

人的資本経営

～ リカレント教育・リスキリングの導入 ～

上場企業を中心に人的資本経営の取組が進んでいますが、中小企業の多くは人的余裕が無いことなどを理由に、組織的・計画的な人材育成体制の整備が進んでいません。厳しさを増す経済環境のなか、中小企業が持続的成長を果たすためには、リカレント教育やリスキリングの促進を通じ、従業員が主体的に学び、新たなスキルを習得する環境整備が重要となります。そこで今回は、人的資本経営に関する中小企業の取組状況や課題を整理したうえで、リカレント教育、リスキリングの導入におけるポイントを解説します。

キーワード：人的資本経営、中小企業、人材育成、リカレント教育、リスキリング、従業員エンゲージメント

人的資本経営とは

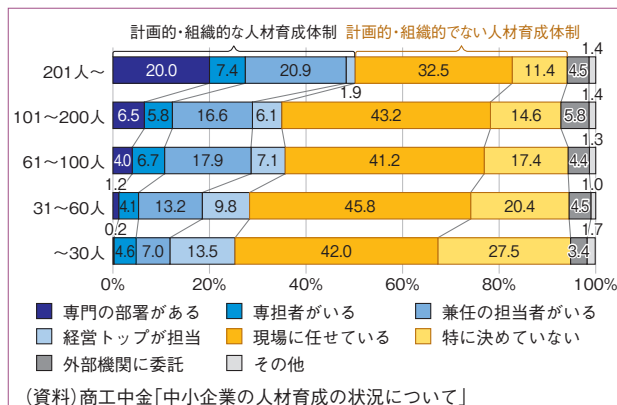
人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値の向上を目指す経営のあり方です。パナソニックの創業者、松下幸之助の「企業は人なり」という言葉にある通り、従業員を大切にすることで企業の発展に繋げる取組は過去より存在しますが、企業の持続可能性や競争力を高める施策として近年注目が高まっています。

その理由としてまず、ITやDXなど産業のデジタル化が急速に進展するなかで、人材の質や技術力といった無形資産の重要性が世界的に高まっている点です。日本においても上場企業を対象に、2023年3月期以降の有価証券報告書に「人材育成方針」や「社内環境整備方針」といった人的資本の情報開示が義務付けられており、ステークホルダーが企業を評価する判断材料の一つとなっています。次に、少子高齢化や新型コロナウイルスの流行、ロシアのウクライナ侵攻を始めとした地政学リスクの高まりなど、経営環境の不確実性が増している点です。こうした環境下において、企業は様々な状況に対応できる人材の確保が求められています。

上場企業を中心に広まりつつある人的資本経営の取組ですが、中小企業では限定的なものにとどまっています。㈱帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査(2022)」によると、従業員5名以上の中小企業20,000社を対象と

したアンケート調査において、経営者が重視する経営課題として「人材」を選択した割合が82.7%と最も高く、次点の「営業・販路開拓」の59.7%と比較しても、経営者の人材に関する関心が特に高いことがわかります。もっとも、商工中金が行った「中小企業の人材育成の状況について(2022)」によれば、回答のあった中小・中堅企業約2,500社のうち、人材育成の体制について約6割が「現場に任せている」「特に決めていない」と回答しており、特にその傾向は従業員規模の小さい企業ほど顕著なものとなっています(図表1)。

図表1 従業員規模別の人材育成体制



また、同調査では人材育成を進めるうえでの課題も調査しており、「人材育成に時間をかける余裕がない(44.8%)」、「体系だった育成プログラムの策定が難しい(38.9%)」、「担当者を確保できない(32.7%)」が上位の課題として挙げられており、人材育成を進めるための人的余裕が無いことがうかがえます。

リカレント教育・リスキリングの重要性

人材育成を担う専門の部署や人員の確保が難しい中小企業においては、従業員自らが主体となり新たな知識やスキルの習得に取り組む、リカレント教育やリスキリングの促進が重要となります。なお、「生涯学習」もリカレント教育と同じく生涯にわたる学び直しを意味しますが、リカレント教育は主に業務で必要となる能力・スキルの取得を目的とするのに対し、生涯学習は趣味やスポーツなど幅広い目的を含みます。

図表2 リカレント教育とリスキリングの違い

	リカレント教育	リスキリング
定義	就職と就学を必要に応じ交互に繰り返す	新たな仕事や役割に対応するために学習や訓練を行う
目的	キャリアアップや教養の向上等、幅広い目的を内包する	主に職業能力の向上を目的とする
特徴	主に大学等の教育機関を活用し教育を受ける	実践的で職業に直結したスキルを習得する

(資料)各種資料をもとに三十三総研作成

リカレント教育やリスキリングが企業に定着するためには、従業員自らがその必要性を感じ、自発的に行動を起こすことが必要不可欠です。以下では、従業員が主体的に学習に取り組むためのポイントを5つ整理します。

1. 経営戦略と人材戦略が連動した計画

リカレント教育やリスキリングの効果を高めるためには、企業の経営戦略と紐づけることが重要です。事業の目標達成に必要な能力や求める人物像を明確にし、それらを習得するための人材育成計画を策定することで、教育投資の効果を最大化できます。また、従業員にとっても、自身の学習が会社の成長に貢献するという実感を得られ、モチベーションの向上にも繋がります。

2. キャリア形成につながる教育プログラム

人材育成は画一的な内容ではなく、従業員一人ひとりのキャリアプランに寄り添った計画が求められます。個別のスキルアップやキャリアパスの意向を把握し、それに合致した教育プログラムを提供することは、従業員エンゲージメント（会

社や仕事に誇りを持ち、自発的に貢献しようとする状態）の向上にも寄与します。

3. 学習文化の醸成と、インセンティブの整備

企業全体で学び続ける文化を育むことが、リカレント教育やリスキリングの定着には不可欠です。そのためにも、まずは経営層が率先して学習を実践し発信することで、組織全体の学習意欲を高める取組が求められます。また、資格の取得状況などの学習成果を評価し、給与に反映させる仕組みや、担当する職務や責任に応じ給与を決定する職務給制度の導入も、具体的なインセンティブとして有効です。

4. 学習時間の確保と費用補助制度

多忙な日々の生活の中で、従業員の学習時間をいかに確保するかは大きな課題です。そのためにも、フレックスタイム制度や短時間勤務制度、オンライン学習の導入など、柔軟な働き方が可能な環境を提供することが重要です。さらに、受講料や教材費を補助する制度を設け、従業員の経済的負担を軽減することも、継続的な学びの促進には欠かせません。

5. 学習の成果を組織で活用する仕組み

単に学習機会を提供するだけではなく、学んだ知識やスキルを実際の業務に活用することで、リカレント教育・リスキリングの取組が企業に成長をもたらす好循環が生まれます。例えば、新たにデジタルスキルを習得した従業員をリーダーに任命し、そのスキルを活用したプロジェクトを発足させることや、その従業員を講師に社内で勉強会を開催することは、個人の学びが組織全体の知識向上や、他の従業員の学習意欲の刺激に繋がります。

就労人口の更なる減少やデジタルテクノロジーへの対応など、中小企業の経営環境は今後もあり一層厳しさが増すものと予想されます。

リカレント教育やリスキリングを通じた人的資本経営の促進は、中小企業が持続的成長を果たすための重要な鍵となります。人材不足の今だからこそ、自発的に考え、学ぶ人材の確保と、それらの人材が職場で能力を発揮できる環境整備が急がれます。

三十三総研 コンサルティング部
コンサルタント 高川 純一