



# 生成AI時代に改めて問われる リスキリングの重要性

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 後藤 宗明

後藤 宗明 (ごとう むねあき) ●30代はグローバル分野、40代はデジタル分野で自身のリスキリングを実施。NPO、フィンテック、通信ベンチャー、外資コンサル、AIスタートアップを経て、2021年ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立。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』」など。



## ■ リスキリングが注目される理由と背景

2022年10月の岸田首相の所信表明演説を機に、リスキリングが国策として取り上げられるようになりました。メディアで「学び直し」と訳されたためか、議論が「学ぶこと」だけに偏っている感がありますが、本来、リスキリングという概念には、新たに身につけたスキルを実践し、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が含まれています。

リスキリングの基となる「リスキル」という言葉には、「(従業員に)新しいスキルを再習得させる」という意味があります。つまり、リスキリングの実施責任は組織側にあるのです。ところが、日本では生涯学習の一手法である「リカレント教育」と混同され、「個人の自助努力で行うもの」との誤解も広まっています。

リカレント教育は、人生100年時代の学び直しや個人の関心が原点となるので、時間と費用は個人が捻出します。しかし現実では、仕事を継続しながら私費で学べるような従業員は限られており、デジタルトランスフォーメーション (DX) を完遂するためのデジタル人材育成という目的には不向きです。このため、デジタル競争の激しい欧米では、個人によるリカレント教育ではなく、組織による職業能力の再開発であるリスキリングに注目が集まっているのです。(図1)

欧米でリスキリングが注目されるもう一つの理由が、技術的失業を防ぐ最大の解決策になりうるという期待感です。技術的失業とは、AIやロボティクスなどによる労働の自動化によって、人間の雇用が奪われる社会的課題を指します。「デジタル分野で新たに多くの雇用が生まれるため、技術的失業は起きない」との意見もありますが、多くの労働者にとっては、デジタル分野の業務を担うためのスキルが不十分であり、スキルギャップによる技術的失業が生まれると考えられます。

日本では、デジタル化の重要性は認識されつつも、実際には遅々として進まなかったため、リスキリングへの理解も進まないという状況が続いていました。しかし、コロナ禍を機にテレワークなど働き方のデジタル化が進むとともに、DXなど企業変革の必要性が高まる中、肝心のデジタル人材はいまだ希少であり、人的資本経営に対する注目も重なって、リスキリングが重視されるようになってきました。

加えて、2022年11月に言語分野の生成AIであるChatGPTがリリースされると、「労働者の仕事がAIに取って代わられるのではないか」という懸念から、技術的失業に関する議論が日本でも本格化し始めました。

実際、生産性の低い従来型の業務は劇的に変わりつつあり、多くのタスクが自動化されています。その一方で、例えばAIへの命令を最適化する「プロンプトエンジニア」など、最先端のデジタル技術を使いこなすための新たな職種が次々と生まれています。リスキリングは、まだ存在していない新しい仕事に就くための準備プロセスでもあるのです。

(図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 creden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

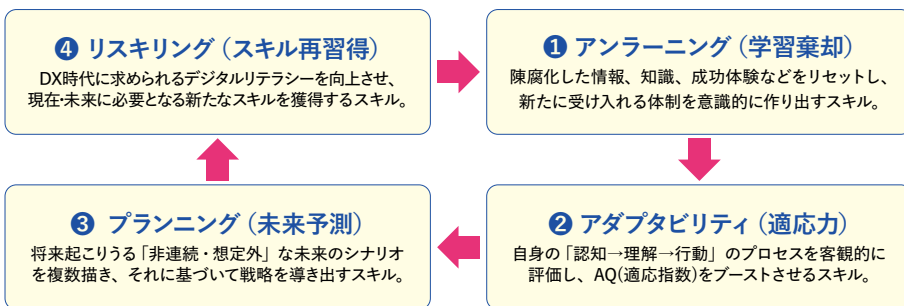
## ■ リスキリングがもたらす効果

リスキリングは、新たなスキルを身に付ける個人はもちろん、企業や自治体など雇用する側の組織にも、さまざまなメリットをもたらします。

1つ目は、DXを成功に導くデジタル人材を育成できることです。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、現在の日本の給与水準のままだと容易ではありません。その点、リスキリングによる社内育成であれば、時間はかかるものの、将来の新しい事業の担い手を創出する効果をもたらします。

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にあります。リスキリングを導入している企業では、従業員の成長支援という観点から、会社に対する感謝の念が向上し、在職期間が長くなる傾向が出ています。

(図2) 個人に求められるポストコロナ時代の必須4スキル



VOUCA (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を基に編集

そして3つ目が、社外の優秀な人材を惹きつけることです。特に近年、米国などで新たなトレンドとして注目されている「リファーラル採用 (従業員が持つネットワークを利用した採用活動)」での有効性が期待できます。従業員が社内でのリスキリング経験や成果、取得した資格などをビジネスSNSに投稿することで、「私の会社には素晴らしいリスキリング環境があり、社員の成長を支援してくれる」というメッセージを未来の候補者に届けるといって、絶大な採用マーケティング効果が期待できます。

## ■ リスキリングで身につけるべきスキルと成功に導くポイント

リスキリングによって身につけたいデジタルスキルは、AIやクラウド・コンピューティングの技術やデータ分析技術、プログラミング技術、セキュリティ技術、デジタルマーケティング、UXデザインなど多岐にわたります。特にデ

ジタル技術の進化が速い現代では、ハードスキルのアップデートも欠かせません。

加えて重要なのが「自身をリスキリングするスキル」です。外部環境の変化に合わせて必要なスキルをアップデートし続けるのです。図2は私がいつもお勧めしているポストコロナ時代の必須スキルです。



次に、企業がリスキリングを成功に導くために必要とされる7つのアクションをご紹介します（図3）。

**(1) 全社共通の制度設計と部門横断の連携**

リスキリングは、DXなど企業変革を実践していくための人的資本投資の一環であり、企業経営上の重要施策という認識のもと、経営者が必ず関わり、全社プロジェクトとして推進する必要があります。

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設計を行い、人事部内の採用、教育、労務といった各担当組織が連携して取り組むことが重要です。

**(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、部門ごと、担当業務ごとに異なります。そのため、各部門と人事部が連携して、どのようなスキルが必要になるか、習得すべきかを検討し、その結果を具体的に明示する必要があります。

**(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は、それらスキルの習得に向けた研修制度や学習環境の整備を行います。

近年では、従業員1人ひとりが好きな時間に自由に学習できるオンライン講座を提供する会社も増えており、それらの契約も検討すべきでしょう。一方で、新しいことを仲間と一緒に学ぶ環境も重要なので、それが可能な集合形式の両方をセットで提供できると理想的です。

（図3）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	アウトスキリング等
戦略	HRビジネスパートナーが事業部と協議	Future Skills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 <sup>※1</sup> / LXP <sup>※2</sup> ) 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	社内外におけるスキル証明	保育スキル、学習履歴の証明	マイクロ credenシャル
配置	ポジション整理、社内公募	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 <sup>※3</sup> : Skill Based Pay

※1 LMS=学習管理システム ※2 LXP=学習体験プラットフォーム ※3 SBP=職能給

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を基に編集



#### (4)従業員のスキルの可視化

リスキングを行う上で大切なのが「スキルの可視化」です。従業員がどんなスキルを保有しているのかを把握できていない企業は、意外に多いものです。例えば、社内では営業を担当している従業員が、週末にはボランティアでNPOのWebサイトを作っているというように、企業が把握していないスキルを持つ社員も少なくありません。

従業員が現在、持っているスキルを棚卸しすることが、これからどんなスキルを身につけたら良いかを考えるためのスタート地点となり、社内に埋もれてしまっているスキルを発見することにもつながります。

#### (5)学習履歴の証明

リスキングの体制や機会を整備する一方で、リスキングによる成果を社内外に証明する仕組みづくりも重要です。研修の修了書などと同様、従業員のモチベーションを高めるとともに、積極的にリスキングに取り組む従業員を評価したり、社内における配置転換などを検討したりする際にも役立ちます。

最近では、学習内容を詳細な単位に分けて、個別に認証する「マイクロクレデンシャル」という仕組みも登場していますので、これらを活用して、リスキングの履歴や成果を記録・証明できる環境を整備したいものです。

#### (6)配置転換先の準備と社内公募制度の拡充

せっかく従業員がリスキングで新しいスキルを身につけても、社内にもそのスキルを活かす機会がないようでは意味がありません。こうした事態を招かないよう、あらかじめリスキング内容に則した配置転換先を用意すべ

きでしょう。

例えば、デジタルスキルを習得させているものの、まだ具体的な事業には活かせないという場合には、新規事業創出部門を設けるといった工夫も必要です。また、リスキングに積極的な従業員にチャンスを与えるための社内公募制度も検討したいものです。

#### (7)スキルレベルに基づく報酬制度の運用

リスキングにより新たなスキルを身につけた従業員の処遇に変化がなかった場合は、そのスキルを高く評価してくれる外部企業への転職を誘発する可能性があります。

優秀な人材を社外流出させないためには「リスキングすれば昇給・昇格」という文化を社内に定着させていくことも重要です。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によって、リスキングを加速させていく原動力となるでしょう。

### ■ リスキングは組織の将来を支える「未来への投資」

リスキングの導入によって組織が得られるメリットは、デジタル人材の育成によってDXを推進できるのももちろん、外部環境の変化に合わせて「自身をリスキングするスキル」を身につけた“自律自走型”の従業員が育ち、将来的な事業や収益の創出に貢献できる人材となっていくことです。

企業の未来を担う人材への投資、人的資本経営を進めていく上で、リスキングの導入に積極的に取り組んでいただければと思います。

MITSUBISHI ELECTRIC  
Changes for the Better

総合電機メーカーならではの強みを掛け合わせて、社会課題の解決へいち早く。三菱電機は、そんな思いのもと、ITソリューションを進化させていきます。

エネルギー 公共 交通 ビル 宇宙・通信  
産業・FA 自動車機器 半導体・電子デバイス 空調・冷熱 ホームエレトロニクス

ITソリューション

AI IoT ビッグデータ セキュリティ 電子認証

力を、掛け算。

三菱電機のITソリューション

www.MitsubishiElectric.co.jp/it/ 三菱電機株式会社