

リスキリング デジタル時代の人材戦略

————— 石原 直子



Naoko Ishihara: リクルートワークス研究所 主幹研究員/
人事研究センター長
銀行、コンサルティング会社を経て2001年にリクルートワークス研究所に参画。一貫して企業組織における人材マネジメント、雇用システムの研究に携わる。専門はタレントマネジメント、ダイバーシティマネジメント、女性リーダー育成など。2015年から2020年まで機関誌「Works」編集長。2017年より現職。

デジタルがもたらす変化に備え すべての人のスキル変革を

2020年のコロナ禍は、デジタルトランスフォーメーションが否応なしに進むことを私たちに予感させた。そのとき、企業内で働く様々な人々が、企業の戦略変革に合わせて自らのスキルを変化させる必要がある。それを組織として進めるのがリスクリングだ。リスクリングとは何か、どのように進めるのかを考察する。

リスクリング＝戦略に基づいた必要スキルの再習得

リスクリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、いま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。

リスクリングは、デジタルトランスフォーメーション(以下DX)の時代といわれる現代には、どの企業にとっても欠くべからざる重要な人材戦略だ。それは、デジタル技術が、ビジネスや組織のありよう、仕事の進め方を様々に、しかも抜本的に変えていくにあたって、人々が持つべきスキルが様変わりするからである。

2020年、リクルートワークス研究所では、日本ではまだ馴染みの薄かったこのリスクリングという新しい人材課題について、海外の先駆者の言説や事例をひもときながらその本質を探索し、国内における理解と認知を広めることを目標にしたプロジェクトを行った。本稿では、なぜ、現代にリスクリングが欠かせないといえるのか、実際に企業がリスクリングを進めるとすれば、具体的には何をすればいいのかを解説する。



「DX、待ったなし」の時代

DXという言葉は、明確な定義なく広範囲に使われているが、ここでは情報処理推進機構(以下IPA)が発行する『IT人材白書』で用いられている文言を紹介したい。IPAは、独自に企業向け調査を実施しており、その調査で「現在取り組んでいるDXの内容」を尋ねている。回答選択肢を見ると、DXといわれているものにも、対象やレベルには差があり、非常に幅広い取り組みがすべてDXと呼ばれている現状が分かる(図表①)。「業務の効率化による生産性の向上」といったBPRもDXであり、デジタル技術を用いて「既存製品・サービスの高付加価値化」や「新製品・サービスの創出」をすることもDXである。4つ目が「現在のビジネスモデルの根本的な変革」、5つ目が「企業文化や組織マインドの根本的な変革」となるが、デジタル技術を用いて企業文化を変えることまでをDXに求めるかどうかは意見の分かれるところだろうから、DXの真骨頂は、選択肢の4つ目、「現在のビジネスモデルの根本的な変革」という点にあると考えるべきだろう。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デジタルの力によって変えるのがDXだ。

日本においてはこれまで、DXがなかなか進展しないと指摘されてきたが、2020年に世界を襲った新型コロナウイルス感染症の危機は、様々なビジネスのありように大きな変化を迫っており、そのせいで奇しくもDXも急速に進展する様相を見せている。特に、対面でモノやサービスを受け渡すことが困難

図表① 幅広いデジタルトランスフォーメーションの定義

- 1 業務の効率化による生産性の向上
- 2 既存製品・サービスの高付加価値化
- 3 新製品・サービスの創出
- 4 現在のビジネスモデルの根本的な変革
- 5 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。

出典:IPA『IT人材白書2020』図表1-1-13よりリクルートワークス研究所作成

になった以上、クラウド上でのサービス提供、人が介在しない形でのモノの受け渡し、移動しなくても目的を達せられるオンライン完結の価値提供といったことができるかどうか、先延ばしにできない命題として多くの企業に突きつけられた。いまが、「DX、待ったなし」のターニングポイントであることを、正しく認識したい。

リスクリングなくしてDXの成功なし

DXが進むことで、人々に必要とされるスキルが変化するとはどのようなことだろうか。まずDXを進めるにあたって必要な人材として、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が挙げられる。彼らにはコンピュータサイエンスの高度なスキルが求められる。次に挙げられるのは、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だ。彼らはデジタルとビジネスの両方を理解している必要がある。しかし、こうした人材をそろえただけでは、DXは成立しないだろう。

本格的なDXが進むということは、事業戦略を描く人や基幹システムを構築する人だけがデジタルに精通していればいい、ということではまったくない。ビジネスプロセスのすべて、バリューチェーンのすべてが大きく変わり、それぞれの現場を動かす人々にもこれまでとは異なるスキルや能力が必要になるはずだ。デジタルスキルがない人を解雇して外部からデジタル人材を好きだけ採用するということが多く日本の企業にとって現実的でない以上、バリューチェーンの各プロセスにいるすべての人が「デジタルで価値を創造する」ための新しいスキルを獲得する必要がある。これを可能にする人的資源戦略、すなわち、デジタル技術の力を使いながら価値を創造することができるように、多くの従業員の能力やスキルを再開発すること、これがリスクリングだ。リスクリングは、DX時代に、企業と個人の双方が生き残るための重要戦略なのだ。

世界が注目するリスクリング

海外では、数年前からリスクリングへの注目が高まっている。世界経済フォーラム(World Economic Forum、以下WEF)は、社会全体でリスクリングに取り組む必要性を2018年から訴えている。2020年1月のWEF年次総会では、「2030年までに世界で10億人をリスキルする」ことを目標に、「リスキル革命プ

ラットフォーム」の構築が宣言された。政府、ビジネス界、教育界の垣根を越えて様々な国の政策実験や企業の取り組みを連携させるという。

米国では、トランプ前政権時代に国を挙げてのリスキリング推進策が講じられた。2018年には多様なセクターを巻き込んで、リスキリング戦略を策定するための会議体や委員会を設置し、また、民間企業に向けて“Pledge to America's Workers(労働者への誓約)”というイニシアチブに参加するよう促した。2025年までに従業員にリスキリングやアップスキリングの機会を提供することに賛同する企業の署名を集める活動で、2020年8月時点で430以上の企業がこれに署名している。各社がリスキリングを提供すると約束した人員数を合計すると1600万人になる。

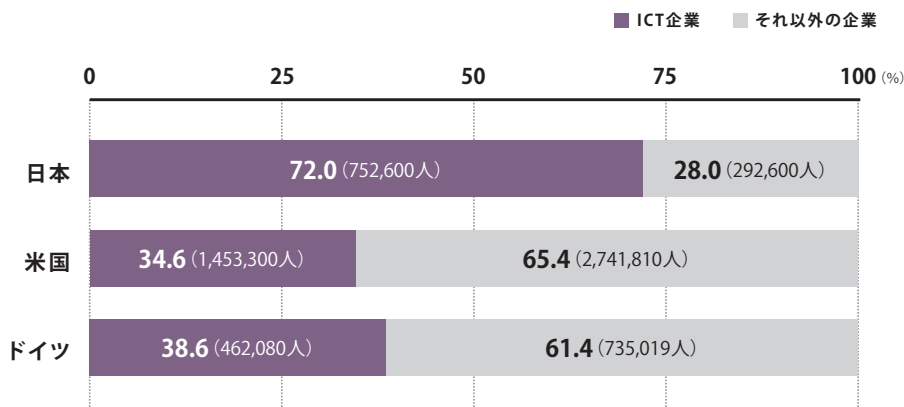
欧州でもEUを中心に労働者のリスキリングの施策が多数発生している。2021年1月には、“Digital Europe Programme”と呼ばれる活動が始まり、人材育成分野の目標として、2027年までに最新のテクノロジー職に就ける人材を約26万人増やすことを掲げている。

日本企業とDX、そしてリスキリング

翻って日本では、リスキリングという言葉自体がまだそれほどメジャーになっていない。これは、1つには日本では、DXという現象自体が正しく理解されていないからであり、2つには、リスキリングを“既存従業員の能力再開発”と捉えたとき、それが日本企業にとって馴染みが“ありすぎる”からだと考える。

日本企業のICT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。IPAの『IT人材白書2017』によれば、日本ではICT人材の72.0%がICT企

図表② ICT企業とそれ以外の企業に所属するICT人材の割合



注:2015年の各国の統計による。

出典:IPA『IT人材白書2017』図表2-2-3より抜粋

業、すなわちベンダーで働いているが、米国やドイツではベンダーで働くICT人材は全体の3分の1程度、残りは一般的な事業会社で働いている(図表②)。米国では、エンジニアが最も多い地域はニューヨーク圏になったという調査結果もある(ブルックス研究所、2017年)。その理由は、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。

だが日本では、いまだにICT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。こうした事情が、日本企業にとってDXを“対岸の火事”と思わせてきた。企業の内部に最新のデジタル技術を理解し、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ればかりでなく、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理解している経営者がいないため、日本での本格的なDXは遅れに遅れているのだ。

日本企業はリスクリングが得意？

もう1つの課題、リスクリングが日本企業にとってある意味で馴染みがありすぎるとはこういうことだ。日本型雇用の特徴の1つに、ジョブ・ローテーションとOJTを通じて継続的に従業員の人材開発が行われるというものがある。人々の職業能力を開発し、スキルを身につけさせるのは、日本ではそもそもが企業の役割であり、これまでもそれらをもって、人々を解雇することなく新事業や新業態に対応させてきた、という自負が、日本企業にはあるだろう。その意味では、リスクリングという概念や言葉が日本企業で海外ほど広まらないのは、それが日本企業にとって特に目新しいものではないと捉えられているからだと思われる。

しかし、日本企業に埋め込まれたこの仕組みは、DX時代に求められるリスクリングとは明確に異なるものだとしておこう。この違いを認識することが、日本企業が真のリスクリングに踏み出す第一歩だと考える。



“連続系”の日本型人材開発、 “非連続系”のリスキリング

OJTとジョブ・ローテーションを中心とする日本型の人材開発は、現行の経営戦略・事業戦略を続ける前提のもとでこそ有効に機能する。これまでも存在した事業・業務・職務のやり方を、新しく着任した人が熟練者や上位者から学ぶ、というのがその基本形である。その意味では“連続系”のなかでの人材開発なのである。

これに対し、DXのような大戦略転換期に必要とされるリスキリングは、“非連続系”の人材開発といえるだろう。経営戦略・事業戦略の大きな方向転換を踏まえ、いまはまだ“ない”事業・業務・職務のために必要なスキルを獲得してもらうのが、その目的である。戦略の大きな転換は、時に、将来不要になるスキルしか持たない者の大量の余剰と、将来必要なスキルを持つ者の不足をもたらす。そのとき必要なのは、将来組織が必要とする能力を洗い出し、現在組織にある能力とのギャップを短期間で一気に埋めるプログラムと、それを可能にする相応額の投資をする覚悟である。獲得すべきスキルをすでに保有している経験者や上位者が社内にはいない状態、実際の職務を遂行“しながら”スキルを獲得するのが難しい状態で、何をすれば本当に新しい戦略を有効にするリスキリングが可能か、これこそが企業が作るリスキリング戦略の勘所となるだろう。

リスキリングの進め方～4つのステップ

ここからは、企業が従業員に対して、デジタル時代に必要なリスキリングを包括的に提供するにあたって、必ず備えるべき要素を4つのステップに分けて説明する(図表③)。

Step1 スキルを可視化する

リスキリングでまず必要なのは、これからの事業戦略、ビジネスの革新にあたって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(スキルギャップ)を可視化することも必要だ。スキルギャップが見えなければ、目的を達成するためにかかる金銭的・時間的コストも算定できず、リスキリングを効率的に行うことが難しくなるだろう。残念なことに、日本企業においては、「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。だが、リスキリングのためには、この“苦手”を克服する必要

図表③ リスキリング 4つのステップ



出典: リクルートワークス研究所(2021)「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」より筆者作成

がある。

スキルを可視化するにあたって重要なのは、スキルマップやスキルデータベースとは、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。

Step2 学習プログラムをそろえる

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スタイルでの学習が難しい。必要になるスキルは、社内にはまだないか、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する必要がある。

すべての企業が学習プログラムを自社で開発できるわけではないが、デジタルスキルは世界共通であり、“我が社流”である必要がないことは朗報といえる。様々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。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。情報を駆使して効果の高いものや直接仕事の役に立つものを選別し、パッケージにして働く人々に提供できるのは、組織的にリスキリングプログラムを展開するメリットの1つだ。

ところで、どんな学習コンテンツをリスキリングプログラムに含むべきかを検討するとき、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様々な能力も獲得すべきだ、という議論がしばしば起きる。例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、顧客起点で顧客課題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。

だが、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。また、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。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。

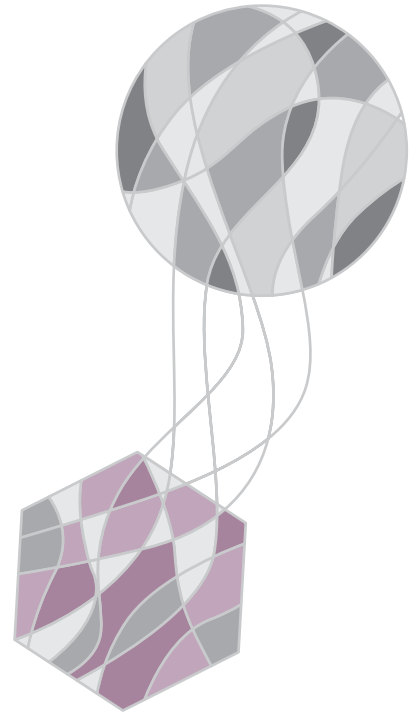
Step3 学習に伴走する

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、様々な形で伴走することが求められる。昨今は様々な人材管理のツールに、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。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。リスク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。

様々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、可視化させることが容易になりつつある。学習と習得スキルの履歴が示せるようになれば、個人の学習のインセンティブにもなり、また、社内における適材の探索にも有効利用できるだろう。

Step4 スキルを実践させる

リスク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進め方が大きく変わる仕事でも、引き続き価値創出をしてもらうことだ。だとすればリスクリングの仕上げには、学習したことを実践する場を提供することが必要だ。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様々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。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。

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、後から来た人に教えながら、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な姿だろう。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、すっぱ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、現実のビジネスで通用する実践的なものにまで高めるための教えを実行してもらいたい。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とリスクリングを成功させるための重要なテーマだ。

リスクリングを成功させるためのキーファクター

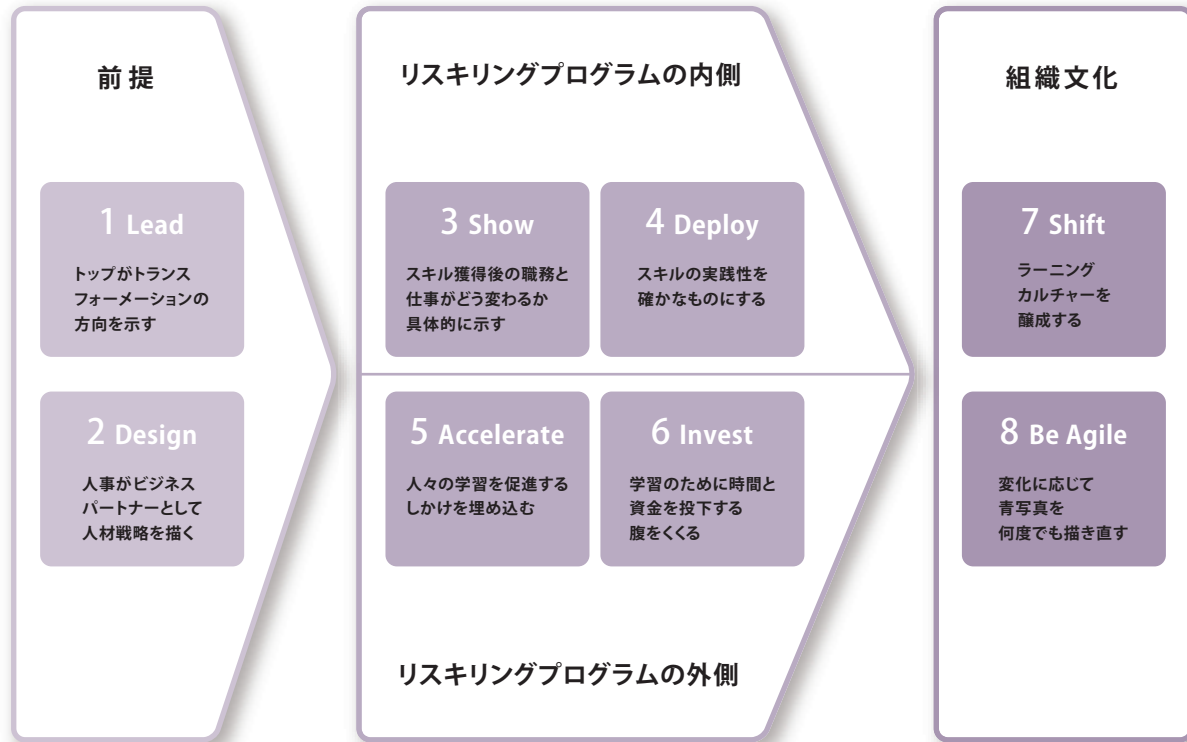
我々のプロジェクトでは、これまでに解説したリスクリングの4ステップを進めるにあたっての“前提”ともいえる8つのキーファクターも整理した(図表④)。全8項目の詳細については「リスクリングする組織～デジタル社会を生き抜く企業と個人をつくる」を参照いただくとして、本稿では、そのうちの3項目、Lead、Design、Shiftについて解説したい。

Lead トップがトランスフォーメーションの方向を示す

リスクリングはデジタル時代のビジネス戦略に基づいて進めるものである。したがって、自社とそのビジネスが、デジタルを活用してどのように変わるのかを、まず決定する必要がある。それをするのは経営陣、トップである。トップが、デジタル技術には何ができるのか、それを用いて自社とそのビジネスをどう変えたいのかを描き、提示しなくてはならない。先に述べたとおり、日本企業では、いまだにICTやデジタルは“コスト削減の手段”としてしか認識されていない感があるが、経営者がデジタルの可能性を小さくしか捉えていないと、「デジタルを用いて企業とビジネスをどう変えるか」という命題の後段の部分、つまり「企業とビジネスをどう変えるか」の壮大な絵は描けるはずもない。社長をはじめ



図表④ リスキリング 8つのキーファクター



出典:リクルートワークス研究所(2021)「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」より筆者作成

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。

Design 人事がビジネスパートナーとして人材戦略を描く

トップがDXの方向性を示す大きな絵を描いたら、それを実現可能にするリソースをそろえる必要がある。人的資源というリソースを整えるのが人事の役割である。これができるためには、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不可欠だ。また、それぞれのビジネスの現場で、現時点での組織の持つ能力やスキルセットを把握しておき、ビジネスが変わるとなれば、これから必要なスキルセットは何かを割り出し、どのような手段を用いてそのスキルセットを獲得するのかを具体的に計画するのは、企業内の各ビジネス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)の役割である。

近年、日本企業にもCHRO(最高人事責任者、Chief Human Resources Officer)を置くところが増えている。CHROは、COO(最高業務責任者)、CFO(最高財務責任者)らとともに、CEOを筆頭とする経営チームの一員となり、経営執行の任を負う。その意味ではCHROはCEOの“部下”ではなく“同僚”である。トップの描く企業やビジネスの未来図を、同じ目線から見る能力、それを自

分が管掌する人的資源の側面から実現するための方法論を専門家として考えられる能力が求められる。DXにおいて、CHROがこれをするためには、CHROもまた、そのほかの経営陣と同様に、デジタルの可能性と脅威を理解している必要がある。

事業の現場におけるHRBPは、各事業部門長にとってのパートナーである。その意味ではCEOにとってのCHRO、事業部門長にとってのHRBPという関係性は相似形であるといえるだろう。HRBPは本社人事部からの“お目付け役”でも、事業部門長や現場の人々の“御用聞き”でもない。事業の成長や変革を実現するための、人的資源の面でのサポートを行うのがその役割である。

以上のように、経営や事業にとって、パートナーであると思われる人事の存在なくしては、DXを成功させるリスクリングの戦略は描けない。人事部門が、このような立ち位置になっているかどうかを、あらためて確認したい。

Shift ラーニングカルチャーを醸成する

リスクリングを通じて、組織と個人が獲得するのはデジタルスキルだけではない。デジタルスキルを獲得する過程で、少なくともアンラーニングの力、アダプタビリティ、アカウンタビリティという3つの能力を獲得できると考える。そして、この3つは、「学習する組織」には欠かせないものである。

アンラーニングはよく知られているとおり、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”を生み出す力である。アダプタビリティは、変化対応力とも訳されるが、変化を受け入れ、自らも変わろうとする“意志”を含む言葉である。変化を前にして、それに前向きに対処し、自らを変えることで乗り越えていけると確信できる力、これがアダプタビリティだ。アカウンタビリティは、ここでは、「役割に対する責任意識」という意味で使っている。リスクリングは、企業が変化を遂げようとするとき、従業員が引き続きその企業のなかで価値創出に携われるための能力獲得機会である。従来とは違う形であったとしても、引き続き価値創出に携われることがわかったときに、人々が、新しいスキルを活用して、新しい職務で期待される役割を全うしようという気持ちになること、これがアカウンタビリティである。

リスクリングという活動を通じて以上のような3つの力が組織内に蓄積されることで、組織はラーニングカルチャーを獲得することになる。学び続け、変化し続けられる能力こそが、未来に訪れる様々な激震に耐え抜き、生き残り続ける組織の条件といえるだろう。

日本中のそこかしこの企業でリスクリングが始まり、新たなスキルを身につけた人々によるデジタルを用いたビジネスの革新が日本を活性化させる。そんな近未来を期待して、今後もデジタル時代の人材戦略について考察を続けたいと考えている。