

論 点

Issue

「リスキリング」とは？

政府の「新しい資本主義」に関する議論や厚労省の人材育成に関する研究会報告などでリスキリングが提起される。それだけでなく、マスコミの記事などでもリスキリングがしばしば取り上げられている。他方で、「学び直し」と訳させることが多いこのリスキリングは、企業がこれまで実施してきた社員に対する能力開発や能力再開発、さらには学校教育を終えて就業した労働者がその後も学び続けるリカレントなどと、同じなのかあるいは異なるものなのかなど、良くわからない点も多い。従来の社員の能力開発などと同じだとすると、いまなぜリスキリングが提起されているのかなどの疑問がわく。こうした疑問に関して検討する。その手掛かりとして、リスキリングに関する政策議論を取り上げる。

「リスキリング」に関する議論

政府や厚労省の政策にかかわる文書や発言を紹介しよう。

厚生労働省「第11次職業能力開発基

本計画」(2021年3月29日策定)。

「日本型の雇用慣行が徐々に変化するとともに、**急速なデジタル化の進展や労働市場の不確実性の高まり、人生100年時代の到来による職業人生の長期化**等により、労働者に求められる能力も変化していく。このため、労働者は、日々の業務を通じて職業能力の向上を図るとともに、**企業任せにするのではなく、若年から自身の職業能力開発の必要性を継続的に意識しながら、時代のニーズに即したリスキリングやスキルアップを図っていく必要がある**。これを支援するため、国や企業においては、労働者がキャリアコンサルティング等を通じて定期的に**自身の能力開発の目標や身に付けるべき知識・能力・スキルを確認することができる機会を整備**」

岸田前首相の「第14回新しい資本主義実現会議」(2023年2月)における発言。

「働き方は大きく変わってきています。『キャリアは会社から与えられるもの』から**「一人一人が自らのキャリアを選択する」時代**となってきました。職務ごとに**要求されるスキルを明らかにすること**で、**労働者が自分の意思でリスキリングを行い、職務を選択できる制度に移行していくことが重要**。(略)個人の自律的なキャリア形成を促すために、国の学び直し支援策については、**個人への直接支援中心に見直しをします**。」

上記の2つを読むと、リスキリングの内容は、企業による従来の労働者の能力開発や労働者自身による学びと同様と考えられる。他

方で、リスキリングの必要性が提起されている背景要因や労働者の自主的な学びを強調する点に従来の学びとの違いがある。

リスキリングが労働者に求められている背景要因として、①労働市場の不確実性の増大や新しい技術革新によって、労働者が担当する業務が、持続的に変化する可能性が高まっていることと、②職業人生が長期化することの2点が指摘されている。この2つの点が、従来とは異なる新しい背景要因といえよう。

学びの方法では、労働者個人の自主的、主体的な取組が重視されている。労働者自身が、担当職務や希望する職務に従事するために必要なリスキリングの内容を選択し、キャリアを自分で選択していることが重視されている。

「リスキリング」に関する疑問点

労働者の自主的、主体的なリスキリングの促進のためには、今の仕事に必要なスキルの提示と同時に、選択可能なキャリアとそのキャリアの実現に必要なスキルを提示することが必要となる。し

今月のテーマ

なぜ「リスキリング」(学び直し)なのか？

Text

東京大学名誉教授
中央大学ビジネススクール・フェロー

佐藤 博樹



かし、市場環境の不確実性や急速に進展する技術革新を前提とすると、現在の担当している仕事に求められるスキルやその変化などはある程度まで明示できるとしても、今後のキャリアの選択に必要な仕事毎のスキルを事前に提示することは難しいと考えられる。つまり、企業が、労働者のリスキリングを促進するために提示できるのは、現在の仕事に必要なスキルに限定されよう。

さらに、リスキリングの議論で欠落している視点はつぎの2つである。第1の点は、従来の学びは、累積的な学びであったが、求められている学びは、新しいスキルを獲得するだけでなく、同時に過去に学んだスキルを捨てるいわゆる「学習棄却」を必要とすることが多いことである。これまで獲得していたスキルと相反することを学ぶことが必要となる。

第2の点は、学ぶ対象となるスキルに関するものである。職業能力は、いわゆる「カット・モデル」によると、「概念化スキル」(複雑な状況を分析・判断する能力)、「人間関係スキル」(コミュニケーションをとり、他者を理解し、他

者と協調して仕事をする能力)、「業務遂行スキル」(特定の業務を遂行するために必要な知識・技術としての業務遂行能力)の3つに分類される。この分類によると、リスキリングで獲得の対象となるスキルとして念頭に置かれているのは、主に「業務遂行スキル」と想定される。しかし、「業務遂行スキル」だけでなく、労働者には、「概念化スキル」や「人間関係スキル」の獲得が求められる現状がある。とりわけ「概念化スキル」が重視されているのは、労働者自身が自分で「課題」を設定し、それを踏まえて、情報収集、仮説設定、仮説検証し、それを第三者に論理的に説明できる能力がますます重要になってきていることによる。さらに、部下を持った管理職では、自分とは異なる多様な価値観を持った部下をマネジメントし、また多様な同僚との関係構築に必要な「対人関係能力」が高度化している。「人間関係スキル」の重要性は、管理職以外の労働者にも該当し、自身と異なる価値観を持った同僚などとの円滑な業務遂行には、「対人関係能力」が不可欠となっていることがある。

求められている「変化対応行動」

リスキリングの議論では、労働者の持続的な学びを支える要因への言及は少ない。もちろん、多くの労働者は、従事している仕事に必要なスキルを学ぶ努力はすると想定できる。しかし、労働者にとっては、学ぶ必要性が連続して起きるわけではなく、通常は、断続的に生じることになる。そのため、今の仕事に必要なスキルを学ぶ必要がない時期には、学ぶことに取り組みない労働者も多くなる。このように学習しないでも仕事の遂行に困らない時期が長く続くと、学ぶことが必要な事態に遭遇したときに、即座に学ぶ行動が取れない可能性が高くなる。こうした事態を回避するためには、労働者は、様々なことに取り組む「チャレンジ力」と「知的的好奇心」を抱き続け、自分で調べて学ぶ「学習習慣」が大事になる。この3つを備えた行動が「変化対応行動」である。この行動をもった労働者を増やしていくことが、企業が不確実な市場環境に対応して存続するために不可欠なのである。