



特集

ダウントレンドを 乗り越える人事



はじめに

この先の、どのような変化を私たちは選択するのか

コロナ禍の影響で、企業業績の低迷は避けられない。今すぐに、そして中長期的であっても、人員削減や配置転換、減給などを実行しなければならぬ企業は少なくないだろう。本特集は、このような経済の“ダウントレンド”におけるネガティブな人事施策をどのように実行していくかを検討し、伝える企画である。

ただし、本企画は単に、人員削減や採用の抑制をいかに巧みにやっていくかということにフォーカスするものではない。コロナ禍によって鮮明になったダウントレンドは、企業にとって大きな“危機”である。危機への対応について、ジャレド・ダイヤモンドはその著書『危機と人類』において、下記のように述べている。

「(危機に)うまく対応するためには、選択的变化が必要である。(中略)ここでのキーワードは『選択的』である。個人も国家も、かつてのアイデンティティを完全に捨て去り、まったく違うものへ変化するのは不可能であり、望ましいわけでもない。危機に直面した個人と国家にとって難しいのは、機能良好で変えなくてよい部分と、機能不全で変えなければならない部分との分別だ。そのためには、自身の能力と価値を公正に評価する必要がある」(『危機と人類』上巻、日本経済新聞出版)

私たちがダウントレンドという危機にどのように対峙するのか、という問いに答えるためのヒントはここにある。危機ののち、どのような新しい

環境が訪れるのかを見据え、そこに適応するために、人と組織の何を変えていくか、どのような変化を選択するのかを構想する必要があるだろう。

それにあたって、私たちは日本社会が、日本企業がどのように危機に対峙してきたかを知る必要がある。振り返ると、バブル崩壊、金融危機、リーマンショック、東日本大震災など、この数十年の間に襲ってきた危機をうまく乗り切ったようには見えない。たとえば、2005年からリーマンショックを経た現在まで、世界に占めるGDP比率は10%からほぼ半減している。世界の時価総額ランキングの上位に入る日本企業は、この30年その数を減らした。リーマンショックは米国に端を発した危機であったが、一方で米国はその後存在感を目減りさせてはいないのだ。この違いはどこからくるのだろうか。

今回のコロナ禍によるダウントレンドにどのように向き合っていけば私たちによりよい未来が訪れるのか。そのとき、人事は人と組織面でどのような変化を選択すべきなのか。専門家、国内外の事例などを検討しながら紡ぎ出したい。

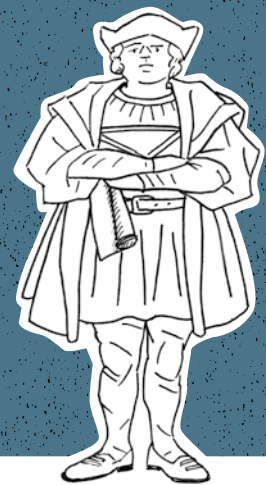
本誌編集/入倉由理子





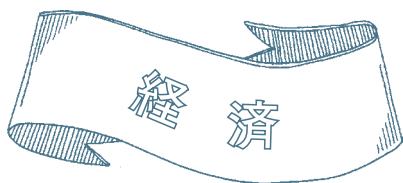
Part 1

コロナ禍による ダウントレンドで 今、経済と雇用に 何が起きているのか



人事がどのようにこのダウントレンドに向き合うのかを検討する前に、私たちが知るべきことは、日本社会や日本企業、人々がどのように昭和、平成の経済危機に向き合ってきたのか、それは成功したのかということだ。そのうえで、足元の日本経済や雇用がどのような状態なのか、かつてのダウントレンドとどのような違いがあるのか、日本企業、そして人事がその問題にどのように対応しているのかを明らかにする。この考察によって見えてきたのは、現在の向き合い方が将来の日本や日本企業の発展に寄与しない、あるいは負の遺産を残す可能性である。

もちろん、とにかく今を乗り切らなければならない、非常に切羽詰まった状況に追い込まれた企業に、未来について検討すべきというのは酷かもしれない。しかし、課題の本質を知らぬまま施策を講じることはさらなる危機を招きかねない。まずは、現実を目を向けたい。



日本経済は、 どのようにその浮沈に 向き合ってきたのか

まず、私たちが認識すべきは、経済学的に見たときに、今、ダウントレンドのなかにいるのかどうかということだ。「経済学的にはあまり“ダウントレンド”という言葉は使いません。経済が下向きである指標は経済成長率が低い、あるいはマイナス成長であることです。確かに近年、日本の成長率が低いのは事実ですが、それは今、日本が何か特別な状況に置かれているということでは決してありません」と話すのは、『平成の経済』（日本経済

新聞出版）を著すなど、日本経済分析の第一人者である大正大学教授、小峰隆夫氏だ。

危機のたびに 打撃を受けた日本経済

既に述べたように、この数十年、日本社会や日本企業には打ち寄せる波のように多くの危機が繰り返し襲ってきた。戦後の復興からハイスピードで高度成長を遂げた後、オイルショック、プラザ合意、バブル崩壊、金融危機、リーマンショック、というように代表的な危機だけでも何度もあった。そのたびに日本経済は大きな打撃を受けており、今回のコロナ禍による景気や事業の低迷は特段、珍しいことではないのだ。

「加えていうならば、長期の経済成長率の推移を見ると日本経済は下降傾向にあるかのようですが、これは世界的に見ても“標準型”です。高度成長は、自国より進んだ他国をキャッチアップしていく時代にしかあり得ません。日本でいえば1970年代前半までは高度成長期で、当時は年率10%の成長を遂げていました。その後、バブル経済が終わる1990年ごろまでは4~5%、そしてバブル崩壊後の平成の

30年間は1%前後の低成長の時代が続いています」（小峰氏）

小峰氏によれば、一度成熟期に入った社会が再び高度成長期に戻ることはないというが、それでも「他の先進諸国は1%以上の成長を実現しているので、日本の成長率が他国と比較して低迷しているのは事実」（小峰氏）だという。

経済低迷の要因は 人口減少だけではない

確かに日本という国の地位がほかの成熟した国々よりも鮮明に落ちているのは、数字が明らかに示しているように見える。たとえば、1人当たりGDPのランキングの推移を見ると、バブル崩壊の1991年に4位となり、その後、1990年代は3位と4位を行ったり来たりし、2000年に最高位の2位となる。その後、2000年代に順位を落とし、近年は25位、26位というのが定席になっている。

「ランクを落としているのは事実ですが、為替の影響を多分に受けるので注意が必要です。円高傾向では1人当たりGDPは高くなり、円安に振れると低くなりますから、単純に順位の上変動を見て判断するのは早計なの



小峰隆夫氏

大正大学
地域構想研究所 教授



です。1990年代後半のランクの伸びは、歴史的な円高だったことが強く影響しています」(小峰氏)。ただし小峰氏は、「日本経済が活力を失っているのは確か」とも言う。では、経済の活力は、何によって判断できるのか。

「経済成長、つまり経済の決定要因とは、働いている人、1人当たりの付加価値生産性が高いかどうかです。付加価値生産性が高まれば、たとえ人口減少期であっても一定の経済成長を続けることが可能です」(小峰氏)

経済が活力を失っている要因を人口減少に求める人は多いが、「それは誤りです。人口減少のインパクトはそれほど大きくない」と、小峰氏は指摘する。「たとえば、高度成長期は年率10%もの成長を遂げていますが、人口が増えたといっても、その数字は1%程度です。逆に、人口減少に転じたといっても年率にすれば非常に小さな数にすぎません。人口減少はマーケットの縮小に何か言い訳をつけなければならぬ人の、枕詞になってしまっているのです。それよりも、日本企業が新しい価値を生み出せていないことこそが、経済の活力を低下させている要因です」

人口が、特に子どもの数が減っているのは確かだ。「だからといって一

概に子ども服のマーケットが縮小する、というわけではありません。一家族当たりの子どもの数が減れば、高級品が売れるようになり、結果、枚数は売れなくても売り上げが上がります。考えれば当たり前のことですが、思い込みを取り払い、どうすればそれぞれの企業、働く人々が付加価値生産性を高めることができるのか、真摯に向き合うことが求められます」(小峰氏)

危機を自ら乗り越える マインドセットへの転換を

小峰氏は、平成を「経済の低迷に対して試行錯誤した時代」と表現する。「あるときは不良債権に原因を求めその処理に奔走し、あるときはデフレのせいにして金融緩和をやってみた。でも、実際にはそれほど経済はよくなり、生活水準は低くないにもかかわらず国民の多くがフラストレーションを溜めているというのが現状ではないでしょうか」(小峰氏)

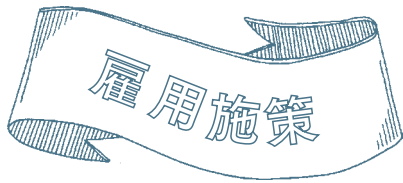
もちろん、昭和の時代にも危機や困難はあった。たとえば、ニクソンショックやプラザ合意で急速に円高になり、オイルショックでは原油価格が2倍になったこともあった。「経済成長期だったこともあります。私の見立てでは、日本企業や日本人は、外から

やってきた危機に対しては一致団結して問題の解決にあたり、比較的うまく乗り越えていきます。たとえばオイルショックでは、多くの企業がエネルギー効率の高い製品を開発し、世に出してきました」(小峰氏)

一方、国内の問題が要因で起こった危機には弱いという。「高齢化による年金問題などがいい例です。解決するには、負担を大きくするか、給付を減らすかどちらかしかありません。ただ、このように利害関係者がさまざまいる問題には、責任の所在を明らかにしながら、なかなか解決にいたりません」(小峰氏)

では、コロナ危機への対処はどうか。「当初は新しい“外敵”として、一致団結して感染拡大をうまく防いだと思います。ただ、特別定額給付金や各種助成金など、経済活動を支える制度や仕組み作りではまさに試行錯誤です。令和に入りましたが、コロナの問題はまだ平成の延長にあるといっているでしょう」(小峰氏)

今、私たちに求められているのは、自社や自分に起こっている危機を、未来を見据えて自分たちで解決するというマインドセットへと変えていくことだ。それが変化を促す第一歩であるといえそうだ。



コロナ禍の雇用の問題を どうとらえるのか

ここからは、私たちを取りまく現状についての理解を深めたい。足元の雇用の状況はコロナ禍によってどのような影響を受けているのだろうか。総務省統計局の労働力調査によれば、失業率は2018年、2019年平均ともに2.4%だ。それに対し、2020年平均は2.8%。月次で見たときには、2020年1月に2.4%だったものが3月以降の感染拡大によって徐々に上がり、10月にピークの3.1%に達する。その後、下降傾向に転じ、2021年1月には2.9%となっている(次ページ図参照)。



鶴 光太郎氏

慶應義塾大学大学院 商学研究科
教授



「欧米諸国などと比べると、失業率がそれほど高くなっているとはいえません。ただし、失業の中身を見ると、リーマンショックなど過去の不況期とは大きく異なり、不安材料が多いのです」と説明するのは、雇用システムに詳しく、厚生労働省の雇用政策研究会の委員でもある慶應義塾大学教授の鶴光太郎氏である。

景気変動を下支えしてきた サービス業の失業の増加

「これまでの不況期、特にリーマンショック時には、輸出が打撃を受け、製造業の低迷が深刻でした。そのため、製造業の工場働く非正規社員の雇止めが多くあり、それが社会問題にもなりました。しかし、コロナ下での経済危機が雇用に与えた影響の特徴は、非製造業、特に対面でサービスが提供される飲食、観光などで多くの失業を生んだという点にあります」(鶴氏)

こうしたサービス業は、これまでの不況期ではいわば雇用の下支えの役割を担っていた。「サービス業の仕事の一部は、学生のアルバイト先にもなるように、経験やスキルがあまりなくても入職できるという特徴を持っています。そのため、製造業の工場の現

場などで働いていた人たちが職を失ったとき、サービス業でなんとか仕事を得て糊口を凌ぐことができました。つまり、サービス業は景気変動のクッション役としての役割を担っていたといえるのです」(鶴氏)

しかし、今回はそのサービス業が打撃を受けて、多くの失業者を生んでいる。「もちろん、職場やそこで働く個人によって違いはありますが、多くの人がほかの産業や職種で働けるような専門スキルを持っていません。ひとたび失業してしまうと、職を得にくく生活することすら困難になる、という問題を抱えているのです」(鶴氏)

正社員の解雇が難しい日本にあっては、雇止めなどによって非正規社員が大きな影響を受けたのはリーマンショック時と同じだ。「ただし、サービス業の非正規での従事者には女性が多い。今回、非正規社員では男性よりも女性の失業が増えています。そのなかにはシングルマザーも決して少なくありません。一方で、IT企業やメーカーは影響が少なく、テレワークの普及などもあって、生産性が上がっているケースすらあります。コロナ禍によって格差が拡大しているのは間違いありません」(鶴氏)。「失業率の数字以上のインパクトがある」と、鶴氏

は指摘する。

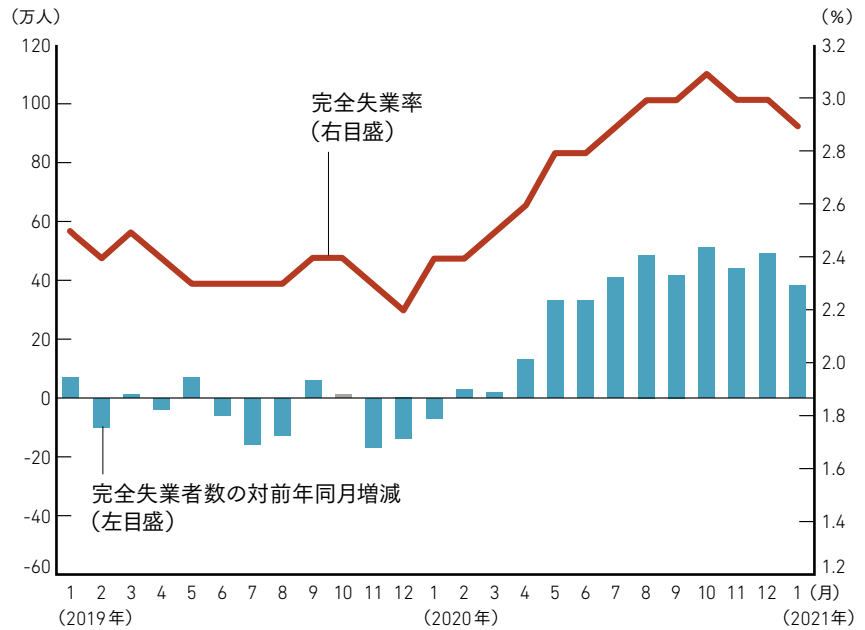
社会と企業が一丸となって 再教育に取り組む

一企業の問題を超えて、社会全体で見たときには、「大胆な職業訓練支援が必要」(鶴氏)だ。

「雇用政策研究会でも、新たな産業や人材ニーズに対応するために人々を再教育していくことが議論されています。しかし、それは一筋縄ではいかないでしょう」(鶴氏)

まず、行うべき再教育は、デジタルスキルへの対応である。「データサイエンスといった高度な話をしているではありません。パソコンスキルが低かったり、オンライン会議ツールへの対応ができなければ、今回、打撃を受けていない非対面の仕事が多いオフィスワークに移動していくのは難しいでしょう。そして、スキルを獲得することに対する心理的ハードルがあるのも間違いありません」(鶴氏)。これ

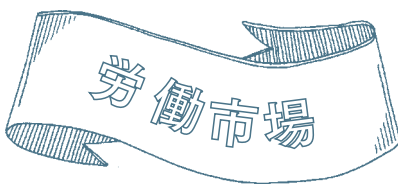
完全失業者数の対前年同月増減と完全失業率(季節調査値)の推移



出典：総務省「労働力調査」

までサービス業で顧客接点にいた人々が、これからデジタルスキルを身につけようとしたとき、「自分には無理」というリミッターが働くことが少なくないというのだ。「とはいえ、今、彼らの生活を支えるには、リモートで

できる仕事に活路を見出してもらいましょう。企業も長期的に見れば人手不足であるのは間違いありません。政府や企業が一丸となって、こうした人々の再教育に取り組んでいくことが求められるのです」(鶴氏)



企業内で、 水面下で起こっている 問題とは

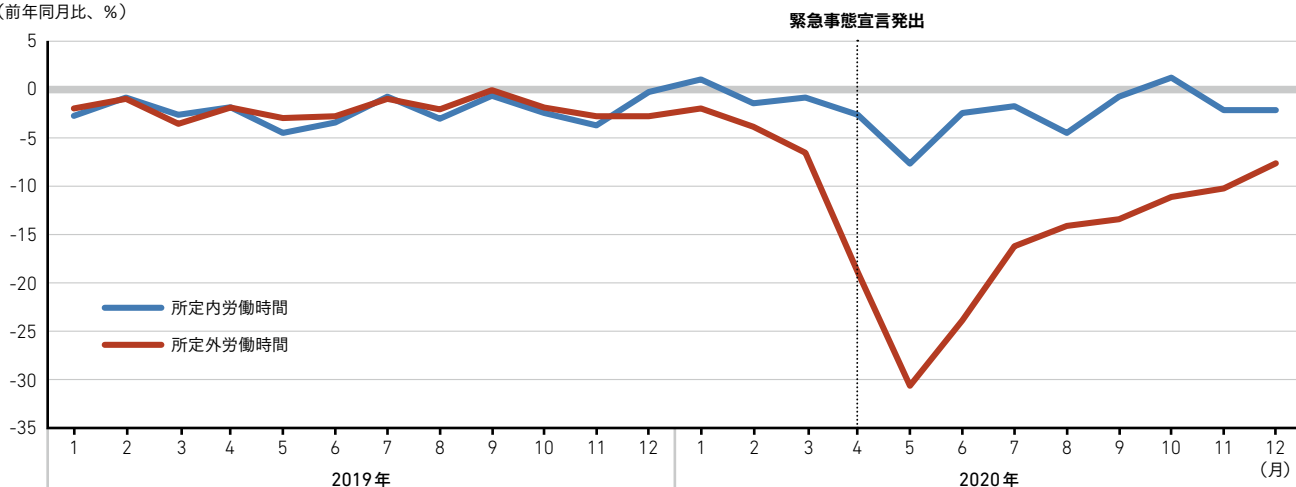
既に見てきたように、失業率は大きく高まったというほどではない。「しかし、企業内で起こっていることを見ると、かなり深刻な事態であることがわかります」と言うのは、マクロ経済を専門とし、国際基督教大学では労

働経済学の教鞭をとる日本経済研究センター研究顧問の齋藤潤氏だ。「米国では、コロナの感染拡大が非常に激しかった2020年4月に失業率が15%近くにまで高まりました。これと同時期、日本ではGDPの低下や景況

感の悪化があったにもかかわらず、急速な失業率の上昇はありませんでした。ただし、1人当たりの所定外労働時間、つまり残業が5月には前年同月比で30%ほども減っています。それによって所定外給与も、5月、6月に大きく

1人当たり労働時間の推移

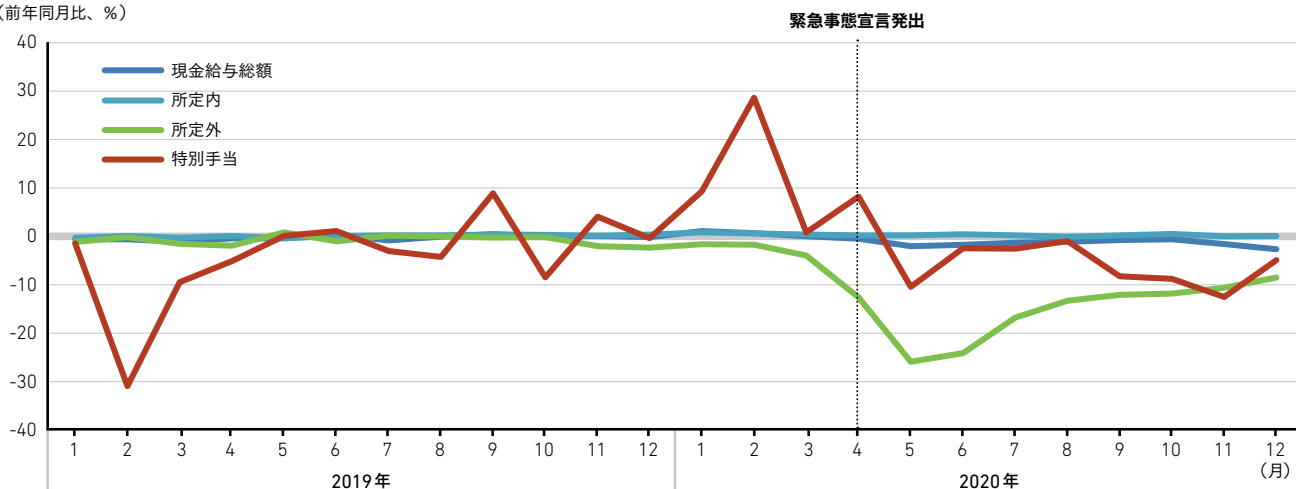
(前年同月比、%)



出典：厚生労働省のデータをもとに齋藤氏作成、一部編集部改変

1人当たり現金給与総額の推移

(前年同月比、%)



出典：厚生労働省のデータをもとに齋藤氏作成、一部編集部改変

落ち込んでいます(上図参照)。日本企業の多くが、残業の抑制、それによる賃金の低減によって急場を凌いだ姿が見えてきます」(齋藤氏)

もう1つ、雇用の調整弁となったのは休業者数の増加だという。休業者とは、雇用契約を維持したまま労働せず、給料だけが支払われている状態の人を指す。2020年4月にはその数が600万人近くに上った(次ページ図参照)。「夏以降は落ち着きを取り戻していますが、一時期は会社に雇用されながら仕事がない、という人がグン

と増えたことがわかります」(齋藤氏)

社内失業者を合わせると 米国並みの失業率に

「この休業者の増加分を仮に“失業者”に見立てると、非常に興味深いことがわかる」と、齋藤氏は言う。12ページ下の図を見てほしい。「先に説明したように、米国では2020年4月に失業率が急激に上がりました。日本でも失業者と休業者の増加分を足すと、米国のグラフのように大幅な上昇を示すのです。つまり本来であれば日本で



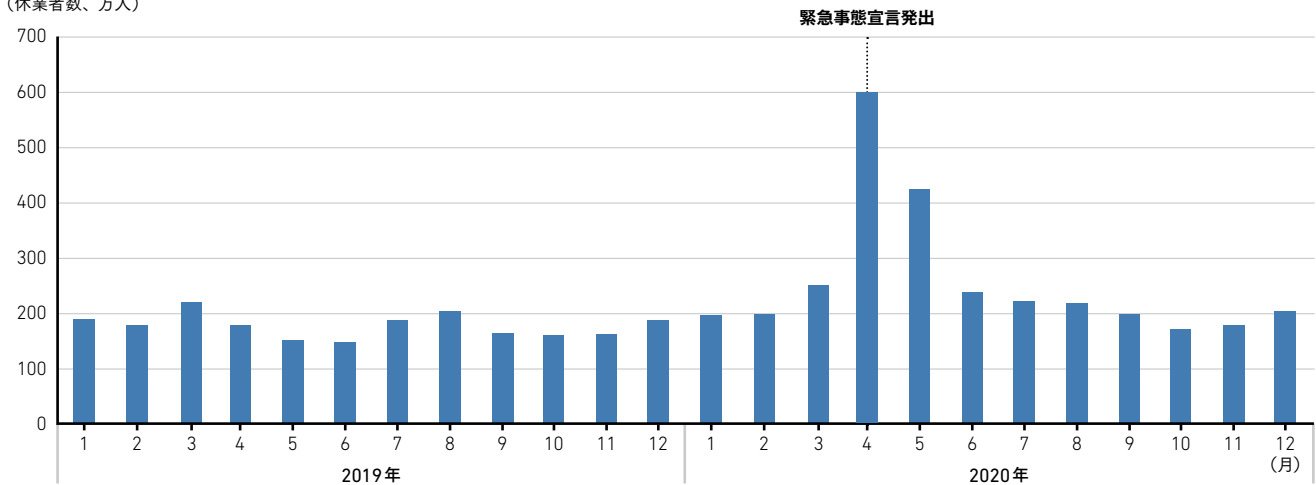
齋藤 潤氏

日本経済研究センター
研究顧問



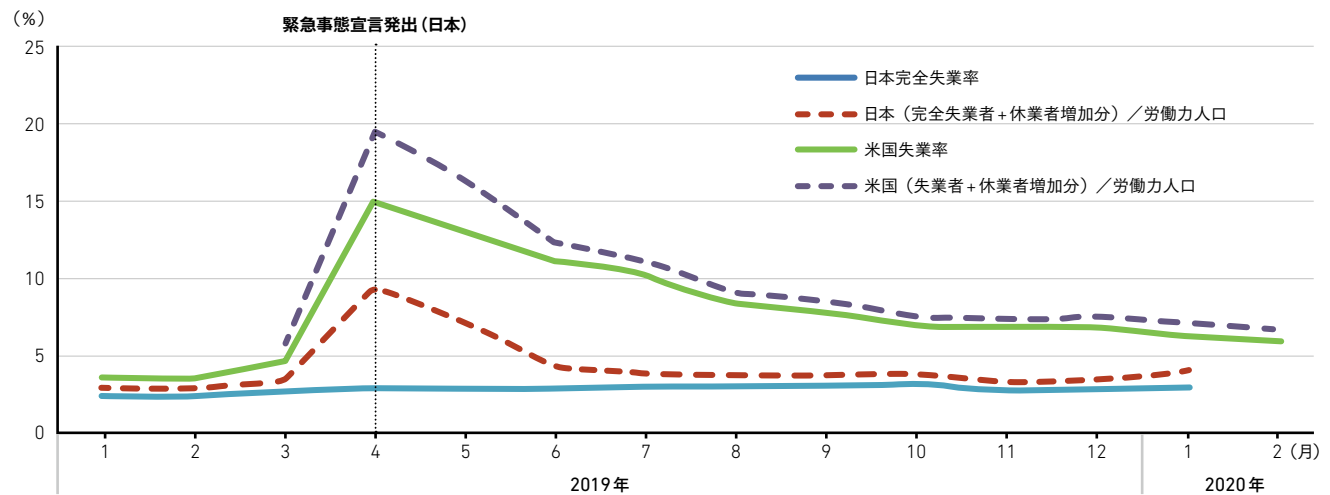
休業者数の推移

(休業者数、万人)



出典：総務省のデータをもとに齋藤氏作成、一部編集部改変

日本と米国の失業率：休業者の増加分を含めた場合



注：日米ともに各月の休業者数の過去の平均からの乖離分を試算し、失業者数に加えて計算。ただし、休業者の定義に日米で違いがある。
出典：米国については、U.S. Bureau of Labor Statisticsの試算、日本については、厚生労働省のデータに基づき齋藤氏により試算。一部編集部改変

も巷に失業者が増えても不思議ではないのですが、社内失業者という形の雇用保蔵が行われたことが見てとれます」(齋藤氏)。日米の違いは失業者の数もさることながら、仕事なくなった人を外に出すか、温存するかの選択の違いであるとも考えられよう。

非常に厳しいなかでも、社員に対して解雇や雇止めを行わずに休業させるという形で雇用を守る企業を支えたのは、政府が支給した雇用調整助成金である。「支給申請件数が伸び始めたのは2020年の6月、7月。支給

決定額は7月最終週のピークが約1600億円と、多くの人、企業を助けたことは間違いありません」(齋藤氏)

解雇を行った企業が多い米国と、休業という形で人を温存した企業が多い日本の差は、コロナ禍が少し落ち着いた後の新規求人数の戻りにも表れている。「リーマンショック後も同様でしたが、米国は景気が回復すると新規雇用が大きく伸びます。日本企業の場合、そもそも休業者を抱えているので、新規に求人をする必要がありません。新規求人の数は、やはり

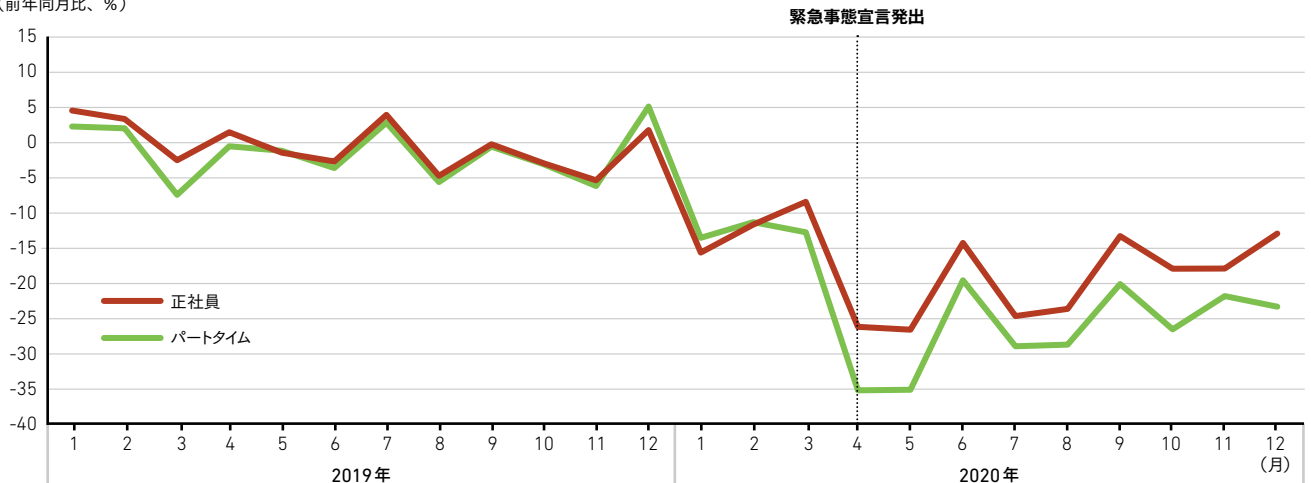
2020年4月、5月に落ち込んだ後、多少の戻りはありますが、対前年マイナス10%以上という数字が続いています」(齋藤氏)

日本的な雇用調整が産業の進化・変化を阻む

ここまで見てきたような指標を総括すると、不況期において、労働時間、特に時間外労働時間を減らしたり、休業者を増やしたりするなどして、可能な限り(特に正社員に対しては)解雇という手段を取らずに調整する、とい

新規求人数の推移

(前年同月比、%)



出典：厚生労働省のデータをもとに齋藤氏作成、一部編集部改変

うのが日本企業の姿だ。「短期的視点で見ると、働く人にとっては働く場を失うことはないし、企業にとっても景気回復後には残業時間を増やしたり、休業者に戻ってきてもらったりなどすれば、人手不足に陥ることもなく、双方にとってよいことのように見えます。しかし、変化のスピードが速い現代では、長期的視点では日本という国や日本企業、ひいては成長業界の新しいポジションへのスピーディな人材の移動が行われないうちに個人の生産性を低減させる可能性があると考えられるのです」(齋藤氏)

休業者が戻ってくるということは、その人たちの経験、能力、スキルを生かせる既存の仕事がそこに残っていることが前提となる。今日では、新しいテクノロジーが次々と導入され、イノベティブなビジネスが勃興するスピードも速い。ビジネスの現場で必要とされる経験、能力、スキルも日々、変化するということだ。「産業が進化・変化していくには、たとえトップが新

しい戦略を描いていたとしても、それを実現する現場の人材が変わっていくプロセスが必要です。そのプロセスの舵取りを、日本企業はうまくできていないのかもしれませんが」(齋藤氏)

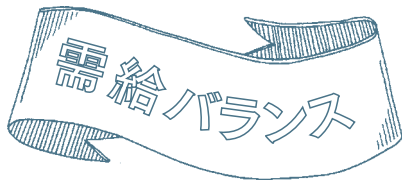
齋藤氏は、1つの例を挙げて説明する。「かつて繊維会社として名を馳せた大企業の、現在の稼ぎ頭はヘルスケア事業となっています。その転換を担う人材をどこで調達したのかと聞くと、以前は繊維工場で働いていた人をOJTなどで時間をかけて再教育し、ヘルスケアの分野で働いてもらっている、というのです。日本企業のOJTは一日の長があることは事実ですが、この変化のスピードが激しく、どの産業でも先端テクノロジーを要する時代に、雇用を守り、新しいスキルを一から教えるやり方がどこまで通用するかは難しいところです」(齋藤氏)

必要・不要な仕事を ゼロベースで検討しているか

もちろん、日本企業も本当に苦しく

なったとき、希望退職者の募集や雇い止めを行う。しかし、希望退職で募るのは一定の年齢以上の人であったり、削減の対象は契約を打ち切りやすい非正規であったりすることが多い。その人が携わる仕事がかこれから必要かどうか、未来を見据えて、ゼロベースで検討するというスタンスではないように見える。

「日本企業のうち、7割近くが法人税を払っていない、つまり利益が上がっていない企業となっています。危機にあっては政策的な優遇措置が企業を、ひいては人を救うのは間違いありませんが、それが市場では求められない企業を温存し、人を成長産業に移転する妨げとなっているといえるでしょう。今後、産業や企業にどのように新陳代謝を促していくのか。働く人々の新しい能力獲得の機会をどのように作っていくのか。コロナは大変厳しい危機ではありますが、これをきっかけに検討していく必要があるでしょう」(齋藤氏)



どのような人材の 需給バランスが 予想されているのか

前項で、経済のダウントレンドとは新しい活躍の場に人を動かしていくチャンスであることを述べた。そして、日本企業はその機会をうまく活用できていないのではないかという疑問も生じた。実際に、人材の需給のギャップは生じているのだろうか。三菱総合研究所政策・経済研究センターでは、日本の労働市場においてAIやIoT、ロボティクスなどテクノロジーの進化が労働市場にどのような変化を与え、潜在的な需給バランスがどのように変化していくかを試算している(右ページ上図)。

日本の労働市場の本質的な課題はスキルのミスマッチ

「グラフの赤色の波線は、コロナ禍前に、成り行きの人材供給に対してテク

ノロジーが社会へ普及したときの人材需要がどの程度乖離するのか、労働市場の潜在的な需給バランスを2030年まで推計したものです。全体で見れば、2020年代前半は人材不足が続くことが予想されていました。これがテクノロジーの進化によって徐々に和らぎ、2028年ごろに解消するとみていました」と、三菱総合研究所政策・経済センター長の武田洋子氏は説明する。

職種分類別に内訳をみると、どの職種でより早く、より多く供給過剰になるのかもわかってくる。「2020年の時点ではすべての職種分類で人材が不足しているのですが、テクノロジーの進化により、2022年には事務職が過剰になり、2028年には生産・運輸・建設職が、2030年には販売職が過剰になるとの結果となりました。つまり、これらの職種分類では、現在のタスクがテクノロジーへ代替されていくスピードが速いということになります」(武田氏)

一方で、将来的に不足するのは専門職だ。つまり、日本の労働市場の本質的な課題は、「人口減による人手不足でも、AIによる雇用喪失でもなく、スキルのミスマッチにあります」(武田氏)という。

テクノロジーの進化が 人の担うタスクを変える

そこで、日本の人材ポートフォリオを、職種別に「手仕事の・分析的」「定型的・創造的」の2軸4象限に分けて分析してみたのが右ページ下のグラフである。それぞれの丸の大きさは就業者数を示す。この分析によれば、日本は欧米諸国に比べ、4象限の下側、つまり定型的なタスクの割合が相対的に大きい職種に従事する人が約8割と多い。

ただし、「4象限の下側の職種の仕事のすべてを、テクノロジーが奪うということではありません」と、武田氏は強調する。「この問題の本質は、テクノロジーの進化により、人間が担うタスクが変わるということです。テクノロジーが現在のタスクを代替するようになれば、人間にしかできないタスクへと、よりシフトすることが求められます」(武田氏)

米国では既にそのような変化が顕著になっている。「たとえば近年、スーパーやコンビニエンスストアなどで“レジ打ち”という仕事が大きく減りました。セルフレジの導入が日本よりも早く起きたためです。しかし、セルフレジでトラブルが起ると、それに対



武田洋子氏

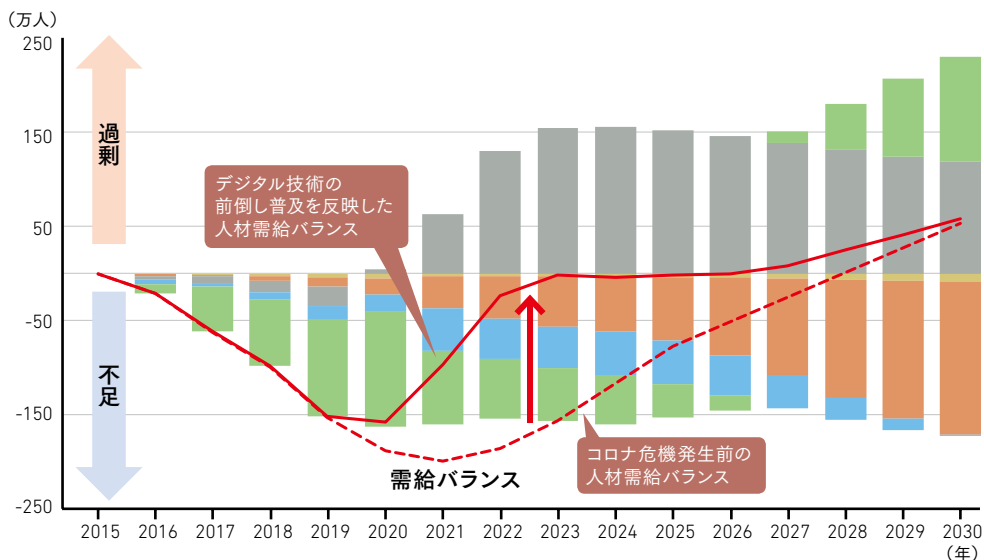
三菱総合研究所政策・経済センター
センター長



技術が前倒して 実現する場合の 労働需給へのインパクト (三菱総研推計)

- 管理職
- 専門技術職
- 事務職
- 販売・サービス職
- 生産・輸送・建設職

注1: 図中の就業者数は、総務省「労働力調査」ベースの就業者である。
注2: 破線は、コロナ危機前に三菱総研が想定していた2030年にかけてのデジタル技術普及シナリオに基づく人材需給バランス。実際は、同シナリオのうち、コロナ危機を受けて一部が前倒し実現されるインパクトを反映したものである。
出典: 三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」

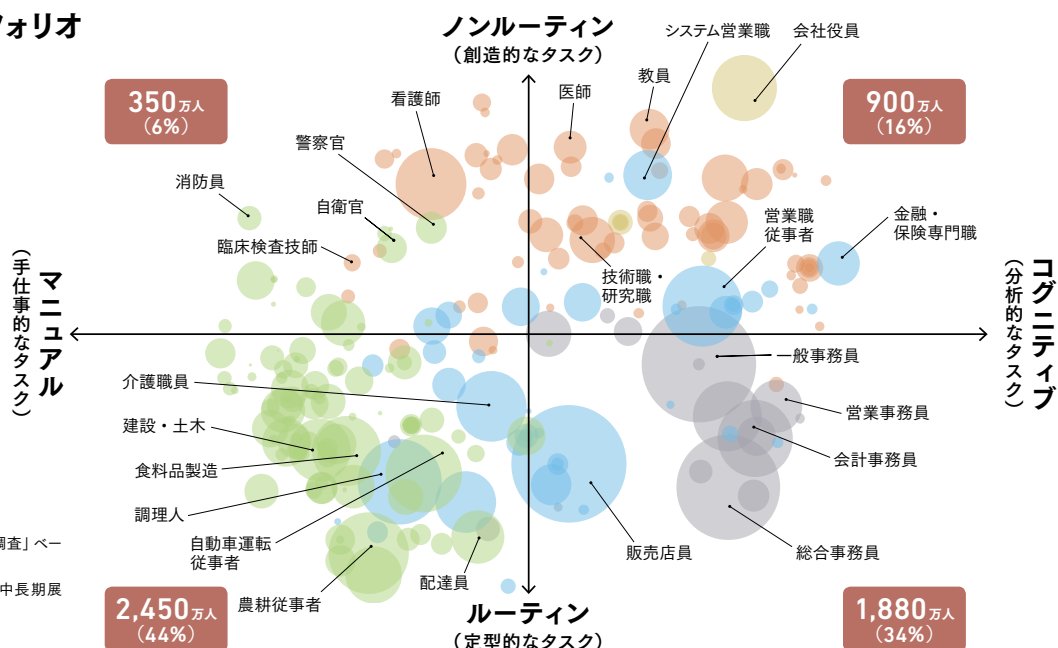


日本の人材ポートフォリオ (2015年)

- 管理職
- 専門技術職
- 事務職
- 販売・サービス職
- 生産・輸送・建設職



注: 図中の就業者数は、総務省「国勢調査」ベースの就業者である。
出典: 三菱総合研究所「内外経済の中長期展望 2018-2030年度」



応してくれるスタッフはいます。顧客サポートを担っているのです」(武田氏)。機器の操作やメンテナンス、あるいは人にしかできない顧客接点のタスクへと、人が担うタスクが変わっていく。

「テクノロジーが代替しやすいのは、右下の象限、分析的・定型的なタスクの割合が相対的に高い職種といわ

れます。ただし、テクノロジーに代替されにくい手仕事のなタスクは残ったり、創造的なタスクが新たに生まれたりすることは起きると思います。三菱総合研究所では、「ワンノッチ・スキルアップ」と呼んでいるのですが、今後は、どの象限においても、テクノロジーの助けを得ることによって、より創造的なタスクに時間を使えるように

すること、つまり同じ象限内でも“ワンノッチ”ずつスキルアップしていくことが求められます」(武田氏)

コロナによって人材不足 解消のスピードが増す

武田氏が危惧するのは、コロナ禍が労働市場に与える影響である。もう一度、右ページ上のグラフに戻り、今

度は赤色の実線を見てほしい。「これは、コロナ禍を受けて、テクノロジーの実装加速の影響が前倒して実現することによるインパクトを反映したのですが、コロナ前の試算結果に比べて、潜在的に労働需給が均衡に向かうスピードが速くなっていることがわかります」(武田氏)

コロナ禍は二つの経路から労働市場へ大きな影響をもたらす。1つは経済活動縮小の影響だ。特に、人々の活動が制限されることにより、飲食や観光などのサービス業、アパレル産業などが大きな打撃を受けている。三菱総合研究所では、売上や稼働率に見合った最適な雇用者数と、実際の雇用者数の差から、企業が抱える過剰雇用数を推計している。「非製造業を

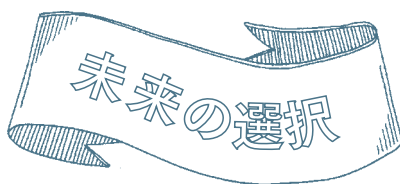
中心に一時はリーマンショックと同程度まで過剰雇用が拡大しました」(武田氏)

もう1つは、企業がコロナ禍を契機に事業の見直しを進めていることが挙げられる。「新たな製品やサービス提供へビジネスを転換したり、事業全般でデジタル化を進めたり、ビジネスモデルを見直したりする企業が増えています。これによって、従来の事業から新たな事業へ人材をシフトさせる必要性が高まっています」(武田氏)

今後、私たちに求められてくることは、「コロナによる危機への緊急対応から、構造変化への対応と徐々に軸足を移していくこと」(武田氏)だ。「まず、経営戦略と人材戦略を一致させることが重要です。ポストコロナを見

据えて経営戦略を根本的に見直し、その実現に向けて人材戦略を考えること、また、その人材戦略が経営戦略の実現の可能性を広げるようにしていくことが重要でしょう」(武田氏)

国の雇用調整速度と景気回復力には、正の相関関係があることもわかっている。しかし、雇用調整後にうまく新しい産業に行ける人とそうでない人が生まれれば、格差や分断が起こる。「格差の拡大や社会の分断を招く事態は何としても回避しなければなりません。社会から取り残される人を作らないことが中長期的に重要です。人々のスキルをいかに高め、“失業なき労働移動”を実現していくのか、政府、そして企業の英知が問われていると思います」(武田氏)



産業構造を どのように転換していくのか

コロナ禍という厳しい危機に直面したのはもはや変え難い事実であり、このままダウントrendを許容し続けるのか、あるいはコロナ禍を“アップトレンド”に向かわせる契機とするのかは、私たちのこれからの態度にかかっている。少なくとも、先の武田氏が指摘するように、雇用調整のスピードと景気回復力には正の相関関係がある。日本では法律、そして慣習的にも雇用調整がしにくい国であるのは間違いないが、このトピックについては今一度、

真剣に向き合わなければならない。

同一労働同一賃金の本質は 産業構造転換の促進

雇用調整のスピードが速い国の1つがスウェーデンである。財政学と環境経済を専門とし、新しい時代の資本主義のあり方を研究する京都大学教授の諸富徹氏は、「スウェーデンの雇用管理と産業構造の転換による経済成長から、私たちは学ぶべきことがある」と話す。

「スウェーデンでは、基本的に同一労働同一賃金で雇用管理が行われています。日本では正規・非正規の格差問題としてとらえられている同一労働同一賃金ですが、それは本質的ではありません。スウェーデンの同一労働同一賃金は、その名の通り、企業や産業、雇用形態の違いを超えて、同一労働に対して、同一賃金の適用を求めます」(諸富氏)。実はこれが、成長産業への人の移転や産業構造の転換に寄与するというのだ。「同じスキ

ルを持った人が同じ労働をして同じ賃金を支払われるならば、それによって生産性の高い企業には余力が生まれ、逆に、生産性の低い企業は損失が大きくなり、市場から退場します。すると、生産性の高い産業、企業に自然と人が移っていくメカニズムとなるのです」(諸富氏)

このとき政府は、低収益企業で解雇される労働者を失業手当の給付などで手厚く保護すると同時に、教育訓練投資を行い、高収益企業へ転職できるように支援する。「日本では今回のコロナのような危機において、雇用調整助成金などによって企業を支援します。ところが、スウェーデンでは基本的に生産性が低下した企業の淘汰をいといません。その社会的目的を終えた企業は解散させるのが前提です。その代わりに、積極的に労働市場に介入し、継続的に人的資本投資を行うなど働く人々を徹底的に支援します」(諸富氏)

そのため、労働者は企業の破綻や解雇がある社会であっても、安心して働いている。時に私たちは、この社会のありようを「高負担高福祉社会だからこそ可能(つまり日本とは異なる)」と片付ける。「その認識には誤りもあります。高福祉社会に見えて、厳しい労働観を持っている。失業給付はするけれども、教育訓練を受けなさい、と強く言われます。きちんと働いて、所得税と年金保険を支払い、国民経済に貢献する人になりなさい、と。このようにして国民全員が労働市場に参加することで、常に生産性の高い状態を保っているといえるでしょう。

私たちは、日本型の雇用管理や労働市場のあり方について、再検討する時が来ていると思います」(諸富氏)

非物質型社会への転換を 不良債権処理が阻んだ

もう1つ、日本で産業構造の転換がうまくいかなかった理由について、諸富氏は「日本では“物質型社会”から“非物質型社会”への転換がうまく起こらなかったため」と指摘する。「1990年代以降、資本主義経済のあり方は変化してきました。製造業、労働集約型産業、有形資産を中心とした産業構造から、サービス産業、知識集約型産業、無形資産を中心とした産業構造への転換が起きていたのです。このときからIT産業やデジタルサービス産業が萌芽し、投資、労働、消費などあらゆる側面での“資本主義の非物質化”が進みました」(諸富氏)

非物質化とは、「大量生産・大量消費の飽和後、成熟社会にやってくる、価値観の変化」(諸富氏)だという。「振り返ればWindows95が発売された1990年代半ばに、これはまだモノではありましたが、その後の1人1台コンピュータの時代がやってきました。そして、GAFAが誕生しました。Appleは製造業の顔をしながらも彼らは工場を持たない、つまり有形資産には投資しない経営を貫いています。Amazonは私たちの対面という小売のありようを一新しました。その後の彼らの台頭は、言うまでもないでしょう」(諸富氏)

日本企業にとって不利に働いたのは、こうした変化が起こった1990年



諸富 徹氏

京都大学大学院 経済学研究科
教授



代に、バブル崩壊後の不良債権処理に追われていたことである。「最近ようやくデジタルトランスフォーメーション(DX)の重要性を口にする企業は増えてきましたが、近年までは“モノづくり日本の復活”を目指し、有形資産への積極投資を行ってきました。モノの付帯としてサービスがある、というマインドセットから、モノを媒介としてサービスや価値を売る、というマインドセットに転換していかなければなりません」(諸富氏)

コロナ禍において、非対面・非接触で仕事をし、生活を営むことを可能にしたのは、デジタル技術である。「今起こっている危機をうまく乗り切ることができるかどうかは、デジタル化への対応の巧拙が関わってきます。デジタル技術は知的集約が生むのであって、そのための人的資本投資がますます重要になっています。社会全体、企業による人的資本投資こそが、日本社会、日本企業の活力を生み出す源泉だといえるのです」(諸富氏)

経営が描く未来像を 人事はいかに現実のものとするのか

コロナ禍によるダウントレンドをいかに乗り越えるのか、という問題意識でスタートした企画ではあるが、実際には私たちがもっと別の、大きな問題を抱えていることが見えてきた、というのがここまでの所感である。

コロナ禍は、サービス産業を中心に、失業率や休業者数の増加など雇用の面で大きな影響をもたらしている。従来、不況期の雇用の吸収先であったサービス業の現場で働く人々の雇用を奪い、その人たちがほかの産業に移ろうとしても、移るに足るスキルを持たないことが大きな障壁となっていることがわかった。ここで見えてきたのは、雇用を失った人々と、人材を求める企業・産業とのスキルギャップである。

そして、コロナ禍に覆われた現在の日本に限らず、時間軸や空間軸をもう少し広げて見ると、より広い産業で将来にわたって根深いスキルギャップがあることが詳らかになった。この30年、私たちがバブル崩壊、金融危機、リーマンショック、東日本大震災と次々にやってきた危機への対処をしている間に、産業構造は大きく変化し、それについていく間もなく今度はDXという大波がやってきている。雇用という視点では、長期雇用を前提としてきた日本企業で成長産業への人の移転をスピーディに行うのは難しく、それがスキルギャップとなって顕在化し、数年後には領域によっては深刻な余剰が生まれることも

試算されている。

人事が突きつけられた課題は、どのようにしてこのスキルギャップを解消し、産業構造の転換を踏まえた経営が描く未来像を現実のものとしていくか、である。

繰り返しになるが、日本では解雇は多くの企業にとって簡単に取れる選択肢ではない。まず、すべきことは自社の保有する人材をいかに未来に必要な人材に変えていくべきか、この危機ののちの未来を人と組織にとっていかに豊かなものにすべきかを考えることである。

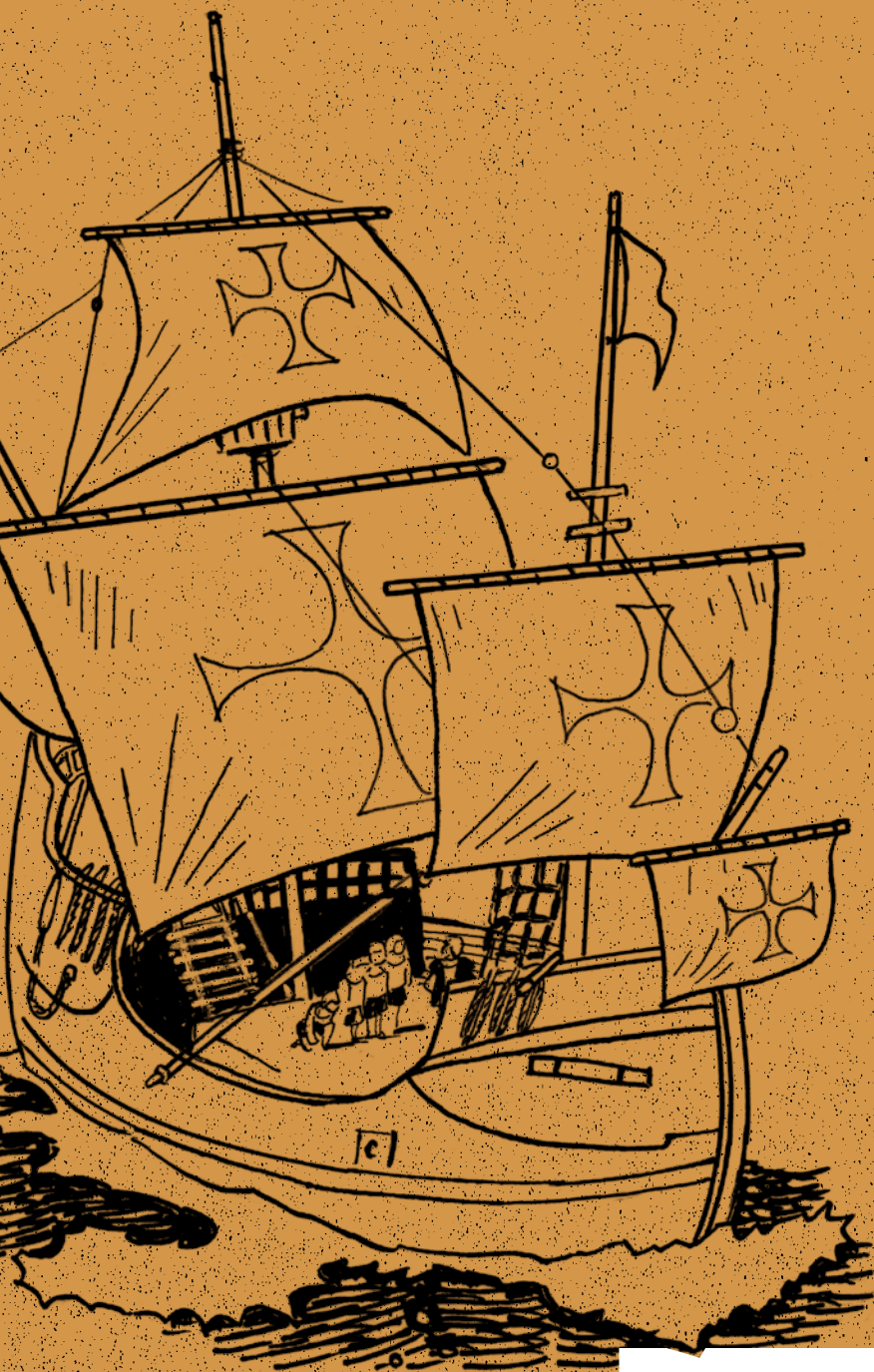
日本企業のジョブローテーションとそれに付随するOJTは、これまでは必要な人を企業内で育むことに寄与してきたのは間違いないが、環境変化のスピードはそれに頼り続けることを許さない。これまでとは異なる発想で、人々のスキルを、意識を新しいものに変えていくことが求められている。

さらに、やはり解雇という選択肢もいつか視野に入れるべき時が来るのかもしれない。長期的な視点では、解雇される側の人にとっても、成長産業に移行していくことは雇用の安定につながるという見方もできる。ただし、それには成長産業で働くためのスキル獲得が前提となる。

人の変容をどう促すのか。新しい活躍の場へどう送り出すのか。この2つのテーマで、次のパートから国内外の知見や事例を見ていきたい。



Part 2 社員の能力・ スキルの向上と 変容をいかに 行っていくか



ここまで見てきたように、苦しいダウントレンドの今こそ、企業にとって事業転換の好機でもある。そして、事業転換を進めるにはそれを実行する人がカギとなる。



日本では解雇という手段は選択しにくいし、また「雇用を守る」と強い意志を持っている企業も多い。今いる従業員の力をフルに発揮してもらって乗り越えようとするならば、従来の事業で求められてきた能力やスキルから、新しい事業で必要とされる能力・スキルへと転換を図るために、再教育が必要であろう。そして、能力やスキルのみならず、いかに変革を許容し、未来に向かってドライブしていく組織風土を醸成するかも大きなチャレンジだ。

ここでは、それらを実現するための方法を専門家、企業での実践者を通じて考える。

方法 1

DX にリスクリングで対応する

大きな産業構造の転換が起こっている今こそ、人々を成長分野に移動させるための再教育が求められていることは前述の通りである。そのキーワードが、“リスクリング”である。リクルートワークス研究所で「DX時代のリスクリング」という研究プロジェクトを進める主幹研究員の石原直子は、「米国では既に大きな潮流となっていますが、日本では2020年に入り、ようやく話題に上るようになりました。それでもまだ、認知度はそれほど高くありません」と話す。

リスクリング = DX 時代への対応

リスクリングはそもそも特殊な言葉ではなく、人材開発の領域では英語

で一般的に使われてきたものだ。「英英辞典で引くと、“人々の職業能力や職業に必要な能力を、新しいものに変えていくこと”とあります。つまり、行為の主体者は“国”“社会”“企業”です。人が“変わる”のではなく、国、社会、企業が人を“変える”ことなのです」(石原)

技術革新によって消滅する職務に就いている人に別のスキルや能力を身につけてもらい、他の職務に配属し直す、ということは、いつの時代も行われてきた。電話交換手や駅で切符を切る駅員などは、その仕事が無くなったのち、能力・スキルの再開発によって異なる仕事に移っていったはずだ。「それがなぜ、ここに来て注目されているか」というと、デジタルトランスフォーメーション(DX)が人々の仕事に大きな変化をもたらし、それによって多くの仕事が無れるという共通認識が広まっているからです。もともと欧米企業は仕事と能力・スキルが深く結びついたジョブ型で働く人が多く、だからこそ、ある仕事が無れたら即失業となり得るため、別の仕事に就くためには新しいスキルをまず獲得する、という感覚があります。デジタル時代に自分の職が無くなるなら次の仕事に就くためにデジタルスキルを身につけなければ、と考えます。つまり、現代的なリスクリングとは、デジ

タルスキルを身につけることを定義する概念として狭義で使われているのです」(石原)

現場の第一線の人々から リスクリングを始める

このデジタル時代のリスクリングに対して、「2つの誤解をよく聞く」(石原)という。

「1つは、DXに必要とされるデジタルスキルよりも、たとえばプログラミングの前提となる論理的思考力であったり、デザインシンキングであったり、リーダーシップコンピテンシーのほうが重要である、という言説です。それらの能力はいつの時代も必要なのであって、デジタル時代には、デジタルで何を実現するのかを構想し、具体的な構築・実装まで行うことができるスキルこそが求められます」(石原)

もう1つは、デジタル人材の不足という文脈では、高度なデータサイエンスやAIの深い知識・学位を獲得している、といった人材をどう採用し、どう育てるのか、あるいはそのようなデジタル人材を外国企業に奪われないためにどうすべきか、ということばかりが語られることだ。「もちろん専門職としてのトップ・オブ・トップも大事であることには違いないのですが、本質はそこではありません。DXによって価値創出に貢献できない人が増え

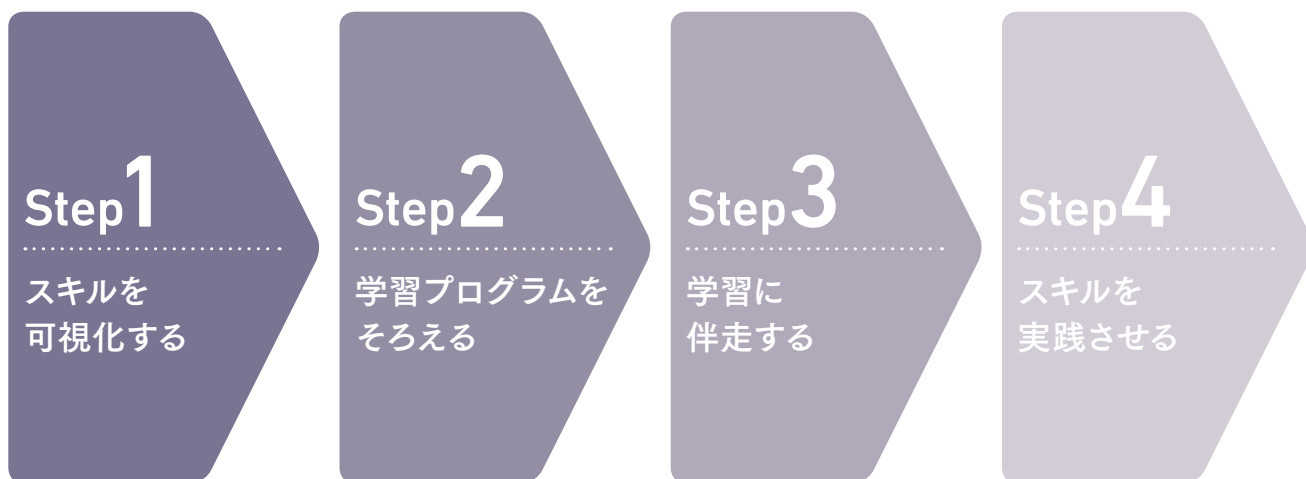


石原直子氏

リクルートワークス研究所
人事研究センター長 主幹研究員



リスキリングの4つのStep



出典：リクルートワークス研究所「DX時代のリスキリング」プロジェクト

てしまわないように、フロントライン、つまり現場の第一線の人たちがデジタルツールを使えるようにいかに変えていくかが重要なのです」(石原)

特に、フロントラインの人々のリスキリングの重要性はコロナ禍によって鮮明になった。9ページで鶴氏が指摘したように、2020年には多くのオフィスワーカーが非対面で仕事をすることを余儀なくされた。「仕事のやり方も、明らかに変容しました。たとえば営業職では、頻繁に訪問したり、時には接待したりするなどして時間をかけて胸襟を開いてもらう、という仕事のやり方は過去のものになりつつあります。現在は、商品の優れた点をオンラインかつ短い時間でプレゼンテーションする必要があります。そして、既存顧客への販売はオンラインでのオーダーのみ。営業職はこのスタイルで仕事を遂行するために、デジタルツールの使い方に習熟していかなければなりません」(石原)

これまで重要だと考えていたことの優先度が変わり、必要とされていた仕事がなくなっていく、ということに多くの人が気づいたのが2020年だったといえる。DXはこのような現場の業務プロセス改善から始まるため、フロントラインでのリスキリングが今、急務なのだ。

“リスキリングする組織”へいかに転換するか

では、どのように人々のリスキリングを実現するのか。「リスキリングを継続的に実行できる組織になっていかなければなりません。そのためには、4つのステップが必要です」(石原)

上の図を見てほしい。ステップ1として、新たに修得すべきスキルを可視化する必要がある。「リスキリングとは、事業戦略の変化に伴って新しく生まれる職務や、仕事の進め方が大幅に変わる職務で必要とされるスキルを人々に獲得してもらうことです。つま

り、事業戦略と深く結びついているため、社長や経営陣がデジタル時代に自社の事業領域で何が起り、どのようにビジネスを転換していくかを深く認識していなければなりません。その認識に基づいて、新しく必要なスキルとは何かを明確にしていきます」(石原)。さらに、その新しく必要なスキルと、人々が現在持っているスキルの間のギャップを可視化することが求められる。

ステップ2では、リスキリングのための学習コンテンツを揃える。AIとは何か、といった概念的なことばかりではなく、特定のデジタルツールで何ができるのか、ツール上に盛り込まれた機能をどのように使うのかなど、具体的かつ実践的なスキルを学ぶ。「幸いなことにデジタルのスキルの多くは企業特殊性の薄いものです。コンテンツを自社開発することにこだわらず、デジタルインフラやツールを提供する会社などが持っている優れた学習コンテ

ンツを上手に取り入れ、スピード感のあるスキル習得を目指すべきなのです」(石原)

また、日本企業が得意なOJTは、リスキングにあっては機能しにくいという。従来のOJTでは、半年、1年かけて先輩などに仕事を教わって習

熟していく。「そのスピード感では技術の進化についていきませんし、そもそも、その仕事に就いた人がまだいない新しい仕事なのだから、教えてくれる先輩そのものがないという問題があります」(石原)

そして、人々が学習プログラムに

沿って学びを効果的に継続できるように、さまざまな形で伴走するのがステップ3だ。学習管理システムを使って、進捗、費やされている時間、理解度や習熟度を観察し、全員が離脱せずに学習を進められるよう支援する必要がある。「フロントラインで、知

COLUMN

スウェーデンの 政府による 企業内人材の リスキング支援とは



ウルフ・サブバック氏

Head of Unit for Digitalization and Skills
Swedish Agency for Economic and
Regional Growth



16ページで見たように、スウェーデンは雇用調整をすることによって産業構造の転換をスピーディに行ってきた国家である。スウェーデンもコロナ禍の影響で企業が深刻な打撃を受けているのは日本と同様であり、今回のダウントレンドにおいても解雇された失業者に対してリスキングプログラムを実施し、再就職に結びつけようとしている。

そして同時に、「政府は今回、個人ではなく企業に対して企業内人材のリスキングの支援を行っている」と、Swedish Agency for Economic and Regional Growthでデジタル化とスキル開発の支援を行うユニットのヘッドを務めるウルフ・サブバック氏は話す。

雇用助成金はリスキングとセットで

Swedish Agency for Economic and Regional Growthは、中小企業や地域の企業の成長を支援する役割を担っている庁である。「コロナ禍にあって、政府の取り組みとしては企業での解雇を避けるために助成金を拠出しています。現在、50万人の働く人々が恩恵を受けています。今まで受け取っていた給与の8割までが助成金で賄われ、それによって企業は仕事を減らしながらも従業員に給与を支払うことができています」(サブバック氏)

ただし、その助成金は、リスキングを目的とした教育訓練とセットであるのが注目すべきポイントだ。企業が、現在社員にやってほしい仕事の量に合わせて、助成

らない・できない・使えない人が1人でもいると、業務が切り替えられませんが、結果としてDXが進まないため、離脱者を作らず、全員で前に進む必要があるでしょう」(石原)

最後のステップ4として、スキルを実践する機会を作る。「そもそもデジ

タル変革のためにリスキングをしたのですから、スキル習得した実践で使う場がない、というのはおかしい話です。現場の仕事をどんどん新しい手法に切り替え、試行錯誤を始めてもらうべきなのです」(石原)

不況時に人を解雇するのは、次に

同じレベルの不況があっても、企業も個人も成長領域へ移行することによって“同じ痛みを繰り返さない”ようにするためだ。日本企業が解雇という選択をしにくいのであれば、代わりにこのような“リスキングし続ける組織”を作ることが選択肢の1つだろう。

金の受け取り方を選択できる。従来に対して2割・4割・6割というように仕事量を選択し、それによって助成金の額が異なる。「私たちの庁が行っている取り組みでは、コロナで仕事の時間が減っていることを逆手に取って、空いた時間をリスキングのための機会に充ててもらおうとしているのです」(サブバック氏)

コロナ禍で、多くの人は自宅などでリモートで仕事をしているため、Webポータルを通じてオンラインで学べる仕組みを整備した。「また、スウェーデンは、国土は広いものの人口は少ないので、庁としては全国の中小企業をサポートするために、全国どこからでもアクセスできるようにすることが必要でした」(サブバック氏)

コースはセクターごとのニーズをもとに設定

スウェーデンでは、政府・企業・個人(労働組合)の3者が協業して雇用について取り組むという伝統がある。「その理由は、スウェーデンが常に生産性の高い状態であるように、という目的を共有しているからです。今回の取り組みでも、長期的に生涯学習をサポートすれば、個人のリスキングは企業と社会に生産性の向上をもたらす、同時に個人には雇用が常に確保されるというメリットがあるのです」(サブバック氏)

たとえば、トレーニングコースも3者の協業で作られている。「まず、セクターごとにどのようなスキルが求め

られているか、企業や労働組合のニーズを聞き、それぞれのコースのフォーマットや期間を決めます。未来に求められることを予測するために政府系の研究機関も協力します」(サブバック氏)

プログラムの多くは、Coursera、LinkedIn ラーニングなど外部のプラットフォームが提供するコンテンツを積極的に活用している。「インダストリー 4.0に適応したテクノロジーや3Dプリンティング技術など、大学で学ぶレベルの先端技術を、英語で学ぶコースが多くあります。ただし、課題もあります」(サブバック氏)

特に中小企業でのニーズが高いのは、ベーシックなレベルのコースや、スウェーデン語で受講できるコースだという。「メカニクス、プログラミング、デジタルマーケティングやデジタルセールスなどのコースが求められています。オンラインミーティングができるというレベルから、顧客とのビジネスにデジタルを活用できるようにしたい、というニーズが増えています。こうしたニーズをプログラム提供側に示して、コースを増やす圧力になっていけばいいと考えています」(サブバック氏)

これらの動きは、さまざまな業種に広がっているという。「パイロットプログラムとして動いているのは、食肉加工業界や林業などにおける教育訓練コースです。こうしたいわゆる伝統的な産業においても、人々をリスキングし、新しいテクノロジーを導入していくことが、今、喫緊の課題となっているのです」(サブバック氏)

方法 2

出向によって 社員の成長を促す

コロナ禍にあって、経営に深刻な打撃を受けた業種の企業を中心に、従業員シェアや出向という方法を用いて危機を乗り越えようとする例が見られた。それは単に余剰人員の解消だけではなく、社員の成長の支援という意味でも人事が目指したい方法論だ。

コロナ禍でもっとも影響を受けた業界の1つが、航空業界である。そのなかにおいて、日本航空(以下JAL)も極端な減便や国際旅客の減少などにより2020年春から苦しい時期を過ごしている。「当社は一度、2010年に経営破綻を経験しており、本業以外の関連事業を売却し、スリム化しました。その後、本業に注力した“一本足打法”から脱却し新規事業を少しずつ展開していくべき、と考えつつも収益化がまだ十分でない時期にコロナがやって

きました」と、人財本部人事部人事第1グループマネジャー(2021年3月時点)の松浦幸平氏は話す。

現在、同社では多くの社員を他企業へ出向させている。「報道では、“人件費を減らすため”という枕詞をつけて語られることが多いですが、当社では出向について人件費の削減を第一優先に置いたことはありません」(松浦氏)。では、その目的は何か。

「これを機会に今までできなかったことをしよう」

「コロナ禍が本格化した2020年春頃という比較的早い段階から、議論を重ねてきました」(松浦氏)。その議論の前提となったのは、同社代表取締役社長の赤坂祐二氏の、「今までできなかったことに挑戦できるチャンスだ」というメッセージだったという。「感染拡大以前は本業が忙しく、安全を大前提にいかにして生産性を上げるかということに注力していたこともあり、急に時間に余裕ができた際に何を目的とするのか方向性を決める必要があったのです」(松浦氏)

議論の結果、目的は3つに集約された。それは「世の中のため、社員のため、会社のため」(松浦氏)だ。

1つ目は社会への貢献である。「コ

ロナ禍において、我々の事業では人に余力ができましたが、逆に医療の現場を中心に人手不足に陥っている業種はたくさんあります。私たちは経営破綻時に、多くの社会の皆さまよりご理解とご支援をいただきました。その恩返しを今こそすべきだと考えています」(松浦氏)。2つ目は、社員の成長につながることだ。「コロナ禍が落ち着いたのち、反転攻勢するために一人ひとりの社員の力を蓄えるのが今のミッションです」(松浦氏)。そして、最後がJALの新規事業を成長・拡大させていくための仕込みである。この3つをそれぞれ社外・社内向けに分けて何ができるかアイデアを出し、目的に沿ったものから着手していったという(右ページ図参照)。「この目的のどこにも人件費を抑える、という言葉は出てきません。人が余っているから社外へ出向させるのではなく、目的を達成するための手段なのです」(松浦氏)

今までできなかったことをやる。それによって、社会に貢献し、人も会社も成長する。これが、全員が未来を見通す“ストーリー”となった。

モチベーション高く 価値を発揮できることを重視

出向の主たる目的は、社員の成長



松浦幸平氏

日本航空 人財本部 人事部人事第1グループ
マネジャー (2021年3月時点)



JALのコロナ禍における取り組み例

	社内	社外
社会貢献	整備部門が遮蔽板を製作	厚生労働省の業務支援（助成金の審査業務のサポート、海外からの入国者の待機施設の運営サポートなど）
社員の成長	社員教育の充実（他部門を知るための教育、知識のリカレント教育など）	社外への出向
事業の拡大	地域事業本部を立ち上げ、客室乗務員などが地域活性化の支援を行う	地方自治体への出向

出典：日本航空への取材をもとに編集部作成

である。その目的の達成のために、どのように進めているのか。

「出向先は、ありがたいことに多くの企業からオファーをいただいています。その企業とお話をするなかでお互いにWIN-WINな関係の出向になるかをすり合わせしています。出向先にとって出向元の当社にとってもWIN-WINとなる一番のポイントは、社員が価値を発揮できる場、そして社員が生き生きとモチベーション高く働ける場があるかという基準です」（松浦氏）

具体的な条件の1つは、勤務地が自宅から通えるかどうかだ。「仕事も生活環境も変わってとなると、社員にとって不安材料が増えてしまいます。そのため勤務地が生活環境を変えずに働ける範囲にあるかどうか重要視しています」（松浦氏）

仕事内容も細かくすり合わせている。対象となるのは、減便で仕事に余裕ができた空港スタッフや客室乗務員など、現場で活躍してきた社員が中心となる。「そのため、デスクワークより

はコミュニケーションやチームワークの醸成が得意な社員が多く、それが先方のニーズとマッチするかを丁寧に確認しています」（松浦氏）

グループ全体では2021年3月時点で、1日あたり最大1000人の出向者を送り出している。出向先では、家電量販店やホテルなど対面で行う接客や、コールセンターでの業務などを担う人が多い。「これまでの接客経験を生かして、教育を依頼されるケースもあります。本人にとってはスキルを生かすだけでなく、人に教えるという新しい経験を積むことにつながっています。また、これまで対面で行っていた業務を、コールセンターという職場で電話やチャットを通じて行うことも、貴重な経験になっていると思います」（松浦氏）

人事としての役割を聞くと、「出向先との調整がメイン」（松浦氏）という。「2020年の夏から秋にかけては、1日に3、4件は、出向について話し合うために企業を訪問しました。出向先と

して決定したのち、対象となる社員などへ職場環境や業務内容をリアルに説明するには、人事が自分の目で見えておくことが重要でした」（松浦氏）

この1年間の不安より 3年後の楽しみが強い

人員に余裕があるとき、教育に時間を使うのか、出向させるのか。出向させるとなれば、どこに何人出向してもらうのか。これらの決裁権限は、部門別採算制度をとっているため、基本的に各本部の本部長やグループ会社の社長にある。「公募制の場合もあれば、本部やグループ会社の人事が“あなたが適任だと思う”とリコメンドすることもあります。いずれにしても、本人の同意が前提です」（松浦氏）

公募には、多くの社員の手が挙がるという。「社長からのメッセージに加え、本部長が部下に対して『今こそ、自分たちの活躍フィールドを広げよう』と丁寧にメッセージを出しています。それが出向という施策がうまく

回る素地となっています」(松浦氏)

とはいえ、「2回目の緊急事態宣言を受けての需要の沈み具合が大きく、向こう1年間に対しては、確かに不安はある」(松浦氏)という。「それでも社内に暗いムードがないのは、視線を先に置いているからです。この1年間の不安と、3年後の楽しみでいうと、

楽しみの方が強いと思います。たとえば私が出向先の多くの企業と調整するという今までにない経験をしているように、出向している社員もしていない社員も、JALグループ全社員が新しい挑戦をしています。今までとは異なる業務や環境により負荷が大きくなったと感じている社員も多くいます。た

だ、今進めている社外出向をはじめとするさまざまな取り組みが中長期的に実を結び、その挑戦で得た経験や知見を再集結させることで、より強い会社になり得ると信じているのです。少し先の明るい将来を見据え、この苦しい1年を乗り越えようとしています」(松浦氏)

方法 3

社員の声に真摯に耳を傾け、それと向き合う

コロナ禍にあって、企業がダウントレンドにあるとき、多くの企業がネガティブな人事施策を実行しなければならない。そのとき人事は社員のエンゲージメントをできるだけ低下させないように、何をすべきか。

多くの企業に先駆けて、社員にとっ

てポジティブな人事施策、働き方の自由度を上げてきたユニリーバ・ジャパンの取締役人事総務本部長の島田由香氏だが、「グローバルの方針もあって確かにネガティブな人事施策を行う局面もある」という。今、組織のエンゲージメントはどのような状態にあって、島田氏はそれに対してどのような打ち手を講じているのかを聞いた。

自由な働き方を進める手はゆるめない

ユニリーバ・ジャパンは、2016年に「WAA」を導入した。Work from Anywhere and Anytimeの略で、全社員を対象にそれぞれのライフスタイルに合わせて、働く場所・時間を自由に選べるようにしたものだ。「自分らしくある、ワクワクしている、幸福で

あるという状態が、本人が最も強みを生かせる。そして結果的にパフォーマンスが上がり、創造性も高まる。ですから、ユニリーバでは本人に自由な選択肢を与えれば、最もいい状態で働いてくれると考えているのです」(島田氏)

このような考え方を話すと、それを疑う気質の人々がいることにも気づいた。「それは、見えないものだから仕方ないとも思います。きちんと管理しないと怠けるのではないか、ルールがないと動けないのではないかと思ひこみ、性悪説をとって、ルールで縛ろうとするのです」(島田氏)

ユニリーバが社員を信頼し任せるという性善説によるマネジメントを、島田氏は「“しんぱい”から“しんらい”へ、つまり“ば”から“ら”の“パラダ



島田由香氏

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス
取締役 人事総務本部長



イムシフト”を起こす」と表現する。「これを真に実現できた会社が、今後勝っていくと信じています」

実際に、目に見える成果があった。WAAを導入して以降3カ月ごとにとっていたサーベイでは、社員のエンゲージメントが高い数値を示す状態が続いていたという。何時にオフィスに行く、という義務がないことによって、自らいつ、何をやるのかを決める。自分で決めたことだから、仕事に意味を感じ没頭できる。「こうした状態を維持することはとても価値のあることです。ですから、コロナ禍にあっても働き方の自由度を高める手をゆるめることはありません。むしろ、自宅以外の遠隔地で働くことを許容するといった働き方を、しっかりと就業規則に盛り込みました」(島田氏)

エンゲージメントの キーファクターは多様

とはいえ、エンゲージメントの高低を左右する要素は複数あり、働き方の自由度はあくまでもそのうちの1つである。「組織全体のエンゲージメントを高めていいサイクルを生み出すにはほかの要素も重要」(島田氏)だという。「給与額、昇給や昇進のスピード、正しくフェアに評価されているのか、頑張りが認められるのか。私たちはこれらにも真摯に取り組んできましたが、コロナによる影響は大きく、決して今、素晴らしい状態とはいええないと思うのです」(島田氏)

ユニリーバ・ジャパンはユニリーバの日本法人であるため、グローバル本社の方針によって人事施策も大きく左

右される。「今回でいえば、たとえば採用スピードをゆるめる方針が出ました。すると、現場で空きポストがあっても、それを埋めるための新規採用がなかなかできません。できる限りの効率化を図っても限界があり、現場で頑張る人々にさらに負担をかけてしまいます」(島田氏)

あるいは、昇進や昇給の時期を遅らせるという方針も出た。「ここまで頑張ってきたのに、という気持ちになるのも理解できます。ですからグローバルの方針を鵜呑みにせず、戦うことも人事リーダーの仕事だと思っています。でも、経営としてどうしてもやらなければならないこともあって、社員との信頼関係を失うことなく、いかに進めるかを日々検討しています」(島田氏)

“伝えた”と“伝わった”は まったく違う

具体的に、島田氏は今、何に力を入れているのか。1つは、社員の声にきちんと耳を傾けることだという。「何に不満や不安を感じているのか、正直な気持ちを知りたいと思っています。会社が良かれと思ってやっていることが、実は社員の気持ちにフィットしていないことも往々にしてあるからです」(島田氏)

毎年グローバル統一で実施するサーベイ以外に、今回は労働組合を通じたサーベイも行った。「ありがたいことに、HRBPが担当部門の現場の声を丁寧に聞いてくれますし、私に直接、不安や不満を吐露してくれる社員もいます。そうした多くの声は、働

き方に対しては満足であり、給与や昇進に関することに不安や不満があるという点で概ね一致していました」(島田氏)

実は、ユニリーバは明確に「雇用を守る」「コロナを理由に給与は下げない」という方針を2021年3月に打ち出している。「その対象は社員のみならず、業務委託や工場で働く人々すべて含めてです。それでも、日本の終身雇用慣れに慣れた人々にとっては当たり前のことになってしまっていて、あるところから出てきた不満がグループダイナミクスで全体に伝播してしまうこともあります。そのような事態は避けたいと思っています」(島田氏)

もう1つ島田氏が恐れていることは、経営や人事から発せられたメッセージが間違っただけで受け取られることだ。「たとえば、昇進の時期を一時的に遅らせると“伝えた”ところ、現場で『この会社では未来にわたって昇進が行われない』と誤って“伝わっていた”のです。“伝えた”と“伝わった”はまったく違うことだと身にしみて理解しているつもりでしたが、難しさを痛感しました。だからこそ、今、コミュニケーションにあらためて力を入れています」(島田氏)

信頼関係はリーダーから 始めなければ作れない

コミュニケーションにおける大きな問題は、「人は常に自分の解釈のなかで生きていることに気づいていないこと」(島田氏)だ。「同じ言葉を聞いたとしても、脳はいつも、省略・歪曲・一般化します。私が各部門のリーダー

に伝えたことが、その人の言葉でメンバーに語られ、そのメンバーもその人なりの解釈をする。すると、意味は大なり小なり変わります。それがあつことを認めて、見たまま、聞いたままを伝えようと努力しなければなりません。日常の会話においてすべてのリーダー

がこのように配慮したら、現場は大きく変わると思うのです」(島田氏)
ユニリーバ・ジャパンで2021年、力を入れようとしているのがマネジャー向けのワークショップだという。「こういう時期だからこそ実施する意義があると考えています」(島田氏)

「ユニリーバでは『サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に』というパーパスを重視しています。メンバー一人ひとりがそのパーパスとアラインする自らのパーパスに気づき、仕事の意義を見つけていくために、マネジャーがすべきことを皆で考えていき

COLUMN

コロナ禍の インドで起きている 人と組織の変化とは



マダンモハン・ラオ氏

イノベーション コンサルタント



インドは2021年3月現在、新型コロナウイルス感染者数が世界3位であり、社会、経済で非常に大きな影響を受けた国の1つである。

「そのなかにあつて、あるいはそのなかにあつてこそ、インド企業のイノベーションの勢いは止まっていない」と話すのは、イノベーション、ナレッジマネジメント、コミュニケーションに関連するコンサルタントとして活躍する、インド在住のマダンモハン・ラオ氏だ。

ヒエラルキーや内向き指向を壊す インクルーシブなマインドセット

ラオ氏は、インドで感染が拡大する2020年春以降、規模の小さなスタートアップから大企業まで、さまざまなイノベティブな新しいビジネスが生まれるのを目撃してきたという。

「たとえば、タタグループの化学大手であるTata Chemicalsでは、自社の製品を一気に衛生管理用品に切り替えました。また、植物油を製造するMaricoという会社は、感染拡大初期のウイルスに対して敏感になっている時期に、より安心して人々が食事ができるように消毒用液を市場に素早く提供しました。スタートアップのなかにも、いち早くコンタクトレスのデリバリービジネスを立ち上げた人たちがいます」(ラオ氏)

これらの背景にあるのは、「組織の変化が1つの要因」だとラオ氏は指摘する。「かつて、インドでは年齢や役職

ます。これを通じて、マネジャーのコミュニケーションの力量を上げたいと考えています」(島田氏)

島田氏自身も「頭にくることもある」と気持ちを吐露する。「でも、その人に対してその気持ちをぶつけても意味がない。一緒に仕事をしているのは、

ユニリーバのパーパスに共感して、それを一緒に達成したいからです。一緒に目標を達成するために、何ができるのかとメンバーの視点を変えていくことが求められます」(島田氏)

また、「信頼関係は、リーダーから始めなければ作れない」と、島田氏は

断言する。「今は、組織に信頼の揺らぎがあるけれど、まずは人事のリーダーである自分が『今がチャンス』と皆を鼓舞しなければなりません。ダウントレンドのときこそ、リーダーは“アップワード”で上を向いていきたいのです」(島田氏)

によるヒエラルキーが強く、また、内向きの傾向にあります。しかし、イノベティブな活動をする多くの企業でそれが壊れてきています」

先に紹介したTata Chemicalsでは、社員全員の共感を重視するようになってきているという。「ヴァイスプレジデント自ら管理職や一般社員をオンライン上に集め、このパンデミック期にあって、会社に対して、家族に対して、そしてカスタマーに対して何を貢献したかというストーリーを話してもらいました。それをより多くの社員に共有するために、社内のプラットフォームに紹介しています。それらが人々のインスピレーションやモチベーションの源泉となり、Tata Chemicalsでは次々と変化が生まれているのです」(ラオ氏)

また、Maricoが行ったのは、積極的な外部とのコラボレーションだ。「パンデミックで本業が大きなダメージを受けたとき、他社との協業でヘルスケアに役立つものを開発しようと思いました」(ラオ氏)

ラオ氏は、イノベーションを起こす組織の条件に、リーダーシップ、マインドセット、スキルセットなどを挙げるが、そのなかでもマインドセットの重要性が高いことを示唆する。「特に組織に埋め込むべきは、インクルーシブなマインドセットです。自分自身や自分の組織に閉じず、今まで意見を聞いたことのない人の話に耳を傾け、今まで協働したことのない組織にも心を開き、ともにアイデアを形にするという意味で、イノベーションには欠かせ

ない要素だと考えています。これを実践したのが、Tata ChemicalsやMaricoであるといえるでしょう」(ラオ氏)

インドでは、なぜこのような人や組織における変化があったのか。

リバースメンタリングが組織に変化をもたらす

「この変化は、DXの影響が非常に大きいと思います。インドの経営者たちは、DXなしに事業の成長・成功はあり得ないと危機感を持っており、どこの国もそうですが、デジタルの領域は若い世代のほうが開発者としても、ユーザーとしてもスキルを持っています。つまり、若い人の話を聞かざるを得ず、それが組織に“リバース”を起こしていると考えられます」(ラオ氏)

年齢を重ねた社員も、徐々に意識が変わりつつある。「多くの企業で、若手が年齢の高い社員にデジタルスキルを教えるなど、リバースメンタリングが浸透してきているのです」(ラオ氏)

こうした変化は、パンデミック以前にもゆっくりと起こっていたが、「パンデミックによって加速した」とラオ氏は言う。インド企業のなかにも、パンデミックで甚大な影響を受けたまま立ち上がれない企業は当然ある。今、何をすべきか、将来を見据えたときに人々はどのように変わるべきかを真に考え、それをスピーディに躊躇なく組織的に展開した企業がインドで力をつけつつある。



Part 3

新しい活躍の場 いかに社員を 送り出すのか



日本企業が解雇をしにくいといっても、これまで、ダウントレンドの危機的な状況のなかでは、早期退職制度などを使って実際には人員削減を行ってきた。ただし、それらが会社の評判を落とし、残った社員の意欲を低めるなど、さまざまな影響を及ぼしてきた。

人件費を抑制しなければならない局面のみならず、これからの成長を目指して事業構造の転換を目指すのであれば、社員の変容を促すのみではこと足りず、既存の社員を外に送り出し、新規に必要な人材を獲得することが必要になってくるだろう。

ここでは、いかに外に送り出す人々の傷を小さくし、また、会社の評判を落とさずに社員を外に送り出すのかを、米国で今、起きていることを例に検討する。ポイントは、「社員が新しい場で活躍する支援をすること」である。



方法 4

欧米の新潮流、 アウトスキリングを推進する

既に述べたように、米国ではDXで足りなくなるデジタル人材を社内で育成するリスキリングが多くの企業で行われている。リスキリングは社内に残ってもらうことを前提に、今後、その会社で必要となる仕事の新しいスキルを獲得してもらうことだ。この2020年、“アウトスキリング”という新たな流れが起こっている。同じように社員のスキル獲得を支援する動きではあるものの、異なるのは、その社員に社外に出ていってもらうことを前提にしている点だ(図参照)。

数年前から米国におけるリスキリング、アウトスキリングの潮流についてリサーチするリクルートワークス研究所特任リサーチャーであり、社団法人



後藤宗明氏

リクルートワークス研究所
特任リサーチャー



としてJapan Reskilling Initiativeの設立を準備する後藤宗明氏は、アウトスキリングとは、「レイオフする、あるいはその可能性が高い従業員に、企業が別の成長分野へ転職するためのスキル教育を短期間で実施し、まったく異なるキャリア形成を支援することです」と、定義づける。このような動きは、なぜ起こってきたのか。

DX、コロナ禍を背景に 2020年に浸透

アウトスキリングの潮流が起こってきた最も大きい背景は、リスキリングの潮流と同様DXの進展だという。「デジタル化は社会にさまざまな変化をもたらしますが、雇用を失うという負の影響を真っ先に受けるのは、ファストフード店で働く人や物流倉庫で働く人など、機械化が早い段階で起こる現場の人たちです。そこで働く人々の数は膨大なもので、機械化後にリスキリングして社内で雇用し続けるのはかなり難しい、ということでアウトスキリングの流れが起きたのです」(後藤氏)

もう1つの大きな背景は、2020年のコロナの感染拡大の深刻化である。前述の通り、米国では失業率が高まった。中小企業やサービス業のみならず、あらゆる産業で大企業を含め、レ

イオフや倒産、破産法の申請があった。「解雇という選択肢をとることが多くの企業で現実的となりました」(後藤氏)

一方で、「解雇に対するアンチテーゼも起こっている」(後藤氏)という。従来は、機械化が起こったとき職場全員をレイオフという形で調整することが米国企業では多く見られた。「しかし、株主資本主義への抵抗や人権問題、人種差別の問題などの影響を色濃く受け、解雇に対する風当たりが強くなっています」(後藤氏)

また、Glassdoorなど企業の口コミサイトやSNSが普及することによって、解雇を行うことによるレピュテーションリスクは以前より大きくなっているという。「Linked Inの創業者、リード・ホフマンが著書『ALLIANCE』で、解雇された人を含めて、その会社の卒業生と良好な関係を作り、緩やかなネットワークを構築することの重要性を指摘しています。これまでの従業員と株主の、いわゆる労使関係というのではなく、より平等、対等な関係、つまり仲間として向き合うことが求められるようになってきています」(後藤氏)

業績が悪くなって、あるいは事業構造が変わって仕事なくなってしまう

アップスキリング、リスキリング、アウトスキリングの違い

Upskilling

アップスキリング

現職でステップアップするためにスキルを高めること。
その人の生産性や業務の難度が変わる。

Reskilling

リスキリング

現職とは異なる職種、特にデジタル職種に転換するためにスキルを塗り替えること。その人の仕事内容や仕事で生み出す価値が根本的に代わり、スキル獲得後は別の部署に異動するなどして、新しい仕事を担う。

Outskilling

アウトスキリング

レイオフもしくはその危険性が高い従業員に、雇用主と協力しながら、成長産業へ就職するためのスキル教育を短期間で実施し、まったく異なる他の産業、他社でのキャリア形成を支援すること

出典：後藤氏資料、リクルートワークス研究所『リスキリング デジタル時代の人材戦略』より抜粋、編集部が一部加筆

ことは、社員に理解してもらえない。その代わり、その人が次の仕事、しかもよりニーズも雇用の安定性も高い成長分野に就職できるように支援し、評判が落ちるのを防ぎつつ、しかも辞めた人々と良好な関係を保とうとする企業が出てきているということだ。

「Whiteboard Advisorsのアウトスキリングに関する経営者の意識調査によれば、CHROの80%が、アウトスキリングを『組織にとっていいことだ』と回答しています。また、解雇された人が、『今やりたいことができている』と元の雇用主に感謝のコメントをしているように、双方にとって結果的にポジティブな施策だと思います」(後藤氏)

アウトスキリング =成長分野=デジタル

では、アウトスキリングのプログラムは、具体的にどのようなものか。「リスキリングと同様に、デジタル分野のプログラムが圧倒的に多いのが現状」

(後藤氏)だという。

社員の再就職支援であるならば、成長分野のスキルを獲得することに意味がある。「今、米国で活況なのは、デジタル人材の雇用であり、そのため、結果的にアウトスキリングプログラムでもデジタル分野が多くなっています」(後藤氏)

米国でアウトスキリングプログラムを行っている企業の代表として、Amazonが挙げられる。「先に述べたように、社内の雇用のうち、機械化によって失われる可能性のある仕事に就いている人などを対象に、新たなスキル習得支援や社外転職支援を推進しています。需要が見込める重点分野として、管理業務、IT、輸送、ヘルスケア、配管工などの特殊技能分野があり、そこから選択できます。デジタル以外にも、IT分野のインフラに関わる技能職や、特に今人手不足が叫ばれる看護師などヘルスケア分野もアウトスキリングの対象に入って

きます」(後藤氏)

プログラムは自社開発よりは、CourseraやUdemyなどオンライン学習プラットフォームを活用するのが一般的だ。34ページから紹介するリスキリングやアウトスキリングのプラットフォームを利用するケースも増えているという。

リスキリングとともに 行われるケースも

現状では、アウトスキリングと一言で言っても、「企業によってそのやり方や目的の色合いが異なっている」(後藤氏)という(図参照)。

最も典型的なのは、アウトプレースメントの進化形だ。「何らかの形で余剰人員を抱えた企業が、再就職のためのスキル獲得支援をすることで、その人たちを気持ちよく送り出すための施策として使われています。指名や公募によって出てってもらう人を特定し、その人たちに対してアウトスキリ

アウトスキリングの種類

アウトプレースメントの進化タイプ

余剰人員を抱えた企業が、退職してもらうことを前提に再就職のためのスキル獲得支援をし、終了後は新たな活躍の場に送り出す

リスキリングとの融合タイプ

将来を見据えて、アウトリスキリングプログラムを社員に提供する。スキル獲得後に、社内のほかのポジションに異動する場合もあれば、社外に転職する場合もある

働く場としての魅力向上を狙うタイプ

その会社で働くことにより、デジタルスキルを身につける研修が受けられることを謳って採用力を強化。スキル獲得後に転職することが前提となるが、人材の確保策の一環として導入されている

出典：後藤氏の取材をもとに編集部作成

ングプログラムを提供するのです」(後藤氏)

もう1つは、リスキリングとの融合タイプだ。将来の人員削減を目的としたアウトスキリングのプログラムを実施したとき、「その会社から出ていく人もいるが、そのプログラムにおいて非常に高い成績をおさめたり、ちょうどいいポジションが空いた場合に社内に残るといったパターンがある」(後藤氏)という。この場合は、結果的にリスキリングプログラムにもなる、ということになる。

また、働く場としての魅力を高めるための施策として使われるケースもある。「米国では、サービス業の現場や、物流倉庫などでの仕事は、いい人材を採用するのが難しいことも多くあります。その仕事をやりたくてやっているという人が多くないため、『当社で働けば、デジタルスキルを身につける研修が受けられる』ということをして、スキルを身につけたら外に出

ていくことを前提に雇用するのです」(後藤氏)

後藤氏は、この3つ目の手法に関して、「今、既に現実になりつつあるデジタルや機械化によって、失われる人々の雇用をどうするかという課題に対する解の1つではないか」と考える。「スキルの低い人々、あるいは獲得する機会が与えられてこなかった人々をどのようにしていくのか。議論されてきたのはユニバーサルベーシックインカムですが、それは受け身の救済策でしかありません。アウトスキリングは、人々が生き生きと働き続けるための1つの有効な手段だと思います」(後藤氏)

日本企業も将来を見据えて検討すべき時が来た

そもそも解雇という手段が視界に入りにくい日本企業だが、「今後のDXや産業構造の転換を見据えれば、いつかやらなければならない日が来るか

もしれない」と、後藤氏は指摘する。「本当に切羽詰まったときの急な解雇となれば、会社も働く個人もそれぞれ傷が深くなります。余力のあるうちに、自社の今後の重点分野を見極め、その分野で働く人以外の人をどのように外に送り出すのかを検討していくことが求められます。企業と個人の“共倒れ”を防ぐのがアウトスキリングなのです」(後藤氏)

そしてそれは、これまで述べてきたように、ダウントレンドという契機に、産業構造の転換や成長分野への人の移転をうまく行ってこなかった日本という国を変えていく可能性も秘めている。日本全体で、必要な場所に必要な人が働く最適化された世界を作るためにも、今一度、再教育を伴う再就職支援というものに向き合いたい。

この後、アウトスキリングの実際を聞くために、必要なプロセスをワンストップで提供するプラットフォーム2社に話を聞いた。



FutureFit AI

新しいキャリアと 必要な学びを テクノロジーと人が支援する

欧米では既に、アウトスキリングという潮流を支えるプラットフォームが登場している。その1つが、カナダ・トロントに本社を置き、米国でも広く展開するFutureFit AIである。

FutureFit AIは、企業で働く人々のリスキリングやキャリア形成を、データやAIを使ったオンラインプラットフォームによって支援する企業だ。「DXによって事業構造の変化が起こり、必要な人材・必要なスキルも変化するなか、人事にとって人員計画の舵取りは非常に難しくなっています。戦略的にそれを行うためには、必要なスキルを持った人を採用する、現在働いている社員を今のキャリアパスのまま伸ばす、そして、社内でリスキン

グするかあるいはそれができない人には退出してもらう、という3つの施策があり得ます。当社の主たる事業領域は3つ目のリスキリングと再就職支援なのです」と、COOのテイラー・ストックトン氏は話す。

2020年、コロナ禍にあって、米国でも急速にレイオフが増加した。「DXの波が来ているところに、コロナ禍が社員を外に出す動きを加速させました。米国でも感染拡大の当初は、明確に“雇用を守る”と宣言していた企業がほとんどでしたが、長期化によってそれは現実的ではなくなりました。レイオフは会社の評判を下げ、残った社員のロイヤルティの低下にもつながります。レイオフをするにしても社員に対してより手厚い支援が必要になっています。それを支えようと、当社でもアウトスキリングの支援を始めたというわけです」(ストックトン氏)

将来あり得るレイオフを 想定して利用する企業も

FutureFit AIのビジネスはB to B to Cの形を取る。つまり、FutureFit AIと企業が契約し、アウトスキリングの対象となった社員が同社のプラットフォームを使って必要なスキルを学ぶ

という形だ。「使い方のパターンは2つある」と、ストックトン氏は説明する。「1つは、レイオフの対象となった従業員に通知が行き、希望する社員がアウトスキリングプログラムへ進むというパターン。もう1つは、企業が今後どのような能力・スキルを持った従業員が必要かという先を見据え、それに該当しない社員を対象に将来あり得るレイオフを想定してプラットフォームを使ってもらうというパターンです」

顧客には、メディアや航空、金融などの大手企業が名を連ねる。「大手企業は何億ドルも使ってブランドイメージを向上させようと努めています。それだけにレイオフによって致命的に評判を落とすことを避けようとするのです」(ストックトン氏)

ユーザーごとにキャリアと 学びのロードマップを作成

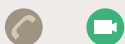
アウトスキリングプログラムはどのように行われるのか。FutureFit AIのサービスは、3つのステップから成り立つ(右ページ図参照)。

1つ目のステップは、ユーザーである従業員の理解から始まる。「ユーザーのレジユメや人事評価を解析し、どん



テイラー・ストックトン氏

COO



Future Fit AIのプログラム

Step 1

ユーザーの
経験・スキル、
志向の理解

Step 2

転職先候補を
挙げる

Step 3

学習の
ロードマップ作成、
学習

テクノロジーによる支援 (労働市場、成功事例、学習コースのデータに基づく)

人による支援 (キャリアと学習のナビゲーション、感情面のサポート)

出典：ストックトン氏の取材をもとに編集部作成

な能力・スキル・経験を持ち、またユーザーの関心がどこにあるのかを把握します」(ストックトン氏)

2つ目のステップでは、ユーザーが働く地域の労働市場の状況を見ながら、AIによってさまざまな転職先の候補を挙げていく。そのうえで、ユーザーが目指す転職先をある程度決め、それに基づき、その人のロードマップを作成し、実際に学ぶのが3つ目のステップだ。「現在の能力・スキルと必要な能力・スキルとのギャップを明確にし、それを埋めるための教育プログラムを作り、ユーザーはそれに沿って学んでいきます。このプロセスの支援は、テクノロジーと人がそれぞれ“得意分野”を担います」(ストックトン氏)

テクノロジーが支援することは、同社が保有するデータセットによるものだ。データセットの種類は3つ。1つはグローバル、ローカルそれぞれの労働市場に関する情報だ。現在と将来に向けて、世界の、そして各地の企業

はどんな人材を求めているのかがわかる。2つ目は、どんな人がどんな転職ができるかを知るための、3億5000万人以上の転職の成功事例のデータである。そして、3つ目は学習のコースのデータだ。

「これらによって、ユーザーは将来のキャリアプランを構築し、そのためにどのような学習プログラムで学ぶ必要があるのかを検討し、学んでいきます。そのプロセスを常に、人がサポートします」(ストックトン氏)

人が担う大きな役割は感情面のサポート

FutureFit AIでその役割を担うのは、サクセスコーチと呼ばれる人々だ。「サクセスコーチは2つのスキルセットを有しています。労働市場を深く知り、多様な産業や職種で必要とされるスキルを理解したうえで、個人のキャリア形成支援をするスキルです。私たちは、CourseraやLinkedIn ラーニング

など外部の教育プログラムと連携していますが、実際に始めてみると、いくら豊富なプログラムがあっても、ユーザーに最適なプログラムをナビゲーションする機能に欠けていることに気づきました。それを人が担っています」(ストックトン氏)

そして、もう1つが、ユーザーの感情面をサポートできるスキルだという。「これが、アウトスキリングにおいては極めて重要です。レイオフは、どのような手厚い支援があっても感情にゆらぎが生じます。サクセスコーチはそれに共感し、和らげる必要があります」(ストックトン氏)

「将来は不確定だが、大きな破壊的イノベーションが起こるのは間違いない」と、ストックトン氏は指摘する。「人事リーダーにできることは、産業構造の転換に対して早めに準備をすること。それが個人も、組織も大きな痛みを伴わずに変革する唯一の方法だと思います」



ASPIRE

起業家のスキルを育むという レイオフの対象者への 新しい支援の形

もう1つのアウトスキリングのプラットフォームは、デンマークのRainmakingというベンチャーキャピタルによるものだ。同社が行うASPIREという事業は、レイオフの対象者のなかから起業家を生み出していくという試みである。

「Rainmakingの28の事業のうちの1つが、ASPIREが実施するスタートアップブートキャンプというスタートアップ支援です。彼らの事業の成功確率を上げるためのスキルトレーニング、メンタリング、ファンディングのサポートをしてきました」と話すのは、ASPIREのCEO、クリス・ロック氏だ。支援を始めた2010年ごろは、スタートアップのセカンドステージまで進めたのは1割程度だったというが、この

10年でそれを74%まで上げた。10年で1000社を支援し、それらの企業に行われたファンディングの規模は7億5000万ポンドに及ぶ。「多くの大企業と提携し、社内起業支援も行ってきました。これらによって、新規で65社のベンチャーを生み出してきました。その経験とノウハウを生かして、アウトスキリングのプログラムを提供しています」（ロック氏）

背景は、やはりコロナ禍だ。「レイオフされた人が急増し、そのなかで起業を試みる人が多くいることを知りました。そうした意欲のある人々の成功確率を上げるために、私たちにできることはないかと考えたのです」（ロック氏）

アイデアが顧客ニーズに合うかを試す期間を設置

ASPIREも、B to B to Cの形を取る。まず、企業がレイオフの対象者となる人をリストアップし、その人たちに対して再就職支援プログラムに加え、新しいキャリアパスとしてASPIREの起業支援プログラムを提示する。対象者自身がどちらかを選択するが、「起業支援プログラムを選ぶのは全体の10～15%ほど」（ロック氏）

だという。

起業支援プログラムを選択した人に対して、スプリント1の6週間、スプリント2の14週間の、合わせて20週間の学びの機会を提供する。「すべては本人のアイデアから始まります」と、ロック氏は言う。「そのアイデアが顧客ニーズに合っているかどうかをテストする期間がスプリント1です。このような期間を設ける理由は、本人の時間とエネルギーを使って取り組むため、作った事業が顧客の役に立つものでなければ、つまり顧客がお金を払ってくれるものでなければ、事業化後のリスクが大きくなるからです」（ロック氏）

スプリント1を無事、通過した人がスプリント2に進む。ここでは実際に事業のプロトタイプを作り、そこで本当に事業化できるかを試してみる。実は、スプリント1と2の境目で、本人のステータスが変わる。「スプリント1で事業化が見込めるようであれば、2に進むにあたって退職します。そして、もし事業化が見込めない場合には、退職して自ら事業化に向けたチャレンジを継続することもできますし、再度、再就職支援プログラムに進むこともできます。もし、後者のようになったと



クリス・ロック氏

Rainmaking ASPIRE
CEO



スプリント1

アイデアが顧客ニーズに
合っているかをテストする

在職したまま、再就職支援プログラムなどに進む

スプリント2

退職し、実際に事業のプロトタイプ
を作り、事業化が可能か試す

多様な経験を持つメンターによる支援 (テクノロジー、マーケティング、プレゼンテーションなど)

キャリアコーチによる支援 (キャリア形成の支援)

出典：ロック氏の取材をもとに編集部作成

しても、起業への取り組みを通じて新しいスキルと経験を獲得していますから、採用市場での価値はアップしていることとなります」(ロック氏)

多様な経験、スキルを持つ メンターがサポート

スプリント1、2を通して、事業化し、それを展開するスキルを身につけさせるためのサポートをASPIREが行う。「一般の起業支援プログラムと同様に、市場のトレンドをどう見極めるのか、顧客をどのように発掘・獲得するのか、どのようにマーケティングしていくのか、そして資金を獲得するために自分のアイデアをどう投資家にプレゼンするのか、ということ、テクノロジーやマーケティング、ベンチャーキャピタルなど多様なバックグラウンドを持つメンターがアドバイスします」(ロック氏)

また、キャリアコーチによるキャリア形成支援もあるという。「一般的な起業支援プログラムと異なる点もあります。アイデアを作るという非常に早

い段階から支援が始まること、そして、レイオフで落ち込みがちなメンタルのケアも行うことです。アントレプレナーに必要な資質の1つに、常に上を向いて前に進むポジティブなマインドがあります。そのために、うまくドライブし、新しい技術やスキルをモチベーションを高く学び続けるようにサポートします」(ロック氏)

市場が回復した後の 採用にポジティブに働く

レイオフされた人に対するの起業支援を企業が導入する背景について、「もちろん評判を落とさず、辞めた人にもその会社のアンバサダーであり続けてほしいという思いもありますが、このようなイノベティブな取り組みをやっていることが、既存の社員の気持ちに前に向かせることにつながるため」と、ロック氏は説明する。「このような起業支援の取り組みが、市場が回復したときに新規に人材を採用するにあたり、とてもポジティブに働くと考えています」

一方で、社内で起業支援プログラムを実施するには、多様性という観点で課題があるようにも思える。起業支援プログラムの大きな魅力の1つは、さまざまなバックグラウンドを持つ参加者が切磋琢磨し、お互いのスキルや経験を共有・交換し合うことだからだ。それに対してロック氏は、「特に大手企業が参加するプログラムでは、非常に多様な人材が集まる」と強調する。「あるエネルギー企業の場合、20代前半のマーケティング担当者やグローバルでの経験が豊富なエンジニア、ビジネスをリードしてきた事業責任者など、非常に多様なスキルや経験を持つ人が集まります。普段の仕事で出会う人たちとは、まったく異なるのです」

再起にかける人たちを支援するという意味では、再就職支援と同様だ。「しかし、地域経済にとっては新しいビジネスがそこに生まれ、新たな雇用を創出することになります。そういう意味でも、とても効果の大きいプログラムだと考えています」(ロック氏)

アウトプレースメントに見る 日本の雇用調整の新しい流れ



いくとよ
安倍郁豊氏

リクルートキャリアコンサルティング
人材総合営業統括部長



日本では解雇という手法を取ることが非常に難しいことは述べてきたが、それでも人員を削減しなければならない場合には、アウトプレースメント会社を活用し再就職支援を行う。「日本企業は長期雇用前提のシステムを採用してきたこともあり、なんらかの余剰を抱えている場合が多い。近年はバブル層が高齢化し、雇用延長を見据えて人員構成を適正化したいというニーズが高まっています」と、話すのは、リクルートキャリアコンサルティングの営業部門を統括する安倍郁豊氏だ。「大手企業は、生産性の向上、組織の健全な新陳代謝を目的に、人事諸制度の変更、キャリア自律教育の実施、早期退職優遇制度の構築などに取り組んできました。しかし、コロナ禍にあって、“できるだけ速やかに組織体制の適性化を図りたい”という案件が増加しました」

コロナ禍によってサービス業を中心に、緊急度の高い早期退職募集を行う企業が増えたという。「短期で一定の応募者を確保しなければならないものの、雇用不安も高まっており、なかなか応募者が集まらない、あるべき人員体制とのギャップが解消されない、といった悩みを抱える企業は少なくありません」(安倍氏)

事業構造の変化に備えリソースシフトする

実は、コロナ禍以前から、リーマンショック時と比較して、企業の再就職支援には変化の兆しがあったという。「今は緊急度の高い雇用調整施策が多いのですが、2010年代後半から“黒字リストラ”という言葉が登場しました。背景にあるのは、グローバル競争の激化などによる事業

構造の変化に備えて、リソースシフトをしたいというニーズの増加です」(安倍氏)

その一方で、雇用調整に慎重になる傾向もある。「バブル崩壊や金融危機、リーマンショックなど数度の景気後退期に雇用調整を経験した企業が大半になっています。慎重になる理由としては、まず過去と比較して業績が堅調であることが挙げられます。また、前回施策時の課題や社内風土への影響なども考慮し、応募する、しないの二者択一の方法ではなく、社員が求めるキャリア支援をどうしたら実現できるのか、企業は入念に検討するようになりました」(安倍氏)

個人側の変化もある。「経験やスキルが豊富な人としては、キャリアの選択肢が増え、転職をいとわなくなってきました。また、キャリア自律の考え方も徐々に浸透してきています。一方で、近年企業が取り組んできた働き方改革や組織改革で企業の求心力が高まり、雇用延長の流れも相まって、“会社依存”志向が一定層に広がっていることも事実です。キャリア志向との二極化が進んでいるとも言えるでしょう」(安倍氏)

「変化に対応できるか」と社員に覚悟を問う

このような変化のなかで、企業が行う雇用調整施策も変化しているという。「まず、施策を行う目的、つまり社員へのメッセージが変化しています。環境変化のなかで持続的な成長を確実にするための施策であることを発信します」(安倍氏)。そのとき、経営から社員に向けて問いかけるのは、「これからの変化に対応できるか」だ。「た

雇用調整施策の変化

リーマンショック時との環境変化

*特に施策設計に影響している要素

環境

- グローバル競争激化、M&A増加
- CSRの浸透
- 堅調な労働マーケット
- 高齢者雇用の促進

企業

- 事業構造変化、拠点統廃合によるリソースシフト
- 人材不足、年齢構成の歪みあり
- バブル層の高齢化
- 高齢者雇用安定法への対応
- 過去施策の経験、教訓
- コンプライアンスの厳格化

リソースシフトのニーズ

施策設計に一定の制約

遠心力

- 黒字決算
- 働き方改革
- 組織の求心力を高めるさまざまな取組み

個人

- 職場環境の変化
- 人生100年時代、職業人生の長期化
- 将来不安（生活/雇用）の高まり
- スキルの陳腐化

キャリア志向の二極化

会社依存

キャリア自律志向

- キャリア自律意識向上
- 多様な選択肢にチャレンジ

出典：安倍氏により作成

施策の変化

メッセージ

- 変化への対応/持続的な成長が不可欠
- 社員のキャリア選択、チャレンジを支援する

スキーム

- 自社、グループ内での雇用確保策を可能な範囲でセット
- グループ内リソースシフト **雇用確保スタンス**
- グループ外出向
- グループ外から新たに業務を受託し業務アサイン
- リスキリングの機会を提供するケース **キャリア支援の色合い**
- キャリア支援施策（≠人員削減）
- 制度名称/募集人数設けず など
- 募集期間の長期化（1・3・5年間など）
- 退職時期を自ら選択可能（進路決定後退職）
- 在籍時からキャリア支援を提供
- キャリア選択に関する情報提供の充実化（研修機会提供/ポータルサイト開設） **雇用不安へのケア**

退職条件

- 高額化の傾向（特にシニア層の水準） **生活不安へのケア**

たとえば、今後この分野に重点を置く。異動や能力の再開発などが必要になってくるが、頑張ってもらえるか、と。自社、グループ内で雇用確保を図るべく、異動先を提示したうえで、本人の覚悟を求めるのです。頑張る、という人にはリスキリングの機会を与えることもありますし、変わることが難しい、別のキャリアを選択したいと本人が考える場合は、社外転進支援制度の活用を勧めるケースもあります」(安倍氏)

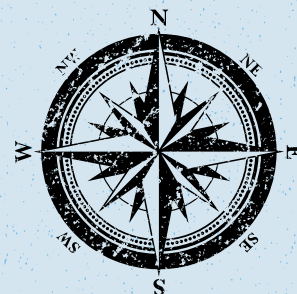
また、より長期的な視点で、個人のキャリア志向に寄り添った支援を拡充する企業もある。転職先が決まったら退職する、という在籍支援型、ライフプラン、キャリアプランを設計のうえ、数年先の退職時期を自ら選択する方法などがそれだ。「こうしたケースでは、キャリア自律やマネープランなどの研修、多様な生き方の事例紹介など、情報提供の充実化が図られています。最近の新しい施策としては、他社から業務委託を会社が受けて、それを個人にアサインし、自分の能力やスキルが社外でも通用することを実感してもらい、成功体験を広げていく

取り組みも登場しています」(安倍氏)

「これらは大企業の取り組み」(安倍氏)という。「大手は近年、社員の働き方の自由度を高め、より働きやすい場を提供する方向に向かっていきます。同様に、雇用調整施策も、個人のキャリア志向に寄り添った支援を強化していく傾向があります。それが結果的に、雇用の流動化促進、またレピュテーションリスクの低減にもつながると考えられています」(安倍氏)

今いる企業にこだわらず、別の会社に活路を求めたほうが能力を発揮できる人も少なくないはずだ。

「問題は、日本の労働市場の流動性が低く、特にミドル、シニア層が社外転身することの心理的障壁が高いことです。退職加算金が高額化する傾向にあっても、雇用不安が強く踏み出せない。特に自身の経験やスキルに不安を持っている方はこの傾向が顕著です。だからこそ、これからの変化を明確に発信し、多様な選択肢を提示することは、個人が一歩を踏み出す後押しになると思います」(安倍氏)



まとめ

危機のときこそ 経営と人の両者に資する 人事であれ



佐藤邦彦 (本誌編集長)

人事には採用、育成、制度企画、給与労務など、さまざまな業務があるが、私自身の事業会社での人事経験から考えると、ポジティブな業務とネガティブな業務があると考えている。たとえば、採用や育成といった業務は、当事者にとっても現場にとってもプラスであることが多く、人事として感謝されることが多いポジティブな仕事だ。一方で、人事評価制度の運用では、降格や降給を含めた厳しい評価をせざるを得ないこともあるし、勤怠管理や健康管理などの労務業務では必要とあらば厳しく指導する、というように人事にはネガティブな仕事も決して少なくないのだ。

近年、エンプロイーエクスペリエンスの向上を目指してきた人事だが、今我々が直面しているダウントレンドにおいて、ネガティブな人事業務に向き合わざるを得ない状況である。それをどのように乗り越えていけばいいのか、正面から向き合おうという思いが、この特集の根底にある。

新しい成熟の形に向けて 我々がやるべき変革とは

冒頭で「(危機に)うまく対応するためには、選択的変化

が必要である」というジャレド・ダイヤモンドの言葉を引用した。まさにコロナ禍を契機として我々が取り組むべき選択的変化は、人事が長期的なメリットを見据えて、自社がどのようにあるべきかを考え、今、必要とされる施策に着手することだ。換言すれば、人事の役割のうち、“経営に資する戦略人事”の役割を意識して、長期的視点に立った人材戦略を描くことが求められる。その戦略に、短期的な視点ではネガティブな施策が入っていたとしても仕方がない。成長事業とそうでない事業を分類し、成長分野にシフトしていくためにはどのようなスキルが必要で、どのスキルが不要になるのか、必要なスキルを持つ人材をどのように調達・育成して、それ以外の人々をどうするのか、といった現状と未来のギャップを分析し、現実的・具体的なプランを作っていく。

一方、それを実行していくにあたっては、人事のもう1つの役割を果たす必要がある。それは、“人に資する人事”である。

ネガティブな施策に必要な “人に資する人事”とは

ネガティブな施策を実行していくとき、“人に資する人事”

として大事なポイントが2つある。1つは、ネガティブな施策であっても、長期的には誰もが最終的に活躍できる場を獲得し、幸せになれる仕組みにすること。象徴的なのは、今回取材した欧米におけるアウトスキリングプログラムという施策だ。解雇されることによって経済的・心理的な不安を伴うという意味ではネガティブだが、次の仕事に向けて必要なスキルを身につける再教育によって、結果的に必要とされる場所を得て、長期的な安定を獲得するというポジティブな結果につながり得る。

もう1つは、ネガティブな施策によって不安を感じる社員に対して、心理的なフォローアップをすることだ。ネガティブに見える施策の背景や目的、未来のありようをメッセージとして丁寧に伝え、不安や不満を和らげていく必要がある。これは上記のアウトスキリングのプラットフォームたちも、強調している点だ。

ユニリーバ・ジャパンでは多くの企業に先駆けて、従業員に働き方の選択を委ね、エンゲージメントを高めてきた。常に性善説に立ち、それが社員の最高のパフォーマンスにつながるのだと確信してきた。そうしたポジティブな施策は社員の満足感を高めることに寄与してきたが、コロナ禍にあって昇進や昇給を遅らすというネガティブな人事施策は、少なからず不満や不安につながってしまった。しかし、事実から目を背けず、経営の方針を従業員に明確に伝えることに力を尽くしている。そこには、コミュニケーションの結節点であるマネジャーの教育という、具体的な施策も含まれている。

また、JALの事例では、まず、未来を見据え、今しかできないことにチャレンジし、反転攻勢のために力をつける、

というストーリーを経営が描いた。その手段の1つが出向という施策であり、それは従業員にとってネガティブな響きを持つに違いないが、ストーリーを丁寧に伝えることで目的のポジティブな側面を従業員が理解するに至っている。もちろん、ここでの人事の役割は大きい。出向先と従業員の結節点となるため、出向先をあらかじめ訪問したり、働く環境を整える交渉にあたるなど自ら汗をかいている。

個人がそれぞれ真に 活躍できる場で働ける社会へ

このように人事が“経営に資する戦略人事”と“人に資する人事”としての役割を果たすことは、結果として人々のマインドセットに変化をもたらす。たとえ一見、ネガティブに見える人事施策だとしても、それを経て活躍する人々が増えていくことで、雇用に対する不安や、新たな場で新たなことに取り組む不安を軽減していくのは間違いない。

逆説的ではあるが、日本は長期雇用という雇用の安定を前提として社会を作ってきたからこそ、人々の雇用に対する不安が大きい。長期的な視点に立って、個人がそれぞれ真に活躍できる場で働ける社会へ。これこそが、我々がこのダウントレンドの先にある未来として、目指すべきストーリーではないだろうか。

