

リスキリングの社会的意義と 実現のための条件

ごとう
後藤むねあき
宗明

●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

1. リスキリングが 必要とされる背景

2023年に岸田前首相が所信表明演説において、リスキリング推進のために5年間で1兆円の投資を行うと表明し、国策として取り上げられるようになった。もともと欧米でリスキリングが注目された理由は、技術的失業を防ぐ最大の解決策として導入されたことにある。技術的失業とは、AIやロボティクス等のデジタル技術の浸透による労働の自動化によって、人間の雇用が無くなる社会的課題を指す。デジタル分野で多くの雇用が生まれているため、こうした技術的失業は起きないという論調もあるものの、新しく生まれているデジタル分野の業務を担うためには、現在の多くの労働者のスキルが不十分であるため、スキルギャップが生じ、技術的失業が生まれるのである。

デジタル化の重要性は認識されつつも遅々として進まなかったことと同時に、リスキリングへの理解も進まない状況が日本では続いていた。しかし、新型コロナウイルス感染症が広まり、働き方におけるデジタル化が始まり、非対面型のデジタル分野の新規事業創出を含む、DX等の企業変革

の必要性が高まってきたことが大きな転機となった。肝心のデジタル人材は未だ希少で、人的資本経営に対する注目も重なり、DXを遂行するための人への投資の最大の施策としてリスキリングが着目されるようになったのである。

リスキリングを導入することで慢性化する人手不足を解消する手段にもなる。少子高齢化と地域の過疎化が重なり、日本全国で慢性的な人材不足に陥っている企業が多く存在し、特に飲食業などでは新型コロナウイルス感染症の蔓延による影響から回復基調にあるものの、最低時給を上げて募集をかけても人材を雇えない事態が続いている。こうした事態を打開するための一つの解決策として、リスキリングによって既存社員の成長を支援し、生産性を高めていくことが急務となってきているのである。

2. リスキリングとは

リスキリングという言葉の和訳については、（学び直し）という表現が散見されるが、実は（学び直し）は半分正解、半分不正解な表現である。日本では新しいことを学ぶ部分のみに注目が

集まっているが、リスキリングは身につけたスキルを実践して、特に社内の成長事業や成長産業で新しい仕事に就くことまでを含む。リスキリングの元となっているリスクルという動詞は、「(従業員に) 新しいスキルを再習得させる」という意味であるため、組織の変革ニーズに伴って組織が従業員をリスクルするのである。つまり、リスキリングは、組織が実施責任を持つ業務の一環である

といえる。従業員視点に置き換えると、リスキリングは「新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、そして新しい業務や職業に就くこと」である。

実は学び直しという言葉は、リカレント教育という言葉が流行っていた時に用いられた表現で、**図表 1** はリカレント教育とリスキリングの違いを説明した図である。

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ヶ月)	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

日本では2010年代からリカレント教育を推し進める動きがあった。リカレント教育は生涯学習の一手法で、個人の関心が原点となっており、時間と費用の捻出は個人が行う。仕事を継続しながら私費で大学院に通学するといったことが可能な従業員は限られているため、産業界ではなかなか定着しなかった経緯がある。一方で企業変革に伴うデジタルトランスフォーメーションを完遂するためのデジタル人材育成という観点において、欧米では個人任せにせず、組織の業務の一環としてリスキリングを導入していったため、それが現在のデジタル競争力ランキングに顕著に日本との差が

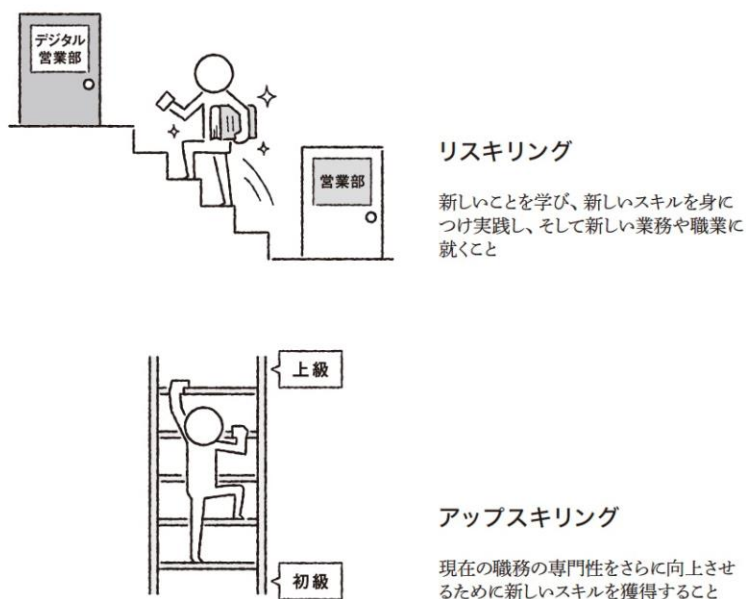
現れている。皮肉にも日本においては、新型コロナウイルス感染症の広がりから働き方やビジネスモデルが変化し、本格的なデジタル活用が日本でも必要となり、世界に遅れてやっとリスキリングに注目が集まってきたのである。

また、従来のスキルアップという言葉とリスキリングの違いは何か、という質問をよく頂戴する。スキルアップという言葉は実は和製英語で海外では通じない表現であり、一般的に海外ではアップスキリングという言葉を使用する。アップという言葉のイメージからお分かり頂けるように、今までの延長線上に上に行くイメージである。例え

ば、経理部の方がより高度な経理のスキルを身につける、そういった場合はアップスキリングと呼ぶ。従来企業が実施してきている人材育成施策の

多くは、このアップスキリングに該当するのではないかと、見受けられる（図表2）。

図表2 リスキリングとアップスキリングの違い



3. リスキリングの効果と導入メリット

企業がリスキリングを導入することで、様々な効果が期待できる。まず1つ目は、デジタルトランスフォーメーション等による新規事業創出、および将来の自社の成長事業を成功に導く人材育成が可能となることである。高度なデジタルスキルを持つ人材を社外から採用することは給与レンジの課題もあり、現実的に難しい側面がある。社内でデジタル人材をリスキリングによって育成していくことは、時間はかかるものの、将来の新しい事業の担い手となる従業員が育っていき、組織全体の人材レベルの底上げにつながる。

2つ目は、従業員の退職を防止し、エンゲージメント向上をもたらすことである。若い世代では特に、「自分を成長させてくれる会社で働きたい」というニーズが高まっている。リスキリングを導入している企業においては、従業員の成長を支援していくため、会社に対する感謝の念が向上し、人材が定着、在職率が長くなる傾向が顕著に出ている。

そして3つ目に、社外の優秀な人材を惹きつけることができることである。特に米国で新たに始まっている採用のトレンドとして、一度やめた従業員を再び迎え入れるリファーマル採用を高める効果がリスキリングの支援体制にあることに注目が集まっている。まず、社内の従業員が社内でリスキリングをした経験や取得した資格などを自分の

LinkedIn等のビジネスSNSで投稿を行う。「私の会社に入社すれば、素晴らしいリスキリング環境があり、自分の成長の支援をしてくれる」というメッセージを未来の候補者の方々に届ける採用マーケティングの効果が絶大なのである。特にミレニウム世代、Z世代と呼ばれる若い世代は、会社のビジョンやパーパスに共感できない、自分の成長環境がない、ということにとっても敏感で、彼らが退職する大きな理由となっている。自社の従業員をリスキリングすることが、優秀な人材を外部から採用することに繋がってゆくのである。

こうしてリスキリングの支援体制が整っていることを全面的に広報していくことで、人材が育ち、退職を防止し、そして優秀な人材を惹きつける採用に結びつけることで、人材不足を解消することができるのである。人材が育ち、成長事業を牽引し、利益が拡大できることで、給与として還元することも可能になり、リスキリングを成功させると、企業にとっては、三方よしの状態を生み出すことができるのである。

4. リスキリングを導入する 上での課題と解決策

企業の経営者の皆さまから一番よく何うリスキリングの課題は、「リスキリングをすると従業員が辞めてしまう」という思い込みである。ある経営者の方には、「安い給料で騙しだまし働いてもらっているのに、リスキリングなんて言ってやる気になって転職されたら困るんだよ」と言われたこともある。実はこれには大きな誤解があるのである。

リスキリングを実施したにも関わらず、新しく身につけたスキルを仕事で活かす機会がない、また処遇も変わらない、という場合に従業員の方々は転職を検討し始めるのである。実はリスキリン

グを自社で開始する前に一番大切なことは、自社の将来の成長事業に従業員の方々に示し、その戦略に必要なスキルを示し、リスキリングを通じて従業員の方に身につけてもらうことが大切なのである。この会社で働いていても将来安心だと思ってもらえるように、自社の成長事業を担う方々を育成していくために、リスキリングは必須なのである。そして成長事業が大きくなり、利益を創出し、それが従業員の方々に給与として還元される、これが実現できる場合には、従業員の方々は自社に貢献して働きたいと感じるのだ。間違ってもリスキリングをすると従業員が転職してしまうのではなく、スキルを身につける機会がないことや給与が変わらないといった環境が原因なのである。繰り返しになるが、そのためにも経営者は自社の成長事業を創出し、必要なスキルを従業員の方々に身につけてもらうための計画を共有し、明示する必要があるのである。

また、日本企業から一番多い質問は、「中高年のリスキリング方法はどうしたら良いか？」というものである。その質問にお答えする前に、いつも私が逆に質問をさせて頂くことが以下の5つである。

- ①早期退職を運用しているか？
- ②役職定年を行っているか？
- ③リスキリング後も戦力としてみなすか？
- ④受け入れ先（配置転換の用意）はあるか？
- ⑤成果が出るまでに長時間かかる覚悟はあるか？

実は中高年個人の視点に立ってみると、上記の①～⑤について前向きな環境がなければ、自分ごととしてリスキリングに取り組む意欲は湧きづらい。役職定年や定年に向かっていく中で、自身の給与も減り、役職もなくなるのであれば、リスキ

リングに取り組む意欲が低くなり、やっても無駄であると考えるのも至極真つ当な意見である。そのため、中高年再戦力化が必要な会社においては、リスキリングをした結果、前向きな未来（成長できる環境がある）、自己効力感（自分はある）、心理的安全性（知らない、と馬鹿にされない）、尊重される環境（役職定年の反動）、自分ごと化できる理由（デメリットよりもメリットが大きい）など、組織として中高年の方々に、前向きになる環境を用意できるかどうかにかかっているのである。

5. リスキリングを成功させるための組織作り

リスキリングについての正しい理解が進むと、経営者の皆さまのリスキリングに対する関心が高まり、どうやって取り組んだら良いか、というご質問を頂戴するようになる。特に、経営資源に限りのある中小企業においては、なかなか自社の資金、人材だけでリスキリングを進めていくことが難しいというお声もよく伺う。一方で従業員人数が数十名規模の会社でも、リスキリングに成功し、成長事業を創出し、従業員が成長事業を担う人材として育てている企業があることも事実なのである。以下、経営者と人事部に必要な7つのアクションをぜひご参照頂きたい。

① 全社共通のリスキリング制度づくり

リスキリングはデジタルトランスフォーメーション等の企業を変革してゆくための人的資本投資の重要な施策となるため、経営者が必ず関わり、全社プロジェクトとして行なっていく必要がある。そのため、全社共通で運用するためのリスキリングに関する制度づくりを行い、人事部においても、採用、人材育成、労務といったグループごとに連

携して進めてゆくことが重要である。

② 将来必要となるスキルの決定

リスキリングによって身につけるべき将来必要となるスキルは、実は部門ごと、担当者ごとに異なる。そのため、各部門と人事部が連携し、どのようなスキルが必要となるかを検討し、具体的にどんな新しいことを学び、スキルを習得すべきかを具体的に明示する必要がある。一定以上の規模の中堅企業において部門人事の機能がある場合は、この部門人事担当者が各部門の上長と将来必要となるスキルについて検討してゆくことが必要である。

将来必要なスキルから現在持っているスキルを差し引いたもの、これをスキルギャップといい、リスキリングは言い方を変え、スキルギャップを解消するための取り組みでもあると言える。

③ 研修制度、学習環境の整備

将来必要となるスキルが部門ごとに明らかになった後、具体的にスキル習得に向けた研修制度や学習環境の整備を行う。従業員一人ひとりが自由に好きな時間に学習することができるオンライン講座を提供する会社と契約をしたり、新しいことを仲間と一緒に学ぶことが可能な集合形式の両方をセットで提供可能なハイブリッドな環境が用意できると理想的である。特に学ぶことに対して苦手意識をもつ従業員の方々の学習環境を整えていく上で大切なことが、本人の希望と適性に配慮をした支援体制を用意することである。

④ 従業員のスキルの可視化を行う

リスキリングを行う上でとても大切なのが、「スキルの可視化」である。現在従業員がどんなスキルを保有しているのか、を把握していない企業は実はとても多い。例えば、会社の中では営業

の仕事をしている従業員が、週末にボランティアでNPOのウェブサイトを作っている場合などもありえる。従業員がどんなスキルを持っているのか、スキルの棚卸しを行うことで、どんなスキルをこれから身につけたら良いかを考える前のスタート地点が把握でき、また社内に埋もれてしまっているスキルを発見することに繋がる。欧米などでは、スキルの可視化を行うためにAIを活用するスキルテックの導入なども進んでいる。

⑤ 学習履歴の証明

従業員のリスキリングが進んでいった後、研修の修了書と同様にオンライン講座等で学んだスキルを証明する仕組みを用意することで、誰がどのようなスキルを持っているのか、が将来的に明らかになる。日本ではオンラインバッジという名称が一般的になってきており、積極的にリスキリングに取り組む従業員を評価し、社内における配置転換等を検討する際に役立つのである。

⑥ 配置転換先の準備と社内公募制度の拡充

従業員がリスキリングを開始し、新しいことを学び新しいスキルを身につけたにも関わらず生かす場所がないということがないよう、予め配置転換先を用意することがとても重要である。例えばデジタルスキルを身につけたものの事業としてはまだ活かせないといった場合には、新規事業創出のための部門を創出する等の工夫も必要になってくる。またリスキリングを行うことに積極的な従業員にチャンスを作るために手挙げ式の社内公募制度を開始することも検討されると良い。

⑦ スキルレベルに基づく報酬制度の運用

リスキリングを実施し、新しいスキルを身につけた従業員への処遇に変化がない場合、そのスキルを高く評価してくれる外部の企業への転職を誘発する可能性が高くなる。日本では長きにわたって給与が上がらないという課題を抱えていたが、リスキリングを行い、「学んだら昇給昇格」という文化を定着させてゆくことも優秀な人材を社外流出させないためにもとても重要である。最終的には、保有しているスキルを評価する給与制度を作ることで、リスキリングを加速させてゆく原動力になっていく。

7. リスキリングに対する 公的支援策

海外のデジタル先進国と比較すると、まだまだ十分な状況とはいえない部分もあるが、国や自治体がリスキリングを支援するための助成金などを提供し始めている。例えば、厚生労働省は、人材開発支援助成金「事業展開等リスキリング支援コース」を用意し、デジタル化やグリーン化に取り組む企業を支援すべく、助成金を提供している（図表3）。

図表3をご参照頂いても分かる通り、中小企業への経費助成率は3/4まで助成可能になっており、地方自治体によっては、残りの1/4を助成することで、リスキリングに取り組む企業を全面的に応援する支援体制が整っているところもある。

図表3 厚生労働省の人材開発支援助成金

助成率・助成額

①助成率・助成限度額

経費助成率		賃金助成額(1人1時間)		1事業所1年度 あたり助成限度額
中小企業	大企業	中小企業	大企業	
75%	60%	960円	480円	1億円

②受講者1人あたりの経費助成限度額

10h以上100h未満		100h以上200h未満		200h以上	
中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業
30万円	20万円	40万円	25万円	50万円	30万円

出典：「人材開発支援助成金（事業展開等リスクリング支援コース）のご案内」（厚生労働省）より著者作成

8. リスキリングを成功させるための労働組合の役割

リスクリングを企業で成功させるために、フランスやシンガポール、アメリカでは労働組合が活躍している。リカレント教育をはじめ、従業員の個人の意欲に依存する支援の仕組みと混同がある中、雇用を守りながら成長事業への労働移動を実現していくためには、労働組合のリスクリング制度の導入に向けた支援が不可欠である。例えば、地方自治体の皆様とリスクリング推進協議会のような組織を作る場合、連合や産業別組合の方が関わっている。各地域ごとに強い産業と地域の政策を連動させていくためにも、労働組合の積極的な関与が必要である。労働組合の皆様をお願いしたいこととして、賃上げは当然重要な交渉テーマであるが、成長事業の創出に対するリスクリング環境の確保も、労働組合の皆様の交渉の大事な争点である。そのためにも、労働組合の皆様ご自身が率先してリスクリングに取り組み、その経験を社内の制度設計に生かしていくことが求められる。

またOECDの労働組合諮問委員会であるTUACの報告書によると、労働組合の関与がスキル向上を促す社内の研修システムの有効性と持続可能性を高めるとの研究成果が発表されているが、米国における労働組合の動きは今後の労使関係を変化させ、リスクリングを成功させるために大きな影響力を持ってゆくのではないかと考えている。

労働移動を促す施策として北欧のフレキシキュリティが注目されているが、デンマーク、スウェーデンにおいては国、企業、労働組合が三社契約を締結することで、リスクリングの内容や質の維持、継続的な仕組み作りを行っている。またオーストラリアの首都キャンベラ市では、バス会社、製造業の労働組合と共に三社契約を結び、既存の内燃機関のバスの整備士が失業せずにEV分野のバスの整備士に配置転換できるようにリスクリングを進めている。

政府・自治体、業界団体、労働組合、働く従業員が一致団結してリスクリングに取り組み、日本においては雇用を守りながらリスクリングを通じて「失業なき成長産業への労働移動」が実現できることを願ってやまない。