



人の力で「勝ち」に行く！  
人的資本経営



ちから

勝ち×価値

人の力で「勝ち」に行く！

# 人的資本経営 推進セミナー

Seminar



オンライン配信

「どうリスキングするか」  
を理解する！

2024. 7/17 (水) 13:30-16:30

## セミナーレポート

Seminar report





# リスキリング・ブームの 落とし穴

～日本人の学ばなさを乗り越える～



## 講師

株式会社パーソル総合研究所  
シンクタンク本部  
上席主任研究員

## 小林 祐児 氏

NHK放送文化研究所に勤務後、  
マーケティングリサーチファームを経てパーソル総合研究所入社。  
専門分野は人的資源管理論等で  
リスキリング調査・研究も数多く手掛けている。  
著書:『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル) ほか多数

## CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.2
- ① 世界で一番「学ばない」日本のビジネスパーソン ▶P.5
- ② リスキリングを進める具体的「仕組み」 ▶P.12
- まとめとメッセージ ▶P.20



# ココ見て!

## まとめシート

【第1部】  
基調講演の大事なポイント。  
詳しいレポートは  
P5~20 をご覧ください。

01

## 世界で一番大人が学ばない国、 日本

世界的にリスキリングが注目されていますが、日本の課題は、日本人の自発的な学習意欲の低さと、学びの動機付けを支える具体的な仕組みが不足している点です。日本人は勤勉で学力も高いですが、大学生や社会人になると学びに対する意欲が薄れてしまい、企業側も他国と比べて従業員育成のための投資にはかなり消極的です。また、日本の企業では「業務で必要になるスキルを明らかにすれば、従業員がそのスキルを身につけて発揮してくれるだろう」という前提のもと、工場のように不足スキルを注入してポストに当てはめる単純なアプローチが見られます。しかし、実際は、必要なスキルを明確化するだけでは、従業員が自発的に学ぶことはほとんどなく、スキルを身につけても発揮されないという状況に陥ってしまいます。リスキリングを単なるブームで終わらせないためには、学びの動機づけに対する根本的な見直しが必要なのです。



02

## 欧米と比べた 学ばなさ、原因の1つは キャリア構造の違いにあり

日本と欧米のキャリア構造には大きな違いがあります。日本の企業に多いキャリア構造は、学歴差別が少なく、努力次第で誰でも幹部候補への昇進が可能な平等主義・競争主義が特徴です。一方、欧米のキャリア構造は極めてエリート主義的であり、高学歴であることが幹部層への昇進の前提条件です。学歴のない人はキャリアの限界が決まっています。それ以上の役職につくためには、教育を受けて新たなポジションに挑戦する必要があります。

それぞれに利点と欠点がありますが、日本のキャリア構造では、ジョブローテーションや社命異動が頻繁に行われ、特定の職務における専門性を築くのが難しいので、将来的なキャリアを描きにくく、キャリアは運次第で変わるものだと感じる従業員が増えます。この感覚が広がることで、長期間かけて技術や専門的な知識を習得しても無駄になるのではないかと考えるようになり、学習意欲が低下して学ばない傾向が強まります。

03

## 学びを妨げる7つの 「ラーニング・バイアス」 の存在

リスキリングが進まない原因は、日本のキャリア構造からくる学ばなさを、個人が「ラーニング・バイアス」という心理的偏りとして内面化することも影響しています。学びは若者や新人がやることで、大人には関係ないと考える「新人バイアス」や、学びは学校でしか行われないと考える「学校バイアス」、生まれつきの知能は決まっています、学んでも頭は良くなりえないと考える「地頭バイアス」、学校での成績から学ぶことが苦手だと思込む「自信の欠如バイアス」、経験だけが重要で学びは必要ないと考える「現場バイアス」、手っ取り早く正解だけを知りたいと考える「タイパバイアス」、今のままで十分だと考える「現状維持バイアス」、これら7つのバイアスにおいて、学ぶ人と学ばない人の間に大きな差があることが示されています。

04

## 日本の組織文化が生み出す「変化抑制意識」が学びっぱなしを助長する

リスキングにおいては、学びを実践し仕事にどう活かすかが重要ですが、仕事に変化をもたらそうとすると、上司や同僚に説明して理解を得なければならないという問題に直面し、「仕事のやり方を変えるのは大変」「自分だけが変わっても仕方がない」「混乱を招きそう」といった変化を起こすことを避ける意識がはたらいて、身につけた知識やスキルが発揮できないケースが多くあります。この「変化抑制意識」が生じる原因は個人ではなく、企業の組織文化にあります。日本の伝統的な組織では、チームワークが重視され、助け合って働く文化がありますが、この文化の存在によって、変化を起こす際に仲間を巻き込まなければならず、個人の独断で変化を起こすという行為に対して抵抗を感じてしまうのです。その結果、個人がスキルを向上させても、チームで仕事を進める組織の中ではそのスキルを活かさず、学びっぱなしの状態に陥ります。

05

### リスキングを効果的にする仕組み① 「従業員主導の キャリア形成」

リスキングを効果的に進めるには、具体的な3つの仕組みの検討が必要です。

その1つがキャリアの仕組みであり、仕事内容や勤務地を企業が決定して従業員がそれに従う、という日本企業に多く見られるキャリア構造を見直し、従業員の主導による異動を実現しなければ、自律的に学ぶようにはなりません。

キャリアの仕組みの見直しとして公募型の異動制度を取り入れる企業が増えていますが、実際には応募が集まらない例が多く見られます。効果的な公募型異動を実現し、キャリア構造を変化させるためには、部分最適を優先しがちな事業部を巻き込む必要があります。

そして、従業員主導のキャリア構造を実現するためには、キャリアに対する従業員個人の意思を創発させることも必要です。コミュニケーションには、伝達する側にも新たな考えや意思を生み出す効果があるため、1on1ミーティングやキャリア研修など、他者からキャリアについて尋ねられ、それに答える機会があれば、従業員は自身のキャリアを真剣に考えるようになります。

06

### リスキングを効果的にする仕組み② 「学びっぱなしを防ぐ 目標管理」

2つ目の仕組みは、目標管理です。多くの日本企業で形骸化している目標管理制度(MBO)を見直すことで、変化抑制意識が生じて学びっぱなしに陥るのを防ぐことができます。

見直しのポイントは、変化を起こすことを「大変そうだ」と思わせないことです。互いの挑戦を共有するために、メンバー間で目標設定を公開し合うことが有効で、提案をすると周囲が真剣に検討して実際に試してくれる、と思える環境になると、スキルを身につけたメンバーが新しいことに挑戦し、変化を起こしやすくなります。

別のアプローチとして、「大変だけど、やれば見返りがある」と思わせることも効果的です。挑戦に対する具体的な賃金や評価、経験といった報酬を明示することで、従業員のモチベーションを引き出すことができます。

また、目標管理制度は、メンバーが「自分の成長のためのもの」と肯定的に捉えているか、「やらされるもの」と否定的に捉えているかで、その効果が大きく変わります。多くの企業では、目標設定や評価に関する研修は上司に対してのみ行い、メンバーに対しては上司から説明させていますが、メンバーが目標管理制度の目的を明確に認識していないと、目標設定が曖昧になり、その後の管理も上手くいきません。目標管理制度を効果的に運用するためには、企業がメンバーに対して研修を実施し、目標管理の目的や上司と話してほしいこと、企業としての期待を伝えることで、上司とメンバーに同じ認識を持たせ、前向きに取り組ませることが必要です。

## リスキリングを効果的にする仕組み③ 「大人の学びを進める コミュニティづくり」

3つ目の仕組みは、学びのコミュニティです。

大人の学びについて、どの研究でも他者と共に学ぶことの重要性が論じられていますが、日本でリスキリングという話になると、学びの中心には他者がいる、という視点が欠けてしまいます。日本は社会関係資本が脆弱で、友人や同僚との交流が少なく、初対面の相手を信頼しないことが調査で分かっていますが、日本人にはその自覚がなく、学び始めたことを周囲に隠してしまうため、他者と教え合い競い合いながら学ぶ機会を失っているのです。

また、学びの動機付けでは、個人の動機に直接働きかけるアプローチが重視されていますが、多様な価値観が存在する現代社会では、一人ひとりの学びの動機に火をつけるのは難しくなっているため、同調圧力の強さや和を重んじる日本の文化を活かし、他者を經由して集団単位で外発的動機づけを促す手法を取り入れるべきです。例えば、コーポレート・ユニバーシティやピアツーピア学習で、共に学ぶ相手を企業の側で用意すると、従業員の間で「学び合う私たち」という感覚が形成されます。ネットワークを社外に広げて、他社との合同研修や副業経験を共有することも有効です。そのための組織マネジメントで重要な視点は、自律的に学ぶ人を増やそうとすることではなく、学びのコミュニティという人との重なりをつくることで、他者という学びのリソースに自らアクセスできない多くの人を、共に学び合う仲間たちと引き合わせることで。

## 個の自律的な学びへの 期待を止め、 組織としての 仕組みづくりに注力を

今回ご紹介したリスキリングを効果的に進めるための3つの仕組みは、キャンプファイアーに例えることができます。まず、他者との対話を通じてキャリアへの意思をつくる従業員主導のキャリア形成は、最初に火をおこすための「種火」の仕組みです。その種火を、目標管理制度によるメンバー間の挑戦共有によって広げるのが、「給油」の仕組みです。また、今回は紹介していませんが、余裕の無い環境では新たな挑戦ができずに火が消えてしまうので、金銭的・時間的に余裕を持たせて「風通し」を良くすることで、火を強く燃え上がらせることができます。最後に紹介した学びのコミュニティは、他者を通じて学びの動機づけを与えることで、火が周囲に広がるように「もらい火」させる仕組みです。

日本人は自律的に学ぶ習慣が無く、学ぶ人の数も減少傾向にあるため、個人に対して独りで学ぶ機会を提供するだけではリスキリングに取り組むようにはなりません。本日ご紹介した3つの仕組みを組織がデザインすることで、従業員の学びの動機に火を灯し、リスキリングを新たにスタートできると考えています。

## RESKILLING



# ①世界で一番「学ばない」 日本のビジネスパーソン

本日のテーマは「人的資本経営」の中でも「リスクリング」についてです。ここ数年、岸田総理をはじめ、国を挙げたリスクリング・ブームの様相が見受けられますが、リスクリングをどのように進めていくかという問題は簡単ではありません。この点について、お話しさせていただきたいと思います。

リスクリングブームの最大の課題は、日本人は世界で一番自発的に学ばないということ、この点につきます。日本人は勤勉で真面目であり、特に学力は非常に高い。しかし残念ながら、大学生や社会人になるとその勤勉さは、学習という面においては失われてしまいます。この問題を乗り越えない限り、リスクリングは一時的なブームで終わってしまいます。今日のセミナーでは、学ばなさを乗り越えるために必要となる具体的な仕組みについて議論し、まとめとメッセージをお伝えしたいと思います。

私自身、民間の研究所で、実務に根ざした研究を主に行っています。特に、リスクリングや人的資本経営については、綺麗ごとの理想論だけではなく、現実的な課題にも向き合っています。このままではうまく行かないという視点に立って、どうすればリスクリングが成功するかについて、お話ししたいと思います。

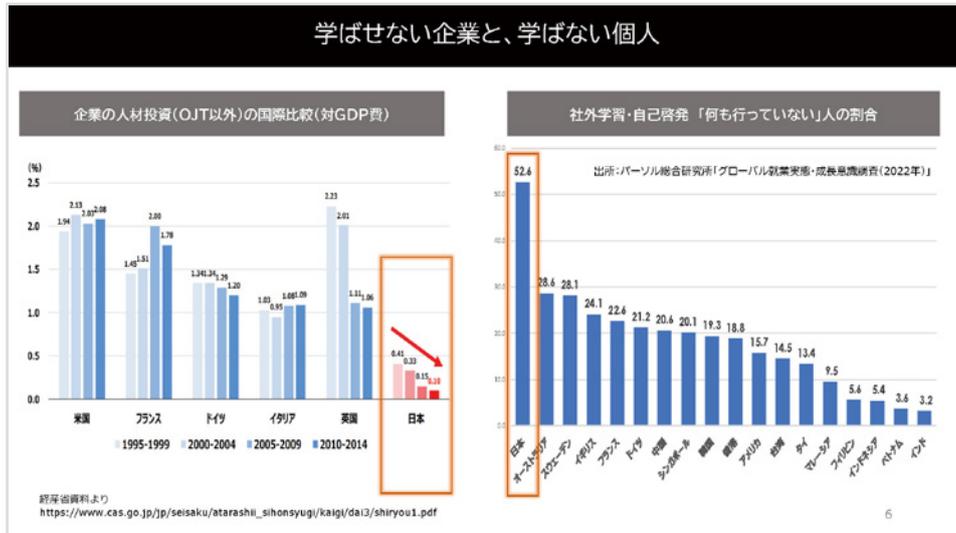
最初に「世界で一番学ばない国」と言われることについて考えてみましょう。

まず、リスクリングが今注目されている背景をご説明します。

1つの理由は、「人的資本経営」が注目されていることです。日本企業は1980年代には「人本主義」という考え方もあり、昔から人を大切にするという価値観を持っていました。今は投資家からの圧力を中心に、人が持つ知識や技能などに投資し、きちんと人を育てて、エンゲージメントや賃金の状態などを外部に開示することを強く求められる時代となっており、そこに、DXという別の流れも加わりました。DXは特にコロナ禍以降、不可逆的で避けられない課題となり、どの企業もデジタル化・DXを進めています。それを進めるための人材が不足しているため、教育が必要となっています。これが、リスクリングが重要視される理由です。

皆さんもこの前提にはご認識があると思いますが、リスクリングをどう進めれば良いのか、という話になると、多くの課題が浮かび上がってきます。

## 学ばせない企業と、学ばない個人



まず、企業と個人の学びに対する姿勢についてお話しします。日本の企業は、長期雇用が一般的で人を大切にするとされていますが、実は従業員の育成に対する投資にはかなり消極的です。ほかの国と比べても、日本の企業が社員教育に費やす費用はかなり低く、特にバブル経済崩壊後にその傾向が強まりました。非正規雇用が増えたということもありますが、単純に企業が研修に費用を投じなくなったことも、この傾向が生じた理由の1つです。費用をかけるとしても、新人教育にのみ力を入れるのが一般的で、その後の研修や教育にはあまりお金をかけないことが多いです。

次に、個人の学びについてです。調査によると、日本では読書を含め、社外での学習や自己啓発を全く行っていない人が非常に多く、他国の平均と比較して倍以上の差があり、学ばない人の割合が唯一半数を超えています。日本人の学力は高校生の頃までは圧倒的に高いのですが、残念ながら、社会人になった途端に異常なほど学ばなくなる傾向があります。このように、日本の企業と個人は、学びや自己啓発に対してあまり積極的でないという状況があります。

このような特徴がある日本でリスキリングを進めようとする動きが表れていますが、巷の議論においては、私が「工場モデル」と呼ぶ手法でのアプローチが多く見受けられます。このモデルは、必要なスキルの種類と人材の数を明確化し、不足しているスキルを人材に注入してポストに当てはめる、例えるなら鋳型を作り、そこに当てはめるというベルトコンベア方式です。

不足スキルが明確化されれば、人々はやる気になってそのスキルを習得し、スキルを身につけた人が必要なポストに配置されることで、組織全体が効率的に運営されるだろうという前提に基づいています。

リスキリングに関する議論は、経営者からコンサルタント、経済産業省や厚生労働省まで、広く行われていますが、この前提にとらわれている人が非常に多いです。この「工場モデル」は戦略シミュレーションゲーム「信長の野望」に似ています。ゲームさながらに、人々の力やスピードなどの能力を数値化し、能力を伸ばして必要な陣地に配置するという考え方に基づいています。

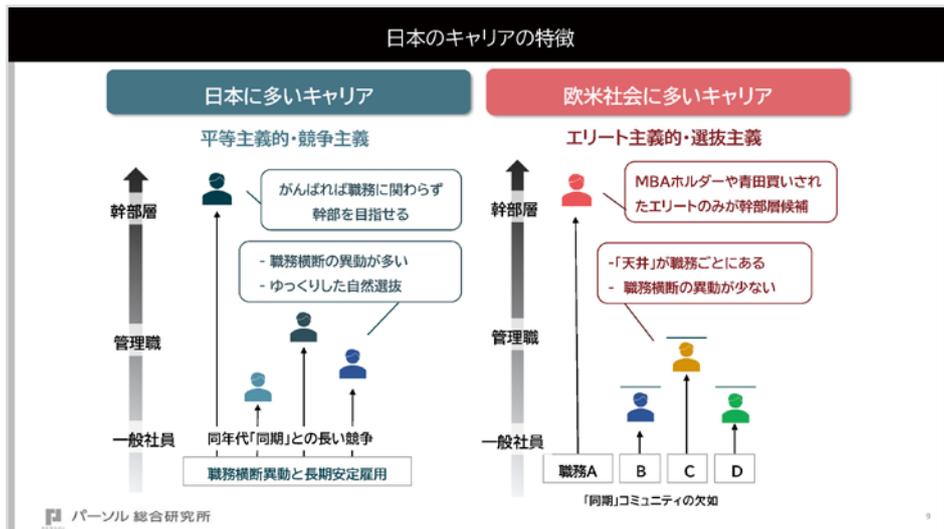
このモデルは大間違いというわけではないのですが、考えが足りない部分があり、明確な欠点を抱えています。

いくつか欠点を指摘しますと、1つは不足スキルの明確化がいかに難しいかということです。デジタル化・DXのリスクリングに取り組む企業が多いですが、多くの企業にとってはいわゆる知の探索、イノベーションの領域ですので、どの程度のスキルを持った人材が何人必要なのかということは、5年後、10年後の様相を見てもないと分からないというのが、正直なところではあります。しかもChatGPTが昨年から今年にかけて何度もアップデートされている様子から見て取れるように、デジタル領域のスキルは、非常に変わりやすく、その度にスキルニーズが変わり、どれくらいのスキルが必要になるのかといった議論が生じます。不足スキルの明確化は非常に困難であるということが1つの欠点です。

そしてもう1つ。この「工場モデル」には、スキルを身につけたら発揮してくれるだろう、という前提が存在します。例えばITリテラシーの習得を全従業員に行かせたら、そのITリテラシーを活用して業務改善をしてくれるだろうという考えのことで、スキルを注入することと、スキルを発揮することを同じように考えてしまっています。研修後の学びっぱなし問題には無策であり、学んだところでスキルが使われないという現象が起こっているということも欠点の1つです。

そして、最も大きな欠点は学びの動機付けの側面です。先ほど述べたとおり、日本人は自発的に学ぶというエンジンを持っていません。これは別に日本人が怠惰であるということではなく、日本人のキャリア構造や歴史的な過程に埋め込まれた事実です。それに対してスキルを明確化し、この知識やスキルを学んでくださいと伝えた程度で、学ぶようにはなりません。例えば、小学校や中学校の教室の目の前に、目指すべき生徒像の標語を貼れば、生徒がその生徒像のようになると考えるようなものです。

しかし、なぜかビジネス業界には、スキルを明確化したら人が学んでくれるということを言う方がたまにいらっしゃいます。やはりこの学びの動機づけと真摯に向き合わない限り、この国のリスクリングブームは、飽きられたら流れていくと考えています。



この日本人の「学ばなさ」について、特に企業内部でのキャリア構造の観点からお話ししようと思います。日本のキャリア構造の国際的な特徴についての話になると、終身雇用や解雇規制がよく話題になりますが、実はこれらはあまり関係がありません。終身雇用という制度は、実際には非常に限られた人々にしか適用されないため、多くの専門家はこれを取り上げません。

日本のキャリア構造の最大の特徴は、異常に平等主義的であり、異常に競争主義的である点だと私は考えています。これは、頑張れば誰でも上に行けるという人事管理が行われており、総合職であれば学歴差別がほとんどないことを意味します。昔は「青空の見える労務管理」と言ったりしましたが、現場からのたたき上げで社長に昇進することが、中小企業でも美談として語られます。

一般社員が未経験で入社し、その後、昇進する際に選別がかからない、誰もが昇進レースに巻き込まれ、努力次第で幹部候補になれるという構造が、日本のキャリアの特徴です。この構造は、戦後の日本が復興する過程で、労働組合と企業が共に作り上げた歴史的な産物で、従業員側もこれを目指してきたという歴史的背景があります。

一方、欧米のキャリア構造は、もっとエリート主義的です。世界的に大学卒業者が増加してきたという傾向も関連しますが、MBAを持っていないと企業の中で幹部層になれない国が増えています。欧米では、新卒採用はありますが、それはエリート層に限定されており、経営幹部や役員レベルのポジションには、博士号や複数の学位を持っていることが求められます。これは、どちらが良い悪いではなく、単に特徴の違いです。

欧米のジョブ型雇用システムでは、学歴のない人たちは、入社した瞬間にどこまで出世できるかがほぼ決まっています。例えば、地方の営業所でキャリアをスタートした場合、その後のキャ

リアはその営業所内でサブマネージャーとして一生を終える可能性が高いです。ポジションに基づいて雇われているため、日本のように「頑張れば上がれる」という概念はありません。それよりも上のポジションに就きたい場合は、自ら手を挙げて、自己努力で教育を受け、新たなポジションに挑戦する必要があります。これが、欧米のキャリア構造の特徴です。

社会哲学的なお話ですが、皆さんはこの場合、日本と欧米のどちらのシステムが好ましいですか？日本の方が頑張れば上がれそうだけれども、一方で非正規雇用という形で一定の教育差別、格差はあります。欧米の方は、社会全体の格差が広がりそうなシステムです。

先に述べたとおり、どちらが良い悪いという話ではないのですが、日本のキャリア構造には副作用があります。

日本ではどんな職務であっても努力すれば幹部を目指せるというキャリア構造上、ジョブローテーションや社命異動が頻繁に行われるため、職業的なアイデンティティを持ってない、若しくは持つことのインセンティブが無くなります。従業員はキャリアに対する主体的な意思を持ちにくく、学びが職場によって偏ることが多いのです。

たとえば、ある部署に配属されると、その部署で一人前になるためにはOJT(実地研修)を中心に学ぶことが一般的かつ合理的です。将来的にその職務に長く携わるかどうか不確かであるため、無駄な努力を避けようとして、事前に専門スキルを身につける人は必然的に少なくなり、むしろ、異動先で必要なスキルを学び、一定のレベルに達するまで取り組む人が多くなります。その代わり、出世や報酬アップの希望を長く持ち続けることができるのが日本のキャリアの特徴です。

しかし、学びの観点から見ると、多くの副作用があります。主体的な学び行動から遠ざかる最も大きな原因は、「キャリアは運次第」であるというキャリア観であることが、調査からも分かっています。ホワイトカラーの方々にインタビューした結果も同様に「自分のキャリアは計画的に進まない」、「偶然の出会いやタイミングが自分のキャリアをつくった」と感じている人が多く見受けられました。この感覚が広がっていることで、運次第で変わるキャリアのために、長期間かけて技術や専門的なノウハウを身につける意欲が湧かない、という状況が生まれているのです。

リスキリングについて、もう少し深く考えたいと思います。

私たちは、キャリア構造というマクロな視点から生み出された学ばない要因を、自分自身で内面化することによって、ミクロな視点でも「ラーニングバイアス」と呼ばれる心理的な偏りを有しています。働く我々には、学びから自然に遠ざかってしまう意識の偏りというものが7つ存在するのです。

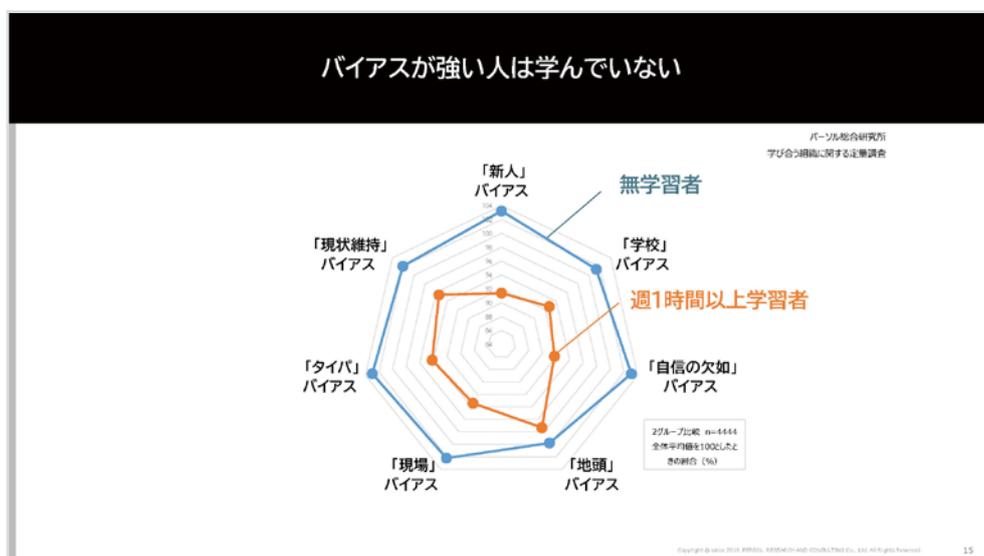
例えば1つ目、「学びは若い人や新人がやることである」「入社した直後は学べけれども、大人には関係ない」と考える人がいます。これは「新人バイアス」と呼べるでしょう。

2つ目、「学びは学校で生徒が行うもの」「学校に行かなければ学びではない」という「学校バイアス」も存在します。学びを教室の延長線上のものと考えてしまうのです。

次に3つ目、「地頭バイアス」というものがあります。これは「生まれつき知能は決まっています、学んでも無駄だ」と考えるものです。ちなみに、進化心理学や遺伝学の研究によれば、知能の約5割は遺伝によるものですが、残りの5割は後天的な環境で決まります。しかし、このバイアスを持つ人は「学んでも頭の良し悪しは変わらない」と信じてしまうのです。

4つ目は「自信の欠如」です。「私は学校で成績が悪かったから学びが苦手だ」と思い込んでいる人がいます。このバイアスも、大人の学びを学校の学びの延長と捉えてしまっている結果です。

残る3つは、「経験が重要で、学びは必要ない」とする「現場バイアス」や、「手っ取り早く正解だけを知りたい」と考える「タイパバイアス」、「今のままで十分だ」という「現状維持バイアス」で、これらの7つのラーニング・バイアスを強く持っている人は、ことごとく学んでいないということが分かっています。調査でも、週に1時間以上学ぶ人と全く学ばない人の中には、これらのバイアスにおいて大きな差があることが示されています。



キャリア構造の問題から来る学びのインセンティブの欠如を、私たち自身が心理的にも内面化しているのです。

だんだんとリスキングというものの解像度が上がってきたと思いますが、ここで考えたいのは学びっぱなしがなぜ起こるのか、という点です。学んでも実践しなければ意味が無くなるので、研修や訓練を実施するにはこのことを考えていただきたいです。学びっぱなしが起こる背景には「変化抑制」というキーワードがあります。

リスキングでは学校の勉強をするわけではないので、我々は学んだことを活かして職場あるいは仕事に変化を起こすことを目標にする必要がありますが、これが抑制されることが問題であるという話です。

「今の組織で仕事のやり方を変えるのは大変だ」「自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない」「仕事の進め方を変えると混乱を招きそうだ」と、このような意識を3~4割ぐらいの人が持っています。例えば、エクセルのマクロを学んで業務に活かそうとすると、ベテランや上司に相談し、仲間にも新しい方法を教える必要があるといったように、周囲を説得しなければなりません。

我々は他人と一緒に働いているので、個人が学んだスキルだけで物事を前に進めることができないし、面倒くさいという思いが生じる。そういった意識が「変化抑制意識」です。

この「変化抑制意識」が高くなると、学ばなくなりますし、実際の変化が起きていないということも分かっています。

この「変化抑制意識」は初めて耳にする方がほとんどだと思いますが、どこの企業にも存在するものです。そしてこれは、個人の問題ではなく組織の問題で、変化抑制意識が高い職場は、業務が自律的でない、タスクが完結していない、成果が明確でない、みんなで助け合う文化が存在するといった特徴があります。伝統的な日本の組織の働き方として美化されがちですが、このような特徴が変化抑制意識を高めています。私はこれを「善意に基づく足の引っ張り合い」と呼んでいます。誰も足を引っ張ろうと思っていないわけではなく、変化を起こす際にチームの仲間がついてきてしまうのです。

例えば、私は研究者として、自分の研究の進め方は自分で決めることができ、その結果に対する責任も自分にあります。このような環境では、自分の判断で変化を起こしやすいわけです。一方、多くの企業では、個人が勝手に変革を起こすのは難しいです。いくら学び、スキルを向上させても、組織のメカニズムによってそのスキルを「活かさない」選択を繰り返します。こうした状況では、誰もが「どうせ自分のスキルは活かせないだろう」という考えに陥り、いつもどおりの仕事が繰り返されるだけです。

## ②リスキリングを進める 具体的「仕組み」

リスキリングについて、決して簡単なことではないというお話をさせていただきました。研修プログラムを用意して「やってください」と言えば、その期間中は学ぶかもしれませんが、長続きせず、習得したスキルも活かさせません。組織マネジメントの視点からリスキリングを進めるためには、具体的な仕組みが必要で、大きく分けて3つの仕組みを検討すべきだと考えます。

まず1つ目は、キャリアの仕組みです。従業員の仕事を企業が管理し続ける一方で、出世の可能性は全員に与えられるというのが、日本の企業の大きな特徴です。しかし、この点を意識している人事担当者は少なく、これは異常な状態です。

企業が従業員の住む場所や仕事を一方的に決める仕組みに対して、従業員がほとんど文句を言わない、あるいは言いつつも従うといった状況が見られますが、こうした仕組みは韓国の財閥系企業以外ではあまり見られません。キャリアの仕組みを根本的に見直さない限り、リスキリングを効果的に進めることは難しいでしょう。

キャリアの仕組みの見直しとして、今流行っているのは公募制の導入で、社命で異動を決めるのではなく、従業員が自ら手を挙げて応募する方式です。公募制度は昔からあるので、取り入れている企業は多いですが、実際には「一応あります」といった程度で、効果的に運用できていないケースが多いです。公募型の異動がうまくいかない理由は、主に次の2つの点にあります。

まず、事業部の協力が不足していることです。企業は複数の事業部に分かれています。各事業部は自分たちの業務の最適化を優先し、優秀な人材を手放したがりない傾向があります。これが、企業全体としてのキャリア構造を従業員主導に寄せる際の大きな障害となっています。

多くの企業はこの点でつまづきます。公募が決まりそうになっても、上司が「今いなくなられちゃ困るよ」と反対し、いつまでたっても決まらないケースが多いのです。さらに、そもそも公募案件自体が出ない、つまり「上司ブロック」が発生することもあります。

また、もう1つは、そもそも手が挙がらないという問題です。多くの日本企業では、公募を始めるとほとんど手が挙がりません。数万人規模の企業でも応募が100件ほどという状況が多く、応募してくる人は大抵が元々自発的に学ぶ人たちです。このような状況では、公募制度で従業員の学ばなさの問題をクリアすることはできません。

事業部の巻き込みと個人の意思の創発が組み合わさってようやく内部のマッチング、いわゆる従業員主導の異動が実現し、キャリア構造が変わってきます。これができない限り、従業員の学ぶ意欲の底上げは難しいです。従業員のジョブを勝手に決めておいて、かつ自律的に学んでほしいという企業は、そもそも人事的な戦略の一貫性がありません。しかし、日本企業にはそれが当たり前だと思っている経営者が非常に多いので要注意です。

個人の意思を創発させるためには、キャリアに関する対話を、20代から50代に至るまで、定期的に行い続けるしかないと思います。例えば「5年後にどのようなキャリアを進んでいるか?」ということ聞かれない限り、日本人の多くは自身のキャリアについて考えようとしません。質問されて初めて、答えなければならないというプレッシャーが生じ、真剣に考え始めるのです。すぐに答えが出なくても、半年後や1年後に再度同じ質問をされることで、少しずつ自分自身の考えを明確にしていく、このようなことを繰り返すしかないということです。

最近では1on1ミーティングやキャリア研修、キャリアイベントが流行しています。キャリアについての意思を創発させ、自ら手を上げるような従業員を育てるためには、これらの機会を通じて、キャリアについて他者と話す仕掛けが必要です。

特に最近では、ZoomやTeamsを使って外部の人と簡単に1on1ができるようになったため、そういった機会を提供するのも1つの手です。

コミュニケーションは、単に話し手から受け手へ情報を伝えるだけでなく、話すことで新たな考えや意思を創っていくという側面を持っています。これはナラティブアプローチと呼ばれ、キャリアカウンセリングでもよく使われる考え方です。人は話すことで現実を語り直し、そこに何か新しい意思や考え方、現状認識の違いが現れますが、話さなければそのような変化はなかなか起きません。

このような対話の機会は、たとえ小さなものであっても、自律的に学んでほしい場合には不可欠です。逆に言えば、企業主導で異動やジョブが決まり、キャリアについて考えることがなく、事業部単位の部分最適人事が繰り返される限り、この国の大人の5割が何も学ばない状況は変わらないだろうと考えています。

2つ目は目標管理です。多くの日本企業で目標管理制度(MBO)が導入されており、私はこれを成果主義時代のレガシーだと感じていますが、この制度が形骸化しているケースが多く見受けられます。目標管理の見直しは、学びっぱなしを防ぐことに関わっており、解決策の1つとなり得ます。

先ほどの話に戻りますが、変化抑制意識は、単純に言えば「変化を起こすのは面倒くさそうだな」という意識です。例えば、今このセミナーに来て、皆さんは何かしら学ぶはずですが、学んだことを活かすでしょうか。多分活かさない人が大半だと思います。これは皆さんが怠惰ということではなく、変化抑制意識にとらわれているということです。「社長はノーと言うだろう」「あの役員は多分反対するだろう」「うちの企業はキャリアという考え方を分かってくれないだろう」など、変化を起こすのは大変だと感じることで、新しい知識やスキルを学んでも、結局何も変わらず学びっぱなしで終わります。

変化抑制による学びっぱなしを防ぐための方法は2つあります。

まず「大変そうだなと思わせない」ことが1つです。新しいアイデアを出したときに、「うちの企業はアイデアを真剣に検討して、実際に試してくれるだろう」という予期があると従業員は挑戦しやすくなります。私はこれを「挑戦共有系施策」と呼んでいて、ここに関わってくるのが目標設定の話です。

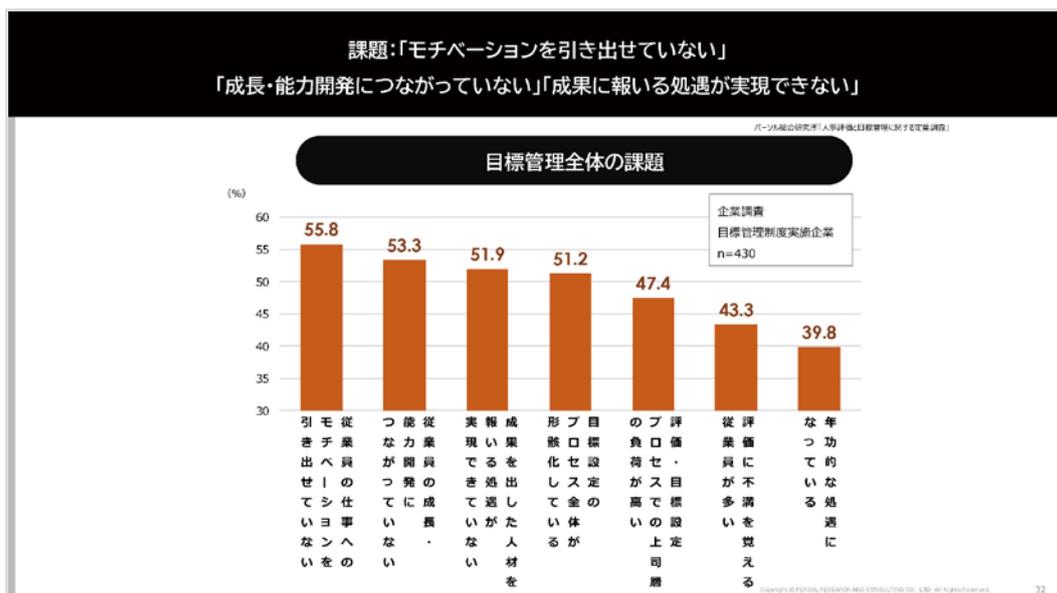
日本企業の多くは公平性を損なうことを恐れて、目標をメンバー同士で公開し合いません。しかし、隣の人がどんな目標を持って働いているのかがわからないままでは、新しい提案を行って挑戦を共有することができません。

また、失敗を恐れないマインドの醸成や、トライアルのような本来業務とは関係無い活動の推奨が、挑戦共有にとって統計的にも有意であることが分かっています。変化抑制を防ぐためには、変化に伴う負荷を予期させないことが重要で、ここには目標管理が深く関わってきます。

もう1つの方法は「大変だけど、やったら見返りがある」と思わせることです。私はこれを「変化報酬系施策」と呼んでいます。

具体的な賃金や評価、役職への割り当てが分かりやすい例ですが、経験という見返りも報酬の1つのあり方です。例えば、ある企業でDXの推進に携わって、企業の競争力を向上させたという実績ができると、その人の市場価値は上がります。これらの施策も、目標や評価といった側面から、従業員のやる気を引き出すことができます。

「大変と思わせない」か「大変だけど見返りがある」と考えさせるか、変化抑制を防ぐにはこの2つが有効です。



ただし、現実には多くの企業で目標管理制度が形骸化しており、企業調査によると、55%の企業が目標管理制度について、「従業員のモチベーションを引き出せていない」と回答しているのが現状です。それにもかかわらず、日本では目標管理制度をやめる企業はほとんどなく、末端の従業員にまで目標管理を行います。一方欧米では、組合のあり方が大きく異なるという要因はありますが、ブルーカラーの従業員にまで目標管理を適用することはありません。目標管理をほったらかしにしておいて、従業員にチャレンジしてほしいというのは矛盾していると思いますが、逆に言えば、目標管理が形骸化している企業は多いので手をつけやすく、伸びしろと改善の余地がある施策だとも言えます。

目標管理を効果的に行うためのポイントとして、従業員が自社の評価制度や目標管理制度をどのように考えているかという点を、私たちは「暗黙の評価観」と呼んで重視しています。

SMART(具体的、測定可能、達成可能、関連性がある、期限がある)といったフレームワークを用いて目標設定を行うことがよく推奨されていますが、それは本質的な課題ではなく、目標管理制度が従業員にどう受け止められているかという点が重要です。皆さんは自社の目標管理をどう感じていますか?私自身、サラリーマンなので、目標管理を受ける機会がありますが、半分形骸化している部分もあると感じます。従業員の中には、「暗黙の評価観」つまり上司には決して言わない評価への見方があり、目標管理を効果的に運用し、従業員の成長につなげるためには、この暗黙の評価観が重要になります。

例えば、目標管理が「自分の課題を見つけて成長のために行うもの」などと前向きに捉えられているのか、あるいは「やらされているもの」と否定的に捉えられているのかによって、制度の効果は大きく変わります。この暗黙の評価観をポジティブなものに変えなければ、目標管理制度はどんなに改定を繰り返しても上手くいかず、一瞬で形骸化してしまいます。

目標管理制度の形骸化を防ぐには、目標管理制度についてメンバーにしっかりと研修を行うことが有効です。多くの企業では、メンバー自身が目標を設定し、1次評価に関与するにもかかわらず、メンバーに対して目標管理制度についての研修を行わない企業が非常に多いです。目標管理についてのトレーニングは、上司に対して評価者研修を行うのみで、あとは上司がメンバーへ教えることになるのが一般的です。

暗黙の評価観を変えるためには、メンバーに対して、なぜこの制度があるのか、目標をどう考えるべきか、上司にはどのような話をしてほしいのか、そして企業として何を期待しているのか、を伝えることが重要です。私自身、このアプローチを実践しており、研修でも頻繁に伝えていますが、目標管理についてメンバーに伝えることは中々難しいものです。多くの上司がメンバーに説明できていないので、メンバー自身が設定した曖昧な目標をそのまま採用し、ごまかしながら仕事を進めるようになってしまいます。目標管理の効果を上げるためには、メンバーに対して目標管理制度について伝えること、目標管理のコミュニケーションについて、上司とメンバーを同じ土俵に乗せることが必要となります。

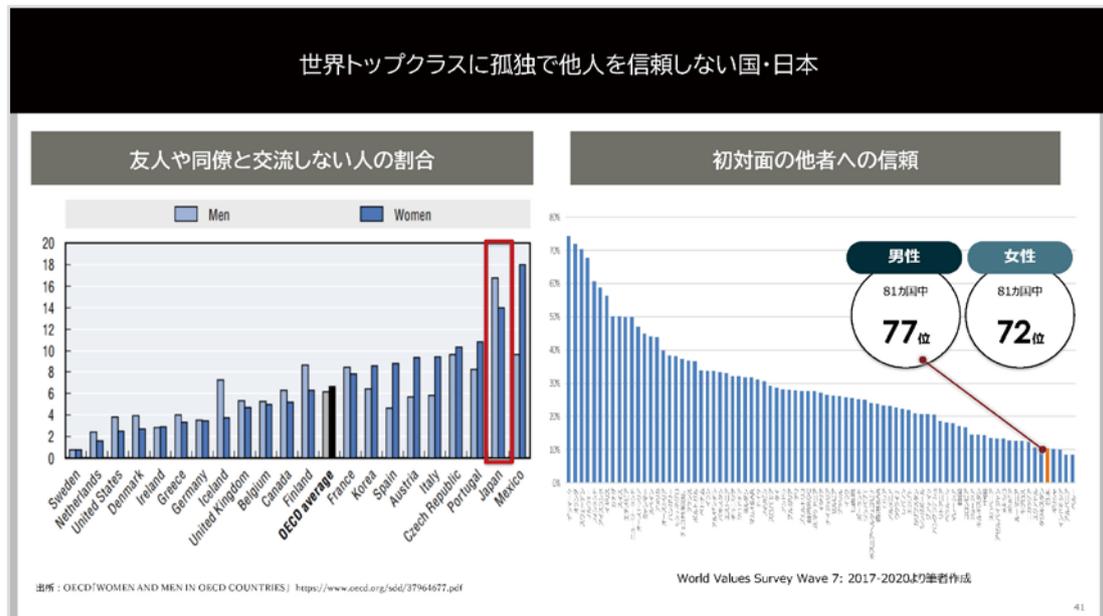
リスキリングを有効に進める仕組み、3つ目についてです。

先にも述べたとおり、日本では自律的に学ぶ人が非常に少ないです。もちろんどの企業にも自ら学ぶ人はいますが、その数が圧倒的に少ないのが現状です。この課題を解決するために、学びをコミュニティ化するという視点が重要です。

これを理解するためには、人的資本の概念だけでは不十分で、「社会関係資本」という概念も考える必要があります。社会関係資本は、人的資本と比べると知名度は低いですが、人的資本の研究が行われた直後に出てきた概念で、あわせて研究されていました。ここで言う社会関係資本とは、個人が持つ人とのつながり、特に相互信頼に基づく互恵的なネットワークを指します。これは、単にSNSでつながっているだけでなく、信頼できる仲間が何人いるかということです。このネットワークがない限り人的資本は成長しないと論じる研究がたくさんあったのですが、人的資本が話題となっている最近では社会関係資本の存在が忘れられてしまっています。

大人の学びに関する研究領域では、どの研究においても、大人は他者と共に学んでいると論じています。例えば、実践共同体や職場学習などの研究は、大人が一定のグループ内で相互作用を通じて学んでいることを示しています。考えてみれば、新人時代には他人のプレゼンを見て学んだり、仲間同士で教えあったり、ノウハウを共有したり、動機を高め合ったりします。

リスキングの議論で最も欠けているのは、リスキングの中心には他者がいるという点です。なぜこれが忘れられがちかというと、多くの人が独りで勉強しようとしたり、させようとするからです。私はこのことを「こそ勉」と呼んでいます。知識やスキルが必要になったときに、本を買って独りで勉強することは多いですが、それだけでは続きません。大人の学びはテスト勉強とは違い、他者と共に学ぶことで進展するものです。



ここで日本企業の最大の問題点というものが改めて浮かび上がります。

日本は、先進国の中でも特に大人の学びの最貧国と言われており、大人が学ばない割合が突出しています。これは本を読まない大人が多いという問題とも関係しています。

その背景にあるのは、先ほど述べた、人のつながりが乏しい、社会関係資本の最貧国であるということです。例えば、OECDの調査によると、「友人や同僚と交流しない」と回答した人の割合は、日本の男性がトップでした。それだけでなく、日本人は初対面の相手に対する信頼度も非常に低く、国際的に見ても最低レベルです。

私は、日本人を「世界最強の内輪集団」だと呼んでいます。元々知っている内輪の集団に対しては非常に強い信頼を抱きますが、知らない人に対してはほとんど信頼を置きません。この内輪とその外部の人との信頼のギャップが世界3位とトップクラスなのです。しかし、こうした現状を多くの日本人は自覚していません。例えば、公園などで見知らぬ人に挨拶をすると、「この人は変かもしれない」と思われることがあります。電車で隣の人に話しかけることも、日本ではほとんどありませんが、北欧などでは話しかけない方がむしろ変です。

日本人は、初対面の人に対して「信頼できないのではないか」という疑念を異常に強く抱きますが、そのことを自覚しておらず、この傾向が学びに対する大きな障害となっています。先ほど見たように、多くの人は独りで学ぼうとしがちです。その結果、学んだことを周囲に伝えることもほとんど無く、学びを共有する文化が育ちにくいのです。「学んでいます」と言うと、むしろ自慢か、転職を考えているのではないかと思われるのが日本です。そのため、多くの人はこっそり勉強することが多くなり、互いに教え合ったり、競い合ったりして学びを深める機会を失っているのです。他者という学びのリソースへのアクセスが異常に少ないのが日本人で、この問題をどうやって乗り越えるかが重要です。

学びの動機づけという観点では、現在の心理学の分野では「内発的動機付け」が重要視され、個人の内なる動機に焦点を当てる議論が盛んに行われています。多くの人が、各個人の内側にある学びへの動機に「火をつける」アプローチを重視しており、私はこの方法を「ろうそく型」と呼んでいます。

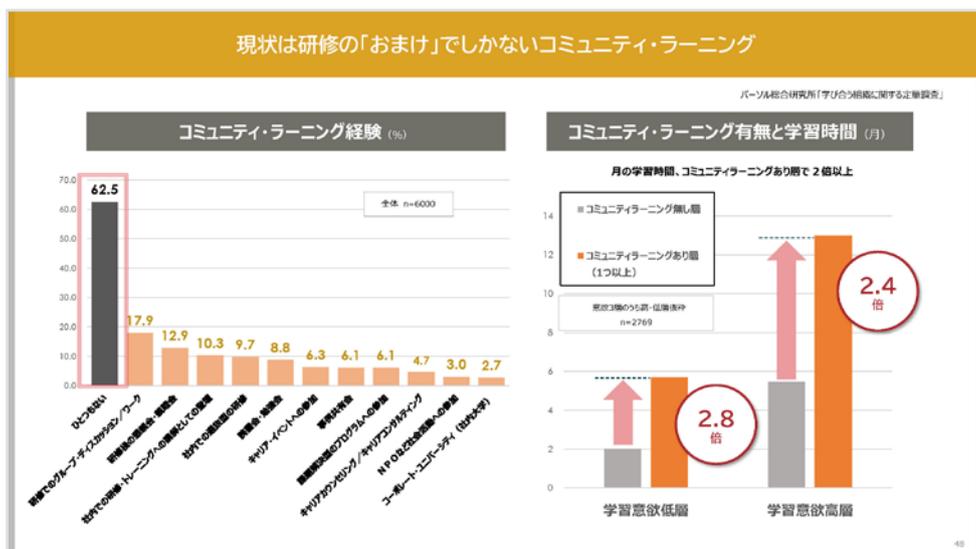
しかし、正直に言うと、このアプローチは非常に難しいです。ダイバーシティ、すなわち多様性が尊重される現代では、人それぞれのキャリア感や価値観が異なるため、一人ひとりの心に火をつけるのは困難です。

考えるべきは、個々の心に直接働きかけるようならろうそく型ではなく、集団単位でもらい火するような「炭火型」の発想を取り入れることです。他者を経由した外発的な動機付けによるアプローチの方が、日本人の意欲を引き出すのに向いていると感じています。日本人のもつある種の同調圧力の強さを、和を大事にする長所であると捉え、他者を通じた動機付けに活かすという考え方です。

実際にエビデンスも取ってみると、上司、同僚、そして社内・社外の交流機会が、学び直しの意識を高めていました。組織外部との交流でも良いわけです。

学びをコミュニティ化するには、さまざまな方法があります。例えば、コーポレート・ユニバーシティなどで、「学び合う私たち」という感覚を創ることであったり、個別にeラーニングを行うのではなく、「この3ヶ月間はこの人とペアを組みましょう」といった形でグループをこちらで指定し、ピアツーピア学習で進める「学び合う相手」創りもあります。これは新人研修でもよく行われますが、学び合う相手をこちらで用意することがポイントです。もし幹部候補生であれば、選抜育成を行う中で「特別な仲間」創りを進めることができます。

また、そのネットワークを企業外に広げる方法もあります。他社と合同で行う研修や、副業経験を共有することもその一例です。つまり、コミュニティ・ラーニングは社内にとどまらず、外部にもネットワークを広げるための細かな工夫があり、施策は多岐にわたります。学びを通じて、人と人とのつながりを築くことができます。



こういった話が言われ始めたのはここ数年ですが、コミュニティ・ラーニングの取組はほとんど進んでおらず、実際の現場では研修のおまけ程度でしか実践されていません。しかし、人を經由して、あるいは人とともに学び、他者と関わる機会を提供することで、学習意欲が高い人も低い人も、学習時間が2倍以上に増えることが分かっています。つまり、意欲が低い人でも他者との関わりがあれば、学ぶようになるということですね。

多くの経営者や人事担当者はリスクリングによって、学ぶ「強い個人」を育成しようとしがちですが、これは非常に難しいです。確かに、一部の人は自主的に学びますが、それはほんの一握りです。むしろ、組織マネジメントとして重要なのは、「学びの共同体」の重なりをつくることで、学ぶきっかけを自分で見つけられない人、つまり他者というリソースに自らアクセスできない人に対して、「ここに共に学ぶ人がいるよ」とお節介を焼いてあげることです。独学では続かないため、個人を放っておいても、学び始めることはまずありません。だからこそ企業側が、学びを通じてつながり合い、共に学び合える仲間になる可能性のある人たちとのネットワークを築いてあげることが大切です。たとえば、研修の後に懇親会をセッティングするという取組から始めても良いと思います。

社会ネットワークにおける「3次のルール」という影響が知られています。これは、直接の知り合いだけでなく、その知り合いの知り合い、この3次の隔たりを経たつながりも影響を受け合うことが分かっています。

つまり自分の友人が幸せであれば自分も幸せになりますが、友人の友人でも、さらにその友人でも、つながっている人が幸せであれば、自分が幸せになるということで、多くのことが、この3次のつながりまでは影響を受けあっています。

しかし、私たちは友人が幸せだから自分が幸せという1次の影響までしか認知していません。つまり、人のつながりは過小評価されやすいとも言えます。

## まとめとメッセージ

リスキリングブームが続いておりますが、日本人は機会だけ与えても自律的に学びませんし、残念ながら歴史的に自ら学ぶことを経験してきておりません。おそらく自律的に学ぶ人が増えることもないでしょうし、むしろ学ぶ人は減ってきておりますので、いくらリスキリングブームであろうが、個人が自発的に学ぶようにはならないです。しかし、我々は組織としていかに仕組みや仕掛けを作っていくかを考え、そこからスタートすることはできます。

キャリアへの意思は対話を通して創ることが必要です。まったく種火がないところで、いくらキャンプファイヤーをしても火はつきません。DXを進める一部の人がだけでも良いので、自発的に学べたことがキャリアにつながるような仕掛けを作ります。目標管理は挑戦を広がらせるための「給油」を行う仕組みです。また、今回は説明しませんでした。あまりにも忙し過ぎると取り組む余地がありません。空気の通る隙間、すなわち金銭面や労働時間の面での「余白」を作ることで、風通しを良くして燃えるようにします。

最後に「もらい火」の仕組みとして紹介したコミュニティ・ラーニングは、他人を経由した動機づけです。内発的な動機付けを一人ひとりに行う発想は、もう限界だと考えています。他者との出会いをどうデザインするかということが、リスキリングの成否につながっていると考えます。

本日いろいろお話しさせていただきましたけれど、さらに詳しいことは、著書「リスキリングは経営課題」に書かせていただきましたので、もしご興味がありましたら手に取って読んでいただけると嬉しいです。



# デジタルイノベーションの 挑戦と リスクリング推進



## 事例発表者

石川樹脂工業株式会社  
専務取締役

## 石川 勤 氏

東京大学卒業後、  
世界最大の消費財メーカーProcter&Gambleで  
財務管理やアジア全体の経営戦略策定に携わる。  
その後実父の経営する石川樹脂工業で社内のDX化を推進。

## CONTENTS

- ここ見てまとめシート(セミナーのポイント!) ▶P.22
  - ① 直面した課題 ▶P.24
  - ② リスクリングはあくまでツール ▶P.25
  - ③ 「Slack」導入 ▶P.26
  - ④ EC事業におけるリスクリング ▶P.27
  - ⑤ AI/ロボットのスモールステップ ▶P.28
  - ⑥ RFID/スマホによる在庫管理システム ▶P.30
  - ⑦ Key Learnings ▶P.31
- 
- 対談 ▶P.33

# ココ見て!

## まとめシート

【第2部】

先進企業事例発表の大事なポイント。  
後半の対談を含む詳しいレポートは  
P24～44をご覧ください

01

## 自社の課題を解決し、ビジョンを実現する 手段としてリスキリングをスタート

今回、リスキリングの先進企業事例発表ということで弊社の取組を紹介させていただきますが、リスキリングはあくまで、企業が掲げたビジョンを実現するためのツールであり、リスキリングを行うこと自体が目的ではないので、ビジョンの達成に不要であれば、無理にリスキリングに取り組む必要はない、というのが私の考えです。

しかし、私がP&Gでの勤務経験を経て、2016年に実父の経営する会社に転職したとき、弊社は言いなりの下請け仕事や外国人実習生への依存といった、地方の中小企業によくある課題を抱えていて、さらに石川県加賀市の生産人口が、今後20年で約半分になるという人手不足の問題にも直面していました。「素材の力で世界を変え、働き甲斐のある会社」を目指すという弊社のビジョンを実現するためには、リスキリングでこれらの課題を乗り越えることが必須であると判断したため、実行することを決めました。

また、取組をスタートする前のステップとして、会社が掲げるビジョンや価値観を社員とも共有することから始めました。最初は誰も分かってくれなかったものの、粘り強く説明を続けて会社のビジョンを理解してもらった上で、リスキリングの取組を実行に移したことで、結果として労働生産性を大幅に向上させることができました。



02

## 社内 コミュニケーションと 企業風土を変えた チャットシステムの導入

具体的な取組として、まずは、リスキリングという変化を受け入れる土台を作るために、チャットシステム「Slack」の導入によるコミュニケーション改善に取り組みました。これまでメールや電話、口頭での連絡が多く、大きなハードルを感じたため、最初にマーケティングチームで小規模な試験導入を行い、その後、他部門にも段階的に広げていきました。

最終的に、業務連絡はSlackで行うルールを全社で徹底した結果、「言った言わない」のトラブルが減少し、オープンなコミュニケーションが促進されました。

この取組が直接利益を増やしたわけではありませんが、企業風土が大きく変わり、新たなツールを使用するためのリスキリングをはじめとした、変化を受け入れる文化を形成することができました。

03

## 一人でスタートした EC事業がリスキリングで 主力事業に成長

次の取組はEC事業です。通販サイトのAmazonでの製品販売を、ほとんど知識が無い状態から自分一人で始めました。最初は売上が伸びませんでしたが、広告代理店のレクチャーやマーケターのコーチングを受けて、自分自身のリスキリングを進め、徐々に売上が増加してきたところで、金型設計担当の社員を抜擢してデジタルマーケターとしてリスキリングし、携わってもらいました。事業の拡大に伴って、ほかの部門の人材も次々とリスキリングして配置転換を行っており、現在では月商数千万円規模の売上を達成する主力事業に成長し、事業ポートフォリオの変革にも寄与しました。

また、リスキリングした社員と新卒から育てた社員の二人で進めている取組で、クラウドファンディングに挑戦して多額のご支援を頂いたり、Instagramでの商品動画が話題となったりして、これらも売上の増加に貢献しています。

04

## ロボットを活用するための リスクリングと配置転換

ロボットの導入は生産性の向上に最も大きく貢献した取組ですが、大きな失敗は中小企業にとって致命傷になりかねないと考え、スモールステップで進めることを意識しました。最初は1台のロボットからスタートし、1年かけて外部トレーニングを活用しながら伴走型でプロジェクトを進め、課題を抱えながらも運用の見通しが立ったため、1年後にはロボットの運用を4台に増やしました。

ロボットを運用する現場でもリスクリングは進んでおり、現在は社員の2割強がロボットのオペレーターやエンジニアに配置転換して働いています。ロボット中心のオペレーションに変えたことで、外国人実習生頼りの状況を改善してコスト削減につながり、人がいない状態でも稼働可能になったことで、生産性が大幅にアップしました。



06

## リスクリングのあり方

リスクリングには3つの重要なポイントがあります。

まず1つ目は、具体的かつ期限が迫った目標があることです。リスクリングした先に具体的なプロジェクトや業務が無いと、学んだスキルが発揮されず、失敗に終わってしまいます。

2つ目は、経営者自らが率先してリスクリングを行い、楽しんでいる姿を社員に示すことです。特に小規模な組織においては、リーダーが楽しく学びながら現場を巻き込んでいくことが重要で、このことは特に、中小企業の経営者によく当てはまると思います。

3つ目は、リスクリングによって習得した知識やスキル、導入したシステム等を効果的に運用するため、外部の専門家の力を借りることです。知識やスキルをどのように活かすか、どこにシステムを取り入れるのかといった判断には、専門家によるアドバイスが重要になるので、副業という形で支援してもらうことも視野に入れながら、伴走支援やコーチングをしてもらうことが有効です。

今後のビジネスを運営していく上で、人口減少が進む地域では特に、ロボットやAIを活用するためのデジタルスキルの習得が必要不可欠ですが、リスクリングはあくまでツールであり、それ自体が目的ではありません。弊社のビジョン達成のためには、デジタル面のリスクリングだけでは不足する部分、人間力や経営力といった本質的なスキルも磨いていく必要があると感じているので、AIやロボットにできないことについて、組織全体で考えていかなければならないと思っています。皆さんも、自社の目標の達成のためにリスクリングが必要か、どのようなスキルが必要になるのかといった視点を踏まえて、取組を検討していただけたらと思います。



05

## 生成AIの リスクリングから、新たな ビジネスチャンスの創出へ

ロボット導入の次に取り組んだAIの活用では、抜擢した社員8名の混成チームで勉強会を行い、半年間で全員が簡単なプログラムを作成できるようになりました。これにより、電話応対やファックスの通知の自動化、生産日報の電子化、さらにはEC事業で製品を販売しているAmazonの広告運用に特化したツールの自作・実装など、業務の効率化を図っています。

また、沖縄高専発のベンチャー企業と協業して、RFID(非接触でタグの情報を認識する技術)を活用したスマホによる在庫管理システムを構築しており、この取組にはシステムを扱う物流担当者が関わっているのですが、AIを活用してExcelやスプレッドシートのプログラミングを自身で行うだけでなく、このベンチャー企業と協力して、構築したシステムを他社へ売り込む営業分野の業務にもチャレンジし始めました。リスクリングの取組が単なるシステム導入を超えて、新たなビジネスチャンスを生み出し、さらなるリスクリングにつながるという好循環を生んだ例であると言えます。

# ①直面した課題

私は、大学卒業後に洗剤のアリエールやボールド、オムツのパンパースなどを販売している、P&Gという会社で10年ほど勤務していたのですが、30代にさしかかった時に、自分の手でものづくりをしたいという思いと、父と一緒に仕事がしたいという思いがあったので、一念発起して転職し、2016年から父が経営する会社で今の仕事に就いています。

弊社は石川県加賀市に所在しており、新幹線の枕木や電線を支える工業用部品や葬儀で使用される木目風の仏具を製造しているほか、身近なところでは、サイゼリヤさんをはじめ、大手飲食チェーン店さんへの店内用食器・グラスも製造しています。

まず、リスクリングについて説明していく中で、弊社が直面した課題と、それに対する取組について、お話しいたします。我々が抱えていた課題は、地方企業ないしは中小企業の多くに共通する課題でした。

例えば、私が家業に戻った際の会社は、言いなりの下請け仕事に依存した結果、低賃金になり、それゆえに人材が集まりにくく、労働力を外国人実習生に頼るという課題に直面していました。その結果、余力が無くデジタルに疎いという、リスクリング以前に、よくある中小企業の1つだったと思います。

さらに難しい状況としては、石川県加賀市の生産人口、つまり15歳から65歳の人口が、今後20年で約半分になるとの予測があり、将来が行き詰ってしまっていると感じました。

しかし、弊社はこれらの課題を乗り越え、リスクリングで労働生産性を大幅に向上させました。具体的には、弊社の売上高を総労働時間で割った指標で見た労働生産性を、2019年～2023年の3年間で約2倍、200%近くにまで向上させることができました。

このような成果は、全社一丸となって取り組んだリスクリングの結果であるというのが今日のお話なのですが、成果のお話の前に、ご説明したいことがあります。

まず、我々が行ったことは、より重要な「どのような会社になりたいか」というビジョンを社員に説明し共有することでした。

具体的には、公平さ、透明性、誠実さ、責任感、チャレンジ精神という5つの価値観を共有し、これを基に「素材の力で世界を変え、働き甲斐のある会社」を目指す」というビジョンを打ち立てました。はじめは社員の誰も信じてくれませんでした。これを共有することが最初のステップでした。

## ② リスキリングはあくまでツール

今日の話のポイントは、リスキリングはあくまでツールであって、それ自体が目的ではなく、ビジョンを達成するための手段に過ぎないという点です。ビジョンを達成するためにリスキリングやDXが必要なら行いますが、必要でなければ、コストもかかりますし、無理に取り組む必要はないと考えます。ただし我々はビジョンが示すような働きがいのある会社を目指す上で、リスキリングは必須であると判断し、実行に移しました。

具体的に取り組んだ結果として、リスキリングは次の4つのハイライトに分けられます。1つ目は、社内コミュニケーションの手段をメールからチャットシステムのSlackへ全面移行したことです。これによって、コミュニケーションの効率化を図りました。2つ目は、ECサイトの運営です。デジタルマーケティングを駆使し、売上をゼロから全体の3割強にまで伸ばしました。3つ目のロボットに関してはゼロだったロボットの数を20台以上に増やし、社内の自動化を推進しました。4つ目は、社内のIT人材の育成です。ITスキルを持つ人材がゼロの状態から、現在では簡単なプログラミングができる人材が10名強まで増えました。

## ③「Slack」導入

では、具体的にどうやってリスキリングを進めたのかについてお話しします。第1部基調講演の「炭火」のお話が結構刺さったのですが、やはり簡単なところから始めるのがポイントかなと思います。まず手をつけたのがSlackの導入によるコミュニケーションの改善です。

Slackは単なるチャットシステムかもしれませんが、これまでメールや電話、口頭でのやり取りが多かった弊社にとって、一気にチャットシステムへ移行するには大きなハードルがありました。

そこで、まずはスモールスタートで、小規模な試験導入から始めました。マーケティングチームはリモートワークの経験が豊富で、前職での知り合いや副業で携わる人たちが多かったため、リモート環境でのコミュニケーションには問題が少ないと考え、まずはここからSlackのテスト導入を行いました。

テスト導入で問題がないことを確認した後、次に営業チームへ導入を進めました。もともと営業は工場への指示や依頼を直接お願いするというような非定形化された業務が横行していたので、これを改善したいという意図があり、電話での「言った言わない」というトラブルも多く発生していたため、こうした伝達漏れを減らす目的でも導入を進めました。

その後、工場や梱包部門、事務職にもSlackを広げていき、過去の履歴を確認したいという要望も出ていたため、この段階で、必要な機能を備えた有料プランへの移行を決定しました。

現在では多くの企業で当たり前となっているチャットシステムですが、弊社では全社的にメールを廃止し、緊急時には電話を使用することもあります。Slackにもやりとりを残すようにするなど、全てのコミュニケーションをSlackで行う文化とルールを徹底しました。結果として、「言った言わない」のトラブルが減少し、オープンなコミュニケーションが促進されました。Slackの導入によって直接的に利益が増えたわけではありませんが、企業風土が大きく変わり、このような変化を受け入れる企業文化が形成されたと感じています。

## ④ EC事業における リスキリング

次に取り組んだのは、EC事業です。P&Gではデジタルマーケティングの予算を承認する側だったため、AmazonでECを少し試したことはあったものの、デジタルマーケティングについてはほとんど知識がありませんでした。

私有家業に戻った当初、まずは自分一人でAmazonでの販売を始めました。しかし、最初は月商が数万円にも満たない状態で、部署として機能させるために自分もラーニングしました。本を読んだり、ネットの記事を参考にしたりしましたが、最も効果的だったのは広告代理店を活用することです。低予算で依頼できるネット上の広告代理店は、結局は自分たちでやってくださいというスタイルが多かったため、広告代理店からのレクチャーを受けながら学び続け、その過程で数回広告代理店を変更して、ノウハウや運用スキルを身につけました。また、P&Gでの経験を活かし、元同僚のマーケターからコーチングを受けたり、伴走支援をしてもらうなど、自分自身のリスキリングを進めました。

こうして少しずつ売上が伸びてきましたが、私にはEC事業以外の業務もあったため、手が回らなくなってきました。そこで、金型の設計開発を担当していた社員を抜擢してEC事業に携わらせることにし、彼にリスキリングを行ってマーケターになってもらいました。

そして、業務拡大していく過程で、ほかの部門からも人材をどんどんリスキリングして配置転換し、デジタルマーケティングの専門家を内部で育成しています。結果的に月商数千万円規模の売上を達成できるような主力事業に成長し、下請けに依存していた時期に比べて、事業ポートフォリオも大きく変革することができました。

また、ほかの取組として、コロナ禍の間にクラウドファンディングにも挑戦しました。2回実施して、いずれも1,500万円以上、合計で約3,200万円のご支援を受け、この当時、食器としては日本で最も成功したクラウドファンディングとして評価されました。

最近の事例としては、Instagramの運用も強化していて、現在は「ARAS」という食器ブランドを展開し、フォロワー数は16万人を超えています。特に最近では「唇が感動するスプーン」の動画が話題を呼び、80万回再生されて売上もついています。こうしたクラウドファンディングやInstagramの取組も、リスキリングした社員と新卒から育てた社員との二人三脚で進めています。

## ⑤ AI/ロボットのスムーズステップ

冒頭でお話した、生産性が2倍になったという話について、売上が上がったために生産性が向上したと思われた方が多いかと思いますが、実際に生産性の向上に最も大きな影響を与えた改革はロボットの導入です。

ロボット導入に際しても、スムーズステップをととても意識しました。私自身、高リスクが苦手であったのと、失敗を許容する文化を醸成するに当たって、中小企業では大きな失敗が致命傷になりかねなかったことから、ロボットの導入といえども、スムーズステップで進めていきました。

最初は2名の担当者を抜擢し、1台のロボットからスムーズスタートしました。正直、最初はうまくいきませんでした。しかし、その時にご協力いただいていたファナック株式会社さんの外部トレーニングを活用し、伴走型でプロジェクトを進めました。1年間かけて1台のロボットを導入した結果、課題が見えつつも、我々に合ったロボット運用が可能であると確信しましたので、ものづくり補助金を活用してリスクを低減しつつ、1年後には一気に4台に拡大し展開しました。

現場でもリスクリングが進み、現在では16名の社員がロボットのオペレーターやエンジニアに転換しています。社員数が約80名なので、2割強の人たちがロボットオペレーター・エンジニアの業務を担当できることになります。

繰り返しになりますが、我々はものづくり企業ですので、ロボット導入が生産性向上において最も重要な要因となっています。以前は外国人実習生に頼っていた部分が、現在ではロボット中心のオペレーションに移行したことで、コスト減にもなりましたし、人がいなくても生産できるようになったので、稼働率も向上し生産量の増加を実現しました。ある工程では、これまで2ラインに1人が必要だった作業を、現在では12ラインを1人で担当できるようになり、ライン自体の生産性が6倍に向上しました。このような大きな変革は、ロボット導入によって実現できたと考えています。

ロボットの次に取り組んだのがAIの活用です。ECのマーケティングと同様に、まずは自分でやってみることを大事にしました。流行りものが好きな性格なので、ChatGPTが話題になった時も1週間ほどかけて、マーケティングやプログラミングでどれだけのことができるのか試してみたところ、思っていたよりも多くの業務に活用できることが分かりました。

そこで、社員を8名ほど抜擢し、部署を横断した混成チームで、AIの勉強会を始めました。一人ひとりが1週間で1つのアプリケーションを作成することを目標にして半年間にわたって取り組んだ結果、簡単なプログラムであれば全員が記述できるようになりました。例えば、電話応対やファックスの通知をSlackで自動的に通知したり、これまで手書きで作成していた生産日報の電子化にも成功しました。

最近では、Amazonの広告運用に特化した簡単なツールを自分たちで作成し、業務の効率化を図っています。AIを活用した高度な広告運用までは達していないものの、プライムデーなどに特化して使えるようなツールを作成し、自分たちの業務の効率化をAIと一緒にプログラムを実装しながら進めています。

## ⑥RFID/スマホによる在庫管理システム

さらに、RFID(非接触でタグの情報を認識する技術)やスマホによる在庫管理システムの構築を行っています。これは、ロボットやAIを導入する中で携わったプロジェクトで沖縄高専の生徒と関わる機会があり、その生徒が卒業後に立ち上げたベンチャー企業と協業して取り組んでいます。

具体的には、ユニクロなどで使われているRFID、非接触型の在庫管理システムを、弊社の社員が使いやすいようにカスタマイズし、スマホベースのシステムとして導入するというものです。業務で使いやすいシステムを構築するために、このシステムを使う物流担当者も巻き込んで、AIを駆使してExcelやスプレッドシートのプログラミングを行いながら、共同で構築を進めています。

さらに面白いことに、物流担当者自らがこのベンチャー企業と共同で他社への営業活動を始めています。この1、2ヶ月前ぐらいから始まったばかりで、まだ結果が出る前の段階ですが、社内のシステム導入から、他社へのシステム売り込みを行うという流れができ、新たなビジネスチャンスを模索しています。

このように、単なるシステム導入を超えた、ベンチャー企業との共創型のプロジェクトを通じて、物流担当者を営業分野にリスキリングするという成果も生まれつつあります。

## ⑦ Key Learnings

リスキングの主要なポイントとして、まず1つ目は、リスキングには具体的かつ期限が迫った目標が必要であることです。リスキングをした先に、すぐにスキルを活かせるようなプロジェクトや仕事がなければ、学んだスキルは発揮されず、本を読んだりレクチャーを受けただけで終わってしまいます。今日は成功例に焦点を当てましたが、失敗した例を見ると、学んだスキルが使われないという現象が多発していました。

2つ目に、特に中小企業経営者に言えるかもしれませんが、経営者自身が率先してリスキングを行う必要があると考えています。私自身も振り返ってみると、デジタルマーケティングやプログラミングの実践、ロボットの導入についてのリスキングを行っており、小規模な組織だからこそ、リーダーが新しいスキルを自ら楽しんで学ぶ姿を示し、社員を巻き込んでいく姿勢が重要だと感じています。

3つ目に、ネットや本などでスキルや知識を得ること自体は容易ですが、それをどのように活かすか、どこにシステムを導入すれば効果的なのかといった具体的なアドバイスや支援を得るには、外部の専門家のサポートが重要になることです。中小企業では専門家を常時雇うことが難しいため、我々は副業を中心とした外部の専門家の力を借りて、伴走型支援やコーチングをしていただいております。デジタル面のリスキングだけでなく、例えば最近では、ミツカンの生産部門の役員の方をコーチとして雇い、工場の運営に必要なマネジメントや管理職リーダーシップのリスキングを支援していただいております。

さらに、地域の課題として、特に石川県加賀市では、20年後には生産人口が54%まで減少すると予測されており、人の力だけで対応するという従来の硬直したやり方では、将来的には立ち行かなくなると強く感じています。そういった意味でも、AIやロボット、DXといったデジタルスキルのリスキングが必須であり、これらがなければビジネスの運営そのものが難しくなると危機感を抱いています。

弊社でも、AIやロボットといったデジタルツールを活用してリスキングを行っていますが、デジタル面のリスキングだけでは不足するという課題に直面しており、コーチングやマネジメント、リベラルアーツのような人間力、経営力といったソフトスキルのリスキングの必要性を感じています。AIやロボットのリスキングは継続しながら、この4月からはコーチングやマネジメントについても、外部の講師をお呼びするなどして共に学ぶための雰囲気をつくっているところです。結果として社員一人ひとりが、自ら目標や必要なスキル、キャリアのことを考えられるようになってきており、リスキングと経営の加速が起きているので、これから楽しみに思っています。

リスキリングはあくまでツールであり、それ自体が目的ではありません。

また、特に人口減少が激しい地方の中小企業においては、デジタルスキルのリスキリングが必要不可欠ですが、それだけでなく、経営力や人間力といった本質的なスキルも同時に磨いていくべきです。AIやロボットを扱えるからこそ、それらにできないことは何かを考え、社員全員と一緒に考える必要があると思っています、その点に力を入れているところです。

## 第2部

# 対談



### 講師

株式会社パーソル総合研究所  
シンクタンク本部  
上席主任研究員

**小林 祐児 氏**



### 事例発表者

石川樹脂工業株式会社  
専務取締役

**石川 勤 氏**



### 対談ファシリテーター

株式会社ワーキンエージェント  
働き方改革  
上級コンサルタント

**藤原 輝 氏**

#### 藤原輝氏（以下、藤原）

よろしくお願いいたします。先ほどの石川樹脂工業の石川さんの取組について、小林さんはどのような感想をお持ちになりましたでしょうか？

#### 小林祐児氏（以下、小林）

はい。大変勉強になりました。今日のディスカッションは事前に情報を入れていないパターンで、石川さんの事例発表と響き合えなかったらどうしようかと不安でしたが、全く問題ありませんでした(笑)。ところどころに非常に重要なポイントが含まれており、「石川さんだからできた」という話に矮小化することなく、対談ですくい取っていただけるなと思いました。

先ほど、私は変化抑制についてお話ししました。変化を起こせないならリスクリングに意欲が湧かないし、変化を起こすのは大変で嫌がられる、単純に言えば面倒くさいものです。石川さんの話は、変化を起こす人と学び始めた人が同一人物であるパターンで、スモールスタートかつサービスに関することという具体的な部分から取り組んでいて、変化を起こしつつご自身も学ばれるという流れで、これが「種火」として非常にうまく機能したと感じました。

#### 藤原

逆に石川さん。小林さんの基調講演は、非常に興味深い視点だったのですが、石川さんはどのように感じられましたか？

### 石川勤氏（以下、石川）

小林さんとは初対面ですが、著書は事前に読ませていただいていた、なるほどと思っていたこともあったのですが、今回のお話を聞きながら色々と思いつくところもありました。今日のプレゼンでは、弊社のリスクリングの取組の綺麗な部分をお見せしましたが、最初は小林さんが指摘された「変化抑制」の部分で非常に苦労しました。リスクリングに取り組み始めた当時の私が聞いたら、苦労していることを説明してもらえて、気持ちが良かったかもしれません。（笑）

### 藤原

今回のトークセッションはまず、学ばない理由を整理し、どうすれば学ぶのかを石川樹脂工業さんの実践ポイントで明らかにします。それから、小林さんが示されたリスクリングを進める仕組みづくりを再確認して、最後に、ご質問にお答えするという流れで進めたいと思います。

では「学ばないのはなぜか」という点ですが、アメリカでは人手不足と言いながらもどんどん解雇が行われています。これは人材の量が足りないのではなく、スキルに焦点をあててマッチングを行っており、企業のニーズにマッチする人材がないのが原因です。一方で、日本では最初からスキルに焦点を当てるのではなく、とりあえず人柄が良さそうな人を採用し、じっくり育てるという環境があります。小林さんが指摘されたように、このような日本の環境では職業的アイデンティティやキャリアへの主体感が育ちにくい流れになっていると感じました。小林さん、日本人が学ばない背景には、このような見方もあるのでしょうか？

### 小林

日本人が学ばないのはなぜかという問いにはマクロ的な視点からは様々な角度から答えられるのですが、今日は企業内部のキャリアに絞ってお話させていただきました。簡単に言うと、日本はジョブアイデンティティを持っていないようなキャリア構造ということです。もう少し違う言い方をするのであれば、歴史的に紐解く必要があります。逆に、欧米社会に自ら学ぶ人たちが現れた理由についてですが、欧米では企業横断の組合が存在して、賃金相場や資格制度の形成を担い、スキルレベルに応じた待遇を企業側へ求める代わりに、従業員に対する研修や訓練の場を提供してきた歴史があります。つまり、欧米の従業員は企業を横断してキャリアを積み上げる一方で、組合員としてのジョブアイデンティティも形成することになり、学んでいくことで賃金が向上するイメージが付きやすいという背景がありました。これが、日本とは異なるキャリア観を育む要因となっています。

一方、日本では、欧米のジョブ型雇用社会とは違い、企業内部の論理で格付けや賃金が決まり、研修や訓練も企業内部で行われてきたため、集団で自発的・主体的に学んだ歴史は高度経済成長期やバブル経済の頃においてもほとんどありません。決して日本人が怠惰というわけではないのですが、デジタル領域や複雑化したビジネス環境の中で新しいものを生み出そうとするときに、この学び方は非常に相性が悪いと言えるでしょう。

### 藤原

ありがとうございます。石川さんは日本の企業にも詳しいですが、P&Gというグローバル企業で勤務された経験もお持ちです。そこで、学ぶことの違いについて振り返ってみると、P&Gの社員は主体的に学んでいたと感じますか？また、日本的な特徴のようなものはありましたか？

## 石川

小林さんがおっしゃったように、P&Gは典型的なアメリカ企業で、人材育成に対する投資がとても充実しています。研修やトレーニングが豊富で、前提として社員たちは自分のキャリアは自分で管理するという意識が強いです。入社前から「P&Gを辞めた後に何をするか」を考えており、例えば10年後、20年後にどのようなキャリアを歩むのか、そのためにP&Gでどんな仕事をし、どんなトレーニングを受けるのかという計画を立てています。私も3年在籍すれば十分かなという考えで入社しました。結局10年いましたが、最初から将来のキャリアを見据えて行動していましたね。

## 藤原

今回のリスキリングセミナーには、これからリスキリングを本格的に始めようと考えている視聴者もいらっしゃると思います。「リスキリング」が話題になり始めた背景について、少しお話しします。

リスキリングが注目されるようになったのは、オックスフォード大学のマイケル・オズボーンが2013年に発表した研究がきっかけです。彼は、2023年から2033年の間にアメリカの雇用者の47%が自動化され、仕事が無くなると予測しました。

その2年後、日本の野村総合研究所と共同で、日本のマーケットでも同様の調査を行い、日本でも49%の仕事が2023年には無くなると発表しました。これらの研究結果の発表によって予期される技術的失業の存在が、各国政府がリスキリングに力を入れるようになった背景です。

しかし、実際にはリスキリングが広く浸透しなかった理由について私は、オズボーンが予測した変化のスピードが、実際にはまだ皆さんには感じられていないのではないかと考えています。人の手が完全に不要になるとか、リアル店舗が消えるというような世界や未来がまだ見えていないため、予測が現実と感じられず、危機感が高まらなかったのかもしれない。

小林さんは、この現在の変化の様子についてどのように感じておられますか？

## 小林

まず、オズボーンの未来予測は話題になりましたが、精度が異常に低いので、私はまったく参照していません。その後に行われたより正確な研究によると、技術的失業はヨーロッパでは7%ぐらい、日本では4%ぐらいとされています。間違った数字に踊らされず、きちんとした統計を行うことが大事で、実際の失業率を見れば、予測が当たらなかったことは明らかです。研究者としては、これだけ流行させた予測が当たらなかった責任を追究したいレベルです。(笑)

一方で、日本のセルフレジや小売業のロボット化については、技術は昔からあって、やろうと思えばできたのに、最近になるまで進まなかった理由を考える必要があります。これは、低賃金で働く優秀なパートタイマーが存在していたため、日本のサービスレベルが異常に高いのは、高学歴で優秀な女性を低賃金で働かせてきたからです。しかし、賃金の高騰と就業人口の減少によってパートタイマーの時給が上がり始めたことで、ようやくロボット化が進み始めたという背景があります。低賃金で働かせ続けることに限界があるのは、誰もが予測していたと思いますが。

また、製造業に関しては、既にロボット化が進んでいる企業も多く、場合によっては新たな技術導入による効率化の余地が少ないかもしれません。業界や職種によって、ロボット化やAI化の影響は大きく異なると感じています。

藤原

ありがとうございます。研究者の小林さんらしい辛口の指摘でしたが、現実的な世界観が見えてきていないという点ではズバリ直球でした。石川さんは、このオズボーンの言う変化の風景についてどう感じていますか？

石川

オズボーンの統計は少しずれているように感じますし、統計で言えば、人口動態の方が当たる方の統計の1つだと思います。私たちの地域はすでに消滅可能性都市となっていて、オズボーンの言う技術的失業よりも、若年層の人口減少の方がかなり危機的です。年々ひどくなっているのが目に見えて分かるほどで、近隣のサプライヤーさんも人手不足で廃業するケースが増えています。イノベーションによる技術的失業という以前に、リスキリングを通じて自分たちで業務プロセスを効率化し、ロボットやAIの導入を進めなければ、そもそも業務が成り立たなくなると感じています。

藤原

なるほど、技術的な変化への対応よりも、人口減少という喫緊の課題の方がリアルで焦点を当てるべきだという指摘でした。

小林

少しいいですか？ 石川さんのお話で、見逃してはいけないポイントが1つあります。それは、アメリカでは労働市場の流動性が非常に高いにもかかわらず、P&Gのような企業が従業員の教育訓練や成長機会に大きな投資をしていることです。日本の中では中小企業も労働人口の流動性が高い方ですが、なぜアメリカの企業は流動性が高いのに人材投資を行うのかという点は、日本企業が考えるべき重要なポイントだと思います。

日本企業がリスキリングや人材投資をしない理由の1つに、「辞めてしまったら無駄になる」という考えがあります。特に中小企業の経営者からよく聞く意見です。しかし、辞めたら無駄になるからといって人材投資を行わないと、従業員が「ここでは成長の余地がない」と感じて辞めてしまうことが問題の本質です。

日本企業に欠けているのは、成長させ続ける環境を整備することが定着につながるという考え方です。育てた従業員が辞めることを恐れるより、成長できる環境を提供することで勤続年数を延ばし、それを積み重ねれば、最終的にその企業の人口動態は改善する可能性があるのです。しかし、多くの日本企業はマクロの視点ではこの考え方を無視して「人をとる」ことにしか投資しませんでした。これは特に地方の企業が考えるべきことで、人が足りないと嘆いている企業こそ、企業内で成長できる余地があるかどうか、30代、40代で成長したいと思っている人が残ってくれるかどうかを見直すべきです。このポイントは、アメリカという流動性が異なる国の企業から学べる点も多くあると思います。

藤原

最近では、ホワイト企業は人気を失いつつあり、逆にベンチャー企業やハードな環境の企業が成長機会を提供するという点で注目を集めています。この変化が小林さんの指摘のように出てきていると感じます。

次に、「なぜ学ばないのか」という点で、小林さんが指摘された「ラーニング・バイアス」の存在が興味深いです。変化を負荷やコストと捉え、大変だからやらないという話を聞いた時、もともと日本の経営スタイルが維持すること、守ることをデフォルトにしている一方で、アメリカは変えることがデフォルトの経営スタイルだと感じました。昨今のVUCA時代(VUCA:先行きが不透明で将来の予測が困難な状態)に対しては、日本的な経営スタイルが内包する変化抑制意識が障壁となっていると感じます。小林さん、この点についてどうお考えですか？

#### 小林

そうですね。変化抑制意識のポイントは悪意がないということです。みんな「助け合って働きたい」、「チームで乗り越えよう」という意識が強く、ものづくりの面では、それがあつた種の一体感を生み出して、PDCAを回して改善することでアメリカに勝っていた製造業の強みとなってきました。しかし、それで不連続的な変化を生み出せていないというのが先ほどのお話です。石川さんがおっしゃったように、現在の延長線上のプロセスイノベーションで十分に戦える企業であれば、先ほどの論理は不要ですが、全ての企業がそうではありません。また、分業型への移行を提案することもできますが、チームとしての一体感を持って働くことを美しいと思っている状態から、助け合わないようにするのは文脈依存性があつて非常に難しいです。

だからこそ、短い目標設定が重要です。石川さんのお話でも、短期的な目標を立てないと進まないという点が強調されていました。短期目標で言えば、日本企業ではMBO(目標管理制度)が導入されています。リスクリングの議論でMBOについて触れる人はほとんどいないですが、私はMBOが形骸化している企業が多いことは、非常に重要なポイントだと思います。私も何社かで提出した経験がありますが、正直、なんの意味もないコピペで何回も報告したこともあります(笑)し、時間も取られる。中小企業で異常に流行つて、やめられない状態なので、そこから見直した方が良いと思います。

#### 藤原

ありがとうございます。変化をコストと捉えないように、石川さんは社長自らが「種火」となつて、社員が「いいね」と思える環境を作り「変化抑制意識」を打破したように感じます。いかがでしょうか？

#### 石川

話を戻して恐縮ですが、実は私は目標管理を行ってなくて(笑)。形骸化しているケースも色々見ていて、なんならP&Gでも目標管理が形骸化していたので、どうなんだろうと思っていました。

#### 小林

目標管理をやらない選択肢は本当にありだと思つますよ(笑)。

#### 石川

プロジェクトマネジメントという単位ではもちろん目標管理を行います、人材育成とキャリアの目標管理とは一体なんなんだろうな?と手探りで考えているところでした。今日の議論を聞いて、やらなくてもいいという選択肢があることに勇気づけられました。

藤原

多くの企業では、目標管理をどう工夫するかということを問題にされていると思います。

小林

日本企業が目標管理をやめられない、もしくは導入したくなる理由はただ1つで、人件費の配分に使うからです。つまり、アメリカと違って上司が人件費の配分権を持っていない日本では人件費の総額をコントロールし、給与について文句が出ないように全体の公平性を保つことをやりたがる。一体感が強く、分業型の経営スタイルではないので、従業員という単位で人を見るんですね。人件費の配分と目標管理がセットになっているケースが多いです。目標管理を無くした時、どうやって人件費の公平性を担保するのか、ということになる。最初から目標管理を行わない企業はありますが、目標管理を無くすという意思決定がほぼ不可能なのは、この背景があるからです。

藤原

確かに、日本の企業は平和的な競争を維持しながら、分配を考える傾向が強いですね。

小林

とはいえ、アメリカでは裁判が多く起こります。日本では裁判を起こされることは少ないのに、気を遣っているところが面白いと思います。

藤原

次のテーマに進んでいきます。現在、日本では格差社会が大きな問題ですが、学歴ではなく、学ぶ意欲の格差も深刻な課題です。学び続ける「学びの強者」と、現状維持を選ぶ「学びの弱者」とで二極化が進んでいます。ChatGPTなどの新しい技術やツールに積極的に飛びつく好奇心旺盛な人たちと、現状に満足し変化に対して消極的な人たちがいるという現実があります。

そんな中で、石川樹脂工業さんの取組は、リアリティを持たせるための優れた事例だったと思います。身近な事業の小さな変化を積み重ねることで、従業員が必然的に新しい技術や方法に取り組む環境を作り出していると感じました。石川さん、この見方についてどうお考えですか？

石川

そうですね、過去には失敗もありますが、本当に小さな変化から始めることが重要だと思っています。大きな変化を一気に起こそうとしても、社員がついてこれないことが多いです。また、私一人がリスクリングして変化を起こしても、できることは限られています。だからこそ、社員全員が取り組める小さな変化を積み重ねることが重要です。例えば、社内でのSlackの活用は小さい変化だったけれども、社内文化をオープンで透明なものにする大きな効果がありました。

ただし、目に見える大きな変化の設計も必要だと思います。例えば、ロボット導入は小さな投資でしたが、目に見える非常に大きな変化でした。今まで人力で行っていた作業をロボットが隣で行っている様子を見ると、社員たちも「うちの会社はロボットで変わるんだ」と感じるようになりました。こうした変化を感じてもらいながら、同時にスキルアップした社員には給与向上などのインセンティブを提供して、「変化したらいいことがあるんだ」と理解してもらえるような雰囲気作りや文化形成を進めていました。

藤原

ありがとうございます。小林さん、今の話を聞いてどう感じられましたか？

小林

非常に興味深く、物理的なシンボルやチャットの仕組みなど、誰から見ても分かるような変化があることは重要だと思いました。多くの企業では、新規事業開発部みたいなのをつくって、新しいことに挑戦していますが、その取組はほかの従業員には興味を持たれず、見られていないことが多いです。ほかの事業部からも見えるような変化や小さな成功を共有することは、分かりやすく効果的だと思います。

また、学びの格差についてですが、アメリカだろうがどこの国であろうが、全員が学んでいるわけではなく、日本に限らず学んでいない人は一定数います。しかし、日本においては「変わらない」、「学ばない」ことが選択肢にすらなっていないことが問題です。私は「スマホを触るように学んでいない」と言っていますが、例えば、今や人はスマホを自然に触っていて「よし触ろう」と思ってから触っているわけではないですよね。これと同じで「学ばない」ということに対して「学ばないぞ」と考えて学ばないのではなく「学ばない」ということが当たり前だし、変化しないことが普通になっていて、「学ばない」ことが選択肢にすらなっていない。「学ばない」ことを選んだ自覚がないから、給料が上がらないと文句を言うわけです。それゆえ、企業内で学んでいる人が増えれば、従業員は「自分は学んでいない側なんだ」と自己認識することができるようになります。私は、日本企業は「学んでいないことを選択にせよ」をスローガンとして、学んでいない従業員が、周りの学んでいる同僚を見て、自己認識できる状況になるのが最初の目標になるかと思います。

藤原

ありがとうございます。石川樹脂工業さんでは部署を横断した8人の社員を集めたAI勉強会をつくり、学ぶ意欲のある社員たちのネットワークを作ったというお話がありました。そうすると今、小林さんが話されたような、学んでいる様子が可視化されて、学んでいない側は「あいつらは学んでいるな」と気付くことになる。しかも、1週間に1つアプリを作るというスピード感でどんどん前に進んで行っている。こういった取組が社員の価値観への刺激となったように感じました。石川さん、ネットワークづくりはやはり重要でしたか？

石川

そうですね。今もコーチングやマネジメントなどの研修やセミナーを行っていますが、研修はある種の祭りだなと思っていて、内容よりもむしろ研修を通じて共通言語を持ち、共通体験をし、研修後にもその内容を語り合う場を設けることが重要だと思っています。現在も、様々な研修テーマに応じたネットワークを設計しようと思っていて、研修やセミナーは人と人がつながりをつくる場として活用しようと考えています。

小林

人とのつながりこそが日本人を学びに進めると思いますね。今、色んな企業の学びを促す取組を「100のツボ」と題して集めているのですが、その1つがまさに石川さんがおっしゃったように、研修は人と人がつながる場になるということです。「祭り」という表現はとても良いなと思いました。研修というと、多

くの企業では17時に研修が終わったら、はい解散!なんです。これはとてももったいなさすぎます。私たちが行っている人事関係の研修では、研修後に参加者が交流できる「放課後タイム」を設けて、会議室は研修時間の後も1時間ほど確保しておき、軽なお菓子やドリンクを用意します。だいたい5~6割は残ってくれて、1度、研修の共通言語で盛り上がった人たちがおしゃべりすると、またネットワークが強くなる。しかし、そのような工夫をしている企業は非常に少ないです。

今、「学び」は集まる口実として最強なんです。私は生成AI勉強会が自然に発足したかどうか、その企業に学ぶ風土があるかどうかの指標だと考えています。石川さんの事例発表をお聞きして、「あ、石川さんは勉強会をされたんだな」と思いました(笑)。

石川

ChatGPT4が出た時、すぐにやりました(笑)。

小林

それについてくる人たちが一定数いるのはとても良いことで、取組が可視化されていることもすごい。

藤原

社内には隠れたスキルを持つ従業員がたくさんいて、そのつながりをつくるだけでも学び合いが生まれると思います。でも、日本人は隠れて勉強するから、その接続がうまくいっていないんですね。

小林

研修のあと「このあと折角だから飲みに行きましょうよ」と誰も言わないんです。でも、居酒屋をこっちが確保してあげれば6~7割は来るんですよ。そこは人の心理を分かった上で戦略的に行った方が良いです。私は「全ての人は誘われ待ち」と言っています。誘えばネットワーク化するのですが、自らネットワークをつくりにはいかないので、経営側が用意するしかないんです。

藤原

リスキリングを進めるためにはどうするか、この答えにも踏み込んだお話になってきましたが、そろそろまとめに移りたいと思います。小林さんが指摘されたのが、企業が研修や訓練の機会を提供することも重要ですが、機会の提供に加えて1つ目、キャリアの仕組みです。業務進捗管理ではない1on1の実行や、従業員の手上げが活かされる社内異動で、個人の意欲を引き上げることが必要ということでした。

小林

特に一定の規模以上の企業においては顕著だと思います。私は長い間、ミドルシニア層の研究もしていて、なぜ日本人が40代になるとお荷物扱いされるのか、人事管理と意欲の衰退の関係について、本も何冊か出しました。

40~50代になって困るのは「やりたいことがない」という従業員が大半を占めることです。特に日本のように超高齢化社会では、企業は法律的に従業員を雇い続けなければならない一方で、実際に与える仕事が少ないという状況が生まれます。その状況に陥った時、自分が何をやりたいのか分からない従業員が異常に増えてしまうのです。

そもそも、ジョブを自分で決める必要がないし、社命で異動した先で成長実感を持ってしまうことが問題です。日本人は怠惰ではないので、例えば総務から人事に異動したら、その仕事をキャッチアップし、これを成長と感ずることが多いです。昔の言い方では「多能工化」と言いますが、様々なことができるけれども、全てが中途半端な状態の人材が大量に生まれます。かつ、その状態になることを自分で選んでいない。企業から仕事を与えられる若いうちは良いのですが、この層が40~50代になると大変です。自分の意思は無く、専門性を積み重ねておらず、学びの習慣からも20年ほど離れてしまっているからです。この問題は今に始まったことではなく、日本企業の人材マネジメントの根幹である社命異動というシステムが、この50年間ほとんど変わっていないことに起因しています。

そろそろこのシステムを変えないといけな時期に来ていると感じます。終身雇用や解雇規制の問題は重要ではなくて、社命異動とキャリアのあり方をどのように変えていくかが最も大事なポイントだと思います。

#### 藤原

ありがとうございます。さらに石川樹脂工業さんの事例で、学びのコミュニティ化についてもお話がありました。特に小林さんのおっしゃる「炭火型」の動機付けのように、集団で学びに取り組む仕組みが重要だったと思います。石川さん、改めて振り返ってみて、そのアプローチが有効だったと感じますか？

#### 石川

小林さんのプレゼンをふまえれば、最初は「ろうそく型」で進めていて、私自身が火を灯して、個人それぞれでやろうとしましたが、途中で火が消えるし、毎回火をつけ直すのが大変だったという経験がありました。今では「炭火型」でコミュニティを作り、お互いにサポートし合う形で進めています。たまに私が先生役や生徒役をすることもありますが、基本的にはそのコミュニティに任せており、私は参加しないこともあります。その結果、「ろうそく型」の火を灯すよりも楽で、参加していないコミュニティでも焚火が起こっているのを、経営者として遠くから見守る立場で変化を見届けることができ、リスクリングが少しずつ進んでいるのを感じます。たまに「種火」として、外部講師やコーチングを取り入れてプロジェクトを加速させることもありますが、基本的には放置してよい状態です。シンプルに「炭火型」でコミュニティ作った方が労力が少なく楽だなというのが、この1年間の実感です。

#### 藤原

ありがとうございます。小林さんの話と繋がっていて、私も安心しました(笑)。さて、ここで視聴者からの質問にお答えいただきたいと思います。まず小林さんに伺いたいのですが、1on1など社内での対話がメインになりがちです。個人の将来のキャリアを考える際、社外を含めた人生設計なども話をする方が企業側にとっても気づきがあり、良いのではないかと思います。しかし、企業としては育てた人材を外に出したくないという阻害要因があり、うまく進まないことが多いのが現実だと思います。こうしたアプローチを上手に行っている企業の例や、ヒントがあればおしえてください。小林さんいかがでしょう。

#### 小林

そうですね、まず、社外の人と接触させると人が出ていくのではないかという懸念を、特に副業の面で、経営者や人事担当者の方からよくお聞きします。しかし、それは副業が原因で人が辞めるわけでは

なく、元々不満がある人が副業をやりたがり、それをきっかけに辞めるだけです。原因と結果を錯誤しているので、その勘違いは正してください。

また、外部カウンセラーを活用する企業もありますが、コストや時間がかかるため、ほとんどの場合は手挙げ制になってしまいます。日本人は他者に対して腹を割って話すことが苦手でほとんど手が挙がらないので、あまり効果が無いことが多いです。成功している企業は、社内と社外の間置的な立場の人をメンターとして活用しており、その一例が、同じ部署ではないがベテランの従業員がメンターになる、いわゆる「ななメンター」という制度です。早期に取り組み始めたサントリーでは「隣のおじさん・おばさん」という取組が早くから行われており、社内だけ他部署のメンターと定期的に話すという方法が有効です。「転職とか考えてる？」なども含めて話すのもアリです。直属の上司では転職の話ができないので、キャリアの話題は中途半端になり、効果的ではありません。

また、一対一の対話ではなく、グループで集まって話し合う企業は増えてきました。低コストなこともあり、私もおすすめしています。部門横断で同じ年代の従業員を集めてキャリアイベントを開き、「うちの部署はこういうことをやっています」「私のキャリアはこうです」といった内容を、テーブルの中で話してもらいます。

他部署への理解が進んで知り合いができることと、ほかの人から自分の仕事はどうみられているのかという視点が得られることという2つのメリットがあります。また、日本人のように完全な他者が苦手でも、他部署の人ぐらいならまだ話せるんです。コストもかからないため、非常に楽で効果的です

宣伝めいた内容になりますが、パーソルキャリアが提供する「他人目(たにんもく)」という無料のサービスでは、他人の目標を自分で考えるというユニークなワークショップを行っています。例えば、石川さんからご自身のキャリアについて話をしてもらって、それを聞いた私が石川さんの5年後のキャリアを提案をするような形です。だいたいの外れなことになりますが、新たな視点や自身のキャリアに対する客観的な評価が得られる意味でも面白い取組なので、調べてみてください。

#### 藤原

ありがとうございます。次に、石川さんに質問です。リスクリングを推進する中で、従業員が前向きについてきてくれるためのマネジメントとして、特に工夫していることや仕掛けがあれば教えてください。

#### 石川

今日の対話の中でも少し触れましたが、まず、自分自身が率先して取り組んでいる背中を見せることです。また、小林さんのプレゼンにもあったように、変化したくないというバイアスが常にかかっているので、それをどう取り除いて、変化によるメリットをどう伝えていくかというところは工夫しています。さらに、目に見える変化が無いと、変化した実感が得られないので、バイアスが強い場合は特に、変化後のメリットをいかに早く見せるかということを意識しています。

#### 藤原

管理職も変化に対する重たい腰を上げるためにも、同じことが必要でしょうか。

## 石川

そうですね、管理職に関しては、特にややこしい部分があります。変化によるメリットを伝えても変わらない方は一定数いて、現実にあったこととして、私が来てから、部長職以上の管理職は全員辞めました。辞めさせたわけではないですよ(笑)。この専務にはついていけないということで自ら辞めていったと思っているのですが、もっと上手く変化に巻き込んで、より良い仲間としてやっていける方法があったかもしれないと時々思います。今の管理職は、変化を見てきた人たちなので、ちょっとした工夫でなんとかなるんですけど、本当に腰が重い人たちを動かした経験は私には無いので偉そうなことは言えないです。

## 藤原

ありがとうございます。時間が迫ってきたので、まとめの話に入らせていただきます。

現在の日本でされるリスキリングは個人に向けた単なるスキルアップの機会提供、つまり福利厚生メニューの1つになっている現状があると思います。例えば、ITリテラシーを身につける講義を設けたから、何ならやってみたら?と言うだけで、これでは個人の学びに火がつくわけじゃないですね。今はまだまだその段階なのかなと思いました。

個人の能力開発を進める「人材開発」も大事ですが、学びを「炭火型」でサポートしていく「組織開発」も同時に進めることが重要かなと私は感じました。

では、最後にお二人から視聴者の皆さんにまとめの一言をお願いしたいと思います。まず石川さんからお願いします。

## 石川

本日はお時間をいただき、ありがとうございました。私自身、最初は小さな変革から始めましたが、目に見える変化が無いとリスキリングは続かないと思うので、小さいけれどとても重要で目に見える変化を実践していくことが大事だと思います。私たちの場合は、Slackの導入やロボットの活用がその一例ですが、そこから会社全体が大きく変わっていきました。ぜひ皆さんも、小さいけれど目に見える大きな変化を探してみてください。

## 藤原

ありがとうございます。では、最後に小林さん、一言お願いします。

## 小林

ありがとうございます。私は組織開発も重要だとは思っていますが、一定規模以上の企業でないとなかなか組織開発だけにコストをかけられず、1on1の取組を実施するぐらいで終わると思います。

しかし、人材開発的な手法を活用し、その結果として組織開発に繋げることならできます。研修という名目で人を集めて、そのあと放課後タイムを設ける。例えば「AIを学ぼう」という形でグルーピングしてそれらをサポートしてあげる。これは人材開発に組織開発の要素をプラスしていて、企業の実勢から見ればそちらの方がリアルです。なぜなら、「さあ今日から皆で会話しましょう」というのは気持ち悪い。私は嫌です(笑)。「今日から本音で話そう」と言っても人は本音で話してくれません。私はいつも「コミュニケーションは弱い目的化せよ」と言っています。人は「コミュニケーションで良い組織にしましょう」ということを他人に言われたくない、自分が相手に腹を割るかどうかを、誰かにマネジメントされたくない

いんです。だからこそ、学びや人材開発という目標を掲げながら、実は組織開発になっているという仕組みの方が戦略的でリアリティがあると思います。

藤原

はい、小林さん、石川さん、今日は長時間、ありがとうございました。