

中小企業 いばらき

CONTENTS

| | |
|---------------|----|
| クローズアップ | 1 |
| 中央会ニュースダイジェスト | 8 |
| インフォメーション | 10 |
| 日本列島組合最前線 | 13 |
| 業況レポート | 16 |
| 中央会だより | 18 |

October

10

2023 No.780

クローズアップ

●「茨城県におけるリスクリングの取り組みについて」



写真 「茨城県塗装工業組合」 (写真紹介、記事は表紙裏面ページに掲載)



表紙の紹介

組合員の経営の安定化を図るため、検定やセミナー等を実施 後継者育成活動や社会貢献活動にも取り組む

茨城県塗装工業組合

同組合は、中小の建築塗装業を営む県内約80社の施工業者が加入し、国家技能検定に係る教育指導、労働災害防止活動、研修会・講習会の開催、要望・陳情活動、環境美化・社会貢献活動等、組合員の経営に資する事業を実施しています。また、同組合では後継者を育成するため、青年部を設置して、各種セミナー、橋梁調査、環境美化活動等の活動を行っています。

同組合の環境美化活動については、平成10年、一般社団法人日本塗装工業会が塗装業界のイメージアップと塗装の一層の普及発展を目的に、11月16日を「いい(11)いろ(16)塗装の日」に制定以降、県内では塗装関係団体が協力・連携し、社会貢献活動の一環として、県道の橋脚や公共施設などの落書き除去活動を行うなど、地域の環境美化に取り組んでいます。

また、平成25年から令和元年まで組合員企業で高校生のインターンシップ受入を実施。そのほか、小・中学生を対象に、組合員企業に所属するものづくりマイスター(厚生労働省認定)による出前講座等を実施し、技能の伝承と人材の育成を

図るなど業界の発展に貢献しています。

また、本年8月には県技能振興コーナー(県職業能力開発協会)の2023 summer ワークショップに組合青年部が出展し、ミニ黒板作りのワークショップを実施するなど業界のPRを行っています。

社会貢献活動として、同組合は東日本大震災後に岩手県大槌町で家屋の片付けや床下の泥かき、関東・東北豪雨による鬼怒川の氾濫で常総市が大規模水害に見舞われた際にも、常総市内の高校や幼稚園で汚泥洗浄をするなど災害復旧活動を積極的に行ったほか、令和5年9月、令和5年台風13号の影響で被害を受けた日立市からの要請により2日間で組合員15社が、高圧洗浄機などを持ち寄り、市役所の平面駐車場・地下駐車場・中庭・エントランスの洗浄を行いました。

【表紙写真の紹介】

- 左上 11月16日「(いいいろ)塗装の日」の活動
- 右上 日立市役所の汚泥洗浄作業の様子
- 左下 ミニ黒板作りのワークショップ
- 右下 建設塗装技能検定試験の様子

茨城県におけるリスキリングの取り組みについて

近年、生産年齢人口の急激な減少やDX・GXの進展により、産業構造の抜本的な変革が加速しています。さらに、将来の労働需要の推計では、エンジニアの需要が増加する一方で、事務・販売従事者の需要が減少するなど、雇用のミスマッチやスキルギャップが発生することが予想されています。様々な産業分野で人手不足が叫ばれる現状を踏まえると、限られた人的資本を前提に生産性の向上や競争力の強化を実現する必要があり、そのためには、成長産業・成長分野で求められる知識・スキルの習得、いわゆる「リスキリング」が有効かつ不可欠な手段であると考えられます。

茨城県では、県の産業の持続的な発展を目標とし、産学官が連携して労働者のリスキリングに関する諸施策を検討及び推進するため、令和5年1月30日、第1回茨城県リスキリング推進協議会を設置。（産業界・教育機関・行政機関から構成される委員等（当会の阿部真也会長も委員として参加）。その後、デジタルスキルを議論する「IT人材ワーキング会議」、実務的な協議を行う「幹事会」で将来の成長産業・分野で必要となるスキルの可視化、リスキリングに意欲的な企業人を後押しする仕組みづくり、県全体でリスキリングを推進するための環境整備などの検討が行われました。令和5年10月4日、第2回茨城県リスキリング推進協議会において、茨城県リスキリング推進政策パッケージが公表されました。

本号では、茨城県リスキリング推進政策パッケージ、茨城県リスキリングマニュアル（企業向け）の概要等を紹介いたします。誌面の都合上、一部の紹介となりますが、詳細は茨城県のホームページhttps://www.pref.ibaraki.jp/soshiki/shokorodo/sanjin/reskilling_council.htmlにてご確認ください。

茨城県リスキリング推進政策パッケージの概要について

1. 現状認識

(1) 我が国の産業の動向

少子高齢化による生産年齢人口の急激な減少や、働き方ニーズの多様化による需給のミスマッチ等により、建設業や製造業などにおいて人材不足が常態化しているほか、DX・GXの進展により、産業構造の急速な変革が見込まれます。

かつて世界トップレベルにあった我が国の一人あたりGDP・国内総生産は、2021年時点でOECD加盟国の38か国中20位へ大きく後退し、賃金の伸びも主要先進国で最低の水準で推移しています。

また、将来の労働需要の推計によれば、エンジニアの需要が増加する一方で、事務・販売従事者の需要が減少するなど、雇用のミスマッチやスキルギャップの発生が予想され、デジタル化による業務効率向上が一層重要になると考えられています。

【図表1 高齢化の推移と将来推計】

■高齢化の推移と将来推計（2023年版高齢社会白書）
2021年から2065年にかけて生産年齢人口が4割減少

| 区分 | 2021年 | 2065年 | 増減 |
|--------|----------|---------|------|
| 75歳以上 | 1,867万人 | 2,248万人 | 20% |
| 65～74歳 | 1,754万人 | 1,133万人 | ▲35% |
| 15～64歳 | 7,450万人 | 4,529万人 | ▲39% |
| 0～14歳 | 1,478万人 | 898万人 | ▲39% |
| 総人口 | 12,550万人 | 8,808万人 | ▲30% |

【図表2 労働需要の推計】

■労働需要の推計（経済産業省：未来人材ビジョン）

IT技術者や製品開発者といったエンジニア等の需要が増える一方、事務・販売従事者の需要が減少するなど、雇用のミスマッチ・スキルギャップが発生

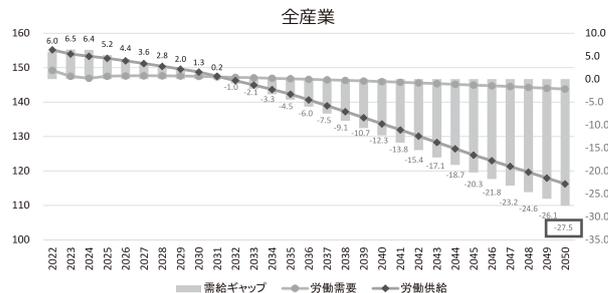
| 区分 | | 2020年 | 2050年 | 増減 |
|--------|-------------------------|-------|-------|------|
| 製造業 | エンジニア (IT技術者、製品開発者等) | 102万人 | 144万人 | 41% |
| | 事務・販売従事者 | 236万人 | 144万人 | ▲39% |
| 卸売・小売業 | エンジニア(同上) | 42万人 | 48万人 | 14% |
| | 事務・販売従事者 | 753万人 | 524万人 | ▲30% |

《参考1》本県における労働需要の見通し：県産業人材需給調査（2023.9中間とりまとめ）

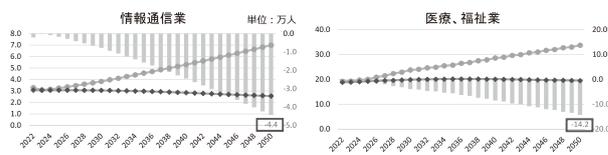
国の調査等を参考に、本県独自に需給調査を実施したところ、本県における労働需給は、2050年に約27.5万人の需給ギャップが発生し、特に、情報通信業や医療・福祉などにおいては大幅な人材不足が見込まれる推計結果となりました。※全国では778万人

【図表3 本県における労働需給シミュレーション】

■本県における労働需給シミュレーション



※労働需要は労働力調査（2010年⇒2022年）の就業者数の変化率を基に2050年までの就業者数を計算し、各年の就業者シェアを用いて計算。労働供給は推計された性別、5歳年齢階級別の労働力率に社人推計人口を乗じて計算。



(2) 今後の取組の方向性

厳しい産業の動向や労働需給の見通しの中にあって、

本県の産業がさらなる発展を遂げていくためには、新産業創出や中小企業の成長支援・強靱化、人材確保・人材育成などのあらゆる施策を総動員し、戦略的・体系的に政策展開を図っていく必要があります。

特に、既に人材不足が顕在化している分野における人材確保に加え、人的資本の観点から、全ての産業において共通して求められるデジタルスキルを中心にリスキリング（※）を推進することにより、企業において求められるスキルの習得を支援し、生産性向上や賃金水準の向上の実現を図ることが喫緊の課題であります。

※ **【リスキリング】**…新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、そして新しい業務や職業に就くこと（後藤宗明、「自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング」JMAM、2022年、22 p）

【図表4 本県における産業振興施策】

■本県における産業振興施策

茨城県産業活性化に関する指針（2022.4）より

| | |
|---|--|
| <p>1 将来を担う産業の創出と育成強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ○DX・CNなど新たな潮流への挑戦 ○ロボット・AI等による新ビジネスの創出 ○スタートアップの創出・育成 ○宇宙ビジネスへの参入支援等 | <p>2 中小企業・小規模企業の成長支援と強靱化</p> <ul style="list-style-type: none"> ○商品開発、販路開拓、知的財産対応 ○次世代技術の活用 ○事業承継の促進 ○融資制度の充実、資金調達の円滑化等 |
| <p>3 新たな雇用・人材の確保と事業環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ○本社・研究開発拠点の誘致 ○外資系企業による投資の促進 ○産業用地の開発、産業用地開発計画支援 ○外国人材の雇用促進等 | <p>4 人材の育成と多様な働き方の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> ○IT・ものづくり分野の職業訓練 ○高度IT人材の育成 ○働きがいを実感できる環境の実現 ○多様な人材の活躍推進等 |

2. リスキリングによる将来像

【具体的な実現イメージ】

- ・各企業が、経営戦略・人事戦略のもと従業員のリスキリングに取り組み、リスキリングに取り組んだ従業員が、企業内の成長部門で活躍し、企業の生産性の向上や新分野進出、賃金上昇が実現しています。
- ・企業人自らが明確なキャリアデザインのもと意欲的にリスキリングに取り組み、企業内の成長部門で活躍するとともに、企業をまたいだ労働移動が実現することにより、個人の賃金の上昇や社会全体の生産性の向上が図られています。

3. リスキリング推進上の課題

多くの企業において、総論としてリスキリングの意義を理解しつつも、例えば、人材の流出に懸念が示されるなど、その意義が十分に理解されていない面があります。

また、多くの企業が、リスキリングの推進に関心を寄せつつも、成長産業・分野で求められるスキルがイメージできておらず、何をリスキリングしてよいか分からない状況にあります。

【リスキリングの意義】

- ・産業構造が劇的に変化する中、企業が生き残っていくために、従業員のリスキリングにより、生産性の向上を図るとともに、新たな製品・サービスの創出により、成長分野への進出につなげることは不可欠です。
- ・また、特に若者は自分が成長できる会社を選択するため、優秀な人材の獲得や従業員のエンゲージメント（会社への愛着や貢献意欲）の向上にも、人材育成の取組が重要です。

4. リスキリング推進施策

(1) 意識啓発・機運醸成

①推進宣言制度の創設・先進企業の顕彰

リスキリング推進の宣言制度を創設し、先進的な取り組みを行う企業を顕彰、また、リスキリングの手順をまとめたマニュアルを作成し、企業の取り組みを後押しします。

【宣言項目】

1) リスキリング推進体制の整備

- ・人材戦略の策定
- ・推進体制の整備（経営者及び役員の率先垂範、CLO（Chief Learning Officer）の設置等）

2) リスキリング環境の整備

- ・スキルの習得時間確保（業務効率化、リモートワーク活用、研修休暇、短時間勤務）

3) スキル習得機会の提供

- ・研修の実施（社内・社外）
- ・資格試験料・講座受講料の支援・キャリア形成支援（セルフ・キャリアドック（※1）、1on1ミーティング等（※2））

（※1）「セルフ・キャリアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせ、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことをいいます。

（※2）「1on1ミーティング」とは、社員の成長を促すために上司と部下がマンツーマンで定期的にミーティングすることをいいます。

4) 評価・処遇の改善・人事評価・処遇の制度整備と運用・スキル活用の機会提供（社内インターンシップ、社内公募、新規事業プロジェクトへの参加等）

②ワークショップ・シンポジウムの開催

○経営者向けワークショップ（2023.6.27）

- ・技術的失業と海外最新テクノロジーの動向
- ・リスキリングの目的・必要性・先進事例
- ・ワークショップ（自社のSWOT分析と取組むべきリスキリング施策）

○人事担当者向けワークショップ（2023.10.13）

- ・リスクリングの概要、人事を取り巻く近年の環境変化
- ・リスクリング推進に向けた組織づくり、取組の進め方

○シンポジウム（2024.2予定）講演・パネルディスカッション・表彰等

③ポータルサイトの開設・運営

県は、令和5年9月に「いばらきリスクリングプロジェクトのポータルサイト」を開設しました。主な掲載項目は以下のとおりです。

○リスクリングとは

- ・リスクリングの必要性
- ・リスクリング事例
- ・県の取組

○リスクリング推進企業

- ・リスクリング推進宣言制度について
- ・推進宣言企業一覧
- ・県内のリスクリング事例

○ワークショップ・シンポジウム

○各種関連情報

- ・国の補助金紹介
- ・講座、イベント、補助事業紹介 等

詳細は、『リスクリングいばらき リスクリング推進ポータルサイト』(<https://ibaraki-rs.jp/>)をご覧ください。

（2）スキル習得支援

①スキル見える化：県産業人材需給調査（2023.9 中間とりまとめ）

○成長産業・分野で求められるスキル

あらゆる産業・職種がデジタル技術の影響のもとに抜本的な変革を求められる中において、デジタルスキル（※1）の活用により生産性向上と競争力強化を図ることが本県産業の持続的な発展の鍵を握るものと考えられます。

（※1）「デジタルスキル」…データ分析、システム設計、AI、UIデザイン、セキュリティ

また、経済産業省が策定した「未来人材ビジョン（2022.5）」では、2050年において求められる上位10の能力等の殆どがポータブルスキル（※2）となっており、業種を問わず、ポータブルスキルを習得することが有効と考えられます。

（※2）「ポータブルスキル」…問題発見能力、将来を見通す力、革新性、戦略的思考等

《参考2》デジタル人材（注1）の需給動向

経済産業省が実施したIT人材の需給推計（2019.4）を参考に、現時点で、改めて2030年のデジタル人材の

需給動向を推計した結果、本県では約5千人の不足が見込まれる。

（注1）IT企業及び、ユーザー企業の情報システム部門におけるデジタル人材

《参考3》デジタル推進人材（注2）育成に係る数値目標

国全体としてデジタル化を進めていくために必要となるデジタル推進人材について、内閣府において、仮説のもと設定した数値目標（2022.4）を、本県にあてはめた結果、2022年から5年間で、約5万3千人の育成が必要。

（注2）デジタルリテラシーを獲得するとともに、地域課題のデジタル実装による解決を牽引していくデジタル推進人材。情報処理・通信技術者を除く。

②県認定講座の設置（デジタルスキル）

成長産業・分野における生産性向上と競争力強化を実現するベースとして、一般的な企業人を対象に、デジタルリテラシーレベルのスキル向上を図ります。

また、デジタルに関する「基礎的な知識」の習得に加え、それらの知識を実際の企業活動の現場で活用し、課題解決につなげる「実践力」の習得を支援します。

○基礎的な知識

国が推奨するリテラシーレベルの資格（ITパスポート、DS検定、G検定）の取得を支援するため、資格取得等の助成制度を新設し、募集開始（2023.7.7～）しました。

リスクリング講座

| | |
|-----|--|
| 対象者 | 県内在住の企業人 |
| 内容 | Di-Lite※レベルのデジタルリテラシー各領域に対応する知識の習得を図るリスクリング講座の受講を推進 ・IT・ソフトウェア領域（ITパスポート試験） ・数理・データサイエンス領域（DS検定） ・AI・ディープラーニング領域（G検定） |

※Di-Lite（ディーライト）「デジタルを使う人材」であるために、全てのビジネスパーソンが、共通して身に付けるべきデジタルリテラシー範囲としてデジタルリテラシー協議会（経済産業省後援）が推進するデジタル領域

助成制度

| | |
|-----|--|
| 対象者 | 従業員のリスクリングに取り組む企業等県内在住の企業人 |
| 内容 | 県内企業等が従業員に対し、上記資格取得のための試験受験料や対策講座受講料を補助した場合、その試験受験料や講座受講料等の一部を補助（ただし、合格した場合に限る。） 補助率：中小企業10／10、大企業1／2 |

○実践力

実務におけるスキル活用能力の育成講座を開発・実施します。

| | |
|-------|--|
| 受講対象者 | Di-Liteレベルの知識を有する県内在住の企業人 |
| 講座内容 | テーマ：①生産管理（製造業）、②顧客管理（業種横断） 内容：・先進事例企業見学・受講者の所属する企業の見学・グループ単位でのデジタル化計画の検討・検討内容の発表 日程：7日間（平日、土日） |
| 受講料 | 費用の一部を受講料として徴取することにより、受講者の主体的・意欲的な取り組みを喚起 |

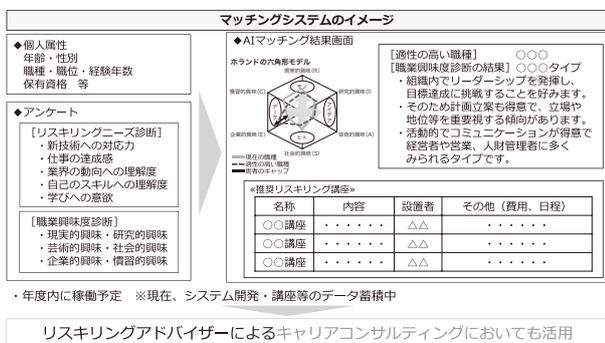
なお、修了者を県で認定する制度を検討（オープンバッジ（※）の活用等）しています。

- （※）・世界共通の技術標準規格に沿って発行されるデジタルの資格証明
- ・身に付けたスキルを見える化

③ AI マッチングシステムの開発・運用（デジタルスキル・ポータブルスキル）

AIマッチングシステムで、職種や職歴・年齢・保有資格、アンケート等から各人に適したリスキリング講座を提案します。

【図表5 マッチングシステムのイメージ】



茨城県リスキリングマニュアル（企業向け）の内容について

1. リスキリングの方針決定・体制整備

(1) 経営戦略と連動した人材戦略の策定

リスキリングは、企業が生き残りをかけ、目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦略のもと、必要な人材を育成することを目的としています。

そのため、経営戦略をいかに実現するか、という観点から、経営戦略と表裏一体でその実現を支える、「人材戦略」を策定することが最も重要です。

「人材戦略」策定にあたっては、まず自社内に「今あるスキル」と、目指すべき将来のビジネスモデルや経営戦

略を踏まえて「不足するスキル」を、定量的に把握します。

そのうえで、「どのような能力を有した人材を、どのタイミングで、どの程度育成するか」を明らかにします。これが、「リスキリングの方針」となります。

なお、「リスキリングの方針」は、現在まだ自社で行っていない、これから全く新たに始める業務に関するスキルも対象となるため、最初から精緻に作りこむのではなく、実態や必要に応じてブラッシュアップしていくやり方もあります。

(2) 推進体制の整備

リスキリングは企業主導で進めるものであり、経営者・役員のコミットが不可欠であることから、経営者・役員が率先してリスキリングを行い、社内のリスキリングを推進することも重要です。

また、企業が進むべき方向性とそのために必要なリスキリングの内容や重要性を、経営者と従業員が共有し、共通の理念として浸透させることが必要となります。

会社の規模に応じては、経営者・役員とビジョンを共有し、全社的な学習計画を策定したり、従業員各人の学習をサポートしたりする「人事・育成担当者」等を配置することも有効です。

2. リスキリング環境の整備

(1) スキル習得時間の確保

リスキリングには、スキルを習得するための一定の時間や費用が必要となります。特に、多くの企業において、従業員がスキル習得にかけられる時間の捻出や、研修等への参加時の業務調整は大きな課題です。そのため、帰宅後や週末の時間を利用してリスキリングを推進したいと考えるかもしれませんが、それは従業員に過剰な負担を強いることになり、挫折や、結果的に身につかず失敗となる恐れがあります。リスキリングは、企業にとって必要な先行投資であり、従業員が業務の一環としてスキル習得に取り組めるよう、時間を確保する必要があります。

その際には、定型業務の削減など業務効率化や、リモートワークなどの働き方改革、教育訓練休暇や短時間勤務制度の整備などが有効です。

先行投資

- ・従業員が、既存業務を遂行しながらリスキリングプログラムに参加すると、その従業員が通常の職務から離れることによって、一定期間生産性の低下が懸念されます。
- ・しかし、現在の業務負荷を維持したままリスキリング

プログラムを推進すると、リスキリングに費やす時間が制限されるため、効果的なスキル習得が難しくなります。

- ・スピード感を持って業務改善したいのであれば、一定期間の生産性低下は覚悟して、学習する従業員の業務を減らしてでもリスキリングプログラムに時間を割くこと。そのことを経営陣や現場マネージャーが腹をくくって受容することが重要となります。

3. スキル習得機会の提供

(1) 研修の実施

① 自社のリスキリングの方針に即した研修プログラムの実施

自社に適したコンテンツを揃えて内製する方法や、社外の無料または安価なコンテンツを活用する方法、副業・兼業や出向などにより他社で実践的な業務経験を積むといった方法などから、自社の状況に応じて選択します。

② モチベーションを維持する仕組みづくり

スキル習得を企業として認定する仕組み（※）

（※）資格等取得に対する報奨金制度等を含みます。

スキル習得とキャリア形成が表裏一体であるという認識の浸透を図るとともに、習得したスキルを活用して業績を上げた場合の人事評価・処遇制度の整備等により、スキル習得のインセンティブを設定します。

スキル習得を認定するメリット

- ・スキル習得を認定するバッジ（修了証）の提供などは、何を学んだのかの見える化と個人の持つスキルの可視化につながるほか、従業員の学習へのインセンティブにもなります。
- ・従業員自身が中長期的な視点でキャリア形成を展望できます。

(2) 資格試験受験料・講座受講料の支援

リスキリングは、業務上必要となるスキルの習得であり、それに要する費用は企業として負担すべきものです。スキル習得を個々の従業員任せにせず、企業としてリスキリングを推進する姿勢を明確にする必要があります。

(3) キャリア形成支援

セルフキャリアドック、1 on 1 ミーティングといった手法を活用し、従業員のキャリア形成を支援します。

見込める効果

（従業員） 将来の目標やそのために何を学ぶのか、キャリア相談することで、自分の学ぶことが会社に認められ、自らのキャリア意識やモチベーションがアップします。

（会社） 人材が定着し、組織が活性化します。

4. 評価・処遇の改善

(1) 人事評価・処遇制度整備と運営

スキルの習得状況や習得したスキルによって達成した成果について、評価・処遇する制度を整備します。

制度整備の例

- ・スキル習得状況や達成した成果を人事考課で評価し、報酬や待遇を改善する。
- ・身につけた知識・スキルを活かせる部署等へ異動させる。

(2) スキル活用の機会提供

- ・社内インターンシップや公募、社内副業などにより、従業員の業務適性を探る機会やスキルを活用する機会を提供します。
- ・新規事業プロジェクトへの参加等、学んだことを業務として実践する機会を確保します。

- ・リスキリングで習得したスキルは、生産や業務の現場で実践し、生産性の向上や新たな製品・サービスの創出につながることで重要である。
- ・学んだ能力が十分に発揮され、活用されることで、リスキリングの効果は企業の成果となります。

～おわりに～

○リスキリングは終わりのない旅

継続的な学びの文化を作ることに経営陣のコミットメントが必要です。

○リスキリングで選ばれる会社に

「自らが成長できる会社なのかどうか」ということが、労働市場では重要な要件になっています。リスキリングの取組により、優秀な人材の確保・定着や獲得競争において優位性が高まり、人材価値向上の好循環が生まれます。

コラム①

○中小企業こそリスキリング！

中小企業は、大企業以上にリスキリングに戦略的に取り組む必要があります。例えば、デジタル化を例に挙げると、中小企業はデジタル技術の活用が遅れてきたケースも多く、デジタル化で仕事のやり方が変わることへの不安や抵抗が大きくなる傾向にあります。デジタル化するときには社外のITベンダーを活用した結果、現場のニーズに合わず結局使えないという問題が起りがちですが、中小企業の体力ではそれに対応する費用を何度も負担することが難しい場合があります。中小企業こそ、業務課題の解決にデジタル技術をどう活用できるのか具体的に構想し、現場のニーズをITベンダーに的確に伝えられるスキルなどといった、必要なスキルを持った従業員

の育成に向け、戦略的にリスクリングに取り組むことが必要でしょう。

また、中小企業の強みである「実践で学ぶ力」「経営者の影響力」「機動力」「(規模が小さいことによる) 社内の見通しやすさ」「現場の近さ」といった強みを生かすことで、リスクリングの効果を発揮することができます。

コラム②

○「リスクリングすると優秀な人材が逃げていく…」は勘違い！

リスクリングしても、「スキルを持ち逃げされる」、「投資が無駄になる」と考え、リスクリングをためらう企業もあるでしょう。

しかし、もしリスクリングした従業員が転職するのであれば、それはスキルを習得した従業員がスキルを發揮できる実践の場やふさわしい待遇をきちんと用意していないことの証左とも考えられます。待遇などで適切に報いられれば、むしろ従業員のやる気が引き出され、会社への定着率はむしろ高まるのではないのでしょうか。

知識・スキルの活用機会の提供、知識・スキルの業務活用への適切な評価、継続的なリスクリングの機会の提供による従業員の成長支援といった取組により、従業員の働き甲斐（エンゲージメント、ウェルビーイング等）が向上し、優秀な人材の定着や獲得競争において優位性が高まることが期待されます。

(例) AT&T（米国、通信事業者）では、リスクリングに参加する従業員はそうでない従業員と比べ、1.1倍高い評価を受け、1.3倍多く表彰を受賞し、1.7倍昇進しており、離職率は1.6倍低い。

リスクリング事例紹介

<事例①>

企業概要

株式会社ヒバラコーポレーション
(茨城県那珂郡東海村)

- ・事業内容：ソリューション事業、工業塗装事業
- ・昭和48年創業
- ・インフラ設備などの各種制御装置の塗装50年の実績で導くDX×工業塗装

前提・目標

- ・少子化や働き方改革が進む中、業務効率化により生産性を上げて会社を維持しなければならないという課題意識があり、デジタル化により解決しようとしたことがきっかけ。
- ・グローバルな競争の中で、製造業の劇的な変化に対応していくため、確固たる技術を開発・提供することで日本の産業に貢献していく。

取り組み

- ・「何のために学ぶのか」という理念を明確にし、人材育成で会社の土台を作る。社長自ら学び、また従業員への教育投資も積極的に実施している。
- ・従業員のスキル管理・評価について、自己評価・上長評価をそれぞれレーダーチャートで見える化し、面談を実施した上で適材適所の人員配置を行っている。
- ・約35年前にPCを導入後、継続的にIT化を推進。現在はDX視点でのデジタル化を促進している。



デジタル化のステップを踏むなかで、従業員も「何のためのデジタル化か」を理解しながら進めることができた。「職人技」と括られがちな塗装に関わるプロセスやノウハウを正確なデータとして把握し、そのデータを「稼ぐ力の礎」と位置づけ、ロボット塗装による自動化・省力化をはじめとした工場のスマート化を推進している。

<事例②>

企業概要

株式会社あけぼの印刷
(茨城県水戸市白梅)

- ・事業内容：デジタル印刷・製本・物流
- ・昭和37年創業
- ・「情報伝達業」というモットーのもと、業界最高水準の業務効率化・IT化に取り組んできた。

前提・目標

営業職が不足しているという社内課題があり、リスクリングをきっかけに社内の人材不足解消へ歩みはじめた。

取り組み

- ・クリエイティブディレクターとして現場で活躍する従業員が、県の補助金（中小企業人材育成支援事業補助金）を活用した会社支援で、グラフィックデザインやコストマネジメントの講座を受講。
- ・業務効率化・コスト削減の必要性を痛感し、業務整理の視点からチーム全体でデジタル化を推進。
- ・この機会をきっかけに、クリエイティブ職から、グラフィックデザインのスキルを活用した営業職へ配置転換。これまでの経験を生かした広告提案ができるようになってきた。



経営者がもともと従業員のスキルアップに重きを置いていたが、会社からの働きかけだけでなく従業員自らが学ぶ意欲を持つようになり、学びの連鎖が生まれつつある。既存の職種にこだわらない大胆な配置転換など、新規事業の開拓に備えた従業員育成に取り組んでいる。