



KPMG Newsletter

# KPMG Insight

**特集** 変革期に求められる経営戦略のカギ



Vol. **60**

May 2023

# 変革期に求められる 経営戦略のカギ

目まぐるしく変化する世界で企業が生き延びていくためには、企業自身も変わり続けることが求められます。その組織の変革には、ヒト、モノ、カネ、情報の4つの経営資源が欠かせませんが、なかでも最も重要なのは変革を実現する「ヒト」、つまり人材です。「ヒト」に変革を実現させる能力とスキルがなければ、経営環境の変化に柔軟に対応していくことができないからです。それでは、「ヒト」の能力とスキルを伸ばし、組織を成長させるにはどうしたらいいのでしょうか。今回の特集では人材に焦点を当て、VUCAの時代を乗り越えるための経営戦略のカギを模索します。

## 02

### 「リスキリング」は企業の生き残り戦略 経営層自らのアップデートと人材育成のリードが不可欠

【ゲスト】

グロービス経営大学院 経営研究科 研究科長(日本語MBA)  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

田久保 善彦 氏



# 「リスクリング」は企業の生き残り戦略 経営層自らのアップデートと人材育成の リードが不可欠



## Yoshihiko Takubo

グロービス経営大学院 経営研究科  
研究科長（日本語MBA）  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

田久保 善彦 氏

「新しい資本主義」の実現を目指す岸田政権は、リスクリングによって企業間・産業間の労働移動、スタートアップへの人材移動を進めるべく「労働移動円滑化のための指針」を取りまとめようとしています。労働移動によってイノベーションを創出し、日本経済を活性化しようというわけです。

一方で、リスクリングという言葉は1人歩きしており、従来ながらのセカンドキャリア研修と混同されています。今回は、創立から一貫してマネジメント研修を提供してきたグロービス経営大学院 経営研究科 研究科長（日本語MBA）、学校法人グロービス経営大学院 常務理事の田久保 善彦 氏に、そもそもリスクリングの定義は何か、日本企業にリスクリングを浸透させるにはどうしたらいいのかについてお伺いします。

対談時には感染対策を十分に行い、写真撮影時のみマスクを外しています。

所属・役職は、2023年2月時点のものです。

【インタビュアー】



KPMGコンサルティング  
プリンシパル

油布 顕史

## リスクリングは本来、 個人任せではなく「会社の 生き残り戦略」であるべき

**油布** 最近、リスクリングという言葉をよく聞くようになりましたが、今の日本企業では、リスクリングがさほど進んでいないように見えます。田久保さんはこの状況をどのように捉えていらっしゃるんですか。

**田久保** リスクリングは言葉の定義がかなり曖昧で、話す人によっても意味が違っているところにそもそもの問題があると思います。まず、企業起点か個人起点なのかといえば前者であり、企業の事業戦略の方向性に沿ってリスクリングすべき人材像やその具体的な内容は変わってくるはずです。

**油布** 確かに「リスクリング」という言葉だけが先走り、何となくリスクリングしなければ時代に取り残されるというような漠然とした焦燥感だけあるような気がします。

**田久保** そうですね。ですから、少し前提の整理が必要なのではないかと思います。その教育や研修の目的を、まず3つに分けて考えるべきです。文字どおりのリスクリングなのか、スキルが十分ではない人をスキルフルにするためなのか、あるいは外に出ていくための準備なのか。

文字どおりのリスクリングというのは、このデジタル時代に乗り遅れた人をデジタルに適應できるようにする教育というイメージです。一方、スキルフルにするための研修は、これはスキルアップと呼ぶべきでしょう。たとえば、会計士1年目と10年目の人材とでは持っているスキルがまったく違うはずで、1年目の若手が経験を積むのは、すなわち自分のスキルを上げることで、その意味で学ぶのは当然のことです。そして、外に出ていくための準備とは、たとえばシニアが関連会社に出向するときの研修のようなものを指します。

今は、これらすべてを十把一絡げにして「リスクリング」にしている。それが問題ではないかと思っています。日本の企業がドライブするリスクリングを実現するには、まず、この3つを明確に分けて考える必要があります。この辺りは、一般社団法人ジャパン・リスクリング・イニシアチブ代表理事の後藤 宗明さんのご意見にかなり近いです。

**油布** それは、目的が曖昧なまま、「とにかく、リスクリングしなさい」とだけ言われているから、というのもあるでしょう。若手にリスクリングについて聞いてみたところ、彼らは「自分のキャリアを思い描かなければ、リスクリングも何もない」と言っていました。結局、「自分はこの会社で何をしなければいけないか」をしっかり見極め、そこに対してドライブをかけていかなければ、リスクリングといっても集合研修に毛が生えたような話になってしまうと思います。

一方で、先ほど田久保さんが仰っていたシニア層には、確かにリスクリングが必要だと思います。しかし多くの場合、彼らはリスクリングをあまり肯定的に受けとめていません。「リスクリングしなさい」と言われると、「どうせ自分は外に出されるか、違う部門に回されるんだろう」と思ってしまふ。結局のところ目的がしっかりしておらず、何のためにやっているのかが伝わっていないからではないでしょうか。

**田久保** そう思います。今は、社内で行われている45～55歳くらいの人を対象にしたトレーニングがリスクリングなのか、セカンドキャリア研修なのか、それとも別の目的のものなのか、曖昧になっているケースが多いと思います。

わたしは、定年、再雇用などの関係でキャリアが長くなるなかで、この国の多くの企業は、セカンドキャリア研修の前にやるべきことがあるのではないかと思います。世界ではデジタル化がものすごい



勢いで進んでいるのに、日本人のデジタルスキルは完全に乗り遅れてしまっている。40代であっても、今求められているデジタルスキルに全然追いついていません。それは、会社の将来を考えても、「勉強やスキルリングはあなた方個人に任せます」ではないはずで、セカンドキャリア研修の前に、「会社がこう変わらないと生き残っていけない。そのためにはあなた方のスキルをアップデートしなければならない」として、すべての費用を会社が負担し、勤務時間中に学んでもらう。それを徹底的にやるのが、本当の意味でのリスクリングだと思います。私は、リスクリングとは会社の生き残り戦略であると考えているのです。

これが「時間があるなら自分のスキルを頑張って上げたら」なんて、やるもやらないもあなたの勝手だというメッセージなら、セカンドキャリア向け研修だと思われても仕方ありません。でも、そういうイメージで捉えられたら、どう考えてもポジティブにはなれないでしょう。ポジティブに捉えてもらうには「これは会社の一大戦略です」、「生き残るために、DX (Digital Transformation、以下「DX」という) についていけない方たちのスキルやマインドを強制的にアップデートする必要があります」くらいのモードにしなければなりません。そうならない限り、前向きには取り組めないよう





な気がします。結局、この話も、トップがどれだけの本気度を見せるかが重要だと思います。

### 「昔は良かった」と思ったときが リスクリング元年 「自らアップデートできなく なったらリスクリングが必要」

**油布** そう考えると、田久保さんが仰るリスクリングの対象というのは、どの年齢層なのでしょう。それとも年齢に関係なく、全員が対象となるものなのでしょうか。

**田久保** 20代は判断が難しいです。なぜなら、20代はまだ最初のスキルリングもしていませんから、「リ」もへたくれもなく頑張れ!という話です。一方、その仕事を始めて10年くらい経ち、自分のスタイルが確立して飯が食えるような状況になってくると、成功体験に基づいて自分の成功パターンに固執し始めたりします。このあたりからがリスクリングの対象だと、私は思っています。

**油布** ある程度第一線で働けるようになってからということでしょうか。

**田久保** そうですね。10年、15年経つと時代も移り変わりますから、頭も技術や価値観に沿ってアップデートしなければなりません。でも、なかには自分ではアップデートできない人もいます。よく中高年のビジネスパーソンが「自分の時代は……」とか、「昔は良かった」とか言いますが、この「昔は良かった」と思ったときがリスクリング元年でしょう。もし、「自分の時代は残業100時間やっていた」なんていう残業自慢が始まったら、35歳でもリスクリングの対象です。一方で、50歳でも毎日「新しいことを学ぶのが楽しい!」と思っている人はある意味、企業が推進するリスクリングの対象ではありません。そういう人は自らアップデートできているからです。

**油布** そのたとえばはわかりやすいですね。つまり、自らアップデートできなくなったからリスクリングが必要ということですね。

**田久保** そう思います。私は、リスクリングというのはあくまでも会社が責任を持ってやることだと思っています。ですから、その対象は誰ですかと聞かれたら、会社に強制されないと自分をアップデートできなくなっている人たち全員と答えます。

そろそろ自分は一人前だなあ、最近、昔ほど学んでいないなあとなったあたりが怪しいかもしれません。

**油布** 会社側が時間と費用を負担してリスクリングをすると、仕事をする時間が割かれてしまい、社員も経営者も困るという話を聞いたことがあります。たとえば、企業として個人のリスクリングのために、就業時間よりも早く仕事を切り上げさせることができるのでしょうか。

**田久保** できるかどうかは個別の話になると思いますが、それくらいの覚悟をもってやらない限り、リスクリングにはならないのではないのでしょうか。ですから、これは「やれたらやっておいてという程度で、本当にこの会社のリスクリングが進みます

か」という問いなのです。たとえば、今の仕事を1割減らしてでもこの知識とこのスキルを身につけてもらわないと2年後、3年後にこの会社はないかもしれない、という絵姿があってはじめて「やれ」と言える話です。

その絵姿がないまま、単に1割の仕事が減るということだけを前面に出したら、それは現場の部長や課長は全員反対しますよ。「1年後にこういうふうな事業を転換します」という絵姿も示さず、ただ「あなたの部下から1割の労働時間を奪います」と言い出したら、「ふざけるな!」となります。でも、「このままいくと、あなたの部下は1年半経ったら使い物にならなくなりますが、それでもいいですか?」と問われたら、彼らも会社は本気だと思ってしまうでしょう。だからやはり、戦略の中心にリスクリングの時間の確保を持ち込まないと、少しも進まないと思います。

**油布** 結局、何のためにやるかということですよ。みんなに納得してもらって、腹落ちさせて進めなければならない。昨今は変化が速い時代なので、賞味期限が切れるのも早いですからね。

**田久保** それを経営者が正面きって言うかどうかは別として、経営者の覚悟が問われることは間違いありません。それくらい時代の流れと要求されているものの変化と、必要なスキルが変わってきているのです。

### 企業間・産業間の労働移動の 前に、社内での労働移動を 考えるのが優先

**油布** リスクリングによって労働移動を促進させる話題になるとよく言われるのが、「この会社ではあなたのスキルはそこまで必要ないので、違う業種に行ってください。そのためにスキルリングをしてください」ということです。これは米国で行われ

たリスクリングですよね。でも、田久保さんの話はそうではなく、あくまでも社内での異動が前提になっているように思えます。もしかしたら、それがジャパニーズリスクリングなのでしょう。

**田久保** 私のイメージする労働移動は、まずは、会社のなかでのことです。会社が生き延びるためには、スキルの高い人、たとえばDXに長けた人が必要ですが、外から採用するのは大変ですし、コストもかかります。だったら、今いる従業員を育てればいい。彼らを育ててある一定のレベルになれば、生産性を今の1.2倍、1.3倍に上げることでもできるはずですよ。

これを国家戦略としたのがシンガポールです。シンガポールでは、国全体の生産性を上げるために、国がすごく大きな額の投資をして国民全体をDX型の人間にリスクリングしました。日本も国の政策としてリスクリングに何百億円もの税金を投入しようとしています。その前に会社が会社としての生き残りをかけたリスクリング、労働移動というのが当然あって然るべきです。これらが相乗効果になっていけばいいのですが、「国がやってくれるのを待っています」と言っているような会社は、長くは持たないかもしれません。ですから、まずは会社がドライブしてやるというのが第一弾だと思います。

**油布** しかし、会社内であれ社外であれ、今いる職場から退出する労働移動という意味では、どうしても「アウトプレースメント」なのでは」と受け取られそうですね。そこは誤解されないよう、きちんと分ける必要があります。

**田久保** たとえば、会社がデジタルシフトすると、デジタルに絡まない仕事が減り、デジタルスキルを持っていない人には仕事がなくなります。そうすると、そこで彼らをリストラせざるを得なくなってしまうかもしれません。でも、デジタルスキルを持つ人を増やし、労働移動することがで

ければ、誰の仕事も奪われない状態を創れるかもしれません。あるいは、デジタルの部分でより付加価値が出せるのなら、人を採用することさえできます。ただ、スキルも知識もない人たちに、いきなり「あなたは明日からデジタルマーケをやってね」と言っても、できないですよね。ですから、リスクリングという話になるのです。

私は、労働の分布を変えるというのは、国全体で考えたA社からB社への移動でなくても、社内におけるシフトが起きれば、それはそれでいいのではないかと思います。

### 経営層は自らアップデートを 続け、人材育成を リードしなければならない

**田久保** リスクリングにおいて重要なのは、リスクリング＝人材育成、人材の再開発こそこれから先の日本企業をDXしていくための根幹中の根幹、戦略の柱であるという認識をトップがどこまで持てるかです。だいぶ昔の話にはなりますが、たとえば、米ゼネラル・エレクトリック社のCEOだったジャック・ウェルチ氏は、年間100日単位で研修所のあるクロトンビルに通っ

ていたといいます。ネスレ社でも、社長と会長の2人合わせて年間90日くらい、本社の隣にあるトレーニングセンターで行われる幹部研修に登壇しているという話を聞いたことがあります。トップが人材開発にフルコミットしているわけです。

そういうことを考えても、人を育てるということを自分の会社の業務として、ミッションとして、どこまで本気で捉えているか。日本にはOJTをやっていればなんとなく育つだろう、「背中を見て育て」的なところがまだ残っていますが、お金をかけて戦略的に、システムティックに人材育成をすれば、リスクリングなんて新しい名前を登場させなくてもよいのかもしれない。

**油布** 外資はCEOが中心となって音頭を取っているけれど、日本企業は現場任せになっている。だからリスクリングが進まないということでしょうか？ 外資と日本企業、何が違うのでしょうか。

**田久保** もしかしたらと思っていることが1つあります。実は、多くの日本企業では上層部になるとあまり研修を行わなくなります。課長研修くらいまでは熱心を実施しているのですが、執行役員や取締役レベルになると、だんだん研修を受けなくなる。



一番アップデートし続けなければいけないのは、そういう層かもしれません。

その意味では、繰り返しになりますが、「人間をアップデートし続けていくのが我々の会社の戦略の根幹である」という認識をどこまで本気で持てるかというのが、すごく大事なポイントになりそうな気がします。

**油布** そうですね。役員研修といっても、実際に集中しているいろいろなことを実施しているところは非常に少ないと感じます。研修もリスキリングも人材戦略に含まれますが、企業戦略とつながっていることは多くない。そういう意味では「隗より始めよ」で、トップや役員がその重要性を含めて自らもっとアップデートしていく、そういう意気込みを持ってほしいですね。

**田久保** 本当の中心に置いていないのでしょうね、人材戦略を。

**油布** そうだと思います。人材戦略というのは人をコマとして動かすのではなく、優秀な人への投資がまた利益になって跳ね返ってくるというものです。それが資本の基本的な考え方なのですが、それが理解されていないように感じます。人的資本という考え方は昔からあり、最近ではESGといったトレンドに乗って脚光を浴びていますが、やはり基本に立ち返ってほしいと思います。

## リスキリングの究極は、 リスキリングという言葉 なくすこと

**油布** さきほど田久保さんも仰っていましたが、生産性というキーワードもリスキリングの話でよく出てきます。リスキリングをすると生産性が高まると言われますが、本当にそうでしょうか。

**田久保** 生産性を計算式にすると、インプットが分母で、アウトプットが分子です。そうすると、生産性を高める方法というのは、分母を小さくするか分子を大きくするかの2つだけです。このうち日本企業がよくやるのは、分母だけを小さくすることです。「残業を減らせ」だとか、「投入時間を短くしろ」ですね。だから、どんどんシュリンクしていくことになります。

逆に、投入時間は同じでも、値段を2倍にできたら生産性は2倍になります。日本は「安くて良いもの」を追求する傾向が強すぎる。ある外資系のハイブランドに勤めていたグロービスの学生が、「私の会社では値段を上げる話ではでも、値段を下げる話は聞いたことがない」と仰っていました。ブランド力を高めてそれだけの値段をつけることを日本はやってこなかった。また、たとえばDXで付加価値の高い商品を作り出すことができれば、それを高く売ればいい。残業が1.2倍になっても、値段が1.3倍になれば、生産性は上がります。結

局、リスキリングで生産性を高めるには、分母を小さくして効率化するか、分子を大きくして付加価値を高めるか、そのどちらかなのです。それを一切やってこなかったのが、この失われた30年です。

**油布** 分子を大きくするのにリスキリングが絡んでくるものなのでしょうか。

**田久保** それは、何を「リ」スキリングするかによります。何を新しいスキルとして獲得させ、何を付加価値として出せるように学ばせるか。たとえば、以前は時間をかけてエクセルのマクロを作りましたが、最近では「こういう関数を作ってください」とChatGPTに入れると、その関数を作ってくれます。それで作業時間が3分の1になったとしたら、それは効率化ですよ。あるいは、ChatGPTと絡めて新しいサービスを生み出すことができ、今までの3倍課金できますとなったなら、それは付加価値が上がることになります。でもこれは結局、ChatGPTをきちんと使いこなすスキルを持っていないければ、そうした発想もできないし使うこともできません。ですから、付加価値を上げる（分子を大きくする）ことにも、効率化する（分母を小さくする）ことにも、そのどちらにも関係するような気がします。

また、今はDXにフォーカスが当たっていますが、リスキリングの方向性がデジタルだけである必要性はないと思います。たとえば、リスキリングで世界の大富豪が喜んで宿泊するような1泊100万円の旅館にふさわしいおもてなしサービスを作れたら、すごく生産性が上がりますよね。それまでが1泊10万円だとしたら、生産性は10倍です。他にも、たとえばグロービスの卒業生の1人に脱サラして1粒1,000円のイチゴ作りを始めた人がいますが、彼は仲間を増やすためにイチゴ作りの学校までつくりました。その結果、これまで都会で働いていたような人がイチゴ学校で学び、十分自分の人生が成り立つくらいのイチゴを作れるようになるのなら、これはこれで

# Yoshihiko Takubo

田久保 善彦 氏

グロービス経営大学院 経営研究科 研究科長(日本語MBA)  
学校法人グロービス経営大学院 常務理事

慶應義塾大学理工学部卒業、学士(工学)、修士(工学)、博士(学術)。スイスIMD PEDコース修了。株式会社三菱総合研究所を経て現職。経済同友会幹事、上場企業、ベンチャー企業社外取締役なども務める。





# Kenji Yufu

油布 顕史

KPMGコンサルティング プリンシパル

組織・人材マネジメント領域で20年以上の経験を有する。事業会社、会計系コンサルティングファームを経て現職。組織設計、人事戦略策定、人事制度に関する設計・導入、人的資本経営に関するアドバイザー、働き方改革、組織風土・カルチャー変革、取締役報酬などの領域において数多くのプロジェクトを推進。



**油布** そうなると、人材開発のあり方も変わってくるような気がします。一律で行う新入社員研修や管理職研修は別にして、会社の戦略や発展の姿を理解した個人個人が自分たちでアップデートするというのが、あるべき姿であるように思えます。

**田久保** 一番良いのは、「学ぶ楽しさ」をきちんとインストールすることです。学ぶと成長でき、成果が上がるとか、レベルの高い議論ができるようになるとか、その結果いい友人ができるというサイクルが回りはじめれば、「次もやってみよう」「もっと高いレベルのことに挑戦しよう」と、1人でも学ぶようになります。その状態を作るのが、たぶん一番の成功だと思います。

**油布** 社員一人ひとりが学ぶ楽しさに気づいて、その効果を体感できると変わってきますね。また、そのような形が本来、教育のあるべき姿だと思います。そもそも教育は個人のやる気を引き出すものであるべきです。本日は楽しく意見交換ができました。ありがとうございました。

1つのリスクリングだと思います。

ただ、一方で、もしかしたらこういう自発的なものは、リスクリングとは言わないのかもしれませんが。繰り返しになりますが、リスクリングというのは、大元の定義に戻れば会社、ひいては国家の戦略として、会社なり国なりが「やれ」と言ってやらせるものだと私は捉えています。でも、自らのキャリアを考えて「こうしたい!」というのは内発的に起こるものです。ですから、リスクリングと自発的動機に基づく学習欲求の話は分けて考えたほうがよさそうです。

**油布** 内発的な欲求からの学びはリスクリングではないということでしょうか。

**田久保** 言葉の定義の問題なので、どう定義するかですが、冒頭の話で言えば、若者がスキルアップするという話です。これはもう昔からそうですが、頑張る人は勝手に頑張る、という世界です。一方、リスクリングは、基本的には会社の成長や生き残りをかけた戦略です。まずはリスクリングの位置付けを明確にする。そのうえで、人事戦略の中心にリスクリングがあるということを社長が言い続ける。その本気を従業員に理解してもらえたら、リスクリングに入る。もちろん、費用は会社が負担し、労働時間中にやります。

**油布** やはり、経営層、役員層がアップデートしている姿を見せることが大切で

はないでしょうか。トップが率先して勉強している姿を見れば、従業員にも本気度が伝わるでしょう。その姿を見せなければ、「リスクリングだ!アップデートだ!」と言っているあなたは何もしてないですよね」となってしまう。社員はそういうことを敏感に感じ取りますから。

**田久保** そうですね。理想は、リスクリングと言わずしても、常にみんなが自分の能力を高めることが大事だと思うことでしょう。もしかしたら、リスクリングの究極は、リスクリングという言葉をなくすことかもしれません。



KPMG ジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。