

リスキリングにおける労使の 役割を考える

藤本 真

(労働政策研究・研修機構)

1. 「デジタル人材」への期待

「リスキリング」とは、新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させることであり、一緒に言及されることの多い「リカレント」と比較して、「これからも職業で価値創出し続けるために必要なスキルを学ぶ」という点が強調される。こうした「リスキリング」の機運を社会全体で盛り上げて、推進していく動きはここ数年に限って見られるわけではなく、ME化・OA化・IT化など度重なる技術革新の企業・職場への取込みなどに伴い、戦後日本の産業社会の変化・発展の中で何度も現れた。

では、今回の「リスキリング」に向けた動きの特徴は何か。1つは周知のごとく、日本社会の「デジタル化」を実現しようとする強い意向が、動きの原動力になっている点である。2010年代後半以降、政府は様々な政策方針において日本社会のデジタル化の必要性を訴え、そのために求められる政策的・社会的取組みを挙げてきた。産業界においても、企業経営にデジタル技術を実装していくことがこれからのビジネス競争における要件であるという考え方が広まり、さらに実装から踏み込んでデジタル技術のビジネスにおける活用を軸に、企業の組織や運営のあり方そのものを変革するDX（デジタル・トランスフォー

メーション）の実現こそが、企業やひいては日本の産業再生に不可欠であるとの見解が随所で見られるようになった。

「リスキリング」との関連でいえば、上記のような政府や産業界の動きの中で生まれた「デジタル人材」という言葉が注目に値する。この「デジタル人材」の育成・確保が、リスキリングの目標としてしばしば掲げられるようになった。では、「デジタル人材」とはどんな人材なのか。2022年6月に日本政府が発表した『デジタル田園都市構想』では、「デジタル人材」として、①デジタル化に対応できる「デジタルリテラシー」を身につけた人材、②専門的なデジタル知識・能力を有し、デジタル実装による課題解決を牽引する「デジタル推進人材」の2タイプが示されている。「デジタル人材」を対象化する上で1つの目安を示していると言えるが、定義内容が包括的で茫漠とした印象も否めない。ただこうした定義の仕方は、日本社会における「デジタル人材」の捉え方を反映しているとも言えるのではないか。「デジタル人材」とはどのような人材であるかについては企業や組織の事情を反映して多様であり、時に企業内・組織内においても明確な人材像が定められないままに、しかしながら「デジタル人材の育成」を目標として「リスキリング」が進められるという現状の反映である。

2. 「キャリア自律」との「セット化」

今回の「リスクリング」に向けた動きの特徴としてもう1つ着目すべきは、企業において、リスクリングの実施と個々の従業員の自主的な能力開発・キャリア形成とが、セットで進められようとしている点である。個々の従業員による自主的な能力開発・キャリア形成の取組みは、めまぐるしく変化する環境のなかで、従業員自身がキャリア構築と継続的学習に取り組む「キャリア自律」の一環として捉えられている。

ビジネス・レーパー・トレンド編集部（2022）によると、電機A社は従業員へのアイデア募集によりよせられた意見も踏まえ、リスクリング強化の取組みとして、従業員が現在の仕事、やりたい仕事、強化したいスキル等を登録すると、AIが個々の学習ニーズを分析して最適なコンテンツを推奨する学習プラットフォームを導入している。A社は非管理職へのジョブ・ディスクリプション導入によるポジションの見える化、上司による部下のキャリア形成支援及びそのためのマネージャー支援の強化等も実施しており、これらを通じて自律的なキャリア構築・リスクリングに向けた従業員の行動変容を図っている。また電線メーカーB社は、社員が身につけるべき知識・スキルを体系的に定義したうえで、社内システム上で社員が自由に研修を受講できる仕組みを創っている。B社は自分から学び直そうという意欲を引き出す社内文化を醸成するべく、コーチング研修や1 on 1ミーティングの促進に取り組んでいる。

リスクリングとキャリア自律の「セット化」は、流行りの言葉を組み合わせただけのきらいもあるが、構造的な要因を持つ現象であると見たほうがよい。言い換えると、この「セット化」は一過性の現象ではなく、今後の能力開発・キャリア形成における基本的なあり方として定着する可能性がある。「セット化」の構造的な要因としては以下の点が考えられる。第1に人口減少、とりわけ若年層の減少による労働供給の制約と、グローバル化する事業活動により、企業がこれまでよりも多様

な人材の活躍を実現しなければならなくなることである。第2にデジタル化やDXに向けてのリスクリング（あるいは今後も続くデジタル技術の進化・革新を活用していくための能力開発）においては、これまでの経験を学ぶというよりは、これから役に立つ新しいことを学ぶという性格が強まることである。第1、第2の点は、能力開発の対象となる従業員の多様化（必ずしも経験の少ない若手従業員が能力開発の対象になるのではない）と、教育訓練の内容における多様化（これまでの成功につながった体験や知識のみを学ぶのでは不十分）をもたらし、仕事経験や「教え-教えられ」という関係を基盤とする、職場や階層別研修など集合的な場における能力開発を難しくすると考えられる。

「集合的な場における人材育成の困難」という点に留意すると、第3の構造的な要因として、「職場運営法改革」の動きを挙げることができる。古屋（2022）は、2010年代後半以降の若者雇用促進法、労働時間上限規制、パワハラ防止法の施行が、日本の職場における上司・先輩と若手従業員とのコミュニケーションのあり方に変化をもたらし、若手従業員を職場に囲い込んで育成するやり方が通じなくなっていると指摘する。

3. 「セット化」の下でのリスクリングにおける懸念

キャリア自律に向けた動きとセットになったリスクリングは、変化や変動に対する積極的な姿勢・行動を個々人に根付かせ、日本企業のデジタル化に寄与するのみならず、産業社会としての高い競争力やレジリエンス（強靭性）につながっていくのかもしれない。ただこうした期待の一方で、先行きに対する懸念もやはり禁じ得ない。

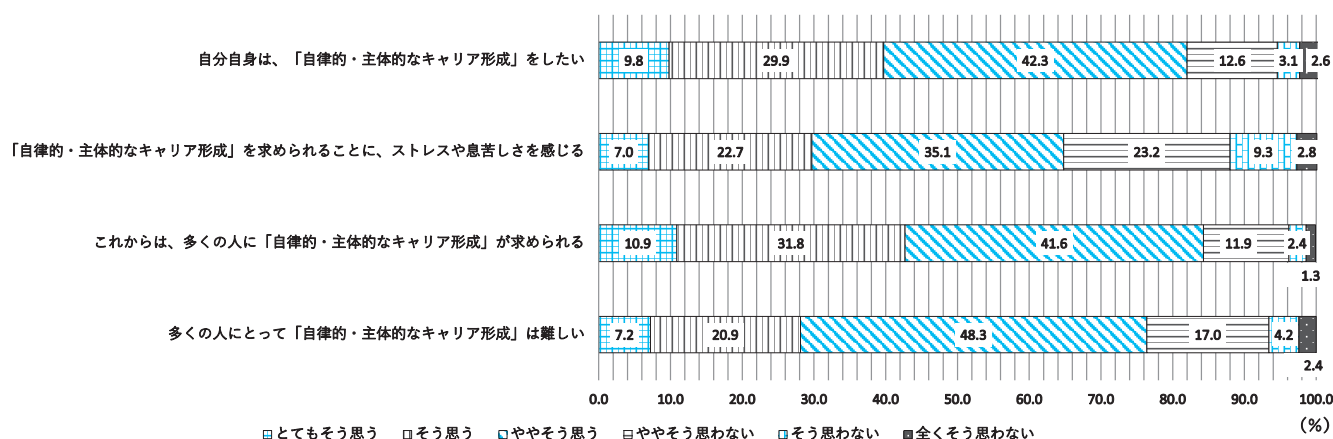
その懸念の1つは、能力開発やキャリア形成に関する決定権をこれまで以上に委ねられることになる個人に対するものである。図1は、2021年に25～44歳の若手・中堅社員を対象に実施された、キャリア形成に関する意識調査の結果である。それによると、若手・

中堅社員の大半が「これからは、多くの人に『自律的・主体的なキャリア形成』が求められる」（84.3%、とてもそう思う～ややそう思うの合計、以下同）と認識し、「自分自身は『自律的・主体的なキャリア形成』をしたい」（82.0%）と考えている。しかしその反面、若手・中堅社員の多くが、「多くの人にとって『自律的・主体的なキャリア形成』は難しい」（76.4%）と捉えている。また64.8%の若手・中堅社員は、「『自律的・主体的なキャリア形成』を求められることに、ストレスや息苦しさをを感じる」という。

こうした結果を踏まえると、キャリア自律とセットで進められるリスクリングにおいて

も、多くの若手・中堅社員がその必要性を理解し積極的に進めたいとは思っているものの、いざ行動するとなると難しさやプレッシャーを感じて躊躇する、「気持ちは前向き、行動は後ろ向き」という事態が往々にして起こりうる。後ろ向きなのが行動にとどまるのは、若手・中堅社員だからかもしれない。45歳以上のミドル・シニア社員になると、「気持ちも行動も後ろ向き」になっていることが十分に予想できる。先に見た2社の事例において行動変容や学び直しに向けた社内文化の醸成への取組みがなされているのは、キャリア自律とセットになったリスクリングが形骸化する恐れを企業も感じていることの証左とも言える。

図1 「自律的・主体的なキャリア形成」に対する意識



出所：リクルート・マネジメント・ソリューションズ（2021）より作成。

もう1つの懸念は、キャリア自律とセットになったリスクリングは、企業の期待に応えることができるかという点である。企業アンケート調査の分析に基づく藤本（2018）は、現在の日本企業におけるキャリア自律が、人事労務管理上の要因よりも、高付加価値化によるコア・コンピタンスの確立やトップ主導の環境変動への対応といった経営上の必要性に強く導かれていることを指摘する。リスクリングの実施はまさにこうした経営上の必要性に合致しており、そのためにキャリア自律とのセット化が進むとも考えられるが、個々の従業員の能力開発やキャリア形成における自主性の重視と、企業にとって効率的・効果

的なリスクリングとの間に齟齬は生じないだろうか。

キャリア自律とは、個人が自分で「正解（目標）」を定め、その「正解」を実現するための行動を模索・実行するという一連のプロセスである。キャリア自律を重視する企業はこのプロセスに価値を見出しているが、それはこの一連のプロセスが、組織のパフォーマンスに貢献するような能力開発・キャリア形成の「成果」につながると見ているからだろう。リスクリングのように今後の企業パフォーマンスを左右すると見なされる能力開発やキャリア形成の取組みは、「成果」を求める企業の姿勢を一層強めると考えられる。

しかし、個人のキャリア自律のプロセスは、必ずしも企業にとっての「正解」の実現を保証しない。個人のキャリア自律が企業の期待するリスクリングの進捗につながらなくなった時には、例えばDXに関連するリスクリングについては、キャリア自律の原則から外れる例外として扱われるといったことが起こるのだろうか。

4. 「個人」が重視される中で「集団」に求められるものは？

～リスクリングにおける労使の役割～

キャリア自律を求める動きとセットで行われるリスクリングに対する懸念は、リスクリングをめぐって個人と組織・集団がどのような関係にたつべきかという点について課題を投げかける。企業や働く人々の置かれている状況を考えると、これから進められるリスクリングにおいては、個人の意識や行動の持つ比重が高まるだろう。しかしこのことは、リスクリングを個人のモチベーションや自己責任の問題として捉えがちになり、それが却ってリスクリングの進行を遅らせるという可能性をはらんでいる。また、個人の目標・行動と組織・集団の目標・パフォーマンスとをいかにすり合わせていくかという「古くて新しい課題」は立ちほだかり続ける。

キャリア自律とリスクリングをセットで進めようとする企業では、能力開発・キャリア形成における個人と組織との新たな関係を作り出そうと模索し、試みる動きも見られる。ただ現時点でその「新たな関係」について確固たるビジョン・見通しを見出しえた企業は少ないと見られ、これからリスクリングを進めようとする企業も含め、多くの企業において試行錯誤の時期が続くと予想される。新たな関係の構築にあたっては、個人と組織が果たすべき役割・責任に関する丁寧な議論と合意形成、それらに基づく基準や制度の透明性・実効性の担保といった、企業内の「集団」的行為のプロセスが求められる。また、職場という企業と個々の従業員をつなぐ「集団」のあり方のアップデートも、この「集団」的

行為のプロセスにおいて見過ごしてはならないだろう。

能力開発やキャリア形成において個人と組織が果たすべき役割・責任や職場の機能についての議論や合意形成にあたっては、労働組合を始めとする従業員側の「集団」の活動が欠かせない。従業員の能力開発・キャリア形成の問題は、賃金に代表される成果配分の問題や、労働時間などに関わる労働過程の問題に比べて、労使コミュニケーションの中で合意形成がなされる傾向がこれまで弱かった。連合総研（2019）によると、賃金や労働時間が労使の同意事項として扱われると答えた組合は約7割に達するが、教育訓練・自己啓発については約5%にとどまる。しかし、能力開発・キャリア形成における個々人の自主性・ニーズが前面にでてくるこれからのリスクリングの取組みの中でこそ、働く人々の意見の集約と調整、それに基づく発言とルール化の推進といった、労働組合本来の役割の価値が高まると考えられる。リスクリングに関わる取組みをめぐって、労働組合がこうした役割を発揮することが期待される。

【参考文献】

- ビジネス・レーパー・トレンド編集部（2022）「企業では従業員の自発的なリスクリングを促す動き、コロナ第7波への対応では検査キットを配付する企業も—企業・業界団体に聞く「リスクリング・リカレント教育の最新状況」「新型コロナ第7波への対応」」,ビジネス・レーパー・トレンド（労働政策研究・研修機構）2022年10月号。
- 藤本真（2018）「「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか—経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係」,日本労働研究雑誌691号。
- 古屋星斗（2022）「ゆるい職場 若者の不安の知られざる理由」,中公新書ラクレ。
- リクルート・マネジメント・ソリューションズ（2021）「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」。
- 連合総研（2019）「個々のキャリア形成と職場組織の関与のあり方—キャリア形成への労働者及び職場組織の関与のあり方に関する調査研究報告書—」。