

リスキリングとは

—DX時代の人材戦略と世界の潮流—

2021年2月26日

リクルートワークス研究所
石原直子

人事研究センター長／主幹研究員

**Recruit
Works
Institute**

海外では「リスクリング」に注目が集まっているらしい

日本企業はDXに備えることが本当にできているだろうか

私たち自身も、デジタル時代に必要なスキルを身につける必要があるのでは

「DX時代のリスクリング」研究プロジェクト

ゴール1 「リスクリング」を改めて定義し、日本の産業領域・行政領域でポピュラーなワードとして定着させたい！

ゴール2 「リスクリングにたいして、一義的に責任を負うのは企業」との認知を広げて、そのためのプラットフォーム構築と資金投下を始めてもらいたい！

ゴール3 リスクリングの具体的な方法論を（海外事例や過去事例をもとに）明らかにして、世の中に提供したい！

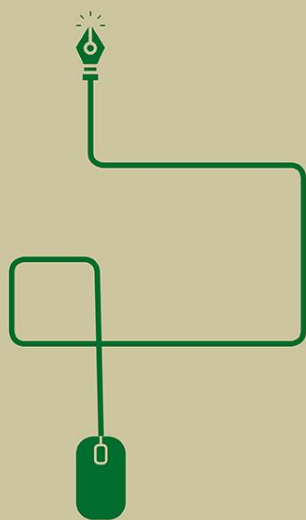
9月30日、提言書を発行しました

Works
Report
2020

リスキリング

.....

デジタル時代の人材戦略



リスキリングとは何か、
なぜ、いま、リスキリングが
日本企業に必要なのか

これを伝えるために作成したのが左の
提言書

リスキリング
～デジタル時代の人材戦略～

PART1

リスクリングとは何か
なぜ、今、リスクリングが
重要なのか

**Recruit
Works
Institute**

■ 日本語「リスキング」

2020年5月	…	1,470件
2020年10月	…	2,330件
2021年1月	…	2,500件
2021年2月	…	777,000件

■ 英語「Reskilling」

2020年5月	…	812,000件
2020年10月	…	3,780,000件
2021年1月	…	3,620,000件
2021年2月	…	3,870,000件

日本語では2月に急増??

英語圏ではこの半年の伸び率（約4.5倍）にも注目したい

リスキングとは

「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキル的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」

近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル習得を指すことが増えている

■リスキングは「リカレント教育」ではない

リカレント教育は「働く→学ぶ→働く」のサイクルを回し続けるありようのこと。新しいことを学ぶために「職を離れる」ことが前提になっている

■リスキングは単なる「学び直し」ではない

昨今の「学び」への注目のなかには、個人が関心に基づいて「さまざまな」ことを学ぶこと全体をよしとする言説が多いが、リスキングは「これからも職業で価値創出し続けるために」「必要なスキル」を学ぶ、という点が強調される

■リスキングに類似の言葉に、アップスキリング、アウトスキリングという言葉もある

「組織は戦略に従う」をDXに当てはめると

ビジネスモデルや事業戦略が変わるなら
人材戦略も必然的に変わる

DX時代の人材戦略=リスクリング

リスクリングによって

デジタル技術の力を使いながら価値を創造できるように
多くの従業員の能力やスキルが再開発される

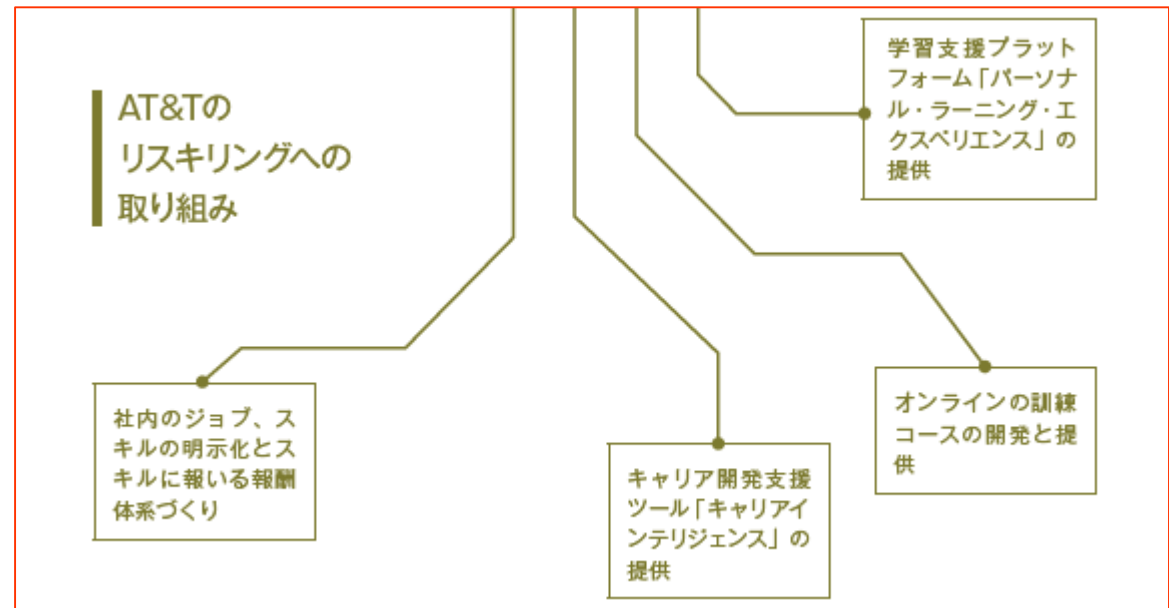
この時に、「ソフトスキル」「リーダーシップコンピテンシー」を強調しすぎると、DXはおそらく実現しないと心得るべし。

PART2

世界が急ぐ リスキリング

**Recruit
Works
Institute**

- 2008年時点ですでに、以下の事実を把握。
「25万人の従業員のうち、未来の事業に必要なスキルを持つ人は半数に過ぎず、約10万人は10年後には存在しないであろうハードウェア関連の仕事のスキルしか持っていない」
- 2013年に「ワークフォース2020」というリスキングのイニシアティブをスタート(現在も後継プログラムが続いている)。2020年までに10億ドルかけて10万人のリスキングを実行。
- 現在、社内技術職の80%以上が社内異動によって充足。
- リスキングプログラムに参加する従業員は、そうでない従業員に比べ、1.1倍高い評価、1.3倍多い表彰、1.7倍の昇進を実現。離職率は1.6倍低い。



出所：リクルートワークス研究所「リスキング～デジタル時代の人材戦略～」

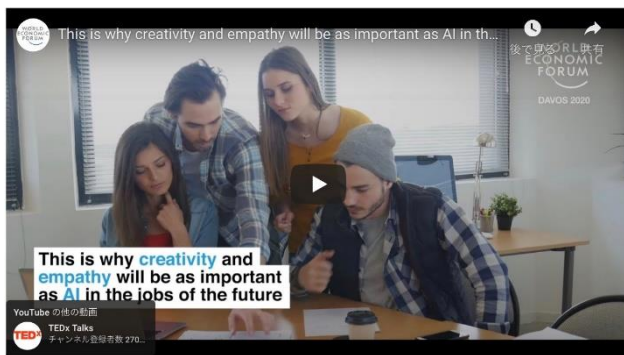
■ Amazon

- ✓ 2025年までに米アマゾンの従業員10万人をリスクリングすると発表。(一人当たり投資額は約75万円)
- ✓ 非技術系人材を技術職に移行させる「アマゾン・テクニカル・アカデミー」、IT系エンジニアがAI等の高度スキルを獲得するための「マシン・ラーニング・ユニバーシティ」など

■ ウォルマート

- ✓ VRを用いて、店舗にいながらにして「ブラックフライデー」などレアイベント、災害対応などの疑似経験を積む
- ✓ eコマース対応用の機械「ピックアップタワー」の操作をバーチャルに学ぶなど「小売りのDX」に対応できるスキルの習得を店舗従業員に。

Reskilling Revolution Platform



Related links

The Reskilling Revolution: Better Skills, Better Jobs, Better Education for a Billion People by 2030

The Business Pledge

Platform Overview

Education 4.0

Preparing for the Future of Work Industry Accelerators

The Promise of Platform Work

Closing the Skills Gap Accelerators

Contact us

Get more information about this platform



2018年から3年連続で「リスキル革命」と銘打ったセッション
「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」宣言
「第4次産業革命により、数年で8000万件の仕事が消失する一方で9700万件の新たな仕事が生まれる」

PLEDGE TO 
AMERICA'S
WORKERS

トランプ政権の政府主導・企業巻き込み型のリスキング・イニシアチブ
米国企業430社が参加、1600万人分のリスキング機会提供を誓約
米国企業のみならず、Canon、Samsung、Shell、Toyotaなど海外企業の米国法人も含む

■ マイクロソフト : Global Skills Initiative

The image is a composite graphic. On the left, a video frame shows Satya Nadella, CEO of Microsoft, speaking. Below him is a caption: "Satya Nadella, CEO, Microsoft". To the right of the video frame is a blue vertical banner with the Microsoft logo and the text "A global skills initiative". Below this banner is a smaller video frame of a woman in a headset. To the right of the woman is a horizontal timeline titled "Three skilling sprints" with three circular icons and arrows pointing right. The first icon shows a laptop and keyboard, labeled "Today" with the text "ing initiative help individual job seekers". The second icon shows a city skyline, labeled "Fall 2020" with the text "Tools to help employers skill and upskill employees". The third icon shows a woman working on a laptop, labeled "Winter 2020" with the text "Skilling programs and partnerships for students".

コロナにともなう失業者2500万人のリスキリングを無償支援

2020年6月30日、ナデラCEO自ら大々的に発表。傘下のLinkedIn、GitHubとともに無償でリスキリング講座を提供(ラーニングパスを発行)し、失業者の再就職を支援

自社ソフトMicrosoft Teams上に3社の教育コンテンツを登載予定(2020年12月)。

外部の教育プログラムにも接続できる

PART3

リスキリング

日本の現在地

**Recruit
Works
Institute**

企業における取組みも少しずつ見えてきている

- 日立製作所：国内グループ企業の全社員約16万人を対象に、DX基礎教育を実施（20200911日経新聞、日経クロステック）

「デジタルリテラシー エクササイズ」4講座を日立アカデミーが提供



出所：日立製作所

- 富士通：時田社長新体制のもと、「ITカンパニーからDXカンパニーへ」を提唱。「人材のリスキング」は重要課題と明確に宣言

成長投資を加速

FUJITSU

- 社会・お客様への提供価値の創造と富士通自身のDX企業への変革のため必要な投資を積極的に遂行(5年間で5,000~6,000億円)



価値創造
のための投資

- ・ サービス・オフリング投資
 - テクノロジー開発投資
 - ソリューション開発投資
 - ビジネス効率化投資
- ・ M&A、有力パートナーとのアライアンス、ベンチャーへの投資
- ・ 将来を見据えた戦略的なDXビジネスへの投資



自らの変革
のための投資

- ・ 高度人材(コンサルティング、サービス)の獲得
- ・ 内部強化 (リスキング、社内システム)

■ 商社 文系社員、AI研修でDX（20201019日経新聞）

住友商事 AIを基礎から学ぶオンライン教育3時間研修を1000人に。

三菱商事 「IT・デジタル研修」新設。所属、年次年齢を問わず希望者が受講。オンライン6講座、1000人が受講。2020年度内に13講座に。

丸紅 技術的にもAIを扱える実践講座「デジチャレ」。自らテーマを決めて応募。50人

それでもなお残る
リスキリングについての誤解…

誤解1

リスキングは、一部のデジタル人材の育成・獲得の問題だ

DXは、企業の価値創造の全プロセスを変化させ得る取り組み。

デジタル戦略を考え、ロードマップを描く「一部の人材」ではなく、フロントラインの人々を含む全人材に対して必要と考えるべき

誤解2

リスキングは、日本企業の得意なOJTの延長でできる

OJTは「連続系」のなかでの能力開発。社内に「いまある」部署の「いまある」仕事をしてもらいながら、やり方を覚え、スキルを獲得してもらうもの。

リスキングは「非連続系」の能力開発。社内に「いまない」仕事、「いま、できる人がいない」仕事のためのスキルを獲得するためには、OJT以上の取り組みが必要

誤解3

リスキングのコンテンツは、社内開発するしかない

そもそもがデジタルに強い企業でないならば、すべてを内製化しようと思う必要はない。

特に「デジタル」のスキルは、社内外を問わず共通のことが多い。外部にあるコンテンツや、プラットフォームの活用のほうが費用と時間の節約になる可能性は高い。

誤解4

DXの時代でも、デジタルスキルよりもリーダーシップコンピテンシー、論理的思考力などソフトスキルの方が重要だ

もちろん、ソフトスキルはDXの時代かどうかにかかわらず重要。

だが、「ソフトスキルの方が重要」と言っているのは「デジタルを理解しない」「デジタルの詳細はわかっていない」ことからの「逃げ」の可能性がないか考えるべき。

ソフトスキルだけが高くても、デジタル技術を実際に扱えなければ、生み出せる価値は限定的？

リスキングの
何が日本企業にとっての
チャレンジか？

課題1

リスキングのためにはスキル(現有スキルと将来必要なスキルの双方)の可視化が不可欠だが、日本企業は「スキルデータベース」「スキルマップ」への信頼が低い

- スキルの可視化にこそ、AIを活用。
社内外の人材要件定義、求人情報、研修情報などから、特定職種に求められるスキルを特定し、常時更新し続ける仕組みを

課題2

デジタルスキルを「仕事で使えるレベル」に高められるコンテンツはどこにあるのか、という課題。また、eラーニングや座学だけで「使える」スキルを獲得できるのか、という課題。

→ コンテンツは社内で準備する以外にも、国内外を含めた社外からも見つける。

Google、Microsoftなどが提供するマイクロ・クレデンシャル（自社が提供する講座修了者にスキル認定証やバッジを付与する仕組み）を有効利用。

受講後の「現場経験」こそ重要。社内インターンシップ、お試し配属、見習い制度などの開発を

課題3

リスキングに抵抗する人々は一定の割合で発現しうる。この人たちを本当にリスキングできるのか。

→ リスキングしなければ、企業内で「価値を生み続ける」人材として生き残れない。逆にいえば、上手にリスキングすれば、社内で価値を発揮し続けることができる。これをいかにうまく伝えられるか。

学習自体のプロセスを伴走するインテリジェンスツールの活用は必須。ゴールに対し、どこまで進めているのかを可視化。

自らの現有スキルを可視化したうえで、新しい職務の可能性を見せること（講座習得後にお試し配属などができる仕組みは有効）