

## 1. 社員教育 デジタル化時代のリスキリング



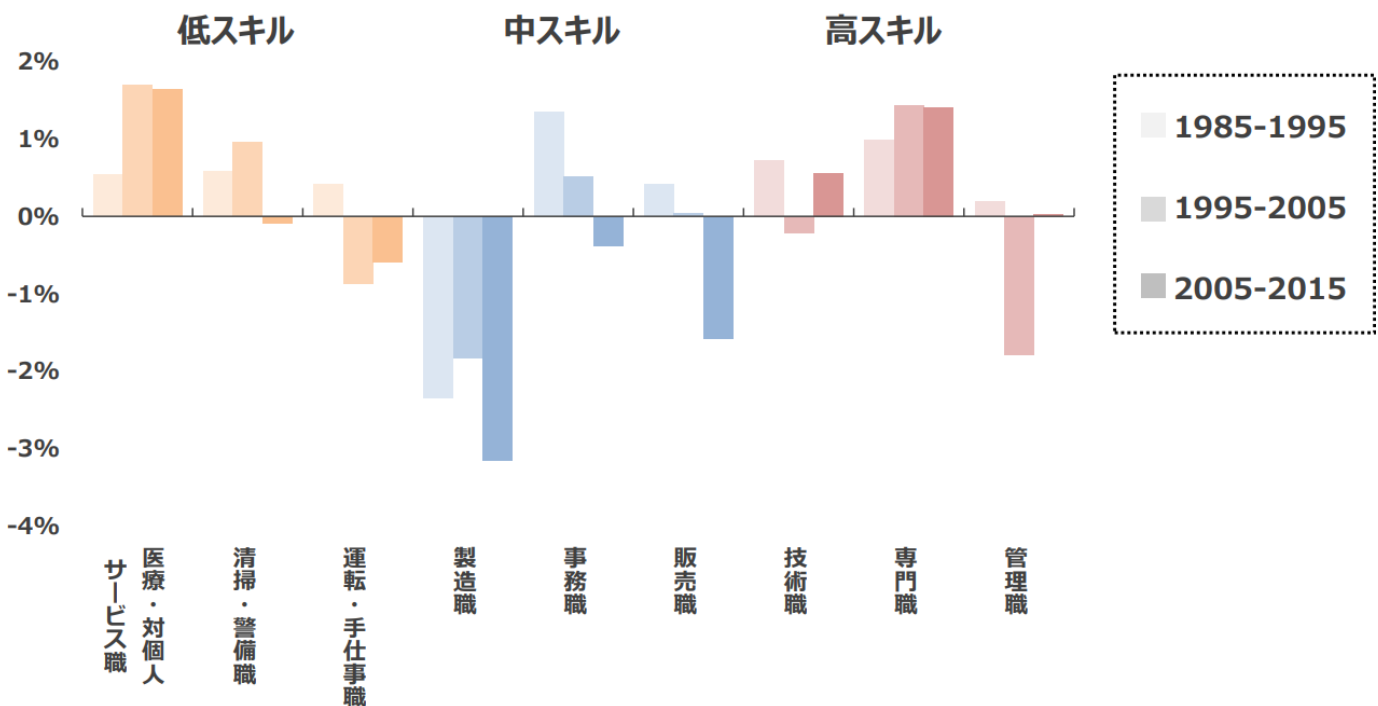
パンジーとビオラの寄せ植え

昨今、様々な産業の分野でデジタル化が進む中、その変化にスムーズに対応し、事業やサービスを構築していくことは多くの企業にとって急務であると言えます。そのためにも時代の流れを見据えて、今後必要とされるスキルや知識を新たに習得する「リスキリング」の取り組みにより、従業員の能力を高度化していくことが求められています。本稿では、リスキリングが必要な背景、および取り組みを促進していくための進め方についてご紹介して参ります。

### 1. デジタル化の急速な進展

アメリカでは、デジタル技術による業務の自動化で、専門・技術職等の高スキル職や、医療・対個人サービス職等の低スキル職で就業者が増加する一方、製造職や事務職等の中スキル職が減少しました。この「労働市場の両極化」は、下図の通り日本でも兆候が確認できる状況となっています。このような時代の流れの中、企業が発展していくためには、リスキリングによる従業員のスキルチェンジの実施が重要になります。

日本における職業別就業者シェアの変化



※経済産業省：「未来人材ビジョン」より参照。

## 2. リスキングの進め方について

企業・労働者を取り巻く環境が急速かつ広範に変化するとともに、労働者の職業人生の長期化も同時に進行する中で、厚生労働省では「職場における学び・学び直しを促進するためにガイドライン」を作成し、職場における学びを推進する方法をまとめています。それに記載されている労使が取り組むべき事項について、次にご紹介します。

業務改善助成金は、中小企業・小規模事業者が生産性を向上させ、事業場内で最も低い賃金の引上げを図った際に支給される助成金の受給要件をご案内します。

学び・学び直しに関する基本認識の共有	
①	経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有
能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有	
②	役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化
③	学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し
④	学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有
労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保	
⑤	学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保
⑥	労働者が相互に学び合う環境の整備
労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援	
⑦	学び・学び直しのための時間の確保
⑧	学び・学び直しのための費用の支援
⑨	学びが継続できるような伴走支援
持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価	
⑩	身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供
⑪	身に付けた能力・スキルについての適切な評価
現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援	
⑫	学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組
⑬	現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

3. 本年度の補正予算により、12月に「人材開発支援助成金 事業展開等リスキング支援コース」が創設されました。概要は以下の通りです。

摘 要	
企業の持続的発展のため、新製品の製造や新サービスの提供等により新たな分野に展開する、または、デジタル・グリーンといった成長分野の技術を取り入れ業務の効率化等を図るため、	
①既存事業にとらわれず、新規事業の立ち上げ等の事業展開に伴う人材育成	
②業務の効率化や脱炭素化などに取り組むため、デジタル・グリーン化に対応した人材の育成に取り組む事業主を対象に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を高率助成により支援する制度です。	
事業展開	…新たな製品を製造したり、新たな商品やサービスを提供すること等により、新たな分野

に進出すること。

デジタル化…デジタル技術を活用して、業務の効率化を図ることや、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革する等し、競争上の優位性を確立すること。

グリーン化…徹底した省エネ、再生可能エネルギーの活用等により、CO2等の温室効果ガスの排出を全体としてゼロにすること。

### 支給対象となる訓練

- ① 企業において事業展開を行うにあたり、新たな分野で必要となる専門的な知識及び技能の習得をさせるための訓練
- ② 事業展開は行わないが、事業主において企業内のデジタル・デジタルトランスフォーメーション化やグリーン・カーボンニュートラル化を進めるにあたり、これに関連する業務に従事させる上で必要となる専門的な知識及び技能の習得をさせるための訓練

#### 4. さいごに

リスキングを促進していくためのポイントは、その成果を従業員の「仕事のやりがい」や「給与アップ」「昇進」に結び付けることでしょう。企業は単に学習教材をそろえるだけではなく、「従業員が学んだことを実際にどこで役立てることができるのか」「それがどのように評価されるのか」を明示して、従業員が納得して前向きに取り組めるような環境をつくることが重要です。

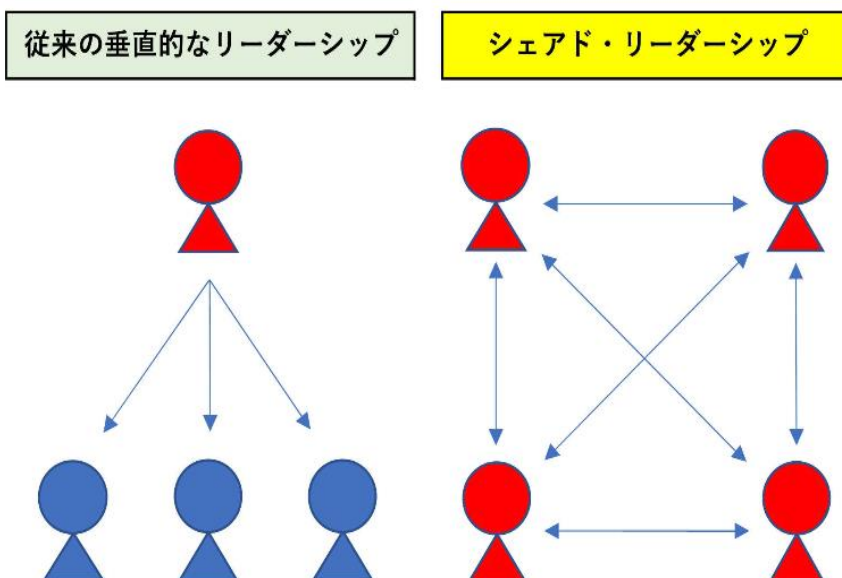
## 2. 組織改善 シェアド・リーダーシップの効果

さまざまな環境変化にすばやく対応することが求められる今日の企業において、一人のリーダーが強いリーダーシップを発揮するのではなく、職場やチームに所属するメンバー全員がお互いにリーダーシップを発揮し合う「シェアド・リーダーシップ」が、一つの選択肢として注目されています。本稿では、シェアド・リーダーシップが求められている理由とシェアド・リーダーシップの効果をご紹介します。

### 1. シェアド・リーダーシップの必要性

従前からのビジネスを肅々と進めるだけということであれば、昔ながらのトップダウン型リーダーシップでも有効でしょう。しかしながら、デジタル化やビジネスモデルの刷新が進む、変化の激しいビジネス環境のもと、一人のリーダーの意思決定だけで対処しきれない状況が多数発生するようになりました。また、必要とされるリーダーシップも、所属するセクションや状況によって多様化しています。そのため、リーダーシップの固定概念に縛られず、あらゆる変化に対して柔軟に対応できるリーダーシップの在り方について目が向けられています。

#### <シェアド・リーダーシップのイメージ>



## 2. シェアド・リーダーシップの効果

### ① 業績の向上

個人がそれぞれリーダーシップを発揮して自立性をもって取り組むため、仕事に対する満足を生み、また、意思決定速度も高まります。さらに足りない部分を支え合うようにリーダーシップを発揮することで、パフォーマンスの最大化につながり、業績の向上も期待できます。

### ② アイデアの創出

従来の組織体制では役割分担を前提としており、専門分野の知識・技術を持つ社員は、自分の専門分野以外の事柄に意見を出すことは少なかったのです。しかし、シェアド・リーダーシップでは、チーム、組織、そして社会全体の視点まで幅広くカバーすることが求められ、イノベーションにつながる柔軟で独創的なアイデアの創出が期待できます。

### ③ 信頼関係の構築

シェアド・リーダーシップは組織の目標を達成することを重視しているため、メンバー同士が共通の目標に向けて互いに尊重する環境を醸成します。そして、結果的にメンバー同士の強固な信頼関係が構築されます。

## 3. さいごに

シェアド・リーダーシップを浸透させるには、組織の目標やビジョンを明確に定め、メンバー全員に共有し、気持ちの部分での強い動機付けを行うことがスタートとなります。また、メンバーそれぞれがリーダーシップの体験を通じて、主体性を向上させるとともに、PDCA サイクル(※1)、OODA ループ(※2)を実施させ、リーダーシップの精度を高めること、リーダーが力を発揮できるようにフォロワーシップを高めることが重要となります。

環境変化の早い現代、生産性の向上や新規の取り組みを推進するのにあたって、シェアド・リーダーシップの導入を検討してみるのも良いでしょう。

※1:計画、実行、評価、改善の4つのプロセスを循環させ、継続的に業務効率化を進め、生産性を上げていくフレームワーク。

※2:観察、状況判断、意思決定、実行、ループで構成。リアルタイムで起きている環境変化に合わせて、現場レベルで判断・実行し、組織全体で目的を達成していくための意思決定プロセス。



意見・ご質問は、お気軽にお問い合わせください。  
次号は1月31日に配信いたします。(石田久男)