

# デジタル化が進む中で日本のリカレント教育が向かう方向性について

The Direction of Japanese Recurrent Education in an Increasingly Digital World

渡辺 パコ WATANABE Paco

デジタルハリウッド大学 教授  
Digital Hollywood University, Professor

社会と産業が高度化する中で、個人の福祉と産業の競争力のための最も重要な課題として、教育が位置づけられるようになってきている。中でも大学など学校を卒業して社会に出て以降の教育をリカレント教育と呼び、その充実は今後の社会のありようを決める重要な領域となっている。日本のリカレント教育は、従来は大企業による人材育成が主たる担い手であったが、今後はこの機能は縮小せざるをえない。それに代わってどのようなリカレント教育の仕組みが必要かを考察し、方向性の概略を論考する。

キーワード：リカレント教育、企業人事、人材育成、EdTech、オンライン教育

## 1. はじめに

### 1.1 リカレント教育分野で遅れる日本

リカレント教育とは、学校教育を、子ども～青年期（一般的には大学生の就職年齢である22歳程度まで）に限定せず、社会人となって職業について以降も、学びを継続することと定義される。日本以外の国では、フルタイムの就業をする時期と、いったん就業から離れて大学院や専門学校で学ぶ時期を交互に繰り返すことをさすことが多いが、日本ではもう少し幅広く、カルチャーセンターや大学で行われる教養講座も含めることがあり、厳密な定義はない。

リカレント教育が目されるのは、社会が高度化・複雑化する中で、仕事を進めるための知識やスキルの陳腐化が速くなり、学び続けなければ、最新の仕事についていけなくなる時代の状況がある。デジタル技術があらゆる産業のインフラになっていることもそれを加速しており、ICTの基礎知識ひとつとっても、一定レベルの最新知識がなければ、たとえば販売や飲食といった従来ならデジタルと無縁な業種であっても、仕事を続けることが難しい時代になっている。新しい知識とスキルに常にキャッチアップすることが必要になったことが、リカレント教育が目される理由である。

その一方で日本ではリカレント教育の遅れが指摘されている<sup>[1]</sup>。大学を出てから学ばず、時代にキャッチアップできていない日本のビジネスパーソン姿が浮かび上がる。

これらを踏まえて、日本のリカレント教育が充実するために、どのような仕組みが必要か、考察する。

## 2. 日本の従来の社会人教育とそのフェードアウト

### 2.1 リカレント教育を担ってきた企業による人材育成

しばしば見落とされがちなことだが、日本ではリカレント教育は企業の従業員教育として行われてきた。日本では、大学までの教育でビジネスに必要なスキルや知識を身につけていることは期待されず、これらのスキルや知識は新入社員教育から始まる企業の人材育成プログラムで教育してきた。

名刺交換や言葉遣いなど社会人としての作法に始まり、ビジネスの仕組み、技術の概要と特徴、マーケティング手法、さらにマネジメント能力にいたるまで、キャリアに合わせた人材育成のメニューが行われ、事業運営に必要な人的能力を満たしてきた。まさにリカレント教育が企業の手によって実践されてきたのだ。

### 2.2 企業中心のリカレント教育の限界

このような人材育成のメカニズムはこれまでは狙った効果を上げ、日本企業の経営を可能にし、年齢に応じた指導力のある社会人を社会に還元することとなった。企業でマネジメントまでを学んだ人材が、市民社会でもある程度役割を果たしてきたという副次的な結果ももたらした。

しかしこのような人材育成メカニズムは、次第に力を失っていく。その理由として、次のことがあげられる。

(1) 企業の競争環境が厳しくなるにつれて、人材を急いで育成し、戦力化する必要が高まり、企業内研修による人材育成が間に合わなくなった。収益の悪化に伴って人材育成予算も縮小される例が増え、期待に対して十分な研修を用意することが難しくなった。

(2) 若手社員は、即戦力を期待する直属の上司の圧力も影響して、研修を受けるより、実務経験を積んだ方がよいと考えるようになった。長期的な展望に立った研修を行っても、受講者である若手社員は、「明日の仕事に役立たない研修は意味がない」と考える傾向が強まっている。

(3) ビジネス自体が変容し、ビジネススクールなどで教えられるような高度で抽象的なビジネス知識が必要になっているが、こういった知識とその応用方法は、短い研修で習得することは不可能であり、社会人大学院並みの所要時間と受講者の自学自習が必要だが、削減傾向にある企業の育成予算では到底賄えなくなった。

企業による人材育成というリカレント教育が機能しなくなりつつあり、もともと自発的な学びの意思が低かった日本の社会人は、学びによる能力アップの機会に目を向けることなく、放置される傾向が強くなったのである。

## 3. ポータブルスキルの登場と学びの主体の転換

### 3.1 ビジネススキルの汎用化

上記2.2(3)をさらに別の視点から見ると、ビジネスに必要なスキルや知識が、かつては企業ごとに固有性が高かったのに比して、次第に汎用性が高まってきたことを意味する。たとえば筆者の専門である「ロジカルシンキング」スキルはもともと特定の企業に特化したものではなく、あらゆる企業で共通して使えるスキルであり、さらに、企業間のコミュニケーションの共通プロトコルとして機能しているが故に、企業を超えた汎用性を持っている。マーケティング、戦略、会計など、ほかの多くのビジネススキルも同様である。

企業は自社の社員のためにこれらビジネススキルを育成すればす

るほど、社員は他社でもやっていけるだけの能力を身につけることになり、身につけた社員は転職へのハードルが下がっていく。以前は勤務している会社に特化した知識が中心だったため、社員教育を実施しても転職されるリスクが低かったが、いまは吸収する力が高い社員ほど転職する状況が生まれた。社員教育のメニューは、ポータブルスキル（移動可能な能力）が中心になってきたのだ。

### 3.2 学びの主体の転換が急務

このような事情から、今後の展望を考えると、企業はこれまでのように社員教育のコストを負担する合理性がなくなっていることがわかる。むしろ社員教育のコストを社員に負担させ、自らの能力向上のために自らに教育投資をしようとするよう社員を促す方向になる可能性が高い。

実際にはその教育投資は現在勤務している企業にも貢献するものであるから、企業と社員のあいだでなんらかの按分比率で負担し合うことが合理的だ。

たとえば、企業が研修を用意し、その受講費用を企業と社員が折半するといった考え方が合理的になると考える。つまり、リカレント教育のもともとの考え方と同様、ビジネスパーソンが自らのキャリアプランに合わせて、最適な時期に教育機会を、企業の推薦をもとに社員自ら選び、投資していくスタイルになる。

企業が研修を用意しない場合、社員は外部の研修を受講してでも自らの能力アップを図ることになるだろう。企業は費用は負担しないが機会は提供することも考えられる。

社員は企業の意図に縛られずに自らの能力アップを図ることができ、主体的に選択することが重要になる。企業から個人へと、学びの主体の転換が起ころうとしている。

## 4. 学びの履歴管理とキャリア設計

### 4.1 習得能力の管理

ポータブルスキルを学ぶことは、そのスキルを学び、身につけていることが、特定の仕事の力を持っていることの証明となることを意味する。

あるいはむしろ、特定の職務を行うには、最低限の知識とスキルが必要であり、それを体系立って学んでいないのであれば、その職務にふさわしくないと判断されると言い換えてもよい。ポータブルスキルは、職能に就くための、いわばパスポートの役割を果たす。

たとえばマーケティング職に就くためには（自社内での異動希望であっても、他社への転職であっても）、4Pやビジネスプロセス、営業戦略など、基本的なマーケティングの知識を持っていることが要件になりつつある。以前であれば、営業部門で2年以上勤務経験があるといったことを基準に、異動しても転職してもマーケティング業務ができるとみなしていた。しかし現在では、同じく営業経験があるといっても、決まった顧客からの注文を御用聞き的に受けて営業活動していた人材と、マーケティング戦略を立案し、その戦略に基づいて営業活動を行い、潜在的なニーズを掘り起こしている人材との差はあまりにも大きい、その差は職務経験年数ではまったく測れない。

マーケティング戦略を自ら立案し、戦略に基づいた営業活動を行うには、経営学に基づくマーケティングの知識と理解が不可欠であり、これを学んだという事実がマーケティング職に就くための要件になる。

このような状況の中では、学びの履歴が大きな意味を持つ。どのような職務に就いていたかという職務履歴と、それをスキルと知識に基づいて行っていたという学びの履歴の両面が担保となり、その人物が職に就くに値するかどうかを決める重要な要件になるだろう。

### 4.2 修得済みのスキルの管理とそれに基づくキャリア設計

個人の学びの履歴を記録したデータベースをつくり、「マイページ」（インターネットやイントラネット上の情報集約ページ）としておくことで、希望する転職先や社内での異動の際、そのページを参照することでどのような能力やスキル、知識がある人物なのかは容易に理解することができるようになる。

現在多くの企業では、社員個人がどのような研修を受けた経験があるかを一覧できる整理された情報を持っていない。そのためせっかく育成したスキルや知識がその社員のキャリア形成には役立てられていない。

今後は学びの履歴を個人が管理することで、学びの履歴が自分のキャリア形成にどう役立つのかを主体的につかむことができるようにすべきだ。結果として、学びの主体も個人へと転換していくことになるだろう。

## 5. オンラインを基本にしたリカレント教育

### 5.1 オンライン研修が中心になる

ここまで考察してきた新しいリカレント教育の考え方を実現するための研修方法を考えると、オンラインでの研修が合理的な選択肢となる。

2020年3月頃からコロナ禍に対応するために、大学・大学院の授業の多くがオンライン化され、オンデマンドの動画配信やZOOMなどのwebミーティングサービスに切り替わった。これと並行して企業研修もオンラインでの実施が増え、コロナ禍の長期化に伴って企業研修のオンライン化はさらに進むと考えられる。

オンライン教育が増えるに従って、オンラインでの実施メソッドも確立されつつあり、リアルでの研修と同等の効果というだけでなく、リアルを超える効果も視野に入れた教育実践が可能になってきた。

オンラインでのリカレント教育のメリットとしては、次の5点があげられる。

- (1) リアルの教室と比べて講師が受講者に直接語りかけているような体験となり、理解の確実性が上がり、その度合いに差が生まれにくい。
- (2) レクチャー部分はオンデマンド動画にしたり、ZOOMを録画するなどすれば繰り返し視聴することも可能で、1回ではわかりにくいところも理解が容易になる。特に留学生や外国人従業員にとっては、日本語でのレクチャーが速くて理解できないといった問題を容易に解決でき、だれにでも学びやすい研修にすることができる。
- (3) 時間や場所を問わない環境をつくりやすいため、研修室のキャパシティを気にせず受講希望者に学びの機会を提供できる。
- (4) この結果、従来は受講対象からはずれ易かった層も受講しやすくなる。たとえば、地方在住者、産休育休取得中の社員なども学びに参加しやすくなる。
- (5) 従来の研修では、1社で社員を集めて実施するのが通常だったため、社内で15～30名といった研修にふさわしい定員が集まる見込みがないと開催しにくかった。オンラインになることで、1社に5名しか受講者がいない場合でも、他社からも受講者を集める「公募型研修」が容易になるため、中堅企業や新興企業も社員育成がやりやすくなる。

コロナを懸念する企業側の事情としても、研修での感染リスクがなくなり、感染拡大に伴って中止を検討する事態を避けられる上に、リアルな教室で実施する場合、ソーシャルディスタンスを確保するために定員を半分程度にしなければならないといった非効率を避けることができる。

以上のようにオンライン化は新しいリカレント教育のプラットフォームとして多くの可能性がある。

## 5.2 オンライン化によって小規模企業に育成チャンスが広がる

前記5.1 (5) については特に考察を深めるべきである。

従来の企業主導によるリカレント教育の担い手は大企業であった。規模の経済によって収益を上げ、20名以上の社員を集める研修が実現できるのは大企業だった。

オンライン化に伴って小規模企業でも社員に研修を受けさせることが可能になるというのは指摘したとおりだが、別の視点として中堅企業、ベンチャー企業、スタートアップ企業などもインターネット環境を使ったサービス展開によって、社員数は少なくとも大企業以上の収益性を持つ企業が登場し始めている。

こういった企業群ではポータブルスキルを持った人材へのニーズも高く人材育成に対する意欲も高いが、従来のような教室に人数を集める研修は主に定員を満たすことができずに実施できなかった(これには、研修企画会社の中堅企業やベンチャー企業を営業対象としてこなかったマーケティング上の事情もある)。オンライン化によってこれらの企業にも研修機会を利用することが可能になり、リカレント教育の裾野が広がることになろう。

## 6. 今後の検証

以上、日本のリカレント教育の現状と今後のパラダイムチェンジについての試論を述べた。

とはいえ、まだ検証すべき点が残っている。次の点について今後の実践的検証が必要である。

(1) 日本のリカレント教育の実態の把握。リカレント教育の主たる担い手は大企業による社員研修であるという推論に基づいて本稿を展開してきたが、これを支持する事実は明確にあるのか？

(2) 海外、特に欧州では、リカレント教育を含め、教育の主たる担い手は国や自治体という前提があり、さまざまな再教育が行われている。日本ではこういった動きがどの程度見られるのか？ 見られる場合、本稿で考察したような民間ベースを前提としたリカレント教育の仕組みと共存しうるのか？

(3) ポータブルスキルを中心としたリカレント教育のカリキュラムを受講することで、その能力が実際に身についたということを担保することは可能か？

(4) 「マイページ」による個人の受講履歴の管理が、個人の能力を保証することから派生して、逆に個人の能力の低さを示し、差別を生む可能性を防ぐ方法があるのか？

これらの点を今後実践的に研究し、次の論考につなげたい。

### 参考文献

[1] 文部科学省:『高等教育の将来構想に関する参考資料』(2017年)  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/042/siryo/\\_icsFiles/afieldfile/2017/05/31/1386346\\_12.pdf](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/042/siryo/_icsFiles/afieldfile/2017/05/31/1386346_12.pdf) (参照2020年9月11日)。