

急がれる人材のスキル改革～リスキリング～ 成長が止まり世界に取り残される日本の人材管理



南都経済研究所 連携コンサルタント 山城 満氏

1 リスキリングの取組み

(1) リスキリングとは～価値創出を続けるために～

リスキリング（RE-SKILLING）とは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定義される。リスキリングは「学び直し」とも訳されるが、デジタル化やテクノロジーの進化で世界の社会・経済環境が急激に変化する中で、「価値創出し続けるために」「必要なスキル」を学ぶという点が強調される。

しかし、閉そく感の色濃い旧来の事業構造の中で、これまでの概念に無い新しい発想と人材が求められており、リスキリングの対象としても、経営計画、開発、営業、総務等々、多様な業務に渡る。

すなわち、仕事を遂行するうえでベースとなるスキルと、デジタルスキルや新しいテクノロジーを融合させることが重要であるといえる。

(2) リスキリングの提唱

リスキリングが注目を集めたのは、「世界経済フォーラム（いわゆるダボス会議）」が各国政府や大企業に向けてリスキリングの導入を提言したことに始まる。

2020年の年次総会において、第4次産業革命（IOT及びビッグデータ、AIによる技術革新）において1億33百万人の新しい仕事が生まれると同時に、7500万人の仕事が新技術によって奪われると公表した。これを受けて、海外企業はいち早くリスキリングに乗り出し、日本も追随したこととなったが、日本のリスキリングには独自の雇用形態等により、大きな問題を抱えており世界の潮流には遅れを見せてている。

(3) 種々の人材教育

これまで、社会人としての「学び」が提唱されており、代表的なものに次のようなものがあるが、その中で、あらためてリスキリングが打ち出されている。

■リカレント教育

リカレントは循環や繰り返しを意味し、新しいことを学ぶために大学や大学院等で「職を離れて」研究することが前提になっている。「働く→学ぶ→働く」のサイクルを回し続け、さらに高みを目指すもの。

■アウトスキリング

人員整理を余儀なくされた企業が、その対象者にリスキリングの機会を用意し、他産業への転職が容易になるように支援するもの。

■アップスキリング

現在の職務の専門性をさらにも向上させるため新しいスキルを習得するもの。

■生涯学習

人生を豊かなものにするために趣味等の幅広い分野の事柄を学んでいくこと。特に、仕事上のスキル形成という意味は持たない。

(4) 「人的資本」開示の潮流

「人的資本」とは、従業員が持つ「知識」「スキル」「能力」「資質」の量と質が企業の競争力の根源として、経済的な付加価値を生み出すための「資本」とみなす。そのため、人材への支出は「費用」ではなく「投資」であるとされる。

「資本の見える化」が世界的に進んでおり重要な「企業価値」判断の指標になる可能性が高い。

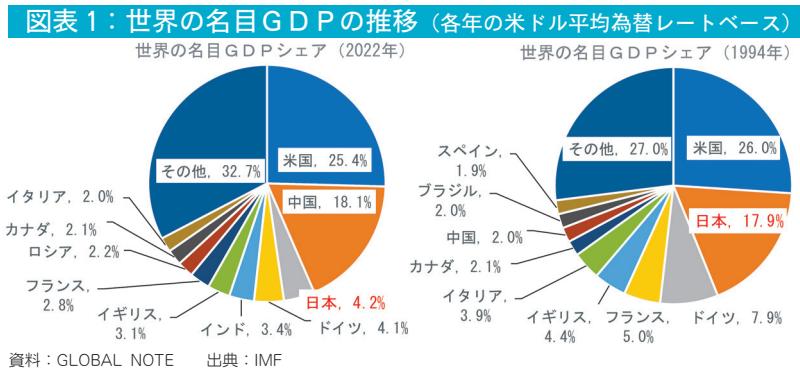
2 日本経済を取り巻く環境

(1) 世界の中で埋没する日本

日本は世界第3位のGDPを誇るとはいっても、ドイツに追い越される日も近く、中国やインドを始めとした新興工業国急速な発展で、世界経済における日本のプレゼンスは弱まりつつある。

世界のGDPに占める日本の割合の推移をみると、バブル経済期の熱が冷めない1994年は17.9%まで高まり、米国に次ぐ圧倒的なプレゼンスを示していたが、2022年には4.2%になり、28年間で大きく順位を落としている。（図表1）

これは別の視点から見れば、海外が大きく成長し



ているということであり、日本の産業・経済のこれまでの在り方が世界の潮流に遅れしており、企業活動の大きな変革が迫られていることを示している。

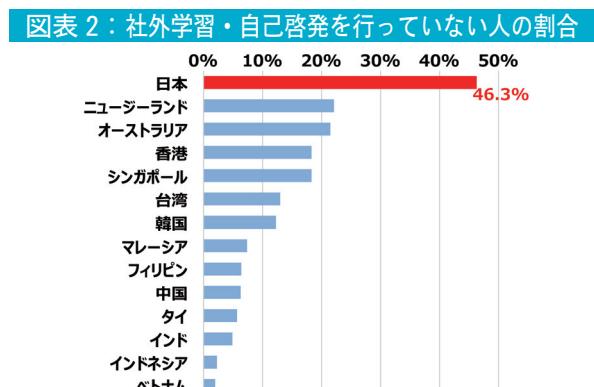
(2) 学ばない日本人・学ばせない日本企業

世界の潮流に遅れていく主要要因として、日本のビジネスパーソンが学ばなくなつたことが挙げられる。日本の、社外学習・自己啓発を行っていない人の割合は半数近くで世界的に見て極めて低い。(図表2)

さらには、企業側の対応を見ても、日本企業のOJT以外の人材投資(GDP比)は、諸外国と比較して最も低く、従業員教育には投資をしない。(図表3)

教育は学校で行われるものであり、社内では実地のスキル習得であるOJTで十分とする風潮や、学習成果を「机上の空論」、「理論と実際は違う」と揶揄する風潮が要因になっていると考えられる。

では、社内で十分なOJTや教育が行われてい



るかというと、大企業では新卒一括採用で、短期間の新入教育と、後は、総合職を中心として習熟度や役職に応じた節目の短期教育が中心である。

また、中小企業は、スキルを備えた即戦力の人材を中途採用し、教育の必要性は乏しいと考えている。そのため、OJT実施率は、OECDの資料では国際的にみて平均レベル

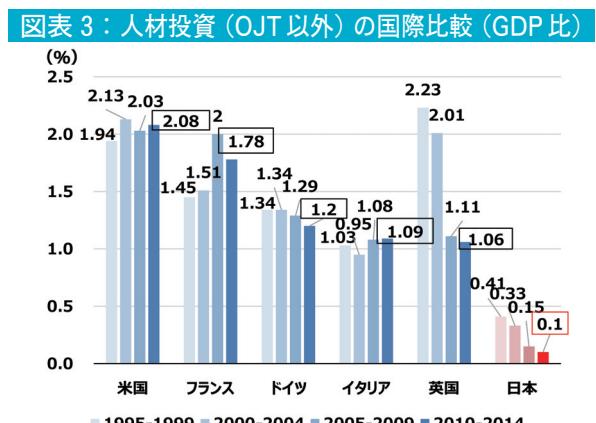
を下回る水準でしかない。

モノづくりのスキルを磨くことで高成長してきた日本は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」とも賞され、「高い現場力」の意識が浸透し、今でも高品質の製品を生み出している。

しかし、国際的な競争に埋没てしまっている現在、必要になっていることは、これまでの延長上にあるのではなく、将来に向けた変革であり、現実的な目からみれば「空論」とも映る。

働き方改革の元で自由時間ができるても、なんとなく「学ぶための時間がない」として学びには結びつかない。要するに、「意思が乏しい」「将来への危機感に乏しい」としか言えない状況である。

企業は、成功体験の中で、リスクを取ってチャレンジするより、現状維持と小改善の風潮が蔓延する企業風土を変革し、また、個人は、DXが不可欠となる中で人生100年時代を迎えて、取り残されないように努力する必要がある。



(3) 人材の大移動が起きている

労働経済白書（令和3年版）における、産業別 の就業者数と労働生産性の推移を国際比較した 分析では、日本では、各種サービス業（情報通信産 業含む）が就業者増・生産性横ばいで、一方、デ ジタル化の進む製造業では就業者減・生産性向上 というようにパターンが二極化している。

製造業の生産性が向上し所得増加した効果で、 所得弾力性が高いサービス業の需要・価格が高ま り、そこに資源（労働力）が配分される。ただ、 人手に頼る部分が多い日本のサービス業の生産性 の低さは長年指摘されており、産業構造の変化と、 その結果である労働移動が経済成長を促す結果に はなっていない。

また、スキルの面からみると、専門職等の高ス キル職と、医療・対個人サービス等の低スキル職 が増える一方、製造等の中スキル職が減少しており、 労働市場の両極化が確認できる。（図表4）

これらの職業間で人材の大移動が起きており、 中スキルの製造業での生産性の向上は、人員数の 減少に起因するところが大きく、必ずしも製品の 高付加価値化が寄与しているわけではないと考え られる。こうした中、高付加価値化の進展は技術 職、専門職に因るところが大きいものと考えられ、 また、業務のデジタル化により組織のフラット化・ 効率化が進み、特に中間管理職層で減少がみられ る要因となっている。

これらの流れは、年功制・終身雇用等の人事シ

ステムや従業員の学びの姿勢についての問題点が 大きく関係している。

今後、リスキリングを生かすることで価値創造力 の高い転職を促す必要があり、そのため、「ジョブ型雇用」等の拡大により、能動的な転職環境の 酒成が急がれるが、一方で、少子化による人手不 足が深刻化する中、既存従業員の教育的重要性も ますます高まるであろう。

(4) 人材移動の要因

現在、労働市場で起きている人材移動は、経済 成長を促すものとなっているのか。まずは、要因を探ってみる。

①技術的失業

デジタル化を始めとしたテクノロジーの進化に より自動化が加速し、人間の雇用が失われている。 これは、「世界経済フォーラム」がリスキリング の導入を提言した契機ともなっているが、デジタ ル時代に必要とされているスキルと、従業者が現 在保有しているスキルにギャップが生じ、そのギャッ プが埋まらない。

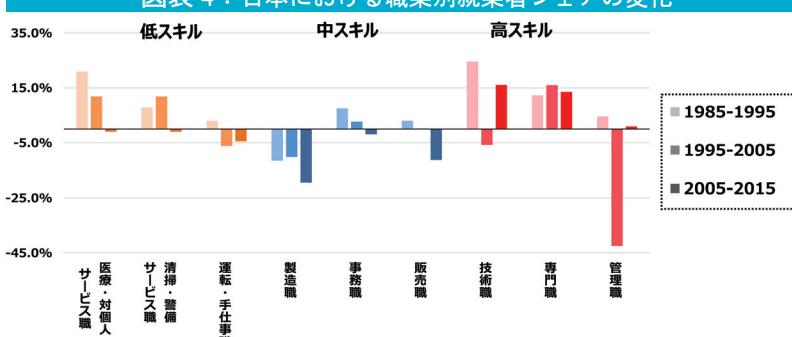
今後のるべき展開としては、新技術により既存 の労働は機械に置き換えられるが、一方で新しい 市場や業界の登場により雇用が拡大することが 理想的ではある。しかし、その成長産業や既存事 業の発展要素として求められるスキルを持たない ことから、高技術人材以外は、低スキルの産業に 移動せざるを得ない。

そのため、デジタル時代に対応するスキル、さら には新しい成長産業を創出するスキルを持つ人材の育成が求められている。

②従業員のエンゲージメントの低下

国際的な統計比較では日本の従業員はエンゲージメントが極めて低い（図表5）。エンゲージメントという のは、元々は「婚約、誓約、約束」という意味から派生し、社員ひとりひとりが企業の掲げる「理念やビジョ ン・戦略・目標」を適切に判断し、

図表4：日本における職業別就業者シェアの変化

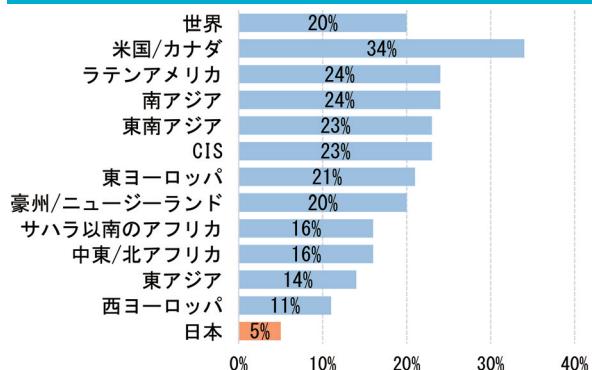


資料：総務省「国勢調査」を基に経済産業省作成

自発的に自分の力を発揮する愛社精神、貢献意欲を指す。その他、「熱意をもって仕事に取り組める」「仕事から活力を得ている」といった「ワーク・エンゲージメント」という意味でも使われる。

しかし、従来からの業務環境を漫然と引きずり、従業員を大切にしない、将来ビジョンが不明確で成長した企業の将来像が見通せない、あるいは社会的な意義を見出せない企業では、会社に対する忠誠心は乏しい。

図表5：従業員エンゲージメントの国際比較



資料：第27回中央訓練協議会資料（厚生労働省）

③ワークライフバランスの見直し

現在では男性の育児休暇など休暇制度が整備され始め、残業削減と休暇取得促進が叫ばれているものの、子育てや介護が必要な家族がいる場合、やはり実際には仕事との両立に悩むケースが多い。

社会的にワークライフバランスの見直しは進んでいるが、社内風土として、その意味、つまり、「学ぶ時間に充てる」「大事な人と過ごす」の浸透が進まず、単なる労働時間の削減と捉えられ、仕事が優先されがちな社内環境を残したままである。

「会社のため」、一方、「従業員のため」という思いがかみ合うまでに言っておらず、統計調査において日本の「エンゲージメント（愛社精神・貢献意欲）」が低い要因になっている。

また、コロナ禍でリモート勤務等の柔軟な働き方を経験したこと、自分の働き方や人生を見直す時間ができたことも影響していると考えられる。

④給与・評価への不満

日本は、国際的な比較では給与上昇のテンポが極めて遅い、成長産業と衰退産業の2極化、正規従業員と非正規従業員の待遇格差がみられ、さらには年功賃金制が基本となっている賃金体系や、それに一因があるあいまいな人事評価等、日本が抱える雇用環境や雇用制度における様々な問題が表出している。

⑤さらなる成長機会の追求

企業の将来成長性が見いだせない中で、従業員自身も成長機会がない、あるいは、感銘を受ける企業理念やビジョンが不明でエンゲージメントが高まらず、成長機会を社外に求める人材が増えている。

⑥景気回復での労働市場が売り手市場

短期的な景気変動における景気上昇局面では、少子化が進む中で労働力不足が顕在化しやすく、労働市場では「売り手市場」となり、より好待遇を求めて人材の移動が起こりやすい。

また、転職市場の発達で転職に踏み切るハードルが低くなり、職場内や知人で転職する人が増加することにより、連鎖的な転職を起こしやすい。

3 日本の産業と人材

(1) 日本の人事制度

戦後間もないころから、日本の賃金体系は、勤続年数が長いほど仕事の習熟が進むとみなして「年功給」が多くの企業で導入されていた。

高度成長期の1970年代に入り、能力主義管理が取り入れられ「職能等級資格制度導入（職能給）」の導入が進んだ。これは、一般的で抽象的な「職務遂行能力（うまくやる力）」という潜在能力により格付けるもので、職歴が長い方が仕事ができるという論理の、あいまいな測定基準であることから、当初は職務分析を通じて実際のジョブと結びつけが提唱されていた。

そこで、業務内容にあわせて給与を決める「職務給」との折衷が進んだが、年功給的な部分は引きずっとままである。

(2) 正規雇用と非正規雇用の教育格差・賃金格差

日本の雇用形態は、新卒者の一括雇用で、自社独自の教育を行い「終身雇用」される「メンバーシップ型雇用」を中心であり、経済成長がある程度続く中では組織的な価値創造という日本独特の強みを發揮し、「職能給」あるいは「職務給」との併用が大きな問題とはならなかった。

ただ、日本では、職能主義的な人材マネジメントの対象は「正規雇用・総合職」にほぼ限られ、正規雇用と非正規雇用の賃金格差・教育格差の改善に向けた法整備が進むものの、総人件費抑制から非正規雇用が37%（総務省統計局「労働力調査」）に上り、また、格差を是とする日本企業も多く、非正規雇用者へのリスクリキングの意識には乏しい。

(3) 日本のメンバーシップ型雇用の利点と問題点

終身雇用が前提の「メンバーシップ型雇用」は、もの作りに強かった時代には、組織目標を達成するための信念・理念に裏づけられた精神性が形成され、さらに、メンバー相互の信頼を築いた上で暗黙知を交換し合い、追求したいビジョンにまとめ上げていく活動に結び付き、イノベーションを起こし価値を創造した。また、社内で人材を育成するという意識が高く、研修やトレーニングが用意されている点で、従業員にとってメリットとなった。

しかし、終身雇用がほぼ保証され、年功賃金で給与もある程度上昇していくため、指示待ち・やる気なし社員が発生し、また、リスク回避から責任が不明確となりがちである。

(4) 海外では主流の「ジョブ型雇用」の特徴

一方、海外においては「ジョブ型雇用制度」が主流で、企業において必要な職務記述書に基づいて雇用され、職務内容・勤務地・時間などの条件を明確化して就業者と雇用契約を結ぶため、配置転換・異動は基本的に少ない。

給与は職務により規定される「職務給」で、職務要件を満たせば昇進・昇格も行われる。企業内での年功はあまり考慮されないことから、転職して中途採用者となっても給与が大きく下がらず、

雇用の流動性が高い要因となっている。

就業者が専門的な仕事に集中できるためスキルを磨きやすく、専門職の人手不足解消につながるが、一方で、ジョブスクリプション作成がかえって仕事を限定し、転職も頻繁に起きうるという問題もある。

(5) 近年表出する日本企業の問題点とは

①単年度主義と偏った成果主義

単年度の業績が重視され、中長期の視点に乏しい企業が多く、5年後、10年後、20年後の将来の市場を見通せない。そのため、真のイノベーションを生み出す成果を見据えておらず、納得感がないままやらされ感だけが残る。

②ジェネラリスト志向

専門能力やプロ意識を持たず、単なる調整役にとどまるケースも多く、デジタル化により組織もフラット化する中で、管理職の存在意義が無くなっている。

③同調圧力

組織的な活動を乱さないことに重きが置かれ、横並び意識が強く、出る杭は打たれる。そのため、組織（部門）を超えて有機的に連携し、積極的にリスクを取ってイノベーションに挑戦するという気概が損なわれる。また、まあまあできればよいという風潮や、指示待ち・やる気なし社員が発生し、さらには、責任が不明確という問題もある。

④スピードが遅い

暗黙知と形式知を連動させる経営管理「ナレッジマネジメント」の提唱者である経営学者の野中郁次郎氏は、日本企業の意思決定の遅さの要因に「オーバーアナリシス（過剰分析）」「オーバープランニング（過剰計画）」「オーバーコンプライアンス（過剰規制）」を指摘している。

要するに、「分析と計画をするばかりで何もせず、過剰に法令遵守に目がいき怒られないようになる」ということで、人間のチャレンジ精神やクリエイティビティはどんどん劣化し、欧米先進国、新興工業国に後れを取っている。

(6) 中小企業と非正規従業員の流動性が高い

外部労働市場つまり転職市場を活性化させ、欧米の先進国のような、キャリアの自立性を持った能動的な雇用の流動化が望まれるというのは、終身雇用・安定雇用に安住する大企業従業員を対象とした発想といえ、政府の労働政策の根底にも垣間見られる。しかし、非正規従業員と中小企業従業員の雇用の流動性は現状でも高く、そして、最も学びの機会にも恵まれていない。さらに、雇用の流動性はイコール人件費削減の文脈で語られることが多い。

また、企業改革力の根源でもある従業員の「エンゲージメント（会社への貢献意欲・愛社精神）」も、多くの場合は低く、企業のビジョンや将来像への共感にも乏しい。「ジョブ型雇用」の欧米では、正規雇用・非正規雇用の格差はそう大きくはない。（ただ、高学歴の真のエリートと一般労働者の格差は大きい。）

日本においては、「学び」やキャリアアップへの意思の欠如に対しては、正規雇用・非正規雇用の区別なく企業内部の改革を図るしかなく、近年は「パートタイム労働法」の制定等で格差是正が図られるものの、企業としてもリスクリングの本質を理解した対応が必要といえる。また、政府・行政が支援すべき重点は、失業対策としても機能しやすい非正規雇用者のリスクリングであり、企業内部の改革を促進する施策である。

4 リスキングを取り巻く経営課題

(1) VUCAの時代に求められる人材マネジメント

現在、テクノロジーの進歩やコロナ禍のような予測困難な変化にさらされ、また、世界市場の不確実性、不透明性が増している。その変化の速さは20年前、30年前とは比べものにならないものとなっており「VUCA」の時代とも呼ばれる。「VUCA」とは、

Volatility（変動性）／Uncertainty（不確実性）／Complexity（複雑性）／Ambiguity（曖昧性）

の頭文字で、1990年代後半に米国で軍事用語として登場、2010年代にビジネス用語としても急速に広まった。

米国を標的とした同時多発テロが横行する中、それまでの国と国の戦いという、トップが作戦を立て現場が実行するという概念が通用せず、その時に応じた戦い方が必要になった。

そのため、先行き不透明な状況におけるマネジメントが研究され始め、ビジネス界にも不安定で激変する時代に適応した経営の概念として持ち込まれた。国際的に埋没していく日本においては、「VUCA」の時代の中で、学び続け、大きな課題を見つけ、解決策を提示する力が求められる。

(2) VUCAの時代の社会環境

①予想困難な事象の発生

近年、新型コロナウイルスの流行や、地球温暖化に伴う気候変動や異常気象など、予測が困難な事象が次々と起こっている。

また、世界中の先進国では、少子高齢化が深刻な問題として取り上げられて、働き方においても、従来の日本の企業では当たり前だった終身雇用や年功序列といった制度もほころびつつあり、人材の流動性も高まるなど、先行きの不透明さが高まっている。

②業界の概念を覆す競争相手の登場

今まで自社の競合相手は同業者を意識していればよかった。しかし、インターネットを始めとした通信手段の変革、デジタル化の進展等のテクノロジーの進化、また、国際化の進展により、業界という概念では括られないような新しいサービス、モノづくりが成長している。

米国の「G A F A」等のテクノロジー大手企業に代表される、新しいビジネスモデルを掲げ世界のビジネスのプラットフォームを作り替えるような企業群の出現。また、電気自動車のように、種々の業界からの新規参入など、そもそもの業界という垣根の概念の中では戦えなくなりつつあり、その中で撤退をやむなくされる既存企業が続出して

いる。

③テクノロジーの進化で急変する経営資源

これまで、企業は設備投資、人材の雇用などを行い成長してきたが、デジタル化を始めとした技術革新で、これまで経営資源としてきたものが、意味を持たない「負債」としてのしかかるケースが頻発するようになった。

特に日本においては、バブル経済崩壊後は、過剰な設備が足を引っ張り、雇用では、終身雇用制の見直しや再教育に迫られている。

(3) 変化への準備ができていない日本

①価格競争の限界…学ぶべきことは多様

日本は高品質・割安価格な製品を提供することで技術大国としての地位を築いてきた。日本企業には「よりよいものを、より安く」という価値観が根底を流れており、日本の人件費が先進国の中で低かった時代にはそれがうまく機能していた。

しかし、デジタル化が進んだ工場が建ち並ぶ新興工業国が急伸する中でも、その成功体験から、日本は非正規従業員を増やす等で人件費を削減してまでこだわり続ける。

消費者に低価格で安定して製品を届けることは重要ではあるが、新興工業国と同じ土俵で戦うこのようなビジネスモデルは続けられなくなっている。その中で、デジタル化やDXを学ぶことは重要ではあるが、デジタル分野や業務構造のレガシー（遺産）システムを打ち破り実践に生かすことは難しく、社内的人事構造、事業構造から再構築する必要がある。

そのため、デジタル化やDXだけではなく、経営計画策定のスキル、マーケティングのスキル、製品企画のスキル、人材教育のスキル等の習得、さらには、経営者・従業員の意識改革を促す仕組みづくりなど、将来に向けて、学ぶべきことは多様であり、経済産業省の「未来人材ビジョン」では、2050年に求められる56の能力のうち、「問題発見力」、「的確な予測」、「革新性」が一層求められるとしている。（図表6）

図表6：56の能力等に対する需要（平均：1.00）

2015年		2050年	
注意深さ・ミスがないこと	1.14	問題発見力	1.52
責任感・まじめさ	1.13	的確な予測	1.25
信頼感・誠実さ	1.12	革新性	1.09
基本機能(読み書き計算 等)	1.11	的確な決定	1.12
スピード	1.10	情報収集	1.11
柔軟性	1.10	客観視	1.11
社会常識・マナー	1.10	コンピュータスキル	1.09
粘り強さ	1.09	言語スキル：口頭	1.08
基盤スキル	1.09	科学・技術	1.07
意欲積極性	1.09	柔軟性	1.07
:	:	:	:

資料：「未来人材ビジョン（令和4年5月）」経済産業省

②日本の企業に蔓延する変化抑制

企業内には以前からのやり方であるレガシー（遺産）システムがある。そのため、学びの成果を実践に移そうとすると、社内において、「社内コンセンサスが取れない」「総論賛成・各論反対」という障害も考えられ、また、新しいことは「コスト要因」として嫌われることも想定される。

その結果、「自分だけ変えても仕方がない」「仕事が忙しく皆を説得するのも大変」、「皆を説得するプレゼンテーションも手間がかかる」としてあきらめてしまう。この、業務で変化を起こすことを従業員が自ら抑制してしまう心理は「変化抑制意識」と呼ばれ、職場・企業レベルでの変わらなさの要因となる。

③変化を嫌う経路依存症

経路依存症とは制度や仕組みが過去の経緯や歴史に縛られるとする経済学の世界での用語で、その後、政治やビジネスの世界にも広まった概念である。

もちろん、優れた従来のやり方は踏襲されるべきであるが、過去の成功体験を引きずったまま、時代の変化に対応できず、物事を停滞させるネガティブな面もあることを捉えて「経路依存症」と呼ばれる。海外からも、日本が構造改革を行わなかつた結果が「失われた30年」を生み出したと指摘されている。

④2割しか自律的にリスクリシングしない学びの偏在性

近年の「リスクリシング」の提唱、また、これまでの人材教育を推進する数々の提唱も、根本的に

は人が自ら学びの行動を起こす「自律的」なリスクリキングを期待している。教育のメニューの提示や、詰め込み式の研修の実施、働き方改革で学べる時間を増やす等の推進策が揃えられているが、「学ぶ人しか学ばない」という偏在性を引きずったまままで解決できていない。つまるところは「個人のやる気」を当然の前提としている。

組織内には、「よく働く人が20%」、「普通に働く人が60%」、「意欲・パフォーマンスの低い人が20%」いるという、いわゆる「2:6:2」の法則が働いている。その中で、自律的に学ぶ人は「よく働く人20%」程度で、おそらくこの人たちには、放っておいても学ぶものと考えられる。

残りの80%に学びの習慣を広げるには、「個人のやる気」を前提としていてはおぼつかない。

また、学びの目的としては、本来は業務行動に結び付き成果を上げることが重要であるといえる。そのため、リスクリキングの提唱も、

- (1) 心理的な高揚感を持ち、ポジティブに学びと業務に当たるといった仕組み。
- (2) 職場の人間関係を、ポジティブな影響を与えるものとする仕組み。

といった、リスクリキングの自律性を高め、ポジティブに業務活動に結び付ける仕組み作りを、企業が人材マネジメントとして行っていくことが必要である。

5 自律的リスクリキングを進める

(1) 「変化適応力」を持つ組織と人材の育成

【1】「変化抑制力」が起こりやすい日本の組織風土

日本では、連携力の高いメンバーがチームで仕事を進める企業慣行がこれまで強みを生んできた。

しかし、その相互依存性の高さから、現場での変化、また、個人のスキルの発揮やアイデアを抑制する方向に作用する「経路依存症」が発生し、さらには、慣れ切った環境で「新しい仕事が増え迷惑」といった感情さえ持たれる。

先行き不透明で変化の時代の経営には、新しいスキルを生かすために従業員の「変化適応力」を

促進する経営スキルが重要となる。

【2】自己効力感

主体的な学びを実践的な仕事に生かす「変化適応力」を持つには、「自己効力感」が重要となる。これは、初めて経験することでも自分ならばできると自分の可能性を認知していることであり、次のように、パフォーマンスの向上につながる。

- ・何事も積極的に前向きな気持ちで臨める
 - ・困難なことでもあきらめずに努力する
 - ・ストレスフルな状況でも適切な対処ができる
 - ・失敗を引きずらず学びを見出し、次に生かせる
- リスクリキングにより知識、経験、スキルを習得し、ボディ一面で、体調やマインドを良好に保つことで自己効力感は向上する。

【3】自己効力感の3つのタイプ

①自己統制型自己効力感

困難や新しいことに「自分ならばできる」とポジティブに自己をコントロールでき、前向きに臨めるといった、基本的な自己効力感。

②社会的自己効力感

対人関係における自己効力感。良好な人間関係を築ける。

③学業的自己効力感

知らないことでも学習すればできるはずだという感覚。

【4】自己効力感を生み出す4つの基礎要因

①達成経験

何かを達成したという成功体験。成功体験を重ねることで効果がある。最も重要な要因と言われる。

②代理体験

他人の達成体験や成功体験を観察して自分にもできそだだと認識すること。かけ離れた人物よりも、同僚や友人など身近な人のストーリーが効果的。

③言語的説得

周囲から「あなたならできる」といったポジティブな言葉をかけられることで自信につながる。教育心理学においてはピグマリオン効果とも呼ばれ、人間は期待された通りに成果を出す傾向があると

される。

④心理的・感情的状態

自分自身の気分や、肉体的・精神的な体調を良好に保つことで自己効力感が高まる。

(2) 企業(職場)レベルでの「変化適応力」

個人が主体的に学び、実践で価値創造につなげるためには、変化適応に優れた職場づくり、また、人材管理システムが必要になってくる。

【1】リスクリキングにおける3つの学び

①アンラーニング

「学習棄却」や「学びほぐし」の意味。企業においては、過去からのやり方である「レガシー(遺産)システム」が蔓延し停滞感の要因となっている場合が多いが、自分がもっている既存の価値観やスキルの中で現状に合わないもの、進化の妨げとなっているものの使用を停止し、自身をアップデートさせること。

良い人事評価を受けた場合や昇進などを動機付けとしてアンラーニングの意欲が高まるが、中途半端な評価を受けている場合は意欲が高まらないことから、人事評価は慎重に行う必要がある。

②ソーシャルラーニング

ソーシャルラーニングとは、参加者同士で知識を共有するスタイルの学習方法。殻にこもって学ぶより、職場などでともに学ぶ場があることで、「真似し合い」「教え合い」「創造し合い」「高め合い」などの良い相乗効果が生じる。

③ラーニングブリッジ

過去に学んだこと同士や、学びと仕事での経験など、複数の場面における学習を橋渡ししてつなげて考えることで、新しい発見が生まれ、新たな知識・スキルの獲得を円滑にする。社内外と橋渡しを広げることで、さらに新たな発見につながる。

学校教育分野でSNSのネットワークを活用した学びの交流が効果的であったことからビジネスでも提唱されている。

(3) 目標管理制度(MBO)の変革

「目標管理制度」は成果主義の導入とともに中

小企業まで急速に広まり、多くの企業が何らかの形で導入しているが、下記のように、いろいろな問題点が指摘されている。

- ・達成しやすいように小さめの目標を設定
- ・チームワークより個人主義に走る
- ・目標を数値で表せない部署の目標設定が困難
- ・そもそもが上意下達にすぎずパワハラの根源
- ・評価の中心化(評価が標準(中央)に集まる傾向)
- ・成果に応じた人件費配分システムと考えている
- ・日本企業は、会社のポリシーを部下側に伝えるプロセスをスキップ
- ・「評価者研修」という上司側への研修のみで、しかも不十分
- 他

このような問題点の多さから、前向きな行動を引き起こさず、変化にもつながらない。

しかし、本来は、上司と部下が1対1で話し合い、共有するべき「挑戦的な目標」や「変化への報酬」についてコミュニケーションし、それにより、企業内の変化抑制要因の払しょくと、組織目標と個人目標の結節を行い、変化適応を促すための重要なツールである。企業側のみならず、従業員側双方の目標管理制度への理解を深め、立て直すことが重要となっている。

(4) 人事制度としての「MBO」と「OKR」

「OKR」とは、目標管理フレームワークの1つで、「Objective(目標)&Key Results(主要な成果)」の略称。単なる目標設定の形式だけではなく、短期の目標管理を通じて、組織で迅速な成果達成に取り組むマネジメント手法でシリコンバレーから広まった。

以前から知られた「MBO(目標管理制度)」は、通常1年に1度の見直しである。しかし、「OKR」は、状況に合わせ1か月単位ほどの短期の目標を設定し、目標達成を確認したら小刻みに次の目標に向かうといった、仮説を立て検証するタイプのオペレーションで、機動力に富んだ管理手法である。ただ、小刻みな活動を繰り返すことから、これを報酬や人事考課に結び付けるのは適切ではない。

世界の変化スピードを考えた場合、日本的な、じっくり練ってコンセンサスを形成しながら物事を進めていくやり方では、現在では、世界に取り残される。経営計画全般にも言えることだが、前提条件が常に変化する現在では、仮説を立てて検証しながらスピード感を持って事業を進めることが必要である。

6 リスキングを経営戦略に生かす

リスキングは、デジタル化やテクノロジーに関するもののみではない。事実やデータに基づいて客観的・論理的に考え、経営戦略に生かすスキルもまさにリスキングであり、基盤となるスキルである。

(1) サイエンスをベースとした「STEM」モデル

STEM (science・technology・engineering・mathematics) とは、科学・技術・工学・数学の分野を指す教育モデルである。米国、中国等では、イノベーション創出などの視点から、社会の当事者意識や科学技術の素養を育み、価値創造や社会システムのデザインに取り組む教育として重視されている。

そのため、企業の人材開発においても、多様な角度からものごとを考える点が注目されている。STEMは、事実やデータを収集・分析し、数字で表れた結果に基づいて客観的・論理的に行動の判断に結び付けるもので、企業活動においては、サイエンスをベースにした論理性を確立し、単なる信念や思いではなく、論拠のある信念を持ってチャレンジしようとする考え方、また、人材の開発手法である。

これから先行き不透明な時代を切り拓くのは、新しい発想による構想力の競争ともいえ、その正当性を証明し、実現していくにあたっては STEM (科学・技術・工学・数学) 発想で検証し実現する。つまり、科学とは、理系分野のみではなく、経営理論、マーケティング理論等も含み、データを元に論理的に判断し、仮説を打ち立てる構想力・企画力といった客観的に物事を判断する能力であ

る。近年の日本の弱点は、世界を根本から変革する大きな未来構想力に乏しいことであり、また、技術があっても財務の数字がわからない、気合だけの根性論で結局は頓挫するといったことも起こりがちである。

日本の、開発製品のガラパゴス化による世界市場での敗退、キャッシュレス化（マネーのデジタル化）の遅れにみられるように、せっかくの技術基盤がありながら STEM的な発想では世界に出遅れている。

(2) サイエンスベースの思考力を身につける～ロジカルシンキング～

【1】ロジカルシンキング（論理思考）とは

企業経営においても、理念やビジョン、戦略を語りかけ、社内で共有するためにはサイエンスをベースにした原理原則を確立し、説得力を持つ必要がある。そのため、近年取り入れが進んでいるのが「ロジカルシンキング（論理思考）」である。
＜代表的な3つの手法の概略＞

①ピラミッドストラクチャー

伝えたい「結論」を頂点に「その根拠」をピラミッド状に図式化するフレームワーク。結論に対して「なぜそう言えるのか？(Why So?)」の根拠を考え、根拠に対して「だからなに？(So What?)」といった論理的な思考をつなげていく手法。

②MECE・ミーシー：(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive 互いに・モレがなく／全体に・ダブリがない)

もれなく正しく全体像を捉えているかどうかを認識しながら思考していく手法。大きな問題を論理的にシンプルで小さな要素に細分化して、かつ、ダブリの無いようにするときに MECE を使う。

例えば、アパレルの場合、単に「男性用」「女性用」ではなく、「男性・大人」「男性・子供」「女性・大人」「女性・子供」まで細分化して思考する。

③フレームワーク思考

物事を考えていくときに整理するため、切り口となる枠組みを設定した思考法で、代表的なものとして次のような切り口が使われる。

- ◇事業分析の3C：(市場 (Customer)／競合 (Competitor)／自社 (Company))
- ◇マーケティングの4P：(製品 (Product)／価格 (Price)／プロモーション (Promotion)／流通 (Place))
- ◇マクロ環境分析のPEST：(政治・法律 (Political)／経済 (Economic)／社会 (Social)／科学技術 (Technological))

【2】クリティカルシンキング（批判的思考）

情報に接した時に、前提は何か、隠れている事実はないかを批判的に考える思考方法で、ロジカルシンキングを別の視点で行うものといえ、一度は立ち止まって考える思考法といえる。

＜疑問点・質問点を投げかける＞

「定義は何か?」「どのように全体を把握し、どの部分の話か?」「出ている数字以外はどうなっているか?」「対策はそれだけか?」等を考えながらの思考法。

（3）VUCAの時代の意思決定「OODAループ」

急激な速さで進化し、不確実性、不透明性を増しているVUCAの時代には、意思決定の迅速性がますます求められることから、新しく「OODA（ウーダ）ループ」が注目されている。観察と状況判断から始まり、競争環境下での論理的な考察による短期サイクルの判断と行動を重視する。

＜OODA（ウーダ）ループとは＞

- 1) Observe（観察）：市場や顧客などの外部環境や自社の内部環境、他社動向、また、統計調査や社内のデータをよく観察し「生データ」を収集する。
- 2) Orient（状況判断）：勘や経験測ではなく、集めた生データを整理し、今何が起きているのかを把握・理解する。
- 3) Decide（決める）：判断した状況に対して、目標や戦略を設定し、具体的な方針やアクションプランを決定する。
- 4) Act（動く）：決めたプランをもとに、実行に移し、適宜調整を加え臨機応変に対応する。実行した結果の観察は行わず、新たなObserve（観察）の段階に取り組む。

予測不可能で曖昧であるVUCAの時代には、先を見通すことは難しい。そのため、現場で状況を的確に判断し、柔軟に対応していくためのスピードを重視するフレームワークであり、変化と競争が激しいケースや、新規事業の立ち上げ時に有効である。個人としても必須のスキルであるが、チームや部署、組織レベルでもOODAループを実行できるスピーディーで柔軟な姿勢が今後不可欠になっていく。

類似の手法として、以前から有名な「P D C Aサイクル」がある。これはPlan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の4つのフェーズを繰り返して実行し、継続的な改善を実現するもので、比較的中長期的な場合に効果的であり、状況によりこれら2つを使い分けることも必要である。

（4）日本の成長をもたらした三現主義だが

三現主義とは、「現場」「現物」「現実」の3つを重視する考え方で、日本をリードする大手メーカーでも導入され、モノづくりで成長を遂げた日本の産業の規範ともなっている。

頭だけで考えた論理や経験だけでなく、自分で「現場」を訪れ、「現物」に触れ、「現実」を直視し、顧客ニーズや市場の流れを把握した上で物事を考えることにより、新規開発や正しい判断、問題解決につながるとして、多くの産業分野で取り入れられている。

また、新たに「原理」「原則」が加えられ、五ゲン主義ともいわれる。原理とは物事の根本を成すメカニズムや法則を指し、原則とは多くの場合にあてはまる規則や決まりを指し、意思決定において「原理」や「原則」の理解を重要視する。

このようなシステムが、子会社や関連企業等の系列企業、専属的な下請け企業といった同質的なメンバーの中で情報共有され、いわばあうんの呼吸で技術的な「すり合わせ」が行われることで日本の工業化は目覚ましい発展を遂げてきた。

しかし、モノづくりでは新興工業国に追い上げられ、日本は工業生産力中心ではなくなりつつあ

り、さらに、世界的な産業構造が根本から変わる中では、変化適応力の乏しさから、多くの分野で後れを取っている。

そのため、ＳＴＥＭを駆使した、論理的思考、データに基づく判断、仮説を立てる構想力、シミュレーションする力、結果を客観的に考察して判断するサイエンスを身につける必要がある。

7 最後に

近年、デジタル技術の進展は、「第4次産業革命」や「Society5.0」と呼ばれるほど社会や産業の在り方を大きく変えている。このグローバルで外発的な動きは、当然、日本国内市場に立脚する企業を含め、日本の隅々、ローカル圏まで及ぶ。

リスクリソースは単なる「学び直し」ではない。近年注目される学びのなかには、個人が関心に基づいて様々なことを学ぶこと全体を推奨する風潮があるが、リスクリソースでは「これからも職業で価値創出しつづけるために」「必要なスキル」を学ぶという点が強調され、「業務上の仕事」であるという意識が必要である。

働き方改革が進む中で、2018年には厚生労働省がモデル就業規則を改正し「副業・兼業」が可能とされ、また、コロナ禍を機に「テレワークモデル就業規則」が発表された。しかし、経営戦略や人材育成方法などが旧態依然で、改革議論が不十分な中、「価値創造」という目的意識が醸成されないまままでの制度作りが行われると、リスクリソースも含めて、制度だけが独り歩きする短絡的な方向に改革が進む懸念がある。そのために、

- ①デジタル化、DX（デジタルトランスフォーメーション）の知識とスキルは今後の世界を規定するものとして重要である。現状では、デジタルスキルに対する拒否反応は早急に改められなければならない。
- ②リスクリソースは、デジタル化、DX分野のみで重要であるわけではない。それらの導入を進める中で、現在、数々の内部の障壁に直面する企

業が多いように、企業の経営面で新しい改革を推し進めるスキルも同様に重要である。

【参考文献】

- 「実践リスクリソース」岸 和良 他著 日経BP
「自分のスキルをアップデートし続ける リスクリソース」
後藤宗明著 日本能率協会マネジメントセンター
「リスクリソースの虎 スキルを“再武装”し、生き方を“最覚醒”する極意」阿部 George 雅行 佐藤美咲著 プレジデント社
「従業員エンゲージメントを仕組み化する スキルマネジメント」中塚敏明著 クロスマディア・パブリッシング
「リスクリソース超入門 DXより重要なビジネスパーソンの『戦略的学び直し』」徳岡晃一郎 房広治著 KADOKAWA
「リスクリソースは経営課題～日本企業の『学びとキャリア』考」小林祐児著 光文社
「やさしいビジネスレビュー第3号 リスクリソース 100年の計」中川功一 池田めぐみ 石山恒貴 江夏幾多郎 他著 Kindle.
「勝ち残れる中堅・中小企業になる」野口浩之・長谷川智紀著 日本実業出版社
「DX白書 2021」／「DX白書 2023」 独立行政法人情報処理推進機構

<参考レポート等>

- 「伊藤レポート 2.0 持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会 報告書」2017年10月26日 経済産業省
「伊藤レポート 3.0（SX 版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）報告書」2022年8月30日 経済産業省
「リスクリソースを促進するには—リスクリソースとアンラーニングについての定量調査」パーソル総合研究所
「リスクリソースとアンラーニングについての定量調査 調査結果」パーソル総合研究所
「リスクリソース～デジタル時代の人材戦略～」石原直子他 リクルートワークス研究所
「リスクリソースとは—DX時代の人材戦略と世界の潮流—」石原直子 リクルートワークス研究所
「未来人材ビジョン」令和4年5月 経済産業省
「労働市場の構造変化と課題」平成31年3月 経済産業省

《筆者プロフィール》

山城 満（南都経済研究所連携コンサルタント）

中小企業診断士／社会保険労務士有資格者
国際公認投資アナリスト（CIIA）
1級ファイナンシャルプランニング技能士
奈良県立大学地域創造学部兼任講師

1979年 神戸大学経済学部卒業

南都銀行・南都経済研究所（出向）勤務を経て
2023年6月独立