**解雇する従業員のスキルチェンジを支援、「アウトスキリング」が欧米で注目される理由**

DX成功のカギ　社員の能力再開発「リスキリング」（3）

[後藤宗明：リクルートワークス研究所　特任リサーチャー](https://diamond.jp/ud/authors/605e918977656105fb000000)

[経営・戦略](https://diamond.jp/list/genre/%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%83%BB%E6%88%A6%E7%95%A5) [「DX人材」採用・育成最前線](https://diamond.jp/category/s-dxhr)

2021.4.15 3:30

写真はイメージです　Photo:PIXTA

**デジタル時代に新しく生まれる職業や職務に対応するため、従業員が必要なスキルを新たに獲得する「リスキリング」。欧米では2016年ごろから浸透しつつあったが、ここにきてリスキリングの新しい形といえる「アウトスキリング」に注目が集まっている。リクルートワークス研究所の後藤宗明・特任リサーチャーが、このアウトスキリングの実態とともに、日本企業での実施について解説する**

1. **人員整理対象の従業員のスキルチェンジを支援  
   「アウトスキリング」が生まれる7つのトレンド**

　アウトスキリングとは、人員整理の対象になる従業員に対し、解雇になる前にリスキリングの機会を提供し、成長産業への転職を支援するものです。

　欧米でアウトスキリングに注目が集まっている一番の理由は、新型コロナウイルス感染症の蔓延による経済状況の悪化によって、企業が生き残りをかけたダウンサイジングを始めたことです。しかし、決してそれだけが理由ではありません。ここにいたるまで、さまざまな社会の変化が積み重なってきた結果でもあります。

　そこでまずは、なぜ今「アウトスキリング」という新潮流が生まれているのか、7つのトレンドから解説します。

**（1）従来型人員整理の弊害**

　人員整理やリストラと聞くと頭に浮かぶのは、憔悴した表情で段ボール箱を抱えてオフィスを出て行く従業員の姿でしょうか。人員整理が起きると、それを免れた従業員たちも「次は自分かもしれない」とおびえながら、上司の命令にひたすら従う日々を過ごすことになります。

　人員整理が繰り返されると、企業の評判も、従業員の士気も低下し、商品ブランドや企業ブランドまでもが毀損されます。近年では、多くの経営者がその点を理解しはじめていました。

**（2）アウトプレースメントの限界**

　人員整理の対象になる従業員に対して、円滑な再就職の支援を行う「アウトプレースメント」は、現在、巨大産業になっています。ある企業でリストラの対象になる人であっても、他の産業などの同職種で再就職ができる時代であれば、企業はアウトプレースメント・サービス事業者に委託して、辞めてもらう従業員に対する新しい就職先を斡旋してもらえました。

　しかしこれからは、デジタル化とオートメーション化により、多くの職種や職務自体が労働市場から消失していくことが増えるでしょう。そうなると、今持っているスキルのままでは、再就職できる場所がどこにもない状態になりかねないのです。

**（3）辞めた従業員との関係性**

　近年では、退職した従業員ともつながりを保ち続け、機会があれば一緒にプロジェクトなどを行ったり再入社を実現させたりする「アライアンス」という関係性が生まれています。

　アライアンスは、LinkedInの創業者であるリード・ホフマン氏が提唱した、新しい個人と企業のつながり方を意味しますが、アライアンスを実現させるためには、辞めていく従業員が勤務先に対して、どのような気持ちを持って退職したかが重要になります。単なるリストラや強硬なアウトプレースメントは、その意味では「最悪」な選択肢になるのです。

**（4）スコアリング文化の浸透**

　米国を中心にサービスを展開している「Glassdoor」は、働いている、もしくは過去に働いていた人や採用面接などを受けた人たちが、企業に対する評価や環境を書き込む口コミサイトです。

　こういった口コミサイトの影響力は強く、仕事を探している人たちは、次に面接を受ける企業がこれらのサイトで何点の評価を受けているかを、常に参考にしています。つまり、個人が情報発信するすべが増えた現代では、退職者でも、企業に対して影響を与え続けられるようになっているのです。

**（5）従来型の資本主義への疑問**

　株主の利益を第一とする「株主資本主義」への疑念が、年々強まっています。企業や株主のみならず、従業員、顧客、取引先、地域といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮すべきという考え方が、コロナ禍で苦しんだ世界各地で、より市民権を得てきました。

　したがって企業には、従業員に対するもっと大きな責任があるという考え方が、企業の行動を変え始めているのです。

**（6）人種差別などへの意識の高まり**

　リストラや人員整理が行われる際に、特定の民族や国籍の人、特定の地域出身の人ばかりが選ばれているというような評判が立ってしまった場合、企業の受けるダメージは計り知れません。人々は差別に敏感になっており、また、近年の#Me Too運動やBlack Lives Matterムーブメントを見るまでもなく、一人が上げた声から大きなうねりになることも少なくありません。企業はさまざまな側面で、自社のブランドを失墜させかねないリスクを減らしたいと考えています。

**（7）ビジネスとしてのアウトスキリング**

　企業のデジタルシフト、リモートワークによる学習時間の増加などを背景に、欧米ではリスキリングビジネスが活況を呈しています。特に、オンライン学習を提供するプラットフォームには、投資家から巨額の資金が流れ込み、IPOなどを視野に入れて生き残りをかけたサービス競争が始まっています。

　アウトスキリングに際しても、リスキリングのために開発されたウェブサービスやプラットフォームはほぼそのまま活用できるので、従来リスキリングだけを視野に入れていたサービス事業者は、簡単にアウトスキリング事業をも展開できるのです。

1. **アウトスキリングに注目すべき理由**

　ここまで紹介してきたように、上記のような社会変化を背景に、解雇や人員整理に際して、従来の金銭的解決やアウトプレースメントに変わるサービスとして、アウトスキリングへの注目が高まっています。しかも辞めさせざるを得ない従業員とも良好な関係性を維持し続け、企業ブランドを毀損せず、残る従業員の士気を低下させることのない手段である点で、非常に魅力的です。

これまでアウトプレースメントを活用する場合には、一人あたり約数十万円相当のコストをかけて、コーチング、再就職先の紹介、面接の練習機会などのサービスを受けさせていました。一方のアウトスキリングでは、同じコストをかけつつも、辞めてもらう従業員本人の希望も聞きながら、これから先の成長産業で就職するのに有利となるスキル習得機会を退職前に提供します。

　新しいスキルが身につけば、それを武器に再就職できる可能性が高まるとして、アウトスキリングの対象となった従業員のアンケート結果でも、「前の勤務先に感謝している」という声が上がるといいます。

1. **アウトスキリングは  
   企業と個人の「共倒れ」を防ぐ**

　欧米企業では解雇に伴い、こうした対応が行われている一方、日本企業においては、解雇そのものが一般的にタブーとされてきました。そのため、過去を振り返ってみても、不況による人員削減を余儀なくされた際には、かなり丁寧なプロセスと手厚い支援策が実行されてきたといえるでしょう。

　現在、新型コロナの影響を直接的に受けた観光業や小売業などを中心に、日本でも一部の企業で人員削減が始まってはいますが、業績が悪化している企業であっても「人員削減はしない」と雇用の維持を宣言するところがあります。

　雇用を守ろうとする姿勢自体はすばらしいものです。しかし、消費者の消費マインドや行動習慣はこの1年で大きく変わりました。また、2021年になって騒がれている新型コロナウイルスの変異株がこの後、どの程度、私たちの経済活動に影響を与えるのかもまだ見えていません。本当に「人員削減をしない」まま、日本企業が耐えられるのかの見通しは、まったく立っていない状況なのです。

　この場合の最悪のシナリオは、企業が突然、雇用維持を諦めることです。「すみません、持ちこたえられませんでした、これから人員整理します」という事態が、企業の財務体力が落ち切った状況で起きうるのです。

　アウトスキリングは、ある程度の財務体力があるうちにしか、実行できません。企業と従業員の「共倒れ」を防ぐために、追い込まれる前の「アウトスキリング」が、日本企業でも検討の俎上にのぼる日は遠くないかもしれません。

（リクルートワークス研究所　特任リサーチャー　後藤宗明）