

リスキリング時代の中小企業の人材育成 ～従業員の主體的なキャリア形成に向けて～

大阪府商工労働部

まえがき

現在、多くの中小企業は、人材不足をはじめとする様々な経営課題に直面しています。企業は、人材の採用・定着に向けて、賃上げ、働き方改革、生産性の向上などに取り組んでいますが、在職者の OFF-JT の受講や自己啓発の実施の状況は、コロナ禍の急落から回復傾向がみられる一方、企業における処遇への反映や事業内職業能力開発の作成が限定的な現状もみられます。こうしたなかで、人材育成の取組みを増やした企業は、売上高や付加価値額の変化率（中央値）が高いという結果も明らかにされていますが、この結果は、企業の価値を高めるうえで人材育成の取組みが重要であることを示唆しています。また、2022 年度頃から政府内で議論が活発化したリスクリングは、社会的にも注目されています。リスクリングは、人的資本経営の考え方とも親和性があると考えられ、キャリアオーナーシップの浸透などを視野に入れて、キャリアコンサルティングによる主体的なキャリア形成を支援する施策・事業なども行われています。

上記の現状を受けて、本報告書では、企業とその在職者の人材育成・リスクリングに対する考え方と取組みに関する事例を通して、中小企業がリスクリング時代の人材育成にどのように取り組めばよいのかを考えています。本資料が、企業及び在職者・求職者の皆様にとって、人材育成・リスクリングの実情を把握するうえで有益な資料となれば幸いです。

最後になりましたが、ご多用の中、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、大阪府商工労働部（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 8 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

要約	1
1. はじめに：問題意識	5
2. どのような人が学んでいるのか：大阪府の職業訓練・自己啓発	14
(1) 世界のなかの日本人の学び	14
(2) 就業構造基本調査から	17
(3) 全国就業実態パネル調査から	22
3. 表彰企業等の取組み	25
(1) 日経リスキリングアワード	25
(2) 茨城県リスキリング推進企業	28
(3) Benesse Reskilling Awards	33
(4) 人的資本経営ひろしまアワード 2025	41
(5) 表彰企業等の総括	42
4. 大阪府内企業・事業所の実践事例	44
事例 1：株式会社王宮（ブリッジホテルグループ）	46
事例 2：大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」	50
事例 3：成光精密株式会社	55
事例 4：株式会社木幡計器製作所	59
事例 5：エムダブ株式会社	64
事例 6：ホシザキ京阪株式会社	68
事例 7：田中のりクリニック	72
事例 8：株式会社センサー	76
5. おわりに：総括と提案	80

【要約】

リスキリング時代の中小企業における人材育成 ～従業員の主体的なキャリア形成に向けて～

1. はじめに：問題意識

中小企業では人材育成が現場任せや都度の判断にとどまることも多い。企業の OFF-JT 及び自己啓発支援の取組みは、実施企業割合と一人当たり平均支出額ともコロナ禍の急落から回復傾向にあるが、人材育成では指導する人材の不足や育成しても辞めてしまう問題も大きい。在職者の OFF-JT や自己啓発も回復傾向にあるが、処遇への反映や事業内職業能力開発計画の作成は一部にとどまる（能力開発基本調査）。しかし、現職を離職する理由として、仕事の内容に興味を持てないことや能力・個性・資格を生かせないことも決して小さくないことから（雇用動向調査）、人材育成は、採用・定着において重要な要件である。

他方、5 年前と比べて人材育成の取組みを増やした企業は、売上高の変化率（中央値）や付加価値額の変化率（中央値）が高いほか、スケールアップする可能性が高いという調査結果もみられる（中小企業白書 2025 年版）。近年、人的資本経営の考え方が見受けられるが、この経営は、企業の価値を高めることやリスキリングと親和的である。

しかし、日本の労働市場政策の公的支出のうち、訓練の支出規模（GDP 比）は、2004 年の 0.006%から 2023 年には 0.016%に増えているものの、OECD 全体の 0.104%を下回る（OECD）。また、日本は、無形資産投資の伸びが鈍く、人への投資が極めて小さい。こうした現状に対し、近年はキャリアコンサルティングによる主体的なキャリア形成の支援などが行われているところである。本調査は、中小企業がリスキリング時代の人材育成にどのように取り組めばよいのかを考えていく視点をもって進めた。

2. どのような人が学んでいるのか：大阪府の職業訓練・自己啓発

日本の学びは低調で、海外と比較すると、学ぶ割合が低い、学びによるキャリアアップの経験が少ない（昇給・昇格・希望の部署への異動・転職の成功）、学び続けないと仕事で生き残れないと考える割合が低い、日本は資格取得目的が主流で海外では仕事に必要な知識・スキルの習得目的が主流などの傾向がみられる（ベネッセ教育総合研究所, 2025）。

2022 年就業構造基本調査から、大阪府内の有業者で職業訓練・自己啓発を行った割合は、全国の水準をやや下回る 35.0%で、過去 15 年間横ばいで推移している。年齢層のピークは 25～34 歳で、追加就業や転職を希望する人で行った割合が高い。実施主体は勤め先が主流で、勉強会・研修会への参加や講習会・セミナーの傍聴などは 2 割台、通信教育、教育機関（大学・大学院、専修学校・各種学校）や公共職業能力開発施設の講座の受講は 1 割未満にとどまる。自発的に行った職業訓練・自己啓発の主な内容は「自学・自習」で、教育機関や公共職業能力開発施設の講座を受講するケースは極めて少なく、公的助成を受けた割合は高くても 3 割未満程度にとどまる。性別、年齢、学歴、雇用形態、産業、職業、テレワークの実施などの属性による違いもみられる。

全国就業実態パネル調査2024の個票データの二次分析からは、学習活動、OJT、Off-JT、自己啓発のそれぞれを行った雇用者は、幸福度や生活満足度が高く、仕事のレベルがアップした割合が高い傾向がみられる。職場の状況についても、「給与は、年齢や勤続年数より成果が重視される」、「目標管理制度（MBO）など、仕事をするうえでの目標を明確に設定する仕組みがある」、「評価の理由や今後の課題について、上司からフィードバックを得る機会がある」、「異動では、本人の意向を尊重する仕組み（社内公募制度など）がある」のそれぞれに該当する割合が高く、特に、仕事での目標を明確に設定する仕組み、上司からフィードバックを得る機会など、職場の人的資源管理は学びの実践との関わりが大きい。

3. 表彰企業等の取組み

リスキリング時代の人材育成のあり方を考える一つの手がかりになるのは、表彰企業等の取組みとその背景にある考え方である。例えば、「日経リスキリングアワード」（日本経済新聞社）、「茨城県リスキリング推進企業」（茨城県）、「Benesse Reskilling Award」（株式会社ベネッセコーポレーション）などの表彰企業等にみられる傾向は以下の通りである。

- ①ビジネスモデルの転換やスケールアップといった変革の必要性や成長戦略を意識しているところが多く、既存と新規の取組みを再構成する必要から、中長期の経営戦略やパーパスに基づいて、職務内容やスキルを明確化（見える化）している。見える化は、キャリアオーナーシップの浸透、事業の成長と個人の成長の関連付け、組織と個人の関連付けにおいても重視されている。
- ②職務内容やスキルの内容を再定義したうえで、必要とされる具体的なスキルや資格を従業員に伝えている。外部の教育プロバイダーも活用しながら、従業員が、各自の経験や知識に応じて多くの選択肢から主体的に内容を選び、各自のペースで学習を継続できるよう、学習のプラットフォームや拠点を整備しているほか、独自に資格や認証制度を設け、評価・報酬や人材配置に活かしている。
- ③学習後の配属先を確保し、「学習の動機付け→実践→学習した内容のグループや組織への共有→学習後の配属・処遇」の流れを整備しようとしている。他部署や社外で業務の経験を積ませ、社内公募制度、兼業制度などを導入している。学習後の社内での人材の流動化は、経費削減、業務改善、新たな発想や提案などを生む効果がみられる。
- ④他の人の成長を支援することで、学びの連鎖や好循環を生み出せることを視野に入れ、自己目的に終始しない学びの実践を意識している。部署やチーム単位で学び合い、支え合うことのできる制度を取り入れている。社員の意見を極力反映させて制度をつくることや、エンゲージメントを測定するなど、社員の参画意識を高めようとしている。
- ⑤中小企業では、社長が主導してデジタルスキルにかかわる取組みを実践しているケースが見受けられる一方で、DXの推進を担う従業員の処遇改善や成果を表彰している企業もあり、業務に応じて正當に評価することや活躍の場を確保することで、トップダウンではなく、ボトムアップでデジタル化やDXを推進している企業もある。

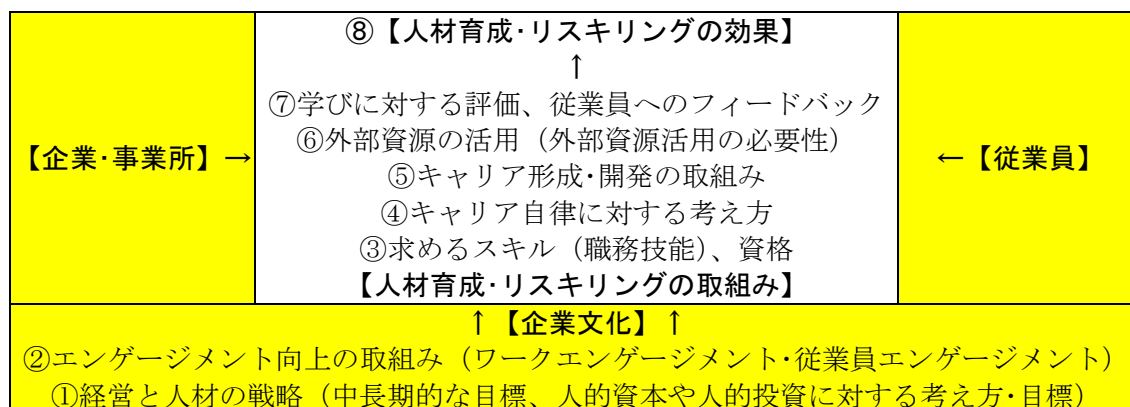
- ⑥求められるスキルの明確化、人材育成プログラムの策定、人事評価制度の更新を重ねている。業務の効率化による業務最適化の段階にとどまらず、さらに新規事業の取組みに踏み出すなど、学んだことを実践できる新たな環境づくりにも力を入れている。
- ⑦業務との調整を図りながら就業時間内に継続的に学べるようにしている企業が多く、就業時間内に行うことで、社員が相互に教え学び合う文化の醸成に力を入れている企業もある。1on1 ミーティングなどの定期的な面談の場で、現状と今後のキャリアに関する認識を共有し、その両面から評価や処遇の判断が行われている。
- ⑧個人が主体的に学ぶ動機は、技術の進歩に追従できなくなる危機感、チームと会社に貢献したいという想いなどである。社内ポータルを通じた情報の発信、学びのコミュニティでリアルに情報の発信や啓発を行うなど、組織レベルの学びの文化の醸成につなげている。学びによる自己効力感の高まりが、ゼロからの発想への転換をもたらしている。

4. 大阪府内企業・事業所の実践事例

人材育成・リスクリングは、経営戦略・人材戦略の策定・実施とも関係が深く、経営者・管理者と従業員の関係、ウェルビーイング、ワーク・エンゲージメント（活力・熱意・没頭）、従業員エンゲージメント（理解・共感・意欲）の向上とも関わりが深い。組織文化の現状を起点にして、企業・事業所と従業員の関係に着目して、各事例からポイントを導き出した。

事例 1：株式会社 王宮（ブリッジホテルグループ）（大阪市中央区／ホテル業・観光業）
○会社を良くするには、「戦略」、「社風」、「使命感」の3つをかみ合わせることが不可欠 ○仕事と使命が合致すれば、行動の軸がぶれず、何を学べば良いのか自ずとみえてくる
事例 2：大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」（大阪市浪速区／職業訓練）
○「オープン」をキーワードに、企業と多機関の連携によって課題の共有と解決を深化 ○各社の経営全般の課題とそれへの対応が、地域の活性化に波及する効果にも期待
事例 3：成光精密株式会社（大阪市港区／産業用機械や精密部品などの設計・製作）
○生産工程や加工品を細分化し、原価管理と人の成長の見える化を関連付けて評価 ○オープンイノベーションを核に、新しい産業課題の発見と対応を通して技術力を向上
事例 4：株式会社木幡計器製作所（大阪市大正区／計測・制御、医療関連等の機器製造）
○本質的な社会課題を発見できれば、ゼロベース思考から製品の革新につなげていける ○自分ゴトとして考える「共感力」が、社会課題の発見とゼロベース思考にとって重要
事例 5：エムダブ株式会社（大阪市北区／ウェブの企画・制作と運用支援）
○利他意識重視の採用基準が、完全在宅勤務でのスキルアップや成長を可能にしている ○制作フローを分解し、チームワークで補完し合い一人一人の強みを活かすことを重視
事例 6：ホシザキ京阪株式会社（大阪市中央区／業務用厨房機器の販売・修理・保守）
○従業員満足度向上の取組みを継続し、従業員が人材育成を含む職場環境の整備に関与 ○異動や職種の希望調査を通してリスクリングの取組みが判明し、異動する例もある
事例 7：田中のりクリニック（大阪府八尾市／訪問診療、在宅療養支援診療所）
○計画的に働ける体制を整え、職員発意の学びを業務の一環に位置付けて費用も負担 ○多機関連携の業務と学びで得られる専門性、使命感、俯瞰力を、個とチームに活かす
事例 8：株式会社センショー（大阪市西成区／鍍金・研磨の受託加工、機能鍍金の開発）
○全社の行動方針に基づき、仕事や職種を超えて行われる独自の研修を企画・実施 ○人事考課制度の内容・運用の継続的な見直しが、従業員の主体性を引き出す契機に

事例をみる視点（人材育成・リスクリングのあり方を考える枠組み）



5. おわりに：総括と提案

事例に共通してみられる学びのプロセスは、《理念や組織の目標の共有と定着⇒各従業員間の関係性の構築と職場の心理的安全性の確保⇒個々のスキル、知識、経験の習得・取得と共有⇒集積としての知識、経験の活用⇒成果創出⇒学びの習慣化と成果創出のエコシステムの試行と検証（改善サイクル）の繰り返し》というものである。人材育成・リスクリングの本質的な価値は、個人のスキルや知識の向上だけでは十分に発揮されず、組織の力と成果を生み出す発想に広げる必要がある。人材育成の阻害要因（時間、経費、社内の組織や人材の体制など）の回避には、組織的な対応が前提となり、労使のコミュニケーションや本音で話せる環境が必要である。例えば、従業員の満足度やエンゲージメントの把握と向上の取組み、従業員に経営に関する情報を開示し提案を促す取組みが多くみられる。

以上の総括から、リスクリング時代の人材育成への提案として以下の4点をあげたい。

第一に、パーパス経営を意識することである。利益の最大化や短期的な利益の追求を超えて、自社が目指す根源的な目的や使命に目を向け、自社の存在意義や社会貢献のあり方を考えて言語化する。企業理念や経営理念の定義と社内への定着が肝要である。

第二に、人的資本の観点から従業員のキャリア自律意識の向上を進めることである。人的資本を「知識・スキル・情熱・信頼・価値観など無形の力を資本として捉える考え方」とするなら、人材を多面的にみていき、人的資本の棚卸しと可視化を進める必要がある。

第三に、社内外で相談できる機能・機会を整えることである。フォーマルのみならず、インフォーマルな形を含む 1on1 ミーティング、キャリア形成・リスクリング支援センターなどの外部機関を活用した第三者への相談、会社等の組織を超えて同じあるいは異なる業種や職種の従業員と交流できる場・機会の提供などが考えられる。

第四に、多機関連携の意義は大きいことである。企業認定職業訓練の取組み例は、訓練に参加した企業、従業員からの評価がともに良く、各社にプラスの効果がみられた。多機関連携による人材育成の取組みには大きな可能性がある。国が提示している今後の人材開発政策を考える重要な視点の1つである「共同・共有化」とも親和的である。

リスクリング時代の中小企業の人材育成 ～従業員の主体的なキャリア形成に向けて～

1. はじめに：問題意識

中小企業で人材育成が重要だと認識されていても、多くの企業は、原材料価格や仕入れ単価の上昇、需要の停滞、従業員の確保難、人件費の増加など、様々な課題に直面しており¹、人材育成の取組みは困難化している²。規模が小さい企業ほど、人材育成体制が現場任せや都度の判断にとどまり³、計画的・体系的な人材育成や従業員の主体的なキャリア形成に取り組むことは容易ではない。

「令和6年度能力開発基本調査」（厚生労働省）の企業調査によると、OFF-JT及び自己啓発支援への費用支出は、実施企業割合と一人当たり平均支出額とも、コロナ禍の急落からやや回復傾向がみられるが（2024年度に費用支出した企業：OFF-JTは49.4%、自己啓発支援は27.2%）、一人当たり平均支出額は、正社員と正社員以外で差がある。教育訓練休暇、教育訓練短時間勤務、教育訓練所定外労働時間免除の各制度を導入する企業も少ない。また、「指導する人材が不足している」に次いで「人材を育成しても辞めてしまう」問題が大きく、企業・事業所の能力開発を抑制していると考えられる。個人調査では、2023年度にOFF-JTを受講した割合は37.0%（正社員の44.6%・正社員以外18.4%）、自己啓発を実施した割合は36.8%（正社員45.3%・正社員以外15.8%）である。OFF-JTの受講割合と自己啓発の実施割合は、コロナ禍後はやや回復傾向がみられるが、能力開発が処遇に反映される割合が高いとはいえない現状や事業内職業能力開発計画を作成している割合が限定的な現状もみられる。さらに、企業や事業所の規模が小さいほど、OFF-JTの受講割合、自己啓発を行った割合と自己啓発に対して費用の補助を受けた割合、自分で職業生活設計を考えていきたい割合、キャリアに関する相談を利用した割合は低い。

『中小企業白書 小規模企業白書 2025年版』によると、5年前と比べて人材育成の取組みを増やした企業の割合は、従業員規模が小さいほど低い（人材育成の取組みを増やした企業の割合：100名超72.3%、50名超100名以下67.8%、30名超50名以下62.6%、30名以下39.3%、全体49.2%）、人材育成の取組みを増やした企業は、売上高の変化率（中央値）や付加価値額の変化率（中央値）が高いほか、スケールアップする可能性が高いことなども紹介されている。中小企業が人材育成を推進することは容易ではないが、収益や規模拡大の好影響をもたらす可能性は、企業が人材育成に取り組む一つの動機になり

¹ 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」。

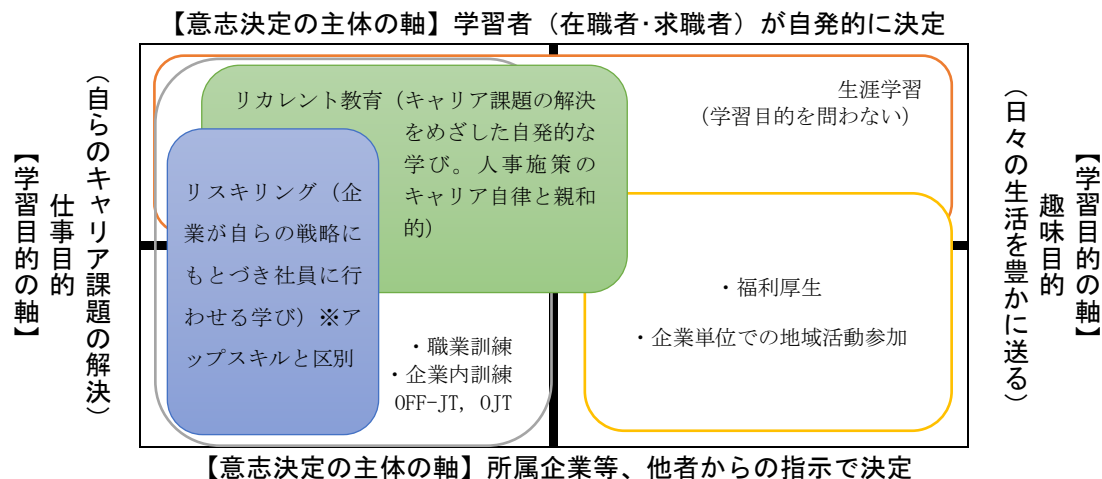
² 大阪府（2025）によれば、経営環境や経営課題等への対応全般（14項目について調査）のうち、取り組む割合が約6～7割と高いのは、賃金の引き上げ、残業時間の上限規制、物価高騰対策、従業員の確保などだが、これらの取組みの経営へのプラスの効果は、「ない」が「ある」の割合を上回る。なお、リスクリングに相当する「社内で現職と異なる職種に就けるような人材育成」への対応は約1割にとどまる。

³ 商工組合中央金庫「中小企業の人材育成の状況について」（取引先中小・中堅企業2,540社が回答、2022年10月28日公表）。

得る。また、企業の価値を高める点では、経営環境の急激な変化を受けて、経営方針を見直し、人材ポートフォリオ（経営戦略に基づき、社内のスキル、経験、適性などの人的資本を可視化し分析し、将来の組織で必要となる人材を把握する）を検討し活用していく必要性も高まっている。人材ポートフォリオを具体化する人事施策（採用・配置・育成）では、大企業や中堅企業では、人的資源管理に加えて人的資本経営の考え方もみられる。経済産業省は、人的資本経営を「人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」と定義しているが、将来を見通した人材への投資の観点からもリスクリングを含む人材育成が重要だと考えられている。

リスクリングの定義は単一ではないが、例えば、「仕事のキャリア課題を解決する目的で行われる学びで、新しい業務や職業と関わりが深く、求められるスキルの変化への対応や DX・GX などに関わり、企業の戦略に基づき組織が主導して行われる学び」と考えられる。図表 1－1 によれば、意思決定の主体は、在職者よりもどちらかといえば企業にあり、学習目的は、仕事上のキャリアに関する課題の解決にあり、新しい業務・職業やスキルの変化に対応する点において、アップスキル（保有している知識やスキルを更新・強化）が中心となる職業訓練、企業内訓練（OFF-JT、OJT）と重なる部分もあるが、スキルや能力を再開発する点において、区別されることも多い⁴。

図表 1－1 リスクリングの位置づけ



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。

⁴ 労働市場で必要性が高まると考えられるスキルを広く発信している例として、エストニアの「OSKA」は、定量分析と企業、労働組合、労働者へのインタビューの定性分析を組み合わせ必要となるスキルを予測し、政府、企業、教育機関、個人の意思決定に活用されている（出所：今泉光一郎「NRI Insight」スキルのトレンドを捉えたリスクリングを促す情報基盤の整備に向けて」野村総合研究所『NRI Management Review』No.19、2025年9月号）。2023年の世界経済フォーラム年次総会では、2030年までによりよい教育、スキル、仕事を10億人に提供するイニシアチブ「リスクリング革命」（2020年発表）を背景に、日本の労働市場について、労働人口が減少するなかで2030年には生産職（90万人）や事務職（120万人）の人材210万人が過剰となる一方、専門技術職が170万人不足する労働需給のギャップが拡大する推計のもと、余剰人材への実効性のあるリスクリングが重要になると言及している。

リスキリングが社会的に注目される背景は、在職者の定着・活躍と人材配置の見直し、新たな人材の確保、生産性の向上、新分野への進出、脱炭素やデジタル化・DX（Digital Transformation）などの経営課題への対応、また、2022 年頃から政府内で議論が活発化し⁵、公共政策⁶が実施されているほか、経済団体、産業界、マスコミ等による提言や顕彰（例：日経リスキリング）などが行われ、各調査機関が実態を明らかにしていることもある。リスキリングは、経営環境や雇用環境の変化に伴って、スキルの大幅な変化に対応する必要性が高まっていることや、メンバーシップ型からジョブ型の雇用への志向の変化に伴い、新しい仕事や職業に就く可能性が高まっていることなどを背景とし、その必要性和注目が高まっている。しかし、OECD のデータベース Public expenditure and participant stocks on LMP（Public spending on labour markets）から日本の GDP に占める労働市場政策への公的支出における訓練の支出規模をみると、2004 年の 0.006%から 2023 年には 0.016%に増えているものの、OECD 全体の 0.104%を大きく下回る（図表 1-2）。

図表 1－2 GDP に占める労働市場政策への公的支出（単位：％）

	日本 2004 年	日本 2023 年	OECD2004 年	OECD2023 年
公共雇用サービスと行政	0.076	0.063	0.124	0.117
訓練	0.006	0.016	0.140	0.104
－機関研修	0.005	0.011	0.108	0.064
－職場研修	0.001	0.004	0.009	0.012
－統合トレーニング	0.000	0.000	0.009	0.006
－見習いの特別支援	0.000	0.000	0.016	0.013
雇用奨励金	0.036	0.060	0.084	0.072
保護され、支援された雇用とリハビリテーション	0.001	0.010	0.070	0.085
直接雇用創出	0.003	0.002	0.055	0.027
スタートアップ奨励金	0.000	0.000	0.012	0.010
失業所得の維持・支援	0.236	0.169	0.742	0.537
早期退職	0.000	0.000	0.088	0.031
合計	0.357	0.319	1.350	0.996

出所：OECD。

⁵ 新しい資本主義実現会議(2023 年 5 月 16 日)で、「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。」と言及された。「経営財政運営と改革の基本方針 2024」(2024 年 6 月 21 日閣議決定)の三位一体の労働市場改革には、「リ・スキリングの対象に経営者を追加し、2029 年までに、約 5,000 人の経営者等の能力構築に取り組む。大学と業界が連携して、最先端の知識や戦略的思考を身に付けるリ・スキリングプログラムを創設し、2025 年度中に、約 3,000 人が参加することを目指す。」ことが盛り込まれた。「第 35 回新しい資本主義実現会議」(2025 年 6 月 6 日)では、グランドデザイン及び実行企画 2025 年改訂版案がまとめられ、成長戦略の要は賃上げで、2029 年度までの 5 年間で実質賃金年 1%の上昇を定着させる「賃上げと投資がけん引する成長型経済」の実現が盛り込まれ、中小企業・小規模事業者について「賃金向上推進 5 か年計画」に基づいて、経営変革の後押しと賃上げ環境の整備に政策資源を投入することが示された。同日の「経済財政諮問会議」では、リスキリング支援の強化、ジョブ型人事の普及、女性活躍推進などを進めることが示された。

⁶ 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。大阪府は、リスキリング等促進支援事業（相談と助言、セミナー、費用負担、DX 分野の学びの支援）を実施。

日本は、公的支出だけでなく、諸外国に比べて無形資産投資の伸びが鈍く、人への投資が極めて小さい。GDP に占める無形資産投資の割合のなかでも、組織改編費用（給与制度などの組織の制度変更を含む）や人的資本投資（OFF-JT に限定される）が含まれる経済的競争能力（ブランド・組織改編費用・企業特殊的人的資本）の割合が低く、OFF-JT を中心とする能力開発や人的資本への投資を行っていく必要性が高い現状もある（厚生労働省[2025]「令和 7 年版 労働経済の分析－労働力供給制約の下での持続的な経済成長に向けて－」第Ⅱ部 第 1 章 第 2 節、89-90 頁）。

OFF-JT 及び自己啓発支援の実施や一人当たり平均支出額などでコロナ禍の急落から回復傾向がみられる状況で注目されているのが、キャリアコンサルティングを通じた主体的なキャリア形成である。キャリアコンサルティングは、職業能力開発促進法の第 2 条-5 において「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」と規定されている。「令和 4 年版 労働経済の分析－労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題－」では、労働移動が主眼ではあるが、キャリアの見通しを良くすることや自己啓発が重要で、キャリアコンサルティングの経験が、職業生活の設計の主体性を高め、労働者が自らの市場価値の把握や自己啓発の意識を高める可能性があることに言及している。「令和 6 年度能力開発基本調査」の事業所調査によると、主体的なキャリア形成に向けて実施した主な取組みは、「上司による定期的な面談の実施（1on1 ミーティング等）」68.3%、「職務の遂行に必要なスキル・知識等に関する情報提供」52.4%、「自己啓発に対する支援」46.3%などで、今後実施したい主な取組みは、「職務の遂行に必要なスキル・知識等に関する情報提供」36.6%、「上司による定期的な面談の実施（1on1 ミーティング等）」34.7%、「自己啓発に対する支援」33.5%、「人材育成に関する基本的方針の策定」33.2%などである。

上記は、主に企業主導の人材育成や従業員個人の能力開発が想定されているが、先行研究からは、企業が主導する人材育成の内容や対象層の偏在[小野浩, 2025; 古田克利, 2025]、個人単位の取組みには限界があり心理的資本と社会的資本が必要[小林祐児, 2023]などの知見が出されている⁷。また、OECD[2019]によれば、日本は、将来のスキルの課題に対する学びの 7 次元のダッシュボード（Priorities for Adult Learning : PAL）のうち、「範囲（情報や助言）」、「包摂性」、「柔軟性とガイダンス（参加障壁等）」、「訓練の効果」、「スキルニーズとの整合性」の 5 つのスコアが、調査対象国の下位 3 分の 1 以下の低位に位置している。これらの現状は、人材育成・リスクリングを企業や個人任せで終始させるのではなく、キャリアコンサルティングを含めて、政策的な介入が必要であることを示唆している。

⁷ 小野浩[2025]「なぜ企業は従業員の人的資本に投資すべきか」JILPT『日本労働研究雑誌』No.777、30-35 頁。古田克利[2025]「労働者のキャリア形成支援－キャリアカウンセリングの政策的及び実績的意義と課題」JILPT『日本労働研究雑誌』No.774、46-56 頁。小林祐児[2023]『リスクリングは経営課題：日本企業の「学びとキャリア」考』株式会社光文社。

このような現状から、人材育成やリスキリングの取組みには課題があり、企業及び事業所間、在職者間、求職者間、在職者と求職者間の格差が広がる懸念もある。大阪府が、2024 年度に企業と在職者・求職者を対象に実施した調査（大阪府商工労働部「大阪府内の企業の人材育成・リスキリングー製造、建設、運輸、宿泊・飲食の業種を中心にー」2025 年 3 月）⁸では、企業と在職者・求職者のそれぞれは、一定の割合ながら、リスキリングの機会の提供⁹に意義があると考えていることが明らかになった。リスキリングの機会を提供している企業は 18%あり、今後実施したい企業は 24%ある。一方、在職者及び求職者の 52.1%が、リスキリングが自身の自律的なキャリア形成・能力開発に有効だと考えている。しかし、リスキリングの取組みを妨げる課題もある。企業と在職者・求職者に共通するのは、経費の負担、時間の確保、学ぶ内容を決定する困難性といった課題のほか、企業では、主体的に考えて動ける従業員が少ない、担当（指導）できる人材がいない、人材育成や職業能力開発計画の策定が困難といった課題がみられ、在職者・求職者では、今さら新しいことを学ぶことは難しい・不安が大きい、給与が増える可能性が低い、昇格・昇進できる可能性が低い、自分の中長期のキャリアプランを確立できていないといった課題である。

また、大阪府の「令和 7 年度 大阪府労働関係調査報告書」¹⁰では、在職者の能力向上支援（リスキリング等）を「行っている」事業所は 44.4%、「現在行っていないが、今後行う予定」の事業所は 7.0%あり、半数の事業所が能力向上支援を実施または実施する予定である（「社内での OJT による研修」61.8%や「社内での OFF-JT による研修（外部講師の派遣含む）」43.1%が主な内容）。一方、能力向上支援を取り組んでいない事業所の主な理由は、「社員の業務が多忙のため人材育成に充てる時間がない」42.1%、「社内に指導できる人材やノウハウが不足」34.1%、「スキルアップ等で不在の間、他の人が業務を代替できる体制は構築できない」33.6%などである。

大阪府が実施した調査で明らかになった上記の課題への対応が、リスキリング時代の人材育成の取組みを推進するポイントだと捉えることもできる。企業と在職者・求職者のいずれも、経費負担の軽減、学ぶ時間を確保できるように企業内の体制を整備することや効率的に学ぶことができるように手段の多様化を図ること、また、学ぶ内容を決定する際に依拠できるような指針や情報があることなどである。企業において主体的に考えて動ける

⁸ 調査の対象は、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、飲食業に該当する府内の会社企業 1,800 社（事業所母集団データベースから無作為に抽出）で、171 社が回答（製造業 88 社（素材系 33 社・加工系 55 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%）。

⁹ 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、「企業主導」（会社が職務技能やカリキュラム等の内容を指定）、「従業員主導」（従業員自ら事業環境変化の対応に必要な内容を選択）、「企業主導と従業員選択の融合」（会社が指定した内容から従業員が選択）の 3 つについて、企業の取組み状況や今度の実施意向、在職者及び求職者の自身の自律的なキャリア形成・能力開発における有効性をたずねた。

¹⁰ 府内に所在する 10 人から 299 人の民営事業所の中から産業（15 分類）及び事業所規模毎の従業員の割合に応じて 6,000 事業所を無作為抽出して調査（調査基準日 2025 年 6 月 30 日）を実施し、1,404 事業者が回答。集計労働者数は、正社員 36,282 人、非正社員（パートタイム労働者、派遣労働者、嘱託社員、契約社員、臨時・日雇労働者等）26,309 人。

従業員や担当（指導）できる人材を創出することが難しいという課題に対し、解決の一つの契機になると考えられるのは、中長期の観点をもって人材育成や職業能力開発の計画を策定することであり、策定を下支えすることは有効だと考えられる。在職者・求職者においては、中長期のキャリアプランを考える機会を持つことができ、その過程で、新しいことを学ぶことの困難さや不安を軽減すると同時に、新たな挑戦に対して、正当に評価することや報酬などで報いることが望まれる。上記の課題に対し、大阪府が 2024 年度に実施した調査では、リスキリングの取組みを進めている企業の数例からは、各従業員の主体性¹¹を引き出すことに目を向け、中長期の経営と人材の戦略を関連付けた方向性を提示し、学びの必要性への気づきや、学びの実践の契機につなげている状況がみられた。また、認定職業訓練¹²のような、複数の企業等が集積して行われる学びの場では、他社と相対化することで自社の人材育成や学びの内容を振り返ることができ、新たな気づきを得られる契機にもなっている。先行して取り組む企業・企業群では、人的資本や人材投資の考え方が垣間見え、リスキリングは人材育成の一環であり、さらに中長期の経営計画ともかかわりの深い重要な取組みだと考えられている実態がみられた。

また、在職者が重要だと考える就業環境は、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、勤務体系の柔軟度、福利厚生といった労働条件や仕事の内容であるが、これらに次いで、「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」、「人材育成の制度・仕組み」も半数前後が重要だと考えており、人材の育成と活用は、採用においても重要である。

2025 年の雇用動向調査によると、就業経験のある前職雇用者（期間の定めなし）が前職を辞めた主な理由（択一回答）は、約 75%が個人的理由であるが（残りは、定年・契約期間満了、会社都合、出向等の理由で辞めている）、その主なものは、「その他の個人的理由」の 21.6%のほか、「職場の人間関係」11.3%、「労働条件が悪い」11.0%、「収入が少ない」10.3%、「会社の将来が不安」7.6%と続くが、「仕事の内容に興味を持てず」が 4.9%、「能力・個性・資格を生かせず」が 4.2%というように、人材の育成と活用に関する理由も約 1 割ある。また、辞めた後に現在の勤め先を選んだ主な理由（択一回答）は、「仕事の内容に興味があった」が 27.3%、「能力・個性・資格を生かせる」が 15.0%と高く、この割合は、

¹¹ 例えば、武藤浩子[2025]「企業は誰にどのような主体性を求めてきたのかー人的資本経営への提言」（JILPT『日本労働研究雑誌』No.774、57-66 頁）は、従業員の主体性を、「自分なりに考える」、「発信する」、「仕事に関して協働する」と整理している。ただし、企業事務部門の管理職へのインタビュー調査を通じて、非定型業務を担う正社員に主体性が強く求められる一方、定型業務を担う社員や非正規社員には主体性が求められないという、属性によって主体性要求が異なることを明らかにしており、すべての従業員を対象に主体性を引き出す仕組みをどのように作り出せるかが課題だと提示している（65 頁）。

¹² 事業主等（事業主、事業主の団体又は連合団体、職業訓練法人、一般社団法人又は一般財団法人）が雇用する従業員等に対して行う職業訓練のうち、職業能力開発促進法に定める、教科、訓練機関、設備などの基準に合うものとして、都道府県知事が認定した訓練。建築、金属・機械加工をはじめ、情報処理、和洋裁、調理等様々な訓練で実施されており、訓練期間については、普通課程は 1 年、短期課程は 6 月以下。要件を満たせば訓練経費の一部について都道府県から補助が受けられる場合もある（厚生労働省）。

「労働条件がよい」14.0%や「収入が多い」7.9%を上回る。これは、前職において、仕事の内容に興味を持てたり能力・個性・資格を生かせる状況であれば、辞めずに定着していた可能性があるようにも考えられる。

「仕事の内容に興味を持てず」及び「能力・個性・資格を生かせず」の理由で前職を辞めた割合は、性別でみると、女性よりも男性の方が高い。企業規模別でみると、「100～299人」と「30～99人」の規模でやや高く、また、現在の勤め先を選んだ理由では、「300～999人」と「100～299人」の規模でやや高い。この結果は、中小企業において人材の育成と活用が重要であることを示唆している。産業別でみると、いずれかの理由で前職を辞めた割合が高い産業は、「情報通信業」、「製造業」、「不動産業、物品賃貸業」、「医療、福祉」、「運輸業、郵便業」、「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「学術研究、専門・技術サービス業」などである。一方、現在の勤め先を選んだ理由として割合が高いのは、上記の一部の産業のほか、「教育、学習支援業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などであるが、割合そのものも大きく、採用と定着においてポイントになると考えられる。

図表１－３ 前の勤務先を辞めた理由と現在の勤め先を選んだ理由（択一回答）
（2025年の1年間の離転職者／厚生労働省「雇用動向調査」、単位：％）

		前の勤め先を辞めた理由			現在の勤め先を選んだ理由		
		①仕事の 内容に興 味を持て ず	②能力・ 個性・資 格を生か せず	①+②仕 事内容や 能力等活 用の理由	①仕事の 内容に興 味があつ た	②能力・ 個性・資 格を生か せる	①+②仕 事内容や 能力等活 用の理由
男女計		4.9	4.2	9.1	27.3	15.0	42.3
性別	男性	5.6	4.3	9.9	26.3	15.7	42.0
	女性	4.1	4.2	8.3	28.2	14.4	42.6
企業規模	5～29人	4.4	3.6	8.0	23.2	13.6	36.8
	30～99人	5.0	5.2	10.2	26.3	15.9	42.2
	100～299人	6.3	4.3	10.6	27.9	17.7	45.6
	300～999人	4.5	4.7	9.2	31.4	15.8	47.2
	1,000人以上	4.5	4.1	8.6	28.4	14.0	42.4
産業（鉱業、採石業、砂利採取業を除く）	建設業	3.9	4.3	8.2	29.7	14.3	44.0
	製造業	5.6	4.5	10.1	23.7	13.7	37.4
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.2	4.0	6.2	19.1	6.8	25.9
	情報通信業	7.2	12.6	19.8	34.0	24.6	58.6
	運輸業、郵便業	5.6	3.1	8.7	30.9	13.3	44.2
	卸売業、小売業	3.8	4.8	8.6	30.5	13.8	44.3
	金融業、保険業	4.9	2.0	6.9	20.2	10.6	30.8
	不動産業、物品賃貸業	4.5	4.7	9.2	26.9	14.1	41.0
	学術研究、専門・技術サービス業	4.5	3.4	7.9	24.6	21.5	46.1
	宿泊業、飲食サービス業	7.2	1.4	8.6	29.2	5.4	34.6
	生活関連サービス業、娯楽業	3.8	3.8	7.6	34.5	13.7	48.2
	教育、学習支援業	4.1	2.2	6.3	33.9	21.4	55.3
	医療、福祉	3.7	5.2	8.9	20.0	22.9	42.9
	複合サービス業	4.2	0.6	4.8	16.9	7.3	24.2
	他に分類されないサービス業	4.9	4.2	9.1	27.9	13.7	41.6

前記の大阪府の「令和 7 年度 大阪府労働関係調査報告書」によると、直近 1 年間（2024 年 7 月 1 日～2025 年 6 月 30 日）に正社員の離職者（定年退職者除く）が発生した事業所は 57.9%である（入社 1 年目：36.1%、入社 2 年目：25.5%、入社 3 年目：22.4%、入社 4 年目以降：34.6%）。企業の属性でみると、労働組合の有無によって離職者が発生する割合に大きな差はない（労働組合あり 59.8%、労働組合なし 57.5%）。企業規模では、「100～299 人」の規模で最も高く 76.4%にのぼり、30～999 人の規模では 6～7 割の範囲に分布するが、やや低いのは、「5～29 人」（41.4%）と「1,000 人以上」（51.3%）である。産業別で離職者が発生する割合が高いのは、「情報通信業」、「教育、学習支援業」、「運輸業、郵便業」、「不動産業、物品賃貸業」などである。

図表 1－4 正社員の離職者発生率と離職理由
（大阪府「令和 7 年度 大阪府労働関係調査」／単位：％）

		離職者 発生率	正社員の離職理由（直近 1 年間）※一部掲載	
			キャリアアップ	他にやりたい仕事への転職
男女計		57.9	17.0	48.2
性別	労働組合なし	57.5	14.9	46.1
	労働組合あり	59.8	26.5	57.8
企業規模	5～29 人	41.4	10.2	39.3
	30～99 人	68.6	12.7	39.4
	100～299 人	76.4	24.4	56.5
	300～499 人	63.6	24.5	69.4
	500～999 人	68.7	21.1	57.9
	1,000 人以上	51.3	24.4	61.0
※事業所数が少ない産業を除く	建設業	54.8	9.8	51.0
	製造業	59.6	8.7	40.9
	情報通信業	75.9	40.9	72.7
	運輸業、郵便業	69.0	12.1	48.3
	卸売業、小売業	54.6	18.1	57.3
	不動産業、物品賃貸業	68.6	16.7	50.0
	学術研究、専門・技術サービス業	60.0	26.7	56.7
	宿泊業、飲食サービス業	49.3	21.6	37.8
	生活関連サービス業、娯楽業	55.0	9.1	72.7
	教育、学習支援業	73.5	12.0	48.0
	医療、福祉	55.9	16.7	34.9
	他に分類されないサービス業	54.8	32.6	63.0

離職理由（複数回答可）は、「把握していない」が 10.8%で、9 割の事業所は離職理由を把握している。主な離職理由は、「他にやりたい仕事への転職」48.2%、「家庭の事情、本人又は家族の体調不良」48.1%、「人間関係に対する不満」28.0%、「給与等の待遇面に対する不満」18.8%、「キャリアアップ」17.0%などである。「キャリアアップ」の割合は、労働組合のある事業所、100 人以上の規模の事業所でやや高い傾向がみられる。仕事の内容やキャリアアップは、人材の定着のポイントであると考えられる。また、人材確保・定

着について取り組んでいること（複数回答）として、割合が高いのは、「賃金水準の改善」53.4%、「採用形態・求人条件の見直し（常勤枠での募集、年齢・経歴要件の撤廃または緩和等）」44.4%、「多様な求人経路の活用」39.4%、「求める人材像の明確化」34.8%などで、これらに次いで「従業員のスキルアップ支援」に取り組む事業所は28.7%ある。企業規模で割合が高いのは、「500～999人」の41.0%、産業別では割合が高いのは、「情報通信業」48.3%、「建設業」46.2%、「金融業、保険業」38.9%、「医療、福祉」37.5%、「学術研究、専門・技術サービス業」36.0%などである。この調査では、回答した事業所の4分の3が従業員のスキルアップ支援に取り組んでおらず、取組みの状況は、企業の規模や産業によって差がみられる。

さらに、従業員だけではなく経営者のリスクリングも重要視されている。「経済財政運営と改革の基本方針2024」（2024年6月21日閣議決定）に「リ・スキリングの対象に経営者を追加し、2029年までに、約5,000人の経営者等の能力構築に取り組む。大学と業界が連携して、最先端の知識や戦略的思考を身に付けるリ・スキリングプログラムを創設し、2025年度中に、約3,000人が参加することを目指す」ことが盛り込まれた。東京商工会議所は、「経営者の学び直しに関するアンケート調査結果」（2025年5～6月に実施、創業3年超の会員25,000社のうち446社が回答）を実施し、経営者が学び直しに取り組んでいる企業は50%あり、学び直しの契機は、「事業を進める上で不足している知識やスキルを習得しなかったから」や「新しい分野の知識やスキルに興味があったから」であった。そして、経営者が学び直しに取り組む企業は、新規事業に積極的で利益がやや上昇傾向（減少傾向が少ない）であり、従業員の学び直しの機会提供や支援に積極的であることなどを明らかにしている。

このように、企業（経営者を含む）と在職者・求職者がリスクリングを意識して人材育成に取り組む必要があると考えられるなかで、特に、中小企業では取り組むうえでの課題も多い。そこで、中小企業は、リスクリング時代の人材育成にどのように取り組めばいいのかについて、主に事例を通して、企業（経営者を含む）や在職者がどのような取組みを実践しているのか、また、取り組む際の課題にいかに対応し、どのような経過を辿っているのかを探り、取組を進めるうえで有効と考えられる要点を見出していく。

次章以降では、最初に、統計データから、大阪府における職業訓練や自己啓発の取組みについて、どのような人が学んでいるのかをみていき、今後、人材育成・リスクリングの取組みを強化していく必要がある点などを確認する。次に、リスクリングにかかわる表彰企業等の取組みとその背景にある考え方をみていく。さらに、大阪府内企業・事業所の各事例から人材育成・リスクリングに対する考え方、取組み、効果などをみていき、その要点を導き出す。最後に、本報告書で明らかにしてきたことを総括し、リスクリング時代の人材育成に中小企業はどのように取り組むことが望ましいのかを考える。

2. どのような人が学んでいるのか：大阪府の職業訓練・自己啓発

大阪府の在職者の学びの現状を把握する際に参照できる統計や調査には、総務省統計局の「就業構造基本調査」および「社会生活基本調査」、リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」、内閣府の「満足度・生活の質に関する調査」などがある。以下では、比較的規模の大きい「就業構造基本調査」と「全国就業実態パネル調査」をもとに、大阪府ではどのような人が職業訓練・自己啓発に取り組んでいるのかをみていく。

（１）世界のなかの日本人の学び

人材育成・リスクリングは国際的な競争力にも関わることから、大阪府の現状をみる前に、世界のなかで日本の学びがどのような状況なのかみておきたい。

世界経済フォーラムは、「仕事の未来レポート 2023」の中で、2027 年に世界が求めるスキルを紹介している。803 社を対象にした調査結果などをもとにまとめられているが、2027 年までに 8,300 万人の雇用が消滅する一方で 6,900 万人の新規雇用が創出されると予測されている。グリーン・トランスフォーメーションとサプライチェーンの現地化が雇用を純増させ、AI・機械学習スペシャリスト、サステナビリティ・スペシャリスト、ビジネスインテリジェンス・アナリスト（データの収集・分析から意思決定や課題解決までを担う）、情報セキュリティ・スペシャリストなどの職種が急成長し、教育、農業、デジタルコマースが最大の成長分野だと見込まれている。

同レポートにみる日本の状況は、例えば、DX スペシャリストの成長は、南アジアや中国では 30%以上と高い一方、日本は 23%にとどまり遅いと予想されている。国別のプロフィールからは、日本で核となるスキルは、認知スキル、自己効力感、技術スキル、マネジメントスキル、他者と一緒に働くスキルなどの割合が高く、全世界と同じ傾向である。また、今後 5 年間で重要となるスキルは、AI とビッグデータ、分析的思考、創造的思考、リーダーシップと社会的影響力、レジリエンス・柔軟性・俊敏性、好奇心と生涯学習、デザインとユーザー経験、タレントマネジメント、技術リテラシー、サービスオリエンテーションとカスタマーサービスと考えられており、幅広い内容に及ぶ。有望と考えられる分野として、グリーンエコノミー、ブルーエコノミー、スペースエコノミー、ケアエコノミーなどの可能性にも言及し、企業のみならず、産官学民が一緒になって中長期の視点から、将来の職種や成長分野とスキルについて考えていくことを要請しているといえる。これは、リスクリングを含む人材育成の必要性・重要性がますます高まることを示唆している。

しかし、日本は諸外国に比べると学ぶ割合が低い。ベネッセ教育総合研究所による調査¹³では、日本人の直近 1 年間の学習内容¹⁴は、「あてはまるものがない」が最多で（36.6%）、

¹³ ベネッセ教育総合研究所[2025]「社会人の学びに関する国際比較調査ー日本・米国・英国・中国ー」。調査対象は、日本、米国、英国、中国の四年制大学卒以上の 22～39 歳の正規職の男女 4,204 名（有効回答数は日本 1,033、米国 1,057、英国 1,020、中国 1,094）である。

¹⁴ 学習内容の選択肢は次の通りである。「OA スキル（Excel、PowerPoint など）」、「Web デザイン」、「プログラミング・開発スキル」、「テクノロジー（AI 等、最先端技術）」、「データ分析・データサイエンス」、

次いで、「お金・資産運用」(22.3%)、「教養・学問」(16.7%)、「OA スキル (Excel、PowerPoint など)」(14.0%)、「国家資格」(13.4%)、「語学」(10.3%) などである。学びによるキャリアアップの経験は、日米英中で差がみられ、日本は、「あてはまるものがない」が 43.4%と最多で、「昇給」、「昇格」、「希望する部署への異動」、「転職」の成功のいずれについても、該当する割合が低い。また、社会人後の学びについて、「学び続けたいと仕事で生き残れない」にあてはまると回答した割合は 74.4%だが、他の 3 か国より割合は低い。そのほか、「何歳になっても学ぶ必要がある」と考える割合 (91.2%)、「積極的にスキルや能力を伸ばしたい」割合 (84.5%) は、他国よりもやや低い。特に、「学びや学習に前向きに取り組んでいる」にあてはまる割合は 68.5%と他国の 9 割超を大きく下回る。一方、「仕事をしながら学ぶことは難しい」にあてはまる割合は、他国が 5~6 割台であるのに対し、日本は 81.8%と割合が高い。

他国と比較した日本の傾向をまとめると、①学ぶ時間が短く、学ぶ時間がない悩みも他国より大きい、②直近 1 年間に学んだ内容は少なく、日本では資格取得目的が最多だが、他国は仕事に必要な知識・スキルの習得のために学ぶ傾向が強い、③学びによってキャリアアップ (昇給・昇格・希望する部署への異動) した経験が少ない、④職場の学びを支援・促進する制度・施策の数が少なく利用率も低い (制度・施策が整っていても十分に利用されていない)、⑤学びを促進する職場風土が整っていないというものである。この調査では、学ぶ時間に着目した分析も行っており、学ぶ時間と正の相関がみられるのは、①学びにかかわる職場風土、②キャリア自律の 4 側面 (心理的側面としての「主体的キャリア形成意欲」と「職業的自己イメージの明確さ」、行動的側面としての「キャリア開発行動」と「ネットワーク行動」)、特に、「ネットワーク行動」と「職業的自己イメージの明確さ」の 2 側面、③「ワーク・エンゲージメント (活力・熱意・没頭)、④組織コミットメント、⑤大学での主体的・積極的な学びの経験である。さらに、学ぶ時間の規定要因として、職場の学びに対する制度・施策の充実と従業員のキャリア自律を高めるとともに、学校時代から主体的・積極的に学ぶ姿勢を持てることも重要であると指摘している。

また、Indeed Japan 株式会社が実施した「労働者のスキルに関する日米調査」¹⁵によると、日本は、スキル習得の意欲なしの割合が高いだけでなく (日本 29.3%、米国 3.7%)、企業のスキル習得支援策でも差がある (特になしの割合：日本 22.7%、米国 2.0%)。労働者が今後習得したい・高めたいスキルは、日本はソフトスキルを重視する傾

「企画・マーケティング」、「会計・ファイナンス」、「マネジメント・リーダーシップ」、「対人スキル・コミュニケーション」、「自己分析・キャリアデザイン」、「心理学・カウンセリング」、「語学」、「教養・学問」、「グラフィック・視覚デザイン (デザインツールを含む)」、「ライティング・文章力」、「動画編集・写真撮影」、「経済・政治・社会・歴史」、「お金・資産運用」、「起業・副業」、「国家資格」、「その他資格」、「フィットネス・ヘルスケア」、「その他」、「あてはまるものはない」である。

¹⁵ 調査は、早稲田大学政治経済学術院の大湾秀雄教授が監修。日米の労働者 (各 3,096 名) と採用担当者 (各 1,030 名) を対象に実施。スキル習得への意識や取組みに関する分析結果は、国別の労働者・採用担当者の構成比に合わせてウェイトバックを実施し、国全体の傾向を比較。性別・年代ごとの価値観の違いの影響を排除するため、性・年代別に均等割り付けしたデータを用いて比較している。

向があるが、米国はテック系のスキルも重視する傾向があり、テクノロジーリテラシー、人工知能・ビッグデータ運用が上位 2 つである。

この調査は、日米の労働者が自認するスキルについて、次のような傾向・違いがみられることを明らかにしている。自認するスキルの数（自由記述方式で 5 つまで回答）は、米国の 2.4 に対して日本は 0.6 と米国の 4 分の 1 と少なく、日本人は自分のスキルを言語化できていない現状がみられ、これは正社員と管理職に同様の傾向がみられる。また、自認しているスキルは、日本は、「簿記」、「国家資格」、「TOEIC」などの資格や検定の名称が多いのに対し、米国は、「コミュニケーション能力」、「リーダーシップ」、「問題解決」などのソフトスキルも含めて、自らの市場価値を意識して、所持スキルを明確に言語化できている傾向があるとしている。これについて、日本ではハードスキルが中心でソフトスキルを認識しにくい傾向がみられるのに対し、米国では、AO 入試やアクティブラーニングなどで、ソフトスキルの所持を自認する経験があるという違いがあると言及している。

学ぶ意識にも違いがあり、日本は個人の努力であるのに対し米国は会社・社会の支援の意識が強く、幅広いスキルがキャリアに役立つと考える割合は、日本よりも米国で高く、スキル習得をポジティブに捉えている。この現状は、キャリアプランの保有率の差にも現れており、米国の 5 割（48.9%）に対し、日本は 1 割未満（9.7%）にとどまる。ただし、日本では、企業から学習時間・費用の補助やスキル習得方針の明示があるほど、キャリア自律が高い傾向がみられることから、支援の必要性があることを示唆している。

さらに、理想のキャリアプランや、そのためのスキル習得プランの有無の影響要因（回帰分析・推定値は順序ロジットモデルの係数）から、「スキル習得に関する勤務先の方針や取組み」が影響を及ぼしている可能性があるとし、プランを明確に持っている労働者の勤務先のスキル習得やタレントマネジメントに関する方針・取組みとの相関関係分析から、労働者のプランを持つ割合と強く相関している企業の姿勢は、タレントマネジメントの仕組み・方針がある、学習にかかる時間が勤務時間として認められる、学習費用を会社が補助している、従業員同士で業務に必要なスキルを学び合う・共有し合う場がある、スキルを新たに身につけるための学習・習得の機会が提供されている、習得すべきスキルが会社や上司から明示されているといったことに表われており、日本の方が企業の支援の有無に左右されやすい傾向があることを明らかにしている。

同調査では、上記の調査結果を受けて、日本人のキャリア自律性を高めるカギは、自身が持つスキルの自覚と言語化であるとまとめている。

（２）就業構造基本調査から

国が５年毎に実施している就業構造基本調査では、この１年間に仕事に役立てるための訓練や自己啓発として、「勤め先での研修」、「大学・大学院の講座の受講」、「専修学校・各種学校の講座の受講」、「公共職業能力開発施設の講座の受講」、「講習会・セミナーの傍聴」、「勉強会・研修会への参加」、「通信教育の受講」、「自学・自習」、「その他」の実施の有無をたずね、「勤め先での研修」と「自学・自習」を除く内容は、勤め先が実施したか自発的に行ったかの別を、自発的に行ったものは公的助成¹⁶の有無もたずねている。以下では、大阪府の有業者の職業訓練・自己啓発の状況をみていく。

2022年の調査において、大阪府の有業者が、この１年間に仕事に役立てるための訓練や自己啓発（以下、職業訓練・自己啓発）を行った割合は35.0%で、前回調査（2017年36.0%）を少し下回り、全国の水準をやや下回って推移してきた。2007年から2022年の変化をみると、図表2-1に示した主要府県のうち、東京都を除く府県は、実施した割合が低下している。現在ほどリスキリングに言及されることが多くはなかった2022年の時点では、2007年以降の各調査と比較すると、後退したような印象を受ける。

図表２－１ 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割合

主要府県	2007年	2012年	2017年	2022年	2007年から2022年の変化
東京都	40.5	42.8	42.9	42.8	2.3
神奈川県	41.1	41.8	39.3	39.8	-1.3
滋賀県	40.8	42.0	40.3	37.7	-3.1
京都府	38.0	39.2	37.8	37.7	-0.3
兵庫県	38.7	39.8	38.2	36.1	-2.6
奈良県	39.7	40.3	38.2	35.4	-4.3
全国	36.6	38.0	36.8	35.4	-1.2
大阪府	36.0	36.6	36.0	35.0	-1.0
愛知県	34.2	37.0	34.1	33.6	-0.6
和歌山県	35.1	34.6	34.3	31.8	-3.3

直近調査の2022年の状況でみると、職業訓練・自己啓発を実施した割合は、男性36.1%に対して女性は33.7%とやや低く、男女とも実施割合が最も高いのは25～34歳の若年層である。実施主体は、男女とも勤め先が7～8割と高いが、その割合は35～44歳でやや高い。自発的に行った割合は6～7割とやや低いが、その割合は25～34歳で最も高い（図表2-2）。このほか、追加就業や転職を希望する人が行った割合が高い（継続就業希望者34.8%、追加就業希望者41.8%、転職希望者38.4%、就業休止希望者25.7%）。年齢階層別にみると、転職希望者では25～34歳の若年層で実施した割合が高いのに対し、追加就

¹⁶ 調査票の記入のしかたには、公的機関（ハローワークなど）から助成を受けて行ったものとして、離職者訓練（雇用保険失業等給付事業）、求職者支援訓練（職業訓練受講給付事業）、教育訓練（教育訓練給付事業）、母子・父子家庭自立支援給付金事業などが例示されている。

業希望者では 25～34 歳を含み、より高年齢層で実施した割合が高い。また、卒業者の教育別にみると、教育課程が高くなるほど、職業訓練・自己啓発を実施した割合は高い（図表 2-3）。

図表 2-2 職業訓練・自己啓発の実施割合（大阪府有業者／性別・年齢階層別／％）

	総数	15-24 歳	25-34 歳	35-44 歳	45-54 歳	55-64 歳	65 歳以上
男女有業者での実施割合	35.0	38.2	42.5	38.6	33.5	32.0	23.3
（うち勤め先が実施）	(78.4)	(82.1)	(78.4)	(80.5)	(78.7)	(77.2)	(69.8)
（うち自発的に行った）	(64.6)	(60.8)	(72.5)	(65.1)	(63.0)	(60.8)	(59.3)
男性有業者での実施割合	36.1	37.2	45.4	40.4	34.9	31.8	25.0
女性有業者での実施割合	33.7	39.0	39.4	36.5	31.8	32.3	21.0
男女有業者の年齢構成比	—	8.9	17.5	18.7	25.5	17.5	12.0

図表 2-3 職業訓練・自己啓発の実施割合（大阪府有業者／就業希望意識・年齢階層・教育別／％）

	総数	15-24 歳	25-34 歳	35-44 歳	45-54 歳	55-64 歳	65 歳以上
男女有業者	35.0	38.2	42.5	38.6	33.5	32.0	23.3
就業希望意識	継続就業希望者	34.8	37.5	42.1	39.6	33.6	31.8
	追加就業希望者	41.8	38.8	46.9	42.0	38.1	44.8
	転職希望者	38.4	45.4	46.3	31.6	33.8	35.2
	就業休止希望者	25.7	25.3	24.1	28.6	31.6	26.5
教育（卒業者）	高校・旧制中	25.6	31.8	27.7	25.7	27.1	25.0
	専門学校（2 年未満）	27.3	34.4	35.9	28.4	25.8	22.3
	専門学校（2-4 年未満）	39.4	44.7	46.6	39.9	35.3	37.8
	専門学校（4 年以上）	48.3	70.0	48.3	48.9	—	—
	短大	34.6	43.5	38.2	35.4	34.2	35.1
	高専	30.4	82.4	49.2	33.3	23.1	20.7
	大学	44.9	56.4	48.1	47.8	41.2	41.8
	大学院	61.8	66.7	62.5	59.7	68.1	53.7
	大学院修士	60.2	36.4	60.5	60.1	63.8	56.4
	大学院専門職	62.9	100.0	74.1	18.8	66.7	—
	大学院博士	69.3	—	100.0	66.7	77.9	44.2

勤め先が実施する職業訓練・自己啓発では、勤め先での研修が約 7 割と主流で、業務を離れて行われる、勉強会・研修会への参加や講習会・セミナーの傍聴などは 2 割台、通信教育、教育機関（大学・大学院、専修学校・各種学校）や公共職業能力開発施設の講座の受講は 1 割未満にとどまる。なお、女性は勤め先での研修の割合が高く、男性の方が勤め先以外で実施した割合が高い。他方、自発的に行った主な内容は「自学・自習」で、教育機関（大学・大学院、専修学校・各種学校）や公共職業能力開発施設の講座を受講するケースは極めて少ない。また、自発的に行ったもののうち公的助成を受けた割合は、最も高くても 3 割未満程度までにとどまるうえ、単発で開催されることも多い「勉強会・研修会への参加」

や「講習会・セミナーの傍聴」が中心であって、学校や職業能力開発施設等の講座など、継続的に行われることも多い内容で公的助成を受けた割合は低い。なお、勤め先が実施する内容では、「勤め先での研修」と「勉強会・研修会への参加」を除く内容は、女性よりも男性が実施した割合が高いが、自発的に行う内容では、大きな差ではないものの、男性よりも女性が行った割合がやや上回る内容もみられる（図表 2-4）。このほか、職業訓練・自己啓発の実施割合は、従業者規模が大きいほど高く、雇用者よりも役員の方が高く、雇用契約期間の定めのない方が高く、非正規よりも正規で高い（図表 2-5）。

図表 2-4 職業訓練・自己啓発の内容（大阪府有業者／性別／％）

	勤め先が実施			自発的に行った			
	男	女	男女	男	女	男女	うち公的助成あり
勤め先での研修	70.7	75.4	72.8	—	—	—	—
大学・大学院の講座の受講	2.4	2.3	2.4	4.3	3.8	4.1	5.5
専修学校・各種学校の講座の受講	1.9	1.4	1.7	3.2	3.6	3.4	7.7
公共職業能力開発施設の講座の受講	2.3	0.8	1.6	1.6	2.0	1.8	9.0
講習会・セミナーの傍聴	25.9	18.7	22.7	24.3	24.6	24.4	24.0
勉強会・研修会への参加	26.4	26.4	26.4	24.3	25.3	24.7	28.1
通信教育の受講	9.3	5.6	7.7	9.5	11.6	10.4	15.5
自学・自習	—	—	—	68.0	64.7	66.5	—
その他	10.9	9.0	10.1	8.1	8.2	8.1	22.0

図表 2-5 職業訓練・自己啓発の実施割合

（大阪府有業者／従業者規模・従業上の地位・雇用形態、雇用契約期間の定めの有無別／％）

		有業者 総数	雇用者（役員・雇用者）			雇用契約期間		雇用形態	
			全体	役員	雇用者	定めなし	定めあり	正規	非正規
男女有業者		35.0	35.8	31.1	36.1	39.9	30.9	43.0	25.7
従業者規模	2～4 人	22.4	22.0	22.4	21.8	21.4	14.6	22.0	21.5
	5～9 人	24.8	24.2	29.6	23.2	24.8	30.7	25.3	20.7
	10～19 人	27.2	26.3	27.4	26.2	28.8	20.1	31.0	20.2
	20～29 人	28.0	27.5	32.0	27.3	29.9	18.3	32.3	20.5
	30～49 人	29.2	29.4	38.7	28.9	29.5	32.4	32.6	23.2
	50～99 人	25.7	25.8	50.6	25.0	27.5	23.0	29.6	17.9
	100～299 人	32.3	32.3	40.3	32.2	36.7	24.2	39.6	20.5
	300～499 人	34.4	34.3	18.2	34.4	37.9	24.4	39.4	25.5
	500～999 人	36.6	36.6	46.9	36.5	43.1	22.4	45.4	23.2
	1,000 人以上	40.9	40.8	50.0	40.8	47.4	30.4	50.1	27.3

職業訓練・自己啓発の実施状況は、産業や職業によって異なる。産業別にみると、「教育、学習支援業」、「金融業、保険業」、「情報通信業」、「医療、福祉」、「学術研究、専門・技術サービス業」など、資格や専門的な知識を求められることが多いような産業では実施した割合

が高い一方、「製造業」、「建設業」、「卸売業、小売業」、「運輸業、郵便業」、「宿泊業、飲食サービス業」では実施割合は低く、これらの産業には、人材が不足する割合が高い産業も含まれている。なお、「製造業」や「卸売業、小売業」は、就業者総数の構成比が高く、生産性を底上げする必要性が高いとも考えられることから、職業訓練・自己啓発の実施割合を高めるうえでは、企業の主体的な判断と取組みに委ねるだけでなく、取り組める可能性を社会的に広げていく必要があるとも考えられる（図表 2-6）。

図表 2-6 産業別の就業者数と職業訓練・自己啓発の実施割合（大阪府有業者／％）

産業	実施割合（％）			就業者	
	男女	男	女	人数（人）	構成比（％）
教育、学習支援業	59.1	59.1	59.0	231,000	5.0
金融業、保険業	54.1	57.9	51.2	96,200	2.1
電気・ガス・熱供給・水道業	48.6	49.7	40.0	18,500	0.4
情報通信業	47.5	50.3	40.2	186,900	4.0
医療、福祉	47.3	51.3	45.9	655,000	14.1
学術研究、専門・技術サービス業	46.8	51.9	39.7	178,500	3.8
公務（他に分類されるものを除く）	45.5	46.9	43.0	139,100	3.0
複合サービス事業	42.8	46.3	39.4	16,600	0.4
農業、林業	40.3	47.6	30.4	12,900	0.3
総数	35.0	36.1	33.7	4,650,900	—
生活関連サービス業、娯楽業	33.9	34.5	33.5	160,600	3.5
不動産業、物品賃貸業	32.5	37.4	26.2	144,700	3.1
サービス業（他に分類されないもの）	31.5	34.9	26.7	330,000	7.1
製造業	28.7	32.1	21.6	670,400	14.4
建設業	28.1	29.8	21.4	272,500	5.9
卸売業、小売業	27.3	30.3	24.5	780,500	16.8
運輸業、郵便業	26.0	27.3	21.5	269,700	5.8
分類不能の産業	24.9	24.4	25.5	190,300	4.1
宿泊業、飲食サービス業	21.7	20.7	22.5	297,300	6.4

職業別にみると、「専門的・技術的職業従事者」、「保安職業従事者」、「管理的職業従事者」、「事務従事者」といった職業では実施する割合が高い一方、「販売従事者」、「サービス職業従事者」、「建設・採掘従事者」、「輸送・機械運転従事者」、「生産工程従事者」「運搬・清掃・包装等従事者」といった現業の職業では実施する割合が低い傾向がみられる。こうした傾向は、現業職では、人材不足感が大きく、職業訓練・自己啓発に取り組む時間的な余裕がないこと、勤務体系などで時間の融通をつけることが難しい可能性があること、人材のやりくりが困難であるなどの可能性があることも考えられる（図表 2-7）。

この調査では、職業訓練・自己啓発を実施する割合が低い理由を確認することはできないが、そもそも行う必要性が高くない産業や職業、行いたいが高くない人材に余裕がないなどの社内体制面の制約という理由、何をどのように行えばよいか分からないという理由、行うためのコストの捻出が困難などの理由などが考えられる。

図表 2-7 職業別の職業訓練・自己啓発の実施割合（大阪府有業者／％）

職業	実施割合（％）			就業者	
	男女	男性	女性	人数（人）	構成比（％）
専門的・技術的職業従事者	56.2	55.5	56.9	855,900	18.4
保安職業従事者	43.4	43.5	41.1	68,900	1.5
管理的職業従事者	37.0	38.3	30.6	97,400	2.1
事務従事者	36.1	44.7	31.2	1,032,000	22.2
農林漁業従事者	35.2	36.1	33.3	15,900	0.3
総数	35.0	36.1	33.7	4,650,900	—
販売従事者	33.1	35.0	30.4	625,300	13.4
サービス職業従事者	31.5	28.5	33.1	631,200	13.6
建設・採掘従事者	27.6	27.6	30.0	144,900	3.1
輸送・機械運転従事者	25.3	25.3	28.2	141,700	3.0
分類不能の職業	24.3	22.8	26.2	186,200	4.0
生産工程従事者	23.4	25.8	17.9	507,800	10.9
運搬・清掃・包装等従事者	15.9	20.2	10.6	343,700	7.4

このほか、年間就業日数別の実施割合は、200 日未満のグループで最も低く、次に 300 日以上のグループが低い。年間就業日数が 300 日を超えると、職業訓練・自己啓発に取り組む時間的な余裕がないことが考えられる。この傾向は、正規の雇用形態にみられ、非正規の雇用形態では、年間就業日数が多いほど実施する割合が高い傾向がみられる。また、テレワークを実施している有業者の方が、正規雇用、非正規雇用ともに実施した割合が高く、テレワークは、職業訓練・自己啓発と親和的である可能性がある（図表 2-8）。

図表 2-8 職業訓練・自己啓発の実施割合
（大阪府有業者／年間就業日数・テレワークの実施状況別／％）

		男女有業者	雇用者全体	雇用形態	
				正規	非正規
年間就業日数	200 日未満	27.6	27.2	37.8	25.1
	200～249 日	38.5	39.3	45.3	25.8
	250～299 日	38.8	39.6	42.8	29.6
	300 日以上	32.1	35.3	36.0	30.7
テレワークの実施状況	実施	51.5	51.7	54.0	41.9
	未実施	31.2	32.0	38.9	24.5

2022 年の就業構造基本調査から確認できる大阪府の有業者の職業訓練・自己啓発の実施状況は、全国の水準をやや下回る実施割合で、2007 年の調査以降の推移でも、ほぼ横ばいで推移しており大きな変化はみられない。属性による実施の状況は一樣ではなく、性別、年齢階層、学歴、雇用形態、産業、職業、テレワークの実施状況によって異なる。職業訓練・自己啓発は、各属性にも着目して推進することが望ましい。2022 年以降のリスクリングに対する言及が増加した後の影響は、今後の調査結果に注目する必要がある。

（３）全国就業実態パネル調査から

全国就業実態パネル調査は、リクルートワークス研究所により、全国 15 歳以上の男女を対象に、調査前年 1 年間の個人の就業状態、所得、生活実態などを毎年追跡して調査を行い、全国の就業・非就業の実態とその変化を明らかにすることを目的としている。調査事項は、基本属性、就業状態、求職・転職、収入、仕事時間、仕事の柔軟性、休暇の取得状況、職場環境、仕事のスタイル、仕事の割合、仕事の性質、仕事への意識、仕事上のイベント、仕事と家庭の両立、テレワーク、副業、学び、健康、幸せという幅広いものである。学びの設問は、「学習活動」、「仕事のレベルアップ」、「OJT」、「OFF-JT」、「自己啓発」で構成される。ここでは学びの設問に着目して、全国と大阪府の状況についてみていく。

最初に、同研究所がまとめたレポート「(Works Report 2025) JPSSED10 周年 10 年の「働く」を解析する」(2025 年 9 月) から、全国の 10 年間の変化をみていく。

成長機会の指標である「前年よりも仕事のレベルがアップしたかどうか（大幅にレベルアップ＋少しレベルアップ）」の割合（集計対象は各年 12 月時点の就業者）は、2015 年が 23.5%、2024 年が 22.9%である。コロナ禍の 2020 年が 21.1%で最も低く、以後、2021 年 21.4%、2022 年 22.5%、2023 年 23.0%と微増の傾向で推移している。企業による仕事にかかわる学びの機会の指標である「OJT と Off-JT の実施割合」は、「OJT と Off-JT の両方とも非実施」は、2015 年が 61.8%、2024 年が 64.0%というように、非実施の雇用者が 6 割超と最多である。この割合は、コロナ禍の 2020 年が 67.1%と最も高く、非実施の割合は、コロナ禍前の水準よりも高いままである。次に割合が高いものから、「OJT のみを実施」（2015 年 14.8%、2024 年 14.3%）、「Off-JT のみを実施」（2015 年 12.2%、2024 年 11.2%）、「OJT と Off-JT の両方を実施」（2015 年 11.3%、2024 年 10.4%）となっている。いずれも、コロナ禍の 2020 年の実施割合が最も低く、コロナ禍前と比較すると、「OJT のみを実施」の割合はコロナ禍前の水準に戻りつつある一方、「Off-JT のみを実施」と「OJT と Off-JT の両方を実施」の割合はコロナ禍前よりも低い水準にとどまっている。また、仕事にかかわる自発的な学びである「自己啓発の実施割合」は、2015 年、2024 年ともに 34.9%で、この 10 年間は概ね横ばいで推移している。自己啓発の実施割合は、コロナ禍の 2020 年は 35.5%で、企業による学びの機会とは異なる傾向を示している。ただし、2024 年の実施割合は、コロナ禍前の 2018 年の 36.4%、2019 年の 36.7%よりも低く、大きな傾向の変化はみられない。

全国の 2024 年までの推移をみる限り、2022 年以降のリスクリングに対する言及が増加した後でも大きな変化はみられない。

次に、「全国就業実態パネル調査 2024」の個票データの二次分析により、大阪府の状況をみていく。同データの二次分析にあたっては、東京大学社会科学研究所附属社会調査データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「全国就業実態パネル調査、2024」（リクルートワークス研究所）の個票データの提供を受けた。

昨年１年間の学習活動は、雇用者（公務、学校教員、郵便業・郵便局及び在学中の者を除く）の約６割が行っており、雇用形態（労働者派遣事業所の派遣社員・契約社員・嘱託・その他を除く）別では、正規の方が学習活動を行った割合は高く、学習内容別でも正規の方が行った割合は高い。学習活動を行った雇用者は、幸福度（「とても幸せ」（５点）から「とても不幸」（１点）の５件法（尺度）うち、５点と４点の割合の合計、以下同じ）や生活満足度（「満足」と「まあ満足」の割合の合計、以下同じ）が高い傾向もみられる。

仕事のレベルがアップした割合は（前年は働いていなかった者を除く雇用者 2,001 名）、学習活動を行った雇用者（1,155 名）が 33.6%であるのに対し、行わなかった雇用者（946 名）は 15.3%にとどまる（<.001）。この傾向は、以下の学びの全般を通してみられる。

仕事の実務を通じて新しい知識や技術を習得する機会（OJT）の状況は、約半数が OJT の機会を持っているが、上司や先輩等の指導を受けた割合は 26.3%にとどまり、一定の教育プログラムに基づいて指導を受けた割合は 9.1%にとどまる。雇用形態別にみると、正規の 44.6%に比べ、パート・アルバイトの 62.8%は OJT の機会を持っていない。また、OJT の機会がありその内容が手厚いほど、幸福度が高い傾向がみられる（図表 2-9）。

図表 2－9 昨年１年間の学習活動、OJT、Off-JT、自己啓発の状況
（公務、学校教員、郵便業・郵便局及び在学中の者を除く雇用者）

学習活動の内容（複数回答）	大阪府（2,056 名）			学習活動との関係性		
	全体 2,056 名	正規 1,314 名	パート・ アルバイト 506 名	幸福度	生活 満足度	仕事のレ ベルアッ プ
学校に通った	2.1%	2.4%	1.4%	とても幸 せ（５ 点）～と ても不幸 （１点）の うち５点 ＋４点の 割合 49.0%	「満足」 と「まあ 満足」の 割合の 合計 58.0%	「大幅に レベル アップ」 と「少し レベル アップ」 の割合 の合計 33.6%
単発の講座、セミナー、勉強会に参加した	8.4%	9.6%	5.1%			
通信教育を受けた	3.6%	4.9%	0.6%			
e ラーニングを受けた	11.9%	13.8%	3.6%			
本を読んだ	30.4%	32.1%	25.5%			
インターネットなどで調べものをした	48.3%	48.5%	45.3%			
詳しい人に話をきいた	13.0%	14.9%	9.1%			
どれも行わなかった【学習活動非実施】	42.2%	41.2%	47.8%	36.8%	44.2%	15.3%

仕事の実務を通じた、新しい知識や技術を習得する機会（OJT）の状況

仕事の実務を通じた、 新しい知識や技術を習得する機会（OJT） （択一回答）	大阪府（2,056 名）			OJT との関係性		
	全体 2,056 名	正規 1,314 名	パート・ アルバイト 506 名	幸福度	生活 満足度	仕事のレ ベルアッ プ
一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた	9.1%	10.4%	6.5%	55.6%	66.3%	46.9%
一定の教育プログラムにはなっていなかったが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた	17.2%	17.8%	14.6%	52.7%	58.6%	49.7%
上司や先輩等から指導を受けてはいないが、彼ら（他の人）の仕事ぶりを観察することで新しい技術や知識を身に付けた	10.1%	11.9%	7.5%	52.2%	69.6%	44.6%
上司や先輩等から指導を受けてはいないが、マニュアルを参考にして学んだ	13.8%	15.3%	8.5%	40.5%	46.8%	30.7%
新しい知識や技術を習得する機会は全くなかった	49.9%	44.6%	62.8%	37.5%	44.3%	9.0%

通常の業務を離れて社内外で教育・研修などを受ける機会（Off-JT）の状況は、機会を持てた割合は、正規で 34.5%、パート・アルバイトで 13.6%にとどまる。OJT に比べると雇用形態による機会を持てている割合差が大きく、正規以外の雇用者は Off-JT の機会が十分ではない。また、Off-JT の機会を持てて、さらに教育・研修などを受けた時間が長いほど、幸福度と生活満足度が高い傾向がみられる。

また、自分の意思で仕事にかかわる技術や知識の向上のための取り組み（自己啓発）は、OJT の機会を持てた割合には及ばないが、正規で 40.6%、パート・アルバイトで 24.5%が行っている。幸福度と生活満足度は、自己啓発を行った雇用者の方が高い。

このほか、職場の状況（HRM の状況）との関係を見ると、学習活動、OJT、Off-JT、自己啓発のいずれについても、当てはまると回答した割合は、行った雇用者の方が高く（図表に非掲載）、特に、評価の理由や今後の課題について上司からフィードバックを得る機会、仕事をするうえでの目標を明確に設定する仕組みが、学びとより関わりが大きい。

（図表 2-9 続き）通常の業務を離れて社内外で教育・研修などを受ける機会（Off-JT）の状況

通常の業務を離れて社内外で教育・研修などを受ける機会（Off-JT） （択一回答）	大阪府（2,056 名）			Off-JT との関係性		
	全体 2,056 名	正規 1,314 名	パート・ アルバイト 506 名	幸福度	生活 満足度	仕事のレ ベルアッ プ
機会がなかった	71.5%	65.5%	86.4%	41.2%	48.5%	20.8%
機会はあったが、受けなかった	7.6%	9.4%	3.8%	40.8%	51.6%	27.6%
1 年間に合計で 5 時間未満	8.2%	8.8%	5.9%	49.1%	62.7%	38.2%
1 年間に合計で 5～9 時間以内	4.7%	5.5%	2.4%	52.1%	56.3%	42.1%
1 年間に合計で 10～19 時間以内	4.6%	6.2%	1.2%	51.1%	62.8%	42.2%
1 年間に合計で 20～49 時間以内	1.6%	2.1%	0.2%	69.7%	69.7%	59.4%
1 年間に合計で 50 時間以上	1.8%	2.5%	0.2%	63.9%	72.2%	53.2%

仕事にかかわる技術や知識の向上のための取り組み（自己啓発）の状況

自己啓発の実施	大阪府（2,056 名）			自己啓発との関係性		
	全体 2,056 名	正規 1,314 名	パート・アルバイト 506 名	幸福度	生活 満足度	仕事のレ ベルアッ プ
行った	35.8%	40.6%	24.5%	51.5%	60.7%	42.8%
行わなかった	64.2%	59.4%	75.5%	39.2%	47.2%	16.4%

職場についてあてはまること（HRM の状況）（正規雇用者 1,314 名）

「あてはまる」と「どちらかというとあてはまる」の合計割合

職場の HRM の状況	学習活動を行 った雇用者	OJT の機会が あった雇用者	Off-JT の機会が あった雇用者	自己啓発を行 った雇用者
給与は、年齢や勤続年数より成果が重視される	38.9%	40.2%	41.2%	40.3%
目標管理制度（MBO）など、仕事をするうえでの目標を明確に設定する仕組みがある	44.1%	53.5%	40.0%	46.7%
評価の理由や今後の課題について、上司からフィードバックを得る機会がある	50.6%	55.2%	61.8%	53.3%
異動では、本人の意向を尊重する仕組み（社内公募制度など）がある	33.0%	37.5%	42.1%	38.6%

3. 表彰企業等の取組み

リスキリング時代の人材育成のあり方を考える一つの手がかりになるのは、表彰企業等の取組みとその背景にある考え方である。例えば、日本経済新聞社は、2024 年度から「日経リスキリングアワード」を実施し、企業、行政機関、教育機関、団体の取組みを公募して表彰している。リスキリングの施策・事業を実施している茨城県は、先行して取り組む中小企業等を「茨城県リスキリング推進企業」として表彰している。株式会社ベネッセコーポレーションは、オンデマンド型のオンライン学習サービス「Udemy Business」などの社会人の教育事業を展開しているが、2023 年度より「Benesse Reskilling Award」（ベネッセ リスキリングアワード）において、組織的にリスキリングを推進している企業や個人も含めて取組みの好事例を表彰している。このほか、広島県は、「人的資本経営ひろしまアワード 2025」において、リスキリングとも関係の深い人的資本経営に取り組み、「人的資本開示レポート」を作成し公開した優良企業を表彰している。

各事業のリスキリングや評価の考え方と表彰された企業等の取組みにみられるポイントは、以下の通りである。

（1）日経リスキリングアワード

「日経リスキリングアワード」は、3つの部門で構成されている。

「リスキリングを体系的に実施する企業・団体を表彰する部門」では、責任者の設置など、リスキリング実施のための組織体制や事業との整合性、種別や内容、実施の予算や規模、IT の活用度、受講促進のための具体的な施策・制度（副業・兼業、社内インターンシップなど）、従業員の受講状況やスキルアップ成果、従業員のキャリアアップ支援への関与など、複数の評価ポイントに基づいて総合的に審査される。

「特徴あるユニークなリスキリングを実施する企業・団体を表彰する部門」では、コストや規模とは別の価値観で推進する内容として、事業単位での実施やスキルの把握などの企業や事業の個別の状況に合わせた戦略や施策が総合的に審査される。

「公共団体部門」では、地域や特定分野におけるリスキリングの浸透や、実施企業・支援企業への行政施策等、地域経済の活性化に貢献する好事例のほか、行政施策を実施する上での体制整備や人材育成、公共団体間の連携などが審査される。

また、これらの 3 部門のほか、各部門の枠組みにとらわれない優れた取組みを選出する「審査委員特別賞」がある（図表 3-1）。

同アワードの企業・団体の取組みにみられる傾向として、ビジネスモデルの転換やスケールアップなどの変革の必要性や成長戦略を意識しているところが多く、その目的に向けて、既存と新規の取組みを再構成する必要性が生じたことを受けて、職務内容やスキルを詳細に明確化（見える化）していることが指摘できる。学習のプラットフォームや拠点を独自に整備するほか、独自の資格や認証制度を設けるところも複数みられ、評価・報酬や人材配置につなげている。また、他の人の成長を支援する好循環を視野に入れるなど、自己

目的に終始しない学びの実践を意識し、「バディ」や「ブラザー」といった、社内で学び合い支え合うことのできる制度を取り入れるなど、人材が変われば組織も変わるという発想で取り組んでいる。社員の意見を極力反映させて制度をつくることや、エンゲージメントを測定するなど、社員の参画意識を高めようとしている。

図表３－１ 日経リスクリングアワードの概要、評価基準、表彰企業等の概要

概要、評価基準
○「リスクリングを体系的に実施する企業・団体を表彰する部門」は、責任者の設置など、リスクリング実施のための組織体制や事業との整合性、種別や内容、実施の予算や規模、ITの活用度、受講促進のための具体的な施策・制度（副業・兼業、社内インターンシップなど）、従業員の受講状況やスキルアップ成果、従業員のキャリアアップ支援への関与など、複数の評価ポイントに基づいて総合的に審査。 ○「特徴あるユニークなリスクリングを実施する企業・団体を表彰する部門」は、コストや規模とは別の価値観で推進する内容として、事業単位での実施やスキルの把握などの企業や事業の個別の状況に合わせた戦略や施策を総合的に審査 ○「公共団体部門」では、地域や特定分野におけるリスクリングの浸透や、実施企業・支援企業への行政施策等、地域経済の活性化に貢献する好事例のほか、行政施策を実施する上での体制整備や人材育成、公共団体間の連携などを審査。
富士通（2025 年度大賞）
システムの受託開発から顧客のデジタルトランスフォーメーションの支援へとビジネスモデルを転換するなかで人材育成を推進。「ジョブ型人材マネジメント」で職務内容や必要なスキルを明確にし、ポストの社内公募、キャリア開発を支援するコーディネーターを配置。自己目的に終始しない学びを実践。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）IT 企業から DX 企業への変革を掲げ、各社員の自律を促せるよう、ジョブ型人材マネジメントへの移行、社内ポスティング制度の拡充、評価報酬制度の見直し、上司と部下のコミュニケーションなどを通して、必要な学びを選択できる環境を整備。経営戦略と人材戦略を連動させて各社員のウェルビーイングとビジネス戦略の実現を目指している。
石川樹脂工業（2024 年度大賞）
中小企業からスタートアップ型企业への変革を掲げ、リスクリングを経営戦略の中核に据える。祖業は漆器などの伝統工芸だが、ロボティクスや生成人工知能（AI）、デジタルマーケティングなどの先端スキルを、就業時間内の研修を通じて従業員に習得させて、労働生産性の向上や新規事業の育成などで成果をあげた。「人材の変革を通じた組織の変革」を具体化。
KDDI（2025 年度企業・団体総合部門最優秀賞）
30 の専門領域ごとに必要なスキルを設定し、習得を促す専門カリキュラムを提供。修了者数や人材投資額の推移などの把握、エンゲージメントとの相関を分析するなど効果検証も実践している。人事評価とリスクリングを連動させ、保有するスキルを昇給・昇格の判断基準とし、レベルの高いスキルの習得に特別賞与で報いる。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）事業変革に必要なプロ人材を育成するため「KDDI 版ジョブ型人事制度」を構築し、ジョブの詳細や必要なスキルを一元化した「ジョブ図鑑」を作成することで、従業員の自律的なキャリア構築につなげようとしている。リスクリングによる人間力の向上も目指し、専門性と人間性を高めた社員が、他の人の成長を支援する好循環を創出。
三井住友海上火災保険（2025 年度企業・団体総合部門最優秀賞）
「スキルを基軸にした組織運営」。業務に必要な専門スキルのほか、基礎スキル、潜在スキルを定義。スキルベースの人事制度を実践。全社員が参加する包括的なリスクリングを目指す（「人材の変革を通じた会社組織の変革」）。リスクリングの段階ごとに課題を設定して、適切な仕組みの構築を目指す。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）業界で先導的にスキル型人事制度への変革に取り組むうえで、社員から寄せられた約 18,000 件の意見を極力制

度に反映。全社員に必要な共通スキルとジョブ区分単位で求められる職務スキルを 800 項目以上に分類。全社員が参加するリスクリング体制を構築。
デンソー（2024 年度企業・団体総合部門最優秀賞）
「CASE」（Connected, Autonomous/Automated, Shared, Electric）など自動車業界の大変革に対応するためのソフト人材育成という明確なビジョンのもとでリスクリングを実施。 「SOMRIE 認定制度」を通じた独自のスキルの認証、認証に対応した専門教育カリキュラムの設計、現場での実践を重視する「バディ制度」など。他分野からソフト開発分野への職種転換などの実績が出ている。
日立製作所（2024 年度企業・団体総合部門最優秀賞）
「製品やシステムの提供からデータを活用したソリューション等の提供へ」の成長戦略にかかわるリスクリングを実践。学習プラットフォーム「LXP」、企業内大学「日立アカデミー」、必要なスキルとも対応したジョブディスクリプション（JD）の策定、専門人材育成の KPI 管理などを実施。ソニーグループとの「相互副業」、生成 AI 人材の育成を目指した専門プログラムなどにも挑戦。
KM ユナイテッド（2025 年度企業・団体イノベティブ部門最優秀賞）
塗装職で、ベテランの作業を撮影した動画などのデジタル教材を活用し、育成期間を短縮。デジタルスキルの習得を通じて生産性を向上（「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」の育成モデル）。自社で培ったリスクリングのノウハウの外販も視野。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）ベテラン職人の技術を未経験者であっても動画で学べるデジタル教材を開発することなどを通して、塗装職人は設立時の約 150 人から約 300 人に増加。現場監督が担う書類作業をサポートするサービスも展開し、建設業界全体の生産性向上にも取り組んでいる。
ちゅうぎんヒューマンイノベーションズ（2025 年度企業・団体イノベティブ部門最優秀賞）
外部企業に出向するミドルシニア社員のリスクリングを実施。セカンドキャリア支援型のリスクリングを実践。マインドセットの転換やコミュニケーション力の強化を支援するカリキュラム。出向者を、地域経済を支える「人的資本」と捉え、地域に還元し、地方創生の一端を担うコンセプトで実施。出向先（転職先）への定着率の評価尺度もある。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）ポストオフを迎えた 55 歳以上の行員を取引先企業に紹介するコンサルティング事業を展開。ポストオフの 2 年前からリスクリングを計画的に実施。支援した行員全員が、新しい職場で活躍。育成した人材を、地域経済を支える「人的資本」と捉えて、地域活性化も視野に入れている。
山陰合同銀行（2024 年度企業・団体イノベティブ部門最優秀賞）
法人コンサルティングという戦略事業の強化のため、エリア限定勤務の女性社員などに集中的にリスクリングを実施し、大規模な人材再配置につなげている。リスクリングを通じた女性のキャリア向上にもかかわる。
ニューホライズンコレクティブ（2024 年度企業・団体イノベティブ部門最優秀賞）
中高年にフォーカスした取組み。同じ立場の仲間がサロンやサークルに集い励まし合うことで、学びのモチベーションを高め合う仕組み。電通主体で発足した組織だが、趣旨に賛同する様々な業種の企業が参画。企業の垣根を超えた人材育成のプラットフォームになっている。
茨城県（2025 年度公共団体部門最優秀賞）
知事が政策責任者として主導し、「リスクリング推進協議会」を組織（経済団体＋教育機関＋労働組合など）。オール茨城体制。スキル認証の仕組み「オープンバッジ」やリスクリング推進宣言企業数の KPI（評価指標）を設定。個別企業の支援に加え、成長産業への労働移動もリスクリング関連施策に位置付ける。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）県内産業の持続的な発展が目標。「茨城県リスクリング推進協議会」を設立。約 200 社の企業がリスクリング推進宣言を行い、表彰制度を通して好事例を展開。建設、運輸、福祉などの業界でデジタル活用が進み、売上的大幅増加や業務効率化の効果もみられる。

広島県（2024 年度公共団体部門最優秀賞）
全国の自治体に先行してリスクリングの専門部署を設置。セミナーを通じた経営者の啓発、独自の補助金制度、各社の状況に応じた伴走型支援に注力。個別企業の人材育成だけでなくリスクリングを通じた成長産業への労働移動も射程に入れている。政労使連携で「リスクリング推進検討協議会」を設置。
愛三工業（2025 年度審査委員特別賞）
エンジン用機械部品等の人材をソフト開発エンジニアに転換。自動車の電動化の産業構造の変化に対応。3 年間にわたって専門部署で就業時間中に研修を実施。ソフト人材の拡充の成果がみられる。DX だけでなく脱炭素化などの GX に対応したリスクリングを実践。業界標準を拡張した独自のスキル基準、先輩社員が若手をフォローする「ブラザー制度」といった育成手法も実践。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日掲載）自動車の電動化に伴い従来部品需要が減少し、電動化やソフトウェアを中心としたハードやシステム開発への事業変革が急務になったが、ソフトウェア人財の採用は困難で、3 年間で、機械系技術に携わっていた人材を対象に、100 名のソフトウェア技術者を自社で主体的に育成。機械系技術に新たにソフトウェア技術を上乗せする形のリスクリングを実施。
エイチ・ツー・オーリテイリング（2025 年度審査委員特別賞）
「AI スマート空調システム事業」の専門人材育成の目的に特化したリスクリングを実践。百貨店や商業施設の建設に従事してきた社員に、人工知能（AI）や空調分野の専門技術を習得させ、DX と脱炭素化の戦略分野の新規事業開発につなげている。基礎研究を行う大学が提供するカリキュラムに社員を派遣。専門性を高めた社員が外部の講師に招聘されるケースもある（個人のキャリア形成にも寄与）。空調エネルギーコストの削減の効果がみられる。新規事業の担い手作りのモデル。／（日本経済新聞 2025 年 11 月 5 日）空調を動かすための電気使用による温暖化ガス排出に問題意識を持っているなか、神戸大学の「AI スマート空調」技術に出会い、9 名の社員を大学に派遣して、実建物での OJT を含む学びを通して、AI や最先端の空調技術を習得したことで、阪急うめだ本店で 28%、阪神梅田本店で 34%の空調エネルギーコスト削減を達成し、脱炭素に貢献できたと自負。
札幌市立大学（2024 年度審査委員特別賞）
人手不足が深刻な医療・看護業界のなか、同大学が主導し、20 以上の病院が参加する「看護コンソーシアム」を構築。400 人以上の看護師にリスクリングの機会を提供。産学連携のモデルケース。エッセンシャルワーカーのリスクリングへの関心を高めるうえで意義がある。

出所：日経リスクリングコンソーシアム「日経リスクリングアワード」のウェブサイトの掲載情報、日本経済新聞 2025 年 11 月 4～5 日の掲載記事を参照し、加筆。2025 年 9 月 11～12 日に開催された「日経リスクリングサミット 2025」の講演・パネルディスカッションのアーカイブ動画配信を参照。

（２）茨城県リスクリング推進企業

茨城県は、リスクリングの定義を「生成 AI などの影響によってこれまで人間が担ってきた仕事が失われるという社会的な課題に対応するために、また、DX などによって生産性向上や新事業創出を担っていく人材を育成するために、デジタルスキルをはじめとした新しいスキルを身につける／身につけさせるということです。ただ学習すればいいのではなく、学んだことを実践していく必要があります。」と定めている。「茨城県リスクリング推進企業」の表彰の対象は、県内に本社、本店、支店または事業所等を有する「いばらきリスクリング推進宣言企業」のうち、同宣言の全項目（「リスクリングの方針決定・体制整備」、「リスクリング環境の整備」、「スキル習得機会の提供」、「評価・処遇の改善」）で具体的な取組みを実施している企業である。評価のポイントは、取組みのきっかけ、どのようにリスクリングに取り組んでいるか、工夫している取組み、どのような効果や成果が生ま

れているかという内容で、「ベストプラクティス賞」と「グッドプラクティス賞」のほか、「奨励賞」（引き続き取組が期待される企業）がある。

表彰企業は中小企業が多く、社長が主導してデジタルスキルにかかわる取組を実践しているケースも見受けられるが、DX の推進を担う従業員の処遇改善や成果を表彰している企業もある。企業の多くでは、新技術への対応、生産性の向上、業務効率化が取組みの動機となっており、こうした変化に対応して、求められるスキルの明確化、人材育成プログラムの策定、人事評価制度の更新などを進め、効率化によって到達し得た業務最適化の段階にとどまらず、さらに新規事業の取組みに踏み出すなど、学んだことを実践できる環境づくりにも取り組んでいる。また、教育計画を作成して業務との調整を図りながら、就業時間内に継続的に学べるように整備している企業があるほか、社員が相互に教え学び合う文化の醸成に取り組む企業もある。さらに、評価制度を整えて処遇に反映する企業も少なくなく、多くの企業では、1on1 ミーティングなど定期的な面談を行い、現状と今後のキャリアに関する認識を共有したうえで、評価や処遇につなげている。

図表 3－2 茨城県リスキリング推進企業等表彰の概要、評価基準、表彰企業の概要

概要、評価基準
○リスキリングを「生成 AI などの影響によってこれまで人間が担ってきた仕事が失われるという社会的な課題に対応するために、また、DX などによって生産性向上や新事業創出を担っていく人材を育成するために、デジタルスキルをはじめとした新しいスキルを身につける／身につけさせるということです。ただ学習すればいいのではなく、学んだことを実践していく必要があります。」と定義。 ○表彰の対象は、県内に本社、本店、支店または事業所等を有する「いばらきリスキリング推進宣言企業」のうち、同宣言の全項目（「リスキリングの方針決定・体制整備」、「リスキリング環境の整備」、「スキル習得機会の提供」、「評価・処遇の改善」）で具体の取組を実施している企業。 ○評価のポイントは、取組みのきっかけ、どのようにリスキリングに取り組んでいるか、工夫している取組、どのような効果や成果が生まれているかという内容。
飯島畜産株式会社（2025 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 27 人。社内全体のデジタルリテラシーの向上を目的に DX 戦略を策定し、対応力強化・品質向上・高付加価値の提供を KPI に設定。推進リーダーの配置や経営者主導の勉強会を通じて学習文化を醸成している。iPad やスマートフォンの導入による、在庫管理の効率化やクレーム対応の迅速化、生成 AI の活用による統計・集計業務の半減など、業務を改善。外部研修や資格取得の全額支援、CBT・IBT（Computer Based Testing・Internet Based Testing）試験環境の整備など、学びの場を充実させ、評価制度の整備や新規プロジェクトの参画機会を提供し、従業員エンゲージメントの向上を図っている。
株式会社今橋製作所（2025 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 30 人。「自律した組織への改善」「業務効率化」「新分野への進出」を柱に推進。会議室や書籍貸出コーナーを整備して自発的学習を促進。新卒・未経験者向けに OJT/OFFJT 研修を体系化し、社内で定期的なマネジメント勉強会やマーケティング研修を実施している。外部セミナーの参加費や資格取得費用を全額負担して学習機会を拡充。Google カレンダーや LINEWORKS、ズメーンなどのデジタルツールを導入し、社内システム開発も取り入れることで業務時間を大幅に削減。B to C 事業や中小企業向けのコンサルティング事業を立ち上げ、既存業務の効率化や組織の自立化を図っている。

株式会社水エエンジニアリング（2025 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 56 人。人に焦点を当てた経営戦略を掲げ、事務職から企画職へのキャリアアップを促すリスクリングを推進し、各部署へのノウハウ展開等で効果最大化を図る体制を構築。SaaS（Software as a Service）導入や電子化で業務効率化を図り。フリースペースや柔軟な勤務制度で学びやすい環境を整備。全社員に外部研修を義務化し、専門講座を会社負担で実施。人事評価・処遇制度の整備や実践の場の創出により、リスクリング意欲を高める仕組みを構築。会計・人事評価システム導入や SNS 活用による採用力強化により、業務時間やコスト削減を図り、売上の大幅な増加を実現。
海老根建設株式会社（2024 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 32 人。 <u>新技術の多様化に対応するため、個々の得意分野を伸ばす戦略をとり、ジョブを明確に切り分け、スキルの見える化を図り、デジタルに特化したリスクリングを戦略的に推進。</u> 建設ディレクター課の設置により、タスクシェアリングが行われた結果、 <u>業務効率化が進み、学習時間を確保でき、オンラインの環境を整えることで就業時間内に e ラーニングを受講できるようにした。</u> 受講ユニット数を管理して月平均 4 時間の学習を推奨し、外部勉強会やセミナーへの参加も奨励。習得に必要な費用を全額会社負担し、1on1 ミーティングでセルフ・キャリアドックの聞き取りを行い、会社負担で 1 年に 3 つの国家資格を取得した社員も現れるなど、全社のリスクリングの機運醸成を図る。新たなスキル習得により、ICT 化による業務効率化を推進し、少ない人員で工期の短縮を実現。 <u>人事評価制度と資格取得状況や能力に応じた賃金表を適宜更新し、リスクリングによる成果を適切に評価。</u>
有限会社櫻井運輸（2024 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 23 人。経営者が率先してリスクリング（データサイエンティスト育成講座を受講）に取り組んだ結果、データ利活用による <u>労働時間の可視化と出庫時間の最適化</u> が図られ、2024 年問題の解決に向けた業務効率化（月の平均残業時間を 10 時間以下に短縮）を実現。リスクリングで習得したデータ分析スキルと会社の既存資源を活用したグリーン分野の <u>新規事業にも着手。</u> 新規事業においては、パート従業員を含めた全従業員に新たなスキル習得の機会を与え、学んだスキルを実践できる機会（新規プロジェクトへの参加など）を提供するなど、雇用を守りながらリスクリングの推進を図っている。業務時間内に週 1 時間の学習時間を設けることで学習の習慣化を促進しており、e ラーニングプラットフォームで自分のペースで学習できる環境を提供。資格取得の試験料や講座受講料の全額または一部を補助し、月 1 回のミーティングで進捗の確認やキャリア相談を行い、評価を通して資格手当を支給。
水本木材工業株式会社（2024 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 35 人。2023 年に発足した IT チームのメンバーを中心に、現場担当からなるリスクリング推進チームを発足し、デジタル化による業務改善に向けた体制を構築。クラウド上でスケジュールを共有し、デジタル化に向けた個人のスキル習得時間を社内でバックアップ。ノート PC や iPad を配布して学びやすい環境を整備。2024 年度は、リスクリング推進のための社内説明会や全従業員参加の研修を実施している。必要な費用は全額会社が負担し、キャリア形成支援のための専門家への相談や個人向け面談を計画。若手社員に集中講座「Kintone100 日道場」を実施。習得したデジタルスキルを活用し、取引先を巻き込みながら受発注の自動化を実現するなど、会社の付加価値向上を図っている。また、製造現場が抱える課題に対し、 <u>現場担当が業務効率化を図るアプリを内部開発</u> するなど、会社一丸となってリスクリングに取り組んでおり、リスクリングの成果を評価し処遇に反映する制度を整備。
関東道路株式会社（2023 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 47 人。「ソーラーパネルリサイクルプラットフォーム（SPR）」構築の取り組みにおいて、専門部署を設立し、デジタル分野・グリーン分野のリスクリングを先進的に推進。社長がリスクリング推進責任者となり、年間教育企画を策定して業務調整により業務時間内に <u>スキル習得に取り組みやすい環境を整える</u> ほか、資格試験受験料や対策講座受講料などスキル習得に係る費用を全額会社負担し、協力企業のスキル取得費用の一部も負担するなど、積極的に習得機会を提供。業務効率の向上などスキル習得による成果を客観的に評価する仕組みも構築し、社員の処遇改善を図っている。

株式会社ヒバラコーポレーション（2023 年度 ベストプラクティス賞）
従業員 48 人。工業塗装事業をベースに、塗装に係るコンサルティング、生産管理システムや各種コンポーネント製品の開発・販売など、ソリューション系の新分野への事業拡大を目指し、AI やロボット技術等の先端技術を活用する際は、システム開発企業との対話による開発（アジャイル開発）を採用し、自社内外 DX・GX 実現に向けて必要となる知識や技能の習得を推進。産業ロボット導入などに向けた社外講習の受講を積極的に推奨している。業務時間内に会社の費用負担により社外講習の受講や資格取得を進めており、定期的な 1on1 ミーティングにおいて各個人の意向を確認しキャリア形成を支援し、リスクリングを支援。併せて習得したスキルを積極的に活用できるよう、資格手当やスキル活用による手当にかかる処遇を改善する人事評価制度を構築し、社内で機動的な配置転換（塗装部門から管理部門など）を行うなど、適正な処遇を図っている。
大塚セラミックス株式会社（2025 年度 グッドプラクティス賞）
従業員 40 人。ISO9001 取得後の IT の定着化を背景に、体制刷新とスキルアップを目的にリスクリングを推進。工場長を中心としたプロジェクトチームを立上げ、部門横断的に実施。クラウド移行や営業支援システムの導入等で IT インフラを再構築し、部門間連携を強化。就業時間内の学習を可能とし、研修・資格取得費用は全額会社負担。定期的な個人面談でキャリア形成を支援。リスクリング成果を人事考課に反映し、新規プロジェクトへの参画機会を提供。業務改善にデータ分析を取り入れたことで不良率低減や品質改善を実現。
桂建設株式会社（2025 年度 グッドプラクティス賞）
従業員 26 人。地域インフラを守る技術者育成を目的に、DX 推進と人材育成を進めている。3D 測量技術や重機の自動制御化を導入し、業務効率化と女性・未経験者の活躍を促進。DX チームと人材育成チームを設置して、研修や資格取得を就業時間内で実施。費用は全額会社負担。現場支援を担う建設ディレクターの創設により、現場監督の残業時間を大幅削減するとともに、資格取得支援やキャリア面談を体系化し、スキル向上を処遇に反映することで新卒採用数は増加。若手社員の資格取得促進など、業務効率化と人材定着に成功。
株式会社サンテ（2025 年度 グッドプラクティス賞）
従業員 138 人。薬局事業の IT 化進展による医療事務業務の役割変化を見据え、社員の新たな活躍の場を創出するためリスクリングを推進。社内資格「ネットワーク管理者」を新設し、トラブル対応やサイバーセキュリティ業務を担う人材を育成。Zoom 研修や実技試験を通じてスキル習得を支援し、資格取得を評価制度に判定。ネットワーク障害時の初期対応力が向上し、本部システム課の対応を円滑化。医療事務職の新たなキャリアパスを提示し、社内のロールモデルを育成することでリスクリングの推進を図っている。
日東電気グループ（2025 年度 グッドプラクティス賞）
従業員 320 名。「デジタル化による生産性向上」を経営課題とし、業務効率化と属人化解消を目的にリスクリングを推進。現場主導で Google App Sheet や Looker Studio、RPA（Robotic Process Automation）を活用し、業務の自動化を図るとともに、情報共有制度の大幅改善や生産データの分析等を実施。県が実施する「デジタルリテラシー実践講座」の受講や外部講師を招いた社内での DX 研修、e ラーニング等を導入し、就業時間内で学習機会を確保。さらに、年に一度の個人・グループに対する「社長賞」授与を通して、学び合う文化が定着し、キャリアアップとエンゲージメント向上に寄与。
社会福祉法人仁心会（2024 年度 グッドプラクティス賞）
従業員 85 人。面談や会議で選ばれた DX 推進担当者が中心となってリスクリングに取り組み、IT コーディネーターとの月 1 回の打ち合わせで IT ツールの導入状況を確認して方針を決め、福祉の現場にデジタルツールを導入し、生産性の向上を図る基盤を構築。職員への PC やタブレットの配置により e ラーニングの環境を整備するとともに <u>学びの時間をシフトに組み込み</u> 、デジタルスキル習得のための外部研修にも積極的に参加。資格取得に必要な費用は会社が全額負担し、1on1 ミーティングでキャリア形成を支援し、県のリスクリング AI マatchingサイトを活用して法人本部職員との面談も実施。研修の結果を新しい業務に活かし、人事評価や処遇改善に反映している。デジタルツール導入による業務効率化の結果、離職率の低下、採用や営業活動の強化に繋がり、社員や利用申込者の増加を実現。

株式会社ベテル（2024 年度 グッドプラクティス賞） 従業員 105 人。社員のデジタル技術習得による生産性向上を図るため、部署横断的な連携を強化し DX 推進体制（DX 推進係・DX 推進委員会）を整備。定期的な勉強会や通信研修の活用により、就業時間内のデジタルスキル習得を促進。社員に、年 1 件以上の外部研修を就業時間内に受講することを促し、会社が指示または許可した研修の費用は会社が全額負担するほか、英会話教育を希望制で実施し、社会人大学院進学を業務として認められるケースもある。<u>DX 推進プロジェクトの中心メンバーに対する処遇の改善（冬の賞与で手当を加算）と成果に対する表彰を実施（業務改善や生産性向上に貢献した人に社長賞を授与）</u>。さらに、海外への販路開拓という明確な目的を設定し、語学のリスキリングに取り組み、海外展示会への出張や学会参加が実現し、海外の顧客拡充を図っている。
株式会社あけぼの印刷社（2023 年度 グッドプラクティス賞） 従業員 86 人。紙印刷中心の経営から「顧客の情報伝達をサポートする企業」へ移行するという、<u>新分野進出</u>に向けた会社の将来ビジョンを社員と共有し、必要なスキルの習得について目標を設定し、IT 技術への適応力を高めるため、社内システム部門を強化。業務効率化による短時間勤務（約 1 割の社員が月平均 1 時間勤務を短縮）やシフト勤務等により社員のスキル習得時間を確保するほか、学習に要する費用は全額負担し、リスキリングに取り組みやすい環境を整備。年 2 回面談を実施し、各社員に期待される成果や目標を共有し、今後のキャリアプランニングを議論。スキル習得後は、<u>社内異動によりキャリア形成の機会を積極的に提供（クリエイティブ職から営業職へ、新規プロジェクトへの参画など）</u>するとともに、資格手当や会社利益向上につながった場合は社員に直接還元する制度を構築。
株式会社サシノベルテ（2023 年度 グッドプラクティス賞） 従業員 400 名。労働力に対する依存度が高い福祉分野における人材不足を打開するため、デジタル変革による業務フローの効率化を推進。代表自ら陣頭指揮を執り、デスクワーク社員の業務の棚卸しや効率化ソフトの導入などにより業務改善を図り、（社員が週 2 時間のスキル習得時間を確保できる体制を構築したことにより）<u>業務時間内のリスキリング</u>が社員に浸透。外部 DX 教育サービスを導入し、会社が全額負担してスキルの習得を支援しており、2 名の DX 推進人材を育成（バックオフィス部門と直接支援部門から各 1 名）。スキル習得状況を把握しながら、計画的・戦略的に DX 推進人材を育成している。半年に 1 回個別面談が行われ、キャリアビジョンの明確化とキャリア形成に必要なスキルのコーチングが行われる。<u>スキル習得による優良事例については社内でも共有・顕彰するほか、テーブル毎（社員の全業務を棚卸しし、業務の質・量に応じて役職・給与が紐づいた評価テーブルを整備）に、年間実績をもとに評価、昇給する制度を構築。</u>
トモエ乳業株式会社（2023 年度 グッドプラクティス賞） 従業員 340 人。設備稼働率の向上など生産性の更なる向上を図るため、<u>求められるスキルを部門別・順位別に明確化した人材育成プログラムを策定。会社独自の学習制度を整備し、社員を講師とした社内研修を積極的に推進するなど、社員相互に教え学び合う文化を醸成するとともに、必要な資格等については受験費用や交通費の支給のほか難易度に応じた報奨制度を導入している。</u>食品製造技術や設備技術等、社員自らが作成した 100 教科にのぼるテキストや理解度テストを活用した、独自の学習制度（TMS：T（つくろう）M（学ぼう）S（成長しよう））を整備・運用し、TMS を中心とした研修時間は年間一人当たり平均 29 時間を確保。2022 年 4 月に生産技術課を新設し、社内でも必要なスキルに秀でた人材を配置し、社員のスキル習得をマンツーマンで支援。<u>習得スキルを活用するため新たな部署を設置するなど、年 2 回の面談で本人の意向や適性等の把握や希望職種への異動機会など、スキルを活用できる場の提供のほか、人事評価・処遇制度を体系化した昇給制度を整備、処遇に反映。</u>
株式会社ヴィオーラ（2025 年度 引き続き取組が期待される企業（奨励賞）） 従業員 150 人。障がい者雇用を積極的に進め、誰もが安心・安全・安定して働ける環境づくりを目的に DX 推進とリスキリングを実施。属人化を防ぐ仕組みづくりと専門知識の再習得を重視し、各部署で毎月 DX 研修を実施。セミナーや研修の費用は会社が負担とし、1on1 面談や外部コンサル導入で学びの文化を醸成。業務の棚卸しと標準化により情報共有を効率化し、

生産ラインの投入ミスを解消。現場従業員を DX 推進プロジェクトリーダーに抜擢し、主体性と挑戦意欲を高めている。

カーレボ株式会社（2025 年度 引き続き取組が期待される企業（奨励賞））

従業員 183 人。経営課題に沿った新事業の創出及びマネジメント層育成を目的としてリスクリングを推進。社内の人員・人材課題を分析し、4D モデルを設定。事業企画やマネジメントスキルの習得と教育体系構築を目指し、柔軟なスケジュール調整で就業時間内に業務と並行して学習できる環境を整備するとともに外部講師による講義と課題実践を実施。スキル習得は昇進・昇給に反映し、スキルを活かせる役割を提供するなど。教育体系を構築しながら持続的な人材育成を図っている。

出所：茨城県の「いばらきリスクリングプロジェクト：企業も社員もアップデート」のウェブサイト。

（3）Benesse Reskilling Awards

「Benesse Reskilling Awards」では、「リスクリングの成果」を、「社会の変化に伴い事業の変革を行う企業が従業員の心に火を灯し、学びを通じたビジネスインパクトを出しているかどうか」と定義して審査している。ビジネスインパクトは、「サービス/顧客接点の進化、業務効率化/生産性向上、アウトソース費用の削減、特定分野の有職者増加（キャリア開発）など「学びによる個人または組織単位での行動の変化が生じ、何かしらの変化・良い影響が組織的成果として出ている状態」で、審査では、「リスクリングストラテジーが施策として企画推進されている」、「事業や業務への課題・目的意識をもったラーニングヒーローが生まれ、個の学びが組織に活かされる場がある」、「リスクリングカルチャーが施策として企画推進され、学びたくなる場づくりがなされている」という基準に基づいて評価が行われる。

この Awards では 5 つの部門があり、「ベネッセ リスキリング アワード」では、組織的なリスクリングによって、目指したい企業変革に紐づくビジネスインパクトの創出が見込まれる企業が表彰される。「イノベティブストラテジー賞」では、革新的な戦略に基づき、リスクリング施策を推進している企業が表彰される。「クリエイティブカルチャー賞」では、独創的なカルチャーを醸成し、リスクリング施策を推進している企業が表彰される。「自治体リスクリング賞」では、リスクリング施策を推進し、県市区町村職員もしくは地域住民に変化を生み出している組織が表彰される。また、他の表彰制度等にみられない特徴は、個人を対象にする「ラーニングヒーロー賞」を設けていることで、事業や業務への課題・目的意識をもって、学びを組織のために活用し、成果を創出している人物をラーニングヒーローとして表彰している。

この Awards の受賞企業にみられる傾向は次の通りである。中長期の経営戦略やパーパスに基づいて、「キャリアオーナーシップ」の浸透を視野に入れて、事業の成長と個人の成長、あるいは組織と個人を密接に関連付けようとしており、スキルを可視化している。必要とされる具体的なスキルや資格を提示し、外部の教育研修資源を活用しながら、独自に学習プラットフォームを構築することで、全社のレベルで従業員が学べる環境を整備している。従業員は、各自の経験や知識に応じて多くの選択肢の中から学ぶ内容を主体的に

選択し、各自のペースで学習を継続できる環境が整備されている。さらに企業は、社内の人材の適材適所の流動化も視野に入れて、学んだ後の配属先を確保し、学びの動機付け、学びの実践、学びの内容のグループや組織への共有、学んだ後の配属・処遇、さらに、学びと業務経験を連結するため、他部署での業務の経験、社内公募制度、兼業制度、社外での経験なども含めて、学びの導入から出口までの一連の流れを整備しようとしている。部署やチーム単位で学ぶ「組織利用」により、学ぶ文化（ラーニングカルチャー）の醸成につなげており、学びを業務の一環にすることで、業務の効率化だけではなく経費の削減や業務の改善、さらに、ゼロベースの思考からの新たな発想や提案を生む効果がみられる。

また、個人の受賞者からみられる傾向は次の通りである。技術の進歩に追従できなくなるかもしれないという危機感を持ったこと、あるいは、チームと会社に貢献したいという想いが、主体的に学ぶ動機になり、場合によっては業務を越える動機となっている。学んだ内容を自分自身だけにとどめず、社内ポータルを通じた情報の発信、あるいは学びのコミュニティをつくってリアルに情報の発信や啓発を行うなど、他者に教える・伝えることによって組織内に展開することで、各人レベルから組織レベルの学びの文化の醸成につなげている。また、幅広い内容の学びを、趣味や副業に活かすなど活用の幅を広げているケースもある。この個人レベルと集団レベルで具体的な成果を生む経験を重ねることで、学びを継続することの大切さを実感でき、学びによる自己効力感の高まりが、ゼロからの発想への転換をもたらすなど、組織や事業の変革につながる可能性を高めている。

図表 3－3 Benesse Reskilling Awards の概要、評価基準、表彰企業等の概要

概要、評価基準
○リスキリングの成果を、「社会の変化に伴い事業の変革を行う企業が従業員の心に火を灯し、学びを通じたビジネスインパクトを出しているかどうか」と定義して審査。ビジネスインパクトは、「サービス/顧客接点の進化、業務効率化/生産性向上、アウトソース費用の削減、特定分野の有職者増加（キャリア開発）など「学びによる個人または組織単位での行動の変化が生じ、何かしらの変化・良い影響が組織的成果として出ている状態」。 ○審査は、「リスキリングストラテジーが施策として企画推進されている」、「事業や業務への課題・目的意識をもったラーニングヒーローが生まれ、個の学びが組織に活かされる場がある」、「リスキリングカルチャーが施策として企画推進され、学びたくなる場づくりがなされている」の基準に基づいて評価。個人も表彰の対象。
◆ベネッセ リスキリング アワード（組織的なリスキリングによって、目指したい企業変革に紐づくビジネスインパクトの創出が見込まれる企業）
（2025 年度）株式会社リコー（技術統括部 技術経営センター 人材戦略室 デジタルアカデミー推進グループ）※受賞 2 回
中期経営戦略の柱は、「自律」「成長」「“はたらく”に歓びを」の 3 つ。「個人の成長と事業の成長の同軸化」を掲げ、自律的な学習の支援、スキルの可視化とキャリアの連動化、活躍の場を確保して学ぶ学習プログラムなどの取り組み。特に、デジタル人材の育成に注力。社内研修プラットフォーム「リコーデジタルアカデミー（デジアカ）」は、全社必修のデジタルリテラシー教育と、より専門的なアップスキリングの 2 層で構成。スキルの可視化とキャリアを連動させる「リコーグループ専門性レベル認定制度」を導入し、ITSS（IT スキル標準）に準拠したスキル評価を実施。スキルを定着させ新しい職場での活躍を希望する社員に対し、リスキリング完了後の配属先を確保した上で、必要なスキルを 4～12 カ月間で学ぶ仕組

み「スキルアッププログラム」を運用。デジタル系の資格合格者の学習法や実践事例を共有するランチセミナーには年間で 700 名以上が参加。デジタル人材（ビジネスアーキテクト、データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティ）の育成目標は 1 年前倒しで達成。
（2025 年度）トヨタ自動車株式会社（デジタル変革推進部 DX 人材育成室 DX 人材育成グループ）
「モビリティカンパニーへの変革」の実現に向けて、スキルアップとリスクリングを推進。リスクリングの第一歩は社員の手上げ制から始まったが、「環境を整えるだけでは学びは進まない」という気付きを得て、学びを促す仕組みづくりに注力し、部署やチーム単位で学ぶ「組織利用」を導入し、個人の努力から組織全体の挑戦に、取組みを拡張。「のぞむ・わかる・まなぶ・はかる・みとめる・つかう・おしえる」という学びのステップを実感できるように整備。業務の一環として学びが推奨されるようになり、数億円規模のコスト削減や業務改善の成果が生まれた。今後、デジタル人材を牽引し、変革を推進する「X 人材」の育成に注力し、他社との合同研修を通じて新たな視点を得る「出島・X」などの施策を展開する。リスクリングを個人の学びにとどめず、組織変革の原動力として位置づけ、社会全体の人財育成に貢献していく考えで取組みを続ける。
（2025 年度）伯東株式会社（半導体を中心とする電子デバイスの専門商社、電子装置のケミカル事業の研究開発／ESG 経営推進ユニット・HR ソリューション部 / コーポレートインテリジェンスユニット・デジタル戦略推進部 DX 推進グループ）
中期経営計画の中核テーマに「質的な転換」を掲げ、持続的な成長を支える組織変革の中心に人材の力による組織変革をおき、「イネーブラー人材」の育成を強化し、組織と個人が連動して進化する仕組みづくりを進めている。育成の柱は、「考える」「推進する」「磨く」の 3 つの力。Udemy Business とユーザーローカル ChatAI を導入し、全社員にアカウントを付与。社員の 85%以上が Udemy Business を受講し、生成 AI の利用率は 98%。40%以上の社員が継続的に学習し、年間一人当たり 26 時間以上の業務効率化を実現。国の「デジタルスキル標準（DSS）」を基に、独自のスキル体系「伯東 DX リテラシー標準」と「伯東 DX 推進スキル標準」を再構築し、3 つの人材ロール定義（DX 推進リーダー、デジタル自活エンジニア、データアナリスト）。スキルの重要度を明確化し、学習内容を Udemy Business 内のラーニングパスに組み込み、実務と連動した教育体系を構築。業務の効率化だけでなく、新技術の起点とした発想や提案も生まれている。
（2024 年度）富士通株式会社（Employee Success 本部）
「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスを定義し、社員自らがパーパスを考えて共感する部分を見つけ、自律的に挑戦していくキャリアオーナーシップの浸透に取り組む。2020 年からジョブ型人材マネジメントを開始し、社員が目指す姿を実現できる機会を提供し、人材の流動化も視野に入れて取り組んでいる。事業戦略に基づく組織設計、ジョブの職責やスキルなどの定義、学びや社内外で活躍できる仕事の機会の提供、「FLX (Fujitsu Learning Experience)」の構築（Udemy Business や集合研修を受講できる学びのプラットフォーム）、専門スキル・ヒューマンスキル・リスキル等のコンテンツを選べる各種教育コンテンツの活用、社内インターンシップ（Job チャレ!!）や自主異動、社内への越境機会、キャリアコーディネーターやキャリアカウンセラーの設置、キャリア Café（同じ境遇の同年代で交流できる）などに取り組んでいる。キャリアコーディネーターやキャリアカウンセラーへの相談件数は多く、国内従業員の約 14%が、ポスティング制度で希望するポジションに就いた。注力事業領域にもリスクリングにより不足するリソースを拡充できた。
（2024 年度）三井物産株式会社（デジタル総合戦略部）
国内外の三井物産グループの全社員を対象とする「総 DX 戦力化」に注力し、デジタルはあくまでも手段であるとの認識のもとで、新たな価値創造を目標にしている。「DX 事業戦略」、「データドリブン（DD）経営戦略」、「DX と人材戦略」の 3 つで構成される「DX 総合戦略」に基づき、各事業現場が保有するデータを、デジタルを使って活用し、業務の効率化、迅速で正確な意思決定、事業経営の強化につなげる。全社員向けに「Mitsui DX

Academy」を開講し、DX スキル研修（基礎Ⅰ・Ⅱ、応用Ⅰ・Ⅱ、Udemy 講座）、ブートキャンプ、海外留学の方法で実施。学びの情報や受講した社員の口コミなどを可視化することで、モチベーションや納得感を醸成。DX アイデア創出件数と実装化された案件は倍増。グループ間で人員の採用・配置などの流動化も進み、活躍の場や適材適所への配置も推進。
◆イノベティブストラテジー賞（革新的な戦略に基づき、リスクリング施策を推進している企業）
（2025 年度）NTT 西日本株式会社（総務人事部プロフェッショナル人材戦略部門 人事・能力開発担当）
事業の多角化や技術革新の加速で、従来の事業だけでは顧客の期待に応えきれないため、リスクリングを「お客様の課題を解決するための学び」「技術は目的ではなく手段」と再定義し、社員一人ひとりのキャリア自律を支援し、学びを通じて組織全体の変革を加速させている。社会や顧客の課題の的確な理解、課題を解決に導ける人材育成を急務と考えている。自律的キャリア開発支援の 4 本柱である「知る」、「相談する」、「学ぶ」、「挑戦する」のそれぞれに対応する取組みを展開。支援の取組みは、国家資格キャリアコンサルタントによる「キャリア相談窓口」の設置、越境チャレンジを称える「E-1 グランプリ」や全社向けの生成 AIe ラーニングなどの提供、Udemy Business の導入、事業戦略と連動して社外でも通用する高度スキル人材を認定する「高度スキル人材認定制度」の導入など。全社員の約 2 割が Udemy Business で自主的に受講。個々の学びが部門を超えて共有され、グループ横断の意見交換や他者との情報共有の動きが、組織の枠を越えて新たなアイデアや価値を生み出す土壌を育てている。専門性が正当に評価され、モチベーションが高まったという声も聞かれる。
（2025 年度）森永製菓株式会社（DX 推進部 DX 戦略企画室 DX 人材開発担当）
DX 推進スキルの強化を目的にリスクリングを推進。「DIA（デジタルイノベーターアセスメント）」（株式会社エクサウィザーズ）を導入し、DX 推進部と関係会社の IT グループのスキルを可視化。森永製菓グループの 2030 ビジョンや経営計画を踏まえ、DX 人材に求められる「あるべき姿」「状態目標」「期待行動」を明文化し、経済産業省の「デジタルスキル標準（DSS）」を参照して、必要となる 8 種類の人材ロールを選定（ビジネスアーキテクト（①新規事業開発、②既存事業の高度化、③社内業務の高度化・効率化）、④サービスデザイナー、⑤データビジネスストラテジスト、⑥データエンジニア、⑦フロントエンドエンジニア、⑧サイバーセキュリティマネージャー）。各ロールを自社の実務に合わせて再定義、スキルの重要度を再設定し、伸ばすべきスキルや担うべき役割をイメージできるようになった。人材定義を基盤に育成サイクルを定めたロードマップを整備し、育成プログラムと業務経験を結びつけることで、実践的に DX 推進スキルを高める仕組みを運用。Udemy Business を導入し、従業員は、昼休みや始業前の隙間時間を使ってそれぞれに推奨された学習を継続し、個々の学びがチーム内で共有されることで、知識が組織全体に波及する好循環が生まれている。
（2025 年度）有人宇宙システム株式会社（日本実験棟「きぼう」の運用、宇宙開発／経営企画部 DX 推進課）
「限られた人材を次のフェーズでも活躍できるように育てる」使命感で、組織全体でのデジタル化と人材育成を同時に進めている、専門性が高い業務のため、固定的な体制で進められてきたが、生成 AI やデータ活用などへの対応が急務になっている。チームとして力を発揮できる環境づくりを目指している。リスクリングの基盤は、Udemy Business（オンライン学習プラットフォーム）で、必修講座を設定。AI・データ・IT 基礎を網羅した「DX 推進資格制度」を設け、IT パスポート・G 検定・DS 検定の 3 資格を推奨。年齢や職種を越えて、全社員の約 1 割が資格を取得。
（2025 年度）一般財団法人 GovTech 東京（都と区市町村を含む東京全体の DX を進めるプラットフォーム（東京都の外郭団体）／デジタル人材本部 人材育成グループ・デジタルサービス基盤開発本部 共同化グループ）
東京全体のデジタル化の実現に向けた「共同調達」で、デジタルツールやシステム、教育コンテンツ等をまとめて調達し、コスト低減や各自治体の職員の負荷軽減につなげている。自

自治体職員の DX に関するリテラシーの向上や高度なデジタルスキルの学習・習得の環境整備に向けた、e-Learning ツールの共同調達において、Udemy Business を調達し、都内自治体の約 1/3 が活用。行政職員と民間出身の専門人材が協働するため、独自に「GQ (Government Intelligence Quotient) 研修」を開発し、行政の意思決定プロセスや法令理解を深め、相互理解と円滑な業務遂行につなげている。
(2024 年度) パイオニア株式会社 (Cross Technology Center / リスキリング推進室) 「仕事の基本の力を上げていく」と「技術力の向上」の両軸でリスキリングを推進する方向で、エンジニアのスキル向上・人材育成を目的にしたリスキリング推進室を設置。社員の知識や経験の差を考慮し、一人一人に合った教育施策を導入。上長/リスキリング推進室/自分で選んだ 3 講座を 3 ヶ月で受講し (業務時間中や必要なセクションのみの受講を可能に柔軟に学べる)、技術力とポータブルスキルの向上を目指す。受講後のアンケートでは、成長の実感や業務にプラスの影響などの結果がみられる。
(2024 年度) キリンホールディングス株式会社 (デジタル ICT 戦略部) 「タレントトランスフォーメーション」が DX の第一歩だとして、2024 年末までに 1,500 名のビジネスアーキテクトを育成する目標のもとで、2021 年から「DX 道場：白帯 (初級)、黒帯 (中級)、師範 (上級) の 3 レベル」を開始。定員を超える反響があり、ハンズオン講習や Udemy の講座を活用して実施。受講者は 4,000 人と目標数を達成し、ビジネスアーキテクトの人材の育成人数目標は、想定より 1 年早く達成。2023 年から、グループ内で優れた DX 案件を表彰する「DX アワード」を開始。
(2024 年度) 小野薬品工業株式会社 (経営戦略本部 人事統括部 / デジタルテクノロジー本部) 自社に必要な DX 人材・スキルを定義して「DX 人材育成プログラム」で研修を実施。所属部署で通常業務をしながら、所定労働時間の 20% で別部署の業務に取り組む「社内チャレンジジョブ制度」を導入しており、108 名の応募に対し 46 名が他部署の業務に挑戦 (2023 年度)。「社内公募制度」では、191 名の応募に対し 52 名が成立し拡大 (2023 年度)。500 名以上の社員が、資格取得や自発的な学びの場として、Udemy を利用。
◆クリエイティブカルチャー賞 (独創的なカルチャーを醸成し、リスキリング施策を推進している企業)
(2025 年度) 中部電力株式会社 (人事部 ダイバーシティ推進グループ・HR 変革推進グループ / DX 推進部 DX 推進グループ) ※受賞 2 度目 経営ビジョン 2.0 において、「変わらぬ使命の完遂」と「新たな価値の創出」の 2 つの目標を掲げている。人材戦略の柱として「自己変革に挑戦する社員への機会と支援の提供」を掲げている。2022 年度に Udemy Business を全社導入。全社員の 9 割以上が年 2 講座以上を受講。学びを促す仕掛けとして、イントラサイトやトップメッセージを通じた啓発、部署を超えて学習時間を競い合う「Udemy 活用グランプリ」「DX マラソン」を開催。技術職で入社した社員が、Udemy Business で簿記講座を受講し、経理部門を希望して異動したケースがある。「まなび月間」では、IT 推進部をコラボレーションし、IT パスポート取得者が急増し、社員の約 1 割以上が取得。社内の「公募制度」や「兼業制度」に挑戦する社員ほど Udemy Business の受講数が多い。エンゲージメントサーベイで A ランクを 1 年前倒して達成できた。
(2025 年度) 日清食品ホールディングス株式会社 (デジタル化推進室) 行動指針は「自ら創造し、他人に潰されるくらいなら、自ら破壊せよ」。デジタル経営を経営の根幹に位置付けている。「AI 活用ができる環境をつくる管理職」と「自ら学ぶ社員」の両輪を育て、社員一人ひとりが主体的にスキルを磨く文化を醸成。社員のデジタルリテラシーを向上させるため、生成 AI 活用の全社展開を経て、2024 年度に「NISSIN DIGITAL ACADEMY (デジアカ)」を始動。管理職向け AI 研修「AI リーダーシッププログラム for Manager」を実施。Udemy Business とも連携し、「デジアカ」「Udemy」「AI」を効果的に活用し、時間や場所を問わずスキルアップできる環境を整備。

(2024 年度) パナソニック コネクト株式会社 (人事総務本部 CONNECTers' Academy) 3 層の企業改革 (1 層: 風土改革、2 層: ビジネス改革、3 層: 事業立地改革) を掲げ、2023 年度は、風土改革 (1 層) のカルチャー&マインド改革の一環で、個人がキャリアオーナーシップを持ち、自律的に学ぶことで、社員の成功と企業価値の持続的な向上につなげることを目指している。ジョブ型の人事制度改革と合わせてジョブディスクリプションに基づき、学びのプラットフォーム「CONNECTers' ACADEMY」を提供しており、Udemy などの e ラーニングを活用して学べる環境を整えている。年 2 回開催する「CONNECTers' Success Month」で、キャリアと学びに関するイベントを 50 回以上開催し、累計 1 万人以上が参加。人材育成に関する従業員満足度の結果が大きく改善。
(2024 年度) 富士フィルムホールディングス株式会社 (人事部人事教育グループ) 主力事業を写真フィルムからヘルスケアなどに転換した経験をふまえ、「従業員が変化を成長のチャンスととらえ、主体的に挑戦」「上司は部下の価値観や考えを理解して、挑戦意欲を醸成」する人材育成を目指し、2020 年度から、自己成長支援プログラム「+STORY」を開始。独自のプラットフォーム「+STORY ACADEMY」は、Udemy Business や他サービスと連携して制作し、社員自らが足りないスキルや知識を考え、いつでも受講できる環境を提供 (課題形成力、語学、会計スキルなど)。「会社が必要な学びを提供している」と感じる社員が増えている。
◆自治体リスキリング賞 (リスキリング施策を推進し、県市区町村職員もしくは地域住民に変化を生み出している組織)
(2025 年度) 栃木県 (経営管理部 行政改革 ICT 推進課総合政策部 / デジタル戦略課) ※2 年連続受賞 2023 年 2 月に「栃木県庁デジタル人材育成方針」を策定。学びの中心は「Udemy Business」。デジタル技術を学ぶ意欲を重視した手挙げ制の「デジタルスキップ」(自治体業務とデジタルの知見を兼ね備えた人材 (所属内でデジタル活用を一緒に考えながら導いていく存在を想定)) の募集では、当初 100 名だった応募が現在は 778 名に拡大。2025 年度から、市町との連携を強化し、希望する県内 10 市町を対象に、リスキリング支援を行う「共同調達モデル」を導入。県が一括で契約・運用を行い、各市町は共同で利用できる。育成した人材をどう活かしていくのが次のテーマ。受講内容を活かした改善提案の共有や学びの成果を横展開する取組みを進めている。
(2025 年度) 広島県 (商工労働局 人的資本経営促進課 リスキリング推進グループ) 2024 年に「人的資本経営促進課」を新設。「制度をつくる行政」から「企業と共に伴走する行政へ」を目指している。リスキリングを「企業が描く未来像と人材戦略を結びつけるもの」と定義。単なるスキル習得ではなく、「会社としてどんな姿を目指すのか」を起点にした人材戦略づくりを支援。「リスキリング推進宣言制度」、「コミュニティラーニングとして、越境学習をテーマに掲げたイベント「広越」の開催」、「リスキリング伴走コンサルティング事業」、「人的資本経営理解促進セミナーの開催」などを展開。
(2024 年度) 大分県 (電子自治体推進課) 2024 年度までに行政サービスのデジタル化を進める目的で、2021 年度に「電子自治体推進室」(現: 電子自治体推進課) を設立し、行政手続き 100%電子化の取組みを牽引。2024 年度から、新行革計画に基づいて、限られた人員で行政サービスを維持していくため、ICT ツールを活用した内部業務の効率化を推進。全ての班で毎年 1 つ以上の取組みを行うこととし、DX 推進リーダーと所属長が組織的に支援する。DX 推進リーダーのスキル向上に Udemy を活用している。中小企業の補助金申請等を担当する部署で、ローコードを使ってデータの一元管理を学んだ職員が、書類のやり取りを大幅に削減し、一件あたりの書類処理時間の大幅短縮に成功。庁舎内にある膨大な書類をデータで保管 (業務の ICT を推進)。
(2024 年度) 栃木県 (経営管理部 行政改革 ICT 推進課) 特定の職員をデジタル化人材 (デジタルスキップ) として集中的に育成。2023 年 7 月から Udemy を導入し、各人の目的に応じた講座選択制のカリキュラムを整備。2 年目は、507 名をデジタルスキップに指定し、情報共有コミュニティで交流しながらリスキリングを推進。

県庁内の優れた業務改善実績を表彰する「スマートワーク・アワード」で、デジタルスキップが最優秀賞、優秀賞等を受賞。
(2024 年度) 東京都世田谷区 (DX 推進担当部)
区内のデジタル活用の促進を強化。「DX 推進リーダー」を選任し、必修と選択必修講座を設定して学びを促進。学ぶ文化の定着と並行してデジタルツールの導入を促進。Microsoft Power BI を学んだ職員が、不足する知識を Udemy で補い、企画・設計・開発・テストまで 2 か月の開発期間で、LINE を活用した保育園の空き状況を検索できるサービス「せたがや子育て応援アプリ」を開発。
◆ラーニングヒーロー賞 (事業や業務への課題・目的意識をもったラーニングヒーローとして、学びを組織のために活用し、成果を創出している人物)
(2025 年度) 株式会社両備システムズ 竹内健悟氏 (ビジネス戦略本部 技術戦略室 データ活用グループ)
技術の進歩に置いていかれる危機感を契機に、OSS-DB Silver・Oracle MASTER Silver SQL、AWS 認定資格全 12 種類などの資格を取得。官公庁向けのシステム監視案件の技術責任者、トレーニー育成プログラムのトレーナーや若手社員向け選抜研修のリーダーとして若手の成長を支援。自分の成長から組織全体の成長へと関心が広がっている。
(2025 年度) 関西電力株式会社 岡村裕之氏 (ソリューション本部 営業部門 法人営業第二部 総括グループ)
DX ビジネス検定のプロフェッショナルレベルを取得。アウトバウンドセールスなどの DX 推進を担うと同時に、業務に直結するデータ分析や AI 講座のほか、カメラ、デザイン、筋トレ、心理学なども学び、異なる分野の学びから生まれる発想や創造性があると考え、学んだ内容を顧客満足の向上につなげるだけでなく趣味や副業にも活かしている。社内で体験を共有したことで、生成 AI が業務に取り入れられるようになった。
(2025 年度) KM バイオロジクス株式会社 森下聡氏 (信頼性保証本部 品質保証統括部 菊池品質保証課)
開発から品質保証に領域が広がる中で、Power Query や Power Automateなどを学び、工場内でのデータ共有・進捗管理の仕組みを整備。マネージャーのとしてチームをまとめる立場であるため、「指示の目的を伝える」「相手の立場で考える」といったコミュニケーションスキルの向上につながる学習を実践。
(2025 年度) セガサミーホールディングス株式会社 大西達弥氏 (IT ソリューション本部 コーポレートシステム部シニアプロフェッショナル ファイナンシャルシステム課 課長)
自らの意思で財務経理部門から未経験の IT ソリューション部門に異動。AWS ソリューションアーキテクト、AZ-900、統計検定、データサイエンティスト検定などの資格を取得し、役立った学習法を共有。資格取得を新たな挑戦のスタートラインと捉え、生成 AI を取り入れ、自動化や高度な分析の推進にも取り組もうとしている。
(2025 年度) トヨタ車体株式会社 水谷友彦氏 (デジタル変革推進部企画戦略グループ 担当員) :
工場全体のエネルギー管理や省エネ活動を担当するうち、紙ベースだった省エネ週報を自動発行する仕組みを構築し、IoT 機器を活用した設備データの収集と可視化にも取り組み、データに基づいて議論できる現場に変化。工場内のデジタル専門部署のリーダーに就任し、DX ビジョンの策定や DX 認定取得に従事。従業員同士の学び合いのコミュニティに 2,000 人以上が参加。企業を超えた学び「マナビ DX Quest」(経済産業省主催)に参加し、ディープラーニング部門で 1 位を獲得した後、運営者としてデジタル人材の学び合いの支援や次世代育成にも注力。
(2025 年度) ビッグロブ株式会社 松田一郎氏 (プロダクト技術本部 サービス運用部 運用プラットフォームグループ)
運用管理システムのリプレイス (刷新) プロジェクトを担当しており、会社全体でサービスの状態を「見える化」する仕組みづくりに取り組んでいる。将来は、AI による障害検知や運用自動化を進め、AI を組み込んだ運用基盤の構築を目指している。AWS や AI、クラウド運用などを学んでおり、学んだ内容を社内ポータルで発信することで、他者の学びの契機にも

なっている。変化の早い技術の世界では、学んだことが数年後には通用しなくなることも多く、学び続けることが大切だと認識。

(2025 年度) 三菱商事株式会社 黒野徳朗氏 (総務部 危機管理室)

Excel VBA やプログラミングを学び、ホームオートメーションアプリ「叩き起こす君」や世界中のインシデント情報を即時に共有する自動通知ツールを開発。また、部内で開催された「AI お茶会」の講義で、AI を活用したプログラミング講義を実施したところ、AI や自動化への理解が広がり、社員同士の教え学び合いにつながった (共感の学び)。さらに、人に教えられる知識を身につけたいと考えている。

(2024 年度) 株式会社アイシン 福本将高氏 (DX 戦略センター DX プラットフォーム部 CCoE 室長 コネクティッドソリューション部 (兼任))

一時停止や赤信号の注意喚起をカーナビが行う安全運転支援機能などの開発に従事。「次世代ナビ」の企画担当になったことを契機に、ビッグデータ技術に取り組み始める。クラウド技術や AI の重要性が増してきたことに気付きを得て、ユーザーの行動データをビッグデータとして扱う必要が出てきた。R、Python、クラウドなどの講座を受講し、ビッグデータの分析やプログラミングのスキルを習得。2022 年にビッグデータプラットフォーム「Tatami」の運用を開始し、道路インフラの老朽化の課題解決のための道路維持管理や補修支援のサービスなどで使用された。リスクリングイベントの社内企画を実施。

(2024 年度) ダイハツ工業株式会社 太古無限氏 (主: DX 推進室 デジタル変革グループ 長、兼: 東京 LABO シニアデータサイエンティスト)

パワートレイン制御開発部で小型車両エンジンの制御開発に従事。以前から、より効率的かつ高精度な開発の実現において AI の活用が不可欠だと感じていた。独学で AI を学び、エンジンのノッキング音のデータを機械学習させる試みや、エンジン制御における最適値の模索など、実践を通して学びを深めた。Udemy で Python (プログラミング言語) や Tableau (BI ツール) などを学んだ。AI 活用を必要と考える社員とワーキンググループを結成して機械学習研究会 (技術研究会) を立ち上げ、AI スキルの教育体系を全社で展開していった。社内の AI 人材育成のため、G 検定や E 資格の取得を推奨し、予測モデリングや分析手法を競い合うデータ分析コンペティション「Kaggle」に参加。誰もが AI やデータを使いこなし成果を共有できる「データと AI の民主化」を目指している。学びを通して、様々な広がりを得られている。

(2024 年度) タキヒヨー株式会社 山口比奈子氏 (ガーメントグループ ガーメントディレクションセクション EC・SNS 企画開発チーム)

複数のブランドの利益の最大化とチームの成果を意識して、データを活用した売上分析・商品企画・発注管理を行った貢献により、一般職から総合職に転換。ブランドの立ち上げで、LP 更新のための HTML にふれたことで関心を持ち、独学でプログラミングを学び、半年間プログラミングスクールに通った。さらに、社内のエンジニアに相談したところ AWS の認定資格 (Certified Cloud Practitioner) の取得を助言されたことから、Udemy で 2 カ月間勉強し資格を取得。その後、ブランドの進捗把握のためのデータ分析基盤構築プロジェクトに挑戦し、EC サイトのユーザー行動追跡システム構築、インフルエンサー PR 分析用 QuickSight の作成などを、生成 AI を活用して完成。Udemy では、生成 AI、Google Analytics、Python、データ分析、資料作成やプレゼン、Google 広告などを学んだ。チームと会社に貢献したいという想いが、業務を越えた契機になり、大きなアウトプットにつながる経験を重ねることで、学び続けることの大切さを実感。既存のものを改善できても、新しいものを生み出すことに苦手意識があったが、学びによる自己効力感の高まりが、ゼロからの発想への転換をもたらした。

(2024 年度) トヨタ自動車株式会社 奥田賢氏 (車両技術開発部 デジタルクロスファンクションチーム EX (エキスパート))

振動や騒音の分野で、快適なドライブのために部品解体や車両整備、データ収集などをアナログに行い、開発に従事してきた。デジタル化推進の初期メンバーに加わり、現在は、社内の DX 推進や AI、データサイエンスを活用した課題解決に従事。Udemy では、車両の物体検出や異常検知に焦点をあてて、プログラミングと AI に関する内容、また、バックエンド

エンジニアリングに必要な Linux やサーバー、ウェブアプリの知識などを学んだ。AI を活用した仕事でウェブアプリの開発に力を入れていることもあり、Python を使って、エクセルの自動化や画像処理などのウェブアプリを作成し、20 箇所以上でその開発を担当。このほか、生成系 AI への関心から画像精製技術を学び、工場の品質管理に活かし、悪い製品を迅速に検出するシステムを構築。さらに、AI 技術を活用した新しいプロジェクトとして、社内の情報を元に自立してタスクを実行する AI-Agent の開発、AI タレントの作成などを目指している。

(2024 年度) リコーIT ソリューションズ株式会社 児玉幸一郎氏 (IT ソリューション事業本部ソリューション事業部 デジタルサービス事業センターデジタルサービス推進室)

プロジェクトマネージャーやラインマネージャーとして多くのプロジェクトに携わってきたが、戦略マスターとして新たな業務の知識や実務経験が必要になったため、リスクリングに取り組んだ。リスクリングでは、データ分析 (統計)、経営事業戦略、マーケティングの3つを対象にして、「知っている」だけでなく、「実践できる、実践したことがある」にこだわって取り組み始め、「知識習得と実践の2軸で取り組む」と「業務内容、年齢、私生活など実情に即した無理のない取り組みにする」をポイントにして、資格取得を知識習得の手段にしている。絞った3つの対象に対応する資格を、簡単なものから一通り取得し、さらに難易度の高い資格へと繰り返しチャレンジ。資格取得の学習は、知識の基礎づくりになると考えている。

出所：Benesse Reskilling Awards ウェブサイト及び E-book (ベストプラクティス)。

(4) 人的資本経営ひろしまアワード 2025

広島県は、企業の人への投資にかかわる様々な施策・事業を展開している¹⁷。「広島県人的資本経営研究会」は、自社の現状を可視化し、人に関する方針や取り組み内容をまとめる「人的資本開示レポート」の作成と公開に向け、人的資本経営・開示の意義や目的、最新動向や成功事例をワークショップ形式で学ぶ目的で行われている。また、「広島県人的資本経営促進補助金」は、「広島県人的資本開示ツール」を用いて自社の現状を可視化し、人的資本情報の開示指標等の改善に取り組む県内に本社又は支店を置く中小企業等に対して、その取組みに要する経費を補助している (補助率は 10/10、最大 80 万円補助、100 社程度に交付予定)。こうした施策・事業を通じて企業の人的投資の取組みを支援しているほか、「人的資本経営ひろしまアワード 2025」は、全国初の取組みとして、リスクリングとも関係の深い人的資本経営に取り組む企業のうち、県の開示ツール¹⁸を活用して「Human

¹⁷ 例えば、「リスタートプログラム」合同企業説明会では、再就職や転職等を希望する女性を対象に、デジタルスキルの習得から就職までサポートし、受講者による成果発表会と合同企業説明会が行われている。広島県人材開発支援助成金活用支援補助金では、県内の企業等が、国 (厚生労働省) 所管の人材開発支援助成金 (人への投資促進コース・事業展開等リスクリング支援コース) を活用する場合の申請事務等を社会保険労務士等に業務委託する際に支払う報酬の一部が補助される (広島労働局に提出した支給申請額の 5 分の 1 または、広島労働局へ申請する申請書類及び添付資料等の作成に要する経費や広島労働局への代行申請に関する経費の合計額のうち低い方の額。補助率は 4/5 で補助限度額は 50 万円)。「未来型事務職養成講座」では、再就職やキャリア転換を希望する主に 30～40 代の女性を対象に、事務経験を活かしながらアプリ開発や業務自動化などのデジタルスキルを学ぶ目的で、Microsoft 365 や Microsoft Power Platform 等を活用した業務効率化スキルの習得を支援し、また、DX・業務効率化に関心のある企業と受講者をつなぐ目的で「企業ネットワーク」への参加企業を募っている。

¹⁸ 2024 年 11 月 15 日に公開されたツールは、「人的資本開示作業ガイドライン」(開示のメリット・目的、作業の全体像、詳細手順と考え方の型などを記載)、「Human Capital Report 作成要領」、「標準指標体系」、「標準指標算出フォーマット」、「Human Capital Report テンプレート」の 5 つある。

Capital Report 人的資本開示レポート」を作成し、情報を開示した県内の優良企業を表彰している。

有識者等で構成される、広島県人的資本経営研究会運営委員会の審査を経て選定された2025年の受賞企業は、株式会社オガワエコノス（府中市／廃棄物処理業）、株式会社ポップジャパン（広島市／印刷・同関連業）、有限会社藤岡保険コンサルタント（広島市／保険業）である。各社のレポートは、主に、①代表メッセージ、②企業情報（基本・詳細情報、福利厚生情報、理念・方針・基準・宣言）、③事業の紹介、④人的資本経営の基本方針、⑤人的資本経営における取組み、⑥人的資本経営データで構成される。それらのなかでも、人的資本経営データは、「生産性が向上したかどうかの成果の視点（アウトカム）＝人的資本をどれだけ投下したかの量の視点（ポートフォリオ）×人的資本のパフォーマンスを引き出しているかどうかの質の視点（パフォーマンス）」の考え方に基づいており、事業の成果・戦略の実現、事業戦略に応じたジョブ構成・要員、人材の獲得・惹き付け（リテンション）、人材の成長・活躍、人材の貢献に報いる報酬、安全衛生・コンプライアンスにかかわる数多くの指標をもとに、人的資本経営推進で生産性が向上したかどうかが開示される。なお、従業員数が少なく、開示できる指標に制約がある企業は、自社が大切にしている価値観や企業文化、人材そのものを伝えることに重きを置くなどの工夫をしている。

（５）表彰企業等の総括

表彰制度等の取組みにみられる傾向は、以下のようにまとめることができる。

第一に、ビジネスモデルの転換やスケールアップを志向する企業、受注先を能動的に開拓できることを目指す企業が多い。こうした企業は、経営変革への挑戦や成長戦略の策定が重要だと考え、中長期の経営戦略やパーパスに基づいて、スキル（職務技能）を習得する必要性と職務やスキルの内容を再定義する必要性を認識している。こうした大きな経営の方向性のもとで、自らのキャリアを自ら構築していける「キャリアオーナーシップ」の浸透を視野に入れ、事業と個人の成長、組織と個人を密接に関連付けようとしている。

第二に、変革や成長に向けて、既存と新規のそれぞれの事業を再構成する必要性が生じるが、職務内容やスキルの内容を再定義したうえで、それらを詳細に明確化（見える化）して、必要とされる具体的なスキルや資格を従業員に伝えている。大企業では、外部の教育プロバイダーも活用しながら、従業員が、全社のレベルで各自の経験や知識に応じて多くの選択肢から主体的に内容を選び、各自のペースで学習を継続できるよう、学習のプラットフォームや拠点を独自に整備しているほか、会社独自に資格や認証制度を設けるところも複数みられる。こうした資格や制度は、評価・報酬や人材配置に活かされている。

第三に、社内の人材の適材適所の流動化も視野に入れて、学習後の配属先を確保し、「学習の動機付け→実践→学習した内容のグループや組織への共有→学習後の配属・処遇」の流れを整備しようとしている。さらに、学習と業務経験を連結するため、他部署での業

務の経験、社内公募制度、兼業制度、社外での経験なども行われている。学習後の社内の人材の流動化は、経費削減、業務改善、新たな発想や提案などを生む効果がみられる。

第四に、他の人の成長を支援することで、学びの連鎖や好循環を生み出せることを視野に入れ、自己目的に終始しない学びの実践を意識している。会社によっては、「バディ」や「ブラザー」といった、社内の部署やチーム単位で学び合い、支え合うことのできる制度を取り入れている。学びの連鎖と好循環を創出する過程は、人材が変われば組織も変わるという発想で取り組み、**「学ぶ文化（ラーニングカルチャー）」**の醸成を通して、人材と組織の両方の変化を促せるよう、社員の意見を極力反映させて制度をつくることや、エンゲージメントを測定するなど、社員の参画意識を高めようとしている企業が多い。

第五に、現状のリスクリングでは、企業の規模にかかわらず、デジタルや DX に関する学びの実践も多いが、中小企業では、社長が主導してデジタルスキルにかかわる取り組みを実践しているケースが見受けられる一方で、DX の推進を担う従業員の処遇改善や成果を表彰している企業もあり、業務に応じて正當に評価することや活躍の場を確保することで、トップダウンではなく、ボトムアップでデジタル化や DX を推進している企業もある。

第六に、企業の多くでは、ビジネスモデルの転換やスケールアップという大きな目標のもとで、新技術への対応、生産性の向上、業務の効率化などが、人材育成・リスクリングに取り組む動機となっており、これらの目標の進捗状況に応じて、求められるスキルの明確化、人材育成プログラムの策定、人事評価制度の更新を重ねている。さらに、業務の効率化によって到達し得た業務最適化の段階にとどまらず、さらに新規事業の取組みに踏み出すなど、学んだことを実践できる新たな環境づくりにも力を入れている。

第七に、教育計画を作成して、基本的には、業務との調整を図りながら就業時間内に継続的に学べるようにしている企業が多く、就業時間内に行うことで、社員が相互に教え学び合う文化の醸成に力を入れている企業もある。評価制度に基づいて処遇に反映する企業も少なくないが、多くの企業では、1on1 ミーティングなどの定期的な面談の場で、現状と今後のキャリアに関する認識を共有し、現状だけではなく、今後のキャリアとの両面から評価や処遇の判断が行われている。

第八に、個人の受賞者にみられる傾向は次の通りである。主体的に学ぶ動機になっているのは、技術の進歩に追従できなくなるかもしれないという危機感、チームと会社に貢献したいという想いなどで、場合によっては現在担っている業務を越える動機となっている。学んだ内容を自分自身だけにとどめず、社内ポータルを通じて情報を発信したり、学びのコミュニティをつくってリアルに情報の発信や啓発を行うなど、他者に教え伝えることによって組織内に展開し、各人から組織のレベルの学びの文化の醸成につなげている。また、幅広い内容の学びを実践し、趣味や副業に活かすなど活用の幅を広げているケースもある。この個人レベルと集団レベルでの具体的な成果を生む経験を重ねることで、学びを継続することの大切さを実感でき、学びによる自己効力感の高まりが、ゼロからの発想への転換をもたらすなど、組織や事業の変革につながる可能性を高めている。

4. 大阪府内企業・事業所の実践事例

ここでは、大阪府内の企業・事業所の人材育成・リスクリングの取組み事例をみていく。人材育成・リスクリングは、経営戦略・人材戦略の策定・実施とも関係が深く、経営者・管理者と従業員の関係、ウェルビーイング、ワーク・エンゲージメント（活力・熱意・没頭）、従業員エンゲージメント（理解・共感・意欲）の向上とも関わりが深いと考えられる¹⁹。しかし、従業員エンゲージメントを左右する要因は、従業員の定着や成長では、リーダーの認識と従業員の本音に乖離があり、従業員が「フィット感（チーム・組織文化との整合性）」や「キャリア形成」支援に対する満足度などを重要だと考える一方、リーダーは、報酬や福利厚生、業務運用（給与、福利厚生、業務の仕組みや要件）といった、人材を企業に惹き付ける際に有効な要素を重要だと考える傾向がある。この傾向は、キャリア形成支援の重要性、経営者・管理者と従業員の価値観の擦り合わせ、組織文化の構築・再構築、従業員の潜在的な可能性の見極め、従業員に対してやりがいや成果を見出せる仕事の提供などが求められることを示唆している²⁰。

事例をみる際に、人材育成・リスクリングの内容だけでなく、組織文化の現状を起点に、企業・事業所と従業員の関係に着目し、どのような実践と効果がみられるのかをみていくことが望ましい。そこで、以下の①～⑨の着目事項と整理枠組み（図表 4-1）に従い、経営と人材の戦略やエンゲージメントといった組織文化との関連に目を向け、人材育成・リスクリングの取組みとその効果を、企業、従業員、組織文化の各方向からみていき、取組みの要点を見出す。また、外部資源の活用、公共政策の介入の余地にも着目する²¹。みていくのは、製造業 3、情報通信業 1、卸売業 1、宿泊・飲食業 1、医療業 1 の 7 社（事業者）と、企業認定職業訓練 1 の計 8 事例で、各事例の概要とポイントは図表 4-2 の通りである。

【着目事項】

- ①経営と人材の戦略（中長期的な目標、人的資本や人的投資に対する考え方・目標）
- ②エンゲージメント向上の取組み（ワークエンゲージメント：仕事から得る活力、仕事への熱意、仕事への没頭／従業員エンゲージメント：組織が目指す方向性への理解、個人と組織の方向性の重なり、組織への貢献意欲）

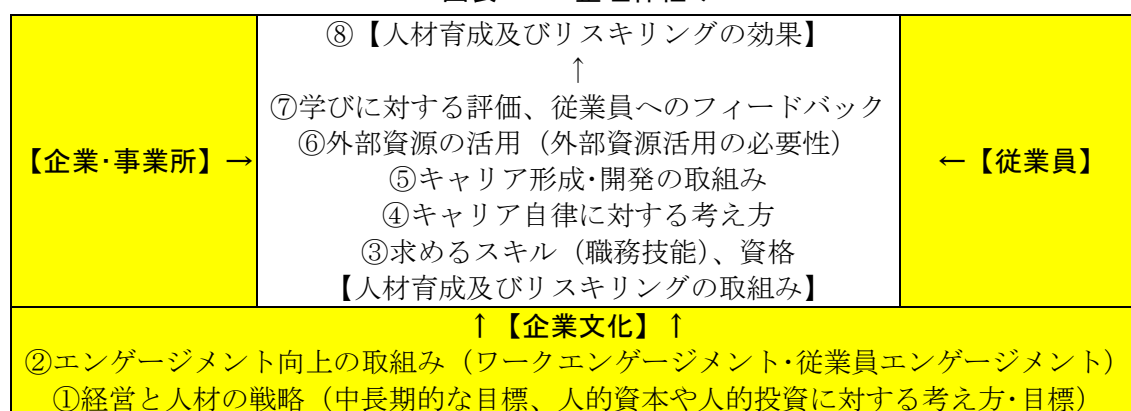
¹⁹ 天野敏昭[2025]「リスクリングとウェルビーイング（幸福度）について－大阪府の在職者・求職者に対する調査データに基づいて－」大阪府商工労働部『おおさか経済の動き（2025 年 4～6 月版）No.531』30-33 頁。

²⁰ マンパワーグループ労働白書「キャリアの方程式：人材を惹きつける戦略が人材の定着に有効とは限らない（ライトマネジメント 2025 年「キャリアの現状」）」2025 年 10 月 30 日公表。

²¹ OECD[2021]（Incentives for SMEs to Invest in Skills: Lessons from European Good Practices）は、スキルへの投資の促進とスキルの需給不均衡の是正による企業の競争力と生産性の向上を主眼に、中小企業への公的介入の好事例をまとめている。例えば、リスクリングの経費削減（補助金やコンサルティング契約のバウチャー、税制優遇措置、早期退職時の返済条項、現場での学習に対する認知の促進と財政支援、ジョブローテーション等）、学ぶ文化の構築（スキルの評価と予測のサービス（SAA：Skill Assessment and Anticipation）、コーチング・メンタリング・ピアラーニング等）、企業間や公共・教育機関との連携（学習やトレーニングのネットワーク、共同研究の拠点となるコンピテンセンター等）などの好事例である。

- ③求めるスキル（職務技能）、資格
- ④キャリア自律に対する考え方
- ⑤キャリア形成・開発の取組み
- ⑥外部資源の活用（外部資源活用の必要性）
- ⑦学びに対する評価、従業員へのフィードバック
- ⑧人材育成及びリススキリングの効果

図表 4-1 整理枠組み



図表 4-2 各事例にみる人材育成・リススキリングを促進すると考えられるポイント

事例 1：株式会社 王宮（ブリッジホテルグループ）（ホテル業・観光業）
○会社を良くするには、「戦略」、「社風」、「使命感」の3つをかみ合わせることが不可欠
○仕事と使命が合致すれば、行動の軸がぶれず、何を学ばば良いのか自ずとみえてくる
事例 2：大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」（職業訓練）
○「オープン」をキーワードに、企業と多機関の連携によって課題の共有と解決を深化
○各社の経営全般の課題とそれへの対応が、地域の活性化に波及する効果にも期待
事例 3：成光精密株式会社（産業用機械や精密部品などの設計・製作）
○生産工程や加工品を細分化し、原価管理と人の成長の見える化を関連付けて評価
○オープンイノベーションを核に、新しい産業課題の発見と対応を通して技術力を向上
事例 4：株式会社木幡計器製作所（計測・制御、医療関連等の機器製造）
○本質的な社会課題を発見できれば、ゼロベース思考から製品の革新につなげていける
○自分ゴトとして考える「共感力」が、社会課題の発見とゼロベース思考にとって重要
事例 5：エムダブ株式会社（ウェブの企画・制作と運用支援）
○利他意識重視の採用基準が、完全在宅勤務でのスキルアップや成長を可能にしている
○制作フローを分解し、チームワークで補完し合い一人一人の強みを活かすことを重視
事例 6：ホシザキ京阪株式会社（業務用厨房機器の販売・修理・保守）
○従業員満足度向上の取組みを継続し、従業員が人材育成を含む職場環境の整備に関与
○異動や職種の希望調査を通してリススキリングの取組みが判明し、異動する例もある
事例 7：田中のリクリニック（訪問診療、在宅療養支援診療所）
○計画的に働ける体制を整え、職員発意の学びを業務の一環に位置付けて費用も負担
○多機関連携の業務と学びで得られる専門性、使命感、俯瞰力を、個とチームに活かす
事例 8：株式会社センショー（鍍金・研磨の受託加工、機能鍍金の開発）
○全社の行動方針に基づき、仕事や職種を超えて行われる独自の研修を企画・実施
○人事考課制度の内容・運用の継続的な見直し、従業員の主体性を引き出す契機に

事例1：株式会社 王宮（ブリッジホテルグループ）（大阪市中央区／ホテル業・観光業）
○会社を良くするには、「戦略」、「社風」、「使命感」の3つをかみ合わせることが不可欠
○仕事と使命が合致すれば、行動の軸がぶれず、何を学べば良いのか自ずとみえてくる

株式会社王宮（ブリッジホテルグループ）は、1970年に道頓堀ホテルを開業後、2016年から2020年にかけて大阪に2ホテル、沖縄に1ホテルを開業し、現在は4つのホテルで約300名（正社員103名・アルバイト社員約200名）が働いている。経営者の3代目の兄弟は、15年ほど前にチェーンホテルとの競争激化で苦境に陥り、国内旅行客から海外個人旅行客にターゲットを転換して起死回生を図った。このような経過から、日本と世界の（心の）懸け橋になりたい人材、「お客さまのために」という想い・経営理念を理解し共有できる人材を採用する方針で毎年5~6人採用している。宿泊客は外国人旅行者が多く、従業員の66%が3か国語を話し、フロントスタッフの45%が外国人従業員であることもあり、日本の文化とおもてなし²²を常時体験できるホテルとして海外で知られている。コロナ禍の全館休業時には、従業員を解雇せず、コロナ禍後に備えるため、全員で、清掃の徹底、設備の見直し、サービスの磨き直し、語学や接客の研修などに取り組み、この経過と経験は、サービスの見直し・向上やリスクリングを加速させる一つの契機になったとも考えられる。コロナ禍後の宿泊者数は、過去最高を更新し連泊や常宿の宿泊客も多い。

「日本と世界の懸け橋になる」という使命感を軸に、おもてなしを磨き、社員がいいきと働く会社に転換した。橋本正権社長は、売り上げをどのようにあげるのかという「戦略」だけではなく「社風」とのバランスをとることに加えて、さらに、仕事を通してどのように社会に貢献していくのかという「使命感」の3つがかみ合わないと会社は良くなないと語る。経営理念体系は、「創業の精神」、「経営ビジョン」、「経営理念（社是）」、「使命感」、「人事理念（大切にすること・リーダーとは）」、「行動信念」、「行動指針」の7層で構成され、創業の精神である「他人と同じことをしてはダメ！」では、真面目に仕事することや他人よりも工夫することの大切さを説き、人事理念には、大切な心として「学び続ける心」を、リーダーのあるべき姿として「仲間の成長、幸せを心から願う」や「率先して学び続ける」を掲げ、行動指針には「私は自己成長のため、学び続けます」を掲げている。経営理念体系の各所で「学び」に言及している。

ホテル業界に明るい人よりもむしろ、業界の常識にとらわれず、日本と外国の懸け橋になりたい人を採用しているが、既存の考え方や経験では挑戦しにくいことを実践できる可能性が高まるように感じている。採用では、ホテルの経営をどうするのかということよりも、経営を通して最終的に何を実現するのかを理解してもらえることが重要だと感じており、採用が困難化している現状では、人材が定着してくれることこそ価値があると考えて

²² 着物の着付け、ラーメン、たこ焼き、お寿司、アルコール（月曜日15時から）やアイスクリームの無料提供（15~21時）など様々に行っている。SNSで拡散する宿泊客も多いことから、毎日イベントを企画して開催するほかプレゼントを渡すなど、日々、宿泊客に新しい体験を提供している。

いる。11 年前に新卒採用を始めた頃から、彼らの期待に恥じない、後悔させない会社になろうという思いが強くなり、経営を良くしていくための様々な取組みを加速させてきた。

経営理念体系

創業の精神	他人と同じことをしてはダメ！
経営ビジョン	共に幸せと誇りを感じる会社
(経営理念) 社是	誠実な商売を通して心に残る思い出づくり
使命感	ホテルの使命：私達は日本と世界の懸け橋になります ホテル宴会使命：私達はお客様の絆を深めるお手伝いをしていきます 天一の使命：人とのつながりを感じる店づくり
人事理念	大切にする心：相手を思いやる心／前向きな心／学び続ける心／素直な心／謙虚な心／感謝の心 リーダーとは：仲間の成長、幸せを心から願う人である／経営理念を実践し、伝えていく／率先して学び続ける／率先して行動していく／問題課題を前向きに解決していく／周りの健全度を上げていくことができる
行動信念	誰もやっていないお客様の「あったらいいな」を実現し続けます 私達は自分がしてほしいと思うことを人にしていきます お客様の満足のために、部署間を越えて助け合っていきます
行動指針	1. 私は、お客様に対して常に笑顔で接します 2. 私は、お客様の要望に対し前向きに応えていきます 3. 私はお客様との信頼関係を築く為、スタッフ同士の正確な引継ぎをします 4. 私は、職場において、節度あるコミュニケーションをとります 5. 私は、お客さまとスタッフの安全を守るため、危機管理を日頃から徹底します 6. 私は、清潔で居心地の良い空間を維持する為、3Sを徹底します 7. 私は、備品や資源を大切に扱い、コスト意識を持ちます 8. 私は、周りの人に優しさを持って接します 9. 私は、些細なことでも感謝の言葉を伝えます 10. 私は、自分から明るく元気に挨拶します 11. 私は、協力会社さんに感謝の気持ちをもって接します 12. 私は、人に言われる前に、自ら積極的に仕事を探します 13. 私は、自己成長のため、学び続けます 14. 私は 5 分前行動を実践します 15. 私は、丁寧な言葉を使います

インバウンドへの転換は、日中ハーフの経営者が、日本と海外の懸け橋になるという使命感からトップダウンで始められた。未知の領域のため当初は社内の反対も大きかったが、現在は、ボトムアップで進められている。「お客さまのために」の想いに共感できる従業員が増え、何をすればお客様に喜んでもらえるのかを一人一人が考えることで、アイデア、学び、社内外での対話やつながりなどが集積し、その集積が相乗効果を生んでいる。橋本明元専務は、仕事と使命が合致すれば進むべき方向はぶれないと語る。お客様があつたらいいなと思うサービスを提供できるよう、従業員は、会社の許可なく買い物や自己啓発などに自由に使える経費「20 万円の決裁権」を支給され、着物体験イベントや流しそうめんなどの様々な企画の実施、ベビーカーの導入、自学自習などに幅広く有効に活用し、自立的なキャリア形成・能力開発につなげている。この実践は、「使命」を理解した従業員を信頼し任せたことにポイントがあるが、主体的に考えて動ける従業員を増やす効果があつた。このほかにも、「使命」を具体的なサービスに転化していけるよう様々な方策が実施され

ることで、インバウンドへの転換に消極的だった従業員の気持ちに変化し、ボトムアップの企業文化に転換することができた。

全社規模で仕事と使命が合致していく過程で、宿泊フロント、宴会、ホール、総務、宴会予約などの部署間の壁が低くなり、部署を超えたグループの学びを行えるようになった。

「理念と経営・社内勉強会」は、10 年近く毎月継続しており、テキストをもとに社員が設問を作成し、各参加者が回答を持ち寄る形式で行われる。例えば、自己責任認識の入社時から現時点への変化と活性化のテーマに対して自ら考えて発表することで、会社が目指していることや理念を共有でき、一緒に働く意味を理解できるようになる。橋本正権社長は、人材の定着には成長の実感が大切だと語る。若年者から「いつまでこの仕事をしていたら良いのですか？」という声が聞かれ、主な離職理由は、成長を実感できないことであった。この課題に対し、経営者も一緒に勉強会に参加することで、何のために誰のために自分の仕事があるのか、より深く向き合えるようになる。社長と専務は、毎月の勉強会後に従業員から提出される全レポートにコメントを書き、常にコミュニケーションをとっている。

毎月の勉強会のほか、「改善提案箱」の設置では、部門、氏名、提案名、現状（問題点）、改善提案事項などが書かれた改善提案書に対し、部門長が提案された内容にコメントを返している。例えば、「角部屋を嫌がるお客様が多くて売れない」という現状（問題点）に対し、「角部屋をリラックスメームとして、美顔器、フットマッサージ、アイマスク、頭皮ケアなどを常備し、朝食付きで C/O12 時の特別限定 44 室にしたら人気や付加価値が出ると思う」という提案に対し、部門長からは、「〇〇さん、素晴らしい提案ありがとうございます。角部屋という（－）のイメージから（＋）のイメージに変える「術」さすだと思います。値下というより付加価値をつけることで単価が下がらず販売できる「あったらいいな」を部屋に入れていきましょう！」というコメントがあり、この提案は、ダイヤモンド賞（20P）の最高の評価を受けている（評価：提案賞 2P、気づき賞 3P、アイデア賞 5P、エクセレント賞 10P、ダイヤモンド賞 20P）。提案される内容は、当初は不満や改善の要望が多かったが、お客様目線の改善提案の内容に変化していき、自らの仕事の意味や目的を理解できて自信がつくと、プラス思考で意欲が出てくることが明らかになった。

このほか、「ありがとうカード」、「バースデーカード」、「読書感想カード」などの取り組みも行われており、「バースデーカード」は、フロントスタッフが全従業員にカードを手書きしている。これらの取り組みは、社内のコミュニケーションを活発にする効果を生み、お客様に何かしたくても一人ではできない時に、周囲に伝えて協力を仰ぐことを可能にし、周囲に思いやりをもって接することができるようになる変化がみられる。また、毎月 1 回行われる面談は、面談者を固定化せず、職場内で誰かと話をするようなインフォーマルの形で、サービス向上意識の醸成、成長の実感、会社や経営者・上司から大切にされている実感、自分の仕事に社会に貢献している実感などを持てることを意識して行われている。

採用活動は、面接を積み重ねて職場を体験してもらい、採用が決まると内定者合宿が行われる。また、内定者の両親や家族に会いに、国内外問わず「家庭訪問」に出向き、採用

後に親代わりになることを直接伝えている。採用後は、社内勉強会、入社年次別の研修や合宿研修などが年 15 回程度行われている。

同社は、他社との競合激化で経営難に陥り、顧客ターゲットの転換を余儀なくされ、企業文化の改革をトップダウンで始めた。しかし、現在は、従業員が経営者の感覚を持って主体的に判断し行動できる流れができ、ボトムアップの改革が社内で日々行われている感がある。当初は社内の抵抗が大きかったが、戦略、社風、使命感の 3 つが噛み合うことで新しい取組みを始めることが可能になり、企業文化が大きく変わることを経験している。どうすればボトムアップでやりがいを持てるようになるのかを考えることが重要であることを示している。

橋本専務は、やりがいを持てるようにするために必要なこととして、自分の意見を聞いてもらえる土壌を、仕組みも含めて整えていくことが重要で、そのためには、人材育成や福利厚生に独自の発想や相応の経費をかける必要があるとも語る。例えば、人材育成では、30~100 万円程度を要するが、外部の研修に参加することもあり、福利厚生では、医療費全額補助、マッサージ費用の半額補助、ローン補助、会社が保有する別荘 4 箇所の利用、入社 5 年目以上に 50 万円支給される海外の留学費用、物価上昇手当（毎年 1 万円支給）、毎月 5 万円の遺児手当、子ども手当、結婚した従業員の配偶者・パートナーとの面会など、様々な内容で行っている。また、こうした取組みを活かして成長を実感でき、また、経営者や上司から大切に思われていることを実感できることも大切だと語る。同社は、平均年収を現在の 516 万円から 10 年以内で 700 万円にする目標をたて、社内に共有している。年収は管理職になれば増えるが、現在のところ、従業員の評価を行っているもののあまり差はつけておらず、成果主義評価ではない方が良いとも考えている。しかし、利益が出れば、決算賞与 59 万円を支給するなど、日頃の成果に報いており、自分がやっている仕事が社会に貢献できている実感を持てるようにしている。

同社は、リスキリングを「働く人の内発的な動機付け」だと考えており、これは、各従業員が幸せに人生を送るうえでも大切だと考えている。長い年月をかけて、現在の企業文化をつくりあげ、従業員の主体的なキャリア形成の意識醸成に取り組んできたが、橋本社長は、社風を良くするのに 8 年程度要したと語る。その過程で、戦略を生かすには社風を良くする必要があることを実感し、さらに使命感を噛み合わせるために、各従業員が経営者の感覚で物事を考えられるような自発的な発想と必要な学びを動機付けられるよう、コミュニケーションや待遇が重視されている。会社として学んでほしい内容もあるが、やり方よりも、あり方や理念の理解が重要だと考えている。さらに、ボトムアップの改革を可能とし必要となる主体的な学びが生まれる背景として、同社で外国人従業員が多く働いていることも大きいと考えられる。多様な文化が行き交い相互に刺激し合うダイバーシティの効果は、相互理解と相互学習の気運を高めることにも寄与していると考えられる。

事例 2：大阪ものづくり企業認定職業訓練協会「ものくん」（大阪市浪速区／職業訓練）

○「オープン」をキーワードに、企業と多機関の連携によって課題の共有と解決を深化

○各社の経営全般の課題とそれへの対応が、地域の活性化に波及する効果にも期待

同協会は、大阪市内の大正区と港区に立地するオープンイノベーションの拠点であるガレージ大正（Garage Taisho）とガレージミナト（Garage Minato）、大正ものづくり実行委員会、民間職業訓練機関のA´ワーク創造館（大阪地域職業訓練センター）が交流を重ねてきた経験を活かし、技術者・管理者の育成や早期離職などの人材の課題に連携して対応する目的で、認定職業訓練の制度と人材開発助成金を活用して 2020 年に設立された。

「ものづくり」は“ひとづくり”の目的を掲げ、「大阪ものづくり企業認定職業訓練校」を運営し（大阪府知事認定（大阪府指令人材第 1080 号））、想定されている訓練は、技能検定 1 級や大阪市テクノマスターなどの技能検定の取得、新人やリーダーなどの階層別研修を通じたキャリアアップ、IoT や SDGs など時代に即応できるテーマ別の研修、中小ものづくり企業等との幅広い交流、研修後の企業の枠を超えた修了生の交流と相互研鑽など幅広い。同協会の組織は、設立発起人の成光精密株式会社（代表）（事例 3）、株式会社木幡計器製作所（副代表）（事例 4）、A´ワーク創造館（事務局）（事例 2）の 3 者で構成され、市内の港、大正、西淀川、浪速の各区で、ものづくり人材の育成を協働で企画し、賛助会会員とともに、企業のニーズに即応できる職業訓練を企画し実施している。

大阪ものづくり企業認定職業訓練協会の設立憲章

私たち、大阪ものづくり企業認定職業訓練協会は、透明性と公平・公正・対等平等・相互互惠の組織運営の原理原則に則り、基本理念である地域企業の参加参画型事業の運営と展開により、地域企業と共に協力し、不断の努力で町工場の未来を担う人材づくりと地域の持続的発展（SDGs）に向け貢献することを宣言します。

（設立発起人）

港地域ものづくり企業 成光精密株式会社（Garage Minato）

大正地域ものづくり企業 株式会社木幡計器製作所（Garage Taisho）

民間職業訓練機関 株式会社ワーク 21 企画（A´ワーク創造館 代表企業）

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る訓練で、8 割以上出席すると、知事名の修了認定証書が交付され、受講中の経費（受講料・入学金・賃金の計）の約 6 割や賃金の一部を補助される国の人材開発助成金の対象になるほか、協会による「事業内能力開発計画」の作成支援等も行われる。

構成団体の一つである A´ワーク創造館は、「生涯職業教育」の理念を掲げ、これまで、地域の企業や産業の人材育成、コミュニティビジネスなどの起業支援、若者支援、地場産業の振興などの幅広い事業を通して、職業コミュニティの構築に寄与してきた。しかし、コロナ禍を経て、企業も在職者も、経費や時間に見合った効果の意識（コスパ、タイパ）

が強まり、訓練の気運やリアルな学びが後退したことを受けて、講座事業の展開を見直す必要に迫られた。近年は、産官学民の多様な主体がプロジェクトを企画し共創していく「Social Renovation College（社会を再編するための学びの場）」と「社会実験」の拠点づくりを目指し、地域の多様な資源を発掘しつないでいく方向で取組みを加速させている。同館が町工場 13 社とともに取り組んでいる認定職業訓練は、この方向性の一つでもある。

訓練は、「町工場の・町工場による・町工場のための『実用的で質の高い職業訓練』」の実現を標榜し、ガレージミナト、ガレージ大正、A⁺ワーク創造館、国技能検定実施試験会場（汎用旋盤・マシニングセンター・溶接機など）の各所において、各分野の専門家や有資格者、例えば、大阪市テクノマスター、厚生労働省 IT マスター、厚生労働省ものづくりマイスター、キャリアコンサルタント技能士 2 級、シニア産業カウンセラー、精神保健衛生士、国家資格キャリアコンサルタント、行政書士、社会保険労務士、中小企業診断士、経営工学分野の学識経験者などが参画して行われ、訓練を通じて、従業員個々人のモチベーションや技術力の向上、キャリアの形成につなげるだけではなく、町工場の企業価値が向上することで、地域経済が活性化し持続的に発展していくことも目指している。

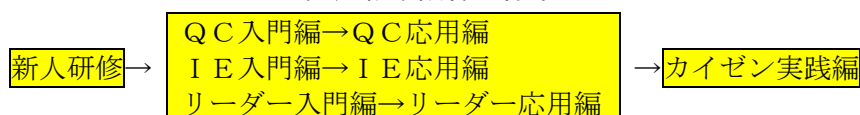
2024 年度と 2025 年度は、リーダーや管理職を育成する必要性が高い課題を共有し、生産管理、QC（Quality Control：品質管理）、IE 手法（Industrial Engineering：産業工学・生産工学）、組織マネジメントの課題が各社に共通していることを受けて、中堅社員のリーダーとリーダーを目指す人を対象にした、「ものづくりリーダー育成実践科」の「入門編」、「IE 手法応用編」、「QC 応用編」、「組織開発編」の各編の研修と訓練が、定員 10 名 3 日間（21 時間）の日程で、同センター、参加企業、ガレージ大正、ガレージミナト、大阪工業大学などの各所で、招聘した講師や参加企業の社員が講師となって行われた。

認定職業訓練は、現在、新入社員向け 1 コースとリーダー向けの入門編及び応用編 5 コースの全 6 コースが行われている。2025 年に開始した「組織開発編」では、スキル、組織関係、人間関係は相互に関係するという考え方にに基づき、組織のマネジメントを学ぶことによって、心理的安全性が確保され円滑な人間関係を築ければ、自己の存在や有用性を肯定的に感じられることにつながり、人材の定着にも寄与することが期待されている。また、これまでに IE や QC の手法に関する応用編までの研修を整備できたが、今後は、訓練で得た知識を現場で活かし効果を発現させることを主眼にした実践コースの開発に着手する計画である。同協会の発足当初と比べて、訓練の参加人数は増え、受講生に行ったアンケートの結果は良好で、受講生を送り出した企業の社長からは従業員の意識が変わったとの声が聞かれ、改善の話が自分たちから出るようになり、従業員によっては大きな変化がみられるケースも報告されている。また、受講生の会も発足し、年に何度か開催されている。

現在、ものづくり企業は、人材の確保や生産性の向上の課題に直面しており、従業員は、長期化する職業人生や労働移動（企業間、産業間、職業間、地域間、就業形態間）が進展する流れに対してキャリア自律を考えなければならない課題に向き合っている。そうしたなかで、今後は、オープンイノベーションやオープンファクトリーという言葉にみられる

「オープン」が一つのキーワードになるように感じている。ガレージみなと、ガレージ大正の例にみられるように、地域の中小企業が集まり、縦横のネットワークを築き、新しい刺激やアイデアを相互に生み出せる環境が必要だと考えている。オープンファクトリー²³は既に実施しているが、ものづくり企業では、同業他社の廃業や協力工場の閉鎖、事業継承の困難化、事業所の他地域への流出、人材確保の困難化などに危機感を持つ経営者は少なく、地域の経済と雇用の活性化に対する関心は高まっている。同業種や異業種の特性を活かして地域産業の振興を図ろうとしているが、新しいものを生むには民の主体性が発揮されないと難しいとも考えており、この民主導の職業訓練の取組みが、人材育成・リスキリングの取組みを超えて、各社の経営全般の課題対応につながり、さらに地域の活性化につながることも意識して進められている。

認定職業訓練の体系



認定職業訓練「ものづくりリーダー育成実践科」の内容

入門編	・ものづくり現場でリーダーとして必要な基礎教育（リーダーとは何か、リーダー論、QCの基礎活用、IE手法の内容と基礎活用）を学ぶ目的で、A¹ワーク創造館、成光精密株式会社（ガレージミナト）、福井精機工業株式会社で、3日間21時間の日程で行われた（2024年11月26日、12月4日、10日）。 ・1日目は、職場の活性化取組みのベースとなる知識を習得する、職場のリーダー育成基礎（指導スキルの向上）、聞く力／話す力の向上に向けたヒューマンスキルの向上、教えるスキルの向上（チームワークづくり）では、職場の課題推進力、解決手段決定力、解決手段への展開力、問題把握力、問題点共有化と動機付けなどを学ぶ。2日目は、学識者により、グループワークと実技を通して、工程改善スキルの向上に向けた、5S改善スキル、IE手法活用スキルの意義や知識の理解を、時間研究、工程分析、動作分析、可動分析等を通して深める。3日目は、品質改善スキル、QC的考え方、標準化などの理解を深めるほか、全体のまとめとあわせて、1年後3年後の姿を準備するキャリアビジョンの形成に取り組む。
QC応用編	・品質を中心とした「課題解決」の基本知識と応用や活用方法を実践的に学ぶ目的で、大阪ものづくり企業認定職業訓練協会のメンバー企業2社

²³ 「大正・港・西淀川オープンファクトリー2025」が、2025年11月28日、29日、12月5日、6日に開催された。主催は、大正・港・西淀川ものづくり事業実行委員会、事務局は、大阪市大正区役所地域協働課である。参画している企業や団体は、株式会社木幡計器製作所、紀洋木材株式会社、中村工業株式会社、ヨリドコ大正つぽん&大正メイキン、ポリテクセンター大阪港、IKEA 鶴浜、鈴木合金株式会社、大阪港湾局鶴町機械工場、有限会社飛鳥鉄工所、株式会社藤井組（以上、大正区）、有限会社南歯車製作所、成光精密株式会社（以上、港区）、奥村機械製作株式会社、池永精機株式会社、フードテクノロジーエンジニアリング株式会社、末広工業株式会社、日本鏡板工業株式会社、株式会社ニッセイ・ニュークリエーション、江崎記念館、山陽紙器株式会社である。

	（福井精機工業株式会社、株式会社木幡計器製先所）で、3 日間合計 21 時間の日程で行われた（2024 年 6 月 11、18、25 日）。 1 日目は、各出席者が課題を持ち寄り、3 日間の訓練の進め方や成果を課題にどう適用するか考察し、「QC 七つ道具」の解説と演習後に、データの分析・評価・判断をアクションに結び付ける手法を学び、データの分析結果を使って課題解決を進めていく「QC ストーリー」のポイントの理解と「QC サークル活動」の効果と有益性を理解する。2 日目は、具体的な品物を事例にして、QC ストーリーを使ってワークショップを通して課題解決を実践し対策を決定する。3 日目は、2 日目で決定した対策の効果をデータから確認し、全体の振り返りと発表を行い、QC サークル活動の流れと有益性を体感する。1 日目に持ち寄った課題に対し、QC ストーリーの活動で効果が出せるか、全体で議論して課題解決意識を高めるほか、3 日間の総括と「QC 検定」挑戦の動機付けが行われる。
IE 手法応用編	- 大阪工業大学で 3 日間合計 21 時間の日程で行われた（2024 年 9 月 2、9、12 日／2025 年 9 月 11、16、24 日）。 1 日目は、リーダーとしての職場の活性化や課題解決の基礎知識、参加企業の経営者から経営者の考え方を学び、3S（5S）活動における課題の整理や IE（管理技術）、改善活動の進め方などを学ぶ。2 日目は、IE 手法（時間研究、工程分析、動作分析）の理解と使い方を学び、実際に模擬生産ラインで組立作業改善の実習を通して、改善活動の具体的な進め方を学んだ。3 日目は、模擬生産ラインで部材の供給方法、作業環境の改善などを学ぶほか、TOC（制約の理論）の学びを通して全体最適の理解を深め、訓練の最後に、訓練の振り返りと数年単位の課題や目標を整理し発表することでキャリアビジョンの形成につなげる。
組織開発編	- 組織のリーダーの位置づけと役割として、周りの人とのコミュニケーションの役割と課題、コーチングのスキルとコミュニケーションのツールの役割等を実践的に学ぶ目的で、A 1 ワーク創造館、株式会社木幡計器製作所（ガレージ大正）、成光精密株式会社（ガレージミナト）で 3 日間合計 21 時間の日程で行われた（2025 年 12 月 2、9、16 日）。 1 日目は、会社とその組織構造や組織の問題点とその背景の理解を通して、管理職の役割を考えた。2 日目は、自分と相手の特徴や傾向、課題を知ること、関係性構築のための効果的な対策などをワークを通して探り、職場、チーム、個人に心理的に安全な場や環境をつくるうえでの上司の役割について考えた。3 日目は、コミュニケーションツールの一つであるコーチングのうち代表的で重要なスキルを学び、実践に取り入れることを目指して、ロールプレイに取り組んだ。

同協会は、関わりのある各社の人材育成をみるなかで、ジョブローテーション表を作成している企業は少なくないものの十分に活かされていないようにも感じている。10～20 人規模の企業になると、経営者はプレイングマネージャーであることも多く、経営管理者層の人材が不在であることも多い。同協会の訓練に参画する企業の多くは、幹部人材を育てていきたい思いが根底にあり、技能よりも管理スキルに課題を感じており、技能（旋盤や溶接など）は OJT で教えることが可能だと考える企業が多い。この課題意識を受けて、認定職業訓練の企画・実施は、物事をどうすればより良くできるのか考えられるようになることに着目し、課題解決力やコミュニケーション能力を高め、実際の問題に対処できるよう、目標を決め、方法を考え、議論を重ね、結果が出た時に喜びを感じる経験を重ねる好循環

を創出することに着目して進めている。

実践編は 2026 年の春頃の開始を目指しているが、訓練で学んだことを 10 だとして、職場の実践を経て 100 の効果に拡張するイメージを目指している。各社は、テーマを決めて改善目標をたてた後、一堂に集まる場で、講師が各社のテーマと改善目標を聞き取ってアドバイスをし、各社で 3 カ月、半年、1 年間で実践を重ねた後、改めて外部講師を招聘した発表の場で、アワードなども織り交ぜて、「現状把握→目標→目標と現状の差の要因分析→改善活動」の問題解決ストーリーの理解を深めるイメージで進めることを考えている。この研修では、講師のほか、改善活動の経験者やものづくりに関心のある学生がサポーターとして参加することも想定しており、訓練参加者、講師、サポーターが一緒になって、QC の手順や課題を共有して考えていき、改善活動を相互にサポートするプロセスを含んでいる。会社によって、自社単独で改善テーマを見つけることが容易でないことも考えられるが、これまで実施してきたワークショップやグループ討議の経験を発展させ、アウトリーチの手法を採用しながら、企業や在職者の潜在的なニーズを引き出し、参加型で進められる訓練をコーディネートしていくことにしている。

同協会の訓練は、企業をはじめ産官学民の多機関連携で行われるが、人材育成・リスクリングの取組みとその効果を拡張する可能性を秘めている。厚生労働省が 2025 年 7 月に公表した「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会 報告書」（労働政策審議会人材開発分科会）には、これからの人材開発政策の重要な視点の一つとして「共同・共有化」（産業・地域等の単位で複数企業による人材開発）が提示されているが、同協会の訓練は、国が目指す方向性に合致しており、今後、他地域や他業種での展開が進むことも期待される。

今後の課題の一つは、訓練の成果を測定できるような、生産性を包括的に測る指標をつくることだと考えている。認定職業訓練を受ける際に、能力開発計画を作成する必要があるが、何を書けばよいのか分からない企業は多く、成果（指標）が含まれていることが作成を困難化させているとみている。経営管理者層は、個々人の能力までみることができない、あるいは、頭にはあっても言語化できていないケースも少なくない。こうした現状をふまえ、例えば、資源投入量、生産個数、金額といった個別の要素単位の指標をつくることは可能かもしれないが、生産性全体を測れる指標が求められると考えている。この課題に対し、公共職業訓練で活用されている厚生労働省が定める様式「ジョブカード」に着目しており、ジョブカードで行われる、職業能力や今後のキャリア計画を可視化する過程を活かして、指標にアレンジしていける可能性も探っている。

同協会は、地域に密着した民間職業訓練機関の実績と築いてきたネットワークを活かし、複数の企業で行う職業訓練のエコシステムを目指している。この方向性に向けて、職業訓練機関が主導するよりも、問題意識を共有する企業の有志で始める方が、共感や参画を得やすいと感じており、事務局機能を担える企業が現れるなど、企業主導で自律的な職業訓練を企画・実施できる仕組みが整うことに期待している。そして、社外で行っている現在の OFF-JT の取組みが、社内の OJT として内生し定着することが望ましいと考えている。

事例3：成光精密株式会社（大阪市港区／産業用機械や精密部品などの設計・製作）

○生産工程や加工品を細分化し、原価管理と人の成長の見える化を関連付けて評価

○オープンイノベーションを核に、新しい産業課題の発見と対応を通して技術力を向上

成光精密株式会社は、2001年に創業後、2007年に法人化された従業員23名の会社である。社内は、技術者10名、営業4名、出荷・検査8名、総務1名の体制で、技術開発に力を入れている。同社は、金属切削加工技術と治具力（使用機械とその静的・動的精度を把握し最適なQCD（品質・コスト・納期）を実現する力）を核にして、産業用機械の設計・製作、精密部品のプロトタイプ（試作品）の製作・量産、各分野の技術開発・研究開発等を事業とし、各種マシニングセンター、CNC三次元測定機、CAD/CAMシステム、NC旋盤、ワイヤー放電加工機などの設備を使って0.000～0.015mmの精度で加工している。3Dモデルでデータ作成から加工・検査まで行っており、自動車、医療、産業用機械設備、半導体・液晶、スタートアップなどの関連を中心に、受注製品の約90%が2個以下の単品または試作品という多品種小ロットで、単品のプロトタイプ試作品の加工を多く手がけている。

同社は、「私達はものづくりを通して自社の価値を創造しつづけ、お客様に満足して頂くことによって社会に貢献します。私達は物心共に豊かな人財を創ります。」という経営理念と「こだわりがあるメーカーに成長し、世界のものづくりの課題を解決する」という企業理念を掲げ、「アイデアをすぐ、カタチに」というコアコンピタンスと『アイデア具現化ファクトリー』を標榜し、ものづくりのイノベーションを支える開発拠点となることを目指している。『アイデア具現化ファクトリー』とは、「研究者やテクノロジーベンチャーと製造人材が関係性を深め理解しあえる場、アイデアがすぐ、カタチになる工場」のことで、精密部品加工（難削材加工・設計製作）、多品種小ロット、超短納期、QCDの追求、設計製作の強みを活かして開発力を高めている。自社のプロジェクトとして、3次元モデルデータから鉄筋やコンクリートの造形が可能なシステムを開発する「量産型海中・海底ステーション」の構築、「削り出しボールペン「彩」」の商品開発なども行っている。

同社の事業内容は、オープンイノベーションとも関わりが深く、2018年4月に、本社工場の2階にオープンイノベーションスペース「Garage Minato」を開設し、近隣の町工場、大阪テクノマスター（大阪市が認定した技術者）、研究者、テクノロジーベンチャー、社会課題に対応する各種機関が集まり、研究開発に取り組んでいる。この取組みは、同社の事業の柱の一つである。取組みの背景は、量産や試作が中国や韓国などの海外で行われるようになり、日本のものづくりの技術が後退していく危機感を日々感じていたところ、当時の大正区長であった筋原章博氏（港区長を経て現在は生野区長）、株式会社リバネス（研究者で構成される知識プラットフォーム企業）、株式会社木幡計器製作所の木幡巖社長（事例4参照）との出会いが、地域や社会の課題に目を向ける契機になり、近隣の町工場、大企業、スタートアップ、外部の技術者などの多機関が連携し、産業の新しい課題を見つけ出して技術力を高めていこうと考えたことである。

研究開発志向を広げると同時に、幅広い人材にもものづくりや町工場の魅力をわかりやすく伝えるため、2018年には、オープンイノベーションのプラットフォームとして、株式会社リバネスと資本提携し、**Super Factory Group** に認定されたほか、大阪市のイノベーション拠点立地促進助成制度、経済産業省のグローバル・ベンチャー・エコシステム連携加速事業、経済産業省の **Startup Factory** 構築事業認定拠点の各認定を受けた。現在、町工場のネットワーク作りを目的とする「大阪テクノマスターセミナー」の開催、野球のバッティングティーや肘や肩に負担の少ない投球練習用具などを開発する「スポーツ機器開発プロジェクト」、「技能継承塾」、「海底調査プロジェクト」をはじめとする複数のプロジェクトが同時に進行しており、10 カ月という短期間で法人化して商品販売に至ったプロジェクトもある。

人材採用難は、10 年前からみられた。人材確保のために受け入れたベトナム人の技能実習生が、国内で働くだけではなく、産業用スマートグラスを活用した遠隔現場指導・作業により、ベトナムに帰国した人材が同国でプログラミングの仕事をしている。また、生産性を向上させるため、自動化と人材育成に注力している。自動化では、製造コストの約半分が NC プログラミングであることから、この作業を AI でプログラミングできるように完全自動化する「AI-CAM」の実装検証を進めている。これにより製作のリードタイムを半減させ、AI に頼れない生産工程を人材が担うことで付加価値を高められるよう取り組んでいる。

人材育成では、3 年前に評価システムを策定し、生産工程や加工品を細分化し、それぞれを難度が高い順に A から F まで 6 段階に区分し（A と B は AI に頼れない段階）、自分が生産している生産工程や加工品の水準を認識できる「見える化」を進めている。QCD の向上がものづくりの基本であるという考え方にに基づき、最初は、機械の操作を含めて何をできて何をできないのか、また、標準的な目標時間内にできるのかできないのか、さらに、攻めの仕事をできるかどうかといった段階を設定し、原価管理と「人の成長の見える化」を関連付けることで、客観的に評価できるシステムを運用している。このシステムの運用を始めた 1 年目は、技術者の理想像に必要と考えられるスキルやキャリアプランを模索していたこともあり、面談の実施も含めて運用は難しく、本格的な運用は 2 年目以降となった。また、新卒採用者は、3 年で技術者として独り立ちできることが期待されるが、技術的なスキルだけではなく、コミュニケーション能力も重視している。その理由は、職人と技術者の明確な違いとして、職人は自分ではできるが教えられない、技術者は自分でできて人に教えることもできる違いがあると考えているため、コミュニケーションが重要だと考えているからである。また、柔軟な社内体制と事業の持続可能性を維持し高めるうえで、従来は、現場で経験を積み重ねてからプログラマーになる経路が一般的であったが、近年は、デジタルネイティブの若年層も少なくないことから、現場から始めるのではなく、CAD/CAM から始めるケースもあり、動画を活用した教育も行っている。

レベルの説明と目標（各部門の評価項目、評価方法、到達目標）

技術部門の評価項目、評価方法
・（評価項目）「実技＝加工ランク」、「営業職や管理部門の業務理解」、「原価管理、コスト削減」、「スケジュール管理」、「技術的知識」、「技術的作業」があり、各項目は、さらに、基本的に A から F の 6 段階のレベルに細分化されている。 ・（評価方法）技能試験、数値目安（例：加工責任者粗利、コスト削減実績額）、技術的知識の保有状況、定量基準（例：該当する加工や技術的作業を教わった時間数及び学んだ時間数）、該当する仕事をできるかどうか、該当する仕事を教えることができるかなどなどの客観的な判断で行われる。 ・各評価項目の細分化されたそれぞれについて、到達目標年を 1 年目、2 年目、3-4 年目、5 年目、6 年目以降のいずれかに設定し、到達目標値 19（1 年目）から 75（6 年目以降）の範囲で、目標管理が行われる。
営業部門の評価項目、評価方法
・（評価項目）「営業成績・取引数・技術営業力」、「自社技術の理解と説明・工程、時間の把握」、「原価管理、コスト削減」、「スケジュール管理」、「外注管理」、「図面の理解」、「OCD の理解」、「CAD 作成」、「企画書・報告書」があり、各項目は、さらに、基本的に A から F の 6 段階のレベルに細分化されている。 ・（評価方法）数値目安（例：半期成績としての、売上、粗利、提案件数、コスト削減実績額、原価低減提案）、該当する仕事をできるかなどなどの客観的な判断で行われる。 ・各評価項目の細分化されたそれぞれについて、到達目標年を 1 年目、2 年目、3-4 年目、5 年目、6 年目以降のいずれかに設定し、到達目標値 17（1 年目）から 80（6 年目以降）の範囲で、目標管理が行われる。

「人の成長の見える化」とオープンイノベーションを核とする「連携」をベースにした「Garage Minato」の取組みは、従業員に、知識創造の仕事をしているという自覚をもたらし、何のために仕事をしているのかという意識を持てる変化につながっている。QCD の向上と質の良いものを安くつくことに特化するだけでは視野が狭く、経験や知識を何のために活かしているのか、課題を知ってものをつくるという考え方に変化している。課題を持ち寄り、課題を共有することから新しい知恵が出ることやものづくりが加速することへの気付きがあり、社内外の連携が、知識を価値に変えていくことを認識している。例えば、同社の技術者は、現場で研究者やテクノベンチャーと出会って課題を共有し、「仕様検討、構想設計、試作検証」のサイクルを迅速に回していく過程で、知識が価値に変わるという認識を得られる。こうした現状から、技術者を進化させる方向として、コミュニケーションのできる技術者を育てていき、機会損失のないようにしたいと考えている。

同社の高満社長は、大阪の町工場のうち、自社製品の販売にとどまらずに商社的な動きを志向している企業は 3 割程度あるとみており、そうした企業は、知識を価値に変えていく危機感や志向を持っていると考え、そうした企業の集積を目指している。「Garage Minato」では、ものづくりに課題を感じている研究者・ベンチャーがプレゼンし、企業が挙手するベンチャーピッチが行われるが、研究者・ベンチャーと町工場の技術者を橋渡しできるようなプロジェクトマネジャーやコミュニケーターの役割を担える人材が必要だと

感じている。社内では、コミュニケーション能力の高い技術者が育っているように感じしており、コアコンピタンスの「アイデアをすぐ、カタチに」の意識を持てるようになっていくように感じている。例えば、営業職の女性は、大阪大学のジャイロ式火力発電のベンチャープロジェクトのプロジェクトマネジメントをしている。新入社員でも、小さなプロジェクトから成長できるように任せていきたいと考えており、業務を通して成長していけることを志向している。

従業員は、同社が代表を務める「大阪ものづくり企業認定職業訓練協会」の研修に参加しており、他社の社員と共通の体験を持ち共通の言語を活かそうとする過程が、訓練の場で共有された課題を自分事として捉えることにつながり、自社を俯瞰して主体的に考えて動ける変化につながっている。社外の人と一緒にアイデアを共同で出す体験は、物事の建設的な見方につながり、経営者目線をもって提案できる変化につながっている。訓練では、人の話や意見を聞くことが習慣付けられる面もあり、社内ではコミュニケーションや生産性を高める効果がみられる。現在、多くの企業が採用難に直面しているが、協会の訓練は、人材の定着と採用につながると考えている。訓練修了後に手渡される修了認定証書は、一つのキャリアの証であり、従業員は、自分は承認されている、自分に投資してくれていると感じることができ、この自己効力感が、主体的に考えて成果を上げる源泉になっている。

**Garage Minato**
powered by SEIKO-SEIMITSU

Garage Minatoの3つの施策

- ①大阪市が認定した卓越した技術者との連携（大阪テクノマスター19名）

- ②大阪テクノマスターセミナー定期開催による、町工場間のネットワーク作り

- ③ 研究開発プロジェクトサービスによる新たな価値サービス提供




事例4：株式会社木幡計器製作所（大阪市大正区／計測・制御、医療関連等の機器製造）

○本質的な社会課題を発見できれば、ゼロベース思考から製品の革新につなげていける

○自分ゴトとして考える「共感力」が、社会課題の発見とゼロベース思考にとって重要

株式会社木幡計器製作所は、家業の金物製造技術を受け継いで 1909 年にブルドン管圧力計の製造を始め、圧力計測技術を応用して独自技術の研究開発を重ねてきた。圧力計を製造している企業は全国に 30 社程度あるが、首位の企業が 5～6 割のシェアを持つ寡占市場で、業界の棲み分けもあり、同社の製品の 3 割は船関係の製品である。現在は、従業員 15 名の体制で、圧力・差圧・液位・温度を計測・制御する機器、呼吸機能などを測定する医療機器・医療周辺機器、アナログ式計器に後付けできて指針値を遠隔で読み取ることのできる IoT センサユニット「Salta®シリーズ」の開発、ライフサイエンス系ベンチャー企業などの試作開発を支援する「Garage Taisho（ガレージ大正）」の各事業を行っている。

圧力計の製造では、計量法に基づく届出や、医療機器は製造業許可や製造販売業許可、販売貸与業許可などの業許可が必要になり、JIS 規格表示の認証や医療機器認証などもあり、品質管理が極めて重要である。同社は、安心、安全、信頼の本質的な価値を可視できる形で製品を提供することを重視している。「品質保証の基本方針」には、計測・制御機器の社会的な責任と使命の具現化に向け「品質は作り込んでいくもの」という考え方を示し、品質管理の実施の充実に向けて人材育成に取り組むことに言及している。

従業員の募集・採用は、通年で、製造、営業、技術研究開発の各分野で行っており、2024 年 7 月に社内福利厚生や給与規定を身直し、2025 年 4 月には奨学金を返還中の新卒採用者（正社員・契約社員）に対する支給額を増額するなど、採用に力を入れている。人材育成の考え方は経営理念にもみられ、仕事を通して共に学び合い人間的成長を遂げることができるよう努力すること、チャレンジと創意工夫の自主的な精神を尊重し意欲的な人間集団を目指すこと、相互に尊重しそれぞれの長所を活かして可能性を発揮出来る働き甲斐のある職場作りを目指すことが掲げられている。

同社は、寡占市場にあって、価格競争に巻き込まれる可能性の高い受注型のアッセンブリー工場の立ち位置から進化する必要があると感じ、材料、技術、人材のそれぞれの充実を図り、自社のポジショニングの変革を目指した。法律の規制下におかれる計測器の製造は、社会的な意義と責任の大きい仕事ながら汎用的な製品でもあるため、自社に独自性や強みがあると感じられず、事業と会社の持続可能性をどのように高め、企業のアイデンティティをどのように確立すべきかを考えるようになった。そうした思考から生み出された製品の一例が、後付け IoT センサユニット「Salta®」（Sensor Add-on Lead to Action）である。

この製品は、既設のアナログ式計器に、Salta®用磁石と Bluetooth4.2 無線通信機能が搭載された Salta®本体を取り付けることで、指針値をデジタルデータとして送信することを可能にし、データの見える化、巡回点検の効率化、既設の計器への取付、アナログ計器の

指針の遠隔読み取りなどのメリットがあり、検針業務を遠隔で監視できるようになる。この製品に関連して、複数のアナログ計器を一括で監視できる「Desktop Salta」、防爆エリアの検針業務を遠隔監視できる「Salta®-Ex」も開発している。これらの開発は、ある施設の地下駐車場に設置された圧力計が壊れたまま放置されているのを目にし、社会で機能していない製品が存在することに気付かされたことから着想を得ている。圧力計が壊れたまま放置されている事象は、空調、消防、熱交換などのビルメンテナンス分野の設備点検管理を担う人材が不足し育成できないという本質的な社会課題があることに気付き、既存の計器の製造を超えて、社会課題により接近していくことが重要だと考えるに至った。社会課題に接近する思考は、業界の当たり前を疑うゼロベースの思考につながり、最初は、識別しやすいようにメーターボックスに赤や緑の色を配色することから始まったが（特許第 5954723 号「配管等識別装置」）、その後、IoT の活用に広がり、汎用的な製品に付加価値を持たせる取組みに発展した。

経営理念（KOBATA' S SPIRIT）我々が目指すもの

（お取引先をはじめ、私どもとご関係頂く全ての方々に対して）
一、私たちは常によりよい品質の製品とサービス、情報の提供を心掛け、社会に対して信頼され期待される企業を目指します。
（仕事に対して）
一、私たちは常に仕事を通して共に学び合い、それぞれがより豊かな人間的成長を遂げることの出来るよう努力します。
（KOBATA の一人として）
一、私たちは常にチャレンジと創意工夫の自主的な精神を尊び、明るく前向きで、意欲的な人間集団を目指します。
（職場の同志、職場環境に対して）
一、私たちは常に互いに尊重し、それぞれの長所を活かし合い、可能性の発揮出来る働き甲斐のある職場作りを目指します。
（社会に対して）
一、私たちは常に感謝と喜びの気持ちを忘れることなく、地球と人類の平和と幸福を願い地域社会に貢献できる企業を目指します。

木幡社長は、小規模企業が変革するには、イノベーティブな経験が必要だと考えている。このように考えるようになった主な背景は、以下の 2 つの経験である。

一つは、社会課題の解決や変革までを 1 企業及び既存の社内体制で進めることは難しいと感じていたことである。同社が立地する大正区では、大阪市内で最も人口が少なく、ものづくり企業も減っている状況を受けて、2013 年に「ものづくり振興事業」が始められた。木幡社長は、実行委員長として、区民対象の工場見学会の開催、区役所でのものづくり写真の展示などを企画した経験を通して、地域の課題を我が事として捉え、地域や他社と一緒に考えていくことが重要だと考えるようになった。地域や他社と連携して課題に取り組む経験は、従業員にとって、みんなで会社を良くし、ものづくりの魅力を伝えていきたい

という、ものづくりに誇りを持てる変化をもたらした。「Salta®」の開発に踏み出せたのは、そうした変化の一例ともいえ、「Salta®」で活用される IoT の要素技術は多岐に及び他企業と連携する必要があるが、「ものづくり振興事業」で連携した経験が活かされている。

また、製造業の大企業で働いていたキャリア人材を受け入れたことで、他社や事業プロジェクトをはじめとする多機関と連携して製品を生み出す経験を加速化できたことも大きな背景である。当初、キャリア人材と既存社員の間には溝がみられたが、溝を埋めるのに効果があったのは、自分たちの役割を認識して社会に貢献していく根源的な思いと共通の課題意識を持てたことであった。例えば、朝礼後に全員で掃除をしたことの効果は大きく、個々の仕事だと専門性が高くて歩み寄れないこともあるが、工場の整備など全員で取り組める改善から始めることによって、会社をより良くしていくという課題や目標を共有し、協力できる体制づくりに広げることができた。社内の変化は、社外との円滑な連携にも寄与し、医療関連機器の開発・製造における医工間の連携では、相互の理解がないと成立しない難しさがあったが、多文化共生の視点が重要だと認識する契機にもなった。このように連携や関係性を構築する様々な経験は、社内に変化をもたらし、新製品の開発に結びついただけでなく、オープンイノベーションの拠点「Garage Taisho」を社内開設し運営することに発展した。

「Garage Taisho」では、医工をはじめ様々な連携のもとで研究や新製品の開発が進められている。例えば、呼吸機能を測定する「呼吸筋力測定器 IOP-01」を開発する過程では、医療関係者から機能性だけではなく使用性に関する要望も多く出され、利用者や患者に寄り添う「共感力」や「デザイン思考」が重要であることを認識するようになった。また、医工連携を始めた直後にコロナ禍となった際には、近隣の病院の要請を受けて、院内感染を防止する飛沫感染防止カバー（テント）を開発したところ、テントのパイプの色一つにしても、生死を分ける現場でグレーのパイプは望ましくない気付きなど、使用者の視点が大切であることを認識した。このように、連携を通して、製品開発に対する視点が広がり、その視点を自分ごととして受け止められたことが、新たな学びの契機となった。

二つは、「大阪ものづくり企業認定職業訓練協会」の訓練（以下、認定職業訓練）での経験とその好影響である。小規模企業では、体系的な教育を実施することやポリテクセンターなどの外部の教育研修機関に社員を派遣することは難しいが、大正区の「ものづくり振興事業」で多機関と連携した経験、「Garage Taisho」での様々なプロジェクトの経験から、集団やチームで行われる学習は、従業員が学習に取り組む意味や価値を理解できれば、有効なものになるだろうと感じていた。認定職業訓練は、経営者が気心の知れた間柄で経営課題などを共有できているため、忌憚のない意見を出し合って研修を作り上げることができ、研修の場を心理的安全性が確保された場にできる可能性も高い。また、大学の講義レベルの内容を受講できることへの評価、業務に活かせる実践的な経験を持てることへの評価も高い。例えば、掃除機の吸い込み口の部品組み立てラインを体験するワークショップでは、従業員と経営者の混成チームが、通常 5 分要するところ 1 分の目標で組み立てる

訓練に取り組み、他者の意見を受け入れてチームで生産効率を高められた経験を得ることにより、従業員には、できるという思いと主体的に考えて行動する変化をもたらしたほか、他社の経営者と話をするなかで新たな気付きやつながりを得ることにもつながった。

訓練後、例えば、従業員の側から QC 検定を受けたいと希望が出されるようになり、また、訓練が行われた他社の工場に引張試験機が保有されているのを知り、貸してもらおうという協力関係につながる展開もみられた。主体的に考えて行動できる従業員が増えたことにより、会社に提案される内容は、意見や要望から具体的な提案へと変化していき、労働環境の改善においても、完全週休 2 日制を目指すなら生産性を高めて利益に結び付くことに取り組まなければならないという発想に変わっていった。また、人材面では、管理職への昇進を希望せず離職を考えていた従業員が、他社の経営者から話を聞いたり職場の人間関係が変化したことによって、離職を踏みとどまった例もある。こうした他社と交流しながら行われる訓練を通して、不可能を可能にする考え方や、自分が考える以上にアイデアがあるのではないかとという考え方が培われ、可能性の枠の壁を破る思考につながっている。

木幡社長は、上記の 2 つの経験を通して、リスクリングの取組みは、義務感ではなく使命感を持ててこそ可能であり、新しい考え方や小手先の技術を覚えることよりも、考える力を身に付けることではないかと考えている。認定職業訓練で実践している、改善の感覚や考える習慣は、QC や問題解決のストーリーとも関わりが深く、特性要因図を用いて要因を議論したり、思考回路を身に付けることが主眼になっている。大量生産から多品種少量生産へと主流が変化するなかで、従業員一人ひとりが様々なことに取り組む必要性が高まっており、他者や多機関とのコミュニケーションを活性化する必要性も高まっている。既に、要素技術を持つ中小企業が、個々の専門性を伸ばしながら連携しているが、引き続き、環境の変化をどう捉えるのか、社会的な価値や意義をどのように考えるのかがポイントになると考えている。認定職業訓練では、製造現場の従業員のほか、事務職や営業職の従業員が、現場やものづくりの知識を学ぶケースもみられ、職種を超えて新しいことを学んでいる。連携とオープンイノベーションというキーワードのもとで、本質的な社会課題を発見できれば、ゼロベースの発想から製品の革新につなげていけることを体感し、自分ゴトとして考える「共感力」が、社会課題の発見とゼロベース思考にとって重要であると感じている。

●後付け IoT センサユニット「Salta®シリーズ」(Sensor Add-on Lead to Action)

後付け IoT センサユニット
「Salta®」
(既設のアナログ計器の指針読取り)



防爆型後付け IoT センサユニット
「Salta®-Ex」
(防爆エリアの検針業務を遠隔監視)



●同社内に開設されたオープンイノベーションの拠点「ガレージ大正」



●医療現場の声を反映させて開発された「呼吸筋力測定器 IOP-01」



事例5：エムダブ株式会社（大阪市北区／ウェブの企画・制作と運用支援）

○利他意識重視の採用基準が、完全在宅勤務でのスキルアップや成長を可能にしている

○制作フローを分解し、チームワークで補完し合い一人一人の強みを活かすことを重視

エムダブ株式会社は、WEBの企画・制作と運用支援を業態とする従業員23名（2025年10月時点）の会社である。2005年に5～6人で始まった会社で、かつては人材の流動性が高い状況にあった。しかし、5年前のコロナ禍を契機に完全テレワークの働き方に移行したところ、完全テレワークかつ未経験でも応募できる企業が少ないこともあり、北海道から九州まで、広域から数多くの応募が寄せられるようになった。現在、必要な人材の採用は概ね順調に進んでおり、30歳代が6割、20歳代が1割、40歳代が3割の年齢構成で、比較的若い世代が多く活躍しており、従業員の居住地は12都道府県に及ぶ。これまで経験者を採用したこともあるが、経験が強みとなる反面、特定のやり方に固執してしまい、組織に定着しないケースも見受けられた。過去の教訓も踏まえ教育重視の未経験採用へ注力したところ、実際に未経験者が1年で戦力になった実績により、完全テレワークの働き方でも人材育成は可能だと確信を持てるようになった。

完全テレワークながら、仕事を教え、スキルアップや成長を支援することを可能にしているのは、採用方針が明確であるからだと考えている。採用で重視している点は大きく2つある。第一に、「利他意識」である。たとえ高いスキルを有していても、「自分さえよければ良い」という利己的な考えを持つ人物は、組織の調和を乱す恐れがあるため採用しないと定めている。第二に、「成長志向」である。成長意欲を入社後に醸成することは困難であり、これを持たない人材を採用しても「時間の切り売り」のような働き方に終始してしまうとの考えから、自ら成長を望む人材を求めている。同社は、利他意識と成長志向の2つの要件に合致した人材を採用することで、完全テレワークの働き方を可能にできた。

人材戦略では、第一に、「全従業員の物心両面の幸福を追求します」と「ひとり一人の強みが活かされ、命輝く社会づくりに貢献します」という経営理念に基づいて、就労環境の整備や待遇の改善はもとより、一人一人の強みを活かすことを重視している。弱みの克服に着目し注力する企業が多い中、同社は、チームワークで補完し合って各人の強みを活かそうと考えている。個人が持つ資質や強みを発見するツール「ストレングスファインダー」や専門家の支援も取り入れながら、社内やチーム内の強み・弱みを見える化し、強みを活かせる環境を整えている。第二に、分業で仕事を進めている。ウェブ制作は、顧客対応の点では、一人で様々な仕事をこなすワンオペの方が効率的でそうした会社も少なくないが、同社は、制作開始から制作後の管理・運用までの過程で発生する役割を細かく分業しながら進めている。アカウントプランナー、ディレクター、デザイン、コーディング、ライティング、ウェブ運用推進、AIの各仕事の守備範囲を決めており、人によって、1つから3～4つの仕事をこなしている。制作フローを分解したことによる恩恵は、本人がやりたい仕事・得意な領域の仕事を見つけられるといった「強みを活かす環境構築」だけでな

く、育成面でも大きな影響を与えた。ウェブ制作ディレクターの事例だと、通常3〜4年の育成期間を要するところ、半分以上という短期間でスキルを身に付け戦力化できるようになった。また、同じベクトル（考え方）で仕事を進められるようにもなったことでチームワークも良くなり、短期間で戦力になれるため、活躍の場を早期に確立できるようにもなった。ワンオペだと、複数の仕事を担うなかで得手不得手が生じるが、分業すれば、各ポジションのプロフェッショナルになることができ、高品質のものを生み出せる。例えば、顧客の強みや経営課題を引き出す業務（ポジション）をつくったところ、顧客から、「同社の社員はヒアリングが上手だ」という声が多く聞かれるようになり、顧客満足度が高まった。さらに、外注する際に、特定のポジションに限定して外注すればよく、サービスの全体において品質に差が生じにくいメリットも訴求できるようになった。

人材育成には3つの段階があると考えている。第一は、基礎を固め「戦力」となる段階である。業務（ポジション）ごとのマニュアル、および仕事へのスタンスを標準化することで、未経験者であっても比較的早く独り立ちできる仕組みを整えている。第二は、新たな「活躍の場」を創出する段階である。既存のサービスにプラスアルファの価値を提供できるよう、新しいスキルの習得を促す。同時に、会社側には各人の適性を見極め、その能力が最大限に活きる環境を提供する責任があると考えている。第三は、社員が「自発的」に働きかける段階である。まだ事例は少ないものの、社員の定着と成長こそが会社の成長に直結するという確信のもと、同社は意欲ある社員のリスクリング（学び直し）を全面的に応援している。今後も、これからの時代に求められるスキルを会社として明確に指し示し、補助金制度なども有効活用しながら、社員が成長し続けられる教育体制を構築していくとしている。

今後、従業員に求めているのは、AIを活用するスキル、新規事業の開発・推進力、そしてESG経営（環境、社会、企業統治を考慮した投資活動や経営・事業活動）やサステナビリティを主導できるスキルである。現在、その実現に向けた具体的な取り組みとして、外部リソースを積極的に活用している。理想のリーダー像を確立するための研修をはじめ、Web解析による改善手法、AIを用いたノーコードアプリ開発、社外広報の実践、Googleビジネスプロフィールの活用など、多岐にわたる講座やセミナーの受講を推奨している。会社として「これからの時代に必要とされるスキル」を明確に提示し、単なるアップスキルにとどまらない、リスクリングの取り組みを強力に推進していこうと考えている。

社内には、習得すべき事項を体系化した研修カリキュラムがあり、各項目にマニュアルが用意されている。入社時の研修は複数名が参加するオンライン対話型を採用し、日常的に相互学習できる環境を整えている。講義内容は録画による反復学習を可能にし、択一式の確認テストなどを通じて知識の定着を図っている。なお、こうした研修はすべて勤務時間内に実施している。資格取得に関しては、Webライティングやデザイン、クリエイター検定といった制作実務に直結するものはもちろん、「ESGアドバイザー検定」など、ESG経営やサステナビリティ関連の資格も積極的に推奨している。ESGやサステナビリティは、

顧客にとっても最前線の重要課題である。同社は、高い知識を持って顧客とともに課題に向き合い、伴走することで、顧客の ESG 経営における対外的な発信価値を高めていく狙いを持ち取り組んでいる。

同社は未経験者のポテンシャルに大きな期待を寄せている。従業員側にも、「自ら望めば新たな領域に挑戦できる」という認識が浸透しており、会社によるバックアップを実感しながら業務に取り組んでいる。新しい学びに対する不安よりも、「自身の活躍を通じて仲間や社会に貢献したい」という意欲が勝っている点も同社の特徴である。同時に、日進月歩の技術革新の中であって、変化・成長し続けなければ自身の価値が低下するという、プロフェッショナルとしての健全な危機感を多くの社員が共有している。こうした主体性は具体的な行動にも現れている。例えば、ウェブ制作の外部パートナーから直接学びたいと「マイインターン」制度を自ら企画・提案した社員や、ウェブサイトの改善のために不可欠な「Google アナリティクス」（アクセス解析から学ぶウェブサイトの改善方法）の外部研修受講を希望する社員など、自発的なスキルアップの事例が次々と生まれている。

人材育成への投資は重要だと考えており、今はそのタイミングだと思っている。日々の業務の中で時間を確保することは容易ではないが、「やらされる研修」では時間は作れずとも、「自らのキャリアアップにつながる学び」であれば、時間は捻出できるものだと考えている。研修のうち、相応の経費と時間を要する場合には、何のための学びか、その先にどんな展望があるのかを共有した上で、本人の意思を確認するプロセスを徹底している。各人の自主性を引き出すことが社長の仕事だと考えており、時にはリーダーに対し、チーム単位での学びを提案するなど、常に成長へのアンテナを張り続けている。

さらに同社は、10 名程度のフリーランスに仕事を外部委託しているが、フリーランスから直接雇用アルバイトおよび正社員になったケースもあり、外部パートナーのスキルアップも重要な課題だと感じている。しかし、フリーランスの教育に対する社会的な支援は未だ不十分であり、一企業単独での支援にはハードルが高いのが現状である。副業・兼業が広がる今、フリーランスの成長を社会全体で支える仕組みができれば、慢性的な人材不足の解消にも寄与するのではないかと考えている。

同社は、明確な採用方針に基づいて、社員の自主性を尊重して様々な研修をはじめとする人材育成に取り組んでいる。しかし、人材の評価は容易ではなく、各人が会社でどのくらい活躍できたのかということについて明確には数値化できていない。そこで、年 2 回の「1on1 ミーティング」による自己申告に加え、「成長実感発表会」という独自の場を設けている。これは、半年間で何に取り組み、どう成長し、それが「いかに皆の役に立ったか」を 1 人 5 分程度で発表し、互いに賞賛し合う場として設けられている。報酬（給与・賞与）への反映にあたっては、単に「何を学んだか」ではなく、「その学びが誰かの役に立ったか」を重視している。「誰かのために」というマインドこそが重要だと考えている。人材育成の成否を握るのは「社風」だと考えている。会社と従業員の意識に乖離があってはならない。「スキルアップ＝業務量の増加」という不安を抱かせることなく、「個人の成長が

社会の役に立ち、それが会社の発展に結びつく」という認識を共有し続けることが何より大切だと考えている。

経営理念

全従業員の物心両面の幸福を追求します

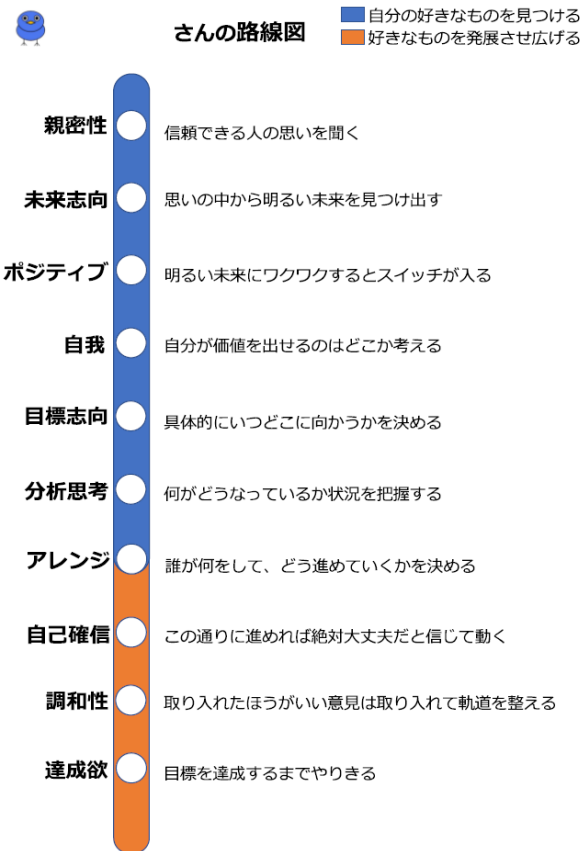
エムダブで働くスタッフが物心ともに幸せを感じ、ご機嫌で働けるよう就労環境の整備や待遇改善などに努めます。
そして自分たちの仕事がどのように社会に役立っているのかを問い、心の幸せとは何かを考えます。
そのため、業務やエムダブフィロソフィを通じて、社会や組織における個人の在り方を日々研鑽し、学び続ける組織を目指します。

ひとり一人の強みが活かされ、命輝く社会づくりに貢献します

人には必ず強みがある。そのゆるぎない確信をもとに、ひとり一人が持つ多様な強みを尊重し、それを最大限に伸ばし活かす体制づくり、製品やサービスの構築を模索し続けます。
誰もが心からいきいきと輝ける社会の実現を目指し、事業の前向きな変化に挑戦します。

強み路線図

(好きなものを見つけ、発展させ広げる)



互いの強みを共有する場



- 一人ひとりの資質を最大限に引き出す組織に向けて、全社員がストレングスファインダーを受け、自身の強みを理解し共有している。自己理解を深め、仲間を尊重し合う文化を育てることで、組織全体の成長につなげている。
- 35 のテーマからなる「フィロソフィー」を朝礼で共有している。理念を自らの言葉で語り合うことで、価値観を共有し、健全で透明性の高い組織風土を築いている。

作成：2024年8月6日

事例 6：ホシザキ京阪株式会社（大阪市中心区/業務用厨房機器の販売・修理・保守）

○従業員満足度向上の取組みを継続し、従業員が人材育成を含む職場環境の整備に関与

○異動や職種の希望調査を通してリスクリングの取組みが判明し、異動する例もある

同社は、フードサービス業界で使われる業務用厨房機器の販売・修理・メンテナンス、厨房の企画・設計の提案を業態とする従業員 560 名の会社である。ホシザキグループの一員として、開発・製造部門と連携し、販売・サービス部門の付加価値向上に取り組んでいる。

人材育成担当者は、従業員が、リスクリングの知識を広く持ち、自らのキャリアと会社の発展のために必要な取組みだと認識でき、自ら学びたい意識が芽生えてくることが重要だと考えている。また、現在の職務に必要なスキル・資格を取得するほか、会社全体のことも考えることができ、自らのキャリアアップも期待できるスキルの形成を目指していきたいと考えている。簿記などの職務の範囲を超えて活かせるスキルも推奨しており、資格取得支援制度を設けて取得者にお祝い金を支給するほか、業務に必要な資格を取得した人に資格手当を支給している。階層別や若手社員の研修やシニアのキャリア研修等も実施し、これまでのキャリアの棚卸しや自身の強み・弱みを把握する機会にもしている。また、資格取得を個人の目標に定め、賞与・昇格の査定に組み込むことで、自ら学ぶ意識の醸成に取り組んでいる。

人材育成担当者は、キャリアコンサルタントの有資格者でもあり、社内にキャリア自律の意義を発信している。人材育成担当の立場としてだけではなく、一緒に働く仲間の目線から情報を発信することで、刺激を受けて資格取得を考えるようになる従業員もみられ、個々人の意識の変化と行動が集積すれば、会社の風土づくりにもつながっていくと考えている。

同社が扱う国内トップシェアの製氷機をはじめとする業務用冷凍・冷蔵庫、食器洗浄機などの様々な機器の販売とメンテナンスでは、冷媒回路、電気回路、ガス溶接の資格を要する仕事もあり、取得を必要とする社内外の資格があり、資格取得の制度も整えられている。教育研修制度には力を入れており、なかでも、メンテナンス分野の新入社員の研修は、2023 年よりグループ全体で、従来の 3 か月という期間を最長 3 年間に延長し、配属されるまで十分な期間で人材を大切に育てる方針に転換した。研修では、メンテナンスなどに関する技術的な知識はもとより、挨拶や会社の歴史など幅広い内容を学ぶ。入社直後には愛知県にある親会社で行われる 1 か月間の集合研修を経て、フォローアップ研修を 1 年目、2 年目、3 年目と重ね、人材の定着にとどめず発展につなげていけるように取り組んでいる。

また、新卒採用者とおおむね 25 歳以下の中途採用者を対象に、メンターメンティー制度を導入しており、原則 2 年間、先輩社員（メンター）が、後輩社員（メンティー）と顔合わせを行ったうえで、月 1 回程度の面談の機会として、会社が経費を負担して食事などの場が設けられ、後輩社員が、悩みや困り事を先輩社員に相談できるようにしている。この制度は、配属先とのギャップなどによる早期離職を予防し、若手社員のモチベーションを

高める目的で行われており、インフォーマルな環境で、同じ部署の上司・先輩や同僚には言いにくい悩みや相談事を本音で話せる機会である。

さらに、入社年数別のビジネススキル研修、リーダー層研修などの階層別研修、営業職や技術サービス職などの職種別研修、女性社員を対象とする研修などが行われている。こうした研修は、親会社と共通する内容で行われ、階層別研修や管理職（課長職）を対象にした研修は、ホシザキ株式会社の本社や外部で行われている。これらの研修制度については、親会社であるホシザキ株式会社がパッケージを組み実施していることが多いが、中にはホシザキ京阪独自で企画・実行する研修も存在する。

経営者層を目指す人は、月に1～2回、グロービス経営大学院の講座を数か月間受講するが、参加者からは考え方が大きく変わる好影響があるという話が聞かれる。このほか、近年、DX の取組みの一環として、クラウド型の経費精算システム「楽楽清算」や各種届出申請システム「manage」等が導入され、営業と営業支援の業務を明確に分離することで効率化と生産性向上を図っており、学習時間等の創出にもつなげている。

同社は、若手社員を大切に育てる方針に注力しているほか、キャリア自律を視野に入れて人材育成を強化している。その一つである資格取得支援制度は、内規に則って実施しており、資格一覧表には、業務に必要となる資格の別、難易度、資格取得に伴う奨励金や資格手当の金額などが記載されている。近年まで資格取得の機運は高いとはいえなかったが、一部の職種では賞与査定の目標に資格取得を含めたことで、資格に対する感度が高まっている。

ホシザキ京阪における研修

管理者研修・外部研修	入社年数別ビジネススキル研修、リーダー層研修、職種別研修などが、ホシザキグループの研修機関などを活用して行われる。例えば、営業職研修では、お客様の困り事を解決できる提案力（スキル）を身に付けることが主眼に行われる。技術サービス職研修では、文系・理系の別を問われず、専門知識を身に付けることができる。
フォローアップ研修 1～3 年目	定期的に呼び戻し研修が行われる。 1 年目は、基礎知識・問題解決・復習の内容で行われる。 2 年目は、専門技術・営業スキルの内容で行われる。 3 年目は、専門技術・専門知識・営業スキルの内容で行われる。
入社時研修～ 3 ヶ月間	新入社員研修において、マナー、商品知識、サービスや技術に関する OJT などが行われる。4 月は社会人として基本となるビジネスマナーに関する研修が行われ、5～6 月は職種研修が行われる。

同社は、2000 年代から従業員満足度（Employee Satisfaction）の向上に取り組んでおり、従業員満足度は、人材育成・リスクリングの推進とも関係が深いと考えている。会社と従業員の間のコミュニケーションをより良くし、従業員の声や主体的な行動を活かし、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいる。社内では様々なプロジェクトが進めら

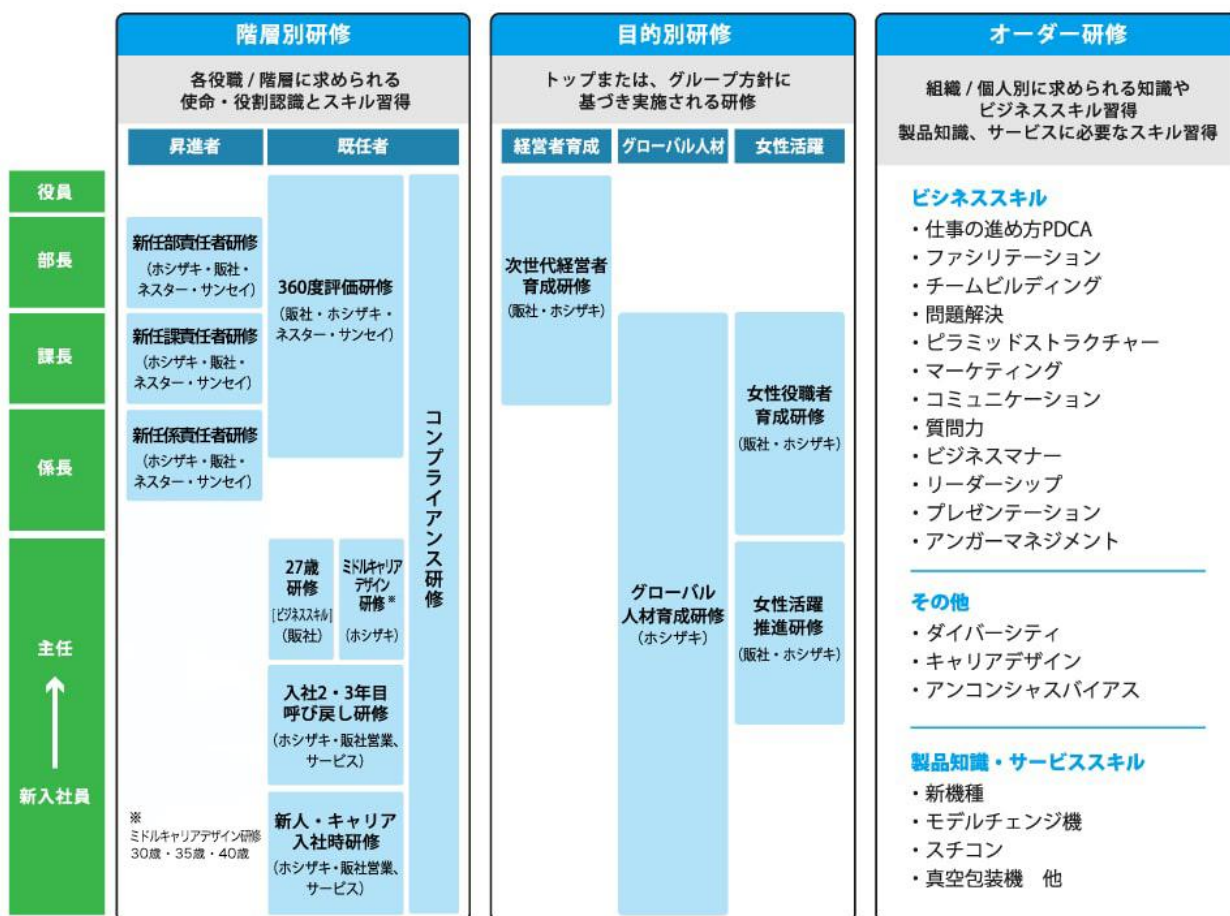
れており、例えば、「かがやきプロジェクト」では、産休育休取得時・復帰後の支援や介護離職の防止も含めて全員が活躍できる組織作り、会社の生産性向上、会社の発展・進化への貢献といった目的に向け、部署を超えて情報交換が行われている。福利厚生については、インフルエンザワクチンを無料で受けられる制度が導入されたほか、シニアのキャリアデザイン研修が実施されるなど、プロジェクトを通して、従業員が主体的に職場環境の整備に関与できることで満足度を高めようとしている。

ES向上委員会は、従業員満足度の向上と従業員の声を会社に届けることを目的に設置され、年に1回ESアンケートを実施している。このアンケートは70問程度で構成され、「会社は会社を良くする取組みをしてくれていますか」、「上司には思ったことを言えますか」、「休みやすいですか」など、会社やチームのことを幅広くたずねている。アンケートは、親会社と全国の販売会社で行われ、その結果は部署ごとの平均値も含めて公表され、さらに、経営者層の評価にも関わるため、従業員満足度を組織的に高める動機としても機能している。また役職者では、上司や同僚・部下などが評価する360度評価が、評価者を毎年ランダムに変えて行われ、一緒に働く仲間からの客観的な評価が行われている。

従業員満足度の向上に向けて様々な取組みが継続されていることは、従業員から一定の評価を得ており、例えば、離転職した人から、同社の取組みは良かったと聞くこともある。従業員満足度の向上にもかかわるが、2024年より実施している「希望職種及び勤務地確認アンケート」では、異動や職種の希望のほか現状への満足度などをたずねており、実際に異動につながったケースもある。例えば、営業所で30年近く営業の仕事を続けてきた社員が、図面を依頼する側から図面を引く側にキャリアを変えたいと思い、自己啓発としてCADを学び、この調査で意思を表明したところ、希望が受け入れられ、関連部署に異動して活躍している。これは、従業員が主導して行われたリスキリングに相当すると考えられる。

キャリア自律の意識は、全社に十分に浸透しているわけではないが、エンプロイアビリティ（労働市場価値）が大切であることを伝えている。人材育成の取組みは、2008年に親会社が上場したことを契機に加速した側面があるが、「学び」は、自分の価値を高めるだけではなく、この人がいないと困ると会社にも思ってもらえるようなエンプロイアビリティを高めることにも結び付いており、会社と従業員のそれぞれが、自律した立場に立ち、主体的に考えて行動していけることが望ましいと考えている。

ホシザキグループの教育体系



親しみやすいロゴ



事例 7：田中のリクリニック（大阪府八尾市／訪問診療、在宅療養支援診療所）

○計画的に働ける体制を整え、職員発意の学びを業務の一環に位置付けて費用も負担

○多機関連携の業務と学びで得られる専門性、使命感、俯瞰力を、個とチームに活かす

田中のリクリニックは、訪問診療を業態とする職員 22 名（非常勤職員含め 25 名）の在宅療養支援診療所である。人材育成・リスクリングを「組織の成長を支える基盤」だと捉え、現場で課題を発見し自ら解決できる力を育み、医療の質を支え医療の進化に貢献できる人材の育成に注力している。

学びを評価につなげる仕組みと挑戦を支える風土の両立が重要だと考え、職員に対して、専門の学習や資格支援などの希望、また、在宅診療所のこれからの在り方の構想などを積極的に受け入れる意向を表明するとともに、スキルの習得や業務改善への貢献を人事評価や賞与に反映させる制度の構築を進めている。これは短期的な取り組みではなく、継続的な取り組みとして組織に還元することを意識して進めている。

在宅診療は、クリニックの内外で、医師、看護師、医療事務、ケアプランセンター、訪問看護ステーション、介護ヘルパー、薬局などの多職種の連携によって成立し、この連携は、医療の活性化にとっても重要である。

従業員は、チームの一員として働くなかで、それぞれの専門性と使命感に加えて俯瞰できる力も求められ、個の力とチームの力の発揮に貢献することを期待される。

同クリニックは、事業所の永続性を重要だとしつつも、それは絶対ではないことから、キャリアの自律に向けて、場、機会、経費を提供し、各職員が、職場でスキルアップできることにメリットを感じることができ、学んだことを同クリニックはもとより別の場所で活かすことも含め、医療人としての持続的な成長を支えることを目的にして、医療の質の向上と主体的な働きを促せる医療モデルの確立への寄与も視野に入れて人材育成に取り組んでいる。

人材育成の中心となる研修は、業務の一環で費用を支給して行われる。資格取得の支援、研修費の補助、休日に行われる研修や勉強会の勤務扱い、育児中や時短勤務中にスキルアップできる制度などを導入・整備したところ、職員の定着状況が良くなっている。

学んで欲しい領域は、在宅医療の主要 4 領域である、①緩和ケア、②褥瘡、③栄養、④ACP（Advance Care Planning：厚生労働省が「人生会議」の愛称で普及・啓発している、「もしものときのために、あなたが望む医療ケアについて前もって考え、家族等や医療・ケアチームと繰り返し話し合い、共有する取組」）などで、これらに関係する情報を定期的に発信している。専門性を体系的に高める教育プログラムを段階的に導入し、例えば、看護大学との共同研究（ACP にかかわる「わたしのいきかた手帳」に関連するアンケートで心境の変化を調査）も進めるなど、実践的な学びを組織全体に還元しようとしている。

研修や勉強会は、ACP では大学、栄養では院内で月 1 回行われる栄養士とのカンファレンスに加えて栄養学会、褥瘡では同クリニックが企画した多職種連携の勉強会、緩和ケア

では南大阪で薬剤師によって立ち上げられた研究会というように、外部と連携しながら様々な方法と手段で行っており、研修や勉強会に参加する前後には休みを取り入れるなど、学びの定着にも配慮している。直近では、想定よりも多い複数名の職員が心電図検定の受験を希望したが、受験費用を負担し業務の一環で受験できるように調整した。これは、職員発意の学びを尊重する方針に基づく対応である。こうした学びの評価は、現状では資格や専門性が主な着眼点になるが、職員一人ひとりへの成長投資として位置付け、待遇面では賞与等を通じてその姿勢を評価している。

仕事の内容は、多職種連携で職種毎に細分化され、それぞれが高い専門性をもって補完して仕事を進めているが、看護師の専門性は、医師の領域に一部重なるうえ、在宅医療では人との関わり方や距離感なども重要になるため、スキルアップの必要性が高まっている。

他方、子どもを持つ看護師が数多く在籍し、また、結婚・出産後の復職に向けて学習したい求職者も少なくないが、学習の動機を維持することや時間を確保することが難しい課題もある。在宅医療では、専門的なアプローチで患者の状態とその変化を24時間年中みていくことになるが、定期的に患者の自宅を訪問し、迅速で的確な対応をとることによって緊急コールを少なくすることができる。

看護師は、患者の健康や生活の様々な困り事に直面し、看護と介護の狭間で、患者の思いの受け止めと看護師としての仕事の追求の一線を設ける必要もある。仕事で疲弊しないためには、専門職としての看護技術の理解を深めると同時に、多職種連携の機能を有効化することが大切である。

働き方としての在宅医療の良さは、多職種連携を効果的に運用することにより、訪問日を計画的に決めることができ、休みを確保しやすいことである。訪問予定日は、基本的に2か月先まで決まっている。同クリニックの年間の休日は141.5日（2025年度）と多く平均残業時間は3.5時間と少ないが、これには、通院医療を望む人の診察の曜日や時間帯を限定し、職員の配置や役割分担を加味した運営設計であることも関係している。

採用の面接時には、とことん仕事をしたい人には向かないと話す一方、生活との両立を目指したい看護師にとって、使命感を持てるうえ時間内に効率的に仕事を終えることができる職場は、希望に合う働き方をできるメリットがある。同クリニックの理念は、「健康な心で支える医療」というもので、職員や看護師の心身の健康が確保されたうえで、スキルアップなど自身のモチベーションを高めていくことを重視している。

同クリニックでは、子育て世代の女性が多く働いていることもあり、専門職としてスキルを発揮でき、スキルアップや新しいスキルの習得も期待される一方、生活との両立を可能にするには、仕事の効率化と仕事で最大の効果をあげることのいずれも重要である。その実現のポイントは、連携と情報の共有だと考えている。その一つの取組みとして、リーダーの育成に力を入れている。副師長がリーダー研修に参加するほか、各職員が全体を俯瞰できるよう、1日単位のリーダー制を運用し、情報を一本化するカンファレンスなどを行っている。リーダーの立ち位置から全体を俯瞰する力を身に付けることにより、どのよ

うに情報を共有するのが望ましいのかをそれぞれが考えるようになり、クリニック内に前向きなコミュニケーションがみられるようになった。

同クリニックは、毎年 4 月に、全体の方針のほか、地域連携室、PA（医療クラーク）、看護師のそれぞれの方針を作成している。2023 年 4 月に発表した看護師の方針には、「クリニック訪問看護師として、働くとともに、専門職としての自覚を持ち、患者様ファーストで看護業務を行えるようになる」という方針のほか、「令和の時代であり、終身雇用は死語である。のりクリニックで通用する看護師であるとともに、のりクリニックを卒業しても、どこに行っても技術的に、知識的に、能力的に通用する看護師であること、が求められる。」と書かれている。この背景には、クリニックの永続性が絶対ではないからということよりも、在宅医療サービスの提供において、個人単位の専門職の集団のレベルにとどまらず、専門職としてスキルを発揮しその向上に取り組める環境を整備し、さらに、全職員がリーダーの自覚を持って俯瞰できることで全体の最適化に貢献できるようになることにより、チームとして医療サービスを支えていくことができる体制を整え、価値の高いサービスを提供する人材育成が行われていることへの自負の現われとみることもできる。これは、同クリニックの人材の定着が良いことからもうかがえる。



多職種連携の実践
(八尾在宅医療多職種連携会議)

田中のりクリニック
第42回
八尾在宅医療多職種連携会議
オンデマンド録画



録画
本会は録画となります

視聴方法
ラインワークス
メールにて
視聴希望と一報

対象
訪問看護ステーション
ケアマネジャー
病院、薬局

訪問看護種・ケアマネ様向け
【アドバンス・ケア・プランニング】
田中のりクリニック
医師 田中 綾文 先生

参加方法
公式SNS 田中のりクリニック 運営企画部 後援アルフレッサ
メール tanakanorici@outlook.jp

(多職種連携による勉強会「地域で支える褥瘡ケア会議」)

地域で支える
褥瘡ケア会議
第1回

ここからはじめる

参加無料
定員35名

2026年 2月10日 火

19時～20時30分

会場 八尾市文化会館
ブリズムホール レセプションホール
住所：八尾市光町2-40

対象 多職種 医療従事者

司会 竹内 悠二 [田中のりクリニック副院長]

協賛 奥村 隆司
アルファ薬局 薬局学会認定薬剤師
小林 亜子
訪問看護ステーションorient
皮膚・排泄ケア認定看護師

このたび、在宅医療における褥瘡ケアの質の向上を目的とした、多職種連携による勉強会「地域で支える褥瘡ケア会議」のご案内をさせていただきます。

本会は、実際の症例をもとに
対面でのグループワーク
に重きを置き、医師・看護師・薬剤師・ケアマネジャーなど多職種が意見交換を行う実践的な勉強会とさせていただきます。

つきましては、ご参加の程、よろしくお願い申し上げます。

お申し込みは、お問い合わせは

参加登録
お申し込みは、お問い合わせは

八尾市 薬剤師会
地域で支える褥瘡ケア会議
事務局

tanakanorici@outlook.jp

事例 8：株式会社センショー（大阪市西成区／鍍金・研磨の受託加工、機能鍍金の開発）

○全社の行動方針に基づき、仕事や職種を超えて行われる独自の研修を企画・実施

○人事考課制度の内容・運用の継続的な見直しが、従業員の主体性を引き出す契機に

株式会社センショーは、各種鍍金・研磨の受託加工や各種機能鍍金の開発を業態とする従業員 75 名の会社である。現社長は、祖父が創業した野村鍍金工業所に 2008 年に入社後、2011 年に事業承継会社として同社を設立した。当時の従業員は 18 名で平均年齢は 60 歳を超えていたが、7 年間で従業員は 70 名を超え、平均年齢は 34 歳に若返り、工場は 3 箇所に加え、2024 年度の売上高は設立時の 4 倍になり、人も会社も変化と成長を重ね、強みを確立してきた。2025 年の 9 月には、社長が、大阪府鍍金工業組合の副理事長に女性として初めて就任したほか、10 月には、第 8 回「学生に知ってほしい働きがいのある企業賞」（一般社団法人大阪経営合理化協会主催）を受賞するなど、大阪の鍍金業界を牽引している企業の一つである。企業を成長軌道に乗せた経営は注目されており、マスメディアの取材や講演会・セミナーなどへの登壇も多い。

経営理念の第一に掲げる「全従業員の物心両面の幸福を追求する」は、「私たちが目指す物心両面の幸福とは、経済的な安定や豊かさを求めていくとともに、仕事の間での自己実現を通して生きがいや働きがいといった人間の心の豊かさを求めていくものです」という内容で、第二に掲げる「社会の進歩、発展に貢献する」は、「私たちは常に技術を磨き、素晴らしい製品を世に送り出していく事によって、技術の進歩に貢献するとともに、会社として利益を上げ続け税金を納めることを通じて社会に貢献していくのです」という内容である。この 2 つの内容には、会社の使命を前提としたうえで、自己と他者の両面からの行動や学びが内包されているようにもみてとれる。また、毎年 1 月の初出式には、各年の方針と行動指針を発表し、週 1 回行われる朝礼時に唱和している。2025 年の方針は「チームの力を最大化する」というもので、行動指針の「謙虚な気持ちを忘れない」、「礼儀と礼節を重んじる」、「大は小から始めることを常に考え行動する」、「お客様の希望を叶えられなければセンショーの存在価値はない」をあわせて、組織として最大の成果をあげることを目指している。

同社は、新卒者の採用を契機に人事考課制度の作成に着手し、制度とその運用を継続的に見直している。設立 3 年後の 2014 年から新卒者の採用を始め、現在は、新卒者のほか、女性、外国人など多様な人材が働いているが、入社当初は仕事に戸惑う社員も多いため、「指示されたことを一人でやり切れる」など、何をどの程度までできれば良いのかといったことを分かりやすく伝えようと考え、社会保険労務士の協力を得て検討を重ねてきた。考課は、自己、上司、社長の評価で行われるが、運用開始当初は、管理職がおらず職人が部下を評価する状況であったため、B 評価ばかりになるケースや厳しい評価に偏るケースなどもあり、制度の運用は難しかった。しかし、仕事で目指すべき到達点を若い人に理解してもらえる点では有益であった。運用が難しい課題に対して、管理職が増えるのに伴い、

総務担当者や社会保険労務士が中心になって考課者訓練や管理者研修を行っていったが、管理職と会社の間で、考える方向性に齟齬が生じないようにブラッシュアップを重ねていく必要もあった。2025 年の夏より、各部署・各現場から仕事の細かい内容の聞き取りを行い、考課制度や認定制度の整備を前進させている。考課制度の運用は、社員の様々な考え方や志向を知る機会にもなり、「ずっとこの仕事ですか」と話す人もいれば、自動化ラインを導入している現場で同じ仕事を続けたいと話す人もいる。前者は、管理職を目指すことを含め、新しい仕事や技術開発に挑戦していく可能性があり、後者は、一つの仕事を極めていき、班長やリーダーを目指す可能性がある。社長は、各人の志向や適性をみているが、全体最適を担うことにとどめ、基本的には現場の判断で細やかに適材適所の最適化を図っている。

人材育成は、現場主導で行われているが、現場主導で行えるようになったのは、課長、係長、班長、主任が揃い組織が整ってきた最近 10 年間のことであり、最近、他社で品質管理や技術開発に携わっていた人が工場長に加わったこともあり、社内で独自に人材育成を進めていける環境が整いつつある。同社は、2022 年より、毎年 4 月に「今期の目標発表会」を開催しており、2025 年は「全社員をめっきの技術者にする」という目標をたて、4 月以降、パート社員を含む全社員が、仕事内容の枠を超えて、年間最低 24 回という会社独自のめっき研修を受講している。研修は、社員が講師になり、必修科目や確認テストを含む単位制で行われている。全員が無理なく参加できるよう、平日の 17 時から 17 時 30 分という短い時間で月に 4~5 回継続的に実施しており、80 点以上で合格となる確認テストを行って習得度を可視化し、研修の効果の定着と最大化を図っている。パート社員も研修に関心を持っており、15 時で終業となるため、録画された動画で受講している。このほか、外部の学識者を毎月招いて、表面処理の国内外の動向や鍍金全般に関する研修を実施している。外部講師による定期的な研修は、従業員が自分の仕事の意義に気付ける機会にもなっている。

取得が望まれるスキル・資格等では、鍍金に関する内容は技能検定試験などで既に実施してきている一方、リーダーシップを身に付ける必要性が高いと感じている。何か問題が起こった時に、情報を十分に伝達できず、納期や設備などのトラブルが生じ、不良や失敗の報告や報告書の作成をうまくできない事象があることから、管理職、非管理職の別なくチームワークで対応できることが重要だと考えている。社長自らが、2026 年 1 月からリーダーシップに関する研修を開始する予定で、他者に上手に伝えられるようになることを目標に、部署毎に 5 分間のプレゼンテーションを行ってもらい、短い言葉でいかに伝えるかなどを、3 ヶ月間で 3 回に分けて実施する予定である。

今期の目標は、数字とその根拠になるタスクで構成される。社長が全社の目標を決め、各部署で当該部署の目標を決め、目標設定や目標管理のフレームワークの一つである OKR (Objectives and Key Results) を使って作成している。先述の「今期の目標発表会（経営計画発表会）」を重ねる度に全社の足並みが揃うようになってきており、2024 年度の前期

の目標は、コロナ禍で売上が 3 期連続減少したことを受け、コロナ禍前の状況に戻すべく売上と利益のみの目標に絞ったところ、目標を達成することができた。目標達成の主な要因は、一つは、生産部門で人の動きや生産管理の効率化を進めることで納期を前倒しできる体制を整えて現場の受注能力を高めたことである。二つは、営業部門で攻めの営業を意識的に展開し、展示会での営業や既存の顧客との価格交渉に注力した成果が現れたことが大きかった。2024 年頃からチームワークが発揮されるようになってきたように感じているが、売上高という分かりやすい目標が功を奏したように感じている。課長以上には、毎月、経営に関する数字を部署別とライン別の収支としてすべて開示しており、売上、製造経費、労務費などの状況をみて軌道修正につなげ、例えば、人件費との見合いで派遣社員の人を社員として採用することもある。

従業員は、2024 年は 60 人台だったが、2025 年は 75 人（インドネシアからの技能実習生 6 人含む）に増え、75 人のうち 30 人が外国人である。外国人は良い意味で自己主張や意思表示することができ、分からないことを最後までたずね、やりたいことに手を挙げられる傾向がある。ダイバーシティの好影響がみられるほか、さらに社員のやりがいを引き出せるよう、社長に情報が集まる仕組みを回し、社長から本人に声をかけ、時には昼あるいは夜と一緒に食事をすることもあり、従業員との日々のコミュニケーションを大切にしている。忘年会の出席率も良く、子どもを連れて参加する人もいる。こうした職場環境から、資格を取得して自分たちで設備などを修理できるようにしてコスト削減につなげようとする取り組みがみられるほか、新たな事業の提案も出され、例えば、外注している無電解ニッケル鍍金を社内で始めたいと申し出て、本社工場とは別の工場で 2~3 か月という短期間に少ない投資額で事業を立ち上げた例がある。また、2021 年に立ち上げた、純チタン製ストローの自社ブランド「PUR CHER」の生産から販売促進までを女性社員が主体的に進めた例もある。

短期と中長期の目標の両立を図っており、この両立を図る過程が、会社や事業の変革に寄与していると考えられる。2011 年に 10 年後の目標として、2020 年 3 月期に売上 10 億円を達成する、企業と呼ばれる組織になっているという 2 つの目標をたてた。2021 年には、次の 10 年間で目指す 30 年に向けた目標を立て、10 周年の記念式典時に次の長期ビジョンとして発表した。ドキドキわくわくするようなことをやりたい思いから、細かい内容が盛り込まれた。例えば、①メッキのことをもっと知ってもらいたいとの思いから、IPO（新規株式公開）できる実力を持つ企業を目指す、②売上高を 5 年度に 15 億円、30 年に 30 億円を計画する、③海外事業を強化して海外売上高比率 3 割を目指す、④生産現場の DX に取り組むことで人材を新たな開発や新規事業に振り向ける、⑤会社の規模を大きくする、⑥開発中の複合メッキ技術の確立を目指すなどである。企業と呼ばれる組織になり従業員も増えたことで、従業員のそれぞれに響くものも違う。長期のビジョンを共有することで、力を発揮する人材もおり、海外展開のビジョンでは、海外で技術開発をすることを希望する人材、また、新たに開発の仕事を覚えたいと思う人材も出てきている。

人材は、現在は充足しているが、10年後の組織図には、これから生まれる部署も含まれており、例えば、社長直轄の経営企画室や企画部、技術品質管理部に開発課を設置する計画を持ち、生産はもとより、開発や営業の人材もより充実させていきたいと考えている。新しいことに取り組みたいと思える人材が増えてきているが、新しいことに取り組みたい人材には、現在の仕事に十分にコミットしたうえで、同僚や後輩を教え育てる立場になったうえで、新しいことに取り組んでほしいと考えている。

同社は、短期と中長期の両方の目標に基づいて、従業員が、広い視野から主体的に発想し行動できる仕組みを回している。この仕組みは、現在行っている仕事だけではなく将来生まれる可能性のある仕事も含めて、自分たちの仕事に価値や意味を見出す「仕事の意味づけ」を促す仕組みであるといえる。各従業員が、全社の目標を理解し賛同したうえで、「仕事の意味づけ」を進めることで、組織の活性化につながり、主体的な学びに結びついている。

長期ビジョン SENSY02030 (2021 年 4 月 17 日)

ESG 経営を中心においた革新と創造で、社会課題解決への交換を拡大し、2030 年に業容倍増（売上 30 億 営業利益率 30%）を目指す	
・ 業界再編が進む中、競争力を高め確固たる地位を確立	IPO 可能な実力を持つ企業になることを目標に、社会的信頼と多彩な成長エンジンを有する魅力的で存在感のある企業へと成長する
・ 事業構造の変革による価値創造	基盤事業の変革と革新により、新たな価値を生み出す舞台を創造（生産現場の全面自動化、売上リスクの分散、販売・生産エリアの分散、拠点無き海外進出） 社会問題を背景とした潜在ニーズに対し、新たな事業を展開し収益機会を拡大（シニア市場、中小製造業向けのコンサルティング教育事業、SDGs ビジネス＝サステナビリティに特化した自社商品開発・環境問題への取り組み）
・ 変化する社会への責任と貢献	企業としての持続的成長を果すためにすべてのステークホルダー（顧客・地域社会・従業員）に対し誠実に向き合い変化する社会への責任と貢献を果たす

めっき研修の内容（一部）

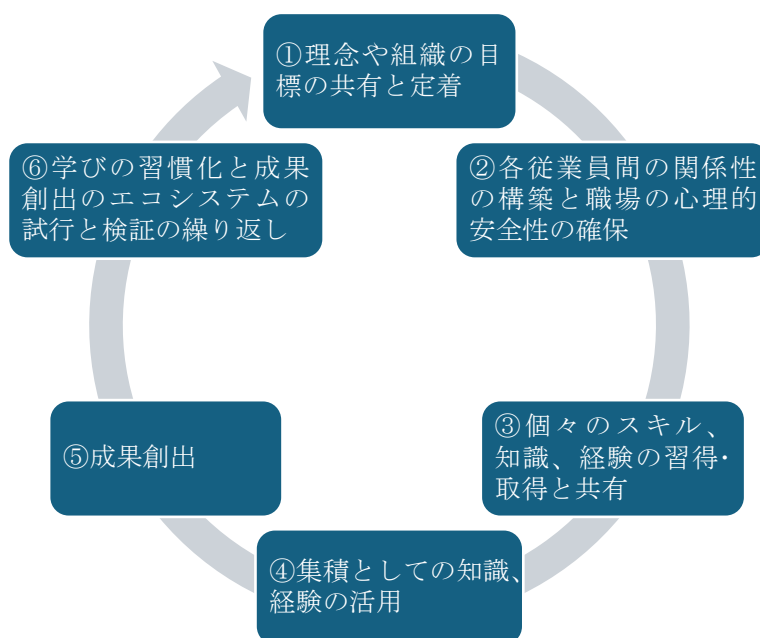
開催月	内容
7 月	「めっきの基礎」、「Cu ラインで扱うめっきについて」、「顧問によるセミナー」、「防食めっきとは」
9 月	「品質管理全般」、「ニッケルめっきについて」、「Cu めっきについて」、「ZnNi めっきについて」
10 月	「何のために検査を行うのか」、「ニッケルクロムめっきについて」、「Cu めっきライン、カップリングの不良」、「ZnNi めっきを採用するメリット・デメリット」
11 月	「電気鍍金の記号と表示方法」、「無電解ニッケルめっきについて」
1 月	「排水について」、「スズめっきについて」
2 月	「不良の原因と対策」

5. おわりに：総括と提案

最後に、中小企業がリスクリング時代の人材育成にどのように取り組むことが望ましいのか、これまでみてきたことを総括しながら考えられる方向性を提案する。

結論として述べたいのは、本報告書でみてきた企業・事業所等の考え方と取組みに共通しているのは、《①理念や組織の目標の共有と定着➡②各従業員間の関係性の構築と職場の心理的安全性の確保➡③個々のスキル、知識、経験の習得・取得と共有➡④集積としての知識、経験の活用➡⑤成果創出➡⑥学びの習慣化と成果創出のエコシステムの試行と検証（改善サイクル）の繰り返し》という学びのプロセスがみられることである（図表 5-1）。

図表 5－1 事例に共通してみられる学びのプロセス



各事例が示唆するように、人材育成・リスクリングの本質的な価値は、個人のスキルや知識を高めるだけでは十分に発揮されず、組織の力と成果を生み出す発想に広げて取り組むことで創出されることである。

人材育成は、現場任せや都度の判断で進められるのではなく、社内で計画をたて人材育成に関する役割をきちんと決めることによって、共通の認識を持てるようになり、その前提に立って組織的・継続的に進めていく必要がある。

人材育成を阻害する要因は、時間、経費、社内の組織や人材の体制など複合してみられることも少なくないが、阻害する要因を回避するには、組織的な対応が前提になるほか、労使のコミュニケーションがポイントになり、本音で話せる環境が必要である。例えば、従業員の満足度やエンゲージメントの現状を把握し、それらを向上する取組み、また、従

業員に経営に関する情報を開示して理解を促進し、具体的な提案を出せるよう促す取組みが多くみられるのはその一例である。

近年、上場企業は、有価証券報告書に人的資本情報を開示することを義務付けられていることもあり、特に大企業では、人的資本経営や人材戦略に対する関心や取組みが高まり、人的資本投資の効果を視野に入れた人材育成・リスクリングが行われている。例えば、2022 年 8 月に、企業と投資機関が発起人となって、国内外の人的資本に関する情報の収集・発信・普及・企業と投資家の対話などを目的とする「人的資本経営コンソーシアム」が設立された。同コンソーシアムがまとめた好事例集の中では、各社のリスクリングの取組み事例が数多く紹介されている。また、「地域版人的資本経営コンソーシアム」が、広島、福岡、仙台、名古屋に設置されており、中堅・中小企業に対して人的資本経営の認知を拡大する取組みも進められている。

日本経済新聞社と日経リサーチは、「Smart Work 経営」を提案し、実践している企業を人的資産の充実している企業として評価している。「Smart Work 経営」は、「従業員のウェルビーイングの向上等により人材を最大限活用するとともに、人材投資を加速させることで、新たなイノベーションを生み出し、生産性を向上させ、企業価値を最大化させることを目指す経営戦略」と定義している。「2025 年度日経サステナブル総合調査（スマートワーク経営編）」の総合ランキングは、人材活用力、人材投資力、テクノロジー活用力で評価されているが、同調査は、正社員のキャリアの自律性向上を支援するために導入している施策として、公募・FA 制度を導入している企業が 64.7%あり、制度への応募に際して現部署の上長への報告や許諾を不要としている企業が約 8 割あることを明らかにしているほか、正社員 1 人当たりの研修費用は増加し、従業員の自律的な学びを助ける研修の伸びが顕著であると報告されている。この結果は、大企業では、社内で動的な人材配置が意識され実践されていることを示している。

大企業では、上記のように、経営戦略と関連付けて、中長期の計画に基づいて全社的に人材育成・リスクリングの制度整備や実践が進められている。一例だが、NTT データグループは、2027 年度までに全社員約 20 万人について、生成 AI（人工知能）を使って実践的なビジネス提案をできる人材の育成を目指し、顧客提案やサービス開発で生成 AI の活用を広げ、ビジネス機会の創出につなげようとしている。同グループは、習熟度を 4 段階で定義した独自の研修プログラムを 2024 年から展開してきた。そして、顧客に対して価値提案ができる研修を終えた人を生成 AI 人材として定義し、全社員の能力をこのレベルまで引き上げることを目指しており、営業など、より専門性を持ち高度な技術を持つ人材の拡大も狙っている。

他方、中小企業は、上場企業に求められる人的資本情報の開示のような外部の要請は多くないものの、経営の変革を意識することは、人材育成・リスクリングの内発的な動機に

なり得る。パーソルホールディングス[2022]の調査²⁴によると、人的資本経営に対して、中小企業の担当者の 75.7%が関心を持ち、中小企業の 67.1%が人的資本経営に取り組んでいる。人的資本経営に取り組む目的は、生産性向上 40.5%、戦略的人材育成実現 32.2%、離職率低下 31.2%、組織風土強化・醸成 29.9%、次世代経営層の育成・強化 29.9%、企業価値の向上 27.3%、企業のイメージ向上 22.8%、戦略的採用実現 22.5%など前向きな理由である。

大企業と中小企業では人材育成・リスクリングに対する考え方や取組みの状況やアプローチに違いはみられるが、人的資本を「従業員一人ひとりが有する知識・スキル・情熱・信頼・価値観など、無形の力を資本として捉える考え方」（SMB 企業調査実行委員会編[2025]『経験思考 2025：2025 年度注目の経営者－実践知が語る 23 のストーリー』, 3）と捉えるなら、規模の大小にかかわらず、人材を多面的にみるとともに、組織の力や成果の創出と関連付けてみていく必要がある。このように考えると、人材育成・リスクリングの内容は、資格の取得や技能の習得にとどまらず、幅広い内容が想定され、個人レベルの学びだけでなく、集団レベルの学びも含まれると考えられる。また、スキルの棚卸しと可視化を超えたところにも目を向ける必要がある。スキルを十分に活かすためには、各従業員のキャリア自律の志向と会社内でキャリアやスキルを発揮できる場・機会を重ね合わせていく試みが求められる。個人の経験や知識を属人化させないことも大切で、保有と活用を連結させることが望まれる。

以上のことから、リスクリング時代の人材育成のポイントになることを列記して、方向性の提案としたい。

（１）パーパス経営を意識する

事例でみた企業・事業者は、利益の最大化や短期的な利益を追求することを否定はしないものの、自社が目指すべき根源的な目的や使命に目を向けている。それは、パーパス経営を志向しているともいえる。自社は、社会の中で何のために存在しているのか、存在し得るのか、また、どのように社会に貢献していけるのかを考え続け、言語化し、さらに考え続けている。そのためには、企業理念や経営理念を社内に根付かせることが肝要である。

自社と社会のそれぞれにとっての価値や利益をバランスよく俯瞰することで、企業の存続可能性や事業の持続可能性を高めている。社会的な価値や社会的な利益を考える中で、どのような事業が求められるのか、従来のままの事業で良いのか、社会や価値観の変化に追随あるいは変化を先取りできているのかなどへと発想や見方を広げ、その結果、新たな

²⁴ パーソルホールディングス[2022]「人的資本経営調査レポート 01.人材ポートフォリオ編－人材要件・中核人材・人事データ活用など－」（勤務先または経営する企業の従業員規模が 30 名以上の、全国の 25～69 歳の経営者・役員および会社員（管理職/一般社員）のうち 1 年以内に人事・採用関連の業務について「最終決裁をする立場」または「選択肢を絞り込む立場」のいずれかに当てはまる人 1,000 名を対象に実施。このうち、30～499 名の中小企業は 33.4%）

事業や新たな仕事の進め方などを視野に入れることができるようになり、リスクリングを含む人材育成に取り組む動機につながっている。

パーパス経営は、人材育成・リスクリングの考え方や取り組む内容に新たな視点をもたらす可能性がある。パーパス経営で取り組まれる、「理念の定義→理念の理解浸透（方向性の理解）→行動促進（業務や意思決定と理念の統合・割り当て）→継続・定着化（習慣化と改善サイクルを回す）」というサイクルを意識することは、人材育成・リスクリングを推進することに結び付いており、有効だと考えられる。

（２）人的資本の観点から従業員のキャリア自律意識の向上を進める

繰り返しになるが、人的資本を「従業員一人ひとりが有する知識・スキル・情熱・信頼・価値観など、無形の力を資本として捉える考え方」と捉えるなら、規模の大小にかかわらず、人材を多面的にみていき、組織の力や成果の創出と関連付けてみていく必要がある。このように考えると、人材育成・リスクリングの内容は、資格の取得や技能の習得にとどまらず、幅広い内容が想定され、個人レベルの学びだけではなく、集団レベルの学びも含まれると考えられる。また、スキルの棚卸しと可視化を超えたところに目を向ける必要がある。スキルを十分に活かすためには、各従業員のキャリア自律の志向と会社内でキャリアやスキルを発揮できる場・機会を重ね合わせていく試みが求められる。さらに、個人の経験や知識を属人化させないことも大切で、保有と活用を連動させることが望まれる。自社で一から構築することは容易でないかもしれないが、一つの方法として、既存のフレームワークやガイドラインを参照して進めることが考えられる。

「人的資本経営コンソーシアム」によれば、人的資本経営のフレームワークは、3つの視点（視点1：経営戦略と人材戦略の連動、視点2：As is・To be ギャップの定量把握、視点3：企業文化への定着）、5つの要素（要素1：動的な人材ポートフォリオ、要素2：知・体験のダイバーシティ&インクルージョン、要素3：リスクル・学び直し、要素4：従業員エンゲージメント、要素5：時間や場所にとらわれない働き方）で構成される。人材育成・リスクリングは、独立して考えられるのではなく、先述したパーパスに基づいて、場当たりのではなく、戦略と関連付けて進められる必要がある。また、厚生労働省の「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」（図表 5-2）の基本項目は、本報告書の事例から確認のできたポイントを含む、企業のあるべき姿の一つのひな型ともなっており、中小企業においては、ガイドラインに基づいて詳細に検討していくことも一つの方法であり、人的資本経営と人材育成・リスクリングの取組みを連結させていく考え方で進めていくことが望ましいと考えられる。

図表 5-2 職場における学び・学び直し促進ガイドライン
「労使が取り組むべき事項」(厚生労働省、2022 年 6 月策定)

1. 学び・学び直しに関する基本認識の共有
①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
②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
③学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し
④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
⑤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
⑥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
⑦学び・学び直しのための時間の確保
⑧学び・学び直しのための費用の支援
⑨学びを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
⑩身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供
⑪身に付けた能力・スキルについての適切な評価
6. 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援
⑫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
⑬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

(3) 社内外で相談できる機能・機会を整える

組織内で仕事やキャリアについて話す機会は必ずしも多いとはいえない。しかし、本報告書でみてきた事例の企業や事業者では、1on1 ミーティングが丁寧に行われており、現状だけではなく将来のキャリアも視野に入れて、人材育成・リスクリングを含めた幅広い内容について行われている。また、ミーティングは、フォーマルな形だけではなく、インフォーマルな形で行われることもあり、社内で相談しやすい多様な環境や機会を整えている。なお、厚生労働省によって開設されている「キャリア形成・リスクリング支援センター」は、企業・事業者十分に浸透はしていないものの、こうした外部機関を活用することで、第三者に相談できる機会を整備することも検討されて良いと考えられる。さらに、大阪ものづくり企業認定職業訓練協会が実施している認定職業訓練の例では、職業訓練にとどまらず、他社の社員や経営者と交流するなかで、社外の第三者に仕事やキャリアについて相談したことで離職を思いとどまったケースがみられたことから、会社等の組織を超えて、同じ業種や職種あるいは異なる業種や職種の従業員と交流できる場・機会の提供なども有効だと考えられる。

このように、フォーマルとインフォーマルの両面から、相談できる機会があることが望まれる。「令和 4 年版 労働経済の分析－労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題－」(厚生労働省)では、キャリアの見通しを良くすることや自己啓発の実施が重要であるという示唆を提示するとともに、キャリアコンサルティング

グの経験が、職業生活の設計の主体性を高め、労働者が自らの市場価値の把握や自己啓発の意識を高める可能性があることに言及している。自らが主体的に考えられることと他者に相談できることの両方が重要である。

（４）多機関連携の意義は大きい

大阪ものづくり企業認定職業訓練協会の取組みは、訓練に参加した企業、従業員からの評価がともに良く、各社にプラスの効果がみられる。この事例は、企業をはじめとする多機関連携による人材育成・リスクリングの取組みに大きな可能性があることを示唆している。

厚生労働省は、「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会 報告書」（厚生労働省・労働政策審議会人材開発分科会 2025 年 7 月 7 日公表）のなかで、これからの人材開発政策を考えるにあたって重要な 3 つの視点として、「個別化」（個人、企業の個々の状況に合わせた人材開発）、「共同・共有化」（産業・地域等の単位で複数企業による人材開発）、「見える化」（労働市場及び企業における職務・スキル・処遇・人材開発の見える化）を提示している。このうち、「共同・共有化」は、認定職業訓練とも親和性があることから、今後の進展が見込まれる多機関連携による人材育成・リスクリングにおいて、実践とその効果の可能性を追求する意義は大きい。

(参考文献・資料)

- 中小企業庁編[2025]『中小企業白書 小規模企業白書 2025 年版（上）新たな時代に挑む中小企業の経営力と成長戦略』。
- 中小企業庁編[2023]『2023 年版中小企業白書』。
- 後藤宗明[2023]『新しいスキルで自分の未来を創る リスキリング【実践編】』日本能率協会マネジメントセンター。
- 入江元太[2020]『「人材育成」の教科書』Clover 出版。
- 柿内秀賢[2024]『リスキリングが最強チームをつくる』ディスカヴァー・トゥエンティワン。
- 一般財団法人企業活力研究所[2024]『従業員の「学び直し」を促進するための企業の取組みの状況及び課題に関する調査研究報告書』。
- 一般財団法人企業活力研究所[2025]「CASE7：義務感から使命感へ 老舗ベンチャーが挑む新事業開発（株式会社木幡計器製作所）」『老舗企業の未来を拓く 中堅・中小製造業のオープンイノベーション』106-116 頁、日刊工業新聞社。
- 岸和良[2023]『実践リスキリング』日経 BP。
- 北野唯我編著[2019]『トップ企業の人材育成力』さくら舎。
- 小林徹[2024]「社会人の学びとその後の状況－業務の高度化、賃金上昇、失業回避について」（慶応義塾大学経済研究所パネルデータ設計・解析センター DP2024-001）。
- 厚生労働省[2022]「令和 4 年版 労働経済の分析－労働者の主体的なキャリア形成への支援を通じた労働移動の促進に向けた課題－」。
- 眞崎大輔監修[2019]『人材育成ハンドブック』ダイヤモンド社。
- 森杏奈[2024]『逆転のリスキリングとサードエイジの時代』日経 BP。
- 株式会社日本政策金融公庫 総合研究所[2024]「（日本公庫総研レポート No.2024-4）アンケート事例にみる中小製造業のリスキリングの実態」。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構[2019]「（JILPT 資料シリーズ No.220）OECD Database による公共職業訓練政策の国際比較－公共職業訓練費に注目して－」。
- SMB 企業調査実行委員会編[2025]「視点を変え、連携することで「できる」が生まれる－独占市場に風穴を開けた IoT 機器「サルタ」（株式会社木幡計器製作所 代表取締役 木幡巖）『経験思考 2025：2025 年度注目の経営者－実践知が語る 23 のストーリー』194-202 頁。
- 滝澤美帆[2025]「無形資産投資と人的資本形成のアンバランス～日本経済の成長制約に関する一考察～」内閣府経済社会総合研究所『経済分析』第 210 号、64-79 頁。
- 週刊東洋経済編集部編[2023]『50 歳からの学び直し入門』集英社インターナショナル。
- 山本昌幸[2021]『従業員のための人事評価・社長のための人材育成』同友館。
- 山田和延・油布顕史・平野留亥[2024]『人的資本を高める日本企業のリスキリング戦略』東洋経済新報社。



大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチセンター）令和8年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北1-14-16 大阪府

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937