

Works  
Report

2022



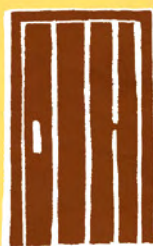
# 中小企業の リスキリング入門

全員でDXを進める会社になる



# DXに取り組みたい。

でも、従業員のスキルが足りない。  
そんな悩みを抱える経営者の方々へ





## はじめに

---

中小企業が直面するさまざまな経営課題を解決する上で、デジタル技術は今、最も可能性の高い手段となっています。デジタル技術を活用して事業課題を解決したり、新たな顧客価値の創造に取り組むこと、最終的にはビジネスモデルを転換すること、すなわちDX（デジタル・トランスフォーメーション）に取り組む中小企業も増えています。

しかし、同時に経営者の頭を悩ませているのが、社内にDXに対応できる人材がいないことです。帝国データバンク「DX 推進に関する企業の意識調査」（2021年12月～2022年1月、有効回答企業数1万769社）によれば、DXに取り組む上での課題として多くの企業が挙げたものが「対応できる人材がいない」「必要なスキルやノウハウがない」で、その割合はそれぞれ51%、48%に上りました。

企業が、デジタル技術を使いながら価値を創造できるよう、従業員の能力やスキルを再開発することを「リスキリング」といいます。2021年以降、多くのメディアでリスキリングの重要性が指摘されるようになり、大企業での取り組みも進んでいます。しかし、日本企業の大多数を占め、働く人の約7割に就業の場を提供する中小企業のリスキリングに関しては、今のところ先行事例や中小企業ならではの進め方について、情報がほとんどありません。

そこでリクルートワークス研究所では、中小企業の経営者、国・自治体で中小企業のDXやリスキリング支援にたずさわる人、DX人材の育成に関わる教育事業者、海外の専門家など幅広い関係者の協力を得て、中小企業のリスキリングの特徴や進め方について調査を行ってきました。本書では、DXに取り組みたいけれど、従業員のスキル不足に悩みを抱えている経営者などの方々に、中小企業のリスキリングの方法について解説していきます。

---



## この本の読み方

本書は、DXの定義や、リスクリングを行うにあたっての中小企業の強みなどを解説するRoom 1、リスクリングの詳しい進め方を紹介するRoom 2、経営者がリスクリングに関して最初の一步をどう踏み出すかをまとめたRoom 3という3つのパートで構成されています。

本書は目的に応じて読み方を変えることも可能です。例えば、DXやリスクリングとは何か、というところから知りたい場合は、最初から順を追って読んでください。一方、とにかく自社に合ったリスクリングの方法や事例を知りたい場合は、12～13ページのリスクリングの大枠や14～15ページの自社に即したリスクリングの選び方を見て、その後の該当する部分を読むことをお勧めします。



### Room 1

## 6 「中小企業こそリスクリング」の意味とは？

中小企業にDXやリスクリングは無縁だと思っていないでしょうか。リスクリングとは「デジタル技術を使いながら価値創造できるよう、従業員の能力やスキルを再開発すること」です。ここでは、なぜ中小企業にこそリスクリングが重要なのか、中小企業がリスクリングを行うにあたってどのような強みがあるのかを解説します。

### 6 Q そもそもDXって何ですか？

A 企業がデジタル技術を活用して事業課題を解決し、新たな顧客価値の創造や、ビジネスモデルの転換を実現していくことを指します。

### 7 Q 企業がDXに取り組む際、人材面では何をすべきでしょうか？

A 企業がDXに取り組むにあたり、人材の面で避けて通れないのが「リスクリング」です。

### 8 Q 中小企業でもリスクリングは必要でしょうか？

A 中小企業は、さまざまな理由から、大企業以上にリスクリングが重要です。

### 8 Q 中小企業でもリスクリングは本当に進められるのですか？

A 中小企業ならではの強みを生かしたリスクリングの戦略を立てることで、十分に進められます。

### 10 Q リスクリングすると、企業はどのように変わるのですか？

A 全員が新しいことにチャレンジし、変化に適應できる組織に変わります。

### Room 2

## 12 リスクリングを具体的にどのように進める？

ここでは、リスクリングを実際にどう進めていくかを説明しています。リスクリングにはDXのステージに応じたいくつかの種類があります。ここでは、自社に合ったリスクリングの選び方を示した上で、それぞれの進め方を企業事例とともに紹介します。

### 12 Q リスクリングにはどのようなやり方があるのですか？

A リスクリングは、大きく経営者のリスクリングと従業員のリスクリングに分けられます。また従業員のリスクリングにはいくつかの種類があります。

14 Q うちの会社は、どのリスクリングに  
まず取り組むべきですか？

A 経営者のリスクリングを優先し、次に、従業員の状況を踏まえて取り組むべきリスクリングを見極めていきましょう。

16 Q 経営者のリスクリングは  
どう進めるべきですか？

A デジタル技術の基本的な動向を理解した上で、デジタル技術で何を実現したいのかを明らかにすることにフォーカスして学んでいきましょう。

18 Q 使いこなしのリスクリングは  
どのように進めるのですか？

A デジタルを活用するメリットをまず実感してもらい、変化への抵抗感を払拭することが目標です。

20 Q 使いこなしのリスクリングを  
うまく進めた企業はありますか？

A 陣屋は従業員にデジタルツールを使ってもらうためのさまざまな「仕掛け」を作り、時間をかけてリスクリングを実現しました。

22 Q 変化創出のリスクリングは  
どのように進めるのですか？

A デジタル化のプロジェクトなどにITやデジタルの専門知識のない従業員を参画させ、育成の機会にします。

24 Q 変化創出のリスクリングを  
うまく行った企業はありますか？

A 久野金属工業はデジタル化のプロジェクトをデジタル人材の育成機会にも活用し、実践を通じて従業員が育つ組織を作り上げています。

26 Q 仕事転換のリスクリングは  
どう進めるのですか？

A 会社の目指す方向に従業員の目線を揃え、意欲と健全な危機感を持って学べる環境を作ることが必要です。

28 Q 仕事転換のリスクリングを  
うまく進めた企業はありますか？

A 西川コミュニケーションズは、学び続ける組織づくりと希望者から優先してスキル習得の機会を提供するソフトラディングの取り組みで、従業員の仕事転換を実現しています。

## Room 3

30 はじめの一步、を  
どう始める？

ここでは、リスクリングに取り組んでみようと思った方のために、利用できる支援の情報や、まずやるべきことを検討できるツールを提供しています。

30 Q リスクリングに取り組もうと  
思ったとき、利用できる情報や  
支援はありますか？

A 利用できるさまざまな情報や支援がありますが、全体像がつかみづらいため、主なものを整理しました。

31 Q 従業員のリスクリングの  
計画をどうやって立てたら  
いいでしょうか？

A どのリスクリングが必要かを見定めた上で、自社で取り組むべきことを整理してみましょう。

31 Q どこまでやったら、リスクリングを  
完了することができるのでしょうか？

A デジタル技術の発展に終わりがないため、リスクリングにも終わりはありません。

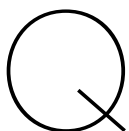
32 すぐに使える  
リスクリングのフレーム計画シート





# 「中小企業こそリスクリング」 の意味とは？

企業がDXに取り組む上で欠かせないのが、従業員のリスクリングです。  
ここでは、中小企業こそリスクリングが必要な理由について説明します。



## そもそもDXって何ですか？



企業がデジタル技術を活用して事業課題を解決し、  
新たな顧客価値の創造や、  
ビジネスモデルの転換を実現していくことを指します。

DXは「デジタル・トランスフォーメーション」を略した言葉で、その定義は必ずしも定まっていません。一般的には、企業がAI、IoT、クラウド、5G、AR/VRをはじめとするデジタル技術を活用して事業課題を解決したり、新たな顧客価値を生み出したり、最終的にビジネスモデルの転換を実現すること

を意味することが多いようです。「トランスフォーメーション」という言葉には、単なる改良や改善を超えて、根本から作り替えること、という意味合いが含まれています。

情報処理推進機構（IPA）による調査では、DXにはデジタル技術の活用による「業務の効率化による生産性の向

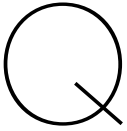
上」から、「既存製品・サービスの高付加価値化」「新製品・サービスの創出」「現在のビジネスモデルの根本的な変革」「企業文化や組織マインドの根本的な変革」まで幅広く含まれるとされています。しかし、DXの真骨頂は、デジタル技術を活用してビジネスモデルを変革することにある、と見る人が多いようです。

近年、DXに取り組む中小企業が増えていますが、その背景にはデジタル技術の発展により、比較的高度な技術を安く使えるようになっていたり、デジタルでできることが急速に増えていることがあります。しかしそのことは同時に、デジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを構築し、顧客によりよい体験を提供する競合がいつ現れてもおかしくない、という脅威の高まりを意味しています。経営者にはデジタル技術の可能性と脅威を正しく理解し、経営環境の激しい変化に対応していくことが求められています。

### デジタル・トランスフォーメーションの内容

- 業務の効率化による生産性の向上
- 既存製品・サービスの高付加価値化
- 新製品・サービスの創出
- 現在のビジネスモデル根本的な変革
- 企業文化や組織マインドの根本的な変革

注：IPAではデジタルビジネス推進企業へのアンケート調査で、「DXやデジタルビジネスの取り組み内容と成果」を尋ねている。上の5つは、その回答選択肢として設定されたもの。



## 企業がDXに取り組む際、 人材面では何をすべきでしょうか？



企業がDXに取り組むにあたり、  
人材の面で避けて通れないのが「リスクリング」です。

リスクリングとは、「デジタル化とともに生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わる職業に就くためのデジタルスキルの習得」を意味します。経営者の目線に立てば、「デジタル技術を使いながら価値創造できるよう、従業員の能力やスキルを再開発すること」と言い換えられます。

一般的に、DXに関わる人材の育成というと、デジタル技術を活用して新たな事業戦略を描く人材、大規模データを分析し価値創造に必要な知見を生み出すデータサイエンティスト、システム開発や運用を担うエンジニアや保守運用オペレータをはじめ、一部の高度な専門性を持つ人材の育成を想起する人が多いと思われます。

しかし、これら専門人材の確保や育成だけでは、DXの実現は困難です。企業がデジタル技術を用いて事業課題の解決や、顧客への新たな価値の提供に本格的に取り組めば、企画の立て方、製品の作り方、売り方、デリバリーの仕方、金銭の授受の仕方、原料の調達や在庫の管理まで、ありとあらゆる企業活動のプロセスが変化していきます。

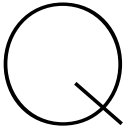
例えば、電話や訪問を中心に営業活動をしていた人の仕事が、営業支援システムを使った顧客データの分析や、メールやSNSを通じた情報提供戦略の立案へと変わる、ものづくりの現場で労働集約的な働き方をしていた人の仕事が、モニターでの情報の監視や分析、それに基づく指示に変わる、というような変化が至るところで起こります。



その結果、それぞれの現場で第一線に立つ全ての人々が、デジタル技術が自分の仕事の価値や顧客の満足をどう高めるのかを理解し、その技術を使って成果を出せるようになることが必要になります。

もちろん、当面の間、仕事内容が変わらない人もいます。しかしその場合でも、職場の多くの人々がデジタ

ル技術を使いこなし、データに基づいて仕事をするようになれば、その人たちと一緒に働いたり、彼ら、彼女らが提示する情報に基づいて判断を行うための知識が必要になります。DXで先行する大企業などで、従業員全員のリスクリングを視野に入れ、大規模な研修プログラムを展開しているのはそのためです。



## 中小企業でも リスクリングは必要でしょうか？



**中小企業は、さまざまな理由から、大企業以上に  
リスクリングが重要です。**

中小企業がDXに取り組む際には、大企業以上にリスクリングに戦略的に取り組むことが重要です。なぜなら、第1に、中小企業ではデジタル技術の活用が遅れてきたケースも多く、デジタルで仕事のやり方が大きく変わることに対して、従業員の不安や抵抗が大きくなる傾向があります。だからこそ、デジタルとは何か、従業員や顧客にとってのメリットは何かを丁寧に説明し、円滑に新しい仕事のやり方に移行できるような取り組みを着実にやっていく必要があります。

第2に、中小企業こそ、現場を熟知

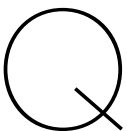
する人材をデジタル化の推進役として育成することが大切です。

DXを社外のITベンダーや社内のエンジニア任せにした結果、開発されたシステムやアプリケーションが現場のニーズに合わず実際には使えない、という問題が起りがちです。その際、大企業であればコストをかけて修正を繰り返せますが、中小企業はそのような費用を何度も負担することはできません。そのため中小企業こそ、DXを成功させるためには、業務やビジネスの課題解決にデジタル技術をどう活用できるのかを構想し、システムの開発者

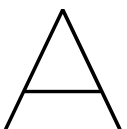
に現場のニーズを的確に伝えられるよう、従業員を育成することが欠かせないのです。

第3に、デジタル技術を用いて新しい事業領域を開拓する際に、中小企業は大企業以上に迅速に、従業員の新たなスキル習得を実現する必要があります。ここに手間取れば、ビジネスモデルの転換が遅れるばかりか、人手や資金面の余力が小さい中小企業の経営が圧迫されかねません。

このように、さまざまな理由が、中小企業のリスクリングの重要性を高めています。



## 中小企業でもリスクリングは 本当に進められるのですか？



**中小企業ならではの強みを生かした  
リスクリングの戦略を立てることで、十分に進められます。**

人・時間・資金面での余力が小さい中小企業がリスクリングに取り組む際には、大企業のように研修プログラムを内製することや、社外に研修プログラムの開発を委託することは現実的ではありません。中小企業ではデジタルと人材育成の双方を理解して戦略を立

てられる人を確保しづらいこともありますし、研修のために大量の人材が業務から離れて学ぶことが難しいという事情もあるからです。

しかし、中小企業にはリスクリングに取り組む上での強みも数多く存在します。リスクリングに取り組む際には、

そうした強みを生かすことが重要です。

強みの1つ目は、「実践で学ぶ力」です。中小企業では大企業以上に、制度化された人材育成施策よりも、業務経験を通じた実践的な学習が、従業員の能力を高める主要な手段であることが明らかになっています<sup>(注)</sup>。DXに先行



的に取り組み成果を上げてきた中小企業（以下、DX先行企業）の事例でも、まずはソフトウェアを使って顧客対応を行うことで学ばせたり、デジタル化を推進するプロジェクトへの参画を通じて知識を習得させたりと、実践的な場を活用するケースが多くみられます。デジタル技術を導入するプロセスを、新たなスキルを実践的に身につける機会としても有効に活用していくことが大事です。

2つ目は、「経営者の影響力」です。中小企業では、事業のあらゆる重要な場面で経営者が直接意思決定することが多く、経営者の発言や行動、姿勢が組織全体に大きな影響を与えます。そのため、経営者がデジタル技術を学ぶ必要性を社内に発信したり、経営者自身が学ぶ姿勢を見せることは、リスクリングの大きな推進力となります。実際、DXに本格的に取り組む中小企業では、経営者本人がデジタルを学んだ上で、その内容や成果を社内に開示し、

学ばざるを得ない雰囲気を作るなどの例がしばしばみられます。

3つ目は、「機動力」です。大企業では意思決定のプロセスが複雑で、リスクリングの戦略の策定や実施、効果が出なかった場合の計画の見直しに時間がかかります。これに対し、中小企業では経営者を中心に、迅速にDXやリスクリングの戦略を定めたり、大胆な手を打つことが可能です。

4つ目は、「社内の見通しやすさ」です。中小企業は大企業と比べて規模が小さいからこそ、従業員が現在保有するスキルの把握や、本人の強みや希望を踏まえたリスクリングの機会提供を行いやすいといえます。本人が納得感を持って学べることは、新しいスキルを身につけるときに大きな助けになるため、一人ひとりのスキルや強みを把握したリスクリングを行いやすいことは、中小企業の大きな強みとなります。

最後は、「現場の近さ」です。中小企業はさまざまな現場との距離が近いため、

### 中小企業ならではの リスクリングを進めるカギ

- 実践で学ぶ力
- 経営者の影響力
- 機動力
- 社内の見通しやすさ
- 現場の近さ

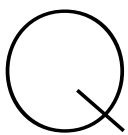
出典：リクルートワークス研究所作成

経営者が現場の課題を把握し、その解決に関わるデジタル技術活用の戦略を描きやすいだけでなく、従業員の不安や抵抗感にも耳を傾けながらリスクリングを行うことが可能です。

中小企業がリスクリングを行うにあたっては、これらの強みを生かさない手はありません。



(注) 中原淳・保田江美『中小企業の人材開発』東京大学出版会



## リスクリングすると、 企業はどのように変わるのですか？



全員が新しいことにチャレンジし、  
変化に適応できる組織に変わります。

DXとリスクリングを丁寧に進め、従業員がチャレンジする組織へと進化したケースとして福島県郡山市の建設会社、陰山建設の事例を見てみましょう。陰山建設はビルなどの一般建築を得意とする老舗建設会社で、現在の社長は創業者の孫で3代目となる陰山正弘氏です。

「うちの技術者は90%以上がドローンの運転免許を持っているんですよ」と陰山氏は言います。陰山建設では建設の現場に必要なドローンを使った空撮を100%自前で実施しています。なぜドローンなのでしょう。

「ドローンは入り口だったのです」と陰山氏は強調します。「うちは業界でもずいぶん早く、10数年前から『ICT施工だ』と言ってきたのですが、実際にはデジタルを使う部分はわずかですし、そもそも自分の手でやるわけではなく、



陰山正弘氏

陰山建設株式会社 代表取締役



建設の現場には、さまざまな現況写真撮影のニーズがある。陰山建設では技術者の90%がドローンの運転免許を取得しており、2018年からはドローンによる空撮を100%自社で行えるようになった。この技術を生かして、自然災害の被災地で状況確認の画像や映像を撮影したり測量したりという社会貢献活動にも力を入れている。

ドローンを飛ばすのも3次元データを起こすのも建設機械メーカーさん。自社の実態は全く変わってないことに愕然として、せめてドローンを飛ばすことだけでもできるようになるうとはっばをかけたのです」(陰山氏)

まず10人をドローンの学校に送り込み免許を取らせるという、インパクトがありわかりやすい入り口から、陰山建設のリスクリングとDXは始まりました。2018年には、建設の全工程をデジタルに管理し、顧客とリアルタイムに情報のやりとりができるアプリ「ビルディング・モア（ビルモア）」を開発しました。「ビルモア開発のきっかけは、ドローンで撮った数千枚もの写真を、せっかくならお客様に見て喜んでもらいたいという声があがったことでした」(陰山氏)

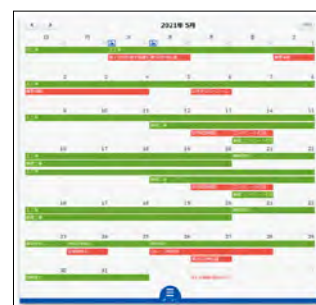
ビルモアではお客様との間で写真だ

けでなく、図面や見積もり書、打ち合わせの議事録などを共有できます。お客様と担当者がメッセージをやり取りできるSNS機能や施工スケジュールを確認できるカレンダー機能も盛り込みました。「建設の現場のためのアプリはさまざまにあります。でも、見積もりから引き渡しまでの全工程をシェアできるものも、社長から一番若い社員まで全員が使うことを意図したものもなかったのです。ならば思い切って自分たちで作ってしまおう」と陰山氏は当時の状況を振り返ります。「それには、建設の現場を知らないベンダーさんに外注するのは難しいと感じました。そこで、地元のITベンチャーの協力を得てグループ内にアプリ開発の会社を作ったのです。その会社と私たちとで徹底的に話し合いながら開発を進めました」(陰山氏)

陰山社長が自社開発にこだわったのにはもう一つ理由がありました。「うちの社員も含めてこの業界の人たちは、普段からパソコンやデジタル機器を使っているわけではありません。建設の現場には、協力会社の職人さんも大勢います。どの会社も小規模で、IDを発行しようにも『うちにはメールアドレスなんてないよ』というような会社も少なくないのです。そんな人たち全員が新しいアプリを使うには、使い方が簡単で、どのボタンを押そうが絶対に壊れないことが必須条件でした。子供やシニアも使いやすいシンプルな携帯電話のイメージです」(陰山氏)。誰もが使えるアプリにするために、機能は徹底的にシンプルにしました。「無理に進めるDXでは続かないと思っています。社員の身の丈に合わせて、お客様に喜ばれることをやっていく。今は知らぬうちにデジタル化もペーパーレスも進む時代です。でもうちで作ったのはシンプルさを追求したアプリです。だから何をいじっても大丈夫。そうすると、若手社員から、初代社長の頃からうちに勤めている70歳を過ぎた社員まで、年齢を問わず全員のスキルが底上げされてきたのです」(陰山氏)

陰山氏はアプリ開発会社の設立と同時に、陰山建設の内部にDX推進室も設置しました。「DX推進室の役割は文字通り“推進”です。誰か一部の人だけが専門知識を高めることではなく、社内の全員がアプリを使いこなせるようになること、全員でスクラムを組んで一歩ずつ進んでいくことが目標だと常に言っています」(陰山氏)

社長のアプリ自社開発の固い決意を知った頃から、「社員の意識が変わってきた」と陰山氏は言います。「私自身も決してデジタルに強いわけではなく、WordやExcelは使える、といった程度でした。開発者に『プラットフォームってなんだ』『API連携ってどういうこと



「ビルモア」のお客様用画面。トップページには工事の進捗率、竣工までの日数、担当者や現場写真が表示される(写真上)。これまでに撮影された現場写真が見られるアルバムページ(写真下左)や、今後のスケジュール確認ができるカレンダーページ(写真下右)もある。

だ』と聞いてみたり、デジタルに関する会合に出席してはわからない言葉をメモして帰りの新幹線で検索したり、ということの積み重ねです。月に1度の社員会議で私が『これ、どういうことか知ってるか』と話したりして、みんなで一つずつ知識を積み上げてきたのです」(陰山氏)。その甲斐もあり、2021年には協力会社との連携をサポートする別のアプリもローンチしました。

これらの取り組みの結果、嬉しい波及効果も生まれています。ビルモアのお客様とのやり取りが増えたことで、若手社員のモチベーションが向上し、現場の技術者たちにも「お客様ファースト」が浸透してきたといいます。さらに、DXを進めている建設会社という評判が立ち、新卒の入社希望者が増えたり、出産を機に辞めた女性社員にデジタル関連のプロジェクトで貢献して

もらうために再入社を促したりすることもできるようになってきました。「建設業のこれからの人手不足は深刻な課題です。それでもデジタルの力を使って、誰もが活躍できる建設業に少しずつ変わっていきたい。そういう私のかねてからのビジョンが、さまざまな歯車が噛み合って、ようやく動き始めたと感じています」(陰山氏)





# リスクリングを具体的に どのように進める？

DXを実現するために必要なリスクリングには、いくつかの種類があります。  
ここでは、リスクリングの種類やその具体的な進め方を説明します。

Q

## リスクリングには どのようなやり方があるのですか？

A

リスクリングは、大きく  
経営者のリスクリングと従業員のリスクリングに分けられます。  
また従業員のリスクリングにはいくつかの種類があります。

デジタル技術の活用を担う人材をどう育成したのかについて、DX先行企業に聞き取り調査を行ったところ、これらの企業の多くで経営者本人が行う「経営者のリスクリング」と、会社が従業員に対して行う「従業員のリスクリング」が実施されていること、さらに従業員のリスクリングにはDXのステージに応じた3つの領域があることがわかりました（13ページ図）。

まず経営者のリスクリングとは、経営者自身が昨今のデジタル技術の基本的な動向を理解した上で、自社の「どのような課題」をデジタルで「いかに解決するのか」の戦略を描くための学びです。経営者が直接意思決定する場面が多い中小企業では、経営者がデジタル技術の可能性と脅威を正確に理解し、自社で実現すべきことを見定めていなければ、社内の人々を説得し続け、DXやそのためのリスクリングを進めることは不可能です。「パソコンは苦手だから」「デジタルはわからない」と人任

せにせず、自分自身で学び始めることが必要です。

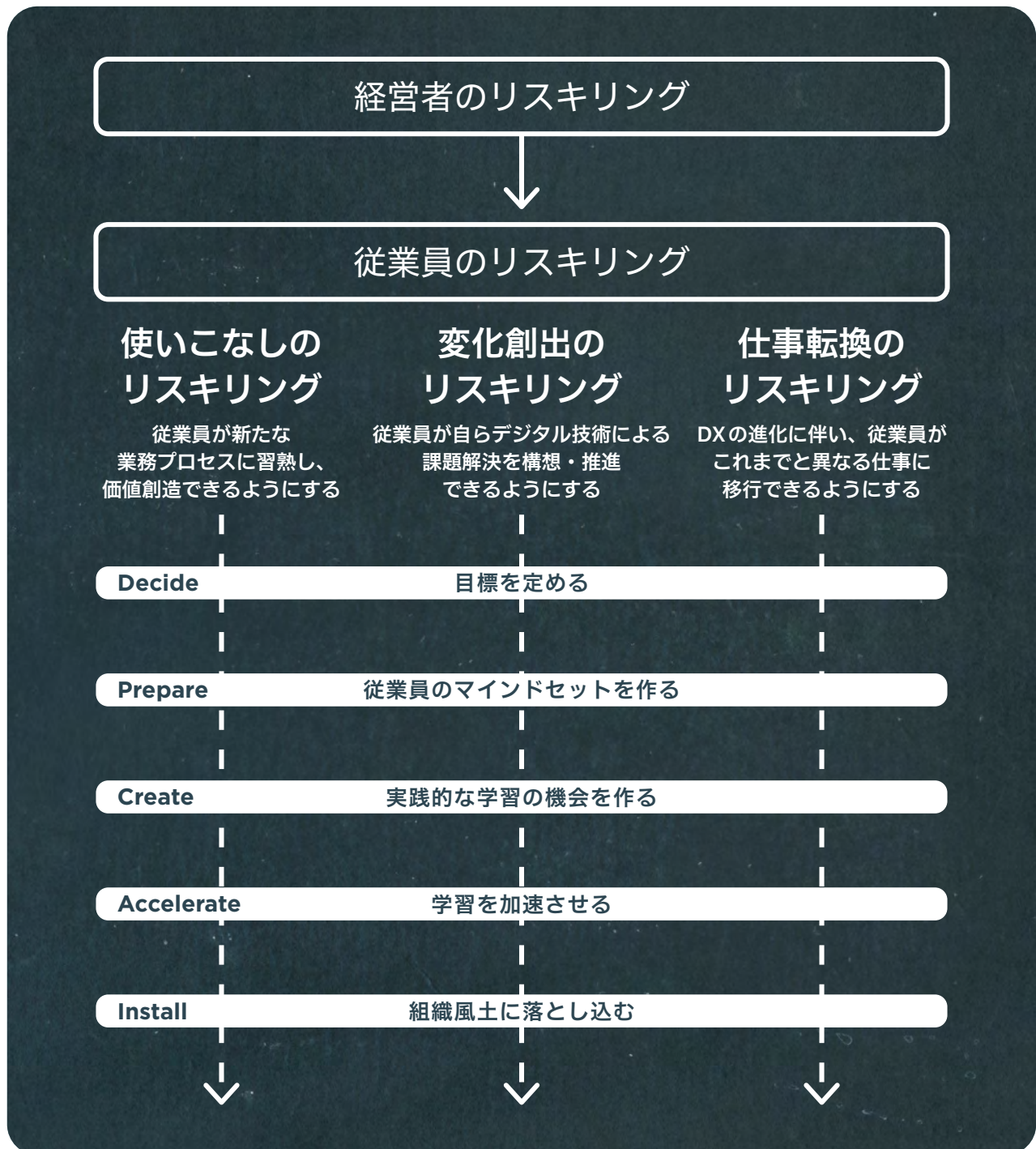
次に、従業員のリスクリングには3つの領域があります。その1つ目は、従業員が新たな業務プロセスに習熟し、価値創造できるようにするためのリスクリングであり、これを「使いこなしのリスクリング」と呼んでいます。中小企業がDXに着手しようとしても、従業員が仕事のやり方を変えることに抵抗を示したり、ソフトウェアやデジタル機器などのデジタルツールを十分使いこなせなかったりして、難航することは珍しくありません。

しかし従業員がデジタルを十分使いこなし、その価値を実感できていなければ、DXを更に進化させることや、その先のさまざまなメリットを会社と従業員の双方が享受することは困難です。そこで、全ての従業員がデジタルのメリットを理解し、実際に成果を上げられるためのリスクリングに、丁寧に取り組む必要があります。

2つ目は、従業員が自らデジタル技術による課題解決を構想・推進できるようにするためのリスクリングであり、これを「変化創出のリスクリング」と呼んでいます。現場が本当に困っていることの解決や、全く新しい顧客価値を生み出すような変革の種は、業務の非効率や顧客の不満に日々接する第一線の従業員が持っています。

企業がデジタル技術を用いて新たな価値を創造するためには、そのような変革の種を持つ従業員が、プログラミングなどはできなくても、自分の仕事についての問題意識とデジタルの知識を組み合わせ、新たな解決方法を提案したり、社外のITベンダーや社内のエンジニアとコミュニケーションしながら、業務の改革を推進したりできることが重要です。より多くの従業員が、それぞれの持ち場でデジタル技術を活用した変化を生み出せるようにするために、実践の場を最大限に生かしたスキル開発を行うことが求められます。

## 経営者のリスクリングと従業員のリスクリング



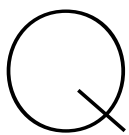
出典：リクルートワークス研究所作成

3つ目は、DXの進化に伴い、従業員がこれまでと全く異なる仕事に移行できるようにするためのリスクリングであり、これを「仕事転換のリスクリング」と呼んでいます。会社がデジタル技術を活用して新しい事業領域を開拓したり、そこに本格的に軸足を移し

たりする段階では、従業員も新しい事業や業務の遂行に必要なスキルを新規に習得する必要があります。しかし過去の経験やスキルが役に立たなくなることは従業員にとって大きなストレスであり、学習のためには企業の投資も不可欠です。多くの従業員に迅速に新

たなスキルを身につけ、実践で成果を出せるレベルに到達してもらうためには、戦略的な取り組みが必要です。

なお、従業員の3つのリスクリングはどれも5つのステップで進めることができます。その詳細は18ページ以降で詳しく説明します。



## うちの会社は、どのリスクリングに まず取り組むべきですか？



**経営者のリスクリングを優先し、  
次に、従業員の状況を踏まえて取り組むべき  
リスクリングを見定めていきましょう。**

12～13ページの説明の通り、リスクリングにはいくつかの種類があります。リスクリングに着手するにあたっては、まず「今、自社は何のリスクリングに取り組むべきなのか」を把握しましょう。

もし、経営者が昨今のデジタル技術の基本的な動向を把握することや、自社の課題をデジタル技術でどう解決したいのかについて具体的なビジョンを持つことができていなければ、最初に取り組むのは

「経営者のリスクリング」です。その方法については、16～17ページで説明しています。

経営者のリスクリングが不要であれば、デジタル技術の活用に関わる従業員の状況に応じて、3つの従業員のリスクリングのどれが必要かを検討します。とりわけ、DXに着手する段階では、従業員がデジタルツールを使いこなして成果を上げられるかどうか大きな問題になります。まずは従業員がPCやスマートフォンなどのデバイスやソフトウェアを使い慣れているか、デジタルツールを導入して社内の業務プロセスが大きく変わっても抵抗なく受け入れられるのかを確かめます。これらに従業員が該当しない場合は、デジタルツールの導入以前に、あるいは並行して「使いこなしのリスクリング」に取り組む必要があります。その方法や事例は、18～21ページで説明しています。



従業員がデジタルツールの操作に支障がなく、デジタル技術で業務プロセスが変わることも受け入れられる場合は次の段階です。企業がデジタル技術でさまざまな変革を実現しようとする段階では、現場で課題に接している従業員が自分たちのニーズに即したデジタル技術の活用を提案したり、具体的に推進することが必要です。そこで、従業員が自分たちの業務やビジネスの課題、まだ実現できていない顧客のニーズを言葉で説明できているか、そうした課題を解決する際にデジタル技術の力をどう借りればいいのか想像できるのか、システムやアプリケーションの開発者に、自分たちのニーズを“開発者にわかる言葉”で伝えられるのか、開発者と一緒にデジタルを導入するプロジェクトや業務を経験しているのかを確認します。従業員の状況がこれらに当てはまらない場合は、「変化創出のリス

キング」に取り組みましょう。その方法や企業事例は、22～25ページで説明しています。

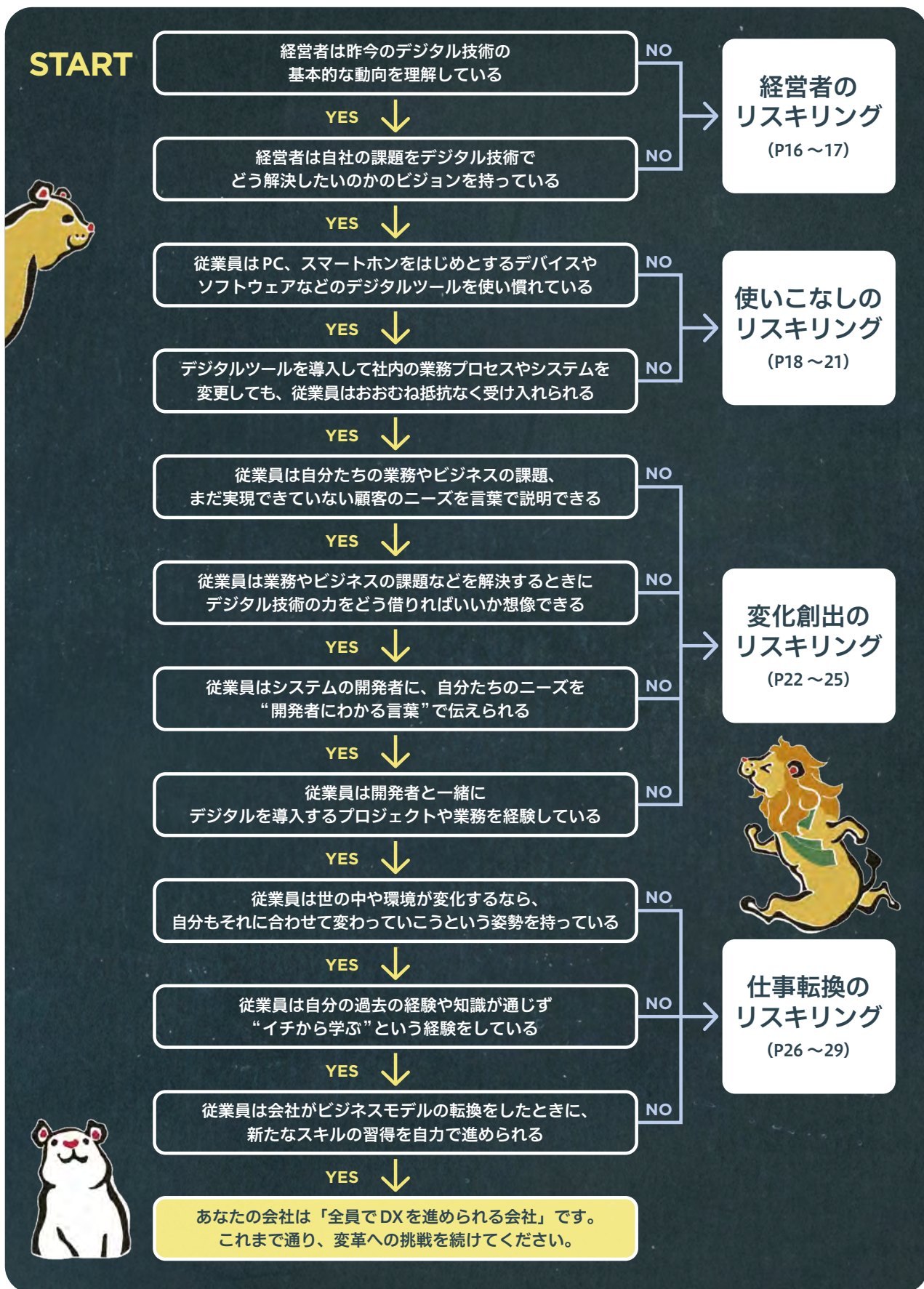
さらに、企業がデジタル技術を用いた新たな事業領域を開拓したり、ビジネスモデルの転換に取り組む際には、それを担う従業員に新しいスキルを習得してもらうことが必要です。そこで、従業員に「世の中や職場が変化するなら、自分もそれに合わせて変わっていく」という姿勢があるのか、これまでに自分の過去の経験

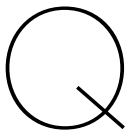
や知識が通じず、「イチから学ぶ」という経験をしたことがあるのか、会社がビジネスモデルの転換を行った際に新たなスキルの習得を自力で行えるのかを検討します。これらに該当しない場合は、そのままでは従業員が新たな職務に移行しにくい、「仕事転換のリスクリング」に取り組むことが必要です。その方法や企業事例は、26～29ページで説明しています。

以上のことにいずれも当てはまる場合は、全ての従業員がデジタルを活用した変革の担い手となる「全員でDXを進める会社」である、といえます。ことさらに新たなリスクリングを始めるというより、これまで通り変革への挑戦を続けていくべきでしょう。

それぞれの会社に合ったリスクリングを選択しやすいよう、右ページには以上に述べたことをまとめたチャートを用意しています。

自社はどのリスクリングから始めるべきなのか





## 経営者のリスクリングは どう進めるべきですか？



デジタル技術の基本的な動向を理解した上で、  
デジタル技術で何を実現したいのかを明らかにすることに  
フォーカスして学んでいきましょう。

経営者のリスクリングとは、12ページで触れたように、経営者自身が昨今のデジタル技術の基本的な動向を理解した上で、自社の「どのような課題」をデジタルで「いかに解決するのか」の戦略を描くための学びです。

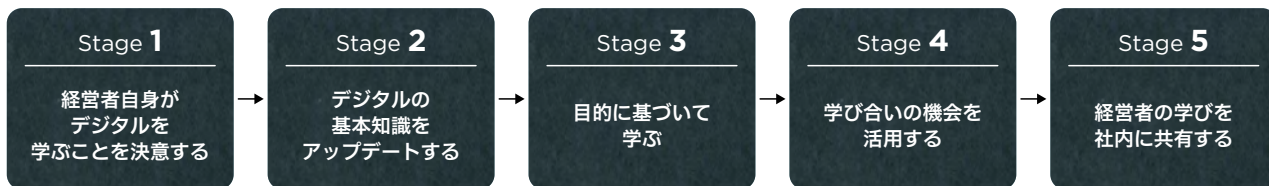
DXは正解のない中での試行錯誤であり、すぐに経営者や従業員が実感できる成果を得られるとは限りません。そのような状況でも、長年のやり方を変えることに不安や抵抗感を持つ従業員

員を説得し、新たな仕事のやり方やスキルを学んでもらい、彼ら、彼女らが効果を実感できるまで辛抱強く待つためには、経営者がデジタルの可能性や脅威はどのようなものか、デジタル技術やサービスで自社の課題をどう解決しうるのかを明確に描けていることが不可欠です。

問題は、経営者のリスクリングが一筋縄ではいかないことです。会社が学ぶ必要性や学ぶべきスキルを明示する

従業員のリスクリングと異なり、経営者には「いつまでに」「何を」「どう学ぶのか」の指針がないため、「何をしていいかわからない」「なんとなく難しそう」などのイメージを持ったままいつまでも学習を先延ばしにしたり、明確なゴールがないまま学び始めることにより、学習の動機を保てず挫折する場合も多いようです。そのため、順を追って学ぶことや、目的を絞り込んで学ぶことが必要です。

### 経営者のリスクリングに関する5つのステージ



Stage  
1

#### 経営者自身がデジタルを学ぶことを決意する

何よりも重要なのは、経営者自身がデジタル技術を学ぶと決意し、学習を始めることです。DX先行企業の経営者の中にも、知らないデジタル用語に出合

うたびにメモし、移動時などに意味や活用の可能性を調べるところから始めた人、社内の詳しい人に教えてもらうところからスタートした人がいます。

Stage  
2

#### デジタルの基本知識をアップデートする

まずはデジタル技術の基本的な知識をアップデートしましょう。一昔前と異なり、近年は比較的高度な技術を用いたソフトウェアを、使った分だけ安価に利用することや、基本的な機能の利用であれば無料のツールを使って、小さくデジタル技術を活用し

始めることもできます。デジタルで解決できることの範囲も広がり、中小企業にとって使いやすさが増しています。まずは昔のイメージを捨てて、複数の解説や入門編のセミナー、書籍などにあたり、デジタル技術の現在の状況を把握しましょう。



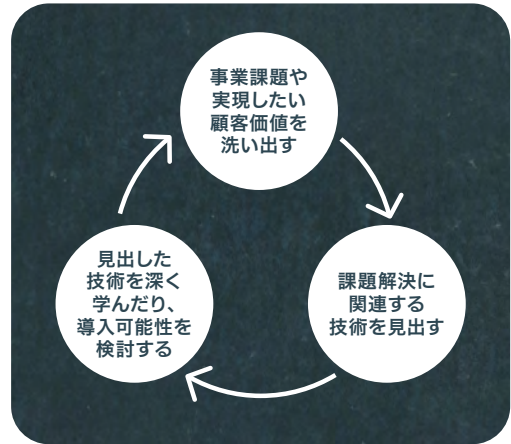
Stage  
3

## 目的に基づいて学ぶ

次に必要なのは、「自社のどんな課題を、デジタル技術を活用し、どう解決するのか」のビジョンを作ることです。デジタル技術を学び始める経営者は多いものの、挫折せずに続くのはデジタルで作りたいもの、やりたいことがはっきりしている場合だといわれます。

ただしそのようなイメージを持つことは一朝一夕には難しく、また、最初に思いついたことが正解とは限りません。そこで、先行事例を参照したり、相談窓口などを利用しながら、「事業課題や実現したい顧客価値を洗い出す」「課題解決に関連する技術を見出す」「見出した技術を深く学んだり、導入可能性を検討する」のサイクルを回し、イメージを固めていきます。

## 目的に基づく学びのサイクル



出典:リクルートワークス研究所作成

Stage  
4

## 学び合いの機会を活用する

デジタル技術について、経営者同士が学び合う場を積極的に活用しましょう。業種・業態の壁を越えた経営者同士の議論が発想を広げる機会となることはもちろん、今なお高速で進化を続けているデジタル技術やそれを活用したサービスの最新動向を知る

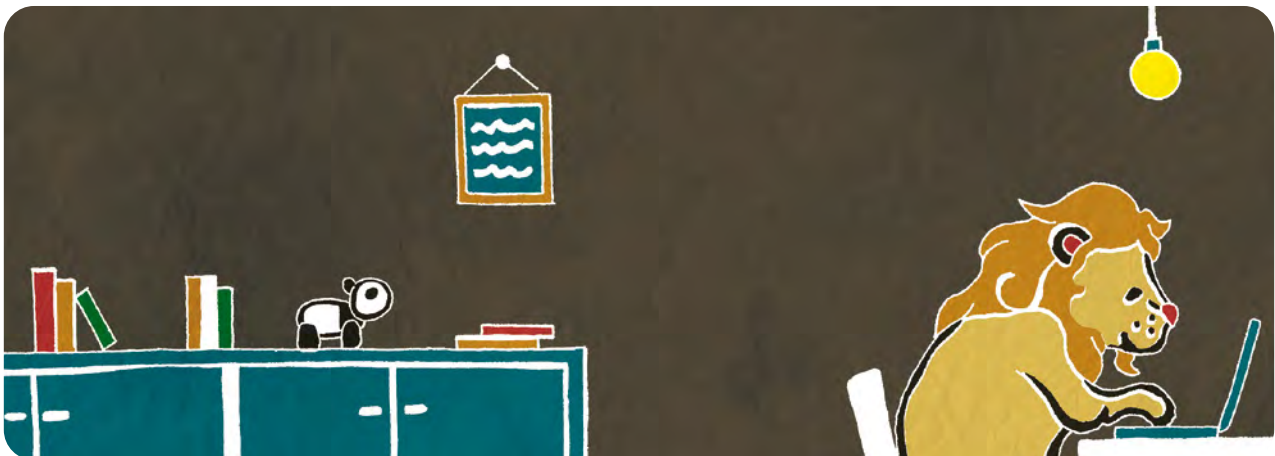
ことにも役立ちます。実際、DX先行企業の経営者から「他の経営者への相談や学び合いからデジタル技術の活用やそれに伴うリスクリングについて新たな発想を得た」という話を聞くことは珍しくありません。

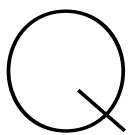
Stage  
5

## 経営者の学びを社内に共有する

経営者自身がデジタルを学んでいるという事実や、経営者が学んだ内容を積極的に社内に共有します。社内のどこかに、デジタル技術の活用に関心や問題意識を持つ従業員はきっといますので、そうした従

業員を集めて議論することも有効です。ある経営者は、「社外の勉強会で仕入れた技術の情報を社内で議論することが、5年後、10年後を見据えた会社の戦略の構築に役立った」と話しています。





## 使いこなしのリスクリングは どのように進めるのですか？



デジタル技術を活用するメリットをまず実感してもらい、  
変化への抵抗感を払拭することが目標です。

なじみの薄いデバイスやソフトウェアなどのデジタルツールを用いて、これまでの仕事のやり方を根本的に変えることになれば、従業員がとまどい、不安を覚えることは当然です。全ての従業員がデジタル技術を活用するメリットを実感し、新たな業務プロセスで成果を出せるよう、5つのステップで取り組みます。



### 1 全員が新たな業務プロセスに習熟することを目指す

#### Decide

##### 目標を定める

最初は、目標設定です。デジタル技術の導入にあたっては、全員がデジタルツールを使いこなし、新たな業務プロセスで成果を出せることを目標に置きましょう。デジタル技術を導入すれば、当然仕事のやり方も大きく変わりますが、これまでのやり方で会社に貢献してきた人などが、過去の経験が否定されることへの不安や、デジタル技術への不信感か

ら反発することがあります。しかしこれまで会社に尽くしてきた人が完全に置いてきぼりになるようなDXでは、職場の士気は下がりがねません。多くの従業員の理解を得るまでには、数年単位の時間がかかることもありますが、全員でDXを進めていける企業になるためには、ここが肝心です。中期的な視点で、丁寧に取り組むことを決めましょう。

### 2 従業員の抵抗感や不安を軽減する

#### Prepare

##### 従業員の マインドセットを 作る

次に取り組むのは、デジタル技術を活用し、業務プロセスを大きく変えることへの従業員の不安や抵抗感を軽減することです。そのために、経営者が、なぜデジタル技術で仕事のやり方を変える必要があるのか、従業員や顧客にどんなメリットがあるのかについて説明を尽くしましょう。言葉だけで伝わりにくい場合は、成果の出やすい業務やチーム、ラインで小さく導入し、その効果を周囲が観察で

きるようにする方法もあります。

一方、従業員がデバイスやソフトウェアなどの操作に不安を持つ場合は、その懸念によく耳を傾ける必要があります。より本格的なデジタル技術導入の前に、ICカードによる入退室管理など、簡易なデジタルツールで慣れてもらう、指南役を指名して、わからないことを質問できるようにするなど、懸念を減らすことに注力しましょう。

3

## 使いやすさと効果の出やすさを優先し、デジタルツールを導入する

### Create

実践的な  
学習の機会を作る

デジタル技術を活用した新たな業務プロセスが定着する最良のシナリオは、従業員がデジタルツールを触ってみたときに難しいと感じず、早い段階でメリットを実感できることで、その後に自ら使い方を学び始める、というものです。このシナリオに近づけるために、デジタルツールの選択や開発の時点で、従業員の使いやすさやメリットの実感しやすさを

重視する必要があります。

最初から充実した機能を持たせるよりも、誰でも無理なく使えるような操作のしやすさ、使う人が早く効果を実感できる機能に絞り込むことが大切です。たとえ最初の一步が小さくても、多くの従業員がデジタルツールが便利で仕事上なくてはならないと思えば、次のデジタル技術の活用は円滑に進みます。

4

## 従業員が「使わざるを得ない」環境を作る

### Accelerate

学習を加速させる

移行期間を長く確保すれば、使いこなしが進むとは限りません。なるべく短期間でデジタルツールの使い方を習得できるよう、時には従業員が「使わざるを得ない」環境を作ることも重要です。例えば紙や電話、コピー機などの従来の業務ツールの利用を禁止したり、新たに導入したデジタルツールの利用を義務づけたりした企業の例があります。

その反面、一方的に義務づけられるだけでは反発も大きくなります。そこで、ゲーム感覚でデジタルツールの活用頻度を競い合うイベントを開催したり、デジタル技術で満足度が高まった顧客の喜びの声を従業員に伝えたりすることで、従業員がデジタルツールを自

ら「使おう」と思うきっかけづくりを行う企業の事例もあります。

なお、中小企業では経営者の行動や発言が従業員に大きく影響しますので、経営者自身がデジタルツールを日常的に使ったり、使いこなす従業員を褒めたりすることにも効果があります。



5

## 従業員がデータに基づいて自律的に行動できる組織を作る

### Install

組織風土に  
落とし込む

最終的に目指したいのは、従業員がデータに基づいて自律的に行動したり、顧客満足度を高める行動を取る組織風土を作ることです。

従業員がデジタルツールを「受け身で使う」だけでは、一時的に業務効率は上がっても、次の変革を目指す意識や行動にはなかなか結びつきません。企業がデジタル技術を活用して変革を続けるためには、従業員一人ひとりが問題意識を持ち、行動できることが重

要です。

そのような意識や行動を引き出すために、DX先行企業の中には、必要な情報や判断基準を示した上で従業員に裁量を与え、自分で判断・行動することを奨励するところがあります。また、業務効率化で創出した時間を顧客満足度を高める方法を考えることに使わせたり、事業課題の解決に関わる従業員の提案や学習を歓迎したりする企業の事例もあります。



## 使いこなしのリスクリングを うまく進めた企業はありますか？



**陣屋は従業員にデジタルツールを使ってもらうための  
さまざまな「仕掛け」を作り、  
時間をかけてリスクリングを実現しました。**

神奈川県秦野市の鶴巻温泉 元湯陣屋は1918年創業、1万坪の庭園を持つ老舗旅館です。2009年に経営を引き継いだ前代表取締役社長・宮崎富夫、現代表取締役 女将・宮崎知子の両氏は、倒産寸前だった旅館を立て直し、3年目に黒字化を達成しました。料理の質を高めて客単価を引き上げるとともに、デジタルを活用した業務の見える化、効率化に着手しました。さらには、経営効果が出たら、定休日の導入など働き方改革を進める——という計画を立てました。

### 説明を尽くし、数字で示し、 危機感を共有した

当時、パソコンを使える従業員はたった1人。顧客の詳細な情報は担当者の頭の中やメモ帳にしまい込まれ、共有されることはありませんでした。



**宮崎知子氏**

株式会社陣屋 代表取締役 女将

富夫氏は、苦しい財務状況を従業員に伝え、危機感を持ってもらうことから始めました。その上で「収益が改善したら、一部を昇給に還元する」と約束し、損益分岐点のグラフを毎日表示したのです。「財務の素人でもグラフを見れば『どこまで売り上げが上がりやすいか』がわかります。この結果、シニアのパートさんにも『週末の宴会で頑張ろう』などと、利益を意識してもらえるようになりました」と、知子氏は振り返ります。

デジタル導入の必要性も、繰り返し従業員に説明しました。ただ知識量があまりに違うため、富夫氏は従業員が何を理解できないのか、従業員は富夫氏が何を伝えたいのか、お互いにわからないこともありました。そんなときは知子氏が橋渡し役として、わかりやすい言葉に翻訳して伝えました。

### 実践の場で使い方を習得。 効果が出るまで2年半

陣屋は2010年、クラウドサービスを活用した予約管理システム「陣屋コネクト」を開発しました。導入後は紙の台帳への書き込みを一切禁止し、陣屋コネクトの活用を促しました。台帳は夫妻が管理し、夜は保管場所のカギを持ち帰る徹底ぶりでした。システムにタイムカード機能を備えたのも、デジタルツールを「使わざるを得ない」環境づくりの一つです。

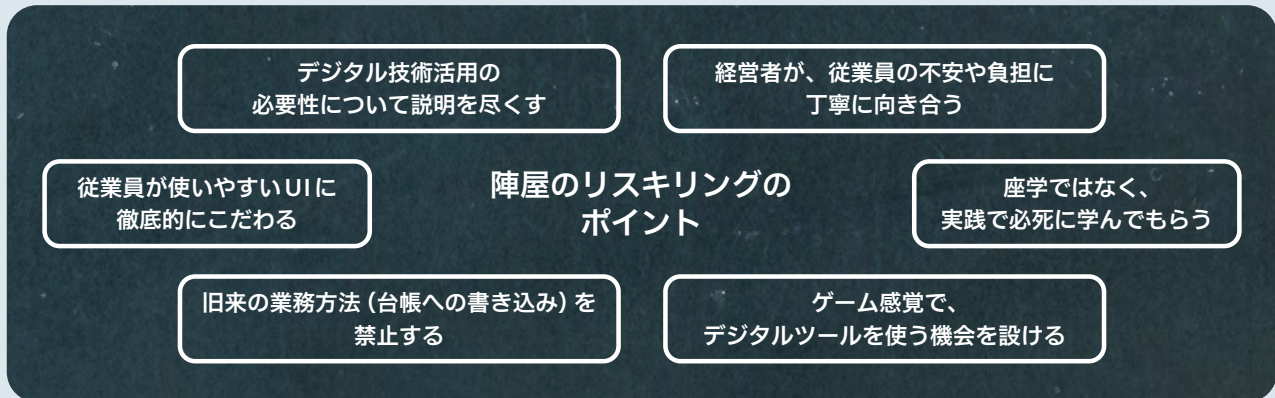
従業員からは「書く方が早いのに」「私に辞めろということですか」と、不



長い時間をかけた地道な取り組みにより、誰もがデジタルツールを活用して働ける環境が整った。

満や反発も出ました。知子氏ら経営陣は新しいデジタルツールの導入に不満を覚える従業員に対し、「ATMでお金をおろせるなら、絶対使える」などと、粘り強く説得しました。従業員の知識がバラバラすぎて全体研修を行うことには意味はなく、本番の緊張感を持ちながら現場で活用していく方が習得が早いと考えた経営陣は、実践の場で使い方を習得させました。

仕事に影響が出るかもしれないと思えば、従業員も必死に覚えます。キャンセルが調理場に伝わらず、20人分の食材を無駄にするなど失敗もありましたが、一度の失敗を咎めるよりも、従業員自身が再発防止策を考えマニュアルを共有することを重視しました。一方で、システムの使用頻度が高い予約係や接客係の負荷が増すため、担当業務の一部を他の従業員に移すなど、全



出典：リクルートワークス研究所作成

体の最適化にも気を配りました。

陣屋コネクトというデジタルツールのメリットを従業員が認識するまでには、2年半の時間を要しました。食事の好みなど顧客の過去のデータを、顧客との会話や食事の献立に反映することで、褒められる場面が増えたのです。常連客のリピート頻度が上がり、売り上げも伸びました。

「それまでの2年半は、耐える日々でした」と知子氏は言います。

### UI改善、キャンペーン、使ってもらおう仕掛けを作る

どんな業務システムも使う人と使わない人が混在すると、本来目指す効果を上げられないため、経営陣は全ての従業員に陣屋コネクトを使ってもらおうためのさまざまな仕掛けを講じました。

導入当初は、画面をメモ帳にこっそり書き写す従業員もかなり多かったといいます。理由を聞くと「必要な情報が複数の画面に分かれ、顧客の問いに即座に答えられない」。そこでユーザーインターフェースを変え、必要な情報を1つの画面にまとめるなど、使い勝手の改善を重ねました。

2012年には陣屋コネクトに、社内SNS機能を追加。接客係などには、陣屋コネクトと接続したタブレットやスマートフォンを配布し、仕事に関することは何でも書き込んでもらうようにしました。投稿には知子氏らが積極的にコメントや「いいね！」を返し、書き込む意欲を高めます。投稿数やもらった「いいね！」の多い「インフルエンサー従業員」が、会社宛てのお歳暮やお中元をもらえるゲーム感覚の社内キャンペーンも実施しました。

「これらの歯車がうまく回り始めるまで、5～6年を要しました」と知子氏は言います。今は会議や打ち合わせの大半が陣屋コネクト

社内SNSを通じてあらゆる情報を共有することで、現場の従業員が連携し、迅速に問題解決できるようになった。

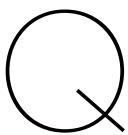
上で行われ、例えば改装のための内装工事のアイデアを募ったときには「あそこに棚があると邪魔になる」など400以上のコメントが集まりました。顧客の「お叱り」も包み隠さず共有し、従業員同士で反省点をやりとりするようにもなりました。

### 従業員がデータを活用し自走する組織へ

今では従業員が、データを基に自分で考えて業務を進める場面が増えていきます。「昔は『池のコイが死んでいます、どうしたらいいでしょう』と、ささいなことを聞きに来る人もいましたが、今は3～4年目の若手を中心になって、業務を進めてくれます」（知子氏）

2016年に導入した音声認識ツールも、自立的な働き方に一役買っています。全ての会話がインカムを通じて全従業員に音声情報として伝わるので、「庭のどこそこにヘルプに来て」「3分以内に行けます」などと現場間の調整が迅速化したほか、現場で問題が生じたときに「昨日も似た質問があったから、マニュアル化して社内SNSで共有しよう」と判断できるようになりました。従業員がデジタルツールを使いこなすことで、陣屋は省力化とコスト削減を実現したほか、企業利益を維持しつつ、パート従業員の正社員化や有休完全消化、週休3日なども実現しています。





## 変化創出のリスクリングは どのように進めるのですか？



デジタル化のプロジェクトなどに  
IT やデジタルの専門知識のない従業員を参画させ、  
育成の機会にします。

企業がデジタル技術を活用した変革を続けていくためには、ITベンダーやエンジニア任せではなく、できるだけ多くの従業員が、自分の仕事について解決すべき問題を見極め、デジタル技術を用いた課題解決の方法を描くことや、実際の導入までを推進できることが重要です。そのための5つのステップを説明します。



1

### 多くの従業員がデジタル技術の活用を 提案・推進できることを目指す

#### Decide

##### 目標を定める

まずは目標設定です。社内の一部の人材だけがDXを推進するのではなく、できるだけ多くの従業員が、自分の仕事に関する問題意識をベースに、デジタル技術の導入・活用を提案したり、社外のITベンダーや社内のエンジニアとコミュニケーションしながらデジタル技術の活用を推進したりできるようになることを目標に置きましょう。

一部の専門知識を持つ人材だけがDXに関

わる組織では、それ以外の従業員はDXに関して受け身となり、その人たちの持つ今の仕事のやり方への問題意識や、日常的に顧客と接する中で知った顧客の声が生かされません。彼ら、彼女らが自分の問題意識とデジタルの知識をかけあわせて課題解決の方法を提案し、変化を創出できれば、経営者がDXの新たな戦略を描いた際に、その担い手を数多く確保できるようになります。

2

### デジタル技術の可能性を、 多くの従業員に実感してもらう

#### Prepare

##### 従業員の マインドセットを 作る

次にやるべきことは、デジタル技術を使えば、自分たちの仕事上のさまざまな問題を解決できる可能性があることを、従業員に認識してもらうことです。例えば、業界向けのアプリケーションの種類や使い方、デジタル技術の活用に関わる社内外の事例を学ぶ勉強会

を開催することが考えられます。こうした場合は、社内にいるデジタルに関心がある人材を見出す上でも有効です。この人たちは先行して育てるべき人材でもあります。

一方で、多くの人々がデジタル技術やデジタルツールに苦手意識や抵抗感を持っている場

2

## Prepare

合には、「使いこなしのリスクリング」に戻ることも必要でしょう。デジタルは自分たちの仕事をよりよくし、顧客にメリットをもたらすと確信できていることが、従業員が次の変化を創り出すために必要だからです。



3

## Create

実践的な  
学習の機会を作る

デジタル化のプロジェクトを  
人材育成の機会として活用する

デジタル化のプロジェクトを、実践的な人材育成の機会として活用しましょう。非デジタル部門の従業員のうち意欲や適性のある人、会社として育成したい人から、デジタル技術の導入に関わるプロジェクトに参加させます。その上で、現場の課題やニーズを聴取する、異なる意見を調整・取捨選択しながら要件定義を行う、使いやすい画面を検討する、進捗を管理するなどの経験を積みさせます。その際、

一定の責任を持たせて、必死に学ばざるを得ない環境を作ることも必要でしょう。

もちろん、なぜそのプロジェクトに参画するのかの説明や研修、進捗状況の見守りなどのサポートは欠かせません。前述のように、会社にはデジタル技術に関心を持つ従業員がいる場合がありますので、そうした従業員を見つけて最初に育成し、後進のサポートにあたらせるとスムーズです。

4

## Accelerate

学習を加速させる

## 効率的に学べるよう、サポート体制を整備する

デジタル化のプロジェクトに参加する従業員が、プロジェクトに集中し、効率的に学べる環境を整えることが重要です。中小企業は慢性的な人手不足であることが多く、繁忙期などには、所属する部署での業務や他の部署の手伝いなどで時間を取られてしまうことも起こりがちです。しかしそれではプロジェクトも学習も効率的に進まないため、経営者が

率先して部門長と話し、業務量を調整することが求められます。

なお、知らないことを一人で学習することは大変ですし、見落としの原因にもなります。これに関しては、社内では知識や経験がある人がサポートする体制を作ったり、専門知識を持つ副業人材を確保して相談できるようにしている企業の事例があります。

5

## Install

組織風土に  
落とし込む

## 従業員がDX推進を“自分ごと”と考える組織を作る

多くの人が「DXは誰かが勝手にやるもの」と考えている職場では、従業員が仕事上の問題や顧客の不満に接したとしても、それをデジタル技術で解決しようと発想することはないでしょう。企業がデジタル技術を活用した変革を続けるためには、一人ひとりが「DXは自分たちで考え、推進するもの」と考える組織風土を作ることが重要です。

すぐに全員がこのような意識を持つことは

難しくても、なぜ社内の一部の人間だけでDXを推進するのではうまくいかないのかを経営者が説明し、理解を広げていきましょう。

小さくても、従業員自らDXを提案・推進した事例を積み重ねることも大切です。DX先行企業の中には、自分の仕事の問題をデジタル技術で解決する提案を評価する、そうした提案を具体的に検討する場を設ける、といった取り組みを行うところがあります。



## 変化創出のリスクリングを うまく行った企業はありますか？



久野金属工業はデジタル化のプロジェクトを  
デジタル人材の育成機会にも活用し、  
実践を通じて従業員が育つ組織を作り上げています。

自動車部品のプレス加工メーカー、久野金属工業（愛知県常滑市）は、自動化できるところは徹底的に自動化し、人が付加価値の高い仕事に注力できるようにする、という方針の下、DXを押し進めています。この10年で生産工程や受注、在庫などを管理する基幹システムを開発してきたほか、2018年には、生産設備の稼働データを取得・モニタリングできるクラウドシステム「IoT GO」を開発、外販を始めるなど新たなビジネスにも乗り出しました。

同社は1980年代には1億円以上を投資していち早く3D CADを導入したという歴史を持ちます。2000年代に入ってから、世界初の電気自動車に電池ケースを供給するなどベンチャーマインドを発揮し、先端技術に挑み続けています。



久野功雄氏

久野金属工業株式会社 取締役副社長



久野氏は商工会議所等で他の経営者向けのIoT導入講座の講師も務めている。

### システム開発と共通項の多い 金型設計者をアサイン

同社は基幹システムの開発に際し、関連会社と共同開発を行っています。システム会社任せにすると現場のニーズが製品に的確に反映されず、使い勝手の悪いシステムになると懸念したためです。とはいえ、社内にシステムの開発プロジェクトを推進できる人材はおらず、新規採用もできませんでした。取締役副社長・久野功雄氏ら経営陣は、金型設計の人材に仕様設計を担当させることで「使える」システムを作り上げたのです。

まず久野氏が品質管理、生産性向上、外注管理など、基幹システムに統合すべき領域を抽出。その上で金型設計者6人を、各領域の担当者にアサインしました。

金型設計は、製品づくりの原型となる「型」を、ゼロから生み出す仕事で

す。ユーザーのニーズを仕様に落とし込むという業務は、システム開発に必要な仕様設計と重なります。また顧客の声を日々聴いている金型設計者は、現場から出されるさまざまな要望のうち、どの意見をどの程度取り入れるべきかという「さじ加減」も心得ていると判断してのアサインメントでした。

実際の開発は、関連会社主導で進められますが、その手前の仕様設計の段階で、現場の声をいかに盛り込めるかが、使い勝手のよいシステムを作るカギでした。担当者は半年ほどかけて従業員へのヒアリングを重ねて、必要な機能をまとめ、5つのソフトが連動するよう調整を重ねました。彼らは現場を熟知しているので、使いやすい画面のレイアウトなどユーザーインターフェースに関しても、踏み込んだ指示を出せました。このため「関連会社のIT開発者も、仕様をソフトウェアに落とし込みやすかったはずです」と久野氏は言



います。

システムを納品して終わりのベンダーと違い、社内人材の金型設計者は稼働後も他の従業員に「なぜこの仕様にしたのか」という理由を説明できます。これによって従業員の納得感を高め、システムを抵抗なく使ってもらえる効果もありました。

## 従業員からデジタル技術活用の提案が生まれる

基幹システムが稼働すると、製造スケジュールを作る時間などが大幅に短縮され、それによって生まれた空き時間を、現場の管理や従業員へのヒアリング、製造工程の改善に使えるようになりました。すると、生産性が目に見えて高まり、事務系など社内の別の部署でも「この作業は、自動化すれば楽になるのでは」と考える人が増えてきたのです。

経営陣もまた、従業員がアイデアを実現しやすい環境を整えました。従業員は自動化を提案する際、管理職の決裁を経なくとも自分で仕様をまとめて、見積もりを取ることができます。費用対効果を試算して2年で採算が取れるなら、基本的には開発にゴーサインが出されます。提案は主に月1回、各部門が困りごとを話し合う会議で出されます。会議ではまた、不要な業務を削減する、過重な業務を他部門に回して全体最適を図る、といった業務改善についても議論されます。

このほか会社ではこの10年間ほど、週1回、5つの原則を5分間で伝える「5GEN 5min (ごげん ごみん)」という活動に力を入れています。現場の従業員5～10人がグループを作り、順番にスピーカーを務めます。話題は、不具合が出たときにどこが確認不足だったか、という振り返りのこともあれば、新しい技術を使う場合、加工機械の空き時間を100分の1狭くするとどうまくい



久野金属工業では生産工程改善や熟練技能の自動化で、人が考える仕事に集中できる環境づくりが目指されている。

く、といった技術指導のときもあります。現場が最も必要としている情報を短時間で伝えるため、聞き手の記憶に残りやすく、従業員が「教え合う」風土づくりにも一役買っています。

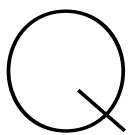
## 自ら課題を解決 従業員が勝手に育つ組織に

多くの提案が実現して仕事の自動化・効率化が進むと、残業が減り、従業員のデジタル技術活用に対する意欲はさらに高まっていきました。同社は過去最高の売上高を更新中（2021年現在）ですが、事務や営業は過去10年で最も少ない人数で回せるようになり、ほぼ全員が定時退社しているといえます。

自分が社内の課題を解決した結果、仕事が減って残業がなくなる——という好循環が生まれると「従業員は勝手に育つようになります」と、久野氏は話します。「事務系のほとんどのメンバーが何らかの問題提起をして、自分でデジタル技術の活用による解決を取り仕切った経験を持つようになりました。それによって『デジタル化は人に

やってもらうものではなく、自分でやるもの』という意識が組織に醸成されました」（久野氏）

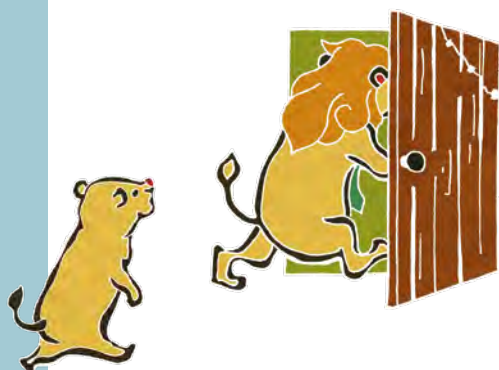
また、こうして導入した新しいツールは「スモールステップ」で少しずつ現場に広げると、従業員に受け入れられやすいといいます。2018年に開発した「IoT GO」も、最初は3つの製造ラインに入れて、細かい機能改善を繰り返しました。その上で、改善がある程度進んだ段階で、稼働率が明らかに上昇していることを示すIoT GOのデータを、別の製造ラインの担当者にもわかるように示したのです。すると彼らは、出てきたデータを見て、自分のラインの稼働率も上げられないかと考えるようになりました。従業員にメリットが認識されてから、対象となるラインを広げた結果、現在は60ものラインに、IoT GOが導入されています。「現場全体に一気に導入するのではなく、小さく始めて効果を見せながら広げることで、従業員は新しいツールを受け入れやすく、また自分の持ち場でのデジタル化を発想できるようになります」と、久野氏は言います。



## 仕事転換のリスクリングは どう進めるのですか？



会社の目指す方向に従業員の目線を揃え、  
意欲と健全な危機感を持って  
学べる環境を作ることが必要です。



企業がデジタル技術を活用して新しい事業領域を開拓したり、「何を」「どのように売るのか」というビジネスモデルの転換を実現したりするためには、その転換を担う従業員にこれまでと全く異なるスキルを身につけてもらう必要があります。そのための取り組みを、5つのステップで説明します。



### 1

#### 新しい事業への移行のために 学習投資を行うことを決める

##### Decide

目標を定める

デジタル技術を活用した新たな事業領域の開拓やビジネスモデル転換の方針を決めたなら、それと同時に従業員のスキル転換を行うための学習投資についても、意思決定をする必要があります。従業員が新しいスキルを習得し現場で活躍するまでには、研修費だけでなく、講座受講中に職務から離れることによる費用、スキル習得後に実践で活躍するまで

生産性が低いことによる費用をはじめ、さまざまな負担が会社に生じます。

しかしこの費用を削減しようとすれば、リスクリングが進まず、ビジネスモデル転換のスピードが落ちてしまいかねません。まずは、これらの費用を「投資」と位置付け、しっかり取り組むことを経営者が決めなければなりません。

### 2

#### 会社が目指す方向に従業員の目線を合わせる

##### Prepare

従業員の  
マインドセットを  
作る

次に行うことは、会社が目指す方向に従業員の目線を合わせることです。会社がどこに向かおうとしているのかわからなければ、従業員がこれまでのスキルや経験の一部または全部を捨て、安心して新たなスキルの習得に向かうことは不可能です。まだ会社にはない事業や職務について従業員がイメージを持つよう、目指すビジネスモデルや、従業員に

求めるスキルの変化について、経営者がわかりやすく従業員に示すことが必要です。

その進め方として、今後注力すべき事業の開発や人材育成を担う部署を立ち上げて、従業員の理解を促した企業や、新たなビジネスモデルに関わる知識の底上げを図るために、社内勉強会を開催したり、全員で取得を目指す資格を設けた企業の事例もあります。

## 3

## 新たなスキルの習得と活躍までの道筋を描く

## Create

実践的な  
学習の機会を作る

従業員が新たなスキルを習得するだけでなく、実践で成果を出すまでの道筋を描き、機会を提供します。

そのためにまず、①新たな仕事に必要なスキル、②新たなスキル習得が必要な人数や習得すべき時期、③新たな仕事への移行前に受講すべき講座や教材、④スキルを実践的なレベルに高めるための業務やタスクの与え方、その成果の見極め方などを明確にします。そ

の上で、リスキリングの対象者をどう決めるのかを検討し、スキル習得の機会を提供していきます。

これらのプロセスを一度で完成させることは難しいため、過程を記録・観察し、改善・改良に用いることが重要です。これらの取り組みには手間を要しますので、プロジェクトチームを組成するなど、組織的に取り組むことが望ましいでしょう。

## 4

## 納得感と成功体験で学習への意欲を高める

## Accelerate

学習を加速させる

従業員が会社の命令だからと渋々学ぶだけでは学習の効率は悪くなり、脱落しやすくなります。学ぶことへの納得感や成功体験によって、新たなスキルを学ぶ意欲を引き出しましょう。そのために、希望者から優先して異動や学習の機会を提供する、育成会議を開催し本人の強みや希望に応じて習得すべきスキルを決める、これから習得するスキルについて本人と話し合う場を設けるなどの取り組みが必要です。また、スキルの習得後はできるだけ早期に、小さくても活用実績を積み

て成果を実感させることで、さらに学びたいという気持ちを引き出すことも重要です。

一方、全ての人の学習が円滑に進むとは限らないため、同じ目標を持つ人で学習グループを作り、切磋琢磨できるようにするなど、脱落しないための仕組みも検討すべきです。

## 5

従業員が自発的に  
学び続ける組織を作る

## Install

組織風土に  
落とし込む

最終的には、従業員一人ひとりが、新たなスキルの習得はこれから日常的・継続的に必要なものであると認識できるようにすることを目指すべきです。

デジタル技術が急速な発展を続けているだけでなく、環境負荷軽減、宇宙空間利用など新たな経営テーマも日々生まれています。企業が変化に適応し続ける前提として、全ての従業員が自律的に学び、変化し続けられるラーニングカルチャーが必要になります。

ラーニングカルチャーの醸成に、経営者自身が学び、その行動を社内に示すことが有効



なのは、DX先行企業の例からも明らかです。その他に学び続ける必要を経営者が常日頃から説明する、従業員の自発的な学習を全面的にバックアップするといった取り組みも重要です。



## 仕事転換のリスキリングを うまく進めた企業はありますか？



西川コミュニケーションズは、学び続ける組織づくりと  
希望者から優先してスキル習得の機会を提供する  
ソフトランディングの取り組みで、従業員の仕事転換を実現しています。

西川コミュニケーションズ（愛知県名古屋市長）は、電話帳など紙媒体の印刷からデジタルマーケティングやAIソリューションへと、事業転換を繰り返しながら100年以上生き残ってきた老舗企業です。最初は活版印刷の活字を拾う職人が守衛などに転じ、時代が進むにつれ、印刷部門の技術者や紙媒体のデザイナーがプログラマーや営業職に転換するなど、時代に合わせた新しい仕事に変わるたびに、従業員は全く新しいスキルを学び続けてきました。活版印刷からデジタルデータの印刷へ、そしてペーパーレスへといくつもの変化に直面する中で、「経営陣と従業員がともに『自分たちはこれでいいのか』と自問自答し続けた結果が、『学び直し』につながった」と、代表取締役社長・西川栄一氏は話します。

### 印刷だけでは生き残れない 受け継がれる危機感

同社ではまず先代社長が「印刷だけ



西川栄一氏

西川コミュニケーションズ株式会社  
代表取締役社長



新規事業アイデア創出に関わる勉強会の様子。西川コミュニケーションズでは、デジタル分野に関わる研修をはじめ、従業員のスキルを高めるさまざまな学習機会が提供されている。

では生き残れない」という危機感を持ち、ベンチャー企業との交流などを通じてイノベーションを模索し続けてきました。西川氏も先代と認識を共有し、経営者向け勉強会に参加するなど、意欲的に外部の情報をインプットしています。西川氏が持ち帰った情報を基に新しい提案をするときも、従業員の多くが「やりましょう」と前向きに取り組んでくれるのは、「先代の後姿を見た従業員に、新しいことを学ぶというDNAが受け継がれているから」と西川氏は言います。

### ソフトランディングで 円滑にスキルチェンジ

同社は事業の主軸をデジタル領域へとシフトするにあたって、リストラではなく人材のリスキリングを優先してきました。その結果、紙のデザイナーから新規事業の営業担当や3DCGのデザイナーに移行したり、企画営業からAIプランナーになったりと、大きな仕事転換を実現する例が何人も現れています。それでも新しいスキルを学ぶことに

消極的な人や目の前の仕事に全力で取り組みたいと考える人は出てきます。このため、全く違うスキルへの転換だけでなく、紙媒体のデザイナーからウェブデザイナーへ、など、既存のスキルの延長線上で働ける「受け皿」も作っています。「紙がなくなってもウェブに移れば、しばらくは仕事がある」と説明し、納得した人を異動させるのです。「希望者から緩やかに異動させる『ソフトランディング』を進めるため、抵抗はあまりないですね」と、西川氏は言います。

ただ、スキルチェンジの大前提として、西川氏は常に「新しい仕事に早く移れるよう、前もって準備しておく必要がある」と、従業員に伝え続けています。数年前には、AIを成長戦略の中核に据えると全社的に宣言し「AIに使われる人間ではなく、使う人間になろう」と呼びかけました。こうしたコミュニケーションによって、従業員も経営者の目指す方向を理解し、スキル転換の必要性が「腹落ち」するのです。

「新しい仕事にスムーズに移れず『取り残された』と感じる従業員もいます。しかし私の話を常に聞いているからこそ、根底のところでは事業転換の必要性を理解し、会社に踏みとどまってくれていると思います」と西川氏は述べています。

### 会社が目指す方向や 必要とするスキルを示す

同社では10年ほど前から、従業員が身につけるべき能力を示す「スキルマップ」を作っています。マップには全

従業員に共通で求めるスキルとして論理的な思考力、チームワーク、リーダーシップなどが記載され、ここ数年でAIなどのデジタルリテラシーも追加されました。さらに営業や製作などの職責や職位に応じて求められる知識やスキルなども示しており、一人ひとりが習得すべきスキルが明確にされています。

また、同社では、今後進むべき道を従業員に示す「旗印」として、新たな部署や研究室（ラボ）を立ち上げたり、デジタル関連の「推奨資格」を設けたりもしています。従業員の注目を集めたり、関心のある人を発見したりやすくするためです。

## スキル習得から実践までの道のりを設計する

同社では、新部署で活躍するためにはどのようなスキルが必要かを特定した上で、そのスキルを身につけるための教育プログラムを用意しており、新部署への異動を申し出た人は、まずは座学で一定期間学んでから異動するという仕組みになっています。多くの場合はそれで問題なく異動できるものの、専門性が高い領域については外部講師を招いたり、従業員を一定期間、専門学校に通わせるなど、より高度な学習機会を提供するとともに、異動できるスキルの水準になっていることを確かめてから異動させています。

推奨資格を取得するための講座も、会社側で用意しています。従業員をいくつかのチームに分け、切磋琢磨してもらうこともあります。これは、メンバー同士が励まし合って勉強し、落ちこぼれを作らないためでもあります。

## 経営者自身が姿勢を示し 学び続ける組織を作る

さらに西川氏自身が、従業員に先駆けてAI関連の資格「G検定」を取り、「私も取れたのだから、みんな取れるはず

とはっぱをかけました。これが健全なプレッシャーとなり、多くの従業員が「自分も取らないとまずいかな……」と、勉強を始めました。経営者自ら学ぶ姿勢を見せたことで、従業員も学ばざるを得ない空気が生まれたのです。こうした結果、従業員約80人がG検定を取得（2022年2月現在）。「顧客に対し

## 西川コミュニケーションズの資格取得状況

\*2022年2月時点、AI、Web、IT・セキュリティ領域のみ抜粋

AI	
G検定	80名
E資格	2名
AI実装検定A級	1名
Web	
上級ウェブ解析士	2名
ウェブ解析士	4名
Googleアナリティクス個人認定資格	1名
SEO検定3級	2名
ウェブデザイン技能検定	36名
IT・セキュリティ	
ITパスポート	227名
ICT Proficiency Assessment準2級	1名
全能連認定ITプランニング・セールス	2名
マルチメディア検定エキスパート	1名
システムアドミニストレータ試験	1名
NTTコミュニケーションズインターネット検定ドットコムマスター	1名
基本情報技術者	2名
個人情報保護士	9名
初級システムアドミニストレータ	2名
情報セキュリティマネジメント	7名
情報処理活用能力検定1級	1名
第二種情報処理技術者試験	1名

※西川コミュニケーションズ株式会社の従業員数は422名（2022年2月1日現在、パート・アルバイト含む）

て、自社のデジタル関連事業を説明する必要がある」（西川氏）ため、IT系の部署だけでなく営業担当の従業員にも、資格を取るよう促しています。

会社側は、従業員が「受けない」と申し出た講座については、内容を確認した上で費用を払って積極的に送り出し、独学に必要な書籍代なども負担します。従業員の成長を全面的にバックアップする姿勢を示すことが、前向きな学びにつながっています。

こうした結果、「従業員が自分ごととして『会社と一緒に変わらなければ』と考えるようになりました」と、西川氏は語ります。従業員が有志を募って推奨資格の勉強会を開いたり、会社が配布する本の読書会をしたりと、ボトムアップの取り組みも生まれています。「勉強しているかどうか」を人事評価に取り入れることで「昇格においても学習が大事だ」という風土が、浸透しつつあります」（西川氏）。

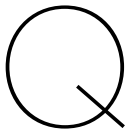
学び続ける組織を作るために何よりも重要なのが、経営者自身が学習の大切さを「しつこく言い続ける」ことだと、西川氏は強調します。「今は学習をやめた時点で、給料が下がる時代です。先を見て戦略的に学ぶことがきわめて大事で、ましてや学ぶことをやめたら話にならないと、折に触れ伝えていきます。従業員には学びによって生活を守る視点を持ってほしいし、会社も協力は惜しみません」と、西川氏は述べています。





# はじめの一步、をどう始める?

これからリスキリングに取り組もうと考えたとき、  
何から始めればいいのでしょうか。ここでは、利用可能な情報や支援、  
最初の一步を計画するためのツールなどをご紹介します。



## リスキリングに取り組もうと思ったとき、 利用できる情報や支援はありますか?



利用できるさまざまな情報や支援がありますが、  
全体像がつかみづらいため、主なものを整理しました。

国や自治体、経営者団体などが、リスキリングに役立つ情報や支援を提供しています。しかし、全体像を把握しにくい状況のため、本書ではリスキリングの目的別に、無料や安価に利用できる情報や支援を表にまとめました。

例えば、従業員にDXの入門知識や、AI、IoTなどの基礎・導入について学ばせたいときには、厚生労働省の生産性向上支援訓練などを利用できます。自治体や経済団体も、経営者や従業員のリスキリングに関する情報提供や支援を拡充しつつありますが、地域により内容や対象が異なるため、担当部署などへの確認が必要です。

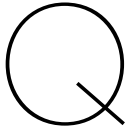
なお、YouTubeなどの動画配信サービスやUdemy、gacco、Schooなどのオンライン学習動画サービスでも、DXの基礎や技術の活用に関する情報や講座を見つけることができます。ただし単独でのオンライン学習は脱落しやすいため、勉強会や学習チームの形成など、脱落しないための工夫が必要です。

### 安価または無料で利用できる主なリスキリング支援

リスキリングとは何か、 どう考えるべきかを 知りたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リクルートワークス研究所「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」</li> <li>● リクルートワークス研究所「リスキリングする組織——デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」</li> </ul>
リスキリングに取り組む 中小企業の事例を知りたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リクルートワークス研究所「中小企業で進むリスキリングのリアル」</li> </ul>
経営者として DXやデジタル化の 入門となる 情報を知りたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業庁ミラサポPlus「DXとは何か? IT化とはどこが違うのか?」</li> <li>● IPA Channel (YouTube)「DXってなんだ」</li> <li>● 厚生労働省「生産性向上支援訓練」(DXの導入・推進に関わる講座など)</li> <li>● Udemyやgacco、Schooなどオンライン学習動画サービス(DXの入門に関わる講座など)</li> </ul>
経営者として AI、IoT、クラウドなどの デジタル技術や それに関わる サービスを知りたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 厚生労働省「生産性向上支援訓練」(AI活用、IoT活用など導入に関わる講座など)</li> <li>● 中小機構ITプラットフォーム(業種別アプリの紹介など)</li> <li>● Udemyやgacco、Schooなどオンライン学習動画サービス(個別の技術に関わる講座など)</li> <li>● 経済産業省「巣ごもりDXステップ講座情報ナビ」(Googleなどが提供する無償の講座の紹介)</li> </ul>
従業員にDXの入門知識や AI、IoTなどの 基礎・導入を学ばせたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 厚生労働省「生産性向上支援訓練」(AI活用、IoT活用など導入に関わる講座など)</li> <li>● Udemyやgacco、Schooなどオンライン学習動画サービス(DXの入門に関わる講座など)</li> <li>● 経済産業省「巣ごもりDXステップ講座情報ナビ」(Googleなどが提供する無償の講座の紹介)</li> </ul>
従業員にDX推進に関わる 専門的・実践的な講座を じっくり学ばせたい	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済産業省「Reスキル講座(第4次産業革命スキル習得講座)」</li> </ul>

※2022年2月現在の情報に基づく。上記のほかに、都道府県や経済団体主催の経営者向けセミナー・講座、従業員向けセミナー・講座があるが、実施時期や内容はさまざまである

出典：リクルートワークス研究所作成



## 従業員のリスクリングの計画を どうやって立てたらいいでしょうか？



どのリスクリングが必要かを見定めた上で、  
自社で取り組むべきことを整理してみましょう。

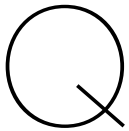
リスクリングの最初の一步を検討するツールとして、32ページに「すぐに使えるリスクリングのフレーム計画シート」を載せました。

このツールの使い方は以下の通りです。まず「取り組むべきリスクリング」の欄で、自社に必要なリスクリン

グにチェックを入れます。どのリスクリングに取り組むべきかについては、14～15ページで説明していますので、そちらを参照してください。

次に、選んだリスクリングの「自社において目指す状態」の欄に、リスクリングで目指す状態やそれによって実

現したい顧客価値などを記入していきます。ここでは具体的な数字や施策ではなく、あるべき姿を記入してください。その上で「取り組み例」を参照しながら、5つのステップそれぞれについて、自社で取り組むべきことを書き出していきます。



## どこまでやったら、リスクリングを 完了することができるのでしょうか？



デジタル技術の発展に終わりがないため、  
リスクリングにも終わりはありません。

デジタル技術の発展は、中小企業がこれまで解決できなかった事業課題を解決する可能性を高めると同時に、新たなビジネスモデルによって業界を席卷するような競争がいつ現れてもおかしくない脅威をもたらしています。企業がその脅威を乗り越えるためには、自身がデジタル技術を活用してビジネスモデルの転換を繰り返す必要があります。つまり、リスクリングにも「これで完了」という状況はないのです。

一方でリスクリングは、古いスキルを捨て、新たなスキルを習得させることの単なる繰り返しでもありません。

本書で見てきたように、リスクリングに丁寧に取り組むことは、データに基づいて自律的に行動する人々、デジタル技術で自分の仕事を変えることのメリットや可能性を知る人々、自分の仕事への問題意識とデジタル技術の知識を組み合わせる新たな変革を構想・推進できる人々、そして、当たり前のように学び続ける人々を数多く育てることであります。

そのような人材で構成される企業は、デジタル技術を使った次の挑戦に臨む際に、組織力の面で他の企業に大きく先んじているはずで



## すぐに使えるリスキングのフレーム計画シート

取り組むべきリスキング	自社において目指す状態【記入欄】	5つのステップ	取り組み例	自社でまず取り組むこと【記入欄】
<b>使いこなしのリスキング</b> 		【目標を定める】 全員が新たな業務プロセスに習熟することを目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全員がデジタルツールを使いこなし、成果を出すことを目標に置く</li> <li>■ 数年単位の時間がかかることも念頭に、丁寧に取り組む</li> </ul>	
		【従業員のマインドセットを作る】 従業員の不安や抵抗感を軽減する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者が説明を尽くす</li> <li>■ 小さく導入し効果を周囲に示す</li> <li>■ 従業員の不安に耳を傾ける</li> <li>■ 簡易なデジタルツールで慣れさせる</li> <li>■ 質問できる指南役を指名する</li> </ul>	
		【実践的な学習の機会を作る】 使いやすさと効果の出やすさを優先し、デジタルツールを導入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 効果の出やすい機能に絞り込んで、デジタルツールを導入する</li> <li>■ 従業員の目線に立って、使いやすさにこだわる</li> </ul>	
		【学習を加速させる】 従業員が「使わざるを得ない」環境を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従来の業務ツールの利用を禁止する</li> <li>■ ゲーム感覚で活用するイベントを開催する</li> <li>■ 顧客の喜びの声を従業員に伝える</li> <li>■ 経営者自身が使ってみせる</li> </ul>	
		【組織風土に落とし込む】 従業員がデータに基づいて自律的に行動できる組織を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員に裁量を与え、自律的な判断・行動を奨励する</li> <li>■ デジタル化で生まれた時間を、創造的な活動に使わせる</li> </ul>	
<b>変化創出のリスキング</b> 		【目標を定める】 多くの従業員がデジタル技術の活用を提案・推進できることを目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ できるだけ多くの従業員がデジタル技術の活用を提案・推進できることを目指す</li> </ul>	
		【従業員のマインドセットを作る】 デジタル技術の可能性を、多くの従業員に実感してもらう	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルによる課題解決のツールや事例を学ぶ機会を作る</li> <li>■ (職場のデジタル技術に対する抵抗が大きい場合) 使いこなしのリスキングに戻る</li> </ul>	
		【実践的な学習の機会を作る】 デジタル化のプロジェクトを人材育成の機会として活用する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタル化のプロジェクトに非デジタル部門の人材を参加させる</li> <li>■ 一定の責任を持たせて、必死に学ばざるを得ない環境を作る</li> <li>■ 関心を持つ社員を最初に育成し、後進のサポートにあたらせる</li> </ul>	
		【学習を加速させる】 効率的に学べるよう、サポート体制を整備する	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員がデジタル化のプロジェクトに集中できる環境を作る</li> <li>■ デジタル化のプロジェクトに参加する従業員のサポート要員を確保する</li> </ul>	
		【組織風土に落とし込む】 従業員がDX推進を“自分ごと”と考える組織を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者が説明を尽くし、理解を広げる</li> <li>■ 事例を作る (デジタル技術の活用提案を評価する、提案を具体的に検討する場を設けるなど)</li> </ul>	
<b>仕事転換のリスキング</b> 		【目標を定める】 新しい事業への移行のために学習投資を行うことを決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員の新たなスキル習得を投資と位置付け、しっかり取り組むと決める</li> </ul>	
		【従業員のマインドセットを作る】 会社が目指す方向に従業員の目線を合わせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目指すビジネスモデルや仕事の変化を経営者が従業員に示す</li> <li>■ 従業員の知識を底上げする (社内勉強会や推奨資格など)</li> </ul>	
		【実践的な学習の機会を作る】 新たなスキルの習得と活躍までの道筋を描く	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 実践で活躍するまでのプロセスを決める</li> <li>■ プロセスを記録・観察し、改善する</li> <li>■ 全社的な取り組みとして推進できる体制を作る</li> </ul>	
		【学習を加速させる】 納得感と成功体験で学習への意欲を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 学ぶ意欲を引き出す (希望者から異動させる、育成会議や話し合いの場を設けるなど)</li> <li>■ 早期に実践の経験を積ませる</li> <li>■ 学習グループなど切磋琢磨できる仕組みを作る</li> </ul>	
		【組織風土に落とし込む】 従業員が自発的に学び続ける組織を作る	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者自身が学び、その行動を示す</li> <li>■ 学び続ける必要性を経営者が常日頃から発信する</li> <li>■ 会社として従業員の学びを全面的に支援する姿勢を示す</li> </ul>	



おわりに

---

## リスクリング = 全員でDXを進める 会社になる、を実現するために

本書の作成にあたって、DXに先行的に取り組んできた中小企業の経営者の方々に調査の機会を頂きました。そこで改めて見えてきたのは、従業員がデジタル技術による会社の変革を担い、また推進できるよう、多くの企業が時に長い時間をかけてリスクリングに取り組んでいるという事実でした。さらに経営者がリーダーシップを発揮し、中小企業ならではの機動力や創意工夫に富んだリスクリングが行われていました。このような中小企業ならではのリスクリングの方法を明らかにし、DXとリスクリングの加速に貢献したいというのが、本書の作成に取り組んだ最大の理由です。

中小企業への調査でもう一つ顕著だったのは、リスクリングに取り組む際、単に従業員が新たなスキルを習得するだけでなく、一人ひとりがデータに基づいて自ら問題解決の方法を考えたり、顧客のために自分たちで行動したりできることまでを視野に入れるケースが目立ったことです。人手不足に悩む中小企業だからこそ、デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革を本気で推進しようと思えば、全ての従業員が自分にとってのデジタル技術の活用を考え、推進できることが必要なのでしょう。本書のサブタイトルに「全員でDXを進める会社になる」、とつけたのはそのためです。

本書が、中小企業がリスクリングに取り組み、デジタル時代を突き進むことに貢献できることを、研究に携わったプロジェクトチーム一同、心から願っています。

2022年3月

中小企業のリスクリング  
— デジタル時代のスキル再開発 —  
プロジェクトチーム一同



# 中小企業の リスクリング入門

全員でDXを進める会社になる

中小企業のリスクリング  
～デジタル時代のスキル再開発～  
プロジェクト

プロジェクトリーダー

大嶋寧子（主任研究員）

プロジェクトメンバー

石川ルチア（アソシエイト）

石原直子（人事研究センター長／主幹研究員）

後藤宗明（特任リサーチャー）

坂本貴志（研究員／アナリスト）

森千恵子（アソシエイト）

編集／入倉由理子

デザイン／井上大輔（Grid）

イラストレーション／足立真人

校正／ディクション

印刷／北斗社

2022年3月発行

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

