



1990年代にうたわれた「ビトの過剰」、その解決策として実施された「リストラ」は、わが国の長期的な経済成長にさまざまな影響をもたらした。

当時、V字回復という言葉が持てはやされ、リストラを断行して短期的に業績を向上させる経営者が賞賛された。収益に直接貢献しない部門はリストラの対象となり、正規労働者の希望退職促進・子会社への配置転換や新卒採用の抑制などが実施された。その結果生じた人員過不足は、非正規労働者の雇用や雇止めなどで調整するスタイルが一般化し、就職氷河期世代や非正規労働者・ニートが出現させる要因にもなった。

労働生産性高め経済的豊かさを享受

内教育を前提とした人事制度は、1940年前後に形成され高度経済成長期に定着、現在まで継続している。本来、人事制度は、人事理念に基づき、採用・教育・処遇・退職と一貫性のある設計と運用で成り立つ。

しかし、バブル崩壊以降、場当たり的な修正を繰り返してさまざまな矛盾を抱えたまま維持されたことが、労働生産性・組織力の低下を招いたと筆者は推察する。具体的には、短期の成果目標を重視するあまり、能力開発は技量面に重点が置かれ、少数精鋭の名のもとにOJTで後輩を育てる余裕や教える相手すらいないう状況が続いた。

子会社に配置転換された者の多くは、能力を高めるモチベーションを維持できず、補助的業務に従事する非正規労働者である高齢者・パートタイマー・派遣労働者には教育

リスクリングの推進

訓練を施す機会すら与えられなかった。ちなみに、非正規労働者の労働者全体に占める割合は、上昇の一途をたどる（2000年：26%、23年：37%、労働力調査）。わが国の1人当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中31位（23年）の低水準にあるが、当然の帰結というべきだろう。

本稿では、労働生産性を高める手法として2点に絞って考察する。①リスクリングⅡ新たな環境への適応に向けて知識やスキルを早急に習得する必要がある、今日のテーマには、DX・GX・ESG対応の3項目が挙げられる。社会全体のデジタル化及びICT技術を用いたネットワーク化実現を目指すなかで、ITガバナンスを高める経営者向けIT教育のほ

か、全役職員のITリテラシー向上とデータ分析・サイバーセキュリティに関わるスペシャリストの養成を急ぐ必要がある。さらに、IT技術を用いてGXにつながるエネルギー管理・算定・削減戦略を立案するストラテジストも必要になる。

②環境整備Ⅱメンバースhipが前提の日本的雇用制度は、保有スキルと地位・報酬の関係性が不明確で、スキル取得後のキャリア中断や希望職種への配置転換の不確実性などの問題もある。これらを変革するため、ジョブ型雇用制へと大きくかじを切らなければならぬ。具体的には、職務内容や職務基準に基づいた取得スキルの明確化と、対応する地位や権限・報酬を連動させるほか、年功割合の縮小、同一労働同一賃金制度の徹底、退職金の廃止と給与への加算を行う。加えて、職務やスキルの標準化、専門性の再評価、キャリアの自立も行う必要がある。

また、リスクリングのモチベーションを向上させるため、大学等リカレント教育機関との連携強化や就学費用の補助拡充、労働時間削減に向けた働き方改革を強力に推進し、全ての労働者が自ら望んでスキルを磨く環境整備を急がなければならない。

