

地域リスキリング推進に向けた 官民連携の仕組みづくり

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 チーフ・リスキリング・オフィサー
SkyHive Technologies 日本代表

後藤 宗明

リスキリングが必要とされる背景

政府の発表により、5年間で1兆円の投資計画が明らかとなり、リスキリングはついに国策となりました。欧米でリスキリングが定着した背景には、技術的失業を防ぐ最大の解決策として着目されたことにあります。技術的失業とは、AIやロボティクスなどのデジタル技術の浸透により労働が自動化され、人間が失業する社会的課題を指します。

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専門家もいますが、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す。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が進まない状況が日本では続いていました。

しかし、転機は新型コロナウイルス



発行所
三重県地方自治研究センター
三重県津市栄町2丁目361番地
(一) 三重県地方自治労働文化センター内
TEL059-227-3298
FAX059-227-3116
E-mail : info@mie-jichiken.jp
https://www.mie-jichiken.jp/

ス感染症が蔓延し、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などの企業変革の必要性が高まってきたことにあります。

しかし、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す。

また、リスキリングは、慢性化する人手不足を解消する手段にもなります。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組織が多くあります。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兆しがありつつも、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ます。

こうした事態を打開するための1つの解決策として、リスキリングによって既存職員、従業員の成長を支援し、生産性を高めていくことが重要なのです。

リスキリングは組織に実施責任

今日では、メディアで「リスキリング（学び直し）」という表現が散見されていますが、実は「学び直し」は半分正解、半分不正解です。日本

では新しいことを学ぶ部分にのみ注目が集まっていますが、実は身につけたスキルを実践して、特に組織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みます。

リスキリングの元となっているリスキルという動詞は、「(職員、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職員、従業員をリスキルするのです。つまり、リスキリングは、組織が実施責任を持つ業務なのです。職員、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」といえます。

日本では学び直しの一環として個人が帰宅後や週末に好きなことを学ぶこと、自主的な個人の「学び直し」と混同されてしまっています。その理由の多くは、リカレント教育と混同されていることが大きな原因です。

リカレント教育との違い

リカレント教育は、生涯教育の手法の1つで、反復という意味であり、学校で勉強して仕事をし、また仕事を辞めて勉強する、というサイクルを繰り返します。特にリンダ・グラットン教授の著書『ライフシフト』が

リカレント教育とリスキリングの違い



リカレント教育：1970年代にスウェーデンの研究者Gosta Rehn(ゴスタ・レーン)が提唱した(とされる)概念。
教育と就労のサイクルを繰り返す生涯教育手法の1つ。日本版は独自に進化を遂げたもの。

	リスキリング	リカレント教育
期 間	短期間(6-18ヶ月)	長期間(反復)
背 景	テクノロジーの浸透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	学習およびスキル習得	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

・リカレント教育は新しいことを学ぶため「職を離れる」ことが前提になっており、「働く→学ぶ→働く→学ぶ」のサイクルを回し続ける、生涯教育を指す

・「学び直し」=リスキリングは不完全。
学習→スキル習得→職業転換までを指す

・欧米ではリカレント教育の概念を、「Lifelong Learning」という呼称で表現

・リスキリングはビジネスニーズから発祥
World Economic Forumが特に中心

全世界でベストセラーとなり、人生100年時代の生涯学習の一環として日本でも注目されました。
ところが、リカレント教育の場合には個人の関心が原点にある「学び直し」であるため、必ずしも仕事に直結する学びでなくても良いことが特徴です。リスキリングは前述のように技術的失業を防ぐ解決策であるた

め、組織に実施責任があるのです。デジタル先進国では、国や自治体为主导でリスキリングを行っているところも多くあります。リカレント教育においては、特に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職員、従業員は限られているため、組織全体の変革に伴うデジタルトランスフォーメー

日本のリスキリングの現状と課題

現在リスキリングを行っているという組織のほとんどがオンライン講座を提供する会社と契約をして、「好きな時間に好きな講座を学ぶ」形式で進めていると聞きます。実は2つの大きな弊害が生まれる可能性があるのです。

1つ目は、組織の業務としてリスキリングの内容を決定せず、職員、従業員が好きな科目を学ぶ状態を放置すると、優秀な職員、従業員ほどその環境を利用して、組織外へ転職してしまう可能性を高めるということです。

2つ目は、学んだ内容を活

かす業務がなければ、すぐ忘れてしまうということです。以下にそのような課題を防ぐ方法を紹介します。

まず、自組織の将来の成長分野の方向性に対して、職員、従業員が共感できる環境を整えていくことです。特に自組織の将来を担う若い世代ほど、将来の組織の方向性に共感できない場合に退職という選択肢を選ぶ傾向にあります。

昨今、組織において人的資本経営に注目が集まっている理由は、職員、従業員の成長を促進するために人に投資をし、その後スキルが上がり、成果に繋がっていくからです。そしてそれが自社の事業収益の拡大に繋がっていくので、まず資本を投下し、その後売上や利益が上がってくるという好循環を生み出します。

次に、就業時間内にリスキリング時間を確保する体制を整えることです。これは現状を鑑みると難しいことでもあります。個人の自主性に任せるだけでは、自組織のデジタル化もリスキリングも成功しません。デジタル化の推進による非効率業務の削減により、リスキリングに充てる時間の確保も求められます。そして、自組織単独でリスキリングを実施せず、官民連携の仕組みづくりによるリスキリング制度の活用などでも是非視野に入れて頂きたいです。まだまだ支援策が十分行き届いている

とは言えませんが、続々と自治体におけるリスキリング支援策が発表されています。

また、リスキリングによって身につけたスキルを活かす業務を用意することも重要です。リスキリングをしたにもかかわらず、業務で活かす場がなければ、職員、従業員のモチベーションは下がります。そのため、必ずリスキリングを開始する前に、どのような新しい業務を担当するのかなどについて人事部、所属部門が職員、従業員と丁寧に事前に相談し、決めておくことが重要です。もし今すぐデジタル分野などの業務が用意できない場合は、新規事業創出のための部門などを新たに設置し、デジタルを活用した新サービスを検討するということを新たなミッションにすることも効果的です。

そしてリスキリングの導入に際し、昇給昇格をセットで行うことが重要です。コロナ禍の巣ごもり需要としてオンライン学習講座を福利厚生の一環として提供する組織が増えましたが、昇給昇格がなかったため、優秀な職員、従業員からデジタル分野の企業やスタートアップ企業に2倍の給料で引き抜かれるといった話も聞きます。

職員、従業員がリスキリングを行い、「学んだら昇給昇格」で報いる組織文化を作っていくことが優秀な

人材の流出を防ぎ、更に外部から人材を惹きつける仕組みとなるのです。以下に組織におけるリスキリングの導入方法についてお示しします。

組織におけるリスキリング導入

自治体がリスキリングを行う場合に、大きく分けて2つの目的があるかと思いますが、1つは自治体の職員

向け、もう1つは地域の企業向けの支援です。特に中小企業においてはなかなか自社のリソースのみでリスキリングを推進していくことが難しい場合もありますので、自治体からの支援が欠かせません。

以下は、自治体、一定規模以上の企業においてリスキリングを成功させるための「組織のリスキリング推進に必要な7つのアクション」となります。

① 組織共通の制度設計と部門横断の連携

リスキリングはデジタルトランスフォーメーションなどの組織を変革していくための人的資本投資の重要な施策となるため、組織のトップである首長や経営者が必ず関わり、組織横断のプロジェクトとして行っていく必要があります。そのため、全組織共通で運用するためのリスキリングに関する制度設計を行い、人事部の採用、教育、労務といったグループごとに連携して進めていくことが重要となります。

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、担当者ごとにより異なります。そのため、各部門と人事部門が連携

し、どのようなスキルが必要となるかを検討し、どんな新しいことを学び、スキルを習得するべきかを具体的に明示する必要があります。

一定以上の規模の組織において部門人事の機能がある場合は、この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することが望まれます。

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います。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するブレンディッド・ラーニングの環境を整えられると理想的です。

④ 職員、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重要なのが、「スキルの可視化」です。自治体の場合は民間から転職してきた職員のスキルをどこまで把握していますでしょうか。

現在、職員、従業員がどのようなスキルを保有しているのかを把握していない組織が多くあります。例えば、企業において、通常営業の仕事をしている社員が、週末にボランティアでNPOのウェブサイトを

作っている場合があります。

職員、従業員がどんなスキルを持っているのかを棚卸しすることで、将来どんなスキルを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、また組織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ります。

⑤ 学習履歴の証明

職員、従業員のリスキリングが進んだ後、研修の修了書と同様にオンライン講座など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を将来的に明らかにします。マイクロ・クレデンシャルという仕組みによって、積極的にリスキリングに取り組む職員、従業員を評価し、組織内における配置転換などを検討する際に役立つのです。

⑥ 配置転換先の準備と組織内公募制度の拡充

職員、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かかわらず、それを活かす場所がないということがないように予め配置転換先を用意することが重要です。例えばデジタルスキルを身につけたものの組織内で活用できる場所がないといった場合には、新規事業創出のための部門を新たに設置するなどの工夫も必要になります。

またリスキリングを行うことに積

組織のリスキリング推進に必要な「7つのアクション」



	主な役割	必要なアクション	注目の手法
制度	リスキリング制度の策定	人事グループ内の連携と運用支援	アプレントシスシップ制度等
戦略	部門人事が各事業部と協議	将来必要となるスキルの策定	AI活用によるスキルマップ
教育	研修制度の運用	学習管理ツール(LMS/LXP)導入	ブレンディッド・ラーニング
評価	スキル、コンピテンシー制定	スキルの可視化	スキルズ・タクソノミー
資格	組織内外におけるスキル証明	保有スキル、学習履歴の証明	マイクロ・クレデンシャル
配置	ポジション整理、組織内公募	ポストチャレンジ制度の改訂	サンドボックス環境の運用
報酬	スキルに基づく昇給昇格制度	職務給とスキルレベルの紐付	SBP: Skill Based Pay

(C) Japan Reskilling Initiative, All rights reserved

極的な職員、従業員にチャンスを作るために手挙げ式の組織内公募制度を運用することも検討して頂きたいです。

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職員、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組織への転職を誘発する可能性が高くなります。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きましたが、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いくことも優秀な人材を組織外に流出させないためにもとても重要です。

最終的には、保有しているスキルを評価する報酬制度を作ること、リスキリングを加速させていく原動力になります。米国やシンガポールでは、Skill-Based Pay（スキルベース給与）といって、スキルレベルに応じて給与を支払う仕組みに注目が集まっています。

官民連携の仕組みづくり

少子高齢化による人口減少、都市部への人材流出など、税収減による行政サービス水準の低下を防ぐべく、訪日外国人旅行を誘致するためのインバウンドと輸出強化を戦略的

に進める必要があります。

現在、ジャパン・リスキリング・イニシアチブでは、グローバルとデジタルの2本軸で自治体と地域企業のリスキリング推進について提言をしています。

地域ごとに産業構造が異なるため、リスキリングの方向性やどの分野のスキル習得を行うかなどもそれぞれ異なります。例えば製造業中心の地域でIoTやロボティクスを導入するための人材育成と、観光促進のためのデジタルマーケティングを担う人材向けのリスキリング施策では、実施する内容が異なります。そのため、自治体がまずどのような分野のリスキリング支援を重点的に行うのかを決定する必要があります。当然、公平性は担保しなければなりません。産業ごとにリスキリングしていく方向性に共通点がありますので、効率的に支援を進めることができます。

最初に必要となるのが、政策の立案、実行に関わる自治体職員のデジタルスキル習得、グローバルスキル習得です。部署ごとにグローバルとデジタルのスキルを駆使して、インバウンドと輸出の増強を支援する仕組みを組織横断で動かしていくために必須です。その上で、地域の中小企業のリスキリングを進める上での支援策が決まります。裏を返せば、

グローバルやデジタルの分野に精通していない職員が地域の中小企業のリスキリング支援策を作り、実行していくことは難しいと考えます。

例えば、山形県では就業時間内に地元の観光資源や商品を海外に売り込むために英語研修を開始しました。そして海外留学派遣も再開することです。

また石川県加賀市では、スマートシティ推進のために、自治体職員と地域の中小企業の経営者が海外の先進スマートシティを訪問しています。埼玉県さいたま市では、来年か

プロフィール



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 チーフ・リスキリング・オフィサー
SkyHive Technologies 日本代表

ごとう むねあき
後藤 宗明

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にて起業。2011年、米国の社会起業家支援NPO アショカの日本法人設立に尽力。米国フィンテック企業の日本法人代表、通信ベンチャーのグローバル部門役員を経て、アクセントチャアにて人事領域のDXと採用戦略を担当。2021年、日本初のリスキリングに特化した非営利団体、一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立。2022年、AIを利用してスキル可視化を含むリスキリング・プロセス支援を行う米国のSkyHive Technologiesの日本代表に就任。

石川県加賀市「デジタルカレッジKAGA」理事、広島県「リスキリング推進検討協議会/分科会」委員、経済産業省「スキル標準化調査委員会」委員、「日経リスキリングコンソーシアム」ボードメンバー、英Economist誌主催「Economist Impact's Advisory Panel on Green Skills」アドバイザー、山形県21世紀山形県民会議「DX山形経済再生、コロナの先へ」アドバイザー、リクルートワークス研究所 客員研究員を歴任。日本全国にリスキリングの成果をもたらすべく、政府、自治体向けの政策提言および企業向けのリスキリング導入支援を行う。

インドネシア政府主催「Future Skills Summit2023」、沖縄県所得向上応援企業認証制度認証式、日本経済新聞社主催「日経リスキリングサミット」では岸田首相との車座対談にも登壇する等、講演多数。また、「クロージアップ現代」「漫画家イエナガの複雑社会を超定義」(NHK)、「ノンストップ!」(フジテレビ)などのテレビ番組でもリスキリング解説を行い、ダイヤモンドオンライン、東洋経済オンライン、プレジデントオンライン、月刊経団連などの媒体などにも寄稿多数。

著書『自分のスキルをアップデートし続ける「リスキリング」』(日本能率協会マネジメントセンター)は「読者が選ぶビジネス書グランプリ2023」イノベーション部門賞を受賞。2023年9月に続編『新しいスキルで自分の未来を創る「リスキリング実践編」』を上梓。

ら地域の中小企業経営者と米国ラスベガスで開催されるデジタル見本市であるCESに視察に行きます。こうした取り組みを担う人材を育成するために、グローバルとデジタルのリスキリングが不可欠なのです。是非、自治体が一役となり、地域の経済団体、労働組合、業界団体、金融機関、教育機関、デジタル分野やグローバル分野の知見を持つ民間企業、そしてメディアを巻き込み、官民連携の仕組みを作り、地域創生のためのリスキリング施策を推進して頂きたいと考えます。