

リスキリングの課題と対策

学習院大学教授・一橋大学名誉教授
守島基博

今、多くの企業が経営戦略を変えている。

▶ 例えば、

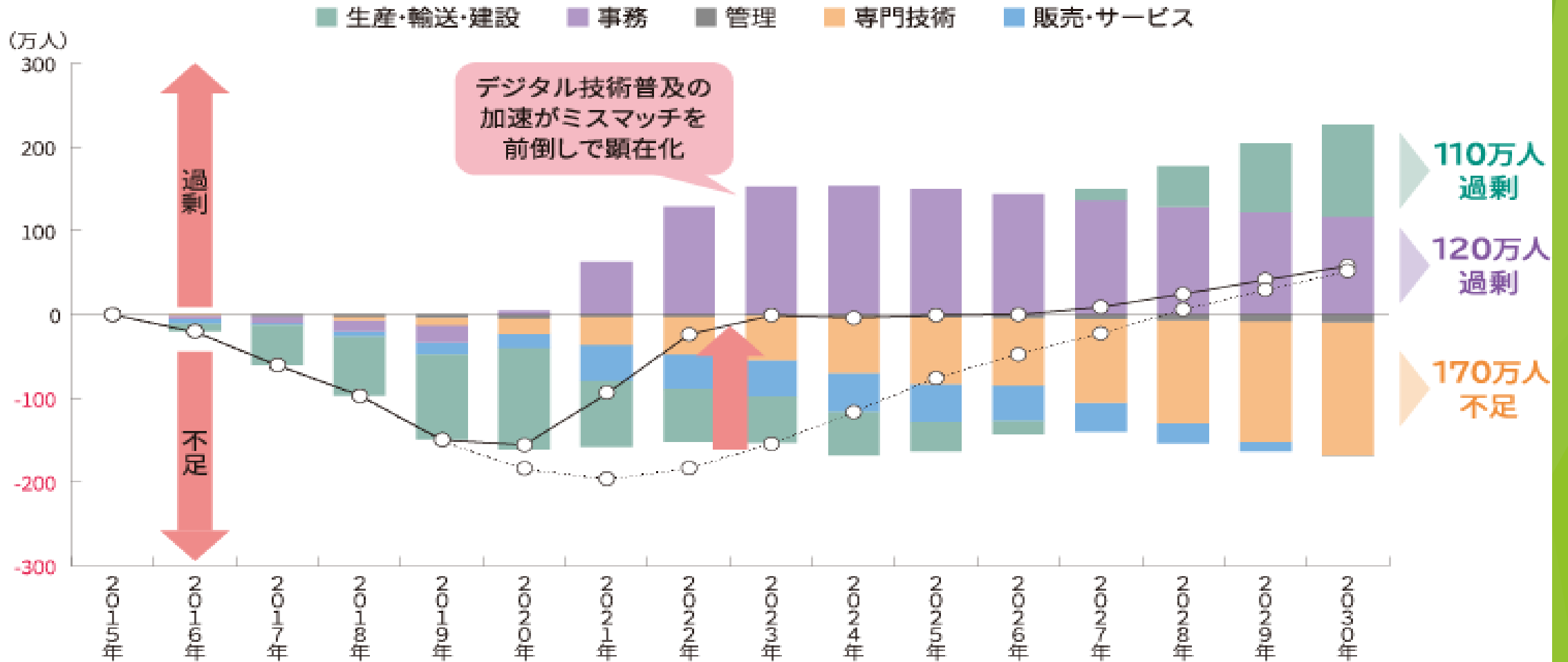
- ① 経営のグローバル化
- ② 事業ドメインの再定義と事業構造の変革
- ③ AI、ICT等新技術を使った新たなビジネスモデルの展開(DX等)
- ④ M&A(特に海外M&A)を中心とした成長戦略
- ⑤ サービス型ビジネスの進化
 - モノ売りからコト売りへ

▶ ゲームのルールが大きく変わりつつある。

▶ 新たなスキルをもった人材の確保が経営課題になってきた。

結果としての人材のミスマッチ

日本の労働需給バランス(2015年起点)



注：破線は、コロナ危機前の技術普及シナリオに基づく人材需給バランス。

実線は、コロナ危機を受けて一部のシナリオが前倒し実現されるインパクトを反映したもの。

出所：三菱総合研究所

そのなかで言われ始めたのが、

- ▶ 「リスキリング」という人材戦略
- ▶ リスキリングとは、
 - 「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的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」(リクルートワークス定義)
- ▶ 特に仕事のデジタル化・AI化によって生まれる職業や仕事のやり方が大きく変わる職業に就くためのスキル習得を指すことが多い。
- ▶ 世界には、国家プロジェクトして展開している国もある。
 - ドイツ、シンガポール、イギリス、米国など

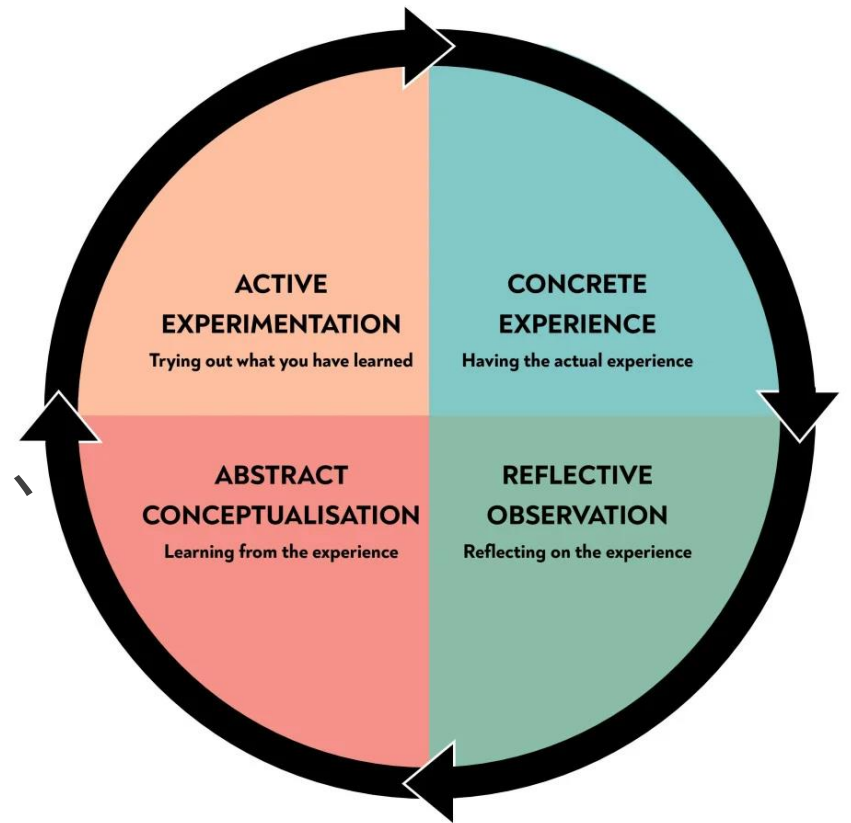
日本では、

- ▶ 企業の経営戦略転換の一環として行われることが多い。
- ▶ 主に、新たな経営戦略やビジネスモデルを実現するために、従業員のスキル転換施策
- ▶ したがって、あくまでも主体は、企業の経営層など、戦略や企業の方向性を決める立場にある人達
- ▶ 単なる従業員による学び直しではない。
- ▶ 企業にとっては、新たな経営戦略を実現するための、重大な経営課題

だが、忘れてならないのは、

- ▶ リスキリングには、働き手の(再)学習という側面があること
- ▶ 学習というものは、学ぶ人が意図をもって行わないと成果がでない。
- ▶ 例えば、コルブの経験学習モデル(右)を駆動するのは、企業や上司ではなく、一人ひとりの人
 - 経験は、個人の内面的なもの
- ▶ そのため、リスキリングで重要なのは、人に意欲をもって学んでもらうためのコンテクストや仕組みづくり

コルブの経験学習モデル



リスキリングは~~スキル~~の問題、マインドの問題

- ▶ リスキリングとは、従業員にとっては変化する戦略や事業に対応するため、これまでとは、異なったスキルや能力をもつこと
- ▶ そのため不安や躊躇があり、意欲的に学べないことも多い。
- ▶ つまり、多くの場合、働く人のマインドが付いてこないで、学びが進まない。
- ▶ そして、リスキリングが成功しない。
- ▶ 働く人のマインドへの働きかけや動機づけの仕組み化が必要

本報告書で見られた知見

1. 戦略と学ぶべきスキルの明確化

- ▶ まずは、経営戦略を明確化し、従業員に説明すること
- ▶ さらに、どのようなスキルを獲得すべきかの明確化
 - 後者は、従業員目線で特に重要
- ▶ 難しいが、可能な限り経営の方向性を説明し、納得してもらおう努力をする。
- ▶ 報告書のアンケートでは、8割近くの企業が、なんらかの形で、リスクリングの背景や趣旨の説明をしていることが示された。
- ▶ また、戦略の方向性を明確化し、学ぶべきスキルを示すことの効果(リスクリング納得度への影響)も示唆された。

2. 成果の還元

- ▶ 次がリスキリング成果の還元
- ▶ リスキリングとは、従業員側にとっても、リスクを伴う大きな投資
 - これまでのキャリアや専門能力からの転換
- ▶ 結果として、リターンが見えないと踏み出しにくい。
- ▶ 例えば、新たに学んだスキルの評価や、それに対応した処遇
- ▶ 企業にとっては、企業としての成果が出ていない段階で難しいかもしれない。
- ▶ でも少なくともプランや意図を示すことは可能

3. 働く人の自律促進

- ▶ 長期的な施策として重要なのは、働く人の自律促進
 - 学ぼうとする意思の確立
- ▶ いわゆるキャリア自律
 - キャリア自律とは、キャリアを自分で開発する意志
- ▶ 働く人が、自分の意思をもって学ぶための基盤
- ▶ 自分で築きたいキャリアがないと、リスキリングを含む、学び自体が受け身となり、進まない。
- ▶ キャリア自律を促す施策の同時推進が重要
 - 手あげ式の異動、選択型の研修、専門性の重視など
- ▶ リスキリングは今後継続的に必要だから

なかには、

- ▶ また、学べない・学ばない人には一定の厳しさも必要かもしれない。
- ▶ 海外では、こうしたペナルティが働く中でのリスクリング
 - 失業、賃金の低下、生活の質低下など
- ▶ でも日本の場合はどうだろうか？
- ▶ 企業内のインセンティブ施策の構築が重要
 - 昇格昇給などプラスのインセンティブと、配置転換、降格・降給などのネガティブインセンティブも
- ▶ このために、人事部門が出来ることがあるはず。

わが国の企業にとって、リスクリングは、

- ▶ 新たな経営戦略を実現するためには、必ず通らなければ、ならない道
- ▶ 特に、人材確保が、企業内の内部労働市場で行われることの多い日本では重要
- ▶ そのために企業は従業員への説明、成果の還元などが重要
- ▶ さらに長期的には、企業側の努力だけでは不十分で、働く人に自分を変えてもらう必要がある。
- ▶ 人事としては、そのための環境を整備し、人材改革を促進する必要がある。
 - マインドの変革