

調査結果の概要

第1章 リスキリングをめぐる動向

わが国において生産年齢人口の減少が加速しており、今後の日本経済を支える労働力の不足が懸念されている。さらに日本経済の成長についても低迷が続いており、国際的にみても低水準にとどまっている。そうした中で、経済成長を遂げるために重要となるのが、労働生産性の向上である。しかし、この労働生産性についても、わが国は諸外国と比較して低い値で推移している。人口減少が進む日本において、労働生産性の向上は喫緊の課題であり、その鍵として人材育成の重要性が高まっている。

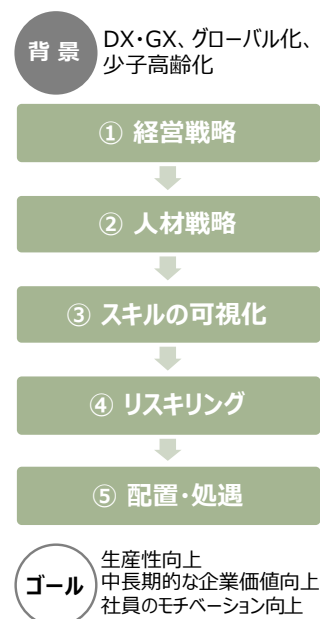
近年、人材育成の1つの視点として「リスキリング」が注目されるようになった。その背景には、DXやGXなど企業を取り巻く環境の大きな変化がある。企業はそうした変化に対応するために新たなビジネスを創出し、ビジネスの付加価値を高めることが必要となり、事業構造の転換や新たな事業展開に向けた従業員のスキル転換の必要性に迫られた。そのための人材育成がリスキリングであり、すでに海外では企業や政府によるリスキリングに向けた取組みが広がっている。

現在、わが国においても、政府が中心となり、リスキリングを推進するための政策を打ち出している。政府は、人口減少下にある日本経済の持続的な成長を図るために、成長性のある産業への円滑な労働移動と、企業における人材の育成・活性化を通じた労働生産性の向上が必要であるとし、その手段としてリスキリングの重要性を示した。各省庁から企業や労働者、リスキリングを支援する事業者などに向けて様々な支援が行われている。

具体的に企業が社員にリスキリングを促し、生産性向上に結び付けていくためにはどのようなプロセスを辿ればよいのか。リスキリングを5つのプロセスに整理した（右図）。リスキリングを導入するための前提となるのが「①経営戦略」「②人材戦略」「③スキルの可視化」であり、その次の実践としての「④リスキリング」、習得させたスキルを活かす「⑤配置・処遇」となる。

東北圏においては、自然減に加えて首都圏などへの流出による社会減により人口減少が進んでおり、労働生産性も一貫して首都圏を下回っている。社会全体でリスキリングが進展すれば、さらなる人材流出に加え、リスキリング人材の生産性の高い成長分野への流出拡大など、東北圏外や他業種への人材流出に拍車がかかることが懸念される。しかしながら、東北圏においてもリスキリングを通じて企業の生産性を高めることは、人材流出を抑制し、新たな人材を獲得できるチャンスともなり得る。人材流出に喘ぐ東北圏が地域経済の持続可能性を高めるためにも、企業および地域はリスキリングを推進していくことが急がれる。

生産性を高める リスキリングのプロセス



第2章 東北圏企業における人材育成およびリスクリングの実態

東北圏企業を対象としたアンケート調査から、人材育成の現状および課題、リスクリングの認知度、実施意向、推進する上での課題を把握し、企業属性や人材育成の状況、リスクリングの実施意向別などで分析を行った。アンケート調査のポイントは以下の通りである。

- ① 6割以上の企業は人材育成が思うように進んでいない（図表 2-11）
- ② 企業の人材育成において、大学などの教育機関はほとんど活用されていない（図表 2-12,14）
- ③ 人材育成を進める上での課題は、時間の確保や計画的・体系的な実施、従業員の能力向上への意欲向上があげられた（図表 2-15）
- ④ リスクリングの理解度は4割弱にとどまるが、リスクリングの必要性を感じている企業は6割に上る（図表 2-18,20）
- ⑤ 現在リスクリングを実施している企業は1割弱にとどまったが、実施企業と今後取り組みを予定・検討している企業を合わせたリスクリング実施意向がある企業は4割となった（図表 2-22）
- ⑥ 企業がリスクリングを通じて新たな知識・スキルの習得を求める対象者は、経営者および事務職であった。求める知識・スキルは、経営者にはDXやGXなどの成長分野、事務職にはデジタル化に伴う業務効率化に関する知識・スキルであった（図表 2-25）
- ⑦ リスクリングを推進する上での課題は、従業員および管理職のリスクリングへの理解醸成、実施体制の整備があげられた（図表 2-26）
- ⑧ 自治体や経済団体などに期待する支援は、リスクリングの成功事例・モデル事例の共有の他、リスクリング実施企業は金銭的支援、実施予定・検討企業は環境整備への支援であった（図表 2-29）
- ⑨ リスクリングによる労働市場流動化が自社に及ぼす影響について、多くの企業は見定めがついていないものの、リスクリング実施企業は労働市場の流動化が自社にプラスの影響を及ぼすと期待する傾向がみられた（図表 2-32）

第3章 東北圏における労働者の能力開発およびリスクリングの実態

東北圏企業で働く人を対象としたアンケート調査から、職場の人材育成および自己啓発の現状や課題、リスクリングの認知度、その必要性の有無、推進する上での課題などを把握し、個人属性や企業属性、能力開発の状況別などで分析を行った。アンケート調査のポイントは以下の通りである。

- ① OJT および Off-JT の機会が得られている人の割合はそれぞれ5割、2割となった。いずれも年齢が上がるにつれてその機会が減少する傾向がみられた（図表 3-10,12）
- ② 6割弱の人は自己啓発に取り組む意向がなかった。取り組んでいない理由は、業務多忙

によって時間の確保が難しいことや費用を負担する余裕がないこと、自己啓発を行っても職場から評価されないことであった（図表 3-19,20）

- ③ 性別および年齢によって自己啓発に取り組んでいない理由は大きく異なった。女性は男性に比べ、家事・育児・介護などで時間の確保が難しいことを理由にあげていた。特に女性の中でも 30 代女性は、費用を負担する余裕がないことや業務多忙によって時間の確保が難しいこと、自己啓発を行っても職場から評価されないことを理由にあげる傾向が強かった（図表 3-21,22）
- ④ 自己啓発の取組意向は年齢が低いほど高かった。若手社員が自己啓発に取り組む理由としては、転職や起業、将来必要な知識・スキルの獲得のためであった（図表 3-19,25）
- ⑤ 自己啓発の方法および会社から得られている支援について、大学などの教育機関の活用は少なかった（図表 3-27,28）
- ⑥ 職種によって獲得している、または獲得したい知識・スキルには大きな違いがみられた。管理職はマネジメントスキルや課題解決スキル、専門・技術職は職種特有の実践的スキルや高度な専門的知識・スキル、事務職は IT ツールを使いこなす知識・スキルとなった（図表 3-31）
- ⑦ 仕事を通じた能力向上は、会社への定着意欲や仕事に対するモチベーション、専門性、成長意欲を高める傾向がみられた（図表 3-32,33,34,35）
- ⑧ 人材育成および自己啓発の課題は、性別および年代で異なった。特に 30 代女性は家事や育児などで能力開発のための時間を確保できないことを課題だとする傾向が強かった。一方、従業員同士が学びあう組織風土の醸成は、属性にかかわらず大きな課題となった（図表 3-37）
- ⑨ リスキリングの理解度は 1 割にとどまるが、職場におけるリスキリング推進の必要性を感じている人は 3 割強となった（図表 3-39,43）
- ⑩ 職場においてリスキリングを推進する上での課題は、リスキリングを通じて従業員に習得させたいスキルの検討や提示、従業員のスキル把握があげられた（図表 3-45）
- ⑪ 年代によって仕事や働き方への不安は異なり、特に 30 代は日本経済や勤務先の先行き、自身のキャリアについて多くの不安を抱えていた（図表 3-47）
- ⑫ 転職意向がある人は 4 割となったが、転職希望先には同一業種、同一職種、同一地域を求める傾向がみられた（図表 3-49,50,51,53）
- ⑬ 転職先に地域外を希望する傾向が強いのは、20 代および青森県居住者となり、地域外を希望する人は、自身の知識・スキルの更新や新たな獲得に不安を感じている傾向がみられた（図表 3-53,54）

第4章 東北圏におけるリスクリングの推進に向けて

社会全体でリスクリングの推進に向けた動きが盛り上がりを見せる中、東北圏においても6割の企業がリスクリングの必要性を認識していた。実施意向がある企業も4割に達するなど、リスクリングの実施可能性を確認することができた。リスクリングは従業員のスキルアップやスキル転換を通じた企業の生産性向上のみならず、今後、企業を席卷する労働市場流動化への備えともなり、既存従業員の流出抑制と新たな人材獲得といった効果も期待できる。すでにリスクリングを実施している企業は、労働市場の流動化が自社に対してプラスの影響を与えると考えている。離職防止はもちろんのこと、優秀な即戦力人材の確保や採用機会の拡大、新たな企業価値の創造などを期待していた。

リスクリングの導入に向けた東北圏企業の動きを確かなものにするために、今回の2つのアンケート調査の結果から、東北圏企業におけるリスクリング推進方策の検討につながるポイントを整理した。さらに、そこから東北圏企業および企業を支援する自治体、経済団体などに向けて5つの方策を提言した。

企業および労働者向け調査から明らかとなった10のポイント

- ① 東北圏においてリスクリングの実施に前向きな企業は4割
- ② リスクリングの理解度および必要性については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ③ リスクリングの実施と人材育成の進捗には密接な関係性あり
- ④ 従業員の学びの意欲は低く、特に女性は職場での処遇や家庭での役割分担が学びの足かせとなっている可能性あり
- ⑤ 企業がリスクリングを通じて従業員に身に付けて欲しい知識・スキルと従業員が日ごろから身に付けたいと考えている知識・スキルはほぼ一致
- ⑥ リスクリングを推進する上での課題については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ⑦ リスクリングを推進するために期待する支援は、すでにリスクリングに取り組んでいる企業は金銭的支援、今後取り組もうとする企業は導入に向けた環境整備への支援
- ⑧ リスクリングによる労働市場の流動化の影響については、多くの企業ではまだ見定めができていない
- ⑨ 転職意向がある人は、転職先として「同一業種」「同一職種」「同一県内」を希望
- ⑩ 現在の勤め先での知識・スキルの習得に不安を感じている人は、転職希望先に「県外」を希望する傾向あり

—東北圏企業に向けて—

提言1 リスキリングの基礎となる人材育成のあり方の見直し…………… 3 6

企業におけるリスキリングの動向については、人材育成が進んでいる企業ほどリスキリングの実施意向も強いという結果となった。一方、人材育成が進んでいない企業でも、3割強の企業でリスキリングの実施意向があった。そうした企業の多くは人材育成の方針そのものがない、または方針があっても従業員に浸透しておらず、人材育成の実施体制についても現場任せで組織的な体制が整備されていない状況にある。そうした企業が現状のままリスキリングを導入すれば、職場は何をどうすればよいのかわからず混乱し、従業員は過度な負担を強いられ、その結果、さらなる人材流出を招きかねない。そのような事態を避けるため、今後、リスキリングに取り組む企業は、これまでの人材育成の方針や実施体制、制度などを見直し、効果的な人材育成とリスキリングの展開に結び付けていくことが重要となる。

提言2 労働者個人の意欲に依存しない「学ぶ」組織づくり…………… 4 5

近年、労働者のキャリア自律の必要性が叫ばれているが、労働者の6割弱は学ぶ意欲が低い。企業の多くも、従業員の能力向上への意欲の低さを人材育成の課題だと捉えており、企業が従業員の自律的なキャリア形成を支援することは難しい。そうした中、リスキリングは企業が主導して、従業員に新しい知識やスキルの習得を促すことを指すため、その実施は従業員の学ぶ意欲に依存しない。リスキリングを通じた学びの機会の提供は、従業員に学びの必要性や学ぶ意義を気付かせ、自律的なキャリア形成を促す可能性は十分にある。他方、従業員が自律的なキャリア形成に向き合う上で課題となるのが、職場の雰囲気づくりである。リスキリングを推進しながら、従業員同士が学びあう職場風土をつくっていくために、企業として労働者個人の意欲に依存しない「学ぶ」組織づくりをいかに進めるかが重要となる。

提言3 多様化する労働者ニーズへの理解と個別的対応…………… 4

20～40代の女性は家事や育児のために自己啓発を行う余裕がない。また、50代以上の女性は会社からキャリアアップを期待されていないことで自己啓発意欲が低下しているといった結果が得られた。そこからは、これまでの画一的な単線型キャリア形成を支える上では有効に機能していた人材育成が、性別や年齢、働き方、ライフプランなど多様化する労働者ニーズに対応できていないことがみえてくる。今後、人材の流動化が進めばさらなる人材の多様化は避けられない。リスキリングの導入をきっかけとして、多様化する労働者ニーズを理解し、従業員のスキル習得状況やスキル習得スピード、タイミングなどの個人差を考慮した対応が必要となってくる。

—自治体、経済団体などに向けて—

提言 4 リスキリングに関する支援の一元的情報発信・相談体制の整備…………… ② ⑦

リスキリングについて理解している企業の割合は 4 割弱となったが、労働者の割合は 1 割にとどまった。企業、労働者ともにリスキリングに対する理解が高まらなければ、リスキリングを従業員のスキルアップやスキル転換、ひいては生産性向上に結び付けることは難しい。そのため、自治体や経済団体などは企業にリスキリングへの理解を促すことが求められており、その方法として先進事例・モデル事例の紹介は有効である。リスキリングを実施している企業は受講費用などの助成金の拡充や支援制度に関する情報提供を求めている。政府による企業や個人への金銭的支援は、かつてないほど充実しているものの、そうした情報が企業に届いていない可能性が高い。情報を求める企業に必要な情報を届けるために、自治体や経済団体などは、人材育成およびリスキリングに関する支援情報や相談窓口を一元化することが求められる。

提言 5 地域一丸となった地域内労働市場の流動化促進…………… ⑧ ⑨ ⑩

労働者の転職意向は 4 割強となっており、その多くは転職希望先に地域内を希望していた。一方、転職希望先に地域外を求める人も 2 割存在し、彼らには自身の能力向上・開発への意識が高いという特徴がみられた。人材の新たな流入が見込めない中、若者を中心に優秀な人材が流出し続けることは、東北圏における生産性の向上を妨げる。ひいては首都圏などとの生産性の格差拡大による人材流出を加速させることになり、その先に待ち受けているのは地域経済の衰退である。そうした悪循環に陥らないためには、東北圏内における労働移動が企業や地域の生産性向上に寄与する好循環を生み出すことが肝要であり、地域・産業界が一丸となってリスキリングによる地域内労働市場の流動化を促進していくことが求められる。そして、東北圏内における流動的な労働市場が実現されてこそ、地域外労働市場との双方向の人材還流が創出され、東北圏外への人材流出の抑制や外部からの新たな人材流入につながることが期待できる。

[担当：調査研究部 主任研究員 伊藤 孝子]