

# 茨城県リスクリングマニュアル（企業向け）

ver.1

令和5年（2023年）10月  
茨城県リスクリング推進協議会

# はじめに

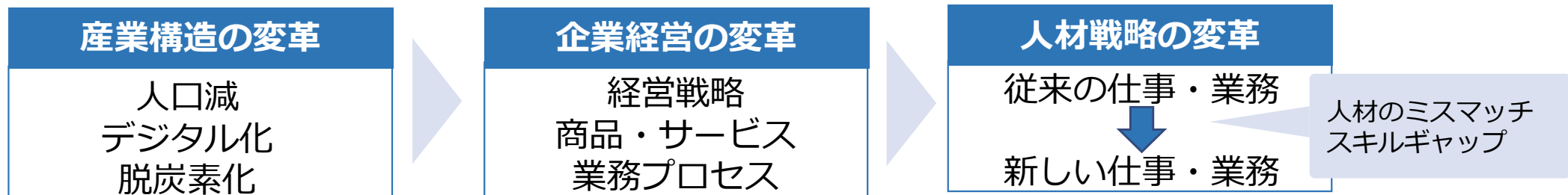
## 今後の産業の動向とリスキリングの必要性

- 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。
- こうした厳しい環境の変化に対応し、企業が生き残っていくためには、自社の有するあらゆる資本を総動員し、計画的かつ戦略的に事業展開を図っていく必要があります。
- 特に、様々な産業分野で人材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。

※リスキリングとは

新しいことを学び、新しいスキルを身に着け実践し、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.22p



# 01 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。

## 02 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かる時間の捻出や、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。



経営者だけでなく、スキル習得のため業務を離れる従業員の上司や周囲の人間の理解・配慮も必要

#### 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る。
- 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る。
- 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。

## 03 スキル習得機会の提供

### 1. 研修の実施

- 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。
- 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（P.6）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。



単独のオンライン学習は途中で離脱しがち…  
勉強会や学習チーム形成などの工夫も必要

#### 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、何を学んだのかわかる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る。
- 従業員自身の中長期的な視点でキャリア形成を展望できる。


## 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。

- ・ 資格試験の受験・講座受講に係る費用の金銭的支援

## 3. キャリア形成支援

○セルフキャリアドック、1on1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。



セルフキャリアドックとは、企業のビジョンに合わせて従業員の主体的なキャリア形成を支援する「仕組み」のこと。

### 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する。 |
| (会社)  | 人材が定着し、組織が活性化する。   |

## 04 評価・処遇の改善

### 1. 人事評価・処遇制度整備と運営

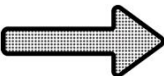
- スキルの習得状況や習得したスキルによって達成した成果について、評価・処遇する制度を整備します。

#### 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げることが重要です。
  - 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。



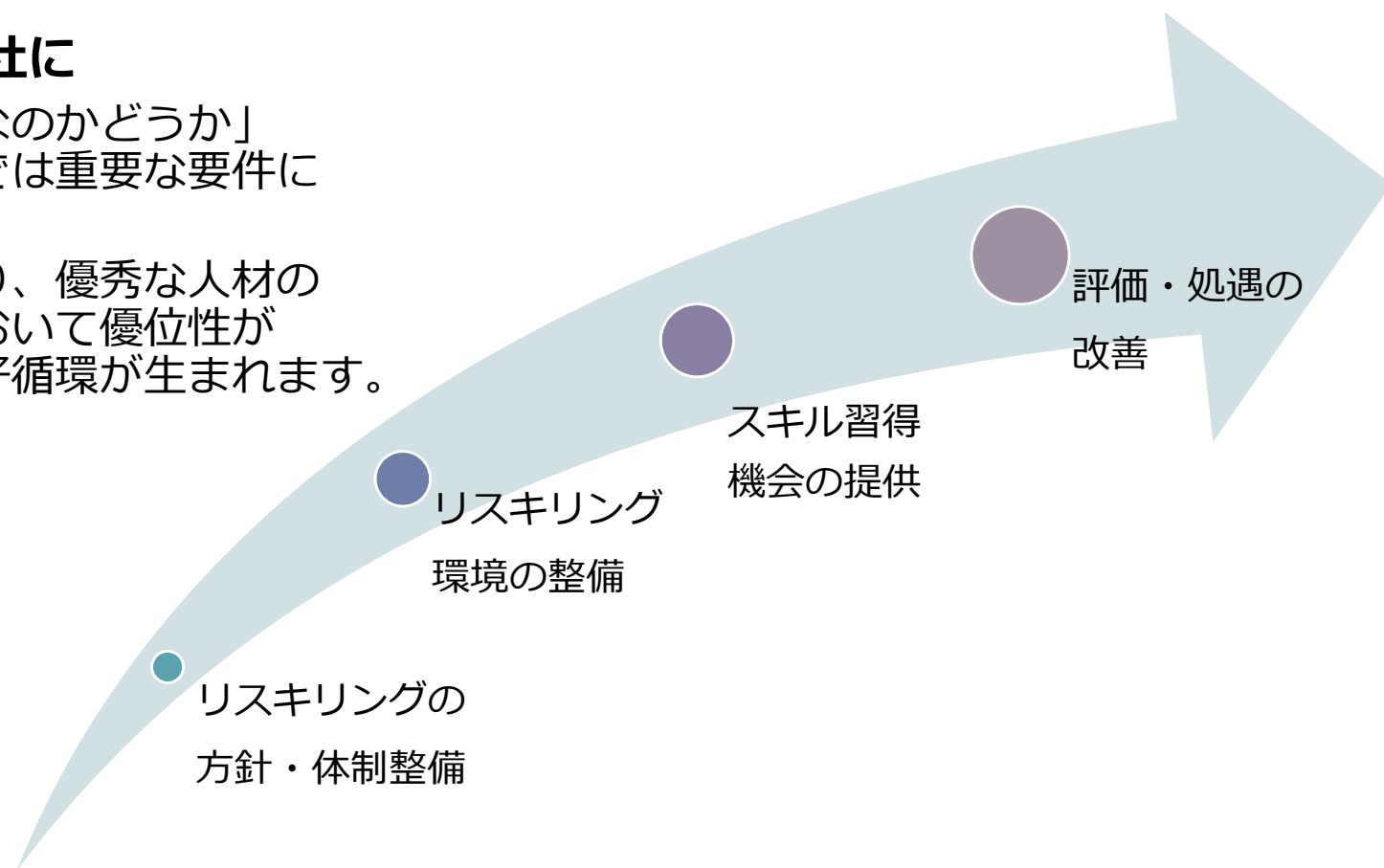
# おわりに

## ○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る。
- 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る。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こりがちだが、中小企業の体力ではそのような費用を何度も負担することができない。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、現場のニーズを的確に伝えられるスキルなど、必要なスキルを持った従業員の育成に向け、戦略的にリスキリングに取り組む必要がある。
- 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、リスキリングの効果を発揮することができる。

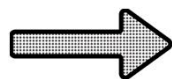
## コラム②

### ○ 「リスキリングすると優秀な人材が逃げていく…」は勘違い！

- ・ リスキリングしても、「スキルを持ち逃げされる」、「投資が無駄になる」と考え、リスキリングをためらう企業もある。
- ・ しかし、もしリスキ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発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る。
- ・ 待遇などで適切に報いれば、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だろうか。

(例)

A T & T (米国、通信事業者) では、リスキ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



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、継続的なリスキ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。

# リスキング事例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村松平原3135-85

- ・ 事業内容：ソフトウェア開発・工業塗装業
- ・ 昭和48年創業
- ・ インフラ設備などの各種制御装置の塗装  
48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

- ・ 10数年前から「データベース化」→「IoT化」→「DX化」の順にデジタル化を進めてきた。
- ・ 「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。

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、ロボット化を実現した。

## リスキリング事例②

### 企業概要



### 株式会社あけぼの印刷

茨城県水戸市白梅1-2-11

- ・ 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。

### 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。

### 前提・目標

- ・ 営業職が不足しているという社内課題があり、リスキ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。

# リスキリング事例③

## 企業概要



### 大塚セラミックス株式会社

茨城県下妻市半谷482-1

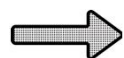
- ・ 事業内容  
    ファインセラミックス部品の製造及び開発
- ・ 昭和34年創業

## 前提・目標

- ・ 平成27年にISO9001:2015を取得して以降、QCD（品質・コスト・納期）など生産工程に関するデータを蓄積してきた。
- ・ データ集積は原価計算が目的だったが、「他の事業に活用できないか」と考えた。
- ・ 集積したデータを活用し、生産ラインにおける不良率を削減したい。

## 取り組み

- ・ 県が設置した令和4年度いばらき高度IT人材アカデミー「データサイエンティスト養成講座」を受講。
- ・ 同講座の「スキル習得プログラム」で統計学、機械学習、プログラミングやSQLを学び、さらに、「ビジネス活用支援プログラム」で伴走支援を受けながら生産ラインの分析を行った。
- ・ 常に不良品が出るラインについて、「不良品の数だけではなく詳細の不良状態をデータ化するように」アドバイスがあり、解析を進めると、不良品が出る数々の原因が浮上した。無事に解決し、大幅な不良品削減につながった。



以前は漫然と見ていたデータが、収集や活用の方法を考えながら扱うことができるように。個人に依存した生産体制から、ヒューマンエラーがなく業務を共有できる体制へ。AIの活用やSQLを活用したマスターデータシステムの構築を視野。