

リスキリングで働きがい向上と組織の成長を

株式会社八天堂

スイーツパン製造・企画・販売

従業員数：241名

主な取り組み

- 業務に直結するスキルだけでなく、問題解決力やロジカルシンキング、デザイン思考などのポータブルスキルを学習
- 受講者とその上司でチームを編成。管理者の指示を受け、上司が学習の意義を受講者に説明。上司が学習の進捗状況を可視化し、学習をフォロー

成果

- ロジカルシンキングの学びを生かし、業務改善の提案がスムーズになった
- デザイン思考を学んだことで、顧客視点で企画提案するスキルが向上
- 学びにより新しく身につけた知識やスキルを業務に結びつける環境作りが進展中



▲写真左より、堀野誉晃さん、大森千聖さん、古澤みのりさん、沖村百合子さん、前田昌己さん

「人づくり」で組織の成長を促す独自のリスキリング戦略を模索

「食のイノベーションを通じた人づくり」をテーマとして企業活動を行ってきた株式会社八天堂。イノベーションの創出には、自社や社会の課題を的確にとらえ、柔軟にアイデアを生み出せる人材の育成が欠かせません。広島県が立ち上げたリスキリング推進検討協議会のボードメンバーに代表取締役が選ばれたことをきっかけに、リスキリングを通じた「人づくり」を社の成長戦略に組み込む方向性が定まりました。

当初、手掛けたのが、企業の成長を支える3つの能力「パンづくり」「接客」「DXなどを用いた改善」を定め、それぞれのスペシャリストを育てるリスキリング施策です。結果、資格取得に励む社員が増え、それを評価する人事制度が整備されるなど、一定の成

果は得られました。

一方で、課題も残りました。例えば「パンづくり」において、イギリスパンに関する検定の取得に取り組んだ際、「イギリスパンの製造と自社製品の製造方法が異なり、大きな学びにならなかった」と話す社員がいました。「製造対象が違って、ノウハウは応用できるのではないかと考えていたのですが、思惑通りにはなりません」と、本事業で管理者を務めた前田さんは言います。また、学びを得た社員が核となってノウハウや知見を広げてくれることを期待したものの、現場を巻き込んだ活動にすることができないという課題もありました。

学びがキャリアにつながり、働きがい向上する環境作り

リスキリング戦略の軌道修正を迫られるなか、志向したのは、学んだことを自身や組織の成長につなげる学びです。どんな業務にも必要な、さまざまな現象を正確に把握し、それをもとに柔軟かつ汎用的な解決策を見出す問題解決力を養う学びを模索していたとき、本事業に出会いました。

総務担当の沖村さんはロジカルシンキングを学び、「ロジックを整理してから提案をすると、自分の思いが伝わりやすいことに気づきました。社内に出した案

が1つ通りそうで、成果を感じます」と話します。また、デザイン思考の講座も受講し、「日頃の企画立案や提案の仕事に使えるな、という話が多かったですね。顧客視点で企画を考えられるようになり、説得力のある提案ができるようになってきています」とも。

学習の継続や学びを業務に活用しやすい環境整備も、工夫した点の一つです。前田さんは、受講者の上司を対象とする説明会を事前に関き、リスキリングの目的と価値を説明。組織の将来像と、その将来

像を実現するためにどのようなスキルが必要なのかを、上司から受講者に提示するように求めました。そのうえで、参加者でもあり事務局も務めた古澤さんが、学習習慣を定着させるため、週次の報告を徹底して学習の進捗を可視化し、上司が適切にフォローできるしくみを整えました。学習が予定通り進んでいないときは上司が受講者とともに計画を立て直すチーム、毎週ミーティングを開いて各受講者の学び

を共有し、業務への活用方法を話し合うチームもあったといいます。業務に直結するパソコン操作等のスキルや、課題解決力、クリティカルシンキングを学んだ人事の大森さんと、その上司である堀野さんは、「上司が組織としての未来を語り、学習者とそのサポーターという形で、共に同じ未来をめざす。学習が進むたびに、めざす未来に近づいている達成感が生まれ、信頼関係が深まりました」と振り返ります。

社員たちが学びを生かして活躍できる場を提供することが重要

今後の課題は、全社を巻き込み、社員個々の学びをどう業務に生かし、組織の成長につなげるかです。大森さんはこう話します。「これまでも会社に貢献したいという思いはあったのですが、実現するためのスキルも方策も持っていませんでした。今回の事業から、今何ができるかではなく、めざす姿から必要なステップを逆算して、今何をすべきかを考える、バックカスティングの大切さを学びました。上司として、部下にもこの考え方を伝えていきたいです」。沖村さんは、「部署の運営が順調であるがゆえに、現状の業務手法がベストだと信じ、視野が狭くなっていた自分に気づいた」といいます。「後輩をはじめ他の社員には、私が持っていないアイデアがたくさんあるはず。それらを生かしていける風土を作れたらと考えています」。

一方で、リスキリングをはじめとする社員の能力育

成の取り組みには、「社員が獲得したスキルが高ければ高いほど、それを発揮できる場がないときに、社員が他社に流出してしまうのでは」という懸念がつきものです。企業側には、学びを生かして活躍できる場の提供が求められます。

めざすのは、新たな事業をリードする人材を、リスキリングで育成することです。現在も、アライアンス事業などの新事業がスタートしており、リスキリングで高めた能力を発揮する場になることを経営層は期待しています。前田さんは、「会社側が活躍の場を用意するだけでなく、リスキリングを経験した社員が、新たな事業の発案者になる仕組みを作りたい」と意気込みます。リスキリングを経営戦略に組み込み、社員の成長がボトムアップ型のイノベーションを起こし、社会貢献を通して、会社も成長していく未来が、描く将来像です。