

リスキリング実施組織と未実施組織間における
人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

Differences in effective factors for human resource management measures between
organizations that did and did not implement reskilling

佐藤 雄一郎¹

Yuichiro Sato

齊藤 弘通

Hikomichi Saito

Abstract

This study observed factors that influence how an organization's implementation of reskilling for individuals affects its human resource management measures and their effectiveness based on a quantitative survey of 323 personnel in charge of human resource development working for Japanese companies.

The effectiveness of human resource management in this study was defined as the utilization of individual abilities and skills as a result of the linkage between strategy and human resource management.

The conclusions were as follows:

First, organizations implementing reskilling had a positive impact on the effectiveness of data-driven human resource management planning and strategy-linked recruitment, placement, and appointment.

Second, in contrast, organizations that did not implement reskilling were positively affected only by the design of educational programs that were rooted in their own human resource strategies.

Third, unilateral indications of the roles and skills expected of individuals by the organization, whether or not the organization is implementing reskilling, did not have an effect on effectiveness.

In conclusion, the study found that data-based human resource management is more effective in increasing the effectiveness of reskilling by organizations than unilaterally indicating the roles and skills that organizations require of individuals. Therefore, this implied that it was important for individuals and organizations to coordinate their goals based on the data.

1. はじめに

本研究の目的は、組織の目的を実現するために行われるリスクリングの実施の有無により、人的資源管理（HRM）施策とその効果性の影響要因にもたらす差異を明らかにすることにある。

DX（デジタルトランスフォーメーション）⁽¹⁾時代が到来し、時代に対応するスキル開発として、リスクリングが注目されている。リスクリングは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」〔石原, 2021, p.6〕と定義されている。個人の視点からも、人生100年時代を迎え、職業人生の長期化が予想される中、産業構造の変化やDXなどの新たな環境に個人が適応することができるよう、リスクリングの必要性が叫ばれている〔経済産業省, 2018; リクルートワークス研究所, 2020; 産業能率大学総合研究所, 2021〕。ただし、リスクリングは、個人の視点というよりも組織側の視点から捉えたスキル再開発の概念である。そのため、個人よりも組織のニーズとして、時代が求めるデジタルスキルを個人が向上させることに主眼が置かれている。わが国でも、組織における能力開発の目的としてリスクリングが設定される例が増えてきた〔守島, 2021〕。加えて、各組織におけるDX推進のための人的資源戦略としてリスクリングが位置づけられ、デジタル技術に対応できるように従業員の能力やスキルを再開発する点が強調されつつある〔リクルートワークス研究所, 2020〕。

そもそも、組織における人材育成は、個人の能力開発を通じた組織の戦略達成が目的である〔Fombrun & Devanna, 1984; 中原, 2014〕。したがって、組織を構成する人材のもつさまざまな能力を開発・向上させ、組織目的の達成のために有効利用することが必要となる。そのためには、人材育成をトータルシステムとして広義に捉え、戦略的に業績改革と能力開発を結び付けながら、組織メンバーの自己啓発意欲を高めていくことが重要である〔林, 2005〕。このことを組織によるリスクリングに照らし合わせると、DXの実現に向けた人材開発がリスクリングであるといえる。

2. 研究の背景

2.1. リスクリングと類似概念の比較

学校教育終了後の個人の学びに関しては、最も広い概念としての「学び直し」に加え、生涯教育／生涯学習、リカレント教育、自己啓発など類似の概念が多数存在する。そこで、これらの概念の関係性を整理するとともに、「学び直し」の範疇に属する諸概念と比較して、リスクリングの概念がどのように位置づけられるのかを明確にすることが必要となる。

まず、最も広い意味をもつ概念として「学び直し」が挙げられる。学び直しは、「人生の初期における学校教育を修了したのちに、仕事や市民生活の中で行われる学び」〔本田,

2020,p.65]と定義される。生涯学習、成人学習、リカレント教育、社会人教育、職業訓練、企業内教育訓練、自己啓発などの用語が包含され〔岩崎,2020;本田,2020〕、リカレント教育と同義に使われる場合もある〔田中,2020〕。

次に、生涯教育／生涯学習は、「生涯にわたって「いつでも」教育を受けることが可能なもの」〔佐々木,2020,p.28〕と定義される。生涯教育は、生涯にわたって教育を受け、その結果学習を継続していく〔=生涯学習〕状態を表す言葉である。

その次に、リカレント教育とは、「学校教育を終えて社会に出た後、個人のニーズに合わせて再び教育を受ける、循環・反復型の一種の生涯教育〔lifelong learning〕」〔田中,2020,p.53〕と定義される。「組織的で体系的な教育機会を、人生の各時期に分散し配分することを基軸とした概念」〔佐々木,2020,p.26〕である。

最後に、自己啓発は、「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう（職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない。）」〔厚生労働省,2021,p.62〕と定義されている。この定義は、労働者に関する職業能力開発全般を包含したものである。

これらの概念とリスキリングの概念との差異について、以下のことがいえる。まず、個人の視点について述べる。生涯学習、リカレント教育、自己啓発は、個人の「学び直し」の範疇に属する概念である。このうち、生涯学習とリカレント教育は、学校教育修了後も学習をすること、教育を受けることに焦点が当たっており、中でも学校教育修了後の循環的な学びのあり方を提示するリカレント教育は、個人が労働移動も見据えて主体的に行う学習であるという側面が強い。したがって、組織が積極的に支援する理由は薄く、また、個人がリカレント教育を通して学ぶ内容もデジタルスキルに限らず幅広く想定される。一方、リスキリングは、組織側の視点から捉えたスキル再開発の概念であり、個人よりも組織のニーズとして、時代が求めるデジタルスキルを個人が向上させることに主眼が置かれている点に違いがある。

では、自己啓発とリスキリングにはどのような違いがあるのか。自己啓発は、職業能力開発全般を捉えていることを考えるとリスキリングを包含する概念である。だが、前述の通り、リスキリングはDXに対応したスキル再開発という特定の領域を強調している点に差異がある。

一方で、リスキリングと自己啓発は、実態として組織からの支援が行われているという共通項もある。自己啓発に関していえば、自発的な意思に基づく学習を希望する従業員に対して、組織から受講料や情報提供の支援が行われている〔厚生労働省,2021;産業能率大学総合研究所,2019〕。また、研修の代替・補完や福利厚生の一環として、全般的・網羅的かつ従業員の満足度を高めるための施策として自己啓発の支援が行われている〔金,2010〕。リスキリングについても、DX実現のための手段として位置づけられ、一部のDX戦略を描く人材だけでは

なく、スキル再開発が必要な従業員に対して組織主導で教育機会を提供したり学習支援をしたりしている〔リクルートワークス研究所, 2020〕。ただし、石原〔2021〕の定義の通り、リスクリテラシーは、時代に対応するスキルを個人に開発させることが強調されており、自己啓発に比べて個人の自由意思による学習というよりも組織からの要請であることが強調されている点に違いがある。

2.2. リスクリテラシーに関する先行研究

リスクリテラシーは、わが国のみならずグローバルな課題だといえる。デジタル化、人工知能、自動化などの新しいテクノロジーにより、全世界で、2030年までに3億7500万人以上の労働者がスキルセットを完全に変更する必要があると言われており〔James et al., 2017〕。同様に、Schwab & Zahidi〔2020〕は、2025年までに全世界の従業員の50%が新しい技術の採用により再スキルを必要とするとして推定しており、5年後には現在の職務要件で重要とされるスキルの3分の2以上が変化し、2025年における必須スキルの3分の1は今日の職務要件ではまだ重要視されていないテクノロジーコンピテンシーで構成されることになる」と述べている。このように、デジタル化の進展でスキルセットの変更が急務であり、そのためにリスクリテラシーが求められている。

こうした潮流において、従業員に求められるスキルが大きく変化している。これまでは、ネゴシエーションやマネジメントなどのヒューマンスキルが重視されていた。それに対して、2025年に求められるスキルとしては、分析的思考とイノベーション、能動的学習、批判的思考、複雑な問題解決能力、ストレス耐性や柔軟性といった自己管理スキルが上位を占めている〔Schwab & Zahidi, 2020; Whiting, 2020〕。しかしながら、求められるスキルが高度化しているにもかかわらず、アメリカやEUにおいても、第4次産業革命以降のAIに必要なスキルニーズに対応する状況には至っていない〔Davenport & Westerman, 2021; Schwab & Zahidi, 2020〕。

すなわち、リスクリテラシーが求められる状況下にもかかわらず、組織が個人のリスクリテラシーを十分に推進できている状況ではない。だが、リスクリテラシーは、企業が雇用の安定を高め、より生産的で安定した労働環境を実現するのに役立つ〔Gagnidze, 2020〕といった指摘もあり、生涯学習を組織の戦略的目標の一部として位置づけ、個人も企業もリスクリテラシーに取り組み、キャリア開発を行っていくことは将来の労働力にとって不可欠であるといえよう〔Ling, 2022〕。

こうした状況下において、企業経営者の大部分（94%）は、従業員が新しいスキルを仕事に身につけることを期待している〔Whiting, 2020〕。しかしながら、個々の社員の自助努力によるリスクリテラシーの効果には限界があり、組織が主導的にリスクリテラシーを進めていくこと

が必要である〔経済産業省, 2022〕。雇用市場で競争力を維持するための新しいスキルの習得は、ビジネスの持続可能性にとって極めて重要であり、多くの組織が従業員のリスクリング支援に注力している。特に、成長が見込まれる職業のスキル要件は、一般的に、自動化によって離職が発生する職種のスキル要件よりも高い〔Agrawal et al., 2020〕。したがって、リスクリングの実現にあたっては、社員の不足するスキルや専門性を特定するプロセスが不可欠であるとともに、リスクリングを進めるためのインセンティブ（リスクリング後の処遇や報酬、ポジションやミッション）についての説明が必要である〔経済産業省, 2022〕。

また、リスクリングの具体的な方法や内容、教育手段としては、どのような指摘がなされているのだろうか。この点について、Davenport & Westerman〔2021〕は、企業が進めるAIに対応するリスクリング戦略として、①何もしない、②デジタルスキルの構築、③将来の仕事の傾向の予測、④労働者が未来を選択できるように支援するという方法をあげているほか、Sukarna & Nanvadee〔2020〕は、リスクリングの具体的な内容として、基礎科目の習得だけでなく、グローバルな認識、金融・経済・ビジネス・起業リテラシー、市民リテラシー、健康リテラシー、環境リテラシーなど、分野横断的なテーマが必要であると論じている。また、組織から提供する教育手段としては、人工知能と機械学習によるパーソナライゼーションが必要である〔Osborne, 2018〕といった指摘があるほか、Ling〔2022〕は、学位取得と非学位の選択肢を設けることで、世界の労働者が生涯学習者となる道が開かれると論じている。非学位については、企業が主催するOJT、セミナー、独学、マイクロソフトのようなテクノロジー企業の認定証の取得といった、従来とは異なる選択肢も貴重な機会であると述べている。

このように、リスクリングの先行研究では、リスクリングが求められる環境要因、必要性、メリット、内容、教育手段など、概念と具体的な内容を模索している段階であり、管見の限り、リスクリングをめぐる具体的な実証研究の蓄積は十分とは言えない状況にある。これは、リスクリングが、世界的にもわが国でも最近になって議論されているテーマであり、研究途上にあるためと推察される。

2.3. 戦略的的人資源管理に関する先行研究

2.1で述べた通り、リスクリングが、組織のニーズに基づいて行われる組織側の視点から捉えたスキル（特にデジタルスキル）再開発の概念であることに鑑みると、林〔2005〕を踏まえ、組織が自組織のデジタル戦略を実現するために、リスクリングをどのように位置づけるかが重要な視点となり、戦略的的人資源管理論が理論的な枠組みになる。

戦略的的人資源管理は、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を組織全体のレベルで捉え〔田中, 2008〕、戦略と人的資源管理（HRM）の整合性を論じていることが特徴である〔奥寺, 2010〕。人的資源管理（HRM）は、人的資源計画（HRP）、人的資源開発（HRD）、人的資源

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

活用（HRU）といったサブシステムで構成されたシステムであるが〔産業能率大学総合研究所，1995〕、戦略と HRM との垂直的整合性と、HRM を構成するサブシステム間の水平的整合性が求められる〔藤本，2005；岩出，2002〕。

また、リスクリングの先行研究からも、リスクリングを推進するために、（将来の）仕事の傾向を予測し（HRP）、デジタルスキルを構築し（HRD）、従業員のキャリア選択の支援（HRU）の必要性が論じられている〔Davenport & Westerman,2021〕。

以上、戦略的人的資源管理の概念を踏まえると、リスクリングを推進している組織は、デジタル戦略を構築しているはずであることから、戦略と HRM の各施策は整合しているとともに、その結果、個々人のスキル再開発や活用に繋がっていることが想定される。

2. 4. 研究課題

本章前節までの先行研究を総括しておく。リスクリングに関する先行研究では、リスクリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであるためか、リスクリングの位置づけや必要性、リスクリングを促すためにすべきことなどについての考察が中心を占めており、具体的な実証研究の蓄積が待たれる状況にある。こうした点を踏まえ、本研究では、戦略と HRM の各施策との整合性がより図られ、その結果、個々人のスキル再開発や活用に繋がっているのかどうかを実証的に明らかにすることを研究課題とする。

3. 方法

3. 1. 仮説

以上を受けて本研究では、組織の必然性に基いて行われる従業員に対するリスクリング施策の実施の有無を比較し、人材戦略と HRM 施策の連動ならびにその結果としての個々人の伸長した能力やスキルの最適化について実証調査を通じて検証する。

検証のために、戦略と人的資源管理の整合性ならびに結果としての個々人の能力発揮に基づく組織への還元に関するモデルを設定する。その前提として、個々人の伸長した能力やスキルの最適化をどのように捉えるのかという視点が必要であるため、「人材関連の改善 KPI についての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報」〔経済産業省，2022,p36〕の整備・活用をリスクリングの効果指標として用いる。

その上で、第1に、戦略と人的資源管理（HRM）の整合性、戦略と HRM を構成するサブシステム（HRP、HRU、HRD）の影響関係から検証する。前章で述べた通り、戦略的人的資源管理論の先行研究からは、戦略と HRM ならびに各サブシステムの対応関係が想定されている〔藤本，2005；岩出，2002；産業能率大学総合研究所，1995〕。さらに、リスクリングは、従業員の能力・スキル再開発を企図した施策であることから、リスクリングを実施することは、

より組織における戦略的人的資源管理を促進するものと考えられる。よって、次の仮説1を設定する。

仮説1：リスキリング実施群は未実施群よりも戦略とHRMの各施策が連動している。

第2に、リスキリングの先行研究から、リスキリングを推進するために、将来の仕事の傾向を予測し（HRP）、デジタルスキルを構築し（HRD）、従業員のキャリア選択支援（HRU）の必要性が論じられている〔Davenport & Westerman,2021〕。また、リスキリングを実施する際には、個々人の「過去の経験やスキル、キャリア上の意向、強い意欲をもって取り組める学習領域などを理解するプロセスが重要」〔経済産業省, 2022,p.19〕との指摘もあり、リスキリングの推進においては組織が個々人の能力・スキルの最適な活用（個の最適化）を行うことが重要と考えられる。したがって、リスキリングを推進するためにHRMの各施策が必要であるとともに、結果として個の最適化が重要であるということを踏まえると、次の仮説2が導かれる。

仮説2：リスキリング実施群は未実施群より、HRMの各施策が個の最適化に、より繋がっている。

これらの仮説の関係は、図1のとおり想定している。

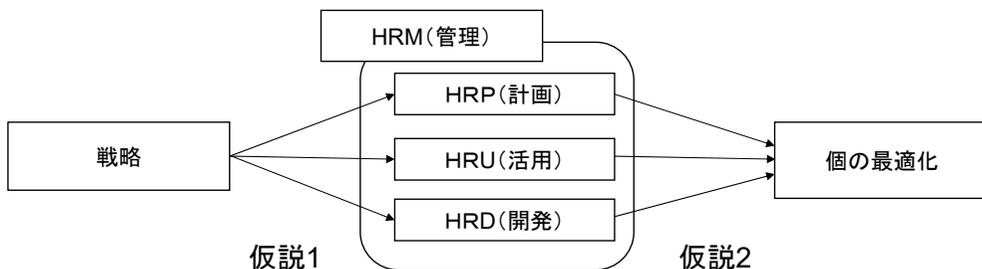


図1. 本研究の分析モデル

〔出所：筆者作成〕

3.2. 調査対象・方法

上記の仮説を検証するために、定量調査として、学校法人産業能率大学総合研究所で、「戦略的人材マネジメント実態調査2022」（2022年5月Web調査・2022年10月刊行）を実施した⁽²⁾。2022年5月16日から6月10日にかけて、日本企業・組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者を対象とし、1社につき1回答を集計対象とした。集計対象数（有効回答数）は323件であった。正規従業員数は、1～100名（n=53）、101～300名（n=77）、301～1000名（n=87）、1001～5000名（n=68）、5001名以上（n=38）、業種については、製造業（n=109）、卸売・小売業（n=50）、サービス業（n=23）、その他産業（n=141）である。

3.3. 測定尺度

（1）戦略

本研究で用いる戦略尺度については、戦略と連動した人事戦略の策定と実行に関して必要な、経営、人事、事業部門間の連携や環境整備に関して、経済産業省〔2022〕を参照しブレインストーミングを経て項目化した項目群からなる。

（2）人的資源管理（HRM）

人的資源管理（HRM）に関する尺度については、産業能率大学総合研究所〔1995〕を踏まえ、人的資源管理（HRM）を、人的資源計画（HRP）、人的資源活用（HRU）、人的資源開発（HRD）のサブシステムから構成されるシステムとして捉え、サブシステムを構成する要素について、ブレインストーミングを経て項目化した項目群からなる。

（3）個の最適化

本研究の従属変数となる個の最適化については、個々人の伸ばした能力やスキルをいかに最適化して組織に還元するののかという観点から、「人材関連の改善KPIについての情報や、社員のスキル・経験等の特性を示す情報」〔経済産業省，2022,p36〕に関する記載内容に基づいてブレインストーミングを行い、項目化した項目群からなる。

（4）リスクリング

本研究では、分析モデルに基づき、リスクリングの実施の有無による差異を分析する。また、本研究では、リスクリングを組織主導による取り組みとして捉えるため、石原〔2021〕のリスクリングの定義を参考にしつつ、組織主導によるスキル教育であることを明示することとした。したがって、本調査におけるリスクリングの定義は、「企業の戦略転換や構造改革で生じる新たな業務に、社員が対応できるよう取り組むスキル教育」〔産業能率大学総合研究所、

2021,p.13] を用いる。

4. 結果

4.1. 主成分分析結果

(1) 戦略に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関して、経済産業省〔2022〕を参照し独自に作成した5項目を利用した。関係5項目の回答に対して主成分分析を実施した。第1主成分負荷量の絶対値が.40以上であることを尺度項目群の一次元性の基準とした。最終的に5項目で1主成分が抽出された。その結果、表1の通り、第1主成分の負荷量はすべて.40を上回った。累積寄与率は57.18%であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、全社視点での人事戦略の策定と実行に関して、経営、人事、事業部門間の連携と環境整備を意味する項目で構成されるため、「戦略実現のための基盤・連携」と命名した。

表1 戦略に関する主成分分析結果〔戦略実現のための基盤・連携〕

項目内容	第1主成分負荷量
人材戦略の策定には、十分な時間をかけている	.84
経営トップと人事教育部門は、人材育成について意見交換する機会が多い	.77
現場と人事教育部門は、育成課題について意見交換する機会が多い	.75
人事教育部門には、人材戦略の実現のために十分な予算を確保できている	.75
人事教育部門には、十分な人員が配置されている	.68
	固有値 2.859

〔出所：筆者作成〕

(2) 人的資源管理（HRM）に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関しては、産業能率大学〔1995〕を踏まえ、人的資源管理（HRM）のサブシステムである人的資源計画（HRP）、人的資源活用（HRU）、人的資源開発（HRD）、に分けて論じる。

人的資源計画（HRP）に関する尺度は、戦略実現のための計画と計画立案におけるデータ活用の側面から主成分分析を行った。戦略実現のための計画に関しては、関係3項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表2の通り、第1主成分の負荷量は.40を上回った。累積寄与率は78.05%であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、戦略実現のためにHRPの方向性を示す内容であることから、「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」と命名した。計画立案におけるデータ活用に関しては、関係5項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表3の通り、第1主成分の負荷

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

量は .40 を上回った。累積寄与率は 56.36% であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、人材マネジメントを計画・推進する上で、データや外部情報を活用した計画を行うという意味合いであることから、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」と命名した。

表2 人的資源計画（HRP）に関する主成分分析結果〔戦略実現のための人材像、スキルの明確化〕

項目内容	第1主成分負荷量
経営戦略の実現に必要なスキルが明確になっている	.93
経営戦略の実現に必要なスキルと現状保有するスキルとのギャップが明確になっている	.87
経営戦略の実現に必要な人材像を描いている	.85
固有値	2.349

〔出所：筆者作成〕

表3 人的資源計画（HRP）に関する主成分分析結果〔データに基づいた人材マネジメント計画の立案〕

項目内容	第1主成分負荷量
社員情報のデータ分析結果を、人材戦略立案に活用している	.86
社員情報のデータ分析結果を、人材マネジメントの実務に活用している	.85
人材マネジメントを企画・立案する際、トレンドを重視している	.74
人材マネジメントを企画・立案する際、他社動向を重視している	.71
社内ポジションの公募を行っている	.56
固有値	2.818

〔出所：筆者作成〕

その次に、人的資源活用（HRU）に関する尺度は、戦略と連動した採用、配置、任用の側面から主成分分析を行った。関係4項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表4の通り、第1主成分の負荷量は .40 を上回った。累積寄与率は 62.97% であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、戦略と連動した HRU を示す内容であることから、「戦略と連動した採用、配置、任用」と命名した。

表4 人的資源活用（HRU）に関する主成分分析結果〔戦略と連動した採用、配置、任用〕

項目内容	第1主成分負荷量
経営戦略に沿って柔軟な任用・配置を行っている	.90
経営戦略に沿って人員配置やローテーションを行っている	.84
経営戦略に沿って採用が考えられている	.77
年齢や性別、国籍等にとらわれない任用・配置を行っている	.64
	固有値 2.751

〔出所：筆者作成〕

最後に、人的資源開発（HRD）に関する尺度は、人事部門が主体となって行う教育訓練施策の側面から主成分分析を行った。関係6項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表5の通り、第1主成分の負荷量は.40を上回った。累積寄与率は57.58%であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、人事部門が主体となったHRD活動を示す内容であることから、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計」と命名した。

表5 人的資源開発（HRD）に関する主成分分析結果〔自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計〕

項目内容	第1主成分負荷量
実施した教育の振り返りを次の育成計画に反映させている	.84
経営戦略と連動して教育体系が定期的に見直しされている	.82
マネジャー層への教育については、経営方針に応じて、随時見直している	.79
経営戦略や中期経営計画等から教育課題を抽出し明文化している	.75
人事教育部門のスタッフは、教育機関や教育プログラムについての情報を広く入手している	.70
自社の教育ニーズに応じて、自分たちで教育プログラムを作成している	.64
	固有値 3.455

〔出所：筆者作成〕

（3）個の最適化に関する主成分分析

本尺度の主成分抽出に関して、経済産業省〔2022〕を参照し独自に作成した4項目を利用した。関係4項目の回答に対して主成分分析を実施した。その結果、表6の通り、第1主成分の負荷量はすべて.40を上回った。累積寄与率は68.78%であった。よって尺度として使用することは問題ないことを確認した。当該成分は、個々人の伸ばした能力やスキルを意味する項目で構成されるため、「人事情報の活用による個の最適化」と命名した。

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

表6 個の最適化に関する主成分分析結果〔人事情報の活用による個の最適化〕

項目内容	第1主成分負荷量
社員の保有スキルを記録し、任用・配置に活用している	.88
社員の保有する公的・民間資格を記録し、任用・配置に活用している	.88
社員の研修受講等の学習履歴を記録し、任用・配置に活用している	.80
社員の業務上の経験を記録し、任用・配置に活用している	.76
	固有値 2.751

〔出所：筆者作成〕

（4）分析に用いた変数間の関係

全回答 323 件のデータの特徴を確認するため、各変数間の平均値、標準偏差、〔信頼性係数〕、相関関係について、項目平均値を尺度得点として算出した。変数間の関係を表7に示す。

表7 戦略、人的資源管理（HRM）、個の最適化の各変数の関係

変数	平均値	標準偏差	信頼性係数 (α)	相関係数					
				1	2	3	4	5	6
1 戦略実現のための基盤・連携	2.15	.67	.81	- .538***	.614***	.568***	.683***	.484***	
2 戦略実現のための人材像、スキルの明確化	2.65	.73	.86		-.524***	.463***	.900***	.505***	
3 データに基づいた人材マネジメント計画の立案	2.05	.65	.79			-.562***	.633***	.512***	
4 戦略と連動した採用、配置、任用	2.46	.71	.80				-.683***	.484***	
5 自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計	2.50	.66	.85					-.540***	
6 人事情報の活用による個の最適化	2.44	.70	.85						-

*** $P < .001$

〔出所：筆者作成〕

（5）リスクリングの実施の有無による尺度ごとの平均値の比較

本研究では、人材戦略と HRM 施策の連動ならびにその結果としての個々人の伸長した能力やスキルの最適化に関する分析モデルを構築し、リスクリングの実施の有無による比較を行う。本調査において、リスクリングを「企業の戦略転換や構造改革で生じる新たな業務に、社員が対応できるよう取り組むスキル教育」〔産業能率大学総合研究所，2021〕と定義したうえで、その実施有無を尋ねた。その結果、リスクリングを実施している組織が 34 件（10.5%）、実施していない組織が 225 件（69.7%）、不明が 64 件（19.8%）となっている。

リスクリングの実施群と未実施群に関して、尺度ごとの平均値を比較（T 検定）した（表8）^③。全ての尺度において、リスクリング実施群の平均値が未実施群に比べて有意に高

かった。但し、リスキリング実施群の「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」と「自社の戦略に根差した教育プログラムの設計」以外は、5件法の中央値3.0を下回り、リスキリング実施群においても、戦略とHRMに関する一連の取り組みが十分に進んでいない状況であった。

表8 リスキリングの実施の有無による尺度ごとの平均値一覧

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	t値	
戦略実現のための基盤・連携	リスキリング実施群	32	2.78	.76	.13	5.46	***
	リスキリング未実施群	215	2.10	.64	.04	(245)	
戦略実現のための人材像、スキルの明確化	リスキリング実施群	32	3.27	.68	.12	5.37	***
	リスキリング未実施群	224	2.58	.68	.05	(254)	
データに基づいた人材マネジメント計画の立案	リスキリング実施群	33	2.68	.80	.14	4.87	***
	リスキリング未実施群	208	1.98	.61	.04	(38)	
戦略と連動した採用、配置、任用	リスキリング実施群	33	2.90	.69	.12	3.65	***
	リスキリング未実施群	220	2.43	.70	.05	(251)	
自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計	リスキリング実施群	32	3.11	.67	.12	5.78	***
	リスキリング未実施群	222	2.44	.61	.04	(252)	
人事情報の活用による個の最適化	リスキリング実施群	34	2.81	.82	.14	3.00	**
	リスキリング未実施群	221	2.43	.67	.05	(253)	

*** $p < .01$ ** $p < .001$

※()は自由度を表す

[出所：筆者作成]

4.2. 因果モデルの検討

本研究の分析モデルに基づいて、リスキリングの実施の有無による多母集団同時分析による共分散構造分析を行った。分析に際しては、戦略から人的資源管理（HRM）を通じて個の最適化の各変数へのパスに加えて、戦略から個の最適化への直接的なパスも仮定して分析を行った。分析の結果、有意でないパスが示されたため、それらのパスを削除し、モデル内のパスが全て有意になるまで分析を繰り返した。最終的なモデルは、リスキリング実施群は図2に、未実施群は図3に示す。本モデルの適合度指標は、GFI = .998、AGFI = .950、CFI = 1.000、RMSEA = .000、AIC = 81.675であり、十分な適合と考えられる。

結果から読み取れることは次の通りである。第1に、リスキリング実施群も未実施群も戦略とHRMを構成するサブシステム（HRP、HRU、HRD）との連動性（正の影響関係）が存在した。さらに、第2に、リスキリング実施群も未実施群も戦略から個の最適化に至る有意な直接的なパスは存在しなかった。第3に、人事情報を活用した個の最適化に対して、リスキリング実施群は、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」と「戦略と連動した採用、配置、任用」が正の影響を与えていた。これに対して、「戦略実現のための人材像、スキルの

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

明確化」と「自組織の人材戦略に根差した教育プログラムの設計」は有意な影響関係がなかった。第4に、人事情報を活用した個の最適化に対して、リスクリング未実施群は、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラムの設計」のみが正の影響を与えていた。これに対して、「実現のための人材像、スキルの明確化」は、負の影響関係を与えていた。また、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」と「戦略と連動した採用、配置、任用」は有意な影響関係がなかった。

さらに、戦略から人的資源管理（HRM）を構成する各施策（HRP、HRU、HRD）を媒介とする自己啓発支援の効果への影響を検証するため、ブートストラップ法（5000 ブートストラップ）を用いて、バイアス修正済みの信頼区間推定により、HRM の各施策を媒介とした間接効果と総合効果の有意水準を検討した。結果を表9 に示す。

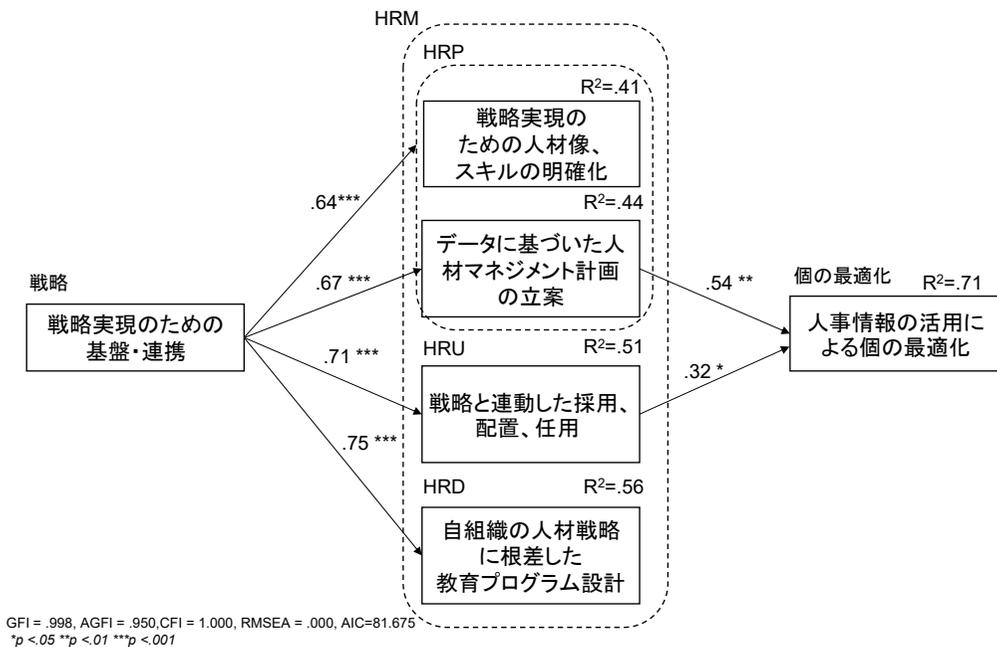


図2 リスクリング実施群の戦略、HRM、個の最適化の因果モデル

[出所：筆者作成]

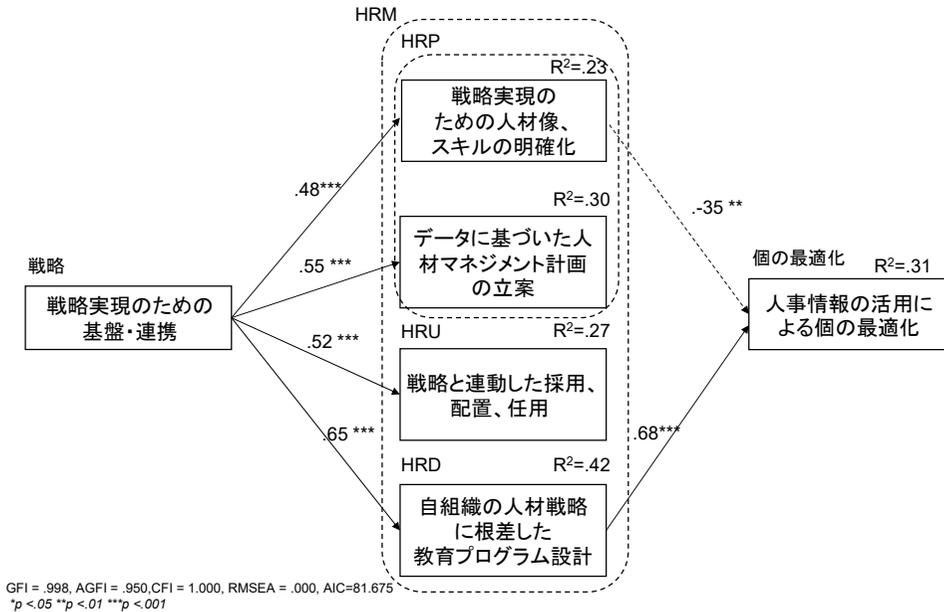


図3 リスキング未実施群の戦略、HRM、個の最適化の因果モデル

[出所：筆者作成]

表9 因果モデルにおけるリスキング実施有無による間接効果および総合効果

対象 (説明変数：戦略実現のための基盤・連携)		人事情報の活用による個の最適化
リスキング実施群	直接効果	—
	間接効果	.64 **
	総合効果	.64 **
リスキング未実施群	直接効果	—
	間接効果	.39 **
	総合効果	.39 **

注：数字は標準化した数値であり、間接効果、総合効果はブートストラップ法（5000ブートストラップ）を実施し、有意水準を検討。** $P < .01$

[出所：筆者作成]

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

4.3. 仮説の検証

本研究で設定した仮説について、調査結果を踏まえて検証する。

仮説1「リスクリング実施群は未実施群よりも戦略とHRMの各施策が連動している」については、戦略とHRMの全ての施策について、リスクリング実施群も未実施群も有意な正の影響を及ぼしていた。その意味では両者に差はないが、実施群の方が未実施群よりもHRMの各施策に対する標準偏回帰係数が.10程度高かった。したがって、リスクリング実施群の方が未実施群よりも戦略とHRMの各施策が連動しているといえるので、仮説1は支持された。

仮説2「リスクリング実施群は未実施群より、HRMの各施策が個の最適化に、より繋がっている」については、リスクリング実施群は、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」（HRP）と「戦略と連動した採用、配置、任用」（HRU）が個の最適化に有意な正の影響を及ぼしていたのに対して、未実施群は、「自組織の人材戦略に根差した教育プログラム設計」（HRD）は有意な正の影響を及ぼしていたものの、それ以外の施策は有意な正の影響を及ぼしていない上に、「戦略実現のための人材像、スキルの明確化」（HRP）が有意な負の影響を及ぼしていた。そのことを鑑みると、仮説2は支持された。

5. 考察と今後の展開

5.1. リスクリング実施群と未実施群の比較

本研究の理論的意義、実践的意義を考察するにあたり、リスクリング実施の有無による比較と考察を行う。

まず、リスクリング実施群について論じる。リスクリングは、デジタル技術に対応した人的資源戦略であるので、人的資源管理計画（HRP）においては、組織からの人材像やスキルギャップの提示よりも、その論拠となるデータに基づいた人材マネジメント計画の有効性が高かったといえる。また、戦略的な人的資源活用（HRU）は経営戦略に基づいた組織的な活動であるが、その結果としての個の最適化にも影響を及ぼしたものと解釈できる。これに対して、組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、経済産業省〔2022〕などでその必要性が提起されたが、リスクリングを通じた個の最適化という観点では、組織からの一方的な提示は、有効ではなかったと解釈できる。また、自組織の戦略に根差した人事教育部門が主体となる教育プログラム設計（HRD）に関しても、組織からの一律的な教育機会や手段の提供は、リスクリングを通じた個の最適化という観点からすると有効ではなかったと解釈できる。

次に、リスクリング未実施群については、リスクリングへの取り組みが行われていないため、人事情報を活用した個の最適化を行うには、組織主導で人事教育部門が主体となる教育プログラム設計（HRD）のみが有効であった。つまり、人事情報を活用した個の最適化に対応で

きる施策がHRDのみだったと解釈できる。さらに、組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、個の最適化という意味では、負の影響を及ぼし、逆効果となった。組織からの人材像やスキル（ギャップ）の明確化は、経済産業省〔2022〕などでその必要性が提起されたが、リスクリングの実施の有無にかかわらず、人事情報を活用した個の最適化に対して有効でなかったことから、人材像やスキルの明確化の際には、組織から一方的に提示するのではなく、その前提として個と組織のすり合わせが求められることが示唆された。さらに、リスクリング未実施群は、「データに基づいた人材マネジメント計画の立案」や「戦略と連動した採用、配置、任用」が「個の最適化」に有意でなかったことから、HRM施策が、HRDに偏り、データに基づいたHRPや戦略と連動したHRUの実施に課題があることが推察された。

5.2. 理論的意義

本研究の理論的意義として、以下の2点をあげる。

第1の意義は、リスクリングを実施することによる個の最適化に関する効果を定量的に実証したことである。リスクリングを通じて個の最適化をはかるには、組織主導で人材像やスキルギャップを示したり人事教育部門が主体となった人的資源開発（HRD）施策を行ったりすることよりも、データに基づいた人材マネジメント計画の有効性を提示した。

これに対して、リスクリング未実施群では、データに基づいた人材マネジメント計画が十分に立案されていないが故に、個の最適化を図るには、人事教育部門による組織主導の教育プログラムの設計のみが有効であった。リスクリング未実施群は、HRD施策が行われているものの、それはデータに基づいた施策ではなく、人事教育部門が個々の組織メンバーの能力・スキルを把握する努力を通して行っている可能性があることや、個の最適化に向けたHRM施策が、HRDに偏っている可能性が示唆された。

先行研究では、リスクリングの必要性やAIに対応する戦略、リスクリングを行う上で必要となるスキルは個別化への対応の重要性は示されているが、リスクリングを実施することによるHRM施策の有効性を定量的に実証するまでには至らなかった。先行研究でこのことが明らかにならなかったのは、リスクリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証的な研究には至っていなかったことが要因であると考えられる。

第2の意義は、組織からの一方的な人材像やスキルギャップの提示は、個の最適化の観点では有効でないことを示したことである。すなわち、リスクリングを実施することによる個の最適化を実現するためには、戦略に基づく必要はあるものの、むしろ任用・配置などを柔軟に行うことを通じて個の最適化を実現することの有効性を示した。特に、組織からの人材像やスキルギャップの提示は、リスクリング実施群では有意ではなく、未実施群では負の有意な影響を及ぼしていた。したがって、リスクリング推進の観点からは、組織からの一方的

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

な人材像やスキルギャップの提示よりも、データに基づいて個人と組織が方向性を擦り合わせるの方が有効であることが示された。

先行研究でもリスクリング実現のためのスキルや専門性の特定の必要性が示されたが、その有効性が定量的には示されていない。先行研究が人材像やスキルギャップの特性の個の最適化に対する非有意ないしは有意な負の影響が提示できなかったのは、理論的意義1と同様に、リスクリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証研究が行われていなかったために、理論的には正論である組織からの人材像やスキルギャップ提示の課題と個人と組織のすり合わせの必要性まで示すことができなかつたからと解釈できる。

5.3. 実践的意義

本研究を通じて、リスクリングが、組織ニーズに基づき、個々人の能力・スキルを再開発して最適化させるための施策であると考え、リスクリングを進めていく上で有効なHRM施策が何かを示すことができたと考え。具体的に、実践的意義となりうるのは次の3点である。第1に、組織的にリスクリングを進めていく上で、データに基づいた人材マネジメント施策を実施すること、第2に、組織ニーズとして人材像やスキルギャップを提示し、各HRM施策を行う上で、個人と組織のすり合わせをしながら具体化すること、第3に、個の活用を戦略に基づいた任用・配置などと連動させることである。リスクリングを推進する上でこれらの施策を盛り込むことにより、リスクリングの効果が実践的に高まることが示された。

5.4. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界について3点挙げる。

第1に、本調査は、組織調査という位置づけであり、組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者の視点から自組織のリスクリングやHRMの現状について尋ねている。その意味で、効果指標である個の最適化は、組織の担当者・責任者が、自組織にとっての効果を回答しているに過ぎず、リスクリングを通じた個々人の成長や成果とは異なるおそれがある。

第2に、今後さらに本研究を進め、組織における人事／人材教育部門の担当者・責任者のみならず、現場のライン部門の方に対する実証研究も着手し知見を得たいと考える。さらに、組織がリスクリングを推進していく上で必要なスキルと効果についても実証していく必要があると考える。

第3に、組織のリスクリングを推進する活動は、事業の性質やHRM施策の状況などにより、いくつかの類型が存在する可能性もある。また、リスクリングという概念それ自体が取り上げられ始めたばかりであり、実証研究が十分でなく、本調査の結果のみでは十分でない。リ

スキリングの実態をより解明する上でも、定量調査や事例研究を通じて知見を蓄積していく必要がある。

引用・参考文献

- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. : To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now, McKinsey Insights [Issue May] ,2020
- Fombrun, Charles J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. : Strategic human resource management, Wiley New York,1984
- Chakma, Sukarna, and Nanvadee Chaijinda. : Importance of reskilling and upskilling the workforce วารสาร สห ศาสตร ์ศรีปทุม ชลบุรี Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal [ISCJ] , 6 [2] ,2020, pp.23-31.
- Davenport TH, Westerman GE. : How HR leaders are preparing for the AI-enabled workforce, Solving the Learning Dilemma, p.12,2021
- 藤本雅彦：日本企業における人材戦略マネジメントの構図、人材育成研究第1巻第1号、人材育成学会、2005, pp.5-22
- Gagnidze, I. : The role of entrepreneurial universities for responding the challenges of reskilling revolution, Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University, 2020, pp.323-327
- 林伸二：人材育成原理、白桃書房、2005
- 本田由紀：世界の変容の中での日本の学び直しの課題、日本労働研究雑誌、62 [8]、2020、pp.63-74.
- 石原直子：リスキリングとは－DX時代の人材戦略と世界の潮流－、経済産業省デジタル時代の人材政策に関する検討会配布資料2-2、2021
- 岩出博：戦略的人的資源管理の真相、泉文社、2002
- 岩崎久美子：「学び直し」に関する施策の変遷、日本労働研究雑誌、62 [8]、2020、pp.4-14
- 経済産業省：デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン [DX推進ガイドライン]、Ver.1.0、2018
- 経済産業省：人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～、2022
- 金恵成、企業主導の自己啓発導入の意義と安定上の課題、大阪観光大学紀要、10、2010、pp.59-76
- 厚生労働省：令和2年度能力開発基本調査、2021.
- Li, Ling : Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond,

リスクリング実施組織と未実施組織間における人的資源管理（HRM）施策の効果性の影響要因に生じる差異

Information Systems Frontiers,2022,pp.1-16

James Manyika, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Jonathan Woetzel, Parul Batra, Ryan Ko, and Saurabh Sanghvi : Jobs lost, jobs gained,What the future of work will mean for jobs, skills, and wages,2017

守島基博：人事管理の変化とその影響、日本労働研究雑誌、No.729、2021、pp.43-49

中原淳：研修開発入門：会社で「教える」、競争優位を「つくる」、ダイヤモンド社、2014

奥寺葵：戦略に対応した HRM の有効性—戦略的人的資源管理の理論的枠組、千葉商大論叢、47〔2〕、2010、pp.131-149

Osborne, S. : The Top Learning Trends for 2019, Towards a Digital-Human Workforce、2018

リクルートワークス研究所：リスクリング～デジタル時代の人材戦略～、2020

産業能率大学総合研究所：人的資源管理の将来展望、1995

産業能率大学総合研究所：通信教育およびeラーニング等の人材育成に関する実態調査報告書、2019

産業能率大学総合研究所：日本の企業・組織におけるリスクリング実態調査報告書、2021

佐々木英和：政策としての「リカレント教育」に関する施策の変遷、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.26-40.

Schwab, K., & Zahidi, S. : The future of jobs report 2020, World Economic Forum, October 2020

田中秀樹：戦略的人的資源管理論の整理、同志社政策科学研究、10〔1〕、2008、pp.181-196

田中茉莉子：リカレント教育の経済への影響、日本労働研究雑誌、62〔8〕、2020、pp.51-62

Whiting, K. : These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them, World Economic Forum, Vol.21, 2020

^① DX（デジタルトランスフォーメーション）とは、「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」〔経済産業省,2018〕と定義される。

^② 本調査は、筆者および石崎晴義が監修のもと、5名のプロジェクトメンバー（末廣純子、高橋輝子、藤原隆明、山田弘道、井上基司）によって実施された。本調査は、ProFuture株式会社と共同で行った。

^③ 5件法（1～5）の平均値で、肯定的な回答の値が大きくなる。どちらにも偏らない場合の平均値は、3.0となる。