

東北圏企業におけるリスクリング推進に関する実態調査

—企業および労働者の人材育成・能力開発の現状から考察するリスクリング推進方策—

2024年3月

公益財団法人 東北活性化研究センター

はじめに

近年、DX や GX などの進展により企業を取り巻く環境は大きく変化している。そうした変化に対応すべく、企業においては新たな事業の立ち上げや新業務への配置転換などを行うために、従業員に新たなスキルを習得させるリスキリングの必要性が高まっている。

政府が進める「新しい資本主義」においても、その実現に向けて、リスキリングなど人への投資が施策の柱とされている。リスキリングを通じて労働者のスキルを高めることで、労働生産性が向上し、ひいては日本経済の成長力が高まることが期待されている。東北圏においては、首都圏などへの人材流出により人材確保がますます困難となる中、企業が持続的成長を遂げるためには、限られた人材を最大限に活かし続けるという視点が強く求められる。そのため、政府が推し進めるリスキリングにいち早く取り組み、リスキリングを通じて人材のスキルアップやスキル転換を図り、企業の生産性向上に結び付けていくことが急がれる。

現在、政府によるリスキリングに向けた支援が本格化する中、様々なメディアでリスキリングが取り上げられ、トレンドになっている。しかしながら、「リスキリング」という言葉は、国や企業、個人それぞれの立場によって意味することが異なっている。人材育成の 1 つの視点であるにもかかわらず、その他手法との違いがわかりにくく、定義が曖昧なまま語られているケースが散見される。このままでは、リスキリングへの理解が進まず、リスキリングが企業に定着しないままブームで終わってしまう恐れがある。

本報告書では、リスキリングへの適切な理解を促すために、国内外でリスキリングが注目される背景や政策動向、リスキリングを推進する上でのプロセスイメージ、東北圏における必要性を提示した。さらに、アンケート調査では、リスキリングは企業における人材育成の 1 つの視点であるということに留意し、東北圏企業および東北圏で働く人の双方の視点から人材育成と能力開発の実態を明らかにし、そこからリスキリングの推進につながる方策を考察した。

最後に、調査の企画からアンケート調査の実施、提言のとりまとめまで、多くの方にご助力をいただき、貴重なご意見を賜った。ここに記して、心から感謝を申し上げたい。

本報告書が東北圏企業や自治体、経済団体をはじめとする関係諸団体の皆様にとって、リスキリング推進の機運醸成とリスキリングの導入・実施の一助になれば幸いである。

2024 年 3 月

公益財団法人 東北活性化研究センター

目次

| | |
|--|-----|
| 調査の目的および内容..... | 4 |
| 調査結果の概要..... | 6 |
| 第1章 リスキリングをめぐる動向 | |
| 1.1 労働生産性向上のための人材育成の重要性..... | 13 |
| 1.2 人材育成をめぐるリスキリングという新たな潮流..... | 21 |
| 1.3 わが国におけるリスキリングの政策動向..... | 28 |
| 1.4 東北圏企業におけるリスキリングの必要性..... | 36 |
| 第2章 東北圏企業における人材育成およびリスキリングの実態 | |
| 2.1 調査概要..... | 41 |
| 2.2 回答企業属性..... | 43 |
| 2.3 人材不足の状況および不足への対応方針..... | 44 |
| 2.4 人材育成の状況..... | 46 |
| 2.5 リスキリングの動向..... | 55 |
| 2.6 内部および外部労働市場に対する企業の動向..... | 72 |
| 2.7 まとめ..... | 77 |
| 第3章 東北圏における労働者の能力開発およびリスキリングの実態 | |
| 3.1 調査概要..... | 81 |
| 3.2 回答者属性..... | 83 |
| 3.3 職場の人材育成の状況..... | 85 |
| 3.4 自己啓発の実態..... | 94 |
| 3.5 能力向上の評価と課題..... | 105 |
| 3.6 リスキリングの動向..... | 111 |
| 3.7 今後の仕事や働き方の展望..... | 118 |
| 3.8 まとめ..... | 124 |
| 第4章 東北圏におけるリスキリングの推進に向けて | |
| 4.1 リスキリングを推進する上でポイントとなる企業および労働者の動向..... | 129 |
| 4.2 東北圏におけるリスキリング推進方策..... | 142 |
| おわりに..... | 157 |
| 巻末資料..... | 159 |
| 労働移動円滑化に向けた先進的取組み | |
| 広島県「全国に先駆け円滑な労働移動の実現に向けて企業、労働者を支援」..... | 149 |
| 長崎海洋アカデミー「産官学が一体となり人材育成を通じて海洋産業への労働移動を促進」... | 152 |

調査の目的および内容

調査目的

東北圏においては、首都圏などへの人材流出によって人材確保がますます困難となる中、企業が持続的成長を遂げるためには、限られた人材を最大限に活かし続けるという視点が強く求められる。そのため政府が推し進めるリスクリングにいち早く取り組み、リスクリングを通じて人材のスキルアップやスキル転換を図り、企業の生産性向上に結び付けていくことが急がれる。

本調査においては、企業、労働者2つの視点から、企業の人材育成と能力開発の現状や課題、リスクリングの現状から今後の展開可能性を考察することにより、東北圏におけるリスクリング推進方策を提言する。もって、東北圏におけるリスクリングの機運醸成および企業におけるリスクリングの導入・実施に向けた取組みを促すことを目的とする。

調査内容

第1章 リスクリングをめぐる動向 [統計調査、文献調査]

各種統計や文献をもとに、国際比較からみた日本の労働生産性および能力開発の実態を整理した。さらに、世界的に注目されるリスクリングについて、その定義や注目される背景、海外での取組事例を整理した。それらを踏まえ、日本におけるリスクリングの動向を把握し、東北圏においても企業がリスクリングに取り組む意義を確認した。

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 [アンケート調査]

東北圏企業を対象に、人材育成の現状や課題、リスクリングの認知度、実施意向、推進する上での課題などを調査した。

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 [アンケート調査]

東北圏企業で働く人を対象に、職場の人材育成と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調査した。

第4章 東北圏におけるリスクリングの推進に向けて [提言]

上記2つのアンケート調査をもとに、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、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提言を行った。

アンケート調査の概要

| | 東北圏企業における人材育成およびリスキリングの実態調査（企業向け調査） | 東北圏における労働者の能力開発およびリスキリングの実態調査（労働者向け調査） |
|------|--|--|
| 調査目的 | 企業の人材育成の現状や課題、リスキリングの認知度や実施意向、推進する上での課題などの把握 | 職場の人材育成および自らの自己啓発の現状や課題、リスキリングの認知度、必要性の有無、推進する上での課題などの把握 |
| 調査対象 | 従業員数10名以上の東北7県に本社がある企業3,000社 | 従業員10名以上の東北7県に本社がある企業に勤める20～60代 |
| 調査手法 | 紙面アンケート調査 | アンケートモニターを用いたインターネット調査 |
| 調査期間 | 2023年7月31日～8月25日 | 2023年9月12日～9月13日 |
| 回答数 | 806件（回答率26.9%） | 1,040人 |

用語の取り扱いについて

「東北圏」：青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、新潟県の7県

「首都圏」：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の1都3県

「DX」：デジタルトランスフォーメーション

「GX」：グリーントランスフォーメーション

「CX」：カーボンニュートラル

リスキリング（Reskilling）の定義

「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」¹

¹ 経済産業省「第2回デジタル時代の人材政策に関する検討会」、資料2-2_リクルートワークス研究所石原委員プレゼンテーション資料、2021年2月26日

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、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かないものの、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キリングの推進に向けて

社会全体でリスキ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割の企業がリスキ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、リスキリングの実施可能性を確認することができた。リスキ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。すでにリスキ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。

リスキ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キ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キリングの実施に前向きな企業は4割
- 2 リスキ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 リスキ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 企業がリスキ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 リスキ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 リスキリングを推進するために期待する支援は、すでにリスキ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 リスキ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ングに対する理解が高まらなければ、リスキ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を期待できる。

[担当：調査研究部 主任研究員 伊藤 孝子]

第1章 リスキリングをめぐる動向

1.1 労働生産性向上のための人材育成の重要性

(1) わが国における労働生産性の現状

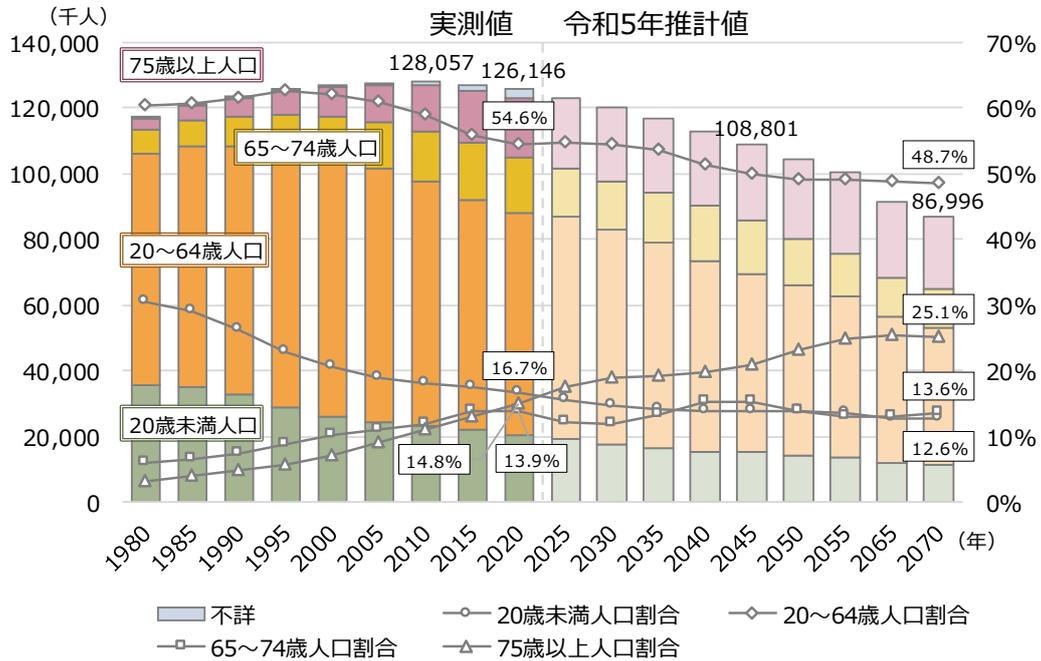
わが国においては、生産年齢人口の減少が加速しており、これからの日本経済を支える労働力の不足が懸念されている。総人口の推移をみると（図表 1-1）、2010 年の 128,057 千人をピークに減少に転じ、2020 年には約 200 万人減少の 126,146 千人となった。この傾向は将来にわたって継続かつ深刻化すると見込まれ、2045 年には 108,801 千人、2070 年には 86,996 千人と、2020 年の約 7 割の水準まで減少すると推計されている。その中でも、生産年齢人口にあたる 20～64 歳人口の減少は顕著であり、2070 年には 42,336 千人と、2020 年の 67,305 千人の 6 割の水準になると見込まれている。

さらに日本経済については、「失われた 30 年」と称されるようにバブル崩壊後の 1990 年代初頭から現在まで、高度経済成長期や安定成長期のような成長がみられない。経済推移を示す経済成長率（実質 GDP の伸び率）をみると（図表 1-2）、景気変動による短期的な変動はみられるものの、長期的な傾向としては経済成長率の平均は 1970～1980 年代の 4%台から低下し、1990 年代以降はほぼ 1%台と低成長を続けている。国際的にみても（図表 1-3）、1995 年以降のわが国の経済成長率は低水準にとどまっており、諸外国と比較しても直近の 2015～2019 年代はわが国が最も低かった。

人口減少下でいかに経済成長を遂げればよいのか。そこで重要となるのが、労働生産性の向上である。GDP は労働生産性と労働投入量の積¹としてあらわすことができる。人口減少に伴い今後の労働投入量の増加が見込めない中で、GDP を増加させていくには労働投入当たりの生産効率を高めることが必要となる。つまり、従業員 1 人ひとりの生産性を向上させ、少ない人数でこれまで以上の成果を生み出していくことが求められる。しかしながら、この労働生産性についても（図表 1-4）、わが国は諸外国と比較して低い値で推移している。2022 年の日本の労働生産性は 49.0 ドル/時間となり、アメリカ（74.0 ドル/時間）の 7 割弱にとどまった。人口減少が進むわが国において生産性向上は喫緊の課題である。

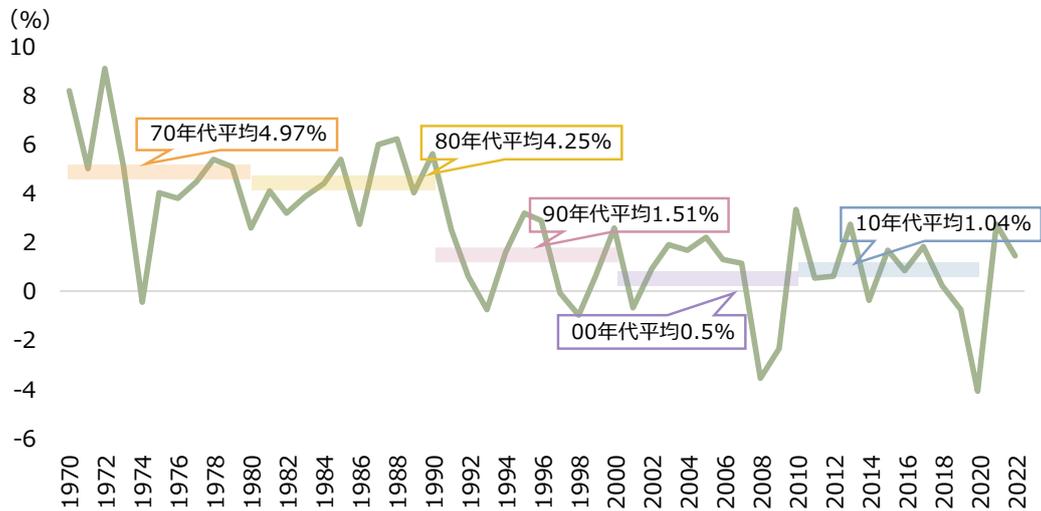
¹ GDP=労働生産性×労働投入量（就業者数×労働時間）。

図表 1-1 人口の推移



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

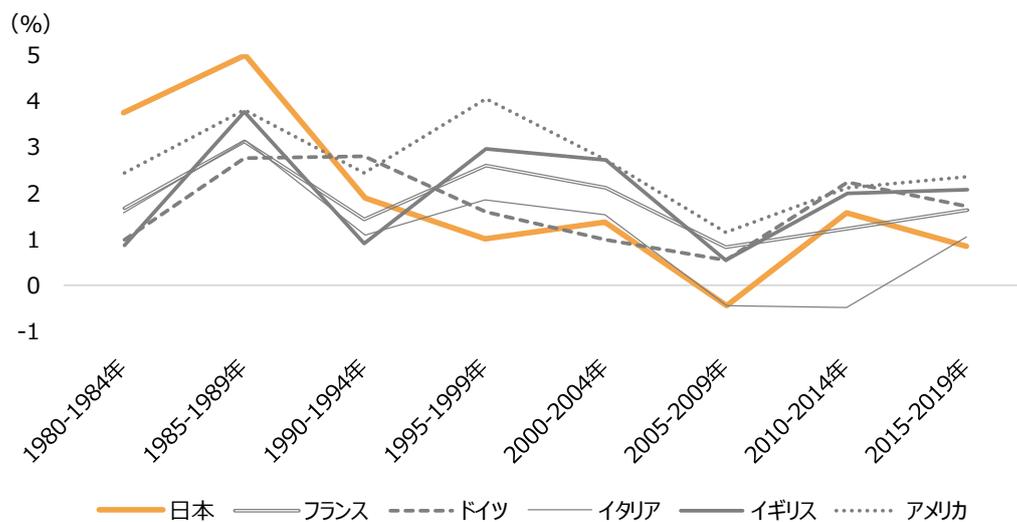
図表 1-2 経済成長率の推移



注) 値は年度ベース。1980年度以前は「1998年度国民経済計算（1990基準・68SNA）」、1981～1994年度は「2015年（平成27年）基準支出側GDP系列簡易遡及」、1995年度以降は「2022年度国民経済計算（2015年基準・2008SNA）」。

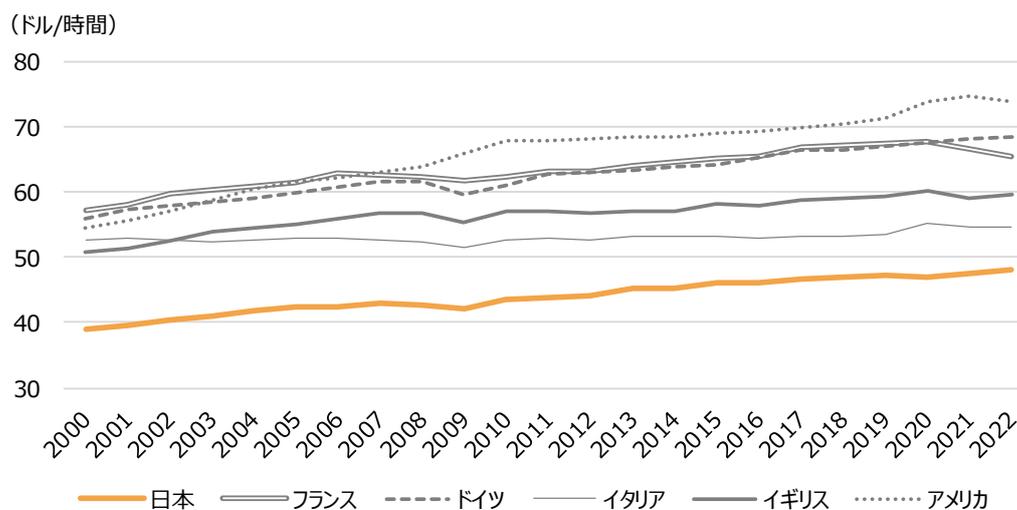
出典：内閣府「国民経済計算」

図表 1-3 経済成長率の国際比較（主要 5 개국）



出典：OECD (2023), Real GDP forecast (indicator). doi: 10.1787/1f84150b-en (Accessed on 23 August)

図表 1-4 労働生産性の国際比較（主要 5 개국）



出典：OECD (2023), GDP per hour worked (indicator). doi: 10.1787/1439e590-en (Accessed on 22 August 2023)

(2) 世界に遅れをとるわが国の人材育成の状況

人口減少が進展するわが国が持続的成長を成し遂げるためには、労働生産性の向上が欠かせない。そうした中で、労働生産性を高める鍵として改めて人材育成の重要性が高まっている。人材育成は「OJT (On the Job Training)」²、「Off-JT (Off the Job Training)」³、「自己啓発 (SD= Self Development)」⁴の 3 つの手法を組み合わせて行われている。わが国における企業の人材育成は、「OJT」を中心に適宜「Off-JT」や「自己啓発」への支援が行われてきた。以下では、諸外国の状況も踏まえながら、わが国における人材育成の現状を概観していくこととする。

企業が投資する企業内外の研修費用などを示す能力開発費の額は、減少傾向が続いている（図表 1-5）。1994 年に産業全体で 0.47%であった能力開発費（対 GDP）の割合は、直近の 2021 年は過去最低の 0.21%と、1994 年の 5 割減となっている。産業別にみると、製造業の投資額の減少幅が大きく、1990 年代後半から 2005 年にかけて増加したものの、その後は減少傾向で推移している。2021 年については 0.14%と、2005 年の 7 割減となっている。

また、国際的にみても（図表 1-6）、わが国における GDP に占める能力開発費は、著しく低い水準にある。諸外国の能力開発費の割合が GDP の 0.8%以上であるのに対し、日本は平均 0.4%と 2 倍以上の差がある。これから労働生産性を向上させていく上で、能力開発費へのさらなる投資が求められる。企業内における能力開発の方法別投資割合を国別にみると（図表 1-7）、上位のオーストラリアやデンマーク、オランダといった国では、職場外の教育機関での訓練を指す「formal training」の割合が高い。一方で、投資割合が低い日本では、OJT にあたる「informal learning」と「on the job training」の割合が高い。さらに、足元の日本企業の能力開発の現状をみると（図表 1-8）、人材育成に問題があるとする割合は、一貫して 7 割前後で推移している。2022 年度は 8 割の企業が人材育成に課題⁵を抱えていた。OJT 偏重のまま、課題含みの人材育成を行い続けている状況下で、人材育成を労働生産性の向上に結び付けることは容易ではない。わが国においても、諸外国のように「formal training」を積極的に取り入れるなどし、人材育成への十分な投資を図り、労働生産性を向上させていくことが求められる。

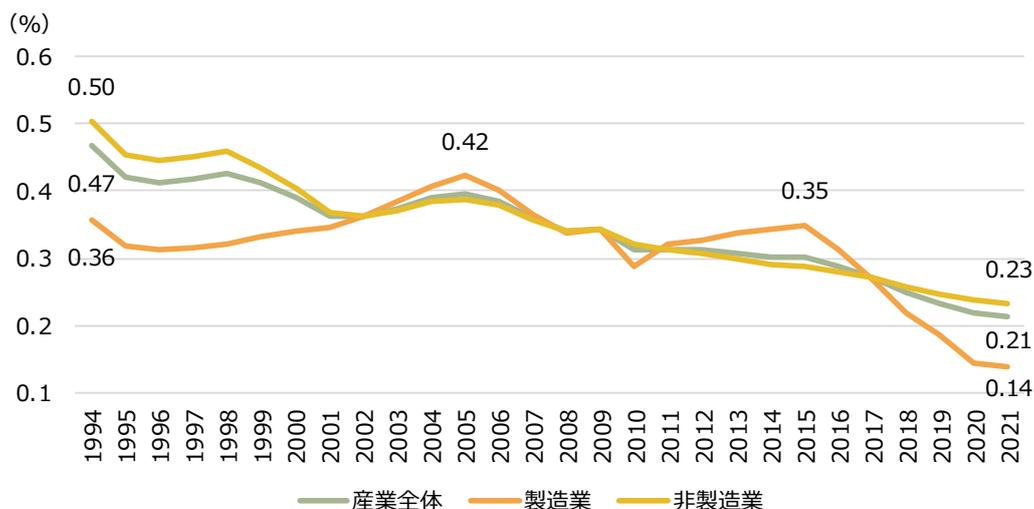
² OJT は、日常の業務に就きながら行われる教育訓練であり、実務にもとづいた知識・スキルを習得させる手法。

³ 「Off-JT」は、職務現場を一時的に離れて行う教育訓練であり、研修やセミナーなど同時に複数の従業員に対する教育が可能で、階層別や職種別に効率的に学習させることが可能。

⁴ 「自己啓発」は、従業員自らが知識・スキルの習得・向上を図る自発的な学習。

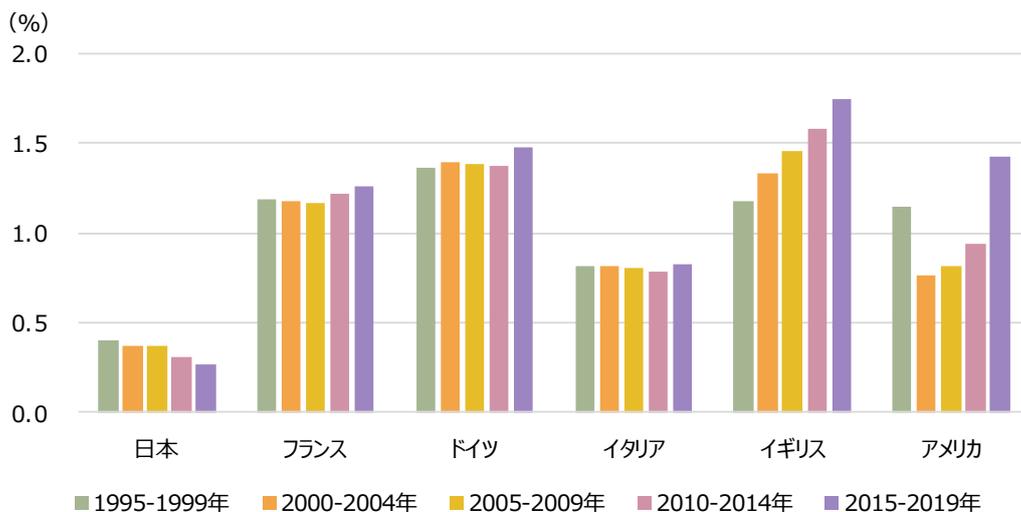
⁵ 課題の上位は、「指導する人材が不足している」（58.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（50.8%）、「人材育成を行う時間がない」（45.3%）。

図表 1-5 能力開発費（対 GDP）の推移



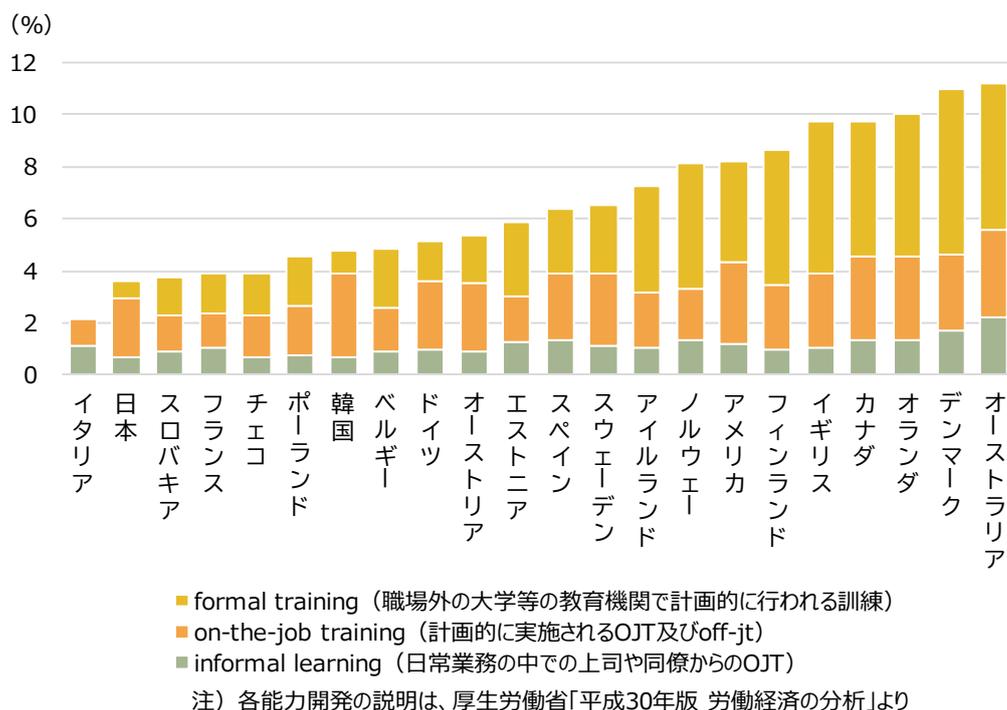
出典：経済産業研究所・一橋大学 JIP 2023 データベースを利用して推計

図表 1-6 能力開発費（対 GVA）の国際比較（主要 7 개국）



出典：Luiss Lab of European Economics (2023), EUKLEMS & INTANPROD (Accessed on 22 August 2023)

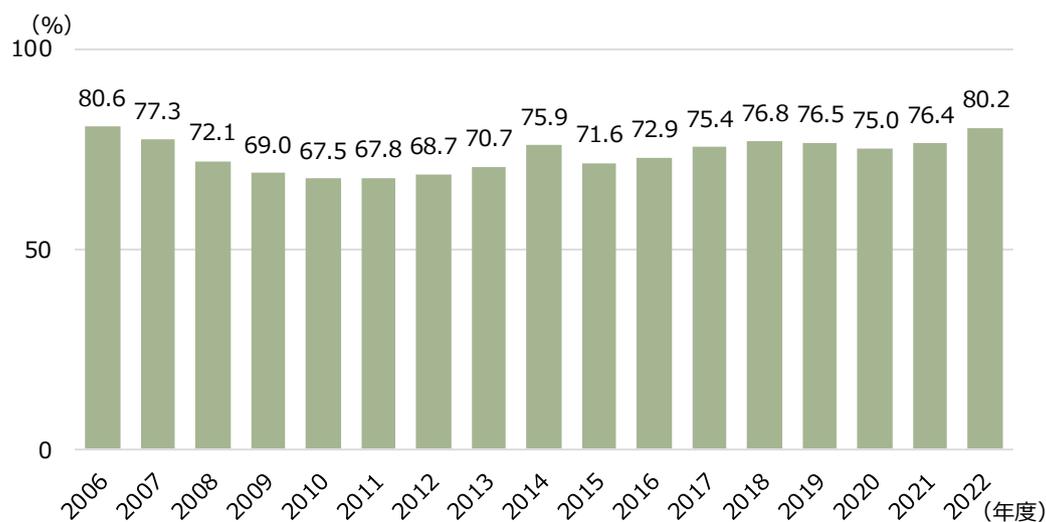
図表 1-7 企業内における能力開発の方法別投資割合（対 GVA）の国際比較



注) 数値は 2011 年と 2012 年の平均。

出典：Squicciarini, M., L. Marcolin and P. Horvát (2015), "Estimating Cross-Country Investment in Training: An Experimental Methodology Using PIAAC Data", OECD Science, Technology and Industry Working Papers.

図表 1-8 能力開発や人材育成に何らかの「問題がある」とする事業所の割合



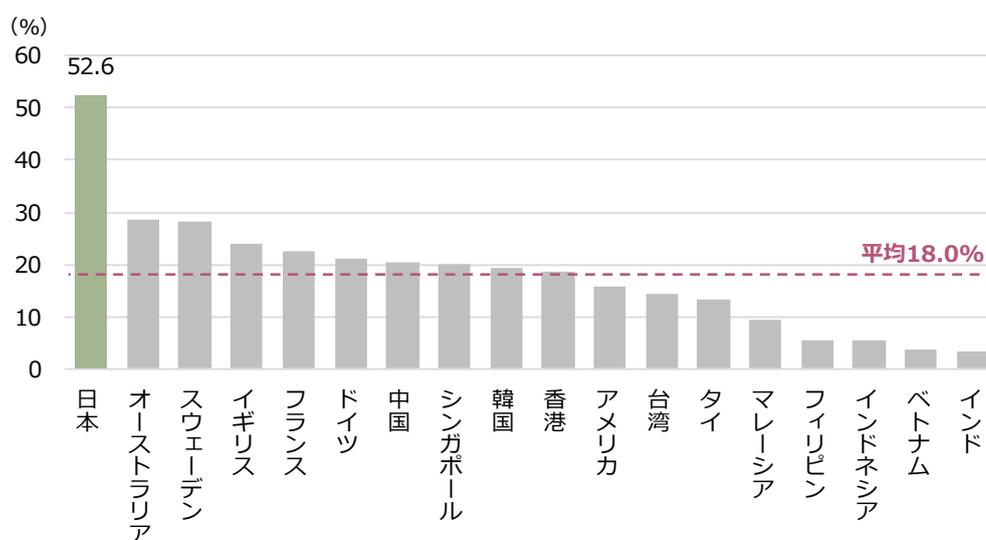
出典：厚生労働省「能力開発基本調査」

(3) 世界最低水準の日本人の学びの実態

労働者自らが知識やスキルの習得・向上を図る自発的な学習を指す「自己啓発」についても確認しておきたい。日本人の学びの実態をみると（図表 1-9）、自己啓発を行っていない人の割合は 52.6%と過半数であり、世界平均の 18.0%と比較して 3 倍近い開きがある。日本人が学ばない理由についてみると（図表 1-10）、「あてはまるものはない」が半数を超えた。その背景には、学ばないことへの明確な理由はなく、ただなんとなく学んでいないという実態が隠れており、日本人の学びへの消極性、「意思のなさ」こそが問題の核心であるとの指摘⁶がなされている。

一方で、労働者の仕事関連の学習参加率の国際比較についてみると（図表 1-11）、前述の職場外訓練投資の割合が高いデンマークやオランダは学習参加率が 5 割以上となっている。それに対し、日本は 3 割程度と諸外国に比べ低い水準になっている。なお、学習参加率は労働生産性との相関関係がみられる。諸外国の労働生産性と学習参加率の関係性をみると、学習参加率が高い国ほど、時間当たりの労働生産性が高い傾向がみられる。

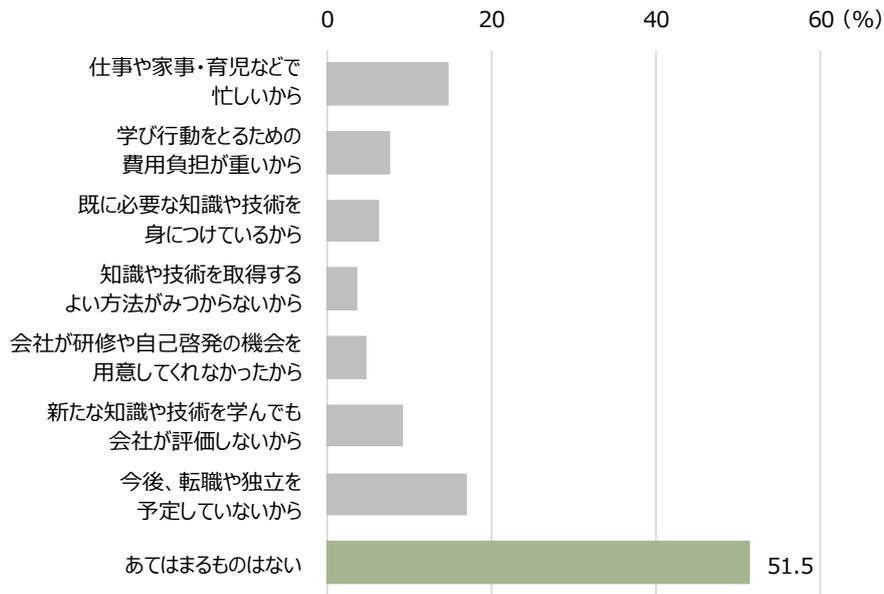
図表 1-9 労働者の社外の学習・自己啓発の活動状況において「特に何も行っていない」



出典：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」

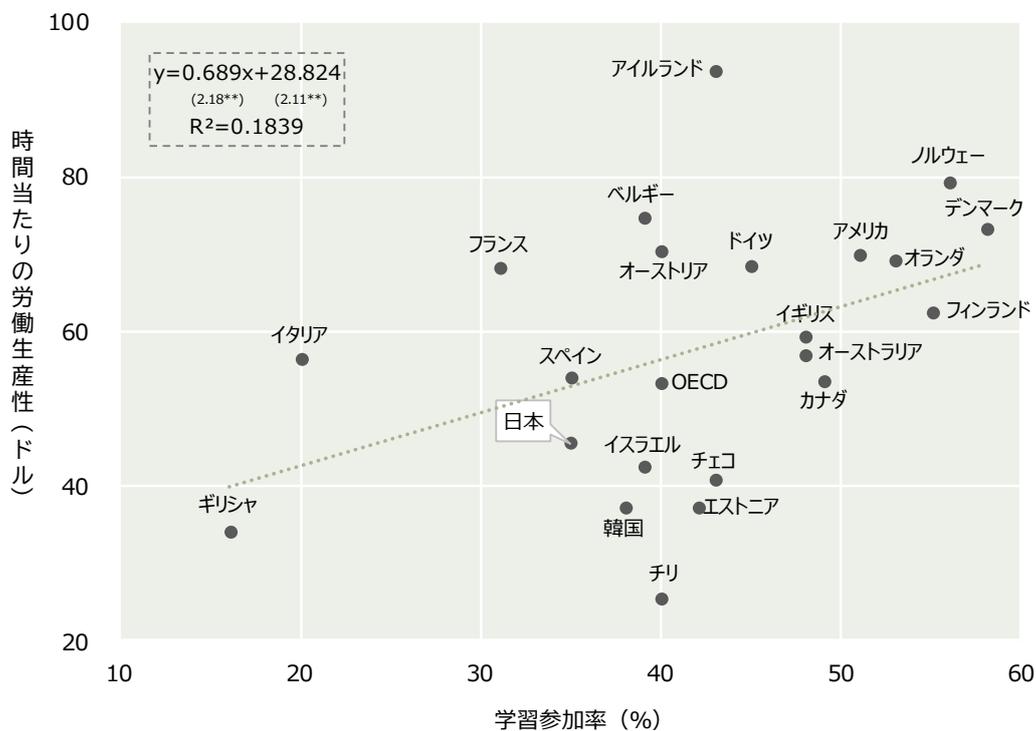
⁶ 小林祐児（2023）「リスキリングは経営課題 日本企業の『学びとキャリア』考」光文社新書、pp.82-85

図表 1-10 仕事に関連した学び行動をとらなかった理由（複数回答）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

図表 1-11 労働生産性と成人の学習参加率の国際比較



注 1) 学習参加率は 2015 年、時間当たりの労働生産性は 2016 年の値。

注 2) 推計式の () 内は t 値。「**」は 5% 有意水準を示す。

出典：OECD「Getting Skills Right: Future-Ready Adult Learning Systems」(2019)、日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2022」

1.2 人材育成をめぐるリスキリングという新たな潮流

(1) リスキリングの定義

近年、「リスキリング (Reskilling) /リスキル」という人材育成が世界的に注目を浴びている。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、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、従業員のスキルの再開発の必要に迫られた。そのスキル再開発の手法としてリスキリングが注目され、世界各国でリスキリングに向けた取組みが広がっている。わが国でもリスキリングを通じて労働者のスキルが高まることで、労働生産性が向上し、ひいては経済全体の成長力を高めることが期待されている。

リスキリングとは、経済産業省の資料によると「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」⁷と定義される。リスキリングと混同されやすい考え方としてリカレント教育がある。リカレント教育とは、1970 年代に OECD により提唱された考え方で、学校教育から離れた後も生涯にわたって学び続け、必要に応じて就労と学習を繰り返す生涯学習のことを指す。リカレント (recurrent) は「繰り返す」「循環する」という意味で、海外では休職または退職して大学などの高等教育機関に戻って学び直すことをいう。わが国では仕事を続けたまま学び直すスタイルもリカレント教育に含まれ、「社会人の学び直し」とも呼ばれている。世界的ベストセラーとなった「LIFE SHIFT」で提唱された「人生 100 年時代」という考え方が、人生 100 年時代に必須の個人の学び直しとして、リカレント教育への関心を高めている。リカレント教育が個人の主体的な学び直しに主眼が置かれているのに対し、リスキリングは企業が従業員に既存業務と並行させながら新たなスキル習得を促す、という企業主導である点に大きな違いがある (図表 1-12)。

これまで企業において展開されてきた OJT および Off-JT には、従業員に「いまある」仕事のためのスキルを習得させるという特徴があった。しかし、リスキリングには従業員に「いまはまだない」仕事につながる、「いまは担える人がいない」仕事のスキルを習得させ、かつ変化に適応し、価値を生み続ける人材を育成するという目的がある。

⁷ 経済産業省「第 2 回デジタル時代の人材政策に関する検討会」、資料 2-2_リクルートワークス研究所石原委員プレゼンテーション資料、2021 年 2 月 26 日

図表 1-12 リスキリングとリカレント教育の違い

| 区分 | リスキリング | リカレント教育 |
|------|--------------------------|---------------|
| 期 間 | 短期間（12～18ヶ月） | 長期間（反復） |
| 背 景 | テクノロジーの連携による自動化がもたらす雇用消失 | 人生100年時代の生涯学習 |
| 目 的 | 学習およびスキル習得 | 学習 |
| 実施責任 | 企業（国によっては行政主導） | 個人（の関心が原点） |

出典：後藤宗明（2022）「自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング」をもとに東北活性研作成

(2) リスキリングが世界的に関心を集めている背景

リスキリングが初めて提唱されたのは、2018年の世界経済フォーラム（通称「ダボス会議」）での「リスキル革命」と銘打たれたセッションである。その後、2020年1月のダボス会議では、「第四次産業革命により、数年で8000万件の仕事が消失する一方で9700万件の新たな仕事が生まれる」という予測がなされ、「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」という宣言がなされた。

第四次産業革命で加速化するDXや、世界的な脱炭素社会の実現に向けたGXといった社会変革によって、これまでの主力産業や業務が消滅する一方で、消滅を上回る新たな仕事や業務が生まれる。しかしながら、新たな仕事の多くはAIなど最先端のテクノロジーに関わる高度なスキルを要するが、仕事を失った人々はそうした高度なスキルを身に付けていない。労働需要と供給の間に生まれるスキル・ギャップを埋めるために、仕事を失った人々に新たなスキルを身に付けさせる（リスキリングの）必要があることが訴えられた。

すでに海外では企業レベルから国家レベルにいたるまで、リスキリングへの積極的な取り組みが広がっている。海外企業がリスキリングを導入する背景には、人材確保において外部人材の採用よりも、内部人材を育成することが重要であるという認識の高まりがある。DXの進展に伴い、データサイエンスやAI・機械学習などの高度なスキルを有する人材の獲得競争が激化している。そうした外部人材の採用に多くのコストをかけるよりも、内部人材のリスキリングのほうがコストはかからない。また、退職を経験し、退職のハードルが低い外部人材を採用するよりも、企業文化に馴染んでいる内部人材のリスキリングのほうが、経営戦略を実現する人材確保の方法として有効であるという考え方が広まりつつある⁸という。そうした考え方がリスキリングへの積極的な取り組みを推し進めている。

⁸ 後藤宗明（2022）「自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング」日本能率協会マネジメントセンター、pp.49-51

(3) 海外のリスキリング先進事例

以下では、海外における企業および国家レベルのリスキリングの取組みを概説する。企業レベルではアメリカ大手電気通信事業者 AT&T の社内の人材移動を円滑にするためのリスキリングの取組み、国家レベルではシンガポール政府における国民のグリーン・スキル習得を支援する取組み、ドイツにおける連邦政府主導によるあらゆるステークホルダーが連携したリスキリングの取組みを取り上げる。

■ リスキリングによって社内の人材移動を円滑化する米 AT&T

AT&T^{9,10}は、スマートフォンの普及や通信の高速化といった経営環境の大きな変化に対して、事業の柱であったハードウェア事業の収益の 75%をソフトウェア事業に置き換える決断をした。しかし、2008 年に実施した社内調査で、従業員 25 万人のうち約 10 万人が 10 年後には消失するといわれるハードウェア関連事業に就いていることが明らかとなり、従業員にリスキリングを促す必要が生じた。そして、2013 年に「WORKFORCE2020」というプロジェクトを立ち上げ、2020 年までに 10 億ドルを投下して、従業員 10 万人のリスキリングを目指した。

上記のプロジェクトでは（図表 1-13）、「社内のジョブ、スキルの明示化」「スキルに報いる報酬体系づくり」「キャリア開発支援ツール『キャリアインテリジェンス』の提供」「オンラインの訓練コースの開発と提供」「学習支援プラットフォーム『パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス』の提供」などに取り組んだ。そして、従業員に対して社内の新たな就業機会と、そこで必要となるスキルに関する透明性の高い情報、適切な学びを提供した。リスキリングの結果、必要な社内技術職の多くを社内異動によって充足することが可能となり、2020 年時点で 23 万人の雇用を維持し、さらには収益の拡大にもつながった。

⁹ リクルートワークス研究所（2020）「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」Works Report 2020、pp.12-13

¹⁰ 後藤宗明「スキルをアップデートし続けるための実践ポイント」日本能率協会マネジメントセンター主催『リスキリング』出版記念セミナー講演資料、2022 年 11 月 24 日

図表 1-13 WORKFORCE2020 におけるリスキリングの取組み

| 取組み | 内容 |
|---------------------------------------|---|
| 社内のジョブ、スキルの明示化 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員が持つスキルを類型化し、社内が必要とされるジョブごと統合・整理 |
| スキルに報いる報酬体系づくり | <ul style="list-style-type: none"> 重要性の高いスキル保有者や関連する訓練コースで高成績を収めた従業員に報いる報酬体系を導入 |
| キャリア開発支援ツール「キャリアインテリジェンス」の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員自らが社内の就業機会を検索し、その部門の今後の見通しや賃金の範囲などの情報を入手し、そのポストに就くために自分に必要なスキルを検討 組織として社内のスキル分布や過不足を把握することも可能 |
| オンラインの訓練コースの開発と提供 | <ul style="list-style-type: none"> 外部の教育プラットフォームとも連携し、WEB開発、データ分析、プログラミングなどで単位を取得できるコースを提供 複数の大学と連携し、データサイエンスやサイバーセキュリティなどの学位プログラムも提供 リスキリングを実施した従業員が一定期間新たなポジションを試せる社内インターンシップ制度も整備 |
| 学習支援プラットフォーム「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 従業員が自らのスキルを評価することが可能 その評価にもとづいて社内で就業可能な仕事を検索し、その仕事に就くために必要な訓練コースを選択 コースを受講する際の講座予約や履修状況の記録などの学習管理も可能 |

出典：リクルートワークス研究所（2020）「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」をもとに東北活性化研作成

■ 国民の生涯学習とスキル獲得を支援するシンガポール政府

シンガポール政府^{11,12}は、ヨーロッパでも取組みが進展するグリーンエコノミーの実現に向け、国民が具体的に身に付けるべきグリーン・スキルについて公表し、グリーン・スキル習得の支援を行っている。「グリーン・スキル」とは、「持続可能で資源効率の高い社会に住み、それを発展させ、支えるために必要な知識、能力、価値観、態度」と国際連合工業開発機関（UNIDO）が定義している。地球温暖化による環境問題の深刻化を背景に、クリーンエネルギー中心の経済社会への転換が求められており、そうしたGXを実現する人材の育成には世界的な関心が高まっている。シンガポール政府がグリーン・スキルとして公表するスキルは（図表 1-14）、「エネルギー効率化のための管理・監査」「環境サステナビリティ管理」「ESG¹³調査」などがある。政府自らが今後伸びていく産業や有望なスキルを把握し、そうした具体的スキルをタイムリーに公表していくことで、労働者の成長産業への移動や新しい職務に従事するためのリスキリングを促すことが可能となっている。

また、職業能力向上を目指すための国家的運動も指す「スキルズフューチャー」という名称の職業訓練施策も展開している。特徴的な施策の1つが、スキルズフューチャー・クレジットであ

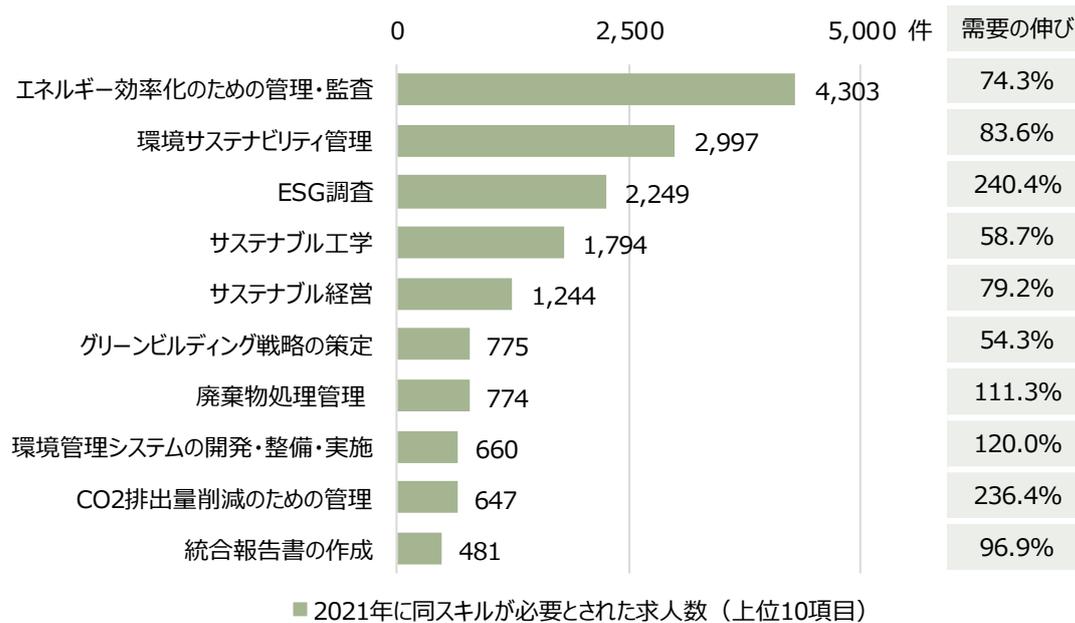
¹¹ 中川紗佑里・馬籠太郎「シンガポールの『スキルズフューチャー』に見る、ミドル世代のリススキル」電通総研、2021年3月16日、<https://institute.dentsu.com/articles/1723/>（参照2023年7月1日）

¹² 後藤宗明「グリーン・スキルは新たな成長事業、人材価値をもたらす～世界のグリーン・リスキリングへの取り組み～」日経COMEMO、2022年7月25日、<https://comemo.nikkei.com/n/nd1cdc86d5b65>（参照2023年7月1日）

¹³ Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス（企業統治））の略語であり、それらを考慮した投資活動や経営・事業活動を指す。

る。国民もしくは永住権保持者に 1 人当たり 500 シンガポールドルを支給し、スキルズフューチャーで提供するプログラムの受講費用を補助している。スキル獲得のためのプログラムは、国内の大学や研究機関、業界団体、研修会社などが提供している。また、国外のオンライン学習プラットフォームが提供するプログラムもあり、デジタル・スキルやマネジメント・スキルなどを含む多種多様なプログラムが提供されている。その他の施策として、新たなスキル獲得からの再就職にも手厚い支援を実施している。

図表 1-14 シンガポール政府が公表する「グリーン・スキル」



注) 需要の伸びは、同スキルに対する 2018 年から 2021 年までの求人情報に基づく複合成長率を指す。
 出典：SkillsFuture Singapore (2022) 「SKILLS DEMAND FOR THE FUTURE ECONOMY 2022」

■ 官労使の重層的な体制で国民全体をリスキリングするドイツ連邦政府

ドイツ連邦政府^{14,15}は、2011 年に国家プロジェクトとして「インダストリー4.0」を提唱し、その柱として中小企業のデジタル化支援に取り組んできた。連邦経済エネルギー省が 2015 年より地域またはテーマ別に設置した「中小企業 4.0 コンピテンスセンター」（現在は「中小企業デジタルセンター」へ移行）を通じて、中小企業のデジタル技術の活用とリスキリングを支援している。各センターは独自に開発した多様な教育プログラムを経営層や技術者、一般従業員などに向けて提供しており、そのプログラムは他のセンターでも共有・実施されている。一方で、近

¹⁴ 大嶋寧子「ドイツ：中小企業の DX とリスキリングを支える拠点型支援：解説編」リクルートワークス研究所、2021 年 11 月 12 日、<https://www.works-i.com/project/dx2021/overseas/detail002.html> (参照 2023 年 12 月 1 日)

¹⁵ リクルートワークス研究所 (2023) 「リスキリング先進国—そのビジョンと現在地」『Works』No.179、pp.18-37

年では連邦政府の主導のもとで、新たな職業訓練教育の枠組みも模索されている。州政府や地方の行政機関、労働組合、企業などの様々なステークホルダーが連携して、労働者や移民などへのリスクリングを支援している。

ドイツにおいても、労働者の多くが学ぶ機会を得ておらず、スキルの陳腐化は課題であった。そこで、欧州資格枠組み「EQF」にもとづく国内の資格枠組み「DQR」を整備し、国民全体の教育レベルの底上げに取り組んでいる。職業訓練の国家技能戦略も2019年に策定されており、その策定には連邦政府、州政府、雇用保険庁、企業を代表する雇用者団体や商工会議所、労働組合などが参加した。策定の過程で、ステークホルダー間で職業訓練の重要性の認識合わせを行い、合意形成が図られている。

戦略を実行するのは州の雇用保険庁、労働組合、企業、教育プロバイダなどである。連邦政府はそうした行政や団体を支援するべく、専門家を招聘したワーキンググループをつくり、「未来に必要なスキル」「低スキル向けに必要な施策」「サステナビリティに貢献する施策」などを研究し、教育プログラムの提供に向けた情報提供を行っている。それぞれの役割についてみると、各州の雇用保険庁は地域の産業や状況に合わせて施策を展開する上で中心になって動いており、これまで主であった失業者向けの転職支援だけでなく、就業者へのリスクリングの支援も行っている。労働組合は労働者の職業訓練の権利獲得とその維持を主張したり、産業の将来展望を描き、必要なスキルを検討したりするなど各企業の職業訓練を支援している。企業はDXやGXなどの産業構造の大きな転換に対応した独自のリスクリングを展開している。

1.3 わが国におけるリスクリングの政策動向

(1) リスクリングの政策動向

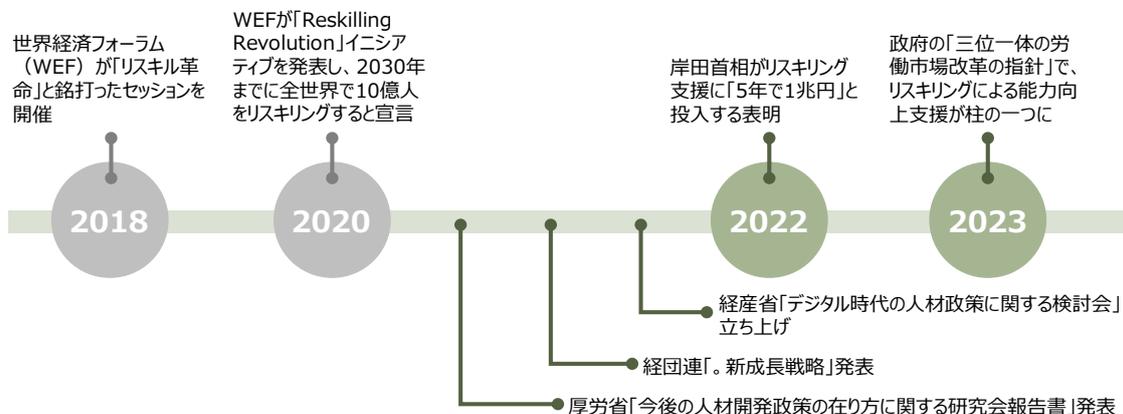
わが国においても、企業におけるリスクリングを通じた能力開発の重要性・緊急性が高まる中、現在、政府はリスクリングを推進する政策を打ち出している（図表 1-15）。日本においてリスクリングは企業の DX やデジタル化推進のための人材戦略の手段として語られることが多い。2020 年 10 月に厚生労働省が発表した「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」報告書では、DX の進展に対応するデジタル人材の育成のため、職業訓練プログラムの開発および実施、職業訓練分野における ICT 活用を図ることにより、労働市場における人材のリスクリングやスキルアップ支援の強化に取り組むことの重要性を指摘している。さらに、同年 11 月に日本経済団体連合会が発表した「新成長戦略」では、企業の DX に伴い社内で新たに生まれる業務に人材を円滑に異動させるためのリスクリングの必要性を訴えている。2021 年から 2022 年にかけては、経済産業省が立ち上げた「デジタル時代の人材政策に関する検討会」において、デジタル・スキルを有する人材の不足に対応するため、リスクリングによるデジタル人材の育成の重要性が議論された。

そうした中、2022 年 10 月、岸田総理は所信表明演説で成長と分配の好循環を通じた「新しい資本主義の実現」を政策に掲げた。その政策の目玉として、労働者のリスクリング支援など「人への投資」に 5 年間で 1 兆円を投じることを表明した。その背景には、賃金上昇の長期的な停滞と諸外国と比較した伸び率の低さがある（図表 1-16）。持続的な経済成長には労働市場の改革が不可欠だとし、労働者に成長性のある産業への転職の機会を与える「労働移動の円滑化」と、そのための学び直しである「リスクリング」、それらを背景とした「構造的賃金引き上げ」の 3 つの課題に同時に取り組むことを宣言した。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は、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り、その手段としてリスクリングの重要性が示されている。

2023 年 6 月に労働者のリスクリングや労働移動の円滑化を促す労働市場改革の指針が示され、リスクリングの推進に向けた本格的な支援が始まった。支援対象は企業や労働者、リスクリングを支援する事業者であり、支援メニューはこれまでの職業能力開発の支援制度を含めて様々なものが拡充、整備されている。一部を紹介すると（図表 1-18）、厚生労働省では、これまでの「人材開発支援助成金」制度に、新たにリスクリングに特化した支援コース「事業展開等リスクリング支援コース」を追加した。新規事業の立ち上げや、デジタル化・グリーン化に関するリスクリングが支援の対象となる。経費と従業員の賃金に対して、1 事業所当たり最大 1 億円の助成を受けられる。経済産業省では、デジタル・スキルの学習コンテンツを紹介する「デジタル人材育成プラットフォーム『マナビ DX』」や、AI・IT 技術やデータサイエンスといった成長分野の学習プログラムを認定する「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」、労働者の転職を後押しする「リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業」など、リスクリングの推進に向けた環境整備を行っている。文部科学省では、大学や高等専門学校などの教育機関による企業や業界

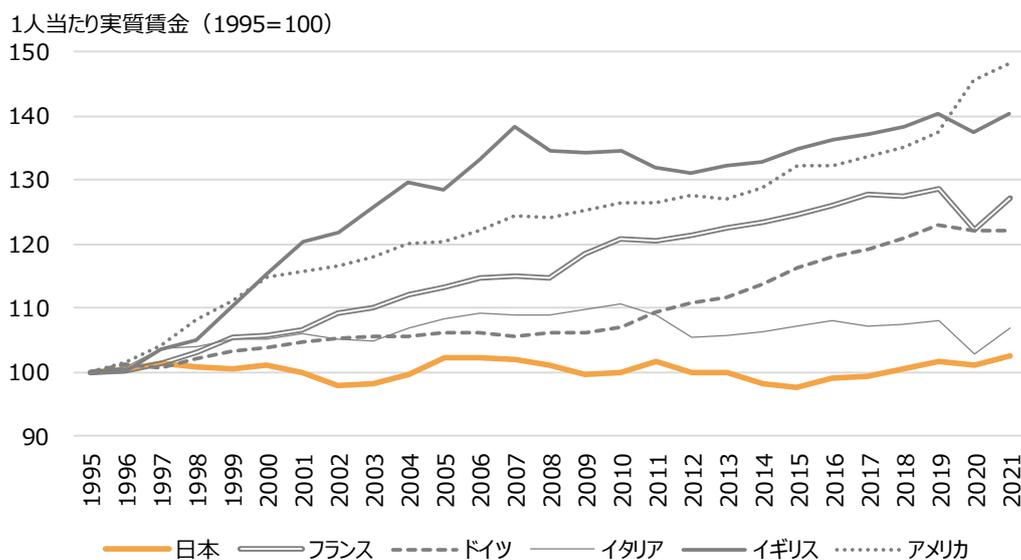
団体、ハローワークなどと連携した教育プログラムの構築および提供などを支援している。

図表 1-15 リスキリングをめぐる政策動向



出典：各種資料をもとに東北活性研作成

図表 1-16 実質賃金の伸び率の国際比較（主要5か国）



注) 2020年の米国ドル（購買力平価ベース）により実質化した値。国民経済計算における賃金総額を雇用者数で割った上で、雇用者の週の労働時間に対するフルタイム雇用者の週の労働時間を乗じて得られた数値。

出典：OECD. Stat

図表 1-17 内部・外部労働市場イメージ



出典：東北活性研作成

図表 1-18 リスキングの推進に向けて各省庁が提供する支援メニューの一部

| 所管 | 主な施策 | 内 容 |
|-------|--|--|
| 厚生労働省 | 事業展開等リスキング支援コース (人材開発支援助成金) | <ul style="list-style-type: none"> 下記の実施にともなう訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成 事業展開（新分野への進出、事業転換、業種転換、業態転換など）に伴う人材の育成 事業展開は伴わないものの、DX（デジタル・トランスフォーメーション）化やグリーン・カーボンニュートラル化を推進していくために必要な人材の育成 |
| 経済産業省 | デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX」 | デジタル人材の育成を推進するため、デジタル知識・能力を身に付けるための実践的な学びの場を提供 |
| | 第四次産業革命スキル習得講座認定制度 | 将来の成長が強く見込まれ、雇用創出に貢献する分野において、社会人が高度な専門性を身に付けてキャリアアップを図ることができる専門的・実践的な教育訓練講座を認定する制度 |
| 文部科学省 | リスキングを通じたキャリアアップ支援事業 | リスキングと企業間・産業間の労働移動の円滑化を一体的に推進するため、在職者へのキャリア相談、リスキング、転職までを一気通貫で支援する体制の整備を促進 |
| | 地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業（2022、2023年度） | 地域の複数の大学と産業界や自治体等が連携して、リカレント教育に関するニーズ把握やマッチング等を効果的・効率的に行うとともに、企業側における評価や環境整備の促進も図るプラットフォームを構築し、その取組みの促進を図る |
| | 成長分野における即戦力人材輩出に向けたリカレント教育推進事業（2022年度） | <ul style="list-style-type: none"> デジタル・グリーン等成長分野に関する能力を身に付けた即戦力人材を社会に輩出するため、大学・高等専門学校等に対し、産業界や社会のニーズを満たすリカレント教育プログラム開発・実施・横展開を支援 大学におけるリカレント教育事業を定着発展させるため、ニーズ把握からプログラム開発を一体的に実施する体制整備を支援 |
| | DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業（2021年度） | <ul style="list-style-type: none"> 就業者・失業者・非正規雇用労働者等に対し、デジタル、グリーン、イノベーション喚起等の成長分野を中心に就職・転職といったキャリアアップ・キャリアチェンジに向けたプログラムを実施 大学・専門学校・高等専門学校等が労働局、企業、業界団体等産業界と連携し、就職に必要なリテラシーレベル、就業者のキャリアアップを目的としたリスキングに向けた教育プログラムを提供 |
| | 社会人の学びのポータルサイト「マナビス」 | 社会人の学び直しに役立つ講座や支援制度に関する情報を総合的に発信 |

出典：各種資料をもとに東北活性研作成

(2) 人的資本経営の実践に求められるリスクリング

企業におけるリスクリングを推進する上で押さえておきたいのは、「人的資本経営」という考え方である。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向上につなげる経営のあり方である。2018年に人的資本情報開示の国際ガイドライン「ISO30414」が策定され、欧米各国において人材マネジメントの開示が進んできた（図表 1-19）。国内でも2020年9月に経済産業省が人的資本経営のあり方をまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」（通称「人材版伊藤レポート」）が公表された。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、人的資本に関する記載が盛り込まれ、注目度が高まっている。

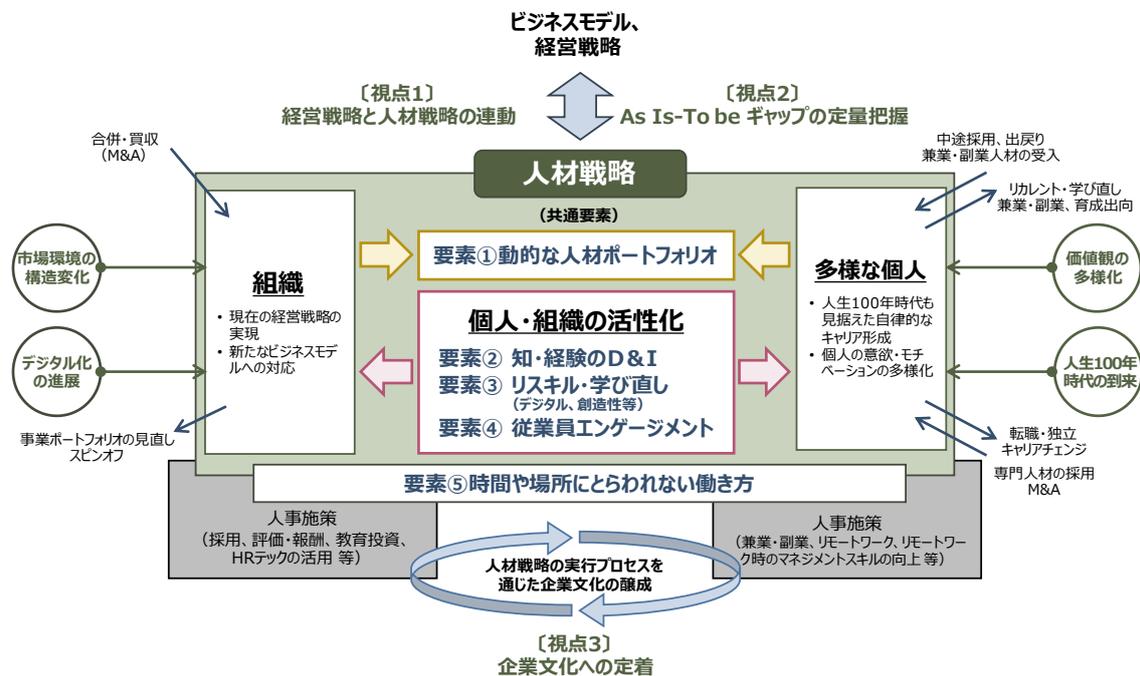
人材版伊藤レポートでは、人的資本経営を実現させていくためには「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」、「情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか」という実践と開示の両輪での取組みが重要だとしている。そして前者のために、経営環境の変化に応じた人材戦略の変革の必要性や、変革を促す組織体制のあり方、人材戦略に共通する“3つの視点”と“5つの共通要素”を提示している（図表 1-20）。リスクリングは、5つの共通要素の中の要素③「リスクル・学び直し」に位置付けられている。従業員の持つ経験や知識、スキルといった人的資本の価値を最大化していく手段とされている。経営環境の急速な変化に対応するために、企業は従業員の自律的なリスクル・学び直しを促すとともに、積極的な支援を行うことが重要だと指摘している。2022年2月に新たに公表された「人材版伊藤レポート 2.0」では（図表 1-21）、人的資本経営の実践に向けて、実行に移すべき取組みや取組みを進める上でのポイントなどが示された。リスクル・学び直しに関連した取組みとしては、組織に不足しているスキル・専門性の特定（①）、社内外からのキーパーソンの登用および当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播（②）、リスクルと処遇や報酬の連動（③）などが提示されている。現在、大手企業の経営者を中心に人的資本経営への関心が高まっており、その実現に向けた取組みが始まっている。そうした動きがリスクリング普及の追い風となっている。

図表 1-19 ISO30414 の 11 領域

| 領域 | 主な指標 |
|----------------|-----------------------------|
| 1. コンプライアンスと倫理 | 苦情や懲戒処分の種類、件数など |
| 2. コスト | 総人件費、外部人件費、採用コストなど |
| 3. ダイバーシティ | 従業員の年齢・性別・障害の有無など |
| 4. リーダーシップ | リーダーシップに対する信用、管理する従業員数など |
| 5. 組織文化 | エンゲージメント、従業員定着率など |
| 6. 安全・衛生 | 労災により失われた時間、労災の件数など |
| 7. 生産性 | 従業員1人当たりの売上高、人的資本ROIなど |
| 8. 採用・異動・離職 | 採用に要する日数、重要ポスト登用率、離職率など |
| 9. スキルと能力 | 能力開発費、学習・開発、労働力のコンピテンシー比率など |
| 10. 後継者育成計画 | 内部継承率、後継者のカバー率など |
| 11. 労働力 | 総従業員数、常勤従業員数、外部労働力、欠勤率など |

出典：ISO「ISO30414:2018 Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting」など各種資料をもとに東北活性研作成

図表 1-20 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）



出典：経済産業省（2020年）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（「人材版伊藤レポート）」をもとに東北活性研作成

図表 1-21 人材版伊藤レポート 2.0 における「リスクル・学び直し」のための取組み

| 取組み | 有効な工夫 |
|--|---|
| ① 組織として不足しているスキル・専門性の特定 | <ul style="list-style-type: none"> 自社の競争力向上につながるスキル・専門性の幅広い分析 不足する質と量の簡易・迅速な定量化 スキル・専門性ギャップの社内外への発信・対話 |
| ② 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播 | <ul style="list-style-type: none"> リスクルに関する責任の明確化、幹部との責任の共有 キーパーソンへの過度な依存を防ぐ、後継者の計画的な育成 現職に関わらず社員がリスクルに挑戦できる機会の提供 |
| ③ リスキルと処遇や報酬の連動 | <ul style="list-style-type: none"> リスクル後に期待するポジションやミッションの伝達 市場価値を意識した、リスクル後に期待される報酬水準の明確化 社員が互いに学び合う場の設置による、リスクルへの動機付け |
| ④ 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等） | <ul style="list-style-type: none"> 組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備 サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元 サバティカル休暇や留学中の穴埋めを行う人材の確保 |
| ⑤ 社内起業・出向起業等の支援 | <ul style="list-style-type: none"> 手挙げの文化の醸成、手を挙げた人材への機会の提供 事業の成功だけでなく経験に価値を見出し、幅広い起業テーマを許容 帰任後のスキル伝播も見据えたミッションの伝達 |

出典：経済産業省（2022）「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」をもとに東北活性研作成

(3) 生産性を高めるリスキングのプロセス

実際に企業が従業員にリスキングを促し、生産性向上に結び付けて行くためには、どのようなプロセスを辿ればよいのか。規範的なリスキングのプロセスを整理すると大きく 5 つのステップに整理される (図表 1-22)。まず、リスキ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リスキング」、習得させたスキルを活かす「⑤配置・処遇」がある。各ステップにおける取組みのポイントは以下のとおりである。

① 経営戦略

DX や GX といった変化の激しい経営環境において企業が成長・存続していくために、新規事業分野への進出やグローバル化の推進など、自社が取るべき施策や方向性を定め、明らかにしておくことが重要である。

② 人材戦略

経営戦略を実現するために、必要な人材の力を最大限活用するための人材戦略の重要性が高まっており、経営戦略と適合する人材戦略を策定することが求められる。

③ スキルの可視化

人材戦略としてリスキングを推進するためには、経営戦略を実現するために必要な人材像・スキルを可視化することが必要となる。経営戦略にもとづき、従業員が保有しているスキルと社内存在せず新たに従業員に習得させたいスキルを明らかにし、習得させたい従業員やその人数、習得後の配置なども明らかにしておく必要がある。

④ リスキング

前提となる①～③を整えた上で、具体的なリスキングの方法を決定する。③で想定されるスキルとしては、業務の効率化のためのデジタル・スキルや既存ビジネスの高付加価値化、新規事業・サービスの開発、グローバル化に対応するスキルなどがある。それらに対応したプログラムを検討し、実行する。

これまでの企業の人材育成は OJT を重視しており、従業員に既存の業務を行わせながらスキルを身に付けさせてきた。しかしながら、リスキングは社内存在しない新たなスキルの習得を目指すことから、多くの場合は外部の教育機関を活用して、各従業員に習得を求めるスキルに応じたプログラムを提供し、スキルを習得させることになる。教育機関は民間企業や大学、専門学校、高等専門学校などがあり、研修やオンライン講座、社会人大学、eラーニングなど様々なプログラムが提供されている。

リスキングにおいてはプログラムの提供だけでなく、学習環境の整備も重要である。業務時間内の学習時間の確保や従業員の自主的な学びへの金銭的支援、休暇制度の導入などが求められる。さらに、環境変化に強い人材を育成する上では、一度スキルを身に付けたら終わりではな

く、従業員の継続的な学びが必要であり、社内全体で学び続ける組織風土を醸成することも重要なポイントである。

⑤ 配置・処遇

リスキリングによって従業員がスキルを習得した後に行うことは、当該従業員にスキルを実践させるため新たな業務やポジションに配置すること、従業員の成果や能力に見合った評価や処遇をすることである。

従業員が新たなスキルを習得しても、スキルを業務で活かす場面がなく、「新しいスキルを習得しても意味がない」と感じてしまえば、仕事に対するモチベーションが低下しかねない。③のスキル可視化の段階でも述べたように、従業員にあらかじめスキル習得後に配置するポジションや新たな業務を示しておくことが必要である。さらに、従業員の継続的な学びを促すためには、リスキリングに取り組むことへのインセンティブが働かなければならない。新たなスキルを習得し、そのスキルを業務に活かした従業員に対して、その成果や能力に見合った適切な評価や処遇を行うことがインセンティブとなる。

以上、5つのステップを整理した。①～③が整わなければ、手段であるリスキリングが目的化してしまい、リスキリングをしても生産性向上につながらない恐れがある。5つのステップにおけるポイントを押さえることで、リスキリングが企業の生産性向上や中長期的な企業価値の向上、さらに従業員のモチベーション向上に結び付くことが可能となる。

図表 1-22 生産性を高めるリスキリングのプロセス



出典：各種資料をもとに東北活性研作成

1.4 東北圏企業におけるリスクリングの必要性

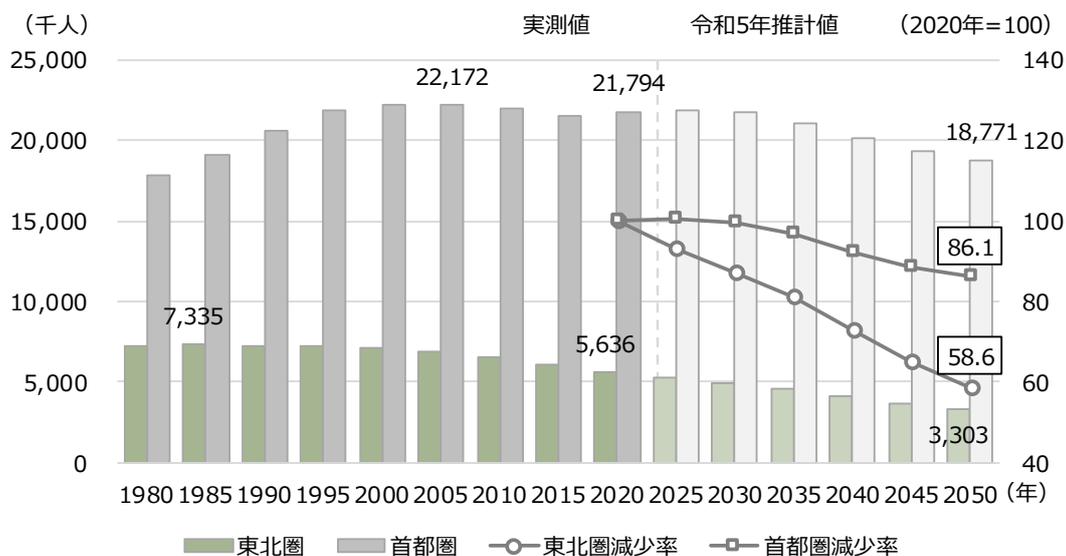
(1) 東北圏における労働生産性の現状

首都圏などへの人材流出によって人口減少が進展する東北圏においては、今後の労働投入量の増加が見込めない中、企業がリスクリングの取組みを通じて従業員のスキルアップやスキル転換を図り、生産性向上につなげていくことは急務である。

東北圏の労働者数の推移をみると(図表 1-23)、生産年齢人口にあたる 20~64 歳人口は、1985 年の 7,335 千人をピークに減少に転じ、2020 年は約 2 割減少の 5,636 千人となった。この傾向は将来にわたって継続かつ深刻化することが見込まれ、2050 年には 3,303 千人と、2020 年の約 6 割の水準まで減少すると推計されている。一方、首都圏の生産年齢人口のピークは、東北圏よりも 15 年遅い 2005 年の 22,172 千人であり、2020 年は 21,794 千人と、減少率はわずかにとどまった。将来推計においても 2050 年は 18,771 千人と、2020 年の約 9 割の水準にとどまり、東北圏よりも減少幅が小さいことがわかる。東北圏において、いかに労働力不足が深刻であることがわかるデータである。

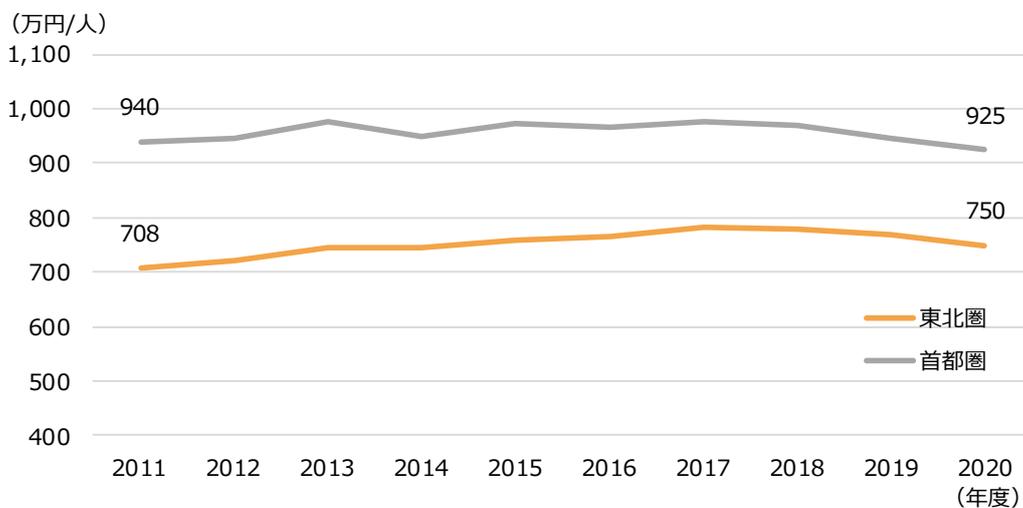
東北圏の労働生産性についてみると(図表 1-24)、一貫して首都圏を下回っている。2011 年は首都圏の 925 万円/人に対し、東北圏は 750 万円/人となった。しかし、この労働生産性の差は縮小傾向にあり、2011 年時点での 233 万円/人が 2020 年には 175 万円/人となった。首都圏において就業時間の短い女性や高齢者の就業増加が一因であると考えられる。産業別の労働生産性をみると(図表 1-25)、第 1 次産業は上回っているが第 2、第 3 次産業は東北圏が首都圏を下回っており、就業者ベースで約 7 割を占める第 3 次産業では差が大きい。特に金融・保険業、卸売・小売業の生産性が低い他、電気・ガス・水道・廃棄物処理業、公務、保健衛生・社会事業など幅広い業種で生産性が低くなっている。

図表 1-23 東北圏および首都圏の労働者数の推移



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5（2023）年推計）」

図表 1-24 東北圏および首都圏の労働生産性の推移



出典：各県「県民経済計算」、東京都「都民経済計算」

図表 1-25 東北圏および首都圏の業種別労働生産性

(万円/人)

| | 東北圏 ① | 首都圏 ② | 差 ①－② |
|--------------------|----------|----------|----------|
| 第1次産業 | 209.5 | 165.4 | 44.1 |
| 第2次産業 | 850.9 | 882.1 | △ 31.2 |
| うち、製造業 | 987.5 | 1,015.1 | △ 27.6 |
| 建設業 | 619.6 | 640.2 | △ 20.7 |
| 第3次産業 | 766.0 | 940.9 | △ 175.0 |
| うち、電気・ガス・水道・廃棄物処理業 | 2,403.7 | 2,778.3 | △ 374.5 |
| 卸売・小売業 | 530.4 | 920.1 | △ 389.7 |
| 金融・保険業 | 1,203.3 | 1,806.4 | △ 603.1 |
| 公務 | 1,044.2 | 1,250.7 | △ 206.5 |
| 保健衛生・社会事業 | 536.9 | 620.5 | △ 83.6 |
| その他のサービス | 409.2 | 491.9 | △ 82.6 |
| 全産業 | 747.7 | 922.1 | △ 174.5 |

出典：各県「県民経済計算」、東京都「都民経済計算」（2020年度）

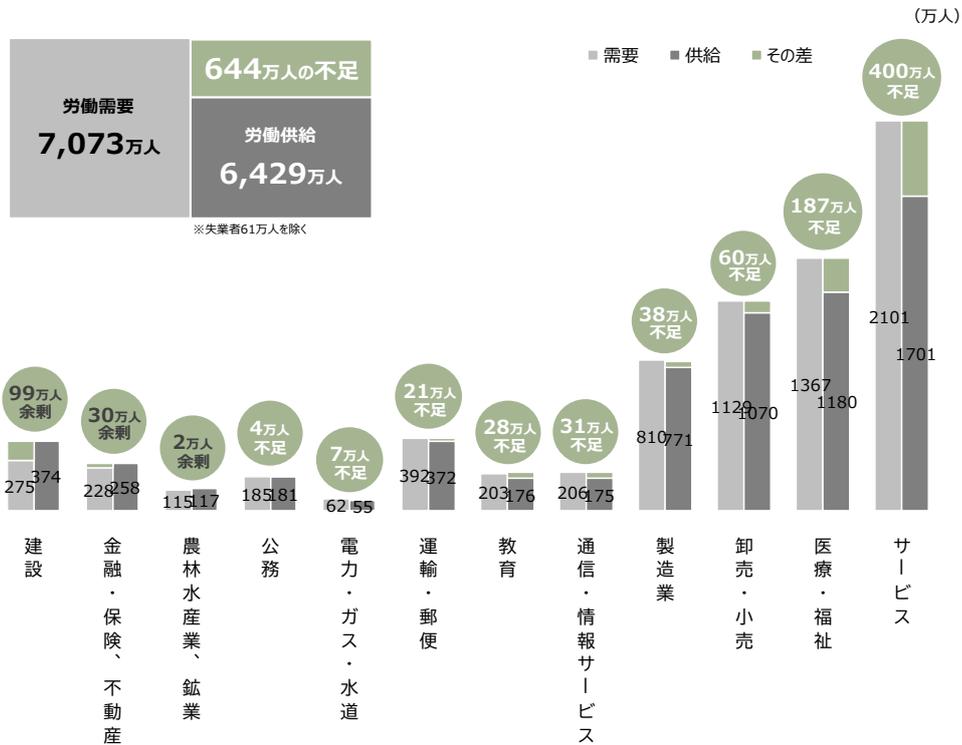
(2) 東北圏においてリスクリングに取り組む意義

現在、政府はリスクリングの推進と成長分野への労働移動の促進によって、社会全体の生産性向上を図ろうとしている。そうした流れに乗り遅れ、東北圏の生産性がいつまでたっても低いままでは、従来からある若者の首都圏などへの流出に加え、リスクリング人材の生産性の高い成長分野への流出が拡大するなど、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。一方で、東北圏は少子高齢化の先進地域であり、増大する高齢者人口や経済のサービス化の進展を背景に、今後とも医療・福祉やサービス分野等に対する労働需要は高まると予想されている。パーソル総合研究所の推計によれば(図表 1-26)、2030年時点で日本全体の人手不足は644万人に達する見込みである。サービス(400万人)、医療・福祉(187万人)、卸売・小売(60万人)などの、東北圏でも生産性が低く、人手不足に苦しんでいる業種が中心となっている。

今後、政府の方針に従い、リスクリングによる生産性向上と成長分野への労働移動が進めば、首都圏などへの人材流出とともに、卸売・小売業や医療・福祉などの暮らしに欠かすことはできないが、人手不足が慢性化している低生産性分野で、人材獲得競争が激化することは想像に難くない。人材流出を防ぐ策として、中小企業の多くが賃上げの必要に迫られているが、人手不足の中で賃上げを行うためには、企業全体で生産性向上に取り組み、収益を最大化していかなければならない。そうした中で、中小企業であればこそリスクリングに取り組む意義は大きい。新卒・中途共に採用が思うようにいかず人材確保に苦慮する東北圏企業にとって、リスクリングの取り組みを通じて従業員のスキルアップを図り、企業の生産性向上につなげていくことは必要不可欠である。

さらに、企業が従業員のリスクリングを支援することは、企業が若者から選ばれる可能性を高める。パーソル総合研究所の調査によれば(図表 1-27)、会社を選ぶ際に成長機会の有無を重視する傾向が若者を中心に強まっており、その“成長”というのも会社に囚われない自分なりのキャリア形成を意味しているという。企業がリスクリングを支援し、従業員に汎用性の高いスキルや専門性を身に付ける機会を提供することは、成長意欲のある人材を獲得できるチャンスを生む。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、企業や地域は、地域固有の産業構造や産業ごとの生産性を踏まえたリスクリングの方向性を見出し、リスクリングを推進していくことが急がれる。

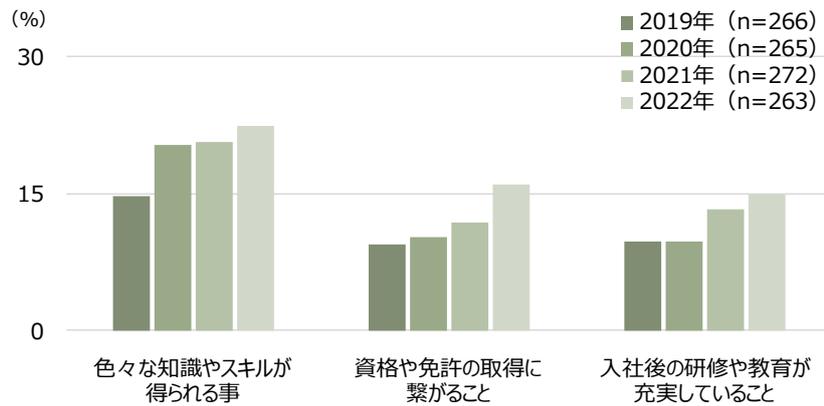
図表 1-26 産業別の人手不足推計



注) パーソル総合研究所が中央大学経済学部の阿部正浩教授と共同開発した「予測モデル」を使用し、2030年時点での人手不足の状況を推計。

出典：パーソル総合研究所「労働市場の未来推計 2030」、2018年2月21日、<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/> (参照 2023年7月20日)

図表 1-27 20代前半社員が仕事を選ぶ上で重視することの変化



注) 27項目中上位5位選択率。

出典：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」

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

2.1 調査概要

■ 調査目的

東北圏企業におけるリスクリングの推進に向け、人材育成の現状と課題を把握するとともに、リスクリングの認知度や実施意向、推進する上での課題を把握し、東北圏におけるリスクリング推進方策の検討のための基礎資料とする。

■ 調査対象

従業員数10名以上の東北7県に本社がある企業3,000社

「令和3年経済センサスー活動調査（企業等に関する集計）」（総務省）の産業大分類別の構成比をもとに無作為抽出

■ 調査手法

紙面アンケート調査

■ 主な質問内容

- (1) 人材不足の状況および不足への対応方針
人材不足の状況、人材確保・育成の方針
- (2) 人材育成の状況
人材育成方針の有無、実施体制、人材育成の目的、進捗状況、課題など
- (3) リスクリングの動向
リスクリングの認知度、リスクリングの必要性、取組状況、習得させている・させたい知識・スキル、推進する上での課題、期待する支援など
- (4) 内部および外部労働市場に対する企業の動向
職務給制度の導入状況、労働市場の流動化がもたらす影響

■ 調査期間

2023年7月31日から8月25日

■ 回答率

26.9%（回答数806件）

■ 記述などについて

- ・ 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値が100%にならない場合がある
- ・ 変数から欠損値を除いて分析を行っていることから、属性ごとの合計値と全体の合計値（n=806）が一致しない場合がある
- ・ サンプルサイズ30未満は参考値とし、「(参考値)」で表示
- ・ グラフスコアラベル2.0%未満は非表示
- ・ 「SA」は単一回答、「MA」は複数回答
- ・ 業種別分析の「サービス業」は、「L 学術研究、専門・技術サービス業」「N 生活関連サービス業、娯楽業」「O 教育、学習支援業」「Q 複合サービス事業」「R サービス業（他に分類さ

れないもの)」をまとめたもの。「その他」は、「A～B 農林漁業」「C 鉱業、採石業、砂利採取業」「F 電気・ガス・熱供給・水道業」「G 情報通信業」「J 金融業、保険業」「K 不動産業、物品賃貸業」をまとめたもの

(参考) アンケート調査の対象

| | 経済センサス | | 配布先 企業数 |
|---------------------|--------|--------|------------|
| | 企業数 | 割合 | |
| A～R 全産業（S 公務を除く） | 50,342 | 100.0% | 3,000 |
| A～B 農林漁業 | 1,246 | 2.5% | 74 |
| C 鉱業、採石業、砂利採取業 | 97 | 0.2% | 6 |
| D 建設業 | 8,398 | 16.7% | 500 |
| E 製造業 | 8,322 | 16.5% | 496 |
| F 電気・ガス・熱供給・水道業 | 100 | 0.2% | 6 |
| G 情報通信業 | 596 | 1.2% | 36 |
| H 運輸業、郵便業 | 2,859 | 5.7% | 170 |
| I 卸売業、小売業 | 10,095 | 20.1% | 602 |
| I1 卸売業 | 3,550 | 7.1% | 212 |
| I2 小売業 | 6,544 | 13.0% | 390 |
| J 金融業、保険業 | 258 | 0.5% | 15 |
| K 不動産業、物品賃貸業 | 691 | 1.4% | 41 |
| L 学術研究、専門・技術サービス業 | 1,348 | 2.7% | 80 |
| M 宿泊業、飲食サービス業 | 3,041 | 6.0% | 181 |
| N 生活関連サービス業、娯楽業 | 1,730 | 3.4% | 103 |
| O 教育、学習支援業 | 1,402 | 2.8% | 84 |
| P 医療、福祉 | 6,839 | 13.6% | 408 |
| Q 複合サービス事業 | 137 | 0.3% | 8 |
| R サービス業（他に分類されないもの） | 3,183 | 6.3% | 190 |

出典：総務省「令和3年経済センサス—活動調査（企業等に関する集計）」

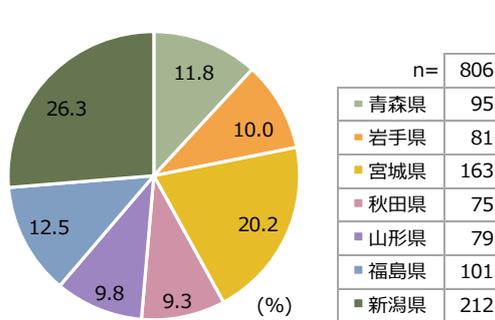
2.2 回答企業属性

回答企業の本社所在地についてみると（図表 2-1）、「新潟県」（26.3%）が最も多く、「宮城県」（20.2%）、「福島県」（12.5%）が続いた。

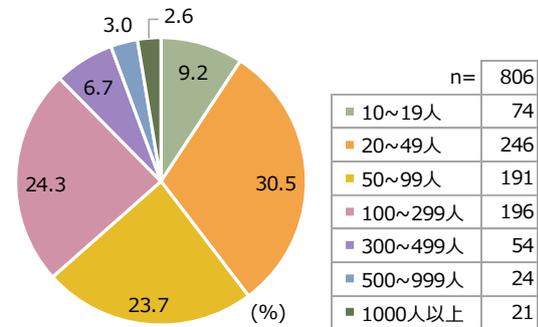
回答企業の業種についてみると（図表 2-2）、「建設業」（19.4%）が最も多く、「卸売業・小売業」（18.0%）、「製造業」（14.4%）が続いた。

回答企業の企業規模についてみると（図表 2-3）、従業員数「20～49 人」（30.5%）が最も多く、「100～299 人」（24.3%）、「50～99 人」（23.7%）、「10～19 人」（9.2%）が続いた。従業員数 300 人未満の中小企業が 9 割を占めた。

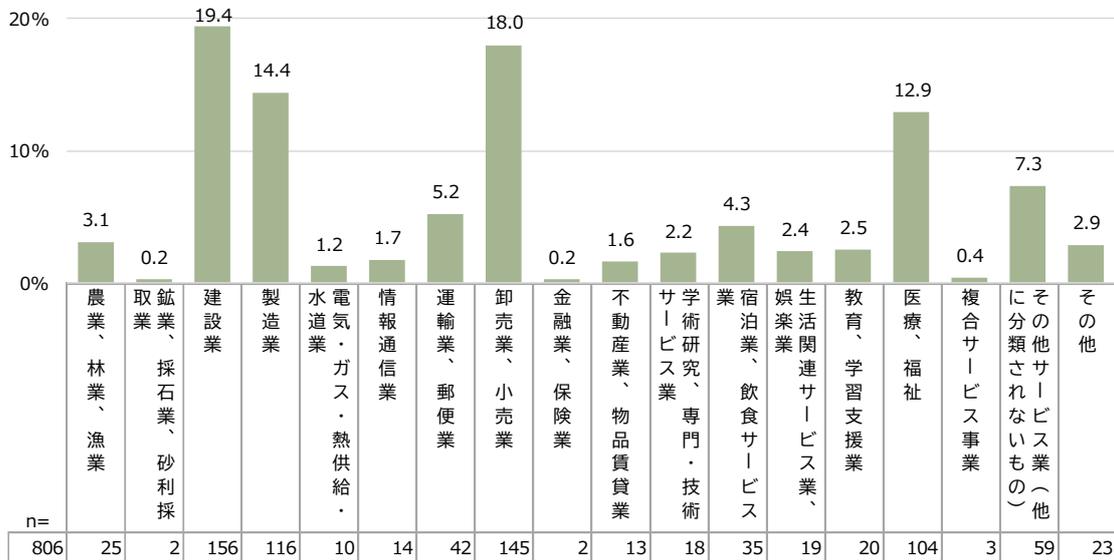
図表 2-1 S1_本社所在地 (SA)



図表 2-3 S3_企業規模 (SA)



図表 2-2 S2_業種 (SA)



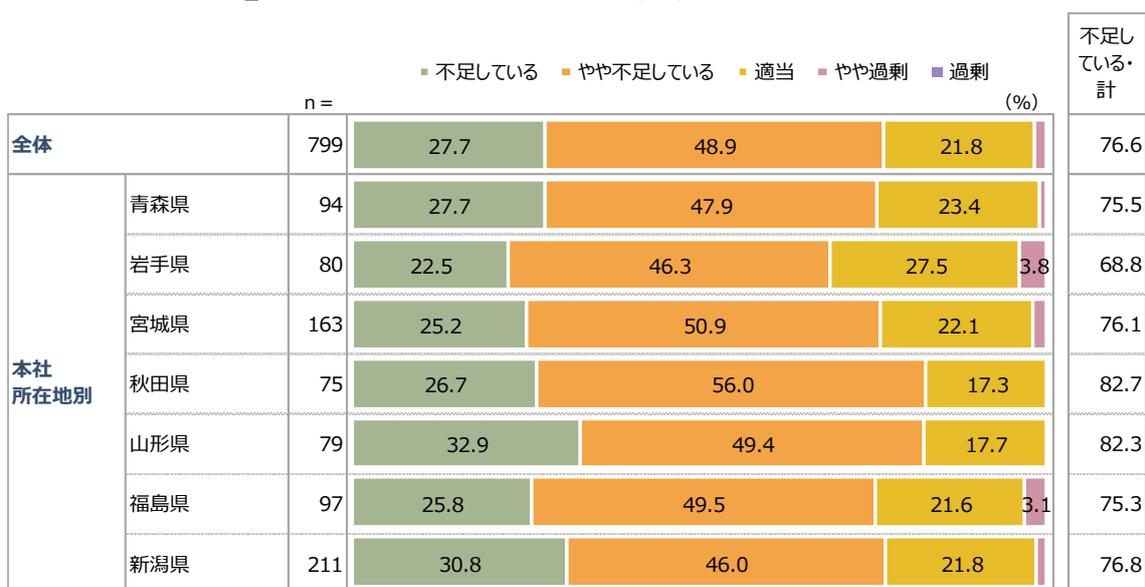
2.3 人材不足の状況および不足への対応方針

東北圏企業における人材不足の状況についてみると（図表 2-4）、全体では不足している（「不足している」「やや不足している」）と回答した企業の割合は 76.6%となり、8 割近い東北圏企業が人材不足に悩まされているという結果となった。本社所在地別では、「秋田県」（82.7%）が最も多く、全国の中でも人口減少が最も進展する秋田県では人材不足が深刻化している様子が窺えた。

業種別では（図表 2-5）、「宿泊業、飲食サービス業」（88.6%）が最も多く、新型コロナウイルスの流行以前から慢性的な人材不足に悩まされていた当該業種が、コロナ禍を経てより一層、人材確保が困難な状況に陥っていると考えられる。企業規模別では（図表 2-5）、不足していると回答した企業の割合は従業員数が多いほど高く、従業員数「300 人以上」の企業が 84.7%と、大企業ほど人材確保の困難さが顕著となった。

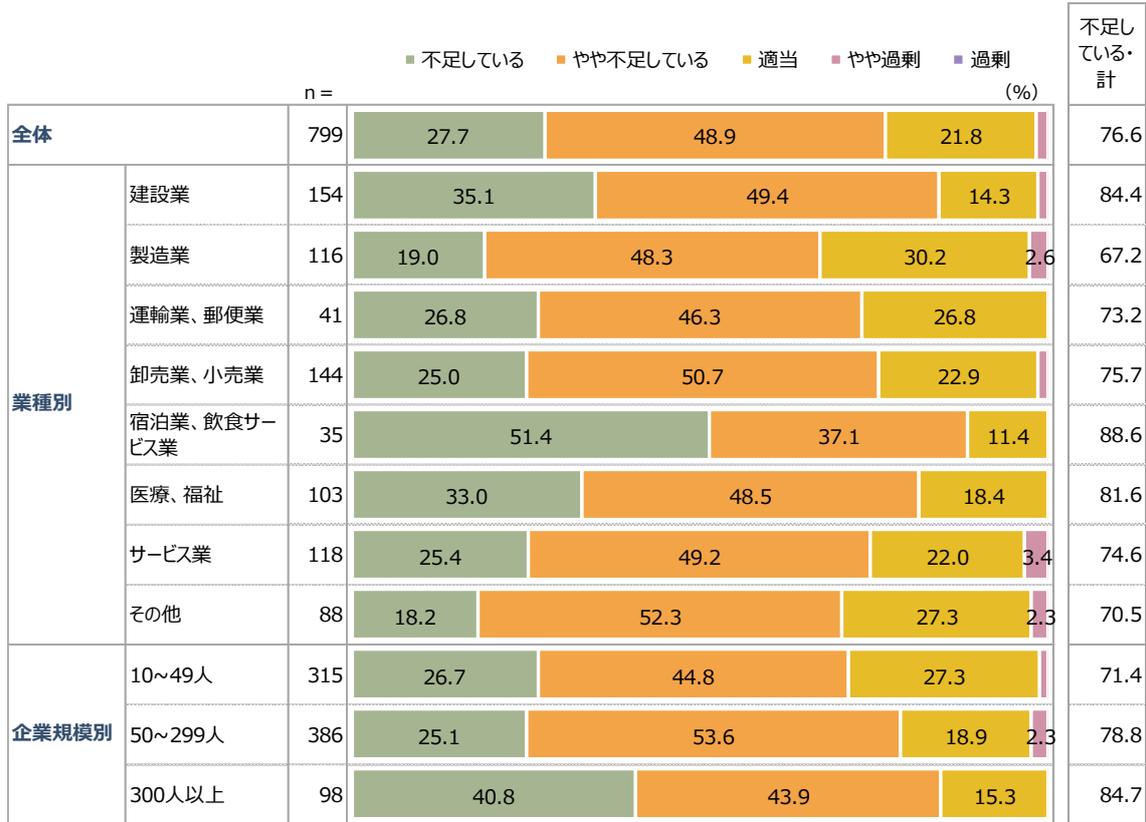
重視する人材の確保・育成方針についてみると（図表 2-6）、全体では「外部からの採用」と回答した企業の割合が 94.6%と最も高く、「内部人材の育成」（71.7%）が続いた。人材の過不足状況別では、人材の過不足状況にかかわらず約 9 割の企業が「外部からの採用」を重視すると回答したものの、「内部人材の育成」については人材の充足度が高い企業ほど重視する傾向がみられた。「内部人材の育成」を重視すると回答した企業の割合は、「不足」だと回答した企業（69.9%）に比べ、「適当」だと回答した企業（77.0%）は 7 ポイント、参考値ではあるものの「過剰」だと回答した企業（84.6%）は 10 ポイント以上高かった。人材育成は企業が将来の成長や競争力を確保するために重要であるということに異論はないが、人材不足に悩む企業において優先すべきは外部からの人材確保であり、人材育成は人材の充足を前提に取り組むべきものと考えている企業が多いものと推察する。

図表 2-4 S1×問 1_本社所在地別 人材不足の状況（SA）



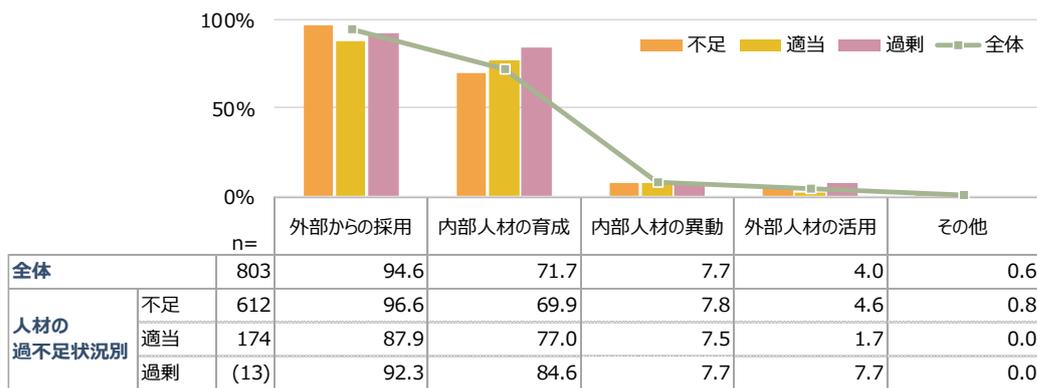
※ 不足している・計 = 「不足している」 + 「やや不足している」

図表 2-5 S2,3×問1_属性別 人材確保の状況 (SA)



※ 不足している・計 = 「不足している」 + 「やや不足している」

図表 2-6 問1×問2_人材の過不足状況別 重視する人材確保・育成方針 (MA)



2.4 人材育成の状況

(1) 人材育成の方針と従業員への浸透

人材育成の方針の有無についてみると（図表 2-7）、全体では「方針あり」と回答した企業の割合は 85.7%と、ほとんどの企業で人材育成の方針を定めていた。業種別では、「その他」を除き「医療、福祉」（89.3%）が最も高く、「宿泊業、飲食サービス業」（88.6%）、「建設業」「卸売業、小売業」（87.2%）が続いた。一方で「方針なし」と回答した企業の割合は、「運輸業、郵便業」（31.7%）が最も高く、他の業種が 2 割以下にとどまっているのに対して唯一 3 割と突出して高かった。企業規模別では、従業員数が少ないほど「方針なし」と回答する割合が高く、従業員数「10～49 人」の企業が 15.5%となった。

人材育成方針を定めている企業における従業員への方針の浸透具合についてみると（図表 2-8）、全体では浸透している（「浸透している」「ある程度浸透している」）と回答した企業の割合は 53.9%となり、人材育成方針を定めている企業の半数しか従業員に浸透していないという結果となった。業種別では、浸透していると回答した割合は「宿泊業、飲食サービス業」（61.3%）が最も高く、「サービス業」（58.3%）、「建設業」（57.4%）が続いた。一方で浸透していると回答した割合が最も低いのは「製造業」（44.0%）であり、他の業種が 5 割以上なのに対して 4 割台にとどまった。なお、企業規模で大きな違いはみられなかった。

図表 2-7 S2,3×問 3_属性別 人材育成の方針の有無（SA）

| | | n = | ■ 方針あり (%) | ■ 方針なし (%) |
|--------------|-------------|-----|------------|------------|
| 全体 | | 798 | 85.7 | 14.3 |
| 業種別 | 建設業 | 156 | 87.2 | 12.8 |
| | 製造業 | 115 | 79.1 | 20.9 |
| | 運輸業、郵便業 | 41 | 68.3 | 31.7 |
| | 卸売業、小売業 | 141 | 87.2 | 12.8 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 35 | 88.6 | 11.4 |
| | 医療、福祉 | 103 | 89.3 | 10.7 |
| | サービス業 | 119 | 86.6 | 13.4 |
| | その他 | 88 | 90.9 | 9.1 |
| 企業規模別 | 10～49人 | 316 | 84.5 | 15.5 |
| | 50～299人 | 385 | 85.5 | 14.5 |
| | 300人以上 | 97 | 90.7 | 9.3 |

図表 2-8 S2,3×問3_属性別 人材育成の方針の従業員への浸透度合い (SA)

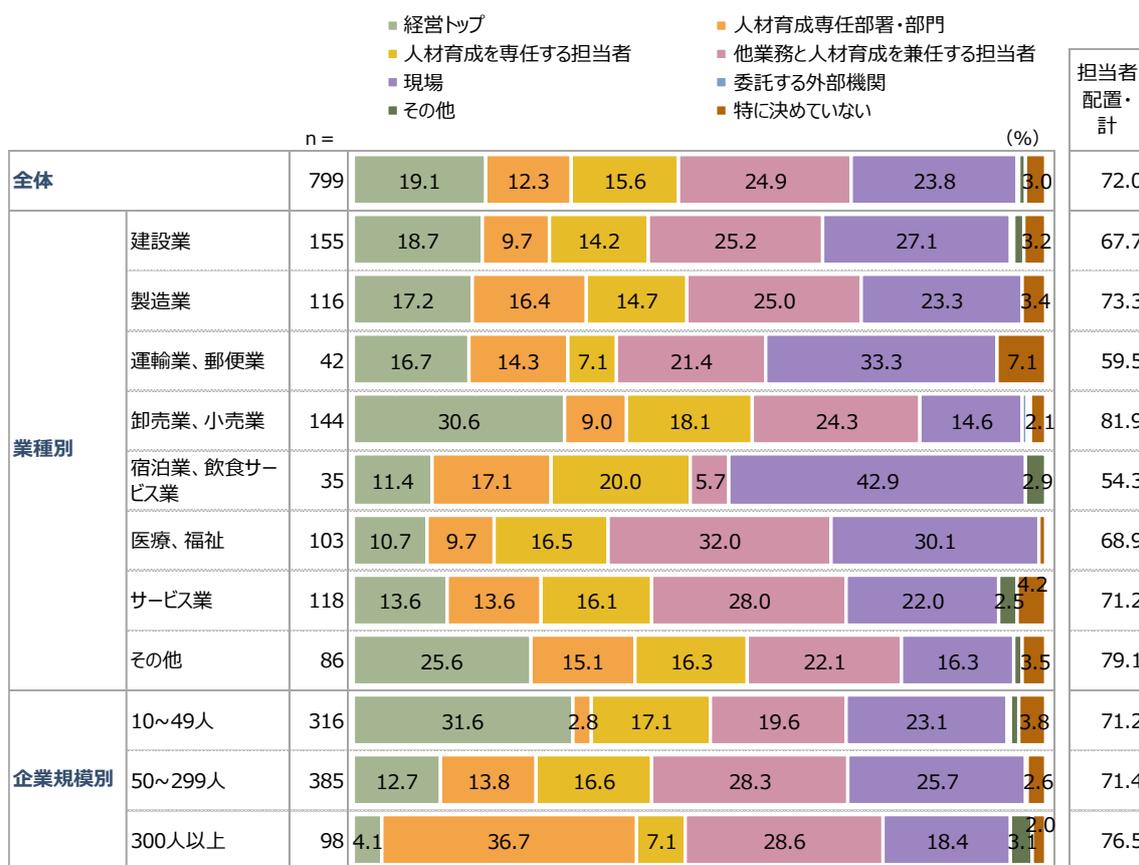
| | | n = | % | | | | 浸透している・計 |
|--------------|-------------|------|----------|--------------|--------------|-----------|----------|
| | | | ■ 浸透している | ■ ある程度浸透している | ■ あまり浸透していない | ■ 浸透していない | |
| 全体 | | 684 | 7.0 | 46.9 | 36.8 | 9.2 | 53.9 |
| 業種別 | 建設業 | 136 | 10.3 | 47.1 | 33.1 | 9.6 | 57.4 |
| | 製造業 | 91 | 7.7 | 36.3 | 45.1 | 11.0 | 44.0 |
| | 運輸業、郵便業 | (28) | 7.1 | 46.4 | 42.9 | 3.6 | 53.6 |
| | 卸売業、小売業 | 123 | 5.7 | 47.2 | 39.0 | 8.1 | 52.8 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 31 | 6.5 | 54.8 | 35.5 | 3.2 | 61.3 |
| | 医療、福祉 | 92 | 3.3 | 46.7 | 39.1 | 10.9 | 50.0 |
| | サービス業 | 103 | 7.8 | 50.5 | 35.0 | 6.8 | 58.3 |
| | その他 | 80 | 6.3 | 51.3 | 28.8 | 13.8 | 57.5 |
| 企業規模別 | 10~49人 | 267 | 7.9 | 47.9 | 34.1 | 10.1 | 55.8 |
| | 50~299人 | 329 | 6.7 | 46.2 | 38.0 | 9.1 | 52.9 |
| | 300人以上 | 88 | 5.7 | 46.6 | 40.9 | 6.8 | 52.3 |

※ 浸透している・計 = 「浸透している」 + 「ある程度浸透している」

(2) 人材育成の実施体制

人材育成の実施体制についてみると（図表 2-9）、全体では「他業務と人材育成を兼任する担当者」（24.9%）が最も多く、「現場」（23.8%）、「経営トップ」（19.1%）が続いた。「経営トップ」から「他業務と人材育成を兼任する担当者」までの、なんらかの人材育成担当者を配置している割合は 72.0%となり、多くの企業で組織的な実施体制を整備していることが明らかとなった。業種別では、人材育成担当者を配置している割合が高いのは「卸売業、小売業」（81.9%）であり、一方で割合が低いのは「宿泊業、飲食サービス業」（54.3%）となった。企業規模別では、人材育成担当者を配置している割合は「300 人以上」の企業が 76.5%と高かった。また、企業規模が大きいくほど「人材育成専任部署・部門」と回答した割合が高く、従業員数「300 人以上」は 36.7%となった。一方で、「経営トップ」と回答した割合は企業規模が小さいほど高く、従業員数「10～49 人」の企業が 31.6%となった。大企業では人材育成の専任部署・部門で人材育成を進めているのに対して、中小規模の企業では経営者や専任または兼任担当者などの個人で進めているという実態があり、企業規模によって人材育成に割ける人的リソースに大きな違いがみられた。

図表 2-9 S2,3×問 6_属性別 人材育成の実施体制（SA）

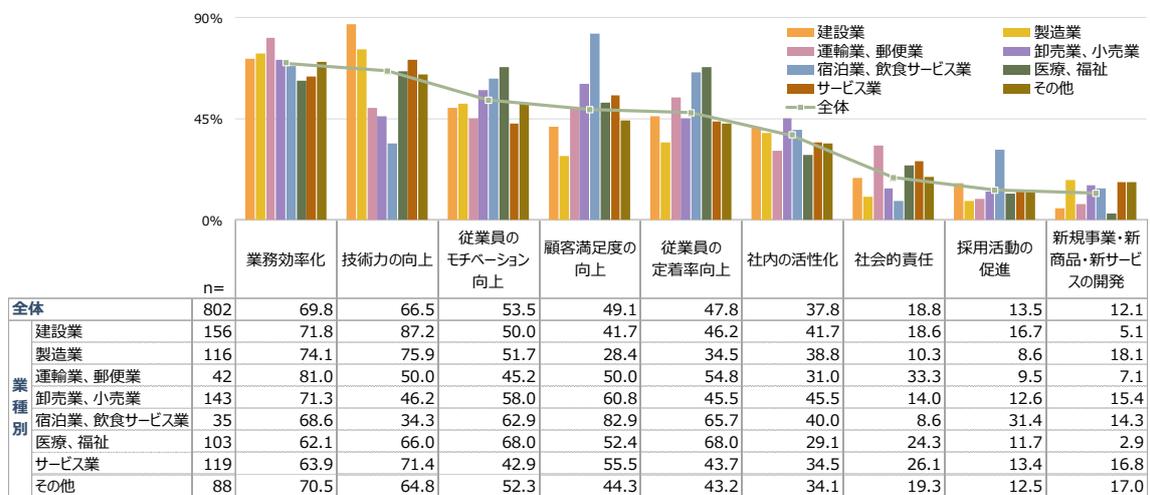


※ 担当者配置・計 = 「経営トップ」+「人材育成専任部署・部門」+「人材育成を専任する担当者」+「他業務と人材育成を兼任する担当者」

(3) 人材育成の目的

人材育成の目的についてみると（図表 2-10）、全体では「業務効率化」（69.8%）と回答した企業の割合が最も高く、「技術力の向上」（66.5%）、「従業員のモチベーション向上」（53.5%）が続いた。業種別では、「業務効率化」はどの業種でも共通である一方、その他の目的については業種によって大きな違いがみられた。特に「技術力の向上」と回答した「建設業」（87.2%）、「顧客満足度の向上」と回答した「宿泊業、飲食サービス業」（82.9%）、「従業員の定着率向上」と回答した「医療、福祉」（68.0%）は、全体に比べて20ポイント以上高かった。

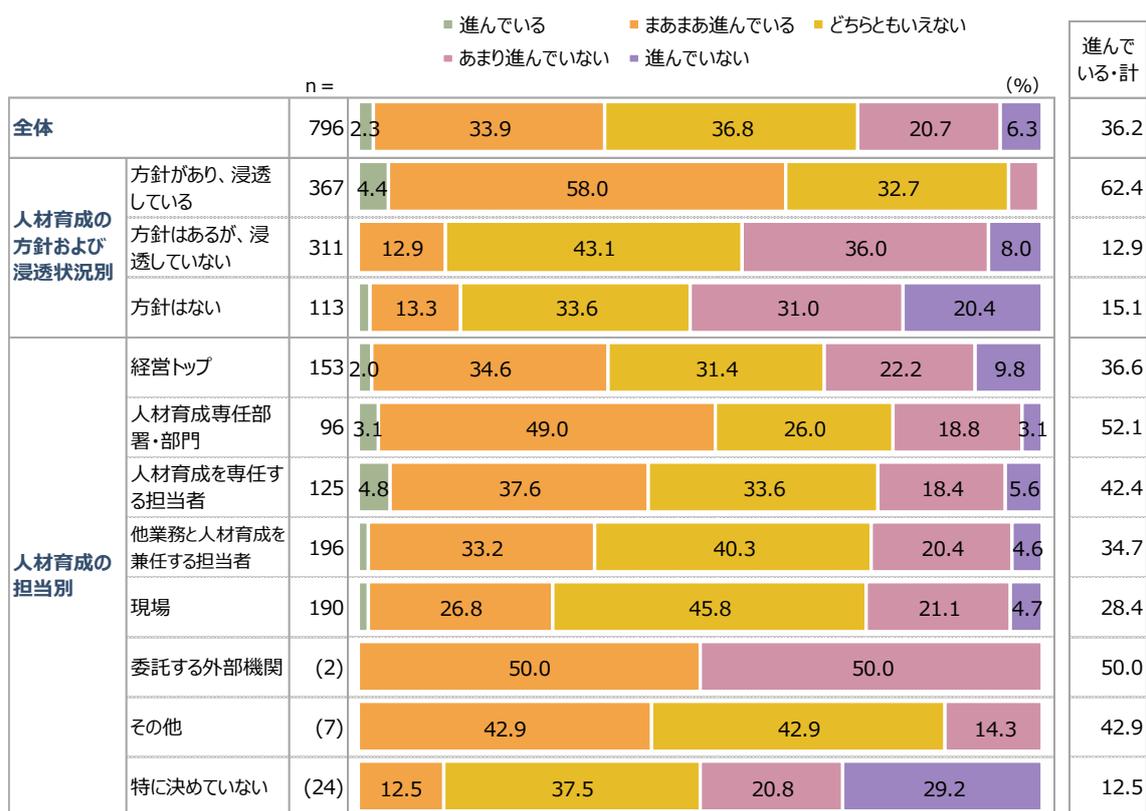
図表 2-10 S2×問4_業種別 人材育成の目的（MA）



(4) 人材育成の進捗状況

人材育成の進捗状況についてみると（図表 2-11）、全体では進んでいる（「進んでいる」「まあまあ進んでいる」と回答した企業の割合は 36.2%にとどまり、6 割以上の企業では人材育成が思うように進んでいないという結果となった。人材育成の方針および浸透状況別でみると、「方針があり、浸透している」と回答した企業では、62.4%の企業が進んでいると回答する一方、「方針はあるが、浸透していない」「方針はない」と回答した企業ではそれぞれ 12.9%、15.1%にとどまった。人材育成の担当別でみると、進んでいると回答した企業の割合は「人材育成専任部署・部門」が 52.1%と最も高く、「人材育成を専任する担当者」（42.4%）、「経営トップ」（36.6%）が続いた。一方で、進んでいると回答した企業の割合が少ないのは、それぞれ「方針はない」（10.8%）、「現場」（28.4%）となった。人材育成を実施する上で、組織的な体制のもと明確な方針を定め、その方針を社内全体に浸透させながら取り組んでいく必要性は高いと考えられる。

図表 2-11 問 3,6×問 5_属性別 人材育成の進捗状況（SA）



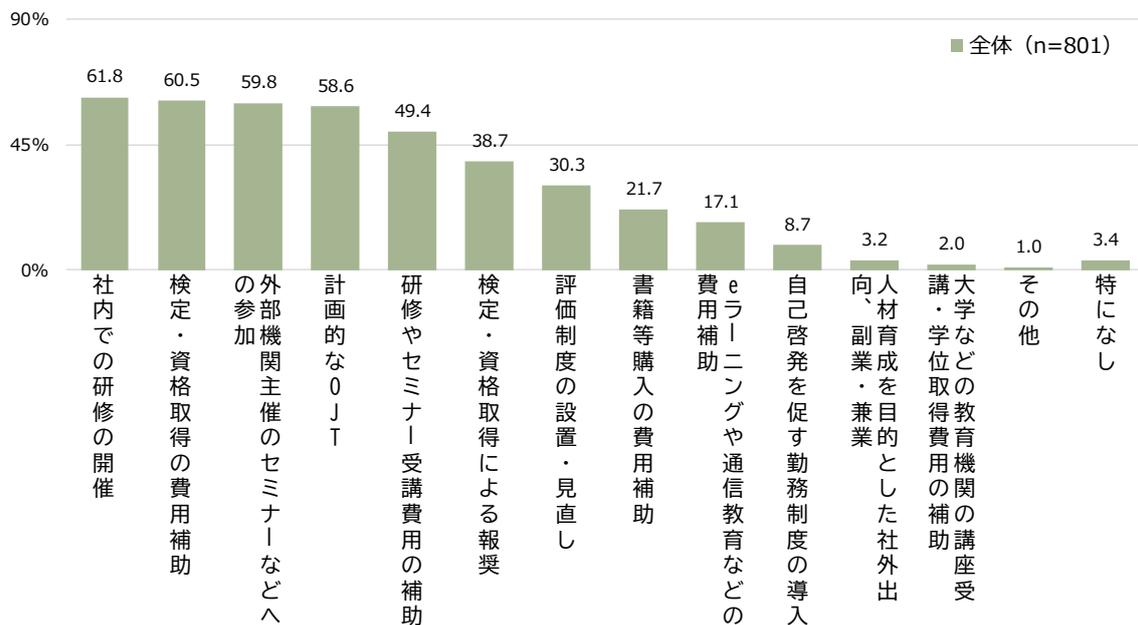
※ 進んでいる・計=「進んでいる」+「まあまあ進んでいる」

(5) 人材育成の施策および実施主体

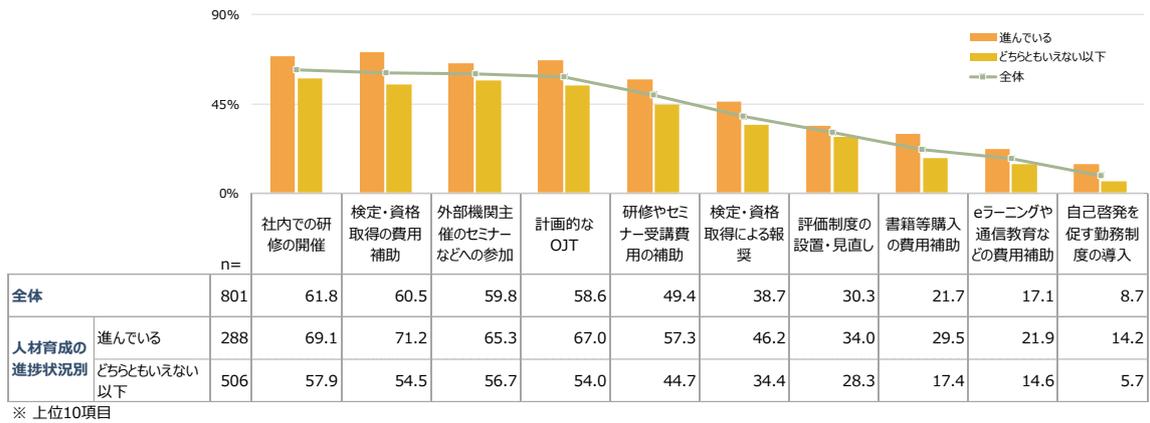
取り組んでいる人材育成施策についてみると（図表 2-12）、全体では「社内での研修の開催」（61.8%）が最も多く、「検定・資格取得の費用補助」（60.5%）、「外部機関主催のセミナーなどへの参加」（59.8%）が続いた。人材育成の進捗状況別では（図表 2-13）、人材育成が進んでいる企業は進んでいない（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、すべての項目で高い割合となっており、特に「検定・資格取得の費用補助」は 15 ポイント以上高かった。

人材育成の実施主体についてみると（図表 2-14）、全体では「自社」（84.3%）を除き「人材育成・研修サービス企業」（31.3%）が最も多く、「業界団体・商工団体」（23.8%）が続いた。人材育成の進捗状況別では、人材育成が進んでいる企業は進んでいない（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、ほとんどの項目で高い割合となっており、特に「人材育成・研修サービス企業」（37.8%）は 10 ポイント以上高かった。人材育成の施策、実施主体ともに大学などの教育機関の活用はいずれも 5%以下（人材育成の施策は「大学などの教育機関の講座受講・学位取得費用の補助」（2.0%）、人材育成の実施主体は「大学院や大学、高等専門学校」（0.3%））にとどまり、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。

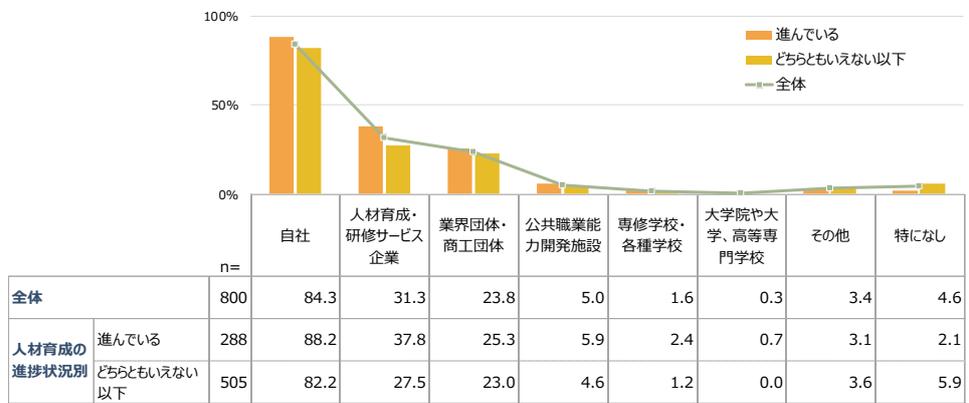
図表 2-12 問 7_人材育成の施策（MA）



図表 2-13 問 5×問 7_人材育成の進捗状況別 人材育成の施策（MA）



図表 2-14 問 5×問 8_人材育成の進捗状況別 人材育成の実施主体（MA）

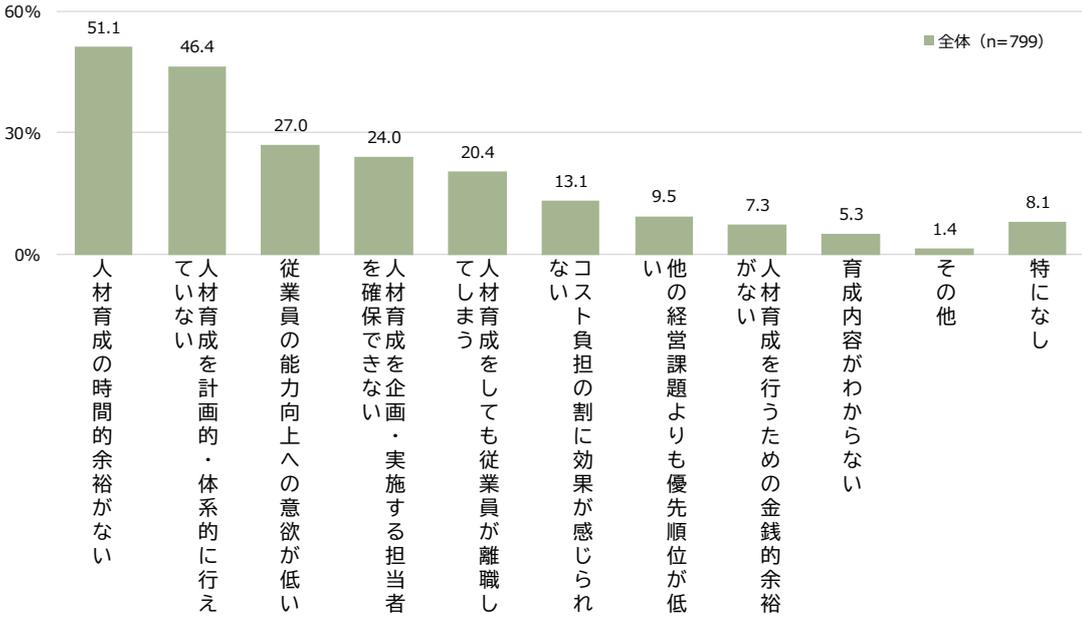


(6) 人材育成を進める上での課題

人材育成を進める上での課題についてみると（図表 2-15）、全体では「人材育成の時間的余裕がない」（51.1%）が最も多く、「人材育成を計画的・体系的に行っていない」（46.4%）、「従業員の能力向上への意欲が低い」（27.0%）が続いた。人材育成の進捗状況別では（図表 2-16）、人材育成が進んでいない（「どちらともいえない以下」）企業は進んでいる企業に比べ、ほとんどの項目で高い割合となっており、特に「人材育成を計画的・体系的に行っていない」（55.5%）は 25 ポイント以上高かった。

業種別では（図表 2-17）、「人材育成の時間的余裕がない」と回答した「宿泊業、飲食サービス業」（65.7%）、「従業員の能力向上への意欲が低い」と回答した「運輸業、郵便業」（41.5%）が全体よりも 10 ポイント以上高かった。「人材育成をしても従業員が離職してしまう」と回答した「宿泊業、飲食サービス業」（45.7%）にいたっては、全体よりも 25 ポイント以上突出して高かった。

図表 2-15 問 9_人材育成を進める上での課題（MA）

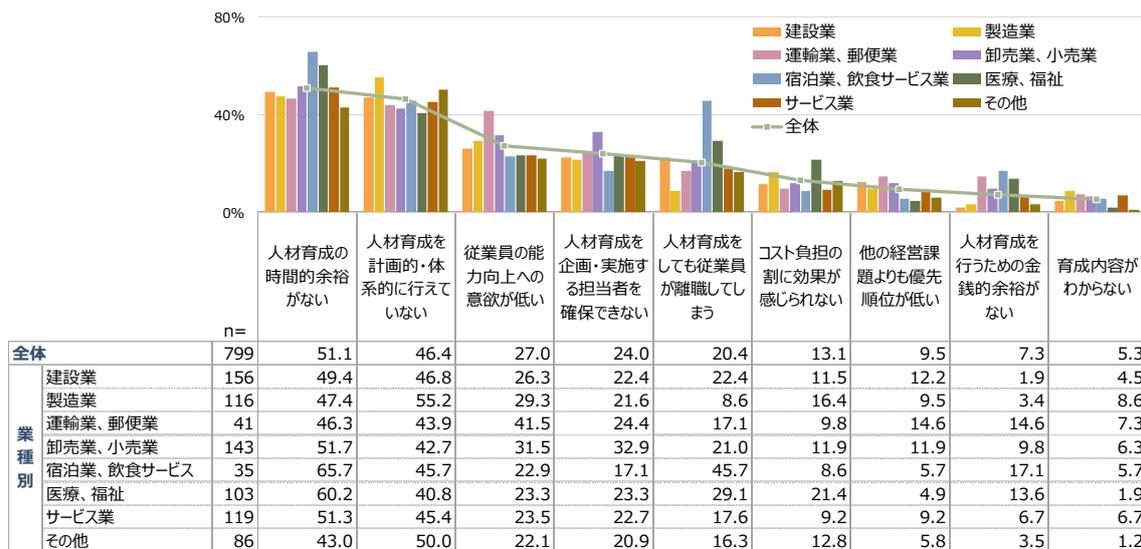


図表 2-16 問5×問9_人材育成の進捗状況別 人材育成を進める上での課題（MA）



※ 上位9項目

図表 2-17 S2×問9_業種別 人材育成を進める上での課題（MA）



※ 上位9項目

2.5 リスキリングの動向

(1) リスキリングの認知度

リスキリングの認知度についてみると（図表 2-18）、全体では「内容を含めて知っている」と回答した企業の割合は 35.5%にとどまった。一方、「内容は知らないが聞いたことはある」と回答した企業は 36.6%、「知らない」と回答した企業は 28.0%となり、6 割強の企業ではリスキリングへの理解が進んでいないという結果となった。本社所在地別では、「内容を含めて知っている」と回答した企業の割合は「山形県」が 45.6%と最も高く、「秋田県」（40.5%）、「宮城県」（39.9%）が続いた。

業種別では（図表 2-19）、「内容を含めて知っている」と回答した企業の割合は「卸売業、小売業」が 44.8%と最も高く、一方で「宿泊業、飲食サービス業」は 8.6%と低かった。企業規模別では、「内容も含めて知っている」と回答した割合は企業規模が大きいほど高く、従業員数「300 人以上」の企業が 54.6%となった。

図表 2-18 S1×問 10_本社所在地別 リスキリングの認知度（SA）

| | | n = | （%） | | | 認知度・計 |
|--------|-----|-----|---------------|--------------------|--------|-------|
| | | | ■ 内容を含めて知っている | ■ 内容は知らないが聞いたことはある | ■ 知らない | |
| 全体 | | 801 | 35.5 | 36.6 | 28.0 | 72.0 |
| 本社所在地別 | 青森県 | 94 | 23.4 | 38.3 | 38.3 | 61.7 |
| | 岩手県 | 80 | 21.3 | 47.5 | 31.3 | 68.8 |
| | 宮城県 | 163 | 39.9 | 33.1 | 27.0 | 73.0 |
| | 秋田県 | 74 | 40.5 | 43.2 | 16.2 | 83.8 |
| | 山形県 | 79 | 45.6 | 29.1 | 25.3 | 74.7 |
| | 福島県 | 99 | 32.3 | 29.3 | 38.4 | 61.6 |
| | 新潟県 | 212 | 38.7 | 38.2 | 23.1 | 76.9 |

※ 認知度・計=「内容も含めて知っている」+「内容は知らないが聞いたことはある」

図表 2-19 S2,3×問 10_属性別 リスキリングの認知度 (SA)

| | | n = | (%) | | | 認知度・計 |
|--------------|-------------|-----|---------------|--------------------|--------|-------|
| | | | ■ 内容を含めて知っている | ■ 内容は知らないが聞いたことはある | ■ 知らない | |
| 全体 | | 801 | 35.5 | 36.6 | 28.0 | 72.0 |
| 業種別 | 建設業 | 156 | 35.9 | 34.6 | 29.5 | 70.5 |
| | 製造業 | 116 | 39.7 | 37.1 | 23.3 | 76.7 |
| | 運輸業、郵便業 | 42 | 26.2 | 35.7 | 38.1 | 61.9 |
| | 卸売業、小売業 | 143 | 44.8 | 28.7 | 26.6 | 73.4 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 35 | 8.6 | 65.7 | 25.7 | 74.3 |
| | 医療、福祉 | 103 | 28.2 | 39.8 | 32.0 | 68.0 |
| | サービス業 | 119 | 37.0 | 39.5 | 23.5 | 76.5 |
| | その他 | 87 | 35.6 | 33.3 | 31.0 | 69.0 |
| 企業規模別 | 10~49人 | 317 | 31.2 | 36.9 | 31.9 | 68.1 |
| | 50~299人 | 387 | 34.1 | 39.0 | 26.9 | 73.1 |
| | 300人以上 | 97 | 54.6 | 25.8 | 19.6 | 80.4 |

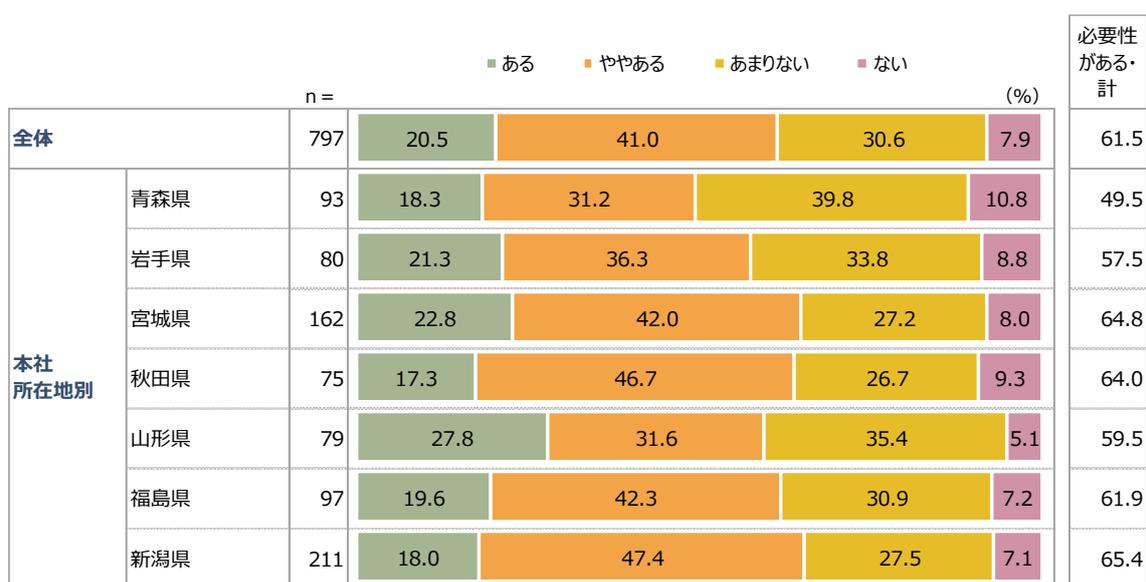
※ 認知度・計=「内容も含めて知っている」+「内容は知らないが聞いたことはある」

(2) リスキリングの必要性

リスキリングの必要性についてみると（図表 2-20）、全体では必要性がある（「ある」「ややある」）と回答した企業の割合は 61.5%となった。本社所在地別では、「新潟県」（65.4%）が最も高く、「宮城県」（64.8%）、「秋田県」（64.0%）が続いた。

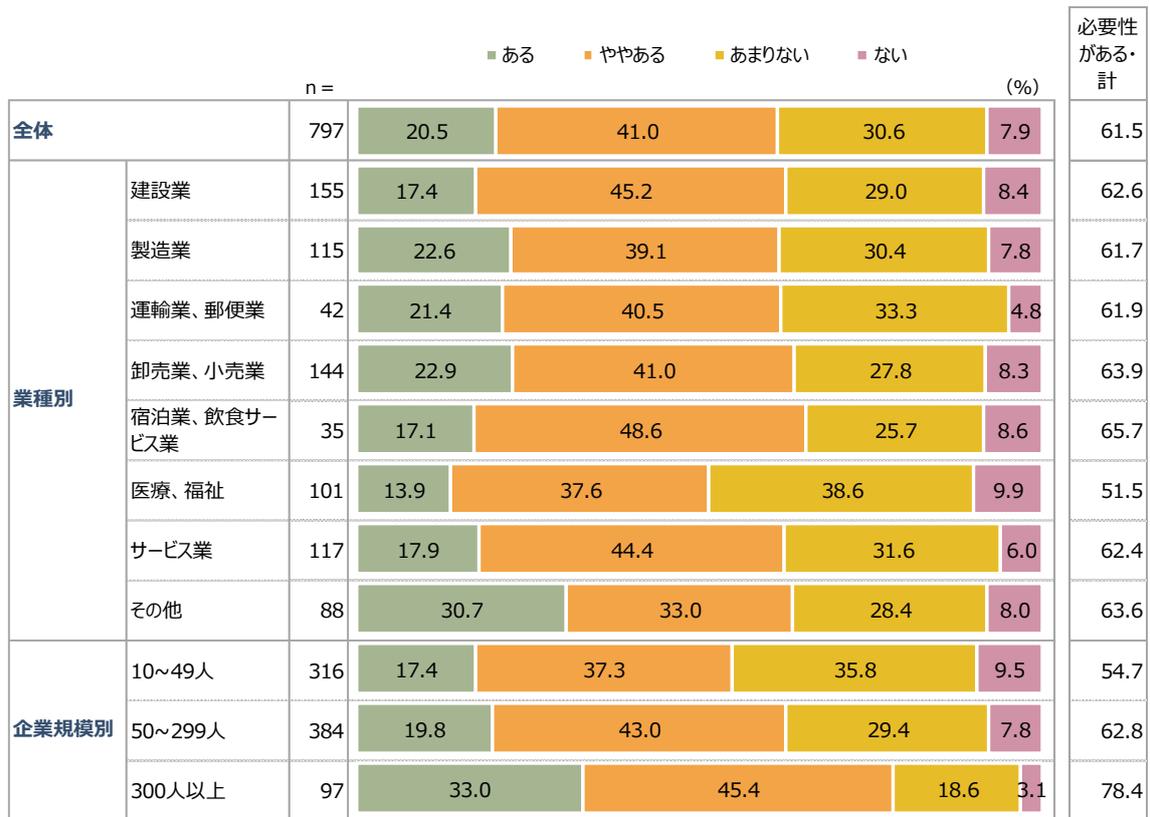
業種別では（図表 2-21）、どの業種でも 6 割以上の企業が必要性を認めているが、「医療、福祉」は 51.5%と低かった。企業規模別では、リスキリングの理解度同様の傾向がみられ、必要性があると回答した企業の割合は企業規模が大きいほど高く、従業員数「300 人以上」の企業が 78.4%となった。

図表 2-20 S1×問 11_本社所在地別 リスキリングの必要性（SA）



※ 必要性がある・計=「ある」+「ややある」

図表 2-21 S2,3×問 11_属性別 リスキリングの必要性 (SA)



※ 必要性がある・計=「ある」+「ややある」

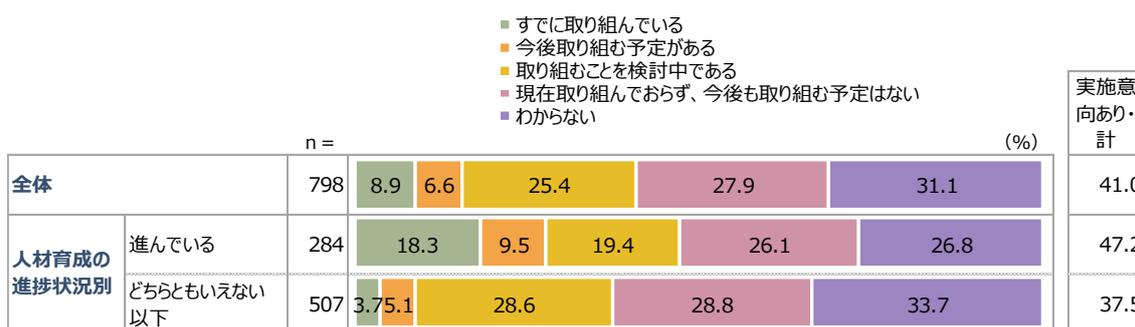
(3) リスキリングの取組状況

リスキリングの取組状況についてみると（図表 2-22）、全体では「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合は 8.9%にとどまり、9 割の企業はリスキリングに取り組んでいないという結果になった。ただし、「今後取り組む予定がある」（6.6%）、「取り組むことを検討中である」（25.4%）と回答した企業の割合も合わせると 41.0%となり、リスキリングの実施に前向きな企業は 4 割に上った。人材育成の進捗状況別では、人材育成が「進んでいる」企業は進んでいない（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、「すでに取り組んでいる」（18.3%）、「今後取り組む予定である」（9.5%）と回答した割合が高かった。リスキリングの実施意向は人材育成の進捗によって大きな違いがみられた。

本社所在地別では（図表 2-23）、「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合は「山形県」が 12.7%と最も高く、「宮城県」（12.4%）、「秋田県」（10.7%）が続いた。「山形県」は実施意向あり（「すでに取り組んでいる」（12.7%）、「今後取り組む予定である」（10.1%）、「取り組むことを検討中である」（26.6%））と回答した企業の割合も 49.4%と最も高かった。こうした背景には、山形県では 2023 年度より、様々な分野でのリスキリングをはじめとする「人」への投資に乗り出しており¹、その成果が企業の取組みにもあらわれはじめていると推測する。

業種別では（図表 2-24）、「すでに取り組んでいる」と回答した企業の割合は、「その他」を除き「建設業」（11.6%）が最も高かった。実施意向あり（「すでに取り組んでいる」「今後取り組む予定がある」「取り組むことを検討中である」）と回答する企業の割合は「サービス業」が 50.0%と高かった。その他多くの業種でも 4 割前後となっているが、「医療、福祉」は 24.3%と最も低かった。企業規模別では、実施意向ありと回答した割合は企業規模が大きいほど高く、従業員数「300 人以上」の企業が 50.0%と高かった。

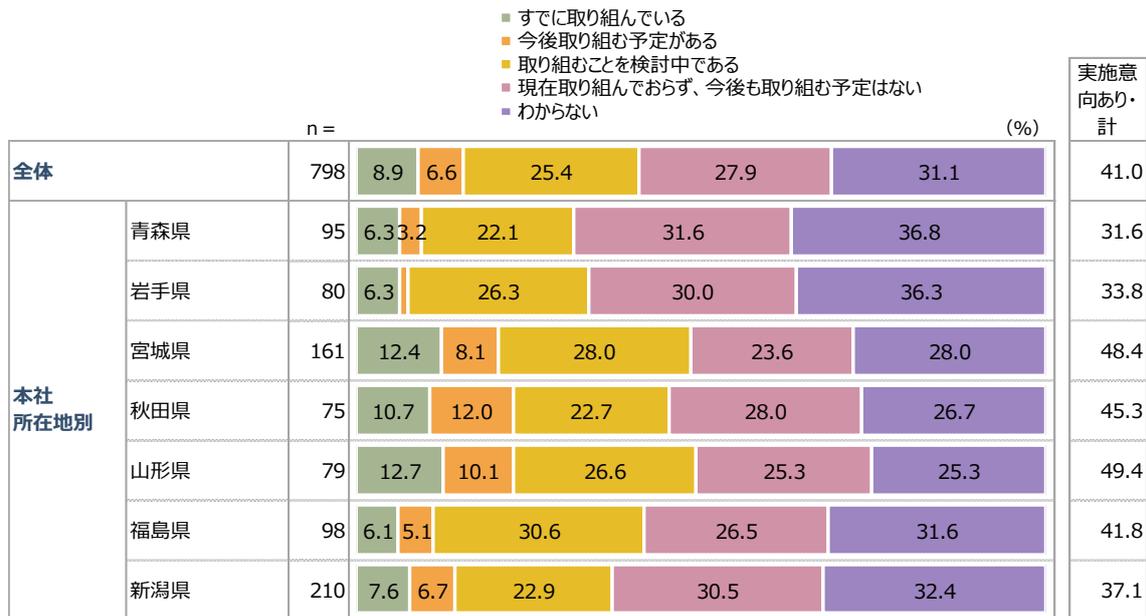
図表 2-22 問 5×問 12_人材育成の進捗状況別 リスキリングの取組状況（SA）



※ 実施意向あり・計＝「すでに取り組んでいる」＋「今後取り組む予定がある」＋「取り組むことを検討中である」

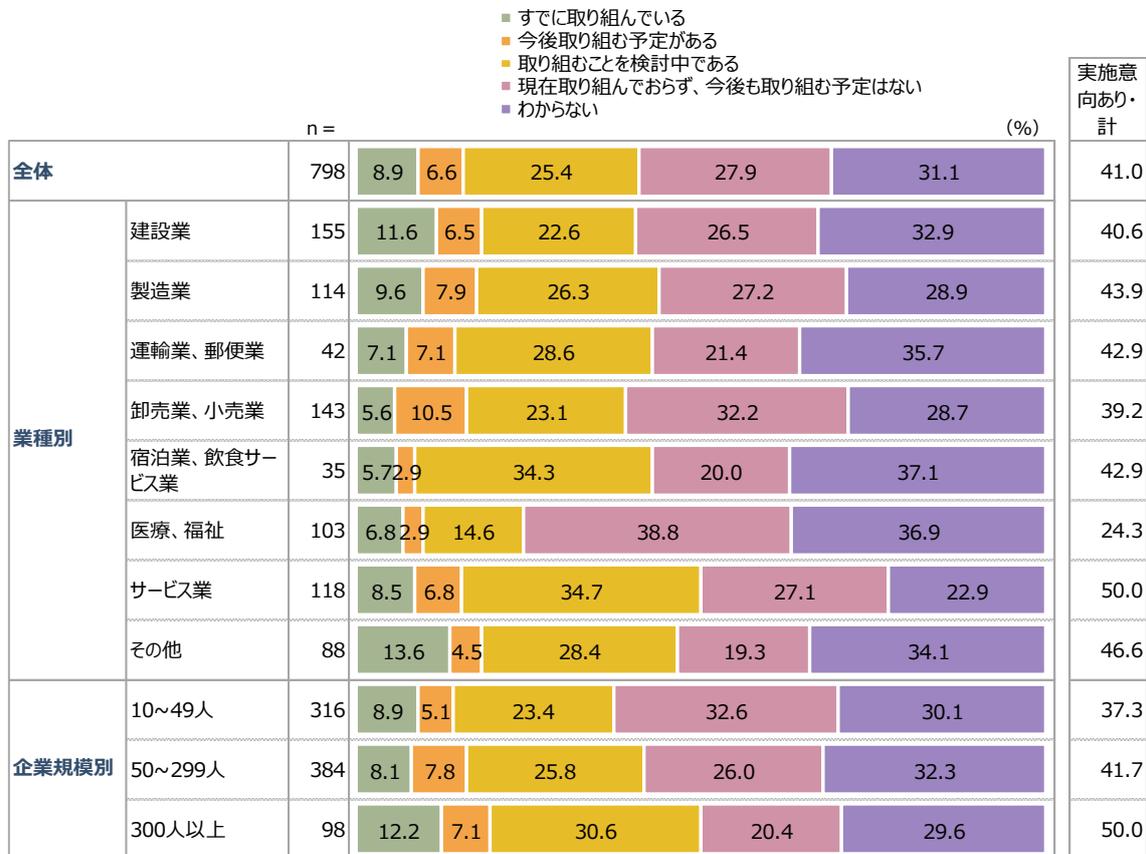
1 2023 年度予算に「ポストコロナ・やまがた創造予算」として総額 6816 億円を編成し、官民の戦略的な人材育成に 4 億円を投じるとしている。（山形県「令和 5 年度当初予算の概要」、2023 年 3 月 16 日）

図表 2-23 S1×問 12_本社所在地別 リスキリングの取組状況 (SA)



※ 実施意向あり・計=「すでに取り組んでいる」+「今後取り組む予定がある」+「取り組むことを検討中である」

図表 2-24 S2,3×問 12_属性別 リスキリングの取組状況 (SA)



※ 実施意向あり・計=「すでに取り組んでいる」+「今後取り組む予定がある」+「取り組むことを検討中である」

(4) リスキリングを通じて習得させている、または習得させたい知識・スキル

リスキリングに「取り組んでいる」「取り組む予定がある」「取り組みを検討している」と回答した企業に、従業員の職種別（「経営層」「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「その他従事者²⁾」）に習得させている、または習得させたい知識・スキルについてたずねた（図表 2-25）。経営層については、「マネジメントスキル」（60.0%）が最も多く、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」（44.6%）、「デジタル(DX)分野に関する知識・スキル」（38.9%）が続いた。管理的職業従事者については、「マネジメントスキル」（66.2%）が最も多く、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」（53.7%）、「コミュニケーションスキル」（42.2%）が続いた。専門的・技術的職業従事者については、「職種特有の実践的スキル」（58.9%）が最も多く、「高度な専門的知識・スキル」（53.1%）、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」（52.0%）が続いた。事務従事者については、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」（70.5%）が最も多く、「情報セキュリティに関する知識・スキル」（50.7%）、「コミュニケーションスキル」（45.7%）が続いた。その他従事者については、「コミュニケーションスキル」（56.9%）が最も多く、「チームワークスキル」（54.0%）、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」（44.4%）が続いた。

以下では、企業がリスキリングを通じて従業員に習得させている、または習得させたい知識・スキルについて、それぞれの職種ごとの特徴をみていくこととする。

■ 経営層

他の職種に比べ「デジタル(DX)分野に関する知識・スキル」（38.9%）、「環境・エネルギー(GX/CN)分野に関する知識・スキル」（18.3%）、「その他の成長分野に関する知識・スキル」（8.3%）が多かった。上記は将来において成長が期待される分野であり、これからの企業の成長を考える上で、経営者には DX や GX などの成長分野の知識や見識が期待されているものと推察する。

■ 管理的職業従事者

他の職種に比べ「マネジメントスキル」（66.2%）、「課題解決スキル」（41.1%）が多かった。「マネジメントスキル」については、いつの時代も管理職に求められる普遍的な知識・スキルである。「課題解決スキル」については、昨今の経営環境や個人の働き方の大きな変化に伴って、管理職の課題設定力や課題解決力の重要性が高まっているものと推察する。

■ 専門的・技術的職業従事者

他の職種に比べ「職種特有の実践的スキル」（58.9%）、「高度な専門的知識・スキル」（53.1%）が多かった。専門職や技術職は、既存の特定分野におけるより高い専門性や職務の熟練度、安定的な業務遂行能力が求められているものと推察する。

²⁾ 「その他従事者」は、「販売従事者」「サービス職業従事者」「保安職業従事者」「農林漁業従事者」「生産工程従事者」「輸送・機械運転従事者」「建設・採掘従事者」「運搬・清掃・包装等従事者」「分類不能の職業従事者」をまとめたもの（日本標準職業分類より）。

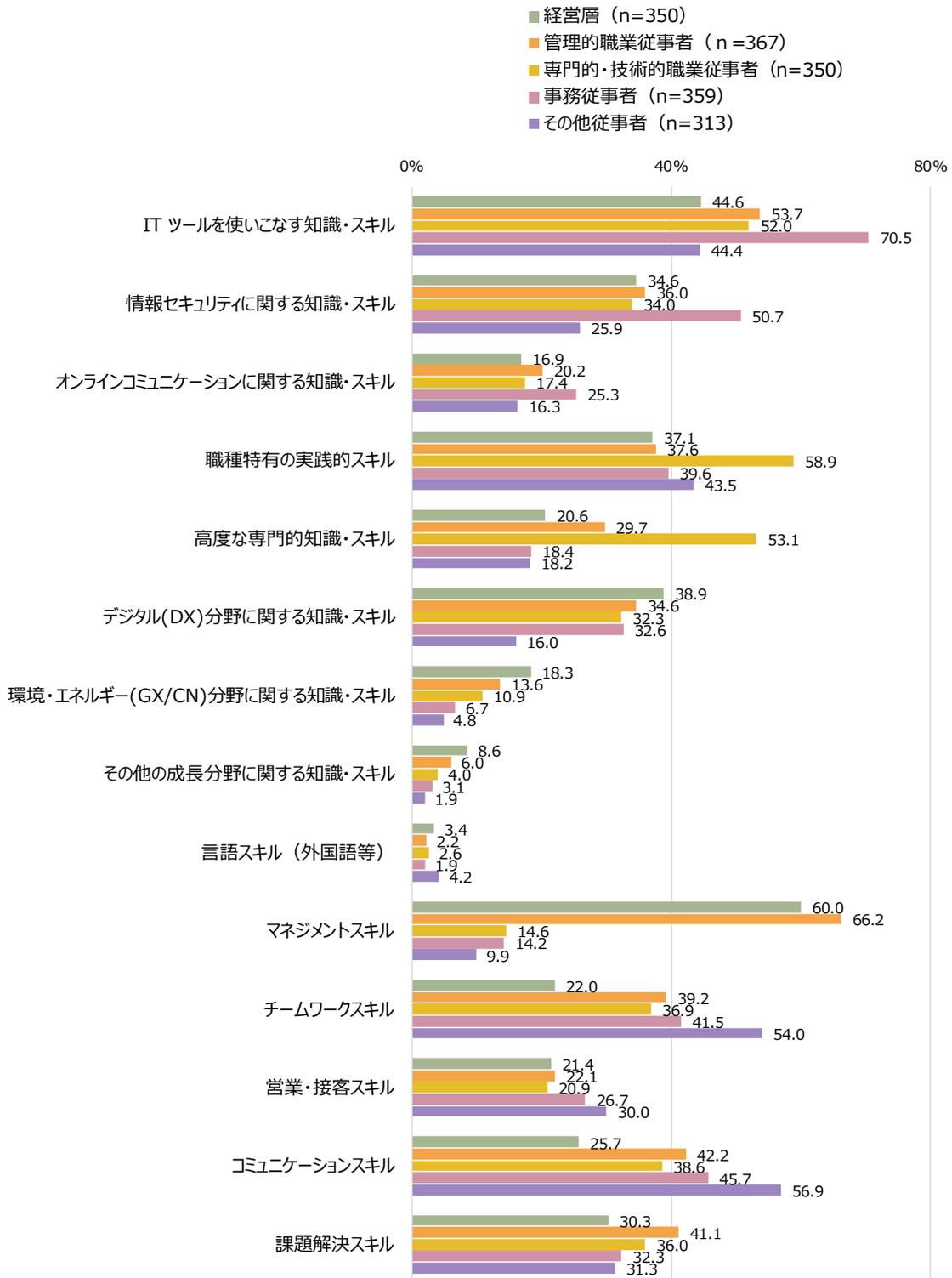
■ 事務従事者

他の職種に比べ「IT ツールを使いこなす知識・スキル」(70.5%)、「情報セキュリティに関する知識・スキル」(50.7%)、「オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル」(25.3%)が多かった。事務職には、デジタル化に伴う事務作業の効率化やサイバーセキュリティ対策への、喫緊の対応が求められているものと推察する。

■ その他従事者

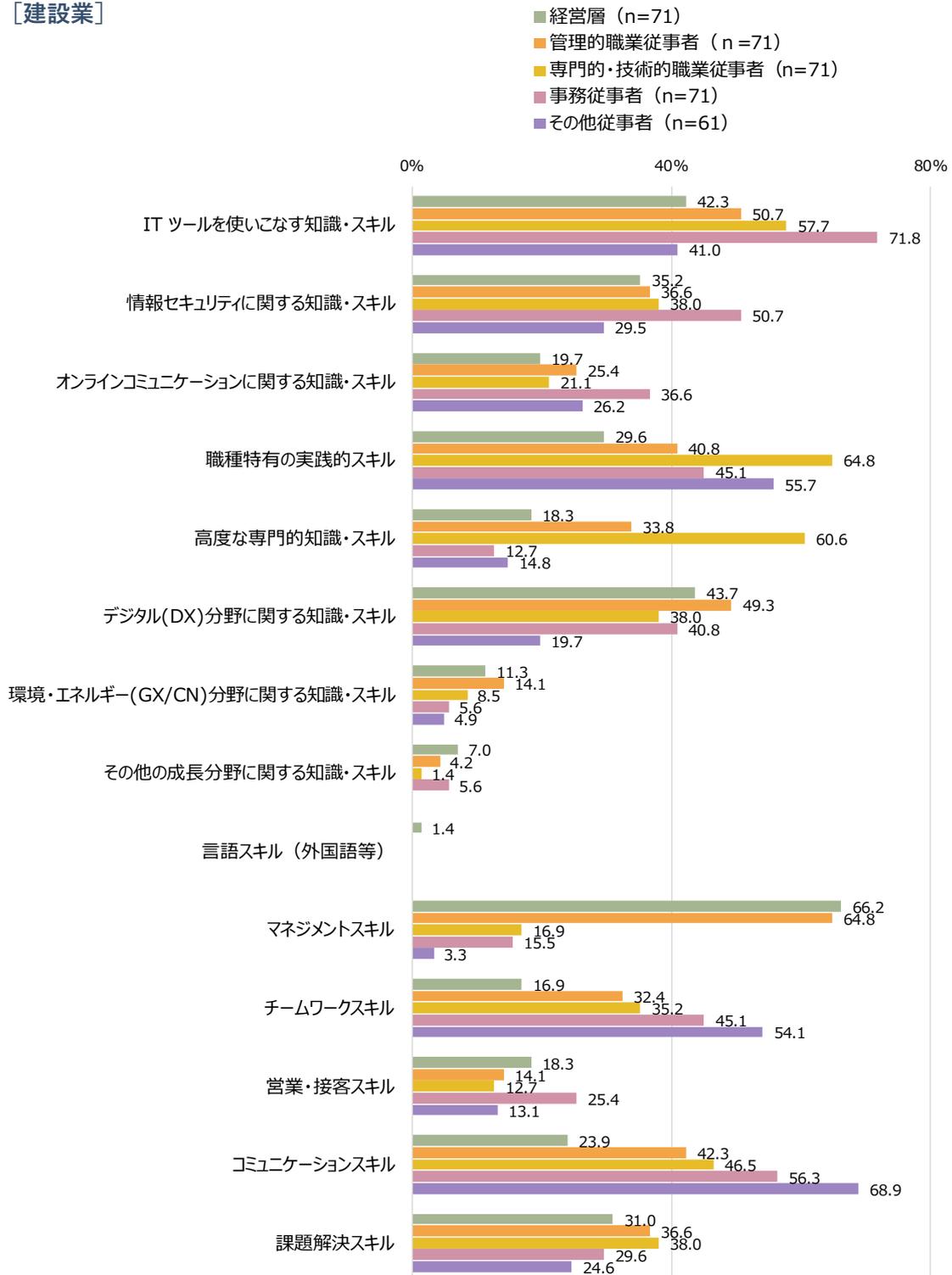
他の職種に比べ「チームワークスキル」(54.0%)、「営業・接客スキル」(30.0%)、「コミュニケーションスキル」(56.9%)が高かった。いずれも職場におけるチームワークの創出と維持に必要な基本的スキルが求められているものと推察する。

図表 2-25 問 13_職種別 リスキングを通じて習得させている、または習得させたい知識・スキル (MA)



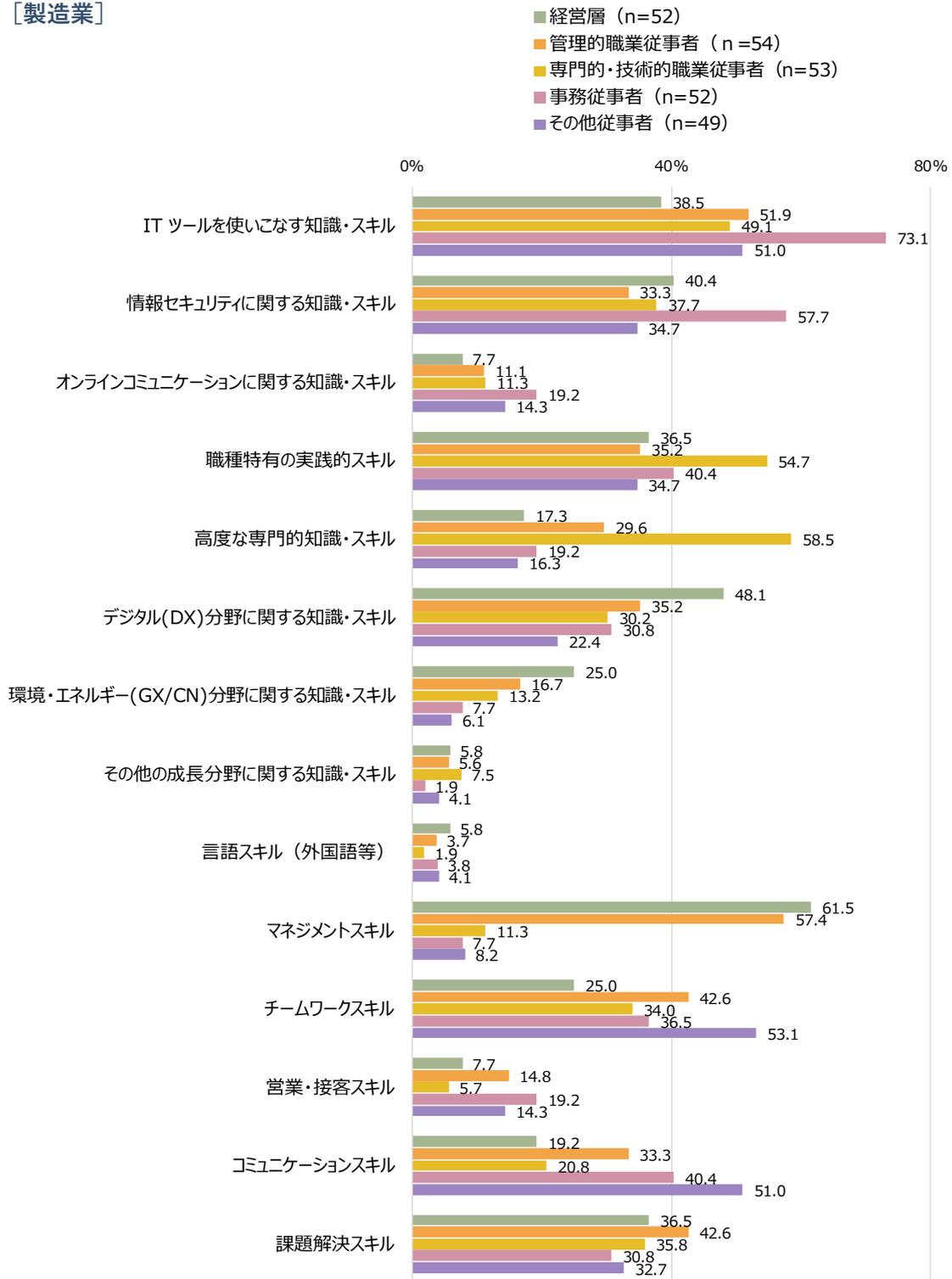
<参考> S2×問 13_業種別³×職種別 リスキリングを通じて習得している、または習得させている知識・スキル (MA)

[建設業]

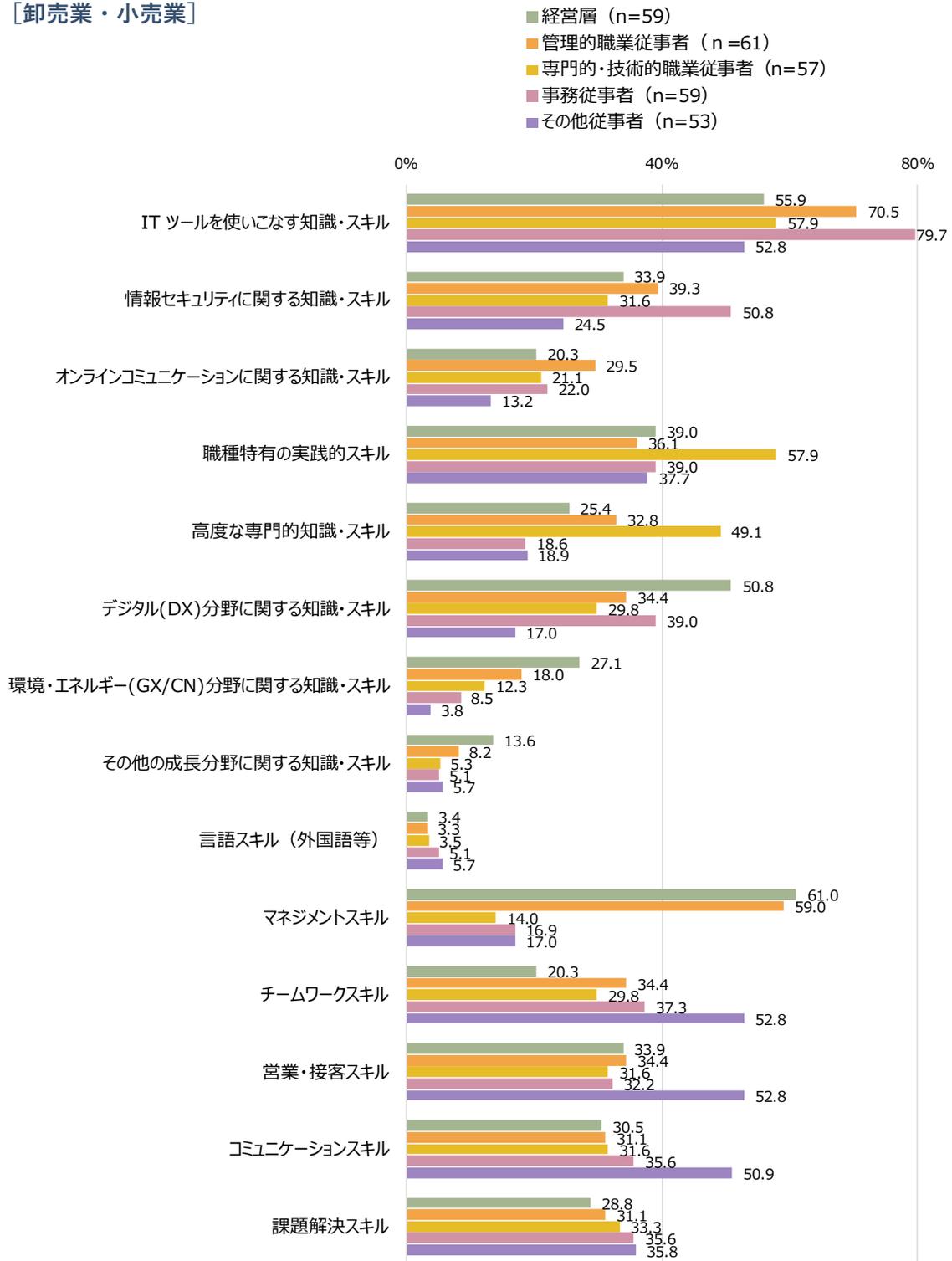


³ 「建設業」「製造業」「卸売業・小売業」「サービス業」以外の業種については、サンプルサイズが小さいために未掲載。

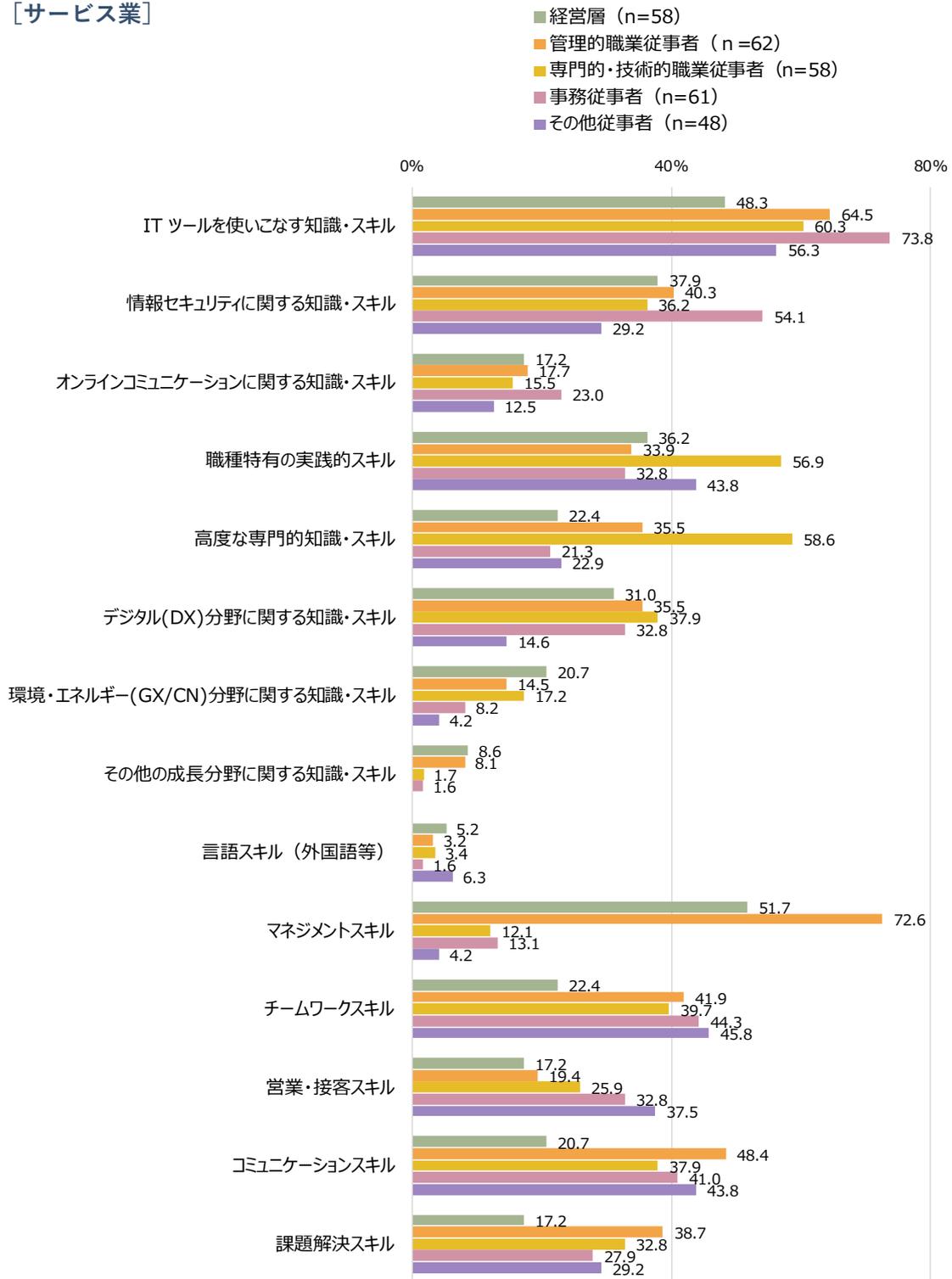
[製造業]



[卸売業・小売業]



[サービス業]

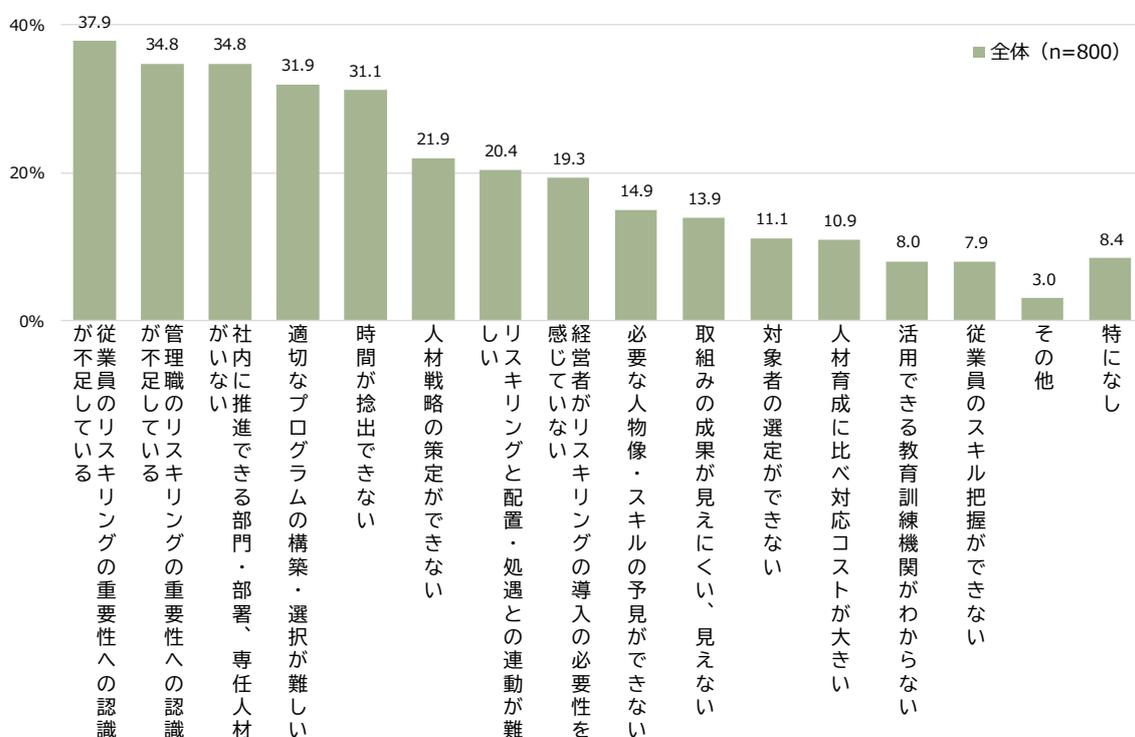


(5) リスキリングを推進する上での課題

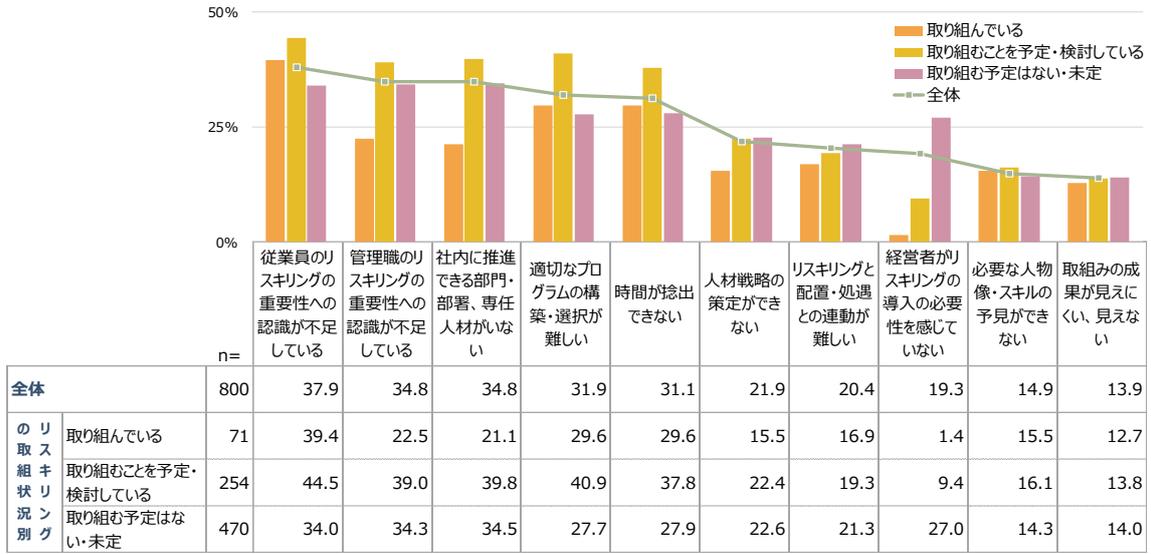
リスキリングを推進する上での課題についてみると（図表 2-26）、「従業員のリスキリングの重要性への認識が不足している」（37.9%）が最も多く、「管理職のリスキリングの重要性への認識が不足している」「社内に推進できる部門・部署、専任人材がない」（34.8%）が続いた。

リスキリングの取組状況別にみると（図表 2-27）、リスキリングに「取り組むことを予定・検討している」企業は「取り組んでいる」企業に比べ、上位 6 項目（「従業員のリスキリングの重要性への認識が不足している」（44.5%）、「管理職のリスキリングの重要性への認識が不足している」（39.0%）、「社内に推進できる部門・部署、専任人材がない」（39.8%）、「適切なプログラムの構築・選択が難しい」（40.9%）、「時間が捻出できない」（37.8%）、「人材戦略の策定ができない」（22.4%））で高い割合となっており、いずれも 5 ポイント以上高かった。特に「管理職のリスキリングの重要性への認識が不足している」、「社内に推進できる部門・部署、専任人材がない」、「人材育成を計画的・体系的に行えていない」は 15 ポイント以上高かった。一方で、リスキリングに「取り組む予定はない・未定」の企業は、リスキリングの実施意向あり（「取り組んでいる」「取り組むことを予定・検討している」）の企業に比べ、「経営者がリスキリングの導入の必要性を感じていない」（27.0%）と回答した割合が 15 ポイント以上高かった。現時点においてリスキリングに取り組む意向がない企業でも、経営者がリスキリングの必要性を認識することで、リスキリングの導入検討につながる可能性はある。

図表 2-26 問 14_リスキリングを推進する上での課題（MA）



図表 2-27 問 12×問 14_リスキングの取組状況別 リスキングを推進する上での課題 (MA)



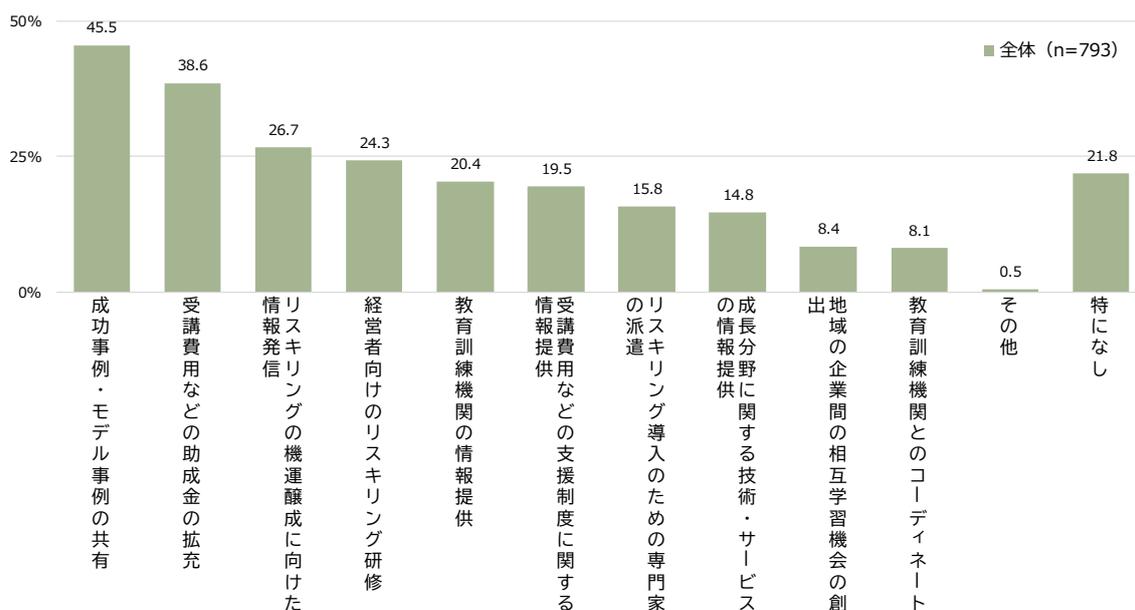
※ 上位10項目

(6) リスキリングを推進する上で期待する支援

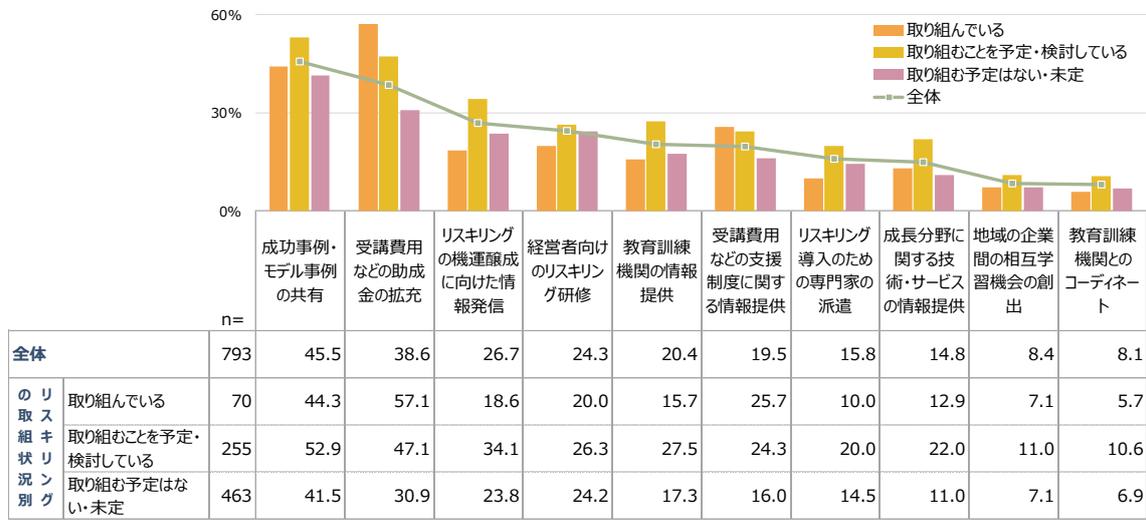
リスキリングを推進する上で期待する支援についてみると（図表 2-28）、「成功事例・モデル事例の共有」（45.5%）が最も多く、「受講費用などの助成金の拡充」（38.6%）、「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」（26.7%）が続いた。

リスキリングの取組状況別にみると（図表 2-29）、リスキリングに「取り組んでいる」企業は「受講費用などの助成金の拡充」（57.1%）が最も多く、「成功事例・モデル事例の共有」（44.3%）、「受講費用などの支援制度に関する情報提供」（25.7%）が続いた。「取り組むことを予定・検討している」企業は、「成功事例・モデル事例の共有」（52.9%）が最も多く、「受講費用などの助成金の拡充」（47.1%）、「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」（34.1%）が続いた。「取り組むことを予定・検討している」企業は「取り組んでいる」企業に比べ、「受講費用などの助成金の拡充」（47.1%）が少なく、一方で「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」（34.1%）、「教育訓練機関の情報提供」（27.5%）、「リスキリング導入のための専門家の派遣」（20.0%）が多く、いずれも 10 ポイント以上高かった。リスキリングの取組状況にかかわらず、どの企業でもリスキリングを実施する上で参考となる先進事例を求めているが、リスキリングに取り組んでいる企業は金銭的支援を、これから取り組もうとする企業はリスキリングを導入する上での環境整備への支援を重視しているという特徴がみられた。なお、政府はリスキリングなどの「人への投資」に「5 年で 1 兆円」を投入する方針のもと、リスキリングを進める企業や個人への助成を拡充しており、リスキリングへの金銭的支援はかつてないほど充実している。「受講費用などの助成金の拡充」「受講費用などの支援制度に関する情報提供」を選択する企業が一定数存在するという事は、そうした支援情報が企業に届いていない可能性がある。

図表 2-28 問 15_リスキリングを推進する上で期待する支援（MA）



図表 2-29 問 12×問 15_リスクリングの取組状況別 リスクリングを推進する上で期待する支援 (MA)



※ 上位10項目

2.6 内部および外部労働市場に対する企業の動向

(1) 職務給制度の導入状況

職務給制度⁴の導入状況についてみると（図表 2-30）、全体では「自社の一部または全部に制度を導入済み」と回答した企業は 29.2%となった。「制度導入に向けた検討を進めている」と回答した企業（11.1%）とを合わせた職務給制度の導入に前向きな企業は 4 割に上った。リスクリングの取組状況別では、リスクリングの取組みが進んでいる企業ほど職務給制度の導入意向あり（「自社の一部または全部に制度を導入済み」「制度導入に向けた検討を進めている」）と回答した割合は高くなっており、リスクリングに「取り組んでいる」企業は 59.4%となった。職務給制度は、従業員の能力や学位、スキル証明の見える化が不可欠とされている。他方で、リスクリングは新しい業務への配置転換などを行うための新たな知識・スキルを、従業員に習得させることを指す。従業員の能力やスキルの見える化、従業員への適切な評価や報酬の付与といった観点において、職務給制度とリスクリングの親和性は高く、それらは両輪で取り組む必要性が高いものと推察する。

業種別にみると（図表 2-31）、「自社の一部または全部に制度を導入済み」と回答した企業の割合は、「宿泊業、飲食サービス業」が 40.0%と最も高く、「運輸業、郵便業」（39.0%）が続いた。「制度導入に向けた検討を進めている」と回答した企業の割合も「宿泊業、飲食サービス業」が 20.0%と最も高かった。非正規比率が高い同業種では、深刻な人手不足を背景に職務給制度の導入によって多様な人材の確保や定着率向上を図りたいものと推察する。企業規模別では、導入意向ありと回答した企業の割合は企業規模が小さいほど高く、従業員数「10～49 人」の企業が 43.3%となった。

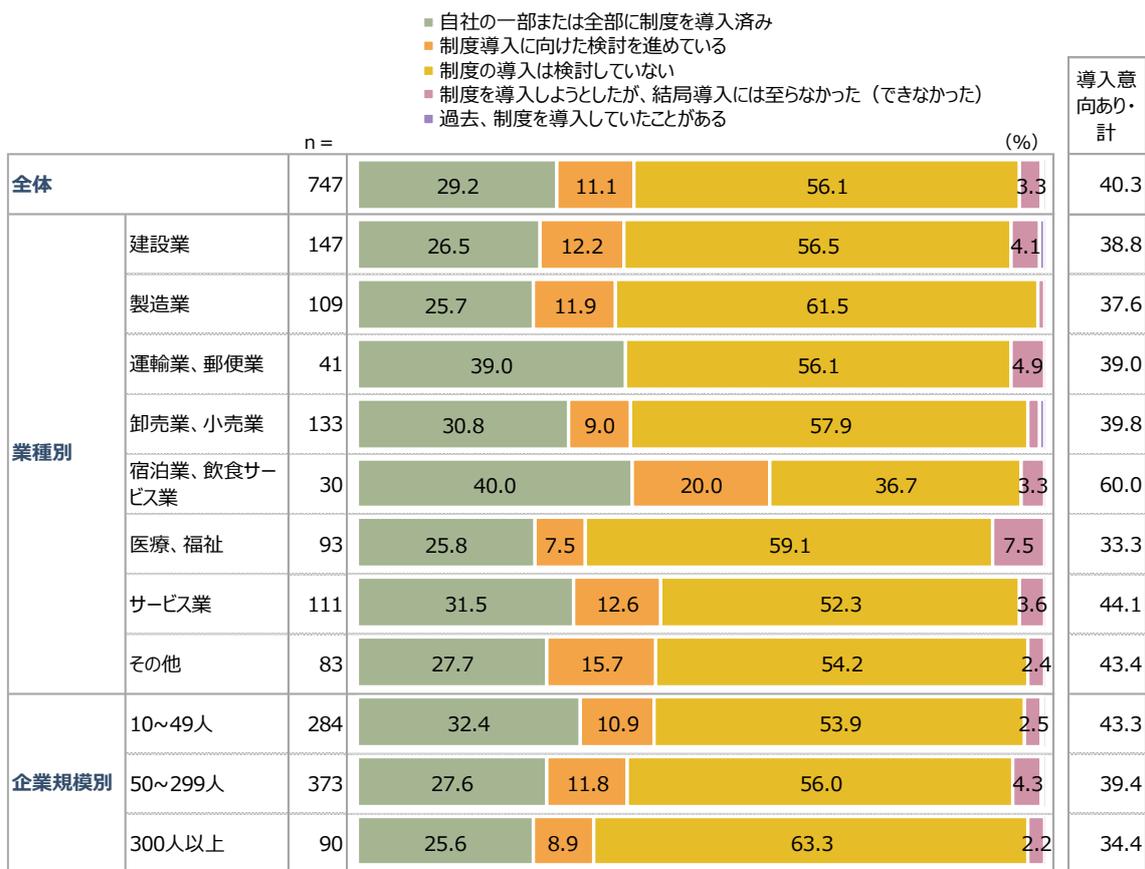
図表 2-30 問 12×問 16_リスクリングの取組状況別 職務給制度の導入状況（SA）

| | | n = | % | | | | 導入意向あり・計 |
|--------------|------------------|-----|----------------------|--------------------|-----------------|-------------------------------------|----------|
| | | | ■ 自社の一部または全部に制度を導入済み | ■ 制度導入に向けた検討を進めている | ■ 制度の導入は検討していない | ■ 制度を導入しようとしたが、結局導入には至らなかった（できなかった） | |
| 全体 | | 747 | 29.2 | 11.1 | 56.1 | 3.3 | 40.3 |
| リスクリングの取組状況別 | 取り組んでいる | 69 | 46.4 | 13.0 | 36.2 | 2.9 | 59.4 |
| | 取り組むことを予定・検討している | 248 | 26.6 | 16.9 | 52.8 | 3.6 | 43.5 |
| | 取り組む予定はない・未定 | 425 | 27.5 | 7.3 | 61.6 | 3.3 | 34.8 |

※ 導入意向あり・計＝「自社の一部または全部に制度を導入済み」＋「制度導入に向けた検討を進めている」

⁴ 勤続年数や年齢に関係なく、業務の内容や成果にもとづいて給与水準を決める賃金形態。

図表 2-31 S2,3×問 16_属性別 職務給制度の導入状況



※ 導入意向あり・計=「自社の一部または全部に制度を導入済み」+「制度導入に向けた検討を進めている」

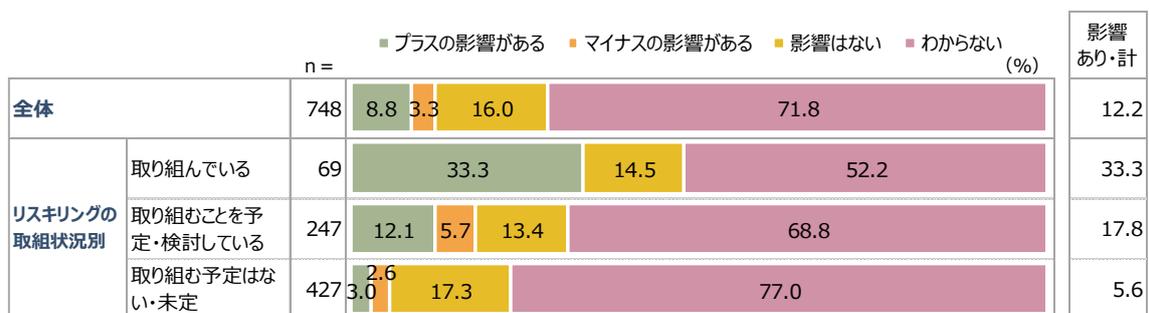
(2) 労働市場の流動化がもたらす影響

リスクリングによる労働市場の流動化がもたらす影響についてみると（図表 2-32）、全体ではなんらかの影響あり（「プラスの影響がある」「マイナスの影響がある」）と回答した企業の割合は 12.2%となった。一方で「わからない」と回答した企業は 71.8%となり、政府が推し進める労働市場の流動化に対して、東北圏企業の多くは自社への影響について見定めができていない状況にあるものと推察する。影響の方向性については、「プラスの影響がある」（8.8%）と回答した企業が「マイナスの影響がある」（3.3%）と回答した企業を 5 ポイントほど上回り、リスクリングによる労働市場の流動化をポジティブにとらえる企業が多かった。リスクリングの取組状況別では、リスクリングに「取り組んでいる」企業は「プラスの影響がある」と回答した割合が 33.3%と最も高かった。そうした企業の多くは人材育成が思い通りに進んでおり、従業員に対しても十分な成長機会を提供できているものと推察する。

業種別では（図表 2-33）、「プラスの影響がある」と回答した企業の割合は「建設業」が 11.6%と最も高く、「マイナスの影響がある」は「宿泊業、飲食サービス業」が 12.9%と最も高かった。企業規模別では、大きな違いはみられなかった。

影響の具体的内容をみていくと（図表 2-34,35）、「プラスの影響」については、リスクリングによる労働市場の流動化が、新たな人材獲得や既存従業員の流出抑制といったチャンスにつながるものと期待する声が多かった。「マイナスの影響」については、人材流出に対する強い懸念があり、人材不足によって企業のみならず地域の存続をも危ぶむ切実な声が聞かれた。

図表 2-32 問 12×問 17_リスクリングの取組状況別 労働市場の流動化がもたらす影響の有無 (SA)



※ 影響あり・計＝「プラスの影響がある」＋「マイナスの影響がある」

図表 2-33 S2,3×問 17_属性別 労働市場の流動化がもたらす影響の有無 (SA)

| | | n = | ■ プラスの影響がある ■ マイナスの影響がある ■ 影響はない ■ わからない (%) | | | | 影響あり・計 |
|-------|-------------|-----|--|------|------|------|--------|
| 全体 | | 748 | 8.8 | 3.3 | 16.0 | 71.8 | 12.2 |
| 業種別 | 建設業 | 147 | 11.6 | | 19.0 | 68.0 | 12.9 |
| | 製造業 | 110 | 3.6 | 3.6 | 14.5 | 78.2 | 7.3 |
| | 運輸業、郵便業 | 41 | 9.8 | 2.4 | 17.1 | 70.7 | 12.2 |
| | 卸売業、小売業 | 132 | 9.1 | 4.5 | 19.7 | 66.7 | 13.6 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 31 | 6.5 | 12.9 | 9.7 | 71.0 | 19.4 |
| | 医療、福祉 | 93 | 8.6 | 3.2 | 11.8 | 76.3 | 11.8 |
| | サービス業 | 111 | 9.9 | 2.7 | 17.1 | 70.3 | 12.6 |
| | その他 | 83 | 9.6 | 2.4 | 12.0 | 75.9 | 12.0 |
| 企業規模別 | 10~49人 | 284 | 9.9 | 2.8 | 19.4 | 68.0 | 12.7 |
| | 50~299人 | 374 | 8.6 | 3.5 | 13.6 | 74.3 | 12.0 |
| | 300人以上 | 90 | 6.7 | 4.4 | 15.6 | 73.3 | 11.1 |

※ 影響あり・計=「プラスの影響がある」+「マイナスの影響がある」

図表 2-34 問 17_リスキングによる労働市場の流動化がもたらすプラスの影響 (FA)

- スキルアップした人材を雇用出来る (「建設業」10~99人)
- 流動化による採用機会の増加が期待できる (「建設業」10~99人)
- 即戦力になる人材を確保できる (「建設業」10~99人)
- 優秀な人材を確保しやすくなる (「建設業」10~99人)
- 建設技能者は慢性的に人材不足のため、他産業から転職を期待したい (「建設業」10~99人)
- 転職のハードルが下がることで退職者が増え、若手人材が育ちにくくなる。そのことによる採用コストがかかる反面、即戦力となる人材を採用しやすくなる (「建設業」100~299人)
- 多様性を含む、情報化社会へ対応できるスタッフの育成により、社内外問わず、生涯の仕事に取り組める人材の確保 (「建設業」10~99人)
- 労働市場の流動化が進めば、終身雇用的な制度に対する意識が薄らいでいくと思う (「卸売業、小売業」10~99人)
- 採用できる人材の数がふえる (シニア層も含めて) (「学術研究、専門・技術サービス業」10~99人)
- 人材の充足 (「宿泊業、飲食サービス業」300人以上)
- 中途雇用他 (「医療、福祉」10~99人)
- 介護報酬が低く、他の分野等とのコラボによって、介護業界の収入増加につながると考える。また、人材が流入することで、新たな価値創造につながると考える (「医療、福祉」10~99人)
- 人材の確保につながるように感じる (「医療、福祉」10~99人)
- 良い人材が入ってくれることを期待する (「医療、福祉」10~99人)
- 離職防止と企業の活性化 (「その他サービス業 (他に分類されないもの)」10~99人)

図表 2-35 問 17_リスキングによる労働市場の流動化がもたらすマイナスの影響 (FA)

- **スキルアップに成功してる人材ほど離職しやすい**。スキルアップに成功しないと中途半端な人材となりやすい (「建設業」10～99 人)
- 乗り遅れることによる、**人材の流出と獲得の困難度上昇** (「製造業」10～99 人)
- 社内において、**キャリアチェンジの場 (事業や業務など) が見出せない人材は社外に流出**していきだろう (「製造業」100～299 人)
- 従業員の年齢が高く、入替も無く、ここに**リスキング、DX 等は反対**。退職、人材不足へとつながる恐れがあると考えられる (「製造業」100～299 人)
- 社員の**外部流出**への危惧 (「情報通信業」100～299 人)
- 労働力の定着がなくなる (「運輸業、郵便業」10～99 人)
- **成長分野への人材の偏りが促進**され、マンパワーを欠くことのできない業界にはマイナス面が多い (「卸売業、小売業」300 人以上)
- **人材の流出** (「卸売業、小売業」300 人以上)
- 社会全体として成長分野への労働移動を促進されると**当県に人がいなくなる** (「卸売業、小売業」10～99 人)
- **同業他社への流動** (「卸売業、小売業」10～99 人)
- 人材の流動化に対して、製造業は生産設備に縛られやすく、個人の能力開発だけでは対応できない。資本金は乏しいが、古い設備を多数保有する中小企業にとって、**生き残る策を同時に考えなければならない** (「卸売業、小売業」10～99 人)
- 我々の業態は受注するにあたり勤続年数が必要な時がある。流動化することにより行える**業務が狭まる可能性**がある (「不動産業、物品賃貸業」10～99 人)
- スキルアップによる自社からの**人材流出、離職増** (「学術研究、専門・技術サービス業」10～99 人)
- 顧客との守秘義務がある業種のため、長く働いてくれる人材を求めている。そんな中で、労働者の意識が流動化して**短期的な働き方を志向**する人が増えるとますます**人材確保が困難**になる (「宿泊業、飲食サービス業」10～99 人)
- 宿泊業界が比較的旧態依然となっている為、特に**若年層の社員が他業界へ移る**可能性がある (「宿泊業、飲食サービス業」100～299 人)
- リスキングを行うことにより、ステップアップのため、**転職**などの可能性があると思われる。そもそも、行政が税金を投じ、学びの機会を提共するというのは、どうかと思うし、その分の予算は減税して、**企業が使える金を増やして欲しい** (「宿泊業、飲食サービス業」10～99 人)
- **大手企業への人材の流出** (「医療、福祉」10～99 人)
- **現在の事業を縮小**しないと人材が足りない。なので本業での売上げが減少してしまう (「医療、福祉」100～299 人)
- **人手不足の深刻化** (「医療、福祉」10～99 人)
- **人材の流出** (「その他サービス業 (他に分類されないもの)」300 人以上)
- **外部への流出** (「その他サービス業 (他に分類されないもの)」100～299 人)

2.7 まとめ

東北圏企業（n=806）を対象に実施したアンケート調査から明らかとなった、企業の人材育成およびリスクリングの実態をまとめると以下の通りである。

■ 能力開発の実態

- ・ **人材不足の状況**については、東北圏企業の76.6%が人材不足に悩まされていた。中でも人口減少が深刻な「秋田県」内企業、人材不足が慢性化する「宿泊業、飲食サービス業」、および採用のミスマッチが生じやすい従業員数「300人以上」の大企業では、人材確保がより困難な状況となっていた（図表2-4,5）
- ・ **人材育成の方針**については、人材育成の方針を定めている企業は85.7%となった。そのうち、人材育成の方針が従業員に浸透している企業は53.9%にとどまり、半数の企業しか従業員に人材育成の方針が浸透していないという結果となった（図表2-7,8）
- ・ **人材育成の実施体制**については、経営トップから兼任する担当者までなんらかの人材育成担当者を配置している企業は72.0%となり、多くの企業で組織的な人材育成の実施体制を整備しているという結果となった。企業規模別では、大企業では人材育成の専任部署・部門が人材育成を進めているのに対して、中小企業では経営者や専任または兼任担当者などの個人が人材育成を進めており、企業規模によって人材育成に割ける人的リソースに大きな違いがみられた（図表2-9）
- ・ **人材育成の目的**については、ほとんどの業種で「業務効率化」が共通の目的となったが、その他は業種ごとに違いがみられた。技術者の技術力低下が問題として取り沙汰される「建設業」は「技術力の向上」、接客が企業経営の重要なポイントとなる「宿泊業、飲食サービス業」は「顧客満足度の向上」、人材確保が困難な中で離職超過状況となっている「医療、福祉」は「従業員の定着率向上」が目立つ結果となった（図表2-10）
- ・ **人材育成の進捗状況**については、全体の34.0%の企業しか人材育成が進んでおらず、残り6割以上の企業では人材育成が思うように進んでいないという結果となった。人材育成が進んでいる企業には、明確な方針のもと人材育成を実施する部署・部門や専任担当者を設けている特徴がみられた。人材育成を実施する上で、組織的な体制のもと人材育成の方針を定め、その方針を社内全体に浸透させながら取り組んでいく必要性は高いと考えられる（図表2-11）
- ・ **人材育成の実施主体および施策**については、全体の84.3%の企業が自社で行っているが、自社以外では人材育成・研修サービス企業や業界団体・商工団体を活用していた。一方で、これまで個人の学び直しを目的にリカレント教育を実施してきた大学では近年、企業のリスクリングを支援する動きもみられている。しかしながら、人材育成の実施主体、施策ともに大学などの教育機関の活用は5%以下にとどまり、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かった（図表2-14,12）
- ・ **人材育成を進める上の課題**については、「人材育成の時間的余裕がない」「人材育成を計画的・体系的に行えていない」「従業員の能力向上への意欲が低い」が上位となった。「宿泊業、

飲食サービス業」では他の業種に比べ、「人材育成をしても従業員が離職してしまう」と回答する割合が突出しており、人材育成以前に従業員の離職に対する強い懸念がみられた（図表 2-17）

■ リスキングの動向

- ・ **リスキングの認知度**については、内容も含めて知っている割合は 35.5%にとどまり、6 割強の企業ではリスキングへの理解が進んでいないという結果となった。一方、リスキングの必要性を認識している企業は 6 割（61.5%）に上り、特に企業規模が大きいほど必要性を強く認識する傾向がみられた。業種別では、リスキングの必要性を認識する割合はどの業種でも 6 割以上となっているが、「医療、福祉」は 51.5%と最も低かった（図表 2-18,21）
- ・ **リスキングの取組状況**については、実際にリスキングに取り組んでいる企業は 8.9%にとどまるものの、今後の取り組みが期待される企業を合わせた実施意向がある企業の割合は 41.0%となった。リスキングの実施意向については、人材育成の進捗状況との相関がみられ、人材育成が進んでいる企業ほど、すでにリスキングに取り組んでいる、または取り組みを予定・検討しているという結果となった。一方で、実施意向ありと回答する割合は多くの業種で 4 割前後となっているが、「医療、福祉」は 24.3%と最も低かった。「医療、福祉」については、人材不足が深刻な状況下において、リスキング導入の難度ははるかに高いと推測する（図表 2-22,24）。

- ・ **リスキングを通じて従業員に習得させている、または習得させたい知識・スキル**について

は、職種ごとに大きな違いがみられた。リスキングとは、新たな事業の立ち上げや新しい業務への配置転換などに伴い、従業員に新たな知識・スキルを習得させることである。その定義を踏まえれば、企業が従業員に求める知識・スキルの多くはこれまでと同様の人材育成で獲得可能なものであり、リスキングによって獲得可能な知識・スキルを求められているのは「経営層」および「事務従事者」となった。「経営層」については、DX や GX などの成長分野に関する知識・スキル

知識・スキル別 企業が習得を求める職種（1位）

| | 職種 |
|------------------------------|--------------|
| ITツールを使いこなす知識・スキル※ | 事務従事者 |
| 情報セキュリティに関する知識・スキル※ | 事務従事者 |
| オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル※ | 事務従事者 |
| 職種特有の実践的スキル | 専門的・技術的職業従事者 |
| 高度な専門的知識・スキル | 専門的・技術的職業従事者 |
| デジタル(DX)分野に関する知識・スキル※ | 経営層 |
| 環境・エネルギー(GX/CN)分野に関する知識・スキル※ | 経営層 |
| その他の成長分野に関する知識・スキル※ | 経営層 |
| 言語スキル（外国語等） | その他従事者 |
| マネジメントスキル | 管理的職業従事者 |
| チームワークスキル | その他従事者 |
| 営業・接客スキル | その他従事者 |
| コミュニケーションスキル | その他従事者 |
| 課題解決スキル | 管理的職業従事者 |

※ リスキングによって獲得可能な知識・スキル

を求める声が多く、これからの企業の成長を考える上で成長分野の知識や見識が期待されているものと推察する。「事務従事者」については、デジタル化に伴う業務効率化に関する知識・スキルとなり、デジタル化に伴う事務作業の効率化やサイバーセキュリティ対策への喫緊の対応が求められていた（図表 2-25）

- ・ **リスキングを推進する上での課題**については、「従業員のリスキングの重要性への認識が不足している」「管理職のリスキングの重要性への認識が不足している」「社内に推進で

きる部門・部署、専任人材がない」が上位となった。リスクリングの重要性を従業員および管理職に理解してもらうためにも、まずはリスクリングを推進する社内体制の整備が喫緊の課題だと推察する。さらに、リスクリングの実施意向がない企業でも経営者がリスクリングの必要性を認識できれば、リスクリングの導入検討につながる可能性はある（図表 2-27）

- ・ **リスクリングを推進する上で期待する支援**については、「成功事例・モデル事例の共有」「受講費用などの助成金の拡充」「リスクリングの機運醸成に向けた情報発信」となった。どの企業でもリスクリングを実施するにあたっては参考となる先進事例を求めているが、リスクリングに取り組んでいる企業では金銭的支援を、これから取り組もうとする企業ではリスクリングを導入する上での環境整備への支援を重視するという特徴がみられた（図表 2-29）

■ 内部および外部労働市場に対する企業の動向

- ・ **職務給制度の導入状況**については、職務給制度の導入意向がある企業は 40.3%となった。すでにリスクリングに取り組んでいる企業ほど、職務給制度の導入意向ありとする傾向が強かった。従業員のスキルを評価する職務給制度と新たなスキルを習得させるリスクリングには親和性があり、それらを両輪で取り組む必要性が高いものと推察される（図表 2-30）
- ・ **リスクリングによる労働市場の流動化が企業にもたらす影響**については、なんらかの影響があると感じている企業は 12.2%にとどまり、政府が推し進める労働市場の流動化に対して、東北圏企業の多くは自社への影響を見定められていない状況にあると推察される。影響の方向性として、マイナスの影響を懸念する企業（3.3%）よりもプラスの影響を期待する企業（8.8%）が上回った。すでにリスクリングに取り組んでいる企業ほどプラスの影響を期待する傾向が強く、リスクリングによる労働市場の流動化をポジティブにとらえる企業が多かった（図表 2-32）
- ・ プラスの影響としては、新たな人材獲得や既存従業員の流出抑制といったチャンスにつながると期待する声が多かった。マイナスの影響については、人材流出に対する強い懸念があり、人材不足によって企業のみならず地域の存続をも危ぶむ切実な声が聞かれた（図表 2-34,35）

第3章 東北圏における労働者の能力開発およびリスキングの実態

3.1 調査概要

■ 調査目的

東北圏企業におけるリスキングの推進に向け、東北圏企業で働く人の職場の人材育成や自らの能力開発の現状、課題を把握するとともに、リスキングの認知度や必要性の有無、推進する上での課題を把握し、東北圏におけるリスキング推進方策の検討のための基礎資料とする。

■ 調査対象

従業員10名以上の東北7県に本社がある企業に勤める20～60代の個人1,040人
「令和3年経済センサスー活動調査（企業等に関する集計）」（総務省）の産業中分類別の従業者構成比をもとに抽出

■ 調査手法

アンケートモニターを用いたインターネット調査

■ 主な質問内容

- (1) 職場の人材育成の状況
OJT および Off-JT の機会の有無など
- (2) 自己啓発の実態
自己啓発の有無、自己啓発の目的および手法、職場からの支援内容、伸ばしたいスキル・能力など
- (3) 能力向上の評価と課題
能力向上の実感の有無、実感したできごと、能力開発による自身の変化、能力開発の課題など
- (4) 職場におけるリスキングの状況
リスキングの認知度、必要性の有無、実施状況、推進する上で必要な取組みなど
- (5) 今後の仕事や働き方への展望
今後の仕事や働き方に対する不安、副業・兼業意向、転職意向

■ 調査期間

2023年9月12日から9月13日

■ 記述などについて

- ・ 構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計値が100%にならない場合がある
- ・ サンプルサイズ30未満は参考値とし、「(参考値)」で表示
- ・ グラフスコアラベル2.0%未満は非表示
- ・ 「SA」は単一回答、「MA」は複数回答
- ・ 業種別分析の「サービス業」は、「学術研究、専門・技術サービス業」「生活関連サービス業、

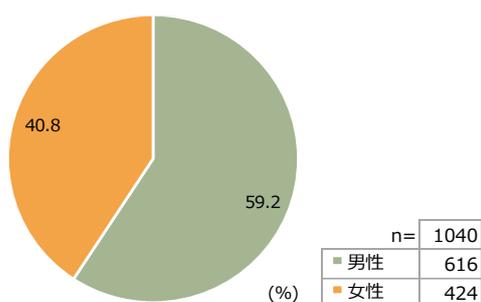
- 娯楽業」「教育、学習支援業」「複合サービス事業」「サービス業（他に分類されないもの）」をまとめたもの。「その他」は、「農林漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」をまとめたもの
- 職種別分析の「その他の仕事」は、「販売従事者」「サービス職業従事者」「保安職業従事者」「農林漁業従事者」「生産工程従事者」「輸送・機械運転従事者」「建設・採掘従事者」「運搬・清掃・包装等従事者」「分類不能の職業従事者」をまとめたもの（日本標準職業分類より）
 - 雇用形態別分析の「正規社員」は「正社員・正職員」、「非正規社員」は「パートタイマー、アルバイト」「嘱託」「契約社員」をまとめたもの

3.2 回答者属性

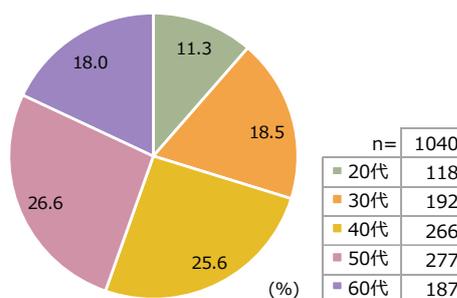
回答者の性別についてみると（図表 3-1）、「男性」が 59.2%、「女性」が 40.8%となった。年代では（図表 3-2）、「50 代」（26.6%）が最も多く、「40 代」（25.6%）、「30 代」（18.5%）が続いた。雇用形態では（図表 3-3）、「正社員・正職員」（67.8%）が最も多く、「パートタイマー、アルバイト」（23.2%）が続いた。

勤務先本社所在地では（図表 3-4）、「新潟県」（24.4%）が最も多く、「宮城県」（21.4%）、「福島県」（12.8%）が続いた。企業規模では（図表 3-5）、「従業員数「1000 人以上」（19.7%）が最も多く、「20～49 人」（18.4%）、「50～99 人」（16.8%）が続いた。業種では（図表 3-6）、「卸売業・小売業」（20.5%）が最も多く、「製造業」（18.3%）、「医療、福祉」（18.0%）が続いた。職種では（図表 3-7）、「事務的な仕事」（21.3%）が最も多く、「専門的・技術的な仕事」（17.8%）、「サービスの仕事」（14.1%）が続いた。

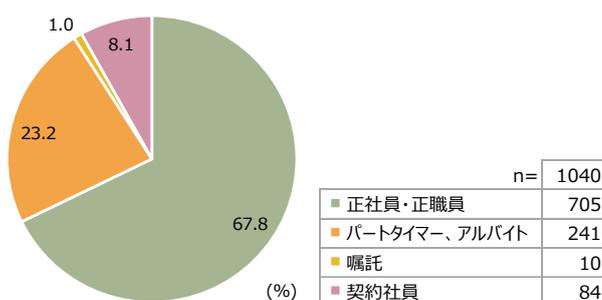
図表 3-1 性別 (SA)



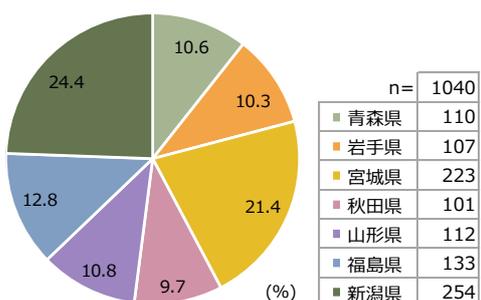
図表 3-2 Q29_年代 (SA)



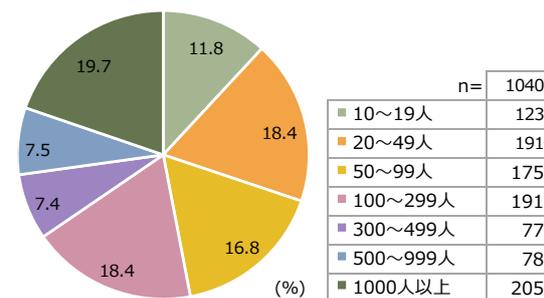
図表 3-3 SQ1_雇用形態 (SA)



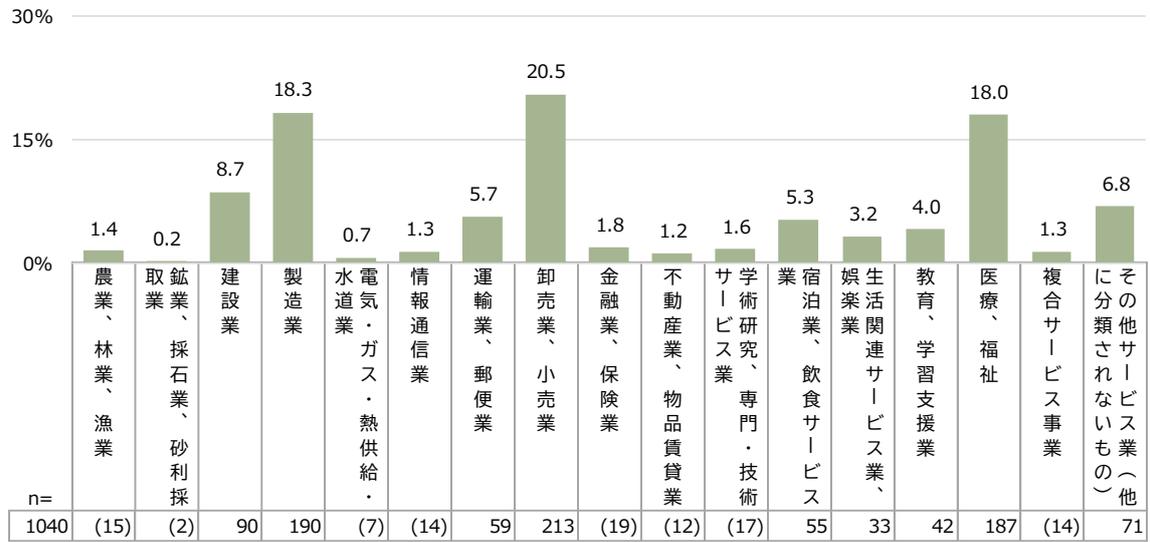
図表 3-4 SQ2_勤務先本社所在地 (SA)



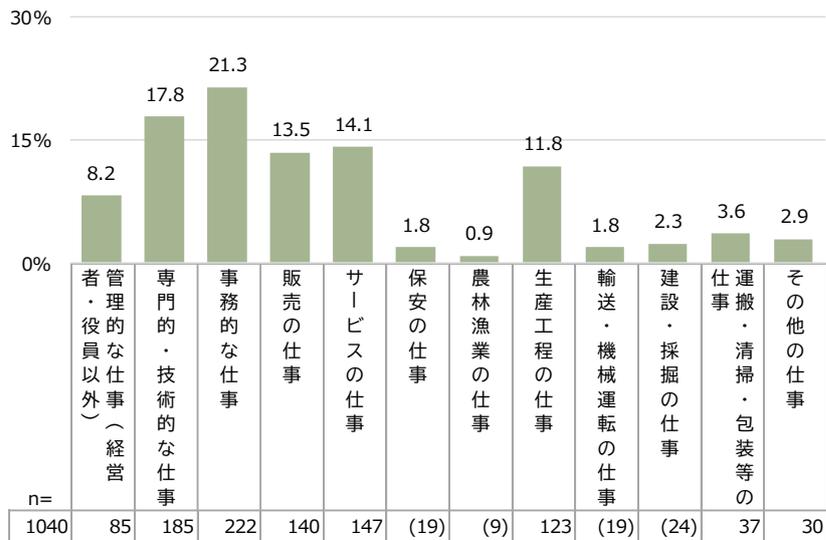
図表 3-5 SQ3_企業規模 (SA)



図表 3-6 SQ4_業種 (SA)



図表 3-7 SQ5_職種 (SA)



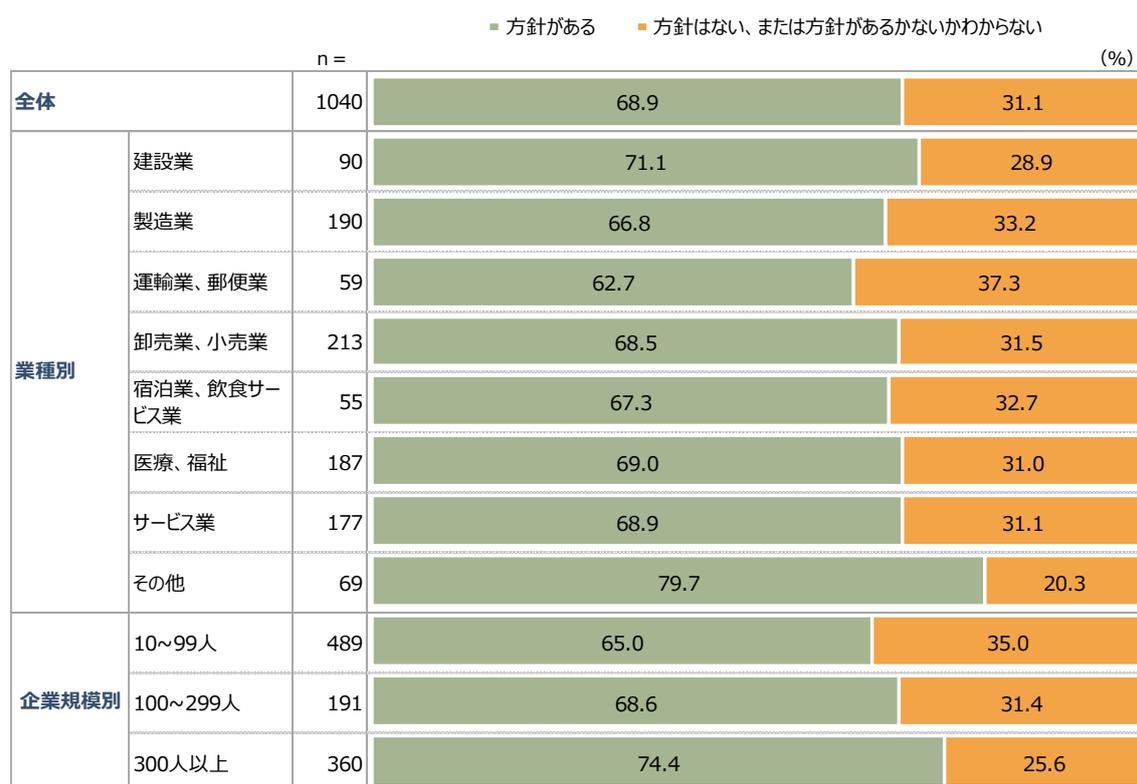
3.3 職場の人材育成の状況

(1) 人材育成の方針

職場の人材育成の方針の有無についてみると（図表 3-8）、全体では「方針がある」と回答した人の割合は 68.9%と、7 割の人が職場に人材育成の方針があると答えた。業種別では、「方針がある」と回答した人の割合は「その他」を除き「建設業」（71.1%）が最も高く、一方で「運輸業、郵便業」（62.7%）が最も低かった。企業規模別では、企業規模が大きいほど「方針がある」と回答する割合が高く、従業員数「300 人以上」の企業が 74.4%となった。

人材育成の方針があると回答した人に人材育成の方針の明確さについてたずねた（図表 3-9）。明確である（「明確である」「やや明確である」と回答した人の割合は 58.3%、「明確ではない」は 41.7%となった。業種別では、明確であると回答した人の割合は、「その他」を除き「宿泊業、飲食サービス業」（62.2%）が最も高く、一方で「製造業」（50.4%）が最も低かった。企業規模別では、企業規模が大きいほど明確であると回答する割合が高く、従業員数「300 人以上」の企業が 69.4%となった。

図表 3-8 SQ4,3×Q1_企業属性別 人材育成の方針の有無（SA）



図表 3-9 SQ4,3×Q1_企業属性別 人材育成の方針の明確さ (SA)

| | | n = | ■ 明確である ■ やや明確である ■ 明確ではない | | | (%) | 明確である・計 |
|--------------|-------------|-----|---|------|------|-----|---------|
| 全体 | | 717 | 18.4 | 39.9 | 41.7 | | 58.3 |
| 業種別 | 建設業 | 64 | 17.2 | 43.8 | 39.1 | | 60.9 |
| | 製造業 | 127 | 11.8 | 38.6 | 49.6 | | 50.4 |
| | 運輸業、郵便業 | 37 | 5.4 | 45.9 | 48.6 | | 51.4 |
| | 卸売業、小売業 | 146 | 22.6 | 34.9 | 42.5 | | 57.5 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 37 | 5.4 | 56.8 | 37.8 | | 62.2 |
| | 医療、福祉 | 129 | 23.3 | 38.0 | 38.8 | | 61.2 |
| | サービス業 | 122 | 21.3 | 40.2 | 38.5 | | 61.5 |
| | その他 | 55 | 23.6 | 40.0 | 36.4 | | 63.6 |
| 企業規模別 | 10~99人 | 318 | 14.8 | 33.0 | 52.2 | | 47.8 |
| | 100~299人 | 131 | 15.3 | 45.8 | 38.9 | | 61.1 |
| | 300人以上 | 268 | 24.3 | 45.1 | 30.6 | | 69.4 |

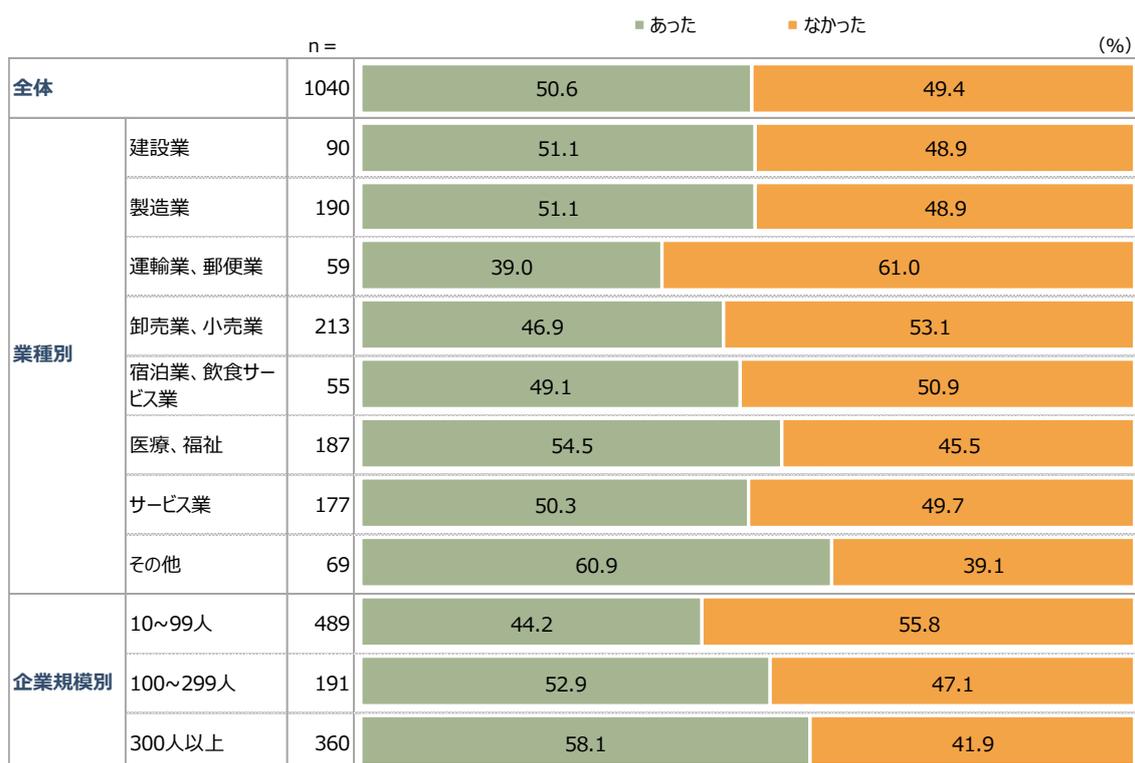
※ 明確である・計=「明確である」+「やや明確である」

(2) OJT の実施状況

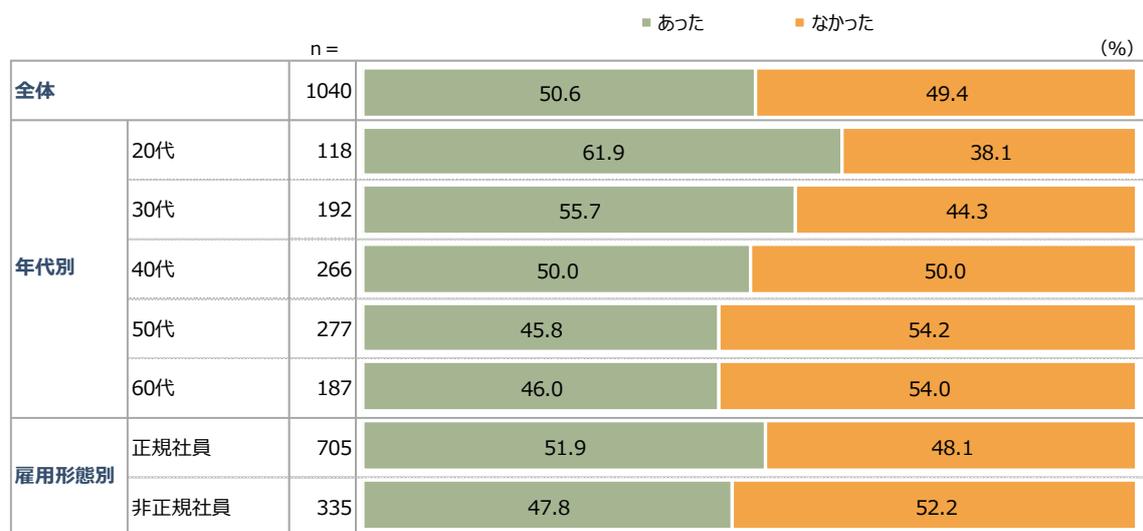
OJT（On The Job Training＝仕事を通じて職場の人たちに指導やアドバイス、説明をする、またはされる機会）の状況についてみると（図表 3-10）、全体では OJT を実施する、または実施される機会が「あった」と回答した人の割合は 50.6%、「なかった」は 49.4%となり、OJT の機会は半々という結果となった。業種別では、「あった」と回答した人の割合は、「その他」を除き「医療、福祉」が 54.5%と最も高かった。一方、「なかった」と回答した人の割合は、「運輸業、郵送業」が 61.0%と最も高かった。企業規模別では、企業規模が大きいほど「あった」と回答した人の割合が高く、従業員数「300 人以上」の企業は 58.1%となった。

年代別では（図表 3-11）、年齢が低いほど「あった」と回答する割合が高く、「20 代」は 61.9%となった。新入社員をはじめとする若手社員への OJT が実施されている反面、年齢が上がるにつれて OJT の機会が減少するという実態が窺われた。雇用形態別では、「あった」割合は「正規社員」（51.9%）と「非正規社員」（47.8%）に大きな違いはみられなかった。

図表 3-10 SQ4,3×Q2_企業属性別 直近 1 年間の OJT を実施するまたは実施される機会の有無 (SA)



図表 3-11 Q29,SQ1×Q2_個人属性別 直近1年間のOJTを実施するまたは実施される機会の有無 (SA)

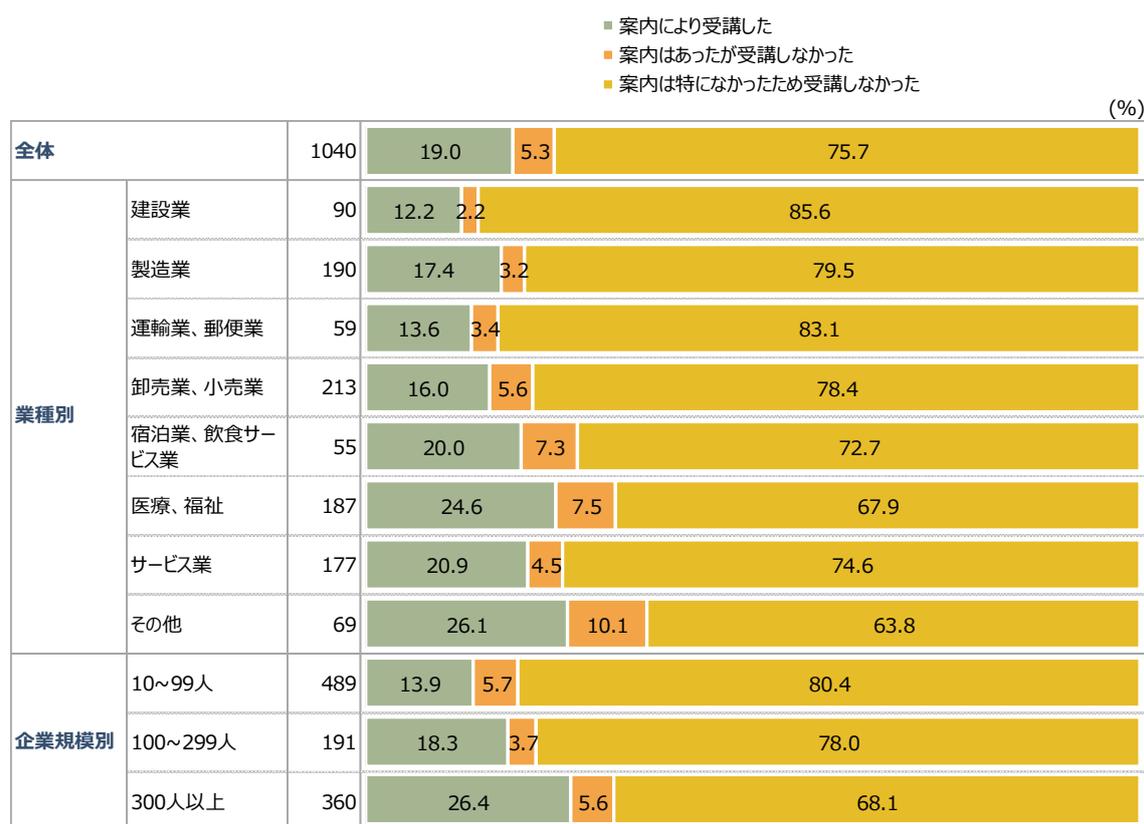


(3) Off-JT の実施状況

Off-JT（Off the Job Training = 会社からの案内にもとづき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修）の実施状況についてみると（図表 3-12）、全体では「案内は特になかったため受講しなかった」と回答した人の割合が 75.7%と最も高く、8 割近くの人には Off-JT の実施機会がなかった。業種別では、「案内は特になかったため受講しなかった」と回答した人の割合は「建設業」が 85.6%と最も高く、「運輸業、郵便業」（83.1%）、「製造業」（79.5%）が続いた。企業規模別では、企業規模が小さいほど「案内は特になかったため受講しなかった」と回答した割合が高く、従業員数「10～99 人」の企業は 80.4%となった。

年代別では（図表 3-13）、年齢が高いほど「案内は特になかったため受講しなかった」と回答する割合が高く、「60 代」は 80.2%となった。OJT 同様に新入社員をはじめとする若手社員には Off-JT の実施機会が与えられている反面、年齢が上がるにつれてその機会が与えられていないという実態が浮き彫りとなった。雇用形態別では、「案内により受講した」割合は「正規社員」（19.7%）と「非正規社員」（17.6%）に大きな違いはみられなかった。

図表 3-12 SQ4,3×Q3_企業属性別 直近 1 年間の Off-JT 実施状況（SA）



図表 3-13 Q29,SQ1×Q3_個人属性別 Off-JT の実施状況 (SA)

- 案内により受講した
- 案内はあったが受講しなかった
- 案内は特になかったため受講しなかった

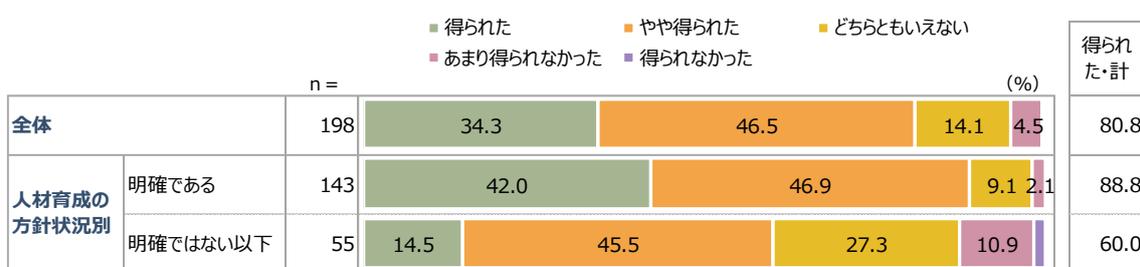
| | | | | | (%) |
|--------------|-------|------|------|-----|------|
| 全体 | | 1040 | 19.0 | 5.3 | 75.7 |
| 年代別 | 20代 | 118 | 24.6 | 5.1 | 70.3 |
| | 30代 | 192 | 24.0 | 5.2 | 70.8 |
| | 40代 | 266 | 17.3 | 6.0 | 76.7 |
| | 50代 | 277 | 17.0 | 5.8 | 77.3 |
| | 60代 | 187 | 16.0 | 3.7 | 80.2 |
| 雇用形態別 | 正規社員 | 705 | 19.7 | 6.1 | 74.2 |
| | 非正規社員 | 335 | 17.6 | 3.6 | 78.8 |

(4) Off-JT を通じた知識・スキルの習得状況

Off-JT を通じた知識・スキルの習得状況についてみると（図表 3-14）、全体では得られた（「得られた」「やや得られた」）と回答した人の割合は 80.8%となり、8 割以上の方が Off-JT を通じて業務に必要な知識やスキルを獲得していた。人材育成の方針状況別では、Off-JT によって知識・スキルが得られたと回答した人の割合は、人材育成の方針が明確だと答えた人は 88.8%、一方、明確ではない（「明確ではない以下」）と答えた人は 60.0%となった。企業が定める明確な方針が、従業員への適切な研修やセミナーの実施と、従業員の知識・スキルの獲得という成果につながっているものと考えられる。

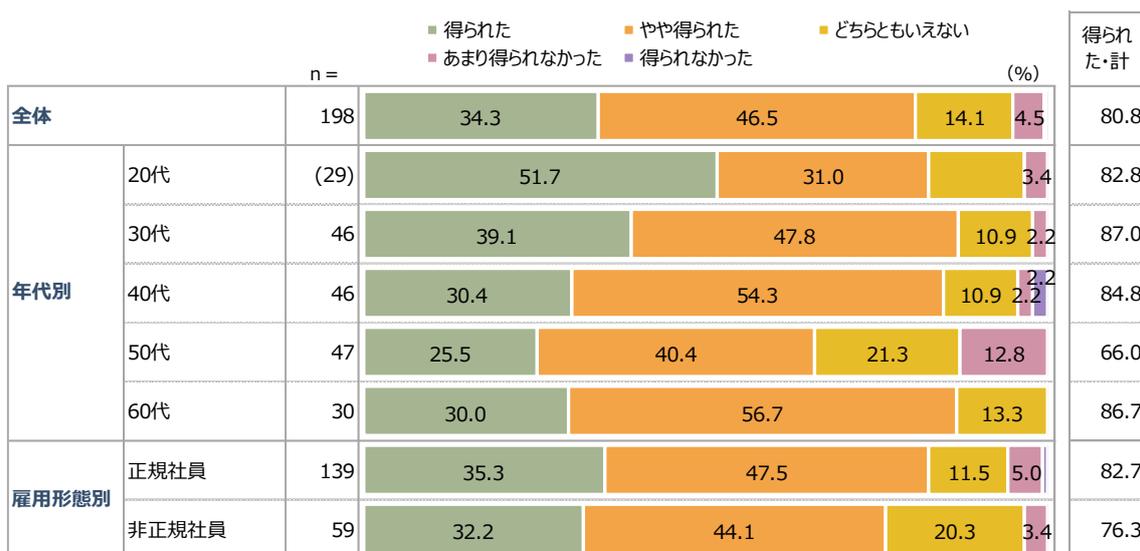
年代別では（図表 3-15）、どの年代でも 8 割以上が Off-JT によって知識・スキルが得られたと回答しているが、「50 代」は 66.6%と最も低かった。雇用形態別では、得られたと回答した人の割合は「非正規社員」が 76.3%となり、「正規社員」（82.7%）に比べ 5 ポイント以上低かった。

図表 3-14 Q1×Q4_人材育成の方針の状況別 Off-JT 実施による知識・スキルの習得状況(SA)



※ 得られた・計 = 「得られた」 + 「やや得られた」

図表 3-15 Q29,SQ1×Q4_個人属性別 Off-JT 実施による知識・スキルの習得状況 (SA)



※ 得られた・計 = 「得られた」 + 「やや得られた」

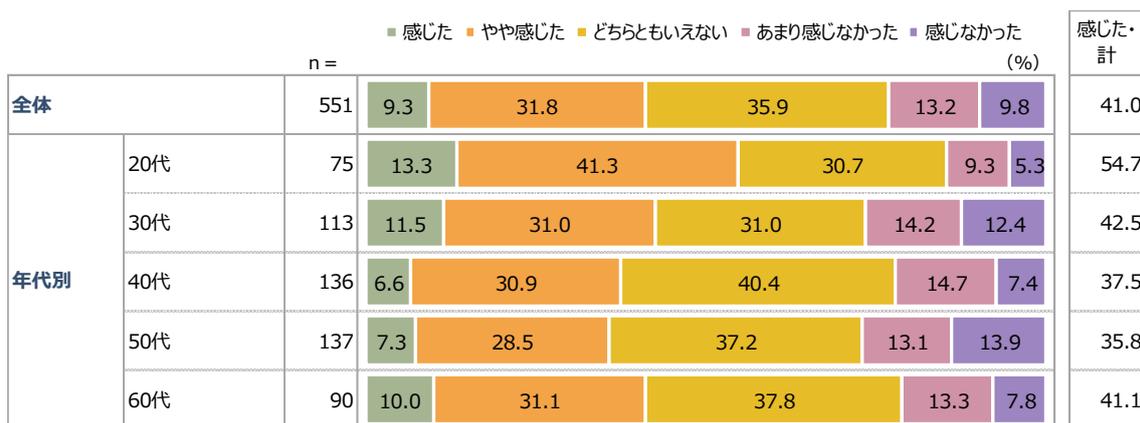
(5) OJT および Off-JT を通じた仕事能力の向上

OJT および Off-JT を通じた仕事能力の向上についてみると（図表 3-16）、全体では仕事能力の向上を感じた（「感じた」「やや感じた」と回答した人の割合は 41.0% となった。年代別では、「60代」を除き年齢が低いほど能力向上を実感したと回答する人の割合が高く、「20代」が 54.7% となった。

仕事能力の向上を実感した人に実感した「できごと」についてたずねた（図表 3-17）。全体では「仕事に関して学んだことを、実際に活用できた」（52.2%）が最も多く、「自分の仕事のやり方や成果を周囲から評価された」（34.5%）、「仕事の心構えについて、周囲にアドバイスをした」（26.1%）が続いた。

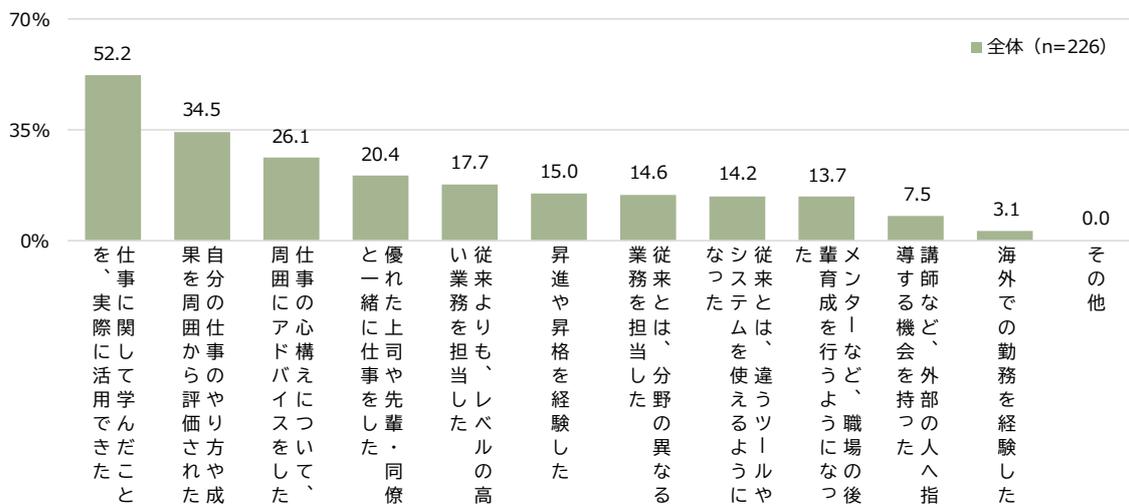
年代別では（図表 3-18）、「20代」は「優れた上司や先輩・同僚と一緒に仕事をした」（31.7%）、「40代」は「仕事に関して学んだことを、実際に活用できた」（62.7%）、「60代」は「仕事の心構えについて、周囲にアドバイスをした」（40.5%）、「従来とは、違うツールやシステムを使えるようになった」（24.3%）、「メンターなど、職場の後輩育成を行うようになった」（32.4%）と回答した割合が全体に比べ、10ポイント以上高かった。若手社員については業務経験が少ない中で優れたチームの中で仕事をする経験が、シニア社員については若手社員や後進への指導・教育といった経験が、自身の能力向上を実感する機会となっていた。また、一般的にシニア社員は IT をはじめとする新しい技術に苦手意識があるといわれているが、新しいツールやシステムを使いこなすことも能力向上を実感できる機会となっていた。シニア社員でも身近で使いやすい IT ツールなどを通じて IT を学び、IT スキルを身に付けるなどし、仕事能力を向上させていくことは可能である。

図表 3-16 Q29×Q6_年代別 OJT および Off-JT を通じた仕事能力の向上の実感（SA）

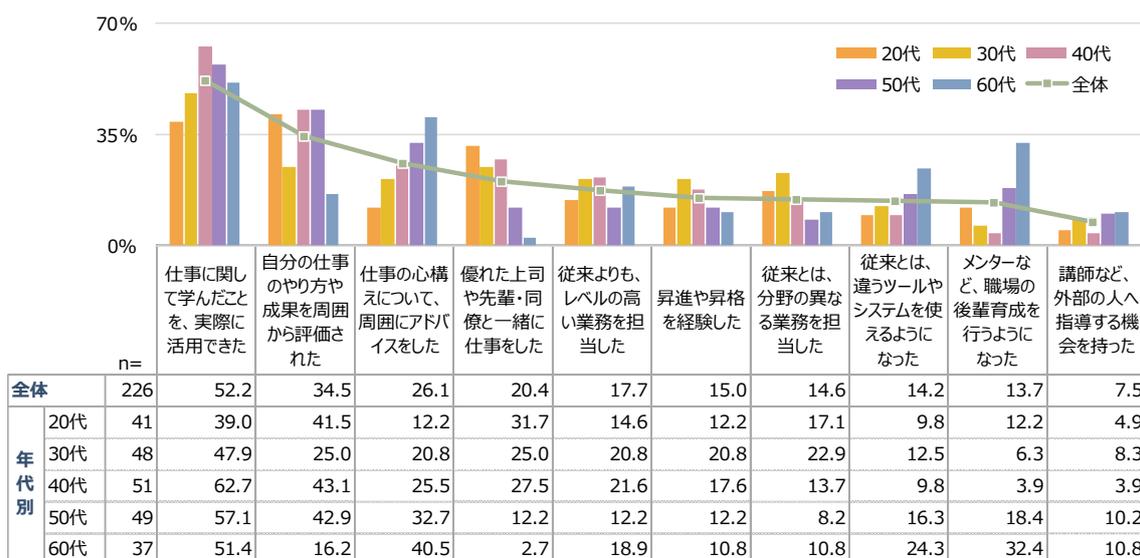


※ 感じた・計 = 「感じた」 + 「やや感じた」

図表 3-17 Q7_仕事能力の向上を実感した「できごと」(MA)



図表 3-18 Q29×Q7_年代別 仕事能力の向上を実感した「できごと」(MA)



※ 上位10項目

3.4 自己啓発の実態

(1) 自己啓発の状況

自己啓発（仕事・キャリアに関わる知識やスキルを得るための自発的取組み）の状況についてみると（図表 3-19）、全体では「取り組んでいる」と回答した割合は 20.4%にとどまった。取り組む意向あり（「取り組んでいる」「取り組んでいないが、始めたい」と回答した人の割合も 44.8%と半数に満たなかった。年代別では、年齢が低いほど取り組む意向ありと回答する人の割合が高く、「20 代」（男性 61.5%、女性 56.1%）が最も高かった。男女別では、「50 代」「60 代」の女性は取り組む意向ありと回答する割合（28.3%、26.9%）が同年代の男性に比べ、5 ポイント以上低かった。職種別では、取り組む意向ありと回答する人の割合は「専門的・技術的な仕事」（59.5%）が最も高く、「管理的な仕事」（54.1%）が続いた。専門的・技術的な仕事に従事する人が有する知識・スキルは、その専門性や高度性の深さゆえに陳腐化するスピードも速いとされ、そうしたスキルを陳腐化させないために常に学ぶ姿勢を持っているものと推察する。

図表 3-19 Q29,SQ5×Q8_個人属性別 自己啓発の状況（SA）

| | | n = | ■ 取り組んでいる ■ 取り組んでいないが、始めたい ■ 特に取り組む意向はない | | | 取り組む意向あり・計 |
|-------------|------------|------|--|------|------|------------|
| | | | （%） | | | |
| 全体 | | 1040 | 20.4 | 24.4 | 55.2 | 44.8 |
| 性年代別 | 20代男性 | 52 | 30.8 | 30.8 | 38.5 | 61.5 |
| | 30代男性 | 90 | 26.7 | 26.7 | 46.7 | 53.3 |
| | 40代男性 | 168 | 17.9 | 31.0 | 51.2 | 48.8 |
| | 50代男性 | 171 | 24.6 | 20.5 | 55.0 | 45.0 |
| | 60代男性 | 135 | 20.7 | 14.1 | 65.2 | 34.8 |
| | 20代女性 | 66 | 25.8 | 30.3 | 43.9 | 56.1 |
| | 30代女性 | 102 | 20.6 | 33.3 | 46.1 | 53.9 |
| | 40代女性 | 98 | 15.3 | 29.6 | 55.1 | 44.9 |
| | 50代女性 | 106 | 8.5 | 19.8 | 71.7 | 28.3 |
| | 60代女性 | 52 | 19.2 | 7.7 | 73.1 | 26.9 |
| 職種別 | 管理的な仕事 | 85 | 27.1 | 27.1 | 45.9 | 54.1 |
| | 専門的・技術的な仕事 | 185 | 32.4 | 27.0 | 40.5 | 59.5 |
| | 事務的な仕事 | 222 | 18.5 | 23.4 | 58.1 | 41.9 |
| | その他の仕事 | 548 | 16.1 | 23.5 | 60.4 | 39.6 |

※ 取り組む意向あり・計＝「取り組んでいる」＋「取り組んでいないが、始めたい」

(2) 自己啓発を行わない理由

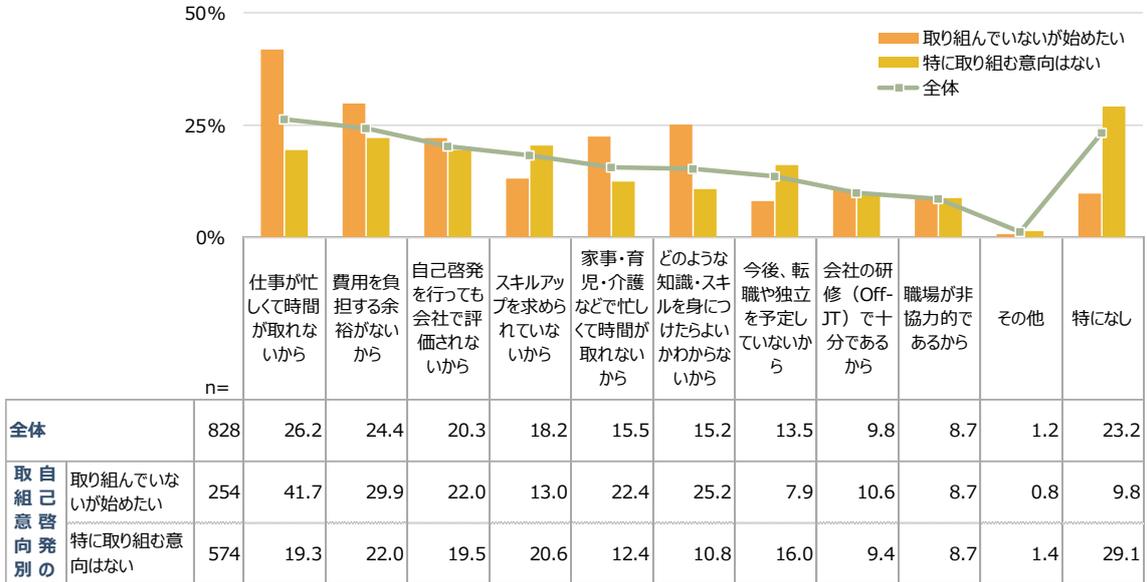
自己啓発に取り組んでいない（「取り組んでいないが、始めたい」「特に取り組む意向はない」）人に自己啓発を行わない理由についてたずねた（図表 3-20）。全体では「仕事が忙しくて時間が取れないから」（26.2%）が最も多く、「費用を負担する余裕がないから」（24.4%）、「自己啓発を行っても会社で評価されないから」（20.3%）が続いた。自己啓発の取組意向別では、「取り組んでいないが始めたい」と回答した人は「仕事が忙しくて時間が取れないから」（41.7%）が最も多く、「費用を負担する余裕がないから」（29.9%）、「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」（25.2%）が続いた。「特に取り組む意向はない」と回答した人は「特になし」（29.1%）が最も多く、「費用を負担する余裕がないから」（22.0%）、「スキルアップを求められていないから」（20.6%）が続いた。自己啓発にこれから取り組みたいと考える人に行動を起こさせるためには、業務効率化による業務負担の軽減や自己啓発への金銭的支援を行うとともに、組織として求める、または身に付けてほしい知識・スキルを提示することが有効だと考える。一方で、自己啓発に取り組む特段の理由がない人については、彼らに自己啓発を促すことは困難が予想される。しかしながら、彼らの意欲の低さは本人の問題だけでなく、人材配置のミスマッチや不公平な評価などの会社側の問題や、部下の放置や低評価などの上司側の問題が背景にあると考えられる。彼らには会社から役割期待を伝え、上司が適切なコミュニケーションを図るなどして、モチベーションを高めることが自己啓発を促すきっかけになるものと考えられる。

男女別では（図表 3-21）、「女性」は「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」（24.7%）、「スキルアップを求められていないから」（23.9%）、「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」（18.8%）と回答する割合が「男性」に比べ、5ポイント以上高かった。特に「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」は15ポイント以上の差がみられた。女性の年代別では（図表 3-22）、「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」と回答した割合は「20代」（30.6%）、「30代」（32.1%）、「40代」（32.5%）、「費用を負担する余裕がないから」は「30代」（32.1%）、「スキルアップを求められていないから」は「50代」（30.9%）、「60代」（38.1%）、「仕事が忙しくて時間が取れないから」は「30代」（27.2%）、「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」は「20代」（28.6%）、「30代」（28.4%）が女性全体に比べ、5ポイント以上高かった。20～40代女性は、家庭の中で家事や育児などの多くを未だ担わなければならない状況に置かれていた。特に30代女性は他の年代に比べ、多くの項目で高い割合となり、家庭を持ったり、責任のある仕事を任されたりとその負担は大きく、時間的ゆとりも経済的余裕もなく、ましてや自己啓発を行う余裕など持ち合わせていないという厳しい実態が明らかとなった。

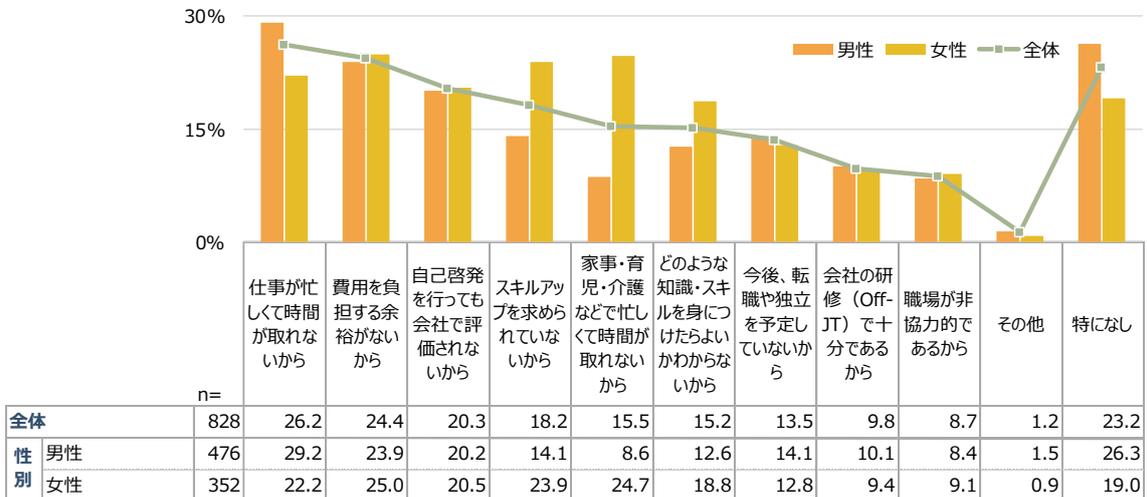
職種別では（図表 3-23）、「仕事が忙しくて時間が取れないから」と回答した割合は「管理的な仕事」「専門的・技術的な仕事」に従事する人（37.1%、36.8%）、「費用を負担する余裕がないから」は「事務的な仕事」に従事する人（30.9%）、「自己啓発を行っても会社で評価されないから」は「管理的な仕事」に従事する人（25.8%）が全体に比べ、5ポイント以上高かった。管理職については、昨今の経営環境や個人の働き方の変化によってマネジメント業務が増加してお

り、その一方で自身の評価が後回しにされているという状況が、自己啓発への取組みを阻害しているものと考えられる。

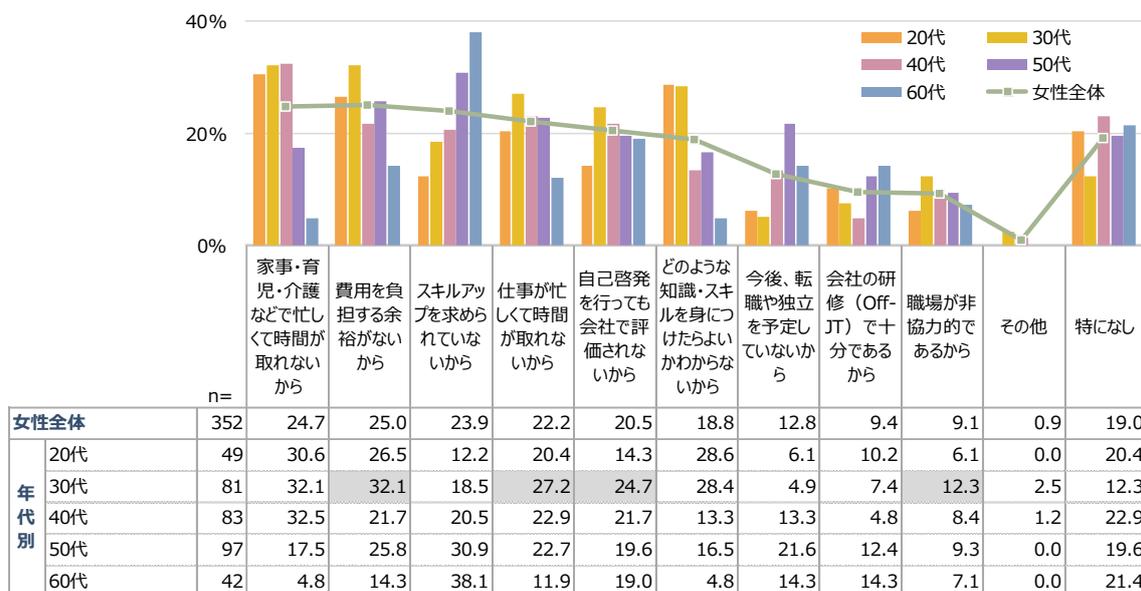
図表 3-20 Q8×Q9_自己啓発の取組意向別 自己啓発を行っていない理由 (MA)



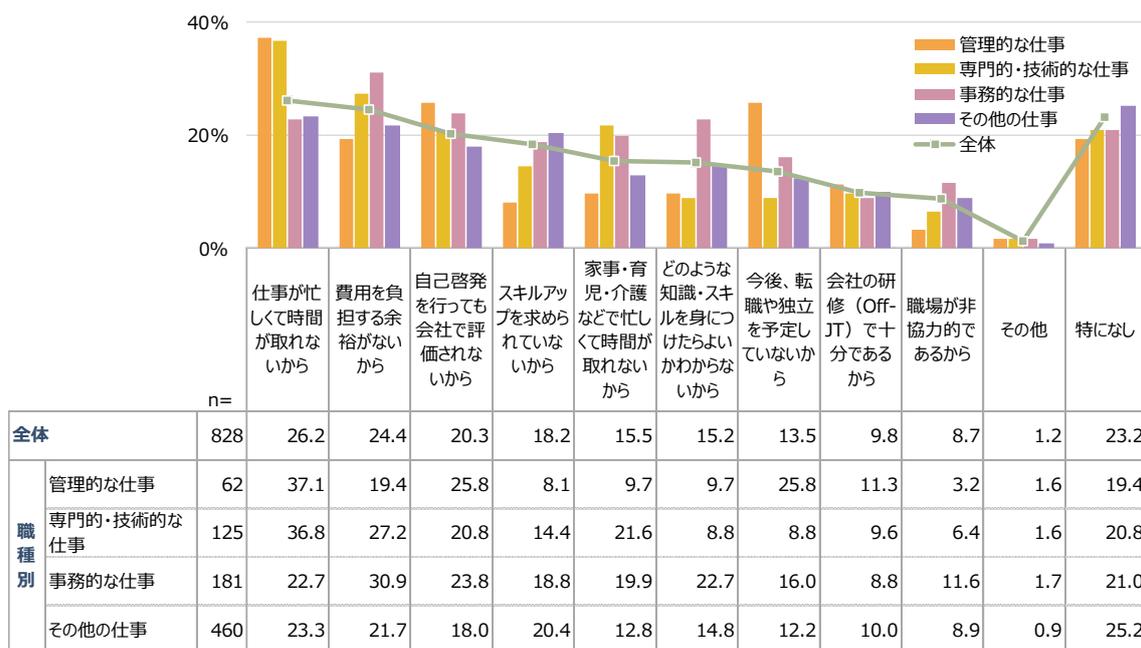
図表 3-21 Q9_男女別 自己啓発を行っていない理由 (MA)



図表 3-22 Q29×Q9_女性年代別 自己啓発を行っていない理由 (MA)



図表 3-23 SQ5×Q9_職種別 自己啓発を行っていない理由 (MA)



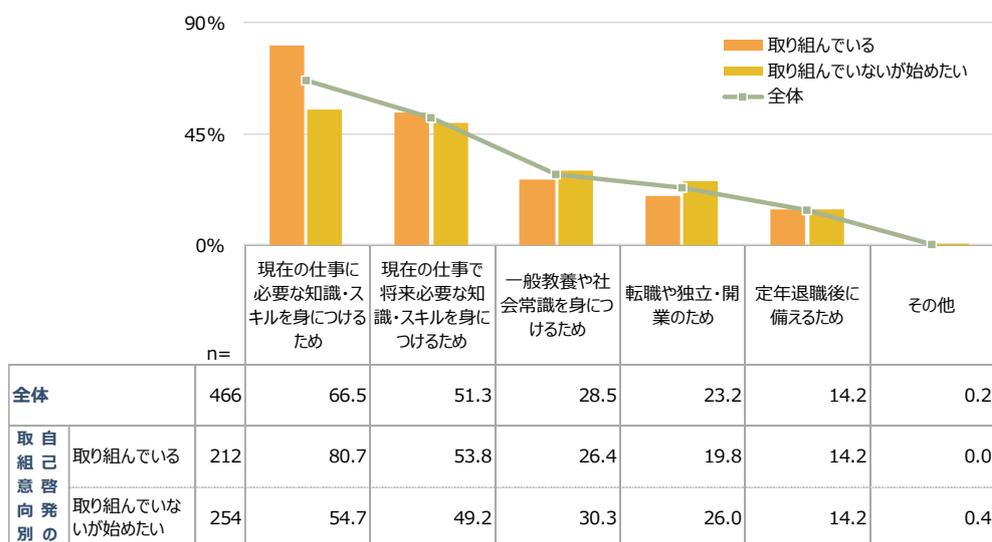
(3) 自己啓発を行う理由

自己啓発に取り組む意向がある（「取り組んでいる」「取り組んでいないが、始めたい」）人に自己啓発を行う理由についてたずねた（図表 3-24）。全体では「現在の仕事に必要な知識・スキルを身につけるため」（66.5%）が最も多く、「現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため」（51.3%）、「一般教養や社会常識を身につけるため」（28.5%）が続いた。自己啓発の取組意向別では、「現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため」と回答した人の割合は、「取り組んでいる」（80.7%）は「取り組んでいないが始めたい」（54.7%）に比べ、25 ポイント以上高かった。

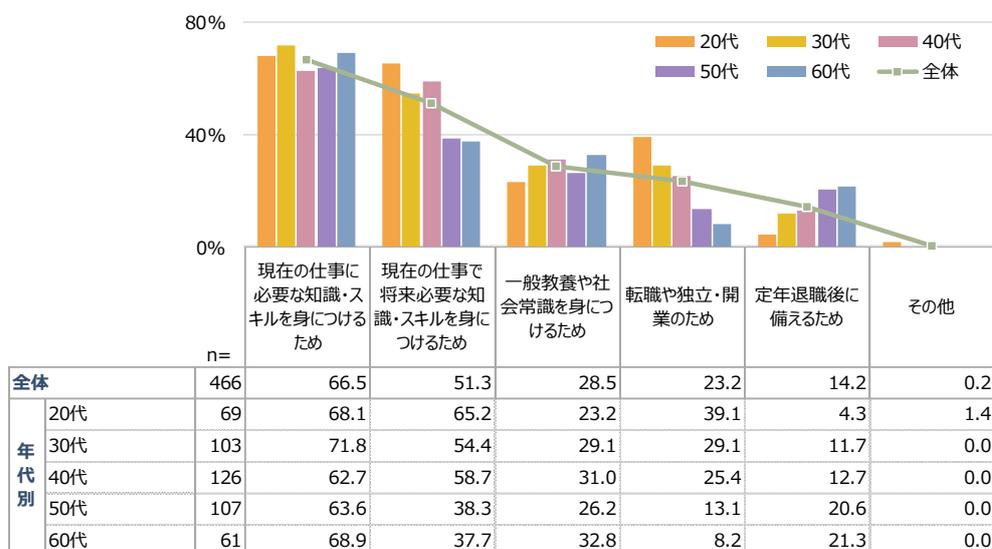
年代別では（図表 3-25）、「現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため」「転職や独立・開業のため」と回答する人の割合は年齢が低いほど高く、「20代」が 65.2%、39.1%となり、全体に比べ 10 ポイント以上高かった。若手社員は転職や起業も視野に、将来のキャリア形成に必要な知識・スキルの習得を希望しているものと推察される。一方で「定年退職後に備えるため」は年齢が高いほど高く、「60代」が 21.3%となった。

職種別では（図表 3-26）、「現在の仕事に必要な知識・スキルを身につけるため」「現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため」と回答した割合は「管理的な仕事」に従事する人（78.3%、58.7%）、「専門的・技術的な仕事」に従事する人（75.5%、59.1%）、「一般教養や社会常識を身につけるため」「転職や独立・開業のため」は「事務的な仕事」に従事する人（40.9%、33.3%）が全体に比べ、5 ポイント以上高かった。

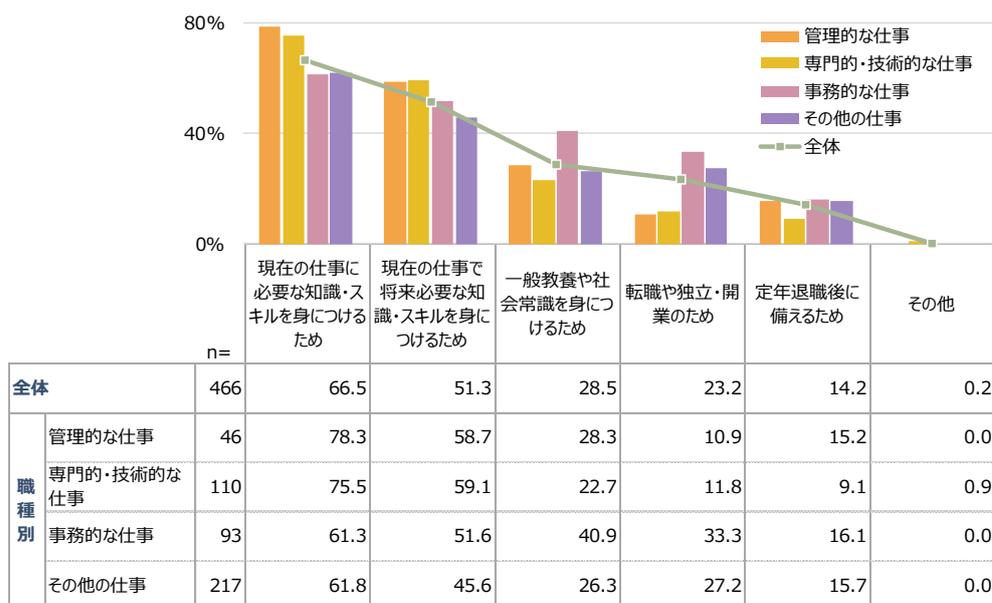
図表 3-24 Q8×Q10_自己啓発の取組意向別 自己啓発を行う理由（MA）



図表 3-25 Q29×Q10_年代別 自己啓発を行う理由 (MA)



図表 3-26 SQ5×Q10_職種別 自己啓発を行う理由 (MA)

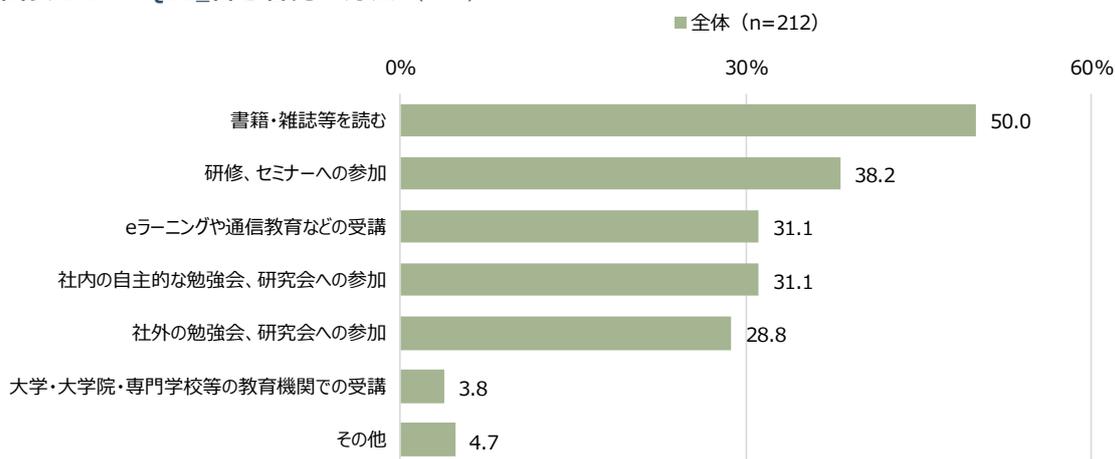


(4) 自己啓発の方法および会社からの支援

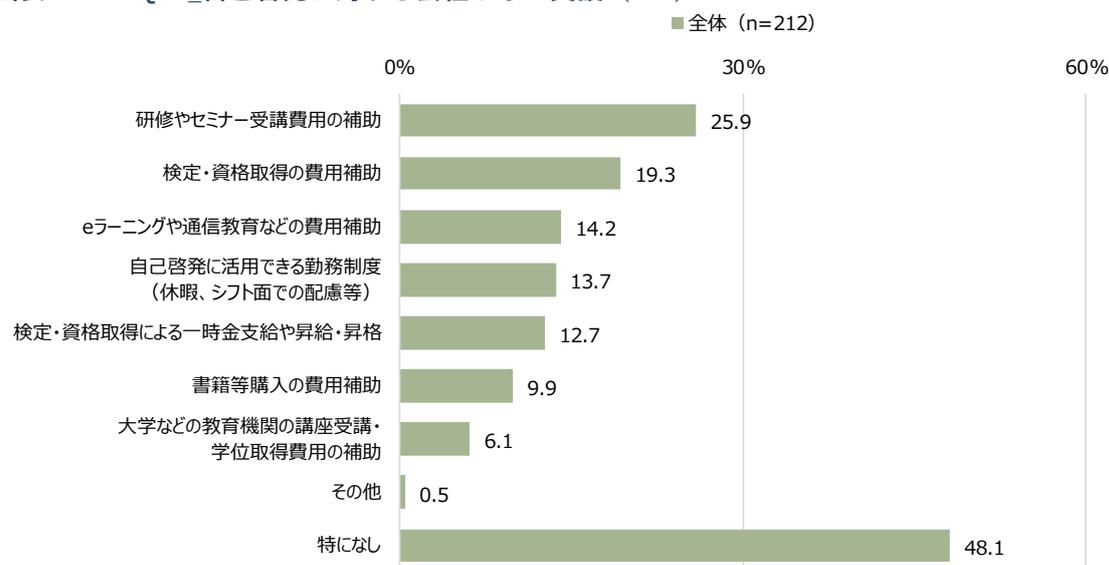
自己啓発に取り組んでいる人にその方法についてたずねた（図表 3-27）。「書籍・雑誌等を読む」（50.0%）が最も多く、「研修、セミナーへの参加」（38.2%）、「eラーニングや通信教育などの受講」（31.1%）が続いた。一方で、「大学・大学院・専門学校等の教育機関での受講」は 3.8%と 1 割に満たず、大学などでは社会人を対象としたリカレント教育プログラムが展開されているが、それらがまったく活用されていなかった。

自己啓発に対する会社からの支援についてみると（図表 3-28）、「特になし」（48.1）が最も多かった。会社から支援されている項目では「研修やセミナー受講費用の補助」（25.9%）が最も多く、「検定・資格取得の費用補助」（19.3%）、「eラーニングや通信教育などの費用補助」（14.2%）が続いた。「大学などの教育機関の講座受講・学位取得費用の補助」は 6.1%と、自己啓発の方法同様に 1 割に満たなかった。

図表 3-27 Q11_自己啓発の方法（MA）



図表 3-28 Q12_自己啓発に対する会社からの支援（MA）



(5) 獲得している、または獲得したい知識・スキル

獲得している、または獲得したい知識・スキルについてみると(図表 3-29)、「特になし」(41.3%)が最も多く、「IT ツールを使いこなす知識・スキル」(23.8%)、「職種特有の実践的スキル」(20.5%)が続いた。

以下では、獲得している、または獲得したい知識・スキルを自己啓発の取組意向別(「取り組んでいる」「取り組んでいないが始めたい」「特に取り組む意向はない」)および職種別(「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「その他従事者」)にみていくこととする。

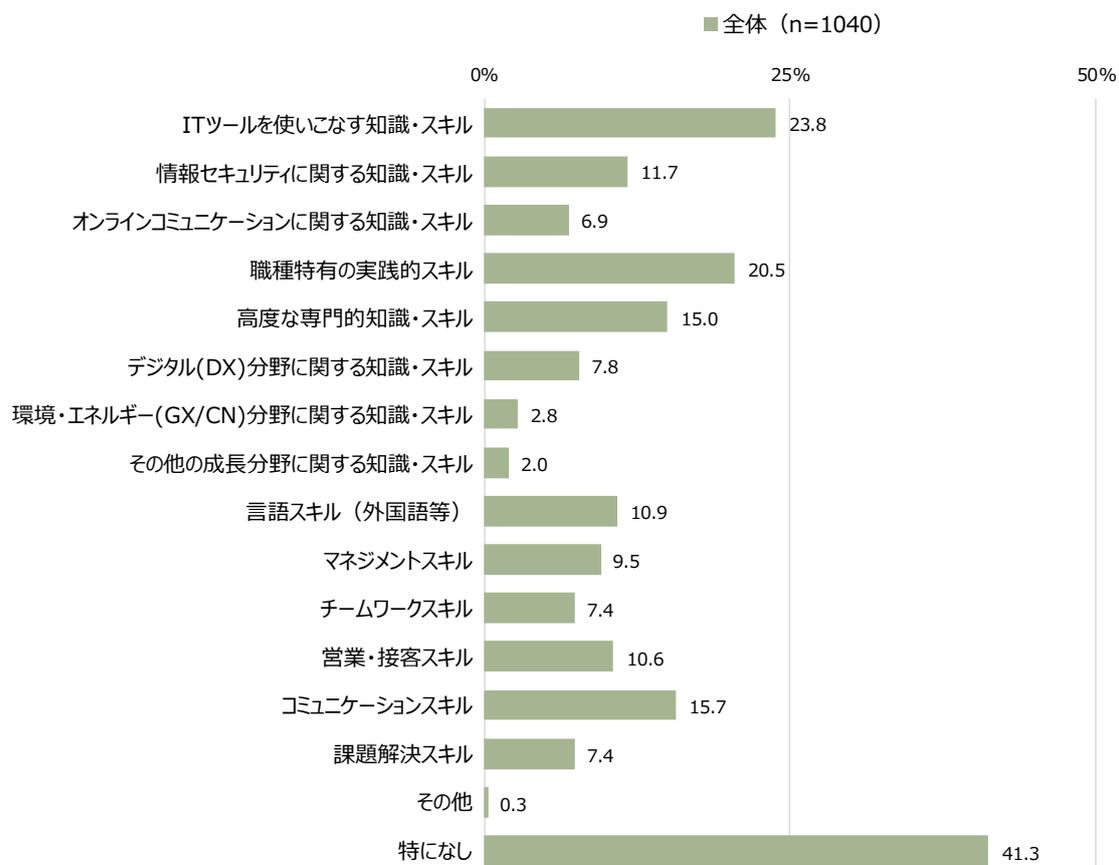
■ 自己啓発の取組意向別の獲得している、または獲得したい知識・スキル

自己啓発の取組意向別にみると(図表 3-30)、自己啓発に「取り組んでいる」と回答した人は、その他の人に比べ「職種特有の実践的スキル」(42.0%)、「高度な専門的知識・スキル」(30.2%)と回答する割合が5ポイント以上高かった。「取り組んでいないが始めたい」と回答した人は、その他の人に比べ「IT ツールを使いこなす知識・スキル」(39.0%)、「デジタル(DX)分野に関する知識・スキル」(15.0%)、「営業・接客スキル」(19.3%)と回答する割合が5ポイント以上高かった。「特に取り組む意向はない」と回答した人は、その他の人に比べ「特になし」(64.8%)と回答する割合が50ポイント以上高かった。

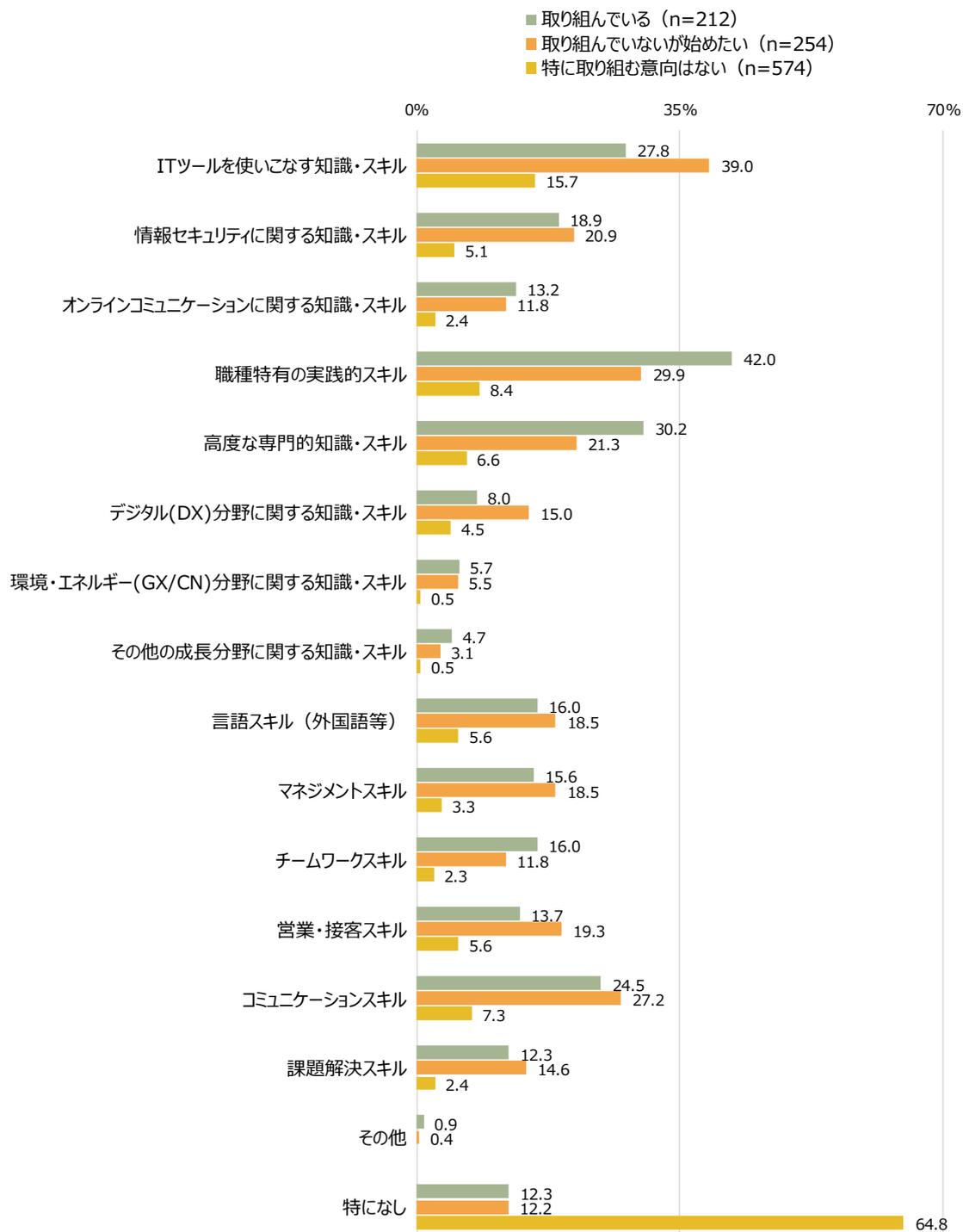
■ 職種別の獲得している、または獲得したい知識・スキル

職種別にみると(図表 3-31)、「管理的な仕事」に従事する人は、他の職種に比べ「マネジメントスキル」(23.5%)、「課題解決スキル」(15.3%)と回答する割合が5ポイント以上高かった。「専門的・技術的な仕事」に従事する人は、他の職種に比べ「職種特有の実践的スキル」(36.8%)、「高度な専門的知識・スキル」(32.4%)と回答する割合が10ポイント以上高かった。「事務的な仕事」に従事する人は、他の職種に比べ「IT ツールを使いこなす知識・スキル」(35.6%)と回答する割合が5ポイント以上高かった。「その他の仕事」に従事する人は、他の職種に比べ「特になし」と回答する割合が5ポイント以上高かった。

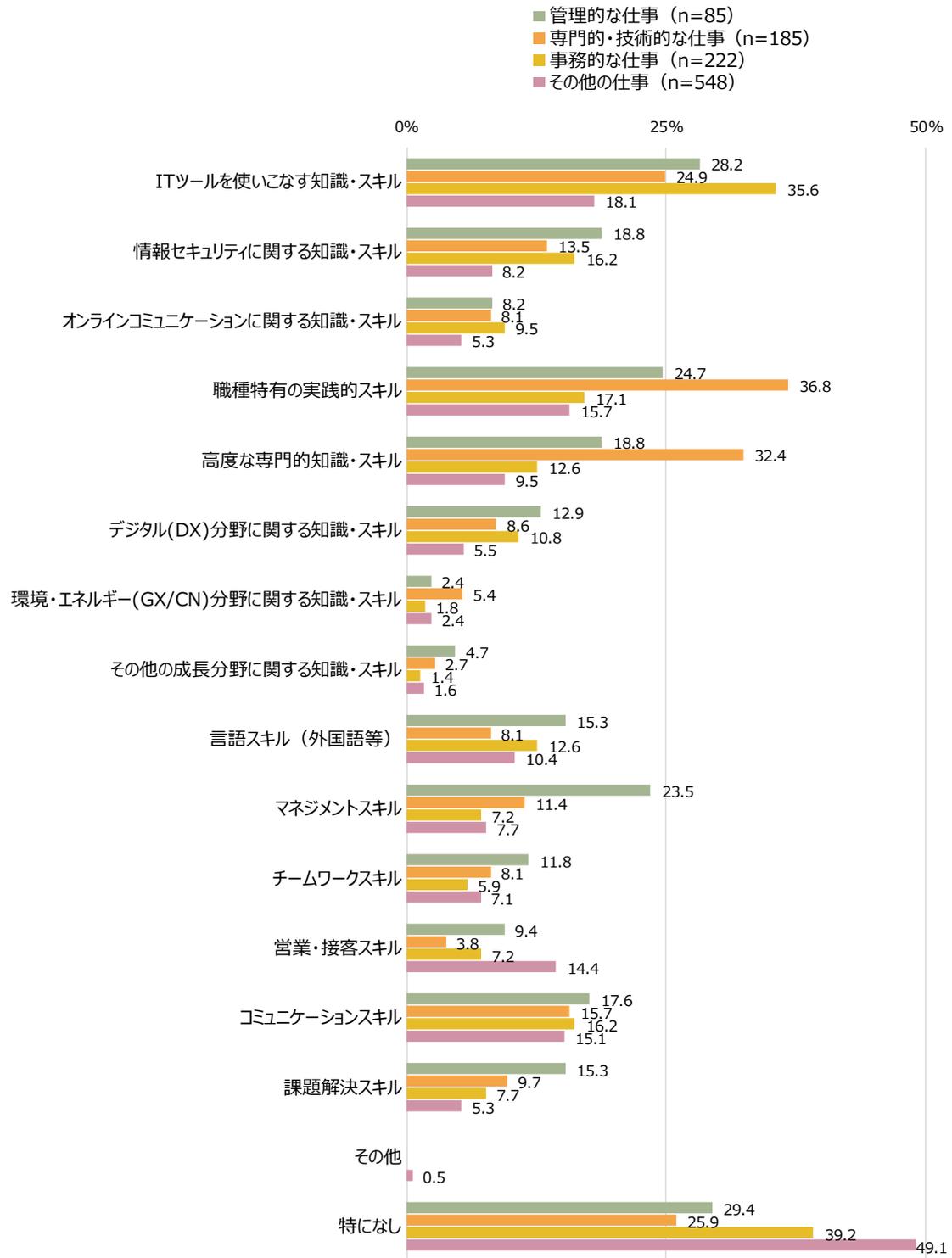
図表 3-29 Q13_獲得している、または獲得したい知識・スキル (MA)



図表 3-30 Q8×Q13_自己啓発の取組意向別 獲得している、または獲得したい知識・スキル



図表 3-31 SQ5×Q13_職種別 獲得している、または獲得したい知識・スキル (MA)



3.5 能力向上の評価と課題

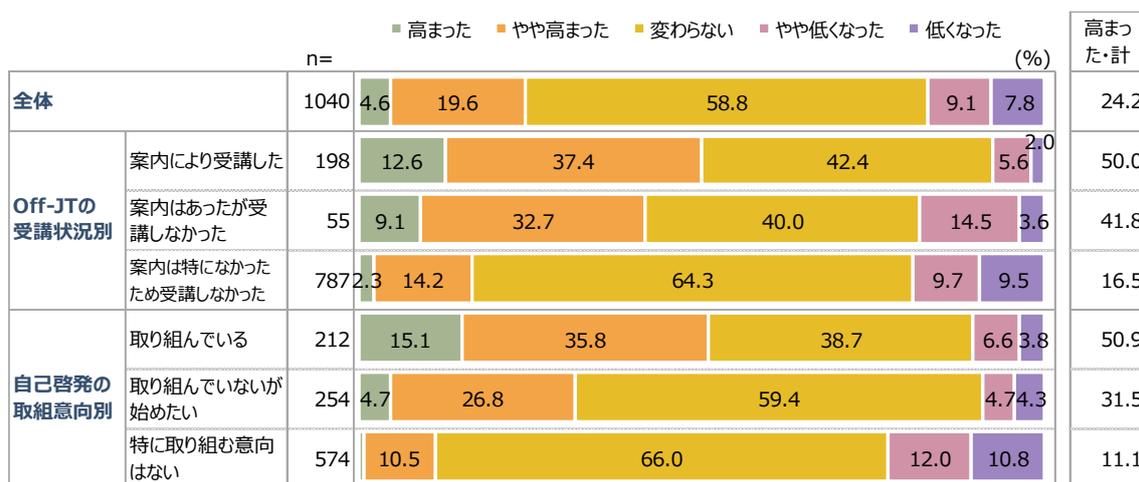
(1) 能力向上がもたらす変化

仕事を通じて能力を高めてきたことが、「会社への定着意欲」「仕事に対するモチベーション」「専門性」「成長意欲」の4つにもたらした変化についてたずねた。

■ 会社への定着意欲

会社への定着意欲についてみると（図表 3-32）、全体では高まった（「高まった」「やや高まった」と回答した人の割合は 24.2%となった。Off-JT および自己啓発の実施状況別では、Off-JT の受講、自己啓発の取組みがある人は、取り組んでいない人に比べ、いずれも高まったと回答する割合が高かった。Off-JT を「案内により受講した」は 50.0%、自己啓発に「取り組んでいる」は 50.9%となった。

図表 3-32 Q3,8×Q14-1_Off-JT および自己啓発の実施状況別 会社への定着意欲（SA）

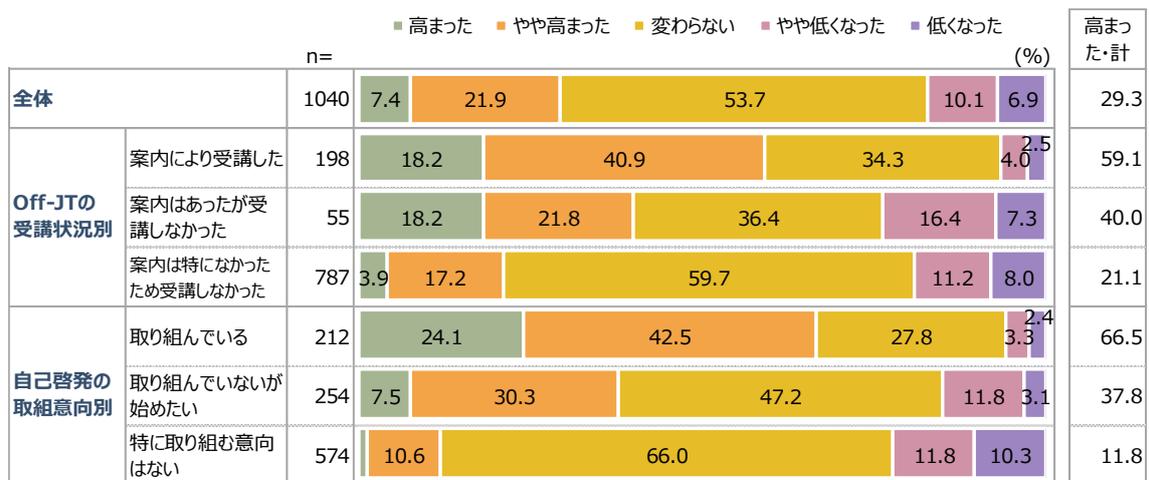


※ 高まった・計=「高まった」+「やや高まった」

■ 仕事に対するモチベーション

仕事に対するモチベーションについてみると（図表 3-33）、全体では高まった（「高まった」「やや高まった」）と回答した人の割合は 29.3%となった。Off-JT および自己啓発の実施状況別では、Off-JT の受講、自己啓発の取組みがある人は、取り組んでいない人に比べ、いずれも高まったと回答する割合が高かった。Off-JT を「案内により受講した」は 59.1%、自己啓発に「取り組んでいる」は 66.5%となった。

図表 3-33 Q3,8×Q14-2_Off-JT および自己啓発の実施状況別 仕事に対するモチベーション (SA)

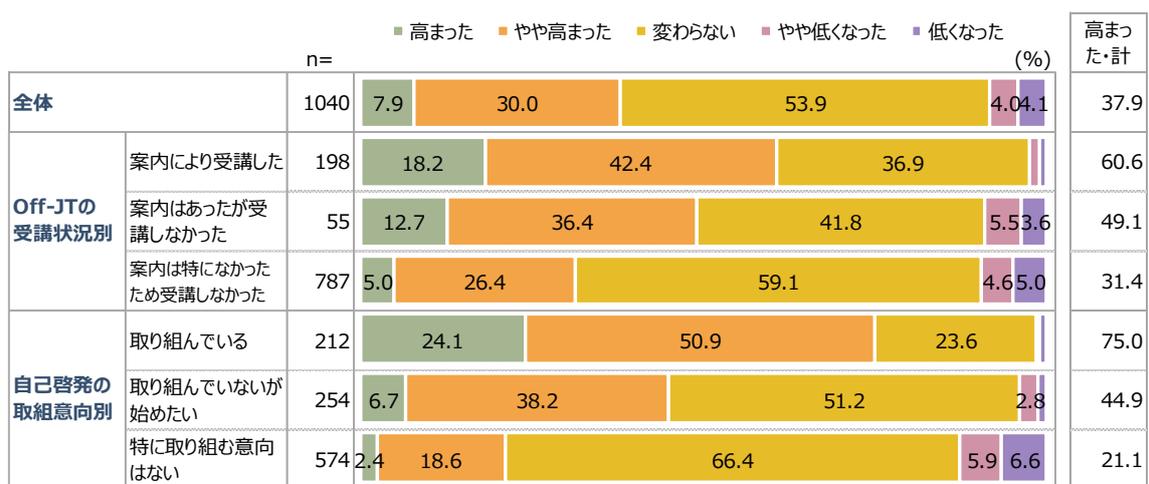


※ 高まった・計=「高まった」+「やや高まった」

■ 専門性

専門性についてみると（図表 3-34）、全体では高まった（「高まった」「やや高まった」と回答した人の割合は 37.9%となった。Off-JT および自己啓発の実施状況別では、Off-JT の受講、自己啓発の取組みがある人は、取り組んでいない人に比べ、いずれも高まったと回答する割合が高かった。Off-JT を「案内により受講した」は 60.6%、自己啓発に「取り組んでいる」は 75.0%となった。

図表 3-34 Q3,8×Q14-3_Off-JT および自己啓発の実施状況別 専門性（SA）

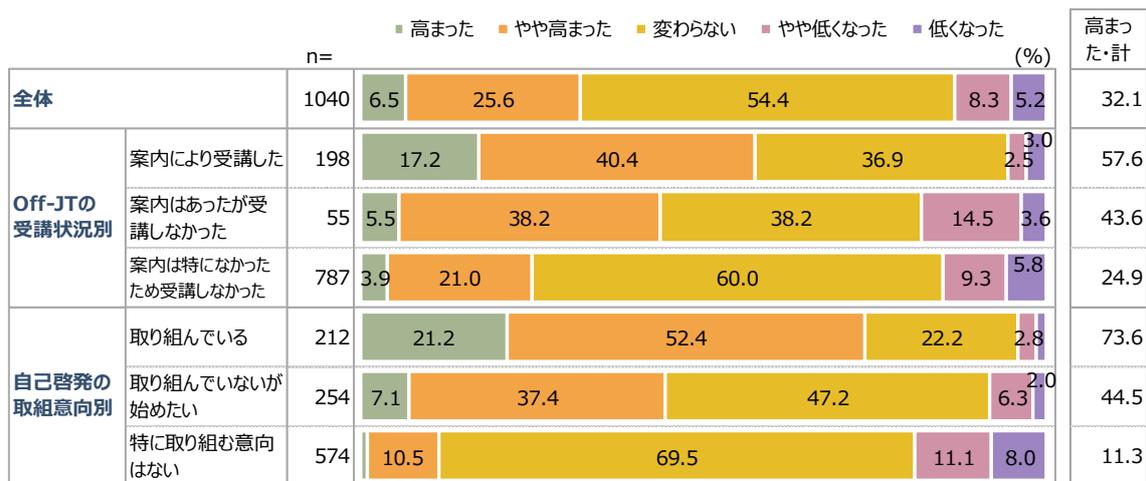


※ 高まった・計=「高まった」+「やや高まった」

■ 成長意欲

成長意欲についてみると（図表 3-35）、全体では高まった（「高まった」「やや高まった」）と回答した人の割合は 32.1%となった。Off-JT および自己啓発の実施状況別では、Off-JT の受講、自己啓発に取り組んでいる人は、取り組んでいない人に比べ、いずれも高まったと回答する割合が高かった。Off-JT を「案内により受講した」は 57.6%、自己啓発に「取り組んでいる」は 73.6%となった。

図表 3-35 Q3,8×Q14-4_Off-JT および自己啓発の実施状況別 成長意欲（SA）



※ 高まった・計=「高まった」+「やや高まった」

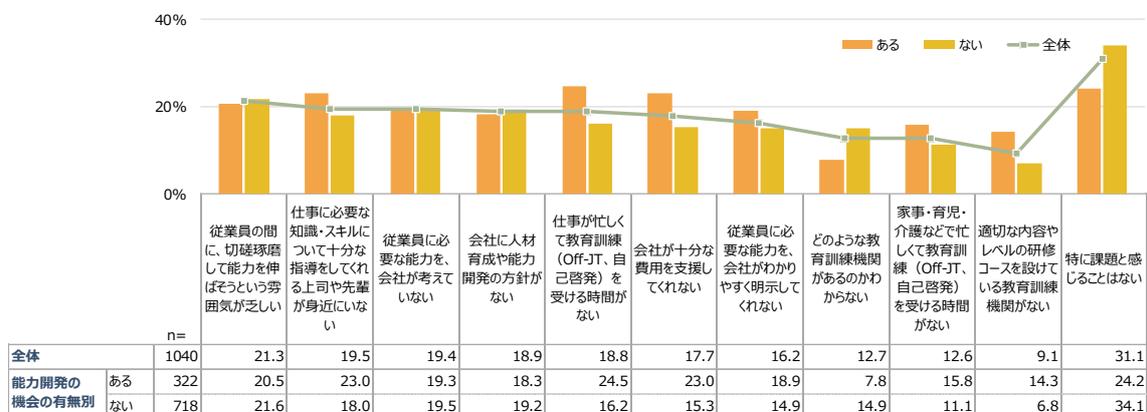
(2) 人材育成および自己啓発の課題

人材育成および自己啓発の課題についてみると（図表 3-36）、全体では「特に課題と感ずることではない」（31.1%）が最も多かった。具体的な課題では、「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」（21.3%）が最も多く、「仕事に必要な知識・スキルについて十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいない」（19.5%）、「従業員に必要な能力を会社が考えていない」（19.4%）が続いた。能力開発（OFF-JT、自己啓発）の機会の有無別では、機会が「ある」と回答した人の具体的な課題は、「仕事が忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」（24.5%）が最も多く、「仕事に必要な知識・スキルについて十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいない」「会社が十分な費用を支援してくれない」（23.0%）が続いた。一方、機会が「ない」と回答した人は、「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」（21.6%）が最も多く、「従業員に必要な能力を会社が考えていない」（19.5%）、「会社に人材育成や能力開発の方針がない」（19.2%）が続いた。

年代別では（図表 3-37）、「30代」は「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」（23.4%）、「どのような教育訓練機関があるのかわからない」（19.3%）、「会社が十分な費用を支援してくれない」（24.0%）、「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」（14.6%）と回答した人の割合が、全体に比べ5ポイント以上高かった。特に「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」は10ポイント以上の差がみられ、中でも30代女性の割合が25.5%と最も高かった。

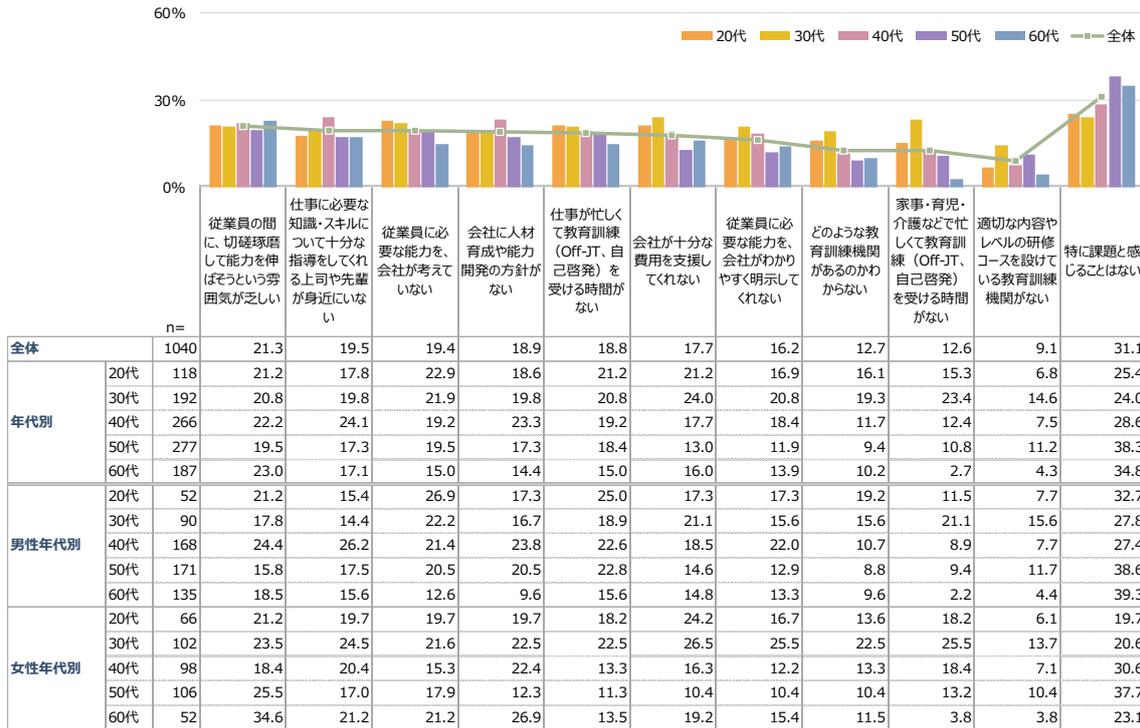
業種別では（図表 3-38）、「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気乏しい」と回答した人の割合は「宿泊業、飲食サービス業」（36.4%）、「仕事が忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」は「建設業」（24.4%）、「会社が十分な費用を支援してくれない」は「医療、福祉」（24.1%）が全体に比べ、5ポイント以上高かった。

図表 3-36 Q3,8×Q15_能力開発の機会別 人材育成および自己啓発の課題（MA）

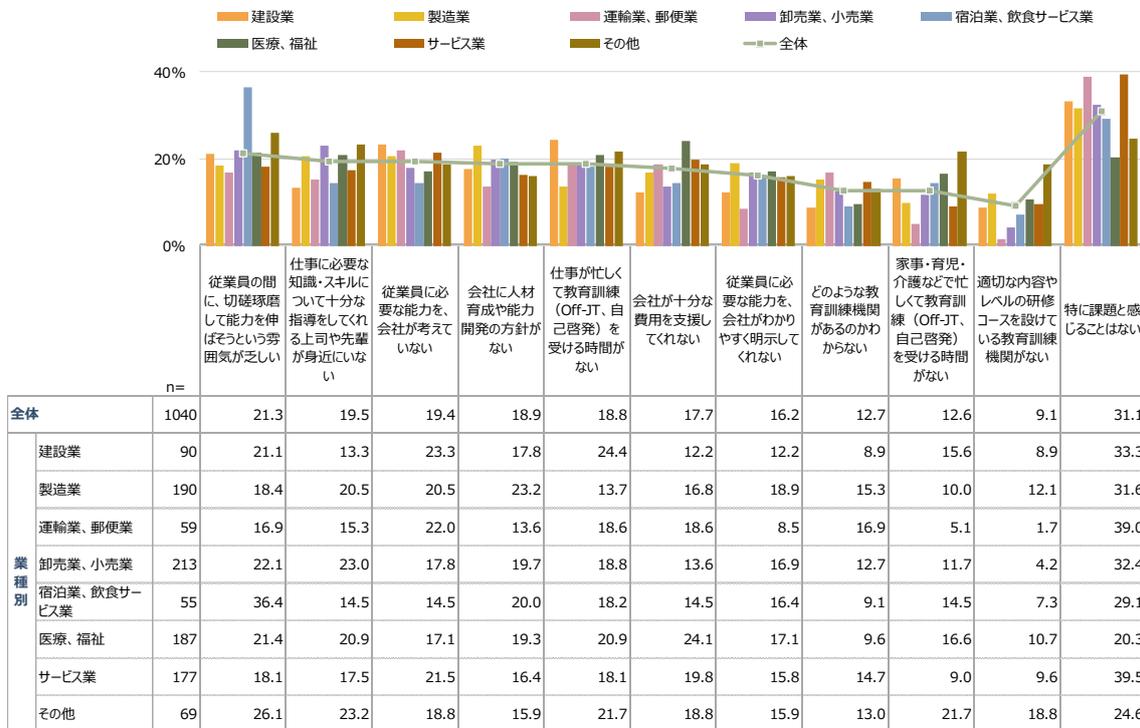


※「ある」=OFF-JT「案内」により受講したまたは自己啓発「取り組んでいる」
 「ない」=上記以外（OFF-JT「案内」があつたが受講しなかつた、「案内」は特になかつたため受講しなかつた、自己啓発「取り組んでいないが、始めたい」「特に取組む意向はない」）

図表 3-37 Q29×Q15_年代別 人材育成および自己啓発の課題 (MA)



図表 3-38 SQ4×Q15_業種別 人材育成および自己啓発の課題 (MA)



3.6 リスキリングの動向

(1) リスキリングの認知度

リスキリングの認知度についてみると（図表 3-39）、全体では「内容を含めて知っている」と回答した人の割合は 13.0%にとどまった。一方、「知らない」と回答した人の割合は 60.0%となり、リスキリングそのものの認知が進んでいないという結果となった。業種別では、「知らない」と回答した人の割合は「運輸業、郵便業」が 76.3%と最も高かった。企業規模別では、「知らない」と回答した人の割合は企業規模が小さいほど高く、従業員数「10～99人」の企業が 64.4%となった。

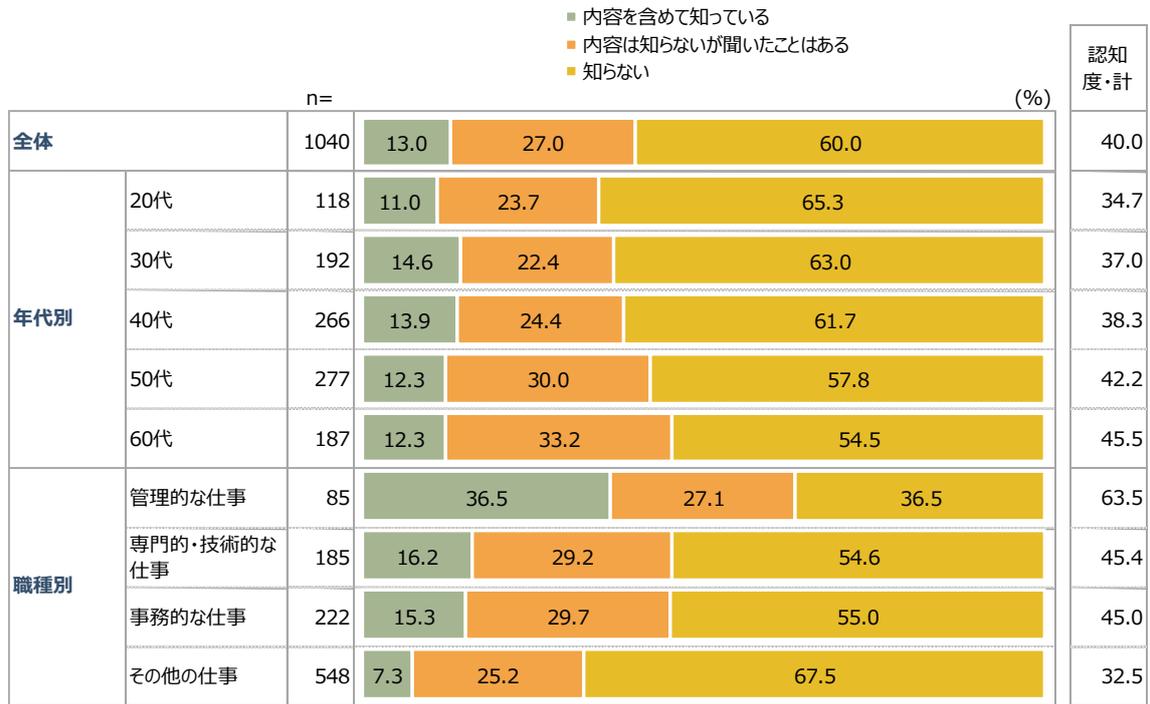
年代別では（図表 3-40）、「知らない」と回答した人の割合は年齢が低いほど高く、「20代」が 65.3%となった。職種別では、「知らない」と回答した人の割合は「その他の仕事」が 67.5%と最も高く、「内容を含めて知っている」割合も 7.3%と低かった。

図表 3-39 SQ4,3×Q16_企業属性別 リスキリングの認知度（SA）

| | | n= | （%） | | | 認知度・計 |
|--------------|-------------|------|---------------|--------------------|--------|-------|
| | | | ■ 内容を含めて知っている | ■ 内容は知らないが聞いたことはある | ■ 知らない | |
| 全体 | | 1040 | 13.0 | 27.0 | 60.0 | 40.0 |
| 業種別 | 建設業 | 90 | 11.1 | 22.2 | 66.7 | 33.3 |
| | 製造業 | 190 | 13.2 | 27.4 | 59.5 | 40.5 |
| | 運輸業、郵便業 | 59 | 6.8 | 16.9 | 76.3 | 23.7 |
| | 卸売業、小売業 | 213 | 10.8 | 28.2 | 61.0 | 39.0 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 55 | 10.9 | 21.8 | 67.3 | 32.7 |
| | 医療、福祉 | 187 | 9.6 | 24.1 | 66.3 | 33.7 |
| | サービス業 | 177 | 16.9 | 32.2 | 50.8 | 49.2 |
| | その他 | 69 | 27.5 | 36.2 | 36.2 | 63.8 |
| 企業規模別 | 10～99人 | 489 | 10.6 | 24.9 | 64.4 | 35.6 |
| | 100～299人 | 191 | 12.6 | 30.9 | 56.5 | 43.5 |
| | 300人以上 | 360 | 16.4 | 27.8 | 55.8 | 44.2 |

※ 認知度・計＝「内容を含めて知っている」＋「内容は知らないが聞いたことはある」

図表 3-40 Q29,SQ5×Q16_個人属性別 リスキリングの認知度 (SA)



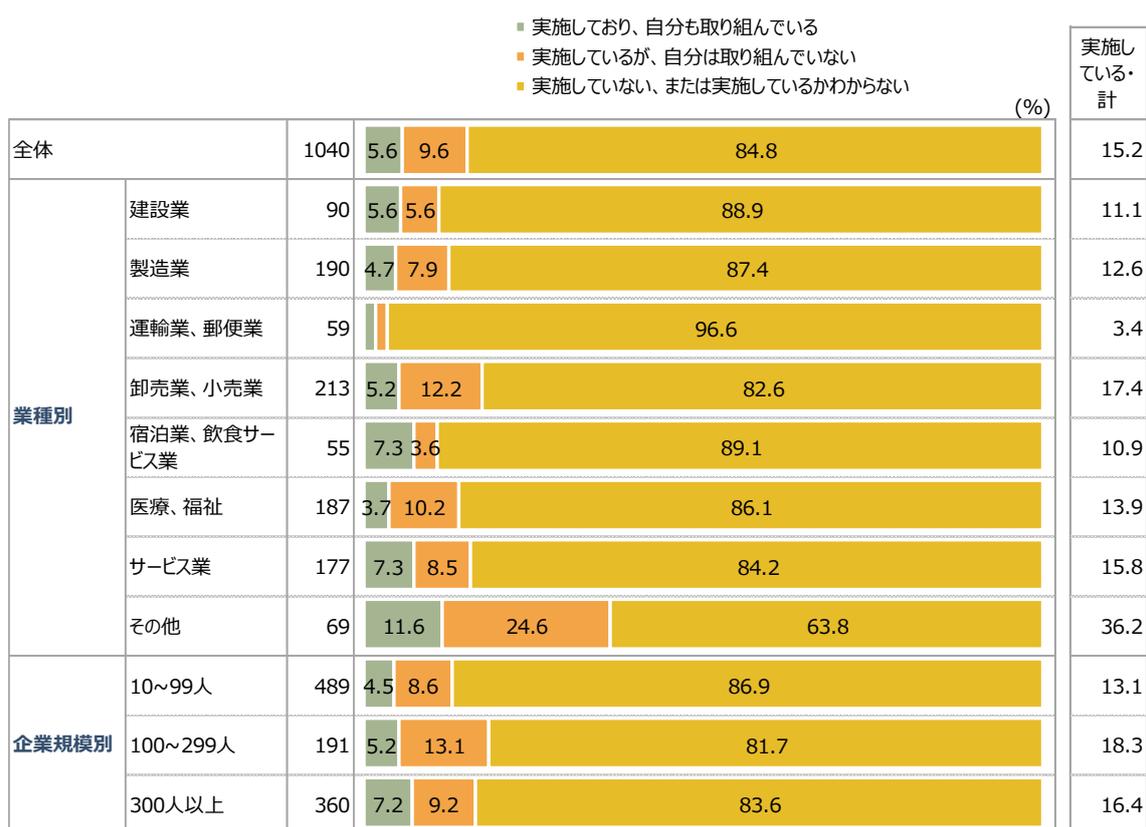
※ 認知度・計=「内容を含めて知っている」+「内容は知らないが聞いたことはある」

(2) 職場におけるリスクリングの実施状況

職場におけるリスクリングの実施状況についてみると(図表3-41)、全体では「実施しており、自分も取り組んでいる」と回答した人の割合は5.6%にとどまり、実施している(「実施しており、自分も取り組んでいる」「実施しているが、自分には取り組んでいない」と回答した人の割合も15.2%となった。業種別では、実施していると回答した人の割合は、「その他」を除き「卸売業、小売業」が17.4%と最も高かった。その他の業種でも実施していると回答した人の割合は1割以上となっているが、「運輸業、郵便業」は3.4%と最も低かった。企業規模別では、実施していると回答する人の割合は従業員数「100~299人」の企業が18.3%と最も高かった。

年代別では(図表3-42)、「実施しており、自分も取り組んでいる」と回答した人の割合は、「60代」を除き年齢が低いほど高く、「20代」が8.5%となった。職種別では、「実施しており、自分も取り組んでいる」と回答した人の割合は、「管理的な仕事」に従事している人が9.4%と最も高かった。

図表3-41 SQ4,3×Q17_企業属性別 職場におけるリスクリングの実施状況(SA)



※ 実施している・計=「実施しており、自分も取り組んでいる」+「実施しているが、自分には取り組んでいない」

図表 3-42 Q29,SQ5×Q17_個人属性別 職場におけるリスクリングの実施状況 (SA)

| | | <ul style="list-style-type: none"> ■ 実施しており、自分も取り組んでいる ■ 実施しているが、自分には取り組んでいない ■ 実施していない、または実施しているかわからない | | | 実施している・計 | |
|-----|------------|--|-----|------|----------|------|
| | | (%) | | | | |
| 全体 | | 1040 | 5.6 | 9.6 | 84.8 | 15.2 |
| 年代別 | 20代 | 118 | 8.5 | 15.3 | 76.3 | 23.7 |
| | 30代 | 192 | 7.3 | 6.3 | 86.5 | 13.5 |
| | 40代 | 266 | 4.5 | 8.3 | 87.2 | 12.8 |
| | 50代 | 277 | 4.0 | 9.0 | 87.0 | 13.0 |
| | 60代 | 187 | 5.9 | 12.3 | 81.8 | 18.2 |
| 職種別 | 管理的な仕事 | 85 | 9.4 | 17.6 | 72.9 | 27.1 |
| | 専門的・技術的な仕事 | 185 | 5.4 | 10.3 | 84.3 | 15.7 |
| | 事務的な仕事 | 222 | 6.8 | 10.8 | 82.4 | 17.6 |
| | その他の仕事 | 548 | 4.6 | 7.7 | 87.8 | 12.2 |

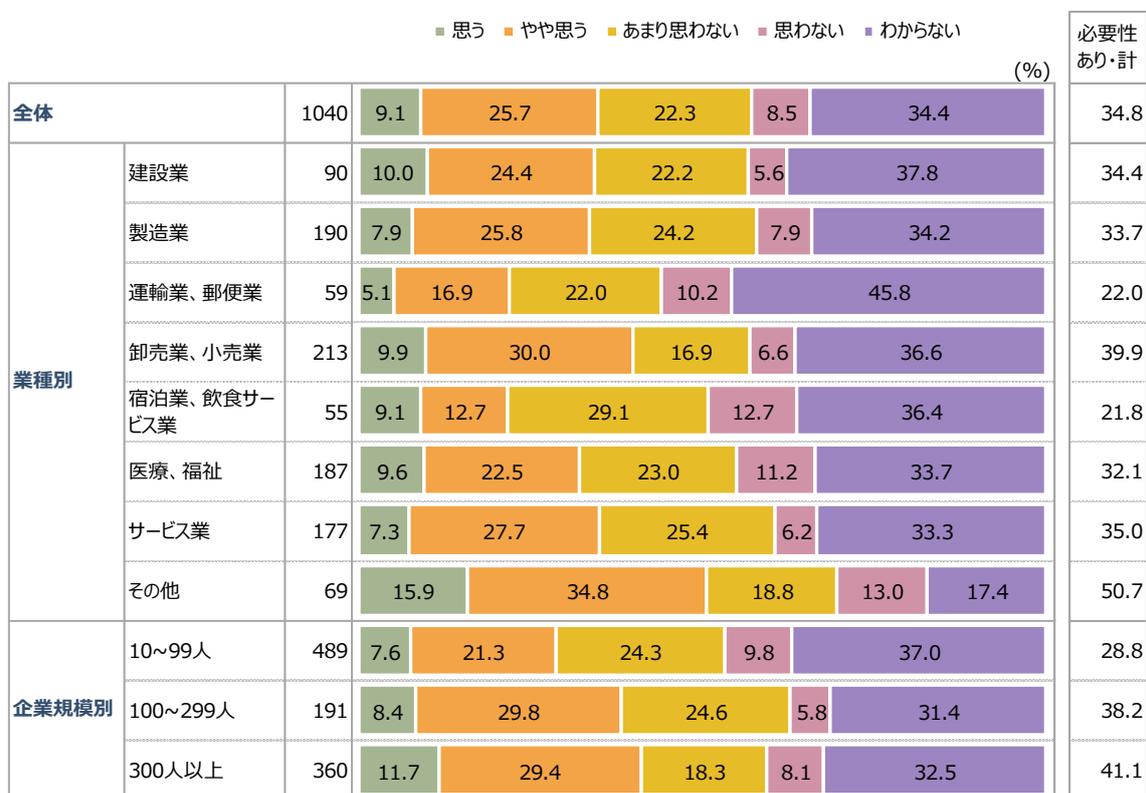
※ 実施している・計＝「実施しており、自分も取り組んでいる」＋「実施しているが、自分には取り組んでいない」

(3) 職場におけるリスクリング推進の必要性

職場におけるリスクリング推進の必要性についてみると（図表 3-43）、全体では必要性あり（「思う」「やや思う」）と回答した人の割合は 34.8%となった。業種別では、必要性ありと回答した人の割合は、「その他」を除き「卸売業、小売業」が 39.9%と最も高かった。一方で必要性なし（「あまり思わない」「思わない」）と回答した人の割合は、「宿泊業、飲食サービス業」（29.1%、12.7%）が 4 割と最も高かった。企業規模別では、必要性ありと回答する人の割合は企業規模が大きいほど高く、従業員数「300人以上」の企業が 41.1%となった。

年代別では（図表 3-44）、必要性ありと回答した人の割合は「30代」が 38.0%と最も高かった。職種別では、必要性ありと回答した人の割合は「管理的な仕事」に従事している人が 51.8%と最も高かった。

図表 3-43 SQ4,3×Q18_企業属性別 職場におけるリスクリング推進の必要性（SA）



※ 必要性あり・計＝「思う」＋「やや思う」

図表 3-44 Q29,SQ5×Q18_個人属性別 職場におけるリスクリング推進の必要性 (SA)

| | | ■ 思う ■ やや思う ■ あまり思わない ■ 思わない ■ わからない | | | | | 必要性あり・計 (%) | |
|------------|------------|---|------|------|------|------|-------------|------|
| 全体 | | 1040 | 9.1 | 25.7 | 22.3 | 8.5 | | 34.4 |
| 年代別 | 20代 | 118 | 11.9 | 24.6 | 22.0 | 15.3 | 26.3 | 36.4 |
| | 30代 | 192 | 7.3 | 30.7 | 22.9 | 8.3 | 30.7 | 38.0 |
| | 40代 | 266 | 8.6 | 26.3 | 21.8 | 8.3 | 35.0 | 35.0 |
| | 50代 | 277 | 9.0 | 22.4 | 23.5 | 7.2 | 37.9 | 31.4 |
| | 60代 | 187 | 10.2 | 25.1 | 20.9 | 6.4 | 37.4 | 35.3 |
| 職種別 | 管理的な仕事 | 85 | 16.5 | 35.3 | 24.7 | 5.9 | 17.6 | 51.8 |
| | 専門的・技術的な仕事 | 185 | 8.6 | 30.8 | 23.8 | 7.6 | 29.2 | 39.5 |
| | 事務的な仕事 | 222 | 9.5 | 23.4 | 24.8 | 9.0 | 33.3 | 32.9 |
| | その他の仕事 | 548 | 8.0 | 23.4 | 20.4 | 8.9 | 39.2 | 31.4 |

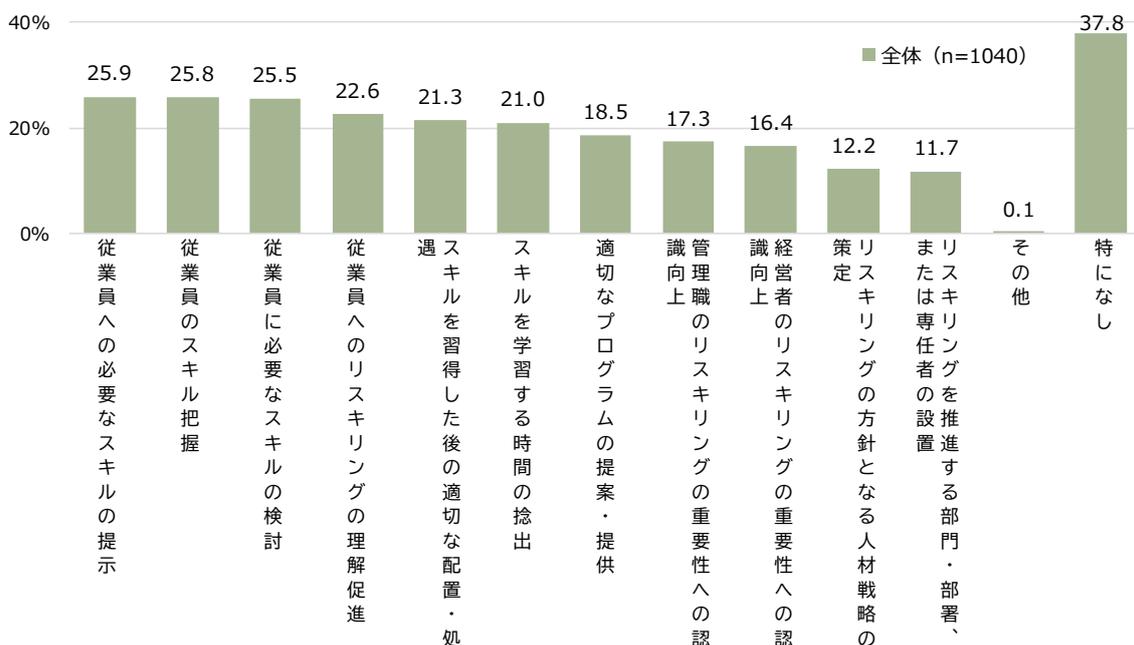
※ 必要性あり・計=「思う」+「やや思う」

(4) 職場においてリスクリングを推進する上で必要な取組み

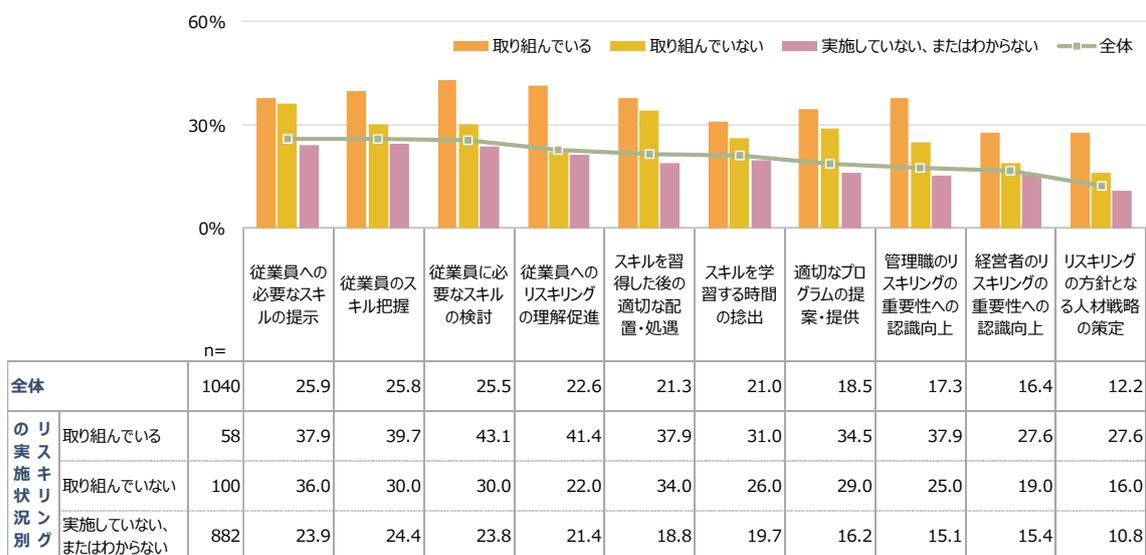
職場においてリスクリングを推進する上で必要な取組みについてみると（図表 3-45）、「特になし」（37.8%）が最も多く、「従業員への必要なスキルの提示」（25.9%）、「従業員のスキル把握」（25.8%）、「従業員に必要なスキルの検討」（25.5%）が続いた。

リスクリングの実施状況別では（図表 3-46）、リスクリングに「取り組んでいる」と回答した人は「従業員に必要なスキルの検討」（43.1%）が最も多く、「従業員へのリスクリングの理解促進」（41.4%）、「従業員のスキル把握」（39.7%）が続いた。

図表 3-45 Q19_リスクリングを推進する上で必要な取組み（MA）



図表 3-46 Q17×Q19_リスクリングの実施状況別 リスクリングを推進する上で必要な取組み（MA）



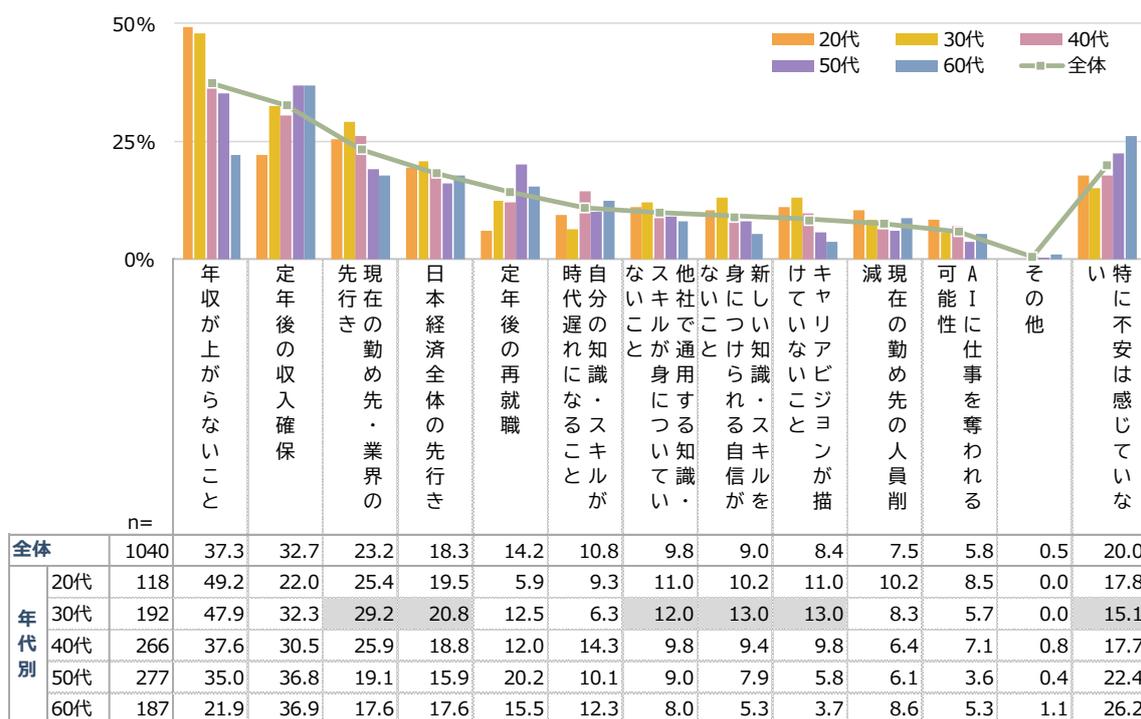
※ 上位10項目

3.7 今後の仕事や働き方の展望

(1) 仕事や働き方に関する不安

仕事や働き方への不安についてみると(図表3-47)、全体では「年収が上がらないこと」(37.3%)が最も多く、「定年後の収入確保」(32.7%)、「現在の勤め先・業界の先行き」(23.2%)が続いた。年齢別では、年齢が低いほど「年収が上がらないこと」「現在の勤め先・業界の先行き」「新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと」「キャリアビジョンが描けていないこと」、年齢が高いほど「定年後の収入確保」「定年後の再就職」「特に不安は感じていない」と回答する割合が高かった。その中でも「30代」は、他の年代に比べ、多くの項目で高い割合となり、「特に不安は感じていない」(15.1%)も最も低かった。30代になれば多くの業務を一人でこなせるようになり、周囲を冷静に俯瞰する余裕が生まれる。また仕事の得意不得意にも気付くようになり、自身の可能性を高めたいと思う反面、知識やスキルのなさに愕然とするなど、これからの社会や自身のキャリアについて不安を感じている様子が垣間みえた。

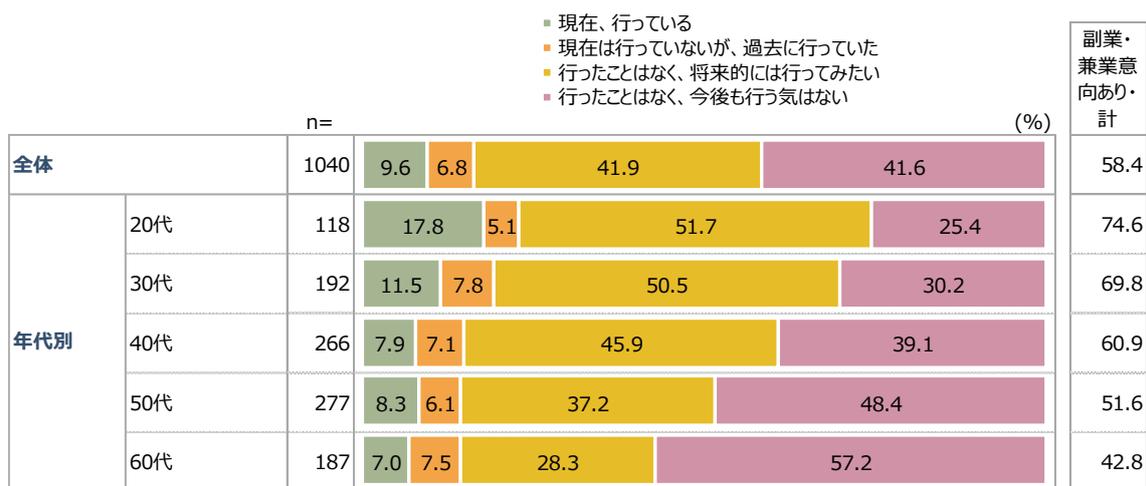
図表 3-47 Q29×Q20_年代別 仕事や働き方への不安 (MA)



(2) 副業・兼業の意向

副業・兼業の意向についてみると（図表 3-48）、副業・兼業意向あり（「現在、行っている」「現在は行っていないが、過去に行っていた」「行ったことはなく、将来的には行ってみたい」）と回答した人の割合は 58.4% となった。年代別では、年齢が低いほど副業・兼業意向ありと回答する割合が高く、「20代」が 74.6% となった。

図表 3-48 Q29×Q21_年代別 副業・兼業の実施意向（SA）



※ 副業・兼業意向あり・計=「現在、行っている」+「現在は行っていないが、過去に行っていた」+「行ったことはなく、将来的には行ってみたい」

(3) 転職意向と希望する転職先

転職意向についてみると（図表 3-49）、転職意向あり（「ある」「ややある」）と回答する人の割合は 42.2%となった。年代別では、年齢が低いほど転職意向ありと回答する割合が高く、「20代」が 63.6%となった。

以下、転職意向ありと回答した人に希望する転職先の業種や職種、地域についてたずねた。

■ 希望する業種

希望する転職先の業種についてみると（図表 3-50）、全体では「サービス業」（29.6%）が最も多く、「その他」（19.8%）、「製造業」「わからない」（19.4%）が続いた。現在の業種別では、現在の業種と同じ業種を希望する傾向がみられた。

■ 希望する職種

希望する転職先の職種についてみると（図表 3-51）、全体では「その他の仕事」（51.9%）が最も多く、「専門的・技術的な仕事」（33.3%）、「事務的な仕事」（29.4%）が続いた。「その他の仕事」の内訳をみると（図表 3-52）、「サービス業」（28.2%）が多かった。現在の職種別では、「管理的な仕事」に従事する人を除き、現在の職種と同じ職種を希望する傾向がみられた。

■ 希望する転職先地域

希望する転職先地域についてみると（図表 3-53）、全体では「県内」（77.9%）が最も多く、「こだわらない」（10.5%）、「県外（首都圏）」（5.2%）が続いた。年代別では、「県内」と回答する人の割合は「30代」「50代」（82.1%）、「こだわらない」は「40代」（13.0%）、「県外（首都圏）」は「60代」（12.5%）が高かった。居住地別では、「県内」と回答する人の割合は「新潟県」（84.8%）、「こだわらない」は「青森県」「宮城県」（15.2%）、「県外（首都圏）」は「青森県」（15.2%）が高かった。転職希望先に「県内」を希望する人の割合は、年代別の「20代」（72.0%）、居住地別の「青森県」（60.9%）がそれぞれの属性の中で最も低かった。特に「青森県」では、転職希望者の 4 割が転職を機に県外に流出する恐れがある。

希望する転職先の地域別に仕事や働き方への不安についてみると（図表 3-54）、「県外」への転職を希望する人は「自分の知識・スキルが時代遅れになること」「他社で通用する知識・スキルが身につけていないこと」「新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと」（18.6%、24.7%、16.5%）と回答する割合が、「県内」を希望する人に比べ、5ポイント以上高かった。転職希望先に県外を求める人は、現在の職場では知識・スキルの更新や獲得が難しいと感じており、自身の能力向上・開発の機会を求めて県外への転職を希望していると考えられる。そうした能力向上・開発の意識が高い人材を域外に流出させてしまうことは、企業にとっても地域にとっても大きな損失である。

図表 3-49 Q29×Q22_年代別 転職意向 (SA)

| | | n= | ■ ある ■ ややある ■ あまりない ■ ない | | | | (%) | 転職意向あり・計 |
|-----|-----|------|---|------|------|------|-----|----------|
| 全体 | | 1040 | 15.9 | 26.3 | 26.7 | 31.1 | | 42.2 |
| 年代別 | 20代 | 118 | 33.1 | 30.5 | 26.3 | 10.2 | | 63.6 |
| | 30代 | 192 | 24.0 | 31.3 | 23.4 | 21.4 | | 55.2 |
| | 40代 | 266 | 15.0 | 28.2 | 27.8 | 28.9 | | 43.2 |
| | 50代 | 277 | 7.9 | 26.4 | 27.1 | 38.6 | | 34.3 |
| | 60代 | 187 | 9.6 | 16.0 | 28.3 | 46.0 | | 25.7 |

※ 転職意向あり・計=「ある」+「ややある」

図表 3-50 SQ4×Q23_現在の業種別 転職先に希望する業種 (SA)

| | | n= | [順位] ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 | | | | | | | | (%) |
|--------|-------------|------|--|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|-------|
| | | | 建設業 | 製造業 | 運輸業、郵便業 | 卸売業、小売業 | 宿泊業、飲食サービス業 | 医療、福祉 | サービス業 | その他 | わからない |
| 全体 | | 439 | 6.8 | 19.4 | 5.9 | 15.3 | 10.7 | 17.1 | 29.6 | 19.8 | 19.4 |
| 現在の業種別 | 建設業 | 32 | 62.5 | 9.4 | 6.3 | 3.1 | 9.4 | 3.1 | 18.8 | 18.8 | 18.8 |
| | 製造業 | 70 | 1.4 | 72.9 | 7.1 | 7.1 | 4.3 | 4.3 | 17.1 | 20.0 | 14.3 |
| | 運輸業、郵便業 | (22) | 4.5 | 9.1 | 50.0 | 0.0 | 4.5 | 4.5 | 9.1 | 18.2 | 36.4 |
| | 卸売業、小売業 | 92 | 4.3 | 13.0 | 1.1 | 54.3 | 9.8 | 6.5 | 29.3 | 18.5 | 20.7 |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 30 | 0.0 | 6.7 | 10.0 | 3.3 | 56.7 | 6.7 | 30.0 | 6.7 | 16.7 |
| | 医療、福祉 | 84 | 0.0 | 7.1 | 1.2 | 3.6 | 3.6 | 64.3 | 23.8 | 10.7 | 16.7 |
| | サービス業 | 72 | 2.8 | 6.9 | 2.8 | 8.3 | 11.1 | 11.1 | 63.9 | 15.3 | 22.2 |
| その他 | 37 | 5.4 | 10.8 | 2.7 | 2.7 | 8.1 | 0.0 | 21.6 | 64.9 | 18.9 | |

図表 3-51 SQ5×Q24_現在の職種別 転職先に希望する職種 (SA)

| | | n= | [順位] ■ 1位 ■ 2位 ■ 3位 | | | | | (%) |
|--------|------------|-----|--|-------------|-------------|-------------|-------|-----|
| | | | 管理的な仕事 | 専門的・技術的な仕事 | 事務的な仕事 | その他の仕事 | わからない | |
| 全体 | | 439 | 13.4 | 33.3 | 29.4 | 51.9 | 13.7 | |
| 現在の職種別 | 管理的な仕事 | 31 | 38.7 | 41.9 | 25.8 | 45.2 | 16.1 | |
| | 専門的・技術的な仕事 | 80 | 11.3 | 71.3 | 12.5 | 23.8 | 8.8 | |
| | 事務的な仕事 | 90 | 15.6 | 21.1 | 70.0 | 31.1 | 15.6 | |
| | その他の仕事 | 238 | 10.1 | 23.9 | 20.2 | 70.2 | 14.3 | |

図表 3-52 SQ5×Q24_現在の職種別 転職先に希望する職種（「その他の仕事」内訳）（SA）

| [順位] | | | | | | | | | | | | (%) |
|--------|------------|-----|-------|---------|-------|---------|---------|----------|----------|-----------|--------|-----|
| | | | 販売の仕事 | サービスの仕事 | 保安の仕事 | 農林漁業の仕事 | 生産工程の仕事 | の輸送・機械運転 | 建設・採掘の仕事 | 装等搬の・清掃・包 | その他の仕事 | |
| n= | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | | 439 | 15.5 | 28.2 | 4.6 | 3.9 | 14.4 | 4.8 | 2.5 | 9.6 | 0.9 | |
| 現在の職種別 | 管理的な仕事 | 31 | 9.7 | 35.5 | 3.2 | 0.0 | 9.7 | 0.0 | 0.0 | 6.5 | 0.0 | |
| | 専門的・技術的な仕事 | 80 | 6.3 | 15.0 | 2.5 | 2.5 | 8.8 | 0.0 | 1.3 | 1.3 | 0.0 | |
| | 事務的な仕事 | 90 | 5.6 | 20.0 | 2.2 | 4.4 | 7.8 | 1.1 | 0.0 | 4.4 | 0.0 | |
| | その他の仕事 | 238 | 23.1 | 34.9 | 6.3 | 4.6 | 19.3 | 8.4 | 4.2 | 14.7 | 1.7 | |

図表 3-53 Q29_居住地×Q25_個人属性別 希望する転職先地域（SA）

| | | | <ul style="list-style-type: none"> ■ 県内 ■ 県外（東北6県及び新潟県） ■ 県外（首都圏） ■ 県外（上記以外、海外含む） ■ こだわらない | | | | | 県外流出の可能性あり・計 | |
|------|-----|-----|---|--|--|--|--|------------------|------|
| n= | | | | | | | | (%) | |
| 全体 | | 439 | 77.9 | | | | | 4.3 5.2 2.1 10.5 | 22.1 |
| 年代別 | 20代 | 75 | 72.0 | | | | | 5.3 8.0 4.0 10.7 | 28.0 |
| | 30代 | 106 | 82.1 | | | | | 2.8 3.8 10.4 | 17.9 |
| | 40代 | 115 | 73.9 | | | | | 6.1 3.5 13.0 | 26.1 |
| | 50代 | 95 | 82.1 | | | | | 4.2 3.2 9.5 | 17.9 |
| | 60代 | 48 | 79.2 | | | | | 2.1 12.5 6.3 | 20.8 |
| 居住地別 | 青森県 | 46 | 60.9 | | | | | 8.7 15.2 15.2 | 39.1 |
| | 岩手県 | 49 | 73.5 | | | | | 4.1 2.0 6.1 14.3 | 26.5 |
| | 宮城県 | 99 | 79.8 | | | | | 2.0 2.0 15.2 | 20.2 |
| | 秋田県 | 39 | 84.6 | | | | | 2.6 2.6 5.1 5.1 | 15.4 |
| | 山形県 | 48 | 81.3 | | | | | 8.3 4.2 6.3 | 18.8 |
| | 福島県 | 59 | 72.9 | | | | | 8.5 6.8 10.2 | 27.1 |
| | 新潟県 | 99 | 84.8 | | | | | 7.1 6.1 | 15.2 |

※ 県外流出の可能性あり・計=「県外（東北6県及び新潟県）」+「県外（首都圏）」+「県外（上記以外、海外含む）」+「こだわらない」

図表 3-54 Q25×Q20_転職希望先地域別 仕事や働き方への不安 (MA)



※ 県外 = 「県外（東北6県及び新潟県）」 + 「県外（首都圏）」 + 「県外（上記以外、海外含む）」 + 「わからない」

3.8 まとめ

東北圏で働く人（n=1040）を対象としたアンケート調査から明らかとなった、労働者の能力開発およびリスクリングの実態をまとめると以下の通りである。

■ 職場の人材育成の状況

- ・ **人材育成の方針の有無**については、職場に人材育成の方針があると答えた人は 68.9%と全体の 7 割近くになった。しかし、人材育成の方針の内容が明確だと答えた人はそのうちの 58.3%にとどまった（図表 3-8,9）
- ・ **OJT の実施状況**については、OJT を実施する、または実施される機会があった人は 50.6%、なかった人は 49.5%となり、OJT の機会は半々という結果となった。OJT の実施機会は新入社員をはじめとする若手社員が多く、一方で年齢が上がるにつれて減少する傾向がみられた。雇用形態別の正規社員（51.9%）と非正規社員（47.8%）に、実施機会の大きな違いはみられなかった（図表 3-10,11）
- ・ **Off-JT の実施状況**については、直近 1 年間に Off-JT を受講した人は 19.0%にとどまり、8 割の人が Off-JT の実施機会がなかった。OJT 同様に新入社員をはじめとする若手社員には Off-JT の実施機会が与えられている反面、年齢が上がるにつれてその機会が与えられていないという傾向がみられた。雇用形態別の正規社員（19.7%）と非正規社員（17.6%）に、実施機会の大きな違いはみられなかった（図表 3-12,13）
- ・ **Off-JT 実施による知識・スキルの習得状況**については、Off-JT 実施によって 80.8%の人が仕事に必要な知識やスキルを得られたという結果となった。また、人材育成の方針が明確だと答えた人の 88.8%が、Off-JT を通じて知識・スキルを得られたと答えていた。企業が定める明確な方針は従業員への適切な研修やセミナーの実施と、従業員の知識・スキルの獲得という成果につながっているものと考えられる（図表 3-14）
- ・ **OJT および Off-JT を通じた仕事能力の向上**については、仕事能力の向上を感じた人は 41.0%となった。仕事能力の向上を感じた人は年齢が低いほど多い傾向がみられ、「20 代」が 54.7%と最も高かった。Off-JT 実施によって仕事に必要な知識やスキルを得られた人は 8 割となったのに対して、仕事能力の向上を感じた人は 4 割にとどまった（図表 3-16,14）
- ・ **仕事能力の向上を実感した「できごと」**については、「仕事に関して学んだことを、実際に活用できた」「自分の仕事のやり方や成果を周囲から評価された」「仕事の心構えについて、周囲にアドバイスをした」機会が上位となった。従業員に仕事能力の向上を実感させるためには、獲得した知識・スキルを仕事に活かせる機会を提供したり、仕事のプロセスや成果を褒めたりするなど、従業員への適切な配置や処遇が重要だと考えられる（図表 3-17）
- ・ 年代別では、「20 代」は「優れた上司や先輩・同僚と一緒に仕事をした」、「60 代」は「仕事の心構えについて、周囲にアドバイスをした」「従来とは、違うツールやシステムを使えるようになった」「メンターなど、職場の後輩育成を行うようになった」と答える人の割合が他の年代に比べ高かった。若手社員については業務経験が少ない中で優れたチームの中で仕事をする経験が、シニア社員については若手社員や後進への指導・教育といった経験が、自身の

能力向上を実感する機会となっていた。また、一般的にシニア社員はITをはじめとする新しい技術に苦手意識があるといわれているが、新しいツールやシステムを使いこなすことも能力向上を実感できる機会となっていた。シニア社員でも身近で使いやすいITツールなどを通じてITを学び、ITスキルを身に付けるなどし、仕事能力を向上させていくことは可能である（図表3-18）

■ 自己啓発の実態

- ・ **自己啓発の状況**については、自己啓発に取り組む意向のある人は44.8%となったが、実際に取り組んでいる人は20.4%にとどまった。年齢が低いほど取組意向が高い傾向がみられ、「20代」（男性61.5%、女性56.1%）が最も高かった。男女別では、「50代」「60代」の女性は同年代の男性に比べ、取組意向が低い傾向がみられた。職種別では、「専門的・技術的な仕事」に従事する人の取組意向が高かった。当該職種に従事する人が有する知識・スキルは、その専門性や高度性の深さ故に陳腐化するスピードも速いとされ、そうしたスキルを陳腐化させないために常に学ぶ姿勢を持っているものと推察する（図表3-19）
- ・ **自己啓発を行っていない理由**については、「仕事が忙しくて時間が取れないから」「費用を負担する余裕がないから」「自己啓発を行っても会社で評価されないから」が上位となった。このうち、これから取り組みたいと考えている人が現在、自己啓発を行っていない理由は、「仕事が忙しくて時間が取れないから」「費用を負担する余裕がないから」「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」が上位となった。一方で、今後とも取り組む意向がない人の理由については、「特になし」が最も多く、それ以外の理由では「費用を負担する余裕がないから」「スキルアップを求められていないから」が多かった。自己啓発にこれから取り組みたいと考える人に行動を起こさせるためには、業務効率化による業務負担の軽減や自己啓発への金銭的支援を行うとともに、組織として求める、または身に付けてほしい知識・スキルを提示することが有効だと考える。一方で、自己啓発に取り組む特段の理由がない人については、彼らの意欲の低さは本人の問題だけでなく、人材配置のミスマッチや不公平な評価などの会社側の問題や、部下の放置や低評価などの上司側の問題が背景にあると考えられる。彼らには会社から役割期待を伝え、上司が適切なコミュニケーションを図るなどして、モチベーションを高めることが自己啓発を促すきっかけになるものと考えられる。（図表3-20）
- ・ 自己啓発を行っていない理由は男女で大きな違いがみられた。「女性」は「男性」に比べ、「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」「スキルアップを求められていないから」「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」と答える割合が高く、特に「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」は大きな差があった。女性は年代別でも顕著な違いがみられ、20～40代は「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」、50～60代は「スキルアップを求められていないから」と答えた割合が高かった。その中でも30代は「費用を負担する余裕がないから」「仕事が忙しくて時間が取れないから」「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」と回答する割合が高かった。20～40代女性は、家庭の中で家事や育児などの多くを未だ担わなければならない現状に

あり、特に 30 代女性は家事・育児でも仕事でもその負担は大きく、自己啓発を行う余裕など持ち合わせていないという厳しい実態が明らかとなった（図表 3-21,22）

- ・ **自己啓発を行う理由**については、「現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため」「転職や独立・開業のため」と答える人の割合は、年齢が低いほど高まる傾向がみられた。若手社員は転職や起業も視野に将来のキャリア形成に必要な知識・スキルの習得を希望しているという結果となった。一方で「定年退職後に備えるため」と答える人の割合は、年齢が高いほど高まる傾向がみられた（図表 3-25）
- ・ **自己啓発の方法**については、「書籍・雑誌等を読む」「研修、セミナーへの参加」「eラーニングや通信教育などの受講」が多く、一方で、「大学・大学院・専門学校等の教育機関での受講」はほとんど活用されていなかった（図表 3-27）
- ・ **自己啓発に対する会社からの支援**については、「特になし」と答える人が多かったが、実際に受けている支援では「研修やセミナー受講費用の補助」「検定・資格取得の費用補助」「eラーニングや通信教育などの費用補助」が多かった。自己啓発の方法同様に「大学などの教育機関の講座受講・学位取得費用の補助」は少なかった（図表 3-28）
- ・ **獲得している、または獲得したい知識・スキル**についてみると、職種によって大きな違いがみられた。「管理的な仕事」に従事する人は「マネジメントスキル」「課題解決スキル」、「専門的・技術的な仕事」に従事する人は「職種特有の実践的スキル」「高度な専門的知識・スキル」、「事務的な仕事」に従事する人は「IT ツールを使いこなす知識・スキル」が多かった（図表 3-31）

■ 能力向上の評価と課題

- ・ **能力向上がもたらす変化**については、仕事を通じて能力を高めてきたことによって「会社への定着意欲」「仕事に対するモチベーション」「専門性」「成長意欲」のそれぞれが高まったと答えた人の割合は 24.2%、29.3%、37.9%、32.1%となり、「専門性」への影響が最も高かった。Off-JT の受講、自己啓発に取り組んでいる人は、取り組んでいない人に比べ、いずれも高まったと答える傾向がみられた。単に仕事という経験だけでなく、能力開発の機会や、その機会を通じて知識・スキルを得られたという経験が、従業員のエンゲージメントを高める可能性がある（図表 3-32,33,34,35）
- ・ **人材育成および自己啓発の課題**については、「特に課題と感ずることはない」が最も多かった。具体的な課題では「従業員の間に、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない」「仕事に必要な知識・スキルについて十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいない」「従業員に必要な能力を会社が考えていない」が多かった。年代別では、「30 代」は「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」「どのような教育訓練機関があるのかわからない」「会社が十分な費用を支援してくれない」「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」ことが課題だと答えた割合が高かった。特に 30 代女性は「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない」ことが大きな課題となった（図表 3-37）

■ リスキリングの動向

- ・ **リスキリングの認知度および実施状況**については、リスキリングという言葉を知らない人は60.0%となり、リスキリングそのものの認知が進んでいないという結果となった。職場におけるリスキリングの実施状況については、職場で実施していると答えた人は15.2%、自分も取り組んでいると答えた人は5.6%となった。「60代」を除き年齢が低いほど取り組んでいると答えた人が多かった（図表3-39,42）
- ・ **職場におけるリスキリング推進の必要性**については、必要性ありと答えた人は34.8%となった。業種別では、必要性ありと答えた人の割合は、「その他」を除き「卸売業、小売業」、必要性なしと答えたのは「宿泊業、飲食サービス業」が多かった（図表3-43）
- ・ **職場においてリスキリングを推進する上で必要な取組み**については、リスキリングに取り組んでいる人は「従業員に必要なスキルの検討」「従業員へのリスキリングの理解促進」「従業員のスキル把握」が上位となった（図表3-46）

■ 今後の仕事や働き方の展望

- ・ **仕事や働き方に関する不安**については、年齢によって大きな違いがみられた。年齢が低いほど「年収が上がらないこと」「現在の勤め先・業界の先行き」「新しい知識・スキルを身につける自信がないこと」「キャリアビジョンが描けていないこと」、年齢が高いほど「定年後の収入確保」「定年後の再就職」「特に不安は感じていない」と答える人が多かった。その中でも「30代」は、他の年代に比べ、多くの不安を感じており、これからの日本経済や勤務先の先行き、自身のキャリアについて不安を感じている様子が垣間みえた（図表3-47）
- ・ **副業・兼業の意向**については、意向ありと答えた人は58.4%となった。年齢が低いほど意向ありと答える人が多く、「20代」が74.6%と最も高かった（図表3-48）
- ・ **転職意向**については、意向ありと答えた人は42.2%となった。年齢が低いほど意向ありと答える人が多く、「20代」が63.6%と最も高かった。転職希望先の業種および職種については、いずれも現在の業種および職種と同じものを希望する傾向がみられたが、共通して業種は「サービス業」、職種は「その他の仕事」を希望する人も多かった。希望する転職先地域については、「県内」は77.9%となり、転職希望者の8割は転職先として県内企業を希望していた。しかしながら、年代が「20代」（72.0%）、居住地が「青森県」（60.9%）の人は他の属性に比べて「県内」と答える人が少なく、特に青森県では、転職希望者の4割が転職を機に県外に流出する恐れがある（図表3-49,50,51,53）
- ・ **転職希望先に県外を希望する人が抱く仕事や働き方への不安**についてみると、県内を希望する人に比べて「自分の知識・スキルが時代遅れになること」「他社で通用する知識・スキルが身につけていないこと」「新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと」と答えた人の割合が高かった。転職希望先に県外を求める人は、現在の職場では知識・スキルの更新や新たな獲得が難しいと感じており、自身の能力向上・開発の機会を求めて県外への転職を希望していると考えられる。そうした意識の高い人材を域外に流出させてしまうことは、企業にとっても地域にとっても大きな損失である（図表3-54）

第4章 東北圏におけるリスキリングの推進に向けて

4.1 リスキリングを推進する上でポイントとなる企業および労働者の動向

前章では、人材育成の現状と課題、リスキリングの認知度やその必要性、推進する上での課題を把握することを目的に、企業および労働者向けアンケート調査の分析結果をまとめた。ここでは、両調査から明らかとなった東北圏企業におけるリスキリング推進方策の検討につながるポイントを整理する。

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

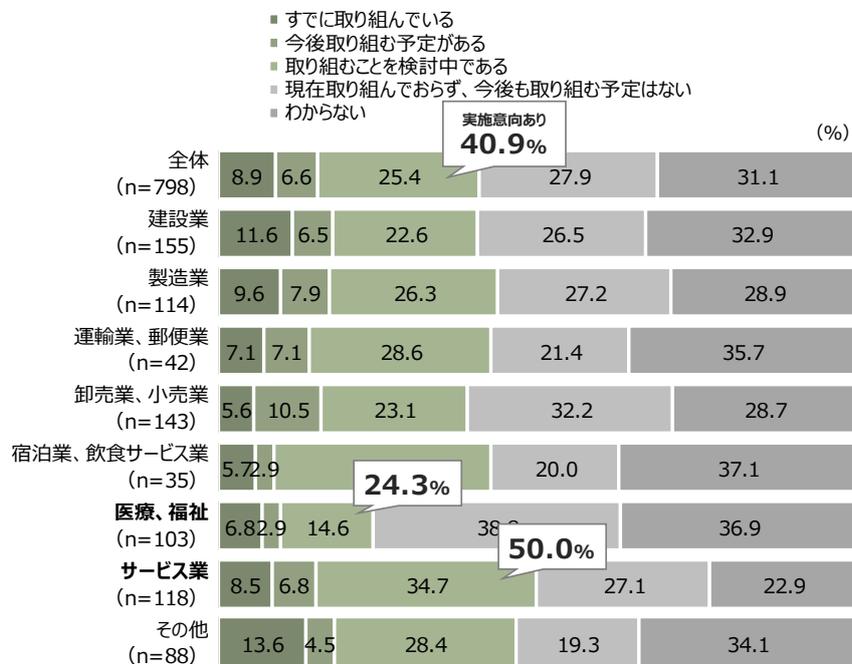
- ① 東北圏においてリスキリングの実施に前向きな企業は4割
- ② リスキリングの理解度および必要性については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ③ リスキリングの実施と人材育成の進捗には密接な関係性あり
- ④ 従業員の学びの意欲は低く、特に女性は職場での処遇や家庭での役割分担が学びの足かせとなっている可能性あり
- ⑤ 企業がリスキリングを通じて従業員に身に付けて欲しい知識・スキルと従業員が日ごろから身に付けたいと考えている知識・スキルはほぼ一致
- ⑥ リスキリングを推進する上での課題については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ⑦ リスキリングを推進するために期待する支援は、すでにリスキ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 リスキ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

ポイント解説

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

企業のリスクリングの取組状況について（図表 4-1）、実際にリスクリングに取り組んでいる企業は8.9%と1割以下にとどまった。しかし、今後取り組む予定がある企業（6.6%）および取り組むことを検討している企業（25.4%）を合わせた、リスクリングの実施に前向きな企業は4割に上った。業種別では、リスクリングの実施に前向きな企業は「サービス業」（50.0%）が最も多かった。ほとんどの業種で4割前後になっているが、「医療、福祉」（24.3%）は他の業種よりも実施意向の低さが顕著となった。

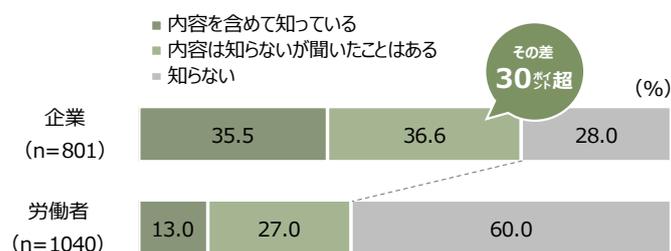
図表 4-1 業種別 リスクリングの取組状況



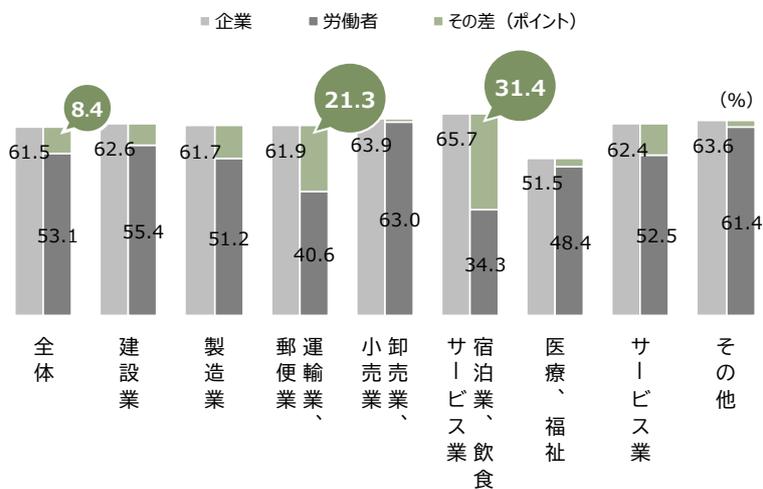
② リスキリングの認知度および必要性については、企業と従業員の意識に大きな違いあり

企業と労働者のリスキリングの認知度についてみると（図表 4-2）、労働者は企業に比べて 30 ポイント以上低く、労働者にはリスキリングという言葉自体が知られていなかった。同様にリスキリングの必要性については（図表 4-3）、労働者は企業に比べて、必要性を感じている割合が 8 ポイント以上低かった。業種別にみると、「宿泊業、飲食サービス業」（31.4 ポイント）、「運輸業、郵便業」（21.3 ポイント）で労働者と企業のギャップが大きかった。

図表 4-2 リスキリングの認知度の比較



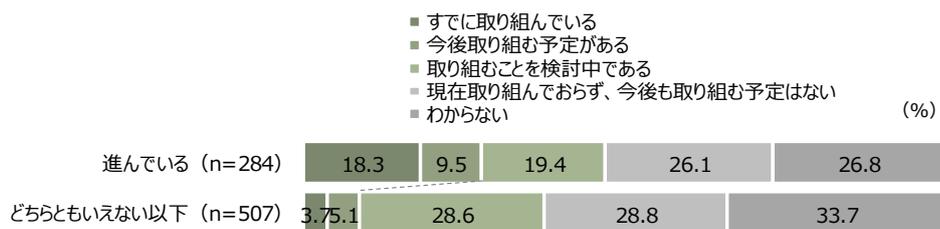
図表 4-3 業種別 リスキリングの必要性に対する認識（「必要性あり」と回答した割合）の比較



3 リスキリングの実施と人材育成の進捗には密接な関係性あり

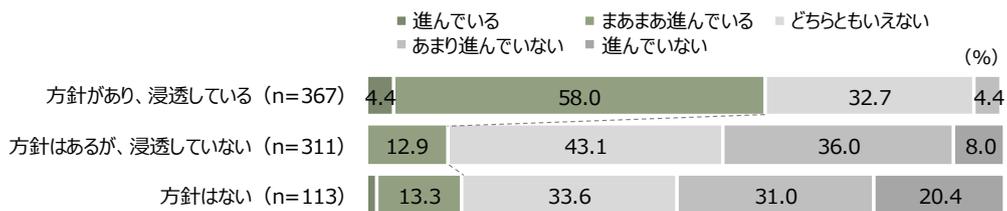
リスキリングの取組状況を人材育成の進捗状況別にみると（図表 4-4）、人材育成が「進んでいる」企業は「進んでいない」（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、「すでに取り組んでいる」（18.3%）、「今後取り組む予定である」（9.5%）と回答した割合が高く、人材育成の進捗によってリスキリングの実施意向に違いがみられた。人材育成の進捗状況を人材育成方針の有無および浸透状況別、人材育成の実施体制別にみると（図表 4-5,6）、人材育成が「進んでいる」企業は「進んでいない」企業に比べ、人材育成方針は「方針があり、浸透している」（62.4%）、人材育成の実施体制は「人材育成専任部署・部門」（52.1%）と回答した割合が高く、人材育成の方針や人材育成の実施体制が人材育成の進捗に影響を与えていることが示唆された。なお、人材育成が「進んでいない」企業のうち、3割強の企業（5.1%、28.6%）がリスキリングの導入を予定・検討していた（図表 4-4）。そうした企業の多くは、人材育成の方針が未策定（85.0%）であったり、人材育成が現場任せ（71.6%）であったりするため（図表 4-5,6）、リスキリングの導入や展開はスムーズにはいかないことが予想される。

図表 4-4 人材育成の進捗状況別 リスキリングの取組状況

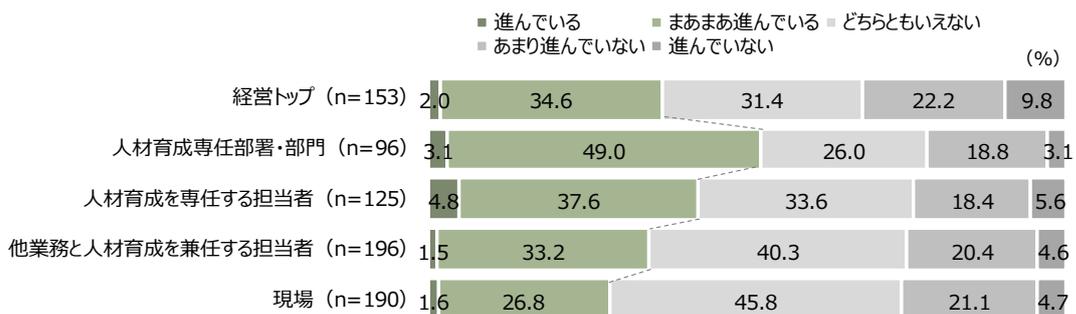


※「進んでいる」=「進んでいる」+「まあまあ進んでいる」
「どちらともいえない以下」=「どちらともいえない」+「あまり進んでいない」+「進んでいない」

図表 4-5 人材育成方針の有無および浸透状況別 人材育成の進捗状況



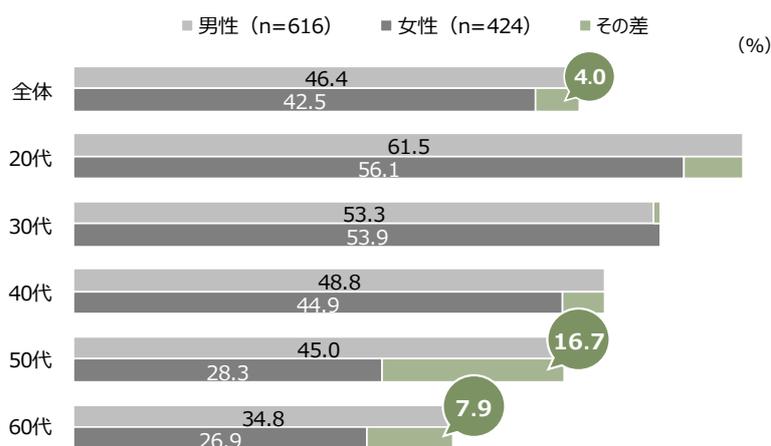
図表 4-6 人材育成の実施体制別 人材育成の進捗状況



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

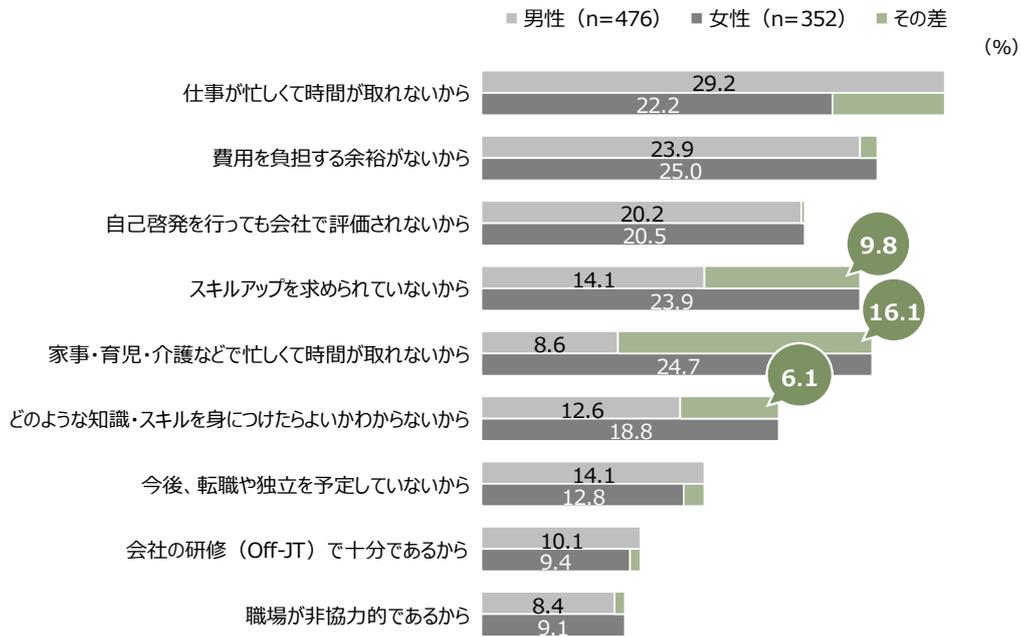
従業員の自発的な学びの手段である自己啓発の取組状況をみると（図表 4-7）、取組意向がある（「取り組んでいる」「取り組んでいないが、始めたい」）割合は、「男性」「女性」とともに5割以下にとどまった。年齢が高いほど自己啓発の取組意向は低い傾向がみられ、特に「50代」「60代」の女性は同年代の男性に比べて、その傾向が強かった。自己啓発を行わない理由については（図表 4-8）、「女性」は「男性」に比べ「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」（24.7%）、「スキルアップを求められていないから」（23.9%）、「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」（18.8%）と答えた割合が高かった。「女性」は年代別でも違いがみられ、特に「自己啓発を行わない理由」「人材育成および能力開発の課題」「仕事や働き方への不安」の質問では顕著な違いがみられた（図表 4-9）。20～40代女性は家庭の中で家事や育児などの多くを未だ担わなければならない現状にあった。特に30代女性は、家庭と仕事の両立を図らなければならないことや、仕事が忙しいことなどから、自己啓発を行う余裕など持ち合わせていないという厳しい実態が窺えた。総じて30代女性は人材育成および自己啓発の課題や、仕事や働き方への不安を多く抱えている結果となった。

図表 4-7 年代別男女別 自己啓発の取組意向がある割合



※ 「取り組んでいる」「取り組んでいないが、始めたい」の合計

図表 4-8 男女別 自己啓発を行っていない理由



※ 選択肢「その他」「特になし」除く

図表 4-9 自己啓発を行っていない理由の年代別特徴

| 自己啓発を行わない理由 | 人材育成および能力開発の課題 | 仕事や働き方への不安 |
|---|--|--|
| <p>【20~40代】 「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」が多い</p> <p>【30代女性】 「費用を負担する余裕がないから」「仕事が忙しくて時間が取れないから」「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」が多い</p> <p>【50、60代女性】 「スキルアップを求められていないから」が多い</p> | <p>【30代】 「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練 (Off-JT、自己啓発) を受ける時間がない」「どのような教育訓練機関があるのかわからない」「会社が十分な費用を支援してくれない」「適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない」が多い</p> <p>【特に30代女性】 「家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練 (Off-JT、自己啓発) を受ける時間がない」が顕著に多い</p> | <p>【30代】 「現在の勤め先・業界の先行き」「日本経済の先行き」「他社で通用する知識・スキルが身につけていないこと」「新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと」「キャリアビジョンが描けていないこと」が多く、「特に不安は感じていない」も少ない</p> |

5 企業がリスキ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

企業がリスキ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、従業員が身に付けたいと考えている知識・スキルを比較すると（図表 4-10）、企業、従業員とも「IT ツールを使いこなす知識・スキル」「オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル」は事務職、「職種特有の実践的スキル」「高度な専門的知識・スキル」は専門・技術職、「デジタル(DX)分野に関する知識・スキル」「その他の成長分野に関する知識・スキル」「マネジメントスキル」は経営層・管理職、「営業・接客スキル」はその他の職種、「課題解決スキル」は管理職となった。企業がリスキ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、従業員が身に付けたいと考えている知識・スキルはほぼ同じであった。

図表 4-10 職種ごとに企業・労働者が求める知識・スキル

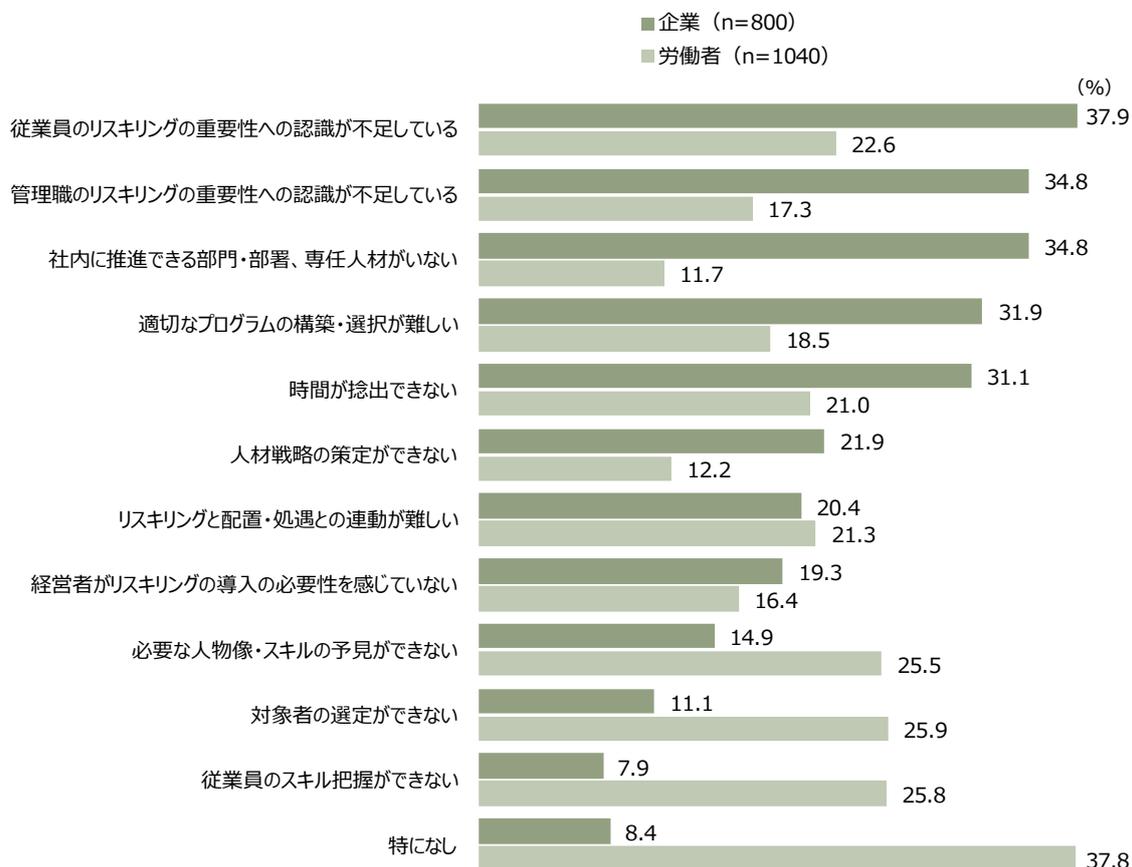
| | 企業が習得を 求める対象者 | 獲得を希望する 労働者 が従事する職種 |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|
| ITツールを使いこなす知識・スキル | 事務職 | 事務職 |
| 情報セキュリティに関する知識・スキル | 事務職 | 管理職 |
| オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル | 事務職 | 事務職 |
| 職種特有の実践的スキル | 専門・技術職 | 専門・技術職 |
| 高度な専門的知識・スキル | 専門・技術職 | 専門・技術職 |
| デジタル(DX)分野に関する知識・スキル | 経営層 | 管理職 |
| 環境・エネルギー(GX/CN)分野に関する知識・スキル | 経営層 | 専門・技術職 |
| その他の成長分野に関する知識・スキル | 経営層 | 管理職 |
| 言語スキル（外国語等） | その他の職 | 管理職 |
| マネジメントスキル | 管理職 | 管理職 |
| チームワークスキル | その他の職 | 管理職 |
| 営業・接客スキル | その他の職 | その他の職 |
| コミュニケーションスキル | その他の職 | 管理職 |
| 課題解決スキル | 管理職 | 管理職 |

※ 各項目で企業、労働者の回答から最も割合が高かった職種を記載

6 リスキ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

リスキリングを推進する上での課題について、企業と労働者を比較すると（図表 4-11）、両者の間に大きな違いがみられた。「従業員のリスキリングの重要性への認識が不足している」「管理職のリスキリングの重要性への認識が不足している」「社内に推進できる部門・部署、専任人材がない」「適切なプログラムの構築・選択が難しい」「時間が捻出できない」では、企業が労働者に比べて 10 ポイント以上高かった。一方で「必要な人物像・スキルの予見ができない」「対象者の選定ができない」「従業員のスキル把握ができない」では、労働者が企業に比べて 10 ポイント以上高かった。リスキリングの推進にあたって、企業は従業員および管理職の意識、リスキリングの実施体制、環境など、リスキリングの導入準備段階での懸念がみられた。一方、労働者については会社からの必要な人物像やスキルの提示、対象者の適切な選定など、リスキリングを指示される側としてリスキリングの運用段階での懸念があるものと推察する。

図表 4-11 リスキリングを推進する上での課題の比較



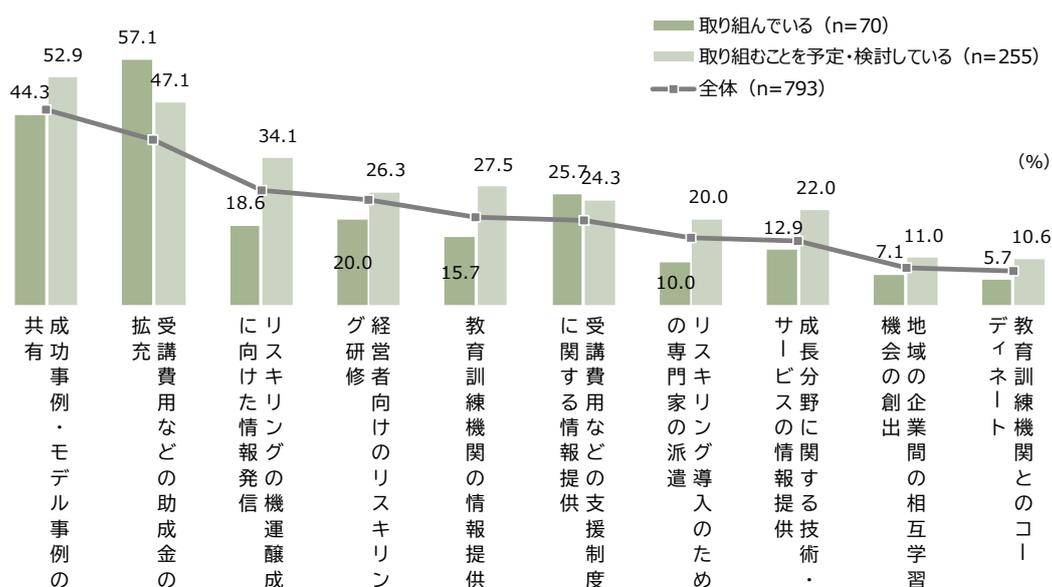
※ 企業の回答の降順

※ 「必要な人物像・スキルの予見ができない」は労働者の選択肢「従業員に必要なスキルの検討」、「対象者の選定ができない」は「従業員への必要なスキルの提示」に対応

7 リスキリングを推進するために期待する支援策は、すでにリスキ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

企業がリスキリングを推進するために期待する支援についてみると（図表 4-12）、「成功事例・モデル事例の共有」「受講費用などの助成金の拡充」「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」が多かった。リスキリングを実施するにあたり参考となる先進事例は、リスキリングの取組みの有無にかかわらず求められていた。リスキリングに取り組んでいる企業は金銭的支援（「受講費用などの助成金の拡充」「受講費用などの支援制度に関する情報提供」）を、今後取り組もうとする企業はリスキリングを導入する上での環境整備への支援（「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」「教育訓練機関の情報提供」「経営者向けのリスキリング研修」など）を求めている。現在、政府ではリスキリングを進める企業や個人への助成を拡充しており、リスキリングへの金銭的支援はかつてないほど充実している。そうした中で、金銭的支援を選択する企業が一定数存在するという事は、支援情報が企業に届いていない可能性が高いと推察する。

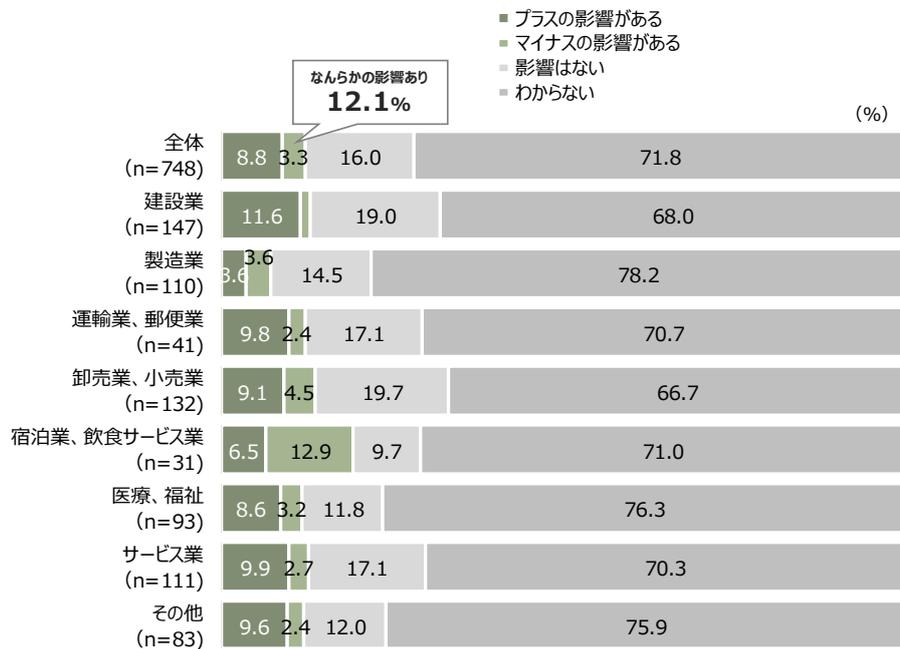
図表 4-12 リスキリングの取組状況別 リスキリングを推進する上で期待する支援



8 リスキ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

リスキングによる労働市場の流動化が企業にもたらす影響についてみると（図表 4-13）、な
んらかの影響あり（「プラスの影響がある」「マイナスの影響がある」と感じている企業は 12.2%
にとどまった。一方、「わからない」と回答した企業は 7 割となり、政府が推し進める労働市場
の流動化に対して、東北圏企業の多くは未だ自社の影響について見定めができていない状況に
あると推察する。「プラスの影響がある」と回答した企業のうち最も割合が高かった業種は、「建
設業」で 11.6%、「マイナスの影響がある」は「宿泊業、飲食サービス業」で 12.9%だった。

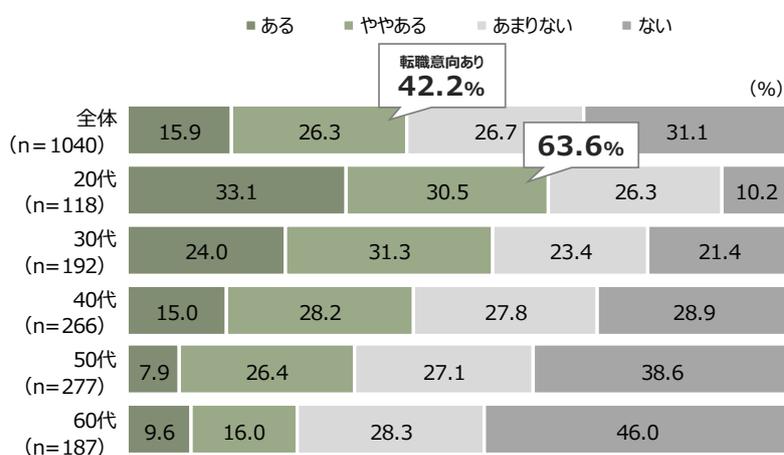
図表 4-13 業種別 労働市場の流動化がもたらす影響の有無



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

労働者の転職意向についてみると（図表 4-14）、転職意向がある人は 42.2%となった。年齢が低いほど意向ありと答える人が多く、「20代」が 63.6%と最も高かった。転職希望先の業種および職種については（図表 4-15,16）、いずれも現在の業種、職種と同じものを希望する傾向がみられた。その他の傾向として、同一業種以外では「サービス業」、同一職種以外では「その他の仕事」を希望する人が多かった。希望する転職先地域については（図表 4-17,18）、「県内」が 77.9%と最も高く、「県外」（「東北 6 県および新潟県」「首都圏」「上記以外、海外含む」「こだわらない」）は 22.1%となった。「県外」転職希望者は、年代別の「20代」（28.0%）、居住地別の「青森県」（39.1%）の人が最も多かった。

図表 4-14 年代別 転職意向



図表 4-15 業種別 希望する転職先の業種

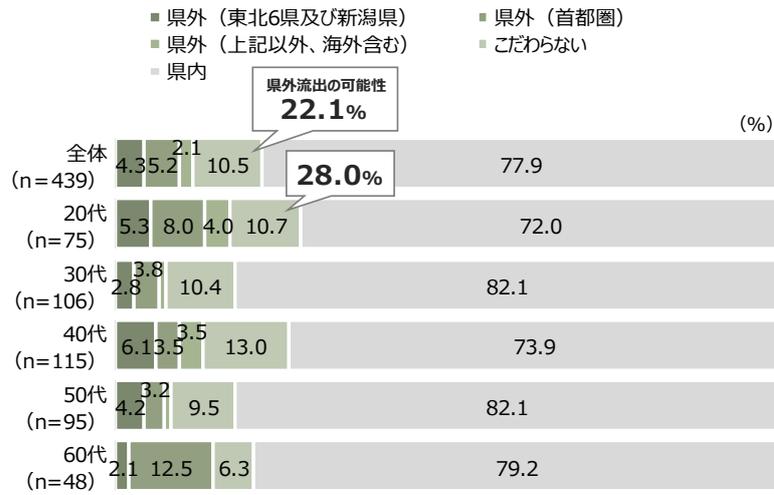
| | | 1位 | 2位 | 3位 |
|--------|-------------|-------------|-----------------|-------|
| 現在の業種別 | 建設業 | 建設業 | サービス業/その他/わからない | |
| | 製造業 | 製造業 | その他 | サービス業 |
| | 卸売業、小売業 | 卸売業、小売業 | サービス業 | わからない |
| | 宿泊業、飲食サービス業 | 宿泊業、飲食サービス業 | サービス業 | わからない |
| | 医療、福祉 | 医療、福祉 | サービス業 | わからない |
| | サービス業 | サービス業 | わからない | その他 |
| | その他 | その他 | サービス業 | わからない |

図表 4-16 職種別 希望する転職先の職種

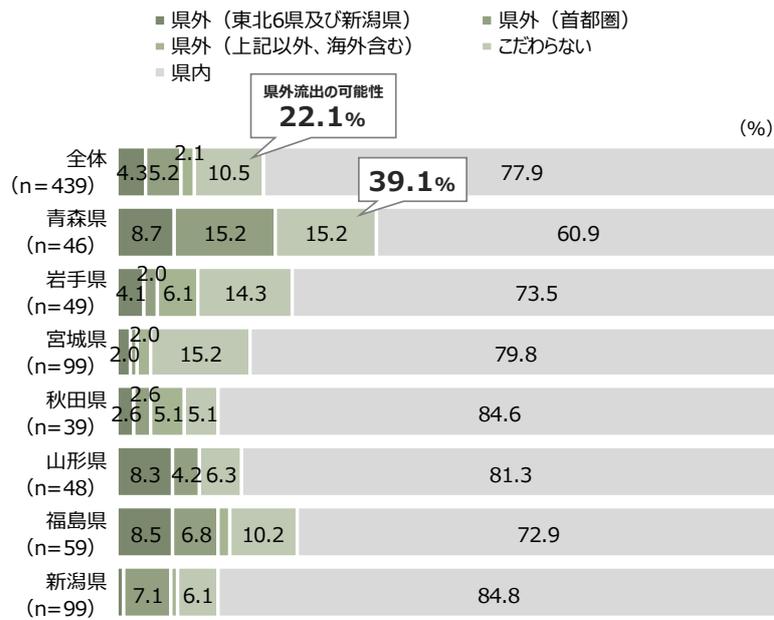
| | | 1位 | 2位 | 3位 |
|--------|------------|------------|------------|--------|
| 現在の職種別 | 管理的な仕事 | その他の仕事 | 専門的・技術的な仕事 | 管理的な仕事 |
| | 専門的・技術的な仕事 | 専門的・技術的な仕事 | その他の仕事 | 事務的な仕事 |
| | 事務的な仕事 | 事務的な仕事 | その他の仕事 | わからない |
| | その他の仕事 | その他の仕事 | 専門的・技術的な仕事 | 事務的な仕事 |

※ サンプルサイズが30未満のため「運輸業・郵便業」は除く

図表 4-17 年代別 県外に流出する可能性



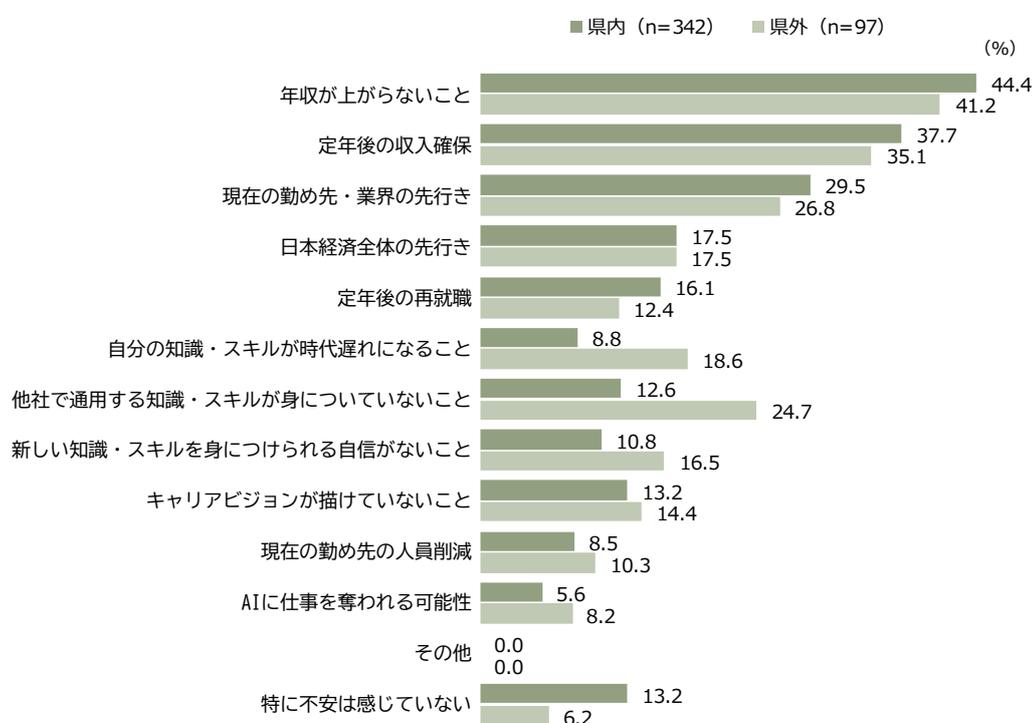
図表 4-18 居住地別 県外に流出する可能性



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

希望する転職先地域別に仕事や働き方への不安についてみると（図表 4-19）、転職先として「県外」を希望する人が「県内」を希望する人に比べて5ポイント以上高かった項目は、「自分の知識・スキルが時代遅れになること」「他社で通用する知識・スキルが身につけていないこと」「新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと」であった。転職希望先に県外を求める人は、自身の能力向上・開発の機会を求めて県外への転職を希望していると考えられる。そうした意識の高い人材を域外に流出させてしまうことは大きな損失となる。地域内の企業に新たな知識・スキルを習得できる環境があれば、「県外」希望者が転職先に県内を選択する可能性は高まると推察する。

図表 4-19 転職希望先地域別 仕事や働き方への不安（MA）



※ 県外＝「県外（東北6県及び新潟県）」「県外（首都圏）」「県外（上記以外、海外含む）」「わからない」

4.2 東北圏におけるリスクリング推進方策

社会全体でリスクリング推進に向けた動きが盛り上がりを見せる中、今回の企業向けアンケート調査からも、リスクリングの必要性を認識する企業は6割を超えていることや、リスクリングの実施に前向きな企業は4割に達していることが明らかとなり、東北圏におけるリスクリングの実施可能性を確認することができた。しかしながら、実際に大企業を中心にすでに取り組まれているリスクリングの実態は、リスクリングのねらいや目的が理解されておらず、適切な運用がなされないままに実施され、成果につながっていないケースが散見される¹。正直なところ、このままではリスクリングが一過性のブームで終わるのではないかという懸念が拭えない。しかし、人材不足が慢性化する東北圏企業でも、急速な経営環境の変化に対応することがいやや応なしに求められている。その対応力のベースとなるのが従業員のスキルアップやスキル転換であり、それらを企業の生産性向上に結び付けていくことが重要である。さらに、リスクリングは既存従業員の流出抑制と新たな人材獲得という効果を期待することができるため、労働市場流動化への備えともなり得る。今回の企業向けアンケート調査でも明らかになったように、すでにリスクリングに取り組んでいる企業は、「労働市場の流動化は自社にプラスの影響がある」と考えており、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。

リスクリングの機運の高まりを好機として捉え、リスクリングの実施に前向きな東北圏企業の動きを確かなものにするために、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、以下5つの提言を示す。

東北圏企業における5つのリスクリング推進方策および対応する調査ポイント

—東北圏企業に向けて—

- | | | | |
|-----|-------------------------------|---|---|
| 提言1 | リスクリングの基礎となる人材育成のあり方の見直し…………… | 3 | 6 |
| 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 |
| 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 | |

—自治体、経済団体などに向けて—

- | | | | |
|-----|-------------------------------|---|------|
| 提言4 | リスク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 |
| 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 |

¹ 成否を分ける5つの勘違い—あなたの会社がうまくいかない理由—「勘違い1：中高年がするもの」「勘違い2：DXについて学ぶものだ」「勘違い3：人事部にまかせればよい」「勘違い4：就業時間外にするものだ」「勘違い5：優秀な社員がいなくなる」（朝香湧、松本萌、松崎遥、杉山翔吾「残念なリスクリング_成果が出ない勘違い5選」『日経ビジネス』日経BP、2023年8月21日、No.2204、pp.12-17）

—東北圏企業に向けて—

提言1

リスクリングの基礎となる人材育成のあり方の見直し

東北圏企業におけるリスク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ク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割強の企業でリスク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いない状況にあった。また、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かった。人材育成の方針や実施体制が整っていない企業がこのままリスク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、リスク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クリングの展開に結び付けていくことが重要となる。

人材育成のあり方を見直す上でポイントとなるのが、人材育成方針の中で「経営戦略を実現するために必要な人材像」と、そうした「人材を育成するための方法」を明確化することである。さらに、人材育成方針を人材戦略と結び付けることも有効である。人材戦略は、人事・人材面での大きな戦略であり、従業員の採用から定着、配置、育成までを連続かつ包括的に行うものである。人材戦略の策定・実行によってそれぞれの施策が有機的に連動し、それぞれの効果を高め合うことが期待できる。注意すべき点としては、人材戦略も人材育成方針も立てて終わりではないということである。時代や社会情勢によって必要とされる人材像やスキルは常に変化している。同じく変化する経営戦略とともに定期的な見直しを図っていくことが必要である。

さらに、人材育成およびリスクリングを推進していくためには、実施体制の整備も重要である。しかしながら、経営資源に限られる中小企業の多くは、一社単独で組織立った体制を整備していくことが難しい。そこで期待されるのが、企業間連携や地域の関係団体による支援である。具体的には、経済産業省が推進する「地域の人事部」²の取組みが有効だと考えられる。「地域の人事部」は地域内の特色ある産業関連企業群と地域の関係機関が一体となり、企業群の経営戦略と人材戦略の実行について、関係機関が伴走支援を行い、企業群の人材獲得から育成、定着までをサポートする取組みである。地域でそうした実施体制が整えば、たとえ経営資源に限られる企業であっても、計画的かつ体系的な人材育成およびリスクリングを実施することが可能になる。

² 経済産業省「地域の人事部」、2023年9月14日、
https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/jinjibu/index.html（参照2023年12月13日）

労働者個人の意欲に依存しない「学ぶ」組織づくり

労働者向け調査から、自己啓発に取り組む意向がない人は 6 割弱となり、自己啓発を行わない理由も特にないという結果が得られた。さらに、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いた。近年、労働者のキャリア自律の必要性が叫ばれているが、学ぶ意欲の低い従業員に自律的なキャリア形成を促すことの難しさが垣間みえた。そうした状況を打開する好機となり得るのがリスキリングの推進である。リスキリングは、従業員が主体的に学ぶことではなく、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。企業が従業員にリスキリングを通じた学びの機会を提供することは、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。

「学ぶ」組織づくりを進める上では、経営者自らによる学びの実践が大きな役割を果たす。経営環境が急速に変化する中、今後の企業経営を考える上で、経営者には DX や GX などの成長分野への学びが求められている。経営者が新しい知識・スキルを学ぶことは、事業構造の転換や新たな事業展開の方向性を定めることが可能となり、企業を成長に導く経営戦略の策定・見直しにつながる。そして、その戦略を実行していくために従業員にどのようなことを学ばせればよいのか、つまり、組織としてリスキリングに取り組む目的がはじめて明らかとなる。経営者自らによる学びの実践は、従業員にリスキリングの重要性への理解を促すとともに、自ら学びの姿勢を示すことで従業員の学ぶ意欲を向上させることも可能だと考える。

さらに、「学ぶ」組織づくりを進める上で、職場風土改善の担い手として活用を検討してほしいのが若手社員である。アンケート結果から、若手社員は学びに対する意欲が高く、副業・兼業も転職意向も高いという特徴がみられた。若手社員が持つ変化を希求する意識を学ぶ職場風土づくりに活かさない手はない。若手社員を職場風土改善の担い手として主体的に関わらせていくことは、自らが組織風土をつくっているという想いを彼らに抱かせ、仕事へのモチベーションや定着意欲の向上に結び付くことも期待できる。

提言3

多様化する労働者ニーズへの理解と個別的対応

20～40代の女性は未だ家庭の中で家事や育児などの多くを担わなければならない状況にあった。特に30代女性は家庭と仕事の両立を図らなければならないことや、仕事が忙しいことなどから、自己啓発を行う余裕を持ち合わせていない。片や50代以上の女性は、子育てが終わり時間的な余裕ができたはずなのに、学ぶ意欲は最も低く、その理由は会社からスキルアップを求められていないからである。そうした調査結果からは、性別や年齢、働き方、ライフプランなど多様化する労働者のニーズに、従来の人材育成が対応できていないことがみえてくる。従来の人材育成は、男性＝総合職という画一的な「単線型のキャリア形成」を支える上では有効に機能していたが、昨今の多様化する人材ニーズによってその必要性が高まっている「複線型のキャリア形成」には対応できていない。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。リスクリングの導入をきっかけに、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。

多様化する労働者ニーズを理解する上で重要となるのが、管理職のコミュニケーションスキルである。管理職が部下のニーズを拾い上げ、ニーズに即した人材育成およびリスクリング施策につなげていくためには日ごろからの対話が求められる。また、管理職から期待をかけられることは、部下の仕事や学びに対するモチベーションを高める一因となる³。そして、女性のみならず多様な人材に対して適切なコミュニケーションを図るためには、管理職のコミュニケーションスキルの向上が重要となる。ただし、マネジメント業務の高度化・複雑化によって管理職の業務負荷は年々高まっており、管理職に対する継続的なサポートや適切な評価を行うことが必要であることは留意すべきである。その対策の1つとしては、マネジメントのあり方を社内の人事担当部署・部門と管理職とが連携して検討するとともに、必要に応じて他社との情報交換や、他社の人事担当者、管理職との横のつながりを構築することが有効だと考えられる。

労働者への個別的対応を行うためには、キャリア形成支援も踏まえた多様な人材育成・リスクリングメニューの提供が求められる。キャリア形成支援や人材育成に関する制度については、制度の数が多ければ多いほど、従業員の仕事に対するモチベーションが高まる傾向がある⁴。多様なキャリアの道筋を人材の区別なく設定し、それぞれの労働者に適したメニューの利用を促すことが重要である。さらに、そうした多様なメニューから望むメニューを従業員が自ら選択できるということは、従業員の「学び」に対する主体性を高めることにつながる。そして、管理職も含む従業員に対して、学びを通じて習得した知識・スキルを活かすことができる配置や登用をするとともに、それらを通じて得た仕事の成果を適切に評価し、処遇向上につなげていくことも必要である。

³ 東北活性研（2021）「東北における女性活躍推進の実態と働く女性の意識調査」、pp.245-246

⁴ 同上、pp.248-249

リスクリングに関する支援の一元的情報発信・相談体制の整備

リスクリングの重要性が高まる中、東北圏企業の 6 割がその必要性を感じている。しかしながら、リスクリングに対する企業の理解度は 4 割弱にとどまり、労働者にいたっては 1 割にとどまった。企業、労働者ともリスクリングに対する理解が高まらなければ、たとえリスクリングを導入したとしても、従業員のスキルアップやスキル転換、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、企業にリスク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。

すでにリスクリングに取り組んでいる企業が求めているのは、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であった。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、そうした情報が届いていない可能性は高い。また、人材育成およびリスクリングのメニューは自治体、経済団体、教育機関などが提供しているが、情報が散在しており、支援を必要とする企業に情報が届いていない可能性が高い。リスクリングへの理解を促すためにも、情報を求める企業に必要な情報を届けるためにも、人材育成およびリスク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。

まず、先進事例については早急な掘り起こしが必要である。しかしながら、現状の先進事例といわれるものは、海外企業や国内大手企業の取組みであったり、リスクリングの目的がデジタル化に偏っていたり、取り組む企業も特定の業種に偏っていたりする。また、リスクリングが新しい取組みであるがゆえに、そもそもの事例数が少ない。しかし、人材育成という切り口でみると、企業規模や業種、地域にかかわらず、企業においてはなにかしらを行っており、過去または現在進行形で事業構造の転換や新たな事業展開のために、従業員に新たな知識やスキルを習得させているはずである。したがって、自治体や経済団体などが企業の人材育成の取組みを整理し、リスクリングに該当する取組みがあれば、企業にそのプロセスや成果、意義を指し示すことで先進事例を生み出すことは可能である。先進事例が身近な企業であれば、他の企業のリスクリングへの理解はより深まり、その導入、実施につながりやすくなるものと考えられる。リスクリングの導入を促すにあたっては、先進企業が実際に活用した支援機関やその支援内容を伝えることで、企業に支援の活用を具体的にイメージさせることが有効だと考えられる。

提言5

地域一丸となった地域内労働市場の流動化促進

社会全体で成長分野への労働移動をはじめとした労働市場流動化の必要性が唱えられる中、東北圏企業においては、リスクリングによる労働市場の流動化がもたらす影響を見定められていなかった。さらに、東北圏で働く人の4割強に転職意向がみられたものの、その多くは転職先に同一業種、同一職種、同一県内を希望している。こうした実態からは、東北圏として労働移動円滑化に向けた対応をとる必要性は感じられない。しかしながら、転職希望先に県外を求める人は2割存在し、彼らの多くは自身の能力向上・開発への意識が高いという特徴がみられた。東北圏外からの新たな人材流入が見込めない中、そうした優秀な人材を流出させてしまうことは地域にとって大きな損失となる。その影響は、東北圏内における生産性の向上を妨げ、首都圏などの生産性の格差拡大によって人材流出を加速させる。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る。

好循環を生み出すためには、地域・産業界が一丸となってリスク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重要となる。地域の実情を知る自治体や経済団体が中心となって、地域として新たに育成・創出すべき成長産業や各産業の成長産業化への方向性を見出していくことが求められる。そして、その実現に向けては、将来その産業に必要な知識・スキルなどを明確化し、それらの習得を労働者に促していかなければならない。その方策としては、現在、公的機関や教育機関などで実施している教育訓練・研修をリスクリングに対応させていくことが有効である。すでに大学などの教育機関では、自治体や地域内のニーズを踏まえたリスクリングのプログラムを開発・提供する動きが加速している。今後、そうした産学官の連携は重要性を増していく。

育成した人材の労働移動については、同一業種の企業間はもちろんのこと、生産性の低い産業から高い産業へとといった産業間の移動も起こる。そうした労働移動は東北圏として限りある労働力を最適配置する上で有効だが、労働移動が労働者の失業やキャリアダウンにつながる事態は断じて避けなければならない。将来の地域内労働移動の流動化に向けては、地域および産業ニーズを踏まえたリスクリングと、労働者のキャリア形成が図られる転職・再就職がスムーズに展開されることが望ましい。

社会情勢が刻々と変化する中、多様化する価値観やニーズによって労働者と企業との関係は大きく変化しつつあり、社会全体で若者を中心に労働市場の流動化はいや応なく進んでいく。そうした変化を好機として捉え、東北圏における生産性向上と地域経済の持続的な成長につながるために、企業や自治体、経済団体などが連携し、地域内労働移動の円滑化を図ることが急がれる。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圏外からの新たな人材流入につながる事が期待できる。

広島県

「全国に先駆け円滑な労働移動の実現に向け企業、労働者を支援」

- ・ 企業におけるリスクリングの推進と労働移動円滑化に向けた社会システムの検討・確立に着手
- ・ 労働移動の円滑化に向けて、関係機関と連携しながら、地域特性に応じた人材需給ギャップの測定やその解消に向けた訓練内容の見直しを実施
- ・ 県独自の職業紹介事業を通じて、異なる産業への転職を支援するためにキャリアコンサルティングとマッチング機能を拡充した職業紹介を実施
- ・ 今後、労働移動の円滑化に向けたさらなる取組みに発展させていく予定

長崎海洋アカデミー

「産官学が一体となり人材育成を通じて海洋産業への労働移動を促進」

- ・ 地元産業界によって設立された NPO 団体が主体となり、地域が成長産業として位置付ける海洋エネルギー産業の人材育成に向け、産学官が一体となって教育プログラムを提供
- ・ 海洋エネルギー産業は成長産業ゆえに変化も激しい。アカデミーではそうした変化に対応するために常に新しい知識や技術を取り入れ、コースやプログラム、学びの環境に反映
- ・ 最先端の知識や技術を学ぶことができる環境は、日本全国から集まる受講生や受講生の送り出し企業から支持されている
- ・ 地域を超えて、海洋エネルギー産業における労働移動を促進する拠点として動き始めている

事例 広島県

全国に先駆け円滑な労働移動の実現に向けて企業、労働者を支援

広島県は、県内企業の競争力強化や生産性向上、DXなどの企業を取り巻く環境変化への対応策として、近年活発化する社会的な労働市場流動化の動きに注目し、県内で働く限られた人材を育成し、県内における人材配置の適正化に取り組もうと考えた。

2021年に県内における労働移動円滑化に向けた施策の検討を開始し、2022年4月に公労使および県内外の有識者からなる広島県リスクリング推進検討協議会を発足させた。協議会では、企業に求められるリスクリングのあり方と労働者の円滑な労働移動を支える社会のあり方の検討を行い、その結果を盛り込んだ「労働移動を円滑にするための施策ロードマップ」(図表4-21)を作成した。現在、県はロードマップをもとに「企業におけるリスクリングの推進」と「目指すべき社会システムの検討・確立」の2つの方向性で施策を展開している。

1つ目の「企業におけるリスクリングの推進」に向けた施策については、リスクリングの機運醸成や企業が実際にリスクリングに取り組むにあたっての方針決定から環境整備、知識・スキルの習得機会の提供、評価・処遇など、幅広い支援を行っている。具体的には企業がリスクリングへの取組姿勢を内外に公表する「広島県リスクリング推進宣言制度」(以下、「宣言制度」)や従業員のデジタル知識の取得などを支援する助成金制度を実施している。

「宣言制度」は、協議会の発足と同時に運用を開始した。県内でのリスクリング推進の

図表 4-20 広島県リスクリング推進宣言ロゴ



広島県リスクリング推進宣言

出典：広島県 HP

機運向上を目的に、企業が人材育成に取り組むことを宣言し、その宣言を県が認証する制度である。宣言する内容は各企業に任せており、社内人材育成に関わる内容であれば、幅広く認めるなど、自由度の高い制度設計としている。さらに、宣言書は県ホームページで公表・紹介しており、宣言企業は自社イメージや認知度の向上を図ることができる。その他、宣言をすることで補助金の補助率や補助限度額の優遇、イベントへの優先参加など様々なメリットが得られる。また、リスクリングに先進的に取り組む企業を拾い上げる上で、宣言制度が一役買っており、宣言企業の中から先進事例を抽出することが容易になっている。

また、宣言制度と同時にリスクリング推進に向けた経営者の意識啓発のため、経営者や役員、人事担当者らを対象にセミナーおよび研修会を実施している。2022年度に開催した研修会では、参加者がそれぞれの企業を訪問し、人材育成の取組みを取材するというグループワークを行った。人材育成の取組みに

については、業種にかかわらず同じ課題を抱えていることも多く、自社と他社との取組みの違いやそれぞれが抱える課題を知り、その解決策を共有することが重要である。研修会でそうした共有の場を提供したところ、普段はまったくつながりのない人材育成担当者が集まる場となり、人材育成を通じて企業間の新たなつながりも創出することができた。

また、知識・スキルの習得機会を促進するために、企業が従業員に IT に関する基礎的知識を身に付けさせる際に利用できる「IT パスポート取得支援補助金」を整備している。その背景には、社会人が IT リテラシーの習得を急がねばならない事情がある。現在、高校では IT リテラシーに関連する科目が必修科目となっているため、将来、IT リテラシーを身に付けた若手社員と IT リテラシーを身に付けていない既存社員の間で、IT リテラシーの世代間ギャップが生じる恐れがある。そうしたギャップを生じさせないように、社会人の IT リテラシー習得を支援している。

そうした中、リスクリングを推進する上で、県内企業の多くでは、社内にリスクリングを実施する体制が整っていなかったり、リスクリングのための時間を確保するのが困難であったりという課題を抱えている。それらの解決のために、県が企業内のリスクリング推進人材の育成に向けた研修を行っている。また今後、各企業がリスクリングのための時間を確保するために取り組んでいるテレワークや週休 3 日制、業務効率化の方法などを紹介することも検討している。

2 つ目の「目指すべき社会システムの検討・確立」については、企業や労働者、行政機関などそれぞれが主体的に取り組んでいくための施策を整理している。

「企業主体の取組み」としては、企業に人

的資本経営の実践を促すために、経営者や人事担当者向けの研究会（「HiRoshima HR LABO」）を実施している。全 4 回の勉強会を通して、各社が独自の人的資本ロードマップの策定を目指す。

「行政機関主体の取組み」としては、これまで実施してきた公的職業訓練および県独自の再就職支援の見直しを行っている。従来の公的職業訓練は離職者を主な対象としてきたが、現在は、労働移動の円滑化に向けて離職者のみならず在職者（企業で働く従業員）への訓練を実施することも求められている。関係機関と連携しながら、地域特性に応じた人材需給ギャップの測定やその解消に向けて訓練内容の見直しを行っている。

県独自の再就職支援については、コロナ禍において多くの失業者を出した飲食などのサービス産業従事者のために、2021 年に職業紹介事業「働きたい人全力応援ステーション」（通称「はたすて」）を開始した。これまでの職業紹介は民間の職業紹介事業者かハローワークかの 2 つの選択肢しかなかった。「はたすて」はその中間的な位置付けにあり、異なる産業への転職を支援するために、キャリアコンサルティングとマッチング機能を拡充した職業紹介を実施している。今後はサービス産業従事者以外にも対象者を拡大し、労働移動の円滑化に向けてより具体的な取組みを展開していく予定である。

2022 年 4 月に宣言制度を開始した当初、リスクリングに関心を示す企業は少なかった。しかしながら、セミナーや研修会といった取組みを地道に展開してきたことに加え、政府が中心となって推進するリスクリングに対する社会的要請の高まりが追い風となり、2023 年 12 月末日現在で 230 の法人が宣言を行うまでになっている。元々人材育成制度があっ

た宣言企業においても、その内容を理解している従業員は少なかったが、宣言をすることで社外だけでなく従業員にもその内容を周知できたケースもあるという。

一連の施策を検討するにあたっては、県は多くの業種・企業に取り組んでもらえる仕組みづくりにこだわっている。リスキリングと冠しているが、企業がすでに取り組んでいる

“人材育成”に焦点を当て、そこから先進的な取組みを抽出し、先行事例として紹介することで、その盛り上がりが地域全体に波及するような施策を展開している。さらに、地域経済の持続的発展に向けて、他の自治体が取り組んだことのない社会システムの確立を目指し、公労使が一丸となって試行錯誤を重ねながら取組みを進めている。

図表 4-21 労働移動を円滑にするための施策ロードマップ

| | 項目 | 事業計画（2023年～） |
|--|---|---|
| I 企業におけるリスキリングの推進 | 1. リスキリングの推進に向けて | |
| | (1) リスキリングの必要性の認識 (2) 外部環境の変化に対応する経営戦略 | 意識啓発（セミナー等）/リスキリング推進宣言/コミュニティ形成（優良事例の情報発信など） |
| | 2. リスキリングの方針決定 | |
| | (1) 人材戦略の策定・リスキリングの方針決定 | ガイドライン啓発→【検討】スキル簡易診断ツール/スキル整理表の更新 |
| | (2) 推進体制の整備、推進人材の確保 | 施策提案（スキル標準策定、スキル認定・証明制度の創設・運用など）/社内リスキリング推進人材育成研修 |
| | 3. 環境の整備 | |
| | (1) 知識・スキルを習得する時間の確保 | テレワーク導入・定着支援・その他時間確保に向けた障壁解消支援 |
| | (2) 費用負担 | |
| | (3) 従業員のキャリア形成支援 | はたすて（キャリアコンサルティングの提供）→【検討】キャリア1次診断ツール/施策提案（公的キャリア機能の充実、キャリアコンサルタント育成拡大など） |
| | 4. 知識・スキルの習得機会の提供 | I Tパスポート取得支援補助金→【移行】リテラシー習得コンテンツ/人材開発支援助成金活用支援補助金/施策提案（企業への助成金等支援制度の拡充・強化など）/伴走型支援（教育コンテンツコンサル委託） |
| 5. 評価・処遇の見直し | | |
| (1) 習得した知識・スキルの活用やリスキリングの促進につなげるための配置 (2) リスキリングを踏まえた人事評価制度上の評価・処遇 (3) 人事評価制度以外での評価・処遇 | 伴走型支援（制度等コンサル委託or補助）→【検討】HRテック活用 | |
| II 目指すべき社会の在り方、確立すべき社会システム | 1. 企業主体の取組み | |
| | (1) 人的資本経営の推進 (2) 人的資本の情報開示 | 意識啓発（セミナー等）/実態調査/研究会・体制再構築/コミュニティ形成/伴走型支援 |
| | (3) 企業におけるリスキリングの推進 | ⇒「I 企業におけるリスキリングの推進」 |
| | (4) 地域・産業におけるリスキリング・人材共有に関する企業連携 | 産業界ニーズに応じた産学官コンソーシアム形成支援 |
| | 2. 労働者主体の取組み | |
| | (1) 自律的なキャリア形成 | はたすて（キャリア・マッチング機能の一体的な提供、強化）&職業訓練（公的・民間）との連携→【検討】キャリア1次診断ツール |
| | 3. 労働団体主体の取組み | |
| | (1) 経営者・労働者間の連携・調整 | 労働団体との認識共有 |
| | 4. 行政機関主体の取組み | |
| | (1) 円滑な労働移動を支える基盤的制度の確立 | 施策提案（スキル標準策定、スキル認定・証明制度の創設・運用など）→【検討】スキル認定・証明制度の普及啓発・県事業での活用 |
| | (2) 労働者の大胆な選択を可能にするセーフティネットの整備 | 施策提案（能力再開発やマッチングに係る期間の所得保障の提供など） |
| | (3) 積極的労働市場政策の展開 | |
| | ア) キャリアコンサルティング機能の充実と再就職支援 | はたすて（キャリア・マッチング機能の一体的な提供、強化）→【検討】キャリア1次診断ツール/施策提案（公的キャリア機能の充実、キャリアコンサルタント育成拡大など） |
| | イ) 教育訓練に係る環境整備 | 施策提案（キャリアや教育訓練のための休暇制度導入の促進など） |
| ウ) 地域の人材ニーズを踏まえた公的職業訓練等の設定 | 施策提案（企業・個人双方への助成金等支援制度の拡充・強化など）/公的職業訓練の実施・内容見直し | |
| (4) 社会制度・雇用慣行等の見直し | 施策提案（退職金税制等の見直しなど） | |

出典：広島県策定資料「労働移動を円滑にするための施策ロードマップ」をもとに東北活性研作成

事例 長崎海洋アカデミー（長崎県長崎市）

産官学が一体となり人材育成を通じて海洋産業への労働移動を促進

長崎県は、古くから造船業や水産業といった海洋産業を基幹産業として発展してきた「海洋県」である。しかしながら今日、造船業の衰退や水産業は厳しい経営環境にあり、新たな海洋産業分野による基幹産業の創出に向けた取組みが急務と考えられていた。そうした中、国が2014年に海洋再生可能エネルギー（以下、「海洋エネルギー」）の利用促進を掲げたことから、長崎県は潮流発電や浮体式風力発電といった海洋エネルギー発電を産業振興の起爆剤にしようと考えた。そして、国が公募する「海洋再生可能エネルギー実証フィールド」に県内の海域を提案することとした。

このような長崎県の産業政策に、地元の産業界が呼応する形で2014年に立ち上がったのがNPO法人長崎海洋産業クラスター形成推進協議会（以下、「協議会」）である。長崎県は海に関わる様々な産業で成り立っていることから、協議会では海洋エネルギーにとどまらず、海洋産業という大きな視点で産業の創出と振興を図ることとし、海洋産業に関連する調査・研究とサプライチェーン形成に取り組むこととした。

海洋開発人材の育成は、協議会の組成期において中心的な事業としては想定していなかったが、海洋再生可能エネルギーに対する理解自体が当時はまだまだ浸透していないという実態に気付き、一転してその普及活動に注力することになった。サプライチェーンを形成するためには、地元企業の海洋エネルギーに対する理解が重要であり、理解を深め

図表 4-22 長崎海洋アカデミーロゴ



出典：長崎海洋アカデミーHP

図表 4-23 アカデミーの教室



出典：長崎海洋アカデミーFacebook

図表 4-24 アカデミーの Vision と Mission

| | |
|----------------|--|
| Vision | ～新たな価値（Value）の創造～ 長崎に新たな海洋産業（主に洋上風力発電）の創出と振興を目指す学びの場、交流の場、体験の場を創出し、国内外から多くの人々が集まる新たな価値を創造する |
| Mission | <ul style="list-style-type: none">・基礎的な学習や専門的な学習に加え、現場経験・最新情報などの実践的な課題を学ぶことができ、魅力に溢れる継続的な実学の場を創出する・国内外の専門家とのネットワーク構築によるビジネスの加速ができる、出会いの場を提供する・五島での洋上風車と共生する漁業者との交流会や洋上風車などの見学会に加え、洋上風車と魚類の生態行動等に関する情報などを提供し、長崎ならではの魅力のある場を創出する |

出典：長崎海洋アカデミーHP

るための学びの場の提供を目的に人材育成事業を開始した。その後、県民に向けて海洋産業への理解を促すイベントを開催することと

なり、そのイベントがきっかけで長年、海洋専門人材の育成に携わる日本財団とのつながりが生まれた。

日本財団では、2016年に「日本財団オーシャンイノベーションプロジェクトコンソーシアム」を立ち上げ、将来の日本の海洋開発産業の発展を担う若手技術者の育成に着手していた。協議会および日本財団の目指すべき方向性が一致したことから、2019年に日本財団の支援を受け、アジア初の海洋エネルギーに関する社会人の人材育成機関として、長崎海洋アカデミー（以下、「アカデミー」）が設立された。

アカデミーでは、海洋エネルギー分野の中でも今後大きな成長が見込まれる、洋上風力発電事業に係る技術者の人材育成を行っている。産業界は民間企業からなる協議会が事業主体となり、教育・研究機関は長崎大学および長崎総合科学大学、地方公共団体は長崎県という、産学官連携により運営している。その他、日本財団、経済産業省および国土交通省とも連携している。

講師は協議会の海洋工学の専門家や各大学の教授陣の他、民間企業の第一線で活躍するビジネスパーソンや技術者が務めている。洋上風力発電は日本にとって新しい産業分野であることから、講師陣がそれぞれの専門分野を担当して総合的かつ体系的な研修を提供している。

2020年10月に開講し、現在、洋上風力関連技術者が必要な知識を学ぶことができるA0からA5、C1からC4の10つのコース（図表4-26）を行っている。コースの内容は、洋上風力発電先進国であるオランダのアカデミーのコンテンツを日本向けにアレンジしたものをベースに、日本の現状を反映したアカデミー独自のコンテンツを加えて構成してい

る。アカデミー独自のコンテンツは、今後の洋上風力発電産業において中心的存在となりうる、電力会社や商社などの発電事業者や大手ゼネコンなど50組織に行ったヒアリングにもとづいて作成した。その他、一般財団法人エンジニアリング協会などの外部機関からの提案による出前講座がある。A0以外のコースは2日間、定員は20名、リアルとオンラインを併用したハイブリッドである。講義とワークショップの他、オプションで五島市の浮体式洋上風力発電の現地視察もできる。

講師個人のSNSをはじめ、関係学会や展示会などでのマメで地道なPR活動により、受講生は2023年12月末時点で、累計744名（56講座）となっている。しかし、開講当初から受講者は電力会社や商社などの大手発電事業者が多く、地元企業からの受講は多いとはいえ、協議会が目指す地元企業によるサプライチェーン形成への支援が十分であるとはいえない状況である。

そうした中、2024年秋からは洋上風力関連技術者とともに育成が急がれる、洋上作業員向けの教育・訓練システムが始まる。教育・訓練のために新たに建設する訓練施設は、実海域で訓練を行う設備として現時点で国内唯一となる。洋上作業は地元企業が重要な担い手となることから、地元企業に訓練受講意向を調査したところ、300人以上が受講を希望しているという結果が得られ、地元企業から多くの方の受講が期待される。今後、サプライチェーンの形成に向けて、海洋エネルギー産業への地元企業の参入の足掛かりとなるような理論と実務を一連のプロセスで学べるコースの提供が検討されている。

海洋エネルギー産業という成長分野の人材育成をするにあたり、その起点となる目指すべき産業イメージが描かれているが、このイ

図表 4-25 長崎県の強みが活かせる海洋産業のイメージ



出典：松尾博志「長崎海洋アカデミー ～日本の海洋開発人材育成と知識交流の拠点を目指して～」ながさき経済（2020.9）をもとに東北活性研作成

イメージは描いて終わりではない（図表 4-25）。成長分野であるがゆえの激しい変化に柔軟に対応していくために、常にイメージを描き直す必要がある。アカデミーの講師陣について

も自身の知識やスキルが陳腐化しないよう常に最新の情報をキャッチし、新しい知識や技術を学び直している。そうした姿勢は、成長産業の人材育成に関わる上で欠かせない。

さらに、協議会では海洋機器開発等に携わる事業者のために独自のフィールドセンターを設置して、講師陣が実海域での実証試験のサポートも行っている。こうした研究技術開発支援によって講師陣が得た知見は、アカデミーの人材育成にも大いに活かされている。将来的には、大学生・大学院生への教育も展開するとしており、すでに長崎や北九州、秋田、千葉の大学向け教育コンテンツの構築支援を行っている。国内の海洋エネルギー産業を振興するという大きな役割も果たしながらも、国内はもとよりアジアにおける海洋産業の労働移動を促進する拠点としてさらなる発展を目指している。

図表 4-26 長崎海洋アカデミー2023 年度開催コース

| | |
|--|--|
| A0 半日・入門 | 洋上風力発電に関する歴史と社会的背景、事業の流れ、必要な手続き、国内外の最新の動向を学ぶ |
| A1 総論 【オランダDOBアカデミーをベースにアレンジ】 | 洋上風力産業の業務遂行に必要な知識を俯瞰的に幅広く、十分な深さで習得 |
| A2 事業開発 【オランダDOBアカデミーをベースにアレンジ】 | プロジェクトを管理、業務遂行するための洋上風力の開発から撤去まで一連のプロセスを学ぶ |
| A3 ウィンドファーム認証とマリンワランティサーベイ、及び保険・ファイナンス | 洋上風力での事業特有の認証や保険、リスクマネジメント、ファイナンス等を短期間で習得 |
| A4 浮体式洋上風力発電 【オランダ浮体技術企業Vryhofとの共同開発】 | 浮体式洋上風力発電のエリア選定、調査、設計、製造、施工、メンテナンス等を学ぶ |
| A5 風況海象観測・解析と発電量予測 | 売電収入、安全性に直結する風況海象データの取得方法と解析方法を最新の理論に基づいて学ぶ |
| C1 海底地盤調査・解析と洋上施工 【オランダの洋上施工技術会社IHC社より提供】 | 洋上施工の方法と留意点、使用される施工船、専用機器、環境影響への緩和策等を事例紹介やケーススタディを交えて習得 |
| C2 EPCプロジェクトマネジメント 【エンジニアリング協会より提供】 | プロジェクト全体の進め方や不測事態への対応など、想定したプロジェクトによるケーススタディで習得。 |
| C3 洋上風力発電におけるHSEの基礎 【エンジニアリング協会より提供】 | 洋上風力発電プロジェクトの安全管理に対する考え方について、先行する海外での事例を元に『日本国内でプロジェクトを安全に進めるために、どんな準備をしておかなければいけないのか』について学ぶ |
| C4 送電システムの基礎 【エンジニアリング協会より提供】 | 海底ケーブルの送電システム、ケーブル構造設計、製造、品質評価、施工、保守までの一連の現状の技術を学び、さらに将来の課題についても論議する |

出典：長崎海洋アカデミーHP「コース紹介・受講申込」をもとに東北活性研作成

おわりに

職場における慢性的な人材不足は、多くの企業に共通する深刻な課題となっている。人材不足は、労働環境の悪化のみならず、長期化することで従業員のモチベーション低下による離職や生産性の低下など、企業の存続にかかわる悪影響を及ぼす。企業も手をこまねているわけではなく、新卒・中途を問わない通年採用などの継続的な採用活動を行っている。しかし、「いくら求人を出しても応募者があられない」「求めるレベルの人材が来ない」「せっかく採用しても退職してしまう」といったミスマッチにより苦戦が続いている。本調査は、そうした状況に対して、一向にあられない人材を待ち続けるよりも、今いる従業員の最大限の活躍をもって生産性の向上を図り、企業の成長に結び付けていくことが重要なのではないかと考え、その活躍のための人材育成をテーマに企画したものである。

企画内容を検討しはじめた当時、リスクリングは変化の激しい時代に即した人材育成として世界的に関心を集め、政府もリスクリングを支援する大々的な政策を打ち出していた。リスクリングに向けて盛り上がるムードを、企業の人材育成を改めて見直すきっかけに活かすべきだと考え、企画内容に盛り込んだ。しかし、リスクリングは成長産業への労働移動を促す一面もあり、企業、地域からさらなる人材流出を招く可能性をはらんでいる。実際にあちらこちらの企業から「リスクリングを行うと人材がいなくなる」と憂慮する声が聞こえてきた。そこで、リスクリングは企業にとって忌むべきものなのかを明らかにするため、リスクリングを通じた労働市場の流動化がもたらす影響の把握を試みた。

調査結果をもとに、企業や自治体、経済団体などに向けて5つの提言を行った。企業に向けた3つの提言では、リスクリングに0から取り組むのではなく、これまでの人材育成のやり方を少しずつ変えていくことで、リスクリングへの展開につなげていくことを提案した。自治体、経済団体などに向けては、来るべき労働移動円滑化時代への備えとして、企業、そして労働者をしっかりと支えてもらいたいという期待を込めて、2つの提言を行っている。

今回の調査研究では、地域固有の産業構造や産業ごとのリスクリングの方向性を見出したいと考えていた。しかし、それを達成することはできなかった。アンケートに協力をいただいた数社に後日、人材育成の取組みについてヒアリングをしたところ、産業ごとに人材の特性が異なり、人材育成がなじまない産業もあった。ヒアリングをした企業では、人材育成よりも労働環境の整備を重要視し、残業時間の抑制や年間休日数の増加、スマートウォッチを活用した健康管理などを実施し、従業員の離職防止や新たな人材獲得、生産性向上につなげていた。企業における労働環境の整備は議論しなければならないテーマは多い。今後も継続して調査を行ってみたい。

本報告書が人材不足をものともせず、多様な人材の活躍を通じた、企業、地域の持続的な発展に寄与することを願い結びとする。

巻末資料

アンケート調査票

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調査

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調査

参考資料・文献など

問3 人材育成の方針の有無と方針の従業員への浸透度の状況についてのお考えを教えてください。(○は1つ)

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. 方針があり、浸透している | 2. 方針があり、ある程度浸透している |
| 3. 方針はあるが、あまり浸透していない | 4. 方針はあるが、浸透していない |
| 5. 方針はない | |

問4 人材育成に取り組む目的を教えてください。(○はいくつでも)

- | | | |
|------------------|------------|----------------------|
| 1. 業務効率化 | 2. 技術力の向上 | 3. 新規事業・新商品・新サービスの開発 |
| 4. 顧客満足度の向上 | 5. 採用活動の促進 | 6. 従業員の定着率向上 |
| 7. 従業員のモチベーション向上 | 8. 社内の活性化 | 9. 社会的責任 |
| 10. その他 () | | |

問5 人材育成は思い通り進んでいますか。(○は1つ)

- | | | |
|--------------|--------------|--------------|
| 1. 進んでいる | 2. まあまあ進んでいる | 3. どちらともいえない |
| 4. あまり進んでいない | | |
| 5. 進んでいない | | |

問6 貴社の人材育成の担当者/担当部署・部門について教えてください。(○は1つ)

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. 経営トップ | 2. 人材育成専任部署・部門 (人事部など) |
| 3. 人材育成を専任する担当者 (役員や管理職など) | |
| 4. 他業務と人材育成を兼任する担当者 (役員や管理職など) | |
| 5. 現場 (各部署・部門に一任) | 6. 委託する外部機関 |
| 7. その他 () | |
| 8. 特に決めていない | |

問7 取り組んでいる人材育成の施策を教えてください。(○はいくつでも)

- | |
|-----------------------------------|
| 1. 計画的なOJT (日常の業務に就きながら行われる教育訓練) |
| 2. 社内での研修の開催 |
| 3. 外部機関主催のセミナーなどへの参加 |
| 4. 検定・資格取得の費用補助 |
| 5. 書籍等購入の費用補助 |
| 6. 研修やセミナー受講費用の補助 |
| 7. 検定・資格取得による報奨 (一時金支給や昇給・昇格) |
| 8. eラーニングや通信教育などの費用補助 |
| 9. 自己啓発を促す勤務制度の導入 (休暇、シフト面での配慮など) |
| 10. 大学などの教育機関の講座受講・学位取得費用の補助 |
| 11. 人材育成を目的とした社外出向、副業・兼業 |
| 12. 評価制度の設置・見直し |
| 13. その他 () |
| 14. 特になし |

問8 人材育成施策の実施主体を教えてください。(○はいくつでも)

- | | |
|------------------|---------------------------|
| 1. 自社 | 2. 人材育成・研修サービス企業 (コンサル含む) |
| 3. 大学院や大学、高等専門学校 | 4. 専修学校・各種学校 |
| 5. 公共職業能力開発施設 | 6. 業界団体・商工団体 |
| 7. その他 () | 8. 特になし |

問9 人材育成を進めるうえでの課題を教えてください。(○はいくつでも)

- | | |
|---------------------------|---------------|
| 1. 人材育成を行うための金銭的余裕がない | |
| 2. コスト負担の割に効果が感じられない | |
| 3. 人材育成の時間的余裕がない | 4. 育成内容がわからない |
| 5. 人材育成を計画的・体系的に行えていない | |
| 6. 人材育成を企画・実施する担当者を確認できない | |
| 7. 従業員の能力向上への意欲が低い | |
| 8. 人材育成をしても従業員が離職してしまう | |
| 9. 他の経営課題よりも優先順位が低い | |
| 10. その他 () | |
| 11. 特になし | |

Ⅲ. リスキングの実施意向及び実施状況について

リスキングとは、人材育成の新しい手法の1つであり、DX(デジタルトランスフォーメーション)をはじめとした企業を取り巻く大きな環境変化に対応するべく、“新たな事業の立ち上げや新しい業務への配置転換などを行うために企業が社員に新たなスキルを習得させること”を指します。政府が推進するリスキングには企業内人材の能力向上のみならず、社会全体として成長分野への労働移動の円滑化を図る狙いがあります。

問10 本調査へのご回答より前から「リスキング」という言葉を知っていましたか。(○は1つ)

- | | | |
|----------------|---------------------|---------|
| 1. 内容を含めて知っている | 2. 内容は知らないが聞いたことはある | 3. 知らない |
|----------------|---------------------|---------|

問11 貴社においてリスキングの必要性はありますか。(○は1つ)

- | | | | |
|-------|---------|----------|-------|
| 1. ある | 2. ややある | 3. あまりない | 4. ない |
|-------|---------|----------|-------|

問12 リスキングについて、貴社の取り組み状況を教えてください。(○は1つ)

- | | |
|------------------|-----------------------|
| 1. すでに取り組んでいる | 2. 今後取り組む予定がある |
| 3. 取り組むことを検討中である | 4. 現在取り組んでおらず、今後も取り組む |
| 5. わからない | 予定はない |

問13 ※問12で選択肢「1.すでに取り組んでいる」「2.今後取り組む予定がある」「3.取り組むことを検討中である」を選択した企業様にうかがいます。選択肢「4.現在取り組んでおらず、今後取り組む予定はない」「5.わからない」を選択した企業様は問14にお進みください。

リスクリングについて、「1)」から「5)」の職種別に習得させている、または習得させたい知識・スキルを教えてください。(〇はいくつでも)

「1) 経営層について (〇はいくつでも)」「2) 管理的職業従事者について (〇はいくつでも)」「3) 専門的・技術的職業従事者について (〇はいくつでも)」「4) 事務従事者について (〇はいくつでも)」「5) その他従事者*1について (〇はいくつでも)」の選択肢は以下同様

- | | |
|----------------------------------|-----------------------|
| 1. IT ツールを使いこなす知識・スキル | 2. 情報セキュリティに関する知識・スキル |
| 3. オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル | |
| 4. 職種特有の実践的スキル | 5. 高度な専門的知識・スキル |
| 6. デジタル(DX)分野に関する知識・スキル | |
| 7. 環境・エネルギー(GX/CN*2)分野に関する知識・スキル | |
| 8. (6.7.以外)その他の成長分野に関する知識・スキル | |
| 9. 言語スキル (外国語等) | 10. マネジメントスキル |
| 11. チームワークスキル | 12. 営業・接客スキル |
| 13. コミュニケーションスキル | 14. 課題解決スキル |

* 1 販売従事者、サービス職業従事者、保安職業従事者、農林漁業従事者、生産工程従事者、輸送・機械運転従事者、建設・採掘従事者、運搬・清掃・包装等従事者、分類不能の職業従事者 (日本標準職業分類より)

* 2 GX(グリーントランスフォーメーション)とは脱炭素社会に向けた取組み、CN(カーボンニュートラル)とは温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを指します。(以下同じ)

※以下、すべての企業様にうかがいます。

問14 従業員のリスクリングを進めるにあたっての課題を教えてください。(〇はいくつでも)

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 1. 経営者がリスクリングの導入の必要性を感じていない | |
| 2. 管理職のリスクリングの重要性への認識が不足している | |
| 3. 従業員のリスクリングの重要性への認識が不足している | |
| 4. 人材戦略の策定ができない | 5. 人材育成に比べ対応コストが大きい |
| 6. 適切なプログラムの構築・選択が難しい | |
| 7. 必要な人物像・スキルの予見ができない | |
| 8. 従業員のスキル把握ができない | 9. 対象者の選定ができない |
| 10. 時間が捻出できない | |
| 11. 社内に推進できる部門・部署、専任人材がない | |
| 12. リスクリングと配置・処遇との連動が難しい | |
| 13. 取組みの成果が見えにくい、見えない | |
| 14. 活用できる教育訓練機関がわからない | |
| 15. その他 () | 16. 特になし |

問15 リスキリングを推進するうえで自治体や経済団体などに期待する支援はありますか。
(○はいつでも)

- | | |
|-------------------------|----------|
| 1. 成功事例・モデル事例の共有 | |
| 2. リスキリングの機運醸成に向けた情報発信 | |
| 3. 経営者向けのリスキリング研修 | |
| 4. リスキリング導入のための専門家の派遣 | |
| 5. 成長分野に関する技術・サービスの情報提供 | |
| 6. 地域の企業間の相互学習機会の創出 | |
| 7. 教育訓練機関の情報提供 | |
| 8. 教育訓練機関とのコーディネート | |
| 9. 受講費用などの助成金の拡充 | |
| 10. 受講費用などの支援制度に関する情報提供 | |
| 11. その他 () | 12. 特になし |

IV. その他

問16 職務給(ジョブ型)制度導入*に向けた貴社の取り組み状況を教えてください。(○は1つ)

- | |
|---------------------------------------|
| 1. 自社の一部または全部に制度を導入済 |
| 2. 制度導入に向けた検討を進めている |
| 3. 制度の導入は検討していない |
| 4. 制度を導入しようとしたが、結局導入にはいたらなかった(できなかった) |
| 5. 過去、制度を導入していたことがある |

*職務給制度とは、勤続年数や年齢に関係なく、業務の内容や成果に基づいて給与水準を決める賃金形態を指します。

問17 リスキリングによる労働市場の流動化がもたらす貴社への影響の有無とその影響の内容について教えてください。

1) 影響の有無 (○は1つ)

- | |
|---------------------------|
| 1. プラスの影響がある→「2) 影響の内容」へ |
| 2. マイナスの影響がある→「2) 影響の内容」へ |
| 3. 影響はない |
| 4. わからない |

※前問「1) 影響の有無」で選択肢「1.プラスの影響がある」「2.マイナスの影響がある」を選択した企業様は「2) 影響の内容」もご記載ください。

2) 影響の内容

| |
|--|
| |
|--|

ご協力ありがとうございました。

東北圏における労働者の能力開発およびリスキリングの実態調査

仕事に関するアンケート

選択肢記号の説明

- 複数選択（チェックボックス）
- 単一選択（ラジオボタン）
- 単一選択（プルダウン）

SQ1

あなたの雇用形態等についてお答えください。
※複数のお勤め先がある場合、主なお勤め先についてお答えください。（以降も同様）

(単一回答)

- 1. 正社員・正職員
- 2. パートタイマー、アルバイト
- 3. 嘱託
- 4. 契約社員
- 5. 派遣社員
- 6. 公務員
- 7. 自営業者
- 8. 家族従業員（自営業主の家族で、その自営業主の営む事業に無給で従事）
- 9. 学生
- 10. 無職（専業主婦含む）
- 11. その他

SQ2

あなたが勤める会社の本社所在地についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 青森県
- 2. 岩手県
- 3. 宮城県
- 4. 秋田県
- 5. 山形県
- 6. 福島県
- 7. 新潟県
- 8. その他

SQ3

あなたが勤める会社の従業員数（常用パート含む）についてお答えください。
※会社全体の従業員数をお答えください。

(単一回答)

- 1. 10人未満
- 2. 10～19人
- 3. 20～49人
- 4. 50～99人
- 5. 100～299人
- 6. 300～499人
- 7. 500～999人
- 8. 1,000人以上
- 9. わからない

SQ4

あなたが勤める会社の業種についてお答えください。
 ※複数の業種に該当する場合、主な業種についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 農業、林業、漁業
- 2. 鉱業、採石業、砂利採取業
- 3. 建設業
- 4. 製造業
- 5. 電気・ガス・熱供給・水道業
- 6. 情報通信業
- 7. 運輸業、郵便業
- 8. 卸売業、小売業
- 9. 金融業、保険業
- 10. 不動産業、物品賃貸業
- 11. 学術研究、専門・技術サービス業
- 12. 宿泊業、飲食サービス業
- 13. 生活関連サービス業、娯楽業
- 14. 教育、学習支援業
- 15. 医療、福祉
- 16. 複合サービス事業
- 17. その他サービス業（他に分類されないもの）
- 18. 公務
- 19. その他
- 20. わからない

SQ5

あなたが従事する職種についてお答えください。
 ※複数の職種に該当する場合、主な職種についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 管理的な仕事（経営者・役員）
- 2. 管理的な仕事（経営者・役員以外）
- 3. 専門的・技術的な仕事
- 4. 事務的な仕事
- 5. 販売の仕事
- 6. サービスの仕事
- 7. 保安の仕事
- 8. 農林漁業の仕事
- 9. 生産工程の仕事
- 10. 輸送・機械運転の仕事
- 11. 建設・採掘の仕事
- 12. 運搬・清掃・包装等の仕事
- 13. その他の仕事【FA】
- 14. わからない

SQ5_13FA

Q1

あなたが現在勤めている会社の人材育成の方針は明確ですか。
 あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 明確である
- 2. やや明確である
- 3. 明確ではない
- 4. 方針はない、または方針があるかわからない

Q2

あなたは直近1年の間に、仕事を通じて職場の人たちに指導やアドバイス、説明をする、またはされる機会（OJT）はありましたか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. あった
- 2. なかった

Q3

あなたは直近1年の間に、会社からの案内にもとづき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修（Off-JT）を受講しましたか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 案内により受講した
- 2. 案内はあったが受講しなかった
- 3. 案内は特になかったため受講しなかった

Q4

あなたは受講したOff-JTによって、知識やスキルなどを得ることができましたか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 得られた
- 2. やや得られた
- 3. どちらともいえない
- 4. あまり得られなかった
- 5. 得られなかった

Q5

受講したOff-JTによって得られた知識やスキルなどは、仕事に役立ちましたか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 役立った
- 2. まあまあ役立った
- 3. どちらともいえない
- 4. あまり役立たなかった
- 5. 役立たなかった

Q6

あなたは直近1年以内の会社の人材育成（OJT及びOff-JT）を通じて、自分自身の仕事能力の向上を実感していますか。
あてはまるものをお答えください。

(複数回答)

- 1. 感じた
- 2. やや感じた
- 3. どちらともいえない
- 4. あまり感じなかった
- 5. 感じなかった

Q7

(会社の人材育成を通じて、自分自身の仕事能力の向上を感じた方にお伺いします。)
 あなたが、自分自身の仕事能力の向上を実感した「できごと」について、あてはまるものをすべてお答えください。(いくつでも)

(複数回答)

- 1. 従来よりも、レベルの高い業務を担当した
- 2. 従来とは、分野の異なる業務を担当した
- 3. 従来とは、違うツールやシステムを使えるようになった
- 4. 昇進や昇格を経験した
- 5. 海外での勤務を経験した
- 6. 優れた上司や先輩・同僚と一緒に仕事をした
- 7. 仕事の心構えについて、周囲にアドバイスをした
- 8. 自分の仕事のやり方や成果を周囲から評価された
- 9. メンターなど、職場の後輩育成を行うようになった
- 10. 講師など、外部の人へ指導する機会を持った
- 11. 仕事に関して学んだことを、実際に活用できた
- 12. その他【FA】

Q7_12FA

Q8

あなたの仕事・キャリアに関わる知識やスキルを得るための自発的な取り組み（自己啓発）の状況についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 取り組んでいる
- 2. 取り組んでいないが、始めたい
- 3. 特に取り組む意向はない

Q9

あなたが自己啓発を行っていない、行わない理由についてあてはまるものをすべてお答えください。
 また、その中で最もあてはまるものを1つお答えください。

項目リスト

- 1. あてはまるものをすべて (いくつでも) (複数回答)
- 2. その中で最もあてはまるもの (ひとつだけ) (単一回答)

選択肢リスト

- 1. 仕事が忙しくて時間が取れないから
- 2. 家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから
- 3. 費用を負担する余裕がないから
- 4. どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから
- 5. スキルアップを求められていないから
- 6. 職場が非協力的であるから
- 7. 会社の研修 (Off-JT) で十分であるから
- 8. 自己啓発を行っても会社で評価されないから
- 9. 今後、転職や独立を予定していないから
- 10. その他
- 11. 特になし

Q9S1_10FA

Q10

あなたが自己啓発を行う、行いたい目的・理由について、あてはまるものをすべてお答えください。
また、その中で最もあてはまるものを1つお答えください。

項目リスト

| | |
|-------------------------|--------|
| 1. あてはまるものをすべて（いくつでも） | (複数回答) |
| 2. その中で最もあてはまるもの（ひとつだけ） | (単一回答) |

選択肢リスト

| | |
|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> 1. 現在の仕事に必要な知識・スキルを身につけるため | |
| <input type="checkbox"/> 2. 現在の仕事で将来必要な知識・スキルを身につけるため | |
| <input type="checkbox"/> 3. 転職や独立・開業のため | |
| <input type="checkbox"/> 4. 定年退職後に備えるため | |
| <input type="checkbox"/> 5. 一般教養や社会常識を身につけるため | |
| <input type="checkbox"/> 6. その他 | Q10S1_6FA |

Q11

あなたの自己啓発の方法についてあてはまるものをすべてお答えください。（いくつでも）

(複数回答)

| | |
|---|---------|
| <input type="checkbox"/> 1. 書籍・雑誌等を読む | |
| <input type="checkbox"/> 2. 研修、セミナーへの参加 | |
| <input type="checkbox"/> 3. eラーニングや通信教育などの受講 | |
| <input type="checkbox"/> 4. 大学・大学院・専門学校等の教育機関での受講 | |
| <input type="checkbox"/> 5. 社内の自主的な勉強会、研究会への参加 | |
| <input type="checkbox"/> 6. 社外の勉強会、研究会への参加 | |
| <input type="checkbox"/> 7. その他【FA】 | Q11_7FA |

Q12

自己啓発を行うにあたり、会社からの支援はありましたか。
あてはまるものをすべてお答えください。（いくつでも）

(複数回答)

| | |
|--|---------|
| <input type="checkbox"/> 1. 検定・資格取得の費用補助 | |
| <input type="checkbox"/> 2. 書籍等購入の費用補助 | |
| <input type="checkbox"/> 3. 研修やセミナー受講費用の補助 | |
| <input type="checkbox"/> 4. 検定・資格取得による一時金支給や昇給・昇格 | |
| <input type="checkbox"/> 5. eラーニングや通信教育などの費用補助 | |
| <input type="checkbox"/> 6. 自己啓発に活用できる勤務制度（休暇、シフト面での配慮等） | |
| <input type="checkbox"/> 7. 大学などの教育機関の講座受講・学位取得費用の補助 | |
| <input type="checkbox"/> 8. その他【FA】 | Q12_8FA |
| <input type="checkbox"/> 9. 特になし | |

Q13

あなたが現在獲得しようとしている、または今後獲得したい知識やスキルはありますか。
 あてはまるものをすべてお答えください。(いくつでも)

* DX (デジタルトランスフォーメーション) とはデジタル技術を活用してビジネスの仕組みを
 変革することを指します。

* GX (グリーントランスフォーメーション) とは脱炭素社会に向けた取組み、CN (カーボン
 ニュートラル) とは温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることを指します。

(複数回答)

- 1. ITツールを使いこなす知識・スキル
- 2. 情報セキュリティに関する知識・スキル
- 3. オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル
- 4. 職種特有の実践的スキル
- 5. 高度な専門的知識・スキル
- 6. デジタル (DX*) 分野に関連する知識・スキル
- 7. 環境・エネルギー (GX・CN*) 分野に関する知識・スキル
- 8. DXやGX・CN以外の成長分野に関する知識・スキル
- 9. 言語スキル (外国語等)
- 10. マネジメントスキル
- 11. チームワークスキル
- 12. 営業・接客スキル
- 13. コミュニケーションスキル
- 14. 課題解決スキル
- 15. その他【FA】 Q13_15FA
- 16. 特になし

Q14

これまで、あなたが仕事を通じて能力を高めてきたことは、以下の内容に変化をもたらしましたか。
 それぞれあてはまるものをお答えください。

項目リスト

| | | |
|----|---------------|--------|
| 1. | 会社への定着意欲 | (単一回答) |
| 2. | 仕事に対するモチベーション | (単一回答) |
| 3. | 専門性 | (単一回答) |
| 4. | 成長意欲 | (単一回答) |

選択肢リスト

- 1. 高まった
- 2. やや高まった
- 3. 変わらない
- 4. やや低くなった
- 5. 低くなった

Q15

あなたが仕事をする上での能力を高めるにあたり、どのようなことが課題であると感じますか。
あてはまるものをすべてお答えください。(いくつでも)

(複数回答)

- 1. 仕事が忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない
- 2. 家事・育児・介護などで忙しくて教育訓練（Off-JT、自己啓発）を受ける時間がない
- 3. 会社が十分な費用を支援してくれない
- 4. 仕事に必要な知識・スキルについて十分な指導してくれる上司や先輩が身近にいない
- 5. どのような教育訓練機関があるのかわからない
- 6. 適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない
- 7. 会社に人材育成や能力開発の方針がない
- 8. 従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい
- 9. 従業員に必要な能力を、会社が考えていない
- 10. 従業員に必要な能力を、会社がわかりやすく明示してくれない
- 11. その他【FA】
- 12. 特に課題と感ずることはない

Q15_11FA

Q16

(アンケート回答前時点において)「リスクリング」という言葉を知っていましたか。

(単一回答)

- 1. 内容を含めて知っている
- 2. 内容は知らないが聞いたことはある
- 3. 知らない

Q17

あなたが勤める会社では、従業員へのリスクリングを実施していますか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 実施しており、自分も取り組んでいる
- 2. 実施しているが、自分に取り組んでいない
- 3. 実施していない、または実施しているかわからない

Q18

あなたが勤める会社において、リスクリングを推進する必要性があると思いますか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 思う
- 2. やや思う
- 3. あまり思わない
- 4. 思わない
- 5. わからない

Q19

会社がリスキリングを推進する上で、あなたが必要だと感じる取組みについて、あてはまるものをすべてお答えください。(いくつでも)

(複数回答)

- 1. 経営者のリスキリングの重要性への認識向上
- 2. 管理職のリスキリングの重要性への認識向上
- 3. リスキリングの方針となる人材戦略の策定
- 4. リスキリングを推進する部門・部署、または専任者の設置
- 5. 適切なプログラムの提案・提供
- 6. 従業員に必要なスキルの検討
- 7. 従業員のスキル把握
- 8. 従業員への必要なスキルの提示
- 9. スキルを学習する時間の捻出
- 10. スキルを習得した後の適切な配置・処遇
- 11. 従業員へのリスキリングの理解促進
- 12. その他【FA】
- 13. 特になし

Q19_12FA

Q20

あなたは今後の仕事や働き方についてどんな不安がありますか。
あてはまるものを3つまでお答えください。

(複数回答)

- 1. キャリアビジョンが描けていないこと
- 2. 新しい知識・スキルを身につけられる自信がないこと
- 3. 他社で通用する知識・スキルが身につけていないこと
- 4. 自分の知識・スキルが時代遅れになること
- 5. AIに仕事を奪われる可能性
- 6. 年収が上がらないこと
- 7. 現在の勤め先の人員削減
- 8. 定年後の再就職
- 9. 定年後の収入確保
- 10. 現在の勤め先・業界の先行き
- 11. 日本経済全体の先行き
- 12. その他【FA】
- 13. 特に不安は感じていない

Q20_12FA

Q21

あなたは現在、副業・兼業を行っていますか。
あてはまるものをお答えください。

(単一回答)

- 1. 現在、行っている
- 2. 現在は行っていないが、過去に行っていた
- 3. 行ったことはなく、将来的には行ってみたい
- 4. 行ったことはなく、今後行う気はない

Q22

あなたの現在の転職意向についてお答えください。

(単一回答)

- 1. ある
- 2. ややある
- 3. あまりない
- 4. ない

Q23

あなたが転職先として希望する業種について、あてはまるものをすべてお答えください。(いくつかでも)

(複数回答)

- 1. 農業、林業、漁業
- 2. 鉱業、採石業、砂利採取業
- 3. 建設業
- 4. 製造業
- 5. 電気・ガス・熱供給・水道業
- 6. 情報通信業
- 7. 運輸業、郵便業
- 8. 卸売業、小売業
- 9. 金融業、保険業
- 10. 不動産業、物品賃貸業
- 11. 学術研究、専門・技術サービス業
- 12. 宿泊業、飲食サービス業
- 13. 生活関連サービス業、娯楽業
- 14. 教育、学習支援業
- 15. 医療、福祉
- 16. 複合サービス事業
- 17. その他サービス業（他に分類されないもの）
- 18. 公務
- 19. その他【FA】 Q23_19FA
- 20. わからない

Q24

あなたが転職先として希望する職種について、あてはまるものをすべてお答えください。(いくつかでも)

(複数回答)

- 1. 管理的な仕事
- 2. 専門的・技術的な仕事
- 3. 事務的な仕事
- 4. 販売の仕事
- 5. サービスの仕事
- 6. 保安の仕事
- 7. 農林漁業の仕事
- 8. 生産工程の仕事
- 9. 輸送・機械運転の仕事
- 10. 建設・採掘の仕事
- 11. 運搬・清掃・包装等の仕事
- 12. その他の仕事【FA】 Q24_12FA
- 13. わからない

Q25

あなたが転職先として希望する地域についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 県内
- 2. 県外（東北6県及び新潟県）
- 3. 県外（首都圏）
- 4. 県外（上記以外、海外含む）
- 5. こだわらない

Q26

現在勤める会社での、あなたの勤続年数についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 1年未満
- 2. 1年以上3年未満
- 3. 3年以上5年未満
- 4. 5年以上10年未満
- 5. 10年以上20年未満
- 6. 20年以上30年未満
- 7. 30年以上

Q27

あなたの最終学歴についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 中学・高等学校・中高教育学校
- 2. 専修学校・短大・高専
- 3. 大学
- 4. 大学院
- 5. その他【FA】

Q27 5FA

Q28

現在のあなたの婚姻状況についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 独身（子なし）
- 2. 独身（子あり）
- 3. 既婚（子なし）
- 4. 既婚（子あり）

Q29

あなたの年齢についてお答えください。

(単一回答)

- 1. 20代
- 2. 30代
- 3. 40代
- 4. 50代
- 5. 60代
- 6. 70代

参考資料・文献など

- 経済産業省（2020）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」
- 経済産業省（2022）「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」
- 小林祐児（2023）「リスクリングは経営課題 日本企業の『学びとキャリア』考」光文社新書
- 後藤宗明（2022）「自分のスキルをアップデートし続ける リスクリング」日本能率協会マネジメントセンター
- 白石香織（2021）「世界が注目の人事戦略『リスクリング』の導入に向けて」第一生命経済研レポート、2021.10、pp.9-10
- 円谷昭一（2021）「人的資本をめぐる動向と主要国比較調査」月刊資本市場、No.436、pp.4-11
- 日本経済団体連合会（2023）「2023 年版 経営労働政策特別委員会報告－「人への投資」促進を通じたイノベーション創出と生産性向上の実現－」経団連出版
- 守島基博、初見康行、山尾佐智子、木内康裕（2023）「人材投資のジレンマ」日経 BP 日本経済新聞出版
- 広島県リスクリング推進検討協議会（2023）「広島県リスクリング推進検討協議会最終報告書」
- リクルートワークス研究所（2022）「中小企業のリスクリング入門 全員で DX を進める会社になる」Works Report 2022
- リクルートワークス研究所（2021）「中小企業のリスクリング DX を人材面で支える政策」Works Report 2021
- リクルートワークス研究所（2020）「リスクリング～デジタル時代の人材戦略～」Works Report 2020

東北圏企業におけるリスクリング推進に関する実態調査

—企業および労働者の人材育成・能力開発の現状から考察するリスクリング推進方策—

2024年3月

発行：公益財団法人 東北活性化研究センター

住所：〒980-0021 仙台市青葉区中央2-9-10 セントレ東北9階

TEL：022-222-3394 FAX：022-222-3395

URL：<https://www.kasseiken.jp/>