

リスキリングの展開に関する一考察

－企業就業者のリスキリングと高等教育機関の役割－

日本語コミュニケーション学科 板倉文彦

抄録

日本企業は、取り巻くビジネス環境のスピーディーな変化にさらされ国際競争力を失いつつある。それを打破するために日本企業には就業者に対するリスキリングが必要となりつつあり、実際に取り組む企業の事例も出てきている。そしてリスキリング教育の担い手としては、今後高等教育機関が重要な役割を担うことが想定される。本論文では、今後リスキリング教育を進めるうえでの課題を抽出し、その解決策を提起している。

キーワード

リスキリング (Reskilling)、高等教育機関 (Higher Education Institution)、Society5.0、プロダクト・イノベーション (Product Innovation)、教育投資 (Education Investment)、Off-JT (Off The Job Training)、IR (Institutional Research)

1. はじめに

近年、日本においてはリスキリングが話題となり、実際に企業が取り組む事例も出てきている。筆者は今後日本においてリスキリングの必要性および重要性が急速に増していくと考えている。具体的に、リスキリングは個人が就業や転職を意識して行う場合もあるが、企業が就業者に対して働きかけ、就業者が取り組むものも想定される。前者と後者ではリスキリングの目的や効果が大きく異なるため、筆者は全てを同一に論ずることは困難と考えている。そのため本論文では後者を主体として論考を進めるものとする。また、本論文は「日本キャリア教育学会第44回研究大会」にて発表した研究¹を発展させたものである。

Society5.0²を迎えつつある現代において、多くの日本企業は取り巻くビジネス環境のスピーディーな変化にさらされつつある。それに対して企業は変化に対応するのみでなく、自ら能動的に取り組む必要性が生じている。そのためには、これまで以上の価値創造（新製品・サービスの創造、イノベーション）が必須となり、その役割を就業者が担うこととなる。新たな価値創造を

これまで以上にスピーディーに行うためには、個々の就業者は価値創造の源泉となる知識、スキルを修得したり、業務遂行手法を変革させていくことが必要となり、それを実現するためにリスクリングが必要となる局面が生じつつある。これらリスクリングの必要性および重要性については、先行研究でも指摘されてきている（田中 2020、石川ルチア・石原直子他 2021、小林 2021）。日本生命保険相互会社が行ったリスクリングの必要性についての調査³においても76.6%が「リスクリングは必要」と回答しており、現実到大企業を中心として就業者のリスクリングに取り組むケースが増加しつつある。

以上のように進展しつつあるリスクリングに関して、筆者は以下の問題意識を持っている。

1. リスクリングが話題になることが増えてきたが、その論調はICT (Information and Communication Technology)、DX (Digital Transformation)、データサイエンスといったキーワードで語られることが多い。しかし、リスクリングの対象はより幅広くとらえることが必要ではないか
2. 現在は大企業を中心にリスクリングが進められつつあるが、リスクリングに関しては大企業の取り組みをパイロットケースとして中小企業にそのまま適用することは困難ではないか
3. 今後リスクリングのための教育を提供する機関として、高等教育機関の存在感がより増加するのではないか

本論文ではこれら問題意識を基に、今後リスクリングが展開されていくうえで想定される課題導出とその解決策の提示を目的として論考を進めていく。

2. リスクリングの定義

「リスクリング」に関連する用語としては「リカレント教育、生涯学習、企業研修 (OJT, Off-JT)」が存在する。ここでは本論文におけるそれぞれの定義を示す。

「リスクリング」の主目的は、得た知識、スキルを最終的に業務に生かすことである。本論文では石原 (2021) が定義した「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」⁴を基本とする。

「リカレント教育」は、主目的が「社会参画、知的満足、業務に生かす」であり、リスクリングより幅広い目的となっている。基本的には職務中断したうえで新たな知識、スキルを学び、次のビジネス、実生活に生かすことを目的とした教育である。

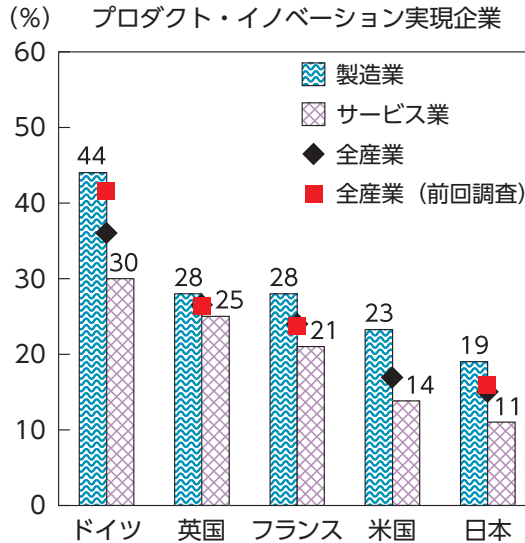
「生涯学習」は、主目的が豊かな人生を送るための学びであり、業務に生かせる知識、スキルも存在するがその多くは生活を豊かにするための様々なものを扱う教育を指す。

「企業研修」の主目的は比較的直近の業務に生かすことで、OJT と Off-JT が存在している。OJT は社内の業務を通して学ぶことにより知識、スキルを修得することで、Off-JT は一時的に業務を離れて研修、講習等を受講することを指す。

3. 企業を取り巻くビジネス環境の変化

企業を取り巻くビジネス環境は絶えず変化し続けており、その変化のスピードは増している状況となっている。それと同時に、現在は Society4.0 から Society5.0 への移行期でもあり、世の中に製品、サービスを提供する企業はその対応を迫られている。Society4.0 では ICT 化の進展が社会に影響を及ぼしたわけだが、企業にとっては事務作業をはじめとする業務の変革や製品のデジタル化が急速に進み、企業はその変化の中で新たな価値創造が要求され、その成否がビジネスの成果に影響していった。そして現在到来している Society5.0 では、企業は先端技術を活用してヒトとモノがつながる中で、新たな製品やサービスを提供（価値創造）することによる貢献が求められているのである。同時に現代企業においては社会性の要求も高まっており、価値創造活動は環境問題をはじめとする社会課題の解決にも貢献することが求められるという、経済性と社会性の両立が期待されている⁵のである。

これらのビジネス環境の変化には、テクノロジーの変化が大きな影響を与えている。具体的には要素技術の根本的な変革や、ICT の進展をベースとした DX の進展などである。自動車産業を例にとると、製品の駆動システムである内燃機関がモーターに置き換わりつつあり、ボディーについても鋼板のみでなく炭素繊維等の新素材が採用されつつある。このことは、要素技術の根本的な変化が起きつつあることを示しており、自動車産業に全く異なる業界の企業が参入できる可能性を生じさせ、それまでの業界内の勢力地図を書き換える可能性を有している。このような現



図表 1. プロダクト・イノベーション実現企業の割合

出所：厚生労働省「平成 29 年版 労働経済の分析」p.79

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1.pdf> (2023 年 1 月 8 日閲覧)

象は自動車産業以外の多くの業界にも起きており、その範囲は第一次産業⁶にまでいたっている。企業はこれらに対応していくために、これまでにないスピードで新たな価値（製品、サービス）を創造していくという、イノベーションの促進が要求されているのである。しかし日本企業は、国際的に見て立ち遅れている現状がある。図表1は主要国のプロダクト・イノベーション⁷ 実現企業の割合を示したものだが、日本はドイツの半分以下で最も低い値となっている。

また、プロダクト・イノベーションの重要性は、製品の普及スピードの変化からもうかがうことが出来る。製品が登場した後に世界市場で普及率が20%程度に至る期間は、自動車が50年、電話・電気が40年程度かかっていた。このように期間が長ければ先行企業に対して、プロセス・イノベーションでも国際市場で戦うことは十分可能であり、高度経済成長期以降の日本企業の多くはこれで業績を伸ばしてきた。しかしその後の製品であるパソコンは20年程度、インターネット・携帯電話に関しては10年程度と、新しい製品ほど短くなってきている⁸。インターネットにおいてはその普及過程でさまざまなサービス展開がされており、携帯電話においてもハードウェアはスマートフォンへと変化し、様々なアプリケーションが短期間で普及してきている。このように製品の登場から普及までの期間が短い状況では、プロセス・イノベーションでは製品、サービスを開発して市場に提供した時点で、既に利益を獲得しづらい状況となっている可能性が出てくる。そのため製品が短い期間で普及する現代においては、これまで以上にプロダクト・イノベーションに取り組み、ファーストムーバーとして優位に立っていくことが肝要となるが、日本企業においてはこれまでそのスピードに十分対応出来てこなかったと考えられる。このことは企業の時価総額ランキングからもうかがうことが出来、1989年には上位25社に日本企業は18社入っていたが、2008年には1社、2018年には0社⁹と、国際的な評価が低下していったことが分かる。今後日本企業がこの状況を挽回していくためには、やはりこれまで以上にプロダクト・イノベーションに取り組みでいくことが重要となるのである。

実際に、日本企業が今後更なるプロダクト・イノベーションを実現していくためには、テクノロジーの変化や環境変化に機敏に対応することが要求されるわけだが、その過程においては、就業者が持つ知識やスキルの陳腐化が早まるとともに、新たに求められる知識やスキルのスケールが大きくなっていくことが想定される。就業者に対しては、現行業務のステップアップとしての知識・スキル修得といったこれまでの研修とは次元が異なる、新たな知識、スキル修得を目指したリスキリングに取り組むことも起こりうる。そのためには場合によって『知識やスキルのレパートリーのうち、有効ではなくなったものを「意図的」に「使用停止」にして、新しい知識やスキルを「取り込む』というアンラーニング¹⁰も必要となっていくのではなからうか。

4. 企業就業者のリスキリングの必要性

リスキリングには大きく二つのとらえ方があると筆者は考えている。一つは要員が保持していない新しい知識・スキルを修得したうえで新たな職への就業を目指すもので、主に、求職者および転職を志向している者が対象となり、要員が自主的に取組むものである。もう一つは本論文で

取り上げている、企業就業者の業務に関する知識・スキル修得ではあるが、これまでの研修レベルでは対応しきれない新しく幅広い知識・スキル修得を目指すものであり、企業側が示唆・指示すべきものである。実際に企業がイノベーションを実現するために、新しく幅広い知識・スキルを擁する要員を確保することを想定した場合、その人材を新たに採用することも考えられる。しかし現状ではそうした人材は引く手あまたで、中途採用のみならず新卒採用に至るまで人材獲得競争がし烈な状況となっている¹¹。企業が新たな人材を獲得できない場合は所属する就業者がリスキングすることにより新たな知識・スキルを修得し、企業はそれを生かしてイノベーション実現を目指すことが現実的な対応となるのである。

また、今後企業就業者に対するリスキング普及に影響を与えるであろう要因も、既にいくつか存在している。

一つ目は実業界からの要求で、日本経済団体連合会は「Society 5.0 実現の鍵は人材である。来るべき社会の構築を支える人材を、あらゆる関係者が連携して育成していく必要がある。」と宣言しており、今後の人材育成はこれまで以上に多様な関係者の参加が必要となることを示唆している。

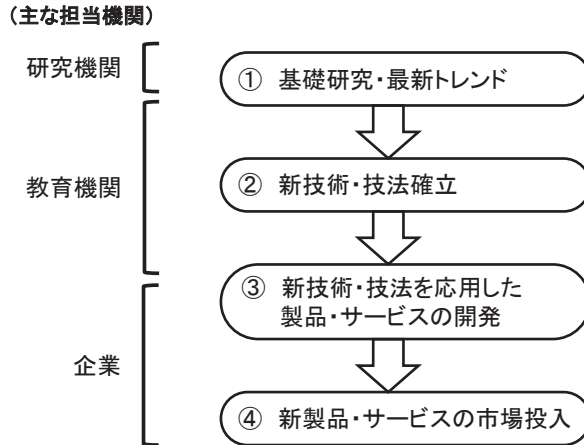
二つ目は「職務記述書（ジョブディスクリプション）」採用の増加である。筆者は日本におけるジョブ型雇用は、すでに定着している欧米とは異なる緩やかな形で普及し、それに合わせて職務記述書がある程度浸透していくであろうことを論じてきた¹²。ステップアップした業務に携わるためには新たな知識・スキルの修得（リスキング）が必要となるため、職務記述書の普及にあわせてリスキングの重要性は増していくと考えられる。

三つめは人的資本情報の開示である。この制度は今後義務化が予定されており、企業はこれに取り組んでいくことになる。制度化については企業側から負担増が訴えられているが、企業が今後新たな価値創造に取り組むために、就業者の知識・スキルを網羅的に把握し、足りているものと不足しているものを認識したうえで、不足部分をリスキングによって身につけさせ、それを生かしていくといった一連のプロセスを想定すると、人的情報の把握は今まで以上に必要となっていくであろう。

以上を勘案すると、企業は就業者のリスキングを積極的に後押しし、就業者も積極的に取り組んでいくことが必要となっていくと考えられる。

5. 価値創造とリスキングの関係

図表2は新たな価値創造として新製品・サービスが創出されるプロセスと、それを担う機関の概念図である。まずは要素技術確立のための基礎的研究や、社会・市場ニーズから生まれる最新トレンドが創出され(①)、そしてそれをベースとした新技術・技法が確立される(②)。ここまでのプロセスは主に研究機関・教育機関(特に高等教育機関)が担っているが、一部企業においては自前の研究機関が担うこともある。そして企業は、生み出された新技術・技法を応用した製品・サービスを開発・実現して市場に投入していくのである(③→④)。

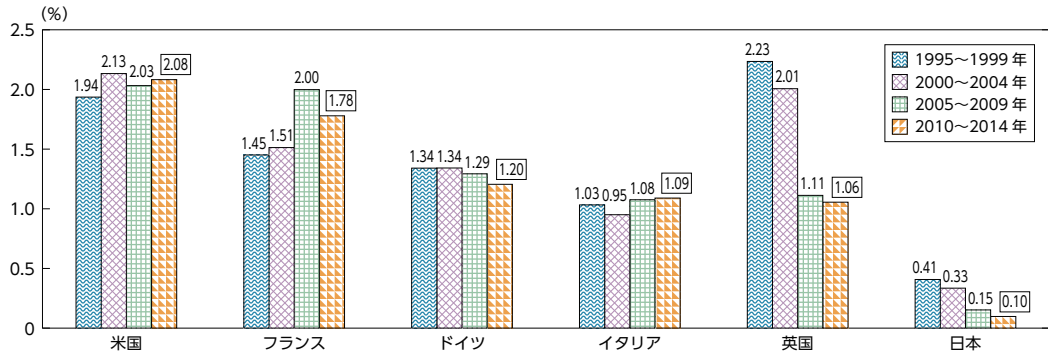


図表 2. 新製品・サービス化のプロセス

企業は多くの場合で③以降のプロセスを担うため、就業者に対する教育もそれに即したものとなる。しかし、今日のようにビジネススピードが速くなっている状況下では、ライバル企業も同様な動きをするため、競争はより激しいものとなっていくことが想定される。さらに、先に論じた「要素技術の根本的な変革や DX の進展」が起こりうる状況下では、必要に応じてより早い段階で事業をシフトしていかないと、既存事業が一気に陳腐化する恐れもある。特にそのような局面では、就業者がいち早く新技術・技法（②、場合によっては①）に関する知識・スキルを得るためのリスクリングを行い、それを生かすことが重要となる。その時、リスクリングのための教育をどこで行うかが課題となるが、①・②の教育を自前で行える企業は限られており、多くの企業では困難である。このことから筆者はこれまで以上に、教育機関（特に高等教育機関）が担う局面が増えていくと考えている。

6. 日本企業の教育投資の現状

企業が積極的にリスクリングを推進していくためには、より教育投資をしていくことが必要となる。そこで、本項では日本企業の教育投資の現状を概観することとする。図表 3 は厚生労働省が示した、企業の能力開発費の GDP 比を国際比較したグラフである。いずれの年代においても、日本は先進国の中でかなり低い値となっていることが分かる。本グラフには OJT が含まれないため、実態としては統計より高い値となることも考えられるが、先に論じた通り、今後リスクリングのための教育の多くを外部機関に託すことを想定した場合、より Off-JT が増加することとなり、日本企業においては教育投資を増加させることが求められていくであろう。

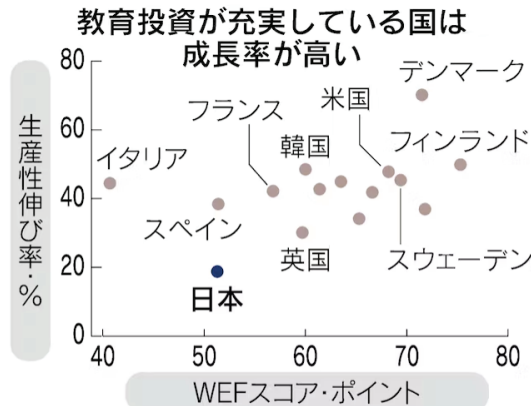


図表 3. GDP（国内総生産）に占める企業の能力開発費の割合の国際比較について

出所：厚生労働省「平成 30 年版 労働経済の分析」p.89

<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/18/dl/18-1.pdf> (2022 年 12 月 2 日閲覧)

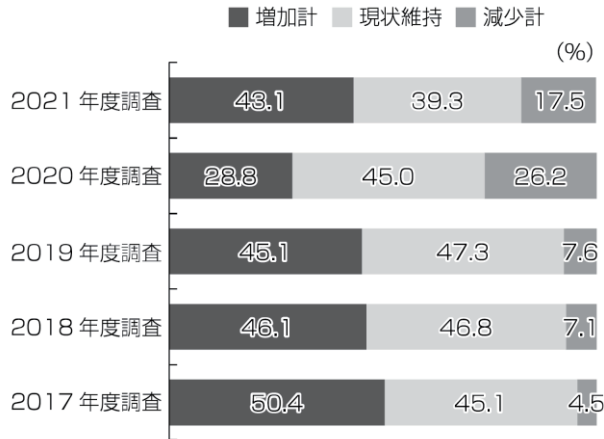
次に教育投資の国際比較を示したものが図表 4 である。ここで示されたグラフは世界経済フォーラム（WEF）が、将来必要とされるスキルへの投資をスコア・ポイント化したものと、生産性の伸び率の関係を示したものであるが、日本は生産性の伸び率、WEF スコア・ポイントともかなり低い値となっていることが分かる。さらにグラフからは、WEF スコア・ポイントが高い国ほど生産性の伸び率が高くなる傾向であることがうかがえる。このことから、やはり日本企業の教育投資を増やしていくことが求められるであろうことが分かる。



(注) 横軸は世界経済フォーラム(WEF)の将来必要なスキルへの投資などのスコア(0~100)。縦軸は就業者1人当たり生産性の2010~20年の伸び率(購買力平価換算)、出所は日本生産性本部

図表 4. スキル投資と生産性伸び率の比較

出所：日本経済新聞 2022 年 7 月 7 日（電子版）「学び直し、問われる成果 人材不足で機会損失 1200 兆円」



図表 5. 教育研修費用総額の今後（1～3年）の方向性
 出所：産労総合研究所「2021年度（第45回）教育研修費用の実態調査」p.4
https://www.e-sanro.net/share/pdf/research/pr_2201-2.pdf
 （2023年1月13日閲覧）

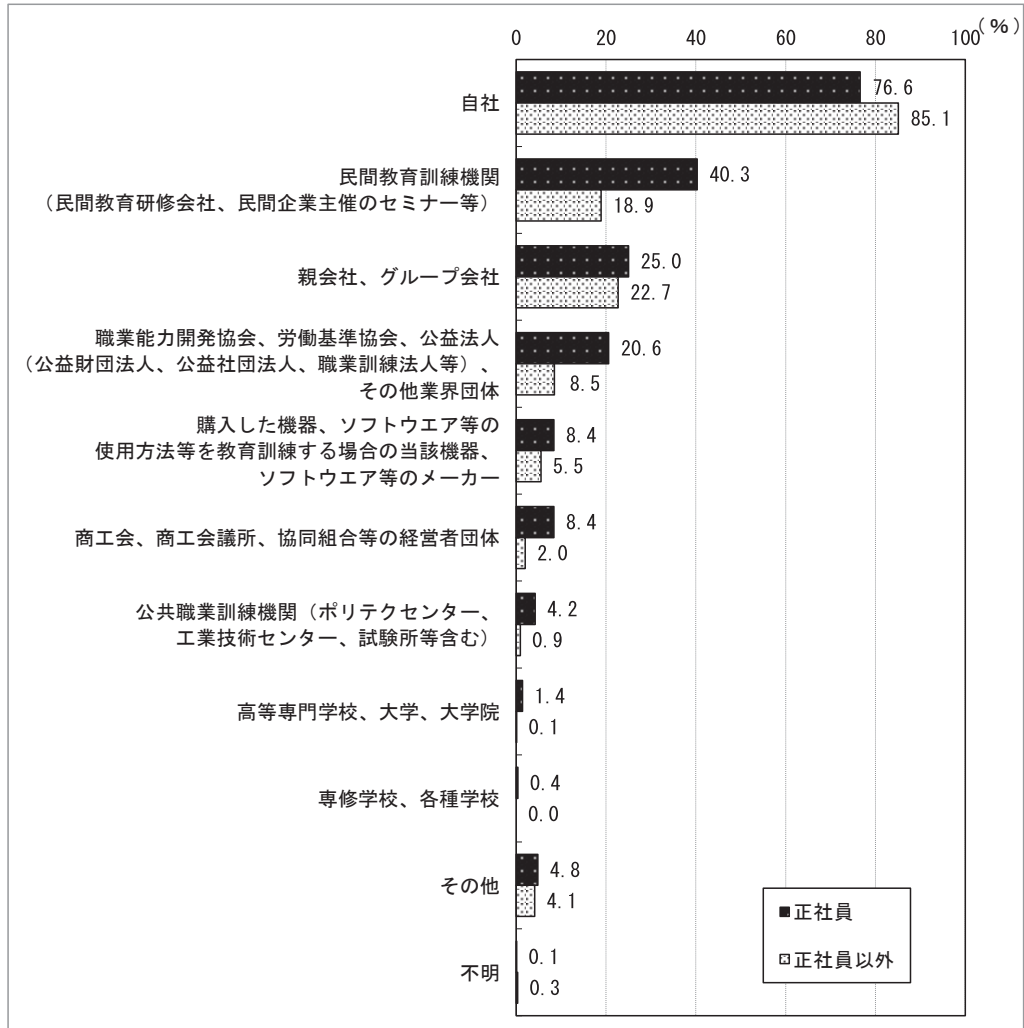
一方、近年の日本企業の教育投資の方向性を示したものが図表5である。企業が考える教育投資の方向性については、コロナ禍の影響を受けたと想定される2020年度を除き、4割以上の企業が教育投資増加を考えており、全体の教育投資は増加していく方向にあると考えられる。しかし、現在のビジネス環境の目まぐるしい変化とそれに追従する体制を整えるためにはまだ不足で、さらなる増加が必要となるであろう。また、2022年10月に政府がリスクリングの必要性からその支援に5年間で1兆円を投じると表明しており、この施策は企業の教育投資増加の後押しになっていくと考えられる。

7. リスキリング時の高等教育機関の活用

実際に企業が就業者に対する教育投資を促進していく場合、5.項で論じた通り高等教育機関の活用が有用となると考えられる。しかし現状の研修先としての高等教育機関活用度は決して高いとは言えない。厚生労働省の調査によると、高等教育機関でOff-JTを実施した企業は正社員で14%と低くなっている（図表6参照）。企業が外部教育機関として高等教育機関を利用しない理由については、文部科学省の調査¹³によると以下の回答が多くなっている。

- ・大学等を活用する発想がそもそもなかったため
- ・大学等でどのようなプログラムを提供しているかが分からないため
- ・他の機関に比べて教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせないため

この調査結果は2016年に公表されたものだが、図表6に示した2021年調査においても大学等の活用が非常に少ないことを勘案すると、状況はさほど変化していないと考えられる。現在教育機関（特に高等教育機関）においては、PBL（Project Based Learning）等を導入した実践的な教



図表 6. 実施したOFF-JTの教育訓練機関の種類 (複数回答)

出所：厚生労働省「令和3年度「能力開発基本調査」」 p.14

<https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000953325.pdf> (2023年1月8日閲覧)

育が展開されている。しかしその内容・成果は正しく伝わっておらず、企業サイドから見て不十分な内容ととらえられていることが想定される。今後新たな社会人教育としてリスクリングを高等教育機関が担うことを想定すると、さらなる情報提供を行っていくことが肝要となるのではなかろうか。

8. リスキリング実施の課題とその解決策

まず企業が就業者に対してリスクリングのための教育を受けさせることを考えた場合、以下の

課題が生じることが想定される。

1. 教育には時間、費用がかかるうえに、その期間の収益減少等の損失コストが生じる
(費用対効果の見極めが困難)
2. 一人ひとりに対する最適な教育内容の示唆・指示が困難

今後就業者のリスクリングが重要となっていくことを考えた場合、日本企業はこれらの懸念を払拭し、積極的に教育投資を行っていくという決断が必要となる。また、これら課題は特に中小企業にとってその影響はより深刻なものとなることを留意すべきである。中小企業は大企業と比較して、製品・部品・機能等のある部分に特化していることが多く、要員も潤沢ではない（大企業とは体制が異なる）ため、イノベーションに取り組む知恵や余力が大企業と比較して不足することが懸念される。そのため、大企業の取り組みをパイロットケースとして、中小企業にそのまま適用することは困難な場合も生じるであろう。この課題を解決するためには、政府をはじめとした外部支援を充実させつつ、現在先行してリスクリングに取り組みつづめる大企業と並行して、中小企業に合わせたリスクリングのパイロットケースの創出を行うことが喫緊の課題となるであろう。

次にリスクリングのために高等教育機関を活用する場合についてだが、これまで示した通り企業は研修先として高等教育機関をほとんど活用していないという事実が存在している（図表6参照）。具体的に企業が就業者に対して大学等で学ぶことを認めない理由については、文部科学省の調査¹⁴によると「本業に支障をきたすため」という理由が56.6%（複数回答）と突出している。実際に企業が就業者に対して教育（特にOff-JT）を実施しようとした場合、教育費用に加えて教育期間中の損失コストが発生する。この損失コストは、要員を教育に出さなければその間収益を生むはずがそれを逸する、または代替要員のための余分なコストがかかることを意味しており、先の調査結果は損失コストによる影響を懸念しているものと考えられる。

そのような状況の中で、今後企業が就業者のリスクリングのために教育投資を増やし、なおかつ高等教育機関がその教育を担い、企業がそれを活用していくための解決策としては以下が考えられる。

- ①企業側の強い意志
- ②狙う分野の選定
- ③動機づけ
- ④教育機会の拡大

①については、「リスクリングによるメリット>教育費用・損失コスト」ととらえ、企業側がリスクリングに関わる教育投資に対する強い意志を持つことである。リスクリングのための教育投資は長期的な投資となる可能性が高く、現場レベルでの判断は困難となる。そのため、経営陣の強い決意と就業者個人々々の学習意欲が必須となる。

②は企業が将来どの分野に進むのかをある程度選定し、そのために企業としてどのような知識、スキルを有する人材が必要となるかを想定することである。①で示した「リスクリングのメリット>教育費用・損失コスト」を実現するためには、不確定なビジネス環境下においてもある

程度の方向性を予測したうえで教育投資を行わないと、投資額が膨らんでしまい結果的に投資回収が困難となってしまうことが想定される。

③について、実際に企業主導で就業者に対してリスクリングを示唆・指示する場合においては、身につけるべき知識、スキルを②の方向性に則して最終的に要員毎にブレークダウンしたうえで示すことが必要となる。就業者にとっては新しいことに取り組むこととなり、先の方向が見えないという不安を感じたり、そもそも必要性を感じないことが起こりうる。そのため、方向性を示唆したうえで、リスクリングを行うことに対する動機づけを行うことが肝要となる。

④は教育を受ける機会を増やすことである。高等教育機関がリスクリングのための教育を担うことを想定した場合、オンライン開講、夜間・土日休日開講、短期間履修といった受講者側の選択肢を増やすことで、教育による損失コストを恐れる組織や要員に対してその敷居を下げるのが可能となる。またこのことは、自己啓発の機会を拡大させることにもつながるであろう。

上記解決策について、①から③は主に企業側が対応することであり、②の一部と④については高等教育機関側が対応することである。②に関して高等教育機関は、図表2に示した価値創造の源泉ともなり得る基礎研究、新技術・技法確立を主として担う存在として、社会動向や将来ニーズへの寄与を意識して取り組み、その成果の情報発信をすることとそれを生かしたカリキュラム策定が要求される。ちなみに、ここで策定されるカリキュラムは社会人専用というだけでなく、将来の社会を担う学生も意識したものが望ましいものとなる。しかし、高等教育機関側がこれらの努力を重ねたとしても、外部に伝わらなければ意味をなさない。前項で示した大学等でどのようなプログラムを提供しているかが分からないといった状況を鑑みると、高等教育機関側が積極的に情報発信を行っていき、その情報を参考として企業側が「②狙う分野の選定」を行うという連携の実現が重要となる。

具体的に高等教育機関側から企業に情報が伝わらないという課題を解決するためには、二つの施策が有効と考える。一つ目は、IR (Institutional Research) の一環として、学内情報を収集し学外に積極的に情報発信していくことである。現状のIRはメインターゲットが在学生や入学希望者とその関係者となっており、リスクリングに関する情報発信機能としては質的に不十分である。今後は、企業ニーズにも合致するような情報発信機能をより充実させていくべきと考える。二つ目はコーディネーターのアサインである。リスクリングに関して企業とコミュニケーションをはかるための窓口としてコーディネーターが存在すれば、企業ニーズを正しく把握し学内調整を行ったうえで適切な対応が可能となる。教育機関側の規模にもよるが、専任担当者をアサインすることはニーズがかなり増えない限り難しいと考えられる。そのため兼任、場合によっては随時教職員が対応するという体制でスタートすることが有効と思われる。

以上のような企業と高等教育機関の課題解決への取り組みに加え、それを政府が外部から支援するといった、リスクリングの展開を支える三位一体の体制構築が必要になると考えられる。それにより高付加価値人材育成が可能となり、結果的に日本企業のイノベーション力を強化することが可能となる。そのために今後各々の組織は長期的視点に立ち、自らが積極的にそれぞれの課題に取り組んでいくことが必要とされていくのである。

9. おわりに

本論文は「日本キャリア教育学会第44回研究大会」にて発表した研究を発展させたものである。発表前の研究段階から本論文執筆に至る間、リスキリングは社会で一気に普及する気配を見せてきた。その背景には、リスキリングが日本経済を担う企業活動を活性化するための重要なアイテムの一つとなりつつあることを示していると考えられる。

その中で、本論文ではまず日本企業を取り巻くビジネス環境の変化を概観した。現在、社会はScociety5.0に突入しており、企業にはその社会を実現するための様々な製品、サービスの提供が求められている。しかしコンペティターは世界中に存在しており、スピード競争となっているため、企業就業者はリスキリングによってそれまでにない新しい知識、スキルを修得する必要に迫られていくことが想定される。そしてその教育を担う機関としては高等教育機関が適していることを本論文で提起した。しかし現状の企業研修では高等教育機関はほとんど利用されていない。そしてその理由は、教育機関側の情報が十分伝わっていないであろうことが想定される。

今後企業が就業者にリスキリングを示唆・指示する場合は、その前に企業の将来像を描きそのために必要とされるものを想定し、それを要員個々のレベルに落とし込む必要がある。しかし、リスキリングについては就業者や求職者が個人として自主的に行うパターンと、本論文で論じた、企業が意図的に就業者に働きかけるというパターンが存在する。筆者は報道等で前者がクローズアップされていると感じており、危機感を抱いている。政府が早急な支援策を策定している現状を鑑みると、リスキリングについては早い時期に少なくとも二つの方向性があることを認識・区別し、その上で社会での普及に取り組むことが肝要と考えている。そのために、企業、高等教育機関、政府が三位一体となって取り組んでいくことが重要であることを本論文では論じてきた。

リスキリングは今後世界中で普及が進むものと思われる。現状ではまだ事例が少ない状況となっているが、今後大企業、中小企業ともに様々な事例が登場することであろう。本研究は、今後さらなるリサーチを重ねつつ継続していきたいと考えている。また、個人ベースのリスキリングは女性がM字カーブの底以降で再度就業する時、非正規就業となることが多いという現状を打破するアイテムともなり得ると思われる。この点も今後の研究課題にしたいと考えている。

付記

本論文は「日本キャリア教育学会第44回研究大会」にて発表した研究を発展させたものである。

1 板倉文彦「リスキリングに対する教育機関の貢献に関する一考察 -リスキリングの進展を見据えて-」日本キャリア教育学会第44回研究大会実行委員会『日本キャリア教育学会第44回研究大会 大会論文集』pp.26-27

- 2 サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。
出所：内閣府ホームページ、https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html（2023年1月11日閲覧）
- 3 日本生命保険相互会社調査『ニッセイ インターネットアンケート～「習い事とリスクリング」について～』、2022年4月実施
<https://www.nissay.co.jp/news/2022/pdf/20220427.pdf>（2022年11月30日閲覧）
- 4 石原直子「リスクリングとは－DX時代の人材戦略と世界の潮流－」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、2021年2月、p.8
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/002_02_02.pdf（2023年1月8日閲覧）
- 5 鈴木貴大「企業の「経済性」と「社会性」の両立に向けたSDGsの実践における課題」『政経研究』第五十七巻第二号、日本大学、2020年10月、p.76
- 6 一例として、動物性食品が植物性食品に置き換わる代替食品の普及が挙げられる。
- 7 OECD のオスロ・マニュアルに準拠して、「技術的イノベーション」を「プロダクト・イノベーション」「プロセス・イノベーション」の二つに分けたもので、「プロダクト・イノベーション」は、技術使用、部品・材料、組み込まれているソフトウェア、使いやすさ、又は他の機能的特性といった点について、新しい又は大幅に改善された製品（商品）又はサービスの市場への導入を意味している。一方「プロセス・イノベーション」は、新しい又は大幅に改善された生産工程又は配送方法の自社内における導入を意味し、技法、装置（機器）及びソフトウェアに関する大幅な変化もその対象とすると定義されている。
出所：厚生労働省「平成29年版 労働経済の分析」p.79
<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/17/dl/17-1.pdf>（2023年1月8日閲覧）
- 8 Charles A. O' Relly III, Michael L.Tushman, *LEAD AND DISRUPT Second Edition*, the Board of Trustees of The Leland Stanford Junior University, 2022.
入山章栄監訳『両利きの経営（増補改訂版）』東洋経済新報社、2022年、p.103
- 9 2018年のランキングにおいては、GAF A等のデジタルプラットフォームが過半を占めており、素早くサービスを展開して顧客を囲い込む企業が優位となっていることが伺える。
出所：内閣府「選択する未来2.0 第3回資料」p.30
<https://www5.cao.go.jp/keizai2/keizai-syakai/future2/20200330/shiryu2.pdf>（2023年1月13日閲覧）
- 10 松尾睦『仕事のアンラーニング－働き方を学びほぐす－』同文館出版、2021年6月、pp.14-15
- 11 実際に専門的な技能を有する人材については、採用時に既存の体系を超えるサラリー等の条件提示が行われている事例も存在する。
- 12 板倉文彦「コロナ禍が労働移動および女性の働き方に与えた影響に関する一考察」愛知大学経営総合科学研究所『経営総合科学』、第117号、2022年10月、p.221
- 13 文部科学省「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究（平成28年3月）」p.22
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/_icsFiles/afieldfile/2016/06/02/1371459_01.pdf（2023年1月8日閲覧）
- 14 同上「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究（平成28年3月）」p.60

<参考文献・資料>

- 石川ルチア、石原直子他（2021）『Works Report 2021 リスキリングする組織』リクルートワークス研究所
<https://www.works-i.com/research/works-report/item/reskillingtext2021.pdf>（2022年8月25日閲覧）
- 石原直子（2021）「リスクリングとは－DX時代の人材戦略と世界の潮流－」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
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/002_02_02.pdf（2023年1月8日閲覧）
- 小林秀二（2021）「IT 技術者白書：長期統計データによるコーホート分析」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』経営情報学会、pp.195-198

鈴木貴大 (2020) 「企業の「経済性」と「社会性」の両立に向けた SDGs の実践における課題」『政経研究』 第五十七卷第二号, 日本大学, pp70-96

総務省 (2022) 『令和 4 年版 情報通信白書』

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/pdf/index.html> (2023 年 1 月 13 日閲覧)

田中茉莉子 (2020) 「リカレント教育およびスキリングの促進をめぐる構造的課題の解決に向けて」『日経研月報 8 月号』日本経済研究所, pp2-7

https://www.jeri.or.jp/data/pdf/feature_2022_08_02.pdf (2023 年 1 月 13 日閲覧)

日本経済団体連合会 (2020) 「Society 5.0 に向けた大学教育と採用に関する考え方」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/028.html> (2023 年 1 月 13 日閲覧)

本田由紀 (2009) 『教育の職業的意義－若者、学校、社会をつなぐ』筑摩書房

松尾睦 (2021) 『仕事のアンラーニング－働き方を学びほぐす－』同文館出版