

第467号 2023(令和5)年3月10日発行(毎月10日発行)

# 経済月報

3  
2023

The Economic  
Monthly Report  
No.467

■ 経営者に聞く 明日への指針

## 木下建設(株)

■ 調査

アンケートからみる長野県内製造業の  
現状と課題〈前編〉

■ トピックス

- ・ 持続可能な経営に向けた戦略的なリスクリング
- ・ ミュージックツーリズムで地域活性化を
- ・ 地方の若者流出の現状と地方就業を促す取り組み

一般 長野経済研究所  
財団法人 Nagano Economic Research Institute



### 持続可能な経営に向けた 戦略的なリスキリング

デジタル技術の進展により、働き方や仕事の進め方が変化している。また、デジタルトランスフォーメーション(DX)の急速な拡大により、ビジネスモデルにもさまざまな変化が生じている。企業には今後の持続可能な経営に向け、こうした変化への対応や新たな成長分野への事業参入が求められ、そのために必要なスキルを持った人材を戦略的に育成する「リスキリング」が重要となっている。

本稿では、県内外の企業の取り組み事例を通じ、企業におけるリスキリング推進のポイントを考える。

#### 時代の変化を捉えたスキル習得

2021年2月の経済産業省「デジタル時代の人材政策に関する検討会」によると、リスキリングとは、「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するために、必要なスキルを獲得する／させること」と定義されている。つまり、時代の変化を捉え、今あるいは今後必要とされるスキルや知識を新たに獲得する教育のことを指している。

急速に進展するデジタル化の中で、その技術の導入や運用のためのスキル習得は、持続可能な企業経営にとって不可欠である一方、デジタル分野のスキルを持つ人材は大きく不足しており、リスキリングによる人材育成が重要な課題となっている。

#### リカレント教育とリスキリング

デジタル分野においては「高度IT人材」や「先端IT人材」のように一部の専門的で高い

スキルを有する人材の獲得・育成を行う例もある。しかし、リスキリングではビジネスの変化に必要なITスキルを従業員に対して習得させるものであり、高度IT人材の育成などとは分けて考えられる。

また、社会人の学び直しとして同様の意味を持つ「リカレント教育」は、個人が主体的に学び直しを行うものである一方、リスキリングは、企業が事業戦略の一環として従業員に学びの機会を与えるという点で異なっている。

企業にとってのリスキリングのメリットは、新技術の導入による業務の効率化や時流に合わせた新たなビジネスの創造が促進されることが挙げられる。また、必要な人材を社内で育成することで、新規採用コストを抑制できるほか、企業文化や社風を継承しながら企業力をアップできる面もある。

#### 国・県は人材への施策を拡充

近年、人材を価値を生み出す源泉である資本と捉え、その価値を最大限に引き出すこと

で企業価値向上につなげる「人的資本経営」が注目されている。

22年10月、岸田首相が国会演説でリスキリング支援について取り上げ、人への投資策を「5年で1兆円」に拡充すると明言した。同年12月には、厚生労働省の人材開発支援助成金の中に「事業展開等リスキリング支援コース」が創設されるなど、具体的な支援制度の拡充も進む。

一方長野県は、21年9月に「長野県産業人材育成プラン2.0(第11次長野県職業能力開発計画)」を策定した。この中で、労働者の自律的・主体的なキャリア形成推進に向け、リカレント教育およびリスキリングによる新たな職業能力を開発するとしている(図表)。

このように、国・県などがリスキリングを促進する動きを広げる中、以下では、県内外の中小企業におけるリスキリングの取り組み事例を紹介する。

**01** 株式会社 陣屋 (神奈川県秦野市)  
代表取締役 女将/宮崎 知子 氏

#### 旅館の立て直しに向け自社システムを開発

(株)陣屋は、1918年創業の老舗旅館「鶴巻温泉 元湯陣屋」の運営を手掛けている。2009年、赤字に苦しむ同旅館の経営を宮崎代表夫妻が親から引き継いだことを機に、経営の立て直しとともに、デジタル技術を活用した業務改善に着手した。

当時、宿泊客の管理は紙の台帳が主で、詳細な顧客情報は担当者の頭の中やメモ帳にしまい込まれ、社内で共有されることが皆無だった。また、従業員の担当業務が、接客、清掃、フロントなどに細分化される中、担当部署間の意思疎通や互換性が乏しく、業務の効率化や人材配置等が課題となっていた。

図表 長野県のリカレント教育およびリスキリングによる新たな職業能力の開発

教育訓練機関のリカレント講座の県内開設を支援し、社会人が働きながら夜間・休日やオンライン等を活用して主体的に学ぶ環境を整備
工科短期大学および技術専門学校において、デジタル分野のリスキリングなど企業の人材育成ニーズに対応した在职者訓練を充実
長野県産業人材育成支援センターの「研修情報サイト」等において、県や各種団体が実施している研修情報や教育訓練に対する助成制度等の情報発信を充実

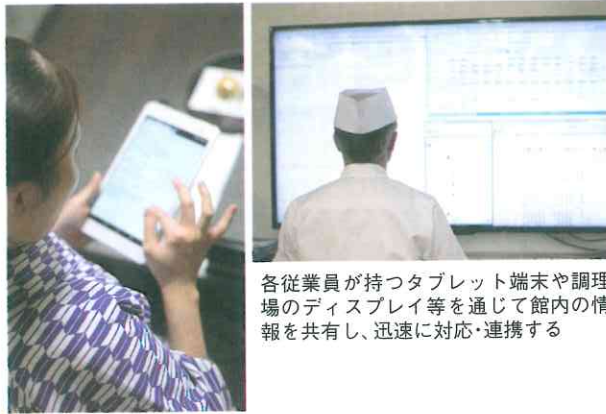
(資料)長野県「長野県産業人材育成プラン2.0(第11次長野県職業能力開発計画)」(2021年9月)を基に当研究所で作成

そこで10年、元大手自動車メーカーで技術者だった宮崎富夫氏(代表の夫)と、前職でシステムエンジニアの経験を持つ従業員により、業務効率化に向けた旅館管理システム「陣屋コネクト」を自社開発し導入した。そして、女将の宮崎知子氏を中心に、全従業員に対して同システムを使いこなすためのリスキリングに取り組んだ。

#### システムを使わざるを得ない状況をつくる

同システムは、宿泊予約・顧客管理、設備・仕入管理、売り上げ・会計管理など、旅館業のあらゆる業務をクラウドサービスにより一括で行うシステムである。パソコンやタブレット端末等を通じてリアルタイムで館内の業務状況や顧客情報等を把握し、情報共有を行うため、パソコンやタブレット端末等を全く使えない人も含め全従業員に教育を実施した。

具体的には、紙の予約台帳やメモ等の使用を強制的に禁止するとともに、各人の勤怠管理等も電子化し、システムを使わざるを得ない状況をつくり出した。また、システム活用により、自らも働きやすくなると同時に、サービスの向上でお客様にも喜んでいただけたというメリットを従業員に繰り返し粘り強く説得しながら、実践の場で使い方や活用法を指導した。さらに、従業員の意見を取り入れな



各従業員が持つタブレット端末や調理場のディスプレイ等を通じて館内の情報を共有し、迅速に対応・連携する

がシステムをより使いやすく改善していくことで、徐々に浸透が進んだ。

提供する食事の見直しなど客単価改善の経営努力も行いながら、システム活用による顧客情報の共有や人材の適材配置によってサービスが向上し、宿泊客も徐々に増加した。結果、システム導入から2年半の時点で黒字転換を果たすことができた。

### 新たな価値観を共有し効果を高める

同社のリスクリング推進のポイントは、旅館業務におけるシステム活用の重要性を経営者が繰り返し従業員に伝えることで、従業員自らの働き方を効率化すると同時に、お客様により上質なサービスを提供できるという新たな価値観を全員で共有した点である。

また、各自のITスキルが異なるため、一律の勉強会形式ではなく、徹底したOJTを実施したことで個々のレベルに応じた細やかな指導ができた。一方で、スキルがあり自発的に指導役を担った人材には人事面で加点評価し、指導業務に対するモチベーションを高めた。

リスクリングの効果としては、従来、決められた業務が中心で受け身の意識が強かった従業員が、システム活用を通じて他の業務にも関心が及ぶようになり、指示待ちが減った。また、かつては多くの業務が細分化、専門化し

ていたが、従業員自身が考えて判断することでマルチタスク化され、結果的に経営のスリム化やコスト削減にもつながったという。

### 業界のリスクリングを後押し

同社では「陣屋コネクト」の同業者への横展開を進めており、現在までに全国約500の宿泊施設が導入した。他社への導入の際には、同社で実施したリスクリングと同様の研修を行い、効果が高まるようアドバイスしている。

同社は、ITスキルに関するリスクリングを通じ、少人数でも上質な旅館経営が可能なビジネスモデルを構築していきたいとしている。

## 02 NiKKi Fron株式会社(長野市) 代表取締役社長/春日 孝之氏

### サステナブル経営実現のための業務改革

NiKKi Fron(株)は、半導体や自動車などの分野にフッ素樹脂や繊維強化プラスチックといった最先端の加工部品を提供するメーカーである。19年10月、台風に伴う千曲川堤防決壊によって本社工場が浸水し、多くの生産設備を入れ替えた。その中にはより高機能な自動化機構付き工作機械やロボットもあり、それらを使いこなしていくためのIT(ソフトウェア関連)のスキルアップが課題となっていた。

さらに近年は、今後のサステナブル(持続可能な)経営実現に向け、生産の自動化・効率化や新ビジネスの創出といった業務改革や、ITなどのデジタル技術を活用した全社的なDXを進めるための人材育成に向け、リスクリングの必要性を感じていた。

### 業務内容や階層に応じたリスクリング体系

同社の業務改革やDXは、工場における技術開発などの生産現場や人事・労務管理など、あらゆる業務分野での革新が必要だった。そ

こで同社は、業務内容や階層などに応じて、社内に「事務系女性」、「ITスキル保有者(高度IT人材育成)」、「工場系の若手」、「技術本部および間接部門の若手」、「中堅」、「部門長、役員」の6つの訓練ケース(受講コース)を設け、23年度から全社的にリスクリングを進めていく計画だ。

まずは、事務系の女性職員や工場系の若手社員を対象に、同社の社内システム等を活用した既存業務のデジタル化に関するノウハウの習得等から始める予定だ。講師には社内のITスキルに秀でた人材を登用し、より高度なケースでは社外講師も活用する。なお、必要経費の一部に厚生労働省の「事業展開等リスクリング支援コース」助成金を活用する意向だ。

### 中堅メンバーをリスクリングのけん引役に

同社は、各部門の業務改革を主導するITリテラシーや改革意識の高い中堅メンバーを率先して育成し、ゆくゆくはリスクリングのけん引役として講師に据え、各自のスキルを経験の浅いメンバーにも浸透させていくことで全体の底上げを図るとしている。また、習得スキルで成果(成功体験)を出させるよう、机上の知識習得だけでなくハンズオン(実践型・体験型)形式のカリキュラムとし、講義の時間は業務とする。

さらに、リスクリングの取り組みも能力開発目標の1つに組み込み、人事評価に反映させていく方針だ。

### 人材投資で業務の付加価値を向上させる

春日孝之社長は、経営者が自ら従業員に対して業務改革に向けたリスクリングの重要性を繰り返し説くとともに、部門長や役員も学び直しによりDXの見識を深め、ITリテラシーを高めることが大切と考える。

企業経営の持続性を高めるためには人材投



生産現場や業務管理など、全社でリスクリングに取り組む

資が最も重要であり、リスクリングで個人の能力を高め、付加価値向上と業務の効率化を目指すとしている。

### 企業の持続的な成長に向けて

2社の事例から、持続可能な経営や業務の付加価値向上に向け、まずは経営者自らリスクリングの重要性を理解し、従業員に学び直しの必要性や意義を説いていくことが大切であることが分かる。

また、組織としてリスクリングを円滑に進める体制を整えるほか、人事評価や処遇面などで従業員のモチベーションを維持・向上させながら継続的に実施することも重要といえよう。

リスクリングは、リカレント教育と異なり、企業が戦略的に取り組むものである。人的資本経営の考えの下、付加価値の源泉は「人」にあることを再認識し、人への投資を積極化していくことが重要である。

【執筆】  
主任研究員  
寺嶋 孝太郎 (てらしま・こうたろう)  
建設業や道路貨物運送業を中心とした各種産業調査および地域活性化や観光動向などを担当

