

Works 180

人事が変われば、社会が変わる。

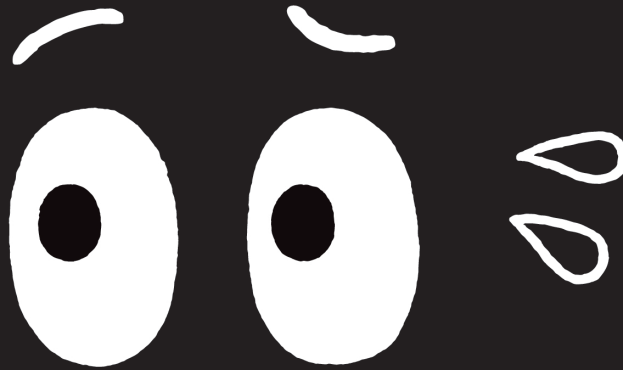
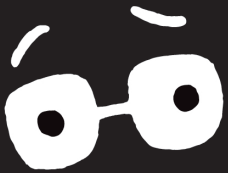
2023.10-11

Recruit Works Institute

労働力

不足社会

vol.4



リスクリング迷子 ニッポン

国の「人への投資」施策を読み解く

日本のリスクリングが進まない要因とは？

生まれつつあるリスクリングの先進事例

日立製作所／アフラック生命保険／日本マイクロソフト



RECRUIT

[特集] 労働力不足社会 vol.4

4 リスキリング迷子 ニッポン

4 はじめに 「人への投資」、我が国のビジョンと現在地は

6

Section 1

日本のリスキリングは どこまで進んでいるのか

6 日本政府の「人への投資」の具体像を探る

10 デジタル領域で進むスキルの可視化

12

Section 2

リスキリング迷子を脱却する 課題と乗り越え方

12 ① 成長産業創出に結びつけるには

14 ② 教育と採用でスキルを評価する

16 ③ 働く人が学びを継続するには

18 ④ 雇用システムとリスキリングの関わりは

21 ⑤ 日本企業の組織的課題とは

日本でのリスキリングの萌芽を追う

- 24 気づき、考え、行動する ジョブ型マネジメントで学びを促す **日立製作所**
- 26 成長の起点となる“いつ何を学ぶか” 社員の主体性に期待
アフラック生命保険
- 28 企業戦略に「学習」を掲げ、人材育成を社内アカデミーと事業部両輪で実施
アズビル
- 30 「全部知っている」から「すべて学ぼう」へ 日本の全社員が資格取得に挑戦
日本マイクロソフト
- 33 雇用側のニーズを前提に人材育成 女性の自立と地方経済の活性化を目指す
でじたる女子活躍推進コンソーシアム
- 35 **Column** 「でじたる女子」で新しい働き方を提案 広報と学習支援に力を注ぐ **愛媛県**
- 36 9000万人にデジタル教育提供 非大卒者に高収入の道を開く
Grow with Google
- 37 官民連携で国全体をリスキリング 1年で7万人が会員に
日本リスキリングコンソーシアム
- 38 多様な地域の知を連携させ大学が地域の学びの拠点に
三重大学リカレント教育センター

40 まとめ “トランスフォーム”と“セーフティネット”を合言葉に迷子から抜け出そう
浜田敬子 (本誌編集長)

[連載]

- | | |
|--|--|
| <p>42 ローカルから始まる。
日本ウェルビーイング推進協議会 代表理事
YeeY 共同創業者／代表取締役
アステリアCWO
島田由香氏</p> | <p>52 From Singapore
「会社は従業員に何ができるのか」
EVPこそ人材獲得の生命線</p> |
| <p>46 人事のアカデミア 忍者学</p> | <p>53 From Work Tech World
カルチャーフィットとエンゲージメントが
スキル習得以上に重要視される理由</p> |
| <p>50 Global View
From USA
米国で威力を増す労働組合
待遇改善の手段として高まる支持</p> | <p>54 人事は映画が教えてくれる
『ドント・ルック・アップ』に学ぶ
リスクに対する想像力の重要性</p> |
| <p>51 From Nordic
「～はだめ」ルールの多い日本
それでイノベーション人材は育ちますか</p> | <p>56 著者と読み直す『シチリアの奇跡』</p> |
| | <p>58 野中郁次郎の経営の本質
清水建設 代表取締役社長
井上和幸氏</p> |

62 FROM EDITORS

[特集]

リスキリング迷子 ニッポン

「人への投資」、我が国のビジョンと現在地は

労働力不足社会 vol.3「リスキリング先進国 そのビジョンと現在地」(8月発行号)では、“先進国”として、シンガポールとドイツを取材しました。私たちが得た多くの学びのなかでも、特に印象的だったことは下記の通りです。

- デジタルやグリーンなど、未来の国のあるべき姿・目指す姿が明確であること
- それに基づき、国を挙げて職業資格やスキルの標準化に取り組んでいること
- それらを政府・企業・労働組合・教育プロバイダなどさまざまなステークホルダーが共有し、連携して、働く人々全員のリスキリングやアップスキリングを支援していること
- 仕組みや仕掛けを作ることだけにとどまらず、謙虚に、盛大に、働く人々や企業にプロモーションし、周知に努めていること
- 企業では内部人材育成にあらためて力を入れ、年齢や階層を特定することなく、意欲のある人々のリスキリングやアップスキリングを支援していること

「シンガポールは国の規模が小さいから」「ドイツは徒弟制度がもともとあるから」といった理由ではなく、上記のようなさまざまな要因があって、誰もが誰かの支援を受けてリスキリングできる可能性を持つ“先進国”たり得ているのです。

翻って日本はどうでしょうか。岸田政権が「人への投資」の抜本的な強化を打ち出して以降、リスキリングという言葉を見聞きしない日はないほどです。リスキリングの重要性に国が気づき、企業でもそれに呼応するようにさまざまな施策を打ち出しています。しかし、実際には多くの人がリスキリングに対してもやもやした感覚を抱いています。この現状をリクルートワークス研究所主任研究員・大嶋寧子は、「リスキリング迷子」と看破します。詳細は21ページに譲りますが、個人主導の学び直しとは何が違うのか、というところに迷子を生み出す問題があるといえます。

本特集では、日本政府の「人への投資」がどのような施策に落とし込まれているのか、その現在地を知ったうえで、先の“先進国”での学びと照らし合わせながら、日本でリスキリングを本格的に進めていくための課題と、それを乗り越えていく方法を模索します。一方で、日本企業やさまざまなステークホルダーによる連携プログラムのなかには、“先進国”で見てきたような熱と力のこもった事例があることもわかりました。

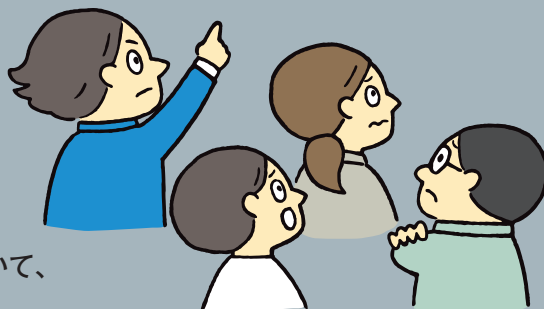
この「迷子」多きニッポンの現状から、1日でも早く脱却するために、多くの人の知恵を借りながら道を模索していきます。
本誌編集／入倉由理子



日本のリスキリングはどこまで進んでいるのか

リスキリングによってどんな国を目指し、
どんな人材を増やそうとしているのか。
そのための制度や施策のメニューの内容は何か。
岸田首相が「5年で1兆円」の支援を打ち出しても、
その具体策はなかなか伝わってこない。

まずは、国が進めようとしているリスキリング政策について、
関係する省庁・機関である厚生労働省（以下、厚労省）、
経済産業省（以下、経産省）、情報処理推進機構（以下、IPA）に問いかけ、
日本のリスキリング施策の現在地を特定していきたい。



日本政府の「人への投資」の具体像を探る

個人と企業への多様なメニューで リスキリングと労働移動を促進

☑ 厚労省の「人への投資」、ビジョンと施策は

『「人への投資」の抜本的強化』は、岸田政権が打ち出した主要政策の分配戦略のなかに位置づけられている。付加価値の源泉を創意工夫や新しいアイデアを生み出す「人」とし、リスキリング支援など人の能力向上支援や労働移動の円滑化によって企業の成長や賃上げを実現しようとするものだ。厚労省は、社会の変化に合わせて支援を拡充・強化することで、この政策に呼应しようとしている。

「2021年に、『3年で4000億円の人への投資施策パッケージを実施する』と岸田政権が明言しました(2022年に「5年で1兆円」と拡充)。これを受けて、2021年10月から2022年1月、内閣官房のWebサイトで国民に、どのような投資が必要かアイデアを広く募り、それを反映する形で2022年から多くの施策が走り出しています」と、厚労省人

材開発政策担当参事官の松瀬貴裕氏は説明する。

主な施策は、右ページ図の通りだ。1つ目が企業向けの助成金としての「人材開発支援助成金」。従来あるコースに加え、2022年4月に「人への投資促進コース」、同年12月には「事業展開等リスキリング支援コース」を創設。近年増えているサブスクリプション型のサービスを助成対象とする「定額制訓練」は、国民の声を取り入れた一例だという。

生産性向上人材育成支援センターは高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営する全国87カ所のポリテクセンター・ポリテクカレッジなどに設置され、中小企業を中心に事業主の人材育成に関する相談から育成プランの提案、職業訓練の実施までを一貫して行っており、2022年からDX関連の支援を拡充している。

厚生労働省の「人への投資」(抜粋)

人材開発 支援助成金 * 2023年度 当初予算658億円。 うち、人への投資促進コース、事業展開等リスクリ ング支援コース505億円	人への 投資促進 コース	高度デジタル人材訓練／ 成長分野等人材訓練	事業主	デジタル分野のOFF-JTに対し、中小企業75%、それ以外は60%の経費助成。成長分野については75%の経費助成。別途、受講者の賃金助成もある
		情報技術分野 認定実習併用職業訓練	事業主	OFF-JTとOJTの組み合わせ訓練で、OFF-JTは中小企業60%、それ以外は45%の経費助成。OJTは1人当たり中小企業20万円、それ以外は11万円の助成実施。別途、受講者の賃金助成もある
		定額制訓練	事業主	サブスクリプション型の職業訓練に対する経費助成。中小企業60%、それ以外は45%
		自発的職業能力開発訓練	事業主	OFF-JTに対する経費助成45%
		長期教育訓練休暇制度／ 教育訓練短時間勤務制度及び 所定外労働免除制度	事業主	長期休暇、短時間勤務などの制度導入に対する助成20万円
	事業展開等 リスクリ ング 支援コース		事業主	事業展開等に伴い新たな分野で必要となる知識や技術を習得させるための訓練(OFF-JT)に対し、中小企業75%、それ以外は60%の経費助成
		生産性向上人材育成支援センター	事業主	中小企業等の人材育成に関する相談窓口。全国87カ所。人材育成プランの提案を行い、オーダーメイド型の職業訓練の実施や指導員の派遣を行う
		キャリア形成・学び直し支援センター * 2023年度当初予算22億円	個人	キャリア形成サポートセンターを拡充し、2022年度に東京都に1カ所、地域センターを全国に設置。キャリア形成や学び直しの必要性を感じている労働者に対して、キャリアコンサルティングの機会を提供するなどの支援を行う

出所：厚生労働省資料より編集部作成

また、キャリア形成・学び直し支援センターは、従来のキャリア形成サポートセンターを改めて、個人に対する学び直しの支援を強化した。現在、教育訓練給付という個人への金銭的支援などがあるが、そこに個人へのアドバイスという新しい施策が加わった格好だ。

厚労省がこのように企業と個人双方の支援に力を入れている理由について、「OJTの重要性は変わ

らないが、経済・社会環境の急速な変化は、企業内での上司や先輩が経験をベースに業務を通じて指導できる範囲を超えたものとなっているため」と、松瀬氏は言う。「企業・労働者双方が持続的に成長するためには、企業が学びの環境を整え、個人は学びを自律的に継続していかなければなりません。この学びに関する『労使の協働』を支援することこそ、私たちの役割だと考えています」

✓ 経産省の「人への投資」、ビジョンと施策は

経産省では、転職を目指す個人を支援する「リスクリಂಗを通じたキャリアアップ支援事業」を施策の柱としている。個人のキャリア相談、キャリア形成のためのリスクリಂಗ、転職という「入口から出口」までを支援する仕組みだ(8ページ図)。このように、経産省の支援は「労働移動」を前提と

している。「デジタル、グリーンなど成長産業での人材ニーズが増えていますが、企業内で育成しているだけでは間に合わない。企業の外で人を育成し、内部労働市場と外部労働市場をつなげるスキームが求められると考えています」と、同事業をリードする経産省経済産業政策局産業人材課(取材時)

の金子健一郎氏は話す。

しかし、リスキリングとそれによる労働移動を成長産業に限っているわけではない。「まずは領域を限定せず、多くの人に転職という選択肢があることをリアルに感じてもらうことを目指しています。社会全体でいえば、スキルアップと労働移動の両輪で賃上げを実現していきたいのです。そのためKPIとして、何人を支援した、ということだけでなく、支援事業を通じて転職した人の半数の賃金アップを掲げています」(金子氏)

個人に対して支援する事業だが、その間にはこの事業を推進する民間の事業者が入る。まず、個人は事業者を訪れキャリア相談をし、リスキリングプログラムを受ける。修了すると受講料に対して国から50%、その後転職して1年勤続したら20%の補助金が事業者に渡り、その金額以上を受講者に還元する。2023年5月に事業者の一次公募を開始し、個人への支援期間は2025年3月までだ。「採択事業者は総合的な人材事業者や、教育コンテンツ提供事業者、そして強みを生かした複数事業者

のコンソーシアムなどさまざまです。現在、デジタルの領域では一部できあがっている個人への学びと転職の支援のスキームが、支援事業を通じてほかの領域でも成立していくように取り組みたいと考えています」(金子氏)

リスキリング支援というからにはスキルベースでの支援が求められるが、その質を担保するために事業者内に、キャリア相談の実務経験を2年以上、もしくはキャリアコンサルタントの国家資格を持つカウンセラーを備えることを必須としている。また、事業者の決定にあたっては、キャリア相談から転職支援までの事業としての一貫性を重視しているという。「支援を受ける個人は、IT業界での活躍を目指す人、現在の雇用に不安を持ち、可能性を模索している人などさまざまです。前者を想定すればデジタル人材に求められるスキルの最新情報やそれを獲得させるコンテンツを持っていること、後者を想定すれば幅広いコンテンツと幅広い業種・職種の転職を支援できることが、事業者には求められると考えています」(金子氏)

経済産業省「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」 *総事業費 753 億円

Step 1

キャリア相談 (無料)

キャリアコンサルタント等の民間の専門家に自らのキャリアについて相談

- これまでのキャリアの棚卸しやキャリアゴールの設定
- スキルの棚卸し、一人ひとりに適したリスキリング講座の検討のサポート など

出所：経済産業省 Webサイトより編集部作成

Step 2

リスキリング (受講料補助)

キャリア相談の結果を踏まえて、リスキリング講座を受講

リスキリング講座の補助

補助事業者経由で受講費用の負担が軽減。補助事業者には以下の金額が補助され、受講者はそれ以上の負担が軽減された価格で講座を受講することが可能。

リスキリング講座の受講を修了した場合

講座の受講費用の2分の1相当額 (上限40万円)

リスキリング講座の受講を経て実際に転職し、その後1年間継続的に転職先に就業していることを確認できる場合
追加的に講座の受講費用の5分の1相当額 (上限16万円)

Step 3

転職支援 (無料)

キャリア相談、リスキリング講座の受講等を踏まえて、転職に向けた伴走支援や職業紹介を受ける

✓ 多様なステークホルダーとの連携は

シンガポールやドイツでは、多様なステークホルダーの連携が幅広い人々のリスクリングを支えている。日本では、厚労省、経産省、文部科学省(以下、文科省)の関係3省が「リカレント教育の推進に係る関係省庁連絡会議」を開催している。また、厚労省の教育訓練給付対象講座には、経産省認定の「第四次産業革命スキル習得講座」、文科省認定の「職業実践力育成プログラム」などが指定されている。

こうした中央省庁レベルでの連携に加え、地方レベルでの連携も進めている。厚労省では、職業訓練の地域ニーズの汲み取り、効果検証を行う場として各都道府県に地域職業能力開発促進協議会を設置。労働局、都道府県、教育訓練実施機関、労使団体、職業紹介事業者などが参加し、継続的に職業訓練の改善に取り組むという。「また、リカレント教育を提供する大学などにも参加してもら

い、その地域の学び直しに関する情報をシェアする場にもなっています」(松瀬氏)

一方、経産省の事業のように民間の事業者との協働が欠かせないものも多い。経産省の事業では、一次公募時点で51件の事業が採択された。「ビジネスを超えて、プログラムのなかに現場でのインターンを組み込むなど、非常に手間暇をかけてくれる事業者もいる」(金子氏)というが、すべての事業者にそうした熱量と責任を持ってもらうための連携が求められている。

地方企業の事業継続や成長産業の育成においても、地方の事業者との連携を重視して訪問してきたという。「今回のリスクリング事業は都市部だけでなく、日本全体への波及を目指しています。今後も事業者を通じて地方のニーズを汲み取っていくことが必要だと考えています」(金子氏)

✓ プロモーションによる施策の周知は

最後に、プロモーションによる施策の周知について聞いた。これに関しては、松瀬氏、金子氏ともに「これからの課題」と口を揃えながらも、それぞれに策を講じている。

厚労省では、先の「労使の協働」を促すための「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」の特設サイトの開設や、SNSの活用、シンポジウムの開催などを通じて施策の拡散に、経産省でもSNSなどを使った拡散に努めている。さらに事業者が事業のロゴを自由に使えるようにし、「事業者が独自に打つCMや広告宣伝を通じて、個人に伝わっていく」(金子氏)ことを期待しているという。

両省とも事例の蓄積の重要性にも言及する。「労使が協働して学び直しを進めている企業の事例を集めること」(松瀬氏)、「現状に危機感を持つ人、よりよいキャリア形成を目指す人がまず活用し、その成功事例を蓄積すること」(金子氏)によって、リスクリングに取り組む価値の浸透を目指す。「キャリア形成は人それぞれで、一人ひとりに向き合うことも重要ですが、それだけではスケールさせるのが困難です。自分に合うストーリーや、それを実現するサービスを見つけられるフローチャートや検索システムを作っていくことも必要かもしれません」(金子氏)

厚生労働省
人材開発政策担当参事官
松瀬貴裕氏



経済産業省
経済産業政策局産業人材課
課長補佐 *取材時
金子健一郎氏



デジタル領域で進むスキルの可視化

すべての人材の変革への受容性を高め 世界に劣後しない企業の基盤を作る

リスキング先進国では、現在から未来の人材に
求められるスキルの可視化の動きが顕著だ。

日本でも、デジタル領域では経産省とIPAが2022年に
「デジタルスキル標準(DSS)」を公開している。

目的と企業や個人の活用法をIPAに聞く。

DSSは、すべてのビジネスパーソンに向けた学習指針を定義する「DXリテラシー標準(DSS-L)」と、DXを推進する人材の役割と必要なスキルを定義する「DX推進スキル標準(DSS-P)」で構成されている(下図参照)。

策定の背景として、「日本企業でのDX推進と、それにおける人材の重要性が高まっていること」を、IPA デジタル人材センター人材プラットフォーム部の川北陽司氏は挙げる。「各国でデータやデジタル技術を活用した産業構造の転換が起きるなか、企業が競争優位を確立するため、あるいは劣後し

ないためには、業種を問わずすべての企業でDXを推進する必要があります。ところが、圧倒的にDXの素養や専門性を持った人材が足りない。こうした人材を育成・確保するための指針が求められていたのです」

変化のスピードが速い時代には、ビジネスの進め方の主流が、最初に仕様などを固めるウォーターフォール型から変化に柔軟に対応するアジャイル型に移ってきている。「そのため、DXを推進する専門性の高い人材のみならず、変革への受容性を高めるために全員が基本的なDXのリテラシーを身につけることを推進しています」

策定にあたっては、有識者による検討を重ねた。たとえばDSS-Pは、5つの人材類型それぞれで、各業界の有識者などその分野の専門的な知見を持

デジタルスキル標準の全体像

すべてのビジネスパーソン *経営者を含む

DXリテラシー標準

すべてのビジネスパーソンが身につけるべき
能力・スキルとして下記を定義

Why

DXの背景

DXの重要性を理解するために必要な、社会、顧客・ユーザー、競争環境の変化に関する知識を定義

What

DXで活用される
データ・技術

ビジネスの場で活用されているデータやデジタル技術に関する知識を定義

How

データ・技術の
利活用

ビジネスの場でデータやデジタル技術を利用する方法や、活用事例、留意点に関する知識を定義

マインド・スタンス

社会の変化のなかで新たな価値を生み出すために必要な意識・姿勢・行動を定義

出所：情報処理推進機構、経済産業省
「デジタルスキル標準 ver.1.1」(2023年8月)より
編集部作成

DXを推進する人材

DX推進スキル標準

DXを推進する5つの人材類型、そのロール(下記)と、
それぞれに必要なスキルリストから成り立つ

人材類型

ビジネス
アーキテクト

ロール

新規事業開発、既存事業の高度化、
社内業務の高度化・効率化

デザイナー

サービスデザイナー、
UX/UIデザイナー、
グラフィックデザイナー

データ
サイエンティスト

データビジネスストラテジスト、
データサイエンスプロフェッショナル、
データエンジニア

ソフトウェア
エンジニア

フロントエンドエンジニア、
バックエンドエンジニア、
クラウドエンジニア/SRE、
フィジカルコンピューティングエンジニア

サイバー
セキュリティ

サイバーセキュリティマネージャー、
サイバーセキュリティエンジニア

つ4~6人が集まり、各6回の検討会を経て策定した。「DXやリスクリングへの機運が高まるなか、政策としての推進が急務であったため、まずスピーディに世に出すことを目指しました。今後も最新のテクノロジーが次々と生まれるので、今後もそれに対応してアジャイルに改定を重ねていきます」

実際、2023年8月には、生成AIの適切な利用に必要なマインド・スタンスなどをDSS-Lに加えている。

魔法のツールではない 自社に合わせてカスタマイズを

詳細なスキルリストはIPAのWebサイトで確認してほしいが、掲載されているスキルの数は、より専門性の高いDSS-Pでも50程度と多くない。力を注いだのは、スキルの“解像度を下げる”ことだったという。すべての企業を対象とするからこそ、普遍性・汎用性を優先させた。「そのためそのまま適用すれば自社のDXが進むという“魔法のツール”にはなっていません。企業ごとに、属する産業、ビジョンや戦略によって自社にどのようなスキルが必要かを見極め、この基準をカスタマイズして使ってもらいたいと考えています」

個人の活用も視野に入れている。「企業での活用が進めば、自身の現在の仕事や目指す仕事に該当するロールを把握し、足りていないスキルを学ぶ、というように、個人のリスクリングの指針になります」

IPAでは、企業や個人の学習を促すために、デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX（デラックス）」を開設している。IPAの審査を経た400以上の講座があり、DSSに対応した講座が検索できるほか、個人向けの教育訓練給付金や企業向けの人材開発支援助成金への対応についても明記されている。

とはいえ、企業や個人への周知、活用にはハードルがある。SNSなどを通じて情報発信には努めているが、「危機感がなければ、なかなか人は学びません。“学びに着火”させるために何をすべきか

は、奥深い課題」(川北氏)だという。

それでも、デジタル領域はスキルの可視化・標準化で一歩先んじている。今後、デジタル以外の領域でどのように進めていくのかが私たちに問われている。

情報処理推進機構
デジタル人材センター
人材プラットフォーム部
スキルトランスフォーメーション
グループ 主幹

川北陽司氏



日本の課題は 施策の周知と 関係者の熱量

国が示す政策に呼応した施策のラインアップは存在するし、中央省庁を中心に全国の多様なステークホルダーと連携し、情報をシェアしてニーズを汲み取る努力をしていることは見えてきた。また、デジタル領域でのスキルの可視化・標準化は進んでいる。

そうしたなかでも、課題はいくつかありそうだ。1つは、**施策の周知**だ。国のビジョンや施策のラインアップは、まだまだ企業や一般の人々に知られていない。「笛吹けども踊らず」というが、そもそも笛の音が届いていないのだ。シンガポールやドイツで見た、街中での掲示やブースの設置、ドイツでのフライヤーの配布の事例のような、ある種食欲な広報の取り組みを検討する必要性があるのではないだろうか。

もう1点、私たちが注視していくべきは、**中央省庁の先にいるステークホルダーの熱量**だ。特に委託事業者が介在する場合、事業者が企業や個人とどれだけ真剣に向き合い、支援できるかが最終的に国全体の底上げや成長の実現を左右する。金子氏が述べたように熱量の高い事業者は確かにあるだろう。そうした熱をどれだけ全体で高めていけるかが鍵になる。

リスキリング迷子を脱却する 課題と乗り越え方

国や行政の施策の枠組みは整いながらも、
リスキリングが進まない。
そこにはどんな乗り越えるべき課題があるのか。
産業創出、教育、雇用システム、
人事制度や組織文化など、多様な視点から読み解く。



1 成長産業創出に結びつけるには

国や経営者が5年先の ビジョンを描きバックキャストで考える

DX先進国としてユニコーン企業を輩出する北欧諸国。
新産業の創出を促し、かつ人々の幸福度の高さを
維持できているのはなぜか。
北欧最大級のベンチャーキャピタルの
取締役も務める塩野誠氏に聞く。

北欧の国々がいち早く産業構造の転換を図り、
リスキリングを進めているのには理由があります。

第一に、国としての成長戦略を明確に打ち出し、
重点領域へのシフトを徹底的に推し進めたからです。
今、日本でも盛んにリスキリングの必要性が
叫ばれていますが、基本的に企業主導で進められ
ている印象があります。そのため、スキルを身に
つけた人が他社に移ることをよしとせず、産業間
の人材移動が進みにくい。対して北欧では、政府
がこの先向かうべき成長産業を示し、衰退産業か
らそこへの人材移動を主導してきた点が大きな違
いです。フィンランドでは、スマートフォン市場で
出遅れたノキアの衰退が国の経済危機を引き起こ
した「ノキアショック」を教訓に、国を挙げてのス

タートアップ投資に乗り出しました。行政サービス
の99%がオンラインで提供できるといわれるエスト
ニアでは、1990年代後半からインターネット技
術を取り入れ、電子政府化を進めました。

北欧諸国で、国が打ち出した戦略がしっかりと
機能するのも、政府と個人との距離が日本よりも
近いからだと思います。私自身フィンランドに暮ら
していた経験から感じるのは、政府への信頼感で
す。一人ひとりが主権者としての意識が高く、政
府は「お上」ではなく、「自分たち」の代表である
という感覚が強い。その根底にあるのは、危機感
にはかなりません。北欧諸国の多くは小国で市場
も小さく、地理的にはロシアのような大国と隣接し
ているため、「自ら動いて国際社会で存在感を示さ
なくては、自分たちを守れない」という恐怖を常に
感じています。「何もしないでいると生き残れない」
という意識が個人にまで浸透し、総じて新しい分
野に挑戦することに積極的です。

このような土壌の上に、挑戦を促す社会的な仕組みが整っていることも大きい。北欧の労働市場は流動性が高く、解雇規制も日本ほど厳しくありませんが、手厚い社会保障がセーフティネットとして働いています。職業訓練学校でのプログラムが豊富で充実しているうえに、トレーニングを受けている期間にも給付金がもらえたり、フィンランド語以外に英語で受講できるプログラムもあります。

そして何より、このスキルを身につければ年収がいくらアップする、この資格を取得すればこういう業界に転職できるなど、学んだ先の出口が明確に見えることが、学びへの意欲につながっています。だから、工事現場で重機を操作していた人が、1年半のトレーニングを受け、ソフトウェアエンジニアにジョブチェンジする、といったことが可能になっています。

リスクリングだけでは イノベーションは起きない

将来に向けた明確なビジョンを示すとともに、個人に対しては学んだ先に得られるものを保障する。企業主導でリスクリングに取り組むならば、北欧モデルを参考にして企業内の人材移動を推し進めることもできます。

大切なのは、バックキャストで物事を考えることです。今のように変化の激しい時代、10年先までは見通せなくても、5年先くらいの近い将来、世の中がどう変わり、自分たちがどうなりたいかという姿は描けるはず。ビジョンが描ければ、そのために必要な人材要件も明確になりますから、外部からどのような人材を採用し、内部の人材ではどのような人材を育てればいいのかも見えてくる。

このような判断ができるのは、経営者にほかなりません。本来、経営者は誰よりも変化に敏感で、好奇心を持って真っ先に新しいことに取り組んでいくべき人たちです。この変化に対して自社の事

業構成や組織体制をどうしていくのか、経営戦略が明確であれば、従業員に対しても、いつまでにこのスキルを身につければこういう仕事で活躍できるという出口を示すことが可能になります。

たとえば経営危機からの抜本的な構造改革を進めてきた日立製作所では、変革に連動して人事制度も刷新しています。不要な事業を思い切って売却する一方、グローバル共通の人事制度を導入してジョブ型へと舵を切り、伸びる事業への人材移動とリスクリングを進めてきました。この決断が遅きに失って苦境にあえぐ企業は少なくありません。

ただし、日本企業の取り組みを見ていると、リスクリングの推進=DXの実現という誤解があると感じます。DXとは、そもそもデジタルによる変革を意味する言葉です。デジタルを活用することによってイノベーションの創出、たとえばUberのようなまったく新しいライドヘイリングビジネスが登場することを指します。

これに対して、多くの日本企業が取り組んでいるのは、幅広い領域でデジタルのスキルや知識が求められるようになっていなか、リスクリングを通じて人材需要の高い領域に人を移動させようというものです。これは変革というより、デジタル改善と表現するほうが近い。言い換えれば、リスクリングに取り組みさえすれば、イノベーションが起こるわけではないのです。経営者があるべき未来を予見し、その未来に必要なリスクリングを行った結果として、デジタルによる変革が実現するのだと思います。

経営共創基盤
共同経営者（パートナー）
マネージングディレクター

塩野 誠氏

慶應義塾大学法学部卒、ワシントン大学ロースクール法学修士。国内外の企業や政府機関に対するコンサルティングやM&Aアドバイザー業務、企業投資などに従事。



② 教育と採用でスキルを評価する

3つの「ちゃんと」が実践できる組織 曖昧な概念から専門性とスキルへ

「スキルの定義ができていない」

「配置や処遇と連動していない」など

さまざまな課題が浮き彫りになっている

日本でのリスキリング。

普及を阻んでいる根本的な要因は何か。

それらを取り除くために必要な取り組みは何か。

東京大学大学院教育学研究科教授の

本田由紀氏に聞いた。

人々にリスキリングを促すには「ちゃんとスキルをつけ、ちゃんとスキルを発揮し、ちゃんと報いる」という3つの「ちゃんと」が噛み合うことが重要です。ところが日本は3つの「ちゃんと」が、過去から現在に至るまで全然できていないというのが実態です。最初の2つの「ちゃんと」ができていないことは、OECD（経済協力開発機構）の「Skills Strategy 2019」を見ても明らかです。これは「有効なスキルの形成」と「効率的活用」の状況を国際比較したもので、日本は若年層や成人の基礎的スキルの水準は高いものの、「成人教育に積極的に取り組む社会情勢」や「効率的な活用」に関する指標の多くがOECD平均を下回っています。

日本は、学校段階から職業教育が非常に低調です。企業も採用選考で、具体的なスキルではなく「人間力」や「主体性」「コミュニケーション能力」など担当者の「好み」にすぎないような非常に曖昧な概念を重視してきました。直近でこそリスキリングに取り組む企業もやや増えているかもしれませんが、バブル経済崩壊から最近に至るまでは学び直しを推奨しなければ、会社で費用を負担することにも消極的でした。仮に社員が新たにスキルを身につけても追加的な報酬を出すこともなく、搾取するかのように便利に使ってきたのです。

高度経済成長とともに浸透した 曖昧な職務遂行能力

なぜそうってしまったのか。1960年代までは職業高校が増設され、学科も多様化するなど職業教育を充実させる機運があったのですが、1970年代に入ると急増した団塊ジュニアの受け皿不足が問題となり、大都市を中心に各自治体は猛烈な勢いで普通科高校を作りました。普通科のほうが低コストで容易に作れたからですが、高校段階における職業教育がなげうたれてしまいました。

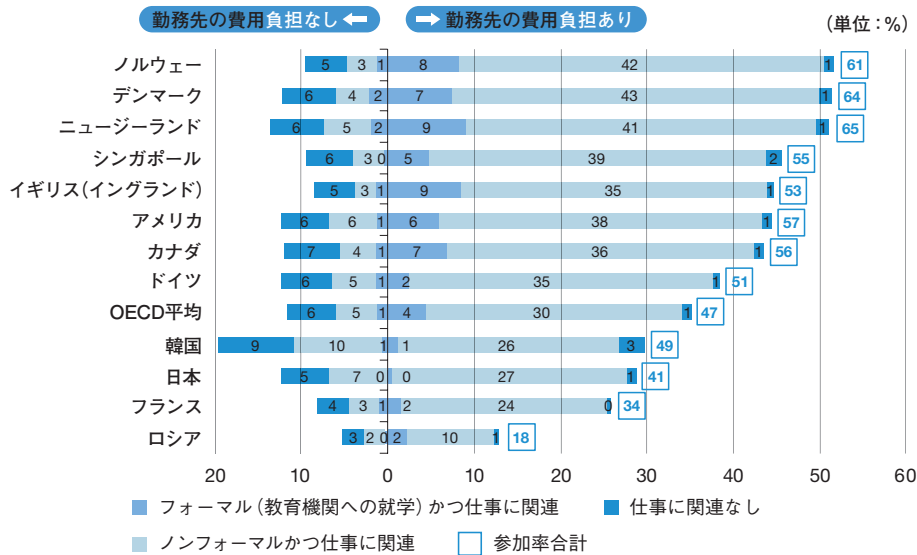
同じ頃、日本企業では職能給制度が一気に広がりました。それ以前、米国型の職務給制度が模索された時期もあったのですが、高度経済成長による急激な人手不足で頭数の確保が最優先となり、企業は職務と一人ひとりのスキルをマッチングさせる余裕がなくなったのです。

また、高校進学率の上昇とも相まって、同じ会社の高卒者のなかでも、もともと中卒者が多かったブルーカラー職に配置される人と、ホワイトカラー職に就けた人との間で大きな軋転が生じました。その不公平感をごまかし離職を防ぐということも、年功的な職能給制度が広がった要因の1つです。さらに忠誠心や協調性など職務と関連の薄い「態度」までをも「職務遂行能力」とみなし、競争させる仕組みが作られ、仕事とスキルの連関はますます希薄化していきました。

オイルショックを経て経済成長率が鈍化すると、労働組合は賃上げより雇用確保を優先し、政策もそれを後押しします。解雇せずに企業内で配置転換しながらジェネラリストを育てる「メンバーシップ型」の雇用慣行が定着し、1970年代後半から1980年代にかけては「日本的経営」の強みとして

目的と費用負担者別の学び直し参加率

出所：「世界の変容の中での日本の学び直しの課題」
 (本田由紀、労働政策研究・研修機構、2020年8月)
 ※本田氏がDesjardins(2020:30), Figure 2.7より
 作成したものを編集部改変



日本の「学び直しへの参加率」は41%と、OECD平均を下回る。「勤務先の費用負担あり」の学びが少ないのが特徴だ。

リスクリング迷子を脱却する課題と乗り越え方とは

もてはやされました。しかし、1990年代以降バブルが崩壊し、強さの源泉だった製造業も凋落、デジタルシフトといった世界的潮流にも日本は乗り遅れました。このとき、戦後の激動期に急場凌ぎで作られた雇用の仕組みや人の評価・配置のあり方を見直すチャンスでしたが、高度経済成長やバブル期の成功体験を忘れられなかった当時の経営層が、必要な変革を怠ったというのが私の見立てです。

学んだ内容や専門性に注目 採用の早期化も是正すべき

さて、リスクリングに話を戻すと、そのベースとして必要なのはジョブ型雇用です。個々のジョブに求められるスキルと報酬が明示されているので、希望する仕事に就くために今の自分に足りないスキルがわかり、それが学びのモチベーションになります。日本でリスクリングを定着させるには、ジョブ型の仕事を切り出し増やしていくことが不可欠です。それはすなわち、最初に述べた3つの「ちゃんと」を機能させるということにほかなりません。もちろん、一気にジョブ型に変えるのは難しいですが、手をつけるべきことをいくつか提示します。

まず企業は、ジョブディスクリプションを明確化することが可能な仕事からジョブ型に切り替えていくべきです。採用では曖昧な「人間力」や「コミュ力」ではなく、学んだ内容や専門性に目を向

け配属にも生かすことが、ジョブ型ににじり寄っていくことにつながります。採用の早期化も是正すべきです。なぜなら、多くの学生は大学や大学院での卒業研究・修士研究に取り組むなかで専門性を磨き、高度な分析・思考のスキルを身につけ大きく成長するのに、その時期より早く選考するのは、専門性・スキルの軽視にほかならないからです。「専門人材ほど採用を前倒し」などと言っている企業や政府は、論理矛盾に気づくべきです。

教育システムについては、高校における専門学科を拡充し、大学でも学びと仕事との接続をより高めていく必要があります。行政の役割も重要です。看護師や介護士、保育士、自動車整備士など、求められるスキルが明確で社会にとって必須であるにもかかわらず、人手不足が深刻な職種については、誰もが安価に学べるように公共職業訓練を充実させるべきです。資格取得者については一定の賃金水準を定め、労働条件も改善することが重要です。このように、それぞれができることを着実に積み上げていく以外、近道はありません。

東京大学大学院 教育学研究科教授

本田由紀氏

東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。博士(教育学)。日本労働研究機構研究員、東京大学社会科学研究所助教授などを経て、2008年より現職。専門は教育社会学。「教育の職業的意義」など著書多数。



3 働く人が学びを継続するには

「学び」を阻むコミユカ重視と日本型雇用 「本人任せ」ではなく仕組みづくりを

ビジネススキルからDXまで
幅広い分野の学習動画の配信を通じて
社会人の教育事業を展開するSchoo(スクー)。
日本発の教育プロバイダ事業者として、
日本のリスキリングの現状をどう見ているのか。
コンテンツの責任者であるCCO
(チーフコンテンツオフィサー)の
滝川麻衣子氏に聞いた。

日本でリスキリングが浸透しないのは終身雇用との相性の悪さが一因です。終身雇用が前提であれば、スキルアップをして転職でキャリアを重ねるより、目の前の仕事や数字を達成するほうが合理的と考えるのは当然です。

日本では一般的なメンバーシップ型雇用も、リスキリングの壁になっています。ジョブ型雇用であれば、各ジョブにスキルが紐づけられているのですが、メンバーシップ型では経理や法務などの一部のスキルを除いては、転職の際にも「どこでもなんとかうまくやる力」が重視されます。いわゆる「コミュニケーション力」重視が、これを象徴しているといえます。

「明日、辞令が出てでも対応できる力」を求めるのは日本型雇用が作り上げてきたカルチャーでもありますが、日本ではスキルセットに比べてコミュニケーション力が重視されすぎているともいえます。実際スクーの授業でいちばん見られているのが、法人利用でも個人利用でもコミュニケーションの授業なのです。

岸田政権が表明した「リスキリングに5年間で1兆円の支援」の具体施策にも違和感があります。たとえば経産省が2023年6月に始めた「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」(予算額753億円)では、助成を受けるには「キャリア相談」

「リスキリング」「転職支援」「フォローアップ」の4段階すべてを経ることが求められます。リスキリングより転職できたかどうかむしろポイントになっており、採択事業者も派遣会社や人材紹介エージェントが中心です。

加えて、この支援事業で想定されている「リスキリング」のなかには「データベーススペシャリスト」など難度の高い資格もあるものの、「ITパスポート」や「PCスキル基礎+ビジネスマナー」などもあり*、このスキルを学ばばどのような仕事に就けるのか曖昧です。非正規社員の正社員化や成長分野への労働移動を促進させたい意図はわかりませんが、企業内のリスキリングの定着にはつながらないと思います。

学びの継続には仕組みづくりと 「中長期的なキャリア像」

スクーのサービスの導入企業は、リテンション(離職対策)や採用強化、福利厚生の一部という側面も含めて、人的資本経営の一環としての社員への投資と考えている企業が多いです。ただ残念ながら、現状はまだ「導入後は本人任せ」というケースも少なくありません。

社内で「学び」が定着せず、新たな職能や今と異なるスキルを獲得する「リスキリング」まで至らないのはいくつか要因が挙げられます。

本来リスキリングとは、経営戦略に紐づけられていることが重要です。そうでなければリスキリングを推進したい人事部門と現場の管理職との間で、社員の学びに対する共通認識がなく、現場から「リスキリングの時間を与えるなら目標を下げてくれ」「就業時間に動画を見るのはどうなのか」という声が上がりがちだからです。

企業が社員に提供するオンライン学習は、「導入後は本人任せ」であることが多い。学び定着のための施策が必要だ。



教育事業者としては、まず継続的に学び続ける仕組みづくりが大事だと考えています。私たちのユーザーデータからも、人は教育コンテンツだけ与えられても勉強を続けられないことは明らかです。戦略的に学習のステップを用意して仕組みや環境で支援することが必要です。

スクーの法人を担当する事業部にも、企業側から「何を社員に学んでもらえばいいかわからない」という声が届いていました。そのため、たとえばデジタルに関するスキルであれば、デジタルツールの使い方など基礎的な内容を含む「デジタル人材育成」と、より専門的なスキルを身につける「DX人材育成」、若手社員を対象とした「次世代リーダー研修」と、企業からのニーズの高いスキルに基づいてカリキュラムを編成し直しました。DX人材育成については、経産省とIPAが示している「デジタルスキル標準(DSS)」などに基づいてカリキュラムを設計しています。

私も参加したリクルートワークス研究所「学習を阻害する職場の研究」プロジェクトでは、社員が学び続ける条件の1つが、中長期のキャリア形成を促す職場かどうかだとわかりました。そのためにも上司との1on1などを通じ、社員一人ひとりに対して、組織がキャリア展望を踏まえた学ぶ環境を支援することも重要です。さらに学ぶ仲間やコミュニティがあるかどうか。大企業が企業内大学を設けるなど、人との関わりのなかで学ばせる仕組みも注目されています。

会社選びで重視される「成長」 転職を覚悟しても人材投資を

スクーでも企業や個人のユーザーに向けた中長期のキャリア形成とコミュニティづくりに関する新

たなサービスを考えています。

たとえば、法人向けには「生成AIをマーケティングに応用できる人材を育成したい」など経営戦略の一部となるように使ってもらい、個人向けには、身につけたスキルに応じた転職先や副業を紹介するなどキャリアと学びを結びつけます。これまでより少し高価格を想定していますが、リスクリングの必要性が理解され受け入れられるようになっていくでしょう。

日本は世界で最も速いスピードで人口減少が進み、今後ますます人材採用が厳しくなり、結果的にリスクリングがもっと注目されるでしょう。企業は社員に仕事だけでなく、キャリア形成まで踏まえたリスクリングの機会を与えることが人材獲得の競争力に直結します。既に若い世代では、年収以上にキャリアビジョンを重視して転職しているとの調査結果もあり、「成長できるか」が会社選びで優先されています。会社側は転職を覚悟してでも、人材に投資しなければ、求職者から選ばれない時代になるでしょう。

*経済産業省Webサイト「リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業について」(経済産業政策局産業人材課、2023年6月)

Schoo 執行役員 CCO

滝川麻衣子氏

大学卒業後、産経新聞社に入社し、2006年から東京本社経済部記者。2017年からBusiness Insider Japanの立ち上げに参画、記者・編集者、副編集長を務め、働き方や生き方をテーマに取材。2021年12月Schooに入社。2022年3月から現職。



現状の雇用システムや組織のありようではリスクリングが進みにくい。ジョブ型を選択するにせよ、しないにせよ、あらためて議論が必要だ。



4 雇用システムとリスクリングの関わりは

デジタル技術の普及が ジョブ型への転換を加速させる

人事データを活用した実証研究を行い、企業の現場にも詳しい
大湾秀雄氏は、DX時代のリスクリングをうまく進めていくためには
ジョブ型への転換が欠かせないという。その背景と現状、今後の進め方を聞く。

近年のテクノロジーの進化は、人事や組織のあり方に大きな影響を与えています。この動きは、職場にパソコンが導入された1980～90年代とは様相が異なります。当時、なくなったのは記録作業を行う事務補助職が主です。現在進んでいるDXは、さまざまな職種でこれまで積み上げてきた既存スキルの陳腐化をもたらすので、多くの個人をリスクリングして職種転換させる必要が生じます。たとえば、社内の情報収集能力は古参社員の価値を高めていましたが、生成AIの登場によってそうしたスキルの価値は低下し、情報収集にかける時間は大きく減り、より付加価値の高い業務に人材がシフトしていくでしょう。

ジョブ型への移行は ジョブを定義するだけで終わらない

このように会社のなかのスキル構成が大きく変わっていくわけですから、これまでのように年功的に賃金が決まる日本の雇用システムを維持していくのは難しくなってくる。この流れに対応しようとする、必然的に、日本でもジョブ型雇用への転換が進んでいくと考えています。

早稲田大学
政治経済学術院教授

大湾秀雄氏

スタンフォード大学経営大学院博士、東京大学社会科学研究所教授などを経て2018年から現職。経済産業研究所ファカルティフェローも務める。専門は人事経済学、組織経済学など。



ジョブ型雇用は、市場メカニズムを活用して適材適所を図る試みですが、3つの柱が必要です。それが、職の標準化、人事の分権化、自律的なキャリア形成です。

職の標準化とは、職種ごとの業務の内容とスキル要件を定義すること。つまり、ジョブディスクリプションを作ることです。日本企業では職の境界が曖昧で、同じ職種、同じ役職でも人によって職務の内容が変わることが当たり前でした。職の標準化によって、生産性に依りて給料が決められるようになり、社員の希望と現場のニーズとのマッチングもしやすくなります。

さらに、個人のキャリアが多様化し、求められるスキルが大きく変容しているなかで、人事部が集権的に人材配置を行うには限界があります。スキルと仕事のマッチングの効率を高めていくという意味でも、人事の分権化を進めていくべきでしょう。どんなスキルが必要かいちばんよくわかっている現場のマネージャーが、採用や育成に取り組んでいくほうが合理的です。

同時に、従業員の自律的なキャリア形成を促していく。社内公募制度やフリーエージェント制度など、異動先を自分で選べる機会があれば、自分は何をやりたいのか真剣に考えるようになり、学び直しの意欲も高まるでしょう。

ジョブ型の土台の上に リスクリングを回していく

そして、これらをサポートするのが人事の役割



になります。職務を定義したうえで、タレントマネジメントのデータベースを整備し、現場が求める候補者をすぐに抽出できるようにする。従業員に対しても、社内にどのような職があり、将来どのような職が伸びていくのか、そのために何のスキルを身につけなければいけないのか、未来図を示しながらキャリア形成を支援する。この3つの柱が揃い、ジョブ型雇用の土台ができてはじめて、リスキリングをうまく回していくことができるのです。

言い換えれば、リスキリングは決して容易にはいかないということです。米国の調査でも、多くの企業がリスキリングを進めるなかで人事制度の見直しなど抜本的な改革に取り組んでいます。移行期にある日本では、成果が出るまでにもう少し時間がかかるでしょう。それでも3つの柱を着実

に積み上げることが重要です。

電通では数年前に「人財の見える化プロジェクト」を立ち上げて、ピープルアナリティクスを取り入れたスキルの標準化を進めています。ソニーでは、社内募集制度をはじめとして自分で異動先を選べる仕組みを複数用意しており、これらをうまく組み合わせることによって職とスキルのマッチングを実現しています。まずはこうした制度を拡充し、自分で選ぶ経験を積み重ねていくことがキャリアオーナーシップの形成につながっていくはずです。

労働市場全体の問題でいえば、職が保障されすぎていることの弊害も考えるべきです。従業員にとっては、職を失うのではないかと、処遇が悪化するのではないかとという危機感が、リスキリングへの意欲につながります。これだけ急激な技術変化が起きているなか、企業としてもリスキリングで対応できない部分については、人材の入れ替えも必要になるでしょう。そもそも会社都合で異動配置するのではなく、現場のニーズや本人のキャリア志向を重視して異動させるということは、職務ごとの需給のミスマッチが起これば、その調整を外部労働市場を通じて行う必要が生じます。法制度の面でも、解雇の金銭補償ルールの整備など、健全な人材獲得競争ができる環境を整えていくことも大切だと思います。

学び直しの最大の動機づけは安心感 雇用を吸収する成長産業のなさが課題

リスキリングとジョブ型に関して、もう1つの考え方を紹介する。労働経済学者の阿部正浩氏は、ジョブ型を進めると人材育成面での懸念もあるというのだ。

職務内容を限定しない日本的な雇用システムは、専門性の高いDX人材の育成などリスキリングを進めていくうえで不都合が多いという話をよく耳にします。「だからこそジョブ型雇用に移行すべき」という機運が生まれていますが、「ジョブ型にすること＝リスキリングがうまくいく」という図式は成

り立たないと私は考えています。

確実に投資を回収できるかが 動機づけにつながる

たとえば、リスキリングが進んでいるといわれるドイツの最大の特徴は、職業別労働市場です。歴史的にギルドから発展した産業別や職業別労働組合が健在で、正式な職業資格を取得しなければ、その職に就くことができません。もちろん内部での競争はあるものの、自由に新規参入できる市場ではないため、一度資格を取って労働市場に入れたら、ある程度、職の安定を見込むことができます。自分のキャリアを築くうえで、資格を取ることにインセンティブが非常に高いので、誰もが積極的に教育訓練を受けにいくわけです。個人の立場で考えると、リスキリングに取り組むのは自分への投資です。その先のキャリアが確実に保障されるのであれば能力開発にも熱が入りますが、雇用や賃金の安定に結びつくかどうかかわらなくなったら、わざわざ投資する気持ちにはならないでしょう。

これは企業の立場から見ても同様です。ジョブ型に転換し、労働市場が流動化していくと、企業としても人材育成投資への意欲が高まりません。せっかく人材を育てても他社に転職されてしまえば投資を回収できないからです。

今、日本でいわれているジョブ型雇用のポイントは、職務内容を規定し、必要なスキルを明確にするということです。確かに何を学ばばいいか見えるようになれば、リスキリングへの動機づけにつながるかもしれませんが、肝心の投資回収の確実性についてはまったく考慮されていません。ジョブ型の導入は労働移動の促進とセットで語られることが多いのですが、投資回収の確実性を考えると、人材の流動化が進むことは、むしろ人材育成が後退するのではないかと私は懸念しています。

内部労働市場のなかでも できることは少なくない

もちろん外部労働市場の活性化は必要です。し

かし、人材の流動化に関していえば、重要なのはその中身だと考えています。生産性の低い分野から生産性の高い分野へ労働移動が進むのであれば望ましいのですが、では今の日本に、生産性が高く賃金も高い成長産業が生まれているのかという問題があります。実際、雇用吸収力が際立つのは医療や介護などの人手に頼る産業が中心で、生産性が低いいため賃金も上がりません。雇用吸収力の高い、新たな成長産業が生み出されて、そのうえで労働移動を促せるならともかく、残念ながら現状はそうなっていません。

では、こうした状況下でリスキリングをいかに進めていけばいいのかを考えると、企業内での配置転換など、内部労働市場のなかで雇用を保障しながら取り組んでいくのが、現実的ではないかと考えます。1990年代にも、ある電機メーカーが工場の閉鎖に伴い、そこで働いていた従業員に対して、SEに転身するか早期退職するかを選択肢を提示したところ、教育訓練を受けてSEに転身した人が非常に多かったという例があります。社内にどのような仕事があり、それにはどのようなスキルが必要で、どのような教育訓練が用意されているのかを従業員に示して、自分のキャリアを選んでもらうことは、ジョブ型に転換しなくてもできるはずでした。

取り掛かりとして、企業内で成長領域への異動を支援したり、生産性に応じて賃金のメリハリをつけたりするなどの施策を進めてもよいでしょう。ある程度キャリアを保障しながら、一人ひとりが安心感を持って新しい領域に挑戦できるようにすることが、リスキリング成功の鍵になると思います。

中央大学 経済学部教授

阿部正浩氏

慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。電力中央研究所、一橋大学経済研究所、獨協大学経済学部を経て、2013年から現職。専門は労働経済学、計量経済学、経済政策。



5 日本企業の組織的課題とは

“世界で最も学ばない”日本人と “学ばせたくない”組織の 共犯関係を解消せよ

変化の波に直面しながら、従業員の
リスキリングが進まない組織の要因とは何か。

『リスキリングは経営課題

日本企業の「学びとキャリア」考』著者の

小林祐児氏と、リクルートワークス研究所で

リスキリングの研究を進めてきた

大嶋寧子がその要因と対策を考える。

小林：リスキリング以前に、そもそも日本人の「学ばなさ」に危機感を持っています。世界18カ国・地域を対象とした「グローバル就業実態・成長意識調査」（2022年・パーソル総合研究所）では、社外学習・自己啓発を「何もやっていない」人の割合は、全体平均18%に対して、日本は52.6%と突出しています。

大嶋：それは衝撃的な数字ですが、必ずしも学ばたくないわけではありません。

2022年、1万人の就業者・就業希望者を対象に実施した調査では、非デジタル職の就業者の約4割が「デジタルスキルの学び直しに関心がある」と回答しました。ただ「現在」学んでいる人は正社員でも約4%と少なく、学習意欲のある層を行動につなげる機会創出が重要です。

小林：日本では企業主導型ジョブローテーションが主流で、配属先でOJT研修を受ける。これも本来は「学び直し」です。ただ問題は、職場における経験学習に偏っており、配属後に上司や先輩から「過去のやり方」を学ぶため、将来の変化に対応しづらいことです。

もともと企業主導型ジョブローテーションは、主体的な学びと相性が悪い。「仕事は運次第」という意識がリスキリングに負の影響を与えているという調査もあります。3年後、どこに配属されるかわからないのに、専門知識を学ぶインセンティブは

パーソル総合研究所
上席主任研究員

小林祐児氏

NHK 放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年入社。上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。近著に『リスキリングは経営課題 日本企業の「学びとキャリア」考』。



リクルートワークス研究所
主任研究員

大嶋 寧子

東京大学大学院農学生命科学研究科修了後、民間シンクタンク（雇用政策・家族政策等の調査研究）、外務省経済局（OECDに関わる成長調整等）などを経て現職。東京大学大学院経済学研究科博士後期課程在学中。

働きにくい。学びの主体性が発生しないメカニズムが内包されています。

人材投資額も低下の一途です。この30年間、我々は非正規雇用を増やし、人件費を抑制することでデフレ社会を乗り越えてきました。「学びたくない」従業員と「学ばせたくない」企業の「共犯関係」といえます。

「個の力への過剰な期待」からは進まない

大嶋：日本独自の課題として、企業主導のリスクリングと個人主導の学び直しが混同されている「ねじれの構造」があるように思います。

リスクリングは本来「手段の手段」です。顧客ニーズの実現や課題解決の手段としてDXやGXがあり、それを人材面で実現する手段がリスクリングです。しかし本来の目的もわからず、学んだ結果、昇進・昇格にどうリンクするのか示されないまま、学習機会だけが与えられても人は学びません。政策も同様で、「何のために学ぶのか」が不明瞭なまま、カリキュラムと助成を与えれば自主的に学ぶという考えで運営されているものも少なくありません。

小林：「個の力」への過剰な期待があるんです。人材開発の方法論が、事業計画から必要とされるスキルを逆算し要員補充するような20世紀の「工場

モデル」型からいまだに脱却できていないと感じます。工場モデルでは、個の自主性と多様性を尊重し、機会や環境を整えれば、従業員は自律的にキャリアを形成するという考え方があります。

しかし本当に個は自律しているのか。会社や家族という伝統的な共同体の存在感が低下したことで、結果的に個が浮上したにすぎず、いわば「繰り上げ当選」のような状態なのです。

大嶋：個人の自律的なキャリア形成は10年単位で取り組む必要がある中長期の課題ですが、リスクリングは数年単位で結果を出すことが求められる緊急性の高い課題です。時間軸の異なる話が混同されてきたことも問題です。

他者の存在が学びを加速させる

小林：「個の力」への過剰期待から脱却する打ち手の1つは、学びの共同体化です。日本人が勤勉とされ、世界上位の学力を誇っていたのは、学びにおける他者の同調圧力が強い風土があったから。学校の教室でも必ず他者の存在があり、模倣や動機づけを通じて、ともに学んできました。近年話題の人的資本も、その蓄積には社会関係資本が密接に関連していることがわかっています。

個々の内面に点火すれば、おのずと燃えるからこそ内発的動機が重要というのは「ろうそく型」動機づけです。今必要なのは「炭火型」ではないでしょうか。炭に熱が伝播していくように、他者との関わりから「もらい火」的に学びの動機を高めるのが本来の姿です。

社縁のような社会関係資本が希薄化するなか、人がつながる場をどう設計するか。企業内大学やピアカウンセリング、また近年注目されている越境学習なども選択肢の1つです。カリキュラムの充実も重要ですが、他者の存在を設計することで、学びの成果が数倍にもなります。

大嶋：たとえば佐賀県が実施する就業者・求職者向けプログラミング講座は、8割の参加者が全123時間のコースを修了していますが、これはSlackなどに参加者のコミュニティがあり、県の担当者が



「学びの共同体化によって
「もらい火」的に動機を高める

言語化されていないもやもやを共有できる組織づくりを



細やかに支援していることが大きいです。きちんと機会とコミュニティを作れば学ぶという好例です。

一方、企業が従業員に行うリスクリングは、企業の都合であり、従業員にとっては苦痛である。この前提から入ることが大事だと思います。

成功している中小企業では、まず経営者が学ぶ姿を見せたり、従業員の困りごとを解決するデジタルツールを優先して導入したりすることで、価値を実感でき、「もっと学びたい」というマインドを醸成しています。社員同士が学びを共有する事例もあります。学ぶ文化の醸成には時間がかかります。「美味しいワインは1年ではできない」という言葉が印象的でした。

組織に埋め込まれた 変化抑制のメカニズム

小林: 多くの企業では逆で、勉強していても隠そうとします。意識高い系に思われたくないし、「転職でもするの？」と裏切り者扱いされたくない。明日から日本人が学ぶようになる唯一の方法は、「自分以外の全員が学んでいる」状況を作ることでしょ。他者の学びの可視化、課題図書の設定など、同調圧力の強さをリスクリングに応用する。そのうえで、学ばないことも選択肢としておく。

ただ同調圧力は諸刃の剣で、変化の抑制にもつながります。学んだことを業務変革に生かそうとすると同僚や上司を説得しなければいけない。結果的にそれを面倒と感じて、学びを生かさず通常業務に戻る。チームワークを重視する相互依存性の強い組織ほど、変化抑制意識が高いことがわかっています。

打ち手としては、「変化報酬」型と「挑戦共有」型の施策があります。前者は、ポストや金銭など報酬を用意することですが、継続性がない。後者は、変化を起こすことをよしとする文化の共有です。

大嶋: リスクリングで、もう1つ重要な視点は、柔らかな問題意識を共有できるコミュニティの有無です。完全には言語化されていないもやもやの段階で、それを受け止め、対話につなげている組織

では、自発的な変革が起こりやすいことがわかっています。

ミドルシニアのリスクリングを どう考えるか

大嶋: 日本企業の課題の1つはミドルシニアへのリスクリングです。研究では世代により効果的な学習方法が異なることが指摘されていますが、これを考慮しない企業が多いのではないのでしょうか。プログラミング言語を使わないノーコード開発も普及しつつあり、「DX＝難しいもの」という発想からの切り替えも必要です。

小林: ミドルシニアには、2つの時間軸が必要です。短期的には、目標管理制度(MBO)などにおいて、成果目標と行動目標に加えて学びを目標に入れることも有効でしょう。いわば北風型の施策ですが、短期的には効果的でも持続性に欠けます。1度のリスクリングで済むならともかく、加速する変化に対応できる組織を作るには、時間をかけて学び続ける文化を醸成する必要があります。

「学ぶ」だけでなく「教える」役割を担ってもらうことも考えられます。具体的には企業内大学の講師などです。

大嶋: まさに「次世代育成姿勢(ジェネラビリティ)」ですね。働く喜びに加え育てる喜びを働く価値のなかに組み入れることが大切です。

日本でのリスキリングの萌芽を追う

課題山積の日本社会にあっても、独自の努力とパッションでリスキリングを前に進める企業や連携プロジェクトを紹介する。



半歩先行く企業のリスキングプログラム

日立製作所 気づき、考え、行動する ジョブ型マネジメントで学びを促す

日立製作所は2024年までに、デジタル人財を全世界で9万7000人まで増やす計画を打ち出した。ジョブ型の人財マネジメントを通じて、社員が必要なスキルに「気づき」、習得方法を「考え」、実際に「行動する」仕組みを作ることで、学びを促している。

「デジタル人財育成は、事業成長が起点となっています」と、人財統括本部の小澤由加理氏は話す。売上高の年平均成長率5～7%といった目標を達成するには、ハードからサービスへとシフトする顧客ニーズに応えなければならない。たとえば鉄道事業1つとつても、故障しない車両を売るモデルから、安全性の高い車両を運行システムと合わせてリースするなどして、顧客のアセットを軽くするビジネスモデルへと転換しつつあるという。「変化に対応するためには、デジタルスキルであるITとOT（制御・運用技術）、そしてビジネスを統合できる人財を増やすことが最重要課題なのです」と、日立アカデミーの松田欣浩氏は説明する。

育成計画にはデータサイエンティストなどの専門職だけでなく、モノづくりの現場でDXに取り組める人財も含まれている。「現場の人財は、顧客の課題解決の直接の担い手です。彼らは専門家になる必要はないものの、今や顧客のニーズに対応するには、テクノロジーが不可欠。手持ちのスキルにデジタルの知識を追加するアップスキリングも進めています」（松田氏）

リスキリング、アップスキリングには、まずリテラシーという「土台」を作る必要がある。こうした考えから、2020年度には国内全従業員に、eラーニングの「デジタルリテラシーエクササイズ」も提供し始めた。4つのステップでデジタルの基礎を身につけてもらうコースで、ステップ1は受講必須、ステップ2～4は推奨としている。全ステップを終えた後、専門的・実践的なスキル習得のコースに進むこともできる。

デジタル領域に限らず組織全体の「学び」の推進力となっているのが、順次導入してきたジョブ型人財マネジメントだ。450のポジションについて標準ジョブディスクリプション(標準JD)を作り、各職場の特性に合わせた「個別JD」へと細分化した。各ポジションに求められる能力を個別JDで可視化し、従業員が自分に足りないスキルに「気づき」、それを学ぼうと「考え」、習得に向け「行動する」ことを促す。

「ジョブ型人財マネジメントの狙いは、自律的な人財と組織・文化を作ることです」(小澤氏)

のべ3万人がデジタル研修を受講 社員が学びをカスタマイズ

同社では2022年度、のべ3万人がデジタル関連の研修を受講した。2022年10月からは、全従業員に「学び放題」のeラーニングを提供するプラットフォーム「LXP」も導入した。自分の学びたいスキルを登録すると、AIが習得に最適なコンテンツを推薦してくれる仕組みだ。

LXPには社内研修のほか、オンライン学習プラットフォームのLinkedIn Learningのコンテンツや推奨するWeb記事、書籍なども掲載。3分程度の動画や30秒~1分で読める記事も多い。すき間時間で学びたい、明日使う資料を改善する方法を手早く知りたい、といったニーズにも対応し、社員自身が学びをカスタマイズできるようにしている。

「今後はデジタル人財に限らず、グリーンエネルギーの分野などでも新たなスキルが必要になるでしょう。社員にはいかなる変化にも対応できるよう、新しいことを前向きに学び続ける力を身につけて

もらうことが大事なのです」(小澤氏)

管理職の意識改革に注力 学び合いの仕組みも必要

マネジャー層の意識改革にも注力している。

管理職世代は、集団研修による一律的な育成手法になじんできただけに、個別の育成に違和感を覚える人も少なくない。「スキルをつけたら他部署に異動してしまうかも……」という思いがよぎるのも、上司の常だ。このため、マネジャーをサポートするための専門サイトを設け、不安の解消や必要な心構えの共有などに努めている。

「管理職には、従来の一律的な育成とは違う方法で部下を育てる必要があること、人財を過剰に抱え込もうとせず、部署の魅力を高めて人財を集めるよう心がけてほしいことを繰り返し伝えていきます。ただ全員が同じ方向を向いているとはいえ、引き続きメッセージを発信する必要があります」と、小澤氏は語る。

「単にプラットフォームを入れれば、自分から学んでくれるわけでもない」(松田氏)という課題に対しては、社員の関心を喚起するため、映画のようなティザー動画や、操作方法をすぐに習得できるマニュアルなど、さまざまな学ぶ「きっかけづくり」を用意している。

LXPでは、各従業員の学習履歴が公開され、ロールモデルにしている先輩・上司などが何のコンテンツを受講したか知ることできる。「社員がお互いを触発しながら学び合える環境を整え、組織全体へと学ぶ文化を拡大していきたいと考えています」(松田氏)

*日立製作所の表記に則り、「人材」を「人財」と表記しています。



日立アカデミー 事業戦略本部
松田欣浩氏



人財統括本部グローバル人財開発部
小澤由加理氏

アフラック生命保険

成長の起点となる“いつ何を学ぶか” 社員の主体性に期待

アフラック生命保険は、どんなキャリアを目指すのか、
そのために必要なスキルや実務経験をいつ、
どのように身につけるかなどを、
社員自ら決められる組織を作り出そうとしている。
自発的意思こそ生産性向上の起点になる、
という認識からだ。

日本企業の多くは従来、「次の職位に進むにはこの資格が必要」「課長昇進にはTOEIC何点以上」など、昇進・昇格の条件としてさまざまな資格要件を求めてきた。過去にはアフラックも、こうした企業の1つだったという。

社員の主体性に火をつける 1400種類のJDを作成

しかし、人事制度改革を牽引してきた執行役員の伊藤道博氏は、「会社から学びを押しつけられれば、社員は言われたことだけ学ばばいい、と思うようになります。それでは時代に合ったスキルも身につかず、組織としての競争力も生み出しません」と強調する。

「社員がキャリアの主導権を握り、自発的意思で

スキルを身につけようとしてこそ、学びへの主体的なコミットが生まれる。その結果、組織の『人財力』や生産性も高まるのです」

2021年1月に役員・管理職へ、翌年1月に全社員に対して職務等級制度、いわゆるジョブ型マネジメントを導入したのも、社員の「主体性に火をつける」ためだった。

同社の職務等級制度の特徴は、約1400ものポストについて職務記述書(JD)を作成し、そのすべてを公表していることだ。一般社員に関してはある程度共通化されているが、管理職以上には基本的に、一つひとつのポストに異なるJDが作られ、社長のJDもある。

「JDを『職務等級を決めるツール』とみなす企業もあります。しかし当社では、各ポストに必要な経験やスキルセットを細かく定めることが、具体的に何を学ぶべきかという気づきを社員に与えると考えています。それは、キャリア自律の第一歩なの



同社では、顧客エンゲージメントの向上や商品・サービスの提供スピードの向上など、従来の機能別の組織の枠組みを超えて、機能横断チームを組成し活動できる「アジャイル型」の働き方を推進する。その拠点となるのが、本社に設置されたアジャイルベースだ。スキルの獲得と実践で試行錯誤できる場が両輪となってビジネスの変革を促す。

です」

JDを明示することで、社員の多くは目指すポストのスキルセットを参照し、自分には何のスキルや業務経験が不足しているかを「棚卸し」し始める。足りない要素が見えてくれば、それを身につけるためにいつ、どのようなスキル・知識を習得するかという道筋についても、おのずと考えるようになる。同社では、この道筋を言語化するツールとして「キャリア開発計画書(CDP)」を用意している。

9割がキャリア自律を意識 学ぶ費用を最大10万円支援

CDPの作成は強制ではなく任意だが、約1年で5割ほどの社員が計画書を作成し、4割は作成の意思を示した。社員からは「CDPを書きたいが、何を学ぶべきか決められない」「将来目指す姿がまだ見えてこない」といった悩みや戸惑いの声も上がっているというが、それも前向きな変化の1つだと、伊藤氏は捉えている。

「大切なのは、自分の将来ありたい姿を考えることで、その過程で迷ったり、もやもやしたりしてもいい。社員の9割が、程度の差はあれ『自らキャリアを決める』という意識を持つようになったことは、人財力の底上げが始まっていることの表れだと考えています」

キャリア自律への意識づけと、両輪で取り組んでいるのが、学びに向かう社員へ多様なサポートを提供することだ。CDPが起点になると特に「パーソナライズされた育成」が必要だという考えから、社外でのビジネススクールや資格取得など自由に活用できる費用を年間最大10万円まで支援する制度も設けている。「社会人大学院の授業に間に合うよう、夕方早めに退勤したい」といった要望にも、コアタイムなしのスーパーフレックスなどで対応している。同時に社内でも、目指すキャリアに必要な実務経験を積めるよう、ジョブポスティング(社内公募)制度の拡充などを進めている。

上司の関与が不可欠 部下育成が評価基準に

伊藤氏はまた「上司であるマネジャーが関わらないと、自発的な学びはうまく機能しない」とも指摘する。CDPも通常は、1on1などで上司のアドバイスを受けながら作成する。

通学や講座受講の際に、同僚に迷惑がかからないよう業務を調整するにも、上司の関与は欠かせない。また上司に目指すキャリアや積みたい業務経験を伝えていけば、成長に結びつきそうな仕事にアサインされる可能性も生まれる。

「スキルの7割は経験によって培われるといわれ、上司にどのような業務をアサインしてもらうかは、キャリア実現の重要なファクターです。業務終了後に上司と振り返りを行い、PDCAサイクルを回すことも、本人の成長を促します」

部下の学びを上司が支える、という関係性を作るため、マネジャーには研修などを通じて「なぜ主体的なキャリア形成が必要か」「なぜ個別の育成が重要か」を繰り返し伝えているという。管理職の人事評価にも「部下の育成」を基準の1つとして加えている。

約3割をDX人財に 人的投資を支える「信念」

人事制度改革にあたっては社員から「絶対にキャリアアップを目指さなければいけないのか」という問い合わせもあったという。伊藤氏は、昇進を目指さずとも現場で顧客と向き合っていたい、と考える社員も「大切にすべき人財」だと強調しつつも、「ポストにとどまることと、安住することは違う。社会の変化で業務が刻々と変わるなか、たとえ同じポストで働き続けるにしても、今の時代に何かが必要か考え学び続ける必要はあります」。

社員主導のキャリア形成を推進する同社だが、デジタルの領域に関しては「2024年末までに社員

の約3割をDX人財にする」という経営目標を設定し、会社主導で戦略的に育成している。

育成にあたっては、本人の希望や上司の推薦などによって段階的に約1500人の対象者を選出。開発などを担う「テック人財」に加え、営業や契約サービス部門などの社員を「ハイブリッド人財」として養成しようとしている。

「これからは現場の社員にも、テクノロジーの基礎知識やデザイン思考が必要。これらを活用して顧客にデジタル技術を通じた課題解決策を提案し、テック人財と共通言語でやりとりしながらそれを実現していくことが求められます」

トレーニングの内容も、プロのコーチがついてデータ分析などを学んだり、新しいデジタルツールを考え上司へプレゼンテーションしたりと、演習形式のプログラムが主体になっているという。「ビジネスの変革には、うわべだけではない本当に使

えるスキルが必要なのです」

1500人もの社員に、こうした手厚い研修を実施するのは、「手間もお金もかかる」（伊藤氏）という。人財育成に投資をしても、利益率が上昇する、といった目に見える成果を実測するのは極めて難しい。「当社は、人財育成と短期的なアウトカムを結びつけようとは考えていません。当社の人的資本投資を支えているのは、社員を育てれば、社員も会社の期待に応え、その結果業績も伸び、顧客の負託にも応えられるという『信念』なのです」

*アフラックの表記に則り、「人材」を「人財」と表記しています。



執行役員
伊藤道博氏

アズビル

企業戦略に「学習」を掲げ、人材育成を社内アカデミーと事業部両輪で実施

計測・制御機器製造のアズビルは、人財育成の専門部署に加えて、各事業部内にも教育委員会を置き、きめ細かい学びを提供している。かつて多くの社員が大規模な人事異動によってリスキングを経験したことも、「学ばなければ」という危機感の醸成につながったという。

アズビルは2012年、「学習する企業体」という経営方針を掲げ、人事部から独立した人財育成の専門部署として「アズビル・アカデミー」を設置した。アカデミーに加えて、ビルディングオートメーショ

ン事業と工場・プラントのオートメーション事業という2つの主力事業部内にも人財育成の仕組みがあるほか、技術開発に関しては、教育を担う委員会を置いている。さらに2022年からは「全社員をDX人財にする」との目標を掲げ、専門の育成チームも設けるという手厚さだ。

『学習する企業体』は、ただ研修が多い会社、た

くさん勉強をする企業という意味ではありません。社員一人ひとりが環境適応の必要性を認識し、自ら変革しなければならないという意識を持って、継続的に体質を強化できる企業体を意味しています。そのため学ぶだけでなく、それを現場で実践することを重視しています」と、アカデミー学長の荻野明子氏は説明する。

アカデミーは新人研修や、2～5年目の若手社員への定期研修、階層別研修など、全社員共通のトレーニングを担う。2022年には、海外の現地法人も含めた全組織に教育プラットフォームを導入し、さまざまなコンテンツも提供し始めた。

一方で各事業部内の委員会は、現場の実態を踏まえて事業活動に必要な人材像やスキルセットを考え、トレーニングを企画・実行するというように役割を分担している。各委員会でも、それぞれの職場に必要なスキルを学べる動画を作成し、アカデミーのプラットフォームを通じて社員に提供している。提供された動画の数は、既に300を超えたという。

各委員会にはアカデミーのメンバーも参加して、進捗状況を把握し、必要な情報を共有している。プラットフォーム向けコンテンツの作成や掲載も、アカデミーがサポート。各委員会から「この部分はアカデミーで共通教育として実施してほしい」といったリクエストを受けて、研修を企画することもある。

ミドルシニアの危機感醸成 大規模異動でリスキリング

同社は国内社員約5200人のうち、50代以上のミドルシニア層が47%を占める。一方、2022年度のROE（自己資本利益率）は10.7%と、2021年度の東証プライム上場企業の平均値（9.7%）を上回った。中高年層の労働生産性を高めることに苦心する企業も多いなか、ミドルシニアの多いアズビルが、高い利益率を維持しているのはなぜか。

荻野氏は、経営トップが経営方針やアカデミー



アズビル・アカデミーでの研修風景。

設立などを通じて学びの必要性を強力に訴えてきた結果、ベテラン勢を含め多くの社員が新しいスキルや能力を身につけ、組織としての成長にもつながったのではないかと分析する。

同社では10年ほど前、組織改正に伴い数百人単位の大規模な人事異動があり、対象となった社員たちは、新たな仕事に就くためリスキリングを経験した。「『学ばなければ仕事にならない』と身をもって知った社員たちが、現在ベテランとなっていることも要因の1つかもしれません」

さらにこの人事異動は、多くの社員が「新しく職場に加わったメンバーに、仕事を正確かつ効率的に伝える」ことの重要性に気づききっかけにもなった。このとき培われた「伝える」意識は、委員会のコンテンツ作成や、ベテランの技能をデジタル化して伝える取り組みなどの形で今も生きている。「将来的にはデジタル化した技能をそのままの形で残すのではなく、AIによって時代に合わせた技術へとブラッシュアップして伝えることもできるようになるのでは、と期待しています」

*アズビルの表記に則り、「人材」を「人財」と表記しています。



アズビル・アカデミー学長
荻野明子氏

日本マイクロソフト

「全部知っている」から「すべて学ぼう」へ 日本の全社員が資格取得に挑戦

マイクロソフトは2014年に就任したサティア・ナデラCEOのもと、クラウドビジネスへの事業転換を進めてきた。新たな領域へ軸足を移すにあたって、学びの専門チームと舵取り役を務めるチーフラーニングオフィサー（CLO）を新設し、社員を学びに向かわせる風土を醸成している。

同社のリスクリングの起点は、ナデラ氏の強力なリーダーシップだ。ナデラ氏は事業転換とともに、新規採用と既存社員の能力開発によって、社員の7割をクラウド人材にするという目標を掲げた。それに向けてスキル習得に必要なトレーニングの開発・実施を担う「Worldwide Learning」チームを立ち上げ、2019年にはラーニングを加速させるため、世界14拠点にCLOというポジションも設けた。

ナデラ氏が伸び悩んでいた業績を再び成長軌道に乗せるため、最も重視したのが失敗を恐れず新しいことに挑戦する「グロースマインドセット」だ。組織内に広がっていた「Know it All」(自分は全部知っている、それゆえに失敗はできない)という意識を「Learn it All」(すべて学ぼう)へと変えようとした。前任のCLOとともに日本法人のラーニングカル

チャーの醸成を推進してきた山岸美恵野氏は、「当社の技術に限らず次々と新しいデジタル技術が現れる時代が来ました。変化に対応するには、専門知識を持つベテラン社員であっても、常に学び続ける必要があるのです」と説明する。

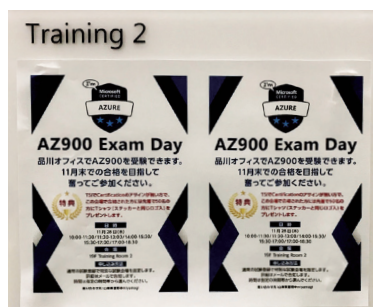
ラーニングチームが人事ではなく、営業部門に紐づいている点も同社の特徴だ。「営業のメンバーは、マーケティングや顧客に製品情報を提供するプリセールス、さらにシステム導入支援などを通じて顧客と直接関わります。このため、セールスに直結する人材のスキルシフトにフォーカスしました」(山岸氏)

またナデラ氏が2019年、社会のすべての人がテクノロジーを活用する力を備え、その恩恵を受けるべきだとする「Tech Intensity」の考え方を打ち出したことも、専門のエンジニアだけでなく営業メンバーのリスクリングを進めるトリガーになった。

学ぶ文化醸成には現地化も必要 すべてのテキストを日本語訳

同社はジョブ型の人事管理を採用しており、各職務(ロール)に求められる責任とスキルが明確だ。ラーニングチームは全世界の営業部門にある140

「社員全員でAZ-900を取得しましょう」コンテスト時、社内試験会場を宣伝していたポスター。コンテストの結果発表会、社内カフェテリアでの立食パーティーも開催された。



のロールについて、クラウド事業へのシフトに対応するため何を学ぶべきかというトレーニングプランを策定している。プランには、その年の事業目標や現場である各部門の意見も反映させている。

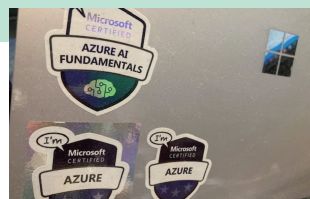
ただ本社の提供するトレーニングが、現地法人にそのままマッチするとは限らない。「学びのカルチャーを各国・地域の法人に根付かせるには、言語や習慣・文化に合わせて、研修内容をカスタマイズする必要があります」（山岸氏）

特に日本法人のボトルネックになったのは言語だ。多くの社員は英語を不自由なく使えるとはいえ、英語は非母国語であるため、日本語に比べれば読み書きに時間もかかる。学びへの関心があっても、トレーニングで使われる言語や研修に関連するメールの文面までがすべて英語であることに負担を感じ、ついスルーしてしまいがちだった。そこで山岸氏のチームは、研修内容やリマインドメールなどリスク関連のコンテンツをすべて日本語に翻訳した。こうした努力の結果、日本の研修受講者は、他国・地域の法人に比べて満足度が高いという調査結果も出た。

全社員がクラウドの基礎知識習得 役員の意識改革にも効果

さらに日本法人では、独自の取り組みとして営業以外にも含めた全社員が、自社のクラウドサービス「Microsoft Azure」の基礎的な認定資格を取得するという目標を掲げた。「組織全体の学ぶ文化を盛り上げることが狙いですが、Azureやクラウドの基礎知識は、間接部門などの社員にも役立つとも考えました。意味もわからず命じられた仕事をこなすより、自分の業務と技術の関連性を理解していたほうが、アウトプットの質も高まるはず」（山岸氏）

目標達成に向けて、ラーニングチームは資格取得に役立つトレーニングの情報や、実際に取った人の「こんな役に立った」という体験談などを、隔週のメールマガジンで発信した。資格取得を示



ステッカーやTシャツなどさまざまなグッズを制作。社内勉強会では全員でTシャツを着用し、楽しみながら学ぶチームもある。

すステッカーやTシャツなどのグッズを作り、合格者を「すごいね!」と称賛する空気を生み出すことにも努めた。学ばないことを責めるより成果を褒められたほうが、やる気が高まるだろうと考えた。社員たちが独自に職場に勉強会を立ち上げるなどの取り組みも生まれ、社員2500人のうち1361人がAzureの基礎資格の取得を果たした。

全社的な挑戦を通じて、学びに特別前向きでも消極的でもない中間層の社員にも「学ばなければ」というナデラ氏の危機感が共有された。ラーニングへの熱意がそれほど高くなかった役員も、資格を取ることで自分の視野が広がるといった学びの効果を実感するようになった。この結果、経営トップ層と一般社員という、上と下からの意識改革が進んだという。

また、同社には以前から「他者の成功への貢献」が人事の評価基準に盛り込まれ、助け合いを評価する組織風土があった。山岸氏は、「ラーニングカルチャーを根付かせるうえで、この風土が大きな役割を果たした」と指摘する。「大人の学習は、一方通行ではなく他者のベストプラクティスを共有し学び合うことが重要。他者への貢献を重んじる風土があったからこそ、各職場での勉強会などの取り組みが自然発生的に生まれたのだと思います」

多業種のDXニーズに応える 学ばなければ生き残れない

全世界に置かれたCLOの役割は、社員のリスク

リングにとどまらない。2023年1月に日本のCLOに就任した姜希仙氏によると、社内だけでなく、顧客企業のデジタルスキル獲得をサポートすることも含まれるという。会社組織を超えて政府など国の意思決定者と協働し、ラーニングを通じて社会や地域の課題解決に貢献することも、CLOへの期待値とされている。

社員にトレーニングを提供する際には、デジタル関連の専門知識やスキルだけでなく、幅広い業種のDXの実態を把握し、顧客の変化を踏まえた学びを盛り込む。「かつて当社の顧客は主にIT企業で、営業社員の仕事はIT業界の社員とのコミュニケーションが中心でした。しかし今は金融業や製造業などあらゆる業種でDXが進行し、顧客も多様化しています」（姜氏）

このため米本社のラーニングチームは、世界各国の事業部門から、さまざまな業種のDXの進捗状況などを吸い上げ、トレーニングプログラムを開発している。姜氏らCLOが本社へ各国・地域の意見をフィードバックし、内容のブラッシュアップに役立ててもらおうこともある。

営業人材には、クラウドの知識に加えて顧客のニーズを聞き取る傾聴力、解決策を提案するためのコミュニケーション力なども求められるようになった。まさに「Learn it All」のマインドで学び続けることが必要なのだ。「自分に足りないものを学ぶ能動的な思考なしには、当社で仕事を続けることすら難しい。学ぶことで本人がアドバンテージを得るといふより、学ばなければ生き残れない時代が来ています」（姜氏）

全社員の資格取得などの仕掛けが功を奏し、日本法人には学ぶ文化が着実に定着しつつある。数年前は「受講必須」のプログラムが多く、ラーニ

ングチームが何度も受講の催促メールを送る場面も多かったが、次第に催促されなくとも、各部署が自主的にメンバーへ受講を呼びかけるようになり、「推奨」であつても自発的に受けてもらえるようになった。

トップの学ぶ姿勢も大事 課題は学ぶ時間の捻出

「国内外のリーダーたちが自ら学ぶ姿勢を示していることも、文化の醸成に大きな役割を果たしている」と姜氏は指摘する。「社長の津坂美樹は2023年2月の就任以降、熱心に勉強して内容を周囲にシェアしていますし、米本社の役員や各現地法人トップも、学んだ内容を顧客のために役立てよう、というマインドを持っています。トップが学ぶので、部下も『やらない』とは言えません」

課題は多忙な業務のなか、学ぶ時間を捻出することだ。隔週木曜日の午後を「ラーニングサズデー」として、カレンダーの予定をあらかじめ押さえ、勉強会やセッションなどを開いている。またTikTokなど数秒から数十秒のコンテンツに慣れた若い世代は、短い時間に圧縮して学びたいという希望も強い。短時間で学べるeラーニングのコンテンツも提供している。「限られた就業時間に、仕事だけでなくスキル習得のための学びもこなししていくには、本人が『本当に今この時やらなければならないのは何か』という優先順位を明確にすることが大事です」とも、姜氏は強調する。上司が、部下の意向を踏まえて仕事の無駄を省いたり、時には業務を一部削って学びに充てたりといった柔軟な対応も必要だ。「部下のキャリアも踏まえてチームをリードできるよう、マネジャーのリスキリングも今後、重要になってくるでしょう」（姜氏）

執行役員
チーフラーニングオフィサー（CLO）
プロフェッショナルスキル開発本部長
姜 希仙氏



プロフェッショナルスキル開発本部
フィールドイネーブルメントマネージャー
山岸美恵野氏





でじたる女子活躍推進 コンソーシアム

雇用側のニーズを 前提に人材育成 女性の自立と地方経済の 活性化を目指す

女性をデジタル人材として育て、
就労を支援するプログラムが、
SAPジャパンなどを幹事とした
コンソーシアムによって日本全国の自治体や
企業を巻き込んで進行中だ。
既に300人以上のデジタル人材を世に送り出した
このプログラムの成功の要諦とは。

「でじたる女子活躍推進コンソーシアム(以下、でじたる女子)」は、女性のデジタル人材育成・就労プログラム「RPA女子」を手がけてきたMAIAと、困窮者向けに無担保少額融資を行うグラミン銀行の日本法人グラミン日本、SAPジャパンを幹事として2022年に設立された。女性を対象としたデジタルのリスキリング教育によって、女性の経済的自立を促進し、地方経済の活性化も目指す。

一方、IT業界の人手不足は深刻で、SAPも顧客からサービスを導入しても運用する人材が足りないという課題を聞いていた。ミドル以上の人材

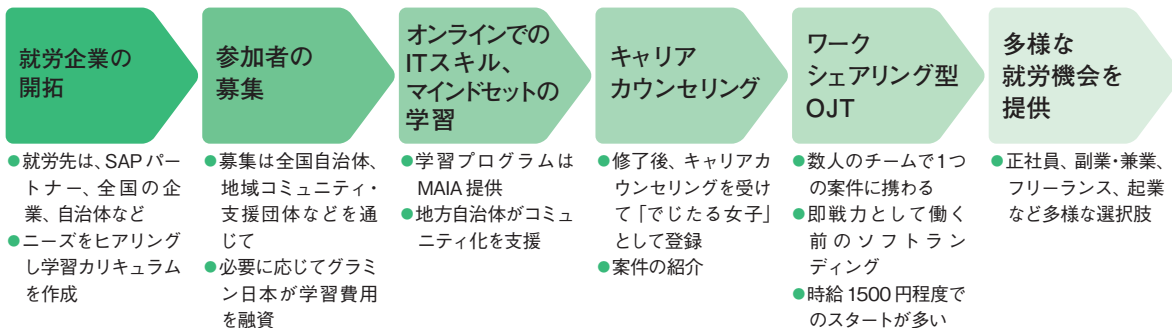
も若手人材も既にIT業界での活用は進み、働き手を増やすリソースとしてもはや期待しにくい。潜在的な人材として注目したのが女性だった。「女性は家庭の状況によって未就業だったり、フルタイムで働けなかったり、非正規の低賃金の雇用に甘んじているケースが多いのが現状です。そうした女性たちをデジタル領域で活躍できる人材に育てることで、SAPのビジネスにも、日本の社会課題の解決にもつなげられるのではと思いました」と、SAPジャパンのエバンジェリスト、吉越輝信氏は説明する。

でじたる女子は教育から雇用の創出までを一貫して行い(下図)、「雇用機会を作るところからスタートする点」(吉越氏)が最大の特徴だ。同様のプロジェクトの課題は、学んだもののそれを発揮できる場がないこと。まずは就労機会を提供してくれる企業と連携し、そこで求められるスキルを特定してカリキュラムを作成する。そのうえで女性の自立・活躍支援に取り組む地方自治体などとの連携のなかで、デジタルを学びたい女性を集め育成するプロセスをとっている。そのため、就労後のスキルギャップが小さいという。

愛媛県を皮切りに沖縄市、糸満市、鹿児島市、奈良県など複数の自治体で取り組みが始まっている。

でじたる女子活躍推進プログラムの流れ

出所：SAP ジャパン資料より編集部作成



全世界200万人の リスキリングを目指す

社会課題解決のためのイニシアチブは、SAPのグローバルレベルでも積極的だ。その目的をSAPのチーフ・ラーニング・オフィサーに聞く。

2022年11月、SAPは、2025年1年間で全世界の200万人をデジタルスキルでリスキリング、アップスキリングすると発表しました。既に社員向け、パートナー向けのオンライン学習プラットフォームを社外に広く開放しているに加え、無償で提供するトレーニングや資格取得機会を増やす予定です。SAPのプラットフォームを使って開発・運用するパートナー企業は、常にエンジニア不足に悩んでいます。同時に、働く人々の人生もキャリアも伸びている時代、企業がリスキリングを支援する役割を担うべきなのです。

社会課題の解決により大きなインパクトをもたらすために、SAPは、より少ない、より一貫した名称でIT業界のスキル標準を作ろうとしています。たとえば、スキル

の数を7000から1700に減らすなどです。企業によってスキルの呼称が異なれば、ポータブルスキルとして活用することが難しくなるし、企業にとってもどのスキルを持った人材を採用すべきかを見極める難度が上がります。スキルの透明性が高まると、学習によってIT業界に流入する人が増えます。IT企業、そのパートナー企業、働く人々すべてに恩恵がもたらされると信じています。

これまでは、学歴や職歴などで採用するいわば“非能力主義社会”でした。スキルの可視化・標準化とそれを学べるプラットフォームを学びたい人すべてに提供することで、本当の“能力主義社会”を実現することを目指しています。



SAP
チーフ・ラーニング・オフィサー
マックス・ヴェッセル氏

コミュニティ化によって 修了率が劇的にアップ

プログラムは4カ月、160時間程度。すべてオンラインのオンデマンド形式で、最後の修了テストに合格して卒業となる。合格しなかった場合は、1度だけ1カ月延長ができる。「スキルの獲得と同時に、期限をしっかりと守って仕事をするトレーニングも含んでいます」

マインドセットの醸成にも力を入れる。MAIAのプログラムに参加してきた女性1000人へのアンケートによれば、5割はオフィスへの常駐が難しく、月

120時間以下の就労を希望する人が8割だという。

「そうした女性側の状況を考慮し、修了後の就業の多くがオンラインで働くことを前提とする、フリーランスでの業務委託契約となります。そのため、グラミン銀行による金融講座を含め、独り立ちして稼ぐことの姿勢や責任も学んでもらいます」

MAIAの「RPA女子」と合わせると、これまで2000人程度が参加。20代～60代と幅広い層で、「語学が非常に堪能な人など、その能力の高さに驚く」（吉越氏）という。修了率は約7割。これは全体をならした数字で、なかには脱落者1人という高い修了率を誇る自治体もあった。「オンラインでの学びは孤独に陥りがちです。チャットツールの活用、イベントやオフ会の開催などによって参加者のコミュニティ化がうまくいくとぐっと修了率が上がります。だからこそ、自治体の方には最初は無理せず、丁寧に対応できる20～30人程度のスモールスタートにすることを提案しています」

修了後の就業支援もきめ細かだ。MAIAの社員がプロジェクトマネージャーとなり、数人のチームを組み、シフト制で1つの運用案件に携わる「ワークシェアリング型OJT」を採用している。「プログラムを修了してすぐ即戦力として働くには、仕事を提供する企業にも本人にも不安があります。そこでチームで業務にあたり、プロジェクトマネージャーや先輩の指導を受けて独り立ちを目指していきます」

現在は、就業機会の提供は都市部の大手企業が多いが、今後は地域の企業を開拓し、地域の経済や産業の活性化にも寄与したいと吉越氏は話す。「日々の業務に向き合うことで社会課題の解決につながるというのがSAPのありたい姿です。それを体現できるプロジェクトだと考えています」



SAPジャパン エバンジェリスト
吉越輝信氏

「でじたる女子」で新しい働き方を提案 広報と学習支援に力を注ぐ

愛媛県

自治体の第1号として、
でじたる女子との連携協定を2022年6月に結んだ愛媛県。
課題感と目的、2年目を迎えた現在の手応えを聞いた。

愛媛県は、人口減少が進むなか、デジタル技術によって行政、暮らし、産業のDXを目指すデジタル総合戦略を2021年3月に策定した。戦略の実践のためにはデジタル人材が欠かせない。県では2022年度から本格的にデジタル人材の育成・確保に取り組み、首都圏や海外（ネパール）からの高度IT人材の誘致や若年者をはじめとするデジタル人材の裾野拡大などを進めている。同時に、人材の獲得競争が激しいなか、県内企業で働く人材のリスクリングも必要と感じているという。

とはいえ「県民のニーズを踏まえた施策の導入が必要」（愛媛県庁産業人材課の石丸隆雄氏）というなかで、県のデジタルシフト推進課が2022年6月に踏み切ったのが、でじたる女子のプロジェクトの3年間の実証実験だった。シングルマザーで収入の当てが自分以外になくて困っている人、子育てに専念中だが社会とのつながりを求めている人、子育てが一段落して働きたいがキャリアのブランクがある人、長く働くために成長産業に挑戦したい人など、県内にはさまざまなニーズを持つ女性がいる。一方で、

フルタイムで働けない女性は非正規の不安定な雇用に甘んじる傾向がある。「リモートワークや働く時間の柔軟性が高い新しい就労のあり方を提案するモデルケースとして取り組みを始まりました」と、同課長の高瀬浩一氏は説明する。

2022年度は33人が修了。既に企業から業務委託を受けるなどして働く女性も出てきた。2023年度は100人、2024年度は375人と、3年間で500人の修了を目指す。参加者は、20代から50代までと幅広く、正規、非正規、自営業、無就労などさまざま。「特定の層向けではなく、あらゆる層の人に参加してほしいと考えています」（高瀬氏）

カリキュラムの作成や講座の提供、雇用先の開拓はコンソーシアム側が担い、県側はプロジェクトを広く知ってもらうための広報を担当する。2023年度は、TV番組、Web広告のほか、県内各地で現地説明会を開くなど、県域全体への浸透を図っている。

さらに、初年度の参加者の様子



学びの継続にはコミュニティづくりが欠かせない。愛媛県も支援を拡充している。

から、長期間オンラインで学ぶことのハードルの高さを感じたため、「eラーニングサポート」として学習の進捗共有会や交流会の開催、修了生向けのコミュニティづくりなども支援している。

同時に、正社員就業のためのデジタル人材育成プログラムも並走する。目指すのはシームレスに多様な働き方を行き来できる社会だ。「でじたる女子プログラムを修了し、リモートワークで仕事を始めて環境が整ったら正社員で働いてもいいし、自由な働き方を求めてフリーランスになってもいい。女性がそれぞれのライフステージや希望に合わせて働ける環境を愛媛県のなかに用意し、活躍し続けてもらうことを期待しています」（高瀬氏）

Grow with Google

9000万人にデジタル教育提供 非大卒者に高収入の道を開く

Googleは2017年、一般市民にデジタル関連の教育プログラムを提供する「Grow with Google」を立ち上げ、2022年までに全世界で9000万人、日本でも1000万人がトレーニングを受けた。事業のファウンダーであるリサ・ジュヴェルバー氏に、全世界でリスキングに取り組む狙いを聞いた。

Grow with Googleは米国で開始され、現在は世界80カ国以上で展開されている。事業の発端となったのは、社内の非大卒人材を、システム保守などITサポートのプロに育成するための研修だった。「トレーニングが非常にうまくいって、多くの人材をアップスキルできました。そこでこの仕組みを世界へシェアし、社会課題の解決に活用したいと考えたのです」

特に着目したのが、非大卒者の就職問題だ。米国では、3万5000ドル以上の年収を得られる職業の75%を大卒者が占める。しかし大卒者は国民の3分の1にとどまり、それ以外の人々は学歴に阻まれて、キャリアのスタートラインに立つことすら難しかった。サイバーセキュリティやデータ分析、ユーザーエクスペリエンスなどデジタル領域のプロになれば、非大卒でも高収入の道が開ける。このため同社はデジタル技術を学べる「Career Certificates プログラム」を開発し、Grow with Googleで提供を始めた。

受講者は3～6カ月かけて100時間超の講座を受け、試験に合格すると「認定証」を得られる。認定証によってスキルが証明されるため、就職活動や昇進も有利に進められる。受講者の多くは低所得者で、ラテン系やアフリカ系、アジア系の人々が55%を占める。「プログラムを完了し試験に合格するには、かなりの勉強が必要です。それを承知

して参加するだけに、なんとか成長していい仕事に就きたい、収入を増やしたいという意欲の高い人が多いです」

受講者を対象とした調査によると、回答者の74%が、6カ月以内に昇給や昇格、新しい職を得るなどのポジティブな効果があったという。

退役軍人の転身を支援 協働し社会変革起こす

同プログラムは、退役軍人やその家族のキャリアアチェンジにも活用されている。米労働省やNPOと連携して、退役軍人らにデジタル技術のトレーニングを実施し、企業でのインターンシップも経験してもらう。日本国内にある米軍基地でも実施されている。

Grow with Googleには同プログラム以外にも、経営者が組織変革のプロセスを学べる講座や、EC初心者を対象にした「はじめてのeコマース」など、非常に多彩なトレーニングがある。日本では2019年にサービスが始まり、大阪府と連携して就職を目指す若者に研修を提供するなど、自治体との協働事業にも取り組んだ。「世界中の教育機関や商工会議所、行政やNPOなどと協力して、社会に変革を起こしたい。最大の目的は社会貢献ですが、より多くの人々がデジタル技術を使いこなせるようになれば、将来的にGoogleにも還元があると考えています」と、ジュヴェルバー氏は語った。

Google

リサ・ジュヴェルバー氏



日本リスキリングコンソーシアム

官民連携で国全体をリスキリング

1年で7万人が会員に

幅広い層のデジタルスキルを高め、成長産業へのシフトを進めるため、政府や地方自治体、企業は2022年、「日本リスキリングコンソーシアム」を立ち上げた。発足から1年で、会員数は7万人に上る。これまでの取り組みと課題について聞いた。

政府は2022年度からの5年間で、デジタル人材を230万人増やすという目標を掲げている。デジタル人材は量的に不足しているだけでなく、IT企業や大都市圏に偏在し、中小企業や地方に行きわたらないなど多くの課題を抱えている。こうしたなか、同コンソーシアムは2022年6月、49の団体が参画して発足した。主幹事のGoogleから派遣され、コンソーシアムを統括する岡村有人氏は「地方や中小企業へ広くアプローチするには、幅広い業種の企業や多くの自治体が参加し、官民連携で取り組むことが不可欠です」と語る。

参加団体は、講座を提供するGoogleなどの「リスキリングパートナー」、受講者の職探しをサポートする就職支援会社などの「ジョブマッチングパートナー」、そして自治体を中心とした後援団体に大別される。2023年1月には、人材難に悩むスタートアップが、会員へ求人情報を提供できる「スタートアップパートナー」というカテゴリも設けた。

発足から1年で参加団体は195に上り、講座数も約1100と、発足当時の4倍を超えた。うち約3割が無料プログラムだ。内容はデジタルの基礎から、AIやインターネットセキュリティの専門家を育成するレベルまで幅広い。一定のスキルに達したと認められる人に「認定証」を発行する講座もある。

「認定証は採用側に対して、求職者のスキルを保証する効果があります。認定証があれば職探しに有利という流れを作ること、受講のモチベーショ

ンも高まります」

進む、成長領域への 企業内での人材シフト

7万人の会員の多くは主に、自治体や企業など参画パートナーからの情報をきっかけにコンソーシアムに登録しているが、実際に登録し、活用した会員がSNSでコンソーシアムについて発信し、そのフォロワーが一気に会員登録することも珍しくないという。

当初は個人会員のみ受け入れていたが、2023年7月には団体会員も設けた。企業や自治体から、社員・職員へ一括でプログラムを提供したいという要望が多かったためだ。「これは、組織内で人材を成長領域へシフトさせたい、という意向を持つ企業・団体が増えていることの表れです」

働く側にも、スキルをてこに自らキャリアを築きたいというニーズが高まっており、「データ分析の研修を受けた後、スキルを生かせる部署への異動を打診中」(30代女性)といった受講者も現れつつある。

一方で岡村氏は課題について、次のように述べた。「スキルを身につければ転職や希望部署への異動が実現するという『出口』がなければ、受講意欲を高めるのは難しい。雇用の流動化に加え、ジョブ型マネジメントやジョブポスティングなどを通じて組織内にも『出口』を作ることで、人材シフトはさらに加速するはずです」

日本リスキリングコンソーシアム
主幹事 Google
シニアマーケティングマネジャー
日本商工会議所
デジタル化推進専門委員会特別委員
岡村有人氏



三重大学 リカレント教育センター

多様な地域の知を連携させ 大学が地域のリカレント教育の拠点に

三重大学が地域の中核となり、
中小企業や自治体向けに学びの場を提供する
取り組みが本格化している。
同大学リカレント教育センター、
センター長の小林一成氏、
副センター長の青木雅生氏に
立ち上げの経緯や現状を聞いた。

三重大学がリカレント教育センターを設立したのは、2022年4月。小林氏は「三重大学は以前から『地方創生』に重きを置いてきましたが、そのためには中小企業や自治体で働く人々のリカレント教育が必須だという大学の判断があり、ワンストップでサービスを提供するセンターが設立されました」とその経緯を語る。

地域の人々にどんなことを学んでもらうかを検討する過程で最も重視したことは、企業や自治体の現場のニーズとの合致だ。これまで大学では社会人に環境や防災関係の「レディーメイド型」プログラムを提供してきたが、このほか受けたいと思う内容の現場ニーズに対して大学から提供されるプログラム内容が応えきれていないという課題があった。利用者を増やすためにも、ニーズを踏まえたプログラムをオーダーメイドで作る必要があった。

また、経団連のアンケート調査などをもとに、企業では情報系の教育の需要が高いと判断していたちょうどその時期に、文科省が、大学や専門学校が労働局、企業など産業界と連携してリスキリングに向けたプログラムを実施することを狙いとした「DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業」(2021年度補正予算)

の公募を行っており、三重大学はこの事業に応募し、レディーメイド型プログラムが採択された。

また、小林氏は、「地域の中小企業は人手不足に恒常的に苦しみ、DXやICTに強い人を採用しようとしてもすぐには採れないと聞きます。ですから、人手不足の解消には今在籍している社員をリスキリングするのがいちばんの方策ではないか、そこを大学として支援したいと、主に中小企業を対象にしたプログラムを組みました」と、受講対象の明確化を意識したことを話す。

2022年度のセンター設立初年度は、レディーメイド型プログラム「DXによる中小企業の事業再構築・新事業創出を担える人材の育成プログラム」をスタート。60時間で受講料を5万円に設定した。地域の中小企業の就業者を対象に募集したところ定員30人はすぐに埋まった。2023年度は、同プログラム(20人募集、受講料8万円)に加えて、データ取得・データ解析の内容を充実させた新プログラム「地域の製造業の生産性向上・経営革新を担えるDX推進人材の育成プログラム」(20人募集、受講料10万円)を用意した。小林氏は「できるだけ安価に設定したいものの、講師の件費やプログラム整備にかかる経費を考慮すると、受講料はこれでギリギリ。中小企業の皆さんが受講しやすくなるように、今後、三重県などの助成を組み合わせたいと考えています」と話す。

多様な講師陣による 多様な講座は大学ならではの

センターでは人材育成プログラムをはじめとす

授業はオンラインと対面の両方がある。実際に社会にあるデータを使って課題を抽出し、解決法を議論する時間も設けた。実際に顔を合わせて話し合うことが有効だったといい、受講者からも「非常によい刺激になった」との感想が寄せられた。

るリカレント教育センターの活動の周知にも努める。文科省採択事業のレディーメイド型プログラムの運営にかかる地元の商工会議所や産業支援センター、三重県、地元企業が参画する大学の事業実施委員会は、文科省や産業界に情報発信する重要な機会だ。また、企業とつながりのある学生就職支援部門も広報の貴重な窓口となっている。

「学生の就職実績のある企業からは、我々の活動への理解が得やすいという利点があります。就職コーディネーターなどを通じてコンタクトを取り、プログラムに関心を持ってくれた地元の企業を訪問するようにしました」（青木氏）

企業訪問は、プログラムの作成や改善にあたってのニーズのヒアリングの機会ともなった。多くの場合、深い関心を示したのは、自社のみでDXやICT分野の教育を社員に施すのが難しい中規模企業だった。最先端のエンジニアの採用が難しい状況で、まずDXやICTの教育を施してほしいとの要望が非常に多かったという。「同時に感じたのは、多様な分野を学べる大学への期待です。新規事業の立ち上げの際には技術だけでなく、柔軟にものを考えられる視野の広い人材が必要になります。デジタルやICTを学べる講座は民間を含めて既に多く存在するだけに、大学にしかできないプログラムとは何かを真剣に議論しました」（青木氏）

デジタルスキルについては工学研究科の教員が、目的に合った課題を設定して事業を推進するためのプロジェクトマネジメント能力を高める時間では



地域イノベーション学研究科の教員が講師を務めるなど、学内の連携を最大限に生かしている。マーケティングなど多様な領域を学べる講座も、大学ならではだ。また、同大学院で博士号を取得した地元企業の社長がプログラム作成に加わるなど、学外の優れた人材とも連携している。

学ぶ環境を作るため 企業の意識、働き方を変える

青木氏は「リカレント教育センターは立ち上がって2年目で、我々自身もまだまだこれからという面があります。今後は、興味を持ってもらっている企業や自治体にオーダーメイドのプログラムを提供するなど活動を広げていきたいです」と力を込める。

あわせてこれまで企業の相談を受けるなかで、社員が外部で教育を受けるための制度整備が追いついていないところが多いこともわかってきた。「社員が学ぶための時間を取れなかったり、社員がせっかく教育を受けても、労働時間外での自己研鑽扱いとなってしまうたり、得た知識が社内にどう還元されるのかが不透明だったりすると、社員の意欲がそがれることも想定されます。企業の意識や人事制度、企業での働き方を変えない限りは、優秀な人材を育てることは困難だという認識を広げていくためにも、畑を耕すように、今後も学びの環境づくりを進めていきたいと思います」（青木氏）

センター長（同大学副学長、教授）
小林一成氏



副センター長（教授）
青木雅生氏



まとめ

“トランスフォーム”と “セーフティネット”を合言葉に 迷子から抜け出そう

浜田敬子
(本誌編集長)



「日本のリスクリングはシンガポールやアメリカの7年遅れ」

これは前号でリスクリング“先進国”としてシンガポールに同行取材してくれたジャパン・リスクリング・イニシアチブ代表の後藤宗明氏の言葉です。前号ではシンガポール政府が2015年から国家を挙げて進めてきたリスクリング政策、SkillsFutureが国民の意識や行動をどう変えているのか、企業の人材、育成施策と国の政策はどのように連動しているのかなどを取材しました。日本がリスクリング“後進国”であることは認識していたものの、後藤氏の「7年遅れ」という評価には少なからずショックを受けました。

学びを阻害する日本の働き方 スキルと知識を軽視する評価

日本の「遅れ」には国の政策の遅れもありますが、今号の取材から見てきたのは日本独自の背景でした。終身雇用が前提であれば、学ぶことは企業内の異動によって新しい部署の仕事をOJTで学ぶ、自社

内に蓄積された知見のキャッチアップを意味します。パーソル総合研究所の小林祐児氏が指摘するように、その異動も「運次第」となると、学ぶ意味が見出せず、社会人以降の日本人が「世界で最も学ばない」国民になるのは必然です。

採用や登用において、専門的な知識やスキルを軽視してきたという指摘もありました。どこの職場でもとりあえずうまくやっつけていける「コミュ力」という漠然としたものがもてはやされてきたとSchoo執行役員CCOの滝川麻衣子氏は分析し、教育学者の本田由紀氏は、こうした曖昧な職務遂行能力がもてはやされるようになった背景には高校段階の職業教育の軽視、高度経済成長期の人手不足で頭数の確保が最優先されたという時代的背景を挙げています。

日本では長い間、新しい知識やスキルを「学ばなくていい」、学ばない環境が放置され、許容されてきたわけです。長時間労働が常態化し、学ぶ時間すら取れないという事情もあったでしょう。

そもそも学ぶこと、学び続けることは一部の人以上にとって「苦しい」ことです。だからこそ、学びにはコミュニティ、学ぶ他者の存在が必要というポイントは、今回の取材でも何人かが指摘していたことでした。

そのなかで日本マイクロソフトの取り組みは多くの企業の参考になると感じました。全社員にクラウドの



基礎知識を学んでもらうために、基礎的な認定資格取得という目標を設置。チーフラーニングオフィサー(CLO)をはじめ、社内のラーニングチームはメールマガジンで体験談を伝え、ステッカーやTシャツなどグッズで学ぶ雰囲気を盛り上げるなど試行錯誤していました。資格合格者を称賛する制度を導入したのもカルチャーづくり、仲間づくりの重要性を伝えてくれます。何より印象的だったのは、担当者の熱量でした。

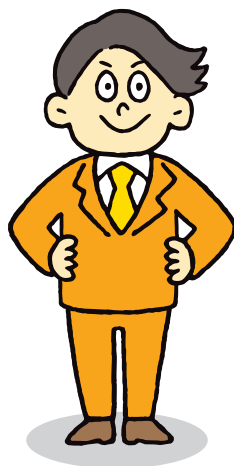
対談でリクルートワークス研究所の大嶋寧子が挙げていた佐賀県の事例も、参加者が離脱しないよう、県の担当者がコミュニティで細かいフォローをし続けていることが印象的でした。ドイツで取材したフォルクスワーゲンでもスキルを言語化するために、育成担当者と現場が徹底的に議論していました。

人の意識や行動を変えるのですから当然といえば当然ですが、リスキリングは手間暇がかかる。それが取材で痛感したことです。自動化や機械化、一斉とは実は程遠いのがリスキリングで、本気で進めるには経営レベルの覚悟と精緻な戦略、そしてある程度の時間が必要なのです。前述したように、そもそも日本では学ぶことが習慣化していないのですからなおさら、トライ&エラーを繰り返し根気強く続けていくことが求められるでしょう。

忘れられがちな セーフティネットという視点

数カ月にわたり、海外と日本のリスキリングの実態を取材してきて感じたのが、リスキリングにはトランスフォームとセーフティネットの2つの側面があるということでした。

ドイツのロバート・ボッシュの事例が顕著ですが、自動車のEV化でエンジンからソフトウェアのビジネスに移行せざるを得ない



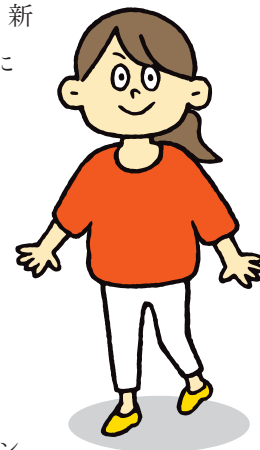
からこそ、リスキリングの必要性を、経営や人事だけでなく従業員も巻き込んで徹底的に議論していました。「雇用を守るため」に合意形成を手間暇を惜しまずやることで、学ぶ必然性を浸透させていました。

産業構造が大きく転換するときこれまでのスキルが陳腐化する、だからリスキリングとはよくいわれる議論ですが、企業の構造改革が進まず、新しい成長産業も生まれず閉塞感が漂う日本にとって、リスキリングはもしかしたら起死回生の一手になっていたかもしれません。ほかの国に先んじてリスキリングを進めていけば、変革を担う人材が育成でき、成長産業が生まれていた可能性もあります。

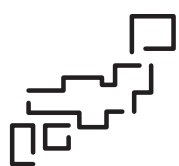
もう1つ日本に欠けているのが、セーフティネットの視点です。シンガポールでは国が未来のスキルとしてデジタル、グリーンとともにケアを推奨していますが、高齢化が進むなかでケア人材が不足する危機感と、ケア領域に携わっている人たちのスキルへの敬意の表れでもあったと感じました。

ドイツでは移民や難民、また低賃金、低スキルの人たちのリスキリングを行政やNPOが主導して進めていました。いかにボトムの人たちの賃金を上げて経済的に自立してもらうか。同時に世の中に必要とされる仕事に就け、賃金も含めて正当に評価されるということは、一人ひとりの生活の質を安定させ、人間の尊厳にもつながってきます。リスキリングはセーフティネットであるという思想は、日本の政策にあるでしょうか。

日本のリスキリング政策はまだ始まったばかりです。トランスフォーム一辺倒でなく、セーフティネットとしての役割を果たさなければ社会全体に浸透していくのは難しいと思います。



R E S K I L L I N G



ローカル
から
始まる。

日本ウェルビーイング推進協議会 代表理事
YeeY 共同創業者／代表取締役
アステリア CWO

島田由香



ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス
(以下、ユニリーバ)の取締役人事総務本部長として
働き方改革をはじめとする数々の人事変革を
牽引した島田由香氏。

2022年6月に同社を退職後、
独立して現在は主に人の側面から
地域の第一次産業を支える活動に夢中だ。
なぜ地域なのか。なぜ第一次産業なのか。
(聞き手=浜田敬子/本誌編集長)



はじめて参加者を受け入れる農家さんの作業には、島田氏をはじめ、運営メンバーが積極的に参加。「お互いにとっていい経験になるように、両者をきちんとつなぎます」

——ユニリーバを退職以降の島田さんのさまざまな活動のなかで、代表ともいえるのが「梅収穫ワーケーション(以下、梅ワー)」です。

島田由香氏(以下、島田)：梅ワーは、私が代表理事を務める日本ウェルビーイング推進協議会主催の「世界農業遺産活性化プロジェクト」の1つで、ワーケーションしながら、梅の産地として名高い和歌山県みなべ町で収穫期に農家さんのお手伝いをする活動です。2022年にスタートし、1年目は6月の1カ月間で123人が、2023年の2年目は5月から2カ月半ほど実施し238人が参加してくれました。受け入れの農家さんも11軒から19軒に、運営側も15人から19人に増員しました。

——なぜ梅ワーだったのですか。

島田：私が「みなべ仲間」と呼んでいるみなべ町のメンバーに懇親会で出会い、この地域が梅の産地で、世界農業遺産であること、収穫期に人が足りなくて困っていること、高齢化が進んで事業継承に不安を持っていることを聞いたんです。みなべ仲間が未来を案じ、何とかしなければならぬと感じていることが強く伝わってきました。シンプルに人が足りないのならば、人が溢れている東京から連れてくればいいじゃん、と思ったのがアイデアの発端でした。

——ワーケーションとの組み合わせはすぐに浮かんだのですか。

島田：はい。ユニリーバ時代からワーケーシ

ョンを提唱していましたから。2016年から社員が働く場所・時間を自由に選べる人事制度「WAA」(Work from Anywhere and Anytime)を導入し、2019年には社員がワーケーションしながら行った先の地域で何かしらの貢献をしていく仕組み「地域de WAA」へとつながっていきました。実体験として、場を変えて働く^と効率^が上がることを知っていました。地域に食事や買い物でお金を落とすだけでなく、自分が持っている知恵や知識、経験や労働力で貢献できれば、社員の学びにもなります。

私が目指すのは「真のワーケーション」。ワーケーションはWorkとVacationの造語。Vacationの動詞形Vacateには「空^{から}になる・空にする」という意味があり、自分が空になる・自分を空にする体験にこそ本当の価値があります。

——どんな効果がありましたか。

島田：個人が得られたものは、リフレッシュしたとか、集中力が増したとか。体験した人のポジティブ感情が高まるのは確かです。印象的だったのは、新入社員が薪割り体験をしたこと。プロのアドバイスを受けても腰が引けてぜんぜん斧が薪に当たらなかった社員が、試行錯誤の末に割り切って委ねて思いっきり斧を振り下ろし、薪がスパンと割れたとき、「恐れてはダメですね。仕事も同じかもしれない」と言ったんです。人材育成でこれ以上の教えはないと思いました。

真のワーケーションとは
自分が空になる・自分を空にする体験

無償の労働力より「人のつながり」 農家さんが得たものは

——梅ワーにも同じ効果を期待したんですね。

島田：単純な農作業の繰り返しは脳をリラックスさせます。まさに空になる・空にする経験です。夕日が沈んでいく瞬間や雑草のたくましさ感動したりしながら、生きることや自分の価値の再発見にもつながります。一次産業とワーケーションは、働く人のウェルビーイングを高めるとてもいい掛け合わせだと思えたんです。

——農業を中心とした一次産業は、人手不足が深刻です。働く人のウェルビーイングの支援と地域活性を両立する島田さんの活動を、私は「一次産業の人事部」だと考えています。

島田：2023年は参加者238人と言いましたが、延べでは382人。それでも農家さんのニーズを全部満たそうとすれば、その4倍は必要でした。1年目のアンケートでは100%の参加者が満足し、また来たいと8割の人が答えているのに、リピート率は20%程度。予約を簡便にしたり、グランピングや熊野古道散策などのイベントを開催したりとさまざまな工夫をしてみたのですが、まだまだやれることがありそうです。

——そもそも、島田さんの関心はなぜ地域に向かったのですか。

島田：私は東京生まれ東京育ちで、“田舎”がない。たまたま知人に誘われて山口県に行ったとき、そこで出会った地元の農家さんや漁師さんたちの姿に衝撃を受けました。その人がそこにいるだけで場が変わり、その人が「やる」と

言ったらみんなが動く。私が学び実践してきた組織論やリーダーシップ開発は組織を対象にする理論ですが、地域には組織が先にあるのではなく、ただそこに人がいる。その人の持つ魅力や、何かに夢中になっている姿に人が集まる。リーダーシップの本質は地域にある。ならば、もっと地域に関わりたと思ったのです。

農家さんの声や変化が自治体を動かす

——とはいえ、自治体や農家さんの協力を得るのは大変だったのでは。

島田：みなべ町役場には日本で唯一「うめ課」があるんです。最初にご挨拶に行ったとき、職員の方々は「ぼかーん」とするばかり(笑)。ところが、6月に梅ワーが始まって以降は本当に熱心に協力してくださり、手弁当で運営をやっていた私たちのために、2年目には協力金という形で町として予算を計上してくれました。本当に感激しています。

——なぜ、変わったんでしょうか。

島田：受け入れ農家さん以外の農家さんから「隣の畑から笑い声が聞こえるし楽しそう」といった声が町役場に多く入り、活動の価値に気づいてくれたのだと思います。ほかにもお隣の田辺市の事業者さんが破格の金額でレンタカーを貸してくれるなど、運営メンバーは全員手弁当なので、協力に感謝は尽きません。

——農家さんはどうでしたか。

島田：どうやら当初は警戒する気持ちもあったようです。なぜ無償で大変な作業をしてくれるのか、この人たちの目的は何なのかと。それを、みなべ仲間が一軒一軒、説明に回ってくれ、2022年は11軒が引き受けてくださった。結果として農家さんたちは無償で労働力が得られたこと以上に、いろいろな人とつながりができて毎日が本当に楽しかったと言ってくれました。毎日収穫に必死で、無言で作業して家族と話すこともない。それが、一連の活動のなかで農家さ



2023年6月には農林水産省補助事業として和歌山県みなべ町・すさみ町に加え、石川県能登町、福井県高浜町で農山漁村と地域の関係人口創出を目的とする「TUNAGUプロジェクト」をスタートするなど、活動は広がる。「交付金を活用して、手弁当で頑張ってくれているメンバーにきちんと報酬を出していきたいとも思っています」

Profile

- 1996 慶應義塾大学卒業、パソナ入社
- 2002 米国コロンビア大学大学院にて組織心理学修士号取得
- 2002 日本GE入社
- 2008 ユニリーバ入社、2014年より取締役人事総務本部長
- 2022 ユニリーバを退社、独立



梅ワーカーの運営メンバーの宿泊先や農家さんとのミーティング、ゲストとのセッションの場としても使えるように、築150年の古民家をリノベーションしたみなべ町の拠点。

ん同士につながりが生まれたり、家族の会話が生まれたり。性格が変わったと周囲に言われるくらい、明るくなった農家さんもいるんですよ。

本気の“地元”と 本気の“よそ者”の融合

——みなべで梅ワーカーが一定の成果を上げている理由をどう考えていますか。

島田：1つは、明確な地域課題があったこと。人手不足も後継者不足も高齢化も、どの地域にも共通した課題ですが、「この時期にこれをする人が足りない」ということが明らかで、ソリューションが想定しやすく、具体的に動けました。もう1つは、本気の“地元”と本気の“よそ者”がいるから。外から来た人と、地元で「ここをよくしたい」と本気で思う人が融合してはじめて、地域活性の種が育つのだと思います。

——やはり、若手を中心でしたか。

島田：若手でなくてもいいんです。みなべの場合は、30代から40代の、組織でいえば中間管理職的な人々が本気だったこともよかった。上の世代とも下の世代ともつながることができまから、波及効果も大きい。

——「一次産業の人事部」としての活動は、さまざまところで展開できそうです。

島田：「一次産業ワーケーション」*という言葉を作り、この秋冬は三重県御浜町で「みかん収穫ワーケーション(みかワー)」をやります。

石川県能登町では木こりのプロデュース会社を作り、森や山への意識を高める活動も始めたり、福井県高浜町では原発のある街の将来のライフスタイルデザインの支援をしたりしています。ほかにも、熊本県、富山県などでさまざまなプロジェクトが進行中です。

——ユニリーバの時代から副業でさまざまな活動をしていました。退職せずとも活動を続けられたのでは。

島田：自由にやらせてもらえたのは本当にありがたかったのですが、それでも辞める決断をしたのは、自分が本当にやりたいことだけに時間とエネルギーを使おうと決めたから。組織にとっては大切な仕事でも正直あまりやりたくないことに忙殺されなくなかった。本当にやりたいことは4つあって、1つは働き方改革。9時から5時という人から自律性を奪う働き方を変えること。2つ目は体験して、気づきを内省して言語化するという“真の”人材育成。残りの2つが地域活性とウェルビーイングです。とはいえ、1人では限界があるから、今後はキーパーソンを増やしていきたい。

——キーパーソンに求めることは何ですか。

島田：やり方はそれぞれですが、人が好き・人への関心は絶対条件。そして、地域で起こることに好奇心を持ち、深めてみようと思えること。最後は全力を尽くせること。夢中になっている姿が、他者の心に火をつけるのだと思います。

辞めた理由は、本当にやりたいことに
時間とエネルギーを使おうと決めたから

*「一次産業ワーケーション」は、日本ウェルビーイング推進協議会の登録商標です。



こんな研究があったのか! にフォーカスする

人事のアカデミア



Navigator

梅崎 修氏

Umezaki Osamu

法政大学キャリア
デザイン学部教授

大阪大学大学院博士後期課程
修了(経済学博士)。専門は労働
経済学、人的資源管理論、
労働史。これまで人材マネジメ
ントや職業キャリア形成に関する
数々の調査・研究を行う。

第22講

忍者学

忍者の知恵と精神に学び 変化の時代をたくましく生き抜く

海外でも人気の忍者は、日本文化を象徴する存在の1つだ。

おなじみの黒装束を身にまとい、妖しい術を巧みに操って敵の裏をかく。

映画や小説で見る忍者の活躍は爽快だが、その実態は意外と知られていない。

忍者学研究の第一人者である山田雄司氏は、「忍術はサバイバル術」だという。

リアルな忍者の実像から、危機の時代を生き抜く知恵を学ぶ。

歴史の表舞台には登場しないが 重要な役割を果たしてきた

梅崎：三重大学では本格的な忍者研究が行われています。忍者発祥の地とされる伊賀の地元とはいえ、忍者学というのは非常に珍しいですね。

山田：地域貢献として、2012年、伊賀市および

上野商工会議所と、三重大学伊賀連携フィールドを設置したことがきっかけです。忍者の存在は世界にも広く知られていますが、それまでは学術的な研究対象になっていませんでした。芝居や小説でのイメージが強く、どちらかというとキワモノ扱いされていた感があります。当初は「本当に忍者など存在したのか」と言われたこともあります。もともと私は日本中世史が専門で、日本人の靈魂観に興味があり、怨霊や祟りなど少し変わった分野の研究をしていたので、当時の学長が「ならば忍者もできるだろう」と(笑)。そこで一から調査を始めました。

梅崎：今では歴史学だけでなく、理系の観点からも忍術の科学的分析を行うなど、学際的な総合研究へと発展しています。実際の忍者は、黒装束など着ていなかったし、手裏剣も投げなかったなど、フィクションで描かれる姿とはだいぶ違いますね。そもそも忍者とはどういう存在なのでしょう。

山田：時代によって職能が変わっていきませんが、歴史的には「忍び」と呼ばれ、主な任務は、大名に召し抱えられて情報収集することでした。



Guest

山田雄司氏

三重大学人文学部教授

Yamada Yuji

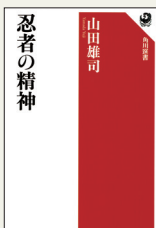
専門は日本古代・中世信仰史。京都大学文学部史学科卒業。筑波大学大学院博士課程歴史・人類学研究科史学専攻修了。その後、三重大学人文学部で教鞭をとり、2011年より教授。2012年から忍者の学術的研究を開始し、現在、三重大学国際忍者研究センター副センター長。

人事にすすめたい本

『忍者の精神』

(山田雄司/角川選書)

忍術を「道」に高めるために必要な精神とは何だったのか。忍術書を読み解き、忍者が忍者たる核心に迫る。



忍びは日本各地に存在しており、地方によって「素破」^{すっぱ}「乱破」^{らんぱ}など呼び名もさまざまです。

梅崎：今でいうスパイですね。歴史のなかでは、少ない兵力で大軍を打ち破った武勇伝がたくさんありますが、裏で忍者が活躍していたと思えば納得がいきます。戦に勝つには情報を制することが必須ですから、古今東西、戦争があるところに忍者のような存在が必要とされるのは当然といえば当然です。

山田：中国では孫子の兵法に「間」^{かん}を使うことが非常に重要だとあります。日本でも古代の文献に間諜に関する記述は見られますが、史料で確実に存在が確認できるのは南北朝時代からです。南北朝になると、それまでの一騎打ちから集団戦へと戦い方が変化し、奇襲や攪乱など戦術が発展していきました。そのようななかで、鎌倉時代後期から力を拡大していた「悪党」と呼ばれる武装集団が動員され、これが忍者の起源と考えられます。

梅崎：まさに「悪党」と呼ばれた楠木正成も、ゲリラ戦を得意としていました。領主に抵抗していた武装組織や盗賊のような乱暴者が、傭兵として各地の大名に雇われ、忍者として活躍していったわけですね。

山田：徳川家康が天下を獲ることができたのも、忍者を駆使したからだといわれています。家康は江戸に入るときも伊賀者、甲賀者を引き連れていき、江戸城の警備をさせました。やがて「伊賀者」は、警備や警護を担当する幕府の役職名になりました。

梅崎：忍者は全国に存在したといいますが、なかでも伊賀・甲賀の忍びが有名です。なぜこの地域が、一大ブランドになったのでしょうか。

山田：今は三重県、滋賀県に分かれています。もともとは一体の土地でした。いずれも京都にほど近いが、山に囲まれており、情報が外に漏れづらい。また、東国との境界にあたる要所でもあり、都から落ち延びた者や山賊など得体のしれない者が身を潜めやすい環境だったといえます。



三重大学大学院で行われている「忍者学実践特講」。伊賀の山中で忍者の身のこなしや実際の忍者の暮らしを体験する。

大名の力が弱かったため、土豪層や地侍による自治組織が力を持っていました。そのような土地柄から、自衛のための武力や忍術が高度に発達していったと考えられます。実際、忍術書も、そのほとんどが伊賀・甲賀で書かれたものです。

梅崎：伊賀・甲賀は、いろいろな勢力の境界地にあたる軍事的要所だったことで、対等な取引や駆け引きができたわけですね。

山田：そうです。さらにその後、家康に取り立てられたことで、伊賀・甲賀の忍びは優れた存在であるということが全国的にも知られ、各藩の大名に雇われるようになりました。江戸時代には、忍びが自分のスキルを大名にアピールして仕官するようなことも行われていました。契約書のような記録も残されています。

どんな状況でも動じずに 耐え忍ぶ強い心が求められる

梅崎：忍術は秘伝とされる部分も多いなかで、貴重な文書資料となるのが忍術書ですね。

山田：口頭で伝えられてきた術や、ほかに書き記されたものをまとめて編纂したのが忍術書です。忍術書が書かれるのは17世紀の中頃、江戸時代になってからです。やるかやられるかの戦国時代は、それどころではなかったでしょう。江戸に入って太平の世になり、島原の乱以降は

忍者の実践の機会も減ってくるなかで、自分たちの術を子々孫々に伝承するために書かれたものと思います。それでも、重要な部分は「口伝」とだけ記されるなど、すべてが紙に残されているわけではないのですが。

梅崎：忍術書には、どのようなことが書かれているのでしょうか。

山田：さまざまな忍術の解説はもちろんですが、倫理的な側面が強調されているのが興味深いところですね。たとえば忍術書の集大成ともいえる『万川集海』では、忍びの本は「正心」だと説いています。忍びの末は陰謀やだますことなので、それゆえ心が正しくコントロールできないときは、臨機応変の計略を遂行することができないと書かれています。

梅崎：ここでいう正心とは、つまり仁義・忠信を守るということですね。

山田：その通りです。『万川集海』には「忍道」という言葉も数多く出てきます。高い精神性を持つ体系化された道だという教えですね。忍びの精神は、まさに「忍」の1字に表れています。日本語の「忍」という漢字には、ひそかに何かをするという意味と、我慢する、耐えるという2つの意味がありますが、中国語の「忍」には前者の意味はありません。刃の下に心を書くのは、胸に刃が突き付けられるような危機的な状況にあっても動じない心を意味しています。危険な任務だからこそ、常に自分を厳しく律し、困難にも耐え忍ぶという高い精神性が求められる。

忍者のあり方は、日本を作り上げてきた精神性と深くつながっていると思います。日本らしい精神性に魅力を感じて、忍者に興味を持たれる海外の方も多い気がします。

梅崎：「武士道」ならぬ「忍道」ですね。一方、忍術書で説かれている倫理観と、小国ながらしたたかに生き残ってきた伊賀・甲賀の忍者の姿とは、少しイメージが違うような気がします。金のためなら何でもする姿は映画や小説のなかの話だとしても、現実に裏切りや騙し討ちもあったと思いますし、「主君に忠信を誓う」というのはどこまで真実なのか。武士道における『葉隠』が、やはり江戸中期の太平の時代に、理念的な武士のあるべき姿を描いたように、忍術書が説く忍びの倫理も、平和な時代に入ってからのリブランディングと見ることもできるでしょうか。

山田：そうですね。実際の忍者は決して完璧な人間だったわけではなく、欲望に流されることもあったはずですね。だからこそ、戒めとして心構えの重要性を強調したのでしょう。忍者は任務に応じて姿かたちを変えますが、忍者としてのあり方についても、時代にあわせ、状況に応じて柔軟に形を変えていくのがおもしろいと思います。

忍術とはサバイバル術 総合力で危機を乗り越える

梅崎：フィクションの世界では、忍者は魔法のようにドロと消えたりします。実際の忍術は、すべて鍛錬によって身につけることができるス



兵法書の『武備小学』には、暗闇で人を見つける「座探し」の術や、縄を使って高い所から降りる術など、忍びが用いた術も道具とともに描かれている。
出典：山田氏提供

キルですよ。

山田：忍術は日本の風土のなかで、自然と関わりながら、さまざまな体験を積み重ねて作り上げられてきました。薬草や火薬の使い方、気象や天文に関する知識など、おそらく修験道から学んだものも多いと思います。

梅崎：感心するのは、忍者の総合的な能力の高さです。体術や戦闘術に優れているだけでなく、非常に幅広い分野の技術・知識の使い手だったといえます。

山田：一言でいえば、忍術はサバイバル術なんですね。忍者の最大の使命は主君に情報を届けることです。戦うよりも、なんとかして生き延びて戻ってこなくてはなりません。

忍術書には、侵入術、変装術、交際術、対話術、記憶術、伝達術、呪術、武術など、さまざまな術が説明されています。甲賀流の流れを汲む「芥川家文書」には、忍者になるためのさまざまな鍛錬について書かれていますが、最初に「本を読め」とあるのが興味深い。幅広い知識があり、かつそれを使いこなせる能力が大事だということでしょう。

梅崎：サバイバル術だから、実践で使える技をバランスよく身につけていることが必要になるわけですね。闇夜にまぎれて城に忍び込むこともあれば、町人になりすまして情報収集することもある。そうすると、生活に溶け込んで相手の心に入り込んでいくことが重要になります。ご著書にも、忍びに適した人材として「知恵のある人、記憶力のよい人、コミュニケーション能力に秀でた人」という記述がありますが、まるで現代の海外駐在員に求められる能力のようです。

山田：実際、海外で講演などをすると、現地の日本人の方から「忍者の手法を勉強しておけばよかった」などと言われることもありますよ。

梅崎：ビジネスの最前線でも、知らない土地で一から事業を立ち上げたりする場合には、身体能力が高いとか、専門知識があるというだけでなく、人としての総合力が鍵を握ります。でも

忍者の実像

黒装束は着ない

これと決まったユニフォームがあったわけではない。夜に忍び込むときには暗色で目立たない色の服を着たが、昼間は目を引かないように普通の服を着ていた。

「くノ一」は存在しない

「くノ一」とは女忍者を指す言葉ではない。女忍者は存在せず、情報収集などに女性を利用することを「くノ一の術」と呼んだ。

戦いを避ける

放火や破壊、夜討なども行ったが、忍びの最も重要な任務は、相手の情報を獲得すること。そのためには命を落としてはならず、戦いを避けて、生き抜くことが求められた。

伊賀と甲賀は対立していない

伊賀と甲賀の対立構造はフィクションの世界でのこと。伊賀と甲賀で忍術に違いがあるわけでもない。両者は一体の土地で、婚姻関係も密接だった。

出典：『忍者の歴史（山田雄司／角川選書）などをもとに編集部作成』

現代の教育環境では、細分化された知識を身につけることはできても、忍者のような統合性を養うことはなかなか難しい気がします。

山田：三重大学大学院では、集中講座として忍術の実践演習を行っており、山中に分け入って、忍者の体の使い方などを実体験してもらっています。実際にやってみると、足場の悪い斜面を走るだけでも一苦勞ですし、ほどけないように縄を縛るなど、単純な道具の使い方でも意外と知らないことに気づきます。現代ではあらゆる能力がスマホに吸収されてしまいましたが、昔の人は、必要なことは自分の頭で記憶していましたし、山のなかで自分の位置を確認する方法も身につけていました。忍者のような特別な鍛錬をしていなくても、米俵くらいは楽にかついで歩いていました。そうした能力も、使わないでいるとどんどん衰えてしまう。忍者を通じて、人間が本来持っている能力の高さを改めて確認できるのではないのでしょうか。

梅崎：不確実性の高い時代に生きる今の私たちこそ、忍者に学ぶことは多いと思います。



Global View From USA

Reporter
津山恵子氏
Tsuyama Keiko

ニューヨーク在住ジャーナリスト。元共同通信社記者・ニューヨーク特派員。著書に『現代アメリカ政治とメディア』（共著）など。海外からの平和活動を続けている長崎平和特派員。

全

米脚本家組合（WGA、組合員数1万1500人）が5月、ストライキに突入したのをきっかけに、全米で「労働組

合」の威力を見せようという動きが広がっている。全米トラック運転手組合（チームスターズ、同120万人）は、アマゾンなどの運転手の賃上げ闘争に乗り出している。ブルームバーグ通信は、「数十年ぶりに全米各地の組合で約65万人の労働者がストに参加する」と報じた。

WGAのストは8月9日、100日目に突入り、7月13日からスト入りした全米映画俳優組合（SAG-AFTRA、同16万人）とともに全米各地でデモを行った。両組合が同時にスト入りするのは1960年以来63年ぶりだ。ニューヨークの中心部にあるNetflix社前では1000人以上が、「企業の拝金主義は許せない」とシュプレヒコールをあげた。「ニューヨークは組合の街だ!」というコールには、トラックやタクシーの運転手らがクラクションを鳴らし、「団結」を表現した。

両組合の重要な要求事項は、賃上げのほかに生成AIなどを使った映画・テレビ番組制作に対する権利の保護と報酬だ。

「映画で1シーンしか撮影しなかったのに、完成したら複数のシーンに（AIで作られた）自分



「人工知能（AI）が書いたジョークには笑えない」。脚本家が掲げたプラカードにはそんな言葉も見られた。

が登場していた。何も言われていないし、報酬もない」と俳優のジージー・カサノバさん。デモ参加者らは次々に、映画スタ

ジオやNetflixなどはAI技術者を増やし、既に俳優や脚本家の仕事を奪っていると証言した。

一方、運転手組合のチームスターズは、ユニテッド・パーセル・サービス（UPS）の運転手の賃上げをめぐり、8月1日からのスト権を確立していたが、UPSと暫定合意に至り、UPS運転手34万人の職場放棄による物流混乱は避けられた。チームスターズは次に、労組がないアマゾンの運転手の時給引き上げを狙っている。

全米自動車労働組合（UAW、同15万人）は7月中旬、自動車大手ビッグスリーと4年に1度の契約更新交渉に入った。フォーチュン誌によると、ショーン・フェインUAW委員長は「ビッグスリーはストの標的だ」とスト入りをほのめかしている。このほか、年初から教師やヘルスケア従事者、倉庫従業員らがストを展開。労組に対する労働者の自信と信頼を高めている。

米国でも物価が急騰し、低賃金の改善は多くの労働者にとって切実な問題として浮上した。そのなかで、会社に圧力をかけられる有効な手段として労組への支持が急速に高まっている。

米国で威力を増す労働組合 待遇改善の手段として高まる支持



Global View From Nordic

Reporter
井上陽子氏
Inoue Yoko

北欧デンマーク在住のジャーナリスト、コミュニケーション・アドバイザー。筑波大学卒、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了。読売新聞でワシントン支局特派員など。現在、デンマーク人の夫と長女、長男の4人暮らし。



ここ数年、夏休みは日本で過ごしている。デンマーク育ちの子どもたちに、生きた日本語を教えるためだ。

子連れで日本に来ると、つくづく感じるのは「やってはいけないこと」の多さ。走っちゃだめ、触っちゃだめ、大声を出しちゃだめ……。デンマーク人の夫は、子どもに無理があるルールが多すぎる、とぼやいていた。

しきりとだめと言われて育つからだろうか、聞き分けがよくおとなしい子が多い印象だ。それに比べれば、我が家の子どもたちはかなりワイルドだが、いい点があるとすると、それは積極性かもしれない。

ある日、7歳の娘が「発明品を考える」というイベントに参加した。娘の日本語は完璧ではないが、モデレーターが質問を投げかけると、しきりと手を挙げてマイクを握り、「えーと、えーと」と言葉を探しながら発言していた。

主催者によれば、人前で積極的に発言する子は珍しいようで、「盛り上げてもらって助かりました」とのこと。娘は、質問者の意図からはピントが外れたことも言っていたし、できあがった発明品も、やや意味不明なところがある。それと比べると、ほかの子の発明品は、きちんと主催者の意図に

イベントで、しきりと手を挙げてマイクで発言していた我が娘（左）。日本語はたどたどしいものの、発言をちゅうちょする様子はなかった。

あったものだった。マイクで発言すれば、娘よりもきつち的を射た回答ができていたに違いない。

それでも発言しなかった子たち。きっと「この

文章はどういう意味でしょうか」という問題をたくさん解き、間違いを修正されてきたんだろうな、と思ってしまった。

今のように、正解が何かがわからない時代には、「問題解決能力よりも課題発見能力こそが大事」なんていうことも、日本では言われているらしい。でも実際には、1年生ののっけから、1つの答えを求める文章題をしきりと解かせますよね、とツッコミも入れたくなる。

デンマークの経済競争力が高い理由について、ある専門家は、子どもの頃から間違いを気にせず積極的に意見を言うよう教育されるため、上司や社長に対しても物申す企業文化があり、そんな“フラットさ”が自由なアイデアとイノベーションを育む、と解説した。

聞き分けのいい子が、他人の意図を汲む訓練を積んだ先には、優秀なアシスタント型人材しかできないのではないだろうか。我が子の奔放さに手を焼きつつも、間違いを気にせず発言する積極性は守ってあげたい、と思うのだった。

「～はだめ」ルールの多い日本 それでイノベーション人材は育ちますか



Global View From Singapore

Reporter

日高達生氏
Hidaka Tatsuo

楽天ピープル&カルチャー研究所代表。筑波大学卒業。2018年1月楽天入社。企業文化や組織開発に特化した研究機関「楽天ピープル&カルチャー研究所」を設立し、代表に就任。主にシンガポール含むアジア諸国と日本を往来しながら活動。

2

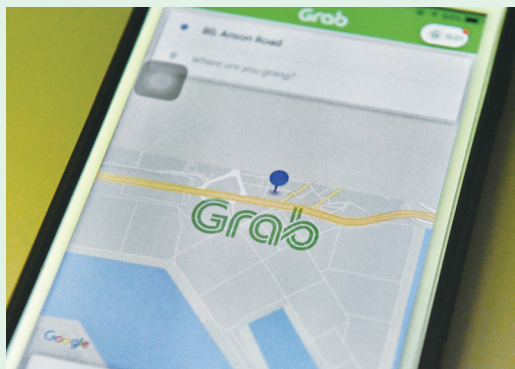
2022年、アジア最大級の通信会社シンガポールテレコムCEOのスピーチを聞く機会がありました。印象

的だったのは、従業員への提供価値(EVP: Employee Value Proposition)について、ひときわ熱を込めて語っていたことです。自社を選んでもくれた従業員に対して、これだけの価値を提供する。経営者の決意を強く感じました。

これまで企業はモチベーションやエンゲージメント形成のために、企業理念やバリューの明文化に取り組んできましたが、「会社は従業員に何ができるのか」という視点は希薄だったように思います。理念やバリューへの共感、貢献を従業員に求める一方、提供価値を明らかにする。エンゲージメントは本来、この両輪があって成立するはずです。

顧客への提供価値(CVP: Customer Value Proposition)は、顧客に価値が届き、体感してもらうことで選ばれる会社になること。EVPも同じで、従業員に届いて初めて意味を持ちます。そのためには採用メッセージや選考プロセス、入社後の研修や社内コミュニケーションまで、一貫したコンセプトで体験を設計することが必要です。

私自身、コンサルタント時代に国内大手企業のEVP策定をお手伝いしましたが、実装に至りま



配車サービスのGrabでは、EVPの内容を定期的にアップデートしているという。

せんでした。採用部門と人材開発部門の連携が不十分だったように思います。採用メッセージと研修内容が乖離していれば、EVPを正しく届けることはできません。

ば、EVPを正しく届けることはできません。

グローバルでの採用競争が激化するなか、EVPこそが企業の人材獲得の生命線となりつつあります。シンガポールの配車サービスGrabでは、経営陣と社内有志の対話を通じて、EVPを定期的にアップデートしているそうです。「なぜ私たちはここで働くのか」「どのような価値を感じているか」、従業員と共に紡いだナラティブ(物語)をリアルタイムで発信する。これが本来あるべき姿ですが、規模を拡大する組織では、まずEVPの共通言語化を優先すべきでしょう。

現在、楽天ピープル&カルチャー研究所でもEVP策定に着手しています。経営陣のインタビューや従業員調査を中心に、海外事例や競合調査を通じて、楽天だからこそ提供できる価値を言語化しています。

EVPは、いわば企業から従業員へのコミットメントです。「〇〇の価値を提供するから、我が社と一緒に仕事してほしい」。このように言語化された価値を、経営者はもちろん、従業員一人ひとりが発信できるか。それが組織の強みになります。

「会社は従業員に何ができるのか」 EVPこそ人材獲得の生命線



Global View From Work Tech World

Reporter
尾原和啓氏
Obara Kazuhiro

IT批評家。京都大学大学院工学研究科応用人工知能論講座修了。マッキンゼー、NTTドコモ、リクルート、グーグル、楽天などを経て現職。著書に『ザ・プラットフォーム』、共著に『アフターデジタル』ほか。



経 済同友会が5月に公表した「日本企業のイノベーション創出に向けた経営者への提言」で、「イノベーション創出のための方策にかかる課

題とその対応方針」として挙げたのは以下の5点。

1. 自社の存在意義・理念等の徹底・浸透
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進
3. 「知の深化」・「知の探索」
4. 新規事業の募集・提案
5. オープンイノベーション（産学連携等）の推進

画期的なのは、「自社の存在意義・理念等の徹底・浸透」が最初に挙げられている点です。ここを定義しないまま、新規事業やオープンイノベーション、D&I推進の旗振りをしても瓦解しかねません。

自社の存在意義とは、つくりたい未来を明らかにすることです。不確実な未来に適応するには、組織の多様性が欠かせません。多様な人材が交わり、知の探索を通じて、新規事業やイノベーションが創発される。本来、この順番であるはずが、手段が目的化している会社も多いように思います。

リスクリングも同様です。未来から逆算して、やるべき仕事を明確化し、人材要件をブレイクダウンする。起点が曖昧なままでは、人材要件の解像度も上がらず、疲弊するばかりです。

日本企業は新卒一括採用や研修によってカルチャーフィットを図ろうとしてきたが、自社の存在意義を明確にすることがカルチャーの醸成には重要だという。

そもそもリスクリングに注力するのは、組織の生産性を向上するためです。短期的には、即戦力人材の採用・配置は有力な選択肢ですが、長期的により

大きなインパクトをもたらすのは、社内人材のリスクリングです。成果の最大化には、カルチャーフィットとエンゲージメントこそ重要で、その形成には、スキル習得以上に多くの時間を必要とするためです。

1990年代、HRテックの主流だった、ERPパッケージは、企業のヒト・モノ・カネを一元管理する考え方で、業務に必要なスキルを分解し、過不足なくマッチングすることが大きな目的でした。2000年代前半以降、スキルマッチングありきの人事管理からの脱却が進み、カルチャーサーベイやエンゲージメントサーベイを通じた業務支援サービスが増加しました。

最近では、個人のウェルビーイングやワークライフバランスが成果に寄与することがわかり、ウェルビーイング・テックとHRテックの融合が進んでいます。

個人の能力は、機械部品のようにパーツで調達するものではなく、カルチャーフィットやエンゲージメントを高めてこそ発揮されるもの。自社の存在意義に立ち戻ることで、自社のカルチャーが生まれ、エンゲージメントが育まれるのです。

カルチャーフィットとエンゲージメントが スキル習得以上に重要視される理由



フィクションのなかに潜むHRMの本質に学ぶ

人事は映画が 教えてくれる

ある日、天文学を学ぶ大学院生が
巨大な彗星を発見する。
指導を担当する教授がその軌道を計算すると、
地球に衝突することが明らかになった。
2人は、米国大統領や一般の人々に
人類の危機を訴えるが、
選挙前の大統領は真剣に受け止めない。
ネット上でも2人の叫びはミームとして遊ばれる始末。
目前に迫る危機に向き合わず
愚行を繰り返す人類の末路とは。

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院

グローバル・ビジネス研究科 教授

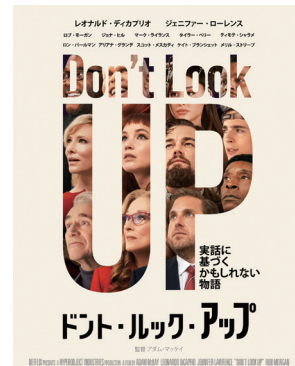
『ドント・ルック・アップ』は巨大彗星が地球に衝突する危機に際して、人々がいかに愚かに振る舞い得るかを皮肉たっぷりに描いた映画です。不快になるほどの確に現実の人々や社会の問題点を描写しているという意味で、秀逸な作品です。

大統領（メリル・ストリープ）にとっての最優先事項は間近に迫った中間選挙。大統領の支持者であるIT企業の経営者イッシャーウェル（マーク・ライランス）は経済的利益と自らの野心のために大統領を動かそうとする。彗星の発見者であるランドール博士（レオナルド・ディカプリオ）や教え子のケイト（ジェニファー・ローレンス）が発するメッセージは、

一般の人々にはバズるかバズらないかで判断される……。彗星が目視できるようになった中盤以降の「Just Look Up（空を見



今回の作品



『ドント・ルック・アップ』

2021年12月公開

製作・監督・脚本：アダム・マッケイ

キャスト：レオナルド・ディカプリオ、
ジェニファー・ローレンス、
メリル・ストリープ、アリアナ・グランデほか
Netflix映画 独占配信中

ろ＝現実を受け入れる)」派と「Don't Look Up（空を見るな＝奴らに騙されるな）」派の争いは、選挙戦のような馬鹿げたお祭り騒ぎに発展します。

彗星が地球に衝突するのは科学的に検証された事実です。それなのに大統領も一般の人々もこの危機にまともに向き合おうとしない。客観的に見れば不可解にも思えるこの態度は、行動心理学のプロスペクト理論によって説明できます。

プロスペクト理論とは、要約すれば、「人は利得は小さくても確定しようとするが、損失は大きくても先送りにする」というものです。物語の序盤、目先の選挙にとらわれ、彗星衝突という重大な危機への対応を「ひとまず静観します」と先送りにした大統領の選択が典型的です。まさか現実にはそこまで愚かな行動はしないだろうと思った読者もいるかもしれませんが。しかし、同じようなことは今、日本で実際に起きています。

人口減少や地球温暖化は、確実に訪れる重大な危機です。しかし、本質的に有効な解決策がとられないまま今に至っています。将来起こる重大な問題を解決するには、多くの場合、痛みをと

『ドント・ルック・アップ』に学ぶ リスクに対する 想像力の重要性



TV番組出演中、自分のメッセージが伝わらないことに業を煮やしたランドール博士はカメラに向かって「大統領はどうかしてる！ みんな死ぬんだぞ！」と絶叫するが、その叫びすら空しく響くばかりだ。

もありません。だから、今この時に生じる痛みを恐れ、政治家は問題を先送りにし、一般の人々も将来の問題を見て見ないふりをします。この誤った選択は将来の痛みをさらに大きくするばかりです。

まだ訪れていない痛みを正しく認識するために必要なのは想像力です。想像力とは理屈を頭で理解することではありません。身体的な感覚、たとえば痛みをともなうて感じるができるかどうか。現代人には、この想像力が欠如しています。では、人類はこのまま想像力を働かせないで愚かな選択を続けるしかないのか……。そんなことはないと思いたい。変えることはできるはずです。

変えるための方法の1つは、リスクを正しく認識するためにリスクマネジメントについて学ぶことでしょう。たとえば、リスクマネジメントの世界で基本とされている理論に“フィンのリスク予測図”があります。縦軸を危険衝撃度、横軸を発生確率としてリスクを四象限に整理するこの理論を使えば、数あるリスクの重要度を理解し、優先順位を決めることができます。危険衝撃度が高く、発生確率も高いリスクは最も優先順位の高い

レッドゾーンに分類されます。現実起きることが予想されている人口減少や、この映画の場合の彗星衝突は最悪な結果をもたらす、かつ確実に起きるわけですから、間違いなくレッドゾーン。この整理ができた時点で、何はさておいても、真っ先に対応しなければならない重大なリスクであることがわかるはずです。

もう1つ、リスクをリアルに描いた映画に学ぶことも有効でしょう。リスクマネジメントについて体系的に学んだうえで、キューバ危機を描いた『13デイズ』、原発事故を描いた『チェルノブイリ1986』などの作品を観る。そして必ず振り返りの議論も行う。人の感情に働きかける映画は想像力を養うための格好の教材です。SFではありませんが、『ドント・ルック・アップ』もその1つです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。



著者と読み直す

最後のページを閉じたとき、「面白かった」「ためになった」だけで終わらない本がある。そんな“後を引く”本を、著者と一緒に読み直す。

本日の1冊

シチリアの奇跡

しまむらなつ
島村菜津

イタリアのスローフード運動を紹介した著書『スローフードな人生!』（新潮社）で知られる島村菜津さん。本書を書くきっかけは、珍しい地域食材の取材でシチリアを訪れた際、宿の主から「僕のイチオシの店は、マフィアからの押収地でできたオーガニックのものだけを扱っているんだ」と聞かされたことだった。

「雇用がなかった島に若者が戻り、環境保全やオーガニックに取り組んでいると知って、なぜだろうと。そもそもマフィアについては、私も『ゴッドファーザー』のイメージが強くて、一度ちゃんと調べようと思ったんです。そこからです、沼にハマったのは(笑)」

取材はすぐには進まなかった。島がマフィアの巣窟のようにメディアに扱われてきたことに人々は傷つき、心を開いてくれなかったからだ。「私もかつて『マフィア映画でたどるシチリア』みたいな雑誌の企画で、『ゴッドファーザー』の主人公、ドン・コルレオーネのモデルとされるトト・リーナの出身地、コルレオーネに行きました。そこで無邪気に『トト・リーナの家はどこ?』と尋ねたら、おじさんが悲しそうな顔で『お嬢さん、ここはマフィアばかりの町じゃない。美しいものもいっぱいあるんです』って」

地道に人間関係を作り、2年がかりでようやく扉が開き始めたと思った頃、コルレオーネでマレリーナという女性に出会った。マフィアと



映画やドラマの影響で「マフィアの島」の印象が強いイタリア・シチリア島。しかし、そこには命をかけてマフィアと闘う市民がいた。マフィアにお金が流れない経済の仕組みを作ろうと奮闘する若者がいた。やがてマフィアから押収された土地は有機農場となり、島は「オーガニック」と「エシカル（倫理的）消費」の最先端の地へと変貌する。10年以上にわたる綿密な取材で描き出す諦めない人々の闘いのドキュメント。（新潮社刊）

の闘いの歴史を内外に伝える「反マフィア美術館」の副館長で、島村さんの知らないコルレオーネを見せてくれた。

人生前半を支えてくれた島に 恩返ししたかった

「『うらぶれた寒村』『アラブ人が造った町で気性が荒い』と言われてきましたが、それはマフィアのイメージからの偏見で、実際は小麦や葡萄がよく育ち、森も広大。古代から交通の要衝でいろんな民族が欲しがらる豊かな町だったんです」

労働運動とマフィアが深く関係していることもはじめて知った。19世紀末、この町では農民が労働条件の改善を求めて立ち上がり、資本家の側についたマフィアと対立。そこから人々とマフィアの長い闘いが始まっていた。島村さんはその知られざる歴史に光を当てたいと思った。

3年かけて不確かな情報も交じる膨大な資料を、一つひとつ調べ上げた。さらに、マフィア



Shimamura Natsu ノンフィクション作家。東京藝術大学卒。著書に『エクスシストとの対話』『スローフードな人生!』、近著に『世界中から人が押し寄せる小さな村』など。

なげることで、マフィアにお金が流れない仕組みを作る「さよなら、みかじめ料運動」だ。

「根底にあるのは『買い物は財布による投票だ』という考え方。自分たちの消費行動を見直し、環境や社会をよくする商品を買うことで、社会を望ましい方向に変えていこうとするSDGsの先駆けのような発想です。私がぐっときたエピソードは、みかじめ料を拒否してマフィアからの嫌がらせで潰れそうになった店へ、週末に若者が大挙して通い、店が大繁盛した話。『一緒に食べて飲んで、ただ楽しいだけ。社会活動はああいうのが理想ね』と聞いて、やっぱり食が人を結びつける力はすごいなと。楽しくてこそ人は動くし、そうやって人間が本来持っているいい部分を引き出すって大事だと思うんです」

日本と違う

移民・難民への温かい眼差し

マフィアからの押収地をオーガニックの畑に変えていく活動もしかり。おいしくて身体にも大地にも負荷をかけない作物がエシカル(倫理的)な消費者を惹きつけ、もともと有機運動にも熱心だったシチリアは、今や国内最大のオーガニック産地となった。

取材を通じ、日々の営みに喜びを見出しながら困難に立ち向かうシチリアの人々に「励まされた」という島村さん。既に次のテーマを温めている。

「日本とシチリアは地震の多さや豊かな自然など共通点も多いですが、大きく違うのは移民・難民への対応。この本でアジアやアフリカからの移民・難民が多い地域にある多文化共生レストランのことに少し触れましたが、マフィアの暴力と政変を逃れ移民となった人も多いシチリアは、つらい境遇にある人への眼差しが温かい。あのレストランを舞台に移民・難民とのつきあい方を考えてみたいと思っています」

買い物は 財布による投票だ

と闘って命を落とした犠牲者の遺族に取材の意図を丁寧に伝え、会いに行った。島村さんをそこまで駆り立てたものとは何だったのか。

「恩返しの気持ち、ですかね。若い頃、人生に行き詰まるたびにイタリアを貧乏旅行したんですが、異邦人に偏見がないシチリアの人たちは優しく、何度もおいしいご飯をご馳走してくれました。自然も美しい。シチリアは私の人生前半を支えてくれた島。だから諦められなかったんです。マレリーナをはじめ、人生をかけて反マフィアの活動をする年下の人たちに出会ったことも大きかった。マフィアとの闘いで命を落とした島民は519人。遺族のなかには話を聞いた翌年に亡くなった方もいて、託されたメッセージをなんとしても伝えようと思いました」

本書の後半では、負のイメージの払拭と地域おこしに挑む若者の姿を描いた。その1つが、みかじめ料を払わない企業や商店と消費者をつ



野中郁次郎の

経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。
経営とは人間が行ういかなる行為なのか。
これらの問いに対し、経営者はおのこの、
思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。
今回は、五大ゼネコン(総合建設土木会社)の一角を占めつつ、
「超建設」という新しいコンセプトを打ち出した
清水建設社長、井上和幸氏を取り上げる。

「超建設」の考えと作法で 未来への挑戦を果たす

清水建設

代表取締役社長

井上和幸氏

2023年9月、清水建設がイノベーションと人材育成の拠点として建設した「温故創新の森 NOVARE (ノヴァーレ。ラテン語で『新たに作る』の意)」が一部オープンした。広さ約1万坪で、ノヴァーレが位置する東京の京葉線潮見駅周辺の様子を一変させるほどの規模だ。

主な建物は、拠点の核となるハブ施設、研究施設、研修施設の3つである。創業220周年にあたる2024年春には、歴史資料展示施設が開館するとともに、同社2代目清水喜助が手掛けた旧渋沢栄一郎が青森県六戸町から移築され、計5施設が揃い踏みする。

同社は2030年を見すえた長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」において、目指すべき企業像として、時代を先取りする価値を創造する「スマートイノベーションカンパニー」を掲げている。ノヴァーレはその実現を目指し、事業構造、技術、人材の3つのイノベーションを強力に推進し、それぞれの融合と社会とのコミュニケーションを図る場とする。

Inoue Kazuyuki 東京都生まれ。早稲田大学大学院理工学研究科建設工学を修了、1981年清水建設入社。1994年横浜支店工事長、2014年常務執行役員・名古屋支店長などを経て、2016年4月に代表取締役社長。2020年4月から代表取締役社長 社長執行役員。

ノヴァーレの建築完成予定模型を前にして。東京・京橋の本社にて。



同社社長の井上和幸が話す。「もともとは創業220周年を迎えるにあたり、所有する歴史資料を展示する施設をつくりたいと企画したものでしたが、どんどん構想が大きくなっていきました。これらの投資はうちの規模からしたら少し過剰かもしれない。しかも、短期間で何らかのリターンが得られるとも考えていません。50年先、100年先の会社を支える人材をここで育てるんだという思いで取り掛かりました」

旧渋沢邸を青森県から移築

それにしても、なぜ旧渋沢邸なのか。日本資本主義の父ともいわれる渋沢栄一は、2代目喜助が第一国立銀行(旧三井組ハウス)を建築した際に知り合い、渋沢が喜助の丁寧な仕事ぶりに惚れ込み、懇意となる。その後、30年にわたり同社の相談役を務めた。

渋沢といえば、その著書『論語と算盤』が有名だが、清水建設は2019年5月からそれを社史としている。「『論語と算盤』は2018年までは社



野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro

東京都生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。

50年先、100年先の会社を支える人財をここで育てる

の経営の基本理念という位置付けだったのですが、われわれがリニア中央新幹線を巡る談合事件を起こしてしまった。そのときによく考え、もう一度、原点に戻らなければと、基本理念より上位の社是に格上げしたんです。公益第一、私利第二、ルールを逸脱して得た富は絶対に長続きしないと」

ただ、ノヴァールというイノベーション促進のための立派なハードをつくったからといって、従業員が変わらなければただのハコだ。そこで井上はこのノヴァール建設と並行し、従業員の意識改革に取り組んできた。

キーワードは「超建設」だという。「社長就任直後、長期的に見て、果たして今までのやり方だけで、今の会社の規模や従業員の生活を守っていけるだろうかと思いました。建設という一本足打法だけでは心もとない気がしたんです。その時に第2、第3、第4の事業の柱をつくることとあわせて従業員が働く意識を変えないと、今後、新しい価値を創出し、お客さまに提供で

きないのではないかと思ったわけです」

さらにこう続ける。「創業以来の220年間、私たちにとって建設は目的だったんです。でもこれからは違う。目的であるとともに、手段であるとも考えなければならない。お客さまや社会が持っている本質的なニーズを掘り下げ、それをともに解決し、新しい価値をお客さまや社会に還元する。お客さまや社会が成長していくとともに、私たち自身も成長していく手段でもあると整理したのです」

その「超建設」に基づく活動プロセスを、清水建設では「+C+(プラスシープラス)」と表現する。最初の+は「探究」だ。お客さまや社会の本質的かつ未開拓なニーズを探究する。

それを、Construction（建設事業に加え、エンジニアリング、風力発電、不動産開発などの非建設事業や新規事業領域も含む）という事業を通じ、新たな付加価値をつくり、提供する。それらの過程を通じ、お客さまや社会とともに自分たちも成長していく。それが2番目のプラスを意味する。「超建設は仕事に対するマインドセットを意味します。超建設という考え方の底流にも『論語と算盤』がしっかり流れています」

社長直轄のビジネスイノベーション室

この活動を浸透させるために、2022年4月、社長直轄のビジネスイノベーション室がつけられた。執行役員のアメッド モヒを筆頭に、11名の専任社員、7名の兼任社員、自ら手を挙げる仕組み「WeInnovate」を通じて参加した277

名の協力社員で構成される。拠点はノヴァーレにある。

超建設の試みは既に始まっている。その詳細をアメッドが説明する。まずは、離島、地方、都市で小規模のミッションから活動を開始。ある離島では、「島の人たちと、今後、どんな暮らしや働き方がしたいか、何に困っているのかを、一緒に探究しています。出てくる課題は人と人のつながりや、安全安心な暮らし、再生可能エネルギーを活用したカーボンニュートラルな環境づくりなど、さまざまです。それらに対し、事業を通じてできることを含め、解決策と一緒に考える。われわれは非営利団体ではありませんので、適切な利潤をいただく必要があります。お互いにとってWin-Winのモデルをつくられたらうれしい」。

ある地方の町とは、海洋深層水の資源化や洋上風力発電の風車の建設などで、深い関係を持ってきた。「町からは『清水建設にはハード面でお世話になり、感謝しています。今後は町そのものの発展にもつながるソフト面でもご一緒しましょう』と言われました」（アメッド）

技術のイノベーションに関する試みもスタートしている。次世代通信技術として6Gに注目が集まっているが、欧州における最先端の研究拠点として知られる、フィンランドのオウル大学との提携が実現したのだ。

井上が話す。「ビジネスイノベーション室で取り組んでいるミッションは、今までの主力事業である建設にすぐに結びつくことはないでしょう。逆に、それでいいと思っているんです。お

客さまはもちろん、さまざまな研究者や社外の人たちとネットワークをつくり、真摯な対話を繰り返す。そこから、建設につながる話が出てくるかもしれない。何よりも、超建設の考え方に基づく仕事への取り組み方を皆に理解してもらいたい。そうすると、先に言ったように、取り組むべき事業の目的が建設だけではなくてくるはずなんです」

清水建設の創業は江戸時代の1804年で、長い社歴を持つ。越中小羽（現富山市）に生まれた初代喜助が、若くして遠く離れた江戸に向かい、大工店を開いたのがその始まりだ。

今に至るまでどんなDNAが受け継がれているのか、井上に聞いてみた。まずは「誠実なものづくり」、そして「進取の精神」という言葉が返ってきた。

この2つは半ば予想されたものだったが、3つ目に井上が挙げたのが「出入り大工の精神」というものだ。建物をつくった後も「何かご不便はございませんか」と、お客さまへの気配りを常に怠らず、誠実に向き合う精神だという。

自分の人生は自分で切り拓け

井上に『論語と算盤』の内容のうち、気に入っているものを聞いてみると、「人よく道^{みち}を弘む。道、人を弘むるにあらず」という『論語』の一節を挙げた。「その意味は、人が道（道徳）をつくり広めるのであり、道（道徳）が人をつくり広めるのではない。要するに、自分の人生は自分で切り拓いていけ、というものです。先日、年4回行うキャリア採用者の入社式があり、そこで



青森県六戸町にあり、ノヴァーレに移築された解体前の旧渋沢邸。1878（明治11）年に建造された木造建築だ。



島の課題や可能性の探究に向け、町役場の若手職員とビジネスイノベーション室員が対話する様子。



2022年8月31日、次世代通信技術の新たな可能性に向け、オウル大学と協力覚書を締結した。

趣味は映画観賞とゴルフ。最近では浄瑠璃の一種、河東節にも取り組んでいる。



建物をつくった後も
お客さまに誠実に向き合う出入り大工の精神

もこの一節を紹介しました」

そんな井上に、これまでに自身を成長させた経験について尋ねてみた。

井上が最初に配属されたのは、ある電機メーカーの研究所の建設現場で、施工管理を担当した。定期的に上司が点検にくる。外装工事が完了し、外壁にかけていた足場を外すと白いきれいな壁が出てきた。「よかった」と安堵していたら、西日がちょうどあたり、横から見ると、外壁に吹き付けた塗装が波を打っているのが一目瞭然だった。

たまたま視察に来ていた支店の部長が一喝した。「こんなのはうちの仕事じゃない。全部やり直せ」と。「怖かったですね。足場をかけ直し、吹き付けしたばかりの壁の塗料を削り取りました。大変な作業でしたが、清水のものづくりとは何かを身をもって学ばせてもらいました。経験に勝る教科書はありません」

経営の本質についてはどうか。「220年経ったから次は230年、その次は240年、250年と、現在の延長線上に未来があるのではないと思います。220年という重みを感じながら将来に向けて何をしていくのが、清水建設を経営することではないかと。そういう意味で、経営の本質とは未来への挑戦だと思っています」

今取り組んでいる超建設こそ、未来への挑戦の基礎になるものだろう。(文中敬称略)

Nonaka's view

超建設の背後にある 人間くさい二項動態経営

私は物事や問題を「あれかこれか」で捉える二項対立(dichotomy)ではなく、「あれもこれも」で捉え、状況に応じて何をなすべきかを機動的に判断、行動する「生き方(a way of life)」を二項動態(dynamic duality)と呼び、それを重んじイノベーションを起こす経営手法を二項動態経営と呼んできた。今回の清水建設はまさに二項動態経営そのものだ。

まず、伝統も革新も重んじる。たとえば、『論語と算盤』と「超建設」であり、あるいはノヴァーレの冒頭につく「温故創新(の森)」という言葉である。それこそ、旧沢尻邸を青森県から移築しながら、最新鋭の施設も揃えたノヴァーレも二項動態の体現だ。

二項を重視し、高次のレベルでの総合を目指すことはたやすいことではない。単に両立して同時に事を進めるということではないからだ。超建設の活動の1つである離島のプロジェクトでは、その土地の人たちのニーズを五感を駆使して感じ、丁寧に拾い上げて、コミュニティ・ビルディングを行っているが、それは清水建設の新たな生き方を体現するものであり、本業の建設業の進化にもつながっていく。

その背景にあるのが井上氏のリーダーシップである。リニア中央新幹線にからむ談合事件を機に、『論語と算盤』を社是に格上げし、自身の言葉で語り掛ける行動指針をつくり上げた。

アメッド氏の人事も適材適所だ。彼は20代の頃、清水建設に在籍していた。その後、米シリコンバレーで日本の総合電機メーカーのイノベーションセンターのリーダーを務めた。縁あって清水建設に戻り、現在のような役割と役職を与えられた。彼はわが一橋大学大学院で客員研究員を務めたこともある。超建設の探究と実践を担当する部署のリーダーとして、組織を超えて賛同者とネットワークを組み、プロジェクトを推進しているのは頼もしい限りだ。

井上氏に感じるのは、物語に対する豊かな感性だ。昔から映画が好きで、1日映画館をはしごしてまわる休日もあったという。映画好きは人間好きだ。発想が極めて人間くさい。彼が未来に向かって織りなす「物語り」には、ワクワクさせられる。今後の清水建設の二項動態経営の実践から目が離せない。



Works

No. 180 Oct–Nov 2023

Next

次号 No. 181 のテーマは

労働力不足社会 vol.5

賃上げは労働力不足を 解消できるか (仮題)

一般的に賃上げは、人々の就業意欲を高めて労働参加を促し、必要な人材を組織に惹きつける効果があるといわれています。長く労働力不足に悩む日本にあって、なぜ十分な賃上げが行われてこなかったのかを検証し、どうすれば賃上げを実現できるのか、低賃金にとどまる特定の業種や層にもフォーカスしながら方策を考えていきます。

発行は、2023年12月8日(金)です。

編集後記

「著者と読み直す」に登場いただいた島村菜津さんの『シチリアの奇跡』は、ぜひ皆さんに読んでほしい1冊です。マフィアに支配されたシチリア。声をあげる人たちは家族ごと命を狙われるような土地で、若者たちが賢く楽しく地域を変えていった様子には胸が熱くなります。どんな状況でもきっと突破口はある。変革を起こせば、理想とする未来の社会を創ることができる。そう思わせてくれる希望の本であると同時に、読むだけでシチリアを旅した気持ちにもなれるのです。(浜田)

事例などの取材では、取材先の方々に写真の提供をお願いすることがあります。今回も日本マイクロソフトやアフラック生命保険などをお願いしたところ、掲載数以上の多くの写真を送ってくれました。場やグッズなどのデザイン、人々の生き生きとした表情は、担当者たちのラーニングカルチャー醸成に対するパッションの賜物だと感じます。前号の海外取材で強く感じた、リスクリングへのパッションは、日本のなかにもしっかりと存在します。もっともっと多くのパッションを掘り起こしていきたいと思います。(入倉)

「野中郁次郎の経営の本質」の連載が今後は不定期となります。ご愛読いただいた皆さまと、取材に足を運ばれた野中先生に御礼を申し上げます。2年余りのうちに訪問した14名のトップたち。経営の本質に関し、「社員」という言葉に関連させて語った人が6名と最も多く、次に多かったのが「未来」をキーワードにした人で4名でした。売り上げや利益を口にした人は皆無でした。野中先生が「この人に会いたい」というトップが現れたら、いつまた復活しないとも限りません。そのときを楽しみにしててください。(荻野)

Works 宅配サービス のご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

【お申込み方法】

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休24時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料1冊700円（消費税込み・送料無料）

BACK NUMBERS



No.179 2023.08-09
リスキリング先進国
そのビジョンと現在地



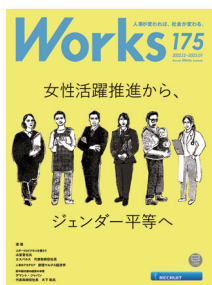
No.178 2023.06-07
働く人の数と力を
どう増やすのか



No.177 2023.04-05
未来予測
労働力は
どれだけ足りなくなる？



No.176 2023.02-03
グローバルリスクと人事戦略



No.175 2022.12-2023.01
女性活躍推進から、
ジェンダー平等へ



No.174 2022.10-11
働く場所を選ぶのは誰か



No.173 2022.08-09
“異業種”進出の人事



No.172 2022.06-07
想像力と対話力
家族の多様化に向き合う

Works 編集アドバイザーボード

秋田夏実（みずほフィナンシャルグループ 執行役員 グループCCuO 兼グループCPO）
有沢正人（カゴメ 常務執行役員）
伊藤かつら（人事院 人事官）
小野真吾（三井化学 グローバル人材部長）
鹿島 浩二（丸紅 執行役員 CHRO）
柏村美生（リクルート 執行役員〈人事、広報・渉外、サステナビリティ〉）
佐々木貴子（ミスミグループ本社 常務執行役員 兼人材・法務プラットフォーム 代表執行役員）
鈴木雅則（セールスフォース・ジャパン 常務執行役員 人事本部長）
瀬戸まゆ子（リコー コーポレート 上席執行役員 CHRO）
曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）
中根弓佳（サイボウズ 執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長）
西田政之（ブレインパッド 常務執行役員 CHRO）
平松浩樹（富士通 執行役員 EVP CHRO）
山本恭子（日本電信電話 執行役員 総務部門長）
※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏
編集長／浜田敬子
編集／入倉由理子、石臥薫子、伊藤敬太郎、荻野進介、
瀬戸友子、金井あかり
執筆／有馬知子、井上陽子、川口敦子、津山恵子、
横山耕太郎、渡辺裕子
デザイン／フロッギングスタジオ
フォト／今村拓馬、刑部友康、勝尾 仁、平山 諭、MIKIKO
イラスト／キタハラケンタ、信濃八太郎
校正／ディクション
印刷／北斗社

お問い合わせ先
株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
web / <https://www.works-i.com>
e-mail / works@r.recruit.co.jp

180 2023.10-11 リスキリング迷子 ニッポン

第29巻第4号通巻180号 2023年10月10日発行 (隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 浜田敬子

発行(株) リクルートリクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

定価700円 本体636円

