

大阪府内の企業の 人材育成・リスクリング

2025年度第2回大阪府・大阪市経済動向報告会

2025年8月19日(火曜日)

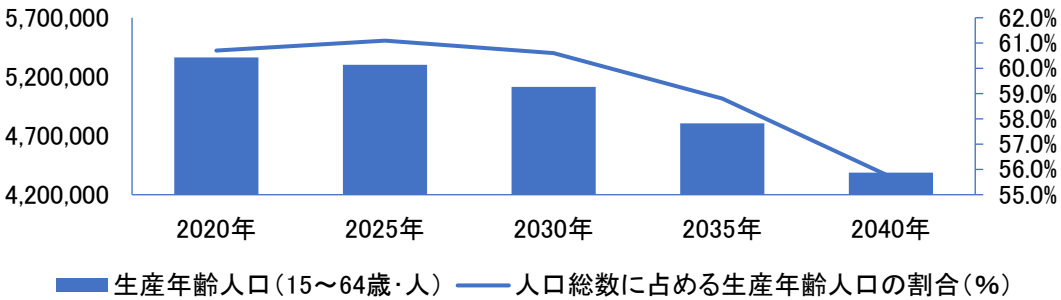
大阪府商工労働部商工労働総務課

天野 敏昭

労働需給、有業者の学び、職業生活設計

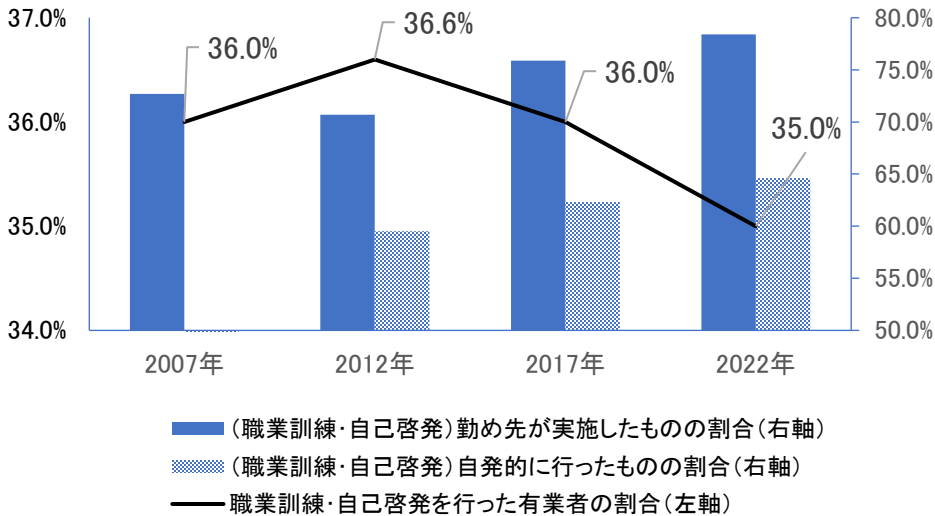
大阪府の生産年齢人口の将来推計

(人) (国立社会保障・人口問題研究所・2023年推計)



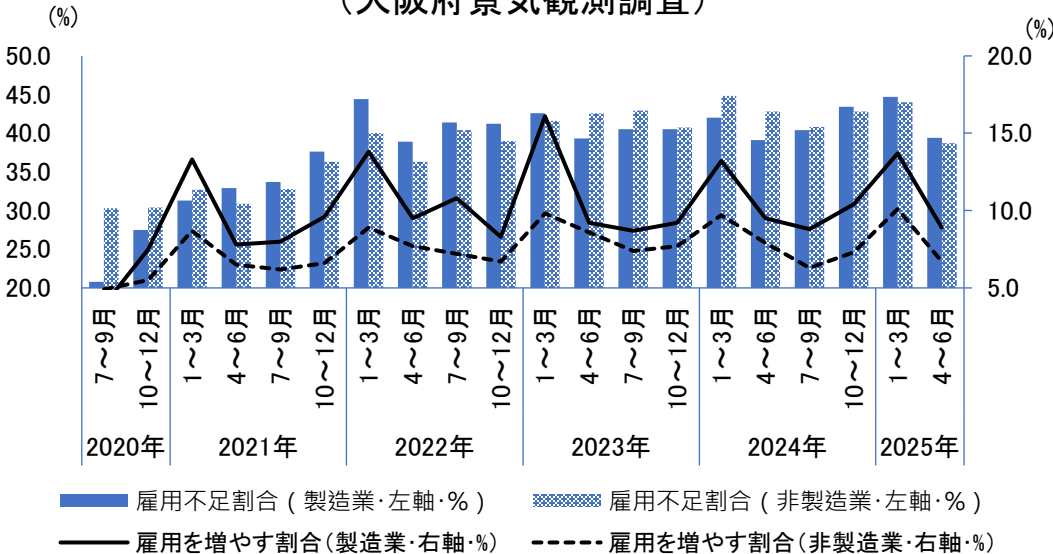
大阪府の有業者の職業訓練・自己啓発

(総務省「就業構造基本調査」)



企業の雇用不足割合と雇用を増やす割合

(大阪府景気観測調査)



職業生活設計の考え方(「どちらかといえば」を含む)

(厚生労働省「能力開発基本調査」)

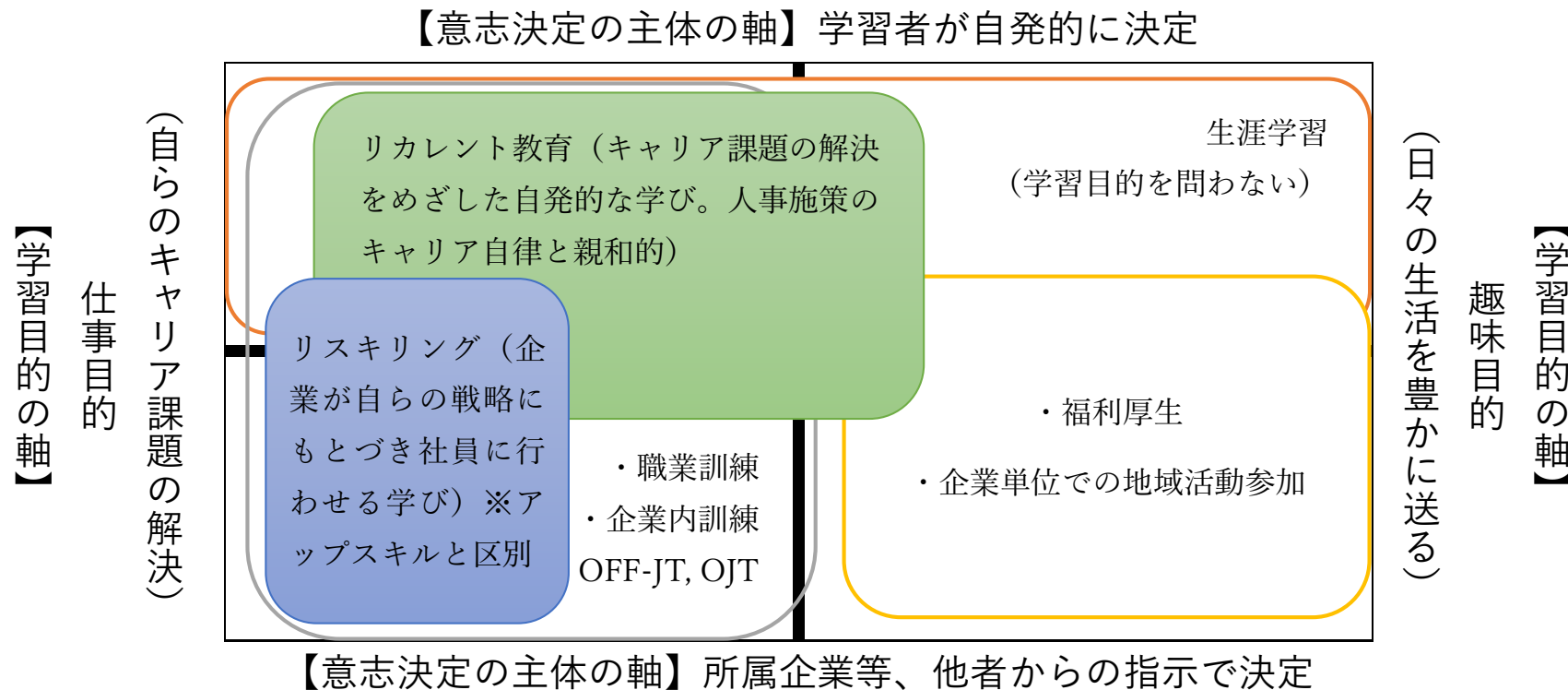
		自分で 考えていきたい	会社で 提示してほしい	その他・ わからない・不明
2019年度(全体)		59.1%	14.9%	25.9%
2023年度	全体	61.5%	17.4%	21.1%
	男性	66.5%	17.2%	16.2%
	女性	55.6%	17.9%	26.6%
	正社員	66.7%	19.4%	13.9%
正社員以外		52.2%	13.9%	33.9%

内容

1. リスキリングとは？、なぜリスキリングか
2. 企業の人材育成・リスキリング（調査結果）
3. 在職者及び求職者のリスキリング（調査結果）
4. 人材育成・リスキリングの課題
5. リスキリングの効果・規定要因
6. リスキリングの促進

1. リスキリングとは？、なぜリスキリングか

リスキリングの位置づけ



様々に定義される。一例は、「仕事のキャリア課題を解決する目的で行われる学びで、新しい業務や職業と関わりが深く、求められるスキルの変化への対応やDX・GXなどに関わり、企業の戦略に基づき組織が主導して行われる学び」。

出所：リクルート進学総研主任研究員（社会人領域）乾喜一郎氏による整理をもとに一部加筆更改。

人的資源管理から人的資本経営へ

- 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(経済産業省)。
- 大企業や上場企業では、投資判断やISO30414(2018年に公開された人的資本に関する情報開示のガイドライン)なども視野。
- 2022年以降、リスクリングの議論が活発化。「人材版伊藤レポート」(2020年)、「人材版伊藤レポート2.0」(2022年)、「5年で1兆円を個人のリスクリング支援に投じる」(2022年秋の臨時国会)なども背景。
- 施策例:「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」、「リスクリング等促進支援事業(相談と助言、セミナー、費用負担、DX分野の学びの支援)」

リスキリングを取り巻く現状

- 社内外の労働移動(国の方向性)
- 産業界、企業、在職者、求職者が目指す方向性は多様
- 総論賛成、各論反対？
- 「人材育成しても辞めてしまう」問題は大きく(能力開発基本調査)、企業・事業所の能力開発を抑制
- 人材不足への対応(採用・雇用・定着)において、キャリア形成支援は重要。育ててくれない企業・事業所に魅力を感じない。
- リスキリングを主導する主体は？

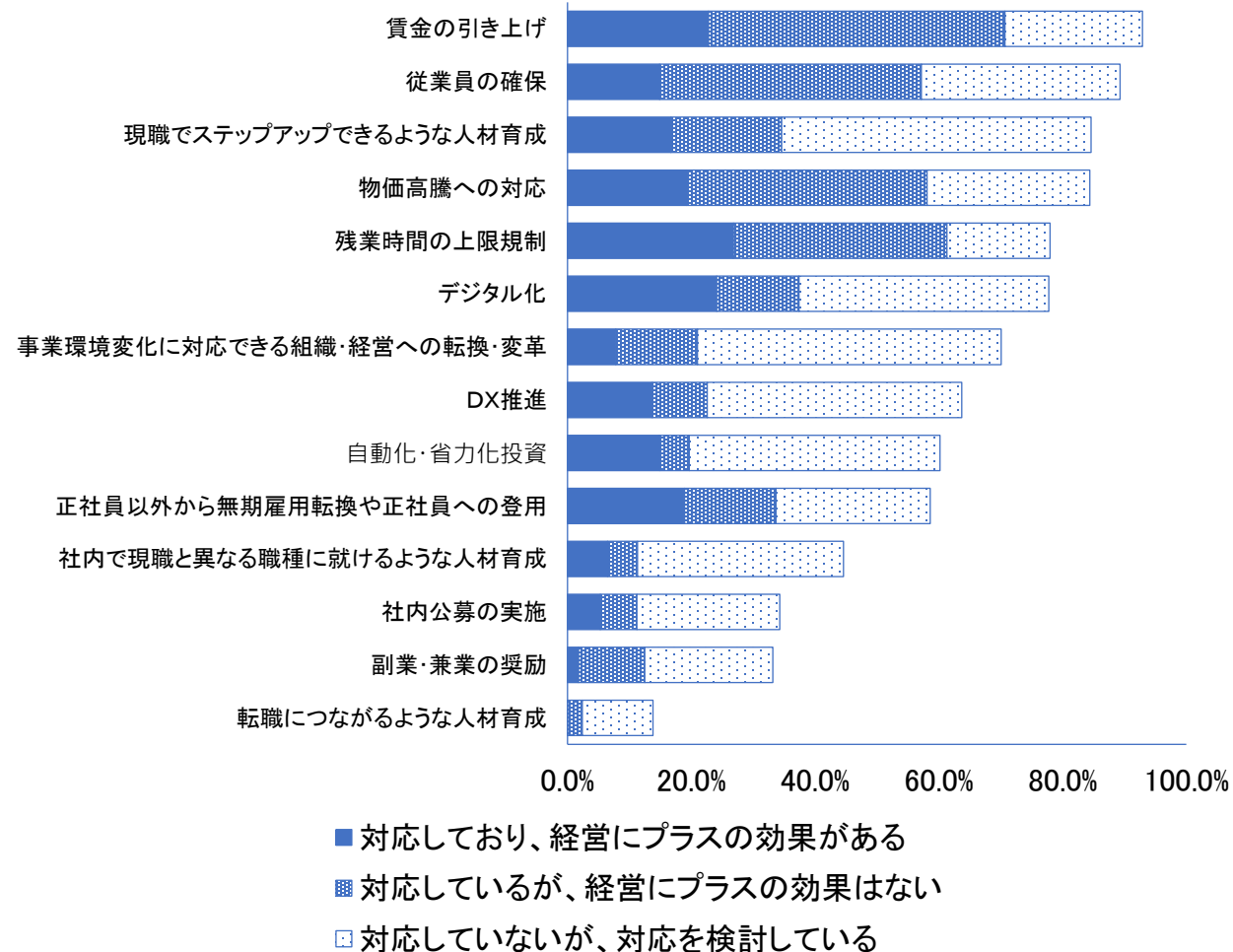
2. 企業の人材育成・リスキリング（調査結果）

【調査概要】

- （回答企業）府内の企業常用雇用者規模10人以上の企業から1,800社を無作為に抽出し、製造業88社、建設業及び土木建築サービス業44社、運輸業25社、宿泊業・飲食業14社、計171社が回答（有効回答率9.9%）。
- （リスキリングの定義）従業員が、新たな事業環境変化や新たな仕事に対応できるようにするための職務技能（スキル）等を身につける研修や対策等の取組み
- （キャリアの定義）従業員の経歴、経験、発展、関連職務の連鎖等にかかわる、中・長期の職業生活の目標に即して行われる職業訓練、教育訓練、実務経験の積み重ね

経営全般におけるリスクリングの位置付け

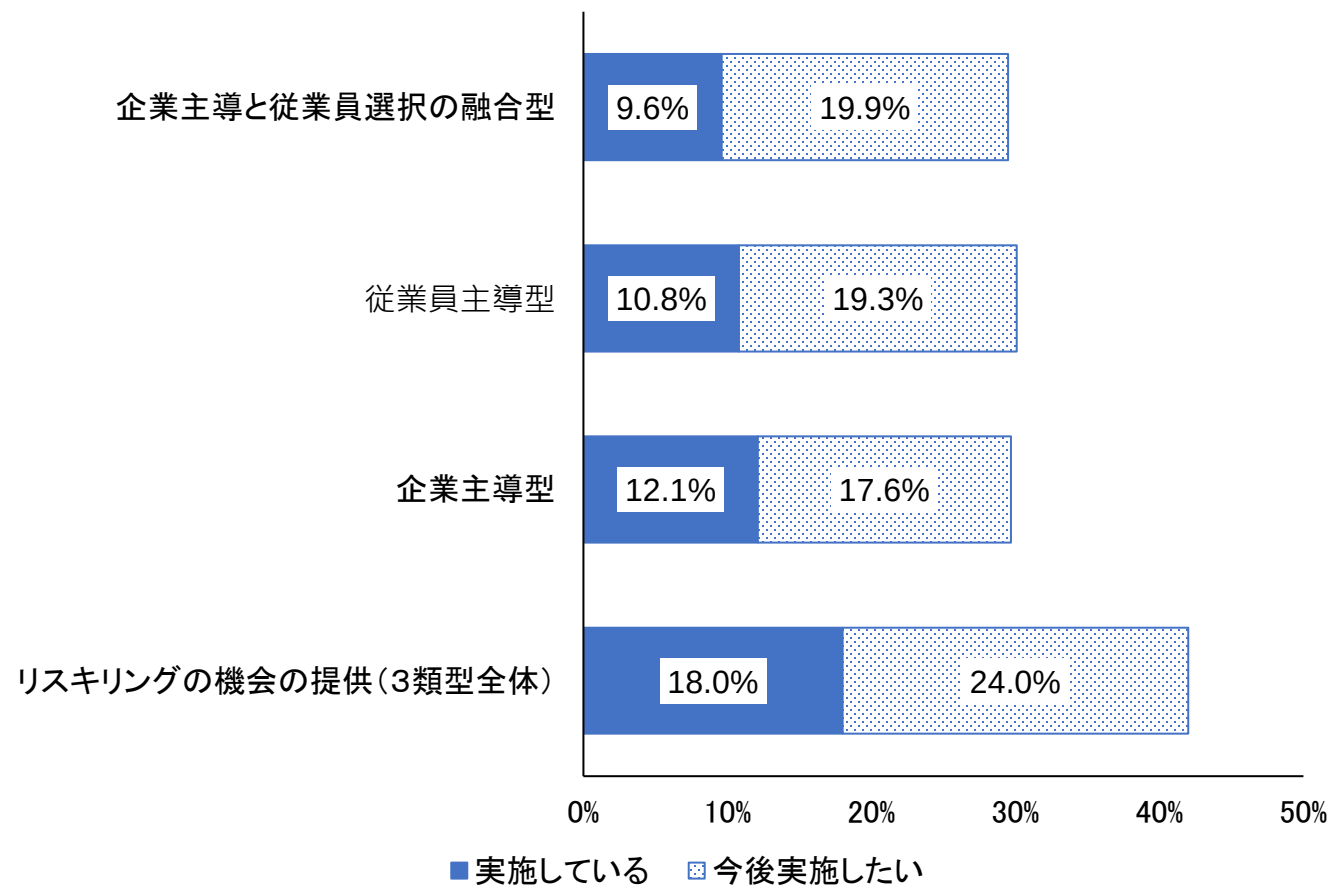
経営環境や経営課題等への対応と経営への効果



- 賃金の引き上げ、残業時間の上限規制、物価高騰対策、従業員の確保などに対応する割合が6～7割程度と高いが、経営へのプラスの効果は、「ない」が「ある」を上回る。
- 「現職でステップアップできるような人材育成」への対応は34.6%（対応を検討している割合は50.0%）
- 「社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成」への対応は1割（11.3%）（対応を検討している割合は33.3%）。

18%の企業がリスクリングの機会を提供

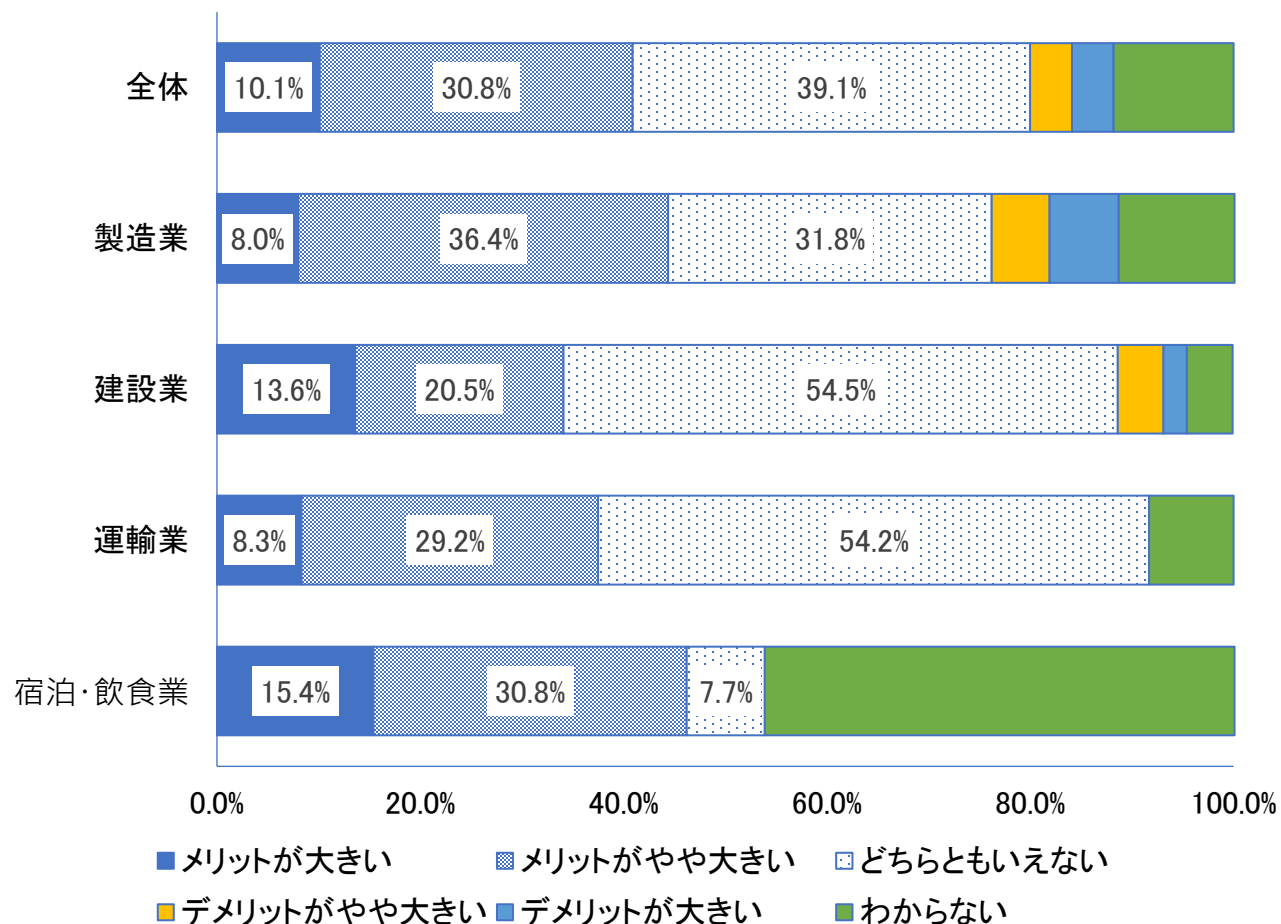
リスクリングの機会を提供していますか



- (人材育成)実施割合が高いのは「OJT」60.5%や「各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握」54.8%、「資格手当や職務技能に応じた報奨金・報酬の提供」44.0%、「経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示」43.5%など。
- (リスクリング)約4割の企業がリスクリングに取り組む可能性。類型別では1割程度の実施割合。今後3割程度の企業に取り組む可能性。

人材育成・リスクリングの経営への効果は

人材育成・リスクリングの経営への効果の考え方



- (効果の総評)「メリットが大きい(やや大きいを含む)」40.9%と「どちらともいえない」39.1%が拮抗。
- (主な効果)「現在の仕事の幅を広げられる」63.3%、「資格取得を促せる」43.0%、「社内で職務経歴(キャリア)を高められる」39.9%、「昇格・昇進できる可能性が高まる」37.3%、「社内で新しい仕事や希望する仕事を経験させられる」33.5%、「長く働き続けることができる(離転職を防止できる)」33.5%など。

非認知的な能力・職務技能を求める傾向も

管理職	正社員		正社員以外
	非管理職の中堅	非管理職の若手	
マネジメント能力・リーダーシップ(68.4%)	チームワーク、協調性、 周囲との協働能力 (58.6%)	チームワーク、協調性、 周囲との協働能力 (62.1%)	チームワーク、協調性、 周囲との協働能力 (49.6%)
課題解決スキル(分析・ 思考・創造力等) (44.7%)	コミュニケーション能力・ 説得力(46.7%)	コミュニケーション能力・ 説得力(42.8%)	定型的な事務・業務 を効率的にこなすス キル (34.4%)
チームワーク、協調性、 周囲との協働能力 (35.5%)	課題解決スキル(分析・ 思考・創造力等) (34.9%)	定型的な事務・業務を 効率的にこなすスキル (27.6%)	職種に特有の実践 的スキル(28.8%)
コミュニケーション能力・ 説得力(33.6%)	職種に特有の実践的ス キル(30.3%)	職種に特有の実践的ス キル(27.6%)	コミュニケーション能 力・説得力(27.2%)
ITを使いこなす一般的 な知識・能力(28.9%)	ITを使いこなす一般的 な知識・能力(25.7%)	ITを使いこなす一般的 な知識・能力(22.8%)	ITを使いこなす一般 的な知識・能力 (23.2%)
法務・コンプライアンス (26.3%)	マネジメント能力・リー ダーシップ(24.3%)	課題解決スキル(分析・ 思考・創造力等) (17.9%)	特に必要な能力・職 務技能はない (12.8%)

- 「チームワーク、協調性、
周囲との協働力」、「コ
ミュニケーション能力・
説得力」、「ITを使いこな
す一般的な知識・能力」
などが上位。非認知的
な能力・職務技能は、職
階や雇用形態に共通
- 資格や経験だけでなく、
企業・事業所や組織と
のマッチングも重要

資格保有+実務経験？

【製造業】デジタル化やDX化の推進にかかわるITスキル、生産技術の理論的な知識、運転免許を求める傾向のほか、チームで円滑に仕事を進めていけるコミュニケーションやチームワークといった非認知的な内容を求める傾向

【建設業】

建築士、土木施工管理、施工管理技士など建設現場で求められる資格のほか、建設業経理士のような現場から内勤への異動も想定される資格を求めるケースもみられる

【運輸業】

運転と運行管理にかかわる資格に集約されるが、危険物の取り扱いやケアマネジャーといった資格を求めるところもある

【宿泊業、飲食業】

語学や食材等に関する専門的な知識、調理士の資格を求めている

- 今後求めていきたい能力・職務技能・資格をイメージできている企業は少ない（回答企業の3分の1が記述）。
- 同じ資格であっても、企業によって汎用的か企業特殊的かの認識が異なる。資格保有+実務経験？

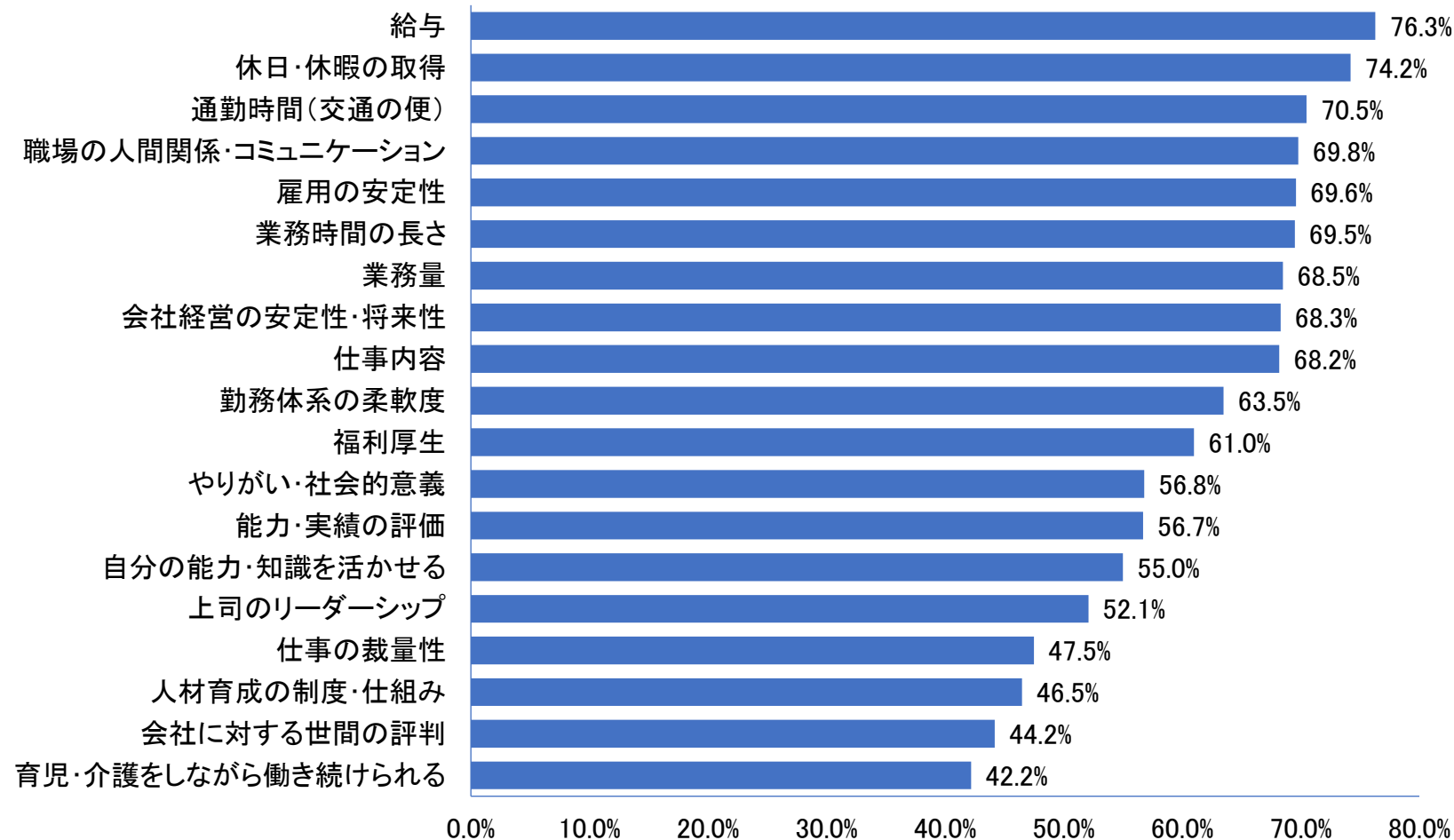
3. 在職者・求職者のリスクリング（調査結果）

【調査概要】

- （回答者）府内居住の1,000名（在職者879名・求職者121名）と企業調査の対象企業から回答を得られた在職者24名の計1,024名。回答者は、製造業、建設業（土木建築サービス業を含む）、運輸業、宿泊・飲食業の4業種の在職者903名とこれら4業種への就職を希望する求職者121名。
- （属性）男性がやや多い（58.2%）、製造業で在職または働きたい求職者がやや多い（43.6%）、正規で在職または働きたい回答者が多い（62.8%）、現業的業務の在職者または働くことを志向する回答者がやや多い（54.1%）、中小企業での在職者または働くことを志向する回答者がやや多い（53.5%）。

46.5%が人材育成の制度・仕組みを重視

仕事や就業環境の重要度(とても重要+少し重要)



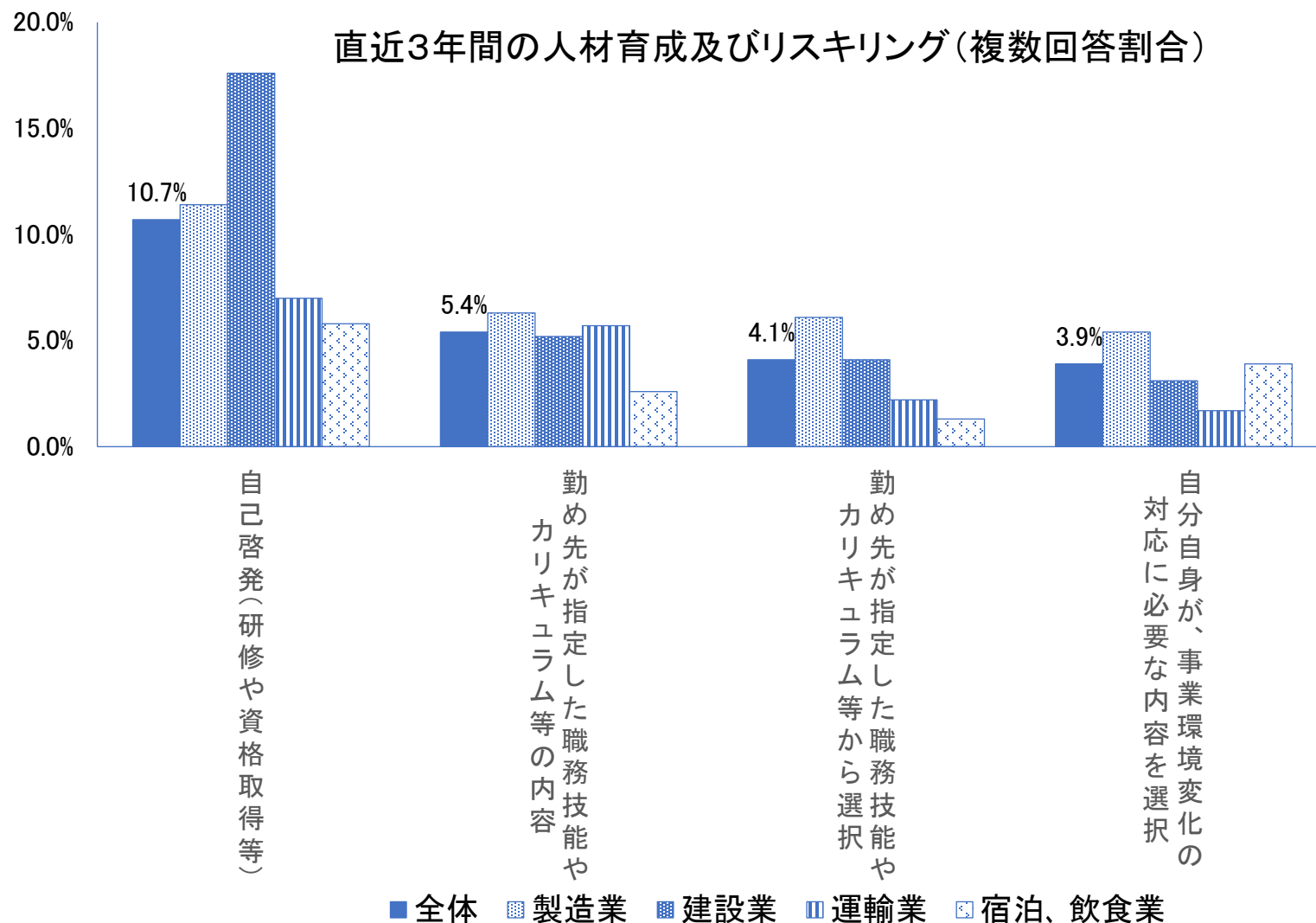
- (就業状態別) 在職者は「仕事の裁量性」を重要だと考え、求職者は「業務時間の長さ」を重要だと考える傾向
- (業種別) 「やりがい・社会的意義」を重要だと考える割合は建設業や運輸業でやや低い。宿泊・飲食業は、「勤務体系の柔軟度」、「育児・介護をしながら働き続けられる」、「通勤時間(交通の便)」、「職場の人間関係・コミュニケーション」のそれぞれを重要だと考える割合が高い

33.7%が機会があれば転職したい

		回答者 全体での 構成比	転職志向 の有無別 での構成比
転職せず 働き続ける 66.3%	1つの部門・部署で 1つの仕事・業務をずっとやっていきたい	38.4%	57.9%
	1つの部門・部署で 幅広く仕事・業務を経験していきたい	14.2%	21.4%
	複数の部門を経験し、 関連する仕事・業務を経験していきたい	8.3%	12.6%
	複数の部門を経験し、 様々な仕事・業務を経験していきたい	5.4%	8.1%
機会があれば 転職する 33.7%	複数の部門を経験し、 様々な仕事・業務を経験していきたい	10.4%	30.8%
	1つの部門・部署で 幅広く仕事・業務を経験していきたい	9.1%	27.0%
	1つの部門・部署で 1つの仕事・業務をずっとやっていきたい	8.7%	25.9%
	複数の部門を経験し、 関連する仕事・業務を経験していきたい	5.5%	16.3%

- 回答者の約半数（47.1%）が、「1つの部門・部署で1つの仕事・業務をずっとやっていきたい」志向。
- 複数の部門で関連する仕事・業務や様々な仕事・業務を経験していきたい回答者は29.6%。
- 機会があれば転職する志向を持つ群の方が、仕事・業務の幅を広げていく点で、リスクリングと親和的。

18.9%が人材育成及びリスキリングを行った



- 81.1%が行ったことがない(求職者では87.6%)。宿泊、飲食や運輸の在職者・求職者は行ったことのない割合が高く、建設業の在職者・求職者は行った割合が高い
- 勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等の内容よりも、どちらかという和在職者や求職者の自主性に委ねられる傾向
- 資格取得、技能検定受験、(通信)講座やセミナーの受講、仕事にかかわる書籍の講読、eラーニングの研修や自己啓発など。
- 資格保有率は38.2%、建設業は約半数が保有。

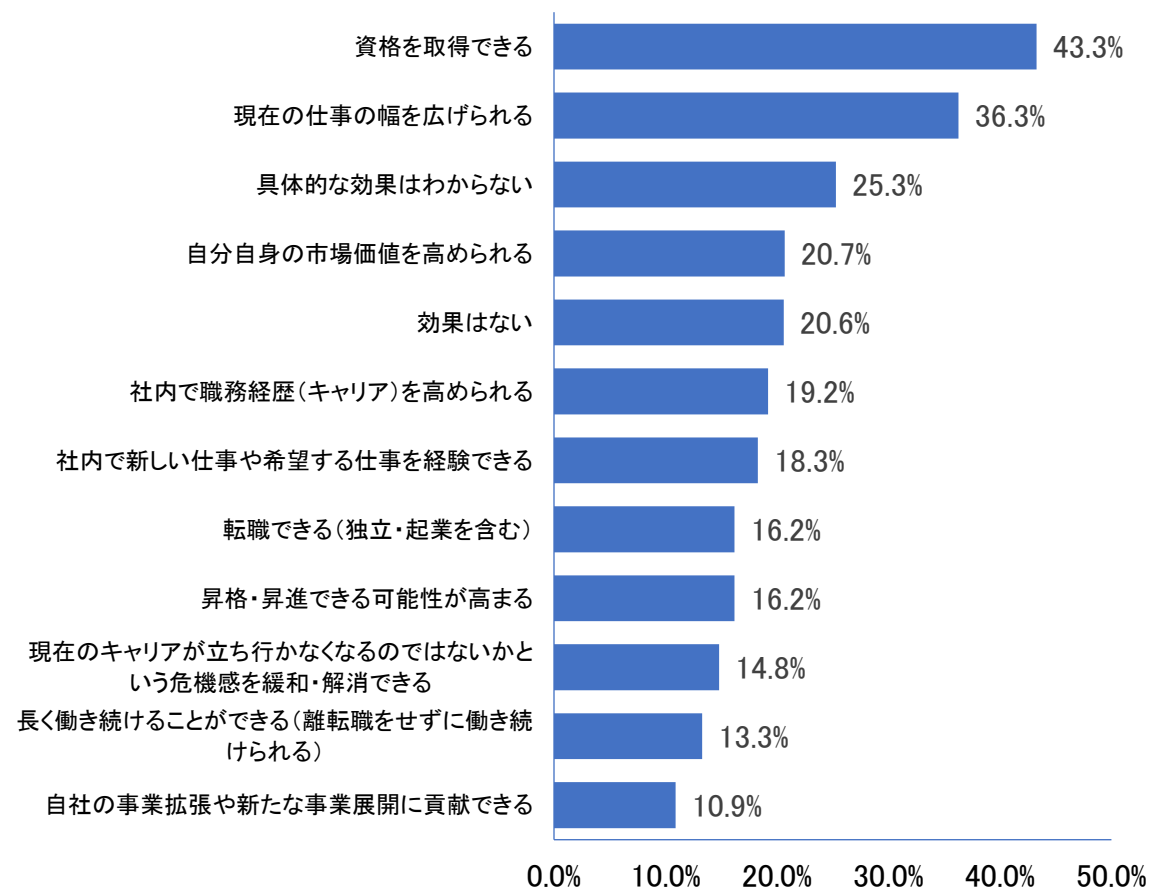
自律的なキャリア形成・能力開発への有効性

	①:企業 実施+今後実施	②:在職者・求職者 有効+やや有効	①-② ギャップ
学びの状況を反映した人事配置や人事考課	20.8%	40.6%	-19.8
教育訓練休暇制度(有給・無給は問わない)の導入	29.3%	43.7%	-14.3
教育訓練短時間勤務制度(所定労働時間の短縮)の導入	30.5%	43.8%	-13.2
他社等(グループ企業含む)への出向・研修出向等	25.3%	37.1%	-11.8
リスクリングの機会の提供:従業員主導型	30.1%	41.7%	-11.6
リスクリングの機会の提供:企業主導型	29.7%	41.1%	-11.4
キャリア形成を推進する担当者の専任(外部人材を含む)	29.7%	40.6%	-10.9
リスクリングの機会の提供:企業主導と従業員選択の融合型	29.5%	39.6%	-10.0
キャリア形成を支援する相談対応の実施(外部委託含む)	38.9%	43.5%	-4.5
OFF-JT(通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練)	41.0%	41.5%	-0.5
自己啓発(研修や資格取得等)を支援する費用の補助	51.5%	44.7%	6.8
人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	53.3%	46.1%	7.2
従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	56.0%	48.3%	7.6
資格手当や職務技能に応じた報奨金・報酬の提供	61.3%	50.3%	11.0
職能資格制度や職業能力評価の導入	58.7%	47.6%	11.1
従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ・動機づけ	59.9%	47.0%	12.9
経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	63.1%	45.0%	18.1
OJT(通常の仕事を通じて行う教育訓練)	73.1%	52.7%	20.3
各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	72.9%	48.4%	24.5

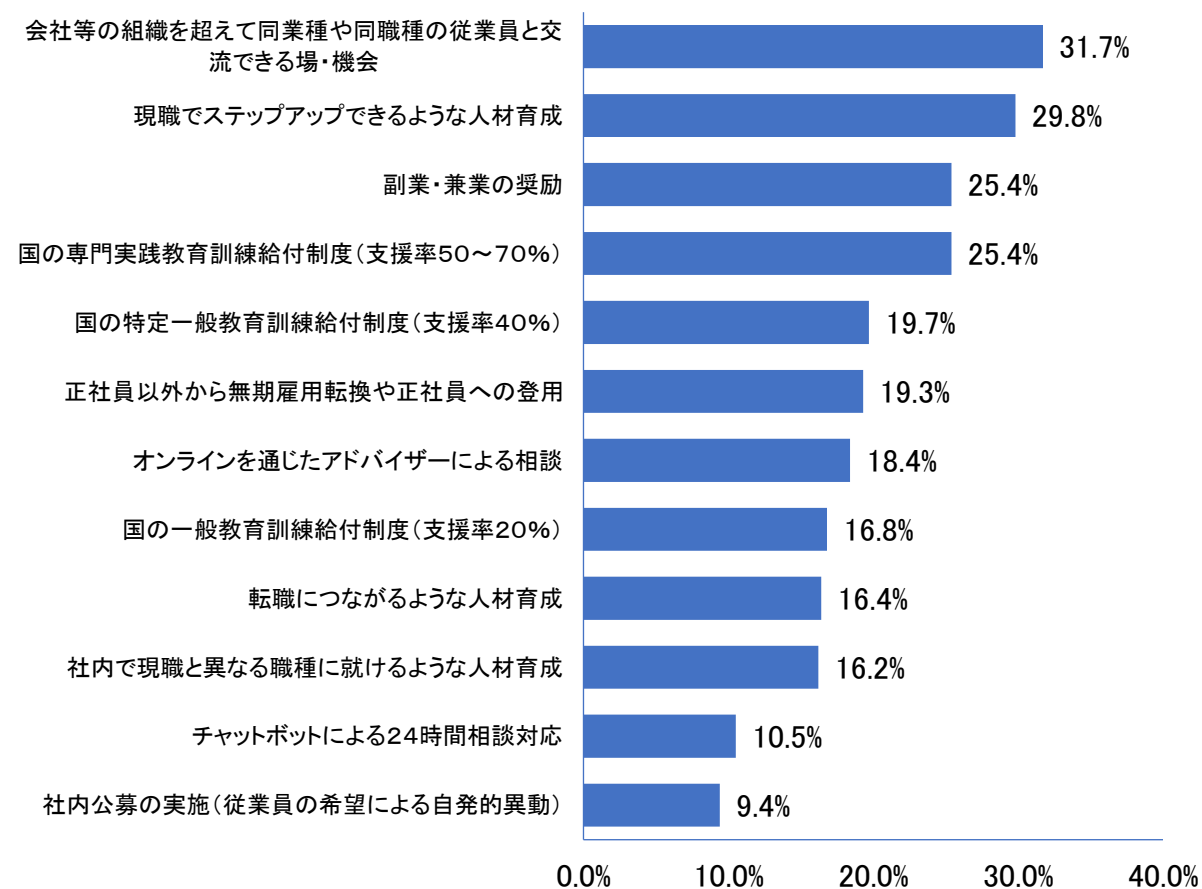
- 52.1%が、リスクリングの機会の提供が自律的なキャリア形成・能力開発に有効だと考えており、企業主導、従業員主導、企業主導と従業員主導の融合の各タイプも約4割が有効だと考えている。
- 59.9%は身につけたい能力・職務技能がある。「ITを使いこなす一般的な知識・能力」「チームワーク、協調性、周囲との協働力」「コミュニケーション能力・説得力」など
- 企業とギャップが大きいのは、社外での学びの機会提供、人事配置や人事考課への学びの状況の反映、教育訓練のための時間確保など

人材育成・リスキリングに効果がないは2割

人材育成・リスキリングに取り組むことによる効果
(効果がないと回答した20.6%を除く構成比)



キャリア形成・能力開発に有効な取り組みや事業
(有効な取り組みがないと回答した46.9%を除く構成比)



4. 人材育成・リスクリングの課題

【企業の課題】※課題はないと回答したケースを排除せず集計	
企画や実施する側(企業)に時間がない	75.9%
従業員側に時間がない(人材不足や業務多忙等)	75.3%
主体的に考えて動ける従業員が少ない	69.1%
担当(指導)できる人材がいない	68.3%
人材育成方針や職業能力開発計画等の策定が困難	57.8%
金銭的な負担が大きい	55.2%
どのような内容を行えばよいのか分からない	53.9%
どのような方法で行えばよいのか分からない	50.6%
従業員の仕事に対する意欲や取り組み姿勢が低い	47.3%
能力開発や人材育成を行っても離転職してしまう	47.3%
利用できる外部の関係機関や施策・事業がない	47.0%
能力開発や人材育成を行っても活かせる場がない	37.3%
その他の課題	37.0%
(能力開発や人材育成の実施にかかわる課題はない)	31.8%
能力開発や人材育成の取り組みを重視していない	31.3%

【企業】

時間がない(企業と従業員とも)、主体的に考えて動ける従業員が少ない、担当(指導)人材が不在、人材育成や職業能力開発計画の策定が困難など。

【在職者・求職者】

「経費がかかる」48.4%、「仕事が忙しい」37.6%、「何を学べば良いのか分からない」31.9%、「リスクリングは必要だと思うが、今さら新しいことを学ぶことは難しい・不安が大きい」25.2%、「給与が増える可能性が低い」23.4%など(新しいことを学ぶ必要はないと回答した31.4%を除く)。

事例：人材ポートフォリオを共有

- 各種めっき・研磨の受託加工や各種機能めっきを開発する75名の会社。社長は、リスキリングについて、仕事の幅を広げていくための勉強だと理解。従来から、各種国家試験の受験・資格取得などを継続。
- 会社設立時に策定した10年後の計画と組織図の人材ポートフォリオの足りないピースを埋めていくイメージを持つ。設立10周年時に作成した今後10年間のビジョンでは、海外展開や新分野市場への参入など4程度のテーマを共有。
- 社員には海外展開する計画が響いている。その一環で海外展示会に参加し、語学学習の動機にもつながっている。

事例：認定職業訓練を活用

- 大阪地域職業訓練センター（A'ワーク創造館）は、大正区、港区、西淀川区の町工場14社と認定職業訓練を実施。地域の企業と一緒に学ぶ仕組みをつくり、ステップアップできる内容を継続的に実施。「町工場の 町工場による 町工場のための訓練」を目指し、研修のニーズを持ち寄り、専門家の協力も得て、知識習得・実践訓練・相互交流などの事業を実施
- 中堅社員を対象にした「ものづくりリーダー育成実践科」の「入門編」「IE手法応用編」「QC応用編」が、3日間（21時間）の研修・訓練として、同センター、参加企業、大学などの各所で行われた。参加企業の社員が講師に加わり、外国人社員も参加。リーダー育成のニーズが高く、人が育たないこと、特に管理職が育たないことが各社共通の課題。ボトムアップで体系的に学び、《現状把握→目標→課題→方法》へと主体的に課題を解決できるQCの道筋をつくる必要性が高まっている。
- 求職者や在職者の個別相談を通じて、異業種から製造業への就職や労働移動の可能性も考えられるほか、同館（大阪ものづくり企業認定訓練協会）による「事業内能力開発計画」の作成支援もまた、リスキリングの認識や取組みの契機になる。

事例：リスキリング推進企業応援プロジェクト

- 人材不足や生産性向上を背景に、「人的資本経営ひろしま。情報発信ポータルサイト」、「リスキリング推進ガイドライン」及び「スキル参照ツール」の提供、企業コミュニティ形成などの事業を実施
- 企業の経営戦略と企業（経営者）のマインドチェンジを支えることで、事業をより良くしていく取り組みや自社が保有し他企業が持たないスキルを発展させることもリスキリングだと伝えている

	STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
内容	方針の決定	環境整備	知識・スキルの習得機会の提供	評価・処遇の見直し
支援策	広島県リスキリング推進宣言制度	リスキリング伴走コンサルティング事業	・ ITパスポート取得支援補助金 ・ デジタル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	リスキリング推進のための評価・処遇制度導入支援事業

5. リスキリングの効果・規定要因

【リスキリングの機会を提供している企業】

- 業種の有意差、直近期及び今期見通しの業績（売上げ・収入と営業利益）への正の効果は見出せない
- 機会を提供している企業は、「仕事にやりがいを感じている在職者が多い」、「こだわりを持って仕事をしている在職者が多い」と感じている。
- 「従業員の確保」や「現職でステップアップできるような人材育成」が、機会提供に正の影響があると推定
- 「キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）」、「教育訓練休暇制度（有給・無給は問わない）の導入」、「教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入」、「キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）」の取組みや制度が、リスキリングの機会提供の促進に寄与する可能性

【リスキリングを有効と考える在職者・求職者】

- 有効だと考える割合は、求職者、転職経験のない在職者、転職経験のある在職者の順に高い。
- 建設業や製造業で有効だと考える割合がやや高く、運輸業や宿泊・飲食業でやや低い
- 有効だと考える割合は、正規就業、従業員規模が大きい、非現業的業務で高い傾向
- 仕事のやりがい、仕事へのこだわり、仕事への熱中、仕事を通じや価値ある体験に肯定的な傾向。複数の部門を経験し、関連する仕事・業務を経験していきたい、1つの部門・部署で幅広く仕事・業務を経験していきたい志向
- 現在のキャリアが立ち行かなくなる危機感の緩和・解消、現在の仕事の幅を広げられる、自分自身の市場価値を高められるという認識が寄与。

6. リスキリングの促進

【企業・事業所の中で】

- 組織内に不足するスキルや専門性を見つけ、新たな学びの必要性を認識することで、リスキリングに取り組む内発的動機付けを高める。
- 中長期の経営方針に人材育成やリスキリングを組み込み、近視眼的でない人材ポートフォリオのイメージをもって取り組む。
- 会社や事業が目指す方向・理想などを社内の共通認識にしていき、学ぶ理由を示し、社員が自発的に取り組む動機につなげる。
- 社員のことを知って考え、必要なスキルを提示したり一緒に探すほか、現在の業務に直結しなくても、社員の挑戦を応援する風土を醸成していく。

【社会全体で】

- 企業のマインドセットと具体的な計画の作成の促進
- 在職者・求職者のキャリア意識の醸成
- 教育訓練プロバイダーの役割の重点化と地域の企業や産業の集積をベースにした人材育成の可能性の深耕
- リスクリングへの企業主導、従業員主導、企業主導と従業員主導の融合による多様な接近と施策・事業を届ける工夫の展開
- 在職者・求職者のライフサイクルと中長期の視野に沿った取組みをベースにした人的資本経営の導入と定着の促進

公的支援策

◆職務に必要な能力・スキル等の明確化、評価などにかかわる施策

職業能力評価基準 / 職業能力検定認定制度 / 職業情報提供サイト(job tag) / デジタルスキル標準(DSS) / 情報処理技術者試験・情報処理安全確保支援士試験

◆キャリアの棚卸し、学びが継続できるような伴走支援などにかかわる施策

キャリアコンサルタント検索システム(キャリアコンサーチ) / キャリア形成・リスクリング推進事業 / ジョブカード / ポータブルスキル見える化ツール

◆教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保【あらかじめ内容が決まっているもの】

ポリテクセンター等における在職者訓練 / 生産性向上人材育成支援センターにおける生産性向上支援訓練 / Reスキル講座(第四次産業革命スキル習得講座) / 職業実践力育成プログラム / キャリア形成促進プログラム

◆教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保【ニーズによって内容が組替可能なもの】

ポリテクセンター等におけるオーダーメイド型の在職者訓練 / 生産性向上人材育成支援センターにおけるオーダーメイド型の生産性向上支援訓練 / 生産性向上人材育成支援センターにおける訓練プログラムのコーディネート / 人材開発支援助成金(人材育成支援コース・人への投資促進コース・事業展開等リスクリング支援コース)によるオーダーメイド型訓練の開発費用支援 / 高等教育機関における共同講座創造支援事業費補助金 / ものづくりマイスターによる技能指導

◆教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保【検索サイト】

教育訓練給付講座検索システム / 社会人の学び直し情報発信ポータルサイト「マナパス」 / デジタルスキル人材育成プラットフォーム「マナビDX」「マナビDX Quest」

◆教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保【在籍型出向】

産業雇用安定センターによる在籍型出向のマッチング支援 / 産業雇用安定助成金(スキルアップ支援コース)

◆学び・学び直しのための時間の確保、費用の支援

【時間の確保】人材開発支援助成金(教育訓練休暇等付与コース、人への投資促進コース) / 【費用の支援】人材開発支援助成金(人材育成支援コース・人への投資促進コース・事業展開等リスクリング支援コース) / 教育訓練給付制度

◆現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業大学等における研修 / 独立行政法人中小企業基盤整備機構における人材育成オンライン相談窓口

◆大阪府の支援策「リスクリング等促進支援事業」

リスクリング相談デスク(キャリアコンサルタントやAIチャットボットによる相談、セミナー等の紹介)

大阪府スキルアップ支援金(就職やリスクリングのための資格取得講座の受講費用を50%~75%補助)

大阪府リスクリング支援補助金(研修受講費用の1/2を補助(1人上限20万円)、運輸・建設関係やデジタルスキル関係の研修等は3/4を補助(上限なし))

にであう(求人、仕事、企業、IT各社と連携したDX分野の学びなどにつながることのできるサイト)