

## リスキリング推進ガイドライン(案)

## はじめに

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

広島県は、リスクリングを「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。リスクリングの実施は、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がります。

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クリングには、「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、リスクリング実施の際に必要な雇用管理制度や、特に DX スキルに着目してリスクリングを実施する際のポイントを解説しています。

まずは企業の経営層の皆様には本ガイドラインをお読みいただき、リスク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クリングの方針決定、制度の整備及びリスク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 .....	1
目次 .....	2
【最初にご覧ください】ガイドラインの読み方 .....	4
1. 社会経済環境の変化とリスクリングの必要性 .....	6
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 .....	6
1.2 「リスクリング」の必要性 .....	6
2. リスクリングの基本的な考え方 .....	9
2.1 「リスクリング」とは .....	9
2.2 学び直しや能力開発とリスクリングとの違い .....	10
2.3 リスクリング実施後の変化 .....	10
3. リスクリングの目的・効果 .....	12
3.1 リスクリングの目的 .....	12
3.2 リスクリングの実施により企業が期待できる効果 .....	12
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 .....	18
4.2.1 主としてDX 初期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 .....	26
5.4.2 ステップ2：リスクリングのための環境の整備 .....	30
5.4.3 ステップ3：知識・スキルの習得機会の提供 .....	35
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） .....	41
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	株式会社広島銀行 .....	57
6.7	株式会社フレスタ .....	60

## 【最初にご覧ください】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、DXや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章を先にご覧ください。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）を確認した上で、企業の状況に応じて、特に知りたい取組（P43以降）をご覧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

**P9～11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

**P6～8、P12～14をご覧ください**

リスクリングの必要性(P6～8)や、リスクリングにより期待できる効果(P12～14)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

**P26～29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

**P30～35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

**P35～37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



DXや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

**P44～62をご覧ください**

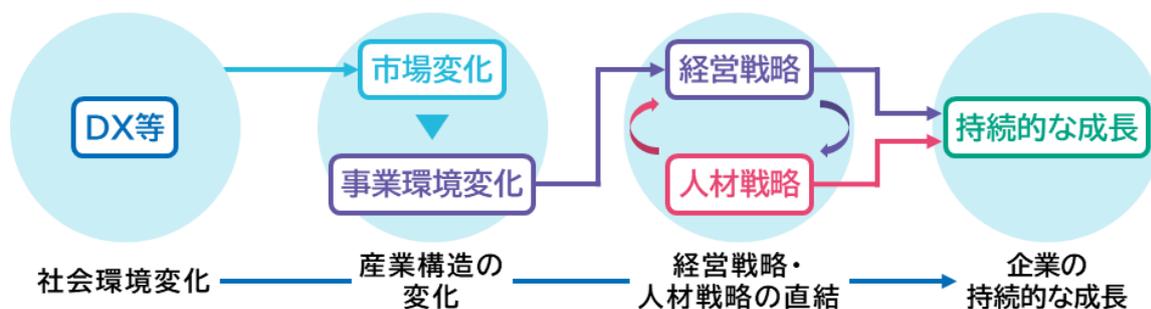
DXやリスクリングに取り組んだ企業の事例をまとめています  
取組内容などから、自社の参考になりそうな事例を中心にご覧ください

## 1. 社会経済環境の変化とリスクリングの必要性

### 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）<sup>1</sup>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ともに、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）



### 1.2 「リスクリング」の必要性

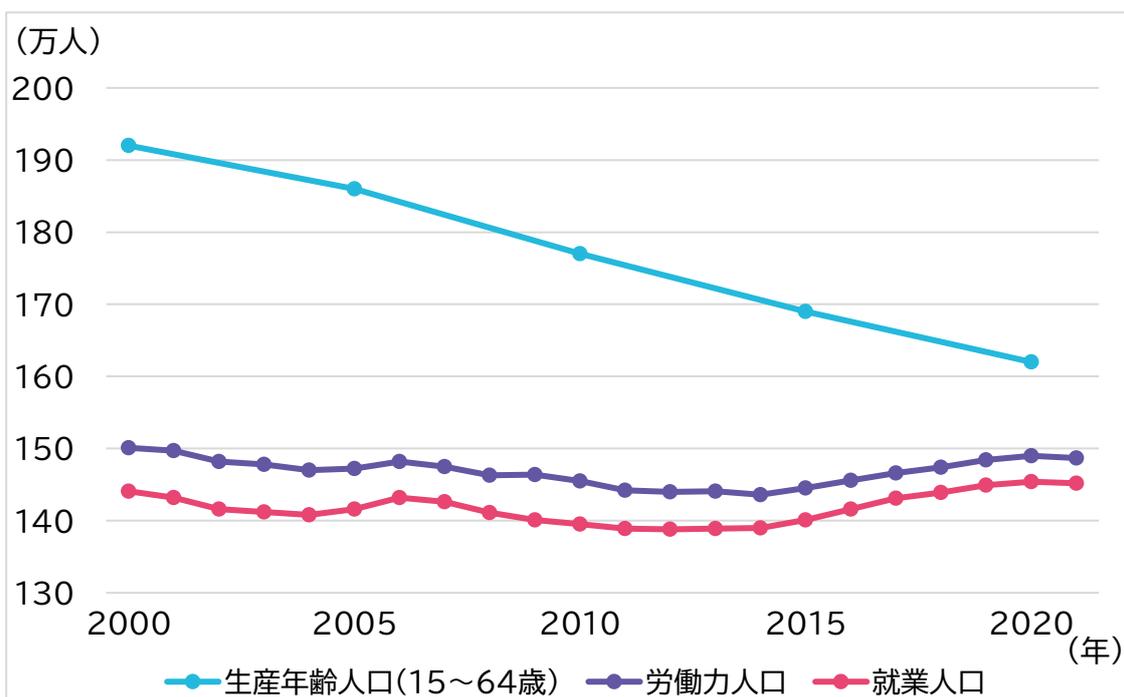
- 企業は、付加価値や生産性の向上に向けて、経営戦略と人材戦略を連動させ、事業構造の転換を図るうえで、必要となる人材をどのように確保すればよいのでしょうか。
- 大きな方向性として企業がとり得る選択肢は大きく2つあります。
  - ✓ 1つは、必要とされる新たな知識・スキルを持つ人材の「採用」への注力
  - ✓ もう1つは、現在の従業員の知識・スキルを発展させる「リスクリング」<sup>2</sup>
- 多くの企業が「人手不足」に直面しており、採用に力を入れているものの、必要となる人材を質・量ともに充足できている企業は少数にとどまっています。

<sup>1</sup> 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ともに、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。

<sup>2</sup> 広島県で進めるリスクリングの定義については、9ページを参照。

- 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上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）

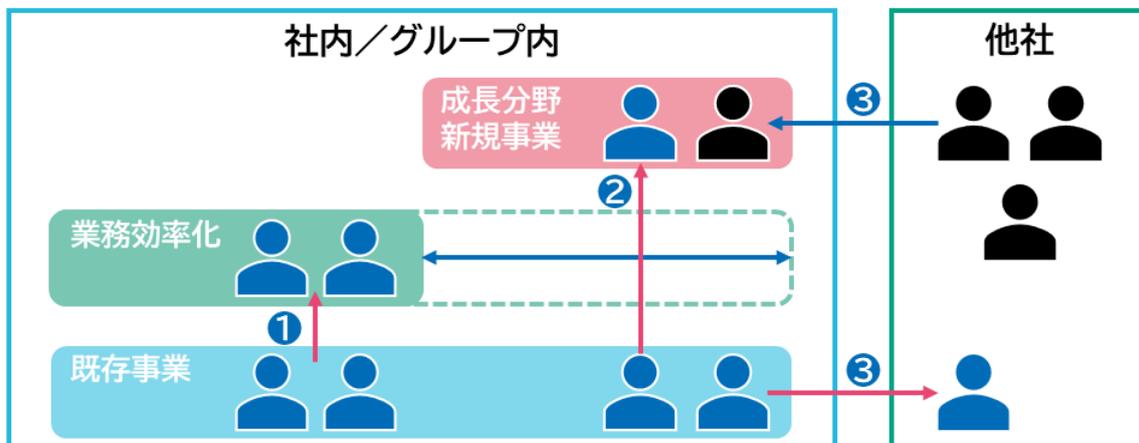


出所) 総務省統計局「労働力調査結果」、広島県ホームページ「1.人口、世帯数、面積、人口密度、年齢3区分別人口、平均年齢等の推移（大正9年～令和2年）」を基に作成

- 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ことを期待できます。

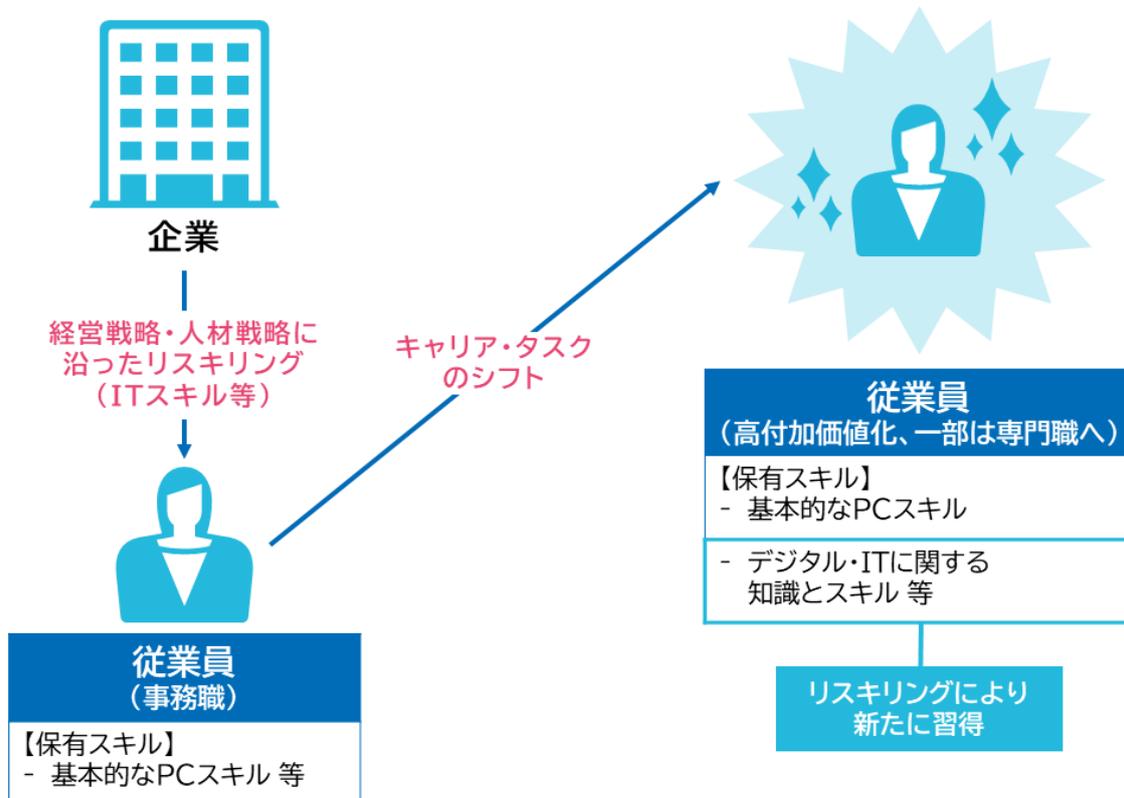
※ タスク（課業）とは、ある目的を果たすために行われる、まとまった作業を指します。

図表 1-3 労働移動の3類型



- ① タスクの高度化
- ② 成長分野・新規事業への配置・職種転換
- ③ 企業の枠を超える労働移動(転職、出向、副業・兼業等)

図表 1-4 リスキリングによる従業員の変化のイメージ

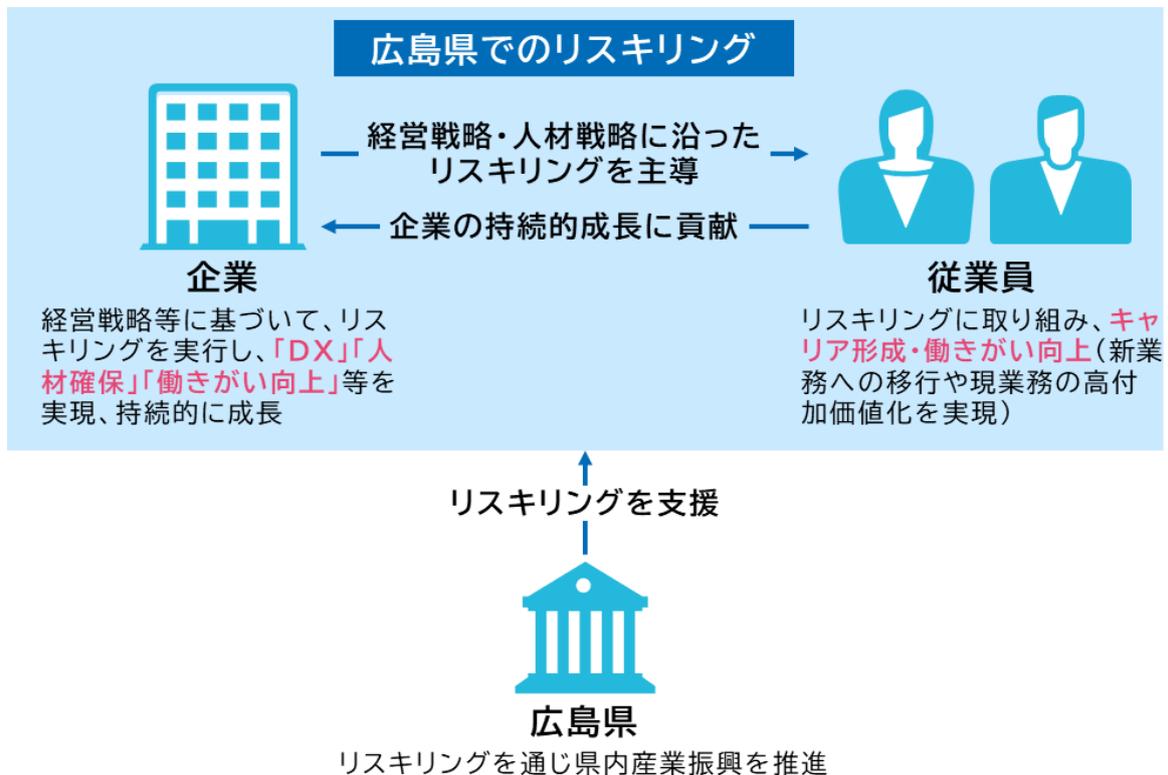


## 2. リスキリングの基本的な考え方

### 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クリングとの違い

- リスクリングは、従来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。一方リスクリングは、「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。
- リスクリングにあたっては、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、リスクリ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クリングとの違い

	従業員主体の学び直し	能力開発	リスクリング
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

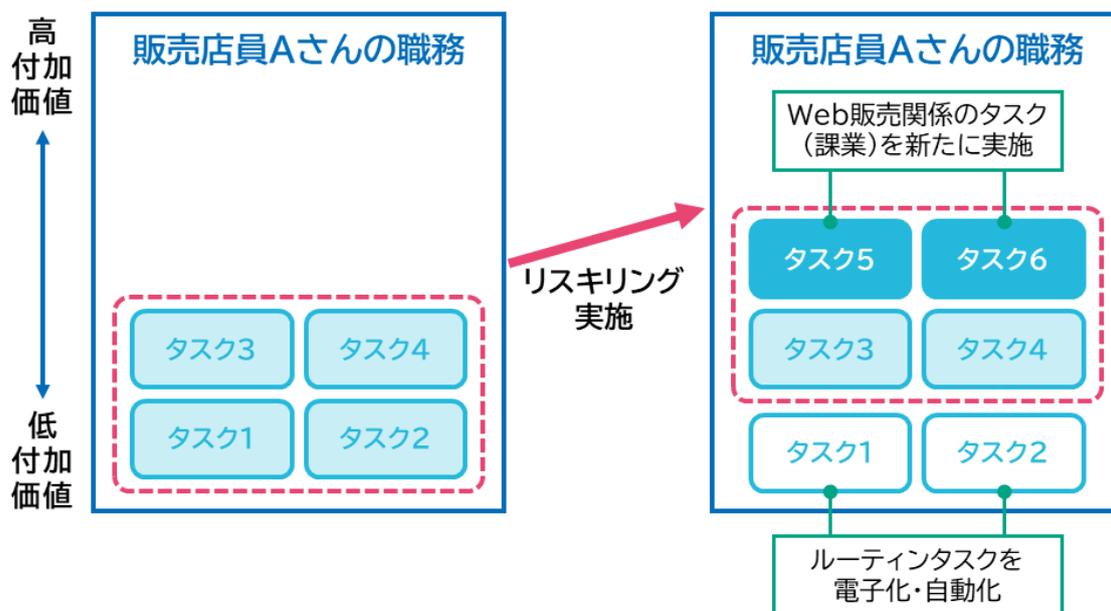
## 2.3 リスクリング実施後の変化

- リスク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・職務についてそのまま、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、リスクリングの望ましい成果の1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. リスキリングの目的・効果

#### 3.1 リスキリングの目的

- 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リングの目的です。

#### 3.2 リスキリングの実施により企業が期待できる効果

- リスキリ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…リスキリ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<sup>3</sup>、ウェルビーイング<sup>4</sup>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リ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、リスキリ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。
- このようにリスキリ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。

---

<sup>3</sup> 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。

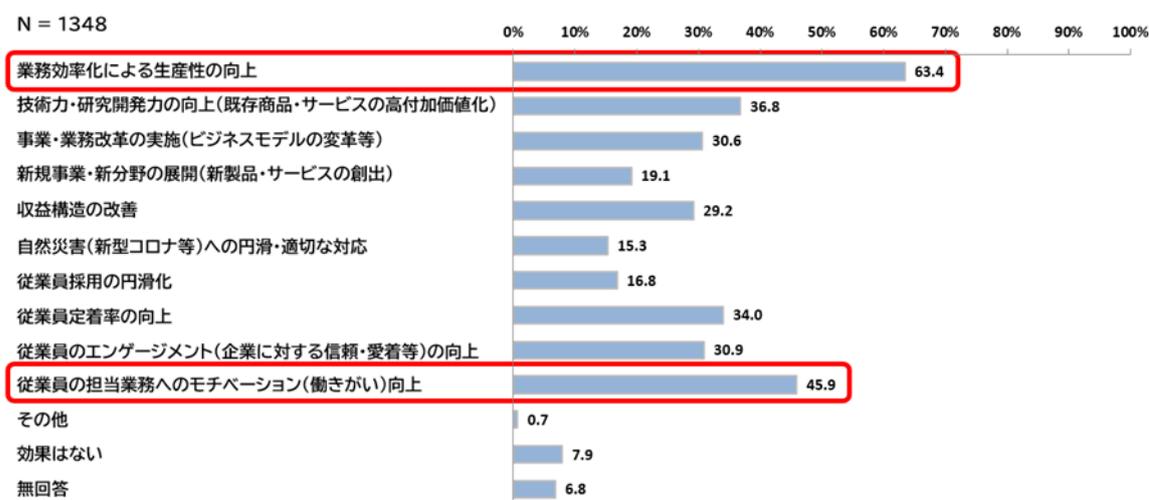
<sup>4</sup> ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。近年では、「幸福度」や「満足度」など、働き方の尺度の一つとして使われることが多い。

図表 3-1 リスキリングに取り組むことで期待できる効果

企業がリスキリ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"> <li>● DXスキルの計画的な育成・業務への活用</li> <li>➔ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長環境整備、従業員の自己実現を支援</li> <li>➔ 働きがい(エンゲージメント、ウェルビーイング等)向上</li> <li>➔ 労働寿命延伸の状況下で、従業員・企業の双方にメリット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化、生産性の向上</li> <li>➔ 労働力人口の減少等に伴う人手不足や採用難に対応</li> <li>● 従業員の成長・自己実現を支援</li> <li>➔ 優秀な人材の定着・獲得</li> </ul>

- 県内実態調査では、リスキリ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 従業員のリスキリ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リング等に関する県内実態調査」(令和4年度実施)

- さらに、リスキリ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リ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、リスキリングの実施は、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言えます。

## 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クリングを実施するにあたって、どのようなスキル<sup>5</sup>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、リスク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<sup>6</sup>。

### 4.1 DX 進展の全体像

- まずは、企業において DX に関するリスク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ク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元に、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。

---

<sup>5</sup> スキルの範囲は非常に広汎にわたりますが、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。

<sup>6</sup> 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。

図表 4-1 DX の進展段階



- 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、メールでのやりと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	<p>ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化</p> <p>⇒Word、Excel等のソフトを使った文書作成、表計算スキル、ウェブアプリケーションによる採用活動</p>			
	管理				
	人事	事務系	<p>従業員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</p> <p>⇒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</p>		
	法務・総務	事務系			
	広報・IR	事務系			
	リスクマネジメント・セキュリティ	事務系/ 技術系			
	情報システム	技術系			
		詳細は参考資料参照			

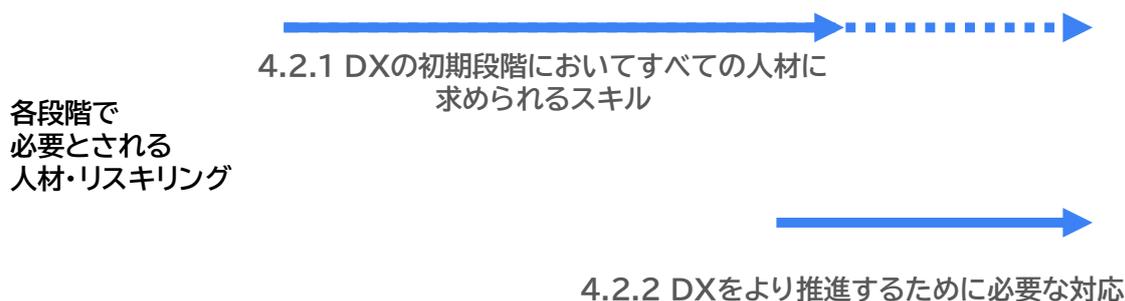
注:各セルでは、「知識・スキル習得の目的⇒手段」を掲載している。

## 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クリング

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	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	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
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	



### 4.2.1 主としてDX初期においてすべての人材に求められるスキル

- DX初期である、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ともに、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他、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上で、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<sup>7</sup>。

#### 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クリングに加えて、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

---

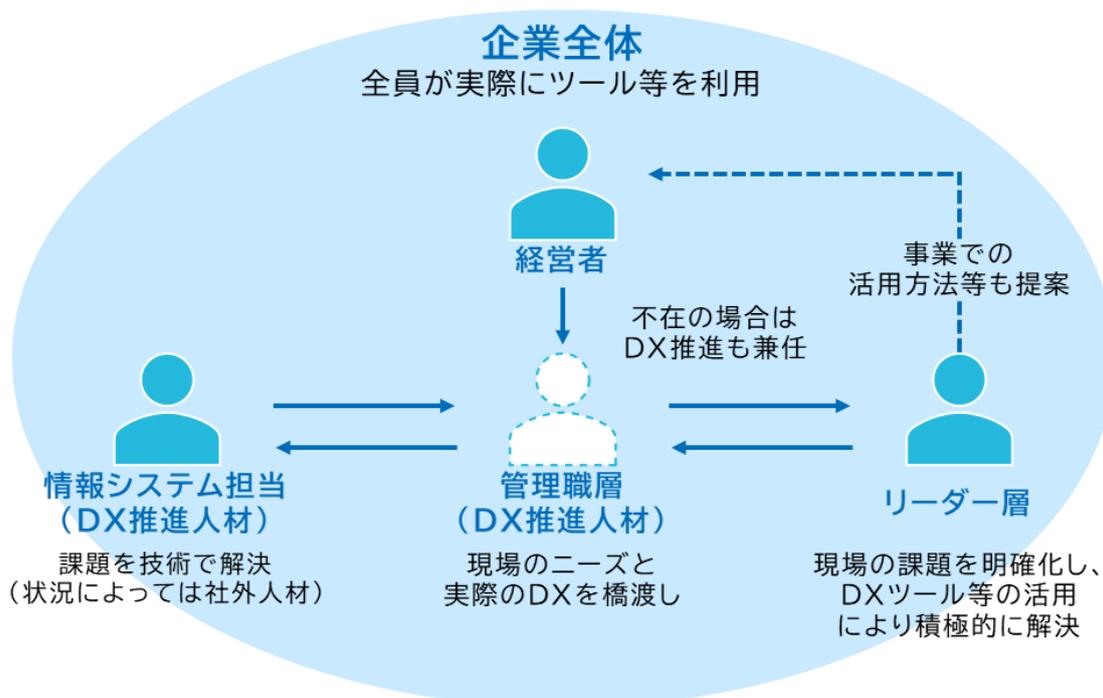
<sup>7</sup> 本ガイドラインの末尾に、参考となるサイトを掲載しています。当該サイト等を利用し、具体的な知識・スキルの習得を検討してみましょう。

- ✓ 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<sup>8</sup>。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、その役割に紐づくスキルはなにか、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しする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こともあるでしょう。
  - ✓ 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。

図表 4-4 社内でのDX推進人材の役割の例



<sup>8</sup> 独立行政法人情報処理推進機構「デジタルスキル標準 (DSS)」

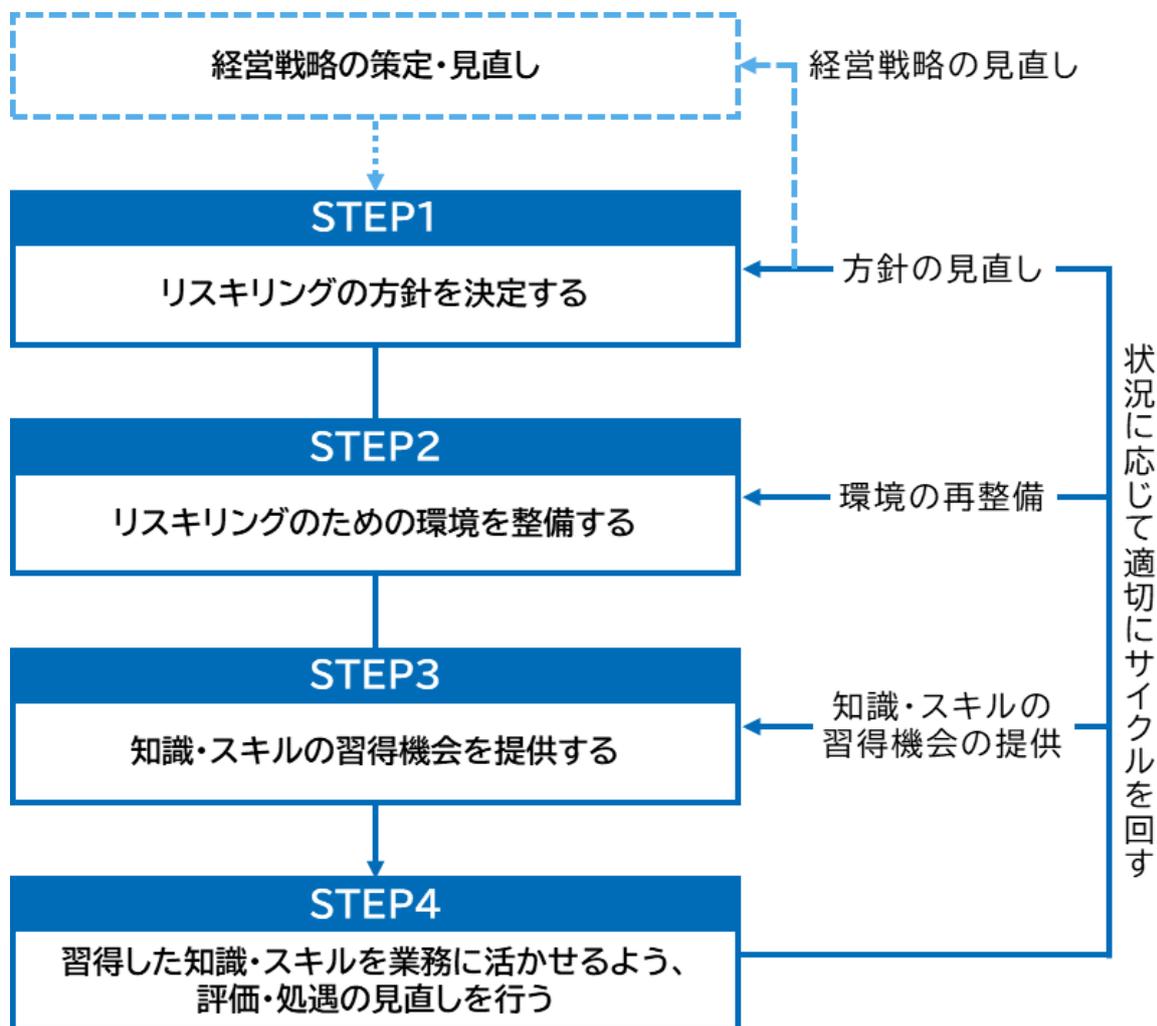
<https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/index.html> (2023年3月1日最終アクセス)

## 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。

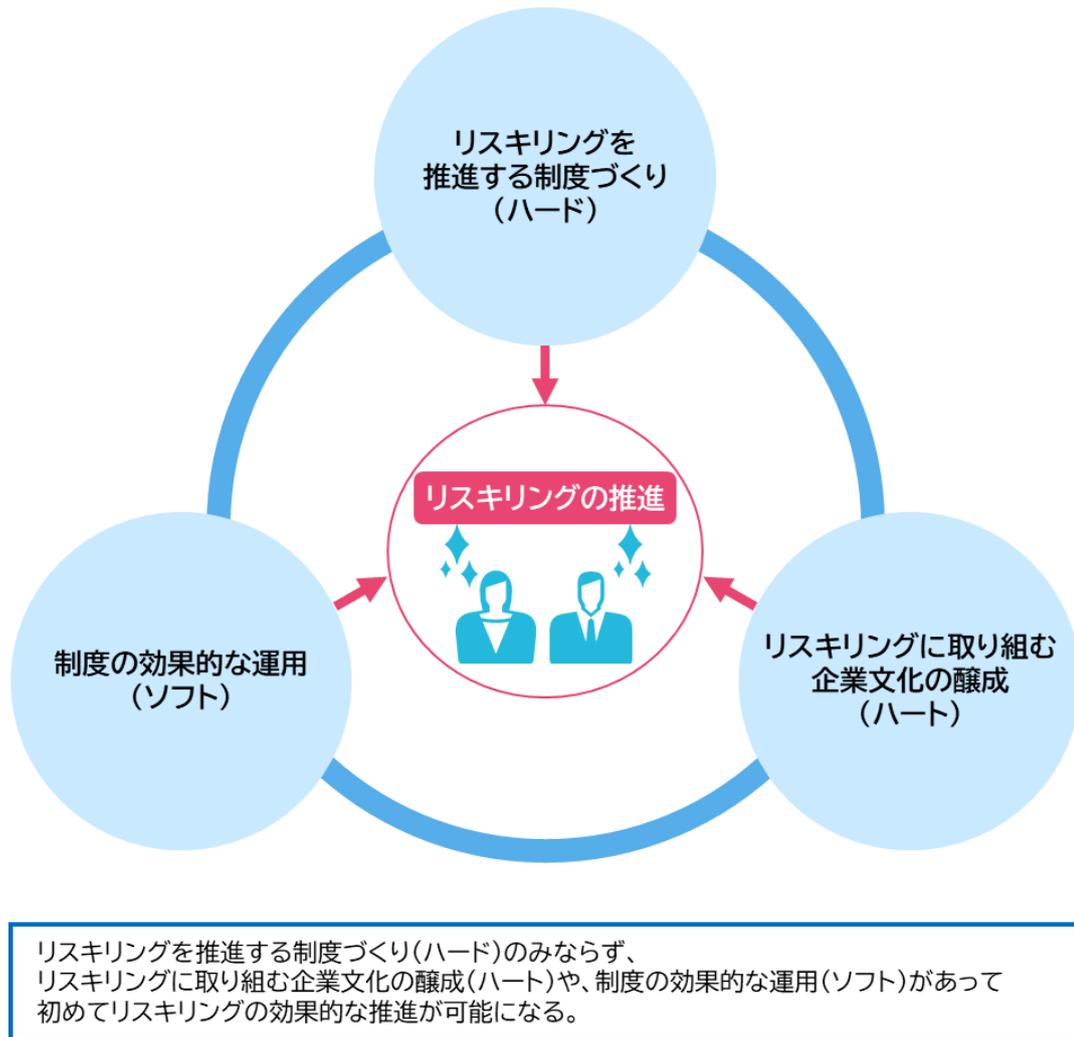
図表 5-1 ステップ1~4の関係



## 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



### 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紐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く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く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、リスク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、リスク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、部下に対してリスク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、部下がリスク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 リスク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"> <li>- 経営戦略等と直結した人材戦略の策定</li> <li>- 従業員のスキルの把握・必要なスキルの明確化</li> <li>- 人材戦略に沿ったリスキリングの方針の検討・決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営層の主導、人事部門や事業部門との連携</li> <li>- 労使で同じ方向を向いた取組み 等</li> </ul>
推進体制の整備、推進人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>- リスキリング推進体制を検討・整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 推進人材の確保・育成</li> <li>- 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</li> </ul>

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"> <li>- 知識・スキルを習得する時間の設定</li> <li>- 習得する時間を確保するための人員配置・業務量調整</li> <li>- 業務の効率化による習得する時間の確保</li> <li>- 通勤・移動時間の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 経営層、人事部門、管理職等による主導</li> <li>- 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</li> </ul>
費用負担	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 知識・スキルの習得のための費用負担</li> <li>- 主体的な学び直しの費用支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各種の公的な支援策を活用可能</li> </ul>
従業員のキャリア形成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- キャリアコンサルティングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 管理職にマネジメント方法を伝達</li> <li>- 社内外のキャリアコンサルタントを活用 等</li> </ul>
従業員の主体的な学び直しの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 教育訓練休暇制度の整備</li> <li>- 教育訓練受講時等に利用できる短時間勤務制度の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 制度を利用しやすいよう、現場の管理職等が配慮</li> </ul>

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"> <li>- 社内講師による研修の実施</li> <li>- 外部講師による研修の実施</li> <li>- 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</li> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 内容、受講形態、費用面から講座を吟味して選択</li> <li>- 従業員に期待する役割に応じた受講講座の決定 等</li> </ul>
社外での経験の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 副業・兼業や在籍型出向の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 社内やグループ内での副業・兼業も一案</li> <li>- 在籍型出向は本人希望に基づき決定 等</li> </ul>

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"> <li>- 習得した知識・スキルを活かす配属・配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 従業員のキャリア展望の把握、それに沿った配属・配置 等</li> </ul>
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"> <li>- 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</li> <li>- 適正な評価・処遇</li> <li>- リスキリングを促進する処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 各企業のリスキリング方針等に応じた評価制度</li> <li>- 従業員の意見の把握</li> </ul>
人事評価制度以外での評価・処遇	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 社内表彰制度</li> <li>- 資格手当・報奨金制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 従業員のニーズを踏まえた制度検討</li> </ul>

## 5.4.1 ステップ1：リスクリングの方針決定

### (1) 人材戦略の策定・リスクリングの方針決定

#### 【ポイント】

- リスクリングは、企業が経営戦略等に基づいて人材戦略の策定やリスク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、リスクリングを実施することで実現したい内容を考慮した上で、リスク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上で、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1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、リスクリングで向上させるべき能力が明確化され、リスク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、41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つくることは、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、効果検証をする上でも役立ちます。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ク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、リスク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。
- リスク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紐づける形で、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、リスク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基に、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】

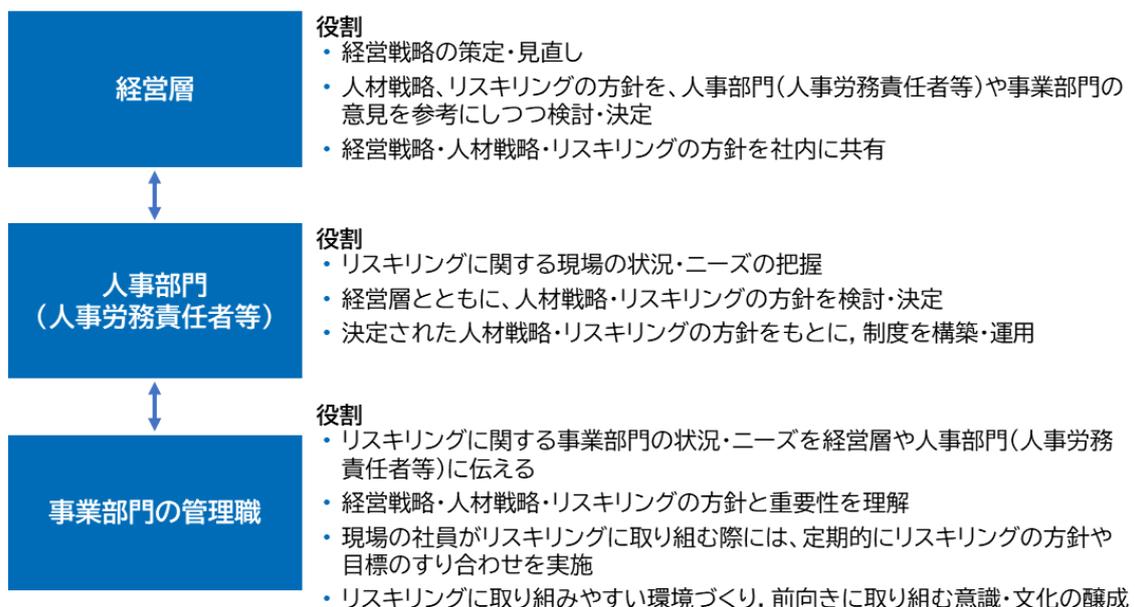
- リスクリングの実施にあたっては、リスクリング方針の決定に必要な情報の収集・分析、制度設計・運用、従業員への周知、リスクリングの実施にあたってのサポートなどの機能を担う推進体制の整備や、企業内でリスクリングを主導する推進人材の確保・育成が必要となります。一方、リスクリングを実施する上での課題として、多くの企業が「推進人材が確保できない」「推進体制に不安がある」こと等を挙げています。

- 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。そのために経営層、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、他の部門の経験があり他の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用です。
- 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・リスクリングの連動を図ることができます。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、リスク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クリングの方針に基づき、主に人事部門がリスク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上で、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人財を育成しています。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、オンライン売り上げを前年比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ともに、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ク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：リスクリングのための環境の整備

### 【ポイント】

- リスク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上での課題として、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。
- リスク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クリングを強力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、リスク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上司部下の関係を明確にし、チームミーティングや日報で最新情報を共有したり進捗報告することで、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的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紐づける形で、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、リスク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。
  - ✓ リスク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 リスクリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成」とおり、管理職に対してリスク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良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

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

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、社員のリスキリング、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り組みを行っています。

※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・情報化するスキルのことです。例えば、OAソフトとされるWordやExcel等、コンピューターを操作・利用できる能力をさします。

#### (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。

##### 【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クリ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。

#### (1) 社内・社外での研修の提供

#### 【ポイント】

- リスク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。

---

<sup>10</sup> 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）

- 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聘し、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ク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上で知識・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「マナビ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。一方リスクリングは、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

<sup>11</sup> 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）

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。
- 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まれます。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リ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リ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：株式会社ブ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) リスキリ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紐づけて、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併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ともに、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、リスク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：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。その上で、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や昇給・昇格を実施しています。

### (3) 人事評価制度以外での評価・処遇

#### 【取組が必要となるポイント】

- リスクリングに対するモチベーションを向上させるため、また、社内にリスク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。リスク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「キヤノンの名匠認定・表彰」を実施しています。

12

## 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」に典型的にみ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。

---

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

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ことにつながります。
- 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上で、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

#### 株式会社広島銀行の事例

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。

#### 富士通株式会社の事例

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

---

<sup>13</sup> 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）
  - ✓ 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					
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	広島県福山市	設立年	1984年	従業員数	40人

### 【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  
が調整した上で、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 種類が対象）を取得した従業員には、資格手当が支給されます。約 150 種類のうち、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					
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	広島県廿日市市	設立年	1994年	従業員数	209人

### 【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：リスクリングの方針決定

- ✓ 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、ラダーは処遇にも紐づいています。

- ✓ 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、介護士及び看護師の分析・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：リスク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、試験に合格した上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。

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(一般職員職階リーダー、副主任)	3等級(一般職員職階リーダー、副主任)
ラダー	I	II	III	IV	V
統となる実践能力 とらえる力 ケア・サービスを提供する力 する力 を意思決定する力	フィジカルアセスメントⅠ	フィジカルアセスメントⅡ	フィジカルアセスメント	フィジカルアセスメント	フィジカルアセスメント
	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	フェイスシートの使用	フェイスシートの使用	フェイスシートの使用	フェイスシートの使用
	③側面の整理 新入職員技術チェックリストに基づき実施	事例検討 個別性に合わせたケア、サービスの提供	事例検討 個別性に合わせたケア、サービスの提供	事例検討 個別性に合わせたケア、サービスの提供	事例検討 個別性に合わせたケア、サービスの提供
	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	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	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	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	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
	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	感染管理研修Ⅱ	感染管理研修Ⅱ	感染管理研修Ⅲ	感染管理研修Ⅲ
	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	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	個別性に合わせたケア、サービスの提供
明確な実践能力 食支援 接遇 ケア 認知症	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
	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
	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
	接遇研修	接遇研修Ⅱ	接遇研修Ⅲ	接遇研修Ⅳ	接遇研修Ⅴ
組織的実践能力 マネジメント 自己啓発	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
	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
	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

同法人ホームページより引用<sup>14</sup>

【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。

<sup>14</sup> 医療法人明和会 キャリアラダー

<https://www.onoura.or.jp/upload/save/page/4bc12bf188fa12d4e2bea10a5a27165c.pdf>

### 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					
株式会社センショー					
事業内容	金属加工業				
本社所在地	大阪市大阪市	創業年 設立年	創業：1931年 設立：2011年	従業員数	65人

#### 【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：リスクリングのための環境の整備

- ✓ 業務時間にリスク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。
- ✓ 業務時間にリスク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。
- ✓ その他、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、リスク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】**

- リスク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、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クリングのみとは考えていませんが、リスク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がけいただき、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					
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	愛知県名古屋 市	創業年 設立年	創業：1906年 設立：1949年	従業員数	411人

### 【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、社内には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とっていき、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し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、学習や実践を通し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人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クリングに取り組み、より高度なサービスの実践力を向上					
株式会社八天堂					
事業内容	食料品製造・販売業				
本社所在地	広島県三原市	創業年 設立年	創業：1933年 設立：1953年	従業員数	116人

### 【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、リスク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、リスクリングに取り組んでいます。

#### (取組の内容)

##### ステップ1：リスクリングの方針決定

- ✓ 社内のリスク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ク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、役職に応じて従業員が習得すべきスキルを明確にしました。その上で、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クリングに取り組むこととしています。

##### ステップ2：リスク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上司部下の関係を明確にし、チームミーティングや日報で最新情報を共有したり進捗報告することで、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。今後は受講した従業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

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

### 【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上で、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た上で、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）から成る「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。

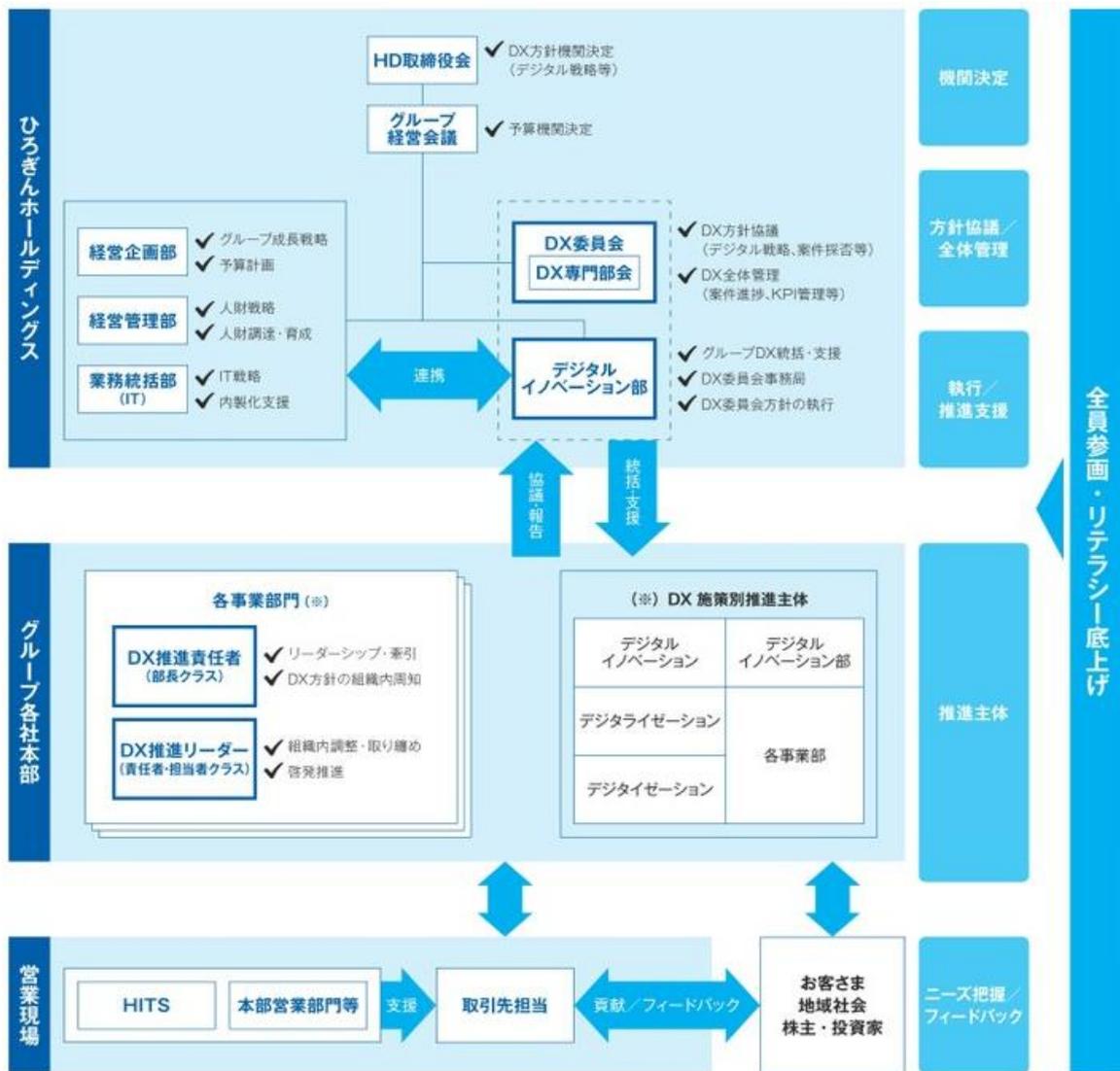
す。社内インターンシップは、2022年度に会社全体で100名程度が利用しました。職種転換は同時期に7名が利用し、窓口業務から他の職種（コンサルティングなど）に移動するという形で実施されました。

#### 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、資格を取得した上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。



DX 推進体制 (2023 年 4 月開始)

ひろぎんホールディングス統合報告書 2022 より抜粋<sup>15</sup>

【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。

<sup>15</sup> 広島銀行「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_no=87)。

## 6.7 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					
株式会社フレスタ					
事業内容	卸売業・小売業				
本社所在地	広島県広島市	創業年 設立年	創業：1887年 設立：1951年	従業員数	5,464人

### 【取組の背景】

- 同社では、パートタイマーが店舗運営の中心となる戦力となっており、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するものです<sup>16</sup>。
- 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：リスクリングの方針決定

- ✓ 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。共通項目は全ての部門で

<sup>16</sup> 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。

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。

#### ステップ2：リスク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。
- ✓ 自己啓発の位置付けとしての研修（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付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

- ✓ 評価項目ごと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。スキル評価結果に基づき、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。
- ✓ 多様な研修により、パートタイマーの保有スキルが向上した結果、昇格試験を受験し、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。

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					スマイル社員	
自己啓発	必須	推奨	昇格必須	推奨	スマイル社員の位置づけ 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 S検バイヤー対策研修(限定) S検マネジャー2級対策研修 (限定) S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	正社員登用					
	マネジャー候補者研修(選定) チーフOJT研修		マネジャー昇格 社内試験 S検マネジャー 2級 食品衛生責任者 チーフ昇格 社内試験 S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 S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
	チーフ候補者研修 上級職昇格研修(マネジメント基礎) 新規スマイル導入研修	S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				
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 (一部担当者には必須)	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	

### 研修・資格試験一覧

※厚生労働省ホームページより抜粋<sup>17</sup>

#### 【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。

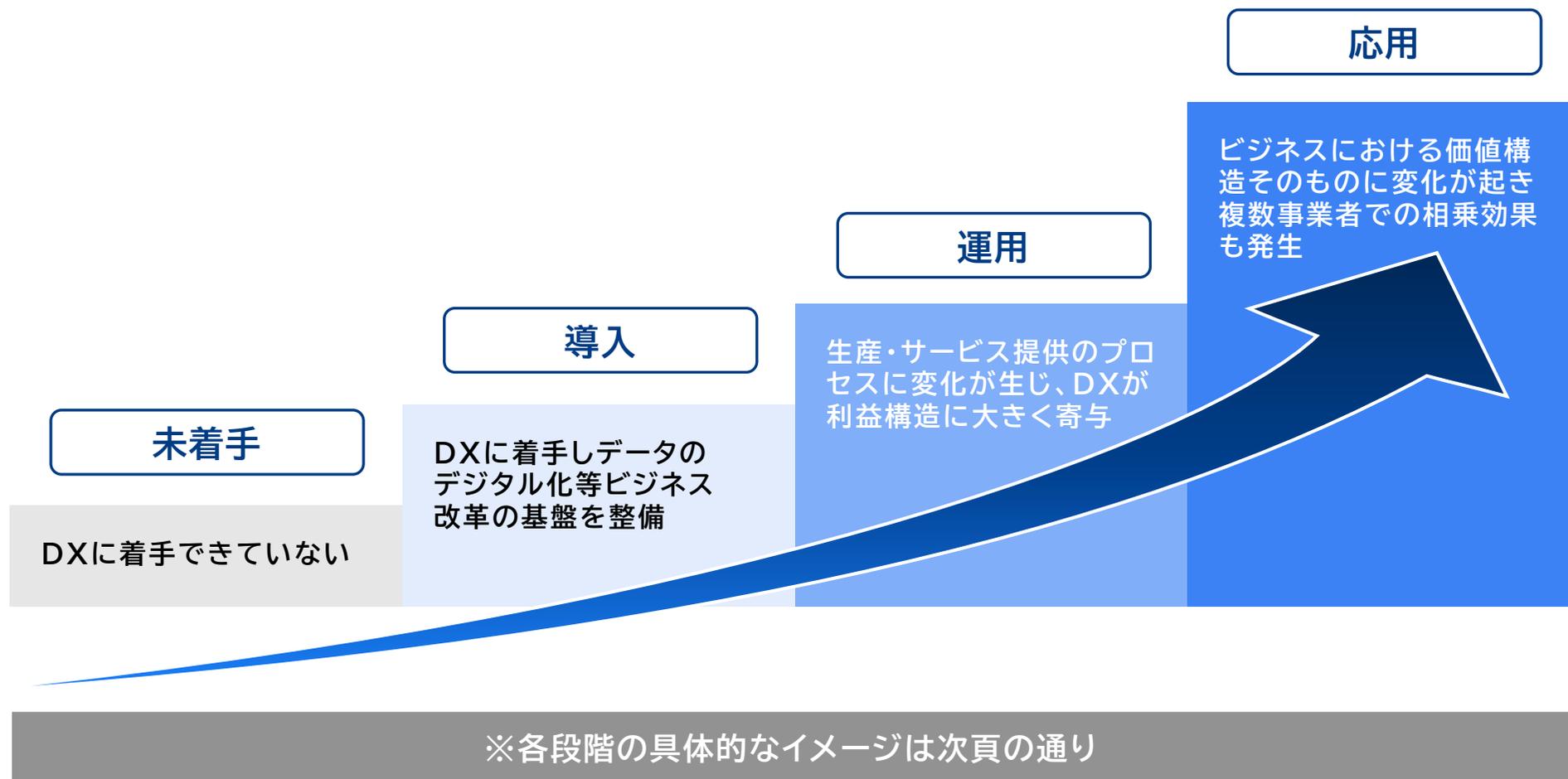
<sup>17</sup> 厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」 [https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/cases/case\\_0059/](https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/cases/case_0059/)

# リスクリング推進ガイドライン 附属資料



## DXの進展段階に応じた対応の必要性

- DXの進展の段階として、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クリングが必要である。



# 部門別のDX進展段階(経営管理部門)

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	キャッチアップモデル (大量生産・利益追求)	効率化・生産性上昇 →DX化による恩恵と費用対効果等の理解、デジタル改善戦略	デジタル化による新たな価値創造からの 売上創出 →データドリブン戦略・イノベーション志向	新たなバリューチェーンの創出 →デジタルマーケティング戦略
管理	経理・財務	事務系	手動での紙へのデータ記載、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減、業務効率化、BCP対策 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、表計算	自動化による人的ミス回避、属人化の解消、経営戦略検討の素材(データのリアルタイム化) →承認フローの電子化、クラウド化、RPA、業務システムの相互連携・統合化	精密な与信判断による最適な利率等適用、最適なリスク管理 →クラウド会計サービスで収集された企業データを与信管理に活用
	人事	事務系	手動での紙へのデータ記載、判子を用いた決済	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、ウェブアプリケーションによる採用活動	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	規模業種職種を超えた最適な人材配置(企業間ローテーション含む)、働きがい向上 →リファーマル採用の進展、クロスアポイントメント等の企業間も含めた人材配置
	法務・総務	事務系	紙ベースでの書類作成、判子を用いた決済	ペーパーレス化によるコスト削減 →Word、Excel等のソフトを使った文書作成、PDF等による文書管理	自動化による人的ミス回避、AIによるリスクヘッジ →承認フローの電子化、クラウド化、RPA、業務システムの相互連携・統合化、AI活用自動化による人的ミス回避、AIによるリスクヘッジ	最適なリスク管理 →AI等による完全自動化・無人化
	広報・IR	事務系	手動・紙ベースでの広報、判子を用いた決済	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、ウェブアプリケーションによるプレスリリース	自動化による人的ミス回避、部門を超える情報の精度・迅速性担保 →承認フローの電子化、業務システムの相互連携・統合化	新たなバリューチェーンに基づくリレーション構築 →AI等による完全自動化・無人化
	リスクマネジメント・セキュリティ	事務系/技術系	物理的なセキュリティ対策	ウィルス対策(ソフトウェアの更新、セキュリティソフトの利用等)	サイバーセキュリティ対策、クラウドサービスを利用する上での対策(責任範囲の明確化、クラウド停止時の代替案の準備等)	ブロックチェーン、量子暗号化
情報システム	技術系					

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。

# 部門別のDX進展段階(製造業)

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	
研究開発	研究・開発	技術系	改善点を活かした効率的・高品質な開発 →システムを用いたアジャイル型・データ駆動型開発(データ収集・効果検証)	開発コスト(時間・費用・人員)の削減 →MBDやVR空間上での設計による試作レス・AIによる自動開発	新たな連携による斬新な製品の開発 →メタバース・デジタルツイン空間での他業種との研究開発実証による、アイデア獲得	
	製品企画	事務系/技術系	ワイガヤ、顧客からの生の声(アナログ)の反映、2D画面による設計	設計に要する時間短縮 →3D CADやBIMによる、リアルで正確な設計・図面作成	より売上・収益向上確度の高い新製品企画 →AI活用による顧客からの生の声のデータに基づいた、的確なマーケティング・製品企画	新たな連携による斬新な製品の企画、既存製品の最適な改良 →メタバース・デジタルツイン空間における他業種との商品企画による、アイデア獲得
	購買・調達 生産管理	事務系/技術系	手書きでの帳票入力による在庫把握、生産・受発注管理	リアルタイムでの効率的・正確な在庫管理(不良発生の把握含む)による、コスト・工数面で無駄のない受発注の実現 →デジタルデータを用いた在庫状況の可視化	生産～輸送～組立に至るサプライチェーン全体の最適化、物流網の改善(適時の部品調達)、適切な作業・スケジュール管理 →PDMやクラウド、生産管理アプリ等の活用による、部品調達情報や製品データの一元管理、AI等による全自動在庫管理	他業者と連携した効率的な資材調達、発注先をレコメンドする調達サービスの開発 →業種横断でのサプライチェーン調達情報をクラウドに集約
	生産・製造	技術系	手動、すりあわせ、匠の技、経験と勘	一部軽作業の自動化によるコスト削減 →ロボット、IoT機器等デジタル機器での製造	リアルタイム製造等による生産性向上 →RPAや3Dプリンターを用いた製品の自動生産、メタバース・デジタルツイン空間における製造シミュレーション	他分野の製品製造への参入(新ビジネスの展開) →製造過程のデジタル化により製品データを可視化・収集し、他分野の類似製品に適用
	品質管理	事務系/技術系	手動、紙、目視、検査装置を用いた人主体の検査、性能試験、抜き取り検査	正確・迅速な検査の実現(人手をかけずに高精度な不良品発見) →デジタル設備での検査	検査レス、自律制御や異常予測、製品品質予測の実現による効率的な品質管理 →AIの検査による全製品のデジタルトレーサビリティ確保、熟練社員の知見のデータ化による高品質・標準的な製造方法の確立	他分野の製品品質管理への参入(新ビジネスの展開) →品質管理情報を可視化・データ化して収集し、他分野の類似製品に適用
事業	物流・配送	事務系	経験と勘による配送計画の策定・実施	配送コスト(時間・費用・人員)の一部削減 →配送状況のリアルタイムでの把握による、運送ルート・積載計画の改善	配送コスト(時間・費用・人員・CO2)の最大限の削減 →AIによる運送ルート・積載計画の最適化	配送による収益確保 →他社の配送データ連携による、自社製品だけでなく他製品の一括配送
	営業・サービス	事務系/技術系	訪問(対面)営業、人脈を利用したノウハウ	訪問減少やコンタクト先の一覧管理による、営業に要する時間的コストの削減 →デジタル端末を活用した営業活動、名刺のデジタル化による顧客リスト作成	営業活動での営業活動・提案の実現 →顧客情報一元化・解析、マーケティングの自動化、AIチャットボットによる顧客コミュニケーション(顧客ニーズ収集含む)	顧客満足度向上、ニーズ収集・アイデア獲得による新製品の企画・開発、既存製品の改良 →メタバース空間における、オンライン商談やパートナー・顧客との共創活動
	製造に関連する その他部門 (建設、インフラ管理)	技術系	機器・インフラの修繕・被害箇所を目視確認	修繕コスト(時間・費用・人員)の一部削減 →荷重・交通量シミュレーションモデルの構築等による、適切な修繕機会の把握・修繕実施	修繕コスト(時間・費用・人員)の最大限の削減 →ロボット・ドローン等を活用した自動での修繕・遠隔管理の実施	維持管理のストック型ビジネス開発(修繕の自動レコメンド機能)、確認結果に基づく工事見積りや保険金支払い手続代行ビジネス →設備・インフラ状況や修繕実績のデジタル化

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。

# 部門別のDX進展段階(非製造業)

デジタル成熟度 分類・定義		未着手	導入	運用	応用
組織機能・部門		DXに着手できていない	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	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
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
事業	営業事務 (購買・調達・経理)	事務系/販売系 紙ベースの受発注、予約管理	売上・確定業務の自動化、在庫確認の時間ロスを効率化 →デジタルデータでの受発注管理  ハード管理コスト削減、アップデートによる保守、人件費削減 →システムのクラウド化、RFIDの活用	食品ロスの減少、稼働率の向上や利益最大化 →AIによる需要予測、ダイナミックプライシング	他業者と連携した効率的な資材調達、発注先をレコメンドする調達サービスの開発 →業種横断でのサプライチェーン調達情報をクラウドに集約
	企画営業・販売	事務系/販売系 訪問(対面)営業、人脈を利用したノウハウ	遠隔地顧客の獲得、高頻度のコンタクト、OMOによる新たな価値体験 →Web関連ツール・アプリを用いた営業・接客・予約  担当への問い合わせコスト削減 →クラウドでのナレッジシェア、チャットbotの活用	潜在顧客の割り出しと営業方法の提案、オンライン化に伴う対象顧客増加 →プロセス可視化、顧客情報一元化・解析、マーケティングの自動化	サービス間シームレスなダイレクトマーケティング →POS等のデータ連携
	サービス企画・提供	事務系・販売・サービス系 対面・紙でのサービス提供	人件費削減、効率化 →介護、接客ロボットの導入  サービスの効率化(観光ルートやスポットの推薦) →アプリの導入	顧客行動から新サービスの検討 →連携したデジタルデータ・電子タグ(RFID)の活用  バーチャル観光による利益、混雑緩和、避難支援によるリスク対策 →VR・AR、アプリ  宿泊付加価値向上による顧客満足度やリピート率の上昇 →顧客歴デジタル化、車両自動認識	産業・サービスをまたいだ共創(自動運転と自動車保険等) →基幹システムクラウド化により、API連携等による新サービス提供  観光地域内サービスのシナジー →観光地域プラットフォームと各企業サービスのデータ連携、地域通貨

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。

導入・運用段階 スキル整理表	サブカテゴリー		スキル項目		経営・管理部門								事業部門									
					戦略				管理				製造業				非製造業					
					研究・開発		事業		研究・開発		事業		研究・開発		事業		研究・開発		事業			
					経営・取締役会	経営企画	経理・財務	人事	法務・総務	広報・IR	リスクマネジメント・セキュリティ	情報システム	研究・開発	製品企画	購買・調達 生産管理	生産・製造	品質管理	物流・配送	営業・サービス	製造に関連する 部門(建設、インフラ管理)	営業事務 (購買・調達・経理)	企画営業・販売
想定される職務の変化	活用事例の理解 (運用・応用段階の目的)	自らの業務においてどんなDXが起きているか知っている・語れる	世界的な経済社会潮流、AIを活用した需要予測・マーケットシェア等の予測	財務情報のリアルタイム把握、BIツール(集計・可視化ツール)を活用した効率的な経営指標の把握、市場将来予測	AI-OCRやRPAを活用した伝票起票業務	タレントマネジメントシステムを活用した人事異動・求人媒体サービス(データの活用)	電子契約書、契約書の自動レビュー、自動作成、知財管理・活用	ソーシャルメディア活用、自社サイトでのSEO(検索エンジン最適化)活用	AI等の活用によるサーバー等の脆弱性やサイバー攻撃への対応	データ統合基盤システム	MBDでの設計、メタバース・デジタルツイン空間での実証	AIを活用したマーケティング(顧客ニーズの適切な把握)	PDM(製品情報管理システム)やクラウド等による在庫管理	RPAや3Dプリンターによる自動生産	AI活用によるデジタルトランスフォーメーションの確保、人間では気づかない異常の発見	AIによる運送ルート・積載計画の最適化	メタバース空間でのパートナー・顧客との共創活動	ロボット・ドローン等を活用した自動での修繕・遠隔管理	AIによる需要予測、ダイナミックプライシング	営業接客ツールを用いた遠隔営業、ソフトを用いた営業予約と情報共有 チャットbotやSNSを用いた販促、顧客情報解析	対人(介護・接客)ロボットの活用、各種サービスを補助するアプリの活用(観光ルートやスポット推薦)等により、新しいターゲットや価値を生み出す	
具体的なデータやツール	データ	自らの業務におけるDX化が必要なデータがわかる、必要なデータを想起しアクセスできる	財務情報、競合他社等の財務情報他	財務情報	経費伝票情報	従業員の職歴や知識・スキル、資格情報	契約書情報、知財情報	公式サイト閲覧情報	サーバ等へのアクセスデータ、ヒヤリハット情報	システムアクセス情報	研究開発データ(実証・試作結果など)	製品データ(スペック情報)	原材料調達情報、製品ニーズデータ	製造データ(個数・所要時間など)	品質データ、検査履歴(不良品割合など)	車両スペック、荷物データ、走行履歴	取引相手の連絡先(名刺データ)	製造設備等インフラ点検履歴	RFID、POSデータ	顧客属性や購入履歴	介護者の離床時間、観光ルート履歴、サービス利用履歴	
	ツール利用	右ツールの利用方法を理解し、状況に合わせて適切なツールを選択・利用できる 生成系AIなど、新しいツールや技術について随時情報を収集し必要に応じて活用できる	需要予測ソフト等	会計ツール(freee/弥生等)	タレントマネジメントシステム、採用管理ツール	リーガルテック	CMS(コンテンツ管理システム)、ソーシャルメディア	リスクマネジメントツール、将来予測システム(リスク予兆)	データ統合基盤システム	各種設計ソフト(MBD、3D CADなど)、研究開発データ・製品データ管理ソフト(クラウド等)	需要予測・生産管理ソフト等					サービスアプリ	3次元設計モデル(BIM/CIM)	需要予測ソフト等	営業管理ソフト、SNS(LINE/Twitter/Instagram等)	サービスアプリ		
				Office(Excel、Word、PowerPoint)、ブラウザ、オンライン会議ツール(Zoom、Teams、Webex)、オンラインコミュニケーションツール(Teams、Slack、LineWorks)、仮想ドライブ(GoogleDrive・dopbox)、その他汎用的な新技術やツール(ChatGPT等)																		
一般従業員	求める人材像		社内外のデータを用いたりサーチを実施し事業計画等を策定することができる 経理・財務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 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 法務・総務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 広報等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 リスク等に関するソフトウェアの知識を用いて自らの業務を遂行できる 情報システムに関する知識を用いて自らの業務を遂行できる 研究・開発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 製品企画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 購買・調達・生産管理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 生産・製造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 品質管理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 物流・配送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 営業・サービス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 関連するソフトウェアを用いて自らの業務を遂行できる 営業事務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 企画営業・販売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 サービス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																			
	データ解析・AI	データを読む・説明する、データを扱う、データによって診断する。 また、そのためにAIを活用できる。	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 数十件程度のデータからグラフを作成できる データの性質を理解するために、データを可視化し眺めて考えることの重要性を理解している 目的に応じた集計を実施し、データから知見を見出すことができる ニュース記事などで統計情報に接したときに、数字やグラフの持つメッセージを理解できる AIを活用して実施可能なことと、そうでないことを理解できる AIの活用次第にその結果の妥当性を領域の知識等に基づき判断できる																			
	クラウド	クラウドの仕組みを理解し、クラウドができること・できないこと、活用可能性を知っている	クラウドサービスのメリット・デメリットを理解できる							社内にてクラウドに関する相談にのることができる												
	ハードウェア	コンピューターやタブレット、スマートフォン及び関連デバイスを活用できる。	サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができる							サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができる												
	ソフトウェア	各種ソフトウェアや社内システムの仕組みを理解し、使い方を知っている	新規アプリ・ソフトウェアのインストール・アンインストールができる																			
	ネットワーク	ネットワークやインターネットの仕組みを理解し、使い方を知っている	WiFi、無線LAN、VPN等について理解し、適切にネットワークへ接続できる																			
	セキュリティ	セキュリティ技術の仕組みと個人がとるべき対策を理解し、安心してデータやデジタル技術を利用できる	メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけている							社内にてセキュリティに関する相談に乗ることができる 社内にてセキュリティに関する相談にのることができる メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけている												
	モラル	デジタル時代で求められるモラルを持ち、適切にインターネット上のコミュニケーションやデータ活用ができる	人間関係のトラブルを起こさずにデジタルコミュニケーションができる 捏造・改ざん・盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用できる																			
	コンプライアンス	業務でデータや技術を利用するときに、自身の業務が法規制に照らして問題ないか確認できる	プライバシー・知的財産権・著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知り、遵守できる																			

求める人材像		経営・取締役会としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	経営企画としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	経理・財務としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	人事としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	法務・総務としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	広報・IRとしてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	リスクマネジメント・セキュリティとしてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	情報システムとしてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	研究・開発としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	製品企画としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	購買・調達生産管理としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	生産・製造としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	品質管理としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	物流・配送としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	営業・サービスとしてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	その他部門としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	営業事務(購買・調達・経理)としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	企画営業・販売としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる	サービス企画・提供としてツールを用いたリスク管理、業務指示および組織マネジメントができる		
データ解析・AI	データを読む・説明する、データを扱う、データによって診断する。また、そのためにAIを活用できる。	データを集計し10枚程度の集計レポートを作成できる 集計レポート作成等のため、初歩的なデータの集計方法について指示を出せる 自らの業務に近い領域においてAIの活用可能性(どのようなサービスに使われているか)を知り、適切に活用されているか判断できる																				
クラウド	クラウドの仕組みを理解し、クラウドができること・できないこと、活用可能性を知っている	クラウドサービスのメリット・デメリットを理解し、適切なサービスを選定できる							社内にてクラウドの技術面について全社的な検討・相談をすることができる		クラウドサービスのメリット・デメリットを理解し、適切なサービスを選定できる											
ハードウェア	コンピューターやタブレット、スマートフォン及び関連デバイスを活用できる。	サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解し、適切な活用を依頼できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができ、適切な活用方法について指示を出せる							社内にてハードウェアの技術面について全社的な検討・相談をすることができる		サーバー、LAN、中継機等の仕組みと役割を理解し、適切な活用を依頼できる タブレットを用いた簡単な操作(動画の再生、ブラウザの利用等)ができ、適切な活用方法について指示を出せる											
ソフトウェア	各種ソフトウェアや社内システムの仕組みを理解し、使い方を知っている	新規アプリ・ソフトウェアのインストール・アンインストールができ、必要なソフトウェアの選定をできる							社内にてソフトウェアの技術面について全社的な検討・相談をすることができる		自社製造設備や生産管理システム等を適切に活用、選定できる										新規アプリ・ソフトウェアのインストール・アンインストールができ、必要なソフトウェアの選定をできる	
ネットワーク	ネットワークやインターネットの仕組みを理解し、使い方を知っている	WiFi、無線LAN、VPN等について理解し、適切にネットワークへ接続でき、問題点が生じた際には専門の人材へ相談して解決の方針を判断できる							社内にてネットワークの技術面について全社的な検討・相談をすることができる		WiFi、無線LAN、VPN等について理解し、適切にネットワークへ接続でき、問題点が生じた際には専門の人材へ相談して解決の方針を判断できる											
セキュリティ	セキュリティ技術の仕組みと個人がとるべき対策を理解し、安心してデータやデジタル技術を利用できる	メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できるとともに、組織として対応を検討できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけた上で、組織としてリスクへ対応できる				社内にてセキュリティの非技術的側面について全社的な検討・相談をすることができる			社内にてセキュリティの技術面について全社的な検討・相談をすることができる		メール送受信やウイルス対策といった情報セキュリティに関する知識を習得し(e-learning等で着実に理解)、日々の業務で確実に実践できるとともに、組織として対応を検討できる データ、AI、機械学習の意図的な悪用(フェイクニュース、Botの悪用など)があり得ることを勘案し、技術に関する適切な知識と倫理を身につけた上で、組織としてリスクへ対応できる											
モラル	デジタル時代で求められるモラルを持ち、適切にインターネット上のコミュニケーションやデータ活用ができる	インターネットコミュニケーションツールに伴う人間関係のトラブルを理解し、解決することができる 捏造・改ざん・盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用しているか、組織的な判断を指示できる							社内にてモラルの非技術的側面について全社的な検討・相談をすることができる		インターネットコミュニケーションツールに伴う人間関係のトラブルを理解し、解決することができる 捏造・改ざん・盗用などのデータ分析における禁止事項を知り、適切にデータを利用しているか、組織的な判断を指示できる											
コンプライアンス	業務でデータや技術を利用するときに、自身の業務が法規制に照らして問題ないか確認できる	プライバシー・知的財産権・著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知り、遵守するとともに、組織的に遵守することができる							社内にてコンプライアンスの非技術的側面について全社的な検討・相談をすることができる		プライバシー・知的財産権・著作権の示すものや、その保護のための法律、諸外国におけるデータ規制等について知り、遵守するとともに、組織的に遵守することができる											
その他	DX推進人材としての役割の一部を担うことができる	リーダー・管理職として、基礎的なデジタル技術の活用のみならず、他者を巻き込み部署や全社でDXを推進するための役割を担うことができる (詳細はDX推進人材等に求めるスキル参照)																				

## スキル習得サイト例

主に DX 関連の知識・スキルの習得に役立つサイトの一例は以下のとおりです。  
 このようなサイト等を活用して、効果的な知識・スキルの習得に取り組みましょう。

### <幅広い DX スキルの習得に対応したサイト>

サイト名	マナビ DX (デラックス)
リンク先	(トップページ) <a href="https://manabi-dx.ipa.go.jp/">https://manabi-dx.ipa.go.jp/</a> (講座検索画面) <a href="https://manabi-dx.ipa.go.jp/search">https://manabi-dx.ipa.go.jp/search</a>
提供主体	独立行政法人情報処理推進機構 (IPA)
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルスキルを身に付ける講座を全般的に紹介するポータルサイトです。</li> <li>● 掲載されている講座は経済産業省の審査基準を満たしており、また、経済産業省・IPA で定めた統一基準 (デジタルスキル標準) に紐づいた、デジタルスキルを学習する講座を紹介しています。</li> <li>● これまでデジタルスキルを学ぶ機会が無かった人にも、新たな学習を始めるきっかけを得ていただけるよう、誰でも、デジタルスキルを学ぶことのできる学習コンテンツを紹介しています。</li> <li>● 全てのビジネスパーソンに必要な「デジタルリテラシー (デジタル技術を理解して活用する能力)」から学ぶことができます。</li> <li>● さらに、基礎的な知識・スキルを身につけた人向けに、より実践的な講座も掲載しています。</li> </ul>
主な対象スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルリテラシー</li> <li>・デジタルスキル全般</li> </ul>
講座例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルリテラシー講座</li> <li>・データ分析講座</li> <li>・ChatGPT 活用研修</li> </ul>
開催方式	オフライン講座及びオンライン講座
受講料	無料／一部有料 ※掲載している講座の中には、受講費用等の補助が受けられる講座もあります。
講座検索項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキル標準別</li> <li>・講座レベル別</li> <li>・標準学習時間別</li> <li>・受講料の有無別 等</li> </ul>

サイト名	日本リスキリングコンソーシアム
リンク先	(トップページ) <a href="https://japan-reskilling-consortium.jp/">https://japan-reskilling-consortium.jp/</a>
提供主体	日本リスキリングコンソーシアム
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルスキルを身に付ける講座を全般的に紹介するポータルサイトで、民間大手 IT 企業が運営しており、広島県も後援団体として参画しています。</li> <li>● デジタルスキルを中心に、初級から上級までのレベルに合わせた 1,000 以上のプログラムを紹介しています。</li> <li>● 会員登録（無料）をすると、条件にあったトレーニングプログラムの検索・申し込み・受講の記録ができます。</li> <li>● 登録情報や受講履歴に基づいた、おすすめの実践プログラムが表示され、スキルアップの計画に活用できます。</li> <li>● また、希望者は、習得したスキルをもとに、就職支援サイトへのエントリー、パートナー企業の採用情報の紹介や就職活動状況の記録にも活用できます。</li> </ul>
主な対象スキル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルリテラシー</li> <li>・デジタルスキル全般</li> </ul>
講座例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IT リテラシートレーニング講座</li> <li>・ビジネス「統計学」基礎講座</li> <li>・データサイエンティスト基礎講座</li> </ul>
開催方式	オフライン講座及びオンライン講座
受講料	無料／一部有料
講座検索項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講座レベル別</li> <li>・デジタル分野別</li> <li>・開催方式別</li> <li>・受講料の有無別 等</li> </ul>

#### <その他 DX 関連スキル習得に役立つサイト>

##### 第四次産業革命スキル習得講座 一覧（経済産業省）

- 経済産業大臣が認定するデジタル技術関連の講座です。
- クラウド、IoT、AI、データサイエンスに関する講座が豊富で、その他にもネットワーク、セキュリティ、IT 利活用分野（自動車モデルベース開発分野、自動運転分野、生産システム設計分野）などの講座を紹介しています。
- リンク先：<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/reskillprograms/pdf/kouzaichiran.pdf>

##### データ・サイエンススクール データ・サイエンス講座（総務省統計局）

- 全て無料・オンラインで学べる、データサイエンス分野に特化した講座です。
- 「社会人のためのデータサイエンス入門」・「社会人のためのデータサイエンス演習」・「誰でも使える統計オープンデータ」という 3 種類のデータサイエンス講座を紹介しています。
- リンク先：[https://www.stat.go.jp/dss/online\\_index.html](https://www.stat.go.jp/dss/online_index.html)

◇リスキングを支援する施策一覧（国の施策）

附属資料 4

内容	ポイント	施策名	施策概要	実施主体	詳細はこちら
リスキングの理解促進に関する施策		政府広報オンライン リスキング	社員向けにリスキングを始めている企業事例や、学べる場（マナビDX、マナビパス）の紹介	内閣府大臣官房政府広報室	<a href="https://www.gov-online.go.jp/pr/media/tv/miraino/movie/20221208.html">https://www.gov-online.go.jp/pr/media/tv/miraino/movie/20221208.html</a>
リスキング実践促進に関する施策	リスキングの方針決定	人材育成オンライン相談窓口	中小企業者・小規模事業者が抱える人材育成に関する悩み（下記）について、人材育成の専門家に対し、無料・オンラインで相談できるサービス。 ・どのような人材育成の方法があるのか ・OJT、Off-JT、eラーニングなど色々と聞くけれど、どれが自社にふさわしいのか ・テレワーク中でも可能な人材育成方法があるのか、等	独立行政法人中小企業基盤整備機構	<a href="https://www.smri.go.jp/institute/counseling/index.html">https://www.smri.go.jp/institute/counseling/index.html</a>
		職業情報提供サイト「job tag（じょぶたぐ）」（うち企業向け支援）	企業が社員に不足する能力を確認したり、タスクを整理したりできる機能を提供する。	厚生労働省	<a href="https://shigoto.mhlw.go.jp/User/UsainCompanies">https://shigoto.mhlw.go.jp/User/UsainCompanies</a>
リスキングの時間の確保	リスキングの時間の確保	人材確保等支援助成金（テレワークコース）	良質なテレワークを制度として導入・実施することにより、労働者の人材確保や雇用管理改善等の観点から効果あげた中小企業事業者が助成対象となる。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/telework_zyosei_R3.html</a>
		人材開発支援助成金（教育訓練休暇等付与コース・人への投資促進コース）	教育訓練のための有給休暇や時短勤務制度を導入し、労働者が当該休暇を取得し、訓練を受けた場合に助成する。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html</a>
従業員のキャリア形成支援	従業員のキャリア形成支援	キャリア形成・学び直し支援センター（うち企業・団体向け支援）	企業・団体の方を対象に、従業員の学び・学び直しの支援を含めた人材育成・人事評価を支援する。	厚生労働省	<a href="https://carigaku.mhlw.go.jp/corp/">https://carigaku.mhlw.go.jp/corp/</a>
		キャリアコンサチ	企業がキャリアコンサルタントの支援を受けたい場合に、国のキャリアコンサルタント名簿に登録している「キャリアコンサルタント」を検索することができるシステム	厚生労働省	<a href="https://careerconsultant.mhlw.go.jp/search/Matching/CareerSearchPage">https://careerconsultant.mhlw.go.jp/search/Matching/CareerSearchPage</a>
知識・スキルの習得機会の提供	知識・スキルの習得機会の提供	在職者向け職業訓練（能力開発セミナー）	ものづくり企業の人材育成をサポートすることを目的に、在職者の方を対象として、業務に必要な技術・技能・知識のレベルアップを図るための短期間の職業訓練	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 広島支部 広島職業能力開発促進センター	<a href="https://www3.ieed.go.jp/hiroshima/polv/zaishoku/index.html">https://www3.ieed.go.jp/hiroshima/polv/zaishoku/index.html</a>
		人材開発支援助成金（人材育成支援コース）	雇用する被保険者に対して、職務に関連した知識・技能を習得させるための訓練、厚生労働大臣の認定を受けたOJT付き訓練、非正規雇用労働者を対象とした正社員化を目指す訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html</a>
		人材開発支援助成金（人への投資促進コース）	デジタル人材・高度人材を育成する訓練、労働者が自発的に行う訓練、定額制訓練（サブスクリプション型）等を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html</a>
		人材開発支援助成金（事業展開等リスキング支援コース）	新規事業の立ち上げなどの事業展開に伴い、新たな分野で必要となる知識及び技能を習得させるための訓練を実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html</a>
		産業雇用安定助成金（スキルアップ支援コース）	「在籍型出向」は自社にない実践での経験による新たなスキルの習得が期待できる。労働者のスキルアップを在籍型出向により行い、復帰した際の賃金を出向前と比較して5%以上上昇させた事業者（出向元）に対して当該事業者が負担した出向中の賃金の一部を助成する。	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000082805_00012.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000082805_00012.html</a>
		教育訓練給付制度	厚生労働大臣が指定した教育訓練を受講し、修了した労働者に対して教育訓練に要する費用の一部が支給される。給付金の対象となる教育訓練は、下記の3種類がある。 ・専門実践教育訓練（特に労働者の中長期的キャリア形成に資する教育訓練が対象） ・特定一般教育訓練（特に労働者の速やかな再就職及び早期のキャリア形成に資する教育訓練が対象） ・一般教育訓練（その他の雇用の安定・就職の促進に資する教育訓練が対象）	厚生労働省	<a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzai/kaihatsu/kyouiku.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzai/kaihatsu/kyouiku.html</a>
		その他関連施策	DX推進	IT導入補助金	中小企業・小規模事業者が、ITツール導入に活用できる補助金。「通常枠（A・B類型）」「セキュリティ対策推進枠」「デジタル化基盤導入枠（デジタル化基盤導入類型）」など5種類の枠があり、それぞれ支給要件が異なる。
ものづくり補助金<デジタル枠>	DX（デジタルトランスフォーメーション）に資する革新的な製品・サービス開発又はデジタル技術を活用した生産プロセス・サービス提供方法の改善による生産性向上に必要な設備・システム投資等を支援する。	中小企業庁及び独立行政法人中小企業基盤整備機構		<a href="https://portal.monodukuri-hojo.jp/">https://portal.monodukuri-hojo.jp/</a>	
デジタルスキル標準	デジタルスキル標準について、想定される活用場面は以下のとおり。 （企業による活用場面） ・自社として、DXを通じて実現したい経営ビジョンを策定したい場合 ・DXを推進する人材の要件の明確化や、人材の確保・育成施策を検討したい場合 （労働者による活用場面） ・数多く存在するDXに関する講座、教材、学習コンテンツ等から、必要な知識やスキルの習得に向け、自ら学ぶ内容を選択し、学びを体系的に設計しようとする場合	独立行政法人情報処理推進機構		<a href="https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/">https://www.ipa.go.jp/jinzai/skill-standard/dss/</a>	
中堅・中小企業等向け「デジタルガバナンス・コード」実践の手引き	DXの推進に取り組む中堅・中小企業等の経営者や、これらの企業を支援する機関が活用することを想定したDXの推進のための「中堅・中小企業等向け『デジタルガバナンス・コード』実践の手引き」	経済産業省		<a href="https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html">https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-chushoguidebook/contents.html</a>	
人的資本経営		「人的資本経営」に関する講演・セミナー	「人への投資」の重要性が更に高まる中、「人的資本経営」に向けて経営戦略と人材戦略をいかに連動させ、実務に落とし込んでいくか、検討を主導した伊藤邦雄氏をはじめ、企業経営層や投資家の方々を招いたオンラインセミナー	経済産業省	<a href="https://www.youtube.com/playlist?list=PLcRmz7bR5W3lO3g8FBILVDY4YFdvGvWKS">https://www.youtube.com/playlist?list=PLcRmz7bR5W3lO3g8FBILVDY4YFdvGvWKS</a>

◇リスキリングを支援する施策一覧（広島県の施策）

内容	ポイント	施策名	施策概要	実施主体	詳細はこちら
リスキリングの理解促進に関する施策		各種意識啓発イベント	経営者層や人事担当者等を主な対象として、リスキリングの必要性等の理解促進に向けたイベントを開催する。	広島県商工労働局 産業人材課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-event.html">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-event.html</a>
リスキリング実践促進に関する施策	推進体制の整備、推進人材の確保	リスキリング企業内推進人材育成支援研修	企業内のリスキリング推進人材の育成を支援するため、リスキリングを推進する企業の経営者及び責任者等に対して、リスキリングの取組ノウハウ等に関する研修を実施する。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	※ 9月にHP作成予定
	知識・スキルを習得する時間の確保	テレワーク導入・定着支援専門家派遣事業	テレワークの取組ノウハウ不足等により導入が進まない企業や、コロナ禍における臨時的な実施にとどまっている企業に対して、課題を解決し導入・定着を促進するため、専門家を派遣し伴走支援を行う。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/05teleworkhaken.html">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/05teleworkhaken.html</a>
	知識・スキルの習得機会の提供	ITパスポート取得支援補助金	広島県内企業等が広島県内で勤務する従業員及び役員（ただし、大企業の役員を除く。）を対象にITパスポート試験の受験を促し、対策講座を受講させる場合に、対策講座の受講及び受験に必要な経費の一部について、試験合格者数に応じて補助する。	広島県商工労働局 産業人材課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-ipasshoiokin.html#mokuteki">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-ipasshoiokin.html#mokuteki</a>
		人材開発支援助成金活用支援	広島県内で勤務する従業員等を対象としたリスキリングを行う際に、人材開発支援助成金を活用する場合の申請事務等を社会保険労務士等に業務委託する事業に要する経費の一部を補助する。	広島県商工労働局 産業人材課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-jinkaikinhojokin.html#mokuteki">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/reskilling-jinkaikinhojokin.html#mokuteki</a>
		イノベーション人材育成事業補助金	本県産業の持続的発展に不可欠なイノベーションの原動力となる高度で多彩な産業人材の育成を図り、県内企業の新たな分野や事業への展開や競争力強化を促進することを目的に、県内に本社または本店を置く中小企業及び中堅企業が、社員を国内外の大学・企業・研修機関等へ派遣する取組に要する経費の一部を県が補助する。	広島県商工労働局 産業人材課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/inno-koubou.html#02">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/sos/hiki/72/inno-koubou.html#02</a>
		みんなのDX研修	県内の企業、団体、官公庁にお勤めの方等を対象に、DXの考え方やDXに取り組むことによってどう変わっていくのか学ぶことができる研修を実施する。	広島県総務局 DX推進チーム	
その他関連施策	働きがい向上	働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会	有識者や取組企業の経営者等による講演・事例紹介及びトークセッションを通じて、働きがい向上・女性活躍推進の取組の意義やノウハウについて分かりやすくお伝えする企業の経営者、人事労務担当者向けのセミナーを開催する。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/benkyoukai2023.html">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/benkyoukai2023.html</a>
		働きがい向上調査・認定制度利用促進補助金	働きがい向上に積極的に取り組む県内企業に対し、県が指定する民間調査機関であるGreat Place to Work® Institute Japanが実施する働きがいの現状を調査・結果分析するサービス及び認定・ランキング制度に参加する費用の一部を補助する。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/nintei-hojou.html">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/nintei-hojou.html</a>
	働きがい向上	働きがい向上コンサルティング利用促進補助金	働きがいの向上に取り組む意欲はあるものの具体的な取組ノウハウが不足している企業に対し、あらかじめ県が登録した民間専門機関のコンサルティングを受けて実施する取組に係る経費の一部を補助する。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/consulting-hojou.html">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakigai/consulting-hojou.html</a>
		会員活躍のための女性活躍推進研修	女性活躍推進の3区分（制度づくり・効果的なマネジメント・企業文化の醸成）や対象者（経営者層・管理職・従業員）、取組ステージに応じた研修を開催する。	広島県商工労働局 働き方改革推進・働く女性 応援課	<a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/upl/oaded/attachment/534534.pdf">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/upl/oaded/attachment/534534.pdf</a>
	DX推進	広島県DX推進コミュニティ	DXに対する理解を深め、実践を促すために活動するコミュニティ。広島県庁などが実施するDXに関する補助・助成等制度や預託融資制度などの支援メニューの紹介ページ有。	広島県総務局 DX推進チーム	<a href="https://hiroshima-dx.jp/pages/65/">https://hiroshima-dx.jp/pages/65/</a>
	人的資本経営	人的資本経営導入支援事業	人的資本経営の導入を促進するため、企業に対する人的資本経営の認知度向上・取組意欲喚起・導入支援を行う。	広島県商工労働局 雇用労働政策課	