

人材研究会（2022－2023年度）調査研究報告書

－従業員「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－

2024年（令和6年）2月

一般財団法人 企業活力研究所

人材研究会（2022－2023年度）調査研究報告書

－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－

【本編】

<目次>

序章. 調査研究の問題意識、論点・手法

1. 「学び直し」等を巡る課題
 - (1) 調査研究の背景
 - (2) 調査権における基本的な問題意識
2. 調査研究の論点と手法
 - (1) 主要な調査研究論点
 - (2) 調査研究の手法

第I章. 企業の「学び直し」対策の具体的目的と取組内容

1. 企業の「学び直し」対策の具体的目的と取組内容に関する問題意識と調査方法
 - (1) 問題意識
 - (2) 調査研究の手法
2. 2つの主要な視点とその整理
 - (1) 2つの主要な視点（「企業主導視点」及び「従業員自律性視点」）の概要
 - (2) 2つの視点の相互関係
 - (3) 留意事項
3. 「企業主導視点」の主要要素としての方向性
 - (1) 主要要素としての方向性の概観
 - (2) 方向性1【知見深化方針】の内容
 - (3) 方向性2【新規探求方針】の内容
 - (4) 方向性3【組合せ方針】の内容
4. 「従業員自律性視点」の内容
 - (1) 支援措置の概要
 - (2) 支援措置の類型分類
 - (3) 「従業員自律性視点」に係る留意事項

第Ⅱ章. 企業の「学び直し」対策としての有効な対策

1. 有効な対策の抽出方法についての考え方
2. 企業インタビューで示された主な対策事例
3. 従業員へのアンケート調査の一次集計結果
 - (1) 従業員アンケート調査に関する問題意識と調査方法
 - (2) 従業員アンケート調査の一次集計結果概要
 - ① 企業の「学び直し」対策に係る従業員の「積極受容」の程度とその「効果」の関係
 - ② 「学び直し」対策の従業員の評価(満足度)との関係
 - ③ 「学び直し」対策について、その「効果」と高い相関を示す環境要因
 - ④ 「学び直し」対策の「効果」とその「提供方法(態様)」との関係
- 【補論】 従業員が「学び直し」を行っている時間数
4. 有効な対策の抽出結果
 - (1) 全従業員向けの対策
 - (2) 年齢層別対策
 - (3) DX/AI 対応への対策
 - (4) 「学び直し」対策についての留意事項
5. 従業員の「学び直し」の活動に対する処遇についての考え方

第Ⅲ章. 本調査研究の結果と示唆

1. 問題意識と調査方法
2. 企業の「学び直し」についての具体的目的及び取組内容に係る現状の整理
3. 有効な企業の「学び直し」対策
 - (1) 年齢層区分別でみた対策
 - (2) DX/AI 対応への対策
 - (3) 「学び直し」対策についての留意事項
 - (4) 「学び直し」と「処遇」との関係についての補足説明

終章. 今後の課題と謝辞

1. 本調査研究の利用の方法
2. 残されている主要な論点
3. 謝辞

【資料編】

- 資料 1. 人材研究会概要
- 資料 2. 企業調査結果
- 資料 3. 従業員アンケート調査結果

人材研究会（2022－2023年度）調査研究報告書

—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—

序章. 調査研究の問題意識、論点・手法

1. 「学び直し」等を巡る課題

（1）調査研究の背景

近年、日本企業における人材問題に関する議論において、「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等の用語が、頻繁に用いられるようになっており、これらの用語は、バズワードともいえる状況になっている。

これらの用語は、政府の人材開発に関する報告書¹でも用いられており、また、更には総理の施政方針演説²でも用いられている。また、政府は、人的資本経営に関する優良事例集³を公表してきている。

この背景には、次のような環境変化があると考えられる。第一に、近年、DX/AI 技術の大幅な進展及びその実用化が進む中で、企業においては、それを活用した事業展開やその導入による一層の運営効率化を図ることが、大きな課題となっていること。また第二に、複雑化する国際環境の下での事業展開や、ESG 課題対応への要請の高まりなどに対応するため、企業においては、事業運営方法の大幅な変革や新事業領域への展開が、従来にも増して、重要な課題となっていることがあげられる。

このような状況の中で、「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等に関しては、既に様々

¹ 経済産業省、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～」、2020年9月。この中で、人材戦略の5つの共通要素として、「リスキル・学び直し」が挙げられている。また、経済産業省は、2022年5月に「人材版伊藤レポート2.0」を取りまとめている。

² ①岸田総理、施政方針演説、2022年1月。この中で、人的投資の充実の要素として、「スキル向上、再教育の充実」が挙げられている。

②岸田総理、施政方針演説、2023年1月。この中で、「リスキリング」による能力向上支援が、三位一体の労働市場改革の一つとして、挙げられている。

³ 主要なものとして、次が挙げられる。

経済産業省、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～実践事例集」、2022年5月

な議論が行われているが、企業の取り組みの状況を分析的に整理した情報は、未だ、あまり十分に提供される状況には至っていないと思われる。

この観点から、本調査研究においては、従業員に対する「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等の促進のための取り組み内容について分析・整理するとともに、具体的な取り組み手法についての示唆を提示することを試みることにした。

(2) 調査における基本的な問題意識

① 用語の整理、調査対象

本調査研究に際して、まず、「学び直し」という用語について整理しておきたい。

まず、「リスキル」又は「リスキリング」はもともと英語の用語であるので、その意味を辞書で確認すると、次の通り⁴である。

reskill (vi) to learn new skills so that you can do a different job
[自動詞；自分が異なる業務を遂行できるように、新たな職務技能を習得すること(事務局訳)]

(vt) to train people to do a different job
[他動詞；異なる業務を遂行できるように、人々に対し訓練すること(事務局訳)]

reskilling (n) the process of learning new skills so that you can do a different job, or of training people to do a different job
[名詞；自分が異なる業務を遂行できるように、新たな職務技能を習得すること、又は、異なる業務を遂行できるように、人々に対し訓練することについての過程(事務局訳)]

すなわち、「リスキル」の英語は動詞であり、「リスキリング」の英語は、同じ意味を持つ動名詞であって、両者は同じ意味を表す用語と考えられる。なお、自動詞の用法においては、人が自ら職務技能を自律的に習得することを意味し、他方、他動詞の用法においては、他者が人を訓練することを意味しているところ、双方の意味を含有している用語であることが注目される⁵。

以上を踏まえ、本報告においては、企業の従業員による「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等に関しては、「自分が異なる業務を遂行できるように、新たな職務技能を

⁴ Cambridge Dictionary (Online). (2024年1月確認)

⁵ Concise Oxford Dictionary (10th ed.), 1999. によれば、reskillにつき、次のように示している。

(v) teach (a person, especially one who is unemployed) new skills:

ここでは、①他動詞用法のみが示され、自動詞用法は示されていないこと、②他動詞用法の中でも、雇用されていない者への職務技能の教育を主要な意味としていることが注目される。これは、この用語の用法が、この20年の間に変化してきていることを示唆していると考えられる。

習得すること、若しくは、異なる業務を遂行できるように、人々に対し訓練すること、又はその過程」という意味で用いることとし、用語の簡便さと英語解釈での誤解を避ける観点から、それらの用語全体を包括する用語として、「学び直し」という用語で表現することとする。

また、「学び直し」の大まかな範囲としては、「企業内で広く推進している、企業内の既存知見の範囲を超える、新たな知見の獲得のための教育」としている。

この「学び直し」の範囲に関し、従業員のキャリア自律意識の向上を図るための教育・関連対策を含めるかどうかは、議論になりうることと考えられるが、ここでは、説明記述の簡便性のため、それを含むものとして、記載している。

(※) 「リスキリング」という言葉は、当初、主に米国 IT 企業において、その従業員に対する IT 関連技術に係る最新技術の再教育という意味で用いられた経緯があり、今日の日本でもこの意味での用例が多いところではあるが、本論では、IT 関連技術に関する意味に限定するものではないため、この用語は用いないこととしたもの。

なお、本調査研究では、日本の企業（特に大企業を中心）を対象としている。これは、企業の人材教育の内容・手法等については、国ごとの社会制度・慣行、労働法令等の影響を大きく受けると考えられるので、分析の対象を日本企業に絞ったものである。

他方、本報告における「学び直し」においては、企業ごとの固有の要素が大きな取り組み、例えば、事業領域における専門的な技術開発のための取り組みや、後継者育成のためのプログラムなどについては、企業ごとの特徴に起因する要素が非常に大きいと考えられることから、ここでは除外して整理している。

② 調査の前提

本調査研究の前提として、企業にとっての「学び直し」は、企業が実施する人材対策の中の一つの手法であるという認識に立っている。

企業成長のための人材対策としては、例えば、新たに専門人材を採用することも重要な手法である。もちろん、その新規・中途採用者に対する、企業による「学び直し」対策もあると考えられるが、本調査研究でのメインの調査対象としては、既存の従業員に対する企業の「学び直し」対策に焦点をあてている。

また、企業の人材対策という観点からは、必ずしも全従業員が「学び直し」を行う必要があるわけではないことにも留意するべきと考えられる。例えば、企業の既存事業領域に係る実務の遂行能力に優れた従業員は、企業にとって現時点での重要な戦力要員であり、その者に対しては、直ちに「学び直し」を促進することが必要となるわけではないと考えられる。

更に基本的な認識に立ち返って言えば、企業の従業員に対する「学び直し」対策は、企業がその事業運営の一環として、それぞれの事業戦略に合わせて策定する人事戦略の中の具体的手法として実施するものであり、本質的に企業ごとに多種多様なものであると考えられる。このため、本調査研究で得られる示唆については、各企業がそれぞれの人事対策を立案する際に、適切に利用してもらうことを意図して、本調査研究を実施したところである。

③ 関連する論点

一方、ここでは「学び直し」を、①で述べたように、企業による人材対策の一部としての活動と位置付けているが、「学び直し」の別の側面をみると、その対策に沿って実施する側である従業員において、積極的な対応が行われることが不可欠であることも重要な点である。

「学び直し」は、その背景からみても、企業が主導するトップダウン的な対策という文脈で用いられてきているが、同時に、従業員の主体的な努力を伴わないと、進展せず、有効に機能しないと考えられる。言い換えると、「学び直し」を効果的に進めるには、企業の主体性だけでなく、従業員の自律的な学びが不可欠であるということである。

従来、日本の企業社会では、一般に、人事部主導での幅広い分野にわたる人事異動が行われ、従業員の主体的で自律的な専門性の蓄積を促す要素は十分には高くはなかった傾向が見られたところであるが、「学び直し」の成果を得るためには、企業視点で事業の方向性を提示するだけでなく、従業員の自律性を引き出すための施策等が非常に重要な要素になっていると考えられる。

この意味で、近年、従業員のモチベーションの向上、エンゲージメント促進が推奨されているものと考えられる。その実現を図るためには、処遇のあり方の検討も一つの対策であるが、従業員の人生を豊かにするという視点からの勤務環境の整備も重要な方策であると考えられる。

2. 調査研究の論点と手法

(1) 主要な調査研究論点

本調査研究での主要な論点は、次の2点としている。

- A) 企業における、従業員の「学び直し」促進のための具体的目的及び取り組みの内容の整理
- B) 「学び直し」推進のために有効と考えられる取り組み内容の提案

(2) 調査研究の手法

第一に、(1) A)の論点については、基本的に、企業インタビュー（企業プレゼンテーションの聴取を含む。以下同じ。）を整理することによって、実施した。この企業インタビューについては、研究会メンバー企業の中から、2021年11月から2022年1月にかけて、6社のインタビュー調査及び4社からのプレゼンテーション聴取を行った。

次に、(1) B)の論点については、従業員アンケートをベースとして、企業インタビューの結果も踏まえて整理することとした。この従業員アンケートについては、調査企業に委託して、次の調査を実施した。

- 調査対象： 企業従業員（現場作業員は除くが、その管理監督者は含む）
（従業員 300 名以上で、従業員の「学び直し」対策を実施している企業に限る）
- 調査方法： インターネット調査会社のモニターに対する調査
- 人数： 800 名
※ 年齢層区分として、若年層（39 歳以下）、ミドル層（40-54 歳）、シニア層（55 歳以上）の分類により、分析した。
- 調査時期： 2023 年 8 月

また、A),B)の論点ともに、企業インタビュー、従業員アンケートについて、一次的な整理・評価を行った上で、企業の人事関係者から構成される研究会を開催し、研究会委員からの意見を聴取した上で、最終的な評価の取りまとめを行うこととした。

第 I 章. 企業の「学び直し」対策の具体的な目的と取組内容

1. 企業の「学び直し」対策の具体的な目的及び取組内容に関する問題意識と調査方法

(1) 問題意識

企業においては、その従業員の「学び直し」を推進する観点から、それぞれに様々な取り組みを行っている。その企業の取り組み内容の状況については、相互に似ている点も多いものの、詳細にみれば、企業ごとにその内容は多様である。このこともあり、「学び直し」対策の具体的な目的や内容の概況についての分析的な説明については、未だあまり整理されたものは見られないと思われる。

この点に鑑み、本章では、企業が推進する従業員の「学び直し」に係る状況について、一つの整理を提示するよう試みることにした。

(2) 調査研究の手法

本章の調査研究においては、研究会メンバー企業とのインタビュー調査、プレゼンテーション聴取を行い、その上で、その結果・評価等について、研究会で議論を行い、取りまとめを行った。

2. 2つの主要な視点とその整理

(1) 2つの主要な視点（「企業主導視点」及び「従業員自律性視点」）の概要

企業の「学び直し」の状況につき、現状を整理してみると、第一に、企業が運営方針を提示し、その方向性に沿った教育を行うという視点（以下、「企業主導視点」と、企業が、その従業員によるそれぞれの現場の課題を踏まえた対策への取り組みを促すこととし、そのために必要な従業員の自律意識の向上を図るための教育の機会を提供するという視点（以下、「従業員自律性視点」）があることが指摘できる。

(図表-1) 企業の「学び直し」の視点

○企業が運営方針を提示する視点（企業主導視点）

企業が、今後の業務運営につき、一定の方向性を提示してリードする観点に立ち、その方向性に沿った教育の機会を従業員に提供するもの

○従業員の自律性を重視する視点（従業員自律性視点）

企業が、その従業員がそれぞれの現場の課題を踏まえた対策に取り組むことを促す観点から、従業員の自律意識の向上を図るための教育の機会を提供するもの

(2) 2つの視点の相互関係

ここで重要な点は、これら 2 つの視点の相互関係であるが、これらの「企業主導視点」と「従業員自律性視点」の取り組みについては、双方とも同時並行的に推進することが重要であると考えられる。

「企業主導視点」については、企業(幹部・組織)の今後の事業運営方針を従業員に示すことにより、従業員の迷いを低減させることにつながり、それによって、その運営方針の実現に必要な新たな、また質的に異なる点を含む知見の獲得につき、従業員の積極的な活動・努力を促進する観点から、基本的に重要な要素であると考えられる。

また同時に、「従業員自律性視点」については、変化が激しい現代においては、現場の状況に応じて適切な対応を図る側面が必要であるとの認識からの視点である。このため、従業員の自律意識の向上によって従業員がモチベーションを確保し、それによって新たな知見の獲得のための実際の行動を促進しようとするものである。この視点は、「企業主導視点」での対策とあいまって、その適切な事業運営を図るために、この視点は重要な要素であると考えられる。

現実には、これらの 2 つの視点については、インタビューに対応いただいた企業、研究会メンバー企業の多くから、各企業の課題に応じて適切な対策を調整しつつ、双方の視点の対策を組み合わせることにより、同時並行的に組み合わせを進めているとのコメントが聞かれたところである。

(3) 留意事項

① 中間管理職層の関心・協力の確保の重要性

「学び直し」対策について、企業(人事部門)が企業の内部で推進するに際しては、社内の中間管理職層の関心・協力を十分に得られるように配慮することも重要であると考えられる。

企業の中間管理職の中には、現在の業務の遂行が最優先の課題と位置づけ、従業員の新たな課題に係る「学び直し」は優先度の低い課題として認識している者が存在するというコメントも聞かれた。しかし、実際の「学び直し」対策の推進は、中間管理職層の努力によって実行する局面が大きいと考えられる、このため、社内、特に中間管理職層の協力を得るような配慮は、「学び直し」対策の遂行及びその効果の実現のために、重要な課題であると考えられる。

② 「従業員自律性視点」の 2つの要素

「従業員自律性視点」の対策の内容について、詳細に検討すると、この視点には、次の 2つの要素があることが指摘できる。

- 従業員の「自発性・積極性」の側面を重視する要素

具体的対策としては、1 on 1 面談での意識形成、ジョブ・ディスクリプションでの業務の明示、ポストの社内公募（ポストマッチング）など。

➤ **従業員自身の「選択・キャリア構築」を重視する要素**

具体的対策としては、講座選択型研修、副業、職種転換の希望対応（キャリアマッチング）など。また、この要素に関連し、従業員の働く時間、場所についての選択肢を拡大する場合もみられる。

これらの2つの要素は、似通った側面を持つ要素であるため、明瞭に区分されるものではないと思われる。他方、前者の「自発性・積極性」の要素は、「企業主導視点」の対策に比較的親和性が高く、一方、後者の「選択・キャリア構築」の要素については、個々の従業員の選択内容が、企業の事業運営方針と比べて相違が生じる可能性があるなど、「企業主導視点」の対策との親和性が必ずしも高くはない面があると考えられる。

この観点から、「従業員自律性視点」からの「学び直し」の対策の実施に際しては、従業員の間、期待される「選択・キャリア構築」の範囲について混乱が生じないように、適切な運営調整が求められると考えられる。

3. 「企業主導視点」の主要要素としての方向性

（1）主要要素としての方向性の概観

企業の「学び直し」対策における「企業主導視点」に関し、より詳細に企業の対策をみると、多くの企業に共通する要素として、図表- 2 における 3 点の方向性が提示できると考えられる。

（図表- 2）「企業主導視点」における主要な方向性

方向性 1	社内の既存知見を基礎としてそれを発展させるような高度な知見の獲得に資する教育 【知見深化方針】
方向性 2	技術革新が急速な領域（DX, AI 等）における先進的知見の獲得のための教育 【新規探求方針】
方向性 3	社内の既存知見の確保と新たな領域に関する新知見の獲得を並行させた教育 【組合せ方針】

これらの方向性については、企業ごとに、どれか一つの方向性に集中させた対策を実施しているということを言っているのではなく、多くの企業に共通してみられる要素を抽出すると、こ

これらの3つの方向性が挙げられる、ということである。つまり、企業においては、これらの3つの方向性につき、どれかに重点を置いたり、また、いくつかの方向性を組み合わせて実施されたりしている、ということである。

したがって、企業ごとの事例をみれば、それぞれの事業内容、事業環境等において、中心点が変わったり、また、複数の方針を重点として設定したりしている、と整理できると考えられる。

これらの3つの方向性については、企業ごとに、どの方向性を中心とし、また、どのように組み合わせるかを、各企業が選択・判断することが重要と考えられる。

なお、これらの3つの方向性については、企業ごとに、アップ・スキリング、マルチ・スキリングなどの名前を付けている事例がみられたが、同じ用語が必ずしも同様の意味で用いられていない事例もみられたため、ここでは、各方向性に関し、外国語表現は用いず、少し抽象的な略称により、示している。

(2) 方向性1【知見深化方針】の内容

① 概要

この方針は、図表-2のとおり、社内の既存知見を基礎としてそれを深化・発展させるような高度な知見の獲得に資する教育(以下、「知見深化方針」と略称)のことである。この方向性については、従来の事業運営の中での教育対策(例えば OJT の中での将来課題に関する議論など)と似ている面があるため、企業の対策としても、従業員の対応の点でも、進めやすい面があると考えられる。

具体的には、次のケースがあげられる。

- 事業に関連する領域における最先端の技術開発等の知見の獲得のための教育
- 既存知見の伝承に加え、更なる深化した知識・スキルの向上のための教育

また、特に、コア事業・領域が比較的確固としている企業において、方向性1が強くみられるところである。

② 留意事項

この方向性1(知見深化方針)については、従来の事業運営の中での教育対策と似ている面があることを記載したが、単に従来の延長線上での教育のことを意味しているのではない。

近年の社会経済環境は、急速な変化を示しているところであり、例えば、地球環境問題への対応や、生物多様性への対応など、従来は、あまり強くは対応が要請されなかった要素につき、企業への要請が急速に高まっている事項がある。これらの課題に対応する際には、相当に大きな事業内容の革新を求められるところ、その対応のために必要な革新的な

知見が求められると考えられるところ、これへの対応が方向性 1 の意味である。

(3) 方向性 2【新規探求方針】の内容

① 概要

この方針は、図表- 2 のとおり、技術革新が急速な領域（DX, AI 等）における先進的知見の獲得のための教育(以下、「新規探求方針」) のことである。

経緯的には、DX/AI 分野等の技術革新が急速な領域で事業を行う米国企業が、その従業員を新たな技術に対応するための再教育（リスキル）を行うことについて、リスキリングという用語を用いたことが有名な事例である。現時点においても、具体的には、次のケースがあげられる。

- DX/AI サービス供給事業における先端的技術の提供対応のための知見の獲得に必要な教育

この方針 2（新規探求方針）については、企業がその事業運営方針（特に新たな事業展開の実施）を決定すれば、企業（特に人事部門等）は、その方針に従って、従業員の「学び直し」のプログラムを構成しやすいということが言えると考えられる。

② 留意事項

方針 2（新規探求方針）については、既述の通り、企業にとっては、明瞭な事業運営方針を決定して社内周知することを前提に、具体的な「学び直し」対策を推進しやすいところであるが、従業員にとっては、その「学び直し」対策に対応することは必ずしも簡単なことではないことが多いと思われる。新たな事業展開に必要な「学び直し」については、従業員にとっては、一種の職種転換を求められることになることがあるからである。したがって、方向性 2（新規探求方針）は、従業員にとって、相当な対応・努力が必要な方向性であることを踏まえ、従業員に対する十分な配慮も不可欠であると考えられる。

なお、この方針 2（新規探求方針）に関しては、従業員の自律性が求められるとしても、その契機は企業における事業運営方針の決定という面が大きく、従業員に高い自律性が求められるわけではないという意見があったことも指摘しておきたい。

(4) 方向性 3【組合せ方針】の内容

① 概要

この方針は、図表- 2 のとおり、社内の既存知見の確保と新たな領域に関する新知見の獲得を並行させた教育(以下、「組合せ方針」) を意味している。

具体的には、次のケースがあげられる。

- 多くの企業での既存現業分野の業務における DX/AI 技術の活用・導入のための知見の獲得のための教育
- 事業の海外進出のための、既存知見の充実確保と併せた海外オペレーションのための知見の獲得のための教育

この方針 3（組合せ方針）については、事業領域を積極的に拡大しようとしている企業において、強くみられるところである。特に、単に方向性 1 と方向性 2 の対策を併用しようとするだけではなく、事業拡大に関する事業運営方針を策定して、それに適合する「学び直し」の方針を軸として定めた上で、方向性 1 の対策と方向性 2 の対策を具体的に組み合わせるといふケースもみられたところである。

② 留意事項

方向性 3（組合せ方針）の対策については、企業（人事部門）にとっては、簡単な内容ではない。「組合せ方針」といっても、どのような組み合わせを行うかについては、様々な課題がある。特に、人事管理の手法に照らしている、職員を統一的に管理する中で、幅広い範囲の従業員に対して統一的な教育を行うのか、または、何らかの考え方で従業員を類型区分し、それぞれに類型に該当する層に対してそれぞれの教育を行うのか、は重要な問題である。

この意味で、方向性 3（組合せ方針）の対策については、企業において、従業員に対する慎重な配慮が求められる点で、方向性 1 や方向性 2 の対策とは、異なる要素が大きいと考えられる。

4. 「従業員自律性視点」の内容

（1）支援措置の概要

本報告での「従業員自律性視点」とは、企業の「学び直し」対策の中の、企業がその従業員によるそれぞれの現場での課題を踏まえた対策への取り組みを促すこととし、そのために必要な従業員の自律意識の向上を図るための教育の機会を提供するという視点のことを言っている。

従業員の「学び直し」においては、企業における支援策に対応し、従業員自身の「学び直し」に係る「意識・意欲」を高め、自律的な学びを行うことが、本質的に不可欠である。さらには、従業員の中に「学び直し」に係る意識・意欲にとどまらず、実際に行動を変えて「学び直し」を実行することが、期待されている。

実際、多くの企業において、「キャリア自律意識の向上」を図る対策を推進していることが聞かれた。また、いくつかの企業からは、従業員の中において、新たな「学び直し」を行いたい

との意欲が、従来より高まっている状況にある、とのコメントも聞かれた。

(2) 支援措置の類型分類

一方、それらの取組みの内容については、企業ごとに、様々な工夫・調整が行われているところであり、その主要な対策について整理を試みると、次の表が提示できる。

この表においては、対策の手法が直接的か、間接的かで分類するとともに、対策の段階（問題意識の開発、取組みの方向づけ、進展させるための仕組みの構築）別に分類している。

ここでは、「従業員自律性視点」での企業の支援措置について、特に、従業員に対する間接的な環境整備を含めて講じること、また、個人、部門の対応の進捗状況に応じて、適切な対策を講じることが重要と考えられる。そのためには、図表-3に示したような、様々な対策を、企業の状況に応じて組み合わせることが重要と考えられる。

(図表-3) 「従業員自律性視点」によるキャリア自律促進の対策の整理

	従業員における問題意識の開発	具体的な取組みの方向づけ	具体的な行動を進展させるための仕組みの構築
従業員への直接的対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司面談(事業環境等の変化の状況の認識共有) ● 全体・層別研修の中でのプログラムの組み込み ● 経営層と従業員の間のコミュニケーション機会の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司面談(キャリアプランと教育内容とに関するすり合わせ) ● 研修参加への支援(労働時間の弾力化等) ● プログラム受講手当/資格手当の支給 	<ul style="list-style-type: none"> ● ポスティング/キャリア・マッチング制度の実行 ● 他社での研修の組み込み ● 副業の柔軟化 ● 社会人大学院等への受講勧奨・支援(集中した基盤教育が効果的な場合) ● 人事評価でのチームワークの評価
従業員への間接的対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内情報発信の強化 ● 上司(中間管理職)への支援 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業を取り巻く状況についての統一説明資料の提供 ◆ 本社人事部門主導のキャリア相談員の配置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な研修プログラムの提供 ● オンライン研修など、受講しやすい仕組みの整備 ● 上司(中間管理職)への支援 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業部門ごとの教育方針の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改善提案プロジェクト/表彰制度

(3) 「従業員自律性視点」に係る留意事項

「従業員自律性視点」の観点からの「学び直し」対策（従業員の行動を支援する対策）

を企業が実施する場合において、企業としては、その成果がすべて当該企業の事業運営の改善に還元されるよう、期待をしていると思われる。他方、実際には、従業員が自律的に「学び直し」に取り組んだ場合、一部の者は、その成果を企業の外で活用しようとするケースも出てくると想定される。この点に関しては、企業にとっては、一定の割り切りが求められる局面も存在すると考えられる。

第Ⅱ章. 企業の「学び直し」対策としての有効な対策

1. 有効な対策の抽出方法についての考え方

(1) 基本的な抽出方法

本章においては、企業が、その従業員に対する「学び直し」を推進するために有効な対策につき、2021年度に実施した企業インタビュー調査及び2022年度に実施したアンケート結果、及びそれらを踏まえた研究会での討議により、抽出した。

具体的には、企業インタビューについては、各企業で注力されている対策の項目を抽出することとした。

またアンケート調査に関しては、「学び直し」によって得られた従業員の「納得度」又は事業推進のための「効果」(注1)において、対策との相関が高い対策につき、その有効性が高いと考えて選定することとした。

(注1) 従業員への「効果」が高い項目

本件従業員アンケートにおける従業員が評価する「効果」は、アンケート票Q17での選択肢（仕事をする上で役に立つ、コミュニティ形成に役立つ、実務に役立っていると他者から評価される、具体的な実務適用の目途が立っている、など）、及び同Q18での選択肢（新たなスキルを活用・遂行するための権限移譲、新たなスキルを適用できる経験機会の付与、など）の質問において、各項目の評価を点数化して総合指数化して算出した。

(2) 対策の類型整理の方法

「対策の種類」として、(1)全従業員向けのもの、及び(2)年齢層別のもの、さらに個別の対策種類として、(3)DX/AI対応、に区分して整理した。

また、「対策の種類」のそれぞれにつき、「対策の個別目的」として、アンケート結果において「効果」との相関がみられた項目である、①納得度を上げる対策、②良好なコミュニケーションを醸成する対策、③事業遂行との整合性をとる対策、及び④自発的な学びの支援、の4要素区分(注2)に整理した。

(注2) 「対策の個別目的」の選定理由

- ① 納得度を上げる対策 …………… 「効果」との相関がみられた要因
 - ② 良好なコミュニケーションを醸成する対策
 - ③ 事業遂行との整合性をとる対策
 - ④ 自発的な学びの支援
- …「学び直し」の「効果」と相関が認められた環境要因

具体的な対策は、上記の類型整理に基づき、図表-4 のフレームワークにより、整理することとした。

(図表-4) 対策の類型分類のフレームワーク (対策内容は図表 1 9 参照)

対策の個別 目的 の種類	①納得度を 上げる対策	②良好なコミュ ニケーションを醸 成する対策	③事業遂行 との整合性を とる対策	④自発的な 学びの支援
(1)全従業員向け のもの				
(2)年齢層別の もの				
A) 若年層				
B) ミドル層				
C) シニア層				
(3)DX/AI 対応				

2. 企業インタビューで示された主な対策事例

昨年度実施した企業インタビューにおいて、各企業が注力されている対策の項目につき、①納得度を上げる対策、②良好なコミュニケーションを醸成する対策、③事業遂行との整合性をとる対策、及び④自発的な学びの支援の4要素区分ごとに、以下のとおり、抽出した。

なお、以下の項目につき、「◎」印を付している項目は、多くの企業での取組がみられた項目である。

①納得度を上げる対策

- ◎DX時代に必要な能力を身に着ける教育の場（DXアカデミー等）の設立、レベル別研修体制の整備
- 経営指標にDX推進指標等を追加
- 担当の企業幹部による、全従業員がDX活用への関与を進めることについてのメッセージ発信

②良好なコミュニケーションを醸成する対策

- 多様なコミュニケーション方法の活用（CEO年頭説明、web会議による階層別ミーティング、グローバル全ての従業員が閲覧できるイントラの構築）
- 多様なコミュニケーション手段によるDXの重要性の共通認識の醸成（企業幹

部による発信、上司・部下でのすり合わせ)

③事業遂行との整合性をとる対策

- 全従業員対象の基礎研修に加えて職種別強化研修の実施
- DX 実践を具現化するプロジェクトリーダー育成研修の実施
- デジタル事業の部署での、身につけたスキル、ノウハウの OJT での実践
- 学んだことを業務に繋げることを目的とした、就業時間中のオンライン講座の受講制度の導入

④自発的な学びの支援

- ◎キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施
- ◎DX/AI を自発的に学習するための学習プラットフォーム（多くのレベル、内容に対応するもの）の整備
- キャリア自律に対する啓発と支援
- きっかけとしての、上司からの働きかけや、階層別研修、キャリア研修などの実施
- 学びのプラットフォームの構築による、自律的に学ぶオンデマンド型教育の実施、求められるスキルの確認や上司による部下の学習状況等の確認などの一体的支援
- 年齢だけを理由にした役職定年の撤廃や処遇を下げない制度改定の実施
- 挑戦の後押しとなる仕組みづくり
(公募による異動、希望移動先への自身をアピールするしくみ、社内副業制度、企業への貢献活動への表彰制度等)
- 自己研鑽活動の促進（業務時間外に学んだ実績を企業に届ける制度の導入、全従業員への定額の学び手当の支給等）

3. 従業員へのアンケート調査の一次集計結果

(1) 従業員アンケート調査に関する問題意識と調査方法

① 問題意識

本件従業員アンケート調査においては、第一に、企業の「学び直し」に係る取り組みに対応し、a)従業員の納得、b)従業員の積極受容、c)効果の順で、対策の成果が浸透していくことを想定して調査を設計しており、まず、このモデルの妥当性を検証した。

また、他の論点として、第二に、「学び直し」対策の実施状況等に関し、対策の実施状況と従業員の評価(満足度)との関係について、分析した。

次に第三に、企業の「学び直し」の効果に影響すると考えられる社内の環境要因等につき、

そのいくつかの要素と効果との相関を調べることにより、調査した。

第四に、対策の「効果」とその「提供方法(態様)」との関係についても、調査した。

② 従業員アンケート実施方法(序章 2. 参照)

- 調査対象： 企業従業員（現場作業員は除くが、その管理監督者は含む）
（従業員 300 名以上で、従業員の「学び直し」対策を実施している企業に限る）
- 調査方法： インターネット調査会社のモニターに対する調査
- 人数： 800 名
※ 年齢層区分として、若年層（39 歳以下）、ミドル層（40-54 歳）、シニア層（55 歳以上）の分類により、分析した。
- 調査時期： 2023 年 8 月

（注）この従業員アンケート調査では、「学び直し」の促進対策とは、「会社主導で、自社を取り巻く新たな事業環境変化に対応できるようにするための職務技能（スキル）等を身に付けさせる研修、その他の対策」としている。つまり、第 I 章で示した「学び直し」の視点・方向性に関しては、類型区分を行わず、一つのものとして調査を行っている。これは、広く一般の企業従業員をアンケート調査の対象とすることによる限界であり、企業の対策についての、企業（人事部門）の意図と従業員の理解とが異なる可能性があることを考慮したためである。

(2) 従業員アンケート調査の一次集計結果概要

従業員アンケート調査で得られた主な結果は、以下の通り。

① 企業の「学び直し」対策に係る従業員の「積極受容」の程度とその「効果」の関係

本件アンケート調査の企画段階においては、企業の「学び直し」対策に係る従業員の「積極受容」の程度と、その対策の「効果」の関係については、ある程度の相関がみられることを想定していた。

しかし、調査結果においては、双方の相関係数は 0.53 と、あまり高い値となっておらず、強い関係はみられなかった。（図表-5）

このため、従業員の「積極受容」の程度と、その対策の「効果」の関係については、更に掘り下げて分析することは行わず、以下、他の個別観点を中心に、アンケート結果を分析評価することとした。

図表-5 (資料3の図表 I-36) :
 企業の組織文化醸成や本人の外部環境認識等、各種要因と積極受容度・効果実現度の相関行列 (Q2、Q3、Q8、Q9、Q16、Q18、Q21~Q25)

	積極受容度	効果実現度	実施態様	自発的な学びの支援	良好なコミュニケーション等	実務遂行との整合性等	DXへの取り組み状況	事業展望の危機感	ビジネストレンド感度	経験追求の積極度	自己のキャリアに対する危機感	以前からの自主的な学びの姿勢	仕事に対する日常姿勢
積極受容度	1.00	0.53	0.40	0.45	0.45	0.45	0.22	0.26	0.37	0.28	0.35	0.48	0.54
効果実現度	0.53	1.00	0.62	0.66	0.79	0.82	0.23	0.26	0.38	0.26	0.16	0.42	0.59
実施態様	0.40	0.62	1.00	0.79	0.66	0.70	0.36	0.32	0.42	0.27	0.23	0.34	0.46
自発的な学びの支援	0.45	0.66	0.79	1.00	0.72	0.73	0.33	0.26	0.40	0.26	0.21	0.33	0.51
良好なコミュニケーション等	0.45	0.79	0.66	0.72	1.00	0.82	0.26	0.25	0.36	0.23	0.15	0.33	0.52
実務遂行との整合性等	0.45	0.82	0.70	0.73	0.82	1.00	0.27	0.27	0.42	0.26	0.18	0.37	0.51
DXへの取り組み状況	0.22	0.23	0.36	0.33	0.26	0.27	1.00	0.28	0.40	0.33	0.19	0.23	0.21
事業展望の危機感	0.26	0.26	0.32	0.26	0.25	0.27	0.28	1.00	0.36	0.24	0.27	0.22	0.21
ビジネストレンド感度	0.37	0.38	0.42	0.40	0.36	0.42	0.40	0.36	1.00	0.58	0.26	0.43	0.39
経験追求の積極度	0.28	0.26	0.27	0.26	0.23	0.26	0.33	0.24	0.58	1.00	0.22	0.34	0.22
自己のキャリアに対する危機感	0.35	0.16	0.23	0.21	0.15	0.18	0.19	0.27	0.26	0.22	1.00	0.42	0.24
以前からの自主的な学びの姿勢	0.48	0.42	0.34	0.33	0.33	0.37	0.23	0.22	0.43	0.34	0.42	1.00	0.47
仕事に対する日常姿勢	0.54	0.59	0.46	0.51	0.52	0.51	0.21	0.21	0.39	0.22	0.24	0.47	1.00

(注) 太い赤線の左又は上側にあるセルは、成果指標と各要因指標との関係、右下側にあるセルは要因間の関係を示している。

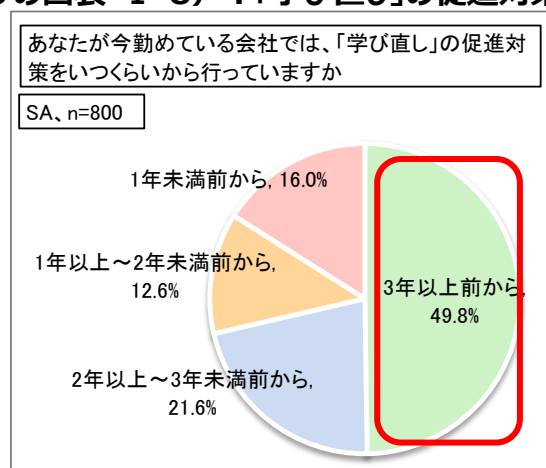
(注) 「積極受容度」「効果実現度」と相関が高い(成果に結びつく影響が強いと考えられる)要因を濃い青の網掛けで示した(相関係数 0.6 以上)。ある程度の相関があるものを薄い青の網掛けで示した(相関係数 0.4~0.6)。また、要因間の相関が高い組み合わせ(互いに類似の要因と考えられる)をピンクの網掛けで示した(相関係数 0.6 以上)。

② 「学び直し」対策と従業員の評価(満足度) との関係

「学び直し」対策の実施状況と従業員の評価(満足度) との関係を、主に年齢層区分の観点から、分析した。

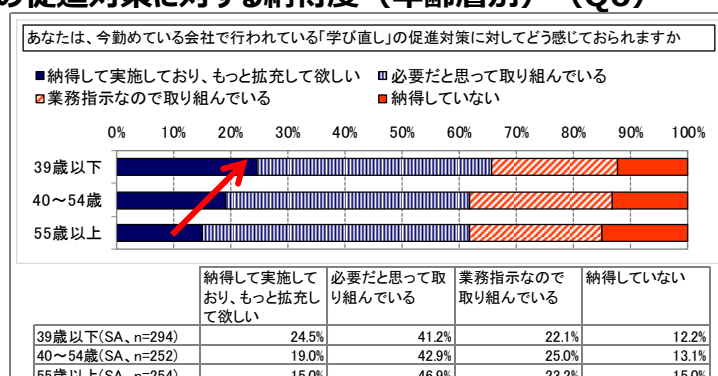
まず、「学び直し」対策の実施状況をみると、約半数は「3年以上前から実施」という回答であった。また、対策に納得している者（「納得・拡充希望」及び「ある程度納得」）は63%であった。(図表-6、7)

図表-6 (資料3の図表 I-8) : 「学び直し」の促進対策の開始時期 (Q4)

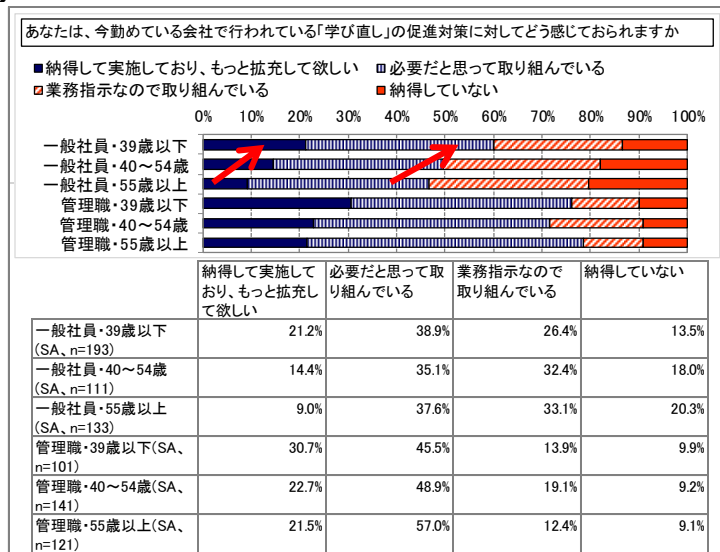


この「納得度」につき、年齢層別でみると、若年層ほど、「納得・拡充希望」の比率が高かった。ただし、管理職員に限ると、年齢層別の差は、あまりみられなかった。(図表-7, 8)

図表-7 (資料3の図表 I-10) : 「学び直し」の促進対策に対する納得度 (年齢層別) (Q6)

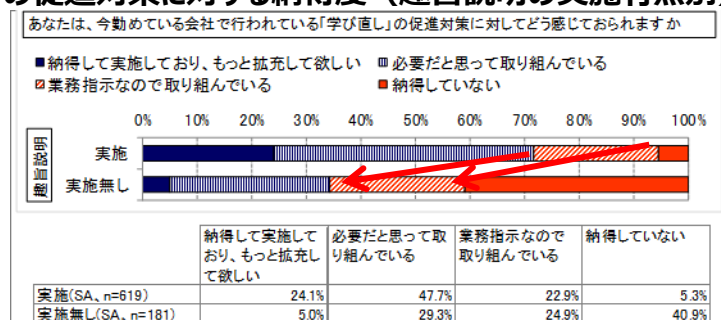


図表-8(資料3の図表 I-12) : 「学び直し」の促進対策に対する納得度(一般従業員/管理職別・年齢層別)(Q6)



一方、対策の趣旨説明の実施状況との関係でみれば、趣旨説明を実施していない場合は、実施している場合と比べ、納得度が非常に低い状況がみられた。(図表-9)

図表-9(資料3の図表 I-14) : 「学び直し」の促進対策に対する納得度(趣旨説明の実施有無別)(Q6)



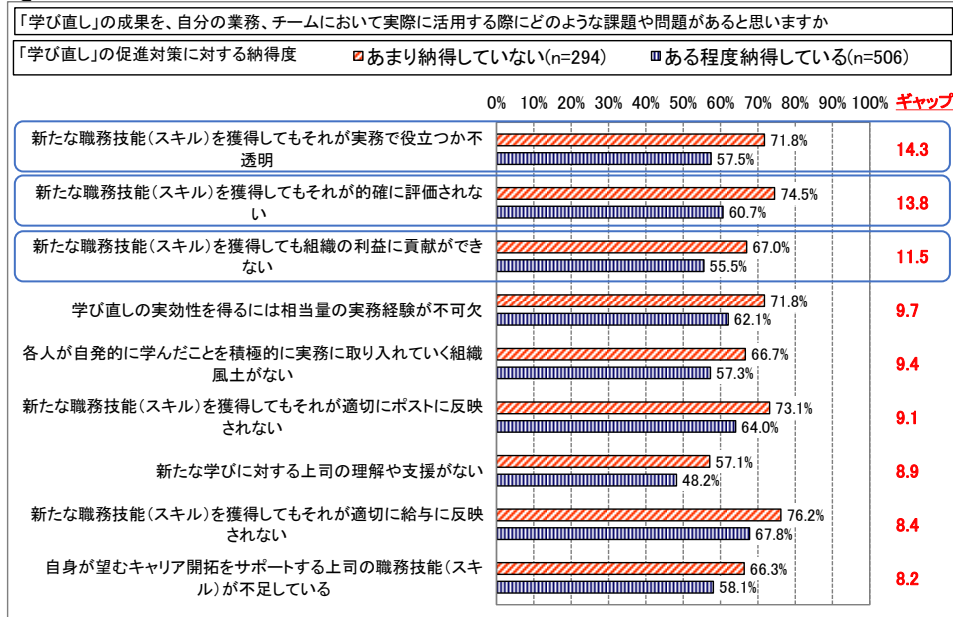
また、マイナスの効果のチェックとして、企業による「学び直し」に対する従業員の評価(満足度)を低くする要因を調べると、結果は以下の通り。(図表-10～13)

- 【年齢層に共通要因】：スキルを獲得しても的確に評価されない、又は役立つか不明であること
- 【若年層】：学んだことを実務で活用する風土がないこと、上司の理解がないこと、実効性を得るために相当の実務経験が必要(ミドル層と共通)
- 【ミドル層】：スキルを獲得しても、それが適切に給与に反映されないこと
 実効性を得るために相当の実務経験が必要(若年層と共通)
 スキルを獲得しても、組織の利益に貢献できない(シニア層と

共通)

- 【シニア層】： スキルを獲得しても、それが適切にポストに反映されないこと
スキルを獲得しても、組織の利益に貢献できない（ミドル層と共通)

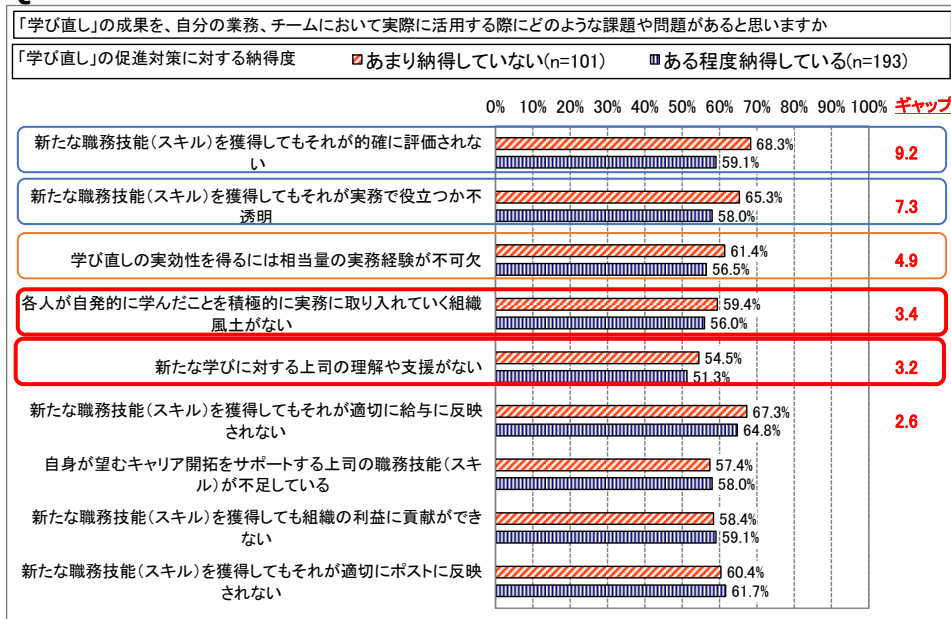
図表-10（資料3の図表 I-20）：
従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（全年齢層）
（Q12）



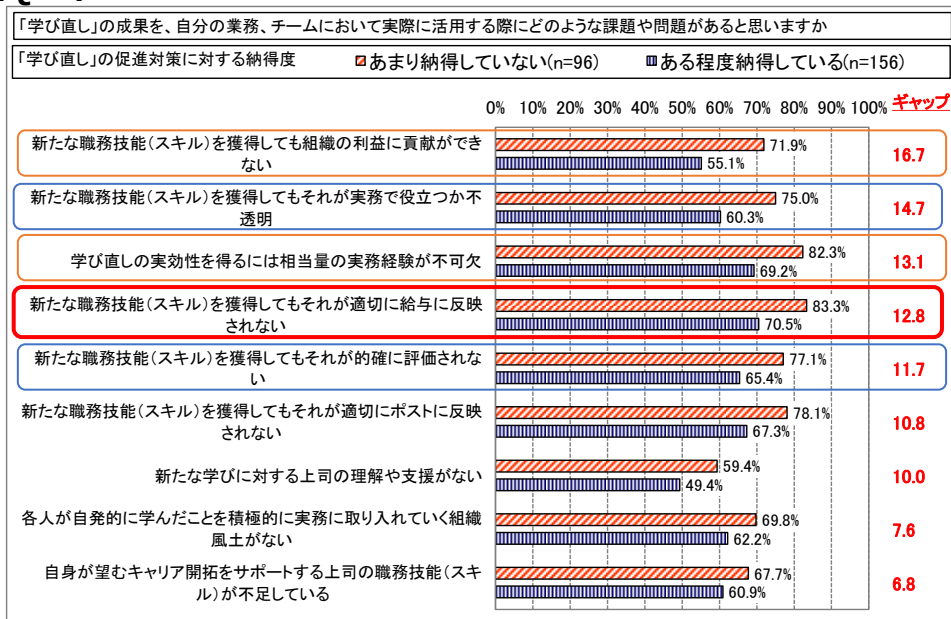
(注) 当該年齢層に特徴的な（納得している人としていない人でギャップが大きい）要因を赤の太枠で囲った。年齢層に関わりなくギャップを生む要因を青の細枠で囲った。若年層とミドル層あるいはミドル層とシニア層に特徴的な要因は橙色の細枠で囲った。

（以下、図表-11、12、13で同じ）

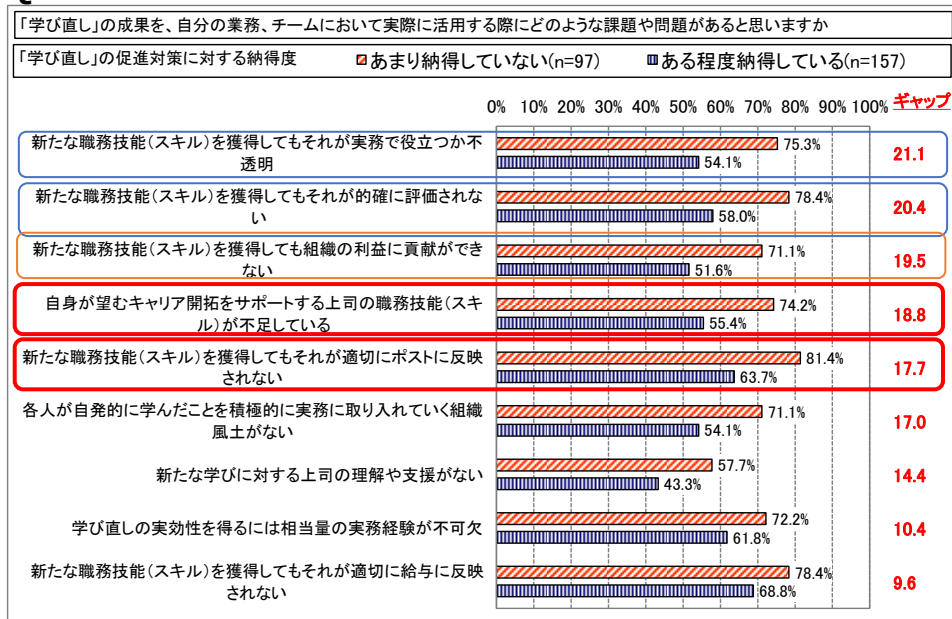
図表- 1 1 (資料3の図表 I-21) :
 従業員の「評価」が低い理由 (実務遂行する際の組織的な要因) (39歳以下)
 (Q12)



図表- 1 2 (資料3の図表 I-22) :
 従業員の「評価」が低い理由 (実務遂行する際の組織的な要因) (40~54歳)
 (Q12)



図表- 13 (資料3の図表 I-23) :
従業員の「評価」が低い理由 (実務遂行する際の組織的な要因) (55歳以上)
(Q12)



③ 「学び直し」対策について、その「効果」と高い相関を示す環境要因

次に、「学び直し」対策について、その「効果」に直接に影響する環境要因(相関が高い要素)を抽出することを試みた。この分析でも、年齢層区分の要素を主な論点とした。

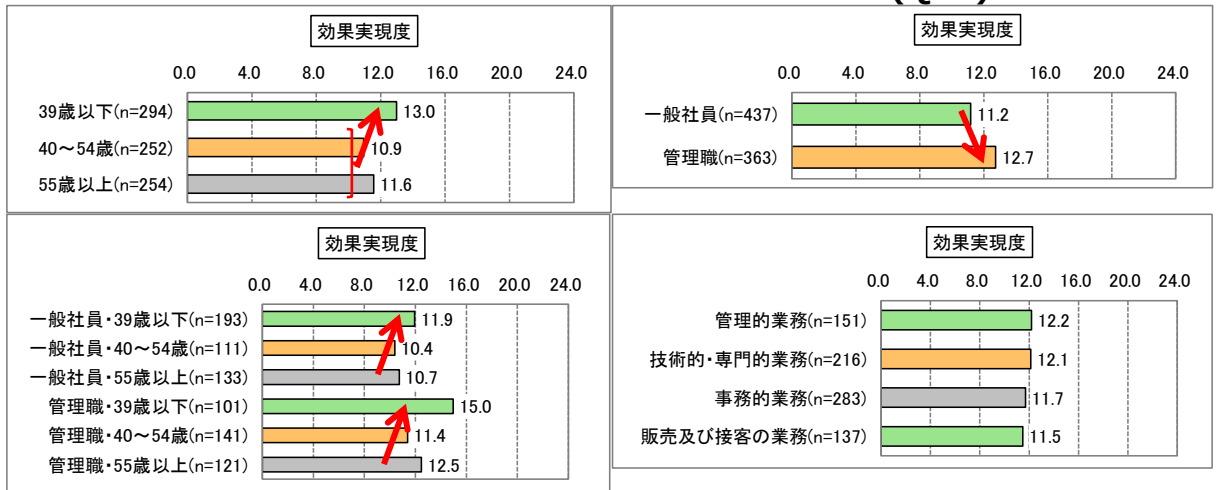
この調査結果の中で、対策の「効果」の向上につき、より大きな相関を持っていた環境要因として、次の3要因がみられた。(図表- 5)

- **実務遂行との整合性**[0.82] : 学習内容の活用指針の提示、経験機会提供等
- **良好なコミュニケーション**[0.79]: 上司との面談、得られた技能を共有する仕組み等
- **自発的な学びの支援**[0.66] : 自発姿勢の研修、研修内容のすりあわせ、副業等の柔軟化等

更に、上記の「効果」の状況を、従業員の年齢層別にみると、次の通りであった。(図表- 14)

- シニア層やミドル層と比べ、若年層の方で、より高い「効果」がみられる。
- これを一般従業員/管理職員に分けてみても、若年層ほど、「効果」が高かった。

図表-14 (資料3の図表 I-31) :
 効果実現度 (左上: 年齢層別、右上: 一般従業員/管理職別、
 左下: 一般従業員/管理職別・年齢層別、右下: 職種別) (Q17)

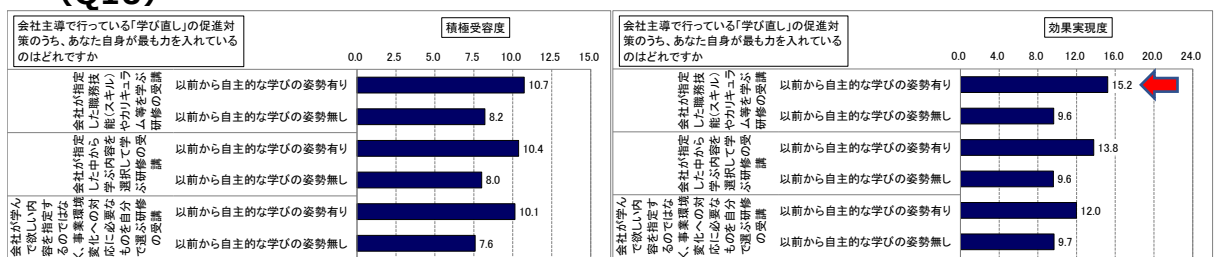


④ 「学び直し」対策の「効果」とその「提供方法(態様)」との関係

一方、「学び直し」に関し、その「効果」とその「提供方法(態様)」との関係では、次の点が注目された。なお、これらの結果自体は、当然に想定されうるものであるが、アンケート調査の結果として確認できたことは、本件調査の有効性を示す要素となっていると思われる。

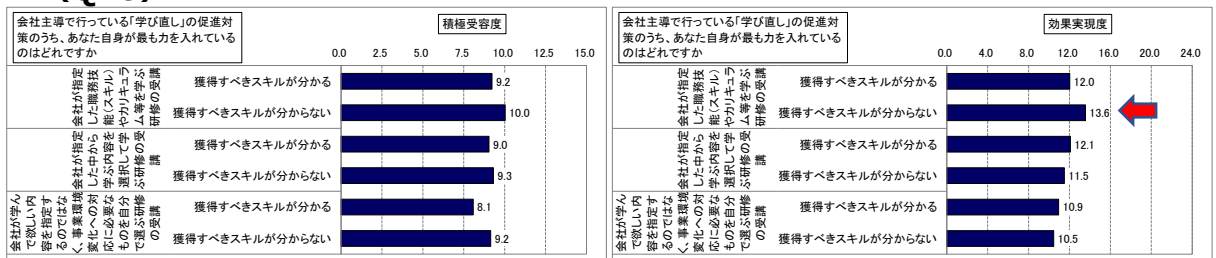
- 以前から自主的な学びの姿勢を持っている者については、企業が学ぶべきスキルやカリキュラムを指定した方が、効果が高い。(図表-15)
- 獲得するべきスキルがわからないとする者については、企業が学ぶべきスキルやカリキュラムを指定した方が、効果が高い。(図表-16)

図表-15 (資料3の図表 I-33) :
 注力対策種別・以前からの自主的な学びの姿勢別 – 積極受容度・効果実現度 (Q10)



(注) 以前からの自主的な学びの姿勢について、Q22で「行っていた」「まあ行っていた」とした者を「以前から自主的な学びの姿勢有り」、
 「行っていなかった」「あまり行っていなかった」とした者を「以前から自主的な学びの姿勢無し」とした。

**図表- 1 6 (資料3の図表 I-34) :
注力対策種別・獲得すべきスキルが分かるかどうか別 – 積極受容度・効果実現度 (Q10)**



(注) 獲得すべきスキルが分かるかどうかについて、Q11の肢1で「そう思わない」「あまりそう思わない」とした者を「獲得すべきスキルが分かる」、「そう思う」「まあそう思う」とした者を「獲得すべきスキルが分からない」とした。

【補論】 従業員が「学び直し」を行っている時間数

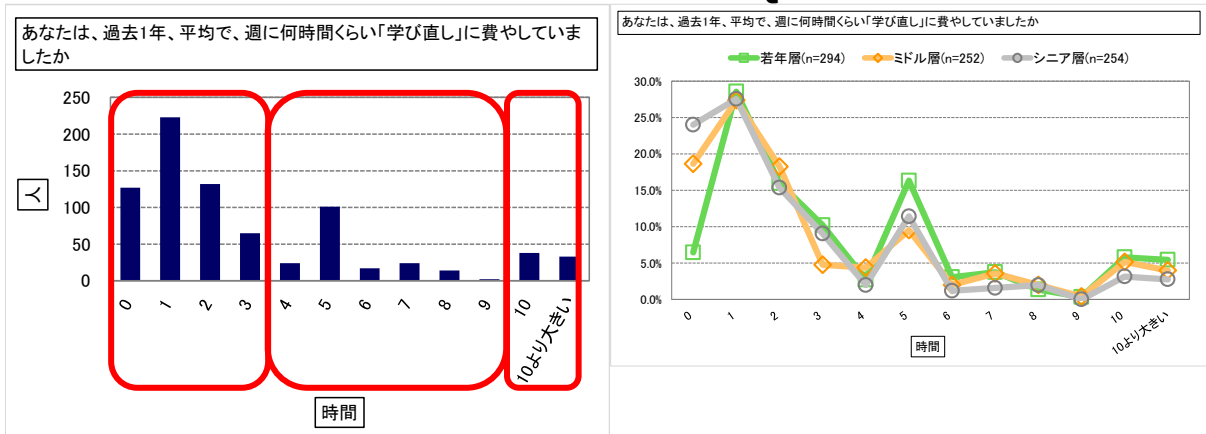
本件従業員アンケート調査においては、従業員が「学び直し」に使っている時間数(週当たり)についても調査を行った。

その結果は、1時間程度/週の者が大半であるが、平均的には、3.6時間/週という値となった。他方、この数字は、就業時間との関係(就業時間内のものか、就業時間外のものを含むか)を明示的に区分して調査を行ったものではなく、また、その内容についても、企業の研修として行ったものか、企業研修を離れて本人が独自に行ったものか、の区分を設定せずに調査したものである。このため、このデータの評価は簡単ではないため、この時間数に応じた分析は、報告書に含めないこととした。

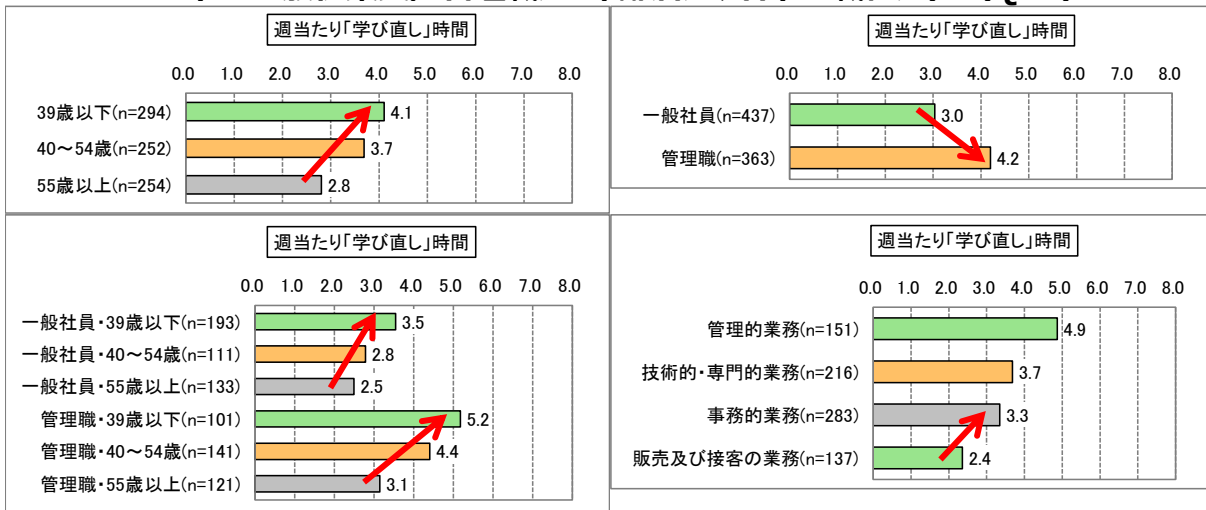
以下、「学び直し」の時間数に関する調査結果を、区分分析を行わないで、記載する。

- 調査対象者が「学び直し」に使う平均時間は、3.6時間/週(以下同じ)であった。
- 時間別にみると、(a)[4時間未満(1時間が最頻値)]のグループ、(b)[4時間以上10時間未満(5時間が最頻値)]のグループ、(c)[10時間以上]のグループという、3つのグループに大別できる。(図表- 1 6)
- これらの3グループの構成比は、次の通り。
(a)グループ 68.4%、(b)グループ 22.8%、(c)グループ 8.9%
- 「学び直し」に使う時間は、年齢層区分(若年層、ミドル層、シニア層)別にも、全体とほぼ同じ傾向であり、いずれの年齢層でも、(a)[4時間未満]、(b)[4~10時間]、(c)[10時間以上]の3つのグループに分けられる。
- このうち、特に若年層での特徴を詳細にみると、他の年齢層と比べ、多少、0時間の者が少なく、5時間の者が多い傾向があった。(図表- 1 7, 1 8)

図表-17 (資料3の図表 I-27) :
週当たり「学び直し」時間とその分布 (年齢層別) (Q15)



図表-18 (資料3の図表 I-28) :
週当たり「学び直し」時間
(左上：年齢層別、右上：一般従業員／管理職別、
左下：一般従業員／管理職別・年齢層別、右下：職種別) (Q15)



4. 有効な対策の抽出結果

本項では、従業員アンケート結果と追加的に分析するとともに、2.「企業インタビューで示された主な対策」の抽出結果も考慮して、有効と思われる対策について、以下に整理した。具体的には、a)従業員の納得度が高い対策又は b)従業員評価での効果が高い対策や、c)多くの企業で導入されている対策という観点から、対策を抽出した。

これらの対策は、図表-19内における、「◎」印で示した対策を抽出したものである。また、図表-19においては、それ以外の項目でも、参考となると考えられる項目につき、「○」印を付して、掲示している。

(図表-19) 分析結果に基づく有効な対策

分類	層	対策				理由/データ
		①納得度を上げる対策	②良好なコミュニケーションを醸成する対策	③業務遂行との整合性をとる対策	④自発的な学びの支援	
(1)全従業員		<ul style="list-style-type: none"> ◎「事業戦略」/「研修目的」の明確化及びそれに基づく対応の提示 ◎従業員を育成、サポートする上司のスキルアップのための教育 ○担当の企業幹部による、全従業員がリスクリングを行う重要性についてのメッセージ発信 ○必要スキルの従業員への明示化 	<ul style="list-style-type: none"> ○他者への貢献や他者の知見の活用の評価項目への導入と上司からの提示 ○上司ではない専門のキャリアアドバイザーの設置、議論の場の設定 ○多様なコミュニケーション方法の活用 (CEO年頭説明、web会議による階層別ミーティング、グローバル全ての従業員が閲覧できるイントラの構築) 	<ul style="list-style-type: none"> ◎獲得したスキルを活用・遂行するための権限移譲 ◎新しいスキルを成果に活かすための方策 (実践の場の提供、キャリアデザインの提示等)の実施 ○獲得スキルを具体的に実務に活かす指針の上司からの提示 	<ul style="list-style-type: none"> ◎キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施 ○キャリア自律に対する啓発と支援 ○きっかけとしての、上司からの働きかけや、階層別研修、キャリア研修などの実施 ○学びのプラットフォームの構築による、自律的に学ぶオンデマンド型教育の実施、求められるスキルの確認や上司による部下の学習状況等の確認などの一体的支援 	<ul style="list-style-type: none"> ①・事前の趣旨説明により納得度大きく上がる (図表20/ I -14) ・実務遂行の評価が低い要因 (図表21/ I -23) ②・実施により効果が高い対策 (図表 I -45,46) ・2022年度実施の企業インタビューおよび委員発表内容より ・部署により上司の理解に温度差あり (2-3自由記述より) ③・対策により効果実現度up (図表22,23/ I -47,48) ・新しいスキルが役立つか不明と感じている (図表 I -20) ・2022年度実施の企業インタビューおよび委員発表内容より ④2022年度実施の企業インタビューおよび委員発表内容より
(2)年齢層別	A)若年層	(全般と同)	(全般と同)	<ul style="list-style-type: none"> ◎実効性を習得するための相当量の実務経験機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ◎業務量との調整や学びの時間の確保 ○外部研修への費用補助 ○社の理念や企業が今直面しているビジネスの状況を上司が若年層へ意識づけを行う対応の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ③実務遂行の評価が低い要因 (図表25,26/ I -21,22) ④・就業時間外に時間を採られるのを避けたいとする者とそうでない者の納得度の差 (図表24/ I -17) ・2-3自由記述から
	B)ミドル層		<ul style="list-style-type: none"> ○研修内容を実務に活かすための随時議論の場の設定 		(全般と同)	②2-7自由記述より
	C)シニア層		<ul style="list-style-type: none"> ◎上司部下でのキャリアプラン実現のための話し合いによる画一的な「学び直し」内容の改善 (現在のスタッフ業務中心の内容や役立たない研修の改善) 	(全般と同)	<ul style="list-style-type: none"> ○年齢だけを理由にした役職定年の撤廃や処遇を下げない制度改定の実施 	②2-3自由記述から ④2022年度実施の企業インタビューおよび委員発表内容より
(3)DX/AI対応		<ul style="list-style-type: none"> ◎DX時代に必要な能力を身につける教育の場 (DXアカデミー等) の設立、レベル別研修体制の整備 ○経営指標にDX推進指標等を追加 ○担当の企業幹部による、全従業員がDX活用への関与を進めることについてのメッセージ発信 	<ul style="list-style-type: none"> ○多様なコミュニケーション手段によるDXの重要性の共通認識の醸成 (企業幹部による発信、上司・部下でのすり合わせ) 	<ul style="list-style-type: none"> ○全従業員対象の基礎研修に加えて職種別強化研修の実施 ○DX実践を具現化するプロジェクトリーダー育成研修の実施 ○デジタル事業の部署での、身につけたスキル、ノウハウのOJTでの実践 ○学んだことを業務に繋げることを目的とした、就業時間中のオンライン講座の受講制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> ◎DX/AIを自発的に学習するための学習プラットフォーム (多くのレベル、内容に対応するもの) の整備 ○挑戦の後押しとなる仕組みづくり (公募による異動、希望移動先への自身をアピールするしくみ、社内副業制度、企業への貢献活動への表彰制度等) ○自己研鑽活動の促進 (業務時間外に学んだ実績を企業に届ける制度の導入、全従業員への定額の学び手当の支給等) 	①②③④2022年度実施の企業インタビューおよび委員発表内容より

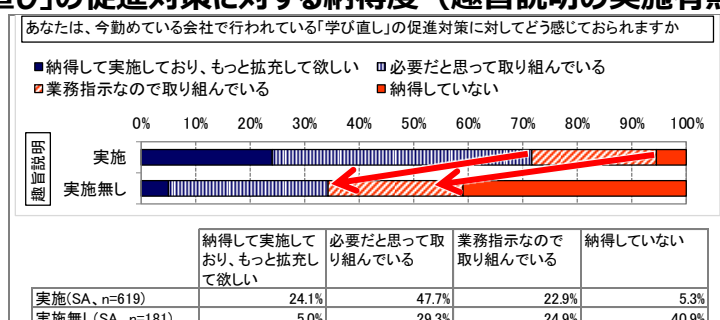
(1) 全従業員向けの対策

① 納得度を上げる対策

◎「事業戦略」/「研修目的」の明確化及びそれに基づく対応の提示

- 「学び直し」対策につき、その趣旨説明を行っている場合と行っていない場合を比較すると、前者での納得度が相当に高くなっている。(図表-20)。

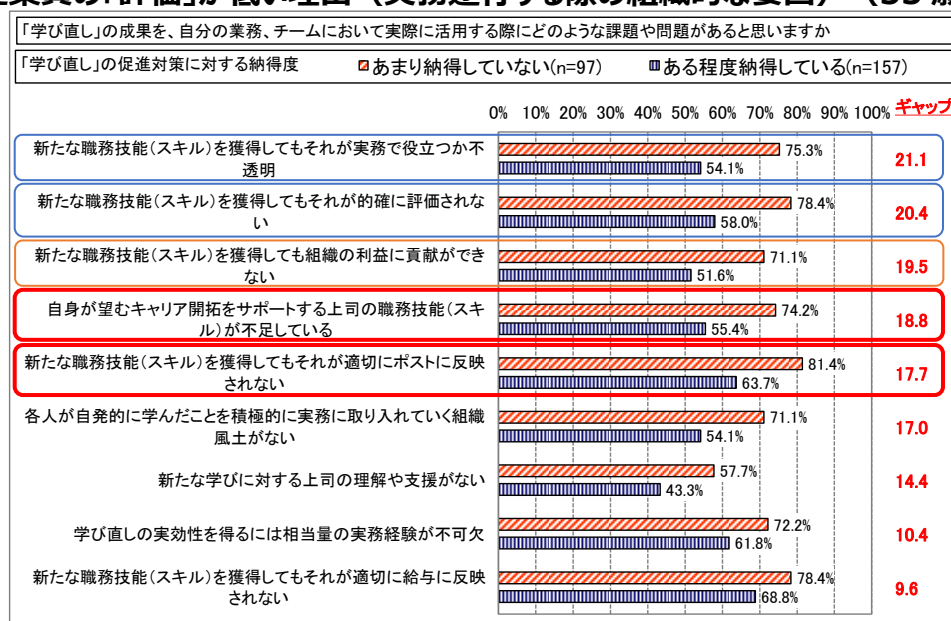
図表-20 (資料3の図表 I-14) : 「学び直し」の促進対策に対する納得度 (趣旨説明の実施有無別)



◎ 従業員を育成、サポートする上司のスキルアップのための教育

- 上司の育成・サポートスキルが不足 (従業員評価) している職場と、そうでない(同上) 職場を比較すると、特にシニア層の納得度について、前者での納得度の値が相当に低くなっている。(図表-21)

図表-21 (資料3の図表 I-23) : 従業員の「評価」が低い理由 (実務遂行する際の組織的な要因) (55歳以上)

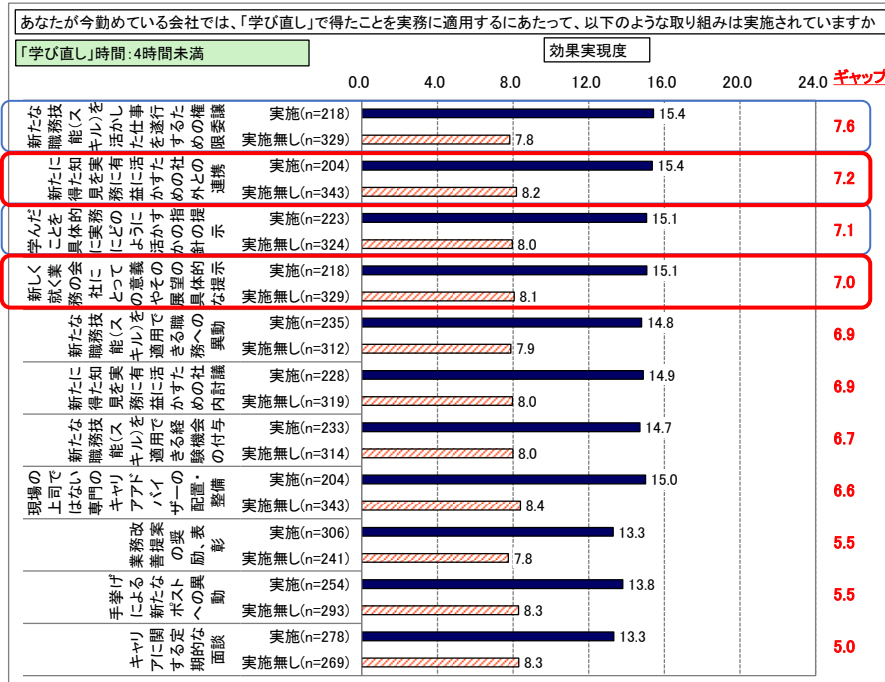


③事業遂行との整合性をとる対策

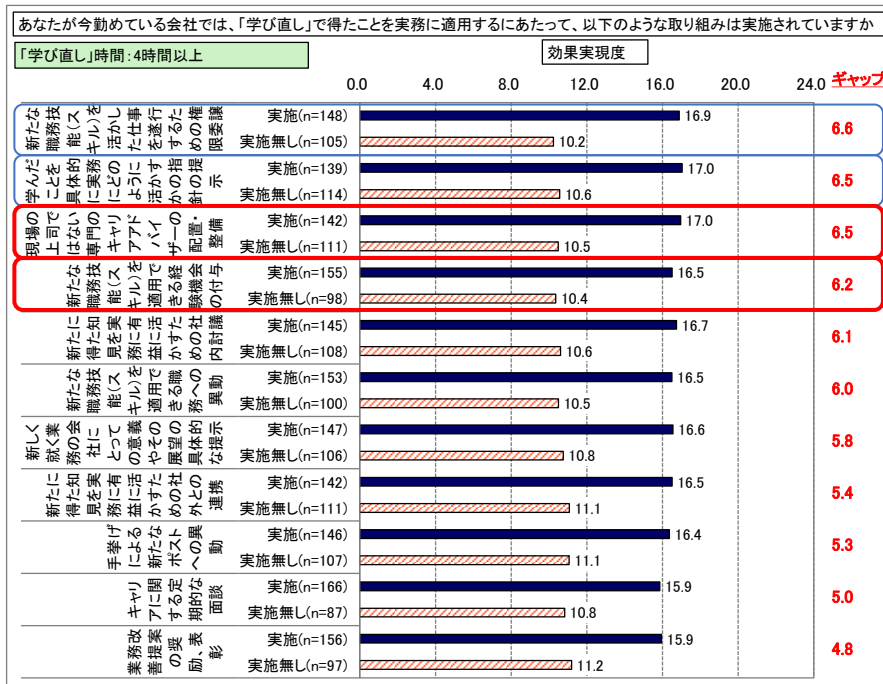
◎獲得したスキルを活用・遂行するための権限移譲

- 権限委譲を行っている場合と行っていない場合では、前者での効果が大きくなっている（両者の効果実現度のギャップが大きい）。（図表-22、23）。

図表-22（資料3の図表 I-47）：
組織文化醸成に関する要因（実務遂行と「学び直し」対策の整合性等）
別－効果実現度（「学び直し」時間：4時間未満）



図表-23 (資料3の図表 I-48) :
組織文化醸成に関する要因 (実務遂行と「学び直し」対策の整合性等)
別 - 効果実現度 (「学び直し」時間 : 4 時間以上)



◎新しいスキルを成果に活かすための方策

(実践の場の提供、キャリアデザインの提示等) の実施

- 従業員が、企業の支援プログラムに則って「学び直し」を行うことで新たなスキルを得るように努力すると同時に、企業においては、そのスキルの実際の職場業務での活用を促進する対策を、工夫して推進することが考えられる。
- なお、従業員アンケート結果においては、主にミドル層から、「学び直し」の結果としての新たなスキルの獲得に対して、適切な給与への反映等の処遇面への反映が行われることを期待する反応があったが、「学び直し」を行ったことに対し、直ちに従業員への処遇を行うことは、企業の観点からは現実的ではない。処遇については、実際の職場業務での「学び直し」の成果と、事業成果への貢献を実現することが重要であり、その状況を評価することにより、検討することが考えられる(詳細については、「第Ⅱ章5. ; 「従業員の「学び直し」の活動に関する処遇についての考え方」に記載している。)

④ 自発的な学びの支援

◎ キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施

- 企業インタビューにおいて、多くの企業から、これから更なる付加価値やイノベーションを生み出していくために、従来の業界の枠を超えた越境体験、他流試合の機会を従業員に提供している、との事例が聞かれた。

(2) 年齢層別対策

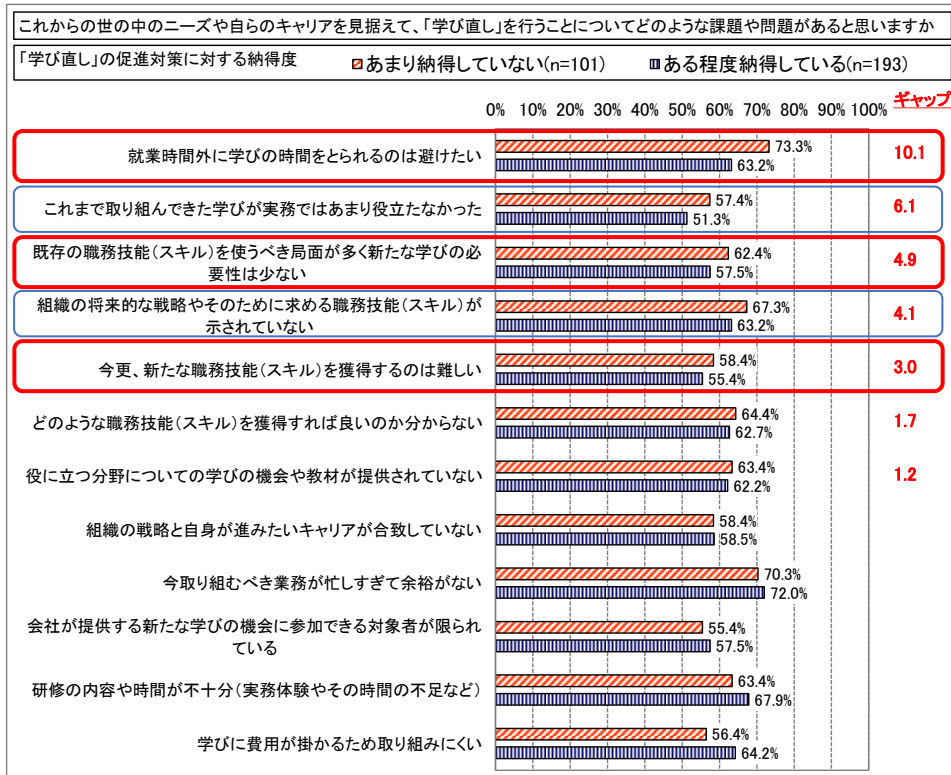
A) 若年層

④ 自発的な学びの支援

◎ 業務量との調整や学びの時間の確保

- 若年層においては、就業時間外に時間を採られるのを避けたいとする者と、そうではない者の中で、「学び直し」対策の納得度に大きな差がある。(図表-24)
- 自由記述でも、業務との兼ね合いでの時間の確保、余裕を期待する言及が多い。

図表-24 (資料3の図表 I-17) : 従業員の「評価」が低い理由 (従業員の個人的な要因) (39歳以下)



(注) 当該年齢層に特徴的な(納得している人としていない人でギャップが大きい) 要因を赤の太枠で囲った。年齢層に関わりなくギャップを生む要因を青の細枠で囲った。若年層とミドル層あるいはミドル層とシニア層に特徴的な要因は橙色の細枠で囲った。

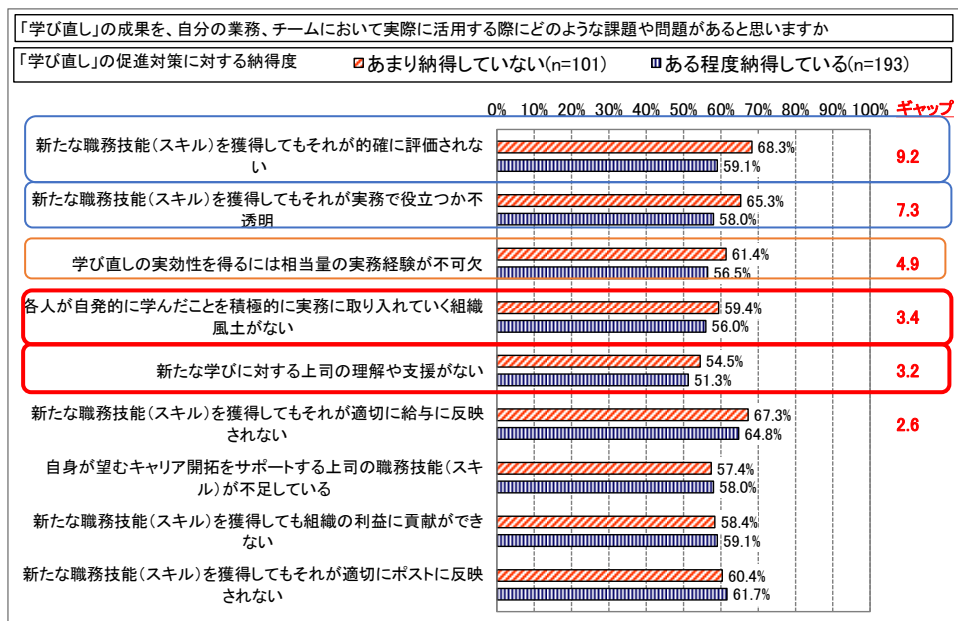
B) 若年層及びミドル層

③ 事業遂行との整合性をとる対策

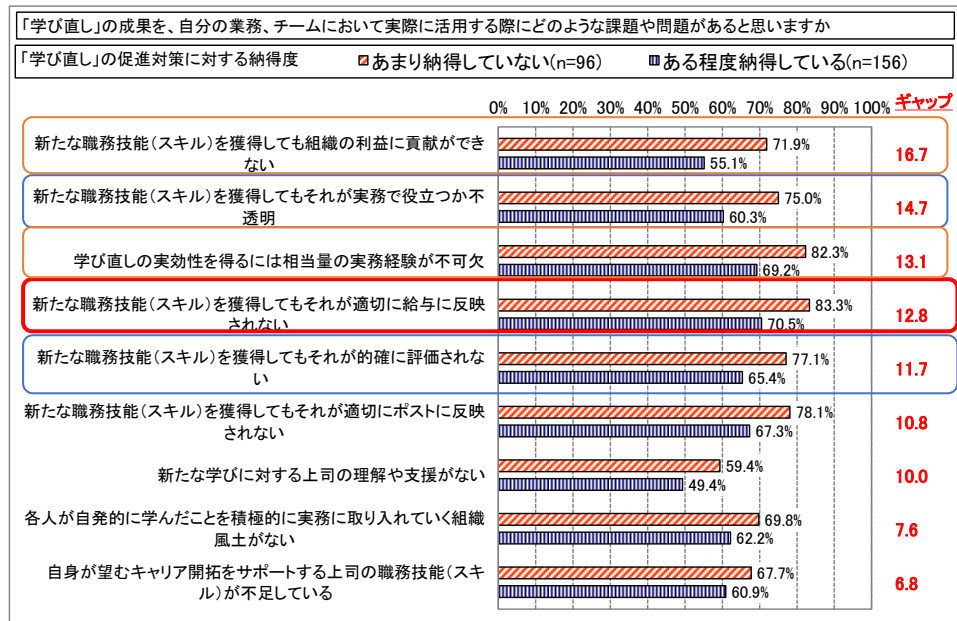
◎ 実効性を習得するための相当量の実務経験機会の提供

- 「学び直しの実効性を得るには相当量の実務経験が不可欠」と回答している者においては、若年層でも、ミドル層においても、「学び直し」対策の納得度が低くなっている。これは、実施されている「学び直し」対策の中で、実務経験の機会が十分ではない場合が多く、その実務経験機会の拡充が重要であるとの意見が多いことを示唆していると考えられる。（図表-25、26）。
- 企業インタビューでも、海外・異文化の中での協業、経験を通じて学ぶ学習機会の提供を実施しているといった事例の情報あり。

図表-25（資料3の図表 I-21）：
従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）(39歳以下)



図表-26 (図表 I-22) :
従業員の「評価」が低い理由 (実務遂行する際の組織的な要因)
(40～54 歳)



C) シニア層

② 良好なコミュニケーションを醸成する対策

◎ 上司部下でのキャリアプラン実現のための話し合いによる画一的な「学び直し」内容（現在のスタッフ業務中心の内容や役立つ研修）の改善

- 自由記述にて、「学び直し」の内容について、間接業務に関するものが優先となっていることや、「学び直し」の内容が自らの業務に役立つ人もいない等の意見が目立った。

(3) DX/AI 対応への対策

① 納得度を上げる対策

◎ DX 時代に必要な能力を身に着ける教育の場（DX アカデミー等）の設立、レベル別研修体制の整備

- 企業インタビューにおいて、多くの企業において、広範な社員向けの教育の場を設立している事例、一般従業員と管理者層別に取り組んでいる事例などが聞かれた。

④自発的な学びの支援

◎DX/AIを自発的に学習するための学習プラットフォーム（多くのレベル、内容に対応するもの）の整備

- 企業インタビューにおいて、データ分析を可視化したツールを用いたデータ活用プラットフォームの構築や、自律的に学べるオンデマンド型プラットフォーム作りなどにつき、複数の企業が実施していることが聞かれた。

（４）「学び直し」対策についての留意事項

以上、（１）から（３）において、アンケート調査の分析を中心要素とし、またインタビュー調査の内容を踏まえて、企業の従業員に対する「学び直し」対策につき、有効な措置について検討した。各対策の効果については、実際の評価・測定を行うことは容易なことではないため、従業員の評価や企業（人事部門等）の認識により、評価したところである。

他方、研究会の議論においては、「学び直し」対策が、実際に効果を発揮するためには、まず、「企業が事業運営方針・戦略を明確にしてそれを社内に周知した上で、その方針・戦略を前提とした明確な人材育成方針を従業員と共有しておくことが重要な前提であり、それが十分に行われていないと、十分な効果の発揮はあまり期待できないと考えられる」、との指摘があった。

「事業運営方針・戦略の明確化と社内周知」や「明瞭な人材育成方針の策定やその共有」のあり方については、本調査研究の範囲を大きく超えるため、本資料では分析を加えていないが、この指摘の視点は、実際の対策を立案する際に、十分に考慮すべき要素であると考えられる。

5. 従業員の「学び直し」の活動に対する処遇についての考え方

従業員アンケート結果において、主にミドル層から、新たなスキルの獲得に対する適切な給与への反映等、処遇面への反映を期待する反応があった。

この結果に対しては、研究会において、次のとおり、両面の議論があった。

- ア) 企業（人事部）としては、「学び直し」をしたからといって、未だ成果の出していない状況では、すぐに処遇を改善することは困難。
- イ) 他方、従業員側における「学び直し」をする以上、何らかの報酬が欲しい、という要望にも何らかの配慮が必要

企業としては、従業員が「学び直し」で獲得したスキルを実際の職場で活用して成果を得るという、効果につながるような環境を整備する対策の構築につき、まだ改善の余地があると考えられる。例えば以下の対策が有効ではないかと思われる。

- ・新しいスキルを実践する場の提供
- ・新しい知見の提供や、議論するコミュニティ作りの推進
- ・新しいスキルに対する上司の理解と、他組織との連携が容易なしくみ作り
- ・従業員の長期的なキャリアを鑑みた、企業としての従業員の処遇の考慮

第三章. 本調査研究の結果と示唆

1. 問題意識と調査方法

本調査研究においては、従業員に対する「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等（本論では、「学び直し」と総称）の促進のための取り組み内容について分析・整理するとともに、具体的な取り組み手法についての示唆を提示することを試みた。

具体的には、企業における、従業員の「学び直し」促進のための具体的な目的及び取り組みの内容の整理を行うとともに、「学び直し」推進のために有効と考えられる取り組み項目を抽出した。

前者の論点については、基本的に、企業インタビュー（企業プレゼンテーションの聴取を含む。以下同じ。）を整理することにより行い、また後者の論点については、従業員アンケートをベースとして、企業インタビューの結果も踏まえて整理した。また、双方の論点ともに、調査結果の一次的な整理・評価を行った上で、企業の人事関係者等から構成される研究会を開催し、研究会委員と討議した上で、最終的な評価の取りまとめを行った。

2. 企業の「学び直し」対策の具体的な目的及び取組内容に係る現状の整理

企業における従業員の「学び直し」の取り組みの現状について整理すると、まず2つの視点（「企業主導視点」と、「従業員自律性視点」）がみられる。これらの2つの視点については、どちらか一方のみで効果を発揮するものではないと考えられるところ、双方を同時並行的に進めることが重要と考えられる。

（図表-1）企業の「学び直し」の視点〈再掲〉

○企業が運営方針を提示する視点（企業主導視点）

企業が、今後の業務運営につき、一定の方向性を提示してリードする観点に立ち、その方向性に沿った教育の機会を従業員に提供するもの

○従業員の自律性を重視する視点（従業員自律性視点）

企業が、その従業員がそれぞれの現場の課題を踏まえた対策に取り組むことを促す観点から、従業員の自律意識の向上を図るための教育の機会を提供するもの

これらのうち、「企業主導視点」については、図表-2における3点の方向性があることが指摘できる。これらの方向性については、企業ごとに、どれか一つの方向性に集中させた対策を実施しているということだけではなく、多くの企業に共通してみられる要素を抽出すると、これらの3つの方向性が挙げられる、ということである。つまり、企業においては、これらの3つの方向性につき、どれかに重点を置いたり、また、いくつかの方向性を組み合わせて実施され

たりしている、ということである。

これらの3つの方向性については、企業ごとに、どの対策を中心とし、また、どのように組み合わせるかを、各企業が選択・判断することが重要と考えられる。

(図表-2) 「企業主導視点」における主要な方向性<再掲>

方向性1	社内の既存知見を基礎としてそれを発展させるような高度な知見の獲得に資する教育 【知見深化方針】
方向性2	技術革新が急速な領域（DX, AI 等）における先進的知見の獲得のための教育 【新規探求方針】
方向性3	社内の既存知見の確保と新たな領域に関する新知見の獲得を並行させた教育 【組合せ方針】

一方、「従業員自律性視点」については、多くの企業において「キャリア自律意識の向上」を図る対策が講じられているところ、その対策例につき、直接的／間接的対策の区分と対策の段階の区分からの整理を試みると、図表-3が提示される。

「従業員自律性視点」での企業の支援措置については、従業員に対して、間接的な環境整備を含め、また、個人、部門の対応の進捗状況に応じて、適切な対策を講じることが重要と考えられる。そのためには、図表-3に示したような、様々な対策を、企業の状況に応じて組み合わせることが重要と考えられる。

(図表-3) 「従業員自律性視点」によるキャリア自律促進の対策の整理 <再掲>

	従業員における問題意識の開発	具体的な取組みの方向づけ	具体的な行動を進展させるための仕組みの構築
従業員への直接的対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司面談(事業環境等の変化の状況の認識共有) ● 全体・層別研修の中でのプログラムの組み込み ● 経営層と従業員の間でのコミュニケーション機会の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司面談(キャリアプランと教育内容とに関するすり合わせ) ● 研修参加への支援(労働時間の弾力化等) ● プログラム受講手当/資格手当の支給 	<ul style="list-style-type: none"> ● ポスティング/キャリア・マッチング制度の実行 ● 他社での研修の組み込み ● 副業の柔軟化 ● 社会人大学院等への受講勧奨・支援(集中した基盤教育が効果的な場合) ● 人事評価でのチームワークの評価
従業員への間接的対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内情報発信の強化 ● 上司(中間管理職)への支援 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業を取り巻く状況についての統一説明資料の提供 ◆ 本社人事部門主導のキャリア相談員の配置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な研修プログラムの提供 ● オンライン研修など、受講しやすい仕組みの整備 ● 上司(中間管理職)への支援 <ul style="list-style-type: none"> ◆ 事業部門ごとの教育方針の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務改善提案プロジェクト/表彰制度

3. 有効な企業の「学び直し」対策

企業の従業員に対する「学び直し」対策について、従業員アンケート調査を実施し、また企業インタビューの内容を踏まえて抽出すると、以下ようになる。ここでは、個別の対策について、その評価を主に年齢層区分別及び全従業員向けの対策に分けて分析している。

これらの項目は、a)従業員の納得度が高い対策又は b)従業員評価での効果が高い対策や、c)多くの企業で導入されている対策を抽出したものである。

読者に置かれては、ここで掲げた対策を各社の事業方針等に照らし合わせて、各対策を選択して実施いただくことが望ましいと考えられる。

(1) 年齢層区分別でみた対策

- [全従業員向け]:
 - 「事業戦略」/「研修目的」の明確化及びそれに基づく対応の提示
(従業員の納得度が高い施策)

- ◎従業員を育成、サポートする上司のスキルアップのための教育
(従業員の納得度が高い施策)
- ◎獲得したスキルを活用・遂行するための権限移譲
(従業員評価での効果が高い対策)
- ◎新しいスキルを成果に活かすための方策(実践の場の提供、キャリアデザインの提示等)の実施
(従業員評価での効果が高い対策)
- ◎キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施
(多くの企業で導入されている対策)
- [若年層向け] :
 - ◎業務量との調整や学びの時間の確保
(従業員評価での効果が高い対策)
- [若年層及びミドル層向け] :
 - ◎実効性を習得するための相当量の実務経験機会の提供
(従業員評価での効果が高い対策及び多くの企業で導入されている対策)
- [シニア層向け] :
 - ◎上司部下でのキャリアプラン実現のための話し合いによる画一的な「学び直し」内容
(従業員評価での効果が高い対策)

(2) DX/AI 対応への対策

- ◎DX時代に必要な能力を身に着ける教育の場(DXアカデミー等)の設立、
レベル別研修体制の整備
- ◎DX/AIを自発的に学習するための学習プラットフォーム(多くのレベル、内容に
対応するもの)の整備
(多くの企業で導入されている対策)

現代においては、DX/AIの技術とその実用化は、飛躍的にまた急速に拡充されてきており、どの技術のサプライヤーにとっても、ユーザーにとっても、それを事業活動に積極的に取り込むことは不可欠の課題となっている。

この観点から、企業においては、DX/AIに関する取り組みにつき、外部資源を利用するとともに、従業員の教育(従業員の「学び直し」)を上記のような対策を実施して積極的に進めることが重要であると考えられる。

(3) 「学び直し」対策についての留意事項

以上、(1)及び(2)において、アンケート調査の分析を中心要素とし、またインタビュー調査の内容を踏まえて、企業の従業員に対する「学び直し」対策につき、有効な措置について検討した。各対策の効果については、実際の評価・測定を行うことは容易なことではないため、従業員の評価や企業(人事部門等)の認識により、評価したところである。

他方、研究会の議論においては、「学び直し」対策が、実際に効果を発揮するためには、まず、「企業が事業運営方針・戦略を明確にしてそれを社内に周知した上で、その方針・戦略を前提とした明確な人材育成方針を従業員と共有しておくことが重要な前提であり、それが十分に行われていないと、十分な効果の発揮はあまり期待できないと考えられる」、との指摘があった。

「事業運営方針・戦略の明確化と社内周知」や「明瞭な人材育成方針の策定やその共有」のあり方については、本調査研究の範囲を大きく超えるため、本資料では分析を加えていないが、この指摘の視点は、実際の対策を立案する際に、十分に考慮すべき要素であると考えられる。

(4) 「学び直し」と「処遇」との関係についての補足説明

「学び直し」と「処遇」の関係については、研究会で大きな議論となった。

企業運営の視点から見ると、「学び直し」を実施したからと言って、成果が出ていない段階では、処遇に反映させることは困難との指摘があった。

一方、従業員の視点に立てば、アンケート調査結果では、「学び直し」の努力をした場合には、何らかの報酬を期待する声も強く見られた。

この観点からは、従業員が「学び直し」の努力をした場合には、それが直ちに処遇につながることは現実的ではないとしても、その努力の促進を図るため、新しいスキルを実践する場の提供や他組織との連携が容易なしくみ作りなど、何らかの対策を講じることが提案できると考えられる。

1. 本調査研究の利用の方法

本調査研究では、企業による、その従業員に対する「学び直し」の推進対策の方向性や有効な対策内容などにつき、検討を行った。

この作業における基本的な認識は、第一に、企業の「学び直し」対策は、企業がその事業運営方針の一環としての人事対策の具体的方策として取り組むものであるということである。具体的には、企業が、その事業環境、現状等を踏まえて事業運営方針を策定し、それに沿って必要な人事対策を構築する中で、その方策の一つが「学び直し」対策であるということである。

この基本的認識に基づくと、企業の事業運営方針は企業ごとに固有のものである上に、企業内の体制の状況も多様であることから、人事対策、また「学び直し」対策も、企業によって多種多様であることが想定される。

このような状況を前提に考えれば、本調査研究での示唆については、各企業はそれぞれの人事対策を立案するに際しての参考情報とすることが期待される。

2. 残されている主要な論点

本件調査研究においては、企業の従業員の「学び直し」につき、主に企業から見た「実施視点(具体的目的)」の整理を行うとともに、事業活動に有効な影響を持つ対策(環境整備措置等)の抽出を試みた。

他方、従業員の「学び直し」に関しては、別の論点もあり、例えば「人事(労務)管理」の課題に関しては様々な論点があると認識している。例えば、次の2点があげられる。

- 従業員が「学び直し」に使う時間につき、就業時間内のものとするか、時間外のものとするかの区分につき、その実態及び効果の状況
- 従業員が行う「学び直し」の内容につき、企業の主導するコース・カリキュラム等に基づくものか、またはそれ以外の独自に行う内容のものかの区分につき、その実態と影響の状況

本件調査研究においては、これらの論点について、評価や、判断を行うために必要な情報を得ていないため、分析は行っていない。しかしながら、これらの論点は、今後の重要な課題であると考えられる。

3. 謝辞

本調査研究の報告の末尾に当たり、インタビュー調査に御協力をいただいた企業の皆様、人材研究会において2年間にわたり、議論に参加いただいた委員の皆様及び取りまとめの労をいただいた守島座長に、深く御礼を申し上げたい。

また、読者の方々にも御礼を申し上げたい。この研究会の報告が、読者の皆様にとって、何らかの参考になることがあれば、報告者として大きな喜びです。

【資料編】

資料 1. 人材研究会概要

1. 人材研究会委員一覧

2022 年度人材研究会 委員名簿

(座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

(委員)

石原 直子 株式会社エクサウィザーズ はたらく AI&DX 研究所 所長

蛸原 淳 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長

菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人事部長

菊川 万友 パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社 人事部門 エmployeeサクセスセンター
センター長

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 専任部長

小林 由紀子 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 部長

佐竹 秀彦 富士通株式会社 Employee Success 本部 Engagement & Growth 統括部長

篠原 貴之 SCSK株式会社 人材開発本部 人材開発部長

須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材・組織開発センター 人材開発部長

中澤 二郎 高知大学 希望創発センター アドバイザーボード(アドバイザー)/株式会社労務
行政講師

中島 竜介 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長

半藤 孝司 株式会社IHI 人事部 ダイバーシティ・キャリア開発グループ グループ長

本荘 太郎 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

(オブザーバー)

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

(事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長

福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事

須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長

北島 祥 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長

石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員

狩野 史子 株式会社インターネット総合研究所 サイバーセキュリティAI事業部 専任部長

臼井 純子 オフィス・ウスイ 代表

杉浦 淳之介 株式会社サイバー創研 知的財産事業部門 主幹コンサルタント

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

2023 年度人材研究会 委員名簿

(座長)

守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授

(委員)

石原 直子 株式会社エクサウィザーズ はたらく AI&DX 研究所 所長

蛭原 淳 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長

岡田 浩治 株式会社 I H I 人事部 人材開発グループ 部長

菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人事部長

菊川 万友 パナソニックオペレーションズ株式会社 人事部門 エンployeeサクセスセンター
センター長

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 専任部長

小林 由紀子 株式会社日立製作所 人材統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 部長

佐竹 秀彦 富士通株式会社 Employee Success 本部 Engagement & Growth 統括部長

篠原 貴之 S C S K 株式会社 人材開発本部 人材開発部長

須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材開発部 部長

中澤 二郎 高知大学 希望創発センターアドバイザーボード

中島 竜介 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長

本荘 太郎 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

(オブザーバー)

島津 裕紀 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課 課長

(事務局)

安達 健祐 一般財団法人企業活力研究所 会長

福岡 徹 一般財団法人企業活力研究所 専務理事

小林 康宏 一般財団法人企業活力研究所 事務局長

北 畠 祥 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長

狩野 史子 株式会社インターネット総合研究所 サイバーセキュリティ AI 事業部 専任部長

臼井 純子 オフィス・ウスイ 代表

杉浦 淳之介 株式会社サイバー創研 知的財産事業部門 主幹コンサルタント

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順 敬称略)

2. 人材研究会開催状況

第1回 2022年9月20日(火) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 調査設計説明 ② 委員自己紹介 ③ 経済産業省 経済産業政策局 産業人材課長 併 大臣官房 未来人材室長 島津裕紀課長講演
第2回 2022年10月14日(金) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① ゲストによる講演と質疑 <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社日本総合研究所 副理事長 山田久氏 ・日本マイクロソフト株式会社 Senior HR Business Partner 今井千嘉子氏
第3回 2022年11月25日(金) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 研究会有識者委員による発表と質疑 <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社エクサウィザーズ はたらく AI&DX 研究所 所長 石原直子委員 ② 研究会企業委員による発表と質疑 <ul style="list-style-type: none"> ・キヤノン株式会社 人材・組織開発センター 人材開発部長 須藤由紀委員
第4回 2022年12月20日(火) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 研究会企業委員による発表と質疑 <ul style="list-style-type: none"> ・日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長 蛭原淳委員 ・富士通株式会社 Employee Success 本部 Engagement & Growth 統括部長 佐竹秀彦委員
第5回 2023年1月31日(火) 10:00~12:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 研究会企業委員による発表と質疑 <ul style="list-style-type: none"> ・パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社 人事部門 エンployeeサクセスセンター センター長 菊川万友委員 ② 企業委員インタビュー結果報告
第6回 2023年3月3日(金) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① ゲストによる講演と議論 <ul style="list-style-type: none"> ・株式会社ベイシア 役員待遇 デジタル推進本部長 商の工業化推進本部 副本部長 亀山博史様 人事・総務法務事業部 事業部長 割石正紀様 ② 論点整理の項目案
第7回 2023年3月28日(火) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 論点整理案 ② 従業員アンケート調査の項目(たたき台)

第8回 2023年6月23日(金) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 守島座長講演 ② 2022年度活動の論点整理 ③ 従業員向けアンケート調査について
第9回 2023年9月12日(火) 13:00~15:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 従業員向けアンケート調査について <ul style="list-style-type: none"> ・骨格 ・調査結果
第10回 2023年10月25日(水) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 従業員アンケート調査結果追加分析 ② 報告書骨子(案)
第11回 2023年12月19日(火) 15:00~17:00
<ul style="list-style-type: none"> ① 報告書骨子(案)見直し

資料 2. 企業調査 結果

1. インタビュー結果

- (1) 大和ハウス工業株式会社 P52
- (2) 株式会社日立製作所 P57
- (3) SCSK 株式会社 P62
- (4) 大鵬薬品工業株式会社 P67
- (5) 株式会社 IHI P72
- (6) 日本製鉄株式会社 P79

2. 研究会発表内容

- (1) 日産自動車株式会社 P85
- (2) パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社 P92
- (3) 富士通株式会社 P97
- (4) キヤノン株式会社 P104

1. インタビュー結果

(1) 大和ハウス工業株式会社

日時：2022年11月16日（水）13:00～14:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 人手不足が業界の慢性的な課題で、その中で人材獲得競争が激しさを増している。
- DXを活用した業務効率化、生産性向上が求められている。そのためのDXリテラシー向上が課題になっている。
- ハードウェアとしての建物を建てるだけでなくソフトウェアやサービスの付加価値を付けていくこと求められている。そのためにもDXリテラシー向上が課題になっている。
- また、そうした付加価値やイノベーションを生み出していくため、従来の業界の枠を超えた越境体験や知識の習得を重視している。
 - 例えば、倉庫を提供する場合、箱ものだけでなく、効率的に荷物をピックアップしてそれを間違いなく送り先に送る業務の効率化や品質保持につながる付加価値を付ける。
 - あるいは物流ロボットの活用やそのための倉庫内の適切な配置の工夫でどのように物流効率が上がるかといった提案を行う。
 - そうした付加価値を追求していかなければ、競合も付加価値を付けている中で、当社が選ばれない。
 - そのためにはお客様である物流業界の知識や、物流データやその活用に関する知識が求められる。
- 2022年度から5ヶ年の中期経営計画がスタートしており、「人事制の再構築」を最優先課題の一つに掲げている。その中でじっくりと人事コンセプトの見直しを行っている。
- 学び直しなどの具体的な内容は拙速にではなくその中で検討していく。
- シニアが働き続けられるように定年を65歳まで伸ばし、年齢だけを理由に役職定年になったり処遇を下げたりしないように制度改定した。長期に働くためという観点からキャリア自律を重視している。
- シニアが65歳まで働き続けるという観点でも、新たなキャリアを開発するため、越境体験、他流試合は重要だと位置付けている。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

- DXは情報システム部門だけの課題ではなく全従業員が関わることだということをDX部門の担当役員からメッセージ発信している。
- 従業員に習得して欲しいスキルの特定ということまではいっていない。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 1 on 1 は昨年から本格的に実施し力を入れている。その中で上司と今後のキャリア形成やそのために必要なスキルの話も必要に応じて行っている。
- 越境体験、知識習得を促す仕掛けとして、従業員の副業を促進している。
 - まだ半年くらいで実施者数は 50 人くらいである。
- シニアに定年まで現役として活躍してもらいそのためにキャリア自律してもらう方向性は、概ね好意的に受け入れられている。
 - これまで年齢だけの理由で役職定年になったり処遇を下げられたりしていたのでモチベーション低下につながっていた。
 - 囑託になって 7 割くらいがモチベーション低下しているという社内調査のデータが出た。

④ 企業主導の研修内容

- DX については新入社員からシニアまで全従業員を対象としてリテラシー研修を行っている。
 - DX の技術にはどのようなものがあり、その技術を使うと何ができるのかといった内容。
 - AI、RPA、画像認識、IoT、クラウドコンピューティング、5G、XR、ブロックチェーン、量子コンピューティングなど。
 - 全従業員を対象に完了した。
- DX について、リテラシー研修の次の段階として、選抜者向けに、現場で旗を振って DX 実践を具現化するプロジェクトリーダー育成研修を行っている。
 - 現場の仕事が分かっていると適用できないので、現場の仕事に精通していて、かつ新しい技術に感度が高い人を選んで受けてもらっている。
 - 目標として従業員の 2 割くらい、3000 人くらいの人員を育成していきたい。
 - 本社部門は全社に関わり影響力も大きいのでまず本社の 500 人くらいを対象に実施した。
 - 外部コンテンツを活用して、DX プロジェクトの進め方、課題発見フェーズで考えるべき要素、解決策フェーズで考えるべき要素、PoCなどを研修。
- 研修プログラムの中で越境体験をしてもらっている。
 - 金融など別の業界に出向させる方法や、副業の形で行うこともある。
 - 価値共創のプログラムも実施している。
 - 当社がハブになって、企業だけでなく自治体、NPO、学校などから参加してもらい、価値の共創を検討し、イノベーション創出を目指す。
- これからマネージャーになるくらいの層向けに、「GLOBIS 学び放題」「NewsPicks Learning」など、自分で必要なものを選んで学べるプラットフォームを提供している。
 - クリティカルシンキング、デザイン思考、シナリオ・プランニング、リーダーシップ、経営戦略など。
- シニア向けにも、現役のまま活躍し続けるマインド、そのために学び続けるマインドなどの研修を行っている。

- これまでは、60 歳になって囑託になる社員向けに、今後も現場になじんでやっていくためにというのと、老後の生活のため、健康、お金などについて話していたが内容がガラリと変わった。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 現状、実施している DX 研修は基礎編で、全従業員の底上げの位置づけ。DX の技術で何ができるのかを知ってもらい、業務に活かすと何ができるかをそれぞれ考えてもらう。
 - 例えば、RPA というものを紹介し、RPA を自分の業務に適用するとどう使えるかを考えることができるようにする。あるいは画像認識。
- 建設業は人材育成に時間が掛かる。ジョブローテーションも難しい。
 - 例えば、現場の工事監督としてやっていくには何十年やっているという年季が重視される。
 - 営業も不動産という大きな財産を扱うので経験、スキルの蓄積がものをいう。
- しかし付加価値やイノベーションを生み出すには専門だけでは駄目なので、スペシャリスト志向の育成をしながらも、新たな価値創出ができるように越境体験をしてもらっている。
- 越境体験や価値共創で身に付けた知見は本業に活かしてもらう位置づけで、特に、それを意識したポストで活躍してもらうという形にはなっていない。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- 従業員からアイデアを広く募集して優秀者を表彰している。
 - テーマは、例えば、「高齢化が進んだ団地を再び元気にするには」など。
 - トップもいる場で優秀アイデアを発表してもらう。
 - 中には商品に採用されているものもある。例えば、家族全員で家事をシェアする前提で動線を作って部屋の配置を工夫した提案など。

【従業員の学び直しのための研修内容】

大和ハウス工業株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/D 関連	全階層	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・DX 担当役員メッセージ ・DX とは（DX の定義、なぜ DX が必要なのか？、デジタル化で社会がどう変化するのか？、どのような DX 事例があるのか？ ・様々なデジタル技術（AI、画像認識、IoT、ドローン、RPA、ブロックチェーン、XR、5G、クラウドコンピューティング、量子コンピューティング） 	3 カ月 (3 時間)	e ラーニング	外部コンテンツ活用
	全階層 (選抜者のみ)	本社部門	<ul style="list-style-type: none"> ・DX プロジェクトの進め方（DX プロジェクトの進め方、課題発見フェーズで考えるべき要素、解決策フェーズで考えるべき要素、PoC、本開発と運用、実践演習課題） ・DX 実現のロードマップと役割分担（DX のロードマップと役割分担、経営者・DX 推進組織・各事業部門・人事がすべきこと） 	3 カ月 (8 時間)	e ラーニング	外部コンテンツ活用
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	主任職層 (20 代後半～30 代が中心)	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・『GLOBIS 学び放題』（クリティカルシンキング、経営戦略、組織行動とリーダーシップなど全 5,500 コンテンツ） ・『NewsPicks Learning』（デザイン思考、シナリオ・プランニング、リーダーシップな 	3 カ月	e ラーニング	外部コンテンツ活用（一定の修了要件を満たせば、受講料全額キャッシュバック）

	シニア層 (60歳に到達する 年度)	全部門	ど) ・シニア社員になるにあ たったのマインドセット (学び続ける・変わり 続ける) ・ライフプラン設計	1日+a	オンライ ン研修 +eラ ーニング	ク) 外部講 師+ 社内講 師
--	--------------------------	-----	---	------	----------------------------	-----------------------------

(2) 株式会社日立製作所

日時：2022年11月10日（木）11:00～12:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- グローバル経営リーダーの確保・育成
- デジタル人材の獲得・育成
- グローバルでの Hitachi Culture の浸透
- 日本におけるジョブ型人材マネジメントへの転換を踏まえた、従業員の「自律的キャリア形成支援」とそれに伴走するマネージャー層の「ピープルマネジメント力向上」
- 成長と学びの文化（Learning Culture）の醸成

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

【事業構造変化】

- グローバルな事業環境変化：デジタルトランスフォーメーションの進展、グローバルでの高度人材獲得競争の激化。
- 日立の経営課題：グローバルでの社会イノベーション事業推進（製品・システムから、サービスソリューション事業へのシフト）、日本人・非日本人がグローバルに One Team で事業推進。
- 日本の社会課題：少子高齢化の進展（人口減少）、労働市場の硬直性・閉鎖性、社会保障の持続可能性低下。
- 社員（個人）の変容：多様な人材の増加（女性・外国人・経験者・高齢者・障がい者）、価値観/ライフスタイル/家族構成の変化。

【対応方針】

- 経営環境が、多面的、構造的かつ非連続に変化するなかで、会社・個人・日本全体の「成長」に向けて人材マネジメントの転換が必要。
- 従来の、所謂メンバーシップ型雇用システムから、ジョブ型の雇用システムへの転換。
- ジョブ型は、職務を明確化・限定し、仕事に人をアサインし、仕事の内容や遂行状況により待遇等を決定する仕組み。「自分のキャリアは自分で作る」「仕事にリンクした処遇」へと転換。
- 社会イノベーション事業でグローバルに成長するための求める人材・組織体制として以下を設定。
 - 現地マーケットを知る多様な属性・経験等を有する人材の確保。
 - 国・場所を超えて One Team で業務遂行する人材・組織体制の構築。
 - プロアクティブで自立した人材とその文化を持つ組織の構築。
- 経営戦略に連動した人材戦略として、グループ・グローバルでの人材マネジメント改革を推進。

- 会社のビジネスの方向が、OT（operational technology）・プロダクトから、IT（information technology）に変化する中で、価値提供のあり方がモノづくりからデジタルにシフトしている。
- モノづくりをする人財も含めてデジタル知識・スキルを理解し、仕事のやり方や中身を変えていく必要がある。

【対応方針の開示状況】

- Culture の浸透には、多面的かつ継続的な取り組みが重要。「情報発信」「行動変化」「文化定着」の観点で継続実施する。
- 全体への情報発信：幹部メッセージ（オンラインで毎月発信、タウンホールミーティングの開催）、情報発信拠点(日立オリジンパーク)の開設、教育・広報コンテンツの提供。
- 行動の変化を促す取り組み：日立グループ・アイデンティティの実践を通じてより良い社会の実現に貢献した活動への表彰制度、新規ビジネス・業務改革提案コンテストによるマインドセット変革。
- 行動を文化として定着させる仕組み：コンピテンシーによる行動評価、マネージャー研修におけるグループ・アイデンティティの再確認等。

【従業員に習得を期待する具体的な内容】

- バリューチェーンの複雑化により、従業員に求められるスキルはより細分化・専門化。従来以上に「ジョブ」を明確化、意識した育成・配置が必要に。
- 職務の見える化（Job Description（JD）の導入）
 - 職種×階層別の「標準 JD」と、ポジションごとの「個別 JD」の 2 種類を作成。
- 職務の概要、その遂行にあたり求められる責任、スキル、能力、期待行動、職務知識、資格等の人財要件を明確にし、社長以下、全てのポジションを対象に策定。
- 個別 JD については、人財マネジメント統合システム（Workday）上で検索・閲覧が可能。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- ジョブ型においては、従業員本人による自律的キャリア構築が必要であり、そのための意識・行動変革が求められる。
- 従業員個人に対して、その必要性に「気づき」「考え」「行動する」ことを求めるとともに、それに伴走する上長(マネージャー)に対する支援も強化している。
- 従業員が「自分のキャリアを自分でつくる」ための支援施策例として以下のようなものがある。
 - 「気づく」： JD の導入、幹部メッセージ、e-learning やメルマガ等での情報発信。
 - 「考える」： ジョブ型推進のための必要施策・アイデアをビジネスコンテストのような形で募集し、有望な提案は具体的な支援施策として整備。
 - 「動く」： 学習体験プラットフォーム（LXP）を導入。従業員のリスキリング・アップスキリング強化を図るため、一人ひとりのキャリア志向に合わせた自律的な学びを支援。

- LXP では、AI が従業員個々人の学習ニーズを分析し、最適なコンテンツを推奨。同じスキルに興味を持つ他のユーザーと繋がり、お互いの学びをシェアできる。コンテンツは学び放題。
- 自律的キャリア構築に向けては、「Will-Can-Must」のフレームワークを活用し、やりたいこと、できること、すべきことの整合を図るよう促している。
- 会社によるサポートの視点：①職務・スキルの見える化、②キャリア開発の機会付与、③リスキル教育実施。
- 上長の役割：上長は、従業員の自主的な取り組みに伴走し、キャリア開発の機会を作り出す役割を担う。
- 上長-部下間のコミュニケーション強化:JD 導入に併せて、上長-部下間の対話を促進。チーム内コミュニケーションや上長からの個別エンカレッジにより、従業員の行動変容に繋げる。
- ジョブ型の必要性理解や施策浸透のため、オリジナルキャラクターを使って柔らかく情報発信する専用サイトを作っている。
- ジョブ型への移行にともなう従業員の意識改革、行動変容は、一朝一夕に実現するものではないため、あえて時間をかけて進めている。様々な方法で多面的にコミュニケーションをとり、従業員の納得を得る努力をしている。

④ 企業主導の研修内容

- デジタル人材の確保・強化のため、デジタル事業を明確化したうえで、それに必要な人材（機能）を特定する。人材強化は、外部からの採用と社内での育成の両輪で実施。事業分野のドメインに合わせて、強化分野を決めて育成する。
- コーポレートユニバーシティである日立アカデミー社が、様々な DX 関係の研修プログラムをグループ内外との連携により策定する。
- デジタル人材教育体系は、全従業員対象の基礎研修としての「リテラシー向上プログラム」に加えて、職種別強化研修としての①「ベーシックプログラム」と②実践的な演習を含む「アドバンスプログラム」、さらに③実務経験として OJT で学ぶ「プロフェッショナル」の 3 層からなる。
- リテラシー向上プログラムは、複数のコンテンツを学習ステップごとに整理したパッケージで、国内グループ社員 16 万人に、共通のラーニングプラットフォーム上で提供し、本社主導で推進した。会社全体として DX について共通の認識を持ち、共通の言語として話ができるようになることを目的としている。全部門に対して公開しており、全コンテンツを必須受講としている訳ではないが、最も基礎的なコンテンツは、従業員に受講割当を行うなどして強力に学習推進を行った。
- ベーシックプログラムは、約 100 コースからなる日立アカデミー社の DX 研修の中から、デザインシンカーやデータサイエンティスト等を対象とした職種別の基礎教育として提供し、演習を通じて知識・スキルを身につけるプログラム。最終的なプロフェッショナルレベルへの到達に向けては、実際にデジタル事業を行っている部署において、OJT で実習、実践を行い、身に着けたスキル、ノウハウを元の職場に戻って活用できるようにする。

- 全社共通で実施するものの他に、各事業部において必要な専門家を育成する研修も行っている。
- 直近では、買収した海外のグループ企業におけるノウハウをグループ全体で活用する取り組みも始めている。人財投資の状況なども比較検討しているが、海外会社においては、全社員の底上げというよりは、人を特定して集中的に投資する傾向が強いことも見えてきている。
- LXP 上のコンテンツを活用した学習・研修受講について、会社の指示を受けて実施する場合や、本人のキャリア志向や今後の育成計画を踏まえて上長が必要と判断した場合は、労働時間として取り扱い、就業時間中の受講を認める場合もある。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 現行のデジタル人財教育は、配置転換を目的として実施しているものではないため、研修の受講を直接人事異動や処遇変更に結びつけることはしていない。
- 一方で、研修で得たスキルを実践にどう生かすかは重要なポイントであり、上長との面談などを通じて実践活用に向けた事前の動機付けや、事後のコミュニケーションなどは適宜実施している。
- 研修後はアンケートによる確認に加えて、具体的なアクションプランを書いてもらい、例えば3か月後、半年後に実際に実践できているかどうかなどの確認・振り返りを行っている研修もある。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- 「人財」が見える化するための仕掛けとしてタレントレビュー（T/R）を実施している。各人財の強み・弱み・キャリア志向等を複数の上長でレビューし、その結果を人財の育成・配置・登用等につなげている。

JD を活用した「職務」と「人財」のマッチング：適所適財の実現に向けては、個別 JD による「職務」の見える化と、タレントレビュー・Workday による「人財」の見える化を行った上で、各ポジションに配置するのに最適な人財を社内外の候補者・希望者から選定し、その具体的・客観的理由を明らかにしていくことが重要と考えている。

- 異動・配置転換について、従業員個人の希望と会社の期待値が異なる場合は、上長と本人との間で丁寧なすり合わせを実施し、理解・納得を得た上で行うこととしている。
- 会社として戦略的に人を配置する必要のあるポジションがあり、例えば経営リーダーの育成などは、選抜された特定の人財に対して意図・意思をもって機会を付与している。

【従業員の学び直しのための研修内容】

株式会社日立製作所

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/D 関連	全階層 (記載の研修は全て階層を指定していません)	a. デザインシンキングの基礎を学ぶ方	a. デザインシンキングベーシック研修	a. 2日間	a. 集合(リアル/バーチャル)	a. 社内講師 / 社外講師
		b. データサイエンスの基礎を学ぶ方	b. 定量分析のスキル、データ分析手法の理論と適用、機械学習基礎知識	b. 計 4 日間	b. 集合(バーチャル)、eラーニング	b. 社内講師
		c. セキュリティスペシャリストの基礎を学ぶ方	c. サイバー攻撃対応基礎知識修得、サイバー攻撃対応コミュニケーション訓練	c. 計 2 日間	c. 集合(バーチャル)、eラーニング	c. 社内講師
		d. 全部門	d. DXリテラシーエクササイズ(4Stepで基礎から学ぶDX)	d. 1年間	d. eラーニング	d. 社内講師
専門/新領域	若手～マネージャー層	全部門	経営基礎60時間モデル(経営戦略、マーケティング、財務・会計、論理的思考力)	計 8 日間(約2日間×4科目)	集合(バーチャル)、eラーニング	
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	部門長(全体にも公開)	全部門	DX/GX 講演会	2時間/回 計4回/年	集合(バーチャル)	社外講師
	全階層	全部門	学習体験プラットフォーム	2022.10～	eラーニング	社外講師

(3) SCSK 株式会社

日時：2022年11月18日（金）11:00～12:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- SCSK グループが 2030 年に目指す成長戦略としてグランドデザイン 2030 を掲げており、従来の事業をコア事業として拡大させつつ、DX 事業を大きくする方針である。その成長戦略の実現に向けて人材投資を進めている。
- 成長戦略の一つの方向性は、受託型がメインであった従来のビジネスから、協業型や自ら事業主体になるようなビジネスを目指すというものである。
- 成長戦略のもう一つの方向性は、サービスの提供先を個客（個々の顧客）からマーケットへ、そして社会課題の解決へ広げていくというものである。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

- 成長戦略の実現に向けては、社内にサービスマネージャー、ビジネスデザイナー、フルスタックエンジニアという職種を増やしていかなければならない。
 - サーマネージャーは、お客様先に常駐する部隊のリーダーなどが、お客様に伴走する形でお客様のビジネス拡大につながるよう貢献していく役割。
 - ビジネスデザイナーは、お客様と共に DX 事業を作り上げていく役割。
 - フルスタックエンジニアは、AI、アジャイル、クラウドなど、DX 事業を形にするための実践的な役割を担う。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- DX 事業を拡大しようと言っても従来のビジネスが動いているため、そちらに軸足が置かれ、新たな事業を創出する動きをとりにくい状況にある。開発手法も新たなアジャイル開発の機会を増やしていきたいが、従来のウォーターフォール開発がまだ多い。
- 目標管理制度（MBO）にキャリアディベロップメントプラン（CDP）を組み合わせ、全社の成長戦略と整合性のとれた、かつ、本人の Will を反映したキャリアプランづくり、パーソナライズされた育成に取り組んでいる。
- CDP では年 1 回、社員のキャリア形成について上司と面談で話し合う機会を設け、社員の Will、Can、Must を確認している。新しい職種にチャレンジしたい、ビジネス創造に携わりたいという希望があれば、優先的に研修を受けてもらったり、その種の業務にアサインしたりする。
- 業務時間外に社員が取り組んだ学びの実績を会社に届け出る「コツ活」を導入し、自己研鑽活動を促進している。「コツ活」というネーミングの由来は、「コツコツと自己研鑽を重ねることが勝つ（克つ）ためのコツ」。約 40%の社員から申請があり、申請があった社員には図書カードや NewsPicks、flier、Udemy for Business、10mTV、スタディサプリビジネス英語コースなどさらなる学びにつながるサービスの利用権利などインセンティブを提供している。併せて、主

体的な学びとその習慣化を支援するため、全社員を対象に月額 5000 円の学び手当を支給している。

④ 企業主導の研修内容

- i-University という全社教育体系があり、従来「キャリア開発」「リーダーシップ開発」「グローバル能力開発」「専門能力開発」というカテゴリ分けで、年間約 200 コースの研修を実施している。
- 「専門能力開発」では営業職、技術職を対象とした社内の専門性認定制度における認定レベル向上に向けた研修を提供している。15 職種ある専門職種ごとの認定レベル 1～7 に応じたカリキュラムがある。
- 2022 年度からは「Re-Skilling」という研修カテゴリを新設した。成長戦略の実現に向けて増やさなければならない職種である、サービスマネージャー、ビジネスデザイナー、フルスタックエンジニアを育成するための研修を実施している。
 - ビジネスデザイナー向けの研修では、ビジネスデザインブートキャンプという事業創出体験プログラムを行っている。ペルソナを設定し、想定するニーズに対してプロトタイプを作り色々な意見をもらいながらブラッシュアップしたりする。チームでビジネスを創造するような活動を集中的に行うトレーニングをしている。
 - 「Re-Skilling」では職種共通のリテラシー研修も提供している。コンセプチュアルスキルトレーニングや問題解決力強化、デザイン思考、ロジカルライティング、プレゼンテーション、ファシリテーション、語学研修など。
- 今後の事業構造の変化に対応できるよう、若手社員のマルチスキル化に取り組んでいる。具体的には、新卒入社後 4 年間は若手キャリア開発プログラムを適用し、職種に関係なく幅広く教育を受講してもらい、社内のキャリアアドバイザーによる定期的な面談を通じて、本人の育成につながる会社主導のローテーションを行うことにした。
 - 新卒で 4 月に入社し 8 月末までの 5 か月間は新人研修を行い、9 月に配属。配属後も若手社員向けの教育は続き、4 年間でトータル 1350 時間の研修受講を義務付けている。5 年目にプロフェッショナルとして業務を担う基幹等級に格付けする際はその時点の実力を反映した格付け、処遇としており、理論上は一般職員の最高等級に付くこともあり得る。
 - ローテーションの実施は新たな取り組みであり現場との間でハレーションもあるが、若手社員、所属組織の上司など関係者と丁寧にコミュニケーションをとりながら進めている。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 新領域の職種を特別に評価する人事評価システムや評価ガイドなどはない。「Re-Skilling」というカテゴリでこれから増やしていくサービスマネージャー、ビジネスデザイナー、フルスタックエンジニアといった職種も従来の専門性認定制度の枠組みで審査、認定していく方針。
 - 専門性認定制度は ITSS ベースのレベル設定としており、15 職種ごとに認定レベル 1～

7がある。レベル1～3は所属部署の上司が認定し、レベル4以上は全社で認定。全社認定は各職種における社内の専門家が審査。

- 有効期間は4年で4年ごとに継続審査が必要。各職種の認定レベルは本人のキャリア形成の目安になり、かつ、対外的にもどのレベルの人材がどれくらいいるというアピールになる。
- 新領域の職種の人材も新たな部署を作って取り組むのではなく、既存の部署に所属している。その中で上司から推薦してもらい研修に参加するなどして育成している。選抜や評価の権限は現場にあるため、人事主導で動かすようにはなっていない。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- Beyond2030という、全社から推薦された入社5年目～10年目くらいの若手社員を対象に、当社の事業を通じた社会への貢献について考え、議論するプログラムを実施している。2022年度は2030年に中核を担う若手社員22名が参加。各チームで検討したプランを経営層にぶつけて意見交換する。
- SCSKグループ全社員を対象に幅広く事業アイデアを募集する「未来創造プログラム」を開始。ダイナミックな発想で事業創出にチャレンジする起業家の輩出を目的としている。最終選考を通過したアイデアの応募者は事業開発部署に異動し3年以内の事業開始に向けて、その実現に専念してもらう。

【従業員の学び直しのための研修内容】

SCSK 株式会社

領域	研修内容	対象層	部署	期間	研修方法	講師
IT/D 関連	新人研修(ビジネス基礎、IT 基礎)	新入社員	すべて	5 カ月間	集合研修/オンライン	外部ベンダー
IT/D 関連	若手キャリア開発プログラム ※職種別基礎研修（共通/アプリ/インフラ運用/組込/営業）中心	若手社員 （新卒入社4年目まで）	すべて	3年7カ月間	集合研修/オンライン	外部ベンダー
IT/D 関連	職種別実践・高度研修 （共通/戦略系/開発系/運用系/技術系）	全社員（中堅以降）	すべて		集合研修/オンライン	外部ベンダー
専門/新領域	SCSK ベーシック（Pro） I / II / III	中堅社員 （Lv3/Lv4） 部門指名	事業グループ	1年6カ月間	集合研修/オンライン	外部ベンダー
専門/新領域	Re-Skilling（サービスマネージャー） ※分室革新 SM 実践ワークショップ	サービスマネージャー （SM）	事業グループ	9カ月間	オンライン	外部ベンダー
専門/新領域	Re-Skilling（ビジネスデザイナー） ※ビジネスデザインブートキャンプ	中堅社員 （BCR 志向） 部門指名 事業創出業務に従事する社員、または従事予定のある社員	事業グループ	2カ月間	オンライン	外部ベンダー
専門/新領域	Re-Skilling（フルスタックエンジニア） ※フルスタックエンジニアブートキャンプ	中堅社員 （Lv3 以上） 部門指名 クラウド技術を活用したアジャイル開発案件へ参画予定の社員	事業グループ	2カ月間	集合研修/オンライン	外部ベンダー
その他（ビジネススキル）	Re-Skilling（リテラシー） ※IT/思考法/ビジネス/ヒューマン	全社員	すべて		集合研修/オンライン	外部ベンダー
その他（キャリア開発）	ジュニアキャリア研修（入社3年目）/ジュニアミドルキャリア研修(35歳)/ミド	全社員 / 会社指名	すべて	1-2日	集合研修/オンライン	外部ベンダー

	ルキャリア研修(42歳)実 年キャリア研修(53歳)					
その他 (リーダーシ ップ開発)	GM 職掌向けプログラム (組織開発/戦略強化)	全 GM 職掌	すべて	5 カ月 間	集合研 修/オン ライン	外部ベ ンダー
その他 (マインド醸 成)	Beyond 2030 (私たち が創る未来を語り合 う会)	若手社員 (20代後半 ～30代前 半) 選抜型	すべて	6 カ月 間	集合研 修/オン ライン	内製 (一部ベ ンダー委 託)

(4) 大鵬薬品工業株式会社

日時：2022年11月16日（水）10:00～11:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 人事が担当する人材育成は、マネージャー教育や階層別教育におけるマインド設定・醸成、キャリア開発である。
- 専門分野の知識・スキル開発は、その専門部署が研修をおこなっている。
職種別では、MR（Medical Representatives）教育は、部門主導で毎月、スキルや知識研修を実施している。
- キャリア開発の補完として、自己啓発の通信教育や資格取得を奨励している。
- 特に、マネージャー教育や支援には力を入れる必要があると認識している。
- DX人材の育成は、会社としての課題であり、力を入れ始めている。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

【事業構造変化への対応方針と開示】

- 製薬会社は、事業構造自体が大きく変わることはあまりないが、デジタルをいかに使っていくかは重要なことである。
- 製薬業界は、医薬品開発に、10年単位での時間を必要とし、開発した医薬品の情報をドクターに提供して使用してもらうビジネスモデルである。10年先を見て、まだ治療満足度の高い領域を各社が見定めて開発に取り組み、最初にいくつかの製品しか、市場からは評価され得ないため、非常に競争が激しい。また、科学の進歩が製品の開発に繋がるため、最先端の専門性が求められる。
- 一方で、人の体に作用する医薬品であるため、何事にも慎重な対応が必要で、IT、電気、通信などの業種と比べると変化には時間を必要とし、事業構造自体が大きく変化することは少ない。
- 取り扱っている薬品の種類や治療方法、従来の医療から遺伝子治療や再生医療など、最先端の科学技術や知識は必要であり、各部署、研究所、営業部門がそれぞれ、会社全体の方針や方向性について従業員に伝えている。
- DXに関しては、専門の部署が担当している。
- デジタル化については、文章のデジタル化、コミュニケーションの電子化など業務の効率化にはすでに積極的に取り組んでおり、システム化が進んでいる。今後は、会社のあらゆる機能で、デジタルを使って如何に付加価値をつけてビジネスを推進していくかが、課題であり、取り組み始めた段階である。
- 企業理念は、各組織の中でも、人事の中でも会議のたびに共有しているので、従業員に浸透している。

【従業員に習得を期待する具体的な内容】

- デジタル化では、AI、VR（バーチャルリアリティ）、ビッグデータなどを使った取り組みはいろいろ行っているが、従業員に対して、DXで何を達成し、そのために、どのようなスキル、能力、知識が必要であり、それをいかに教育していくかを模索している段階である。
- 医薬品業界においては、科学の進歩を使った疾病の治療方法の発見、医薬品の研究開発、新たな営業の方法の検討に、それぞれの専門部署が取り込んで行く必要がある。従業員が、何かを学び直していくというよりも、会社の製品特性や対象とする疾患などの勉強をすることの必要性が大きいと思われる。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 資格取得を奨励し補助を提供
 - 奨励資格リストが従業員に公開されている。
 - 例えば、ビジネスマネージャー検定、CPA（米国公認会計士）、デジタル系の情報セキュリティ管理士、中小企業診断士、社会保険労務士など様々な資格に対して、補助金をだしている。
 - 当社はコンシューマーヘルスケアビジネスも行っており、カラーコーディネータのアドバンス資格や販売士、登録販売者など仕事に必要な専門性を身に付ける資格などを奨励している。
- 学び直しについて
 - 画期的な新薬を創製するハードルが高まってきている現在、今後も持続的に企業としての存在価値を高めてビジネスを進めていくためには、今までと同じことをしていくわけにはいなくなっている。従業員が、自分の人生、キャリアを自分で考え、仕事に対してコミットしていくキャリア自律が課題となっている。
 - 学び直しを推奨し配慮するというよりも、従業員がキャリアについてしっかりと考え、自己研鑽をすることを求めており、そのきっかけとなるように、マネージャーからの働きかけや、階層別研修、キャリア研修などを実施している。
 - 特に、変革の推進や従業員育成においては、マネージャー/リーダーのマネジメントスキル、ビジネススキル、マインドが重要であり、その醸成を図っている。
 - 現時点で、現在のビジネスが立ち行かないなど、学び直しを積極的に推進する状況ではないが、DXに関しては、今までとは全く違うスキルや考え方を持つことが必要なので、教育、研修は重要である。
 - 最近の医薬品開発においては、遺伝子治療や再生医療などの新しい分野があるが、治療法の一分野であり、研究者全員が新しい分野のリスキングをするものではない。研究者は、それぞれの専門分野での医薬品の研究・開発を行っている。
 - 全てをリスキングや学び直しをして、新しい知識に洗い替えるものではない。（科学の進歩やイノベーションにより）新しい治療方法や手段などの選択肢は増えており、そのような最新の知見を知識として身に付けながら、どんな医薬品が一番の治療方法となるか、

効果的かを考えている。

- 従業員への動機付けにおいては、マネージャーの役割が重要
 - マネージャーからの発信や指導などの従業員とのコミュニケーションが重要であり、まず、マネージャーのキャリア自律（自立）から取り組む必要がある。
 - マネージャーになる年齢は、ピープルマネージャー、専門性の高い管理職であるインディビジュアル・コントリビューター（部下を持たない管理職）とも 30 代後半からである。
 - 制度としては役割給制でジョブ型になっているが、運用では一般職は職能資格的となっており、管理職においても、その延長線で、年功的な傾向となってしまうている。
- シニア人材の活用について
 - 49 歳、57 歳でキャリア研修を行っている。研修内容は、一般に行われている、“will can must”の研修や、定年後はどういう状況になるかなど。
 - 定年は 60 歳、継続雇用は 65 歳まで、約 9 割の人が定年後継続雇用を選択している。

④ 企業主導の研修内容

- 一般社員の研修は、節目となるいくつかの階層で 3 回ほど階層別研修を実施している。
- 研修の内容は、ビジネススキル、マインドセット、ワークショップなど。
- また、キャリアに関して、毎年、キャリア面談をマネージャーと行う。さらに、通信教育での自己研鑽を行っている。
- 会社主導の階層別研修では、自分でキャリアを作ること学ぶが、マネージャーとのキャリア面談や OJT でのメッセージが、キャリアを考えて自律するところまで至っていないこともある。マネージャーには、部下に、キャリア自律の意識をもたせるような、指導、コーチすることを求めている。
- 会社として、マネージャーを教育・支援して、会社の理念や、会社が今直面しているビジネスの状況などをしっかり理解してもらい、マネージャーを通じて従業員の意識づけや教育を奨励する状況にする必要がある。
- 従業員は、自分がこれから何をしたいかを考えたうえで、必要な資格、知識、技術は何かを考え、自己研鑽に取り組んでいくようにする必要がある。
- 従業員が自発的にキャリアを考え、スキル、能力、知識を身に着けることに対して、会社としてもチャンスを与える仕組みづくりが必要である。
- IT/DX 関連では、経営企画部が DX 人材育成プログラムを開始している。参加を希望する人に、1 年間かけて外部プログラムを e ラーニングで提供し、web 上アセスメントを年 3 回受けて進捗を測定する。内容は、デジタルマーケティング、デジタルサイエンス、プロダクトマネジメント、ソフトウェアエンジニアリング、質問力や発見力など。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 人事部のキャリア相談員が、各部門が希望する研修をヒアリングして、研修計画に反映している。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- 旧来型の人事運用を行っており、システムティックに優秀な人材を見つけ出す仕組みは特にな
い。
- 選抜型リーダー研修が、一般職層、ミドル層、マネージャー層にある。
- 一般職層、ミドル層の選抜研修では、研修後チャレンジするポジションに異動させることもあ
る。こうした中で、人材を見出し活用している。
- 選抜研修に選ばれた人は、課長や部長になる可能性がある人として、いろいろなポジションに
動かし、経験を積ませている。
- 当社は、ジェネラリスト育成で会社主導の異動が通常行われているので、異動してきた人物が
選抜された人材かは区別がつきにくい。

【従業員の学び直しのための研修内容】

大鵬薬品工業株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/D 関連	全階層	自由参加	DX 入門セミナー	2H	オンライン	外部講師
専門/新領域	35,47,57 歳	全部門	キャリア棚卸、キャリア自律	1 日	オンライン	・内製
	マネージャー	自由参加	キャリア支援者ワークショップ	2H/半期	オンライン	・内製
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	新任マネージャー	全部門	マネジメントスキル・マインド醸成	1 日	オンライン	内製
	新任管理職	全部門	知識 + マインド醸成	2 日	オンライン	内製 + 外部
	新任部門長	自由参加	マインド醸成（ビジネス + リーダー）	1 日 + 3 日	ハイブリッド	内製
	全階層	全部門	外部資格取得（IT パスポート他）の資格取得への費用補助	2 日	外部受講	外部
	一般職の3階層 （若手・新任係長・管理職手前）		ビジネススキル・マインド醸成（リーダーシップ）		オンライン + e-learning + 実践	外部講師

(5) 株式会社 IHI

日時：2022年11月15日（火）13:00～14:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- IHI グループ ESG 経営をグループ全体の価値軸としている。
- ESG を価値観の軸において、持続可能な社会を実現するために、事業を通じて、社会課題を解決する。将来のありたい姿として「自然と技術が調和する社会を創る」を掲げ、「人権の尊重」と「多様な人材の活躍」を重要課題として特定し取り組んでいる。
- 価値創造の原動力となる多様な従業員を尊重し、個人と組織は対等で、お互いに成長しあうことを軸に、人事処遇制度の改訂を実施している。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

【事業構造変化への対応方針と開示】

- 事業活動の中でカーボンニュートラルの実現のために CO2 排出量の削減、成長事業の創出、環境変化に打ち勝つ事業体質の構築などの事業構造改革を行っている。
- プロジェクト Change という中期経営計画の中では、製造業の DX への取り組み、DX に関わる能力が必要となる。
- これまでは会社が指示する受動的な教育が多かったが、今後は、従業員が自律的に自らキャリアを考え、主体的に学ぶことに力点を置いている。DX 時代に求められる能力獲得するために、自律的なキャリア形成を土台とした、学び続ける組織風土づくりを行っている。
- DX 時代において、今までに培ってきた知識や能力に加えて、「D」や「X」の部分で必要とされる知識・スキルが増えており、従業員をリスキリングして DX に係る新しい能力を獲得することが必要である。
- 例えば、気候変動対策として、ボイラ・ガスタービンの燃焼では、石炭に代えてアンモニア燃焼による CO2 の削減に取り組んでいるが、新しい事業に必要なスキル・能力をつけるための教育メニューを増やすことを進めている。
- 社長や経営幹部から、事業構造の変化についてのメッセージを出している。その象徴として 2023 年 4 月に向けて、DX 時代に必要な能力を身に着ける教育の場（IHI アカデミー 仮）を設立する予定であり、現在その準備に取り組んでいる。
- IHI アカデミーは、全社員を対象とする共通基盤の教育の上に、経営・DX、高度な専門技術のコースなどを行う予定である。
- 当社では、人事部門、情報システム部門、技術開発本部が、それぞれ独自に多くの人材育成プログラムをもって実施していた。今後は、IHI アカデミーがリードし、より全体の整合性をとりながら、全社の教育体系を構築していく。事業部門で強化したい専門的な研修は事業部に残していく。

【従業員に習得を期待する具体的な内容】

- これまで階層別研修をグループ全体で実施してきたが、2020年度から従業員の一人ひとりがキャリアプランに応じて、自ら選択する自律・選択研修に移行し、講座を整備・拡充して、会社からの指示ではなく自律的に学ぶマインドチェンジを行っている。
- 自律・選択型研修の中には約300の講座を提供し、従業員が自ら選択して受講することができる。講座の内容は、テクニカルスキル、ビジネススキル、コミュニケーションスキル、マインドなど多岐にわたる。
- 学び直しの取り組み：人材育成における「学び直し」、自律的なキャリア形成、学び続けることに重点をおいている。
- 会社が求めているもの、会社が目指す方向（ESG・中期経営方針など）と自分があるのかを、CDP面談などを通じてすり合わせて学ぶようにしている。
 - 個人別キャリア開発プログラムのキャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）において、個々人が「未来設計図」を作成し、上司と年1回面談を設け、何をやりたいか、何を学ぶか等、キャリアプランの実現に向けて話し合う機会を設けている。
 - 上司のコーチング能力を強化するための研修も実施している。
 - キャリア形成支援プログラムとして、5年後、10年後の将来のありたいキャリアに必要なスキル・能力開発計画を自ら考える機会として、キャリアステージに合わせた年代ごとのキャリアデザインセミナーを提供している。
 - 社内キャリアアドバイザーを設け、キャリアに関する相談に対応。また、キャリア形成支援に特化した社内イントラサイトを作成し、啓発活動を実施している。
- DX系の教育の取り組みは以下のとおり。
 - 製造業においても、DXの渦中にあり、DX系の教育には力を入れている。
 - DX人材は、内部育成を中心としながら中途採用の両方でおこなっている。
 - DX系人材の獲得競争が厳しいため、DX教育を行うことで素養を持つ人材の能力を引き出している。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 従業員の一人ひとりのキャリアプランに応じて、自ら選択する自律・選択研修を整備・拡充し、会社からの指示ではなく自律的に学ぶ仕組みを導入した。
- 経営人材育成、DXリーダーの研修では、経営者やリーダーになりたい人は自ら手をあげるなど、公募の研修を増やしている。
- コーポレート指定講座や上司が指示した研修を受講する時は、就業時間とみなしている。自律・選択型演習を時間外に自主的に受ける場合は、労働時間認定はしていない。
- シニア人材への対応：若手には階層別教育などで教育機会が充実していたが、シニア層にも研修の機会を付与すべきとの問題意識があった。
 - 世代別のキャリアデザインセミナーを実施している。人生100年時代をふまえて、「自分になりたい姿を目指して何を学ぶか」という問いかけをしている。一部のシニアにとっては、

自分でキャリアを考えるということには戸惑いがあるケースもある。

- 昨年度 49 才から 55 才の基幹職約 1300 名にキャリアデザインセミナーを実施した。自分のキャリアを考えるとともに、若者のキャリア観の変化や世の中の動向が変化していることを認識してもらう機会となった。
- 定年に関しては、基幹職は 60 歳定年の再雇用制度、一般従業員は、選択定年で 60～65 歳の間で決める。

④ 企業主導の研修内容

- 人材育成プログラム：経営人材育成、プロフェッショナル人材育成、キャリア形成支援プログラム、自律・選択型研修、職位別研修、グローバル人材育成、ダイバーシティなど。
 - 経営人材を育成するための特別研修、事業活動の中核を担うプロフェッショナル人材の育成、新規入社者向け、新任基幹職・新任職・班長に対する職位別研修 等。
- IT/DX 関連の研修内容は以下のとおり。
 - DX 基礎は、e ラーニングで、全社員が必修で受講する。
 - データサイエンティスト教育：高度なデータサイエンティストの育成を目的に実施している。
 - データアナリスト研修、DX リーダーコース、DX リーダー研修は、希望者や選抜者を対象としている。学んだことを業務につなげることを目的に実施しており、就業時間中にオンライン講座などを受けることができる。技術系の若手社員、中堅社員が多い。
 - 経営幹部候補向けには、社会やデジタル技術動向や DX 事例など経営に必要な DX 知識を学習。
- 専門/新領域：全階層、全部門の希望者にテクニカルスキル（熱・流体・燃焼、制御・センシング等）の研修を提供。職種転換者にも、部門で必要な研修を取得させている。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 現在は、事業部門で必要な知識やスキルを学び配置を行っている。2023 年の IHI アカデミー設立後は、研修後の評価や配置を人事部がより関与していく予定。
- IHI-アカデミーでは、研修で得られた能力等を明確にし、評価していく。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- DX 時代に必要な能力を持つ人材や、手上げ方式の研修で自律的に学ぶ人材を見極めて、能力と意欲のある人材を発掘していく。
- 能力が高く意欲ある人材を適切にアサインし、実践を通じて成果を上げて、足りないスキルがあれば、IHI-アカデミーで学んで身に付けて、次のポストに配置することを繰り返す。研修機会とタフアサインメント（ハードルの高い困難な課題）を与えて、能力を高め活躍してもらう。
- 人事部門については、本社の人事部門は（全社的な）戦略や育成を担当している。事業部門にも人事担当者（HRBP）がおり、事業部門の人事戦略、個々人を直接管理している。今後はこの機能を強化する予定。

- 能力のある人材が転職することは一般化しつつある。当社を退職した場合に、アルムナイネットワークをつくり、退職した人が交流するネットワークを作っている。こうしたネットワークを通じて、当社の枠組みにとらわれずに、社会課題を解決していく取り組みを始めている。

【従業員の学び直しのための研修内容】

株式会社 IHI

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/D 関連	全階層	全部門	DX 基礎	－	e ラーニング	自社作成コンテンツ
	全階層 (選抜／希望者)	全部門	<データアナリスト研修> ・AI/データ分析	2.5 か月	e ラーニング, ワークショップ	内部講師, 自社作成コンテンツ
	全階層 (希望者のみ)	全部門	<DXリーダーコース> ・ドメイン知識 ・デザイン思考 ・ビジネスモデル設計 ・要求分析 ・AI/データ分析	半年	e ラーニング, リアル集合研修, オンライン研修, ワークショップ, 外部講座受講	外部研修会社, 外部コンテンツ, 内講, 自社作成コンテンツ
	全階層 (選抜)	全部門	<DXリーダー研修> ・ICT 知識 (IoT, 通信ネットワーク, クラウド, データベース, アプリ, 情報セキュリティ) ・AI/データ分析 ・デザイン思考	1 年	e ラーニング, リアル集合研修, オンライン研修, ワークショップ	外部研修会社, 外部コンテンツ, 内部講師, 自社作成コンテンツ
	経営幹部候補層 (選抜)	全部門	<経営幹部候補向けDX 研修> ・社会変化/デジタル技術動向 ・社内外 DX 事例 ・DX アプローチ方法 ・マネジメント/マインドセット/思考法	2.5 か月	e ラーニング, オンライン研修, ワークショップ	外部研修会社, 社内チューターと連携して講座開設
専門/新領域	全階層 (全階層)	全部門	<テクニカルスキル> ・物理・化学	－	オンライン研	内部講師, 大

	の職種転換者含む)		<ul style="list-style-type: none"> ・材料・構造 ・熱・流体・燃焼 ・ターボ・機械要素・振動 ・生産プロセス ・制御・センシング ・プロジェクトマネジメント ・知的財産 等 		修,eラーニング,リアル集合研修	学と連携して講座開設,外部研修会社
	全階層	全部門	プロジェクト Change 特別講座 (カーボンソリューション, 保全・防災・減災, 電動化など)	—	オンライン研修	内部講師大学と連携して講座開設
	職種別(選抜)	専門職種	<プロフェッショナル研修> <ul style="list-style-type: none"> ・設計プロフェッショナル ・品質プロフェッショナル ・生産マネジメント 	半年	リアルの集合研修,オンライン研修	内部講師
その他 例: ビジネススキル・ マインド醸成等	全階層	全部門	<マインド> <ul style="list-style-type: none"> ・理念 ・リーダーシップ ・モチベーション ・ダイバーシティ <コミュニケーションスキル> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコミュニケーション ・チームビルディング ・コーチング <ビジネススキル> <ul style="list-style-type: none"> ・経営方針 ・サステナビリティ・ESG ・品質・コンプライアンス ・デザイン思考 ・ビジネスモデル ・マーケティング ・問題解決/PDCA ・財務・会計 ・ものづくり企業の基本 ・マネジメント 	随時	eラーニング,オンライン研修	自社作成コンテンツ,外部コンテンツ
				随時	eラーニング,オンライン研修	自社作成コンテンツ,外部コンテンツ,外部活用
				随時	eラーニング,オンライン研修	自社作成コンテンツ,外部コンテンツ

	全階層 (特に 30 代)	全部門	<キャリア形成支援プロ グラム> ・キャリアデザインセミナー (20,30,40,50代)	1~2日	ワークショ ップ,オン ライン研 修	外部活 用
--	---------------------	-----	--	------	-----------------------------	----------

(6) 日本製鉄株式会社

日時：2022年11月16日（水） 16:00～17:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 鉄の生産は中国の生産量が世界の半分強を占め、中国の動向に世界の製鉄業が大きく左右される状況にある。
- 人材に関わる課題としては、国内の少子化の影響が大きい。製鉄所の機械化、自動化は進んでいるが一部に厳しい労働環境も残る中、現場の従業員の確保が難しくなっている。定着率、離職率も課題となる。
- 海外では、インド、中国、ASEAN 等に進出し、現地企業との合弁会社を作って事業を展開している。現地人材の教育も重要となっている。
- グローバルな事業が重要となる中で語学力の向上にも新たな施策を打っている。
- 昨年から本格的に D & I に取り組み、女性活躍の推進、多様な人材が活躍できる働き方・休み方の実現等を進めている。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

【事業構造変化への対応方針と開示】

- 1980年代後半～2000年にかけては経営の多角化を進めてきたが、現在は、選択と集中により日本製鉄株式会社単体としては、製鉄事業を中心とした事業領域に集中している。
- 国内の製鉄需要が減少傾向にある中で、会社の合併、製鉄所の閉鎖、工場の休止など、大規模な生産体制の変更に取り組んでいる。
- デジタル技術を駆使して生産プロセスおよび業務プロセス改革への取り組み、意思決定の迅速化、課題解決力の向上等、DX 戦略の推進を重要な経営課題の一つとしている。その中で、ICT 教育、各種スキル学習を実施して DX 人材化を推進する。
- カーボンニュートラルは、製鉄業にとって大きなテーマである。製鉄業の二酸化炭素の排出量が多いため、鉄鋼製造プロセスの脱炭素化、カーボンニュートラルスチールの提供など、電炉や水素を使った新しい技術で二酸化炭素を排出しない鉄の製造に取り組んでいくこととなる。
- このような事業の変化については、四半期毎の決算公表時や経営計画策定時等に公表しているが、労働組合と従業員に対しても、社内向けにアレンジして、タイムリーに経営環境や、従業員に関わる様々な施策を説明している。

【従業員に習得を期待する具体的な内容】

- 製鉄所では、鉄づくりに直接かかわる操業・整備系とスタッフ系の 2 つの職種に大きく分かれている。
- 操業・整備系人材は、長期雇用を前提として入社から定年退職にいたるまで、鉄鋼製造・整備に関する技術・技能の蓄積を弛みなく実践し、当社の現場力を根幹から支える。円滑に技

術・技能の伝承を推進することが必須であり、入社した従業員全員を一人前に育て上げる仕組みを構築している。

- 具体的には、習得すべき技能の一覧を技能マップとして明確にした上で上司と部下が対話し、具体的な育成計画を作成・実行している。個人別 OJT（On the Job Training）を中心に育成を実施しており、その進捗に基づき育成計画の修正・実行を繰り返すという人材育成の PDCA を回している。
- スタッフ系人材も OJT を基盤とした人材育成を効果的に実行し、定着させていくために個人別の育成計画を策定し、1 年間の具体的な計画に基づき上司-部下間の対話を基軸とした OJT を行っている。年度の終わりには上司-部下間で育成状況を振り返り、次年度の育成計画につなげていく仕組みとしている。
- OJT を補完する OFF-JT の各種研修は資格や役職に応じて求められる知識・スキルの習得を目的とした育成施策として実行しており、入社以降、管理職に昇格するまでの期間を「鍛錬」「創造」「自立」の 3 ステップに分けて、2 年目、3 年目、5 年目といった節目で業務報告会や階層別研修を開催している。
- また、仕事を進める上で必要となるスキルを向上させるための選択型研修、当社の技術者として必要な知識を体系的に学ぶことができる技術教育プログラム等を整備している。これらは上司-部下間での対話のもと、個々人の育成ニーズに応じて受講することができる。
- こうした構造的な面では、製鉄事業には大きな変化はない。
- デジタル化においては、製鉄所の現場の人も、ホワイトカラー、管理職も共通して、DX に関する知識を習得しなければならないと考えている。DX 人材の育成には早急に取り組む必要があるため注力している。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 従業員に学ぶ機会を与えるために、様々な研修を用意し、上司や会社からの指示だけでなく、従業員の自由な意思で学ぶ機会を提供している。
- スタッフ系研修体系（ホワイトカラー）には、「役割・役職に応じた研修」「重点課題推進のための教育施策」「部門・個々人のニーズに応じた選択研修」がある。
- その中で、人事部主導の強制的に受講させる研修としては、階層別研修の新入社員研修や、役職になる前に受ける研修などがある。
- 目的別研修としては、グローバル化、国際化に対応して、海外に派遣される人材向けに、海外派遣者トップ研修などがある。
- D&I 研修にも力を入れており、D&I 推進室が担当している。
- 技術スタッフ向けの教育では、（大学・大学院等での）専門と異なった技術部門につくこともあり、そうした場合には各技術を初期から学ぶ必要もある。
- そのため、技術教育では、非常に多くの技術講座を用意して、それぞれの力量に応じてコースを選択して受講することができる。受講は、自分で希望する場合も、部門の上司が指示する場合もある。

- 技術教育は、各技術部門で企画運営の責任者が実施している。各部門の要素技術の専門家を会社が選び、責任者としてテキスト作りも含め企画運営をおこなっている。各領域に必要な要素技術は固定しており、40 から 50 となる。各講師は社内、外部の大学の先生などである。
- ビジネススキルにおいて、一般的なロジカルシンキング、プレゼンテーション、ファシリテーション、コーチング、マーケティング等は、定期的に募集を行い、個人が手を挙げたり、各部門で部下に指示したりして受講している。
- 技術系従業員は、いろいろな学会に属しており、学会での勉強会や発表会などに、個人や部門の意思で参加している。

④ 企業主導の研修内容

- 教育研修においては、学び直しというよりは、今までやってきた教育体系の中で、直すべきところをタイムリーに直して続けるという意味が強い。
- 質問項目表で示した研修は、学び直しのための教育というよりも、新たに力を入れなければならない代表例である。
- DX 関連の人材育成、研修は、DX 専門の部門である DX 推進部で企画し実施している。
- 会社として DX に対応する人材・組織を作ることを目的としている。
 - IT/DX 関連では、全部門を対象として、一般社員と管理者層（マネージャー層）に分けて DX 人材の育成に取り組んでいる。
 - 一般社員を対象とするデータサイエンス教育では、データサイエンスの知識を学ぶ課程においては、全社員を対象とする。
 - 全社員の 20%（全社員約 3 万人）をシチズンデータサイエンティストとして、データの高度活用ができる人材に育成する取り組みを行っている。対象者は全部門、年齢を問わず本人希望、各職場から指定された人である。
 - 管理者層を対象とするデジタル・マネジメント教育は、全管理職が DX の意味や会社が目指そうとすることを理解し、部門をけん引するための教育を受ける。全管理職 7000 人が対象。（本年度 9 月から開始）研修後にはテストが実施される。
 - 製鉄所内での機械化やロボット技術の活用、ドローンによる遠隔監視など ICT が活用されている。
 - 各製鉄所、各部門、本部などにある膨大なデータは宝の山であり、いかに有効に使っていくかが課題であり、「データ基軸で業務課題を抽出し、解決できる人材」の育成が重要となっている。
 - DX は、全社にあるデータを連携して、経営判断に使っていくための重要な位置づけである。
 - DX 人材の獲得、育成については、外部からの人材を採用するよりは、社内で人材を育成している。DX 推進部のメンバーも社内の人材からなっている。製造現場での中途採用は多い。

- 関連会社のシステムベンダーとも連携をとり DX 化を推進している。
 - 専門/新領域では、全階層別研修に D&I テーマを新設し、全部門を対象としている。特に女性の総合職の育成を意識した研修を行っている。
- ⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等
- DX 研修においては、管理者も一般社員も学習し始めたところであり、会社が思っている一通りの知識を習得してから、どう活用していくかを考えていく。
 - これまでにも、各部門のシステム改良は常に行っており、技術の進歩に合わせて取り組みをしてきたので、DX についての学習はゼロからではあるが、今までよりもさらにメリットを享受できるものである。
- ⑥ 意欲ある人材の活用方法
- 伝統的に人材育成を重視している会社であり、基本的には人事部門が各部門と情報共有しながら、一人ひとりを見ている。本社の人事が個人をよくみながら、意欲や成果、将来の配置も含めて、見極めていこうとしている。

【従業員の学び直しのための研修内容】

日本製鉄株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層 ※③	部門				
IT/DX 関連	管理職層	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の DX 戦略・事例と管理者の役割 ・実務力再構築施策の意義 	1 か月 (6h)	オンライン	内製
	実務者層 = グローバル Gr 社員	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・データガバナンス・IT セキュリティ ・DX 知的財産・IT リテラシー ・IT リテラシー理解度確認テスト 	2 か月 (14h)	オンライン	内製
	実務者層 = 全社員 (20%)	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・DX 戦略、事例、活用し得る知識やスキルの概要の理解を通じて実務層の具体的な取り組みと学びを促進 ・最低限のデータサイエンス知識（データ分析基礎）について学習 ・データを高度活用し改革を企画実行するために必要な統計的知識、データ解析手法、BI ツール等のデジタル技術 	2 か月 (基礎 : 14h) (応用 : 60h)	オンライン	内製
専門/新領域 D&I	全階層別研修に D&I テーマを新設	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・当社方針、各種制度の理解、女性のキャリアの理解、アンコンシャス・バイアスの理解、自身のバイアスチェック、ライフイベントを見据えたキャリア構築支援 	2h 程度	オンラインまたは集合形式	内製

	グローバル Gr 社員(女性) (大卒入社 6 年目)	全部門	事前の上司対話、役割期待の理解、自身の現状認識、先輩社員との交流、行動計画策定・フォロー	3 日	集合形式	内製
	アシスタントマネジメント Gr 昇格後 3 年目 (女性) (大卒入社 10 年程度)	全部門	事前の上司対話、役割期待の理解、自身の現状認識、先輩社員との交流、 ・行動計画策定・フォロー	3 日	集合形式	内製
	全社員	全部門	<ハラスメント防止> 関係法令と当社ルール、ハラスメントの定義と事例、風通しの良い職場づくり	1h 程度	e ラーニング	内製
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	英語力強化 管理職層	全部門	個人レッスン、他国の同レベル受講者とのグループレッスン、ケーススタディ、自己学習コンテンツ	1 年 (200 ~ 400h)	オンライン、対面	社外プログラム

2. 研究会発表内容

(1) 日産自動車株式会社

日時：第4回人材研究会 2022年12月20日（火）10:00～11:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 今後10年の長期ビジョンとして、自動車産業の大変革に向けて：
 - 電動車のラインアップの拡充
 - 電動車の販売比率の拡大
- 新技術領域へのシフト
 - バッテリー技術の必要性、パワートレイン技術の向上。
 - 生産戦略はローカル・トゥ・ローカルへ。
 - 人材は、先進技術開発の領域において、3000人以上のエンジニアの採用を検討。
 - 学び直しと外部人材の採用で対応。
- ビジョン実現にむけた、企業文化の変革を推進
 - 社長の言葉として、長期ビジョンの実現のために、企業文化の変革が必要であり、従業員一人ひとりの可能性を広げ、お互いを尊重できる企業文化を築くことでイノベーションを起こし、持続可能な社会づくりに貢献する。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

- 事業構造の変化や従業員一人ひとりに求めるスキルの変化には、コミュニケーションの充実が必要である。
- 従業員との対話のマネジメント：信頼関係向上とモチベーション向上を軸にコミュニケーションを強化
 - グローバル生産拠点事業者の数十万人に対して、企業理念や経営戦略を浸透させ、従業員一人ひとりのモチベーション、エンゲージメントの向上やガバナンスの強化のために、社内コミュニケーションを充実。
 - 従業員と企業の信頼関係向上のため、公正で透明性の高い情報開示の実施。決算など業績に関する情報のタイムリーな提供。
 - モチベーション向上のため、新商品やサービス、電動化など技術の方向性を従業員に理解促進させるためタイムリーな情報発信や長期的な取組に関する情報提供。
- 多様なコミュニケーション方法の活用
 - 年度初頭にCEOが前年度の業績や新年度の方向性を説明（社長講和）
 - ウェブ会議サービスを活用したエグゼクティブ・コミッティ（EC: Executive Committee）のメンバーと部長層とのライブミーティング（MIE: Management Information Exchange）の実施。
 - グローバルでの業務内容や実績・成果、会社の目指す方向性をまとめた「エンゲージキッ

ト」の発行。部長層に毎月配布し、スタッフと情報共有するコミュニケーションツールとして活用。

- グローバルすべての従業員が閲覧できるイントラネット「WIN（Workforce Integration@Nissan）」で積極的な情報共有や連携を促進。主要関係会社でも利用。
- 日本国内では工場など生産現場向けに、紙媒体「NISSAN NEWS」を毎月発行、従業員用食堂や執務室の TV モニターで社内情報番組を放映。
- 経営層と従業員のコミュニケーションを強化
 - 確実なリカバリーと成長、「日産らしさ」を取り戻すため、従業員との対話を増やし、なぜ事業構造改革に取り組むかを理解してもらうことが重要。
 - 会社の重要な発表を行う際、従業員の一層の理解促進を目的に、対外発表の前後にも対話形式（2way）のタウンホールミーティングを実施。
 - 長期ビジョン「Nissan Ambition2030」発表後、従業員向けのタウンホールミーティングをリージョンごとに実施。
 - 従業員が CEO または COO とオンラインで直接対話する形式を採用、参加した従業員からもポジティブな声が多数。従業員の反響もタイムリーに経営陣にフィードバック。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 人財育成の考え方と概況
 - 一人ひとりが自発的に学ぶ姿勢をたいせつにし、それぞれの能力やポテンシャルを発揮し、会社と従業員がともに成長し続ける企業文化の醸成と人財育成を実施。
 - キャリア実現にオーナーシップを持ち、能力開発を推進するだけでなく、職場において上司の部下育成に加え、周囲との積極的な協働・チームワークを促進。
 - リモートワーク環境下でも効率的な学びの機会をえられるように、2 万種類以上の e-ラーニングコンテンツをグローバル共通で提供。従業員個々人のモバイル機器で受講できる環境を整え、デジタル学習の基盤拡充を実施。
- 自律的なキャリア形成：上司による支援
 - キャリア面談を行う上司のスキル向上が重要である。
 - 従業員のキャリア形成へのサポートを目的とする上司とのキャリア面談を、全従業員を対象に年 2 回実施。
 - 従業員一人ひとりが上司と話し合いのうえ、自らのキャリアに関する合意を形成
 - ・ 上司のスキルを向上させる研修プログラムを実施。
 - ・ 従業員が主体的にキャリアプランを考えるためのガイドや e-ラーニングの提供。
 - ・ 専用のシステムで過去の内容が一目でわかり、育成の一貫性を保つ。
 - キャリア面談に関する納得度・満足度などの運用状況を把握するために、従業員に対してサーベイを実施し、必要な対策実施や運用改善を実施。
- 自律的なキャリア形成：自由意志によるポスト応募

- オープンエントリー制度：ポストの募集があればその部署に応募できる。
(2021年、約480ポストに279人がエントリー、142人が合格)
- シフトキャリア制度：ポストの募集に関係なく、自ら希望する部署や職種に自由に応募できる。
- DEI：女性のキャリア構築支援
 - 上司、人事部、キャリアアドバイザーがキャリア開発会議で議論し、個人の状況に応じ一人ひとりに合わせたキャリア支援を実施。
 - モノづくり部門：女性比率が低い。「モノづくり部門キャリア座談会」「ものづくり部門開発研修」「モノづくり部門キャリアワークショップ」を開催。
 - リーダー層の中堅層の醸成を対象に、役員とのラウンドテーブルでの対話を実施
 - ネットワークづくり、ロールモデルの照会。
- 学習機会の提供
 - 従業員は会社における最も重要な資産であり、その育成が重要であり多様な取り組みを行う。
 - ・ 個々のキャリアステージに合わせた階層別の必須研修。
 - ・ 自ら関心のあるものを選び受講できる選択型研修。
 - ・ 自主学習を促進するグローバル共通のeラーニングコンテンツの拡充等。
 - 学び、成功し続ける組織文化の醸成。
 - 対面での集合研修からオンライン研修へシフト。個々人のモバイル端末を活用した学習など、リモートワーク環境下での効率的な学習環境の整備。
 - 若手が新しい価値創造にチャレンジできる環境を提供。海外・異文化の中での協業、経験を通じて学ぶ。
 - プロジェクト主導：様々な部門から集まった若手がプロジェクトを組んで、成功体験を学ぶ。
- グローバルに展開する人財育成
 - 【技術員教育】
 - 世界共通の基盤教育プログラム（GTP）を全世界の開発拠点のエンジニアに実施。
 - アドバンス教育として、より専門性の高い教育を推進。
(電気自動車、自動運転、コネクテッドカーサービスの教育に注力)
 - 【技能員教育】
 - 日産、ルノー、三菱の共通の生産方式であるアライアンス生産方式の規定。
 - 現場監督者の日常管理レベル向上のためのアライアンスグループ共通のAPW（Alliance Production Way）。
- 将来の経営層やリーダーの早期育成・キャリア支援
 - タレントマネジメント、後継者計画、早期選抜と育成のためのキャリア構築のためのローテーションを通じた学びを実施。
 - グローバル共通の枠組みを持ってリージョン間でも人財や制度の連携をしつつ、地域部門

の各レベルにおいて運用。

- 経営層自らが将来のリーダー候補者と直接対話する機会を設け、部門や地域を超えた人財育成施策の論議に積極的に参画。
- 電動化、自動運転化、カーシェアリング、インターネットとのつながりなど、自動車を所有する時代から新たなモビリティサービスを創出する時代への変革期において、従来の自動車ビジネスの枠を超えた、新しいビジネスをけん引できるリーダーの育成を重視。
- マネジメントの質の向上
 - 2020 年度に、進化した日産ウェイの価値観と人財育成・協働のリーダーシップを人事評価に加え、組織における人財マネジメントの強化をより重視。
 - 日産ウェイの浸透のため、対話やワークショップ、全社の階層別研修などで、新制度に対する理解促進、行動実践を継続的に実施し、企業文化の変革に取り組む。
- リーダーシップの学び直し
 - リーダーに求められる人財が変わっているため、リーダーシップの学び直しを行う。

④ 企業主導の研修内容

- 技術や専門性を支える、エキスパートリーダー
 - 専門知識やスキルを中長期的に高めていくため、技術系に限らず、非技術系も含めた様々な領域での専門性の強化・発展が目的。
 - 86 の専門領域で 47 名のエキスパートリーダーと 1 名のフェローが、それぞれの領域で専門性を発揮しながら、日産のビジネス全体に貢献。エキスパートリーダーは、部下を持たない部長級相当。
 - 社内のさまざまなコミュニケーションツールで専門知識を共有、技術、専門性の伝承を目的にセミナーや講座を実施して、次世代の人財育成を実施。
- スキル転換の方向性とリソース計画
 - 電動化が進む中で、製品や製品開発も大きな変化をしているが、今までの自動車の技術と共通の技術要素もあり、ガソリンからモーターにどう適用の仕方を変えるのかなどで、学び直しをしなければならない。
 - 子会社の技術者（トランスミッション、ギアなどを製造していた）を、日産に出向させ、電動化技術、知識の習得をさせている。会社ぐるみでリスキルをおこなっている。
 - 情報システム関連では、工場の生産設備のインテリジェント化を進める DX 人財が必要となるが、各部門単位での育成、獲得を考えている。
 - DX アカデミーを作り、レベル別領域別のトレーニングを実施している。
 - スキル習得・キャリアへの意識促進のために、ジョブとスキルのマッピング、キャリアパスをしめしている。
 - これにより、組織全体としての（スキル習得・キャリアパスの）ポートフォリオを見ることができ、従業員が自律的に求められている能力を考え、自分はどうのようなスキルが必要か考えさせている。

- 日産ソフトウェアトレーニングセンター
 - CASE（Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化））の進展により、ソフトウェアが車の競争力の源泉となるので、車とソフトウェア開発の両方のスキルを持つ技術者の育成・スキル向上を担う。
 - 知識の習得と実装を学ぶプログラムを通して、デジタル化に対応した人財を育成。
 - 2017年の開所以来、13期、延べ400人以上の従業員が参加。
 - 車載のソフトウェアが中心となり、専用の環境に缶詰で3か月間終日学ぶ。知識を学びながら、実際に実験をして実装できる環境を提供。
 - 知識を学び、実践で応用力を身に付け、実践で使い込むまで、最終的にどう製品化されどう動くかまでの習得ができる。
 - 日産ラーニングセンター
 - 工場の従業員向けの教育機関。
 - ものづくりの中核を担うリーダー層の育成と、次世代への技術・技能伝承を推進。
 - 日産テクニカルカレッジ、現場管理スクール、エンジニアリングスクールの3つの組織で構成。
 - エンジニアリングスクールの代表的な例では、1日から1週間の公開講座で、各職場から送り出されスキルアップする。
 - 約10,000人の従業員に対して、AI、IoTを含む技術教育をオンラインで実施、リモートワークにも対応。
 - IT/DX 関連の研修内容
 - 情報システム関連の担当者に、デザイン思考とアジャイル開発（若手・中堅）、Tableauによるデータ活用、Cloud活用事例研究（全階層）。
 - 企業文化改革、心理的安全性、Quality of Management（全部門の管理職）。
 - 協働のコミュニケーション（全階層、希望者）。
- ⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等
- 評価について
 - 評価制度を、新生NISSANの象徴として進化した日産ウェイの5つの価値観並びに人材育成・協働の促進を重要視した内容に刷新。持続的な組織と人財の成長・育成を推進。
 - 日産ウェイコンピテンシー、People & Collaborative Leadershipコンピテンシー、専門コンピテンシーを設定して、評価、運用している。
 - 教育プログラム受講と役割変更の連動
 - それぞれの等級、職位のキャリアの階段を上がっていくときの節目で、必要条件である教育プログラムの受講を受けた人が、上の職位につく候補になっていく。

⑥ 意欲ある人材の活用方法

- 人財教育領域のグローバル体制
人事教育領域では、グローバルな体制を組んでいる。グローバル、各国別、部門別の3つの軸で、人財教育を行っている。
- グローバルでの研修体系・インフラの再構築
 - e-ラーニング、対面・オンライン研修の共通化を行い、（グローバルで）共通の言語、共通の学びの内容となっている。
 - 各国の状況・ニーズや、受講者・文化の特性による効果最大化のジレンマもある。
- 変革のためのスキルマネジメントへのニーズ
 - ビジネスが大きく変化しているので、どのようなスキルを持った人財がどれだけいて、どれだけ足りないか、Skill driven management をする必要がある。
- スキルマネジメントを通じた長期ビジョンへの道筋
 - 将来どんなビジネスの変化、事業の変化がありどの方向に行くのか、それに対してどんなスキルを持った人が、どれくらい必要かを見極めていく。
 - 最終的にどうやってギャップを埋めていくのかを考える。教育・研修でリスキルすることと、足りない場合には外部から採用することで対応。
- スキルとリソースの可視化、将来に向けた最適化
 - それぞれの階層の人財がどれくらいのボリュームかを可視化し、システムを使って把握している。
- グローバルで人事の柱を策定
 - グローバルでの employee experience の最適化、スキルマネジメントの強化、リーダーシップの効果最大化が今後の競争力維持には重要である。
 - 企業文化そのものを変えていくことも、一つの学び直しとして必要である。

【従業員の学び直しのための研修内容 質問項目】

日産自動車株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/DX 関連	若手・中堅	ISIT 部門	デザイン思考とアジャイル開発	1 日	オンライン	内製
	全階層	ISIT 部門	Tableau によるデータ活用	1 日	オンライン	外部連携
	全階層	ISIT 部門	Cloud 活用事例研究	1 日	オンライン	外部連携
専門/新領域	若手・中堅	研究開発部門	車載のためのソフトウェア開発・実装技術の習得 (STC)	3ヶ月	集合	内製
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	管理職層	全部門	企業文化改革、心理的安全性	継続	オンライン	内製
	管理職層 (指定者)	全部門	Quality of Management	1.5 時間/週×3ヶ月	オンライン	内製
	全階層 (希望者のみ)	全部門	協働のコミュニケーション	1 時間×4コース	eラーニング	外部研修会社

(2) パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社

日時：第5回人材研究会 2023年1月31日（火）10:00～11:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- ブランドスローガンに、「A better Life, A better World から、幸せの、チカラに」を掲げ、変化する世界の中でも、お客様に寄り添い、持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けることを掲げる。
- 売上に占める日本地域は4割、グローバルは6割。
- ホールディングス体制に移行
 - 7つの事業会社体制：
 - ・ パナソニック：ホームアプライアンス、空調、食品流通、電気設備事業等
 - ・ パナソニックオートモティブシステムズ：車での楽しく充実した時間の提案、安全運転支援システム
 - ・ パナソニックエンターテインメント&コミュニケーション：黒物家電、音響機器等
 - ・ パナソニックハウジングソリューションズ：暮らしの空間から持続性のある豊かな社会を形成
 - ・ パナソニックコネクト：現場を未来とつなぐ。流通、物流、製造等のソリューションを提供
 - ・ パナソニックインダストリー：メカトロ、電子部品、電子材料等のデバイステクノロジー
 - ・ パナソニックエナジー：一次電池、二次電池等
 - 新しい事業体制下での人事の役割
 - 従前のパナソニックグループとして統一した人事制度から、事業会社が主体の人事戦略の立案、遂行に転換。
 - パナソニックホールディングス（PHD）は、グループ企業価値の最大化のため、グループ人事戦略の構築・ガバナンスを行う。執行役員、事業会社社員のサクセッションプランニングの強化等を担当。
 - パナソニックオペレーショナルエクセレンス（PEX）は、効率化・高度化を通じた事業競争力強化への貢献のため、グループ人事戦略の先行導入/事業会社への導入支援を行う。6つの組織から構成。
 - ・ 組織・人材開発センターが、個人の自律的な学びのデザイン（研修）と組織開発を担当。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

- グループが目指す姿：一人ひとりが活きる経営を実践する。
 - 目指すもの：物と心が共に豊かな理想の社会。
 - 取り組み：
 - ・ 競争力強化のため、経営基本方針の実践のため、一人ひとりが自らの仕事に主体的に取り組んでいく自主責任感の醸成。

- ・ 皆の知恵を出し合って経営を支えていく「言うべきことが言える」風土を重視。
 - 前提：社員のウェルビーイング。一人ひとりが心身ともに健康で、挑戦の機会を通じて幸せと働きがいを感じている状態。
 - 社員のウェルビーイングを支える 3 つの柱
 - 安全・安心・健康な職場づくり。
 - 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成を支援。
 - Diversity, Equity & Inclusion を推進。
 - 自発的な挑戦意欲と自律したキャリア形成支援の内容
 - 仕事を通じた挑戦の後押し
 - ・ 公募によるグループ内人材交流。
 - ・ 役割定義書（JD）の開示。
 - 自己実現の機会創出
 - ・ 副業や能力開発の機会創出。
 - ・ 「働く時間/場所」の選択肢拡大。
 - 学ぶ機会の提供
 - 仕事を通じた挑戦の後押しの具体的な内容
 - 自立したキャリア形成支援の仕組みを順次拡大する。2022 年度には、e チャレンジ制度、e アピール制度、社内複業制度を施行。応募者・異動者は 1.5 倍～2 倍に増加。
 - ・ e チャレンジ制度：公募による異動。新たな挑戦をする個人に、異動を通じて非連続な機会を提供し、キャリアづくりに向けた異動を推進することを狙う。
 - ・ e アピール制度：個人が希望先事業場に対して自身をアピールする仕組み。自分のキャリアは自分で作るための FA 制度。
 - ・ 社内複業制度：希望する社内募集ポストや部署で、上司許可を経て応募・最長 1 年の複業ができる仕組み。
 - 自己実現の機会創出の具体的な内容
 - 多様なニーズにきめ細かく対応し、選択肢を拡大する。
 - ・ 自立したキャリア形成に向けて挑戦したい個人（副業、ボランティア、自己学習等）
（例）週 4 日勤務で他社副業に挑戦。
 - ・ ライフイベントとキャリアを両立したい個人（育児、介護、パートナー転勤帯同等）。
（例）通勤圏外の自宅から、残業なしのフレックス&フルリモート勤務
 - 働く時間の選択肢の拡大
 - 1 日の最低労働時間撤廃で、働く時間や曜日を柔軟にする。
 - フルリモートの推進で、通勤圏外も働く場所とする
- ③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫
- 教育訓練の基本体系
 - 経営者：幹部研修・選抜研修

- マネージャー：マネジメント系スキル研修、階層別研修
- メンバー：ビジネススキル研修、職種別研修
- 創業者の「学ぶ」に関する言葉や教訓を礎に、各種研修を展開。mana coco（組織人材開発センターHP）で創業者の言葉、研修、講師陣等を提供。
- 専門スキル研修：DX 人材育成
 - 4つのカテゴリ：戦略・組織、ビジネス創出、テクノロジー、プロセス。
 - 初級、中級、上級レベルに分けてeラーニングで提供。
- マインド醸成（個人のマインド醸成の研修）：キャリア&ライフデザインセミナー
 - 社会に通用するエンプロイアビリティを高めて未来に挑戦し続ける個人の育成を目的。
 - キャリア形成に向けた「気づき（啓発）」を促すと共に、キャリアづくりのベースとなるライフデザイン（経済設計、健康づくり等）に関する専門的なガイダンスを通じ自律的なキャリアづくりを総合的に支援。
 - キャリアの棚卸、保有スキルの確認、今後のキャリア形成上の課題を考える。
 - 33、38、43、48、53歳の年齢別に実施。5年後のキャリアビジョンに向けた行動促進を行い、マインド促進を図る。
- インクルーシブな職場環境づくり
 - 誰もが持っている「無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）」について学び、気づけるように、社内アンバサダーが中心となりアンコンシャス・バイアス研修を実施。
- 人事の学び直し
 - 人事機能別に4つの専門コースを設け、類型別に期待役割・知識スキルを定義し、専門スキル研修を開始。
 - 国内1300人の人事社員に、それぞれの類型に応じた専門知識を学ぶ人事の学び直しに取り組む。
- 各種教育のための研修施設の設置
 - 組織・人材開発センター（大阪府枚方市）、マーケティングスクール（滋賀県草津市）等。

④ 企業主導の研修内容

- IT/DX 関連：全階層、全部門で「戦略・組織」「ビジネス創出」「テクノロジー」「プロセス」のカテゴリ別レベルでの教育プログラムをeラーニングにより実施。
- 専門領域：人事社員を対象に、人事機能の4類型別レベル別の教育プログラムをオンライン、eラーニングで実施。
- 全階層、グローバル部門：グローバル共通コアナレッジをeラーニングで実施。
- 全階層、全部門（日本）：マインド醸成、キャリア自律、健康づくり、経済設計等をオンライン、eラーニングで実施。

⑤ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- POSTALE (POST と TALENT を組み合わせた造語)
 - 配置任命におけるポストと人のマッチングスコアを算出し、新たな候補人材・キャリア可能性への気づきを創出する取り組みを行う。
 - 充員ポストに適した人材を探す、当該人材に適したポストを探す。
 - POSTALE の概要
 - ・ モデル人材（予測したい指標）：当社で活躍している人材を定義づけてモデル人材とする。
 - ・ 予測するための材料：社内にある様々な情報、アセスメント結果、異動情報、登用年数等を予測するための材料とする。
 - ・ モデル人材とこうした材料をベースに機械学習の活用により、充員ポスト、空きポスト等に異動後に即戦力として活躍できる可能性の高さを定量的に予測する仕組み。
 - 現在は、技術、営業、知財、人事などの一部職種でトライアル導入。
 - POSTALE で、会社主導の異動検討だけでなく、社内公募やキャリア面談の場においても、データ起点での新たな気づきを得るツールとして、配置任免業務の質向上や効率化の実現を図る。
 - POSTALE だけの人事異動、配置任命を機械的には行わないが、POSTALE は、人材が多様化し、事業会社化する中で、最適な配置を行うために新たな候補人材を見つける情報をもとに、適所適材の確度を高める重要な取り組みとなる。

【従業員の学び直しのための研修内容 質問項目】

パナソニックホールディングス株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/DX 関連	全階層	全部門 (Japan)	「戦略・組織」「ビジネス創出」 「テクノロジー」「プロセス」のカテ ゴリ別レベル別の教育プログラム	-	Eラーニ ング	外部講 師 (外部教 材)
専門/ 新領域	人事社 員	全部門 (Japan)	4 類型(HRBP, CoE, OpEx, DAE)別レベル別の教育プログ ラム	3-6 カ 月	オンライン + Eラーニ ング	外部講 師 (外部教 材)
その他 例：ビ ジネスス キル・ マインド 醸成等	全階層	全部門 (Global)	グローバル共通コアナレッジ (経営理念・リーダーシップ・ビジネスリ テラシー)	-	Eラーニ ング	内部/外 部講師 (内部/外 部教材)
	全階層	全部門 (Japan)	マインド醸成 (アンコンシャス・バイ アス)	90 分	オンライン 研修	・内部講 師 (外部 教材)
	全階層	全部門 (Japan)	キャリア自律、健康づくり、経済 設計 (5 年おきに受講)	9 カ月	オンライン + Eラーニ ング	内部講 師 (外部教 材)

(3) 富士通株式会社

日時：第4回人材研究会 2022年12月20日(火) 11:00~12:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 2019年に就任した新社長が、様々な変革をリードしている中で、人事部門も一緒になって推進。
- イノベーションによって社会に信頼をもたらす、世界をより持続可能にしていくという、パーパスに基づく経営を推進。
- 会社としてITからDX企業への転換を目指し、人も変わっていく方向へ。
- 会社として重要視する価値観の挑戦、信頼、共感を全社であらためて共有。
- 経営指標の財務指標中心から、非財務指標を加え会社全体を変える方向へ。
 - ・ 非財務指標：顧客満足度、従業員エンゲージメント、DX推進指標 等
- 経営目標として、テクノロジーソリューションでの売上・利益拡大を目指す。
- DX企業に向けた様々な改革を実行していくなかで、人事・人材開発部門の本質的な役割は、組織開発であり、経営層や現場と一体となって変革を推進することである。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

- 人事部門のビジョン
 - 社内外の多彩な人材が俊敏に集まり、社会のいたるところでイノベーションを創出する企業を目指し、人材マネジメントの変革、フルモデルチェンジに取り組む。
- パーパスを全ての中心にすえ、あらゆる取り組みを検討・推進
 - 経営目標を変える（非財務目標を加える）、評価を変える、報酬のあり方を変える、アサインメントのあり方を変える、学び方を変える、組織マネジメントを変える、仕事の型を変える、働き方を変える。
- フルモデルチェンジが必要な背景
 - 過去の歴史によって決められた仕組みや出来事にしばられる現象（＝経路依存性）を打ち破ることがジョブ型の浸透には不可欠。
- ジョブ型人事制度の導入、コンセプト
 - ジョブ型は2020年より導入。人・人の能力が基準から、職責の大きさ・重要性を格付けし、報酬を決定。
 - ジョブ型については、雇用契約で仕事、場所、時間を特定する欧米型のジョブ型雇用ではなく、ジョブ型人材マネジメントに取り組んでいる。
- ジョブ型導入の狙いは、適所適材とキャリア自律を目的とする。
- 適所適材
 - 戦略ビジョンに基づき、組織設計、ポジション設計を行い、そこに社内外で一番適した人をアサインメントする方向へ転換。
 - 人員計画は、基本的には、各本部単位の必要人員を決め、採用等も含む人材リソース

マネジメントは各本部の本部長への権限移譲を推進。

- 自律的キャリア形成に向けた取り組み
 - ポスティングの大幅拡大
 - ・ 人材の流動化/多様性の向上、適所適材の実現、オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大。
 - ・ これまでは、組織が業務都合や本人の成長を考え、配置転換/ローテーション/昇格を計画実行。
 - ・ 2020年度からは本人が実現したいキャリアプランを自律的に考え、ポスティングによる異動で幹部社員昇格を目指す。
 - 人材の流動化、多様性の向上、適所適材の実現、オープンでチャレンジングな風土醸成を目的に、アサインメントが主であったのを、ポスティングを主にしている。
 - ポスティング拡大による人材流動の向上
 - ・ 随時募集：通常の異動、統括部をまたぐ異動はポスティング。一斉募集：管理職登用はポスティング。
 - ・ ポスティングは、基本は社内から行うが、必要な場合はキャリア採用をしている。ジョブ型人材マネジメント導入後は、キャリア採用は導入前の3倍程度に増えている。
- 育成体系
 - 育成、学び方を変える方向。階層別教育は基本的に止め、キャリアやジョブを考え自身で選択する方向。
 - 選択：キャリアやジョブを考え自身で選択するスキル（専門スキル、共通スキル）。
 - 推奨・必修：会社として、富士通パーソンに必要なものは必修や強く推奨する。
 - ・ exPractice：DX企業に変革していくために身につけるDXリテラシー。パーパス、デザイン思考、アジャイル、データサイエンス、データドリブン、データ分析等。
 - ・ キャリア（FUJITSU Career ownership Program）：キャリアオーナーシップを持つため、自律的な学び・成長の基礎として身につける。
 - ・ ジョブ型マネジメント：ジョブ型マネジメントの能力構築のため全幹部社員に、年2回実施。
 - ・ FUJITSU Way：富士通パーソンとして必ず身につける。
- 学びのプラットフォーム FLX
 - 社員一人ひとりがキャリア志向・強みに応じて目標を掲げ、自律的に学ぶオンデマンド型教育。
 - 学びたいことをいつでも、どこでも学べるプラットフォームを提供。
 - 昇格や特定ポジションに求められるスキルを確認し、社内外の多様なコンテンツを活用して学び、目指すキャリアをつかむ。
 - 部下の学習状況や関心領域を確認し成長を支援する。
 - FLXのエリア：提供するエリア
 - ・ 目的別検索エリア：目指すポジションから探す方法とスキルから探す方法を提供。

- ・ 最新コンテンツエリアでは、社内の多様な人材が、自身の経験やナレッジ、思いをストーリーとして伝える場（Edge Talk）の提供を行う。

- 学びの場の拡大
 - Udemy（世界最大の学習動画コンテンツ）を活用して、自分の興味に応じて勉強ができる場を提供。
- キャリアオーナーシッププログラム
 - 全社員が自律的な学び、成長の基盤となるキャリア意識の醸成を支援する。
 - 年代/世代毎の特徴に応じたキャリアオーナーシッププログラムを展開する。
 - 年代毎に陥りやすいキャリア意識への必要な意識改革について示す。
 - 大学の研究者と連携して、プロティアンキャリア（環境の変化に応じて自分自身も変化させていく、柔軟なキャリア形成）を基軸において、キャリアオーナーシップをみんなが意識するようにプログラムを用意して、必要な人に必要なテーマでキャリアに対して、気づきを与え、行動を変える取り組みを実施。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 1on1 ミーティングの推進
 - マネジメントのやり方を変えるために、1on1 ミーティングを推進。上司と部下が1か月に30分話す取り組みを実施。基本的には強制ではなく強く推奨している。
 - ワン・オン・ワン！！劇場という4コマ漫画で上司と部下の会話を発信し、ポイントをわかりやすく提示。
 - FMD（Fujitsu Management Discovery）：優れたマネージャーのマネジメント行動を見える化、個々のソーシャルスタイルにあったアドバイスを実施。
 - 70%以上の従業員が月1回以上を実施し、その80%以上が1on1 ミーティングが有益であると回答。
- ビジネスプロデューサーの変革
 - 営業をビジネスプロデューサーという名称にして変革を進める。テレワーク社会を前提とした営業スタイルの変革を行う。
 - 顧客に有意義な、デジタル化課題の解決、DXを中心とした提案ができることをめざし、営業パーソンがビジネスプロデューサーに変換するプログラムを実施。

④ 学び直し等で得たスキル、専門性の活用、その評価、ポスト等

- 評価制度での行動変改への取り組み
 - グローバルに共通の評価制度「Connect」を導入。富士通のパーパス実現のための一貫性を重視したコミュニケーションツール。富士通・組織・個人のパーパスやビジョンを各人事施策に結び付ける役割。
 - 個人のパーパス、成長ビジョンと各組織のパーパス、成長ビジョンを、上司が重ねあわせるコミュニケーションを、1on1で行い、評価項目の「Impact」「Behavior」「Learning &

Growth」で評価を行い、タレントマネジメント、スキル向上施策等につなげる。

⑤ 意欲ある人材の活用方法

● ポスティングの大幅拡大

- 人材の流動化/多様性の向上、適所適材の実現、オープンでチャレンジングな風土醸成を目的にポスティングを大幅に拡大。

【従業員の学び直しのための研修内容 質問項目】

富士通株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/DX 関連	全年代	全部門	データ	都度	eラーニング ワークショップ	内製化 (DX リテラシー)
	全年代	全部門	デザイン	都度	eラーニング ワークショップ	内製化 (DX リテラシー)
	全年代	全部門	アジャイル	都度	eラーニング ワークショップ	内製化 (DX リテラシー)
専門 / 新領域	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	クラウドコンピューティング	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	データサイエンス	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	開発	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	IT オペレーション	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	リーダーシップ・マネジメント	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の 手 上げ式)	全部門 (個人の 手 上げ式)	マーケティング	1年	eラーニング	外部活用 (Udemy)

	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	自己啓発	1年	eラーニン グ	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	プロジェクト管理と 業務	1年	eラーニン グ	外部活用 (Udemy)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	デザイン思考	1年	eラーニン グ	外部活用 (Udemy)
その他 例：ビジ ネススキ ル・ マインド醸 成等	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	思考・コミュニケー ション	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	マーケティング	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	経営戦略	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	組織マネジメント	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	リーダーシップ	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	会計・財務	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	分析	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	ビジネスソフトウェ ア・ツール	6ヵ月	eラーニン グ	外部活用 (グロービス)
	全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)				

全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	テクノロジーとイノ ベーション	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)
全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	事業開発・スター トアップ	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)
全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	キャリア・志	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)
全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	自己啓発	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)
全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	グローバル	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)
全年代 (個人の手 上げ式)	全部門 (個人の手 上げ式)	デザイン	6 ヵ月	e ラーニン グ	外部活用 (グロービス)

(4) キヤノン株式会社

日時：第3回人材研究会 2022年11月25日（金）16:00～17:00

① 経営環境が激変する中で人材育成において重視する点

- 経営方針：グローバル優良企業グループ構想をかけた、2016年より開始された phase V では、「戦略的大転換を行い、新たなる成長に挑戦する」という方針のもと、主要戦略のひとつとして、「人員再配置に向けて社内教育体制の充実、ソフトウェアや装置の内製化を推進する」、という考え方が示されている。2021年からの phase VI では、「生産性向上、新規事業創出によるポートフォリオの転換を促進する」という方針のもと、主要戦略のひとつには「社内教育体制の拡充と社内転職の推進により適材適所の人事を実現する」と示され、これに基づいた人材育成活動を行っている。
- 人材育成の基本的な考え方
 - 自ら成長する意欲も持った社員を支援する。
 - 職場における仕事経験を通じた育成が原理原則で、OJT 中心に上司・先輩による仕事を通じた指導育成を行い、研修や自己開発の支援も手厚く行う。

② 事業構造変化への対応方針の開示と従業員に習得を期待する具体的な内容

【事業構造変化への対応方針と開示】

- 人材育成体系：
 - 階層別には、内定者、一般職員、管理職、経営層まで一貫した研修を実施する。
 - カテゴリ別では、全体人材育成（選択研修、自己啓発）、グローバル育成、プロフェッショナル育成（技術人材育成、ものづくり人材育成）からなる。
 - 人材育成拠点は、それぞれの目的別に分けて設置する。
- CIST 設立（Canon Institute Software Technology）2018年設立
 - 最近の事業環境変化や当社の事業構造変化に合わせ、新人から中堅、トップエンジニアまでのソフトウェア技術者全体をカバーする一貫した教育体制の確立を目的とし、デジタル人材育成に取り組む。
 - CIST 設立背景：
 - ・ ネットワーク機器の普及により、ソフトウェアの開発量が増大。
 - ・ AI・IoT の活用により製造現場での生産革新が進み、ソフトウェア技術者が必要。
 - ・ 一人の技術者が同じ職種だけに従事する時代ではなくなり、複数の開発業務の経験が必要。
 - ・ 当社の製品の品質の強みを受け継ぐためにも、ソフトウェア人材の育成が重要。
- ソフト人材育成の強化
 - 今まで各事業本部の要請により人材開発部門が研修を実施、現在は、研修を CIST に集約し、入社から退職まで研修を受講できる体制を構築。
 - 新人・職種転換教育、スキルアップ技術領域拡大、トップレベル育成の3領域にわけ

て、クラウド・AI・セキュリティなど専門技術を学ぶ研修を 14 系統 190 講座開講。上級レベルでは、国内の大学院、研究機構と連携した外部研修も活用。

- 自発的な受講を重視
 - ・ 受講者自身が上司と話し合って受講講座を決定。運営部門側の強制的なやりかたではなく、部門判断で行う。
 - ・ 従業員本人が、自発的に希望して、研修カリキュラムやスキルについて、上司と話し合いながら、到達すべき技術者としてのスキル目標を見据えた上で講座を選択する。
 - ・ 得た知識を研修で終わらせることなく、日ごろの業務で活かし、定着させ、向上させるサイクルを重視する。
 - ・ 専門性を高める研修と、技術領域を拡大させる研修をミックスさせて、社員のレベルにあったプログラムを考えながら受講。
 - ・ 4 半期ごとに「リスクリング配信」を発行し、全社員に「ニーズ別のおすすめ研修情報」を配信し、全社員のリスクリングをサポート。発行タイミングで受講者数が伸びている。技術者だけに特化せず、DX 系の知識を得ることができるようにしており、全社員の学び直しへの意識醸成を図っている。

【従業員に習得を期待する具体的な内容】

- IT リテラシーと DX リテラシー
 - 全社員の IT リテラシー底上げの必要性から、社内で IT の共通言語化を図るため e ラーニングでの IT リテラシーコースを開設し、IT 基礎知識の習得を目的に全社員の約半数が受講した。（2020 年実績）
 - DX リテラシーは、現在準備中であるが、生産性向上や業務変革への寄与のため、知識学習にとどまらず、実益に結びつくこれからの事業に必要な学習コンテンツの提供を予定。

③ 従業員の反応、学び直し等に積極的に参加してもらう工夫

- 当社の掲げる雇用・人事に関する考え方は、「実力終身雇用」である。
 - 年功序列ではない、公平処遇を基本とした終身雇用であり、個人が組織にぶら下がるのではなく、個人がしっかり組織や会社に貢献し、定年までしっかり働くという基本的な考えである。
 - リスキリングや職種転換など、社員自らが自分で選択できる機会を用意しているが、その根底には、直間是正や、自動化推進などにより、要員を創出、創出された人材を再教育した上で新規・成長分野に再配置、社内転職を図るといったサイクルを回すことによる実力終身雇用を実現していく、という基本的な考え方がある。

④ 企業主導の研修内容

- 自律的なキャリア形成のスキーム
 - 自律的なキャリア形成への取り組みとして以下の 2 つの施策により、成長意欲のある社員の変身力を会社が支援（挑戦支援）している。

- ・ 「研修型キャリアマッチング」専門を超えた挑戦支援を行う。
 - ・ 「学び方改革」 自発的な学びを支援する。
- キャリアマッチング制度
 - 研修型キャリアマッチングは、未経験の職場での業務に応募する新たな職種にチャレンジしたい社員を支援する制度である。
 - 研修型キャリアマッチングの基本フローは、応募後、専門のキャリアカウンセラーによるカウンセリングを受け、その後、審査選考で合格した場合に、業務から一定期間（3～5ヶ月）離れて研修を受講し、専門性の習得・学び直しを行い、研修後に適正見極めのためのキャリアカウンセリングを受け、配置換えをする。
 - おもに、ソフトウェア技術者への職種転換を図ることに活用されている。
 - ソフト開発以外にも、装置設計や品質部門、経理等の専門性を必要とする部門でも活用されている。
 - 研修型キャリアマッチングのポイント：従業員のやる気が何より重要であるが、適正をきちんと見極めることも大切であり、選考プロセスへの支援を行いつつも、人物面と能力面の両面から判断している。
 - 学び方改革
 - 人材開発部門が社員の自己啓発への支援を行う。これまで受講しやすさを目的に、週末や定時後に開催する集合研修を実施してきたが、現在では、WBT（オンライン開催）eラーニングに絞り実施している。
 - 全社員が対象であり、学習意欲が高い社員に加え、時間に制約のある子育て社員なども受講しやすいこと、スキマ時間に受講ができること、必要なところを何度も復習可能であること、コロナ禍においても受講ができることなどから、WBTを拡充することで、受講者を拡大してきた。2017年と比べ、5講座から34講座と講座を拡大、受講数は2.7倍となる。
 - 講座には、PCスキル、ビジネス、MILe、ものづくり、人事などのカテゴリがある。
 - 選択型業務研修の構造化
 - 新型コロナショック（2020年）をきっかけに、上司と部下が話し合い、日中の仕事時間に業務として受講する選択型の業務研修（ビジネススキル）は、学ぶ目的に応じた研修形態に変更することで研修の構造化を実施。
 - たとえば、プレゼンテーション研修では、集合研修1日分のコンテンツを分解し、知識インプット部分は映像eラーニング、講師と受講生や受講生同士の双方向コミュニケーションによる気づきの効果を狙う部分はオンライン、実践により深く学ばせたい部分は集合にするなどである。
 - 取得スキルを明確化した受講ガイドを提示し、目的に合ったビジネススキルを効果的に身に付けられるよう、推奨受講順序も明示する。

⑤ 意欲ある人材の活用方法

- 通常のキャリアマッチング制度に加えて、未経験の職務であってもやる気があり、新たな職種にチャレンジしたい社員を発掘し、仕事から離れて専門性の習得による学び直しを行うことができる研修型キャリアマッチング制度を最大限活用することより、人材活用を促進している。

【従業員の学び直しのための研修内容 質問項目】

キヤノン株式会社

領域	対象		内容	期間	研修方法	講師・教材
	階層	部門				
IT/DX 関連	全階層	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・IT リテラシー向上研修 ・ワークフロー整理とpowerクエリー ・事業活動のためのDS研修 等	0.5日 1日 0.5日	Eラーニング 集合 Eラーニング	外製 社内講師 外製
専門/新領域	全階層	技術部門	<ul style="list-style-type: none"> ・AI基礎 ・データエンジニア基礎 ・その他、機械、電気、光学などの分野ごとに複数の専門研修を用意	1日 0.5日	集合 Eラーニング ※内容によりEラーニング、オンライン、集合のいずれかで実施	社内講師 内製 ※レベルにより外製・内製の違いあり
その他 例：ビジネススキル・マインド醸成等	全階層	全部門	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント基礎 ・思考力（知識） ・思考力（実践） ・ロジカルシンキング ・コーチング（ベーシック） ・コーチング（アドバンス） 等	2日 0.5日 1日 0.5日 0.5日 1日	集合 Eラーニング オンライン Eラーニング Eラーニング オンライン	社内講師 社内講師 社内講師 社内講師 社内講師 社内講師

資料3. 従業員アンケート調査 結果

I. 従業員へのアンケート調査結果

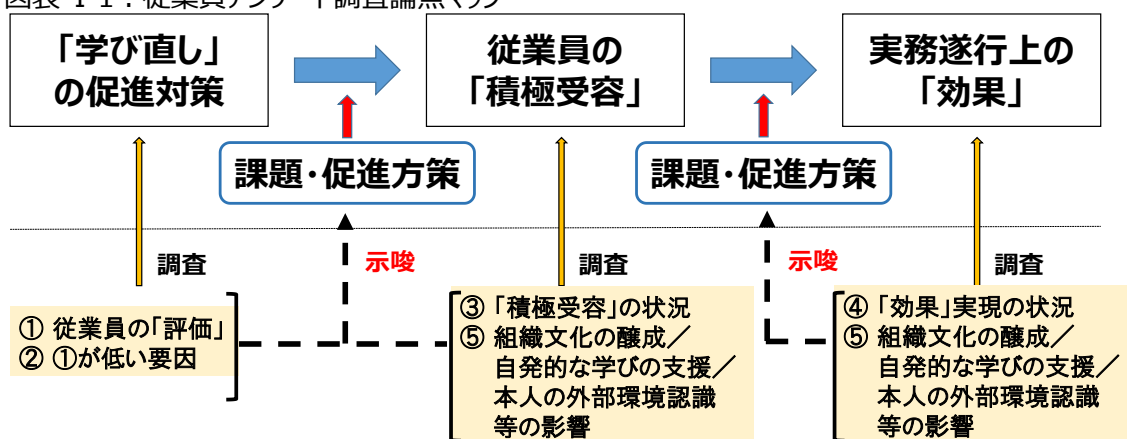
1. 調査概要

1-1. 調査目的

企業が主導して実施している従業員に対する「学び直し」(※)についての促進対策は、新たな学びを実践し、事業環境変化に向き合おうとする従業員の「積極受容」を生んでいるのか、さらにそれが、生産性向上等の実務遂行上の「効果」につながっているか(従業員向け調査であることから、主に、従業員が如何に実務で「役に立つ」と思っているかを聞いた)、これらの成果を上げるための有効な具体的方策は何か(例えば、組織文化の醸成や自発的な学びの支援、本人の外部環境認識等)を明らかにするため、以下の論点について調査・分析した。

- ① 「学び直し」促進対策についての**従業員の「評価」**の状況(⇒「2-1」に調査・分析結果を示す)
- ② 「学び直し」の促進対策に対する従業員の**「評価」が低い要因**(⇒「2-2」「2-3」に示す)
- ③ 促進対策による従業員の学び直しの**「積極受容」状況**(⇒「2-4」に示す)
- ④ 実務遂行上の**「効果」実現の状況**(⇒「2-5」に示す)
- ⑤ 学び直しの「積極受容」や実務遂行上の「効果」に対する、**組織文化の醸成、自発的な学びの支援、本人の外部環境認識等の影響**、これらの成果を高める要因(⇒「2-6」「2-7」に示す)

図表 I-1：従業員アンケート調査論点マップ



- ※ 「学び直し」の定義：本調査では、昔学んだことをもう一度学び直すという意味ではなく、企業が主導して、事業環境変化に対応できるような新たなスキル等を従業員に学ばせることとした。
- ※ 「学び直し対策」の範囲：会社の学びの促進対策の中には以下の A～D のものがあり得るが、所属企業が A～C のいずれかを実施している者のみを調査対象者とした。
 - A 会社が学ぶべきスキルやカリキュラム等を指定してそれを学ばせるもの。**
 - B 会社が指定した中から従業員に学ぶ内容を選択させて学ばせるもの。**
 - C 会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、従業員に事業環境変化への対応に必要なものを選ばせるもの。**
 - D 一般的な自己啓発をサポートしているもの（一般的語学研修、一般的な資格取得等に対する費用補助など）。
- ※ 具体的な調査項目は、参考資料として添付した調査票を参照。

1-2. 調査対象

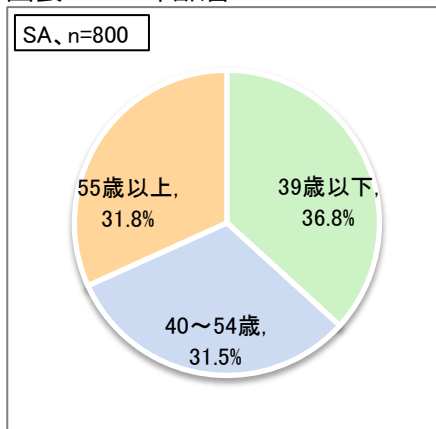
- インターネット調査会社のモニターの中から、従業員数 300 名以上の企業に勤務する従業員（現場作業員を除くが、その管理監督者は含む）を対象とした。
 - ただし、従業員の「学び直し」促進対策を実施している企業に限った。
 - 結果、800 名からの回答を得た。
- ※ 具体的な絞り込み条件は、参考資料として添付した調査票を参照。

1-3. 調査時期

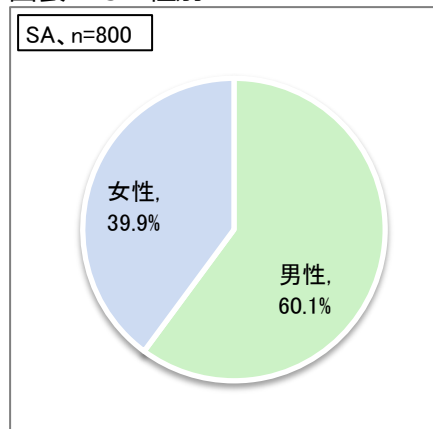
2023 年 8 月

1-4. 回答者属性

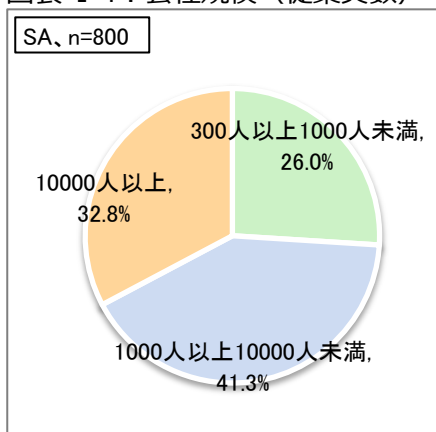
図表 I-2：年齢層



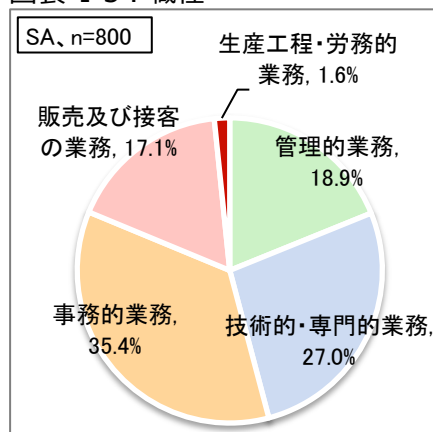
図表 I-3：性別



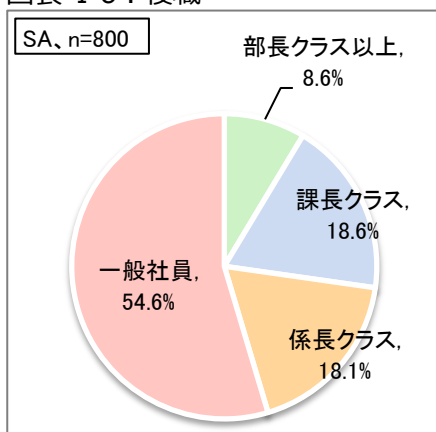
図表 I-4：会社規模（従業員数）



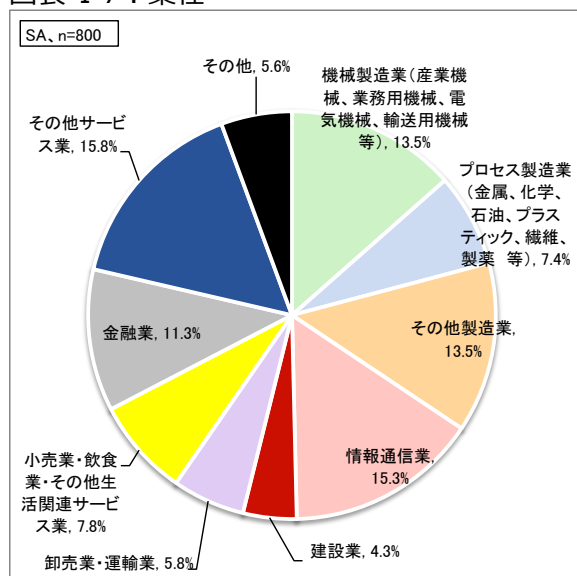
図表 I-5：職種



図表 I-6：役職



図表 I-7：業種

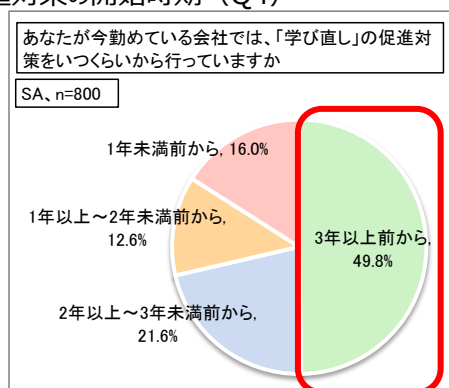


2. 調査結果

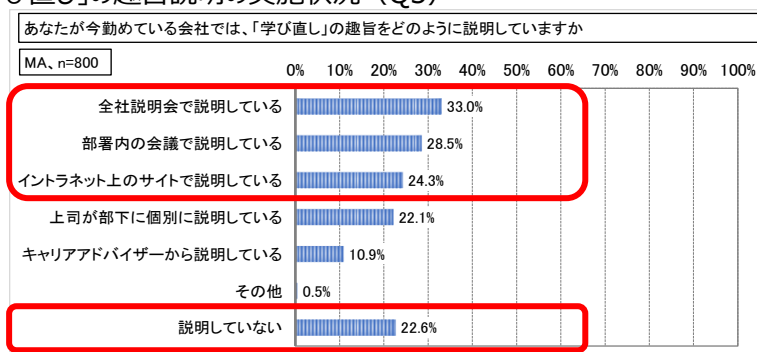
2-1. 「学び直し」促進対策の実施状況とそれについての従業員の「評価」の状況

- 「学び直し」の促進対策の開始時期は、半分程度が「3年以上前から」であった（図表 I-8）。
- 「学び直し」の趣旨説明は、「会社説明会で説明している」のが 33.0%と最も多く、「部署内の会議で説明している」の 28.5%、「イントラネット上のサイトで説明している」の 24.3%と続いた。一方、「説明していない」ケースも 22.6%とある程度あった（図表 I-9）。
- 「学び直し」の促進対策にある程度納得している者（「納得して実施しており、もっと拡充して欲しい」「必要だと思って取り組んでいる」の合計）が 63%程度であった（図表 I-10）。
- 年齢層別では、若年層ほど「納得して実施しており、もっと拡充して欲しい」とした者の割合が大きかった（図表 I-10）。
- 一般社員／管理職別では、管理職の方が一般社員よりも、ある程度納得している者の割合が大きかった（図表 I-11）。
- 一般社員／管理職・年齢層別では、一般社員においては若年層ほど納得しているが、管理職においては年齢層による有意な差は見られなかった（図表 I-12）。
- 職種別では、販売・接客職より技術職の方が、ある程度納得している者の割合が大きかった（図表 I-13）。
- 趣旨説明を実施していないと、している場合に比べ納得度は圧倒的に低かった（図表 I-14）。
- 「学び直し」が必要だと思う理由は、「現在の仕事の幅を広げるため」が 56.3%と最も多く、「キャリアアップのため」の 43.9%、「自身の市場価値を高めるため」の 27.0%と続いた（図表 I-15）。

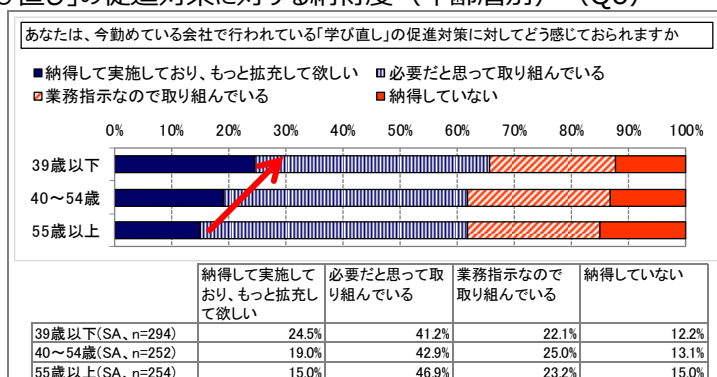
図表 I-8：「学び直し」の促進対策の開始時期（Q4）



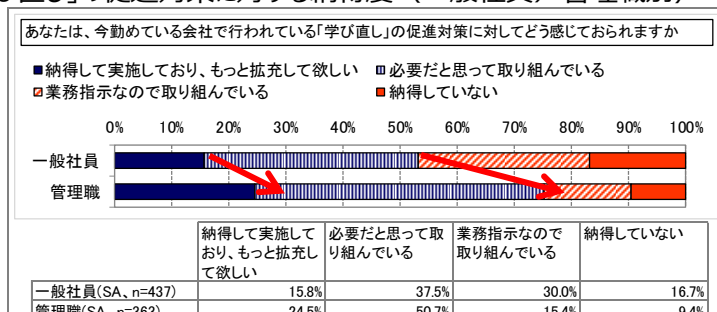
図表 I-9 : 「学び直し」の趣旨説明の実施状況 (Q5)



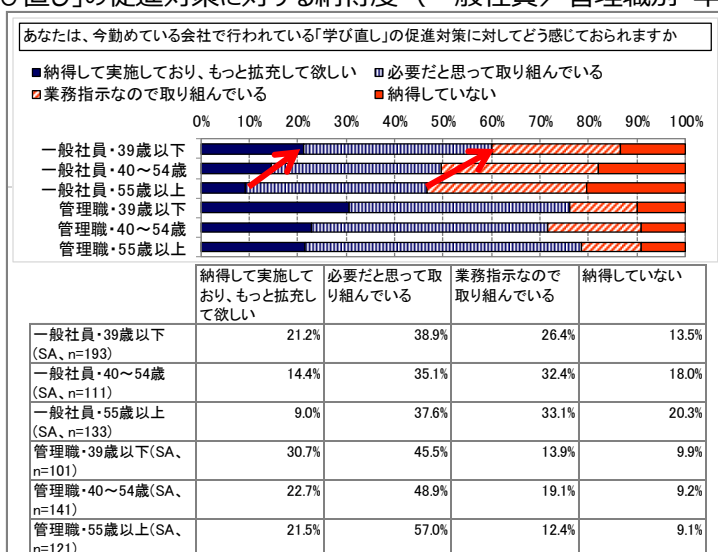
図表 I-10 : 「学び直し」の促進対策に対する納得度 (年齢層別) (Q6)



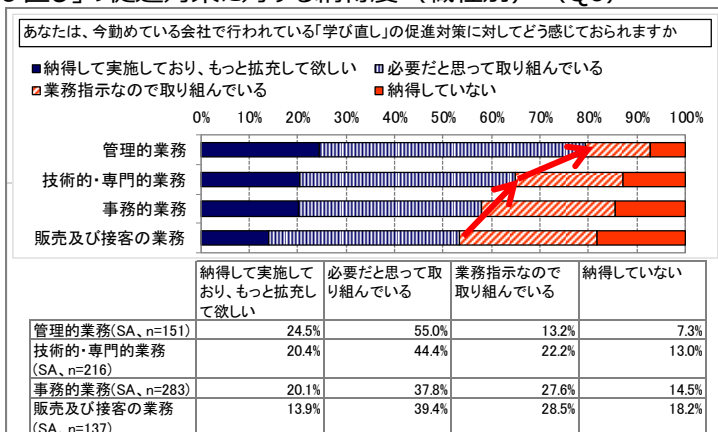
図表 I-11 : 「学び直し」の促進対策に対する納得度 (一般社員/管理職別) (Q6)



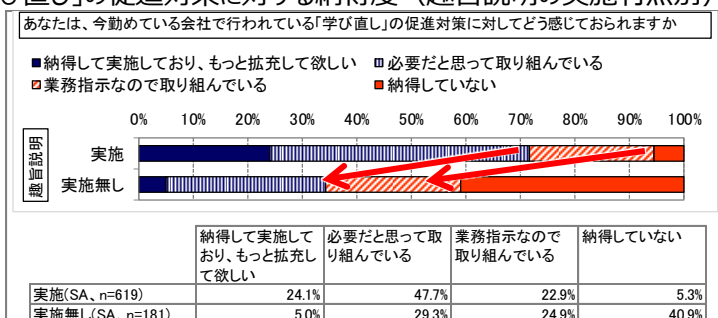
図表 I-12 : 「学び直し」の促進対策に対する納得度（一般社員／管理職別・年齢層別）（Q6）



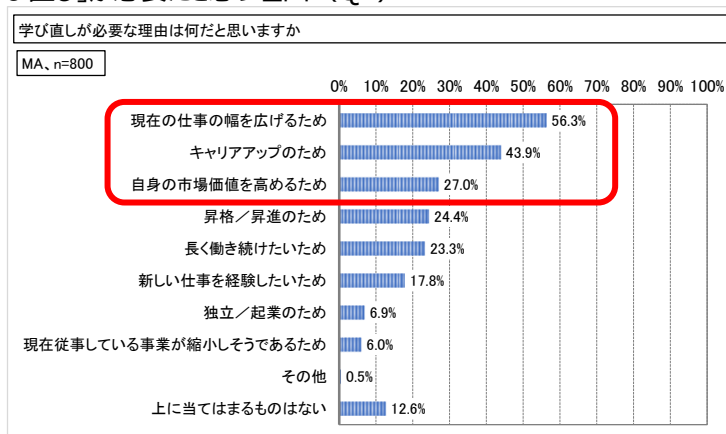
図表 I-13 : 「学び直し」の促進対策に対する納得度（職種別）（Q6）



図表 I-14 : 「学び直し」の促進対策に対する納得度（趣旨説明の実施有無別）（Q6）



図表 I-15 : 「学び直し」が必要だと思う理由 (Q7)



2-2. 「学び直し」促進対策に対する従業員の「評価」が低い要因

2-2-1. 従業員の個人的な要因

- 「学び直し」促進対策に対する従業員の「評価」を低くする、従業員の個人的な要因を分析した（図表 I-16～図表 I-19）。
- そのため、「学び直し」の促進対策にあまり納得していない者（Q6 に「業務指示なので取り組んでいる」「納得していない」と答えた者）が、各要因について「そう思う」「まあそう思う」とした割合と、ある程度納得している者（Q6 に「納得して実施しており、もっと拡充して欲しい」「必要だと思って取り組んでいる」）が「そう思う」「まあそう思う」とした割合の差（ギャップ）を調べた。このギャップが大きい要因は、「学び直し」促進対策に対する従業員の「評価」を低くする特徴的な要因であると考えられる。

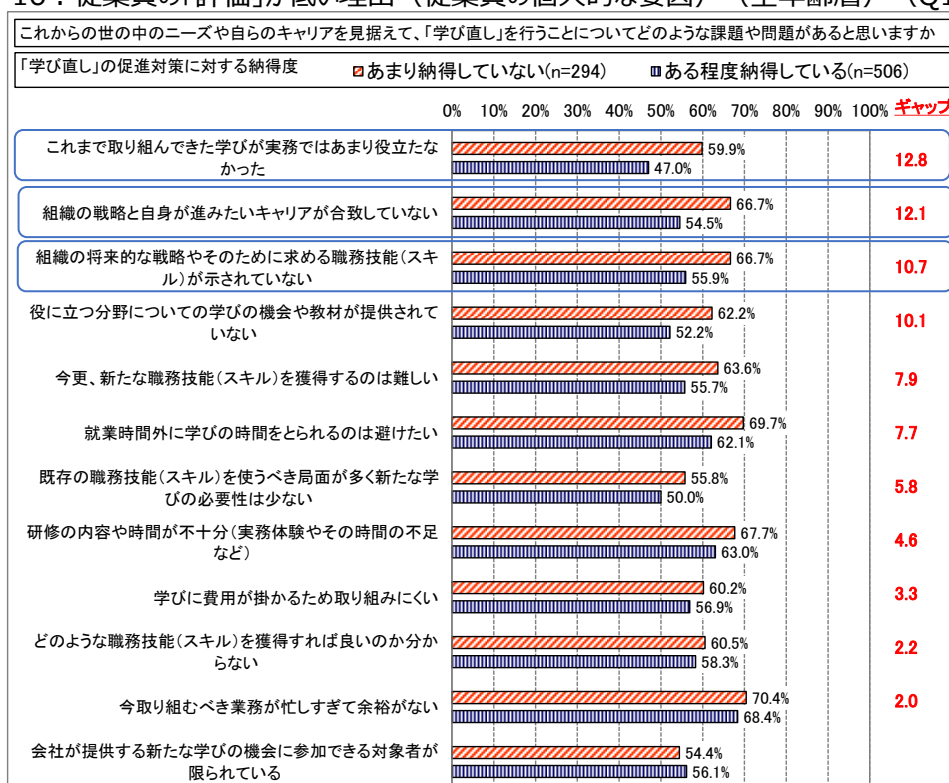
a) 年齢層に関わりなくギャップを生む要因

- 「これまで取り組んできた学びが実務ではあまり役立たなかった」「組織の将来的な戦略やそのために求める職務技能（スキル）が示されていない」は年齢層に関わりなくギャップを生む要因となっていた。

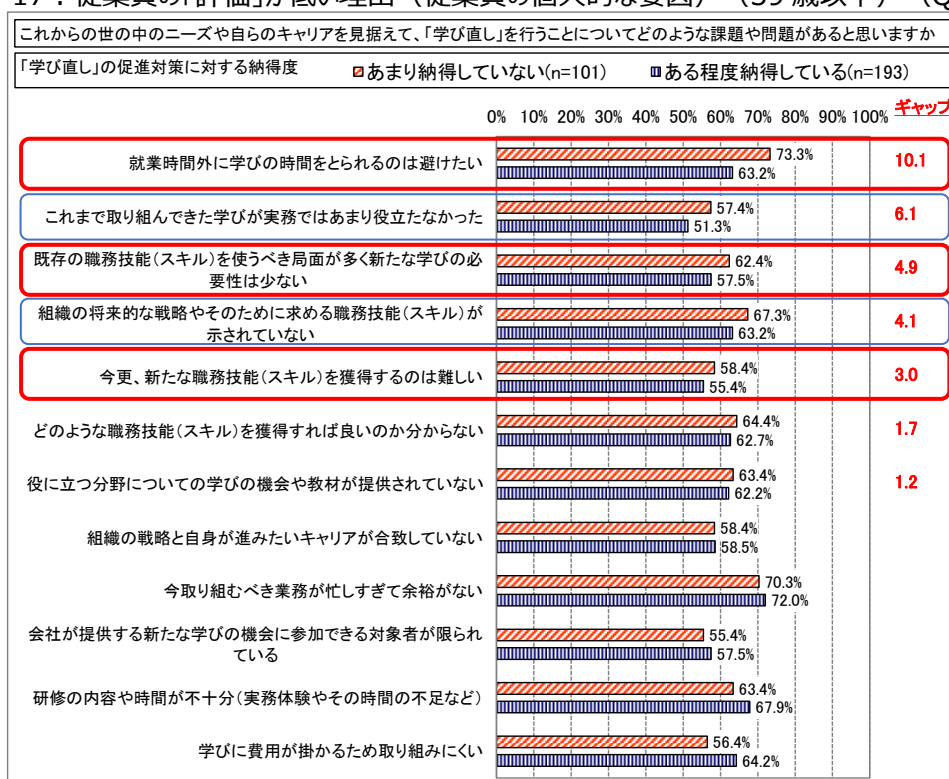
b) 年齢層別の特徴的な要因

- 39 歳以下の若年層においては、「就業時間外に学びの時間をとられるのは避けたい」「既存の職務技能（スキル）を使うべき局面が多く新たな学びの必要性は少ない」「今更、新たな職務技能（スキル）を獲得するのは難しい」が特徴的な要因として挙げられる。
- 40～54 歳のミドル層においては、「学びに費用が掛かるため取り組みにくい」が特徴的な要因として挙げられる。
- 55 歳以上のシニア層においては、「研修の内容や時間が不十分（実務体験やその時間の不足など）」が特徴的な要因として挙げられる。
- 「組織の戦略と自身が進みたいキャリアが合致していない」「役に立つ分野についての学びの機会や教材が提供されていない」はミドル層とシニア層に特徴的な要因となっていた。

図表 I-16：従業員の「評価」が低い理由（従業員の個人的な要因）（全年齢層）（Q11）

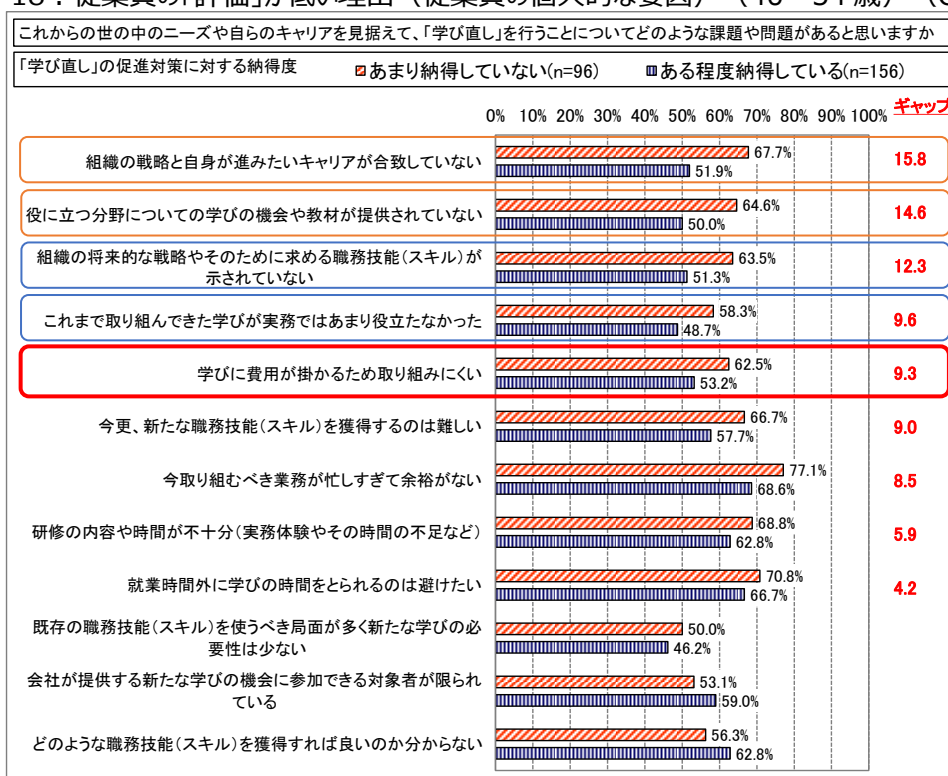


図表 I-17：従業員の「評価」が低い理由（従業員の個人的な要因）（39歳以下）（Q11）

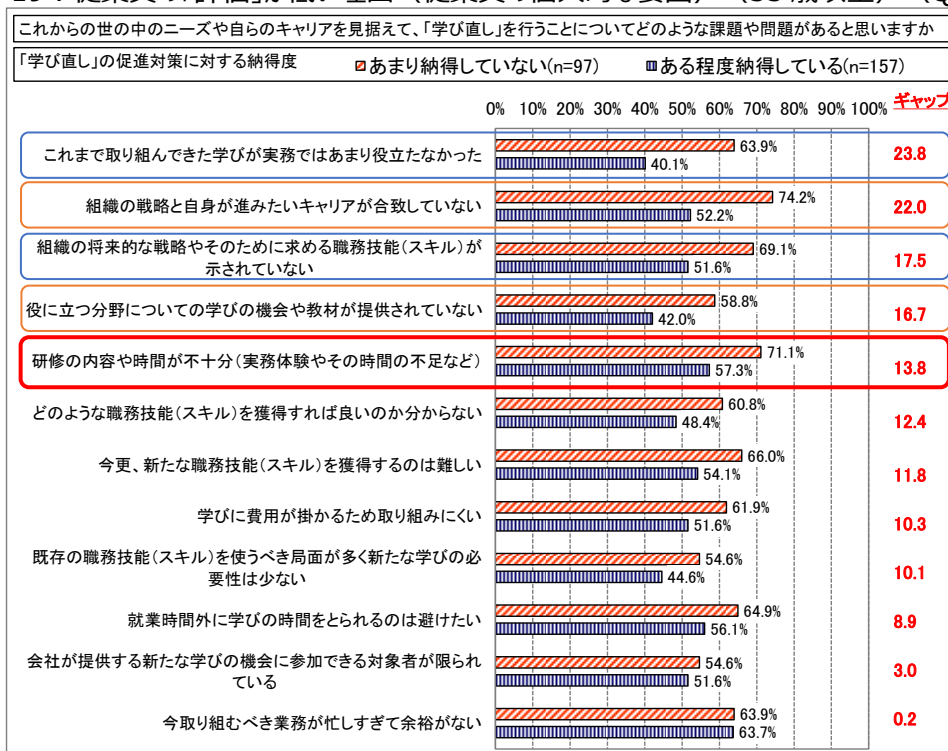


(注) 当該年齢層に特徴的な（納得している人としていない人でギャップが大きい）要因を赤の太枠で囲った。年齢層に関わりなくギャップを生む要因を青の細枠で囲った。若年層とミドル層あるいはミドル層とシニア層に特徴的な要因は橙色の細枠で囲った。

図表 I-18：従業員の「評価」が低い理由（従業員の個人的な要因）（40～54歳）（Q11）



図表 I-19：従業員の「評価」が低い理由（従業員の個人的な要因）（55歳以上）（Q11）



2-2-2. 実務遂行する際の組織的な要因

- 「学び直し」促進対策に対する従業員の「評価」を低くするような、実務遂行する際の組織的な要因を分析した（図表 I-20～図表 I-23）。

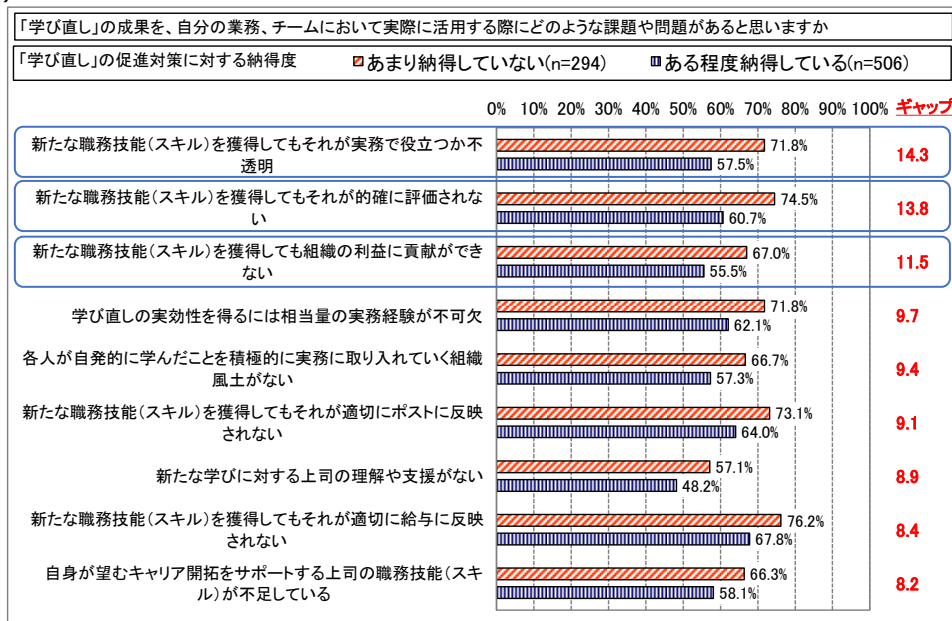
a) 年齢層に関わりなくギャップを生む要因

- 「新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが的確に評価されない」「新たな職務技能（スキル）を獲得しても実務で役立つか不透明」は年齢層に関わりなくギャップを生む要因となっていた。

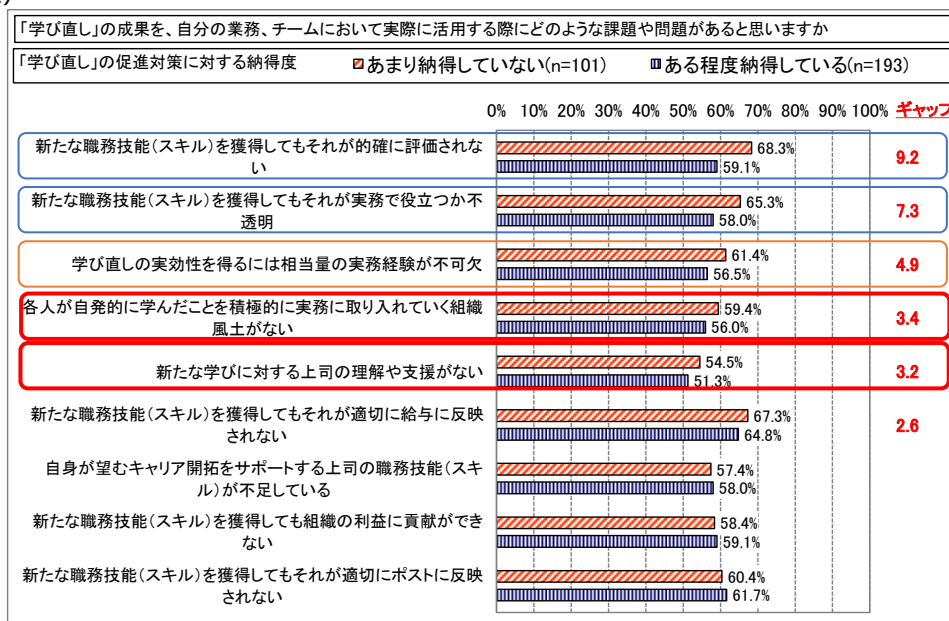
b) 年齢層別の特徴的な要因

- 若年層においては、「各人が自発的に学んだことを積極的に実務に取り組んでいく組織風土がない」「新たな学びに対する上司の理解や支援がない」が特徴的な要因として挙げられる。
- ミドル層においては、「新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが適切に給与に反映されない」が特徴的な要因として挙げられる。
- シニア層においては、「自身が望むキャリア開拓をサポートする上司の職務技能（スキル）が不足している」「新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが適切にポストに反映されない」が特徴的な要因として挙げられる。
- 「学び直しの実効性を得るには相当量の実務経験が不可欠」は若年層とミドル層に特徴的な要因となっていた。
- 「新たな職務技能（スキル）を獲得しても組織の利益に貢献ができない」はミドル層、シニア層の特徴的な要因となっていた。

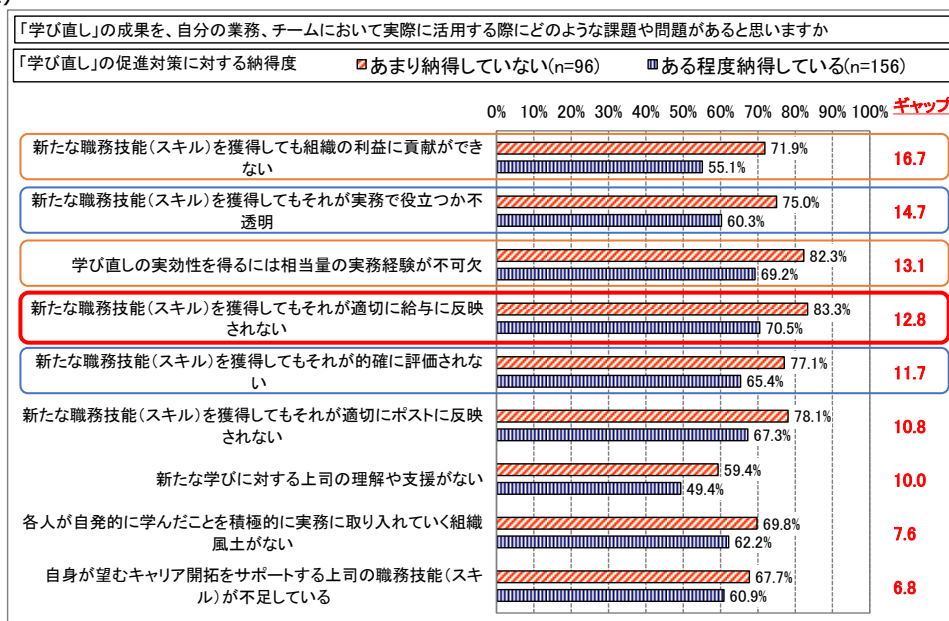
図表 I-20：従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（全年齢層）（Q12）



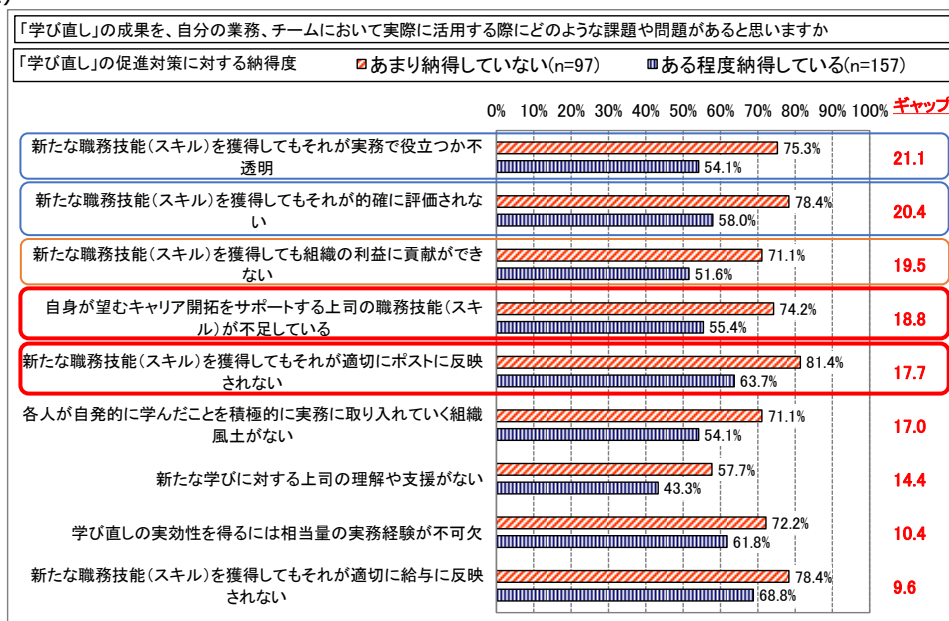
図表 I-21：従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（39歳以下）
 (Q12)



図表 I-22：従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（40～54歳）
 (Q12)



図表 I-23：従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（55歳以上）
 (Q12)



2-3. 「学び直し」促進対策の改善点等

- 「学び直し」促進対策の改善点やサポートして欲しい点等について自由記述を求めた。ここではその中から特徴的な意見を具体的に示す（Q13）。

<ul style="list-style-type: none">● 業務との兼ね合いでの時間の確保、余裕(87)● 学び直しの時間を業務時間に含める(16)● 費用の補助拡充(56)● 費用全額負担（高額な外部研修、休日の研修 等）(5)● 給与、手当、昇格への反映(29)● 評価への反映(4)● 学んだことを実務で活かせる環境、機会、配置、異動(11)● カリキュラム、選択肢の多様化、柔軟性(14)● アンケートをとる、意見を拾う(4)● 語学の学習の支援(4)● 求めるスキルの明確化(7)● 経営層からの期待の表明(2)● 副業に対する支援(4)● 休職・復職制度の整備（大学院に行く 等）(2)● 個人の意欲(19)
<p>4 時間未満</p> <ul style="list-style-type: none">● 研修参加の費用は一部補助してもらえるが、上限を超すと実費負担である。外部研修は高価なものが多く、参加が躊躇われる【一般社員、若年層】● ポイント制にして欲しい【一般社員、若年層】● 部署によって、上司の理解に温度差があること【一般社員、若年層】● 中途入社社員への教育を充実させて欲しい【一般社員、ミドル層】● なかなか業務時間中にできないため、土日に私用 PC 等で使用できるようにして欲しい【管理職、若年層】● 勝手に教材を押し付けるのではなく、何を学びたがっているか、意見を取り入れて欲しい【管理職、ミドル層】● 業務で使えるレベルのトレーニングを実施して欲しい【管理職、ミドル層】
<p>4 時間以上 10 時間未満</p> <ul style="list-style-type: none">● 時間的「余裕」が欲しい。特にまだ子どもが小さい家庭はより「余裕」が必要【一般社員、若年層】● わかりやすく理解しやすいように動画でお願いしたい【一般社員、ミドル層】● はじめから間接業務に携わっている者が優先されるシステムなため、無理・無駄なことであった【一般社員、シニア層】● 個人で探したセミナーへの参加など承認をして欲しい【管理職、ミドル層】
<p>10 時間以上</p> <ul style="list-style-type: none">● 若手限定で利用できない【一般社員、ミドル層】● 画一的に学び直しを求められるのを改善して欲しい（学び直しが業務に役立たない人も居る）【一般社員、シニア層】

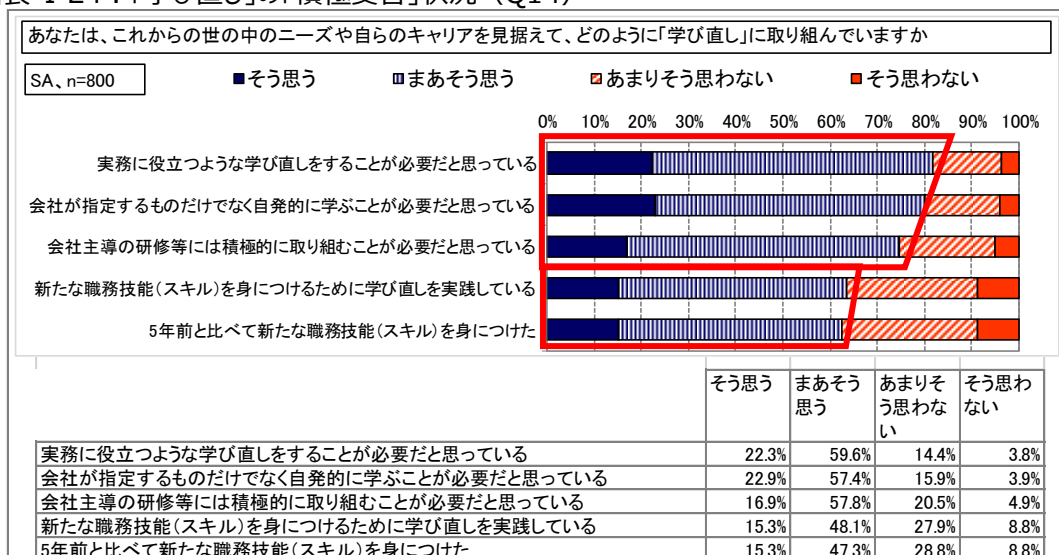
(注) 同趣旨と考えられる単純な内容の回答は一つにまとめ、回答数を () 内に示した。

(注) 「なし」とする趣旨の回答や具体的内容を含まない回答等は省いた。明らかに誤字と思われる部分は適宜修正した。

2-4. 促進対策による従業員の「学び直し」の「積極受容」状況

- 会社の促進対策によって、「学び直し」が「積極受容」されているかどうかを示す質問をしたところ、「実務に役立つような学び直しをすることが必要だと思っている」「会社が指定するものだけでなく自発的に学ぶことが必要だと思っている」「会社主導の研修等には積極的に取り組むことが必要だと思っている」など、意欲に関する項目では 75%～82%程度、「新たな職務技能（スキル）を身につけるために学び直しを実践している」「5 年前と比べて新たな職務技能（スキル）を身につけた」など、実際に学び直しの行動に出ているかに関する項目でも 63%程度の者が「そう思う」「まあそう思う」とした（図表 I-24）。
- 積極受容されている度合いを「積極受容度」と定義して（図表 I-25）、年齢層別に見ると、シニア層より若年層やミドル層の方が積極受容度の平均値は有意に大きく、一般社員／管理職別に見ると、一般社員より管理職の方が有意に大きかった。一般社員／管理職・年齢層別では、一般社員においては若年層ほど大きい、管理職においては年齢層による有意な差は見られなかった。また、職種別には特筆すべき差異が見られなかった（図表 I-26）。
- 週当たりの「学び直し」時間は、1 時間程度の者が最も多いが、5 時間程度の者や、10 時間程度以上の者もある程度存在した（図表 I-27）。平均は 3.6 時間程度であった。年齢層別の分布を見ると、ミドル層やシニア層より若年層は 0 時間程度の者が少なく、5 時間程度の者や 10 時間程度以上の者の割合が大きくなっていった。
- 「学び直し」時間を、属性別に見ると、平均時間はシニア層より若年層の方が有意に大きく、一般社員より管理職の方が有意に大きかった。また、販売・接客職より事務職や専門職の方が有意に大きかった（図表 I-28）。

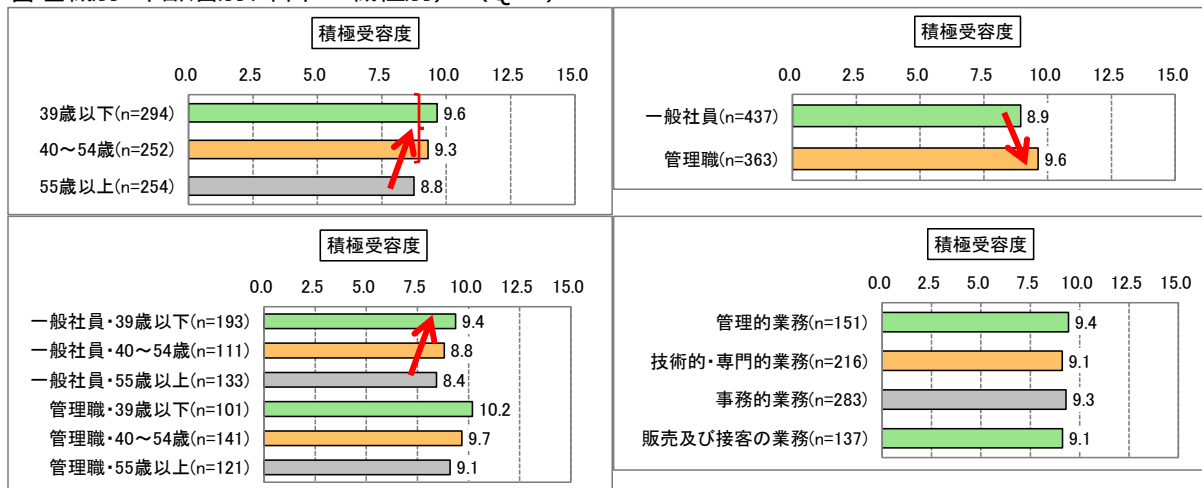
図表 I-24 : 「学び直し」の「積極受容」状況 (Q14)



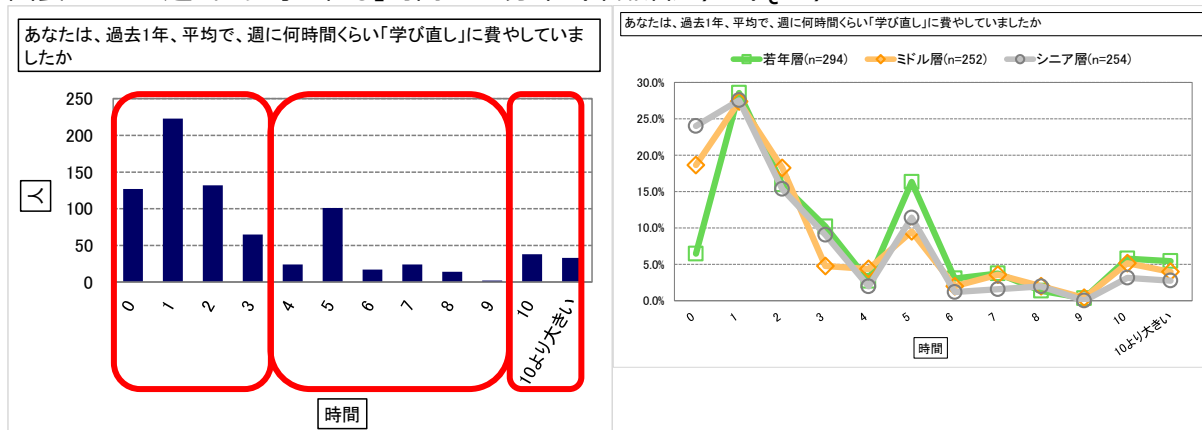
図表 I-25：本分析で効果指標として使う「積極受容度」の定義（Q14）

会社の促進対策によって、「学び直し」が「積極受容」されているような状況を表すと考えられる Q14 の 5 項目それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点としたときの、各従業員の合計点を集計したものを「積極受容度」とした。

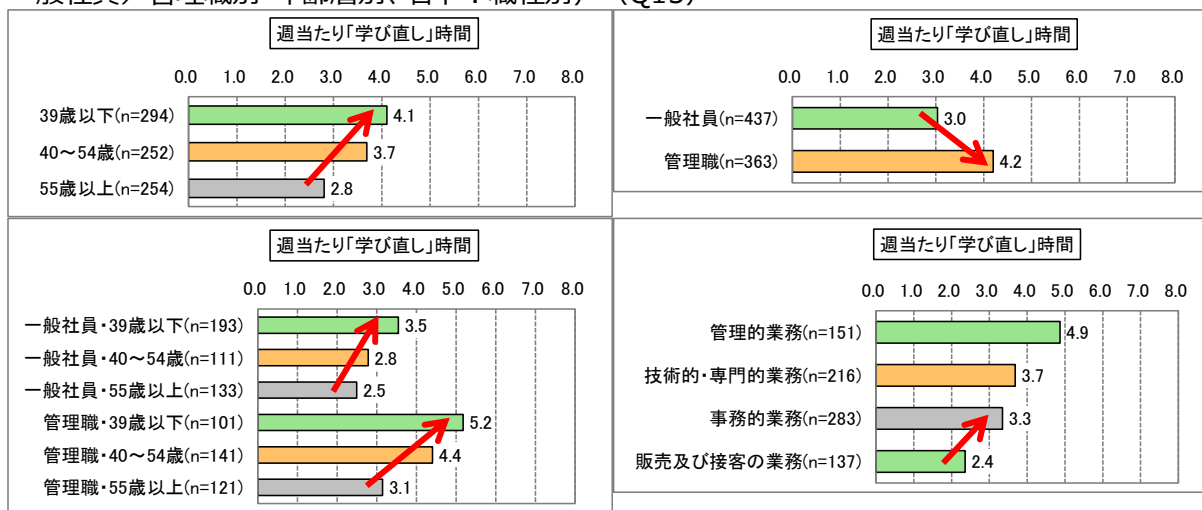
図表 I-26：積極受容度（左上：年齢層別、右上：一般社員／管理職別、左下：一般社員／管理職・年齢層別、右下：職種別）（Q14）



図表 I-27：週当たり「学び直し」時間とその分布（年齢層別）（Q15）



図表 I-28：週当たり「学び直し」時間（左上：年齢層別、右上：一般社員／管理職別、左下：一般社員／管理職別・年齢層別、右下：職種別）（Q15）



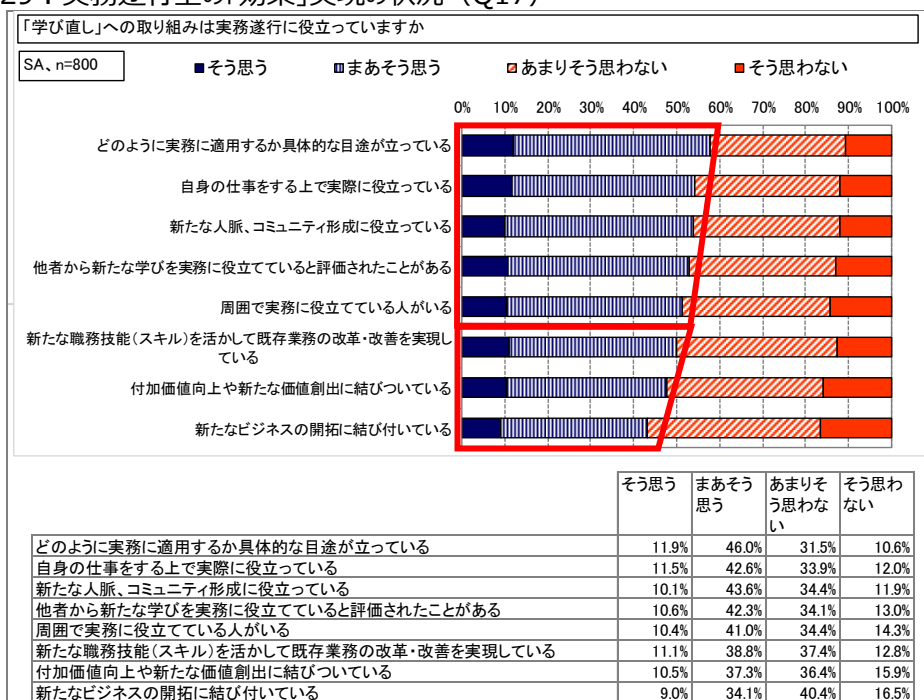
週当たりの「学び直し」時間のデータに関する留意点

今回の調査では、Q15で「あなたは、過去1年、平均で、週に何時間くらい『学び直し』に費やしていましたか？」という質問文で、週当たり「学び直し」時間を調査している。平均は3.6時間程度であった。これについて、研究会における討議で、人事として学び直し対策に取り組んでいる感覚から、平均値としては大きすぎるのではないかという意見があった。本調査は、回答者に、個人の意識にあることを答えてもらっており、「過去1年に平均で週に何時間費やしたか」という問いに正確に答えるのが難しかったのではという懸念がある。例えば、年間を通じて定期的に「学び直し」時間をとっていたわけではなく、ある月はかなりの時間をとり、他の月はあまり時間をとっていなかったような場合、必ずしも1年間での平均値にならして答えていない人もある可能性がある。また、本調査は、従業員の「学び直し」促進対策を実施している企業に限った調査であるため、その対策の影響で「学び直し時間」が多くなっていることも考えられる。また、勤務時間内での「学び直し」時間に限った質問ではないので、自宅等での自主学習も含まれており、回答者によっては、職務との結びつきが弱い、単なる自己啓発的な学習への所要時間も含めている可能性もある。

2-5. 実務遂行上の「効果」実現の状況

- 会社の促進対策で「学び直し」が行われたことにより実務遂行上の「効果」が現れたかどうかを示す質問をしたところ、「自身の仕事をする上で実際に役立っている」について「そう思う」「まあそう思う」と自己評価したのが約 54%、「他者から新たな学びを実務に役立てていると評価されたことがある」など他者評価でも約 53%と変わらず、さらに「新たな職務技能（スキル）を活かして既存業務の改革・改善を実現している」「付加価値向上や新たな価値創出に結びついている」「新たなビジネスの開拓に結び付いている」など、実質的な効果についても約 43%～50%の者が実感していた（図表 I-29）。
- 効果実現している度合いを「効果実現度」と定義して（図表 I-30）、年齢層別に見ると、シニア層やミドル層より若年層の方が効果実現度の平均値は有意に大きく、一般社員／管理職別に見ると、一般社員より管理職の方が有意に大きかった。一般社員／管理職・年齢層別では、一般社員においても、管理職においても、若年層ほど大きかった。また、職種別には特筆すべき差異が見られなかった（図表 I-31）。

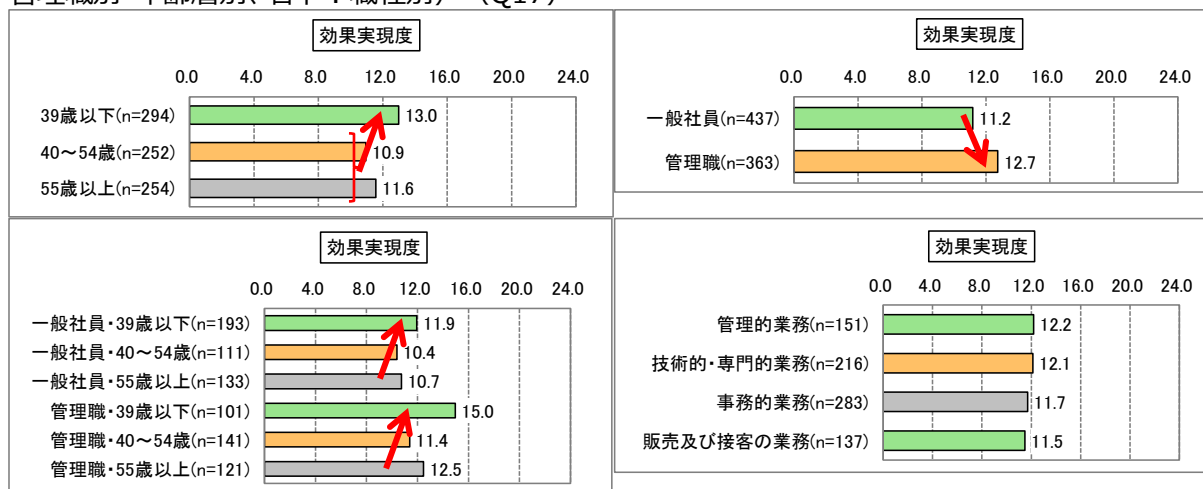
図表 I-29：実務遂行上の「効果」実現の状況（Q17）



図表 I-30：本分析で効果指標として使う「効果実現度」の定義（Q17）

会社の促進対策で「学び直し」が行われたことにより実務遂行上の「効果」が実現したような状況を表すと考えられる Q17 の 8 項目それぞれについて、「そう思う」を 3 点、「まあそう思う」を 2 点、「あまりそう思わない」を 1 点、「そう思わない」を 0 点としたときの、各従業員の合計点を集計したものを「効果実現度」とした

図表 I-31：効果実現度（左上：年齢層別、右上：一般社員／管理職別、左下：一般社員／管理職・年齢層別、右下：職種別）（Q17）

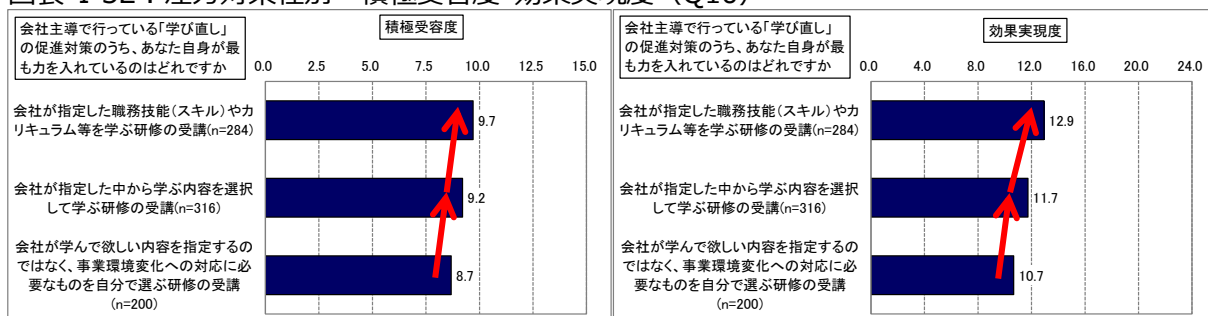


2-6. 学び直しの「積極受容」や実務遂行上の「効果」を高める要因

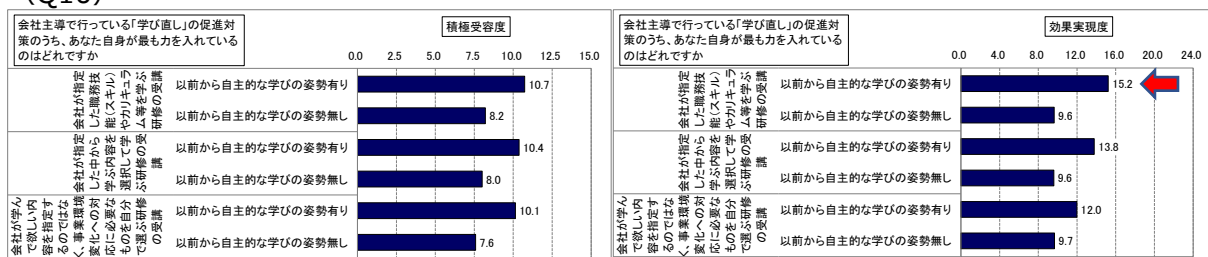
2-6-1. 「学び直し」の注力対策種別と「積極受容度」「効果実現度」

- 「学び直し」の促進対策のうち、従業員本人が最も力を入れている対策の種別で分けて、「積極受容度」や「効果実現度」を見ると、「会社が指定した中から学ぶ内容を選択して学ぶ研修の受講」に最も力を入れている従業員より「会社が指定した職務技能（スキル）やカリキュラム等を学ぶ研修の受講」に最も力を入れている従業員の方が、「積極受容度」や「効果実現度」は有意に大きかった。また、「会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、事業環境変化への対応に必要なものを自分で選ぶ研修の受講」より「会社が指定した中から学ぶ内容を選択して学ぶ研修の受講」の方が、「積極受容度」や「効果実現度」は有意に大きかった。（図表 I-32）。
- 注力対策種別・以前からの自主的な学びの姿勢別で見ると、会社主導で「学び直し」の促進対策が行われるようになる前には、自主的な学びの姿勢を持っていなかった者ではなく、自主的な学びの姿勢を以前から持っていた者において、会社が学ぶべきスキルやカリキュラムを指定した方が効果実現度は高いという結果である（図表 I-33）。
- 注力対策種別・獲得すべきスキルが分かるかどうか別で見ると、特に、獲得すべきスキルが分からない者において、会社が学ぶべきスキルやカリキュラムを指定した方が効果実現度は高いという結果である（図表 I-34）。

図表 I-32：注力対策種別－積極受容度・効果実現度（Q10）

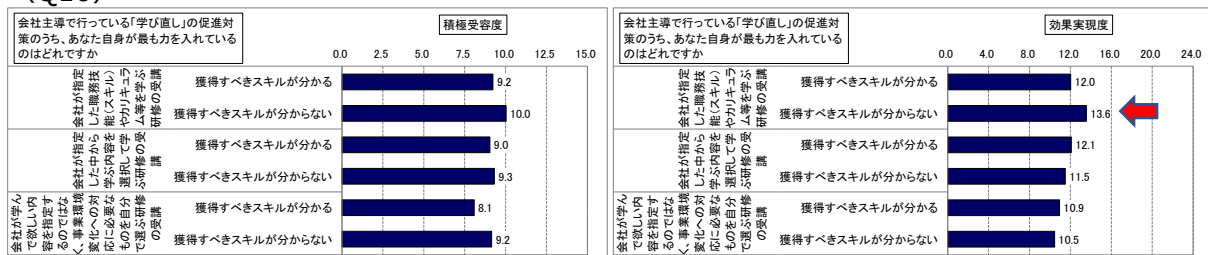


図表 I-33：注力対策種別・以前からの自主的な学びの姿勢別－積極受容度・効果実現度（Q10）



(注) 以前からの自主的な学びの姿勢について、Q22で「行っていた」「まあ行っていた」とした者を「以前から自主的な学びの姿勢有り」、「行っていなかった」「あまり行っていなかった」とした者を「以前から自主的な学びの姿勢無し」とした。

図表 I-34：注力対策種別・獲得すべきスキルが分かるかどうか別－積極受容度・効果実現度（Q10）



(注) 獲得すべきスキルが分かるかどうかについて、Q11の肢1で「そう思わない」「あまりそう思わない」とした者を「獲得すべきスキルが分かる」、「そう思う」「まあそう思う」とした者を「獲得すべきスキルが分からない」とした。

2-6-2. 企業の組織文化醸成や本人の外部環境認識等、各種要因と「積極受容度」「効果実現度」の相関

- 企業が「学び直し」の促進対策を行う場合の、従業員による学び直しの「積極受容」や実務遂行上の「効果」を高めるためのヒントを得るため、促進対策の実施態様や企業の組織文化醸成、本人の外部環境認識、その他、様々な要因の「積極受容」や「効果」への影響を分析した。
- そのため、各種要因となる対策の実施度合いを表す指標を定義して（図表 I-35）、「積極受容度」「効果実現度」との相関係数を集計・分析した（図表 I-36）。

a) 要因間の相関

- 「実施態様」「自発的な学びの支援」「良好なコミュニケーション等」「実務遂行との整合性等」の要因相互間では相関係数が 0.6 以上と大きく、これらは「実施内容・方法」という同類の要因に関するものと括って考えることができる。
- その他の要因間では必ずしも相関が大きくなり、ある程度独立した別々の要因を表していると考えられる。

b) 成果指標と要因間の相関

- 成果指標である「積極受容度」「効果実現度」と、調査した全ての要因との間に、正の相関が見られた。
- 「積極受容度」と「効果実現度」の相関係数は 0.53 であった。ある程度の相関はあるが、必ずしも「積極受容」と「効果」実現がリンクしていないケースもあることを示している。
- 実施内容・方法に関する要因は、「効果実現度」との間に、相関係数が 0.6 以上と、ある程度強い相関が見られた。中でも、「実務遂行との整合性等」「良好なコミュニケーション等」については特に強い相関が見られる。これらの要因は、「積極受容度」との間にも、相関係数が 0.4 以上と、ある程度の相関が見られた。「学び直し」の促進対策の実施内容・方法の面が、成果に結びつくための主要な要因になっていると考えられる。
- その他の要因では、「以前からの自主的な学びの姿勢」「仕事に対する日常姿勢」が、「積極受容度」や「効果実現度」との間である程度の相関が見られた。日頃からの仕事に対するエンゲージメントを高めること、自主的な学びの姿勢を持たせることも、「学び直し」の促進対策の成果を高めるために、ある程度課題になると理解できる。

図表 I-35：本分析で使う要因指標の定義

各要因について実施度合いを点数化し、各従業員の合計点を集計したものを各指標とした。例えば、「実施態様」は Q9 の肢の 1～6（下記参照）それぞれについて、「実施されている」を 3 点、「まあ実施されている」を 2 点、「あまり実施されていない」を 1 点、「実施されていない」を 0 点としたときの、各従業員の合計点を集計した指標である。なお、「DX への取り組み状況」については、参考資料として添付した調査票の Q2、「事業展望の危機感」は Q3、「ビジネストレンド感度」は Q24、「経験追求の積極度」は Q25、「自己のキャリアに対する危機感」は Q23 を参照。

<p>実施態様 (Q9)</p> <ol style="list-style-type: none"> DX 技術に関するリテラシー教育 通常業務を免除されての集中研修 就業時間中か時間外かを問わず自身で受講時間を自由に設定できる形態での研修の提供 研修の費用の全額又は一部を会社負担 副業・兼業の奨励 異なる業務への配置換えを前提とした、その業務に必要なスキルについての学びの機会の提供 	<p>自発的な学びの支援 (Q8)</p> <ol style="list-style-type: none"> 自発的に学ぶ姿勢を育成する研修の提供 上司面談による事業環境等の変化の状況の認識共有 上司面談によるキャリアプランと教育内容とに関するすり合わせ 研修参加への支援（労働時間の弾力化等） プログラム受講手当、資格手当の支給 ポスティング、キャリアマッチング制度の実行 他社で働く経験をする研修機会の提供 副業・兼業の柔軟化 社会人大学院等への受講勧奨・支援 人事評価でのチームワークを向上させるための活動の評価 経営層と従業員間のコミュニケーション機会の設定
<p>良好なコミュニケーション等 (Q16)</p> <ol style="list-style-type: none"> 上司との十分な面談 企業の学ぶ組織への変革をトップが明言し主導 事業環境変化への対応等の課題の社内共有 社内で影響力が高い人材が自身の学びの内容を発信 従業員が学びや獲得した職務技能（スキル）を共有するプラットフォームの構築 評価において他者への貢献や他者の知見の活用を評価 仕事やポジション、獲得すべき職務技能（スキル）の内容の明確化・標準化 現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備 	<p>実務遂行との整合性 (Q18)</p> <ol style="list-style-type: none"> 学んだことを具体的に実務にどのように活かすかの指針の提示 新たな職務技能（スキル）を活かした仕事を遂行するための権限委譲 新たに得た知見を実務に有益に活かすための社内討議 新たに得た知見を実務に有益に活かすための社外との連携 新たな職務技能（スキル）を適用できる経験機会の付与 新たな職務技能（スキル）を適用できる職務への異動 手挙げによる新たなポストへの異動 キャリアに関する定期的な面談 現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備 新しく就く業務の会社にとっての意義やその展望の具体的な提示 業務改善提案の奨励、表彰
<p>以前からの自主的な学びの姿勢 (Q22)</p> <p>・あなたは、会社主導で、「学び直し」の促進対策が行われるようになる前から、これからの世の中のニーズや自らのキャリアを見据えて、将来の会社での仕事に役立てるため、自主的に学ぶことを行っていましたか</p>	<p>仕事に対する日常姿勢 (Q21)</p> <ol style="list-style-type: none"> 仕事にやりがいを感じている こだわりを持って仕事をしている 自身のプロとしての専門性に誇りを持っている 時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる 仕事を通じて価値ある体験ができています

図表 I-36：企業の組織文化醸成や本人の外部環境認識等、各種要因と積極受容度・効果実現度の相関行列（Q2、Q3、Q8、Q9、Q16、Q18、Q21～Q25）

	積極受容度	効果実現度	実施態様	自発的な学びの支援	良好なコミュニケーション等	実務遂行との整合性等	DXへの取り組み状況	事業展望の危機感	ビジネストレンド感度	経験追求の積極度	自己のキャリアに対する危機感	以前からの自主的な学びの姿勢	仕事に対する日常姿勢
積極受容度	1.00	0.53	0.40	0.45	0.45	0.45	0.22	0.26	0.37	0.28	0.35	0.48	0.54
効果実現度	0.53	1.00	0.62	0.66	0.79	0.82	0.23	0.26	0.38	0.26	0.16	0.42	0.59
実施態様	0.40	0.62	1.00	0.79	0.66	0.70	0.36	0.32	0.42	0.27	0.23	0.34	0.46
自発的な学びの支援	0.45	0.66	0.79	1.00	0.72	0.73	0.33	0.26	0.40	0.26	0.21	0.33	0.51
良好なコミュニケーション等	0.45	0.79	0.66	0.72	1.00	0.82	0.26	0.25	0.36	0.23	0.15	0.33	0.52
実務遂行との整合性等	0.45	0.82	0.70	0.73	0.82	1.00	0.27	0.27	0.42	0.26	0.18	0.37	0.51
DXへの取り組み状況	0.22	0.23	0.36	0.33	0.26	0.27	1.00	0.28	0.40	0.33	0.19	0.23	0.21
事業展望の危機感	0.26	0.26	0.32	0.26	0.25	0.27	0.28	1.00	0.36	0.24	0.27	0.22	0.21
ビジネストレンド感度	0.37	0.38	0.42	0.40	0.36	0.42	0.40	0.36	1.00	0.58	0.26	0.43	0.39
経験追求の積極度	0.28	0.26	0.27	0.26	0.23	0.26	0.33	0.24	0.58	1.00	0.22	0.34	0.22
自己のキャリアに対する危機感	0.35	0.16	0.23	0.21	0.15	0.18	0.19	0.27	0.26	0.22	1.00	0.42	0.24
以前からの自主的な学びの姿勢	0.48	0.42	0.34	0.33	0.33	0.37	0.23	0.22	0.43	0.34	0.42	1.00	0.47
仕事に対する日常姿勢	0.54	0.59	0.46	0.51	0.52	0.51	0.21	0.21	0.39	0.22	0.24	0.47	1.00

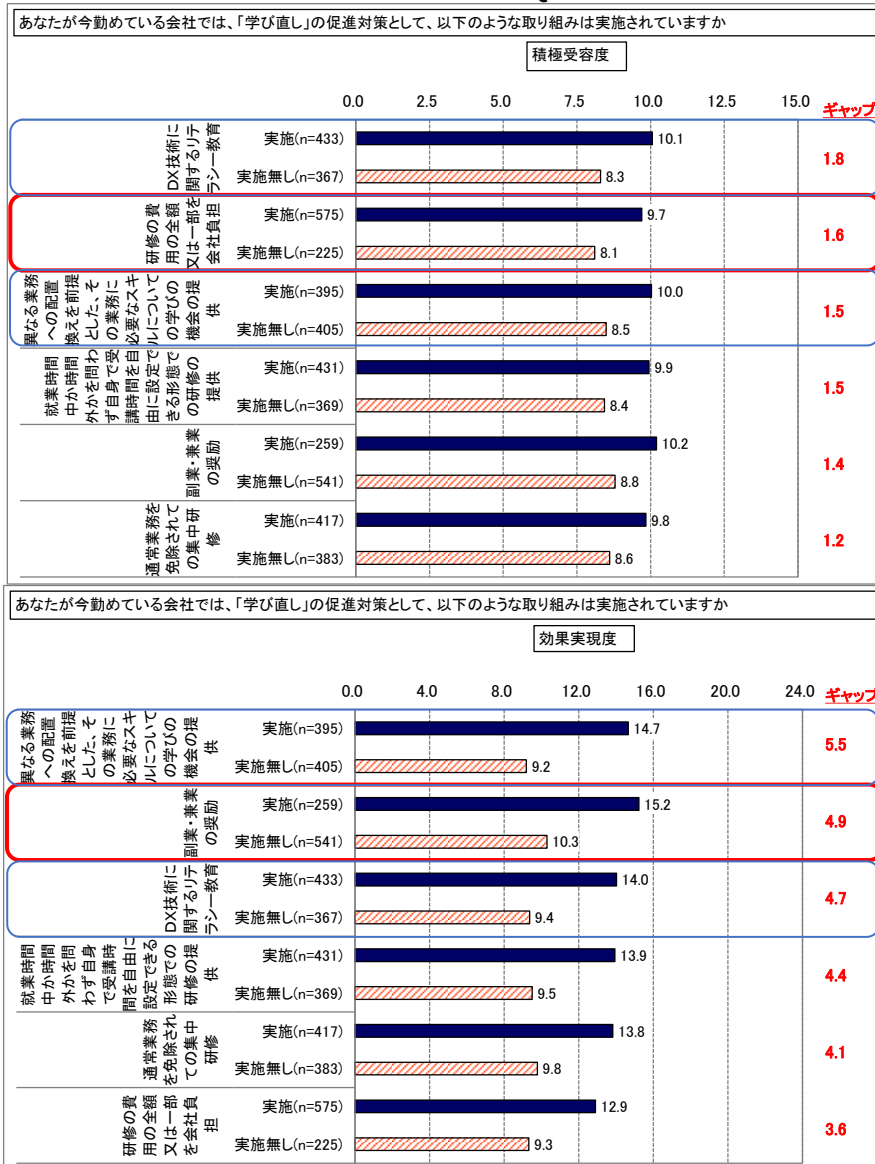
(注) 太い赤線の左又は上側にあるセルは、成果指標と各要因指標との関係、右下側にあるセルは要因間を示している。

(注) 「積極受容度」「効果実現度」と相関が高い（成果に結びつく影響が強いと考えられる）要因を濃い青の網掛けで示した（相関係数0.6以上）。ある程度の相関があるものを薄い青の網掛けで示した（相関係数0.4～0.6）。また、要因間の相関が高い組み合わせ（互いに類似の要因と考えられる）をピンクの網掛けで示した（相関係数0.6以上）。

2-6-3. 「学び直し」の促進対策の実施態様の詳細と「積極受容度」「効果実現度」

- 対策の実施態様別に、実施（「実施されている」「まあ実施されている」）の職場と実施無し（「あまり実施されていない」「実施されていない」）の職場に分け、各職場群の「積極受容度」や「効果実現度」を集計した（図表 I-37）。実施と実施無しにおける指標のギャップが大きい実施内容は、「学び直し」促進対策の成果が現れやすい対策だと考えられる。
- 全般的に、「積極受容度」のギャップより「効果実現度」のギャップの方が大きかった。実施態様の違いによって、「学び直し」促進対策が「積極受容」されるかどうかには必ずしも大きく影響してはなくても、「効果」の実現には大きく影響しているという結果だと考えられる。
- 「異なる業務への配置換えを前提とした、その業務に必要なスキルについての学びの機会の提供」「DX 技術に関するリテラシー教育」は、「積極受容度」と「効果実現度」の両方を他の対策よりも高めるものであった。
- 「積極受容度」を特徴的に高めた対策は、「研修の費用の全部又は一部を会社負担」であった。
- 一方、「効果実現度」を特徴的に高めた対策は、「副業・兼業の奨励」であった。

図表 I-37 : 実施態様別－積極受容度・効果実現度 (Q9)



(注) 「積極受容度」あるいは「効果実現度」を特徴的に高めた（実施の職場と実施無しの職場でギャップが大きい）要因を赤の太枠で囲った。「積極受容度」と「効果実現度」の両方を高めた要因を青の細枠で囲った。

2-6-4. 「学び直し」に向き合う企業の組織文化醸成の詳細と「積極受容度」「効果実現度」

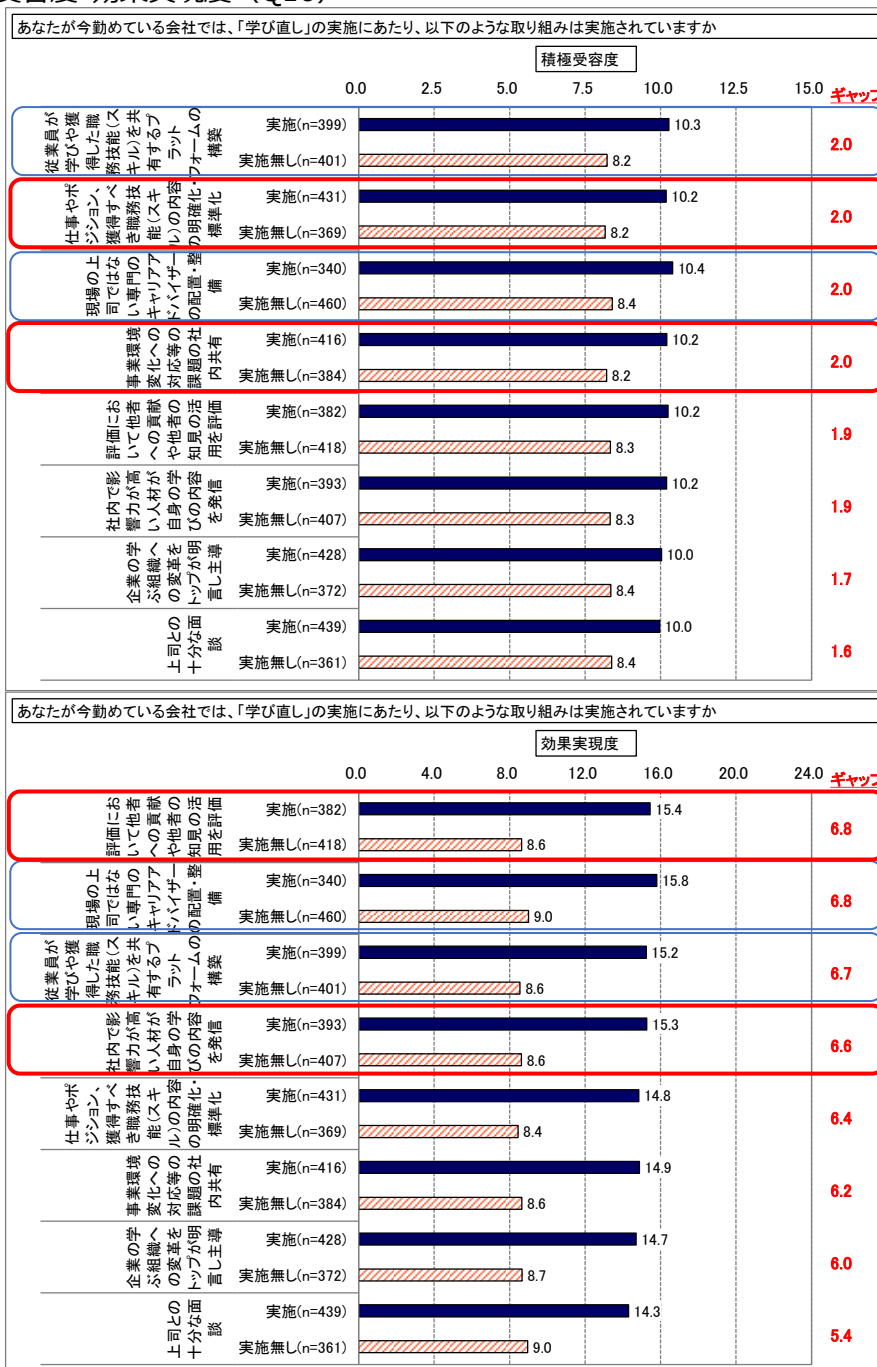
a) 良好なコミュニケーション等

- 「学び直し」に向き合う企業の組織文化醸成に資すると考えられる、良好なコミュニケーションの推進、ナレッジ循環の形成等に関する項目について、実施（「実施されている」「まあ実施されている」）の職場と実施無し（「あまり実施されていない」「実施されていない」）の職場に分け、各職場群の「積極受容度」や「効果実現度」を集計した（図表 I-38）。実施と実施無しにおける指標のギャップが大きい項目は、「学び直し」促進対策として成果が現れやすい対策だと考えられる。
- 全般的に、「積極受容度」のギャップより「効果実現度」のギャップの方が大きかった。組織文化醸成に資する対策の違いによって、「学び直し」促進対策が「積極受容」されるかどうかには必ずしも大きく影響していなくても、「効果」の実現には大きく影響しているという結果だと考えられる。
- 「現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備」「従業員が学びや獲得した職務技能（スキル）を共有するプラットフォームの構築」は、「積極受容度」と「効果実現度」の両方を他の対策よりも高めるものであった。
- 「積極受容度」を特徴的に高めた対策は、「仕事やポジション、獲得すべき職務技能（スキル）の内容の明確化・標準化」「事業環境変化への対応等の課題の社内共有」であった。
- 一方、「効果実現度」を特徴的に高めた対策は、「評価において他者への貢献や他者の知見の活用を評価」「社内で影響力が高い人材が自身の学びの内容を発信」であった。

b) 実務遂行との整合性等

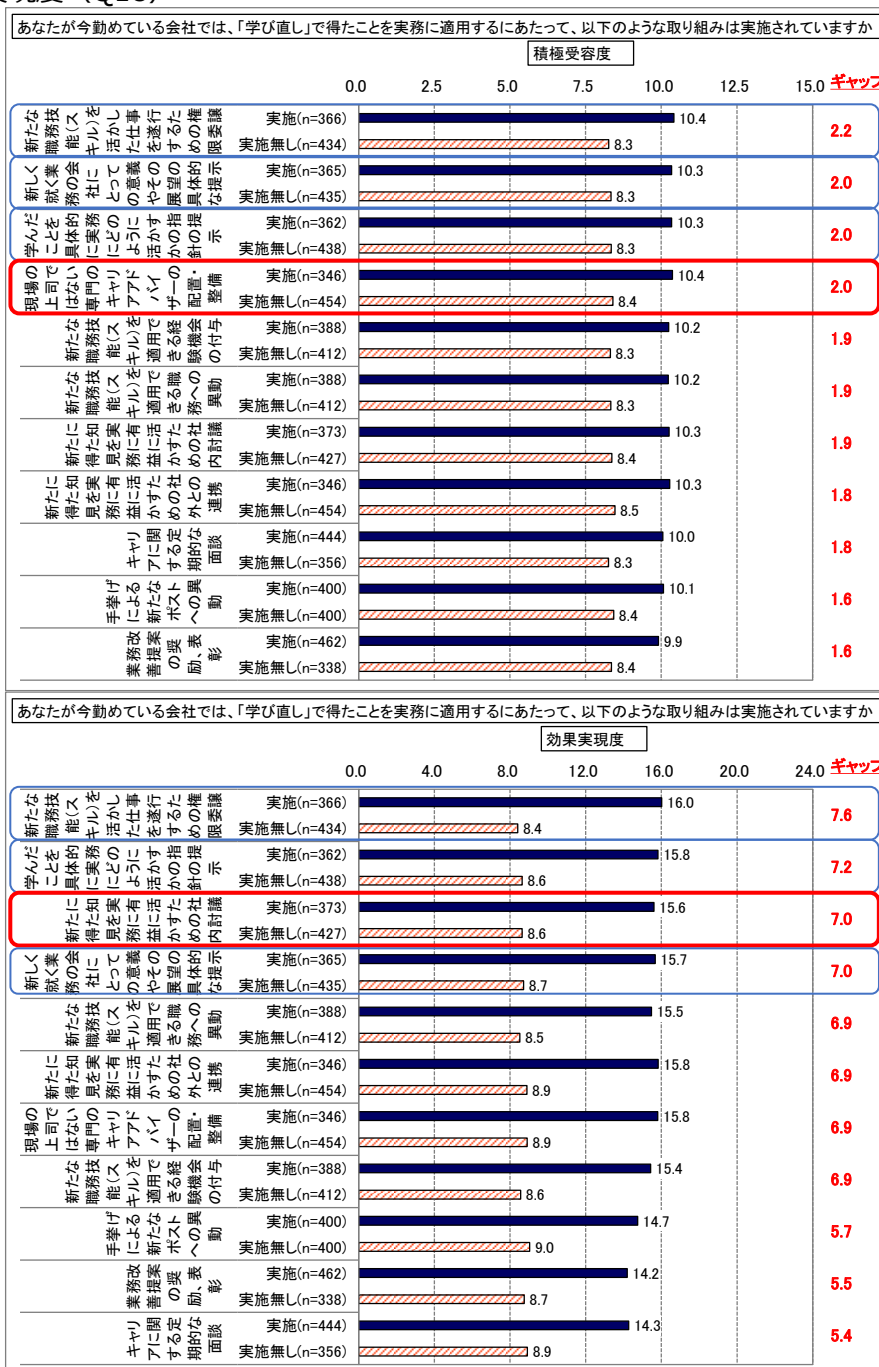
- 「学び直し」に向き合う企業の組織文化醸成に資すると考えられる項目のうち、実務遂行と学び直し対策の整合性等に関する項目についても同様に分析した（図表 I-39）。
- 「新たな職務技能（スキル）を活かした仕事を遂行するための権限委譲」「学んだことを具体的に実務にどのように活かすかの指針の提示」「新しく就く業務の会社にとっての意義やその展望の具体的な提示」は、「積極受容度」と「効果実現度」の両方を他の対策よりも高めるものであった。
- 「積極受容度」を特徴的に高めた対策は、「現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備」であった。
- 一方、「効果実現度」を特徴的に高めた対策は、「新たに得た知見を実務に有益に活かすための社内討議」であった。

図表 I-38：組織文化醸成に関する要因（良好なコミュニケーションの推進、ナレッジ循環の形成等）別－積極受容度・効果実現度（Q16）



(注)「積極受容度」あるいは「効果実現度」を特徴的に高めた（実施の職場と実施無しの職場でギャップが大きい）要因を赤の太枠で囲った。「積極受容度」と「効果実現度」の両方を高めた要因を青の細枠で囲った。

図表 I-39：組織文化醸成に関する要因（実務遂行と学び直し対策の整合性等）別－積極受容度・効果実現度（Q18）



2-6-5. 「学び直し」時間と「学び直し」やその成果との関係

a) 積極受容度・効果実現度との関係

- 先に図表 I-27 で、週当たりの「学び直し」時間が 1 時間程度の者が多い一方、5 時間程度の者や 10 時間程度以上の者もある程度存在することを見た。この「学び直し」時間の多寡によってどのような結果の違いが生じているかを見ると、4 時間未満より 4 時間以上 10 時間未満の方が、また、4 時間以上 10 時間未満より 10 時間以上の方が、積極受容度は有意に高かった。また、4 時間未満より 4 時間以上 10 時間未満の方が効果実現度は有意に高かった（図表 I-40）。

b) 注力対策種別との関係

- 注力対策種別の「学び直し」時間の分布を見ると、全体として大きな差はないものの、「会社が指定した職務技能（スキル）やカリキュラム等を学ぶ研修の受講」に注力している場合に、10 時間より多くの時間を費やしている割合がやや大きくなっていった（図表 I-41）。

c) 「学び直し」が必要だと思う理由との関係

- 「学び直し」の時間別に「学び直し」が必要だと思う理由を見ると、「学び直し」時間が長い層ほど、「上に当てはまるものはない」ではなく、「キャリアアップのため」「自身の市場価値を高めるため」「新しい仕事を経験したいため」「独立／起業のため」など、特定の理由を選択しており、「学び直し」の動機をはっきりさせている傾向があると見られる（図表 I-42）。

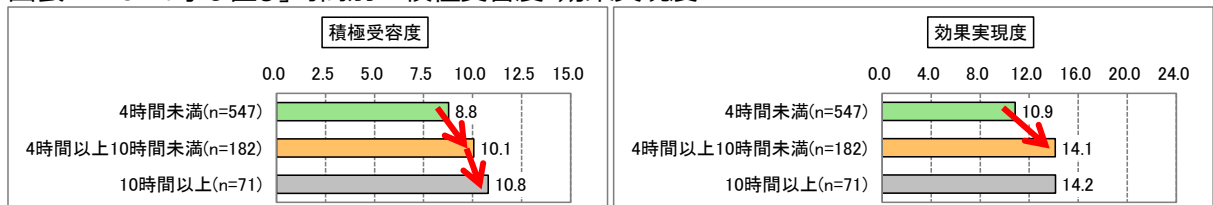
d) 効果に結びつく要因との関係

- 効果実現度との相関が高い要因指標である「良好なコミュニケーション等」が高い職場とそうでない職場に分けて、「学び直し」の時間別の効果実現度を見ると、「良好なコミュニケーション等」が高い職場の方がそうでない職場に比べ効果実現度は全体的に高く、それぞれにおいて、4 時間未満より 4 時間以上 10 時間未満の方が効果実現度は有意に高かった（図表 I-43）。
- 同様に、「実務遂行との整合性等」が高い職場とそうでない職場に分けて、「学び直し」の時間別の効果実現度を見ると、「実務遂行との整合性等」が高い職場の方がそうでない職場に比べ効果実現度は全体的に高く、それぞれにおいて、4 時間未満より 4 時間以上 10 時間未満の方が効果実現度は有意に高かった（図表 I-44）。
- 効果実現度との相関が高い要因である「良好なコミュニケーション等」に関する各項目について、実施（「実施されている」「まあ実施されている」）の職場と実施無し（「あまり実施されていない」「実施されていない」）の職場に分け、各職場群の「効果実現度」を、「学び直し」時間別に集計した（図表 I-45、図表 I-46 **エラー！ 参照元が見つかりません。**）。
- 「学び直し」時間が「4 時間未満」と短い層においては、「評価において他者への貢献や他者の知見の活用を評価」「現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備」が特徴的な要因として挙げられる。また、「4 時間以上」と中長時間の層においては、「従業員が学びや獲得した職務技能（スキル）を共有するプラットフォームの構築」「社内で影響力が高い人材が自身の学びの内容を発信」が特徴的な要因として挙げられる。
- 効果実現度との相関が高いもう一つの要因である「実務遂行との整合性等」に関する各項目についても、実施（「実施されている」「まあ実施されている」）の職場と実施無し（「あまり実施されて

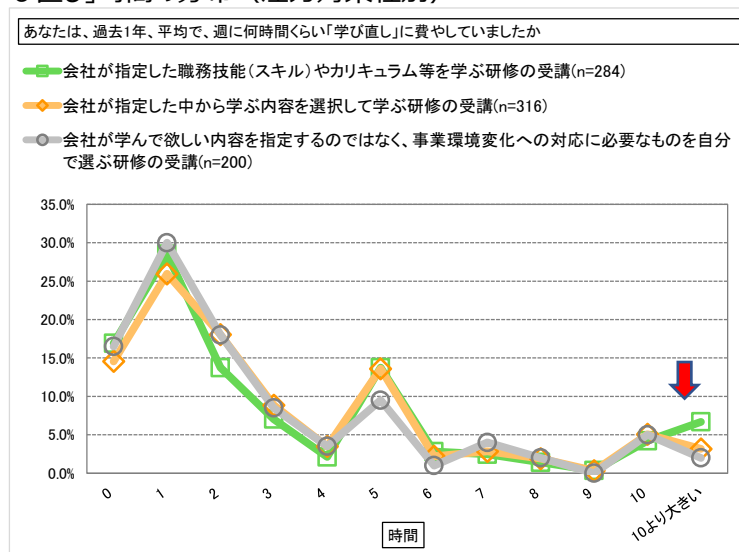
いない」「実施されていない」)の職場に分け、各職場群の「効果実現度」を、「学び直し」時間別に集計した(図表 I-47、図表 I-48 エラー! 参照元が見つかりません。)

- 「学び直し」時間が「4 時間未満」と短い層においては、「新たに得た知見を実務に有益に活かすための社外との連携」「新しく就く業務の会社にとっての意義やその展望の具体的な提示」が特徴的な要因として挙げられる。また、「4 時間以上」と中長時間の層においては、「現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備」や「新たな職務技能(スキル)を適用できる経験機会の付与」が特徴的な要因として挙げられる。
- 一方、「新たな職務技能(スキル)を活かした仕事を遂行するための権限委譲」「学んだことを具体的に実務にどのように活かすかの指針の提示」は「学び直し」時間に関わりなくギャップを生む要因となっていた。

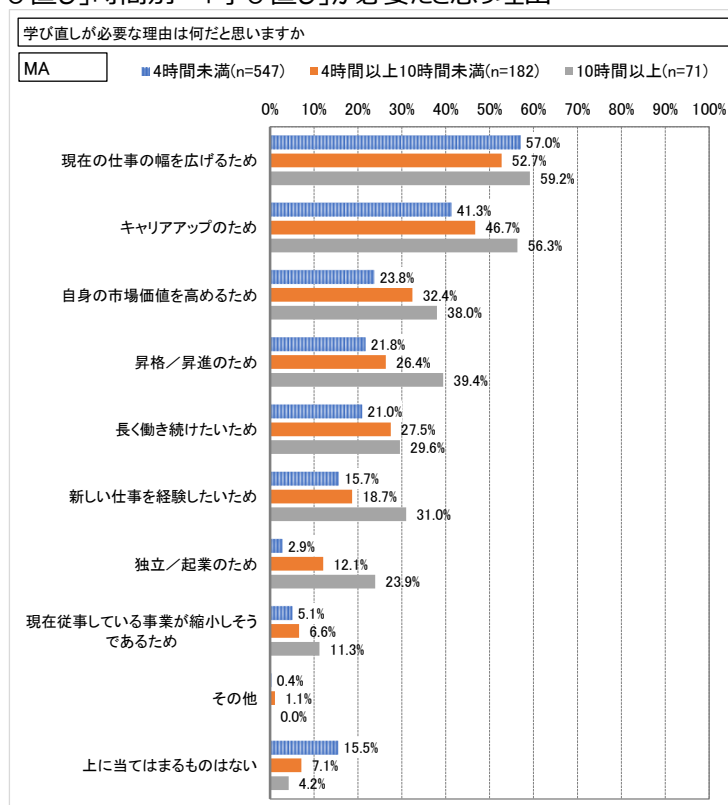
図表 I-40 : 「学び直し」時間別 – 積極受容度・効果実現度



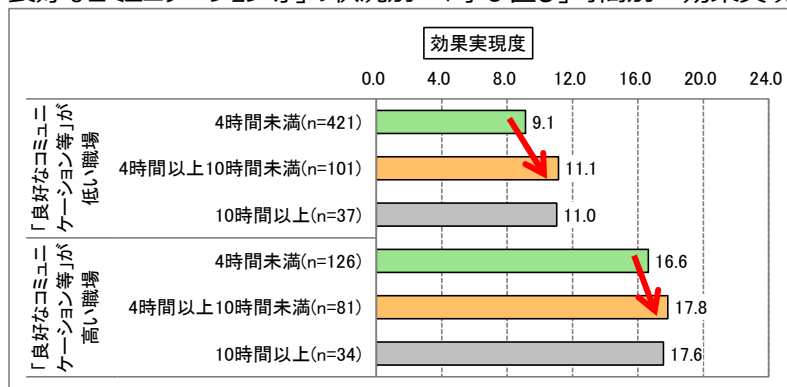
図表 I-41 : 「学び直し」時間の分布 (注力対策種別)



図表 I-42 : 「学び直し」時間別－「学び直し」が必要だと思う理由

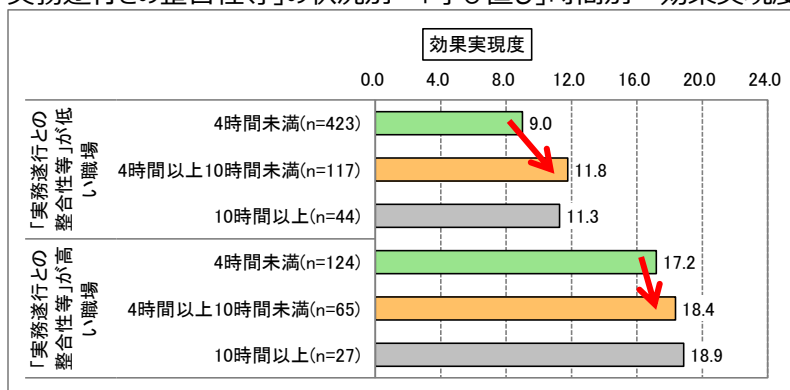


図表 I-43 : 「良好なコミュニケーション等」の状況別－「学び直し」時間別－効果実現度



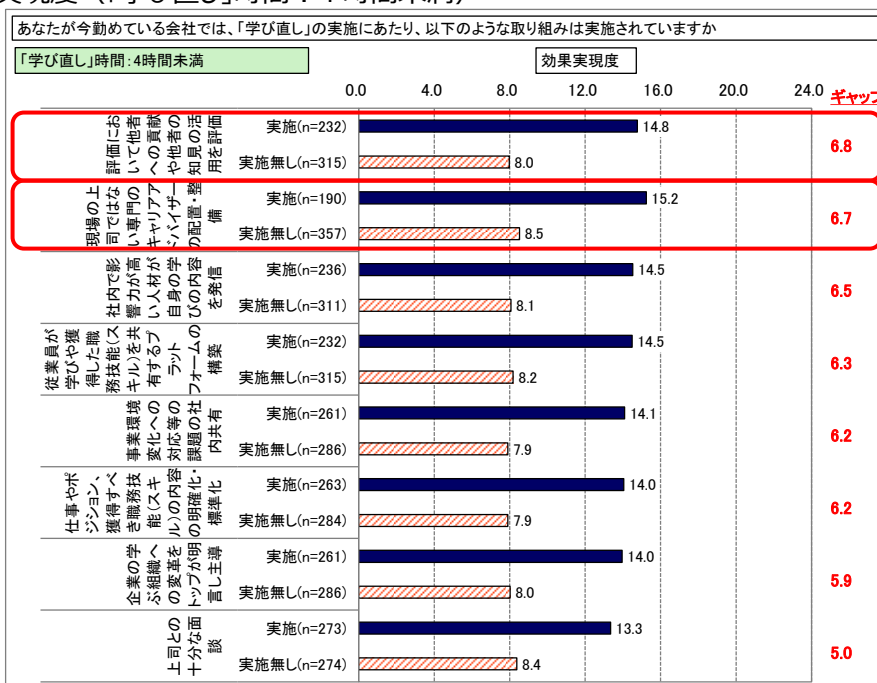
(注) 「良好なコミュニケーション等」が低い職場とは、ここでは要因指標の「良好なコミュニケーション等」が15以下、高い職場とは16以上の職場とした。

図表 I-44 : 「実務遂行との整合性等」の状況別 - 「学び直し」時間別 - 効果実現度



(注) 「実務遂行との整合性等」が低い職場とは、ここでは要因指標の「実務遂行との整合性等」が21以下、高い職場とは22以上の職場とした。

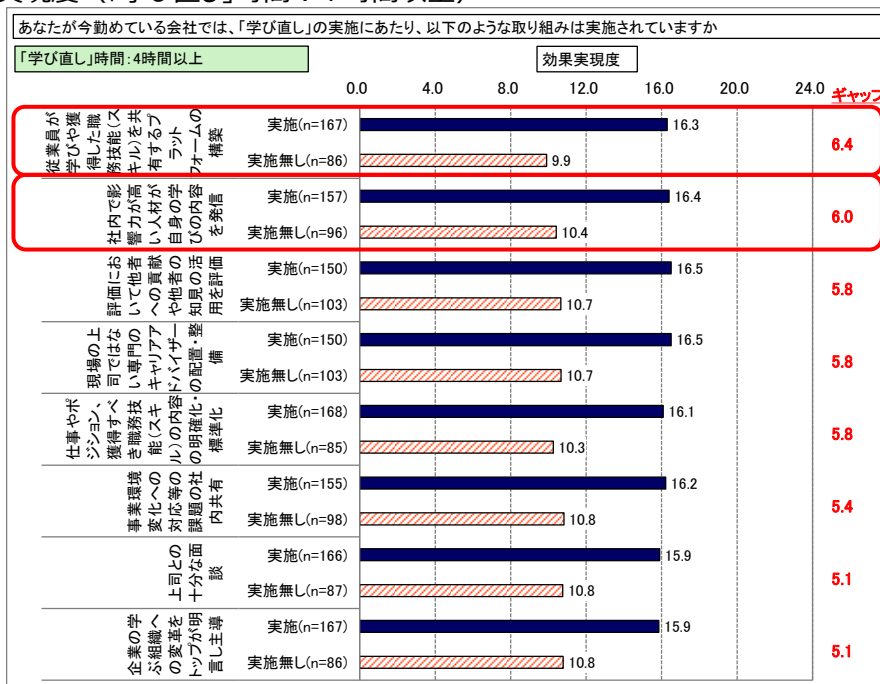
図表 I-45 : 組織文化醸成に関する要因 (良好なコミュニケーションの推進、ナレッジ循環の形成等) 別 - 効果実現度 (「学び直し」時間: 4 時間未満)



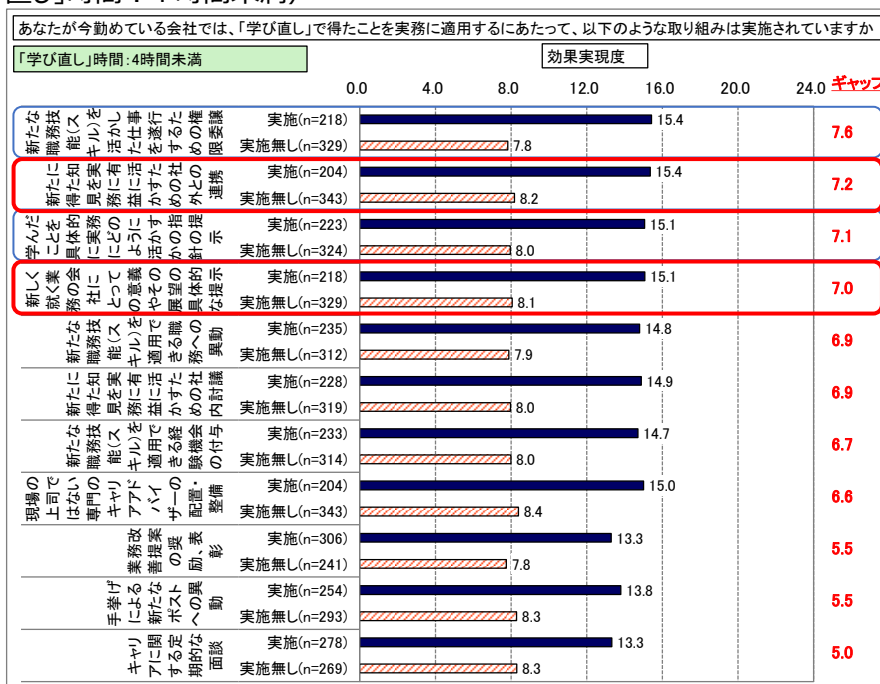
(注) 当該「学び直し」時間に特徴的な要因を赤の太枠で囲った。「学び直し」時間に関わりなくギャップを生む要因を青の細枠で囲った。

(注) 「学び直し」時間別の集計を、「4 時間未満」「4 時間以上 10 時間未満」「10 時間以上」と3つに分けると、「10 時間以上」のn数が「実施」ありの職場で30未満と少なくなってしまうため、「4 時間以上 10 時間未満」と「10 時間以上」をまとめ、「4 時間以上」とした。

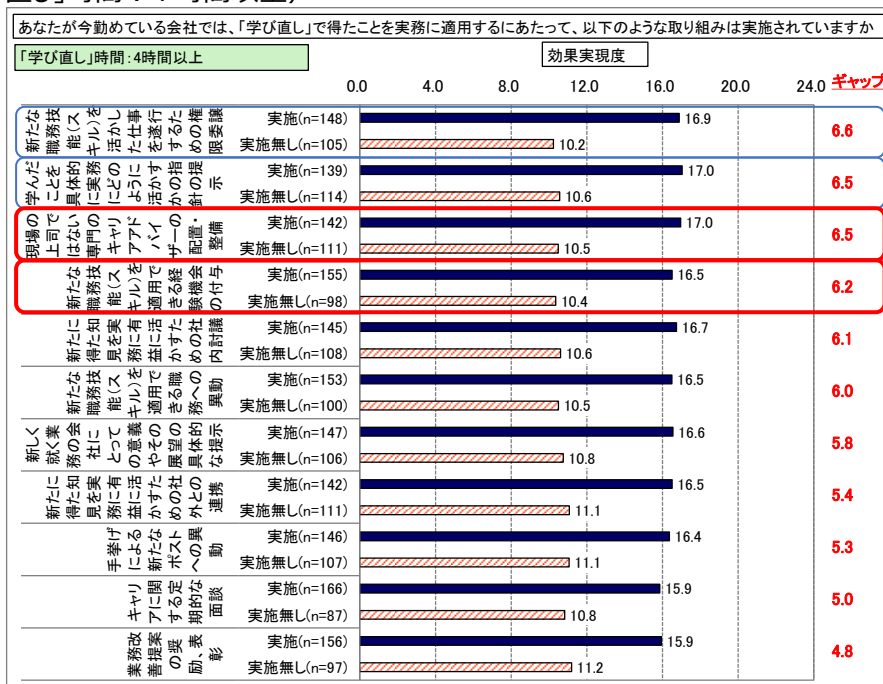
図表 I-46：組織文化醸成に関する要因（良好なコミュニケーションの推進、ナレッジ循環の形成等）別－効果実現度（「学び直し」時間：4時間以上）



図表 I-47：組織文化醸成に関する要因（実務遂行と学び直し対策の整合性等）別－効果実現度（「学び直し」時間：4時間未満）



図表 I-48：組織文化醸成に関する要因（実務遂行と学び直し対策の整合性等）別－効果実現度（「学び直し」時間：4時間以上）



2-7. 「学び直し」の成果を高めるための工夫等

- 「学び直し」の成果を高めるための工夫等について自由記述を求めた。ここではその中から特徴的な意見を具体的に示す（Q19）。

- 学んだことを活かせる職場・ポストへの異動、配置、実務に適用させるための試行錯誤(35)
- 個人の意欲(28)
- 時間管理、隙間時間の活用(22)
- 継続、復習(13)
- 学び直しに対する社内の評価を上げる(10)
- 学んだ知識を業務に適用する際の周囲の理解(7)
- なぜその知識が必要なのか等、会社からの明確なメッセージ(7)
- 密なコミュニケーション(6)
- 学びの内容の共有(5)
- インセンティブ(4)
- 組織が学び直しに取り組んだ社員や内容を把握し管理する人材管理システムの導入(2)
- 実績の公表(2)
- 副業の促進(2)

4 時間未満

- 学び直しの内容の定期的な変更 【一般職、若年層】
- セキュリティーの緩和 【一般社員、シニア層】
- 短時間でこまめに受けられる研修カリキュラム 【管理職、ミドル層】
- 仕事のやり方を進化させることが必要で、今までのやり方や慣例にとらわれない仕事の仕方 【管理職、ミドル層】
- 学びの経験を持ち帰り自部門で共有し輪を広げていくこと 【管理職、シニア層】

4 時間以上 10 時間未満

- 社内コミュニケーションの活性化(部署を縦断して) 【一般社員、シニア層】
- ワーキンググループにて定期的に情報交換と討論をおこない風通しの良い組織にする 【管理職、若年層】
- 他国との連携 【管理職、若年層】
- 学んだ事を実務にどう活かすかについてのディスカッションを随時行う 【管理職、ミドル層】
- トップダウンで人員の配置を進めること 【管理職、シニア層】

10 時間以上

- 本番環境に近い場での実務経験（練習） 【一般社員、若年層】

(注) 同趣旨と考えられる単純な内容の回答は一つにまとめ、回答数を () 内に示した。

(注) 「なし」とする趣旨の回答や具体的内容を含まない回答等は省いた。明らかに誤字と思われる部分は適宜修正した。

II. 従業員へのアンケート調査 調査票

※ 【緑の網掛け】は質問項目のテーマを示すためのもので、実際の調査票には表示しない。

※ 赤の網掛けはスクリーニング等のロジックを示すもので、実際の調査票には表示しない。

スクリーニングのための質問

【職業】

SC 1	あなたの現在の職業を教えてください。以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	公務員
<input type="radio"/>	2	会社役員
<input type="radio"/>	3	会社員（正社員、契約社員）
<input type="radio"/>	4	会社員（派遣社員）
<input type="radio"/>	5	自営業、自由業
<input type="radio"/>	6	パート、アルバイト
<input type="radio"/>	7	主婦
<input type="radio"/>	8	無職
<input type="radio"/>	9	その他

→「1」、「2」、「4」～「9」と回答した者は対象外とする。

【従業員数】

SC2	あなたの勤めている会社の 2022 年度での従業員数（連結ベース、正社員と契約社員を含む）はどのくらいですか？以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。	
<input type="radio"/>	1	300 人未満
<input type="radio"/>	2	300 人以上、1,000 人未満
<input type="radio"/>	3	1,000 人以上、10,000 人未満
<input type="radio"/>	4	10,000 人以上

→「1」と回答した者は対象外とする。

【職種】

SC3	あなたは、現在どのような仕事を主に担当していますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
-----	---

<input type="radio"/>	1	管理的業務（管理職）
<input type="radio"/>	2	技術的・専門的業務（研究、設計・開発・製造等技術者、SE 等）
<input type="radio"/>	3	事務的業務（総務、人事、経理、企画・調査、営業事務 等）
<input type="radio"/>	4	販売及び接客の業務（営業、仲介、接客 等）
<input type="radio"/>	5	生産工程・労務的業務（製造機械の操作、整備、運送、工事、清掃、保安 等）
<input type="radio"/>	6	その他

→「6」と回答した者は対象外とする。

【役職】

SC4	あなたの現在の役職を教えてください。以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	部長クラス以上
<input type="radio"/>	2	課長クラス
<input type="radio"/>	3	係長クラス
<input type="radio"/>	4	一般社員

→SC3 に「5」と回答し、かつ、SC4 に「4」と回答した者は対象外とする。

【従業員の「学び直し」の促進対策の実施有無】

SC5	<p>あなたが今勤めている会社では、会社主導で、従業員が、自社を取り巻く新たな事業環境変化に対応できるようにするための職務技能（スキル）等を身につけさせる研修、その他の学びの促進対策を行っていますか？</p> <p>※会社の学びの促進対策の中には以下の①～④のものがあり得ますが、①～③のいずれかを実施している場合には該当するものとしてお答えください。</p> <p>①会社が学ぶべき職務技能（スキル）やカリキュラム等を指定してそれを学ばせるもの</p> <p>②会社が指定した中から従業員に学ぶ内容を選択させて学ばせるもの</p> <p>③会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、従業員が事業環境変化への対応に必要なものを選ぶもの</p> <p>④一般的な自己啓発をサポートしているもの（一般的語学研修、一般的な資格取得等に対する費用補助など）</p>
-----	--

<input type="radio"/>	1	実施している
<input type="radio"/>	2	実施していない

→「2」と回答した者は対象外とする。

アンケート調査票

1. あなたが今勤めている会社の事業環境変化についてお聞かせください。部署によって状況が大きく異なる場合は、あなたが所属している部署の状況についてお答えください。

【業種】

Q 1	あなたが勤めている会社の主な業種は何ですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。 ※ 複数業種ある場合は最も売上が大きいものについてお答えください。
-----	--

<input type="radio"/>	1	機械製造業（産業機械、業務用機械、電気機械、輸送用機械 等）
<input type="radio"/>	2	プロセス製造業（金属、化学、石油、プラスチック、繊維、製薬 等）
<input type="radio"/>	3	その他製造業
<input type="radio"/>	4	情報通信業
<input type="radio"/>	5	建設業
<input type="radio"/>	6	卸売業・運輸業
<input type="radio"/>	7	小売業・飲食業・その他生活関連サービス業
<input type="radio"/>	8	金融業
<input type="radio"/>	9	その他サービス業
<input type="radio"/>	10	その他

【DX への取り組み状況】

Q 2	あなたが今勤めている会社では、DX（デジタルトランスフォーメーション）に対応した取り組みを行っていますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。 ※ ここでは、DX とは、単に IT で業務を効率化するだけでなく、デジタル技術やデータ活用を取り入れてビジネスを変革し、それに伴い組織や企業文化の変革を目指すものとしてお答えください。
-----	---

<input type="radio"/>	1	DX を実現するシステム等の顧客への提供を目指している
<input type="radio"/>	2	自社において DX の積極的な導入、適用を目指している
<input type="radio"/>	3	自社において DX へのある程度の対応を行おうとしている
<input type="radio"/>	4	自社において DX の議論はあるが実際の取り組みには至っていない
<input type="radio"/>	5	DX への取り組みの議論はない

【危機感（事業の展望）】

Q 3	あなたは、今勤めている会社の事業の見通しについてどのように感じていますか？ 以下の 1～9 の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
-----	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	異業種からの参入の可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	外資の参入の可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	国内市場縮小の可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	今提供している価値が代替技術により提供されてしまう可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	従来と異なるビジネスモデル、供給体制で価値提供する企業の出現の可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	CO2 排出量削減等の環境問題への対応によりビジネスが難しくなる可能性が脅威となる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	DX に対応した取り組みの遅れが弱みとなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	イノベーションが生まれにくい組織環境が弱みとなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	グローバル展開の遅れが弱みとなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. あなたが今勤めている会社で行われている、従業員の「学び直し」の促進対策についてお聞かせください。部署によって状況が大きく異なる場合は、あなたが所属している部署の状況についてお答えください。

- ※ 本調査では「学び直し」とは、「昔学んだ職務技能（スキル）をもう一度学び直す」という意味ではなく、「今後のビジネスの方向性に対応できるような新たな職務技能（スキル）の学び」を行うことを意味するものとしてお答えください。
- ※ また「学び直し」の促進対策とは、『会社主導』で、従業員が、自社を取り巻く新たな事業環境変化に対応できるようにするための職務技能（スキル）等を身につけさせる研修、その他の対策を意味するものとしてお答えください。
- ※ 会社主導の学びの促進対策の中には、以下の①～④のものがあり得ますが、①～③に該当するものについてお答えください。
 - ① 会社が学ぶべき職務技能（スキル）やカリキュラム等を指定してそれを学ばせるもの
 - ② 会社が指定した中から従業員に学ぶ内容を選択させて学ばせるもの
 - ③ 会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、従業員が事業環境変化への対応に必要なものを選ぶもの
 - ④ 一般的な自己啓発をサポートしているもの（一般的語学研修、一般的な資格取得等に対する費用補助など）

【「学び直し」の促進対策の開始時期】

Q 4	あなたが今勤めている会社では、「学び直し」の促進対策をいつくらいから行っていますか？ 以下のうち最も当てはまるものを一つだけ選んでください。	
<input type="radio"/>	1	3年以上前から
<input type="radio"/>	2	2年以上～3年未満前から
<input type="radio"/>	3	1年以上～2年未満前から
<input type="radio"/>	4	1年未満前から

【「学び直し」の趣旨説明の有無】

Q 5	あなたが今勤めている会社では、「学び直し」の趣旨をどのように説明していますか？ 以下のうち当てはまるものを一つだけ選んでください。	
<input type="checkbox"/>	1	全社説明会で説明している
<input type="checkbox"/>	2	部署内の会議で説明している
<input type="checkbox"/>	3	上司が部下に個別に説明している
<input type="checkbox"/>	4	キャリアアドバイザーから説明している
<input type="checkbox"/>	5	イントラネット上のサイトで説明している
<input type="checkbox"/>	6	その他
<input type="checkbox"/>	7	説明していない

【「学び直し」の促進対策に対する満足度】

Q 6	あなたは、今勤めている会社で行われている「学び直し」の促進対策に対してどう感じておられますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
-----	---

<input type="radio"/>	1	納得して実施しており、もっと拡充して欲しい
<input type="radio"/>	2	必要だと思って取り組んでいる
<input type="radio"/>	3	業務指示なので取り組んでいる
<input type="radio"/>	4	納得していない

【「学び直し」の動機】

Q 7	学び直しが必要な理由は何だと思えますか？ 以下のうち 当てはまるものを全て 選んでください。
-----	---

<input type="checkbox"/>	1	現在の仕事の幅を広げるため
<input type="checkbox"/>	2	昇格/昇進のため
<input type="checkbox"/>	3	キャリアアップのため
<input type="checkbox"/>	4	独立/起業のため
<input type="checkbox"/>	5	自身の市場価値を高めるため
<input type="checkbox"/>	6	新しい仕事を経験したいため
<input type="checkbox"/>	7	長く働き続けたいため
<input type="checkbox"/>	8	現在従事している事業が縮小しそうであるため
<input type="checkbox"/>	9	その他
<input type="checkbox"/>	10	上に当てはまるものはない

【自己啓発支援の状況】

Q 8	あなたが今勤めている会社では、従業員の自発的な学びへの取り組みを促進する取り組みは実施されていますか？ 以下の1～11の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
-----	--

		A. 実施 されて いる	B. まあ 実施 されて いる	C. あまり 実施 されて いない	D. 実施 されて いない
1	自発的に学ぶ姿勢を育成する研修の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	上司面談による事業環境等の変化の状況の認識共有	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	上司面談によるキャリアプランと教育内容とに関するすり合わせ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	研修参加への支援（労働時間の弾力化等）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	プログラム受講手当、資格手当の支給	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	ポスティング、キャリアマッチング制度の実行	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	他社で働く経験をする研修機会の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	副業・兼業の柔軟化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	社会人大学院等への受講勧奨・支援	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	人事評価でのチームワークを向上させるための活動の評価	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	経営層と従業員間のコミュニケーション機会の設定	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【「学び直し」の促進対策の実施態様①】

Q 9	あなたが今勤めている会社では、「学び直し」の促進対策として、以下のような取り組みは実施されていますか？ 以下の1～9の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
-----	---

		A. 実施 されて いる	B. まあ 実施 されて いる	C. あまり 実施 されて いない	D. 実施 されて いない
1	DX 技術に関するリテラシー教育	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	通常業務を免除されての集中研修	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	就業時間中か時間外かを問わず自身で受講時間を自由に設定できる形態での研修の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	研修の費用の全額又は一部を会社負担	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	副業・兼業の奨励	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	異なる業務への配置換えを前提とした、その業務に必要なスキルについての学びの機会の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	会社が学ぶべき職務技能（スキル）やカリキュラム等を指定してそれを学ばせる研修の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	会社が指定した中から従業員に学ぶ内容を選択させて学ばせる研修の提供	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、従業員に事業環境変化への対応に必要なものを選んでもらう仕組みの提供(オンライン学習システムの導入など)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【「学び直し」の促進対策の実施態様②】

Q 10	会社主導で行っている「学び直し」の促進対策のうち、あなた自身が最も力を入れているのはどれですか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
------	---

<input type="radio"/>	1	会社が指定した職務技能（スキル）やカリキュラム等を学ぶ研修の受講
<input type="radio"/>	2	会社が指定した中から学ぶ内容を選択して学ぶ研修の受講
<input type="radio"/>	3	会社が学んで欲しい内容を指定するのではなく、事業環境変化への対応に必要なものを自分で選ぶ仕組みの提供

【「学び直し」の促進対策の「評価」が低い原因候補（従業員の個人的な要因）】

Q 11	これからの世の中のニーズや自らのキャリアを見据えて、「学び直し」を行うことについてどのような課題や問題があると思いますか？ 以下の 1～12 の各項目について、A～D の中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
------	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	どのような職務技能（スキル）を獲得すれば良いのか分からない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	組織の将来的な戦略やそのために求める職務技能（スキル）が示されていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	組織の戦略と自身が進みたいキャリアが合致していない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	今更、新たな職務技能（スキル）を獲得するのは難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	今取り組むべき業務が忙しすぎて余裕がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	就業時間外に学びの時間をとられるのは避けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	既存の職務技能（スキル）を使うべき局面が多く新たな学びの必要性は少ない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	学びに費用が掛かるため取り組みにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	研修の内容や時間が不十分（実務体験やその時間の不足など）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	会社が提供する新たな学びの機会に参加できる対象者が限られている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	役に立つ分野についての学びの機会や教材が提供されていない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	これまで取り組んできた学びが実務ではあまり役立たなかった	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【「学び直し」の促進対策の「評価」が低い原因候補（実務適用する際の組織的な要因）】

Q 12	「学び直し」の成果を、自分の業務、チームにおいて実際に活用する際にどのような課題や問題があると思いますか？ 以下の 1～9 の各項目について、A～D の中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
------	--

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	新たな学びに対する上司の理解や支援がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	自身が望むキャリア開拓をサポートする上司の職務技能（スキル）が不足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが実務で役立つか不透明	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが的確に評価されない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが適切に給与に反映されない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	新たな職務技能（スキル）を獲得してもそれが適切にポストに反映されない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	新たな職務技能（スキル）を獲得しても組織の利益に貢献ができない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	学び直しの実効性を得るには相当量の実務経験が不可欠	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	各人が自発的に学んだことを積極的に実務に取り入れていく組織風土がない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【自由記述（「学び直し」の改善点、「積極受容」のために必要なこと）】

Q 13	あなたが今勤めている会社における「学び直し」の促進対策で改善して欲しい点、サポートして欲しい点がありますか？ また、あなたにとって「学び直し」に積極的に取り組むために必要なことは何ですか？ ご自由にお書きください。
------	---

【「学び直し」の促進対策による従業員の「積極受容」の度合い】

Q 14	あなたは、これからの世の中のニーズや自らのキャリアを見据えて、どのように「学び直し」に取り組んでいますか？ 以下の1～5の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
------	---

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	会社主導の研修等には積極的に取り組むことが必要だと思っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	会社が指定するものだけでなく自発的に学ぶことが必要だと思っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	新たな職務技能（スキル）を身につけるために学び直しを実践している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	5年前と比べて新たな職務技能（スキル）を身につけた	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	実務に役立つような学び直しをすることが必要だと思っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【「学び直し」の促進対策による従業員の「積極受容」の度合い（定量）】

Q 15	あなたは、過去1年、平均で、週に何時間くらい「学び直し」に費やしていましたか？
------	---

週に 時間くらい

【「積極受容」に影響し得る組織的な要因（「学び直し」に関する良好なコミュニケーション・ナレッジ循環等）】

Q 16	あなたが今勤めている会社では、「学び直し」の実施にあたり、以下のような取り組みは実施されていますか？ 以下の1～8の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
------	--

		A. 実施 されて いる	B. まあ 実施 されて いる	C. あまり 実施 されて いない	D. 実施 されて いない
1	上司との十分な面談	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	企業の学ぶ組織への変革をトップが明言し主導	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	事業環境変化への対応等の課題の社内共有	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	社内で影響力が高い人材が自身の学びの内容を発信	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	従業員が学びや獲得した職務技能（スキル）を共有するプラットフォームの構築	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	評価において他者への貢献や他者の知見の活用を評価	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	仕事やポジション、獲得すべき職務技能（スキル）の内容の明確化・標準化	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【「学び直し」の促進対策による実務遂行上の「効果」の度合い（役立ち度）】

Q 17 「学び直し」への取り組みは実務遂行に役立っていますか？ 以下の1～8の各項目について、A～Dの中から**最も当てはまるものをそれぞれ一つ**選んでください。

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	どのように実務に適用するか具体的な目途が立っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	自身の仕事をする上で実際に役立っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	新たな人脈、コミュニティ形成に役立っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	他者から新たな学びを実務に役立てていると評価されたことがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	周囲で実務に役立っている人がいる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	新たな職務技能（スキル）を活かして既存業務の改革・改善を実現している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	付加価値向上や新たな価値創出に結びついている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	新たなビジネスの開拓に結び付いている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【実務遂行上の「効果」に影響し得る組織的な要因（実務適用と「学び直し」対策の整合性等）】

Q 18 あなたが今勤めている会社では、「学び直し」で得たことを実務に適用するにあたって、以下のような取り組みは実施されていますか？ 以下の1～11の各項目について、A～Dの中から**最も当てはまるものをそれぞれ一つ**選んでください。

		A. 実施 されて いる	B. まあ 実施 されて いる	C. あまり 実施 されて いない	D. 実施 されて いない
1	学んだことを具体的に実務にどのように活かすかの指針の提示	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	新たな職務技能（スキル）を活かした仕事を遂行するための権限委譲	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	新たに得た知見を実務に有益に活かすための社内討議	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	新たに得た知見を実務に有益に活かすための社外との連携	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	新たな職務技能（スキル）を適用できる経験機会の付与	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	新たな職務技能（スキル）を適用できる職務への異動	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	手挙げによる新たなポストへの異動	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	キャリアに関する定期的な面談	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	現場の上司ではない専門のキャリアアドバイザーの配置・整備	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	新しく就く業務の会社にとっての意義やその展望の具体的な提示	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	業務改善提案の奨励、表彰	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【自由記述（実務効果につなげるために必要なこと）】

Q 19	「学び直し」に取り組んだ結果、それを積極的に実務実践の活動につなげていき、実際に、事業環境変化への対応、生産性向上につなげることが重要です。そのために必要なことは何だと思えますか？ また、そのために工夫していることはありますか？ ご自由にご意見お聞かせください。
------	---

--

3. あなた自身のことについて教えてください。

【年齢】

Q 20	あなたの現在の年齢を教えてください。
------	--------------------

	歳
--	---

【仕事に対する日常姿勢】

Q 21	あなたは日常、仕事に対してどのように取り組んでいますか？ 以下の 1～5 の各項目について、A～Dの中から 最も当てはまるものをそれぞれ一つ 選んでください。
------	--

		A. そう 思う	B. まあ そう 思う	C. あまり そう 思わ ない	D. そう 思わ ない
1	仕事にやりがいを感じている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	こだわりを持って仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	自身のプロとしての専門性に誇りを持っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	仕事を通じて価値ある体験ができています	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【自主的な学びの姿勢】

Q 22	あなたは、会社主導で、「学び直し」の促進対策が行われるようになる前から、これからの世の中のニーズや自らのキャリアを見据えて、将来の会社での仕事に役立てるため、自主的に学ぶことを行っていましたか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
------	--

<input type="radio"/>	1	行っていた
<input type="radio"/>	2	まあ行っていた
<input type="radio"/>	3	あまり行っていなかった
<input type="radio"/>	4	行っていなかった

【自己のキャリアに対する危機感】

Q 23	あなたは現状のキャリアのままでは今後立ち行かなくなるかもしれないという危機感を持っていますか？ 以下のうち 最も当てはまるものを一つだけ 選んでください。
------	--

<input type="radio"/>	1	そう思う
<input type="radio"/>	2	まあそう思う
<input type="radio"/>	3	あまりそう思わない
<input type="radio"/>	4	そう思わない

【ビジネストレンド感度①】

Q 24 以下のキーワードについて知っていますか？ 以下の 1～16 の各項目について、A～D の中から**最も当てはまるものをそれぞれ一つ**選んでください。

		A. どのよ うなも のか 人に 解説 するこ とがで きる	B. どのよ うなも のか 想像で はなく ある 程度 分かる	C. 聞いたこと はある があまり 知らない	D. 聞いたこと がない
1	メタバース	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	MaaS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	サブスクリプション	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	グローバルサウス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	クリエイターエコノミー	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	デザイン思考	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	生成系 AI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	エシカル消費	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Z 世代	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	量子コンピューター	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	再生医療	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	ライブコマース	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Web3.0	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	クラウドファンディング	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	ナッジ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	ブレインマシンインターフェイス	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

【ビジネストレンド感度②】

Q 25	あなたは以下のツール、手法、技術、商品等の使用経験がありますか？ 以下のうち 当てはまるものを全て 選んでください。
------	---

<input type="checkbox"/>	1	RPA ツール
<input type="checkbox"/>	2	生成系 AI
<input type="checkbox"/>	3	統計解析ツール
<input type="checkbox"/>	4	動画編集ツール
<input type="checkbox"/>	5	機械翻訳
<input type="checkbox"/>	6	デジタルマーケティング
<input type="checkbox"/>	7	クラウドファンディング
<input type="checkbox"/>	8	遺伝子検査
<input type="checkbox"/>	9	ブロックチェーンや仮想通貨
<input type="checkbox"/>	10	VR ゴーグル
<input type="checkbox"/>	11	上に挙げられたもののうち当てはまるものはない

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。