

リスキリングの意義 ～変化に対応する組織、人材を育てる～

研究員 近藤有紀

要 旨

1. 政府は、より成長性の高い分野への労働移動を促すため、リスキリングに5年間で1兆円を投じると発表した。背景には日本の実質賃金の伸び悩みがある。新しいスキルの習得と、そのスキルを活用できる成長性の高い分野への移動を促すことで日本全体の生産性を向上させ、持続的な賃金上昇に繋げようとしている。
2. リスキリングとは、経済産業省の資料によると「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の大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」を指す。
3. リスキリングの方法として、「e-ラーニング」などの「研修時間の増加」があるが、学習機会の提供だけでは企業の成長に繋がらない。経営者側がカリキュラム修了後の人材配置、その後の事業展開を見据えた上で、社員に求めるスキルを示さなければ、人材投資の効果は限定的なものになる。「学びを実践に活かす環境」を提供するため、企業内での組織・人事制度改革が必要となる。
4. 中小企業は人・資金面で、大企業と同じようにリスキリングを行うことは難しい。経営層と社員の距離の近さ、組織変革を行いやすい規模、他部署との連携の行きやすさという強みを活かせば、大企業よりも迅速に「実践に活かす環境」を社員に提供できる。環境を整えることで、社員は新しいスキルを効率よく取得でき、環境の変化に対応しやすい組織を作ることが可能になる。
5. 県内の人材育成の事例では、自社の将来的なリスクや課題を見据え、戦略的に組織の体制や人事評価制度、人材育成の方法を見直し、変化に柔軟に対応できる組織風土を作ろうとしている姿が伺えた。
6. 変化することを負担と捉えれば、社員は現状維持に徹し、学び、成長する意欲も向上しない。企業内の制度や風土を見直し、学び、実践し、変わることがメリットになる仕組みを作ることが肝要だ。

はじめに

岸田政権は成長戦略として、「人への投資」や「リスキリング」を重要施策として掲げ、5年間で1兆円の予算を投じることを表明している。

リスキリングはアメリカ発祥の概念で、英語では「Re-Skilling」と表記する。直訳では「スキルの再習得」、広義では「新しい仕事や職業

に必要なスキルを獲得すること」という意味で用いられている。日本では「学び直し」と和訳されることが多く、職業に関係のない学びも提供する「生涯教育」や「リカレント教育」などとの違いが分かりにくくなっている。

リスキリングは「変化に対応するための学び」であり、従来の「学び直し」とは目的や背景が異なる。テクノロジーの進歩、地球温暖化、

人口減少など、様々な環境の変化が予想を上回るスピードで進み、企業経営における不確実性は増しており、企業が生き残るためには「変化への対応」が求められる。環境の変化に気づき、自社の業務を時代に沿った形で提供できる、または新しいビジネスモデルを作り出せる人材の育成が急務となっている。こうしたことを背景に、大手企業を中心にリスキリングに取り組む企業が増えている。

そもそも日本では入社後に学びなおす文化が根付いていない。それは、日本企業が人材育成に投資してこなかったこと、終身雇用や年功序列が前提となり、学びが賃金上昇や労務環境の向上といった社員自身のメリットに繋がってなかったことに起因する。

リスキリングの方法として「e-ラーニングの活用」を行う企業は多い。しかし単に社員が動画を視聴するだけでは、学んだ内容を実践に移せず、育成費用は無駄になる。企業側が今後どのように会社を変革したいのか社員とビジョンを共有し、「変化が良いことである」という意識を浸透させなければ、社員は学びを実践に移せず企業成長にも繋がらない。

リスキリングが日本で議論されるようになったのはつい最近のことだ。しかし、県内でDX化や新事業の展開に積極的に取り組む企業に取材すると、「変化をもたらす人材」の育成と、「変化に対応できる組織作り」が既に進められていた。本稿では、こうした事例も踏まえつつ、リスキリングを企業の成長に結びつけるには、どのような制度・環境が必要となるのかを考察する。

1. リスキリングを行う意義

(1) リスキリングとは

そもそもリスキリングとは何を指すのだろうか。経済産業省主催の「デジタル時代の人材政策に関する検討会」にて、リクルートワークス研究所の石原直子氏は以下のように定義する。

「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の大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」

日本では、これまでも生涯学習、リカレント教育など「学び直し」についての議論がなされてきたが、リスキリングの肝は「変化に柔軟に対応するため」というところにある。そのため、今ある仕事を通常の業務を通じて上司や先輩から学ぶ職場内訓練（OJT）や、今ある仕事のための資格取得を支援することはリスキリングには含まれない。企業戦略と人材育成戦略を紐づけ、新たな事業や業務プロセスの転換を目的に、今後必要となる新しいスキルを社員に身に付けさせることが求められる。

近年、ロボットやAI、仮想現実（VR）などといった新技術が驚異的な速さで進化しており、将来的には機械による業務代替が進み、「技術的失業」が発生すると予測されている。デジタル化などで新たな雇用も生まれているが、必要なスキルの育成は追いついていない。スキルギャップによる失業リスクを減少させ、成長分野へ円滑にシフトするため、リスキリングに取り組む企業が増えてきた。

産業構造の転換とスキルギャップは、労働者だけでなく企業にとっても大きな脅威だ。新しい技術は次々に生まれており、ビジネスモデルをアップデートしなければ、競争力は低下していく。企業は自社の将来的なリスクを見据えて社員をリスキリングし、成長部署へ異動させることで競争力を高めていく必要がある。

リスキリングはDX人材育成のための手段と捉えられがちだが、その限りではない。そのため、「自社にDXは不要＝リスキリングも不要」と捉えるのは早計だ。技術や人々の価値観の変化に伴い、DX以外にも業務プロセスの変革を求められることがある。例えば、地球温暖化を背景とするGX（グリーン・トランスフォー

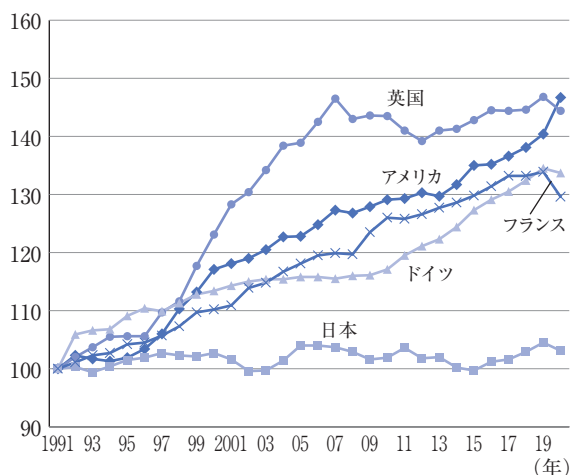
メーション)の加速に伴い、電気自動車へのシフトを迫られ、リスクリングを進める国や企業も増えている。また日本では、少子高齢化に伴う国内需要の減少、働き手不足も深刻な問題であり、今後新たな社会課題が発生する可能性も高い。時代の変化に即して柔軟に必要なスキルを見定め、リスクリングしていく必要がある。

(2) 人への投資と経済成長の関係

日本では、リスクリングと「賃上げ」が紐づけられているという点も特徴的だ。2022年10月、岸田首相が「構造的な賃上げ」実現のため、「リスクリングに5年間で1兆円の予算を投じる」と表明したことで、日本でもリスクリングが取り上げられる機会が増えてきた。

図表1が示す通り、日本の1人当たり実質賃金は長らく横ばいで推移している。政府はその要因を、終身雇用や年功序列という日本独自の制度が、デジタルやグリーンといった成長分野への労働移動を制限し、経済成長を妨げたためと考える。そのため、1兆円予算には企業への教育訓練給付だけでなく、転職や副業支援を含む施策が含まれている。リスクリングによる新しいスキルの習得だけでなく、成長性の高い分野への転職や企業内での労働移動(成長部署への異動、業務プロセスの転換など)まで繋げる

図表1 主要先進国別 1人当たり実質賃金の推移 (1991=100)



資料：内閣府「令和4年度 年次経済財政報告」

ことで、日本全体の生産性を上げ、「持続的な賃上げ」を実現しようとしているのである。

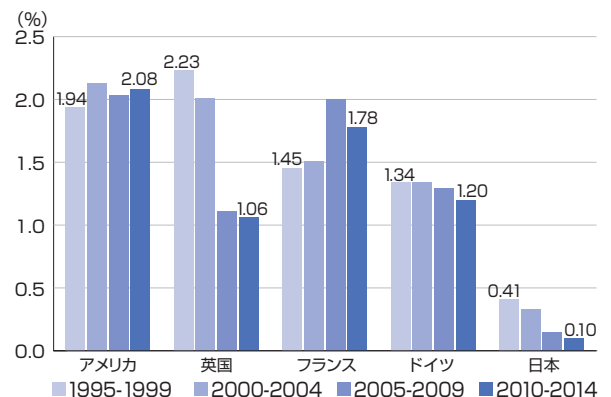
(3) 企業がリスクリングに取り組む意義

政府は、企業に対してもリスクリングなどによる人材投資強化の必要性を説く。図表2は、各国の企業が対GDP比で能力開発にどれだけ費用を投じたかを示している。日本は他国に比べて能力開発費用の低さが目立つ。図表1を見ても、人材投資に積極的な他国は日本より実質賃金の伸びが大きい。人材投資強化は、国や企業の成長性や賃金水準向上に大きく影響していると推察できる。

投資家や企業の間でも、「社員は企業価値を高める『人的資本』である」という考えが世界的に広がっている。2023年3月期から、有価証券報告書に人材育成や社内環境整備の方針、研修費用や時間、効果といった人的投資に関する定量的な情報を開示することが義務付けられ、上場会社も対応を急いでいる。

先行きが不透明な社会においては、労働者も新しいスキルを取得し、自身の価値を高めていくことが生き残りの手段となる。得たスキルを自社で活かせなければ、より成長性の高い企業へ転職するという選択肢も生まれてくる。他社が人への投資を急ぐ中、リスクリング機会を提供しない企業の魅力は低下し、人材の確保は難しくなるだろう。こうした点からも、企業がリスクリングに取り組む必要性が高まっている。

図表2 能力開発費用(OJT以外・対GDP比)の国際比較



資料：厚生労働省「平成30年版 労働経済の分析」

2. 中小企業とリスクリング

(1) リスクリングの実施状況

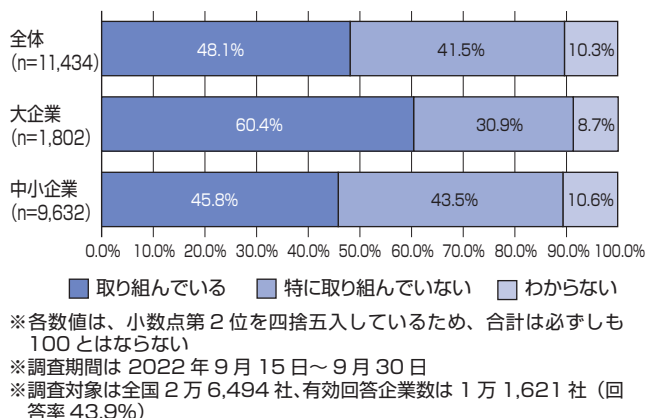
帝国データバンクの調査によると、リスクリングに取り組む企業は48.1%と半数近くに及ぶ。企業規模別にみると大企業は60.4%、中小企業は45.8%とやや差が開いている（図表3）。

ただし、この調査は図表4で示す取り組みを1つでも行っていれば「リスクリングに取り組んでいる」と判断して良いこととなっている。そのため、従来から続く人材育成の取組を、リスクリングと置き換えて回答している企業も一定数存在すると考えられる。

また、情報処理推進機構が発行する「DX 白書 2023」では、アメリカと日本のリスクリング実施状況が比較されている。2022年度において、アメリカは99.6%とほぼ全ての企業が何らかの形でリスクリングを実施する中、日本は56.1%と差の開きが目立つ。こうした点は、国全体の成長力の差にも繋がる。

図表4は、リスクリングの取組内容を示して

図表3 リスクリング取組状況



図表4 リスクリング取組内容（企業規模別）

大企業・リスクリング取組内容上位（複数回答）	
新しいデジタルツールの学習	58.1%
e-ラーニング、オンライン学習サービスの活用	39.6%
従業員のデジタルスキルの把握、可視化	33.1%
経営層による新しいスキルの学習、把握	27.2%
DX、デジタル化に関連した資格取得の推奨、支援	26.3%
経営層から従業員に学習が必要なスキルを伝達	24.2%

※母数はリスクリングに取り組んでいる企業5,503社

資料（図表3、4）：（株）帝国データバンク「DX推進に関する企業の意識調査（2022年9月）」、「リスクリングに関する企業の意識調査」

いる。企業規模に関わらず「新しいデジタルツールの学習」を挙げる企業が最も多い。他にも、大企業では「e-ラーニングの活用」が39.6%と高い一方、中小企業では「経営層による新しいスキルの学習、把握」が41.4%と高くなるなど、企業規模により取組内容に違いがあることが分かる。

企業規模が小さくなるほど、人材育成に費用や時間を割く余裕はなくなりやすい。費用のかかる「e-ラーニング」を活用する中小企業が少ないことも、こうした事情が背景にあると推察できる。

一方、中小企業は「経営層から従業員に学習が必要なスキルを伝達（30.8%）」の項目が、大企業の24.2%を大きく上回る。経営層と従業員との距離が近い中小企業は、「なぜ学ぶ必要があるのか」という動機付けを行いやすい。そうした強みを生かしてリスクリングを行えば、「e-ラーニング」を用いるよりも、より成果に結びつきやすい実践的な学びを行いやすくなると考える。

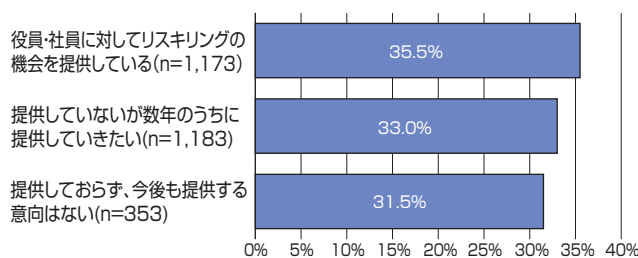
(2) リスクリングの効果

中小企業白書によると、リスクリングの機会を役員・社員に提供する企業ほど、売上高増加率が高くなることが分かっている（図表5）。

日本政策投資銀行の崎山・宮永氏の調査では、人的投資に積極的であるほど、機械やソフトウェアなどの設備投資や研究開発などの効果も大きくなることが明らかになっている。こうしたことから、リスクリングには企業の成長力を高める効果があると伺える。

中小企業・リスクリング取組内容上位（複数回答）	
新しいデジタルツールの学習	46.0%
経営層による新しいスキルの学習、把握	41.4%
従業員のデジタルスキルの把握、可視化	32.1%
経営層から従業員に学習が必要なスキルを伝達	30.8%
e-ラーニング、オンライン学習サービスの活用	25.4%
DX、デジタル化に関連した資格取得の推奨、支援	20.8%

図表 5 リスキリング取組状況別 売上高増加率（中央値）



※ 2016 年と 2021 年を比較

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」

出所：中小企業庁編「中小企業白書 小規模企業白書 2023 年版」

(3) リスキリングにおける中小企業の強み

中小企業は大企業に比べ、人・資金面で制約があり、リスキリングを行うまでに様々なハードルがある。少数精鋭で社員が複数の業務を兼務し、人材育成やビジネスモデルの変革に取り組む余裕がないという企業も多い。

しかし、必ずしも大企業と同じ方法でリスキリングを行う必要はない。大企業の中には、「企業戦略をどう変えるか」「どんな人材が必要か」を明確にしないまま、「リスキリング＝学び直し」と捉える企業も多い。その結果、e-ラーニングなど学習機会の提供に留まり、社員が習得したスキルを実践に落とし込めず、研修にかけた費用が無駄になる事例も多々発生している。

中小企業は、経営層と社員の距離が近く、経営ビジョンや組織体制の変革を行いやすいという強みがある。この強みを生かすことが出来れば、大企業よりも早く、変化に対応する人材や組織作りを進めることが可能になるだろう。

3. 県内企業の人材育成の事例

リスキリングは近年注目を集め始めたばかりであり、県内での事例はまだ少ない。だが、中小企業の強みを生かし「変化に柔軟に対応する」人材や組織づくりを進める企業が現れ始めている。本章では、県内 4 社の事例を基に、リスキリングを企業の成長に繋げるには、どのような制度・環境が必要かを考察する。

(1) 有限会社小田商店（本社：徳島市）

同社は、水道部品の店舗・通信販売、配達を行う卸売業者である。約 20 年前から社内業務の DX 化に取り組んできた。取り組む以前は、受注を増やしても、事務量の多さから社員の負担と時間外労働だけが増し、利益に繋がらない状態が続いていた。

そうした状況への危機感から DX 化に踏み切った。社員と社内全体の業務プロセスを可視化する図表を作り、IT ツールで代替できるものは積極的にツールを導入。受発注や配達、見積、営業事務、資金管理といった業務に関する全てのデータが、自社のデータベース上に自動で集約される仕組みを構築した。その結果、請求書発行や予算管理、見積などに係る時間を大幅に短縮することに成功した。浮いた時間や人員を使い、店頭での販売だけでなく配達や、コンサルティング、工事支援など、顧客に近く付加価値の高い仕事に注力したことで、業績も大幅に向上している（図表 6）。

図表 6 システムの導入状況と売上および売上総利益の推移



提供：(有)小田商店

■「まずやってみる」風土が、人材を育てる

DX 推進には人材育成が欠かせないが、同社は「まずやってみる」という実践ありきの学びを重視する。研修やセミナーは一般的な話になりやすく、自社に応用できる技術を見つけるには時間がかかる。普段の業務の中で社員自らが目的をもって学び、業務に落とし込む、という仕組みを作る方がスキルの習得速度が速いという。

DXに取り組む際には、課題ごとに社内でプロジェクトチームを組成する。開発は外注することもあるが、システムの設計や選定は社員自身が行う。業務に精通した社員がシステムを設計することで、非効率な業務の見直しや、他システムとの連携が行いやすくなっている。

設計は開発と違い、プログラミングなどの専門的な知識はそれほど求められない。しかし、ITに関する基本知識は求められるため、社員は自然にデジタルリテラシーを習得することが可能になっている。また、社員が主体的にDXに取り組むことで、ツール導入の目的や効果、使い方も浸透しやすくなり、実装後のミスマッチも起きにくくなる。

同社社長の小田氏は、「時には失敗することもあるが、コンサルを雇って失敗するより、自分たちで試して失敗した方が経験になる。投じた費用や時間も無駄にならない。」と話す。失敗をマイナスと捉えず改善の糧にする意識があることで、社員自身も「新しいことをしたい」と発言しやすい風土が作られている。

■データ活用で課題解決力が向上

当初、DXの推進は業務効率化が目的であった。しかし、データベースに集約した情報を活用する環境を整えたことで、社員の課題解決力や自主性も向上してきた。

データベース上の売上や商品のデータは、ほぼ全て社員に共有されている。社員一人ひとりが売れ筋商品の発見、受注予測、価格決定などを行い、得られた結果や課題は、日々の会話や月2回の会議で共有する。数多くの商品の中から思わぬヒット商品や、採算が取れない商品を発見しやすくなり、自社の利益率も大きく向上した。同社が販売する商品は蛇口や配管など、金属や樹脂を原材料とするものが多い。足元では原材料価格の高騰が続くが、価格改定を検討する際もデータを活用することで即座に対応でき、利益を確保することができている。

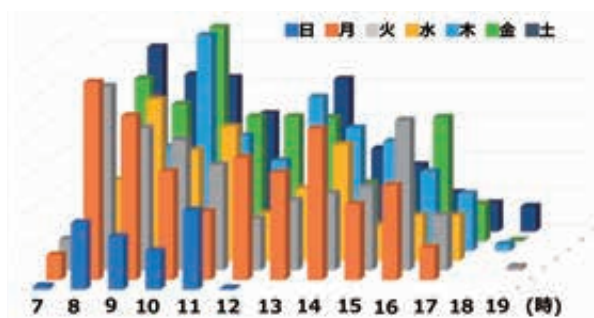
機械による業務代替が進む中、課題解決力を

持つ人材は代替できない自社の強みとなる。同社のように社員が自発的に考え、行動できる環境を企業が整備することが重要だと考える。

他にもデータが役立った事例がある。会議の資料として、売上状況と曜日、時間帯別のグラフを作成したところ、17時以降の売上が少ないことが判明した（図表7）。この結果を基に、営業時間の短縮や週休2日制などの働き方改革が進んでいった。特徴的なのは、残業時間が減っても給料が減らないように調整したことだ。

会社が成長する一方で、社員が不利益を被るようになれば「やりがい」や意欲は低下する。会社も社員も共に成長し、お互いに利益を受け取る環境を作ることで、社員のモチベーションが上がり、定着率も向上している。

図表7 営業時間変更時の検討資料



提供：(有)小田商店

■経営者の役割とは

人口減少が進む中、地方の企業にとっては人材の確保も大きな課題だ。小田氏は、「人口減少は加速している。人の業務をシステム化し、1人分の人件費や手間が減れば、1人採用したことと同じ。その時間を使い、社員一人ひとりが課題解決にあたる体制を早く作らなければ、会社の成長には繋がっていかない。」と話す。

同社はDX化によって削減した時間を使い、営業の仕事を分解し、社員の長所に合わせて業務を振り分けてきた。現在では専業で事務を行う社員はいないという。人材の育成、DXによる効率化、成長分野への再配置というサイクルを上手く回すことで自社の成長に繋げている。

小田氏は自身の役割を、「会社の将来像を予測し、バックカastingで投資判断、資金調達、人材配置を行うこと」と捉えている。まず、社長自身が情報を幅広く収集し、情報処理技術者資格を取得したということも、社内の機運上昇に繋がった。「経営者自身がある程度の情報を知っておくことで、IT ツールなどを導入する際の投資判断にも活かせる」というメリットもあった。将来的な企業の課題・リスクを見つけ、解決するために、経営者自身のリスクリングも重要であることが伺える。

(2) 株式会社広沢自動車学校（本社：徳島市）

同社は、徳島市南田宮に位置する自動車教習所である。「教習所は教育業でなくサービス業」という考えのもと、顧客目線を持って、学びやすい環境づくりに取り組んできた。卒業生から口コミが広まり、2020 年の入校者数は過去最高を記録した。顧客ニーズに合わせて、全国初の動画活用型卒業式の実施、VR 機器を用いた安全講習、オンライン学科教習の導入など、新しい技術や発想も多く取り入れている。

近年では多様性を重視し、新しいことに挑戦できる環境づくりに取り組んでいる。社員が長所やスキルを発揮しやすいよう、役職制度の廃止、残業の有無を選択できる「キャリア／ワークライフバランス型制度」の導入など、人事制度の改革も進めてきた。多様な価値観、働き方を受容することで、変化に耐性のある組織や人材の育成が可能になっている。その成果の1つが、「動画活用による新事業の創出」である。

以前から同社は、経営理念や、優秀な社員のスキルを共有するといった人材育成のために、社内動画を活用していた。2020 年にはその強みを生かし、社員の動画編集技術を活用して、現役指導員で運営する「教習所チャンネル」を YouTube 上に開設。同チャンネルは現在、登録者数 2 万人、総動画再生回数は 1000 万回を超すまでに成長している。

社員はチャンネルを拡大させるため、登録者

数の上下、比率、他の教習所系 YouTuber の動向、再生されやすい動画を分析。戦略を考え実践する中で、視聴者が望む企画の立案や、SNS や他の動画サイトとの併用など、動画編集以外のスキルを身に付けていった。自ら学び、分析し、試行錯誤を繰り返した結果、固定ファンを獲得することに成功した。

こうした社員の成長は、経験やノウハウの蓄積という形で会社の資産にもなっている。2021 年には、同社が培ってきたノウハウを他社に提供する場として、「広沢映像学校」を立ち上げた。自社内で動画の企画や編集、SNS マーケティングが行えるようになれば、外注コストを抑えつつ効果的に宣伝を行うことも可能になる。立ち上げには最先端の動画カリキュラムを学べる有名 CM ディレクターを顧問として招聘したのも業界では初の試み。クオリティの高い動画制作講習に寄与している。社内外で動画を活用することにメリットを感じる企業も増えており、同業他社を中心に県外からの受講者も増加しているという。

写真 1 映像編集に取り組む現役指導員



撮影：(株)広沢自動車学校

■変えてはいけないものを見定める

同社社長の祖川氏は、新卒で入社した会社が働き始めてから 1 年で倒産したという経験を持つ。徳島の将来を想像した時、事業を存続していくには多くのリスクがあると感じていた。人口減少による入校者数の減少も、予想されるリスクの 1 つだ。今後は動画活用で得た経験を基

に、本業でも SNS などを使った宣伝を強化する。運転技術だけでなく自己成長も目指す新しい免許合宿「広沢留学」を広め、他県からの入校を増やしていく方針だ。

テクノロジーの進化に伴い、YouTube の活用や、オンライン学科教習など自社の業務も大きく変化した。今後、自動車以外の交通手段が登場する可能性もあるが、「教育と関わりによって、交通事故を無くす」という自社の社会的価値は変わらない。そうした思いから、2018 年には自社の強みを活かせる新しい事業として、「広沢ドローンスクール」も開校している。

祖川氏は、「DX など時代の変化によって、サービスの提供方法など変えるべきことはある。変化することを面白いと思う人材を育てたい。ただ、自社が変えるべきもの、変えてはいけないものを見定めることは重要。長年積み上げてきたものは、他社がまねできない自社の強みになる。」と話す。

人口減少に伴っては働き手の不足の深刻化も懸念される。現在でも人手不足に悩む企業は多いが、同社は卒業生が採用希望者として戻ってきたり、高い定着率を維持したりと、明るい話題が多い。祖川氏は、「企業はいま、採用者から選ばれる立場だ。時代の変化に沿うスピード感、多様な価値観の重視、挑戦できる環境を作り、働きたいと思う会社にならなければ、人材確保は難しくなる。企業価値を上げ、いい待遇とやりがいを提供し続けられるよう努力していきたい。」と語る。

(3) 株式会社東洋バルブ製造所（本社：板野郡）

同社は、発電所や工場内に多く設置される、流体を扱う装置に取り付けられた「バルブ」のメンテナンスを主業とする。自社で製造・開発部門も有し、豊富なバルブの知識と経験を基に、質の高いサービスを提供している。2019 年にはプロフェッショナル人材事業を活用し、大手農機メーカーで技術部長や製造部長を務めた馬部氏を参与として採用。2020 年にもシステム会社での業務経験を持つ井内氏が専務に就

任し、他社で勤務した経験を持つ人材の知見を取り入れつつ、組織体制や人材育成、人事評価制度の見直しと改革、DX 化を進めている。

今まで同社がメンテナンスしてきた約 4 万台のバルブのデータは、全て独自システムの「Valdac-G」上で管理されている。バルブの基本情報や過去の点検履歴などをデータ化したことで、不具合発生時の速やかな対応や、バルブの故障を未然に防ぐことが可能になっている。

一見すると DX 化が進んでいるように思えるが、井内氏と馬部氏は、同システムが現場に必要な情報に特化し、自社の事務や営業情報と紐づいてはいない点に課題を感じていた。バルブ以外の過去の情報は独立して管理され、過去の情報を探したり、経費計算をしたりする場合には、多大な時間がかかっていた。しかし、社員主体では DX 化を進めようとする機運が生まれることはなかったという。その背景には、新システム導入による作業効率悪化への懸念や、システム課の業務が「Valdac-G」の保全に特化し、スキルを持った人材の有効活用が出来ていなかったことがあった。

■経営陣の動きが、社員の動きを変える

経営陣はこうした状況を変えるため、他社で培ってきた知見も活かしながら、社内制度の改革を始めた。人事評価制度を見直し、社内の課題抽出および解決、他部署との連携を行うことを評価する制度に変更した。組織図も一人ひとりの役割や権限の範囲を明確化し、課題解決に取り組みやすい体制を整えていった。システム課の社員にも、「自社のものづくりに、自分の技術をどう活かせるか考えてほしい」という思いを伝え、自らも一緒になって他部署との連携を進めてきた。

その結果、日常業務以外にも全体業務の効率化のために主体的に行動する社員が増えてきたという。システム課の社員も他部署の社員のアイデアに対し、技術的知見を活かして提案やコンサルティングをすることが多くなった。社

内でも少しずつ DX 化が進み、社内規程や業務マニュアルのクラウド上での共有、QR コードを用いた工程管理、エクセルデータ定型化による作業時間の短縮など、新しいツールやシステムの開発も進んできた。

変化に抵抗を感じる社員もいるが、課題解決にともに取り組み、業務の効率化を体感することで、徐々に DX に肯定的な雰囲気が生まれてきたという。80 歳以上の社員が率先して新しいツールを使うようになるなど、DX に関する認識が高まり、苦手意識が払拭されつつある。

外部での経験を持つ人材が、自社の課題を見つめなおし改革に取り組み、同社の環境しか知らない社員も自社の立ち位置や自分のスキルを見直しやすくなる。転職者の積極的な受け入れや、副業を許可するなど外部との交流を増やすことでも、同様の効果が期待できると考える。

写真 2 クラウド化した業務マニュアルを使用する様子



撮影：(株)東洋バルブ製造所

同社は今後も、個々の案件管理や経理システムを自社で開発し、「Valdac-G」と連携することで、自社の強みを強化する方針だ。バルブメンテナンスというニッチな業務内容のため、大手 IT 企業などが提供する普遍的なシステムを導入しようとしてもカスタマイズが必要となる。しかし、自社の課題や業務内容を知らない他者がカスタマイズしても費用だけが膨らみ、不便なシステムが出来上がってしまう。

参与の馬部氏は、これまでの経験から、「プログラミングは外注できるが、システムの設計は自社で行わなければ利便性は上がらない。」と

話す。

地方や中小企業では、プログラミングスキルなど専門知識を持った人材を外部から採用したり、内部で大量に育成したりするには限界がある。かといって外注に依存するのではなく、同社のように外部のリソースを上手く活用した上で、自社でどのようなスキルが必要か見定めることが重要となる。

(4) 喜多機械産業株式会社（本社：徳島市）

同社は、建設機械・資材の販売、レンタル、修理を主業とする。近年では、林業機械、農業機械の販売・レンタル・修理、自然エネルギー事業、ユニットハウス事業、トレーニングマシンなどを扱うスポーツ関連事業など業務範囲を拡大している。

また、中期経営計画の柱の 1 つに DX 化を掲げている。これまでも、パソコンやスマートフォン上で、社内書類の申請・決裁、勤怠や営業に関する情報の管理を行えるようペーパーレス化を進めてきた。残業が多い部署や社員を可視化し、一部に仕事が集中しないよう対策を講じることが可能となり、残業時間の約 4 割を削減することに成功した。

新しいツールを導入する際には、社長自身が導入理由や、業務がどのように効率的になるのかを、動画や社内の掲示板を用いて社員に発信する。導入するツールは社員が使いやすいかどうかを重視し、直近では 2 年間しか利用していないシステムを別のシステムに変更した。導入時には使い方を再度覚え直す必要があり、社員からは反発の声もあった。しかしシステムを変えることで働き方がより良くなることを社長自身が発信したことで、新しいツールを受け入れやすい体制を作ることが可能になった。

デジタル技術の進歩は速く、IT ツールの取捨選択と、導入したツールを社員に使いこなしてもらうまでの期間を短縮することが、企業の成長スピードを左右する時代になっている。こうした経営者からの情報発信は、社員の納得感を

高め、ツールの移行を円滑にする効果があった。

■人への投資で、人材の価値を最大化する

同社はDXだけでなく、人にも積極的に投資し、人材の価値を高めることで、自社の生産性を高めようとしている。その取り組みの1つが、社内大学「KTLA（キタキカイローカルアカデミー）」の開校である。実践で使える知識を学びたい、という社員の声から、社内での学びの機会提供に踏み切った。授業では現役の社員が講師となり、営業や資金回収の方法、顧客管理、簿記、エクセルの使い方といった技術的なスキルだけでなく、管理職向けのマネジメントスキル、ビジネスマナーや企業理念の共有といったヒューマンスキルなどを伝授する。授業は就業時間中に行われ、社員は自身の業務・役職に関わらず、どれでも受講することができる。講師となる社員も知識をアウトプットすることで、自身の成長に繋げている。

「スキルマップ」を活用した人材育成にも取り組んでいる。技術部門の社員に必要な115のスキルについて、習熟度を4段階に分けて判定する。属人化した仕事がある場合は、技術の引継ぎがスムーズに進むよう、スキルマップを活用して同程度のスキルを持った人材を配置したり、高い技術力を持つ社員のチームに、一定のスキルを持った社員を配属したりするようにしている。スキルを明確化したことで、社員は何が自分に足りないのか可視化することが

でき、習得までのスピードも向上している。

社内全体で効率的な働き方のノウハウを学び合い、業務の効率化を目指すことは、DXや新規事業に取り組む時間を創出するだけでなく、優秀な社員に業務が偏り離職してしまうリスクも抑制する。同社では近年、定着率が上昇している上、「自分のスキルを伸ばしたい」と社内大学などの学習機会の提供に魅力を感じる採用希望者からの応募も増えているという。一度他社へ転職した人材が、現在の同社の環境に魅力を感じて戻ってきたという事例もあった。

■イノベーションを生む環境とは

同社社長の喜多氏は、「人口減少はチャンスでもある。お客さんも減るがライバルも減る。人員がいればチャンスをつかみやすくなる。人が集まる環境づくり・チーム作りを重視し、人がいないとできない事業に人員を配置していきたい。」と話す。今後も人への投資を積極的に行い、社員にとって魅力的な職場づくりや、個々のポテンシャルの最大化を進める方針だ。

また、これまでも個々のポテンシャルを引き出しやすい風土を作るため、多様な価値観を重視するダイバーシティ経営にも取り組んできた。性別や学歴、上下関係に左右されず、一人ひとりの能力を重視するため、服装の自由化、女性管理職の途用、能力ベースでの給与支給など、積極的に改革を行ってきた。社内留学も推進しており、異なる価値観をすり合わせるきっかけになっている。

今年度からは新入社員研修も他社と合同で行う方式に変更し、自社以外の知見や価値観を学ぶ場も設けた。新たな気づきやビジネスチャンスを創出する機会にもなっている。様々な価値観を知り、お互いの考えを肯定し認め合う風土があることで、挑戦や発言がしやすくなり、イノベーションは生まれやすくなる。こうした意識改革が、会社の成長にも繋がっている。

写真3 KTLA（キタキカイローカルアカデミー）の様子



撮影：喜多機械産業株

写真4 社内の様子



撮影：喜多機械産業㈱

(5) 変化に対応する組織、人材を育てるには

県内4社の事例からは、自社の将来的なリスクや課題を見据えて、戦略的に組織の体制や人事評価制度、人材育成の方法を見直し、変化に柔軟に対応できる組織風土を作ろうとしている姿が伺えた。社員自らが課題を見つけ、解決するために自発的に知識やスキルを習得し続けるという環境を構築できれば、社員の能力を常に高め続けることが可能となる。こうした点で、今後リスクリングに取り組もうとしている企業にとっても4社の事例は参考となるだろう。

事例の中では、売上データの共有や、経営者による情報発信が積極的に行われていたのも特徴的であった。社員が自社について知る機会を増やすことは、自社の現在地や課題について考えるきっかけとなる。リスクリングは新しい業務への移行が前提にあり、業務プロセスの変更や配置転換を伴う。売上データや経営者の言葉から、「なぜ変えるのか」、「変えてはいけないものは何か」を社員が納得すれば、変化を受け入れやすくなる。

また、会社が成長した場合、「賃上げ」や「働き方改革」、という形で社員に還元することも重要だ。リスクリングなどで会社の成長に貢献することが、ひいては自分の価値や処遇、スキル向上にも繋がることを実感すれば、「やりがい」となる。会社と社員一人ひとりの「ありた

い姿」をすり合わせ、利害を一致させることが出来れば、変化に対応する速度も上がる。

外部での経験を持つ人材の活用や、企業内大学や社内留学、別の会社との共同研修など、人材の「出入り」を増やすことも変化を促す手段の1つとなる。社員は別の角度から自社の価値や課題を見直すことができ、他社や他の労働者とのスキルギャップを感じれば、それを埋めるための行動を起こしやすくなる。変革は一人で起こすことは難しく、部署や自社の垣根を超えて連携しなければ実現しない。ともに学び、実践する機会を設けることは、コミュニケーションの機会を増やし、連携しやすい環境を作ることにつながる。自社だけでなく、他社、地域で連携しながら、社会全体で人材を育成していくことが求められる。

ただ、異なる価値観が会社に入ってくれば、社員が反発を覚え、変化に対して否定的な言動を取る可能性もある。そうした事態が慢性化すれば、社員は変化に伴う負担を避けるため日常業務に徹し、変化に対応しにくい組織が作られてしまう。前章の事例では、多様性を受け入れる風土があったことで社員が自分のスキルを発揮し、企業の成長に繋げることが可能になったケースがみられた。変化に柔軟に対応する組織や人材を育てるには、日ごろから、年齢や役職、性別、経歴などに関わらず、お互いの価値観を認め合い、発言や挑戦がしやすい風土を作ることが欠かせない。

おわりに

本稿ではリスクリングは単なる学習機会の提供ではなく、「変化に対応するための学び」だと繰り返し述べてきた。日本においては終身雇用や年功序列といった制度が当たり前にあったことで、社員は「変わること」よりも、「変わらないこと」で現状維持をすることにメリットを見出していたと考える。こうした構造自体を変えなければ、いくら会社が費用を投じて、

社員の学ぶ意欲は向上しないだろう。リスクリングの効果を高めるには学習機会の提供だけでなく、社内の制度や企業風土を見直し、学び、実践し、変わることがメリットとなる仕組みを作ることが望まれる。

「失われた 30 年」において日本が低迷してきたのは、企業自身も変化することを恐れ過去の

成功体験や働き方、人材育成の方法を大きく変えず「現状維持」を選んできたことが一因にあると考える。とはいえ、変化にはリスクも付きまとう。企業や経営者自身もリスクリングを行い、自社の方向性をどのように変えていくのか判断していく必要がある。

<参考文献>

- ・内閣府 2022「令和4年度 年次経済財政報告」
- ・厚生労働省 2018「平成30年版 労働経済の分析」
- ・中小企業庁編 2023「中小企業白書・小規模企業白書 2023年版」
- ・独立行政法人情報処理推進機構2023「DX白書2023」
- ・崎山公希、宮永径 2023「人的投資はどのように効果をもたらすか」日本政策投資銀行『DBJ Monthly Overview 2023年5月号』p2-7
- ・小林祐兄 2023「リスクリングは経営課題：日本企業の『学びとキャリア』考」光文社
- ・白石香織 2023「リスクリング、企業はどう進めるか：『社会全体で人材を共有』していく新・人材戦略」時事通信社『金融財政Business』p4-8
- ・各務茂雄 2022「日本流DX：『人』と『ノウハウ』究極のアナログをデジタルにするDX進化論」東洋経済新報社
- ・後藤宗明 2021「技術的失業の処方箋、リスクリングを社会実装するには」リクルートワークス研究所『Works Review2021』p68-79
- ・リクルートワークス研究所 2022「中小企業のリスクリング入門：全員でDXを進める会社になる」

<参考 HP >

- ・経済産業省「第2回 デジタル時代の人材政策に関する検討会」2021年2月26日
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/002.html 2023年8月2日アクセス
- ・帝国データバンク「DX推進に関する企業の意識調査（2022年9月）」2022年10月28日
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p221010.html> 2023年8月2日アクセス
- ・帝国データバンク「リスクリングに関する企業の意識調査」2022年11月28日
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p221109.html> 2023年8月2日アクセス