

リスキングする組織

デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる



デジタルの時代にも、 人が価値を生み続けるために

デジタル化の波は、日々、私たちの生活や仕事に変化をもたらしている。今この時点で存在している仕事は、来年もそのままの形で行われるかどうかはわからない。それがどのような仕事であったとしても、である。モノづくりや事務系はもとより、営業や接客、調理の仕事、研究開発、農作業、介護や看護といったケア関連の仕事にいたるまで、何かしらデジタルの影響を受け、その形を変えていくことは必定だ。

今こそ、人々が「デジタルな」仕事の進め方、「デジタルな」価値の生み方をあらためて学び、仕事を進化させるときだ。このような、デジタル時代に向けたスキルの再習得／再構築が「リスキリング」である。本書では、企業が働く人々のリスキリングをどのように進めるのか、その具体的な手法を詳らかにしたい。



2021年3月

リクルートワークス研究所

「DX時代のリスキリング」プロジェクトメンバー一同

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

4 Introduction DX時代に必須の人材投資としての「リスキリング」

6 Part_1 リスキリング 4のステップ

8 Step_1: スキルを可視化する

10 2: 学習プログラムをそろえる

12 3: 学習に伴走する

[Column] 米国発・学習歴や職務経験をスキルで記録する試み

14 4: スキルを実践させる

16 Column プラットフォーマーのサービスで理解するリスキリング

18 Part_2 リスキリング 8のキーファクター

20 Key Factor_1: トップがトランスフォーメーションの方向を示す
[Column] 日本企業のDXとリスキリングを阻むもの

22 2: 人事がビジネスパートナーとして人材戦略を描く

24 3: スキル獲得後の職務と仕事はどう変わるか
具体的に示す

[Column] ジョブ型とリスキリング

26 4: スキルの実践性を確かなものにする

28 5: 人々の学習を促進するしかけを埋め込む

30 6: 学習のために時間と資金を投下する腹をくくる

32 7: ラーニングカルチャーを醸成する

34 8: 変化に応じて青写真を何度でも描き直す

36 Part_3 リスキリング 3の事例

36 Case_1: 日立製作所

38 2: 大阪ガス

40 3: Obeikan Investment Group

42 Conclusion リスキリングの、その先に拓ける未来

DX時代に 必須の人材投資としての 「リスキリング」

リスキリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で求められるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」を指す。とりわけ近年では、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スキル習得を指すことが増えている。

リスキリングという言葉は、日本ではまだなじみがない人も多いかもしれない。だが、2020年9月に私たちプロジェクトチームがまとめた提言書「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」で指摘したように、日本企業がいよいよ本格的にデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組み始めるなか、それにともなう必須の人材投資として、リスキリングの必要性が高まっている。

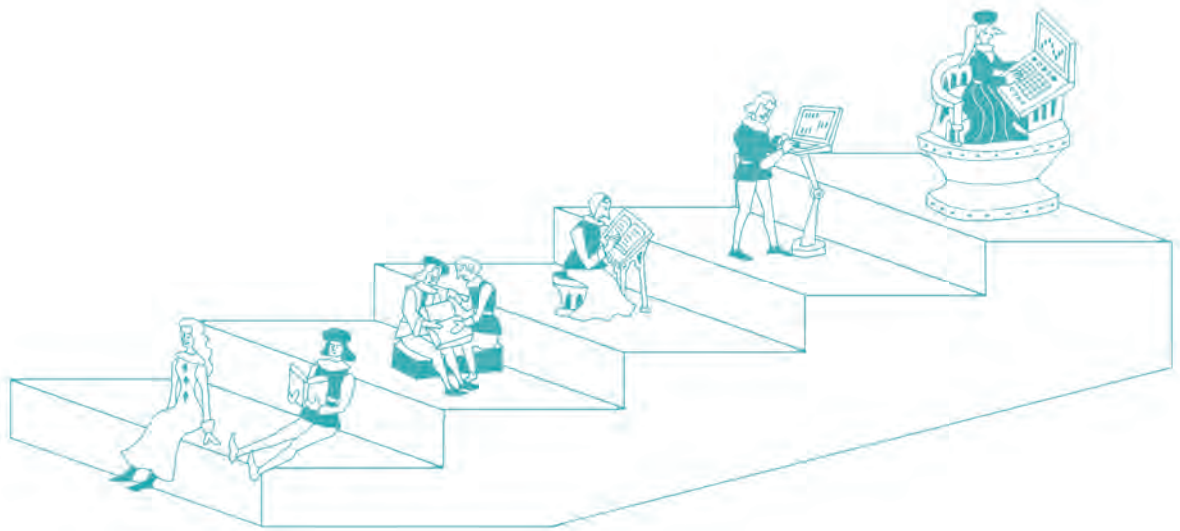
一般的に、企業のDXを担う人材としてイメージされるのは、事業の各プロセスをデジタルなシステムに置き換えられるエンジニアや、顧客、市場、製品などの情報データを解析して戦略に反映できるデータアナリストなどの専門人材、デジタルとビジネスの両方を理解し、既存の事業やこれから手掛ける事業にいかにか“デジタル”を組み込むかを企画し、付加価値向上のシナリオを描ける人材であろう。しかし、企業が本格的なDXを展開しようとするならば、これらの人材の確保だけでは到底足りない。リスキリングは、すべての従業員に、職場で必要なデジタル技術を習得してもらうための取り組みであり、DXを成功させようとするならば避けては通れない道なのである。

それはなぜだろうか。

DXで変わる ビジネスモデルと人材像

デジタル技術はアナログ情報として遍在していた事象や個人の選択をデータとして蓄積可能にしたが、そのデータに再度デジタル技術を掛け合わせることによって、複雑な分析、シミュレーション、仮説検証が可能になった。加えて、モノやサービスの生成もしくは提供のプロセスもまた、デジタル技術の利用により大きく変化した結果、社会のなかに新しいつながりやネットワークが生まれ、それらを駆使すればこれまでとまったく異なる新製品や新サービスを提供できるようになった。つまり、どんな資源を使ってどんな価値を顧客に提供するのかという、企業のビジネスモデルや事業戦略そのものを変化させることに、DXの本質があるのである。

そのような劇的な変化のなかでは、企業が求める人材も大きく変化する。それは、DXによってビジネスプロセスやバリューチェーン上のあらゆる仕事も変化するためだ。たとえば、ネット上で製品を売買する仕組みの構築、そこへ集客するための検索エンジン最適化の実施、顧客の動線を決めるWEBデザイン、顧客のもとに出かけることなしに商品やサービスをアピールするための営業手法、注文発生後に自動的に商品のデリバリーを開始できるプロセスの構築、アフターサービスやフォローを受け付ける窓口の設置と問い合わせに自動で回答するチャットボットの導入、発生し得るデジタル・非デジタルなトラブ



ルに対処する部隊の確保など、ひとたびDXでビジネスを変えるとすると、価値創造のすべてのプロセスに変化が及ぶ。

そのとき、現場の第一線で働くさまざまな職種の人が、変化した新しい仕事に必要なスキルを持っていないければ、事業戦略の実現はあやうい。事業戦略を描く人や基幹システムを構築する人だけが、高度なデジタルスキルを持っていればいいというわけではなく、すべての従業員を念頭に、必要なリスキリングを進めていくことが求められる。

DXがもたらす変化を見据え 取り組みを加速させる海外

海外では、企業のDXが加速していることに加え、デジタル技術がさまざまな仕事の自動化を推し進め、大量の失業が発生するのではないかという懸念から、リスキリングへの取り組みが多方面で進展している。たとえば世界経済フォーラムは、社会全体でリスキリングに取り組む必要性を2018年から訴えており、2020年1月には「Reskilling Revolution (リスキリング革命)」と名づけたデジタルスキルを提供するプラットフォームを立ち上げた。2021年1月には、取り組みの成果として5000万人のリスキリングを行ったことや、新たな取り組みとしてスキルに関する共通定義を作り上げる活動を始めることを発表した。また、米国ではトランプ政権時代からリスキリングのための国家的対応が進められてきており、近年は、個人のスキルの保有・習得の状況をデジタルに一元管

理するためのインフラの構築が模索されている。

このほか、AT&TやAmazon、Walmartをはじめ、企業が従業員のデジタルスキル習得を大規模に支援するケースも目立つ。そこでは、これから自社が必要とするスキルを明確にした上で、社内外の学習コンテンツを一元的に提供したり、学びの進捗の管理や社内のキャリアとの紐づけを行うことで学習を促進したりするなど、単なる講座の提供に終わらない多面的な取り組みが行われていることが多い。

日本企業のリスキリングは これまでとは異なる方法が必要

一方、日本企業にはOJT、すなわち数年ごとの配置転換と実践を通じて、時間をかけて人材を育成していく伝統がある。しかしDXでは「今はまだない事業・業務・職務のために必要なスキル」を「大量かつ急速に」獲得してもらうことが必要になるため、これまでの方法論に頼ることはできなくなる。つまり、リスキリングにあたって、日本企業は新たな人材育成戦略とそのための具体的な方法を獲得しなければならないのだ。

そのような新たな人材開発の方法とはどのようなものか。本書では、海外事例の研究や海外のリスキリングサービス提供事業者との対話、国内企業との議論を通じて明らかになった、リスキリングを設計する上で欠かすことのできない4つのステップと、その成功のために必要な8つの要件を説明する。

Part_1

リスキリング 4のステップ

企業が従業員に対してリスキリングのプログラムを提供するにあたって、絶対に備えるべき要素を4つのステップにわけて説明する。このページで全体像を示し、次のページからは、各ステップを詳細に解説する。

Step_1 スキルを可視化する



企業が社内で働く人々のためにリスキリングを提供するとなれば、そのリスキリングプログラムには以下の4つの要素がなくてはならない。

Step_1

リスキリングは、事業戦略の変化にともなって新しく生まれる職務や、仕事の進め方が大幅に変わる職務で必要とされるスキルを人々に獲得してもらうものだ。となれば、まず大事なのは、新しく必要なスキルとは何かを明確にすることだ。さらに、その新しく必要なスキルと人々が現在持っているスキルの間のギャップを可視化することも必要である。ギャップが見えていなければ、目的を達成するのにかかるコストも時間も算定できないため、リスキリングを効率的に行うことが難しくなるだろう。日

Step_2 学習プログラムをそろえる



本企業においては、職務について「この職務を担う人はどんなスキルを持っているか（持つべきか）」を正確に把握できていないことは珍しくないが、人々のスキルを可視化することは、リスキリングにおけるはじめの一歩となる。

Step_2

先に触れたとおり、リスキリングでは、先輩や熟達者の仕事の進め方を見ながら学ぶというOJTスタイルで学習することは難しい。必要になるスキルは、社内に今はまだないか、もしくは、社内にそれを持っている人が極めて少ない可能性が高いからだ。したがって、座学か実践的なものかにかかわらず、あらためて学習プログラムを構築し提供する必要がある。学習プログラムを自社で開発できる企業ばかりではないが、デジタルスキル

Step_3

学習に伴走する



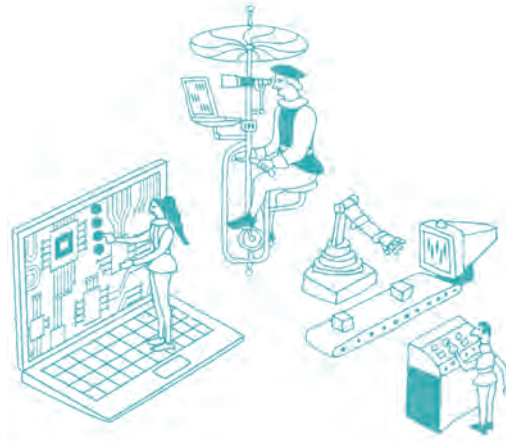
は世界共通であり、「我が社流」である必要がないことは朗報といえる。さまざまな外部のコンテンツも有効に活用して、学習の効率を高めたい。

Step_3

人々が学習プログラムに沿って学びを効果的に継続できるように、さまざまな形で伴走することが求められる。昨今はさまざまなタレントマネジメントのツールに、学習管理システム (Learning Management System、LMS) が組み込まれている。これらのツールと連携を図って、進捗、費やされている時間、理解度や習熟度などを観測し、一人ひとりが離脱することなく学習を進められるようなサポートを提供したい。リスキリングは、戦略に基づいたスキル再構築施策なので、確実にスキ

Step_4

スキルを実践させる



ルを身につけてもらうことが何より重要だ。学習し、スキルを獲得した人に対してはそれを証明するデジタルバッジなどを付与することなども求められる。

Step_4

リスキリングで新たなスキルを獲得してもらう目的は、新しく生まれる仕事ややり方の変わる仕事でも、引き続き価値創出をしてもらうことだ。だとすればリスキリングのプログラムの仕上げには、学習したことを実践する場を提供することが必要なのは言うまでもない。学習はしたが、業務は以前のまま、デジタルスキルを使うこともない、というのでは本末転倒である。異動、社内インターン、特命プロジェクトへの参加などさまざまな手でスキルを実際に使う場を提供するまでがリスキリングだといえる。

Step_1

スキルを可視化する

リスキリングでは、その言葉のとおり「スキル」に注目する。新しく発生する職務や新しい方法を使う業務において、どんなスキルが必要になるのかを見定め、それを必要な人に獲得させるのがリスキリングだ。したがって、まずすべきは、新しい業務で必要になるスキルを特定すること、となる。

スキルの可視化を苦手とする 日本企業

残念ながら、多くの日本企業では、システム関連やモノづくりの現場などの一部を除いたほとんどの職種で、「A という仕事をするには、XとYとZのスキルが必要である」という形での「職務とスキルの対応」を定義しきれていない。スキルデータベースやスキルマップと呼ばれるものを社内で構築する試みはこれまでも多くの会社で何度も行われてきたが、その多くが「形骸化している」「作って数年経過したので、今では時代遅れになっている」といわれており、概して「うまくいっていない」と認識されているのだ。また、実際の異動や配置転換、

昇進昇格などの際にも「このポジションに必要とされるスキルを持っているかどうか」が厳密な要件になっていない会社のほうが多い。これが悪いことだというつもりはまったくない。日本企業はこれまで、この部分のあいまいさを逆に柔軟性という強みに変えて、自由自在に役割定義を変更しながら人材の異動を実現してきたという経緯がある。

とはいえ、こうした理由によりリスキリングの第1ステップである「スキルの可視化」が日本企業にとって高い壁となるのは間違いない。ここにいかなる創意工夫を持ち込めるかが、リスキリングの成否にかかわってくる。

新しく生まれる 職務のスキルの明確化

スキルの明確化の順序は、本来的には①現在、人々が持っているスキルを明確化する、②これから生まれる職種や職務において必要なスキルを特定する、③両者のギャップを明快にする、ということになるが、まさに①が日本企業の苦手なステップである。ここで手間取





るなら②を先に実施するほうがいいだろう。ここでもまずは②について考えてみよう。

冒頭にも記したとおり、ここで重要なのは「スキルで」新しい職種や職務を語ることである。新しい職務を任せる人を考える際、我々は得てして性質や能力、コンピテンシーのレイヤーで「人物像」を描きがちだが、全人格的にその職務に合っているかを検討するのは、ここでの目的ではない。必要なのはあくまでも、デジタルがもたらす新しい概念や新しい方法を、理解し、操作し、結果を出せるスキルである。このときに抽出するスキルが具体的であればあるほど、効率のよいリスキングになるのは言うまでもない。具体的とは、たとえば「A社の提供するクラウドサービスに、既存のCRMシステムを移管するのに必要な3つのスキル」というレベルを指している。

新しい職務に必要とされる具体的なスキルを特定するには、社内ではなく、社外に目を向けてみるとよい。さまざまなデジタルサービスやインフラを提供するベンダーたちは、多くの場合、豊富な具体例を公開している。これらを分析すれば、あるツールやシステムの導入、入れ替えといったときに、具体的にどんなスキルを必要とするかが見えてくるだろう。また、外部労働市場にも情報がある。たとえば「API連携技術者」の求人や求職の情報を見れば、どんな経験をした人や、どのツールやサービスの活用実績がある人が求められているかがわかるだろう。

現在の保有スキルの 明確化

後回しにした①、「現在、人々が持っているスキルを明確化する」のは、どうすればうまくいくだろうか。ここで有用な仕組みは2つ考えられる。1つは、これまでの経験や職務内容から、そこで「得ているはずのスキル」を抽出する仕組みである。過去に経験した仕事を、部

署や職種や役職より一段深いレベルで記述してもらおう(たとえば、「〇〇年〇月から〇カ月、新サービスXを既存サービスに付加するプロジェクトでサービスコンセプトの取りまとめとマーケティング戦略を考案」というレベル)。それぞれの経験で具体的にどんなプロセスを踏み、どんなスキルを身につけたかを明らかにするのは、最初は時間がかかるかもしれないが、蓄積されれば類似の職務や経験への応用が可能になり、かかる手間が減っていくだろう。また、こうしたスキルディクショナリーともいべきものの構築にこそ、AIによる自動化ができないかを検討してみるべきだ。

もう1つは、個人による自己申告でスキルを明らかにする仕組みだ。自己申告には客観性に欠けるというリスクがつきものだが、「〇〇が得意だ」「実は、〇〇の経験が10年以上ある」「学生時代に〇〇で段位を取っている」「実家の商売を手伝っているので〇〇には詳しい」というようなことは本人に申告してもらうのが最も手取り早い。大事なのは、自己申告が面倒だと思われたいためのインセンティブを準備することだ。申告が簡単に行えることも重要だが、申告することにメリットがあると感じてもらうことが肝要だ。たとえば、申告すれば、似たようなスキルや趣向を持つ人々の社内グループに招待される、申告数が多くなると特典付きのポイントがもらえる、などの要素を入れることもできるだろう。

人々の現有スキルと、新しい職務に必要なスキルの両者が明確になれば、最も早くスキルを習得できそうなのはどの人たちか、時間がかかりそうなのはどの人たちかということがわかり、戦略的なリスキングの優先順位づけと人材配置ができるようになるだろう。

スキルの可視化で重要なのは、スキルマップの類は静的なものではなく、どんどん変化していくダイナミックなものだと理解しておくことである。精緻な作り込みよりは、リアリティに即した実用性を重視したい。

Step_2

学習プログラムを そろえる

必要なスキルの可視化ができれば、次のステップとして実際にそのスキルを獲得してもらうための学習プログラムを取りそろえる必要がある。企業の内外にはさまざまなスキル獲得のためのコンテンツがあるが、膨大なコンテンツのなかから、どれが本当に有用なものかを個人が見極めるには大変な労力がかかる。さまざまな情報を駆使して効果の高いものや直接仕事に役に立つものを選別し、組み合わせたパッケージの形で働く人々に提供できるのは、組織的にリスキングプログラムを展開する上でのメリットの1つだといえるだろう。

学習コンテンツは 内製すべきか

日本企業では、社内における研修などのプログラムの内製化へのこだわりが強く、自社の実情に即した「自社ならではの」プログラムが重視される傾向がある。だが、DXなどの大きな戦略転換にともなうリスキングでは、必然的に、獲得すべきスキルを保有している人は社内にはいないか、いてもごく少数ということになる。したがって、

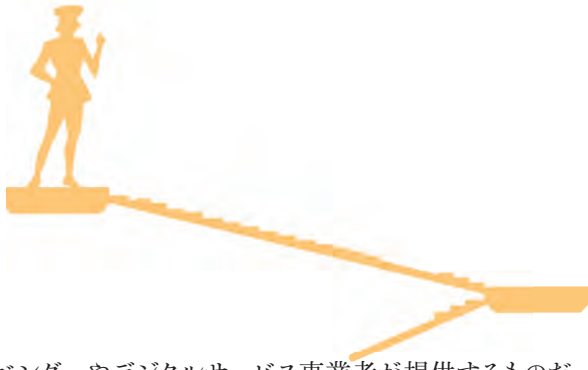
学習プログラムの内製化にこだわることにはあまり意味がないと考えるべきだ。

専門家やベンダーの力を借りて自社向けの独自コンテンツを開発することも一案だが、そもそもデジタルの特徴は標準化・汎用化されていることである。デジタルスキルについては、社外に存在するさまざまなリソースをそのまま用いて獲得することを真剣に考えてみるべきだろう。

たとえば、デジタルインフラの主要な提供者であるMicrosoft、Amazon Web Services、Googleなどの各社は、サーバーやプラットフォーム、アプリケーションを提供するだけでなく、それらをユーザーが使いこなすための学習コンテンツを豊富に準備しているし、オンラインセミナーなども頻繁に開催している。その多くが無料で提供されている。

1つの例に、Googleが世界的に展開するGrow with Googleというイニシアティブがある。個人や中小企業、ベンチャー企業など、誰もが無料で、Googleを活用したWEBマーケティングや顧客分析のためのスキルを獲得することができるよう、さまざまな講座がオンライン上で展開されている。





ベンダーやデジタルサービス事業者が提供するものだけではない。汎用的なデジタルスキル、たとえばプログラミング言語のPythonやデジタルマーケティング、データ分析、データビジュアライゼーションといったスキルのためのプログラムは、Udemy、Coursera、LinkedInラーニング、Salesforceが展開するTrailheadなどさまざまな学習コンテンツプロバイダーが、有料・無料にかかわらず多様なものを提供している。

海外の企業では、リスクリングの仕組みを構築するにあたって、これらのコンテンツプロバイダー1社または複数社と法人契約を結び、従業員に提供できる学習コンテンツをパッケージでそろえることも珍しくない。今はまだ、日本語で学べるデジタルスキルにかかわるコンテンツは英語のコンテンツに比べ少ないのだが、すぐに日本語のプログラムを多数そろえたコンテンツプロバイダーが現れるだろう。こうした「外部のコンテンツ提供者」とうまく連携し、いいプログラムを提供していきたい。

スキルかケイパビリティか 論争に終止符を

どんな学習コンテンツをリスクリングプログラムに含むべきかを検討するときに、デジタルデータを操作するスキルやプログラミングのスキルを超えたさまざまな能力も獲得すべきだ、という議論がしばしば起きる。たとえば新たなビジネスモデルを構想するビジネスプランニング、顧客起点で顧客の求めるソリューションを定義するデザインシンキング、果ては、論理的思考力や他者を巻き込む力、目標をぶれずに提示する力などのリーダーシップコンピテンシーまでもが、「デジタル時代に必要だ」という話になりやすいのだ。

こうした主張を補強する論拠の1つが、「デジタルの進化は速く、一つひとつのスキルは思いのほか早く陳腐化

する。それを追いかけるのではなく、より息の長い一段高いレイヤー、すなわち“スキル”ではなく“能力=ケイパビリティ”を磨いておくほうがいい」というものだ。また、「デジタルのツールを操作するようなレベルの仕事は、まさにデジタル技術によってそのうち自動化される。そのようなスキルを獲得しても、結局デジタル時代に必要とされる人材として生き残れない」という主張もある。

だが、ここではこの議論にあえて反論しておきたい。第1に、ビジネスプランニングや顧客理解の能力は、デジタル化の進展の如何にかかわらず、ビジネスパーソンには必須のスキルである。「デジタル時代に必要なスキルを獲得する」という趣旨のリスクリングにこれらを組み込んでしまうと、リスクリングの目的やどのビジネスのためにどんなスキルを何人の人に獲得してもらいたいのか、といったリアルな焦点がぼやけてしまうだろう。「学んだスキルを実践すべき場がない」といった悩みも、こうしたリアリティの欠如から生まれているといえる。

第2に、たとえどんなにデジタルスキルの栄枯盛衰のスピードが速かろうと、そのときそのときに主流となるデジタルツール、デジタルサービスを実践で使いこなすスキルを持つ人がいなければ、自社のDX戦略は絵に描いた餅にならざるを得ない、ということがある。世の中を席捲しているIaaS、PaaS、SaaSといったデジタル世界のありようを目指すにも、実際にプロバイダーが提供するインフラやプラットフォーム、サービスの活かし方や動かし方を知る人材が自社にいないければ、多大な費用をかけてその運用を他社に依頼することになる。

厳しいことを言えば、デジタルスキルのことはわからない「偉い」人よりも、現場で、日々デジタルツールを活用して生産性を上げたり、顧客体験を改善したりできる人材のほうが、企業に価値をもたらすのがDX後の世界だ。リスクリングに何もかもを詰め込むのではなく、デジタルスキルから焦点を逸らさないことが重要だ。

Step_3

学習に伴走する



学習コンテンツを取りそろえた後は、各人が順調にスキルを習得できるようにさまざまな形で伴走することが求められる。企業内部の人材である以上、基本的にどの人も何かしらの任務や業務を抱えているのだから、新しいスキルを習得するための学習時間の確保は簡単なことではない。リスキリングを提供する側としては、人々の学びが滞らないように支援することが必要だ。

学習の進捗と効果を 可視化する学習管理システム

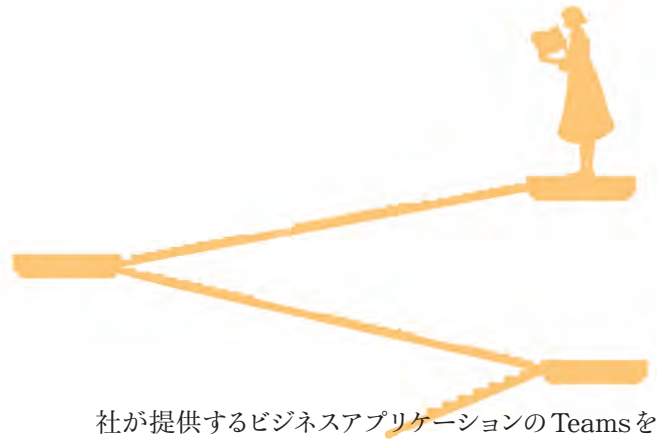
本書で考えるリスキリングならずとも、企業が計画的に人々のスキルや能力を高めようとするならば、誰が何をいつまでに学ぶかという全体としての学習計画を策定すること、各人が個人別の学習計画を策定するのをサポートすることから始まって、各人の学習の進捗と理解度や到達度の確認、学習歴の記録などを含む一連の「学習管理」が必要だ。近年では、こういった機能を提供するテクノロジー、学習管理システム (LMS) の活用が進んでいる。

LMSのサービスはさまざまに存在するが、どのサービ

スであっても、個人ごと、部門ごとなどに学習の進捗を記録する。また、各学習コンテンツへの満足度や選択されやすさなどの、個人側からのコンテンツの評価も記録する。

学習の主体である個人や、チームの人材の育成責任を負うマネジャーたちは、LMSが提供するダッシュボードを見ながら、自身、またはチームの学習の進捗や先の予定を確認することができる。また、能力開発や育成を担う部門も、個人ごと、組織ごとの学習の進捗などをデータで追っていくことができる。ほかにもコース修了者の数、学習を継続している従業員の数、学習が滞っているのは誰か、月間の学習時間やレポート受講者の数といったさまざまなデータを確認することが可能だ。

LMSの多くはコンテンツプロバイダーと提携するか自社が提供するコンテンツを内蔵するかしており、パソコンやモバイルツール上で、学習サイトと管理画面をシームレスに行き来できるようになっている。それだけでなく、キャリア管理機能を内蔵していることもある。キャリア管理機能とは、個人の経験やスキル、キャリア観などのデータをもとに、その人が転換しやすい職種や職務を提示したり、そのために習得すべきスキルや能力、受講すべきコースをリコメンドしたりするものだ。



学習しやすさを担保する工夫

現在、海外の企業で注目を浴びているのは、「Learning in the Flow of Work (業務の流れのなかでの学習)」という手法だ。LMSだけでなく、日常業務で活用するビジネスツール (たとえばOffice 365やMicrosoft 365、SalesforceやGoogle Workplace、Slackなど) のなかに学習コンテンツへの入口を作り、業務と学習の間の溝を埋めようとするものだ。業務中にわからないことが出てきたときや隙間時間を見つけたときに、わざわざ学習ツールを立ち上げてログインするステップを省略し、1クリックで学習コンテンツに移行できる。瑣末なことに見えるかもしれないが、学習に取りかかる心理的なハードルを下げることに繋がると目されている。Microsoftは同

社が提供するビジネスアプリケーションのTeamsをこの領域のハブにする計画で、他社のLMSやコンテンツを簡単にTeamsと接続できるようにするという。

さまざまな学習テクノロジー (EdTech) を活用することで、個人がこれまでにどのような学習をしてきたか、その結果としてどのようなスキルを持っているとみなせるかを記録し、表出させることが容易になる。1つの学習コースを修了するたびにデジタル認定証を付与し、LMSや社内システム、果てはLinkedInなど個人向けのSNSプロフィールに、コースの修了を意味する「バッジ」を表示させることなどが考えられる。バッジのコレクションはそのまま個人が保有するスキルの可視化となり、個人の学習のインセンティブにもなるだろう。また、学習歴や学習による獲得スキルが可視化できれば、社内における適材の探索にも有用だ。自社の基幹システムとの相性も含め、使い勝手のいいLMSを選出し、個人の学習を促進したい。

Column

米国発・学習歴や職務経験をスキルで記録する試み

近年、米国を中心に、個人の学習歴や経験を「スキル」のレイヤーで記録しようという試みが複数生まれている。ある職種の呼称やそこで使う能力の名称が産業や企業ごとに異なるとしても、スキルのレイヤーまで分解すれば共通言語になり、産業をまたいだ人材の往来も活性化すると考えられるからだ。また、学習や職務によって個人が獲得したスキルを、ブロックチェーンなどのテクノロジーを用いて「改ざんできない形」で証明できれば、そのスキルは個人の資産となり得るという期待もある。

試みの1つが、米国政府が手掛けるLearning and Employment Records (以下LER) という仕組みだ。学習歴と職務経験をスキルのレイヤーで一元的に記録しようとするもので、参画企業の1社であるIBMはこの仕組みを用いて、労働市場におけるサイバーセキュリティ関連職のスキル保有者の可視化を推進しようとしている。

IBMはまず、同領域で必要とされる全スキルのフレームワークを構築。人々が、学習したり経験したりした内容をLERに記録した場合に、このフレームワークに合致するようなスキル

を持つ人には、関連職種の空席の通知がいたり、より高いスキルを習得するために必要な学習プログラムが提示されたりするサービスも展開する。また個人は、自身のLERを匿名で公開し、企業からのスカウトを待つこともできる。

米国では上記のような試験的プロジェクトが、さまざまな業界を巻き込んで、現在20件以上進んでいるといわれる。LERはリスクリングばかりでなく、採用や企業内の人事異動にも活用できると目されており、その実装に期待がかかっている。

Step_4

スキルを実践させる

リスクリングは、あくまでも事業変革の先を見据えて、今はないが、今後必要となるスキルを獲得してもらう活動である。となれば、リスクリングの仕上げには、学習によって獲得したスキルを、実際に職場で実践してもらうというプロセスが欠かせない。

通常の研修や教育プログラムを企業内で展開する場合にも、そもそも座学で学んだ内容は実践で役に立つのかという疑問が、常に私たちの胸中にある。デジタルスキルも同じことで、真の意味で「スキルが身についた」といえるためには、座学で理論として理解した内容、演習で実施した作業を、リアルな場で試してみ、実際に役立てられるということを本人も周囲も確認する必要があるだろう。

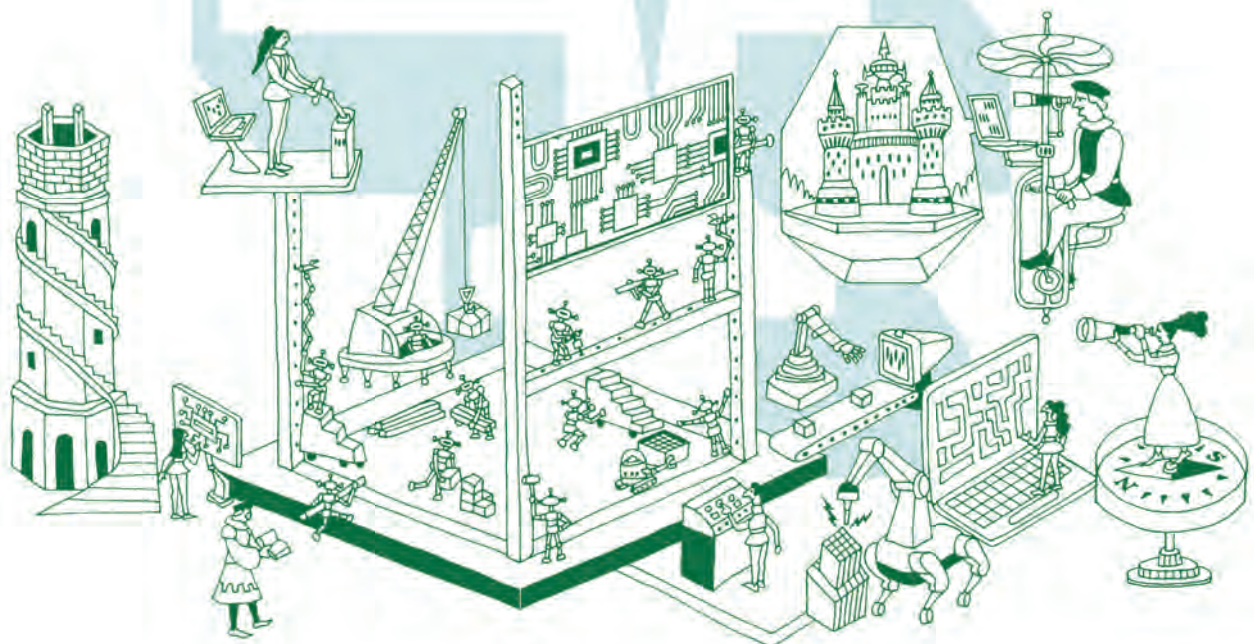
小さいスタートでも ただちに実践を

ここで、よくいわれる「研修などでスキルや知識を獲得しても実践の場がない」ということは、本来的にはリ

スクリングでは起こり得ない、ということを指摘しておく。それは、リスクリングでは、あくまでも事業の変革にもなって必要なスキルを獲得してもらっているはずだからである。使う予定がないスキルの獲得は、リスクリングのスキルの範囲外にあるはずなのだ。

これまでも述べてきたとおり、リスクリングで獲得するスキルは社内に「今ない」スキルである可能性が高く、人々に必要なスキルを獲得してもらうことと、そのスキルを用いた新たなビジネスや新たな方法論を導入する業務が発生することは、追いつ追われつで動いていくはずだ。両者の間には、タイムラグが多少なりとも発生し得るし、始まるはずだった新しい試みが何かの理由で頓挫することもあるため、リスクリングを実施したもののそのスキルを発揮する場面がどこにもない、ということは起こり得る。だが、それはあくまでも例外であり、基本は、変革の計画があり、そのためにスキルを習得してもらったのだから、スキル習得後はできる限り早くその計画に人材を投入すべきだと心したい。

スキルを獲得した人がもとの業務に戻り、そのうちそ





のスキルのことを忘れてしまうということが起きないようにしたい。新しいビジネスやプロジェクトが大々的にスタートするわけではないとしても、トライアルやフィージビリティスタディのような小さいスタートを切れることが望ましい。

これらは、リスクリングを統括する部署だけでどうにかできる話ではないので、その意味でもリスクリング統括のセクションとDX推進のセクションは、日ごろから密な連携を図っておく必要がある。

社内副業や社内インターン、 小さな実践の形を模索せよ

現実には、リスクリングで人々がスキルを習得するたびに、都合よく人事異動のタイミングが訪れるわけではない。そこで、より柔軟なジョブ・アサインメントの方法を模索しておく必要がある。

有効な手立てになり得るものの1つが、「社内副業」や「社内インターンシップ」の制度だ。近年の副業解禁のムーブメントは勤務先以外の場で副業することだけでなく、企業内でも、本人が希望する「別の部署の仕事」に一定時間を割くことを許容する社内副業という流れも生んでいる。通常の社内副業では、人材を欲する部門が公募を出すか、これはと思う人に声をかけ、かけられた側が自身の興味と合致すれば手を挙げてマッチングの成立、ということになる。リスクリング後の実践として社内副業を考える際には、単に個人の希望が尊重されることよりも、目的に合致する戦略的なアサインメントとして、（本人も納得していることは重要だが）目的にあった部署やプロジェクトで副業してもらう必要があるだろう。副業に費やしていい時間は所定労働時間の15%や20%とする企業が多いが、リスクリング後の社内副業でも、これくらいからスタートしてみてもいい。もちろん、新たな部署で通用するとなったら副業やインターンの位置づけ

から兼務や異動に切り替えていくことも検討できるだろう。

リスクリングと新しいスキルを用いた変革の推進は、いわば自転車操業的にスタートすることになる。少し早くそのスキルを獲得した人が、後から来た人を教えながら、全員で試行錯誤を繰り返してスキルを高めつつ、DXを前進させていくのが現実的だ。実践の経験のない人材を迎えるチームや組織の人たちには、新しくやってきた個人が本当にスキルを獲得しているか、肝心なところで間違った理解をしていたり、すっぽり抜け落ちている大事な要素があったりはしないかを、自らの来た道を振り返りつつ確認してもらう必要がある。そして、理論であり座学でしかなかったスキルを、血の通ったもの、現実のなかで通用する実践的なものに高めるためのコツを伝授してもらいたい。

こうした試行錯誤やPDCAのサイクルを高速で回せるようなチームを作ることも、DXとリスクリングの成功のための重要なテーマになる。

あくまでもパフォーマンス 発揮にこだわる

繰り返しになるが、リスクリングは「いつかのための準備」ではなく、「すぐに起きる変化への対応」である。したがって、スキルが身についたかの確認は、学習コンテンツを修了したかどうかだけで語ることができず、実践の場でどのように使えたのかを確認する必要がある。たとえば、新サービスのモックアップを作れた、実際に運用されているWEBサイトでABテストを実行できた、プログラミングを用いてECサイトの機能を変えた、データ解析によって顧客をセグメントする新たな属性を抽出できた、というようなリアルなパフォーマンスの発揮を求めていくことが重要であり、それらをもって初めてスキルが身についたと評価されるべきである。

プラットフォームのサービスで理解するリスクリング

リスクリングへの意識が高まっている欧米では、リスクリングにまつわるさまざまなサービスが生まれている。学習管理に特化したもの、コンテンツ提供に特化したもの以外に、リスクリングを実践する上で必要なすべてのプロセスをワンストップで提供するプラットフォームサービスも登場している。そのうちの1社、カナダに本社を構えるSkyHiveのCEO、ショーン・ヒントン氏に、プラットフォームと呼ばれるこうした事業者がどのようなサービスで企業のリスクリングを支えているのかを聞いた。

AIを活用して 最新のスキル動向を把握

「SkyHiveは、AIを用いて顧客企業のリスクリング計画と人員計画、個人の学習を総合的にサポートします」とヒントン氏は言う。リスクリングでまず必要な「スキルの可視化」の局面では、AIを活用して、従業員が現在保有しているスキルを迅速に特定する。「従業員が、自身の履歴書や職務経歴書をSkyHiveにアップロードす

るか、それらを持っていない人が直接経歴を入力するかすれば、それを読み解き、過去に習得してきたであろうスキルを抽出します。この抽出には、オンライン上に存在する世界中の求人・求職情報をクロウリングして職業や職務とスキルの関係を探索し続けているAIが活躍します。自分がどんなスキルを持っているか言語化できない人々に対しては、AIが職歴や役職から自動的に該当するスキル候補を提示してくれます」（ヒントン氏）

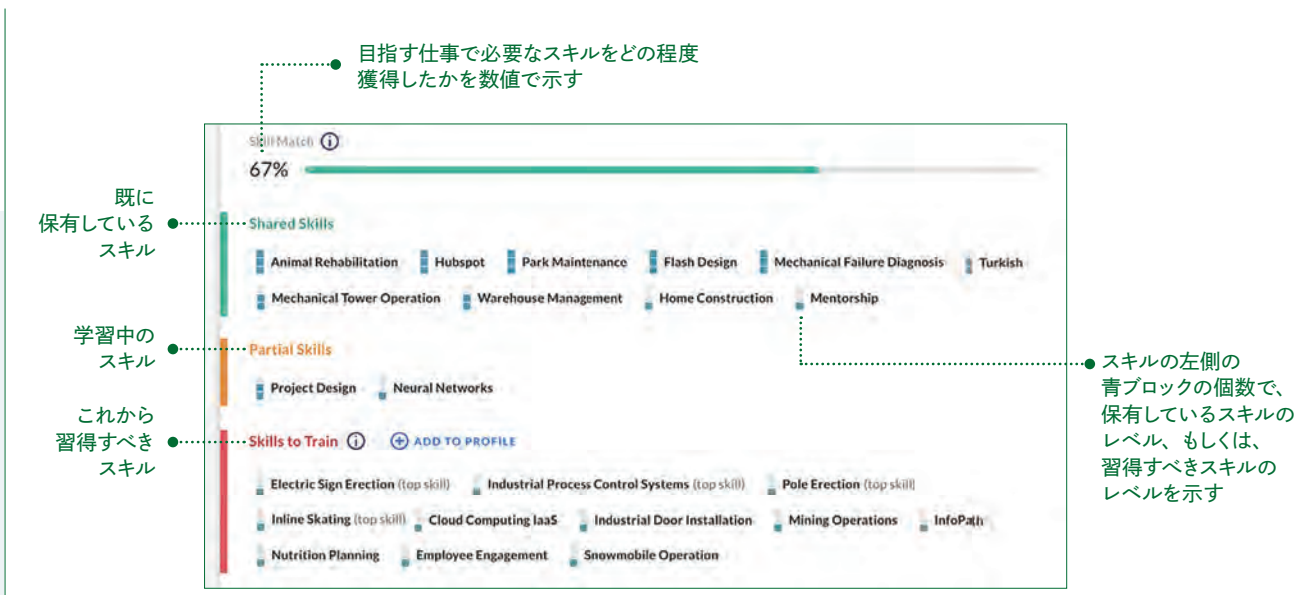
このAIが常に最新のスキル情報を収集し続けているおかげで、SkyHiveは、人事担当者やマネージャー向けに、組織におけるスキル需給の予測やこれから必要となるスキルの詳細な要件を提示することもできる。「常に最新のスキル動向を把握できていることが重要です。この“スキルファースト”のアプローチにより、効率的にスキルギャップの解消を計画し、実施できるようになります。回り道をしなくてよくなるため、企業のトレーニング予算が70%削減されたという例もあります」（ヒントン氏）

SkyHiveは、学習コンテンツの提供の時点では、さまざまな学習コンテンツを集約し、一元的に提供するマッチメーカーの役割を果たす。また、習得すべきスキルをすでに持っている社内の上級者を特定し、学習者のメンターになってもらえるよう依頼を送ることや学習者がその人に一定期間弟子入りするアプレンティスシップ（見習い）制度を展開することも可能だ。学習が遅れたり、学習意欲が低下したりする従業員を取り残さないよう、



ショーン・ヒントン氏
SkyHive
CEO

■ SkyHive が提供するダッシュボードの一例（保有スキルの一覧）



個人の持つスキル、学習中のスキル、これから学習してもらう予定のスキルが一覧でき、これから目指す仕事との適合度が表示される。学習者本人も、上司や人事もこれを見て、この後のスキル習得計画や人材の充足度を知ることができる。

出所：SkyHive 提供の画面キャプチャにリクルートワークス研究所が加筆

学習の進捗状況を本人と上司に自動で通知する機能や、学習に伴走し、キャリア展望を見えやすくする外部のコーチを紹介する機能もあり、個人のリスクリングを成功に導く仕組みをさまざまに提供している。

そして、経営者や人事に対しては、「SkyHive が、企業として必要なスキルを質的・量的にどれくらいの期間で充足できるのか、ロードマップを作成して見せます。その後は、リスクリングの進捗状況や予算の費消状況、あるいは、リスクリングではなく外部から人材を調達することが可能かどうかという労働市場の動向まで、必要な情報をワンストップで提供します」（ヒントン氏）という。

獲得したスキルを実践し、スキルのレベルアップを

従業員がトレーニングコースを修了し、新たなスキルを獲得したと認定されると、そのスキルを個人のプロフィールに追加することができる。SkyHive が全社的に導入されている企業ならば、新しいスキルを得た人が、企業内での人材募集に応募したり特定のプロジェクトへの

参加資格を得られたりできるように、キャリア開発につなげることも可能だ。「新しい職務やプロジェクトに従事して、スキルを実践すれば、獲得したスキルが一段習熟します。SkyHive 上の個人のスキルプロフィールにはスキルのレベルも記録できるので、経験を積みばスキルプロフィールが充実し、それがさらに新しい機会につながるという好循環が生まれるのです」（ヒントン氏）

SkyHive は、こうした個別の企業向けのリスクリングプラットフォームを提供するだけでなく、さまざまな社会課題解決にも乗り出している。「1つは、世界経済フォーラム、Accenture、Unilever、Walmart と組んで立ち上げたリスクリングコンソーシアムです。コロナで打撃を受けている消費財業界の従業員を対象に、リスクリングのパイロットプログラムを実践しています。店舗や工場の閉鎖などで仕事がなくなった人々にリスクリングを提供し、成長部門への配置転換を実現しようという試みです」（ヒントン氏）

SkyHive をはじめとするプラットフォームは、リスクリング自体をもデジタルの力でより生産性高く、効果的に実施すべきであることを教えてくれている。

Part_2

リスキリング 8のキーファクター

リスキリングを展開するにあたっては、Part1で説明した4つのステップの要素を持つリスキリングプログラムを作り込むだけでなく、周辺の環境や条件を整える必要がある。これを8のキーファクターとしてまとめた。詳細は20ページから解説するが、ここでは全体像を示したい。

前提

繰り返してきたとおり、現代のリスキリングはDXという大きな戦略転換にともなってその重要性を増してきたものである。リスキリングの方向性を決める前に、まずはDXの方向性が示されていることが重要だ。DXの方向性を決めるのはトップである。経営陣が、デジタルで何ができるのかを知り、デジタルで自社をどう変えたいのかを示すことが必要だ(Lead)。大きな方向性が決まれば、それを受けて人材戦略も決まる。これを描くのは、経営戦略を人的資源の面から支える人事部の役割である(Design)。

リスキリングプログラム内

リスキリングプログラムでは、個人が職を失う不安を感じることなく前向きにスキルの転換に臨んでくれることが重要だ。そのためにはまず、新たなスキルを獲得したらどんな職務や仕事が待っているのかを示し、個人のキャリア展望を開いてあげることが大事だ(Show)。また、リスキリングがDXで新しく生まれる仕事に必要なスキルの充足という明確な目的を持っている以上、新しいスキルを獲得した人が、新しい仕事で成果を生めるまで、実際の人事と接続することが重要だ(Deploy)。

リスキリングプログラムの外側

個人がリスキリングに積極的に臨むためのしかけを、

前提

1_Lead

トップがトランスフォーメーションの方向を示す

2_Design

人事がビジネスパートナーとして人材戦略を描く

プログラムの外側にも準備しておくことが必要だ。新しいスキルを獲得することのメリットを理解し、学習を継続しやすくなる環境を制度面でも心理面でも拡充させたい(Accelerate)。また、DXは重要だとわかっているけど、いまだDXが儲かるビジネスの中心ではない状況下では、そのための人材投資に時間も費用もかけるのをためらう気持ちが発生し得る。時に、現在の収益を生み出す責

リスキリングを展開するにあたって

整えるべき社内の環境や条件を整理し、8つのキーファクターとしてまとめた。

リスキリングを成功させる鍵を理解していこう。

リスキリングプログラム内

3_Show

スキル獲得後の職務と仕事がどう変わるか具体的に示す

4_Deploy

スキルの実践性を確かなものにする

5_Accelerate

人々の学習を促進するしかけを埋め込む

6_Invest

学習のために時間と資金を投下する腹をくくる

リスキリングプログラムの外側

組織文化

7_Shift

ラーニングカルチャーを醸成する

8_Be Agile

変化に応じて青写真を何度でも描き直す

出所：リクルートワークス研究所が作成

務を負う現場からの反発も起こる可能性がある。リスキリングは近未来に対する不退転の投資であると全社でしっかり腹をくくることも大事だ (Invest)。

組織文化

リスキリングはいつみれば戦略転換にともなう人事戦略でしかないが、着実に実行することで、組織文化

をも変えていける。まずは、環境や戦略の変化に応じて、新しいスキルを学び直すということを組織の習慣として獲得し、学習する組織というカルチャーを構築したい (Shift)。またデジタル領域の進化のスピードは速いため、計画を何度でも描き直すことになるだろう。これをポジティブに捉え、変化に素早く適応できるしなやかな組織になることも目指したい (Be Agile)。

Key Factor_1

トップが トランスフォーメーションの 方向を示す



Part1で繰り返してきたとおり、リスキリングでは、これからどんな新しい職務が発生するかという議論が先にあり、その職務を実行するのに必要なスキルは何か、それを誰にどのように身につけてもらうか、という順序で考えることになる。スタート地点の「これからどんな新しい職務が発生するか」がわかるということは、すなわち、DXの方向性が見えているということだ。デジタルを用いて自社が「どう変わるか」を描くのは、現場ではなく経営サイドの役割だ。トップが、デジタルで何ができるのかを知り、デジタルで自社をどう変えたいのかという大きな絵を提示することが欠かせない。

デジタルに対する 日米の認識の違い

だが、トップがトランスフォーメーションの大きな絵を示すのは、簡単なことではない。まず課題になるのが、日本企業では社長や経営陣などトップがデジタルを本質的に理解しているか、という点だ。

総務省の「令和元年版情報通信白書」では、日米のICT投資額の推移を比較している。日本のICT投資額（名目値）は1989年に14.3兆円。1997年の20.0兆円がピークであり、その後は横ばいか微減となり、2017年時点で16.3兆円にとどまっている。これに対し米国は、1989年が1476億ドル。その後は、2002年と2009年の景気低迷期に2度の落ち込みがあるもののおおむね増加傾向を続け、2017年には6551億ドルと30年間で4倍以上増加した。2017年の日米の投資額自体には約4倍の差があり、企業におけるICT、あるいはデジタルへの根本的な認識の違いがあることを痛感させられる。

その認識の違いとは、日本においてはICT・デジタルはいまだに「守り」であり、米国では「攻め」であることに尽きる。守りのICT・デジタルとはすなわち、「ICT・デジタルは、バックヤード業務であり、効率化によりコスト最小化を目指すもの」といったところだ。一方の攻めが意味するのは「ICT・デジタルは顧客価値を創造するフロント業務であり、投資によって、収益増加を目指すもの」ということだ。

この認識が変わらないために日本企業の「デジタル観」は狭小なものにとどまってしまう可能性がある。たとえばDXという言葉の指すところを見ても、日本企業では「業務プロセスのデジタル化」もDXの一形態とみなされる。本来的にはDXは「デジタルを用いた新価値創造」という意味に限定して使われるべきだろう。

このようなデジタル観のままでは、「デジタルを用いて、我が社とそのビジネスをどう変えるか」という絵をおもしろく描くのは難しい。社長をはじめとする経営陣が、デジタルの可能性と脅威について、謙虚に学習、研究する必要があるだろう。

DX推進のハブになる CDO人材も必要

もう1つ問題になるのが、トップが描いたビジョンを戦略に落とし込むプロフェッショナルの不在だ。近年ではChief Digital Officer（以下CDO）というポジションを置き、DXを戦略的に進めるハブの役割を担ってもらおうという動きも生まれているが、上記と同じ理由でCDOを務められる人材も日本には多くない。

CDOには顧客やマーケットの課題を見抜く力と、そ

れを解決するデジタルの使い方を構想する力の両方が必要だが、それぞれに長けた人はいても、その両方を備えた人材は少ない。これもまた、日本ではICT部門があくまでもコストセンターであり、プロフィットセンター側の顧客を知る人たちがICT部門に配属されることもなければ、両者が交わる質の高い場も少なかったためだ。

CDO人材の不足はそのままDX戦略の推進にエンジンがかからないことを意味する。社内のフロントラインの多数の人材をリスクリングするのはまた別の課題として、どうやって日本全体にCDOクラスの人材を増やすかという課題があることを忘れてはならない。当面は内外でDXを体験した人の誘致合戦が続くことになるかもしれないが、それらを経て「実戦」を経験したCDO人材が増えることを期待したい。

これらの課題を乗り越えて、トップがデジタルで何を実現するか、自社をどのように変えるかという意味を表明してはじめて、どんなリソースが必要か、それをいかに入手するか、という話を始められる。リソースの代表が、現場の人材だ。人材戦略には、リスクリングによる既存人材の能力再開発のほかにも、必要な人材を外部から採用すること、テック系ベンチャーなどのM&Aによってスキルや能力を獲得することも含まれるだろう。

Column

日本企業のDXとリスクリングを阻むもの

日本の大手企業のIT化は、大手システムインテグレーター（ベンダー）への外注、常駐するベンダースタッフによる現場での保守運用という形で進んできた。情報処理推進機構の「IT人材白書2017」によれば、日本ではICT人材の72.3%がベンダー企業で働いているが、米国やドイツではベンダー企業で働くICT人材は全体の3分の1程度、残りは事業会社で働いているという。米国では、エンジニアが最も多い地域はニューヨーク周辺になったという調査結果もある（ブルックス研究所、2017年）。ニューヨークに

本社を置く金融機関などの伝統的な事業会社が、FinTechなどを用いたDXを進めるために、ICT人材を大量に採用しているためだ。

ひるがえって日本では、いまだにシステム開発は「コスト削減の手段」であり、「儲ける手段」として捉えられておらず、多くの事業会社では自社内にICT人材を拡充することを後回しにしてきた。こうした事態は日本企業のDXをさらに遅らせている。自社内に最新テクノロジーを理解し、デジタルを活用した新規事業をローンチできる人材がいなければならず、そうし

た人材と対話し、デジタルの脅威と可能性をしっかりと腹落ちさせている経営者がいないからだ。

一方のベンダー企業も、受託案件を丁寧に回すビジネスモデルに慣れ過ぎ、事業会社のDX戦略を描く組織能力を持っていないという。ただし、一部のベンダーは、事業会社のDX推進のパートナーになるべく、「顧客の事業課題の深い理解」ができる人材の育成をスタートさせている。日本企業がDXとリスクリングを成功させる現実的な方法は、ベンダーとのパートナーシップによる共創なのかもしれない。

Key Factor_2

人事が ビジネスパートナーとして 人材戦略を描く



デジタルで何を変えるか、どう変わるのかという大きな方向性が決まれば、それを受けて人材戦略を決めることになる。人材戦略を作り込むのは、経営戦略を人的資源の面から支える人事部の役割である。これができる人事であるためには、まず人事トップが経営ボードの一員として、社長の視界を共有していることが重要だ。また、実際の現場の人材のスキルを把握しておき、将来のビジネス戦略を見据えてどんなスキルが必要かを割り出すこと、それを獲得するのにどの人材グループからリスクリングを始めるかの優先順位をつけることなどの具体的なリスクリング計画を立てるためには、事業の現場を担当する人事、すなわちHRビジネスパートナー（以下HRBP）の役割が重要になってくる。

社長と同じ目線で 人材戦略を描くCHRO

近年、人事トップを「Chief Human Resource Officer（以下CHRO）」と名づける企業が増えてきている。

CHROはCOO、CFOなどのいわゆる「CxO」の一角であり、CEOらとともに経営執行の任を負う。

では、人事のトップとしての人事部長とCHROの違いはなんだろうか。ある外資系企業のCHROは、その違いを以下のように説明してくれた。曰く、「一般にCxOと呼ばれる役割は、もともとはすべてCEOの仕事に含まれるもの。小さな会社ならCEOが1人ですべてを見られるが、企業が成長していくと1人で全体を把握することが難しくなるため、COOを置き、次はCFOを置き、人事領域に関してはCHROに任せるということになる。つまり、CxOは、上からのディレクションに従う中間管理職ではなく、ディレクションを作る側、経営者なのだ」。

この感覚の違いは大きい。DXとリスクリングの文脈でいえば、社長がデジタルの力で何を実現したいかを描いたら直ちに、人材面ではどんな打ち手を講じるべきかを、社長と同じ目線で描くのがCHRO的な動き方、社長に「人材面での課題と解決策を見つけてほしい」と指示されてから何をすべきか考えるのが人事部長的な動き方、ということだ。

当然ながら、ここでは、人事トップがCHRO的に動くこと、すなわち、社長が描くDX戦略を実現するには、人材と組織の面で何が必要か、何を行っていくのかを同時に描くことが期待されている。それができるためには、人事トップもまた、デジタルとは何か、その脅威と可能性とはどんなもので、自社のビジネスがデジタルでどう変わり得るかといったことを深く理解していなければならぬということでもある。

事業トップとシンクロする HRBPも必要

具体的にそれぞれの事業をどう変えるのか、その際どの人材のどのスキルが不要になってきて、どの人材にどのスキルを獲得してもらうべきかを考えるのは、各事業の責任者と、その責任者を助ける事業部人事、部門人事だ。このとき、事業部人事や部門人事といわれる人たちには、あらためてHRBPとしての役割意識を持ってもらうことが重要だ。HRBPとはその名のとおり、事業部門のトップのパートナーとしてその部門の人材・組織に関する諸課題をクリアし、事業の成長を導く人事プロフェッショナルを指す。HRBPは事業部門トップの「御用聞き」でも、本社人事からの「お目付け役」でもなく、事業部門トップとともに、事業の成長を実現するためにさまざまな支援と課題解決を行う。つまり、社長にとってのCHROと事業部門トップにとってのHRBPは相似形である。

したがってHRBPも、人事や人材に関する知識だけでなく、事業に対する深い理解を持ち、事業成長の勘どころをわかっている必要がある。リスクリングの場合を考えても同じことがいえる。担当する事業部門の成長の源泉は何だったのか、それはデジタルを投入することでどう変わるのか、事業部門トップはどんな方向への変

化を志向しているのか、そのときに必要となる人材、スキルは何か。これらがわかっていなければ具体的なリスクリングのプランは描けない。また、誰にどのスキルがあるのか、どの人材が新しいスキルを早く習得できそうで、どの人材が手厚いトレーニングを必要としそうかを現場のマネジャーとともに考える必要がある。まさにパートナーとして、HRBPが事業部門のトップおよび現場マネジャーからの信頼を得ていなければ、DXの成功に向けた人材変革や組織改革はおぼつかないのだ。

CHRO、HRBPの 育成は急務

日本企業では、CHRO、HRBPの概念が経営や事業部門にも、人事自体にも十分に浸透しておらず、その機能を十全に果たせていないとしばしば指摘されてきた。だが、経営や事業とのパートナーシップを持ち、それぞれのトップと同じ視界でビジネスの成長を考えられる人事でなければ、リスクリングのように戦略転換の土台となる施策を講じることが難しいのは自明だ。

HRBPとして活躍できる人事はどうすれば育つか。そのためにもまず考えられることは、人事の人たちが事業やビジネスを理解していくことだが、逆に、事業に精通した人を人事にしていくことも検討すべきだろう。事業構造を理解し、ビジネスの未来を想像できる人が、人材や組織に関する専門的な理解を深めていき、HRBPになっていくというパターンだ。HRBPとして経験を積んだ人が、未来のCHRO候補になっていく。こうなると初めて「経営と事業のパートナーとしての人事」、というものが形になっていくだろう。リスクリングに関してだけでなく、こういう人事がこれからの企業の戦略実現には欠かせなくなるはずだ。

Key Factor_3

スキル獲得後の 職務と仕事がどう変わるか 具体的に示す



リスキリングには痛みがともなう。なぜならば、リスキリングでは「なくなる職務」や「価値が低下する職務」が露わになるからだ。リスキリングプログラムを従業員に提供するにあたっては必然的に「あなたの今持っているスキルの重要性は今後低下するから、こちらの新しいスキルを身につけてください」というやり取りが（実際に言葉としては交わされないとしても）発生することになる。これは個人にとってはつらいことである。これまでの経験や貢献を否定されたと感じたり、将来の可能性を閉ざされたように感じたりする人も少なくないだろう。

学習後の変化を示すのは リスキリングならではの

だからこそ、従業員にリスキリングに前向きに取り組んでもらうためには、なぜ新たなスキルを獲得してもらうのか、そのスキルを用いて、一人ひとりの仕事はどう変化し、あるいは、どんな職務に就くことになるのかという、スキル獲得後の変化を具体的に説明することが重要になる。

これが第3のキーファクターだ。

従業員にリスキリングプログラムに参加してもらうことは、基本的にはその手前の段階であるDXの方向性、社内のどんな業務プロセスがどのように変化するか、あるいは、どんな新しいビジネスが発生するかについての方向性は固まっているということである。なので、プログラムに参加する人々が現在従事している職務がこの先どうなるのか（自動化されるのか、なくなるのか）、一人ひとりの新しい仕事は何になるのかは、すでに計画ができてはいるはずだ。これを隠すことなく本人に伝えることが望ましい。

実は、これまで企業が個人に提供する研修などの学習プログラムでは、そのプログラムを受けた後に、どのように職務が変わるかが明示されないことも多かった（「新任管理職向け研修」などの例外もある）。これは当然で、ある学習をしたら異動が叶う、異なる職務に就けるなどといったことを約束することは、人事管理上のリスクとなるからである。また、特に近年では「個人が自分の意思で学びを選択する」カフェテリア型の研修を、学びの基本スタイルとする企業も増えてきた。そうすると、

ますます学びとその後の職務の連動性は低下することになる。リスキリングは、学びと学び後の職務の関係が明快なことが前提になっている、珍しい例なのである。

変化の先が見えれば 意欲的になれる

だが考えてみれば、学習した後どのような変化が自身に訪れるのか、学習が何の役に立つのかがわかっているほうが本人の意欲を高めるにも、学習の効率を上げるにもプラスなはずだ。

企業の将来に関する青写真をオープンにして、本人の現在の仕事がこの先どうなっていくのか、これからやってほしいことは何なのか、そのために何のスキルを身につけてもらいたいと思っているのかを、すべて、わかりやすく説明することが大切だ。どこかを省略してしまうと、個人のなかに不安や不信感が生まれかねない。これでは、リスキリングの成果は減衰してしまう。

わかりやすい説明とは、たとえばこのようなものだ。「我が社の工場は大規模なオートメーション化が進み、すべての機械がコンピュータ上でつながり、中央管理室から機械の状況を確認できるようになる。したがって、現

在、一つひとつの機械のそばで、その動作やパフォーマンスの確認と保守メンテナンスを行っている人々の仕事は大幅に減少することになる。そこで、それぞれの機械の特性がどのようにデータとして蓄積されるのか、そのデータをどのように分析すれば機械のパフォーマンスを最適に保てるのかを理解し、機械の周辺環境を保全するのが今後のあなたの主たる仕事になる。ついては、データ分析のスキルと、コンピュータの操作方法の学習を1カ月で行ってほしい」

この説明からもわかるとおり、一人ひとりのリスキリング参加者に、職務と仕事はどう変化するかを伝える人は、現在の現場では職務がどう進められているかをわかっており、また、将来の変化に対して想像力が及ばなくてはならない。実際には、現場を統括し、人々の実務スキルを伸ばしてきた中間管理職の人たちの力を大いに借りることになるだろう。これはつまり、中間管理職の人々には、より早く、企業のDXの方向性を伝える必要があり、願わくは、彼らに、その未来をポジティブに受け止めてもらう必要があるということでもある。

世の中には、自発的な学びを重視する流れがあるが、リスキリングは必ずしも個人の自発性に基づくとはいえない学びだ。そのぶんど丁寧なビジョン共有が必要なのだ。

Column

ジョブ型とリスキリング

リスキリングをするためには、「ジョブ型」の雇用システムでなければならないのではないか、という質問を受けことがある。ここではジョブ型とリスキリングについて考えてみたい。

まず指摘したいのは、ジョブ型は本来リスキリングと相性が悪いはず、ということだ。ジョブ型雇用のもとでは企業内に必要な全ジョブ（ポジション、ポスト）からなる組織図が先にあり、そのジョブを完遂できる人を調達して配置する。この基本原則ゆえに、ジョブが消滅したとき、あるいはジョブを完遂する能力やスキルを持っ

ていない人に対して、解雇という選択肢が浮上するのだ（ただし解雇のしやすさは国や企業によって異なる）。

「人々を育成する」という行為は本来的にジョブ型雇用「的」ではない。だから、ジョブに基づく雇用システムの発達した米国や欧州の一部国家でリスキリングが流行するのは、一見不思議なことに見える。

だが、デジタル技術がさまざまな変化を速めている現代のように、ジョブの消滅と生成が激しい世界では、「ジョブを基本に組織図を作る」こと自体に無理が生じる。また、そのた

びに人材を調達するとなるとその取引コストは膨大になる。これが、ジョブ型を基本とするはずの企業がリスキリングをとまなう人材の再配置に舵を切る理由である。

このとおりリスキリングには「今いる人材でなんとかする」という発想が付随する。この発想は、実は「メンバーシップ型」との親和性がとても高い。ジョブ型雇用を基本とする国や企業がメンバーシップ型的な行動を取る一方で、一部の日本企業がジョブ型への移行を熱心に模索するのは、ある意味皮肉なことにも思える。

Key Factor_4 スキルの実践性を 確かなものにする



デジタル時代のリスキリングには、DXで新しく生まれる仕事に必要なスキルを充足すること、という明確な目的がある。したがって、何らかの学習プログラムを提供し、受講してもらったら終わり、ということには決してならない。新しいスキルを獲得した人が、新しい仕事で成果を生めるようになるところまでがリスキリングだ、というのは14ページでも説明したとおりだ。

この、「リスキリングプログラムに参加した人が、新しい仕事で成果を生めるかどうか」は、そのままリスキリングプログラムの効果を検証するプロセスにもなる。

学習効果測定のカークパトリックモデル

人々の育成投資を行う企業では、研修などの学習機会の提供に対して、その効果をどのように測定すればいいのかということについて、前々から議論がなされてきた。学習の効果測定の方法論を4つのレベルで提示しているのがカークパトリックモデルである。

このモデルによる効果測定方法のレベル1はリアクションの測定、すなわち、受講者の研修への満足度を測定することだ。レベル2はラーニングで、学習した内容の習熟度を測定するもの、レベル3はビヘイビアで、受講者の受講後の行動変容を測定するもの、と続く。レベル4はリザルトであり、結果、すなわち収益の変化や生産性の向上など職場や業績上のパフォーマンスの変化を測定することである*。

一見してわかるとおり、レベルが上がるほどデータの取得が難しくなるので、効果測定コストが増加する。そのためもあって、ほとんどの研修の効果測定を、多くの企業が、レベル1の満足度とレベル2の習熟度を測るだけで終わっている。レベル1は受講後アンケートなどで取得できるし、レベル2は理解度のテストを研修などの最後に実施すればよいので、比較的簡単に効果測定ができるのだ。

リスキリングの場合は、上述のとおり、そもそもプログラム受講後に新しい職務で成果を出せる人材になることが目的だ。新しい職務へのアサイン(社内副業や社内インターンのような仮の形を含む)が行われ、そこで

* Donald Kirkpatrick & James Kirkpatrick, "Evaluating Training Programs: The Four Levels" (2006, Third edition).

の結果を観察することはプログラムの一環といえる。つまり、レベル4の効果測定が、リスキリングには自動的に組み込まれているのだ。

新しい職務での スキルの実践とは

では、リスキリングに参加した人が新しい職務で成果を出したかどうかというときの「成果」を、どのように観察すればよいだろうか。

まず大切なのは、正式な異動であるにせよ、社内副業、社内インターンなどへの「お試し」的な参加や、プロジェクトへの参画などであるにせよ、獲得したスキルを用いて生み出すべき「具体的なアウトプット」を先に決めてアサインすることだ。たとえば「日々、各営業店から送付されてくる収益データを自動的に1つに集約し、比較分析を自動で行うプログラムを書くこと。分析結果から売上に最も寄与する項目を5つ特定すること」といったもの、「自社製品のECサイト上で、製品PR動画に送客したい。ABテストを実施して、WEBサイト上の動線を20%改善すること」といったものが考えられる。これに「いつまでに」や「何人日で」といった条件を付加してもよいだろう。

加えて、そのタスクをどのように進めたかのプロセスを確認することが重要になる。プロセスの観察には、周囲の同僚や上司の協力を得る必要がある。リスキリングプログラムで習得したスキルを、迷いなく使うことができたのか、そもそも自分に課されたタスクとプログラムで習得した内容の関係性を理解できていたのか、かけるべき時間以上の時間を無為に使っていないか、適切ところで周囲からのチェックや確認を受けたのか、こうしたことを業務日誌的に記述してもらうのがよいだろう。パソコン上の作業（プログラミングやWEBサイトの構築な

ど）であるならば、作業プロセス自体をデータとして記録できるため、プロセスの観察をテクノロジーによって効率化することもできるだろう。

こうした「スキルの実践」リスキリングプログラムの効果検証」を、数週間から1カ月のうちに実施したい。リスキリングプログラムに参加してから日が経ち過ぎていれば、プログラムの内容の良し悪しよりも記憶力や定着力の問題になってしまい、トライアル的な実践の期間が長くなり過ぎると、リスキリングプログラム自体による能力向上とその他の成長要因との境目があいまいになる。

あくまでも プログラムの評価を

ここで誤解してほしくないのだが、リスキリングの効果測定といったとき、リスキリングプログラムを受けた個人の能力や有用性を評価することが目的なのではない、ということだ。ここで知りたいのはあくまでも、プログラム自体が人々のスキル変容を実現する内容であったか、それが実際の職務で通用するレベルであったかどうか、である。個人の能力評価は、また別の時間軸で、別の観点から行われる必要がある。

以上のような形で、レベル4の効果測定が蓄積されると、どんなプログラムをどんな人々が受けた場合にいい効果が生まれるのか、それはどんな条件がそろったからかなどがわかるようになる。これに基づきプログラムの内容や学習手法に変更を加え、リスキリングの精度を向上させていきたい。また、外部コンテンツを活用している場合、効果測定結果をコンテンツ提供側にフィードバックすることも重要だ。国全体でのデジタルスキルの底上げが必要なこの時代に、学習コンテンツを制作する側と利用する側、双方が同時的に進化できるのが理想的だ。

Key Factor_5

人々の学習を 促進するしかけを 埋め込む

リスキリングを成功させるには、従業員の学習が促進され、学習効果が最大化するようなしかけをさまざまに構築することが重要だ。これが第5のキーファクターとなる。

学習を1人で 完了させるのは難しい

学習促進のしかけが必要となる理由の1つは、リスキリングに関する多くの学習コンテンツがオンラインで提供されるだろうと考えられるからだ。オンラインの学習プログラムは日夜増えており優れたコンテンツも少なくないが、実はオンラインでの自由意思に基づく学習では、それを最後まで修了するのは想像以上に難しいことが知られている。ハーバード大学は、MOOCs(インターネットを通じた大学講義のオープン受講システム)は大いに注目を集めているが、受講完了率が非常に低いという調査結果を発表している*。リスキリングでは、テクノロ

ジーに関連する学習を中心とすることからも、多くの人材に効率のよい学習機会を提供する観点からも、オンラインによる学習機会が増えることが想定される。だからこそ、途中で挫折させないしかけの重要性が増す。

日本特有の問題もある。日本では働く人の多くが学びの必要性を認識しておらず、仕事に関わる学びを行っている人が少ないという実態があるのだ。リクルートワークス研究所の分析によれば、自ら進んで仕事に関わる知識や技術の向上のための取り組み(自己学習)をした人は就労者の約3割にとどまり、OJTやOff-JTなど会社が提供する学びを含めても、5割以上が1年の間にまったく学習を行っていなかった。また、学ばない理由は必ずしも「時間がないから」ということではなく、時間的余裕があっても自己学習が増えるわけではない、ということもわかっている(リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか——『社会人の学び』を解析する——」)。

* <https://news.harvard.edu/gazette/story/2020/07/in-intervention-study-moocs-dont-make-the-grade/>



つまり、日本のビジネスパーソンには学びの習慣がなく、リスキリングプログラムを提供しても、自分で完走できる人ばかりではない、ということだ。この点からも、学びを促進するしかけの重要性は高いといえる。

リスキリングの成果を 社内キャリアに結合させる

人々の学習を促す1つの方法は、リスキリングの成果を社内におけるキャリアに結合させることだ。米国でリスキリングの先駆者として知られるAT&Tは、従業員のリスキリングに際して、リスキリングの結果はキャリアに結びつくということを大いに強調した。社内の各ジョブやポストに必要なスキルを明示すること、スキルをベースにした評価や賃金の制度を導入することを通じて、重要性の高い分野のスキルを持つとキャリア展望が開けることを印象づけたのである。また、「Future Ready」と名づけたキャリア開発プラットフォームを構築し、従業員が今後望むキャリアに進むために必要なスキル、自身の現状のスキルとのギャップを理解でき、希望するキャリアの想定報酬や需給予測も閲覧できるようにした。

日本企業がリスキリングを展開するにあたって、学習とスキル獲得が、社内におけるキャリア形成とセットになるというメッセージは有効なはずだ。講座の受講やスキルの取得が今後キャリアの面でどのように報われるのかを、これまで以上に明確にすることが必要だろう。

そしてもう1つのしかけが、学びの成果を社外でも通用するものにするのである。

学びの成果を社外でも 通用するものとする

特に学習コンテンツを社内で開発する場合には、修了によって取得できる認定や資格も、企業独自のものになりやすい。社内資格の制度は、企業内での人材配置や序列づけをやりやすくするが、従業員からすれば、自身の学習が社外に通用するかわかりにくいというデメリットがある。これを解消するには、内製の講座を外部のものに切り替えることや、内製の講座修了認定や資格が、社外におけるどの講座の認定や資格と同等なのかを明示すること、社内資格を外部の資格発行母体に認定させることなどを通じて、学習が社内キャリアだけでなく、社外を視野に入れた中長期キャリアの形成にも資することを従業員に知らしめることが大切だ。

最後に、学びそのものの魅力を高めることも必要だ。たとえば、オンラインコースだけでなく、グループ学習によるインタラクティブな要素を取り入れることや、学習単位を小さく分解し学びの進捗を実感しやすくすることは、学びの意欲を高めるのに有効だ。このほかにも、学習にゲーミフィケーションやVR(仮想現実)、AR(拡張現実)などの技術的要素を取り入れることが、集中力を高め学びの効率を上げるという研究結果もある。世界最大の小売りチェーンWalmartは、VRを用いた学習プログラムを活用して発生頻度の少ないイベントや緊急事態の際の動き方を学習させている。学びの領域でも進むテクノロジーの進化を、リスキリングでも取り入れたい。



Key Factor_6

学習のために 時間と資金を投下する 腹をくくる



リスクリングには一定のコストがかかる。目の前のコストにひるむと、リスクリングを積極的に推進する意欲は低下してしまう。リスクリングの果実を獲得するためには、時間的・資金的な投資を行うと、経営陣がしっかり意思決定することが重要になる。

リスクリングプログラム 構築自体にかかるコスト

リスクリングに必要な投資には2種類ある。1つ目は、新たな学習環境の整備に関わる投資である。これまでの日本型の人材育成は、現行の経営戦略・事業戦略を続ける前提のもと、既存の事業・業務・職務のやり方を、OJTを通じて習得するのが基本であった。そのため、配置転換と新たな業務への着任それ自体が人材育成の場づくりという機能を持ち、特段の学習機会やその管理のためのプログラムを提供する必要はなかった。

リスクリングでは既存のやり方をOJTで学ぶわけにはいかない。社内にまだ存在しない事業・業務・職務

に関わるスキルを獲得するためには、新たな学習環境を構築すること、講座を開発するか購入すること、スピーディな学習を支援するための学習管理プラットフォームを導入することなど、新たなコストが発生する。これを必要な投資だと認識することが、まずは大事である。

リスクリングには 機会費用も発生する

2つ目は、講座受講中の生産性低下に関わるコスト、いわゆる機会費用を受容する、という意味での投資である。これからDXに取り組む企業の多くは、収益源である既存事業を遂行しながらDXを進めることになる。特に現在の収益の柱となっている事業に携わる人材を、将来のDXのためのリスクリングプログラムに参加させる場合には、その人材が一定の時間、現在の職務から離れることによる生産性の低下が懸念されるのである。

しかし、彼らの現在の業務負荷を維持したままリスクリングを推進してしまうと、リスクリングに投下できる時間

が制限されるため、新たな戦略に必要なスキルセットと現在のスキルセットのギャップを短期間で一気に埋めることは難しくなる。このジレンマに多くの企業が苦しむことになるだろうが、世界的な競争に劣後しないスピード感でDXを推進したいのであれば、それを支える人材基盤を作るリスキングの優先順位を上げるしかない。社員が順に業務時間の一定割合をリスキングに振り向けること、そのことが既存事業の生産性を多少下げること、経営陣、現場のマネジャーが腹をくくって受容することが必要だ。

リスキング投資へのリターンとは何か

コストだけに着目すれば、リスキングは決してたやすい投資とはいえない。それでも海外で多くの企業がリスキングに巨額の費用を投入しているのは、それがDXを推進する上で不可欠であるからと同時に、相応のリターンを期待できるからだ。

リスキングの最大のリターンは、リスキングによるデジタルスキルの獲得が、ほかの手段と比べて相対的に安価でスピーディだという点にある。必要なスキルを持つ人材を社外からの採用でカバーしようとするれば求人広告費や人材紹介会社への紹介料などの直接的な採用費以外にも、候補者のハード、ソフトのスキルの見極めにかかるコスト、初期の定着支援により発生するコストが企業に重くのしかかる。また、一部の人に辞めてもらうことになれば、アウトプレースメントサービスの利用などの退職マネジメントコストも発生する。加えて、これらのプロセスには時間がかかるため、DX推進に必要な体制を構築するまでの期間が長大化すると考えられる。

リスキングへの積極的な姿勢は、人材獲得競争でのアピールポイントになるという意味でも投資効果がある。

「Employee Experience」という言葉の流行からもわかるとおり、個人は「その企業は、私にどのような体験をさせてくれるのか」を重視するようになってきている。テクノロジーとそれを駆使するスキルがどんどん進化する現代においては、職場が労働市場で競争力のあるスキル習得を支援してくれることは、魅力的なEmployee Experienceといえる。その企業への就職を検討する外部の人材だけでなく、現時点でそこに所属している従業員のエンゲージメントを高める上でも、大きな強みとなるだろう。

日本企業に特有の、リスキングを行わないコスト

各々のポストに人を配置するいわゆる「ジョブ型」の雇用システムのもとでは、DXにより組織の求めるスキルが変化したときに、既存の社員が職務遂行に必要なスキルを保有していなければ、最終的には解雇という手段を取ることができる。一方、「メンバーシップ型」で雇用契約に職務の記述がない多くの日本企業では、会社が従業員に求めるスキル要件が変わり、そのスキルを従業員が保有していない場合でも、解雇回避のための最大限の努力が求められる。つまり日本企業がリスキングを行わない場合には、DXのもとで価値を生めない社員が大量に発生し、なお、その雇用を守る負担を企業が負うという場面が生じ得る。また、この負担は短期的には解消されないため、リスキングを渋る日本企業は、結果的に大きなコストを負担することになるだろう。

リスキングには一定のコストがかかるが、それ以上に広範なベネフィットが存在する。目先のコストだけではなく将来にわたるコストを見極め、直接的なベネフィットだけではなく、企業ブランドなどへの波及的なベネフィットも理解し、投資としてのリスキングの価値を正しく見積もりたい。

Key Factor_7

ラーニング カルチャーを醸成する



DXが、数年経てば終わるという性質のものではないということは誰もが感じていることだろう。テクノロジーはこれからもほぼ無限に進化していくと予想されるので、企業は、これまでもそうしてきたように、技術の進化に応じて何度もトランスフォーメーションを繰り返すことになるはずだ。「変化し続けることが常態」というのがこれからのビジネスの世界になるのだ。

そういう未来社会に向けて、現代のこの時点で全従業員のリスキリングを敢行した企業は、そうでない企業に比べて生き残るための組織能力で一步先んじることができるはずだ。それはリスキリングを通じてその企業は、「学習し続ける文化」を獲得することができるからだ。

常なる変化を前提にしたとき、それに対峙する最も賢いやり方は、自分も常に変化することだろう。これは企業にも個人にもあてはまる。学習こそは変化であるため、学習を厭わない組織は変化できる組織であるといえる。

ここで、リスキリングを通じて学習し続ける文化を獲得するとは、具体的にはどんな能力を組織内に蓄積することなのかをあらためて考えてみたい。

新しい知識のための 余白を生むアンラーニング

リスキリングを通じて、組織のなかにいる個人はまず「アンラーニング」する力を獲得するはずだ。学習棄却、学びほぐしともいわれるアンラーニングは、新しいことを学ぶ前に古い前提や価値観を自ら捨て、新しい知識や概念が定着する「余白」を生む行為だ。

アンラーニングは、現在の職務で成果を出している人、現在、功績が認められたり評価されたりして高い地位にある人ほど難しいといわれる。自分が保有する知識や能力が現在の自分を形成してくれていると感じられている人ほど、それを捨てることによる心細さを感じるからだ。だが、リスキリングプログラムがうまく作られていれば、人々は、学習を通じて新しいジョブで活躍するためのスキルを獲得したことで新しい力を得たと実感できる。この経験は、個人の、古いスキルや知識をアンラーニングすることへの抵抗感を弱めることになるはずだ。

変化を受け入れ自らも変わる アダプタビリティ

リスクリングによって蓄積される能力には、変化に直面したときに、柔軟に自ら変わろうとする意志や能力である「アダプタビリティ」もあるだろう。アダプタビリティは変化対応力と訳されることもあるが、この言葉には、「あらかじめ受け入れる」のではなく、より前向きに環境を観察して自らを変化させ、その環境とのフィットを図っていかうとする「意欲」が含まれていることに留意したい。

リスクリングでは、DXの先にある新しい職務で必要なスキルを学習してもらわなければならないが、これを会社からの押し付けと感じながら渋々学習するのでは、学習の効果は限定的なものになるし、最終的に変化のなかで取り残されることにもなりかねない。どうせ新しいスキルを学習するのならば、好奇心と意欲を持ってそれに向かえる人のほうが、理解度も高く、学習スピードも速いであろうことは想像に難くない。上手に作られたリスクリングプログラムのもとでは、プログラムに参加した人が新しいスキルを活用しながら新しい職務でも活躍できるし、その姿を周囲の人も観察できる。それが人々に「変化が訪れても、前向きに対処し、それに合わせて自分を変えていける」という確信、つまりアダプタビリティという力をもたらすことになるだろう。

少し話が変わるが、今、学習や成長のスピードが最も速い組織では、フィードバックのループが高速で回っているということがさかんにいわれている。他者からのリアルタイムでのフィードバックを受け止めたり、それに基づいて自分の行動をすぐに変容させたりできるのは、アンラーニングする力やアダプタビリティを持っているからだ。このことから、変化や進化を得意とする組織にはアン

ラーニングとアダプタビリティが備わっていることがわかる。

アカウントビリティを 強めるリスクリング

リスクリングを通じて組織に蓄積される能力の3つ目に、「アカウントビリティ」がある。この言葉の和訳としては、説明責任より、「役割に対する責任意識」というほうがぴったりくる。繰り返し述べてきたとおり、リスクリングは今の職務や職種がなくなっても、新しい職務において引き続き価値創造を担ってもらうために従業員に提供されるものだ。人々は、瞬間的には不安や不信感を持つかもしれないが、その企業のなかで働き続けられるよう機会を提供されたことに徐々に気づくだろう。機会をもらっている自分自身が、新しい職務で期待される役割を全うしようと気持ちが切り替わる時が、アカウントビリティを獲得する瞬間だ。この感覚を持つ人が組織内に増えれば、企業自体の変化対応力が大幅に向上する。以上のような3つの力が組織内に蓄積されることで、組織が徐々にラーニングカルチャーを獲得することになるのだ。

人生のステージを自由に 行き来するためにも学習を

個人の人生戦略の観点からもラーニングカルチャーは重要だ。人生100年時代といわれ、個人が働く期間は長くなった。また、教育、仕事、引退という3つのステージを単純に片道切符で移行するのが人生では、もはやなくなっている。教育(学習)のステージは、人生のなかで何度も出現する。リスクリングの経験が、多くの人に、パーソナルな面でも学習を厭わない姿勢を授けることも期待したい。

Key Factor_8

変化に応じて 青写真を何度でも 描き直す

ここまで、リスクリングプログラムを作るには、まずDX戦略を明らかにしよう、その上で今後必要になるスキルを明確化しよう、さらにそのスキルを獲得すべき人と学習コンテンツを特定しよう、とさまざまなものを「明らかに」し、すべてを「計画的に」進めようということを、繰り返し述べてきた。

ここで真逆のことを言おう。

計画は、ほどほどにしておいたほうがいい。

修正や方向転換を ためらわない勇気を

計画はあくまでも計画でしかない。計画を立てるにあたって参考にした外部環境も前提も、過去の一時点に立脚したスタティックなものでしかない。一方で、現実の状況とは常に変化するダイナミックなものだ。すべてのものが「計画どおり」にいくことのほうが稀だともいえる。だから、全社的なリスクリングの「計画を作る」人たちには、ぜひ「計画に縛られない」でいてほしいのだ。

必要なのは、「思っていたのと違った」「想定していたように運ばない」など、計画と現実の間の「ズレ」を感じたときに、即座に修正や方向転換を実施する勇気だ。計画を練り、膨大なドキュメントを作り、役員会で決裁をもらった以上、これを変更するわけにはいかないなどといった固執が、「うまくいっていないプログラム」によるコストを積み上げていく。この時代、すべてのものごとに

おいて、トライ&エラーは織り込み済みである。違うと思ったら即座に手を打ち、高速でPDCAを回すほうがよほど全体のコストを引き下げ、成功への道を切り拓くはずだ。

想定と異なる現実には早く気づくための行動様式も備えておきたい。それは、プログラムに参加している人やその上司たちの反応や声、労働市場の動向や技術市場のニュース、自社製品やサービスを利用するクライアントからの意見や営業部門が伝える数字など、すべてのものが発しているフィードバックを、五感を開いて受け止めることだ。さらには、何がどう変化したのかについての仮説を立てる力、次のアクションを起こす行動力も必要になるだろう。

アジャイル開発の発想で 設計図を描き直す

システムやソフトウェアの開発には、「アジャイル開発」



という手法がある。大きくて堅牢なシステムを作るとき
の標準的な開発手法「ウォーターフォール開発」に対し
て、より速く、機動的な開発手法として用いられている。
ウォーターフォールというのは文字通り上流から下流まで
の流れを重視するもので、要件定義に始まり設計、開発、
テスト、運用までを垂直に実行していくやり方だ。これ
に対してアジャイル開発では、要件定義や設計の段階
で「作り込み過ぎない」ことを重視するという。途中で
の変更や機能追加を前提に、おおよその仕様を決めて素
早く開発に取りかかる。また、開発にあたっては、製品
の機能ごとに分割して要件定義、設計、開発、テスト
を繰り返す。ウォーターフォール型の開発では、全体が
完成するまで顧客はその製品を使ってみることはできな
いが、アジャイル開発では完成した機能から先に顧客
に使い始めてもらうことも可能である。

リスクリングプログラムを作り展開するときにも、ア
ジャイル開発の発想を取り入れる必要がある。なにしろ、
学ぶ対象はデジタルテクノロジーである。途中でテクノ
ロジーが進化したり、必要とされていたスキルが不要に
なったりという変化が起こることは想像に難くない。最
初に作り込み過ぎずに、途中で何度も設計図を描き直
すつもりでいることが大事なのだ。

アジャイル開発の 背景にある思想とは

アジャイル開発の起源は2001年、米国に集まった17
人の技術者やシステム開発者によって記された「アジャ
イルソフトウェア開発宣言（アジャイル・マニフェスト）」
にあるといわれる。よりよい開発手法を見つけ出そうと

するなかで、彼らは以下のような価値観こそが大切であ
るとの確信を得た。それは、「プロセスやツールよりも個人
と対話を」、「包括的なドキュメントよりも動くソフトウ
ェアを」、「契約交渉よりも顧客との協調を」、「計画に従う
ことよりも変化への対応を」、より重視するというもので
ある（対比で書かれている手前のことから否定するも
のではないことも強調されている）。

もちろんそのままではリスクリングプログラムのケース
に適用できない内容もあるが、何らかの他者が利用す
るサービスを作り出そうとしている人が、共通して持つ
べきマインドセットが、ここには書かれている。リスクリ
ングプログラムを設計し運用する人も例外ではない。

このマニフェストには、さらに詳細な思想を記した「12
の原則」のページが続く。各国語に翻訳され、現代もな
お、アジャイル開発の基本的な精神を表すものとして世
界中のエンジニアに読まれているという*。

完成形すらもかりそめ、 かもしれない

もう1つ重要な点がある。それは、リスクリングプログ
ラムを企画し、アジャイルに修正を加えて効果的なもの
に仕上げられたとしても、その完成版すらおそらく次の
年には変革を加える必要があるということだ。一度完
成したら終わりではなく、絶え間ない改善を施すことで、
変化するデジタルテクノロジーにキャッチアップし続けな
ければならないだろう。そもそも「完成形」があるという
考え方自体が間違っているのかもしれない。デジタルが
もたらす変化を捕まえるには、自分たち自身も変化し続
けることを覚悟するほかはない。

*アジャイルソフトウェア開発宣言の日本語公式版は次のWEBサイトで確認できる。
<https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>



最後に、デジタル時代のスキル再開発と呼ぶにふさわしい国内外の3つのケースを紹介する。リスキリング推進の参考にしてほしい。

Case_1 | 日立製作所

全員を、「デジタルで何ができるか」がわかる人へ

日立製作所では、「デジタル対応力を持つ人材の強化」を重点課題の1つとしている。日立製作所グループの人材育成を総合的に担う日立アカデミーでは、これを受けて、さまざまなデジタルスキル向上のためのプログラムを開発してきた。デジタル関連の学習プログラムは2019年度末時点で約100コースあり、データサイエンティスト、セキュリティスペシャリストなどのエキスパートが、そのなかから必要な講座を受講し、スキルレベルを高めている。

その日立アカデミーが日立製作所と連携し、2020年度に開発・提供したのが、「デジタルリテラシーエクササイズ」という基礎教育プログラムだ。日立アカデミー取締役社長である迫田雷蔵氏は言う。「2020年の重点項目として、全体のデジタルスキルの底上げを掲げました。DXは単にデジタル化やIT化を進めることとは

まったく違い、デジタルの力を使って業務や組織を変革することなのです。ですから、どんな業務に携わる人であっても、“自分の業務領域ではデジタルで何ができるか”を構想できるようになる必要があると考えました。プロとしてDXに携わるエキスパートが学習をスタートするベーシックプログラムの、その手前に位置づけたこの研修に、学習者がつまずきがちなポイントを乗り越えるための工夫を凝らし、学習者が楽しみながらステップアップしていけるようにしました。そのイメージを“エクササイズ”と名づけました」

登山口までを目指す エクササイズ

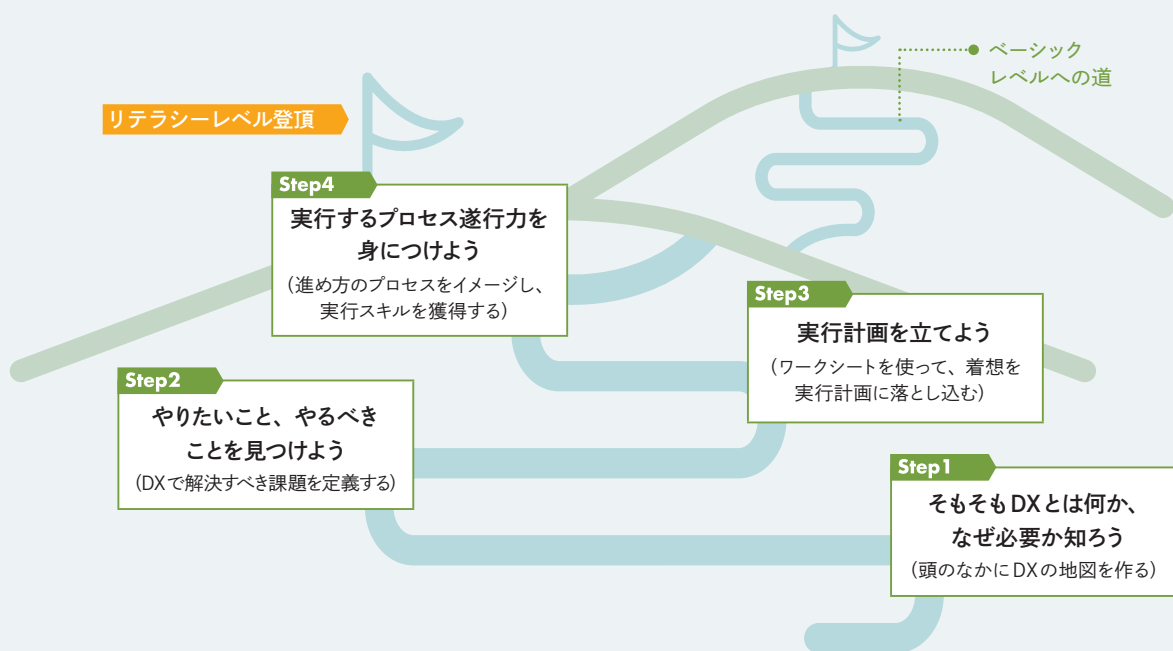
実際、グループ内の広報に使われたポスターでは山登りのメタファーが使われている（右ページの図参照）。ベーシックプログラムからが登山だが、その登山道への入口までの丘陵を、ハイキングでのぼっていくのがこのデジタルリテラシーエクササイズ、というわけだ。

エクササイズは4つのステップからなる。ステップ1でデジタルとは、DXとは何かを学ぶ。ステップ2は課題



迫田雷蔵氏
日立アカデミー
取締役社長

■ 日立のデジタルリテラシーエクササイズ



出所：日立製作所・日立アカデミーが作成した資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

発見のトレーニングだ。Excelで作成されたフォーマットに従って自部門の課題を発見する演習を行い、課題発見の型の習得を目指す。第3のステップではデータ分析を用いて課題解決する方法を学ぶ。ここでもワークシートと事例演習を用いて、課題を解決する手順を割り出す。多変量解析などもここで学ぶ。ステップ4は実際にデジタルを使った問題解決の実行力を身につける段階となっている。

対象は国内のグループ 全従業員

このエクササイズは、国内の日立グループの全従業員16万人が受講できるというからスケールが大きい。

各ステップは2時間ほどのコースに仕立てられているが、演習などをどの程度難しく感じるかには個人差があり、学習時間も変わってくる。また、「本来はワークショップ形式がフィットすると思ったものの、多くの人に速やかに受講してもらうために、すべてオンラインで提供することにしました」（迫田氏）という。また、日立アカデミーには研修や学習コンテンツを作り込むプロフェッ

ショナルや、デジタルに関するナレッジを持った講師が多数そろっているため、日立グループ関係者とも連携しながらこのエクササイズをすべて日立グループ内で開発できたという。

あらためてこのプログラムの目的を尋ねたところ、「仕事は、変えていけるんだ、という実感を持ってもらいたいのです」と迫田氏は答えた。「自分の仕事でもお客さまの仕事でも、何か困りごとがあったとき、これはデジタルで解決できるかの勘どころをつかんでほしい。お客さまの課題が何なのかを見つけるのは、データサイエンティストの仕事ではなく、それぞれのお客さまのビジネスをよく知っている担当者の仕事です。デジタルリテラシーエクササイズを通じて、彼らが、“課題を設定できる人”になってくれることを期待しています」（迫田氏）

迫田氏は、企業の人材育成について次のように語る。「日本企業の人材育成投資は全然増えていません。OJTが中心だと言ってきましたが、そのOJTももはや機能していません。ここで再び、戦略実現のための人材育成投資は企業の責任だと自覚して、やるべきことをやっていきたいと思います」。リスキリングは、企業の責任なのだ。

Case_2 | 大阪ガス

誰もがデータを正しく活用できるようになるための実践的スキル開発

DX時代には、データはますます重要な資産になる。データを経営に活かしていくことのできる人材が大量に必要なだろう。したがって、少数のデータサイエンティストのみがデータを扱えるというのではなく、誰もがデータを正しく活用できるデータリテラシーを身につけておく必要がある。「誰もがデータを正しく活用できるように」という前提のもと、大阪ガスでは、かねてより社員に対して、データに関する実践的な能力開発に取り組んできた。大阪ガスがどのようなプログラムを展開し、社員のデータ力を高めているのかを見ていきたい。

グループで1900名が受講した「データ分析講習」

大阪ガスは、「データから誤った意思決定を下さない」と「他者の分析結果の報告を鵜呑みにしない」ことを目標において、社員のデータ分析力を高めるための「データ分析講習」を2011年にスタートさせた。日置孝一氏（元神戸大学講師。現在はPhoton. 所属）とともに講習を開発し、社内で展開しているのは同社の情報通信部だ。同部で全社的な社員教育に取り組んでいる河村真一氏は言う。「データ分析では、分析する期間、

外れ値の処理方法などの“条件”、注目する指標、分類する軸などの“方法”を選び取っていくのですが、各プロセスでどんな選択をしたかによってまったく異なる結果が示され得る。同じデータを分析しても、導かれる結果が真逆になるリスクがあるのです」

それゆえ、データ分析講習では、データ分析の各プロセスに注目している（右ページ図参照）。講習には、社員のデータにかかわるスキルレベルに合わせた初級、中級、上級の各コースがある。「初級コースではデータ分析の手順とデータの正しい見方を学びます。データを前にすると、すぐに分析に入りたくなるものですが、実際には、“分析実行前”に踏むべき手順があります。こうした基本を怠らないということを習慣にしてほしいのです」（河村氏）

初級コースの終了を条件に受講できる中級コースでは、逆に、“分析実行後”の注意点を中心に学ぶ。「分析結果の評価や解釈の仕方と、分析結果の表現が重要になります。思い込みを避けて分析結果を正しく検証することができるか、他者に対して、誤解を生じさせないようなグラフを作り説明できるか、ということが問われています。結果を正しく相手に伝えられるように丸1日かけて学びます」（河村氏）

講習は、講師による講義だけでなく、個人演習やケースを使ったグループ演習もあり、実際にその場でデータに触れながら進むという。

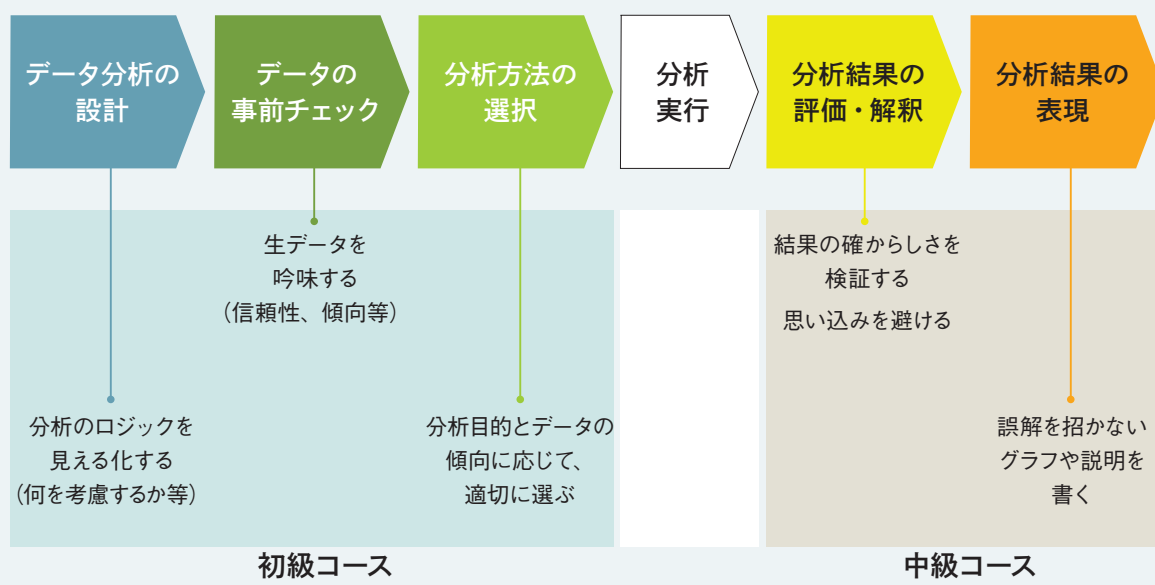
「中級コースまで修了し、もっと学びたい人は、必要に応じて、上級コースを受けることも可能です。上級コースでは相関分析や回帰分析、決定木分析などの手法を学ぶことができます。2011年からの累計で、3講座を受講したグループ社員の数は約1900人になりました」（河村氏、2019年時点の延べ人数）



河村真一氏

大阪ガス
情報通信部
次世代IT基盤構築プロジェクト室

■大阪ガスの「データ分析講習」 初級・中級コースの内容



データ分析のプロセスに沿って、初級コースではデータ分析の手順とデータの正しい見方を、中級コースでは分析結果の評価と解釈の仕方、伝え方を習得し、基礎的なデータ分析を正しく行えるようになることを目指す

出所：大阪ガス作成の資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

知識だけでなく 実践が大事

大阪ガスが目標にしているのは、実践で使えるスキルを身につけることだ。「全員が、受講後速やかに、日々の業務のなかでデータ分析を実践する機会があるか」というと、そうではない人も少なくありません。あくまでも日々の業務が大事ですから、講習で学習したからといって、そのスキルを発揮できないことがあるのは致し方ない面もあります。ただし、たとえばプライベートでの意思決定や、気になるテーマで思考実験する程度でもいいから、講習で習得したスキルを使ってみればより定着しやすくなる、と思っています。実践の機会がなければ、データ分析講習で何かを学んでもいずれ忘れてしまいますから」(河村氏)

業務でスキルを 使えないとしても

リスキリングでは、これからどんな業務を行うかが先

に決まっており、その業務に必要なスキルを学び、学んだ後には直ちに業務のなかでそのスキルを実践的に活用する、というプロセスを想定している。だが、現実には、直ちに業務が変わらないとしても、先々で必要になることがわかっている新しいスキルを多くの人に獲得しておいてもらう、ということは起こりうる。身につけたスキルをすぐに業務で活用することが難しいのであれば、河村氏が指摘するように、自ら気になるテーマや日常のシーンでそのスキルを使ってみることを推奨すべきだ。いずれにしても、獲得したスキルを実践により鍛える、ということが重要だ。

また、新しいスキルを習得した部下に対して、そのスキルを活かせるように業務をアサインできるかどうかは現場のマネジャーにかかっている。マネジャーには、もちろん現在の業務、現在やるべきことをやりきるという使命がある。その上で、将来に向けて業務がどう変わり進化するかを想定し、部下のスキルをどう変えていくか、新しいスキルをどのタイミングで習得させるか、スキルを習得した部下にどんな実践機会を与えるか、ということも考えることも求められるようになるだろう。人事部門がこういうマネジャーを支援することも重要になる。

Case_3 | Obeikan Investment Group

従業員の仕事内容とビジネスが リスキリングで完全に变化した

1982年創業のObeikan Investment Group (以下OIG) は包装資材の製造と印刷業を主力としてきたサウジアラビアの企業だ。2018年、CEOのアブダラ・オベイカン氏は、現在の主力事業は将来にわたってサステナブルとはいえないと判断し、デジタル分野へと事業構造を転換すると決意した。

デジタルとは何か CEOらが進んで学ぶ

以降、CEO自ら世界中の顧客、サプライヤー、パートナーなどに積極的に会いに行き、デジタル化やデジタルビジネスについてのヒアリングを実施した。同行させたシニアマネジメントチームのメンバーとともに、多くの企業の実例を学んだ後、彼らは自社の各部門の業務プロセスのデジタル化に着手した。

「このとき、それらの業務プロセスの変革をIT部門のスタッフに任せるのではなく、各部門のスタッフが自らの責任でデジタル化を進めました。高度なスキルを持ちテクノロジーに詳しい専門職に任せることもできたのですが、そうせず、各部門の人々が自らデジタルを学び、導入し、使っていくプロセスを経たことで、人々のリスキ

リングが促されました」と話すのは、OIGのWorkplace Innovation Directorであるトニー・クーパー氏だ。

デジタルアカデミーの設立と リスキリングの開始

2019年にはOIGは社内教育機関としてデジタルアカデミーを設立し、まず約300名の全マネジャーを対象に、ビッグデータ、AI、仮想通貨などの最新テクノロジーに関する知識と活用法、データ分析手法などを体系的に学べるオンライン教育を開始した。「マネジャー向けのプログラムは、6カ月のコースで、最終テストに合格すれば修了証明書が発行されます。オンライン講義のほかに2カ月に1度全受講生が集まるワークショップが開かれます。ワークショップでは、お互いがどんなことを学んでおり、その結果としてチームの仕事内容がどのように変化したかなどを話し合ってもらいます」(クーパー氏)

マネジャーたちの、デジタル化に対する反応はどうだったのか。「大半のマネジャーは現状に満足しており、変化を好まないタイプでした。一方で、少数ながら、すぐにこれが自分たちの新しい道だと気づき、どんどん外部に学びに行く人たちもいました。もちろん、デジタル化を進める一方で、既存事業も維持しなくてはいけなかったため、古い考え方をする人たちも同時に必要でした。当社では現在も包装材製造事業や印刷事業を維持していますが、それらの事業でもロボティクスやAIの活用を進め、生産性の向上を実現してきました。デジタル化を好まなかったマネジャーたちも、それを目の当たりにして、徐々に変化してきたのです」(クーパー氏)



トニー・クーパー氏
Obeikan Investment Group
Workplace Innovation Director

リスキリングにより 新しい職務へ

またこの3年、OIGでは一般の従業員たちにもさまざまなリスキリングのプログラムを提供してきた。その結果、彼らが今やまったく異なるスキルを用いてまったく異なる職務を担当しているという。

「一般の従業員の仕事内容は、以前のような労働集約的なものから、モニターを監視し、データを読み取り、それを分析してアクションを取るというものへと変化していきました」とクーパー氏は振り返る。「生産現場を例に挙げれば、そこで働いている人たちは、以前はペンと紙を持って工場内を歩きまわり、数字を書き留めていました。ほとんどの人はパソコン操作も苦手で、別のスタッフに数値やメモを入力してもらっていました。パワーポイントでレポートを作成し、上層部に報告するのも誰か別の人だったのです」（クーパー氏）

だが、リスキリングとデジタル化の結果、彼らは現在、コネクティビティ・エキスパートやビジネスアナリストと呼ばれる職種になったという。「すべての工場のマシンをネットワークで接続し、数百万に及ぶデータポイントの管理を行うのが彼らの仕事です。マシンがデータをリアルタイムで収集してくれるので、スタッフは手元のデバイスに届くそれらのデータを読み取り、データに従って必要なアクションを取るのです。現在では、このノウハウを他社に販売し、導入コンサルティングをするビジネスも始まりました。それを行っているのも、もともとは工場労働者だった人たちです」（クーパー氏）

スキルをベースにした 職務と評価へ

クーパー氏は言う。「10年前には、当社でも従業員の持つスキルのことなどまったく理解していませんでした。製造現場においては、スキルより“ヘッドカウント(人数)”が重視されていたものです。当時は事業を成長させるには従業員数を5000人から7000人に増やす必要があると考えていましたが、デジタル化による生産性の向上によって、ヘッドカウントは逆に減らせることになりました」。7年ほど前には、類似した職務を集約して約20のジョブファミリーを形成、それぞれに必要なスキルを明確化したという。「当時は従業員の評価も古く客観性に欠けており、『彼はいいやつだ』といった主観的な評価がかなり交ざっていたことは否めません。4年ほどの時間をかけて、徐々に客観的にスキルと業績を重視する評価方法を定着させていきました」（クーパー氏）

リスキリングは 終わらない旅

現在のOIGは、デジタルテクノロジーを製造工程などで活用する専門家集団である。同社の最大の成長事業は、Obeikan Digital Solutionsというデジタルコンサルティング部門だ。現在もDXとリスキリングは進行中で、「今後2、3年で全従業員のスキルセットを入れ替える」（クーパー氏）という。「リスキリングはネバーエンディングプロセス」（クーパー氏）なのだ。

Conclusion

リスクリングの、 その先に拓ける未来

本書を制作する過程で、我々プロジェクトチームでは本書のことを「教科書」と呼んでいた。2020年9月に刊行した「リスクリング～デジタル時代の人材戦略～」は、リスクリングとは何か、なぜ今リスクリングが大切なのかを説く「提言書」、このたび作るのは、リスクリングでは具体的に何をやる必要があるのか、どうすればうまくいくのかを考える人のための「教科書」、というすみ分けを想定していたのだ。本書の内容が教科書と呼ぶにふさわしいかは読者諸氏の判断にお任せする以外にないが、リスクリングの重要性を感じ取り、自社内でなんとかこれを展開しようとする人々に、多少なりとも役に立つ本になることを目指した。

ブロックチェーンに5G、FemTechやTransTechといった新領域との融合など、今後もテクノロジーの進化が止むことはなさそうだ。そしてそのスピードは倍々ゲームで高速化していくと予想される。どの企業も、またどの個人も、こうしたテクノロジーの進化と無縁のままではいけないと、あらためて心すべきだ。本書でたびたび繰り返したとおり、変化に対処するには、自らも変化するのが手っ取り早い。

最終的に本書のメインタイトルは「リスクリングする組織」にした。ピーター・センゲの手になる名著『学習する組織——システム思考で未来を創造する』（2011年、英治出版）へのオマージュの意を込めた。センゲは同書によって、変化し続ける環境に対して、自らが学習によって変化し続け、進化し続けることで生存を確かなものにするという新しい組織と経営のありようを鮮やかに提言し、その構築法を私たちに教えてくれた。

リスクリングする組織もまた、止むことのないデジタルの波を受けつつ、自らが変化と進化を続けることによって生き残ることを目指す組織だ。リスクリングの先に、日本企業の未来を拓くのは、読者諸氏である。

2021年3月

リクルートワークス研究所

「DX時代のリスクリング」プロジェクトメンバー一同

Works Report 2021

リスキングする組織

デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる

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 GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

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

