

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

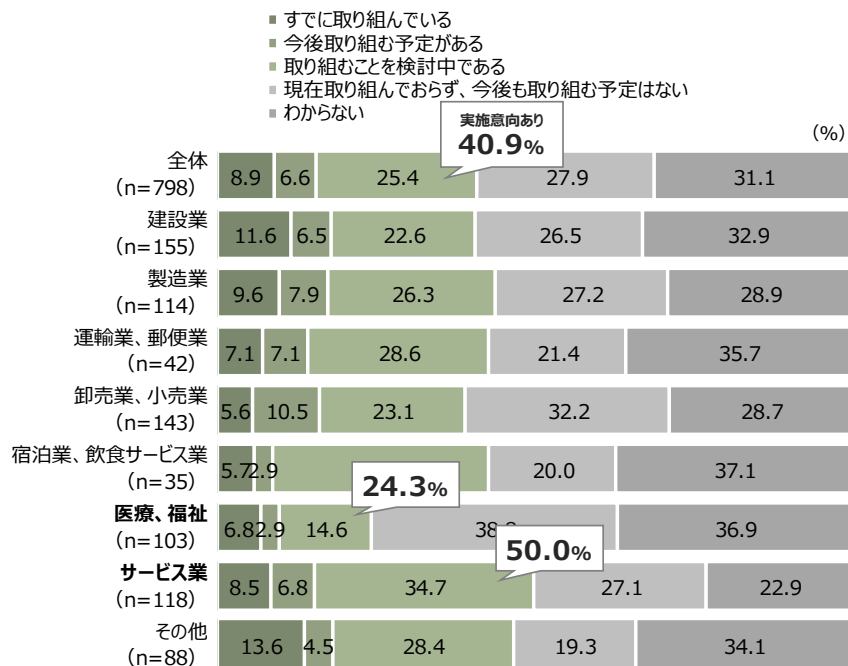
- ① 東北圏においてリスキリングの実施に前向きな企業は4割
- ② リスキリングの理解度および必要性については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ③ リスキリングの実施と人材育成の進捗には密接な関係性あり
- ④ 従業員の学びの意欲は低く、特に女性は職場での処遇や家庭での役割分担が学びの足かせとなっている可能性あり
- ⑤ 企業がリスキリングを通じて従業員に身に付けて欲しい知識・スキルと従業員が日ごろから身に付けたいと考えている知識・スキルはほぼ一致
- ⑥ リスキリングを推進する上での課題については、企業と従業員の意識に大きな違いあり
- ⑦ リスキリングを推進するために期待する支援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

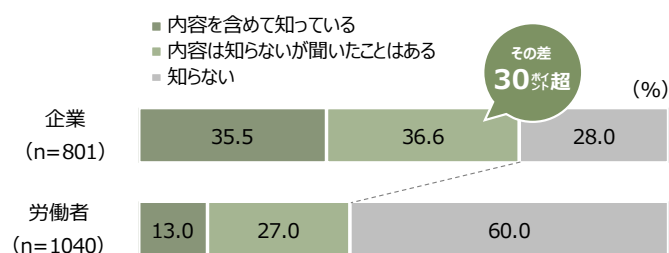
図表 4-1 業種別 リスクリングの取組状況



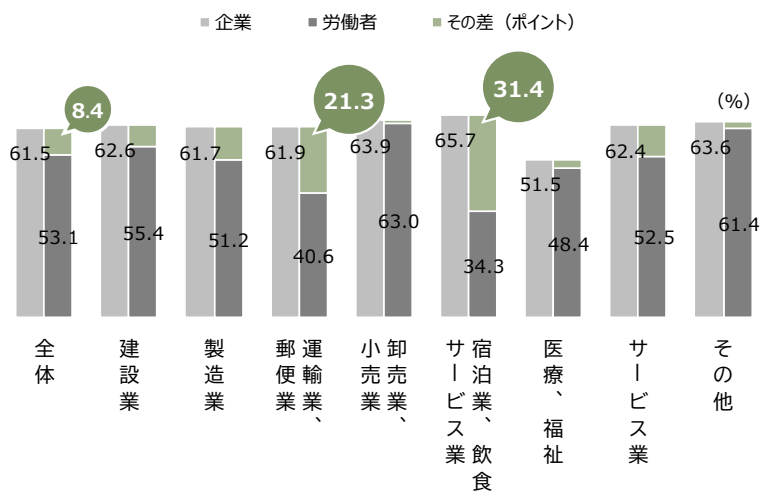
② リスキリングの認知度および必要性については、企業と従業員の意識に大きな違いあり

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



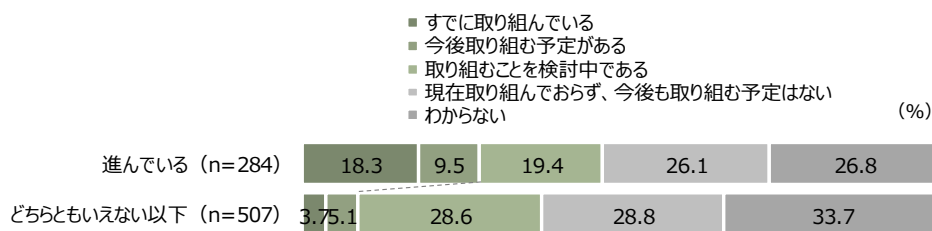
図表 4-3 業種別 リスキリングの必要性に対する認識（「必要性あり」と回答した割合）の比較



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

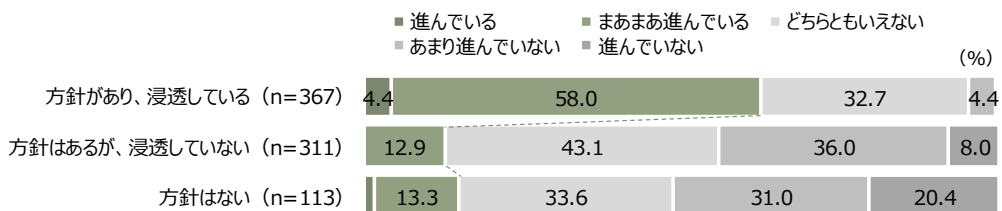
リスキリングの取組状況を人材育成の進捗状況別にみると（図表 4-4）、人材育成が「進んでいる」企業は「進んでいない」（「どちらともいえない以下」）企業に比べ、「すでに取り組んでいる」（18.3%）、「今後取り組む予定である」（9.5%）と回答した割合が高く、人材育成の進捗によってリスキリングの実施意向に違いがみられた。人材育成の進捗状況を人材育成方針の有無および浸透状況別、人材育成の実施体制別にみると（図表 4-5,6）、人材育成が「進んでいる」企業は「進んでいない」企業に比べ、人材育成方針は「方針があり、浸透している」（62.4%）、人材育成の実施体制は「人材育成専任部署・部門」（52.1%）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

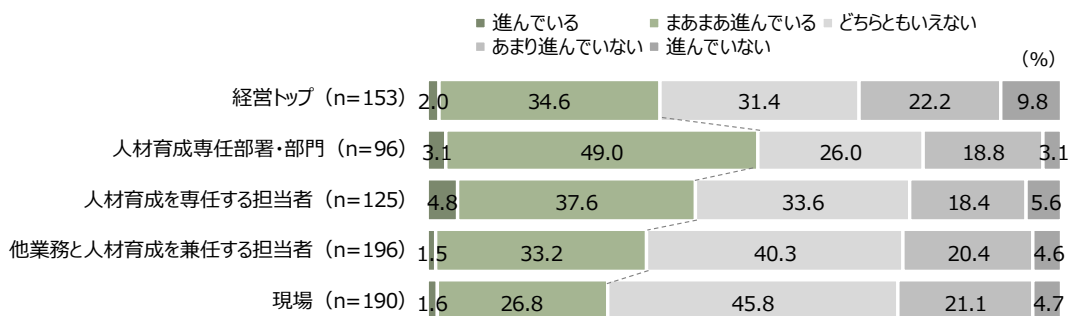


※「進んでいる」=「進んでいる」+「まあまあ進んでいる」
「どちらともいえない以下」=「どちらともいえない」+「あまり進んでいない」+「進んでいない」

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



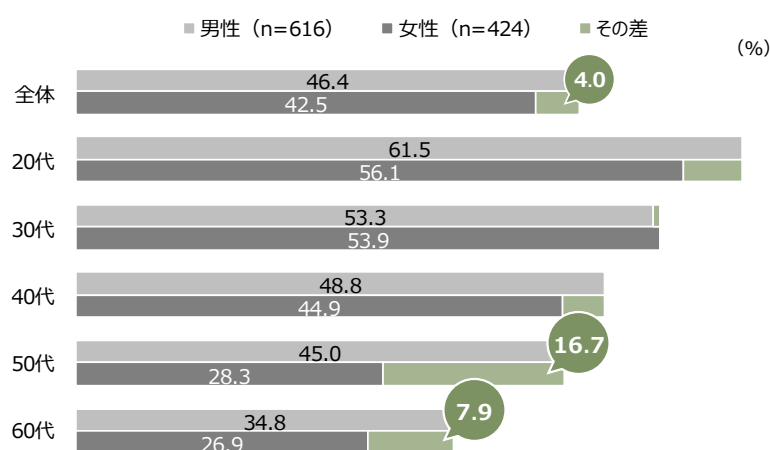
図表 4-6 人材育成の実施体制別 人材育成の進捗状況



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

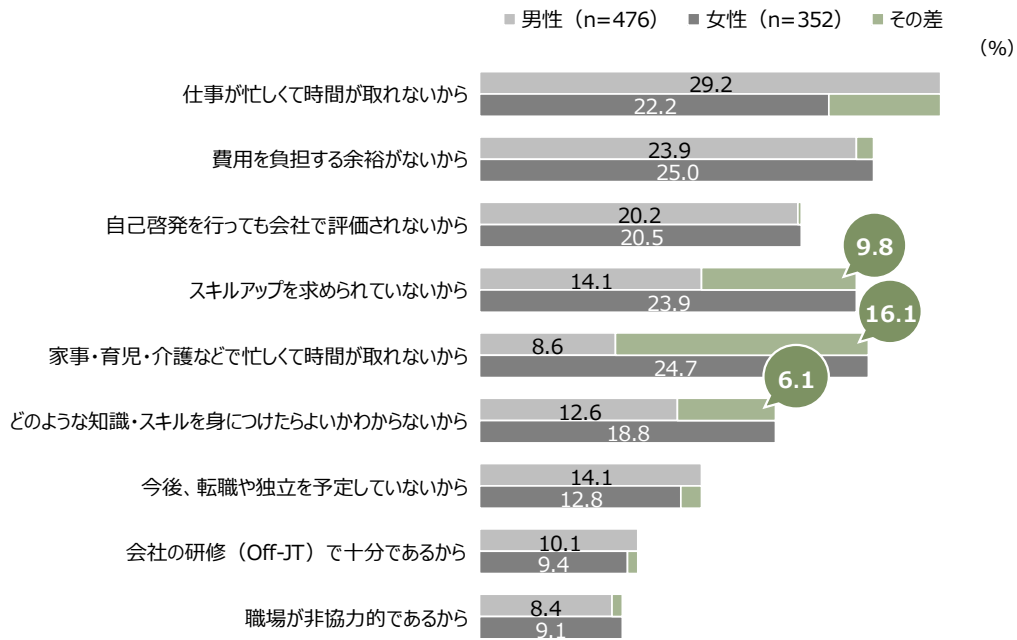
従業員の自発的な学びの手段である自己啓発の取組状況をみると（図表 4-7）、取組意向がある（「取り組んでいる」「取り組んでいないが、始めたい」）割合は、「男性」「女性」ともに5割以下にとどまった。年齢が高いほど自己啓発の取組意向は低い傾向がみられ、特に「50代」「60代」の女性は同年代の男性に比べて、その傾向が強かった。自己啓発を行わない理由については（図表 4-8）、「女性」は「男性」に比べ「家事・育児・介護などで忙しくて時間が取れないから」（24.7%）、「スキルアップを求められていないから」（23.9%）、「どのような知識・スキルを身につけたらよいかわからないから」（18.8%）と答えた割合が高かった。「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

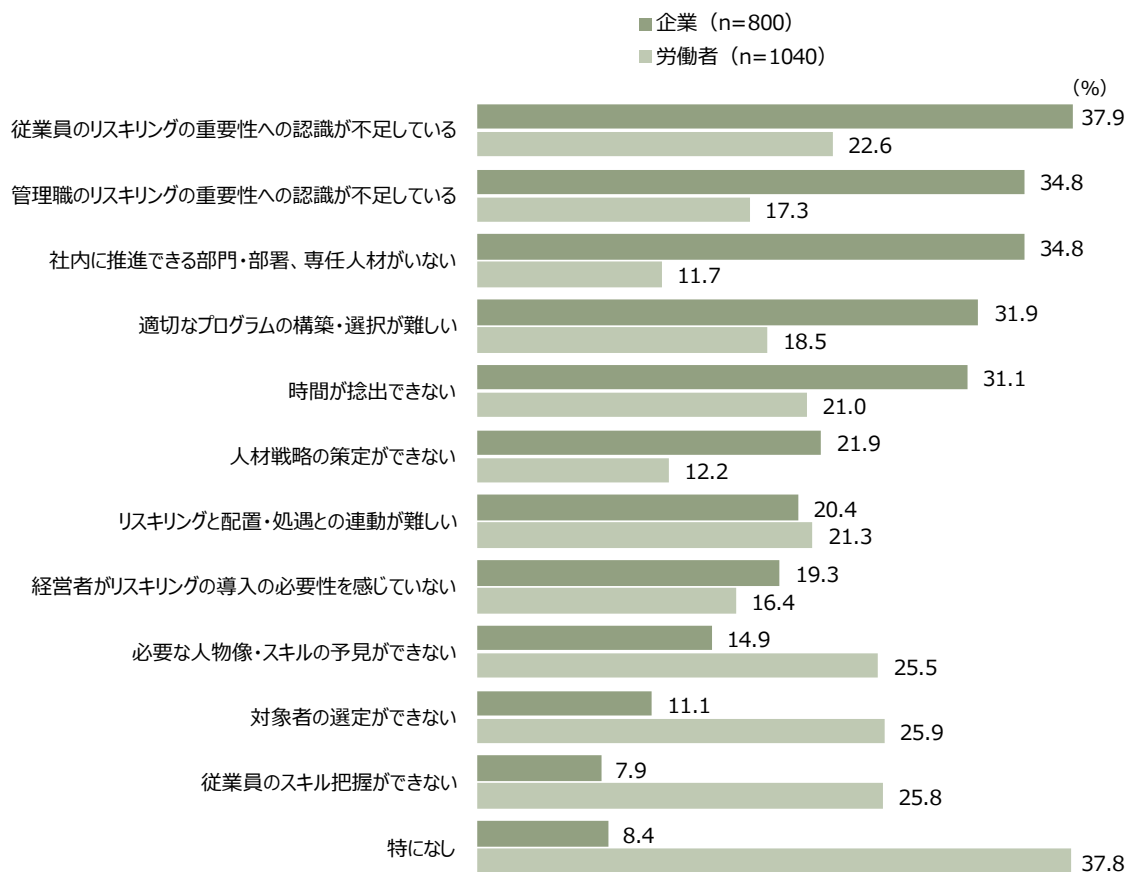
	企業が習得を 求める対象者	獲得を希望する 労働者 が従事する職種
ITツールを使いこなす知識・スキル	事務職	事務職
情報セキュリティに関する知識・スキル	事務職	管理職
オンラインコミュニケーションに関する知識・スキル	事務職	事務職
職種特有の実践的スキル	専門・技術職	専門・技術職
高度な専門的知識・スキル	専門・技術職	専門・技術職
デジタル(DX)分野に関する知識・スキル	経営層	管理職
環境・エネルギー(GX/CN)分野に関する知識・スキル	経営層	専門・技術職
その他の成長分野に関する知識・スキル	経営層	管理職
言語スキル（外国語等）	その他の職	管理職
マネジメントスキル	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



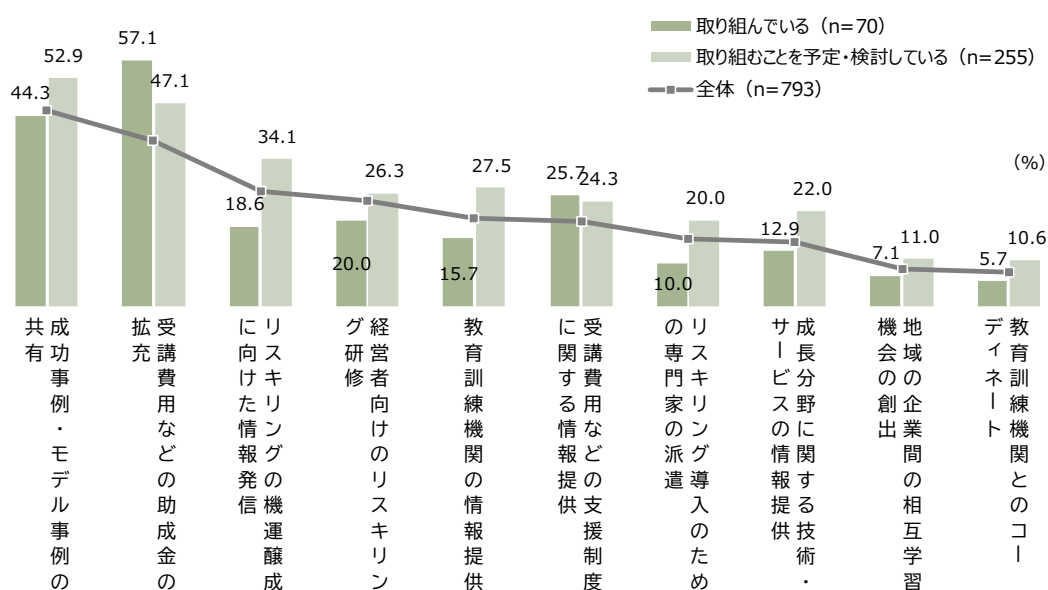
※ 企業の回答の降順

※ 「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。

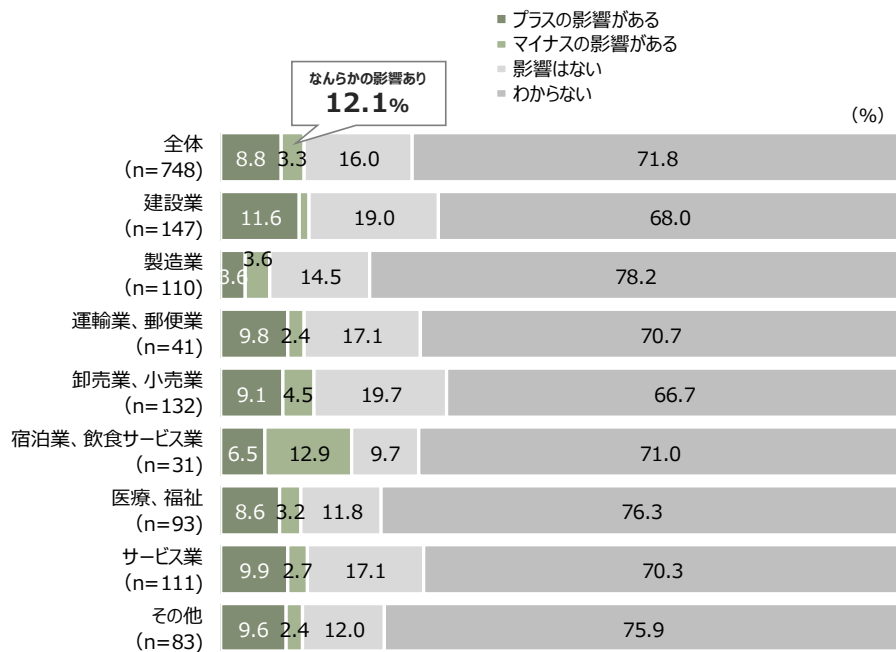
図表 4-12 リスキリングの取組状況別 リスキリングを推進する上で期待する支援



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。

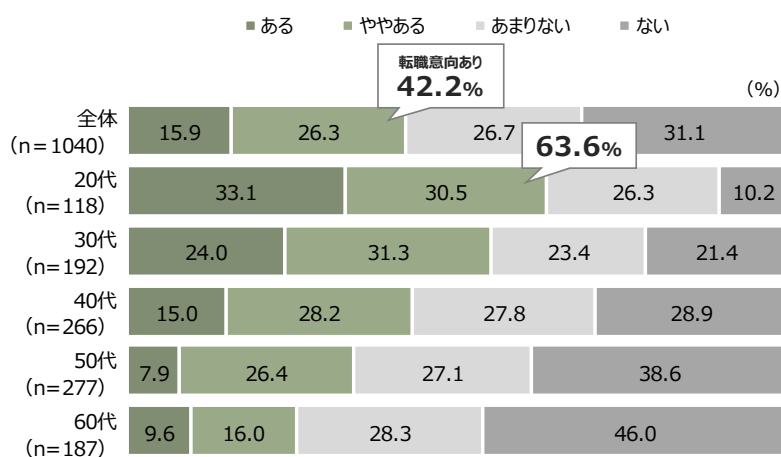
図表 4-13 業種別 労働市場の流動化がもたらす影響の有無



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

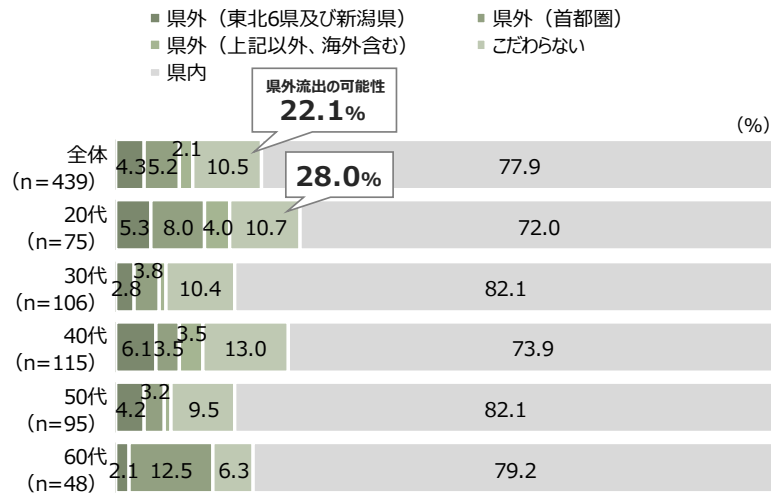
		1位	2位	3位
現在の業種別	建設業	建設業	サービス業/その他/わからない	
	製造業	製造業	その他	サービス業
	卸売業、小売業	卸売業、小売業	サービス業	わからない
	宿泊業、飲食サービス業	宿泊業、飲食サービス業	サービス業	わからない
	医療、福祉	医療、福祉	サービス業	わからない
	サービス業	サービス業	わからない	その他
	その他	その他	サービス業	わからない

図表 4-16 職種別 希望する転職先の職種

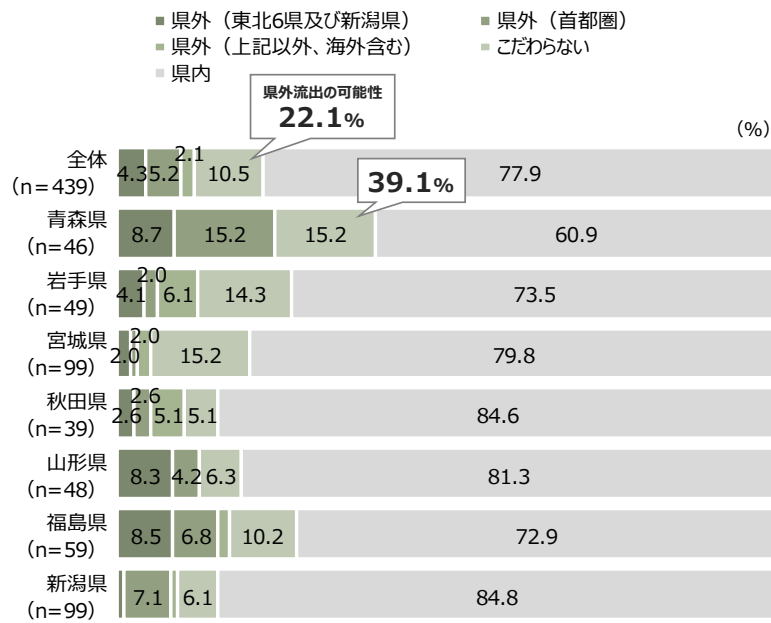
		1位	2位	3位
現在の職種別	管理的な仕事	その他の仕事	専門的・技術的な仕事	管理的な仕事
	専門的・技術的な仕事	専門的・技術的な仕事	その他の仕事	事務的な仕事
	事務的な仕事	事務的な仕事	その他の仕事	わからない
	その他の仕事	その他の仕事	専門的・技術的な仕事	事務的な仕事

※ 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



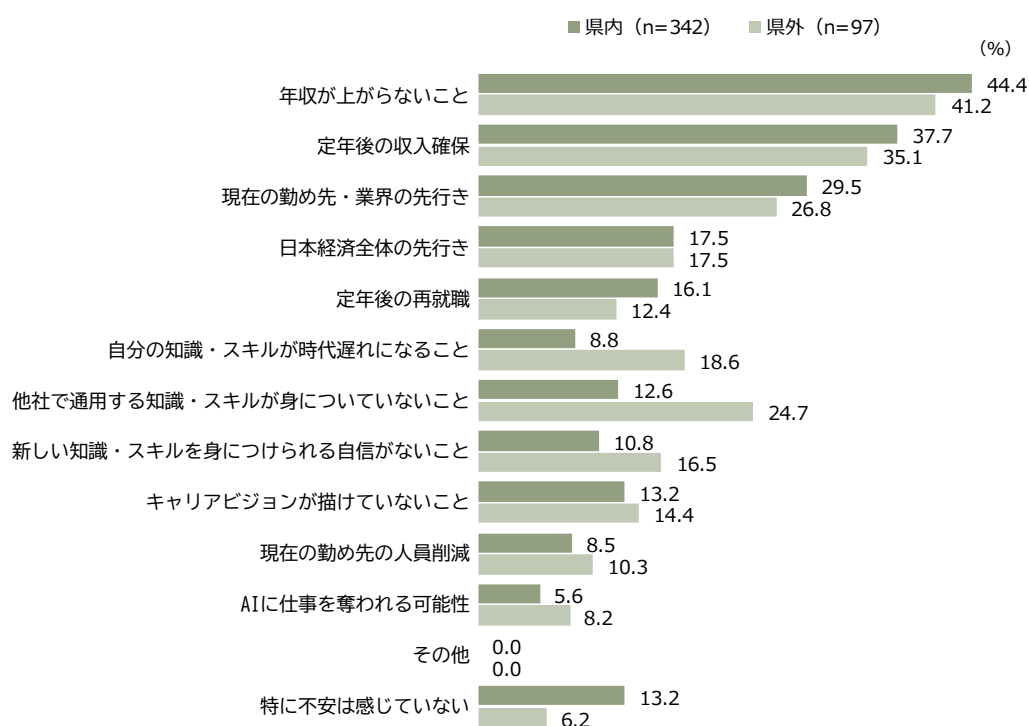
図表 4-18 居住地別 県外に流出する可能性



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・スキルが身についていないこと」「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）」「こだわらない」

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ぶ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。リスキ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キ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・リスキ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ことを期待できる。

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