

中小企業のリスキングには ウェルビーイングの視点を

伊 藤 伸
(東京大学 未来ビジョン研究センター)
特 任 准 教 授



背景と課題

社会人のリスキング（学び直し）が大きな潮流になっている。従業員の保有する知識は企業の競争力の源泉であり、人材は最大の経営資源である。デジタルトランスフォーメーション（DX）の重要性が説かれる中、産業分野や企業規模を問わず、デジタル人材の育成が急務だろう。そもそもリスキングは、人工知能（AI）などの活用に伴い業務が減少する従業員を再教育する必要性から広がった概念である。

問題は経営資源が限られる中小企業での現実的な実行手法である。大手コンサル会社に企画から実行まで全面的に依頼すると、費用のハードルが高すぎる。独自で取り組もうにも何から手を付けていいかわからない場合も多いだろう。

最新のデジタル技術を身に付けるという視点ばかりでなく、自社の事業領域や業務特性に特有な知識とデジタル技術を組み合わせることを念頭に置いたリスキングが有効だろう。さらに学んだ知識の実践と定着には、従業員のウェルビーイング（幸福や健康）を実現する視点が重要である。

ここでは、焦点距離の違いによって中小企業のリスキングを大きく2方向に分けた考え方を提案する。

誰が学ぶか

リスキングの中心は経験を積んだ社内人材になる。デジタル技術の活用には事業領域や業務特性を踏まえた導入が不可欠なため、外部への全面委託や事業領域外のデジタル人材の新規雇用では効果が限定的になる。中小企業に狭い分野の専門職を常時雇用する余裕は少ない。特定の技術に長けたスキルよりも、利用可能なデジタル技術を概観でき、業務プロセス刷新や新製品・サービス創造までやり抜く力が求められる。

目下、DX推進の支援サービスを手掛ける企業間の競争は激しく、比較的安価な導入コストでサービスの提供を受けられる。リスキングを受けた従業員が業務のデジタル化をゼロから実行するのではなく、むしろ、こうした支援サービスを使い尽くす能力を身に付ける発想が有益だろう。

何を学ぶか

図表1では焦点距離の違いからリスキングを2方向に整理している。焦点距離が短い「改善」方向と焦点距離の長い「創造」方向のリスキングである。

改善方向のリスキングは、既存業務の自動化や効率化、高度化が中心になる。程度の差はあれ、中小企業であっても長年の取り組みの延長線上にある。業務全般におよぶため、非技術系人材を含め、従業員全員にリスキングのチャンスがある。パソコンの定型作業を自動化するロボティック・プロセス・オートメーション（RPA）の導入は、劇的な改善につながる可能

性がある。

「創造」方向のリスクリングは、新製品・サービスの創造や業務プロセスの変革を目指す。マーケティングや経営戦略などイノベーション創出につながるマネジメント知識の修得も欠かせない。成果が現れるまで時間を要するが、実現した場合の影響は大きい。

両者の性格は大きく異なるため、個々の従業員のリスクリングがどちらの方向性なのか明確にすることが肝要である。組織として両方の能力向上を目指せばよく、すべての従業員が一人で両利きの人材になる必要はない。

(図表1) 中小企業人材リスクリングの方向性

| リスクリングの方向性 | 期間 | 修得する知識 | 成果 |
|---------------------------|-----|----------------------------|------------------------|
| 【改善】既存業務の自動化、効率化、高度化 | 短期 | 事業領域や業務特性を踏まえたデジタル技術 | 比較的短期間に成果が現れるが、影響は小刻み |
| 【創造】新製品・サービスの創造、業務プロセスの変革 | 中長期 | デジタル技術とイノベーションに関するマネジメント知識 | 成果が現れるまで時間がかかるが、影響は大きい |

どう学ぶか

「学び直し」は復習ではなく、社会変化が求めるスキルの急速な変化への対応である。デジタル技術は発展が急なため、陳腐化も早い。伝統的な職場内訓練（OJT）は、職場で先輩を手本として仕事を覚えるため、既存の実務スキルの範疇にとどまる。リスクリングには大学や企業を始めとする外部の教育・研修組織を活用すべきであろう。

公的な支援策の積極的な利用は現実的な選択肢である。例えば、文部科学省の「職業実践力育成プログラム」では2021年度までに大学等の357課程が認定されている。内容は多様で、期間は数ヶ月から2年程度が多い。課程の性格を把握しやすいように「中小企業活性化」や「DX」といったテーマとの関連付けも示されている。

社会人のリスクリングに資する公的な講座は多くが安価な料金で受講できる。オンラインで完結するなど、それぞれ社会人が受講しやすいように工夫を凝らしている。

継続と発展のために

リスクリングで得られた知識の実践への落とし込みには従来の手法に慣れ親しんだ従業員の反発も予想される。デジタル技術は従業員のウェルビーイング向上にも役立つという共通認識を労使ともに持つべきだろう。オンラインでのビジネスコミュニケーションはコロナ禍で社会的な受容が大きく進み、経験知も蓄積されている。リモートワークの拡大は従業員にとって業務の効率化とワークライフバランスの両方を実現する有力な手法である。自動会話プログラムであるチャットボットの採用は、顧客応対にストレスを感じていた従業員に大きな吉報となる可能性がある。

デジタル化による新規事業や業務プロセス変革の未来像があらかじめ明確とは限らない。特に製品・サービスの創造は本質的だが、見通しにくいことも多い。試行錯誤や失敗を許す企業風土が望ましく、外部のメンター（よき助言者）利用も有力だろう。

まとめ

デジタル技術の急速な発展は今後も継続するとみられる。DXで変革が求められるのは現状を打破して大きな付加価値を生み出すためであり、変革自体が目的ではない。従業員のウェルビーイングの視点はデジタル化の組織としての受容を促進し、企業全体へ恩恵をもたらす。経営側としては長期的な人材育成の組織戦略として全従業員を対象にしたリスクリングが求められよう。