リスキリングに積極的な会社の属性分析
～リスキリングと日本的経営は整合的か？～

Attribute Analysis of Companies Proactive in Reskilling:
Is Reskilling Consistent with Japanese-style Management?

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター 特別研究員
博士(経営管理)　林 順一
Aoyama Gakuin International Management Frontier Research Center
Doctor of Business Administration　Junichi Hayashi

１．はじめに

リスキリングという言葉で人的資源に対する投資の重要性が盛んに語られている。これは、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）およびSX（サステナビリティトランスフォーメーション）が急速に進展する中で、会社を取り巻く環境が大きく変化し、新しい環境に対応できる人材の育成が必要不可欠になっているという現実を反映したものと理解される。

世界経済フォーラム（World Economic Forum）では、以前から、GXなどによる第4次産業革命[(1)]に対応する観点からリスキリングの重要性が指摘されている。また、わが国でも、たとえば一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）では、2020 年 11 月の『。新成長戦略』でリスキリングの必要性を指摘している。加えて、2022年6月に岸田内閣の経済政策として閣議決定された『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～』でも、人への投資が不可欠となっていること、そしてスキルアップを通じた労働移動の円滑化を進めていくことが示されている。

これらの議論の背景には、わが国の会社が人材育成の手段として従来多用してきたOJTではDX、GX、SXであらわされる非連続の急激な変化には対応できず、リスキリングが必要であるという認識がある。では、リスキリングとはいったい何を意味するのか。リスキリングは日本的経営の特徴である長期雇用（終身雇用）・年功序列と整合的であるのか。本稿ではリスキリングとは何を明確にしたうえで、統計的手法を用いて、リスキリングと日本的経営の特徴の関係を分析することとしたい。

以下では第 2 節で世界経済フォーラムなどの先行研究を概観したうえで、リスキリングと日本的経営の特徴の関係に関する仮説を提示する。第 3 節で実証研究の枠組みを説明し、第 4 節で実証結果を示す。そして第 5 節で全体を総括し今後の課題を述べることとする。

2. 先行研究と仮説

2.1　世界経済フォーラムでの議論

世界経済フォーラムは、第 4 次産業革命に対応する観点から、リスキリングの重要性を繰り返し指摘している。たとえば 2016 年の Global Challenge Insight Report [2] では、第 4 次産業革命の中で会社がリトレーニングを通じて労働者を積極的に支援すること、個々の労働者が生涯学習に自ら積極的に取り組むこと、そして政府が環境を整備してそれらを支援することが極めて重要であるとしている。

2017 年の 2 つの White Paper [3] では、労働者は職業人生を通じてダイナミックにリスキル（学び直し）をすることが必要とされていること、会社は労働者にリスキリングを行うことを通じて生産性を飛躍的に向上させることが可能となること、リスキリングの促進には政府のほか、多くのステークホルダーの協力が必要であることを指摘している。

2018 年の Insight Report [4] では、労働市場で必要とされるスキルが急速に変化する中、個々の労働者にとっては、単に雇用されるためだけではなく、雇用機会を最大化してキャリアを充実させるために、生涯学習を行う必要があること。会社にとって、リスキリングの戦略は、会社に必要とされる人材を採用し、また社会に貢献するために、必要不可欠なものであること。政府にとって、既存の労働者をリスキリングすることは、将来の経済成長、技術変化に対する社会的対応力の強化、将来世代の労働者のための教育システム構築に必要不可欠なものであることを指摘している。またリスキリングを「労働者に将来の職場で必要とされるスキルと能力を与えること」と定義している。

2019 年の Insight Report [5] は 2018 年の Insight Report と同様、ボストンコンサルティンググループの協力を得て作成されたもので、会社に対して、雇用を失う危険のある労働者に対するリスキリング、多くの労働者に対するアップスキリング、そして学び続ける組織（learning organization）の構築の必要性を指摘している。そこでは、第 4 次産業革命の結果、仕事を失うであろう米国労働者のうち、会社が収益を犠牲にせずにリスキリングによって雇用を維持できるのは（リスキリング投資が会社にとって経済合理性をもつのは）25%に過ぎないこと。業界主導の協調がなされた場合には、その比率が約半分にまで増加すること。政府の観点からは、税収増や社会福祉関連費用の削減によって、上記を含め当該労働者の 77%に対するリスキリング投資がコストベネフィットのあるものといえること。残余の 18%はコストに見合わず、5%はリスキリングの可能性がないので、この 18%に対して政府は更なる支援を考慮しなければならないことが指摘されている。2020 年 [6]、2021 年 [7] でも同様の趣旨の報告がなされている。

2.2　その他の先行研究

リスキリングに関する学術研究は必ずしも十分に行われているわけではないが、本項では職業教育全般に関する先行研究をいくつか検討する。

Konings and Vanormelingen（2015）は、ベルギーにおける 1997 年から 2006 年までのパネルデータを用いて、OJT の労働生産性と賃金に与える影響について分析した。分析結果は、訓練を受けた労働者が 10%増

加すると、当該企業の労働生産性が 2～3%増加し、賃金が 1～2%増加するというものであった。これは、会社の教育・訓練投資が会社と労働者にメリットを与え得ることを示している。

Kim and Park (2020)は、急激な技術革新によってスキルの陳腐化のスピードが以前にもまして増加し、新技術が労働者のスキルギャップをもたらしていることから、労働者が適切なスキルを獲得し、生涯を通じて学んでいくことが求められているとした。そして、労働者が職業訓練・生涯学習を継続することの重要性と、政府の役割が期待されることを指摘した。これは職業訓練に際しての労働者と政府の役割が重要であることを示している。

Li (2022) は、第 4 次産業革命の中では必要なスキルが大きく変動していくことから、生涯学習を組織の戦略的ゴールの一部分とすべきであること。具体的には個人と会社の双方が、リスキリングとアップスキリングにコミットし、キャリア開発を将来の労働力にとっての重要なものとして位置づける必要があることを指摘した。これはリスキリングに際して、個々の労働者と会社の役割が重要であることを示している。

2.3　リスキリングの意味

リスキリングに関連する主な主体は、世界経済フォーラムの一連の報告書などからも明らかなように、労働者、会社および政府である。これらの主体間の役割をどのように捉えるかが論点となるが、日本労働組合総連合会は、「リスキリングとは本来、社会環境や働き方の変化等により、新たな業務をこなす上で必要となる知識やスキルを習得するために行うものであり、--- 労働者による自主的なリスキリングを推進すべきである」(8) として、労働者の主体的な役割を強調する。リスキリングに詳しい実務家は、「リスキリングは、技術的失業を背景として、企業の生き残りをかけた変革ニーズに基づくものであるため、--- 実施責任は企業にあります」(9) として、会社の主導的な役割を強調する。一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）も、リスキリングを「従業員が社内で新たな業務に就けるようにするための再教育」(10) と定義して、会社の主導的な役割を強調する。政府は、「成長分野への円滑な労働移動を進め、労働生産性を向上させ、更に賃金を上げていくためにも、個々の企業内だけでなく、国全体の規模で官民が連携して、働き手のスキルアップや人材育成策の拡充を図ることが重要である」(11) として、政府の役割を強調する。本稿では、世界経済フォーラムの定義（「リスキリングとは、労働者に将来の職場で必要とされるスキルと能力を与えることである」(12)）、世界経済フォーラムの一連の報告書の考え方、および上記の指摘を踏まえ、リスキリングを主導する主な主体は会社であり、労働者は自らの生き残りのためにこれに積極的に参加し、政府は国全体の経済力・競争力向上の観点から、これを支援する役割を担うものであると位置づける。なお、世界経済フォーラムの報告書にもあるように、米国のような労働市場の流動化が進んだ国では、会社のリスキリングへの投資は必ずしも十分にコストに見合うものではないことにも留意する必要がある (13)。

リスキリングはアップスキリングと区別される。アップスキリングは「現在の仕事

（役割）によりよく対応するための新しいスキル」、リスキリングは「新しい仕事（役割）を担うための知識とスキル」と定義される[14]。この観点から、アップスキリングは OJT といった従来型の研修でも対応できる部分があるが、リスキリングでは会社の外部にある知見から学ぶことが重要になると言えよう。

リスキリングはリカレント教育とも区別される。リカレント教育とは、「1970 年代初頭に OECD が提唱した概念であり、学校教育を終えて社会に出た後、個人のニーズに合わせて再び教育を受ける、循環・反復型の一種の生涯教育（lifelong learning）を意味する」[15]。リスキリングを主導する主な主体は会社であるのに対して、リカレント教育の実施主体は個人（労働者）であり、その重要性は転職が一般的な社会および生存年齢の長期化によって働く期間が長期化された社会で特に顕著である。なお、終身雇用が一般的な社会では、会社が個々の労働者のキャリアに責任を持つことから、個々の労働者が自らのキャリアを展望してそれに必要な教育を受ける必要性は必ずしも高くはないと言える。

2.4　仮説

会社が主導するリスキリングは会社にとっての投資（人材投資）であり、一定の回収期間（在籍期間）が見込まれる場合にのみ投資が正当化される。またリスキリングは会社に特有の知識ではなく、多くの会社で利用可能な汎用性のある知識の習得を意味することから、米国のように、人材の流動性が高い市場においては、世界経済フォーラムの 2019 年の Insight Report で分析されているように、会社にとって人材投資のコストに見合うリターンが得られにくい。わが国においても、いわゆる企業派遣の MBA 留学は、帰国後に退職者が相次ぐことから、会社が社費留学を抑制しているという報道がなされている[16]。優秀な人材を選抜してグローバルに活躍できる人材を育成するために海外に留学させても、帰国後に退社されてしまっては、会社にとって何のための投資かが問われることになる。したがって、会社が主導して（会社がコストを負担して）リスキリングという形で人材投資を行うのは、投資の回収が見込まれる可能性が高い場合、すなわち投資後に当該人材が当該企業に在籍し続ける可能性が高い場合に限られると考えられる。以上から以下の仮説が導き出される。

仮説 1　長期雇用（終身雇用）の会社の方が、リスキリングに積極的である。

リスキリングは、アップスキリングとは異なり、新しい仕事（役割）を担うための知識とスキルの習得を企図するものであり、社内の組織に新しい知見・変化をもたらすものであることから、現状打破が必要とされる年功序列の傾向が強い会社の方が、その必要性が高いと考えられる。DX、GX および SX が急速に進展するなど、会社を取り巻く環境が大きく変化している中で、年功序列的傾向の強い会社は危機感を強め、リスキリングへの投資を積極化させていると考えることができる。以上から以下の仮説が導き出される。

仮説 2　年功序列の傾向が強い会社の方が、

リスキリングに積極的である。

3. 実証研究の枠組み

本稿では被説明変数として、リスキリングの形態のうち（1）資格・技能検定の取得奨励制度の有無、(2) 国内留学制度の有無、（3）海外留学制度の有無を採用し、説明変数を、平均勤続年数（長期雇用の代理変数）（仮説 1)、最も若い取締役の年齢（年功序列の傾向の強弱の代理変数)(仮説 2)とし、それらの変数に影響を及ぼすと考えられる変数をコントロールして、ロジットモデルを用いた分析を行う。そこで本節では、サンプルと分析モデルを説明したうえで、被説明変数、説明変数およびコントロール変数について、その内容と変数として用いる理由を説明する。

3.1　サンプルと分析モデル

サンプルは東洋経済の CSR 企業総覧 2020 年版と 2022 年版にともに掲載されている上場会社（東洋経済の調査票に回答した企業）で必要なデータが揃う 1,301 社とし、クロスセクションデータを用いてロジット分析を行う（データは東洋経済の CSR 企業総覧の他、日経 NEES-Cges データベース及び東洋経済の海外進出企業総覧から作成)。分析モデルは以下に示すとおりである[17]。

$$LICENSE^* = \alpha + \beta 1\ TLSER + \beta 2\ AGEMIN + \beta 3\ LNASS + \beta 4\ ROE3 + \beta 5\ IDR + \beta 6\ WDR + \beta 7\ IND + \varepsilon \quad (1)$$

$LICENSE^* \leq 0$ であれば、$LICENSE = 0$

$LICENSE^* > 0$ であれば、$LICENSE = 1$

$$STUDOM^* = \alpha + \beta 1\ TLSER + \beta 2\ AGEMIN + \beta 3\ LNASS + \beta 4\ ROE3 + \beta 5\ IDR + \beta 6\ WDR + \beta 7\ IND + \varepsilon \quad (2)$$

$STUDOM^* \leq 0$ であれば、$STUDOM = 0$

$STUDOM^* > 0$ であれば、$STUDOM = 1$

$$STUABR^* = \alpha + \beta 1\ TLSER + \beta 2\ AGEMIN + \beta 3\ LNASS + \beta 4\ ROE3 + \beta 5\ IDR + \beta 6\ WDR + \beta 7\ IND + \varepsilon \quad (3)$$

$STUABR^* \leq 0$ であれば、$STUABR = 0$

$STUABR^* > 0$ であれば、$STUABR = 1$

（1）式の被説明変数の *LICENSE* は、会社に資格・技能検定の取得奨励制度が存在するか否か（有=1 のダミー変数)、(2) 式の被説明変数 *STUDOM* は、会社に国内留学制度が存在するか否か（有=1 のダミー変数)、（3）式の被説明変数 *STUABR* は、会社に海外留学制度が存在するか否か（有=1 のダミー変数)。説明変数の *TLSER* は、会社の平均勤続年数（長期雇用の代理変数)、*AGEMIN* は、会社の最も若い取締役の年齢(年功序列の傾向の強弱の代理変数)。コントロール変数の *LNASS* は総資産の対数値（企業規模)、*ROE3* は株主資本利益率（3 年平均）（収益性)、*IDR* は独立社外取締役比率（ガバナンス)、*WDR* は女性役員比率（ガバナンス）*IND* は製造業または金融保険業（該当＝1 のダミー変数）である。

LICENSE、*STUDOM* および *STUABR* は 2021 年度の実績、*ROE3* は 2017 年度から 2019 年度の実績、その他の変数は 2019 年度の実績である。*LICENSE*、*STUDOM*、*STUABR* および *TLSER* は東洋経済 CSR 企業総覧のデータ、その他の変数は日経 NEES-Cges のデータを用いた。基本統計量は表 1 に、相関係数は

表 2 に記載のとおりである。

表 1　基本統計量

変数名	略称	平均値	標準偏差	最小値	最大値
資格･技能検定取得奨励制度	*LICENSE*	0.717	0.451	0	1
国内留学制度	*STUDOM*	0.287	0.452	0	1
海外留学制度	*STUABR*	0.350	0.477	0	1
平均勤続年数	*TLSER*	14.008	4.914	0	25.300
最も若い取締役の年齢	*AGEMIN*	50.641	6.890	28	67
総資産の対数値	*LNASS*	11.623	2.147	5.727	19.537
株主資本利益率(3年平均)	*ROE3*	8.084	9.851	−118.289	100.936
独立取締役比率	*IDR*	32.015	12.679	0	83.300
女性役員比率	*WDR*	7.714	7.879	0	50.000
業種(製造業･金融保険業)	*IND*	0.746	0.436	0	1

表 2　相関係数

	LICENSE	*STUDOM*	*STUABR*	*TLSER*	*AGEMIN*	*LNASS*	*ROE3*	*IDR*	*WDR*	*IND*
LICENSE	1									
STUDOM	0.342	1								
STUABR	0.396	0.654	1							
TLSER	0.260	0.301	0.355	1						
AGEMIN	0.231	0.303	0.322	0.487	1					
LNASS	0.355	0.530	0.572	0.457	0.385	1				
ROE3	0.009	0.017	0.005	−0.163	−0.062	0.008	1			
IDR	0.179	0.258	0.255	0.083	0.078	0.369	0.043	1		
WDR	0.144	0.138	0.173	−0.043	−0.078	0.232	0.110	0.283	1	
IND	0.131	0.234	0.225	0.307	0.219	0.230	−0.030	0.128	−0.079	1

3.2　被説明変数

本稿では、資格・技能検定の取得奨励制度の有無、国内留学制度の有無、海外留学制度の有無をそれぞれ被説明変数として用いる。リスキリングには様々な形態があり、またリスキリングについて、現状必ずしも統一的な定義に基づいて議論がなされているわけではないが、会社が費用を負担して会社の外部の知見を従業員に習得させるための代表的な施策として、また比較可能性とデータの入手容易性を考慮して、本稿ではこれら 3 つの形態をリスキリングの代理変数として用いる。

資格・技能検定の取得奨励制度は、主として OJT では十分に対応できないような知識を従業員自らが習得することを援助する制度であり、受験費用や合格時の奨励金の支給などが行われることが多い。国内留学

制度は、従業員が会社では十分には習得できない知識や知見を、会社が費用を負担して外部の機関で学ばせる制度である。海外留学制度は、国内留学制度を一歩進めて、海外での知識・知見や経験を従業員に習得させるために、会社が海外の大学院などに派遣する制度であり、会社はかなりの費用を負担することになる。これらはまさに会社が費用を負担して行うリスキリングの 1 つの形態であると言える。

会社の費用負担の観点からは、費用負担が軽い順に、資格・技能検定の取得奨励制度、国内留学制度、海外留学制度となる。なお、当該制度がある会社のサンプル全体に占める割合は、資格・技能検定の取得奨励制度が 71.7%、国内留学制度が 28.7%、海外留学制度が 35.0%である。

3.3　説明変数

本稿では日本的経営の特徴として、長期雇用（終身雇用）と年功序列制度を取り上げ、それらの代理変数として、平均勤続年数と最も若い取締役の年齢を用いる。平均勤続年数が長い会社は、リスキリングに対する投資を長期にわたって回収することが可能となる。また最も若い取締役の年齢が低い会社は、年功序列的な色彩が弱いと考えることができる。なお、サンプル全体で見た場合、最も若い取締役の年齢は、28 歳から 67 歳までの幅がある。

3.4　コントロール変数

本稿では、被説明変数（資格・技能検定の取得奨励制度の有無、国内留学制度の有無、海外留学制度の有無）と説明変数（平均勤続年数、最も若い取締役の年齢）の双方に影響を与える変数として、総資産の対数値（会社規模）、株主資本利益率の 3 年平均（収益性）、独立社外取締役比率（ガバナンス）、女性役員比率（ガバナンス）および業種を想定し、これらをコントロール変数として考慮する。

会社の規模が大きいほど、また収益性が高い会社ほど、リスキリングへの投資が可能になると考えられる。また独立社外取締役や女性役員には、社外での多様な知見を踏まえ、経営者に助言を行い会社の意思決定に反映させることなどが期待されていることから、多くの独立社外取締役が存在する会社（独立社外取締役の比率が高い会社）や多くの女性役員が存在する会社（女性役員比率が高い会社）では、会社を取り巻く環境変化に対応して、人材教育とりわけリスキリングに関する投資が行われる可能性が高いと考えられる。会社ごとに差異はあるが、全般的傾向としては、製造業・金融保険業の方が、商業・サービス業に比べて人材教育への投資の必要性が高いと考えられることから、製造業・金融保険業の業種の会社か否か（該当＝１のダミー変数）をコントロール変数として用いる。またこれらの変数は日本的経営の特徴（長期雇用、年功序列制度）にも影響を与えると考えられる。

4. 実証研究の結果

日本的経営の特徴である長期雇用（代理変数として平均勤続年数）と年功序列制度（代理変数として最も若い取締役の年齢）が会社のリスキリングへの投資（代理変数として、資格・技能検定の取得奨励制度の

有無、国内留学制度の有無、海外留学制度の有無）に影響を与えているかについての分析結果は表 3 に示される通りである。分析モデルとして、会社の規模（総資産の対数値）、会社の収益性（株主資本利益率の 3 年平均）、ガバナンス（独立社外取締役比率、女性役員比率）および業種をコントロールしたうえで、両者の関係を分析した。

表 3　推定結果

説明変数・コントロール変数	略称	資格・技能検定奨励 *LICENSE*			国内留学制度 *STUDOM*			海外留学制度 *STUABR*		
		係数	z値		係数	z値		係数	z値	
平均勤続年数	*TLSER*	0.007	2.33	***	0.007	2.74	***	0.013	4.47	***
最も若い取締役の年齢	*AGEMIN*	0.005	2.76	***	0.007	3.66	***	0.006	3.37	***
総資産の対数値	*LNASS*	0.054	6.54	***	0.076	11.66	***	0.089	11.90	***
株主資本利益率(3年平均)	*ROE3*	0.001	0.67		0.001	1.11		0.001	0.67	
独立社外取締役比率	*IDR*	0.002	1.93	*	0.003	2.62	***	0.002	1.67	*
女性役員比率	*WDR*	0.005	3.36	***	0.001	0.93		0.004	2.52	**
業種(製造業・金融保険業)	*IND*	0.026	0.97		0.110	3.88	***	0.068	2.44	**
定数項	*C*		−8.91	***		−15.28	***		−15.09	***
サンプル数		1,301			1,301			1,301		
対数尤度		−664.623			−543.741			−559.110		
擬似決定係数		0.142			0.303			0.336		
的中率		0.746			0.792			0.800		

(注1)係数は各変数に対応する限界効果の平均値を表す.

(注2)***, **, * は, それぞれ1%, 5%, 10% 水準で有意なことを表す.

まず長期雇用（平均勤続年数）ついては、資格・技能検定の取得奨励制度の有無、国内留学制度の有無または海外留学制度の有無を被説明変数とした場合のいずれの場合においても、係数が有意に正であった。これは、「長期雇用（終身雇用）の会社の方が、リスキリングに積極的である」という仮説 1 と整合的である。

つぎに年功序列制度（最も若い取締役の年齢）については、資格・技能検定の取得奨励制度の有無、国内留学制度の有無または海外留学制度の有無を被説明変数とした場合のいずれの場合においても、係数が有意に正であった。これは、「年功序列の傾向が強い会社の方が、リスキリングに積極的である」という仮説 2 と整合的である。

また会社の規模が大きく（総資産の対数値）、独立社外取締役の比率が高い会社の方がリスキリングに積極的であること。女性役員比率が高い会社の方が、資格・技能検定の取得奨励制度と海外留学制度の導入に積極的であること。製造業・金融保険業の

会社の方が、国内留学制度と海外留学制度の導入に積極的であること。収益性（株主資本利益率の 3 年平均）はリスキリングの導入に有意な影響を与えていないことが示された。

5. おわりに

本稿では、リスキリングが日本的経営の特徴である長期雇用（終身雇用）や年功序列と整合的であるのかを明らかにする観点から、それらに影響を与えると考えられる企業規模、収益性、ガバナンスおよび業種の影響を考慮したうえで、両者の関係を分析した。その結果は、長期雇用の傾向がある会社ほど、また年功序列の傾向がある会社ほど、リスキリングに積極的であるという傾向があることが示された。

わが国の雇用環境は大きく変化してきており、特に若手社員を中心にいくつかの会社を渡り歩きながら自らのキャリアを形成していく傾向がみられる。このような状況においては、会社としても長期雇用や年功序列を前提としない人事制度設計が必要となることから、本稿の分析に基づけば、会社がリスキリングに消極的になることが示唆される[18]。

したがって、DX、GX および SX が急速に進展し、新しい環境に対応できる人材の育成が必要不可欠になる中で、わが国全体としてそのような人材を育成・確保するためには、個々の労働者に対する自己啓発のインセンティブ強化が求められることになる。短期間で身につく知識は短期間で陳腐化し、長期間かけて学習した知識は長期にわたり有効であると考えられ、この観点から、たとえば社会人大学院でグローバルに通用する最新の知識を習得することは個々の労働者にとっての選択肢といえる。またこれは個々の労働者にとって、リカレント教育の一部を形成することにもなる。幸いなことに、わが国においては仕事をしながら学ぶことができる社会人大学院が多く存在している。個々の労働者の自覚と政府による更なる支援が求められるところである。

本稿では、会社が主導するリスキリングの代理変数として、資格・技能検定の取得奨励制度、国内留学制度および海外留学制度を取り上げて分析したが、リスキリングの施策はこれにはとどまらない。リスキリングが幅広い意味で用いられる傾向もある。また、本稿の分析だけでは、人材の流動性が顕著な米国と比較して、なぜわが国の会社の人材に対する投資額が（対 GDP 比で）大きく劣後しているのかが説明できない[19]。これらの課題に対してさらなる研究を行うことについては今後の課題といたしたい。

注

(1) Penprase (2018) は第 4 次産業革命について、AI、バイオテクノロジーやナノマテリアルといった指数関数的に成長していくテクノロジーの結果生じたもので、これに対応する高度の教育が必要となっていること、そして現在の環境に適したスキルの有効期間はますます短期化しており、労働者には新しい技術や産業に対応するために、絶えず彼らのスキルをアップデートすることが求められていることを指摘する。

(2) World Economic Forum (2016)。

(3) World Economic Forum (2017a, 2017b)。

(4) World Economic Forum (2018)。

(5) World Economic Forum (2019)。

(6) World Economic Forum (2020)。

(7) World Economic Forum (2021)。
(8) 「新しい資本主義実行計画の実施に向けた重点事項（案)」に対する意見（日本労働組合連合会会長 芳野友子、2022 年 10 月 4 日)、内閣官房 新しい資本主義実現会議(第 10 回)の資料、2023 年 1 月 2 日アセス。
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai10/gijisidai.html)
(9) 後藤宗明（2022）28 頁。
(10) 一般社団法人日本経済団体連合会（2020）注 28。
(11) 内閣官房（2022）6 頁。
(12) World Economic Forum（2018）1 頁。
(13) World Economic Forum（2019）vii 頁。
(14) Li（2022）10 頁。
(15) 田中（2020）53 頁。
(16) 日本経済新聞電子版(2019 年 12 月 13 日)「米 MBA 留学の日本人半減 「帰国後すぐ退社」企業が懸念」。
(17) プロビット分析も行ったが、同様の結果が得られた(実証結果の記載省略)。
(18) このことは、前述の通り、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）がリスキリングを「従業員が社内で新たな業務に就けるようにするための再教育」と定義し、社内異動のための再教育に限定していることからも類推される。また人材の流動化と会社の人材投資（リスキリング）が両立しえないと指摘するものとして、宮川努「誤解多い「日本の人材投資が効果出ない」真の理由：生産性向上へ OJT による「企業内訓練頼み」は限界」東洋経済オンライン（2022 年 11 月 16 日）2023 年 1 月 2 日アセス
(https://toyokeizai.net/articles/-/632322) および八代尚宏「リスキリング「1 兆円支援」も企業に丸投げ、賃上げ実現に政府がすべき 4 つの施策」ダイヤモンドオンライン（2022 年 12 月 12 日）2023 年 1 月 2 日アセス
(https://diamond.jp/articles/-/314209) がある。
(19) 内閣官房 (2022) 基礎資料集 6 では、米国などと比較してわが国の会社の人的投資（OJT 以外）への投資額（対 GDP）が大きく劣後していることが示されている。これは、両国の雇用制度の違いにより、米国においてはリスキリングの機会を提供していない会社には優秀な人材が集まらず、または定着しないことがその要因の 1 つであると考えることができる。

参考文献

(1) Kim, J. and C-Y Park (2020) “Education, Skill Training, and Lifelong Learning in the Era of Technological Revolution: A Review”, *Asian-Pacific Economic Literature*, 34(2), pp.3-19.
(2) Konings, J. and S. Vanormelingen (2015) “The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm-level Evidence”, *The Review of Economics and Statistics*, 97(2), pp.485-497.
(3) Li, L. “Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond”, *Information Systems Frontiers*. (https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y)
(4) Penprase, B. E. (2018) “The Fourth Industrial Revolution and Higher Education”, N. W. Gleason (ed.) *Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution*, Palgrave Macmillan. (https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-0194-0_9)
(5) World Economic Forum (2016) *The Future of Jobs : Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.
(6) World Economic Forum (2017a)

Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution : An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work.

(7) World Economic Forum (2017b) *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work.*

(8) World Economic Forum (2018) *Towards a Reskilling Revolution: A Future of Jobs for All.*

(9) World Economic Forum (2019) *Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work.*

(10) World Economic Forum (2020) *The Future of Jobs Report 2020.*

(11) World Economic Forum (2021) *Upskilling for Shared Prosperity.*

(12) 一般社団法人日本経済団体連合会 (2020)『。新成長戦略』、2023 年 1 月 2 日アセス。
(https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/108.html)

(13) 後藤宗明 (2022)『自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング』日本能率協会マネジメントセンター。

(14) 田中茉莉子 (2020)「リカレント教育の経済への影響」,『日本労働研究雑誌』No.721, 独立行政法人労働政策・研究機構, 51-62 頁。

(15) 内閣官房 (2022)『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現』、2023 年 1 月 2 日アセス。
(https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf)

(2023 年 1 月 2 日受付、2023 年 3 月 12 日掲載決定)