

2026 年 7 月 15 日
 パーソルイノベーション株式会社
 株式会社パーソル総合研究所

早稲田大学大学院経営管理研究科 長内研究室

パーソルイノベーション、パーソル総合研究所、早稲田大学 長内研究室との共同研究 企業変革を支える人材成長の新構造を解明 「二流路型リスクリング」理論を初提示

—企業のリスクリングは「2つの成長ルート」で動いていた プロ文系人材とプロ理系人材の道—

パーソルイノベーション株式会社（東京都港区、代表取締役社長：大浦征也）と株式会社パーソル総合研究所（東京都江東区、代表取締役社長：岩田亮）、早稲田大学 商学学術院 長内厚教授の研究チームは、企業のリスクリングが「2つの成長ルート」から成り立つ構造であることを明らかにし、新理論「二流路型リスクリング」として初めて体系化しました。本研究は、2026年6月20日（土）・21日（日）に開催された組織学会研究発表大会にて発表されました。

これまでリスクリングは「高度人材の育成」が中心に語られてきましたが、本研究により、企業の実態はそれだけではなく、

- ① 少数のエース人材と言われるプロ文系人材を生み出す成長ルート
- ② 多くの社員が新業務へ適応していく（プロ理系人材）成長ルート

の2つが同時に機能していることが明らかになりました。この発見は、AI時代における企業変革の“人材の動き方”を解き明かすものであり、今後の人材戦略の前提を大きく変える重要な知見となります。



■発表概要

学会名 : 2026年度 組織学会 研究発表大会
 開催日 : 2026年6月20日(土)～21日(日)
 開催校 : 関西学院大学（西宮上ヶ原キャンパス）
 発表形式 : 口頭発表
 発表タイトル : 「事業変革期におけるリスクリングの実態 —二流路型人材形成—」
 発表者 : 長内 厚（早稲田大学）、柿内 秀賢※、清水 さやか（パーソルイノベーション株式会社）

※2026年4月よりパーソル総合研究所所属

■研究の背景：リスクリングは“なぜ機能しているのか”が不明だった

近年、多くの企業がデジタル化やAI導入に伴う事業変革に直面し、リスクリングへの投資が加速しています。一方で、

- ・ どのような人材が変革を担うのか
- ・ 学びがどのように業務成果に結びつくのか

といった根本的な構造は十分に解明されていませんでした。

本研究は、この“ブラックボックス”に踏み込み、リスクリングが機能する仕組みを明らかにすることを目的としました。

報道・メディア関連の問い合わせ先

パーソルイノベーション株式会社 広報室 TEL : 03-6757-4259 MAIL : pino_pr@persol.co.jp

■概要

2025 年 10 月、大手製造業 2 社の人事部門を対象に、AI・デジタル化を背景としたリスクリングと人材再配置の実態に関する半構造化インタビューを実施。いずれも AI・デジタル化を背景に大規模な人材再配置と社員のリスクリングを進めている企業であり、リスクリングの実態分析に適したケースです。

■分析結果：社員のリスクリングを通じた企業の成長は「2つのルート」であった

① プロ文系人材育成ルート（飛躍型成長）

新規事業や戦略転換を担う高度人材がリスクリングを通じて成長しているが、その数は限定的。

② プロ理系人材育成ルート（適応型成長）

多くの社員は、既存スキルを活かしながら近接領域へ移行。

企業全体の変化を支える“量の成長”を担っている。そしてAI時代に拡大する「中間スキル層」は、AIの普及により、出力の検証・調整・管理といった新たな業務が増加しているため、これにより、高度専門人材だけでなく、一定のスキルで活躍する人材層の重要性が急速に高まっていることが確認されました。

■新理論「二流路型リスクリング」とは

本研究では、企業の人材成長を以下の2つの流れとして定義しました。

- ・ 少数の高度人材を生み出すルート（プロ文系人材）
- ・ 多数の社員を新業務へ移行させるルート（プロ理系人材）

この2つが同時に進むことで、企業の変革が実現されるという構造を、初めて理論として体系化しました。

■本研究の意義

これまでのリスクリングは「高度人材育成」という単線的な理解に留まっていた。

しかし本研究により、企業変革は、「一部の優秀人材」だけではなく、「組織全体の適応」によって支えられていることが明らかになりました。これは、人材戦略・教育投資・組織設計において大きな転換を迫る知見です。

■今後の展望

今後は、

- ・ 二流路構造と企業業績の関係の定量分析
- ・ 自律成長型プラットフォームへの実装

を通じ、個人と組織の成長をデータとして可視化・運用できる仕組みの構築を進めていきます。

■パーソルイノベーション株式会社について < <https://persol-innovation.co.jp/> >

パーソルイノベーション株式会社は、パーソルグループの次世代の柱となる事業創造を目的に、2019 年 4 月に事業を開始しました。世の中で見過ごされてきた“誰かが解くべき”はたらく領域の課題に向き合っています。まずは、フロントラインワーカー向けの転職/採用支援に取り組むべく若年層・未経験者向け転職支援サービス『ピタテン』やドライバーに特化した転職エージェントに注力します。また、約 10 万件の求人情報を人材紹介会社に開放する求人データベース事業『HITO-Link エージェント』など業界のパラダイムシフトとなるようなサービスも展開していきます。今後も新たな価値創出を通じて、はたらくの常識をアップデートし続けてまいります。

■株式会社パーソル総合研究所について < <https://rc.persol-group.co.jp/> >

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。