

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）」

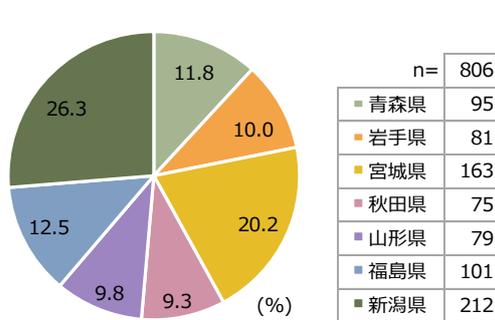
2.2 回答企業属性

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。

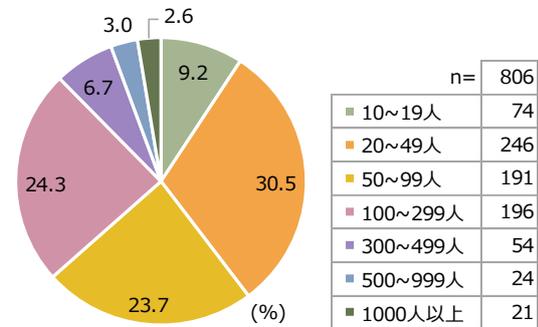
回答企業の業種についてみると（図表 2-2）、「建設業」（19.4%）が最も多く、「卸売業・小売業」（18.0%）、「製造業」（14.4%）が続いた。

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。

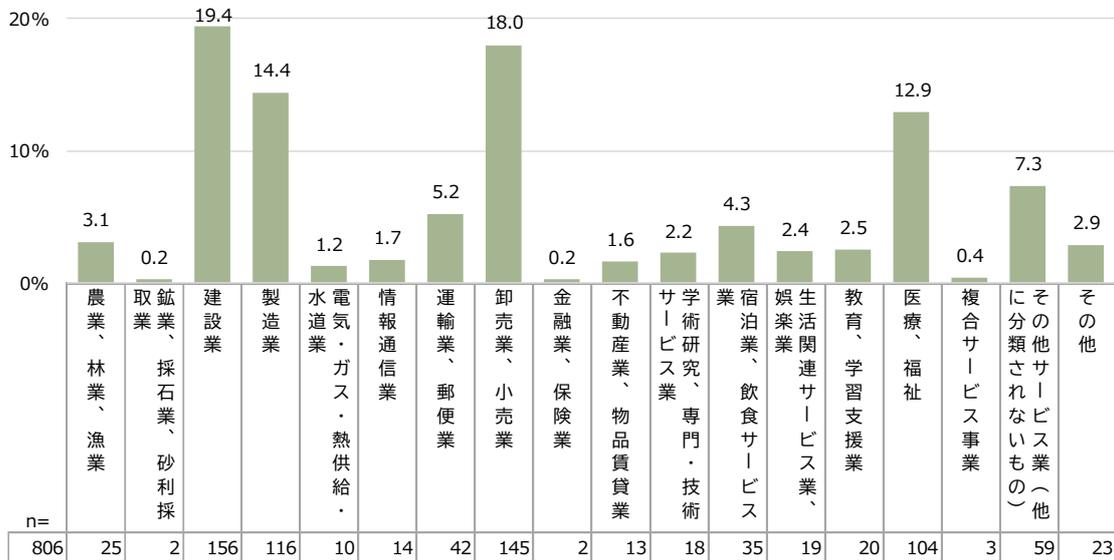
図表 2-1 S1_本社所在地 (SA)



図表 2-3 S3_企業規模 (SA)



図表 2-2 S2_業種 (SA)



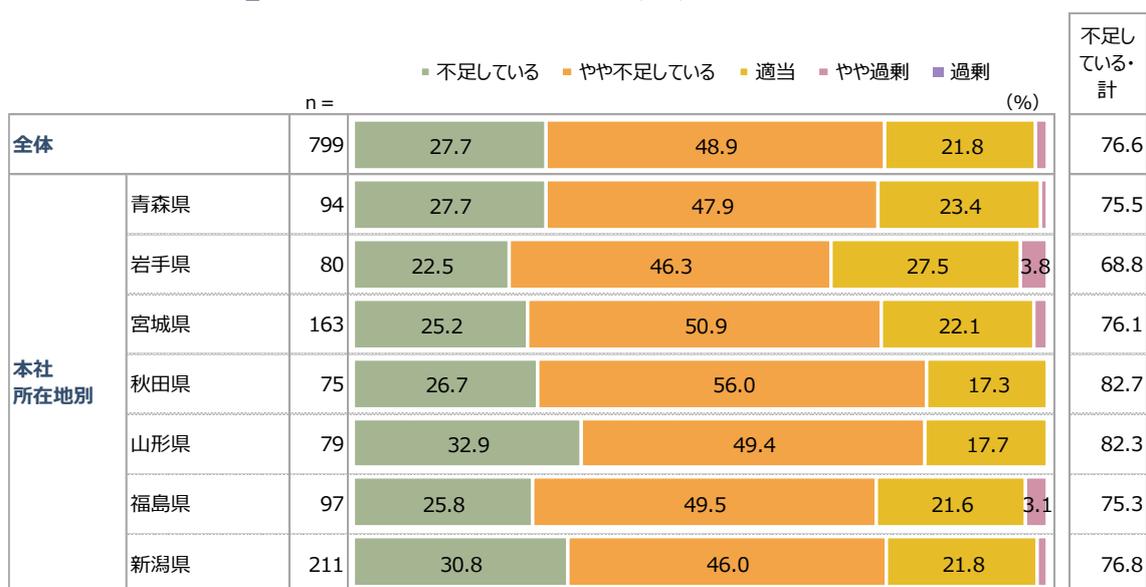
2.3 人材不足の状況および不足への対応方針

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。

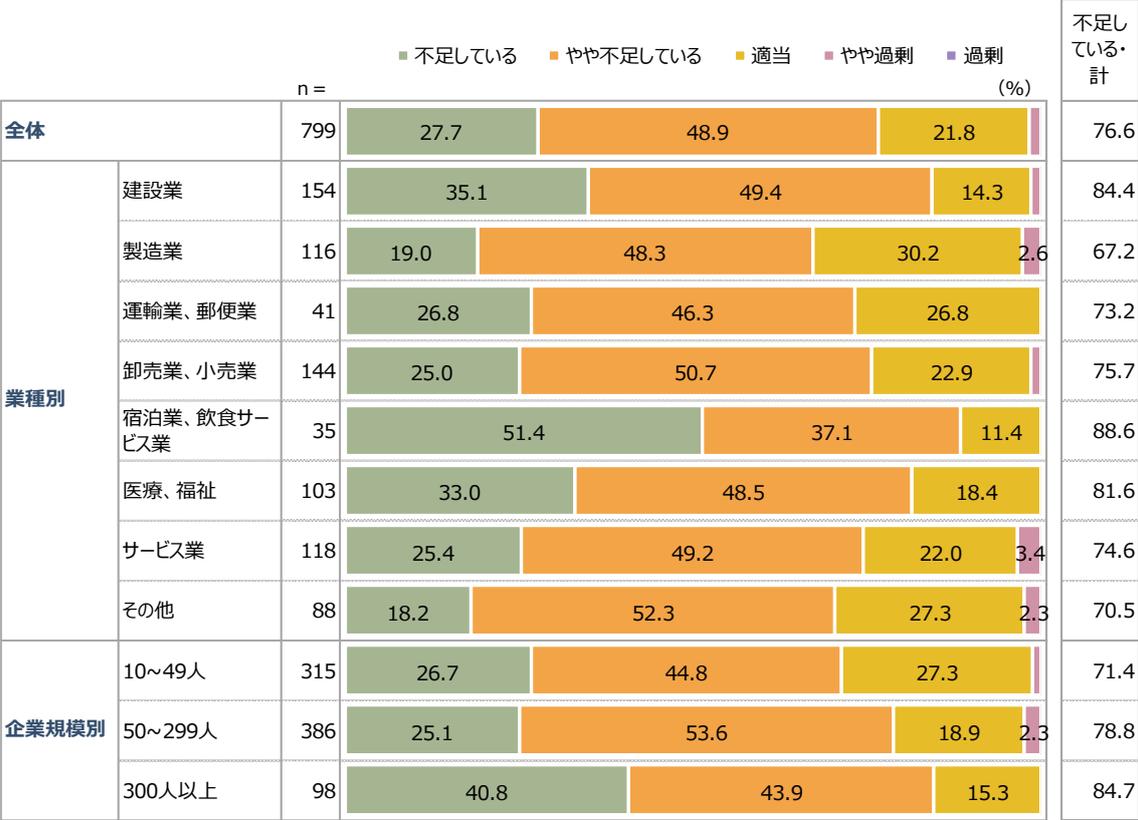
重視する人材の確保・育成方針についてみると（図表 2-6）、全体では「外部からの採用」と回答した企業の割合が 94.6%と最も高く、「内部人材の育成」（71.7%）が続いた。人材の過不足状況別では、人材の過不足状況にかかわらず約 9 割の企業が「外部からの採用」を重視すると回答したものの、「内部人材の育成」については人材の充足度が高い企業ほど重視する傾向がみられた。「内部人材の育成」を重視すると回答した企業の割合は、「不足」だと回答した企業（69.9%）に比べ、「適当」だと回答した企業（77.0%）は 7 ポイント、参考値ではあるものの「過剰」だと回答した企業（84.6%）は 10 ポイント以上高かった。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）



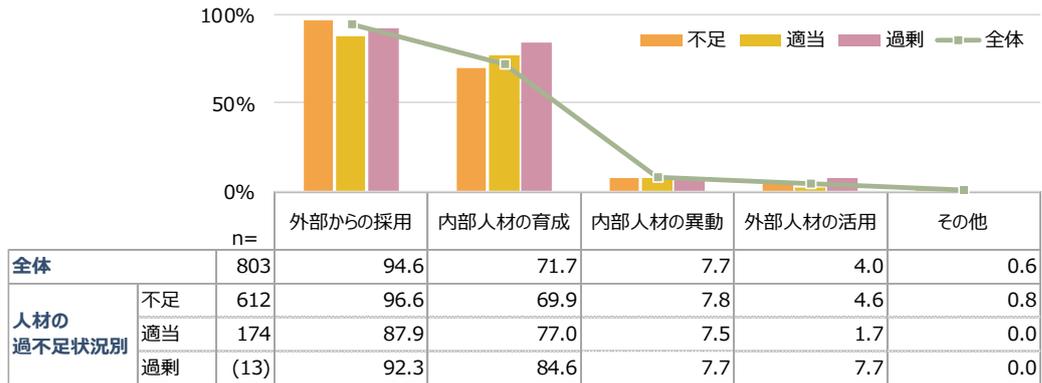
※ 不足している・計＝「不足している」＋「やや不足している」

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)



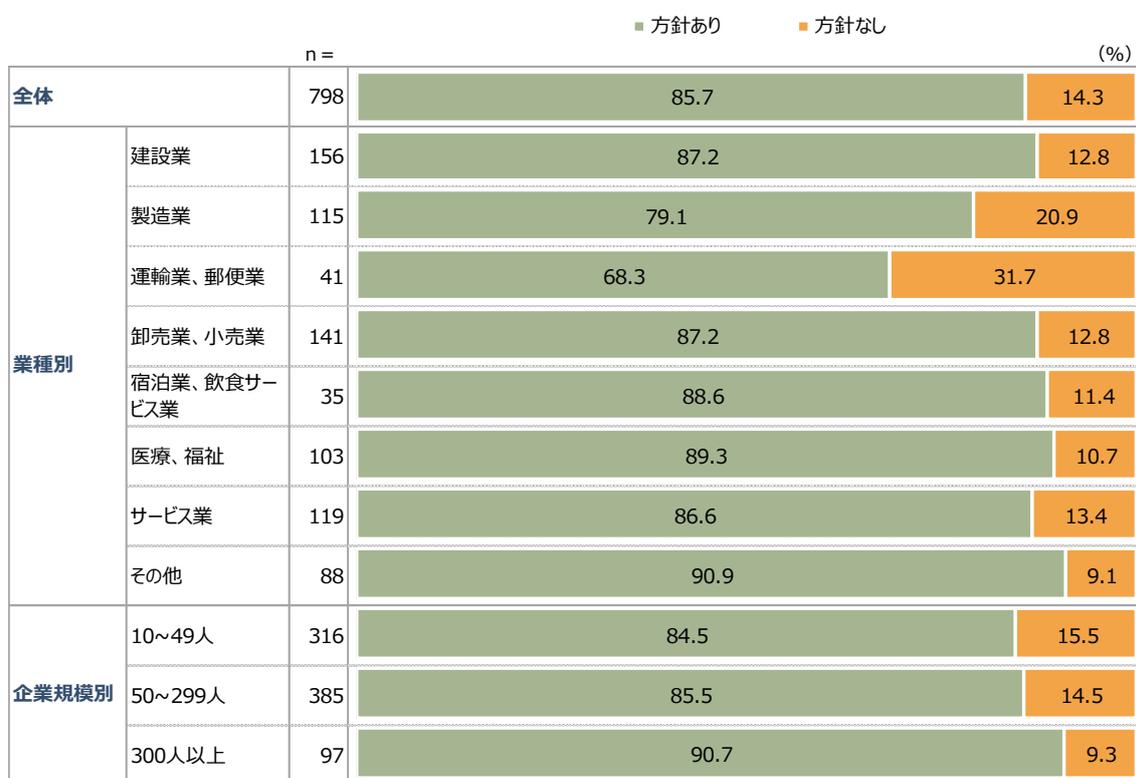
2.4 人材育成の状況

(1) 人材育成の方針と従業員への浸透

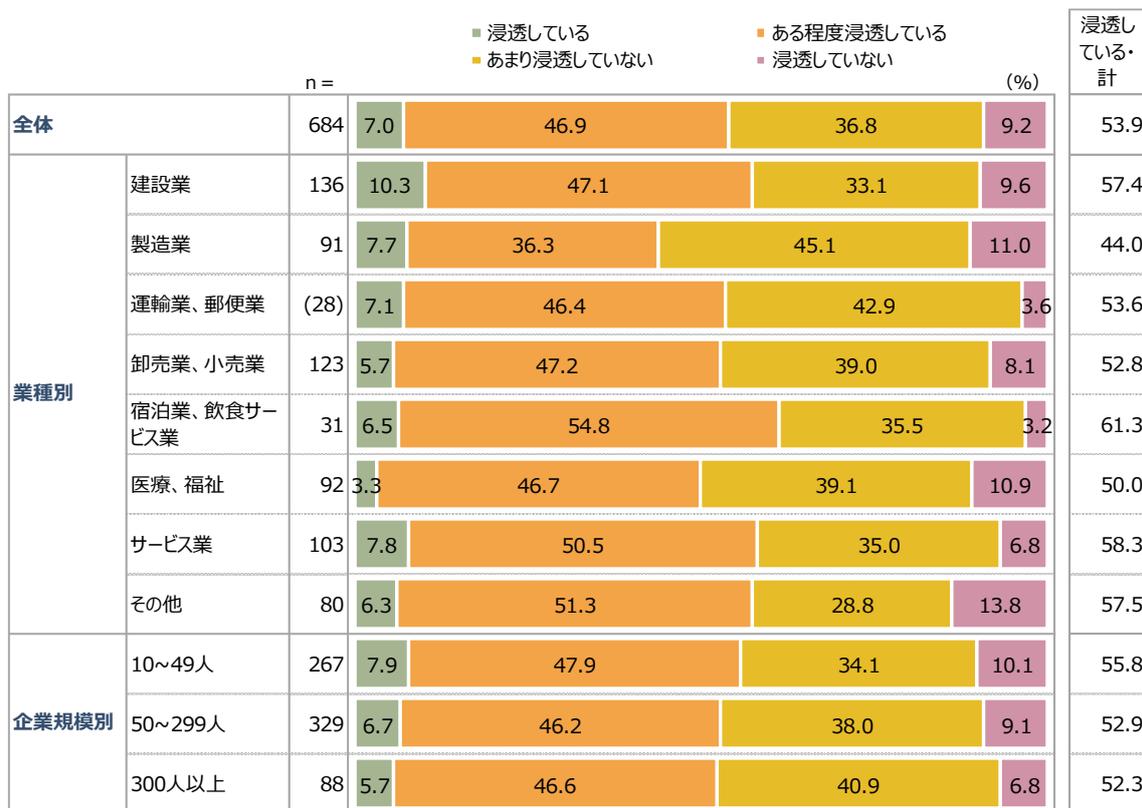
人材育成の方針の有無についてみると（図表 2-7）、全体では「方針あり」と回答した企業の割合は 85.7%と、ほとんどの企業で人材育成の方針を定めていた。業種別では、「その他」を除き「医療、福祉」（89.3%）が最も高く、「宿泊業、飲食サービス業」（88.6%）、「建設業」「卸売業、小売業」（87.2%）が続いた。一方で「方針なし」と回答した企業の割合は、「運輸業、郵便業」（31.7%）が最も高く、他の業種が 2 割以下にとどまっているのに対して唯一 3 割と突出して高かった。企業規模別では、従業員数が少ないほど「方針なし」と回答する割合が高く、従業員数「10～49 人」の企業が 15.5%と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

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）



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)

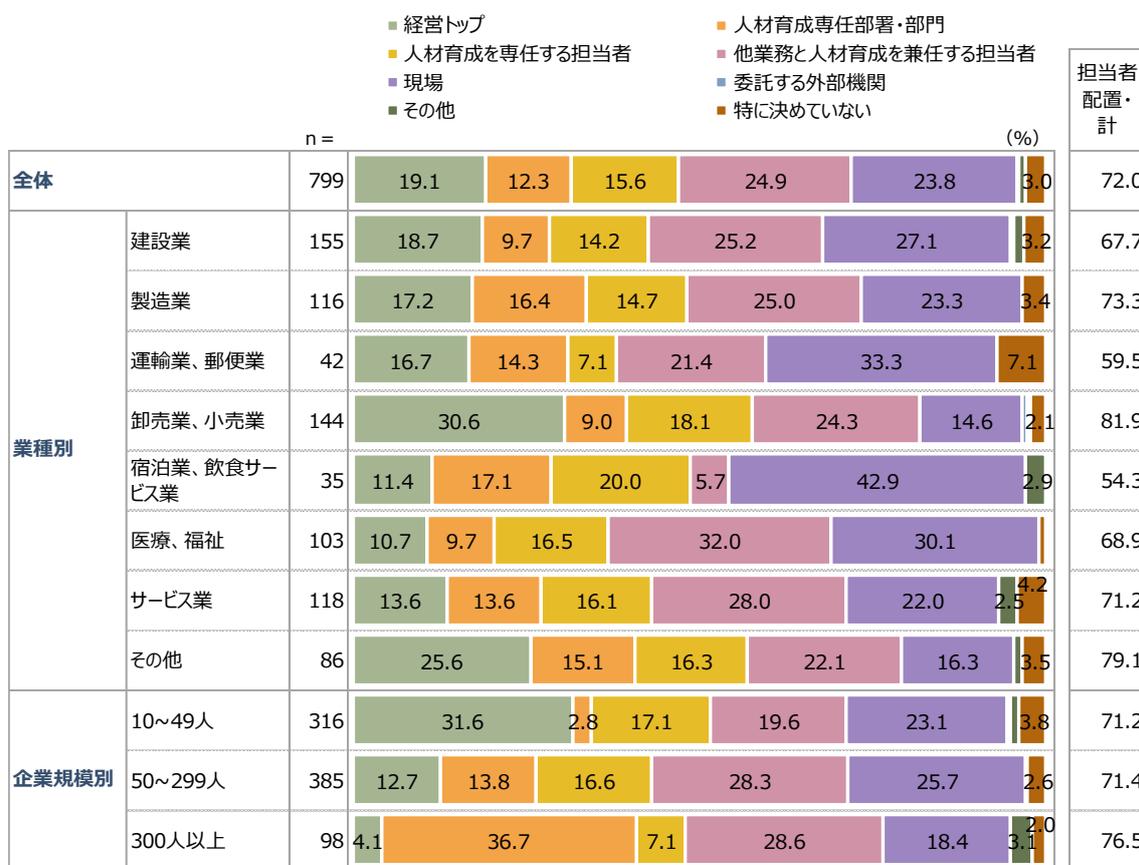


※ 浸透している・計 = 「浸透している」 + 「ある程度浸透している」

(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）

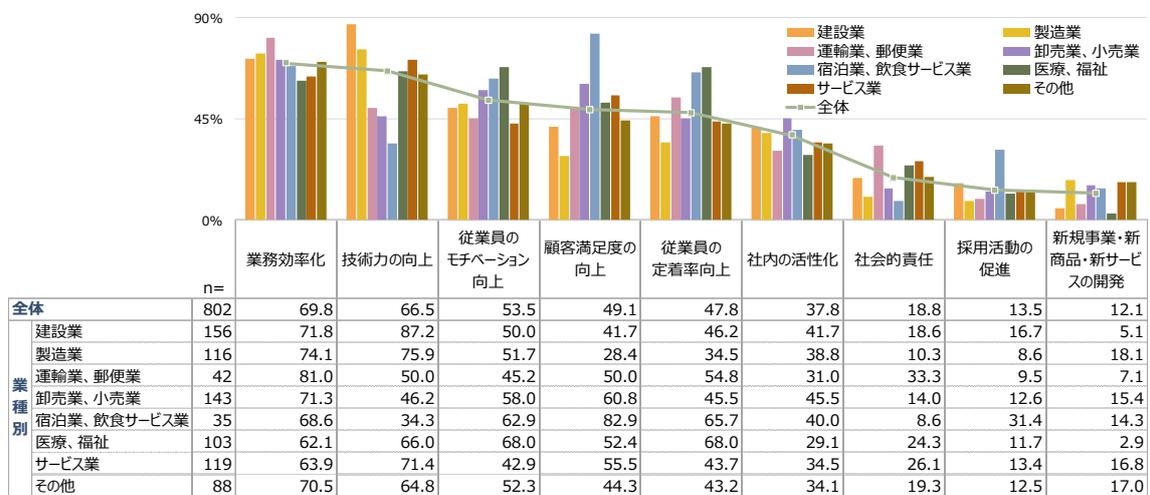


※ 担当者配置・計 = 「経営トップ」+「人材育成専任部署・部門」+「人材育成を専任する担当者」+「他業務と人材育成を兼任する担当者」

(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。

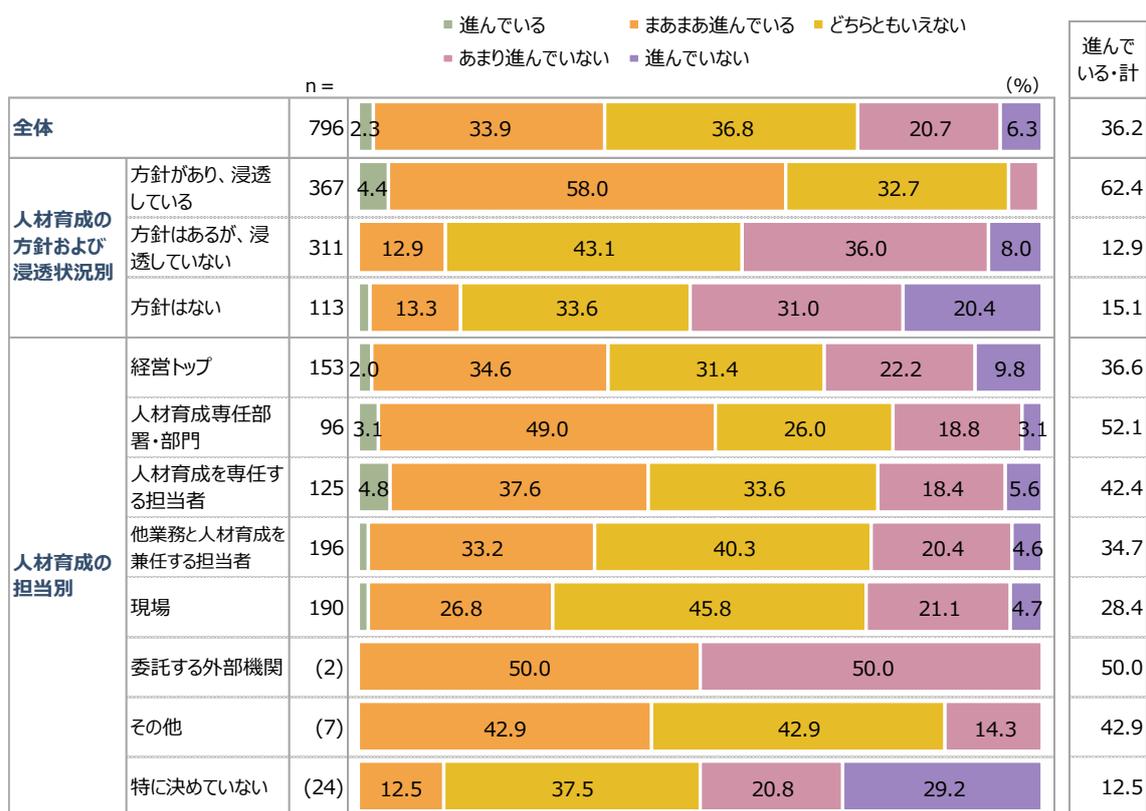
図表 2-10 S2×問4_業種別 人材育成の目的（MA）



(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）



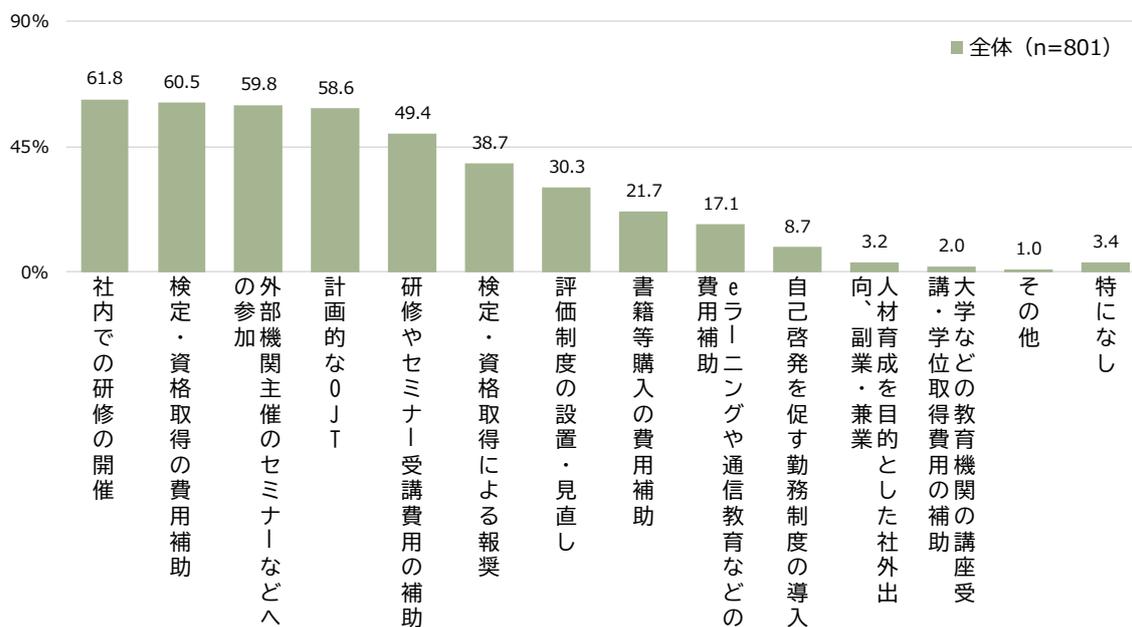
※ 進んでいる・計=「進んでいる」+「まあまあ進んでいる」

(5) 人材育成の施策および実施主体

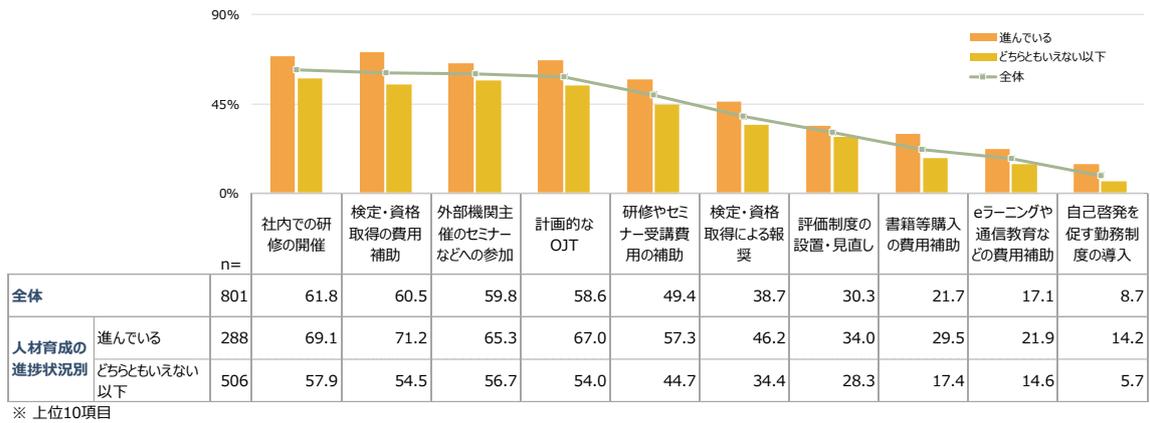
取り組んでいる人材育成施策についてみると（図表 2-12）、全体では「社内での研修の開催」（61.8%）が最も多く、「検定・資格取得の費用補助」（60.5%）、「外部機関主催のセミナーなどへの参加」（59.8%）が続いた。人材育成の進捗状況別では（図表 2-13）、人材育成が進んでいる企業は進んでいない（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、すべての項目で高い割合となっており、特に「検定・資格取得の費用補助」は 15 ポイント以上高かった。

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）

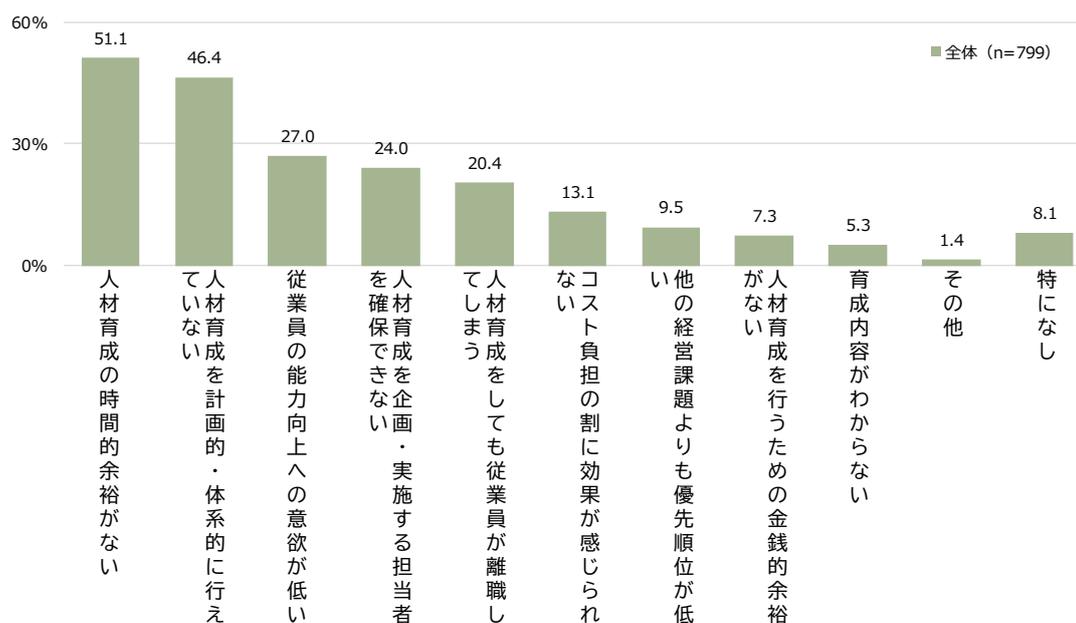


(6) 人材育成を進める上での課題

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・体系的に行えていない」（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・体系的に行えていない」（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）

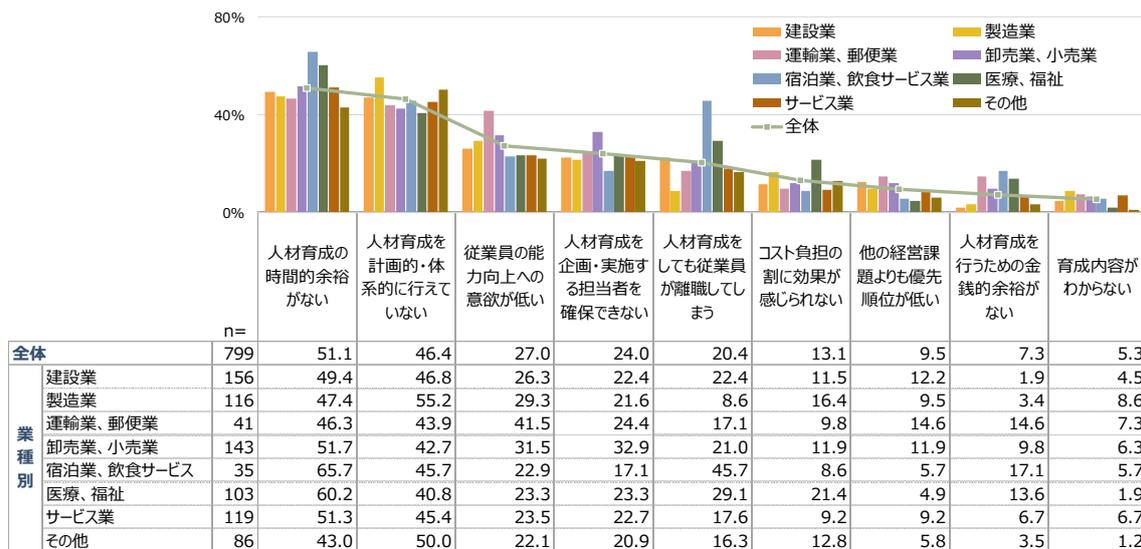


図表 2-16 問5×問9_人材育成の進捗状況別 人材育成を進める上での課題（MA）



※ 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

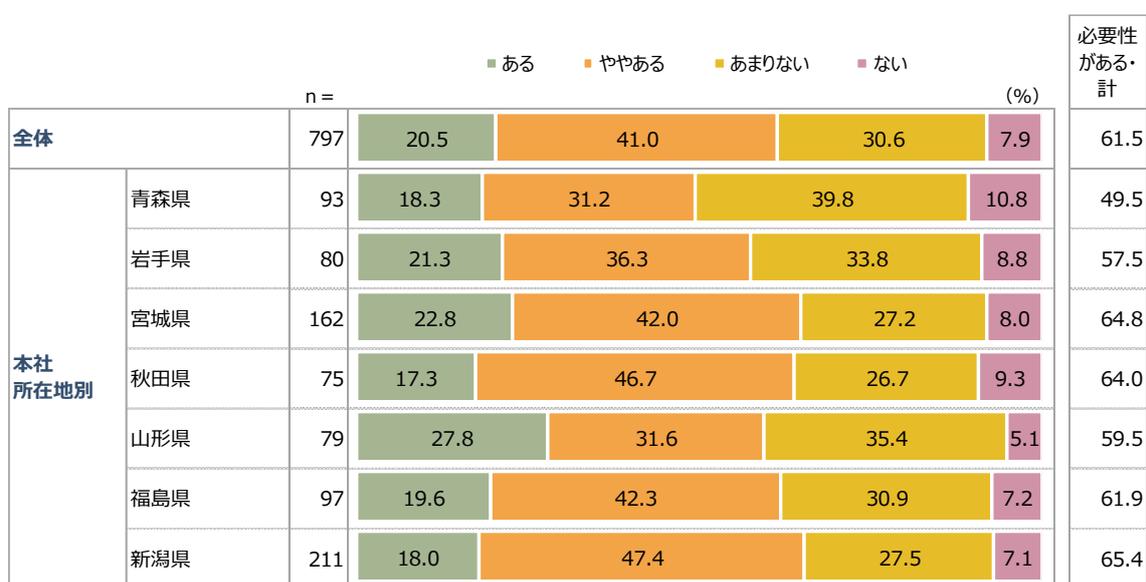
※ 認知度・計=「内容も含めて知っている」+「内容は知らないが聞いたことはある」

(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)

		n =	■ ある ■ ややある ■ あまりない ■ ない				(%)	必要性 がある・ 計
全体		797	20.5	41.0	30.6	7.9		61.5
業種別	建設業	155	17.4	45.2	29.0	8.4		62.6
	製造業	115	22.6	39.1	30.4	7.8		61.7
	運輸業、郵便業	42	21.4	40.5	33.3	4.8		61.9
	卸売業、小売業	144	22.9	41.0	27.8	8.3		63.9
	宿泊業、飲食サービス業	35	17.1	48.6	25.7	8.6		65.7
	医療、福祉	101	13.9	37.6	38.6	9.9		51.5
	サービス業	117	17.9	44.4	31.6	6.0		62.4
	その他	88	30.7	33.0	28.4	8.0		63.6
企業規模別	10~49人	316	17.4	37.3	35.8	9.5		54.7
	50~299人	384	19.8	43.0	29.4	7.8		62.8
	300人以上	97	33.0	45.4	18.6	3.1		78.4

※ 必要性がある・計=「ある」+「ややある」

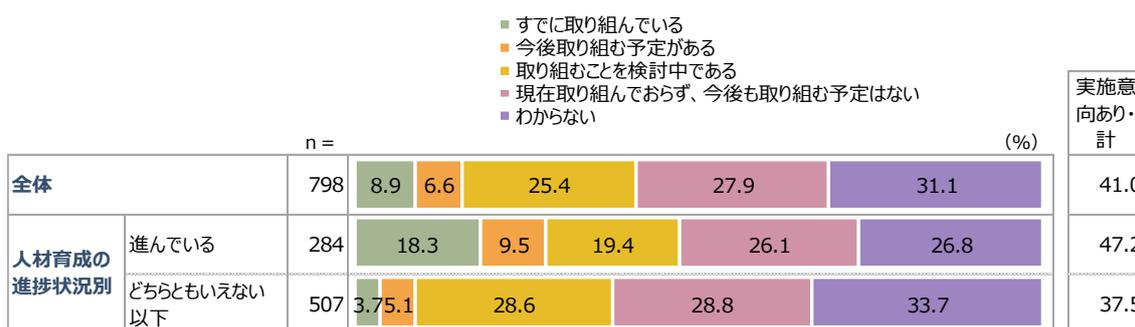
(3) リスキリングの取組状況

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。

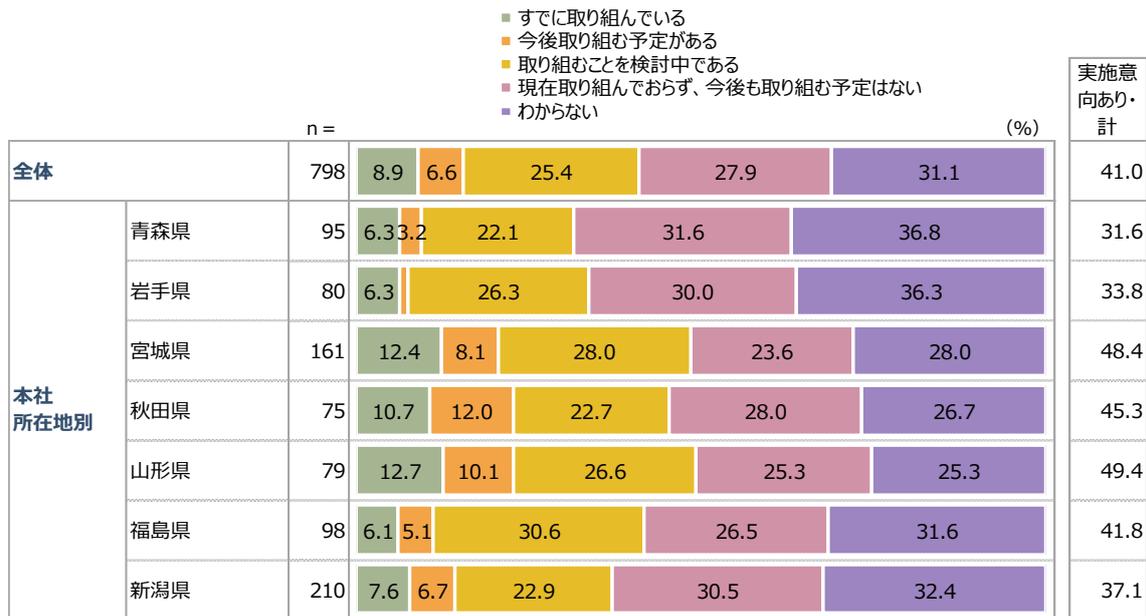
図表 2-22 問 5×問 12_人材育成の進捗状況別 リスキリングの取組状況（SA）



※ 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」

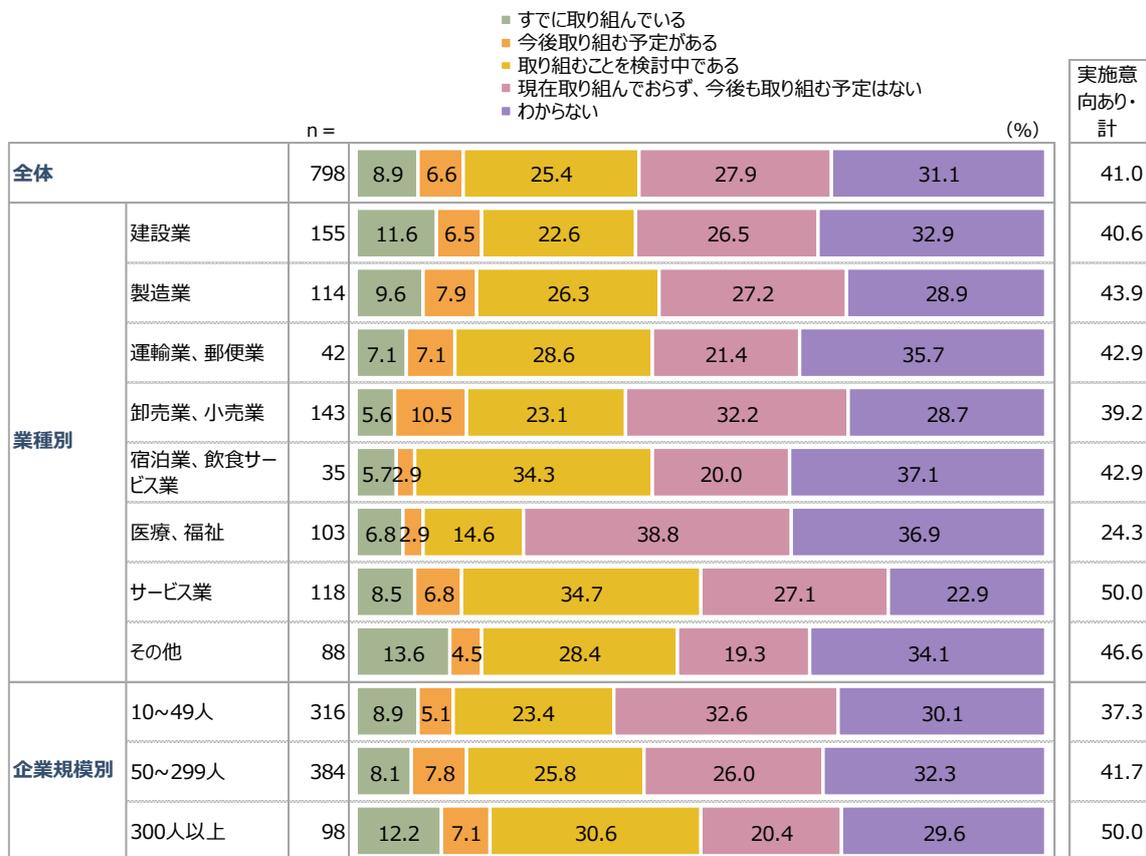
1 2023 年度予算に「ポストコロナ・やまがた創造予算」として総額 6816 億円を編成し、官民の戦略的な人材育成に 4 億円を投じるとしている。（山形県「令和 5 年度当初予算の概要」、2023 年 3 月 16 日）

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）。

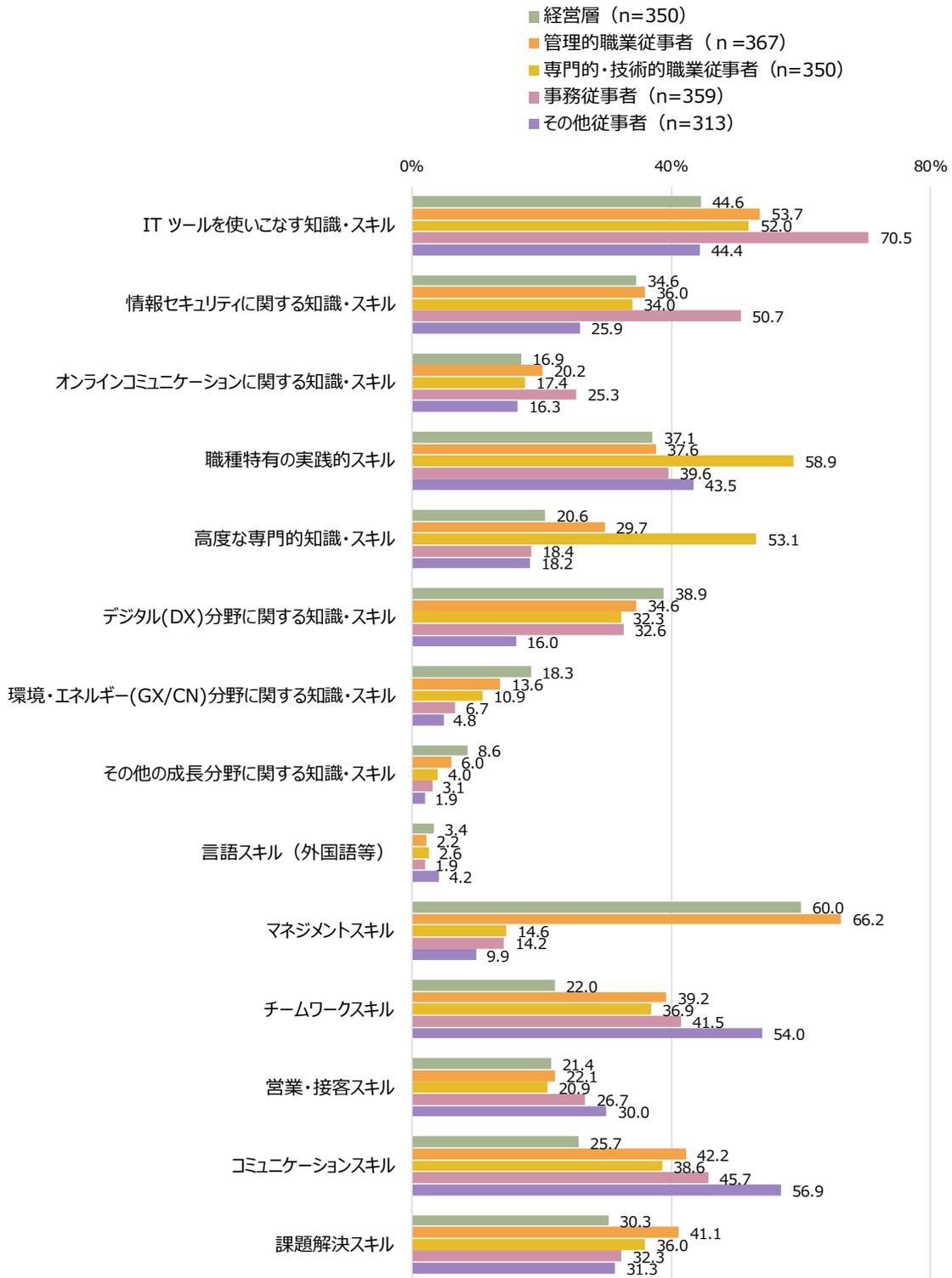
■ 事務従事者

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

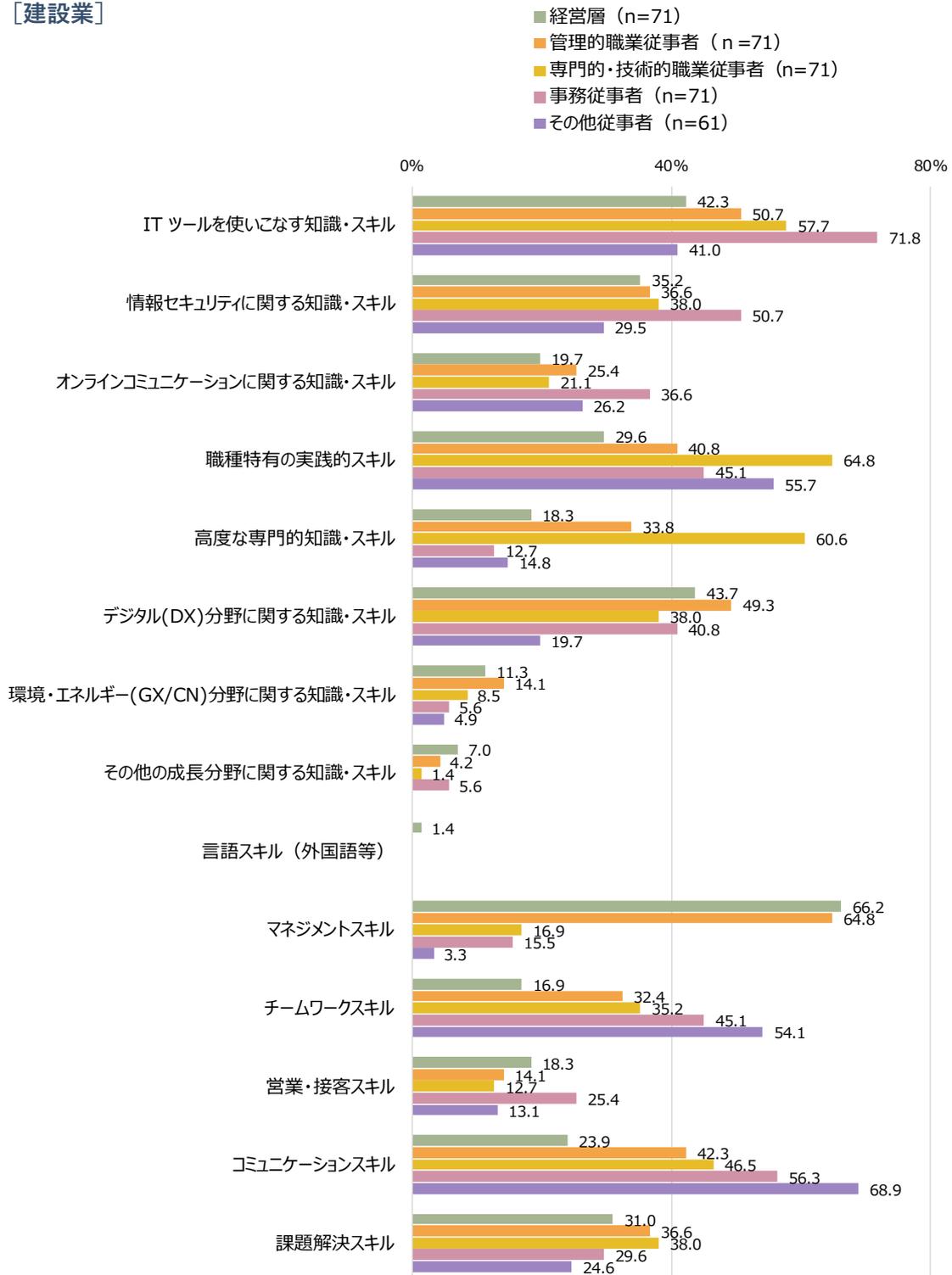
他の職種に比べ「チームワークスキル」(54.0%)、「営業・接客スキル」(30.0%)、「コミュニケーションスキル」(56.9%)が高かった。いずれも職場におけるチームワークの創出と維持に必要な基本的スキルが求められているものと推察する。

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)



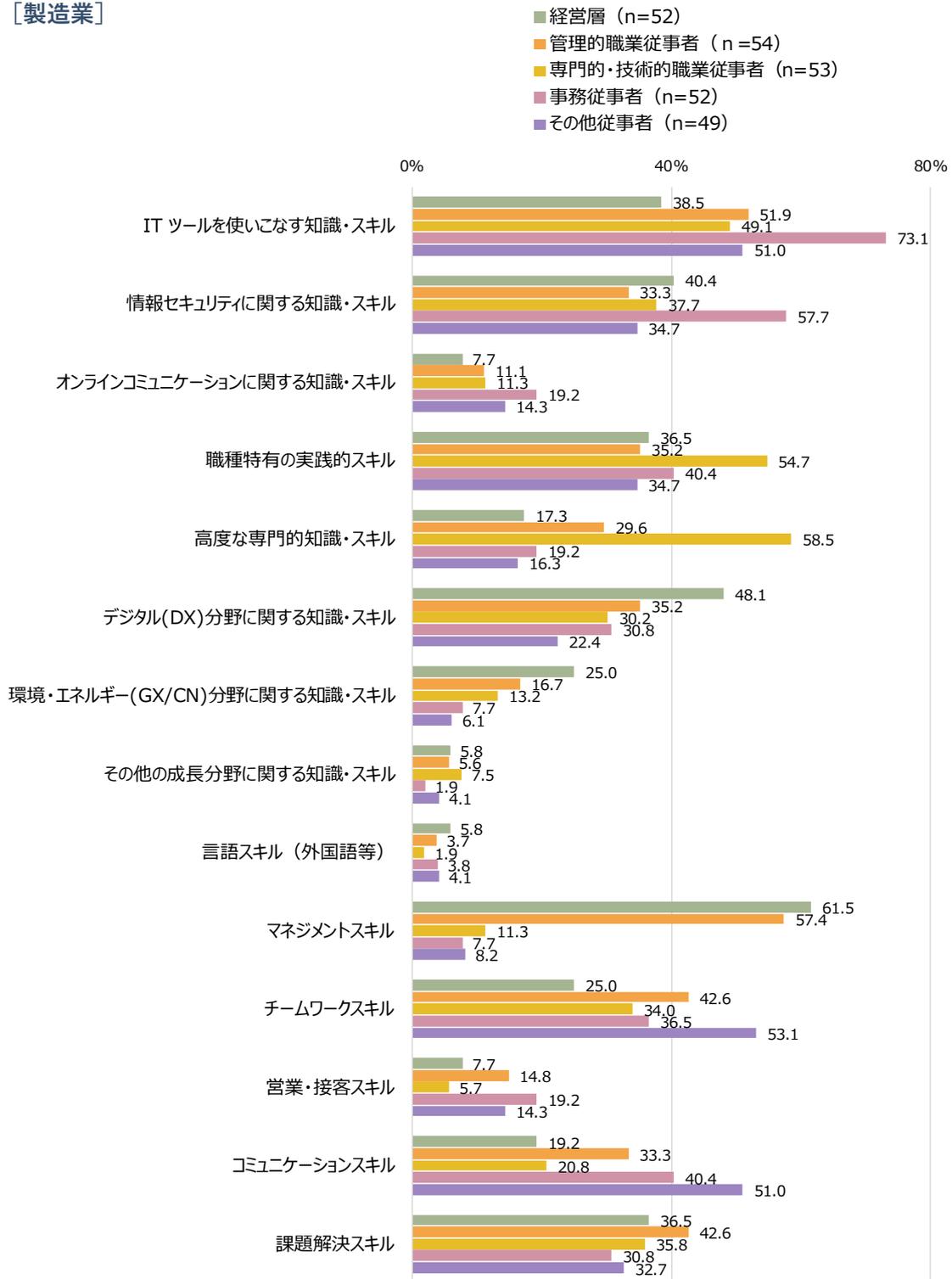
<参考> S2×問 13_業種別³×職種別 リスキリングを通じて習得している、または習得させている知識・スキル (MA)

[建設業]

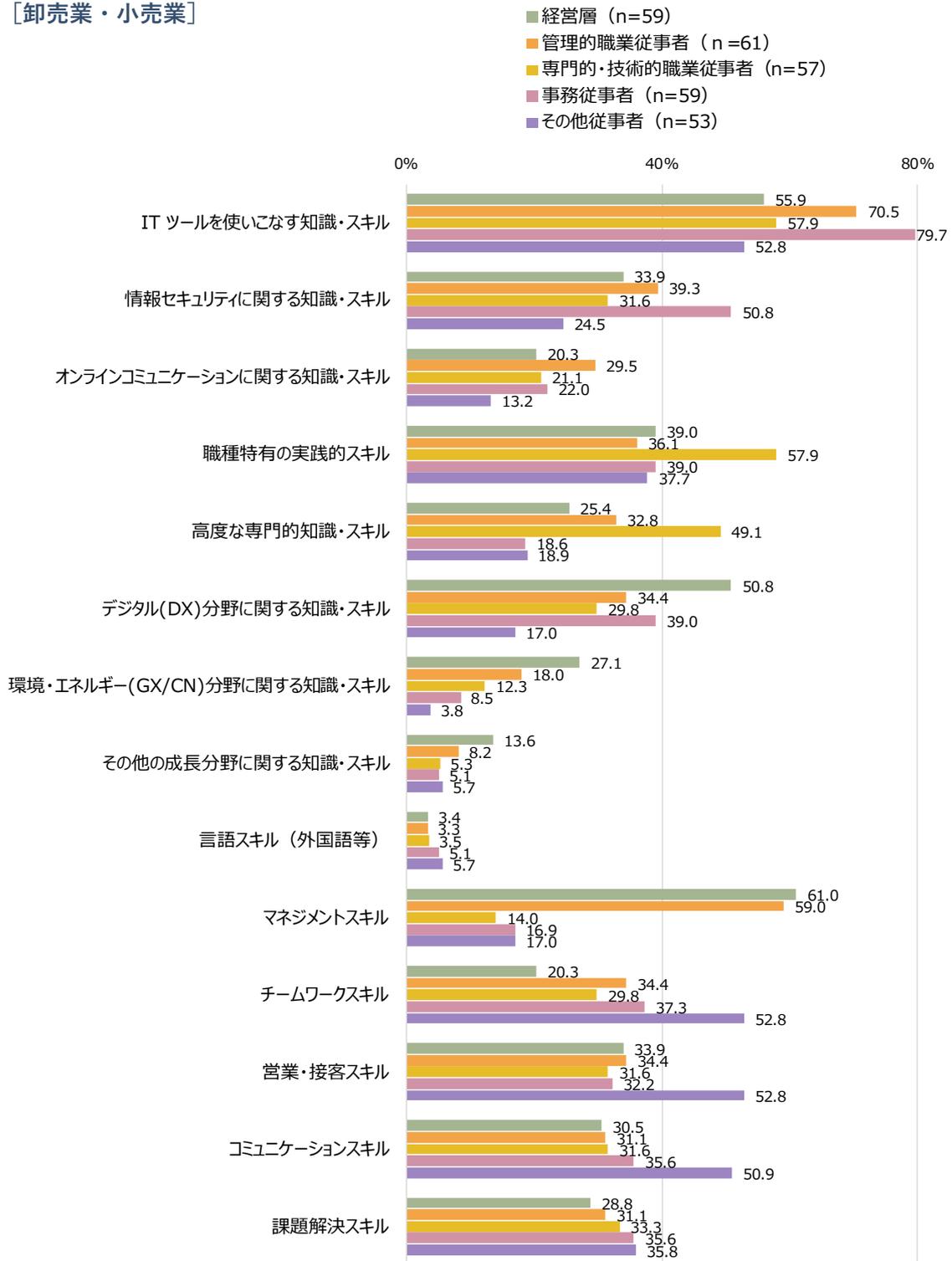


³ 「建設業」「製造業」「卸売業・小売業」「サービス業」以外の業種については、サンプルサイズが小さいために未掲載。

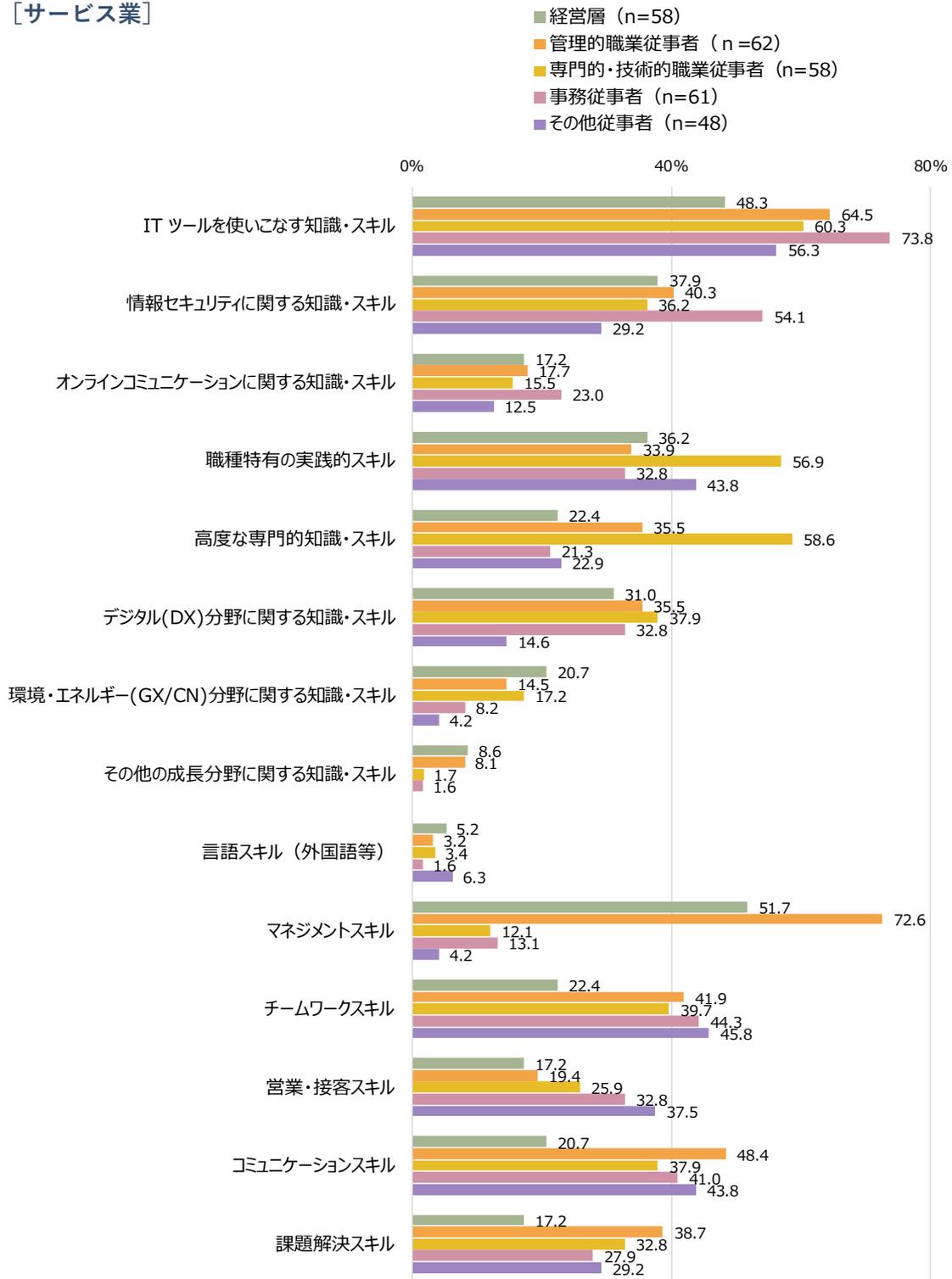
[製造業]



[卸売業・小売業]



[サービス業]

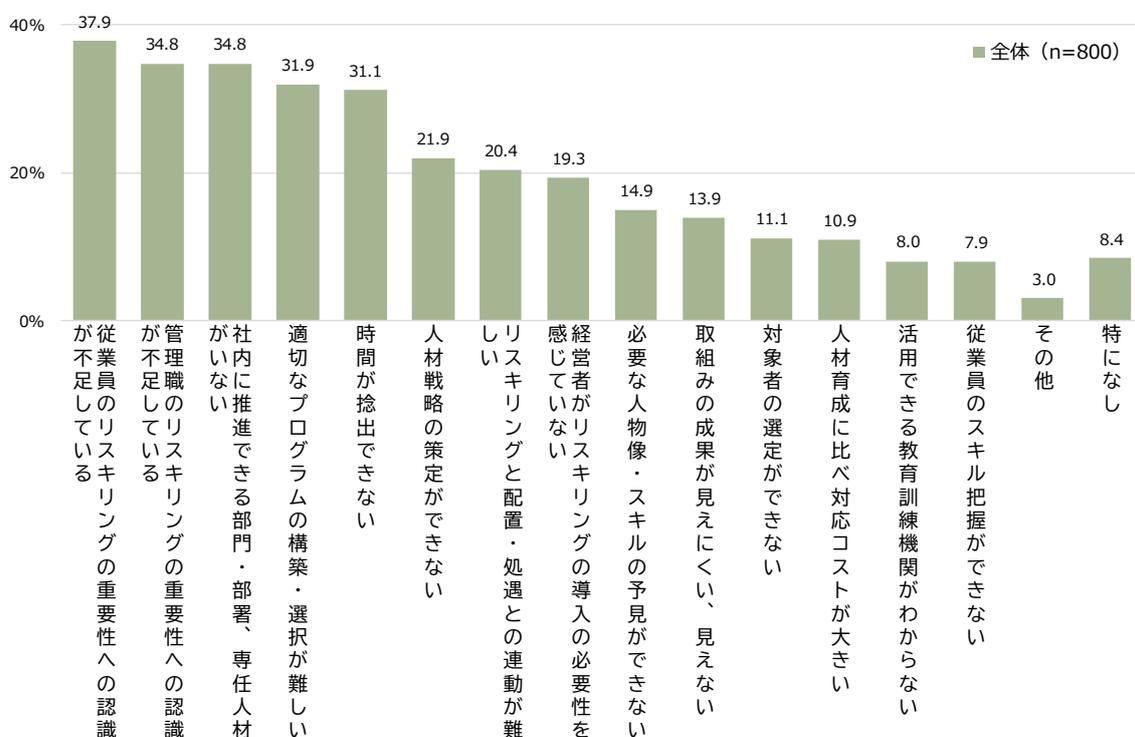


(5) リスキリングを推進する上での課題

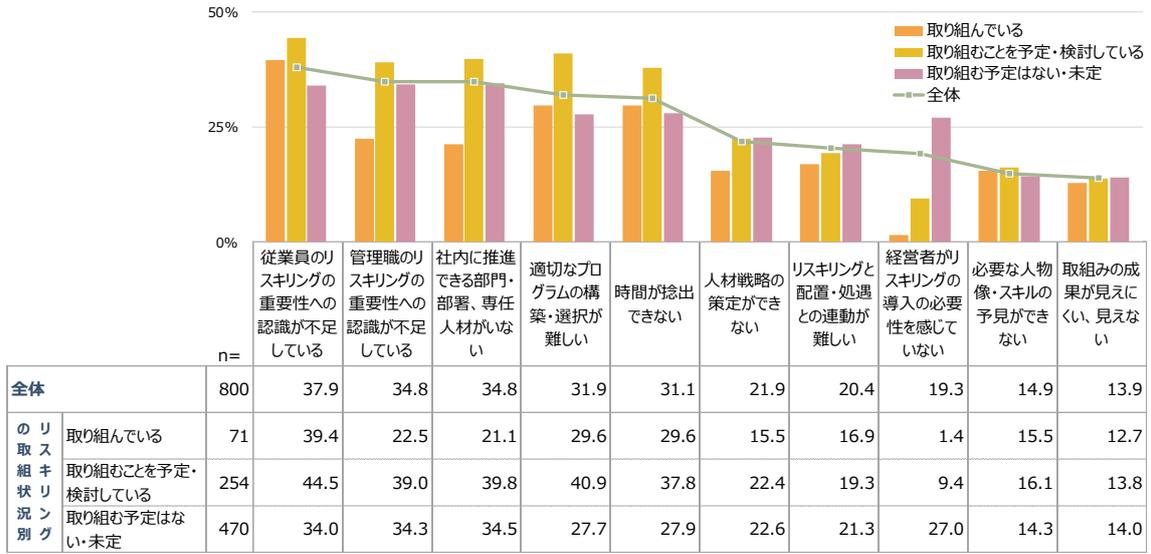
リスキリングを推進する上での課題についてみると（図表 2-26）、「従業員のリスキリングの重要性への認識が不足している」（37.9%）が最も多く、「管理職のリスキリングの重要性への認識が不足している」「社内に推進できる部門・部署、専任人材がない」（34.8%）が続いた。

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)



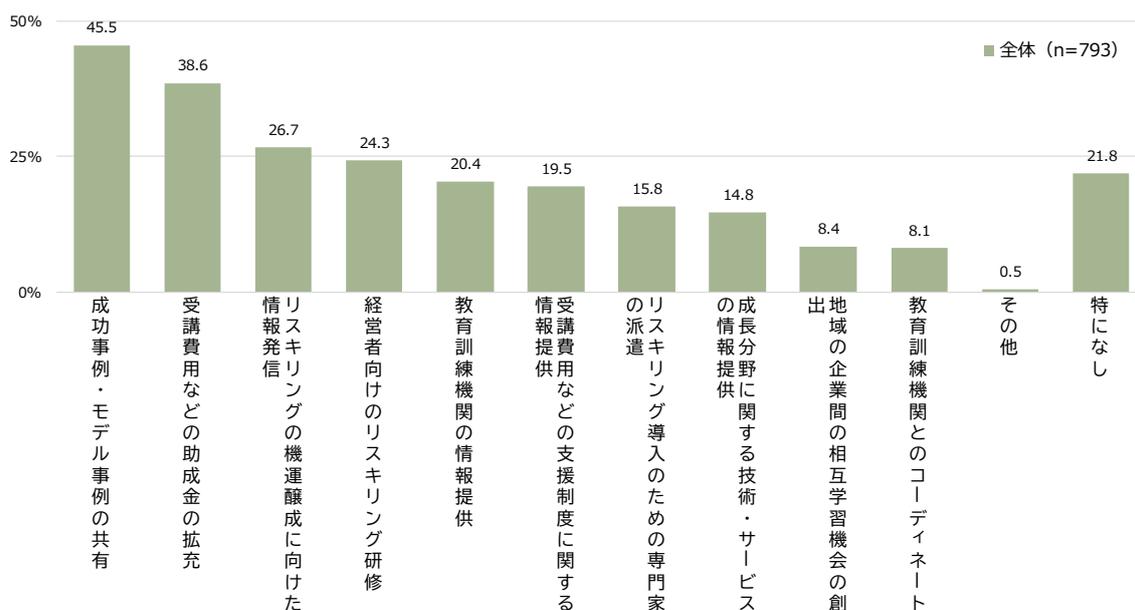
※ 上位10項目

(6) リスキリングを推進する上で期待する支援

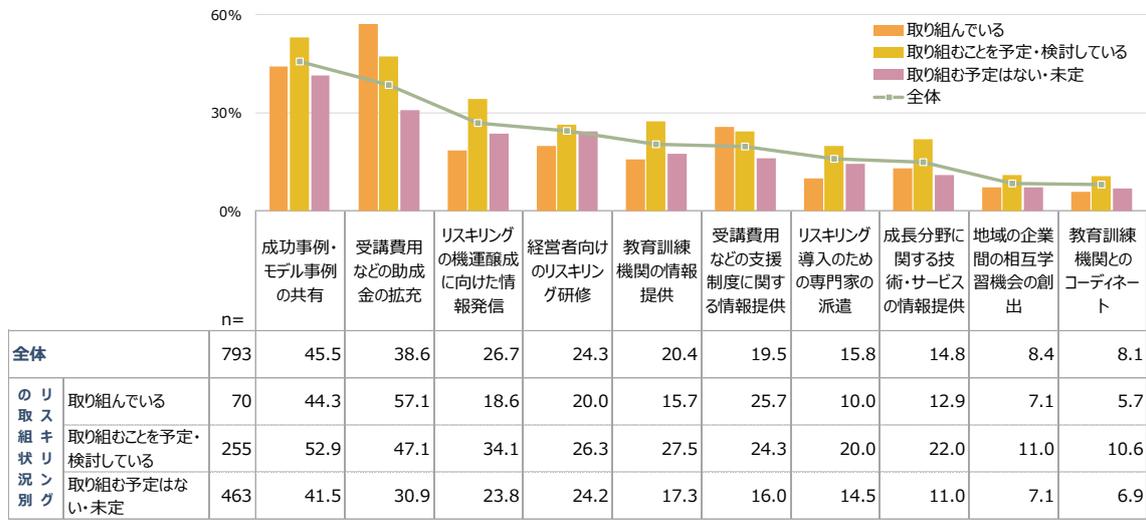
リスキリングを推進する上で期待する支援についてみると（図表 2-28）、「成功事例・モデル事例の共有」（45.5%）が最も多く、「受講費用などの助成金の拡充」（38.6%）、「リスキリングの機運醸成に向けた情報発信」（26.7%）が続いた。

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

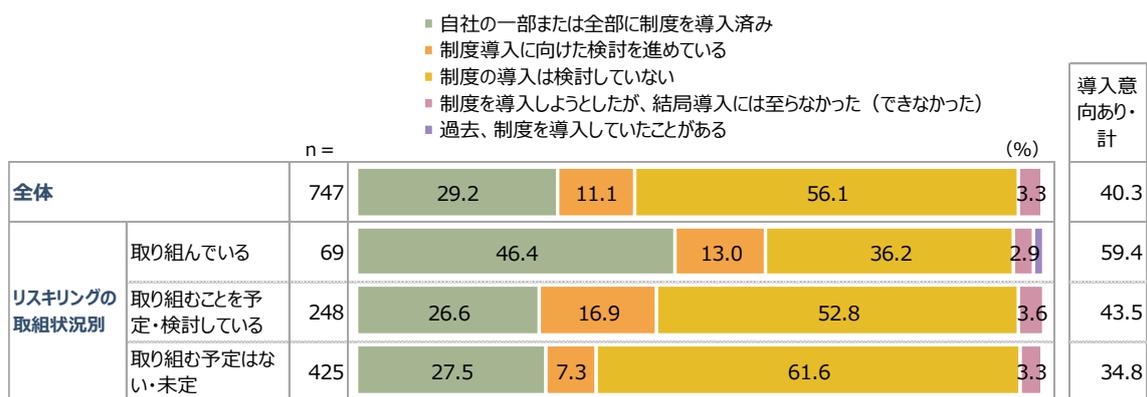
2.6 内部および外部労働市場に対する企業の動向

(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。

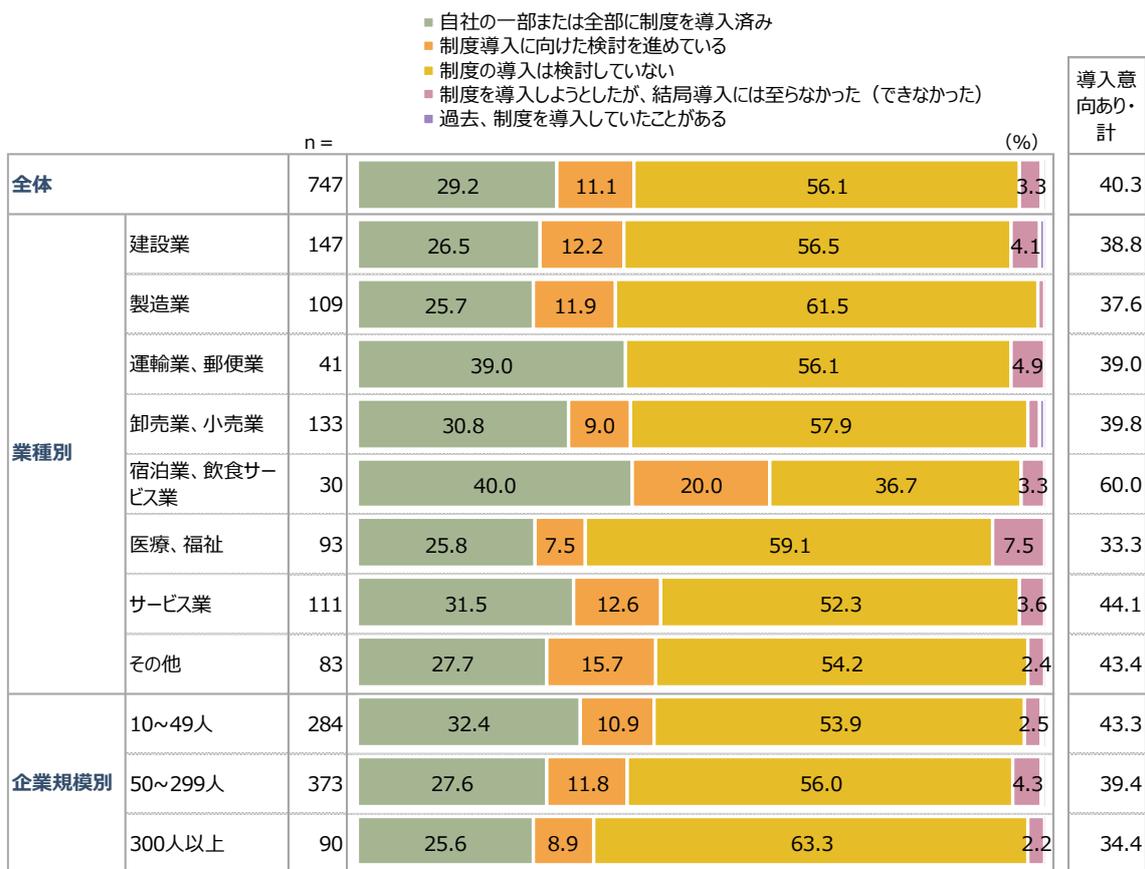
図表 2-30 問 12×問 16_リスクリングの取組状況別 職務給制度の導入状況（SA）



※ 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」

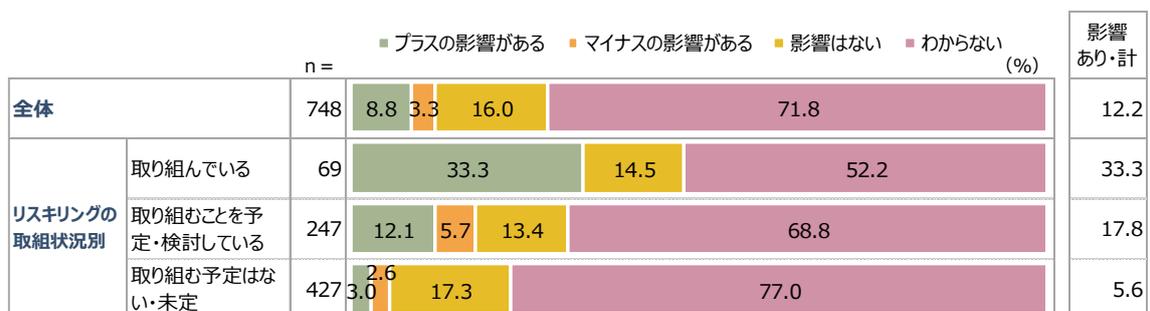
(2) 労働市場の流動化がもたらす影響

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 =	%				影響あり・計
			■ 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	
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）

