

東北圏企業におけるリスキリングの現状と課題

調査研究部 主任研究員 伊藤 孝子

1. はじめに

近年、デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」）やグリーントランスフォーメーション（以下、「GX」）など企業を取り巻く環境は大きく変化している。そうした変化に対応するべく、企業においては新たな事業の立ち上げや新しい業務への配置転換などを行うために社員に新たなスキルを習得させる「リスキリング」の重要性が高まっている。政府が進める「新しい資本主義」においても、その実現に向けて、リスキリングなど人への投資は施策の重要な柱として掲げられている。リスキリングを通じて労働者のスキルを高めることで、労働生産性の向上につながり、ひいては経済全体の成長力が高まることが期待されている。

そうした背景を踏まえ、本年度は東北圏企業の生産性向上につながるリスキリングの推進を目指し、東北圏企業及び東北で働く個人のリスキリングの実態と課題を把握するための調査を進めている。本稿ではリスキリングが求められる背景や企業が取り組むプロセスなどについて紹介する。

2. リスキリングをめぐる動向

2.1 世界的潮流としてのリスキリング

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の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」¹を指す人材育成の新しい考え方の一つである。リスキリングと混同されやすい考え方としてリカレント教育が挙げられるが、リカレント教育とは、1970年代にOECDより提唱された考え方であり、学校教育から離れた後も生涯にわたって学び続け、必要に応じて就労と学習を繰り返すことを指す。リカレント教育が個人の主体的な学び直しに主眼が置かれているのに対し、リスキリングは企

図表1 リスキリングとリカレント教育の違い

区分	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	生涯学習
目的	学習・スキル習得	学習
実施主体	企業(国・行政)	個人(大学等教育機関での学習)

出典：後藤宗明(2022)より引用し、一部改変

1 経済産業省「第2回デジタル時代の人材政策に関する検討会」資料2-2リクルートワークス研究所石原委員プレゼンテーション資料(2021年2月26日)

業が社員に既存業務と並行させながら新たなスキル習得を促すという企業主導である点に大きな違いがある(図表1)。

リスキリングが初めて提唱されたのは、2018年の世界経済フォーラム(通称「ダボス会議」)である。「リスキリング革命」と銘打たれたセッションが開かれ、「第四次産業革命²により、数年で8000万件の仕事が消失する一方で9700万件の新たな仕事生まれる」という予測がなされ、「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」という宣言がなされた。第四次産業革命で加速化するDXや世界的な脱炭素社会の実現に向けたGXといった社会変革によって、これまでの主力産業や業務が消滅する一方で生まれた新たな仕事や業務に社員を円滑に移行させるための手段としてリスキリングに取り組む必要性が訴えられた。

すでに欧米諸国の企業を中心に、従業員のリスキリングに取り組む動きが広がっており、10万人の非技術系(倉庫作業員)人材を技術職に移行させるためにデジタル・スキルを習得させる世界最大のEC企業Amazon.comや国家レベルで労働者へのグリーン・スキル³習得を支援するシンガポール政府の取組みなどが注目されている。

2.2 日本におけるリスキリングの動向

欧米諸国に遅れをとる日本のリスキリングは、企業のDXやデジタル化推進のための人材戦略の手段として語られることが多い。2020年11月に日本経済団体連合会が発表した

「新成長戦略」では、企業のDXに伴い社内で新たに生まれる業務に人材を円滑に異動させるためのリスキリングの必要性を訴えている。2021年から2022年にかけて経済産業省が開催した「デジタル時代の人材政策に関する検討会」においても、デジタル分野のスキルを持つ人材の大きな不足を背景に、リスキリングによるデジタル人材の育成は重要な課題であるとしている。

そうした中、2022年10月、岸田総理は所信表明演説で、個人のリスキリング支援として「人への投資」に5年間で1兆円を投じることを表明した。具体的には、労働者に成長性のある産業への転職の機会を与える「労働移動の円滑化」と、そのための学び直しである「リスキリング」、それらを背景とした「構造的賃金引き上げ」の3つの課題に同時に取り組むことを宣言した。企業による社員の新たなスキル習得のためのみならず、働く個人に成長産業への転職の機会を与えるリスキリングの重要性を示し、社会全体として成長性のある産業への円滑な労働移動によって労働生産性を向上させ、人口減少下にある日本経済の持続的な成長を図るとした。政府は2023年6月に働く個人のリスキリングや労働移動の円滑化を促す労働市場改革の指針を示すとし、本格的な支援に乗り出している。

2.3 人的資本経営とリスキリング

リスキリングには二つの側面がある。一つは「企業の生産性向上を目指すこと」、もう一つは

2 IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)、ビッグデータの活用によりもたらされる技術革新

3 国際連合工業開発機関(UNIDO)によると、グリーン・スキルとは「持続可能で資源効率の高い社会で暮らし、発展し、支援するために必要な知識、能力、価値観、姿勢のこと」。Skills Future Singaporeによる具体的なスキルには、「エネルギー管理・設計」「環境保全のための管理」「ESG調査活動」「サステナブル工学」「サステナビリティ管理」などがある(Skills Future Singapore「Skills Demand for the Future Economy(SDFE) Report 2022」より和訳)

「社会全体として成長産業への移動を促すこと」である。今、政府が「新しい資本主義」の実現に向け、重きを置いているのは後者のリスクリングであるが、本調査では前者のリスクリングを主な調査対象とする。

企業におけるリスクリングを推進する上で押さえておきたいのは「人的資本経営」という経営の考え方である。人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。2018年に人的資本情報開示の国際ガイドライン「ISO30414」が策定され、欧米各国において取組みが進んできた。国内でも2020年9月に経済産業省が人的資本経営のあり方をまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」（通称「人材版伊藤レポート」）が公表され、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、人的資本に関する記載が盛り込まれ、注目が高まっている。

人材版伊藤レポートでは、持続的な企業価値の向上に向け経営環境の変化に応じた人材戦略の変革の必要性や変革を促す組織体制の在り方、さらに人材戦略に共通する3つの視点と5

つの共通要素を提示している（図表2）。特に重要な視点として、「経営戦略と人材戦略の連動」を指摘している。2022年2月に新たに公表された「人材版伊藤レポート2.0」では、その実践に向けて、実行に移すべき取組みや取組みを進める上でのポイントなどが示されている。

リスクリングは、5つの共通要素の1つ「リスクル・学び直し」に位置づけられており、社員の持つ経験や知識、スキルといった人的資本の価値を最大化していく手段として取り上げられている。経営環境の急速な変化に対応するために企業は社員の自律的なリスクル・学び直しを促すとともに積極的な支援を行うことが重要とされており、人的資本経営の実践という観点からも大手企業を中心にリスクリングの推進に向けた取組みが始まっている。

3 調査の視点

3.1 生産性向上に向けたリスクリングのプロセス

実際に企業が社員にリスクリングを促し、生産性向上に結びつけて行くためにはどのようなプロセスを辿ればよいのか。リスクリングのプロセスを整理したのが図表3である。

まずリスクリングを導入するための前提となるのが「①経営戦略」「②人材戦略」「③スキルの可視化」であり、その次の実践としての「④リスクリング」、習得させたスキルを活かす「⑤配置・処遇」の大きく5つのステップに整理される。各ステップにおける取組みのポイントは以下のとおりである。

① 経営戦略

経営戦略についてはDXやGX、グローバル化といった変化の激しい経営環境において企業

図表2 人材戦略に求められる「3P・5Fモデル」

人材戦略に求められる3つの視点 (Perspectives)

- 視点1：経営戦略と人材戦略の連動
- 視点2：As is To ギャップの定量把握
- 視点3：企業文化への定着

人材戦略に求められる5つの共通要素 (Factors)

- 要素① 動的な人材ポートフォリオ
- 要素② 知・経験のD&I
- 要素③ リスキル・学び直し
(デジタル、創造性等)
- 要素④ 従業員エンゲージメント
- 要素⑤ 時間や場所にとらわれない働き方

出典：経済産業省(2021)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」

図表3 生産性向上に結び付くリスキリングのプロセス



が成長・存続していくために、新規事業分野への進出やグローバル化の推進など、自社が取るべき施策や方向性を定め、明らかにしておくことが重要である。

② 人材戦略

経営戦略を実現するために必要な人材の力を最大限活用するための人材戦略の重要性が高まっており、経営戦略と適合する人材戦略⁴を策定することが求められる。

③ スキルの可視化

人材戦略としてリスキリングを推進するためには、経営戦略を実現するために必要な人材・スキルを可視化することが必要となる。経営戦略に基づき、社員が保有しているスキルと社内存在せず新たに社員に習得させたいスキルを明らかにし、習得させたい社員やその人数、習得後の配置なども明らかにしておく必要がある。

④ リスキリング

前提となる①～③を整えた上で、具体的なリスキリングの方法を決定する。③で想定されるスキルとしては経営戦略の実現を踏まえた業務の効率化のためのデジタル・スキルや既存ビジネスの高付加価値化、新規事業・サービスの開

発、グローバル化に対応するスキルなどがあり、それらに対応したプログラムを検討し、実行する。

これまでの企業の人材育成はOJT (On The Job Training) が重視されており、社員に既存の業務を行なわせながらスキルを身につけさせることを得意としてきた。しかしながら、リスキリングは社内に存在しない新たなスキルの習得を目指すことから、多くの企業は外部の教育機関を活用して、必要なスキルに応じたプログラムを提供し、社員にスキルを習得させている。活用する教育機関には、民間企業や大学、専門学校、高等専門学校などがあり、研修やオンライン講座、社会人大学、eラーニングなど様々なプログラムが提供されている。

リスキリングにおいては、プログラムの提供だけでなく学習環境の整備も重要な要素である。業務時間内での学習時間の確保や社員の自主的な学びへの金銭的支援、休暇制度の導入などが求められている。さらに、一度スキルを身につけたら終わりではなく、環境変化に強い人材を育成する上で社員の継続的な学びが必要であり、社内全体で学び続ける組織風土を醸成することも重要なポイントである。

4 人材戦略の主な要素は、「採用」「育成」「定着」「配置転換」の4つ

⑤ 配置・処遇

リスクリングによって社員がスキルを習得した後に行うことは、当該社員にスキルを実践させるため新たな業務やポジションに配置すること、社員の成果や能力に見合った評価や処遇をすることである。

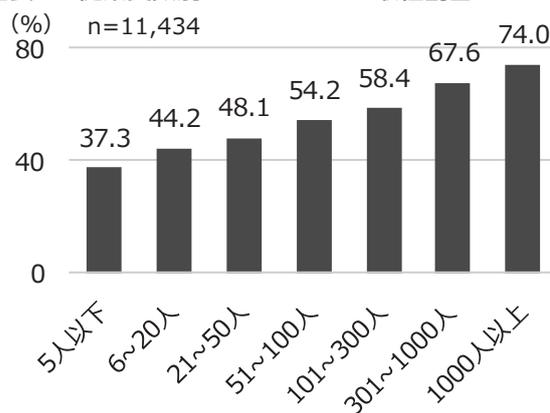
社員が新たなスキルを習得しても、スキルを業務で活用する場がなければ「新しいスキルを習得しても意味がない」と感じ、仕事に対するモチベーションが低下しかねない。スキル可視化の段階でも述べたように、スキル習得後に配置する新たな業務やポジションを示しておくことが必要である。さらに、社員の継続的な学びを促すためには、リスクリングに取り組むことへのインセンティブが働かなければならない。企業の人事制度において、「年功序列型」から「成果主義」へのシフトはまだ進んでいないが、新たなスキルを習得し、そのスキルを業務に活かした社員に対して、その成果や能力に見合った適切な評価や処遇を行うことが必要である。

以上、5つのプロセスを整理したが、①～③が整っていないければ、手段であるリスクリングが目的化してしまい、リスクリングをしても生産性向上に結びつかない。経営戦略の立案から配置・処遇までの一連の流れで取り組むことで、リスクリングが企業の生産性向上や中長期的な企業価値の向上、さらに従業員のモチベーション向上に結び付くことが可能となる。

3.2 地方企業におけるリスクリングの必要性

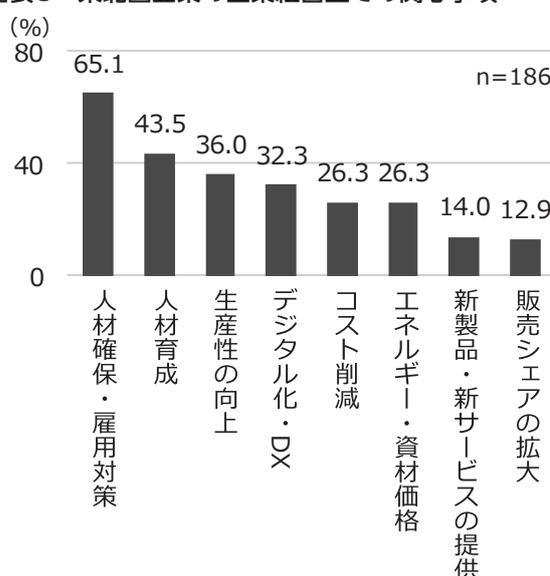
現在、大企業を中心にリスクリング推進の取り組みが始まっているが、中小企業においてはその取り組みは進んでいない(図表4)。人材不足が常態化する中小企業においては、リスクリングにより「企業の人材流出につながってしまうの

図表4 従業員数別のリスクリング取組割合



出典：帝国データバンク「特別企画：リスクリングに関する企業の意識」(2022年11月28日)

図表5 東北圏企業の企業経営上での関心事項

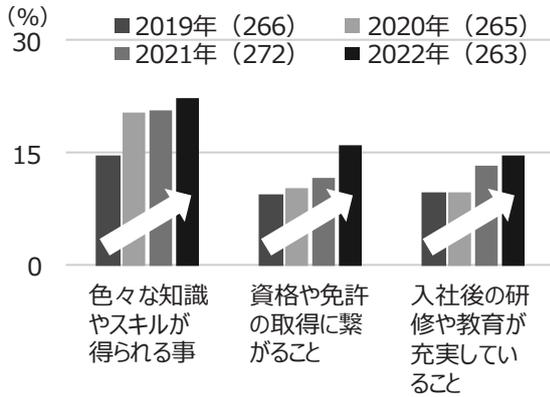


注：14項目中上位8項目

出典：東北経済連合会「第91回企業経営に関するアンケート調査結果」(2023年6月7日)

ではないか」という懸念もある。しかし、中小企業においても既存の社員のスキルを底上げし、企業が直面する経営課題に適切かつ迅速に対処していくことは有効である。むしろ、新卒・中途ともに採用が思うようにいかず人材確保が困難な東北圏企業であればこそ、リスクリングに取り組む意義は大きく、リスクリングの取り組みを通じて社員のスキルアップを図り、企業の生産性向上につなげていくことは急務である(図表5)。さらに、企業が社員のリスクリング

図表6 20代前半社員の仕事を選ぶ上で重視することの変化



注：27項目中上位5位選択率

出典：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点点調査」

を支援することは若者を自社に引きつける魅力にもなり得る。民間調査会社の調査によれば、若者を中心に会社を選ぶ際に成長の機会の有無を重視する傾向が強まっており、その成長も会社に囚われない自分なりのキャリア形成を意味しているという(図表6)。企業がリスクリングを支援し、社員に汎用性の高いスキルや専門性を身につけさせる機会を提供することは成長意欲のある人材を獲得できる可能性を高める。

そうした企業におけるリスクリングの動きの一方で、政府が推し進める後者のリスクリング、産業・企業間の労働移動の円滑化の動向も注視しなければならない。政府が推し進める「労働市場の円滑化」は、東北圏企業及び地域の人材流出に拍車をかける恐れがある。地域経済の持続可能性を高めるために、企業及び地域は、地域固有の事業構造や産業毎の生産性を踏まえたリスクリングの方向性を見出し、リスクリングの推進を図ることも重要な視点となる。

4. 今後の調査の方向性

中小企業については、企業の経営層から管理職、社員までリスクリングそのものへの認知度が低く、その重要性の認識も低いなど、推進する上での課題は多いと推察する。しかし、社会全体でリスクリングに向けた取組みが進む中、リスクリングを変革のチャンスと捉え、リスクリングを通じて企業の生産性向上、ひいては東北圏の産業振興につなげていくべきである。

今後の調査では、東北圏におけるリスクリングへの理解とその推進に向けた機運醸成のきっかけとなることを目指し、企業及び個人を対象にしたアンケート調査でリスクリング・学び直しの実態や課題を明らかにするとともに、中小企業を中心に各産業分野に関連する教育コンテンツを提供する教育機関や業界団体など幅広いプレーヤーの取組みを取り上げ、東北圏におけるリスクリング推進方策を検討していく予定である。

【参考・引用文献】

経済産業省(2020)「継続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」

経済産業省(2022)「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」

後藤宗明「グリーン・スキルは新たな成長事業、人材価値をもたらす～世界のグリーン・リスクリングへの取り組み～」(https://comemo.nikkei.com/n/nd1cdc86d5b65) (アクセス日:2023年6月6日)

後藤宗明(2022)「自分のスキルをアップデートし続ける リスクリング」日本能率協会マネジメントセンター

白石香織「世界が注目の人事戦略『リスクリング』の導入に向けて」第一生命経済研レポート、2021.10、pp.9-10

円谷昭一「人的資本をめぐる動向と主要国比較調査」月刊資本市場、2021年12月、No.436、pp.4-11