

# リスキリングと企業の事業継続・成長

## ～ 従業員の主体的なキャリア形成が鍵 ～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 天野 敏昭

人手不足が深刻化するなか、外部からの採用だけでなく、今いる社員の可能性をどう引き出すか、その一つの鍵が「リスキリング(学び直し)」です。人材育成を強化した企業ほど売上高や付加価値額の成長率が高く、人への投資が企業のスケールアップに直結するという示唆がみられます(中小企業白書 2025年版)。しかし、中小企業の多くでは、育成が現場任せになり、体系的な仕組み作りが課題です。先行事例から、リスキリングで重要なことは、経営戦略に基づいて必要なスキルを可視化し、従業員の主体性を引き出す環境整備だと考えられます。具体的には、①企業のパーパス(存在意義)の共有と学習の動機付け、②1on1面談などのキャリア自律を促す相談機能の充実、③外部機関や他社と連携した学びの共同・共有化の活用などです。リスキリングを単なるスキルの習得に留めず、従業員自身が未来を切り拓く機会と思える仕組みを構築し、人材の採用・定着と組織の価値創造を同時に実現できるよう、人的資本経営を意識した経営が求められています。

※本稿では、リスキリングを「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、企業の戦略に基づき組織が主導して行われる学び」と捉えて論を進めています。

### はじめに：リスキリングの必要性

企業は、原材料価格の高騰、人手不足、デジタル化や脱炭素への対応など、様々な経営課題に直面しています。そうした環境下で事業の継続・成長を実現する一つの鍵がリスキリングです。「中小企業白書 2025年版」によると、5年前と比べて人材育成の取組みを増やした企業は、売上高や付加価値額の変化率が高く、企業の成長において人材育成が重要であることを示唆しています。しかし、中小企業、特に規模の小さい企業ほど、人材育成は現場任せや都度の判断にとどまり、体系的な取組みが困難な状況です。教育訓練への公的支出(GDP比)も、日本はOECD平均を大きく下回り、諸外国と比較して人への投資が極めて小さいことが課題です。

一方、若年者などは、自分の能力・個性を生かしたい、専門性を磨きたいという意欲が高まっており、離職理由では、仕事に興味を持ってない、能力を生かせないという回答も一定数あることから、成長できる機会の提供は、人材の採用・定着に直結します。本稿では、リスキリングを通じた人材育成のあり方を、事例を通してみていきます。

### 表彰企業のリスキリングの取組みの共通点

「日経リスキリングアワード」などの表彰企業や、高い成果を上げている企業の取組みには、次のような共通点がみられます。第一に、経営戦略とスキルの見える化に注力しています。中長期の経営戦略に基づいて、将来必要となる職務内容とスキルを明確にし、従業員が、何を学べば自社で活躍

できるかのイメージを持てるようにしています。第二に、主体的に学ぶ意欲を引き出すプラットフォームを構築しています。会社が一方的に学習を押し付けるのではなく、従業員が自らの経験や関心に応じて選択できる学習プログラムを整備し、就業時間内に学べる環境を整えています。第三に、評価・処遇に反映しています。学びの成果を自己満足に終わらせず、独自に資格・認証制度を設け、給与や人材配置(社内公募制度など)に連動させ、学習の動機付けにつなげています。第四に、学びの連鎖を構築しています。学んだ内容をチーム内で共有し教え合う文化を醸成し、個人のスキルアップを組織全体の知見の向上につなげています。

### 中小企業・事業者の実践例

大阪府内の中小企業・事業者は、自社の強みを活かして試行錯誤を重ねていることがうかがえます。以下は各実践事例のポイントです。

**成光精密株式会社**のポイントは、可視化とオープンイノベーションです。同社は、生産工程を細分化し、原価管理と人の成長を関連付けて評価する仕組みを構築し、自社の技術を見える化して従業員の目標を明確にしています。また、オープンイノベーションを核にして新たな産業課題に挑戦し続けることで、従業員が高度な技術を習得する環境を作っています。

**株式会社木幡計器製作所**のポイントは、社会課題への共感とゼロベース思考です。老舗の計器メーカーである同社は、既存技術の維持にとどまらず、医療関連などの新分野に進出しています。

そこで重視されているのが、従業員が社会課題を自分ゴトとして捉える共感力です。課題解決のために何を学ぶべきかを自ら考え、ゼロベースで製品革新に挑戦する姿勢が、リスクリングの原動力となっています。

**株式会社センシヨー**のポイントは、**独自の研修と評価制度の刷新**です。めっき加工を営む同社では、全社の行動方針に基づいて、職種を超えた独自の研修を企画・実施しています。重要なことは、人事考課制度の内容を継続的に見直し、運用の透明性を高めていることです。会社が求める姿と従業員の主体性をすり合わせることで、受け身ではない学びを引き出しています。

**大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」**のポイントは、**連携による学びの場**です。自社単独での教育が難しい場合、他社や外部機関との連携が有効です。認定職業訓練の枠組みを活用し、他社の従業員と切磋琢磨することで、自社の立ち位置を客観的に把握し、新たな刺激を得る機会となっています。今後有望な、人材開発の共同・共有化の一例となっています。

**エムダブ株式会社**のポイントは、**利他意識とチームワークによるスキルの補完**です。ウェブ制作を行う同社は、完全在宅勤務の環境下で、独自の採用基準と育成手法を確立しています。利他意識を重視し、技術力以上に他者のために動けるかどうかを基準に採用することで、完全在宅勤務でもお互いにスキルを教え合い、補完し合う文化が醸成されています。また、工程を細分化して個々の強みを活かしたチーム体制を構築し、組織全体で高い品質を維持しています。

**株式会社王宮（ブリッジホテルグループ）**のポイントは、**使命感と行動の合致**です。ホテル業の同社は、会社を良くするには、経営戦略だけでなく社風と従業員個人の使命感をかみ合わせることが不可欠だと考えています。仕事と個人の使命が合致すれば、何を学ぶべきかが自ずと明確になり、学びの動機付けにつながります。

## ■ リスクリングを定着させる4つのポイント

本稿でみてきた事例を踏まえると、中小企業・事業者がリスクリングを推進するうえでポイントとなるのは以下の4点だと考えられます。

第一に、**パーパス（存在意義）経営**を意識し、利益追求だけでなく、自社が社会の中でどのような使命（パーパス）を果たすべきかを定義し従業員

と共有することです。仕事の使命感と個人の学びが合致すれば、従業員の行動の軸がぶれなくなり、主体的な成長を期待できます。

第二に、**人的資本の棚卸しと可視化**です。従業員の持つ知識、スキル、情熱、価値観を資本として捉え、社内に存在する力を可視化することです。その上で、将来の経営戦略に照らして不足しているスキルを特定して従業員に提示することが、キャリア自律（自らのキャリアを自ら築く意識）を高める第一歩になります。

第三に、**相談機能とlon1の充実**です。従業員がキャリアの悩みを本音で話せる場が必要です。上司との定期的な面談（lon1）を、業務の進捗確認ではなく、本人のこれからやりたいことを共有する場として機能させる必要があります。また、必要に応じて外部のキャリアコンサルタントや支援機関を活用し、第三者の視点を取り入れることも有効だと考えられます。

第四に、**外部資源と多機関連携を活用**することです。すべてを社内で完結させることは難しいので、自治体のリスクリング支援事業や認定職業訓練、外部の教育プロバイダーを積極的に活用することも有効だと考えられます。また、近隣の企業・事業者や団体と連携して、学びを共同化することは、経費を抑えて質の高い機会を提供することを可能にするかもしれません。

## ■ おわりに

リスクリングの本質的な価値は、個人のスキルを高めるだけではなく、学んだ成果が組織の知として集積され、新たな価値創造や業務改善につながるエコシステム（循環）を作ることにあります。成長できる機会がない職場は、意欲ある人材を引き留めることができず、学びと挑戦の機会こそが、採用と定着の可能性を高める職場を作ると考えられます。従業員の一人ひとりが、この会社で自分の未来を切り拓けると実感できるような、選ばれる企業への変革が求められています。その一つがリスクリングであり、人への投資こそが、最強の経営戦略となり、収益向上と持続的な成長という形で現れる可能性を高めるといえそうです。

【出所】大阪府商工労働部「(資料 No.207) 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～」(2026年3月発行)。

