

DXの推進で  
注目される

# 中小企業型

## 「リスキリング(能力再開発)」

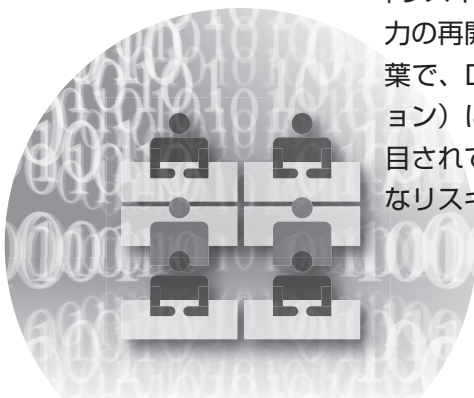
Reskilling

## のススメ

DXで注目される  
リスキリングとは

新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに、DX（デジタルトランスフォーメーション）に取り組む企業が増えています。DX

「リスキリング (Reskilling)」とは、職業能力の再開発、再教育という意味で使われる言葉で、DX（デジタルトランスフォーメーション）に対応するための人材戦略としても注目されています。そこで、中小企業でも可能なリスキリングの方法を解説します。



リクルートワークス研究所  
労働市場・キャリア研究センター  
主任研究員

大嶋 寧子

の本質は、デジタル技術を活用し、事業構造やビジネスモデルの根本的な変革を実現することにあります。DXを目指す取組みには、変革の第一歩として紙やベテラン社員の頭の中、機械、顧客に埋もれる情報などをデータ化して、誰もが活用できるようにすることも含

まれます。

DXへの取組みが拡大した背景には、新型コロナウイルスの感染防止のためにいわゆる3密を避けることが、あらゆるビジネスのプロセスを「非対面」、すなわちデジタル環境下で進めることに繋がったことがあります。

加えて、デジタル技術やその技術を活用したサービスが進化しており、いまや企業がビジネスニーズを実現するうえで最も可能性の高い手段となっていること、デジタル技術を活用する企業と、それが難しい企業との間で今後大きな格差が広がり得ることも、取組みを後押ししていると言えます。

そしていま、DXの実現に欠かせない要素として注目されているのが、「リスキリング」です。

リスキリングとは、「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應するために、必要なスキルを獲得する／させること」を指します。

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ます。

### リスキリングの 対象は誰か？

一般的にDXの実現に関わる人材というと、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、サイバー攻撃から個人や組織を守る情報セキュリティ人材、システム開発を担うエンジニアなど、一部の専門人材が想起されることが多いようです。

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。デジタル技術を用いてビジネスモデルを大きく転換しようとするれば、「どの事業領域で」「何を用いて」「どう稼ぐか」の構造が土台から変わっていきます。

たとえば、長年蓄積したノウハウを踏まえて対面で営業活動を行ってきた社員の仕事内容が、オンライン上で過去の取引データに基づき提案を行なう業務に変わることや、そもそも顧客に提供することやサービス自体が変わることは十分あり得ます。

このような変化が製造の現場、人事や総務や広報などを担う本社

業務の現場など、様々な現場で起こるため、社員全員が新しい仕事に習熟し価値を生み出せるようになること、すなわちリスキリングが必要になるのです。

もちろん当面の間、仕事内容が変わらない人や変えたくない人が残る可能性もありますが、新たなデジタル技術やツールを用いて仕事をするのが常態になれば、その人が他者と協働することが難しくなったり、場合によっては新たな提案を足止めしてしまうかもしれません。そのように考えると、DXの実現には、やはり全員のリスキリングが欠かせないのです。

## 中小企業のリスキリングは まさにこれから

日本経済の根幹を支える中小企業でも、DXへの取組みが広がりつつあります。情報処理推進機構（IPA）の「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」によれば、2019年度時点では、DXに「取り組んでいる」と回答する割合に、従業員数1001人以上の企業と1000人以下の企業で大きな差がありました。しかし2020年度の調査では1000人

以下の企業のDXに取り組む割合が上昇しており、規模間格差が縮小する方向にあります（図表1）。

今後はDXを目指す意欲のある中小企業で、いかにリスキリングを実現していくのかが大きな課題として浮上すると予想されます。

中小企業は、大企業と異なり、リスキリングのための時間や資金に制約があります。また業種・業態・取引構造、デジタル活用状況において極めて多様であるため、適切なリスキリングの情報を得にくい場合があります。

一方で、リスキリングの必要性やメリットをダイレクトに社員に伝えやすいことや、現場の声を踏まえた実践的な学びを推進しやすいことなど、リスキリングを行なううえでの強みもあります（図表2）。

実際、デジタル技術の活用による新たな顧客価値の創造やビジネスモデルの構築に成功した中小企業では、必ずと言ってよいほどリスキリングの取組みが行なわれています。こうした企業の取組みを踏まえつつ、これからDXに取り組もうとする中小企業を念頭に、リスキリングのポイントについて説明します。

## 中小企業型の リスキリングのポイント

### (1) 経営者自身が学び、社員のリスキリングの方向を示す

デジタル技術を活用してこれから仕事はどう変わるのか、その仕事でどんな新しいスキルが必要になるのか、誰にどう身に付けてもらうのかの方向を示すのは、経営者の責任です。そのためには、経営者やそれに近い役割を担う人が、デジタル技術やサービスの全体像を理解し、意思決定できることが必要です。

現在そのような知識を持ち合わせていなくても、今日では大きなコストをかけずに学習できる様々な機会が提供されています。

その1つは、自治体や経営者団体等が主催するセミナーや交流会に参加して、先行する企業の事例から学ぶ方法で、同じ経営者の目線で学べるメリットがあります。

また、日本オープンオンライン教育推進協議会（JMOEC）のサイトで紹介されている企業や大学が提供する無料のオンライン講座や、民間オンライン学習プラットフォーム（Udemyなど）で提供

している講座のなかには、デジタル技術やクラウドサービス、AIやIoTの基礎や全体像、活用事例などを学べるコースがあります。

### (2) 時間がかかることを覚悟し、そのための道筋を描く

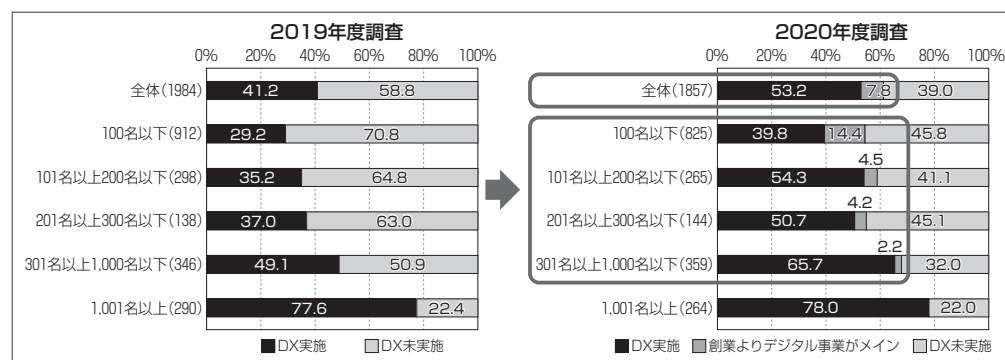
デジタル技術やそれを活用したサービスを導入すれば、仕事の進め方も大きく変わります。期待する効果を得るためには、ユーザーである製造や顧客に接する現場の人、あるいは管理部門の人が新たな仕事の遂行方法を理解し、使いこなせることが不可欠です。

しかし、そのための配慮や環境がないと、複雑なツールを使いこなせず忌避感だけが高まる可能性があります。そのような状況を避けるためには、あらかじめ現場がリスキリングするための道筋を描くことが必要です。

たとえば、現場が本当に困っていることを把握し、その解決だけに絞らんだシンプルな仕組みを導入します。ユーザーとなる人が便利さを実感して円滑に使い方を習熟できるようにしたり、抵抗感が少ない人を中心に一部で導入し、少しずつ社員を巻き込んでいく方法などがあります。

また、新しい仕事の仕方を身に

図表1 企業規模別にみたDX実施状況



出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査報告書」

図表2 中小企業のリスキリングにおける制約と強み

制約	強み
<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキリングのための時間や資金が限られる</li> <li>業種・業態・取引構造、デジタル化への取組みが多様で、適切なリスキリングの情報を得にくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスキリングの必要性やメリットをダイレクトに社員に伝えやすい</li> <li>現場の声を踏まえた実践的な学びを推進しやすい</li> </ul>

全に依存し  
企業等に完  
デジタル化を  
社外のIT  
企業等が完  
全に依存し

カルツ  
ル、クラウ  
ドサービ  
などを自分  
たちが使い  
たいように  
カスタマイ  
ズできる人  
や、社外連  
携先的確  
に指示を出  
せる人材を  
確保・育成  
することの  
重要性です。

(3) DXをカスタマイズできる人  
材の育成に着手する  
デジタル技術を活用して新たな  
顧客価値の創造やビジネスモデル  
の転換に成功する企業の多くが指  
摘するのが、デジタル技術やデジ

と「その成果」の間には現場のリ  
スキリングが欠かせないことを理  
解し、ユーザーとなる現場の人が  
無理なく学べる環境を用意するこ  
とです。

社員が自分で判断し、  
学び続ける組織風土が必要  
リスキリングには、社員が学び  
続ける組織風土が重要であること  
をお伝えしたいと思います。

システムを内製化できる人材を  
確保するために、育成対象者をシ  
ステム導入の担当者としてアサイ  
ンしたり、スキルを持つ副業人材  
とペアを組ませるなど、会社の新  
しいプロジェクトとトレーニング  
を結びつけることで、長期的な育  
成を図るところもあります。

てしまうと、現場の声を踏まえた  
改良や環境変化への対応が難しく  
なり、成果を得にくくなるため  
です。これからDXを目指す企業が、  
最初からこのような人材を確保・  
育成することは難しいかもしれま  
せん。しかし、社外の技術パート  
ナーと連携する場合でも、長期的  
な視点で対象者を選抜し、実践的  
な場を活用して育成するといった  
工夫の余地はあります。

先にデジタル技術を活用して、ビ  
ジネスモデルをどう変えるのかと  
いった継続的な取組みが求められ  
ます。そして、そのようなプロセ  
スが継続するためには、社長だけだ  
なく社員が新たなスキルを学び続  
けることを大事にする組織風土が欠  
かせません。

実際には、デジタル技術を自社の  
変革に活用しようとする企業で  
は、社員の自律・自発による学び  
を推進するケースが数多くみられ  
ます。このような取組みで先行す  
る企業の例として、愛知県の西川  
コミュニケーションズ株式会社が  
あります。

同社は、時代の変化を踏まえ、  
主力であった印刷業からAIを中  
心にデジタル技術を活用したマー  
ケティング支援や業務改善ソリュ  
ーションの提供などへとビジネス  
モデルの転換を続けています。ま  
た、その過程で社員に書籍を配布  
したり、社長や幹部自らAIにか  
かわる難関資格を取得するなどし  
て学びの必要性を示し続けていま  
す。さらに社員が希望する研修へ  
の参加も積極的に支援し、1人ひ  
とりがリスキリングしながら会社  
の事業戦略の転換を支えていく組  
織をつくっています。

おおよそ 1998年富士総合研究所入社。外務省出向（OECD経済委員会・経済開発検討委員会  
に関わる政策調整等）、みずほ総合研究所における調査分析業務を経て現職。専門は雇用労働政策、家族政策。