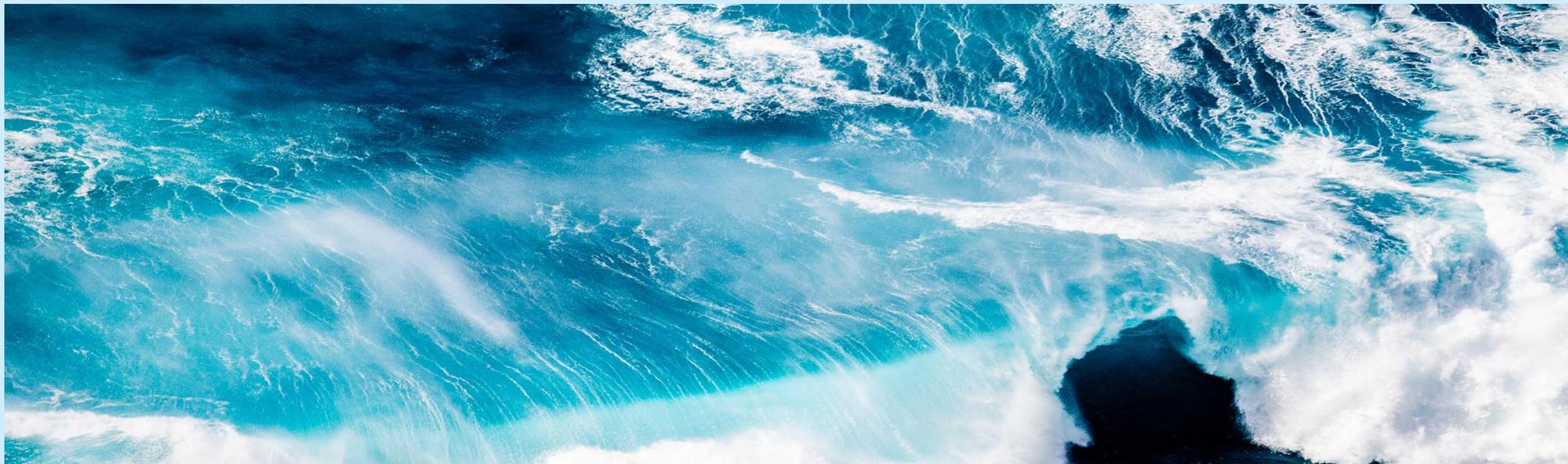


# 日本成長戦略会議 人材育成分科会【参考資料】

マーサージャパン株式会社  
組織・人事変革コンサルティング  
人材開発プラクティス  
前川 尚大



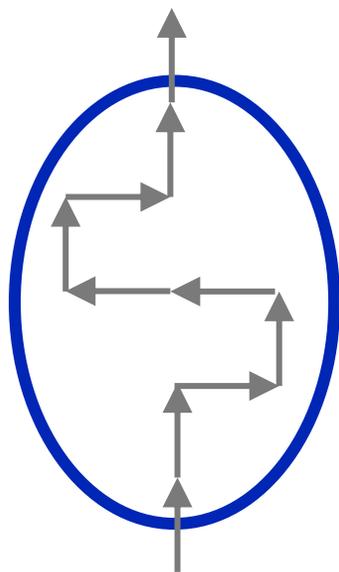
# 目次

1. リスキリングの前提としての「キャリア自律」
2. リスキリングの対象とは
3. リスキリングに向けて今後求められる環境
4. リスキリングにおける産学協同への期待

# 1. リスキングの前提としての「キャリア自律」

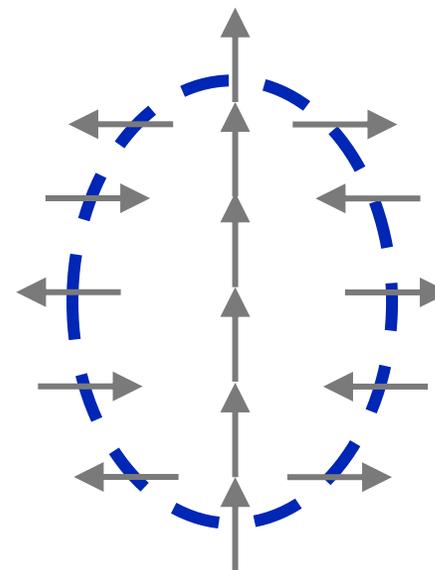
- 労働市場のジョブ型雇用への移行に伴い、自らの雇用確保に向けた健全な危機意識として、「キャリア自律」の考え方が今後高まると想定
- 多くの会社で現在進行している「黒字下のリストラクチャリング」は、事業戦略の変化に伴うジョブ単位のワークフォースの組み換えという意味に加え、対象者の「キャリアの市場取引」への「強制参加」という意味にも解釈できる
- リスキングには、エンプロイアビリティ（雇われうる力）確保に向けた社員側の「キャリアを自律的に形成する意識」が必須となる

## メンバーシップ型雇用



人の出入りは原則無い  
(=メンバーシップ)

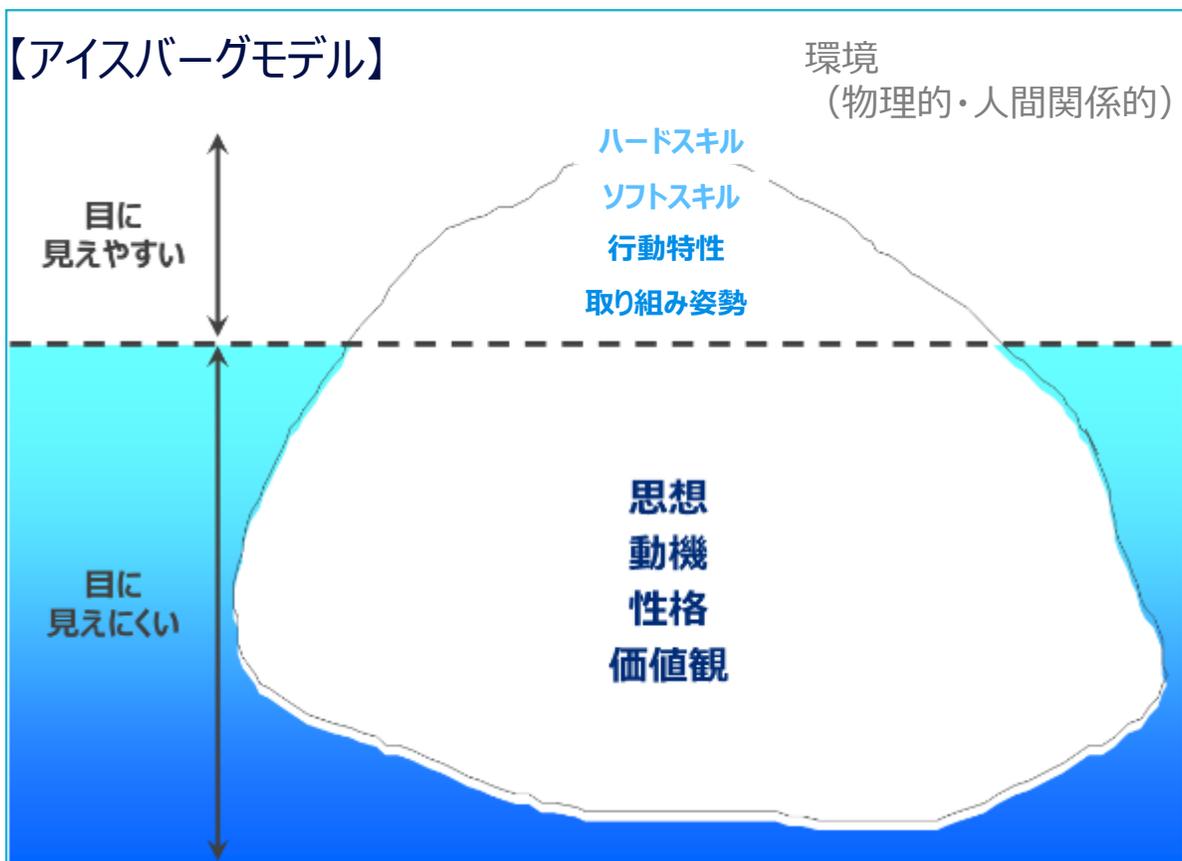
## ジョブ型雇用



人の出入りは頻繁にある  
(=市場取引)

## 2. リスキングの対象とは

- リスキングにおいては、その学習対象となる要素が整理され、スキルセットとして標準化されることが望ましい
- 一方で、本人の適性としての「動機」や「取り組み姿勢」等が重要な要素となり、対象者が自らの適性を理解することが必要に
- また、「リスキング」自体に、「リスキング・スキル」が存在し、そのための価値観・動機・取り組み姿勢・行動特性の育成が重要となる



### 【イメージ例】 IT職種 管理職

**ハードスキル：**プログラミング言語知識  
基礎的な労働法知識  
プロジェクトマネジメント etc.

**ソフトスキル：**プレゼンテーションスキル  
コーチングスキル etc.

**行動特性（コンピテンシー＝成果につながる行動）：**  
「プロジェクトの各ステイクホルダーの利害を常に想定し、必要な調整を事前に行う」

**取り組み姿勢：**  
「最後まで諦めずに全力を尽くす」

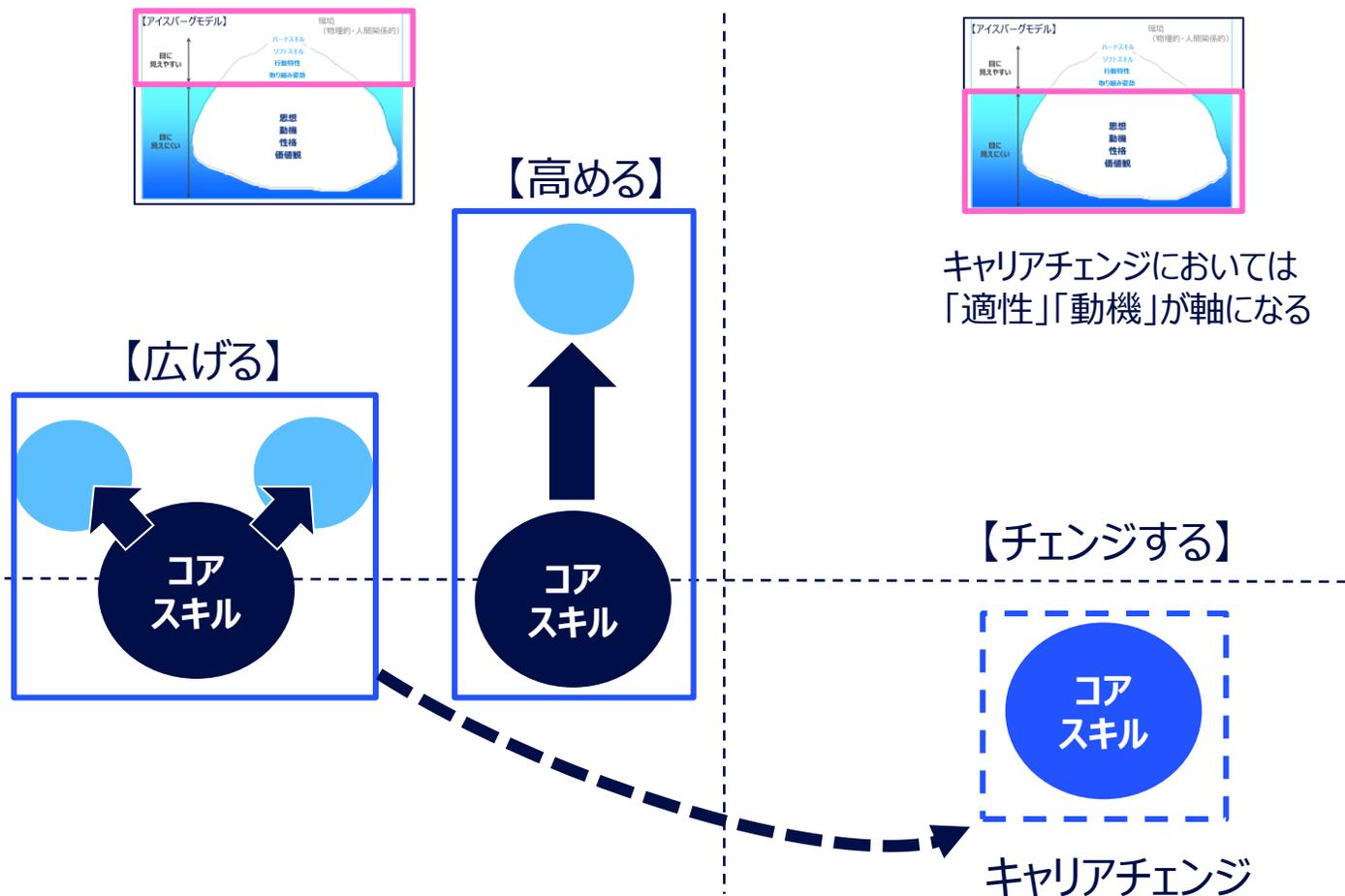
**価値観・動機：**  
「顧客志向性」「知識探求欲」

学習項目目化できる要素  
可視化されて

スキルとして定義しにくい  
キャリアにとって重要な要素

# 3. リスキングに向けて今後求められる環境

- 可視化されたスキルセットの「地図」を前提に、自らのキャリア自律の意識のもと、「広げる」・「高める」の観点から学習を進めることが重要
- 一方で、産業構造の転換や破壊的イノベーションから、「チェンジする」に向けた「備え」を個人ができるように、産業構造の変化や技術革新などの市場変化を俯瞰できるような経験や、自らの動機や適性を振り返ることができる機会や交流が重要になると想定



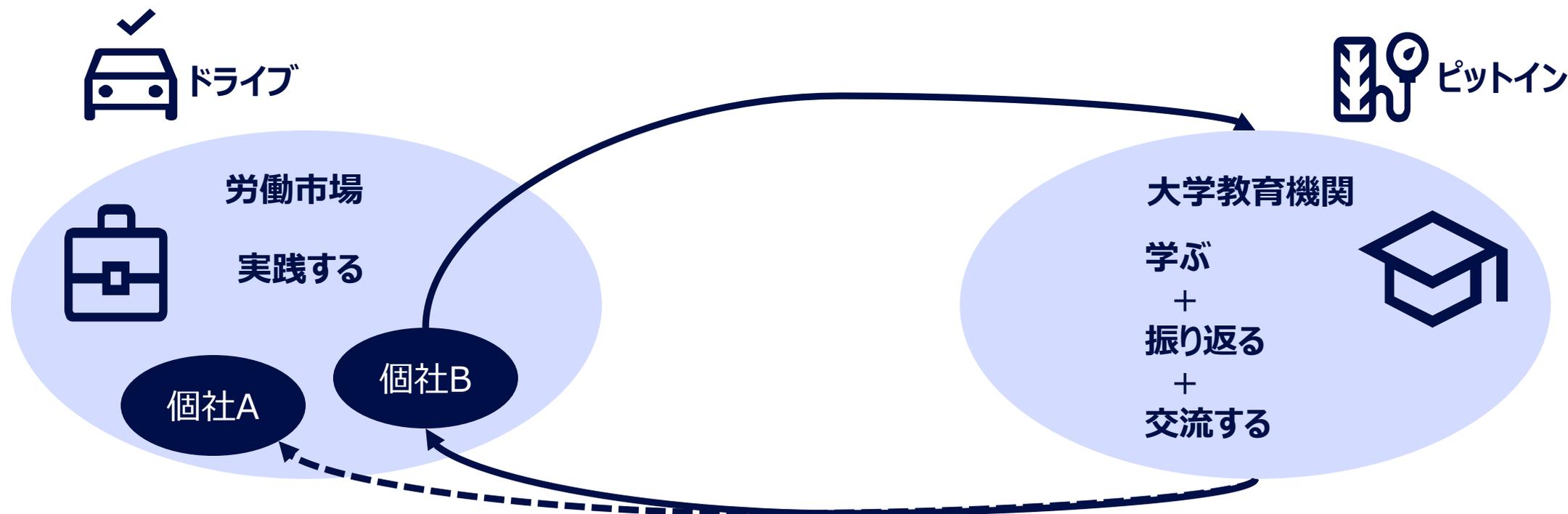
これまで議論されてきた会社単位のやるべきことに加えて



- キャリアを考える上での「座標軸」としてスキルセットの市場標準の整備
- 「広げる・高める・チェンジする」、それ自体を「リスキング・スキル」として学習できる機会の提供
- 組織を離れて、自らの動機・適性を振り返る機会や交流の提供
- 産業構造・労働市場の変化とその将来像を考える機会の提供

## 4. リスキングにおける産学協同への期待

- キャリア自律の意識を高め、学び・振り返り・交流する「場」の提供として、事業会社と異なる「大学」は十分に機能する可能性が高いと期待
- 個別のスキル学習以外に、20代・30代・40代・50代といったキャリアの節目において、レースを離れて、自らのキャリアや新たな労働市場のスキル要請への理解を深めるため、「ピットイン」を行い継続的なキャリア開発を促す場の存在は、労働市場の流動化の中で重要となる
- 個別のスキル学習の座標軸の提供として、スキルセットの業界・業種標準化は必要なステップと考えるが、その粒度は現実的に管理可能なレベルで整理されることが望ましく、領域においては産学共同での整理が必要になる
- また、これらの取り組みの前提として、各会社組織における管理者と社員の対話、管理者のマネジメントスキルの向上が求められる



We are leaders in risk, strategy and people. One company, with four global businesses, united by a shared purpose to build the confidence to thrive through the power of perspective.