

中小企業のリスキリングの取組みの現状

～府内企業の調査結果から～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 天野 敏昭

人材育成の考え方は、人的資源管理から人的資本経営に変化しているといわれます。人的資本経営は、「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義でき（経済産業省）、大企業や上場企業は、投資判断やISO30414（人的資本の情報開示のためのガイドライン）なども視野に入れて取り組んでいます。人的資本経営はリスキリングと親和的だと考えられています。2020年と2022年に「人材版伊藤レポート」と「同レポート2.0」が相次いで発表され、2022年秋の臨時国会で「5年で1兆円を個人のリスキリング支援に投じる」ことが表明されました。国は「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」を策定し、大阪府も「リスキリング等促進支援事業」を実施するなど、施策・事業も行われています^(注1)。以下では、リスキリングを、「従業員が、新たな事業環境変化や新たな仕事に対応できるようにするための職務技能（スキル）等を身につける研修や対策等の取組み」と定義して、中小企業のリスキリングの取組みの現状を紹介し、リスキリングをどのように進めていけばよいのか考えます。

企業における人材育成・リスキリングの現状

大阪府は、2024年に製造、建設、運輸、宿泊・飲食の4業種の企業を対象に、人材育成及びリスキリングに関するアンケート調査を実施しました（企業常用雇用者規模10人以上の企業から1,800社を無作為に抽出し、171社が回答）。以下ではその結果の一部を紹介します^(注2)。

経営環境や経営課題等の全般（調査では14項目を掲出）でみると、6～7割程度の企業が、賃金の引き上げ、残業時間の上限規制、物価高騰対策、従業員の確保などに対応しています。

一方、「現職でステップアップできるような人材育成」に対応している割合は35.6%、「社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成」に対応している割合は11.3%といった現状です。

人材育成及びリスキリングの取組みでみていくと（調査では22項目を掲出）、リスキリングの機会を提供している企業は18%あり、「企業主導」「従業員主導」「企業主導と従業員主導の融合」の各タイプの実施割合は1割程度ですが、今後実施したい割合が各タイプとも約2割あり、約3割の企業が各リスキリングに取り組む可能性があります。しかし、学びの状況を反映した人事配置や人事考課、キャリア形成を推進する体制が十分でないといった課題がみられます。

従業員に求めたい能力・職務技能・資格

企業は、職階や雇用形態にかかわらず、「チームワーク、協調性、周囲との協働力」「コミュニケーション能力・説得力」「ITを使いこなす一般的な知識・能力」を求める傾向がみられます。

人事制度がメンバーシップ型からジョブ型の雇用に移行しているといわれるものの、資格や経験だけでなく自社や所属組織との相性や適応能力も重視されています。同時に、求めたい能力・職務技能・資格をイメージできている企業は少なくなく、回答企業の3分の1が詳述しています。興味深いのは、同じ能力・職務技能・資格であっても、企業によって、汎用的か企業特殊なものかの認識が異なる点です。例えば、資格保有に加えて実務経験等を重視している場合には、汎用的なものよりもむしろ企業特殊なものだと判断される可能性があることも考えられます。企業が、多面的な能力・職務技能・資格を求めていることがうかがえます。

今後求めたい能力・職務技能・資格

【製造業】デジタル化やDX化の推進に関わるITスキル、生産技術の理論的知識、運転免許のほか、チームで円滑に仕事を進めていけるコミュニケーションやチームワークといった非認知的な内容を求める傾向。

【建設業】建築士、土木施工管理、施工管理技士など建設現場で求められる資格のほか、建設業経理士のような現場から内勤への異動が想定される資格を求めるケースもみられる。

【運輸業】運転と運行管理にかかわる資格に集約されるが、危険物の取り扱いやケアマネジャーといった資格を求めるところもある。

【宿泊・飲食業】語学や食材等に関する専門的な知識、調理士の資格を求めている。

リスキリングに取り組む企業

リスキリングに取り組む企業には、中長期の経営方針に人材育成やリスキリングを組み込み、大局的な人材の構成や配置のイメージをもとに取り組んでいる傾向がみられます。

会社の経営をどうしたいかを社員と共有し、目的や目指す方向・理想などを描いて社内の共通認識にしていき、学ぶ理由を示すことで、社員が自発的に取り組む動機につなげています。

また、社員のことを知って考え、必要なスキルを提示したり一緒に探したりするほか、現在の業務に直結しなくても、社員の挑戦を応援する風土を醸成しています。以下では、各種めっき・研磨の受託加工や各種機能めっきを開発する株式会社センショー（従業員 75 名）の取組みを紹介します。

同社の堀内麻祐子社長は、リスクリングを、仕事の幅を広げるための勉強だと捉え、大阪高等めっき技術訓練校での研修や各種国家試験の受験・資格取得などを継続してきました。会議やミーティングの場で人材ポートフォリオと足りないポジションのイメージが社員に共有されることで、社員には、不足する人材ポートフォリオを補う意識と主体的に学ぶ動機につながる好循環がみられます。例えば、排水処理やボイラーなどを自分で修繕できるようになりたいという主体的な学びの実践であったり、社長の勧めもあって、品質管理を学んで総務の仕事から異動したケースもあります。同社では、様々なタイプのリスクリングが行われています。

同社のリスクリングや主体的な学びの土台は、10年後のビジョン・目標と組織図です。これらは、年に1回開催される発表会の場で共有され、こういう会社にしたいからこういうことを学んでほしい、といった発想と行動に結びついています。例えば、社員には、海外展開する計画が響いており、その一環で海外展示会に参加することや語学学習の動機にもつながっています。

企業集積による人材育成・リスクリング

次に、大阪地域職業訓練センター（A'ワーク創造館）が、大正区、港区、西淀川区の町工場 14 社とともにしている認定職業訓練（公共職業能力開発施設の訓練と同水準に位置付けられる）の取組みを紹介します。

この訓練は、同センターが地域の企業集積と一緒に学ぶ仕組みをつくるもので、企業や受講者によってはリスクリングになり得ることも考えられます。2024 年度は、リーダーを目指す中堅社員を対象に「ものづくりリーダー育成実践科」の「入門編」「IE 手法応用編」「QC 応用編」が行われ、各 3 日間（21 時間）の研修・訓練が、内容に応じて、同センター、参加企業、大学など

で行われ、参加企業の社員が講師としても加わりました。

企画当初は、技能系のニーズが高いと予想していましたが、実際はリーダー育成のニーズが高く、人が育たない、特に管理職が育たないことが各社に共通する課題であることがわかりました。大企業の傘下で行えていたことが困難になり、《現状把握→目標→課題→方法》へと主体的に課題を解決できる道筋をつくり、中小企業・町工場が主体性を持って事業を推進できるようになる必要性が高まっていることも明らかになりました。

この取組みは、一社による人材育成の企画・実施の困難性、制度や仕組みの未整備といった企業の課題に対応するほか、他社や異業種との交流といった企業集積の利点の追求にもつながり、さらに、未経験の仕事やスキルの習得に寄与するリスクリングの契機になると考えられます。

リスクリングを進めるために

人材育成やリスクリングに取り組めない主な課題は、企業・従業員とも時間がない、主体的に考えて動ける従業員が少ない、担当（指導）する人材がいない、人材育成や職業能力開発計画の策定が困難などですが、リスクリングの機会を提供している企業は、仕事にやりがいを感じていたり、こだわりを持って仕事をしている在職者が多いと感じています（アンケート調査結果）。組織内に不足する能力・職務技能・資格を見つけ、新たな学びの必要性を認識する企業のマインドセットと具体的な目標設定や計画作成を進め、在職者のキャリア意識を醸成していく必要があります。また、社内外で能力・職務技能・資格を身に付ける場と機会を提供する観点では、先述したような地域の企業や産業の集積をベースにした人材育成の可能性を深耕することも考えられます。従業員の主体性を活かせるよう処遇や報酬と連動させて動機付けしていくことも、リスクリングを効果的に進められる可能性を高めると考えられます。

（注1）「リスクリング相談デスク」など。

※大阪府の支援事業情報サイトが開きます

（注2） 調査結果及び事例の詳細は、「大阪府内の企業の人材育成・リスクリングー製造、建設、運輸、宿泊・飲食の業種を中心にー」（報告書）をご覧ください。この報告書の内容は、大阪産業経済リサーチセンターのウェブサイトからご覧いただけます。

