

Works
Report

2021

中小企業のリスキリング

DXを人材面で支える政策

つなぐ、
育てる、
進化する



はじめに

すべての中小企業がDXで進化するために。 政策はリスキリングをどう支援すべきか

深刻な人手不足や生産性の低迷、

デジタルで新しい顧客価値を生み出す内外企業との競争……。

中小企業が直面する様々な経営課題を解決する上で、

デジタル技術は今、最も可能性が高い手段である。

中小企業がデジタル・トランスフォーメーション(DX)への取り組みを通じて強くなり、

新しいビジネスモデルを実現できるよう、国や自治体も動き始めている。

しかし、そこには大きな課題が残されている。

企業がDXを実現するためには、

従業員がデジタルで大きく変わる業務プロセスに習熟し、価値を創造するための、

スキルの再開発(リスキリング)が不可欠だ。

人手や時間、資金面での余力が小さい中小企業のリスキリングを推進するために、

体系的な支援を行う国もあるが、日本では支援は始まったばかりである。

企業の9割以上を占め、働く人の7割に就業の場を提供する中小企業は、

日本経済と地域社会の根幹だ。

ここで働く人がデジタル時代に即したスキルを身に付けていくことは、

企業がデジタル技術を活用し永く発展していく上で欠かせない要素である。

本レポートでは、国と自治体が中小企業のDXとリスキリングを

より強力に後押ししていくための提言を行いたい。



INDEX

- 2 はじめに
- 4 なぜ今、中小企業のリスキリング支援に注目すべきなのか
- 6 DXで先行する中小企業はリスキリングにどう取り組んでいるのか
- 8 中小企業のリスキリング支援で解決すべき問題とは
- 10 すべての中小企業でリスキリングが進むための4つの政策提言
- 16 〈事例編〉内外の先進事例にみる、リスキリング支援のこれから
- 22 おわりに



なぜ今、中小企業のリスキリング支援に注目すべきなのか

世界では、中小企業のリスキリングを政策的に後押しする必要性が指摘されている。中小企業に対する支援が求められている背景を説明する。

ようやく広がり始めた 中小企業のDX

DXの波が、中小企業にも到達している。情報処理推進機構(IPA)「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」では、DXは①業務の効率化による生産性向上から、②既存製品・サービスの高付加価値化、③新製品・サービスの創出、④現在のビジネスモデルの根本的な変革、⑤企業文化や組織マインドの根本的な変革までを指す広い概念とされている。このDXに「取り組んでいる」と回答した従業員300人以下の企業の割合は、2019年度の31%から2020年度の44%へと上昇した。中小の企業群も、ビジネスをデジタルで変革しようと動き出しているのだ。

DXを人材面で支えるのが 「リスキリング」

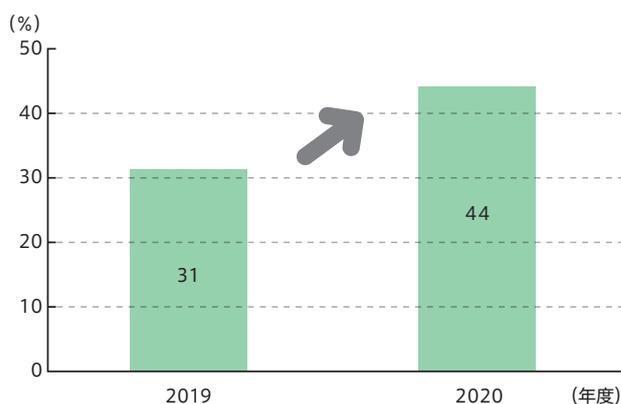
企業がDXに取り組むにあたり、人材の面で避けて通れないのが「リスキリング」だ。リスキリングとは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で求められるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」を指す。近年では、デジタル化とともに生まれる新しい職業や、仕事の進め方が大幅に変わる職業に就くためのデジタルスキルの習得を意味することが多い。

DXでは、全員のリスキリングが必要になる

一般的に企業のDXに関わる人材の育成というと、デジタル技術を活用して新たな事業戦略を描く人材、大規模データを分析し価値創造に必要な知見を生み出すデータサイエンティスト、システム開発や運用を担うエンジニアや保守運用オペレータなど、一部の専門性を持つ人の育成が想起されることが多い。

しかし、これら専門人材の確保や育成だけでは、DXの実現はおぼつかない。企業がデジタル技術を用いてビジネスモデルを大きく転換する際には、あらゆるビジネスのプロセスが変化する。その過程ではすべての従業員が新たなツールや業務プロセスに習熟したり、デジタル技術を用い

図表 DXに取り組む企業の割合(従業員300人以下)



(出所) 情報処理推進機構「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」

た業務効率化や新たな価値創造の方法を企画・推進できることが必要になる。

とりわけ欠かせないのは、顧客接点やものづくりの現場など、価値創造の最前線にいる従業員のリスキリングである。業務効率化や顧客価値の向上、新たなビジネスモデル開発のシーズは、現場で従業員が日々直面する課題の中に潜んでいる。最前線の従業員がデジタル技術を使いこなし、課題解決の絵を描けることが、企業がDXを目指す上で極めて重要なのだ。

もちろん、当面の間、仕事内容が変わらない人もいるだろう。その場合でも、組織の多くの人がデジタル技術やサービスを用いて価値創造することが常態化すれば、他者との協働や意思決定をするためのデジタルリテラシーが必要になる。DXで先行する大企業などで、一部の高度人材ではなく、従業員全員のリスキリングを視野に入れ、大規模な研修プログラムを展開しているのはそのためだ。

中小企業のリスキリングには 様々な制約がある

中小企業がDXに取り組む際には、大企業以上に戦略的なリスキリングが必要である。大企業と比べて中小企業ではITやデジタルツールの導入が遅れてきたこともあり、データの入力やアプリケーションの操作など従来と異なる業務フローに従業員が抵抗感を感じたり、新しいシステムの価値が理解されないケースは珍しくない。

また、社内にデジタル化のプロジェクトを推進できる人材を育てようにも、大企業のように研修プログラムを内製することや、社外に研修を委託することのハードルも高い。中小企業ではデジタルと人材育成の双方を理解して戦略を立てられる人がいないこともあるし、人手・時間・資金面での制約から、研修のために大量の人材を業務から離すのも難しいためだ。

世界で指摘される 政策支援の必要性

このような状況を踏まえ世界では、政策によって中小企業のリスキリングを後押しすることの重要性が叫ばれている。2017年には世界経済フォーラムが、OECD加盟国の就業者の60~70%に雇用の場を提供する中小企業でデジタルスキルに関わる訓練機会が少ないことを問題視し、中小企業における相互学習の枠組みづくりや資金提供などの政策支援が必要であると指摘した^{注1}。またEUも中小企業のリスキリングを推進するため、各国政府、企業、労働組合それぞれに向けたガイドブックを2019年に発刊している。

リスキリングに対する 支援が乏しい日本

日本においても国や都道府県を中心に、中小企業のDX支援を充実する動きが高まっている。その中には、経営者がデジタル技術やその活用方法を学ぶプログラムや、企業内でデジタル化を推進する人材を育成する取り組みもある。しかし、DXの必須要件としてリスキリングを位置付け、その重要性やノウハウを中小企業に伝えたり、企業自身が人材のスキル再開発を行うための戦略策定をサポートしたりする取り組みはなかなか見当たらないのが現状である。

このような状況を踏まえてリクルートワークス研究所では、DXへの取り組みで先行する中小企業、国、自治体、リスキリング教育を提供する事業者、海外の政策推進者への聞き取り調査を行い、中小企業のリスキリングの実態把握や、国・自治体などがリスキリング支援を充実するための課題の解明を急いできた。以下では、その結果を踏まえ、中小企業のリスキリングを加速していくための政策提言を行っていく。

注1: World Economic Forum, "Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution: An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work", 2017

DXで先行する中小企業は リスクリングにどう取り組んでいるのか

中小企業におけるリスクリングとは、一体どのような取り組みなのだろうか。
DXへの取り組みで成果を上げる企業への調査に基づき、実態を明らかにする。

全社的なリスクリングに取り組む

DX先行企業

デジタル技術を活用し、業務効率化や既存製品・サービスの顧客価値向上、新たな製品・サービスの創出、そしてビジネスモデルの根本的な転換に成功する中小企業が現れている。そんなDX先行企業のリスクリングの実態を探る聞き取り調査を行った。

その内容を分析した結果、DX先行企業は、経営者や経営層（以下、経営者）自らがデジタルを学んでいることに加え、リスクリングの対象を一部の従業員に閉じず、現場の第一線で働く様々な職種の人を含めて、全社的なリスクリングに取り組んでいることがわかった。またそのような従業員のリスクリングは、デジタル技術の導入・活用のステージに応じて大きく3つに分けられることもみえてきた。

難所としての

「使いこなしのリスクリング」

その1つ目は、従業員が新たな業務プロセスに習熟し、価値創造できるようにするためのリスクリングであり、これを「使いこなしのリスクリング」と名付けた。

企業がDXに着手する際、まずはデジタルツールを用いた業務効率化を行い、その効果を見極めながら取り組みを

広げていくことが通常である。しかし、多くのDX先行企業が指摘するように、慣れ親しんできた業務遂行方法を変えることに従業員が抵抗感を感じるケースは多く、データに基づく新たな業務プロセスへの移行は、一筋縄ではいかないことが多い。

そのためDX先行企業の多くは、DXに着手する前から、どうすれば従業員が新たに導入されるデジタルツールを使いこなせるかを考え、対策を講じている。例えば、IoTを導入する前に、簡便なITツールを導入して慣れさせるところもあれば、現場が本当に困っていることにデジタルツールの機能を絞り込むことで従業員の負担感を軽減し、便利さを実感しやすくするところもある。賞品を用意して社内SNSの活用競争を行い、ゲーム感覚で新たなツールを定着させた例もある。

DXを進化させる

「企画・推進のリスクリング」

2つ目は、従業員が自らデジタル技術の活用方法を描き、推進できるようにするためのリスクリングであり、これを「企画・推進のリスクリング」と名付けた。

デジタル技術の活用で会社が進化し続けるためのヒントは、日々、非効率な作業や、まだ実現できていない顧客ニー

図表 従業員の3つのリスクリング



ズに接する従業員が一番よく知っている。企業がデジタル技術を用いてビジネスモデルの転換に取り組んでいくためには、できるだけ多くの従業員が、自らプログラミングやシステム開発はできなくても、業務のどの部分をデジタルに置き換えられるか、デジタル技術をどう使えば新たな顧客ニーズを取り込めるかを企画立案し、それを現場に実装するための推進役を担えることが目標だ。

一方で、中小企業の場合、「いつか」のプロジェクトのために、多くの従業員を業務外の研修に参加させることは難しい。そのためDX先行企業は、実践的な場を生かして企画・推進のリスクリングを行っている。例えば、デジタル化による業務効率化のプロジェクトを非ITの各部門スタッフに担わせて学ばせたり、従業員からのデジタルによる業務効率化の提案を歓迎し、提案者に導入までを担当させて、経験を積ませるといった例もある。

ビジネスモデル転換を支える

「仕事転換のリスクリング」

3つ目は、DXの進化に伴い、従業員がこれまでと全く異なる仕事に転換できるようにするためのリスクリングであり、これを「仕事転換のリスクリング」と名付けた。DXの本質は、デジタルによって「どんな資源を用いてどんな価値を

顧客に提供するのか」というビジネスモデルを抜本的に転換することにあるが、そのような劇的な変化を実現するためには、従業員もまた過去のスキルを捨て、全く新しいスキルを身に付けることが必要になる。特に中小企業では、新たな仕事への移行に長い時間をかけられないため、迅速なスキルの転換を図る必要がある。

「仕事転換のリスクリング」を実現するために、DX先行企業は経営者自身が難度の高い資格を取得したり、常日頃から変化に対応するために学び備えることの重要性を繰り返し伝えるなど、新たなスキルの習得は従業員の誰もが日常的、継続的に取り組むことであるというラーニングカルチャーの形成に注力している。

その上で、従業員に求める新たなスキルの領域を明示し、教育機会の積極的な提供を行っているほか、経営者と社員、社員同士の人間関係が密接という中小企業の強みを生かし、それぞれの従業員の得意分野を踏まえた学習計画を提示したり、チーム学習や表彰によって学習意欲を高めたりする取り組みを行っている。

これまで見てきたように、中小企業のリスクリングには中小ならではの課題や取り組みかたがある。まずは先進事例を収集・公表したり、そこから学べるノウハウを周知していくことが必要だ。

中小企業のリスキング支援で解決すべき問題とは

中小企業のリスキングを推進するために、解決すべき課題は多い。ここでは企業の実態やこれまでの支援を踏まえて、4つの課題を示す。

DXとリスキングに関心を持たない企業の多さ

中小企業のリスキングの前進を阻む問題は多いが、なかでも第1に挙げるべきは、DXとリスキングに関心を持たない大量の企業群が存在することである。中小企業の中にはデジタル技術を導入しなければ生き残れないという危機意識を持つところがある一方、デジタル技術の導入・活用は自社と関係がないものと捉えていたり、関心があっても二の足を踏む企業が非常に多く存在する。

多くの中小企業がデジタル技術の導入・活用に距離を置く背景には、「どうしたらいいかわからない」「何から手をつけていいかわからない」「費用対効果がかめない」といったデジタルに対する苦手意識や活用方法・導入メリットのみえにくさがある。

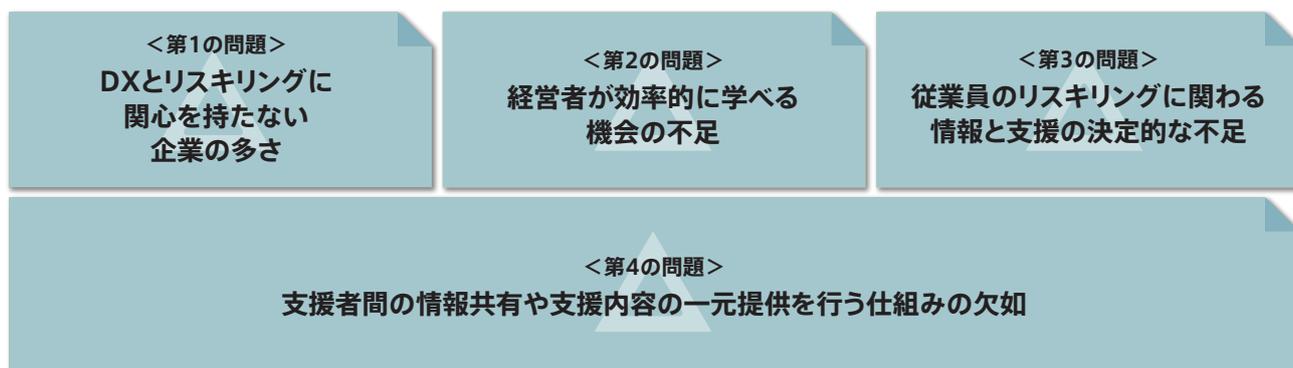
しかし、近年はデジタル技術やサービスの発展により、高度な技術を比較的安価なコストで利用することも可能になっており、単にそうした事実を知らないことにより多くの企業がデジタルで事業課題を解決する機会から取り残されることは、大きな社会的損失である。加えてこのような状況が放置されれば、中小企業で働く多くの就業者が、デジタル技術に関わる知識や経験を手にするチャンスを得られないままとなりかねない。

経営者が効率的に学べる機会の不足

第2の問題は、経営者がデジタルを効率的に学び、自らをリスキングするための機会の不足である。DXやリスキリングは、正解がない状況での試行錯誤の連続であり、すぐに成果が出ないことも多い。そのため経営の重要な場面で直接意思決定を行うことが多い中小企業の経営者がデジタル技術の可能性を確信し、自社の課題解決の戦略を描けなければ、社内の人々を説得し、変革を続けることは困難である。DX先行企業で、経営者が自らデジタル技術を深く学ぶケースが目立つのは、そのためである。

問題は、経営者のリスキングが一筋縄ではいかないことだ。会社がこれから必要なスキルを示したり、学習機会の提供や学ぶ動機付けを行ったりする従業員のリスキングと異なり、経営者のリスキングには何をどう学ぶべきかの指針がない。そのため、「何となく難しそう」というイメージでいつまでも学習を先延ばしにしたり、明確なゴールがないまま学び始めることにより、学習の動機を保てず挫折したりすることも多いとされる。デジタルの可能性と脅威を正しく知り、自社のビジネスがデジタルでどのように変われるのかを具体的に思い描けるよう、経営者のリスキングが、まず行われなければならない。

図表 中小企業のリスキリング支援における、4つの問題



従業員のリスキリングに関わる情報と支援の決定的な不足

第3の問題は、従業員をリスキリングするための情報や支援が決定的に不足していることである。インターネット上では、「中小企業がデジタル技術をいかに導入・活用したか」の事例が数多く提供されているが、そのために従業員のスキルをどう再開発したのかについての情報は極めて乏しい。自治体などが行うDX関連のイベントやセミナーでも、いかに企業が従業員をリスキリングしたのかに言及するものは少ない。

情報処理推進機構^{注2}の調査によれば、AI、IoT、データサイエンスなどの先端技術領域に関する社員の学び直しの方針として、全社員を対象とする企業は米国では37%に上るのに対し、日本では8%にとどまっている。つまり日本では、「デジタルの時代には、企業は全社的なリスキリングを行う必要がある」という認識がほとんど浸透していないのである。

このような状況を放置したまま、デジタル技術の導入・活用だけを志向しても、新たなシステムが現場に浸透せずにデジタルへの忌避感だけが残ったり、IT部門や社外のベンダー任せになることで、従業員や顧客が本当に必要とするデジタル技術の導入が行われないといった問題が発生しかねない。

支援者間の情報共有や支援内容の一元提供を行う仕組みの欠如

第4の問題は、ここまでの3つの問題に取り組む側に関するものである。国や自治体、地域の経営者団体など、様々なステークホルダーがそれぞれ中小企業のDXとリスキリングに関する取り組みを充実させつつあるが、それらの支援者間の情報共有や連携が弱いことに加え、様々な所で行われる支援の情報を一元的に提供する仕組みがないのだ。

海外のDXやリスキリング支援をみると、支援を行う組織や担当者間でベストプラクティスを共有したり、他地域の有効な取り組みを横展開したりすることで、地域の壁を超えてより効果的な支援が拡散していく仕組みが存在する(16~19ページ参照)。

日本でも、中小企業のDX推進に先行的に取り組んできた愛知県で地域のステークホルダー間の連携を推進する事例がある(20ページ参照)。しかし、全国的には、地域を超えた連携が弱かったり、非公式であったりして、各地の知見が共有され日本全体で支援が進化していくメカニズムは、今のところ存在していない。

また、国の制度や自治体、経済団体などが行う多様な支援についての情報が散在し、一元的に提供されていないことも問題である。その結果、企業が自社に適した支援にアクセスすることが難しくなっている。

注2: 情報処理推進機構「企業におけるデジタル戦略・デジタル技術・デジタル人材に関する調査」、2021

すべての中小企業でリスクリングが進むための 4つの政策提言

中小企業のリスクリングを前進させていくために、これからどんな支援が必要だろうか。
ここでは4つの方向から政策提言を行う。

中小企業のリスクリング支援における 3つの考え方

中小企業のリスクリングを加速していくために、国や自治体のこれからの支援はどうあるべきだろうか。

まず大切なのは、以下の3つの考え方である。第1に、中小企業のリスクリング支援を、企業のDX推進策の一環として明確に位置付けることである。DXに取り組むにあたり人材面の悩みを抱える企業は多い。国や自治体がデジタル技術の導入・活用とリスクリングを両輪で支えることで、企業はDXの戦略を描きやすくなるはずだ。

第2は、「中小企業ならではの」リスクリングを推進していくことである。一般に、時間や人手、資金面での余力が小さい中小企業ではリスクリングが難しいと考えられがちだが、経営者の行動や発言を通じて社員に直接方針を伝え

られることなど、大企業にはない強みがある。DX先行企業ではその強みを生かしたリスクリングが実践されており、具体的な方法とともに、「中小企業もリスクリングできる」という理解を広げていくことが必要である。

第3は、支援を企画する人自身が高速で学び続け、柔軟に支援内容を見直していくことである。デジタル技術やサービスの急速な発展、経営者の知識レベルの多様化により、望ましい支援の形は日々変化している。その変化に適応していくためには、これまでと異なる情報収集の方法を模索することや、必要に応じてこれまでの施策を大胆に見直していくことも重要である。

それでは、以上のような考え方に基づいて、具体的にどのような取り組みが必要だろうか。以下では、4つの方向から政策提言を行う。

図表 中小企業のリスクリングを加速するための4つの政策提言



すべての中小企業にDXとリスクリングの必要性を気付かせる

中小企業の視野に

DX・リスクリングの情報を埋め込む

これまでみてきたように、まだDXに関心がなかったり、二の足を踏む中小企業は多い。こうした企業に、いくら「DXやリスクリングに関するイベントをやります」と言っても効果は薄い。そこで、そのような企業やその経営者が経営上関心を持つ情報に、プラスアルファとしてDXやリスクリングについての情報を乗せる必要がある。

自治体の産業政策を所管する部局、各地の経営者協会や商工会議所、青年会議所などでは、経営者に向けて財務健全化の手法や特別な融資制度の説明会、事業承継や相続に関する相談会、企業同士の業務提携のためのマッチングイベントなど、様々なイベントを日常的に開催している。こうした場に訪れた経営者や企業幹部が、DXやリスクリングについても自然に情報を持ち帰れるような流れを作ることが必要である。

「経営相談を提供する人」を

リスクリングする

そのためには、これらの場で情報提供者になり得る自治体職員、中小企業診断士、税理士、社労士などの人々がDXとリスクリングについて詳しくなければならない。そこで、自治体が中小企業の経営相談にあたる人々のデジタルリテラシー形成に取り組むことや、経営とデジタル関連の双方の知見を持つ人々に対して、国がその知見を認証することなどが有効だと考えられる。愛知県のように、商工会議所などの経営指導員向けに、ITリテラシー向上のための研修を開催する例もある(20ページ参照)。

身近な企業によるDX・リスクリングの

情報を蓄積・広報する

意欲ある企業のDXやリスクリングの成功事例を広めることや表彰を行うことも有効だ。地場の同業者や同じ地域に本社を構えるよく知る企業の取り組みとなれば、遠い地区の大企業の事例よりもよほど関心を持ってその内容を知ろうとする経営者は少なくないはずだ。

また、業務改革やビジネスの変革について具体的なニーズを持つ企業に、その解決策としてデジタルツールが有効であることを体験してもらうことも重要である。例えばドイツでは、中小企業のDXおよびリスクリング支援拠点の一部で、様々なデジタルツールを試せるデモトラックと専門家を地域に派遣する取り組みを行っている。また佐賀県では、2018年10月に設立された「佐賀県産業スマート化センター」で企業に個別相談やコンサルティング、サポート企業とのマッチングを行うほか、県内約30社の先進事例を展示し、まずは操作してみることができる場を提供している(21ページ参照)。

アウトリーチの取り組みや

公共の場への広告出稿を行う

まだデジタル技術の導入・活用に関心のない中小企業を直接訪問して、DXやリスクリングの情報を届けたり、公共の場への広告出稿を行ったりするという手段もある。シンガポールでは、政府がバス停や駅などに「デジタルスキルを高めよう」という内容の広告を出しているほか、経営者にリスクリングを通じた事業課題の解決を相談できる窓口の存在を伝える動画を配信している。

経営者のリスクリングの効果を高める

経営課題に根差した 学習をサポートする

多忙な経営者が効率的に自身のリスクリングを行うためには、自社の課題解決に関わりのある内容にフォーカスして学ぶことが必要である。

実際、独学でAIを学び自社のDXを推進したある経営者は「デジタルを学びたいという経営者からの相談は多いが、学びが続くのはデジタルで創りたいもの、やりたいことがはっきりしている人である」と述べている。経営者がDXについて考え始めた段階で、どのような技術やサービスで自社の課題を解決し得るのか、そのために何を学ぶべきかについて相談できる体制があることが望ましい。

経営者の知識レベルに応じた 多様な学習機会を提供する

DXに関心を持ち始めた時期やこれまでの経験、学びの履歴により、経営者のデジタル技術に関する知識や学びのニーズは非常に多様なものとなっている。何をやっていいかわからないが、とにかくデジタルについて学びたいという漠然としたものから、明確な危機感や経営課題の認識を持ち、特定の技術の活用事例や導入方法、関連サービスや信頼できる社外パートナーとの連携方法を知りたいという具体的なものまで様々である。

そのため入門編となるセミナーをはじめ、そこから一歩進んで具体的な技術やサービス、社外ベンダーとの協力の仕方を学ぶワークショップや実際に技術に触れられるデモ体験など、多様な学習機会を提供することが重要である。

経営者同士の学び合いの 機会を作る

経営者同士の学び合いの場を作ることも有効だ。各社の抱える事業課題や、デジタル技術による解決の方法は様々であり、経営者は唯一の正解のない問題に対し創造的に発想することが求められる。そのため、ある程度デジタルの知識を身に付けた後は、複数の経営者が異なる文脈の課題を持ち寄って議論し、お互いのアイデアを積み重ねながら新しい課題解決の方法を描く機会を持つことが重要である。

実際、DX先行企業の経営者からは、業種を超えた経営者同士の学びからDXやリスクリングの新たな発想を得たという指摘が複数あった。例えば、ECサイトの立ち上げにあたりーからデジタルマーケティングを学んだある経営者は、集中的な独学のほかに、全国の先進企業を訪問し、多くの実践的な学びを得たという。またAIを活用した全く新しい領域への事業転換を進める別の経営者は、社外の勉強会で得た新たな情報を社内に持ち帰り、自社での活用の可能性を議論することが先を見通す力につながったと指摘している。

このような学び合いの場を、経営者に提供する自治体として、三重県がある。同県は中小企業の経営者向けに、実データを用いてデータの活用方法を学ぶ「DX寺子屋」を開催しているが、そこでは経営者同士が学び合うことや、デジタルありきではなく、各社の困りごとを分析した上で、その解決に必要なデジタル技術を学び活用していくことが重視されている。ここで学んだ経営者には、さらに他の企業に対しDXの価値を伝える役割を担うことも期待されている。

従業員向けリスキングの情報提供と機会拡大に取り組む

中小企業ならではのリスキングの情報収集と提供を行う

人手・時間・資金面での制約がある中小企業が、大企業のようにリスキングのプログラムを内製したり、教育ベンダーを活用したりして、体系的なリスキングを従業員に行うことは難しい。一方で、中小企業には、経営者の方針を従業員に直接届けやすいこと、機動的に意思決定を行えること、個々の従業員の資質や経験を踏まえたリスキングを行いやすいことなどの強みがある。

これからDXに取り組む企業やDXを進化させたい中小企業が従業員のリスキングの必要性を認識したり、効率的に進めたりできるよう、国や自治体が中小企業のリスキング事例を収集し、広報していくことが求められる。

個々の企業に即したリスキングの戦略策定を助ける

中小企業ではそもそも人事機能が充実していなかったり、人事担当者がデジタルの知識を持っていないなどの理由で、リスキングの計画を立てられないことがある。そこで国や自治体がデジタルと人材育成の双方の知識を持つ人を各企業に派遣することが有効だと考えられる。

英国では、専門家が企業を訪問し、スキルギャップの特定や学習計画の策定を支援する取り組みがある(18~19ページ参照)。日本では国が企業とデジタル関連の有資格者をマッチングし、企業のデジタル技術の導入・活用を支援する事業(中小企業デジタル化応援隊)が行われているが、その人材版として、企業のリスキング計画の策定や最適な学習方法の選択を支援することも一案である。

企業の中のDX推進人材を直接育成する

中小企業がDXに着手するにあたっては、経営者の意思決定に加え、最初の取り組みを推進できる人材の確保・育成が重要である。そのような人材はデジタル化を推進するだけでなく、「次の推進役の育成」という役割も担うためだ。

そのために自治体が直接、企業内でデジタル化を推進する人材を育成することも有効である。例えば愛知県では、経営者向けセミナーに加え、デジタル化を推進する社員向け研修を2021年度より実施している(20ページ参照)。

すでにある国の支援策を企業が利用しやすくする

国の制度を、企業が利用しやすくすることも必要だ。例えば厚生労働省が主に中小企業向けに提供する「生産性向上支援訓練」は、訓練時間や座学・実習の配分、開催場所などの面で企業ニーズに応じた柔軟な対応が可能であり、2021年度にはデジタル関連コースが大幅に拡充されている。また経済産業省は、民間事業者による専門性・実践性の高いIT・データ関連講座を「Reスキル講座」として認定しており、中小企業が従業員に認定講座を受講させる場合には国の助成金の対象としている。

中小企業がこれらの制度をスムーズに活用するためには、企業が自社に適した国の制度や講座の情報を、難く得られることが重要である。国が自治体などと連携し、制度のさらなる周知を図ることや、制度の垣根を超えて個々の企業に必要な訓練が紹介される仕組みを作ることも検討すべきである。

日本版デジタル・スキル・パートナーシップを形成する

組織や地域を超えた連携を 促す仕組みの必要性

中小企業のDXやリスクリングを支援する上では、デジタル技術やサービスの急速な進歩や企業ニーズの変化を把握し、支援内容を進化させ続けることが不可欠である。しかしそのための情報収集を単独で行おうとすれば、極めて多くの労力が必要になる。

そこで、政策支援の担当者が苦勞しなくても、国や各自治体、経営者団体などの最新の取り組みやその成果に関わる情報を入手でき、より良い支援プログラムの開発に注力できる仕組みを作るべきである。

ベストプラクティス共有の仕組みを 盛り込む海外

海外では、企業のDXとリスクリング支援に関わる各地のベストプラクティスが共有され、良質なプログラムが他の地域に横展開されるなど、効果の高い支援が各地に広がるための仕組みを設けるケースがいくつもある。

例えば英国には、国が資金を拠出し、地方政府が民間企業などと連携して地域のリスクリングを推進する「デジタル・スキル・パートナーシップ」という枠組みがある。各地域のパートナーシップには国の資金で専任のコーディネーターが配置され、彼・彼女らが地域の産業振興組織の一員として、政府や大手IT企業、所属組織の各部署と連携しながらリスクリングのプログラムを推進する。国は毎月、コーディネーター連絡会議を開催し、好事例の共有やコーディネーターとIT企業、政府各省などとの連携を促し、より良いプログラムの開発を促進している(18~19ページ参照)。

地域の多様な支援をつなぎ合わせる 国内の動き

日本では、愛知県で2020年度よりデジタル人材育成ワーキンググループが組成され、県の各部署間の連携が進められているほか、2021年11月には地域の経済団体、大学、金融機関、行政などが一体となって地域のDXを推進するコンソーシアムが立ち上がった(20ページ参照)。また三重県では、DXを推進するワンストップ窓口(みえDXセンター)を設置し、国内外でDXを牽引するパートナー企業や専門家と、県内企業、県民、行政とのマッチングを行っている。このようにステークホルダーを連携させることで、より効果的にDXを後押ししようとする動きはあるものの、地域の壁を超えて自治体が情報共有できる機会は少なく、各省庁やそれぞれの自治体が提供するDXやリスクリング支援の情報が、一元的に提供される場も見当たらない。

地域の創意工夫 国が後押しする仕組みを

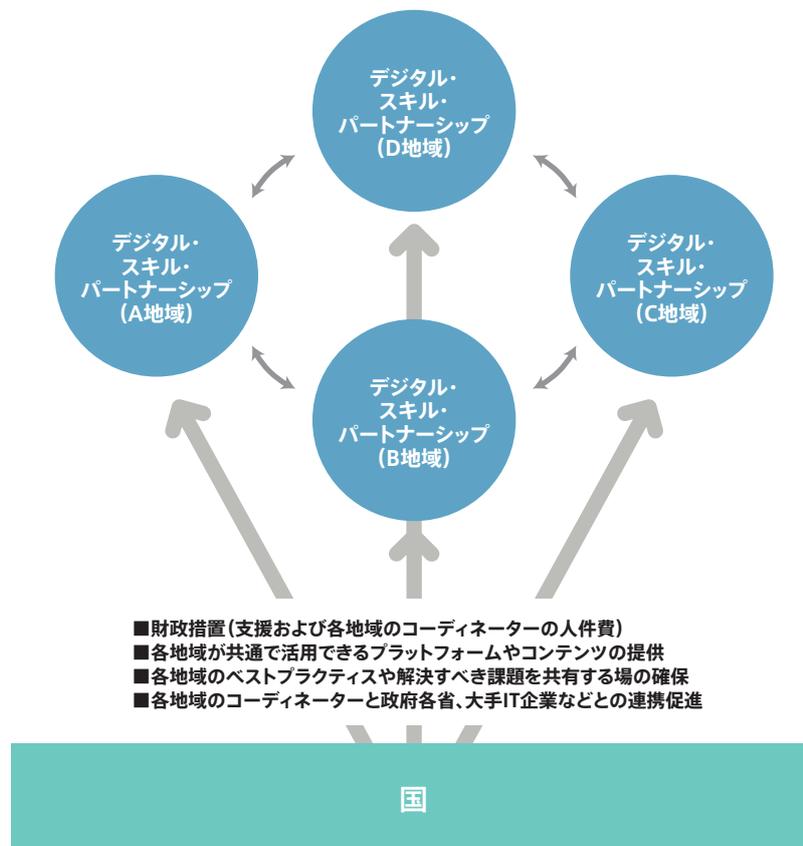
以上を踏まえ、日本においても、「日本版デジタル・スキル・パートナーシップ」を組成し、地域の取り組みを後押しすることを提言したい。現在の日本では、地域の中小企業のニーズを踏まえたDXとリスクリング支援は、都道府県を中心に推進されている。中小企業の産業構造や業態は地域によって大きく異なるため、地域の実情を知る自治体がDXとリスクリング支援を担うことは合理的でもある。そこで都道府県が、市町村や域内外の民間企業などと連携し、地元の中小企業のDXとリスクリング支援に取り組む場合に、国が財政面での支援や共通で利用できる制度・インフ

ラの提供、情報共有および相互連携のための場の確保を通じて、地域の創意工夫を後押しするのである。

国の役割として、財政措置以外に、全国で提供されている中小企業のDXとリスクリング支援を一覧できるポータルサイトを運営することや、経営者や従業員がデジタルに関する一般的な知識を学べるオンライン学習プログラムを

提供することなどが考えられる。また、各地域に専任のコーディネーターを配置し、コーディネーター間の情報共有や、コーディネーターと各省庁、大手IT企業、地元の経営者団体、他の自治体との連携を促すことも望まれる。それにより、地域の壁を超えて良質な取り組みが広がったり、ステークホルダー間の連携が進むことが期待される。

図表 日本版デジタル・スキル・パートナーシップのイメージ



(注)各地のデジタルスキルパートナーシップは、都道府県が市町村や域内外の民間事業者などと連携し、地元の中小企業のDXとリスクリング支援に取り組むコンソーシアムを想定。

内外の先進事例にみる、 リスキリング支援のこれから

早くから中小企業のDXとリスキリングを後押ししてきた海外の国や国内の自治体の取り組みには、これからの支援に関わるヒントを数多く見出すことができる。

ドイツ



中小企業のDXとリスキリングを支援する教育・研究拠点群

中小企業のDX推進を担う コンピテンスセンター

ドイツでは、2011年に公表された「インダストリー4.0構想」を皮切りに、連邦政府の関連省庁や業界団体、労働組合が連携し、製造業のイノベーションと第4次産業革命の実現を目指す取り組みが行われている。企業の99.5%を占め、経済の基盤をなす中小企業はその主なターゲットであり、デジタル技術の活用やそのための経営者・従業員への教育・情報提供に関わる支援が講じられている^{注3}。

その柱となるのが、連邦経済エネルギー省が所管する「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」(以下、センター)である。センターは中小企業のデジタル技術活用を支援する教育・研究拠点であり、2021年12月現在、地域またはテーマ(IT、繊維、手工業、ユーザビリティなど)別に、全国に27カ所設置されている。各センターは緊密に連携しつつ、それぞれの地域・テーマに応じた教育イベントや訓練プログラム、企業訪問や相談対応を、中立の立場から無料で提供している。企業タイプ別に人材育成のアドバイスを提供するサービス、専門家がデモ環境を搭載したトラックと地域を訪問するサービスなど、独自のプログラムを提供するセンターもある。

多様な段階の企業に対応した 多彩なプログラム

各センターが提供する教育イベントや訓練プログラムには、最新の技術動向を学ぶイベント、少人数のワークショップ、ハッカソン、ネットワーキングイベント、そして具体的なスキルを学ぶ講座まで、多様な形式がある。イベントの対象も経営者や幹部、人事担当者、生産・ロジスティクス・ITなどを担当するマネージャー、これからAIを学びたいプログラマー、技術に関心のある従業員まで幅広く設定されている。AI活用に特化したワークショップや定期的な講義、相談会、企業訪問などのイベントも行われている。

このように多様な支援メニューが用意されている背景として、企業のデジタル技術活用の度合いには段階があるため、それぞれに適した支援を組み合わせることが重要だという考えがある。例えば、聴衆を広く集める大規模なイベントや情報共有は、デジタル技術をどう活用してよいかわからない企業に、最初の一步を提供するためのものである。そこで学んだ企業は、ワークショップや訓練プログラム、共同プロジェクトを通じて、より具体的な知識を身に付けることができる。

注3:ここでの内容は中小企業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)へのヒアリングによる。

質の高いプログラムが開発され、 センター間に広がる仕組み

センターの運営には、質の高い多様な教育イベントや訓練プログラムが開発されると同時に、中小企業がこれらプログラムに難なくアクセスできるようにするための仕組みが埋め込まれている。

その1つ目は、各センターが独自にコンテンツ開発を行い、有効性の高い取り組みが他のセンターにも共有される仕組みである。各センターには配分された予算の下で、運営における裁量が与えられており、独自の教育プログラムの開発を試験的に行うことができる。新たなプログラムは効果検証が行われ、有効性の高いプログラムは他のセンターで共有・横展開されることがある。

2つ目は、各センターが開催するイベントが、原則として全国の中小企業に開かれていることである。特に新型コロナウイルス感染症の流行拡大以降はオンラインで完結するプログラムが増えており、関心のある経営者や幹部、従業員は、必ずしも事業所の所在地に縛られず、多様な選択肢の中から自社に合ったプログラムにアクセス可能となっている。

3つ目は、全国のセンターが開催するイベントの情報が1カ所で入手できることである。連邦経済エネルギー省による中小企業のデジタル化支援イニシアティブ「中小企業デジタル」のウェブサイトでは、「学習イベント」コーナーにて各センターのイベントが随時一覧で紹介されている。

これら3つの仕組みにより、ドイツでは中小企業のDXとリスキリングに関わる新たな支援が開発され続け、より良い支援が広がると同時に、企業が自社に適したプログラムに容易にアクセスできる環境が確保されている。

今後は、啓蒙と高度な 技術紹介の2段構えへ

センターが開設された当初の目的は、デジタル化やデジタル変革について中小企業の意識を高めることにあったという。これまで様々な技術や事例の紹介を行ってきた結果、ドイツの中小企業の間でDXに関する認知は確実に高まってきたものの、デジタル技術の活用をイメージしづらい企業に向けた教育や情報提供の必要性はまだ残されている。一方、近年はデジタル技術の活用を決めた企業から具体的な資格取得に関するプログラムへの要望が増えているほか、AIやブロックチェーンなどの技術に関わる情報提供を拡充していく必要性も生じている。そこでセンターでは基本的な啓蒙と高度な技術の紹介と、2段構えの教育支援を行っていくことが予定されている。

図表 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一覧

	拠点
テーマ	中小企業デジタルセンター・手工業
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・アウクスブルク
地域	中小企業デジタルセンター・ベルリン
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・ブレイメン
地域	中小企業デジタルセンター・ケムニッツ
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・コッブス
地域	中小企業デジタルセンター・ダルムシュタット
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・e標準
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・ハンブルク
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・小売
地域	中小企業デジタルセンター・ハノーバー
地域	中小企業デジタルセンター・イルメナウ
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・IT業界
地域	中小企業デジタルセンター・カイザーズラウテルン
テーマ	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
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・リンゲン
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・マクデブルク
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・不動産と建築
地域	中小企業デジタルセンター・ラインラント
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・ロストック
地域	中小企業デジタルセンター・ルール・OWL
地域	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
地域	中小企業デジタルセンター・シュレースヴィヒ・ホルスタイン
地域	中小企業4.0コンピテンスセンター・ジーゲン
地域	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
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・繊維
テーマ	中小企業4.0コンピテンスセンター・ユーザビリティ

(注) 中小企業4.0コンピテンスセンターは2021年以降、中小企業デジタルセンターへの置き換えが行われている。一覧は2021年12月現在のもの。

(出所) ドイツ連邦経済エネルギー省ウェブサイト



国が後押しし、地域が推進する官民連携型リスキリング

地域主導でリスキリングを推進する英国

英国でもデジタル人材不足が深刻化しており、人材のリスキリングに向けた様々な支援が講じられている。なかでも、地域主導のリスキリングが推進されていること、様々な関係者の連携を促す仕組みがあることが注目される。

英国では、キャメロン政権以降に地域への権限移譲が進められてきた。その結果、イングランド全域で、地域の産業振興は地方政府と民間企業などで構成される「地域企業パートナーシップ(LEP)」に委ねられており、それぞれのLEPが策定する成長戦略の中身を踏まえ、政府が資金配分する仕組みとなっている。

企業のデジタル技術の導入・活用やそれに伴う人材育成は地域の産業振興とも深く関わるため、リスキリング支援もこのLEPと密接に関わる形で推進されている。以下では、産業革命発祥の地である英国ランカシャー州に焦点を当て、中小企業のリスキリングを支援するために、地域でどのような取り組みが行われているのかをみていこう。

高齢化や生産性低迷に悩む

ランカシャー州

ランカシャー州は、航空宇宙産業の集積で知られる北イングランドで有数の経済圏である。一方で、高齢化や生産性の低迷、そして近年は企業のDXを支える人材の不足という課題を抱えている。

労働者のスキル向上を通じた産業発展と雇用環境の改善を実現するため、ランカシャー州のLEPは技能・雇用諮問

委員会とその執行機関である「技能・雇用ハブ」を設置し、域内の人材のリスキリングを推進している。ランカシャー州が策定したスキル戦略「ランカシャースキル枠組み」によれば、その柱は①教育や見習い制度などを通じた若者のスキル形成支援、②スキル向上を通じた求職者や就業困難者支援、③雇用主の人材育成支援、④情報に基づくアプローチの4つとされており、とりわけ③が企業で働く労働者のリスキリングに関わってくる。

個別企業のスキルニーズに基づいた支援

企業で働く労働者向けのリスキリング支援の一例が、ランカシャー州のLEPが教育サービス事業者とともに実施する「労働者のためのスキルサポート」および「成功する未来の構築」プログラムだ。それぞれ国の教育・スキル基金庁、雇用・年金省の委託を受けたもので、企業のスキルギャップを特定し、学習計画を策定する。その上で、事業に影響しにくい柔軟な形で従業員の学習計画を策定し、その機会を無償で提供する。これらのプログラムで提供される知識・スキルの範囲は幅広いが、その中にデジタルも重要な領域として位置付けられている。

このほか、前述したLEPの下で行われているものとして、「デジタル・スキル・パートナーシップ」を通じた地域のリスキリング支援がある。デジタル・スキル・パートナーシップは、2018年に国のデジタル・文化・メディア・スポーツ省が立ち上げたイニシアティブで、実施が認められた地域には国の資金提供が行われる。現在7つの地域で設立されており、なかでもランカシャー州は一番乗りであった。それぞれの地域のデジタル・スキル・パー

トナーシップは地域の実情に応じてリスクリングの優先順位を決め、地元の求職者や企業のニーズに即したプログラムをIT企業や学校などと共同開発する。

経営者・従業員向けの リスクリングプログラム

ランカシャー州のデジタル・スキル・パートナーシップが関わった企業向けプログラムの一例として、デジタルリテラシーが低い経営者を対象とする「デジタルを取り入れよう(Embrace Digital)」がある。2021年9～10月に実施されたこのプログラムでは、それぞれの中小企業がデジタルツールへの理解を深めながら、自社の事業課題解決に役立つサービスやツールを選べるよう、入門編のウェビナー、専門家への電話相談、特定のツールについて理解を深めるためのワークショップなどが開催された。

また従業員向けのプログラムとして、グーグルによるグーグル・デジタルガレージプログラムが提供されている。2019年には750社がこのプログラムの研修を受けたほか、2021年には事業の対外アピール、デジタルマーケティング、EC、グーグル・アナリティクスの活用などについて4回のオンラインセッションが開催されている。

先進事例の共有や

ステークホルダー間の連携を推進

ランカシャー州をはじめとする各地域のデジタル・スキル・パートナーシップは、外部の評価報告書において一定の成功を収めたと評価されているが、その最大の鍵とされているのが、各パートナーシップに専任で就くコーディネーターである。

国はコーディネーターの件費を拠出し、彼・彼女らを各省庁や大手IT企業とつなげるほか、コーディネーター同士の情報共有や連携の場を提供する。一方、コーディネーターは地域の様々なステークホルダーを招集し、支援の重複を避けながら、地域にとって本当に必要なリスクリングプログラムの開発を促すほか、国に地域の情報や地元企業の声をフィードバックしている。

このように英国では、それぞれの地域が官民の力を結集して産業振興を行い、その一環としてリスクリング支援が推進されている。また各地のベストプラクティスを地域の壁を超えて共有したり、多様なステークホルダーを連携させて新たな支援策を推進するための仕組みが存在している。これらの2つの点は日本においても、十分参考にできるのではないだろうか。

図表 英国のデジタル・スキル・パートナーシップにおける
コーディネーターの役割



(出所) Department for Digital, Culture, Media & Sport, "Evaluation of the Local Digital Skills Partnerships", 2021を参考に作成



ステークホルダーをつなぎ、効率的なDXとリスクリング支援を模索

技術支援からデジタル技術の 導入・活用支援へ

愛知県は、2017年頃より地元ものづくり産業のDX推進に取り組んでいるが、その内容は年々進化している。2017年度の時点では、地元ものづくり産業のIoT活用に向けた相談体制の整備や、産学連携の事例創出に軸足が置かれていたが、2018年度からは、経営者自身がデジタル技術の導入・活用を意思決定できることを重視し、経営者向けセミナーや現場リーダー向けのIoT研修会も開催するようになった。

さらに近年は、デジタル技術を導入する企業の事例を作り、その結果を他の企業に波及させるサイクルを作ることを重視し、デジタル技術の導入・活用を支援する相談体制の整備に力点を移している。そのために専用窓口を設置し、課題相談やアドバイス、事業者とのマッチング、デジタルツールや産業用ロボットの導入研修などにも取り組んでいる。

経営者と従業員の リスクリングへの注力

並行して同県が取り組んでいるのが、「経営者に対する普及啓発」と「企業内デジタル活用人材の育成支援」である。

一般的な企業の場合、まずは既存事業や業務におけるデジタル活用を通じて競争力を高め、そこで生まれたキャッシュを活用してデジタルを用いた新ビジネスを展開していく、という流れが想定される。そこでまず経営者向けのセミナーを通じて意識啓発や身近な事例の共有を行い、デジタルリテラシーの形成や気づきを促す。経営者の意識が変わ

ることで、デジタル技術の導入・活用が可能になるため、次の段階として現場のリーダーや一般社員向けに階層別研修を行う。さらに、デジタルを使って新たなビジネスを創出したい企業には、新しいビジネスアイデアの具現化やマネジメント方法を学ぶ研修を提供する。このようなプロセスの入り口が、前述した企業向けの相談窓口である。

既存の支援体制と連携し 最大限の効果を目指す

2020年度には県の経済産業局、労働局、総務局、教育委員会事務局など関係部局が参画するワーキンググループが組成され、デジタル人材育成関連の施策の実施状況や課題を共有したり、今後の支援強化の方向性が協議されるようになった。また、商工会議所とも連携し、県の相談窓口の使い方や先進事例の情報を提供しているほか、商工会議所の指導員向けに企業のデジタル化を推進できるようにするための研修を行っている。

同県におけるDXとリスクリングのための連携は、さらに進化している。2021年11月には県が音頭を取り、行政機関、商工会議所、大学などの教育機関、ユーザー企業、ITベンダー、金融機関などが連携する「あいち産業DX推進コンソーシアム」が発足した。このコンソーシアムは関連組織が一体となって、デジタル化・DX支援策の実施や人材育成などを推進するものである。支援内容の重複を防ぎ、企業が自らに必要な支援に円滑にアクセスできる環境を作ることを目指している。

企業のDXとリスクリングを後押しする行政の機動力

個別相談を軸とした DX推進拠点の設置

佐賀県は全国に先駆けて、地元企業のDX支援に取り組んできた自治体の1つである。背景には、企業のDX推進を通じて産業を活性化し、良質な就業機会を増やすことで、県外への人口流出に歯止めをかける狙いがある。県内には、デジタルに関する知識を持つ人材の不足に悩む企業も多いため、そのような知識を持つ人材の育成にも力を入れている。

そのための中核的取り組みの1つが、2018年10月に設立された「佐賀県産業スマート化センター」での企業支援である。同センターは当初、製造企業が最先端のAI・IoT技術を導入することを支援する拠点として構想されたが、通信環境やデジタル技術の発展を踏まえて大胆に方向転換し、産業・業態横断で企業のDXを支援するハブとしてスタートした。環境変化に応じて県の支援も機動的に見直す、というのが佐賀県のモットーであり、同センターの機能の見直しにもそれが体现されている。

同センターが提供する支援には、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、相談企業とIT関連企業とのマッチング支援の3つがある。なかでも最大の柱はDXに関する個別相談であり、支援員が相談企業の本質的な課題を見出し、デジタル技術を用いて解決するための丁寧なコーチングを行っている。

実践的研修プログラムで 企業と個人のニーズに応える

同県のもう1つの中核的取り組みが、2020年度に開始

されたSAGA Smart Samuraiである。この取り組みは、県内企業のDX推進を担う人材を育成すると同時に、デジタルスキルを学ぶ場や就業機会を創出し、若者の県外流出を防ぐことを目指すものである。

受講者は4カ月かけて、プログラミング、人工知能、システム開発、IoTの開発を学ぶ。県は、24時間質問できる掲示板の整備やオンライン勉強会の開催など、あの手この手で学習を促すほか、ハッカソンなどの実践の場や求職活動中の受講者と企業との交流の場を設けており、講座修了後に地元IT企業に就職する例も出ている。このプログラムは、2020年度に定員100名に対し717名の応募があったため、2021年度は定員を200名に倍増したところ、応募者も862名に増加するなど、産業界と労働者の双方の期待が高い支援となっている。

一方で、県内にはデジタルに関心が薄い、あるいは関心があっても二の足を踏む企業も多い。こうした企業の経営者は、デジタルの可能性を単に知らなかったり、「ITは難しい」という先入観や「相当な費用がかかるのでは」といった警戒感を持っていたりすることも多いため、その払拭が必要である。

そのため同県では、意欲ある企業を中心にできるだけ多くの好事例を作って発信することで、「身近な同業者がやっているのだから自分たちも」と思える機会を増やそうとしている。また2022年度以降、経営者を直接訪問してデジタルの知識や佐賀県産業スマート化センターの情報などを提供する活動を行うことも検討している。

おわりに

中小企業のリスキリングを加速させるには 多様なステークホルダーの連携が必要だ

中小企業がDXでビジネスモデルを転換し、発展していくためには、
人材のスキル転換、すなわちリスキリングが欠かせない。
本レポートでは、中小企業のリスキリングに着目し、
その取り組みを後押しするための政策支援のあり方を示してきた。
経営資源の少ない中小企業においては、
デジタル技術の導入や活用に伴う人材育成が難しいと考えられがちである。
しかし、DXに先行的に取り組んできた企業への調査からは、
中小企業には中小企業の強みを生かしたリスキリングの方法があることがわかった。
その一方で、様々な問題が、中小企業のリスキリングを阻んでいることもまたみえてきた。
急速に変化する環境の中で、中小企業のリスキリングが前進していくためには、
これを支援する国や自治体も、中小企業の経営者自身も、
継続的に知識を更新しながら、試行錯誤していくことが欠かせない。
そのような先のみえにくい道を進むためには、
支援する側同士、企業同士が連携し、知恵を共有し合うことが必要である。
本レポートの表紙に「つなぐ、育てる、進化する」というメッセージを添えた理由は、ここにある。
本レポートが、中小企業のリスキリングに対する国や自治体の支援の進化に役立ち、
中小企業やそこで働く人がデジタル時代を乗り越える力を高めることに貢献できるよう、
研究プロジェクトチーム一同、心から願っている。

2021年12月
中小企業のリスキリングーデジタル時代のスキル再開発一
プロジェクトチーム一同



Works Report 2021

中小企業のリスキリング DXを人材面で支える政策

「中小企業のリスキリングーデジタル時代のスキル再開発ー」プロジェクト

プロジェクトリーダー

大嶋寧子(主任研究員)

プロジェクトメンバー

石川ルチア(アソシエイト)

石原直子(人事研究センター長/主幹研究員)

後藤宗明(特任リサーチャー)

坂本貴志(研究員/アナリスト)

森千恵子(アソシエイト)

アートディレクション/白 寅宰(JAZYブランディング)

デザイン/頓部奈緒子

校正/ディクション

印刷/北斗社

2021年12月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 2021

中小企業のリスキリング
DXを人材面で支える政策

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

リクルート GINZA8 ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

<https://www.works-i.com>