

2025年度 アシスト ソリューション研究会
分科会 研究報告

経営テーマとしてのリスクリング

～ シン・リスクリング論 ～

組織とリスクリング分科会
(チーム・ミルフィーユ)

本日のアジェンダ

- 1.起 (Why) : なぜ今、リスクリングが経営テーマなのか
- 2.承 (What) : リスクリングの誤解と組織が乗り越えるべき4つの壁
- 3.転 (How) : 企業のリスクリングにおける4つの課題を解決するフレームワーク
- 4.結 (Closing) : シン・リスクリングで描く未来

3
月
6
日
(金)
日直

稲葉涼太

チーム・ミルフィーユ

- チーム・ミルフィーユとはいくつかの個性を重ね合わせたチームメンバーを表しています
- 日本の社会をより良く持続的にするために「シン・リスキリング」を考えてきました

氏名	会社名
石田 智子	SCSKシステムマネジメント株式会社
稲葉 涼太	TIS株式会社
井上 惇	株式会社シー・アイ・シー
大川 潤	エクシオグループ株式会社
木村 京介	株式会社エムアンドシーシステム
草木 俊和	株式会社サンゲツ
田中 舜	株式会社日本テクノス
本田 祐次	株式会社アシスト
吉田 序彦	金沢機工株式会社
渡辺 美和	株式会社アシスト



SECTION 01 - 起 (Why)

なぜ今、リスクリングが 経営テーマなのか

人的資本経営 × 事業価値創発 × リスクリング

01

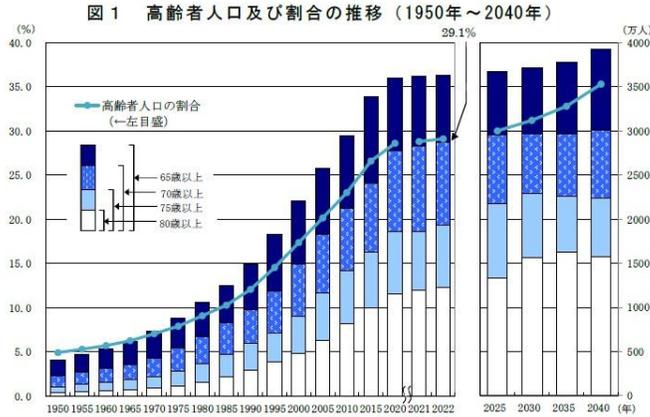
失われた30年からの復活

「リスキリング」は経営テーマであり
日本の社会課題解決テーマでもある



【失われた30年】生産性横ばい・潜在成長率の低下

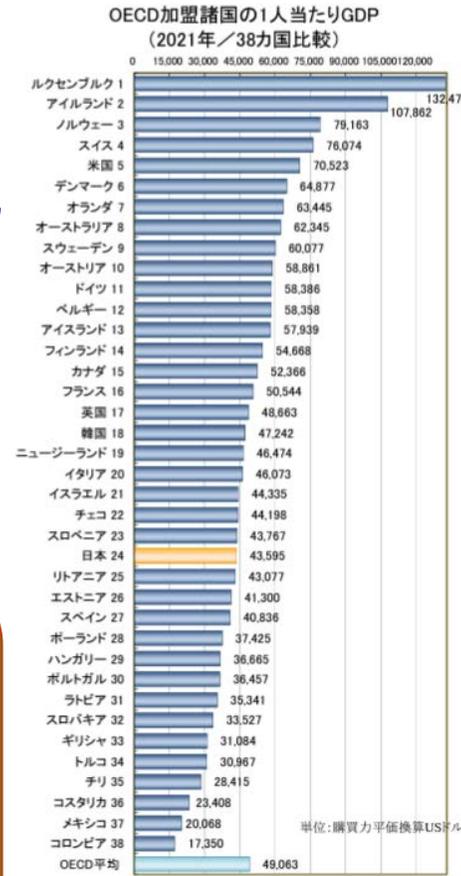
■2025年問題：「団塊世代」800万人が75歳に



激化する「人材不足」
↓
解決策は人的資本の最大化

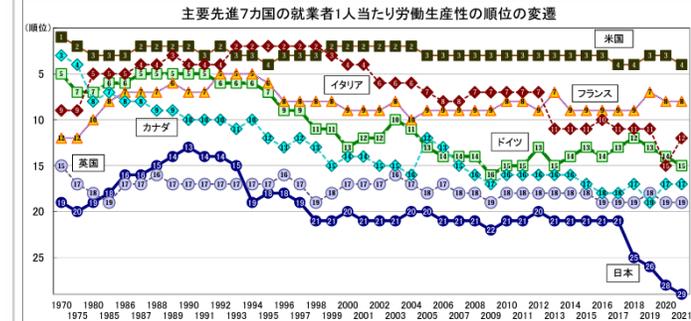
出典:総務省統計局<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1321.html>

■先進国中最低・低下し続ける生産性



就業者1人当たり労働生産性 上位10カ国の変遷

	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2021年
1	米国	オランダ	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	米国	ノルウェー	ルクセンブルク
3	カナダ	米国	ベルギー	ノルウェー	米国	ノルウェー
4	オーストラリア	ベルギー	イタリア	イタリア	アイルランド	米国
5	ドイツ	イタリア	ドイツ	イスラエル	スイス	スイス
6	ベルギー	アイスランド	オランダ	ベルギー	ベルギー	ベルギー
7	ニュージーランド	ドイツ	フランス	スイス	イタリア	デンマーク
8	スウェーデン	カナダ	アイスランド	アイルランド	フランス	フランス
9	イタリア	オーストリア	オーストリア	フランス	オランダ	オーストラリア
10	アイスランド	フランス	カナダ	オランダ	デンマーク	オーストリア
-	日本 (19位)	日本 (19位)	日本 (13位)	日本 (20位)	日本 (21位)	日本 (29位)



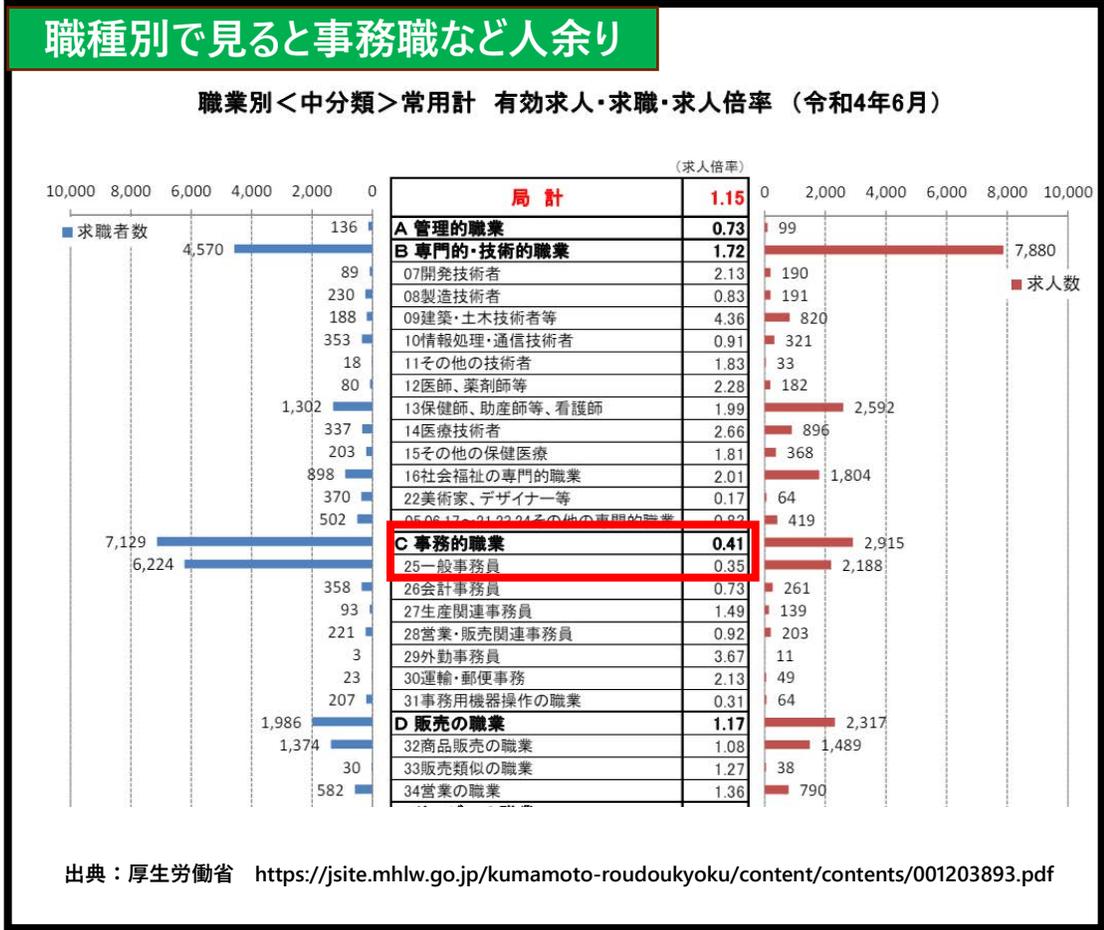
出典:日本生産性本部
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/006174.html>

サステナビリティ（持続性）は
持続しなくなるまで重要性に気づかない
【今までと同じ】と思う正常性バイアス
↓
本当に今までと同じでいられるか？

【失われた30年】生産性横ばい・潜在成長率の低下

■ 深刻な人手不足の一方で、職種別では人余りも発生

■ 「人手不足」と「人余り」が同時に起きるのは人的資本が有効活用されない経営課題



【失われた30年】生産性横ばい・潜在成長率の低下

2000年代、特に2010年代以降から外部環境の変化、政策・法改正、働くことの価値観の変化により **働きやすさは向上** した

2000年代

2000年：IT革命
2005年：クールビズ
2007年：ワークライフバランス憲章
2008年：Twitter、Facebookサービス開始

2010年代

2011年：スマホが普及
2013年：ブラック企業（新語流行語大賞）
2015年：若者雇用促進法
2016年：女性活躍推進法
2017年：プレミアムフライデー（・・・その後行方不明）
2019年：働き方改革関連法案
2019年：改正女性活躍推進法

2020年代

2020年：コロナ禍でテレワークが普及
2020年：パワハラ防止法
2020年：パートタイム・有期雇用労働法
2022年：改正育児・介護休業法
2022年：改正女性活躍推進法

【失われた30年】生産性横ばい・潜在成長率の低下

2000年代、特に2010年代以降から外部環境の変化、政策・法改正、働くことの価値観の変化により **働きやすさは向上** した

働きやすさは向上したかもしれないが
企業価値や生産性は期待通りにあがらなかった

2000年代

2000年：IT革命
2005年：クールビズ
2007年：ワークライフバランス憲章

2010年代

2008年：Twitter、Facebook、サバゲ開始
2011年：スマホが普及
2013年：企業新語（新語）の登場
2015年：若者雇用促進法
2016年：女性活躍推進法
2017年：プレミアムフライデー（・・・その後行方不明）
2019年：働き方改革関連法案
2019年：改正女性活躍推進法

2020年代

2020年：コロナ禍でテレワークが普及
2020年：パワハラ防止法
2020年：パートタイム・有期雇用労働法
2022年：改正育児・介護休業法
2022年：改正女性活躍推進法

そこで近年言われているのが
『人的資本経営』

『人的資本経営』



資本？！
人間はモノやカネじゃない！

よくある誤解

失われた30年から回復のための人的資本経営とリスキリング

■「人的資本」とは「人間の持つ能力，才能，知識，体力」

人的資本の持ち主は従業員本人

■ 人的資本は投資することによって成長するもの

組織が従業員の人的資本を元手として持続的な企業価値を高める

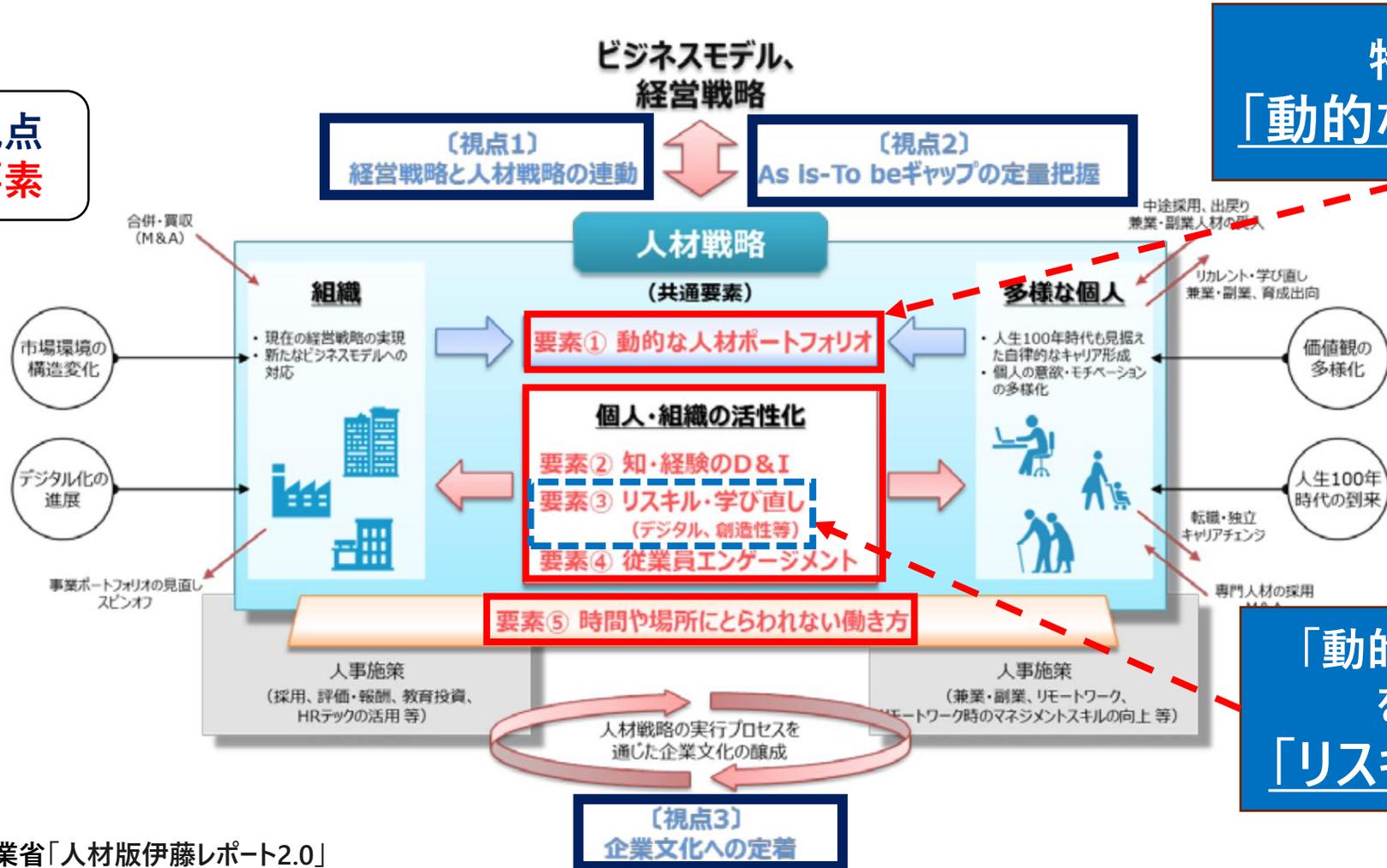
経営の在り方が「人的資本経営」

参考：小野 浩「人的資本の論理」

人材版伊藤レポート2.0：日本の人的資本経営の羅針盤

■ 在りたい姿を実現し持続的に成長するための経営戦略と人材戦略を繋ぐ共通言語

・3つの視点
・5つの要素



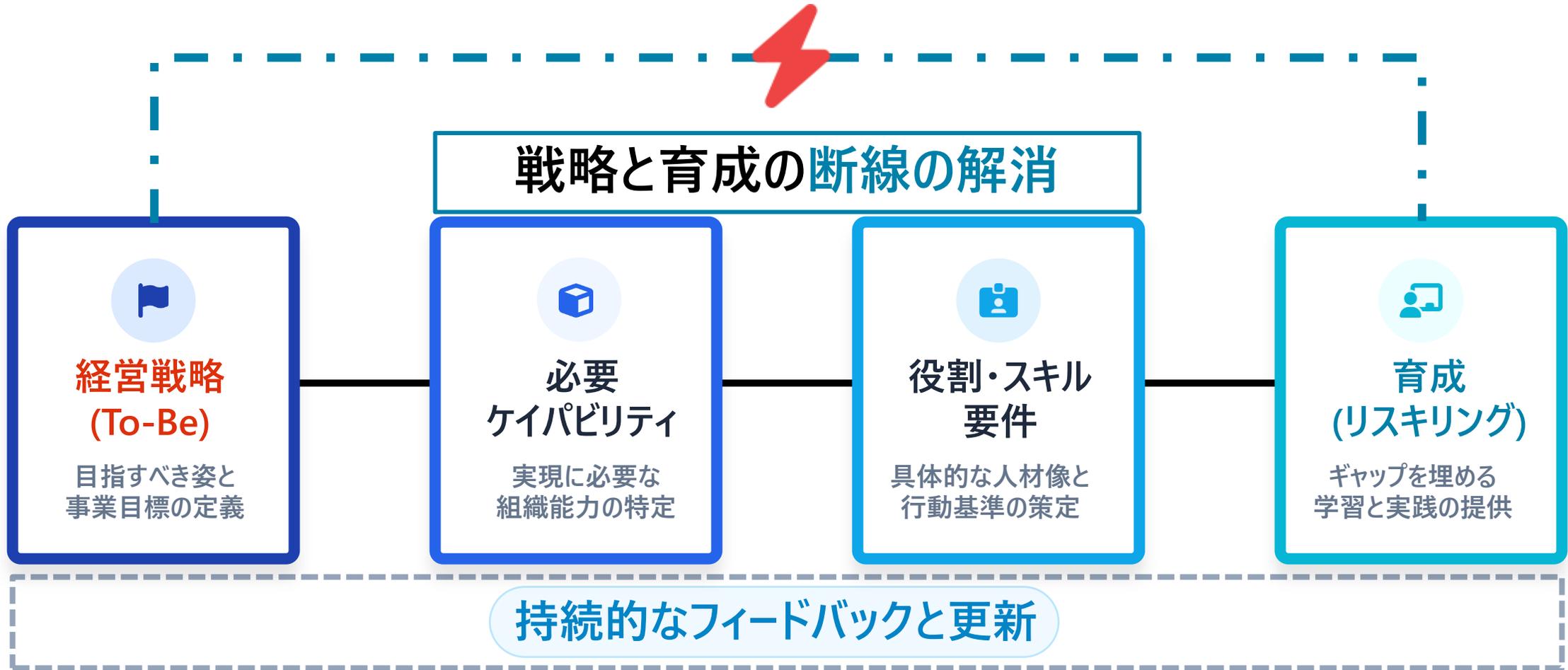
特に重要で難所は「動的な人材ポートフォリオ」

「動的な人材ポートフォリオ」を支える要素として「リスキル・学び直し」がある

出典：経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」
<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>

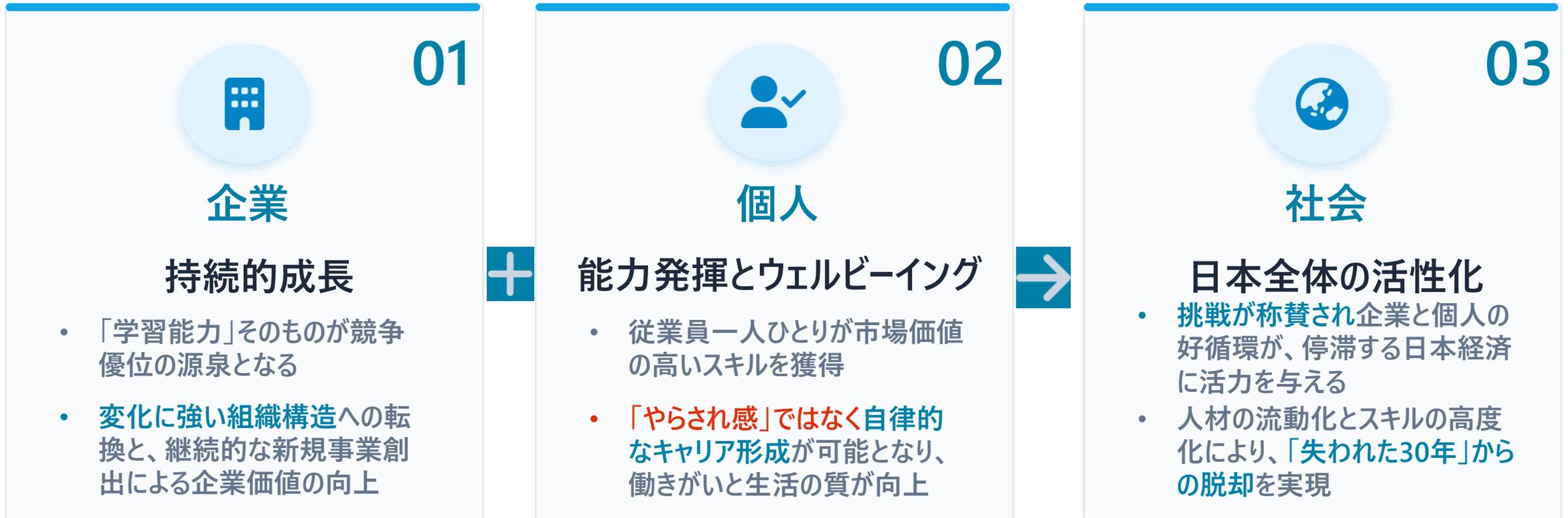
経営戦略と人材育成の『断線』を解消する

■ 動的な人材ポートフォリオは経営戦略と人材育成の「断線」を解消する



『人材版伊藤レポートが2.0』の提言と『シン・リスキリング』が実現したときの世界観

- **企業は変化を恐れず持続的に成長する**
- **個人は自らの可能性を最大限に発揮する**
- **日本社会全体に価値創発のためのチャレンジの機運が醸成され活力を取り戻す**



SECTION 02 - 承 (What)

02 リスクリングの誤解と 組織が直面する壁

「個人の学び」で終わらせないための現状整理

リスキングに関する整理

■ 2022年以降急に『リスキング』が盛んに提唱されている

日本経済新聞

朝刊・夕刊 LIVE Myニュース 日経

トップ 速報 オピニオン 経済 政治 ビジネス 金融 マーケット マネーのまなび テック 国際 ス

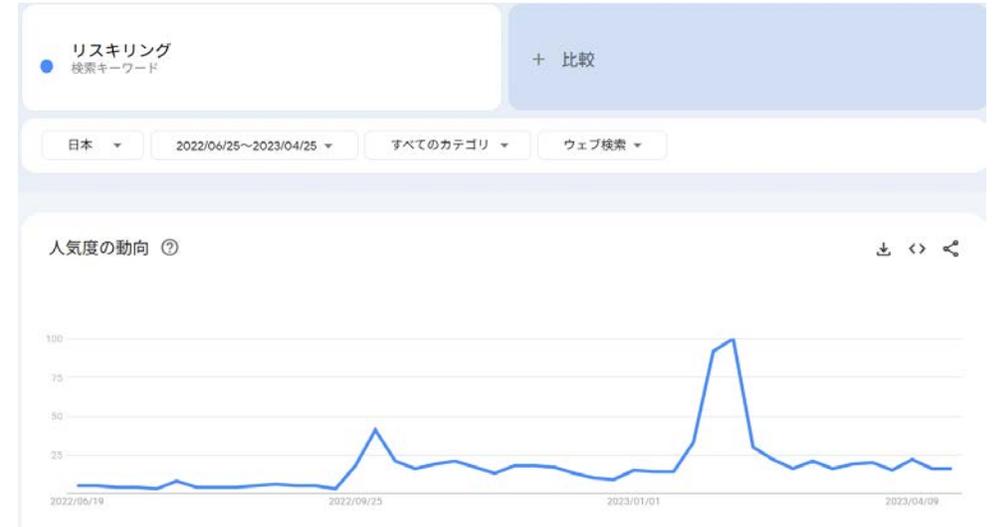
リスキングに1兆円 物価高・賃上げに重点 首相所信表明 具体策・スピード不可欠

2022年10月4日 2:00 [有料会員限定]

保存 あらA 印刷 送信 共有

第210臨時国会（総合2面きょうのことば）が3日召集され、岸田文雄首相は所信表明演説に臨んだ。成長産業への労働移動を促すリスキング（学び直し）支援に5年で1兆円を投じる計画や電気代負担の軽減策などを打ち出した。成長に寄与しない補助金や無駄な予算の積み増しを排し、実効性を備えた具体策と迅速な執行が必要となる。（関連記事総合2、政治・外交面、首相所信表明演説の全文面に）

出典：日本経済新聞
<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO64853720U2A001C2MM8000/>



出典：Googleトレンド（2022～2023）
<https://trends.google.co.jp/trends>

そもそもリスキングってなんだ？



「リスキングが
襲ってくる」？

リスキングの定義

- 定義が混同されがちなリスキング(特にアップスキリングと混同されがち)
- リスキングは新しい価値を創出するために新しいスキルを獲得すること



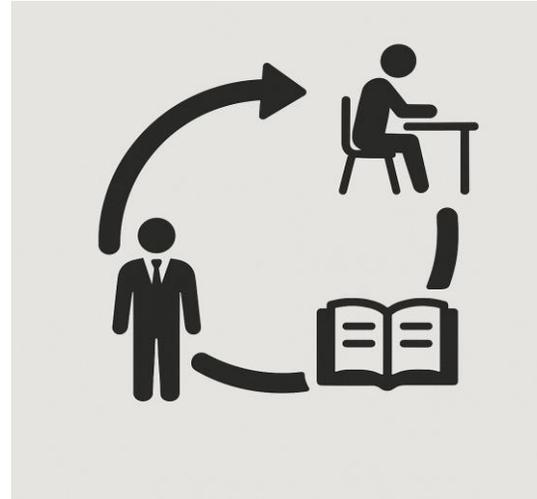
リスキング

新たな仕事をするための
新たなスキル獲得



アップスキリング

今の仕事をレベルアップ
させるためにスキル強化



リカレント

人生100年時代を
豊かにする学び直し



アウトスキリング

辞めてもらう前提で
再雇用されるスキルの獲得

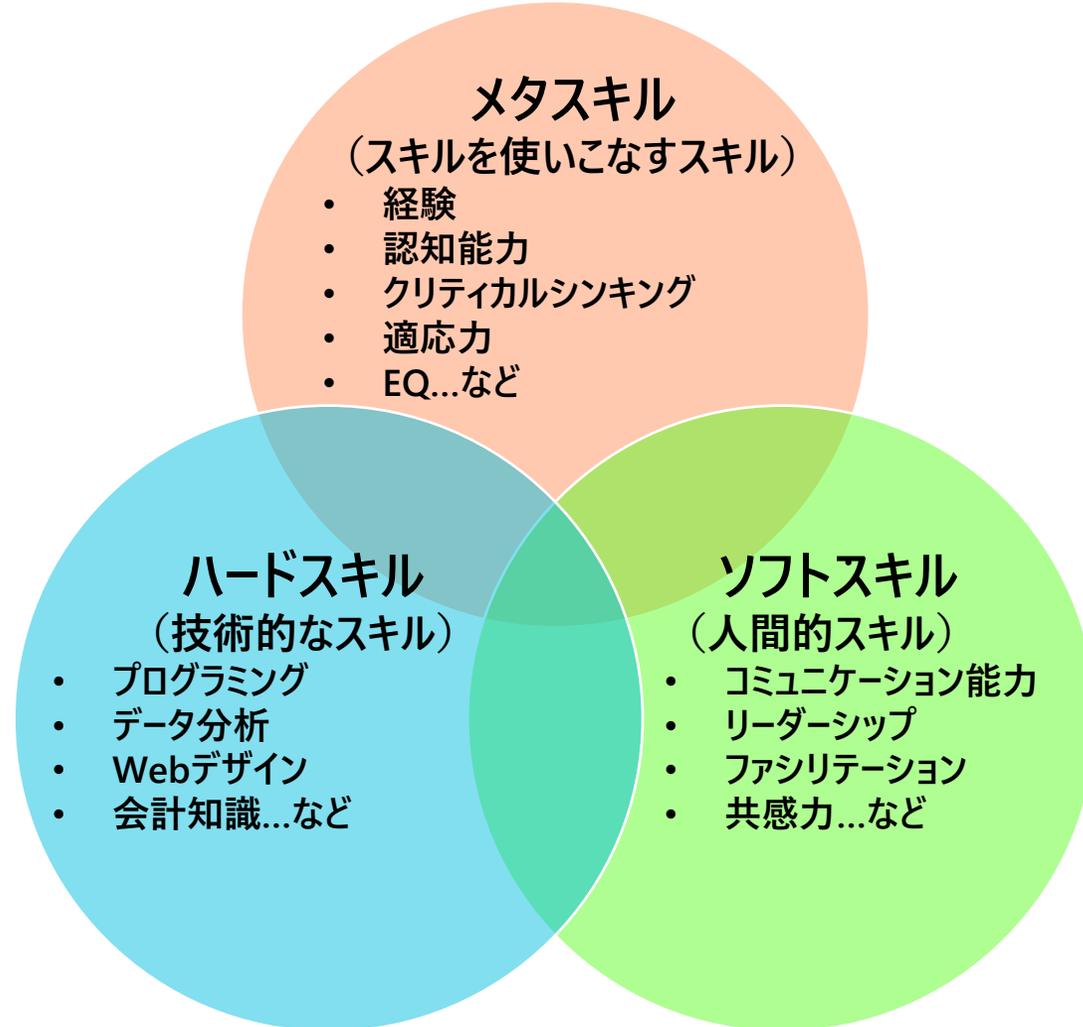
職種転換・価値創出

既存業務の強化

似たような誤解として『DX』が『変革』ではなく、単なる電子化（デジタイゼーション）や最適化（デジタライゼーション）と混同されるのに近い

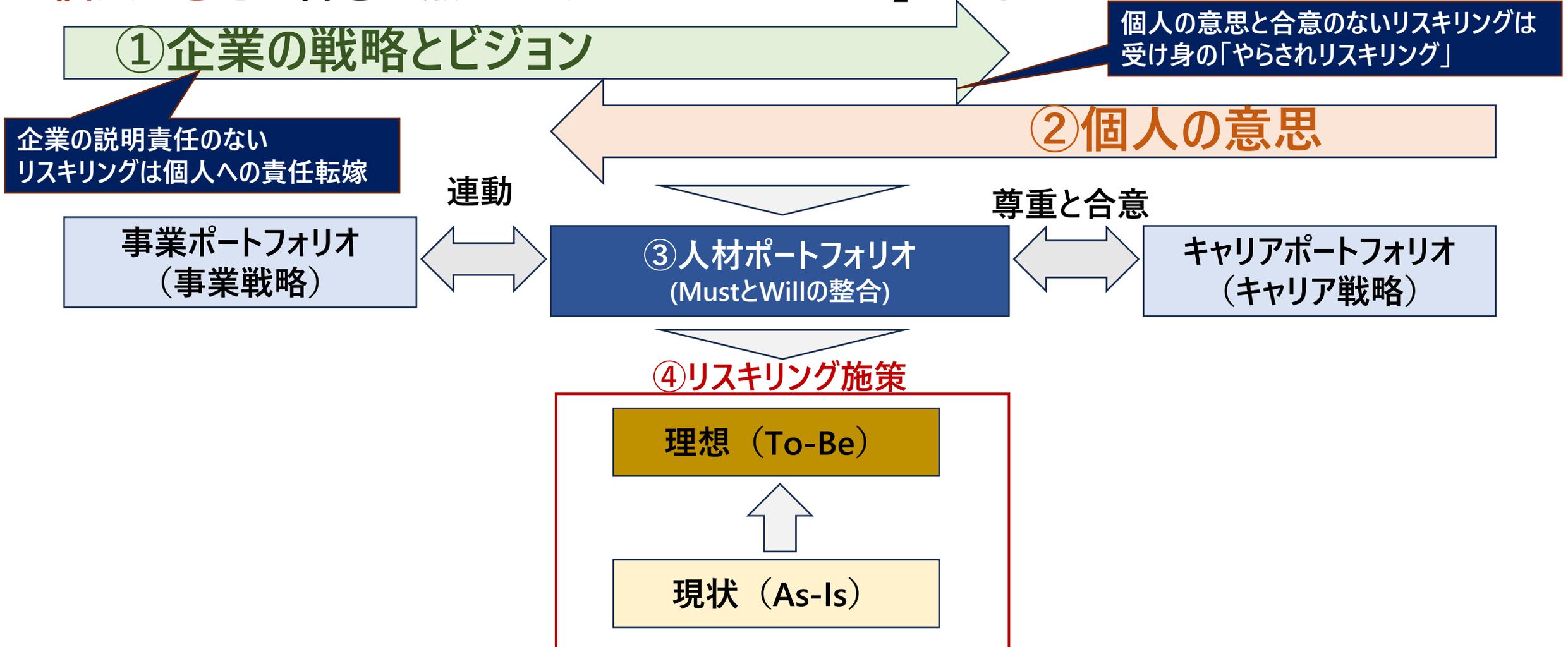
『スキル』に関する言葉の定義

- **スキル**は技術的なスキルだけでなく、人間的スキルや『スキルを使いこなすスキル』もある



リスクリングの起点は経営戦略

- 企業にとってのリスクリングの起点は企業側が「何のために何をするか」を明示すること
- 個人の意思と合意が無いと「やらされリスクリング」になる



【参考】AIによって新たなスキルを獲得

動画作成の経験が無くても10分程度で作成

※「未来のリスキング」のイメージ動画



【参考】AIによって新たなスキルを獲得

人間はAIによって新たなスキルを獲得できる時代

AIによって全従業員のスルを大きく底上げできる時代

しかし

使う機会・活躍する目的と機会が無ければ

『リスクリング』にならない

個人任せのリスクリングは転職への道

- 「戦略・役割・評価」と接続しなければリスクリングは 価値創出には至らない
- 経営は冒険の目的と活躍の機会の提供をする必要がある
- 「リスクリングしたから」転職するのではなく、リスクリングの活用機会が無いから転職する



<https://altema.jp/dq3/dama>

ダーマ神殿
転職を行う場所



<https://natalie.mu/comic/gallery/news/600421/2401358>

ルイーダの酒場
仲間の登録・入れ替えを行う場所

私達のアプローチ

私達の検討アプローチ

- 私達は「リーンスタートアップ」をベースに私達のソリューションを検討してきた
- リーンキャンバスで特に重要な①顧客②課題③独自の価値提案④ソリューションを検討



01 顧客セグメント

私達の顧客は「どのような人」

- 規模は？
- 業種は？
- 職種は？
- 役割は？

02 課題

顧客の「痛み」

- 何に困っている？
- 何を解決したい？
- 本当はどう在りたい？

03 独自の提案価値

実現したい価値

- 課題が解決すると誰がどう嬉しい？
- 課題解決のため私達が提供する価値は？

04 ソリューション

実現手段の策定

- 価値提供を実現するためのサービス
- サービス具体化のためのプロジェクト計画



本研究のターゲット：まず「新規事業」から始める

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 ・ 規模は？ ・ 業種は？ ・ 職種は？ ・ 役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 ・ 何に困っている？ ・ 何を解決したい？ ・ 本番はどよう在りたい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 ・ 課題が解決すると誰がどう嬉しい？ ・ 課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 ・ 価値提供を実現するためのサービス ・ サービス具体化のためのプロジェクト計画
---	--	--	---

- いきなりの全社一律のリスキングは、消化不良と形骸化を招く
- その会社に適したリスキングの進め方は立ち上げ時は仮説であり素早い検証が必要
- 素早い仮説検証を基に「小さな成功モデル」から全社変革へ展開するアプローチをとる

『新規事業』でリスキングのやり方を確立してから『既存事業』の転換などリスキングの全社展開

+ なぜ新規事業から始めるのか

- ✓ 目的：戦略直結で曖昧さが少ない
- ✓ 対象：必要な人材像が具体的
- ✓ 効果：事業成果で測定可能
- ✓ 文化：スモールサクセスで波及

		製品(・サービス)	
		既存	新規
市場	新規	市場開拓 ② ハイブリッド領域 (アップ スキリング + リスキング)	多角化 ④ リスキング領域
	既存	市場浸透 ① アップスキリング領域	製品開発 ③ ハイブリッド領域 (アップ スキリング + リスキング)

01 顧客セグメント	02 課題	03 独自の提案価値	04 ソリューション
私達の顧客は「どのような人」	顧客の「痛み」	実現したい価値	実現手段の策定
<ul style="list-style-type: none">規模は？業種は？職種は？役割は？	<ul style="list-style-type: none">何に困っている？何を解決したい？本質はどろ在りたい？	<ul style="list-style-type: none">課題が解決すると誰がどう嬉しい？課題解決のため私達が提供する価値は？	<ul style="list-style-type: none">価値提供を実現するためのサービスサービス具体化のためのプロジェクト計画

なぜリスキングは上手くいかないのか？ 構造的な「4つの障壁」



課題①：目的の曖昧さ

経営戦略との連動が不明確
何のための学びか腹落ちしていない



課題②：対象の曖昧さ

人材ポートフォリオが未設定
誰がどんなスキルを学ぶべきか不明



課題③：効果測定の困難さ

ROI（投資対効果）が測定不能
経営判断の根拠となる指標がない



課題④：文化・風土の障壁

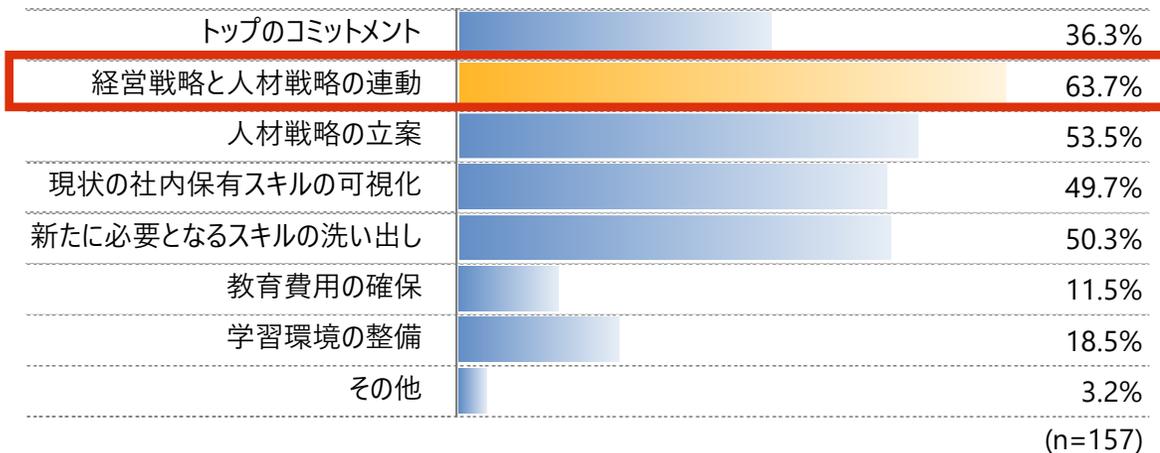
「やらされ感」の蔓延
自律的な学習意欲を引き出せない

課題① 目的の曖昧さ

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」	02 課題 顧客の「痛み」	03 独自の提案価値 実現したい価値	04 ソリューション 実現手段の策定
・規模は？ ・業種は？ ・職種は？ ・役割は？	・何に困っている？ ・何を解決したい？ ・本質はどれくらい？	・課題が解決すると誰がどう嬉しい？ ・課題解決のため私達が提供する価値は？	・価値提供を実現するためのサービス ・サービス具体化のためのプロジェクト計画

- 「何のために学ぶのか」が不明確なまま、研修プログラムだけが先行していないか？
- 63.7%の企業が「経営戦略との連動」を最大の課題として認識している
- 目的なき学びは、従業員の「やらされ感」を生むだけ

全体



📌 6割以上の企業が直面

最も多い課題は「スキル習得」そのものではなく、「経営戦略と人材戦略の連動」

何のために学ぶのか？の答えが現場に届いていない

出典：学校法人産業能率大学「戦略的人材マネジメント実態調査報告書2022」(n=回答企業数)を基に作図

課題②対象の曖昧さ（人材ポートフォリオ未設定）

- 「誰を」「どのレベルまで」育成すべきか、定義できていない
- 7割以上の企業が人材要件定義を未検討または検討中
- To-Be人材像が描けないまま、リスクリングを進めることは目的地のない航海に等しい

「動的な人材ポートフォリオ」の進捗

①：「人材ポートフォリオの定義」	全体平均：2.79%
②：「必要な人材の要件定義」	全体平均：2.83%
③：「適時適量な配置・獲得」	全体平均：2.89%

重要性を認識していない/議論していない	①	4.2%
	②	3.4%
	③	4.2%
重要性を認識/議論はしているが対応策は未検討	①	39.2%
	②	41.4%
	③	35.0%
具体的に対応策を検討している	①	38.4%
	②	33.8%
	③	38.8%
対応策を実行している	①	10.5%
	②	12.7%
	③	12.7%
対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている	①	6.8%
	②	8.0%
	③	7.6%
実行した結果として、成果創出に明確に寄与している	①	0.8%
	②	0.8%
	③	1.7%

Q 7割以上が人材ポートフォリオ未設定
必要な人材の要件定義が73%の企業で未検討または検討中

誰を・何のために育成するのか、「対象の曖昧さ」がリスクリングの失敗を招く大きな要因

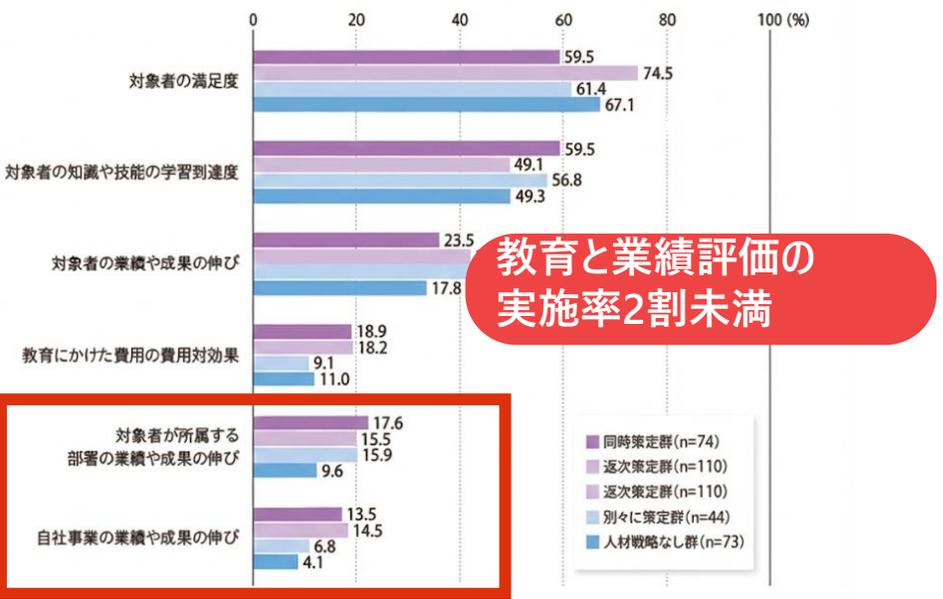
出典：経済産業省 人的資本経営に関する調査 2022年5月(n=2477) を基に作図

課題③・④測定困難と文化の壁

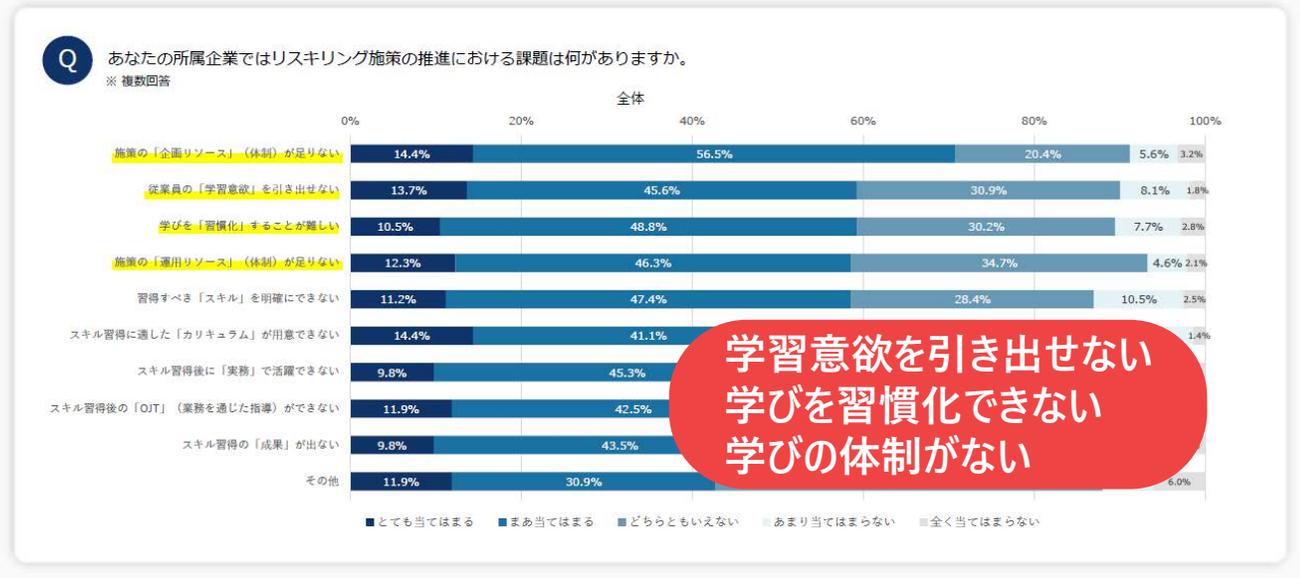
01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 ・規模は？ ・業種は？ ・職種は？ ・役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 ・何に困っている？ ・何を解決したい？ ・本質はどろ在りたい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 ・課題が解決すると誰がどう嬉しい？ ・課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 ・価値提供を実現するためのサービス ・サービス具体化のためのプロジェクト計画
---	--	--	---

- 投資対効果が不明だと経営判断はできないが業績評価を実施している企業は2割未満
- 学習を習慣化できないという文化的障壁が、従業員の「やらされ感」を生み出している
- 測定の困難さと文化の壁が施策の継続を阻む

課題③ 効果測定の困難さ



課題④ 文化・風土の障壁



⚠️ 投資対効果 (ROI) が見えず、経営判断の根拠とならない

出典：学校法人産業能率大学 戦略的人材マネジメント実態調査報告書2022を元に作図

⚠️ 「やらされ感」が蔓延し、自律的な学習習慣が定着しない

出典：パーソルインノベーション株式会社 リスキリング調査レポート 2025年6月版

SECTION 03 - 転 (How)

4つの課題を解決する 統合フレームワーク

「断線」を一体化する四点セット + アジャイル運用

03

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 • 規模は？ • 業種は？ • 職種は？ • 役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 • 何に困っている？ • 何を解決したい？ • 本質はどろ在りたい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 • 課題が解決すると誰がどう嬉しい？ • 課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 • 価値提供を実現するためのサービス • サービス具体化のためのプロジェクト計画
---	---	--	---

解決策の全体像：2つの断線を塞ぐ4つのソリューション

- リスキングが機能しない真因は、2つの「断線」にある
- 本パートで4つのソリューションと実現する価値を提案する

断線①：戦略と行動の乖離

経営戦略



現場の行動



ソリューション

- ① 戦略接続表
- ② 人材ポートフォリオ

断線②：成果と評価の乖離

個人の成果



組織の評価



ソリューション

- ③ 二段評価（財務/非財務）
- ④ 文化・制度

四点セットをアジャイルに回し、組織と個人の「断線」を繋ぎかたを探索する

ソリューション①

戦略接続表



課題①：目的の曖昧さ



課題②：対象の曖昧さ



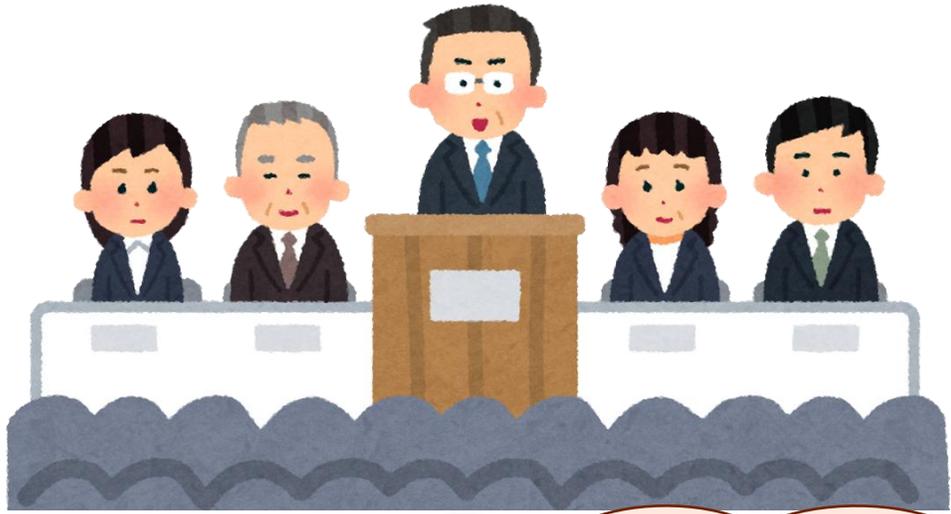
課題③：効果測定の高難さ



課題④：文化・風土の障壁

解決策①：戦略接続表

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 ・規模は？ ・業種は？ ・職種は？ ・役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 ・何に困っている？ ・何を解決したい？ ・本番はどれくらい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 ・課題が解決すると誰がどう嬉しい？ ・課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 ・価値提供を実現するためのサービス ・サービス具体化のためのプロジェクト計画
---	---	--	---



中期の経営戦略を実現するための
新規事業計画と人材要件の
定義を速やかに提出してください



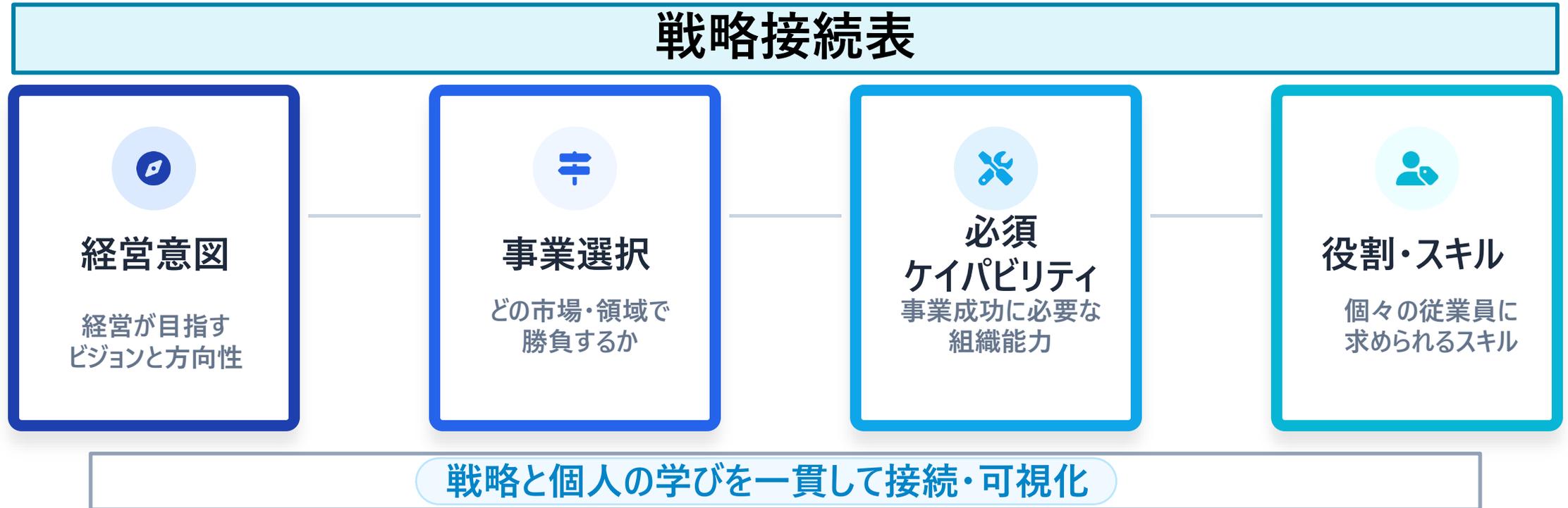
絵にかいた餅みたいな
こと急に言われても
新規事業のリソースなんかない



事業計画もないのに
人材計画なんか
作れない

解決策①：戦略接続表

■ **戦略接続表**は、戦略を絵に描いた餅にせずリスキリングを具体的に進める羅針盤

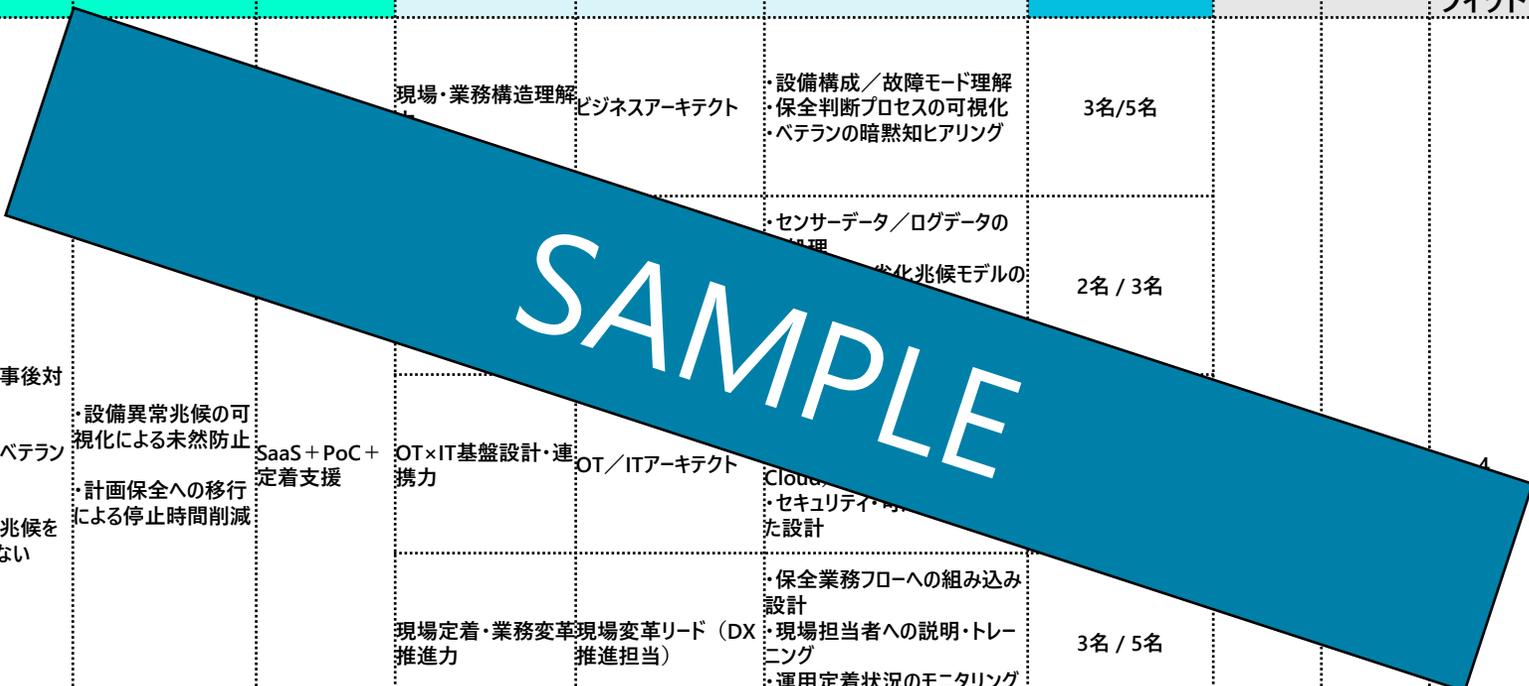


経営の「意思」を現場の「行動」へ翻訳するツール

解決策①：戦略接続表(イメージ図)

IT企業が製造業の新規ソリューションを提供・販売する新規事業の例

#	事業設計					実行人材要件			現行人数 /必要人数	実行妥当性評価							
	事業名	ターゲット 顧客	解決すべき 課題	提供価値	収益 モデル	ケイパビリティ	役割	行動スキル		①ROI 明確化	②横展 開の可 能性	③自社 ケイパ ビリティ フィット	④継続 収益化	⑤決裁 スピード	計	優先 順位	理由等
1						現場・業務構造理解	ビジネスアーキテクト	設備構成/故障モード理解 保全判断プロセスの可視化 ベテランの暗黙知ヒアリング	3名/5名								
2								センサーデータ/ログデータの 処理 変化兆候モデルの	2名 / 3名								
3	予兆保全DX	生産技術部 設備保全	・設備故障の事後対応が中心 ・保全判断がベテラン経験に依存 ・停止要因の兆候を捉えきれない	・設備異常兆候の可視化による未然防止 ・計画保全への移行による停止時間削減	SaaS+PoC+ 定着支援	OT×IT基盤設計・連携力	OT/ITアーキテクト	Cloud セキュリティ 設計				4	5	3	21	優先候補	複数ライン展開が容易で経営効果が高い
4						現場定着・業務変革推進力	現場変革リード (DX推進担当)	・保全業務フローへの組み込み設計 ・現場担当者への説明・トレーニング ・運用定着状況のモニタリングと改善	3名 / 5名								
5						事業化・顧客展開力	DXソリューション営業/事業推進	・顧客課題に即した価値訴求 ・PoCから本導入への提案設計 ・価格モデル・契約条件の調整	2名 / 3名								



ソリューション② 人材ポートフォリオ



課題①：目的の曖昧さ



課題③：効果測定の高難さ



課題②：対象の曖昧さ



課題④：文化・風土の障壁

解決策②：人材ポートフォリオ

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 • 規模は？ • 業種は？ • 職種は？ • 役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 • 何に困っている？ • 何を解決したい？ • 本質はどれくらい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 • 課題が解決すると誰がどう嬉しい？ • 課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 • 価値提供を実現するためのサービス • サービス具体化のためのプロジェクト計画
--	---	---	--

人材ポートフォリオとは戦略実現に向けて必要なスキルを持つ人員の構成
人材ポートフォリオのAs-IsとToBeのギャップ解消が人事施策のベース

あれもこれも
必要そうなスキルが多すぎて
わけがわからない！！



効果音：ポケットサウンド - <https://pocket-se.info/>

解決策②：人材ポートフォリオ(スキルの絞り込み方)

- スキルを洗い出しすぎると膨大な数になり運用が困難になり形骸化する
- 成果目標を起点に、頻度・影響度・難易度で優先度を評価し、上位3～6件に絞り込む

01

目指す成果を起点にする

- ・ 具体的なアウトプット・アウトカムから逆算
- ・ 「何を知っているか」ではなく「何を実現できるか」に着目

スキルを「行動」で定義

例：「AIの知識がある」ではなく「顧客にAI活用案を価値提案できる」「プロトタイプをデモ構築できる」と定義

02

優先度評価の3軸

- ・ 頻度 (Frequency): 使用頻度
- ・ 影響度 (Impact): ビジネスインパクト
- ・ 難易度 (Difficulty): 習得難易度

事業にどう効果的に繋がるか

例：「スキルの出番の多さ」「スキルの有無による影響」「スキル獲得のハードル」を重みづけして総合スコアリング

03

上位3～6件を選定

- ・ 類似行動を統合し、抽象度を揃える
- ・ 維持運用可能な数に厳選する

類似する要件を概念レベルで整理

例：「As-Is分析／現状分析／業務・ドメイン理解」等ほぼ同様の別名スキル
⇒ AIを活用した整理も有効

解決策②：人材ポートフォリオ(野球のメタファー)

- 野球での例え：いきなり狭義の「スキル(skill)」を定義すると数が膨大になる
- リスキリングの方針検討の段階では、「職種 (Job)」「役割 (Role)」ごとにスキルの総合力としての「能力 (Capability)」から考えることを推奨する

抽象度：高

 職種 (Job) | 投手・捕手

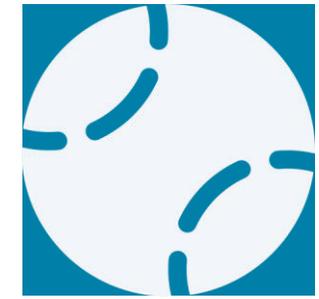
 役割 (Role) | 1番DH (とにかく打つ)、
2番ショート (進塁打を打つ) ...etc

 能力 (Capability) | 長打力がある
先発としてイニング消化できる...etc

推奨開始点

具体度：高

 スキル (Skill) | 肩の強さ、足の速さ、動体視力、上半身の筋力 etc.



解決策②：人材ポートフォリオ(イメージ図)

目指す姿と現実とのギャップが可視化されるから施策を考えられる

人材タイプ	現状人数	目標人数	ギャップ状態	能力要件	効果	区分
I. 変革リード (ビジネスアーキテクト)	20名	80名	▲60名 大幅不足	事業構想・モデル設計	新たな収益源の創出	テクニカルスキル
				投資対効果(ROI)・PL管理	利益の最大化	
				プロダクトマネジメント	売れる商品の具現化	
				不確実性への耐性	変化に勝つ生存力	ソフトスキル
				社内外を巻き込む推進力	組織の壁を突破	
				仮説検証と修正スピード	成功確率の向上	
II. 高度専門 (テック・スペシャリスト)			▲40名 不足	クラウドアーキテクチャ設計	柔軟で安価な基盤構築	テクニカルスキル
				AI・データ分析の実装技術	経営判断の自動化	
				目的思考の技術選定	高コストな技術投資	ソフトスキル
				最新技術習得	持続的な競争優位	
III. 実務コア (オペレーション・プロ)	100名	70名	+30名 過剰	標準化	業務品質の向上	テクニカルスキル
				業界固有の業務知識	業務品質の向上	
				既存システムの仕様理解と運用	業務品質の向上	
				プロセス遵守と完遂力	業務品質の向上	ソフトスキル
				利害関係者との合意形成・調整力	停滞なき推進	
				トラブル予兆の検知・管理	経営リスクの防止	

SAMPLE

ソリューション③

非財務と財務の二段評価



課題①：目的の曖昧さ



課題②：対象の曖昧さ



課題③：効果測定の困難さ



課題④：文化・風土の障壁

解決策③：非財務と財務の二段評価

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」 ・規模は？ ・業種は？ ・職種は？ ・役割は？	02 課題 顧客の「痛み」 ・何に困っている？ ・何を解決したい？ ・本番はどれくらい？	03 独自の提案価値 実現したい価値 ・課題が解決すると誰がどう嬉しい？ ・課題解決のため私達が提供する価値は？	04 ソリューション 実現手段の策定 ・価値提供を実現するためのサービス ・サービス具休化のためのプロジェクト計画
---	---	--	---

リスキング？
人的資本経営？
新規事業？
そんなことより今期売り上げは？

新規事業やるだけ
評価が下がって損だよ



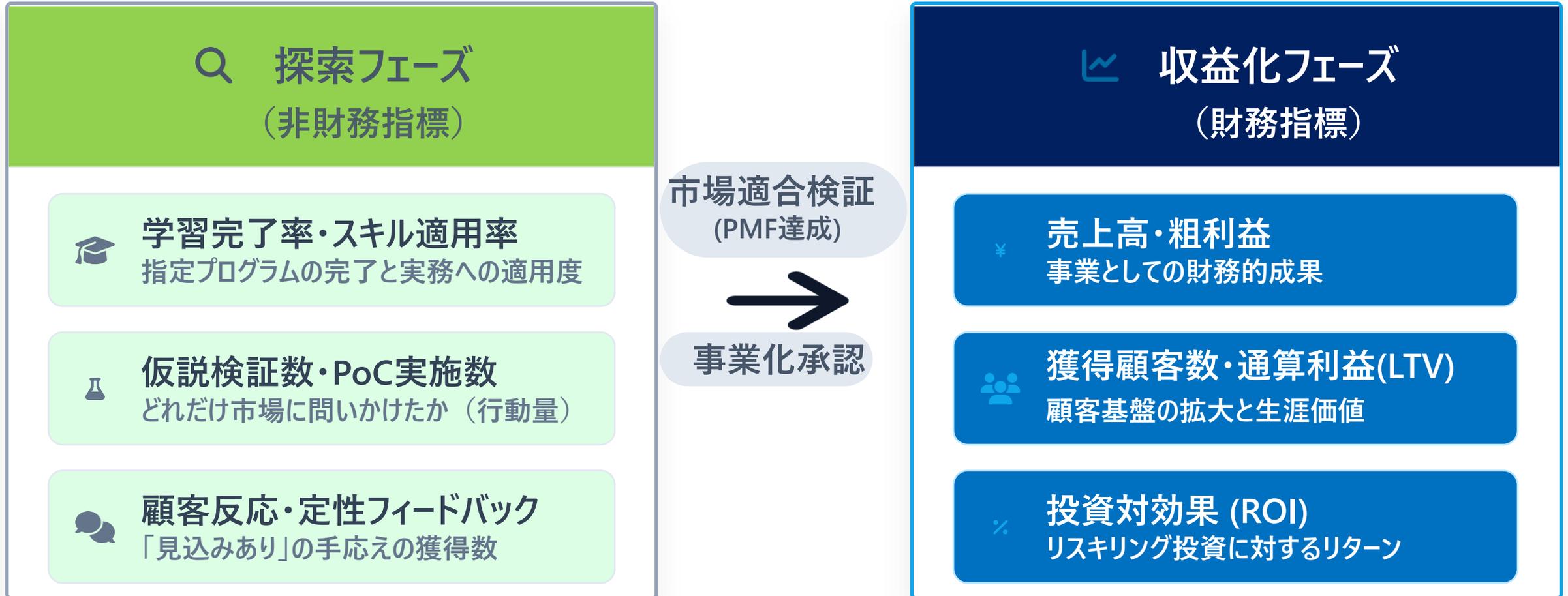
会社のために
リスキングに
時間割ってるのにな



効果音：ポケットサウンド - <https://pocket-se.info/>

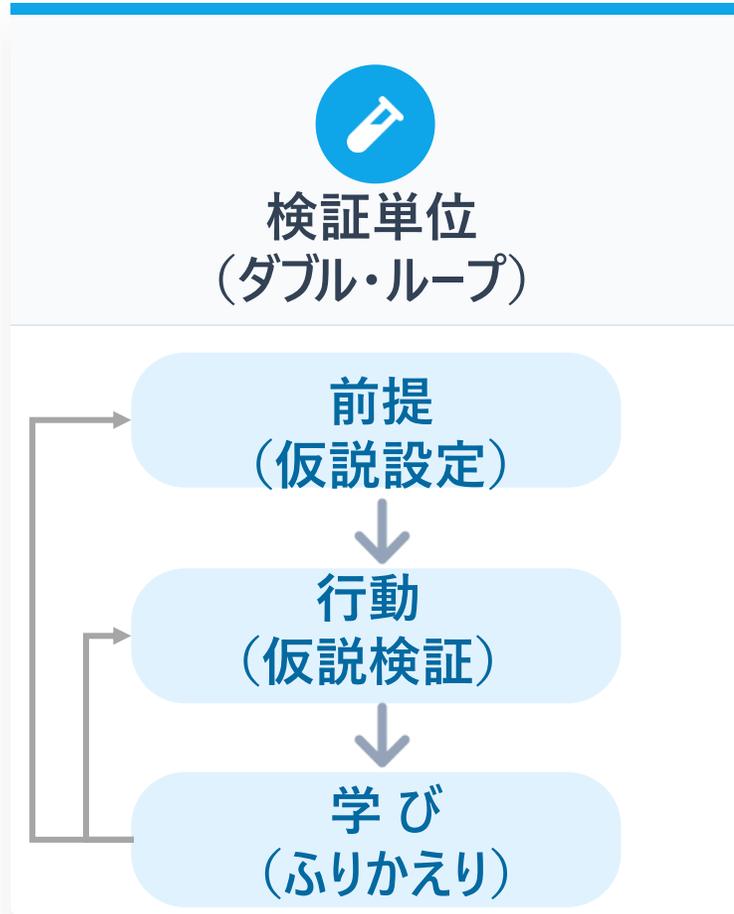
解決策③：非財務と財務の二段評価（概要）

- 新規事業の初期に売上を求めれば、挑戦は萎縮するため評価を2段階に分ける
- 探索フェーズでは非財務指標、収益化フェーズで財務指標を測る



解決策③：検証サイクルの考え方

- 仮説設定 ⇒ 検証 ⇒ 学びのサイクルを明確なGo/Stop基準と短い評価期間で行う
- 失敗ではなく「検証結果」として扱う文化の土台を醸成する



ソリューション④

制度で創る文化・風土



課題①：目的の曖昧さ



課題②：対象の曖昧さ



課題③：効果測定の困難さ



課題④：文化・風土の障壁

解決策④：制度で創る文化・風土

01 顧客セグメント	02 課題	03 独自の提案価値	04 ソリューション
私達の顧客は「どのような人」	顧客の「痛み」	実現したい価値	実現手段の策定
<ul style="list-style-type: none">規模は？業種は？職種は？役割は？	<ul style="list-style-type: none">何に困っている？何を解決したい？本質はどろ在りたい？	<ul style="list-style-type: none">課題が解決すると誰がどう嬉しい？課題解決のため私達が提供する価値は？	<ul style="list-style-type: none">価値提供を実現するためのサービスサービス具体化のためのプロジェクト計画



リスキリング？
意識高い系だねえ
暇なの？

そんなことより
炎上案件の
火消しよろしく



やる気無くすなあ・・・



いつ
リスキリングしろと？

解決策④：制度で創る文化・風土

- 「学びの挑戦をする組織」は、掛け声だけでは生まれない
- 不当な非難の禁止、学びの時間の権利化、失敗の称賛を制度として明文化し、心理的安全性を実現する



01

挑戦への
不当な非難を禁止

新規事業やリスクリングに取り組む「チャレンジャー」に対する批判や足を引っ張る言動を禁止する



02

学びの時間を
「権利」として制度化

業務時間内の学習時間を公式に認め、周囲の理解を得やすくする

個人の「努力」に依存させず、組織の「制度」として保障する



03

失敗＝検証結果
として称賛

新規事業における失敗は「うまくいかない方法がわかった」という貴重な検証結果

失敗を隠さず共有し、ナレッジ化したことを評価・称賛する

解決策④：心理的安全性の確保（具体策）

■ 心理的安全性を醸成し「学ぶことがかっこいい」組織を実現するための仕組みづくり



リーダーのオープンな挑戦の姿 01

- 経営層やマネージャー自らが学習目標を宣言する。
- 新しいスキル習得への挑戦と失敗のプロセスをオープンにすることで、メンバーが挑戦しやすい空気を醸成する



ふりかえりと教訓の蓄積の定着 02

- プロジェクト終了後に「何が学べたか」に焦点を当てた振り返り定例化する。
- 失敗を個人の責任追及ではなく組織の学習資産として蓄積する



リスクリングの正当な評価 03

- 成果だけでなく、リスクリングによるスキル獲得や行動変容を評価項目に明記。
- 昇給や昇格に直接反映させることで、学習への納得感と動機付けを強化する



学びのコミュニティ形成 04

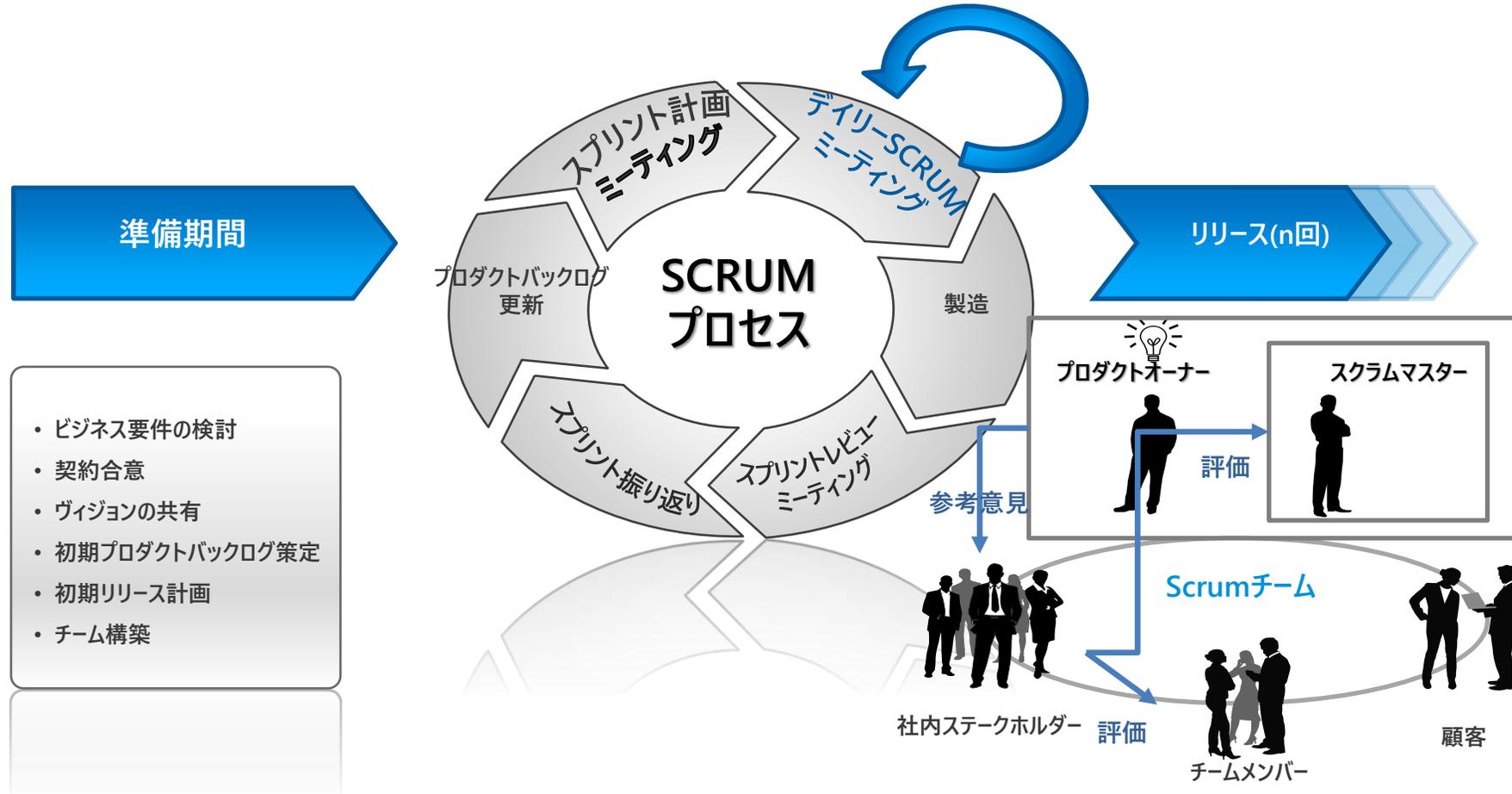
- 学習は一人より他者との交流が有効。
- 自律的に学ぶ同志が相乗効果を生み出すための「学びのコミュニティ」を形成し、相互支援と知見共有を促進する

『アジャイル』ベースのリスキリング

01 顧客セグメント 私達の顧客は「どのような人」	02 課題 顧客の「痛み」	03 独自の提案価値 実現したい価値	04 ソリューション 実現手段の策定
<ul style="list-style-type: none"> 規模は？ 業種は？ 職種は？ 役割は？ 	<ul style="list-style-type: none"> 何に困っている？ 何を解決したい？ 本質はどれくらい？ 	<ul style="list-style-type: none"> 課題が解決すると誰がどう嬉しい？ 課題解決のため私達が提供する価値は？ 	<ul style="list-style-type: none"> 価値提供を実現するためのサービス サービス具体化のためのプロジェクト計画

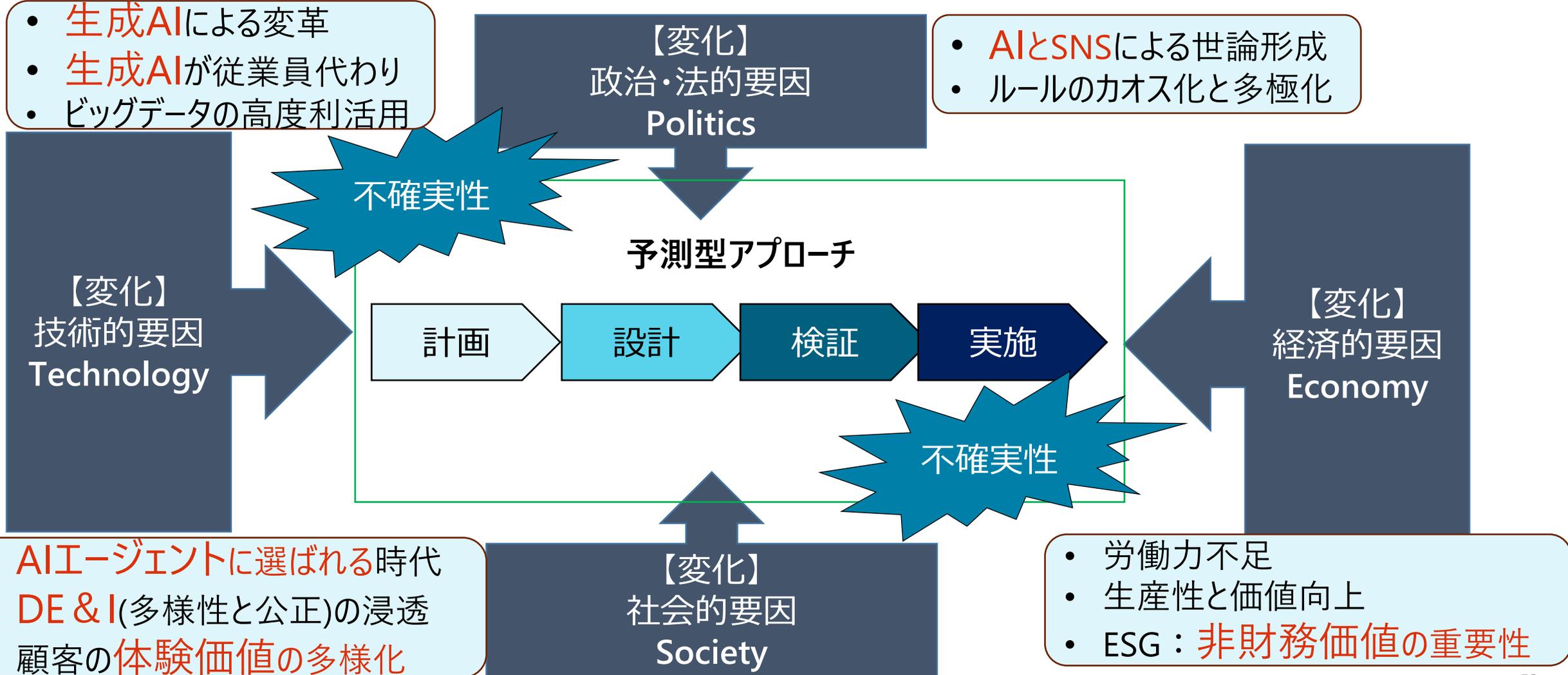
アジャイルで行う意義：小さく素早く

- 完璧な計画を待っているのは、不確実性の高い新しい活動は始まらない
- その会社に適したリスキング方法は仮説検証の試行錯誤
- 小さく作り、早く試し、学びをすぐに仕組みにするマインドが大事



アジャイルで行う意義・不確実で変化の多い将来の生存戦略

- どれだけ予測し計画しても変化と不確実性の満ちた将来をコントロールはできない
- だからこそ**変化と不確実性への適応力**の高いアジャイルな組織・人の在り方が必要



■ 既に海外では「アジャイル人事」「アジャイル組織開発」の事例と潮流がある

ING銀行（オランダ）

人事部門1,000人超をスクラム化 (2015年~)

🚀 評価制度展開の加速

従来: 1年以上 → 数ヶ月で完了

2週間ごとのリリースと改善を繰り返し、統一評価制度「Step-Up」を全社展開

🌱 社員の成長支援サイクル

年1回 → 四半期ごと

対話頻度の向上により、リアルタイムフィードバックとエンゲージメント向上を実現

BBVA銀行（スペイン）

9ヶ月で10カ国2,000名のHR組織を変革

🕒 施策展開スピード3倍

採用設計: 3ヶ月 → 1ヶ月に短縮

南米拠点での採用・育成・評価施策を従来の3倍のペースで次々と展開

👥 人材定着と適材適所

- ✓ 離職率低下: 不満が溜まる前に迅速に対処
- ✓ 適材適所: データ分析による配置転換を高速化

共通する人材開発のアウトカム



主体性の向上



学習文化の定着



リーダーシップ分散

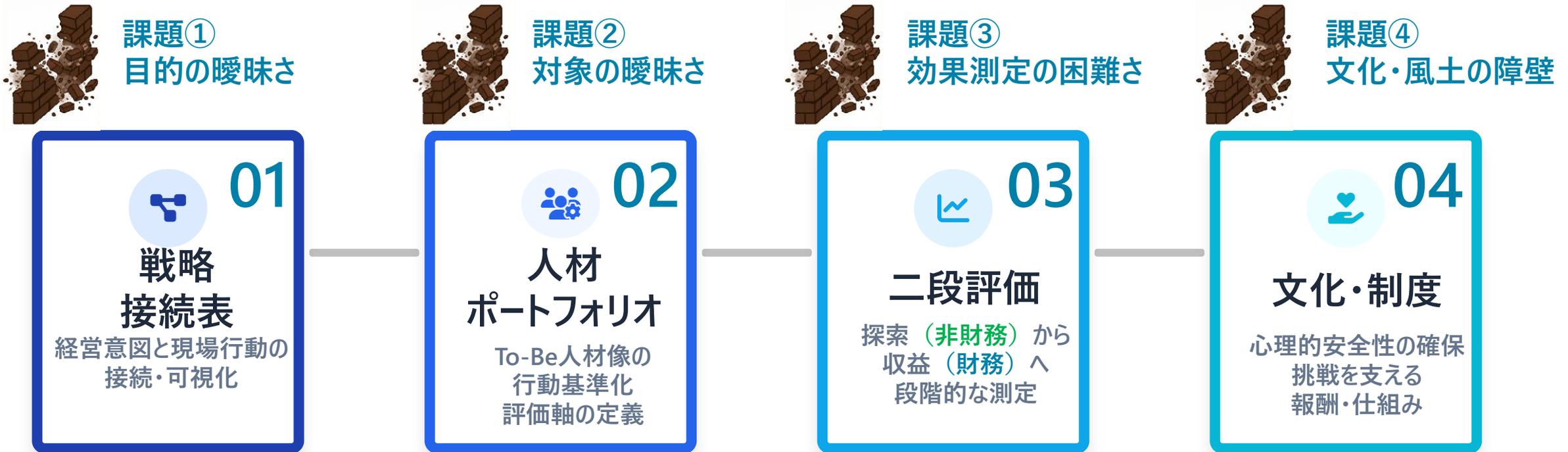


変化への適応力

ここまでのまとめ

まとめ：4つのソリューションセットの相互作用と4つの課題・壁の解消

- 4つのソリューション（解決策）は、組み合わせによってより効果を発揮する
- 戦略接続表が目的を示し、人材ポートフォリオが対象を定め、二段評価が効果を測り、文化・制度が挑戦を醸成する



スモールスタート × アジャイル（短いサイクルでブラッシュアップ）

🔄 学びを制度に即時反映し、高速で仮説検証サイクルを回す

まとめ：経済産業省からの事例を基にした4つのソリューションの有効性の検証

- 人的資本経営の優良事例を分析した結果、優良企業的事例と私たちのソリューションは大きな親和性があることが確認できた
- 世の中の優良事例を統合することで更なる企業価値と人的価値の向上が期待できる

01 戦略接続表

■ 経営意図と現場行動の接続・可視化

★実践企業: 旭化成、伊藤忠商事、三井化学

経営戦略と人材戦略を明確に連動させ、
事業軸・機能軸から必要人材を体系的に定義

02 人材ポートフォリオ

■ To-Be人材像の行動基準化・評価軸の定義

★実践企業: 旭化成、日立製作所、
アステラス製薬、三井化学

高度専門職・DX人材の要件定義とKPI設定
戦略重要ポジションの明確な管理

03 二段評価

■ 非財務から財務への段階的測定

★実践企業: 花王、双日、伊藤忠商事

KPI型からOKR導入で挑戦を評価

Input/Outcomeの段階的な測定

四点セットを
統合した
優良事例は
まだない

04 文化・制度

■ 心理的安全性の確保・挑戦を支える報酬・仕組

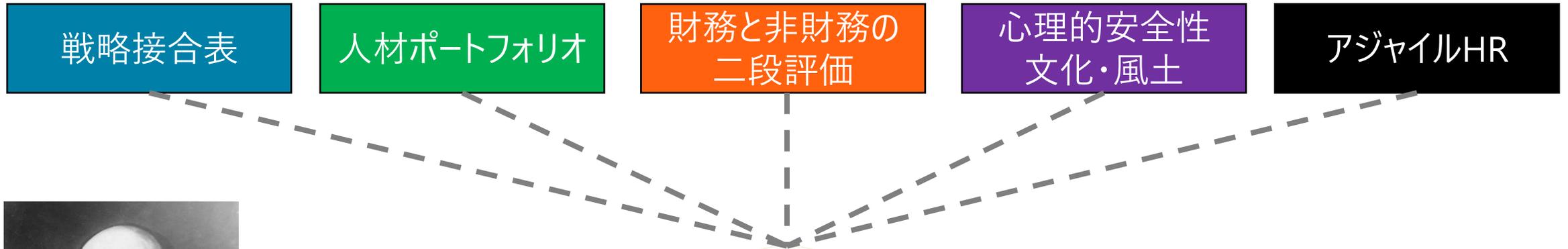
★実践企業: ロート製薬、SOMPO、
丸井グループ、LIXIL

複業・兼務・起業支援、公募制度

10年超の「手挙げ文化」醸成

まとめ：『新結合』既存知を組み合わせる新たな価値を創る新しい価値

- 『新結合』とは既存知を異なるアプローチで結合することで新たな価値を創ること
- **一つ一つは既存知でも**それらを**結合することで新しい価値を創る**のが私たちの提案



ヨーゼフ・シュンペータ

既存知の「新結合」で創る
新しい価値（新しいソリューション）

SECTION 04 - 結 (Closing)

シン・リスクリングで 描く未来

真・新・信・心・進に宿る意思

「シン・リスキリング」に込めた5つの想い

- 「シン・リスキリング」という名に込めた5つの想いは、私たちが描く組織と社会の理想像
- 5つの「シン」が、変革の原動力となり日本社会の活性化に繋がると考える

私たちの提唱する「シン・リスキリング」

真

TRUE

戦略と行動の断線を解消
本質に向き合う

新

NEW

新規事業を起点とした
非連続な成長モデル

信

TRUST

データと制度で裏打ちされた
信頼の仕組み

心

MIND

学ぶことを尊び
心理的安全性を確保する

進

ADVANCE

次なる未来へ
進むための羅針盤

真（しん）：本質的アプローチ

戦略と行動の断線を解消し
学びを本質的な事業成果に繋げる

表面的な施策ではなく、根本的な構造改革

「やらされ感」から「必然性」への転換

新（しん）：非連続な成長モデル

新規事業を起点に変革し、全社へ拡張する

既存の延長線上ではない、未来への挑戦。

非連続な成長への飛躍

信 (しん) & 心 (しん)



信

データと制度で
公正に報い信頼を醸成

努力や学習のプロセスを可視化し、成果だけでなく挑戦そのものをデータに基づいて正当に評価・処遇することで、組織への信頼（信）を醸成する。



心

心理的安全性
学ぶことが「かっこいい」

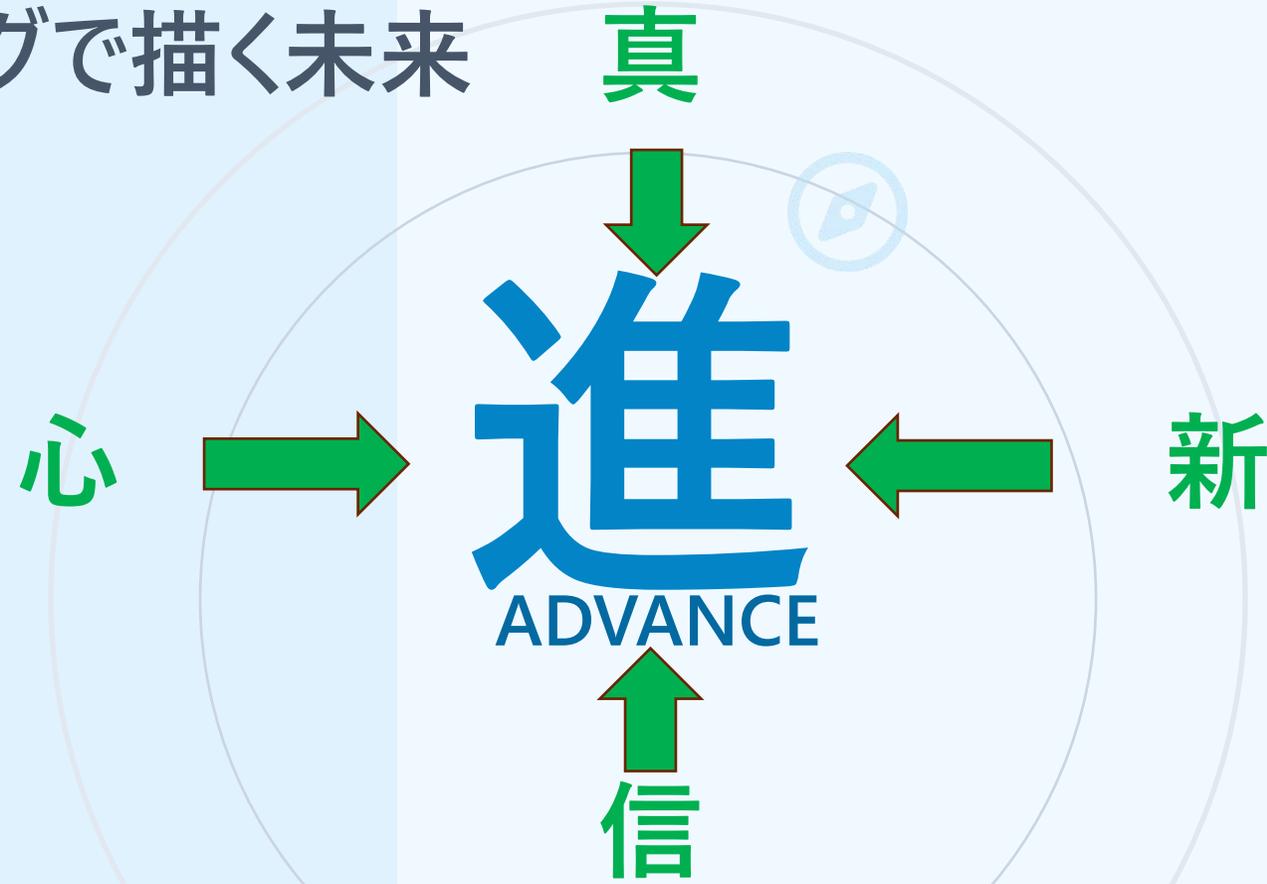
失敗を許容し、新たな知見を得ることを称賛する文化を根付かせる。
自律的に学び続ける姿勢（心）を、組織全体でリスペクトする風土を作る。



変化に対応できる
「学習する組織」こそ
最強の競争優位

不確実な時代において、唯一持続可能な競争優位の源泉は、競合他社よりも早く学び、変わり続ける組織能力である。

シン・リスキングで描く未来



『シン』の具現化こそが、日本企業が失われた活力を取り戻し、失われた30年から次なる未来へと『進 (Advance) 』むための羅針盤になる

ご清聴ありがとうございました

Thank You!

ご清聴ありがとうございました
私達の提言をぜひご活用ください