

# Works 179

人事が変われば、社会が変わる。

2023.08-09  
Recruit Works Institute

労働力  
不足社会

vol.3

そのビジョンと現在地

リスキニング  
先進国

シンガポールの  
国家イニシアチブ

SkillsFutureの  
詳細報告

ドイツ企業の  
リスキニング最前線

- フォルクスワーゲン
- ロバート・ボッシュ
- SAP
- DHL

リサイクル  
この本は  
リサイクルです

RECRUIT

[特集] 労働力不足社会 vol.3

## 4 リスキリング先進国 そのビジョンと現在地

5 はじめに 昨日の延長線上にない未来を実現するために

### 6 Section 1 シンガポール 政府主導のリスキリング 省庁が連携し効果を最大化

#### 1 政府機関

7 個人・企業・教育プロバイダが協力し未来のシンガポールのために個人の生涯学習とリスキリングを支援

**SkillsFuture Singapore**

9 1万5000人の非IT人材をテクノロジー関連職種へ 転身を支えるプログラムを推進

**IMDA**

11 *Column* プログラム活用者の学習と転職のリアル

#### 2 アワード受賞企業

12 スキルとコンピテンシーのフレームワークによって学習に主体的に取り組むカルチャーへ

**Mitsui Chemicals Asia Pacific (MCAP)**

14 スキルアップ可能な環境を整備することで社員に応える 危機意識が学びの原動力に

**Shopee**

#### 3 学習を支援する組織

16 仕事と直接関わりのない学習の支援も長期的には会社への貢献につながる

**Rakuten Asia**

### 18 Section 2 ドイツ

## 官・労・使・NPOが一体となり 国民全体のリスキリングに挑む

#### 1 連邦政府

19 職業資格のフレームを基盤に国民全体の教育レベルを上げる戦略を策定

**ドイツ連邦職業教育訓練研究機構**

#### 2 州の雇用保険庁

21 失業者向けの就職支援から就業者のリスキリング支援へ

**ノルトライン=ヴェストファーレン州雇用保険庁**



### 3 労働組合

- 22 すべては現場で働く労働者のために 職業訓練で企業と働く人の成長を目指す  
**IG Metall** (製造業、サービス業などの労働組合)

### 4 職業訓練プログラムを提供するNPO

- 24 リスキリングすべきターゲットグループを特定し成功事例を広げていく **GABIS**
- 26 経営者団体を母体として企業ニーズに向き合い労働力不足解消を目指す  
**ヘッセン州経済教育協会**

### 5 企業

- 27 脱炭素に向けた未来のジョブを従業員に提示 スキル習得への工程示し成長促す  
**Volks Wagen**
- 29 *Column Faculty*73の参加者に聞く 車軸の検査から安全性認証担当者へ 人生が180度変わった
- 30 スキルのある人材の獲得は成長産業ゆえ難しい ターゲットを拡大しリスキリング **RWE**
- 31 変革のための継続職業教育は成功の条件 **Mercedes-Benz**
- 32 全ステークホルダーが協議し経営、事業、従業員のすべてを利するリスキリングイニシアチブを実現  
**Robert Bosch**
- 34 戦略的に人材を必要とする約30の領域を特定し“スキルファースト”でタレント開発 **SAP**
- 36 現場も含めて60万人全員のスキルに着目し社内労働市場を活性化する **DHL**

## 38 Section 3

# 世界が“スキル”に注目している

- 38 誰も取り残さないために1000万人以上のスキル向上を支援 **EU**
- 40 労働・スキル政策の中心は積極的労働市場政策へ 日本は「先進国」の事例に学べ  
**OECD**

## 42 まとめ 「リスキリング」「人的資本経営」をキーワードとして終わらせないために 浜田敬子 (本誌編集長)

[連載]

- |  |  |
|--|--|
| 44 <b>ローカルから始まる。</b><br>生活協同組合コープさっぽろ 理事長<br>大見英明氏                           | 54 <b>From Singapore</b><br>世界で情報共有する場、ASAKAI<br>部門や地域超えるGEMBAの経験    |
| 48 <b>人事のアカデミア</b> 感情リテラシー   | 55 <b>From Work Tech World</b><br>生成AI登場は日本にとって好機<br>個人ビジネスの商機広げる可能性 |
| 52 <b>Global View</b><br><b>From USA</b><br>出社要請に抵抗する社員たち<br>売り手市場で続く働く側の主導権 | 56 <b>人事は映画が教えてくれる</b><br>『42 世界を変えた男』に学ぶ<br>パラダイム変革を実現するパワー         |
| 53 <b>From Nordic</b><br>国防費増額のために祝日を1日廃止<br>広がる働き方の自由化に逆行と猛反発               | 58 <b>著者と読み直す『独学の地図』</b>   |
|  | 60 <b>野中郁次郎の経営の本質</b><br>中小企業基盤整備機構 理事長 豊永厚志氏                        |

## 64 FROM EDITORS

本誌に掲載されているデータは2023年7月24日現在のものです。  
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

労働力  
不足社会

vol.3

# リスクリング 先進国

そのビジョンと現在地

## 昨日の延長線上にない 未来を実現するために

労働力不足社会シリーズの3回目のテーマは、「リスキリング」です。2022年10月、岸田首相が臨時国会で「5年で1兆円をリスキリングに投資する」と表明したこともあり、急速に注目されるようになりました。確かに必要性を感じ始めた企業は多いのですが、人事の方々と会話をするなかでは、その目的や効果、手法にまだ迷いを感じているといえます。

一方グローバルに目を転じると、10年も前からスキルの重要性に注目し、政府や地方自治体、労働組合や企業が大きな目標に向かって、国民や従業員のリスキリングに力を注いでいる国々があります。そのうちの2つが、今回、私たちが訪問したシンガポールとドイツです。彼らは何を目的に、どのように人々をリスキリングに導いているのか。それが、私たちの持った疑問でした。

日本にリスキリングの概念を広めたジャパン・リスキリング・イニシアチブの後藤宗明氏は著書のなかで、「新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、そして新しい業務や職業に就くこと」（『自分のスキルをアップデートし

続ける リスキリング』日本能率協会マネジメントセンター）と定義付け、「現在の職務の専門性をさらに向上させるために新しいスキルを獲得すること」（同著）という意味を持つアップスキリングと明確に線を引いています。

両国での取材では、リスキリングに加えてアップスキリングにも力を入れていることも見えてきました。34ページに登場するSAPのベンジャミン・ノセイス氏は、「近接したスキルの獲得を目指すアップスキリングのほうが手がつけやすい」と述べました。にもかかわらず、より道が険しいリスキリングのために全社を挙げてラーニングカルチャーの醸成を推進しています。それは、もはや未来は昨日までの延長線上になく、その未来を実現するには現状とのスキルギャップを埋めることが急務だということの証左でしょう。

日本におけるリスキリングのあるべき姿の輪郭を描くために、両国の未来のビジョンとそれを達成するための政府や企業のイニシアチブ、現在までの成果を伝えていきます。

本誌編集／入倉由理子

## Section 1 シンガポール

# 政府主導の リスキリング 省庁が連携し 効果を最大化

シンガポールが生涯教育の推進に力を注いできた歴史は長く、1970年代に本格的に始まった。生涯にわたり最大限のスキルを開発する機会を国民に提供するSkillsFutureを、国家イニシアチブとしてあらためて発表したのは2015年のことだ。これによって働く人々のリスキリング、アップスキリングが進行中だ。シンガポール市民と永住者を対象に、さまざまな年齢層や職業に合わせ、さまざまなプログラムを提供している。

その施策の立案と運営は、大きくは3つの組織がリードしている。トレーニングを主に管轄するのが教育省 (Ministry of Education) の傘下にあるSkillsFuture Singaporeであり、労働省 (Ministry of Manpower) のWorkforce Singapore (以下、WSG) が雇用に関する管轄を担い、キャリアセンターの運営や、仕事探しの支援などを行っている。もう一つ、デジタル教育に特化したラーニングプログラムに関する施策を管轄しているのが、Infocomm Media Development Authority (情報通信メディア開発庁、以下、IMDA) だ。

まず、SkillsFuture SingaporeとIMDAが、人々のリスキリングやアップスキリングをどのように促し、具体的にどう支えているのかを明らかにする。その支援を受けて、企業はどのようなリスキリング施策を設け、個人はどう行動しているのかを見ていく。企業に関しては、労働者のスキル開発と継続的な学習を支援し、キャリア開発を後押しする企業に送られる「SkillsFuture Employer Awards」の受賞企業の取り組みを紹介する。政府主導のイニシアチブは、企業や個人にどのような影響を与えているのだろうか。



Skills Futureの広告は、バス停やMRT（地下鉄）の駅などさまざまな場所で見られる。国民の学習への意欲を喚起するための広報に力を入れている。

## 1 政府機関

# SkillsFuture Singapore

## 個人・企業・教育プロバイダが協力し 未来のシンガポールのために 個人の生涯学習とリスキリングを支援

教育省傘下のSkillsFuture Singaporeは、主に学習とトレーニングに関する機能を担う。国民全体のリスキリングという大きなミッションをどのように実現しようとしているのか。

SkillsFutureをシンガポール政府が強く推進する背景には、内外の急速な環境変化がある。「外部環境が変化する間、グローバル化とテクノロジーの進化は雇用のあり方を変え、人々の持つスキルの陳腐化が進んでいます。一方、国内では少子高齢化により企業の労働力が不足。働く個人は学位取得やスキルアップに対する切望感が高まっています」と、SkillsFuture Singaporeのプランニンググループのディレクター、トー・スウェ・チェン氏は説明する。こうした環境変化は、個人の学習を促し個人・企業双方のモチベーションを高めようだが、そう単純なものではなく、「トレーニングには“バリア”がある」（トー氏）という。「企業は、自社の従業員に教育投資をすると、スキルアップの結果、転職してしまうことを恐れます。一方、個人がスキルアップを検討するのは、キャリアを変える必要性に迫られたときだけです。国全体でリスキリングやアップスキリングの機運を高めるには、これらのバリアをなくす努力が必要なのです」

SkillsFuture Singaporeには、重要なミッションが4つある。1つは、個々の人々が教育、訓練、キャリアに関して適切に情報を得て選択することを支援する。2つ目は、常に進化する業界ニーズに

対応する高品質の教育と訓練のシステムを開発すること。3つ目が、スキルの習得への雇用主の認識の向上とキャリア開発を推進すること、そして最後が生涯学習を支援し、称賛する文化の醸成だ。

「SkillsFuture Singaporeではまた、個人、企業、そしてトレーニングを提供するプロバイダによる継続的な学習のエコシステムを形成するため、それぞれにより強く働きかけています」

### 成長産業や求められるスキルを積極的に広報する

個人向けの主な取り組みの1つに、「SkillsFuture クレジット」がある。2015年に25歳以上のシンガ



トー・スウェ・  
チェン氏  
Planning Group  
Group Director



SkillsFuture Singaporeのオフィスは、クリエイティブな共創を目指すため、オープンで明るい設計がなされている。

ポール人全員に、スキルアップのために使える500シンガポールドル(以下、SGドル)が支給された。これは、2020年に1度のみ500SGドルの上乗せが行われている。個人はSkillsFuture SingaporeのWebサイト上に掲載されている2万以上のプログラムでクレジットを使用できる。加えて、シンガポール人と永住者は最大90%の受講料の補助が受けられ、個人にとっては利用しやすいものとなっている。「今注力しているのは、金銭的支援のみならず、今後の成長産業やそこで求められるスキルなど、積極的に情報を周知すること。ニーズの高い仕事を得ようと思うときに身につけるべきスキルとして、デジタル、グリーン、ケアエコノミー(ヘルスケアや介護)に関する情報をより多くの人に知ってもらいたいと考えています」

特に先進国に共通するのは中高年層のリスキリングの必要性だが、シンガポールでも、40～60歳などミドル以上の人材へより積極的にプログラムの提供をしている。「ミドル以上の世代には終身雇用の概念が当たり前でした。しかし、会社が斜陽産業の一端にあり、自分のスキルが時代遅れであるかもしれないことに気づいていない可能性があります。そのうえ、長年同じ環境に慣れ親しんだ人は、転職の意欲がない。成長産業での機会を個人が獲得できるように、お金の支援とスキルアップのアドバイスを提供しています」

加えて、国内に5つあるキャリアセンターが、キャ

リアのアドバイスを担う。キャリアセンターは基本的に労働省傘下のWSGが運営している。「私たちはスキルアンバサダーというスキルに特化したキャリアカウンセラーを派遣し、個人を支援しています」

## 個人の自主性に依存するのは限界 個人支援から企業支援へとシフト

さらに今SkillsFuture Singaporeでは、「個人支援から企業支援へのシフト」(トー氏)を進めている。「個人の自主的な取り組みに依存するだけでは成果が出にくい、という反省があり、大きく方針を転換しました。企業による自社の従業員のリスキリングを支援するためのカルチャーづくりがより重要になっています」

まず、企業への助成金を強化した。独自に研修プログラムを実施する余力のない中小企業に対しては、プログラムの受講料の90%まで補助が受けられる。雇用主が従業員のトレーニングで発生する人件費を負担するため、企業は1人・1時間あたり4.50SGドル、年間企業あたり10万SGドルを上限に、不在者給与助成を受けることが可能だ。

「個人と同様に、情報提供にも努めています。主要な産業の職務と、それぞれ必要とされる既存あるいは新たなスキルの共通言語化を目的とするSkills & Competency Framework(SFw)を作り、一般に公開しています」

プログラムのプロバイダに、職場での研修プログラムの開発と提供を企業が求めるという変化も起きている。

2022年には、19万2000人のシンガポール人がSkillsFutureクレジットを利用し、3万2000人がSkillsFutureが提供するプログラムに参加した。「個人を対象としたサーベイでは、SkillsFutureが支援するプログラムの利用によって仕事でのパフォーマンスが向上した人が97%、という数字が出ています。今後は結果をより精緻に計測できる指標を導入し、効果を共有して国全体の学習の機運をより高めていきたいと思います」



# IMDA

## 1万5000人の非IT人材を テクノロジー関連職種へ 転身を支える プログラムを推進

エイドリアン・オン氏

Director  
Job & Skills  
Digital Industry &  
Talent Group

SkillsFutureのなかには、テクノロジー人材の育成と雇用推進に特化するプログラムもある。TechSkills Accelerator (以下、TeSA)だ。この運営をIMDAが、SkillsFuture Singapore、WSG、National Trades Union Congress (労働組合会議)とともに担っている。



IMDAは2016年10月に正式に発足した、情報通信およびメディア産業を所掌する政府機関だ。IMDAでTeSAを推進するディレクター、エイドリアン・オン氏は、「TeSAはスキルトレーニングやOJT、プロジェクトベースの活動、大学の授業などを通じ、テクノロジーの未経験人材や、IT業界で働いた経験はあってもスキルが不足している人材の価値を高めるプログラムです」と説明する。

IT人材の不足は、シンガポールにおいても深刻な課題だ。企業の渴望感が強いテクノロジー人材の育成において、TeSAは大きな役割を果たしている。

1つは、IT職種におけるスキルのフレームワークの提示だ。IMDAはポリテクニク(専門学校)と大学などの高等教育機関と連携し、ITに関わる職種に求められるスキルと熟練度レベルを表す共通言語づくりを進めている。

「テクノロジーに関わる職種は、業界ごとの専門スキル、ITのコアスキル、多くの仕事に共通するジェネリックスキルの3つを必要としますが、そのうちのITのコアスキルをこのフレームワークで提

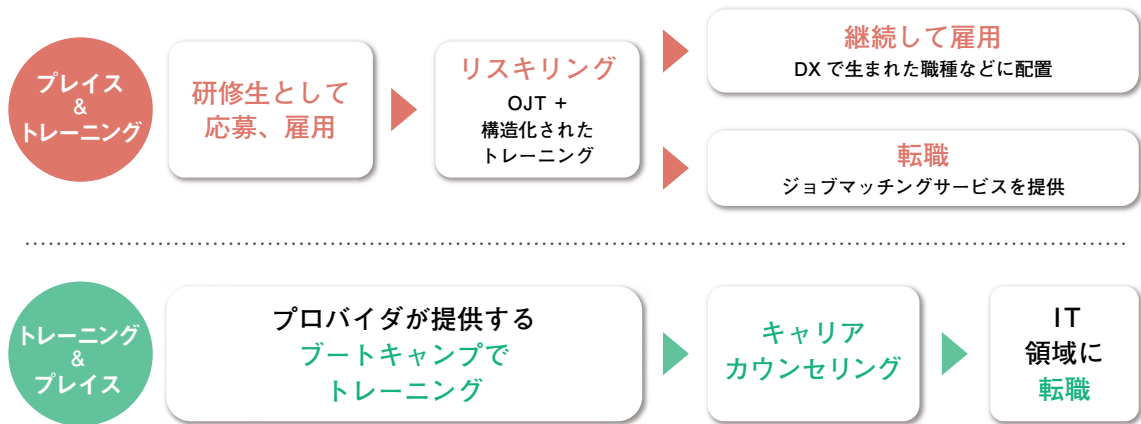
示しています。企業が採用・育成すべき人材、個人が進むべき道や獲得すべきスキルの指針になるだけでなく、企業が他業種から人材を採用したり、個人が他領域への転職をしたりするときに、共通のスキルを探り、マッチングに活用することができます」

### 採用して育成する アプレントイス制度

もう1つは、リスクリングやアップスキリングを実現するトレーニングと、ジョブマッチングやキャリアカウンセリングを含めた採用を支援するプログラムの提供だ。「プレイス&トレーニング(採用から育成)、トレーニング&プレイス(育成から採用)の2種類が用意されている」(オン氏)という。

「1つ目のプレイス&トレーニングは、グーグルやシンガポールの大手企業であるDBS銀行、シンゲテルなど、テクノロジー人材を求める企業が実施主体となるプログラムです。その名の通り、まず企業で人材を採用し、そこで働きながらトレーニングを受けてスキルを獲得する、いわばアプレ

## TeSAの主なプログラム



プレイス&トレーニングは、トレーニングは無償で給与も支払われるが選抜がある。トレーニング&プレイスは有償だが助成もあり、誰でも受講できる。

出典：IMDAへの取材をもとに編集部作成

ティス（徒弟）制度です」

たとえば1年間のプログラムであれば、応募と選考を経てフルタイムでトレーニーとして雇用され、OJTとスキルトレーニングを受ける。このとき、企業は政府からトレーニーに払う給与の半分が助成される。

1年後のプログラム終了時には、研修先での本採用の道も開かれている。

「トレーニーと企業双方の条件や意向が一致しなかった場合には、ジョブマッチングサービスを利用し、トレーニーは別の企業への就職を目指すことができます。個人にとっては、スキル獲得と同時にキャリアチェンジを実現するまたとない機会となっています」

現在までに約1100の企業がこのプログラムに参加しているというが、それだけの企業が参加するのは、企業にも助成金にとどまらない大きなメリットがあるからだ。

「企業にとっては、非常に有効な新しい中途採用の窓口となっています。特に、デジタルによるディスラプションの最中で変革を余儀なくされる企業にとっては、トレーニーに自社の次世代の事業で必要とされるスキルを獲得してもらい、新たに生まれたジョブや役割を充足させることもできるからです」

### 通常フィーの70%以上を助成し ブートキャンプで育てる

一方、トレーニング&プレイスは、ジェネラル・アセンブリー社などトレーニングプロバイダが提供する「ブートキャンプ」と呼ばれるスキルトレーニングからスタートする。プレイス&トレーニングとは異なり、誰でも参加できる。有償だが、トレーニングの受講者を対象とした政府からの助成金がある。40歳以上であればプログラム料金の90%、40歳以下でも70%が支給されるという。「一般的にこれらのトレーニングは1万～2万USドルかかる」（オン氏）が、シンガポール国民か永住者であれば、1000USドルから高くても6000USドル程度で参加できる計算になる。

「2016年にSkillsFuture Singaporeのイニシアチブを開始して以降、IMDAを通じたプログラムを既に19万人が受講し、1万5000人の非IT人材がテクノロジー関連の仕事に就いています」と、オン氏は胸を張る。

IMDAを通じたプログラムで学んだ個人の動機や学びのプロセス、学んだのちのキャリアチェンジはどのようなものだろうか。未経験からソフトウェア開発者になった個人に、次ページでその実際を聞いてみよう。

## プログラム活用者の 学習と転職のリアル

ケビン・ニン氏はTeSAのブートキャンプのプログラムで学び、  
フライトアテンダントからソフトウェアエンジニアに転職した。  
どんな動機で何を学び、ジョブチェンジを実現したのか。

大学卒業後、2019年まで約6年間、航空会社スクートのフライトアテンダントとして働きました。やりがいにはありましたが、経験を重ねるうちに同じことの繰り返しに疑問を持つようになりました。仕事で世界を回るうちに、世界中でテクノロジーが瞬く間に進化し、人々の生活に変革をもたらすのを見て、IT業界への転職を決めたのです。

転職のためにスキルを身につけようと、TeSAのパートナーであるジェネラル・アセンブリー(GA)社が提供するブートキャンププログラムに参加しました。それは、3カ月でコーディングに加え、ロジカルシンキング、デバッキングなどソフトウェアエンジニアとして必要なスキルを包括的に学べるプログラムです。

コロナ禍前だったので、9時から16時までには教室で学び、クラスメイトとともに学ぶプロジェクトベースの課題もありました。20人程度のクラスメイトの年齢は新卒

者から50代まで幅広く、シェフや教師、フィットネストレーナーだった人までさまざまです。IT業界の成長への期待や、よりよいキャリアパスを描くことへの期待、自動化されて雇用がなくなることへの不安など、動機はさまざまでしたが、みな学びに対しては真剣でした。

### 自分は学び、変われるという 自己効力感を獲得

プログラムの料金は約1万4000SGドル。そのうち、政府が約9000SGドルを助成してくれたため、自己負担は4500SGドル程度でした。期間中、生活に対する政府からの補助はありませんが、妻も働いていることが大きな助けとなりました。

自分で出した4500SGドルは安くありませんが、無料ではないか

らこそ、学ぶことへのコミットメントが高まります。そして自分で払う価値は十分にありました。価値とは、ソフトウェアエンジニアとしての基礎を身につけられたことが1つ。加えて新しいことを身につけるラーニングアビリティと、自分は学び、変わることができるという自己効力感を得たことが最も大きいと思います。

プログラム後は、GA社のプログラムのティーチングアシスタントをしながら、コンサルタントとしてクライアント向けのソフト開発を行っています。上司にも恵まれ、仕事や知識の幅を広げることができています。テクノロジーは日進月歩で、現在もJavaやRubyなどさまざまな言語の獲得のために学び続けています。

現在の仕事はしばらく続けるつもりですが、次に何か新しい分野に挑戦したいとき、学べば自分にはそれができるという自信があります。そのときが来たら躊躇せずに進みたいと思います。

ケビン・ニン氏



Photo = 金田なお子

## 2 アワード受賞企業

# Mitsui Chemicals Asia Pacific (MCAP)

## スキルとコンピテンシーの フレームワークによって学習に 主体的に取り組むカルチャーへ

Mitsui Chemicals Asia Pacific(以下、MCAP)は、  
2019年に「SkillsFuture Employer Awards」を受賞。  
従業員のラーニングとキャリア開発のためのフレームワークの導入に力を注ぐ。  
その具体的な内容とは。どう導入し、浸透させたのか。

MCAPは、シンガポール、インド、タイ、マレーシア、インドネシアの5カ国22社を束ねるアジアパシフィック地域本部である。セールスとマーケティング、コーポレートサービス、人事や財務・会計、ITなどの地域本部機能を備え、約300人の従業員が働く。同社はSkillsFuture Singaporeが提供するSFwを導入した(8ページ参照)。

SFwが示すのは、現在から将来にわたって求められる業界ごとの特性、職種、役割、スキルの全体像だ。これを、個人、企業、研修のプログラムプロバイダにスキルやコンピテンシーの共通言語として使ってもらおうという意図がある。それぞれの企業は、所属する業界、戦略、規模などに合わせて必要なスキルやコンピテンシーを選択し、企業ごとのSFwづくりに取り組む。

「私たちが進めたのは、まさにそれでした」と、説明するのは同社の地域HRのジェネラルマネジャー、ウエンディ・ソー氏だ。「SFw導入以前、社員はそれぞれの役割に必要なスキルセットを十

分に認識していませんでしたし、会社が提供すべき研修は構造化されておらず、また個人のキャリアパスに沿ったものではなく、各ポジションに就くために必要なスキルを定義していない状態でした。そんな私たちにとってSFwは、社員の継続的学習に関する方針と具体的なフレームワークを決めるよすがとなりました」

### ジョブ、スキルと紐づけて作る 個人のラーニングロードマップ

同社のキャリアパスウェイ、スキル&コンピテンシー・フレームワーク(SCF)とラーニングロードマップ(LRM)導入は、2018年に始まった。まず、全組織への展開を見据えて足元のHR部門でパイロットとして取り組んだという。

最初にHR部門におけるキャリアパスウェイを定義した。HRは、Performance & Rewards、Learning & Development、Talent Management、HR Business Partner、Talent

Attractionの領域に分かれ、それぞれにスタッフ、マネジャー、ヘッド、ジェネラルマネジャーの職位がある。そのマトリックスによって21の役割が存在し、それぞれの社員が上司のメンタリングを受けながら、現時点のジョブから目指すジョブまでのキャリアの道筋を作れるようにした。

「たとえばTalent Attractionの担当者が職位の高いジェネラルマネジャーを目指すには、多様な領域のスキルを獲得するためにどんな横移動(領域間移動)をするべきか、職位を上げていくための縦移動(昇進)がどれだけ必要なのが“見える化”されます」と、ラーニング&デベロップメントの地域マネジャー、ジーナ・リン氏は話す。

それぞれの職位にはそのジョブのタスクと、担うためのスキルとコンピテンシーが紐づき、これをもとに各人がLRMを作ることができる。

「会社が求める人材像と個人のキャリアの志を重ね合わせることができます。各従業員の研修の優先順位を特定し、職種に必要なスキルを得るための指針として、またスキルの獲得の状況や熟練度を透明にするものとして機能します」(リン氏)

このロードマップには必要なスキルだけでなく、それを身につけるためのプログラム提供会社も明記されている。「社員がそれを受講する際には、政府認定のプログラムであれば7割ほど政府から補助が受けられます」(リン氏)

HRでのパイロット導入を経て、全部門で展開するにあたっては、部門のジェネラルマネジャー向けに説明会を開き、SCFとLRM導入の承認を求めた。組織が小さすぎる、常に忙しいなどの理由で了承を渋るケースもあったが、使える部分だけでも導入しよう、と呼びかけた。

「私が支援しましたが、SCF、LRMともに、各部門のマネジャーに作成してもらいました。どのような職位があり、必要なスキルは何かを最もよく知っ



(写真左)

ウェンディ・ソー氏

Director, General  
Manager Human  
Resources

(写真右)

ジーナ・リン氏

Regional Human  
Resources Division  
Learning & Development  
Regional Manager

ているのは現場です。外部環境の変化を取り込んで、少なくとも年に1度は見直すなどの仕組みも作り、より有効なものとなるように努めています」(リン氏)

### 新しいスキルの獲得と、 昇進や異なるジョブへの異動をセットに

大きな成果の1つは、ラーニングカルチャーの醸成への貢献だ。「職務ごとに求められるスキルが明確になり、構造化されたトレーニングが可能になったため、社員は自ら学習とキャリア開発に主体的に取り組んでいます」(ソー氏)

フルタイムで働きながら化学工学学士を取得しプロセス技術者から生産エンジニアへと転換した人、会社の支援を受けて社内外の研修プログラムを受講して昇進したプロセス技術者など、多くの学ぶ個人とキャリアチェンジの機会が生まれている。「社員が適切なスキルを獲得した後の職種転換や昇進は、継続的な学習の最善のインセンティブなのです」(ソー氏)

# Shopee

## スキルアップ可能な環境を整備することで社員に応える危機意識が学びの原動力に

ECモールを運営するシンガポール発のベンチャーShopeeも、2022年のSkillsFuture Employer Awardsを受賞した企業の1つだ。従業員のスキルアップへのコミットメントが評価された。

社員に一般教養からテクノロジー分野まで幅広いトレーニングプログラムを提供している。「キャリアアップには学びが必須」という社員の強い危機意識が、受講の原動力だという。

Shopeeは2015年に設立された、東南アジアおよび台湾で最大規模のECプラットフォームだ。日本法人は「日本越境チーム」として海外市場に進出する国内事業者をサポートするため、2020年に設置された。

同社は、全世界の社員に構造的なトレーニングプログラムを提供している。一般教養や仕事に役立つ知識を提供する「Shopeeアカデミー」、管理職向けの「リーダーシップアカデミー」、プロダクトマネージャー、プロダクトデザイナーとエンジニアを対象とした「テックアカデミー」などだ。2020年にはラーニングポータルサイトを設け、600以上のコースを展開した。

「Shopeeは『スキルアップが重要』という意識を尊重したうえで環境を整備しているため、トレーニングプログラムを充実させています」と、日本越境チーム代表の村松俊和氏は話す。

日本では、会社側が学ぶ機会を用意しても、社員が日々の仕事に追われてなかなか学びに向かうとしない、という悩みを抱える企業も多い。

Shopeeでは受講必須の講座はごく一部にもかかわらず、プログラムの総受講時間は14万時間を超えている。

社員たちの学びに対するニーズの源にあるのは「学び続けなければ、社内で今以上の活躍ができない」という強い危機意識だ。

「私はかつて伝統的な日本企業にいましたが、当時の同僚に比べてShopeeの人たちは『価値を生み出さなければ組織に貢献できない』という焦り



2015年の設立以降シンガポールをはじめ、マレーシア、タイ、台湾、ブラジル、メキシコなど11地域で展開、急成長を遂げている。

があり、スキルアップへの熱量がはるかに高い。バリューを最大限発揮するため、仕事にも真摯に向き合っています」

そうした社員の「スキルを高めたい」という学習のニーズがまず先にあり、経営側は彼らが求めるスキルを提供しようとしているという。経営側は社員に対して必要なスキルセットを検討し、講座内容もアップデートしている。

もともと組織に年功要素がなく上下関係も希薄であり、「年齢や役職にかかわらず社員の学びたい意欲や、多くの新しい挑戦への気持ちをShopeeの経営陣が尊重したうえで、均等に機会を提供している」と、村松氏は分析する。

## 自分自身の

### 「次」なる価値を常に意識

Shopeeの社員はジョブ型雇用で、特定領域の「プロ」として採用される。ただ村松氏によると、ラーニングポータルでは仕事と直接関係のない一般教養や、専門とは別領域のスキルを学ぶ社員も多いという。今の役割で成果を達成したら、「次」はどのような価値を会社に提供するのかを常に意識しているためだ。

日本には離職を恐れるあまり、社員がポータルスキルを習得することを喜ばない企業もある。しかし、Shopeeでは、質の高い社員を育てることで組織力が高まり、また「企業が自分自身に成長の機会を与えてくれる」と思える人材が集まるという考え方が基盤にある。

同社は社内のトレーニングで培った知見を活用し、eコマースに乗り出す中小企業の支援にも取り組んでいる。2019年には、シンガポール政府と提携し、eコマースに必要なデジタル技術やマーケティングを学べるカリキュラムを開発した。

「中小企業のDX支援は、社会貢献であると同時にEC市場の拡大にもつながります。広く学びを提供することは、めぐりめぐって業界全体に恩恵をもたらすと考えています」



村松俊和氏  
Shopee Japan  
日本越境チーム代表

## SkillsFuture Employer Awardsとは

Mitsui Chemicals Asia Pacific、Shopeeが受賞したSkillsFuture Employer Awardsは、年に1度、職場での生涯学習の文化を築き、従業員のスキル開発を推進する模範的な組織を表彰するものだ。大企業、中小企業、ボランティア組織など、すべてのシンガポールの登録法人を対象とし、賞は上位から、プラチナ、ゴールド、シルバーがある。

SkillsFutureのWebサイトには、受賞の基準として、生涯学習やスキル習得を継続的に支援する企業風土の構築に取り組む姿勢を示すこと、採用時や従業員のキャリア開発においてスキルと熟練度を評価すること、従業員の能力開発の取り組みを国家的な人材目標と整合させることなどが明記されている。下記は、2022年のゴールド賞受賞企業の一例。多様な業種が従業員のスキルやキャリア開発に取り組み、評価されていることがわかる。

### 【2022年ゴールド賞受賞企業】\*一部抜粋

EDPR Sunseap(再生可能エネルギー) /  
Keppel Corporation(インフラ、都市開発など) /  
Metropolis Security Systems(セキュリティ) /  
National University Health Systems(ヘルスケア) /  
OCBC Bank(金融) / Shopee(Eコマース) /  
Singapore Airlines Limited(航空)

### 3 学習を支援する組織

# Rakuten Asia

## 仕事と直接関わりのない学習の支援も 長期的には会社への貢献につながる

楽天のアジアパシフィックを統括するRakuten Asiaでは、社員の学習を支援するカルチャーが存在する。特筆すべきは、仕事と直接の関わりのない分野の学習であっても、という点だ。その背景にはどのような考え方があるのか。

Rakuten Asiaで人事オペレーションを担当するイーリーン・アン氏は、仕事の傍ら SkillsFuture のクレジットなどを活用し、インテリアデザインのディプロマコースで学んでいる。

「2年前に夫と新しい家を購入し、リノベーションしたことがきっかけでした。費用は2500SGドルほど。そのうち、SkillsFutureのプログラムのクレジット1000SGドル活用し、その他の助成金を利用したのほとんど自己負担はありませんでした」

インテリアデザインの勉強を始めたのは、「労働市場では何が起るかわからず、仕事を失ったときのバックアップとして」という理由もあった。「周囲を見渡しても、今の仕事でのアップスキルというよりは、他言語やフラワーアレンジメントなど、仕事以外で興味のある分野を選択する人も少なくありません。学べる分野は幅広く、金銭的な補助もあり、国民に学習を習慣にしてほしいという政府の期待を感じます」（アン氏）

週に3回、平日の夕方以降のクラスを取っている。ほかの学生とともに進めるプロジェクトベース

の学習では、土日を使うこともある。「コロナ禍以降、授業はオンラインが多く、同時に仕事のリモート化が進んだため勉強しやすかったですね。仕事用のPCに向き合っていたのを18時にプライベートPCに切り替えて勉強する、という毎日です」（アン氏）

働き方の柔軟さに加えて、職場全体、特に上司からも学ぶことを積極的に奨励する空気を感じる。「上司は私が残業しなくて済むように、仕事量が多すぎれば調整、タスク管理してくれています。そもそも楽天アジアには、年5日のStudy Leaveが



イーリーン・アン氏  
People Operations  
Executive



あり、それを有休として活用することも可能です」  
(アン氏)

## 会社が提供するのは ジョブではなくキャリア

なぜ、個人の学習を支援するのだろうか。アン氏の上司であり、HRのジェネラルマネジャーであるスペンサー・リム氏は、「現在だけでなく未来までを視界に入れると、仕事とプライベートの線引きをするのが難しいからです」と説明する。「楽天のHRにおける基本的な考え方は、社員に対してジョブではなく、キャリアの提供をしているというもの。個人はそれぞれのキャリアの願望や志を持ち、キャリアパスを描いています。それを叶えるための支援は、個人のためのみならず、最終的には会社への貢献となると考えています」

アン氏の場合、学びが既に会社に還元されている。「オフィスのフロアを移転するにあたり、内装のデザインの相談をしました。インテリアデザインのスキルを持った人は、これまで組織内にはいませんでした。楽天での仕事や働き方を理解したうえで有効な示唆を得られました」(リム氏)

「SkillsFutureは、我々が社員にキャリアを提供するための“ファンド”」ともリム氏は言う。「我々は会社や部署ごとにリーダーが自由に使えるラーニングデベロップファンドを持っていますが、それに加えて、社員の学びに対する意欲を政府の拠出によって高めることができます」

もちろん、従業員のすべてが学ぶわけではないし、会社が強制すべきでもない。「しかし、SkillsFutureは政府が積極的に広報しているので、人々の学びに対する意識の喚起になっているのは間違いありません」

## 個人はキャリアを実現でき 会社はスキル移転の果実を得る

テクノロジーが加速的に進化する昨今、エンジニアは大学で取得した学位、専門性だけでは、必要なスキルを満たすことができなくなっている。



スペンサー・リム氏

General Manager,  
HR & Administration

「エンジニアたちが自らの興味に従って学び、より高いスキルセットを持つことは、我々の事業の成長に確実につながります」(リム氏)

学びを支援することと同時に、ポジションの公募制も備えている。「社員全員が、自分が就きたいポジションに応募する権利を持っています。個人が自ら描くキャリアパスを実現し、そこで貢献してほしいのです」(リム氏)

会社にとってもメリットはある。「社員が持つスキルをほかの部署に移転することができるからです。あるポジションに空きが出たとき、卓抜したハードスキルを持つ人を採用することもできますが、仕事はそれだけでは成り立ちません。楽天で必要とするソフトスキルを持ち、楽天のカルチャーを理解する人が社内で異動したほうがより早く適応し、力を発揮することができます」(リム氏)

実際働く立場から見ると、「若い人材にとっては、こうした学びを支援するカルチャーが非常に重要」(アン氏)だという。「かつてはシンガポールでも雇用の安定を求める人が多かったのですが、現在は、自己実現を重視し、それぞれがパーソナルゴールを持っています。それを実現する場を組織として用意することがエンゲージメントにつながっていると思います」(アン氏)

## Section 2 ドイツ

# 官・労・使・NPOが 一体となり 国民全体の リスキリングに挑む



ドイツは日本と同じように製造業が強い国だ。古くから義務教育終了後、企業の現場で訓練をしながら専門スキルを習得し、職業の資格認定を受ける徒弟制度が有効に機能し、ものづくり産業を支えてきた歴史がある。しかし、2010年代に始まるインダストリー4.0の流れや、自動車産業におけるEV化という産業構造の大転換のなかで、伝統的な職業教育では対応できなくなってきた。

そこでドイツではこの数年、連邦政府が主導し、新しい職業教育の枠組みを作り出そうとしている。連邦政府の大方針のもと、州政府や地方の行政機関、労働組合、NPO、企業というあらゆるステークホルダーが手を携えて、働く人々とその予備軍のリスキリングにコミットしているのだ。ここでは、それぞれのステークホルダーの持つミッションと果たしている役割を明らかにしていく。

産業構造の転換とDXが急務であり、組織の高齢化が進み、時代遅れのスキルを持った人材を抱える多くの日本企業にとって、今こそドイツの努力を学ぶ価値がありそうだ。

## 1 連邦政府

# 職業資格のフレームを基盤に 国民全体の教育レベルを上げる 戦略を策定

ペーター・レヒマン氏  
Deputy Head of  
GOVET

## ドイツ連邦 職業教育訓練研究機構

ドイツでは2013年に、職業訓練と研修の透明性を高めるための、資格のフレームワークが導入された。

その大きな流れについて、職業教育訓練を管轄するドイツ連邦政府機関、ドイツ連邦職業教育訓練研究機構(BIBB)のドイツ職業教育訓練国際協力事務所(GOVET)にまずは話を聞いた。



ドイツの職業訓練といえば徒弟制度がよく知られるが、この制度は基本的に義務教育終了後、専門職を目指すための初期教育だ。職業訓練はもう1つ、社会人向けのContinuing Vocational Education and Training（継続的職業訓練、以下、CVET）もあり、「近年はより後者に力を入れるようになってきている」（GOVET副部長のペーター・レヒマン氏）という。その基盤として2013年に整備されたのが、生涯学習の資格フレームワークDQRで、取得できる資格を8段階に分類したものだ(20ページ図)。「レベル1、2は中卒・高卒程度、レベル3、4が2～3年程度の職業訓練を経た者、レベル5は専門家、レベル6は学士、レベル7が修士、レベル8が博士。DQRは2008年にEUが定めた欧州資格フレームワーク(EQF)に準拠し、国内外の多様な方法で取得した職業資格を組み入れることができます」

スキルや資格を可視化した背景には、「多くの人が初期教育を修了した後、もしくは終えないまま働き、その後教育機会を得ることなく古いスキルに甘んじていること」(レヒマン氏)がある。「デジ

タル化やAIの進化で求められるスキルが次々と登場し、それに対応するためには、国民全体の教育レベルを上げていく必要があるのです」

### 合意形成のために戦略策定から ステークホルダーを巻き込む

職業訓練の国家技能戦略も、2019年に策定されている。戦略の策定には、連邦政府、州政府、雇用保険庁、企業を代表する雇用者団体や商工会議所、労働組合など多様なステークホルダーが参加している。「それぞれの立場に立つと、費用負担などの問題が噴出しますが、コンセンサスに至ることは可能です。戦略策定の段階から対話と議論を重ね、すべてのステークホルダーが職業訓練の重要性を認識し、合意形成に参加することが求められます」

戦略の柱は3つある。1つ目は、職業訓練へのアクセス数を上げること。65%の社会人が社会に出てから退職までに何らかの職業訓練を受けることを掲げている。なかでも国民全体の教育レベルを

上げるために、低スキルの人々、移民、中小企業勤務者など職業訓練への参加率が低い人々に対する施策を強化している。「地域ごとにカウンセリングのためのブースを設けるなど、積極的に広報しています」

2つ目は、学習のための時間の確保だ。ドイツでは16州のうち14州に職業訓練のための有給休暇を義務付ける法律が制定されている。州によって日数は異なるが、多くは2年間で10日程度。取得可能な日数も徐々に増えている。

3つ目が費用負担のポリシーだ。現時点では、職業訓練にかかる費用は、国、雇用主、従業員で約3分の1ずつ負担している。「近年、企業と労働組合の交渉のトピックの1つが職業訓練です。大手企業を中心に、休暇や費用に関して法律が定めるよりも高いレベルの権利を獲得しているケースが増えました」

人口8000万人規模で、連邦制の多極的な国にあって、国民全体のスキル向上という1つのゴールを目指していけるのは、こうした連携と合意があってこそだ。

## DQR資格レベル

<b>DQR1</b>	監督下で簡単な要件を満たす
<b>DQR2</b>	専門職としての基本的な要件を満たすが、大部分は指導のもとで実施される
<b>DQR3</b>	自立した専門職として要件を満たすが、一部の専門性の高い学習領域や活動領域においてはマネジメントが必要とされる
<b>DQR4</b>	包括的かつ変化する学習領域や専門的な活動領域において、技術的な課題を自主的に計画し、処理する
<b>DQR5</b>	複雑で専門的、かつ変化する学習領域や専門的な活動領域において、包括的な技術的タスクを独自に計画し、処理する
<b>DQR6</b>	包括的な技術的タスクや課題に関する計画、処理、評価を行う。科学的テーマや専門的な活動領域のサブエリアに至るまでそのプロセスを制御する。扱う要件の構造は複雑で、頻繁に変更される
<b>DQR7</b>	新規のタスクや問題に取り組むだけでなく、科学的なテーマや戦略志向を要する専門的な活動分野において、プロセスを独自にコントロールできる。扱う要件の構造は、頻繁かつ予測不可能に変更される
<b>DQR8</b>	科学的テーマにおける研究知識を得ており、また、専門的活動分野における革新的な解決策やプロセスを開発する。要件の構造は、斬新で不明確な問題の特徴とする（博士号）

出典：GOVET資料より抜粋、編集部抄訳

## 職業訓練へのアクセスを上げるため 短期のモジュール化を検討

連邦政府は、教育プログラムを提供する州の雇用保険庁、労働組合、教育プロバイダなどが戦略を実行するのを支援するために専門家なども招いて「未来に必要なスキル」「低スキル向けに必要な施策」「サステナビリティに貢献するスキル」などのワーキンググループを作り、研究と情報提供を行っている。

一方、プログラムの大きな枠組みを決めるのは連邦政府の役割だ。プログラムの6割は、修了すればDQRのレベルに応じた資格認定証を授与され、これは徒弟制度の資格認定証に準ずるものもある。「認定証は、労働市場でのスキルの証明として転職を有利にし、社内の賃上げ交渉などでも効果を発揮します」

しかし、せっかく受講しても認定されないままの人も多い。プログラム受講者のうち、資格認定を受けたのは3割程度というデータもある。「特に世代が上の人のなかには、スキルを身につけることには価値を感じても、資格認定を受けることに価値を見出さない人たちもいます」

1〜3年というような長期プログラムを受講し続ける時間がない人や、若者と肩を並べて授業を受けることに抵抗を感じるミドルシニア世代も少なくない。その人たちが古い時代のスキルにとどまり、低スキルに甘んじている状態の解消を目指す必要がある。

「ミドルシニア以上の人にとっては当たり前だった、かつての徒弟制度のように職業をまず決めてすべての課程を履修し、あまねくスキルを獲得することは、時代に合わなくなっています。このような人々のため、現在は職業訓練へのアクセス数を上げるためにも短期のモジュールの組み合わせができるプログラム構成を導入しています」

次項からは、連邦政府の大きな戦略のもと、人々のリスキリングに力を注ぐステークホルダーの取り組みについて見ていきたい。

## 2 州の雇用保険庁

# 失業者向けの就職支援から 就業者のリスキリング支援へ

## ノルトライン=ヴェスト ファーレン州雇用保険庁

連邦政府のリードで策定した職業訓練の戦略に沿って、それぞれの地域の産業や状況に合わせて中核となって施策を進めるのは、各州の雇用保険庁 (Bundesagentur für Arbeit) だ。デュッセルドルフなどの工業地域を擁するドイツ西部、ノルトライン=ヴェストファーレン州 (以下、NRW州) の雇用保険庁にその具体的な取り組みを聞く。



セフェル・オンジェル氏

Koordinator  
Berufsberatung im  
Erwerbsleben

前項の通り、現在の職業訓練の軸は、デジタル化への対応と国民全体のスキルレベルの底上げだ。雇用保険庁のコーディネーター、セフェル・オンジェル氏は、「かつて雇用保険庁は、失業者向けの就職支援や失業保険給付などを担ってききましたが、現在では就業者の支援に注力をしています」と説明する。「ドイツでも高齢化が進み、古くからの工業地帯であるNRW州の企業にも、学校教育や徒弟制度の初期教育を終えて以降、特に訓練を受けずに陳腐化したスキルに甘んじている人が少なくありません。こうした人々のリスキリングが大きな課題となっているのです」

### 就業者が気軽にアクセスできるよう 多様な方法で広報

取り組みの中心にあるのは、就業者へのカウンセリングサービスだ。物流拠点でフォークリフトの運転をしていた人に対して、10年以内に自動化されることを伝え、今後のリスキリングプランを一緒に考えるといった例が象徴的だ。「特に機械化・自動化される職種に関しては、連邦政府の研究機関と協業し、実際の失業リスクを分析し、雇用主や働く人に伝えています」

伝えるチャネルは、主に3つあるという。

1つは、NRW州内にある36支所の窓口を通じた企業へのアプローチだ。「ドイツでは、人材を募集するときには必ず雇用保険庁に求人を出します。募集の相談を受けたとき、リストラの可能性や顕在化した新しいニーズを早期に察知し、既存の従業員のリスキリングをこちらから提案することがあります」

また、破産手続き中の企業も含め、将来性が危ぶまれる企業に直接アプローチすることもある。これらの企業はデジタル化が遅れており、従業員の研修を通じて再建の支援をする。これが2つ目のチャネルだ。

そして、3つ目が就業者への直接的な働きかけだ。「とはいえ、就業者にとって私たちは“失業したらお世話になる場所”と思われているので、産業別の労働組合や企業内の従業員委員会を通じて、広報に力を入れています。加えて、通勤時間に駅前でのリーフレット配布、クリスマスマーケットや商業施設でのブース開設も行っています」

就業者には「世の中の変化によって失業の不安を抱えている人は多い」(オンジェル氏)という。心がけていることは不安を抱えている人ができるだけ気軽に雇用保険庁の窓口アクセスできるよ

Wir  
müssen  
reden...!

駅前などで配布されている雇用保険  
庁のリーフレット。「話してみよう」  
「プロのカウンセリングのチケット」  
といったシンプルな言葉で、相談窓  
口への誘いを図っている。



うにすること。そのためリーフレットにQRコード  
をつけ、無料だとアピールし、「まずは相談を」と  
いう呼びかけを徹底している。

雇用保険庁に所属するカウンセラーは、ドイツ  
全土に600人程度。そのうち115人がNRW州で  
働く。2020年にパイロットプログラムをスター  
トし、2023年から本格運用に入った。これまで  
NRW州で約3万人が相談に訪れ、その後も継続  
してカウンセリングを受けているのは約6000人だ  
という。「カウンセラーのスキルアップも急務です。  
相談からカウンセリング、そこから具体的な職業  
訓練プログラムへの参加へと結びつける率を上げ  
ていかなければなりません」

さらに就業者が職業訓練を受けることになった

場合、それが勤務時間に影響するならば雇用主と  
働く人にも立つ。勉強したいという個人の気  
持ちは伝え、それが会社にとってメリットがあるこ  
とを説明する。国全体としては、デジタルや介護  
など特に不足している領域への人のシフトを強制  
することはできない。むしろ、就業者に対してはま  
ずは転職より、会社と個人がともに成長できる学  
習をいかに勧められるかが重要だ。

### 州内のすべてのステークホルダーの 緊密なコミュニケーションを目指す

数々の取り組みを進めるなかで、地域ごとのニー  
ズをより汲んでいくことは急務だ。「NRW州内  
でも地域差があるので、州内24カ所に職業訓練のた  
めのネットワーキングスペースを作ろうとしてい  
ます。商工会議所や雇用者団体、労働組合、教育  
を提供するプロバイダなどすべてのステークホル  
ダーが集まり、今後必要となるスキルやプログラ  
ムの内容を話し合う場を目指します」

オンジェル氏は、「この変化の速い時代、より緊  
密で、より頻度の高いコミュニケーションこそが重  
要です」と締めくくった。

## 3 労働組合

### すべては現場で働く労働者のために 職業訓練で企業と働く人の成長を目指す

#### IG Metall (製造業、サービス業などの労働組合)

ドイツの労働組合の多くは産業別であり、  
一定規模以上の企業には労働組合の「職場委員会」と  
従業員代表の「従業員委員会」が設置されている。  
両者は職業訓練のなかで大きな役割を担っている。  
その背景と目的、労働者の代表ならではの支援の枠組みを、  
製造業、サービス業などの労働組合であるIG Metallに、  
従業員代表としてできる支援について聞いた。

IG Metallは労働組合として、フランクフルトに本  
拠地を置き、大手から中小までの製造業、サービ  
ス業などの従業員の利益を代表する。自動車やその関  
連産業を中心に、組合員は210万人にのぼる。「労働  
組合は賃金や休暇など労働条件を雇用主と協議する  
のが主な役割ですが、近年は職業訓練が交渉のトピッ  
クとなっています」と話すのは、IG Metallで教育、  
能力開発を担当するトマス・ハーベニヒト氏だ。

## 職場の変化をきっかけに 職業訓練の権利の獲得と維持を主張

かつて、製造業の現場では伝統的な分業制ではなく、チームで生産効率を高めるために一人ひとりの業務の幅を広げる動きがあり、職業訓練が重要性を増した。労働組合の圧力もあり、職業訓練も職種別の専門学校や州が提供するプログラムは増えたが、働く側は自分のスキルの程度がわかりにくく、このまま働き続けた場合どのようなスキル取得の可能性があるのかが不透明だという課題があった。「そこで労働組合が雇用主との間に入り、職業訓練の権利の獲得と維持を主張するようになったのです」

労働組合が仲介するメリットは大きい。「経営者も個々の従業員も多忙で、現場で起きていることを把握するのが難しい。私たちは各企業の従業員委員会を通じて現場のニーズを理解し、今必要なスキルや、今後必要になるであろうスキルを具体的に知ることができます。実際に教育プログラムの導入が決まり、学習する人を決める際にも、誰が最適か従業員委員会に情報が豊富にあるのです」

たとえばシーメンスでは、従業員委員会が責任を持ち、会社から約1億ユーロの教育訓練資金を獲得した。主にアップスキリングとリススキリング、職場の専門的なナレッジの継承、未来の職場の体験施設の設置に使われたが、有効に配分されるためには従業員委員会に発言権があることが重要だという。シーメンスでは各部門から上がってくる企画書を従業員委員会とIG Metallの担当部署が精査・評価し、使い方を決定するのに貢献した。

## 同じ課題を共有する同業種の企業が リススキリングに関して議論する

企業同士の連携にも積極的だ。労働組合にとっても、近年の職業訓練における最大のテーマは、DXとGX（グリーン・トランスフォーメーション、以下GX）だ。加えてウクライナ戦争などによって原料調達厳しさを増したことで、サプライチェーン

に関するスキルの刷新も急務だという。「変化の激しい時代には、一企業だけで未来の全体像を描くのは困難です。私たちは全国30カ所のトランスフォーメーション・ネットワーク拠点で、今後各産業の将来展望と必要なスキルを検討しています。同じ課題を共有する同じ産業に属する企業が集まり、議論する貴重な場となっています」

それらの議論をもとに、IG Metallの職員が各企業に対して職業訓練のコンサルティングも行っている。

「現場での製造のプロセスを観察し、産業の未来を見据えたうえで雇用を保つための職業訓練プログラムのガイドラインをともに考えていきます。経営者は次世代の戦略に迷いがあり、現場で働く従業員は雇用に不安を持つ。企業の成長と従業員のエンプロイアビリティを同時に高めていくには、労使の協力が欠かせません」

同時にIG Metallでは、教育省からの予算を獲得し、従業員委員会のメンバーや労働組合の職員を中心に企業内の職業訓練に関するメンター数百人の育成にも取り組んでいる。「従業員のリススキリングやアップスキリング、資格取得に対する意識の高い企業では、メンターとしての能力開発を喜んで支援する」（ハーベニヒト氏）という。アドバイスを受ける側にとっても、同じ会社で働く従業員が「この会社の未来はこうなるから、学ぶならばこういう選択肢がある」と伝えることで、説得力が増し、意欲が高まるという。

「企業との交渉や省庁の支援、従業員委員会との連携など、私たちは職業訓練の改善のための“レバー”をたくさん持っています。『すべては現場で働く労働者のために』という立ち位置で、それらを有効に使っていきます」



トマス・ハーベニヒト氏  
Bildungs- und  
Qualifizierungspolitik

## 4 職業訓練プログラムを提供するNPO

### リスキリングすべき ターゲットグループを特定し 成功事例を広げていく

## GABIS

ドイツでは、連邦政府や州の雇用保険庁などの方針に従って職業訓練プログラムを提供するプロバイダが多く存在する。そのなかには、低スキル者や移民が多いという社会課題を解消するため、多様な人々へのトレーニングを提供するNPOもある。ドイツ南西部のシュパイアー市に本拠地を置くGABISはその1つだ。

GABISは労働者派遣事業を営む営利企業だが、その一部が非営利団体として主に失業者、失業のリスクの高い人々のリスキリングを支援している。財源は、派遣事業の利益や市役所、カトリック教会からの支援だ。

「トレーニングと派遣によるOJTを通じてリスキリングをし、正社員として自立してもらうことを目的としています」と、最高経営責任者のトマス・カンツラー氏は説明する。

GABIS全体で職員は約100人。理事には市長や連邦議会、労働組合出身者などもある。主に自動車産業など製造業へ、仕事やトレーニングを目的に派遣する人は1600人にのぼる。

設立は1995年。当時、シュパイアー市の主力産業だった飛行機製造会社が経営危機に陥り、従業員委員会から、工場で働く従業員が次の仕事に就くためのトレーニングをしてほしいと要請があったのだ。

「失業期間が長くなると、せっかく培ったスキルが錆びつく。結果的にその会社は倒産を免れたのですが、労働組合や地域のステークホルダーと連携して人材を育成する事業はそのまま推進することになりました」

### 低スキル労働者と移民など 特性に合わせたプログラム

GABISがターゲットとするグループは、主に2つだ。

1つは、ドイツ全体で社会問題化している中卒で、職業訓練を受けていないような低スキル労働者だ。訓練を受けていないため、正社員として採用されず、アルバイト、失業、アルバイトを繰り返す。職業の資格認定証がなく条件のいいところに就職できないため、経済的余裕がなく、リスキリングもできず低スキルのまま。そんな人が多くいる。

もう1つのグループは移民だ。「ドイツは“高学歴者に限る”というような移民の受け入れ方をしていません。2010年代には中東からの難民、近年ではウクライナの難民も積極的に受け入れてきました。その多くは初等教育もままならず、あるいは高学歴者であってもドイツ語がほとんどできないという人たちです」

低スキル労働者に対しては、雇用保険庁の入札を経て、主に製造関連技術を学ぶプログラムを提供している。「全員、現場での経験を長く積んでいますが、専門知識と資格がありません。彼らにも



シュバイアー市はキリスト教との関わりも深い古都で、地域社会全体で人々のリスキリングを支援する。



プライドがあるので、高卒の未経験の若者と席を並べて勉強するのは難しい。また、少しでも短期間のほうが参加しやすいため、通常3年のプログラムを28カ月に圧縮した特別プログラムを組んでいます」

料金は、雇用保険庁からの助成金にGABISが派遣事業の利益から1人あたり400ユーロを加えて賄っている。期間中は、企業の工場に派遣されて働くこともできる。「スキルを磨きながらその裏打ちとなる知識と、終了後に資格を獲得できます。彼らが労働市場でうまくいかない原因を取り除くプログラムとして機能しています」

移民に対しては、「特性がまったく違うので、また別のプログラムが必要」(カンツラー氏)だという。たとえばウクライナ難民の場合、高い教育レベルの人も多いが、「ドイツ語はほぼ話せず、職場に通う車や免許がない一方でできるだけ早く自立したいという目標を持ち、働く意欲が高い。そこで、3カ月の特別プログラムを組みました」。

5人1組で2チームに分け、まずは1週間、工場での仕事に必要な言葉を中心に集中的にドイツ語講座を実施。その後、市内から約50キロの郊外にある工場にミニバスで通い、一定の経験を積んだ。

「現在も皆働き続け、10人のうち8人は独力で通勤できるまで自立しました」

中東からの移民に対しては、社会構造がヨーロッパと大きく異なるため、また別の取り組みが必要だという。「採用の多くが人間関係を基盤とした方法で行われています。就職のために資格取得が必要という概念があまりないため、その意識付けからスタートします」

## KPIを追いかけるのではなく 1人の人間として向き合う

リスキリングのターゲットを明確にしてプログラムを実施するのは、「状況の異なる人に合わせて必要なプログラムを提供するほうが続けやすく、効率的にスキルを身につけられるから」(カンツラー氏)という理由が大きい。が、「成功事例を作って真似してほしい」という思いもある。「同じような課題はドイツ中に溢れています。小さな取り組みでも、多くの場所で真似されれば解決につながっていきます」

派遣事業の一部ではなくNPOとして行っていることにも意味がある。「NPOだから利益や、何人正社員にしたというKPIを追いかける必要はありません。数字ではなく、目の前にいる1人の人間がリスキリングした結果、仕事に就き幸せになることを追求しています。逆説的ですが、そういう意識を高く持ち、職員全員で目標に向かって仕事をするためか、生産性の高い組織となっています」

日本にも、女性、高齢者など常に注目されるグループだけでなく、氷河期世代の非正規雇用の人たちや単身の低所得者世帯などさまざまに課題を抱えた人たちがいる。そうした人々のリスキリングを考えるうえで学びとなる取り組みだ。



トマス・カンツラー氏  
Geschäftsführer

# 経営者団体を母体として 企業ニーズに向き合い 労働力不足解消を目指す

## ヘッセン州 経済教育協会

もう1つ紹介するNPOは、日本でいえば経団連に類する、ドイツ各地にある経営者団体を母体とする教育プロバイダだ。企業のニーズに寄り添い、労働者不足解消に尽力する。ドイツ西部ヘッセン州の協会の活動を紹介します。

経済教育協会の多くは、1960～70年代にかけて、社会政策を提言するための企業団体によって設立された。1980年代半ばに目的の焦点が変化し、移民の子どもたちの訓練と企業への就職、インクルージョンを支援するようになった。「私たちヘッセン州の組織もその1つです」と、戦略担当のアーニャ・デア氏は説明する。連邦雇用庁や各省庁のジョブセンターなど、公的機関のためにさまざまな職業トレーニングも提供している。

現在、ヘッセン州経済教育協会は隣接するラインラント＝プファルツ州を合わせ、50拠点で1000人以上のスタッフが支援に当たっている。経営者団体を母体とする特性上、企業の「スピーディ」かつ「特定のニーズ」を満たすことが主なミッションだ。一方で、移民や失業者など、支援を必要とする人々に寄り添い、彼らに労働市場への参加を促すことも活動の柱となっている。

### 3年待てないことも 半年のモジュールも選択肢に

ドイツは現在、労働者不足が大きな問題となっている。IT業界の高度人材、製造業の熟練労働者に加え、小売、飲食、物流などのなかで比較的単純な仕事であっても、必要なスキルを持つ人材の獲得が難しい状況が続いている。ドイツは移民を

より積極的に受け入れるようになったが、移民の多くはまず言葉を学ぶ必要があり、また、徒弟制度を利用して職業資格を持つ人材を育成するには2～3年かかる。そのような長い期間待つ採用する余裕は今の企業にはない。そのため、経済教育協会を通じて提供されているのが、徒弟制度の見習い期間を2カ月～6カ月のモジュールに分割する、部分資格制度といわれるものだ。

「企業と近い組織なので、教室での座学と並行して早い段階で現場での実習を経験できるのも特徴の1つです。未経験者や職業資格を持っていない人、失業者が仕事に慣れ、自分にもできるという自信を身につけるのに有効です。そして、部分的な職業資格の取得は、これまで無資格を理由に労働参加できなかった人の就職に大きく寄与します」

また、デジタル化でニーズの高まる職種の訓練プログラムも企業とともに開発したり、職業訓練中の若い実習生をパートタイムとして雇用したりなど、活動は幅広い。「実習生の支援であるのと同時に、彼らは私たちにとって重要な戦力です」

デア氏は、労働者不足が今後、より深刻化するのではないかと危惧する。「大学進学者が増えるにつれて徒弟制度を選択する人が減り、企業が求める技能を持つ人材が減っていく可能性があります。ドイツの職業訓練制度は多くの機会を提供しているにもかかわらずです」

また、コロナ禍の後、若者の意識やプライオリティの変化が顕著になっている。「そうした現状に対しても、リスクリングのための職業訓練を受けた多様な人を労働市場に導く役割は非常に大きく、私たちはその役割が果たされるように活動を続けなければならないと実感しています」



アーニャ・デア氏  
Leiterin  
Grundsatzfragen

## 5 企業

# Volks Wagen [自動車]

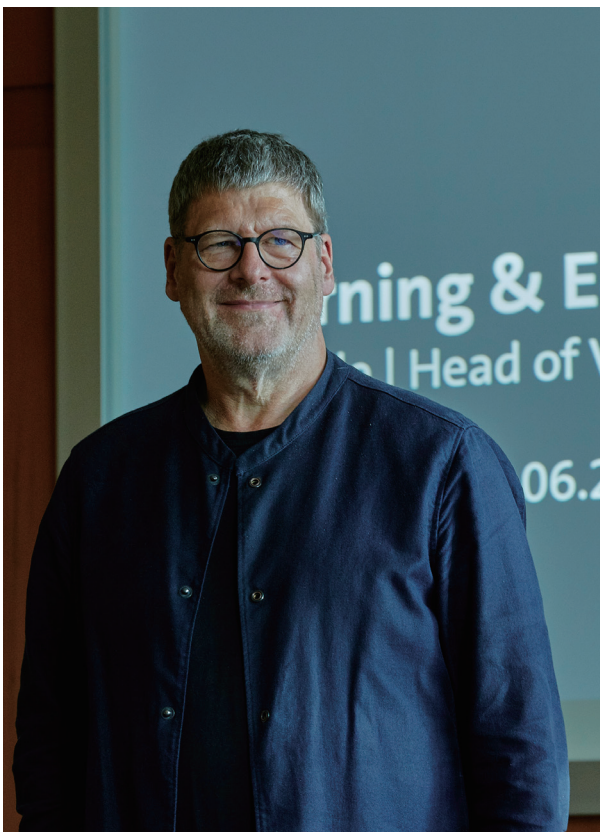
## 脱炭素に向けた 未来のジョブを従業員に提示 スキル習得への工程示し成長促す

産業構造の大転換を迫られる代表格が自動車産業だ。脱炭素を命題としたGXへの対応が急務となっている。フォルクスワーゲングループ(以下、VWグループ)は2030年までに約70車種の新型EVと約60車種の新型プラグインハイブリッド車を市場に投入すると宣言。その実現のための人材開発に迫る。

VWグループの人材開発を一手に担うのがVWグループアカデミーだ。そのトップ、ラルフ・レインデ氏は「GXには、全社員のおよそ5割のリスキリングとアップスキリングが必要です」と口火を

ラルフ・レインデ氏

Head of Group Academy, Initiator of Faculty73



切った。レインデ氏の直属の上司はVWグループのCHROだ。アカデミーはウォルフスブルク本社以外にもドイツ国内に6カ所あり、スタッフ750人を抱える。この規模からも、人材開発にどれほどのエネルギーを注いでいるかがわかる。「今後我々は、内燃機関としてのエンジンから電池とソフトウェアに主軸を移します。そのため、化学領域の技術者やソフト開発者が大量に必要なのです」

この変化を実現するため、人材開発において多元的なイニシアチブが進められている。

### スキルと学びのプロセスを示す 「地下鉄の路線図」

まずレインデ氏が示したのは、75にも及ぶ「未来のジョブ」の具体的な名前だった。EVがもたらす世界が明るいもので、そこに進んでいくことが楽しいものだとして社員に感じてもらう必要があるためだという。

未来のジョブのなかには、Cyber Security Practitioner、Python Data Scientistというようななじみのない職業もある。具体的な名前を明示するだけでなく、実際にそのジョブの資格認定を



ニーダーザクセン州のウォルフスブルク駅に電車で近づくと、はるか遠くからでもフォルクスワーゲンの巨大な本社がのぞめる。



Germany

受けることを促している。従業員がさまざまなスキルを身につけ、現在の職業資格をよりアップグレードしていくことでEV時代への適応を目指しているのだ。

「それぞれのジョブに至るまでの学びのプロセスと身につけるスキルをチャートにしており、それを我々は“地下鉄の路線図”と呼んでいます」

「路線図」に喩える理由は、終点(目指すジョブ)に向かうには、始発駅に限らず途中からも乗車が可能であり、乗った場所によって終点までの所要時間が変わるからだ。

たとえば、EVの安全管理というジョブを目指す場合、従来の自動車製造技術者を起点とすると、約170日で資格を得られる。まず、必須の自動車電子技術者の資格認定までに106日を要する。自動車電子技術者の有資格者であれば途中から始められ、77日かけてソフトウェアの知識を身につければいい。

電池製造職の資格を得るには、化学の専門性が必要だ。自動車製造技術者からだと17週間かかるが、化学技術者の資格を持っていれば3週間程度で済む。IT技術者がデータサイエンティストを目指す場合は約60日。IT関連の資格を持っていないければ、始発駅からの出発になるためより多くの時間がかかる。このように、実際自分が得たい資格までどのぐらい学ばばいいか一目瞭然なのだ。学ぶ社員にはそれぞれにメンターがつき、実務に携わりながら学べるため、社内ジョブ・チェンジが

できる仕組みとして機能している。

「路線図作成に携わるのは、1職種につき人事と現場の実務担当者の2人です。1枚を完成させるのにフルタイムで1カ月前後かかります」

レインデ氏は、「人材育成担当者が、未来の技術に関して無頓着であってはならない」と強調する。レインデ氏のチームは、常に世界に散らばる研究開発部門とのコミュニケーションを欠かさない。「各国の自動車産業の開発のトレンドを聞き、それを我々の事業と重ね合わせ、今後求められるスキルを予測・特定し、獲得するための施策を提供することが求められています」

## 2年間フルタイムの有給で ソフト開発者を育成

もう1つ、注力するのはソフト開発者を育成するためのさまざまな取り組みだ。

「車1台につき、かつては1行も必要ではなかったソフトウェアのコードは、現在1億行に及びます。今後も加速度的に増えるため、ソフト開発者の育成は急務なのです」

「42 Wolfsburg」「42 Berlin」という2つのコーディングスクールを設立し、学歴や職業資格を問わずにコーディングの才能を持つ人材を発掘したり、伝統的な徒弟制度の改革によりソフト開発系の受け入れ人数を増やしたりしている。特筆すべきは、社内外に門戸を開いた「Faculty 73」というインハウスのソフト開発者育成プログラムだ。

「Faculty 73」は、2019年にスタート。2年間フルタイム、有給でソフト開発を学ぶ。毎年200人



未来を見せるために、工場  
で働くブルーカラー対象に  
特化したアクティビティ  
「Emotion Room」。「過去」  
の車のない時代、「現在」  
の課題、EVがもたらす「未  
来」の3つの部屋をゲーム  
のように謎解きしながら進  
む。体験は部署ごと。EV  
のバスで部署まで迎えに行  
くなど、ワクワク感の醸成  
を大切にしているという。

程度の枠に対し、社内外から応募が1500～1700人程度ある。応募時の社内外のバランスは半々だが、選考を経た合格者の70%は社員だという。平均年齢は29歳。最高年齢は56歳の化学系の技術者で、どんな人でもリスキリングができるという象徴となっている。女性の応募者が9%にすぎないことが大きな課題の1つだという。

コースはフルスタックエンジニア、データサイエンティスト、クラウドエンジニアなど細分化され、年々変わるニーズに応じてコースを増やしたり、

人数のバランスを変えたりしている。初年度にはなかったサイバーセキュリティやSAP関連職種などのコースも加わった。

「ドイツの大学のIT関連学部では中退率が非常に高い。一方、私たちのプログラムは約95%が修了します。工場のラインでミラーの取り付けをしていた人が、2年間でソフト開発者としてのスキルを身につけ、IT関連の仕事へと異動し、新しいキャリアをスタートする。VWグループの教育責任者として誇りに思います」

## Column Faculty73の参加者に聞く

# 車軸の検査から 安全性認証担当者へ 人生が180度変わった

フェリックス・パーペ氏は、2020年から2年間、Faculty73で学んだ。高校卒業後、徒弟制度で電子技術者の資格を取得し、エンジン車の生産現場で車軸の検査に3年携わったのちのことだった。「Faculty73は社内では話題になっていましたし、もともとITに興味がありました。イントラネットの記事などを読み、これこそがやりたかったことだと思いました」と、パーペ氏は振り返る。初年度は、プログラム言語などソフト開発の初歩と同時に、チームでの開発手法やプロジェクトマネジメントの手法を学んだ。2年目は、クラウド関連の開発がメインとなった。

Faculty73の学長であり、自身も教鞭を執るルネ・ヴォルターズ氏はパーペ氏をこう評価する。「ソーシャルスキルが非常に高く、わからないことを恥ずかしながら人に伝えて教えてもらい、逆に人が困っているときに敏感に察知して支援する、という姿をよく見ました。彼のように目的意識が強く、継続して学ぶことの意義を理解していることが、成長のキーとなります」

プログラム修了後、パーペ氏は「セキュリティオーナー」という職種に就いた。開発中の車の安全性の認証を得るために、関係省庁向けの書類を作成する仕事だ。ソフト開発そのものではないが、ソフ

(写真右)  
フェリックス・  
パーペ氏  
Faculty73 修了生

(写真左)  
ルネ・  
ヴォルターズ氏  
Head of Faculty 73



トウエアの知識なしには難しい。「人生が180度変わりました。以前は、何百人のうちの1人にすぎませんでしたが、今は私がやらなければ担当車種の認可が下りない。責任は重いけれど、同時にやりがいを感じています」(パーペ氏)

「有給でなければ学ぶことを続けられない人も多い」と、パーペ氏は会社への感謝を口にする。「自分の豊かなキャリアにつながり、それによって会社の成長に貢献することを望んでいます」

## スキルのある人材の獲得は 成長産業ゆえ難しい ターゲットを拡大しリスキリング



RWEが力を入れる洋上風力発電。スキルを持った人材獲得競争が激しく、社内でのリスキリングが急務だという。

RWEはドイツの大手電力会社の1つで、2013年から、従来の火力発電や原子力発電から風力発電など再生エネルギー事業に大きく舵を切っている。GXの実現のための人材の獲得や育成について聞いた。

再生エネルギー事業への転換により、「特にエンジニアリングや開発、洋上風力発電所の運営、メンテナンスの人材が不足しています」と、洋上風力発電を担うRWE オフショア・ウィンドグローバルの採用部門トップのアルネ・ミュラー氏は説明する。具体的には、底面固定式、浮体式洋上ウインドファームの開発エンジニアや、洋上風力タービンのメンテナンス技術者など、専門的な領域での不足が目立ち、意欲的に採用している。「ただし、再生エネルギー分野は、世界的に見ても成長分野であり、人材獲得競争が非常に激しい。スキルを持つ人材を外から獲得しようとしても難しく、未経験者にターゲットを広げてリスキリングする必要があるのです」

RWEは日本やアジアにも事業を拡大しているが、学歴を問わず、未経験者を対象としたスキル獲得のためのアクセラレーションプログラムを展開している。「スタートから完成まで10年がかりの風力発電プロジェクトでは、じっくり成長する時間があることを伝え、意欲こそ大事だと訴えています」

中途採用者に対しても積極的にリスキリングを促している。たとえばポーランドでは漁師たちを採用し、洋上風力発電施設のメンテナンス技術者に転換させた。「スキルギャップを分析すると、メンテナンス技術に関してはほかの製造業の技術者でも対応できますが、最も獲得が難しいのは潮の流れや海底の地形、天気など海の知識でした。この獲得

に長期間かかるため、漁師のリスキリングが最も適していたのです」

メンテナンスの知識や技術を獲得した漁師たちは、洋上風力発電施設などで働くべく準備をしている。「欧州の多くの国で漁師は、業界の厳しい未来に直面しています。これは、地域社会を助け、漁師に未来の持続可能な展望を提供するプログラムでもあるのです」

### トランスフォーメーション部が リスキリングを支援する

一方、同社で長く火力や原子力発電分野で働いてきた人々に対しては、「早期退職の選択肢の代わりに再生エネルギー分野へのリスキリングの選択肢をさまざま提供しています」という。

また、従業員たちが抱えている、「この年齢から勉強できるだろうか」「これまでの経験を活かせないのか」という不安を払拭するため、それぞれの人の知識や経験のレベルに合わせて、ラインマネージャーとも協力してカスタマイズしたリスキリング



アルネ・ミュラー氏

RWE Offshore Wind  
Global Head of Talent Acquisition

プログラムを提供している。

トランスフォーメーション部という全社部門の存在も特徴的だ。「事業の転換による組織や人材、カルチャーの変革を支援する部門です。彼らがリスク

リングする従業員のメンターとなったり、社内の知見を集めて全社展開をしたり、カルチャー変革のためのイベントを実施したりするなどして、人事とともに従業員の意識の変化を促進しています」

## Mercedes-Benz [自動車]

# 変革のための継続職業教育は成功の条件

DXとEV化を成功させるため、メルセデス・ベンツは既に人材開発に多額の投資を行っている。その中心は、従業員の生涯学習と継続教育だ。同社のドイツの取り組みについて紹介する。

DXとEV化は、メルセデス・ベンツのすべての職務プロフィールを変えつつある。そのため、3つの基本原則を盛り込んだ新たな人事戦略を策定した。Re-Shape（組織のスリム化）、Re-Skill（既存の従業員の再教育とスキルアップ）、Re-Charge（現代的で柔軟かつ多様な職場環境の提供）である。

従業員のスキルをより高いレベルに引き上げる継続的な専門教育が、Re-Skillの柱だ。このために同社は1年前に資格取得イニシアチブ「Turn2Learn」を開始するなど、2030年までに、ドイツ国内だけで社員の資格取得と継続的な専門教育に13億ユーロを投資する予定だ。たとえば、インターナショナル・データワーカー・プログラムでは、数百人の従業員が戦略的に重要なデータサイエンス、サイバーセキュリティ、その他の高度IT専門職の訓練を受けている。また、2022年には、ドイツ国内の従業員だけで約190万時間の専門的なトレーニングを修了している。

また、リスクリングのために、大学や研究機関とも連携し、ITの専門分野だけでなく、ビジネスノウハウ、アジャイルな働き方などさまざまなビジネス

スキルを学ぶことができるという。

こうした多様な支援をする背景には、資格への投資が必ず報われるという確信がある。それは、年齢層の高い社員への投資でも同様だ。科学的知見からも、年齢と学習能力には相関関係がないことが示されており、さまざまな経験レベルから生まれる多様性から利益を得ていると考えている。

もちろん、従業員に変革を賛同してもらい、変革プロセスに積極的に参加するように動機付けることの重要性も実感している。

これらの活動はすべて、DXとEV化に不可欠なものだ。人事・労務担当取締役のサビーネ・コーライゼン氏の「この変革において、生涯学習は流行語ではなく、会社にとっても、社員一人ひとりにとっても、成功の条件なのです」という言葉がそれを象徴している。



サビーネ・コーライゼン氏  
Member of the Board of  
Management  
HR & Director of Labor Relations

# Robert Bosch [輸送・産業機器]

## 全ステークホルダーが協議し 経営、事業、従業員のすべてを利する リスクリングイニシアチブを実現

ロバート・ボッシュ(以下、ボッシュ)は、  
製造業として屈指の規模を誇るドイツ発のグローバル企業だ。  
世界最大の自動車部品のサプライヤーとして、  
自動車業界の構造転換への対応に迫られるなか、  
従業員を次世代に導く「Mission to Move」が始動している。

ボッシュの従業員のリスクリング、アップスキリングを進めるイニシアチブ「Mission to Move」のアイデアは2018年に生まれた。発信地となったのは、本社シュトゥットガルトを含めた2拠点にある、従業員2万人を擁するパワートレイン事業部。内燃機関であるエンジンの自動車とEVの自動車部品やシステムを開発・生産する拠点だ。「まず、シナリオアナリシスが行われました。エンジンのビジネスが減り、EVやソフトウェアのニーズが増していくことは明らか。従業員の新たな資格認定のプログラムの必要性を強く認識しました」と、同イニシアチブのヘッド、マルクス・レプジンガー氏は振り返る。

議論は、「ボッシュの典型的なやり方」、つまりすべてのステークホルダーを巻き込む形で進めら

れた。まず、経営ボード、人事、従業員、事業部の関係者などが参加する評議会を設立。「将来を見据えれば内燃機関のビジネスを止めるという選択になるのかもしれませんが、議論を重ねた末、雇用を守り、従業員が将来も活躍できる機会を提供することを決定しました」

ドイツでも労働力不足は深刻だ。将来、スキルを持つ従業員の不足が事業展開のボトルネックになり得るため、このイニシアチブは事業側でも「理にかなったソリューション」として歓迎されたという。

### 勤務時間内に実施

### 上司にも意義が伝わってきた

Mission to Moveで注力する領域は、ソフトウェア、ビッグデータ、電動化だ。当初は、現在の仕事や持っている資格とは異なるスキルを学ぶリスクリングプログラムのみだったが、特にビッグデータの領域で現場から要請があり、同じ領域でよりスキルのレベルを上げたり、幅を広げたりするアップスキリングのプログラムも加えられた。技術



各プログラムの卒業式は、集合形式かオンラインいずれかの方法で行われる。経営ボードのメンバーはプログラムのオーナーになっており、卒業式にも参加する。資金提供は各部門ではなくボードメンバーが拠出するなど、そのコミットメントは非常に高いという。



の進化が速く、スキルの高度化が急がれたからだ。2018年から現在までに既に1600人が参加。期間は概ね3～12カ月で、オンライン形式、対面形式の両方ある。基本的には手挙げ制で、これまでに20カ国、40拠点から参加した。そのため、国や部門を超えて多様な人材が集まる。

「フルタイムの場合もそうでない場合も、勤務時間内に実施します。参加者にとっては、プライベートも含めてかなりの時間的投資とコミットメントが求められるので、推薦や指名形式では難しいのです」

参加者の上司は、「アップスキリングは、現在の部署にもメリットが大きい」と歓迎したが、リスクリングの場合、プログラム終了後にほかの部署に異動する可能性があるため、当初は上司の説得が必要だったという。「ニーズが低下した部門から高い分野に人材が円滑に異動することが、長期的には会社全体の利益になると説明したことで、最近では難色を示す上司はほとんどいなくなりました。Mission to Moveの意義が浸透した証です」

すべてのプログラムは、専門知識を持つ社内外のトレーナー、人事、事業部の関係者などがチーム制で支援する。内容は、現場のニーズを強く反映したものとなっており、各国・地域のニーズに合わせて変更することもあるという。「たとえばオーストリアではドイツと異なる製品構成のため、パワーエレクトロニクスのスキルのニーズが非常に高いことがわかり、カスタマイズをしました。地域の専門家には、その市場についてのヒアリングを欠かしません」

### 参加者のモチベーションが上がり 誰一人として退職していない

プログラム参加者のなかには、仕事や役割の変化が起こっている。

機械の組み立てを担当していた人が電動化技術を学び脱炭素のプロジェクトに参加した事例や、内燃機関の開発者からソフト開発者になった事例もある。データ分析のプロジェクトへの参加が決まったことで、必要なスキルを獲得したアップスキ



2022年の卒業式。修了証書をのぞき込むのは、電気技師の訓練を終え資格を取得した2人の卒業生だ。彼らと同じコースに参加した12人のほとんどがもともとブルーカラーの仕事に就いていた。

リングの例もあるという。

異動に関しても、基本的には本人の自主性に任せている。「プログラム期間中に、トレーナーや事業部の関係者から『このスキルを獲得すればこういう仕事がある』と情報を提供されたり、社内インターンのような形で実務に携わったりするなどして、将来のキャリアを探る準備をすることができます」

プログラム参加者1600人のうち約半数がリスクリングプログラムで学び、そのうちの95%がジョブチェンジを果たした。財務的な成果でいえば、データエンジニアリングによるコスト削減がデータ関連のトレーニングへの投資額を上回るのは常だという。「とはいえ、何よりの成果は、従業員のモチベーションが上がったこと」と、レプジンガー氏は言う。「会社に投資してもらっていることへの謝意を、多くの人が卒業式で述べます」

ドイツでも、企業にはリスクリング＝転職と不安視される傾向はあるという。「一方で、『人に投資をせず不要なスキルを持った人が居続けたらどうなるのか』という声も聞かれ、確かに両面あると思います。ただ、私たちの経験でいえば、投資の結果、受講者の誰一人として退職していない。確実に、エンゲージメントも高まっているのです」



マルクス・レプジンガー氏  
Head of "Mission to Move"

## 戦略的に人材を必要とする 約30の領域を特定し “スキルファースト”でタレント開発

SAPは、2010年代初めにドイツで始まった  
インダストリー4.0の構想・推進に深く関わってきた。  
現在も自社のみならず、国内外の企業のDXを強く推進する立場にある同社が、  
近年、タレント開発を「スキルファースト」に大きく転換した。  
その目的と内容、成果を聞く。

「ドイツ国内やグローバルでの人材獲得競争の激化に伴い、社内の人材に投資し、より豊かな教育機会を提供することに力を注いでいます」と、グローバルタレント開発部門のバイスプレジデント、ベンジャミン・ノセイス氏は話す。従業員全員に対しては自主的な学習を促すラーニングプラットフォームを提供。さらに5%の人材にはタレント開発の方針を“スキルファースト”へと大きく転換しているという。

従来、SAPは多くの企業と同様、次世代のリーダーシップに適う能力を付与するために、選抜したトップタレント全員に同じプログラムを提供してきた。「新しいプログラムでは、戦略的に人材を必要とする29の分野を特定して、それぞれにタレントプールを作るための育成の“ジャーニー”を用意しました。より具体的で専門的なスキルを身につけ、29の分野で将来の職務に対応できるようにしていきます」（ノセイス氏）

29の領域は、リーダーシップキャリアを目指すコースと、エキスパートキャリアを目指すコースに大枠分かれている。後者は管理職の責任を負わず、その領域を牽引する専門家としての活躍が期待される。「クラウド開発やセキュリティを中心に、高度化するテクノロジーに即応できるように領域を細分化して支援しているのです」（ノセイス氏）

リーダーシップキャリアにも時代に対応して変

更を加えた。「アジャイル・デジタル・リーダーシップ・プールが代表的なものです。社会や顧客のDXが命題となっているなか、技術による事業の再構築をアジャイルに促すリーダーの育成を目指します」（ノセイス氏）

プログラムはいずれも2年間。必要なスキルの高度化に合わせ、従来の1年間から延長したのも大きな変更点だ。

### 人事とビジネス側のリーダーで 29領域のスキルマップを描く

プログラム運営の中心となるのは、「ストラテジック・ワークフォース・プランニングチーム」だ。このチームには、各ビジネスの知識や最新情報を蓄積した人事の育成や学習の専門人材に、ビジネス側のリーダーが加わる。「まず、SAPで活躍するトップタレントを定義し、それを29の領域に当てはめて具体的なポジションで求めるスキルを特定しました。ポジションごとに獲得すべきスキルが可視化されたことで、教育機会を提供する側・される側双方にとって透明性の高いスキルマップを作ることができました」（ノセイス氏）

一方、タレントの選抜は現場に任され、「分散型」で進められる。SAPには、マネジャーとメンバーの間で継続的でオープンな対話を推奨する文化がある。「対話で本人の意思を確認したうえで、マ



ネジャーがスキルや意欲を評価し、人事に推薦して決定します。マネジャーの重要な役割のなかに、メンバーの成長に対する責任を明確に位置付けているのです」(ノセイス氏)

実際に、マネジャーの具体的なKPIのなかには、メンバーの学習時間やチーム全体の学習への投資時間に加え、トップタレントを何人輩出したか、彼らは積極的に学習しているか、などが含まれる。その責任範囲は、他部署のメンバーに対するメンタリングやジョブポスティングでの異動支援など、部署を超えたものとなっている。

## 50時間の学習は 義務ではなく権利である

「学習には常に自主性を重んじます」と、グローバルバイスプレジデントであり、SAPラーニングの責任者を務めるサビーヌ・ベンツ氏は話す。「トップタレントのプログラムでは、ラーニングの専門チームが学ぶべきモジュールをキュレーションしますが、あくまで推奨です。100%それに追随する必要はなく、本人が学びたい内容や順番に関して選択の余地を残しています」

ベンツ氏は、SAPが2025年までに世界の200万人をリスキリングすると宣言した社外向けラーニングプラットフォームをリードする1人でもある。「人々がより学びに真剣に向き合うには、学び方の選択肢の多様性も重要です。社内外ともに、

教室に集まり、数週間から数カ月のプログラムを受ける従来の学び方に加え、仕事の合間に自身のスケジュールに合わせて学べるように、現在は1時間から長くても1週間程度のオンラインのメニューを充実させています」(ベンツ氏)

既に成果も出ている。社内では1年間で業務時間の50時間を学習に充てることを推奨しているが、2022年には社員の1割が50時間を超えて学んでいるという。「すべての人は生まれながらに“学習者”だと思います。にもかかわらず学びに向き合えないとするならば、組織に問題がある。個人に意欲的に学んでほしいと要望するよりも、ラーニングカルチャーの醸成によって環境を整えることのほうが先決です」と、ノセイス氏は強調する。「まず、従業員は“50時間学習する義務がある”のではなく、“50時間学習に投資できる権利を持つ”という発想の転換が必要です。その権利の行使を支援するのも、やはりマネジャーの責任なのです」(ノセイス氏)

ラーニングカルチャーの醸成のために、学習の重要性についての認知を向上し、学習の結果達成したことを認識・賞賛することが重要だとベンツ氏は指摘する。「それぞれの学習に対するコミットメントや達成度合いについて社内でも共有しあいます。エグゼクティブリーダーたちは、学習の成功とコミットメントを広範なスケールで共有し、継続的な学習の重要性の模範を示しています。このような詳細を共有することで、ラーニングカルチャーを醸成していくことへの強いコミットメントと誇りを促すと思っています」

ベンジャミン・ノセイス氏  
Vice President,  
Global Talent Development



サビーヌ・ベンツ氏  
Global Vice President,  
Head of Enablement and  
Engagement,  
SAP Learning

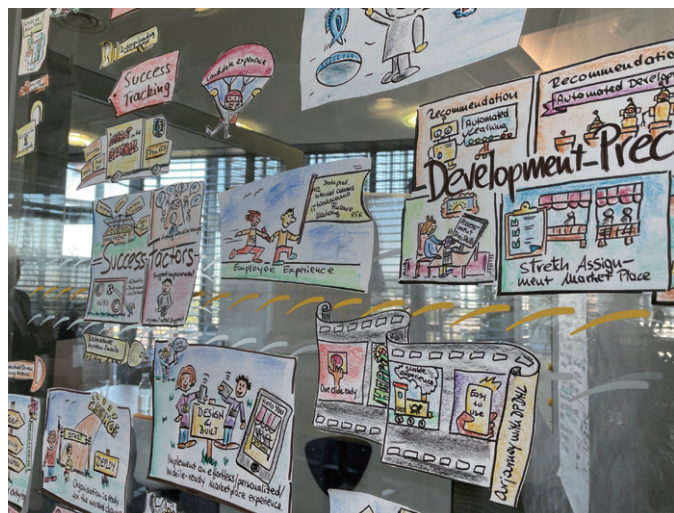


## DHL [物流]

# 現場も含めて60万人全員の スキルに着目し 社内労働市場を活性化する

DHLはボンに本社を置き、世界200以上の国と地域に展開する国際輸送物流会社だ。ドイツでも物流業界の労働力不足は深刻であり、DXによる新たな仕事も生まれている。

DHLは不足する人材を外部採用だけに頼るのではなく、社内育成により注力している。



DHLが、人材育成の再検討を始めたのは4年前のことだった。DXやGXの影響で、新しいジョブや役割が次々と生まれたが、人材獲得競争が激しく外部からの採用が非常に難しくなっていた。「社外からの獲得ではなく、社内の人材に異動して活躍してもらおうと考えるようになりました。そのとき注目したのは、ポジションではなくスキルです」と、採用と人材育成部門のバイスプレジデント、メレディス・ウィラード氏は話す。

たとえば、従来は存在しなかったようなブロックチェーンの担当を探すときに、適材がIT部門にいるのか財務部門にいるのかはわからない。「一方、そのポジションに必要なスキルはわかります。真の適材適所を実現していくには、社員全員をスキルベースでとらえ直すことが重要だと気づいたのです」

この取り組みは、4つのステップで行われた。

ステップ1は、グローバル全体の組織図を、ジョブに紐づく役割、それに必要なスキルによって描き直すことだった。ステップ2で、従業員一人ひとりの経験やスキルをデータベース化した。ステップ3では1と2を統合し、個人がこれからのキャリアを見据えて、現在持つスキルと目指すジョブとのスキルギャップを理解し、それを埋めるための学習を進められるようにした。そして、最後のステップ4で、スキルベースの社内労働市場システムを実

現した。「AIを活用した『キャリアマーケットプレイス』という、従業員全員がアクセスできるイントラネット上のビジネスSNSです。個人は目指すジョブやメンターを探すことができたり、マネジャーは必要なスキルを持った人材を探すことができたりと、いわば社内のマッチングアプリとして機能しています」

2021年に300人のパイロットプログラムを立ち上げ、参加者から継続の要望もあり、2023年10月から60万人が利用できるように全社展開する予定だ。ただし、使用言語がドイツ語と英語に限定されていたこともあり、利用者はまだ3000人程度だ。「使用言語を15に増やすのと同時に、積極的に広報しています。システムは市場であり、記入するスキルによって個人の値段が決まる、と常に伝えています」

### AIが職種や役割から判断して 個人のスキルを共通言語化

できる限り容易に登録できるように、スキルデータベースにも工夫をこらしている。スキルの種類は膨大にあり、選択肢から自分のスキルにピッタリ当てはまる言葉を探して登録するのは、非常に手間がかかる。一方、自由記述だと、同じスキルを持つ人でも異なる表現で登録されてしまう。そ

ボンにある本社のHRのフロアには、イラストで描かれた人事変革のロードマップが掲示されている。「スピーディに変革をするには、絶対にするべきことに絞り込んで進めることが重要」とウィラード氏。

ここでDHLではAIを活用することにした。「自分なりの表現で記述しても、AIがその人の職種や役割から判断してデータベース上にある共通言語に置き換えます。部門や人事が必要なスキルを持つ人を探すにも、本人が自身が目指すポジションとのスキルギャップを探るにも、この共通言語化が非常に重要なのです」

ここに至るまでに失敗もあった。以前に、ファイナンス部門で丁寧にスキルを分解して、細かい項目を作った。「細かすぎるのに加え、それまでになかった新しいスキルがどんどん登場し、専門用語も変わっていくために結果的に誰も使えないものになってしまいました」

また、このプロジェクトの最中に、コロナ禍という大きなアクシデントもあった。「中断することも考えた」（ウィラード氏）というが、むしろコロナ禍を奇貨とすべき、と、プロジェクトの継続を決めた。「当社でも多くの従業員がリモートワークとなりました。従業員にとっては自分の存在価値が伝わらないのではないかと、という不安が生じ、マネジャーはメンバーの現状がわからず、誰にどんな仕事を任せるべきか判断できないという状態に陥りました。そんなときにこそ、スキルという共通言語で、全員の価値を見える化していく必要があると考えたのです」

こうした取り組みは、人材の再配置に確実に効果を上げている。たとえばコロナ禍におけるワクチンセンターの設置時、人事部からアサインしてすぐに異動してもらうことができた。「ワクチンセンターの立ち上げなど、誰もやったことはありません。ただ、必要なスキルはプロジェクトマネジメントだとわかりました。すぐにそのスキルを持つ人材を特

定できたのは、スキルのデータベースあってこそです」

スキルベースで内部の異動を推進することで、充足できていないポストの9割を埋めることができるようになるという。残りの10%については、従来通り中途採用、新卒採用を続けるほか、ドライバーなど物流の現場スタッフのスキルにも注目し、新たな職種への転換を模索するという。「全員がタレントという意識で、全員の育成に取り組みます」

### 「仕事が終わった後に学ぶ」から 「勤務時間内こそ学ぶ」へ

「とはいえ、システム化しただけでは変化は起こらない」と、ウィラード氏は言う。「従業員がスキルを獲得することに自主的に向き合っていくカルチャーづくりが非常に重要です」

そのために注力したことの1つは、現場のマネジャーの意識改革とマネジメントスキルの向上だ。従来の「仕事が終わった後に（空き時間で）学ぶ」のではなく「勤務時間内こそ学ぶ」という意識への転換を徹底した。また、部署に足りないスキルがあるとき、多くのマネジャーはすぐに外部採用を検討するが、まずは目の前の人材の育成に向き合っしてほしいと伝えているという。

「現代的なマネジャーに必要なスキルを学ぶ認定プログラムを全世界で導入しました。実際、『うちのようグローバル企業で働きたいと思っている人はたくさんいる』というような驕りを持つ人もまだいます。喜んで働きたいと思う“Great place to work”であるには、メンバーの学びとキャリアを支援しなければなりません。この上司のもとで働きたいと思ってもらえるマネジャーになってほしい、と伝えています」



メレディス・ウィラード氏  
Vice President Group Talent Acquisition,  
Learning and Growth

## Section 3

# 世界が“スキル”に注目している

## EU

### 誰も取り残さないために 1000万人以上の スキル向上を支援

欧州連合(EU)は、2023年を「European Year of Skills (欧州イヤーオブスキル)」と位置付け、人材投資による競争力強化を明確に打ち出している。欧州がリスキングに着目している背景と、取り組みの狙いについて、EU雇用・社会的権利担当報道官のヴィール・ノイツ氏に聞いた。



ロシアとの戦争によってウクライナから多くの難民を受け入れているEUの国々。戦争が長期化するにつれ、彼らのためにどんな教育や訓練を提供するののかも課題になっている。

シンガポール、ドイツの2カ国にとどまらず、世界では今、あらためて“スキル”が注目され、スキルの明確化によって人々の能力向上を図ろうとする動きが顕著になっている。ここではEUとOECDの話から、私たちが目指す未来を探る。

2019年の統計によると、4分の3以上の企業が、必要なスキルを身につけた人材の確保に苦心しています。特に「グリーン・トランスフォーメーション(GX)」を担う主要部門の労働力不足は、2015年から2021年に倍増しました。また、デジタル競争力に関するEU加盟国の状況を表すデジタル経済社会指数によると、成人の10人に4人が、そして欧州で働く人の3人に1人が、基本的なデジタルスキルを身につけていません。

その一方で、過去1年間に定期的に学び直しに取り組んだ人は、37%にすぎないのが現状です。2021年のデータでは、EU域内の25歳から64歳の人のうち、過去1カ月以内に何らかの教育やトレーニングを受けた人の割合はわずか10.8%でした。

こうした状況を受けて、欧州委員会のウルズラ・フォン・デア・ライエン委員長は、2023年を「欧州イヤーオブスキル」とすることを提唱し、4つの主要目標を掲げました。

1. 職業訓練やリスキングへの投資を促し、人々が仕事にとどまったり、新たな仕事を見つけるのを可能にする
2. 関係する組織や企業が密接に連携することで、雇用する側のニーズに合ったリスキングを行う
3. 特にGXとDX、経済回復が必要な分野で、人々の志望とスキルセットを、雇用の機会につなげる

#### 4. 必要なスキルを持つ人々をEUの域外から呼び込む

私たちは2030年までに成人の60%がスキル向上のためのトレーニングに毎年参加するというゴールを掲げ、加盟国はこの目標を達成するために自国のターゲットも提示しました。これは、2030年までに就業率を少なくとも78%にするためにも重要です。欧州イヤーオブスキルは、こうした社会的な目標を達成するための主要なイニシアチブなのです。

#### これまでの取り組みを活用 市民80%にデジタルスキルを

とはいえ欧州イヤーオブスキルの取り組みは、ゼロから始めるわけではありません。2020年に採択された「欧州スキルアジェンダ」や、その重要項目である「スキル協定」など、既存の取り組みを土台としています。

たとえばスキル協定には、これまで1500の組織が署名し、再生可能エネルギー、介護、マイクロエレクトロニクスといった戦略的な分野で、18の大規模なパートナーシップが実現し、今後数年間で1000万人以上のスキル向上を支援する方針です。

欧州委員会の提案を受けてEU加盟国は、より柔軟で的を絞った方法でスキル向上を支援するための個人学習アカウントや、マイクロクレデンシャル(訓練内容をより細かい単位に分けて、個別に認証する方法)に関する2つの理事会勧告も採択しました。こうした取り組みには、欧州社会基金プラスといった基金から、648億ユーロが提供されます。

また、新たな取り組みとして2023年4月には、教育や職業訓練においてデジタルスキルを一層強化するためのEUのイニシアチブも発表されました。加盟国がEU市民に対して、質が高く、包括的で利用しやすいデジタルスキルの教育訓練を進めることを支援するもので、EU市民の少なくとも80%が基本的なデジタルスキルを身につけるべきという目標の達成にもつながります。

雇用主から迅速で容易にデジタルスキルを認められるよう、スキルの認定を促進するのも重要な取り組みの1つ。欧州委員会はいくつかの加盟国と共同で、「欧州デジタルスキル認証」の試験プロジェクトも始める予定です。

#### 女性や若者に注力 生涯学び続ける必要性伝える

欧州イヤーオブスキルの最終的な目的は、人々が志望とニーズ、スキルセットを、質の高い仕事に必要なスキルとマッチングさせるため、学び直しの文化を育むことです。スキルに投資することで、すべての人々の能力を最大限に引き出す。特に今仕事に就いておらず、労働市場に入っていく難しさに直面しつつも、教育やトレーニングを受けていない女性や若者については注力する必要があります。

同時に生涯スキルを習得し続けていく重要性に光を当てる取り組みでもあります。これは、グリーンやデジタルといった分野で、誰一人取り残さないようにし、主要分野での労働力不足に対応して欧州の競争力を強化するためにも、特に大事な点です。

2017年に採択された「欧州社会権の柱」の原則では、労働市場での移行を成功させるためには、スキルの維持や獲得が必要であり、すべての人は質の高い包括的な教育、訓練、生涯学習を受ける権利を持つと明記しています。欧州イヤーオブスキルの取り組みは、これを現実に落とし込むもので、公正で包括的、機会に満ちた、強靭な欧州へと導くものなのです。

ヴィール・ノイツ氏  
EU  
European Commission Spokesperson  
for economic and financial affairs,  
jobs and social rights



# OECD

## 労働・スキル政策の中心は 積極的労働市場政策へ 日本は「先進国」の 事例に学べ

OECD(経済協力開発機構)が近年、世界的に重要な政策課題と位置付けているのが人々のスキル開発だ。各国の労働市場やスキル教育の現状について詳細な調査・分析を行い、日本についても2021年、2022年と相次いで報告書をまとめている。担当しているエコノミストのミケーレ・トゥーチョ氏、ジャンナ・トパロヴィッチ氏、荒木恵氏に各国の先進事例や日本への提言を聞いた。

ミケーレ・トゥーチョ氏  
Economist  
Skills and Employability Division  
Directorate for Employment,  
Labour and Social Affairs



ジャンナ・トパロヴィッチ氏  
Labour Economist  
Skills and Employability Division  
Directorate for Employment,  
Labour and Social Affairs



荒木 恵氏  
Labour Economist  
Jobs and Income Division  
Directorate for Employment,  
Labour and Social Affairs



OECDは現在「積極的労働市場政策(ALMP)」を労働・スキル政策の柱に据えている。失業手当の給付を中心とする「消極的労働市場政策」に対し「積極的労働市場政策」は、失業者だけでなく将来失業するリスクのある在職者や、求職活動をしていない層にもアプローチする。訓練やキャリアガイダンスによって、よりよい条件での就職・転職を促し労働市場への参加者を増やすのが目的だ。

荒木氏によると、ALMPは日本を含む多くの国が採用しているが、なかでも功を奏しているのは北欧の国々だ。「かつて手厚い失業保険で知られていた国々が、(就労より福祉の枠にとどまることを人々が選択する)『福祉の罨』からの脱却に成功しています」

### 訓練への公的支出が低い日本 内容や対象者をめぐる3つの課題

ALMPの主な政策には、教育訓練、公共職業安定所でのキャリアガイダンスや職業斡旋、企業に対する雇用助成金の3つがある。どこに力を入れるかは国によって異なり、米国やオーストラリアは助成金を中心だ。教育訓練に力を入れているのはフィンランドやフランス、ドイツなど。ALMPの公的支出全体に占める教育訓練の割合はOECD平均で14%なのに対し、これらの国々は30%を超える。日本は7%にとどまっており、OECDは日本についての報告書で「訓練の拡充が極めて重要」と指摘している。

トゥーチョ氏は、日本の3つの課題を挙げる。「1つは訓練を提供する主体が企業に偏っていることです。新卒一括採用、終身雇用などの雇用慣行が続いてきたためですが、結果として女性や高齢者、近年急増している非正規労働者が訓練から排除されてしまっています。2つ目は学ぶ時間の不足。日本では訓練に参加していない人の4分の3が時間のなさを理由に挙げています。3つ目は訓練内容が実践的ではないことです」

トゥーチョ氏は、従来訓練機会が少なかった層がリスクリングすることは、労働人口を増やすだけでなく労働生産性を高める意味でも重要だと指摘する。調査対象国に限られるが、41ページの図は



訓練への参加率が上がるほど労働生産性も上がることを示している。主要先進国のなかで最低の日本の労働生産性を上げるためにも、対象を「よりインクルーシブにしていくことが必須だ」という。

## 学ぶ時間確保に有効な モジュール化と休暇制度

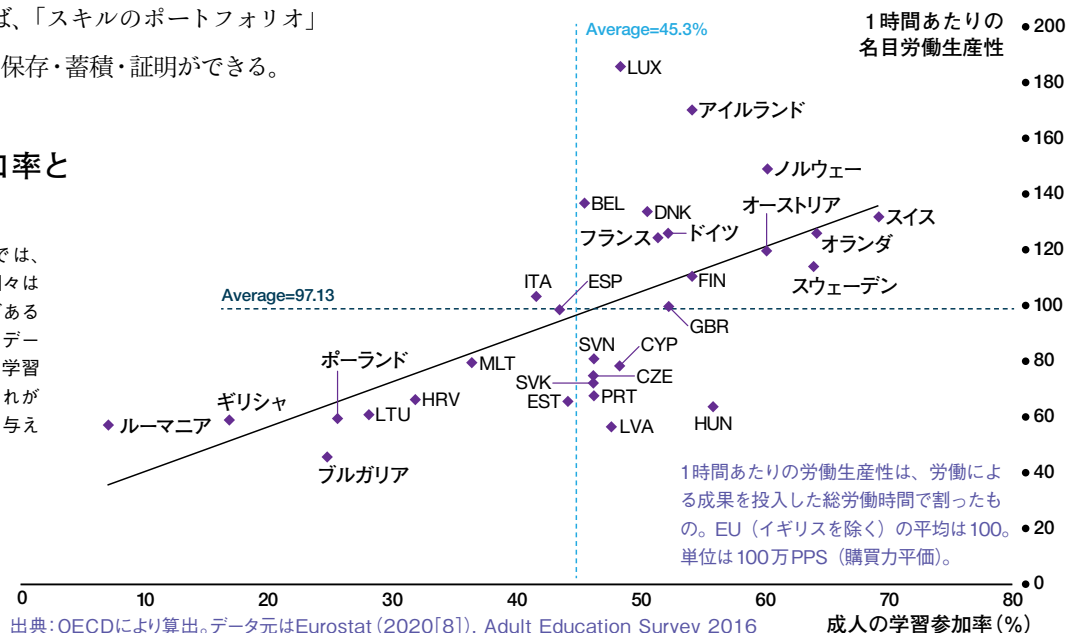
先行事例として紹介されたのはオーストラリアの Skills Checkpoint for Older Workers という取り組みだ。40歳以上で1年以内に失業した人、もしくはは今働いてはいるものの、将来失業するリスクがあると感じている人なら誰でも無料で利用できる。「センターではスキルのアセスメント(評価)とスキルマッピング、カウンセリングが受けられます。同じ業界で働き続ける、あるいは衰退産業から成長分野に移るとしたらどんなリスクリングが必要かをアドバイザーと一緒に考え、訓練コースにつなげてくれるもので、私たちが調べたなかで最善の取り組みの1つです」(トパロヴィッチ氏)

「学ぶ時間がない」という課題については「政府の関与が重要であり、デンマークの『モジュール化』の取り組みが参考になる」(トゥーチョ氏)。デンマークではさまざまな資格を小さい単位=モジュールに分けており、学習者は隙間時間に少しずつ学べる。すべての教育機関でモジュールは共通化されており、修了後に受け取れる認定証を個人番号に紐づけてアップロードすれば、「スキルのポートフォリオ」としてオンライン上で保存・蓄積・証明ができる。

## 成人の学習参加率と 労働生産性

EU諸国と英国のデータでは、成人の学習参加率が高い国々は労働生産性も高く、相関があることが見てとれる。日本のデータはここにはないが、成人の学習時間は短いといわれる。それが労働生産性の低さに影響を与えているとも考えられそうだ。

過去12カ月間に公式・非公式の学習機会に参加した25~64歳の割合と、1時間あたりの名目労働生産性をプロット



もう1つ、トゥーチョ氏が学ぶ時間の確保に必須だと強調するのは、教育訓練休暇制度の普及だ。「政府は導入企業への助成を増やし、非正規で働く人も使えるようにすべきです。日本にも制度自体はありますが、導入率が非常に低い。ほかのOECD諸国では教育訓練休暇は従業員の当然の権利とされており、フランスでは政府が企業に制度の導入を義務付けた結果、訓練を受ける人が大幅に増えました。日本でも労使が話し合っ、労使協定に教育訓練休暇の規定を盛り込むべきです」

3つ目の「学ぶ内容が実践的でない」問題に関する先行事例は、スウェーデンのユニバーシティ・ウエストという大学で始まったWork Integrated Learningだ。この取り組みでは、大学が学習者が将来働くであろう分野の企業と協力してプログラムを開発する。訓練で教える知識・スキルと、仕事の現場で使われている知識・スキルとの間にギャップがあれば、訓練の内容を見直したり、一定期間、企業での実習を義務付けたりする。

「ポイントは政府と教育機関、企業の緊密な連携です。私たちは日本でもよい事例を見つけました。データサイエンス学部を持つ滋賀大学がさまざまな企業と連携協定を結び、社会人向け学習プログラムを開発しているのです。こうした取り組みを日本中に広げるべきだと思います」(トゥーチョ氏)

## まとめ

# 「リスキリング」 「人的資本経営」を バズワードとして 終わらせないために

浜田敬子  
(本誌編集長)

「オリックス働くパパママ川柳」という仕事と子育ての両立に奮闘する人たちを応援する川柳の賞の審査員を毎年務めています。今年驚いたのは「リスキリング」という言葉が含まれた応募作品の多さ。「パパ育休／リスキリングは／家事スキル」という句は入賞も果たしました。

リスキリングという言葉が日本で一気に認知度を上げたのは2022年10月。国会で岸田首相が「個人のリスキリング支援に5年で1兆円を投じる」と表明して以降です。半年余りで川柳にまでこれほど登場するとは、一種のバズワードになっていると言っていいでしょう。

しかし、リスキリングとは何なのか、これまでの学び直し(リカレント)とは何が違うのか。日本ではその本質への理解はなかなか進んでいません。大々的に表明した岸田首相ですら、「育休中のリスキリングを後押しする」と述べ、批判が殺到しました。見当違いの議論が起きるのも、既に取り組んでいる国の実態が伝わっていないからではないか。今回の海外取材は、リスキリングのために政府や行政、企業が実際何をしているのか、その詳細を知ることから始まりました。

リスキリングは単なる個人の学び直しではなく、企業が経営戦略の一環として社員に業務として新しいスキルを学んでもらい、新しい仕事に移ってもらうこと

だと説明されます。これまでの業務の延長線で学んでスキルをアップデートすることはアップスキリングといい、リスキリング先進国では明確に区別されています。

## 不足するDX、GX人材は 国内、自社内で育成する覚悟

少子化や高齢化に伴う労働力不足は先進国に共通する課題です。特にデジタルやグリーンといった成長分野で不足する人材をどう増やしていくのか。シンガポールとドイツにもその課題への危機感は共通していました。さらに両国の取材先から何度も聞いたのは、「優秀な人材を外から調達するのは難しい。だから自国内で、時には企業内で責任を持って育成する」という強い覚悟でした。

今回のシンガポール取材に同行してもらった一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表の後藤宗明さんは、早くからシンガポール政府主導のSkillsFuture(7ページ)に注目していました。今回の取材を通して、外資系企業の拠点で働く海外人材の多い国で、自国の市民が競争力をつけ、海外人材との競争に勝っていくための施策として、リスキリングをはじめ国民の競争力を上げる政策そのものが国の競争力の源泉にもなっていることが印象に残ったといいます。

さらに後藤さんが印象に残った点として挙げたのが、省庁間の連携でした。シンガポールは各省庁の施策が同じゴールに向かって有機的に連携しているのに対して、「日本は関係省庁の連携が必ずしもうまくいっていないだけでなく、学びを個人の意思に委ねる政策が主流になりつつあります。シンガポールもかつてはそうでしたが、より政策の実効性を高めるために、国がFutureSkillsとして必要なスキルの優先順位を洗い出し、個人から企業に注力する方向に転換しています。日本がまずすべきは、『日本を将来どういう国にしたのか』という大きな絵を描き、そのために必要な人材とスキルを洗い出すことだと思います」(後藤さん)。

シンガポールで優先順位が高かったスキルとしてデジタル、グリーンに加え「ケア領域」が入っているこ

とも非常に示唆に富んでいます。日本も急速な高齢化でケア人材が不足していますが、ケアスキルを国の重要な未来のスキルとして位置付けているのでしょうか。優先度の高いスキルだという国の意思表示は、その領域で働く人のモチベーションを高め、待遇面での改善にもつながることでしょう。

## 配達員のスキルまで注目 中小企業の経営破綻も防ぐ

一方のドイツでも未来の仕事を具体的に考え、必要なスキルを可視化させる点は似ていますが、シンガポールとの違いはステークホルダーの多さです。企業や自治体だけでなく、NPOや労働組合といった働く人の

視点が織り込まれていることが特徴的です。そこには東西ドイツの統合や、移民や難民の積極的な受け入れで積み上げてきたノウハウだけでなく、いかに多くの人に労働市場に参画してもらうか、まさに誰一人として取り残さないという哲学が根本にあると感じました。

約60万人の従業員を抱えるDHLでは、配達ドライバーのスキルまで社内のスキルデータベースで可視化させようとしています。VWグループの生産ラインで働いていた従業員がソフトウェアのエンジニアに転じたケースや、RWEが漁師の海の状況を読むスキルに注目したケースにも通じることですが、そこには高度なスキルを持った人やマネジメント層や経営幹部候補だけでなく、誰にも気づかれていない潜在的な能力があるという可能性への期待があります。

さらに印象的だったのは、リスクリングによって個人の失業を未然に防ぐだけでなく、結果的に企業の経営破綻も防げるという考えです。従業員が未来のスキルを身につければ、その企業自体のDXや産業自体の転換につながり生き残ることができるというのです。日本以上に中小企業の多いドイツならではの考えです。日本では「人的資本経営」という言葉がこれもまた新たなバズワードになっていますが、このドイツの国を挙げての人への投資こそ人的資本経営なのではないでしょうか。

もちろん綺麗事ばかりではないでしょう。シンガポールでは、これだけ国を挙げて進めても積極的に参加するのは20%程度というシビアな数字も聞きました。今後リスクリングに取り組む人とそうでない人の間の新たな経済格差が問題になるかもしれません。だからといって手をこまねいていれば、国だけでなく、一人ひとりの豊かさや幸福も置き去りになってしまう——そんなことを強く感じた取材でした。

ローカル  
から  
始まる。

生活協同組合コープさっぽろ 理事長

# 大見英明



生活協同組合コープさっぽろは、道内に108ある店舗、  
宅配を事業の柱とし、スーパー業態では道内売上の3分の1を占める。  
同時に、スクールランチ事業やリサイクル事業、  
再生可能エネルギー電力の供給など多様な新規事業を打ち出すことで、  
北海道の生活インフラを支え存在感を増している。  
仕掛け人は、2007年より理事長に就任した大見英明氏。

大見氏に、その発想の方法論を聞く。  
(聞き手=浜田敬子/本誌編集長)

——近年も、移動販売車にATMを搭載したり、  
アルバイト学生に奨学金を提供したりと、新しい  
サービスや仕組みを打ち出しています。

**大見英明氏(以下、大見)**：ATMの搭載は偶然  
の産物です。函館の渡島信用金庫が移動ATM  
車を走らせていることを知り、「コープさっぽろの  
移動販売車に載せるほうがいい。1日20人程度  
は利用する。一緒にやらないか」と、すぐに苫小牧  
信用金庫に相談し、半年後に実現したのです。

——事業として成立するのですか。

**大見**：信用金庫からは場所代や賃借料はいただ  
いていません。移動販売車はそもそも買い物困  
難エリアで、商業施設もない、金融機関が店舗  
や出張所を閉鎖した場所に出しています。発表  
会見でこの話をしたら、メディアから「それでは  
儲からないじゃないですか」と言われましたが、  
お客さまが移動販売車で買い物をし、ついで  
にお金を引き出せたら便利という発想です。

——そもそも発想が違うのですね。とはいえ、  
きちんと事業として成立しなければ持続性は  
ないですよ。短期的に見れば、移動販売車  
を新たに作ればコストもかかり、ATMを設  
置すれば商品を置ける場所は減りますが、長  
期的には、コープさっぽろ、信用金庫、地域  
のお客さま全員の「Win-Win」になる。これは、  
本来目指すべき企業の姿だと思うのです。

**大見**：儲けなくてもいい、と思いつつも、後  
ろではそろばんを弾いています(笑)。移動販売  
車の利用者のうち、半数の方はATMを利用し  
ます。すると、お金をおろせるためか1人当  
り売上は1.3倍になりました。狙ったわけでは

ありませんが、相乗効果によって収支が最終的  
にトントンであればいいのです。

——でも、多くの企業にはできません。

**大見**：一般企業は、決算内容が悪ければ株主や  
アナリストから糾弾されますが、我々の出資者  
は地域に住んでいる人々で、彼らが幸せになる  
ことが第一義。この組織の利益が再生産につな  
がり、持続可能性を担保できていれば批判はあ  
りません。とても恵まれていると思います。

## 地域循環型を实践する 今日的モデル

——一般企業の株主的な存在が組合員という  
ことですよ。

**大見**：受益者が株主であり、サービスを受ける  
人たちの意思が反映されて、それが地域にも利  
益として還元されます。生協は、消費生活協同  
組合法(1948年制定)によって、地域(都道府県)  
の外で事業をすることができませんから、儲か  
ると他地域や海外に進出するという一般企業  
のようなビジネスモデルにはなり得ない。利益が  
出たら地域に必ず還元するから、お客さまた  
ちが応援してくれます。

——拡大を志向しない、地域循環型という意  
味で、コープという協同組合の形は非常に今日  
的だと思います。

**大見**：今、サブスクとクラウドファンディング  
が注目されていますよね。コープは組織の成り  
立ちがクラウドファンディングで、運営と運用  
はサブスクなんです。組合員になって出資して、  
満足すればさらに出資してくれる。

出資者は地域に住んでいる人々で、  
彼らが幸せになることが第一義



コープさっぽろでは育児支援にも力を注ぐ。地域の会員が利用できる宅配ステーションに子育て支援施設を設置。

——起源はどこにあるのですか。

**大見：**1844年の英国マンチェスター郊外のロッチデールです。産業革命が起こって30年ほど経過し、大規模繊維産業が発達した頃でした。労働者階級は社宅に住み、日用品は工場の売店の粗悪なものしか買えなかった。少なくとも自分らが食べるものくらいは自分らで調達しようと、1ポンドずつ出資したのが出発点でした。労働者が資本家から一方的に搾取される環境を変えるために労働組合が組成され、生活を支えるものとして生活協同組合ができたのです。資本主義が抱える矛盾点や問題点の解決を迫ろうと、自立的に始まったのがコープです。

——成り立ちから食の質へのこだわりがあり、既にポスト資本主義だったということですね。

## 規制がないイノベーティブな事業への投資は成長戦略として正しい

——企業では利益が出にくい事業でもコープさっぽろは利益を出していますよね。たとえばリサイクルが事業として成立しています。

**大見：**リサイクル事業の経常利益は56%です。リサイクルは市町村が権益を持つ事業で、北海道の179市町村が縦割り資源回収業者や塵芥業者に依頼しています。当然ムダがあり、運搬と改修のための人件費が6割もかかっていました。我々は179市町村に対して1つの組織で、各市町村の店舗とそこを結ぶ物流網を持っている。それを利用すればかなり低コストで実現できるのでは、と試したら本当にそうでした。

——その利益を、組合員の子育て事業として還元しているのがユニークです。

**大見：**地域の子育て支援として何かできないかと考えた結果、リサイクル事業の収益で基金を作りました。お子さんのいる家庭に絵本を届ける「えほんがトドック」や、おむつやベビー服など子育てで最初に必要なものを届けるファーストチャイルドボックスを展開しています。

——今後人口減少が進み、行政の財政が厳しくなるなかで、行政サービスではできなくなってきていることを、コープが代替していると感じます。給食が出せない地域の学校にランチを届けるスクールランチ事業も、コープのリソースを使うことで事業化できたのですね。

**大見：**学校給食法に則ると文部科学省の指導に基づいて施設を作らなければならない、職員は公務員である必要がある。そのために財政的に厳しい町では学校給食を提供できていませんでした。最初に様似町で導入したのを機に、現在給食事業を手がけている自治体からも要請がきています。

北海道にある学校給食施設の35%は既に築30年以上で、建て替えができずに存続が危ぶまれるところも少なくありません。給食法には食材は基本的に市町村内から調達する、当日の朝しか作ってはならない、など多くのルールが定められています。前者は一見、地産地消で良いことのように見えて、競争原理が働かず原材料の高騰を招くし、後者は冷蔵設備の整った今では過剰品質です。スクールランチ事業では、生協の食材を使い、宅配した帰りの空いたトラックで運ぶなどしてコストダウンを図っています。

実はリサイクル事業は当初、道庁は認められませんでした。市町村に権益があるからです。道庁は179市町村のうちの上位30の承諾を求めてきました。そこで、3カ月かけて30市町村を説得して、ようやく実現しました。行政の縦割り構造と権益をどう壊して横でつながるのか。こうした壁を越えていく方法を常に探っています。

——日本社会で新しいことに挑戦しようとする

## コープは資本主義の矛盾点や問題点の解決のために始まった

物流センターにノルウェーからロボットを導入するなど、先端技術の導入を進める(写真上)。同時にコープさっぽろの進化を支えるのは、店舗における従業員の日々の工夫だ(写真下)。



## Profile

- 1982 生活協同組合  
市民生協(現コープ  
さっぽろ)に入協
- 2002 理事・商品本部本部長
- 2004 常務理事
- 2006 専務理事
- 2007 理事長



も悪い時期も事業が良くなるように応援してくれます。そこに甘えてはならず、ガバナンスを利かせなければなりません。私が2007年に理事長になってからは、理事会には経営の専門家を必ず数人入れ、外部の目がきちんと機能するようにしています。現在は早稲田大学の入山章栄先生などに入っています。実際に理事会で提案が否決されそうになったときには、再検討するべく引き下げます。

——顧客データの活用など最新テクノロジーの導入にも積極的で、元メルカリCIOの長谷川秀樹さんをCIOとして招聘されました。なぜ、彼らのような“大物”が来てくれると思いますか。

大見：私は2002年、日本ではじめてPOSデータを組織内外誰でも見られるように開示したんです。そのとき長谷川さんはコンサルティング会社で大手スーパーを担当しており、「大胆な経営者がいる」と驚いていたそうです。お誘いしたとき、「ああ、あのときの」と思ってもらったようです。

——面白いことができると期待されたのでしょうか。

大見：国家公務員上級職程度の私の給与より高く処遇しています(笑)。長谷川さんが来てからのDXの進み具合はすごい。全体を俯瞰できる人が1人入ると、組織の次元が変わる。だから、高い処遇に誰も文句は言いません。

——DXによって最大化した利益を組合員に還元しているからこそ、高い報酬でも納得感が得られるのですね。

と法制度の硬直性が壁になることが多いですが、なぜ大見さんはそれを突破できるんですか。

大見：法律とは概ね規制法なんです。規制するために後追いで法律ができます。つまり新しい未来をつくる、イノベティブな事業に対しては法律がない。法律が想定していないことを手がけるほうがやりたいことができるし、成長戦略としても正しい。

——なぜ次々と新しいことを思いつくんですか。

大見：生協法という制約があるからです。制約条件のなかでの成長を試行錯誤していると、誰もやったことのない突破口に気づくものです。

## 市場の冷徹な原理が働かないことに甘えずガバナンスを利かせる

——経営改革も進めていらっしゃいます。

大見：私たちは一度、経営破綻を経験しています。もし、コープさっぽろが株式会社だったらそのときに見捨てられているはずですが、でも、組合員の出資で成り立っているのです、いい時期

行政の縦割り構造と権益を壊して  
横でつながる方法を常に探っている



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21講

## 感情リテラシー

### リテラシーを高めることで 感情はマネジメントできる

大人になっても、感情に振り回されるときがある。

特にネガティブな感情は厄介だ。

できれば自分の気持ちをうまくコントロールして、楽しい毎日を送りたい。

マインドフルネスやアンガーマネジメントが注目されるのも、そのためだろう。

どうすれば、感情をマネジメントすることができるのか。

発達心理学の見地から、感情との付き合い方を渡辺弥生氏に聞く。

### 行動や認知だけでなく、 「感情」への関心が高まる

梅崎: ビジネス界でも感情に対する関心は高いと思います。まず、心理学において感情はどう扱われてきたのか、感情の定義について教えてください。

渡辺: 研究者によりさまざまで、統一された定義

づけを紹介するのは難しいところです。心理学における感情の研究は、感情という目に見えない主観的なものを科学的、客観的に証明するための取り組みの歴史だといえます。心理学は、データを収集し統計的に検証して、はじめてものがいえる学問ですから。ただ、そのための方法論はさまざまです。科学の進歩によって、脳の仕組みなどもより正確にわかるようになり、研究も発展してきました。

梅崎: いろいろな学説があって興味深いです。

渡辺: 大まかにいうと、「行動」「認知」「感情」と3つの側面から考えられることは多いです。

1つは行動的側面から人間の心理を捉えようという流れです。たとえば、私たちは一般に「怖いから逃げる」と考えがちですが、猛スピードで車が迫ってきたときに、怖いと感じる余裕はおそらくないはず。反射的に逃げて、後から「ああ、怖かった」と思うのではないのでしょうか。このように、何らかの刺激に対して行動がとられ、それが感情を引き起こすという考え方があります。

ところが、同じ刺激に対しても、違う反応が出てくる場合もあります。それは物事の評価の仕方、



Guest

渡辺弥生氏

法政大学

文学部心理学科教授

Watanabe Yayoi

法政大学大学院ライフスキル教育  
研究所所長。教育学博士。専門は発  
達心理学、発達臨床心理学。筑波大  
学大学院で心理学を学び、筑波大  
学、静岡大学を経て現職。ハーバ  
ード大学とカリフォルニア大学サン  
タバーバラ校で客員研究員を経験。

人事にすすめたい本

#### 『感情の正体』

(渡辺弥生/ちくま新書)

ネガティブな感情に翻弄されないための最新研究。友情や公共心を育み、勉強や仕事の能率を上げる方法とは。





つまり認知によるものだという考え方が出てきました。たとえば、目の不自由な方と酔っぱらいが同時に駅のホームから落ちそうになったら、ほとんどの人が目の不自由な方を優先して助けると答えます。なぜなら、目が不自由であるがゆえにコントロールがきかなくなるのは仕方ないが、ふらつくまで飲むのは自業自得だという認知をしているからです。前者には同情の気持ちが、後者には嫌悪感が芽生え、積極的に助けるか、そうでないかの行動の違いにつながるというわけです。

さらに、感情に焦点が当たるようになったのは、1990年代から2000年代前半頃からです。人間の感情に対する関心は古代から綿々と続いていましたが、心理学においては、特に知能についての研究が進んできたことと無関係ではありません。実際に社会で活躍するには、記憶力や分析力など知能検査で測れるような知能だけでなく、場の空気を読んだり、他者を思いやったりする社会的なスキルが必要であることがわかり、感情や社会性に関わるさまざまな研究が進んできました。

**梅崎:**感情の研究でいえば、一般的には、「EQ(心の知能指数)」がよく知られています。ビジネス界でも、「IQだけでなくEQが大切だ」というのは、実感値として浸透していると思います。

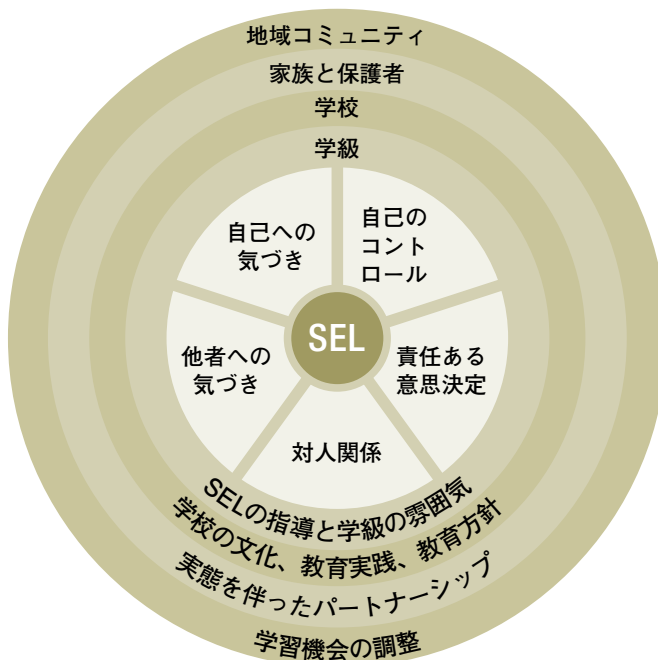
**渡辺:**学術的には「EI (Emotional Intelligence)」ということが多く、もともとは社会心理学者のサロベイらによって提唱された理論です。これを心理学者でジャーナリストのダニエル・ゴールマンが、「IQ」に対比される「EQ」として一般向けの本を著し、全世界に広まりました。

**梅崎:**渡辺先生は「感情リテラシー」という言葉が使われていますが、感情もトレーニング次第で能力を高めていくことができると捉えればいいでしょうか。

**渡辺:**そうですね。研究者によって使われる用語や概念はまちまちですが、私は、読み書き能力のようにトレーニング可能なものという意味を込めて「感情リテラシー」という言葉を使っています。前任の大学では教育学部に所属しており、学校

## 【図1】SELで育成を目指す能力と環境の関係

普及団体であるCASELが定義したSELの5つのコア。「CASELの輪」とも呼ばれる



出典：『ソーシャル・エモーショナル・ラーニング (SEL)』  
(渡辺弥生・小泉令三編著／福村出版)

現場をよく訪れていました。いじめや暴力、不登校などの問題が起こるなかで、「あなたは怒りん坊だから」「引っ込み思案だから」と、子どもにレッテルを貼るようなことをしても問題は解決しません。もちろん生まれながらの気質の影響もあるのですが、「うまくいかないのはスキルが未熟なだけで、トレーニング次第であなたは変わっていくんですよ」と伝えたいという思いがあります。

## 自分の感情を可視化して 1日の変化を見つめ直す

**梅崎:**渡辺先生は感情リテラシーを育む実践的な活動を行っています。ご著書では「ソーシャル・エモーショナル・ラーニング (SEL)」(図1)という考え方が紹介されていますが、これはどのようなものでしょうか。

**渡辺:**「社会性と感情の学習」などといわれるものです。社会性や感情のスキルを身につけていくことが、学力やメンタルヘルスにより影響を及ぼすというエビデンスが得られたことで、欧米では

学校現場に向けて、さまざまな感情教育のプログラムが紹介されるようになりました。いろいろなプログラムが乱立してきたなかで、非営利団体CASELが打ち出した代表的なフレームワークが、SELです。

**梅崎：**感情リテラシーを高めるトレーニングは、具体的にはどのように行うのでしょうか。

**渡辺：**たとえばイェール大学のRULERアプローチ(図2)を活用して開発されたムードメーター(図3)という教材があります。快・不快を横軸に、エネルギーの高・低を縦軸にしたグラフで、4つのゾーンに色分けして感情を可視化するものです。快くてエネルギーがプラスの黄色ゾーンには「楽しい」「うれしい」など、快くてエネルギーがマイナスの緑色ゾーンには「まったり」「のんびり」といった感情が入ります。

これを使って、自分の気持ちを客観的に考えるワークを行います。たとえば1日のなかでも感情は変化しています。朝、目がさめたとき、とても眠くて気持ちがどんよりしている。支度が遅くなってお母さんに怒られてイライラしたけれど、朝ごはんがおいしかったから、ちょっと楽しい気

分になったり。時間や状況によって、自分の気持ちがどのゾーンにあったか、客観的に変化に気づくことになります。

**梅崎：**1日のなかでもかなり変化しますよね。

**渡辺：**怒りん坊もずっと怒っているわけではないし、暗い子もずっと暗いわけではない。可視化してみても、なぜいつも夕方嫌な気持ちになるのかなと、自分が不快になる原因が見えてくれば、行動を変えて予防することもできますよね。特に私が問題だと思うのは、子どもたちは、1日中、快くてエネルギーがプラスの黄色ゾーンにいて、周囲から期待されてしまうことです。親も先生も、はきはきあいさつして、勉強も遊びもめいっぱい楽しんでいる子どもが好きですね。常にその圧を受けた緊張状態にあって、ようやく自分の部屋でまったりとゲームができると思ったら、「何をサボっているの」と叱られることもある。ゆったりと和やかな緑色ゾーンの世界を、あまり与えられていないのではないかと思います。

**梅崎：**感情リテラシーと考えると、学校や家庭だけでなく、地域のなかで遊んだり、けんかしたり、いろいろな人とふれあいながら学んでいくことも多いと思います。昔は近所の駄菓子屋とか、公園とか、子どもにとって居心地のよい場所がたくさんあって、学びの多様性を生んでいたのですが、最近ではそうした居場所も少なくなっていますね。

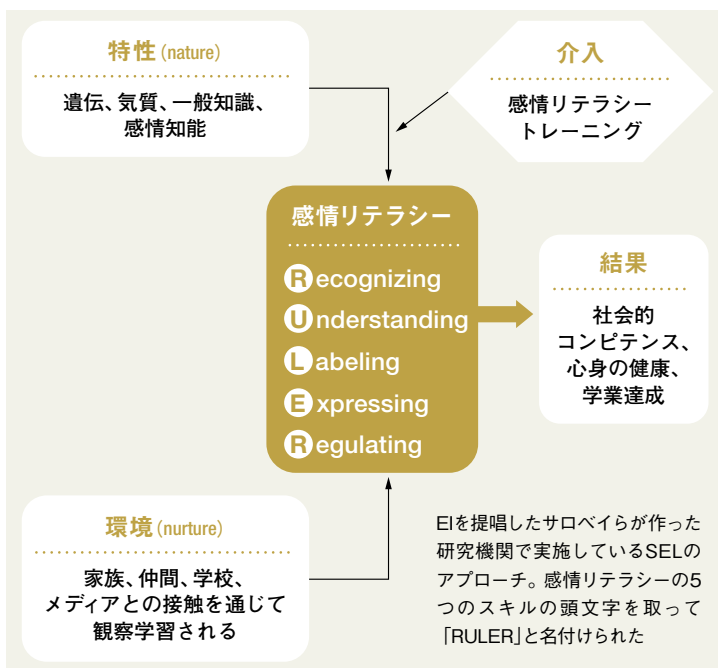
**渡辺：**そうですね。学生の卒論指導などをしていると、居場所の研究を選ぶ学生が目につきます。リラックスできる感覚を学んでいないから、居場所がないと感じている若者が多いのかなと感じます。

## ポジティブとネガティブ 両方あるから豊かに生きられる

**梅崎：**大人になっても、感情リテラシーを高めることができるのでしょうか。

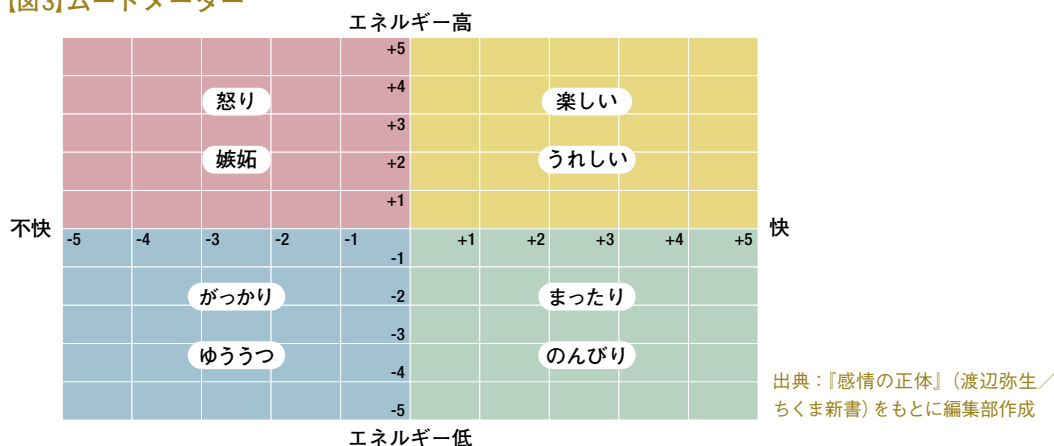
**渡辺：**大人向けのプログラムも実施されています。先ほどのムードメーターもそうですし、「気持ちカード」を使ったワークもありますね。気持ちを

【図2】RULERアプローチ



出典：『ソーシャル・エモーショナル・ラーニング(SEL)』をもとに編集部作成

【図3】ムードメーター



表す言葉が書かれたカードを引いて、自分はどんなときにその気持ちを感じるか、皆の前でエピソードを語ってもらい、ほかのメンバーがその言葉を当てていくのです。気持ちを表す感情語彙というのはたくさんあるのですが、最近では感情が高ぶった状態は、なんでも「ヤバい」の一言で済ませてしまうなど、大人も子どももポキャブラリーが貧困化しています。「わびしいってどんな気持ちだっけ」「慈しむって言葉もあったな」などと盛り上がりながら、エピソードを語り合うことで感情を共有していきます。

**梅崎：**感情語彙を増やしていくことで、繊細な感情の機微みたいなものが意識されていくんですね。ワインの味わいをいろいろな言葉で表現することで、奥深いおいしさがわかってくるのと似ている気がします。

**渡辺：**そうですね。たとえば赤ちゃんが不快に思っ泣いたときに、お母さんが「暑いのか？」「気持ち悪いのか？」と声をかけてくれるから、次第にその感情と言葉がリンクしてくるのだと思います。2、3歳くらいの子どもは、「お兄ちゃんにかなわなくて悔しいのね」と言われると、やがて自分から「悔しいの」と言い出すようになります。どんなときも「ヤバい」しか言わない環境で過ごしていると、心は豊かにならないのではないかと思います。

心理学で「ポジティブキャピタリゼーション」というのですが、ポジティブなやり取りがよい関係性につながっていきます。職場で昨日観たテレビの話をしたときに、「観たよ、面白かったね！」とポジティブな反応が返ってくると、うれしくなる

し、相手にも好感を抱きますよね。こうしたよい関係性が成り立っていれば、自信を持って自分の力を思い切って発揮できます。逆に言えば、自分からポジティブな声かけをしていくことによって、集団の雰囲気をよくしていくことにもなるのです。**梅崎：**よくわかります。一般のビジネスパーソンでも、ポジティブなやり取りの重要性を感じている人は多いと思います。一方で、個人的には、ポジティブ心理学に対して少し楽観的すぎるかなと思うこともあります。そう簡単に変わるものではないのではないかと。

**渡辺：**ネガティブな感情を持っている人に、ポジティブになりなさいと言っているわけではないんです。大切なのは、人間はいろいろな感情を持っていて、それによって白黒だった世界に奥深さが生まれてくるということ。進化の過程で、人間がサバイブできたのは、恐怖とか不安とか怒りがあったからだといわれます。感情語彙の数でも、日本語でも英語でも、ネガティブな言葉のほうが多いらしいです。だから、人間がなかなか幸せを感じられないのは当たり前なのだという説明の仕方をする人もいます。

**梅崎：**小説でも音楽でも、素晴らしい作品は、「好きだけれども嫌い」「しんどいけれども楽しい」のような人間の複雑な感情をアートに昇華していると感じます。ネガとポジの両方があるから、心のひだができる。その振れ幅があったほうが、他人のこともより理解できますね。感情リテラシーを高めていくことは、私たちが豊かに生きていくためにも有効だと思います。



## 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。

米

保険大手ファーマーズ・グループは2022年、約2万人の従業員の大部分に在宅勤務を認めた。そのため、

勤務地の近くを離れ、他州に引っ越し人までいたが、ラウル・バルガスCEOは2023年5月、週3日の出社を要求。従業員から強い反対の声が上がっていると、ウォール・ストリート・ジャーナル（WSJ）が伝えている。

雇用主が出社を要求し、従業員が抵抗するという構図は、テスラやウォルト・ディズニ、アマゾン・ドット・コム、ニューヨーク市役所など全米各地で広がっている。

WSJには、「家売って、孫たちにより近い場所に引っ越した。会社に嘘をつかれたことで、お金に関する大きな決断をしたことがとても悲しい」と話すファーマーズの従業員の声を紹介されている。WSJが入手した社内SNSには、2000件以上の投稿があり、ほとんどが怒りや悲しみを示す否定的な内容だった。労働組合の結成を求めるものや、会社を辞める準備があるという書き込みもあったという。

これに対しバルガス氏は、従業員間の「協力、創造性とイノベーション」が必要であり、出社を要求したとWSJにコメントしている。



小売業での人手不足は深刻で、商品の宣伝より求人への貼り紙のほうが大きい。

ニューヨーク市のエリック・アダムズ市長も、市職員に週5日出勤を求めていた。市内のレストランなどスモールビジネス

の売上が、在宅勤務の影響でコロナ前の水準に戻らないためだ。しかし、職員の猛烈な抗議に遭い、市長は6月から週2日の在宅勤務を認めると方針転換した。

従業員の出社が以前のように戻らないことを見込み、より小さなオフィスに引っ越す企業もある。グランドセントラル駅の近くにオープンしたものの、8割が空室という大型オフィスビルさえある。ある日系企業がインターンを募集したところ、「自宅勤務が条件」という応募者が半数以上を占めたという。ファーマーズも含め米企業にコロナ禍で入社した社員のなかには、自宅勤務を条件に契約した人も多い。米市民の間では今や在宅勤務や出社とのハイブリッド勤務で、仕事と生活、メンタルヘルスのバランスを取るのが当然となった。

雇用状況は売り手市場が続いている。かつてのような出社を求めても、社員の勤務形態に関する観念を変えるのは困難だ。ビジネスパーソンに頼ってきたスモールビジネスの撤退など、ニューヨークは都市のあり方も変化を迫られている。

## 出社要請に抵抗する社員たち 売り手市場で続く働く側の主導権



## 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。

1 686年に制定された「Store Bededag（大祈祷日）」というデンマークの祝日が、2023年を最後に廃止される



2023年5月で最後となった祝日「Store Bededag（大祈祷日）」。白い丸パンを食べる習慣がある。

ことになった。祝日をなくして税収を上げ、ウクライナ戦争に伴う国防費の増額に充てるためである。

政府のこの決定が、デンマークでは珍しく大論争を巻き起こした。世論調査では国民の7割が反対。国会前では労働組合を中心に大規模なデモも起き、雇用主と従業員が決めるべき労働問題に政府が介入した、と反発した。

ただ、反対が広がった根本的な理由は、労働時間を減らし、働き方の自由を求めるトレンドに完全に逆行していたことにある。

パンデミックを機に人々が価値観を見つめ直し、働き方を変えたのは世界的な現象だが、デンマークでもそれは顕著である。2022年の総選挙で、フルタイムを週37時間から30時間に短縮することを提案した政党は、「我々は既に豊かで、生産性も高い。今、私たちに必要なのは、家族との時間なのだ」と訴えた。週休3日制を実験的に取り入れたある自治体では、好意的な反応を受けて、制度の恒久化を決定。首都のコペンハーゲン市でも、2024年から週休3

日制の実験を始める。

もともと、仕事の進め方を個人の裁量に任せる労働文化が根付いていたこともあり、コ

ロナ禍を経て、自宅勤務の流れは加速している。大手銀行勤務のある女性は、週末の旅行先に木曜日の夜に入り、金曜日は現地のカフェで仕事をして、長めの休暇を楽しんでいる。多数の自宅勤務者を見込んで、勤務スペースを減らした企業もある。「会社に行っても机が空いてないから、1カ月近く家で仕事をしていた」とは、海運企業勤務の友人の話だ。

サステナブルな暮らしや食の未来像を提示し、世界から注目を集めるイノベーションラボ「SPACE 10」（コペンハーゲン）は、さらに一步先に行く。クリエイターが創造力を最大限発揮できると同時に、チームとのつながりも感じられる働き方を模索した結果、月曜日の朝だけ全員が集まり、あとはどう仕事をしてもいいと決めた。「人々が来たいと思えるほど、職場を魅力的なものにしておくにはいけない」という説明である。

今や、優れた才能は世界的な奪い合いとなっている。彼らを惹きつけたい企業の側が、職場として魅力的に映るためには、自由という強いニーズを汲み取る必要があるようだ。

### 国防費増額のために祝日を1日廃止 広がる働き方の自由化に逆行と猛反発



## 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。

か

つて日本の製造業が強みとした「GEMBA（現場）」。

オンライン化や事業の多角化、グローバル化が進む、現代におけるGEMBAを考える際、楽天が創業以来26年間続けるASAKAI（朝会）がヒントになるのではと前号でお話しました。

楽天のASAKAIは、世界の全社員が毎週参加します。日本では基本的に、毎週月曜朝8時に始まり、代表取締役会長兼社長・三木谷浩史のメッセージや各事業の進捗を共有します。4時間半後にはアジア、8時間後にはヨーロッパ、17時間後には米国で開かれ、各地域の全社員が1日で同じメッセージを受け取ります。

事業・部門は多岐にわたるため、自分の業務と直接関係のない発表もありますが、それこそがASAKAIの価値の1つだと考えています。

楽天のビジョンは「グローバルイノベーションカンパニー」であり続けること。シュンペーターは、イノベーションには新結合が不可欠としています。一見無関係な人や情報が結びつくことで、点と点がつながる。つながりが増えるほどイノベーションの生まれる確率が加速度的に高まるため、部門や国を超えたGEMBA共有の設計が重要です。



経営者のメッセージが世界中のオフィスに同日に届くことで、楽天では「GEMBA」感覚の共有につながっている。

アジアのASAKAIでは、インドでの取り組みを聞いた台湾の経営陣が発表者にすぐ連絡をする、などの風景も珍し

くありません。発表者の所属する法人・部門・役職・メールアドレスをZoom背景に記載し、直接連絡することを促しています。

「ASAKAIには必ず参加し、一見無関係なトピックを自分の仕事に役立てる方法を考えてほしい」と司会からも繰り返し伝えていきます。

世界で全社員が経営陣のメッセージを同日に受け取る機会は得難いものですが、各国の文化や宗教の背景によって、受け止められ方は異なります。アジアHQでは、日本のASAKAIをライブで視聴し、経営陣のメッセージを毎回秒単位で計測、該当地域の社員の視点に立って、必要な箇所には編集や注釈を加えます。30カ国・地域で働く社員に正しくメッセージを伝えるための地道な調整です。

通常は4つのリージョン別に開催していますが、最近四半期に1度、全世界が同時接続するグローバルASAKAIも始まりました。場所も文化的背景も異なる全社員がオンライン上で一堂に会する貴重な場で、ここから多くの点がつながるよう日々改善を重ねています。

## 世界で情報共有する場、ASAKAI 部門や地域超えるGEMBAの経験



# Global View From Work Tech World

Reporter  
**尾原和啓氏**  
Obara Kazuhiro

IT批評家。1970年生。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。



生成AIの登場は、特に教育において大きな影響を及ぼすと指摘されている。

**C** hatGPTを開発したOpenAIは「約80%の職種で10%のタスクがAIに代替される」と予測し、話題となりました。「奪われる仕事」ばかりが

注目されますが、労働力不足、生産性低下に直面する日本にとっては、むしろチャンスといえます。

生成AIで加速するのはノーコード開発です。これまでソフトウェアやシステム開発では、プログラミング言語に習熟した人材が必要でしたが、英語や日本語でプロンプト（指示）を入力すれば、AIがソースコードを記述するようになります。既にノーコードAI開発ツールも提供されており、それが「AIが最初に殺すのはAIスタートアップ」といわれる所以です。

一方、これまで莫大な工数をかけてきた開発が少人数・短期間で可能になり、スタートアップや社内新規事業の立ち上げコストは劇的に下がります。ICT人材が不足しデジタル競争に立ち遅れる日本にとって大きな好機といえます。

教員や医師など専門人材が逼迫する労働市場においても、AI活用が鍵となります。オンライン学習サービスを提供する米国カーンアカデミー創設者のサルマン・カーンは「AIの進化は教育を加速するだろう」と予測しています。個々の習熟

度に合わせたカリキュラムをAIが提供し、動画で学習する。「8歳児にわかるように説明して」などパーソナライズも可能です。教師の役割は、学

習のメンタリング、討議のファシリテーションなどに变化するでしょう。海外では、医師とAIを組み合わせたチャットを提供することで、本来は病院にかかる必要のない患者の来院が減り、社会保障費の削減につながった事例もあります。

時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中27位にもかかわらず、日本市場の時価総額は、世界3位を維持しています。専門人材不足の解消、DXを通じたコスト削減と新規事業への投資。AIを追い風として生産性向上を実現できれば、時価総額はさらに上昇するはずです。

クリエイター経済の活性化も期待できます。

生成AIの真価は、既存の情報を無限に組み合わせ、多様なアイデアを生み出すことです。町のケーキ屋さんが「子どもが本当にほしい誕生日ケーキは？」と尋ねるだけで無数のアイデアが提示され、作業工程や予算も明示してくれます。予算はないけれども、優れたハンドメイド技術やファンコミュニティを持つ個人や商店にとって、生成AIの活用は商機につながるでしょう。

## 生成AI登場は日本にとって好機 個人ビジネスの商機広げる可能性



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

黒人初のメジャーリーガーとして  
今も語り継がれるジャッキー・ロビンソン。  
その伝記映画『42 世界を変えた男』は、  
レイシズムが当たり前だった1940年代の  
米国において、黒人選手のメジャー参入が  
いかに苛酷で覚悟の必要な  
挑戦だったかを克明に描いている。  
球団オーナーのブランチ・リッキーと  
ロビンソンが実現したパラダイム変革が、  
現在を生きる私たちに示唆するものとは何だろうか。

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

今回の作品



## 『42 世界を変えた男』

2013年11月公開

監督・脚本：フライアン・ヘルゲランド

キャスト：チャドウィック・ボーズマン、

ハリソン・フォードほか

発売元：ワーナー・ブラザーズ ホームエンターテイメント

販売元：NBCユニバーサル・エンターテイメント

価格：Blu-ray 2619円(税込)

DVD 1572円(税込)

デジタル配信中

©2013 Warner Bros. Entertainment Inc. All rights reserved.

1947年4月15日、ジャッキー・ロビンソンは黒人初のメジャーリーガーとしてグラウンドに立ちました。メジャーではこの日を記念日に制定し、毎年選手全員がロビンソンの背番号「42」のユニフォームを着用します。それほど米国野球界にとってロビンソンは偉大な存在です。

1947年当時はまだまだ白人による黒人差別が当たり前に行われていました。そのような時代に、ブルックリン・ドジャースのオーナー、ブランチ・

リッキー（ハリソン・フォード）は黒人選手を

チームに入れることを決めます。この

前例のないアイデアに側近たちは

当然のように猛反対しますが、

リッキーは、「黒人の野球ファンを取り込むためだ」と経済

合理性を主張して強引に計画

を実行します。そして、黒

人リーグの選手だったジャッ

キー・ロビンソン（チャド

ウィック・ボーズマン）を選び、

まずはマイナー契約します。

そこで結果を出したロビンソンはすぐにドジャースに昇格。チームに合流しますが、ロビンソンへの逆風は苛烈でした。ファンやマスコミが反発したのはもちろん、チームメイトはロビンソン退団を要望する嘆願書を提出。相手チームの監督は対戦を拒否すると言い出し、遠征先のホテルはチームの宿泊を断ります。繰り返しますが、当時はその反応が当たり前だったのです。

この苛酷な状況で、差別が当たり前の世界から多様性を受容する世界へのパラダイム転換を図るために重要だったものは何でしょうか。善意だけでは世界は変わりません。必要なのはパワーです。

この映画では2つのパワーが描かれています。1つは、ロビンソン自身の圧倒的な野球の実力です。その俊足や巧打はズバ抜けていました。彼が凡庸な選手であったなら、早い段階で周囲の抵抗に潰されていたかもしれません。残念なことに、差別というパラダイムを変えるには、先行する当事者に圧倒的な実力が必要なのです。もちろんその裏には、差別の最前線に立つ者の、大変な苦悩と努力があったことは言うまでもありません。





# 『42 世界を変えた男』に学ぶ パラダイム変革を実現するパワー



観客からの差別的なヤジが飛ぶ試合前、ショートのリースは、ロビンソンに笑顔で歩み寄り、「気にするな。野球をやろうぜ」と肩を組んだ。リックキーの前代未聞のプランが1つの実を結んだシーンだ。

そしてもう1つのパワーは、リックキーの球団オーナーとしてのリーダーシップです。物語の全編にわたって、リックキーは数々の抵抗に臆せず立ち向かい、ともに闘うロビンソンを時に厳しく、そして時に寄り添って叱咤します。このリックキーの決断と行動がなければ、野球界の常識が変わることはなかったでしょう。その意味では、リックキーこそが「世界を変えた男」とも言えます。

リックキーとロビンソン、この2つのパワーが合わさったことで、はじめて黒人初のメジャーリーガーは誕生しました。リーダーが本気で動くからこそ、当事者のマイノリティも本気で苦悩に耐え、結果を出そうと努力するのです。

では、なぜリックキーはこのようなリスクの高い挑戦に踏み切ったのでしょうか。そこにあったのは義憤です。かつて自分自身がプレーヤーだった時代に、同僚の優秀な黒人選手が差別によって排除され、リックキー自身が何もできなかった当時の悔悟が彼の行動の原点にあります。

前述のようにリックキーは当初ビジネスのために

黒人選手を入団させると言っていましたが、これはビジネスパーソンとしての手練手管です。本質にこの義憤があったからこそ、周囲も次第にリックキーのプランに巻き込まれていきます。

私はかつて何人ものベンチャー企業経営者に取材をしたことがありますが、彼らに共通していた原点も義憤でした。「こんなのおかしいじゃないか!」という強い思いと、それに基づく行動が周囲を巻き込む力となり、世界を変えていきます。「正しい世界」への強い理想を抱くリーダーのパワーの行使がなければ、世の中の「当たり前」が変わることはありません。パラダイムの転換期においては、それだけリーダーの役割は重要なのです。



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

# 独学の地図

あらきひろゆき  
荒木博行

大手商社の人事部出身でビジネススクールの教壇にも立ち、ビジネス書に関する著書もある荒木博行さん。経歴と『独学の地図』というタイトルから、お薦めの本や学ぶルートが書かれたガイドブック的なものかと思いきや、予想は完全に裏切られた。

荒木さんは「学ぶとはどういうことか」という問いに正面から向き合い、既存知識の効率的な習得とは対極にある「独学」に学びの本質を見出す。

荒木さん流の「独学」は、「面白そう」という純粋な好奇心が出発点。最初に地図ありきではなく、脇道に分け入って散策し、ある時、ふと振り返るとオリジナルの学びの地図ができている——そんなイメージだ。

執筆のきっかけは、世の中で語られる「学び」への違和感だったという。

「これは僕自身がビジネススクール時代にやっていたことであり、営業的には致し方ないのですが、『時代はこんなに変化している。将来のキャリアを考えると、あなたはここが足りない』という論法で学びの必然性が語られます。人々も不安を抑える手段として学ぶ。でも、必然を出発点とする学びは『苦行』になりがちです。そういう現状をなんとかしたいと思っていました」

学び＝科目名がつくもの、という限定的な捉え方も気になっていた。たとえば、大学で荒木



「何かを学ばねば」。目まぐるしい変化のなかで多くの人は焦燥感に駆られている。だが、人材育成の現場で学びを追究してきた著者は「何を」「どこで」学ぶかよりも、はるかに重要な問いがあるという。それは「どう」学ぶか。本書が提示するのは巷に溢れる「目標から逆算する効率的学び」とは対極的な学び方。それを知れば、オリジナルな知の体系＝「独学の地図」を描くことができ、人生を豊かにできると説く。（東洋経済新報社刊）

さんが教えるテクノロジーの授業で、グループワークの最中に学生同士が衝突したとする。その瞬間、シラバス上にはなくとも実は「共同作業をする際の人間関係のあり方」のような貴重な学びが立ち上がっているのではないかと。

## 「問いが見つからない」 忙し過ぎるのが原因

「日常のなかには意図せずとも『学んでしまう』ような、科目名がつかない些細な学びがたくさんあるのに、僕たちは疎かにしてしまっている。それも強く訴えたかったことです」

『独学の地図』の第1章は「問い」の立て方から始まる。子どもの頃の「自由研究」と同じく「自由に問い」と言われた途端、多くの人は固まってしまう。実は荒木さん自身は問いがあり過ぎて、「一生のうちにごく一部にしか取り組めないことに毎日絶望している」そうで、この章を書く



Araki Hiroyuki 住友商事、グロービス経営大学院副研究科長を経て、株式会社学びデザインを設立。音声メディアVoicyなどでもパーソナリティを務める。

「僕は買った本の9割は読んでいません。本棚に挿しておいて背表紙を眺めることに意味がある。いわば問いのブックマークです。そして時々、『あ、これとこれは実はつながってるかも』とか思いながら並べ替える。そのプロセスが自分の頭で考えること、自分の答えを見つけることにつながるんです」

荒木さんは、読書以外に「経験」も重視する。ChatGPTのように何でも即答するテクノロジーが溢れる時代には「わざわざ経験することから得られる知見の価値が上がっていく」と見る。

## 独学筋を鍛えて 2ミリの学びを削り出す

「大事なのは経験する前と後の『差分』を見出し言語化すること。『2ミリの学びを削り出せ』と表現していますが、講演を聞いて『勉強になりました』というのは感想でしかない。聞いた後の自分は聞く前の自分に何を伝えるのか。ここで物をいうのが内省力です。それっぽい一般論しか言えない自分に、もう1人の自分が『そんなの知ってるよ』とツッコミを入れられるかどうか」

荒木さんは、独学にフィットした体を作るために、内省のための「自己批判筋」や意味不明に向き合うための「保留筋」など、5つの「独学筋」を鍛えるよう勧める。

読み進めるなかで特に引き込まれるのは、荒木さんの個人的なエピソードだ。ラグビーに熱中していた学生時代に恩師から言われた一言。人事部時代の挫折経験——。この本は丸ごと、長い時間をかけて経験を見つめ直し、2ミリの学びを削り出してきた荒木さん自身の独学の地図でもある。荒木さんは多忙なビジネスパーソンにこう呼びかける。

「独学に必要なのは自分に向き合う時間。カレンダー上でその時間をブロックする。ぜひやってみてください」

## 後から生み出せばいい 地図は

のはかなり苦労したらしい。「知っている知識からちよつとずらす」など自身のテクニックも紹介しているが、究極的には「その問いの答えを本気で知りたと思えば十分」と言い切る。

『『問いが見つからない』と悩むいちばんの理由は、忙し過ぎるから。毎日、他者から解くべき問題を次々に与えられ、自分で問いを立てる気力・体力が残っていないんです」

その構造のなかで荒木さんが提案するのは、与えられた問いのなかに「あれ？」と思うポイントを見出し、自分の問いを立てる最初の一步としてみることだ。やらされ仕事のなかで不意に感じる怒りや驚き、悲しみの裏側に、実は問いが落ちているかもしれない。荒木さんはそうした小さな問いを「か弱き疑問」と呼ぶ。

すぐに忘れてしまいそうな「か弱き疑問」を大切にとどめておくために、荒木さんが実践しているのは「積読」だ。



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、中小企業支援の総本山ともいべき、  
中小企業基盤整備機構理事長の豊永厚志氏に  
同機構の事業内容と経営の本質について聞いた。

## 日本経済の苗床を 豊かに育て上げる

### 中小企業基盤整備機構

理事長

## 豊永厚志氏

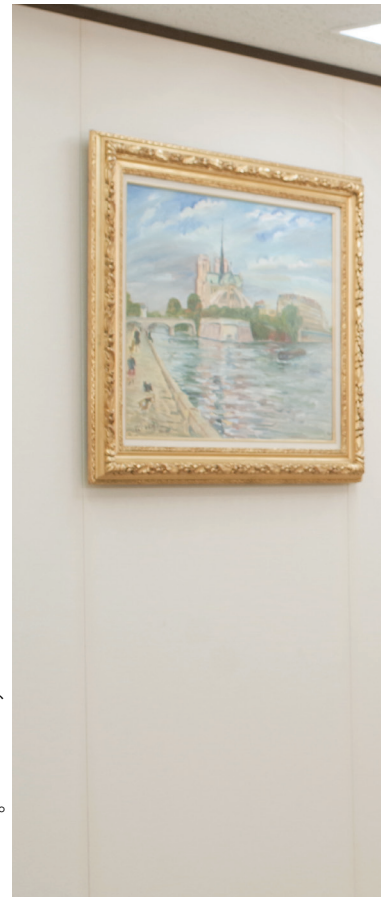
中小企業庁によると、小規模事業者を含む中小企業は日本の総企業数の99.7%を占める（「平成28年経済センサス」による）。数にして358万、雇用者数でいうと約7割を占める。日本は中小企業によって支えられているのだ。

ただ、中小企業は脆弱で不安定な面がある。そこで必要になるのが、それを支援する独立行政法人 中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）のような政府系政策実施機関なのである。

その支援メニューは多彩だ。まず、企業に対し、専門家を派遣して助言を行うハンズオン支援がある。また、全国9校にわかれ、中小企業経営者および中小企業の支援者を育成する中小企業大学校や、金融機関では十分な手当てができない小規模事業者向けの共済制度、倒産防止共済制度などを運営するほか、ファンドを通じたリスクマネーの供給も行っている。

理事長の豊永厚志がその事業内容を3つのキーワードで説明する。「まずはイノベーションです。ベンチャー、スタートアップを含め、企業を成長させるということ。2つ目はコンティ

Toyonaga Atsushi 鹿児島県生まれ。東京大学法学部卒業。1981年通商産業省（現経済産業省）に入り、中小企業庁次長、大臣官房商務流通保安審議官、日本政策金融公庫代表取締役専務取締役中小企業事業本部長、中小企業庁長官などを歴任。2016年6月の退官後は2019年3月までみずほ銀行顧問をつとめた。同年4月より現職。



ニュイティ（continuity）で、継続ですね。事業承継や経営革新、再生そして改善を通じ、ある局面を迎えた企業が事業をストップさせることなく、さらに発展していく契機をつくる。最後がスモールビジネス。小規模事業者の活性化に向け、手段を選ばず、何でもする覚悟です」

スモールビジネスといえば、最近力を入れているのが起業家支援だ。たとえば、「起業ライダーマモル」というLINEを使ったサービスがある。基本的にAIが起業に関する相談やアドバイスを行うが、必要に応じ、専門家も相談に乗ってくれる。相談は無料で、累計10万人の利用者がいる。

中小機構と中小企業庁との関係はどうなっているのか。「中小企業庁は、法律をつくり予算を確保し、各種税制を財務省と調整します。一方のわれわれは経営や人材育成などに関する支援や補助金の交付、地方公共団体と協働した低利融資の実施、小規模事業者を対象とした共済制度の運用など、主に実務面を担当しています。直近の話題でいえば、新型コロナウイルス感染



## 目指すのはイノベーションと継続、 そしてスモールビジネスの活性化

症(以下、コロナ)関連の設備投資を促進するために、ものづくり補助金、持続化補助金、IT導入補助金などを取り扱いました。3年半で6兆円を超える規模になりました」

### 短期の問題、中長期の問題

現下の中小企業を巡る情勢をどう見ているのか。短期と中長期で答えてくれた。

短期でいえば、コロナの影響が大きい。飲食、宿泊、対人サービス業を中心に需要が戻っていない。「資金繰りの問題もあり、ここから半年から1年が勝負でしょう」

そのほか、建設や運輸、製造、小売を中心に人手不足も深刻だ。また資源高、物価高の問題もある。そうしたなかで人件費のアップにも取り組まなければならない、それをやらなければ人手不足がますます深刻化してしまう。

中長期としては、事業承継不全の問題がある。「私の試算ではこの40年あまり、毎年7万社ほどのペースで中小企業の数が減っています。バブルの頃は倒産が理由というケースが大半でし



## 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。

たが、最近では承継先が見つからないがゆえの、黒字のうちでの廃業が圧倒的に多い。この状況を変えないと。ホンダもソニーもパナソニックも、最初は中小企業からスタートしています。その“苗床”さえも減ってしまうのです」

生産性の問題もある。「大企業を含めた数値ですが、OECDのデータなどを見ても日本は確実に低下しています。バブル崩壊以降、日本企業は守りに入りましたが、私はITを含めた設備投資を行い、攻めに出るべきだったと考えています。それができていなかったことが生産性の低下として表れていると」

輸出も中長期の課題だ。「円安の今こそ日本は輸出に力を入れるべきなんです」

これらの課題に対し、中小機構はどんな支援を行ってきたのか。たとえば、短期でいえば、コロナ関連の貸付や融資に対し、最長3年間にあたる利子相当額を助成することにより実質的に無利子化、無担保化(通称ゼロゼロ融資)を実現。その対象は210万件にのぼる。

中長期でいうと、事業承継に関する支援だ。事業承継には後継者がいる場合といない場合がある。いる場合は親族の場合は相続税、従業員の場合は贈与税などの課題を解決し、個人保証がついている場合は個人保証はがしの特例などを活用して、円滑な事業承継を支援する。

一方の後継者がいない場合、中小企業庁が整備している全国48カ所の事業承継・引継ぎ支援センターを通じたM&Aという手があり、その全国本部の役割を中小機構が担う。そこには後継を希望する人を紹介する専門の人材バンクも

あり、登録者は約6000名にのぼる。同センターでは年間1600件ほどの成約がある。

## 専門家によるハンズオン支援

看板事業ともいべきハンズオン支援という経営支援施策も対中長期の課題解決に入る。中小機構の前身の1つが1962年に設立された財団法人 日本中小企業指導センター(のちに中小企業総合事業団)であり、2004年、地域振興整備公団、産業基盤整備基金、中小企業総合事業団の3つが合併し、中小機構が成立した。

経営支援は中小機構のいわば家業として日本中小企業指導センター時から行われてきた施策で、当時は職員が地方自治体や企業に赴き、指導をしていた。ところが職員の数に限られており、すべての業務に詳しいわけでもない。そこで、20年ほど前に、特定分野の専門家を活用する現在の体制に移行したのだ。

そこでは専門家が、数カ月から2年にわたり、毎月事業所を訪れ、課題解決に伴走する。対象となるのは経営者だけではない。むしろ社員で、10名ほどのチームを結成してもらう。テーマは

財務、IT、海外、カーボンニュートラルなどさまざま。専門家が宿題を出し、翌月までにチームで解決する。「知識を教え込むのではなく新たな体質を植え込む。これがわれわれの目指すところです。無料ではなく、通常よりは割安の料金をいただいています。お金を払うからこそ、自分ごととしてとらえるようになり、より真剣になると私は考えます」

「あくまで印象論ですが」と断りながら、豊永がこう話す。「日本ほどきめ細かい中小企業政策をやっている国はない」。いいことのように思えるが、実は問題があるのだという。「法人税の問題含め、中小企業でいたほうが楽なんだという気分になる経営者が出かねないんです。大企業でも業績が苦しくなると、資本金を減らし中小企業なりをするところもある。私たちは『Be a Great Small.』という標語を掲げています。偉大な中小企業たれ、ということですね。同時に、次の日本の産業を支える屋台骨のような大企業もこの“苗床”から出てきてほしい。中小から中堅、そして大企業化への道筋をつけるのがわれわれの課題の1つだと考えています」

中小機構の職員は現在約800名。内部に対し、豊永は「作戦」という言葉をよく使う。

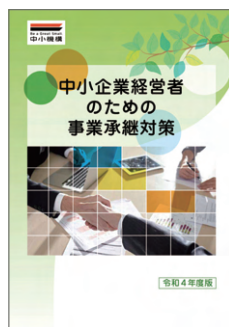
理事長に就任した2019年に口にしたのが「出張り作戦」。機構内から出て現場を見ろ、という意味だ。「一家総出作戦」もあった。1人でできることは高が知っている。時には複数で、1人の場合も、背後にいる機構の仲間を意識して支援先を訪問せよという意味だ。「『抱きつき作戦』も浸透させました。教えてあげるという姿勢では駄目で、一緒にやろうと。たとえば、商工会議所に抱きついていくと、向こうも抱きつき返ってきて、支援メニューが重層的になるはずなんです」

## 揺るぎない自信を持って

職員には「揺るぎない自信を持ってほしい」という。「この体制でこうしたサービスを行って



起業ライダーマarmorのLINE画面。業種や地域に合わせた回答をAIが提示してくれる。



事業承継対策をまとめた資料集。事業承継の現状から取り組み内容、支援施策までが網羅されている。



ハンズオン支援のコマ。新市場進出のための品質マネジメントシステムの基盤づくりに取り組んでいる。

小学6年生のときから続ける剣道は教士七段。健康の増進、気力の鍛錬、仕事以外の世界を持つという効能があるという。



経営者が1人でできることはほぼない。社員全員にいかにか気持ちよく力を発揮してもらおうか

いる組織はほかにはないんです。われわれの存在意義をもう一度確認すれば、仕事に対し、もっと自信が湧いてくるでしょう」

そんな豊永は経営の本質をどう捉えているのか。「経営者が1人でできることはほぼない。社員全員にいかにか気持ちよく力を発揮してもらおうかが大切です。しかも、社員数が100名くらいまでは社長自ら目配りできるかもしれませんが、それを超えたら難しくなる。組織全体の力を発揮するためにはどうしたらいいか、そのときの自分の役回りは何かを必死で考え実行するのが経営者の責任ではないかと」

これまでのキャリアのなかで自身を成長させた修羅場体験について聞くと、こんな答えが返ってきた。大学を出て入った通産省(当時)時代、ある国際案件を担当していたとき、問題に突き当たり、自分でも正解がわからなくなったところ、同じ問題に取り組む部下に「自分で考えろ」と突き放したことがあったという。「私は逃げたしまった。どうして一緒に悩み抜かなかっただろうと、今でも悔やんでいます。人間逃げたら駄目ですね。それ以来、迷ったときは、人生訓として、難しいほう、厳しいほうを選ぶようにしています」

独立行政法人といえば、大胆な変革を行うのが難しいイメージがあるが、そのなかでも中小機構は、豊永のもと、たゆまぬ変革を着々と押し進めているように感じた。(文中敬称略)

## Nonaka's view

### オールブラックスが教える理想の中小企業のあり方

私は2020年7月から、中小機構傘下の中小企業大学の総長をつとめている。主な役割は中小企業経営者への講演で、テーマは知識創造に関する戦略論である。そのほか、総長に就任したことがきっかけとなって改めて中小企業に興味を持ち、実例を交えた中小企業に関する書籍の出版をもくろんでいるところだ。

中小企業はボトム、ミドル、トップが混然一体化していることが多く、組織の自由度が高い。硬直的な大企業よりも、その三者が一致協力する知識創造がより自在に行われるはずである。

中小企業といえば、スポーツ組織もその範疇に入るだろう。興味深い例として、ラグビーのニュージーランド代表、オールブラックスは、15の行動規範といくつかの格言を持つ。

行動規範としては、〈ロッカールームの掃除(決しておごることなく、小さなことを大事にしよう)〉〈隙を突け(ゲームを支配しているうちにゲームの方向を変える)〉〈パスを回せ(リーダーはリーダーを育てる)〉などがある。

格言の例はこうだ。〈よく聴くことから知識が生まれる。知識から理解が生まれる。理解から知恵が生まれる。知恵から幸福が生まれる)〉〈リーダーの食料は何か、それは知識である。コミュニケーションである)〉〈あなたは二つの永遠、過去と未来の間に位置する瞬間の小さな点にすぎない)〉等々(ジェイムズ・カー『問いかけ続ける 世界最強のオールブラックスが受け継いできた15の行動規範』東洋館出版社)。

私はここに(大企業におけるチームもそうだが)、ラグビーに留まらない、一般の中小企業にも当てはまる理想的組織のあり方を見る。

豊永氏とは私が総長になってから知り合い、何度も会っては、会食もともにしてきたが、今回はじめて中小機構の業務の全体像を知ることができた。「Be a Great Small.」というよきスローガンのもと、実に幅広い業務を展開していることに感心させられた。

豊永氏は鹿児島県出身で、小学生のときから剣道を続けているという。気骨のある、いわゆる薩摩武士であるが、人柄は気さくで、元官僚らしさを微塵も感じさせない。その豊永氏が率いる中小機構の存在と役割は世の中にもっと知られるべきではないだろうか。



# Works

No. **179** Aug-Sep 2023

Next

**次号 No. 180**のテーマは  
**労働力不足社会 vol.4**

## 日本のリスクリングは なぜ、進まないのか (仮題)

日本ではリスクリングの重要性には国も企業も気がつきつつも、本格的な議論や導入はこれからです。リスクリングに関わるさまざまなステークホルダーへの取材から、日本社会や企業でリスクリングが本格的に進まないのはなぜか、今後どのように進めていくのか、労働力不足の解消と日本の活性化にどうつなげていくのかを考えます。

発行は、**2023年10月10日(火)**です。

### 編集後記

駆け足で巡ったシンガポールとドイツでの取材で実感したのは、やはり日本の「安さ」でした。ドイツのウォルフスブルク駅のパン屋で募集していたアルバイトの時給は2400円。対して日本は、最低賃金の全国平均を1000円に、という議論が始まったばかりです。シンガポールではホテル料金の高さに驚きましたが、現地でお世話になったカメラマンの方に聞くと、コロナ禍で家賃の高騰に拍車がかかり、更新のたびに15~20%上がっていくのだとか。内外の価格差を体感した出張でした。(浜田)

30ページで紹介したRWEの取材を終えてオフィスの外に出ると、社員がテラスのバラソルの下で談笑しながらランチをしていました。RWEはエッセン、DHLはボン、SAPはヴァルドルフというように、連邦制のドイツでは大手企業がさまざまな地域に散らばっています。郊外に構えた本社の敷地は広く、自然に囲まれた気持ちのいいオフィスをたくさん見てきました。オンラインは世界中のどこにいる人とでもつながれるメリットがありますが、現場に同時に立ってその空気感を感じるの、やはり楽しいです。(入倉)

今回の「人事のアカデミア」のテーマは、感情リテラシーでした。渡辺弥生先生の「最近感情語彙が貧困化している」というご指摘は、なかなか耳の痛いお話です。たとえば「怒る」という感情ひとつにも、「カットとなる」「カチンとくる」「いらだつ」など、いろいろな表現があります。特に難しい言葉ではなく、どれも知っている表現なのに、普段の会話で、あまり使いこなせていないことを反省しました。小説や映画にも素敵な感情表現はたくさんあるので、作品を楽しみながら、言葉集めをしてみるのも楽しそうです。(瀬戸)



# 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。

## お申し込み方法

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.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



No.171 2022.04-05  
花開け！コーポレートスタッフ

## 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 グループCCuO兼グループCPO）  
有沢正人（カゴメ 常務執行役員CHO〈最高人事責任者〉）  
伊藤かつら（人事院 人事官）  
小野真吾（三井化学 グローバル人材部部长）  
鹿島浩二（丸紅 執行役員 CAO補佐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（ミスグループ本社 常務執行役員 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）  
瀬戸まゆり（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、津山恵子、渡辺裕子  
デザイン／フロッギングスタジオ  
表紙フォト／金田なお子  
フォト／石田理恵、今村拓馬、刑部友康、勝尾 仁、  
金田なお子、平山 諭、峯岸進治  
イラスト／信濃八太郎  
校正／ディクシオン  
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](mailto:works@r.recruit.co.jp)

## 179 2023.08-09 リスキリング先進国 そのビジョンと現在地

第29巻第3号通巻179号 2023年8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

