

リスキリング推進 ガイドライン

令和 5 年 8 月

広島県

はじめに

皆さんは、近年話題となっている「リスキリング」という言葉を耳にしたことはあるでしょうか。

広島県では、リスキリングを「外部環境の変化(DX等)による新たな業務需要の拡大と減少に対応して、企業等の経営戦略や人材戦略のもと、企業の主導によって、従業員が今後の新たな業務などで必要となる知識やスキルを習得し、活用(業務を創造・高度化)すること」と定義しています。

人手不足や採用難といった厳しい状況は、これからも続くことが予想されます。そうした状況では、新たに人材を採用するよりも、現在企業にいる従業員に知識・スキルの習得を促す方が、計画的に求める人材を獲得(育成)できると期待されます。リスキリングの実施は、DX等への対応、働きがい向上、人材の確保等を通じて企業の持続的な成長につなげるために必要不可欠な取組なのです。

本ガイドラインを読まれる企業の中には、これまでも従業員の能力開発を実施してきた企業は多いと思います。しかし、従来の能力開発に比べてリスキリングには「経営戦略等の実現(経営課題の解決)のために実施すること」、「業務に活かすことを前提としていること」、「評価・処遇に反映される仕組みが整備されていること」が明確である点など、様々な違いがあります。

本ガイドラインでは、リスキリングの基本的な考え方や目的・効果、リスキリング実施の際に必要な取組手順やポイント、DX進展段階に応じて必要となるスキル等を解説しています。

まずは企業の経営層の皆様にも本ガイドラインをお読みいただき、リスキリングの重要性を理解し、経営戦略等を実現するためのリスキリングの方針決定、制度の整備およびリスキリングに前向きな企業文化づくりを主導していただきたいと思います。

また、人事労務や事業部門の責任者等の皆様にも本ガイドラインをお読みいただき、具体的な制度や取組を検討・実施する際の参考としていただければと思います。

目次

はじめに	2
目次	3
【最初にご覧ください】本ガイドラインの読み方	5
1. 社会経済環境の変化とリスクリングの必要性	7
1.1 広島県の産業界が直面する「社会経済環境の変化」と企業に求められる対応	7
1.2 「リスクリング」の必要性	8
2. リスクリングの基本的な考え方	10
2.1 「リスクリング」とは	10
2.2 学び直しや能力開発とリスクリングとの違い	11
2.3 リスクリング実施後の変化	12
3. リスクリングの目的・効果	13
3.1 リスクリングの目的	13
3.2 リスクリングの実施により企業が期待できる効果	13
4. DX 進展の全体像とスキルの整理	15
4.1 DX 進展の全体像	15
4.2 各部門におけるスキルの整理	17
4.2.1 主として DX 初期段階においてすべての人材に求められるスキル	18
4.2.2 DX をより推進するために必要な対応	19
5. リスクリングへの取組手順、ポイント	21
5.1 リスクリングへの取組手順(ステップ)	21
5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性	22
5.3 リスクリングに取り組む企業文化(ハート)の醸成	23
5.4 リスクリングの推進のために必要となる取組	24
5.4.1 ステップ 1:リスクリングの方針決定	25
5.4.2 ステップ 2:リスクリングのための環境の整備	29
5.4.3 ステップ 3:知識・スキルの習得機会の提供	34
5.4.4 ステップ 4:評価・処遇の見直し	37
5.5 ジョブ型雇用の特徴・留意点(コラム)	42
6. 企業の取組事例	44
6.1 アドバンスシステム株式会社	45
6.2 医療法人社団明和会 大野浦病院	47
6.3 株式会社センショー	50
6.4 西川コミュニケーションズ株式会社	53

6.5	株式会社八天堂.....	55
6.6	HILLTOP 株式会社.....	57
6.7	株式会社広島銀行.....	59
6.8	株式会社フレスタ.....	62

【最初にご覧ください】本ガイドラインの読み方

このガイドラインは、リスクリングの基本的な考え方やリスクリングの目的、効果などを解説した第1章～第3章、企業のDX進展段階と各段階において求められるスキルを解説した第4章、社内でリスクリングを実施する際に必要となる取組の手順とその内容をまとめた第5章、リスクリングへの取組事例をまとめた第6章で構成されています。

企業の皆様の知りたい情報に応じて、読み方を変えることも可能です。例えば、リスクリングとは何か、なぜリスクリングが必要なのか、ということから知りたい場合は、第1章～第3章をまずご覧ください。一方、リスクリングの取組方法を知りたい場合は、第5章のリスクリングへの取組手順(P21以降)を確認したうえで、企業の状況に応じて、特に知りたい取組(P44以降)をご覧くださいいただくことができます。

以下に皆様の知りたい情報やお悩みの例に関して、参考になる情報を掲載した箇所を示しています。

企業の状況や知りたい情報に合わせて、ご覧いただくことをお勧めします。



リスクリングってなんだろう

P10～12をご覧ください

リスクリングの基本的な考え方やポイントについてまとめています



どうしてリスクリングが必要なのだろう
リスクリングに取り組むとどんな効果があるのだろう

P7～9、P13～14をご覧ください

リスクリングの必要性(P7～9)や、リスクリングにより期待できる効果(P13～14)をまとめています



最近DXという言葉をよく聞くけれど、従業員にどんなスキルを身に付けてもらえばよいのだろう

P15～20をご覧ください

自社のDX取組段階を部門ごとに把握する方法や、従業員それぞれが担う役割に応じて身につけるべきスキルを整理しています



リスクリングを社内で推進するために、どんな手順で、何に取り組みればよいのだろう

P21～43をご覧ください

リスクリングを推進するために社内が必要になる取組についてまとめています
リスクリングへの取組手順(P21)を確認した上で、企業の状況に応じて、特に
知りたい取組(ステップ1:リスクリングの方針決定、ステップ2:リスクリングの
ための環境の整備、ステップ3:知識・スキルの習得機会の提供、ステップ4:評
価・処遇の見直し)をご覧くださいことができます

ステップ1：リスクリングの方針決定



リスクリングの方針をどうやって決めたらよいのだろう
社内でどのようにリスクリングを推進すればよいのだろう

P25～29をご覧ください

リスクリングの方針決定や推進体制整備の方法をまとめています

ステップ2：リスクリングのための環境の整備



どうすれば従業員がリスクリングに取り組みやすい環境を
作れるのだろう

P29～34をご覧ください

リスクリングに取り組む時間の確保や、費用負担、従業員のキャリ
ア形成支援の方法などについて、取組のポイントをまとめています

ステップ3：知識・スキルの習得機会の提供



従業員に対して、どのようにリスクリングの機会を提供
すればよいのだろう

P34～37をご覧ください

従業員に対する知識・スキルの習得機会の提供の方法をまとめて
います

ステップ4：評価・処遇の見直し



どうすればリスクリングの成果を業務に活かせるのだろう

P37～41をご覧ください

リスクリングの成果を活かす人材配置や、従業員の意欲向上に
つながる評価・処遇の方法をまとめています



リスクリングに実際に取り組んだ企業の事例を
知りたい

P44～64をご覧ください

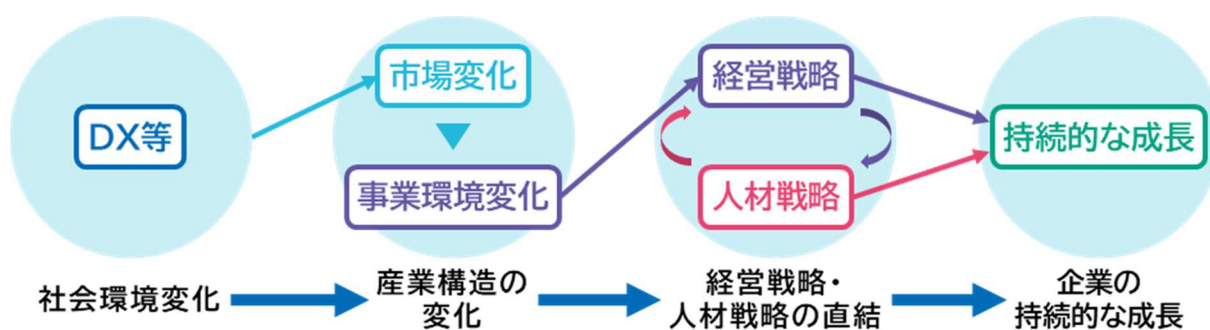
リスクリングに取り組んだ企業の事例をまとめています
取組内容などから、自社の参考になりそうな事例を中心にご覧ください

1. 社会経済環境の変化とリスキリングの必要性

1.1 広島県の産業界が直面する「社会経済環境の変化」と企業に求められる対応

- DX(デジタル・トランスフォーメーション)¹の急速な展開など、社会環境変化に伴い、産業構造も変化しつつあります。産業構造の変化は、市場の変化を生み、産業界は事業構造の変化を迫られることとなります。
- 企業には、環境変化に対応するべく、成長分野・新規事業への転換やデジタル技術の活用等による既存分野の生産性の向上など、経営戦略の再構築が求められます。さらに、経営戦略の実現、事業構造の転換には、それを実行するスキルを持った人材の確保が必要となります。
- つまり、ものづくりを中心として発展してきた広島県の企業には、経営戦略の再構築と共に、経営戦略と連動した人材戦略の立案と実行により、持続的な成長を目指すことが求められているのです。

図表 1-1 社会経済環境変化と経営戦略・人材戦略の連動(イメージ)

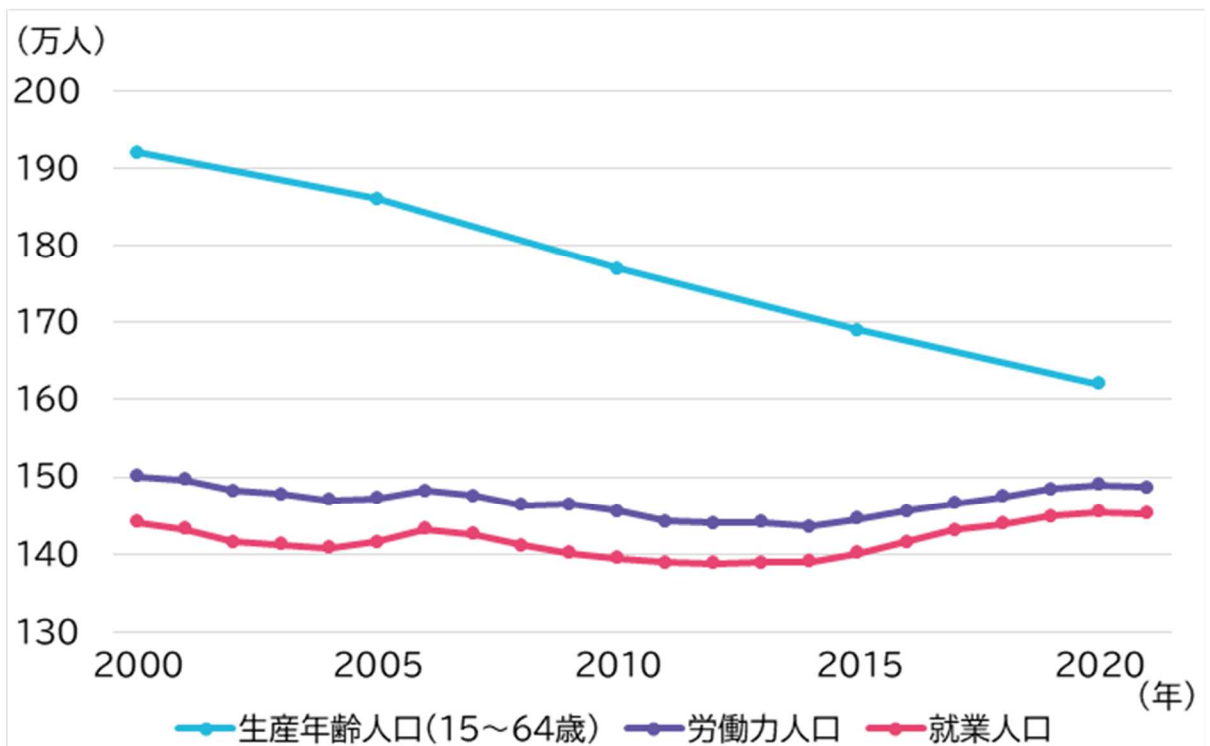


¹ DX(デジタル・トランスフォーメーション):企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革すると共に、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

1.2 「リスクリング」の必要性

- 企業は、付加価値や生産性の向上に向けて、経営戦略と人材戦略を連動させ、事業構造の転換を図るうえで、必要となる人材をどのように確保すればよいのでしょうか。
- 大きな方向性として企業がとり得る選択肢は、大きく二つあります。
 - 一つは、必要とされる新たな知識・スキルを持つ人材の「採用」への注力
 - もう一つは、現在の従業員の知識・スキルを発展させる「リスクリング」²
- 多くの企業が「人手不足」に直面しており、採用に力を入れているものの、必要となる人材を質・量ともに充足できている企業は少数にとどまっています。
- 特に、今後は DX の急速な進展により、各企業内で DX スキルを持つ専門人材が不足し、そうしたスキルを持たない事務職・生産職等が余剰となる可能性があります。一方、DX スキルを持つ専門人材の獲得競争はますます激しくなっています。さらに、生産年齢人口も減少を続けており、経営戦略を実行するうえで必要な人材を外部から採用することは難しくなっています。
- こうした現状においては、外部人材の採用は容易ではありません。そこで「リスクリング」が重要となってくるのです。

図表 1-2 生産年齢人口・労働力人口・就業人口の推移(広島県)



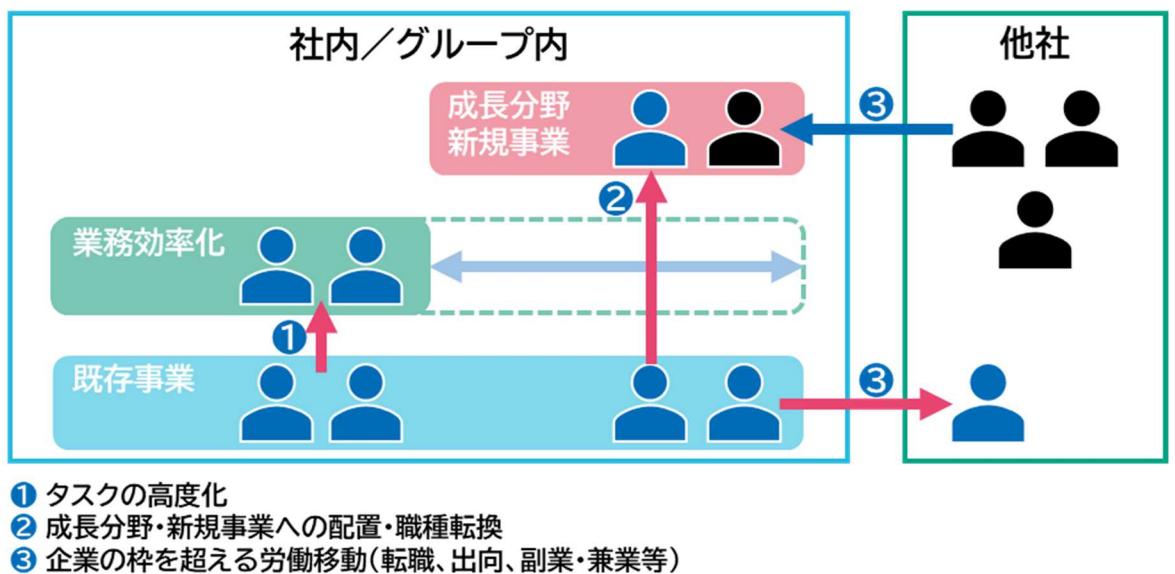
出所)総務省統計局「労働力調査結果」、広島県ホームページ

「1.人口、世帯数、面積、人口密度、年齢3区分別人口、平均年齢等の推移(大正9年~令和2年)」をもとに作成

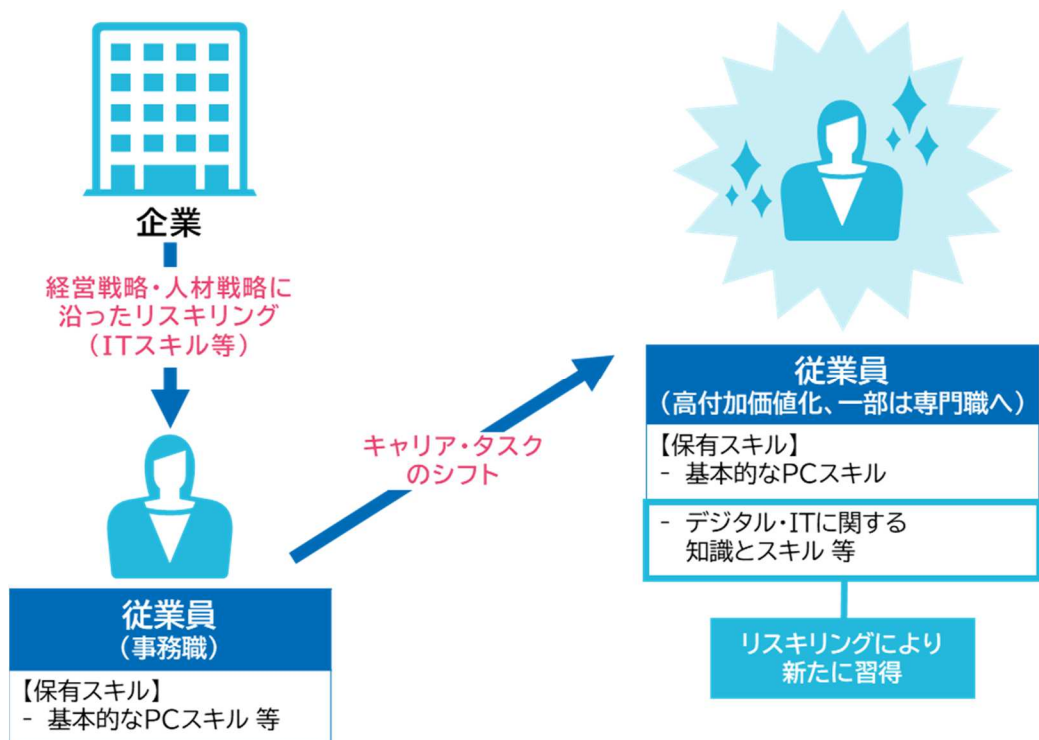
² 広島県で進めるリスクリングの定義については、10ページを参照。

- 経営戦略・人材戦略のもと、従業員が DX 等の新たな業務などで必要となる知識・スキルを習得するよう企業が主導し、①タスク(課業)の高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換を行っていくことで、企業は従業員の生産性を向上させつつ、成長分野・新規事業等で不足する人材を確保することができます。あわせて、③企業の枠を超える労働移動のうち、出向、副業・兼業等の活用も、従業員の生産性の向上や、成長分野・新規事業等で不足する人材の確保に有効です。
- 従業員にとっても、タスク(課業)の高度化や、成長分野・新規事業への配置・職種転換、出向等を通じた新たな知識・スキルの習得は、高付加価値な職務へとタスク(課業)をシフトさせます。その結果、自身の付加価値が高まり、今後のキャリア形成につながる事が期待できます。
※タスク(課業)とは、ある目的を果たすために行われる、まとまった作業を指します。

図表 1-3 労働移動の 3 類型



図表 1-4 リスキリングによる従業員の変化のイメージ

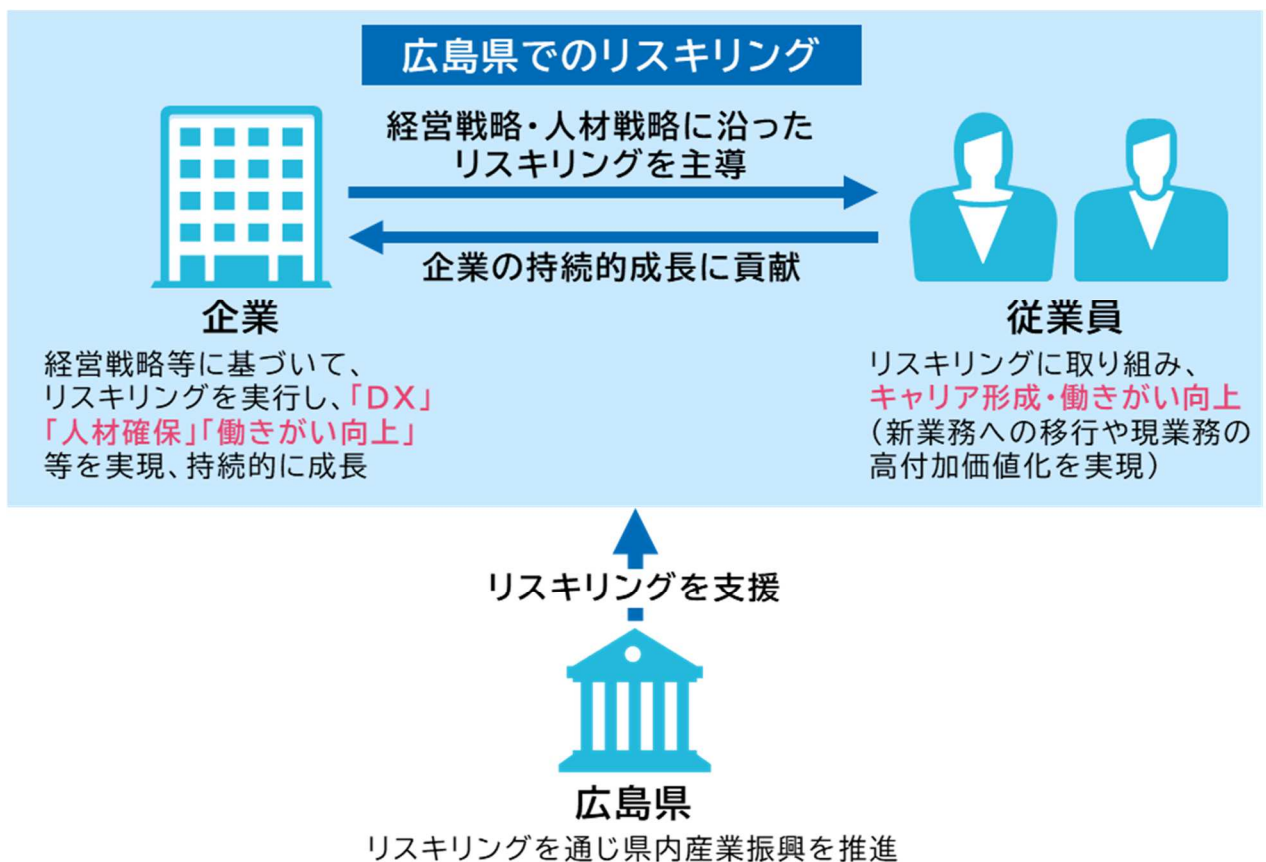


2. リスキリングの基本的な考え方

2.1 「リスキリング」とは

- 本ガイドラインでは、リスキリングを「外部環境の変化(DX等)による新たな業務需要の拡大と減少に対応して、企業等の経営戦略や人材戦略のもと、企業の主導によって、従業員が今後の新たな業務などで必要となる知識やスキルを習得し、活用(業務を創造・高度化)すること」と定義します。

図表 2-1 リスキリングのポイントと各主体の関係性



2.2 学び直しや能力開発とリスキングとの違い

- リスキングは、以前から各従業員が主体的に実施してきた学び直しや、企業が実施してきた従業員の能力開発とは異なることに、注意が必要です。
- これまでの学び直しや能力開発は、従業員自らが身に付けたい能力や、主に既存の事業を進めるための能力を習得するものでした。一方リスキングは、「事業環境の変化を踏まえ、自社の経営戦略等の実現（経営課題の解決）に必要な能力」を習得するために実施することが明確である点に、特徴があります。
- リスキングにあたっては、これまで各社が整備してきた能力開発制度（ハード）の多くを継続して活用できる可能性が高いです。ただ、それらを経営戦略等の実現につなげるためには、目的や運用方法（ソフト）の見直しや、これまでの職務やスキルにとらわれない、リスキングに前向きな企業文化の醸成（ハート）も重要です。

図表 2-2 学び直しや能力開発とリスキングとの違い

	従業員主体の学び直し	能力開発	リスキング
対象となる能力	従業員が身に付けたい能力（業務関連性を問わない）	主に現在所属している組織において必要とされる既存事業や既存業務を進めるための能力	主にデジタルスキルを中心とする、今後の経営戦略実現や業務の創造・高度化に必要な企業・職種横断的な能力
対象者	学び直しを自ら希望する従業員	全従業員	全従業員
実施主体	個人主導	企業主導	企業主導
具体的な進め方	個人が学びたい内容を自分で探し、学ぶ（企業の費用等の支援がある場合もある）	OJTを中心に、必要な知識・スキルを従業員に伝達	研修・費用等の制度構築・拡充と併せて、効果的な運用や企業文化の醸成が重要
業務への活用	学びが業務に関連せず、活用できないことも多い	習得した知識やスキルを主に現在の業務において活用	習得した知識やスキルを主に経営戦略実現や業務の創造・高度化のために活用

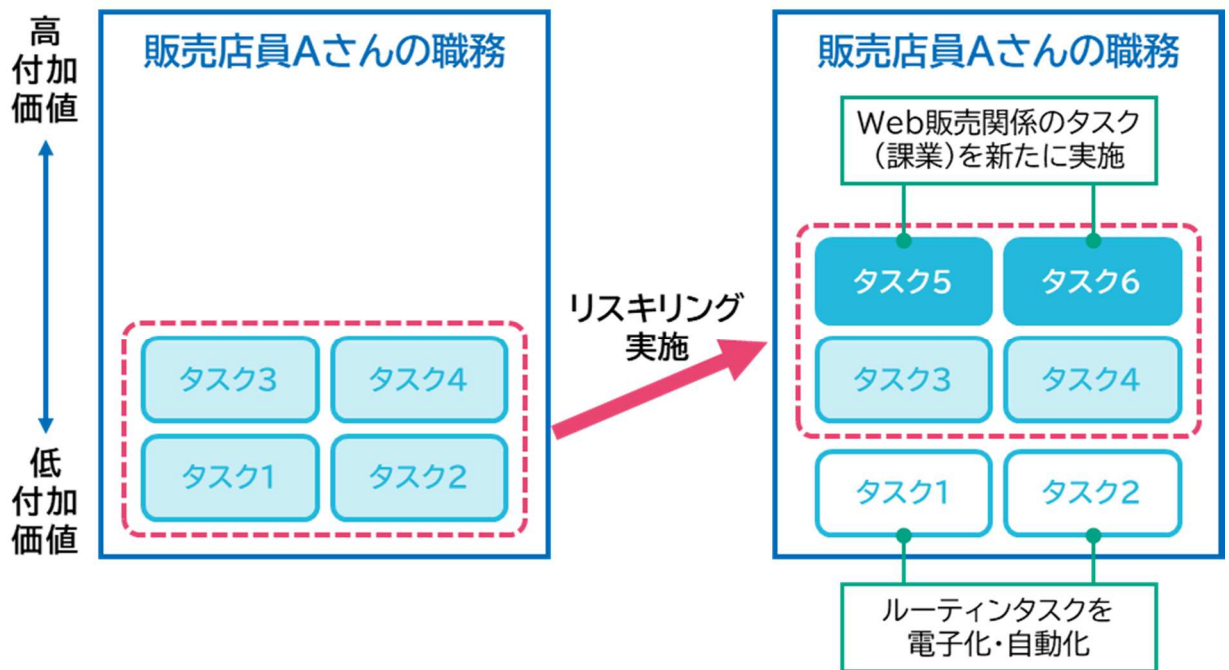
2.3 リスキリング実施後の変化

- リスキリングの大きな特徴は、「知識やスキルの習得」にとどまらず、「習得した知識やスキルを業務に活かす」ことが前提となっている点です。それにより、①タスク(課業)の高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換を進めていくことが可能となります。
- 特に①のタスク(課業)の高度化については、必ずしも職業や職務の変更を意味するものではありません。例えば、現在の職業・職務に就いたまま、定型的なタスク(課業)は電子化・自動化して効率的に実施することで、創造的なタスク(課業)をより多く実施するといったように、タスク(課業)の高付加価値化を図ることも、リスキリングの望ましい成果の一つです。

※職業は職務によって構成されます。

職務とは、ひとりの人がある目的を果たすために行われる、まとまった作業＝タスク(課業)の集合です。

図表 2-3 タスク(課業)の高度化の例



3. リスキングの目的・効果

3.1 リスキングの目的

- 企業の経営戦略の実現等に必要となる知識・スキルを持った人材を育成することで、DXをはじめとする社会環境の変化に対応した成長分野・新規事業への転換や、タスクの高度化が可能となります。これにより、付加価値や生産性を向上させ、企業の持続的な成長を実現することがリスキングの目的です。

3.2 リスキングの実施により企業が期待できる効果

- リスキングの実施により企業が期待できる効果としては、①DXの進展、②働きがいの向上、③人材確保が挙げられます。
 - ①DXの進展…従業員のDXスキルの計画的な育成、業務への活用により、製品やビジネスモデルの変革、新たな業務需要への対応、業務プロセスや企業文化の変革が進みます。
 - ②働きがい向上…リスキングによる成長の環境を整え、従業員の自己実現を支援することは、従業員の働きがい(エンゲージメント³、ウェルビーイング⁴等)の向上につながります。また、労働寿命が延びる中でリスキングに取り組むことは、従業員が働きがいをもって働き続けることにつながります。企業にとっても生産性が向上するため、従業員と企業の双方にメリットがあります。
 - ③人材確保…従業員が知識やスキルを習得することにより、業務が効率化して生産性が向上し、労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応できます。また、リスキングにより従業員の成長・自己実現を支援することにより、優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まります。
- このようにリスキングによって従業員の知識・スキルが向上すると、DXの進展等により企業の生産性が向上します。それが賃金の上昇など従業員の処遇の向上につながり、従業員の働きがいが向上します。それがさらに生産性の向上につながるという好循環が生まれるのです。
- また、人材確保をめぐる企業間の競争が激化する中、こうした企業と従業員の成長の好循環により、企業の競争力の強化が図られます。

³ エンゲージメント:働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。

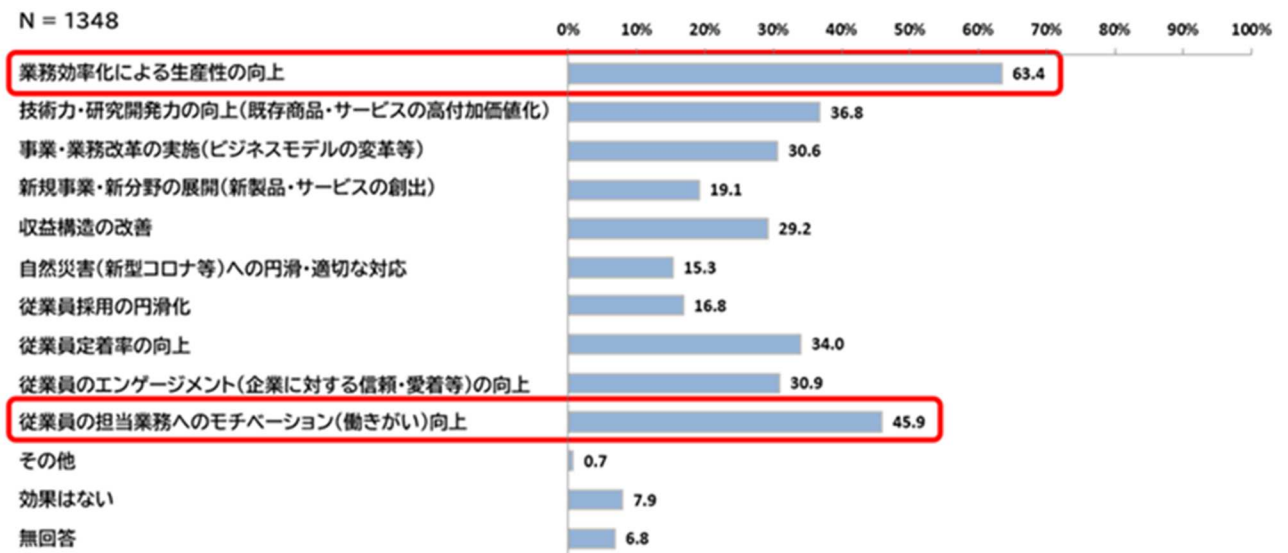
⁴ ウェルビーイング:個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。近年では、「幸福度」や「満足度」など、働き方の尺度の一つとして使われることが多い。

図表 3-1 リスキングに取り組むことで期待できる効果

企業がリスキングに取り組むことで期待できる効果		
① DXの進展	② 働きがい向上	③ 人材確保
<ul style="list-style-type: none"> ● DXスキルの計画的な育成・業務への活用 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 製品・ビジネスモデルの変革、新たな業務需要への対応、業務プロセス・企業文化の変革 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成長環境整備、従業員の自己実現を支援 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)向上 ➔ 労働寿命延伸の状況下で、従業員・企業の双方にメリット 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務の効率化、生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応 ● 従業員の成長・自己実現を支援 <ul style="list-style-type: none"> ➔ 優秀な人材の定着・獲得

- 県内実態調査では、リスキングの実施による経営上の効果として、多くの企業が「業務効率化による生産性の向上」や「働きがいの向上」を挙げました。

図表 3-2 従業員のリスキングを進めることで得られた効果、期待される効果(経営上のメリット)



出所)広島県「社会・経済環境の変化を踏まえたリスキング等に関する県内実態調査」
(令和4年度実施)

- さらに、リスキングを実施している企業に対して実施目的をヒアリングすると、「働きがい向上」や「企業利益の向上」が目的だという声が寄せられました。

企業の声:株式会社八天堂(広島県三原市、食料品製造・販売業、101~300人)
自社の強みとなる能力を特定し、そのスキルの幅を広げるために、核となる従業員にリスキングを実施しました。その結果、新しい価値観や発想が生まれ、イノベーションの創出にもつながりました。また、成長した従業員ほど自社をやめないという実感もあります。

- このように、リスキングの実施は、DX への対応など市場環境の変化を乗り越える成長力の獲得や、働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)の向上、人材確保等、変化の激しい時代の経営戦略等の実現と持続的な成長実現に向けて、企業にとって必要不可欠な取組といえます。

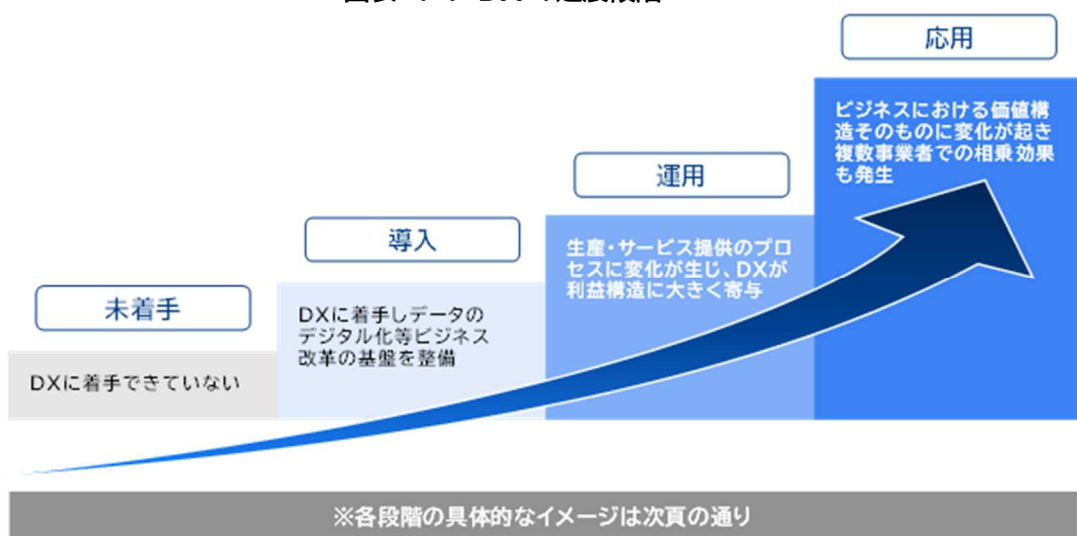
4. DX 進展の全体像とスキルの整理

- この章では、DX という観点からリスキリングを実施するにあたって、どのようなスキル⁵が必要になるのか、整理しました。特に、まだあまり DX に着手していない企業が、リスキリングを実施する際に参考としていただけるように、4.2.1 では DX の初期段階においてすべての人材に求められるスキルを中心に記載しました⁶。

4.1 DX 進展の全体像

- まずは、企業において DX に関するリスキリングを実施するにあたって、自社は現在どの程度 DX が進んでいるのか、状況を把握しましょう。
- DX の進展段階として、未着手、導入、運用、応用の段階があり、それぞれの段階に合わせたリスキリングが必要となります。
 - 未着手…DX に着手できていない。紙の使用や対面での業務遂行を主とする。
 - 導入…DX に着手し、データのデジタル化等ビジネス改革の基盤を整備している。紙情報のデジタル化は実施しているが、生産・サービスの変化や、デジタル化のメリットを十分享受するまでには至っていない。
 - 運用…生産・サービス提供のプロセスに変化が生じ、DX が利益構造に大きく寄与している。デジタル化したデータをもとに、仕事の進め方等に変化があり、デジタル化のメリットを享受し始めている。
 - 応用…ビジネスにおける価値構造そのものに変化が起き、複数事業者での相乗効果も発生している。データを用いて他社と新たなサービスを提供するなど、デジタル化による大きなメリットを享受している。

図表 4-1 DX の進展段階



⁵ スキルの範囲は非常に広範にわたりますが、この章では英語力やロジカルシンキングといったスキルは対象外とし、できるだけ DX に直接関係するスキルに焦点を絞って整理をしています。

⁶ 必要とされるスキルは技術進展等に伴い、随時変化します。本ガイドライン記載のスキル以外にも、新しい技術(例えば ChatGPT のような生成系 AI 等)の登場に伴う業務の進め方や自社の事業への影響にも目を配り、必要とされるスキルを身に付けていきましょう。

- DX の進展段階は部署・部門により異なることも多く、各部門における DX の進展状況を具体的に把握する必要があります。
- 本ガイドラインでは、どの企業でも共通する①経営管理部門と②事業部門(②-1:製造業、②-2:非製造業)のそれぞれについて、未着手、導入、運用、応用でどのような状況にあるのか、整理しました。(図表 4-2。詳細は附属資料1をご参照ください)
 - 例えば、人事部門の導入段階ではソフトウェアの利用により、採用時の履歴書やエントリーシートのペーパーレス化や、過去の応募者の一覧化等が可能となります。すると、面接時における面接官のための履歴書のコピーは不要になり、メールでのやり取りなく面接日程はソフトウェア上にて短時間で調整できるようになります。過去の応募者との比較等も容易になります。勤怠情報をデジタル化することで、労働時間超過のアラート発出等を自動化し、管理コストを減少させることも可能です。
 - 人事部門の運用段階ではさらに、社内の部署ごと・年次ごとに満足度を把握したり、不足するスキルを可視化したり、採用システムとの相互連携により社内に不足するスキルの人材に対してスカウトメールを出したりすることができます。
- 各部門における現状の DX の進展段階を把握したら、次にどのようなことが可能となるのか、事業戦略上いずれを重視するのか、そのためにどのようなスキルが必要なのかを明らかにしましょう。

図表 4-2 部門別の DX 進展段階

デジタル成熟度 分類・定義		未着手 DXに着手 できていない	導入 DXに着手し データのデジタル化等 ビジネス改革の基盤を整備	運用 生産・サービス提供の プロセスに変化が生じ、DX が利益構造に大きく寄与	応用 ビジネスにおける価値構造 そのものに変化が起き複数 事業者での相乗効果も発生
組織機能・部門	人材	アナログ、紙での やり取り	アナログから デジタルへの移行	デジタルデータを利用した ビジネスプロセスの変革	デジタルネットワークを 活用した 顧客価値・体験の新規創造
戦略 経営・取締役会 経営企画	経営人材	ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化 ➡Word、Excel等のソフトを使った 文書作成、表計算スキル、ウェブアプリ リケーションによる採用活動			
	事務系				
管理	人事	詳細は附属資料1を参照			
	事務系				
	事務系				
	事務系				
	事務系/技術系				
技術系	従業員のスキルや強みなどの可視化 による戦略人事、従業員のワークエン ゲージメント向上 ➡労務管理(勤怠、健康管理、給与、社 会保険、福利厚生等)のデジタル化・ 統合化、人的資本管理(タレントマネ ジメント)のデジタル化、採用管理シ ステムの相互連携・統合化				

注:各セルでは、「知識・スキル習得の目的➡手段」を掲載している。

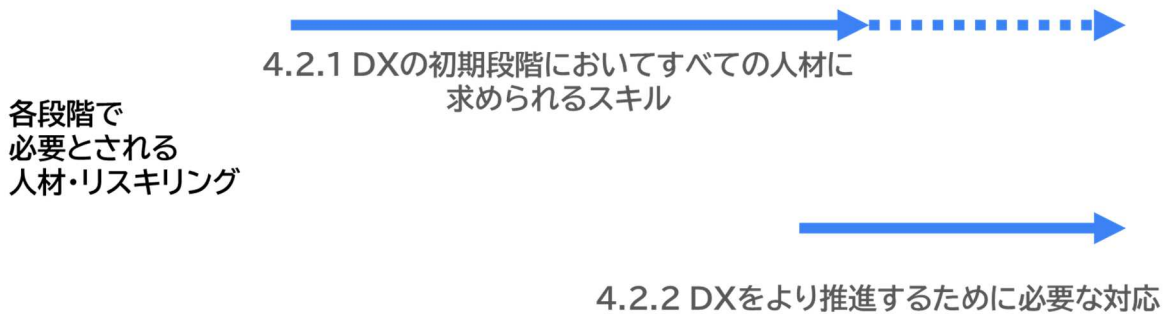
4.2 各部門におけるスキルの整理

- DXの進展段階により求められるスキルは異なります。ここでは主に導入・運用段階を取り上げ、2つに分けて整理しました。
 - DXに着手しデジタル化等を進めるにあたって、すべての人材に求められるスキル
 - その後のデジタル化したデータを活用しビジネスプロセスの変革を図っていくために求められるスキル(DX推進人材等の活用・育成)

DXの初期段階においてすべての人材に求められるスキルを4.2.1、DXをより推進するために必要な対応を4.2.2に記載しました。

図表 4-3 進展段階別に必要な人材とリスキリング

デジタル成熟度 分類・定義	未着手	導入	運用	応用
	DXに着手 できていない	アナログ、紙での やり取り	DXに着手し データのデジタル化等 ビジネス改革の基盤を整備	生産・サービス提供の プロセスに変化が生じ、DX が利益構造に大きく寄与
		アナログから デジタルへの移行	デジタルデータを利用した ビジネスプロセスの変革	デジタルネットワークを 活用した 顧客価値・体験の新規創造



4.2.1 主として DX 初期段階においてすべての人材に求められるスキル

- DX 初期段階である、主に導入・運用段階では、全従業員の DX リテラシー・スキルを向上させると共に、習得したリテラシー・スキルを業務に反映していく必要があります。スキル整理表(附属資料2参照)では身に付けるべきスキルを実際の業務に着目して記載しました。
- 以下の点に留意してスキル整理表を活用することで、今後身に付けるべきスキルを把握し、リスクリングを実施していくことが可能となります。
 - スキル整理表は、部門ごとに記載しています。社内の各部門あるいは各従業員の担当業務が属する部門といった視点から、部門の列を参照してください。以下では例として、経営・管理部門>管理>人事を例に読み方を記載します。
 - まずは、それぞれの部門において、DX の進展によりどのような変化が起きうるのか、その際にどのようなデータおよびツールの活用が必要になるのかを把握しましょう。
 - 想定される職務の変化:各部門でどのような DX が起きているのか、起きていくのかの一例を記載しています。例えば、人事部門では「タレントマネジメントシステムを活用した人事考課・人事異動、求人媒体サービス(データ)の活用」が想定されます。各部門でどのような変化が起きていくのか、リスクリングの前提として把握しましょう。
 - 具体的なデータやツール:各部門における具体的なデータやツールの一例を挙げました。人事であれば、データとしては「従業員の職歴や知識・スキル、資格情報」、ツールとしては「タレントマネジメントシステム、採用管理ツール」等が該当します。自社における具体的なデータを検討するほか、ツールを提供しているサービスを調べてみましょう。
 - 本スキル整理表では、①一般従業員層と②リーダー・管理職層に分けて記載しています。それぞれに該当する部分を参照しましょう。以下では一般従業員層について記載しますが、リーダー・管理職層も読み方は同様です。
 - 求める人材像:知識・スキルの習得により、どのような人材となることが求められるのかを確認しましょう。人事であれば「人事に関するソフトウェアを用いて自らの業務を遂行できる」ことを目指しましょう。
 - データ解析・AI~コンプライアンス:データ解析・AI から下は個別の項目について必要とされるスキルを記載しています。部門に共通するものも多いですが、例えば担当する業務において「データを集計し 2-3 枚程度の集計レポートを作成できる」等が可能になるような知識・スキルの習得という観点でリスクリングを進めましょう。
- スキル整理表を参照し、従業員に求められるスキルを明らかにしたうえで、知識・スキルを習得する機会を提供しましょう。例えば、人事の一般従業員について、クラウドの項目では「クラウドサービスのメリット・デメリットを理解できる」とされています。人事におけるクラウドサービスとは何か、そこでのメリット・デメリットについて、学習講座を調べたり、実際のサービスを比較したりしましょう⁷。

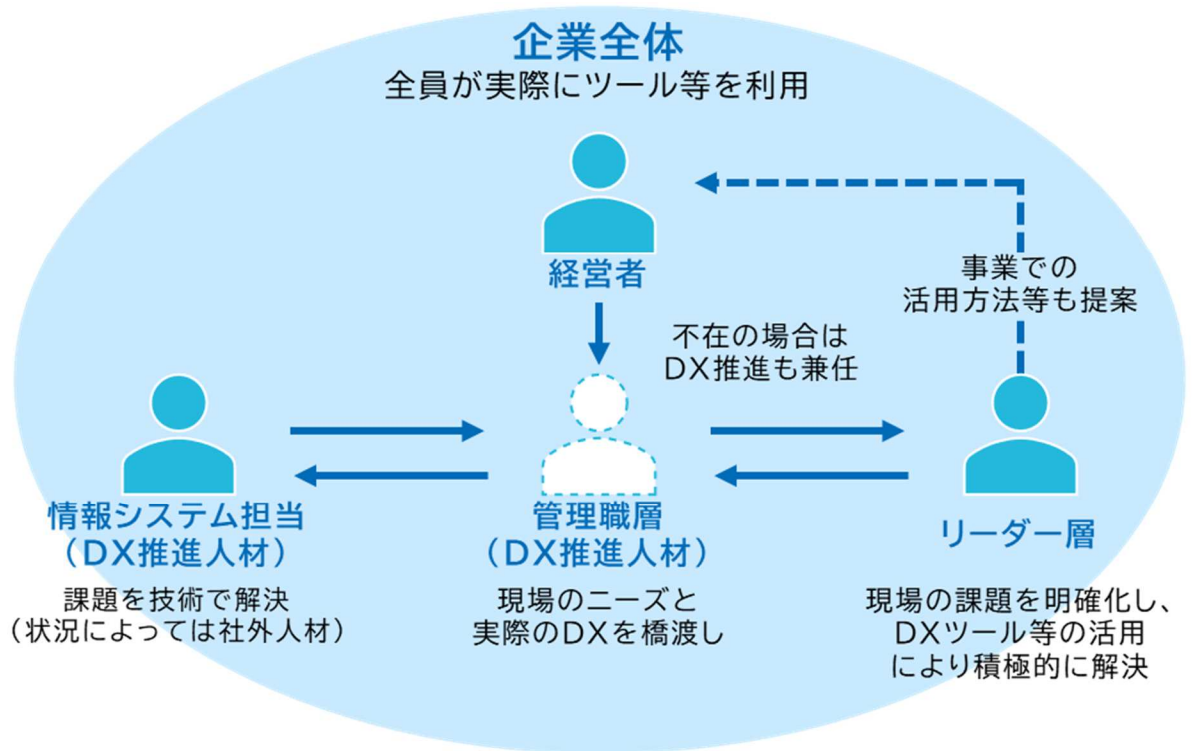
⁷ 本ガイドラインの附属資料 3 に、参考となるサイトを掲載しています。当該サイト等を利用し、具体的な知識・スキルの習得を検討してみましょう。

4.2.2 DX をより推進するために必要な対応

- すべての人材に対するリスキリングに加えて、デジタル化したデータを活用してビジネスプロセスの変革を実施するためには、DX 推進人材と呼ばれるような人材が必要となり、人材の類型ごとに対応するスキルが求められます。
- 例えば、DX を推進する人材の役割や習得すべきスキルなどを定義した「デジタルスキル標準」では、
 - ビジネスアーキテクト
 - デザイナー
 - ソフトウェアエンジニア
 - サイバーセキュリティ
 - データサイエンティストの 5 類型が示されており、それぞれに詳細なスキルや学習項目のリストが定められています⁸。こうしたスキルを経営者や従業員が身に付ける、または社外の人材を活用することが求められるのです。
- DX の進展段階における運用・応用段階においては、4.2.1 の DX 初期段階においてすべての人材に求められるスキルの習得に加えて、各企業において、誰がどのスキルを身に付けるべきか、どの役割を担うのか、その役割にひもづくスキルは何か、という観点で検討を進める必要があります。
 - 例えば、DX の知識を持ちつつ、現場のニーズと技術を橋渡す DX 推進人材のような専門家を社内で育成することや、経営者自身がそうした機能を果たせるよう知識・スキルを習得し、DX 推進の役割を担うことが考えられます。また、現場のリーダー層が DX を推進することや、技術面に詳しい情報システムを担当している人材が、現場のニーズを理解し押し進めることも考えられます。ときには社外の技術的に詳しい人材を活用するというのもあるでしょう。
 - 社外の人材の活用も含め、企業全体として、DX 推進に必要な機能を備えていくことが重要となります。

⁸ 独立行政法人情報処理推進機構HP「デジタルスキル標準(DSS)」
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/index.html> (最終閲覧日:2023年3月1日)

図表 4-4 社内での DX 推進人材の役割の例

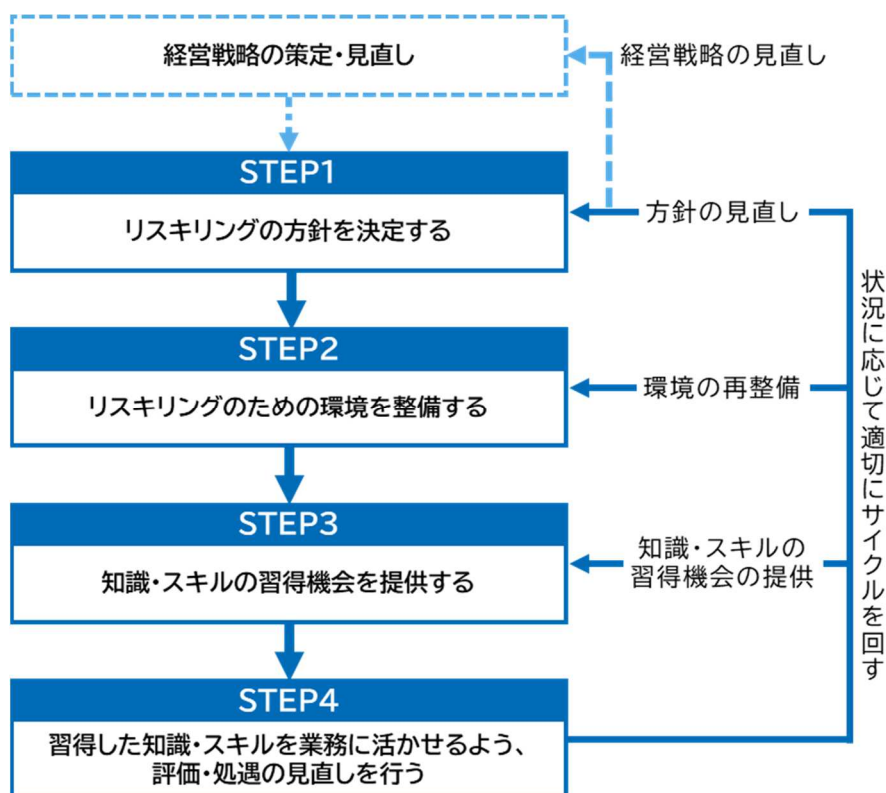


5. リスキリングへの取組手順、ポイント

5.1 リスキリングへの取組手順(ステップ)

- リスキリングは、外部環境の変化を踏まえて、企業が経営戦略の実現や業務の創造・高度化を図るための手段であることから、企業が主導して取り組むことが重要です。従業員と意識をすり合わせて取り組んでいきましょう。
- 従業員にとって、労働寿命が延びる中でリスキリングに取り組むことは、働きがいをもって働き続けることにつながるなど、従業員にもメリットが大きいことを伝えるのがポイントです。
- 企業が実施すべきリスキリングのステップは、以下のステップ1からステップ4に分けられます。
 - ステップ1:リスキリングの方針を決定する
 - ステップ2:リスキリングのための環境を整備する
 - ステップ3:知識・スキルの習得機会を提供する
 - ステップ4:習得した知識・スキルを業務に活かせるよう、評価・処遇を見直す
- 各企業の状況に応じて、ステップ1から4のうちどこから取り組むべきかは異なります。
- また、ステップ3で知識・スキルを習得した後、ステップ1で決定したリスキリングの方針の再検討や、ステップ2やステップ4における制度の拡充・見直しが必要となることもあります。それぞれの企業の状況に応じて、リスキリングのステップのサイクルを回していきましょう。
- なお、DXをはじめとする社会環境の変化に応じて企業が持続的に成長するために、大胆な事業構造の転換や新たな事業展開を目指すこともあり得ます。その場合は、自社の将来の方向性や中長期的な方針を定める経営戦略の策定・見直しを検討することも必要です。

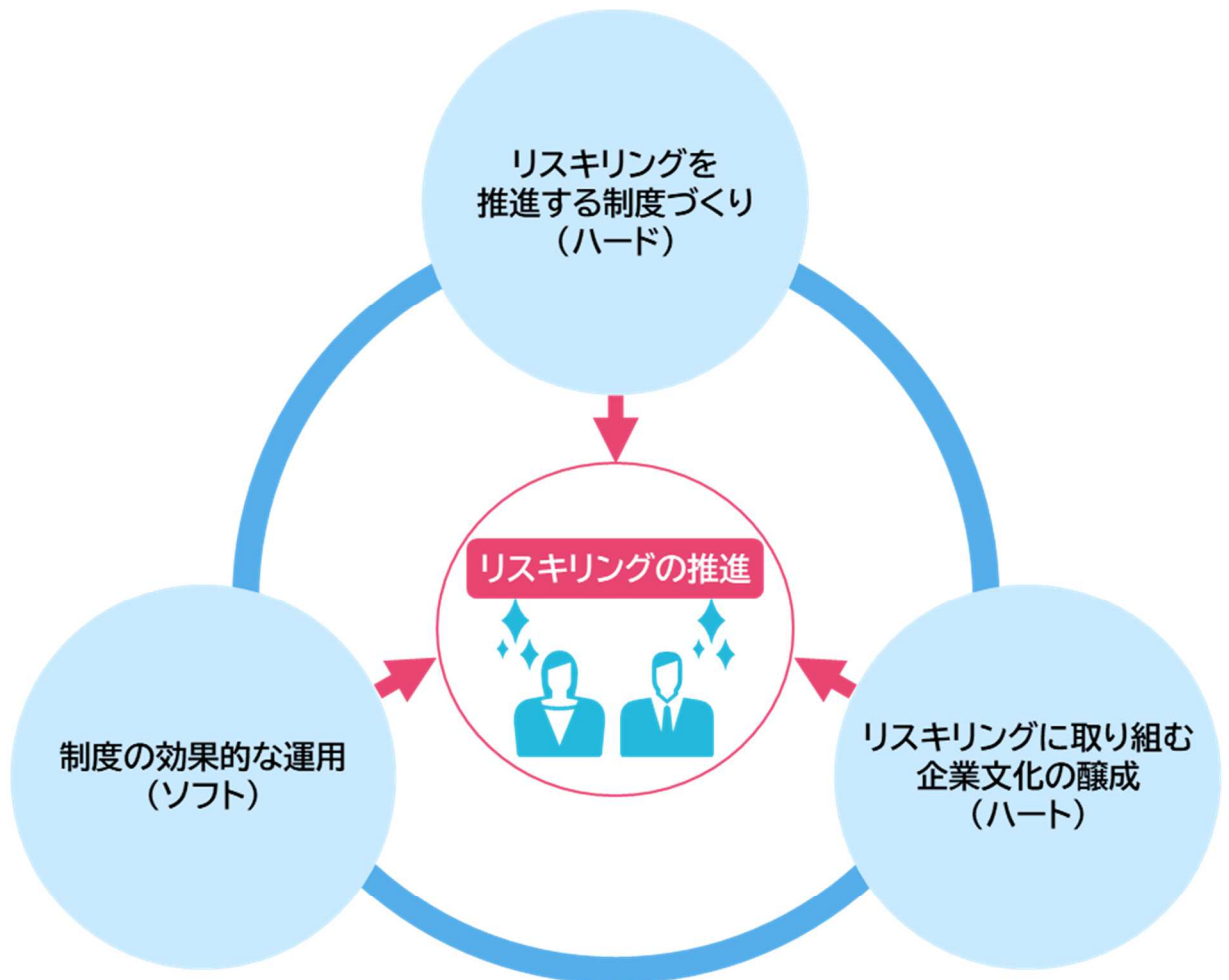
図表 5-1 ステップ1~4の関係



5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性

- リスキリングを進めるにあたっては、
 - リスキリングを推進する制度づくり(ハード)
 - 制度の効果的な運用(ソフト)
 - リスキリングに取り組む企業文化の醸成(ハート)に同時に取り組むことが重要です。
- 制度づくり(ハード)や制度の運用(ソフト)の基盤となる企業文化(ハート)については、「5.3 リスキリングに取り組む企業文化(ハート)の醸成」をご覧ください。なお、ハードやソフトについては、リスキリングのステップに沿って「5.4 リスキリングの推進のために必要となる取組」をご覧ください。

図表 5-2 リスキリングのハード・ソフト・ハート



リスキリングを推進する制度づくり(ハード)のみならず、リスキリングに取り組む企業文化の醸成(ハート)や、制度の効果的な運用(ソフト)があって初めてリスキリングの効果的な推進が可能になる。

5.3 リスキリングに取り組む企業文化(ハート)の醸成

【取組例】

- リスキリングに取り組む企業文化をつくる取組
 - 経営層や管理職が経営戦略・人材戦略・リスキリングの方針を説明することや、従業員自身がどんな仕事をしたいか・どうなりたいかを引き出す取組が、各従業員が積極的にリスキリングに取り組むために有効です。
 - 経営層や管理職が、リスキリングの必要性や方針を経営戦略や人材戦略とひもづけて、何度も従業員に説明することで、各従業員がリスキリングの必要性を深く理解することにつながります。これにより、リスキリングに意欲的に取り組むことや、リスキリングを行う従業員を応援する企業文化がつけられることが期待できます。
 - 従業員自身がどんな仕事をしたいか・どうなりたいかを定期的に考える機会をつくることで、自身が目指すキャリアに応じてリスキリングをする意欲が高まり、ひいてはリスキリングに取り組む企業文化がつけられることにつながります。
- 管理職に対する研修制度の整備
 - 現場でマネジメントをする管理職は、組織の雰囲気づくりや、部下の育成について大きな役割を担います。
 - 管理職に、リスキリングを踏まえたマネジメント方法について研修を実施し、管理職がマネジメントの知識やスキルを身に付けることで、リスキリングに前向きな企業文化がつけられると考えられます。
 - 管理職には、部下に対してリスキリングの重要性を説明して実施を働きかけること、定期的に 1on1 ミーティング等を実施して意欲向上につながるような声かけや励ましを行うこと、部下がリスキリングを実施しやすいよう労働環境面で配慮すること等を促していきましょう。

5.4 リスキリングの推進のために必要となる取組

- 各ステップにおける取組の選択肢について、ポイント、制度の導入例(ハード)、制度運用での留意点(ソフト)を紹介します。

図表 5-3 ステップごとの取組項目

ステップ1:リスキリングの方針決定

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
人材戦略の策定・リスキリングの方針決定	<ul style="list-style-type: none"> - 経営戦略等と直結した人材戦略の策定 - 従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化 - 人材戦略に沿ったリスキリングの方針の検討・決定 	<ul style="list-style-type: none"> - 経営層の主導、人事部門や事業部門との連携 - 労使で同じ方向を向いた取組 等
推進体制の整備、推進人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> - リスキリング推進体制を検討・整備 	<ul style="list-style-type: none"> - 推進人材の確保・育成 - 経営部門と人事部門・事業部門との密なコミュニケーション 等

ステップ2:環境の整備

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
知識・スキルを習得する時間の確保	<ul style="list-style-type: none"> - 知識・スキルを習得する時間の設定 - 習得する時間を確保するための人員配置・業務量調整 - 業務の効率化による習得する時間の確保 - 通勤・移動時間の削減 	<ul style="list-style-type: none"> - 経営層、人事部門、管理職等による主導 - 業務命令として知識・スキルの習得を指示する場合、労働時間となることに留意
費用負担	<ul style="list-style-type: none"> - 知識・スキルの習得のための費用負担 - 主体的な学び直しの費用支援 	<ul style="list-style-type: none"> - 各種の公的な支援策を活用可能
従業員のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> - 管理職や人事部門と従業員との定期的な1on1ミーティング - キャリアコンサルティングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 管理職にマネジメント方法を伝達 - 社内外のキャリアコンサルタントを活用 等
従業員の主体的な学び直しの支援	<ul style="list-style-type: none"> - 教育訓練休暇制度の整備 - 教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> - 制度を利用しやすいよう、現場の管理職等が配慮

ステップ3:知識・スキルの習得機会の提供

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
社内・社外での研修の提供	<ul style="list-style-type: none"> - 社内講師による研修の実施 - 外部講師による研修の実施 - 社外の教育機関(大学、専門学校、民間企業、公共職業能力開発施設、経済団体等)による教育訓練プログラムの受講 - 教育訓練機関等による教育訓練プログラムを活用した研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 従業員が目的意識を持ってリスキリングに取り組むよう促す - 内容、受講形態、費用面から講座を吟味して選択 - 従業員に期待する役割に応じた受講講座の決定 等
社外での経験の提供	<ul style="list-style-type: none"> - 副業・兼業や在籍型出向の実施 	<ul style="list-style-type: none"> - 社内やグループ内での副業・兼業も一案 - 在籍型出向は本人希望に基づき決定 等

ステップ4:評価・処遇の見直し

取組項目	制度の導入例(ハード)	運用での留意点(ソフト)
習得した知識・スキルの活用やリスキリングの促進につなげるための配置	<ul style="list-style-type: none"> - 習得した知識・スキルを活かす配属・配置 	<ul style="list-style-type: none"> - 従業員のキャリア展望の把握、それに沿った配属・配置 等
リスキリングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> - 習得した知識・スキルによる成果、能力を評価する制度の設計 - 適正な評価・処遇 - リスキリングを促進する処遇 	<ul style="list-style-type: none"> - 各企業のリスキリング方針等に応じた評価制度 - 従業員の意見の把握
人事評価制度以外での評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> - 社内表彰制度 - 資格手当・報奨金制度 	<ul style="list-style-type: none"> - 従業員のニーズを踏まえた制度検討

5.4.1 ステップ 1: リスキリングの方針決定

(1) 人材戦略の策定・リスキリングの方針決定

ポイント

- リスキリングは、企業が経営戦略等に基づいて人材戦略の策定やリスキリングの方針を決定し、企業の主導により実施するものです。企業には、リスキリングを実施することで実現したい内容を考慮したうえで、リスキリングの方針を決定することが求められます。

制度の導入例(ハード)

- 経営戦略等と直結した人材戦略の策定
 - 経営戦略等を実現するうえで、いつまでにどのような知識やスキルを持つ人材が何人必要か、採用と育成によりそれぞれ何人程度を確保すべきか検討し、人材戦略を決定します。その際は、従業員の職種や職位に応じて、必要となる知識やスキルを階層構造のような形で可視化するとわかりやすいでしょう。
 - 従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計
 - 経営戦略等の実現のために必要な人材の確保につながる、従業員の処遇や働く環境の枠組みの設計を行います。その際は、労働市場での人材需給状況や、労働者のキャリア観の変化等も踏まえて検討することが必要となります。
 - これまで日本企業の多くは、職務や勤務場所が限定されていないことや年功賃金制などを特徴とした、職務無限定の正社員を想定した「メンバーシップ型雇用」を実施してきました。これからは、各企業の状況や必要な人材要件、多様な働き方の観点等を踏まえ、例えば「ジョブ型雇用」の要素を取り入れるようなことも考えられます。
 - 「ジョブ型雇用」の一つの要素として、職務の明確化があります。これにより、特定の業務に携わり続けたい者の採用がしやすくなることが期待されます。また、リスキリングで向上させるべき能力が明確化され、リスキリングが実施しやすくなることも期待されます。
- ※メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の特徴や留意点、ジョブ型雇用を導入する企業の事例については、42 ページ以降の「コラム」をご参照ください。
- 従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化
 - 経営戦略等の実現に必要な人材要件の定義を明確にしたら、現時点での従業員の知識やスキルのレベルを特定しましょう。例えば、必要な知識・スキルの階層に基づきスキルマップを作成して各従業員の能力を認定し、全社で集約して従業員のスキルを把握することが考えられます。

- 各従業員のスキルを認定することで、社内のスキルレベルを把握することが可能になります。スキルレベルを把握する仕組みを作ることは、知識・スキルの習得機会を提供した後に、従業員のスキルレベルが向上しているか、効果検証をするうえでも役立ちます。また、定期的に従業員のスキルを認定することは、学ぶ意欲の向上につながることも期待されます。
- 人材戦略に沿ったリスキリングの方針の検討・決定
 - 策定した人材戦略のうち、特に育成すべき人材像やその定量的な目標と、現時点での従業員の知識・スキルレベルとの差を把握し、リスキリングの方針を検討・決定します。

運用での留意点（ソフト）

- 経営層が主導しつつ、人事部門や事業部門とも連携しながら人事戦略を策定することが重要です。
- 特定の部署や職種における喫緊の課題を解決（業務の効率化等）する必要がある場合や、全社的な取組を一斉に行うことが難しい場合は、一部の部署や職種からスタートし、段階的に実施する部署や職種等を広げていくことも考えられます。
- リスキリングを進めるにあたっては、方針決定の段階だけでなく、制度づくりや制度の運用の段階でも従業員側の意見を聞くなどして、労使で同じ方向を向いて取組を進めていくことが重要です。

企業事例 アドバンスシステム株式会社（広島県福山市、情報通信業、31～100人）

6 か月に一度、すべての従業員に経営層から事業の方向性等を説明しています。そのときには事業の方向性とひもづける形で、会社として重視するスキルや従業員に取得してほしい資格を伝え、リスキリングの方向性を従業員に示しています。

企業事例 ダイイチ・ファブ・テック株式会社（茨城県水戸市、製造業、30人以下）

社内教育担当リーダー2名が、日常の業務や会話を踏まえ、社員一人ひとりのスキルを4段階で評価した技能マップを作成しました。作成した技能マップをもとに、教育訓練計画を策定しています。

(2) 推進体制の整備、推進人材の確保

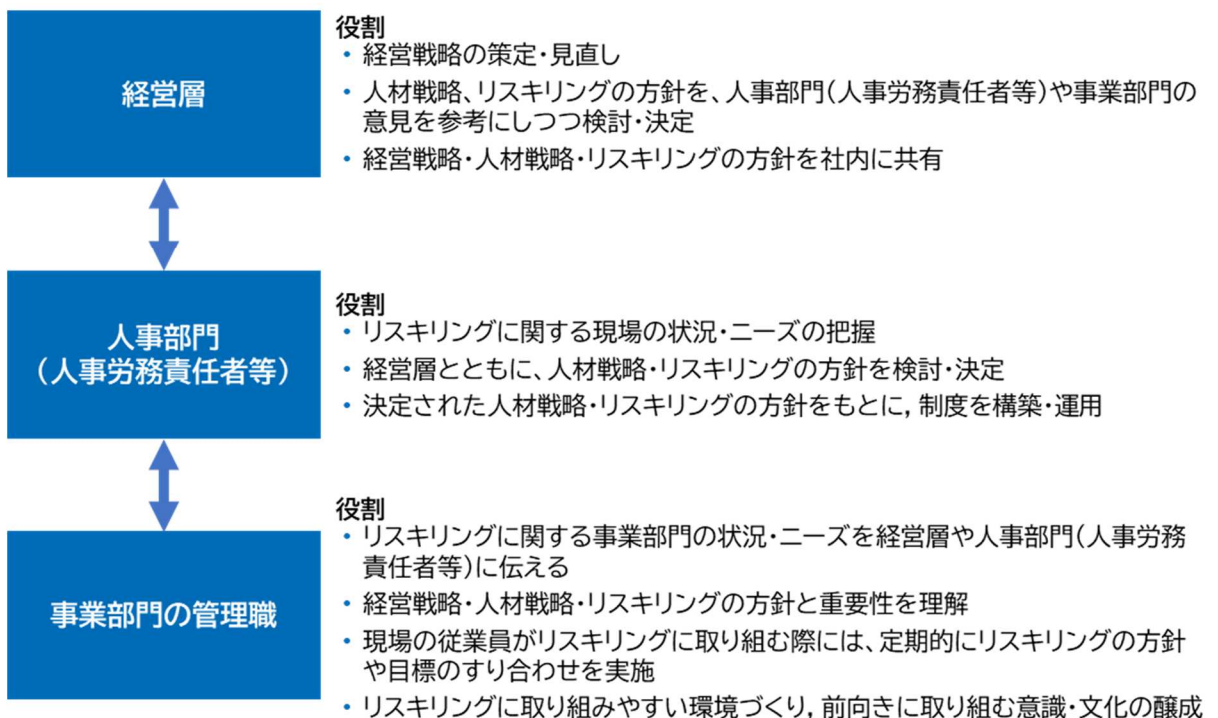
ポイント

- リスキリングの実施にあたっては、リスキリング方針の決定に必要な情報の収集・分析、制度設計・運用、従業員への周知、リスキリングの実施にあたってのサポートなどの機能を担う推進体制の整備や、企業内でリスキリングを主導する推進人材の確保・育成が必要となります。一方、リスキリングを実施するうえでの課題として、多くの企業が「推進人材が確保できない」「推進体制に不安がある」こと等を挙げています。
- リスキリングの検討・実施にあたっては、企業規模、業種、業態等に応じて、自社に適した推進体制の整備、推進人材の確保・育成を行うことにより、円滑なリスキリングの検討・実施が可能となります。
- 経営戦略と関連して重要な領域(DX や AI 等)で優れた知識やスキルを持つ従業員や、中途採用、副業・兼業等で確保した外部人材を、推進人材として選定することも考えられます。

制度の導入例(ハード)

- 経営層、人事部門(人事労務責任者等)、事業部門が以下の図のようにそれぞれ役割を持ち、推進することが必要となります。特に、経営層や人事部門の中に、リスキリングを主導する推進人材を確保・育成することが重要です。

図表 5-4 企業のリスキリング推進体制の例



運用での留意点（ソフト）

- 経営層、人事部門、事業部門のそれぞれがリスキリングの必要性や重要性、事業部門の人材ニーズ等を理解することで、リスキリングの検討・実施を円滑に進めることが期待できます。そのため経営層、人事部門、事業部門は、それぞれ他の部門の状況や悩みの把握に向けて、日常的にコミュニケーションを取ることが重要です。また、事業部門であれば人事部門、人事部門であれば事業部門など、他部門の経験があり他部門の状況がわかる従業員を、リスキリング推進担当者として選任することも考えられます。このように、様々な部門の状況がわかる従業員を育成するため、事業部門と人事部門等との間で異動や人材交流を積極的に行うことも有効です。
- 経営層が、人事部門や事業部門の管理職と密なコミュニケーションを取りつつ主導して経営戦略や人材戦略の策定、リスキリングの方針を決定することで、経営戦略と人材戦略・リスキリングの連動を図ることが出来ます。また、人事部門と事業部門にとっても納得感のあるものとなります。例えば、経営層、人事部門、事業部門によるプロジェクトチームを立ち上げて、リスキリングの方針や具体的な内容を部署横断的に検討することも考えられるでしょう。
- 経営層が決定したリスキリングの方針に基づき、主に人事部門がリスキリングを推進するための具体的な制度やその運用を検討するケースが想定されます。こうした場合でも、経営層は人事部門の役割を明確にしたうえで、人事部門が主導しながら検討を進める必要があります。

企業事例 株式会社広島銀行(広島県広島市、銀行業、1,000 人超)

DX への取組を重要な経営戦略の1つと考え、部署や役割に応じて DX 人材を育成しています。全行員に対して、DX に関するリテラシーとして IT パスポートの取得を奨励しています。また、各部門や現場の DX 推進を主導する DX 推進責任者や DX 推進リーダーの育成を計画中です。

企業事例 株式会社マルニ木工(広島県広島市、家具製造業、101~300 人)

副業・兼業マッチングサービスを活用し、大手小売企業でデジタルマーケティング業務を行う 30 代男性を副業人材として招きました。社員に知識の伝授をしながら共にデジタル販売システムを構築し、オンラインショップの改善に取り組みました。その結果、オンライン売上を前年比 190%に伸ばすことに成功しました。

企業事例 陰山建設株式会社(福島県郡山市、建設業、31~100 人)

受注から竣工まで建設現場の状況を可視化するアプリを自社開発するにあたり、地元の IT ベンチャーから社長と開発人材を招くほか、新たに DX 推進室を設置。技術者等を DX 推進室に配置し、外部人材と共に従業員も開発に参加。そこで得たデジタル関連の知見を社内に広めると共に、定年制を撤廃し若手~70 歳以上に至るまでの IT リテラシーを底上げし、広くデジタルツールを浸透させることに成功。自社開発した上記アプリを用いて業務効率化を実現しました。

企業事例 オフィスモロホシ社会保険労務士法人(東京都足立区、専門サービス業、30人以下)

システムエンジニア出身従業員が主導し、従業員数 9 名と小規模でありながらもできることから着実にリスキリングを推進しています。また全従業員の 3 分の 1 に、会社負担で社内システム運用のための外部研修を受講させています。

5.4.2 ステップ 2:リスキリングのための環境の整備

ポイント

- リスキリングを推進するためには、従業員が知識・スキルの習得に取り組みやすい環境の整備、特に時間面での配慮や制度づくりを行うことが重要です。
- 従業員が前向きに取り組めるように、従業員自身がキャリア展望を持つための働きかけを企業が行うことも必要となります。

(1) 知識・スキルを習得する時間の確保

ポイント

- 知識やスキルの習得には、一定の時間がかかります。加えて、知識・スキルの習得に取り組むうえでの課題として、多くの企業や従業員が時間捻出や業務調整を課題として挙げています。そのため、知識・スキルを習得する時間の設定、習得する時間を確保するための人員配置・業務量調整、業務の効率化等といった取組により、習得のための時間を確保することが重要です。
- リスキリングは企業が主導し実施するものであり、基本的に業務(業務命令)として知識・スキルを習得するものです。これにより、企業が必要とするリスキリングを強力的に推進することができます。

制度の導入例(ハード)

- 知識・スキルを習得する時間の設定
 - 確実に知識・スキルの習得に必要な時間を確保するため、勤務時間のうち、一定の時間を知識やスキルを習得するための時間に充てます。
- 習得する時間を確保するための人員配置・業務量調整
 - 知識やスキルの習得にはある程度の時間が必要です。習得する時間を確保することができるような人員配置や、対象となる従業員の業務量の調整が必要です。

- 業務の効率化による習得する時間の確保
 - 知識・スキルの習得に必要な時間を確保するため、業務の効率化が有効です。例えば、次のような取組が考えられます。
 - 会議の効率化・削減(目的を明確にして時間・開催頻度・参加者・準備資料の見直しを行う、オンライン会議ツールを活用する、資料共有で済む会議は取り止めるなど)
 - 業務マニュアル・フローの作成による定例的な業務の効率化
 - 業務の棚卸による無駄な業務・作業の削減
 - 紙資料を電子化することによる情報共有・検索の効率化
 - ITツールや定型業務を自動化するRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の導入による業務の効率化
 - また、リスキリングにより業務の効率化を図ることができれば、それが新たな知識・スキルを習得する時間の確保にもつながります。
- 通勤・移動時間の削減
 - 自宅やサテライトオフィス等でのテレワークを可能とすることで、本来通勤や移動にかかっていた時間を、知識・スキルを習得する時間に充てることができます。

運用での留意点 (ソフト)

- 経営層、人事部門、事業部門の管理職等は、現場の状況に合わせて、知識・スキルの習得に向けた時間を確保する取組を主導する必要があります。また、事業部門の管理職等は、対象者の知識・スキルの習得に向けた取組の実施状況や時間確保の状況を把握し、経営層・人事部門ともすり合わせを行いながら必要な取組の推進・見直しを行う必要があります。
- 業務命令として知識・スキルの習得を指示する場合、実施時間が労働時間になることに留意しましょう。

企業事例 株式会社センショー(大阪府大阪市、金属加工業、31~100人)

勤務時間内に学ぶ機会を確保しています。具体的には、毎週木曜日の夕方 30 分は、座学を中心としたメッキ加工等の技術を学ぶ時間として、毎週第 3 土曜日は、出勤日ですが作業はせず普段できない研修や教育訓練等に充てる日として設定しています。

企業事例 株式会社八天堂(広島県三原市、食料品製造・販売業、101~300人)

学ぶ機会を設けようとしても本業が忙しく、なかなか時間が取れないことがあります。その解決策として、経営理念・方針と各自の業務とを結びつけることで仕事を進める際の共通軸を作ったり、チームミーティングや日報で最新情報の共有や進捗報告をすることで、効率よく短時間で業務を遂行できるようにしています。また、研修では、1~2時間で完結する講座づくりやオンラインの活用で、参加しやすい講座の提供を進めています。

(2) 費用負担

ポイント

- リスキリングは企業が主導し実施するものであり、知識・スキルの習得にかかる費用は、基本的に企業が負担するものです。これにより、企業が必要とするリスキリングを強力に推進することができます。
- 従業員の主体的な学び直し(自己啓発)についても、業務に必要な知識・スキルの習得につながるものもあります。企業が業務との関連性を踏まえて、従業員の主体的な学び直しにかかる費用を支援することで、企業が必要とする知識・スキルの習得を促進することができます。

制度の導入例(ハード)

- 知識・スキルの習得のための費用については、各種支援制度を活用しつつ、基本的に企業が負担します。
- 従業員の主体的な学び直しに対しても、一定の金額までは企業が費用支援することや、長期的に見て業務に生きる可能性がある資格や講座は企業が指定し、当該資格や講座にかかる費用は企業が負担するといった方法が考えられます。

運用での留意点(ソフト)

- リスキリングに限らず、従業員の能力開発や従業員主体の学び直しを支援するために、以下の公的な支援策の活用が可能です。
 - 人材開発支援助成金:企業が雇用する労働者に対して訓練を実施した場合や、教育訓練休暇等の制度を労働者に適用した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部が助成されます。一部の訓練コースでは、訓練の開発・設定費用も助成対象となります。
 - 教育訓練給付制度:厚生労働大臣の指定を受けた教育訓練を受講・修了した労働者が、教育訓練経費の一部を受給できます。
 - ポリテクセンター等の公共職業能力開発施設における在職者訓練:ポリテクセンターや生産性向上人材育成支援センター等で、生産性の向上や業務の改善、専門的な知識や技能・技術を習得するための在職者向け訓練を受講できます。

(3) 従業員のキャリア形成支援

ポイント

- 企業が知識・スキルの習得を強制するのではなく、従業員自身がキャリア展望を持ち、そのキャリア展望に基づき知識・スキルの習得がなされることで、従業員が納得感を持って取り組み、効果的な知識やスキルの習得が可能になると考えられます。
- キャリア展望を描きにくいという悩みを持つ従業員もいると想定されます。そのような従業員に対しては、これまでのキャリア、今後の業務や働き方の希望等を聞きながら、キャリア展望を持つことを手助けすることが効果的です。

制度の導入例(ハード)

- 現場の管理職や人事部門による、各従業員との定期的な 1on1 ミーティング
 - 現場の管理職は、普段から現場の課題や各従業員の状況も把握していると考えられます。現場の課題や各従業員の今後のキャリア展望とひもづける形で、現場の管理職から、リスキリングの方針を各従業員に示すことが必要です。
 - 他部署への異動を希望する場合など、直属の管理職ではなく人事部門が現場から少し離れた視点から話を聞き、従業員に対して今後のキャリア展望を示すことが有効な場合もあります。
- キャリアコンサルティングの実施
 - キャリア形成の専門家であるキャリアコンサルタントとの面談も、キャリア展望の検討に有用です。社内にキャリアコンサルタント資格を有する従業員がいれば、その従業員との面談を設定すること、いない場合は社外のキャリアコンサルタントを活用することが考えられます。

運用での留意点 (ソフト)

- 現場の管理職に対して、リスキリングの観点を含めたマネジメントの手法や 1on1 ミーティングの実施方法を伝える必要があります。
 - リスキリングの観点も含めて従業員向けに 1on1 ミーティングを実施することは、管理職自身も不慣れであると考えられます。「5.3 リスキリングに取り組む企業文化(ハート)の醸成」のとおり、管理職に対してリスキリングを踏まえたマネジメントの方法や、1on1 ミーティングの実施方法等について研修を行うことも考えられます。
- キャリアコンサルティングを効果的・効率的に実施するために、社外のキャリアコンサルタントや、社外の 1on1 ミーティング実施サービスを利用することも有効です。また、社外のサービスを利用することで現場の管理職や人事部の負担軽減にもつながると考えられます。

- 人事部門や社内外のキャリアコンサルタントが面談を行う場合は、従業員の様子を継続的に把握できるよう、同じ担当者が把握することや、状況を継続的に把握できる仕組みを導入するなど工夫します。

企業事例

Z ホールディングス株式会社(ヤフーでの取組)(東京都千代田区、情報通信業、1,000人超)

従業員一人ひとりの成長段階やキャリアの方向性に沿って、今後のキャリア形成を支援するために、直属の上長に加えて関連部署の役職者が集まり、「人財開発カルテ」をもとに一人ひとりの中・長期的な成長支援方針を話し合っています。具体的には、直近の1年間でどのような経験を積むのがよいかを議論したうえで、一人ひとりに自身の可能性への気づきや成長を促す経験の提供、研修の提案につなげています⁹。

企業事例

東海東京フィナンシャル・ホールディングス(東京都中央区、金融業・保険業、1,000人超)

2019年度のジョブ型人事制度導入後、社員の自律的なキャリア形成のための機会拡充に注力しています。全社員対象のキャリアデザイン研修の実施や、現在の業務を継続しながら新たなスキルとポジションの獲得を目指すことができる「キャリアプラスアップ制度」を新設し、社員のリスキング、アップスキリングの意欲を促進しています。また、全社員向けにOAスキル(※)レベルを確認し、スキルレベルに応じた研修を実施するなど、DX人材の育成と確保に向けた取組を行っています。

※OAスキル:「OA」はOffice Automationの略であり、「OAスキル」とは業務を自動化・情報化するスキルです。例えば、OAソフトのWordやExcel等を利用・操作できるスキルのことです。

(4) 従業員の主体的な学び直しの支援

ポイント

- 従業員の主体的な学び直し(自己啓発)についても、業務に必要な知識・スキルの習得につながるものがあります。企業が業務との関連性を踏まえて、教育訓練休暇制度や短時間勤務制度を整備し、活用を促すことで、企業が必要とする知識・スキルの習得を促進することができます。

⁹ Z ホールディングス株式会社 HP「人財開発・研修育成について」
<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/16/>(最終閲覧日:2022年11月7日)

制度の導入例(ハード)

- 教育訓練休暇制度の整備
 - 有給休暇制度等の既存の休暇制度に加えて、新たに教育訓練休暇制度を整備します。教育訓練休暇制度は、例えば 1 時間程度の短時間のもの、週 1 回 2 時間程度の定期的なもの、数か月～数年単位の長期的なものが考えられます。
- 教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度を整備
 - 教育訓練の受講目的で活用できる短時間勤務制度を整備します。

運用での留意点 (ソフト)

- 現場の管理職等は、教育訓練休暇制度や短時間勤務制度の利用について、業務との関連性を踏まえて事前に従業員とすり合わせを行いましょう。こうして、対象者の業務量調整や業務の効率化による労働時間の短縮等も必要に応じて行いつつ、制度を利用しやすい勤務環境となるよう配慮する必要があります。

企業事例 株式会社六花亭(北海道帯広市、食料品製造・販売業、1,000 人超)

従業員が新たなチャレンジを行うための公休利用制度を設定しています。社内選考に合格した者には 2 週間から最長 2 か月間の公休が与えられます。公休利用制度で培った経験が職場に活用されている例もあります¹⁰。

5.4.3 ステップ 3:知識・スキルの習得機会の提供

ポイント

- ①経営者が中心となって決定したリスキングの方針に沿って、知識・スキルを習得する機会を従業員に提供することが必要となります。
- 急速かつ広範な社会環境の変化に対応するために、社内の全職種・全従業員に知識・スキルの習得機会を提供することが望まれます。そのうえで、職種や職務、タスク(課業)によって必要な知識・スキルは異なると考えられるため、それに合わせた習得機会を提供することが必要です。
- 中高年の従業員に対しても、新しい知識やスキルの習得を促すことが重要です。例えば、社内の全従業員が IT に関する基礎的なレベルの知識やスキルを身に付けることで、IT に関連する新たなシステム等を全社で導入する際に、混乱なく効率的に業務を進められるというメリット等があると想定されます。

¹⁰ 株式会社六花亭 HP「福利厚生・社内制度」

<https://www.rokkatei.co.jp/recruitment/outline/welfare/>(最終閲覧日:2022 年 9 月 20 日)

(1) 社内・社外での研修の提供

ポイント

- リスキリングの方針に沿って、社内や社外での研修により、従業員に知識やスキルを学んでもらうことが必要となります。特に、経営戦略等の実現にあたって必要な知識・スキルの習得の機会を社内のみでは提供できない場合には、大学、教育訓練機関、公共職業能力開発施設など外部機関の活用も検討するとよいでしょう。
- 研修の種類としては、対面での集合型研修のほか、オンライン研修、オンデマンド型研修等、様々なものを活用することが可能です。知識やスキルを効果的に身に付けられるようにするために、目的、内容、対象者等に応じて使い分けましょう。

制度の導入例(ハード)

- 経営戦略と関連して重要な領域で優れた知識やスキルを持つ従業員が社内講師となり、他の従業員に対して教える場を設定します。
 - DX や AI 等に関する知識を持つ人材の需要は非常に大きいため、近年こうした人材の採用はますます困難となっています。正社員として雇用する以外にも、副業・兼業人材の活用等も有効な手段です。
- 経営戦略等の実現に必要な知識・スキルを提供してくれる外部講師等を招き、従業員に研修を実施します。
- 大学、専門学校、民間企業、公共職業能力開発施設、経済団体等が提供する教育訓練プログラムを従業員が受講できるようにします。
- 教育訓練機関等に依頼して、自社に合った教育訓練プログラムを開発します。このプログラムを活用し、従業員に研修を実施します。

運用での留意点 (ソフト)

- 従業員自身が目的意識を持って学ぶことは、効果的な知識・スキルの習得につながります。企業が従業員に対してリスキリングの重要性を伝えたり、「5.4.2(3)従業員のキャリア形成支援」に記載した、1on1 ミーティングやキャリアコンサルティングの取組等により、従業員自身がキャリア展望を持ったうえで知識・スキルの習得に取り組むことを促しましょう。
- 経営戦略等を踏まえた知識・スキルの習得につながる講座を内容、受講形態、費用等の観点からしっかり吟味し、選ぶ必要があります。例えば、独立行政法人情報処理推進機構が運営する「ナビ DX」では、デジタルスキルを学ぶことができる学習コンテンツが紹介されています。

- 従来の能力開発における階層型研修では、多くが入社年次や職位に応じた受講内容となっています。一方リスキリングは、経営戦略等を実現するために今後必要となる知識やスキルを習得するためのものであり、今後期待される役割に応じて、従業員ごとに必要な知識・スキルは異なります。例えば、自社における DX を推進したい場合、基礎的な IT スキルに関する講座は幅広い従業員を対象としつつ、今後 DX の推進を担うことが期待される人材には高度なレベルの講座を提供するなど、現時点で従業員が有する知識やスキルのレベルに鑑みて今後期待する役割を判断し、その役割に応じて受講者を決定することが考えられます。

企業事例 オタフクソース株式会社(広島県広島市、食料品製造・販売業、301~1,000人)

民間企業が提供する動画学習サービスを正社員全員に導入し、年代や役職を問わず、社員がいつでもどこでもスマートフォンや PC で隙間時間を活用し、様々なビジネス知識や最新トレンドを学ぶことを推奨しています¹¹。

(2) 社外での経験の提供

ポイント

- 副業・兼業や在籍型出向等により、従業員が他社で業務経験を積むことで、新たな分野の知識やスキルを習得できる場合もあります。経営戦略等に基づき必要となる新たな知識やスキル、経験の習得・実践に向けて、一定期間、副業・兼業や在籍型出向等により、自社の従業員に他社での業務経験を促すことも考えられます。

制度の導入例(ハード)

- 社内外(グループ内外)での副業・兼業や在籍型出向等を活用し、自社の従業員が新たな業務経験を通じて知識・スキルを習得できるようにします。

運用での留意点(ソフト)

- 副業・兼業の実施にあたっては、まずは社内やグループ内での副業・兼業を認めることも一案です。この場合、労務管理や業務上の秘密漏洩の観点での懸案事項が少ないというメリットがあります。
- 社外での副業・兼業については、副業・兼業が行うことができる旨を就業規則等に明記する必要があります。実際に副業・兼業を認める段階では、従業員からの希望に基づき、副業・兼業先での勤務条件も踏まえ、実施可否を判断することが望まれます。また、労働時間が長くなりすぎないように、運用の段階でも留意する必要があります。

¹¹ オタフクソース株式会社 HP「人が育つ土壌」

<https://www.otafuku.co.jp/corporate/recruit/education/>(最終閲覧日:2022年9月20日)

- 在籍型出向についても、業務内容や勤務場所が大きく変わることが予想されるため、公募制など従業員の希望に基づき対象者を決定することが望めます。なお、出向中は周囲に相談できる相手が少なくなり孤独を感じやすいため、定期的に面談を行うなど、状況をフォローアップする必要があります。

企業事例 株式会社八天堂(広島県三原市、食料品製造・販売業、101~300人)

他の企業への社員留学を実施しており、ITシステム系の企業に社員を1名派遣しました。また、大手食品会社から1名社員を受け入れ、商品企画や開発を担当してもらいました。

5.4.4 ステップ4:評価・処遇の見直し

ポイント

- 従業員がリスキリングにより身に付けた知識・スキルを希望する部署等において活かせるような人事異動や、キャリア形成支援などの人事管理制度の見直しを行うことが非常に重要となります。
- 習得した知識・スキルを活かす機会の提供や、知識・スキルを業務に活かしたことを適切に評価すること、継続的にリスキリングの機会を提供し従業員の成長を支援することといった取組により、従業員の働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)が向上し、優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まります。

(1) 習得した知識・スキルの活用やリスキリングの促進につなげるための配置

ポイント

- リスキリングでは、知識やスキルの習得にとどまらず、習得した知識やスキルを業務に活かすことが前提となっています。そのため、知識・スキルを業務に活かすような配置や工夫を企業が行うことが重要です。
- また、リスキリングは、経営上必要な業務を実施するために欠くことのできない知識・スキルを従業員に身に付けさせるために、企業が主導して従業員に知識・スキル習得を促すものです。習得した知識・スキルが業務に直接活かせるため、従業員がモチベーション高くリスキリングに取り組むことが期待できます。

制度の導入例(ハード)

- 習得した知識・スキルを活かす配属・配置
 - 人事異動の際に、従業員が習得した知識・スキルを活かせる部署やポストに異動させます。これにより、企業としては、従業員が習得した知識やスキルを業務に活かすことで、業務の高度化や新たな事業の創造が実現できます。また、知識・スキルと部署・ポストとの関連性や、知識・スキルの習得が希望部署等への異動につながることを従業員に明示することで、従業員が積極的にリスキングに取り組むことが期待できます。加えて、企業としてもリスキングを経営戦略等の実現につなげていくことができます。
 - 成長分野の体制を強化するため、他の部署・部門から配置転換をする場合や、社内・グループ内起業を推進する場合は、社内公募を実施し、従業員の「学びたい」「成長分野の事業に取り組みたい」という意欲を尊重しながら、知識・スキルの習得を促し、配属・配置することも考えられます。

運用での留意点 (ソフト)

- 知識・スキルの活用を引き出し、さらなる知識・スキルの習得を促す配置について各従業員に納得感を持ってもらうために、「5.4.2(3)従業員のキャリア形成支援」に記載した、定期的な1on1 ミーティング等を通じて各従業員のキャリアの展望を把握し、それに沿った配置・配属を行います。その際、従業員に対して、知識・スキルの習得と配属・配置との関係性や、当該ポストでのその従業員への期待等を伝えることも重要です。

企業事例 株式会社プローバホールディングス(広島県広島市、サービス業、301~1,000人)

人事評価制度の中で、本人が目標に設定した資格を取得すれば、評価につながる仕組みを構築しています。また、会社が指定する資格を従業員が取得した際に、その資格が他部署で必要なものである場合は、人事異動も視野に入れますが、まずは兼務でその資格が発揮できるようにしています。

(2) リスキングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇

ポイント

- 従業員のリスキングに対するモチベーションを向上させるため、人事評価制度を整備したり見直す必要があります。
- 人事評価制度における評価項目は、一般的には従業員の「成果」や「能力」です。リスキングについても、身に付けた知識やスキルを活用して生み出した「成果」、身に付けた知識やスキルなどの「能力」を人事評価制度上の評価項目に組み込むことで、従業員のモチベーションが向上することが期待できます。

制度の導入例(ハード)

- 習得した知識・スキルによる成果、能力を評価する制度の設計
 - 成果評価では、習得した知識やスキルを活かして成果を出したか、という点が評価要素になります。例えば、習得した知識やスキルを活かして実績を上げた場合や業務の生産性を向上させた場合に、その観点も加味して評価することが考えられます。
 - 能力評価では、知識やスキルを習得した、という点が評価要素になります。例えば、スキルに関する階層設定・認定制度と評価制度とをひもづけて、高い階層に到達した場合に評価することが考えられます。また、知識・スキルの習得に取り組む意欲や態度もあわせて評価対象にすることも考えられます。
- 適正な評価・処遇
 - 上記のような評価制度を設計すると共に、制度に基づいて適正な評価を実施することが重要です。
 - 適正な評価を実施したら、当該評価内容が昇格、昇給、賞与額の決定等の処遇に反映される仕組みが必要です。
 - 知識・スキルの習得や習得した知識・スキルで成果を出すことが処遇に結びつくことは社内へのアピールにもなり、その従業員だけでなく、他の従業員もリスキリングに前向きに取り組むことが期待できます。
- リスキリングを促進する処遇
 - 上記のような評価制度やそれに基づく適正な処遇とあわせて、上級職に就くために特定の資格取得を要件とすることや、会社が指定する特定の資格の取得が昇給につながりやすくなる制度とすることなど、リスキリングを促進する処遇の仕組みを設けることも考えられます。

運用での留意点 (ソフト)

- リスキリングを評価制度に組み込むにあたり、成果評価、能力評価をどのように組み合わせるかという点は、各企業でのリスキリングの方針、取組の進展度合いや、企業文化に応じて判断すべきです。
- 評価制度の変更は、従業員の給与額や昇給・昇格に直接つながるため、従業員の関心が高いと考えられます。評価制度の検討にあたっては、リスキリングの方針や従業員の意見を踏まえて、従業員にとっても納得感のある制度とすることが重要です。

企業事例 株式会社八天堂(広島県三原市、食料品製造・販売業、101~300人)

人事評価制度において、成果達成に必要な能力を強化するといった指標を設けて能力・態度を評価し、成長のプロセスも評価対象としています。

企業事例 株式会社広島銀行(広島県広島市、銀行業、1,000人超)

社員は毎年の目標管理制度においてチャレンジ目標(社員自身が設定する目標)を設定することとなっており、ここに資格取得を掲げた場合は資格取得が昇格・昇給に結びつくこともあります。

企業事例 株式会社センショー(大阪府大阪市、金属加工業、31~100人)

メッキ学校に通って高度な技能を習得することが係長や課長昇進の条件となっており、リスキリングの結果を昇格・待遇向上に反映しています。

企業事例 株式会社フレスタ(広島県広島市、卸売業・小売業、1,000人超)

多様な研修等によって、パートタイマーの保有スキルが向上しています。職務能力評価制度においては、評価項目ごとのスキルの達成度を自己評価した後にチーフと店長が評価しています。その評価結果に基づき、昇給と賞与額を決定し、昇格試験の受験資格を付与しています。また、マネジメントや計数管理等の実践的な研修によって、上位の職階に必要とされる知識・スキルを向上させた結果、昇格試験を受験したパートタイマーのうち70%程度・毎年30名程度が中級職から上級職に昇格しています。さらに、所属部店長の推薦を得る等の要件により、正社員への登用の道も開かれています。

(3) 人事評価制度以外での評価・処遇

ポイント

- リスキリングに対するモチベーションを向上させるため、また、社内にリスキリングを周知するため、知識・スキルの習得や習得したスキルで成果を出した場合に、人事評価制度以外での評価を行うことも有効です。

制度の導入例(ハード)

- 社内表彰制度
 - 知識・スキルを習得し、成果を出した従業員を対象に、表彰を行います。リスキリングの周知や透明性・公平性の確保のため、多くの従業員が集まる場で表彰すると効果的です。

- 資格手当・報奨金制度
 - 会社が指定する特定の資格を取得した従業員に対して、資格手当として毎月の給与に一定額を上乗せすることや、臨時で一定額の報奨金を支給することが考えられます。

運用での留意点（ソフト）

- 表彰や、資格手当・報奨金の支給を通じて企業への価値貢献を認められるため、従業員のニーズを踏まえて制度を検討することが必要となります。

企業事例 キヤノン株式会社(東京都大田区、電気機器製造・販売業、1,000人超)

同社では、多様な認定・表彰制度を設けてグループ社員の功績を評価しています。例えば、幅広い技能でものづくりに貢献した個人に対する「マイスター認定・表彰」や、卓越した技能をたたえ、同社に必要な技能の伝承を図るための「キャノンの名匠認定・表彰」を実施しています¹²。

企業事例 アドバンスシステム株式会社(広島県福山市、情報通信業、31~100人)

スキルリストをスキル種別(ネットワーク技術、データベース技術等)と習熟度別(上位レベル/中位レベル等)に整理し、各従業員に必要とされるスキルを明確化しました。そのうえで、約150種の資格を対象に取得推奨資格を設定し、資格取得により一時金の支給を実施しています。約150種の資格のうち、特に会社として重視する資格にはより高い額の奨励金が設定されており、1~30万円と資格の難易度により差があります。

¹² キヤノン株式会社 HP「人材育成と成長支援」
<https://global.canon/ja/csr/people-and-society/labor/growth-development.html>(最終閲覧日:2022年9月20日)

5.5 ジョブ型雇用の特徴・留意点(コラム)

【近頃よく聞く「ジョブ型雇用」とは？】

- 近年、メンバーシップ型の人事制度に代わる新たな雇用管理制度として、「ジョブ型雇用」を導入する企業が増えています。
- 「メンバーシップ型雇用」に典型的に見られるような年功賃金(人(の経験)に価格が付く)と異なり、ジョブ型雇用では各人の「ジョブ」が定義され、ジョブの定義に基づいて賃金が決まります。いわば「仕事に価格が付く」のが、ジョブ型雇用の一般的なイメージです。
- ジョブ型雇用を導入した企業の取組例を詳しく見ると、「各ポストについて職務記述書を作成」、「能力に基づく給与制度の構築」、「高い専門性を持つ一部の従業員は既存の人事制度とは別の制度で処遇」等、様々な取組があります。これらの取組は、年齢ではなく能力を重視して従業員を選抜すること、高度な専門性を持つ従業員を高い処遇で採用・定着させることなど、様々な目的のために実施されています。

図表 5-5 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用の特徴

	メンバーシップ型雇用(日本型)	ジョブ型雇用(欧米型)
主な対象	日本の大企業での正社員	欧米企業での経営層や上位層を除く社員(欧米でも経営に近い層はメンバーシップ型雇用に近い)
職務	雇用契約上特定されていない	雇用契約によって特定されている
勤務地	雇用契約上特定されていない	雇用契約によって特定されている
人事異動	職務・勤務場所が無限定な形での定期人事異動が行われる	雇用契約上特定されている職務や勤務場所以外への異動は行われない
処遇	基本的に年功を基にして給与が決定	従事する職務を基に給与が決定
労働組合	企業別に組織。企業ごとにベースアップを交渉し、賃金が決定	職業又は産業別に組織。職種ごとに賃金が決定
不況時等の対応	他の職務への異動による解雇回避により、雇用契約を維持することが求められる	経営上必要な人員が減少したら雇用契約は解除される
人材採用・育成の考え方	未経験者を配属し、OJTで知識や技能を習得	雇用契約に記載のある職務を遂行する能力を持つ人を採用

出所)濱口桂一郎、ジョブ型雇用社会とは何か 正社員体制の矛盾と転機、(2021)、岩波新書 を参考に作成

【ジョブ型雇用の活用可能性と留意点】

- ジョブ型雇用の場合、各人の職務がメンバーシップ型雇用よりも明確化されています。これは、職務の限定の容易さにつながり、同一労働同一賃金原則のもと、職務を限定したり、就業時間を限定したりする多様な働き方を望む従業員を働きやすくし、また、公正に処遇できる可能性を広げるにつながります。
- また、職務の明確化は、能力要件の具体化につながり、必要とされる知識・スキルを特定しやすいことから、それに合わせた教育訓練プログラムを提供しやすくなります。
- 一方、こうしたジョブ型雇用のメリットはどのような職種、職場であっても活用できるわけではないことに留意すべきです。そもそも日本の人事制度と欧米の人事制度には、歴史的背景に基づく大きな違いがあります。画一的にジョブ型雇用を導入するのではなく、自社の事業構造、職種編成、従業員の働き方へのニーズなどを把握し、改善すべき課題を特定したうえで、目的に応じて適切な雇用管理手法を選択することが重要です。

【ジョブ型雇用を導入した企業の事例】

企業事例 株式会社広島銀行(広島県広島市、銀行業、1,000 人超)

DX 領域など専門性の高い人材を、高い処遇で社外から採用するための新たな人事制度として、ジョブ型雇用を活用しています。ジョブ型雇用が適用される従業員は、実施すべき業務の内容はすべて職務記述書に記載し、人事異動は限定的となっています。

企業事例 富士通株式会社(東京都港区、電気機械業、1,000 人超)

各従業員の職務内容について、期待する貢献や責任範囲を職務記述書に記載し、各社員の職務内容を明確にしています。また、グループ内の空きポジションを社内イントラネットを通じてグループ内に公開し、社員が応募できる制度を構築しています。職責の高さに応じた報酬水準を設計し、社内公募制とあわせて高い職責へのチャレンジを促進しています¹³。

¹³ 富士通株式会社 HP「富士通と従業員の成長に向けた「ジョブ型人材マネジメント」の加速」
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2022/04/21.html>(最終閲覧日:2022年9月20日)

6. 企業の取組事例

- 本章では、リスクリング実施にあたっての参考としていただくため、実際の企業におけるリスクリングの取組事例を紹介します。
- 各企業事例は、企業がリスクリングを実施する際の取組手順(以下のステップ 1 からステップ 4)ごとに取組内容を整理しました。
 - ステップ 1:リスクリングの方針を決定する
 - ステップ 2:リスクリングのための環境を整備する
 - ステップ 3:知識・スキルの習得機会を提供する
 - ステップ 4:習得した知識・スキルを業務に活かせるよう、評価・処遇を見直す
- 掲載企業は以下のとおりです。(企業名の五十音順)
 - アドバンスシステム株式会社(広島県、情報通信業、31~100人)
 - 医療法人社団明和会 大野浦病院(広島県、医療・福祉業、101~300人)
 - 株式会社センショー(大阪府、金属加工業、31~100人)
 - 西川コミュニケーションズ株式会社(愛知県、印刷業等、301~1,000人)
 - 株式会社八天堂(広島県、食料品製造・販売業、101~300人)
 - HILLTOP 株式会社(京都府、製造業、101~300人)
 - 株式会社広島銀行(広島県、銀行業、1,000人超)
 - 株式会社フレスタ(広島県、卸売業・小売業、1,000人超)

6.1 アドバンスシステム株式会社

企業が注力する領域のスキル習得を、習得機会の提供・時間確保により強力に推進

企業名	アドバンスシステム株式会社		
事業内容	情報通信業		
本社所在地	設立年	従業員数	
広島県福山市	設立:1984年	40名	

取組の背景

- 同社はシステム開発事業を実施していますが、IT 関連の技術は非常に変化が早いため、常に新しい技術を学び続ける必要があります。
- また、情報通信業であること、企業規模が小さいことから、従業員の知識・スキルが商品やサービスの質に、ひいては会社の業績に直結するという思想で人材育成を進めています。

取組の概要

- 強化するスキルを会社として特定し、知識・スキルを習得する機会の提供や習得する時間の確保、資格手当の支給により社員の知識・スキルの習得を促進
 - 同社では、常に最新の DX 関連技術を活用して、自社の商品やサービスの質を向上させる必要があります。そのため、企業として強化する領域の特定、知識・スキルを習得する時間の確保、処遇への反映等を一貫して実施し、社員に対する知識・スキルの習得や資格の取得を積極的に支援しています。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- 6 か月に一度、経営陣から全従業員に対して今後の事業の方向性を説明する機会を設けています。その際、事業の方向性とあわせて、会社として重視するスキルや取得してほしい資格を従業員に伝え、リスキリングの方向性を従業員に伝えていきます。
- また、各社員が有するスキルとそのレベルを可視化したスキルマップを作成しています。管理職と各社員との毎月の面談の中で、スキルマップも参照しつつ、今後特に習得すべきスキルについて、会社の方向性と社員の希望とのすり合わせがなされます。

ステップ2:リスキリングのための環境の整備

- 多忙な時期でも知識・スキルを習得する時間を確保できるよう、業務量を管理職が調整したうえで、業務時間中にグループで学ぶ時間を設定する等の取組を行っています。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 週単位で、1, 2 時間程度、業務時間中に勉強会(AI 等先進的な分野にも時間を使っています)を開催しています。各従業員のスキル目標や役割に合う、1 回に 1 日から数日にわたる外部の研修会やセミナーに会社負担で参加させています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 会社として指定する資格(バンダーライセンス等約 150 種が対象)を取得した従業員には、資格手当が支給されます。約 150 種の資格のうち、特に会社として重視する資格には、より高い額の奨励金が設定されています。奨励金の支給は一時金という形で 1~30 万円と、資格の難易度により差があります。

取組の効果

- リスキリング実施後、実施できる業務の幅が広がりました。特に、専門的知見が求められる業務を徐々に実施できるようになってきています。
- これまでは納期が近づくと残業が増えることもありましたが、専門的知見を保有する従業員がいることで、トラブルの減少や品質の向上、生産性の向上等、業務の効率化もできています。

6.2 医療法人社団明和会 大野浦病院

スキルマップや ICT 機器の導入を通じたスキル習得と働きがいの向上

企業名	医療法人社団明和会 大野浦病院		
事業内容	医療・福祉業		
本社所在地	設立年	従業員数	
広島県廿日市市	設立:1994年	209名	

取組の背景

- 離職による人手不足を防ぐため、職員の働き方改革や働きがい向上には従前から熱心に取り組んできました。そうした中で、ICT 見守り機器の導入実験や、等級ごとに必要な知識・スキルや研修をまとめたキャリアラダー(スキルマップ)の作成などを行い、知識・スキルの習得や職員の働きがい向上をさらに進めています。

取組の概要

- スキルマップにより必要な知識・スキルを明確にし、研修を体系化。副業によるスキル習得も期待
 - 以前から職員の医療知識を高めるための教育は継続的に実施してきました。他の病院から看護部長が入職したことを契機に、推進人材確保・推進体制が整備され、職員の知識・スキルの向上にさらに注力するようになりました。
 - 業務負担軽減、業務効率化のために、介護の現場における ICT 見守り機器導入を実証実験として実施しました。
 - 職員のニーズに応えるために、副業を認めています。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- 他の病院から看護部長が入職したことを契機に、推進人材確保・推進体制を整備しました。
- 職員が身に付けるべき能力を明確化し、一人ひとりにあった成長を促すため、教育委員会が主導してキャリアラダー(スキルマップ)を設定しました。キャリアラダーでは、求める知識・スキルと受講すべき研修を、等級に応じて整理しています。
 - キャリアラダーの設定に際しては、看護協会や経済産業省等が作成するキャリアラダーをもとに、大野浦病院として独自に重視する能力も含めるようにしました。
 - キャリアラダーは、管理職、一般職、看護職、事務職など、職層や職種問わず正社員全員に適用されます。ラダーの昇格は、指定された研修の受講、課題の達成、目標達成度から総合的に判断され、ラダーは処遇にもひもづいています。

- 業務効率化を進めるため、ICT 見守り機器を活用することとし、必要な知識・スキルを習得することとしました。業務に活かすためには、利用者の状況を分析・考察する必要がありますが、把握した生のデータを読むことが難しく、介護士および看護師の分析・考察に非常に時間がかかっていたため、さらにスキルの向上に取り組むこととしました。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- 従業員一人ひとりに合った成長をしてもらうため、等級ごとに習得すべきスキルやその習得にあたっての研修内容を定めたキャリアラダーを策定し、キャリア形成を促しています。
- ICT 見守り機器の活用に向けて、データを読む練習を 1 か月、データを考察して業務に活かす練習を 3 か月、若手とベテラン職員がチームを組んでグループワーク形式で実施しました。データスキルを習得するグループワークの実施にあたっては、別の部署の介護士や看護師にグループワーク中は業務を担ってもらうように調整することで、全員が参加できるように工夫しました。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- キャリアラダーに基づき必要な研修を指定し、従業員に受講させています。
- 上記のとおり、ICT 活用に特化した研修も実施しています。
- 副業については、法人外の副業を認めるところから開始し、その後法人内の別施設で働く副業も解禁しました。介護士・看護師など同一の職種で、別の業態(本業は入院、副業は通院等)で副業を行う職員が多くなっています。例えば、本業では高齢者介護施設にて高齢者に対する介護を提供し、副業では障がい者施設にて若い障がいのある方が入居されている施設で仕事をしています。このように、異なるスキルが獲得できるという目的で働いています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- キャリアラダーの中で、明和会独自のスキルとして「食支援」・「接遇」・「認知症ケア」を定めており、この 3 つについて「法人認定マスター制度」(指定の研修を受け、試験に合格したうえで業務スキルの高さを認定する制度)を設けました。1 つ取得するごとに、月給に 2,000 円加算される仕組みを構築しています。

図表 6-1 キャリアラダー
出所)同法人ホームページ¹⁴

医療法人社団明和会 キャリアラダー

対象：（一般職 コメディカル）一部研修は事務部職員参加

等級	1等級(新入職員)	2等級(一般職員)	2等級(一般職員)	3等級(一般職員職場リーダー、副主任)	3等級(一般職員職場リーダー、副主任)		
ラダー	I	II	III	IV	V		
核となる実践能力	とらえる力	フィジカルアセスメント I フェイスシートの使用 新入職員技術チェックリストに基づき実施 3側面の整理	フィジカルアセスメント II フェイスシートの使用	フィジカルアセスメント フェイスシートの使用	フィジカルアセスメント フェイスシートの使用	フィジカルアセスメント フェイスシートの使用	
	ケア、サービスを提供する力	新入職員技術チェックリストに基づき実施 新入職員技術チェックリストに基づき実施 医療安全研修 I ハラスメント研修 I 災害時の行動研修 I 新入職員技術チェックリストに基づき実施 感染管理研修 I 新入職員技術チェックリストに基づき実施	個別性に合わせたケア、サービスの提供 医療安全研修 II ハラスメント研修 II 災害時の行動研修 II 感染管理研修 II 個別性に合わせたケア、サービスの提供	個別性に合わせたケア、サービスの提供 医療安全研修 II ハラスメント研修 II 災害時の行動研修 II 感染管理研修 II 個別性に合わせたケア、サービスの提供	個別性に合わせたケア、サービスの提供 医療安全研修 III ハラスメント研修 III 災害時の行動研修 III 感染管理研修 III 個別性に合わせたケア、サービスの提供	個別性に合わせたケア、サービスの提供 医療安全研修 III ハラスメント研修 III 災害時の行動研修 III 感染管理研修 III 個別性に合わせたケア、サービスの提供	
	伝える力	コミュニケーション I 医療保険・介護保険研修 I	コミュニケーション II 医療保険・介護保険研修 II	コミュニケーション III 医療保険・介護保険研修 II	コミュニケーション IV 地域医療介護研修 I	コミュニケーション V 地域医療介護研修 II	
	意思を決定する力	倫理研修 I ACP研修 I	倫理研修 II ACP研修 II	倫理研修 II ACP研修 II	倫理研修 III ACP研修 III	倫理研修 IV ACP研修 IV	
	明和会独自	食支援	摂食嚥下研修 I	摂食嚥下研修	摂食嚥下研修	摂食嚥下研修 IV	摂食嚥下研修 V
		接遇	接遇研修	接遇研修 II	接遇研修 III	接遇研修 IV	接遇研修 V
		認知症	認知症ケア研修 I	認知症ケア研修 II	認知症ケア研修 III	認知症ケア研修 IV	認知症ケア研修
	組織的役割	マネジメント	目標管理シートの活用 コミュニケーション I メンタルヘルス研修 I	目標シートの活用 コミュニケーション II メンタルヘルス研修 II	目標シートの活用 コミュニケーション III メンタルヘルス研修 III	目標シートの活用 コミュニケーション IV メンタルヘルス研修 IV	目標シートの活用 コミュニケーション V メンタルヘルス研修 V
		自己教育・研究能力	キャリアマネジメント研修 I	キャリアマネジメント研修 II 研究 I	キャリアマネジメント研修 II 研究 I	キャリアマネジメント研修 III 研究 II	キャリアマネジメント研修 IV 研究 II

取組の効果

- 若手職員とベテラン職員がチームを組んで ICT 機器のスキルの習得に取り組んだことで、比較的デジタルに強い若手職員が活躍する機会が得られました。若手職員にとっては、職場に貢献できたことで働きがい向上につながっています。また、職場の一体感、仕事の裁量度などが好転しました。
- 副業先で身に付けた知識・スキルが本業にも活かされています。職員にとっても収入面でメリットがあります。なお、開始当初に懸念していた転職は発生していません。

¹⁴ 医療法人明和会 HP「キャリアラダー」

<https://www.onoura.or.jp/upload/save/page/4bc12bf188fa12d4e2bea10a5a27165c.pdf> (最終閲覧日:2022年9月20日)

6.3 株式会社センショー

業務時間内に新技術等を学び、そこで得た知見で新規事業を実施して売上増加を実現

企業名	株式会社センショー		
事業内容	金属加工業		
本社所在地	創業年、設立年	従業員数	
大阪府大阪市	創業:1931年 設立:2011年	65名	

取組の背景

- 同社は、製造業の中でも比較的規模の小さいメッキ加工業を営むため、長らく人材確保を課題としてきました。人材確保のためには、採用された若者がいかにして自分の仕事に誇りを持つことができるか、社員満足度を高めることができるかが重要と考えました。
- それをどのように実現するかを検討した結果、教育や人材投資が重要であるとの考えに至りました。つまり、会社への社員の定着のためには、自分が成長していることを社員に感じてもらえる環境を整備することが大切と捉えています(成長できる職場と従業員に認知させることが重要です)。

取組の概要

- 毎週木曜日や毎月第3土曜日に普段できない研修や教育訓練等に充てる日を設定し、リスキリングの時間を確保
 - 人手が少ないため、研修等の時間を捻出することが課題ですが、社員が勤務時間内に学ぶことができるよう、様々な工夫を行うことにしました。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- リスキリングの方針は経営会議(各部門長や役員が参加)で決定します。各部門長は所属部下の知識・スキルの習得の希望を聞き、経営会議で来季の予算を組む際に、その希望に応じて誰に、どの教育訓練施設で、何を学ばせるかなどを議論します。
- なお、リスキリングの方針は、必ずしも従業員の希望によらず、企業経営上の理由により決定することもあります。例えば、ある部門を強化したい場合、従業員の保有スキルを踏まえて対応できそうな従業員をその部門に異動させて、知識・スキルを習得してもらうといったこともあります。特に現在注力している海外展開では、海外への営業活動を実施するため貿易実務の知識・スキルを習得させています。
- 経営戦略・人材戦略上、特定の業務・部署を強化したい場合、外部からプロフェッショナル人材を採用して、その人を核にして内部人材を育成しています。例えば、品質管理部門では、元自動車メーカーの従業員が月に数回来訪して従業員に品質管理に関する教育を行っています。そうして知識・スキルを高めた従業員が品質管理の社内研修を担い、別の従業員に知識・スキルを伝授しています。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- 業務時間にリスキリングの時間を確保しています。毎週木曜日の夕方 30 分(勤務時間内)は、座学を中心としたメッキ加工等の技術を学ぶ時間に充てることとしており、その様子を動画で撮影して社内のイントラネットに保存し、オンデマンド型で後から勉強し直すこともできるようにしています。また、毎週第 3 土曜日は、出勤日ですが作業はせず、普段できない研修や教育訓練等に充てる日(勤務時間内)としています。さらに、社内で行わない研修の時間や自己啓発に充てる時間についても、業務を交代できる従業員の投入といった工夫により、会社としてうまく捻出しています。
- 業務時間にリスキリングの時間を確保することについて、従業員からの反応は概ね良好です。実際、土曜日は通常業務とはまったく異なる分野(製造課長を集めて経理内容を教える研修、元自動車メーカーで品質管理を行っていた外部人材から品質管理について聞くなど)の勉強をすることが多いですが、皆興味深く聞いています。こういう研修を実施してほしいといった希望が従業員側から出ることもあります。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 上記のとおり、座学中心の技術研修の様子を動画で撮影して社内のイントラネットに保存し、オンデマンド型で提供しています。
- そのほか、新人研修や管理職登用前の研修の実施、工業組合が実施する研修の積極的な活用などを行っています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 知識・スキルの習得後は、当該従業員を必ず知識・スキルを活かせる部署に異動させています。経営戦略・人材戦略上の配置もあれば本人希望の場合もありますが、前者の戦略上の配置の方が多い傾向です(適性があると判断した従業員に知識・スキルの習得を推奨し、配置転換します)。具体的には、製造部門から技術・開発部門に異動させたり、10 年ほど総務業務に従事していた者に品質管理検定を受験してもらい品質管理部門に異動させたり、購買業務に従事していた者を 2 年間勉強してもらい経理部門に異動させるといった例があります。
- メッキ学校に通って高度な技能を習得することが係長や課長昇進の条件となっており、リスキリングの結果を昇格・待遇向上に反映しています。

取組の効果

- リスキリングを重要視した取組等により、メッキ加工を行う工場の数を、会社設立時から 6 年間で 3 倍に増やし、売上も伸びています(令和元年度の売上は、会社設立時(平成 23 年度)と比べて約 4 倍)。売上については景気動向等様々な要因が絡むため、売上増加の要因はリスキリングのみとは考えていませんが、リスキリングは売上増加に寄与していると考えています。
- 職業能力開発校でメッキ加工に関する知識・スキルを習得したことで、今までできなかったメッキ業務ができるようになった、メッキ装置の使い方を工夫して効率の良い加工ができるようになったという業務上のメリットがありました。2 年前に、独自の表面処理技術を使った自社商品を内製化して海外展開しようとした際には、海外向けのプレゼンテーションの手法を重点的に学び、海外の展示会に出展することができました。

- リスキリングを実施したことが、新規事業の開発に至ったこともあります。リスキリングによって身に付けた技能の高さを評価してもらったことで、大阪市から紹介のあったベンチャー企業からお声掛けいただき、ある案件について共同開発を行うこととなりました。その共同開発を行っている際に偶然見つけた表面処理技術を用いて、独自の自社商品の開発へとつながりました。

6.4 西川コミュニケーションズ株式会社

事業環境の変化に対応した人材を育成し、適正部署に配置することで新事業を実施

企業名	西川コミュニケーションズ株式会社		
事業内容	印刷業等(印刷事業、マーケティング事業、AI 事業等)		
本社所在地	創業年、設立年		従業員数
愛知県名古屋市	創業:1906年 設立:1949年		411名

取組の背景

- かつては印刷業が主力事業でした。しかし、1990年代から紙媒体が縮小していく傾向にあり、経営戦略として、今後事業として何をやっていくか検討した結果、デジタル含めた紙以外の媒体を扱う事業にチャレンジすることにしました(2000年前後)。
- 事業転換を進めるにあたって必要となる人材は、社内がいなければ外部から中途採用で獲得していましたが、2000年頃以降、社内の営業職等をこうした人材に育成することも始めました。書籍の購入や研修参加の費用を負担するなどのサポートを各部署単位で実施していましたが、2013年からは全社的な取組として人材教育をスタートしました。

取組の概要

- 必要スキルを明確化し、業務時間内でスキル習得を推進。資格取得者は適正部署に配置
 - 急激に変化する時代への危機感を強く持っていました。激動の中で生き残っていくためには、自分たちのスキルや知見を時代に対応したものに更新していくことが必須と考えました。そこで、新しい知見やスキルを身に付けるための学習時間をしっかり取っていき、従業員に対しそのためのサポートをしていこうということで、リスキリングを進めています。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- 「先進技術を柔軟に取り込みながら、新しい発想でビジネスモデルを構築できる人財」の育成を目標に、必要となるスキルセットを事業分野ごとに設定しました。必要スキルは、ロジカルシンキングといった基礎的なスキルに加えて、エンジニア向けの高度な技術的知見も含まれますが、例えば、CGコンテンツ制作事業では JABA スクリプトや C# といったプログラミング言語、AI ソリューション事業では Python を必須としています。新規事業を立ち上げる際には、その事業に必要なスキルを明示しています。こうした必要となるスキルを習得するためにリスキリングに取り組むこととしています。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- 業務時間を活用して知識・スキルの習得に取り組んでいます。進め方は部署によって異なり、半年間は全業務時間を知識・スキルの習得に充て、専門学校への通学や講師を招いての勉強会などを集中的に実施する部署もあれば、業務時間の 2 割を使ってそれぞれ学習や実践を通じたスキル習得を進める部署もあります。
- 推奨資格を随時設定しており、個人が希望する資格取得の費用を会社が全額負担したり、会社方針に沿った課題図書を配付するといった支援を行っています。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 上記のとおり、専門学校への通学や講師を招いての勉強会などの実施、習得を目指すスキル別のリスキリングチームにより、学習や実践を通じたスキル習得に取り組んでいます。その結果、①IPA 発行の IT パスポートを全正社員 300 人強向けに取得推奨し、2023 年 7 月時点で 223 人が取得済みとなっているほか、②ディープラーニング協会発行のジェネラリスト検定(G 検定、AI 関連)を希望者に推奨し、78 名が取得済みとなっています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 習得した知識・スキルを踏まえた適正な部署への配置も実施しており、新事業を立ち上げる際にも、資格取得者を優先的に新規部署に配置しています。

取組の効果

- リスキリングを推進することで、基礎的なスキルがどの従業員にも積み上がっているため、社内で指示する際に共通言語で話せるという効果があります。
- 事業ごとに見ると、デジタル分野の売上の割合が増えてきており、リスキリングに係る様々な取組を実施してきた結果、経営環境に適した事業転換ができつつあると感じています。

6.5 株式会社八天堂

推進人材を中心にリスキリングに取り組み、より高度なサービスの実践力を向上

企業名	株式会社八天堂		
事業内容	食料品製造・販売業		
本社所在地	創業年、設立年		従業員数
広島県三原市	創業:1933年 設立:1953年		116名

取組の背景

- 中期経営計画を策定するにあたり、いかに社会に貢献していくかを考え、そのためには、会社としての人材体制をきちんと整備することが重要と認識するに至りました。
- そこで、広島県のプロフェッショナル人材雇用施策を活用し、リスキリングの取組を始めました。

取組の概要

- 中途採用者を推進人材として、人材育成マップに基づき外部研修受講や社員留学等を実施
 - 15年ほど前に新卒採用を開始し、その1期生が35歳程度になっています。そのため、それより下の年代は多いが上の世代は少ないという問題がありました。そこで、スキルのある人材を採用して、人材育成マップの作成やそれに基づく外部研修の受講、社員留学の実施など、リスキリングに取り組んでいます。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- 社内のリスキリング推進体制を整備するため、プロフェッショナル人材として、①営業や商品開発領域、②工場や物流、生産、品質保証体制領域、③経営・人事や業務改革領域に8名中途採用しました。その次の段階として、社内人材を対象に幅広くリスキリングを実施しています。
- 内部人材育成の方法として、まず「人材育成 Map」を作成し、役職に応じて社員が習得すべきスキルを明確にしました。そのうえで、接客、パン作り、改善力(八天堂が今後も大事にしていくもの)を社員全員が実践できるようにするため、プロフェッショナル研修を実施してリスキリングに取り組むこととしています。

ステップ2:リスキリングのための環境の整備

- 知識・スキルの習得に充てる時間を確保するため、経営理念・方針と各自の業務を結びつけることで仕事を進める際の共通軸を作ったり、チームミーティングや日報で最新情報の共有や進捗報告をすることで、効率よく短時間で業務を遂行できるようにしています。
- 研修では、1~2時間で完結する講座づくりやオンラインの活用で、参加しやすい講座の提供を進めています。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 中国経済産業局の研修(ファクトリーサイエンティスト講座(DX 基礎))に 2 名社員を派遣しました。今後は受講した社員が講師となって社内で広く DX 人材を育成しようとしています。また、他企業への社員留学(IT システム系の企業に社員を 1 名派遣)も実施し、DX 関連の知識・スキルを習得させています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 人事評価制度において、成果達成に必要な能力を強化するといった指標を設けて能力・態度を評価し、成長のプロセスも評価対象としています。

取組の効果

- プロフェッショナル人材のうち業務改革領域で採用した IT 人材が中心となり、外部研修やオンライン講座等でデジタルスキルを身に付けた社員と共に社内の業務改革を進め、また E コマース領域の強化につなげています。
- 特定分野を深く学ぶというよりは、分野・スキルの幅を広げるという方向性で、社内人材に幅広くリスキリングを実施中です。これにより新しい価値観や発想を生み出し、イノベーションの創出につながると考えています。

6.6 HILLTOP 株式会社

AI 活用や新しい事業モデルづくりの知見を習得し、社員が成長できる職場を作り続ける

企業名	HILLTOP 株式会社		
事業内容	製造業(機械加工事業、表面処理事業、装置開発事業)		
本社所在地	創業年、設立年	従業員数	
京都府宇治市	創業:1961年 設立:1980年	142名	

取組の背景

- 同社は、1961年創業のアルミ切削加工メーカーです。以前から生産性向上・業務効率化に関する取組を進め、これまでに「HILLTOP System」と名付けられた独自の生産システムにより、下記のような運用体制等を整えました。
 - 職人ごとに異なる知見を標準化/データ化し、機械加工プログラム作成を容易化。
 - 加工プログラム作成が容易になったため、新人でも高精度加工を行える環境を整備。
 - 加工シミュレーションの導入により、加工機の前で人間が監視/管理する必要性をなくし、24時間無人稼働工場を実現。
- HILLTOP System による切削加工の最適化ができたことで、社員は新規事業へのチャレンジや、新たなスキルを獲得する時間を確保することができました。これにより、新規事業として、「COMlogiQ(コムロジック)」¹⁵という「部品加工工程の完全自動化サービス」の自社開発に取り組むこととなり、この開発にあたり社員のリスクリングを進めました。

取組の概要

- COMlogiQ という AI を活用した部品加工工程の完全自動化サービスを開発するにあたり、プログラミングスキルや AI に関する知見が必要でした。
- そのため、社員教育を行い、プログラミングやコーディングのスキルを担当者に習得させました。

(取組の内容)

ステップ1: リスクリングの方針決定

- 「CAD/CAM を使用した加工プログラミング作成」など切削加工事業に必要なスキルだけでなく、新たな事業展開に向けて、幅広いスキルの習得機会を設けるようにしています。
- ここでいう「幅広いスキル」には Python や C 言語といった AI 関連のコーディングスキルも含まれます。AI 活用や新規事業モデルづくりを遂行するにあたり、必要なスキルを習得するまでのステップを設定して習得を促しています。

¹⁵ COMlogiQ(コムロジック): 3D モデルをアップロードするだけで、5 軸の切削加工機を稼働させるのに必要な NC プログラムと加工指示書が自動で作成されるサービス。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- HILLTOP System と呼ばれる社内独自の生産システム(切削加工の自動化や 24 時間稼働工場)によって業務効率化を実現し、社員は浮いた時間を新たな領域に関する学びの時間に充てることができます。また、学びへの意欲がある社員を会社として積極的に支援しており、例えば、セミナー参加費用の全額補助、就業時間内のセミナー受講の推奨、といった取組を実施しています。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 社員からの自主的な立候補制、または会社側からの適任者の選定という形で、新事業領域に意欲的な社員を選出します。当該社員には、関係部署内での勉強会や外部のウェビナー(インターネット上で行われるオンラインセミナー)参加といった形態で、スキル習得に必要な教育を実施しています。
- また、ジョブ型採用により COMlogiQ の開発を主導する人材を確保し、そこから一般社員へ知見を伝達して新たな知見を社内に浸透させるという形で、社内教育を充実させました。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 習得したプログラミングスキルを業務で活用するため、スキルを習得した社員を適正な部署に配置しています。

取組の効果

- 習得したスキルを活用し、COMlogiQ を自社開発しました。このシステムを自社で稼働させることで、切削加工プログラム作成の作業時間を 3 分の 1 程度に短縮でき、浮いた時間で社員はより創造的な業務ができるようになると考えています。
- こうして、社員は常に新しいものづくりに挑戦し、スキルアップや刺激を得られています。会社としても、食品会社からのアルミ金型の切削依頼や、建設会社からの建設現場の自動化を実現させる装置の開発依頼を受けるなど、新たな顧客開拓・事業展開につながっています。

6.7 株式会社広島銀行

経営戦略上 DX を重視し、社員の IT リテラシー向上や組織体制の強化を実施

企業名	株式会社広島銀行		
事業内容	銀行業		
本社所在地	創業年、設立年	従業員数	
広島県広島市	創業:1878年 設立:1945年	3,310名	

取組の背景

- 顧客へ提供する価値の向上や、業務効率化・生産性向上のためには DX が必須と考えました。2019 年に DX 戦略部門を社内に設置するなど DX に取り組んできましたが、取組をさらに加速するために、社員の IT リテラシーの向上や、DX 関係の組織体制の強化等に取り組んでいます。

取組の概要

- 事業部門による主体的な DX 推進に向けて、DX 推進責任者の設置や IT パスポート取得の支援
 - 同社では、経営理念や経営ビジョンを実現するうえで、DX を重要な成長戦略の一つとして捉えています。DX は、一部の DX 担当部署のみが推進する形ではなく各部署が主体的に取り組むべきと考えており、各部署主体の取組や社員のリテラシーを高める施策を重視しています。

(取組の内容)

ステップ 1: リスキリングの方針決定

- バンキング業務、アセットマネジメント業務のそれぞれについて、一般行員を対象に細かなスキル診断を実施しました。スキルレベルは 3 段階に分け、レベルごとの人数を把握しています。スキルレベルごとに受けるべき研修を定め、研修を実施します。
- それぞれの事業部門が主体的に DX を推進するために、各事業部門に DX 推進責任者(部長クラス)や DX 推進リーダー(担当者クラス)を配置し、DX の推進体制を強化・明確化しました。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- 朝や夕方の 1 時間程度(業務時間内)、若手従業員を中心に、勉強会を各支店主導で実施しています。
- IT リテラシー向上のために社員の IT パスポートの取得を支援しており、全社員の 30% が資格取得することを目標として掲げています。IT パスポートをはじめとした IT 系の資格は、資格取得に要する費用を会社が負担し、資格取得を支援しています。
- 社内インターンシップと、キャリアチェンジサポート(社内転職=職種転換)からなる「キャリアデザイン制度」により、従業員のキャリア形成を支援しています。社内インターンシップは、2022 年度に会社全体で 100 名程度が利用しました。職種転換は同時期に 7 名が利用し、窓口業務から他の職種(コンサルティングなど)に移動するという形で実施されました。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

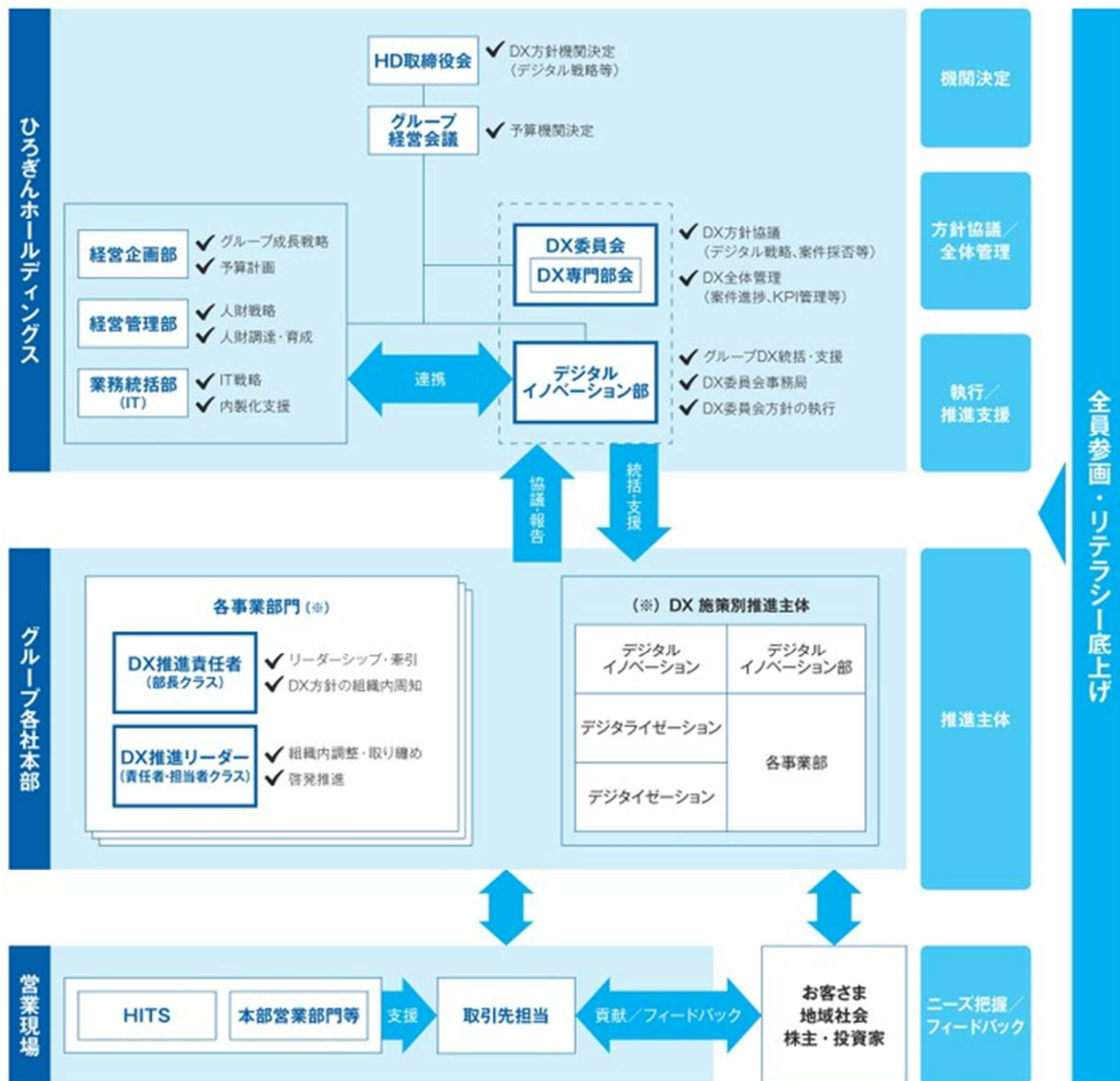
- 従業員のスキルレベルに応じた研修を実施しています。特に OFF-JT 研修では、知識習得型の研修のみならず、グループワークやアクティブラーニングなどを行います。
- 業務スキルの最高レベル「マイスター」認定者については、社外研修を受講することも認めています。
- 若手従業員を中心に、朝や夕方に 1 時間程度、勉強会を各支店主導で実施しています。その際は、各支店の上司が講師として支援しています。
- 国内外の経営大学院への留学派遣、外部機関への出向派遣も適宜実施しています。
- 土曜日に自由参加型セミナーを開催し、学ぶ意欲の高い従業員の希望にも応えています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- IT 系の資格取得を直接昇給や昇格に反映することはしていませんが、資格を取得したうえで業務上成果を上げれば、昇級や昇格にも結びついていきます。
- また、社員は毎年の目標管理制度においてチャレンジ目標(社員自身が設定する目標)を設定することとなり、ここに資格取得を掲げた場合は資格取得が昇格・昇給に結びつくこともあります。

図表 6-2 DX 推進体制(2023 年 4 月開始)

出所)ひろぎんホールディングス統合報告書 2022¹⁶



取組の効果

- 社員の IT リテラシー向上が顧客への提供価値の向上につながっています。例えば、IT に苦手意識のあった社員が IT パスポートの取得以降は苦手意識を持たずに業務で取り扱えるようになったことや、各社員が IT 担当者と共通言語で話せるようになったことが挙げられます。
- 営業現場でも DX や IT が関連する案件が増えていますが、各社員が IT リテラシーを身に付けていることで DX や IT が関わる案件にも積極的に対応できるなど、営業活動にも好影響が表れています。

¹⁶ 広島銀行 HP「ひろぎんホールディングス 統合報告書 2022 本編」
[https://www.hirogin-hd.co.jp/library/integrated/2022/book/index.html#target/page no=87](https://www.hirogin-hd.co.jp/library/integrated/2022/book/index.html#target/page%20no=87)(最終閲覧日:2022年9月20日)

6.8 株式会社フレスタ

必要スキルを明確化してパートタイマーの育成に注力し、上級職への転換を実現

企業名	株式会社フレスタ		
事業内容	卸売業・小売業		
本社所在地	創業年、設立年		従業員数
広島県広島市	創業:1887年 設立:1951年		5,464名

取組の背景

- 同社では、パートタイマーが店舗運営の中心的な戦力となっており、パートタイマーの育成は必要不可欠です。
- 同社では2005年頃から、人口減少や生産年齢人口の減少の影響により、将来的に従業員の確保が難しくなるのではないかと危機感を持っていました。そこで、少ない従業員で店舗を運営していくために、すでに同社で働いているパートタイマーのさらなる活躍が求められていました。
- そこで、パートタイマーの能力を最大限に発揮させ、その能力を適切に評価するために、2011年に「資格等級制度」、2012年に「職務能力評価制度」を導入し、パートタイマーの育成に力を入れています。

取組の概要

- 必要なスキルを設定・明確化し、評価向上に向けた目標を可視化
 - パートタイマーを育成し、正當に評価すべく、部門において必要なスキルを明確化することにしました。
 - 2012年より、職務能力評価制度を導入しました。これは、セルフチェック→上長による評価→フィードバック、という流れで行い、パートタイマーの評価の透明性を維持し、各従業員の目標を明確にします¹⁷。
- パートタイマー向けに多様な研修を行い、スキル評価結果に基づき上級職に昇格
 - パートタイマーのスキルアップを目的として、多種多様な研修を実施することにしました。

(取組の内容)

ステップ1:リスキリングの方針決定

- 職務能力評価制度に基づき、6月と1月に人事考課を行っています。この制度では、評価項目を「共通項目」と「選択項目」の2種類に分類しています。共通項目は、一般的に社会人に必要なスキルについての12項目、選択項目は、担当する部門ごとに必要なスキルを35項目設定しています。共通項目はすべての部門で共通であり、選択項目は8つの部門ごとに必要とされているスキルに応じて設定しています。
- 資格等級制度を導入し、等級ごとに設定した研修やイントラネットを活用したeラーニングにより、スキルの習得・向上に取り組んでいます。

¹⁷ 現在、職務能力評価制度については、部門の垣根を超えた部門フリーの職務勤務体系の実現等に向け、マルチジョブ推進に係る改定も検討されています。

ステップ 2: リスキリングのための環境の整備

- 正社員と同様に、パートタイマーも集合研修(出勤扱い)や勤務時間中に部門別研修、イントラネットを活用した e ラーニングを受講することができます。
- 自己啓発の位置づけとしての研修(公休扱い)にも、参加することができます。
- 業務に係る知識の取得や、キャリアアップにつながる研修、健康に関する内容、ビジネススキル、専門資格を取得できる通信教育講座については、修了者に対して、受講金額の半額を支援しています。

ステップ 3: 知識・スキルの習得機会の提供

- 集合研修として、等級ごとに設定した研修や自己啓発の位置づけとしての研修を実施しています。また、等級に関係なく、パートタイマー全員が勤務時間中に自由に e ラーニングを受講することができます。
- 2014 年より、肉・魚・野菜・総菜部門において、部門別研修を 3 か月に 1 度実施しています。この研修の中には部門で求められる専門的な知識に関する研修のほかに、「上級職としての働き方」や「シフトの決め方」等の研修も整備し、パートタイマーが将来的に上級職(パートタイマーの最上級職階)への昇格を意識できるよう工夫しています。
- 上級職候補者に向けては、マネジメント基礎、流通・小売業の役割、計数管理演習、PC スキル向上(イントラネットや発注端末の活用方法等)といった、より高度で実践的な研修を実施しています。

ステップ 4: 評価・処遇の見直し

- 多様な研修等によって、パートタイマーの保有スキルが向上しています。職務能力評価制度においては、評価項目ごとのスキルの達成度を自己評価した後にチーフと店長が評価しています。その評価結果に基づき、昇給と賞与額を決定し、昇格試験の受験資格を付与しています。
- また、マネジメントや計数管理等の実践的な研修によって、上位の職階に必要とされる知識・スキルを向上させた結果、昇格試験を受験したパートタイマーのうち 70%程度・毎年 30 名程度が中級職から上級職に昇格しています。さらに、所属部店長の推薦を得る等の要件により、正社員への登用の道も開かれています。

図表 6-3 研修・資格試験一覧

出所)厚生労働省ホームページ¹⁸

共通	スマイル社員					
	研修		資格・試験		スマイル社員	
オープン研修	必須	推奨	昇格必須	推奨	スマイル社員の位置づけ	
自己啓発	必須	推奨	昇格必須	推奨	スマイル社員 職務等級	
マネジメント基礎研修 食品表示研修 メンタルヘルス研修 ハラスメント・アクティブリスニング研修 ビジナリー・ウーマン研修 5検バイヤー対策研修(限定) 5検マネジャー2級対策研修(限定) 5検マネジャー3級対策研修(限定) 伝える力研修 タイムマネジメント研修 プレゼンテーション研修 コミュニケーション研修	マネジャー候補者研修(選定) チーフOJ研修 チーフ候補者研修 新規スマイル導入研修	5検エキスパート対策研修 水産スキルアップ研修 レジスキルアップ研修 カスタマーサービス研修(選定) レジフォローアップ研修	正社員登用 マネジャー昇格社内試験 5検マネジャー2級 食品衛生責任者 チーフ昇格社内試験 5検マネジャー3級 上級職昇格試験	食品表示検定中級 食品表示検定初級 5検エキスパート3級	スマイルチーフ リーダースマイル エキスパートスマイル パートナーSスマイル パートナーLスマイル メイトスマイル フレンドSスマイル フレンドLスマイル	ベスト 上級 中級 初級
コメント	誰でも参加できるオープン研修、自己啓発、キャリアアップに(一部担当者は必須)	対象者全員が受ける必須研修	資格取得、キャリアアップを目指す人を対象にした研修	必須資格の事前取得、推奨資格の取得は、職務能力評価で加点対象とする場合がある(スマイルチーフは正社員と同様人事考課)	コメント	
補助	公休扱い	出勤扱い	出勤扱い	受験費補助あり、受験日は出勤扱い 合格者には受験日半額支援あり、受験日は公休扱い	補助	
参加方法	公募	対象者へ通知	対象者へ通知、公募(対象者優先)	資格取得は希望者、社内試験は対象者へのみ通知	参加方法	

取組の効果

- パートタイマー自身が求められているスキルや役割をより明確に認識することができるようになったため、目標達成のために積極的に仕事に取り組む者が増えました。また、評価結果が処遇に反映されることで、仕事に対する意識の持ち方が変わってきました。
- このように、パートタイマーの意欲・能力が向上し、パートタイマーの業務範囲が拡大することで、作業に追われがちであった現場の業務を見直すことができ、店舗全体の業務の効率化につながっています。

¹⁸ 厚生労働省HP「多様な働き方の実現応援サイト」

https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/cases/case_0059/(最終閲覧日:2022年9月20日)

