



# 学び・学び直しを通じた 人×企業×地域の新たな関係

2025年3月17日

県立広島大学大学院 経営管理研究科  
教授 木谷 宏





木谷 宏(きたに ひろし)

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授

MBA (George Washington Univ.)、博士 (経営学、麗澤大学)

広島県呉市出身。東京大学経済学部卒業、食品企業入社。

冷凍食品の営業を経験し、米国ジョージ・ワシントン大学ビジネススクール留学(MBA)、

本社マーケティング・スタッフを経て米国現地法人社長としてベンチャービジネスを立上げる。

帰国後は人事部にて人事制度改革の企画および運用の任にあたり、経営企画部長を経て退職。

学習院大学経済学部 特別客員教授、麗澤大学経済学部 教授を歴任し、2016年4月より現職。

専門は、人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメント、働き方改革、治療と仕事の両立支援。

日本生産性本部 生産性研究助成 選考委員。

中央職業能力開発協会 ビジネスキャリア検定 人事・人材開発分野 主査。

広島県働き方改革推進・働く女性応援会議 学識者委員。

広島市男女共同参画審議会 会長。

広島県地域両立支援推進チーム 座長。

広島産業保健総合支援センター 産業保健相談員。

中国地域女性ビジネスプランコンテスト(SOERU) 審査員長。

おもな著書に 『「人事管理論」再考ー多様な人材が求める社会的報酬とは』 生産性出版、2016

『ビジネス・キャリア検定試験 人事・人材開発 2級 第3版』 社会保険研究所(監修)、2020 など。



はじめに

1. 人的資本経営における学びの意味
2. 働き方改革による柔軟な働き方と学び
3. 学びを起点とした新たなキャリア
4. 学び・学び直し・リスキリング
5. まとめ

# はじめに ～ 県立広島大学ビジネススクール (HBMS)

## (1) 県立広島大学大学院 経営管理研究科 (HBMS)

- ・2016年4月開設
- ・「起業する」、「イノベーションを起こす」、「マネジメント力を高める」、「事業を承継・発展する」といったビジネスパーソンのニーズに応えたマネジメント力の育成に加え、社会の大きな変化を捉えた先端的マネジメント力の開発によって、**地域**あるいは世界で求められる**次世代型リーダー (MBA) を育成・輩出**する

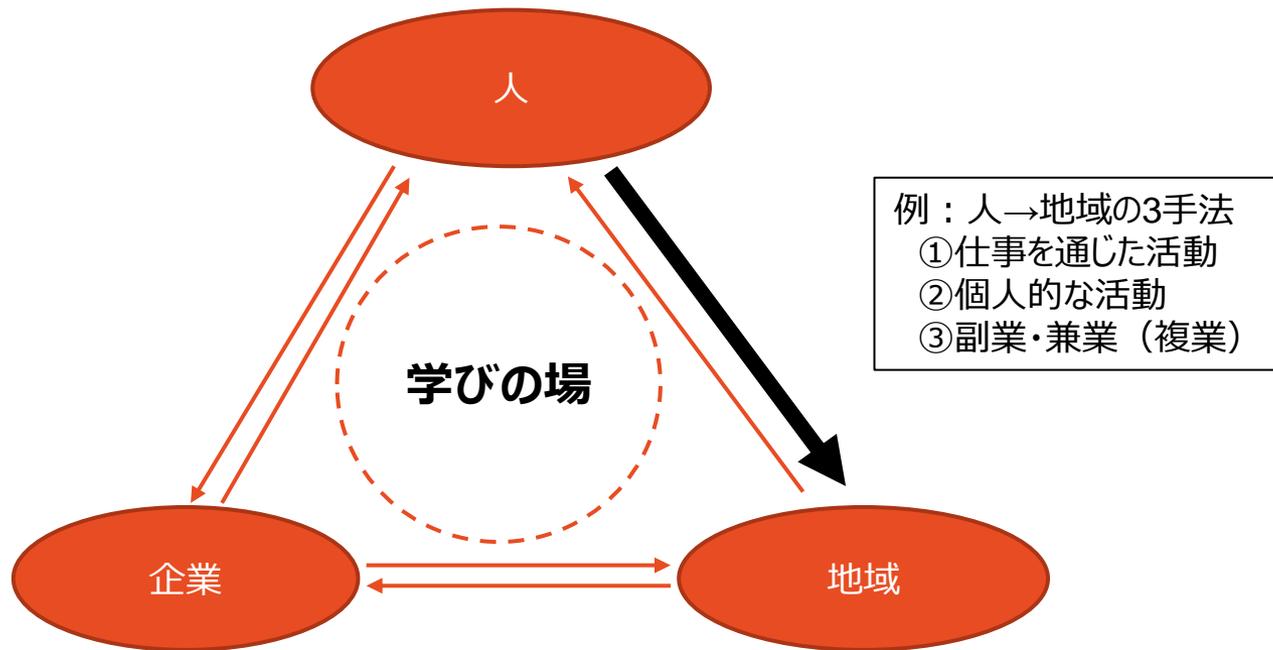
## (2) SMOフロンティア研究所

- ・2024年7月開設 (HBMS付置組織)
- ・中小・中堅規模組織 (SMO: Small and Medium-sized Organization) に特化した**教育プログラム開発**と**調査研究**等を推進する
- ・4つの研究会：マーケティング、経営戦略、非営利組織、**人事・組織 (ひと・しごと・つながりラボ)**

## (3) ひと・しごと・つながりラボ

- ・「企業」を起点としながら「人」に焦点を当て ← ビジネスの前提+“ひと”
- ・「企業」と「人」をつなぐ人事管理論と組織論を用いて ← 両者に共通する“しごと”
- ・「企業」と「人」は「地域」に何が出来るのかすべきか ← “つながり”がもたらすもの

## (参考) 人×企業×地域の新たな関係



# 1. 人的資本経営における学びの意味

## (1) 人事管理の変遷

- ・人事管理の起点としての産業革命（1760年代）
  - ①職住分離 ②賃（雇用）労働 ③専門化
- ・初期の工場管理 ～ 経験と習慣に基づく対処的な経営、内部請負制による非効率と組織的怠業
- ・テイラーによる科学的管理法（20C.初頭）
  - ①課業管理 ②作業標準化 ③作業管理に最適な組織形態
- ・ホーソン実験（1920年代）
  - 物理的な環境条件よりも**労働者の心理的・情緒的な要因**が生産性に影響を与える
  - = 人間関係論（メイヨー、レスリスバーガー）⇒ マズロー、マグレガー、ハーズバーグ
- ・人的資本 ～ 知識を重視して従業員を投資対象（教育訓練ほか）と考える
- ・人的資源管理（1960-80年代）

人の持つ諸能力を高めることが持続的競争優位を獲得するうえで極めて重要であることを強調する、雇用関係管理の戦略的アプローチのひとつであり、その管理は雇用に関する施策、計画、実践を統合した一連の組合せを通じて達成される（ブラットン & ゴールド 2003）

# 1. 人的資本経営における学びの意味

## (2) 人的資本経営の概要

- ・アダム・スミスが提唱した「人的資本」(18C.)
  - ～ 技能・熟練・判断力を有する労働者 ⇔ 物的資本との対比
- ・1950年代のシカゴ学派(経済学者)は人材を投資対象と位置付ける
  - ～ 人材は物理的生産手段であり、固定資本と同列に扱う
  - ～ 投資(教育・訓練・治療)可能かつ移転不可能な人的資本
  - ～ 人事労務管理と統合されて人的資源管理へ
- ・21世紀の世界同時不況、ESGの高まり、低金利政策による投資家の台頭、DXとリスキリング
  - ～ 将来予測性と社会合理性の面から非財務情報開示を企業に要求
  - ～ 人材は投資対象として定量的なリターンを要求される「人的資本」へ
  - ～ 非財務資本の中核、人的資本開示ガイドライン(ISO30414)の発行

## (3) 人的資本開示が与える示唆

- ・「新しい資本主義」～ 人への投資増、人的資本経営\*の実践、人的資本開示の推進
  - \*定量的(not 定性的)かつ開示的(not 内部的)
- ・人的資本開示～ インput(費用・時間)、アクション(施策・活動)、アウトカム(結果)
  - 例：採用と人材開発の投資額、DM推進施策、エンゲージメントスコア

## 2. 働き方改革による柔軟な働き方と学び

### (1) 働き方改革とは

- ・ワークライフバランス（2007）⇒ 働き方改革（2016）へ進化
- ・働く方々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するため、  
①長時間労働の是正、②**多様で柔軟な働き方**の実現、③雇用形態にかかわらず  
公正な待遇の確保等のための措置を講じる。

### (2) 多様で柔軟な働き方の視点

- ①働く**時間**の柔軟性 ～ 短時間勤務、裁量労働、短日勤務
- ②働く**場所**の柔軟性 ～ 在宅勤務、テレワーク、2拠点、多拠点
- ③働く**仕事**の柔軟性 ～ 双方向の異動・配置転換（キャリア開発）
- ④働く**身分**の柔軟性 ～ 正/非正社員、フル/パート、社員/出資者
- ⑤働く**組織**の柔軟性 ～ 転職、複業（副業・兼業）、起業、人材共有
- ⑥働く**能力**の柔軟性 ～ **キャリア開発、教育訓練、リスキリング**

## 3. 学びを起点とした新たなキャリア

### (1) パラレルキャリア/プロティアンキャリア

- ・自分の意志で必要な知識やスキルを身に付けていくキャリア形成 (D.ホール)
- ・自律的キャリア+ **一人数役** ~ 自らの価値観と責任、柔軟なキャリア、自由と成長、成功実感
- ・背景 ~ 職業生活の長期化、人々の価値観の変化、組織への懐疑

### (2) サバティカル

- ・「労働」の対義語は「余暇」? 働き方改革 = 休み方改革?!
- ・大学教員に一般的な有給の特別休暇 (半年~1年) ~ 福利厚生制度、リテンション施策
- ・事由を問わない長期休暇として企業に拡大 ~ 行動変容のきっかけ作り、しかし無給が一般的

### (3) ボランティア/プロボノ

- ・パラレルキャリアの必要性 (P.ドッカー) ~ 地域や社会への視線
- ・ボランティア ~ 無報酬で社会事業に参加する人/活動、地域振興、震災援助、介護福祉など
- ・プロボノ ~ **個人の専門スキル**を活かしたボランティア活動、自己効力感・スキルアップ・転職準備
- ・拡大の背景 ~ 多様性ある組織、会社人間から社会人間へ、他者への貢献を実感できない仕事
- ・企業のCSR/社会貢献活動としてのボランティア・プロボノ支援の必要性と必然性

## 4. 学び・学び直し・リスキリング

### リスキリングとは

Recruit Works Institute

#### リスキリングとは

「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的大幅な変化に適應するために、必要なスキルを獲得する／させること」

近年では、特にデジタル化と同時に生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わるであろう職業につくためのスキル習得を指すことが増えている

### 「組織は戦略に従う」をDXに当てはめると

Recruit Works Institute

ビジネスモデルや事業戦略が変わるなら  
**人材戦略**も必然的に変わる

DX時代の人材戦略=**リスキリング**

#### リスキリングによって

デジタル技術の力を使いながら価値を創造できるように多くの従業員の能力やスキルが再開発される

この時に、「ソフトスキル」「リーダーシップコンピテンシー」を強調しすぎると、DXはおそらく実現しないと心得るべし。

### リスキリングの概念をもう少し詳しく…

Recruit Works Institute

#### ■ リスキリングは「リカレント教育」ではない

リカレント教育は「働く→学ぶ→働く」のサイクルを回し続けるありようのこと。新しいことを学ぶために「職を離れる」ことが前提になっている

#### ■ リスキリングは単なる「学び直し」ではない

昨今の「学び」への注目のなかには、個人が関心に基づいて「さまざまな」ことを学ぶこと全体をよとする言説が多いが、リスキリングは「これからも職業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

#### ■ リスキリングに類似の言葉に、アップスキリング、アウトスキリングという言葉もある

・・・突然の大ブームである  
「リスキリング」だが  
何だかむずかしい？

\* 出典：経済産業省「デジタル時代の人材政策に関する検討会」  
第2回資料2-2 リスキリングとは—DX時代の人材戦略と世界の潮流—  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_jinzai/pdf/002\\_02\\_02.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/002_02_02.pdf)



## 4. 学び・学び直し・リスキリング

### ①なぜリスキリングに取り組むのか

- ・DXの急速な展開による社会環境と産業構造の変化
- ・事業転換と生産性向上の必要性
- ・労働力人口の減少による人手不足 ⇒ 経営戦略＋人材戦略

### ②リスキリングとは

「外部環境の変化（DX等）による新たな業務需要の拡大と減少に対応して、企業等の経営戦略や人材戦略の下、企業の主導によって、従業員が今後の新たな業務などで必要となる知識やスキルを習得し、活用（業務の創造・高度化）すること」

### ③リスキリングの取組手順と取組内容

- 1) 方針の決定
- 2) 環境の整備
- 3) 習得機会の提供
- 4) 評価・処遇の見直し

### ④リスキリングの視点

制度作り（ハード）＋効果的な運用（ソフト）＋企業文化の醸成（ハート）

### ⑤DX進展の全体像とスキル

未着手(アナログ・紙) → 導入(デジタル) → 運用(データ活用) → 応用(ネットワーク)

## (参考)リスキリングのポイント

- ①リスキリングとは何か？  
➡ 「デジタルスキルによる職業能力の再開発と職務の再設計」
- ②リスキリングが対象とする能力は？  
➡ ○一般能力！ △企業特殊能力
- ③リスキリングの対象は誰か？  
➡ ×IT担当、企画担当、人事部... ○全員、全職種！
- ④リスキリングの主体は誰か？  
➡ △国、自治体、企業の誰か ○国、自治体、企業、個人の全員
- ⑤リスキリングはなぜ今必要なのか？  
➡ DX、人手不足＋人手余剰、働き方改革
- ⑥リスキリングによって人材は流出しないか？  
➡ エンプロイメンタビリティ重視、「流出回避」から「流入促進」へ、人材共有の発想
- ⑦リスキリングを推進する人材はどうする？  
➡ 外部調達(含:副業・兼業)、部署新設、異動・抜擢・発掘、育成
- ⑧リスキリングとして、いつ、どこで、何を学ぶのか？  
➡ 人材育成体系/キャリア開発の再構築、社内外、具体的スキル設定、新業務！
- ⑨リスキリングと担当業務はどのように結びつくのか？  
➡ 新業務 ＋ 職務設計(職務充実×職務拡大)を通じた現業務の高付加価値化
- ⑩リスキリングは人事管理に何をもたらすのか？  
➡ 人材育成に加え、採用、評価、処遇、異動など人事管理すべてを変える可能性

## 5. まとめ

### 1. 人的資本経営における学びの意味

- ・「働かせ方（企業）」から「働き方（個人）」への途上（回帰）にある今日
- ・経営者による人事管理は政府と投資家が関与する人的資本経営へ
- ・人事管理は可視化と定量化が不可欠に、多様性の重視

### 2. 働き方改革による柔軟な働き方と学び

- ・固定的・硬直的な働き方から柔軟かつ自律的な働き方へ
- ・働き方改革、価値観の変容、コロナ禍が大きな契機に
- ・働く対象は社外や地域へと拡大

### 3. 学びを起点とした新たなキャリア

- ・一社完結による仕事人生（狭義のキャリア）の限界
- ・一人数役（複業）が当り前の人生（広義のキャリア）へ
- ・サバティカル＋プロボノの可能性、CSRとしてのボランティア支援

### 4. 学び・学び直し・リスキリング

- ・新たなスキルによる職業能力の再開発と職務の再設計
- ・企業によるリーダーシップ
- ・人材維持戦略としての学び・学び直し・リスキリング

**人を起点とした  
企業価値の向上**



**自律的かつ柔軟な  
働き方の拡大**



**自組織の枠を超えた  
新たなキャリア**



**学び・学び直して  
実現する経営改革**



**人×企業×地域へ！**