

# リスキリングの実践

## 国際競争を勝ち抜くために

外部環境の変化に合わせ、新しいスキルを身につける「リスキリング」が注目されている。政府も「人の投資」に5年で1兆円を投資する方針を掲げ、リスキリングを進める個人や企業への助成を強化している。日本の企業や組織が取り組むべきリスキリングの実践手法をリスキリング研究の第一人者、後藤宗明氏が紹介する。



後藤宗明 (ごとう むねあき)  
一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表理事  
SkyHive Technologies日本代表

早稲田大学政治経済学部卒業後、1995年に富士銀行(現みずほ銀行)入行。2002年、グローバル人材育成を行うスタートアップをNYで起業、卒業生約2,000名を輩出。経済産業省「スキル標準化調査委員会」委員、リクルートワークス研究所 客員研究員等を歴任。著書に「自分のスキルをアップデートし続けるリスキリング」「新しいスキルで自分の未来を創るリスキリング実践編」(ともに日本能率協会マネジメントセンター)。



### リスキリングは企業や組織が責任をもって行うもの

日本ではリスキリングに「学び直し」という和訳が付けられている。国が推奨していた「リカレント教育」の訳がそのままリスキリングに使われたため、これが正しいリスキリングの浸透を妨げる要因の一つになっている。

リカレント教育は生涯学習の一手法で、個人の興味や関心があることを仕事に関係なく自由に学ぶことを言う。一方、リスキリングは企業や組織が新しい事業戦略を担う人材を責任をもって育てていくことを意味する(図表1)。従業員視点では、「新しいことを学び、新し

いスキルを身につけ実践し、新しい業務や職業に就くこと」がリスキリングということになる。

今、なぜリスキリングが重要なのか。グローバルなビジネス環境では、競争相手は全世界である。外部環境が激しく変化する中、企業が競争を勝ち抜くには、生産性を上げ、新しい事業をつくっていくことが不可欠になっている。そのカギを握るのが「デジタル」だが、日本のデジタル化は非常に遅れている。新型コロナウイルスによって日本はデジタル化が進んだという印象を持つ人もいるが、海外では日本以上に進んだ。その結果、2023年の世界デジタル競争力ランキングで日本は総合32位と、前年の29

位からさらにランクを落としている(次ページ図表2)。リスキリングによって技術力のレベルを上げていくことは、国際競争力をつけるという観点からも非常に重要である。

### 実践で生かさなければ学ぶ意味はない

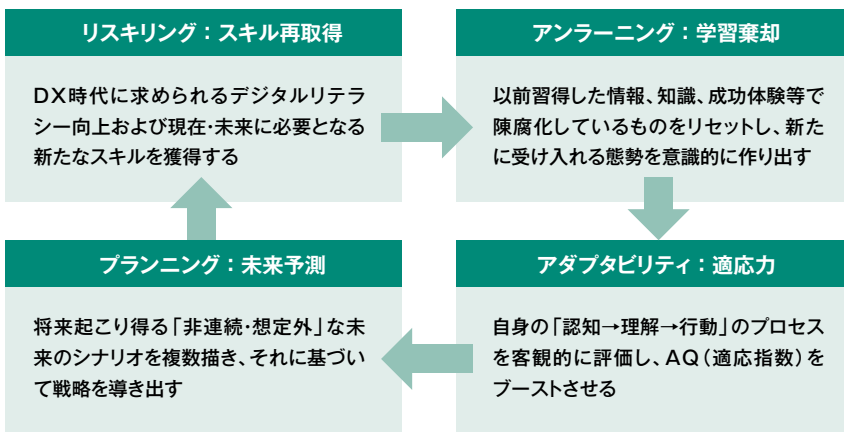
日本におけるリスキリングに欠けているのが、学んだスキルを実践する機会である。「学びっぱなし問題」と呼ばれているもので、新しいスキルは学ぶだけでは時間が経つと忘れてしまう。学んで身につけたスキルを実際の業務の中で生かすことまでがリスキリングである。企業の中で生かせる場がないと、転職を考える人が出てく

図表1 リスキリングとリカレント教育の違い

	リスキリング	リカレント教育
期間	短期間(12~18カ月)	長期間(反復)
背景	テクノロジーの連携による自動化がもたらす雇用消失	人生100年時代の生涯学習
目的	学習およびスキル取得	学習
実施責任	企業(国によっては行政主導)	個人(の関心が原点)
講座提供	民間企業(スタートアップ中心)	大学等、教育機関
学習分野	デジタル分野	広範囲
履修証明	マイクロ・クレデンシャル(オンライン上の学習履歴証明)	公的学位

出典：一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ作成資料

図表3 個人に求められるポストコロナ時代の必須4スキル



→ **VUCA (変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代を乗り越え、未来を創造する**

出典：一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ作成資料

図表2 世界デジタル競争力ランキング (2023年)

順位*	国・地域名
1 (2)	アメリカ
2 (6)	オランダ
3 (4)	シンガポール
4 (1)	デンマーク
5 (5)	スイス
6 (8)	韓国
7 (3)	スウェーデン
8 (7)	フィンランド
9 (11)	台湾
10 (9)	香港
32 (29)	日本

\*括弧内は2022年の順位

出典：IMD世界デジタル競争力ランキングより作成

る。リスキリングの機会を提供しない企業は、優秀な人材がどんどん流出してしまう危険性があるということだ。

ことで、アンラーニングで生まれたスペースに外部からの知識や情報が入りやすくなる。

寄り添った形で行わなければならない。やりたくないことを無理やりやらされても、身につかないばかりか、他に選択肢がある人は辞めてしまう。資金も人材も限られている中小企業など、自分たちだけで取り組むことが難しい場合は、自治体などによる支援の仕組みを活用する。

リスキリングは本来、会社や組織が行うべきものだが、そうした環境が得られない個人の場合、自分のスキルが今後も市場価値を持つかどうか、不安に思う人もいるだろう。その場合は自治体などが提供する機会を利用して新しいスキルを学ぶという方法がある。また、副業や兼業、ボランティアやNPOの支援といった形で学んだことを生かすという手もある。大切なのは自分自身をリスキリングし続けることである。そのため必要なのが「ポストコロナ時代の必須4スキル」だ(図表3)。

続いて、将来起こり得る非連続・想定外のシナリオを複数描き、それに基づいた戦略を具体的に描き出す(プランニング・未来予測)。自身のキャリアプランを組織任せにしないためにも、リスキリングの方向性を自分で決めるなど、主体的・自律的に関わっていくことが大切だ。この3つのプロセスを踏むことによって、より効果的な「リスキリング・スキル再取得」が可能になってくる。

そこで提案したいのが、次に述べる「リスキリングに必要な7つのアクション」だ。

まず、以前習得した情報、知識、成功体験などで陳腐化したものをリセットし、新たに受け入れる態勢を意識的に作り出す(アンラーニング・学習棄却)。とくにベテラン中高年社員の場合、過去の実績やプライドが邪魔をすることが多く、この最初のプロセスが非常に重要である。次に「認知↓理解↓行動」を通して自分自身の「アダプタビリティ・適応力」を高める努力を行う。これが備わる

では、企業や組織は具体的にどのようにリスキリングに取り組んでいったらよいのだろうか。進めるにあたって、そのポイントを理解しておく必要がある。

まず1つ目は、全社共通のリスキリング制度をつくること。リスキリングはチェンジマネジメントの取り組みであり、企業の新しい事業の方向性に沿って、従業員がどんなスキルを身につけるべきかが決まる。中でも重要なのが、責任者を任命することだ。海外企業では役員クラスがリスキリングを主導している。経営陣がきちんと関わっていくことが大切だ。

まずリスキリングは、個人の自助努力によるものではなく、企業や組織が責任をもって行い、経営トップやリーダーが率先して取り組むべきものである。新事業や組織変革に欠かせず、戦略上の必須事項であるという共通認識が必要だ。

また、リスキリングは従業員に

2つ目が、部門ごとに将来必要となるスキルを決めること。例えば、DX(デジタルトランスフォーメーション)を実行するにも、法務部に必要なスキルと営業

また、リスキリングは従業員に

また、リスキリングは従業員に

また、リスキリングは従業員に

図表4 リスキリング先進事例のパターン分類 (企業主導型、国家主導型)

企業	自社DX推進	自社の事業構造変革に向けDX推進により新たなデジタル分野における事業を構築。それに合わせて、従業員のデジタルリテラシー向上および将来必要となる新たなスキル習得を目的とした「攻め」のリスキリング
	自社雇用維持	技術的失業対策、余剰人員の再戦力化を目的として、主にベテラン中高年社員の雇用を「守る」ためのリスキリング
	自社事業維持	自社の事業構造転換および新型コロナウイルスの影響により、事業を「守る」ための人員整理、アウトスキリング
国家	企業DX支援	国家省庁主導による、DXによる自国の産業構造転換促進を目的としたリスキリング施策、PPP (官民連携) 運営
	失業対策支援	デジタル技術の浸透によるオートメーション化によって雇用が失われる「技術的失業」に対する支援プログラム

出典：一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ作成資料

部に必要なスキルでは中身が異なる。部署ごとに必要なスキルをきちんと確定しなくてはならない。

3つ目が、研修制度や学習環境の整備。必要なスキルが決まれば、どんな学習ツールを使い、どのような教育の仕組みをつくるかが見えてくる。ここで初めて具体的な研修制度を設計していく。

4つ目が、従業員のスキルの棚卸しで、従業員が今、どんなスキルを持っているのかを明らかにする。例えば、会社で営業の仕事をしている社員が週末はNPOのウェブサイトを作っているなどのケースがあるかもしれない。「スキルの可視化」は、リスキリングを始める上で非常に重要である。

**リスキリングした社員を評価し昇給・昇格を視野に入れる**

5つ目は、従業員がリスキリングを始めたなら、その学習履歴や習得したスキルをきちんと証明する仕組みを確立すること。これがなぜ重要かというと、証明することによって、そのスキルを活用できる業務に抜擢できるからだ。

6つ目は、リスキリングした従業員がその新しいスキルを使える場を配置転換などによってきちんと

と用意すること。例えば、AIのスキルを身につけたにもかかわらず、現在の部署でAIを使う必要がなければ、せっかく学んだことも忘れてしまう。また、活躍の場がないと、その従業員は新しいスキルを生かすために転職を考えるかもしれない。

最後は6つ目とも関係するが、リスキリングした人を昇給・昇格させるなど、その努力にきちんと報いる仕組みをつくること。市場価値の高いデジタルスキルなどを身につけた人が給与も何も変わらないうちにと、そのスキルを高く評価する他社から引き抜かれるという可能性も出てくる。

**リスキリングをする・しないで格差はますます開いていく**

リスキリングは、日本では単に福利厚生の一環としてオンライン講座を提供するだけで終わっている企業が多く、これが「学びっぱなし問題」の元凶になっている。リスキリングを福利厚生にしてしまうと、就業時間中に受講できない、週末や帰宅後に学んでも給与は支給されないなどの問題があり、結果的に組織の新しい事業戦略を担う人材も育たない。

リスキリングに取り組むことは、新しい成長事業を支える社員を育て、それが収益を生むという形で会社のトランスフォーメーションを進めることである。DXとリスキリングは表裏一体の関係にある。リスキリングの先進事例には、図表4のようなパターンがあり、リスキリングに取り組みむことによってDXの進展も期待できる。

今後、ChatGPTなどの生成AIが飛躍的に進歩し、AIにできることが増えていくと、省力化がどんどん進む。

「リスキリング格差」と呼んでいるが、リスキリングをする企業としない企業とは、その差も大きく開いていくことだろう。

トップマネジメントでは、会社のビジョンや将来の姿を明確にした上で、従業員が身につけるべきスキルをきちんと提示し、業務として運用していくことが求められる。そのためには最新の技術がどんな状況にあるのか、経営トップやリーダーが正しく知っておくことが必要だ。健全な危機意識を持つためにも、展示会や国際会議などに積極的に足を運び、海外の最新情報に触れることをお勧めしたい。