



KPMG Newsletter

KPMG Insight

Topic ⑥

人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略



Vol. **67**

July 2024

人的資本を高める 日本企業のリスキリング戦略

KPMGコンサルティング
コーポレートサービス

油布 顕史 / プリンシパル

日本企業のリスキリング熱が高まっています。政府も人への投資につながる重要施策であるとして、2024年度から、5年間で1兆円を「リスキリング」に投じる支援が始まりました。しかしながら、多くの企業がリスキリングの目的をはき違え、誤った運用になっているケースが散見されます。リスキリングとは、企業が生き残りをかけて人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」です。会社は何を目指し、社員に何を学ばせるのか、経営戦略と結びつけ明確に説明できなければなりません。また、リスキリングは社員に直接働きかけて、すぐに達成できるものでもありません。そこで、KPMGではリスキリングを比較的取り組みやすいコーポレート部門から着手することを推奨しています。

本稿では、リスキリングを「技術革新やビジネスモデルの変化を背景に、社員にこれまでとは異なる業務を行うスキルを獲得させる企業の生き残りの手段」と定義し、人的資本経営の推進に資するリスキリングの考え方、今後の成果を上げる進め方について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

POINT 1

スキルは成果を出すために知識を活用できる能力である。リスキリングは企業が生き残りをかけて人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」であり、人的資本経営を進める要素の1つとして、個人や組織を活性化させる重要な施策である。

POINT 2

コーポレート部門はこれまで、オペレーション業務に多くの人員・工数を配置してきたが、これからはデジタルテクノロジーを活用して経営の意思決定サポート業務などの高付加価値業務に人員・工数をシフトする必要がある。

POINT 3

リスキリングの成果を上げる方法として、「制度化・仕組み化」と「社員個人への動機付け」がある。特に、リスキリング後の実務経験が積める環境を与えること、人事部が社員の生産性を高めるための部署としての能力を高めること、事業部の人材開発機能を強化することが重要である。



油布 顕史
Kenji Yufu

① リスキリングとは

1. リスキリングは企業が持続的な成長を遂げる「組織的教育」

リスキリングは、企業が生き残りをかけて、今いる人材を事業戦略に適応させる「組織的な教育」です。すなわち、リスキリングは企業が変化に対応するために、人材に新しいスキルを獲得させ、組織の戦略を遂行する手段といえます。したがって、企業の事業戦略によってリスキリングすべき人材や具体的な内容は変わり、社員がリスキリングするための時間や費用は企業が負担します。

リスキリングの対象は、仕事の変化に対応しなければならない社員です。特に、会社に強制されないと自らのスキルをアップデートできなくなった社員が主な対象となります。リスキリングするタイミングは、仕事のスタイルが確立し、成功体験に固執し始めてきた頃です。

2. スキルは成果を上げるために知識を活用できる能力

「スキル」とは、成果を出すために知識を活用できる能力をいいます。つまり、知識を使いこなす考え方や行動の仕方とも言えます。スキルを身につけるということは、知識をどのようなタイミングで活用すれば最も効果が上がるかの勘所を経験を通じて習得することです。人はスキルを磨くことで、質の高い成果を出せるようになり、パフォーマンスが向上します（図表1参照）。

3. 欧米と日本のリスキリングの相違

リスキリングが海外で注目されたのは、「テクノロジーの進展にともなう技術的失業の対応策」と言われています。転職市場が整備され職務が明確な欧米では、将来のキャリアを考えた労働力の移動が比較的容易ですが、そうではない日本では、企業間、産業間の労働移動をうながすことは時期尚早といえます。したがって、日本

のリスキリングは、社内または企業グループ内の労働移動をうながすために企業が社員に投資するのが現実的です。欧米と日本の労働慣習の違いにより、リスキリングの考え方やアプローチも違って然るべきです。

4. 人的資本経営には「個人と組織の活性化」が不可欠

雇用する人材の能力を、利益を生む「資本」と捉え、能力や意欲を刺激して会社の価値創造につなげる経営手法が「人的資本経営」です。図表2に示すとおり、企業は外部環境の変化に加え、内部環境の変化にも直面しています。リスキリングは人的資本経営を進める戦略的要素の1つとして、個人や組織を活性化させる重点的な施策です。

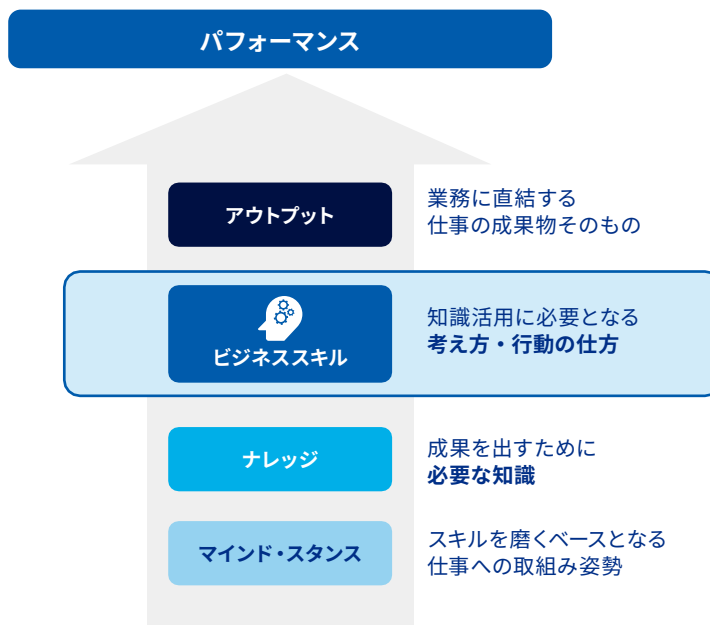
また、スキルをアップデートした社員が、新たな環境で多様な人材との対話や意見交換を通じて新たな発想や学びを得ることでやりがいを感じながら、組織全体の対話が行き交うカルチャーを醸成することも人的資本経営の取組みとしては重要です。企業には今のリスキリング施策が「個人や組織の活性化につながっているか」を検証しながら進めることが求められます。

② コーポレート部門から始めるリスキリング

1. CxOをサポートできるコーポレート部門

コーポレート部門とは、経営企画、経理財務、人事、情報システムなどの各機能を備えた組織機能の総称です。企業経営に必要とされる「資金」、「資産」、「人材」、「情報」などの経営資源を管理・統括する機能を持ち、企業の成長や変革に関する意思決定において、これらの経営資源を

図表 1 スキルは知識を活用する考え方・行動の仕方



出所:KPMG作成

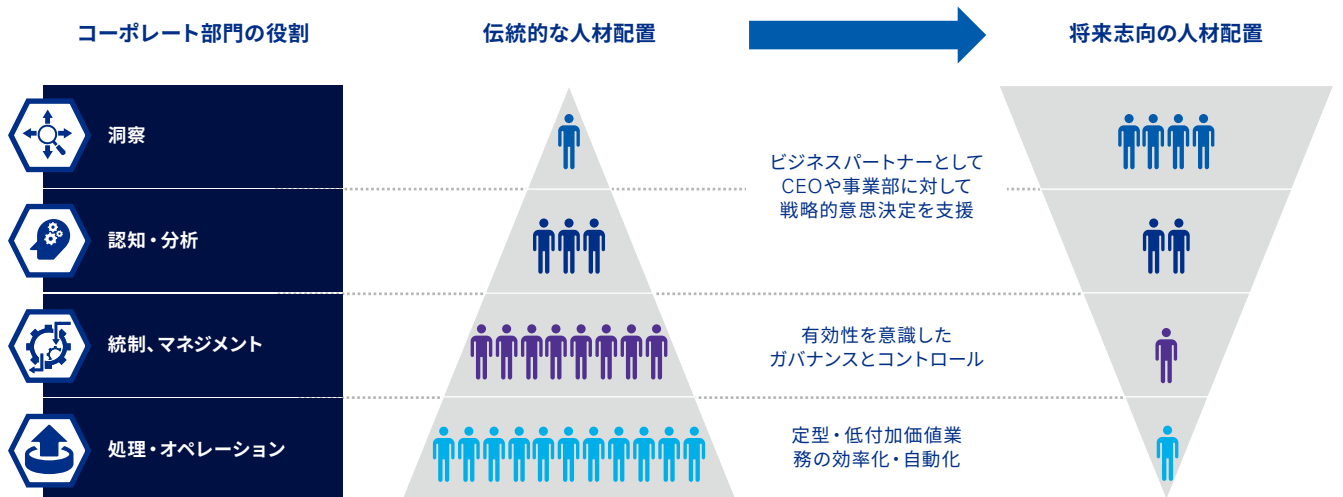
差配する重要な役割を担います。近年では、コーポレート部門が事業部門の抱える課題解決を支援しなければならないケースも増えてきています。経営変革や事業課題の解決を支援できる付加価値の高い業務へのシフトが求められるなか、コーポレート部門のメンバーにも従来とは異なる能力が必要とされています。こうした背景から、コーポレート部門が

図表 2 人的資本経営の概念とリスクリング



出典：経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」を基にKPMGが作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyokachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

図表 3 これからのコーポレート部門の期待役割と人員配置



出所:KPMG作成

らリスクリングを始め、コーポレート部門内にリスクリングのノウハウを蓄積してから、事業部に向けたリスクリングを進めることが効果的と考えられます。

2. コーポレート部門に必要となる人材像

従来のコーポレート部門は、バックオフィス部門またはスタッフ部門として、オペレーション業務に多くの人員・工数を配置してきました。これからは、デジタルテクノロジーを活用してオペレーション業務の効率化を実現し、プロセスやデータの管理統制業務や経営の意思決定サポート業務などの高付加価値業務に人員・工数をシフトする必要があります。目指すべき組織人員構成は図表3に示す逆三角形です。

III リスクリングの進め方

1. 日本企業のリスクリングが進まない5つの要因

コーポレート部門のみならず、全社員を対象にした日本企業のリスクリング運営の実態に目を向けると、能力開発研修と同義で扱っていたり、多様な分野のeラーニングの受講を推奨したりと、知識の習得にとどまっている状況が多く見られます。リスクリングが進まない主な要因には、以下の5つが挙げられます。

- ① 企業としてリスクリングに取り組む目的が明確になっていない
- ② リスクリングが「知識」の習得で終わっている
- ③ 学んだ先の仕事を見せていない（スキル取得後の異動配置が不明）
- ④ 社員のキャリア意識が乏しい
- ⑤ 社員が自発的に学ぶ意欲が低い

前述したとおり、リスクリングは企業が

持続的成長を遂げるために社員を戦略的に育成させる手段で、企業が主体となって進めるものです。そのため、リスクリングに取り組む目的を、事業戦略に基づいてストーリーとして説明できなければ、社員は納得して学ぼうとしないでしょう。

また、リスクリングした社員に対して、学んだスキルを生かすポジションを組織が用意できていない状況も散見されます。学んだことで、たとえば希望のポジションに就けるといった人事面での優遇がなければ、社員の不信を招きかねません。そうした事態を避けるには、社員教育と人事制度とを一体的に運用するのが効果的です。また、日本企業で働く日本人の多くが、自身のキャリアについて主体的に考えていないようにも見受けられます。この傾向は、特に40歳以上のベテラン・シニア人材で顕著です。これは、高度経済成長期から続いた日本の労働慣行や人事制度に根差す根幹的な要因が大きいと考えられます。これまでは、特定の会社に定年まで働き続ける終身雇用、職務範囲を明確に定めないゼネラリスト（総合職）中心の雇用慣

行、年功要素を残した昇格運用などにより、社員は長期的な観点から自身のキャリアを考える必要がありませんでした。民間のある調査では「会社から自律的なキャリア形成を求められることにストレスや息苦しさを感ずる」という声も散見されます。

2. リスクリングの成果を上げる取組み

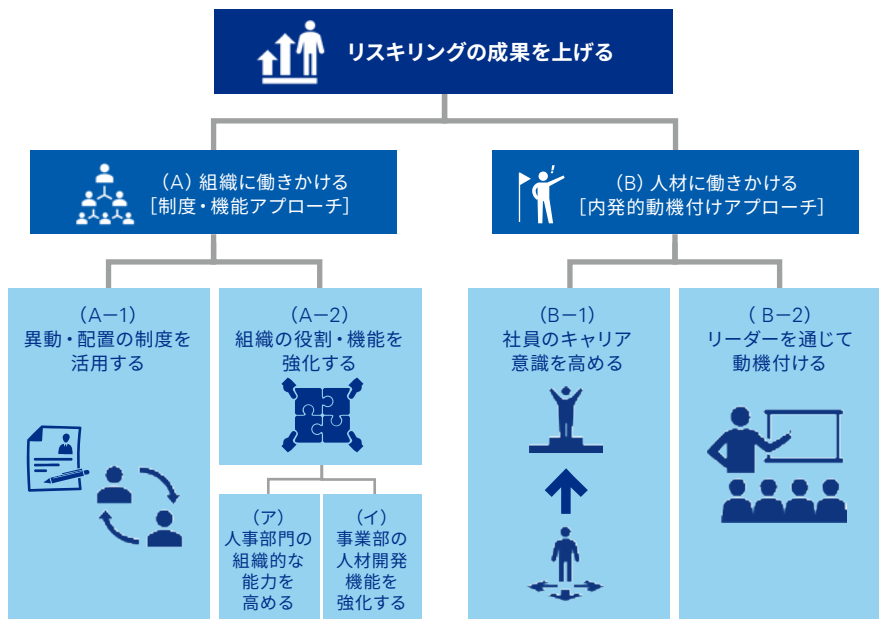
リスクリングの成果を上げる方法は、「(A) 組織に働きかける制度・機能アプローチ」と「(B) 人材に働きかける内発的動機付けアプローチ」の2つに大別できます。前者は制度化や仕組み化で、後者は社員個人に向けた動機付けで働きかけるというものです（図表4参照）。

(1) 組織に働きかける制度・機能アプローチ

「(A) 組織に働きかける制度・機能アプローチ」には、「(A-1) 異動・配置の制度を活用する」と「(A-2) 組織の役割・機能を強化する」の2つの方法があります。

A-1は、異動や配置の制度を活用して、

図表4 リスクリングの成果を上げるアプローチ



出所:KPMG作成

社員が主体的にリスキリング後の実務経験が積める環境を獲得できるようにするというものです。たとえば、社内FA制度や社内公募制度を活用して、リスキリングした後の実践環境を社員に提供するなど挙げられます。ただし、日本人には異動や配置に関するためらいや否定的な見方が根強く残っています。そのため、ネガティブイメージの払拭も重要なことです。これには、成功のロールモデルを見せることによって、心理的抵抗を下げるのが有効です。

A-2には、「(ア) 人事部門の組織としての能力を高める」と「(イ) 事業部の人材開発機能を強化する」の2つが考えられます。

A-2 (ア) では、多様な労働力を想定した雇用形態の整備や人材のアセット化を進めることが目的の手法です。たとえば、人材ポートフォリオを活用して人材の需給ギャップを可視化するなどが挙げられます(図表5参照)。

一方、A-2 (イ) は事業部門における人材の課題を解決する機能強化が目的の手法となります。前述した人材ポートフォリオを活用するためには、今まで以上に人事部門が各事業部門と連携を深める必要があります。それには、事業部が今後必要と

する人材の獲得やリスキリングを含む人材開発といった人事課題の解決には、事業部内の人事のプロと言えるHRBP (HRビジネスパートナー) が必要です。

(2) 人材に働きかける内発的動機づけアプローチ

「(B) 人材に働きかける内発的動機づけアプローチ」にも、「(B-1) 社員のキャリア意識を高める」と「(B-2) リーダーを通じて動機づける」の2つの方法があります。B-1は社員に自律的なキャリア意識を植えつけることで、B-2はリーダーを通じて社員にリスキリングへの動機付けを行います。日本企業の多くは、これまでの雇用慣行から自律的キャリア形成が根付いていません。そのため、社員に自律的なキャリア意識を植えつけるには、以下の5つのステップが効果的です。

- 【ステップ1】 自律的キャリアが求められる背景を理解する
- 【ステップ2】 過去にやってきた業務を振り返り、スキルをリスト化する
- 【ステップ3】 これまで経験した仕事が生かせそうな環境のオプションを考える
- 【ステップ4】 当面のキャリアゴールの設定と計画を立てる
- 【ステップ5】 リスキリング後の就労環境について話し合う

一方、B-2には多種多様な方法があります。ここではその1つを紹介します。一般的に、リスキリングに対して、どのような感情を抱くかは意味付けによって決まります。たとえば、改革の類いのプロジェクトが発表されると、社員にはポジティブあるいはネガティブといった感情が生じます。しかし、ポジティブ・ネガティブの感情は、目の前にあるプロジェクトそのもので決まるのではなく、その意味付けを行うことでそれに見合った感情が生じるのです。

シニア社員の多くは、リスキリングという言葉にネガティブな感情を抱きがちですが、これはリスキリング自体が悪いのではなく、その意味付けが悪いからです。こ

図表5 人材ポートフォリオの活用例



出所:KPMG作成

のような場合、相手がリスクリングにどのような意味付けをしているのかを推察し、リーダーがポジティブな意味付けを与えることが効果的です。

3. 制度としてのリスクリングの効果検証と改善

リスクリングを形骸化させないためには、リスクリングの仕組みが有効に機能し、想定していた成果が得られているかを継続的に確認し、改善し続ける必要があります。また、リスクリングの仕組みは一度築き上げればそれで終わりというものでもありません。定量的・定性的に評価し、その有効性を確認しながら、修正・調整していくことが重要です。

加えて、リスクリングの効果を定点観測する仕組みを、経営全体のサイクルのなかに組み入れることも忘れてはいけません。リスクリング戦略を立て、モニタリング結果を踏まえて戦略や施策を作り直すという一連のサイクルを丁寧に回し、社員にも公開することで形骸化させないようにすることが重要です。

リスクリング施策は、すぐにできるものと中長期的に検討を重ねるものがありますが、リスクリングの取組みが満足のいく成果が出ていないからといって、早く成果を出そうと焦るのは禁物です。リスクリングが進まない、または成果が出ていない原因が社員自身やリーダーにあるのか、組織にあるのか。状況を多角的に捉えて課題を明確にし、対応することが重要です。

IV さいごに

リスクリングの最終ゴールは、学びが組織のカルチャーとして根付くことです。社員が学ぶ楽しさを実感し、学ぶことが社内の文化となり、社員1人ひとりが将来会社が発展した姿を思い描きながらスキル

を最新かつ必要なものへと更新できるようになることです。それには、経営トップ自らがリスクリングした姿を見せることが効果的です。

人は学ぶことによって成長し、多くの気付きを得ることができると、成果が上がります。それが自信となり、他者との質の高い会話を通じてこれまでの認識を改め、制約を取り払うことで視野が広がります。その結果、よい友人や仲間ができるという好循環が機能し始めます。そうすると、自発的に学ぶようになります。このようなウェルビーイングな状況を創ることが、目指すべきリスクリングなのです。

KPMGコンサルティングでは、『人的資本を高める日本企業のリスクリング戦略』を刊行しました。本書では、KPMGコンサルティングが人事、経理財務といったコーポレート部門の変革に向けたアドバイザーを提供するなかで得られた知見を基に、日本企業が持続可能な成長を遂げるための人材戦略の柱であるリスクリングについて、経理財務部門と人事部門を中心に事例とともに解説しています。

書籍情報

『人的資本を高める日本企業のリスクリング戦略』

【著】

KPMGコンサルティング
山田和延、油布顕史、平野留玄

【出版社】 東洋経済新報社



出版物一覧

<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2021/06/publications.html>

関連情報

ウェブサイトでは、ピープル&チェンジに関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/management-consulting/people-change.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社
油布 顕史 / プリンシパル

✉ kenji.yufu@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2024 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2024 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。