

～カナダに見る働き方～

自分の可能性を制限しない。 何歳であっても学び続けスキルアップする

西岡 彩氏 AN WESTHILL CANADA CONSULTING LTD. (LIVE YOUR LIFE) 代表
JANリンク留学サポート代表取締役副社長

国や州を挙げてデジタル人財の輩出に力を入れているカナダ。プライベートの時間を大事にしながらも、仕事における自己実現ややりがいも重視する。カナダの人々は仕事に対してどのような価値観を持っているのか。日本の中・高校生のカナダ留学や家族移住を支援している西岡彩さんに話を聞いた。

——カナダでは、仕事に対してどのような価値観を持っているのでしょうか。

まず、ワークライフバランスを非常に大事にします。ライフの部分は子育てや介護、自分自身の時間など人によって異なりますが、私生活と仕事のバランスを意識してフレキシブルな働き方を望む人が多くなっています。

一方で、自己実現に対しての思いも強く、やりがいのある仕事や自分の成長、満足感を感じられる仕事を重視する印象があります。実際、一緒に仕事をしていてもまじめで、仕事にプライドを持って働いている人が多いですね。移民も多く、さまざまなバックグラウンドを持っている人が一緒に働く環境が当たり前なので、誰もが働きやすく、差別されることなく認められることを望んでいます。

——具体的な働き方や制度についても教えてください。

会社員は大半が「パーマネント」と呼ばれる正社員で、日本の一般の会社員と同様、1日8時間、週40時間労働が基本です。残業や休日出勤をする場合は、その分の手当がきちんと保証されています。労働や雇用に関する法律もかなり整備されていて、労働者としての福祉や権利が尊重されている国だと感じます。

従業員のメンタルヘルスに対するケ

アが手厚く、会社員も公務員も、カウンセラーと話す時間があったり、ストレス過多になる前に早退したり休暇をとったりできるような制度も整っています。

評価制度は、個々の業務の成績に加えて、チームワークやリーダーシップ、自己管理能力、環境への適応性など、個人の業績だけでなくチームへの貢献度や人間性といったものも評価されるのが特徴です。また、IT企業や先進的な企業では、斬新なアイデアの提案や、課題解決能力などがより評価される傾向にあるようです。

——カナダではデジタル人財の輩出やスキルアップ、「STEM（科学、技術、工学、数学）教育」に力を入れていると聞きました。具体的にどのような取り組みがあるのでしょうか。

IT系やSTEM関連のスキルのアップデートに対して、国や州が企業に補助金を用意して、社員の学ぶ機会をサポートしています。そのため、会社に勤めながら学ぶ環境が豊富にあります。

もともと、ITやコンピュータサイエンス、サイバーセキュリティといった最先端の分野で働くのはほとんどが白人男性でしたが、多様な人種・バックグラウンドを持つ人々や女性を増やすために補助金を出して教育支援をするなど、国を挙げて後押ししています。



profile

カナダ在住20年。2009年よりカナダ留学や教育旅行、人材派遣を主に扱う会社を共同経営し1万人以上が利用した目的達成型留学をプロデュース。カナダの国家資格である政府認定移民コンサルタントとしても活躍中。現在は特に小学生から高校生までの未成年留学および親子で教育移住を目指すご家族のコンサルティングや現地での教育支援に力を入れ活動している。

国や州が補助金を用意して デジタル人財の育成を後押し

また、ITやデジタルスキルを持つ移民に対して永住権を与えるなどの優遇策もあります。カナダは人口が少ない国のため、カナダ人の支援と移民政策の両軸で、デジタル人財を確保しています。

——日本でも社会人になってからの学び直し「リスキリング」の重要性が注目されています。カナダの社会人の学びに対する姿勢はいかがですか？

カナダでは終身雇用の考え方がありません。一度社会に出た後も、一人ひとりが自分らしいキャリアをどう築いていくかを常に考え、スキルをアップデートしていきながら、転職も含め柔軟に仕事を選びキャリアアップしています。就職した後にもう一度学校に戻ってプログラミングやコンピュータサイエンスなどを学び、そのスキルを持って再度就職する人も多くいます。

カナダの人は自分で自分の可能性を制限したりしません。何歳であっても自分の望む方向に進んでいけると考え、そのために学び続ける姿勢があります。大幅なジョブチェンジにも抵抗がありません。この姿勢には、日本人も学ぶべきところが多いと思います。



THE ADECCO GROUP

Power of Work



特集

未来へつなげるリスキリング

小手先のテクニックではなく、価値創造につながるリスキリングを
今までのスキルを捨て去る発想が出发点

ジョブ型雇用とスキルベース組織
実効性あるリスキリングのための指針

0から1を生み出すイノベーションにつなげる
トランスファラブルスキルとQPMIサイクル

AIを“使いこなす”ために必要なのは
プロンプト、マインドセット、人間力

～カナダに見る働き方～

自分の可能性を制限しない。何歳であっても学び続けスキルアップする



[特集] 未来へつなげるリスクリング 小手先のテクニックではなく、 価値創造につながるリスクリングを 今までのスキルを 捨て去る発想が出发点

米倉誠一郎氏

一橋大学 名誉教授 デジタルハリウッド大学院 特命教授
県立広島大学大学院 経営管理研究科 研究科長

経営環境の変化に対応するため、リスクリングが重要だと叫ばれて久しい。すでに多くの日本企業がリスクリング推進に取り組んでいるが、新たな事業展開やイノベーション創出などの具体的な成果に結びつけている例はまだ少ないのが実情だ。日本のリスクリングには何が足りないのか。そもそも新たな価値創造を導く学びとは何なのだろうか。日本のイノベーション研究の第一人者である一橋大学名誉教授の米倉誠一郎氏に語っていただいた。

リスクリングは経営者が自ら 主導する必要がある重要テーマ

——日本企業のリスクリングの現状について、どのように捉えていますか。

グローバルエコノミーが拡大し、生成AIのようなテクノロジーも目覚ましく進化して、企業の競争環境がこれだけ大きく変われば、今まで培ってきたスキルは次々と役に立たなくなっていく。リスクリングが求められるのは当然のことでしょう。ただ、日本の経営者は「リスクリングが大事だ」などと、言葉を掲げるだけで終わってしまっている気がします。企業にとってリスクリングとは、経営ビジョンや事業構想とセットで取り組むべきものです。これからの時代、我が社はどこに向かうのか。既存のビジネスをどう変革し、どんなスキルを備えた人材が必要なのか。それらと結びつけてリスクリングを語る必要があります。これはイノベーションの推進でも同じです

が、イノベーションは目的ではなく手段です。何かを遂行するために必要であって、イノベーション自体は目的ではない。同様に、リスクリングも経営トップが掲げた目標に向けて必要なスキルセットを提示する必要があります。それを認識できている経営者が少ないことが、日本のリスクリングの重大な課題だと思います。

——経営者はどのような手順や考え方で、リスクリングを進めていく必要があるのでしょうか。

具体的にどんな会社を目指すかは個々の経営者が考えることですが、日本企業が共通して取り組むべきは、やはり「生産性の向上と持続的成長」でしょう。以前から指摘されているように、国際的に見て日本の生産性は明らかに低下している。OECD加盟国のなかで、日本の労働生産性は31位で、イタリアやスペインよりも低いのです（日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」参照）。



photo © Motokazu Sato

profile

一橋大学社会学修士、ハーバード大学博士。専攻は、イノベーションを核とした経営戦略と組織の歴史的研究。一橋大学イノベーション研究センター教授、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授を経て現職。学外では、公益社団法人の会長やNPO法人の理事、株式会社の社外取締役なども務める。『The Japanese Iron and Steel Industry 1850-1990: Continuity and Discontinuity (Macmillan)』、『経営革命の構造』(岩波新書)、『創発的破壊：未来をつくるイノベーション』(ミシマ社)、『オープン・イノベーションのマネジメント』(有斐閣)などのほか、多数の著書がある。

では、どうしたら生産性を高められるのか。生産性はアウトプット（産出量）をインプット（投入量）で割ったものですから、方法は2つしかありません。1つは、分母である労働力の投入量を減らすこと。それを実現するためにはDX（デジタルトランスフォーメーション）が必要です。もう1つは、分子であるアウトプットを増やすことで、こちらは成果物の付加価値を高めることが求められます。この両方でリスクリングが重要になります。

前者の「DXで労働投入を減らすためのリスクリング」は、すでにDX研修などに取り組んでいる企業も多いでしょう。ここに持続的成長をプラスすることが重要です。

生成AIの登場がホワイトカラーの非定型的業務をかなり代替できるようになりました。ECサイト用の商品説明文やプレスリリースの作成、さらには製造プロセスでどの程度CO₂が削減できるかの算定などもでき、生成AIを

意識改革や価値観の転換を図るようなリスクリングを 経営者自身が先頭に立って実践することが必要です

上手に活用すれば驚くほどの生産性と持続性が達成できます。この際に欠かれないのがAIに適切な指示や質問を与える「プロンプティング」で、突き詰めれば、自分の課題意識やゴール設定をロジカルかつ明確に言語化する能力です。「暗黙知」を「形式知」に変えるスキルといってもいい。これまで日本人が苦手としてきたスキルです。

最近では日本企業も人材の多様化が進み、言語も文化的背景も異なる人々とビジネスする機会が増えました。ここでもロジカルな思考・言語化の能力は重要です。最近、私の友人の稲垣隆司氏が『なぜ外国人に「ちゃんと」が伝わらないのか』という本を出版しましたが、非常に的を射た指摘です。われわれはよく「ちゃんとやって」と言いますが、同じ価値観を持つ日本人にしか通じない。否、最近では日本人同士でも難しい。「ちゃんとして」とは何なのかということです。

同質性が高い集団はいわゆる「Group Think」に陥りがちです。今は「集団思考」と訳されますが、昔は「集団浅慮」と訳していました。同質性が高い集団は前提を共有していると錯覚し、思考が浅くなっていくという本質を捉えた訳語です。人材が多様化するなかでは、前提を共有していない状態でも効果的なコミュニケーションを行うことが必要で、これは「プロンプティング」と共通するスキルです。

ロジカルに考え、言語化するスキルを鍛え直すことは、日本のホワイトカラーに今、最も求められているリスクリングだと思います。

価値創造のためのリスクリングは「アンラーニング」から始まる

——もう一つの、アウトプットの価値を高めるためのリスクリングはどのよ

うに捉えればよいのでしょうか。

先ほど述べたように、イタリアは日本よりも生産性が高い。理由を考えると、例えば自動車業界ではフェラーリ、ファッション業界ではプラダなど、高級市場で強い存在感を持つ企業が数多くあります。いずれも日本が得意とする「安価で優れた製品を大量生産する」とは真逆のアプローチで価値を生み出している。イタリアを真似しなさいという意味ではなく、これからは日本企業も独自のやり方で、高付加価値の商品を高価格で提供する方向へシフトすべきだということです。同時に、他を圧倒する環境性能による付加価値増加も重要です。

新しい価値創造の枠組みを生み出すにもスキルが必要。これこそが、日本が最も力を入れるべきリスクリングのテーマだと思います。

——そうしたスキルも、リスクリングで身につけられるのでしょうか。

ヒントは「アンラーニング」にあります。一度すべての前提を捨て、新しい価値観を再構築するということです。

価値観を変えるには、まず行動から変える必要があります。ライフスタイルを見直し、日常生活のなかでも新しい視点を持つようにする。幸い日本には、私たちの価値観を刺激してくれる要素がたくさんあります。日本列島ならではの四季の美しさや食文化の豊かさ。これらにも、新しい価値を創造するヒントが隠されています。最寄り駅の隣の駅で降りて通勤し、いつもと違う景色に触れてみる。食材の“旬”を意識した食事を心がける。些細なことと思うかもしれませんが、小さな行動変容をきっかけに視野が広がるはず。あるいは、アフリカ大陸などに旅に出るという行動展開も重要です。

大事なものは、こうした広い意味での

リスクリングを形だけで終わらせず、ビジネスモデルの転換や新たな事業創造にしっかりと結びつけることです。例えばイタリアには、これまで廃棄されていたリンゴの皮や芯を原料とする合成レザーの開発・販売を手がけるFrumatやMABEL（現CORONET）という企業があり、廃棄物削減とアニマルフリーにつながる取り組みとして注目を集めています。またデンマークの電力会社オーステッドは、かつては石油・ガスなど化石燃料を中心とするエネルギー企業でしたが、180度方向転換して、今では洋上風力発電で世界首位の企業になりました。このように、地球環境と成長機会を同一視して考えるリスクリングは最も重要です。

日本企業では、これほど大胆なビジネスモデルの転換や事業創造の例はまだ少ないけれど、ぜひチャレンジしてほしい。見方を変えることは本当に大切で、見方を変えると競争力のあるものが見えてくる。例えば世界的なサッカー選手たちの多くが、『キャプテン翼』に刺激されてサッカーを始めたと言います。米国ドラマ『SHOGUN 将軍』は、戦国時代の日本を丁寧に描くことで大ヒットして、エミー賞を受賞。こういう例を見ても、新しい価値創造のヒントは日本に色々と眠っていると思うのです。

冒頭の話に戻りますが、やはり最も重要なのは、経営者自身のリスクリングですね。時代の変化に対し表面的なスキルの習得だけで対応しようとしても、AIとの競争に陥ってしまいます。意識改革や価値観の転換を図るようなリスクリングを、経営者自身がまず実践する。そのうえで、経営者が先頭に立ち、社員が価値創造のためのリスクリングを牽引していく。そういう発想が求められているのだと思います。

ジョブ型雇用とスキルベース組織 実効性あるリスキングのための指針

リスキングに注力しているにもかかわらず、成長部門への人財シフトがなかなか進まないと悩む企業は多い。そこで注目したいのが「スキルベース組織」である。従業員のスキルを客観的に可視化し、柔軟に活用することで、人財の活性化と流動化を図るものだ。欧米企業を中心にスキルベース組織への移行が進んでいる背景や、日本企業の導入の留意点などについて、三菱総合研究所の大内久幸氏・山藤昌志氏に聞いた。



大内久幸氏
三菱総合研究所
ビジネスコンサルティング本部
経営マネジメントコンサルティンググループ
主任研究員

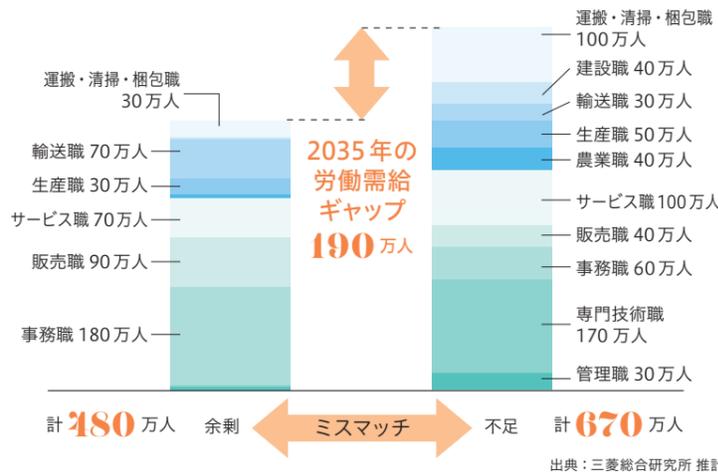
profile
組織・人財領域を中心とした研究および情報発信に加え、主に民間企業を対象に人事制度、組織風土、その他人財マネジメント改革のコンサルティング業務に従事する。



山藤昌志氏
三菱総合研究所
政策・経済センター 主席研究員

profile
人財、労働、社会保障分野を中心とする政策提言、労働需給や人口動態、健康寿命に関するシミュレーション、各種統計手法を活用したデータ解析などに従事する。現在は研究提言チーフとして人財分野の自主研究や企業との共同研究、政策提言の取りまとめを担当している。

図1 2035年時点での産業・職業別ミスマッチ



ジョブ型の欠点を補う形で生まれた スキルベース組織の概念とは

リスキングがもたらす意義の1つは、社内の人財の流動性を高め、成長部門への効果的な労働移動を実現させることにある。成長部門で必要とされる人財と既存の人財とのスキルギャップを明確にし、そのギャップを埋めるためのスキル習得を促すことができれば、人財の成長部門へのシフトが加速すると期待できる。また図1に示したように、三菱総合研究所の推計によれば、2035年には国内で190万人もの労働需給ギャップが生じると見込まれる。この問題に対応する意味でも、人財流動化を促すリスキングの機能は

欠かせない。しかしながら実際には、日本においてこのようなリスキングの成果は十分に上がっていないのが現状である。

この状況を打破し、リスキングの実効性を高めるカギとして注目されるのが「スキルベース組織 (skill-based organization)」の考え方である。スキルベース組織とは、従業員をジョブ (職務) や役割で固定的に定義するのではなく、「多彩なスキルを持つ総合的な人格」として捉える人財マネジメント上の概念だ。この考えに基づき、採用や育成、等級評価などの人事施策を働き手のスキルによって行うスキルベース組織への変革が、近年、欧米企業を中心に進んでいる。

スキルベース組織が注目される背景には、欧米でジョブ型雇用のデメリットが明らかになってきたためだと大内久幸氏は話す。

「ジョブ型は企業があらかじめ定義した職務内容を基に報酬などを設定する仕組みですが、生成AIをはじめとする新しいデジタル技術が次々と登場するようになり、同じ職務でも求められるスキルがめまぐるしく変化しています。人財を職務で捉えるジョブ型では、職務遂行に求められる要件の変化を追いきれなくなっているのです。また職務内容を過度に強調してしまうと、自分の仕事以外に関心を持たなくなるといった弊害もあります。そこで、スキルを切り口に人財を柔軟に捉え、採用・配置・育成などに反映させるスキルベース組織に移行する企業が増えています」(大内氏)

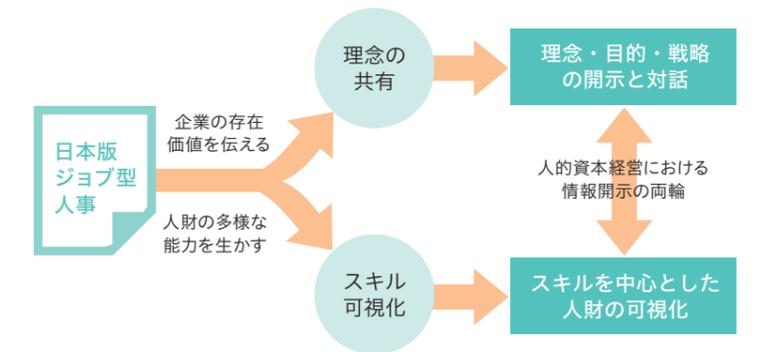
スキルベース組織に取り組む先行事例としてよく知られるのが、英日用品大手ユニリーバだ。同社は社員のスキル体系をデータベース化しており、人財育成などに活用しているほか、社内で新たな業務やプロジェクトが発生すると、そのスキル要件を満たした社員がそこに柔軟に移行できるようにしている。

ここで注目したいのは、ユニリーバが自社の独自基準ではなく、外部の教育系企業が提供するスキル分類に基づいて社内のスキルを定義している点だ。あえて外部の基準を用いてスキルを整理することで、社内のどの部門でどんなスキルを持つ人財が活躍しているのか、客観的に可視化することができる。外部から同社に転職したいと考える人にとっても、必要なスキルや生かせるスキルが把握しやすいので、人財の流入を促しやすい。

外部の体系を活用し、自社のスキル体系の客観的な可視化を

日本企業の現状はどうか。ジョブ型が定着している欧米企業とは異なり、日本では職務や仕事内容を文書で詳細

図2 「理念の共有」と「スキルの可視化」を両輪とする
情報開示・共有の枠組み



終身雇用が長く定着してきた日本では、理念の共有が重視される一方でスキルの可視化はまだ十分でない企業が多い。両者のバランスが重要だ。
出典：三菱総合研究所

に定義するという土台がない。また人財育成などを目的に、社内ですべてのスキルを体系化している企業は多いものの、自社の独自基準を用いているケースが多い。日本では終身雇用が長く定着してきたため、自社のスキルを外部労働市場と連動させることに馴染みがなかったためだ。

「各企業内でも、また日本経済全体で見ても、成長が見込まれるセクターに人財を移動させることは重要です。企業ごと・組織ごとにスキル定義のあり方が閉塞的になっていると、どのようなスキルを持つ人財がいるのか、組織の外部からは把握できません。働き手から見ても、自分が習得したスキルが成長領域のどのような職種で活用できるのかが判断できない。その意味で、まずはスキルを組織の外部からもわかるように可視化していくことが、スキルベース組織への移行の第一歩となります」(大内氏)

スキル可視化を進める具体的なポイントとしては、前述のユニリーバの例のように、外部の基準を積極的に活用することが挙げられる。例えばオンライン求人情報サイトでは、各社が求めるビジネススキルやコンピテンシー、資格要件など幅広い項目を体系化して紹介している。この体系を参考にして、自社の人財要件とスキルを整理してい

くといった方法が考えられる。また経済産業省では、ビジネスパーソンがDXに関する知識・スキルを身につける指針として「デジタルスキル標準」を公表し、頻繁にアップデートを行っている。これを参考に、自社のデジタル関連のスキル要件を整理・可視化する方法もある。

この際に重要なのは、自社で求められるスキルと、外部のスキル体系をしっかりと紐づけていくことだと山藤昌志氏は指摘する。

「客観的なスキル体系に基づいた求人情報は、その仕事に興味を持つ人財のエントリーを後押しします。加えて、実際にその人に自社で活躍してもらうためには、公表したスキルと、現場で求められるスキルが合致している必要があります。言い換えると、そこが明確になっていけば、足りない要素に対するリスキングも進めやすくなる。難度は高いですが、スキルの可視化ではこの紐づけがカギになります。最近では、従来よりスキルに基づく人財管理を重視してきた大手メーカーでも、『デジタルスキル標準』を紐づけて活用する例が出ています。あえて外部のスキル体系を自社のスキル体系と紐づけ、スキルベース組織への移行に意欲的に取り組んでいる、と捉えることもできます。

0から1を生み出すイノベーションにつなげる トランスファラブルスキルとQPMIサイクル

日本政府が2022年に今後5年で1兆円を投資すると表明して以来、社会への浸透を深めるリスキングは、研究開発の分野でも意欲的に取り入れられつつあるという。そうしたなかで注目されているのが、「トランスファラブルスキル」だ。端的には自身の研究成果から得られた専門的知識や技術、ビジョンを転用し、0から1を生み出すスキルだといわれている。なぜ0から1が生み出せるのか。研究者集団が創業したベンチャー企業・リバネスで、トランスファラブル研修を実践し、研究者（生命科学修士）でもある立花智子氏に話を聞いた。

リスキングは研究者の日常 研究成果や専門性を転用可能にする トランスファラブルスキルとは

企業を中心に社会で活発化しているリスキングの動きに関連し、昨今注目されているのが欧州発祥の「トランスファラブルスキル」の概念である。東大や京大、東工大（現東京科学大）で修士や博士を修得したメンバーが2002年に設立したベンチャー企業のリバネスは、このトランスファラブルスキル研修を長年実践してきた研究者集団。

トランスファラブルスキルとは、大学や大学院で学んだ研究成果や高度な専門性、ビジョンを転用可能な状態に変化させる考え方を身につけることだ。リバネスの人材開発事業部・ひとりづくり研究センター・部長の立花智子氏は次のように話す。「トランスファラブルスキルは、修士・博士課程の研究者が大学での研究だけでなく、チームでのプロジェクト型の研究、分野を超えた学際的研究など、新たな研究スタイルに対応できるものです。アカデミア以外の企業にも通用するスキルとして注目されています。研究者の資質である実験の組み立て力や段取り力などを組み合わせ、所属す

図1 トランスファラブルスキルを構成する2つの要素



る組織や社会の変化に応じて求められるスキルに落とし込むことで、汎用的に使えるようになるイメージです」

世の中でリスキングという言葉が浸透しつつあるが、そもそも研究者は常に研究者精神を擁して、新たな事象を追究し、世の中の課題解決に邁進していく性質を持っている。そのため、リスキングのように、新しいものを学び続けるということを日常的に実践しているのだ。

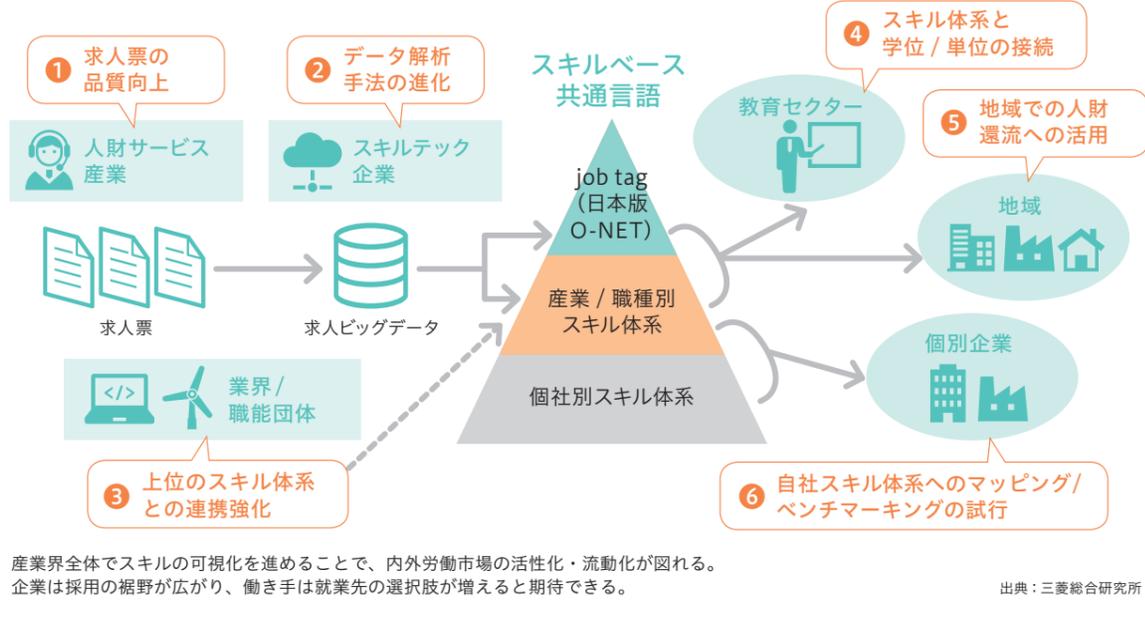
「解釈を少し広げ、未来へつなぐリスキングの一環としてトランスファラブルスキルを捉えると、その有用性が見えてくる気がします」（立花氏）

「ブリッジ」で相互理解を深め 「ベクトル」で周囲を巻き込む

そもそもトランスファラブルスキルは、リバネスのメンバーが自分たちの高度な専門性を企業や社会を通して生かすために必要なスキルセットだった。立花氏は、大学や企業の研究内容を中高生にわかりやすく伝える最先端の科学教育活動を行っていた。

活動するなかで、科学の面白さに目覚めて大学や大学院に進んだ学生たちから、「研究経験を生かせる企業や研究機関がわからない」と相談を受けることがあった。そこで有効だったのが、

図3 スキルベース共通言語の構築・連携・活用に向けた6つの提言



三菱総合研究所としては、こうしたスキルベースの考え方を求人情報サイトなどにも浸透させて情報の質を高めたり、産業別・職業別のスキル体系を互いに連携させたりすることで、日本の産業界全体での共通言語となるスキルの可視化を促進し、成長市場への労働力の流動化を加速していきたいと考えています（図3参照）」（山藤氏）

実効性のあるリスキングに 欠かせない2つの要素

では、このような自社のスキル体系の定義を、リスキングにどのように生かしていくべきだろうか。一般にリスキングというと、各種の研修やOJTなどを想起しがちだ。求められるスキルが変わり続けているにもかかわらず、「リスキング＝資格取得」という施策に寄ってしまい、世の中の変化にマッチせず取り残されている日本企業も少なくないという。学ぶ機会を形骸化させないためには、スキルについて「知る仕組み」と「パフォーマンスする仕組み」をつくるのが大切だと大内氏は強調する。「三菱総合研究所では、以前から日本

の人財活性化のために、知る (Find)・学ぶ (Learn)・行動する (Act)・活躍する (Perform) の頭文字を取った『FLAPサイクル』を機能させていくことが重要だと提言してきました。リスキングでも、まずは『知る (Find)』が重要になります。なぜそのスキルが求められるのか、習得することでどう活躍できるのか、報酬などの待遇はどう変わるのかといった点が見えなければ、人は積極的に学ぼうとは思わないでしょう。業務と密接に関連した形で『組織としてこれを実現したいが、このスキルを持つ人がいない。だから、あなたに学んでほしい』と具体的に示す必要があります。上司と部下との面談などを通じて、スキルについてお互いに『知る』ことができて初めて、スキルギャップを埋めるためのリスキングが機能していくのです」（大内氏）

リスキングによってスキルを身につけるだけでなく、その社員に相応しい成長部門や新事業部門に異動してもらうなど、パフォーマンス（活躍）できる仕組みを企業側が用意することも重要だ。もちろん上司の立場からすると、優秀な社員を自分のチームで囲い込ん

でおきたいという思いもあるだろう。しかし今後は、新たなスキルを身につけた社員を、活躍できる場に進んで送り出していくような職場風土を醸成していくことが必要になる。囲い込み意識が強い組織のままでは、今後、外部から優秀な人材が入ってくる可能性も狭めてしまうからだ。「とはいえ、上司自身にマインドチェンジを期待するのは難しい面もあります。そこで最近では、『組織外にどれだけ良い人材を送り出したか』を管理職の評価基準に取り入れて制度化している企業が日本でも出てきています。これも社員がパフォーマンスする仕組みづくりの一環といえるでしょう」（山藤氏）

その意味で、企業がリスキングに真剣に取り組み、新たなスキルを獲得した社員が存分に活躍できる場を提供するためには、経営トップの強力なコミットメントとリーダーシップが不可欠である。経営トップの理念や人財戦略を明確化したうえで具体的な仕組みに落とし込み、組織風土の変革につなげてこそ、リスキングは真に機能する。これが企業の持続的な成長や競争力強化につながっていくといえる。

トランスファラブルスキルを構成するブリッジとベクトルという2つの要素だ (P7 図1 参照)。

『ブリッジ』コミュニケーションとは、物事を解決するために、自分の研究知識やビジョンをわかりやすく相手に伝え、橋渡しして共感を得て、新たな知識を生み出すこと。『ベクトル』とは、自分自身がやりたいこと、相手を動かす原動力となる方向性を指し示し、協働作業・共同研究に巻き込むことです。この2つを提示することで、自分という研究者の魅力のアピールにつながるのです」(立花氏)

これに関連してリバネスでは、「話せる/書ける」「つなげる/創る」という共感的コミュニケーションの能力・交渉的コミュニケーションの能力を持つ人財を、先端科学と社会の「橋渡し」をするサイエンスブリッジコミュニケーターと定義している (図2 参照)。

自分のベクトルを押し付けるのではなく、互いのベクトルが揃う方向を設定してミッションを生み出し、ビジネ

スを作り出していき、それがトランスファラブルスキルの創造する理想的な成果といえるのかもしれない。

PDCAからQPMIへ 0から1を生むイノベーションを

日本の企業が長らく目標達成や業務改善、生産・品質管理に用いてきたビジネスのフレームワークにPDCAサイクルがある。これは、大量生産・大量消費で右肩上がりの経済成長の時代には有効だった。

しかし今はビジネス環境が激変するVUCA時代。このサイクルからイノベーションが生まれることはないだろう。なぜなら新しい価値の創出であるイノベーションは既存業務の延長線にあるわけではないからだ。

『ブリッジ』コミュニケーションと『ベクトル』を生かして、研究の場やビジネスチャンスをつかむという話をしましたが、研究成果をもとに新たなビジネス機会を創出するためにQPMIサイクルというイノベーションの創出

サイクルを提唱しています」と立花氏はいふ。

QPMIとはQuestion、Passion、Mission、Innovationの頭文字を組み合わせたもので、質(Quality)の高い問題(Question)に個人(Person)が崇高に情熱(Passion)を傾け、信頼できる仲間(Member)と共有できる目的(Mission)に変え、解決し、革新(Innovation)や発明(Invention)を起こすという、研究者集団ならではの発想と行動を具体化したものだ (図3 参照)。

QPMIの中身をもう少し整理しておこう。

- ✓ Qとはさまざまな事象から課題を見出す。
- ✓ Pは課題解決に対して情熱を傾ける。
- ✓ Mは課題をミッションと捉え、チームを構成し取り組む。
- ✓ Iはチームの推進力により新たな価値創出を目指す。

このなかで重要なのは、最初のQ=問いや課題を見出すこと、そして次のP=それを解決したいというパッションが大事になってくるのだという。よく生みの苦しみといわれ、0から1を生み出すにはあきらめない情熱が力を握るといふが、そのプロセスも重要になってくる。

立花氏は、QPMIサイクルは研究者の枠に留めることなく、さまざまな企業の新規事業に生かすことができるという。

「研究者は自分で課題を設定し仮説を立て、検証するのが得意です。うまくいかなければ、すぐに実験の方法を変え、さらなる仮説を立てて検証し直す。これを企業の商品開発や新たなサービスの提供に置き換えると、課題を見つけて検証を繰り返しながら、ビジネスとして組み立てていくことと一緒に思います。こうした研究的思考は、企業の新規事業創出などでも大いに役立つのではないのでしょうか」(立花氏)

自分はどうありたいのか、課題は何かということを考えることが重要

立花氏は中高生の出前実験教室や大学生・大学院生向けのトランスファラブルスキル研修の傍ら、企業向けにQPMIサイクルを実践するワークショップも担当している。

「参加者それぞれが自らのQを掘り起こすためのワークショップを行っています。もともとは新規事業創出を目的としたプログラムですが、Qの掘り起こしによって自ら課題を見つけると、情熱(P)が高まり、課題解決のためにベンチャーについていろいろと調べ、この技術を持っているところと仲間になれば新しい事業が始まりそう、などといった気づきが生まれています」(立花氏)

リスクリングの方法論としてQPMIサイクルを活用することで、結果としてリスクリングが日常化する事例が多く見られたともいう。

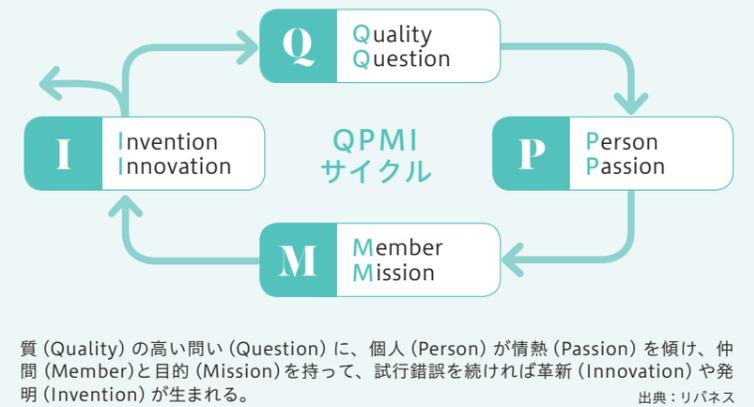
また、ある大手企業と共同で開催したカレッジ事業では異分野・異業種のメンバーが集まり、自分のQPMIを掘り起こして、チームを形成して企画を生み出すという実践を行った。

「興味深かったのは、QPMIサイクルのプロセスを進めるうちに、自らの所属する企業のアセット(資源・リソース)に企画のなかで生かせるものがあることに気づいた人がいたことです」(立花氏)

たとえば、古くなった香水を集めて新しいアロマを作るプロジェクトが立ち上がった。その過程で、参加メンバーの勤務する店舗の一角を実証の場とした検証も行われたという。新技術が生まれてもなかなか実証実験を行うのは難しいといわれるが、このケースでは自らの働く店舗をアセットとして活用することができたのだ。

企業では、社員が当たり前を感じていてその価値や活用方法に気が付いていないだけで、客観的に見ると貴重なアセットが眠っているケースも少なく

図3 イノベーションに必要なQPMIサイクルの実践



ない。可視化されていない職人芸のような技術が、限られた部署でしか認知されていないケースもあるという。そうしたことを掘り起こすのも、QPMIサイクルの一環である。

「ChatGPTをはじめとした生成AIに任せるべき範囲は任せてよいのですが、こうした眠れる技術の抽出や、QやPの掘り起こしはAIにはできません。同じように、自分の人生におけるQやベクトルも、AIに聞いても答えは出てこないの、自分で考えるしかありません。5年後、10年後に自分はどのようにありたいのか、課題は何かということを決りくり考えることが重要なのです」(立花氏)

企業のパッションやベクトルを示していく

それでは、トランスファラブルスキルを有する人財を確保するにはどうしたらよいか。立花氏によると、トランスファラブルスキルを有し、社会課題解決のために自分のクエスチョンに正直に、パッションを燃やしたいと思っている人財には、福利厚生や給与などといった待遇のインセンティブだけではあまり響かないという。

「自分のベクトルが生かせるか、自分がこうありたいという未来を見せてくれるかが企業を選ぶポイントになって

いるのだと思います。この企業で何ができるか、企業がどう社会を作りたいと思っているか、どんな人と働けるかとか、一見わかりにくいものを知りたいと思っている人が多いのではないのでしょうか。大切なのは、企業のパッションやベクトルをどう示していくのか。さまざまな事業を手がける企業であればあるほど難しい気はしますが、そうした視点が重要だと考えます」(立花氏)



立花智子氏
株式会社リバネス
人材開発事業部 部長

profile
生命科学(修士)。大学院在学中、微生物類研究のかたわら、多様性と普遍性を併せ持つ生き物の魅力を子どもたちに伝えるため、リバネス黎明期のインターンシップに参加。修了後はZ会での理科教材制作を経て、リバネスへ転職。中高生研究者への助成や若手研究者への研究コーチ活動を通し、学校教育の支援を行う。2019年より人材開発へ移行し、博士へと成長したかつての中高生研究者を支援。ひとづくり研究センターでは、研究者の好奇心や課題意識から知識を生み出す人の新たな動き方や組織づくりを研究する。

図2 サイエンスブリッジコミュニケーターの4つの能力



『話せる/書ける』『つなげる/創る』という4つのプロセスを回すことができる人をサイエンスブリッジコミュニケーターと定義している。『話せる/書ける』という共感的コミュニケーションの能力を持つ人をサイエンスブリッジリーダー、『つなげる/創る』という交渉的コミュニケーションの能力を持つ人をサイエンスブリッジマネージャーと呼んでいる。言い換えると言葉と文章で相手の共感を得ることのできる人がサイエンスブリッジリーダー、異なる事象や物事をつないで、新たな価値を生み出す力を持つ人がサイエンスブリッジマネージャーである。 出典: リバネス

AIを“使いこなす”ために必要なのは プロンプト、マインドセット、人間力

近年登場した生成AIは、「誰でも使える」のが特徴だ。そのため、多くの人がそれなりに「使えている」かもしれない。しかし、使えるのと、「使いこなせる」のとでは、アウトプットに格段の差が出てしまうのもまた、生成AIの特徴だ。業務を最大限に効率化し生産性を上げるには、使いこなすためのスキルが必要になる。今リスキングで求められるAI活用スキルとは何か。どうすれば習得できるのか。企業向け生成AIのリスキングや人材育成などに取り組んでいるCynthialy代表取締役CEOの國本知里氏に聞いた。

AIを「使いこなす」ために必要なプロンプトのスキル

リスキングの重要性が高まるなか、特に重視されているのがAIを活用するスキルだ。生成AIの登場は日本の職場にも大きな影響を及ぼし、AI活用の動きは急速に進むといわれてきたが、実態はどうか。「米国金融大手のゴールドマン・サックスが発表した予測レポートで、既存職業の3分の2がAIの影響を受けると報告されているとおり、今後AIが人間の仕事のあり方を変えていくのは間違いありません。日本企業でもAIの活用方針を定める企業は年々増えています。ただそれでもまだ全体の半分

程度で、業務に活用している企業となるとごくわずか。中国や米国では8割程度の企業が活用方針を打ち出し、業務活用が当たり前になっているの比べると、かなり遅れているのが実情です」(國本知里氏)

ChatGPTなど生成AIは、いわば「誰でも使える」ものだ。なぜ活用が進まないのだろうか。國本氏は、「確かに『誰もが使える』からこそ、わずか1、2年でユーザーが爆発的に増えました。ですが蓋をあけてみれば、使いこなせていない人が圧倒的に多いというのが実情です」と指摘する。プロンプト、つまりAIへの指示の出し方によって、アウトプットの質がまったく異なるのがAIの世界なのだという。

「実はAIへの指示の出し方は、対人間に対する指示と同じです。例えば『健康的な食事を教えて』といった曖昧な指示では、AIも大雑把な答えしか出してくれません。部下に期待通りの成果を出してもらうには明瞭で具体的な指示が必要なように、AIにも的確でかつ具体的な指示をする必要があります。つまり、AIに対するプロンプトエンジニアリングのスキルが必要なのです(図1参照)」(國本氏)

AI時代にAIとどう向き合うか マインドセットが重要

企業のAI活用を支援する國本氏が、リスキングをテーマにした人材教育の際に伝えるのが、「マインドセット」「リテラシー」「スキル」の3つだ。

「この3つのうちどれが欠けても、うまく活用できません。なかでも最も重要なのが『マインドセット』です。実践的なスキルを学ぶ前にまず、今後AIなしでは仕事が成立しない時代になるということを、十分に頭で理解して取り組むことが重要です。目的意識もなく危機感も乏しい状態で取り組むと、“ちょっと便利なツール”くらいの効果しか出せず、そこで終わってしまいます」(國本氏)

働き手個人の努力に任せるだけでなく、企業側もマインドセットの醸成のための場を設けることも必要だという。

「人材不足が深刻化するなか、生成AIを活用して生産性を上げることは、企業にとっても存続にかかわる重要課題です。AIの影響を受ける職種や業界であればあるほど、会社が社員のマインドセットを醸成し、意識を一つにしてAI活用に取り組む必要があります」(國本氏)

ではマインドセットを身につけるには具体的に何をすればいいのか。國本氏はキーワードとなる「5K」を提唱している(図2参照)。①好奇心、②仮説思考(結果を想定して質問する)、③解像度の高さ(曖昧な指示ではなく、具体的な指示を出す)、④構造化(指示を構造化する)、⑤教養の5つだ。

「生成AIはいずれ今のスマートフォンと同じく、誰にとっても必須のツールになります。スマホで撮った写真をアプリで加工するのを楽しむ若者のように、まずはAIのできることに好奇心を持つことが大切です」(國本氏)

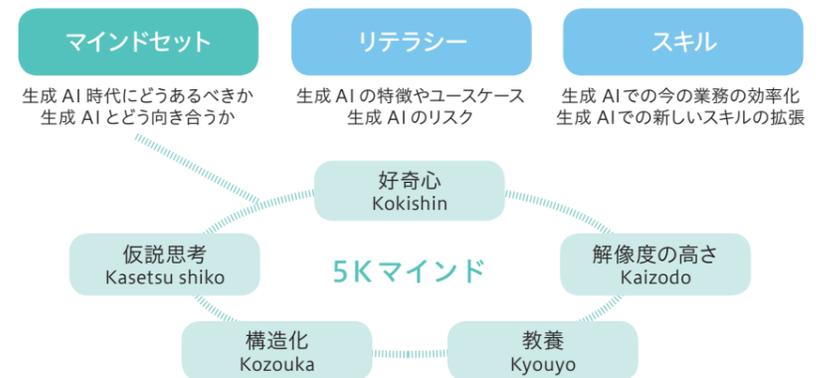
④の「構造的に質問できるスキル」は、前述のプロンプトのスキルだ。だが、これが十分な人はまだ少ない。「私の場合、100行のプロンプトを書くことも珍しくありません。前提知識からアウトプットの形式まで、明確に指示しないと精度の高い結果が得られないからです。これはロジカルシンキングの領域でもあります」(國本氏)

企業のAI活用、今後のカギは デジタルトラストと人間力

一方、企業側は会社として生成AIをどう活用し、業務やビジネスをどう変えていくのか、従業員たちにそのロードマップを示し、理解を促す必要がある。そのためには、変革を促すカルチャー醸成の工夫が必要だという。「トップの一声だけでは社内AI活用を浸透させることは難しいので、AIの推進役となるリーダーを立てる、もしくは推進室のような専門組織を設置することも重要です」(國本氏)

國本氏によれば、大手企業ではこうした取り組みが進んでいる一方、中小

図2 AI活用に必要な3つの要素と5Kマインド



AI活用を推進するうえで必要な3つの要素のうち、最も重要なのが「マインドセット」。5つの要素を高めることがポイントになる。出典：國本氏の資料を基に作成

企業ではいまだにAIのつくる未来が見せていないケースが多く、それがAI活用の遅れにつながっているという。「今まで8時間かかっていた作業が、生成AIの活用で5分に短縮できる世界が見えてきました。それは、例えば子育てや家族の介護の問題を抱えてフルタイムで働けない人が、フルタイムと同等のパフォーマンスを発揮できるということでもあります。AI活用においては、まずはそのメリットの大きさに注目してほしいです」(國本氏)

また、AI投資が業績に反映されていないといった声も聞かれる。これに対して國本氏は、「登場して間もない技術の効果をこの段階で問うのは性急というものです。私は、DXのDは『泥臭い』のDと呼んでいます。何かを変えるには試行錯誤を繰り返しながら、徐々に企業のカルチャーを変えていくプロセスがどうしても必要になります」と指摘する。

写真や映像の加工・偽造によるディープフェイクの問題や、事実に基づかない情報を生成するハルシネーションの問題など、AIにはリスク上の課題もある。そのため、今後はデジタルトラストが企業の課題になっていくだろうと國本氏は指摘する。

「企業のAI活用は、そうしたリスクに対してどのような姿勢で臨むかによ

って明暗が分かれるでしょう。リスキングというAIのスキルやリテラシーばかりに注目しがちです。ですが、AIによるアウトプットの良し悪しを判断するのは人間です。5Kマインドにも『教養』がありますが、AIを活用するということは、使う側の人間にそれだけの業務知識や教養が必要だということでもあるのです。デジタルトラストにおいても同様で、最後はAIを活用する企業側の総合的な人間力が問われるというところに、AI活用のポイントがあると思います」(國本氏)



國本知里氏
Cynthialy株式会社 代表取締役 profile

早稲田大学大学院卒業後、SAP、AIスタートアップ等で事業開発に従事。AI特化のエージェント会社創業を経て、生成AIの社会実装を加速するためCynthialyを創業。企業向けの生成AI人材育成「AI Performer」、AI Transformation (AIX) 事業を展開する。女性AI推進リーダーコミュニティ「Women AI Initiative」を創設したり、生成AI活用普及協会 協議員を務めるなど、生成AIの普及に取り組む。Business Insider「BEYOND MILLENNIALS 2024」受賞。

図1 AIを「使いこなす」ために必要なプロンプトスキル

よくない例
健康的な食事を教えて。

よい例
あなたは管理栄養士です。体脂肪率30%から15%に下げたい40代の働く男性向けに、1週間の高たんぱく・低脂質の自宅で作れる食事メニューを考えてください。
#ルール
・毎日のレシピは変えること
・簡単に買える食材を使うこと
#参照
添付のレシピ表の文体・形式でまとめてください。

プロンプトの5S法則

- ① **Scenario**
依頼の背景・文脈・役割を提供する
- ② **Simple**
やってほしいことをシンプルに指示
- ③ **Specific**
具体的な情報を追記したうえで指示
- ④ **Structure**
情報を構造化して伝達
- ⑤ **Sample**
参考にすべきことを伝達

AIから質の高いアウトプットを得るには、的確で具体的な指示が出せるかが大きなポイントになる。國本氏はその基準として「5Sの法則」を提唱する。出典：國本氏の資料を基に作成