

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for
Corporate Management



人事

DX時代に
対応するための
リスキリングの
ポイント

- 1 リスキリングの概要**
- 2 企業が取り組むべきDX化への対応策**
- 3 リスキリングを推し進めるための3つのポイント**
- 4 リスキリング事例と官民一体の取り組み**

伊藤誠一税理士事務所

2023
5
MAY



1 | リスキリングの概要

日本の課題として、人口減少や高齢化に伴う労働人口の減少や、地方と都市部、あるいは大企業と中小企業との間のデジタル格差、そしてデジタル人材不足が指摘されています。

このような背景において、「リスキリング」という言葉が注目されています。

本レポートでは、特に人材確保、育成が重要課題となっている中小企業において、「リスキリング」の進め方、およびそのポイントについて解説します。

1 | リスキリングの実態

(1) 政府主導の「リスキリング」

「リスキリング」という言葉は、もともと職業能力の再開発、再教育という意味合いで使われてきた言葉です。

この言葉は、最近メディア等でよく耳にするようになりましたが、特にきっかけとなつたのは、岸田首相が昨年10月の所信表明演説の場で、「個人のリスキリングの支援に5年で1兆円を投じる」と表明したことが記憶に新しいところです。

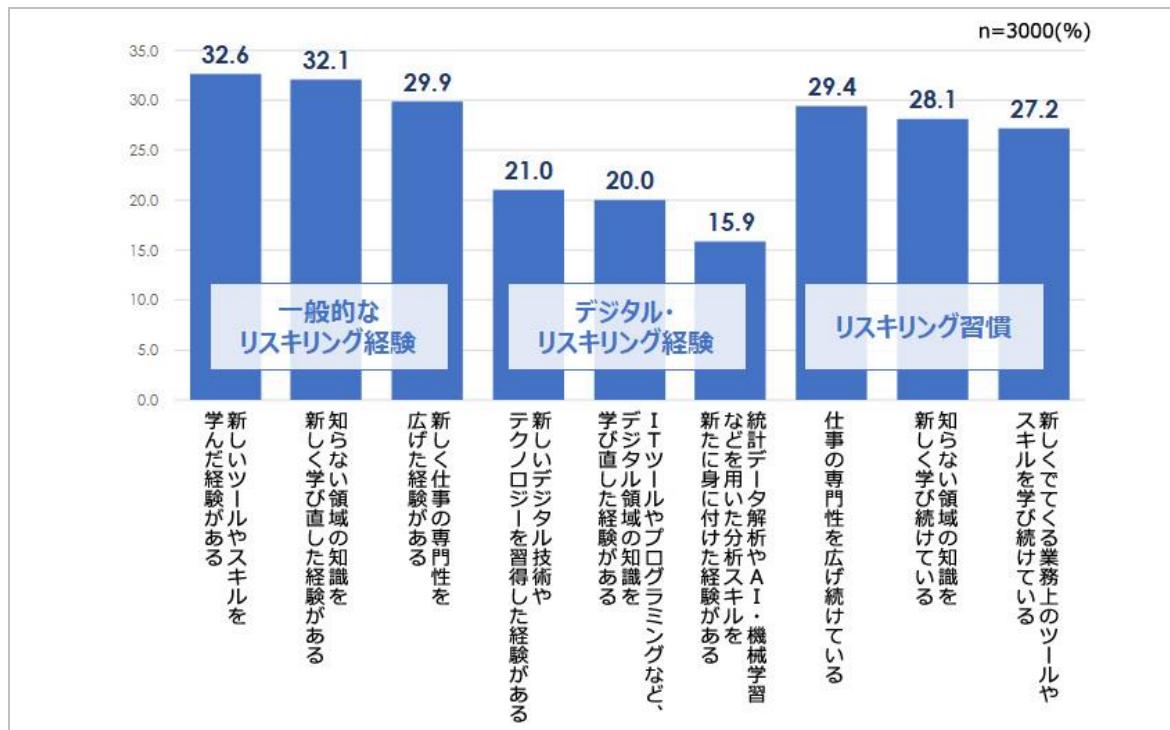
その場では、わが国の持続的な成長のため科学技術・イノベーションやスタートアップ、脱炭素、デジタル化に重点を置くと提示したうえで、構造的な賃上げの実現に向け「賃上げと労働移動の円滑化、人への投資という3つの課題の一体的改革を進める」と強調しています。

年功序列的な職能給からジョブ型の職務給への移行、リスキリングへの支援を打ち出し、「企業間、産業間での労働移動の円滑化に向けた指針を本年6月までに取りまとめる」と表明し、新しい資本主義実現会議（議長・岸田文雄首相）によって労働市場改革の指針取りまとめ作業が進められています。

(2) リスキリングの実態

パーソル総合研究所によるリスキリングの実態調査結果によると、正規雇用者全体で、「一般的なリスキリング経験」と常に新しい専門性やツールなどを学び続けている、という「リスキリング習慣」がある方は3割前後であるのに対して、昨今重視されているデジタル領域のリスキリング経験は、2割程度にとどまっています。

■リスキリングの実態



出典：パーソル総合研究所「リスキリングとアンラーニングについての定量調査」

2 | 中小企業においてもリスキリングが重要視される理由

(1) DX(デジタルトランスフォーメーション)化の加速への対応

自社に新たな価値を生み出し競争力強化を図るために、DX化が各企業で加速しています。DX化が浸透すると、仕事の流れが大きく変わり、社員に求められるスキルも変化します。

特に、高度なITスキルを持った技術者など、高い専門性を有している人材確保、育成が急務となっています。

例えば、AIの仕組みを設計するなど、人間にしか行えないITスキルを持つ人材を育てたり、外部からの人材確保が急務となっています。

(2)ビジネススタイルの変化への対応

営業スタイルは、これまでの対面営業活動からWebを活用した営業活動に比重が高まっています。また、ネットビジネスやECサイトが普及するなど、Webスキルを身に付けなければ商売にも支障をきたすようになっています。

このような社会背景から、Webを駆使した営業手法に変革させるためには、Webスキルの向上が欠かせなくなっています。

3 | リスキリング浸透によるメリット

(1)業務効率化が図れる

社員のスキルを再開発し、業務プロセスそのものを変革することで業務効率化が図れます。

例えば、データ活用のスキルが身に付けば、これまでの調査にかかっていた時間が大幅に短縮され、他の業務に使える時間が生み出されます。

また、スキル向上によって人材の再配置が可能になり、適材適所で成果を発揮することができ、その結果、生産性の向上も期待できます。

(2)柔軟な対応力が身に付く

社員のスキルを再開発すれば、既存の人材で社内のあらゆる課題の解決が可能になります。市場の変化や仕組みが転換される度に、新しいスキルを持つ人材を確保する必要がなくなるため、手間と費用の節約にもつながります。

(3)新しいアイデアの創出が期待できる

社員が新しいスキルを習得すると、これまでの慣習に囚われることなく、新しい考え方によって斬新なアイデアが生まれやすくなります。

商品・サービスを開発するときに独創的な発想を取り入れたり、業務の進め方を新たな形にしたりするなど、社内に良い変化をもたらします。

(4)社員の成長意欲を向上させる

会社に勤めながら自身のスキルを高めたいと考えている社員は少なからず存在します。

会社側が、社員の成長意欲に応えられるような研修プログラムを構築することで、社員が新たな能力を習得し成果を出すことになり、モチベーション向上につながるとともに会社の業績にも貢献できるようになります。

■リスキリング浸透によるメリット

- ①業務効率化が図れる
- ②柔軟な対応力が身に付く
- ③新しいアイデアの創出が期待できる
- ④社員の成長意欲を向上させる

2 | 企業が取り組むべきDX化への対応策

1 | 中小企業でも急がれるDX化のねらい

DXとは「デジタル・トランスフォーメーション」を略した言葉で使われており、今では普通に目にする言葉になりました。

「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。一般的には企業がAI、IoT、クラウド等の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。

中小企業の課題として、人材不足や業務効率化の遅れなどが挙げられており、DXに取り組む中小企業は増えていますが、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ることや、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。

これは同時に、デジタル技術を活用して新しいサービスの提供や新たなビジネスモデルを構築しようとする競合他社もいると考えられ、先んじて取り組むべきテーマであるともいえます。

■DX（デジタル・トランスフォーメーション）化のねらい

- ①業務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変革
- ⑤企业文化や組織マインドの根本的な変革

出典：「IT人材白書2020」情報処理推進機構社会基盤センター

2 | DX化に向けて避けて通れない社員の「リスキリング」

(1) 中小企業にとってなぜリスキリングが必要であるか

中小企業がDX化を実現するためには、まずは、社員への丁寧な説明が必要です。自社の変革は、大企業以上に社員の不安や抵抗が大きくなる傾向があります。なぜ自社にDX化が必要となっているのか、その背景や自社および社員へのメリットを丁寧に説明した上で、

社員にリスキリングが重要であることを理解してもらう必要があります。

また、中小企業がDX化への取り組みにあたっては、中小企業向けパッケージシステムが普及しており、自社にあったものを選択すれば、大きな開発コストをかける必要性は少ないと考えられます。

ただし、人材に関しては、大企業のように高い人件費をかけてデジタル人材を確保することが難しいため、社内でデジタル人材を育成することが必要です。

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、社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。このような理由から、中小企業におけるリスキリングの重要性が高いといえます。

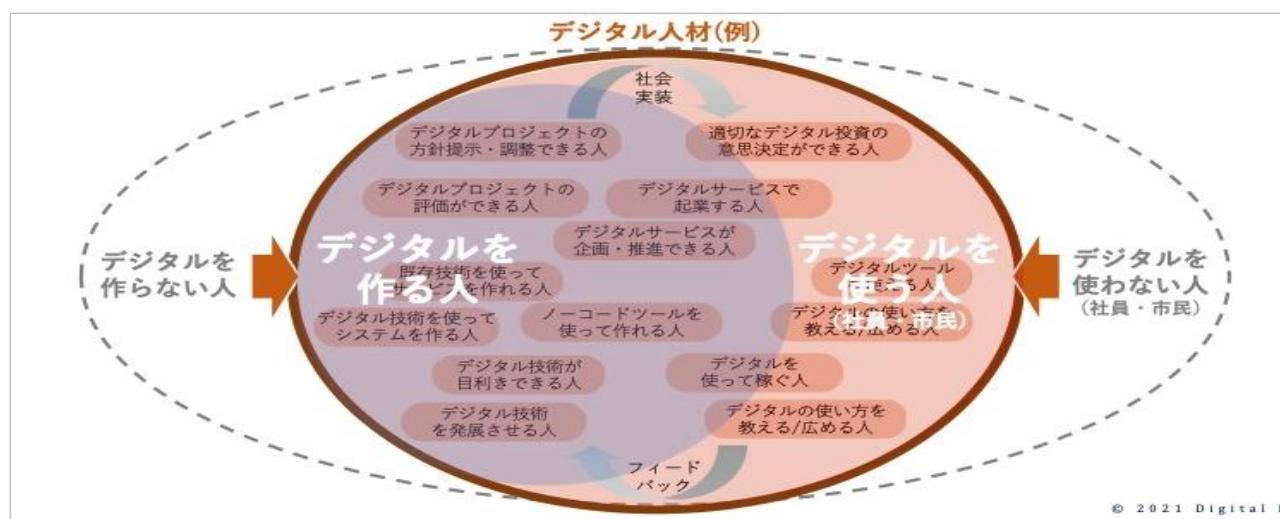
(2) 社員全体へのリスキリングの必要性

一般的には、社内のDX化に向けて、高度なデジタル技術を駆使できるシステムエンジニアなどのIT人材の確保が必要になるとと言われますが、このような専門人材を確保するだけではDX化は困難です。

DX化によって、すぐに仕事内容が変わらない人もいるかもしれません、将来的に多くの社員がデジタル技術を使いこなせるようになれば、企業としても一層の生産性向上につながります。

よって、DX化を進めていくためには、システム構築ができるIT人材の確保だけで良いということではなく、社員全員がデジタル技術を駆使できるようになるためのリスキリングが必要といえます。

■デジタル人材になるためのリテラシーイメージ



出典：デジタルリテラシー協議会資料より一部抜粋

3 | 中小企業におけるリスキリングの3つのポイント

中小企業がリスキリングに取り組むにあたっては、以下の3つのポイントを反映させた取り組みが求められます。

■中小企業におけるリスキリングの3つのポイント

- ①実践を通じてスキルを磨く
- ②経営者から社内DX化の必要性を発信する
- ③社員のレベルに合ったリスキリングの機会をつくる

①実践を通じてスキルを磨く

人員が限られている中小企業では、実践を通じて社員の能力を高める必要性があります。例えば、新たに導入したシステムを使った顧客管理方法をシステム会社の指導のもと、実践的に習得するような機会を設けることです。

また、社内DX化を進めるにあたって、社内プロジェクトを立ち上げ、そのプロジェクトへの参画を通じて新たなデジタル技術を習得させる方法も有効です。

②経営者から社内DX化の必要性を発信する

中小企業では、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、経営者から社員に対して、全員がデジタル技術を学ぶ必要性を発信したり、経営者自身が学ぶ姿勢を見せるることは、リスキリングの大きな推進力となります。ITツールの利用に対して抵抗する社員もデジタル技術を学ばざるを得ない雰囲気を作る必要性があります。

③社員のレベルに合ったリスキリングの機会をつくる

若手社員は、すでにITツールに触れる機会が多く、DX化に対してあまり抵抗感を示すことは少ないと考えられますが、高齢のベテラン社員の中には、ITツールに使い慣れていない社員も多く存在します。

社員数の限られた中小企業では、社内DX化を特定の社員のみで推進しても、その効果が限定的になります。

全員のスキル向上を図るために、社員一人ひとりのITスキルの査定を行い、レベルにあつたリスキリングの機会をつくることが必要です。

3 | リスキリングを推し進めるための3つのポイント

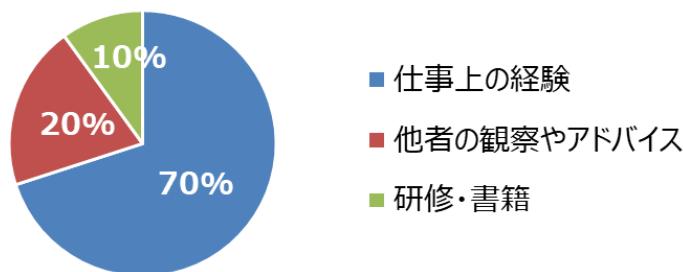
1 | 実践を通じたアンラーニングの機会をつくる

アンラーニングとは、これまで得た知識やスキルを捨て、時代にあった新たな知識を取り入れることです。自身のこだわりや慣習に縛られていては、時代の変化が激しい昨今のビジネスシーンに対応することができません。

反対に、常に危機意識を持ち、アンラーニングを心掛けている企業は、時代の潮流に乗ることもできます。コロナ禍において新規事業に乗り出す企業やビジネスモデルそのものを転換する企業がありましたが、アンラーニングが正しく機能した例といえます。

ただし、アンラーニングを行う上で、学習スタイルには様々な形がありますが、成人における「学習に影響を与えた要素」のうち、70%がその人の仕事を通じて得た経験と大多数を占めており、残る20%は他者の観察やアドバイス、10%は能力開発の研修や書籍となっています。

成人における学習に影響を与えた要素



出典：米国ロミンガー社調査より

アメリカの教育学者であるコルブ氏は、経験に基づいた学習プロセスが、4つのステップから成り立つと定義しました。

- ①具体的な経験
- ②内省的な観察
- ③抽象的な概念化
- ④積極的な実験

様々な経験を積み、自分で振り返り、そこから教訓を引き出し実践し、さらにその実践した経験を振り返る、これを繰り返すことが学びを深めます。

ビジネスパーソンとしての経験を無駄にしないために、「経験学習サイクル」を回すことが重要です。

リスキリングを行う上で、社員が新しい知識を得る手段として、ITリテラシーなど、多くの研修の機会を設けることは必要です。前述の経験学習サイクルになぞらえると、研修で得た知識を実践ですぐに活かせる機会をつくることや、実践を通じて知識を得ることができるOJT研修を充実させることが必要といえます。

2 | 学びへの動機付けを行う

外部環境の変化によって、新たな学びが大切であるということに異議を唱える方はいないでしょう。

しかし、社内には現状維持思考の強い社員も少なからずいると思われます。このような社員をまずは学ぶことの必要性を動機づけなければなりません。

内発的は動機付けを個人に依存するのではなく、会社側が社員同士のコミュニケーションの機会を増やし、刺激を相互にもらえるような機会をつくることが必要です。

下記の統計調査によると、自社において「社内コミュニケーションに課題があるか」については、「ややあると思う」が46%で最も多く、「大いにあると思う」の23%と合計して「あると思う」が69%とほぼ7割となっています。

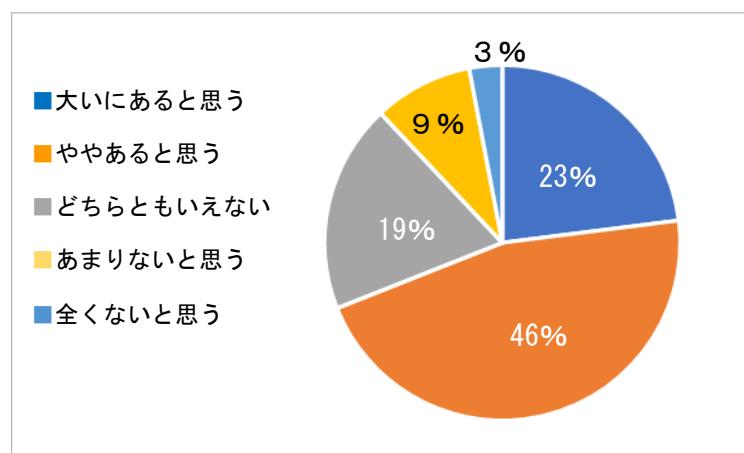
内発的動機づけを行うために、1 on 1面談やコーチングを通じ、自身が会社でどのような成長を遂げたいのか、どのような貢献をしたいのか、そのためにどのような知識の習得が必要であるのかを考える機会を設けることが必要といえます。会社が用意した高度な研修プログラムに参加させる前に、なぜそれを学ぶ必要があるのか、という自らの動機を形成することが重要です。

VUCAの時代において適応力の高い人材は、必要不可欠といえます。

VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の4つの頭文字を取った言葉であり、変化の激しい時代であることを表しています。昨今はビジネス現場でDX化が進む中で、AIやクラウドサービスなど新技術が次々と現れています。

加えて、新型コロナウイルスの影

■社内コミュニケーションの課題



出典：HR総研2023年1月調査結果

響により世の中は変動を余儀なくされました。このような時代でもパフォーマンスを發揮するには、変化への適応力を身につけた人材育成が重要です。変化への適応力はすぐに身につけられるものではありませんが、適応力を高める人材を育てるポイントは3つです。

- ①KPIを設定する
- ②フィードバックを受ける機会をつくる
- ③インプットとアウトプットを両立する

①KPIを設定する

環境変化に対応する際は、社員一人ひとりに任せると、何から手をつけて良いのか分からなくなることがあります。そのような事態を避けるためには、KPIを設定し何をどこまで達成するべきかを明確にする必要があります。

KPIの設定により、成果を出すために何をすれば良いかが明確化し、社員一人ひとりが目標達成に向けて取り組みやすくなります。

②フィードバックを受ける機会をつくる

新しい環境に身を置いて自身ですぐに適応できる人はわずかです。大抵の場合さまざまな方法を試しながら適切な対応を探っていくことになります。仕事のやり方について試行錯誤する際は、周囲の人から仕事ぶりを評価してもらうことで、自分では気がつかない改善点を知ることができます。

③インプットとアウトプットを両立する

適応力を身につけるためには、インプットとアウトプットを両立することです。リスキリングによって得た知識をアウトプットする機会をつくることが必要です。具体的には、得た知識を活かせる業務をさせる、プロジェクトメンバーに参画させる、あるいはレポートにまとめて社内で情報共有するなどです。会社が社員のリスキリングを行うために、研修の機会を設けて終わりということではなく、必ずアウトプットの機会を設けることまで考えておく必要があります。

4 | リスキリング事例と官民一体の取り組み

1 | デジタル人材を育成する社内教育制度をつくった味の素

味の素株式会社は、2020年から2025年までの「中期経営計画」において、「食と健康の課題解決企業として、社会変革をリードする存在になる」というビジョンを掲げ、大幅な組織変革を開始しています。

ビジョン達成のためには、DX推進が重要なポイントと位置づけており、DXにより、生産性・競争力・企業価値を高めていくという方針のもと、「DXビジネス人財育成プログラム」と題した人材育成を展開しています。

DXを実践するのは一人ひとりの従業員であることから、2020年度に「ビジネスDX人財」「システム開発者」「データサイエンティスト」の育成を開始しています。

当初の計画では、2022年までに100人を育成する予定のところ、2021年秋には約2,300人がプログラムを受講しており、同社の従業員の半数以上が受講している状況です。

2030年までに全従業員をリスキリングする目標に向け、順調に人材育成が進んでいます。

経済産業省では、企業のDXに関する自主的取り組みを促すため、DX認定制度を制定していますが、同社は2022年4月1日に認証を取得しています。

■味の素(株)におけるDX人財増強計画

<DX人財増強計画 (KPI)>		FY20	FY21	FY22	FY23-25	FY26-30
ビジネスDX人財		20人 (現在)	→100人体制へ		200人体制へ	全員ビジネス人財へ
システム開発者		50人 (現在)	→200人体制へ		200人体制の維持	
データ サイエンティスト		10人 (現在)	→20人体制へ		30人体制へ	50人体制へ

■味の素(株)におけるDXビジネス人財育成プログラム実施状況

(単位：人)

階層	2020年	2021年	2か年合計
初級	801	956	1,757
中級	173	318	491
上級	29	63	92
計	1,003	1,337	2,340

2 | DXセレクション2022グランプリを受賞した(株)山本金属製作所

(1)DXセレクション2022グランプリの受賞理由

株式会社山本金属製作所（1965年創業、資本金2億1,500万円、従業員数280名）は、大阪市に本社を置き、「機械加工現場にイノベーションを起こす」を同社の存在意義に位置付け、機械加工というものづくりの現場から新たな価値の創造に取り組んでいる企業です。

同社は、経済産業省よりDXに取り組む中堅・中小企業等のモデルケースとなるような優良事例を選定して紹介するDXセレクション2022「グランプリ」を受賞しました。

機械加工における様々な課題に対して、科学的なアプローチで解決することや、面白いことに取り組むことで新たな価値を創造することを目指し、日本のものづくりに貢献していきたいという同社の思いが込められたLAS（機械加工最適化支援サービス）というプロジェクトなどが評価されて受賞につながりました。



出典：経済産業省
 「中堅・中小企業向け
 デジタルガバナンス・コード
 実践の手引き2.0」

(2)同社における取り組み内容

社長からは、「これまでのやり方を変えて、面白い、わくわくする機械加工をしたい」という強い思いを繰り返し従業員に伝え、継続して変革のプロセスを回してきた結果が新たな事業展開の拡大につながっています。

同社では、社内の人材が担い手となってDXの取り組みを推進しています。

DXの取り組みを進めるに当たって、現場では、従業員の間に、「ITベンダーの言葉がわからない」「ITベンダーはものづくりの現場のことを知らない」という状況を解決するために、デジタル技術と現場をどちらもある程度理解している「橋渡し」役をデジタル推進室が担っています。社長は、「このままでは、日本の機械加工の進歩が止まり、人材もいなくなり、今後の日本のものづくりが継続できなくなるのではないか」という強い危機感を抱いており、日本のものづくりを担う人材を自社及びお客様の現場で育てていくことであると述べています。

3 | 官民一体となった日本リスキリングコンソーシアムの取り組み

リスキリングを推進するにあたっては、官民一体となった取り組みも始まっています。「日本リスキリングコンソーシアム」は、国や地方自治体、民間企業などが一体となって、地域や性別、年齢に問わず日本全国のあらゆる人のスキルをアップデートする「リスキリング」に取り組む新たな試みです。

この組織は、グーグルが発起人となり、総務省や経済産業省、地方自治体、民間企業など49のパートナーが官民連携で取り組む包括的なプロジェクトであり、2026年までに50万人をイノベーション人材として育成することを目指しています。

様々な企業によるトレーニングプログラムの提供や、就職支援、副業・フリーランス・アルバイトなどの幅広いジョブマッチングの機会を提供など、パートナーシップの輪を広げることで、全国の人々が学び続ける機会を創り出しています。

この官民一体となった取り組みは、日本でのデジタル人材育成を加速させる大きな枠組みであり、地域や年齢、性別に関わらず、あらゆる人々が学び続け、ビジネスや組織にイノベーションをもたらす人材になるための支援を目指しています。

■日本リスキリングコンソーシアムの概要（同HPより抜粋）



学び続けよう、未来のために。

培ってきた経験や、一人ひとりの能力。
日本には、まだ開花していない
たくさんの可能性が眠っています。
リスキリングはその可能性を解き放ち、
誰もが輝く未来を後押しします。
本コンソーシアムは、一人ひとりが学び続け、
ビジネスや組織にイノベーションをもたらす人材
となるための支援をしていきます。

日本リスキリングコンソーシアム
学び続けよう、未来のために。

これまで述べてきたように、自社を変革させて生産性向上や企業価値の向上を図るために、リスキリングが重要な取り組みであるといえます。

本レポートが人材育成に取り組む際の参考になれば幸いです。



■参考資料

- 「リスキリングは経営課題」（小林 祐児著、光文社新書）
- 「日本の人的資本経営が危ない」（佐々木 聰著、日本経済新聞出版）
- 「IT人材白書 2020」（情報処理推進機構社会基盤センター）
- HR総研：「社内コミュニケーション」に関するアンケート」
- パーソル総合研究所：「リスキリングとアンラーニングについての定量調査」
- 「味の素グループのデジタル変革（DX）」レポート
- 経済産業省：「中堅・中小企業向けデジタルガバナンス・コード実践の手引き2.0」