

経済産業省 御中

令和3年度産業経済研究委託事業(「イノベーション 創出」のためのリカレント教育に関する調査)

報告書

MRI 三菱総合研究所

2022年2月

セーフティ&インダストリー本部
キャリア・イノベーション本部

目次

1. 調査概要	1
1.1 本調査の背景と目的	1
1.2 本調査の実施内容	1
1.2.1 イノベーション創出を目指す企業のリカレント教育に関する実態調査	1
1.2.2 リカレント教育を提供する場としての大学等の実態調査	2
1.2.3 調査結果のとりまとめ	2
2. イノベーション創出を目指す企業のリカレント教育に関する実態調査	3
2.1 調査目的	3
2.2 調査対象	3
2.2.1 アンケート調査	3
2.2.2 インタビュー調査	3
2.3 調査方法	4
2.3.1 アンケート調査	4
2.3.2 インタビュー調査	8
2.4 調査結果	9
2.4.1 アンケート調査	9
2.4.2 インタビュー調査	56
3. リカレント教育を提供する場としての大学等の実態調査	63
3.1 調査目的	63
3.2 調査対象	63
3.3 調査方法	63
3.4 調査結果	65
3.4.1 大学におけるリカレント教育プログラムの概要	65
3.4.2 大学のリカレント教育の設計・運営について	66
3.4.3 国、企業への要望	67
4. 調査結果のまとめ	68
4.1 リカレント教育の産業界での活用に向けた方策	68
4.1.1 リカレント教育の必要性を認識しつつも実施に至らない企業へのアプローチ ...	68
4.1.2 リカレント教育の促進に取り組む企業へのインセンティブ設計	68
4.1.3 リカレント教育に関する情報発信のためのポータルサイト構築	69
4.2 リカレント教育を提供する大学に期待される取組	70

4.2.1 産業界のニーズを呼び込む工夫	70
4.2.2 情報発信の工夫	71
4.2.3 リカレント実施体制の工夫	71

図 目次

図 2-1 回答者の所属部署.....	12
図 2-2 回答企業の本社所在地(左:都道府県別、右:地域区分別)	12
図 2-3 回答企業の業種(左:業種別、右:製造業／非製造業別)	13
図 2-4 回答企業の従業員規模	13
図 2-5 回答企業の設立年.....	14
図 2-6 リカレント教育の実施有無.....	14
図 2-7 リカレント教育の実施有無(従業員規模別).....	15
図 2-8 リカレント教育の実施有無、行っている目的(複数回答)	15
図 2-9 リカレント教育を行っている目的(設立年別)	16
図 2-10 リカレント教育を実施していない理由(複数回答).....	17
図 2-11 従業員に必要な知識・スキル(複数回答).....	18
図 2-12 従業員に必要な知識・スキル(量子技術分野×従業員規模)	18
図 2-13 従業員に必要な知識・スキル(量子技術分野×業種)	18
図 2-14 従業員に必要な知識・スキル(職種・職位別)	19
図 2-15 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備有無	20
図 2-16 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備有無(従業員規模別)	20
図 2-17 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況(複数回答).....	21
図 2-18 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況(従業員規模別)	22
図 2-19 リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の有無(複数回答)	23
図 2-20 リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の有無(従業員規模別)	23
図 2-21 リカレント教育に関する公的支援の認知・活用状況(複数回答)	24
図 2-22 リカレント教育推進に際しての課題(複数回答)	25
図 2-23 リカレント教育推進に際しての課題(従業員規模別)	26
図 2-24 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無.....	26
図 2-25 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別).....	27
図 2-26 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)	27
図 2-27 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)	27
図 2-28 デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)	28
図 2-29 デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)	29
図 2-30 デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答).....	30
図 2-31 デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)	31
図 2-32 デジタル分野のリカレント教育を実施していない理由(複数回答).....	32
図 2-33 量子技術分野のリカレント教育の実施・関心有無.....	32
図 2-34 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)	33
図 2-35 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)	33
図 2-36 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別).....	34

図 2-37 量子技術分野のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)	34
図 2-38 量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)	35
図 2-39 量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)	36
図 2-40 量子技術分野のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)	37
図 2-41 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心有無	37
図 2-42 カーボンニュートラル分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)	38
図 2-43 カーボンニュートラル分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)	38
図 2-44 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)	39
図 2-45 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)	40
図 2-46 カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)	41
図 2-47 カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)	42
図 2-48 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)	43
図 2-49 脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の実施・関心有無	43
図 2-50 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)	44
図 2-51 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)	44
図 2-52 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)	45
図 2-53 脱炭素経営分野のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)	45
図 2-54 脱炭素経営分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)	46
図 2-55 脱炭素経営分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)	47
図 2-56 脱炭素経営分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)	48
図 2-57 脱炭素経営に関する知識のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)	49
図 2-58 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無	49
図 2-59 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)	50
図 2-60 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)	50
図 2-61 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(地域別)	51
図 2-62 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(業種別)	51
図 2-63 大学(院)におけるリカレント教育を実施していない・関心がない理由(複数回答)	52
図 2-64 大学(院)におけるリカレント教育実施の効果	52
図 2-65 大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法(複数回答)	53
図 2-66 大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法(大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無別)	54
図 2-67 大学(院)による提供を求めるリカレント教育(複数回答)	55
図 2-68 大学(院)による提供を求めるリカレント教育(大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無別)	55
図 2-69 リカレント教育に関する政府への要望(複数回答)	56

表 目次

表 2-1 インタビュー調査対象.....	3
表 2-2 設問構成.....	4
表 2-3 業種区分.....	6
表 2-4 地域区分.....	7
表 2-5 職種区分.....	7
表 2-6 日本標準職業分類(大分類)	7
表 3-1 インタビュー調査対象.....	63

略称の一覧

本報告書では、以下のとおり略称の統一を図る。

略称

本報告書での表記	正式名称・意味など
MBA	経営学修士
CN	カーボンニュートラル

1. 調査概要

1.1 本調査の背景と目的

人生 100 年時代や Society 5.0 の到来による社会変化、目下生じている DX 等への対応やカーボンニュートラル(以下「CN」という。)の実現に向けた産業構造の変革、コロナ禍によるニューノーマル時代への対応等、近年、企業や個人にとって、時代の変化に即したリカレント教育の重要性が一層高まっている。

リカレント教育は、個人が豊かな人生を歩むために不可欠であるのと同時に、企業にとっても、前述した社会の変化に伴う企業戦略や事業構造の転換への対応のため、社員のリカレントを促すことは重要である。科学技術・イノベーション基本計画(令和3年3月26日閣議決定)においても、リカレント教育の重要性が指摘されている。しかしながら、現状では、企業が社員のリカレントに対する支援に消極的であることや、大学経営において、リカレント教育の位置付けが必ずしも明らかになっていないといった課題もある。また、リカレント教育の推進には、企業において、社員のリカレントが積極的に推奨・支援されるとともに、最先端の知の担い手たる大学等が提供する質の高い教育が、社会人にとって活用しやすい形で提供されていることが重要であるとの指摘がある¹。

リカレント教育については、その趣旨に応じ、①生活の糧を得るため、②更なる社会参画のため、③知的満足(文化・教養)のためという三つの類型に概念整理されている²。本調査では、「②更なる社会参画のため」のリカレント教育に着目する。大学等で実施される比較的高度なリカレント教育、いわば「イノベーション創出のためのリカレント教育」³に焦点を当て、従業員のリカレントを促進する企業に対する支援方策等を検討するとともに、大学等が提供するリカレント教育に対する産業界のニーズ及び大学等に期待される取組等を把握することを目的とする。

1.2 本調査の実施内容

本調査では、企業側のリカレント教育の実施状況、大学等が提供するリカレント教育に対する産業界のニーズを把握するためのアンケート調査及びインタビュー調査、企業に対するリカレント教育を実施する大学に対するインタビュー調査により実施する。

1.2.1 イノベーション創出を目指す企業のリカレント教育に関する実態調査

従業員のリカレントを促進する企業に対する支援方策等を検討するとともに、大学等が提供するリカレント教育に対する産業界のニーズを把握するため、主に大企業を対象とした調査を実施した。調査結

¹ 産学イノベーション人材循環育成研究会

<<https://www.meti.go.jp/policy/innovation/corp/sangakuinnovationjinzaikunikanikuseikenkyuukai.html>>

² 「新たな社会で活躍する人材育成について(主にリカレント教育)」

<<https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/yusikisha/20201001/siryo2-1-1.pdf>>

³ 特に、デジタル・CN・量子等といった今後の産業界に変革をもたらす分野において、実践的スキルを持った「イノベーションを支える人材」や、急速な社会変化に対応できる課題解決力や複数の専門性を持った「イノベーションを起こす人材」の育成を目的としたリカレント教育を指す。

果については、イノベーション創出のためのリカレント教育及び社員への支援を積極的に行っている企業をベストプラクティスとして抽出し、事例集として取りまとめた。

1.2.2 リカレント教育を提供する場としての大学等の実態調査

先行調査において、大学におけるリカレント教育の提供に関し、社会人向けの教育プログラムが体系的に公表されていない、学びたい分野のプログラムが社会人向けには開設されていない、社会人が受けられる時間に実施されていない等の課題が明らかになっている。

既存の国内外の先行研究や関連する文献調査等を参照し、産業界や地域社会のニーズを把握しながら「更なる社会参画のためのリカレント教育」を積極的に提供している大学を抽出し、同大学へのインタビュー調査を実施し、事例集として取りまとめた。

1.2.3 調査結果のとりまとめ

企業へのアンケート調査及びインタビュー調査から、従業員のリカレントを促進する企業に対する支援方策等を検討した。また、大学においてリカレント教育の提供を促進するための方策についても整理した。

2. イノベーション創出を目指す企業のリカレント教育に関する実態調査

2.1 調査目的

「イノベーション創出のためのリカレント教育」では、企業が大学と連携しながら、先進的・融合的な領域において、大学等での教育プログラム等を開発・活用することが重要であると考えられる。また、企業の中には、事業戦略・計画や従業員のキャリアプランにリカレント教育を組み込み、新事業への展開や将来の経営者育成につなげている事例も見られる。

そこで本調査では、大学等における「イノベーション創出のためのリカレント教育」の領域を中心に、企業におけるリカレント教育の実態を教育内容別に把握することを目的とした。

2.2 調査対象

2.2.1 アンケート調査

アンケート調査対象は、東証全上場企業(3,749 社)の人事部門(人材育成)担当者とした。

2.2.2 インタビュー調査

インタビュー調査対象は、アンケート調査回答企業及びリカレント教育に積極的に取り組んでいる企業から抽出した。対象企業は以下のとおりである。

表 2-1 インタビュー調査対象

企業名
味の素株式会社
AGC 株式会社
SCSK 株式会社
コニカミノルタ株式会社
サイボウズ株式会社
三協立山株式会社
SOMPO ホールディングス株式会社
大日本住友製薬株式会社 ※2022 年4月1日より住友ファーマ株式会社に社名変更
富士通株式会社
三井住友海上火災保険株式会社
三井不動産株式会社
三菱地所株式会社
三菱商事株式会社
株式会社メルカリ

(社名五十音順)

2.3 調査方法

2.3.1 アンケート調査

(1) 実施概要

- 実施方法
 - 専用ウェブサイト開設による回答入力方式(回答選択+自由記述)。
 - 対象者に専用ウェブサイトの URL とパスワードを郵送して依頼し、URL にアクセスして回答を入力する。
 - 回答は【2021 年 10 月 1 日時点の状況】とした。
- 実施期間
 - 2021 年 10 月 21 日(木)～12 月 9 日(木)
- 回収実績
 - 382 件/3,749 社(10.2%)※回答が完了していない企業も含む

(2) 設問項目構成

アンケートの設問構成は以下のとおりである。企業主導によるリカレント教育の実施状況、特に特定分野(デジタル分野、量子技術分野、カーボンニュートラル分野、脱炭素経営分野)や大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心状況等に関する設問とした。

表 2-2 設問構成

大項目		中項目
A	基本情報	回答者の所属部署
		回答企業の本社所在地(都道府県)
		回答企業の業種内訳
		回答企業の従業員規模
		回答企業の設立年
B	リカレント教育の実施有無、推進方針、課題	リカレント教育の実施有無、行っている目的
		リカレント教育を実施していない理由
		従業員に必要な知識・スキル
		リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況
		リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の有無
		リカレント教育に関する公的支援の認知・活用状況
		リカレント教育推進に際しての課題
C-1	デジタル分野の	リカレント教育推進に際しての課題(自由記述、任意回答)
		デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無

大項目		中項目
	リカレント教育の実施・関心状況	デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)
		デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)
		デジタル分野のリカレント教育を実施していない理由
C-2	量子技術分野のリカレント教育の実施・関心状況	量子技術分野のリカレント教育の実施・関心有無
		量子技術分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)
		量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)
		量子技術分野のリカレント教育を実施していない理由
C-3	カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心状況	カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心有無
		カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)
		カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)
		カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育を実施していない理由
C-4	脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の実施・関心状況	脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の実施・関心有無
		脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)
		脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)
		脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育を実施していない理由
D	大学(院)におけるリカレント教育(プログラム)受講状況	大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無
		大学(院)におけるリカレント教育を実施していない・関心がない理由
		大学(院)におけるリカレント教育実施により感じられる効果
		大学(院)におけるリカレント教育実施を受講することで「感じている効果」または「効果を感じていない理由」(自由記述、任意回答)
		大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法
		大学(院)による提供を求めるリカレント教育
E	リカレント教育に対するご意見	リカレント教育に関する政府への要望
		リカレント教育に関する政府への要望(自由記述、任意回答)

(3) リカレント教育の定義

リカレント教育が指す範囲は様々であるが、本アンケート調査では企業が推進するリカレント教育を調査対象とし、具体的には以下の定義とした。

- 業務内外を問わず、企業主導による従業員の新たな知の取り込みや学び直しを指し、企業におけるイノベーションの創出や更なる成長を目指すもの。
- 企業による費用負担の有無等は問わないが、企業として受講を推進しているもの。
- 従業員個人の意思のみで行っているものは含まない。（企業が推進するリカレント教育を希望者のみが受講しているものは含む。）

(4) 属性

クロス集計等における属性は次のとおり設定している。

1) 業種

企業活動基本調査(2020 年)に準ずるものとし、以下のように区分している。なお、クロス集計では業種区分を製造業と非製造業に大別した。

表 2-3 業種区分

業種区分	製造業/非製造業
食料品	製造業
繊維製品、紙・パルプ	
化学、医薬品	
鉄鋼、非鉄金属、金属製品	
機械、電気機器、精密機器	
輸送用機器	
その他製造業	
農業、林業	非製造業
漁業	
鉱業、採石業、砂利採取業	
建設業	
電気・ガス業	
陸運・海運・空運業、倉庫・輸送関連業	
情報通信業	
卸売・小売業	
銀行・証券・保険業、その他金融業	
不動産業	
学術研究、専門・技術サービス業	
宿泊業、飲食サービス業	
生活関連サービス業、娯楽業	
教育、学習支援業	
医療、福祉	

業種区分	製造業/非製造業
複合サービス事業	
サービス業(他に分類されないもの)	
その他	

2) 地域

本社所在地(都道府県)を以下のように区分している。

表 2-4 地域区分

地域区分	定義
東京都	—
その他大都市圏	関東圏(神奈川県・埼玉県・千葉県)、近畿圏(大阪府・京都府・兵庫県・滋賀県・奈良県・和歌山県)、中京圏(愛知県・岐阜県・三重県)
その他地域	東京都、その他大都市圏以外の都道府県

3) 職種

日本標準職業分類に準ずるものとし、以下のように区分している。

表 2-5 職種区分

本調査における職種区分	定義
経営層	【A】の職業に該当する方のうち、会社の経営者・役員など、組織に対し経営責任をもつ方
管理的職業従事者	【A】の職業に該当する方のうち、管理的公務員、課長・部長等の管理業務従事者等(※「経営層」に該当する方は除く。)
専門的・技術的職業従事者	【B】の職業に該当する方(研究者、技術者、意思、弁護士、税理士等の専門的職業従事者等)
事務従事者	【C】の職業に該当する方(一般事務、会計事務、営業・販売事務従事者等)
その他	【D～L】の職業に該当する方

表 2-6 日本標準職業分類(大分類)

【A】管理的職業従事者	【B】専門的・技術的職業従事者	【C】事務従事者
【D】販売従事者	【E】サービス職業従事者	【F】保安職業従事者
【G】農林漁業従事者	【H】生産工程従事者	【I】輸送・機械運転従事者
【J】建設・採掘従事者	【K】運搬・清掃・包装等従事者	【L】分類不能の職業

2.3.2 インタビュー調査

調査対象企業に対して、1 時間程度のオンラインインタビュー調査を実施した。調査項目は以下のとおりである。なお、2.4.2 に調査結果を示すとともに、イノベーション創出のためのリカレント教育及び従業員への支援を積極的に行っている企業をベストプラクティスとして抽出し、事例集を作成した。

- 人材に関する課題とリカレント教育(リスキリング)の状況
 - 将来的な業務の方向性、その際従業員に必要となるスキル、能力、専門性等
 - 人材の育成・確保に向けた戦略(経営方針、人事施策等)の策定状況、リカレント教育の位置づけ
 - リカレント教育に対する社内制度の状況及び評価・成果
 - その他の人材施策
- 大学・大学院(以下「大学等」)によるリカレント教育
 - 大学等によるリカレント教育の実施状況及びその理由
 - 大学等によるリカレント教育を利用したい分野、対象従業員
 - MOOC の活用状況、利用意向
- リカレント教育と企業イメージ向上との関係性
- 国、教育機関等への要望

2.4 調査結果

2.4.1 アンケート調査

(1) アンケート調査結果(概要)

1) 企業におけるリカレント教育の実施有無、推進方針、課題

a. リカレント教育を実施している回答企業は 6 割程度

企業主導のリカレント教育を行っている企業は、回答企業の 6 割程度である。

b. リカレント教育を実施していなくても「必要性」は認識している企業が多い

リカレント教育を実施していない理由としては、「必要性を認識しているが他に優先すべき事項があるため」との回答が 4 割程度と最も多く挙がっており、リカレント教育の必要性に気付いてはいるが、企業としてリカレント教育を推進するまで至っていない様子がうかがえる。

c. 「事業構造の転換のため」にリカレント教育に取り組む企業は少ない

回答企業がリカレント教育を推進する目的としては「若手人材の育成のため」が 5 割程度と最も多い。一方、「企業全体の事業構造の転換のため」「従業員の職種転換/配置転換のため」は 1 割程度前後にとどまっている。

d. 「デジタル」に加え、「カーボンニュートラル」「デザイン思考」分野のスキルへのニーズは高い

回答企業が従業員に求める知識・スキルとして、9 割弱の回答企業がデジタル分野の知識・スキルを挙げており、またカーボンニュートラル分野やデザイン思考も 7 割以上の回答企業で挙げられている。

e. リカレント教育を受けた従業員に対する「処遇への配慮」はあまり行われていない

リカレント教育を受けた従業員に対して「特に処遇への配慮を行っていない」企業は 6 割程度を占める。従業員に対してリカレント教育のインセンティブを付与する方法としては、「学習内容を活かせる人事配置の実施(昇格を除く)」「一時金の支給」が比較的多い。また、社内支援制度の内容としては「教育プログラム受講への経済的な補助」が最も多く、次いで「教育プログラムの情報の提供」が多い。

f. リカレント教育に関する公的支援の認知・活用は限定的

リカレント教育に関する公的支援を知らない回答企業は 4 割程度、また公的支援策を知っているが活用していない企業も 4 割程度を占めており、リカレント教育に関する公的支援の認知・活用は限定的であると考えられる。

g. リカレント教育プログラムの情報収集に課題あり

リカレント教育推進に際しての課題では、「適切な教育プログラムが見つからない」が最も多く、次いで「リカレント教育の予算が不足している」が多い。

2) 分野別のリカレント教育の実施・関心状況

a. 「デジタル分野」のリカレント教育を実施する企業は 3 割強、「量子技術分野」は少数

「デジタル分野」のリカレント教育を実施(予定)と回答した企業は 3 割強であり、関心がある層は 5 割程度を占める。一方、「量子技術分野」は実施中(実施予定)と回答した企業の割合は 1 割弱のみ、関心がある層も 2 割弱にとどまる。

b. 「カーボンニュートラル関連分野」のリカレント教育への関心層は 5 割程度

「カーボンニュートラル分野」のリカレント教育を実施中(実施予定)と回答した企業の割合は 1 割強であり、関心がある層が 5 割程度を占める。また、「脱炭素経営に関する知識」のリカレント教育を実施(予定)の企業も 1 割強、関心がある層は 5 割強である。

c. 「民間企業」が提供するプログラムのニーズが高く、「大学」への需要は限定的

関心のあるリカレント教育の内容については、どの分野でも「民間企業が提供するプログラム」が最も多く挙げられている一方、大学(院)が提供するリカレント教育への需要は相対的に低い。

d. デジタル以外の分野でリカレント教育を実施しない理由は「必要性を感じないため」が最多

リカレント教育を実施していない理由を分野別に見ると、デジタル分野では「必要性を認識しているが優先すべき事項があるため」が最多である一方、その他の分野(量子技術、カーボンニュートラル、脱炭素経営)では「必要性を感じないため」が上位に挙げられている。

3) 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心状況

a. 大学(院)におけるリカレント教育を実施する回答企業はわずか 2 割

大学(院)におけるリカレント教育を実施(予定)しているのは回答企業の 2 割程度、関心がある層まで含めると 5 割強程度である一方、残り 5 割程度の企業は「実施しておらず、関心もない」と回答している。

b. 大学(院)におけるリカレント教育の情報収集方法は「大学(院)の公式情報から」が最多

大学(院)のリカレント教育に関する情報収集の方法としては、「大学(院)の公式情報(ウェブサイト・SNS 等)から」との回答が最多であり、次いで「人事や能力開発に関連する媒体から」、「大学(院)からの直接アプローチ」の順である。一方、3 割の企業は「特に収集していない」と回答している。

c. 大学(院)のリカレント教育に対して「提供形態」「内容」の両面にニーズあり

大学(院)におけるリカレント教育へのニーズとしては、「オンラインプログラムの充実」が最も多く、次いで「業務に直ちに生かせる実践的なプログラム」「社会人に配慮した時期・曜日・時間帯での授業の開講」が多い。社会人に配慮した受講日時、場所や実践的な内容への高いニーズがうかがえる。

4) リカレント教育に対する政府への要望は「財政支援」と「情報発信」

リカレント教育に対する政府への要望については、財政支援及び教育プログラム等に関する情報発信のニーズが高い。

(2) アンケート調査結果

1) 基本情報

a. 回答者の所属部署

回答者の所属部署は、9割程度が人事部門（または人事担当）である。

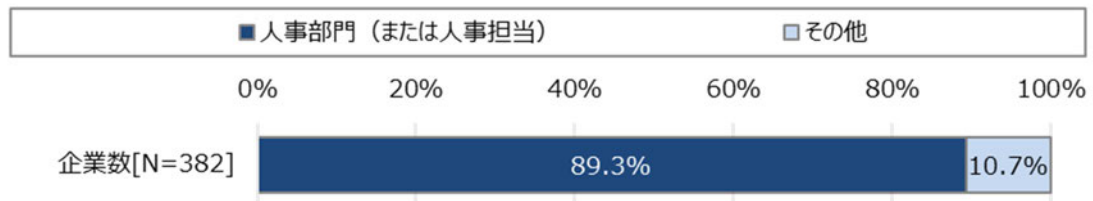


図 2-1 回答者の所属部署

b. 本社所在地

回答企業の本社所在地は、「東京都」が半数程度を占める。

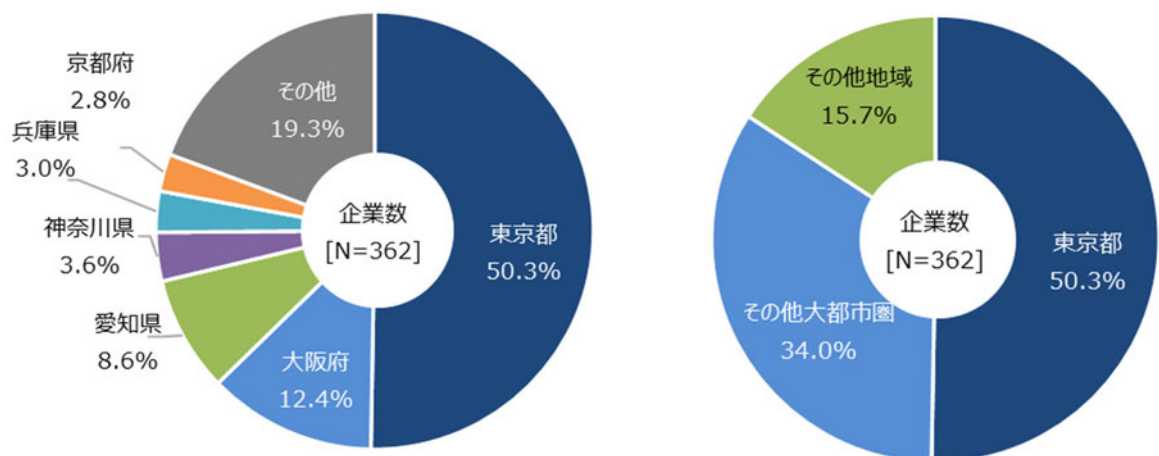


図 2-2 回答企業の本社所在地(左:都道府県別、右:地域区分別)⁴

⁴ 無回答企業は集計に含めずに分析を行った。(以下、同様)

c. 業種

業種別には、「卸売・小売業」(17.2%)、「情報通信業」(9.6%)、「機械、電気機器、精密機器」(9.0%)の順に多い。

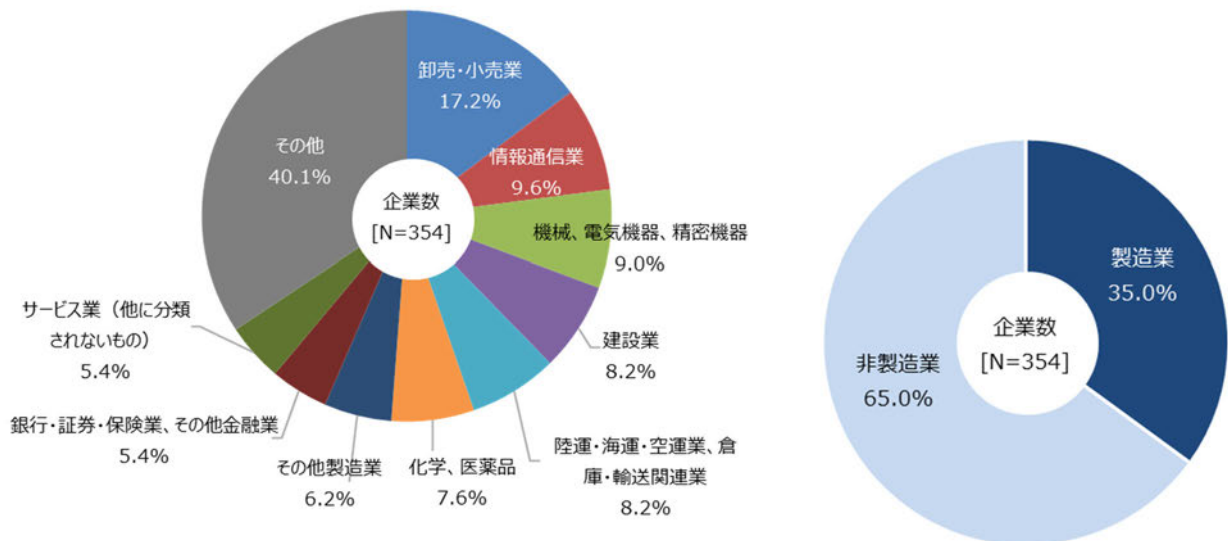


図 2-3 回答企業の業種(左:業種別、右:製造業／非製造業別)

d. 従業員規模

回答企業の従業員規模は、半数以上の企業において従業員数が1,000名以上である。

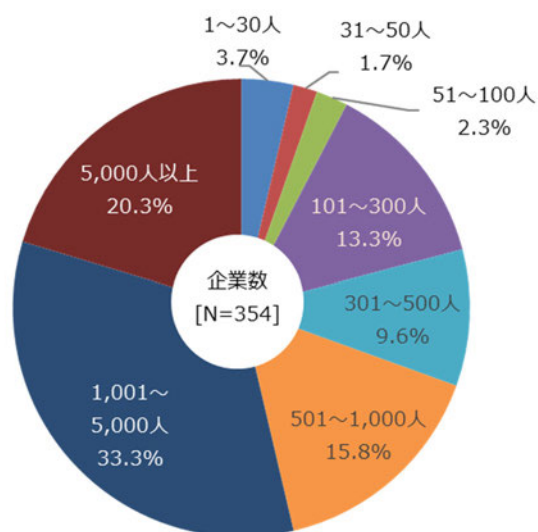


図 2-4 回答企業の従業員規模

e. 設立年

回答企業の設立年では、「1949 年以前」に設立された企業が半数程度を占めている。

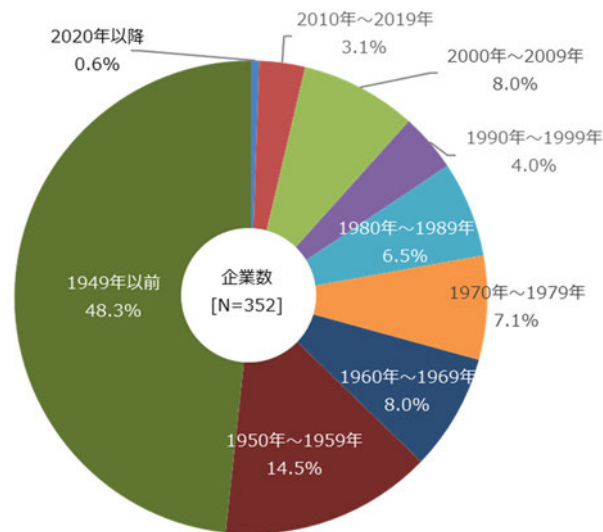


図 2-5 回答企業の設立年

2) 企業におけるリカレント教育の実施有無、推進方針、課題

a. リカレント教育の実施有無

企業主導におけるリカレント教育の実施状況では、回答企業のうち 6 割程度がリカレント教育を実施している。

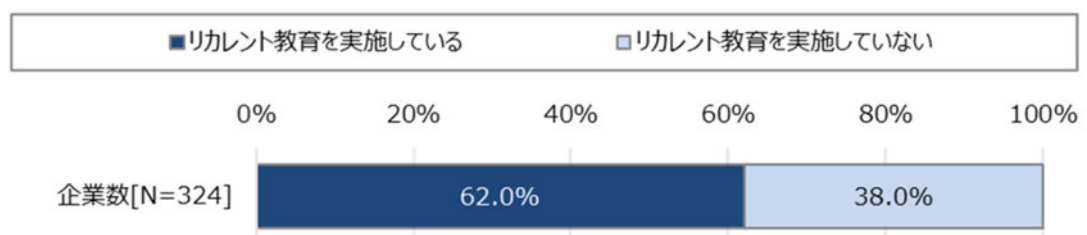


図 2-6 リカレント教育の実施有無

リカレント教育の実施状況を従業員規模別に見ると、従業員数が多い企業においてリカレント教育の実施が進んでいる。

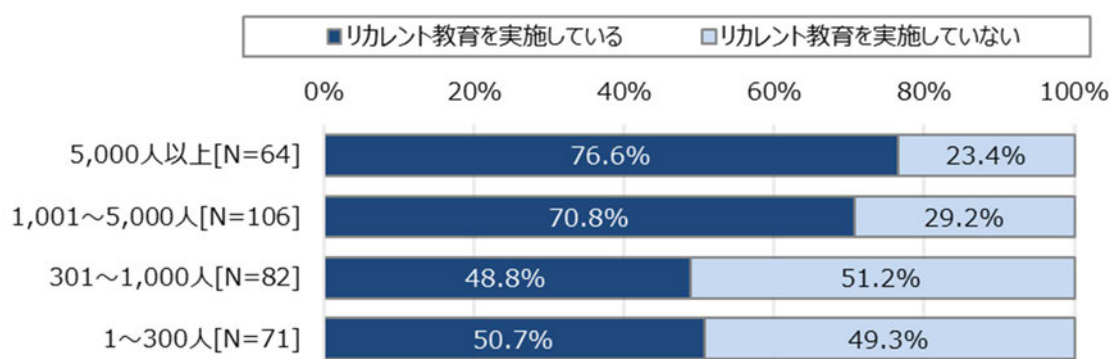


図 2-7 リカレント教育の実施有無(従業員規模別)

b. リカレント教育を行っている目的

企業がリカレント教育を行う目的としては、「若手人材の育成のため」(44.8%)が最も多い。次いで「生産性や業績の向上のため」(31.5%)、「経営層(候補)の育成のため」(28.7%)、「中高年のリスキリング(知識やスキルのアップデート)のため」(24.4%)が挙がっており、人材育成の目的が高い傾向が見られる。

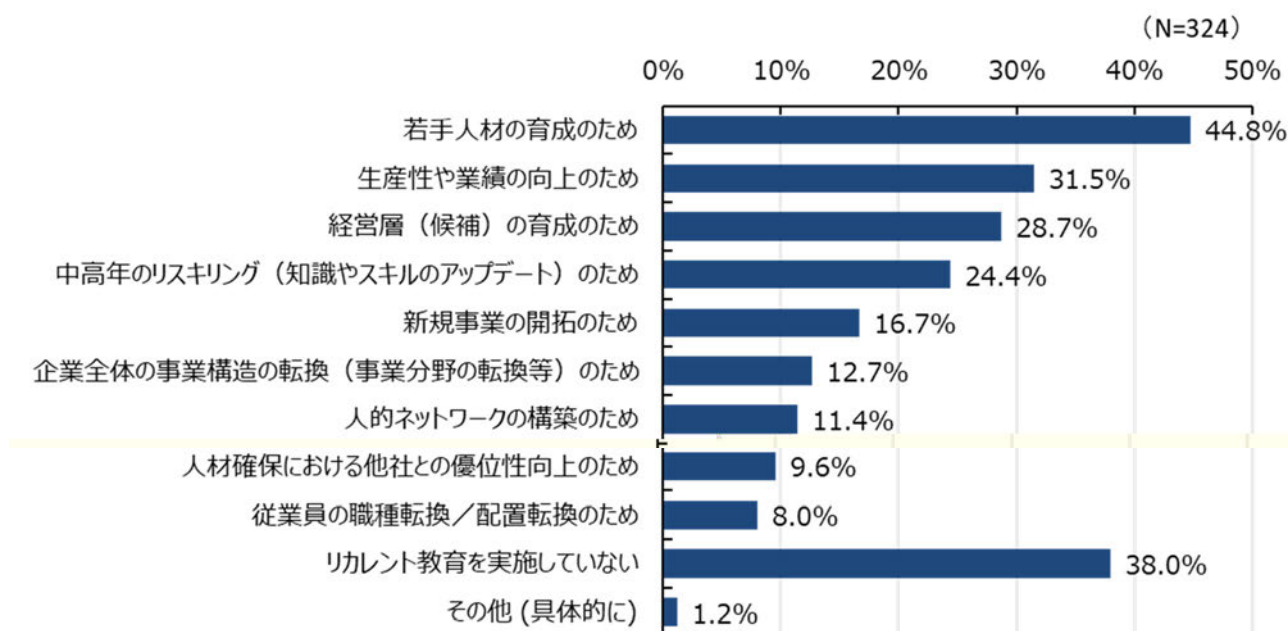


図 2-8 リカレント教育の実施有無、行っている目的(複数回答)

「経営層（候補）の育成のため」との回答は、設立年数が長い企業で高い傾向が見られる。

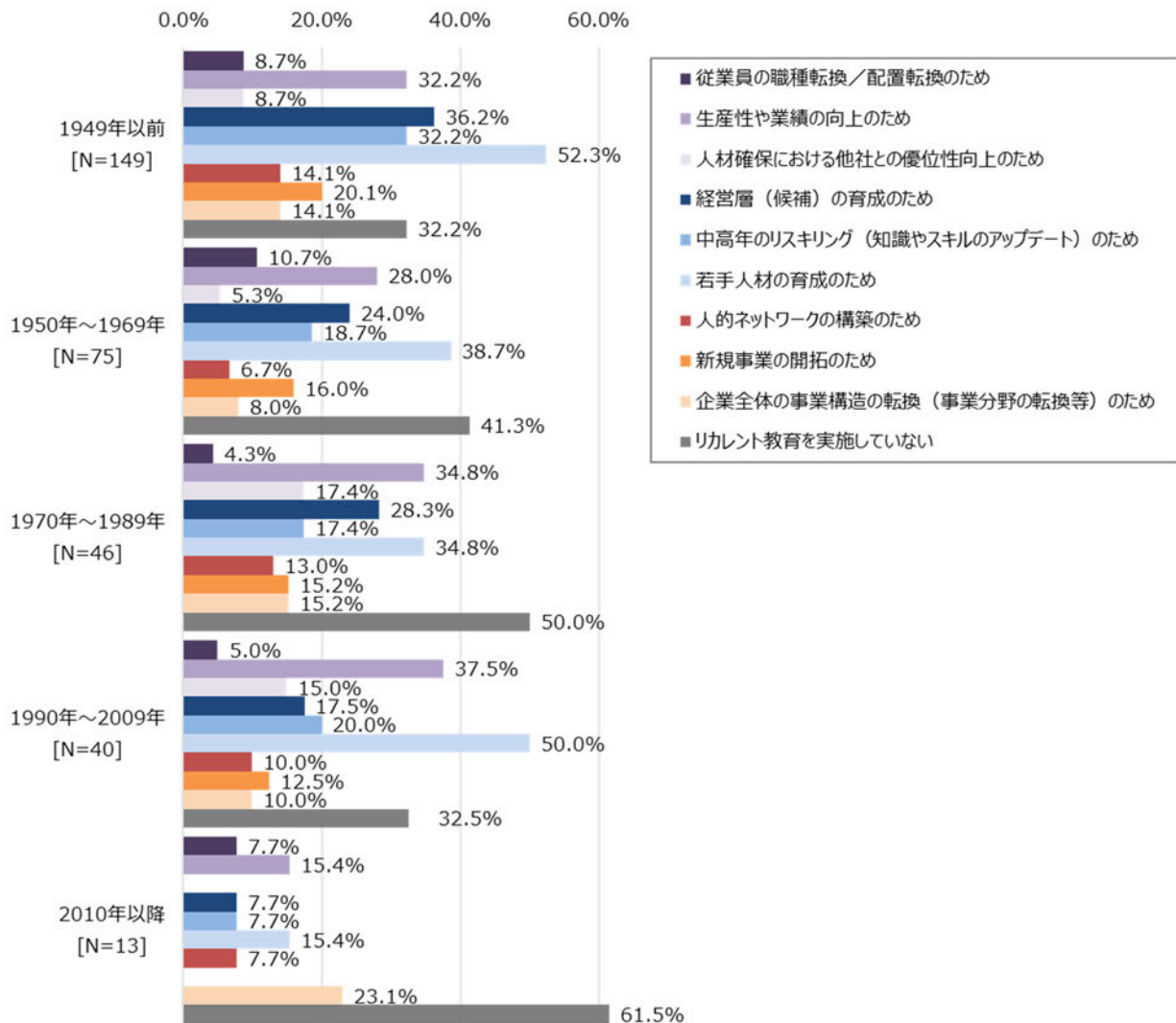


図 2-9 リカレント教育を行っている目的(設立年別)

c. リカレント教育を実施していない理由

回答企業がリカレント教育を実施していない理由としては、「必要性を認識しているが他に優先すべき事項があるため」(36.9%)が最も多く、リカレント教育の重要性に気付いてはいるが、企業としてリカレント教育の取組まで至っていない様子がうかがえる。次いで「学び直しを実施するか否かは従業員に任せているため」(21.3%)、「従業員の業務の調整が困難なため」(19.7%)が挙げられている。

なお、「必要性を感じないため」と回答した企業は 1 割程度、「特に理由はない」も 2 割程度見られる。

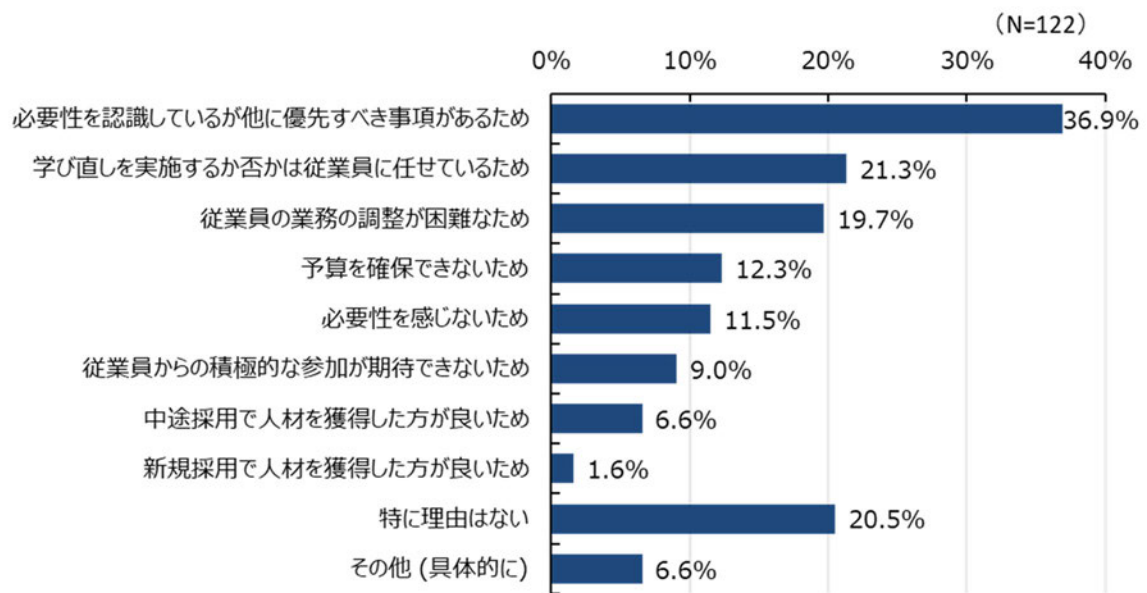


図 2-10 リカレント教育を実施していない理由（複数回答）

d. 従業員に求める知識・スキル

回答企業が従業員に求める知識・スキルとしては、「マネジメント」（94.6%）、「ソフトスキル」（92.4%）が多く挙がっており、業種によらない知識・スキルのニーズが高い。また、「デジタル分野の基礎的知識」（89.9%）、「デジタル分野の専門知識」（87.4%）といったデジタル分野の知識・スキルのニーズも高くなっている。「量子技術分野の知識」（50.4%）については割合が下がるものの、カーボンニュートラルやデザイン思考についても 7 割以上の企業が従業員に求める知識・スキルとして挙げており、リカレント教育の実施有無にかかわらず、これらの分野へのニーズ自体は高いことがうかがえる。

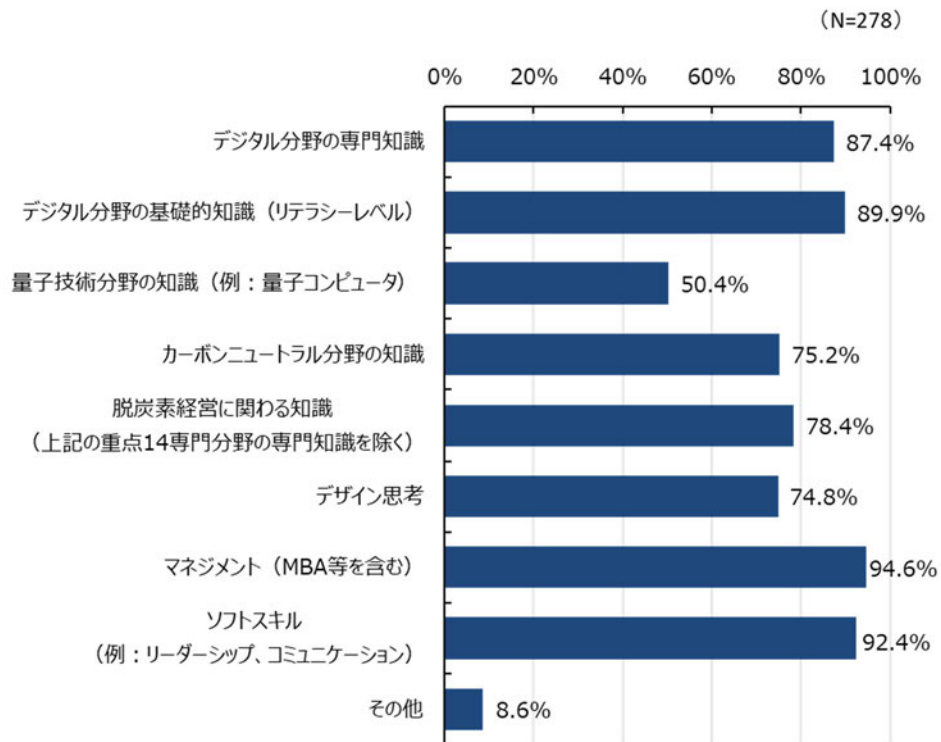


図 2-11 従業員に必要な知識・スキル(複数回答)

従業員に求める知識・スキルとして「量子技術分野の知識」を回答した企業を従業員規模別に見ると、従業員数が「1,001～5,000人」である企業が最も多く、35.7%であった。

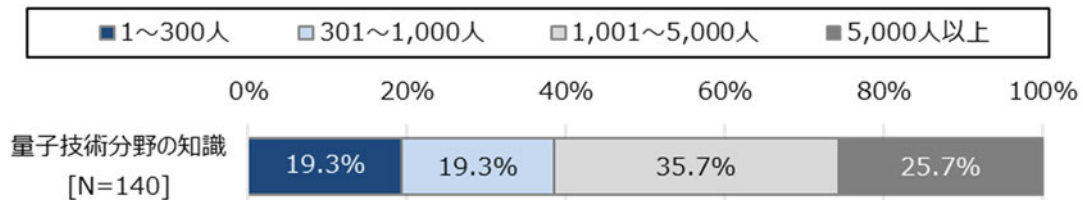


図 2-12 従業員に必要な知識・スキル(量子技術分野×従業員規模)

また、「量子技術分野」を回答した企業を製造業・非製造業別に見ると、非製造業が6割程度、製造業が4割程度であった。

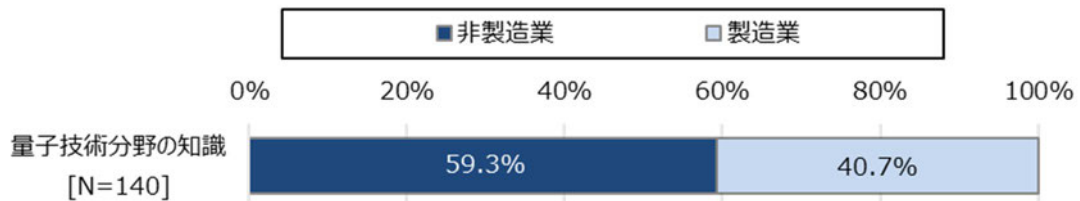


図 2-13 従業員に必要な知識・スキル(量子技術分野×業種)

回答企業が従業員に求める知識・スキルを職種・職位別に見ると、デジタル分野では「デジタル分野の基礎的知識」は職階によらず必要との認識が高い一方、「デジタル分野の専門知識」は専門的・技術的職業従事者においてニーズが高い。

「量子技術分野の知識」は、専門的・技術的職業従事者のニーズが突出している。

「カーボンニュートラル分野の知識」については経営層、管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者の職階で同程度の高いニーズがあるが、「脱炭素経営に関わる知識」は経営層のニーズが高くなっている。

「ソフトスキル」「デザイン思考」については職階によるニーズの差は大きくないが、「マネジメント」は経営層、管理的職業従事者で高いニーズが見られる。

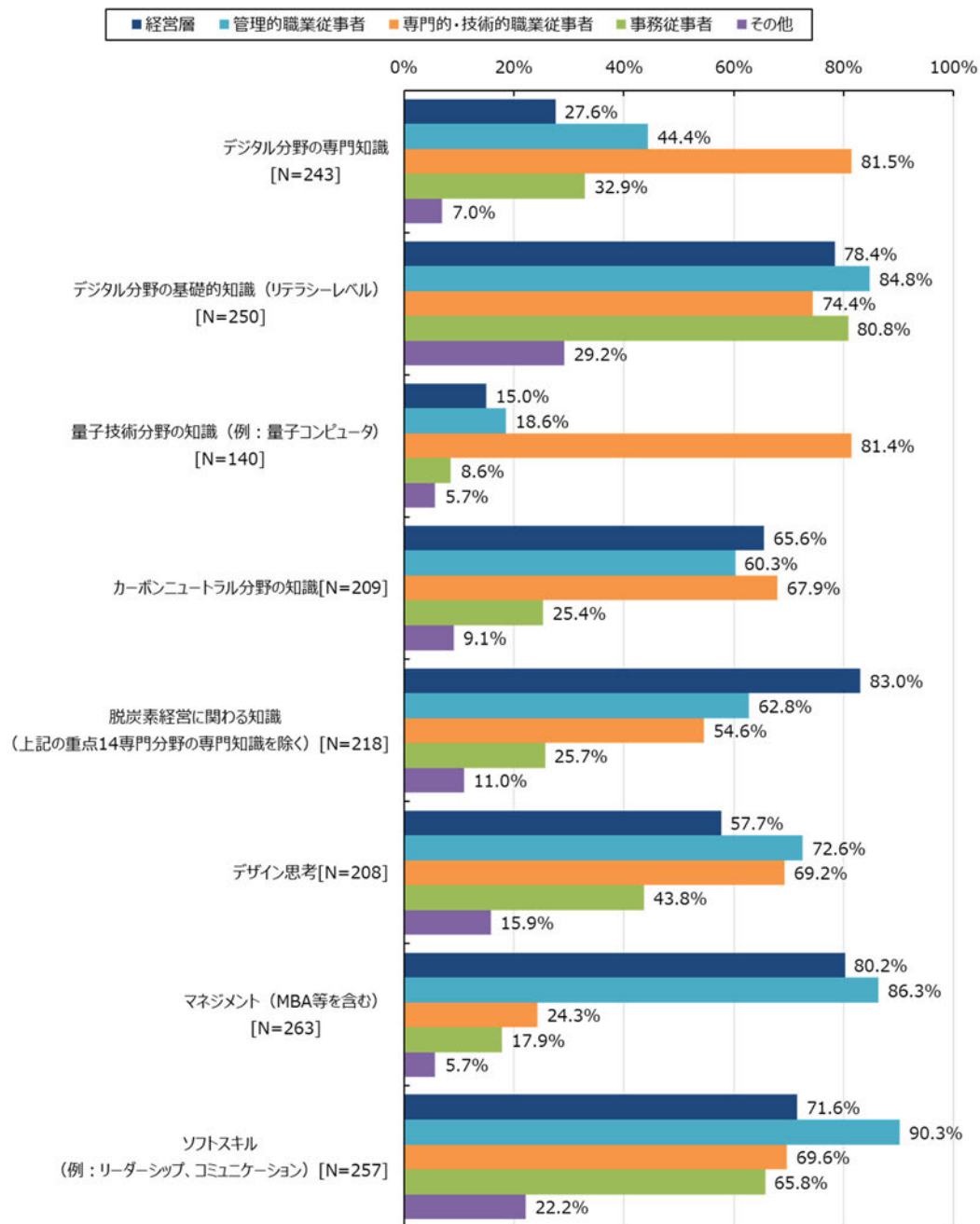


図 2-14 従業員に必要な知識・スキル(職種・職位別)

e. リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況

リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度を整備していると回答した企業は、7 割程度である。

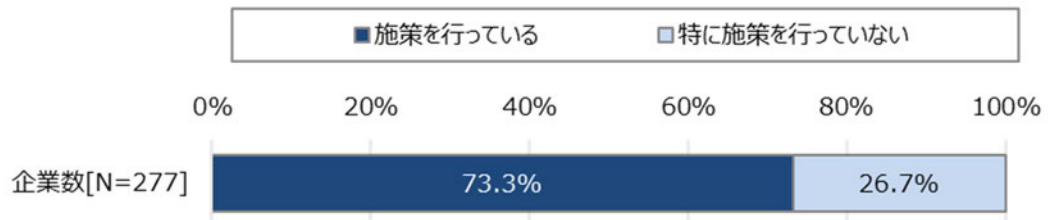


図 2-15 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備有無

従業員規模別に見ると、従業員数が多い企業においてリカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備が進んでいる。

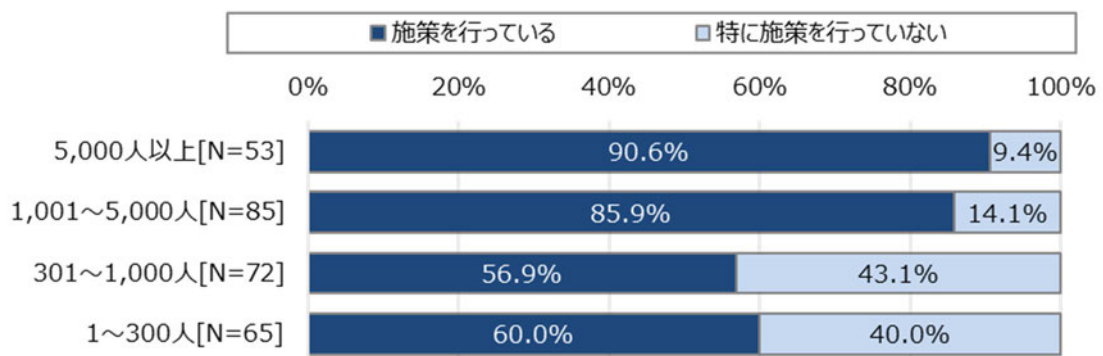


図 2-16 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備有無(従業員規模別)

リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の内容について見ると、「教育プログラム受講への経済的な補助」(46.2%)が最も多く、次いで「教育プログラムの情報の提供」(35.4%)が多い。

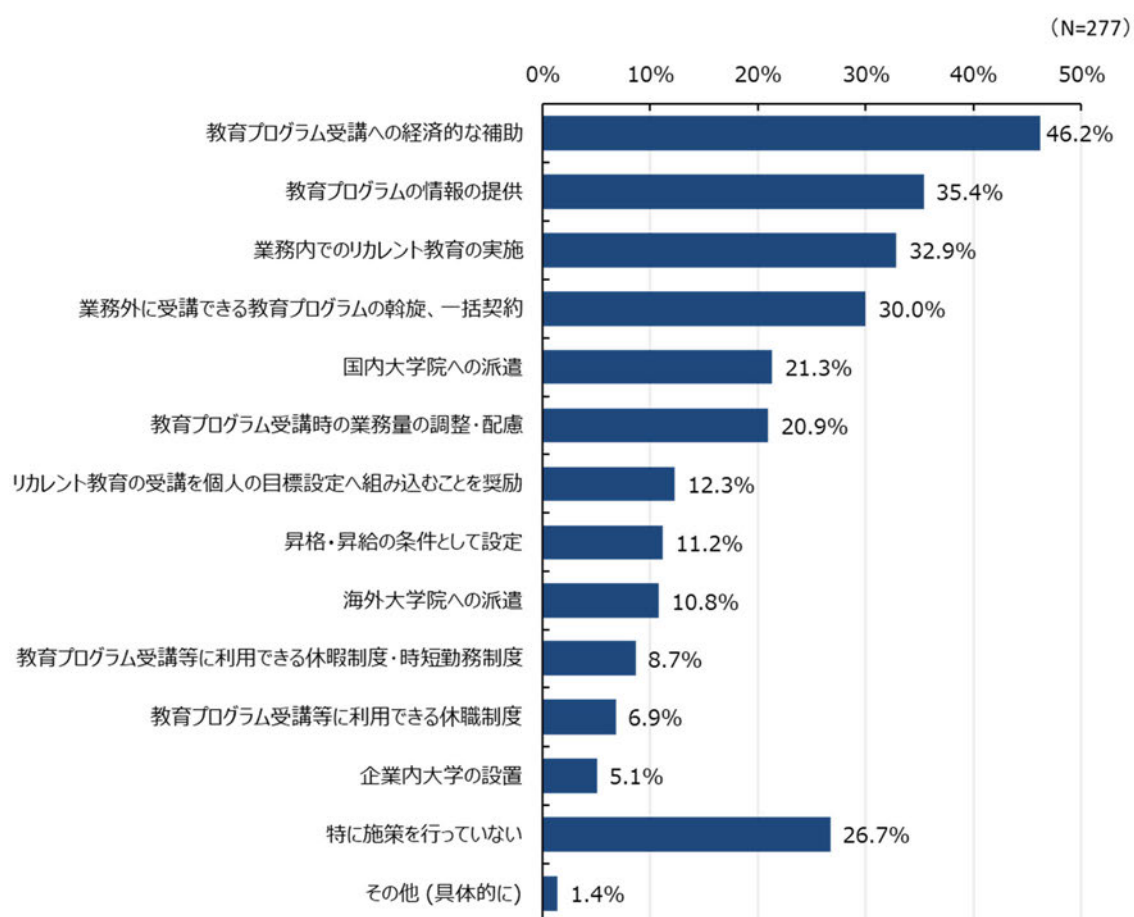


図 2-17 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況(複数回答)

従業員規模別にリカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況について見ると、一般的に従業員規模が大きい企業で整備が進んでいる傾向が見られる。「教育プログラム受講等に利用できる休暇制度・時短勤務制度」については従業員規模による差は見られない。

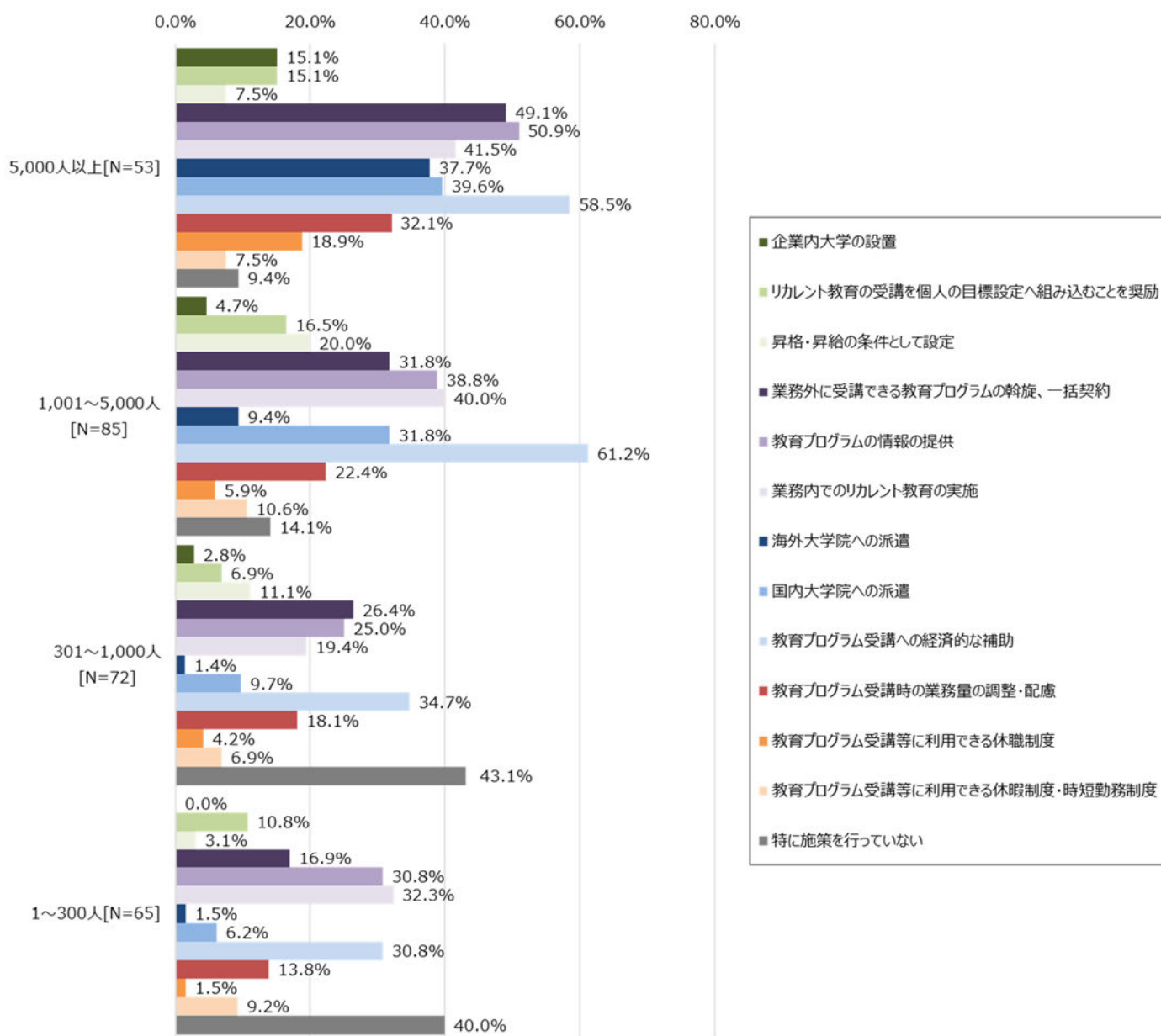


図 2-18 リカレント教育を支援・促進するための社内支援制度の整備状況(従業員規模別)

f. リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与

リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の状況では、6割程度の企業が「特に処遇への配慮を行っていない」と回答している。インセンティブ付与の方法としては、「学習内容を活かせる人事配置の実施(昇格を除く)」(15.9%)との回答が最も多く、次いで「一時金の支給」(15.2%)となっている。

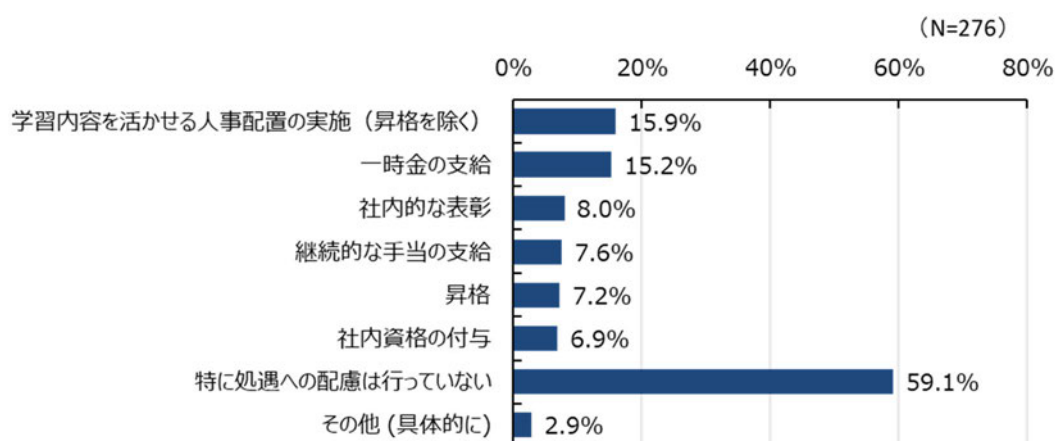


図 2-19 リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の有無(複数回答)

従業員規模別に見ると、「学習内容を活かせる人事配置の実施(昇格を除く)」「社内的な表彰」を実施している企業の割合が、従業員規模が大きい企業において高い傾向がある。

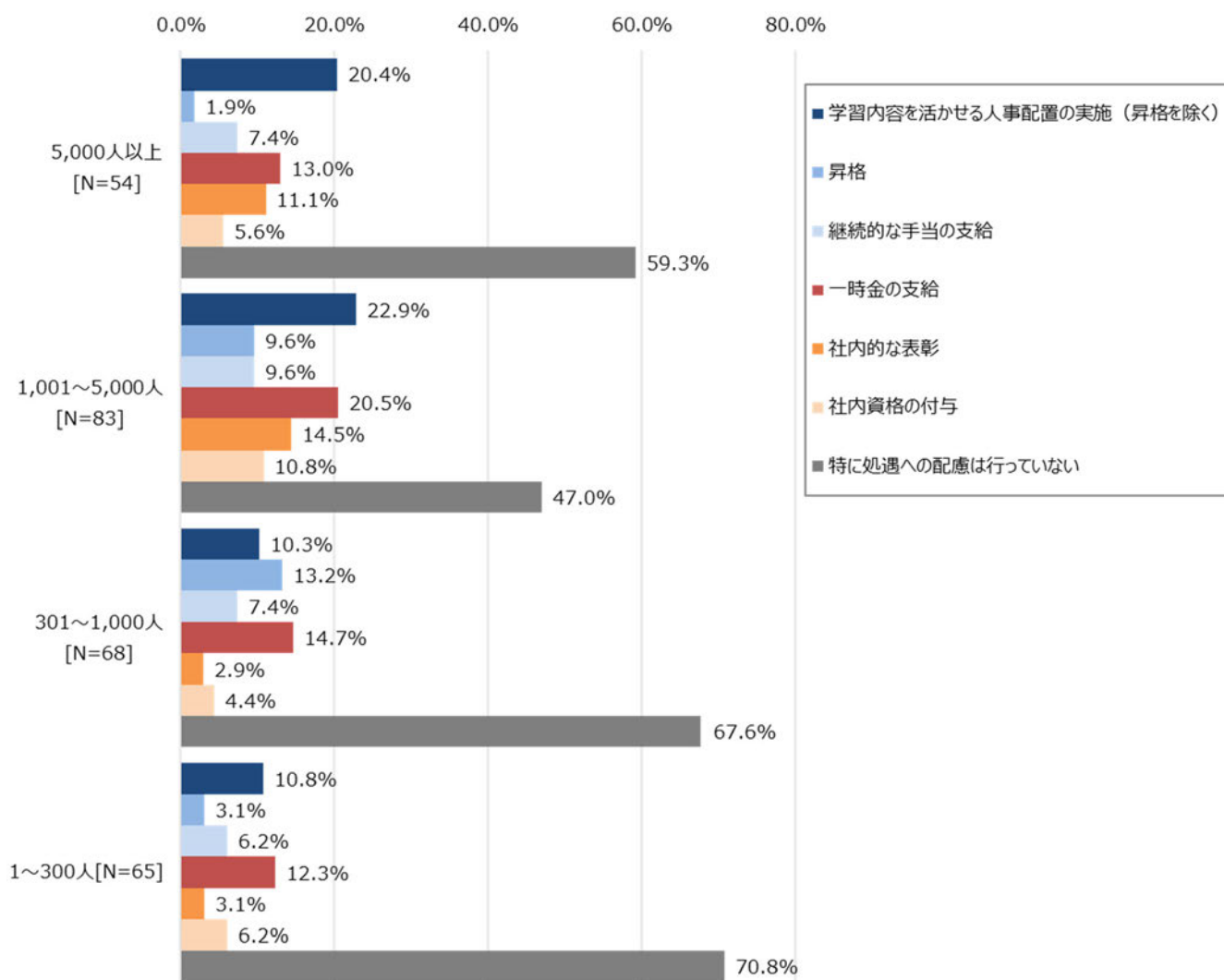


図 2-20 リカレント教育を受けた従業員に対する処遇・インセンティブ付与の有無(従業員規模別)

g. リカレント教育に関する公的支援の認知・活用状況

リカレント教育に関する公的支援の認知・活用状況では、「公的支援策を知らない」回答企業が 4 割程度を占めており、公的支援の認知があまり進んでいない様子がうかがえる。また、「公的支援策を知っているが、活用していない」回答企業も 4 割程度であり、企業によるリカレント教育に関する公的支援の活用が進んでいない。

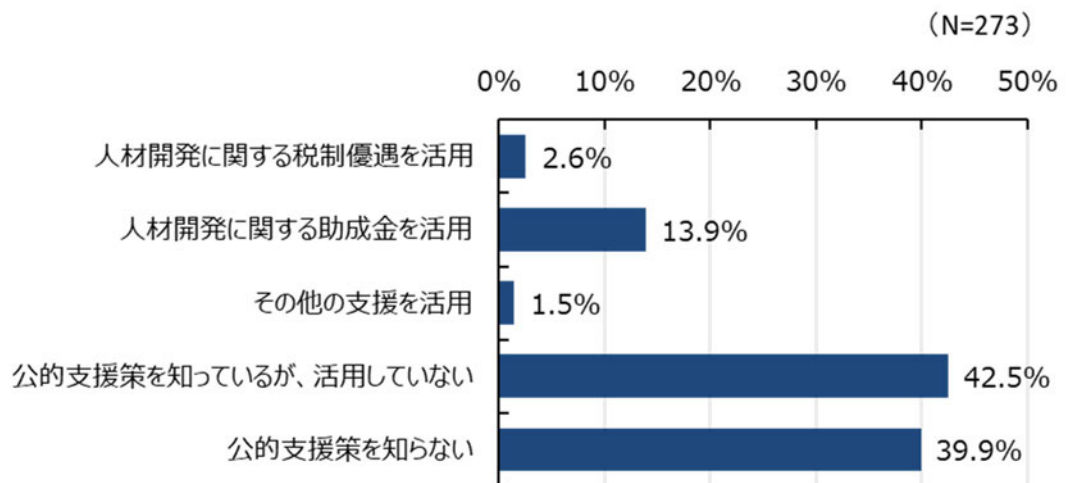


図 2-21 リカレント教育に関する公的支援の認知・活用状況(複数回答)

(※1)「人材開発に関する税制優遇」の例:経済産業省「人材確保等促進税制」

(※2)「人材開発に関する助成金」の例:厚生労働省「人材開発支援助成金」、厚生労働省「『教育訓練給付制度』の利用促進(雇用保険)」、東京都「オンラインスキルアップ助成金」

h. リカレント教育推進に際しての課題

リカレント教育推進に際しての課題としては、「適切な教育プログラムが見つからない」(26.1%)との回答が最も多く、次いで「リカレント教育の予算が不足している」(25.4%)が多くなっている。一方で、「特に課題はない」と回答した企業は3割程度を占める。

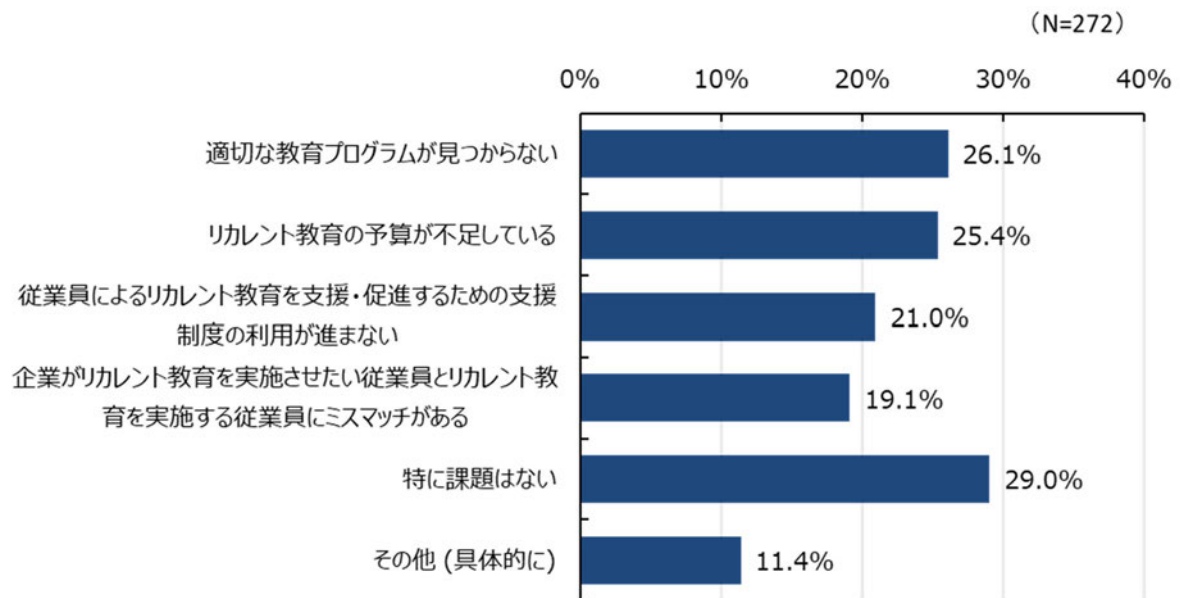


図 2-22 リカレント教育推進に際しての課題(複数回答)

従業員規模別に見た場合の傾向は見られないが、従業員数が5,000名以上の回答企業、300名以下の回答企業では「適切な教育プログラムが見つからない」が最も多い。

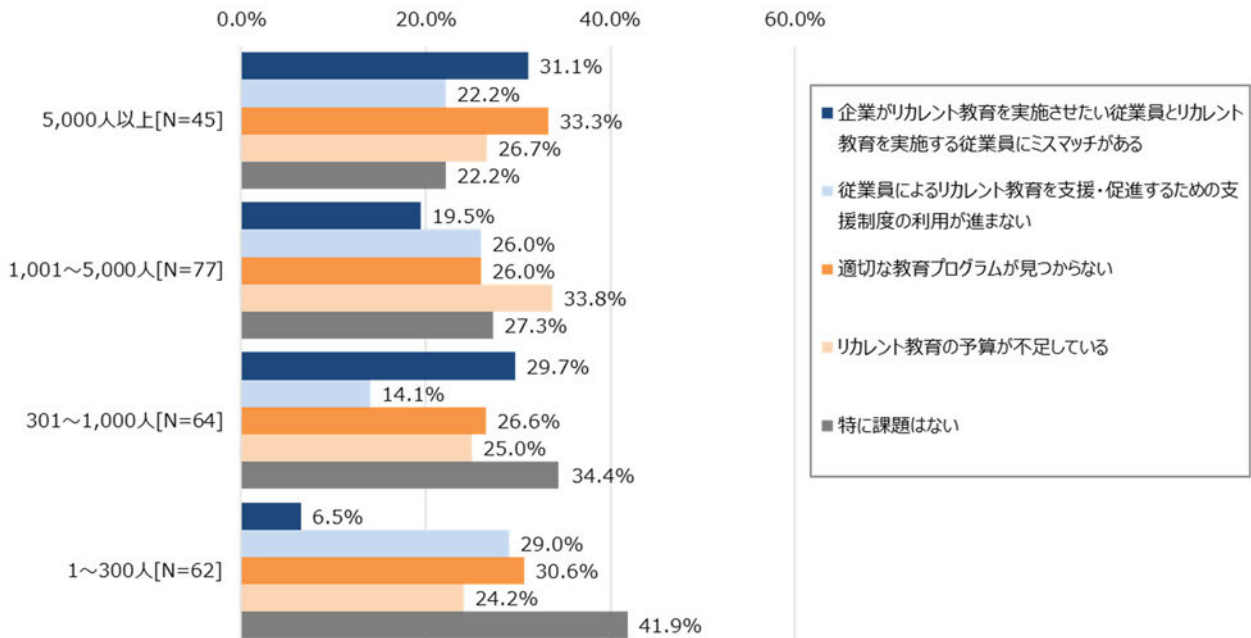


図 2-23 リカレント教育推進に際しての課題(従業員規模別)

3) デジタル分野のリカレント教育の実施・関心状況

a. デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無

デジタル分野のリカレント教育を実施(予定)の企業は 34.2%であり、関心がある層(47.2%)まで含めると 81.4%である。

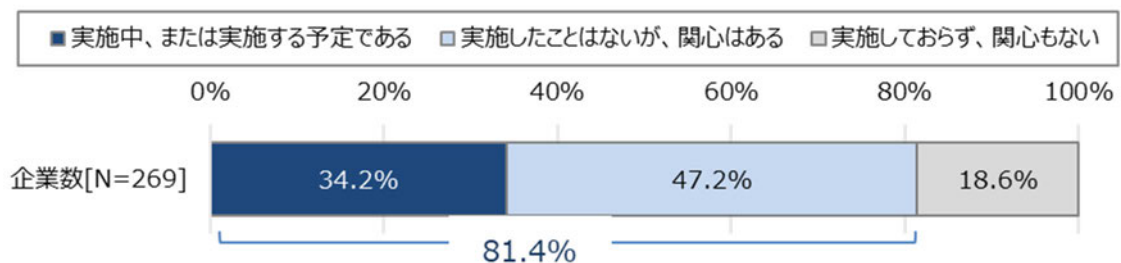


図 2-24 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無

デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無を従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい企業において実施中(実施予定)との回答割合が高く、関心層も多い傾向が見られる。

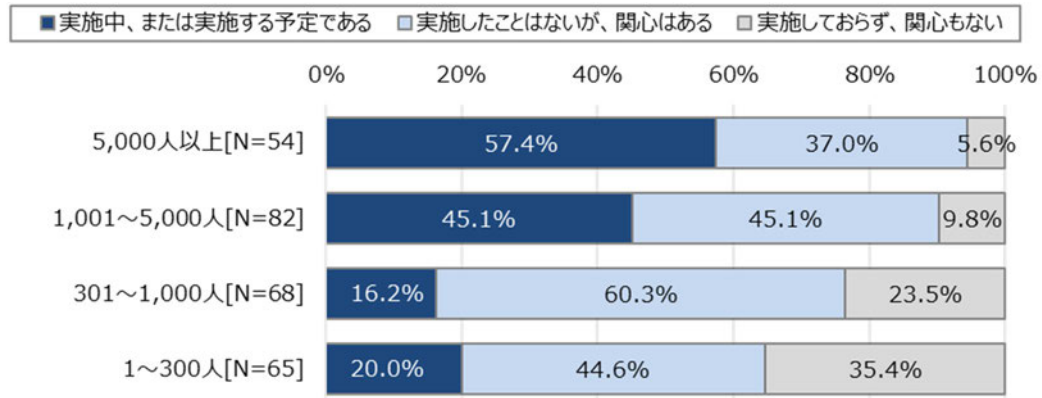


図 2-25 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)

なお、設立年数別や業種別(製造業、非製造業)では、回答の傾向に大きな差は見られない。

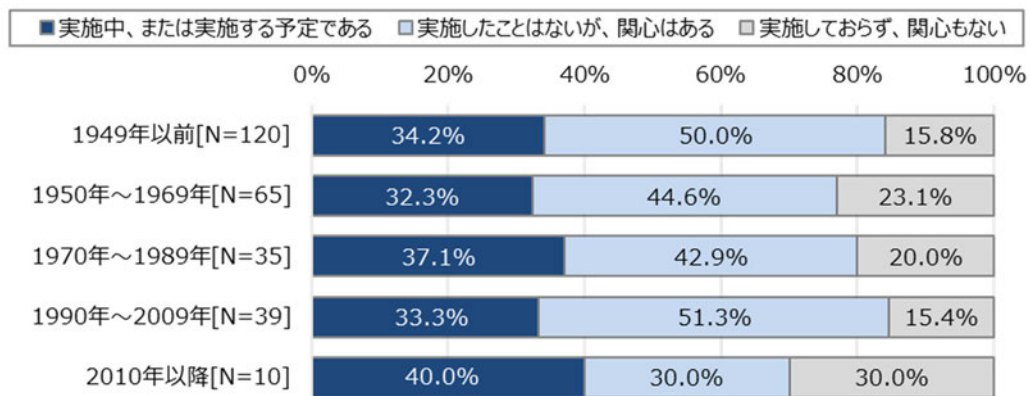


図 2-26 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)

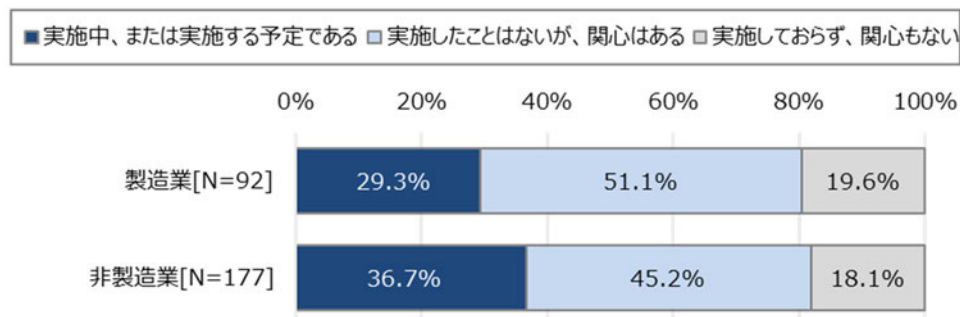


図 2-27 デジタル分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)

b. デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定

デジタル分野のリカレント教育を実施(予定)の企業の受講状況としては、「民間企業が提供する教育プログラム」(68.2%)の活用が最も多く、次いで「社内講師による社内研修」(56.8%)が多い。

なお、デジタル分野のリカレント教育における大学(院)の活用状況に着目すると、活用方法としては「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(22.7%)が最多である。次いで、「社外講師(大学教員)による社内研修」(18.2%)、「大学(院)の正規課程」(15.9%)、「大学(院)が提供するその他の非正規課程」(11.4%)、「大学が出資する株式会社の教育プログラム」(8.0%)の順になっている。

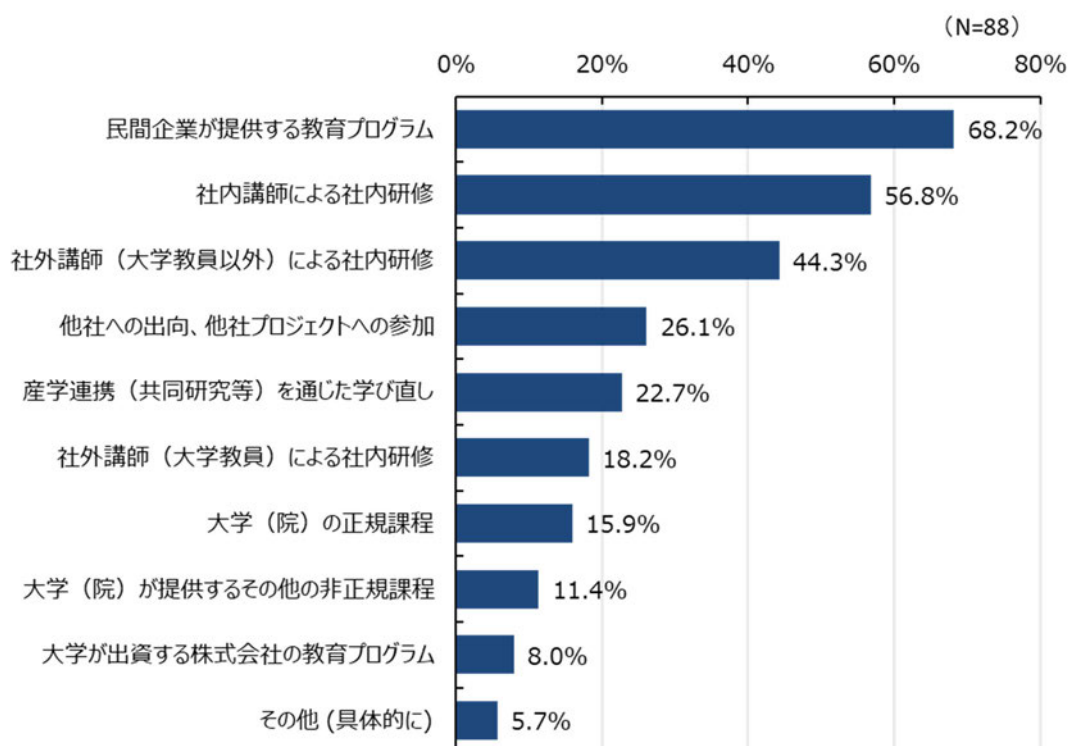


図 2-28 デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)

職種・職位別に見ると、「社内講師による社内研修」「社外講師(大学教員以外)による社内研修」「民間企業が提供する教育プログラム」については、「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従業員」が主な対象となっている様子がうかがえる。また、「他社への出向、他社プロジェクトへの参加」「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」「大学(院)の正規課程」については、「専門的・技術的職業従事者」による受講が高い傾向が見られる。

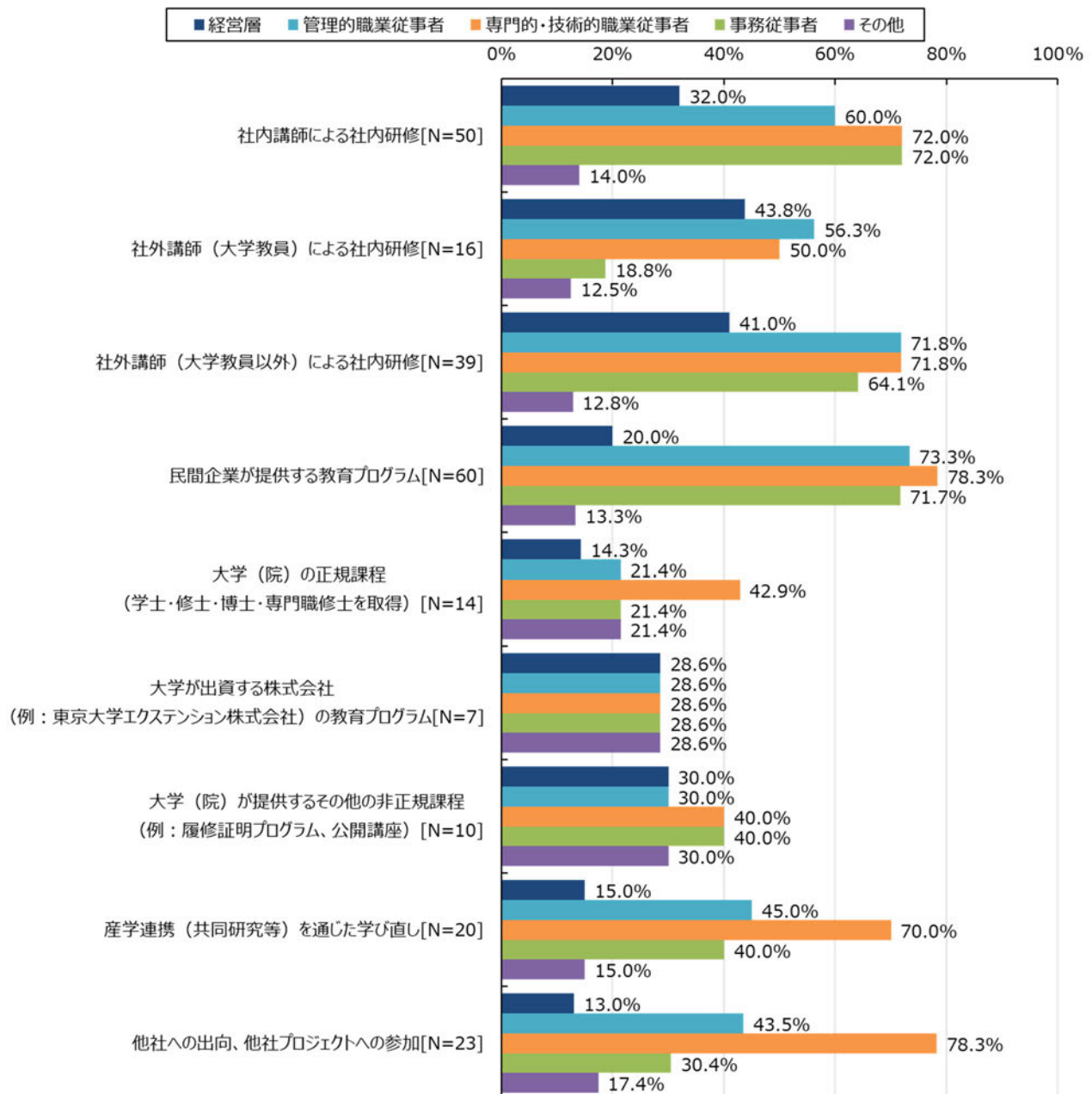


図 2-29 デジタル分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)

c. デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容

デジタル分野のリカレント教育について「実施したことはないが、関心はある」企業が関心を有している提供形態は、「民間企業が提供する教育プログラム」(72.6%)との回答が最も多く、次いで「社外講師(大学教員以外)による社内研修」(63.7%)であり、実施(予定)の企業とあまり傾向の差はみられない。

また、大学(院)が提供するリカレント教育の中では、「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(33.9%)に対する関心が最も高く、次いで高い回答は「大学(院)の正規課程」(28.2%)、「大学(院)が提供するその他の非正規課程」(25.0%)、「大学が出資する株式会社の教育プログラム」(22.6%)である。

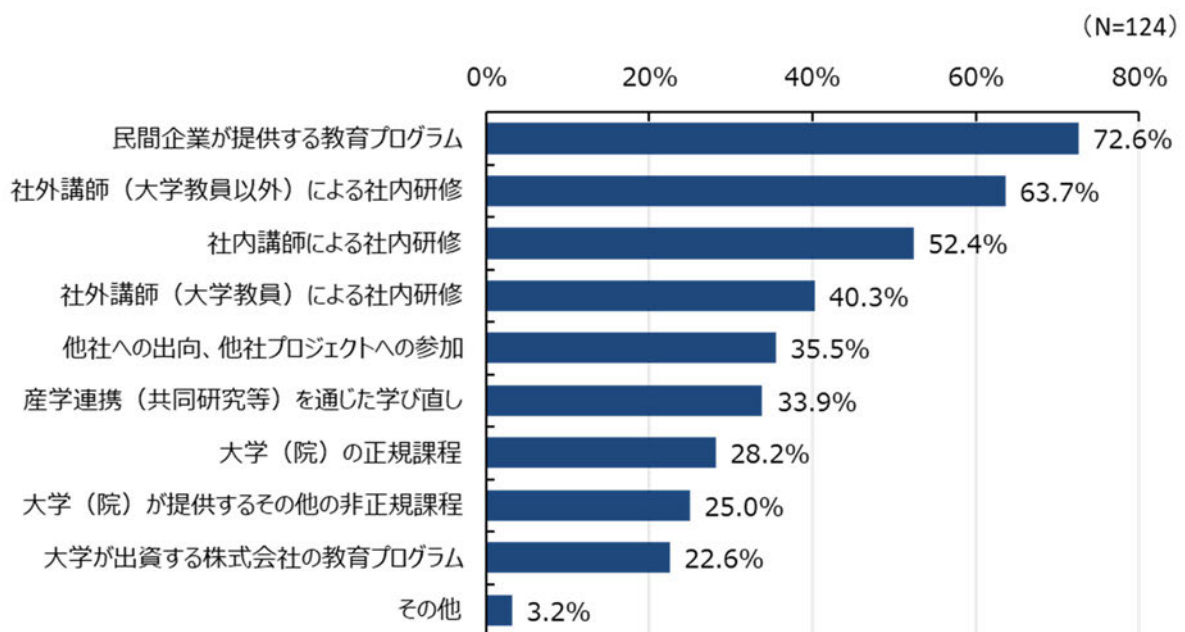


図 2-30 デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)

デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容を職種・職位別に見ると、大学(院)が提供するリカレント教育(「大学(院)の正規課程」「大学が出資する株式会社の教育プログラム」「大学(院)が提供するその他非正規課程」「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」)については、専門的・技術的職業従事者による受講に対する関心が高い。

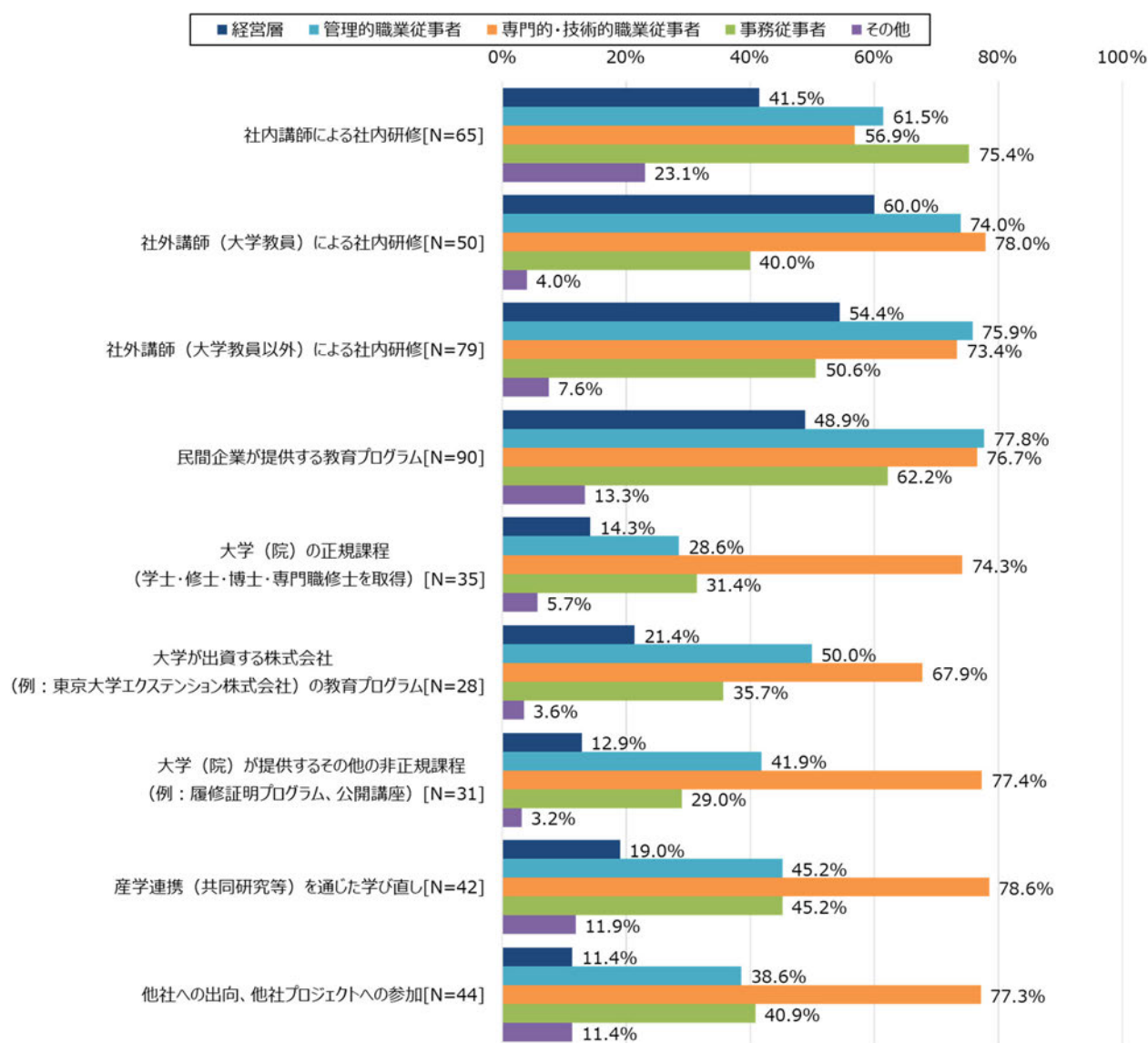


図 2-31 デジタル分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)

d. デジタル分野のリカレント教育を実施していない理由

デジタル分野のリカレント教育を実施していない理由については、「必要性を認識しているが他に優先すべき事項があるため」(28.0%)との回答が最も多く、次いで「学び直しを実施するか否かは従業員に任せているため」(24.0%)である。2.4.1(2)2)c(リカレント教育自体を実施していない理由)の結果と比較すると類似の傾向であることから、デジタル分野固有の要因は確認できなかった。

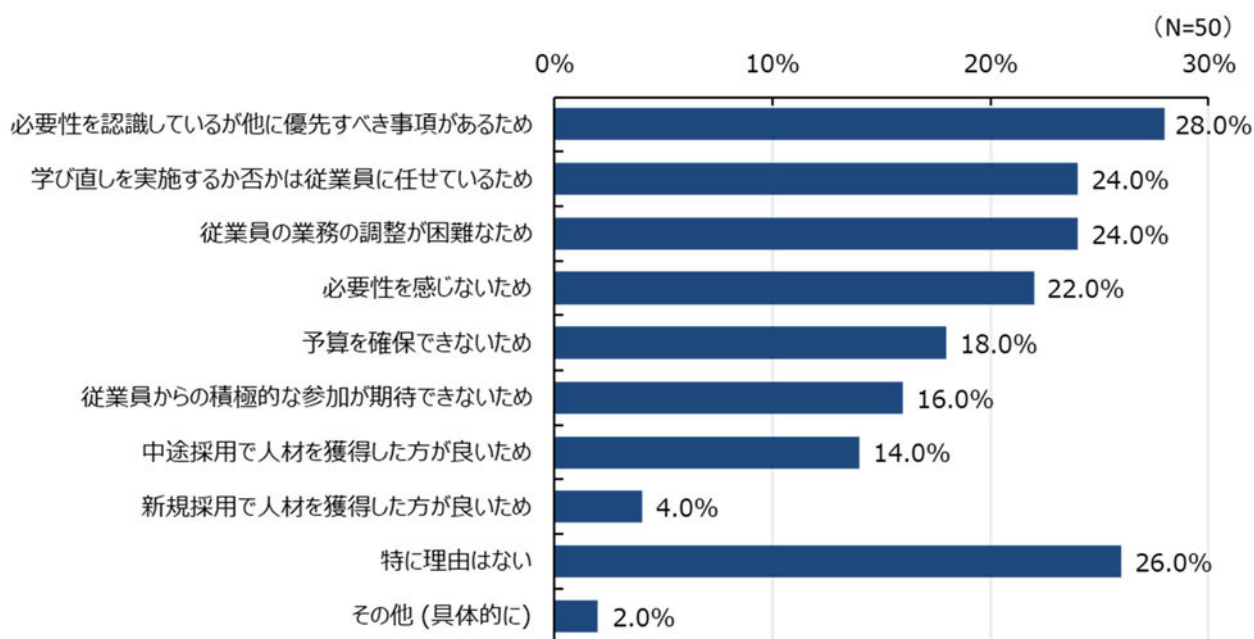


図 2-32 デジタル分野のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)

4) 量子技術分野のリカレント教育の実施・関心状況

a. 量子技術分野のリカレント教育の実施・関心有無

量子技術分野のリカレント教育を実施中(実施予定)と回答した企業の割合は 5.9%のみであり、関心がある層(18.8%)まで含めても 24.7%にとどまる。

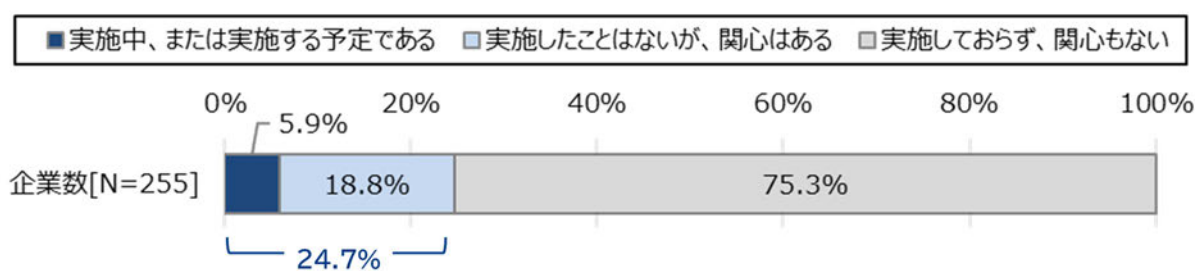


図 2-33 量子技術分野のリカレント教育の実施・関心有無

量子技術分野のリカレント教育の実施・関心有無を従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい企業で関心が高くなっている。

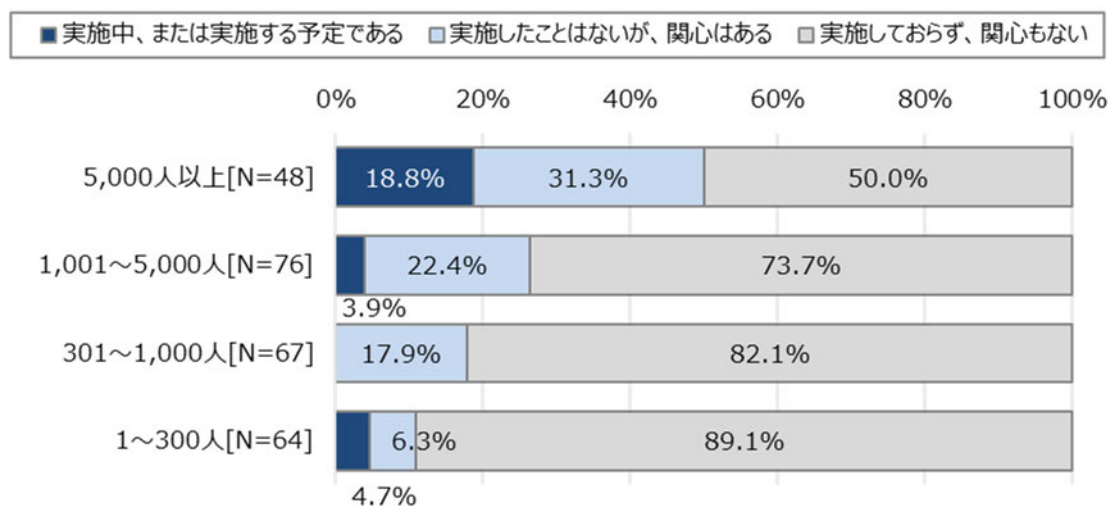


図 2-34 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)

設立年別に見ると、設立年が2010年以降および古い企業において実施中(実施予定)・関心が高い傾向である。⁵

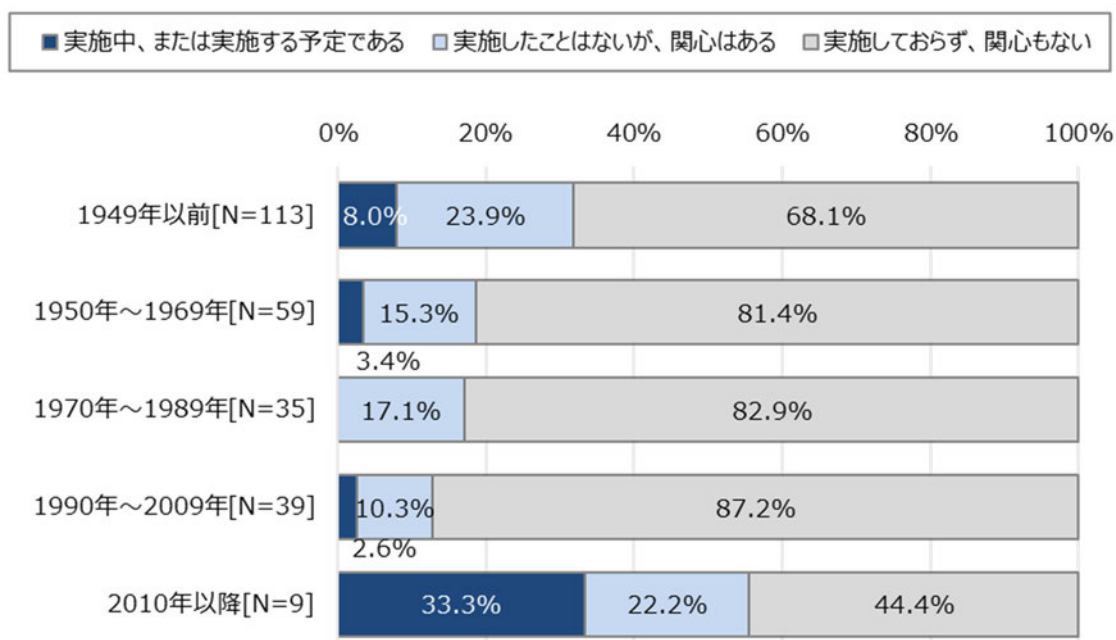


図 2-35 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)

⁵ ただし、2010年以降に設立された企業の回答数は非常に少ないため留意が必要。

業種別（製造業、非製造業）に見ると、製造業において、実施中（実施予定）との回答が多くなっている。一方で、「実施したことがないが関心はある」との回答については業種による傾向の差は見られない。

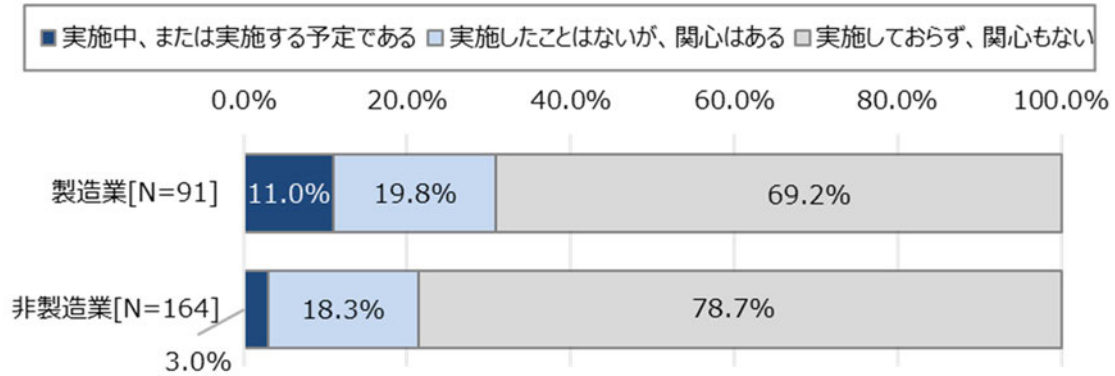


図 2-36 量子分野のリカレント教育の実施・関心有無（業種別）

b. 量子技術分野のリカレント教育の受講状況・予定

量子技術分野のリカレント教育を実施（予定）の回答企業が非常に少ない点に留意が必要であるが、受講方法としては「社内講師による研修」が最多である。

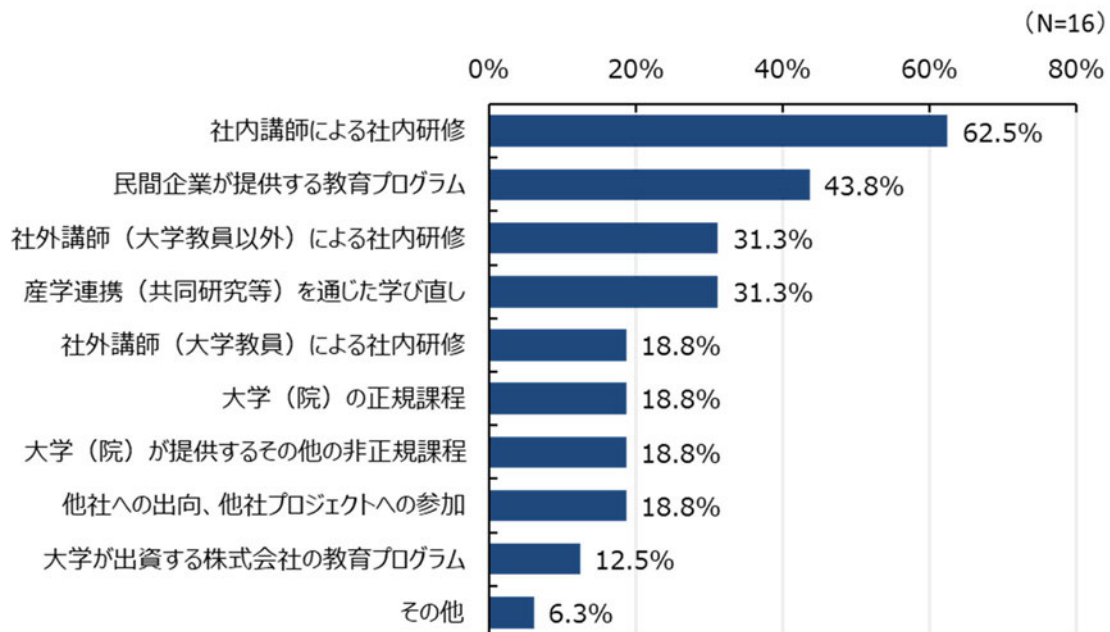


図 2-37 量子技術分野のリカレント教育の受講状況・予定（複数回答）

c. 量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容

量子技術分野のリカレント教育について「実施したことはないが、関心はある」企業が関心を有している提供形態は、「民間企業が提供する教育プログラム」(50.0%)が最も多く、次いで「社外講師(大学教員以外)による社内研修」(43.8%)である。

また、大学(院)が提供するリカレント教育の中では、「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(27.1%)に対する関心が最も高く、次いで「大学(院)の正規課程」(20.8%)、「大学が出資する株式会社の教育プログラム」(20.8%)である。

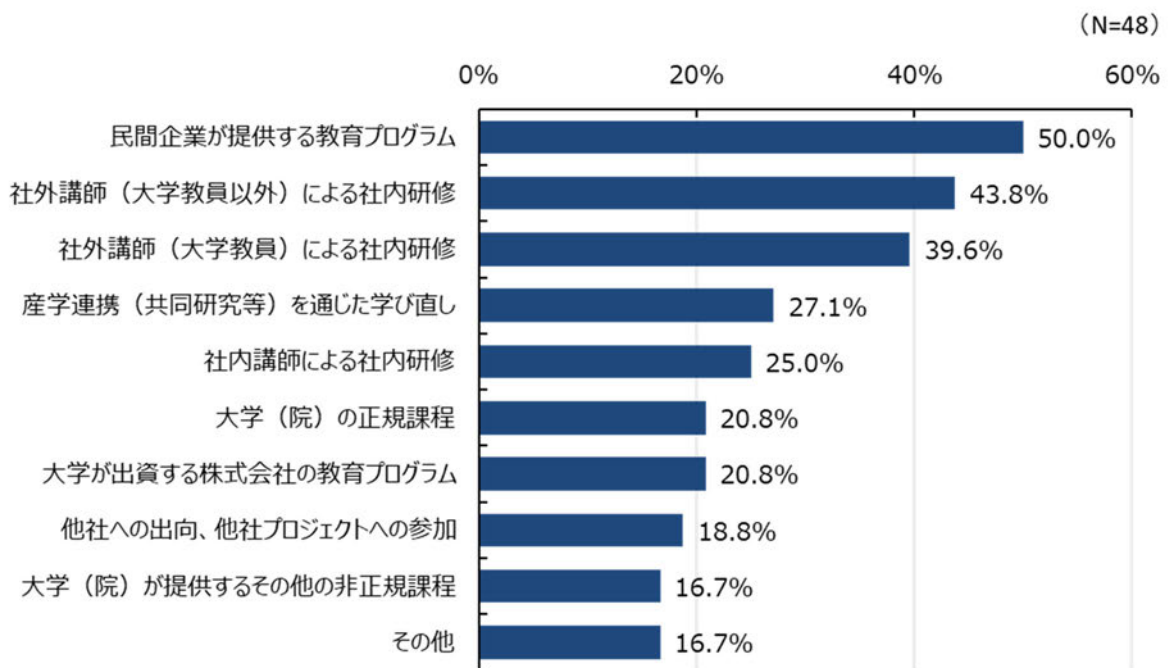


図 2-38 量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)

量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容を職種・職位別に見ると、全般的に「専門的・技術的職業従事者」による受講に対する関心が高い。

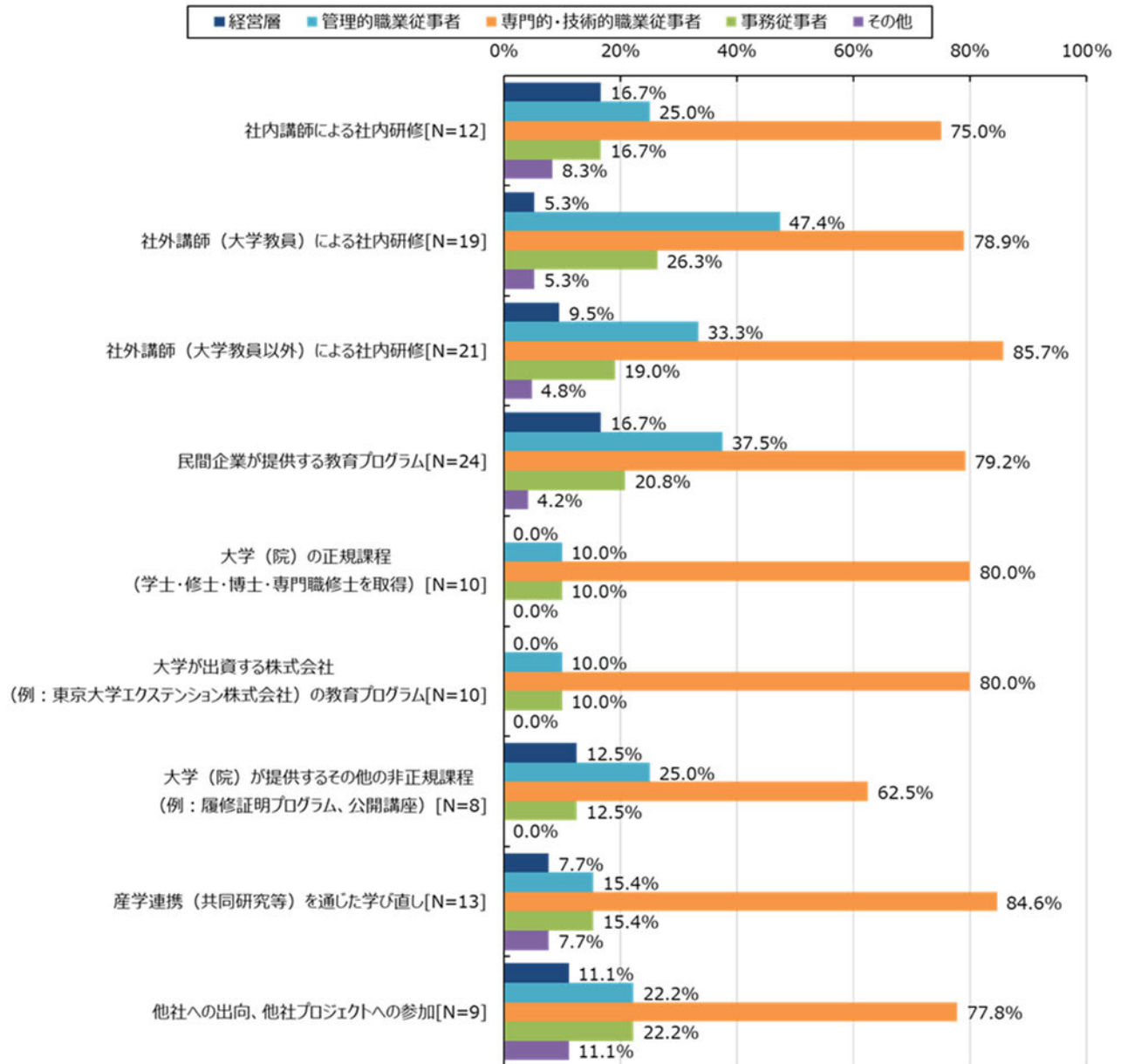


図 2-39 量子技術分野において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)

d. 量子技術分野のリカレント教育を実施していない理由

量子技術分野のリカレント教育を実施していない理由としては、「必要性を感じない」との回答が6割程度と非常に多く、量子技術のリカレント教育に対する需要が限定的である様子がうかがえる。

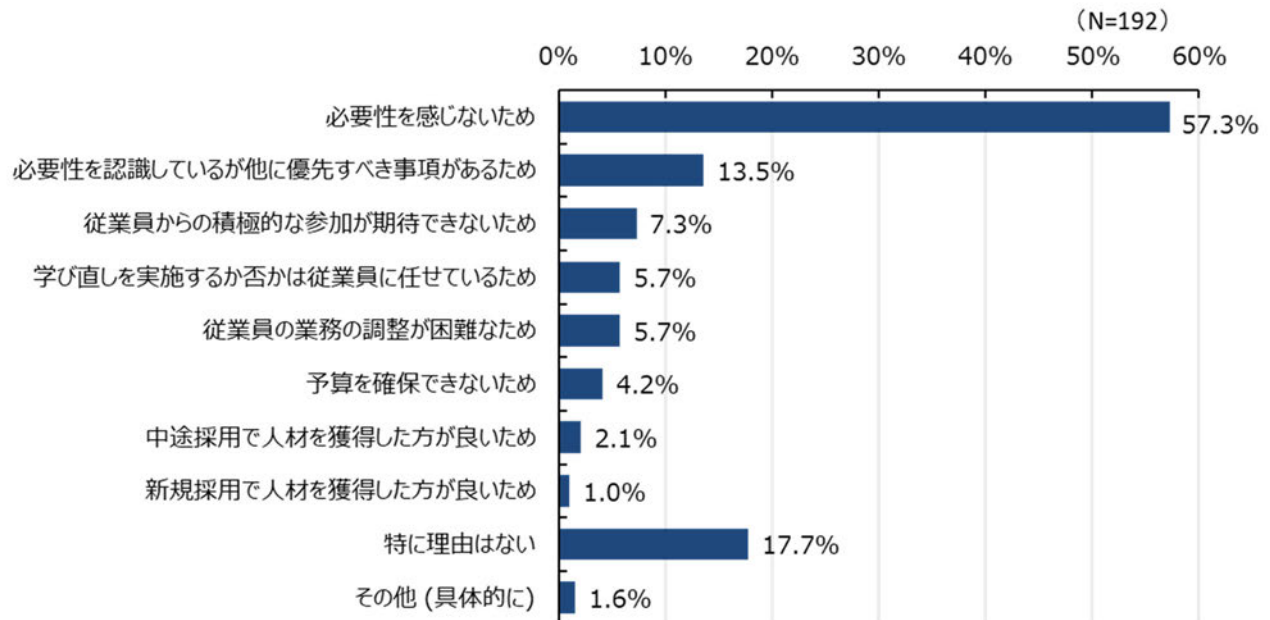


図 2-40 量子技術分野のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)

5) カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心状況

a. カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心有無

カーボンニュートラル分野のリカレント教育を実施中(実施予定)と回答した企業の割合は13.9%であり、関心がある層(52.6%)まで含めると66.5%である。

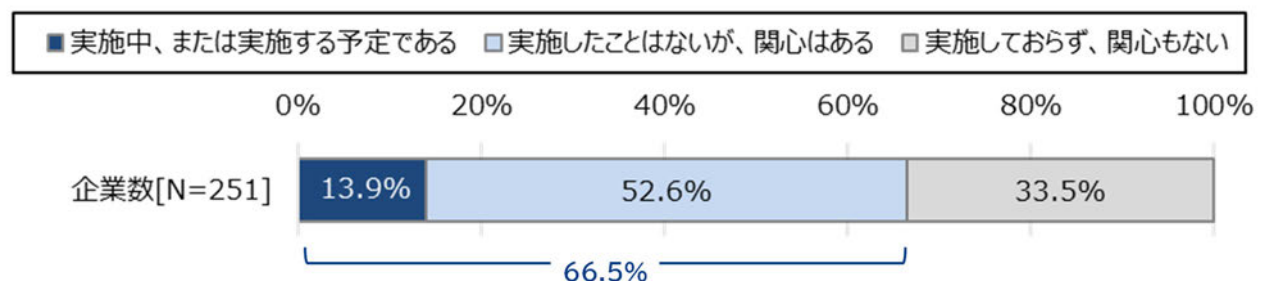


図 2-41 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の実施・関心有無

カーボンニュートラル分野のリカレント教育の実施・関心有無を従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい企業において実施中(実施予定)及び関心が高い。

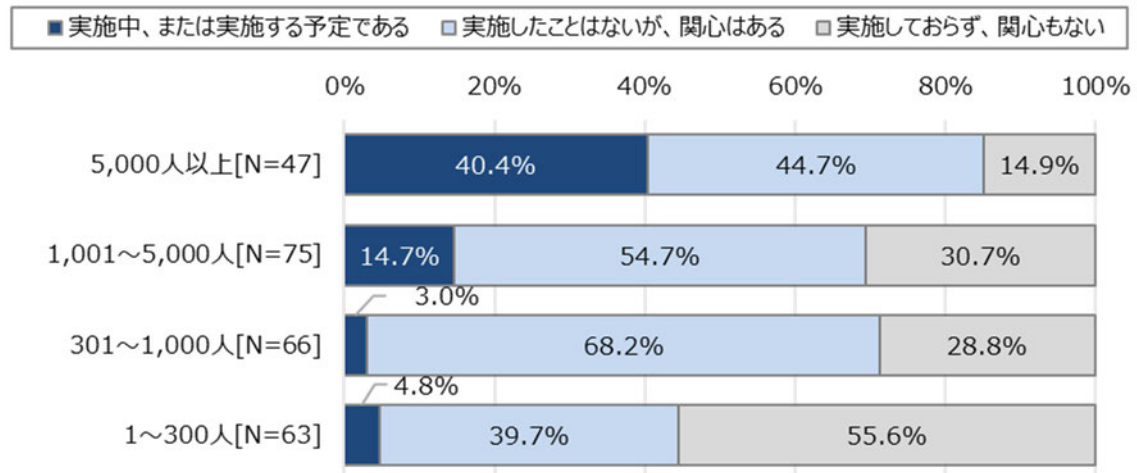


図 2-42 カーボンニュートラル分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)

業種別(製造業、非製造業)に見ると、製造業の方が実施中(実施予定)との回答が多く、関心層も多い。

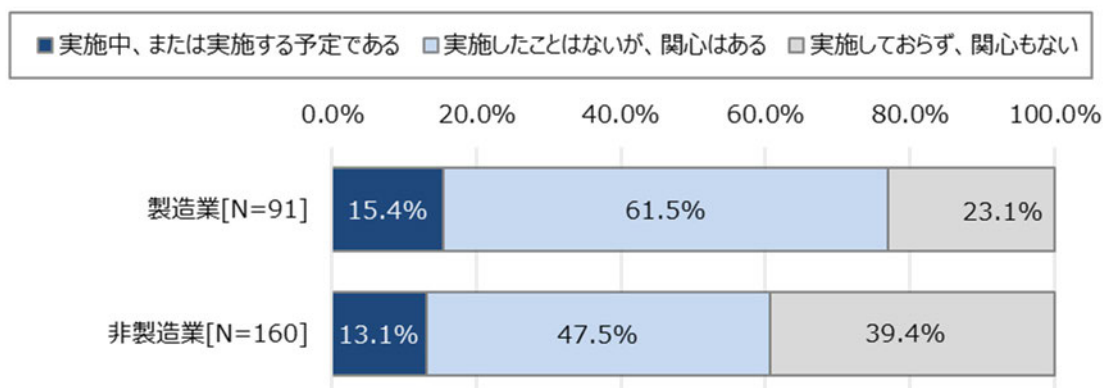


図 2-43 カーボンニュートラル分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)

b. カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定

カーボンニュートラル分野のリカレント教育を実施(予定)の企業の受講状況としては、「社内講師による社内研修」(64.9%)の活用が最も多く、社内で内製している様子がうかがえる。次いで、「民間企業が提供するプログラム」(43.2%)が多い。

また、カーボンニュートラル分野のリカレント教育における大学(院)の活用状況に着目すると、活用方法としては「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(24.3%)が最多であり、次いで「大学(院)の正規課程」(16.2%)、「大学(院)が提供するその他の非正規課程」(8.1%)、「大学が出資する株式会社の教育プログラム」(5.4%)の順になっている。

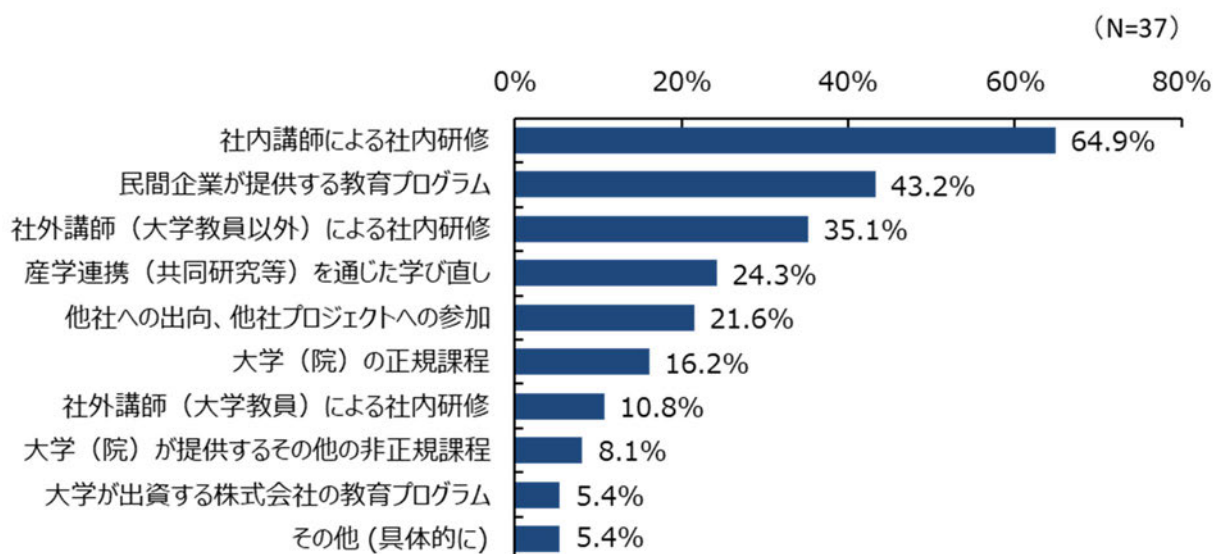


図 2-44 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)

職種・職位別に見ると、「社内講師による社内研修」「社外講師(大学教員以外)による社内研修」「民間企業が提供する教育プログラム」については、「管理的職業従事者」が主な対象となっている。

また、「他社への出向、他社プロジェクトへの参加」「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」「大学(院)の正規課程」については、デジタル分野と同様に、「専門的・技術的職業従事者」による受講が高い傾向が見られる。

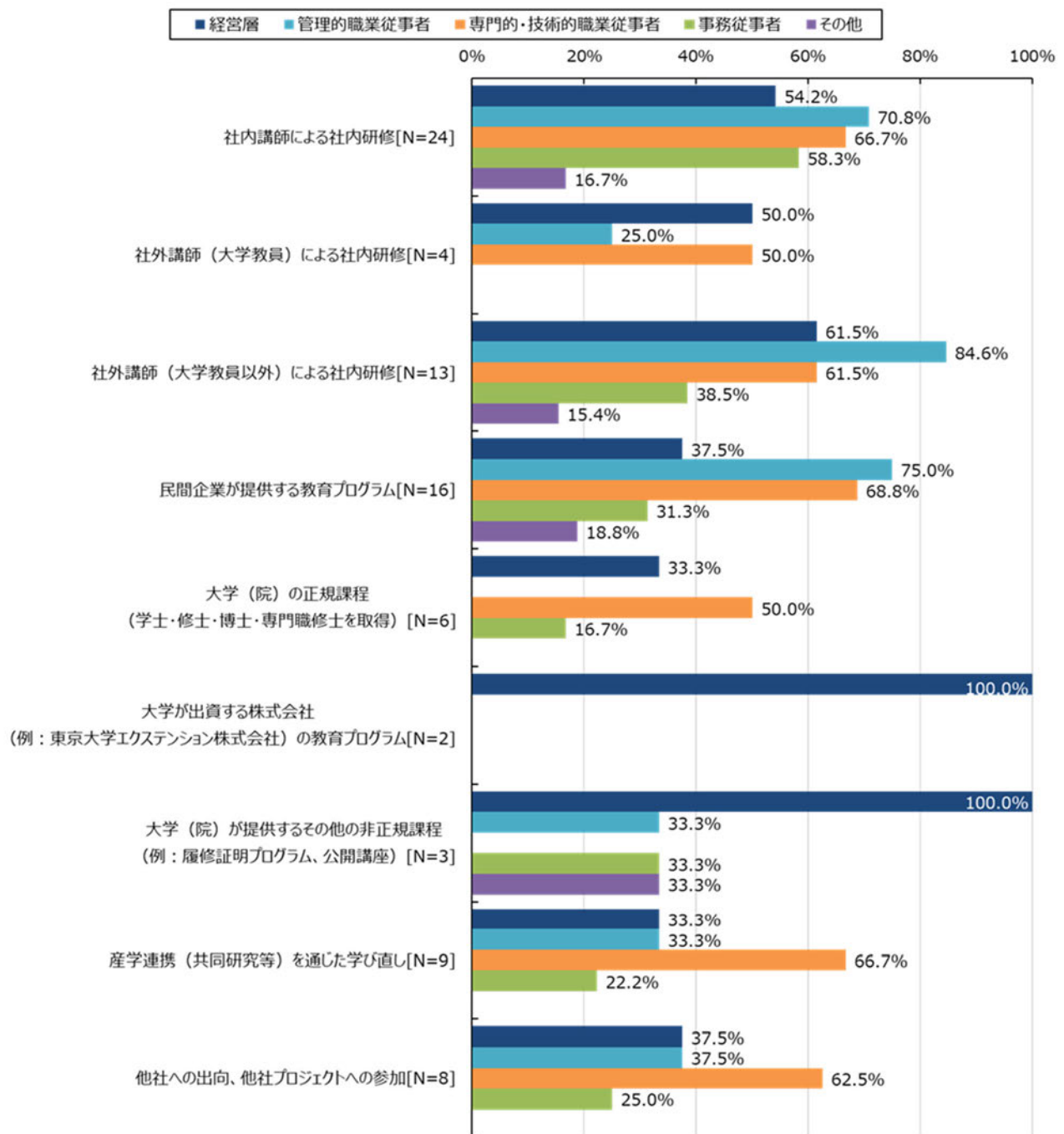


図 2-45 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)

c. カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容

カーボンニュートラル分野のリカレント教育について「実施したことはないが、関心はある」企業が関心を有している提供形態は、「民間企業が提供する教育プログラム」(65.4%)が最も多く、次いで「社外講師(大学教員以外)による社内研修」(54.9%)である。カーボンニュートラル分野のリカレント教育を実施(予定)の企業と比較すると、より民間企業の活用に対して関心が高いことが示唆される。

また、大学(院)が提供するリカレント教育の中では、「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(26.3%)に対する関心が最も高く、次いで「大学(院)の正規課程」(13.5%)、「大学が出資する株式会社の教育プログラム」(12.8%)である。

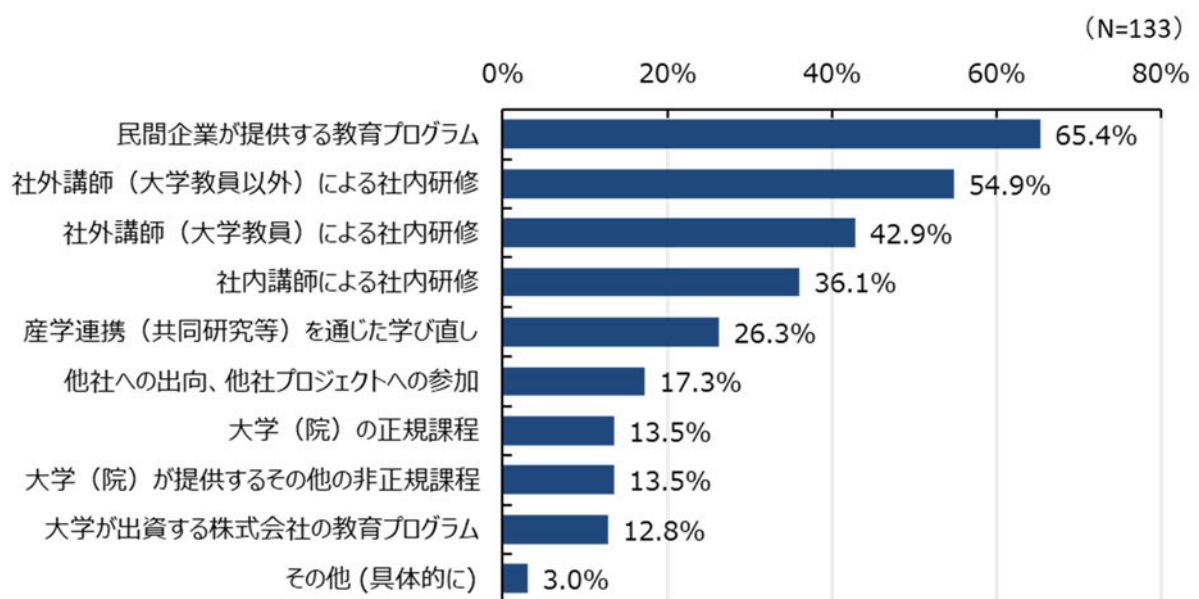


図 2-46 カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)

カーボンニュートラル分野において関心のあるリカレント教育の内容を職種・職位別に見ると、社内研修や「民間企業が提供するプログラム」については、「管理的職業従事者」による受講への関心が高い。一方で、大学(院)が提供するリカレント教育(「大学(院)の正規課程」「大学が出資する株式会社の教育プログラム」「大学(院)が提供するその他非正規課程」「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」)については、「専門的・技術的職業従事者」による受講に対して高い関心が見られる。

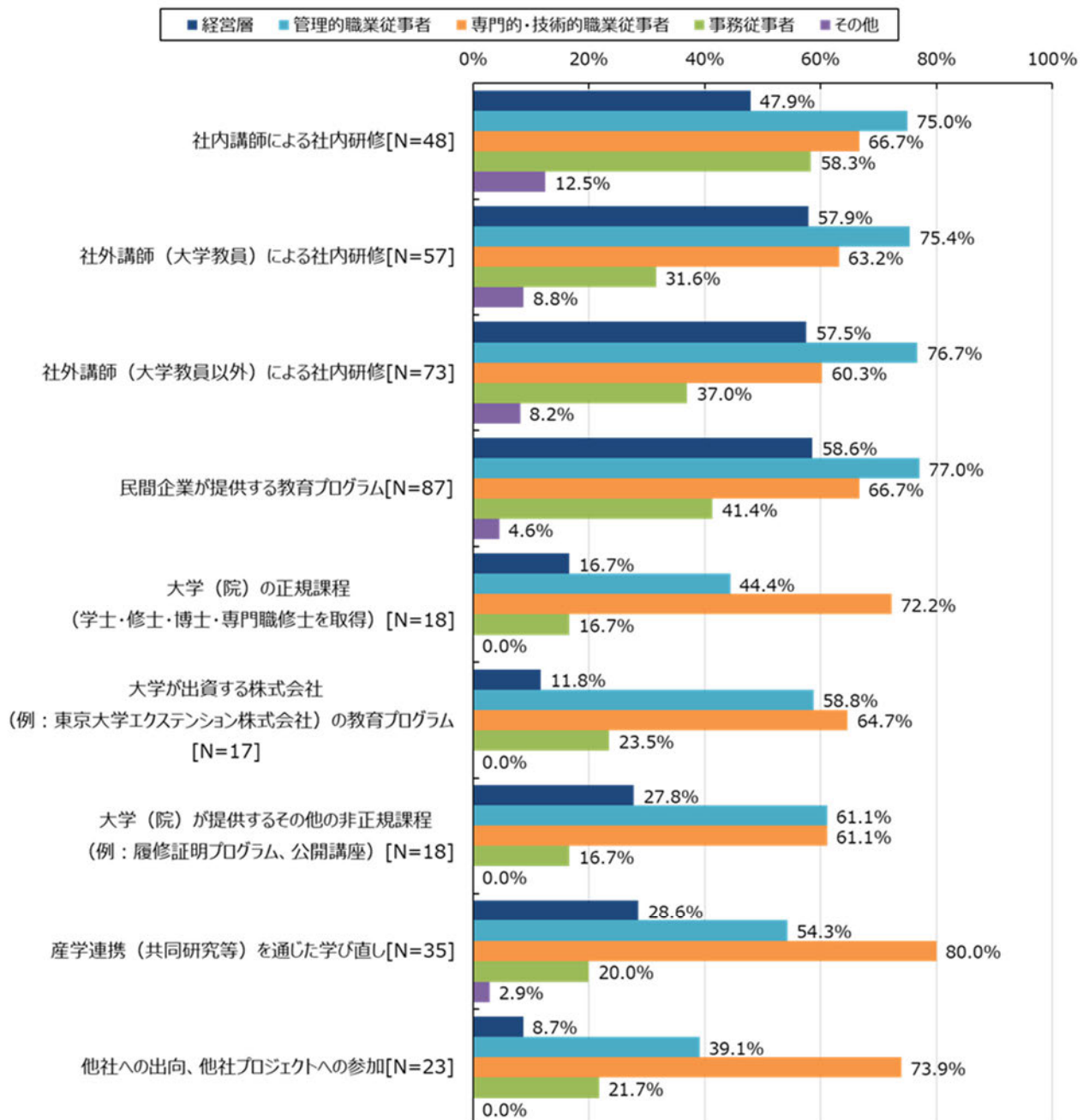


図 2-47 カーボンニュートラル分野(専門知識)において関心のあるリカレント教育の内容(職種・職位別)

d. カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育を実施していない理由

カーボンニュートラル分野のリカレント教育を実施していない理由については、「必要性を感じないため」が最も多く、回答企業の4割程度を占めている。

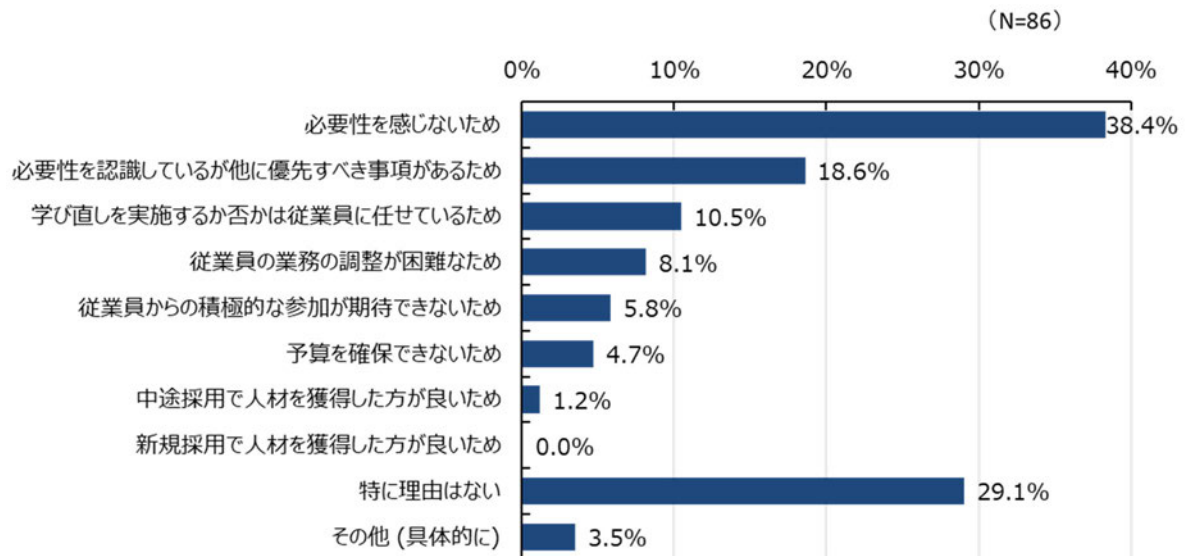


図 2-48 カーボンニュートラル分野(専門知識)のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)

6) 脱炭素経営に関する知識(カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の実施・関心状況

a. 脱炭素経営に関する知識のリカレント教育の実施・関心有無

脱炭素経営に関する知識のリカレント教育を実施(予定)の企業は15.4%であり、関心がある層(53.4%)まで含めると68.8%である。

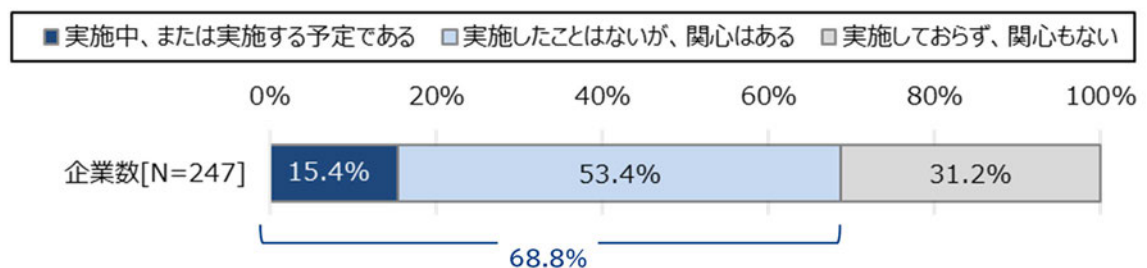


図 2-49 脱炭素経営に関する知識(上記カーボンニュートラル分野の専門知識を除く)のリカレント教育の実施・関心有無

脱炭素経営に関する知識のリカレント教育の実施・関心有無を従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい企業で実施(予定)・関心が高い。

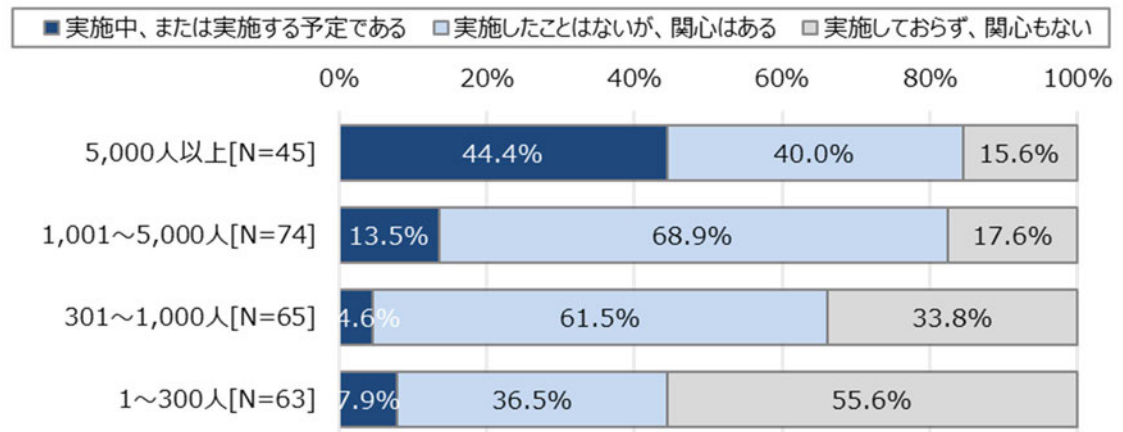


図 2-50 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)

設立年別では、あまりはっきりとした傾向は見られないが、設立年が 2010 年以降および古い企業において実施中(実施予定)・関心が比較的高い。また、業種別(製造業、非製造業)で見ると、製造業の方が実施中(実施予定)あるいは関心が高いと回答している。

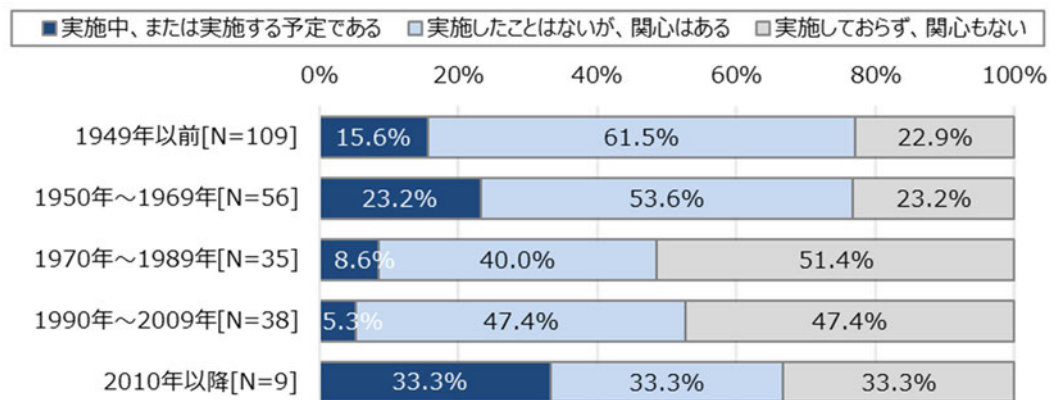


図 2-51 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)

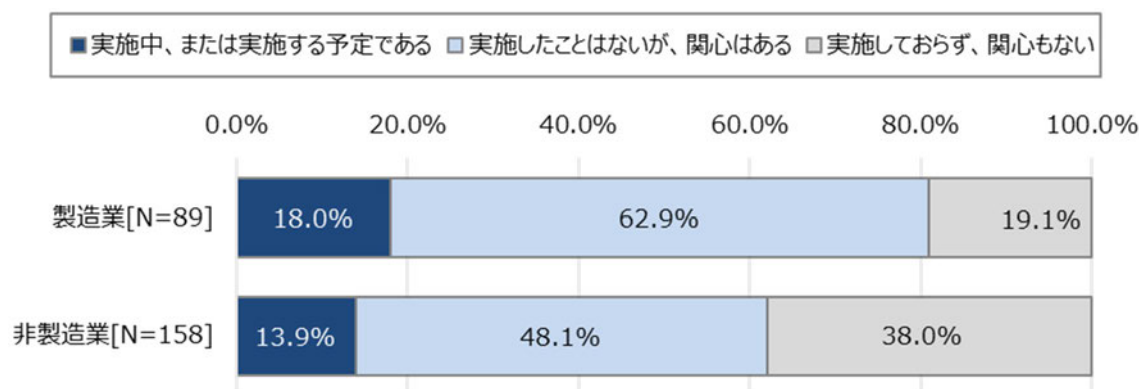


図 2-52 脱炭素経営分野のリカレント教育の実施・関心有無(業種別)

b. 脱炭素経営に関する知識のリカレント教育の受講状況・予定

脱炭素経営に関する知識のリカレント教育を実施(予定)の企業の受講状況としては、「社内講師による社内研修」(69.2%)の活用が最も多く、中心的な方法であることが示唆される。次いで、「社外講師(大学教員以外)による社内研修」(35.9%)が挙げられている。

また、脱炭素経営に関する知識のリカレント教育における大学(院)の活用状況に着目すると、活用方法としては「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(23.1%)が最多である。

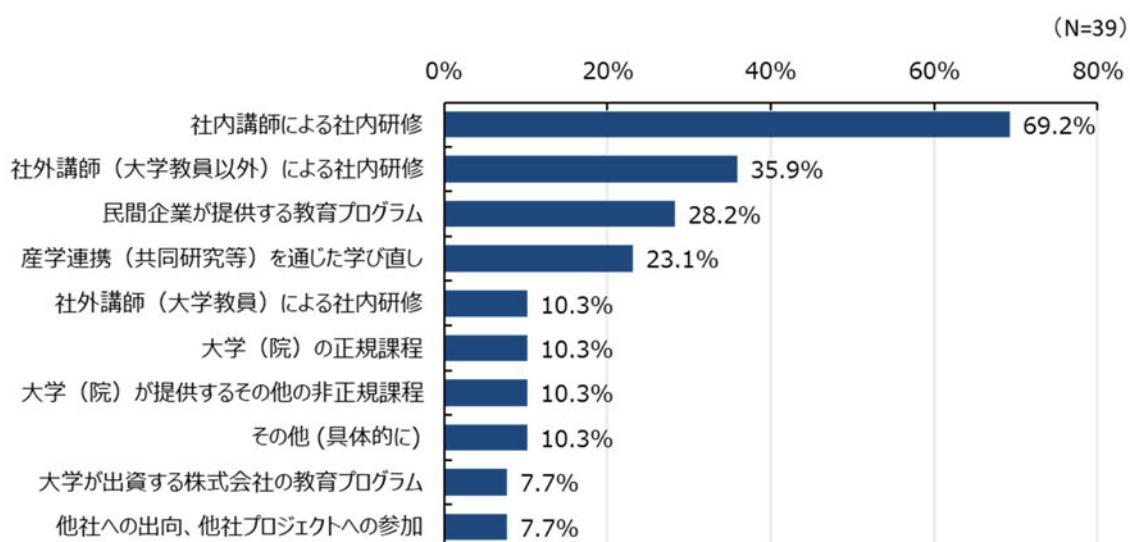


図 2-53 脱炭素経営分野のリカレント教育の受講状況・予定(複数回答)

職種・職位別に見ると、「社外講師(大学教員)による社内研修」「大学(院)の正規課程」「大学が出資する株式会社」「大学(院)が提供するその他の非正規課程」「他社への出向、他社プロジェクトへの参加」について、「経営層」による受講が高い傾向にある。他分野の結果⁶と比較して、脱炭素経営に関するリカレント教育は経営層において進められている状況が示唆される。また、「社内講師による社内研修」「社外講師(大学教員以外)による社内研修」「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」については、「管理的職業従事者」が中心的な受講者となっている様子がうかがえる。

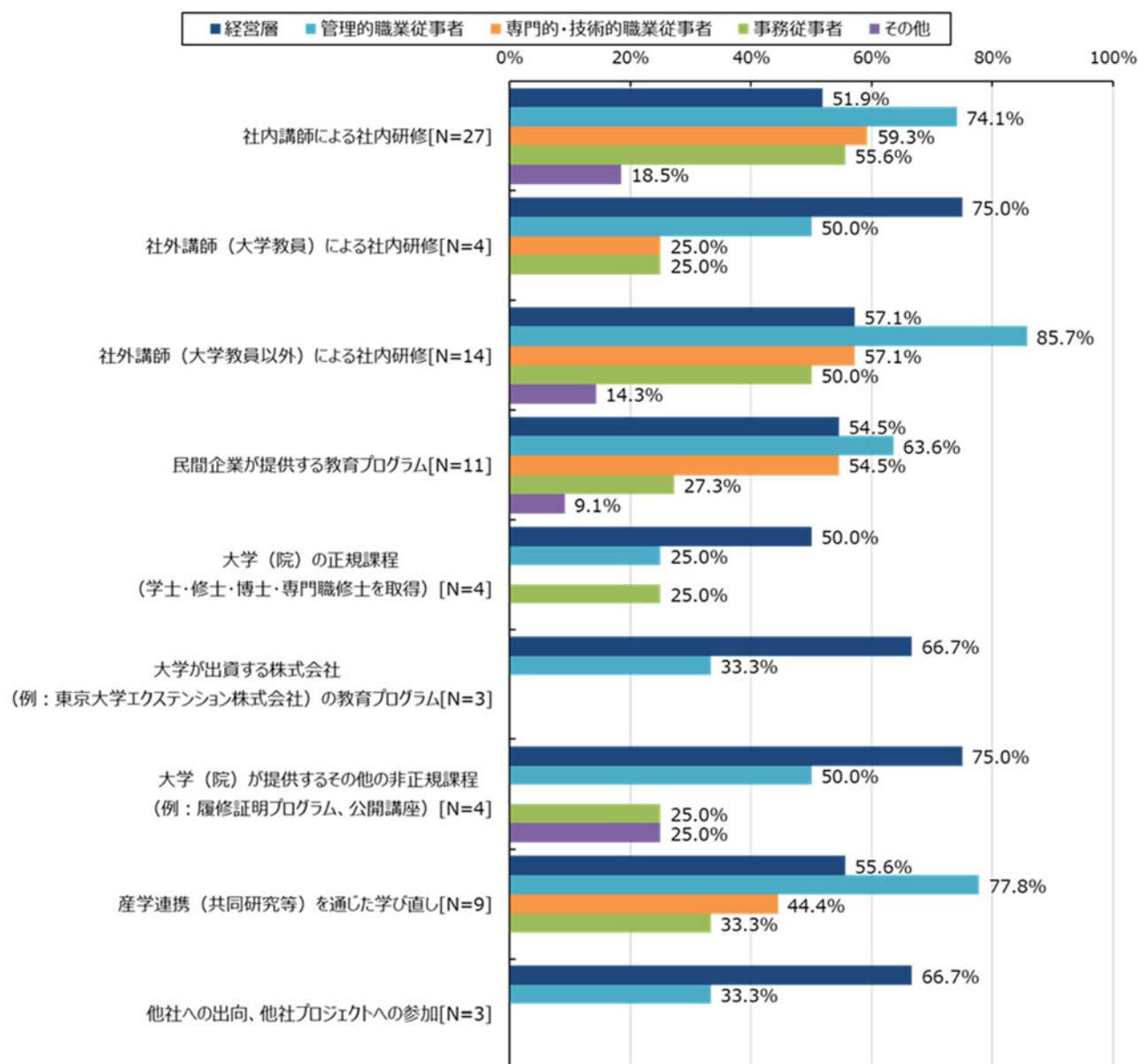


図 2-54 脱炭素経営分野のリカレント教育の受講状況・予定(職種・職位別)

⁶ 「他分野の結果」とは、本調査におけるデジタル分野、量子技術分野、カーボンニュートラル分野の実施・関心状況の結果を指す。

c. 脱炭素経営に関する知識において関心のあるリカレント教育の内容

脱炭素経営分野のリカレント教育について「実施したことはないが、関心はある」企業が関心を有している提供形態は、「民間企業が提供する教育プログラム」(61.7%)が最も多く、次いで「社外講師(大学教員以外)による社内研修」(60.9%)である。実施(予定)の企業と比較すると、より民間企業を活用することに対する関心が高いことが示唆される。

また、大学(院)が提供するリカレント教育の中では、「産学連携(共同研究等)を通じた学び直し」(24.8%)に対する関心が最も高く、次いで「大学(院)が提供するその他の非正規課程」(16.5%)が多い。

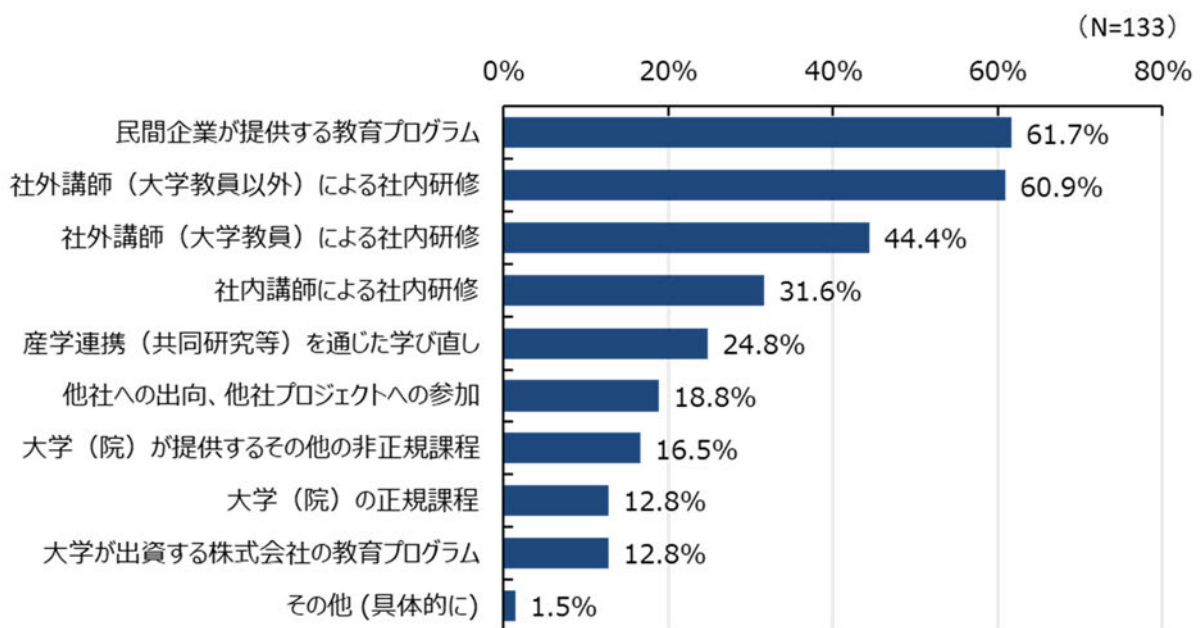


図 2-55 脱炭素経営分野において関心のあるリカレント教育の内容(複数回答)

脱炭素経営分野において関心のあるリカレント教育の内容を職種・職位別に見ると、「社内講師による社内研修」については、あまり職種・職位によらず高い関心がうかがえる。また、「社外講師（大学教員）による社内研修」「社外講師（大学教員以外）による社内研修」「民間企業が提供するプログラム」の受講対象としては、「管理的職業従事者」が最も関心が高い。大学（院）が提供するリカレント教育（「大学（院）の正規課程」「大学が出資する株式会社の教育プログラム」「大学（院）が提供するその他非正規課程」「産学連携（共同研究等）を通じた学び直し」）及び「他社への出向、他社プロジェクトへの参加」については、「専門的・技術的職業従事者」による受講に対して高い関心が見られる。

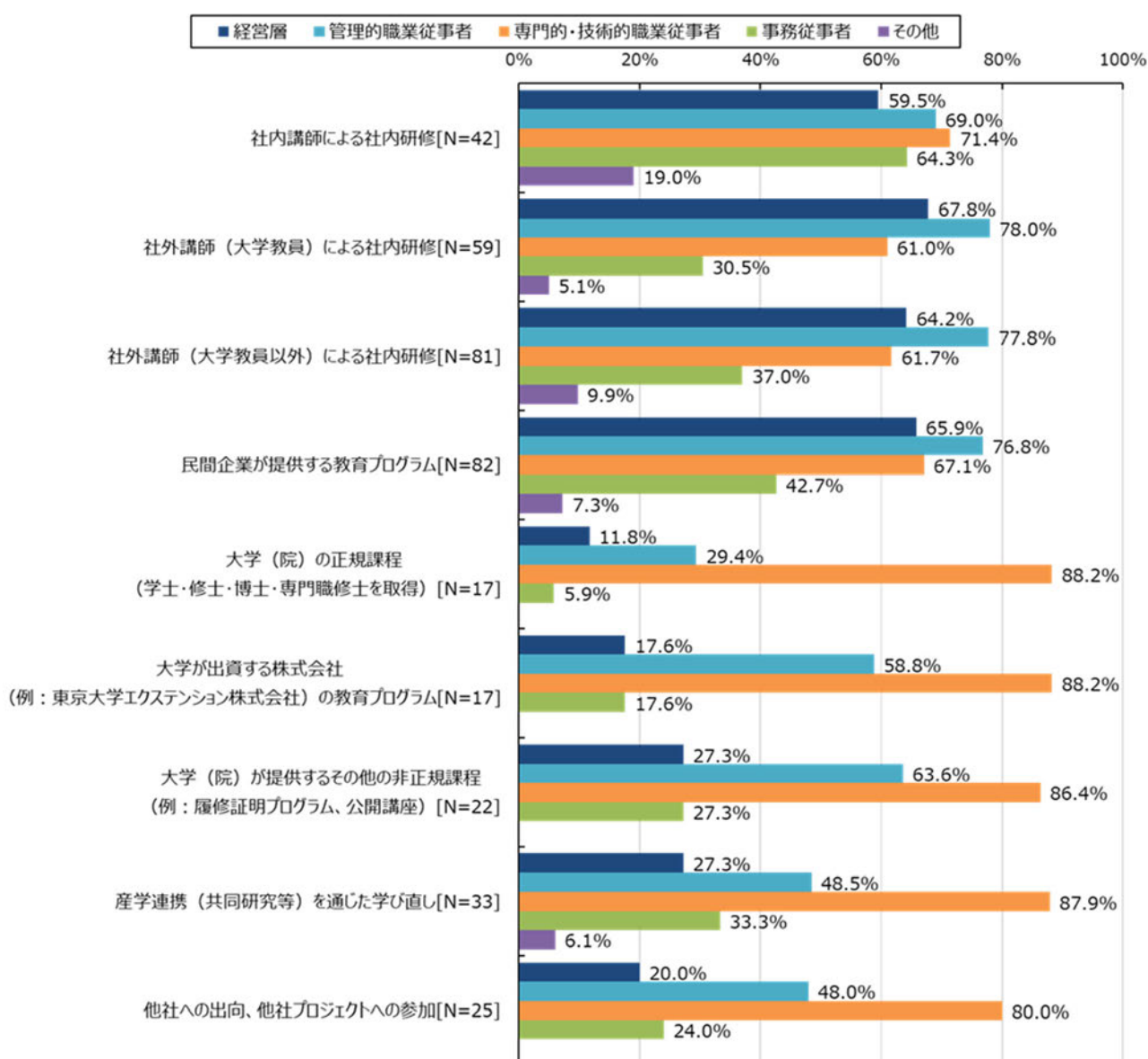


図 2-56 脱炭素経営分野において関心のあるリカレント教育の内容（職種・職位別）

d. 脱炭素経営に関する知識のリカレント教育を実施していない理由

カーボンニュートラル分野のリカレント教育を実施していない理由については、「必要性を感じないため」が最も多く、回答企業の4割程度も占めている。

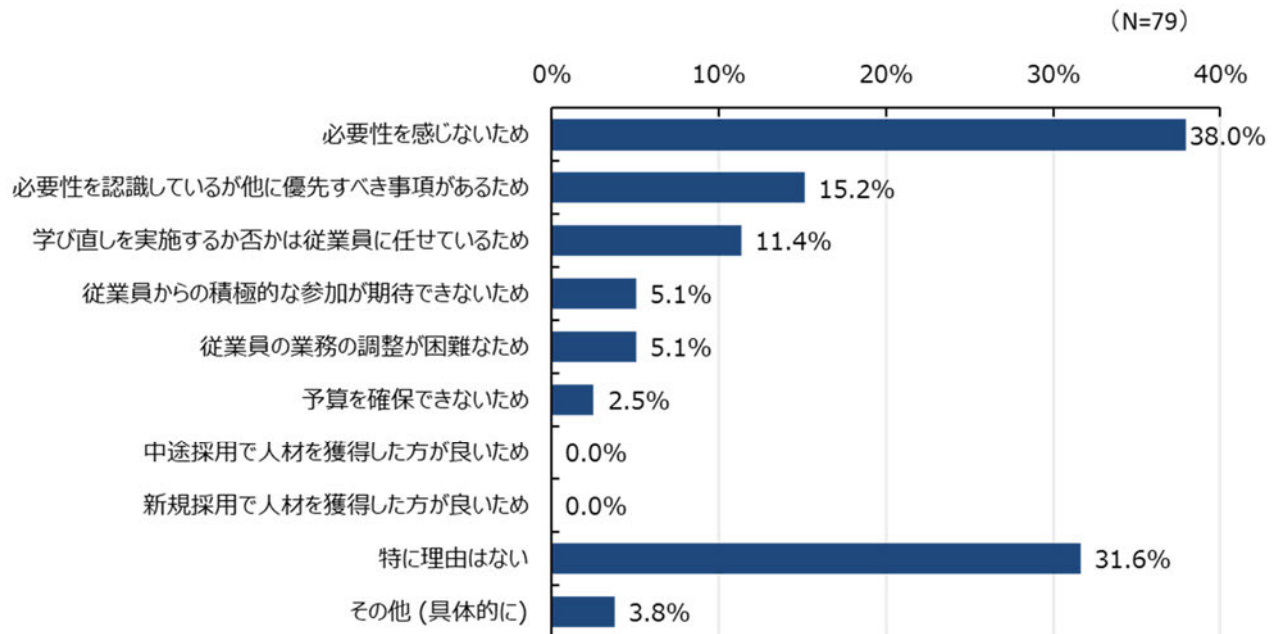


図 2-57 脱炭素経営に関する知識のリカレント教育を実施していない理由(複数回答)

7) 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心状況

a. 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無

大学(院)におけるリカレント教育を実施中(実施予定)と回答した企業の割合は 20.0%であり、関心がある層(35.1%)まで含めると55.1%であるが、44.9%の企業は「実施しておらず、関心もない」と回答している。

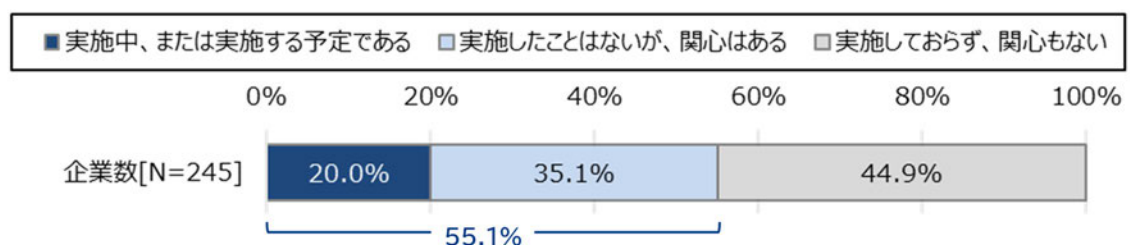


図 2-58 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無

大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無を従業員規模別に見ると、従業員規模が大きい企業で実施中(実施予定)・関心が高いとの回答が多い。

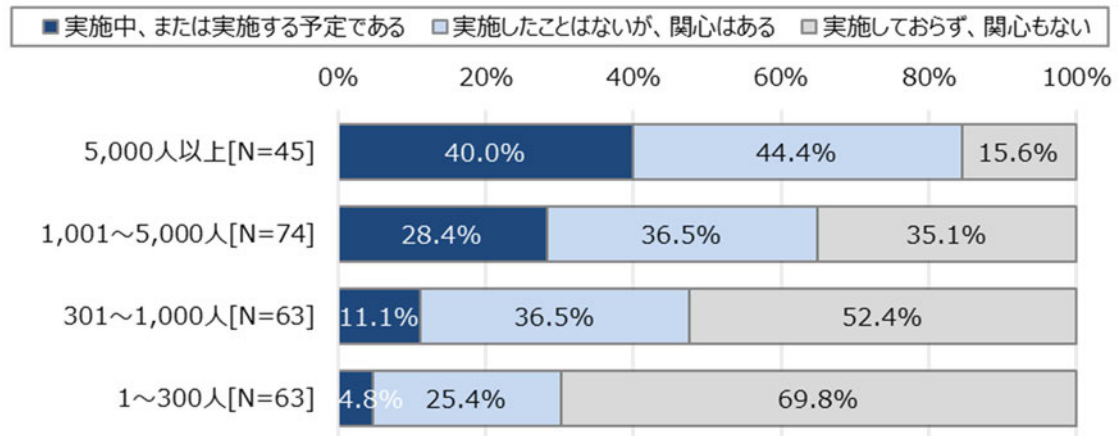


図 2-59 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(従業員規模別)

設立年別や企業の本社所在地域別では、あまり傾向が見られなかった。一方で、業種別(製造業、非製造業)を見ると、製造業において実施中(実施予定)あるいは関心が高くなっている。

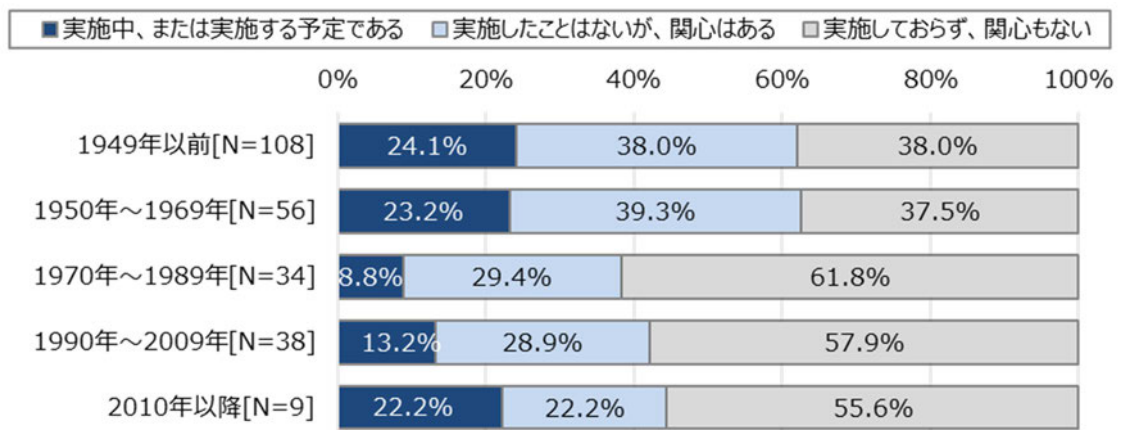


図 2-60 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(設立年別)

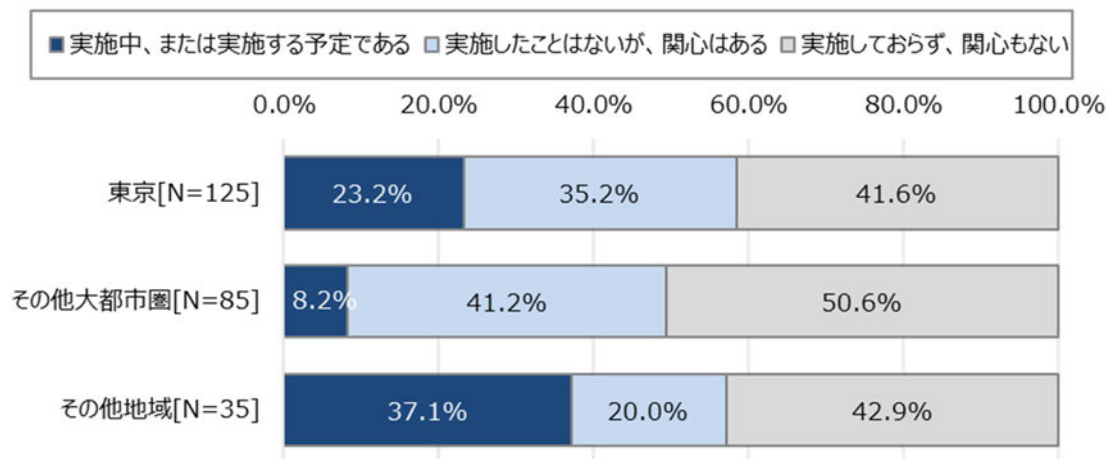


図 2-61 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(地域別)

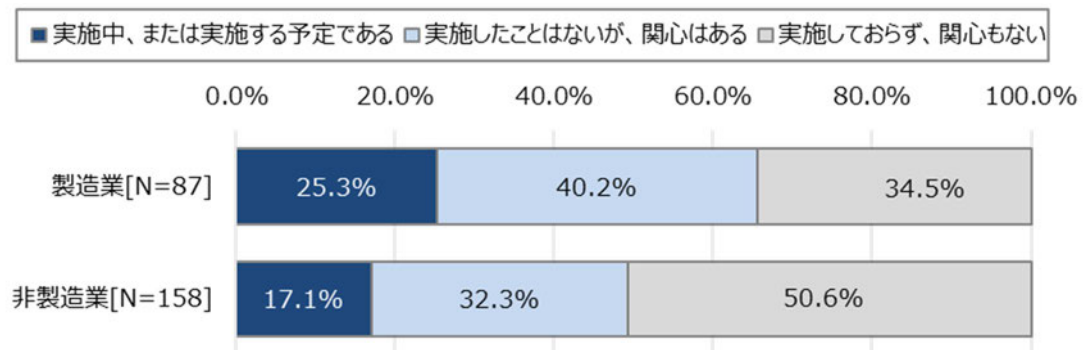


図 2-62 大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無(業種別)

b. 大学(院)におけるリカレント教育を実施していない・関心がない理由

大学(院)におけるリカレント教育を実施していない理由については、「教育プログラム等に関する情報が不足しているため」(40.0%)が最も多く、次いで、「従業員の関心が低い/希望がないため」(35.0%)及び「業務に支障を与える可能性があるため」(35.0%)が多い。回答数が非常に少ない点に留意が必要だが、企業が情報を十分に収集できていないこと、業務とリカレント教育との両立が困難なことが大学(院)活用のハードルとなっている可能性がある。

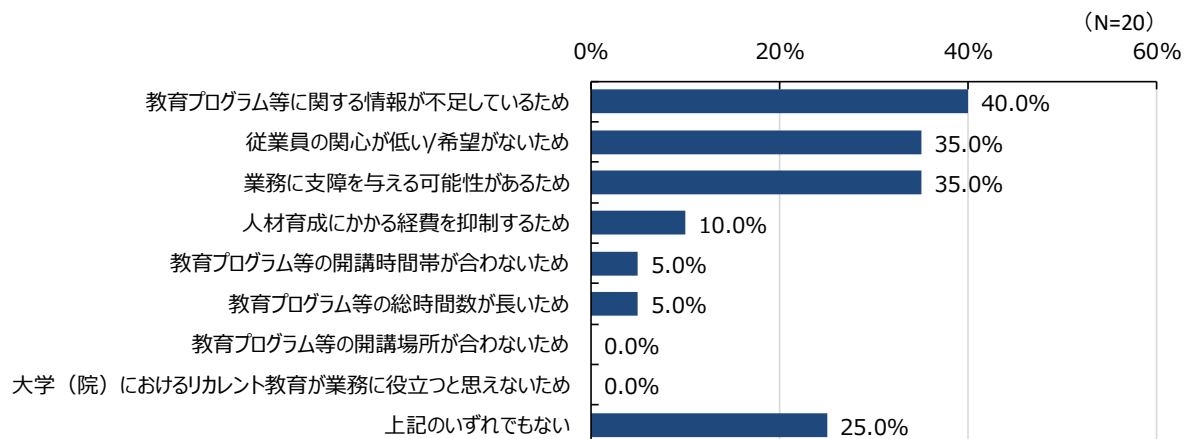


図 2-63 大学(院)におけるリカレント教育を実施していない・関心がない理由(複数回答)

c. 大学(院)におけるリカレント教育実施の効果

大学(院)におけるリカレント教育実施の効果について、回答企業の 83.0%が「人事担当として、効果を感じている」。



図 2-64 大学(院)におけるリカレント教育実施の効果

d. 大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法

大学(院)のリカレント教育に関する情報収集の方法としては、「大学(院)の公式情報(ウェブサイト・SNS 等)から」(29.5%)が最多であり、次いで「人事や能力開発に関連する媒体から」(25.5%)、「大学(院)からの直接アプローチ」(24.8%)である。一方、3 割の企業は「特に収集していない」と回答している。

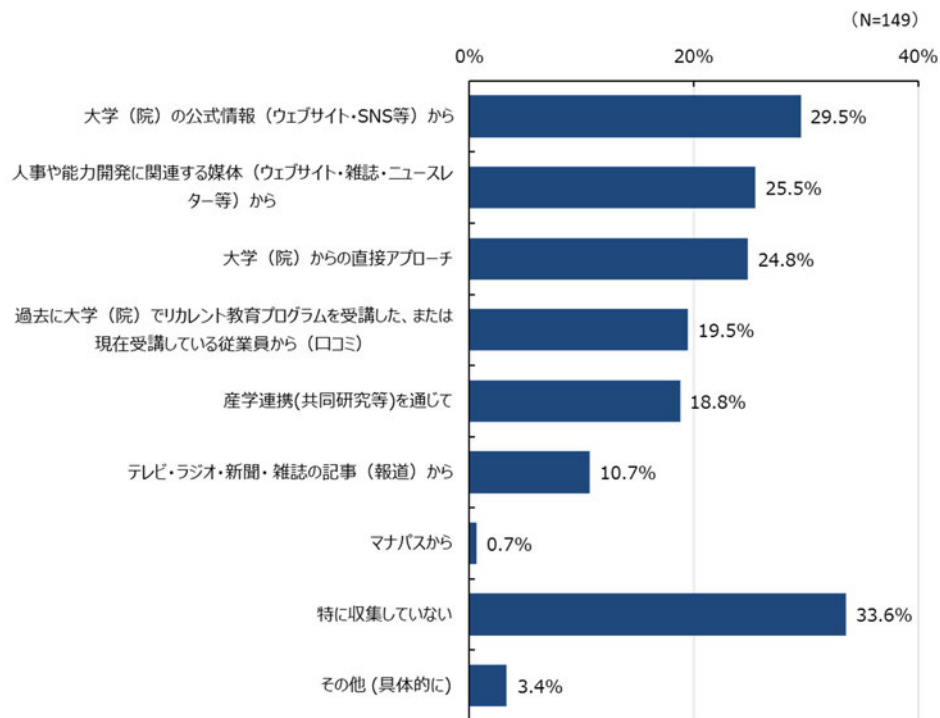


図 2-65 大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法(複数回答)

(注)マナパス:大学等における学び直し 講座情報や学び直し支援制度情報を 発信する社会人のためのポータルサイト

なお、大学(院)におけるリカレント教育を実施(予定)の企業では、実施していない企業よりも積極的に情報収集が行われている。実施(予定)企業における情報収集の方法としては、「大学(院)からの直接アプローチ」(49.0%)、「大学(院)の公式情報(ウェブサイト・SNS 等)から」(42.9%)、「過去に大学(院)でリカレント教育プログラムを受講した、または現在受講している従業員から(口コミ)」(40.8%)が上位に挙がっている。

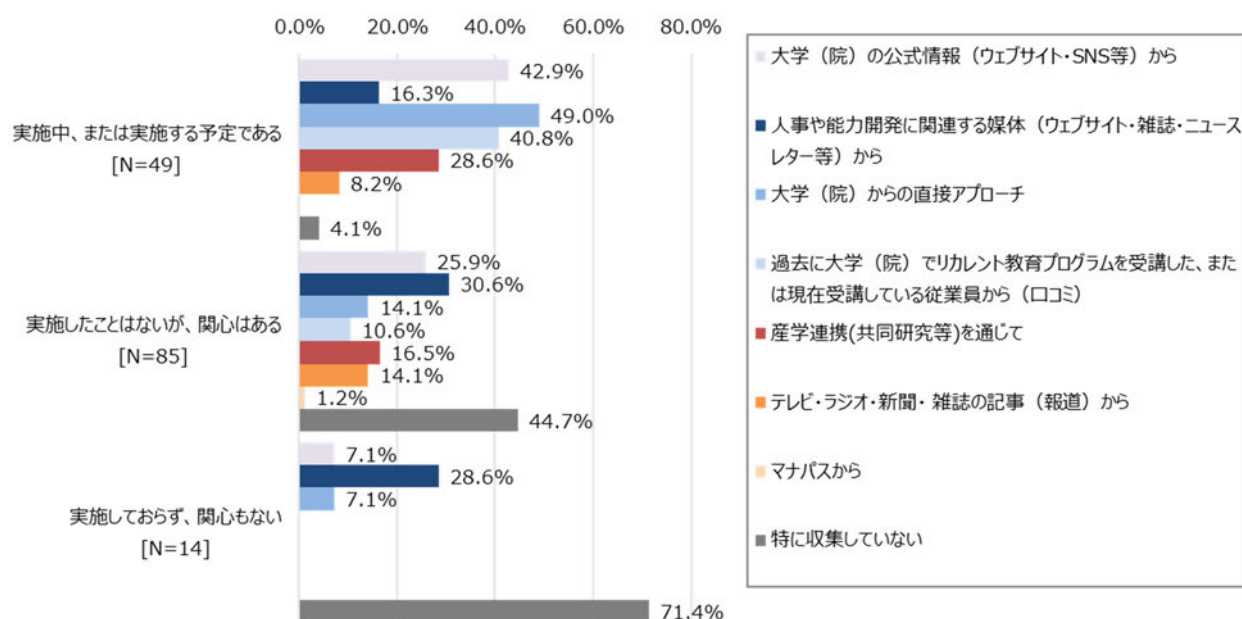


図 2-66 大学(院)におけるリカレント教育に関する情報収集の方法(大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無別)

(注)マナパス:大学等における学び直し 講座情報や学び直し支援制度情報を 発信する社会人のためのポータルサイト

e. 大学(院)による提供を求めるリカレント教育

大学(院)による提供を求めるリカレント教育では、「オンラインプログラムの充実」(49.8%)が最も多く、次いで「社会人に配慮した時期・曜日・時間帯での授業の開講」(49.4%)である。社会人が受講しやすい日時、場所に配慮したリカレント教育の提供が求められている様子がうかがえる。

また、「業務に直ちに生かせる実践的なプログラム」(47.7%)も上位に挙げられており、実践的な内容へのニーズが高いことが示唆される。

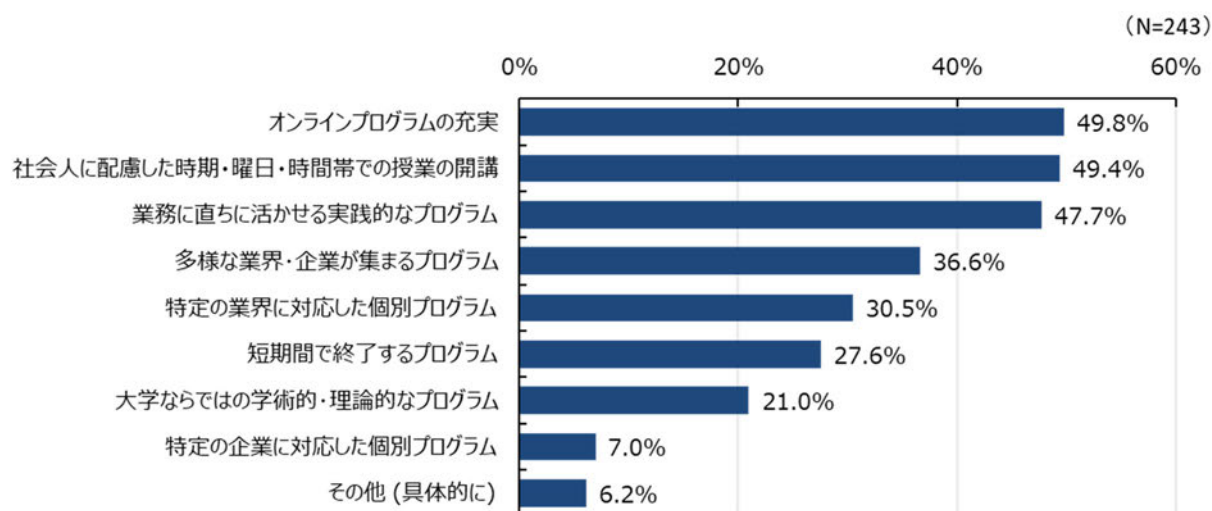


図 2-67 大学(院)による提供を求めるリカレント教育(複数回答)

特に大学(院)のリカレント教育を実施中(実施予定)/関心がある企業では、「大学ならではの学術的・理論的なプログラム」「多様な業界・企業が集まるプログラム」に対するニーズが高い傾向が見られる。

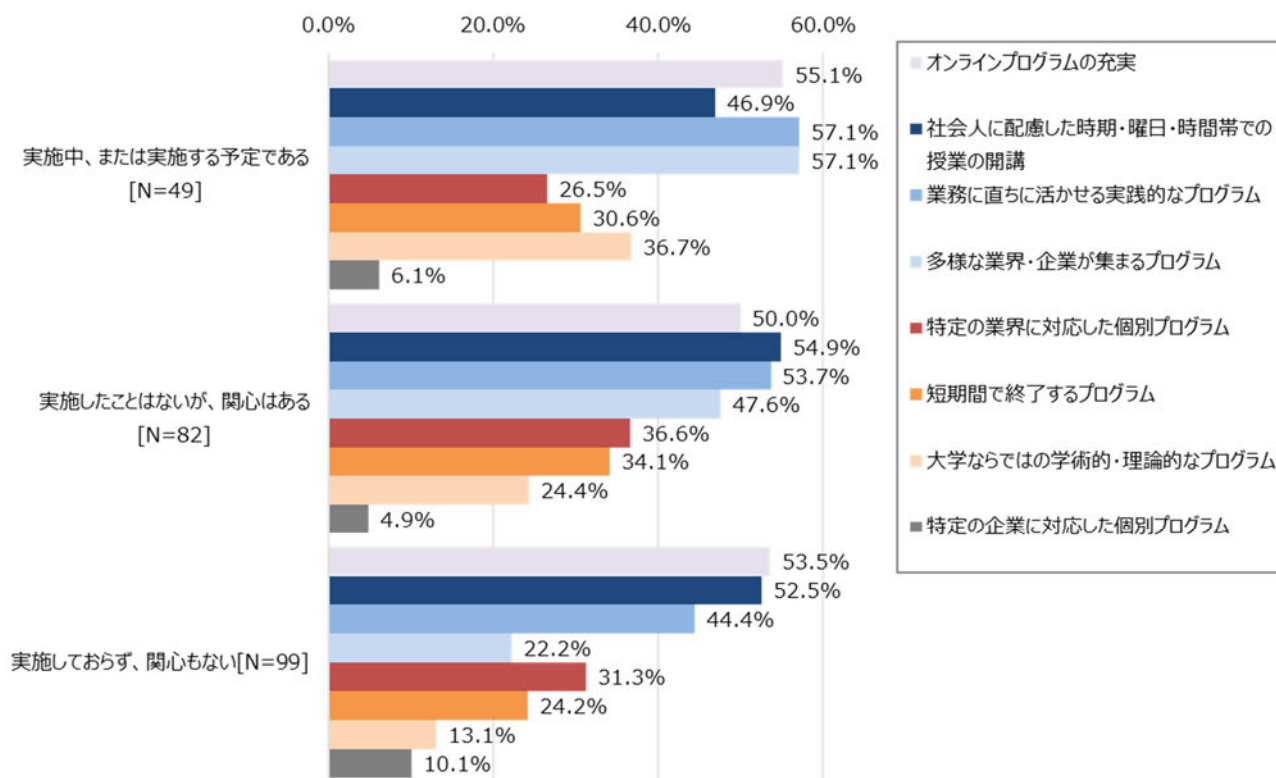


図 2-68 大学(院)による提供を求めるリカレント教育(大学(院)におけるリカレント教育の実施・関心有無別)

8) リカレント教育に関する政府への要望

リカレント教育に対する政府への要望については、財政支援及び教育プログラム等に関する情報発信のニーズが高い。

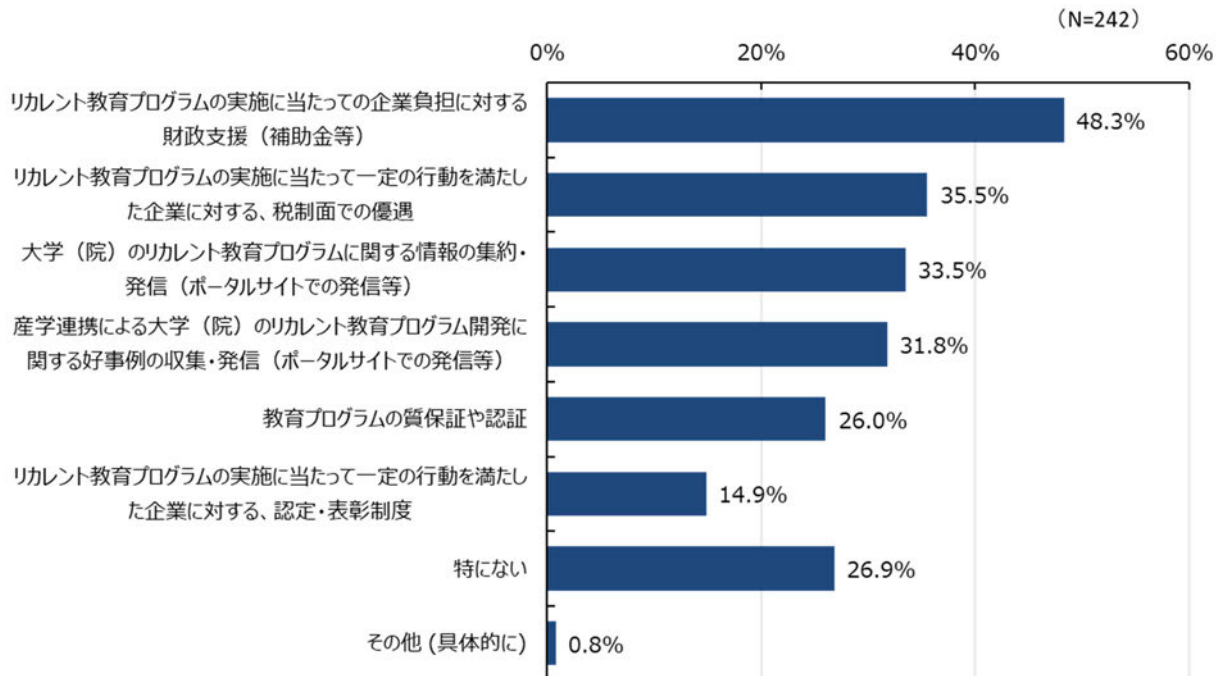


図 2-69 リカレント教育に関する政府への要望(複数回答)

2.4.2 インタビュー調査

以下では、企業へのインタビュー調査結果をもとに、企業の従業員に対するリカレント教育の実施状況や、大学が提供する（あるいは大学と連携した）リカレント教育の実施状況についての調査結果をまとめる。

(1) 人材に関する課題とリカレント教育(リスキリング)の状況

1) 企業が求めるスキルとリカレント教育の実施状況

a. 事業転換の必要性から、企画力や課題解決力を持ったデジタル人材の育成を推進

事業転換や新規事業開発、意思決定の高度化・高速化、業務改善等を目的として、デジタル人材育成を中期経営計画に基づき推進している企業がほとんどであった。求める人材像としては、新規事業開発や顧客やパートナーへの事業提案ができる人材、企画提案力、課題発見力、実現力、活用力等を持ったデジタル人材であり、IT 企業では、より高度なビジネスパートナーとして変革するために、新たな技術に対応したマルチスキル人材の育成、新たなビジネスについて顧客へ提案できる人材の育成を目指している例があった。具体的な学習内容としては、デザイン思考、アジャイル、データサイエンス(AI、ビックデータ)、DX、デジタルマーケティング等が挙げられた。デジタル人材の育成に取り組む企業は、数百名

～数千名規模の企業が多く、基礎レベルの教育については全従業員に展開し、企画に関する教育は管理職や企画部門に展開している例が多い。また、学びと認定のサイクルを回すことを意図して階層別の認定制度や研修プログラムを準備する企業もあった。なお、専門的な人材は教育により育成する企業と、中途採用にて確保する企業、併用する企業に分かれていた。なお、教育プログラムについては、大学等や社内の研究所等と連携することで高度化を図る、業務改善等の実課題を対象として解決を図る、専門人材をデータサイエンス系の大学院に派遣する等の例があった。なお、デジタル人材の獲得は新卒採用、中途採用ともに業種を超えて獲得競争が激化しており、大学との関係強化を図り新卒採用での獲得に努めているとの意見もあった。また、デジタル人材の育成と並行して、デジタルの業務活用に関するインタビュー記事の公開、外部講師によるセミナーの開催、最先端のデジタル技術を活用する機会の提供、デジタルの専門家の現場での指導・支援等により、デジタル化の動きを加速させている企業があった。

b. 経営人材及びグローバル化に対応した人材を育成

将来の経営幹部候補となる従業員向けの育成制度を整備している例が複数あり、内容は海外への短期派遣や出向等、グローバルな育成機会とキャリアパスが含まれていた。事業の海外展開や働き方の多様化に伴い、ダイバーシティが高い環境下でも活躍できる、語学力を持つ人材が必要との意見があった。また、多様な人材やプロフェッショナルな専門職の適切なマネジメント、部下の育成ができる管理職が必要との意見があった。

教育内容としては、若手従業員を対象とした M&A やファイナンスの実務に関する研修、海外大学を活用したデザイン思考習得のための研修、主に管理職層を対象とした海外のビジネススクールのプログラムを提供する研修を実施していた。また、語学に関する研修に加え、留学、OJT の機会として海外駐在を取り入れていた。上位の職種ほど、社内研修での育成は困難なため、外部の教育機関への派遣による教育が必要との意見もあった。

c. グリーン分野については一部企業が教育を開始、量子分野は検討段階

グリーン(カーボンニュートラルに関する技術、脱炭素経営)分野に関してリカレント教育を行う企業が複数あった。具体的には、グリーン分野に関する基礎的な研修の全従業員への実施、グリーン分野を学べる大学の短期講座への派遣、新規事業開発や事業転換に向けてグリーン分野とデジタル分野を融合させたプログラムを開発した例があった。

一方、量子分野に関しては、産学連携や情報収集、セミナー等を実施している企業は少数存在したが、教育プログラムを実施している企業はなかった。

2) リカレント教育に対する社内制度の状況

a. 希望者・選抜者向け研修や自己研鑽への支援の充実

従業員個人の学ぶ意欲を重視して企業主導で実施する研修受講の裁量を認めたり、社員自らが業務に関係する事項を業務時間外に自己研鑽として学ぶ場合の働き方や経費面の支援を行ったりしている企業が複数あった。大学等の外部の研修機関に意欲ある希望者や選抜者を派遣することにより、スキ

ルや知識の習得だけでなく、考え方や価値観への刺激も得られるため、高い効果が得られるとする企業もあった。

b. リカレント教育に利用可能な時短勤務や再雇用制度の整備、兼務辞令の発出

大学院やビジネススクール進学を目的とした時短勤務や退職後の再雇用制度の利用を認めている企業があった。

また、大学等外部の研修機関に比較的長期(1～2年)派遣する従業員については、会社として業務としての位置づけのメッセージを明確化するために、兼務辞令を発令している企業があった。

c. 博士課程への進学を推進・支援

研究開発職を中心に業務として博士号の取得を推進している企業が複数あった。また、博士課程への進学を支援するため、公募制を取り入れて現在の担当業務に関わらず学費を支援し、業務時間を調整する企業があった。

d. 教育ポータルを設置により、自主的な学びを推進

研修や外部派遣に関する情報を一元化したポータルサイトを設置している企業が複数あった。外部派遣の体験談の掲載、経営からのメッセージ、受講すべき研修のリコメンド、外部のMOOCとの連携等、活用が促進されるような工夫がなされていた。会社として外部のMOOC等と契約し、従業員が自由にコンテンツを利用できるようにしたところ、自主的にデジタル分野等について学ぶ従業員が増えたとする企業もあった。

3) リカレント教育の評価・成果

a. リカレント教育の受講自体への評価やそれに基づく異動は少数

リカレント教育の受講については特段評価に反映しないとする企業がある一方で、人事考課や目標設定の際に位置付けている企業もあった。リカレント教育の受講に短期的な成果は求めている企業が多く、受講後の効果検証を行っていない例が多かった。一方で、自己研鑽で学んだことが社内公募による人事異動の際に評価されることがあるという企業もあった。

b. デジタル人材育成後、業務改善や新規事業開発が進展

デジタル人材育成に関する研修だけの効果とは明確に言えないものの、具体的な業務の改善や新規事業開発に当該人材が取り組んだという事例があった。なお、研修受講後に当該研修の講師を担わせている事例や所属部署内でデジタル推進に関してリーダーとしての役割を与えている事例もあった。

c. 教育と配置転換を組み合わせることで確実なスキル習得を目指す企業も存在

事業転換を目的としてデジタルに関するリカレント教育を実施している場合においても、教育後に配置転換をする例は少なく、現所属先にて習得したスキルを活用することが求められている例が大半で

あった。この理由として、多くの業務でデジタル化が求められているため、部署内でスキルを活用することが優先されること、各部署においてデジタル化への対応必要性が高い層が自発的あるいは選抜されてデジタル研修を受けていることなどが挙げられる。一方で、座学と OJT を組み合わせた教育プログラムを持つ企業、社内に認定制度がある企業等では、配置転換により OJT を通じたスキル習得が目指されていた。

4) その他の人事施策

a. “ジョブ型雇用制度”等により自律的なキャリア構築とそのための学び直しを促進

職務のミッションを公開し、当該職務に就くために必要な能力に関する研修受講や自己研鑽を促している企業が複数あった。キャリア構築のためのプログラムを実施する企業やキャリアアドバイザーや上司との対話を充実させる企業、主体的なキャリア選択を可能とするため、会社主導の人事異動を実施せず、社内公募制を採用する企業も複数あった。

b. イノベーションを促進する人材育成のための組織文化の改革

イノベーションを促進する人材の育成と活躍のために、研修や採用といった人事制度を変えるだけでなく、組織文化の改革が必要との意見が複数あった。具体的には、若手従業員による新規事業の検討機会を提供、有志による学びの場の設置、就業時間の一部を担当職務外の業務に充てる仕組みの導入、他部署や外部との共創を人事考課の目標に位置付ける等の仕組みを取れ入っていた。

c. 人的資本経営や人的資本情報の開示を推進

人材への投資を中期経営計画上の基本戦略と位置付け、事業戦略と人事戦略を連動させ、事業成長の加速を目指す企業があった。戦略に基づき採用、教育、評価、報酬等を一元的に見直し、人的資本経営を推進している。また、人的資本の情報開示に関するガイドライン(ISO30414)に基づき、人材開発と育成の総コストや一人当たり研修時間を公表している企業もあった。

(2) 大学・大学院(以下「大学等」)によるリカレント教育

1) 大学等におけるリカレント教育の実施状況及びその目的

a. 大学等との連携により独自の教育プログラムを設計・実施

デジタルビジネスやデータサイエンスの領域で、企業が大学と個別に連携し、自社専用の教育プログラムを開発、実施している例⁷があった。デジタル分野は専門性が高く、また技術の移り変わりも早いた

⁷ 三井住友海上火災保険株式会社では、東洋大学情報連携学部と提携し、デジタル事業創造人材やデータサイエンティストを育成する研修や、京都先端科学大学と提携し、ドローンや IoT センサーを用いてデータ取得から活用までの知識を習得する研修を実施。(三井住友海上火災保険株式会社ホームページより <https://www.ms-ad-hd.com/ja/group/innovation/hr.html>) (最終閲覧日:2022 年2月 17 日)

め、大学と連携して実施しているとのことだった。

b. 大学等における正規課程や正規課程以外に開講されるプログラムの活用

大学等が実施する、業務に関係が深い社会人向けのプログラムや、修士課程や博士課程に対して、年数名程度の従業員を派遣している企業が複数あった。社会人向けのプログラムでは、特に技術系の分野を中心に業務に直結する分野の短期講座を受講させる例、デジタル分野の講座に派遣する例、MBA を学べるコースに派遣する例が多かった。また、将来的な事業への貢献やイノベーション創出を期待し、大学等ならではのリベラルアーツ等の講座に従業員を派遣している例もあった。この場合、学習する内容だけでなく他の企業からの参加者との双方向での議論も重視されていた。

修士課程や博士課程については、MBA を学べる国内大学や海外大学等に社員を派遣する企業が複数あった。業務に関連する分野に対する従業員の進学を支援する企業や、業務に直接の関連がなくても企業にとって有益な分野であれば幅広く認める企業があった。

支援の在り方については、学ぶ内容と業務との関連性に鑑みて、受講に要する費用や時間を会社負担とするか、業務時間に含めるか、時短勤務とするか等を個々の事例に応じて判断している企業があった。また、従業員の自己判断での大学院進学については従業員の自発性に任せたり、申請の上、認めたりしているとの企業が複数あった。

c. 産学連携や共同研究を通じた人材の育成

特に研究開発の分野で、産学連携や共同研究を通じた企業側の人材育成をしている企業も複数あった。産学連携や共同研究については、当該分野の卒業生の採用につながることを評価する企業も複数あった。さらに、産学連携の一環として、社会人向けの博士課程コースへの派遣をしている例があった。

2) MOOC の活用状況、利用意向

a. コロナ下での MOOC 等を評価する一方、リアル実施に期待の声も

企業内において、MOOC 等のコンテンツを紹介したり、会社として外部の MOOC 等と契約し従業員が自由にコンテンツを利用できるようにしたり、オンラインで受講できる大学等の講座の案内をしている例があった。また、従業員の個人利用も増えており、オンライン化したことにより自己研鑽がしやすくなったとの意見もあった。一方、社外研修やリカレント教育には、他企業の参加者とのネットワーク構築、交流や協働、多様な価値観の認識を期待するため、そのような機会が限られるオンラインではなく、対面での研修機会が重要との意見も複数あった。

(3) 国、教育機関等への要望

1) 国への要望

a. 質の高い教育プログラムを手軽に受けられる仕組みに期待

専門的な内容を学べる講座や、社外の人材との交流が可能な講座など、質の高いプログラムを手軽に受けられるようにならないか、との意見があった。大学が実施するこうした講座には費用の高いものも多いため、低費用の講座の提供や、受講料に対する財政支援があればより多くの従業員の講座受講が可能となる、の意見があった。

b. 質の高い教育プログラムに関する情報公開を期待

「どのプログラムが質の高い講座なのかわからない」「プログラムの対象者や過去の参加者がわからない」「教育プログラムの評価は受講した従業員の口コミによる」「1 名派遣して当該プログラムの質を確認してみる」「各大学のサイトで内容を確認し、担当者と話を決めていく」等の例があり、質の高い教育プログラムの情報の集約を求める意見が複数あった。

特にデジタル人材育成に関するプログラムは、スキル標準等を活用したレベルの明記を求める意見もあった。また、そもそもデジタル分野、データサイエンス分野の人材は、質・量ともに不足しており、当該分野の学科の充実が必要との意見があった。また、同分野については、海外大学の卒業者の方が国内大学の卒業者よりも優れており、底上げも求めたいとの意見があった。

c. リカレント教育を推進する企業の認証制度への期待と課題

新卒採用、中途採用を問わず、人事制度や教育制度に関心を持つ志願者は多いため、教育制度の充実によりポータブルスキルが身に付くことのアピールは採用において強みになるとの意見が複数あった。

そのため、リカレント教育を推進する企業への認証制度は企業イメージの向上や採用活動への好影響につながるとして期待する意見が複数あった。一方で、リカレント教育の実態を表すよう指標化するのは困難ではないか、各企業により取組内容や認証制度への期待が異なるため、認証制度の実現は難しいのではないかと意見もあった。

さらに、企業の支援制度の有無によらず自律的に学ぶ志向を有する従業員を採用したいが、認証制度がそれを促進することができるかは課題ではないかと意見もあった。

d. 人材流動や技術移転の促進と合わせて企業の競争力が維持できる仕組みが必要

リカレント教育は、企業としての競争力を高めていくための方策であり、より有効なものとするためには、人材流動や技術移転（企業の買収や協業を含む）の促進と合わせて実施していく必要がある。競争力強化の観点から海外では既に実施されているが、国内でもこれらの取組が必要であるとの意見があった。

2) 教育機関等への要望

a. 高度な専門知識の習得を期待

ジェネラリスト育成や一定程度の知識を身に付ける研修は社内講師や民間研修機関が活用できるが、高度な専門人材の育成は困難であるため、大学等には専門性の高い最先端のプログラムを提供してほしいとの意見があった。

b. 社外との交流や協働の獲得を期待

また、大学等でのリカレント教育には 2.4.2(2)2)a に示したように、他企業の参加者とのネットワーク構築、交流や協働、多様な価値観や組織文化の認識を期待するとの意見があった。そのためにも、一方的な講義ではなく、他の参加者との双方向の議論や交流を重視したプログラム構成を求める意見があった。

c. 夜間や週末等、業務と両立できるプログラムを期待

業務をしながら学ぶことで業務と教育内容の往還により教育効果も大きくなるため、働きながら夜間や週末に学べるプログラムを提供してほしいという意見があった。

d. 理論や方法だけでなく、ビジネスでの課題の解決に向けた実践力の習得を期待

必ずしも大学等に求めるべきことではないが、専門的な技術に関する理論や分析手法だけでなく、ビジネスでの課題解決に向けた実践力が身に付けられるプログラムを提供してほしいとの意見があった。

3. リカレント教育を提供する場としての大学等の実態調査

3.1 調査目的

「イノベーション創出のためのリカレント教育」の推進に向けて、大学は、最先端の知の担い手として、社会人に対して活用しやすい形で、質の高い教育を提供することが求められている。

しかしながら、先行調査において、大学が社会人に対して提供するリカレント教育に関しては、教育プログラムが体系的に公表されていない、学びたい分野のプログラムが開設されていない、受けられる時間に実施されていない等の課題が明らかになっている。

そこで、既存の国内外の先行研究や関連する文献調査等を参照し、産業界や地域社会のニーズを把握しながら「更なる社会参画のためのリカレント教育」を積極的に提供している大学及び大学関連企業を抽出し、大学が提供するリカレント教育の実態を把握することを目的とした。

3.2 調査対象

インタビュー調査対象は、アンケート調査回答企業及びリカレント教育に積極的に取り組んでいる大学関連企業から抽出した。対象企業は以下のとおりである。

表 3-1 インタビュー調査対象

大学名
大阪大学
京大オリジナル
金沢工業大学
信州大学
東大エクステンション
富山大学
中村学園大学
北陸先端科学技術大学院大学
早稲田大学

(大学名五十音順)

3.3 調査方法

調査対象大学に対して、1 時間程度のオンラインインタビュー調査を実施した。調査項目は以下のとおりである。なお、3.4 に調査結果を示すとともに、イノベーション創出のためのリカレント教育を提供する大学をベストプラクティスとして抽出し、事例集を作成した。

- 大学におけるリカレント教育プログラムの概要、実施体制
 - 正規課程で学ぶ社会人の状況(人数、企業派遣/自費、修士/博士課程の別等)
 - 社会人向けに提供するプログラムの概要(対象者層、期間、学費、受講者数、内容、実施方法等)

- 共同研究の場において、企業従業員へのリカレント教育の実施有無
- MOOC 等のデジタルコンテンツを活用の状況
- リカレント教育の学内活動における位置づけ(リカレント教育の設計・運営の担当組織・専門人材の有無、人数等)
- 大学のリカレント教育の設計・運営について
 - リカレント教育に対する産業界や地域社会のニーズ把握の状況
 - 潜在的受講者層・企業へのアプローチの工夫
 - 社会人が受講しやすくなるための工夫
 - リカレント教育実施が企業・大学にもたらした効果
 - リカレント教育受講者や受講者の所属企業へのフォローの状況
- 大学等によるリカレント教育の自走化や自走化に向けた課題・展望
- 国、企業への要望

3.4 調査結果

以下では、大学へのインタビュー調査結果をもとに、大学が提供する、あるいは大学と企業が連携したリカレント教育の実施状況や課題について調査を行った結果をまとめる。

3.4.1 大学におけるリカレント教育プログラムの概要

本調査の対象大学が提供するリカレント教育は、大学の研究成果の社会実装を目指すケース、地域貢献を目的に行っているケース、教育だけでなく産学連携に発展させているケース、オンライン・オンデマンドで提供するケースが見られた。

(1) 研究成果の社会実装を目的としたリカレント教育の実施

本調査の対象大学では、いずれも、大学の研究成果(知)を企業のビジネスや社会に実装するためにリカレント教育を実施していた。社会的な需要の多さから、地域によらず、ほとんどの調査対象大学においてデータサイエンスを扱っていた。

最新技術分野(AIやIoT)にビジネスの視点を混ぜ、領域を超えた価値創造をリードできる人材育成を目指すケースや、社会の要請の高い分野に対する大学ならではの最先端・専門性の高い講義を提供するもの(医薬、ナノサイエンス、知的財産法、バイオDX、健康経営、インクルーシブデザイン等)、特定の技術分野を対象とした講習会形式の社員研修での提供等、高度な専門性や実践的な内容を織り交ぜた教育が実施されていた。

(2) 地域貢献を目的としたリカレント教育の実施

地域産業のニーズ、あるいは自治体からの要請を受けて、地域への貢献を目的としたリカレント教育を提供する大学の事例も見られた。

扱う分野はデータサイエンスや食、観光、金属熱処理等、地域産業のニーズを踏まえて構成されていた。

(3) 教育だけでなく産学連携に発展させる取組

多くの大学において、リカレント教育の提供にとどまらず、産学連携に発展させている事例が多く見られた。

リカレント教育のプログラムの講義で、教員が最新の研究成果を紹介すること等を通じて、企業との共同研究や包括提携に発展させているケースや、博士号取得を通じたリカレント教育を推進する中で企業との連携強化を図るケース、共同研究契約の形で、OJTを通じて企業の従業員が課題を解決する取組を支援する事例等が見られた。

(4) オンライン・オンデマンドでの教育の提供

コロナ禍で対面での講義ができなくなったことから、対象大学全てで、オンラインあるいはオンデマンドでの教育を提供していた。対面からデジタルコンテンツの導入・活用に切り替えたことで、受講者層が

拡大し、より多くの受講者層の獲得につながった事例もあった。また、入門レベルはオンデマンド配信、高難度のものはリアルタイム配信とするなど、配信方法を使い分けている事例も見られた。また、大学側が平日夜間や土日の時間にオンライン授業を設けることにより、受講生がいつでもどこからでも学習ができるような工夫を行っていた。

加えて、一部の大学では、JMOOC が当該大学のリカレント教育プログラムの入り口・宣伝の場になるとの意見があった。大学が提供するリカレント教育の受講者の中には、JMOOCでの受講を通じて大学のリカレント教育プログラムを知り、申込みに至るケースがあった、とのことである。

(5) 大学の外に子会社等を設立

2017年に指定国立大学法人による大学の研究成果を活用したコンサルティングや研修・講習等を実施する会社への出資が可能となった。このことに伴い、幾つかの指定国立大学法人では、大学の収益化の柱として、社会の要請が高い分野の社会人教育プログラムを(あるいは、教育プログラムも)手がける企業を立ち上げていた。

3.4.2 大学のリカレント教育の設計・運営について

(1) リカレント教育の収益化及び実施のための全学での体制に課題

リカレント教育を(あるいはリカレント教育も)行う子会社として株式会社または社団法人を設立している場合、リカレント教育による黒字化が比較的しやすくなる傾向が見られた。また、子会社を持たない大学の中にも、企業の経営層に直接働きかけ、企業研修の実施に至ったケースもあり、リカレント教育による収益化の見通しが立ちつつある事例も見られた。

しかしながら、本調査対象大学の多くは現在、政府や自治体からの支援を受けて個人向けのリカレント教育を実施しており、現状の延長線上では、収益の見込みが立ちにくいとの意見も寄せられた。その要因としては、大学でのリカレント教育が教員・学部単位で個別に実施され、全学での状況が把握されていないこと、現状ではリカレント教育の対価(報酬等)が提供できないため、一部の熱意のある教員に頼らざるを得ないこと、企業ニーズの把握や、教育プログラムの設計を教員と調整できるスタッフが十分に配置されていないこと、等が意見として挙がっていた。

(2) 潜在的受講者層・企業へのアプローチは試行錯誤

リカレント教育を潜在的な受講者層に届けることについては、各大学で試行錯誤の状況である。本調査では、多くの代理店を通じて広報を積極的に行い、新規の受講者の獲得につなげようとしている事例が見られた。また、教育プログラムの中で複数のコースを提供している場合に、どのようなプログラムを受講すれば良いかについて、オンラインで個別相談を行う場を提供している事例も見られた。

企業へのアプローチについては、既存の受講者や既に付き合いのある企業のネットワークを活用している事例が多く見られた。例えば、既存の受講者を介して、所属する人事部にアプローチするケース、産学連携実績のある企業に対して、リカレント教育の受講についても売り込むケース等が本調査で把握された。また、中には、受講者に対するアンケートや面談など、きめ細やかなフォローにより次回以降の教育プログラムに反映させたり、教員にも働きかけて教育コンテンツを見直したりする大学もあった。

(3) リカレント教育実施は企業・大学双方にポジティブな効果をもたらす

リカレント教育の実施を契機に、産学連携等、企業との継続的な関係構築に至るケースが見られた。

大学が実施するリカレント教育の主な副次的効果としては、産学連携が挙げられる。例えば、リカレント教育の受講後に、受講者の所属企業との包括提携に至るケースや、受講者同士あるいは複数の受講企業と大学による産学連携に至るケース等である。幾つかの大学では、リカレント教育が産学連携との親和性が高いことを認識し、リカレント教育プログラムに、初めから企業間あるいは産学での交流の場を含めるメニューを加えていた。

加えて、リカレント教育は、教員にとっても視野が広がるといった効果が報告された。例えば、リカレント教育の受講生(社会人)を通じて、教員自身が社会で求められていることを把握したり、教員自身が取り組む研究と社会との接点を見出したりする効果が得られる、とのことであった。

3.4.3 国、企業への要望

我が国の問題として、日本の企業従業員に対するリカレント教育への関心の低さが指摘された。企業従業員は各自の知的好奇心で学び続けることが重要であるが、現状では、就職後企業従業員は学ぶことを止めているのではないかと、この指摘である。

また、現状のリカレント教育では、個人向け施策(例えば、失業者の再就職や非正規社員の正規社員への転換等)が中心となっているとの指摘もあった。今後は企業自らが、自社の従業員のリカレント教育に対して自発的に取り組むことを可能とするための施策を講じる必要がある、とのことである。

加えて、リカレント教育プログラムは内容相応に受講料も高い設定になるため、資金的余裕がない地場産業を担う企業、従業員規模の小さい企業への経済的な支援が必要との意見も寄せられた。

4. 調査結果のまとめ

以下では、企業へのアンケート及び企業及び大学へのインタビュー調査結果から、リカレント教育の産業界での活用に向けた方策と、リカレント教育を提供する大学に期待される取組についてまとめる。

4.1 リカレント教育の産業界での活用に向けた方策

4.1.1 リカレント教育の必要性を認識しつつも実施に至らない企業へのアプローチ

必要性を認識しつつもリカレント教育を実施していない企業に対して、リカレント教育の実施を促すことが考えられる。

本調査で実施した企業へのアンケート調査から、企業主導のリカレント教育を行っている企業は、回答企業の 6 割程度であったが、実施していない企業のうち 4 割は、リカレント教育の必要性を認識していた。

取組の方策としては、既存の公的支援策の認知度を上げ活用を促すこと、大学等のリカレント教育に関する情報発信を行うこと、特定分野に対するリカレント教育実施支援を行うこと、企業に対するインセンティブ付与(4.1.2 で取り扱う)を行うこと等が考えられる。

既存の公的支援策については、本アンケート調査回答企業の約 8 割が、公的支援策を知らないか、活用していないとのことであった。そのため、例えば、企業が利用可能な人材開発支援助成金や個人が活用できる教育訓練給付金等、既存施策の認知・活用を企業に促すことも重要であると考えられる。

リカレント教育推進に際しての課題については、アンケート回答企業の 3 割弱が「適切なプログラムが見つからない」と回答していることから、リカレント教育プログラム実施者の情報発信と併せて、適切なプログラムの検索を可能とするポータルサイトの構築を促進することが望ましい(情報発信の方法については、4.1.3 で述べる)。

特定分野に対するリカレント教育実施支援については、本アンケート調査では、企業のニーズがある分野として、デジタル関連、カーボンニュートラル・脱炭素経営、デザイン思考が挙がっていた。これらの分野や政府として特に推進が必要と考える分野に対して助成金による支援を行うことも考えられる。

4.1.2 リカレント教育の促進に取り組む企業へのインセンティブ設計

企業に対するインセンティブ設計も重要であると考えられる。

本調査で実施した企業へのアンケート調査から、「事業構造の転換のため」あるいは「従業員の職種転換/配置転換のため」にリカレント教育に取り組む企業はそれぞれ 1 割前後にとどまっていた。加えて、リカレント教育を受けた従業員に対する「処遇への配慮」は過半の企業で行っていない状況であった。

すなわち、リカレント教育自体は実施していても、それを事業戦略と結びつけたり、従業員に積極的な動機付けを与えるように克つようできている企業は少数であると考えられる。

そこで、本調査のような企業・大学のリカレント教育の好事例を収集し、企業に対する積極的な情報発信を行うことに加え、既存の分野別優良企業選定において人的投資の一環としてのリカレント教育の実施状況を可視化する仕組みを導入する等、企業のリカレント教育の取組が内外のステークホルダー

から評価される仕組みを検討することが考えられる。また、政府において現在検討が進められている、人的資本に関する情報開示指針等において、従業員のリカレント教育に関する要素を追加すること等が考えられる。

4.1.3 リカレント教育に関する情報発信のためのポータルサイト構築

アンケート回答企業の 3 割弱が、リカレント教育推進に際しての課題として「適切なプログラムが見つからない」と回答していた。また、分野別（デジタル、カーボンニュートラル・脱炭素経営、デザイン思考）において、回答企業は民間企業が提供する教育プログラムを主に利用しており、大学に対するニーズは高くないことも明らかになった。

そこで、大学や民間企業が提供する教育プログラムの検索を可能とする、リカレント教育のポータルサイト構築と利活用促進が有効であると考えられる。

例えば、文部科学省は社会人の大学等での学びを支援するポータルサイト（マナパス：<https://manapass.jp/>）を提供しており、DX 分野では、経済産業省が、「巣ごもり DX ステップ講座情報ナビ」https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/sugomori/において、デジタルスキルを学ぶことができるオンライン講座の情報提供を行っている。大学も民間企業も含めて、多様な主体が提供する様々な分野の教育プログラムの検索やプログラムの内容を確認することができる、産学横断的なポータルサイトが構築され、利活用されていくことも望ましい。

4.2 リカレント教育を提供する大学に期待される取組

4.2.1 産業界のニーズを呼び込む工夫

本調査で実施した企業へのアンケート調査から、大学は、リカレント教育を行う場として企業からあまり認知されていないことが明らかとなった。大学には、産業界のニーズを呼び込む工夫が必要である。

大学(院)におけるリカレント教育を実施せず関心もない企業は 5 割弱にのぼり、大学(院)におけるリカレント教育を実施している企業はわずか 2 割であった。また、企業においてニーズの高い分野(デジタル、カーボンニュートラル・脱炭素経営、デザイン思考)においても、民間企業が提供するプログラムの方にニーズがある。

一方で、大学(院)におけるリカレント教育実施を実施した企業は、その多くが「(企業の人事担当として)効果を感じている」と回答していた。大学は、産業界のニーズを捉え企業に積極的にアプローチすることで、リカレント教育の受け皿となる余地は十分にあると考えられる。

より多くの企業従業員に対してリカレント教育の受講を促すため、大学は、下記のとおり、社会人が受講しやすい形式での教育機会の提供を行うことと併せて、企業従業員が求める教育プログラムの内容面での工夫も求められる。

なお本調査では、大学側から、産業界が求めるニーズを把握しづらいとの意見も寄せられているため、産業界側からもニーズを提示することが望ましい。例えば、業界ごとに必要なスキル標準を策定するなどの取組も有効であると考えられる。

(1) 社会人が受講しやすい形式でのリカレント教育の提供

本調査の企業インタビューの結果からは、大学に対する要望として、オンラインプログラムの充実や、社会人に配慮した時間帯の授業開講が挙がっており、リカレント教育提供参加への時間、距離等のハードルを下げるのが有効である。

大学が取り得る方策としては、低費用、短期集中型でのベーシックコースを提供し、より多くの企業従業員の参加を促すことや、JMOOC による講座提供による参加の物理的ハードルを下げるのが挙げられる。加えて、従業員の日常業務に影響しない時間帯、例えば土日、早朝、深夜に開講することも有効である。

(2) 企業が必要とする教育プログラムの内容の工夫

企業が必要とする教育プログラムを設計する等、内容面において工夫をすることも大学に期待される取組である。

本調査で実施した企業へのアンケート調査からは、企業から大学に対する要望として、業務に直ちに生かせる実践的なプログラムの提供等が挙がっていた。加えて、大学(院)のリカレント教育に実施・関心がある企業からは「大学ならではの学術的・理論的なプログラム」や「多様な業界・企業が集まるプログラム」に比較的高いニーズがあった。大学は、このような企業のニーズに応える教育プログラムを設計することが有効であると考えられる。

4.2.2 情報発信の工夫

企業による大学のリカレント教育の活用機会を増やすには、大学側からの積極的な情報発信ももちろん重要であるが、大学が提供する教育プログラムを見つけやすくするための工夫も必要である。

本アンケート調査の回答企業の約 3 割は、大学(院)のリカレント教育に関して「特に収集していない」と回答しており、企業による「マナパス」の利活用実績もほぼ確認できなかった。

先の 4.1.3 で述べた通り、大学や民間企業が提供する教育プログラムの検索を可能とする、産学横断的なリカレント教育のポータルサイト構築と利活用を促進することで、企業の目に触れる機会を増やす方策も有効であると考えられる。

4.2.3 リカレント実施体制の工夫

(5)(1)で触れた通り、本調査対象大学からは、現状の延長線上では収益の見込みが立ちにくいとの意見も寄せられた。その要因として、リカレント教育に関する全学での状況が把握されていないこと、リカレント教育に関して、企業ニーズの把握、教育プログラムの設計を教員と調整できるスタッフが十分に配置されていないことが挙がっていた。また、収益の見込みが立たないため、リカレント教育の対価(報酬等)が提供できず、一部の熱意のある教員に頼らざるを得ない状況となっていた。

これらの課題への対応策として、本調査では、収益化のめどを立てた上でリカレント教育を(あるいは教育も)行う子会社の設立や、単発のリカレント教育にとどまらない企業との関係構築、JMOOCを活用したリカレント教育への呼び込み等の工夫を行っている事例が確認されており、これらの取組が参考になると考えられる。

2022 年 4 月からは、従来指定国立大学法人にしか認められていなかった、大学の研究成果を活用したコンサルティングや研修・講習等を実施する会社への出資が全ての国立大学法人に拡大されることとなっており、今後は、子会社設立によるリカレント教育の提供が広がることも期待される。

また、単発のリカレント教育にとどまらない企業との関係構築は、本調査の対象大学の多くも着目していた。単発のリカレント教育では収益化が見込めない場合でも、産学連携や個別企業向けにアレンジした研修プログラムの提供により、大学としての収益源にしていくことも有効であると考えられる。

さらに、本調査で作成した事例集も含めて、大学の個々の取組を好事例として、他の大学にも共有し横展開していくことも重要であると考えられる。

令和3年度産業経済研究委託事業(「イノベーション創出」のためのリカレント教育に関する調査) 報告書

2022 年 2 月

株式会社三菱総合研究所
セーフティ&インダストリー本部
キャリア・イノベーション本部

イノベーション創出のための
リカレント教育
事例集

企業編

本事例集について

はじめに

近年、人生100年時代やSociety 5.0の到来による社会変化へ対応するため、リカレント教育の重要性は高まっています。また、リカレント教育は、企業にとっても、社会の変化に伴う企業戦略や事業構造の転換を図るため、「イノベーションを支える人材」や「イノベーションを起こす人材」を育成する上で重視されつつあります。

本事例集は、「イノベーション創出のためのリカレント教育」として、企業戦略等に基づいて実施される、比較的高度なリカレント教育に焦点を当てています。リカレント教育の取組を他企業にも展開することを目的とし、企業主導でのリカレント教育実施の背景や、取組の内容等をポイントに絞ってまとめました。

本事例集を手に取り活用いただくことで、リカレント教育を実施する際の一助となれば幸いです。

本事例集の構成

本事例集では、企業におけるイノベーション創出のためのリカレント教育や、それを支える人事施策を企業ごとに整理しています。各社の具体的な取組を、その狙いとともに紹介しています。

なお、事例集内の各ページで記載している図表は、各社より提供いただいたものです。

また、本事例集は令和3年度(令和3年11月～令和4年2月)までの取材に基づいて記事を作成しています。そのため、それ以降に更新された各企業や大学の情報等は変更されている可能性があります。

企業編 目次

味の素株式会社	P4
AGC株式会社	P6
SCSK株式会社	P8
コニカミノルタ株式会社	P10
サイボウズ株式会社	P12
三協立山株式会社	P14
SOMPOホールディングス株式会社	P16
大日本住友製薬株式会社 2022年4月1日より 「住友ファーマ株式会社」に社名変更	P18
富士通株式会社	P20
三井住友海上火災保険株式会社	P22
三井不動産株式会社	P24
三菱地所株式会社	P26
株式会社メルカリ	P28

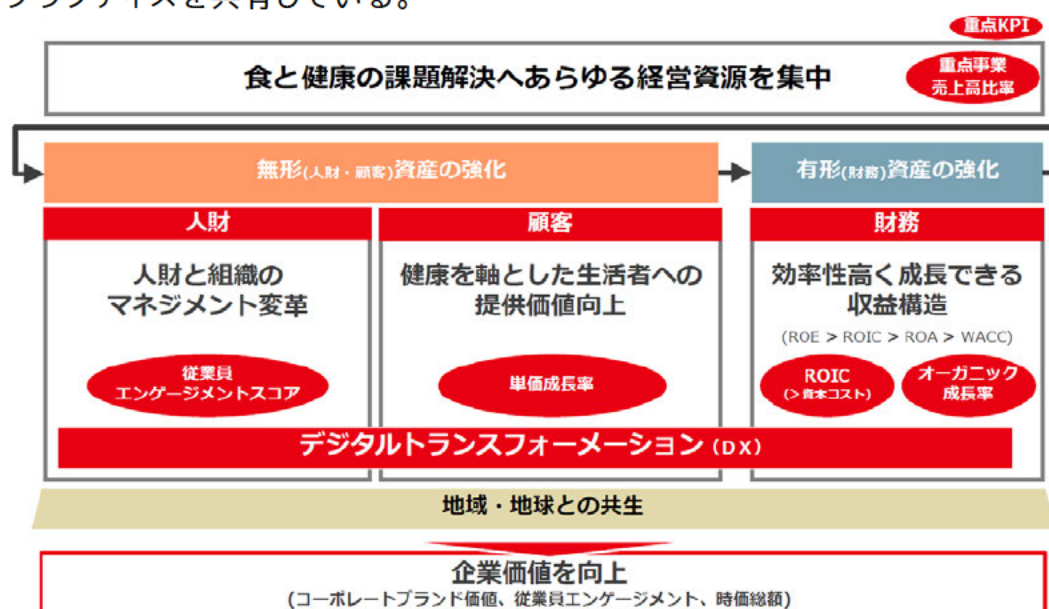
味の素株式会社

課題解決力を高める能力開発により企業価値を向上

- 同グループは、「アミノ酸のはたらきで、世界の健康寿命を延ばすことに貢献します」というメッセージのもと、2030年に「食と健康の課題解決企業」になることを新しいビジョンとして掲げている。顧客価値向上を通じて企業価値向上に貢献できる仕組みを構築するために人財と組織のマネジメント変革を進めており、社員の課題解決力を高める能力開発を強化している。
- 中期経営計画を推進するためには、デジタル・トランスフォーメーションによる業務改革が不可欠であるとして、デジタル人財の育成に注力している。このような中で、社員のITリテラシーを高める施策として、ビジネスDX人財育成コースを導入するとともに、ビジネスDX人財初級・中級・上級を社内資格として認定している。

人事制度上の工夫

- 育成プログラムは、階層別プログラムに加え、コアとなる能力やビジネススキル等を磨く選択型プログラム、選抜制のグローバル&グループプログラムからなる。必須で受講させるものは減らし、社員の自律的なキャリア開発を尊重している。
- 各国・地域の多様な人財を横断的に育成・登用し、人財の「適所適財」を実現するための共通基盤として、「グローバル人財マネジメントシステム」を導入し、次世代経営・高度専門人財の育成を加速している。
- ASV(Ajinomoto Group Shared Value)の実現に向け、革新性・独創性のある事業活動を通じて社会価値と経済価値を共創した取り組みを表彰する「ASVアワード」を設置し、ベストプラクティスを共有している。



中期経営計画 目指す姿の実現に向けた基本方針

事業内容：食品、アミノサイエンス事業

本社所在地：東京都中央区 設立年：1909年

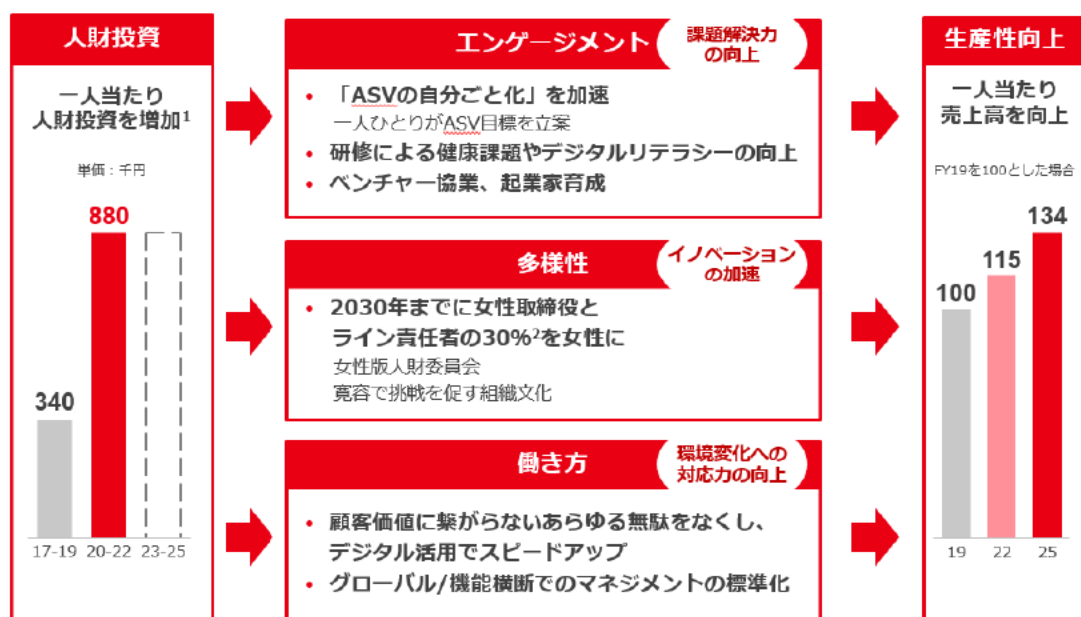
従業員数：単体|3,184名 連結|33,461名(2021年3月31日時点)

ビジネスDX人財を育成、認定

- ビジネスDX人財育成コース(初級・中級・上級)を設定。全社員を対象とした公募制のコースであり、希望者が受講する。会社が費用を負担した上で社員が学習できる。
- 初級は、データドリブンな業務の進め方についての理解を深める基礎教育となり、コース初年度に約800名、次年度に約1200名が受講し、すでに全社員の半数以上が受講している。
- 中級では、機械学習等の基本的な理解と統計等の知識を学ぶ。上級ではさらに高度なデータ分析技術や統計学を身に付けていく。中級・上級あわせて全社員の15~20%が受講中である。
- ビジネスDX人財認定を実施。ビジネスDX人財育成コース初級、中級、上級を修了するとそれぞれの級に認定される。修了には、各級規定のe-learning講座受講、課題(デジタルを活用したビジネスの提案)提出、中級と上級では統計検定等の要件となる資格の取得が必要要件となる。2020年度の認定者は、初級743名、中級51名、上級9名。

企業価値向上のための人的資産強化

- 食と健康の課題解決に向けたイノベーションを生み出していくために、従業員一人ひとりの課題解決力を高める能力開発を強化している。デジタルに加え、栄養、環境についても、全従業員のリテラシー向上を目指し、各分野における勉強会や講座を開講している。
- 社内起業家を発掘・教育し、ビジネスアイデアを事業化する「A-STARTERS」、社外ベンチャー企業の事業育成を支援・促進する「Ajinomoto Group Accelerator」を2020年度に立ち上げた。審査通過者を対象に研修・教育、メンタリング等の事業化に向けた支援を実施している。



企業価値向上のための人的資産強化

<1.味の素㈱の金額 2.味の素㈱における比率>

AGC株式会社

ビジネスモデル変革のため、データ活用人財を育成

- 中期経営計画「AGC plus-2023」において、DXの加速による競争力の強化を戦略の柱の一つに設定。お客様や市場を見据えたサプライチェーン全体をデジタル技術で変革するとともに、新たな付加価値を提供し、競争力を強化することを目指す。
- 上記のDXに関する取組推進のため、素材開発や生産・販売・物流などの業務知識に加え、高度なデータ解析スキルを有する二刀流人財の育成を推進。
- 多層的なDX人財育成体系を整備。管理者向けDX研修、データサイエンティスト人財育成（＝「Data Science Plus」）、工場技能職向けデータ利活用研修等を実施。
- 社会や時代の変化に応じた主力事業の移り変わりを経験する中で、常に新しい事業に挑戦する社内文化が育まれた。こうした事業環境や社内文化を背景として、人財育成を昔から重視しており、充実した研修制度・人事施策につながっている。

人事制度上の工夫

- 階層別研修、経営候補人財に対する選抜型の研修、各社員が必要に応じて受講できる選択研修など、所属する部署やポジション等に応じて、各社員にとって必要な学びをサポートする研修制度が充実。
- 事業領域の拡大やグローバル化が進展し、社内人財の把握が難しくなる中で、経営候補人財の計画的な育成・登用を重視。経営候補人財に対する研修や、様々な部門を経験させるための計画的な育成配置を実施。



デジタル技術の活用とDX人財の育成

事業内容：ガラス事業、電子事業、化学品事業、セラミックス事業

本社所在地：東京都千代田区 設立年：1950年

従業員数：55,999名(2021年12月31日時点)

専門的な業務知識とデータ解析スキルを併せ持つ二刀流人財の育成

- データサイエンティスト育成のために実施する「Data Science Plus」は入門編、基礎編、応用編と、先端基盤研究所への社内留学からなり、基礎編以降は選抜された社員が段階的に研修を受講。応用編の修了者は、先端基盤研究所に社内留学して自部門の業務における課題の解決を通じてデータサイエンスに関するスキルを習得する。
- 2020年末までにデータサイエンティストを1600名、データサイエンスを用いて自部門の課題を解決可能な上級人財を40名育成しており、2025年までにデータサイエンティスト5000名、上級人財100名の育成を目指す。
- 管理者向けDX研修では、各部署の管理者を対象として、DXを活用し、自部門の事業戦略と紐づいた新たなビジネスプランを考える研修を実施。
- 工場技能職向けデータ利活用研修では、工場勤務の技能職社員が、データを用いた業務改善を体験。勘やコツに加えて、データに基づく客観的な仕事の進め方の重要性を学ぶ。

目的に応じて多様な大学での学びを活用

- 新素材や新技術の開発において、関連する研究を行う国内大学と接点があり、必要性に応じて社員を当該大学・大学院の研究室に派遣。
- 経営候補人財を中心に国内大学のプログラムに派遣。海外ビジネススクールにも経営候補人財の育成を目的に人財を派遣している。
- 博士号取得の支援も実施。国内の大学、海外の大学の双方が活用されている。

プログラム		内容
データサイエンス入門講座		データサイエンスとは何か、データの種類・基本的な用語などデータサイエンスの一般教養を養う。
データサイエンティスト研修	基礎編	データサイエンスの各手法を体系的かつ網羅的に習得する。
	応用編	プログラミング言語を用いて、データサイエンス業務の一連の流れを経験する。
先端基盤研究所への社内留学		先端基盤研究所に半年～2年間社内留学を行う。 自部門のデータ解析を第一線のデータサイエンティストと共に行い、その課題解決に取り組みつつ、実践的なスキルを習得する。

「Data Science Plus」の内容

SCSK株式会社

事業戦略と人財投資を整合させ、事業成長の加速を目指す

- デジタル社会の本格到来により、ITサービス業界全体の構造変化が求められる中で、「2030年 共創ITカンパニー」を目指す。従来の受託型のビジネスからお客様との協業によるビジネスへの貢献や独自の事業の創造を目指す。「共創ITカンパニー」の実現に向けた最初の中期経営計画(FY2020～2022)において、事業革新、DX事業化、人財投資を基本戦略とする。
- ユーザ企業での内製化やDX化が進み、IT人材の獲得競争が激化する中で、IT企業としてはさらに高い技術力を提供するとともに、ビジネスデザイン力や提案力を強化する必要がある。これに対応する人材として、ビジネスクリエーターやサービスマネージャーを育成する。
- 人材育成・キャリア開発は従来から強化してきたが、事業戦略と人財投資との整合をより一層強化し、事業成長の加速を目指す。

ラーニング・カルチャー醸成の工夫

- 主体的に学び続ける文化づくりのため、「コツ活」を実施。年2回、業務時間外に行った自己研鑽活動の申請により、申請者全員への図書カード支給や抽選で学ぶ機会(教育コンテンツ)を提供。研修や資格取得だけでなく、読書やコミュニティ・公的活動も幅広く「学び」として認定。加えて、資格取得に応じた報奨金や全社員への5,000円/月の学び手当を支給。
- 自律的IT人材を育成するため「テクのこ」(ハッカソン)「テクのこの里」(技術者交流の場)を実施。業務で身に付けることが難しい先進技術やイノベーション指向を学びつつ、職場の異なる社員が交流を深める場となっている。



中期経営計画 基本戦略

事業内容:ソフトウェア及び情報通信システムの開発、輸出入、販売、保守、リース等

本社所在地:東京都江東区 設立年:1969年

従業員数:連結|14,550名(2021年3月31日時点)

専門性認定制度を基軸としたキャリア開発・人的資本の形成

- 専門性認定制度では、営業職、技術職の専門能力をITSS等の業界標準をベースに独自のアレンジを加えて15職種・7段階のレベルを認定。専門性を可視化することで客観的な指標に基づき、自律的かつ継続的に成長できる環境を提供。全社員の8割が認定対象で、認定保有者は7割となっている。専門性認定を人的資本の代表的な指標として捉えており、組織的にレベルアップをサポートしている。
- 専門性認定には、スキルアップや資格取得だけでなく実務の実績が必要となるため、社員がキャリアビジョンを描き、上司との定期的な面談により、3～5年後のキャリアを見据えた配置変更も含めて育成をしていく。専門性認定に応じて手当や一時金を支給する。専門性認定のレベルと人事等級との対応目安は示しているが、必ずしも連動するものではない。
- 全社員に継続的な学びと成長の機会を提供する人材育成体系として、SCSK i-Universityを設定。5カテゴリ200種類以上の研修プログラムを提供。指名により受講するコースに加え、本人の希望により選択できるコースがある。
- 教育、配置、評価・認定というサイクルを回していくことが必要と考えており、入社4～5年目までの若手社員を対象にマルチスキル教育とジョブローテーションを2020年に導入。目的は、共創ITカンパニーの実現に必要な高度なマルチスキル人材の育成、多様な文化の下での業務遂行を通じた変化対応力の育成。異動先については、キャリアアドバイザーとの複数回の面談を経て、本人の希望を最大限尊重して決定する。

リスキリングにより、事業戦略の実現に必要なスキルを育成

- リスキリングは、リテラシーや基礎知識を学びリカレント型、より実践的な内容で知識の最新化を図るアップデート型、プロフェッショナル人材向けのリスキリングであるアンラーニング型(職種転換等の変化を伴う育成)の3種類に整理。
- アンラーニング型では、既に実施中のビジネスデザイン系、サービスマネージャー系がある。例えば、サービスマネージャーは中期経営計画の重点施策である事業高度化に対応し、お客様先に常駐または継続的取引をする中で顧客接点を強化し新たなサービスを提案する役割を担う人材。新たな技術に対応するテック系についても、専門性認定制度と連動して人材像を定義し、順次、育成プログラムを追加していく予定。



SCSK i-University 研修メニュー

コニカミノルタ株式会社

ビジネス転換のため、プロフェッショナル人財集団への変貌

- コニカミノルタでは、新中期経営戦略「DX2022」において、「DX as a Service」の実現、DXによる高収益ビジネスへの転換を図り、真の社会課題解決企業を目指している。この実現には、全グループ員の人的リソースの最大化が必要であり、プロフェッショナル人財集団への変貌が求められる。プロフェッショナル人財と強いマネジメント&強いチーム(相互の強い信頼&高い心理的安全性)により、DXを推進・加速させ、持続的な成長に繋げる。
- 従業員は、経営戦略&人財強化戦略をより良く理解した上で、担うべき役割とプロフェッショナル人財への進化の必要性を認識している。
- DXを推進する人財確保に向けて、「スキルチェンジ(Re-skill)」「スキルレベルアップ(Up-skill)」「IoT人財の育成」という3つの施策に取り組んでいる。
- 併せて、イノベーション創出やチャレンジ風土醸成のため、組織の枠を超えた有志の集まりである自主サークル活動、過去に前例のない取組や職務を超えた貢献等のチャレンジを人事評価において加点評価する制度等、個人や組織の活性化と組織風土改革を促進している。

人事制度上の工夫

- 組織をエンパワーできる人財やイノベーション創出し続ける人財等、企業変革に必要な人財を造り出すため、複線型人事制度を導入。管理職のプロフェッショナル化によるマネジメント強化、イノベーションを生み出し、リードするハイスpek専門人財の育成と定着、社員の多様なキャリア志向への対応を目指す。
- 持続的成長実現のための次世代リーダー育成として、幹部育成プログラムや計画的な育成(サクセッションプラン実行)等を実施。将来のCEO・執行役候補及びDXビジネスの拡大&社内DXの推進加速を担うグローバルDXリーダーを選抜し、育成する。



事業内容: デジタルワークプレイス事業、プロフェッショナルプリント事業、ヘルスケア事業、インダストリー事業

本社所在地: 東京都千代田区 設立年: 1936年

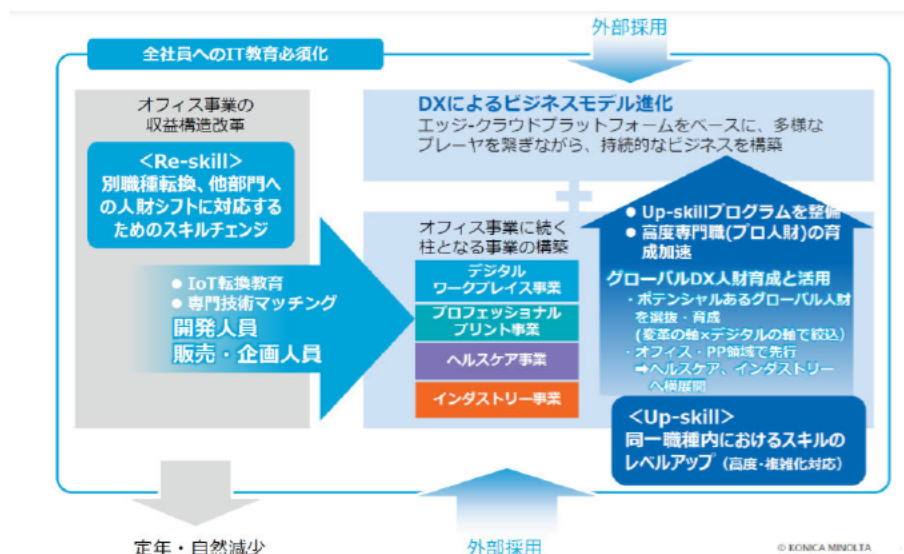
従業員数: 単体|4,910名、連結|40,979人(いずれも2021年3月時点)

Re-skillとUp-skillによりプロフェッショナル人財へ転換

- 別職種転換、他部門への人財シフトに対応するためのスキルチェンジをRe-skill、同一職種内におけるスキルのレベルアップをUp-skillと位置付け、それぞれに研修体系を整備。
- ITの基礎的スキルに関する教育は、Re-skill、Up-skillのいずれでも必要なベーススキルと位置付け、全従業員に展開。
- Re-skillでは、開発人員や販売・企画人員に対してIoT転換教育、専門技術のマッチングを行い、インダストリー事業等、新たな柱となる事業を担う人財を育成。DXによる高収益ビジネスへの転換を目指し、組織としての意思決定の下、人財の転換を戦略的に進めている。

画像IoT人財を研修とOJTにより育成

- DXの加速・推進に向け必要になる画像IoT人財として、「プロダクトオーナー」「データサイエンティスト」「システムアーキテクト」「ITアーキテクト」「画像AI技術者」等の人財要件を定義し、スキル認定制度と教育プログラムを整備して社内で育成。
- 各人財タイプ別に3段階のスキルレベルと必要要件を設定。例えば、Entry段階では研修で必要な知識を理解・習得し、第2段階のStandard以降では研修に加え、異動によるOJTにより実績・経験を積んだ上で認定。
- 新卒入社社のIoT人財育成についても、早期に戦力化するとともに幅広いキャリアに対応するため、IoT開発部門に一括配属してIoT人財として育成した上で、即戦力として各部門に配属。その後も事業を超える戦略的ローテーションにより、IoT人財としてのキャリア開発を行う。



DXビジネス領域を強化する人財シフト

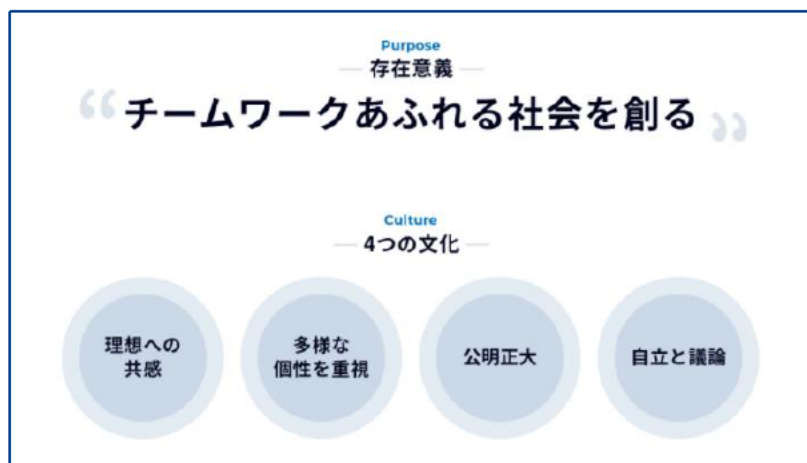
サイボウズ株式会社

働き方、人事異動、学び、副業など全てにおいて社員の主体性を尊重

- 「チームワークあふれる社会を創る」を企業理念としており、同社内でもそれを踏まえた各種施策を実施。
- 各社員がそれぞれにとってベストな働き方で働けるよう、各社員の個性に応じた「100人100通りの人事制度」を実現することを人事制度上の方針としている。
- 社員は自分の将来のキャリアを自分で考え、自律的に行動する。自らのキャリアのために必要な内容を社員は学び、会社はそうした学びを支援する形をとっている。
- 会社として、オンボーディング以外は社員に学んでほしい内容・身に付けてほしいスキルは規定しておらず、階層別の一律研修などは実施していない。

人事制度上の工夫

- 人事異動は会社主導ではなく、各社員が自ら行う申請に基づき実施。
- 会社として新たに実施したい事業について、各社員の希望に反して無理に社員を異動させることはしない。その場合、社外からの採用により人材調達するか、新規事業を諦めることもある。
- 所属していない部署での業務を経験できる制度として「大人の体験入部」が存在。興味がある他部署を体験し、今後のキャリアの検討材料とすることが目的。
- 過去の経歴や異動希望を登録し、全社向けに公開する社内システムが存在。登録された異動希望をもとに、希望の実現に向けた話し合いがなされることもある。
- 「100人100通りの働き方」をテーマとして、各社員が働きやすいよう、勤務時間や勤務場所をフレキシブルに設定可能。
- 退職後、最長6年間は再入社が可能となる制度として「育自分休暇」が存在。



サイボウズ株式会社のパーパスとカルチャー

事業内容:グループウェアの開発・販売・運用、チームワーク強化メソッドの開発・販売・提供

本社所在地:東京都中央区 設立年:1997年

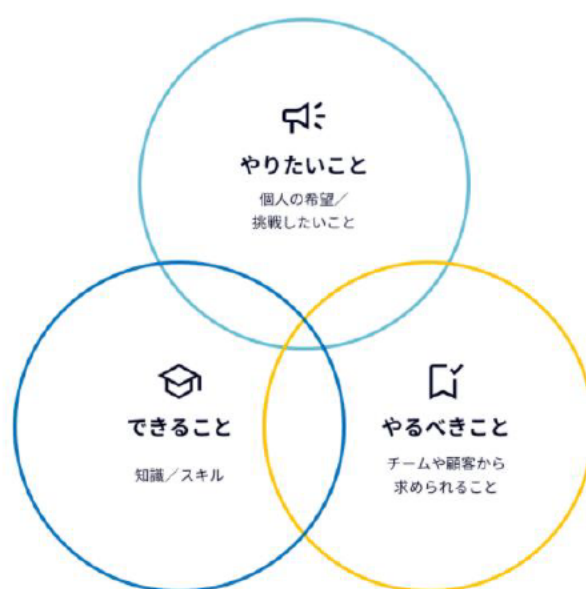
従業員数:単体|647名、連結|857名(いずれも2020年12月末時点)

自律的なキャリア形成の重視

- 自分自身が歩みたいキャリア、そのために必要な業務経験、異動、学び、副業の経験などは自分で考え、主体的に選択することを社員に求めている。
- 働く時間や場所はフレキシブルに調整可能であり、家庭との両立、学び、副業などを会社として支援。
- 会社が用意した研修を受動的に受けるよりも、本人が高いモチベーションを持って主体的に学ぶ方が学習効果が高い。そのため、社員が主体的に学ぶことを重視。
- 業務時間外への自己啓発への金銭的支援については、業務との関連性等の観点から個別に是非を検討。
- 自律的にキャリアを考えることが難しい社員を支援するため、キャリア相談窓口を設定。キャリアに関する悩みや迷いをキャリアコンサルタントの資格を有する社員等に相談可能。

自由に副業を実施可能

- 会社資産を使用する場合を除き、申請や承認を行わずに副業を実施可能。自分らしく働くこと、経済的・精神的に自立することを目指し、「複業」と呼んでいる。
- 転職せずに社外での経験を得られることや、収入の増加を目的として副業に取り組む社員は多い。自ら主体的に学ぶ・動く人が多い、という社風も副業が盛んな要因。



配属/異動時に意識される「モチベーション3点セット」

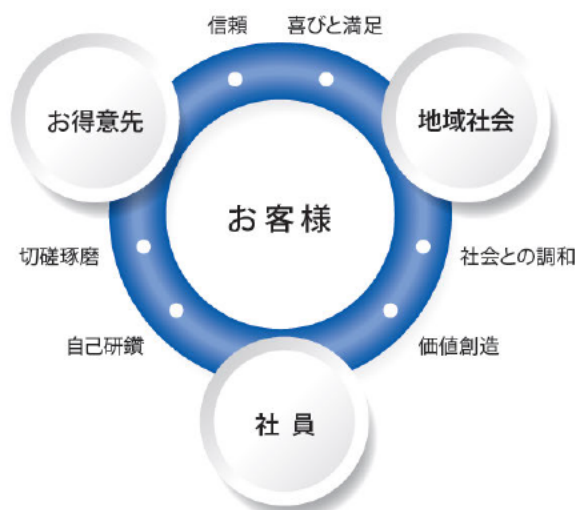
三協立山株式会社

大学や外部研修を活用して事業推進に必要な人材を育成

- 当社は「地元で働き良い職場を作りたい」という創業者の思いにより設立。創業時の基本理念の一つで社名の由来にもなっている、地元、得意先、従業員の三者協力で企業を伸ばしていくという精神を現在も経営理念とする。そのため、社員の自己研鑽や地域社会との共同による価値創造を重視している。
- コロナ下においても、商品開発を継続し、それに必要な人材の育成や学びを継続するという方針から研修等の各種人事施策を実施している。
- 大学への継続的な派遣を通じた技術部門の社員育成に加え、地域産業界が実施する研修や育成プログラムを活用した研究者育成、管理職育成を実施している。

人事制度上の工夫

- 社員を大事にすることを経営理念に掲げており、自己研鑽もキーワードとして、社員が能力を伸ばしたいという思いを重視した研修制度を設計。
- 通信教育講座の受講奨励や資格取得に対する報奨金支給、従業員満足度調査の実施を通じて効果的な人事施策を探り、社員のモチベーションや生産性の向上につなげている。



三者協業の精神

三協立山の前身である三協アルミニウム工業は、1960年、創業者 竹平政太郎が「地元で働き良い職場をつくりたい」という思いから創立。創業当時の基本理念のひとつで、社名の由来にもなっている「地元、得意先、従業員の三者協力で企業を伸ばしていく」という精神を現在も受け継ぎ、経営理念としています。

経営理念「三者協業」

事業内容: 建材、アルミニウム等金属加工品の開発・製造・販売

本社所在地: 富山県高岡市 設立年: 1960年

従業員数: 単体|5,037名、連結|10,358名(2021年11月30日時点)

技術部門の人材を継続的に大学の講座に派遣、講師としても登壇

- 富山大学が実施するリカレントプログラム「次世代スーパーエンジニア養成コース」に技術部門の社員を選抜して毎年数名、継続的に派遣している。同コースは2か月(20コマ)程度、週末に開催される社会人向けのプログラムであり、大学教授や企業人が講師を務める。
- 新しい分野の知識の習得や既知の分野の振り返りを目的として、「アルミ加工産業特論」、「プラスチック産業特論」、「電気・メカトロニクス産業特論」、「実践技術経営特論MOT」など、職位に応じて各コースに派遣している。同コース内では、リサイクル等、新たな事業課題の解決に必要な知識習得も可能である。
- 同コースは、地域産業の発展のために実施されており、地域企業が講師及び受講者として参画することで成り立っている。そのため、「アルミ加工産業特論」については、地域産業界からの要請を受けて同社の役員・社員が講師を一部務めている。

他社と合同の研修や共同研究を通じた人材育成

- 社内研修に加えて、選抜された社員が、都市部で開催される他企業と合同の研修への派遣を実施している。これらの外部派遣による研修は、スキルアップに加えて、他流試合型研修として、他社の社員との交流を通じた価値観の多様性認識を目的とする。
- 公益財団法人富山県新世紀産業機構が主催する「若い研究者を育てる会」にも参加している。複数企業で研究者グループを組成し、富山県産業技術研究開発センターとの共同研究を実施することを通じて、地域単位で将来的に技術革新を主導する研究者人材の育成を図る。
- 技術部門では大学との共同研究の実施を通じて技術部門の社員を育成するとともに、新卒採用者の獲得にもつなげている。

等級	階層別研修	選抜教育	目的別教育	自己啓発支援	
管理職層 (部長級)	管理職研修	次世代リーダー研修	新任支店長・工場長 研修	通信教育	資格取得 手当・祝金
管理職層 (課長級)	管理職研修		考課者研修		
中堅・リーダー層	中堅層研修	女性リーダー育成研修	チューター研修		
	フォローアップ研修 新入社員研修	若手リーダー育成研修 若手育成研修			

教育体系(全社共通のもの)

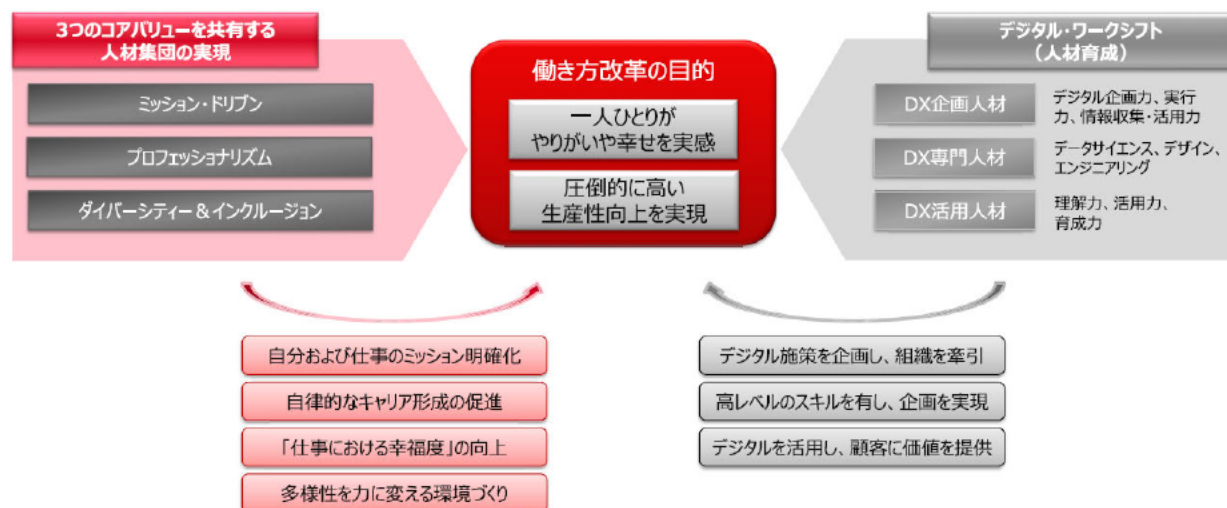
SOMPOホールディングス株式会社

部署や能力に応じて三種のDX人材を定義し、それぞれ育成・採用

- 新中期経営計画(2021～2023年度)では、社員一人ひとりのやりがいや幸福度の向上、圧倒的に高い生産性向上実現を目的とした働き方改革のために、デジタル・ワークシフトを推進することを宣言。また、ニューノーマル、少子高齢化といった新たな社会課題の解決に向け、データの活用を推進。
- 「デジタル施策を企画し、組織を牽引する」こと、「高レベルのスキルを有し、企画を実現する」こと、「デジタルを活用し、顧客に価値を提供する」ことを目指し、それぞれをDX企画人材、DX専門人材、DX活用人材として定義。それぞれの人材タイプを育成・採用により確保。
- 各社員が主体的なキャリア形成を行えるよう、様々な人事制度により支援。

人事制度上の工夫

- 社員自身がどんなキャリアを送りたいか・何を実現したいか、といった社員のマイパーパスを重視。各社員は週1回～月1回程度のペースで定期的に行われる上長との1on1ミーティングでマイパーパスを設定。
- 主体的なキャリア形成を行えるようジョブ型人事制度を導入し、会社主導の人事異動は原則として実施しない。
- 課長職以上は職務のミッションが開示されており、社内公募制度の対象となっている。



SOMPOの働き方改革と3つの人材コアバリュー・DX人材の結びつき

事業内容：損害保険会社、生命保険会社等グループ会社の経営管理等

所在地：東京都新宿区 設立年：2010年

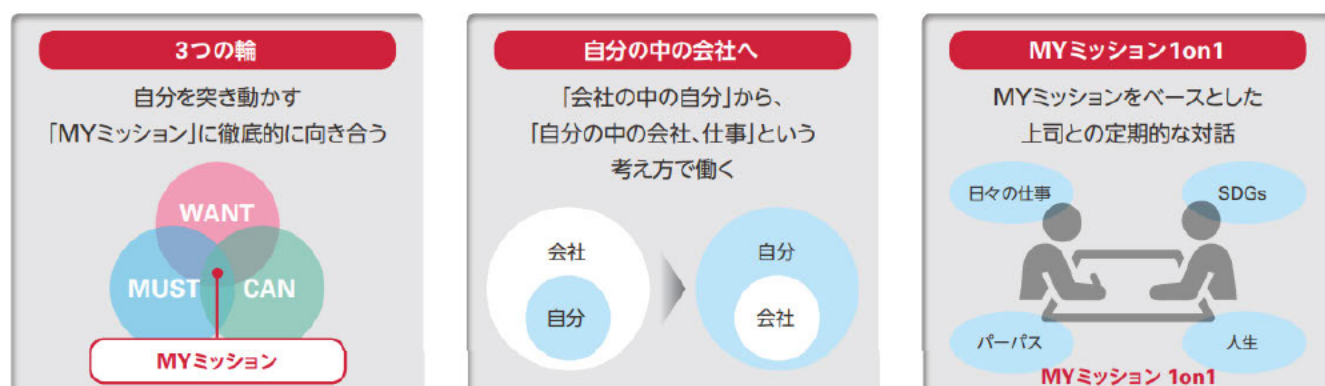
従業員数： 単体|381名、SOMPOグループ全体|約75,000人(いずれも2021年3月31日時点)

DX人材の育成・採用

- DX企画人材はデジタルに対応した企画を立案・実行する能力を有する者であり、本社・企画部門を対象に研修を実施して育成。デジタルの要素としてA：AI、B：ビッグデータ、C：CXアジャイル、D：デザインの能力を今後必要となる能力と定義し、DX企画人材は研修を通じてA～Dの能力を習得。
- DX専門人材はデータサイエンティストやエンジニアなどの専門家であり、中途採用によって確保。
- DX活用人材はデジタルを活用してお客様にサービスや商品を届ける者であり、全社員を対象に研修を実施して育成。

社員の階層に応じた研修を提供

- 将来の幹部候補である若年層社員を対象として、国内での研修、海外大学での研修、グループ外への出向を組み合わせた約1年間の研修を実施。困難な場面を乗り越える経験を積むことが目的。
- 部長、課長などの管理職に対しては、サクセッションプランを踏まえた研修を実施し、計画的に経営人材を育成。



SOMPOにおける主体的なキャリア形成の考え方・取組

大日本住友製薬株式会社

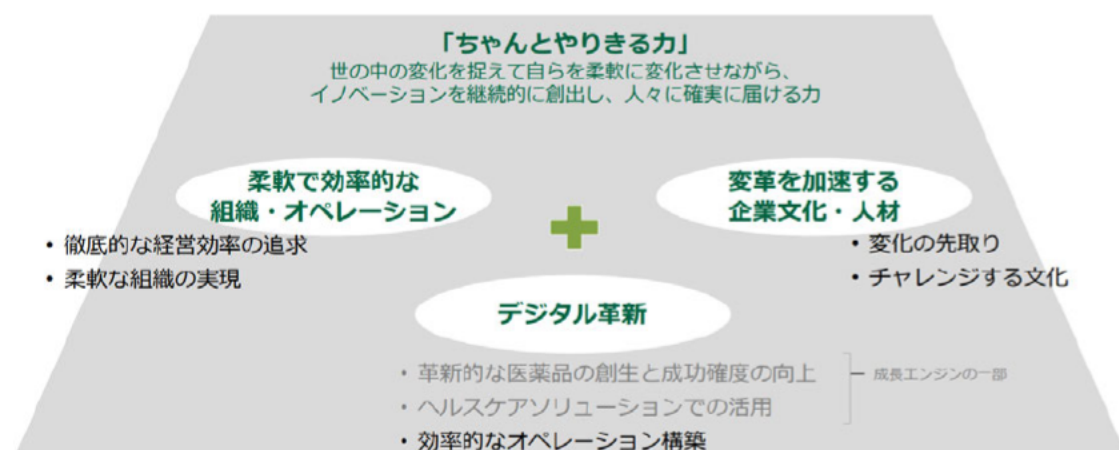
2022年4月1日より「住友ファーマ株式会社」に社名変更

デジタル革新と変革を加速する企業文化の醸成・人材育成を同時に遂行

- 中期経営計画2022において、「成長エンジンの確立」を支えるため、「柔軟で効率的な組織基盤づくり」を掲げている。組織・オペレーションの改革と、変革を加速する企業文化の醸成・人材育成を、デジタル革新と同時に遂行することにより、「ちゃんとやりきる力」が浸透した柔軟で効率的な組織基盤の構築を目指している。
- 従来からITで経営とビジネスに貢献するというポリシーで各種取組を実施してきたが、ITで生産性向上、DXで価値向上と業務変革を進化させてきた。特に、2019年に、ロイバン・サイエンシズ社と提携し、DXを加速する体制、技術、人材を獲得した。当時のロイバン・サイエンシズ社CIOが、その後、大日本住友製薬グループ全体のCDOに就任しDXを牽引。海外子会社を含むグループ全体で創薬の確度の向上と開発期間の短縮を実現させる等、新薬の研究開発の効率化、DX推進を図る。
- 人材育成としては、デジタル人材、リーダー人材、グローバル人材の育成を進めている。

人事制度上の工夫

- デジタル、リーダー、グローバルの各領域を対象に選抜型研修を実施し、人材育成を図っている。グローバル領域については、海外子会社や海外アカデミア・研究機関に人材を派遣するなど、将来的に海外でマネジメントできるグローバル人材の育成に取り組む。また、マネジメントスクール受講の補助、語学学校授業料割引やTOEIC受験補助、通信教育講座導入等により、従業員の主体的な自己研鑽を支援している。
- 企業内でDXを定着させるための取組として、社内ポータル上へのインタビュー記事掲載、ガイドやマニュアルの発行、セミナーの開催等、継続的に情報提供をしてきた。また、著名な講演者によるデジタル革新セミナー、デジタルが苦手な人も楽しめるIT運動会、最新テクノロジーや事例を紹介するセミナー、スタートアップ企業とともにデジタル企画を体験するワークショップ等を開催し、従業員の意識やリテラシー向上に努めている。



中期経営計画 2022 柔軟で効率的な組織基盤づくり

事業内容：医療用医薬品、食品素材・食品添加物、動物用医薬品等の製造および販売

本社所在地：大阪府大阪市 設立年：1897年

従業員数：単体|3,074名、連結|7,023名(2021年12月31日時点)

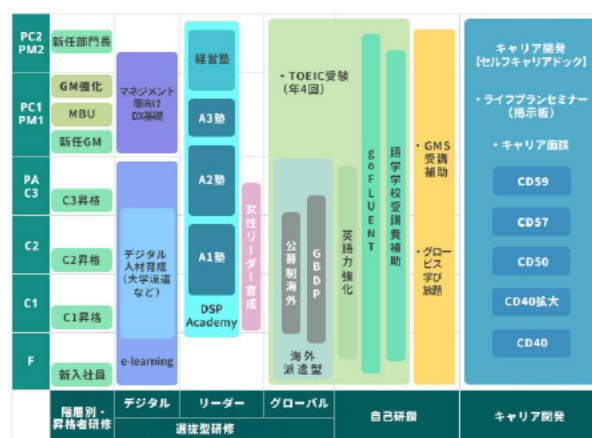
※こちらの記事は取材時の情報に基づいて記載しています。

DXに対応する人材像を設定し、各種研修を実施

- DXに対応する具体的な人材像として、DX企画人材、データサイエンティスト、市民開発者を設定。DX企画人材は、DXやデジタルビジネスの企画・推進等を担う人材、データサイエンティストは事業・業務に精通したデータ解析・分析ができる人材、市民開発者は表計算ソフトのマクロ作成やノーコードツールの活用を通じて業務のデジタル化・アプリ化を行い生産性向上を実現する人材と定義している。
- データサイエンティストについては、研修を設定。全社員のデジタルリテラシー向上(約3000名/年)、管理職のスキルアップ(約300名/年)、公募型データサイエンティストの育成初級(25名×4期)、データサイエンティスト中級(15名×2期)の4つの研修を実施。管理職向けの研修では、データ分析基礎、アジャイル、事例から学ぶDX等について学び部下からの提案を理解し監督できるレベルを目指す。データサイエンティスト研修については全部門を対象に公募型で実施し、受講後に当該部署の業務改善に活用する。研修内容についてはDi-Liteを参照している。
- DX所管部署の人材は、新卒採用と中途採用からなる。さらに専門性を高めるため、アカデミア主催のデータサイエンスに関するプログラムにも参加している。

DSP Academyによるリーダー育成

- 能力(グレード)別の選抜型教育研修プログラム「DSP Academy」を2016年7月に設立。若手、中堅、管理監督職の各層において4種のプログラムを運営している。向上心があり潜在的能力のある社員を対象とし、2016～2020年度の5年間で397名が参加した。
- それぞれ半年～1年程度のプログラムであり、企業立大学と連携して実施している。将来の経営層育成を目的としており、マネジメントスキル、経営分析等を取り入れている。
- 2020年4月以降は、すべての研修をオンラインで実施。研修内容もデジタル化時代のビジネスモデル立案や実行を学ぶ内容に変更した。



MBU：マネージメント・ブラッシュアップ
GDOP：グローバル・ビジネスパーソン・ディベロップメント・プログラム
GMS：グローバル・マネジメント・スクール

人材育成体系

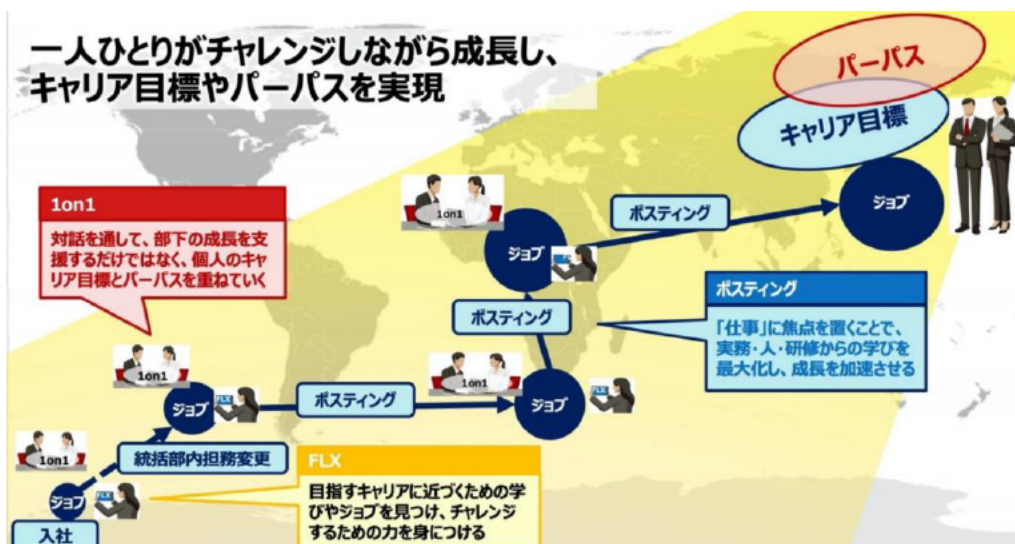
富士通株式会社

社員のキャリア自律を促し、全面的に支援する様々な制度を設計

- 「お客様からのリクエストを実現する受託型の事業」から、「お客様と共に作り上げる共創型の事業」に移行する中で、自ら問を立てて解決できるDX人材が必要となる。そのため、社員全員に対してDX人材となるよう呼びかけ・学びへの支援を実施。
- DX人材に必要な要素を身に付けるためのプログラムをまず経営層が受講。TOP FIRSTとして全社への展開を目指す。
- 2020年度に人材育成方針を大幅に見直し、会社が一律の研修を提供する形から、社員一人一人の自律的な学び・成長を支援し、社員のキャリア自律を促す方向に舵を切った。
- 会社が社員に学びを強制することは無い。階層別の一律の研修は存在せず、各社員は自身のキャリアに向けて学びたい内容を自由に学ぶことができる。

人事制度上の工夫

- 社員のキャリア自律を支援するため、幹部ポストに対する社内ポスティング制度、上司との月1回の定期的な1on1ミーティング、社内の学びのプラットフォームの整備、Udemyの活用、キャリアオーナーシッププログラム等を実施。
- 社内ポスティング制度では募集ポジションを公開し、グループの社員が応募することが可能。応募資格の制限は無いため、若手が課長ポストに応募することも可能。
- 各社員が定期的に自らのキャリアを振り返り、目指すキャリアを見つめ直す機会として、キャリアオーナーシッププログラムを実施。自律的にキャリアを描くことが難しい社員に対しては、こうしたプログラムや上司との1on1ミーティングを通じて将来のキャリアを自ら考えられるよう支援。



社員のキャリア目標と会社のパーパスを繋げていくための施策

事業内容:テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション

本社所在地:東京都港区 設立年:1935年

従業員数:126,371名(2021年3月31日時点)

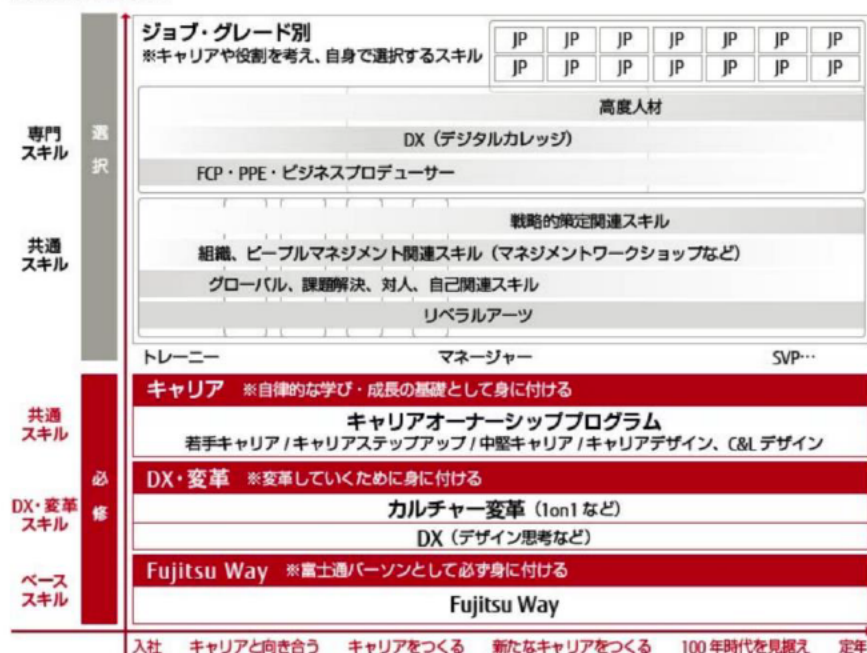
学びのための社内プラットフォームを整備

- 各社員が自らの志向するキャリアを実現するために、学びのための社内プラットフォーム（FLX=Fujitsu Learning EXperience）の整備を実施。また、社員が最先端の技術をスピーディに学ぶことができるよう、会社として外部のMOOC(Udemy)と契約し、社員が自由にコンテンツを利用できるようにしている。
- FLXでは、これまで社内の各部門などに散在していた学びの機会・コンテンツを一ヶ所に集約。
- FLXには個人の経験やポストに応じたレコメンド機能、トップからのメッセージや優れた社員のトーク、デザインの工夫等、社員が定期的に利用したくなる機能を盛り込んだ。その結果、約85%の社員がFLXを利用。

社員全員がDX人材へ転換

- DX人材に必要な要素を「デザイン思考」、「アジャイルマインド」、「データドリブン」として定義。これらの能力に加えて、基盤となる「パーパス」(社会における企業の存在意義)を身に着けるよう促す。
- デザイン思考をビジネスの現場で活用できるよう、「推進者育成コース」を設定。このコースの全体監修や講師には、大学の教授が就任している。受講者は本部長による推薦者。

人材育成体系



富士通の人材育成体系

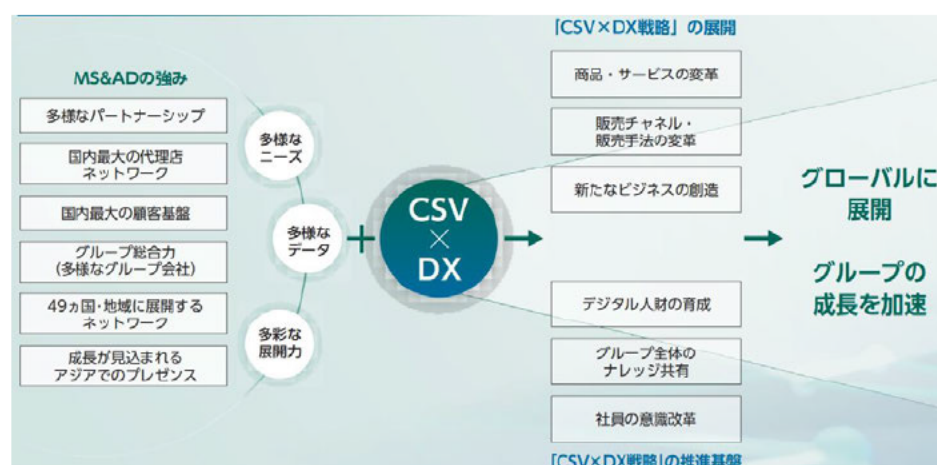
三井住友海上火災保険株式会社

事業環境変化への対応・持続的な成長のための人材を育成

- 急速に変化する社会では、新たなリスクとそれを解決するニーズが数多く発生。こうした社会課題をデジタルによって解決する「CSV×DX戦略」を推進し、持続的な成長の実現を目指す。デジタルの活用により、「商品・サービスの変革」、「販売チャネル・販売手法の変革」、「新たなビジネスの創造」の実現を図る。
- 保険事業の領域では、デジタルの活用により、リスクの可視化や損害調査のコスト削減が可能となった。さらに、新たな事業領域としてデータビジネスを展開。双方の領域でより多くのデジタル人材が必要になるため、デジタル人材育成を推進。
- 気候変動問題を全社的な最優先の課題として設定し、損害保険ビジネスを通じて解決することを目指す。そのため、大学を活用して気候変動に関する人材育成を実施。

人事制度上の工夫

- メンバーシップ型人事制度にジョブ型人事制度の要素を取り入れたハイブリッド型の人事制度を導入し、高度な専門領域を担う社員を対象として求める職務・能力や目標を明確に定義し、成果に応じて処遇が決定される「スペシャリスト社員」を新設。データサイエンティストなどが主に対象となる。
- 各社員のデジタルレベルの可視化、目指すレベルの明確化のために、デジタル人材認定制度を実施。デジタルベーシック層、デジタルビジネス層、データ分析層があり、それぞれがさらにレベル別で分けられている。
- デジタルベーシック層、デジタルビジネス層、データ分析層のそれぞれについて育成カリキュラムを設定。デジタルベーシック層は全社員が対象、デジタルビジネス層とデータ分析層は希望する社員を対象とし、一部のコースでは受講希望者から選抜。応募基準に年次や役職の基準は設けておらず、受講動機や業務上の課題解決への有用性で判断。



MS&ADグループのCSV×DX戦略の具体的な展開

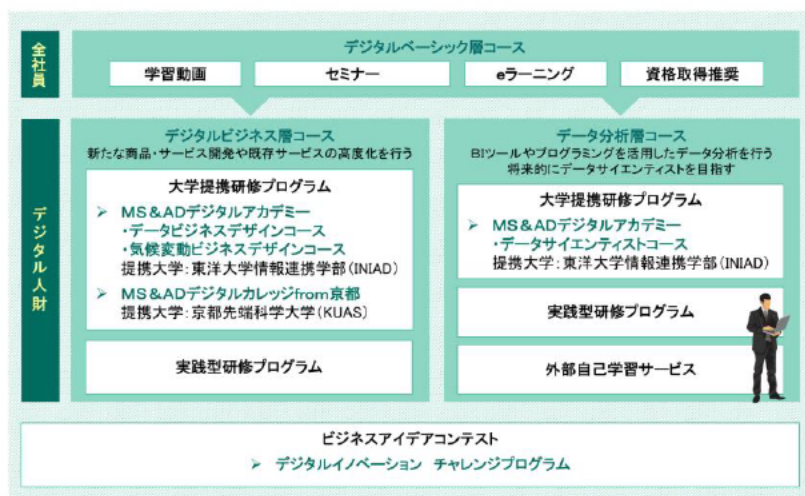
※三井住友海上火災保険株式会社の持株会社である
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社の統合報告書より引用

大学と連携し、デジタル人材育成に向けて自社専用講座を開発・活用

- デジタルビジネス層コース、データ分析層コースの双方で、大学と提携して自社グループ専用として開発された講座を活用。東洋大学情報連携学部と連携した「MS&ADデジタルアカデミー」、京都先端科学大学と連携した「MS&ADデジタルカレッジfrom京都」を学びの内容に応じて使い分けている。
- デジタルビジネス層コースでは、社内外の関係者やデータ分析層の社員と協働し、デジタルを活用して新たなサービス・商品の企画・開発や既存商品の高度化ができる人材の育成を目指す。コースの内容は、東洋大学情報連携学部や京都先端科学大学との提携プログラム、実際にデータ分析を活用して取引先へ提案を行う実践型研修、ビジネスアイデアコンテストから成る。
- データ分析層コースでは、データ分析の基礎知識、実践的な技術から分析プロジェクト遂行にわたる逐次的で広範な内容をカバーする一連のプログラムを通じて、データサイエンティストの育成を目指す。コースの内容は、東洋大学情報連携学部との提携プログラム、実践的な技術や内容を学ぶデータ分析実践講習、アクチュアリーや意欲の高い社員を対象とした、組織の課題解決を通じて業務としての分析遂行能力を身につける実習から成る。

全社的な課題解決のための人材育成

- MS&ADデジタルアカデミーでは、デジタルと気候変動対策の双方を学ぶことができるコースも実施。気候変動やSDGsの観点から、デジタルを活用した新たなビジネスモデルの構築を目標とする。
- デジタル人材育成のために、民間企業が提供するリカレント教育も活用。大学による講座とは異なり、受講する人数の制限がなく多くの社員が活用できるため、社内のデータ分析層の拡大に寄与。



デジタル人材育成の体系

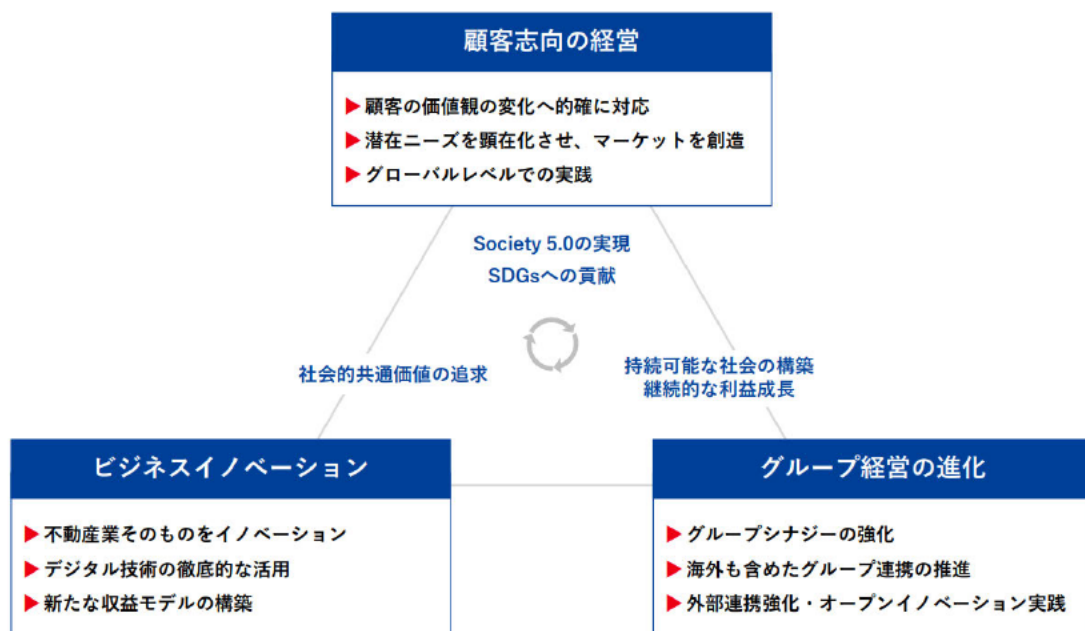
三井不動産株式会社

イノベーションの推進や新産業の創造を実現する人材を育成

- 人口減少の本格的な進行やテクノロジーの加速度的な進化、人々の価値観の多様化・分散化により、産業構造やビジネスモデルが大きく変わる可能性があること、環境への配慮や社会課題の解決等の持続性を意識した事業展開が必要であることを踏まえ、三井不動産グループ長期経営方針「VISION 2025」を2018年に策定。
- 持続的な成長には、不動産業そのもののイノベーションとグローバル化を重要と考え、各種施策を実施。特に、ビジネス環境の変化に対応し新たな価値を創造するために、グループ内外のさまざまな企業や行政と連携・協業することでイノベーションの推進や新産業の創造に取り組む。
- 人材育成についても、オープンイノベーションの観点から、外部への派遣研修を積極的に展開。さらに、デジタル人材の育成、事業提案制度やインキュベーションプログラムを通じてイノベーション人材を育成。

人事制度上の工夫

- ジョブローテーションにより、複数領域の業務専門性を持った、変化し続ける環境に適応できる社員と組織の形成を目指している。4年程度で当該分野のプロとなりうる専門性を獲得するため、社員が常に学んでいくことを求めている。研修ポータルや社内報にてメッセージを発信するとともに、研修派遣者の体験レポートや報告会などを通じて、相互触発されるように工夫している。



2025VISIONの実現に向けた3つの基本ストラテジー

大学等への外部派遣により将来のリーダーを育成

- 指名型、公募型で、大学や民間の長期ビジネス研修、私塾、グループ企業で実施する研修等への派遣を年間数名程度、定期的に実施している。
- 派遣研修のうち、1年間等、長期に渡るものについては兼務辞令を発出する。業務の一環で派遣されていることをわかりやすく示している。
- 短期的なスキル向上ではなく、外部からの刺激を通じて将来的なイノベーション創出につながることを目的とする。外部の研修機関で、他の受講生との間の交流や切磋琢磨により成長することに意義を見出している。
- 外部の研修機関への派遣研修については、より多くの社員に将来のリーダー候補として派遣研修を経験できる機会を与えている。

デジタル人材とイノベーション人材の育成

- デジタル分野については、DXビジネス人材の育成をするため、全社員向けにDXに関する講演や必須型研修を展開している。技術職については中途採用した上で、さらに大学院等への派遣を検討している。
- イノベーション創出を支援する枠組みである事業提案制度「MAG!C」を実施。既存事業のイノベーションと新規事業の開発に関する提案を受け付け、最終審査を通過すると原則専任の事業責任者となって取り組む。生食用ぶどう生産・販売事業を行う、社内ベンチャー企業「GREENCOLLAR」の設立につながっている。
- さらに、事業提案制度の最終審査通過者を対象に、外部パートナーや担当部門が伴走し、メンタリングをしながら事業化を推進するインキュベーションプログラム「鍛錬塾」を実施する。



事業提案制度「MAG!C」概要

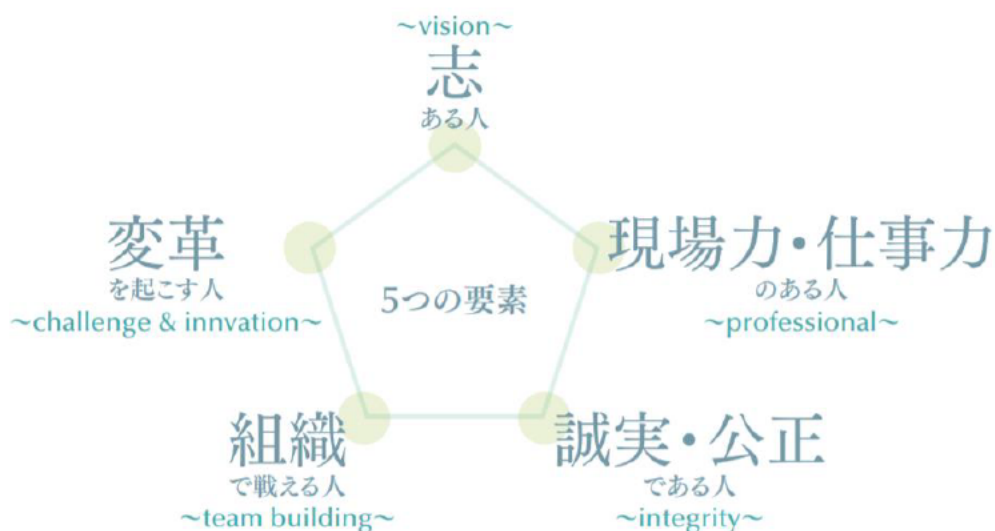
三菱地所株式会社

成長事業に貢献できる人財の育成

- 長期経営計画2030において、国内アセット事業、海外アセット事業、ノンアセット事業の三本柱での成長戦略を策定した。加速的に変化する社会・経済環境の中で事業を推進すべく、ビジネスモデル革新を推進している。
- 海外アセット事業に対応できるグローバル人財の育成、ノンアセット事業においてビジネスモデル革新やイノベーション創出が可能な人財の育成を重視している。
- 人事制度改革を通じたオープンイノベーション促進とDX人財育成に取り組む。

人事制度上の工夫

- ビジネスモデル革新やイノベーション創出を目的として「10%ルール」を実施。業務時間の10%を通常業務以外の活動に充てることを必須とする。具体的には、新規事業の提案、既存事業の業務効率化、他部署との協業などに取り組む。具体的な活動は目標設定に記載し、そこでの成果も人事評価の対象となる。
- オープンイノベーションの促進と個人の主体的なキャリア選択の可能性を拡充を目的として、副業解禁等の新たな人事制度を整備。社員の成長やスキルアップに繋がるチャレンジを後押しし、副業を通じて得られた知見や人脈を本業に還元していくことを目的とする。なお、一部事業では副業・兼業人材を外部公募し、業務委託契約での就業を実施。
- 全員が必須で持つべき知識に関する基本的な研修は階層別研修として充実させているが、より専門的な内容や個人の関心領域に関する学習は、能力開発プログラムや自己啓発制度等を活用して、社員自らがキャリアを開発し、会社はその支援を行うという認識。大学院通学等も業務との関連性を踏まえて補助。



三菱地所で求められる5つの要素

事業内容:不動産事業

本社所在地:東京都千代田区 設立年:1937年

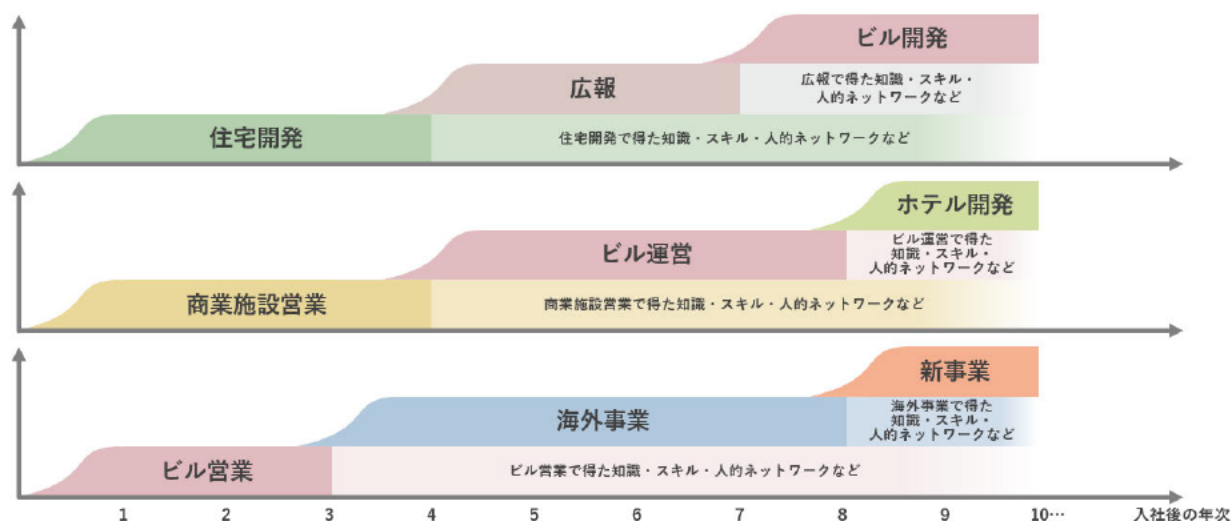
従業員数:単体 | 880名、連結 | 9,982名(2021年3月31日時点)

業務に直結するDX研修の実施

- DX推進部を2018年に設置し、当該部署を中心に、DXを推進している。
- その一環として、2021年度より、デジタルマーケティング研修を実施。日々の業務でニーズがある社員を対象とし、デジタルマーケティングの考え方と活用に関する事項を学ぶ。講義内容は録画し、全社に公開しており、今後全社員を対象として展開する。
- ユーザ視点での商品発想力強化を目的として、デザイン思考研修を入社5年目の社員全員を対象に実施している。
- これらの研修はDX推進部と人事部で連携して企画している。

グローバル人材の育成

- 中長期的に、更なる海外事業への投資拡大を軸とした成長を目指しているため、グローバル人材の育成に取り組む。海外駐在等、海外でのキャリアを希望する社員に対してきめ細かく支援することで、海外経験のない社員が海外でのキャリアを実現できる制度としている。
- 語学については語学力向上支援制度を設定し外部スクールでの語学学習を支援。TOEICの目標点数を定めている。
- 語学力の習得や異文化理解を目的として3か月程度海外へ派遣する海外語学研修、ビジネススクール等への社費留学を実施している。
- さらに、実践的な力を身につけることを目的として海外拠点や外部企業の海外拠点において1～2年間の実務経験を積むトレーニー制度を設定している。



ジョブローテーション例

株式会社メルカリ

イノベーション促進や競争力向上を目指し、博士課程進学を支援

- 同社では、「Go Bold(大胆にやろう)」「All for One(全ては成功のために)」「Be a Pro(プロフェッショナルであれ)」というバリューを共有しており、組織規模が急拡大するなかにおいても、組織としても個人としてもバリューを発揮できるようにするための各種制度を導入している。
- 同社にて研究開発を担うメルカリR4Dでは、多くの博士取得者が勤務しているが、他部署においても将来的には博士が活躍することを期待し、博士課程進学の学費支援、業務時間調整を行う制度を導入した。
- 高度な研究を通じて得られた専門知識や考え方、幅広い視野により、イノベーションの促進や長期的な競争力がもたらされることを期待している。

人事制度上の工夫

- 「メルカリ・ニューノーマル・ワークスタイル “YOUR CHOICE”」として、リモート/出社の有無、働く場所などパフォーマンス・バリュー発揮がもっとも高まるワークスタイルを社員が自由に選択できる制度を導入。日本国内であれば住む場所・働く場所を各々が選択でき、フルフレックスタイムで働くことができる。通勤交通費は月15万円まで実費支給。これにより、多様な人材が活躍できる環境の実現を目指している。
- キャリアオーナーシップは社員自身が持ち、自らが描くキャリアに向かって自らが学ぶことを重視し、各社員が学びたい内容を会社として支援する。具体的には、セミナーの受講補助や書籍の購入補助を実施。
- 同社のバリューである、「Go Bold(大胆にやろう)」「All for One(全ては成功のために)」「Be a Pro(プロフェッショナルであれ)」を体現できるメンバーを採用。新卒採用においても、これまでの実績等をもとに中途採用と同様に即戦力の人材を採用している。



世の中にインパクトを与えるイノベーションを生み出すため、全員が大胆にチャレンジし、数多くの失敗から学び、実践します。



一人では達成できない大きなミッションを、チームの力を合わせ、全員が最大のパフォーマンスを発揮することで実現します。



メンバー全員がその道のプロフェッショナルとしてオーナーシップを持ち、日々の学びを怠らず、成果や実績にコミットします。

株式会社メルカリのバリュー

事業内容:フリマアプリ「メルカリ」の企画・開発・運用

本社所在地:東京都港区 設立年:2013年

従業員数:1,891名(2021年12月時点)

博士課程への進学を支援する制度の導入

- 博士課程への進学を希望する社員を対象に、学費や研究時間の確保を支援する「mercari R4D PhD Support Program」を導入。
- 企業のミッション達成に向けて有益であり、今後の経済発展や社会的課題の解決につながるものであれば、理系だけでなく人文系や社会学系も想定し、研究テーマは問わない。専門的な研究への支援を行うという観点から、主に博士課程への進学を支援する。
- 支援対象者は、入社2年以上で一定以上の評価を得た社員を公募し、選考の上決定する。選考にあたっては自社にとってどのように価値があるのかを重視して行う予定。事業に活かすだけでなく、本人のスキルアップによる事業貢献も考慮する。
- 支援内容は、博士課程進学時の学費支援(年間200万円まで)、研究と両立可能な業務時間の選択(時短なし、80%、60%、勤務なし)、研究開発組織「mercari R4D」によるサポート及び研究相談である。支援対象者の給与は選択した業務時間に応じて按分される。
- メルカリアプリにより自社が保有するデータを研究に利用することも可能である。また、研究によって得られた知財の取り扱いは大学側の考えに応じて柔軟に対応する予定である。
- メルカリR4Dでは、これまでも博士課程修了者を多く採用しており、今後も積極的に博士修了者を採用したいと考えているが、本制度を通じて、他部署に対しても博士取得のメリットを認識してもらうことを目指す。将来的には、募集対象を社外に拡大することも検討する。

研究開発活動を起点とした人材育成

- メルカリR4Dでは、IoTやブロックチェーン等の分野で大学との共同研究を多数実施している。研究テーマ設定などの早い段階から大学と連携することで、幅広いテーマにおける産学連携による共創や、若手研究者の育成につなげたいという意図もある。
- 社内に対する啓蒙活動として、R4Dの研究成果の紹介をしたり、関連する分野の研究者を大学から招いて、研究に関するセミナーを実施し、最先端の知見や技術の周知を図っている。



「mercari R4D PhD Support Program」

イノベーション創出のための
リカレント教育
事例集

大学編

本事例集について

はじめに

近年、人生100年時代やSociety 5.0の到来による社会変化へ対応するため、リカレント教育の重要性は高まっています。また、リカレント教育は、企業にとっても、社会の変化に伴う企業戦略や事業構造の転換を図るため、「イノベーションを支える人材」や「イノベーションを起こす人材」を育成する上で重視されつつあります。

本事例集は、大学等で実施される比較的高度なリカレント教育、いわば「イノベーション創出のためのリカレント教育」に焦点を当てています。リカレント教育の取組を他大学にも展開することを目的とし、リカレント教育実施の背景や取組の内容などをポイントに絞ってまとめました。大学等におけるリカレント教育プログラムの設計・運営にあたっての参考となれば幸いです。

本事例集の構成

本事例集では、産業界のニーズを踏まえた、大学等によるリカレント教育プログラムの概要や、運営の実態、実施の効果について、大学(外部法人を含む)ごとに整理し、ご紹介しています。

なお、事例集内の各ページで記載している図表は、各大学より提供いただいた(あるいは掲載許可をいただいた)ものです。

また、本事例集は令和3年度(令和3年11月～令和4年2月)までの取材に基づいて記事を作成しています。そのため、それ以降に更新された大学の情報等は変更されている可能性があります。

凡例の定義

事例の特徴を以下の5つの凡例でまとめました。
各事例で該当する特徴が見られる場合に、凡例を表示しています。

研究成果実装

大学の研究成果(知)を企業のビジネスや社会に実装するためにリカレント教育を実施する

地域貢献

地域産業への貢献のためにリカレント教育を実施する

教育+産学連携

リカレント教育に留まらず、産学連携に発展させている

オンライン

オンライン/オンデマンドで教育を提供する

外部化

大学の外に子会社等を設立している

大学編 目次

大阪大学		P4
金沢工業大学 KITリカレント教育		P6
京大オリジナル株式会社		P8
東京大学エクステンション株式会社		P10
富山大学		P12
中村学園大学		P14
北陸先端科学技術大学院大学		P16
早稲田大学 スマートエスイー		P18

大学と企業の相互メリット型のリカレント教育を広げる

研究成果実装

教育+産学連携

オンライン

学部から大学院、リカレント教育まで専門教育、教養教育、国際性涵養教育を三本柱に推進。専門性を軸に、視野を広げて社会課題の必要性を感じ、人生100年時代を生涯にわたって活躍できる高度人材の育成を実践する。

リカレント教育の目的 | 社会の変化に対応し続けるため学び直しを提供

- 専門性を軸にしながらも、それだけにとどまらず、視野を広げて社会の状況変化に対応できる人材を育成するという考えの下、社会人に対して学び直す機会としてリカレント教育を実践する。

プログラム設計

博士課程の中で共同研究を通じた人材育成

- 「新たな専門性の獲得」「国内外の人脈形成」を目指し、博士号取得を通じたリカレント教育を推進している。その中で企業との連携強化を進める。
- 企業と特定のテーマを扱う協働研究所を設置し、そこで博士号取得と共同研究を通じて高度人材の育成を実践する。協働研究所には企業から若手技術者・研究者が派遣される。
- また、すべての大学院で社会人を受け入れている。

大学と企業の「面と面」での互惠関係を目指す

- 共同研究と人材育成を同時に実践する「協働研究所」では、単に従業員が博士号を取得するだけでなく、大学で学んだ人材が企業に知見とネットワークを持ち帰り、事業化・社会実装をリードすることで企業に利益がもたらされることを目標とする。
- また、大学は企業にメリットがあるリカレント教育を提供することで、企業からも継続的に優秀な技術者・研究者が大学に派遣され、充実した共同研究を行えるという好循環を期待する。
- 企業毎に様々なニーズがあるが、各企業と大学が互惠関係となるリカレント教育を設計することが重要と考える。

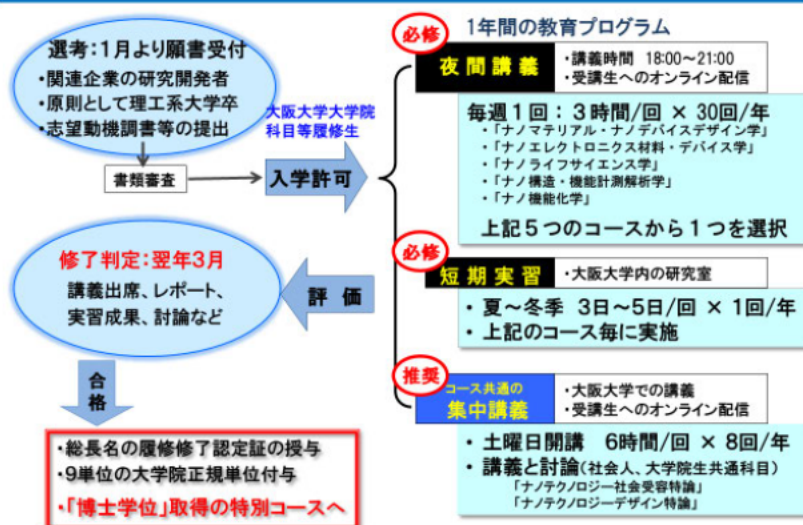
分野：ナノサイエンス、医薬品、知的財産法、バイオDX、英語等

開講時間帯：夜間、休日（オンラインライブ配信）等

プログラム設計 | 非正規課程（プログラム）から「次」につながる設計

- 例えば、ナノテク高度人材育成を先導することを目指した「ナノ高度学際社会人教育プログラム」では、1年間の受講終了後に履修修了認定書を授与した後、博士学位取得のための「博士課程特別コース」と連携する。
- プログラムの講義の中で教員が最新の研究成果を披露し、それが企業との共同研究につながるケースもある。

ナノ高度学際社会人教育プログラムの概要



提供形態 | 社会人が受講しやすい複数の講義形態

- 「ナノ高度学際社会人教育プログラム」では、以下の3つの形態で教育プログラムを提供。
 1. 夜間講義（オンライン配信と講師対面のハイブリッド形式）
 2. 大阪大学での短期実習（年1回、3～5日/回）
 3. 土曜日開講の集中講義（オンライン／対面講義＋ディスカッション、大学院生も参加）
- 社会人が受講しやすいよう、夜間や休日を中心にオンラインを活用して講義を提供する。

受講者が感じる効果 | 効率的な専門知識の獲得や優秀な人材の顕在化を評価

- プログラム受講者が評価する点として、「基礎から応用まで網羅的かつ要点を押さえた効率の良い学習」「大学や参加企業とのつながり形成」「実習を通じたスキルの獲得」があげられている。
- また、受講者の上司が評価する点として、「専門分野の幅を拡げ、新規分野で活躍できる人材の育成」「企業が必要とする先端技術の習得」「向学心が豊かな人材の顕在化と組織の活性化に有用」があがっている。

金沢工業大学 KITリカレント教育

社会人が学生・教員と共に学びあう

研究成果実装

地域貢献

教育+産学連携

オンライン

企業ニーズに対応した大学教育による知識の習得に加え、学生・教員とのネットワークづくりや学習した知識を活用した研究・開発による企業の成長をサポートすることを目指し、企業・社会人向けにリカレント教育を提供する。

リカレント教育の目的 | 産学連携により学生・教員・社会人が共に学ぶ

- リカレント教育を実施する目的は、社会人が知識習得やスキルの向上を図るだけでなく、企業で働く社会人と学生との接点を作ること、学生にとっても研究が社会に果たす役割について理解を深める等、学生の能動的な授業参加や学びを促すことである。学生は社会人との交流を深めて、学習意欲が向上するといった好影響が見られている。
- また、社会人はリカレント教育の受講を契機として大学との共同研究に発展させ、企業の新たな価値創出に取り組み、大学は地域社会の発展に貢献するといった、WIN×WINの関係構築を目指している。



提供形態 | 社会人の受講しやすさに配慮

- 社会人がリカレント教育を受講しやすいよう配慮し、提供するプログラムは以下の特徴を有する。
1. 短時間、短期集中型での提供
 2. 学生や異業種企業の社員との交流機会の設定(オンラインでもディスカッションを実施)
 3. 教員に相談しやすい環境の整備(企業が抱える課題を教員に相談し、その分野に詳しい他の教員が紹介される/共同研究につながることも)
 4. オンライン授業による提供
 5. 比較的安価な受講料の設定(例:1科目あたり100分×7回=24,000円)

提供プログラム | 企業のニーズに対応した複数のプログラムを提供

- 企業から派遣される社会人に対して、情報技術教育、組織活性化と倫理、金属熱処理に関する教育を提供。
- 情報技術教育は、入門から応用まで体系的に学ぶことが可能。技術部門の社員だけでなく、間接部門の社員が基礎的な知識を習得するために受講する例もある。
- 金属熱処理に関する教育は、石川県に熱処理技術を活用した製造業が多いため、そのような企業の社員に対して基礎的な内容がわかる講座を提供する。
- 個人向けには、東京・虎ノ門キャンパスで1年間で修了する社会人大学院 修士課程においてMBA人材・知的財産マネジメント人材を育成する。

区分	大学の授業（単位修得）	講座・セミナー
	科目等履修生・大学院生	受講生
法人・企業 団体向け	①情報技術教育 ②組織活性化と倫理 ③社会人共学者	④金属熱処理基礎教育
個人向け	⑤社会人大学院（1年制） ⑥虎ノ門大学院科目等履修生	⑦プロフェッショナルミーティング ⑧原著から本質を学ぶ科学技術講座

教員に対するインセンティブ付与 | リカレント教育の意義等を学内発信

- 社会人を正規課程で受け入れるためには、学内の様々な関係者の協力が必要であるため、学内におけるリカレント教育への理解・協力を促進する取組を行っている。
- 例えば、学長が年2回程度、教員に対してリカレント教育の目的や意義などに関するメッセージを発信している。
- また、大学の広報誌においてリカレント教育の成果等を掲載し、学内・学外向けの広報活動を行っている。

広報 | 就活イベントにおいて企業にリカレント教育を紹介

- 企業と意見交換を行う就職活動のイベントにおいて、リカレント教育の紹介を行っている。その紹介を受けて、企業からリカレント教育のニーズが寄せられることもある。

京大オリジナル株式会社

幅広い対象者に向けて京都大学の知を届ける

研究成果実装

教育+産学連携

オンライン

外部化

京大オリジナル株式会社は、指定国立大学法人のみが出資可能な子会社として、2018年に設立された。

同社は、京都大学の研究型総合大学ならではの人文系から理工系、文化・芸術まで多岐にわたる学問領域を「エグゼクティブコース」「専門コース(基礎/応用)」「教養コース」に分けてリカレント教育プログラムを提供している。

プログラム設計

教員の要望を中心に受講者ニーズを反映

- プログラム設計は、教員からの提案や京大オリジナルによる企画、さらには教員と京大オリジナルによるディスカッションからプログラムに発展するケースなどがある。教員からの要望としては、既存の履修証明プログラムを拡充したい、共同研究の準備として必要な知識をパッケージ化したい、といったものがある。
- 京大オリジナルの職員は、教員の要望をもとに受講者ニーズにあうような形にプログラムを設計していく。教員の研究内容を受講者は、ESGの下、どのようにビジネスに生かせるかという視点で、自社の職員が教員に助言をして、講座設計をリードする。
- プログラム設計に携わる自社職員は6名程度。
- 京大オリジナルは受講者ニーズを把握するため、プログラム受講者に対してニーズ調査を行っている。

企業内リカレント教育プログラムを提供

- 企業からのニーズを受けて、特定企業を対象としたカスタマイズ講座やコンサルティングプログラムを年間複数社へ提供する。メリットとして企業とのネットワーク構築や、事業の品質に応じた収益性があげられる。
- 提供先企業を拡大させるためには、講座の内容やプロモーション、教員へのインセンティブ設計がポイントとなる。

大学の教育研究センターと連携したデータサイエンス関連教材の開発

- 京都大学 国際高等教育院 附属データ科学イノベーション教育研究センターと連携して、データサイエンス関連の社会人向け教材の開発を進めている。
- データ科学イノベーション教育研究センターは、学部の全学共通教育から大学院レベルまでデータ科学教育を一気通貫で行うことをミッションとする。連携することで、社会人向けにも入門レベル～高度専門領域まで、体系立ったデータ関連講座を提供することを目指している。

分野：人文・哲学、情報・通信、法律・政治、農業・環境、経済・経営、理学・工学、
文化・芸術、医薬・生命

開講時間帯：平日昼夜間、休日

教員に対するインセンティブ付与 | 謝金や研究費等で還元

- プログラム設計・提供には教員の協力が必要不可欠であるため、リカレント教育に携わる教員に対するインセンティブを付与することが重要である。
- リカレント教育に寄与した教員には、大学の兼業ルールを遵守しつつ、謝金を支払っている。
- 講座の収益の一部を教員の収入や所属部局の運営資金として還元している。後者は大学経理の範囲内で用途制約のない予算であるため、教員にとってリカレント教育に協力するインセンティブとなっている。

広報

企業・社会人向けプログラムの情報を1つのウェブサイトを集約

- 企業から各プログラムの情報が散逸して探しにくいという声を受け、企業・社会人向けのプログラム情報を「京都大学オープンアカデミー」という1つのウェブサイト一元化した。
- 1つのウェブサイト上に情報を集約して発信することで、受講者は希望するプログラムをインターネット上で効率的に探しやすくなる。



関連子会社と連携して「産学連携情報プラットフォーム」を運営

- 京都大学から企業等に対するプロモーション活動を一本化することを目的に、産学連携に携わる京都大学グループ会社(京大オリジナル株式会社、株式会社TLO京都、京都大学イノベーションキャピタル株式会社、iPS アカデミアジャパン株式会社)連携で産学連携情報プラットフォーム「Philo」というウェブサイトを設置・運営している。
- 京大オリジナルがワンストップの窓口となり、大学内のさまざまな教員・研究者と連携。大学から企業への営業活動を、産学連携に携わる部署や子会社ごとではなく、組織的に推進することを目指している。

効果・成果 | 収益還元や共同研究につなげることで大学に貢献

- 京大オリジナル講座の受講をきっかけに、受講企業と京都大学との共同研究、受託研究やライセンス契約等に発展するケースがある。これにより、京都大学のKPI(共同研究の増加、知的財産収入の増加等)にも貢献している。
- 京大オリジナルの収益の一部は京都大学に還元している。講座として社会的意義が認められれば、講座単体として赤字でも事業全体で黒字になることを目指して運営が行われている。

東京大学エクステンション株式会社

社会人教育のために東大教授陣による最先端講義を提供

研究成果実装

教育+産学連携

オンライン

外部化

2018年設立の東京大学の100%子会社である東京大学エクステンション株式会社は、社会に出てからも皆学んだ方が良いという考えをベースに、社会の要請が高い分野について東大ならではの最先端、専門性の高い内容を提供する。

リカレント教育の目的 | 大学のシーズを早く・深く企業、社会人に届ける

- 2017年に指定国立大学法人となってから、事業を行う会社への出資が可能となったことから、社会の要請が高い分野の社会人教育プログラムを手がける企業を立ち上げた。
- 東京大学は企業でコアになる人材に対して、真に深みのあるものを提供するというスタンスで、教員の研究内容をベースに東京大学ならではのプログラムを作っている。
- 最先端の技術が次々と登場し、企業における事業化のスピードも上がっている中、東京大学のシーズをできるだけ早く企業に提供し、企業に役立ててもらいたいと考えている。

プログラム設計 | コースによって様々なエクステンション側の関与

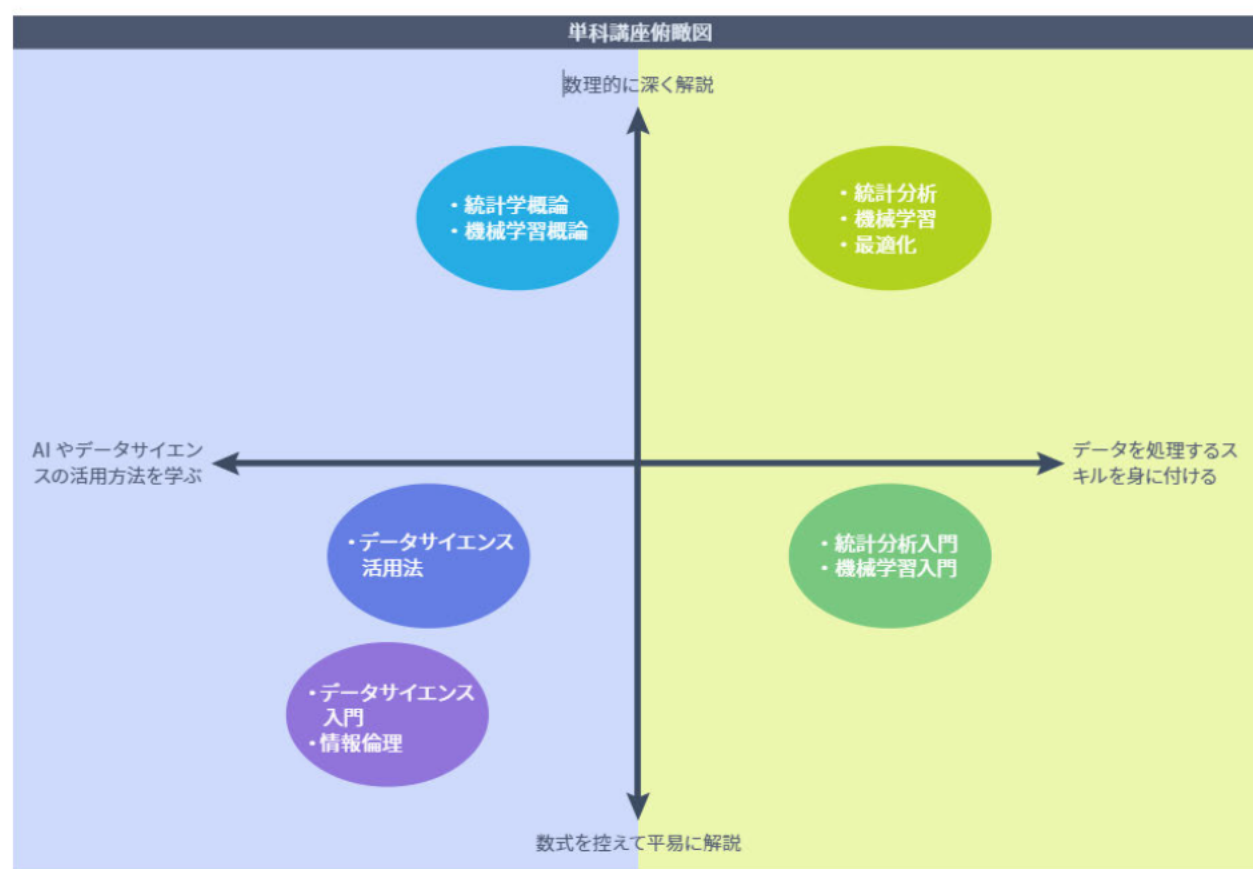
- 「データサイエンススクール」は東京大学 数理・情報教育研究センターにあった教材をベースに一部改良し、スタートした。開始後、受講者の声や教員の意見を聞きつつ自社の職員が提案を行い、プログラムの内容を改良している。
- 「インクルーシブデザインスクール」は教員がプログラムの内容を検討し、自社が受講環境を整備した。開始2年目では、初年度を振り返り、企業の関心が高かった内容に特化する内容を自社から教員に働きかけている。
- 「健康経営デザインスクール」はプログラムの企画段階から自社が関与し、講師陣の選定や講師候補へのアプローチを行った。
- プログラム設計に携わる職員は6～7名程度。今後、コースの拡大を目指して職員数を増員する予定である。

教員に対するインセンティブ付与 | 研究活動と絡めた社会人教育

- リカレント教育に携わる教員の動機は多様である。「企業から要望が多い内容を教育プログラム化することで効率的に提供したい」「教員自身の研究分野を社会に広め訴求していきたい」等、様々である。
- また、現在はまだ実施されていないが、企業を巻き込んだ社会実装・社会実験をすること（企業には研究分野に対する理解を深め、事業として取り込んでいただく）もリカレント教育に教員が参画するインセンティブになり得ると考えられる。

提供形態 | 内容レベルによってオンデマンド/リアルタイム配信を使い分け

- 新型コロナウイルス感染症への対策のため、対面講義をオンライン(オンデマンド配信、リアル配信)に切り替えた。
- 入門レベル～高難度の内容を提供する「データサイエンスコース」では、基礎編・入門編はオンデマンド配信、高難度の講義はリアルタイム配信と使い分けている。前者は授業形式を何度も繰り返すと教員が疲れてくるため、1度撮影をし、その分の時間を専門性の高いレベルの高い活動に注力することで生産性をあげる工夫をしている。
- オンデマンド配信用のコンテンツはエクステンションで撮影・作成し、受講者限定に公開している。



「データサイエンススクール」のコース比較

広報 | 代理店を活用して潜在的な受講者層への認知拡大を目指す

- 代理店とのエージェント契約を増やして、そこを経由してメールやリスティング広告などを行っている。
- 受講者を獲得するためには、まず潜在的な受講者層にプログラムの存在を知ってもらうことが重要であり、そこから先はプログラム内容の深さが重要と考えている。

地元企業、地域市民を対象としたリカレント教育を推進

研究成果実装

地域貢献

オンライン

地方国立大学として、地元地域である富山県の社会人教育への貢献を目指す。データサイエンス分野において富山県や富山市と協力して推進する。

リカレント教育の目的

地方国立大学として地域に価値を提供する

- 地方国立大学として、地域におけるリカレント教育のニーズに応えたいと考え、富山大学では富山県内の社会人を対象としたリカレント教育を推進している。富山県はものづくりが盛んであり、製造業企業からの参加が比較的多い。
- 地元企業のリカレント教育の方針は、地場産業の将来性に期待しながら、人材育成、技術開発などに取り組んでいるが、地元の経済状況に左右されることは地方都市としての現状としては避けることができない課題である。そのため、総合大学である地方国立大学の幅広い分野のリカレントプログラムを開発し、長期的に持続可能な可能性を見つけだすような学習の機会を検討したいと考えている。

大学院への社会人受入れを強化

- 大学院(特に修士課程)における社会人受け入れを強化したいと考え、2022年度に向けて大学院を再編し、社会人の入学者を募集している。

プログラム設計 | 無料・オンデマンド配信でスタートし、有償化を目指す

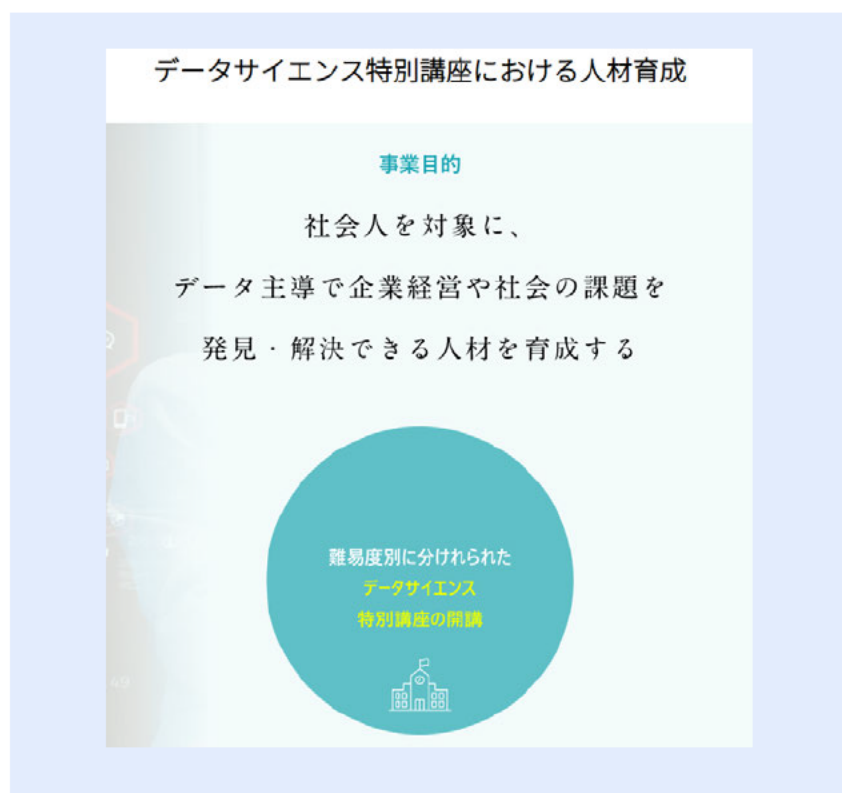
- 新型コロナウイルス感染症への対応として、「データサイエンス特別講座」を無料でオンデマンド配信を行った。
- プログラムの試行段階としてまずはオンデマンド配信・無料で実施してみたが、受講者が100名程度集まり、好評を博したため、今後は軌道に乗れば有料にしたいと考えている。

広報 | 県内の企業、自治体、個人に向けた周知活動

- 「データサイエンス特別講座」の広報活動として、富山県内の企業、自治体、個人に向けて周知を行った。
- ウェブサイト上でも告知を行ったところ、卒業生や県外からの受講があった。

プログラム設計 | 県、市と協力したデータサイエンス教育の推進

- 富山大学の社会人向けのデータサイエンス教育を強化するために、大学内にデータサイエンス推進室と3つの部会を立ち上げて推進施策を検討する。3つの部会のうちの1つがリカレント教育を扱う。
- 予算は富山県、富山市、富山大学がそれぞれ出資している。
- 地元企業は大企業ほどデータサイエンスのリカレント教育が浸透していないという実態がある。そのため、企業の管理職層・経営層にはデータサイエンスの重要性を理解してもらい、また若手層には業務に必要な内容の習得を目指してほしいというメッセージを出している。



データサイエンス特別講座における人材育成

教員に対するインセンティブ付与 | リカレント教育へのコミットを評価指標に

- 教員がリカレント教育にコミットするインセンティブとして、教員の業績評価指標にリカレント教育の実施実績（時間数）を組み込んでいる。
- また、リカレント教育に教員が関わるモチベーションとして、地域の人々との対話を通じて教員も地域社会の様々なことを学び、視野がひろがる。教員自身の研究内容が、地域の課題等現代社会で起きていること、求められていることにつながり、課題解決につながるきっかけとなる。

中村学園大学

食MBA

食×ビジネスの専門知識を社会人に届ける

研究成果実装

地域貢献

オンライン

学内シーズを生かし、地元企業のニーズに応える「食×ビジネス」に特化したリカレント教育を提供し、食産業の高付加価値化に寄与する食イノベーション人材を育成する。

リカレント教育のきっかけ | 福岡県、企業等とのコンソーシアムからのニーズ

- 以前、学科新設時に地元の自治体や企業等との産学官連携によるコンソーシアムを結成して議論をした際に、新設する学科で学べる内容を企業向けに提供してほしい、食×ビジネスについて専門的に学べる社会人教育の場がほしいという意見があった。
- そのニーズを聞いたことが発端となり、学内でリカレント教育の検討を開始した。

POINT
01

食マネジメント領域

即戦力となるマネジメント力

POINT
02

食技術領域

調理や栄養科学を含む基本的食技術

POINT
03

食文化領域

食文化を通じたグローバルな視点

プログラム設計

コンソーシアムや産学連携事業等で地域ニーズを把握

- 地元の自治体や企業等とのコンソーシアムを活用し、リカレント教育に対するニーズを吸い上げている。
- また、産学連携事業で企業と意見交換を行ったり、講義の中で企業の方に講演いただく際に意見を伺ったりしてニーズ把握を行っている。
- 福岡は食産業が盛んな地域であるため、食分野で地元ニーズに応えたいと考えている。

海外事例を参考にコースを設定

- コース設定に際しては、食×ビジネスで先進的な取組を実施している米国やスペイン等の海外大学等を参考にした。
- 以前に経済産業省からの委託で海外の食産業の経営人材育成・教育について調査を行った内容を生かした。

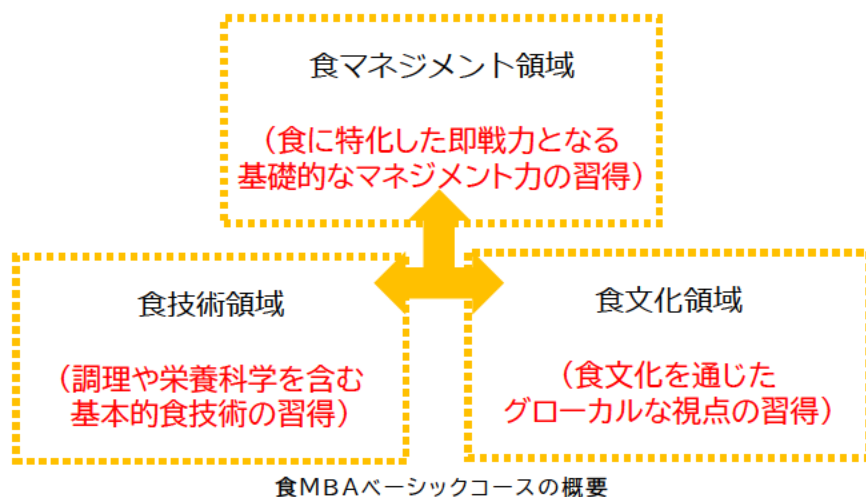
プログラム運営

国の事業を活用

- 今年度開講したリカレント教育プログラムは、文部科学省の「就職・転職のための大学リカレント教育推進事業」の一環で実施。
- 国の事業を受託することで、学内で新規事業の検討が推進しやすくなるという効果があった。

ベーシックコースからスタートしてコース拡大を検討

- リカレント教育を開始するにあたり、まずはベーシックコースを試行。その結果、当初の想定より幅広い受講者から応募があったため、今後は対象者を細分化して上級者コースを設定することを検討中である。
- 今年度は食関連企業でキャリアアップや転職を目指す人、管理職を目指す人、独立や起業を目指す人などが参加し、初年度は中高年の学び直し層が一定数占めた。
- 一方で、既に管理栄養士や栄養士の資格を持った専門性が高い受講生もいたため、今後はいくつかの科目を選択して受講できるなどの仕組みも検討しながら、各コースを体系的に整理して上級コースまで構築する予定。



提供形態 | 飲食業界の勤務形態を配慮し、オンデマンド配信をメインに

- 飲食業界は決まった休みがないこと、また新型コロナウイルス感染症への対応も考慮し、オンデマンド配信で実施。
- 講座はJMOOCにて開講し、調理実習は事前学習用に調理動画を活用することで、1日のみスクーリングとした。
- オンラインをメインとしつつ、調理実習は対面で実施することで、受講者同士が顔を合わせ、共に食を志す者同士のネットワーク構築機会を創出している。

北陸先端科学技術大学院大学

シーズを生かしたリカレント教育を首都圏を中心に展開

研究成果実装

地域貢献

教育+産学連携

オンライン

外部化

先端科学技術の広い分野で世界トップレベルの研究成果を誇る地方の大学院大学として、首都圏と地元金沢を対象としたリカレント教育で社会に貢献する。

リカレント教育の目的

従来から正規課程における社会人受け入れを強化

- 東京サテライトに代表される、在職のまま学生生活を続けられるしくみの導入により、博士前・後期課程では1/3～1/2程度を社会人が占めている。

大学の社会貢献の一環としてリカレント教育への期待に応える

- 教育、研究に加え、第三の大学のミッションとして社会貢献があげられ、その中でも教育関としてリカレント教育への期待が大きいとの認識から、2019年より全学的な取組を開始。

プログラム設計 | 4タイプのリカレント教育を首都圏+地元を提供

- 東京サテライトを活用し、主に首都圏の企業・社会人個人向けにリカレント教育を展開する。
- 限られた教員数の中で、教員が得意な分野から取り組みをスタート。教員は大学のある石川県と東京都を移動しながら講義を提供する。

タイプ	内容・特徴	開催場所	対象
連続講習会	・ 本学名誉教授等によるハンズオンの講習会。	首都圏	個人
大学講義を活用した講座	・ 社会人向けに大学で実施している講義を展開。 ・ 平日夜間や休日に開講。 ・ 講義+ワークショップ(反転学習)で構成し、後者で費用を回収。	首都圏	個人
ハンズオン講習会	・ 4-5日間の集中講座。大学の強みを生かした特定分野を提供。 ・ 大企業(首都圏中心)の人材育成担当部長クラスと調整し、企業から1年間、従業員が順次派遣される。 ・ 大企業との契約は黒字化に直結。	首都圏	法人
地域セミナー	・ 地元の金沢駅前のオフィスで地域の方を対象としたセミナーを提供。 ・ 地域連携推進センターがデザイン、観光、ビジネス関係テーマ等、幅広く展開。	金沢	個人 法人

分野：先端科学技術、デザイン、観光、ビジネス関連分野等

開講時間帯：夜間、休日、集中講義（オンラインを含む）

学内体制 | リカレント教育を推進・支援する組織を複数設置

一般社団法人 JAIST支援機構：リカレント教育の運営で連携

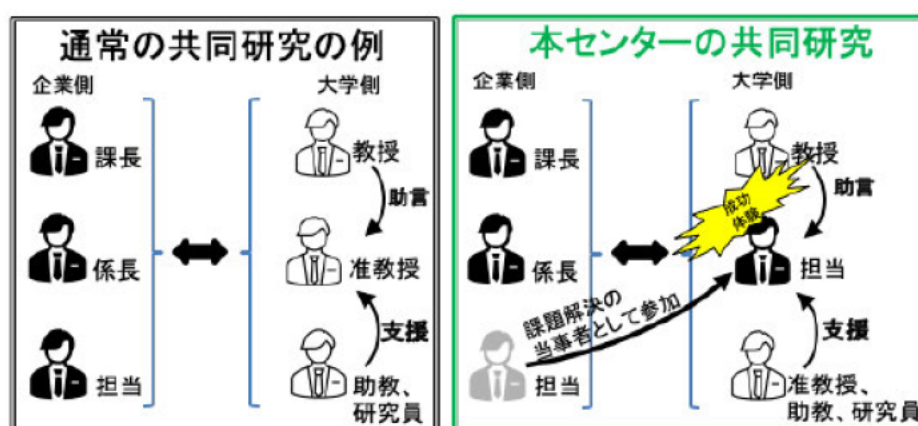
- より柔軟な形で地域連携と産学連携を推し進めるため、2020年4月に一般社団法人 JAIST支援機構を設立。リカレント教育の運営において連携する。
- 設立のハードルを考慮して、一般社団法人の形態を選択。事業が軌道に乗ってきたら、株式会社化を検討したいと考えている。

遠隔教育研究イノベーションセンター：遠隔教育システムの開発・運営を担う

- 大学と東京サテライトをつなぐ遠隔教育環境の整備と新規システムの開発を担う組織。
- 講義の自動収録システムやウェブ会議の運営を10年以上行ってきたのに加え、ハイフレックスの支援や演習科目の仮想空間での実施、既存実験設備の遠隔監視・操作等の高度な遠隔教育の実現に向けた研究開発を推進する。
- 講義は自動収録システムにより全てコンテンツ化される。

デジタル化支援センター：共同研究を通じた社会人人材育成を支援

- 共同研究契約の形で、企業の従業員が課題を解決する取組を支援する。
- 産学連携の中で、企業担当者が実践的な体験も積むというOJTを基本とした社会人人材育成を実践する。



効果・成果 | 大学の知名度向上に貢献

- 令和2年に設立30周年を迎えた大学の知名度はまだ低いため、まずは大学を知っていただくという意味でリカレント教育が果たす役割は大きいと考える。

早稲田大学 スマートエスイー

組織、領域の垣根を越え、理論と実践を繋ぐ講座を提供

研究成果実装

地域貢献

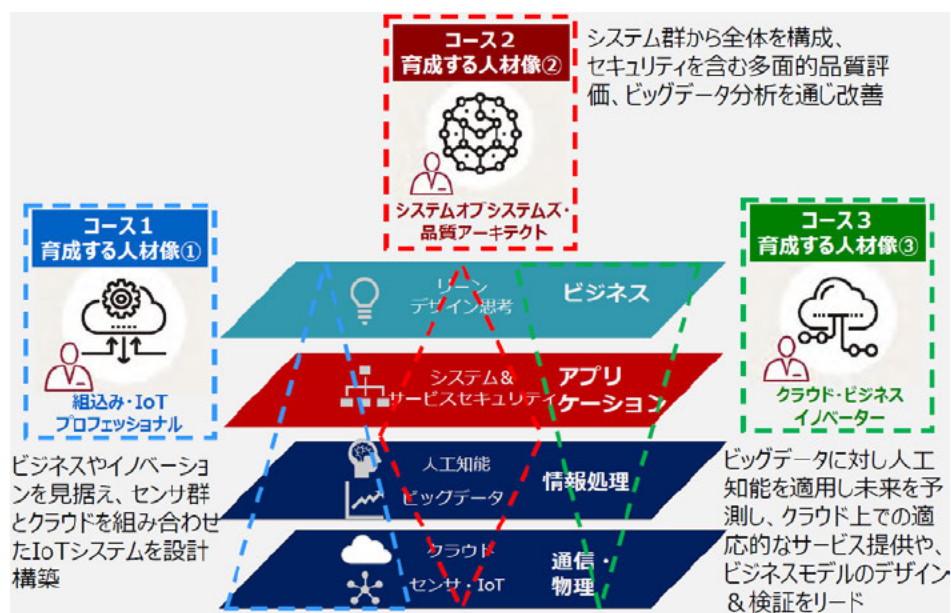
教育+産学連携

オンライン

AI・IoT・ビッグデータ技術分野を深め、領域を超えた価値創造をグローバルにリードできる人材の育成を目指す。会員企業－大学間連携も視野に入れた実践的なメニューを提供している。

プログラム設計 | 最新のAI・IoT技術群×ビジネスの総合実践

- AI・IoT・ビッグデータ技術分野のリスキリングとしての社会人プログラムを提供する。正規課程の単位を出さないからこそ、柔軟かつ自由な内容を提供することが可能である。
- AI&IoT時代に求められる社会課題・ビジネスに対応するため、ビジネスからセンサまで全領域の体系的学びを提供する。受講者は、最新のAI・IoTの知識に加え、システム&デザイン思考、プロジェクトベース学習、マンツーマン指導で制作・研究する修了制作まで最短期間(6か月)で受けることが可能である。
- 受講者に対して、情報系の実務経験を有し、モバイルコンピューティング推進コンソーシアムIoTシステム技術検定中級相当であることを受講資格として設定している。



「スマートエスイー」の概要

提供形態 | JMOOCの活用とオンライン/オフラインの使い分け

- 座学部分の一部をJMOOC講座にて無料公開。これによりスマートエスイーの認知が進み、実際にJMOOC講座を受講した後にスマートエスイーを受講するケースがある。
- オンライン、オンデマンド配信を活用し、遠方からの参加を可能にした。コロナ禍対応として講義のオンライン化が加速した。講義部分はオンラインを活用し、演習は対面とするなど使い分けている。

- 個人およびチーム単位での演習を重視する、職業実践力育成プログラム(BP)認定講座。
- 修了生・受講者は「スマートエスイーコンソーシアム」へ活動の場を広げる。コンソーシアムは、会員企業、連携大学との相互交流の場として、スマートエスイー人材の育成と活躍の場の拡大、産学や領域を超えた「共創」の場となることを目指している。技術研究交流フォーラム、公開シンポジウム、セミナー、調査研究WGなどが定期的開催されており、産学共創の場となっている。



「スマートエスイーコンソーシアム」の概要

- スマートエスイーの取組が1年目から評判が良く、「スマートエスイーIoT/AI石川スクール」等の特定の企業や県の製造業向けにカスタマイズした取組を拡大している。より多くの受講者に対してプログラムを提供することが可能になるため、高い収益性を確保することができる。
- IT人材からDX人材への転換とリカレント教育の重要性を企業の経営層へのセミナーを通じて発信し続けている。

リカレント教育提供の効果としては、企業との包括提携に発展するケースや、受講者が受講後、所属企業での管理職昇進やDX関連新設部署に抜擢される等、大学と企業双方にとっての効果が生じている。

スマートエスイーを通じたIoT/AI人材育成の取り組みの評価が基礎の一つとなり、連携強化に向けて企業との包括提携につながった。

社内での管理職昇進やDX関連新設部署への抜擢など、スタートアップ立ち上げや新規事業化等につながっている。

二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和3年度産業経済研究委託事業（「イノベーション創出」のためのリカレント教育に関する調査） 報告書

報告書の題名 令和3年度産業経済研究委託事業（「イノベーション創出」のためのリカレント教育に関する調査）

受注事業者名 株式会社三菱総合研究所

頁	図表番号	タイトル
企業事例集4	-	中期経営計画 目指す姿の実現に向けた基本方針
企業事例集5	-	企業価値向上のための人的資産強化
企業事例集6	-	デジタル技術の活用とDX人材の育成
企業事例集7	-	「Data Science Plus」の内容
企業事例集8	-	中期経営計画 基本戦略
企業事例集9	-	SCSK i-University 研修メニュー
企業事例集10	-	DX2022 人事基本戦略 人材力強化
企業事例集11	-	DXビジネス領域を強化する人材シフト
企業事例集12	-	サイボウズ株式会社のパーパスとカルチャー
企業事例集13	-	配属/異動時に意識される「モチベーション3点セット」
企業事例集14	-	経営理念「三者協業」
企業事例集15	-	教育体系（全社共通のもの）
企業事例集16	-	SOMP0の働き方改革と3つの人材コアバリュー・DX人材の結びつき
企業事例集17	-	SOMP0における主体的なキャリア形成の考え方・取組
企業事例集18	-	中期経営計画 2022 柔軟で効率的な組織基盤づくり
企業事例集19	-	人材育成体系
企業事例集20	-	社員のキャリア目標と会社のパーパスを繋げていくための施策
企業事例集21	-	富士通の人材育成体系
企業事例集22	-	MS&ADグループのCSV×DX戦略の具体的な展開
企業事例集23	-	デジタル人材育成の体系
企業事例集24	-	2025VISIONの実現に向けた3つの基本戦略
企業事例集25	-	事業提案制度「MAG!C」概要
企業事例集26	-	三菱地所で求められる5つの要素
企業事例集27	-	ジョブローテーション例
企業事例集28	-	株式会社メルカリのバリュー
企業事例集29	-	「mercari R4D PhD Support Program」
大学事例集5	-	ナノ高度学際社会人教育プログラムの概要
大学事例集6	-	6ページ図
大学事例集7	-	7ページ表
大学事例集9	-	9ページ図
大学事例集11	-	「データサイエンススクール」のコース比較
大学事例集13	-	データサイエンス特別講座における人材育成
大学事例集14	-	14ページ図
大学事例集15	-	食MBAベーシックコースの概要
大学事例集16	-	16ページ表
大学事例集17	-	17ページ図
大学事例集18	-	「スマートエスイー」の概要
大学事例集19	-	「スマートエスイーコンソーシアム」の概要