

2023年4月3日

## “リスクリング”は雇用流動化を促進するか

公益財団法人 国際通貨研究所  
専務理事 越 和夫

今年の春闘は、大企業で相次ぐ満額回答が中小や非正規にも波及することが期待され、関心は早くも、今春の官製職の強い賃上げが、来年以降、自律的・持続的な賃上げにつながるか、にシフトしつつある。

政府は、“リスクリング”を持続的賃上げ実現の重要施策と位置付けており、人への投資に5年で一兆円の施策パッケージを確約している。人への投資については社会的に幅広く支持があり、多くの企業が社員教育プログラムの拡充に着手している。

“リスクリング”はあくまで手段であるので、その目的と目標が明確にされ、共有されることが重要かつ必要。社会システムの変革を企図するのであれば、特にそうである。この点について、政府広報は、リスクリングの目的は各社が抱える人材の活用改善にとどまらず、労働市場の流動性を促進し、一定の雇用移転が賃金上昇を支える好循環の一部になる、との期待を発信している。

わが国において、雇用流動化には、失業増加という観念が付きまとい、また人事以外の制度を含む社会システムの改革という次元で取り組む必要がある。今回、雇用流動化を促進すべきという幅広い社会的合意があるとは、まだ、言い難い。

本稿は、リスクリングを通じた雇用市場の構造改革促進を支持する立場から、今後社会的に共有すべきと考える事項をいくつかの視点から考察したい。

### 1. 好循環の前提は何か

リスクリングが雇用市場の流動化を促進するためには、きわめて大雑把には、以下の好循環が生じることが期待される。

- ① “リスクリング”による一人当たり労働付加価値の向上
- ② 社内での職務異動、処遇改善（内的モビリティの改善）
- ③ 会社の外からも測定可能な労働者の価値の上昇
- ④ 賃金上昇を伴う雇用移転の増加（外的モビリティの改善）
- ⑤ 人的資本投資のリターンとして会社の稼ぐ力が改善、雇用を創造

この様な（いささか壮大な）サイクルが作用するためには、高スキル労働者の供給増だけでなく、②の実現に、既存企業が新たな事業領域で生産性の高い就業機会を提供すること、そして④が一定の規模で発生するために、新たな成長産業で魅力的な雇用機会が創造される必要がある。

このどちらが欠けても、折角リスクした人材の稼働率があがらない。努力の甲斐がないとフラストレーションを生むか、海外流出して、投資が回収できない恐れがある。好循環が回るためには、新陳代謝も通じて国内成長産業が付加価値の高い雇用を創造する戦略的な産業政策、まさに“3本目の矢”が必要不可欠といえる。

雇用の供給と需要サイドの施策が車の両輪であることは、一部政府関係者や経営者からは提起されているが、もっと社会的に強調・共有されて良い。

## 2. 何を学び直すか

雇用移転の促進、さらには人生100年時代における個人個人のパーパス形成を展望すれば、学び直すのは、今の会社が求めるスキルだけではなく、社会一般で役に立つ専門性、と奨励したい。英語は skill というよりは specialty という表現になろうか。

専門性が社会的価値をもつ分野は、DX/GX だけではない。経営戦略、商品開発、マーケティング、財務経理、リスク管理、人事、広報等々、わが国ではまだまだ経験が深いプロフェッショナルが不足している。

リスクルの政策的重点をどこにおくか、現状とあるべき姿の差異に導かれても良い。日米の比較では、米国には既に専門家育成に適した教育システムがあり、むしろスペシャリストによるタコつぼ (silo) 文化の弊害もみられるため、企業はゼネラリスト教育に注力する余地がある。我が国は、ゼネラリスト人材は潤沢であり、専門家養成により雇用市場流動化を後押しする余地がある。

リスクリング=DX という側面も世間で強調されている。どの様な専門分野を目指すにせよデジタル技術の活用は必須、という限りにおいては正しい。中には、IT エンジニアやデータサイエンティストを志向して DX 自体を specialty として学び直す人材も多きよう。

DX、GX に加え、「英語」も specialty を価値あるものにする共通スキルであり、何歳でも学び直しに遅くないことは論を待たない。

## 3. サポートするのは企業か、人か

答えは両方、ということなのではあろう。各企業が既存の社内研修プラットフォームを拡充することは迅速・効率的であり、企業内大学に高度化する取組みも増えている。高めたスキルを部門横断異動や社内副業に生かすことも、日本企業が得意とするところであろう。

一方、賃上げを伴う雇用移転の促進を目的とするのであれば、会社の提供するプラットフォームに依存する選択肢以外に、自分の時間・カネを資格取得や学位取得に投資する選択を行う人材が一定の規模で、持続的に生じることが望ましい。

政府パッケージが、社会システムの改革を政策的に後押しすべきという観点からは、一定期間離職するなどリスクをとって学び直す覚悟を持った「人」への後押しを手厚くすべき。我が国が参考にする北欧諸国における政府サポートはもっぱらこのタイプである。

#### 4. 「社員」教育だけで十分か

最後に、リスキリングは社員教育にとどまらず、マネジメント自身が、社員との対話スキルを学び直す機会であることにも触れておきたい。

我が国のメンバーシップ型雇用における人材育成は、コーポレート人事の存在が大きく、現場マネジメントは労務管理や業務遂行上の問題解決に専念することができた。

リスキリングを、人生 100 年時代において個人個人がパーパスを考える時代という文脈の中でも考えれば、現場の上司と社員の対話にも異なった技能が求められよう。社員にとって仕事は稼ぐためでなく社会を支えるためという意識が強まっていることを忘れるべきでない。

英語で、“CFR = Communication, Feedback and Recognition” という表現がある。普段より緊密な対話を持ち (communication)、さらなる発展の機会を具体的に伝え (feedback)、良いことは褒める (recognition)、ということをフィードバックループとして一定の頻度で行うことが奨励されている。上司であり、メンター的な役割も担うことになる。

現場の上司が社員と日常的におこなう対話の持ち方で、学び直した社員のアウトプットへの影響は軽視できない。また、首尾よく雇用市場が流動化されれば会社が社員から選別される立場になり、その観点からもマネジメントにも学び直しの機会があって良い。

#### 5. 結び

正規雇用の流動化には、非正規労働の正規転換の促進、我が国企業の D&I 促進 (gender でなく background の多様性という観点からの D&I) の効用もあると期待される

我が国が、メンバーシップ型雇用の良いところを当面堅持しつつ、緩やかに雇用流動化を促進することは可能と考える。リスキリングは有益であるが、過度の期待は荷が重い。この構造改革も、産業政策など需要サイドの打ち手やセーフティネットなど他の制度改革とパッケージで、高度期につくった社会システムを手直しするという社会的合意に基づき挑戦する必要がある。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべて御客様御自身でご判断下さいますよう、宜しく願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2023 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan

Telephone: 81-3-3510-0882

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階

電話 : 03-3510-0882

e-mail: [admin@iima.or.jp](mailto:admin@iima.or.jp)

URL: <http://www.iima.or.jp>