

## 広島県リスクリング推進ガイドライン(仮称)

### 中間報告案

## はじめに（仮）

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キ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、制度の整備及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方々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

## 内容

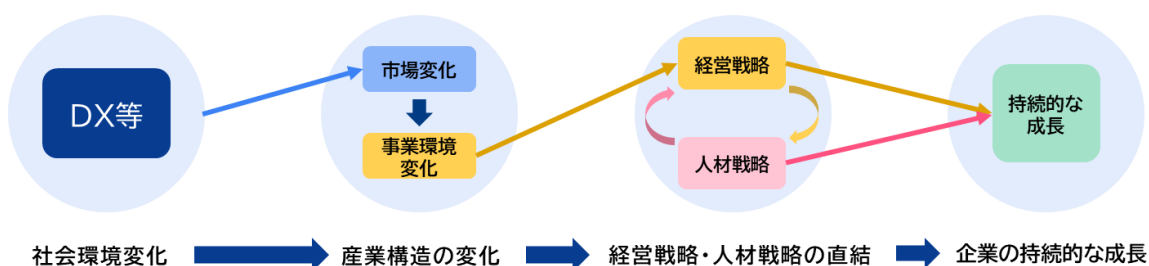
1. 社会経済情勢の変化とリスクリングの必要性.....	4
1.1 広島県の産業界が直面する「社会経済環境の変化」 .....	4
1.2 「リスクリング」の必要性.....	4
2. リスクリングの基本的な考え方.....	7
2.1 「リスクリング」とは.....	7
2.2 学び直しや能力開発とリスクリングとの違い.....	8
2.3 リスクリング実施後の変化.....	9
3. リスクリングの目的・効果.....	10
3.1 リスクリングの目的.....	10
3.2 リスクリングの実施により企業が期待できる効果.....	10
4. DXの全体像とスキル整理.....	12
5. リスクリングへの取組手順、ポイント.....	13
5.1 リスクリングへの取組手順（ステップ） .....	13
5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性.....	14
5.3 リスクリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成.....	14
5.4 リスクリングの推進のために必要となる取組み.....	15
5.4.1 ステップ1：リスクリングの方針決定.....	17
5.4.2 ステップ2：環境の整備.....	19
5.4.3 ステップ3：知識・スキルの習得機会の提供.....	21
5.4.4 ステップ4：評価・処遇の見直し.....	26
6. 企業の取組事例 .....	32

## 1. 社会経済情勢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」

- 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、産業構造の変化が予想される。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可能性がある。こうした事業環境の変化に合わせて、事業を発展・転換させるために、各企業には経営戦略の再構築が求められる。
- そして、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が必要となる。
- 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、経営戦略の再構築が求められるのみならず、経営戦略と連動した人材戦略の立案と実行が求められている。

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

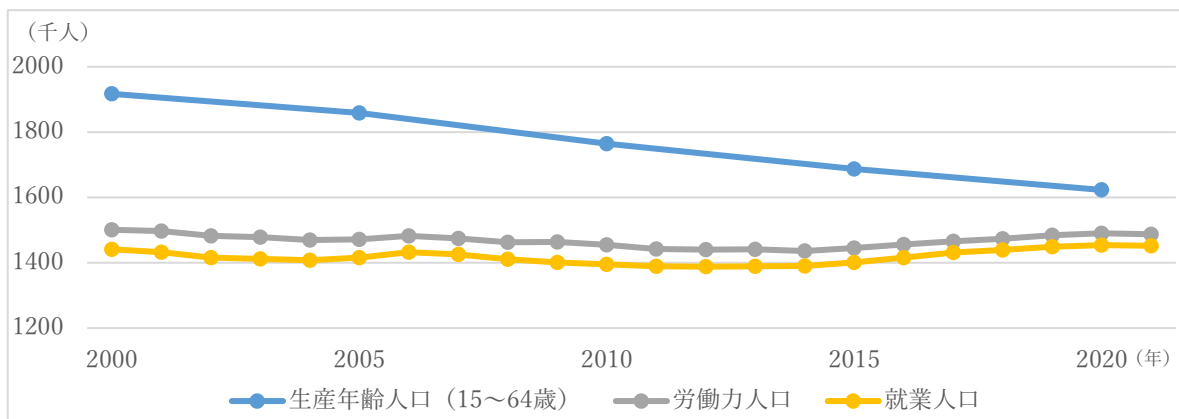
- 経営戦略と人材戦略を連動させ、事業構造の転換を図るうえで必要となる人材をどのように確保するか。
- 大きな方向性として企業がとり得る選択肢は大きく二つ。一つは必要とされる新たな知識・スキルを持つ人材の「採用」への注力、もう一つは現在の従業員の知識・スキルを発展させる「リスクリング」<sup>2</sup>である。そして、現在重要なのは「リスクリング」である。
- 例えば、多くの企業が「人手不足」に直面しており、採用に力を入れているものの、必要となる人材を質・量ともに充足できている企業は少数にとどまる。
- 今後 DX の急速な進展に伴い、各企業内で DX スキルを持つ専門人材が不足し、そうしたスキルを持たない事務職・生産職等が余剰となるとも想定される。一方、DX ス

<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、7ページ参照。

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る。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る。

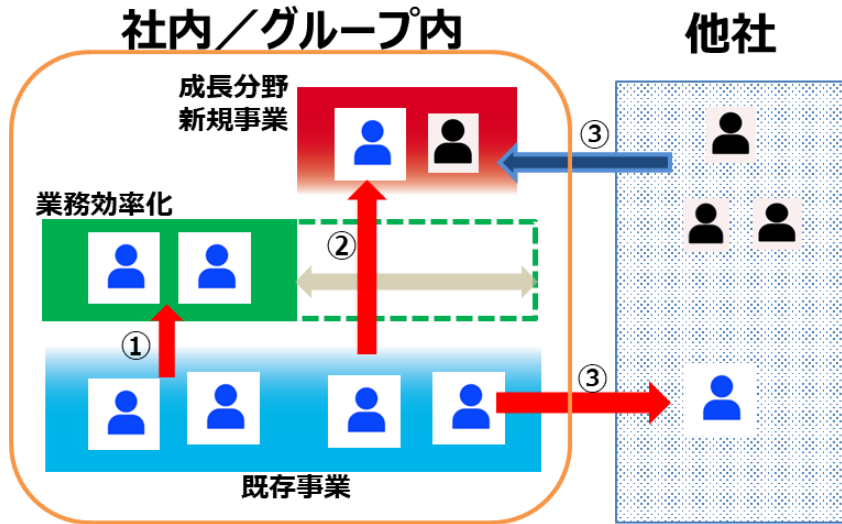
図表 1-2 生産年齢人口・労働力人口・就業人口の推移(広島県)



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)」を基に三菱総合研究所にて作成

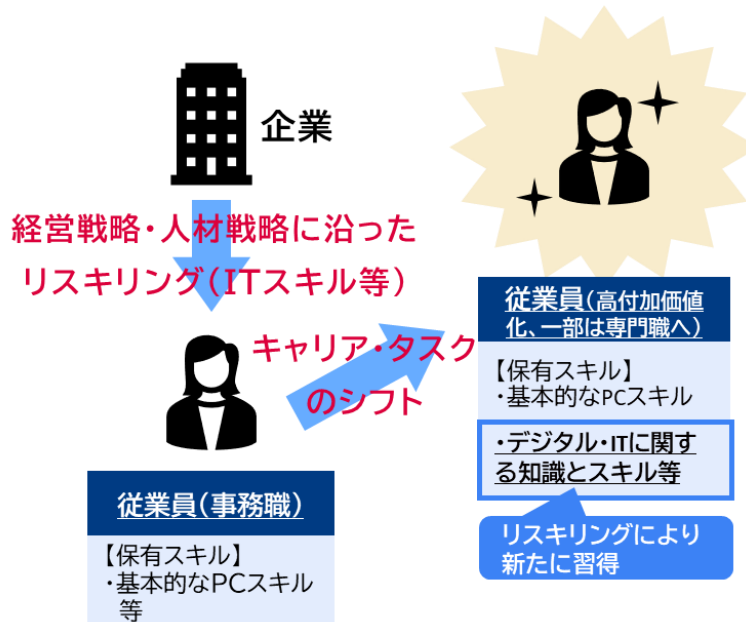
- こうした状況では、企業が経営戦略・人材戦略のもと、従業員がDX等の新たな業務などで必要となる知識・スキルを習得するよう主導し、①タスクの高度化、②成長分野・新規事業への配置・職種転換を行っていくことが重要である。これにより、企業は従業員の生産性を向上させつつ、成長分野・新規事業等で不足する人材を確保することができる。あわせて、③企業の枠を超える労働移動のうち、出向、副業・兼業等の活用も、従業員の生産性の向上や、成長分野・新規事業等で不足する人材の確保に有効である。また、従業員自身にとっても、タスク(課業)の高度化や、成長分野・新規事業への配置・職種転換、出向等を通じた新たな知識・スキルの習得は、高付加価値な職務へとタスク(課業)をシフトさせ、自身のキャリア形成につながることを期待できる。

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变化のイメージ

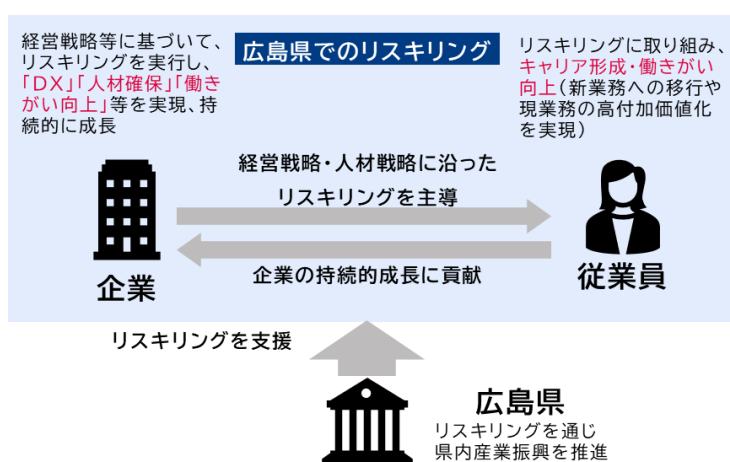


## 2. リスキリングの基本的な考え方

### 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」と定義する。

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、従来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ある。
- これまでの学び直しや能力開発は、従業員自身が身に着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あったが、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る。
- 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が、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、従来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）も重要である。

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	従業員が身に着けたい能力(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

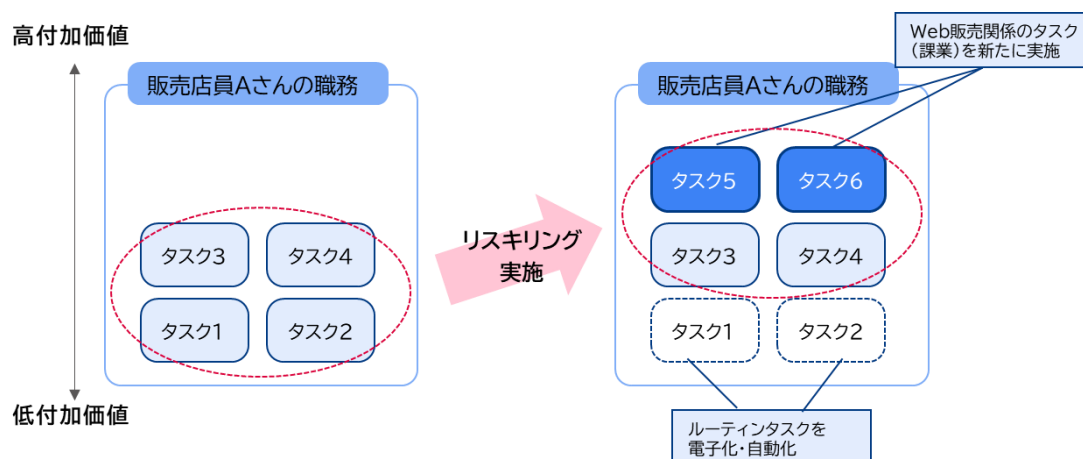


## 2.3 リスキリング実施後の変化

- リスキリングの大きな特徴として、「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がある。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る。
- 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ない。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し、より創造的なタスク（課業）を多く実施するなど、タスク（課業）の高付加価値化を図ることも望ましいリスキリングのアウトプットの1つである。

※ 職業は、職務により構成され、さらに職務はタスク（課業）により構成される。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す。また、職務とはひとりの人が遂行するタスク（課業）の集合である。

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

- リスキリングの目的は、次のことを通じて、業績・企業価値を向上させ、ひいては企業の持続的な成長を実現することである。
  - ✓ ①DXをはじめとする社会環境の変化に対応し、成長分野・新規事業への転換やタスクの高度化を図り、付加価値や生産性を向上させること。
  - ✓ ②労働力人口の減少等に伴う人手不足等の環境において従業員の成長環境等を整備することで、従業員の知識・スキルや働きがい向上させ、今後の新たな業務で必要となる知識・スキルを持った人材を確保・定着させること。

#### 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への対応、②働きがいの向上、③人材確保が挙げられる。
  - ✓ ①DXへの対応…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、新たな業務需要の拡大、業務プロセスや企業文化の変革といった対応が可能。また、DX人材の採用は年々困難になっており、外部から採用する場合に比べ、事業実施に必要なスキルを有する人材を計画的かつ低コストで獲得（育成）可能。
  - ✓ 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で、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）の向上につながる。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、企業にとっても生産性が向上し、従業員と企業の双方にメリットがある。
  - ✓ ③人材確保…知識やスキルを従業員が習得することにより、業務が効率化、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る。また、リスキリングにより従業員の成長・自己実現を支援していることは、優秀な人材の確保につながる。

---

<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。

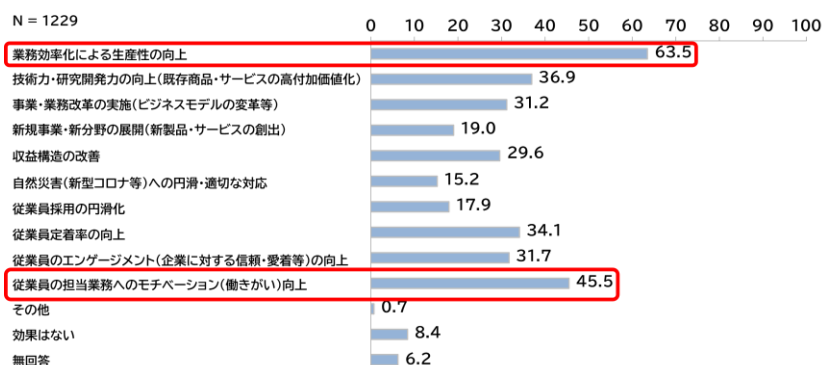
<sup>4</sup> ウェルビーイング：個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。近年では、「幸福度」や「満足度」など、働き方の尺度の一つとして使われることが多い。

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		
<p><b>①DX</b></p> <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・ビジネスモデル等の変革、新たな業務需要の拡大への対応、業務プロセス・企業文化等の変革</li> <li>⇒ 外部から採用するよりも、計画的・低コストでDX人材を育成可能</li> </ul>	<p><b>②働きがい向上</b></p> <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、働きがい・生産性の向上により、従業員・企業の双方にメリット</li> </ul>	<p><b>③人材確保</b></p> <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>⇒ 優秀な人材の確保</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、「業務効率化による生産性の向上」や「働きがいの向上」を挙げる企業が多かった。

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）



- さらに、リスキリングを実施している企業に対し、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」を目的としているという声が寄せられた。

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）  
 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、核となる社員にリスキリングを実施。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る。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る。

- 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であると言える。

#### 4. DX の全体像とスキル整理

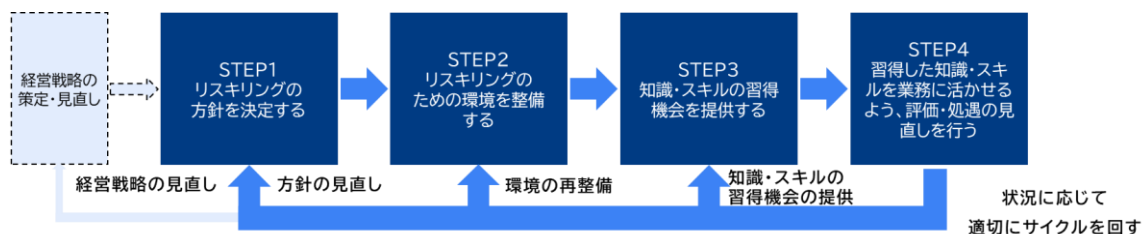
企業の段階に応じた DX の全体像やスキル整理について記述予定。

## 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ある。またその際、従業員と意識をすり合わせて取り組むことが必要である。
- 従業員との意識合わせの際には、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旨を伝えることがポイントとなる。
- 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に分けられる。
  - ✓ 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・処遇の見直しを行う
- 各企業が置かれている状況に応じて、ステップ1から4のうちどこから取り組むべきか異なる。
- また、ステップ3で知識・スキルを習得した後、ステップ1の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る。このように、各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く必要がある。
- なお、DXをはじめとする社会環境の変化に対応し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場合には、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ある。

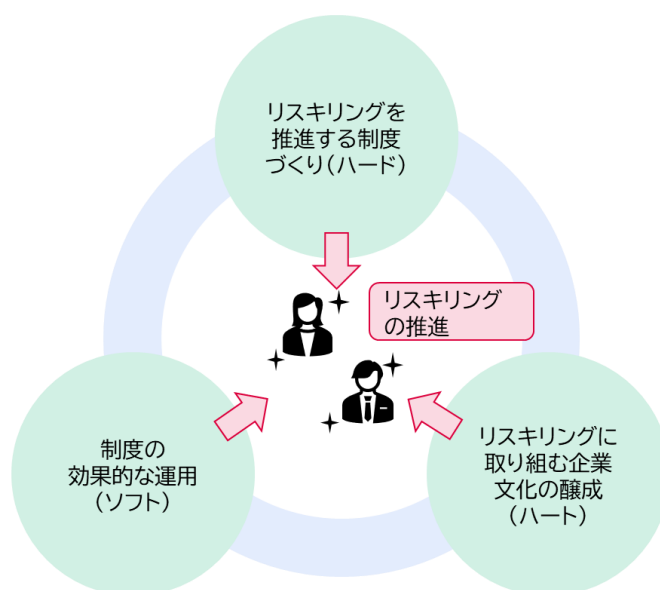
図表 5-1 ステップ1～4の関係



## 5.2 ハード、ソフト、ハートの関係性

- リスキリングの推進に際しては、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で、初めて効果的な推進が可能になる。
- 制度づくり（ハード）や制度の運用（ソフト）において、それらの基盤となる企業文化（ハート）を「5.3 リスキリングに取り組む企業文化（ハート）の醸成」に記載する。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み」に記載する。

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み
  - ✓ 経営戦略・人材戦略・リスキリングの方針の説明を経営層や管理職から行うことと、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みが、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ある。
  - ✓ リスキリングの必要性や方針を、経営層や管理職が経営戦略や人材戦略と紐づけて繰り返し従業員に対して説明することで、各従業員によるリスキリングの必要性の理解が促され、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形成されることが期待できる。また、定期的に経営層と従業員とが話す機会を持ち、リスクリングの必要性や方針を経営層から従業員に伝えることも有効である。

- ✓ 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設けることで、従業員自身が目指すキャリアに応じてリスクリングを行うモチベーションが高まり、リスクリングに取り組む企業文化が醸成されることが期待できる。
- 管理職に対する研修制度の整備
  - ✓ 現場でマネジメントを行う管理職は、組織の雰囲気や醸成や、所属する従業員の育成について大きな役割を担うことが多い。
  - ✓ 管理職に対して、リスクリングを踏まえたマネジメント方法に関する研修を実施し、管理職がマネジメントの知識やスキルを身に着けることで、リスクリングに前向きな企業文化の醸成が進むと考えられる。
  - ✓ 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促すこと、定期的に 1on1 ミーティング等を実施してモチベーションの向上につながるような声掛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期待していることを伝える。

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）  
6か月に一度、全従業員に対して経営陣から事業の方向性等を説明している。その際、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、学びの方向性を従業員に示している。

#### 5.4 リスクリングの推進のために必要となる取組み

- 各ステップにおける取組みの選択肢について、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）を紹介する。

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>・対象者の業務量調整</li> <li>・業務の効率化による労働時間の短縮</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>
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)	
従業員への知識・スキルの習得機会の提供	社内・社外での研修の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内研修の実施</li> <li>・外部講師による研修の実施</li> <li>・社外の教育機関(民間企業、大学、公共職業能力開発施設等)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 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>
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>	

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き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ある。企業には、リスクリングの実施により実現したい内容を吟味した上で、リスクリングの方針を決定することが求められる。

#### 【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、決定する。その際、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。
  - ✓ 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う。その際、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る。
    - 日本企業の多くはこれまで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たが、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る。
    - 「ジョブ型雇用」の一つの要素として、職務の明確化がある。職務の明確化により、特定の業務に携わり続けたい者の採用がしやすくなると期待できる。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できる。  
※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、30（仮）ページ「コラム」参照。
- 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化したら、現時点での従業員の知識やスキルのレベルを特定することが必要となる。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る。
  - ✓ 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る。スキルレベルを把握する仕組みを整備することは、知識・スキルの習得

の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つ。また、定期的に従業員のスキルを認定することで、学ぶ意欲の向上にもつながりうる。

- 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・決定する。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 経営層が主導しつつ、人事部門、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ある。
- 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実施する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る。
- リスクリングの推進に際しては、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も聞くなどして、労使で同じ方向を向いて取組みを進めていくことが重要である。

## (2) 推進体制の整備、推進人材の確保

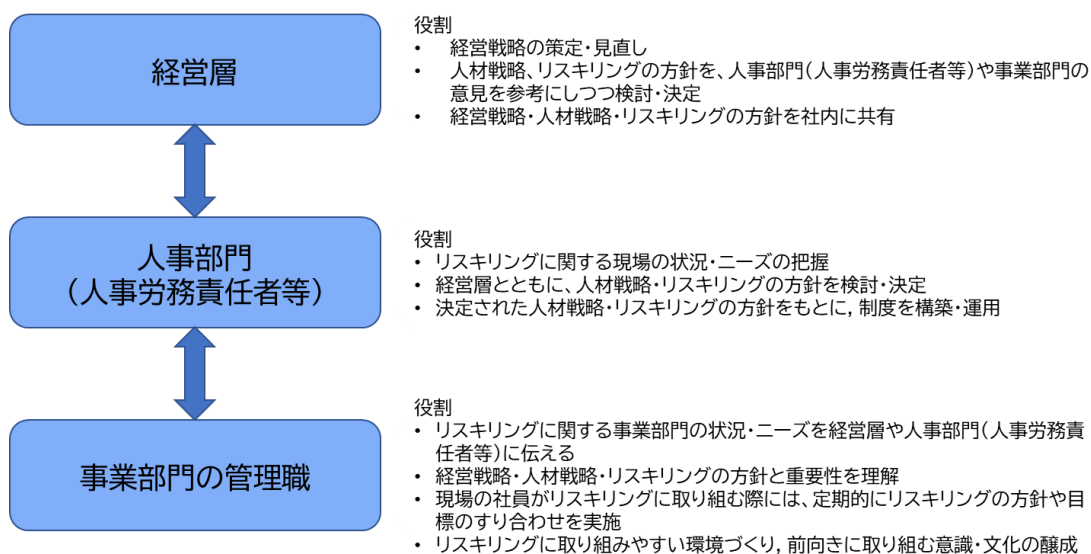
#### 【ポイント】

- 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・育成が必要となる。一方、リスクリングを実施する上での課題として「推進人材が確保できない」「推進体制に不安がある」こと等をあげる企業は多い。
- リスクリングの検討・実施にあたって、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・育成により、円滑なリスクリングの検討・実施が可能となる。

#### 【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である。特に、経営層や人事部門の中にリスク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ある。

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る。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ある。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る。このように様々な部門の状況がわかる従業員の育成のため、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ある。
- 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、経営層が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でき、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る。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検討することも考えられる。
- 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る。こうした場合も、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る。

5.4.2 ステップ2：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ある。

## (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、一定の時間がかかる。加えて、知識・スキルの習得に取り組む上での課題として、時間捻出や業務調整を課題として挙げる企業や従業員は多い。知識・スキルを習得する時間の設定、対象者の業務量調整、業務の効率化による労働時間の短縮等により、習得のための時間を確保することが重要である。
- 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ある。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る。

### 【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る。
- 対象者の業務量調整
  - ✓ 知識やスキルの習得にはある程度の時間を要する。習得する時間を確保するため、対象となる従業員の業務量を調整する。
- 業務の効率化による労働時間の短縮
  - ✓ 知識・スキルの習得に必要な時間を確保するため、業務の効率化による労働時間の短縮も有効である。例えば、定例業務を自動化する RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入すること、紙で行っていた作業を電子化すること、業務の棚卸により無駄な作業を減らすこと等が考えられる。
- 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る。

### 【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みを主導する必要がある。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み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みの推進・見直しを行う必要がある。
- 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する。

## (2) 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る。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る。

### 【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する。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る。
- 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する。

### 【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、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る。

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）  
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る。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る。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る。

5

## 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】

- 経営者が中心となり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、従業員が前向きに取り組めるよう、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、主にこの2つの方針での取り組みが必要となる。

<sup>5</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）

- 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・スキルの習得の機会を提供することが望ましい。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ことから、それに合わせた習得の機会を提供することが必要である。
- 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ある。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着けることで、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メリット等があると想定される。

## (1) 従業員への知識・スキルの習得機会の提供

### 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る。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ことが望ましい。
- 研修形態としては、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ある。知識やスキルを効果的に身に着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ることが重要である。

#### 【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する。
  - ✓ 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る。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ある。
- 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する。
- 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する。
- 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する。このプログラムを活用し、従業員に研修を実施する。

#### 【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る。企業が従業員に対してリスクリングの重要性を伝えることや、「5.4.3(3) 従業員のキャリア形成支援」で後述する、1on1 ミーティングやキャリアコンサルティングの取り組みなどにより、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す必要がある。
- 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、選ぶ必要がある。例えば、文部科学省が運営する「マナパス」では、大学や専門学校での社会人向け講座を検索できる。経済産業省が運営する「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る。
- 従前から実施されている能力開発における階層型研修では、入社年次や職位に応じて受講必須とされているものが多い。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、各従業員に今後期待する役割に応じて、必要な知識・スキルは異なる。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る。

企業事例：株式会社広島銀行（広島県広島市、銀行業）

DXへの取り組みを重要な経営戦略の1つと考え、部署や役割に応じてDX人材を育成している。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。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。

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）

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る。

6

## 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る。経営戦略等に基づき必要となる新たな知

<sup>6</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）

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有効である。

#### 【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する。

#### 【運用での留意点（ソフト）】

- 副業・兼業の実施に際しては、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ある。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る。
- 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る。また、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しい。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る。
- 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しい。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、状況を定期的にフォローアップする必要がある。

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）  
他の企業への社員留学を実施。ITシステム系の企業に社員を1名派遣した。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った。

## (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ある。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る。
- 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る。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る。

#### 【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する。
- 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も考えられる。

#### 【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が活用可能である。
  - ✓ 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る。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る。
  - ✓ 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る。
  - ✓ 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る。

### (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る。
- 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る。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ある。

#### 【制度の導入例（ハード）】

- 現場の管理職や人事部門と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る。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ある。
  - ✓ 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る。
- 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ある。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、社内にキャリアコンサルタントの資格を有する従業員がいない場合は、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る。

#### 【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る。
  - ✓ 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には、管理職自身も不慣れであると考えられる。「5.3 リスク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る。
- 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ある。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る。
- 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、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をする。

企業事例：Zホールディングス株式会社（ヤフーでの取組み）（東京都千代田区、情報通信業）  
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る。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る。

7

#### 5.4.4 ステップ4：評価・処遇の見直し

##### 【ポイント】

<sup>7</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）

- 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が適切に評価されること、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で、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）の向上により、人材の定着につながる。

#### (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る。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ある。
- 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、企業が主導して従業員に知識・スキル習得を促すものである。習得した知識・スキルが業務上活かせるとなれば、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る。

##### 【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る。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して業務の高度化や新たな事業の創造が実現できる。また、従業員としては知識・スキルの習得が希望部署への異動につながりうるため、積極的に取り組むことが期待される。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る。
  - ✓ 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、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る。

##### 【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、「5.4.3(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・配属を行う。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ある。

## (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】

- 従業員のリスキリ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・見直しする必要がある。
- 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」である。リスキリングについても、身に着けた知識やスキルを活用して生み出した「成果」、身に着けたスキルや知識などの「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る。

### 【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る。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る。
  - ✓ 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る。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る。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る。
- 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が実施されることが重要である。
  - ✓ 適正な評価が実施されたら、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ある。
  - ✓ 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る。
- 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等、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る。

### 【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際して、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、取組みの進展度合いや、企業文化に応じて判断すべきである。

- 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る。評価制度の検討に際しては、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ある。

### (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ある。

#### 【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、表彰を行う。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のが効果的である。
- 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、臨時で一定の額の報奨金を支給することが考えられる。

#### 【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る。

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）  
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る。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、キヤノン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」を実施している。

8

<sup>8</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）

## 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る。
- 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る、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ある。
- 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」等様々な取組みがある。これらの取組みは、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る。

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、三菱総合研究所にて作成

### 【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と比較して明確化される。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、また、公正に処遇できる可能性を広げることにつながる。
- 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る。
- 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が必要である。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る。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ある。

● ジョブ型雇用を導入した企業の事例

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を活用。ジョブ型が適用される従業員については、実施すべき業務の内容はすべてジョブディスクリプションに記載し、人事異動は限定的である。

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化。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。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。

9

---

<sup>9</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. 企業の実績事例

- 企業における実績事例を紹介予定。