

第4回

# 人的資本経営の時代における 「働きがい」向上の取組

働き方改革・女性活躍企業経営者勉強会

令和5（2023）年8月2日【水】  
13:30～16:30 オンライン

## 基調講演【60分】



### リスキングを通じた働きがい向上

【講師】

一般社団法人ジャパン・リスキング・イニシアチブ 代表理事  
SkyHive Technologies 日本代表

後藤 宗明 氏

## 企業取組事例紹介【30分】



### 八天堂の働きがい向上

～ワークエンゲージメントとリスキング～

【企業ゲスト】

株式会社 八天堂 人事部部長

前田 昌巳 氏

## トークセッション【30分】



### 社員の働きがい向上を目指して！

現場の実践から学ぶトークセッション

【パネリスト】

一般社団法人ジャパン・リスキング  
・イニシアチブ 代表理事  
SkyHive Technologies 日本代表  
後藤 宗明 氏

【パネリスト】

株式会社 八天堂 人事部部長  
前田 昌巳 氏

【ファシリテーター】

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革 上級コンサルタント  
藤原 輝 氏

# リスキリングを通じた働きがい向上



## 登壇講師プロフィール

一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブ 代表理事  
SkyHive Technologies 日本代表

### 後藤 宗明 氏

早稲田大学卒業後、富士銀行(現みずほ銀行)入行。渡米後、グローバル研修領域で起業。NPO法人、米フィンテック企業、通信ベンチャー、アクセントチャーを経て、AIスタートアップABEJAのシリコンバレー拠点設立に携わる。2021年、日本初のリスキリングに特化した一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブを設立。2022年、SkyHive Technologies日本代表に就任。著書に「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)がある。

## CONTENTS

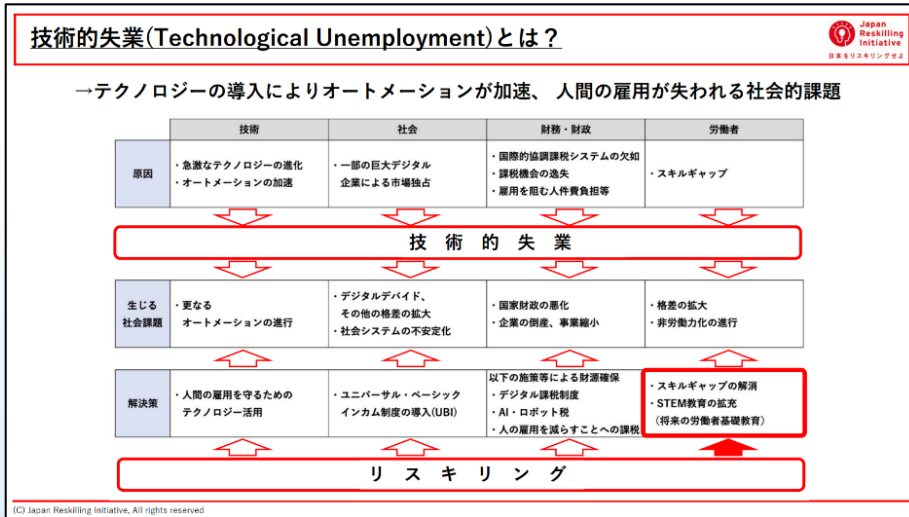
- リスキリングが必要とされる背景
- リスキリングとは？
- 世界のリスキリングを取り巻く動き
- リスキリング推進に必要なアクション
- まとめ

今回のテーマである「リスキリング」は、DXなど外部環境の変化に対応する経営・人事戦略のもと、企業の主導によって従業員が新たな業務に必要な知識やスキルを習得し、活用することです。ChatGPTなどの生成AIが浸透する時代に、企業はどのような変化が求められているのでしょうか。社会問題になっている技術的失業の解決策として注目される、リスキリングを通じた働きがい向上について、後藤氏にお話をいただきました。

### リスキリングが必要とされる背景 日本における自動化と技術的失業の可能性

海外でリスキリングが定着した背景には、「技術的失業」という社会課題が関わっています。テクノロジーの導入によってさまざまな仕事の自動化が進み、人間の労働が代替されて雇用が失われているのです。この技術的失業が起きる最大の要因は、労働が自動化したことで生まれた新しい仕事に労働者が対応できていないというスキルギャップにあると言われ、その解決策として注目されたのがリスキリングです。

デジタル化が遅れていた日本でも今、生成AIの利用が広がるなどテクノロジー進歩による影響が大きくなりつつあります。便利になる代わりに、これまで人間が担ってきた労働も、どんどん自動化されていくことでしょう。人間とAIロボットが一緒に働く時代が、やって来ようとしています。

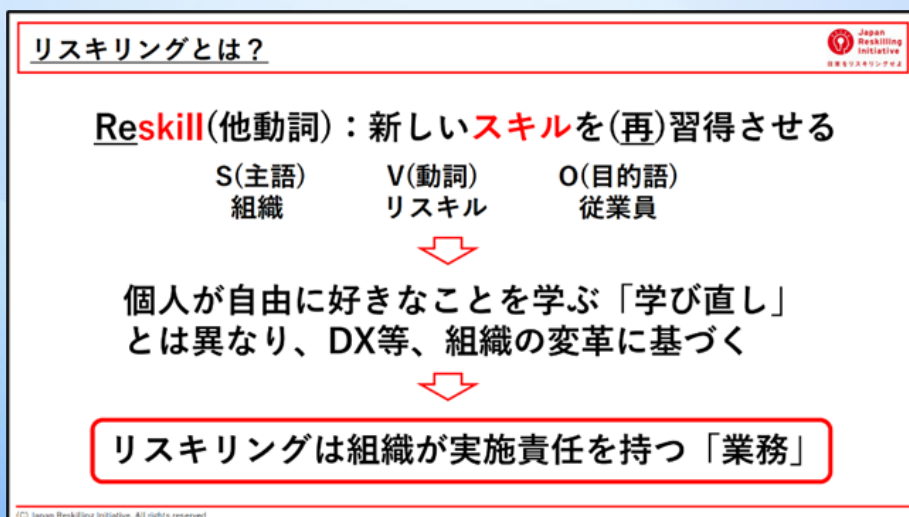


## リスキリングが必要とされる背景 個人の「学び直し」ではなく企業主導の「業務」

リスキリングとは、新しいスキルを再習得させるという意味です。主語は組織で、動詞がリスキル、目的語は従業員。つまり、個人が自由に好きなことを学ぶ「学び直し」ではなく、組織が主導して実施責任を持つ「業務」であり、習得した新しいスキルを業務に活用する事業戦略です。

日本ではリスキリングが「学び直し」と和訳されたことにより、学ぶことが目的だと誤解されていますが、新しいことを学んで、それを活かせる業務や職業に就く（スキルを実践する）までが従業員の目線から見たリスキリングの意味に含まれているのです。

今後、テクノロジーによる自動化が進むと、リスキリングはもう必要ないと思われるかもしれませんが、リスキリングを行っていない場合、これから新しく生まれてくる仕事にすぐに対応できません。そのため、リスキリングは新たな仕事に順応するための準備プロセスだと考える必要があります。



## 世界のリスキリングを取り巻く動き

世界では、従業員のリスキリングを行うコストが採用コストと比較して、6分の1ですむと経済合理性が示されるなど、リスキリングの導入が企業で進んでいます。アメリカやヨーロッパで主流になっているリスキリングの動きとして、「アプレンティスシップ制度」があります。アプレンティスとは、弟子や見習い（徒弟制度）を意味します。実際に職場で実務を経験してスキルを身につけることができる制度です。こうした実践型のリスキリングは、日本でも広まっていくと考えています。

また、「スキルベース雇用」も進んでいます。学歴や職務経験などではなく、スキルや能力を重視した人材の採用やスキルによる配置転換などを行う制度です。日本では今、あらかじめ職務内容等を記載した職務記述書に基づいて必要な人材を採用する「ジョブ型雇用」への移行が始まっていますが、その先はこの「スキルベース雇用」へと移行していくと思います。

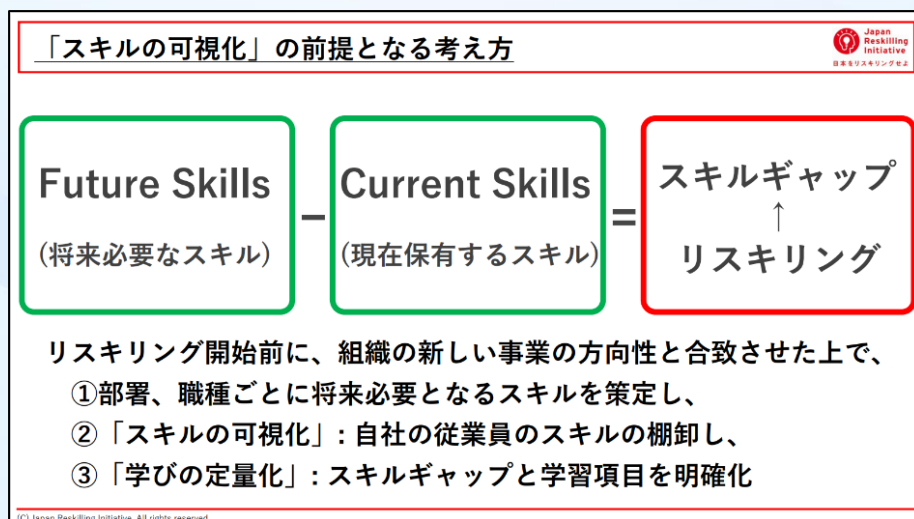
## リスキリング推進に必要なアクション

リスキリングは、企業が全社的なプロジェクトとして取り組むべき「経営改革」と位置づけられており、企業の根幹に関わる「経営」と「人事」の分野から推進していくことが重要です。そこで、経営と人事に関わる「制度」「戦略」「教育」「評価」「資格」「配置」「報酬」の7つの項目の主な役割や必要なアクション、注目されている手法を明示した「7つのアクション」に取り組むことを推奨しています(図のとおり)。

経営、人事のリスキリング推進に必要な「7つのアクション」			
	主な役割	必要なアクション	注目の手法
制度	リスキリング制度の策定	人事グループ内の連携と運用支援	アウトスキリング等
戦略	HRBPが事業部と協議	将来必要となるスキルの策定	AI活用によるスキルマップ
教育	研修制度の運用	学習管理ツール(LMS/LXP)導入	ブレンディッド・ラーニング
評価	スキル、コンピテンシー制定	スキルの可視化	スキルズ・タクソノミー
資格	社内外におけるスキル証明	保有スキル、学習履歴の証明	マイクロ・クレデンシャル
配置	ポジション整理、社内公募	ポストチャレンジ制度の改訂	サンドボックス環境の運用
報酬	スキルに基づく昇給昇格制度	職務給とスキルレベルの紐付	SBP: Skill Based Pay

(C) Japan Reskilling Initiative. All rights reserved.

リスキリング推進に必要な「7つのアクション」のうち、「将来必要となるスキルの策定」や「スキルの可視化」を行うことが最初のステップとなります。具体的な手法としては、まず企業の新たな成長事業の方向性に合致した各部門に将来的に必要なスキル（Future Skills）を定め、活用すべきツールや研修の内容も明確にします。その上で、業務だけでは見出されていない従業員が現在保有するスキル（Current Skills）を把握する「スキルの可視化」を行います。それにより、将来的に必要なスキルと現在保有するスキルとの間にあるスキルギャップが判明し、行うべき学習項目が明確になる「学びの定量化」が実現します。このスキルギャップの解消に向けて、取り組むことがリスキリングとなるのです。



## まとめ

リスキリングは、企業が責任をもってDXなどの組織変革の方向性に合わせて、「業務」として進めていく必要性があります。また、同時に従業員それぞれのキャリアパスに沿った形でリスキリングを進めていくことが重要になります。

# 八天堂の働きがい向上 ～ワークエンゲージメントとリスキリング～



## 企業ゲストプロフィール

株式会社 八天堂 人事部部長

前田 昌巳 氏

## 企業概要

本社：三原市宮浦

創業：1933年

従業員数：247名

業務内容：食品の製造・販売

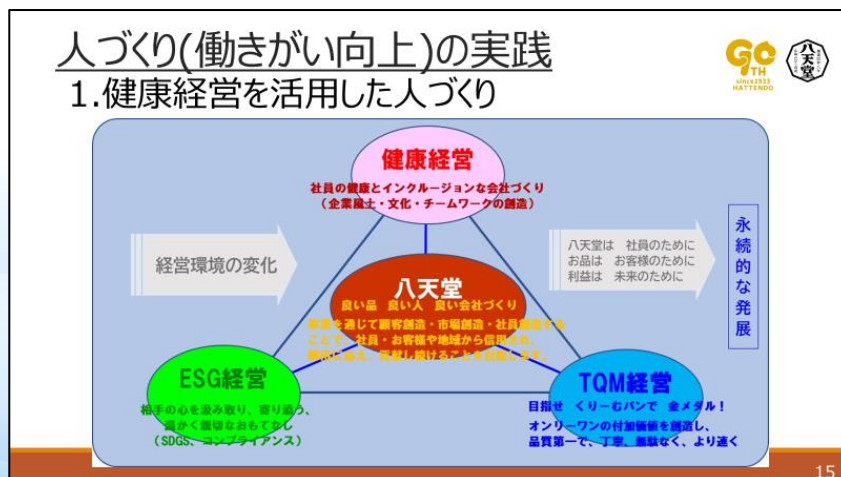
資本金：1,000万円

## CONTENTS

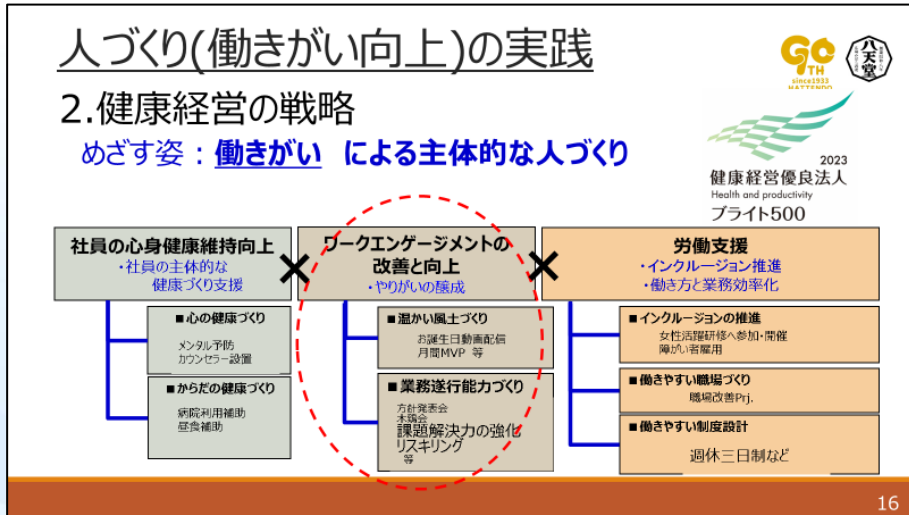
- 健康経営による働きがい向上
- 働きがい(ワークエンゲージメント)を高める取組
- リスキリングの実践
- 今後の目標

### 健康経営による働きがい向上

当社では、「食のイノベーションを通じた人づくりの会社」を目指す姿(存在価値)として、地域・社会あるいは未来から必要とされる人づくりを推進しています。社員の成長があって、会社の成長があると考え、社員の働きがいとなる「当社で働く誇り」と「自分自身の成長実感」の取組みに重点を置き、「健康経営」「TQM経営」「ESG経営」に取り組んでいます。

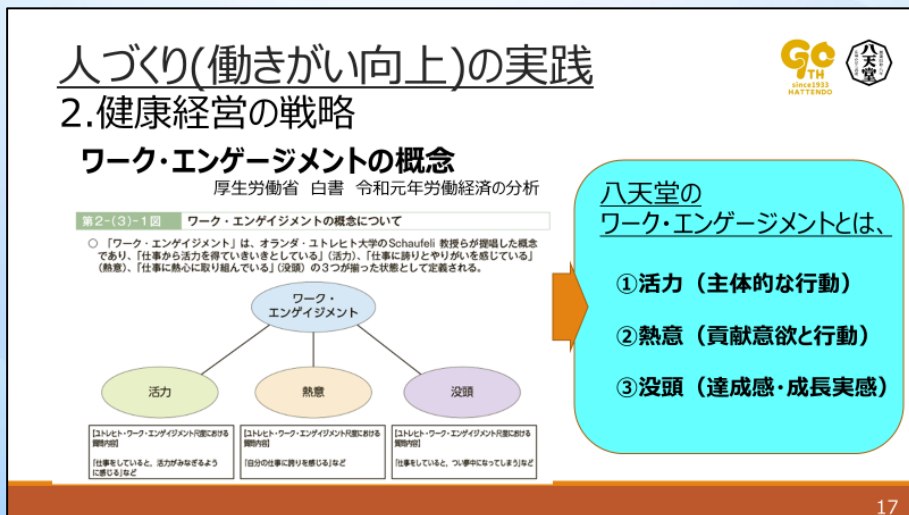


中でも、信条（クレド）で「八天堂は社員のために」と掲げる当社では、社員が心身共に健康であることに加え、働きがい（ワークエンゲージメント）の向上に取り組む「健康経営」に重点を置いています。リスクリングは、働きがい推進の手段と位置付け取り組んでいます。



## 働きがい（ワークエンゲージメント）を高める取組

働きがい（ワークエンゲージメント）を高めるため、「活力（主体的な行動）」、「熱意（貢献意欲）」、「没頭（達成感・成長実感）」という3つの切り口で活動しています。



まず、1つ目の「活力」に関する取組では、PDCAを意識した「評価育成制度」と連動させて進めています。長期的なキャリアパスから、社員一人ひとりのレベルに応じた求められる力量を見える化し、半期ごとの目標管理（人事考課）で社員の主体的な挑戦を後押しします。評価の際は、職務の難易度や業務に必要な資格の取得による加点評価も行っています。

次に、2つ目の「熱意」に関する取組では、当社の考え方や価値観をまとめた「八天堂BOOK」を正社員だけでなく、パートやアルバイトの方にも配布し、日々の朝礼や勉強会にも参加してもらうことで、同じベクトルで業務に取り組めるようにしています。繰り返し、繰り返し、「挑戦」と「他者貢献」の熱意を醸成することで、成果に良い影響があると考えています。

そして、3つ目の「没頭」に関する取組では、当社ならではのスキルベースを「接客」「パンづくり」「改善力」と定義して、全社員を対象としたリスクリングに取り組み、イノベーションによる事業成長につながるよう進めています。

## リスクリングの実践

リスクリングを進める上で、「スキル見える化」と「できることからやる」ことを重視しています。「スキル見える化」では、例えば、接客に関する社員一人ひとりが持つスキルや社内各セクションで蓄積されている知見・ノウハウを整理して、接客ガイドを作成しました。これを全社の活動に広げていきたいと考えています。

また、「できることからやる」では、国・県・市などが主催するベーススキルに関連する外部研修があれば、積極的に社員を派遣することで、知見を広げ・高めるようにしています。

研修を通して、社員が新たな知見を得たことが、商品開発や業務改善のきっかけにつながるなど、一定の成果を感じています。

### 人づくり(働きがい向上)の実践

#### 3.ワークエンゲージメント ③没頭(達成感・成長実感)

##### (1)-1 人財への投資と活用の考え方

###### ■活動マップ

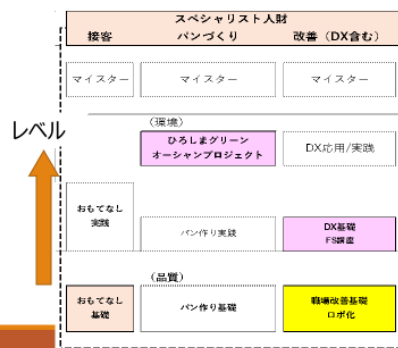
<進め方の特徴>

###### ①見える化

- ・社内に埋もれる知見の回収と整備

###### ②できるところからやる

- ・国や県・市主催の研修の活用
- ・モデル先行(水平展開)で考える





## 今後の目標

人づくりの取組みは試行錯誤の連続ですが、取り組み成果を把握する為、年に1回、社員のエンゲージメントサーベイを実施しています。「仕事の意欲」「八天堂の理念への理解と浸透」「働く環境への満足度」「上司からのサポート満足度」の4つの切り口でアンケート調査しており、肯定回答率60%の現状を80%以上にしたいと思っています。

リスクリングを通じて社員が継続的にスキルを獲得することで、社員の働きがい向上し、業績にも連動する。その結果世の中からの評価やブランド価値向上につながる。また私たちのやる気として還元される。このようなウイニングサークルが回るよう、今後とも活動を進めていきます。

# 社員の働きがい向上を目指して！ 現場の実践から学ぶトークセッション



## 【ファシリテーター】

藤原 輝 氏

株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革 上級コンサルタント



## 【パネリスト】

後藤 宗明 氏

一般社団法人ジャパン・  
リスキリング・  
イニシアチブ 代表理事  
SkyHive Technologies 日本代表

## 【パネリスト】

前田 昌巳 氏

株式会社 八天堂 人事部部長

## リスキリングの土台は人づくり

**藤原**：八天堂さんの取組と後藤さんの基調講演を聞かれて、それぞれどのような感想を持たれましたか？

**後藤**：八天堂さんは、従業員一人ひとりのやる気を起点とされた仕組みづくりが、とても進んでいる印象を受けました。ここにリスキリングを重ねていくと、非常に素晴らしい仕組みになると思います。

**前田**：後藤さんのお話の中で、スキルベース雇用や先進事例が印象的でした。当社のリスキリングの取組レベルが認識でき、今後の方向性を示唆していただいたと思っています。

**藤原**：まずはじめに、八天堂さんは昔から、コンピテンシー(行動特性)評価など人づくりを大切にされていますよね。それには理由があるのですか？

**前田**：当社の代表は過去に経営危機を経験したことで、世の中に利益を還元・貢献することに会社の価値があるという大きな気づきがありました。同じ志を社員が持ち、自分ごと化してもらうためには、人づくりが大切であると考えました。

**後藤**：言うまでもありませんが、八天堂さんのような人づくりなくしてリスクリングはあり得ません。リスクリングはあくまでも手段であり、一番大切なのは、その企業が未来永劫ちゃんと成長していくことです。利益を出して、新しい事業を担う従業員の給料も上がっていく好循環をつくるためのベースは、人になります。

## 未来像を描いてスキルを定義づける

**藤原**：リスクリングで得た新たな知識・スキルを活かすことができた時、働きがいを実感できると思います。ただし、企業がリスクリングを行うためには、自社に必要なスキルは何か考える必要があります。八天堂さんは、未来に向けて組織に必要なスキルをどのように定義・整理されていますか？

**前田**：「スタンダード×スタンダード」をイノベーションと定義づけ、「0から1をつくり出すこと」よりも、スタンダードとして当社が重視している「接客と商品であるパンに関する学び」を深めることを大切にしています。ですから、パン作りの探究も、リスクリングとして取り組んでいこうと思っています。

**藤原**：リスクリングを始める企業が悩むのは、新たな事業の描き方や、必要なスキルの整理の仕方だと思います。この点について、後藤さんからアドバイスいただけますか。

**後藤**：デジタルの最新技術を活用する海外の同業他社が、技術をどのように活用し、働いているのか、徹底的に調べてみるのが有効だと思います。調べることで、スキルギャップのもとになる「事業ギャップ」が出てくるはずですよ。そうすると、自社に必要なスキルが何かを見出せると思います。

**藤原**：リスクリングの手順としては、まず他企業の事例などを調べ、会社の新たな事業サービスを明確に描くこと。次に、実現するために必要なスキルを明らかにして、現在保有しているスキルとのギャップを埋めるためのスキル習得機会を会社の責任で提供すること。そして、獲得したスキルを活かす実践の場を用意することが肝心だと分かりました。

## 会社全体で盛り上がるために

**藤原**：リスクリングを進める上で、全ての社員を新しい動きに巻き込んでいけるよう工夫されていることはありますか？

**前田**：いろいろなものを「見える化」して開示しています。月間MVPのような表彰制度を設けたり、各部門の取組を紹介したりしています。そうすることで、社員に八天堂の一員だという自覚を持ってもらう活動に力を入れています。



**後藤**：リスキリングがうまくいっている会社は、そのような透明性に加えて、盛り上がる文化づくりが上手です。従来型の硬い研修ではなく、社員が積極的に参加できるようなイベントを行うなど、面白そうだと関心を持ってもらえる仕組みづくりが重要だと感じています。

**藤原**：リスキリングに取り組むことは、新たな能力開発を支援してくれる組織への信頼感につながります。そして、働く人にとっては仕事の領域が拡大して達成感が生まれ、働きがいにつながるとお話を通して感じました。