

特集 本シェルジュが読む「新語」と中小企業診断士の付き合い方

## 第2章

# 生き残り術としての「リスキリング」

——企業も人生も100年時代を乗り切るために

酒巻 秀宜

東京都中小企業診断士協会／愛知県中小企業診断士協会



2023年の年頭記者会見で、岸田文雄首相は、「インフレ率を超える賃上げの実現をお願いしたい」と物価上昇分を超える賃上げを経済界に求めました。2022年は、企業の賃上げが物価上昇に追いつかず、実質賃金が前年比でマイナスとなる状況が続き、政府としても危機感を持っているのでしょう。

また、物価上昇は一過性のものとは考えにくいいため、賃上げも一過性ではなく持続可能なものとする必要があります。そのために、意欲ある個人に着目した「リスキリング」による能力向上支援など「三位一体の労働市場改革」が打ち出されました。成長分野への雇用の円滑な移動を実現し、労働生産性を向上させることを目的としたものです。

「賃上げによる人への投資こそが日本の未来を切り開くエンジンになる」という岸田首相の言葉がそれを裏づけています。

## 1. 国が押し出す「リスキリング」

日本は長く労働生産性が向上していません。50年連続、G7の中で最下位を独走しています。「労働生産性の国際比較2022」（公益財団法人日本生産性本部）においても、日本の1人当たり労働生産性はOECD加盟国38カ国中29位と過去最低に落ち込みました。

そのうえに、日本企業の能力開発費用は、国際的に見てきわめて低水準です。アメリカ・フランス・ドイツ・イタリア・イギリスでは、

GDPの1%以上を能力開発費として投資していますが、日本は0.1%程度で10倍もの差があります。OJTや個人の自主的取組みに頼り、企業が社員の能力開発に投資していないのです。もはや、国を挙げてリスキリングに取り組み、労働生産性を上げ、成長分野へと人材を投入していかなければ、先がないと言ってよい状況でしょう。

リスキリングについて理解を深めるために、まずこの一冊を紹介します。

自分のスキルをアップデートし続ける

リスキリング



後藤 宗明 著

日本能率協会マネジメントセンター  
リスキリングとは何かを知りたいければ、まずはこの本を。リカレント教育との違いなど、定義をしっかりと学べる。なぜリスキリングが必要なのか、実践する方法から新たな時代への提言までをカバーする。

著者の後藤氏は、リスキリングが誤って理解されていることをまず指摘します。

リスキリングは、よく「学び直し」と訳されますが、学ぶことだけが目的ではありません。獲得したスキルにより「新しい仕事に就く」ことまでを目的に行うものなのです。

もう1つ誤解されているのが、リスキリン

グを行うのは個人の責任であるという考え方です。本来、リスキリングは、社員に成長分野へ移ってもらうキャリアチェンジを行うために「企業が」責任を持って行う「投資」なのです。

さらに言えば、企業が研修会社に丸投げし、さまざまな「教育コース」を用意するだけでは足りません。社員1人ひとりの希望や属性に応じた「個別の」プログラムを用意するのはもちろん、社員が最終的にキャリアチェンジを果たすような伴走支援まで含まれていなくてはならないのです。

このような取組みを行って社員にスキルを身につけたさせたはよいが、他社へ転職してしまうのではないか、という懸念もあるでしょう。リスキリングは成長分野への人材流動化を目的に行いますから、中小企業のように単一の事業しか持っていない企業にとっては、「その成長分野が他社にある」という状況も大いにありうることです。

しかし、そのようなことは言うてはいただけません。人的資本経営への取組みの本格化が目前に迫っており、人材投資に積極的でない企業は淘汰される時代が訪れるからです。

## 2. 人的資本経営の中核なのか

**酒巻：**人的資本経営という言葉をご存じですか。

**大橋：**最近何かと話題のワードですから、何となくは知っています。人への投資を行わないと企業が生き残れない時代、ということですよ。

**酒巻：**そうです。人的資本経営には「5つの構成要素」という概念があって、その中にもリスキリングが含まれているのです。

**大橋：**ほかにはどんな要素があるのですか。

**酒巻：**たとえば、「時間や場所にとらわれない働き方」があります。働き方改革関連法が2019年に施行されて4年が経ちますが、法律を順守するだけでは、まだまだ不十分だと思います。

### リデザイン・ワーク

#### 新しい働き方



リンダ・グラットン 著  
東洋経済新報社

『LIFE SHIFT』で、人生100年時代という言葉に浸透させたのが本書の著者。コロナ禍によるリモートワークの浸透など、新しい働き方を通して、働き手と組織の関係を再構築するための実践的方法を、さまざまな事例とともに論じる。

前述したように、日本企業は長く生産性を向上させられていません。柔軟な働き方を認め、社員のキャリアアップを支援し、社員のモチベーションを上げることが重要といわれながら、なかなか実行できていませんでした。

そんな状況が一変したのがコロナ禍です。出勤がなくなったり、巣ごもりを余儀なくされたりしたことで生まれた時間を使い、資格取得などに目を向ける人も増えました。

しかし、リモートワークを実施できたのは一部の大企業にとどまり、紙の書類にはんこを押すためだけに出勤する、いわゆる「はんこ出勤」が話題となりました。コロナに感染するリスクにさらされながらも、仕事を進めるために出勤を余儀なくされる状況が、果たして働く人が望んでいることなのでしょうか。

働く人が求めていることは何か。社員の言葉をよく聞いてニーズをしっかりとらえないと、働く人に「選ばれない」企業になってしまいます。リスキリングもその延長線上にあります。積極的にリスキリングを実施し、社員の能力開発に意欲的にならないと、社員が去っていくことにもなりかねません。

## 3. 虎穴に入らずんば虎子を得ず

**大橋：**中小企業診断士をはじめ、キャリアアップに役立つ資格を取ろうとする人が増えて

いるようです。

**酒巻**：日本経済新聞の「40代からの学び直しで取りたい資格」特集で、中小企業診断士が第1位に選ばれたこともあります。

**大橋**：多くの人が働きながら資格取得を目指すわけですから、企業の資格取得支援もリスキリングの一環といえそうです。

**酒巻**：まさにそうなのですが、リスキリングを推進するには、企業の取組みだけではうまくいきません。

**大橋**：社員にも挑戦してもらわないといけませんよね。

**酒巻**：社員全員がリスキリングに積極的であるとは限りませんから、企業から手を差し伸べて、寄り添って取り組んでいくことが重要になります。

いくらリスキリングが企業の責任で行われるといっても、社員に新分野に挑戦するマインドがなければ、成果は期待できません。社員が自らのキャリアをチェックし、改善点を見つけ、行動することができる仕組み作りが重要です。

リスキリングは、これまでまったく経験のない仕事に飛び込んでいくことを意味します。不安になるのは当然ですが、思い切って飛び込むと思いがけない発見がある、ということがよくわかる一冊があります。

ぼくはワーバーで捻挫し、



山でシカと闘い、水俣で泣いた

斎藤 幸平 著  
KADOKAWA

45万部を売り上げ、新書大賞2021を受賞した『人新世の「資本論」』で有名なマルクス研究家である著者が、机上の研究に打ち込むあまり「想像力欠乏症」になることを心配して、さまざまな現場に足を運ぶ。

#### 4. すべての答えは現場にある

著者は、世界的に著名なマルクス研究家です。マルクス研究界最高峰の賞であるドイッチャー記念賞を、2018年当時、31歳で歴代最年少受賞かつ日本人として初受賞しています。2022年には東京大学准教授に就任。タイトルにもなっているような「行為」は、わざわざする必要はないとも思えます。

しかし、現場に行かなければ想像力欠乏症になるという危機感を持ち、学者は現場を知らないというSNSの声に反発するように、さまざまな現場を東奔西走します。コロナ禍で現場に出ることが難しい事態に直面しながらも、毎日新聞の文化面での連載企画をやり切り、まとめたものが本書です。

リスキリングの必要性を十分に感じている企業人は数多くいることでしょう。調査にもよりますが、リスキリングの必要性を感じている人は9割以上というデータもあります。一方で、リスキリングを実施している企業は3～4割程度と、リスキリングによるスキルの獲得や成長分野への人材の流動化は、なかなか進んでいないのが現実です。

しかし、人的資本経営の重要性が叫ばれ、人的資本への投資内容の開示が求められています。この流れが続けば、近い将来、中小企業にも人的資本経営が波及し、全体としてリスキリングを取り入れる企業が増えていくことにつながると思われます。

そしてそのときには、働く人も否応なくリスキリングに取り組みなくてはなりません。今のままでよいということは許されず、進んで行動することが求められるのです。

どれほど成功している人でも、一寸先は闇であるという危機感を持ち、今いる場所に安住することなく、新しいことにどんどん挑戦することが重要なのです。

## 5. リスキリングは今に始まったことか

**酒巻：**大橋さんは企業内診断士として活動されていますが、本業がありながら中小企業診断士としての仕事もというのは大変ではないですか。

**大橋：**本業の傍ら執筆の仕事などもしているのですが、ここのところ忙しくて、読みたい本も10冊くらいたまっている状況です。

**酒巻：**それは大変ですね。

**大橋：**酒巻さんは独立診断士ですよ。

**酒巻：**はい。もともと自営業をしていたのですが、コロナ禍が来て、思うところあって中小企業診断士の勉強を始めた、という感じですね。

**大橋：**独立診断士として心がけていることはどのようなことですか。

**酒巻：**まだ独立して間がないので、自分の専門分野というか、強みになることを習得しようと勉強の日々です。

**大橋：**中小企業診断士は、資格取得後の学びが本当に重要だと思います。

### 学び続ける理由

#### 99の金言と考えるベンガク論。



戸田 智弘 著

ディスカヴァー・トゥエンティワン  
デカルトやドラッカーから、大江健三郎や落合博満まで、古今東西の偉人が「学ぶこと」に関して残した99の金言から、一生をかけて学び続けることの大切さを学べる。

この本では、多くの先人がその人生において体得した金言にまとめて触れることができます。また、取り上げられている偉人たちは多岐にわたり、多様性も確保されています。

たとえば、哲学者フランシス・ベーコンの「知は力なり」や、ドイツの鉄血宰相ビスマルクの「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学

ぶ」など、広く知られた言葉もありますが、あまり有名ではない人物の言葉も多数、掲載されています。

99も金言がありますから、挙げているときりがないのですが、本書の最後は、マハトマ・ガンジーの「明日死ぬかのように生き、永遠に生きるかのように学びなさい」という言葉で締めくくられています。まさに、学びに終わりはないのです。

## 6. 人生100年時代とリスクリング

人生100年時代は、人の寿命が延びることを意味するだけではありません。企業の寿命（創業から倒産するまで）よりも長く人が生きることにもなるため、人生で何度も仕事を変える必要が出てきたことも意味します。そのためには、新しいスキルを学び続けることが求められます。

そして、企業が社員に「生産性のある」仕事をしてもらうためには、企業がリスクリングを行って社員に学んでもらう必要が出てきました。それがリスクリングの本質ではないかと思うのです。

企業もリスクリングに積極的にならざるを得ない事情ができましたが、このことで、働く人にとって学び続けてスキルを更新することはもはや避けられなくなりました。人生100年を生き抜くことは、一筋縄ではいかない時代です。

### 酒巻 秀宜

(さかまき ひでき)

サカマキ HRE Works 代表。2022年中小企業診断士登録。中小企業のメーカーの人事マネージャーとして、採用や教育に従事した経験を生かし、企業支援を行う。

