

# リスクキリングは 議論から実践のステージへ

— 海外リスクキリング最新事情から考える日本の課題と解決策

ジャパン・リスクキリング・イニシアチブ代表理事

後藤宗明  
むねあき



2022年10月、岸田首相の所信表明演説において政権が掲げる新しい資本主義の中核となる施策としてリスクキリングが取り上げられ、5年間で1兆円の投資を行うことが明らかとなった。しかしながら、デジタル先進国と比較すると既に約7年遅れの様相を呈しているため、まず米国の労働市場の動きやリスクキリングを実践するための手法や最新デジタル技術の進化について紹介し、日本企業がリスクキリングによって競争力を向上させていくための提言を行いたい。

## 労使関係の変化が リスクキリングを加速

現在、米国ではThe Great Resignation（大退職時代）と呼ばれる従業員の大量退職が社会問題となっている。2021年11月には過去最高の月間453万人が自主退職し、現在も高水準が続いている。主な原因は「企業が自分に成長機会を与えてくれない」というものだ。自分の働く会社の将来性を見限り、リスクキリングの機会を提供してくれる会

社に転職するのだ。こうした状況を踏まえ、優秀な人材の退職を防ぐために米国企業は、社内の希望部署への配置転換を行うためのリスクキリング機会を拡充している。また、低スキルの労働者は、以前はレイオフの対象となっていたが、空前のデジタル人材不足を背景に、リスクキリングによってデジタル部署等に配置転換する試みも注目されている。加えて、米国では大退職時代が続く中、人材不足の状態のままポストコロナで需要が回復し、労働者がさらに望ましい環境を求めて

## 「人への投資」促進を通じた イノベーション創出と生産性向上の実現

労働組合の結成に動き出している。2021年12月にはスターバックス(Starbucks Corporation)社で米国初の労働組合が結成され、2022年4月にはニューヨーク市で

アマゾン社初の労働組合が結成された。また、

全米労働関係委員会は2022年度上半期の労働組合結成の申請数が全米で57%増加したことを発表している。OECDの労働組合諮問委員会であるTUACの報告書によると、

「労働組合の関与がスキル向上を促す社内の研修システムの有効性と持続可能性を高める」との研究成果が発表されている。米国における労働組合の動きは、今後の労使関係を変化させ、リスキリングを成功させるために大きな影響力を持つてゆくのではないかと注視している。

労働移動を促す施策として北欧のフレキシキュリティが注目されている。デンマーク、スウェーデンにおいては、国、企業、労働組合が3社契約を締結することで、リスキリングの内容や質の維持、継続的な仕組み作りを行っている。また、オーストラリアの首都キャンベラ市では、バス会社、製造業の労働組合と共に3社契約を結び、既存の内燃機関の

バスの整備士が失業せずにEV分野のバスの整備士に配置転換できるようにリスキリングを進めている。

### リスキリングの実践を促進する 注目すべき手法と仕組み

現在日本ではジョブ型雇用注目目が集まっているが、米国やシンガポールでは、Skill-Based Hiring(スキルベース雇用)に移行しつつある。空前のデジタル人材不足が起きているために、多様な優秀な候補者を発掘すべく、大卒等の資格要件を廃して純粋にスキルに基づいた採用を企業が始めているのだ。スキルベース雇用が活発になってきた理由の1つに、AIを活用したプラットフォームを利用し、スキルの可視化が容易になったことが挙げられる。HRテックの中でも、

Skills Tech(スキルテック)という分野のスタートアップに注目が集まっている。カナダ初のスカイハイブ(SKYHIVE)社は、AIによって職務経歴書の情報や社内の人事異動履歴からスキルを類推してスキルの可視化を行うことが可能だ。従業員のスキルを可視化し、スキルに基づいて雇用を維持する時代が到来

しているのである。

米国では、2013年からAT&Tが本格的なリスキリングを全社で実施してから注目され始めたが、オンライン講座を単に提供するだけでは成果に結び付かない等の失敗も明らかとなった。そのため、欧米で共通して導入されているのが、アプレンティスシップ制度である。オンライン講座や研修といった座学に加え、アプレンティス(弟子、見習い)として業務を通じて社内外の専門家から実践的な訓練を受けるのである。

### 日本における リスキリングの課題と解決策

その前に3つの観点から現在の日本において解決すべき課題を共有したい。

まず第1に、人的資本投資に関する注目が集まっているにもかかわらず企業の関心は情報開示対応が目下の関心事で、人的資本経営の中核となるリスキリングの実践についてはまだ取り組みが行われていない状況である。リスキリングが学び直しと和訳されてしまったことに端を発し、単に従業員にオンライン講座を提供し、福利厚生の一環として好きな

時間に学ばせる、といったレベルに止まっている。リスキリングが欧米企業で定着した理由は、組織内の成長事業への労働移動を実現するべく、企業が実施責任を持ってリスキリング施策を遂行したためである。

第2に、デジタル化に対する取り組みの遅れから、社内における成長事業創出が遅れ、従業員がリスキリングを開始しても、社内に受け入れ先がない状況にあることである。意欲ある優秀な社員の社外流出に歯止めがかけられていない状況が続いている。経営者および役員が率先して自らのリスキリングに取り組み、背中で語るができなければ、従業員のリスキリングも自分ごとにならないのである。経営者が自ら、デジタル分野やグリーン分野において成長事業を生み出し、自社の未来を従業員と共有することが望まれる。

最後に、新型コロナウイルス感染症の影響により、日本でも急速に業務のデジタル化が始まったため、欧米で議論されてきた技術的失業が現実になることである。三菱総合研究所の推計では、AI等による自動化・無人化が進むことで730万人分の雇用が失われ、同時に事務職が120万人過剰になると発表

されている。

いよいよ日本もリスキリングは実践のステージに移行することが求められてきている。企業のDXを担う人材育成を実現するために、学ぶだけではなく、実践を通じて使えるスキルに昇華させることが重要である。前述の実践型のリスキリング手法として、アプレンティスシップ制度の導入が望まれる。

### 失業なき成長産業への労働移動を実現する

前述の北欧のフレキシキュリティを前提とした人員整理や失業を伴う労働移動も考えられる。しかしながら問題は、成果を伴う実践的なリスキリングの仕組みが定着しなければ、強制的な労働移動を強いられた低スキルの労働者が解雇されるだけの事態を招く。当然、転職の際の給与も上昇せず、日本企業の目下の課題であるデジタル等の成長分野を担う人材にもなり得ない。

そのため日本全体の生産性の向上、産業構造の転換を担うデジタル人材を育成してゆくための順序として、まずは、社内におけるリスキリングを定着させることで、従業員全体

のスキルの底上げを行うことが重要である。

人員整理をせずにリスキリング機会を提供する企業の従業員は、ロイヤルティとエンゲージメントが向上する傾向が米国などでは顕著となっている。一方で社内でのリスキリング制度を活用し、デジタルスキルを身に付けて転職を選ぶ従業員が出てくる可能性も否定できないが、リスキリング制度が充実している企業には、それを魅力に感じて優秀な候補者が新たに集まってくることも事実であり、結果としてポジティブな労働移動が実現できるのである。

目下のところ日本企業は先行投資としての賃上げの実現が求められているが、従業員からのリターンを信じ、人的資本投資としてリスキリング施策を大胆に実施して頂きたい。また生産性の向上と新たな成長分野を生み出す従業員への変貌に期待していただきたい。政府・自治体、業界団体、労働組合、働く従業員が一致団結してリスキリングに取り組み、日本においては雇用を守りながらリスキリングを通じて「失業なき成長産業への労働移動」が実現できることを願ってやまない。