

2023年2月24日 全9頁

# 人的資本経営・リスクと学び直し再考

## DXだけがリスクの対象なのか、なにを学び直すべきか

コンサルティング本部 主席コンサルタント 大村 岳雄

### [要約]

- 人的資本経営の重要性が問われる中、「リスク・学び直し」について様々な議論がなされている。巷で流行るDX関連の研修を幅広く社員に受講させることがリスクなのか、40代を過ぎた社員に語学や資格取得を推進すべきなのか、なにを学び直すべきなのか、「人材版伊藤レポート2.0」をベースに論じてみたい。
- 「人材版伊藤レポート2.0」では、「リスク・学び直し」が5つの共通要素の1つとして扱われている。そこでは、さらに5つのテーマについて、工夫が例示されている。ただ、具体的な運用面での留意点や事例は記載がないので、まとめてみた。
- 一般に、企業内の社員研修では、新入社員研修、階層別研修、部門別研修、テーマ別研修など様々なプログラムが用意されている。この要素もリスク・学び直しの観点からすると、資格などを中心としたハードスキルよりも、コミュニケーションスキルや問題解決力などソフトスキルの方が重要ではないだろうか。

## 1. 人的資本経営の中で、「リスク・学び直し」が求められる背景

なぜ、今、人的資本経営の中で、「リスク・学び直し」が問われているのか。一言で表現すれば、経営環境の変化が著しい時代になったからである。従前の社員研修だけでは、環境変化への対応が難しくなってきたのである。

かつては、大量の人材を一括採用して一括教育して、大量生産・大量消費のサイクルの中で企業経営は成り立っていた。しかし、情報通信技術の発展やデジタル化の進展、これに少子高齢化や人生100年時代の到来も加わり、企業では新たなビジネスモデルへの転換、進展するデジタル化への対応を求められ、個人においては多様な価値観（働き方の変化、中途・出戻りといった人材の多様化、兼業や副業など）が広がり、自律的なキャリア形成が求められるようになってきたからである。

経営環境の変化が激しい現代においては、過去の成功体験やビジネスの進め方に固執するのではなく、企業も個人も経営環境の変化に柔軟に対応し、予想外な事態になっても果敢に取り組んでいく適合力が求められているのである。

ここで「人材版伊藤レポート 2.0」に記載のある、5つの共通要素の1つである「リスクル・学び直しのための取組」について詳しく見ていきたい。

リスクル・学び直しのための取組では、5つのテーマについて、それぞれに有効な工夫が3点ずつ、列挙されている（図表 1）。それぞれ、参考となる例示ではあるが、より具体的な運用に関しての情報や考え方が欲しいのではなかろうか。

次節以降では、企業における社員研修の一般的な体系列を参考にしながら、各テーマについて運用面での留意点、検討すべきポイントを確認していきたい。

（図表 1）リスクル・学び直しのための取組のテーマと有効な工夫

テーマ	本取組を進める上で有効な工夫
(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定	工夫 1：自社の競争力向上につながるスキル・専門性の幅広い分析 工夫 2：不足する質と量の簡易・迅速な定量化 工夫 3：スキル・専門性ギャップの社内外への発信・対話
(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播	工夫 1：リスクルに関する責任の明確化、幹部と責任の共有 工夫 2：キーパーソンへの過度な依存を防ぐ、後継者の計画的な育成 工夫 3：現職に関わらず社員がリスクルに挑戦できる機会の提供
(3) リスクリと処遇や報酬の連動	工夫 1：リスクル後に期待するポジションやミッションの伝達 工夫 2：市場価値を意識した、リスクル後に期待される報酬水準の明確化 工夫 3：社員が学びあう場の設置による、リスクルへの動機付け
(4) 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）	工夫 1：組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備 工夫 2：サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元 工夫 3：サバティカル休暇や留学中の穴埋めを行う人材の確保
(5) 社内起業・出向起業等の支援	工夫 1：手挙げの文化の醸成、手を挙げた人材への機会の提供 工夫 2：事業の成功だけでなく経験に価値を見出し、幅広い起業テーマを許容 工夫 3：帰任後のスキル伝播も見据えたミッションの伝達

（出所）経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会方向書～人材版伊藤レポート 2.0～」(2022 年 5 月)を基に大和総研作成

## 2. 組織として不足しているスキル・専門性の特定：ソフトスキルも重要

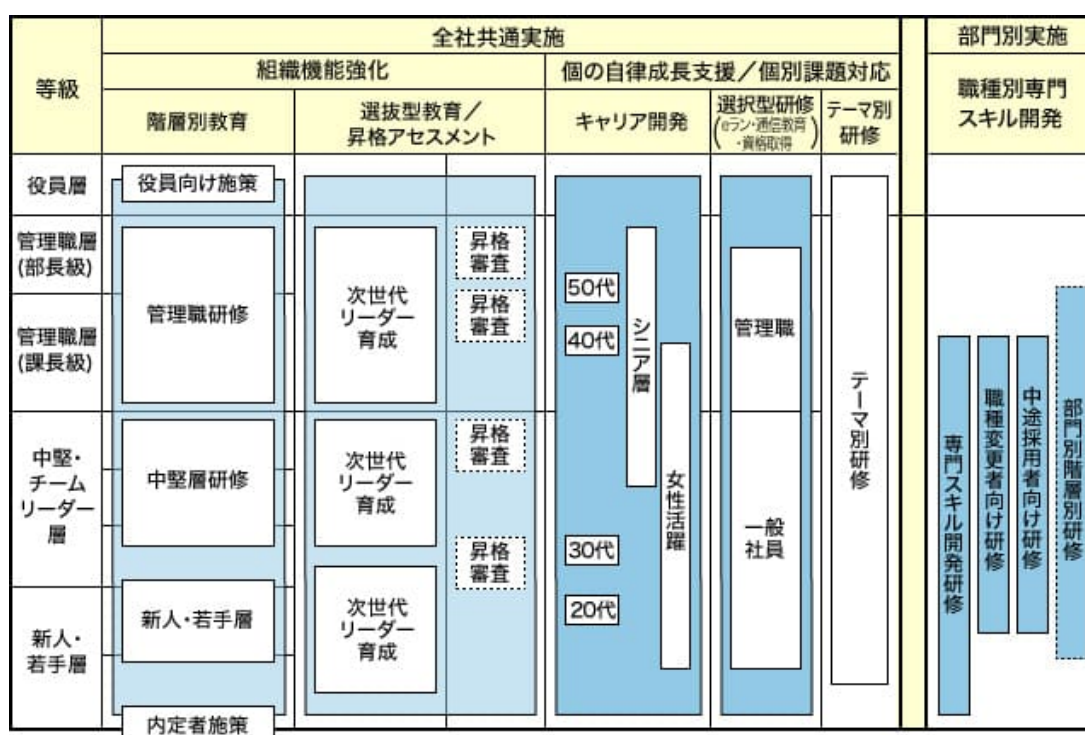
企業における一般的な社員研修の体系図は、図表 2 の通りである。大きく 2 つのタイプがあり、1 つは昇格に連動して受講するマネジメント研修（階層別、選抜型）と、部門別の特定のス

スキル向上や個の自律成長支援等のスキル研修（職種別専門スキル開発、キャリア開発、テーマ別）である。

前者の研修は、一定程度までは多くの社員が受講することとなるが、あるレベル以上の研修は受講する権利が与えられる人は限られる。その研修の参加者として選抜されたことがモチベーションアップにつながることを期待される。一方、後者の研修は、知的資産として受講者の中に蓄積される、その後の能力として有効活用されることが期待される。

この両者の違いとしては、前者の研修内容は受講後、現場でマネジメント能力として活かされるが、後者の研修内容は、テーマによっては現場では使われず、数年経過して劣化する可能性がある。その点では、後者の研修内容に関しては、定期的に研修成果をモニタリングする仕組み（レポート提出やeラーニングでのフォローアップ等）が必要であろう。

（図表 2）一般的な社員研修の体系図



（出所）リクルートマネジメントスクール、  
<https://www.recruit-ms.co.jp/open-course/live/0000000265.html> より一部抜粋

リスキル・学び直しのテーマの1つ目、「(1) 組織として不足しているスキル・専門性の特定」では、工夫2で「不足する質と量の簡易・迅速な定量化」とあるが、この点は正に重要で、年代の配慮・資格取得の使い分け・ソフトスキルも重要、などに留意すべきだと考えている。

年代の配慮では、IT分野に知見のないミドル以上の人材にDXの知識を与えても、効果が見込めないということである。ミドル以上には、普段の業務プロセスやこれまでに蓄積されているデータの存在を確認して、そこにどうシステム化の道筋をつけるのかという、システム構築を検討する際の考え方の基本を学ばせるべきである。

資格取得の使い分けでは、一般的には直接業務に関連しそうな資格取得を推奨し、手当や教材購入の補助を出す会社が多い。しかし、そうでない資格についても認めてはどうか、という考え方である。その理由は、資格取得に伴う学習機会の醸成と、一見業務とは異なる資格からの新たな発見や視野の拡張である。実際に、そのような取組をしている企業もあり、その企業では、業務には直接関係なくとも、効果のある資格として、秘書検定（会議室や会食の席次など社会人に基本的なマナーや所作を学べる）、メンタルヘルス関連の検定（メンタルヘルスの理解することで、自身や身近な人の異常に早く気づける）などをあげている。<sup>1</sup>

ソフトスキルも重要とは、なにか。

スキルというと、いわゆる公的な資格や、制度やルールに基づいた検定、もしくは技能といったハードスキルに重きを置く傾向が強い。しかし、会社という組織の運営においてはコミュニケーションスキル、問題解決力、チームビルディング、チームマネジメント、交渉力、先見力、などのソフトスキルもとても重要だということである

どんなに特定の分野で能力が高い人でも、コミュニケーションスキルが足りないために人がついてこない、問題解決力が不足しているために問題が山積してしまうという話は、よくある。

ソフトスキルに関しては、ヒューマンスキルと言い換えることもできよう。

これに関しては、カツ理論が参考になる。

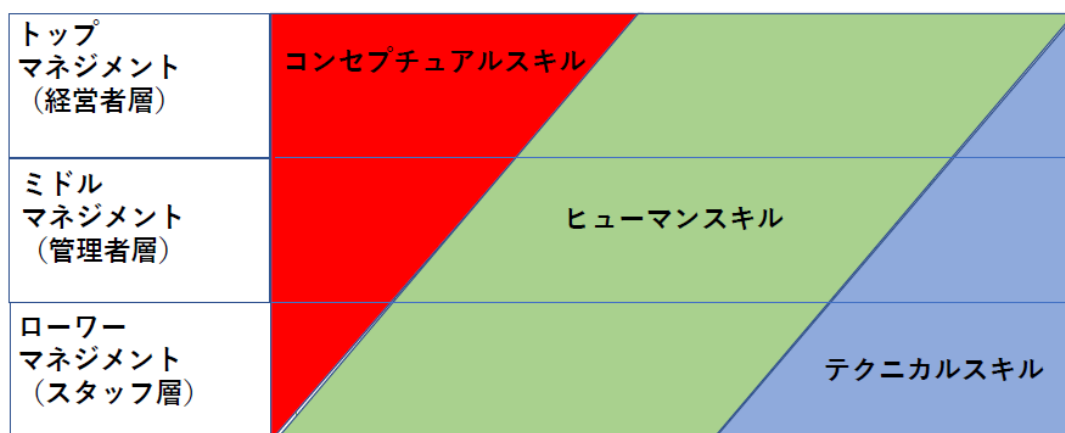
カツ理論は、階層（役職）ごとに求められるスキルの割合が異なることを示した理論で、1950年代にアメリカの経済学者とバート・L・カツ氏により提唱されたものである。人材育成や組織開発の指針として活用され続けている。

図表3のように、階層は3つの階層（トップマネジメント、ミドルマネジメント、ローワーマネジメント）からなり、3つのスキル（コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキル、テクニカルスキル）で構成されている。

階層で上層にあがるにつれ、役職は高くなり、各階層における3つのスキルの割合が異なり、階層ごとでどのスキルを重視すべきかを把握できる。

<sup>1</sup> 日経トップリーダー 特集中小企業こそ人材教育 P.22-24（日経BP社 2023年2月号）

(図表 3) カッツ理論



(出所) カッツ理論より抜粋

研修を企画するに当たっては、ハードスキルばかりでなく、このようなソフトスキルとしてのヒューマンスキルもテーマとして考慮しておくべきであろう。

### 3. キーパーソンの登用とその活用：ミドルマンを付けよ

リスク・学び直しの2つ目のテーマとして、「(2) 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播」があるが、ここでは、社外のキーパーソンの登用に關する留意点を確認したい。工夫1にある、「リスクに関する責任の明確化、幹部との責任の共有」に関わる論点である。

- ・マーケティングを強化するために、大手自動車メーカーのマーケット経験者を採用したが、半年足らずで退職してしまった。
- ・金融分野に参入するために、生保の営業企画経験者を採用したが、1年足らずで会社に馴染めず辞めてしまった。

このような事例は、よく聞かれる話である。なぜこのようなことが起こるのか、多くの場合、採用した側に問題がある。そこには、その社外キーパーソンを活用したい部門が面接に同席していない、社外キーパーソンは十分に審査したが、採用後、お願いごとをその方に丸投げしただけで、誰もフォローしていない、などの理由がある。

社外キーパーソンは、その分野での能力は高いが、新しい組織に入ってその会社の風土やルールに馴染むには時間がかかる。特に、社内の報連相のルールや、部門を超えた動きをする際に必要な社内キーマンの存在を知ること、これは社外の人材には分からなくて当然である。

では、どうすればよいのか。

ミドルマン（仲介者もしくは伴走者）をしっかりと付けることである。社外キーパーソンとて、コミュニケーションのスキルが高いとは限らない。そんな時に、ミドルマンがいれば、社内の意思疎通をスムーズに図ることができる。

（図表 4）ミドルマンを付けよ



仲介者による組織への浸透



伴走してゴールを目指す

（出所）大和総研作成

また、工夫3には「現職に関わらず社員がリスクに挑戦できる機会の提供」とあるが、ここでは、遊びの要素を強調したい。

具体的には、資格取得のための勉強会や技能習得のための研修会への参加ではなく、技能オリンピックや地域おこしのイベントへの参加を認めることである、これらは、必ずしも業務に直結していなくとも、競う楽しみやワクワクする時間を過ごすことで、本業への誇りや励みを体感することができるし、また、外部との接触を通じて新たな化学反応を期待できるからである。

その昔、このような機会は、組合主催のソフトボール大会や運動会、企業内のクラブ活動などを通じて醸成されていたのではないかと、筆者は実体験として感じている。

#### 4. リスキルと処遇や報酬の連動：ワイガヤの学びを再び

このテーマでは、工夫1に「リスク後に期待するポジションやミッションの伝達」とあるが、資格取得後の人材活用が重要になってくる。例えば、苦勞して夜間学校に通って、資格を取得したのにその資格を有効に使える希望の部署に異動できずに辞めてしまうケースがその例である。この点は、会社側と資格取得者との間でしっかりと事前にコミュニケーションをとることが求められよう。

また、工夫3では、「社員が学び合う場の設置による、リスクへの動機付け」とあるが、ここでは、資格取得のための勉強会などで先輩社員が後輩に教えている場は想定される。そのような時に、会社として場や時間の提供（就業の一定時間を学習時間として認める）をしてもよいのではないだろうか。メーカーなどでは、製造現場の作業風景を動画にして若手の育成に活用して

いる事例もある。

(図表 5) ワイガヤの学びを再び



ワイワイガヤガヤ、学び合う

(出所) 大和総研作成

勿論、昨今の働き方改革や生産性の向上、コロナ禍などの制約、資格取得などスキルアップは個人の問題と考え、会社からの手厚い支援は難しいという判断もあるだろう。しかし、なんらかの措置があってもよいだろう。

その昔、ワイワイガヤガヤ（ワイガヤ）しながら、資格の勉強や業務指導などをしていたことがある。特に、場の提供は世代間のコミュニケーション促進にもつながることが期待できる。

## 5. 社外での学習機会の戦略的提供：技術やノウハウの形式知化

このテーマでは、工夫1の「組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備」に着目したい。

ここに例示として、大学等の高等教育機関と連携して、共同研究の実施や、共同講座の開設によって社員のリスキルを行うとある。例えば、共同講座の開設では、社員が学ぶというより、社員の経験値を講座の素材として発表して貰うことで、当該社員の経験値の形式知化や、言語化により知的資産の創造につながり、技術やノウハウの伝承が期待される。また、本人にとってもその会社で働いてきたことへの誇りや自信、新たな研鑽への意欲にもつながろう。

社内大学や企業の名称を冠にした〇△アカデミーなどを創設して人材育成している会社はよくある。とある建設業では、アカデミーを創設して、2016年秋からプレ開講し、毎年改善を積み重ねている。具体的には、オンライン講座を90分ものから60分に短縮したり、講座数を絞り込んだり、オンライン講座のアーカイブ作成、人事評価へのリンクなどを図ることで、ノウハ

ウを体系的に学ぶ仕組み作りをしている。<sup>2</sup>

工夫2では「サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元」とあるが、サバティカル休暇や留学に興味ある社員向けに、報告会や情報交換会を設定すべきである。

筆者自身も官公庁出向中に、会社に戻り、出向先でどのような業務を担当しているのか、日々それが同様な形で反映されているのかを出向報告会と称して企画して貰ったお陰で、自身では気づくことのなかった貴重な意見を聞くこともできたこと、出向に対するモチベーションが向上したことも記憶している。

(図表 6) 社内報告会



体験談について社内報告会を通じて共有

(出所) 大和総研作成

特に、昨今ではオンライン会議を活用して、報告会や意見交換会を比較的容易に、設定することができるので、参加者を幅広く募集することも可能であろう。

## 6. 社内起業・出向起業等の支援：社内起業のアルムナイを作れるか

ここでは、社内起業家を育成するための仕組みだけではなく、それを支える人材の確保にも配慮することが大事だということをお伝えしたい。社員研修をはじめ、起業家育成の業務は、人事部の人材開発課や経営企画部の事業開発課だけの仕事ではないのである。

社内起業家育成のプログラムがいかに社内事業として認知され、自分ごととして意識を持った社員が既存事業の壁をブレイクする企画を持って応募してくるかがポイントである。

<sup>2</sup> 日経トップリーダー 特集中小企業こそ人材教育 P.18-21 (日経BP社 2023年2月号)



## (図表 7) ブレークスルーする社内起業家を作るか



目指せ、ブレークスルー

(出所) 大和総研作成

そのためには、プログラムを継続的に実施できるようなインフラ作りが大切である。

例えば、起業家育成プログラムの事務局、それを支えるアルムナイ（卒業生）の育成・組織化が大事である。

とある大手通信企業では、そのようなアルムナイが、先輩講師としてプレゼン資料の作成方法を指導したり、社内ピッチコンテストのイベント企画・運営を担っている会社もある。さらに、必ずしも社内だけに閉じずに、起業経験者を講師として招いて、より生の情報を社員に届けるなどの工夫もしている。

## 7. おわりに

以上見てきたように、リスキル・学び直しについては、かつて日本企業において行われていた手法や仕組み・取組が、まだまだ使えるのではなかろうか。

2019 年末、「WORK SHIFT」の著者<sup>3</sup>であるリンダ・グラットン教授と仕事を通じて、接触する機会があった。彼女は、日本企業も管理職クラスにリスキルを認識してもらい、新たな学びを通じて、新しい働き方を模索すべきだと話してくれた。その著作の中で、3つのシフトを説明している。ゼネラリストは、連続スペシャリストを目指せ、孤独な競争でなく、協力して起こすイノベーションを、大量消費ではなく、情熱を傾けられる経験を持つ、の3つである。

詳細は、著作を読まれることをお勧めするが、リスキル・学び直しの対象として、DX化やAIの活用に安易に飛びつく前に、やれることはあるのではないだろうか。

—以上—

<sup>3</sup> 「WORK SHIFT」リンダ・グラットン（プレジデント社、2012年7月）