

『リスクリング時代の中小企業の人材育成』 ～従業員の主体的なキャリア形成に向けて～

本調査（報告書）では、中小企業にとって、採用・定着や生産性の向上において人材育成に取り組む重要性が高まっていることを受けて、主に、企業・事業所等とその在職者の人材育成・リスクリングに対する考え方と実践に関する事例を紹介している。また、従業員の主体的なキャリア形成を支援する観点から、中小企業がリスクリング時代の人材育成の取組みを進めるうえでの、具体的な実践内容、実践に際しての課題への対応、現時点への経過、実践の効果などの要点をまとめている。

（※）本調査（報告書）では、リスクリングを「仕事のキャリア課題を解決する目的で行われる学びで、新しい業務や職業と関わりが深く、求められるスキルの変化への対応やDX・GXなどに関わり、企業の戦略に基づき組織が主導して行われる学び」と考えて調査を進めた。

○調査結果のポイント

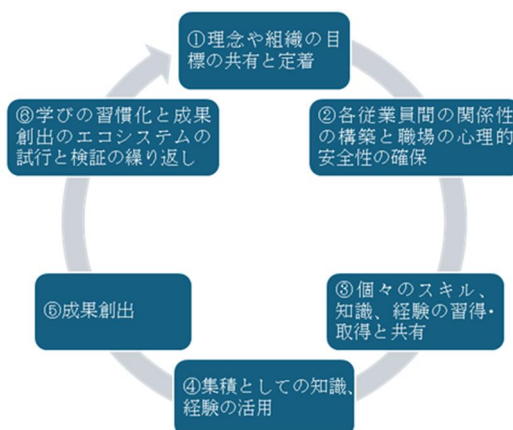
- （1）人材育成・リスクリングの本質的な価値は、個人のスキルや知識の向上だけでは十分に発揮されず、組織の力と成果を生み出す発想に広げて取り組むことで創出される。
- （2）取組みの要点は、①自社が目指す根源的な目的や使命に目を向けるパーパス経営を意識すること、②人的資本の観点から従業員のキャリア自律意識の向上を進めること、③社内外で相談できる機能・機会を整えること、④多機関連携の意義・可能性に着目して実践することである。

○調査結果のポイント解説

- （1）人材育成・リスクリングの本質的な価値は、個人のスキルや知識の向上だけでは十分に発揮されず、組織の力と成果を生み出す発想に広げて取り組むことで創出される。

企業・事業所等の事例には、≪①理念や組織の目標の共有と定着➡②各従業員間の関係性の構築と職場の心理的安全性の確保➡③個々のスキル、知識、経験の習得・取得と共有➡④集積としての知識、経験の活用➡⑤成果創出➡⑥学びの習慣化と成果創出のエコシステムの試行と検証の繰り返し≫という学びのプロセスがみられる。

図表1 事例に共通してみられる学びのプロセス



人材育成・リスキリングの本質的な価値は、個人のスキルや知識の向上だけでは十分に発揮されず、組織の力と成果を生み出す発想に広げる必要がある。人材育成の阻害要因（時間、経費、社内の組織や人材の体制など）の回避には、組織的な対応が前提となり、労使のコミュニケーションや本音で話せる環境が必要である。例えば、従業員の満足度やエンゲージメントの把握と向上の取組み、従業員に経営に関する情報を開示し提案を促す取組みが多くみられる。

（2）取組みのポイントは、①自社が目指す根源的な目的や使命に目を向けるパーパス経営を意識すること、②人的資本の観点から従業員のキャリア自律意識の向上を進めること、③社内外で相談できる機能・機会を整えること、④多機関連携の意義・可能性に着目して実践することである。

人的資本を、「従業員一人ひとりが有する知識・スキル・情熱・信頼・価値観など、無形の力を資本として捉える考え方」（SMB企業調査実行委員会編[2025]3頁）と捉えるなら、人材を多面的にみるとともに、組織の力や成果の創出と関連付けてみていく必要がある。人材育成・リスキリングの内容は、資格の取得や技能の習得にとどまらず、幅広い内容が想定され、個人レベルの学びだけでなく、集団レベルの学びも含まれる。また、スキルの棚卸しと可視化を超えたところにも目を向ける必要がある。スキルを十分に活かすためには、各従業員のキャリア自律の志向と社内や事業所内でキャリアやスキルを発揮できる場・機会を重ね合わせていく試みが求められる。個人の経験や知識を属人化させないことも大切で、保有と活用を連結させることが望まれる。

図表2 各事例にみる人材育成・リスキリングを促進すると考えられるポイント

事例1：株式会社 王宮（ブリッジホテルグループ）（ホテル業・観光業）
○会社を良くするには、「戦略」、「社風」、「使命感」の3つをかみ合わせることが不可欠 ○仕事と使命が合致すれば、行動の軸がぶれず、何を学べば良いのか自ずとみえてくる
事例2：大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」（職業訓練）
○「オープン」をキーワードに、企業と多機関の連携によって課題の共有と解決を深化 ○各社の経営全般の課題とそれへの対応が、地域の活性化に波及する効果にも期待
事例3：成光精密株式会社（産業用機械や精密部品などの設計・製作）
○生産工程や加工品を細分化し、原価管理と人の成長の見える化を関連付けて評価 ○オープンイノベーションを核に、新しい産業課題の発見と対応を通して技術力を向上
事例4：株式会社木幡計器製作所（計測・制御、医療関連等の機器製造）
○本質的な社会課題を発見できれば、ゼロベース思考から製品の革新につなげていける ○自分ゴトとして考える「共感力」が、社会課題の発見とゼロベース思考にとって重要
事例5：エムダブ株式会社（ウェブの企画・制作と運用支援）
○利他意識重視の採用基準が、完全在宅勤務でのスキルアップや成長を可能にしている ○制作フローを分解し、チームワークで補完し合い一人一人の強みを活かすことを重視
事例6：ホシザキ京阪株式会社（業務用厨房機器の販売・修理・保守）
○従業員満足度向上の取組みを継続し、従業員が人材育成を含む職場環境の整備に関与 ○異動や職種の希望調査を通してリスキリングの取組みが判明し、異動する例もある
事例7：田中のリクリニック（訪問診療、在宅療養支援診療所）
○計画的に働ける体制を整え、職員発意の学びを業務の一環に位置付けて費用も負担 ○多機関連携の業務と学びで得られる専門性、使命感、俯瞰力を、個とチームに活かす
事例8：株式会社センショー（鍍金・研磨の受託加工、機能鍍金の開発）
○全社の行動方針に基づき、仕事や職種を超えて行われる独自の研修を企画・実施 ○人事考課制度の内容・運用の継続的な見直し、従業員の主体性を引き出す契機に