

2023年3月31日 全7頁

# リスクリングを企業文化に

## 挑戦を促す工夫の一考察

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 増田 幹郎

### [要約]

- 昨年10月に岸田首相が所信表明演説で「成長分野に移動するための学び直しへの支援策の整備」等、人への投資策に5年間で1兆円の公的支援を行うと表明し、リスクリングに大きな注目が集まっている。
- 「デジタル」「IT」「DX」等がリスクリングの主流となっており、企業もこれら領域での新たなビジネスモデルへの対応として研修のコンテンツやプログラムを用意している。リスクリングの概念を企業文化として定着させていくことが今後の企業価値向上に向けて重要であろう。
- リスクリングを企業文化として定着させるためには、これまで自ら学ぶことがなかった人材に対する取り組みが成否を分ける。リスクリングへの意欲を持たせるために、身につけた能力を発揮できる機会を与え、そこでの貢献に対する明確なリターン（公正な評価と適切な報酬）を提示していくことが大事である。
- あわせて、挑戦はしたもののうまくいかないとしても、何度でもリスクリングに挑む気持ちになれるようなセーフティーネットも整備しておきたい。

## 1. 企業にとってのリスクリングの位置づけ

昨年10月の岸田首相の所信表明演説において「成長分野に移動するための学び直しへの支援策の整備」等、人への投資策に5年間で1兆円の公的支援を行うと表明されるなど、リスクリングに大きな注目が集まっている。

リスクリングとは、経済産業省『デジタル時代の人材政策に関する検討会』の資料によると、「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應するために、必要なスキルを獲得する/させること」となっている。

国としては、経済全体を考慮して成長分野へスキルを持った人材の移動を促し、労働生産性の上昇につなげることで、構造的な賃金の引き上げにも結び付けていきたいと考えていることがわ

かる。労働移動、労働市場の流動化と合わせてのリスクリングということである。

しかし、一企業としては、せっかくリスクリングした人材が活躍の場を求め転職してしまっただけでは元も子もない。「人材版伊藤レポート」でも、「リスクル・学び直し」は人的資本経営を行うための5つの共通要素の1つとして挙げられているように、企業にとってリスクリングとは、現在の経営戦略の実現と新たなビジネスモデルへの対応のためのものであり、あわせて、個人の人生100年時代も見据えた自律的なキャリア形成や個人の意欲・モチベーションの多様化にも応えるためのものである。企業としては、自社の企業価値向上につなげるために、リスクリングという概念そのものを企業文化として定着させていくことが重要になる。

現在、多くの企業では経営戦略に紐づく人材戦略を策定し、その戦略を実現するために必要な人材像やスキルをあらためて定義し、従来の教育・研修プログラムの見直しの取り組みをすすめている。新たなビジネスモデルへの対応がリスクリングの主な対象である以上、今後の企業価値向上に向けた投資として、本来は企業業務の一環として幅広い層に対して行うべきとの見方もあるものの、デジタル人材の育成を目的としたオンライン研修の実施や社内留学制度の整備など、希望者を対象とする、あくまで自発的でモチベーションが高い人材向けの教育や研修が中心になっているのが現状であろう。

リスクリングを自発的な取り組みと位置づけるのであれば、そのための「時間」と「意欲」が必要であり、リスクリングを企業文化として定着させるために、十分な検討が望まれるポイントになると考える。

まず「時間」については、リスクリングを今後の企業価値向上に寄与する業務と考え、企業としてその業務を行うための時間を確保するための対応が必要となる。リスクリングを企業文化として定着させる取り組みに際しては、長時間労働の是正などの働き方の見直しとセットで行うことも検討しておく必要があるだろう。

## 2. 「意欲」のある人材への対応

一方の「意欲」についてだが、そもそも、意欲があり自発的に希望者向け研修を受講する人材にリスクリングが必要か、との疑問も聞かれる。人事関係者の間でよく耳にする、「人材は上位2割の優秀層、6割の中間層、残り2割の下位層に分かれる」との考え方によると優秀な上位2割の人材のことである。

この考え方における優秀層は、自分の現在の担当業務や保持しているスキルや経験について定期的に棚卸しを行い、今後のビジネス環境の変化の方向性と自分のキャリアプランを描きつつ、身につけておくべき知識やスキルを常に認識していると言う。そうした人材であれば、すでに自分で独自のリスクリングを繰り返しており、企業が用意する新たなビジネスモデル対応のために設定する研修プログラムも希望して受講することが想定される。このような人材に必要なのは、リスクリングのプログラムそのものよりも、むしろ、直ちにその能力やスキルを発揮して活躍できる場や機会になるだろう。活躍できる場や機会を用意することにより、高いモチベー

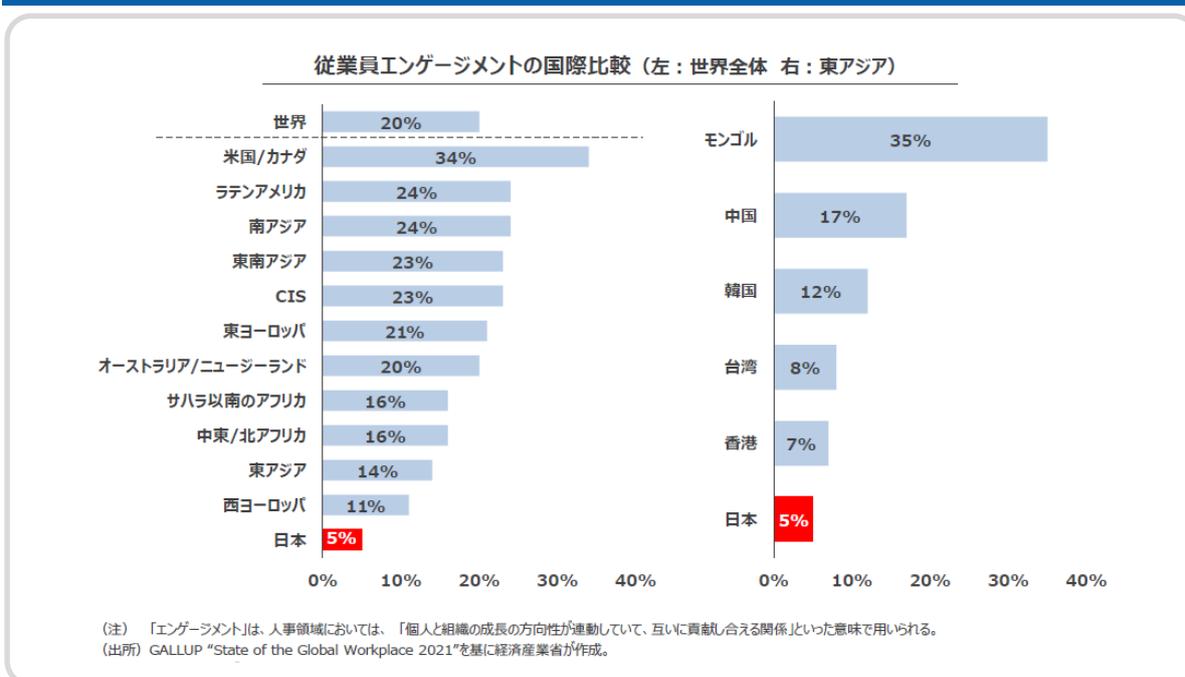
ションの維持が期待でき、すぐに成果に結び付かなくても自発的にリスクリングを繰り返して次のビジネスを創り出せる可能性を高めることが期待できる。これこそが企業にとって一番望ましいリスクリングと言え、新たなことに挑戦させていく場や機会を与えること自体がリスクリングのプログラムになるのかもしれない。

ところで、これら人材はなぜ自分を高める意欲が強いのか。純粋に高みを目指すという求道者も一定数いる可能性もあるが、多くは自らを高めたことによる何らかのリターンを得た経験があるからではないかと考える。能力やスキルを獲得して従来とは異なる活躍ができ、活躍の場を広げていくことで得られるものがあるとわかっているからこそまた次に挑戦する気になる、すなわち意欲が湧いてくる。企業におけるリターン、それは多くの人にとっては評価されることによる昇給や昇格であろう。リターンが当人にとって明確であればあるほど、その意欲も強まると考えられ、自らリスクリングに取り組む意欲にも繋がっていく。

このような人材に相応しい場や機会を与えられない・与えない企業は、今後はもちろん現在でもその危険性を認識すべきである。明確に持っているイメージに合ったリターンが得られなければ、このような人材は自らのリスクリングにより、国の政策どおり労働移動、すなわち流出してしまう危険性が高まるからだ。

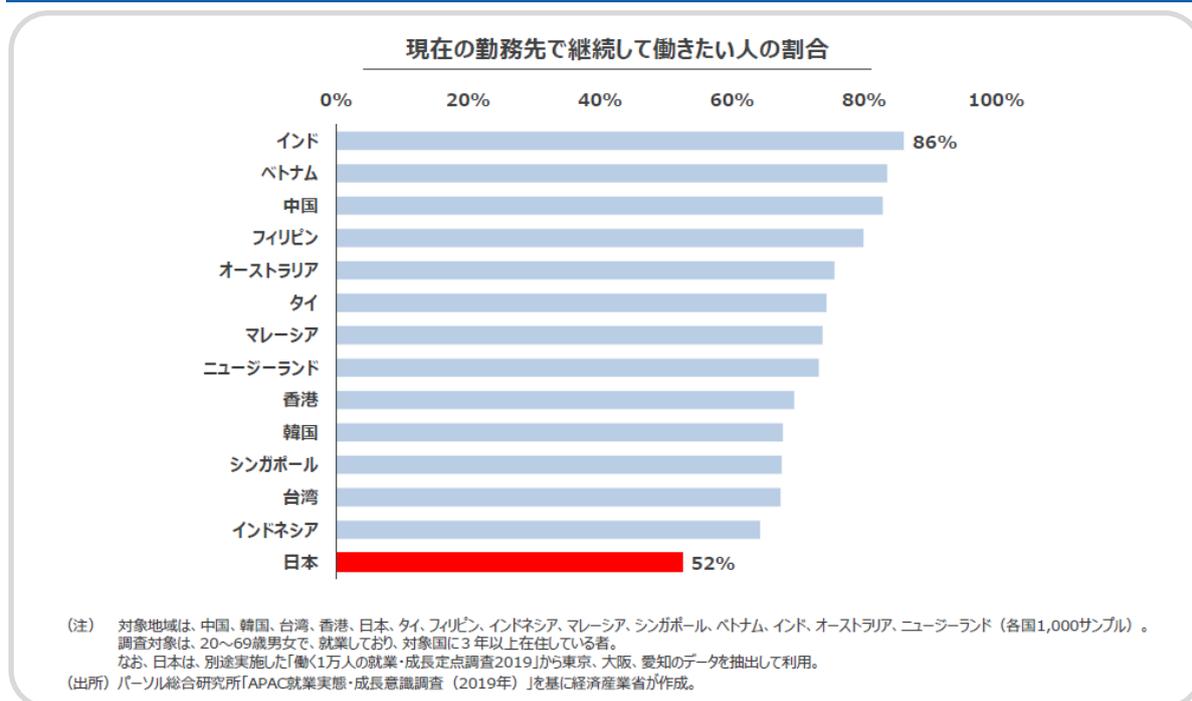
日本企業の従業員のエンゲージメントは世界全体で見ても最低水準にあるとのデータ（図表 1）や、現在の勤務先で働き続けたいと考える人は少ないとのデータ（図表 2）が、経済産業省による未来人材会議が 2022 年 5 月に公表した資料（「未来人材ビジョン」）で発表されている。

（図表 1）従業員エンゲージメントの国際比較



出所：経済産業省 未来人材会議「未来人材ビジョン」（令和 4 年 5 月）

(図表 2) 現在の勤務先で継続して働きたい人の割合



出所：経済産業省 未来人材会議「未来人材ビジョン」（令和4年5月）

ここで言う「エンゲージメント」は、『人事領域においては、「個人と組織の成長の方向性が連動していて、互いに貢献し合える関係」といった意味で用いられる。』として、従業員個人が成長して会社に貢献し、それにより会社が成長することで従業員に貢献、すなわち賃金上昇も含め何らかのリターンがある相互関係を指す。エンゲージメントが低く、現在の勤務先で継続して勤務することを希望する割合が低いということは、人事関係者にとっては望ましくない状況を表すものであろう。

両データの関係性や実際の回答者の思いまでは汲み取り難いが、「自分の成長と企業の成長の方向性が連動せず互いに貢献し合える関係になっていない」と考えている人が約半数おり、「機会があれば外に出たい（または「退職したい）」等と考えているかもしれない人が多数存在するという状況であることはわかる。

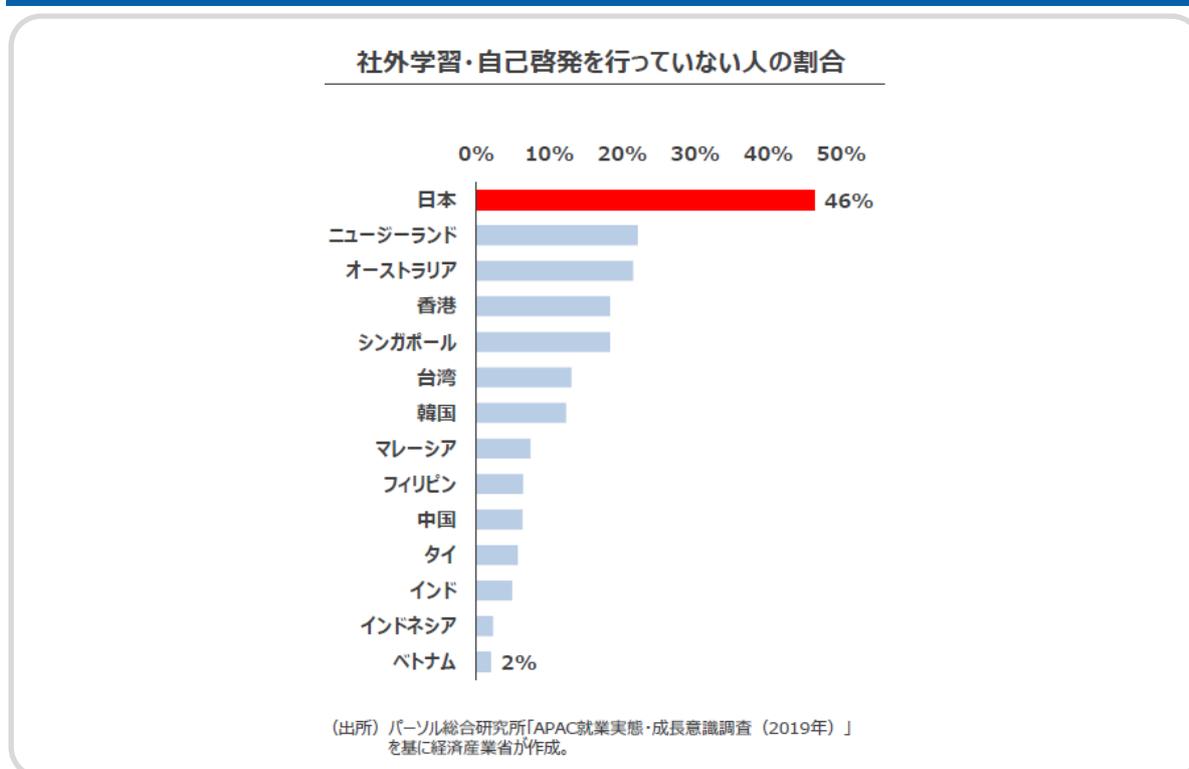
現場の人事関係者からは、「優秀な人材は自分が成長できる環境に身を置きたい」と考える傾向が強く、また、「優秀な人ほど活躍の場を求めて転職してしまう」との意見を聞くことが多い。前記の望ましくない状況にある従業員には、このような優秀な人材がある程度含まれている可能性もあり、上司や人事部門の担当者としては、優秀な人材をきちんと見極めて、機会と処遇を与えていくことがますます重要になるだろう。

### 3. 意欲が弱い人材へは？

他方、上位 2 割の優秀層以外へのリスクリングはどうか。リスクリングを企業文化として定着させるためには、多数を占めるこちらへの取り組みが成否を分けると考えられる。

前記「未来人材ビジョン」には社外学習・自己啓発を行っていない人の割合が 46%にのぼり、世界的に見てその割合は突出しているとのデータ（図表 3）がある。リスクリングへの意欲云々の話の前に、自ら学ぶことをしていない人がそもそも多数存在するというを表している。上位 2 割の優秀層以外の人材は、こちらに該当している可能性が高いであろう。

（図表 3）社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



出所：経済産業省 未来人材会議「未来人材ビジョン」（令和 4 年 5 月）

このような状況に対して、「日本企業はジョブローテーションを行い、その後の異動先で実務を通じて指導・育成していく手法（OJT）を多く採用している。よって各人で業務時間以外も学ばないといけないという環境にはなっていないため、日本の人材は自ら学ばないのだ」との見解を持つ人事関係者もいる。社内のジョブローテーションにより疑似的に転職が行われてそれに必要な学びが用意されてきたので、自律的に自分のキャリアを考える必要はないという環境に、日本の多くの人材は置かれてきたからだとの見方である。多くの人にとっては、自ら学ぶことへの意欲を強める環境ではなかったということであり、それがこのような状況を生んできたということだろう。

筆者は、このような人材にも上位2割の優秀層と同様に「明確なリターン」と感じられるものを提示することが重要だと考える。もちろん、このような人材にとっての「明確なリターン」である必要がある。

いま企業では、経営戦略に紐づいた人材戦略を立て、それに基づく人材ポートフォリオを検討するところが増えている。企業として今後注力する領域や新たなビジネスモデルの領域、逆に縮小させていく領域などを経営戦略として判断し、そこに必要な人材配置を行っていくための対応である。それに合わせて、新たなキャリアパスとそれに紐づく人材育成プログラムの見直しと提示を行っている。

この取り組みこそがリスクリングの目的であり手法であるが、この一連の取り組みの流れは上位2割の優秀層が自ら考えて行っているものと同じである。自分が現在担当している分野から次はどの領域を目指すべきかを考えて学びに取り組み、成長していくというものだ。そうになると、同様に必要になってくるのも成長した自分を活かせる場や機会の提供となると考えるが、それに加えてそこでの活躍・貢献に応じた公正な評価と適切な報酬を与えること、そのようなリターンが得られると明確にわかるようにすることも必要だと考える。自らリスクリングして自分にとってのリターンのイメージを描いた経験が少ないと思われる人材に対しては、その動機付けになるものをしっかりと用意しておきたい。

またさらに、自ら学び、従来とは異なる領域で活躍してリターンを得るための最初の一步をまず踏み出させる、言い換えると、リスクリングへの挑戦を促す工夫もあわせて用意しておく、リスクリングの企業文化への定着に一步近づくのではないかと考える。

#### 4. セーフティーネットもあわせて整備

リスクリングとは従来とは異なる領域への転換や新たな分野に取り組もうとするための学びであるが、学んだからと言ってその全てがうまくいくわけではない。挑戦はしたもののうまくいかない可能性も小さくはないだろう。それでも敢えて一步を踏み出させるためには万一の時の救済や復活と言ったセーフティーネットの存在が重要になると思われ、挑戦とセットとなる救済や復活の仕組みを、これを機に検討して整備しておくことも提案したい。

リスクリングに挑み新たな能力やスキルを身につけた者にそれを発揮する機会や場を用意して、貢献することができればリターンをしっかりと与えることと、挑んだが万一うまくいかなくとも次に成功すれば復活も可能な仕組みまで整えておけば、リスクリングをチャンスと捉えて前向きに（場合によっては何度でも）取り組む従業員も増えてくるのではないだろうか。そのような従業員が多数を占める状態こそが、リスクリングが企業文化として定着した状態と言えるだろう。

## 参考文献

- 経済産業省 デジタル時代の人材政策に関する検討会 2021年2月26日 第2回資料「リスキリングとは—DX時代の人材戦略と世界の潮流—」  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_jinzai/pdf/002\\_02\\_02.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/002_02_02.pdf) (2023年3月24日時点)