

アフターリスキリング

— スキルアップとキャリアアップをつなぐ「プロボノ」 —

社会システムコンサルティング部 シニアコンサルタント 駒場 凜太郎

社会システムコンサルティング部 シニアコンサルタント 嶋村 寧人

1 はじめに：リスキリングの次はプロボノ

昨今、リスキリングという言葉を目にする中で、思い立って興味があった研修を受講してみた、資格試験の学習を始めてみた、そんな読者もいるのではないかな。あるいは、リスキリングという言葉が広まる以前から、実は積極的に自己研さんを行っていた、という読者もいるかもしれない。本業で忙しい中、時間と費用を投じてリスキリングに取り組む姿勢は称賛されるべきものであり、今後の国内産業を支え、成長に導く原動力となるに違いない。

しかしながら、何らかの講座を修了しても、そのスキルを活用する機会に出合えていなければ、スキルが活用されないのみならず、徐々に学んだ内容や熱量自体が薄れ、いわばペーパードライバー状態に陥る可能性がある。リスキリングに注がれたエネルギーを、真に産業の成長やイノベーションにつなげるためには、得たスキルを自身のキャリアで生かす仕組みが不可欠である。

理想的には、リスキリングを行った個人が、自ら社内でスキルを生かせるポジションを見つける、あるいはスキルを生かせる企業に転職することが望ましいが、実際のところは、リスキリングからシームレスにキャリアアップに至れる事例ばかりではない。その理由としては、リスキリングの二つの限界が挙げられる。

① リスキリング経験だけでは、目指すキャリア像を描き切れない

個人視点では、スキルの新規獲得や拡充だけでな

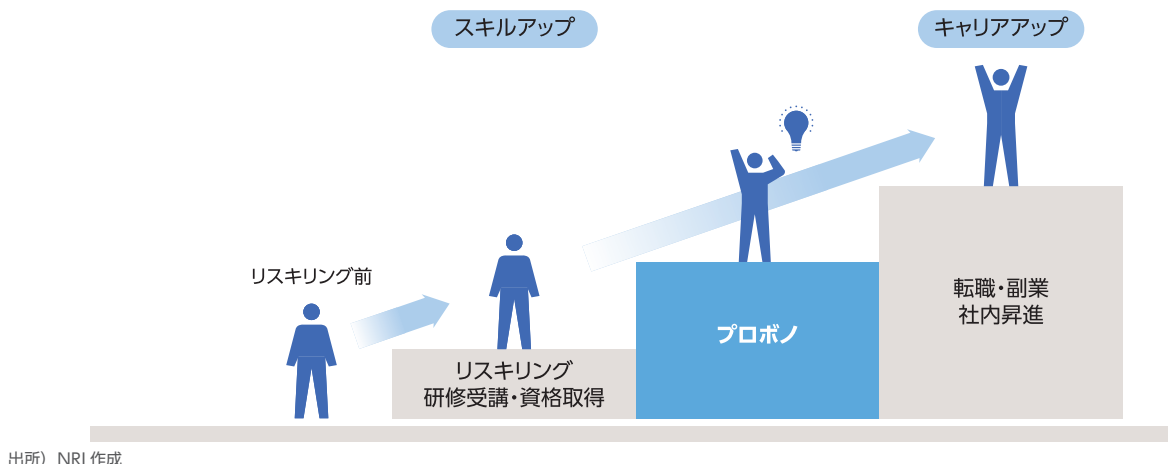
く、自らのキャリアの志向性や、働くにあたって重視したい項目を具体化してはじめて、キャリアアップのイメージまで獲得することができる。本来であれば、キャリアアップのイメージを固めた上でリスキリングに取り組むことが理想的ではあるが、既存のリスキリングプログラムの多くはパッケージ化されたものであり、受講者のキャリア志向性とは必ずしも連動していない。その結果、スキルアップとキャリアアップに断絶が生じるケースがある。

② リスキリング経験だけでは、他者から十分に評価されにくい

リスキリングに取り組んだ事実、修了証や資格を通じて可視化することが可能であり、キャリアアップに活用する際は、個人はこうした証明を用いることになる。他方、企業の視点では、スキルをどの程度実務で生かしたことがあるかという経験を重視しがちであり、リスキリングの事実だけでポテンシャルを高く評価する事例ばかりではない。そのため、仮に個人が強いキャリアアップ意欲を有しており、自ら機会を探索したとしても、希望に合うポジションとマッチングするとは限らないと考えられる。

こうした、リスキリングとキャリアアップのギャップを埋める施策として、本稿ではプロボノを「金銭的報酬を得ることなく、業務時間外に、本業と異なる場で自らの専門性を生かす行為」と定義した上で、その多様な価値について紹介したい。個人視点では、プロボノは、リスキリングとキャリアアップ

図表1 プロボノを経由したキャリアアップイメージ



プロボノを橋渡しし、個人のスキルやナレッジが組織や社会に実装されていくきっかけを生み出す可能性を秘めている。また、プロボノを受け入れる企業視点では、特にスタートアップや中小企業といった、限定的なリソースで事業を推進する組織でプロボノが活用されることにより、研究成果発や地域発のイノベーションがいつそう後押しされる余地もある^{※1}。次章では、まずプロボノの意義について、複数の側面から確認したい。

2 なぜプロボノなのか

プロボノという言葉を目にしたことのある読者は、プロボノに対してどのようなイメージを有しているだろうか。社会貢献意欲が高く、時間的にも金銭的にも余裕のある、極めて限られた人材が行うものとする人も多いかもしれない。あるいは、家族間・友人間といった個人的なネットワークをきっかけに行っている事例、というイメージも強いかもしれない。

他方で、自らのスキルを実践に移す場としてプロボノを捉えた場合、リスキリングを終えたばかりの個人視点では、座学やケーススタディーにとどまらない、企業との直接の協働を通じて、学びを定着させ、実践経験を得たいという動機が強いと考えられる。こうした動機を有する個人こそ、プロボノの次

なる候補者となりうる。

加えて、本業とは異なる環境で働く経験は、期間限定での疑似的な転職とも捉えられることから、自身がキャリア形成において重要にしたい価値観に気づくきっかけにもなりうる。もちろん、プロボノ先の環境や業務に親和性を感じない場合は、転職という形でのキャリアアップはなされない可能性が高いが、その分、学んだスキルを現在の所属先企業で活用することで、イノベーション^{※2}を担う人材として活躍する余地が大きいことが示されている（「越境学習をイノベーション創出につなげるために一越境学習グッドプラクティス」）。

このように、プロボノは、リスキリングプログラムの受講だけでは得られない、実務経験とキャリア志向性の認識の双方を獲得できる場であり、個人がよりいっそう活躍できる場に到達するための重要なステップとして機能すると考えられる。

※1 慣れ親しんだ所属組織（ホーム）と、異なる価値観を持つ場（アウェー）を行き来する行為は「越境学習」と呼ばれ、プロボノはその代表的な実践手法の一つである。スタートアップや中小企業などにおいて、越境学習者が貴重な人的リソースとなることは、経済産業省「越境学習をイノベーション創出につなげるために一越境学習グッドプラクティス」P.14でも言及されている

※2 具体的には、所属組織の事業の活性化を促す「事業のイノベーション」と、挑戦を許容する組織文化を醸成する「組織のイノベーション」が挙げられている

プロボノの効果は、個人のキャリアアップだけでなく、プロボノの受け入れ企業にとっても恩恵があることも見逃せない。特に、足元での人材リソースが限定的なスタートアップや中小企業の場合、人材のニーズが高い一方、採用に割けるリソースは限定的であるため、真に必要な人材やポジションを見極めることで、採用後のミスマッチングを回避したいものと考えられる。そこで、プロボノの受け入れを契機に、スタートアップや中小企業が外部人材のスキルや貢献度を認めれば、将来的には金銭報酬付きの業務委託形態や、個人に転職意向があれば正規雇用という道筋につなげていくことが考えられる。また関係性が短期間のプロボノで終わったとしても、自社のよき理解者として、連絡を取り合える人物が社外に増えることは、今後の事業拡大に向けて有益といえるだろう。

このように、プロボノのスキームは個人のリスクリリング強化と、スタートアップ・中小企業の双方に効果的であるものの、個人が自らプロボノ機会を探索する、また支援を希望する企業がプロボノを活用する事例自体が少なく、幅広い認知に及んでいない。両者のハブとなるコーディネート機関も存在するが、プロボノ自体が金銭の授受を伴わない非経済的な活動であることから、転職や副業仲介と比較すると、事業規模は依然限定的である。

プロボノの普及には、行政による支援が大きな足掛かりとなる可能性があり、既にその萌芽（ほうが）は確認されている。次章ではその事例を紹介しながら、プロボノのスキーム自体が幅広い業種・業界で汎用（はんよう）性があることを確認していきたい。

3 プロボノの価値（具体例）

リスクリリングを通じて学ぶスキルは幅広いことから、スキルによって望ましいプロボノ先やその内容は異なる。ここでは「デジタルトランスフォーメーション（DX）」および「知的財産」に照準を当てた、

官公庁主導のプログラムを紹介したい。

① マナビ DX Quest ※3

本事業は、地域の企業・産業のDX推進の担い手育成・確保を目的とした実践的な学びの場であり、受講者同士の連携を通じてDX推進プロジェクトを疑似体験する「ケーススタディ教育プログラム」に加え、地域企業でのインターンシップを通じて、企業の現場で課題解決を目指す「地域企業協働プログラム」が開設されている。「地域企業協働プログラム」の多くは、参加要件として「ケーススタディ教育プログラム」の修了を参加要件の一つに挙げていることから、本業外での実践を通じたDX推進スキルの定着を念頭に置いていると思われる点で、プロボノのスキームと似た特徴を持つと考えられる。両プログラムとも、参加後にはデジタル修了証が発行されること、また大規模な修了生コミュニティも存在するといった、プログラム後の事業設計にも工夫がみられる。

② スタートアップの課題解決のためのプロボノチームに関する調査研究（スタボノ）※4

本事業では、プロボノチームに最低1人、知的財産に関する専門性を有する人材を含める形式で、事業において知的財産の重要性が高いディープテック・スタートアップを対象に、プロボノプログラムを提供している。特定の講座や資格制度にひもづいたプログラムではないものの、参加者からは、自身のスキルがスタートアップにおいてどの程度通用するか気づけたという趣旨の声が確認されており「自分の知識を現場で試したい」や「自分の強みを再発見したい」といった個人の思いとの親和性が高い事業であると示唆されている。またプロボノ期間内に

※3 経済産業省 デジタル推進人材育成プログラム「マナビ DX Quest」

※4 特許庁「スタートアップの課題解決のためのプロボノチームに関する調査研究」報告書（2025年3月）

図表 2 政府主導でのプロボノプログラム事例

事例	① マナビDX Quest 「地域企業協働プログラム」	② スタートアップの課題解決のための プロボノチームに関する調査研究(スタボノ)
主催	経済産業省	特許庁
期間	約2カ月	約3カ月
参加者数	516人	30人
形式	団体戦(チーム制)	団体戦(チーム制)
参加企業	87社	10社
参加企業属性	各地ハブ団体の声掛け企業	ディープテック・スタートアップ
参加費	無料	無料

出所) 各公式ウェブサイトより NRI 作成

において、参加者に対して本事業独自の研修コンテンツを提供することで、プロジェクト期間終了後も見据えた、参加者のキャリア形成を後押ししていた点は特徴的である。

両者に共通するのは、いずれもプロボノ複数人でチームを組んで、企業の課題解決に取り組むプログラムという点である。個人でのプロボノに比較し、チームでの協業は、プロジェクトが軌道に乗るまでは調整を要するものの、バックグラウンドの異なる他のチームメンバーからの学びも得られる点は、参加者にとって大きな価値と考えられる。

一般的なリスキリングプログラムでは、いわゆるテクニカルスキルと呼ばれる、具体的な専門性にひもづく能力に照準が当てられるが、テクニカルスキルをうまく活用するためには、関係者とのコミュニケーションやプロジェクトマネジメントといった、業種や専門分野を問わず活用可能なポータブルスキルも同時に駆使する必要がある。チーム単位でのプロボノを通じ、テクニカルスキルとポータブルスキルの双方の実践が求められることで、リスキリングでの学びが、現場で使える武器に進化していくといえるのではないかと。

また、上記の事例は、スタートアップや中小企業支援の性格も有している。特にDXや知的財産といった、事業活動の攻め・守りの双方に大きなインパク

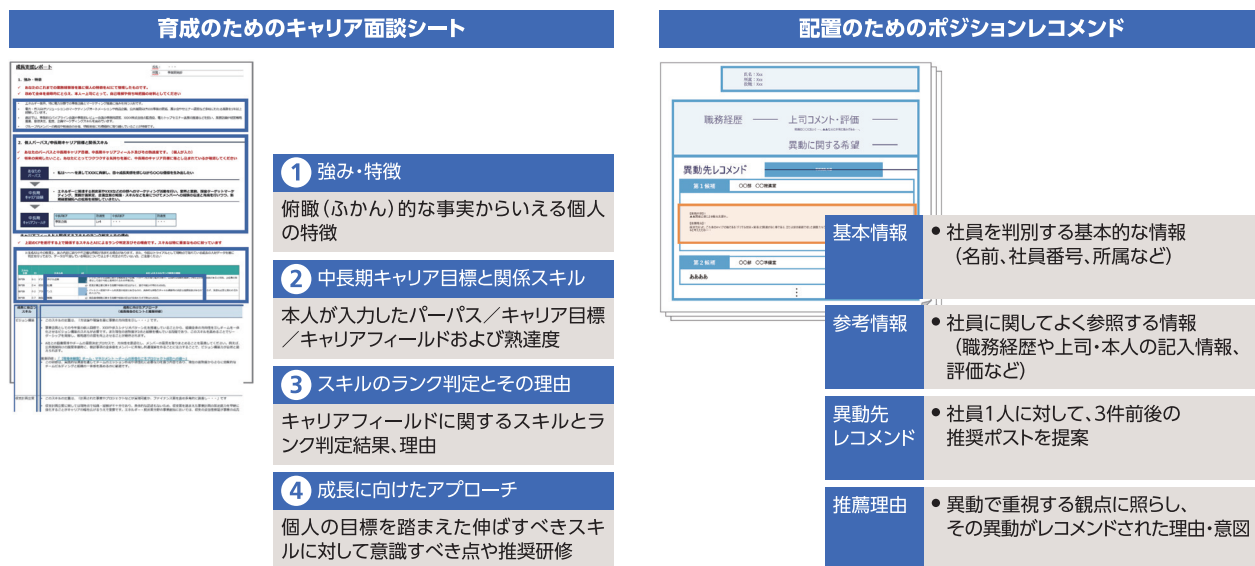
トを有する専門性は、幅広い業種で重要であるものの、中小企業がその知見を有する人材を獲得することは容易ではない。そこで、プロボノとの連携をきっかけに、短期間で自社の業務を進展させるとともに、プロボノ終了後も、得た知見を社内で活用していくことが期待される。

個人の教育・学習と実践・支援が両輪となり、学びが埋没されることなく、その知見を必要とするスタートアップや中小企業で生かされる事例は、今後他の専門性や、業界においても横展開する余地があると考えられる。横展開に向けては、プロボノのスキーム内で存在する「プロボノ参加者」「プロボノ受け入れ企業」「伴走支援者」の三つの主体それぞれのアクションを促す仕組みづくりが必要となる。そこで次章では、政府・地方公共団体がプロボノを促進する際の着眼点について論じていく。

4 プロボノを通じたイノベーションの創出に向けて

プロボノがリスキリング後の重要な機会として広く社会に浸透すれば、休眠経験・スキルの活用と、プロボノが所属する組織の変化という二つの側面から、さまざまな業界でイノベーションが進むと期待される。プロボノの浸透の速度をより高め、かつ国内に広く波及させるためには、政府・自治体が①社

図表3 Talent Market Place (NRI) の出力イメージ



出所) NRI 作成

会人②支援企業③伴走支援者と連携しながら、人材育成・活用施策の一環として、プロボノのスキームを積極的に後押しするような環境整備を行うことが有益と考えられる。①②③それぞれとの連携を通じた環境整備のあり方について以下、提言を行いたい。

① 社会人向け：「プロボノまでやってはじめてリスキリング完了」一個人の次なるアクションとして一般化させる

学びを積極的に実践していく人材を増やすためには、リスキリングを終えたばかりの個人に対して、次なる推奨アクションとしてプロボノを提案し、有益な機会として認識される必要がある。その仕掛けとして、近年登場しているタレント・マネジメント・ツールが大きな役割を果たす可能性がある。

タレント・マネジメント・ツールは、個人の経験やスキルセットを可視化することで、組織内での適材適所の実現を目指しているが、例えば NRI が開発・提供する Talent Market Place など、一部のツールでは、配属マッチングの最適化のみならず、従業員に対し、次なる有効な研修コンテンツを推奨する機能を有するものもある。将来的に、こうしたタレント・マネジメント・ツールを組織横断的に整備す

ることができれば、リスキリングプログラムの受講段階から、その人材が学ぼうとしているスキルを踏まえ、そのスキルを実践的に活用できるプロボノ機会や場所を先回りして紹介できる可能性がある。

プロボノが実施された後、その経験が可視化されることも、次なるプロボノの後押しとなりうる。例えば、タレント・マネジメント・ツール内でプロボノ履歴を蓄積する、あるいは前述の経済産業省事業のデジタル修了証のように、プロボノ経験者の認定を行うことで、プロボノ経験者の所属組織は、社内で眠っている経験やスキルを発掘し、そのポテンシャルを開花させるような抜てき人事や戦略的な配置転換を行うことも可能となる。プロボノ経験が所属組織でも評価され、組織の事業成長に還流されるケースが多く、組織で創出されると、リスキリングの次なるアクションとして、プロボノを社員に推奨する、あるいは社員が積極的にプロボノ機会を探索する事例も増えると期待される。

② 支援企業向け：「正社員でなくても、頼りになる」一企業の外部人材活用事例を増やす

プロボノが浸透しない背景には、そもそもスタートアップや中小企業の中で、プロボノ含む外部人材

活用の選択肢が検討されにくいという課題が挙げられる。人材確保の方策として、外部人材を非正社員の形式で雇用するアイデアは頻繁に耳にするが、中小企業において、副業・兼業、プロ人材の活用意向は「既に行っている」と「近い将来行う予定」を合わせても20%程度^{※5}と、現状極めて低い。

外部人材の活用自体のイメージを多くの企業に持ってもらうためには、プロボノ受け入れ事業のパイロットケースを創出し、どのような課題・ミッションであれば外部人材が効果的に機能しうるか、その要点を整理し広く周知していくことが重要である。例えば前述の特許庁事業では、プロボノによる知財関連の支援メニュー例を作成することで、プロボノによる支援のイメージを醸成し、同様のニーズを有する企業の掘り起こしを図っている。

加えて、プロボノの受け入れに関心を持った企業がリスキリング人材とマッチングできるよう、前述のタレント・マネジメント・ツールなども活用しながら、特にスタートアップ・中小企業のプロボノニーズも掲載し、リスキリング人材へのネクストアクション先として推奨できる仕組みと連動させることも考えられる。

③ 伴走支援者向け：「プロボノもすごいけど、伴走支援者もすごい」ー伴走支援者の輪を広げる

プロボノに関心を持つ個人が増え、また受け入れを希望する支援企業が増えても、双方がメリットを感じられるプログラムでなければ継続しない。例えば、プロボノの成長に重きを置いたプログラムの場合、支援企業視点では、無償の関係性である外部人材に対して要求できるかどうか図りかね、追加的なコミュニケーションコストが高まった結果、今後のプロボノとの協働意欲が下がってしまうケースが考えられる。また支援企業優位の場合、プロボノは自身がリスキリングで学んだスキルを生かしきれず、目の前のタスクに追われるだけ、という感想を抱く可能性がある。受け入れ企業と参加者の、目的の異

なる双方の動機を満たせるような場をつくり出すためには、両者をつなぐ伴走支援者の存在が重要である。

伴走支援者には、受け入れ企業の事業成長ニーズと、参加者のキャリアアップニーズの双方への理解が求められる。具体的な役割については、経済産業省「越境学習を支える伴走者のための実践ガイドライン」で詳細な整理がある。他方、適切な伴走支援を継続的に担いうる主体は現在、越境プログラムを手掛ける人材事業者やNPO法人、各種公共事業受託者が中心であり、その数は限定的である。

そこで、短期的にはプロボノの伴走支援を担う事業者を政策的に支援しつつ、その過程でプロボノ経験者（アルムナイ）のコミュニティを組織化し、経験者同士が相談し合える相互支援の関係性を構築することが、持続可能な仕組みづくりの第一歩として有効と考えられる。伴走支援経験者の輪が広がり、プロボノの支え手となることの価値が認められれば、中長期的には、マネジメント層を目指す人材の研修の場として、あるいはコーチングやメンタリングの実践機会として、伴走支援者というポジションもより多くの人々によって担われていくことが期待される。

5 おわりに

本稿では、プロボノがスキルアップとキャリアアップの橋渡しとして、個人が有する知識・経験を経歴に変え、よりいっそう能力を生かせる機会を見いだすことで、国内全体のイノベーションが生まれる道筋を論じてきた。

プロボノで得られるものとしては、経歴という形に残る成果に加え、金銭を超えた信頼関係に基づく無形の思い出も挙げられる。次なるキャリアを志向

※5 独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業・小規模企業者の人手不足への取組状況に関する調査（2024年度）」

する際、経歴は自身の強みをアピールする武器となり、思い出は自分がどのような環境で働きたいかを定める羅針盤となる。老若男女がリスキリングに取り組む今日、リスキリングをキャリアアップへとつなげる人材がいっそう増えることを願ってやまない。

(監修：駒村 和彦)

筆者



駒場 凜太郎 (こまんば りんたろう)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、イノベーション政策、デジタル
政策の立案・実行支援など
E-mail: r-komamba@nri.co.jp



嶋村 寧人 (しまむら やすと)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、中小企業政策、グリーントラ
ンスフォーメーション政策・公共 PoC
企画など
E-mail: y3-shimamura@nri.co.jp