大阪府

資料　No. 204
令和７年３月

大阪府内の企業の人材育成・リスキリング

―製造、建設、運輸、宿泊･飲食の業種を中心に―

大阪府商工労働部

orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

まえがき

少子化が進むなか、大阪府の生産年齢人口（15～64 歳）は、2020 年からみて 2035 年に８割台の水準に減少し､同年の総数に占める割合は５割台に低下すると推計されています。生産年齢人口の減少は、企業の人材不足にも関係します。その状況は、産業や企業によって異なりますが、人材が不足する要因は、企業規模の違い、職種や労働条件の希望、仕事と生活の両立の可能性などを背景とするマッチングの困難性などが考えられ、他方、人材が充足する要因は、産業･企業の経営環境や経営努力の違いなどが考えられます。

現在、多くの企業では人材が不足し、人材の確保に向けて賃上げや生産性の向上などに取り組まなければならないという課題にも直面しています。この課題への対応の一つは、在職者への人的投資や企業内労働市場の活性化を進めて内部人材の高度化を図り、企業の主体的な変革やイノベーションを誘発し、生産性を向上できる循環を構築することです。

上記の問題意識から、大阪府内の企業の経営者及び在職者・求職者の人材育成及びリスキリングに対する意識や現在の取組み、また、経営者と在職者・求職者が持つ課題や取組みに必要なことを明らかにし、今後の施策実施の検討材料を見出す目的で、調査を実施し本報告書を作成しました。本資料が、企業及び在職者・求職者の人材育成及びリスキリングの現状を把握するうえで有益な資料となり、読者の皆様の参考になれば幸いです。

最後になりましたが、ご多用の中、アンケート調査にご協力を賜りました皆様、また、調査の実施に際して貴重なお話をお聞かせくださいました関係者の皆様に対しまして、厚く御礼を申し上げます。

本調査は、大阪産業経済リサーチセンターの天野敏昭（主任研究員）が担当し、本報告書を執筆しました。

令和７年３月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長　小林　伸生

目次

概要と主な調査結果 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 1

第１章　はじめに（現状の整理） ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 8

（１）リスキリングの必要性の高まり ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 8

（２）リスキリングの現状 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 11

（３）リスキリングの取組み支援 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 18

（４）まとめ ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 22

第２章　企業の人材育成･リスキリング（調査結果） ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 23

（１）業績とその見通し ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 23

（２）経営環境や経営課題等への対応とその効果 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 23

（３）企業が従業員に求める能力・職務技能 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 24

（４）各職務で求められる能力・職務技能の傾向 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 25

（５）今後求めていきたい能力・職務技能・各種資格 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 26

（６）人材育成及びリスキリングの取組みの状況と効果 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 27

（７）教育訓練費の実績傾向と今後の見込み ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 31

（８）能力開発や人材育成の実施における課題 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 31

（９）人材育成における外部の関係機関や施策・事業の活用の状況と今後の活用意向 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 32

（10）在職者の仕事に対する姿勢 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 33

（11）人材育成及びリスキリングの経営への効果 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 34

（12）企業及び支援の事例にみる取組みのヒント ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 35

事例１：株式会社センショー ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 37

事例２：豊開発株式会社 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 38

事例３：トゥモローゲート株式会社 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 39

事例４：大阪地域職業訓練センター（Ａ´ワーク創造館） ‥‥‥‥‥‥ 40

事例５：広島県のリスキリング推進企業応援プロジェクト ‥‥‥‥‥‥ 41

（13）企業調査結果のまとめ ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 42

参考：リスキリングの機会を提供している企業にみられる傾向 ‥‥‥‥‥‥ 43

企業調査票 ‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥ 44

第３章　在職者・求職者の人材育成・リスキリング（アンケート調査結果）　‥‥　49
（１）仕事に対する考え方・取組み姿勢　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　50
（２）仕事や就業環境の重要度　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　50
（３）今後の実務経験の志向　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　51
（４）直近３年間の人材育成及びリスキリングの状況　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　52
（５）保有する資格　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　54
（６）人材育成及びリスキリングの取組みの有効性　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　56
（７）身につけたい能力・職務技能　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　59
（８）利用したい手段・方法　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　60
（９）人材育成及びリスキリングの効果　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　61
（10）人材育成及びリスキリングに取り組むうえでの課題・デメリット　‥‥‥　61
（11）キャリア形成・能力開発に有効だと思う取組みや施策・事業等　‥‥‥‥　63
（12）回答者の声（自由記述から）　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　64
参考：リスキリングの機会を有効だと考えている在職者･求職者の傾向　‥‥‥　65
在職者・求職者調査票　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　66

第４章　おわりに（リスキリングの促進に向けて）　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　73
（１）企業のマインドセットと具体的な計画の作成の促進　‥‥‥‥‥‥‥‥‥　73
（２）在職者・求職者のキャリア意識の醸成　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　75
（３）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　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　76
（４）リスキ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　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　77
（５）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　‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥‥　79
参考：「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」と公的支援策　‥‥‥‥　80

概要と主な調査結果

≪概要≫

現在、人的資源管理から人的資本経営への考え方の変化がみられ、2022 年以降、リスキリングの議論が活発化している。リスキリングは様々に定義され言葉が先行しているが、従来の人材育成とは違うという認識が進み、人材不足の課題に直面する企業に対し、人材確保と同時にリスキリングが重要だという啓発も進みつつある。リスキリングを含む人的資本経営に対する投資家の関心は高く、大企業や上場企業の取組みが先行しているが、中小企業や非上場企業では内発的動機が必要になる。経済団体や産業界が方針や意見を表明しているほか、大阪府の 2022～2026 年度の５年間の方向性である「第 11 次大阪府職業能力開発計画（大阪産業人材育成計画）」にも、リスキリングにかかわる計画が盛り込まれており、個別の企業や在職者及び求職者への展開がポイントになる。施策･事業の例として、国は「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」を策定し、大阪府は、リスキリング等促進支援事業（相談、費用負担、ＤＸ分野の学びの支援）を実施しているが、日本では、企業や在職者がリスキリングに取り組む割合は低い。こうした現状を受けて、大阪府内の企業の経営者及び在職者のリスキリングに対する意識･取組み･課題等を明らかにし、その結果を施策･事業の実施に活かすことを視野に入れて、本調査を実施した。

≪企業調査にみる人材育成及びリスキリング≫

用語：本調査では、リスキリングを「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」と定義し、キャリアを「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」と定義した。

調査対象と回答企業：府内の企業常用雇用者規模 10 人以上の製造業、建設業及び土木建築サービス業、運輸業、宿泊業､飲食業に該当する会社企業 1,800 社を、事業所母集団データベースから無作為に抽出して調査票を発送し、171 社が回答した（製造業 88 社、建設業 44 社、運輸業 25 社、宿泊業､飲食業 14 社／有効発送数 1,731 通、有効回答率 9.9%）。

（主な結果）

◆経営環境や経営課題等に対して、リスキリングに相当する「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割にとどまり、アップスキルに相当する「現職でステップアップできるような人材育成」への対応割合の方が高い。対応している割合が高いのは、賃金の引き上げ、残業時間の上限規制、物価高騰対策、従業員の確保などだが、経営へのプラスの効果の発現は限定的である（報告書第２章 24 頁）。

図表１　経営環境や経営課題等への対応と経営へのプラスの効果（14 項目中３項目を掲出）

	対応しているが、経営にプラスの効果はない	対応しており、経営にプラスの効果がある
現職でステップアップできるような人材育成	17.9%	16.7%
事業環境変化に対応できる組織･経営への転換･変革	13.2%	7.8%
社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成	4.8%	6.5%

◆人材育成及びリスキリングの状況では、OJT に比べ OFF-JT を実施している割合は低く、リスキリングの機会を提供しているのは１割程度にとどまる。学びの状況が人事配置や人事考課にほとんど反映されず、キャリア形成を推進する体制も十分ではない。しかし、経営戦略や今後の経営方針を従業員に開示する割合は低くないことから、今後、経営戦略と人材戦略を関連付けることで、リスキリングの取組みが促進される可能性もある。

図表２　人材育成及びリスキリングの状況

	実施割合 （効果あり＋効果なし）
OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	60.5%
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%
自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	37.7%
職能資格制度や職業能力評価の導入	37.1%
従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	35.9%
従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	32.1%
人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	28.1%
OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	25.3%
教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	15.0%
キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	14.4%
他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	12.7%
教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	12.6%
リスキリングの機会の提供①： 企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	**12.1%**
リスキリングの機会の提供③： 従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	**10.8%**
キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	9.7%
リスキリングの機会の提供②： 企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	**9.6%**
学びの状況を反映した人事配置や人事考課	8.3%
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	6.5%
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	2.4%
大学院など学校への派遣、留学	1.2%

◆従業員に求める能力・職務技能では、非認知的な能力･職務技能を求める傾向もみられる。資格や経験だけではなく、当該企業や組織とのマッチングの見極めもポイントになる。

図表３　従業員に求める能力･職務技能（上位１～６位を掲出）

管理職（１～６位）	正社員（１～６位）		正社員以外（１～６位）
	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	チームワーク、協調性､周囲との協働力	チームワーク､協調性､周囲との協働力	チームワーク､協調性､周囲との協働力
課題解決スキル（分析･思考･創造力等）	コミュニケーション能力･説得力	コミュニケーション能力･説得力	定型的な事務･業務を効率的にこなすスキル
チームワーク､協調性､周囲との協働力	課題解決スキル（分析･思考･創造力等）	定型的な事務･業務を効率的にこなすスキル	職種に特有の実践的スキル
コミュニケーション能力･説得力	職種に特有の実践的スキル	職種に特有の実践的スキル	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	IT を使いこなす一般的な知識･能力	IT を使いこなす一般的な知識･能力	IT を使いこなす一般的な知識･能力
法務･コンプライアンス	マネジメント能力･リーダーシップ	課題解決スキル（分析･思考･創造力等）	特に必要な能力･職務技能はない

◆能力開発や人材育成の実施において、半数以上の企業が、時間（企業と従業員とも）、担当（指導）人材の不在、人材育成や職業能力開発計画の策定、金銭的負担、実施する内容や方法が分からないことが課題だと指摘している（50.6～75.9%に分布）。離転職してしまう懸念や利用できる関係機関や施策･事業を認定していないことも課題である。

図表４　従業員の能力開発や人材育成の実施にかかわる課題の状況

	当てはまる＋やや当てはまる
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組みを重視していない	31.3%

◆人材育成及びリスキリングの経営への効果について、「メリットが大きい（やや大きい含む）」（40.9%）と「どちらともいえない」（39.1%）が拮抗している。またメリットだと考える効果の上位５位は、「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%である（報告書第２章 35 頁）。約３割の企業が、リスキリングと関連する効果を想定している。

図表５　人材育成及びリスキリングの経営への効果

	全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊･飲食業
メリットが大きい	10.1%	8.0%	13.6%	8.3%	15.4%
メリットがやや大きい	30.8%	36.4%	20.5%	29.2%	30.8%
どちらともいえない	39.1%	31.8%	54.5%	54.2%	7.7%
わからない	11.8%	11.4%	4.5%	8.3%	46.2%

◆株式会社センショー（製造業）、豊開発株式会社（建設業）、トゥモローゲート株式会社（ブランディング事業）、大阪地域職業訓練センター（Ａ´ワーク創造館）、広島県のリスキリング推進企業応援プロジェクトの各事例は、中小企業の取組みとそれへの支援において、リスキリングの取組みの内発的な動機付けが重視され、中長期の経営方針の中に人材育成やリスキリングが重要な支柱として組み込まれ、近視眼的ではない人材ポートフォリオのイメージをもって取り組まれていることを示している。会社の経営としてどうありたいかを社員と共有し、目的や目指す方向性･理想などを描き、社内で共通の認識にしていき、学ぶ理由を示すことで社員が自発的に取り組む動機につなげている。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しているほか、現在の業務に直結しないことでも、社員の挑戦を応援する風土が学びを促す契機になっている。

≪在職者及び求職者調査にみる人材育成及びリスキリング≫

回答者：大阪府政策マーケティング･リサーチ「おおさかQネット」で得られた 1,000 サンプルと企業調査の対象企業の在職者から回答を得られた 24 サンプルの計 1,024 サンプル。回答者は、府内在住の在職者と求職者で、製造、建設（土木建築サービス業含む）、運輸、宿泊･飲食の各業種の企業の在職者 903 名と上記の業種に就職を希望する求職者 121 名。

（主な調査結果）

◆仕事や就業環境で重視することについて、重要だと考える割合（とても重要＋すこし重要）の上位５位（76.3%～69.6%）は、給与、休日･休暇の取得、通勤時間（交通の便）、職場の人間関係･コミュニケーション、雇用の安定性である。人材育成の制度･仕組みを重要だと考える割合は 46.5%であり、低い割合ではない。

◆今後の実務経験について、33.7%が転職を志向している。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」志向である。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%で、回答者の３割がリスキリングに取り組む可能性があると推察される。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、リスキリングと親和的である。

図表６　今後の実務経験の志向

		回答者全体でみた構成比	転職志向の有無別にみた構成比
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%

◆直近３年間の人材育成及びリスキリングの実施について 81.1%が行ったことがない。行っている割合は、勤め先の指示等で行う割合よりも、自己啓発を行う割合の方が高い。

図表７　直近３年間の人材育成及びリスキリングの取組み状況

	全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊、飲食業･
現在･過去を通じて、人材育成及びリスキリング（リスキリング等）を行ったことはない	81.1%	78.7%	73.6%	85.7%	90.3%
自己啓発（研修や資格取得等）を行っている／行った	10.7%	11.4%	17.6%	7.0%	5.8%
勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等の内容で行っている／行った	5.4%	6.3%	5.2%	5.7%	2.6%
勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等から選択して行っている／行った	4.1%	6.1%	4.1%	2.2%	1.3%
自分自身が、事業環境変化の対応に必要な内容を選択して行っている／行った	3.9%	5.4%	3.1%	1.7%	3.9%
上記以外の内容で行っている／行った	1.0%	0.7%	1.6%	1.3%	0.6%

◆人材育成及びリスキリングの取組みについて、有効だと考える割合が高い（46.1%～52.7%）上位の取組みは、「ＯＪＴ」、「資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供」、「各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握」、「従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備」、「職能資格制度や職業能力評価の導入」、「従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ」、「人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示」などである。リスキリングの機会の提供は、企業主導型、企業主導と従業員選択の融合型、従業員主導型のいずれのタイプも約１割が有効だと考えており、やや有効だと考える割合を加えると、いずれのタイプも約４割が有効だと考えている。有効性がわからないのは約４分の１あることから、リスキリングの必要性や有効性を意識付けていける余地がある。企業の実施及び実施意向との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をはじめとしてリスキリングに関わる項目であり、リスキリングの機会を提供する余地も大きい。

図表８　企業の人材育成及びリスキリングの実施状況と在職者･求職者が認識する有効性との対比

	①企業（実施中及び今後実施予定	②在職者･求職者（有効＋やや有効）	①－②企業の実施意向とのギャップ
大学院など学校への派遣、留学	3.6%	30.1%	-26.5
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	10.2%	32.1%	-21.9
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	13.1%	34.6%	-21.5
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
リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	**30.1%**	**41.7%**	**-11.6**
リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	**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
リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	**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

◆人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能がない割合は 40.1％で、身につけたい割合が高いのは、「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」である（28.5％～42.6％）。

図表９　人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能

人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能がある		59.9%
「身につけたい能力･職務技能がある」回答者総数での構成比	ＩＴを使いこなす一般的な知識・能力	42.6%
	チームワーク、協調性、周囲との協働力	30.3%
	コミュニケーション能力・説得力	28.5%
	語学（外国語）力、国際化に対応できる能力	26.1%
	専門的なＩＴの知識・能力	25.0%
	マネジメント能力・リーダーシップ	24.6%
	営業力・接客スキル	24.6%
	データ解析などの統計・分析スキル	23.0%
	課題解決スキル（分析・思考・創造力等）	21.5%
	デジタル技術の活用による生産性向上の提案能力	20.9%
	職種に特有の実践的スキル	20.6%
	定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル	18.1%
	プレゼンテーション・ディベートの能力	16.3%
	高度な専門的知識・スキル	16.0%
	財務会計	13.4%
	法務・コンプライアンス	11.9%
	その他の能力・職務技能	0.5%
人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能はない		40.1%

◆人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果はないと考える割合は 20.6％である。リスキリングにかかわる効果では、「社内で新しい仕事や希望する仕事を経験できる」18.3％、「自社の事業拡張や新たな事業展開に貢献できる」10.9％が挙げられる。

図表 10　人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果

人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果がある		79.4%
「効果がある」と考える回答者総数での構成比	資格を取得できる	43.3%
	現在の仕事の幅を広げられる	36.3%
	具体的な効果はわからない	25.3%
	自分自身の市場価値を高められる	**20.7%**
	社内で職務経歴（キャリア）を高められる	19.2%
	社内で新しい仕事や希望する仕事を経験できる	**18.3%**
	昇格・昇進できる可能性が高まる	16.2%
	転職できる（独立・起業を含む）	16.2%
	現在のｷｬﾘｱが立ち行かなくなるのではないかという危機感を緩和･解消できる	**14.8%**
	長く働き続けることができる（離転職をせずに働き続けられる）	13.3%
	自社の事業拡張や新たな事業展開に貢献できる	**10.9%**
人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果はない		**20.6%**

◆キャリア形成･能力開発に有効だと思う取組みや施策･事業等について、「有効だと思う取組みや施策・事業等は特にない」と考える割合は 46.9％である。有効だと考える割合が最も高いのは、「会社等の組織を超えて同業種や同職種の従業員と交流できる場･機会」31.7％で、この場や機会には社外の場･機会が含まれるとも考えられる。現職でステップアップできる人材育成が有効だと考える割合も 29.8％あり、アップスキルを含む社内外での学びが有効だと考える割合も高い。経費の支援が有効だと考える割合も高く、国の一般教育訓練給付制度は支援率が高いほど有効だと考える割合が高い（第３章 63 頁）。

◆人材育成及びリスキリングの課題･デメリットについて、新しいことを学ぶ必要はないと思っている割合は 31.4%であることから、68.6%が何らかの学びが必要だと考えている。最大の課題は「経費がかかる」(48.4%) である。このほかの主な課題は、「仕事が忙しい」、「何を学べば良いのか分からない」などで、新しいことを学ぶことに困難さや不安を感じている人や給与が増える可能性が低いと考える人も少なくない。

図表 11　人材育成及びリスキリングに取り組むうえでの課題･デメリット

新しいことを学ぶ必要があると思っている		68.6%
「新しいことを学ぶ必要がある」と思っている回答者総数での構成比	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%
	リスキ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%
	家事や育児・介護等で忙しい	19.5%
	自分の中長期のキャリアプランを確立できていない	19.1%
	昇格・昇進できる可能性が低い	13.2%
	社内で、従業員のキャリア形成の意識づけ・動機づけが行われていない	11.1%
	キャリア形成を支援する相談対応が整っていない（外部委託含む）	7.8%
	リスキリングに関係する人材育成の方針や職業能力開発計画等が共有されていない	7.3%
	リスキリングに関係する経営戦略や今後の経営方針が共有されていない	6.8%
	キャリア形成を推進する担当者が置かれていない（外部人材を含む）	6.4%
	その他の課題・デメリット	0.0%
新しいことを学ぶ必要はないと思っている		31.4%

≪リスキリングの促進に向けて≫

本調査の各結果から、人材育成及びリスキリングを促進する政策的な後押しが必要だと考えられる。公共政策（政策･施策･事業）の充実とその対象となる企業･事業者、在職者、求職者にも、意識や行動面で変化が求められる。上場企業や大企業では、人材育成や社内環境整備の方針と測定可能な指標による目標･進捗状況という人的資本の情報開示が義務付けられ、今後、中小企業を含む企業間の意識や取組みに差が生じることも考えられる。2018 年 12 月には ISO30414（人的資本の情報開示のガイドライン）が発表された。企業は、サステナビリティと労働生産性の観点から、持続的な成長の実現に向け、人材が、競争力や価値の創造と向上の源泉であると捉え、主体的なキャリア形成･キャリア自律の可能性を深耕し、企業や組織への帰属意識だけではなく、職業や仕事への関心や帰属意識を高めていく必要性も高まっている。リスキリングの促進に向けて以下のポイントを提示したい。

（1）新たな学びの必要性を認識する企業のマインドセットと具体的な計画の作成の促進
（2）在職者・求職者のキャリア意識醸成
（3）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
（4）リスキ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
（5）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

第１章　はじめに（現状の整理）

（１）リスキリングの必要性の高まり

リスキリング（reskilling)」に取り組む必要性が高まっている。その契機は、人材育成の考え方が人的資源管理から人的資本経営に変化していることや、岸田前首相が 2022 年秋の臨時国会で「5 年で 1 兆円を個人のリスキリング支援に投じる」と表明したことなどである。こうした背景から 2022 年以降にリスキリングの議論が活発化しているが、リスキリングの定義・理解・具体的な内容は必ずしも明確ではなく、産業界や企業、在職者、求職者の理解が進んでいるとは言い難い。国の「三位一体の労働市場改革の指針」（新しい資本主義実現会議 2023 年 5 月 16 日）における「１．基本的考え方」の 1 項目目に以下の記載がみられるが、リスキリングが企業主導で行われるのか、労働者の主体性に委ねられるのかは明確ではないものの、企業と経済の成長に向けた労働移動に主眼を置いている。

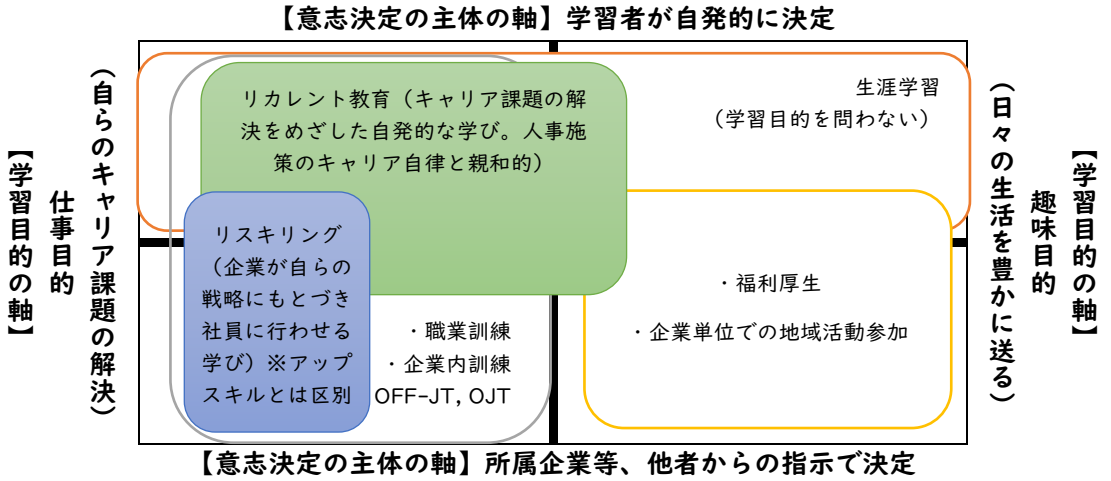
働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた。職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である。そうすることにより、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である。（新しい資本主義実現会議 2023 年 5 月 16 日）

図表１－１に従えば、リスキリングは、所属企業等や他者の指示によって行われ、仕事上のキャリア課題を解決する目的で行われる学びである。リスキリングを意思決定と学習目的の軸で整理すると、自らのキャリア課題に近接すると同時に企業の戦略とも関係性が深く、従来の人材育成とは異なり、リカレント教育、職業訓練・企業内訓練・OFF-JT・OJT とは区別される。政府・自治体向けの政策提言や企業向けのリスキリング導入支援を行っている一般社団法人ジャパン・リスキリング・イニシアチブは、リスキリングを、『ＤＸ（Digital Transformation）やＧＸ（Green Transformation）等の組織変革に基づいて行われるもので、「新しいことを学び、新しいスキルを身につけ実践し、そして新しい業務や職業に就くこと」と定義し、組織が実施責任を持つ「業務」』だと説明している。また、リクルートワークス研究所の大嶋寧子氏は、「全ての従業員を対象とするもので、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して価値を創造し続けるために、必要なスキルを獲得する／させること（近年は、自動化やグリーン対応で生じる仕事の転換に適応するためのスキル習得を指すことが一般的)」と定義している（「リスキリングをめぐる内外の状況について」（2022 年 5 月 24 日付け資料 2))。

企業や在職者・求職者により近い立場から支援や実態調査に取り組んでいる上記の主体の考え方によれば、リスキリングは、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などにかかわるもので、企業のこれらに関係する戦略が前提のうえで、個人の自主性に委ねられるよりもむしろ組織が主導して行われる学びである。

図表１－１　リスキリングの位置づけ



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。

大阪府でもリスキリングの必要性が高まると考えられる。府の生産年齢人口（15～64 歳）は、2020 年からみて 2035 年に８割台に減少し、同年の府内総人口に占める割合は５割台に低下すると推計されている。府内企業の近年の人材不足割合は、建設業や運輸業では特に高いが、全産業で 40%前後の高止まりで推移しているのに対し、雇用人員を増加する割合は全産業で 10%前後と低く（大阪府景気観測調査各四半期）、その背景は、求める人材とのマッチングの難しさや経営不透明感に伴う採用控えなどが考えられる。人材不足の解消では、求人・採用に加え、在職者の人材育成を効果的に進め、効率性、生産性、競争力を向上させることもポイントになる。企業は、賃上げや生産性向上などの課題に直面しているが、経営者と従業員が活発にコミュニケートし、個人と集団の自律性と主体性を引き出して活かしていくことも課題になる。そうした方向性に寄与するのが、人材育成、特にリスキリングである。人材投資や企業内労働市場の活性化を進め内部人材の高度化を図ることで、企業の主体的な変革と生産性向上の循環を誘発することが求められる。

図表１－２　大阪府の生産年齢人口（15～64 歳）の将来推計

	総数	人口（15～64 歳）	構成比	2020 年＝100
2020 年（国勢調査実績値）	8, 837, 685	5, 363, 326	60. 7%	100. 0
2025 年	8, 676, 202	5, 301, 418	61. 1%	98. 8
2030 年	8, 437, 625	5, 113, 920	60. 6%	95. 3
2035 年	8, 167, 191	4, 803, 291	58. 8%	89. 6
2040 年	7, 874, 440	4, 386, 551	55. 7%	81. 8

出所：国立社会保障･人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口（令和５(2023)年推計)』。

図表１－３　雇用不足割合（大阪府景気観測調査の最近の推移）

	2022年	2023年				2024年			
	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
全産業	39.7	41.9	41.6	42.2	40.6	44.0	41.7	40.7	43.0
製造業	41.2	42.6	39.3	40.5	40.5	42.0	39.1	40.4	43.4
建設業	53.8	57.9	58.0	61.9	60.7	64.8	62.3	60.4	67.4
運輸業	56.5	54.7	55.3	54.7	45.1	47.6	55.9	56.5	60.3
飲食店･宿泊業	36.8	50.6	53.9	55.4	44.0	47.4	50.0	43.9	43.9

注：本調査の対象とした製造業、建設業、運輸業、飲食店・宿泊業のみ掲載。

図表１－４　大阪府の雇用者数、勤労統計（実質賃金･労働異動等）、労働の質（全国）

	2023年の平均値（事業所規模5人以上）			労働の質指数の推移（全国）（2021年→2022年→2023年）
	常用雇用指数（2020＝100）	実質賃金指数（現金給与総額年計）	労働異動率（離職率）	
全産業	101.1	98.7(4,112,209)	2.03%	各年100.0
製造業	99.5	101.9(4,829,121)	0.98%	101.7→102.1→102.8
建設業	105.5	92.9(5,823,043)	1.15%	102.3→100.7→101.9
運輸業	100.5	111.5(5,292,594)	2.11%	96.1→96.5→96.9
飲食店･宿泊業	101.0	106.1(1,624,138)	4.41%	90.6→91.2→91.4

出所：大阪府「大阪の賃金、労働時間及び雇用の動き：毎月勤労統計調査地方調査 年報 令和５年（令和５年１月分～12月分）」。独立行政法人労働政策研究･研修機構[2024]「ユースフル労働統計 2024 労働統計加工指標集」29-32頁。

注：労働異動率（離職率）と労働の質指数を除く各指数は「2020年平均＝100」、規模30人以上。本調査の対象とした製造業、建設業、運輸業、飲食店・宿泊業のみ掲載。

人材育成の考え方は、2020年9月に発表された「人材版伊藤レポート」と2022年5月に発表された「人材版伊藤レポート 2.0」を契機に、人的資源管理から人的資本経営に移行しつつある。人材は、管理の対象から価値を創造する資本と捉えられ、育成と投資をすることでより大きな価値創造主体に変容し得る存在だと考えられている。同レポートでは、人的資本経営を俯瞰する3つの視点として、①経営戦略と人材戦略の連動、②各課題とあるべき姿のギャップ（As is - To be ギャップ）の定量把握、③人材戦略の実行プロセスを通じた企業文化への定着をあげ、人材戦略の5つの共通要素として、①動的な人財ポートフォリオ、個人・組織の活性化、②知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン、③リスキル・学び直し、④従業員エンゲージメント、⑤時間や場所にとらわれない働き方をあげており、リスキリングは、人的資本経営の取組みの一つに位置付けられている。

人的資本経営に対する上場企業・大企業や投資家の関心は高く、その背景には、情報開示の義務化、ESG 投資、ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）なども影響している。同時に、非上場企業や中堅・中小企業においても自社の経営に有効な考え方だという認識が高まりつつあり、広島県の人的資本経営の施策・事業の一つである「人的資本経営研究会」に多くの中小企業が参画しているのはその一例である。近年、新卒採用者が就職先を選ぶ一つのポイントは、就職先の将来性や成長性のほか、中長期的なキャリアプランを提示できるかどうか、どのような育成や教育を行えるのかである。人材の採用・

定着と生産性の向上に向けて、人材育成がこれまで以上に重要になっていることに伴い、リスキリングの重要性も高まっている。大阪府の「リスキリング等促進支援事業」では、①リスキリングサポート事業（オンライン相談･セミナー等によるトータルアドバイスの実施)、②スキルアップ（資格取得）支援事業（講座受講等に対する費用負担)、③ＤＸ人材活躍推進事業（ＤＸ分野の学びの支援）の各事業が行われている。

「人材版伊藤レポート 2.0」では、リスキリングの取組内容と取組を進める上で有効な工夫を紹介している。これによると、リスキリングは、組織内で不足しているスキル・専門性を見つけて具体的に目標を設定し、その目標に基づいてスキルや専門性の充実を組織的に実現できるよう、社内外にスキルや専門性を身に付ける場と機会を提供し、従業員の主体性を活かせるよう処遇や報酬と連動させて動機付けしていく取組みが想定されている。しかし、これらの取組みは、人材が不足する中小企業には障壁が高い内容ともいえる。

図表１－５　リスキル・学び直しのための取組

取組内容	取組を進める上で有効な工夫
組織として不足しているスキル・専門性の特定	他社動向・トレンドにとらわれない KPI 設定
	定性指標の可能な範囲での定量化
	KPI 間の優先順位の明確化・コミットメント
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	事業部担当人事社員（HRBP）の設置
	事業・人事両部門間の人材交流
	企業価値向上に向けた人事部門体制の検討
リスキルの処遇や報酬の連動	リスキ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、リスキ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、リスキルへの動機付け
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）	組織で不足するスキル・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
社内起業･出向起業等の支援	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

出所：経済産業省「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」(2022 年 5 月)。

（２）リスキリングの現状

リスキリングについては、経済団体や産業界から方針や意見表明等が出されている。大阪府中小企業家同友会の「ビジョン 2020」にある「人を活かす経営の実践」というビジョンは、リスキリングで目指す方向と親和性があると考えられる。大阪商工会議所の中期計画の「人的資本強化パッケージ」では、企業変革の担い手の確保・育成の支援という流れにリスキリングが位置付けられている。一般社団法人関西経済同友会が 2024 年４月８日に発表した提言では､所得･賃金格差是正のための課題の一つに教育･リスキリングをあげ、現状のリスキリングの課題として、収益性の高い事業構造への転換が図られていない、学びっぱなしになっており実践の機会に繋がっていない、支援策の認知度が低い点に言及したうえで具体的な政策提言を行っている。公益社団法人経済同友会は、円滑な労働移動の

促進の一環として、デスクワーカーからノン･デスクワーカーへのリ･スキリングも要検討としている。それぞれの方針や意見表明等は、リスキリングの潜在的な可能性に注目し、その取組みの普及・啓発につなげようとしている。

図表１－６　在阪の各経済団体等のリスキリングに関する方針、意見表明等

大阪府中小企業家同友会「ビジョン 2020」(2021 年１月１日)
「３．経営者のありたい姿」の「3-1 人を活かす経営の実践をしよう！」に、労使見解を良く学び、人間尊重の経営の実践や、社員をパートナーとしてその力を活かすことを考えることに言及。
大阪商工会議所「挑戦都市やってみなはれ！大阪プラン」(2023-2025 中期計画)
「経営基盤強化パッケージ」の「６．人的資本強化パッケージ」(社会人の学び直しや若手人材の確保等による、企業変革の担い手の確保･育成の支援が主眼）に、「社会人の学び直し支援」として、「新たに大学等と連携し、社会人の学び直しを支援するリカレント･リスキリングプログラムを実施」と「ITやコミュニケーション等、今後強化が求められる能力･スキル向上をはかる研修を拡充」の各事業を実施することとしている（人材育成委員会･人材開発部)。
一般社団法人関西経済同友会【提言】「所得･賃金格差」の是正により分厚い中間層の復活を～すべての人が活躍できる社会へ～（格差問題委員会／2024 年４月８日）
「第三章 所得･賃金格差是正に向けた課題」の（1）所得･賃金格差是正のための 3 つの主な課題の一つとして「教育･リスキリング」をあげている。第一の問題は、「リスキリングは組織を変革させるために国や企業などが実施責任を持つ「業務」であるが、現状、リスキリングを通じて収益性の高い事業構造への転換が図られているとはいえない状況(※)」だと言及（※後藤宗明氏の格差問題委員会での講演資料「「所得･賃金格差是正に繋がるリスキリングの在り方とは」～失業なき成長産業への労働移動の実現～」から引用)。第二の問題は、「学習⇒スキル習得⇒職種･職業転換において習得したスキルを実践させることまでが「真（本来）のリスキリング」であるが、日本では「学習」の段階で留まり、働き手が学習に取り組んでも学びっぱなしになっており、実践の機会にすら繋がっていないケースが多い」点に言及。第三の問題は、リスキリング支援策の世間的な認知度が低いことで、リスキリングに活用できる「一般教育訓練給付金」を知らない割合は約 72.5%と高く（スキルアップ研究所[2024]「リスキリングの助成金に関する実態調査 2024」)、リスキリングの官民連携組織の組成が開始されリスキリング支援策が実施されているものの、働き手や企業の認知度が低く有効活用されていない実態があることに言及。 国への提言Ⅱ「今こそ、学習⇒スキル習得⇒職種･職業転換の『真のリスキリング』の実践を！」として、企業に対し「働き手へのリスキリング項目の明示と実践支援を通じて、成長に繋がる事業構造の改革を」、働き手に対し「リスキリング支援策を積極的に活用し、活躍機会の獲得･キャリアアップ実現を」、国に対し「中小企業、非正規社員や無職の人に対する支援でリスキリング格差防止を」と提言。
公益社団法人経済同友会「人手不足時代の中堅･中小企業政策～生産性向上に向けた合従連衡と労働移動の促進～」(公益社団法人 経済同友会 中堅･中小企業活性化委員会／2024 年４月５日)
６つの提言の一つが、円滑な労働移動の促進（セーフティーネット機能の強化）の一環としての「【提言４】リ･スキリング支援の強化」。内容は、キャリアデザイン構築に対する支援（企業の人的資本投資に係る情報開示の強化および雇用条件に関する情報を集約･開示するプラットフォーム構築を含む)、職業訓練政策の充実（日本版デュアルシステム(※)の拡充による職業訓練と就労支援の一体化、付加価値のより高い業種のプログラムの充実、シニア人材の活用)、中長期的な視点では、将来的なジョブシフトを見据え、デスクワーカーからノン･デスクワーカーへのリ･スキリングも要検討としている。 (※)企業実習または OJT とこれに密接に関連した教育訓練機関における OFF-JT を組み合わせにより実施し、修了時に能力評価を行う訓練制度
公益社団法人関西経済連合会「政府の“三位一体の労働市場改革”に対する意見」(2023 年５月 15 日)
政府への期待（2)「「リ･スキリングによる能力向上支援」および「成長分野への労働移動への円滑化」について」において、助成金制度や公的な研修プログラムの充実などによるリ･スキリングへの支援の継続と中小企業に対する支援の充実の要望のほか、働き手に対してリ･スキリングを促す際に重要になることとして、企業や働き手自身が将来の労働市場の状況を把握できるような情報提供、外部労働市場の流動性を高める環境整備（マッチング機能の強化、セーフティーネットの再構築、働き方の選択に中立な税･社会保障制度など、国の負担による枠組みの創設）に言及。

大阪府は、2022 年３月に、職業能力開発促進法第７条と国の第 11 次職業能力開発基本計画に基づいて、2022～2026 年度の５年間の方向性として「第 11 次大阪府職業能力開発計画（大阪産業人材育成計画)」を策定している。主な目標は、労働者の主体的なキャリア形成の支援、個々の特性やニーズを踏まえた労働者一人ひとりのスキルアップの支援による全員参加型社会の実現で、主な基本方向と施策は、ものづくり人材やＤＸ人材の育成をはじめとする大阪の産業の成長を支える人材育成である。数値目標の一つは、府立高等技術専門校及び大阪障害者職業能力開発校で実施する在職者訓練（テクノ講座）の受講者数及び人材開発センター（事業主が自主的に行う在職者の技能向上に向けた取組みを支援するため、ものづくり３校に設置された大型の実習場を備えたセンター）の利用者が毎年 12,000 人以上というもので、この計画で言及されている在職者訓練は、リスキリングとも関係がある。

このように、経済団体、産業界、地方自治体においてリスキリングが中長期の目標に組み込まれ、企業等への普及･啓発が進められている。今後、企業や産業の集積をベースにした促進の取組みと並行して、個別企業に展開していけるかどうかがポイントになる。

次に、企業及び在職者のリスキリングの実施状況をみていくと、ＯＥＣＤの国際成人力調査（PIAAC）によれば、日本でリスキリングを行う人の割合は 35.2%、１年間のうちにリスキリングを実施する時間の中央値は 24 時間で、ＯＥＣＤの平均である 40.4%及び 31 時間を下回っている（令和６年度第３回経済財政諮問会議資料２）。日本は、世界的にみてリスキリングの実施率が高いとはいえず。実施する時間も多いとはいえない。

最近の調査結果では、経済産業省が 2022 年に「人的資本経営に関する調査」を公表し、これを受けて、人的資本経営コンソーシアムが 2024 年 12 月に同じ名称で調査結果[1]を公表している。２つの調査から、「リスキルの機会提供」や「自律的なキャリア構築の支援」などのスコアが３から４に向上し、2024 年に公表された調査によれば、回答した 261 企業の 72.8%が従業員のリスキリング・学び直しに取り組み、実施割合が特に高いのは、「社内における選択型研修」(91.6%)、「外部における研修や資格修得に対する支援」(90.0%)、「社内における階層型研修」(74.7%)、「上司などによる１on１を通じたキャリア形成支援」などである[2]。上場企業では、リスキリングの取組みが比較的進んでいる。

また、帝国データバンクの全国調査では、リスキリングを「新しい職業に就くために、

---

1 「人的資本経営の現状・課題とトップランナーたちの取組」61-63 頁。

2 「事業環境の急速な変化を踏まえ、今後必要とされる専門性を向上させ、強みをより強化していくためのリスキル・学び直しの機会を提供していますか？」という問いに対し、「実行した結果､成果創出に明確に寄与」､「対応策を実行し､その結果を踏まえ､必要な見直しを実施」､「対応策を実行」の各回答割合の合計。同調査の「リスキリング・学び直しの取組」の選択肢は、社内における選択型研修、外部における研修や資格修得に対する支援､社内における階層型研修､上司などによる 1on1 を通じたキャリア形成支援、外部企業や団体に対する外部出向、従業員に中長期的に求められる能力・スキルの開示、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、従業員が互いに学び合う場の設置、外部での副業・兼業の推進、他企業（研修会社を除く）と連携した育成プログラム、社内起業や出向起業に対する支援、サバティカル休暇や留学等への支援、大学等における博士号取得支援、大学等の高等教育機関と連携した共同講座の開設、その他である。

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対応するために、必要なスキルを獲得する/させること」と定義したうえで、リスリングに取り組んでいる企業が 8.9%であり、取り組みたいと思っている企業が 17.2%であることを明らかにしている[3]。また、半数近くの 46.1%が取り組んでおらず、約３割はリスキリングに関する情報を持てていない状況であることを明らかにしている(「言葉を知らない」10.1%、「意味を理解できない」9.5%、「分からない」8.2%)。リスキリングに取り組んでいる割合が高いのは、情報サービス、金融、医療･福祉･保健衛生、専門サービス、人材派遣･紹介などの非製造業で、大企業が取り組んでいる割合が高い。この調査では、人手の不足を感じている企業の方が、適正や過剰と感じている企業よりもリスキリングに取り組む割合が高い点が興味深い一方（人手不足状況別の取組み割合：不足 10.0%、過剰 7.9%、適正 7.7%)、人材や時間の捻出が課題という企業もある。リスキリングに積極的と回答した 2,905 社の具体的な取組み内容は、「従業員のスキルの把握､可視化」「ｅラーニング､オンライン学習サービスなどの活用」「就業時間内におけるリスキリングの実施」「経営層から従業員に学習が必要なスキルを伝達」「経営層による新しいスキルの学習､把握」「職場外や通常業務外における実施」「新規事業の創出を目的とした取組み」「給付金･助成金などの申請･受給」「コンソーシアムやセミナーなどを他社や官公庁と連携」である。課題は､「対応する時間が確保できない」「対応できる人材がいない」で、取り組んでいる企業では、時間･人材･ノウハウ･費用などのリソースの不足が課題であるほか、従業員のモチベーションの維持が課題もあり、経営層を中心としたリーダー層による推進力が肝要であると指摘している。他方、環境整備や制度構築の事例はあるものの､新しい技術の習得により､他の業界･会社への転職が容易に行えるようになることに危機感があるという懸念の声もある。

一般財団法人企業活力研究所の調査[4]では､「学び直し」「リスキル」又は「リスキリング」を､「自分が異なる業務を遂行できるように、新たな職務技能を習得すること、若しくは、異なる業務を遂行できるように、人々に対し訓練すること、又はその過程」と定義し、調査では「学び直し」の用語を使用している。従業員の「学び直し」の促進策として、①会社が学ぶべき職務技能（スキル）やカリキュラム等を指定してそれを学ばせるもの、②会社が指定した中から従業員に学ぶ内容を選択させて学ばせるもの、③会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、従業員が事業環境変化への対応に必要なものを選ぶものと表記し、一般的な自己啓発をサポートしているもの（一般的語学研修、一般的な資格取得等に対する費用補助など）とは区別している。そして､「学び直し」を効果的に進めるうえで、

[3] 2024 年 11 月 20 日に公表された「リスキリングに関する企業の意識調査（2024 年)」。2024 年 10 月 18 日～同 31 日に実施され、全国の調査対象 27,008 社のうち 11,133 社が回答。リスキリングに関する調査は、設問内容は異なるが 2022 年 9 月に続いて 2 回目。

[4] 一般財団法人企業活力研究所[2024]「人材研究会（2022－2023 年度）調査研究報告書－従業員の「学び直し」（今後のビジネスの方向性に対応できるような新たな職務技能（スキル）の学び）を促進するための企業の取組みの状況及び課題－」。対象は従業員 300 名以上で従業員の学び直し対策を実施している企業に勤務する従業員 800 人（インターネット調査会社のモニター）で、2023 年 8 月に調査を実施。

企業が運営方針を提示する「企業主導視点」（知見深化、新規探求、組合せの各方向性を提示）と従業員の自律性を重視する「従業員自律性視点」（従業員への直接的または間接的な各対応を、従業員における問題意識の開発、具体的な取組みの方向づけ、具体的行動を進展させるための仕組みの構築と関連付けて整理）を考慮すべきだと提起している。さらに、有効な対策として、従業員の納得度が高い施策では、「事業戦略や研修目的の明確化及びそれに基づく対応の提示」、「従業員を育成、サポートする上司のスキルアップのための教育」などがあり、従業員評価での効果が高い対策では、「獲得したスキルを活用・遂行するための権限委譲」、「業務量との調整や学びの時間の確保」、「実効性を習得するための相当量の実務経験機会の提供」、「上司部下でのキャリアプラン実現のための話し合いによる画一的な「学び直し」内容」などがある。多くの企業で導入されている対策として「キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施」、「実効性を習得するための相当量の実務経験機会の提供」に言及している。この調査にかかわった学習院大学の守島基博氏は、リスキリング（学び直し）は人材戦略であり、企業の経営戦略転換の一環として企業が主体となり、今後必要になる業務や職業、職務に就くために新しいスキルや能力を身につけることを目指すものだと言及し、従業員が、これまで築いてきたキャリアと異なるスキルや能力を学ぶことへの不安から消極的になることも多く、従業員の主体的な参加がないと効果は限定的だと指摘している。企業は、将来の戦略や必要なスキルを説明する必要があり、企業主導型の人材育成モデルを見直す時でもあることに言及している。そして、企業が実施する内容として、企業の戦略転換の背景と意義の説明、従来の経営戦略や事業のあり方と今後の事業の関係の明示、戦略転換によって求められるスキルの明示などが考えられることを提起している[5]。

従業員の主体的参加や従業員への説明の観点では、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所の実態調査によると、リスキリングは企業主導（新しい知識・スキル獲得に向けた取り組みを、戦略遂行・転換のために会社主導）、学び直しは個人主導（自身のキャリア開発のために個人が主導）と整理して進められているが、リスキリングと学び直しへの期待や取り組みは各社それぞれ異なるが、自社や従業員一人ひとりにとってどのような意味をもつのか具体的なメッセージを発信している企業は半数に満たない結果を明らかにしている。リスキリングと学び直しの言葉は多義的で、各社それぞれの言葉で語られる必要があり、いずれにおいても最大の課題は、学ぶ意欲を引き出すことであり、結果的に、組織と個人の学びが重なり合っていることに言及し、リスキリングで個人のキャリアの可能性を広げることが強調されていたり、学び直しにおいて企業が変化に対応する備えとなることが強調されている。[6]

---

[5] 守島基博「リスキングの現状と課題㊦企業の説明・成果の還元 必須」（日本経済新聞 2024/4/17）。
[6] リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所[2024]「学ぶ動機と風土を醸成する社内連携と人事制度－生産性向上・ＤＸ・キャリア自律につながる組織主導の「リスキリング」と個人主導の「学び直し」」（RMS Research 2023 企業における「リスキリング」「学び直し」の推進に関する実態調査）。

パーソルホールディングスの調査では、「OJT の見直し・強化」が 28.1%と最多であるほか、「自己啓発型・公募形式での多様な学習支援」24.7%、「1on1 などによる個の成長支援」22.2%など、個に応じた育成施策が上位に位置しているが、専門性のある分野の人材育成ほど設計が進んでいない。リスキリングを進める上での課題は、「配置・処遇との連動が難しい」（31.7%）が最多で、「なかなかスキルが向上しない、身につかない」（29.5%）、「適切なプログラム構築が難しい」（28.9%）、「キャリアパスの提示が難しい」（28.8%）などが主な課題である[7]。

日本政策金融公庫総合研究所の調査は、中小製造業に対象を限定し、リスキリングを「仕事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こと」と定義し、スキルアップやリカレント教育との区別を明示して実施している。最近５年間にリスキリングに取り組んだ人は 7.5%で、今後取り組む予定のある人が 10.3%であることを明らかにしており、年代間で割合の有意差はないが、勤務先の規模が大きくなるほど割合が高くなることを明らかにしている。リスキリングの取組み契機は、「現在の仕事に必要な知識やスキルが不足していると自ら気づいた」が 63.7%と高く、他者の指摘がリスキリングの契機になる割合は高くはない。一方、約４割（39.8%）は勤務先の支援を受けていないことも明らかにしている。リスキリングの成果として、リスキリングに取り組んだ人の方が、収入の満足度が上がる傾向だが、下がるケースもあり、期待していたほどの収入増がみられなかった場合には収入の満足度が下がる可能性があることを指摘している。また、リスキリングに取り組んだ人の傾向として、ワークライフバランスの満足度が高まった人が多いほか、５年前と比較した現在のワークエンゲージメントスコア（「ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度」の３項目版で測定）について、リスキリングに取り組んだ人の方が、スコアが上昇する傾向がみられ５年前からの低下幅が小さいことなどから、リスキリングとワークエンゲージメントには正の相関があり、ワークエンゲージメントが高まるとリスキリングに取り組む可能性が高まると言及している。このほか、今後のリスキリングの意向は若い人が高く、リスキリングに取り組む予定のない人の障壁は、意欲の維持・向上、時間・お金・場所の確保である。そして、リスキリングの意欲を引き出す施策として、面談の機会を設けること、企業理念や将来像を示すことなどを提案している[8]。

上記の各先行調査のほか、2022 年就業構造基本調査から大阪府の有業者の職業訓練と自己啓発の状況をみると、この１年間に仕事に役立てるための訓練や自己啓発を行ったのは 35.0%で（男 36.1%・女 33.7%）、2007 年以降の推移は、やや微減ながら顕著な変化傾向はみられない。しかし、職業訓練・自己啓発を行った有業者のうち、勤め先が実施したものの割合と自発的に行ったものの割合は総じて増加傾向にある。なお、行われた職業訓練・自

[7] パーソルホールディングス[2023]「人的資本経営における育成・リスキリングに関する企業の取り組み実態調査」。

[8] 日本政策金融公庫 総合研究所[2024]「アンケートと事例にみる中小製造業のリスキリングの実態（日本公庫総研レポート No.2024-4）」（2024 年 7 月に実施。299 人以下の中小製造業で働く、経営者を除く役員と正社員 1,500 人が回答）。

己啓発のうち、本調査にかかわりのある、公共職業能力開発施設の講座の受講の状況についてみると、自発的に行われたものにおける構成比が、勤め先の実施により受講した割合をわずかに上回るが、その水準は低く、公共職業能力開発施設の講座の受講が、職業訓練・自己啓発の全般において主流の内容になっているとはいえない。

図表１－７　大阪府の有業者の職業訓練･自己啓発の推移（総務省「就業構造基本調査」）

	2007 年	2012 年	2017 年	2022 年
職業訓練･自己啓発を行った有業者の割合	36.0%	36.6%	36.0%	35.0%
うち勤め先が実施したものの割合	72.7%	70.7%	75.9%	78.4%
（公共職業能力開発施設の講座を受講した割合）	(2.7%)	(1.5%)	(1.8%)	(1.6%)
うち自発的に行ったものの割合	－	59.5%	62.3%	64.6%
（公共職業能力開発施設の講座を受講した割合）	－	(3.5%)	(2.6%)	(1.8%)
（公的助成を受けた割合）	－	(8.1%)	(8.7%)	(9.9%)

また、2023 年の「能力開発基本調査」（厚生労働省）の個人調査（全国結果）から、労働者の職業生活設計の考え方をみると、自分で職業生活設計を考えていきたい割合が高く、主体的にキャリアを考えていきたい人が多いが、2019 年度から 2023 年度にかけての５年間で大きな変化はみられない。2023 年度では、自分で職業生活設計を考えたい傾向は、性別では女性よりも男性、産業分類では建設業、雇用形態では正社員以外よりも正社員にみられるほか、事業所規模や企業規模が大きいほど、また、最終学歴が高いほどみられる。各属性で傾向の違いがみられるが、職業生活設計を自分で考えていきたい割合の底上げを図る必要があり、自己啓発の機運が広く行き渡っているとはいえない。

図表１－８　職業生活設計の考え方（全国結果）（厚生労働省「能力開発基本調査」）

		職業生活設計の考え方（「どちらかといえば」を含む割合）		
		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	66.5%	17.2%	16.2%
	女	55.6%	17.9%	26.6%
	建設業	64.4%	19.9%	15.7%
	製造業	59.3%	20.4%	20.3%
	運輸業	58.2%	16.1%	25.6%
	宿泊･飲食業	58.7%	11.9%	29.5%
	正社員	66.7%	19.4%	13.9%
	正社員以外	52.2%	13.9%	33.9%

（３）リスキリングの取組み支援

国は、女性、高齢者、就職氷河期世代、正規以外労働者を含む全世代型のリスキリングを推進しようとしている。経営者の意識の変化やマネジメント教育の促進も図り、ＫＩＰとして、国による在職者の学び直し支援策の対象者に占める個人経由の割合を 2022 年時点の 23.5%から 2030 年度までに 50%に引き上げる目標や、専門実践教育訓練におけるデジタル関係講座数を 2023 年 4 月時点の 179 講座から 2025 年度末までに 300 講座以上にする目標をたてている。具体的な取組みとして、個人のキャリア形成やリスキリングの促進に向けたキャリアコンサルタントの役割の強化、訓練給付手続きのオンライン化、デジタル関係メニューの拡充や訓練メニューの改良、地域や産業界の人材ニーズをふまえた大学等における教育プログラムの開発、習得したスキルを可視化するデジタル上での資格情報の認証･表示の仕組み（オープンバッジ）の活用の推奨、組織全体の労働生産性向上に向けた経営者へのマネジメント教育の実施と都道府県による経営層へのアウトリーチ型支援の創設、リスキリング推進に向けた官民連携による対話の実施などをあげている。

国や地方自治体は、リスキリングの取組みを促進する施策･事業を加速させているが、既に、広い意味での学び･学び直しにかかわる公的支援策が実施されている。具体的な施策･事業の群は、①職務に必要な能力･スキル等の明確化や評価、②キャリアの棚卸しや学びを継続できるような伴走支援、③教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保（検索サイト、教育訓練内容は既定あるいはニーズに応じて組替可能、在籍型出向）、④学び･学び直しのための時間の確保や費用の支援、⑤現場リーダーのマネジメント能力の向上や企業による支援である。

厚生労働省は、委託事業として「キャリア形成･リスキリング推進事業」を実施し、個人、企業、団体、学校関係者などを対象に、キャリア形成やリスキリング（学び･学び直し）の相談や支援に（無料で）対応している。また、同省は「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」を公表している。同ガイドラインは、変化の時代に労働者の自律的･主体的かつ継続的な学び･学び直しの促進と労使協働の学び･学び直しが必要になるとの考え方に基づき、公労使の労働政策審議会で策定されたが、労使が取り組むべき以下の①～⑥を提示している。また、関連する様々な施策･事業として、職務に必要な能力･スキル等の明確化や評価、キャリアの棚卸しや学びが継続できるような伴走支援、教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保（既定内容もしくはニーズに応じて内容を組替、検索サイト、在籍型出向など）、時間の確保や費用の支援（人材開発支援助成金[9]、教育訓練給付制度など）、現場のリーダーのマネジメント能力の向上や企業による支援が行われている。また、経済産業省は、デジタルスキルの学習コンテンツやＤＸリテラシー標準を提供する「デジタル人材

[9] キャリア形成促進助成金（現人材開発支援助成金）は、企業経由の在職者への間接的な支援。教育訓練給付制度（1998 年導入）は、自己啓発の費用を一部補助する、個人主体の能力開発を国が直接的に支援。原ひろみによれば、長期不況が始まった 90 年代に企業が人材育成に消極的になり、個人主体の能力開発への期待が高まったことが背景である（原ひろみ「リスキングの現状と課題⑮企業経由の在職者支援 軸に」（日本経済新聞 2024/4/18））。

育成プラットフォーム（マナビＤＸ）」、講座の受講やキャリア相談や転職先の紹介を受けられる「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」などを実施している。

≪労使が取り組むべき事項≫厚生労働省「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」

①学び･学び直しに関する基本認識の共有（経営者による経営戦略･ビジョンと人材開発の方向性の提示･共有）

②能力･スキル等の明確化､学び･学び直しの方向性･目標の共有（・役割の明確化と合わせた職務に必要な能力･スキル等の明確化／・学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し／・学び･学び直しの方向性･目標の擦り合わせ､共有）

③労働者の自律的･主体的な学び･学び直しの機会の確保（学び･学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保、労働者が相互に学び合う環境の整備）

④労働者の自律的･主体的な学び･学び直しを促進するための支援（学び･学び直しのための時間の確保や費用の支援、学びが継続できるような伴走支援）

⑤持続的なキャリア形成につながる学びの実践､評価（身に付けた能力･スキルについて、発揮できる実践の場の提供や適切な評価）

⑥現場のリーダーの役割､企業によるリーダーへの支援（・学び･学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組／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）

地方自治体では、全国の都道府県や市町村において、主な内容として、デジタルやＤＸに関連する内容をはじめとする講座の実施､企業のリスキリングへの取組みの表明(宣言)と先行事例の紹介、外部の専門家による伴走型の支援などの施策･事業が行われている。

地方自治体によるリスキリングの取組みを推進する施策･事業例（官庁速報ほか参照）

≪加賀市（地域デジタル課、観光商工課商工労働グループ）≫

「リスキリング宣言」(2022 年 9 月）を行い、市内企業のリスキリング促進に取り組んでいる。労働生産性や企業の競争力･企業価値を高めるため、市内のリスキリングの成功事例の創出、リスキリング講座受講の支援（企業の従業員がオンラインで自由にＤＸ講座を受講できる)､専門家による伴走型支援(専門家派遣費用を市が負担)などが行われている。

≪生駒市（生涯学習部生涯学習課）≫

子育て中の女性を対象にしたデジタル分野のリスキリング（学び直し）を支援。受講は無料。再就職を支援する企業が 2024 年６月から約 1 カ月間、オンラインでウェブアプリ制作に関する授業を実施し、アプリを公開する対面の研修を２回実施（研修時は子どもを預けられる)。受講後、再就職を支援する企業が、市周辺の企業やテレワーク可能な会社を紹介。

≪茨城県（産業戦略部産業人材育成課）≫

人工知能（ＡＩ）を用いて個人に適した職種やリスキリング講座を提案する「ＡＩマッチングシステム」を開発し公開。人材不足下の雇用のミスマッチやスキルギャップの防止と県内産業の生産性向上を図ることが目的。県、産業界、大学などによって2023年１月に「リスキリング推進協議会」が設置され、産業界から「リスキリングの必要性は分かるが、何を学べばよいか分からない」という声を受けてシステムの構築を決定。システムでは、現在の職種や保有資格などを登録し、「リスキリングニーズ診断」と「職業興味度診断」の計55問の設問に回答し、約450種類の職種から職業興味度に応じた５つの職種が提示され、企業や大学などが実施する約 430講座の中から講座が提案される。キャリアコンサルタントの協力を得て、必要なスキルの整理や講座の洗い出しを進め、多くの人が利用することで、ＡＩの精度向上に期待している。適性の高い職種を担う上で必要なスキルを習得できる「推奨リスキリング講座」を紹介し、県が策定した「リスキリング推進政策パッケージ」に沿って取り組む。このほか、「いばらきリスキリング推進宣言制度」やリスキリングに特化したポータルサイトなども開設されている。

≪京都府（京都府生涯現役クリエイティブセンター）≫

既存のウェブサイトを改修してリスキリング（学び直し）の講座動画を配信するサイト「ＫＹＯ育ｔｖ．」を開設。約300講座を無料で受講できる（会員登録で全講座を受講でき登録料や受講料は無料）。ビジネスではパソコンソフトの使い方など約 120 講座、デジタルではITサポートなどの資格取得やデータ分析など約180講座を、経済産業省のデジタルスキル標準に対応して初心者から上級者まで視聴できる講座を用意。個人用のサイトで、既に受講した講座や講座修了後に受ける理解度テストの結果を確認できる。適した職業分野が提案され、キャリア支援が受けられるコンシェルジュ機能では、府のリスキリング支援機関「生涯現役クリエイティブセンター」の職員による支援を受けられる。３～６月の月１回、リスキリングに詳しい経営者や学識経験者の講座を配信し、受講による効果を伝える。

≪奈良県（女性活躍推進課）≫

子育て中の女性と企業をマッチングさせる事業。就労経験が少ないと考えられるなかで、インターンシップ（１～２カ月程度／県と企業が半分ずつ負担して給料を支払う）やリスキリングの機会（ＤＸに関する技能など）の提供、職場環境の改善の促進（在宅でのテレワークの可能化など）、ハラスメントのない組織づくりへの助言などが行われる。

≪札幌市（保健福祉局障がい保健福祉部障がい福祉課、ＮＰＯ法人札幌チャレンジド）≫

企業で働いている障害者をＤＸ人材として育成するリスキリング（学び直し）ができる講座を、民間企業に委託して実施。講座では、マイクロソフトオフィスやビデオ会議シ

ステムZoomの操作方法、プログラミングなどを学べる。１コマ２時間半で週２回、４カ月間を１講座で実施。１講座の上限人数は約 10 人で年間計４講座実施。継続的なＤＸ人材の育成を目指し、ハローワークや札幌商工会議所、障害者を雇用する企業などを含めた事業推進協議会を立ち上げ、協議会で企業のニーズを聞き取り、講座に取り入れ、実践的なスキル習得を目指す。

≪東京都（産業労働局より委託を受けた株式会社ベネッセコーポレーションが運営）≫

デジタル活用推進や資格取得（ＤＸに関するソフトウェア、復帰後に役立つ事務や経理に関する資格取得など）を支援（育児休業を取得中にスキルアップする社員向けの助成も含む)。育児休業中の学習費は、大企業は半額、中小企業は３分の２を助成される。コンサルタントがアドバイスをしながら各社に最適な学習プログラムを無料で提供（これまで500社が利用)。

≪秋田県≫

リスキリングや人材確保を支援するため、「未来を支える人材投資･確保対策本部」を発足（2023年4月1日)。企業に専門家を派遣しての人材確保やリスキリングを支援。

≪山梨県（多様性社会・人材活躍推進局労政人材育成課）≫

労使が共益関係を育む中で、働き手がスキルアップすることにより、企業収益がアップし、それが賃金につながるというスリーアップの好循環を県内に普及させる目的で「豊かさ共創スリーアップ推進協議会」を設立。賛同する企業は、「豊かさ共創スリーアップ推進宣言企業」に登録される。各教育機関の講座情報（ＤＸ、ものづくりの現場変革、経営マネジメントなど）を一元管理して「キャリアアップ･ユニバーシティ」を開講し、リスキリングによる収益増加を働き手に還元する宣言に賛同した企業の従業員や県内で求職中（宣言企業への就職を目指す人）や起業を考えている人などが受講。

≪金沢市（地域力再生課）≫

市内の在住者や在勤者を対象に、大学などが実施するリスキリング講座の受講者に助成金を交付。市と連携協定を締結している８大学や専門学校で入学料と受講料の合計について２万円を上限に２分の１を助成。

≪福岡県（福岡県産業・化学技術振興財団（ふくおかＩＳＴ））≫

半導体分野の人材不足に対応するため「半導体リスキリングセンター」を公益財団法人ふくおかＩＳＴ（アイスト）内に設置（2023年８月）。半導体の設計･製造･テストといった生産工程別の講座と、自動車分野など半導体を使う基盤技術を中心とした講座を提供。録画コンテンツによる「ｅラーニング」は全国から受講が可能で、県内の中小企業は無料。

≪広島県≫

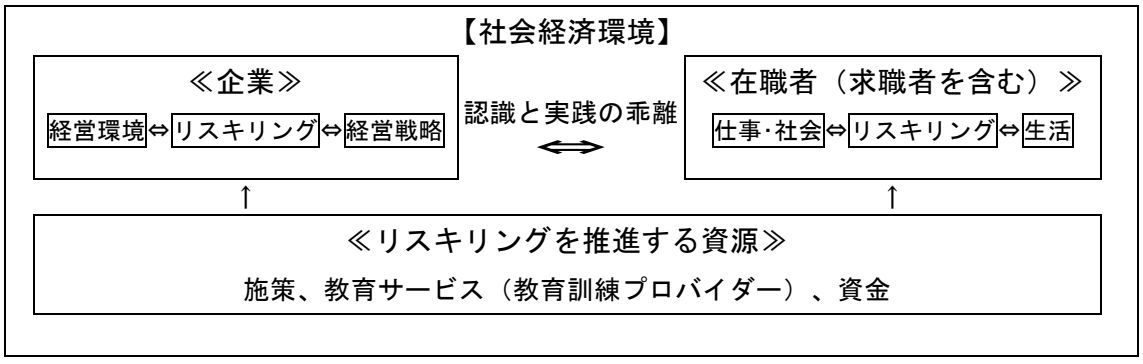
同県の「リスキリング推進企業応援プロジェクト」については、第２章 41 頁で詳述。

（4）まとめ

本章では、リスキリングの定義、現状、政策･施策･事業などをみてきた。リスキリングの定義は必ずしも明確ではなく、労働移動を主軸におく国の志向と、自社の人材の確保と定着の課題に直面する企業の志向は相容れないようにもみえる。このため、企業におけるリスキリングの取組みは、多くの組織を持ち仕事の広がりや組織内での異動が可能である大企業、あるいは、中長期の経営戦略をたてて新たな事業展開などを志向している中堅･中小企業で先行している。現状は、企業と在職者ともに「リスキリング」の言葉が先行している状況である。この現状に対し、政策･施策･事業の具体的な展開は、企業や在職者への啓発、先行事例の共有、リスキリングに取り組む企業や在職者への資源（人、もの、金）の支援などが主流である。現状は、国が想定している全世代型のリスキリングの観点からみると､企業や在職者･求職者のマインドを変化させるまでには至っていないともいえる。

本章でみてきた現状をふまえると、図表１－９の概念図のように整理できる。まず、リスキリングをめぐって、社会経済環境の変化が根底にあり、そうした変化に対応することが想定されている、例えば、施策、教育サービス、資金などの様々な資源の下支えがあり、企業と在職者（求職者を含む）の新しい関係性をつくっていく必要性がある。企業は、社会経済環境の変化を受けて、自社の経営環境と経営戦略を反芻するなかで、リスキリングを含む人材育成のあり方を考えていく必要がある。在職者（求職者を含む）は、自らの仕事と生活のバランスを考えながらリスキリングの意義や必要性を見出していく必要があるが、そこでは企業との関係性だけではなく、現在とは異なる仕事を視野に入れた社会との接点もポイントになってくる。次章からは、以下の概念図も念頭において、企業及び在職者（一部求職者含む）を対象に行ったアンケート調査の結果をみていく。

図表１－９　概念図



第２章　企業の人材育成･リスキリング（調査結果）

本章では、企業の人材育成及びリスキリングの現状と課題について、アンケート調査の結果を中心にみていく。調査では、リスキリングを「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」と定義し、キャリアを「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」と定義した。アンケート調査は、総務省統計局の事業所母集団データベースから、府内の企業常用雇用者規模 10 人以上の「製造業」、「建設業（土木建築サービス業含む）」、「運輸業」、「宿泊業､飲食業」の会社企業 1,800 社を無作為に抽出して調査票（44～48 頁）を発送した。以下でみていく内容は、回答を得られた 171 社の状況である（製造 88 社、建設 44 社、運輸 25 社、宿泊･飲食 14 社／有効発送数 1,731、有効回答率 9.9%）。回答企業の業種構成比は、製造業が 51.5%（素材系 37.5%、加工系 62.5%）、建設業が 25.7%、運輸業が 14.6%、宿泊業､飲食業が 8.2%であり、製造業が半数を占める。また、一社平均の常用労働者数は 59.2 人で（正社員 40.8 人、正社員以外 18.6 人）、業種別ではやや差があり、運輸業が 127.8 人、宿泊業､飲食業が 95.5 人、製造業が 49.7 人、建設業が 28.6 人である。

（１）業績とその見通し

回答企業の業績は、直近期（実績）から今期の見通しは堅調に推移する傾向で、直近期（実績）が増収の企業は 46.4%と減収の企業 30.7%を上回り、今期の見通しも、増収を見通す企業が 44.4%､「横ばい･不変」がやや増えるため「減収」を見通す企業は減っている。

図表２－１　業績（売上または収入と営業利益）の傾向と見通し

	増収増益	増収減益	減収増益	減収減益	横ばい･不変
直近期（Ｎ＝166）	31.9	14.5	4.2	26.5	22.9
今期の見通し（Ｎ＝162）	29.0	15.4	3.1	16.7	35.8

（２）経営環境や経営課題等への対応とその効果

経営環境や経営課題等のうち対応している割合が高いのは、賃金の引き上げ（対応している割合 70.7%）、残業時間の上限規制（同 61.3%）、物価高騰対策（同 58.1%）、従業員の確保（同 57.1%）などであるが、プラスの経営効果の発現は限定的である。また、対応している割合は低いが、プラスの効果の発現割合の方が高いのは、自動化･省力化投資、デジタル化、ＤＸ推進、正社員以外から無期雇用転換や正社員への登用の対応などで、比較的短期間で効果が現れる取組みだと考えられる。人材育成にかかわる「現職でステップアップできるような人材育成」に対応しているのは 34.6%で、プラスの効果は、あるとない

で二分されるが、対応を検討している 50%を加えると、85%の企業が対応する可能性がある。また、リスキリングに相当すると考えられる「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 割にとどまるが、対応を検討している割合が 33.3%あることから、リスキリングに取り組む可能性は、潜在的な可能性を含めると 45%程度あるとも考えられる。

図表２－２　経営環境や経営課題等への対応と経営へのプラスの効果の状況
（対応している割合が大きい対応順／Ｎ＝166～169）

	対応していない			対応している	
	対応する必要はない	対応していない･対応することは困難	対応を検討している	対応しているがプラスの効果はない	対応しておりプラスの効果がある
賃金の引き上げ	0.0	7.2	22.2	47.9	22.8
残業時間の上限規制（原則月 45 時間･年 360 時間／臨時的な特別な事情がある場合、年 720 時間，年 960 時間）	19.0	3.0	16.7	34.5	26.8
物価高騰への対応	1.8	13.8	26.3	38.9	19.2
従業員の確保	7.1	3.6	32.1	42.3	14.9
デジタル化（情報技術の活用による業務の効率化）	8.4	13.9	40.4	13.3	24.1
現職でステップアップできるような人材育成	3.0	12.5	50.0	17.9	16.7
正社員以外から無期雇用転換や正社員への登用	25.4	16.0	24.9	14.8	18.9
ＤＸ推進（情報技術の活用による技術革新･生産性向上）	10.7	25.6	41.1	8.9	13.7
事業環境変化に対応できる組織･経営への転換･変革	10.8	19.2	49.1	13.2	7.8
自動化･省力化投資	15.5	24.4	40.5	4.8	14.9
副業･兼業の奨励	37.9	29.0	20.7	10.7	1.8
社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成	18.5	36.9	33.3	4.8	6.5
社内公募の実施（従業員の希望による自発的異動）	29.6	36.1	23.1	5.9	5.3
転職につながるような人材育成	49.1	37.1	11.4	2.4	0.0

（３）企業が従業員に求める能力・職務技能

企業が従業員に求める能力・職務技能では、職階や雇用形態に共通して重視しているのは、「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」などで、非認知的な能力･職務技能が上位に位置している。

また、職階や雇用形態で内容やその重視度が異なる。それぞれの職階や雇用形態で他より求める割合が高いのは、管理職では「マネジメント能力･リーダーシップ」「課題解決スキル（分析･思考･創造力等）」「法務･コンプライアンス」、正社員では「課題解決スキル（分析･思考･創造力等）」「職種に特有の実践的スキル」、正社員以外では「定型的な事務･業務を効率的にこなすスキル」「職種に特有の実践的スキル」である。

また、求める能力･職務技能の数の一社平均値は、職階が高いほど、また正社員以外よりも正社員で大きくなる（管理職 3.8、非管理職中堅正社員 3.6、非管理職若手正社員 2.9、正社員以外 2.3)。

非認知的な能力･職務技能は汎用性があり、リスキリングと親和的とも考えられなくはないが、後天的に身に付けるには一定の経験や時間を要するとも考えられる。こうした傾向がみられることは､業務で求められる資格や固有の職務技能の習得は必要であるものの、それだけではなく、非認知的な能力･職務技能とあわせて考えていくことが重要であることを示唆しているように考えられる。そうした点から、資格や経験だけではなく、当該企業や組織と人材のマッチングや良好な関係性を見極めることもポイントだと考えられる。

図表２－３　企業が求める能力・職務技能（17 項目のうち上位６項目を掲出）

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、周囲との協働力（58.6%）	チームワーク､協調性、周囲との協働力（62.1%）	チームワーク､協調性､周囲との協働力（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%）

（４）各職務で求められる能力･職務技能の傾向

求められる能力･職務技能の傾向は職務によって異なる。回答企業は、総務系や現業系の職務を有する企業が多いが、総務系では、どちらかといえば汎用的な能力･職務技能が求められ、現業系では、どちらかといえば企業特殊的な能力･職務技能が求められる傾向がみられる。また、技術系では、８割の企業が企業特殊的な能力･職務技能を求め、企画系の職務を有する企業は多いとはいえないが、74%の企業が企業特殊的な能力･職務技能を求めている。労働移動を視野に入れたリスキリングを考える場合には、汎用的な傾向がみられる総務系の職務がより親和的だと考えられる。長期雇用が期待できない場合や労働移動が困難化する可能性が高い場合には、汎用的な能力･職務技能を身に付ける動機が働き、企業特

殊的な能力･職務技能を身に付けようとは思わないからである。また、企業特殊的な能力･職務技能は技術変化にも柔軟に対応できない可能性がある。

職務で求められる能力･職務技能について、企業特殊的な傾向が強い限りにおいては、リスキリングの取組みは、企業や従業員にとって現実味の乏しいものになる可能性がある。このため、各社が求めている能力･職務技能が、実際のところ汎用的なのかあるいは企業特殊的なのか改めて確認し、汎用的な能力･職務技能の習得につなげていく余地はある。

図表２－４　職務別の求められる能力・職務技能の傾向

	構成比（非該当･職種なし除く）				非該当･職種なし
	汎用的	やや汎用的	やや企業特殊的	企業特殊的	
総務系の職務：総務、人事、経理、営業事務	29.5	30.9	30.9	8.6	9.2
現業系の職務：生産、建設、輸送、販売･接客、営業	20.4	14.5	38.2	27.0	5.0
技術系の職務：設計･開発、技術	11.5	8.2	40.2	40.2	20.8
企画系の職務：企画･開発	12.4	13.5	41.6	32.6	41.1

（５）今後求めていきたい能力･職務技能･各種資格

企業が今後求めていきたい能力･職務技能･各種資格を汎用的なものと企業特殊的なものに分けてたずねたところ、同じ資格であっても、汎用的なものとして回答するケースと企業特殊的なものとして回答するケースがみられた。これについて、例えば、能力･職務技能を、単に資格保有だけではなく資格保有に加えて実務経験を含めて重視している場合には、汎用的ではなく企業特殊的なものと判断される可能性があるとも考えられる。汎用的な能力･職務技能･各種資格は 62 社が記述し、企業特殊的な能力･職務技能･各種資格は 55 社の企業が記述しており、有効回答企業の約３分の１が具体的に記述していることから、求めたい能力･職務技能･資格をイメージできている企業は少なくない。

なお、同じ業種でも職種によって求めていきたい内容は異なる。製造業は、デジタル化やＤＸ化の推進にかかわる IT スキルをあげる企業が多いが、生産技術の理論的な知識、運転免許を求める傾向がみられるほか、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回答もみられる。建設業は、建設全般にかかわる建築士、土木施工管理、施工管理技士などの具体的な資格をあげる傾向があるが、それらは建設現場で求められる資格が大半である一方、建設業経理士といった現場から内勤への異動も想定されるような資格を求めるケースもみられる。運輸業では、運転と運行管理にかかわる資格に集約されるが、運輸の目的やその対象に応じて、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、飲食業では、接客時に求められる語学や食材等に関する専門的な知識、また、調理士の資格を求めている。

記載された能力･職務技能･各種資格の多くは目新しいものではないが、従業員によっては新しい仕事にかかわるものであったり、その会社にとって新たな取り組みを進める上で

必要なものとなる可能性もある。具体的な資格をあげる企業が多いことから、資格取得はリスキリングの中心的な取組みである。

図表２－５　企業が今後求めていきたい能力･職務技能･各種資格（抜粋）

汎用的な能力･職務技能･各種資格（62 社が記述）
【製造業】ＤＸ化への対応能力／ＩＴツールやコミュニケーションのスキル／ＩＴプログラミング／ＮＣ旋盤／ＳＥ技術／イラストレーターを使用できるスキル／エクセルやワードだけでなく一般的なシステムに対応できる能力･資格／クレーン、玉掛け／コミュニケーション能力やチームワーク力を発揮して心理的安全性の高い組織創りに貢献できること／チームで１つのモノづくりをしていくので最低限のコミュニケーション力と協調性が必要／マネジメント能力／営業力／機械加工の基礎知識／公害防止管理者、毒劇物取扱者／工作機械の操作／材料力学基礎、構造設計、機械設計、環境熱学、空調機械設計、熱流体／樹脂成形技術、樹脂成形金型の設計技術／図面の目視理解力／設計通り製造が出来ること／総務、人事系で汎用の業務を迅速にこなせる能力／運転免許、中型免許、フォークリフト免許／簿記２級、３級、フォークリフト（１ｔ超）／溶接、製缶の技能 【建設業】１級土木施工管理技士・コンクリート技士・第１種衛生管理者・安全管理者／３ＤＣＡＤ技術／ＩＴを使いこなす技術／オフィスソフトウェア操作、普通自動車免許（ＡＴ可）／一級建築士、設備設計一級建築士／建設業経理士／建築工／指示待ちではなく主体的に自分で考えて行動に移せる能力／消防設備士、1 級施工管理技士／コンクリート圧送施工技能士一級／設備設計能力、建築設備監理能力、防災設備士、管工事施工管理技士／測量士／登録建設業経理士２級／普通自動車運転免許／簿記２級 【運輸業】大型・中型自動車免許／運行管理者／危険物乙４種／簿記、ＭＯＳ 【宿泊業､飲食業】実用英語検定２級、日本語検定Ｎ２／接客能力／調理師免許／防災
企業特殊的な能力･職務技能･各種資格（55 社が記述） **※企業特殊的なものとして資格名を記載するケースも多いことから、主なものを記載している**
【製造業】技術の数値化･見える化／フォークリフトやクレーン／新規製品開発能力／ＣＡＤ／ロボットソフト製作／食品衛生や食品表示の法令知識と関連資格／業務や製品の知識／企業理念やミッションとサービスを融合させて昇華させる能力／顧客ニーズに応じた生産のため、技能検定より自社での経験を重視（旋盤加工で生材料の加工は少なく焼き入れ鋼など硬い材料を削る等の経験）／ＤＸ化への対応能力／リフト・玉掛け・溶接／発想力と創造力／分析、創造力／電気めっき作業技能検定／鉄道工学／機能性色素の開発等の能力／第一種電気工事士、技能検定(電気製図･配電盤組立)／第一種衛生管理者、危険物取扱者（乙種第４類)、防火管理者／溶接、製缶の技能／変化する化学物質の（国際的な）情報の収集能力／塗料調色、危険物取扱者、毒劇物作業主任者 【建設業】１級建設業経理士・技術士（建設部門）／ＲＣＣＭ（シビルコンサルティングマネージャー)（一般社団法人建設コンサルタンツ協会）の管理技術及び照査技術の向上／業務に必要な資格と販路拡大につながる資格やスキルの取得／ＣＡＤ／宮大工／建築士（１級･２級)、建築士木施工管理士（１級・２級)、排水設備工事責任技術者／現場の知識や施工管理能力／設備設計能力、建築設備監理能力、防災設備士／ドローン操縦資格及び解析／各専任技術者（建設工事の種類別）／1 級管工事施工管理技士、消防設備士、1 級配管技能士、登録配管基幹技能者ほか／1 級土木施工管理技士、1 級工事施工技士／施工管理、計装工、PLC ソフト／主任技術者資格／電気工事２種、消防甲種・２種／土木施工管理１級、２級／土木施工管理技士 【運輸業】二種免許／営業力／運行管理者、整備管理者／通関士 貿易実務検定／ケアマネジャー 【宿泊業､飲食業】日本酒利き酒師、ワインソムリエ／レトルト食品等への参入／調理士

（６）人材育成及びリスキリングの取組みの状況と効果

人材育成及びリスキリングの各取組みは、多くの内容で建設業が実施している割合が高いなど業種によって状況が異なるが（ただし、業種別サンプル数が少なく、業種間の有意差までを見出せない点に注意は必要)、0JT に比べると 0FF-JT を実施している割合が低い

ことは共通している。実施割合が 30%を超える取組みは、「OJT」、「各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握」、「資格手当や職務技能に応じた報奨金・報酬の提供」、「経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示」、「自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助」、「職能資格制度や職業能力評価の導入」、「従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ・動機づけ」、「従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備」である。

リスキリングの機会を提供しているのは１割程度にとどまるが、会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定する「企業主導型」が 12.1%（実施していないが、今後実施する予定は 17.6%）、従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択する「従業員主導型」が 10.8%（同 19.3%）、会社が指定した内容から従業員が選択する「企業主導と従業員選択の融合型」が 9.6%（同 19.9%）で、実施割合そのものは高くはないが、３つのタイプそれぞれの実施割合が近接し、企業主導だけでなく従業員主導の取組みもみられる点は興味深い。国が主導しているリスキリングは、企業主導のキャリア形成ではなく従業員が主体となるキャリア形成であり、労働移動を視野に入れたキャリア自律である。この方向性に親和的なリスキリングが企業内で行われている点は注目される。さらに、３つのタイプともに、現在は実施していないが今後実施したいと考える割合が約２割あることから、約３割の企業がリスキリングに取り組む可能性がある。

リスキリング以外の OFF-JT や OJT などの人材育成の主な取組みの実施割合は３～６割程度に分布するが、課題として考えられるのは、学びの状況が人事配置や人事考課にほとんど反映されず、キャリア形成を推進する人材が不在であることである。この現状は、人材育成やリスキリングに取り組む動機を阻害する可能性がある。これは大きな課題であるが、経営戦略や今後の経営方針を従業員に開示する割合は低くないことから、今後、人的資本経営の観点から経営戦略と人材戦略を関連付けることで、リスキリングの取組みが促進される可能性もある。

実施している割合が１割を下回るのは、「キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）」「リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）」「学びの状況を反映した人事配置や人事考課」「国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練」「大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練」「大学院など学校への派遣、留学」である。

また、実施している取組みについて、従業員の自律的なキャリア形成・能力開発に効果が現れている割合は、35.0%以上ある。効果が現れている割合が 60%を超えるのは、大学院など学校への派遣、留学（実施割合 1.2%→効果が現れている割合 100.0%）、学びの状況を反映した人事配置や人事考課（実施割合 8.4%→効果が現れている割合 71.4%）OJT（同 60.5%→同 70.3%）、教育訓練休暇制度の導入（同 15.0%→同 68.0%）、自己啓発を支援する費用の補助（同 37.7%→同 65.1%）、企業主導型のリスキリングの機会の提供（同 12.1%→同 65.0%）、資格手当や職務技能に応じた報奨金・報酬の提供（同 44.0%→同 63.5%）、企業主導と従業員選択の融合型のリスキリングの機会の提供（同 9.6%→同

62.5%)、教育訓練短時間勤務制度の導入（同 12.6%→同 61.9%)、他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等（同 12.7%→同 61.9%)、各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握（同 54.8%→同 61.5%）である。これらの取組みには実施割合が低いものも含まれているが、そうした取組みであっても一定の効果が現れている。他方、実施しているものの効果が現れる割合が低い取組みは、従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ（同 35.9%→同 35.0%)、従業員主導型のリスキリングの機会の提供（同 10.8%→同 38.9%)、人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示（同 28.1%→同 40.4%)、経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示（同 43.5%→同 43.8%）である。

図表２－６－１　人材育成及びリスキリングの状況と効果（全体で実施割合の高い順）

	実施割合（効果あり＋効果なし）				
	製造業	建設業	運輸業	宿泊業、飲食業	全体
OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	61.2	**69.8**	44.0	57.1	60.5
各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	51.8	**74.4**	50.0	21.4	54.8
資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供	37.2	**69.8**	36.0	21.4	44.0
経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	**52.3**	34.9	32.0	35.7	43.5
自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	32.9	**62.8**	28.0	7.1	37.7
職能資格制度や職業能力評価の導入	37.6	**48.8**	28.0	14.3	37.1
従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	36.0	**48.8**	16.0	30.8	35.9
従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	30.2	**41.9**	24.0	28.6	32.1
人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	**32.6**	26.2	20.0	21.4	28.1
OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	28.2	23.8	24.0	14.3	25.3
教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	12.9	**25.6**	12.0	0.0	15.0
キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	11.6	**20.9**	12.0	15.4	14.4
他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	11.8	**16.3**	8.3	14.3	12.7
教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	9.4	**16.3**	**16.0**	14.3	12.6
リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	**8.3**	**20.9**	**16.0**	**0.0**	**12.1**
リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	**9.3**	**9.5**	**12.0**	**23.1**	**10.8**
キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	9.5	11.6	8.3	7.1	9.7
リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	**5.9**	**16.3**	**12.0**	**7.7**	**9.6**
学びの状況を反映した人事配置や人事考課	9.3	9.3	4.0	7.1	8.3
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	**9.3**	4.7	4.0	0.0	6.5
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	3.5	0.0	0.0	**7.7**	2.4
大学院など学校への派遣、留学	2.3	0.0	0.0	0.0	1.2

図表２－６－２　人材育成及びリスキリングの状況と効果（単位：%）

（実施する意向のない割合が低い順＝企業が実施する必要性が高いと考える取組み順）

	実施する意向はない	実施したい		実施している		
		実施したいが難しい	今後実施する予定	効果は現れていない	効果が現れている	（効果が現れている割合）
OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	9.0	18.0	12.6	18.0	42.5	(70.3)
各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	9.6	17.5	18.1	21.1	33.7	(61.5)
従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	11.9	32.1	23.8	13.7	18.5	(57.4)
従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	16.2	24.0	24.0	23.4	12.6	(35.0)
経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	17.3	19.6	19.6	24.4	19.0	(43.8)
職能資格制度や職業能力評価の導入	17.4	24.0	21.6	16.2	21.0	(56.5)
資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供	19.0	19.6	17.3	16.1	28.0	(63.5)
人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	21.6	25.1	25.1	16.8	11.4	(40.4)
自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	26.3	22.2	13.8	13.2	24.6	(65.1)
OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	26.5	32.5	15.7	12.7	12.7	(50.0)
キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	31.7	29.3	24.6	7.2	7.2	(50.0)
リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	35.5	34.9	19.9	3.6	6.0	(62.5)
リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	35.8	34.5	17.6	4.2	7.9	(65.0)
リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	38.0	31.9	19.3	6.6	4.2	(38.9)
キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	40.0	30.3	20.0	4.2	5.5	(56.3)
教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	41.9	27.5	18.0	4.8	7.8	(61.9)
教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	43.7	26.9	14.4	4.8	10.2	(68.0)
他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	50.6	24.1	12.7	4.8	7.8	(61.9)
学びの状況を反映した人事配置や人事考課	51.8	27.4	12.5	2.4	6.0	(71.4)
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	65.5	21.4	6.5	3.0	3.6	(54.5)
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	68.7	21.1	7.8	1.2	1.2	(50.0)
大学院など学校への派遣、留学	75.4	21.0	2.4	0.0	1.2	(100.0)

（７）教育訓練費の実績傾向と今後の見込み

直近３年間の一人当たりの教育訓練費は、正社員に手厚い傾向がみられる。全体では正社員で約半数の企業、正社員以外で約３割の企業が現状維持か増加で推移している。今後３年間の見込みで後退はせず、横ばい及び増加の傾向は続くとみられる。４業種のなかでは、建設業が積極的で、宿泊業･飲食業は低調である。しかし、今後３年間の見込みでは、正社員と正社員以外とも、教育訓練に積極的に投資する意向がみられる。

人材育成及びリスキリングの取組みを拡充する余地があるが、その意義に対する理解が深まれば、教育訓練費の見通しからみると拡充につながる可能性があると考えられる。

図表２－７　一人当たりの教育訓練費（不変と増加の割合の合計）

		（研修の参加や委託などに対する助成等：不変+増加				
		製造業	建設業	運輸業	宿泊業、飲食業	全体
直近３年間の実績傾向	正社員	48.8%	78.0%	40.0%	7.1%	51.2%
	正社員以外	28.2%	37.5%	22.7%	7.1%	27.9%
今後３年間の見込み	正社員	51.8%	80.5%	50.0%	28.6%	56.7%
	正社員以外	31.6%	38.5%	27.3%	21.4%	31.8%

（８）能力開発や人材育成の実施における課題[10]

能力開発や人材育成の実施にかかわる課題はないとする割合は 31.8%で、約７割の企業が何らかの課題があるとしている。なお、ここでは、出来る限り企業が抱えている課題感を捉えるため、課題はないと回答しながら他の選択肢を選んだケースをあえて排除せず集計したが、半数以上の企業が、時間（企業、従業員とも）、担当（指導）人材の不在、人材育成や職業能力開発計画の策定、金銭的負担、実施する内容や方法が分からないことが課題だと考えている。また、５割近くの企業が、能力開発や人材育成を実施しても離転職してしまう懸念を持っていることや利用できる関係機関や施策･事業を認知していないことも大きな課題である。自由記述にみられる具体的な課題は、入職者が少ないため実施する機会がない、取引先の要望による講習が多い、研修期間が長期になると研修を受講しない従業員の負担が大きくなる、全員参加の社内研修を年２回以上行っていてもまともに聞いていない、特定技能者の母国語の育成機関がない、与えられたこと以外に興味がないことなどである。これらから、自由記述に課題を記載した企業は、人材育成に取り組む意向がありながら、人材確保が困難なためその機会がそもそもないことや、人的な余裕がないことや取引先との関係性が、企業や従業員が主体的に人材育成に取り組むことを阻害している可能性があることが示唆される。

[10] 2023 年度能力開発基本調査（厚生労働省）では、教育訓練費用（OFF-JT 費用や自己啓発支援費用）を支出した企業は 54.6%(前年度比＋4.3pt)。能力開発や人材育成に問題がある事業所は 79.8%(前年度 80.2%)で、主な問題は、指導する人材の不足、人材を育成しても辞めてしまうなど。自己啓発を実施した労働者は 34.4%（前年度 34.7%／正社員 44.1%･正社員以外 16.7%／男性 39.9%･女性 28.0%）。

図表２－８　従業員の能力開発や人材育成の実施にかかわる課題（割合が高い順）

	当てはまる＋やや当てはまる（%）				
	製造業	建設業	運輸業	宿泊・飲食業	全体
企画や実施する側（企業）に時間がない	77.0	65.1	91.7	75.0	75.9
従業員側に時間がない（人材不足や業務多忙等）	73.6	74.4	83.3	75.0	75.3
主体的に考えて動ける従業員が少ない	66.3	79.1	70.8	50.0	69.1
担当（指導）できる人材がいない	70.6	69.8	66.7	50.0	68.3
人材育成方針や職業能力開発計画等の策定が困難	60.0	58.5	60.9	33.3	57.8
金銭的な負担が大きい	55.2	44.2	66.7	72.7	55.2
どのような内容を行えばよいのか分からない	52.9	47.6	58.3	75.0	53.9
どのような方法で行えばよいのか分からない	50.6	44.2	50.0	75.0	50.6
従業員の仕事に対する意欲や取組み姿勢が低い	49.4	41.9	52.2	41.7	47.3
能力開発や人材育成を行っても離転職してしまう	39.5	55.8	70.8	25.0	47.3
利用できる外部の関係機関や施策･事業がない	50.6	34.1	50.0	58.3	47.0
能力開発や人材育成を行っても活かせる場がない	49.4	20.9	37.5	8.3	37.3
その他の課題	35.9	40.0	44.4	20.0	37.0
（能力開発や人材育成の実施にかかわる課題はない）	27.2	35.7	39.1	36.4	31.8
能力開発や人材育成の取組みを重視していない	31.4	26.8	41.7	25.0	31.3

（９）人材育成における外部の関係機関や施策･事業の活用の状況と今後の活用意向

「人材育成において利用した実績」、また、「今後利用したい」のいずれについても、他の設問に比べると有効回答数が少ないことから、関係機関や施策･事業に対する関心や利用が限定的であるとも考えられる。３割以上の企業が利用している関係機関や施策･事業は、経営者団体（商工会､商工会議所､協同組合 等）41.3%、技能検定を除く国家及び公的な検定･資格 39.7%、民間団体が認定する民間検定･資格 38.9%、民間の教育訓練機関での職業訓練 38.1%、技能検定 37.3%、自社単独で人材育成を実施（外部の関係機関を利用せず実施）32.5%、導入している機器やソフトウェアなどのメーカー､IT ベンダー31.7%、職業能力にかかわる業界団体や公益法人等 31.7%である。これに対し、今後利用したい関係機関や施策･事業は、技能検定が 36.0%と最も高く、このほか、利用意向が３割前後あるのは、民間の教育訓練機関での職業訓練 35.1%、民間団体が認定する民間検定･資格 30.6%、導入している機器やソフトウェアなどのメーカー､IT ベンダー29.7%、技能検定を除く国家及び公的な検定･資格 28.8%である。

また､今後利用したい割合が利用実績のある割合を上回るのは､. 高等専門学校､大学､大学院（今後利用したい割合と利用実績がある割合の差 19.2%）、大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練（同 18.4%）、国の職業能力開発校（ポリテクセンター

等）での職業訓練（同 16.2%）、専修学校､各種学校（同 15.5%）、教育訓練給付制度（一般教育訓練給付金／特定一般教育訓練給付金／専門実践教育訓練給付金）（同 14.7%）、自社で認定する社内検定･資格（同 12.5%）である。これらの関係機関や施策･事業は、現在の取組み割合は低いものの、今後取組みを拡充したいと考える割合の方が大きく、外部の教育機関が多く含まれている。先にみた、能力開発や人材育成の実施に際して、時間や人材の課題が大きいことをふまえると、これらの教育機関では、外部での学びにかかってくる負荷を軽減できる工夫が求められていると考えられる。また、自社で認定する社内検定･資格に取り組む意向も一定みられることから、外部の関係機関や支援機関との連携も視野に入ってくる。外部の関係機関を利用せず自社単独で人材育成を実施する割合が 32.5%から 18.0%に減少することからも、他機関との連携が重要視されていると考えられる。

図表２－９　外部の関係機関や施策･事業の活用の状況および今後の活用意向
（今後利用したい割合が高い順）

	利用実績がある A (N=126)	今後利用したい B (N＝111)	今後利用したい割合との差 B－A
技能検定	37.3%	36.0%	-1.3%
民間の教育訓練機関での職業訓練	38.1%	35.1%	-3.0%
民間団体が認定する民間検定･資格	38.9%	30.6%	-8.3%
導入している機器やソフトウェアなどのメーカー､IT ベンダー	31.7%	29.7%	-2.0%
国家及び公的な検定･資格（技能検定を除く）	39.7%	28.8%	-10.9%
経営者団体（商工会､商工会議所､協同組合 等）	41.3%	26.1%	-15.1%
教育訓練給付制度（一般教育訓練給付金／特定一般教育訓練給付金／専門実践教育訓練給付金）	8.7%	23.4%	14.7%
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）での職業訓練	6.3%	22.5%	16.2%
高等専門学校､大学､大学院	2.4%	21.6%	19.2%
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	3.2%	21.6%	18.4%
親会社､グループ会社	20.6%	21.6%	1.0%
業界団体や公益法人（職業能力にかかわる公益法人 等）	31.7%	18.9%	-12.8%
自社で認定する社内検定･資格	5.6%	18.0%	12.5%
自社単独で人材育成を実施（外部の関係機関を利用せず実施）	32.5%	18.0%	-14.5%
専修学校､各種学校	1.6%	17.1%	15.5%
その他の関係機関､施策･事業	4.0%	8.1%	4.1%

（10）在職者の仕事に対する姿勢

経営の観点からみた在職者の仕事に対する姿勢は、４項目とも「そう思わない」という割合は極めて低く、「ややそう思う」と「あまりそう思わない」を選択するケースが多い。

そう思う割合（ややそう思う割合を含む）は、「こだわりを持って仕事をしている在職者が多い」が 69.6%と最も高いが、業種別でみると製造業が高い一方、宿泊業､飲食業は低い。次にそう思う割合が高いのは「仕事にやりがいを感じている在職者が多い」の 66.9%であるが、これについては運輸業や製造業が高い一方、宿泊業､飲食業では低い。さらに、「仕事を通じて価値のある体験をしている在職者が多い」と思う割合は５割にとどまるが、これについては業種によって大きな差はみられない。そう思う割合が最も低いのは「時が経つのを忘れるほど仕事に熱中している在職者が多い」で 37.6%にとどまるが、これについては、宿泊業､飲食業で高く運輸業で低いが、業種の特性も関係しているように思われる。

図表２－10　経営の観点からみた在職者の仕事に対する姿勢

	そう思う＋ややそう思う（%）				
	製造業	建設業	運輸業	宿泊業、飲食業	全体
仕事にやりがいを感じている在職者が多い	67.0	65.1	76.0	53.8	66.9
こだわりを持って仕事をしている在職者が多い	73.6	69.8	68.0	46.2	69.6
時が経つのを忘れるほど仕事に熱中している在職者が多い	37.5	39.5	28.0	50.0	37.6
仕事を通じて価値のある体験をしている在職者が多い	52.3	53.5	48.0	50.0	51.8

（11）人材育成及びリスキリングの経営への効果

人材育成及びリスキリングの経営への効果は、デメリットがあると考える割合は１割程度にとどまるものの、メリットがある（メリットが大きい、メリットやや大きい）と考える 40.9%と、どちらともいえないと考える 39.1%が拮抗している。業種でみると、製造業はメリットがあると考える傾向がみられる一方、建設業や運輸業ではどちらともいえないと考える割合の方が高く、宿泊･飲食業ではわからないとする回答が多い。人材育成及びリスキリングに取り組む意義を感じていながら、積極的に取り組み、前進させていく動機が弱い。

図表２－11－１　人材育成及びリスキリングの経営への効果（Ｎ＝169）

	全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊･飲食業
メリットが大きい	10.1%	8.0%	13.6%	8.3%	15.4%
メリットがやや大きい	30.8%	36.4%	20.5%	29.2%	30.8%
どちらともいえない	39.1%	31.8%	54.5%	54.2%	7.7%
デメリットがやや大きい	4.1%	5.7%	4.5%	0.0%	0.0%
デメリットが大きい	4.1%	6.8%	2.3%	0.0%	0.0%
わからない	11.8%	11.4%	4.5%	8.3%	46.2%

具体的な効果をみると、効果がないと考える割合は約４％と低く、何らかの効果があると考える企業が大多数である。具体的な効果の上位５位は、「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%というように、約３割の企業が、リスキリングとも関連する効果があることを想定している。特に、「社内での新しい仕事や希望する仕事を経験させられる」効果は、リスキリングとも直接的に関係のある内容で、既にみたように、現在はリスキリングを実施していないが、今後実施する予定を含めると約３割の企業が取り組む潜在的可能性がある結果と整合する。

図表２－11－２　人材育成及びリスキリングの具体的な効果（全体で該当する割合が高い順）

	全体	業種別			
		製造業	建設業	運輸業	宿泊・飲食業
現在の仕事の幅を広げられる	63.3	68.7	61.0	50.0	60.0
資格取得を促せる	43.0	27.7	70.7	54.2	30.0
社内で職務経歴（キャリア）を高められる	39.9	34.9	48.8	37.5	50.0
昇格･昇進できる可能性が高まる	37.3	38.6	36.6	29.2	50.0
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	32.5	36.6	25.0	50.0
長く働き続けることができる（離転職を防止できる）	33.5	34.9	34.1	25.0	40.0
従業員の市場価値を高められる	23.4	18.1	31.7	20.8	40.0
事業拡張や新たな事業展開に貢献できる	19.0	20.5	12.2	16.7	40.0
人脈を広げることができる	12.0	10.8	12.2	8.3	30.0
キャリアの有用性に対する危機感を緩和･解消できる	8.2	6.0	9.8	4.2	30.0
転職できる（独立･起業を含む）	7.6	2.4	14.6	0.0	40.0
副業や兼業の形などで、社外でも活躍できる	1.3	1.2	0.0	0.0	10.0
その他の効果	1.3	0.0	2.4	4.2	0.0
具体的な効果はわからない	12.7	14.5	12.2	8.3	10.0
人材育成及びリスキリングで期待できる効果はない	4.4	4.8	4.9	4.2	0.0

（12）企業及び支援の事例にみる取組みのヒント

本調査では、リスキリングの機会を提供している企業が１割程度にとどまり、促進していくうえで課題があることも明らかになった。小規模企業の回答が多いことが影響している可能性も考えられるが、自由記述では、現状は取り組むことが困難との意見が多く、例

えば、人手不足の課題が大きいため将来を見通して人材育成やリスキリングを考えられない、会社の機運醸成が難しい、育成しても離職してしまう、業種特性や企業規模などから現在の職務に精一杯なため資格取得やマニュアルに則った業務遂行は考えられるもののリスキリングの必要性までは感じない、生産やサービスの繁閑差や下請け受注生産であるため事業の先行きが不安で人材育成に積極的に取り組めないなどである。その一方、仲間意識を高める、本人のやる気が前提になる、前向きな社員複数名と社内の状況を理解して対応できる外部アドバイザーの協力が必要といった意見からは、人材育成やリスキリングが個々人の取組みに委ねられず、社内で取り組む気持ちのある複数名の人材がチームとなって進め、進める際に外部の支援を有効に活用することが望ましいという示唆が考えられる。

次ページ以降では企業や支援の事例を紹介している。株式会社センショー（製造業）、豊開発株式会社（建設業）、トゥモローゲート株式会社（ブランディング事業）、大阪地域職業訓練センター（A´ワーク創造館）、広島県の人的資本経営促進事業の各事例である。様々な制度や取組みが行われているが、中小企業の取組みとそれへの支援の根底にみられるのは、リスキリングの取組みの内発的な動機付けを重視し、中長期の経営方針の中に人材育成やリスキリングを重要な支柱として組み込み、近視眼的ではない人材ポートフォリオのイメージをもって取り組んでいることである。事例からの示唆を集約して、リスキリングに着目した人材育成の取組みのポイントを整理すると、図表２－12 のようにまとめられる。

図表２－12　リスキリングに取り組む企業や支援の事例にみる示唆

企業主導のリスキリングの取組みの内発的動機付けのために
・学ぶ理由を示すことによって、社員が自発的に取り組む動機につなげる
・会社の経営としてどうありたいかを社員と共有する
・目的や目指す方向性･理想などを描き、社内で共通の認識にしていく
・社員それぞれのことを知って考えることで、必要なスキルを提示したり一緒に探していく
・着地点だけでなく、学ぶ習慣や行動する習慣も視野に入れ、取組みの過程を大切に考える
・個人での取組みだけでなく、周囲の人と一緒に学んでいく
・学んだことの成果に対して、適正に報いていく
・社内コミュニケーションが大切
・リスキリングは、社員と企業が長期的にマッチングしていく評価ツールになり得る
・学びは業務時間のなかで行われ、費用の一部を負担することが望ましい
・現在の業務に直結しないことでも社員の挑戦を応援する風土が、学びを促す契機になる
・面接時に勉強（新しいことへの取組み）が好きかどうかをたずねることも一つの考え方
・デザイン経営（経営をデザインしていく志向）は、リスキリングと親和性がある
・資格取得を契機にして、勉強することや考えることが習慣付けられ、資格の取得にとどまらずに、新たなアイデアの提案などにつながる可能性がある

≪事例１：株式会社センショー≫

同社は、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従業員 75 名の会社で、従業員数は増加傾向にある。採用応募時に「勉強が好きかどうか」をたずね、入社後の学習意欲や主体的な学びにつなげようとしている。会社設立当時から社員に勉強しなさいと話してきたが、当時は高校を中退して就職する人が多く、めっきの学校や国家資格の技能検定などでの学びを通して自信をつけてほしいと考えていた。社員に社内外の研修への参加を勧め、大阪高等めっき技術訓練校への入学や各種国家試験の受験などを継続的に進めてきており、同校の修了者や有資格者は数多く、会社が資格取得や研修受講の費用を全額負担している。同社には有資格者が数多く在籍しているが、業務に必要な資格で手当の対象になるものもあれば、手当の対象にならないものもある。手当の対象ではないのに学ぼうとする動機には、人材ポートフォリオで該当する人材がいないところを探し、足りないところを補おうとする意識が働いている。例えば、排水処理やボイラーなどを自分で修繕できるようになりたいとの考えである。会議やミーティングを通して、人材ポートフォリオと足りないポジションのイメージが社員に共有されている。

堀内麻祐子社長は、リスキリングは仕事の幅を広げていくための勉強だと理解しており、総務の仕事を９年間続けてきた女性が、堀内社長の勧めもあって品質管理を学び異動したケースがある。総務人事の仕事に適性を示していたが、きちんとした仕事ぶりを品質管理でも活かせると考え、女性の活躍も念頭において提案した。また、新卒入社後 10 年経過した社員が、デザイナーになりたいということでハローワークの３カ月間のセミナーを受講したいと考え、同セミナーを受講するには離職証明が必要であるため、いったん離職して学んでいる。本人はインハウスデザイナーとして再就職できることを希望しており、デザイン事務所で実務経験を積んだ後に再入社することを視野に入れている。

リスキリングや主体的な学びの一つの背景には、会社設立時に策定した 10 年後の計画と組織図があり、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って計画を進めてきた経緯がある。また、設立 10 周年時に作成した今後 10 年間のビジョンには海外展開や新分野市場への参入など４程度のテーマをあげて共有し、長期ビジョンに基づいて、例えば、ジェトロの海外人材育成塾、社員の今後の家族介護ニーズへの対応や新たな仕事づくりを視野に入れた介護初任者研修への参加を想定している。リスキリングの取組みは、将来の組織図、長期ビジョン、長期の目標がないと難しく、こういう会社にしたいからこういうことを学んでほしいといった背景がないと難しいと考えている。10 年後の計画は、堀内社長が１か月ほどかけて作成しており、数字の作成では社員も参画している。10 年と１年の各計画があるが、どうしたらみんなが楽しいと感じてくれる内容になるかを考えながら作成している。各部門の目標も含めて、年に１回発表会を開催してビジョンを共有しているが、現在の 10 年ビジョンは３年目に入り、最初の３年で基盤をつくり、その後の５年で実践していく計画である。社員には、海外展開する計画が響いており、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２：豊開発株式会社≫

同社は、山留め･場所打ち杭の専門工事や土木･建築･基礎工事一式を行う従業員 21 名の会社で、「第３回建設人材育成優良企業表彰（労働環境の改善､働き方改革部門）」を受賞している[11]。施工計画の立案･提案を得意とし、ゼネコンから工事を請け負い、現場に適した工法や協力会社を選定して工事を進めるため、仕事では提案力、機動性、柔軟性を求められる。

「あそびを大切に」の価値観を掲げ、あそび心を心理的安全性だと捉え、あそびから生まれる余裕や伸び代が、新たな探求や予測不能な事象への対応につながり、従業員エンゲージメントを向上させると考えている。個人のスキルアップを重視し、現場で必要になる資格の取得を提案するだけではなく、業務に直接関係のない資格取得や書籍購入などの自己啓発も補助し、従業員の主体性を引き出す環境を整備している。現在、７～８名の社員が学んでおり、清水勇輝社長もＭＢＡを持ち博士後期課程で学んでいる。自己啓発･スキルアップ後の離転職の懸念はあるが、会社は、自己成長の伸び代を感じられる受け皿でもあり、長く働いてもらえる努力は経営陣の役割だと考えている。人材の流動化を受け入れつつも企業の永続を目指し、事務系や企画系を中心に毎年 20 歳代を２名程度採用している。持続成長可能な組織づくりは、清水社長の 20 代の時に所属していたボランティア団体での経験が大きく、人材が入れ替わる環境下で次世代に継承できる仕組みづくりの文化と取組みの必要性を実感した。

仕事では国家資格の土木施工管理技士２級･１級の保有が望まれるが入社後の取得も可能である。採用時はコミュニケーションや対人折衝の能力を重視し、接客や苦情対応の経験は評価される。資格取得は、玉掛けや重機運転なども実務に関するが、施工管理職としてマネジメントの仕事を理解したいのが主な動機である。これまで体系的な教育よりＯＪＴが主流で個人のキャリアパスを明確に描けていなかったが、今年入社する新卒２名（男女各１名）から今後５年間のキャリアパスを作成し、全従業員のスキルマップも作成することにしている。また、仕事と野球などスポーツとの両立を目指すアスリートキャリアの採用も行い、多様な背景を持つ人材に期待している。従業員の３割は女性で、企画や非生産部門を中心にデザイン経営の仕事に従事しており、ビジュアルなデザインだけではなくミッションバリュー（企業の使命や存在意義を実現する行動指針）の見直しなどの経営戦略に関わる仕事をしている。また、新たな取組みとしてドローン事業を開始し、施工の記録を残し、施工後の写真などを撮影しているなど、施工管理以外の業務の拡大、付加価値の向上を目指している。

今後も企画系と現場系と既存事業の深掘りと新規事業の提案という両利きの経営を進めていくが、対話（面談）を通じてミッションバリューを落とし込んでいくキャリアを考える過程では、既存の仕事の枠を超えて建設業経理士、社会保険労務士、キャリアコンサルタントなどの資格取得やマネジメントなどでのリスキリングを提案することも考えている。一昨年入社した女性が、関西学院大学のハッピーキャリアプログラムに参加してキャリアアップやリーダーシップ力を学んでいるが、こうした学びの拠り所は、ミッションのビジョン（理想像）とバリュー（行動指針）だと考えている。

---

[11] 表彰のポイントは、「業務効率化や新規事業の立案実行、広報までを包括的に行う部署横断チーム（あそ部）を設置。本社と現場の橋渡し役となり、現場の意見を取り入れた形での業務・労働環境改善（ドローン事業導入・作業着の一新 他）や福利厚生制度の導入等に繋げる」というもの。

≪事例３：トゥモローゲート株式会社≫

同社は、企業のブランド戦略のデザインとコンサルティングを行う従業員 45 名の企業で、「2022 年度グッドキャリア企業アワード（イノベーション賞）」（厚生労働省）を受賞している。同社は、ブランディングが顧客、求職者、社員と会社の関係を変え、最高のパフォーマンスは仕事を楽しんでいる組織から生まれると考えている。顧客企業に対して、明確なミッションやビジョンの策定、各種ツールを発信するアウターブランディング、人事評価制度・社内制度設計・理念浸透などのインナーブランディングの各価値を提供している。

同社は、「世界一変わった会社で、世界一変わった社員と、世界一変わった仕事を創る」というビジョンを掲げ、「オモシロイ」という価値を大切にしている。同社の事業とそのビジョンや価値は、自社の人材観やリスキリングを含む人材育成とも密接に関わっており、その拠り所の一つは会社の経営理念を言語化した「ビジョンマップ」である。

ビジョンマップでは、「【MISSION】存在意義」、「【VISION】目指す方向性」、「【VALUE】行動基準」をもとに、（定性的な）中期ビジョンとその達成に向けた要件、「オモシロイ」を世の中に創り出す判断基準（【オモシロイ方程式】）、「中期ビジョンを実現する（定量的な）行動」が具体的にまとめられている。ビジョンマップは全社員に共有され、実現に向けたアクションを全員で取っている。他方、社員は、自分自身のキャリア形成を意識してボトムアップの発想に基づく「マイビジョンマップ（社員のビジョンと会社のビジョンを繋ぐ期限付きのロードマップ）」を１カ月程度かけて作成し運用している。例えば、「戦略企画部のサブマネージャー」という定性的なゴールと「売上 5,000 万円、10 社の新規開拓／主要コンサル業務をメインで担当／メンバー２名のマネジメントを行う」といった定量的なゴールに対し、４つの項目で定量目標とアクションプランまでを設定している。①会社のバリュー（行動基準）の修得を目指す【ブラックマインド】、②業務遂行面で技術的に修得することを目指す【テクニカルスキル】、③業務成果として達成を目指す【コミットメントバリュー】、④コミットメントバリューで分からない、会社のビジョンに貢献した実績を測る【ブラックボックス】だ。これらは評価制度とも直結しているため、自身が目指す姿を追いかけることが評価にも繋がる仕組みとなっている。会社の経営理念を表す「ビジョンマップ」、社員が目指す姿を表す「マイビジョンマップ」を運用した結果、会社が目指す方向性や価値観をズレることなく社員に共有できるようになった。経営層が指示をするのではなく、社員からの提案が増えボトムアップ型の組織に変化していった。経営にも良い影響が見られ５～６年間で営業利益は２桁増となり、社員１人当たりの粗利生産性が 124%向上した。企業と社員のそれぞれが人材育成に主体的に関与するうえで重要な位置を占める。

同社は、プロデューサー、ディレクター、デザイナー、人事総務、広報発信などの職種で多様な人材を採用している。独自の福利厚生制度が数多くあり、例えば、ブック 70、新聞購読奨励制度、セミナー補助制度（休日実施も対象）、リフレッシュバケーション、SNS 手当などは、多様な社員の主体的な発想から生まれている。社員の主体性を重視する同社は、採用選考では人材の素養に注目し、５～６回に及ぶ選考段階では、主に仕事の向き合い方や価値観を見極めている。スキルはもちろんのこと、選考の中で行うフィードバックを取り入れる姿勢や改善スピードなども重視。各回の選考で課題を提示して、それらにどう対応するのかなどをみている。また、他社との共同セミナーや勉強会を実現するなど、多様な学びも展開している。

≪事例４：大阪地域職業訓練センター（Ａ´ワーク創造館）≫

同センターは、「生涯職業教育」の理念を掲げ、「仕事に効く」講座や職業訓練を実施しているが、米国のコミュニティカレッジの特徴を持ち、地域の企業･産業の人材育成のエコシステムや職業コミュニティの構築に寄与している。しかし、コロナ禍後は、パイソンなどの一部の講座を除いてプロダクトアウト型の講座の受講者が減少し、現在は半年間の講座を１～３か月間に短縮して実施している。受講者の時間や費用の制約も大きいが、受講を促すには、会社の将来の戦略と本人のキャリアの見える化を関連付ける必要があるとも感じている。講座や在職者の自発的な学びがやや低調であるなか、同センターは、大正区、港区、西淀川区の町工場 14 社とともに認定職業訓練を行っている。同訓練は、同館が地域の企業集積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しており、企業や受講者によってはリスキリングになり得ることも考えられる。認定職業訓練は、公共職業能力開発施設の訓練と同水準に位置付けられ、知事名の修了認定証書の交付や受講中の経費（受講料･入学金･賃金の計）の約６割や賃金の一部が補助される国の人材開発助成金の対象になる。

同センターは、上記の認定職業訓練を行うため、成光精密株式会社や株式会社木幡計器製作所と「大阪ものづくり企業認定職業訓練協会」を設立し、「町工場の 町工場による 町工場のための 訓練」を目指し、町工場の新人研修やリーダー研修のニーズを持ち寄り、さらに専門家の協力も得て、マーケットイン型の知識習得･実践訓練･相互交流などの事業を行っている。2024 年度は、リーダーを目指す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６～12 月に行われ、各編では各３日間（21 時間）の研修･訓練が、内容に応じて、同センター、参加企業、大阪工業大学などの各所で行われ、参加企業の社員が講師としても加わり、外国人社員も参加した。

企画当初は、溶接、旋盤、マシニングセンターなどの技能系のニーズが高いだろうと予想していたが、実際は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に共通する課題で、潜在的なニーズは、生産管理、ＱＣ、ＩＥ手法、組織のマネジメントであった。この背景として、これまで大企業の傘下で行えていたことが困難になり、ボトムアップで体系的に学ぶことにより、現状把握→目標→課題→方法へと主体的に課題を解決することのできるＱＣの道筋をつくり、町工場が主体性を持って事業を推進できるようになる必要性が高まっていると考えている。そして、各企業が力をつけていき、地域の経済循環や資源共有のエコステムを構築していくことが目指されている。

上記の認定職業訓練は、人材の育成･定着･スキルギャップ、自社単独での研修の企画や実施の困難性、研修の制度や仕組みの未整備といった個々の企業の課題に対応するほか、他社や異業種の交流といった企業集積の利点の追求にもつながり、さらに、未経験の仕事やスキルの習得に寄与するリスキリングの契機になる。また、同センターが行う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５：広島県のリスキリング推進企業応援プロジェクト≫

同県の人的資本経営促進課は、県内産業の人材不足や生産性向上に対応する目的で、人的資本経営と企業主導のリスキリングに着目し、【STEP①方針の決定→②環境整備→③知識･スキルの習得機会の提供→④評価･処遇の見直しの実施】という、リスキリングの各取組段階に対し、「推進宣言制度」、「伴走コンサルティング」、「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」、「評価･処遇制度導入支援事業」のほか、「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様々な事業を実施している。デジタル化と同義に解されることも多いリスキリングだが、事業の重点は、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。現在、IT パスポートの取得を目指す企業が多いが、デジタルの知識を経営に取り入れて事業発展を目指す取組みは、経営戦略と人材戦略を結びつけていく契機にもなっている。

（リスキリングの取組手順）

	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

「推進宣言制度」は、各社のリスキリング推進宣言書において、従業員のリスキリングを推進する宣言と取組内容が記載され、リスキリングの機運醸成と、補助金、伴走型支援、コミュニティへの参加などの支援に関連付けられている。現在、従業員 300 人以下の企業を中心に、幅広い業界の 382 社（2025 年１月 10 日現在）が、自社のウェブサイト等を通して社内外に宣言しているが、これから取り組む段階でも宣言できるため、企業のマインドを変化させる契機にもなっている。地道に裾野を広げることにより、≪宣言する→宣言して実際に取り組む企業が増える→他社の状況をみて危機感を感じた企業が取り組む→企業の横のつながりをつくり自分たちでノウハウを吸収できる≫というサイクルをイメージして事業を進めている。「リスキリング推進ガイドライン」は、推進宣言企業の参考になる指針として 2023 年８月に作成され、「伴走コンサルティング事業」では、企業の現在のスキルの可視化とこれからやっていきたいことに必要となるスキルとのギャップを埋めるための情報提供や行動を促進している。

リスキリングの必要性を認識する企業が増えている一方、リスキリングの取組みにより社員が離職するのではと懸念する声も聞かれるがリスキリングに取り組まないことによって、むしろ、自己成長を望む社員が離職し、さらに、新たに人材を採用できない可能性が高まることなどを伝えており、長い目で考えるとメリットが大きいことを訴えている。

（13）企業調査結果のまとめ

本章の最後では、企業調査結果を総括する。

回答企業の多くが、賃金の引き上げ、残業時間の上限規制、物価高騰対策、従業員の確保などの経営課題や経営環境に直面しているが、それらへの対応のプラスの経営効果は限定的である。これらへの対応の一つの方向性として労働生産性の向上が考えられ、リスキリングの取組みも視野に入ってくるが、「社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成」の取組みは１割にとどまっている。そして、リスキリングの機会、本調査では３つのタイプ（企業主導型、企業主導と従業員選択の融合型、従業員主導型）のそれぞれについて、提供している割合は１割程度にとどまる。新しいことを学ぶという点では、学びの状況が人事配置や人事考課にほとんど反映されず、キャリア形成を推進する人材が不在であることも課題である。一方、経営戦略と人材戦略を関連付けることで、リスキリングの取組みが促進される可能性があることがうかがえた。

リスキリングでは、具体的に何を学ぶかが問題になるが、従業員に求める能力･職務技能では、非認知的な能力･職務技能を求める傾向がみられ、各個人が保有する資格や経験だけではなく、当該企業や組織とのマッチングを見極めることもポイントになることがうかがえた。また、リスキリングで取り組む内容は、多様である。一人当たりの教育訓練費は、正社員と正社員以外で状況が異なるものの、今後の３年間で後退はせず、積極的に投資する傾向がみられることから、具体的な学ぶ内容を見つけていくことが重要になる。他方、能力開発や人材育成の実施において、時間、（担当または指導する）人材の不在、人材育成や職業能力開発計画の策定、金銭的負担、実施する内容や方法が分からないことが主な課題となっており、離転職の懸念や利用可能な関係機関や施策･事業を知らないことも課題である。こうした課題に対し、施策や事業による下支えの必要性もうかがえた。

人材育成及びリスキリングは、経営への「デメリットが大きい」と考える割合は低いものの、「メリットが大きい（やや大きい含む）」と「どちらともいえない」が拮抗しており、企業の中で、先にみたような取組みを阻害する複合した要因もあり、取り組むかどうかのせめぎあいが生じていると考えられる。しかし、約３割の企業が、「社内で新しい仕事や希望する仕事を経験させられる」と考えており、リスキリングと関連する効果を想定している。

上記の結果を受けて、現状ではリスキリングに取り組む企業は１割程度にとどまるが、今後、３割程度の企業が取り組む可能性があると考えられる。また、リスキリングの取組みを拡充するうえで、学ぶことに対して従業員に正当に報いていくこと、中長期の経営や人材の戦略と関連付けていく方向性が求められること、また、企業が人材育成及びリスキリングの取組みに対して直面している課題や懸念を緩和･解消できるような支援も有効であると考えられる。

【参考：リスキリングの機会を提供している企業にみられる傾向】

企業におけるリスキリングの取組みは始まったばかりで、その効果の発現を追求するには時期尚早である。このため、参考として、現時点でリスキリングの機会を提供している企業≪①企業主導型、②企業主導と従業員選択の融合型、③従業員主導型のいずれかまたは複数について「実施している」と回答した企業で（該当設問の有効回答 167 のうち 18.0%にあたる 30 社）、従業員の自律的なキャリア形成・能力開発に与える効果の有無は問わない≫にみられる傾向について、機会提供の有無別で主に有意な差がみられたものを以下にあげる。

◆（業種との関連）有意な差はないが（クロス集計）、リスキリングの機会を提供している企業の割合は、割合の高い業種から、建設業（同業種内で機会を提供している企業の割合 25.6%）、宿泊・飲食業（同 23.1%）、運輸業（同 20.0%）、製造業（12.8%）である。

◆（業績（売上げ・収入と営業利益）との関連）直近期、今期の見通しとも、機会提供の有無と有意な差は認められず、業績への正の効果は現時点では確認できない（クロス集計）。

◆（経営の観点からみた在職者の仕事に対する姿勢との関連）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」（t 検定：有意確率 0.011）と「こだわりを持って仕事をしている在職者が多い」（同 0.036）と感じている傾向がみられる。これらの傾向は、在職者の属人的な側面とも関係するが、企業が、仕事に対する従業員のやりがいやこだわりをつくっていく点では、リスキリングの機会提供と親和性がある。

◆（経営環境や経営課題等への対応との関連）「従業員の確保」（二項ロジスティック回帰：有意確率 0.062・オッズ比 1.920）と「現職でステップアップできるような人材育成」（同 0.006・同 2.227）の各対応が、機会提供に正の影響があることが推定され、現在の仕事でアップスキルできることが、リスキリングの取組みへの大切な過程だと考えられる。

◆（人材育成の各取組みとの関連）人材育成の各取組みとの相関でみると、強い相関関係ではないが係数が 0.5 を超えるものは、「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）」である。これらの取組みや制度は、リスキリングの機会提供の促進に寄与する可能性があることを示唆している。

◆（一人当たりの教育訓練費との関連）直近３年間の実績傾向、今後３年間の見込みのいずれについても、機会を提供している企業の方が、正社員の一人当たりの教育訓練費が不変や増加の割合が高いが（t 検定の有意確率：直近３年間の実績傾向 0.006、今後３年間の見込み 0.002）、正社員以外については有意な差はみられない。

◆（人材育成及びリスキリングの経営への効果の考え方との関連）全体としてデメリットを指摘する回答は少ないが、機会を提供している企業は、メリットがあると考える割合が高い（t 検定の有意確率 0.001 未満）。具体的な効果（本調査では 15 項目提示）についても、「人脈を広げることができる」「具体的な効果はわからない」「人材育成及びリスキリングで期待できる効果はない」の３つを除くすべての効果について、機会を提供している企業がメリットがあると回答した割合が高い（多重回答クロス集計）。

【企業調査票】人材育成及びリスキリングに関する企業調査

１．貴社の概要

（１）業種（最も該当するもの一つ選択）

製造（素材系）　1．繊維　2．木材･木製品　3．パルプ･紙･紙加工品　4．化学
5．石油･石炭製品　6．窯業･土石製品　7．鉄鋼　8．非鉄金属

製造（加工系）　9．食料品　10．家具･装備品　11．金属製品
12．はん用･生産用･業務用機械　13．電気機械　14．輸送用機械

建設　15．総合工事（土木、舗装、建築、木造建築、建築リフォームなどの工事）
16．職別工事（大工、とび･土工･コンクリート、鉄筋･鉄骨、石工･れんが･タイル･ブロック、左官、板金･金物、塗装、床･内装、ガラス･金属製や木製の建具･屋根･防水等の工事）
17．設備工事　18．土木建築サービス（建築設計、測量等のサービス）

運輸　19．鉄道　20．道路旅客運送　21．道路貨物運送　22．水運･航空運輸　23．倉庫

上記以外　24．宿泊サービス　25．飲食サービス　26．1～25 以外（　　）

（２）資本金又は出資金の総額（数字を記入）　　円

（３）貴社全体（本社、支社、工場、営業所等含む）の常用労働者数（2024 年８月 31 日時点）
※正社員以外は、嘱託･契約･パートタイムの労働者などで、派遣及び請負の労働者は除く。

正社員（期間の定め無し）　　人　＋　正社員以外　　人　＝常用労働者　　人

（４）業績（売上または収入と営業利益）の傾向と見通し

直近期　1．増収増益　2．増収減益　3．減収増益　4．減収減益　5．横ばい･不変

今期の見通し　1．増収増益　2．増収減益　3．減収増益　4．減収減益　5．横ばい･不変

（５）経営環境や経営課題等への対応と経営へのプラスの効果の状況（それぞれ１つ選択）

	対応する必要はない	対応していない･対応することは困難	対応を検討している	対応しているがプラスの効果はない	対応しておりプラスの効果がある
１．物価高騰への対応	0	1	2	3	4
２．賃金の引き上げ	0	1	2	3	4
３．従業員の確保	0	1	2	3	4
４．自動化･省力化投資	0	1	2	3	4
５．残業時間の上限規制（原則月 45 時間･年 360 時間／臨時的な特別な事情がある場合、年 720 時間，年 960 時間）	0	1	2	3	4
６．デジタル化（情報技術の活用による業務の効率化）	0	1	2	3	4
７．ＤＸ推進（情報技術の活用による技術革新･生産性向上）	0	1	2	3	4
８．事業環境変化に対応できる組織･経営への転換･変革	0	1	2	3	4
９．現職でステップアップできるような人材育成	0	1	2	3	4
10．社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成	0	1	2	3	4
11．社内公募の実施（従業員の希望による自発的異動）	0	1	2	3	4
12．正社員以外から無期雇用転換や正社員への登用	0	1	2	3	4
13．副業･兼業の奨励	0	1	2	3	4
14．転職につながるような人材育成	0	1	2	3	4

２．従業員の能力･職務技能･各種資格

（1）従業員に求める能力･職務技能についてお答えください（①～④のそれぞれについて、選択肢１から 17 のうち最大３つまで選択。18 を選択した場合、他の選択肢は無効）。

	①管理職 ⬇	正社員 ②非管理職の中堅 ⬇	正社員 ③非管理職の若手 ⬇	④正社員以外 ⬇
１．IT を使いこなす一般的な知識･能力（OA･事務機器操作（オフィスソフトウェア操作など））	1	1	1	1
２．専門的な IT の知識･能力（システム開発･運用、プログラミング等）	2	2	2	2
３．デジタル技術の活用による生産性向上の提案能力	3	3	3	3
４．マネジメント能力･リーダーシップ	4	4	4	4
５．チームワーク、協調性、周囲との協働力	5	5	5	5
６．営業力･接客スキル	6	6	6	6
７．課題解決スキル（分析･思考･創造力等）	7	7	7	7
８．データ解析などの統計･分析スキル	8	8	8	8
９．定型的な事務･業務を効率的にこなすスキル	9	9	9	9
10．語学（外国語）力、国際化に対応できる能力	10	10	10	10
11．コミュニケーション能力･説得力	11	11	11	11
12．プレゼンテーション･ディベートの能力	12	12	12	12
13．財務会計	13	13	13	13
14．法務･コンプライアンス	14	14	14	14
15．職種に特有の実践的スキル	15	15	15	15
16．高度な専門的知識･職務技能	16	16	16	16
17．その他の能力･職務技能（内容：　　）	17	17	17	17
18．特に必要な能力･職務技能はない	18	18	18	18

（2）貴社の各職務で求められる能力･職務技能の傾向についてお答えください。

	汎用的	やや汎用的	やや企業特殊的	企業特殊的	非該当･職種なし
１．総務系：総務、人事、経理、営業事務	4	3	2	1	0
２．現業系：生産、建設、輸送、販売･接客、営業	4	3	2	1	0
３．技術系：設計･開発、技術	4	3	2	1	0
４．企画系：企画･開発	4	3	2	1	0

（3）貴社の各職務で今後求めていきたい主な能力･職務技能･各種資格をお答えください。

	能力･職務技能･各種資格の内容（具体的に）
１．汎用的な能力･職務技能･各種資格	
２．企業特殊的な能力･職務技能･各種資格	

３．人材育成及びリスキリングの状況

（１）人材育成及びリスキリングの取組みの状況と、各取組みが従業員の自律的なキャリア形成･能力開発に与える効果の有無についてお答えください。

※本設問における「リスキリング」は、「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」は、「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」。

人材育成及びリスキリングの取組状況⇒ 従業員の自律的なキャリア形成･能力開発に与える効果⇒	実施している		実施していない		
	実施しており、効果が現れている	実施しているが、効果は現れていない	実施していないが、今後実施する予定	実施したいが難しい	実施する意向はない
１．OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	5	4	3	2	1
２．OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	5	4	3	2	1
３．各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	5	4	3	2	1
４．職能資格制度や職業能力評価の導入	5	4	3	2	1
５．経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	5	4	3	2	1
６．人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	5	4	3	2	1
７．従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	5	4	3	2	1
８．従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	5	4	3	2	1
９．キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	5	4	3	2	1
10．キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	5	4	3	2	1
11．リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	5	4	3	2	1
12．リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	5	4	3	2	1
13．リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	5	4	3	2	1
14．教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	5	4	3	2	1
15．教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	5	4	3	2	1
16．自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	5	4	3	2	1
17．資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供	5	4	3	2	1
18．他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	5	4	3	2	1
19．大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	5	4	3	2	1
20．国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	5	4	3	2	1
21．大学院など学校への派遣、留学	5	4	3	2	1
22．学びの状況を反映した人事配置や人事考課	5	4	3	2	1

（２）正社員と正社員以外それぞれの、一人当たりの教育訓練費（研修の参加や委託などに対する助成等）の直近３年間の実績傾向と今後３年間の見込みをお答えください。

		非該当	実績なし	減少	不変	増加
１．直近３年間の実績傾向	正社員	0	1	2	3	4
	正社員以外	0	1	2	3	4
２．今後３年間の見込み	正社員	0	1	2	3	4
	正社員以外	0	1	2	3	4

（３）従業員の能力開発や人材育成の実施にかかわる課題の状況についてお答えください。

	課題としての該当状況			
	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない
１．能力開発や人材育成の取組みを重視していない	4	3	2	1
２．人材育成方針や職業能力開発計画等の策定が困難	4	3	2	1
３．主体的に考えて動ける従業員が少ない	4	3	2	1
４．従業員の仕事に対する意欲や取組み姿勢が低い	4	3	2	1
５．能力開発や人材育成を行っても活かせる場がない	4	3	2	1
６．能力開発や人材育成を行っても離転職してしまう	4	3	2	1
７．担当（指導）できる人材がいない	4	3	2	1
８．金銭的な負担が大きい	4	3	2	1
９．企画や実施する側（企業）に時間がない	4	3	2	1
10．従業員側に時間がない（人材不足や業務多忙等）	4	3	2	1
11．どのような内容を行えばよいのか分からない	4	3	2	1
12．どのような方法で行えばよいのか分からない	4	3	2	1
13．利用できる外部の関係機関や施策･事業がない	4	3	2	1
14．その他の課題 （内容：　　）	4	3	2	1
15．能力開発や人材育成の実施にかかわる課題はない	4	3	2	1

（４）人材育成における外部の関係機関や施策･事業の活用の状況および今後の活用意向をお答えください（該当するものすべて選択）。

	利用実績があるものに ☑	今後利用したいものに ☑
１．民間の教育訓練機関での職業訓練		
２．導入している機器やソフトウェアなどのメーカー、IT ベンダー		
３．経営者団体（商工会、商工会議所、協同組合 等）		
４．業界団体や公益法人（職業能力にかかわる公益法人 等）		
５．大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練		
６．国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）での職業訓練		
７．専修学校、各種学校		
８．高等専門学校、大学、大学院		
９．親会社、グループ会社		
10．自社単独で人材育成を実施（外部の関係機関を利用せず実施）		
11．教育訓練給付制度（一般教育訓練給付金／特定一般教育訓練給付金／専門実践教育訓練給付金）		
12．国家及び公的な検定･資格（技能検定を除く）		
13．技能検定		
14．民間団体が認定する民間検定･資格		
15．自社で認定する社内検定･資格		
16．その他の関係機関、施策･事業 （内容：　　）		

４．人材育成及びリスキリングの推進環境と効果

（１）経営の観点からみた、在職者の仕事に対する姿勢をお答えください（それぞれ１つ選択）。

	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
１．仕事にやりがいを感じている在職者が多い	4	3	2	1
２．こだわりを持って仕事をしている在職者が多い	4	3	2	1
３．時が経つのを忘れるほど仕事に熱中している在職者が多い	4	3	2	1
４．仕事を通じて価値のある体験をしている在職者が多い	4	3	2	1

（２）人材育成及びリスキリングの経営への効果の考え方についてお答えください（１つ選択）。

１．メリットが大きい　２．メリットがやや大きい　３．どちらともいえない
４．デメリットがやや大きい　５．デメリットが大きい　６．わからない

（３）人材育成及びリスキリングの具体的な効果をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．資格取得を促せる　２．キャリアの有用性に対する危機感を緩和･解消できる
３．現在の仕事の幅を広げられる　４．社内で新しい仕事や希望する仕事を経験させられる
５．社内で職務経歴（キャリア）を高められる　６．昇格･昇進できる可能性が高まる
７．事業拡張や新たな事業展開に貢献できる　８．従業員の市場価値を高められる
９．副業や兼業の形などで、社外でも活躍できる　10．転職できる（独立･起業を含む）
11．人脈を広げることができる　12．長く働き続けることができる（離転職を防止できる）
13．その他の効果（内容：　　）
14．具体的な効果はわからない　15．人材育成及びリスキリングで期待できる効果はない

（４）人材育成及びリスキリングに対する考えや取組みに向けて必要なことなどをご自由にお書きください。

５．記入者情報

貴社名	
所属部署	
連絡先（メールアドレス、電話番号等）	
氏名	
聞き取り調査へのご協力の可否 ※先行的な企業事例収集の目的で実施	１．協力できる　２．状況次第　３．協力できない

調査は以上です。ご協力いただきましてありがとうございました。

第３章　在職者･求職者の人材育成･リスキリング（アンケート調査結果）

本章では、在職者と求職者の人材育成及びリスキリングの現状と意向をみていく。使用したサンプルは、一つは、調査会社のネットモニターからスクリーニングして回答を得られた、大阪府内に居住している在職者 879 名と求職者 121 名（年齢はいずれも 20～60 歳）の計 1,000 名のサンプル、二つは、前章でみた企業調査の対象企業を通じて回答を依頼した在職者から得られた 24 名のサンプルである。この二つのサンプルを統合して集計と分析を行った（調査票は 66～72 頁）。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業種の企業で働いている在職者 903 名と上記の４業種への就職を希望する求職者 121 名である。回答者の属性構成比の主な傾向は、男性がやや多い（58.2%）、４業種のうち製造業で在職または同業種を希望する求職者がやや多い（43.6%）、正規で在職または働くことを志向する回答者が多い（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%）などである。以下では、在職者のリスキリングの取組み状況のほか、学びたいことや今後の展開、なぜ学べないかといった課題などを中心にみていく。なお、この調査は在職者のサンプルが多いことから、基本的に、在職者と求職者を包括してみていく。

回答者の属性

年齢	20～60 歳の範囲に分布。平均は 45.4 歳　※ネットモニターの 1,000 名のみ
性別	男性 596 名／女性 427 名／答えたくない 1 名
就業状態	在職者 903 名（離職経験なし 288 名、離職経験あり 615 名） 求職者 121 名（就業経験あり離職中 106 名、就業経験なし 15 名）
業種	製造業 446 名／建設業 193 名／運輸業 230 名／宿泊･飲食業 155 名
就業形態	正規 643 名（フルタイム､転機･異動あり 410 名／フルタイム､勤務地限定 214 名／短時間 19 名） 正規以外 381 名（パート･アルバイト 241 名／自営業主･個人事業主･会社経営 55 名／労働者派遣事業所の派遣社員 35 名／契約社員･嘱託社員 43 名ほか）
仕事	非現業的業務 462 名（管理的 89 名、専門的･技術的 129 名、事務的 244 名） 現業的業務 554 名（販売及び接客 172 名、生産工程･労務的 254 名、輸送･機械運転 92 名、建設･採掘 36 名）／上記以外 8 名（特にない、わからないなど）、
会社の 従業員規模	300 人以下：548 名（29 人以下 235 名、30～50 人 88 名、51～100 人 102 名、101～300 人 123 名）／301 人以上：320 名（301～500 人 33 名、501～999 人 48 名、1,000～2,000 人 64 名、2,001 人以上 175 名）／分からない：93 名／規模は問わない（求職者）：63 名（求職者の約半数）

（１）仕事に対する考え方・取組み姿勢

回答者の６～７割が、仕事に対して積極的な考え方･取組み姿勢を感じている。４つの項目間に大きな差異傾向はないが、そう思う割合とややそう思う割合の合計をみると、「やりがい」68.0%、「こだわり」64.6%、「価値ある体験」60.1%、「熱中」56.9%の並びになる。

業種間で有意な差がみられるのは「こだわり」のみで、建設業が 73.6%と他の業種よりも高い（有意確率 0.021）。また、在職者よりも求職者の方が積極的な考え方･取組み姿勢を感じている割合が高く、「やりがい」と「熱中」では有意な差がみられる（有意確率：やりがい 0.093、熱中 0.010）。仕事に対する期待感の現われとも考えられる。

図表３－１　仕事に対する考え方･取組み姿勢（在職者・求職者／単位：%）

	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
仕事にやりがいを感じる／仕事にやりがいを感じたい	21.4	46.6	22.3	9.8
こだわりを持って仕事をしている／こだわって仕事をしたい	19.1	45.5	25.3	10.1
時々､仕事に熱中して時が経つのを忘れる／仕事に熱中したい	15.9	41.0	31.1	12.0
仕事を通じて価値ある体験をしている／価値ある体験をしたい	16.0	44.0	29.5	10.4

（２）仕事や就業環境の重要度

調査票には 19 の事項を提示したが、そのなかで重要だと考える割合（「とても重要」と「すこし重要」の各割合の合計）が７割前後で高い事項は、「給与」、「休日･休暇の取得」、「通勤時間（交通の便）」、「職場の人間関係･コミュニケーション」、「雇用の安定性」、「業務時間の長さ」、「業務量」、「会社経営の安定性･将来性」、「仕事内容」の９事項である。６割程度が重要だと考える事項は、「勤務体系の柔軟度」と「福利厚生」の２事項である。労働条件を重要だと考える割合が高い傾向がみられる。また、上記よりも重要だと考える割合はやや低いものの、人材育成やリスキリングにかかわる事項として、「やりがい･社会的意義」、「能力･実績の評価」、「自分の能力･知識を活かせる」は５割を超え、半数以上の回答者が重要だと考えているほか、「人材育成の制度･仕組み」も 46.5%が重要だと考えており、この割合は決して低い割合とはいえない。

在職者と求職者の間の有意な差からみて、在職者は「仕事の裁量性」を重要だと考え（有意確率 0.052／在職者 48.8%、求職者 37.2%）、求職者は「業務時間の長さ」を重要だと考える傾向がある（有意確率 0.055／在職者 68.5%、求職者 76.9%）。

業種間で有意な差がみられるのは次の事項である。「やりがい･社会的意義」は、建設業や運輸業で重要だと考える割合がやや低い（有意確率 0.071／建設業 54.9%、運輸業 56.1%）。「自分の能力･知識を活かせること」は、宿泊･飲食業で高く、運輸業で低い傾向がみられる（有意確率 0.090／運輸業 51.7%、宿泊･飲食業 58.7%）。「業務時間の長さ」、「休日･休暇の取得」、「勤務体系の柔軟度」、「育児･介護をしながら働き続けられる」のそ

れぞれは、建設業で重要だと考える割合が低い（業務時間：有意確率 0.027、建設業 58.0%／休日・休暇の取得：有意確率 0.018、建設業 63.2%／勤務体系の柔軟度：有意確率 0.000、建設業 53.9%／育児・介護をしながら働き続けられる：有意確率 0.015、建設業 36.8%）。この傾向は、建設等の各所の現場の制約などもあって柔軟な労働時間が困難であることや、仕事と生活の両立がやや困難であることをうかがわせる。また、宿泊・飲食業は、他の業種に比べて、「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（勤務体系の柔軟度：75.5%／育児・介護をしながら働き続けられる 52.3%／通勤時間（交通の便）：有意確率、77.4%／職場の人間関係・コミュニケーション：有意確率 0.038、78.1%）。宿泊・飲食業にみられるこうした傾向は、正規以外で働く割合が高い業種であることと関係があり、近隣で時間の融通を図りながら働くことを志向する傾向があるものと考えられる。

図表３－２　仕事や就業環境の重要度（「少し重要」と「とても重要」の各割合の合計）

７割前後が重要だと考える事項（単位：%）		４～６割が重要だと考える事項（単位：%）	
給与	76.3	勤務体系の柔軟度	63.5
休日・休暇の取得	74.2	福利厚生	61.0
通勤時間（交通の便）	70.5	やりがい・社会的意義	56.8
職場の人間関係・コミュニケーション	69.8	能力・実績の評価	56.7
雇用の安定性	69.6	自分の能力・知識を活かせる	55.0
業務時間の長さ	69.5	上司のリーダーシップ	52.1
業務量	68.5	仕事の裁量性	47.5
会社経営の安定性・将来性	68.3	人材育成の制度・仕組み	46.5
仕事内容	68.2	会社に対する世間の評判	44.2
		育児・介護をしながら働き続けられる	42.2

（３）今後の実務経験の志向

転職せず働き続ける志向を持つ回答者が 66.7%と多く、転職志向を持つのは 33.7%である。最も割合が高いのは、「転職せず働き続け、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」という 38.4%である。また、「機会があれば転職し、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」回答者は 8.7%あり、この回答者は、転職後にリスキリングに取り組む可能性が低いとも考えられる。このため、回答者の約半数（47.1%）にとって、現時点ではリスキリングは身近なものとして捉えられていない可能性がある。他方、「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」や「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」を選択した回答者は 29.6%で、回

答者の３割がリスキリングに取り組む可能性があると推察される。また、転職志向の有無別の構成比でみると異なる傾向がみられる。転職せずに働き続ける志向を持つ群では、「１つの部門･部署で１つの仕事･業務をずってやっていきたい」志向を持つ回答者が最も多く、次に、「１つの部門･部署で幅広く仕事･業務を経験していきたい」志向を持つ回答者が続き、転職非志向者の８割（79.3%）は、リスキリングよりもむしろアップスキル（現在の職務の専門性を向上させるために新しいスキルを維持すること）に取り組むことが想定される。一方、機会があれば転職する志向を持つ群では、「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」志向を持つ回答者が 30.8%と最も多く、次に「１つの部門･部署で幅広く仕事･業務を経験していきたい」が 27.0%で続くことから、仕事･業務の大きく幅を広げていく点では、リスキリングと親和的である。

図表３－３　今後の実務経験の志向

		回答者全体でみた構成比	転職志向の有無別にみた構成比
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%

（４）直近３年間の人材育成及びリスキリングの状況

回答者の 81.1%が人材育成及びリスキリングを行ったことがなく、行ったことのある割合は 18.9%にとどまる。また、勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等の内容で行った割合が 8.1%（複数回答割合：勤め先が指定した内容で実施 5.4%･勤め先が指定したものから選択して実施 4.1%）であるのに対し、自分が主導的に行った割合が 13.2%というように、人材育成及びリスキリングは、どちらかというと在職者や求職者の自主性に委ねられる傾向がみられる（複数回答割合：自己啓発 10.7%･事業環境変化の対応に必要な内容を自分自身で選択 3.9%）。国が構想している全方位型のリスキリングに向けて、在職者や求職者はもとより、企業において検討や実施を進める余地は大きい。

求職者は、在職者に比べて行っていない割合が高い（求職者 87.6%、在職者 80.2%／※図表は非掲載）。また、業種別にみると、宿泊､飲食業や運輸業の在職者及び同業界への求職者は、行ったことのない割合が高く（宿泊､飲食業 90.3%、運輸業 85.7%）、４業種の中では建設業の在職者及び同業界への求職者が行っている割合が 26.4%とやや高い。

図表３－４－１　直近３年間の人材育成及びリスキリングの取組み状況（複数回答）

	全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊、飲食業・
現在・過去を通じて、人材育成及びリスキリング（リスキリング等）を行ったことはない	81.1%	78.7%	73.6%	85.7%	90.3%
自己啓発（研修や資格取得等）を行っている／行った	10.7%	11.4%	17.6%	7.0%	5.8%
勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等の内容で行っている／行った	5.4%	6.3%	5.2%	5.7%	2.6%
勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等から選択して行っている／行った	4.1%	6.1%	4.1%	2.2%	1.3%
自分自身が、事業環境変化の対応に必要な内容を選択して行っている／行った	3.9%	5.4%	3.1%	1.7%	3.9%
上記以外の内容で行っている／行った	1.0%	0.7%	1.6%	1.3%	0.6%

直近３年間の人材育成及びリスキリングの具体的な内容として記述された件数は多いとはいえない。また、業種別にみて大きな相違傾向がみられるわけでもない。主な内容は、資格の取得、技能検定の受験、講座（通信講座を含む）やセミナーの受講、仕事にかかわる書籍の講読などである。ｅラーニングで研修や自己啓発に取り組むケースもみられる。

図表３－４－２　直近３年間の人材育成及びリスキリングの内容

製造業	ＡＩ関連／Excel 関連資格取得／IT パスポート取得／インボイス、電子帳票システム／安全衛生／英語学習（ＴＯＥＩＣ）、語学／介護／通信教育／危険物取扱者乙種４類／機械保全技能検定（国家検定）などの技能検定／広報担当者研修／高圧ガス製造保安責任者、高圧ガス販売主任者（国家資格）／社会福祉士／情報処理１級／大学院修了／知的財産／簿記２級取得／ｅラーニング／磁気探傷試験レベル２取得（非破壊検査）／グロービス学び放題（グロービズ研修）／マネジメント／安全衛生教育／情報システム系／電子複合１級／輸入法、輸出管理／ＤＸ／コンプライアンス（法令遵守）／ハラスメント研修／マナー／販売管理／財務／フォークリフト免許／環境財務情報／金型交換作業／総務担当者研修／法律
建設業	１級土木資格試験／セールスライティングセミナー／一級土木施工管理技士／英語／建設業経理士資格取得／積算士、宅建士、建築士／簿記３級／ｅラーニング／コミュニケーション／資格試験／実務技能標準／定期研修／ホスピタリティー講習／簿記検定のカリキュラムの受講／インボイス、電子帳簿保存法、電子取引
運輸業	２級建築士／Excel 等のパソコンスキル／ＳＮＳの活用／ビジネス会計、エコ検定／衛生管理者／化学物質管理者講習、安全講習、運管研修／資格や免許の取得／ＯＪＴ／マネジメント／技能テスト／常に動けるように身体を動かしている
宿泊・飲食業	語学／講座受講や書籍講読／通信講座／秘書検定２級取得／簿記／プラスチックをなくす運動／衛生面で意見提案／年度毎の面談

（５）保有する資格

資格を保有する割合は 38.2%で、資格非保有者の方が多い。資格保有者のみでみた資格別の構成比は、車両関連が 41.8%と最も多く、他の資格の保有割合を大きく上回る。車両関連のほかでは、製造･保安技術･衛生関連 19.5%、経理･財務関連 19.2%などの割合がやや高い。業種別にみると、建設業の在職者及び同業界への求職者は約半数が資格を保有しているのに対し、宿泊､飲食業では有資格者は回答者の約４分の１にとどまる。資格保有の割合や保有している資格の系統は、業種によって異なる傾向がみられる。

図表３－５　保有する資格（複数回答）

		全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊､飲食業
保有資格がある		38.2%	39.9%	47.2%	35.2%	26.1%
資格保有者総数での構成比	製造・保安技術・衛生関連	19.5%	30.3%	14.3%	11.1%	0.0%
	車両関連	41.8%	41.0%	23.1%	67.9%	35.0%
	建築・土木関連	10.3%	2.8%	36.3%	2.5%	0.0%
	電気関連	6.4%	9.0%	6.6%	3.7%	0.0%
	不動産関連	5.4%	3.9%	13.2%	1.2%	2.5%
	ＩＴ・ＯＡ関連	10.3%	16.3%	7.7%	2.5%	5.0%
	語学関連	11.0%	15.7%	5.5%	6.2%	12.5%
	観光関連	2.1%	1.1%	0.0%	6.2%	2.5%
	経理・財務関連	19.2%	21.9%	22.0%	11.1%	17.5%
	労務関連	2.6%	3.4%	3.3%	1.2%	0.0%
	販売関連	3.8%	3.9%	3.3%	1.2%	10.0%
	医療・福祉関連	9.5%	9.6%	7.7%	7.4%	17.5%
	生活関連	3.8%	1.7%	3.3%	3.7%	15.0%
	その他	11.3%	11.8%	5.5%	12.3%	20.0%
保有資格はない		61.8%	60.1%	52.8%	64.8%	73.9%

具体的な資格では、第一に、車両関連が多く、自動車免許（普通･準中型･中型８t･中型二種･大型一種)、フォークリフト技能者、クレーン（天井･移動式)、大型特殊自動車、玉掛け、床上操作式クレーン、自動二輪車免許、ユニック（トラッククレーン)、けん引、(二級）自動車整備士などである。第二に、デジタルやＤＸ推進にかかわるＩＴパスポート、ＭＯＳ（マイクロソフト･オフィス･スペシャリスト)、Excel、ＰＭＰ（プロジェクトマネジメント･プロフェッショナル／Project Management Institute, Inc.認定）などのほか、基本情報処理技術者、初級システムアドミニストレータ（2009 年 4 月 30 日に廃止され ITパスポート試験に移行)、(第二種）情報処理技術者、情報処理検定２級、情報処理セキュ

リティなどである。第三に、語学にかかわるＴＯＥＩＣ（目標は 650～960 点に分布）、英検１級･準１級･２級･３級などである。第四に、経理業務にかかわる日商簿記２級･３級のほか、珠算３段　暗算準２段、ビジネス会計、中小企業診断士、ファイナンシャルプランナー（ＦＰ技能士）などである。このほか、各業種で必要となる能力や職務技能である。

製造業では、ガス溶接、危険物取扱（甲種･乙４）、(安全) 衛生管理者（第１種)、機械保全技能士１級･３級、高圧ガス製造保守、調理師免許･製菓衛生師、２級紙器･段ボール箱製造技能士、ボイラー、化学物質管理者、Ｘ線作業主任者、UM1、PT2、RT2、MY2、高圧ガス製造保安責任者乙種機械、成形技能士、旋盤２級、マシニングセンタ１級、繊維製品品質管理士、水質２種、毒物劇物取扱責任者、二級建築士、二級建築施工管理技士、一級電気工事施工管理技士、機械保全電気系２級、第三種電気主任技術者、第二種電気工事士、無線技士、電気主任技術者２級、電験３種、電子複合１級、宅建、宅建士、宅地建物取引士、CCNA、一般旅行業務取扱主任、建設業経理士、社会保険労務士、窓装飾プランナー、販売士２級、ＭＲ認定資格、ホームヘルパー･介護福祉士、栄養士、介護初任者、介護福祉士、看護師、保健師、産業カウンセラー、公認心理師、歯科技工士免許、社会福祉士、社会福祉任用主事資格、初任者研修、調剤医療事務、保育士、訪問介護員２級、薬剤師、栄養士　調理師、ＭＢＡ、医薬品登録販売者、航空特殊無線１級、産廃処理、写真専門士、書道特待生、小中高の教員免許、昇降機検査資格者、教員、大学院修了、秘書技能検定２級･３級、弁理士、保育士･幼稚園教諭、防災士などである。

建設業では、２級土木施工管理技士補、(安全) 衛生管理者、医療事務、危険物取扱乙４、ボイラー、２種冷凍機、調理師、石綿取扱主任者、秘書検定３級、福祉住環境コーディネーター３級、1 級土木施工管理技士、インテリアコーディネーター、ユンボ（パワーショベル)、リフォームスタイリスト、一級･二級建築士、一級建築施工管理技士、一級施工管理技士、一級土木管理技師、一級土木施工管理技士、一級管工事施工管理技士、管工事施工管理技士、軌道検測員、建築技術士、第一種･第二種電気工事士、二級施工管理技士補、二級舗装施工管理技士、建築物環境衛生管理技術者、宅地建物取引士、宅地建物取引主任者、ＣＡＤ、建設業経理士２級、建設業経理事務士、２級販売士、リビングスタイリスト、ケアマネジャー、介護福祉士、作業療法士、整理収納アドバイザー、表具師、カラーコーディネーター、ワインエキスパート、学芸員・司書などである。

運輸業では、ガス溶接、ボイラー技士２級、安全管理者、危険物取扱者、３級ガソリン自動車･エンジン整備士資格、運行管理者、甲種動力車運転免許、動力車操縦者運転免許、ＣＡＤ、技術士、電気工事士、宅地建物取引主任者、漢字検定２級、一般旅程管理主任者、国内旅行業務取扱管理者、総合旅行業務取扱主任者、旅行業務取扱主任者、登録販売者、医療事務管理士、介護職員初任者、介護職員初任者研修、介護福祉士、クリーニング師、調理師免許、カラーコーディネーター、甲種電気軌道運転免許、航空無線通信士、司書、秘書検定、保育士などである。

宿泊･飲食業では、宅地建物取引士、国内旅行業務取扱管理者、衛生管理者、調理師、登録販売者、販売士、ホームヘルパー、医療事務、介護福祉士、保育士、訪問介護員、ソムリエ、調剤事務管理士、栄養士、行政書士、製菓衛生師などである。

なお、上記の業種ごとにみた資格の保有内容からみて、当該業種とかかわりが薄いと考えられる資格もあげられており、これは、既に保有していたり過去の業務との関連で取得したものが多いことが考えられるほか、会社からの指示で行われたのか在職者や求職者の自己啓発として取り組まれたのかどうかは明確でないが、新たな事業の展開や組織内移動や転職などの労働移動も視野に入る学びを行った可能性があることを示している。

（６）人材育成及びリスキリングの取組みの有効性

本調査では、人材育成及びリスキリングに関連して 22 の取組みのそれぞれについて、有効だと思うかどうかをたずねているが、有効だと考える割合（有効だと思う割合とやや有効だと思う割合の合計値）は、30.1％から 52.7％に分布しており、各種の取組みを有効だと考える回答者は決して少なくはない。

有効だと考える割合が高い上位の取組みは、「ＯＪＴ」（52.7％）、「資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供」(50.3％)、「各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握」（48.4％）、「従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備」(48.3％)、「職能資格制度や職業能力評価の導入」（47.6％）、「従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ」（47.0％）、「人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示」（46.1％）などである。これらの取組みは、これまでにも重要だと考えられてきた内容だが、企業主導による企業内で行われる人材育成、職能や職業の見える化とその把握、職能や仕事に応じた適正な対応、従業員に対する意識啓発、人材育成計画の必要性などの重要性を改めて示唆している。

リスキリングの機会の提供は、企業主導型、企業主導と従業員選択の融合型、従業員主導型のいずれのタイプについても約１割が有効だと考えており、やや有効だと考える割合を加えると、いずれのタイプも約４割が有効だと考えている。有効でないと考えるのは約３分の１で、有効でないと考える割合は、他の人材育成の取組みよりも特に多いわけではない。さらに、有効性がわからないのは約４分の１あることから、リスキリングの必要性や有効性を意識付ける必要がある。

また、前章でみた企業調査において、同じ 22 項目の実施及び実施の意向とそれらの各取組みが従業員の自律的なキャリア形成･能力開発に与える効果の有無についてたずねているが、企業の実施及び実施意向との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をはじめとして、リスキリングの機会を提供する余地も大きい。リスキリングの機会の提供は、企業による現在の実施割合に比べると、在職者及び求職者が有効だと考える割合は高く、企業主導型及び企業主導と従業員選択の融合型に比べても、従業員主導型が有効だと考える割合に遜色

がないことから、従業員の主体性を活かしたリスキリングの実施も重要である。

図表３－６―１　人材育成及びリスキリングの自律的なキャリア形成･能力開発への有効性

（単位：％）

	有効	やや有効	有効でない及びあまり有効でない	わからない
１．OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	19.2	33.5	24.2	23.0
２．OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	10.2	31.3	33.1	25.4
３．各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	13.2	35.3	28.3	23.2
４．職能資格制度や職業能力評価の導入	12.1	35.4	28.3	24.1
５．経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	12.1	32.9	29.8	25.2
６．人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	10.3	35.8	28.8	25.1
７．従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	11.5	35.4	29.0	24.0
８．従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	13.0	35.4	28.2	23.4
９．キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	10.3	33.2	31.5	25.0
10．キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	9.2	31.4	33.5	25.9
11．リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	9.7	31.4	33.0	25.9
12．リスキリングの機会の提供②:企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	8.9	30.7	33.2	27.2
13．リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	9.7	32.0	32.4	25.9
14．教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	11.6	32.0	31.6	24.7
15．教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	10.5	33.2	32.1	24.1
16．自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	14.8	29.9	31.3	23.9
17．資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供	19.0	31.3	26.9	22.9
18．他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	8.2	28.9	36.6	26.3
19．大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	7.5	24.6	39.2	28.7
20．国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	8.0	26.6	37.8	27.6
21．大学院など学校への派遣、留学	7.6	22.5	41.4	28.5
22．学びの状況を反映した人事配置の適正化や人事考課	10.2	30.5	32.9	26.5

図表３－６―２　人材育成及びリスキリングの自律的なキャリア形成･能力開発への有効性

（企業と在職者及び求職者の対比／割合の差異の大きいもの順／単位：%、ポイント）

	①企業：実施中及び今後実施予定	②在職者･求職者：有効及びやや有効	①－②企業の実施意向とのギャップ
大学院など学校への派遣、留学	3.6	30.1	-26.5
大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	10.2	32.1	-21.9
国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	13.1	34.6	-21.5
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
リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	30.1	41.7	-11.6
リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	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
リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	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

（７）身につけたい能力･職務技能

身につけたい能力・職務技能がない割合は 40.1％であることから、回答者の６割が何らかの能力や職務技能を身につけたいと考えている。身につけたいと考える割合は、建設業や製造業の在職者や当該業界への求職者で高い傾向がみられる。全体でみると、身につけたい割合が特に高いのは「IT を使いこなす一般的な知識・能力」の 42.6％で、30％前後でやや高いのは、「チームワーク、協調性、周囲との協働力」や「コミュニケーション能力・説得力」といった非認知的な能力･職務技能と「語学（外国語）力、国際化に対応できる能力」である。業種間で差異がみられ身につけたい割合が他の業種を上回るのは、製造業では、「デジタル技術の活用による生産性向上の提案能力」、建設業では、「職種に特有の実践的スキル」「法務・コンプライアンス」、運輸業では、「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」「データ解析などの統計・分析スキル」、宿泊･飲食業では、「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」「語学（外国語）力、国際化に対応できる能力」「営業力・接客スキル」となり、業種の特性がみられる。

図表３－７　人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能（単位：％）

		全体	製造業	建設業	運輸業	宿泊･飲食業
身につけたい能力･職務技能がある		59.9	63.5	66.8	49.6	56.1
「身につけたい能力・職務技能がある」回答者総数での構成比	ＩＴを使いこなす一般的な知識・能力	42.6	44.5	43.4	39.5	39.1
	チームワーク、協調性、周囲との協働力	30.3	26.5	27.9	39.5	34.5
	コミュニケーション能力・説得力	28.5	27.2	24.0	34.2	32.2
	語学（外国語）力、国際化に対応できる能力	26.1	29.7	14.7	24.6	33.3
	専門的なＩＴの知識・能力	25.0	26.5	28.7	18.4	23.0
	マネジメント能力・リーダーシップ	24.6	26.1	25.6	23.7	19.5
	営業力・接客スキル	24.6	17.7	20.2	25.4	52.9
	データ解析などの統計・分析スキル	23.0	22.3	20.2	28.1	23.0
	課題解決スキル（分析・思考・創造力等）	21.5	25.1	19.4	15.8	20.7
	デジタル技術の活用による生産性向上の提案能力	20.9	23.7	20.2	21.1	12.6
	職種に特有の実践的スキル	20.6	19.4	25.6	20.2	17.2
	定型的な事務・業務を効率的にこなすスキル	18.1	17.7	19.4	19.3	16.1
	プレゼンテーション・ディベートの能力	16.3	17.3	15.5	16.7	13.8
	高度な専門的知識・スキル	16.0	18.7	15.5	8.8	17.2
	財務会計	13.4	13.4	13.2	11.4	16.1
	法務・コンプライアンス	11.9	10.2	15.5	10.5	13.8
	その他の能力・職務技能	0.5	0.4	0.8	0.9	0.0
身につけたい能力･職務技能はない		40.1	36.5	33.2	50.4	43.9

（８）利用したい手段･方法

人材育成やリスキリングで利用したい手段や方法は、「現時点ではわからない」が回答者の半数 50.7%を占めている。この回答の現状は、先にみた、身につけたい能力・職務技能がない割合が 40.1%であることから大きく乖離していないと考えられる。身につけたいことがなければ手段や方法は定まらないので、まずどのような学びが考えられるのかが問われる必要がある。「現時点ではわからない」の回答者を除く総数で構成比をみた場合、「勤務先での研修（勤務先が主導)」を利用したいと考える割合が 54.1%と最も高い。また、３割前後が利用したいと考えるのは、「勤務先での自主的な勉強会や研修会への参加」（31.9%)、「社外で行われる勉強会や研修会への参加」(31.5%)、「民間の教育訓練機関での講習会･セミナー」（27.9%）である。主な手段や方法は、勤務先で行われる人材育成及びリスキリングで、企業が主導することが主流であるが、自主的な勉強会や研修会への参加では、企業の下支えのもとで従業員主導の取組みも想定できる。なお、「公共職業能力開発施設（国や都道府県の職業能力開発施設）の講座の受講」は 22.4%である。

図表３－８　人材育成及びリスキリングに取り組む際に利用したい手段・方法

「現時点ではわからない」回答者を除く構成比	勤務先での研修（勤務先が主導）	54.1%
	勤務先での自主的な勉強会や研修会への参加	31.9%
	社外で行われる勉強会や研修会への参加	31.5%
	民間の教育訓練機関での講習会・セミナーへの参加	27.9%
	公共職業能力開発施設（国や都道府県の職業能力開発施設）の講座の受講	22.4%
	ｅラーニング（インターネット）による学習	21.6%
	出向あるいは副業や兼業による社外での実務経験	19.4%
	通信教育の受講	15.4%
	高等専門学校、大学・大学院の講座の受講	12.1%
	ラジオ、テレビ、専門書等による自学・自習	12.1%
	専修学校・各種学校の講座の受講	10.9%
	その他の手段・方法	0.0%
現時点では分からない		50.7%

（９）人材育成及びリスキリングの効果

「学び直すことによる効果はない」と考える割合が 20.6%あることから、８割（79.4%）の回答者が何らかの効果があると考えている。効果があると考える割合が高いのは、「資格を取得できる」（43.3%）、「現在の仕事の幅を広げられる」（36.3%）で、効果の認識の主流は、資格取得や現在の仕事におけるアップスキルである。しかし、「自分自身の市場価値を高められる」（20.7%）、「社内で新しい仕事や希望する仕事を経験できる」（18.3%）、「転職できる（独立･起業を含む）」（16.2%）、「現在のキャリアが立ち行かなくなるのではないかという危機感を緩和・解消できる」（14.8%）、「自社の事業拡張や新たな事業展開に貢献できる」（10.9%）の各効果は、リスキリングに関わる効果とも捉えることが可能だと考えられる。回答者は、リスキリングを強く意識しているわけではないものの、リスキリングを含む幅広い学びとその効果をイメージしていると考えられる。

図表３－９　人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果

人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果はある		79.4%
「効果はある」と考えている回答者総数での構成比	資格を取得できる	43.3%
	現在の仕事の幅を広げられる	36.3%
	具体的な効果はわからない	25.3%
	自分自身の市場価値を高められる	20.7%
	社内で職務経歴（キャリア）を高められる	19.2%
	社内で新しい仕事や希望する仕事を経験できる	18.3%
	昇格・昇進できる可能性が高まる	16.2%
	転職できる（独立・起業を含む）	16.2%
	現在のキャリアが立ち行かなくなるのではないかという危機感を緩和・解消できる	14.8%
	長く働き続けることができる（離転職をせずに働き続けられる）	13.3%
	自社の事業拡張や新たな事業展開に貢献できる	10.9%
人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果はない		20.6%

（10）人材育成及びリスキリングに取り組むうえでの課題・デメリット

新しいことを学ぶ必要がないと考える割合は 31.4%で、回答者の３割は、人材育成及びリスキリングに取り組むメリットを感じていないことが想定される。他方、何らかの学びが必要だと考えている割合は 68.6%である。学びが必要だと考える人に限定して課題・デメリットの構成比をみると、最大の課題は、半数近くの 48.4%が指摘する経費がかかることである。このほかの主な課題は、仕事が忙しい（37.6%）、何を学べば良いのか分からない（31.9%）などである。経費、時間、内容の各課題と同等の割合ではないが、新しいことを学ぶことに困難さや不安を感じている人や給与が増える可能性が低いと考える人も少なくない。新しいことを学ぶうえで、その入口になる物理的な資源が整っていないことや学び始める動機を見出せないことが大きな課題であるが、学んだ後のことをイメージできない課

題も大きい。

業種による主な差異傾向は、まず、新しいことを学ぶ必要はないと思っている割合が、運輸業で高く、建設業でやや低い傾向がみられる。運輸業は、仕事に必要となる車両関係の資格を既に保有しており新しいことを学ぶ必要性を感じていないことが考えられる。また、建設業では、複数の資格や職務技能を求められることが関係しているとも考えられる。「新しいことを学ぶ必要はないと思っている」回答者を除く構成比でみると、経費がかかる課題はすべての業種に共通して高い割合であるが、仕事が忙しい課題は、製造業でやや高く宿泊・飲食業でやや低いが、これは就業形態の違いも影響していることが想定される。また、何を学べば良いのか分からない課題は、宿泊・飲食業で高い割合となっている。

図表３－10　人材育成及びリスキリングに取り組むうえでの課題・デメリット

		製造業	建設業	運輸業	宿泊・飲食業	全体
新しいことを学ぶ必要があると思っている		71.7%	74.1%	59.6%	65.8%	68.6%
「新しいことを学ぶ必要がある」と思っている回答者総数での構成比	経費がかかる	47.8%	46.9%	48.2%	52.9%	48.4%
	仕事が忙しい	44.4%	39.9%	32.1%	20.6%	37.6%
	何を学べば良いのか分からない	32.5%	22.4%	32.8%	42.2%	31.9%
	リスキ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	23.4%	23.1%	29.9%	27.5%	25.2%
	給与が増える可能性が低い	22.2%	22.4%	29.9%	19.6%	23.4%
	家事や育児・介護等で忙しい	21.6%	15.4%	16.1%	23.5%	19.5%
	自分の中長期のキャリアプランを確立できていない	21.9%	16.1%	16.8%	17.6%	19.1%
	昇格・昇進できる可能性が低い	14.1%	11.9%	16.1%	8.8%	13.2%
	社内で、従業員のキャリア形成の意識づけ・動機づけが行われていない	10.0%	14.7%	9.5%	11.8%	11.1%
	キャリア形成を支援する相談対応が整っていない（外部委託含む）	6.9%	9.1%	9.5%	6.9%	7.8%
	リスキリングに関係する人材育成の方針や職業能力開発計画等が共有されていない	8.1%	7.7%	5.8%	5.9%	7.3%
	リスキリングに関係する経営戦略や今後の経営方針が共有されていない	7.8%	6.3%	6.6%	4.9%	6.8%
	キャリア形成を推進する担当者が置かれていない（外部人材を含む）	5.6%	5.6%	9.5%	5.9%	6.4%
	その他の課題・デメリット	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
新しいことを学ぶ必要はないと思っている		28.3%	25.9%	40.4%	34.2%	31.4%

（11）キャリア形成・能力開発に有効だと思う取組みや施策・事業等

人材育成及びリスキリングに取り組みたい人の３大課題は、経費、時間、学ぶ内容である。これらの課題をキャリア形成・能力開発にとって有効だと考えることと対比してみると、有効だと思う取組みや施策･事業等があると考える回答者に限定した構成比では、最も有効だと考えていることは、回答者の組織を超えて同業種や同職種の従業員と交流できる場･機会で、31.7%の回答者が選択しており、この場や機会には社外の学びの場が含まれると考えられる。また、現職でステップアップできるような人材育成が有効だと考える割合も 29.8%あり、アップスキルを含む社内外での学びが有効だと考える割合も高い。第一に、学べる場と機会を整備していくことが重要で、第二、経費の支援が有効だと考える割合が高く、国の一般教育訓練給付制度では、支援率が高いほど有効だと考える割合が高い。

図表３－11　キャリア形成・能力開発に有効だと思う取組みや施策・事業等（単位：%）

		製造業	建設業	運輸業	宿泊･飲食業	全体
有効だと思う取組みや施策･事業等がある		55.6	58.6	46.1	49.7	53.1
「有効だと思う取組みや施策・事業等がある」回答者総数での構成比	会社等の組織を超えて同業種や同職種の従業員と交流できる場・機会	35.1	25.0	29.2	33.8	31.7
	現職でステップアップできるような人材育成	28.6	33.0	32.1	26.0	29.8
	国の専門実践教育訓練給付制度（支援率５０～７０%）	26.2	29.5	23.6	19.5	25.4
	副業・兼業の奨励	26.2	14.3	25.5	39.0	25.4
	国の特定一般教育訓練給付制度（支援率４０%）	20.6	22.3	19.8	13.0	19.7
	正社員以外から無期雇用転換や正社員への登用	19.0	14.3	20.8	26.0	19.3
	オンラインを通じたアドバイザーによる相談	19.4	15.2	22.6	14.3	18.4
	国の一般教育訓練給付制度（支援率２０%）	14.9	17.0	18.9	19.5	16.8
	転職につながるような人材育成	17.7	12.5	12.3	23.4	16.4
	社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成	16.9	16.1	13.2	18.2	16.2
	チャットボットによる２４時間相談対応	10.1	8.0	11.3	14.3	10.5
	社内公募の実施（従業員の希望による自発的異動）	10.9	7.1	8.5	9.1	9.4
	その他の取組みや施策・事業等	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
有効だと思う取組みや施策・事業等は特にない		44.4	41.4	53.9	50.3	46.9

（12）回答者の声（自由記述から）

本章の最後では、これまでみてきた在職者･求職者のアンケート調査結果の内容もふまえて、回答者の声を自由記述の内容から抜き出してみていく。

人材育成及びリスキリングに対する考え、今後の仕事や生活の希望･展望についてたずねたところ、回答者のうち 732 人が自由記述を記載しているが、このうち 434 人（記載者の 59.3%）は、特にない、わからない、思いつかないなどと記載している。これらの自由記述を記載した回答者には、何にどのように取り組めば良いのか明確でない状況にある回答者も含まれていることが想定される。また、上記のほか、仕事と生活の両立を重視したい、現状維持でよいといった記述も見受けられる。現状維持でよいという記述の中には、今の仕事が充実しているため現時点ではリスキリングを考えていないという意見が複数みられた。現在の仕事に対して不満あるいは不十分さを感じていることが、リスキリングの動機になり得ることがうかがえる。

取組みに対する消極的な記述では、時間、年齢、会社の補助がない、世の中が求める本当のリスキングが何かは実際難しい、共に頑張る仲間がいないためモチベーションを保てない、会社に人材育成カリキュラムがない、リスキリングに取り組んでも評価は変わらず活かせる業務や新しいキャリアが無く自己満足の域を越えない、副業や多様な働き方ができる必要がある、自分が身に付けたいスキルを会社が推奨して取得しやすいよう後押しする仕組みが必要などである。これらの記述からは、働き手の動機だけではなく、会社側の後押し（背中を押すこと）が必要であることを示唆している。

取組みに対する積極的な記述では、起業を視野に入れてスキル磨きなどに取り組みたい、研修で自信をつけたい、派遣社員から正社員への転職を視野に入れて取り組みたい、自分に合う仕事を見つけるために取り組む、現在働いている会社に残れるよう研修などを受けてスキルアップしたい（どのようなスキルを身に付ければ良いかはわからない）、学ぶことで副収入や生きがいにつながれば嬉しい、スキルを身に付けて効率的に仕事を進めて時短勤務をしたい、給料を上げたい、リスキリングに前向きな会社なら資格を取得したい、新しいことに挑戦したい、今までと異なる業界で働いてみたいとも思う、もっと転職しやすい制度を構築するべき、保有している知識に応じて社内転職できる制度があればよい、社内でリスキリングを推奨してほしい､凝り固まった考え方から脱却する機会を常につくり、新規事業などに携わる仕事をしたいなどである。これらの記述には、働き手の内発的動機がより前面に出ており、現状維持志向ではなく変化志向の意識が上回っていることが読み取れる。

国の政策方針は全方位型のリスキリングの取組みであるが、主な対象層は、現状維持志向よりも変化志向の意識が上回る在職者や求職者になると考えられる。企業では就業形態によって教育訓練に違いがみられるが、企業や外部の教育訓練プロバイダーは、正社員と正社員以外という就業形態よりもむしろ、仕事に焦点をおいて、当事者のライフスタイルやライフサイクルをもふまえてカウンセリングを行うことが求められると考えられる。

【参考：リスキリングの機会を有効だと考えている在職者･求職者の傾向】

以下では、参考として、リスキリングの機会の提供が有効だと考えている在職者･求職者（①企業主導型、②企業主導と従業員選択の融合型、③従業員主導型のいずれかまたは複数について、「有効だと思う」または「やや有効だと思う」と回答した、該当設問の有効回答1,024 のうち 52.1%にあたる 533 人）にみられる傾向を、有効と非有効の別で主に有意な差がみられたものを以下にあげる。

◆（性別との関連）男女間で考え方の違いはみられず、同じ傾向である（クロス集計）。

◆（就業状態との関連）転職経験のない在職者、転職経験のある在職者、求職者の３つの区分でみた場合、有意な差は認められないが、有効だと考える割合は、求職者（有効だと考える割合57.0%）､転職経験のない在職者(同53.8%)､転職経験のある在職者(同50.2%)の順に高い（クロス集計）。

◆（業種との関連）有意確率が 0.088 と高いとはいえないものの、業種間で差がみられ、建設業（有効だと考える割合 56.6%）や製造業（同 54.5%）がやや高く、運輸業（同 46.5%）や宿泊･飲食業（同 47.7%）でやや低い傾向がみられる（クロス集計）。

◆（就業形態との関連）有効だと思う割合は、正規（56.1%）が正規以外（45.1%）を上回り、有意な差が認められる（クロス集計：有意確率 0.001 未満）。正規の在職者及び正規での就業を希望する求職者の方が、有効だと考える傾向がみられる。

◆（従業員規模との関連）在籍している会社または働くことを希望する会社等の従業員規模が大きい方が、有効だと考える割合が高く有意な差が認められる（クロス集計：有意確率 0.001 未満／300 人以下 50.7%、301 人以上 60.6%、分からない及び規模は問わない（求職者）39.1%）。

◆（仕事との関連）非現業的業務の在職者及び求職者の方が、有効だと考える割合が高く、有意な差も認められる(クロス集計:有意確率0.001未満／非現業的業務の回答者59.5%、現業的業務の回答者 46.5%)。有効だと考える割合が高い順に、事務的業務（60.3%）、管理的業務（60.2%）、専門的･技術的業務（57.4%）、販売及び接客の業務（54.1%）の並びになる。現時点では、非現業的業務の方が、リスキリングと親和性がある。

◆（仕事の取組みに対する志向または傾向との関連）①仕事にやりがいを感じられること、②こだわりを持って仕事をできること、③仕事に熱中すること、④仕事を通じて価値ある体験をできることのいずれについても、有効だと考える回答者の方が肯定的な傾向がみられる（クロス集計：有意確率はいずれも 0.001 未満）。

◆（今後の実務経験の志向との関連）転職志向の有無で有意差はないが、有効だと考える割合は、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（63.1%）と１つの部門･部署で幅広く仕事･業務を経験していきたい（58.4%）志向で高い（クロス集計）。

◆（効果との関連）有効だと考える傾向に、現在のキャリアが立ち行かなくなる危機感の緩和･解消（二項ロジスティック回帰：有意確率 0.075･オッズ比 1.627)、現在の仕事の幅を広げられる（同 0.043･同 1.488)、自分自身の市場価値を高められる（同 0.049･同 1.634）という認識が寄与している。

【在職者･求職者調査票】

人材育成及びリスキリングに関する在職者･求職者調査

１．属性

（１）性別をお答えください（1 つ選択）。

１．男性
２．女性
３．答えたくない

（２）年齢層をお答えください（1 つ選択）。

１．29 歳以下
２．30～34 歳
３．35～39 歳
４．40～44 歳
５．45～49 歳
６．50～54 歳
７．55～59 歳
８．60～64 歳
９．65 歳以上

（３）就業状態をお答えください（1 つ選択）。

１．一度も離職することなく、現在も仕事をしている
２．離職した経験があるが、現在は仕事をしている（転職経験１回）
３．離職した経験があるが、現在は仕事をしている（転職経験２回）
４．離職した経験があるが、現在は仕事をしている（転職経験３回）
５．離職した経験があるが、現在は仕事をしている（転職経験４回以上）
６．現在離職中だが、すぐに仕事に就きたい
７．現在離職中だが、よい仕事があれば仕事に就きたい
８．現在離職中だが、いつかは仕事に就きたい
９．仕事をしたことはないが、すぐに仕事に就きたい
10．仕事をしたことはないが、よい仕事があれば仕事に就きたい
11．仕事をしたことはないが、いつかは仕事に就きたい

（４）【在職者】在籍している会社の主な業種をお答えください。
【求職者】就職を希望する業種をお答えください（最も当てはまるもの一つ）。

１．素材系製造業（繊維、木材･木製品、パルプ･紙･紙加工品、印刷、化学、石油･石炭製品、窯業･土石製品、鉄鋼･非鉄金属）
２．加工系製造業（食料品、家具･装備品、金属製品、はん用･生産用･業務用機械、電気機械、輸送用機械）
３．建設業･総合工事（土木､舗装､建築､木造建築､建築リフォームなどの工事）
４．建設業･職別工事（大工､とび･土工･コンクリート､鉄筋･鉄骨､石工･れんが･タイル･ブロック､左官､板金･金物､塗装､床･内装､ガラス･金属製や木製の建具･屋根･防水等の工事）
５．建設業･設備工事
６．運輸業（鉄道、道路旅客運送、道路貨物運送、水運･航空運輸、倉庫）
７．卸売業､小売業
８．宿泊サービス業
９．飲食サービス業
10．宿泊､飲食サービスを除くサービス業
11．上記以外の業種（内容：　　）

（５）【在職者】現在の就業形態をお答えください。
【求職者】希望就業形態をお答えください（最もあてはまるもの一つ）。

１．正規の従業員･職員（フルタイム､転勤･異動あり）
２．正規の従業員･職員（フルタイム､勤務地限定）
３．正規の従業員･職員（短時間）
４．パート･アルバイト
５．労働派遣事業所の派遣社員
６．契約社員･嘱託社員
７．自営業主･個人事業主･会社経営
８．会社や団体等の役員
９．その他の就業形態（フリーランス､自由業､ギグワーカー（単発の仕事請負）等）

２．仕事･働き方･労働条件について

（１）【在職者】主に担当している現在の仕事をお答えください。
【求職者】希望している仕事をお答えください（1 つ選択）。

１．管理的業務（管理職 等）
２．専門的･技術的業務（研究､設計･開発､製造･建築･土木･測量等技術者､SE 等）
３．事務的業務（総務､人事､経理､企画･調査､営業事務 等）
４．販売及び接客の業務（営業､仲介､接客 等）
５．生産工程･労務的業務（製造機械の操作､整備､運送､工事､清掃､保安 等）
６．輸送･機械運転（鉄道運転､自動車運転､船舶･航空機運転 等）
７．建設･採掘（建設躯体工事､建設､電気工事､土木作業､採掘 等）
８．その他（内容：　　）

（２）【在職者】在籍している会社の従業員規模（全社）をお答えください。
【求職者】働くことを希望する会社等の従業員規模をお答えください。

１．29 人以下
２．30～50 人
３．51～100 人
４．101～300 人
５．301～500 人
６．501～999 人
７．1,000～2,000 人
８．2,001 人以上
９．分からない
10．規模は問わない（求職者の場合）

（３）【在職者】現在の仕事に対する考え方･取組み姿勢をお答えください。
【求職者】仕事の取組みに対するご自身の志向または傾向をお答えください。

	そう思う	ややそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
１．仕事にやりがいを感じる／仕事にやりがいを感じたい	4	3	2	1
２．こだわりを持って仕事をしている／こだわって仕事をしたい	4	3	2	1
３．時々､仕事に熱中して時が経つのを忘れる／仕事に熱中したい	4	3	2	1
４．仕事を通じて価値ある体験をしている／価値ある体験をしたい	4	3	2	1

（４）仕事や就業環境の重要度をお答えください（それぞれ１つ選択）。

	全く重要ではない	あまり重要でない	どちらともいえない	すこし重要	とても重要
１．仕事内容	1	2	3	4	5
２．やりがい･社会的意義	1	2	3	4	5
３．仕事の裁量性	1	2	3	4	5
４．自分の能力･知識を活かせる	1	2	3	4	5
５．給与	1	2	3	4	5
６．業務量	1	2	3	4	5
７．業務時間の長さ	1	2	3	4	5
８．休日･休暇の取得	1	2	3	4	5
９．勤務体系の柔軟度	1	2	3	4	5
10．育児･介護をしながら働き続けられる	1	2	3	4	5
11．雇用の安定性	1	2	3	4	5
12．会社経営の安定性･将来性	1	2	3	4	5
13．会社に対する世間の評判	1	2	3	4	5
14．通勤時間（交通の便）	1	2	3	4	5
15．職場の人間関係･コミュニケーション	1	2	3	4	5
16．能力･実績の評価	1	2	3	4	5
17．福利厚生	1	2	3	4	5
18．人材育成の制度･仕組み	1	2	3	4	5
19．上司のリーダーシップ	1	2	3	4	5

（５）今後の実務経験の志向をお答えください（１つ選択）。

１．転職せず働き続け、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
２．転職せず働き続け、１つの部門･部署で幅広く仕事･業務を経験していきたい
３．転職せず働き続け、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
４．転職せず働き続け、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．機会があれば転職し、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
６．機会があれば転職し、１つの部門･部署で幅広く仕事･業務を経験していきたい
７．機会があれば転職し、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．機会があれば転職し、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

３．人材育成及びリスキリングについて

※本設問群での「リスキリング」は、『在職者および求職者が、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』です。

（１）直近３年間の人材育成及びリスキリングの取組み状況をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．自己啓発（研修や資格取得等）を行っている／行った
２．勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等の内容で行っている／行った
３．勤め先が指定した職務技能やカリキュラム等から選択して行っている／行った
４．自分自身が、事業環境変化の対応に必要な内容を選択して行っている／行った
５．上記以外の内容で行っている／行った
６．現在･過去を通じて、人材育成及びリスキリング（リスキリング等）を行ったことはない

【FA】⇒１～５を選択した場合、その内容（　　）

（２）保有資格をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．製造･保安技術･衛生関連
２．車両関連
３．建築･土木関連
４．電気関連
５．不動産関連
６．IT･OA 関連
７．語学関連
８．観光関連
９．経理･財務関連
10．労務関連
11．販売関連
12．医療･福祉関連
13．生活関連
14．その他
15．保有資格はない

●製造･保安技術･衛生関連（技能検定、溶接、危険物取り扱い、有機溶剤作業主任者、ボイラー技士、安全管理者、衛生管理者等）
●車両関連（玉掛け技能、フォークリフト技能者、クレーン･デリック運転士、自動車免許、自動二輪車免許、自動車整備士等）
●建築･土木関連（一級建築士、二級建築士、技術士、測量士等）
●電気関連（電気工事士、電気主任技術者等）
●不動産関連（宅地建物取引主任者、不動産鑑定士、建築物環境衛生管理技術者、施工管理技士等）
●IT･OA 関連(IT パスポート、基本情報技術者、応用情報技術者、JAVA プログラミング能力検定、オラクルマスター、シスコ技術者認定、マイクロソフト･オフィス･スペシャリスト、日商 PC 等)
●語学関連（英検･TOEIC･TOEFL などの語学検定等）
●観光関連（旅行業務取扱主任者等）
●経理･財務関連（簿記、公認会計士、税理士、証券アナリスト、FP 技能士、ファイナンシャルプランナー、中小企業診断士等）
●労務関連（社会保険労務士、キャリアコンサルタント等）
●販売関連（販売士等）
●医療･福祉関連（介護職員初任者、介護福祉士、ケアマネジャー、社会福祉士、医師、看護師、薬剤師、理学療法士、作業療法士等）
●生活関連（管理栄養士、調理士、理容師、美容師、クリーニング師等）

【FA】⇒１～14 を選択した場合、保有資格の内容（　　）

（３）以下の人材育成及びリスキリングの各取組みについて、ご自身の自律的なキャリア形成･能力開発にとっての有効性についてお答えください（それぞれ１つ選択）。

※本設問での「リスキリング」は、『在職者および求職者が、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』です。「キャリア」は、『在職者および求職者の経歴、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』です。

自分自身の自律的なキャリア形成･能力開発にとっての有効性⇒	有効だと思う	やや有効だと思う	あまり有効だとは思わない	有効だとは思わない	わからない
１．OJT（通常の仕事を通じて行う教育訓練）	4	3	2	1	0
２．OFF-JT（通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）	4	3	2	1	0
３．各従業員が保有する職務技能やキャリアの把握	4	3	2	1	0
４．職能資格制度や職業能力評価の導入	4	3	2	1	0
５．経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	4	3	2	1	0
６．人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	4	3	2	1	0
７．従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ･動機づけ	4	3	2	1	0
８．従業員が相互に学び合うことのできる環境の整備	4	3	2	1	0
９．キャリア形成を支援する相談対応の実施（外部委託含む）	4	3	2	1	0
10．キャリア形成を推進する担当者の専任（外部人材を含む）	4	3	2	1	0
11．リスキリングの機会の提供①：企業主導型（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）	4	3	2	1	0
12．リスキリングの機会の提供②：企業主導と従業員選択の融合型（会社が指定した内容から従業員が選択）	4	3	2	1	0
13．リスキリングの機会の提供③：従業員主導型（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）	4	3	2	1	0
14．教育訓練休暇制度（有給･無給は問わない）の導入	4	3	2	1	0
15．教育訓練短時間勤務制度（所定労働時間の短縮）の導入	4	3	2	1	0

16. 自己啓発（研修や資格取得等）を支援する費用の補助	4	3	2	1	0
17. 資格手当や職務技能に応じた報奨金･報酬の提供	4	3	2	1	0
18. 他社等（グループ企業含む）への出向･研修出向等	4	3	2	1	0
19. 大阪府立高等職業技術専門校等（ぎせんこう）での職業訓練	4	3	2	1	0
20. 国の職業能力開発校（ポリテクセンター等）や民間教育訓練機関での職業訓練	4	3	2	1	0
21. 大学院など学校への派遣、留学	4	3	2	1	0
22. 学びの状況を反映した人事配置の適正化や人事考課	4	3	2	1	0

（４）人材育成及びリスキリングで身につけたい能力･職務技能をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．IT を使いこなす一般的な知識･能力（OA･事務機器操作（オフィスソフトウェア操作等））
２．専門的な IT の知識･能力（システム開発･運用、プログラミング 等）
３．デジタル技術の活用による生産性向上の提案能力
４．マネジメント能力･リーダーシップ
５．チームワーク､協調性､周囲との協働力
６．営業力･接客スキル
７．課題解決スキル（分析･思考･創造力 等）
８．データ解析などの統計･分析スキル
９．定型的な事務･業務を効率的にこなすスキル
10．語学（外国語）力､国際化に対応できる能力
11．コミュニケーション能力･説得力
12．プレゼンテーション･ディベートの能力
13．財務会計
14．法務･コンプライアンス
15．職種に特有の実践的スキル
16．高度な専門的知識･スキル
17．その他の能力･職務技能（**内容**：　　）
18．学び直して身につけたい能力･職務技能はない

（５）人材育成及びリスキリングに取り組む際に利用したい手段･方法をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．勤務先での研修（勤務先が主導）
２．勤務先での自主的な勉強会や研修会への参加
３．出向あるいは副業や兼業による社外での実務経験
４．社外で行われる勉強会や研修会への参加
５．民間の教育訓練機関での講習会･セミナーへの参加
６．公共職業能力開発施設（国や都道府県の職業能力開発施設）の講座の受講
７．高等専門学校､大学･大学院の講座の受講
８．専修学校･各種学校の講座の受講
９．通信教育の受講
10．ラジオ､テレビ､専門書等による自学･自習
11．ｅラーニング（インターネット）による学習
12．その他の手段･方法（**内容**：　　）
13．現時点では分からない

（６）人材育成及びリスキリングに取り組むことによる効果をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．資格を取得できる
２．現在のキャリアが立ち行かなくなるのではないかという危機感を緩和･解消できる
３．現在の仕事の幅を広げられる
４．社内で新しい仕事や希望する仕事を経験できる
５．社内で職務経歴（キャリア）を高められる
６．昇格･昇進できる可能性が高まる
７．自社の事業拡張や新たな事業展開に貢献できる
８．自分自身の市場価値を高められる
９．副業や兼業の形などで、社外でも活躍できる
10．転職できる（独立･起業を含む）
11．人脈を広げることができる
12．長く働き続けることができる（離転職をせずに働き続けられる）
13．その他の効果（**内容**：　　）
14．具体的な効果はわからない
15．学び直すことによる効果はない

（７）人材育成及びリスキリングに取り組むうえでの課題･デメリットをお答えください（該当するものすべて選択）。

１．自分の中長期のキャリアプランを確立できていない
２．何を学べば良いのか分からない
３．リスキ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
４．経費がかかる
５．仕事が忙しい
６．家事や育児･介護等で忙しい
７．給与が増える可能性が低い
８．昇格･昇進できる可能性が低い
９．リスキリングに関係する経営戦略や今後の経営方針が共有されていない
10．リスキリングに関係する人材育成の方針や職業能力開発計画等が共有されていない
11．社内で、従業員のキャリア形成の意識づけ･動機づけが行われていない
12．キャリア形成を支援する相談対応が整っていない（外部委託含む）
13．キャリア形成を推進する担当者が置かれていない（外部人材を含む）
14．その他の課題･デメリット（**内容**：　　）
15．新しいことを学ぶ必要はないと思っている

（８）ご自身のキャリア形成･能力開発に有効だと思う取組みや施策･事業等をお答えください（該当するものすべて選択）。

１．会社等の組織を超えて同業種や同職種の従業員と交流できる場･機会
２．オンラインを通じたアドバイザーによる相談
３．チャットボットによる 24 時間相談対応
４．国の一般教育訓練給付制度（支援率 20%）
５．国の特定一般教育訓練給付制度（支援率 40%）
６．国の専門実践教育訓練給付制度（支援率 50～70%）

7．現職でステップアップできるような人材育成
8．社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成
9．副業･兼業の奨励
10．転職につながるような人材育成
11．社内公募の実施（従業員の希望による自発的異動）
12．正社員以外から無期雇用転換や正社員への登用
13．その他の取組みや施策･事業等（**内容**：　　）
14．有効だと思う取組みや施策･事業等は特にない

4．幸福度

（1）以下の各項目にお答えください（それぞれ１つ選択）。

	全くそう思わない	ほとんどそう思わない	あまりそう思わない	どちらともいえない	すこしそう思う	かなりそう思う	とてもそう思う
私は有能である	1	2	3	4	5	6	7
私は社会･組織の要請に応えている	1	2	3	4	5	6	7
私のこれまでの人生は､変化､学習､成長に満ちていた	1	2	3	4	5	6	7
今の自分は｢本当になりたかった自分｣である	1	2	3	4	5	6	7
人の喜ぶ顔が見たい	1	2	3	4	5	6	7
私を大切に思ってくれる人たちがいる	1	2	3	4	5	6	7
私は、人生において感謝することがたくさんある	1	2	3	4	5	6	7
私は日々の生活において､他者を親切にし､手助けしたいと思っている	1	2	3	4	5	6	7
私はものごとが思い通りにいくと思う	1	2	3	4	5	6	7
私は学校や仕事での失敗や不安な感情をあまり引きずらない	1	2	3	4	5	6	7
私は他者との近しい関係を維持することができる	1	2	3	4	5	6	7
自分は人生で多くのことを達成してきた	1	2	3	4	5	6	7
私は自分と他者がすることをあまり比較しない	1	2	3	4	5	6	7
私に何ができて何ができないかは外部の制約のせいではない	1	2	3	4	5	6	7
自分自身についての信念はあまり変化しない	1	2	3	4	5	6	7
テレビを見るとき､チャンネルをあまり頻繁に切り替え過ぎない	1	2	3	4	5	6	7

出所：慶應義塾大学大学院システムデザイン･マネジメント研究科ヒューマンシステムデザイン研究室「幸福度の推奨アンケート」。

5．人材育成及びリスキリングに対する考え､今後の仕事や生活の希望･展望など自由にお書きください。

調査項目は以上になります。ご協力いただきましてありがとうございました。

第４章　おわりに（リスキリングの促進に向けて）

日本では、能力開発を促進する公的支出の対ＧＤＰ比が高いとはいえず（ＯＥＣＤ）、能力開発における企業の役割が大きい。このため、企業の人材育成及びリスキリングを促進する政策的な後押しが必要であり有益だと考えられる。しかし、公共政策（政策･施策･事業）の充実だけでは十分ではなく、その対象である、企業･事業者、在職者、求職者の側にも、意識や行動面での変化が求められる。

リスキリングを含む人材育成は、人的資源管理から人的資本経営への考え方やジョブ型雇用への移行、働き方の多様化、雇用の流動化が進むなか、各産業や企業はもとより社会的にも重要性と関心が高まっている。2023 年３月より、有価証券報告書への情報開示では、既存の従業員の状況（従業員数、平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与、女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差）に加えて、サステナビリティに関する考え方及び取組みとして、人材育成方針や社内環境整備方針とこれらの測定可能な指標による目標および進捗状況という人的資本の情報開示が義務付けられている。この流れは、上場企業や大企業から、取引関係のある中小企業を中心に広がりをみせ、今後、企業間の意識や取組みに差が生じることも考えられる。2018 年 12 月には、国際標準化機構（ISO）によってISO30414（人的資本の情報開示のガイドライン）が発表されており、企業は、サステナビリティと労働生産性の観点から持続的な成長を実現できるよう、人材が、競争力や価値の創造と向上の源泉であると捉え、企業主導と労働者主導、また、その融合の各方向から、主体的なキャリア形成･キャリア自律の可能性を深耕していく必要がある。

主体的なキャリア形成やキャリア自律に向けて、「就社」といわれる企業や組織への帰属意識だけではなく、職業･仕事への関心やそれへの帰属意識を高めていく必要がある。そこで求められることは、キャリアに対する意識と関連する情報への関心の感度を高めていくことである。以下では、本調査で得られた結果のほか関連する情報なども参照して、今後、リスキリングの取組みを促進していく際にポイントになると考えられることをまとめる。

（１）企業のマインドセットと具体的な計画の作成の促進

リスキリングでは、従業員の主体的な学びが根幹になるが、その前提になるのは、企業側が新たな学びの必要性を認識することであり、企業側のマインドセットが不可欠である。本調査の回答企業は、「事業環境変化に対応できる組織･経営への転換･変革」を重要な経営課題だと捉えており、現在は対応できていないが、今後対応したいと考えている企業は多い（対応する必要はない 10.8%、対応していない･対応することは困難 19.2%、対応を検討している 49.1%、対応しているがプラスの効果はない 13.2%、対応しておりプラスの効果がある 7.8%）（第２章図表２－２）。この方向性に対し、中長期の経営計画を作成して、今後の成長の戦略を社内に展開することが重要になるが、それとの関連で、人材育成や能力開発の計画の作成を促進することが大切である。「人材育成方針や職業能力開発計画等

の従業員への開示」を実施している企業は 28.1%にとどまり、「経営戦略や今後の経営方針」を開示する割合 43.5%を下回るが、今後取り組みたいと考える割合は 50%にのぼる。また、「従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ・動機づけ」に取り組みたいと考える割合も 48.0%あることから、計画の作成を、従業員の自発的なキャリア形成の意識づけ・動機づけと関連付けて拡充できる余地は大きい。

企業調査における人材育成及びリスキリングの状況と効果（抜粋）

	実施する意向はない	実施したい		実施している	
		実施したいが難しい	今後実施する予定	効果は現れていない	効果が現れている
経営戦略や今後の経営方針の従業員への開示	17.3%	19.6%	19.6%	24.4%	19.0%
人材育成方針や職業能力開発計画等の従業員への開示	21.6%	25.1%	25.1%	16.8%	11.4%
従業員への自発的なキャリア形成の意識づけ・動機づけ	16.2%	24.0%	24.0%	23.4%	12.6%

例えば、業務用及び市販用食材などを卸販売している株式会社ナコム（東大阪市／従業員数 40 名）は、レシピ開発、食品卸、社内完結型のデザイン体制、フードコンサルティングの事業の柱で、人事評価制度を見直している。「ステップアップ制の成長支援制度」を採用することで成長のステップを可視化し（下表）、年に２～３回、上司との定期面談を実施している。社員満足度ならどこにも負けない会社を自負し、2024 年度より新卒採用を強化し、企画営業職とデザイナー職といった募集職種で採用しており、管理栄養士・調理師・グラフィックデザインなどを学んだ人も採用されている。各従業員を主体的な学びに誘導できるよう、成長を伴う中長期のキャリアを可視化していくことは一つのポイントになる。

株式会社ナコムのステップアップ制の成長支援制度（出所：同社のウェブサイト）

【Step.1】 新入社員/1 年目/年収ベース：280～350 万円/プレイヤー層	【Step.2】 主任/5 年目/年収ベース：350～500 万円/プレイヤー層	【Step.3】 係長/目安は 9 年目～/年収ベース；500～600 万円/プレイングマネジャー層	【Step.4】 課長/目安は 13 年～/年収ベース；600～700 万円/マネージャー層	【Step.5】 部長/目安は 17 年～/年収ベース；700～800 万円/ゼネラルマネージャー層	【Step.6】 経営幹部/目安は XX 年～/年収ベースは 800 万円～/エグゼクティブマネージャー層
半年間、研修期間として先輩社員に同行し、営業について勉強。その後は実際に 1 人で各レジャーホテルに出向き、お客様との信頼関係をより強固なモノにする。また、メニューの企画・立案など 1 人で担当できる範囲を増やしていく	業務に対する責任感が求められます。チームの中心人物として自分の意見、企画を上司やお客様に提案し、ナコム全体を盛り上げて欲しいと思う。また、必要であれば後輩やメンバーに適宜、的確なアドバイスを行って頂きたい。	管理職(マネージャー)のスタートとして今までもよりも数字を意識して行動してください。場合によっては自分の業務だけではなく、後輩の教育もお任せしたいと思います。教える事で自分の理解がさらに深まり、営業マンとしてお客様への提案の幅が増えます。	さらに広い視野を持って、プレイングマネージャー以下を統括・管理して頂きます。お客様だけではなく、社内メンバーへの気遣い・気配りを意識し、リーダーシップを持って社内のメンバーを目標へ導いて頂きます。	営業部全体の統括・管理やマーケティング、新規顧客獲得などを担当して頂きます。早ければ、40 代で役員に昇格し、社長や常務の右腕として活躍する事ができます。	ナコムの役員として会社の経営に直結する仕事に携わります。ナコムがより良い会社になるようにナコムの組織づくりの運用をして頂きます。

（２）在職者・求職者のキャリア意識の醸成

企業主導の人材育成は、正社員と正社員以外では取組みの状況が異なる。しかし、いずれの就業形態でも今後３年間の見通しは後退することはなく、積極的に人的投資をしていく意向がみられた。労働人口が減少し人材が不足するなかで、労働者の属性や働き方が多様化していくことも想定されるため、正社員だけでなく正社員以外の働き方や雇用されない働き方をしている人にも教育訓練の機会を充実させていくことが望まれる。社内の人材マネジメントを多方面から柔軟化し、内発的な動機付けを図っていく必要がある。厚生労働省が 2023 年 9 月 5 日に報道発表した「公的職業訓練の在り方に関する研究会報告書」には、非正規雇用労働者等が働きながら学びやすい職業訓練の必要性に言及しており、豊岡市、佐賀県、東京都などの先行事例も紹介されているが、公共職業訓練を活用した学びの裾野を広げていくことも期待される。

1998 年に雇用保険法が改正されて創設された教育訓練給付制度の現状では[12]、個人主導の学び直しが十分に根付いているとはいえない。しかし、今後の雇用の流動化の進展の状況によっては、個人のキャリア意識の醸成が進むことにより、個人主導の学びが進展することも想定される。そうした変化傾向をふまえて、在職者・求職者への広範なアプローチとアウトリーチを通じて、個々人のキャリア意識を高めていくことが望まれる。そうした観点から、現在行われている様々な施策・事業を効果的に届けることが求められるほか、企業・事業者での独自の取組みを促進していくことが望まれる。例えば、ねじを製造している鍋屋バイテック株式会社（岐阜県関市）は、資格取得を奨励しており、資格取得を通じて勉強することや考えることが習慣付けられ、新たな提案につながっている。同社のウェブサイトの採用募集要項の福利厚生・制度には、マイスター制度の名称で、以下の記載がみられる。同社の売上は、2002 年は 1 億円だったが 2022 年には 135 億円に上昇している[13]。

≪鍋屋バイテック株式会社のマイスター制度≫

通信教育などの受講料は会社負担

仕事に直接関係がない資格や勉強でも構いません。しかも持っている資格に応じて、毎月手当支給。

---

[12] 教育訓練給付は、労働者の主体的なキャリアアップを支援する目的で、雇用保険を利用して行われている。在職中または離職後 1 年以内の人が、国が指定した講座（一般教育訓練、専門実践教育訓練、特定一般教育訓練）を受講・修了すれば費用の一部が支給される。対象となる講座は、教育訓練講座検索システムで確認でき、職業情報提供サイト「ジョブタグ」で求められる知識や技能を確認できる。「一般教育訓練」は、上限を 10 万円として費用の 20％が支給される。内容は、語学、簿記、プログラミングなどの資格・検定にかかる約 1 万 2 千講座である。「専門実践教育訓練（2014 年の制度拡充時に新設）」は、年間の上限を 40 万円として費用の 50％が最大３年間支給される。修了後に就職など一定の要件を満たせば、年間の上限を 16 万円として費用の 20％が追加で支給される。内容は、看護師、高度なデジタル関係の資格など約 2,800 講座である。「特定一般教育訓練」は、上限を 20 万円として費用の 40％が支給される。2019 年に、キャリアアップ効果が高いとして指定された、税理士、社会保険労務士、中型・大型自動車運転免許など約 600 講座が指定されている。制度の拡充なども見込まれている。

[13] 同社の本社は「関工園」（工場ではなく工園と呼んでいる）と呼ばれ、本社内に、コンサートホールを備えた岐阜現代美術館、プール、フィットネスセンター、コンサートホール、雀荘などの施設がある。

例えば、TOEIC620点をクリアしたら毎月＋3,000円。
この制度を利用して月に５万円以上の手当てを取得する社員もいます。
「学校出て、就職して、勉強やめてどうする、人生は続く。成長しながら楽しく過ごすことが重要。」
社員の幅広い好奇心と向上心を応援します。

（３）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

本調査では、人材育成及びリスキリングの取組みとして、「企業主導」、「企業主導と従業員主導の融合」、「従業員主導」の３つのタイプがあることを想定し、企業調査と在職者及び求職者調査の両結果から、各タイプのリスキリングが行われていることや、それらが有用だと考えられていることが明らかになった。現時点では取り組まれている割合が高いとはいえないものの、各タイプのリスキリングの取組みが拡充する可能性があることは十分想定された。このような状況において、今後、教育訓練を提供するプロバイダーは、様々なタイプのリスキリングに対応することができ、職業訓練のカリキュラムの設計やその管理運営の仕組みを整えていく重要な役割を担っていくことになる。教育訓練プロバイダーの役割の重点化を図ることが望まれる。

リスキリングのマインドと取組みは、外発的な動機もあるとはいえ、大企業が先行している。例えば、「ロートアカデミー」（ロート製薬株式会社）、「コクヨマーケティング大学・大学院」（コクヨ株式会社）、株式会社ＫＡＤＯＫＡＷＡの資格取得支援金の上限を100万円から最大1,000万円に増額し対象資格を119種から139種に拡大した取組みなど、大企業では独自の取組みがみられるほか、ジョブポスティング（社内公募）、社内留学、オンラインを活用した学び、社内起業などの多様な形によるリスキリングも行われている。しかし、中小企業では、本調査でも明らかになったように、経費、時間、推進できる人材が不足するなどの課題が大きく、企業単独で取り組むことが難しい場合があるため、経済団体、業界団体、企業集団、地域の企業コミュニティが主体となった取組みの意義や可能性を探る必要もある。第２章でみた大阪地域職業訓練センター（Ａ´ワーク創造館）の事例は、企業とその関連機関を橋渡しする教育訓練プロバイダーの役割が大きいことを示している。

このほかにも、中小企業を会員に含む経済団体では、既に在職者の集合研修やセミナーを行っている。例えば、大阪商工会議所は、2023年度から「若手社員キャリアデザイン塾」を実施しているが、他社の社員と交流することで自社の振り返りになり、自社の良さまたは改善点を認識でき、キャリア意識を高められることが想定されている。公益社団法人大阪府工業協会は、年間850の研修（対面開催600、オンライン開催250）を実施しており、従業員向けはスキルアップの内容が中心であるが、総務担当者が営業を学ぶケースなどリスキリングに該当する学びも少ないながらみられる。協会では通信教育も実施しており（職業訓練法人日本技能教育開発センター（JTEX）と提携して実施）、主には会社が費用を負担

して実施している。毎日３～４の研修を実施しており、年間で 33,000 人が受講している。従来は、近畿圏の企業を対象に集合型のセミナーを実施していたが、オンラインセミナーも開催しており、コロナ禍ではオンラインのセミナーを全国に拡大して実施した。コロナ禍後は、近畿圏の企業は対面型のセミナーへの参加に回帰しており、リアル開催が主流になってもいる。この変化は、集合型の研修を通じた、他社との交わりなどが重要だと考える企業が少なくないことを示している。また、建設業界では、一般財団法人建設業振興基金が実施している「建設キャリアアップシステム」(CCUS:Construction Career Up System)がある。これは、技能者ひとり一人の就業実績や資格を登録して技能の公正な評価、工事の品質向上、現場の効率化などにつなげるシステムである。技能者の保有資格、研修受講履歴、表彰、社会保険加入状況や現場の就業履歴などを業界横断的に登録･蓄積して活用することで、技能者の能力･経験等に応じた適正な処遇改善や技能者を雇用し育成する企業が伸びていける業界環境づくりを目的に、その活用が進められている。自らの就業履歴の見える化、技能レベルのステップアップ、処遇の改善に向けた環境の整備などに活用できるメリットがある一方、技能者や事業者の登録料、管理者 ID 利用料、現場利用料など費用がかかる面はあるが、リスキリングの観点では、自発的な多能工化を促す観点で有効だと考えられる。

このように、教育訓練プロバイダーは、個別の企業に対してだけではなく、地域の企業や産業の集積を視野に入れた人材育成を担い得る存在として、コミュニティにおいてもその重要性が高まっていくと考えられる。

（４）リスキ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

企業と在職者の双方にとって、リスキリングが、企業主導で行われるのが良いのか、あるいは在職者主導で行われるのが良いのかについて、現時点で明確なことは明らかになっていない。本調査では、人材育成及びリスキリングに取り組む際に利用したい手段･方法として、勤務先での研修や自主的な勉強会や研修会への参加を志向する割合が高いが、アップスキリングに比べると、リスキリングの動機は多様だと考えられることから、企業や組織あるいは在職者や求職者のそれぞれの立場から、違ったアプローチでリスキリングに接近できると考えられる。公的職業訓練、民間企業訓練、個人訓練で進めていくことになると思われるが､リスキリングの目的や内容に照らして､方法も異なってくる可能性がある。例えば、原ひろみは、賃金上昇の効果は、企業内訓練では有意な正の効果が認められた一方、自己啓発では有意な効果がみられなかったという調査結果から、リスキリングは、企業経由の在職者支援が軸になっていくのではないかと述べている（原ひろみ「(経済教室)リスキリングの現状と課題（下）企業経由の在職者支援 軸に」(日本経済新聞 2024 年４月 18 日))。また、求職者に関しては、公共職業訓練を受講した求職者の方が、早期就職に結びつきやすく、特に女性にとって有効だという結果もある（原ひろみ[2021]「日本の公共

職訓練の効果」（独立行政法人経済産業研究所ディスカッションペーパー:21-E-027））。企業内訓練か自己啓発のどちらが望ましいのかという問題は、リスキリングの目指すところや属性によっても多様で、個々の状況に応じた方法を柔軟に選択できることが望ましい。

人材育成及びリスキリングにかかわる施策・事業は、企業、在職者、求職者のそれぞれを対象にするものが数多く用意され、本報告書の 80 頁に一例としてあげている「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」（2024 年６月策定）や公的支援策にみられるように、既に、相当程度の施策・事業が展開されている。しかし、こうした施策・事業が、対象者に十分に認知され、届けられているとは言い難い。一つの背景は、本調査の結果でもみられた、企業と在職者および求職者の意識が十分に醸成されておらず、取組みも進展していないことがあり、何に取り組めば良いのか明確でないことや、また、実際に取り組みたいと思っていても複合的な阻害要因があることや多くの情報から適切なものを選択することは難しいことも考えられる。施策・事業の内容の充実を図ることが重要である一方、阻害要因の回避を視野にいれて、既存の施策・事業を効果的に届ける工夫も必要になる。

企業や在職者及び求職者の主体性のみに委ねず、何をどのように学んでいくのか伴走型で支援し、そのステップを一つの流れとして促進していくことが求められる。こうした観点から、既存の公共職業訓練「ハロートレーニング」（雇用保険受給者を主対象とする離職者訓練・雇用保険非受給者を主対象とする求職者支援訓練をはじめとして、在職者訓練、学卒者訓練、障害者訓練）や教育訓練給付制度（一般教育訓練給付金・特定一般教育訓練給付金・専門実践教育訓練給付金）の一層の充実を図っていくことが求められるほか、例えば、転職を検討している人が主対象にはなるが、経済産業省は「リスキリングを通じたキャリアアップ支援事業」（事務局は、経済産業省より採択された株式会社野村総合研究所）において、無料のキャリア相談と転職支援、リスキリング費用の補助を一体として受けられる事業を行っている。

経費や時間という課題に対しては、例えば、厚生労働省は、「人材開発支援助成金」（人材育成支援コース・教育訓練休暇付与コース・人への投資促進コース・事業展開等リスキリング支援コースなど）において、学び直しのため 30 日以上連続して有給休暇を取得する場合に、150 日を上限として 6,000 円/人・日の人件費を補助する事業を行っている。2024 年度からは、中小企業は 960 円/人・時間（年間 1,600 時間が上限）、大企業は 760 円/人・時間（年間 1,200 時間が上限）という、時間単位の支給となっている。また、2025 年 10 月に「教育訓練休暇給付金」を創設し、労働者が教育訓練に専念するために一定期間休職した場合の生活費等を支援する事業を開始する予定である。現在の案では、就業規則や労働協約に基づく教育訓練休暇が対象で、休職開始前の２年間に被保険者期間が 12 か月以上である場合に休暇を申し出ることができ、30 日以上であれば訓練期間を分割取得できる方向で検討が進められているほか、雇用保険の被保険者でない人の受講費用と訓練期間中の生活費用を対象とする融資制度「リ・スキリング支援融資事業」を、求職者支援制度に基づく事業として実施するなどの対応も検討されている。

このように、企業、在職者、求職者のそれどれについて利便性の高い施策･事業への検討や改変が重ねられており、活用への障壁を下げてアクセスしやすいものにしていくことが望まれる。

（５）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を

リスキリングは、労働生産性の向上に寄与することも期待されている。日本の労働生産性が他国に比べて低い要因について、森川正之は、決定的な要因はないとしたうえで、非正規労働者の生産性や賃金を引き上げるためのスキルアップのための教育訓練や自己啓発を促進する必要があると指摘し、企業の教育訓練投資が生産性への寄与が大きいことに言及している（森川正之「(経済教室）低い日本の労働生産性（上）米国との格差、複合的要因」(日本経済新聞 2019 年 3 月 5 日))。この指摘は、労働生産性の向上にリスキリングが寄与し得る可能性を示唆する。

他方、本田由紀は、初期に組織的な教育が終わる「フロントエンドモデル」ではなく、学校教育後や働きだした後に教育を受け直す｢リカレントモデル｣が想定されることから、教育と労働の循環を示唆し、ジョブ型の採用と雇用への転換が急務だとする一方、学び直しに伴う負の側面として、脅迫性、不平等、偏向にも着目している（本田由紀[2020]「世界の変容の中での日本の学び直しの課題」独立行政法人労働政策研究･研修機構『日本労働研究雑誌』No.721：63-73 頁)。これは、本調査の結果からも推察されたが、学ぶタイミングは個人によって異なるため、リスキリングの促進は、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が前提になることを示唆しているとも考えられる。

人材育成の考え方が、人的資源管理から人的資本経営に移行しつつあるなか、人的資本経営と企業業績の関係性に正の有意な効果があるという研究結果がみられるものの、自明とまではいえない状況である。しかし、一守靖によると、大企業 10 社の事例調査から、中小企業に適用できる人的資本経営の導入と定着のポイントとして、経営トップが深く関与しているか、経営戦略と人材戦略のつながりはあるか、従業員に取り組みをわかりやすく説明しているか、人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか、従業員個人の能力を組織の能力に繋げる取り組みがなされているか、現場の管理職を巻き込んでいるか、外部に対して自社の取り組みについて十分な開示がなされているかという 7 点を提示している（一守靖[2024]「人的資本経営は中小企業でも導入できるのか？」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2024 年 10 月号、21-41 頁)。これらの指摘は、第２章でみた事例と整合的である。この観点から、経営戦略（経営計画）と人材戦略（人材の配置や育成に関する計画）の両面から経営を底上げしていくことが望ましく、経営と人材の包括的な戦略に基づいて人材育成及びリスキリングに取り組んでいくことが効果的だと考えられる。

参考：「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」と公的支援策

「職場における学び･学び直し促進ガイドライン」では、労使が、①学び･学び直しに関する基本認識の共有、②能力･スキル等の明確化、学び･学び直しの方向性･目標の共有、③労働者の自律的･主体的な学び･学び直しの機会の確保、④労働者の自律的･主体的な学び･学び直しを促進するための支援、⑤持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価、⑥現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援に取り組むべきだと提示している。

出所：職場における学び・学び直し促進ガイドライン｜厚生労働省（mhlw.go.jp）

◆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（キャリコンサーチ）
キャリア形成･リスキリング推進事業
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･事業展開等リスキリング支援コース）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･事業展開等リスキリング支援コース）
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「リスキリング等促進支援事業」

リスキリング相談デスク（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（就職やリスキリングのための資格取得講座の受講費用を 50%～75%補助）
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）

大阪府

大阪産業経済リサーチセンター　　令和 7 年 3 月発行
〒559-8555　大阪市住之江区南港北 1-14-16
咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24 階／電話 06(6210)9937