

# スキル再構築が 全てのの人に求められる時代へ

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

石原直子  
いしはら なおこ



2020年以降、新型コロナウイルス感染症(以下、コロナ)の流行によって私達の働く社会は大きく揺さぶられてきた。企業活動も、業種・業態によっては大きな制約を受け、労使ともに疲弊している。そんな中で、コロナによる制約を減じ、新たな価値創出や価値提供の方法によって企業活動を継続・発展させるために急速に進んでいるのが、デジタル活用だ。

## コロナがDXを加速させている

日本ではデジタルトランスフォーメーション(DX)への企業の対応は遅々としていたと言われるが、コロナによって状況は一変した。人に会ったり集まったりせずに、即ち、非対面で、ビジネスを進めるには、デジタルの力を借りるのが一番だ。以前は対面が絶対とされていたような顧客へのプレゼンテーション

や重役との会議もオンライン開催が当たり前となった。また、商品やサービスの受発注や受け渡しをはじめ、バリューチェーン上の様々なシーンがデジタルに置き換えられた。既存のビジネスモデルを大きく変えて、デジタルを活用した新ビジネスに舵を切った会社も少なくない。

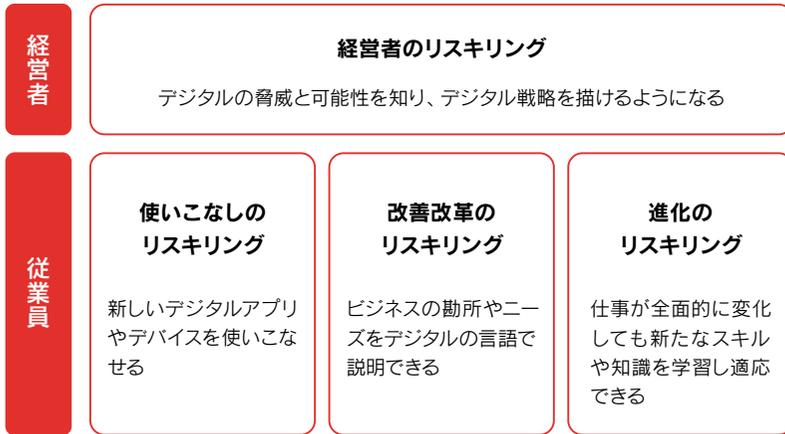
デジタルでビジネスのありようを大きく変えるには、デジタル戦略を描き、それを実現可能にするデジタルツールやサービスを自社に導入・実装する人材と、それらを使った新しい方法で価値提供できる人材の両方が必要になる。前者は高度なデジタル技術やデータサイエンス、コンピューターサイエンスなどが必要とされることも多く、どの企業でもこうした人材の不足を感じているのが実態だ。これらの人材の獲得競争は熾烈を極めてい

だがここでは、後者の確保も重要であることを指摘したい。デジタルを用いた仕事の進め方を理解し、デジタルを介して顧客接点に立ったり、デジタル下での業務プロセスを最適化したりする、膨大な量の現場の人材が必要だからである。言い換えれば、業務の最前線に立つ全ての人々がデジタルに関わるリテラシーを持ち、デジタルを使いこなせるようにならなければ、DXの成功はおぼつかないということだ。

## リスクリングでスキルの再構築を

そこで必要になるのが、リスクリングである。ここでのリスクリングとは、加速するデジタル技術を仕事で使えるように、必要なスキルを新たに習得することを意味する。リスクリングには多様なものが考えられる。

図表 多層的なリスキリング



もつとも初歩的なものは、新しく導入される業務用のデバイスやアプリケーションを使いこなせるようになるためのリスキリングであろう。例えば、タクシー業界では近年、配車アプリを導入する動きが盛んだ。配車アプリの中には、乗客があらかじめ乗りたい場所と目的地を入力し、道順も提示されるタイプのものがある。タクシー乗車後に乗客が運転手

に詳細を説明したり、道に迷って時間をロスしたりする心配はいらない、という仕立てだ。だが、仮に運転手がアプリの使い方に習熟していなかったとしたら、これらの効用は実現し得ない。運転手はこれまで同様、「どちらまで？」、「この道順で行きますか？」と乗客に尋ねることになる。アプリを導入するからには、そのアプリが実現しようとしている利便性や効率性を享受できるように、アプリの使い手がそれを使いこなせるようになるトレーニングが必要なのだ。これが「使いこなしのリスキリング」である。

もう少し難度の高いリスキリングとして、今ある業務に新しくデジタルツールやITシステムを導入するに当たって、それぞれの現場の人々が、「デジタルツールやシステムで実現したい機能や備えたい性能は何か」を、開発サイドの人に伝えられるデジタルリテラシーを獲得するためのリスキリングがある。どんな業務でも、現場の人達こそがその内容に最も精通している。新しくツールやシステムを導入するならば、現場が最も困っていることを解決するものにする必要があるだろう。その時、何を実現したいのか、どんな機能を搭載したいのかを、彼ら彼女らが、ビジネスの言語からデジタルの言語に置き換えて提示できることが望ましい。それができなければ、開発セクションやITベンダーの人達が、ビジネスに真に役に立つツールやシステムを開発するのは難しいからだ。これは

「改善改革のリスキリング」といえる。

さらには、DXによってこれまでと根本的に仕事の内容が変わるような場合でも、新しい仕事の意味や位置付けを理解し、必要な技能やスキルを自ら学習して獲得できるメタスキル(応用力)を持つことも、リスキリングの範疇といえる。今はデジタルによる変化への対応が企業の課題だが、これから企業が対峙する課題には、温暖化や資源不足への対応、宇宙への進出など様々なものがある。新しい課題に対峙するたびに新しいスキルや知識が必要となり、業務内容も変わる。従って、仕事はどう変わろうともそれに適応するために学習することができると、スキルの価値が重要性を増す。これを「進化のリスキリング」と呼ぼう。

### 経営者のリスキリングも重要

以上のように、リスキリングは重層的、多面的に企業内で展開されることが望ましい。だが、必要なのは従業員に向けたリスキリングだけではない。経営者自身が、デジタルの脅威と可能性をよく理解する。経営者のリスキリングも重要課題だ。デジタル戦略はCDO(チーフデジタルオフィサー)に任せて済むものではない。デジタルが自社のビジネスにどんな影響を与え、新しい競合はどこから現れるのか、逆に自社は、デジタルをいかに活用してビジネスを飛躍させられるか。これらを自ら考えられるよう、まずは経営者自身がリスキリングを実践する必要があるだろう。