

リスケリングをめぐる 内外の状況について

2022年5月24日

リクルートワークス研究所
主任研究員 大嶋寧子

Recruit
Works
Institute

リクルートワークス研究所について

Recruit
Works
Institute

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を使命に掲げている研究機関です

活動内容

■ 研究

労働政策・労働市場に関する研究
組織人事に関する研究
個人のキャリアと学びに関する研究
人材ビジネスに関する研究

■ 調査分析

「全国就業実態パネル調査」の実施

■ 機関誌『Works』の発行



リスクリングとは何か なぜ今重要なのか

- 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して価値を創造し続けるために、必要なスキルを獲得する／させること
 - 近年は、自動化やグリーン対応で生じる仕事の転換に適応するためのスキル習得を指すことが一般的
- 全ての従業員を対象とするもので、いわゆる高度デジタル人材の育成とは分けて考える必要

リスキングに関わる 3つの疑問

■ リスキングのゴールはスキル習得か

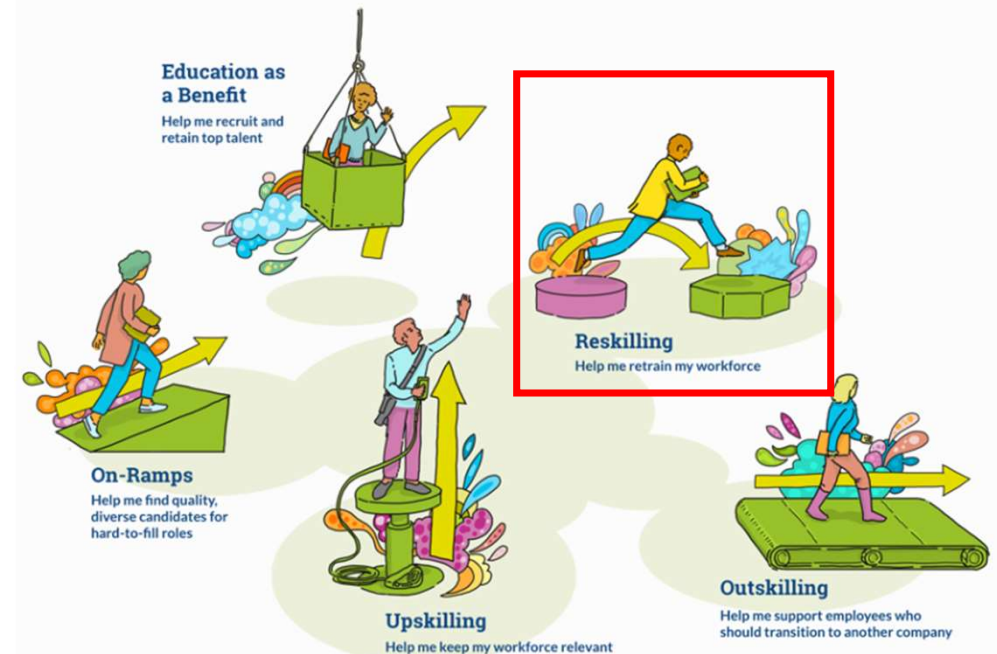
- リスキングは新しい仕事のやり方や新しい職務に移行するためのスキル習得を指し、単に新しいスキルを身につけることとは区別して議論されている

■ リスキングの主語は何か

- リスキングは、企業側の戦略的ニーズに基づく新たなスキル習得、社会的要請に基づき官民連携で行うスキル習得という意味合いが強い

■ スキルアップ、リカレント教育との違いは

- 「アップスキル（日本ではスキルアップ）」は今の役割内で既存のスキルセットに追加することであり、英語圏ではリスキングとの違いが議論されている
- リカレント教育（学び直し）は、社会人になってからも仕事と教育を繰り返すありようを指し、リスキングとは意味が異なる



(出所) Allison Dulin Salisbury, "As Pressure To Upskill Grows, 5 Models Emerge", Forbes
(<https://www.forbes.com/sites/allisondulinsalisbury/2019/10/28/as-pressure-to-upskill-grows-5-models-emerge/?sh=361cd8a7680c>)

なぜ全ての従業員が対象なのか

- 企業が本格的なDXを目指せば、バリューチェーン上のあらゆる場面で仕事のやり方や職務が変化する。その際、全ての従業員が新しい仕事のやり方に習熟したり、新たな職務の遂行に必要なスキルを獲得できていなければ、DXの実現は困難であるから
- 企業がデジタル技術を活用して事業課題を解決していく上で、業務の非効率や顧客の声に接する第一線の従業員が、仕事の課題感とデジタルの知識を掛け合わせて解決策を提案・推進できることが重要だから
- 管理職に就く人にとっても、デジタルの知識なしに部下や他部署とのコミュニケーションや意思決定を行うことが難しくなるから

海外における リスキリングの動向

米国史上もっとも野心的なリスキリングとされる、AT&Tの取り組み

- 2010年代前半よりリスキリングに着手。2008年時点で、以下の事実を把握
「25万人の従業員のうち、未来の事業に必要なスキルを持つ人は約半数。約10万人は10年後には存在しないであろうハードウェア関連の仕事のスキルしか持っていない」
- 2013年に「ワークフォース2020」に着手。10億ドルかけて2020年までに10万人のリスキリングを実行（2021年時点でリスキリングは21万人に到達）
- 現在も様々な社内ツールを提供して、従業員のキャリア開発とそのため
のスキル習得を支援
- 社内技術職の多くを社内異動で充足。リスキリングプログラムに参加する従業員は、それ以外の従業員に比べ高い評価や表彰、昇進を実現

「ワークフォース2020」以降のAT&Tのリスキリング

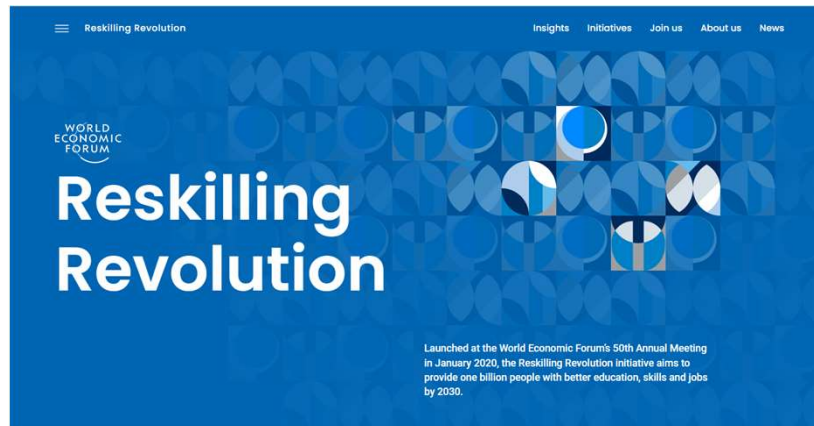
社内の人材移動を円滑にする環境整備	2000に上るジョブタイトルを整理・統合し、スキルと紐づけ。年功序列の是正、将来必要なスキルと評価の紐づけも実施
学習管理ツールの提供	従業員が自分のスキルの測定や学習の進捗管理を行う社内プラットフォーム「パーソナルラーニングエクスペリエンス」の提供
学習素材の提供	社外の教育プラットフォームや大学と連携し、ウェブ開発やデータ分析、プログラミング、コンピューターサイエンス等のオンライン学習コースを開発
キャリア開発支援ツールの提供	従業員が社内の就業機会やそのポストに就くために必要なスキル、各ポストの賃金範囲等の情報を得られるキャリア開発支援ツール「キャリアインテリジェンス」を提供

（出所）リクルートワークス研究所「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」

世界経済フォーラムによるリスキング提唱

- 世界経済フォーラムは2018年より3年連続でリスキングセッションを開催。技術的失業のリスクに警鐘を鳴らし、官民連携によるリスキングの必要性を提唱
- 2020年1月の年次総会で「2030年までに世界で10億人をリスキングする」ことを宣言し、各国政府や企業、学習プラットフォーム、労組等が参加するイニシアチブを立ち上げた
 - ・ 南アフリカ、カンボジア等での官民教育パートナーシップ
 - ・ フィンランドやシンガポールなどのベストプラクティスの共有
 - ・ 学習プラットフォーム、企業、政府の連携による共通スキル分類法の開発等

世界経済フォーラム「リスキング革命」



(出所) <https://www.reskillingrevolution2030.org/>

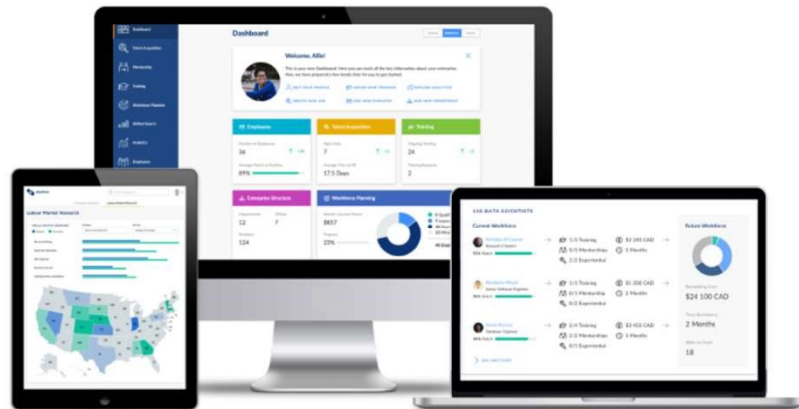
共通スキル分類法Global Taxonomy



存在感を増すリスキングのプラットフォーム

- 海外では国や企業が自前でリスキングのコンテンツや仕組みを開発せず、リスキングをサポートするプラットフォームを活用して行うことが一般的
- プラットフォームは企業レベルで、①将来必要なスキルと現在の従業員が持つスキルを可視化し、②両者のギャップとそれを埋めるプロセスを明示する、③学習コンテンツを推奨し、④学習に伴走する、という形式が一般的

プラットフォームの一角としてのSkyHive



(出所) <https://www.skyhive.ai/>より画像を引用



- 企業向けに人的資源管理、従業員のスキル・学習管理、採用管理を統合的に行えるサービスを開発・提供
- トルドー政権のAIアドバイザー。カナダ政府と連携して求職者が地域で競争力の高いスキルを学び再就職することを支援

さまざまな「連携」によるリスティング機会の創出・提供

- 大手企業や学習プラットフォーム、政府、非営利団体が連携し、社会的要請に応じたリスティング機会の提供に取り組む動きが広がっている

ステークホルダーの連携によるリスティング機会の創出・提供の例

Microsoft Global Skills Initiative	民間企業・非営利団体	2020年6月にマイクロソフト社が発表。データを活用して需要の高い職種と必要スキルを特定し、2500万人に学習リソースへの無料アクセスを提供 - 非営利団体が上記支援を必要とする人にサポートを提供できるよう、2000万ドルを助成
Verizon Skill Forward	民間企業・非営利団体	2020年10月発表。ベライゾン社がNPOと連携し、2030年までに米国の50万人にテック業界で就業するための支援を無償で提供。居住地の就業機会の調査、オンライン学習、メンターシップ、学習後のサポート（フルタイム就業、インターンシップ、見習い雇用等）を実施
RBC Upskill 2.0	民間企業・学習プラットフォーム	カナダロイヤル銀行とFuture Fit AI社が、カナダ全土の若者に、リアルタイムの労働市場情報に基づく推奨キャリアパスや個別ロードマップ、就業体験、学習、キャリアサポートなどを提供
Coursera Workforce Recovery Initiative	政府・学習プラットフォーム	コーセラが100以上の政府と提携し、失業者や避難民の労働者に対し、政府、コミュニティカレッジ等を通じて学習コースと証明書プログラムへの無料アクセスを提供
ouverte à distance	政府・学習プラットフォーム	フランス職業安定所（Pôle Emploi）がOpen Classrooms社と連携し、全ての求職者にデジタル専門職に就くためのコースやメンタリング、学習成果の評価と職業資格の認証を提供
Skills Passport	政府・学習プラットフォーム	カナダ政府とSkyHive社が連携し、失業者に無償の学習・就労支援を提供。失業者がこれまでの就業経験を入力すると、AIがスキルを分析。地域で需要の高いスキルと失業者のスキルの類似性を踏まえ、取得すべきスキルや就くべき職業を推奨。メンタリングや就労支援も提供

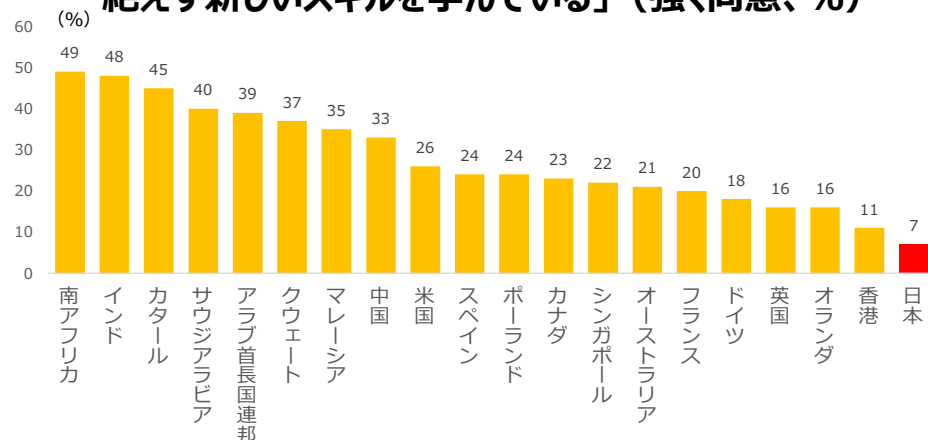
（出所）各社発表やウェブサイトより作成

日本における リスキリングの動向

日本におけるリスキリングの現在地

- 近年、大企業を中心に、広く従業員を対象とするリスキリングに取り組む企業が増加
- しかし日本全体で見れば、リスキリングの機会が不足していることは明らか
 - ・ リスキリングに取り組む大企業の中でも、従業員の保有するスキルの可視化、将来必要なスキルの明確化とギャップ測定、リスキリングの成果と評価制度の接続などに取り組むケースはまだ少数
 - ・ 就業者のうちリスキリングに取り組む人の割合が国際的に低い一方で、企業は「DXに対応できる人材の不足」「スキル・ノウハウ不足」がDXの最大の障壁と指摘

【個人】テクノロジーの変化についていけるよう
絶えず新しいスキルを学んでいる（強く同意、%）



（注）回答者には雇用者、個人事業主、学生、求職者、自宅待機中または一時解雇の雇用者が含まれる。全回答者32,500中、日本のサンプルは約2,000。
（出所）PwC『デジタル環境変化に関する意識調査』2021

【企業】DXに取り組む上での課題（複数回答、上位5位）

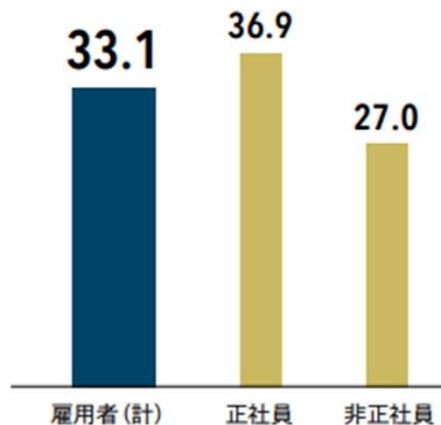
		(%)
		全体
1	対応できる人材がいない	50.6
2	必要なスキルやノウハウがない	47.7
3	対応する時間が確保できない	33.2
4	対応する費用が確保できない	26.1
5	全社的にデータ利活用の方針や文化がない	19.8

（注）複数回答。回答割合が高い順に5位までを表示。
（出所）帝国データバンク「DX 推進に関する企業の意識調査」（2021年12月～2022年1月、有効回答企業数1万769 社）

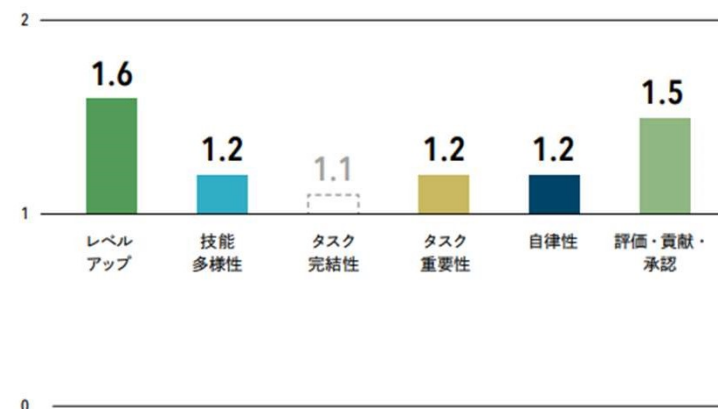
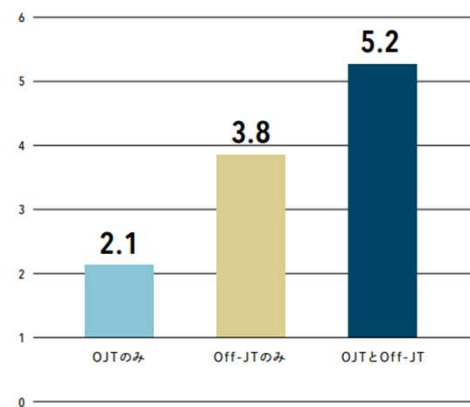
日本の就業者のリスキリング、鍵を握るのは中小企業

- 日本で多くの就業者がテクノロジーの変化に対応したスキルを習得するために、まずは企業によるリスキリングを後押しすることが重要
 - ・ 日本の雇用者のうち仕事に関わる自己学習をする人は少数派
 - ・ ただし企業による学びの機会の提供、チャレンジングな仕事、学ぶべきことの明確化、学んだことを役立てる場の提供は、雇用者の自己学習に対してプラス
- とりわけ、就業者の約7割に働く場を提供する中小企業のリスキリングを推進することが急務

自己学習の実施割合



OJT・Off-JT、仕事のレベルアップ、職務特性と自己学習の関係（オッズ比）



（注）リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」による。右の2つの図表は2017、2018の2年継続サンプル（雇用者）を用いた固定効果推定（ロジスティック回帰分析）の結果。
（出所）リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのかー『社会人の学びを解析する』ー」

中小企業はリスキリングにどう取り組んでいるのか

DXで先行する (※) 従業員数500人以下の企業に聞き取り調査を実施

(※) ここではデジタル技術の導入・活用による業務効率化に加え、新たな顧客価値の創造やビジネスモデルの転換に取り組んでいることを指す



中小企業のリスキングの特徴

- 大企業以上に、リスキングを必要とする切実な理由がある
 - デジタル技術の導入・活用やそれに伴う仕事の変化への抵抗が大きくなりやすい
 - 社外から必要な人材を柔軟に獲得することが難しい
 - 現場にとって使い勝手が悪くても、システムの修正コストを負担できない
 - リスキングに時間をかけられない
- 必要が生じたタイミングでの育成、実践の場を通じたスキル習得が標準
 - 仕事での活用に直接紐づかない訓練や座学のための研修、一斉研修には慎重
- 中小企業ならではの強みを活用している
 - 経営者の影響力の強さ→経営者自身が学び社内を示す、経営者が新たなスキル習得の必要性を繰り返し発信するなど
 - 社内の見通しやすさ→個々の従業員の不安や希望に即した対応や機会を機動的に提供するなど

中小企業のリスキングの中身

■ 中小企業のリスキングとして、経営者のリスキングと従業員のリスキング（3種類）を抽出

経営者の リスキ ング (1つ)

従業員のリスキング（3つ）

1. 使いこなしのリスキング

従業員がこれまでと全く異なる仕事のやり方に習熟し、価値創造できるようにする

2. 変化創出のリスキング

従業員が自らデジタル技術による課題解決を提案・推進できるようにする

3. 仕事転換のリスキング

DXの進化に伴い、従業員がこれまでと全く異なる仕事に移行できるようにする

経営者のリスクリング

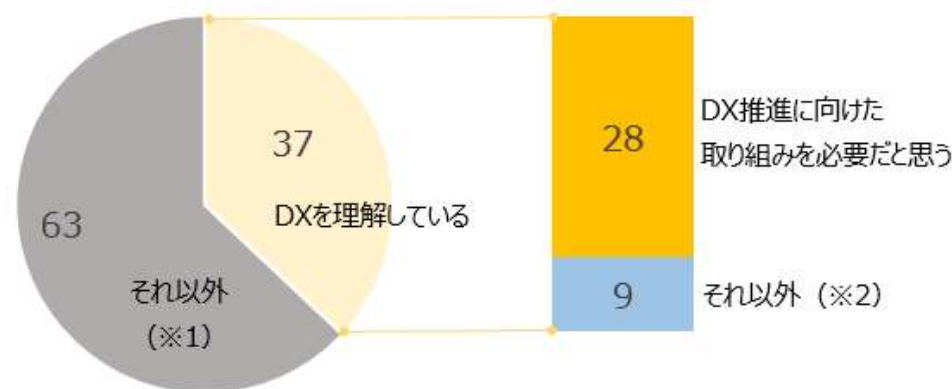
- 中小企業では、経営判断や従業員への影響力の面で経営者の役割が大きく、経営者が自社の経営課題解決におけるデジタル活用の戦略を描けることは、DX・リスクリング双方の実現に欠かせない要件
 - ・ 実際にDXで先行する企業では、経営者自身が積極的に学ぶケースが目立つ
- しかし日本全体でみると、中小企業の経営者・経営層のうちDXを理解し、必要と認識する割合は低い
- 中小企業のDXとリスクリングを進めるために、経営者のリスクリングを促す取り組みの充実が急務

中小企業の経営者・経営幹部のリスクリングの例

A社	経営者が「表計算や文書作成ソフトは使える」という段階から、学習開始。開発者に質問したり、IT関連の会合で聞いた用語を移動時に学習。社員会議で学んだ内容を共有し、社員と知識を積み上げ
B社	経営者が経営者向け勉強会やオンライン講座、海外視察などに意識的に参加。AIを成長戦略の中核に位置付けるにあたり、経営者自身がAI関連の資格を先行して取得し、学ぶ重要性を社内に示す
C社	経営幹部が空き時間に勉強し、簡単な出退勤のシステムを作成。その後本格的にプログラミングを習得し業務アプリを開発。スタッフが喜ぶという思いを支えに学習を継続。教材はオンライン動画を利用

（出所）リクルートワークス研究所「中小企業で進むリスクリングのリアル」、同「中小企業のリスクリング入門～全員でDXを進められる会社になる～」より抜粋

中小企業の経営者・経営幹部のDXに対する意識



（注）※1：「わからない・どちらともいえない」「あまり理解していない」「理解していない」計。
※2：「わからない・どちらともいえない」「あまり必要だと思わない」「必要だと思わない」計。
全国の中小企業経営者、経営幹部（個人事業主等を除く）1,000社。
図表中の数字は全て全サンプルに占める割合。

（出所）中小機構「中小企業のDX推進に関する調査」2022年5月より作成

従業員のリスキング①: 使いこなしのリスキング

- 従業員がこれまでと全く異なる仕事のやり方に習熟し、価値創造できるようにするためのリスキング
- 多くの経営者がこのリスキングの重要性を指摘し、数年単位の時間をかけるケースも
- 従業員の不安や抵抗感をなくし、デジタルで変わる新たな仕事のやり方に適応できる環境を整える（個々の不安や懸念に向き合う、メリットを実感しやすい機能に絞り込んで導入する、使わざるを得ない環境を作る等）

従業員の マインドセット を作る

従業員の不安や抵抗感に向き合い、軽減するための取り組みを行う

- <例>
- 経営者がデジタル化の必要性について説明を尽くす
 - 少人数で効果の出やすいデジタル化を先行し、効果を見せる
 - 従業員の不安や懸念に耳を傾け、勇気づける
 - 簡便もしくは興味を持てるツールを先行導入し慣れてもらう
 - いつでも質問できる体制をつくる

実践的な 学習の機会 を創出する

従業員の使いやすさ、メリットの実感しやすさを優先し、段階的にデジタル化を進める

- 従業員の困りごとや従業員がメリットを実感しやすい機能に絞り込んで導入し、デジタルはなくてはならないという感覚を作る
- 従業員の目線に立って、使いやすいUIにこだわる

学習を 加速させる

従業員のデジタルツールの活用頻度を上げる

- これまでの業務ツールの利用を禁止する
- ゲーム感覚で活用を促すイベントを開催する
- デジタルで生み出した成果や顧客の喜びの声を従業員に伝えて意欲を高める
- 経営者自身が使ってみせることで利用を促す

組織風土に 落とし込む

従業員がデータに基づいて自律的に行動できる組織を作る

- 従業員に裁量を与え、自律的な判断・行動を奨励する
- デジタル化で生まれた時間を、創造的な活動に使わせる

【株式会社陣屋】（神奈川県、サービス業）

- ホテル・旅館情報管理システム「陣屋コネクト」の開発と外販、IoT活用による業務効率化
- 全従業員がデジタルツールを使いこなして、高い顧客満足を提供するための取り組み
- 経営者が現場と開発の橋渡し役になり、現場目線のシステム開発を徹底
- 従業員の不安や抵抗感に向き合う（経営情報を開示し必要性を実感してもらう、直感的に分かる例を示す等）
- 台帳書き込みを禁止し、実践で学ばせる
- 社内SNS活用イベントで利用を促す
- デジタルの活用による失敗を許容、そこからの学びを奨励
- 徹底したデータ化と情報共有で自律的判断を促進



（出所）リクルートワークス研究所「株式会社陣屋：倒産寸前の老舗旅館 データを使いこなす接客人材を育てた経営者と女将の取り組みとは」より

従業員のリスキング②： 変化創出のリスキング

- 現場の課題や顧客の潜在ニーズを知る従業員が、デジタルによる課題解決を提案、推進できるようにする
- 非デジタル部門の従業員をデジタル化のプロジェクトに参画させ、実践を中心に学ばせる
- デジタル技術・サービスの活用に関わる提案を歓迎・推進し、推進役を担わせる

従業員の マインドセット を作る

デジタルの可能性を、多くの従業員に実感してもらう

- <例>
- デジタルによる課題解決の事例やそれに関わるツールを学ぶ機会を作る
 - 従業員全員のデジタル知識を底上げする部署を立ち上げる

実践的な 学習の機会 を創出する

デジタル化のプロジェクトを人材育成の機会として活用する

- デジタル化のプロジェクトに非デジタル部門の人材を参加させる
- 手を挙げた人材に責任を持たせ、学ばざるを得ない環境を作る
- 関心を持つ社員を最初に育成し、後進のサポートにあたらせる

学習を 加速させる

効率的に学ぶためのサポート体制をつくる

- 従業員がデジタル化のプロジェクトに集中できる環境を作る
- デジタル化のプロジェクトに参加する従業員のサポート要員を確保する

組織風土に 落とし込む

従業員がDXを“自分ごと”と考えられる組織を作る

- 経営者が説明を尽くし、理解を広げる
- デジタルによる課題解決を自分事にできる環境を作る（デジタル技術の活用提案を評価する、提案を具体的に検討する場を設けるなど）

【久野金属工業株式会社（自動車・産業用機械向けプレス部品）】

- 2010年代に基幹システムを関連会社と開発、2018年に製造ラインの稼働状況をモニタリングするクラウドサービス「IoT GO」を開発・外販

- 社外ベンダーや専門部署任せでなく、従業員主導のデジタル化を徹底
- 金型設計担当者複数名に基幹システムの仕様設計を担わせ、現場に立脚したシステムを開発
- 日常的に社員の提案を歓迎。社員による自動化の提案について上司を通さず見積もりを可能にし、経営サイドが検討の場やゴーサインの条件を示して後押し
- 提案者に実装まで担当させる結果、技術・事務系社員の多くが自動化の提案・推進実績をもつ
- 従業員がデジタル活用を提案することが当たり前の組織風土の形成



（出所）リクルートワークス研究所「久野金属工業株式会社：「自分の仕事を自動化できる」可能性が、社員の提案力を高める」より

従業員のリスクリング③:仕事転換のリスクリング

- ビジネスモデルの転換に際し、従業員がこれまでと全く異なる仕事に移行できるようにするためのリスクリング
- リスクリングにかかる費用負担だけでなく、従業員に新しい仕事に移行すること・そのためのスキル習得を動機づけ、実践で活躍するまでの道筋を示すことが必要

従業員の マインドセット を作る

会社が目指す方向に
従業員の目線を合わせる

<例>

- ビジネスモデル転換やそのためのリスクリングの必要性について経営者が発信する
- 従業員の知識を底上げする取り組みを行う（社内勉強会の開催や推奨資格の設定など）

実践的な 学習の機会 を創出する

新たなスキルの習得と 活躍までの道筋を描く

- 新たなスキルを習得後、実践で活躍するまでのステップを決める
- ステップを記録・観察し、改善する
- 全社的な取り組みとして推進するための体制を作る

学習を 加速させる

学習への意欲向上や学習継続を促す仕掛けを作る

- 希望者から異動やスキル習得の機会を提供する
- 育成会議や話し合いの場を通じて個人に適した移行の機会を見定める
- 早期に実践の経験を積める機会を作る
- 学習グループや表彰制度を作り意欲を高める

組織風土に 落とし込む

従業員が自律的に学び続ける組織を作る

- 経営者自身が学び、その行動を社内に示し続ける
- 学び続ける必要性を経営者が常日頃から発信する
- 会社として従業員の学びを全面的に支援する姿勢を示す

西川コミュニケーションズ株式会社（愛知県、サービス業）

■ 電話帳などの印刷業から、AIソリューションの提供、3DCGを使ったビジュアル制作等の領域へビジネスモデルを転換

- ビジネスモデル転換に伴い、社員のスキル転換に組織的に取り組む
- 経営者が新たなスキル取得の必要性を繰り返し発信。経営者や幹部が先にG検定を取得
- 将来中核に据えたい事業の旗印となる新部署やラボを立ち上げ、希望者から教育・異動の機会を提供
- スキルマップや推奨資格で、将来必要なスキルを明示
- 育成会議を開催し、個人に適した学習機会を提供
- 学習チームや表彰制度を作り、学びの意欲を高める
- 働き方の柔軟性を高め、学習時間の確保を促す



（出所）リクルートワークス研究所「西川コミュニケーションズ株式会社：経営者がDXの方向を示し、学びを支援することが、リスキリングする組織を創る」より

中小企業のリスキング の加速に向けて

中小企業のリスキング支援に関わる世界的な議論

- 世界経済フォーラム、EU、OECDは、DXの一環あるいは独立した課題として、中小企業のリスキングを位置づけ、政策支援の必要性を指摘
- 国別取り組みではドイツ、イギリスで地域の中小企業のリスキング支援を展開。その際①支援する側が変化に適応しながら最適なプログラムを選択できる、②支援の重複を防ぐ、③連携による相乗効果を実現する具体的な「仕組み」を導入

国際機関における指摘

- **世界経済フォーラム（2017）** 中小企業でのデジタルスキル形成機会の不足を踏まえ、政策支援の必要性を指摘
- **欧州委員会（2019）** 中小企業のリスキングに関わる研究に基づき各国の政府担当者、企業、労働組合、教育機関向け参考資料をそれぞれ発刊
- **OECD（2021）** 中小企業のDX推進に関わる報告書で、技術サポートに続く重要性の高い支援としてリスキングを位置づけ、国や自治体が経営者や労働者のリスキングに取り組む必要性を指摘

（出所）World Economic Forum（2017），“Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work”，European Commission（2019）Up- and re- skilling in micro and small enterprises Guidance pack for intermediary bodies and social partners(for companies, Good practices, Good example of policies), OECD(2021), OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship: The Digital Transformation of SMEs

各国における中小企業のリスキング支援

- **ドイツ（詳細別紙）**
 - ・ 「中小企業4.0コンピテンスセンター／中小企業デジタル センター」を全国に設置し、経営者や従業員の知識・スキル段階に応じた教育プログラムを提供
 - ・ 各センターが独自のプログラム開発を行い、優良なプログラムが横展開される仕組みを内包
- **英国（詳細別紙）**
 - ・ 2018年より地域主導のリスキングを国がサポートする地域デジタルスキルパートナーシップを形成
 - ・ 各パートナーシップで、政府各省やIT企業、地元教育機関等との連携や地域間の情報共有が進む仕組みを導入

ドイツ：支援拠点間の連携を通じた、リスキリング支援の開発と横展開

- 連邦政府が2015年より設置する中小企業4.0コンピテンスセンターを通じた支援（現在は「中小企業デジタルセンター」へ移行中）
- デジタル化に関わる知識と情報を中小企業に移転することをミッションに、多様な教育プログラム（情報イベント、ワークショップ、ハッカソン、スキル習得講座）を経営層・マネージャー・技術者・一般従業員向けに提供
- 地域・テーマ別のコンソーシアムが設立・運営する一方、政府の委託を受けた管理機関がセンター間の連携を促進。各センターが開発する独自のプログラムの効果検証に基づき有効なプログラムや教材を他のセンターで共有・横展開

→各拠点によるリスキリング支援の開発と拠点間の情報共有により、拠点の壁を越えたシナジーを実現

- ドイツではデジタル化が遅れる企業と、既に取り組みを開始し資格取得機会や最新の技術情報を必要とする企業が二極化。今後センターの支援は、基礎的な啓蒙と高度な技術紹介・訓練機会提供の2段構えとなる予定

中小企業4.0コンピテンスセンター一覧（2022年1月現在）

拠点名	
中小企業デジタルセンター・手工業	中小企業4.0コンピテンスセンター・コミュニケーション
中小企業4.0コンピテンスセンター・アウクスブルク	中小企業4.0コンピテンスセンター・リンゲン
中小企業デジタルセンター・ベルリン	中小企業4.0コンピテンスセンター・マクデブルク
中小企業4.0コンピテンスセンター・ブレーメン	中小企業4.0コンピテンスセンター・不動産と建築
中小企業デジタルセンター・ケムニッツ	中小企業デジタルセンター・ラインラント
中小企業4.0コンピテンスセンター・コトブス	中小企業4.0コンピテンスセンター・ロストック
中小企業デジタルセンター・ダルムシュタット	中小企業デジタルセンター・ルール-OWL
中小企業4.0コンピテンスセンター・e標準	中小企業4.0コンピテンスセンター・ザールブリュッケン
中小企業4.0コンピテンスセンター・ハンブルク	中小企業デジタルセンター・シュレースヴィヒ-ホルシュタイン
中小企業4.0コンピテンスセンター・小売	中小企業4.0コンピテンスセンター・ジューゲン
中小企業デジタルセンター・ハノーバー	中小企業4.0コンピテンスセンター・シュトゥットガルト
中小企業デジタルセンター・イルメナウ	中小企業4.0コンピテンスセンター・繊維
中小企業4.0コンピテンスセンター・IT業界	中小企業4.0コンピテンスセンター・ユーザビリティ
中小企業デジタルセンター・カイザーズラウテルン	

中小企業4.0コンピテンスセンター概要

	概要
所管官庁	連邦経済エネルギー省
位置づけ	中小企業のデジタル技術活用推進イニシアティブ「中小企業デジタル」の一環
運営方式	商工会議所や大学・研究機関等によるコンソーシアムが各センターを設立。各センターのシナジー創出やサービス水準管理を管理機関（ドイツインフラ・コミュニケーション・サービス科学研究所）が担当
拠点数	全国27か所（2022年1月現在）
予算額	年額3600万€（2019年時点、拠点あたり150～200万€）、国家予算
連携	地域やテーマ別に教育機関や商工会議所がコンソーシアムを形成
テーマ	各センターは共通課題に加えて、重点テーマを持ち、関連する支援を開発・提供
ミッション	中小企業のデジタル化に関わる知識と情報の移転
主なアクション領域	中小企業のデジタル化に関わる情報と訓練機会の提供（ワークショップ、相談、セミナー、学習プログラム、先行企業訪問等） 新たなデジタルソリューションのテスト環境の提供
評価	年に1～2回、所管官庁・管理機関・研究機関が訪問し評価を行う 研究機関が教育イベントの質や参加状況に基づく評価を年に1回実施

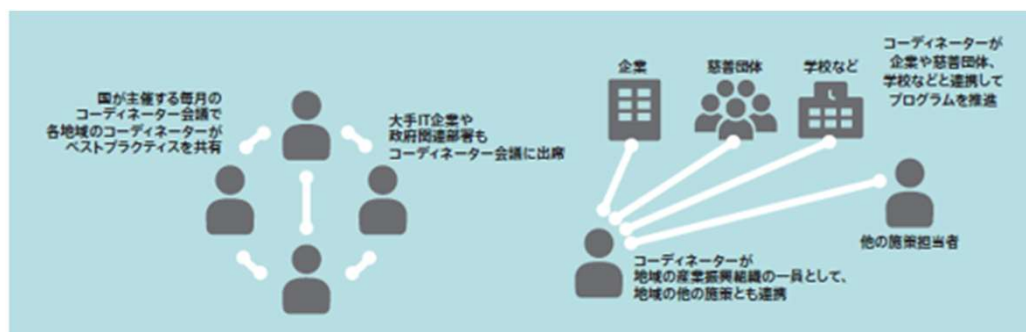
（出所）ドイツ「中小企業デジタル」サイト、中小企業4.0コンピテンスセンター/中小企業デジタルセンターの管理を行うドイツWIK GmbH（インフラ・コミュニケーション・サービス科学研究所）へのヒアリング等に基づく

英国：地域内・地域間連携によるリスキリング機会の開発・促進

- 2018年にデジタル・文化・メディア・スポーツ省が、国と地域産業振興組織が協働して地域のリスキリング推進に取り組む「デジタルスキルパートナーシップ（DEP）」イニシアティブを立ち上げ。7つのDEPが稼働
- 各地のDEPは求職者や地元企業向けのリスキリングプログラムを、企業や大学等と共同開発。デジタル・文化・メディア・スポーツ省や雇用年金省、欧州社会基金が資金面と人材面でサポート
- 成功の鍵は各パートナーシップに政府予算で配属される専任のコーディネーター。コーディネーターは地域産業振興組織の一員として域内のステークホルダーと連携。所管官庁は各省担当者や先進IT企業が参加するコーディネーター会議を主催し、コーディネーター間の情報共有やステークホルダーとの連携を促進

→リスキリング支援の重複を避けつつ、地域や立場を超えた連携や情報共有を促進する仕組みを埋め込む

DEPにおけるコーディネーターの役割



ランカシャー地域のDEP事例

- 産業革命発祥の地。主力産業は航空宇宙産業を始めとする製造業
- 高齢化や生産性・スキルレベルの低迷が課題であり、2013年に地域産業振興組織内に、スキルと雇用戦略の立案組織を設置
- 2018年にDEPに名乗りを挙げ、第一号に認定。2021年には経営者向けデジタルリテラシー習得プログラム、Googleと連携した従業員向けセッションなど多数のプログラムを提供

（出所） Department for Digital, Culture, Media & Sport, “Evaluation of the Local Digital Skills Partnerships”, 2021およびランカシャーデジタル・スキル・パートナーシップでコーディネーターを担当するKerry Harrison氏への聞き取り調査に基づく

日本：自治体による中小企業のDX・リスクリング支援の現在と課題

- 2020年以降、都道府県や経済団体が地元企業のDX支援の一環としてリスクリング支援を導入する動き
- DXに対する経営者の問題意識の喚起や、リスクリング支援の充実はまだ大きな課題
- 加えて自治体による支援を俯瞰的に見れば、地域を超えた支援課題や有効なプログラムに関する情報共有が少なく、高質なプログラムの横展開、それによる全国的な支援内容の進化が起きにくい状況

自治体による地元企業のリスクリング支援

佐賀県	● 「佐賀県産業スマート化センター」で、先進技術の体験、個別相談、人材育成セミナーやイベントの開催等を提供 ● 2020年度より、Pythonを用いた開発者人材として必要な知識を習得するSAGA Smart Samuraiを提供。2022年度にはノーコードやSaaSを使った業務効率化スキルを学ぶSAGA Smart Ninjaを開始
愛知県	● 2021年度より経営者、リーダー層、一般社員という階層別の研修を開始 ● DXに関わる課題相談や助言、事業者とのマッチング等を行う専用窓口を整備し、窓口を通じてリスクリング支援に接続
三重県	● 2021年7月に「デジタルものづくり推進拠点」を設立。取り組みの一環として、DX寺子屋事業を実施しており、現場責任者向けコースのほかに、経営者向けコースを別建てで設定
広島県	● 2022年4月に広島県リスクリング推進検討協議会を設立。リスクリングに取り組む企業が宣言し事例を示す「広島県リスクリング推進宣言制度」創設のほか、経営者などへの研修プログラムの提供やセミナーを開催
東京都	● 2022年度に中小企業250社（経営者、業務リーダー等各社2名以上）を対象に、コンサルタントによるDXスキル診断、学習計画作成、オンライン学習や学びのコミュニティ、学習効果の可視化等を提供する「DX人材リスクリング支援事業」を実施

（注）各自治体が地元企業向けに行う支援の中から、リスクリングに関わる主要なものを抜粋。

（出所）リクルートワークス研究所「中小企業のリスクリングー DXを人材面で支える政策ー」、同「収集方法から分析、活用まで「データの読み書きそろばん」を教える「DX寺子屋」」、日本経済新聞「リスクリングでデジタル人材活躍 広島県が協議会」、東京都ウェブサイト等より作成

中小企業のリスキングの加速に向けて

■ 中小企業のリスキングの特性

- 大企業以上に、リスキングを必要とする切実な理由がある
- 必要が生じたタイミングでの育成、実践と紐づいたスキル習得が標準
- 経営者の影響力や機動力、社内の人間関係の密接さなど、中小企業ならではの強みを活かしたリスキングが行われている
- 中小企業が置かれる状況により、その企業に必要なリスキングは異なる
- 経営者の影響力が大きいいため、経営者自身のリスキングが重要である

■ 地域におけるリスキング支援の課題

- 地域の実情も踏まえた都道府県レベルのリスキング支援が始まっているが、ベストプラクティスの共有や効果の高い施策の横展開が起きていない

- 中小企業ならではのリスキングの事例や取り組み方法に関わる情報収集と提供
- 経営者がデジタルの可能性や脅威を知り、自社の経営課題解決に必要なデジタル技術を学ぶための支援の拡充

- 企業ニーズに柔軟に対応できる生産性向上支援訓練のさらなる充実（DX関連の訓練機会や相談機能、リスキング計画の策定支援等）
- 無料または安価に学べる訓練やオンライン講座についての、中小企業に向けた広報

- 自治体が地元企業等に対して行うリスキング支援の進化に向けた、各地域における支援課題やベストプラクティスの共有・横展開を促す仕組みの構築