

**岩手大学(いわて高等教育地域連携
プラットフォーム)が実施する企業等向け
リーダーシップ講座に関するニーズ等
アンケート調査報告書**

2026 年 3 月

いわぎんリサーチ&コンサルティング株式会社



目 次

1. はじめに.....	1
2. アンケート調査結果.....	2
(1) アンケート調査要領.....	2
(2) 回答者および企業の属性.....	3
(3) 現状認識と育成課題.....	6
(4) 基礎（コア）プログラムへのニーズ.....	10
(5) 発展プログラム（専門・経営・地域・教養）へのニーズ.....	14
(6) プログラム実施の運営と費用.....	19
3. クロス分析の実施.....	23
(1) 現状認識と育成課題.....	23
(2) 基礎（コア）プログラムへのニーズ.....	26
(3) 発展プログラム（専門・経営・地域・教養）へのニーズ.....	29
(4) プログラム実施の運営と費用.....	31
4. 岩手県経済における特徴と動向について.....	33
(1) 生産年齢人口の減少.....	33
(2) 類似調査との比較.....	34
(3) 生成A I の活用状況.....	37
5. 本調査を受けた提言.....	40

1. はじめに

(1) 業務目的

岩手大学では、岩手県内の産学官 21 団体で組織する「いわて高等教育地域連携プラットフォーム」と連携し、県内事業所の経営者層や次世代リーダー層を対象にリフレクション、異業種交流等をテーマとした研修講座「岩手産学官協創リーダーシップ講座（仮称）」の開設に向けた準備を進めており、同プログラムは「文部科学省リカレント・エコシステム構築支援事業」を活用して令和 7 年度の試行の成果を踏まえ、令和 8 年度からの開講を予定している。

本業務は、県内企業や地方自治体などへ人材育成についてのアンケートを行うほか、プログラム受講者に事後アンケートを実施することで満足度、業務での活用に対する期待、改善点などを把握し、プログラムへのニーズや今後の講座のブラッシュアップを図るものである。

(2) 業務内容

本業務においては、アンケート調査の調査項目等の助言のほか、アンケート調査結果の集計および地域別や産業別等のクロス分析を行う。

また、アンケート調査結果および岩手県内の経済・産業動向等を踏まえながら本プログラムのブラッシュアップに向けた提言を取りまとめる。

2. アンケート調査結果

(1) アンケート調査要領

① 調査内容

県内の経営者および次世代リーダー（「地域中核人材」）の育成に向けて岩手大学が提供する教育プログラム（「ULUS I」）に関し、県内企業や地方自治体などへ人材育成についてのアンケートを実施

② 調査目的

上記アンケート調査により、令和8年度以降に本格展開を検討している企業等向け研修プログラムの設計に必要なニーズを把握するため

③ 調査時期・方法

2026年1月・郵送およびインターネット

④ 調査対象企業等

企業等 598 先、地方自治体 39 先

⑤ 回答状況

企業等 220 先、地方自治体 17 先

なお、調査対象以外の企業等からも回答があったことから回答した企業等数のみの記載とした

図表1 企業等・地方自治体別

	回答企業等	構成比
合計	237	100.0%
企業等	220	92.8%
県内	191	80.6%
県外	29	12.2%
地方自治体	17	7.2%

図表2 地域別

地域	回答企業等	構成比
県内	208	87.8%
県央	108	45.6%
県南	68	28.7%
沿岸	15	6.3%
県北	17	7.2%
県外	29	12.2%
合計	237	100.0%

(2) 回答者および企業の属性

① 回答者の所属および役職

図表3 回答者の所属および役職（複数回答）

所属・役職	割合
経営者・役員(経営層)	29.1%
経営者候補(次期リーダー層)	1.3%
人事・研修担当	56.5%
部門長・管理職	27.8%
その他	1.7%

② 業種について売上構成比が最も高いもの

図表4 業種

業種	回答企業等	構成比
農林水産業	9	3.8%
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0%
建設業	19	8.0%
製造業	66	27.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	4	1.7%
情報通信業	17	7.2%
運輸業、郵便業	1	0.4%
卸売業、小売業	21	8.9%
金融業、保険業	11	4.6%
不動産業、物品賃貸業	4	1.7%
学術研究、専門・技術サービス業	16	6.8%
宿泊業、飲食サービス業	3	1.3%
教育、学習支援業	3	1.3%
医療、福祉	15	6.3%
サービス業(他に分類されないもの)	21	8.9%
公務(他に分類されるものを除く)	22	9.3%
分類不能の産業	1	0.4%
その他	4	1.7%
合計	237	100.0%

(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない

図表5 産業別（参考）

産業	回答企業等	構成比
一次産業	9	3.8%
農林水産業	9	3.8%
二次産業	85	35.9%
鉱業、採石業、砂利採取業	0	0.0%
建設業	19	8.0%
製造業	66	27.8%
三次産業	143	60.3%
電気・ガス・熱供給・水道業	4	1.7%
情報通信業	17	7.2%
運輸業、郵便業	1	0.4%
卸売業、小売業	21	8.9%
金融業、保険業	11	4.6%
不動産業、物品賃貸業	4	1.7%
学術研究、専門・技術サービス業	16	6.8%
宿泊業、飲食サービス業	3	1.3%
教育、学習支援業	3	1.3%
医療、福祉	15	6.3%
サービス業（他に分類されないもの）	21	8.9%
公務（他に分類されるものを除く）	22	9.3%
分類不能の産業	1	0.4%
その他	4	1.7%
合計	237	100.0%

（注）四捨五入の関係で合計が一致しない場合があるほか、100%にならない

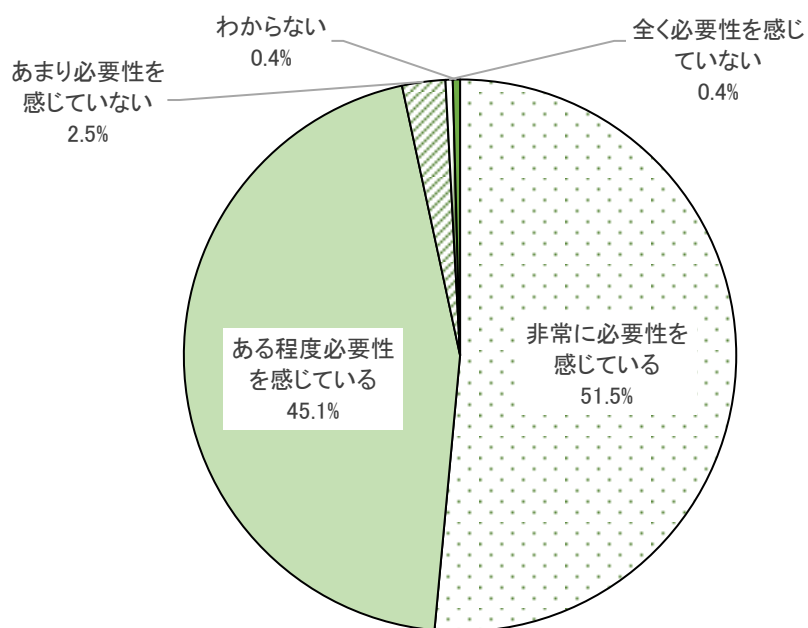
図表6 連携別（参考）

連携別	回答企業等	構成比
連携あり	16	6.8%
連携なし	221	93.2%
合計	237	100.0%

③ 従業員のリーダーシップ育成に関する研修の必要性

従業員のリーダーシップ育成に関する研修の必要性については、「非常に必要性を感じている」の割合が 51.5%で最も高く、次いで「ある程度必要性を感じている」が 45.1%などとなり、「非常に必要性を感じている」と「ある程度必要性を感じている」を合わせた割合は9割超となった（図表7）。

図表7 従業員のリーダーシップ育成に関する研修の必要性



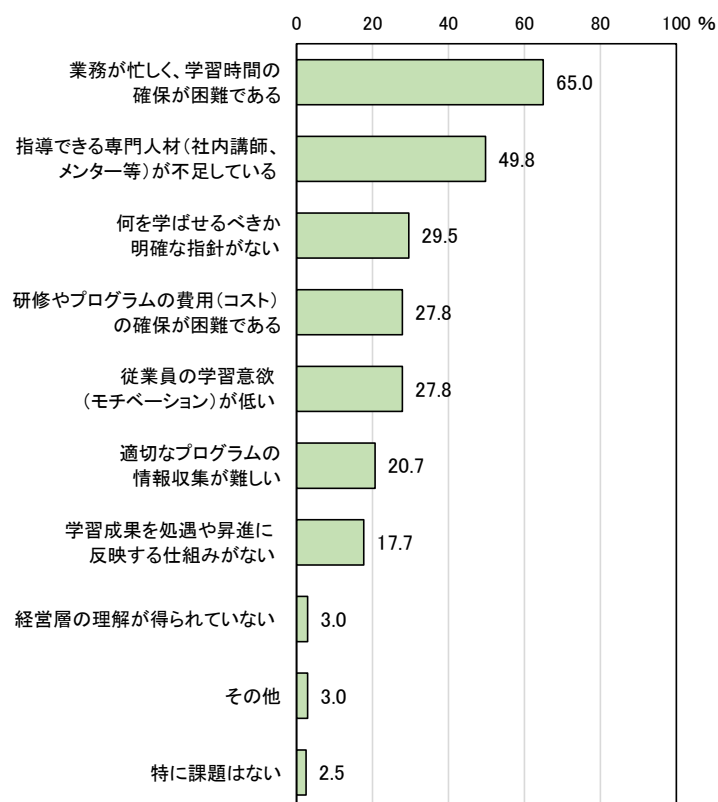
(注) 四捨五入の関係で合計が 100%にならない

(3) 現状認識と育成課題

① リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題

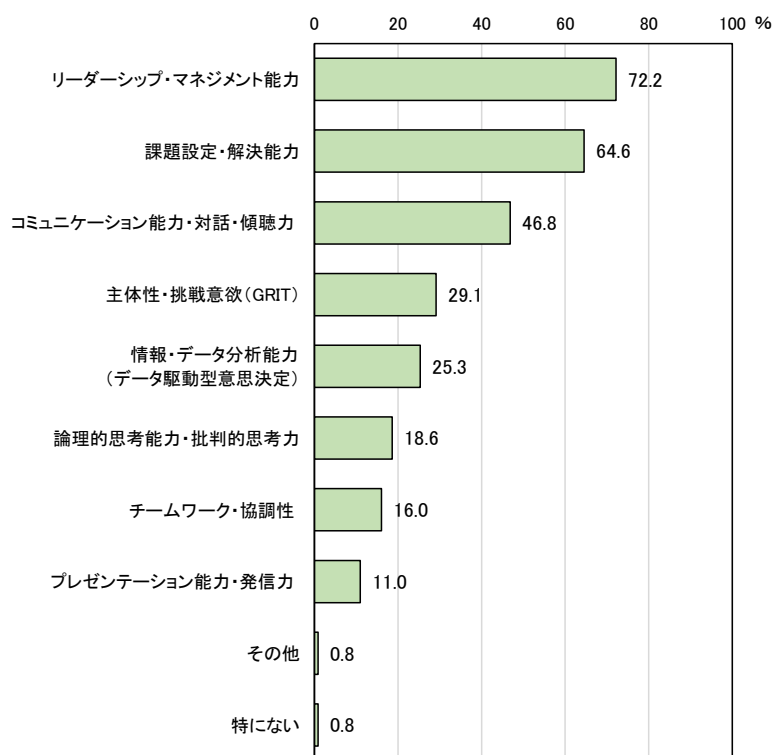
リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題については、「業務が忙しく、学習時間の確保が困難である」の割合が 65.0%で最も多く、次いで「指導できる専門人材（社内講師、メンター等）が不足している」が 49.8%、「何を学ばせるべきか明確な指針がない」が 29.5%などとなった（図表 8）。

図表 8 リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題（複数回答）



- ② 今後、経営層・次世代リーダーに特に強く習得・向上してほしい汎用的スキル・能力
 今後、経営層・次世代リーダーに特に強く習得・向上してほしい汎用的スキル・能力については、「リーダーシップ・マネジメント能力」の割合が72.2%で最も多く、次いで「課題設定・解決能力」が64.6%、「コミュニケーション能力・対話・傾聴力」が46.8%などとなった（図表9）。

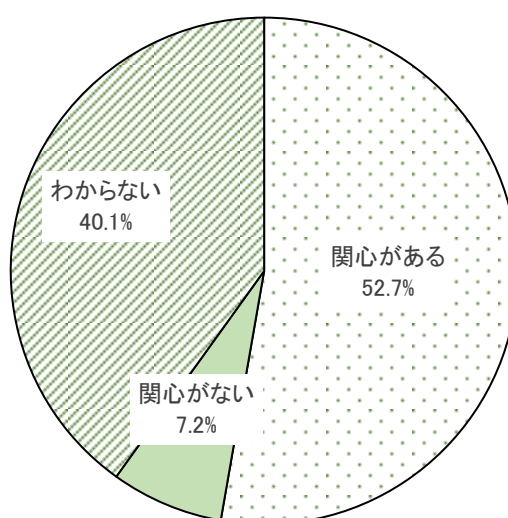
図表9 今後、経営層・次世代リーダーに特に強く習得・向上してほしい汎用的スキル・能力（複数回答）



③ 岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心

岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心については、「関心がある」の割合が 52.7%で最も高く、次いで「わからない」が 40.1%、「関心がない」が 7.2%となった（図表 10）。

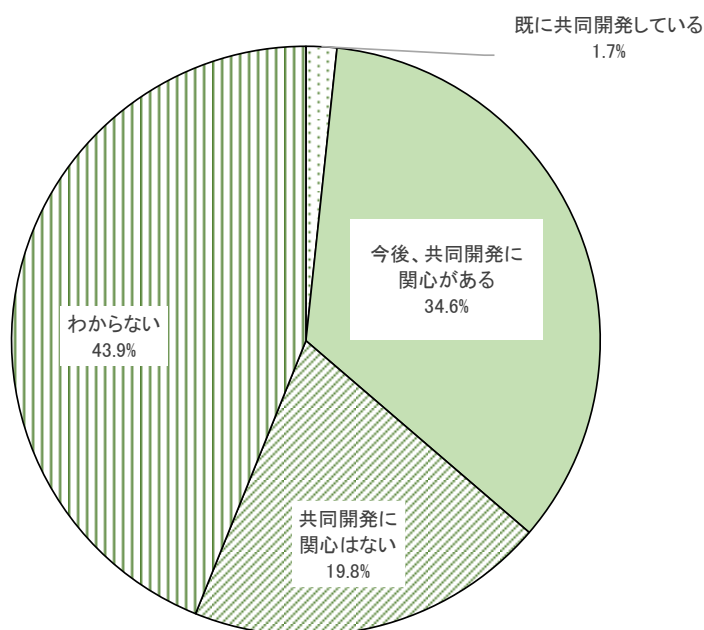
図表 10 岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心



④ 従業員のリーダーシップ育成を推進するにあたり大学との共同プログラム開発への関心

従業員のリーダーシップ育成を推進するにあたり大学との共同プログラム開発への関心については、「わからない」の割合が43.9%で最も高く、次いで「今後、共同開発に関心がある」が34.6%、「共同開発に関心はない」が19.8%などとなった（図表11）。

図表 11 基礎プログラムの核となる「アンラーニング（これまでの経験則や古い慣習を見直し、捨て去るべきものを明確にすること）」の重要性への認識

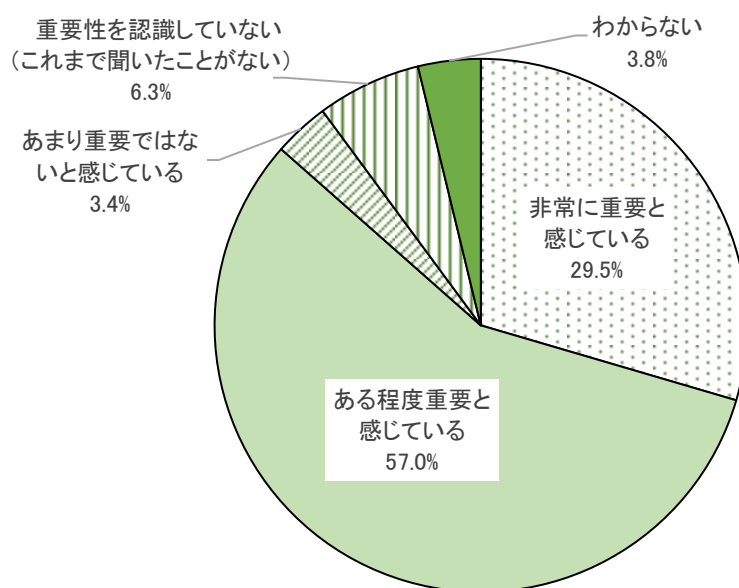


(4) 基礎（コア）プログラムへのニーズ

① 基礎プログラムの核となる「アンラーニング（これまでの経験則や古い慣習を見直し、捨てるべきものを明確にすること）」の重要性への認識

基礎プログラムの核となる「アンラーニング」の重要性への認識については、「ある程度重要と感じている」の割合が 57.0%で最も高く、次いで「非常に重要と感じている」が 29.5%、「重要性を認識していない（これまで聞いたことがない）」が 6.3% などとなった（図表 12）。

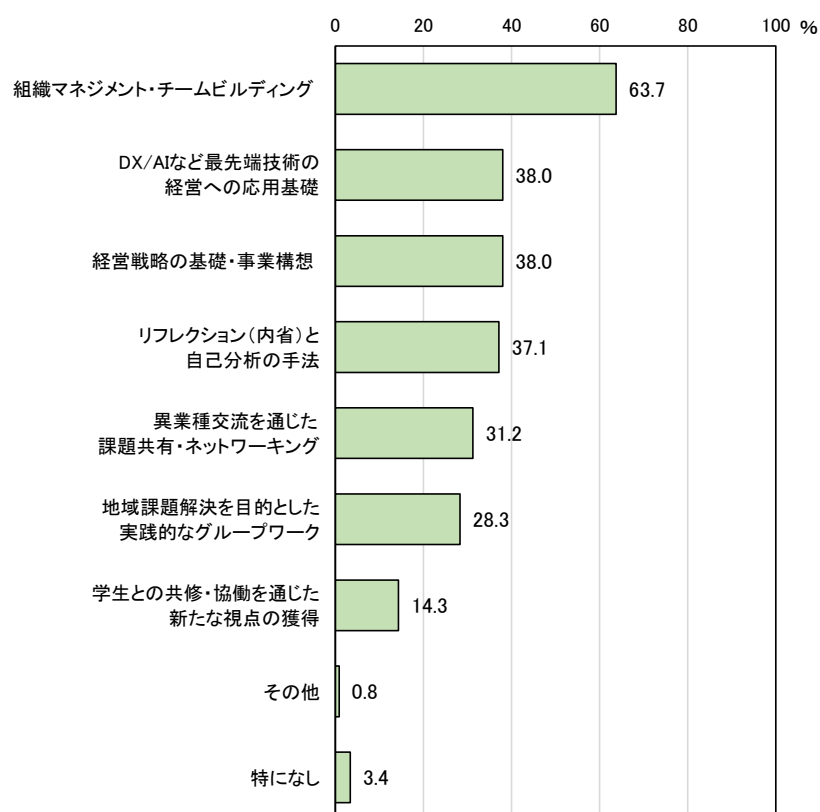
図表 12 基礎プログラムの核となる「アンラーニング」の重要性への認識



② 基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマ

基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマについては、「組織マネジメント・チームビルディング」の割合が63.7%で最も多く、次いで「DX/AIなど最先端技術の経営への応用基礎」と「経営戦略の基礎・事業構想」がいずれも38.0%、「リフレクション（内省）と自己分析の手法」が37.1%などとなった（図表13）。

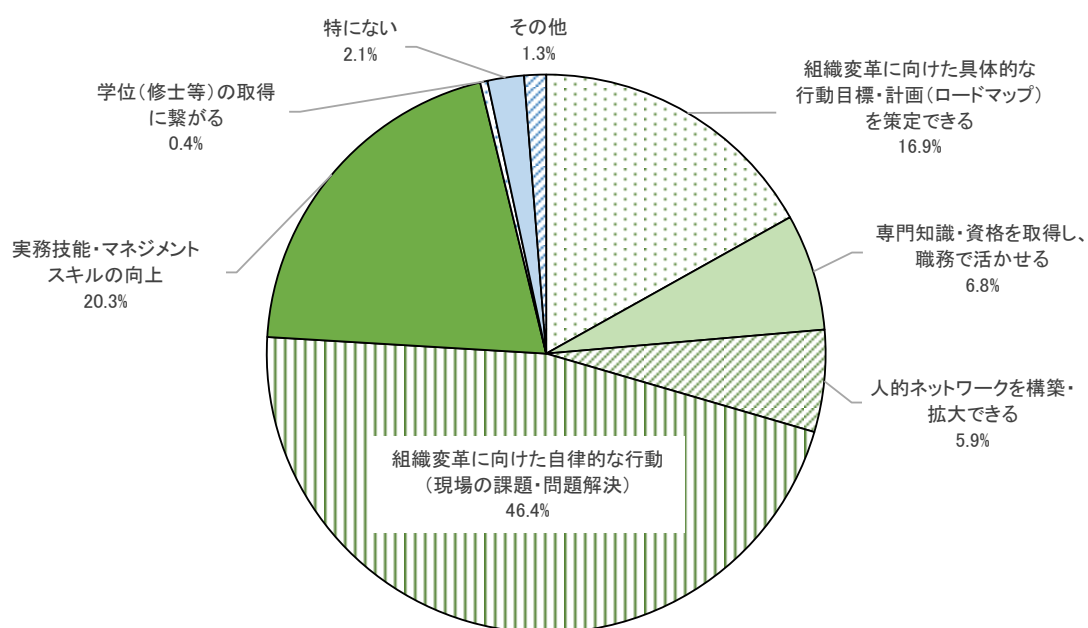
図表13 基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマ（複数回答）



③ 基礎プログラムを修了した際に学習者（経営者/従業員）に最も期待する成果

基礎プログラムを修了した際に学習者（経営者/従業員）に最も期待する成果については、「組織変革に向けた自律的な行動（現場の課題・問題解決）」の割合が46.4%で最も高く、次いで「実務技能・マネジメントスキルの向上」が20.3%、「組織変革に向けた具体的な行動目標・計画（ロードマップ）を策定できる」が16.9%などとなった（図表14）。

図表14 基礎プログラムを修了した際に学習者（経営者/従業員）に最も期待する成果

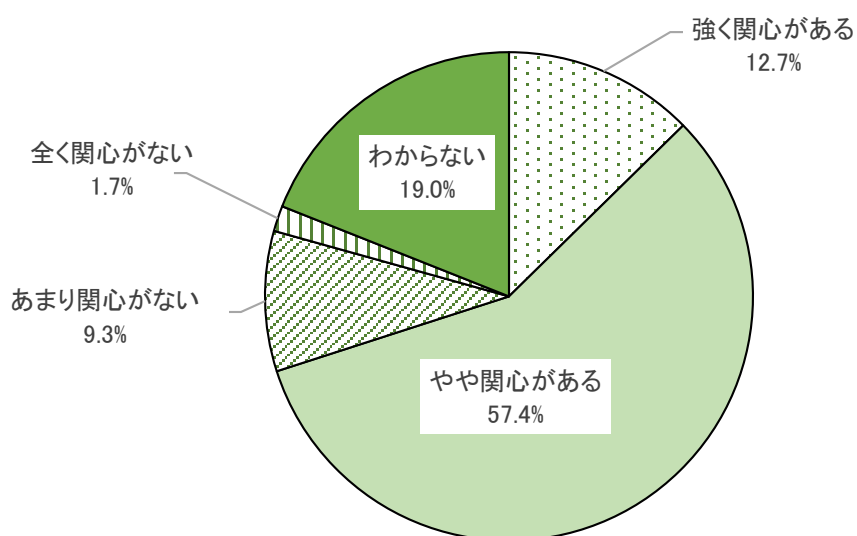


（注）四捨五入の関係で合計が100%にならない

④ 経営層または次世代リーダー層が基礎プログラム（リフレクション、異業種交流等）を受講することへの関心

経営層または次世代リーダー層が基礎プログラム（リフレクション、異業種交流等）を受講することへの関心については、「やや関心がある」の割合が 57.4%で最も高く、次いで「わからない」が 19.0%、「強く関心がある」が 12.7%などとなった（図表 15）。

図表 15 経営層または次世代リーダー層が基礎プログラム（リフレクション、異業種交流等）を受講することへの関心



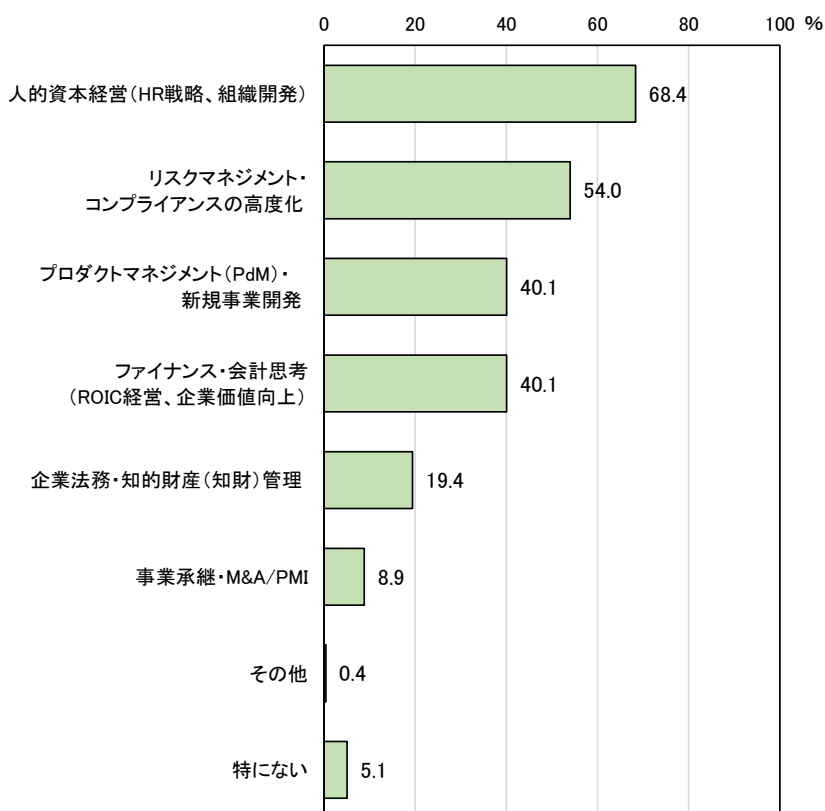
（注）四捨五入の関係で合計が 100%にならない

(5) 発展プログラム（専門・経営・地域・教養）へのニーズ

① 「経営」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識

「経営」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識については、「人的資本経営（HR戦略、組織開発）」の割合が68.4%で最も多く、次いで「リスクマネジメント・コンプライアンスの高度化」が54.0%、「プロダクトマネジメント（PdM）・新規事業開発」と「ファイナンス・会計思考（ROIC経営、企業価値向上）」がいずれも40.1%などとなった（図表16）。

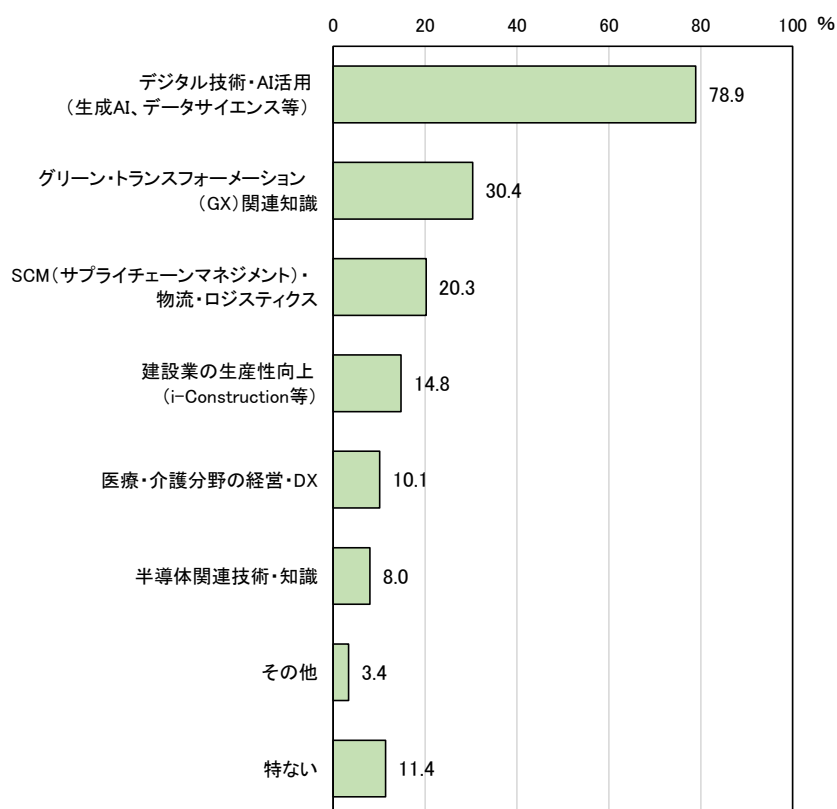
図表16 「経営」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識（複数回答）



② 「専門」分野の発展プログラムで特に優先度が高いと考える領域

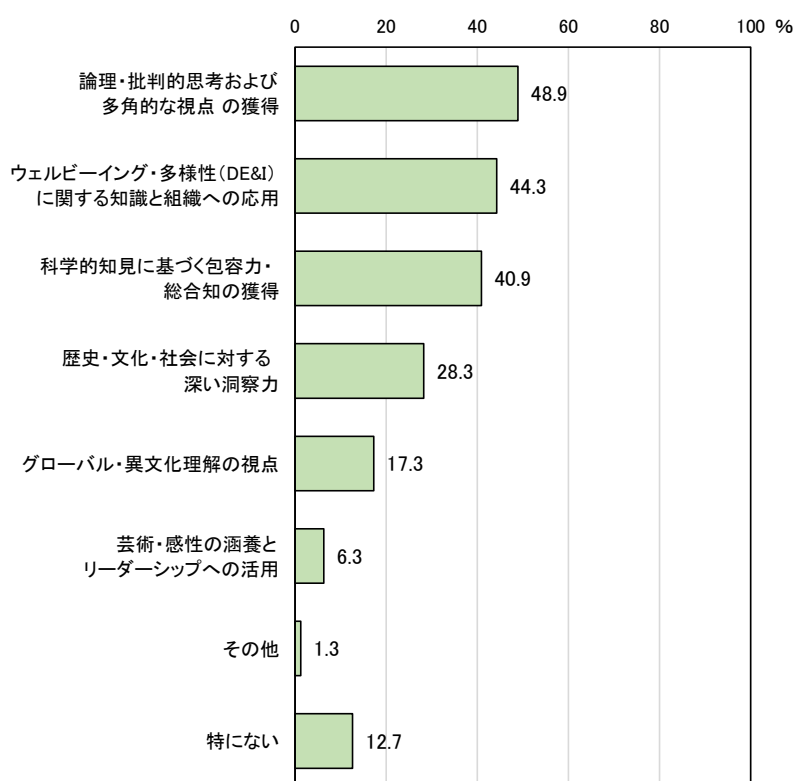
「専門」分野の発展プログラムで特に優先度が高いと考える領域については、「デジタル技術・AI活用（生成AI、データサイエンス等）」の割合が78.9%で最も多く、次いで「グリーン・トランスフォーメーション（GX）関連知識」が30.4%、「SCM（サプライチェーンマネジメント）・物流・ロジスティクス」が20.3%などとなった（図表17）。

図表17 「専門」分野の発展プログラムで特に優先度が高いと考える領域（複数回答）



- ③ 「教養」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識や視点
「教養」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識や視点に
ついては、「論理・批判的思考および多角的な視点の獲得」の割合が48.9%で最も多
く、次いで「ウェルビーイング・多様性（DE&I）に関する知識と組織への応用」が
44.3%、「科学的知見に基づく包容力・総合知の獲得」が40.9%などとなった（図表
18）。

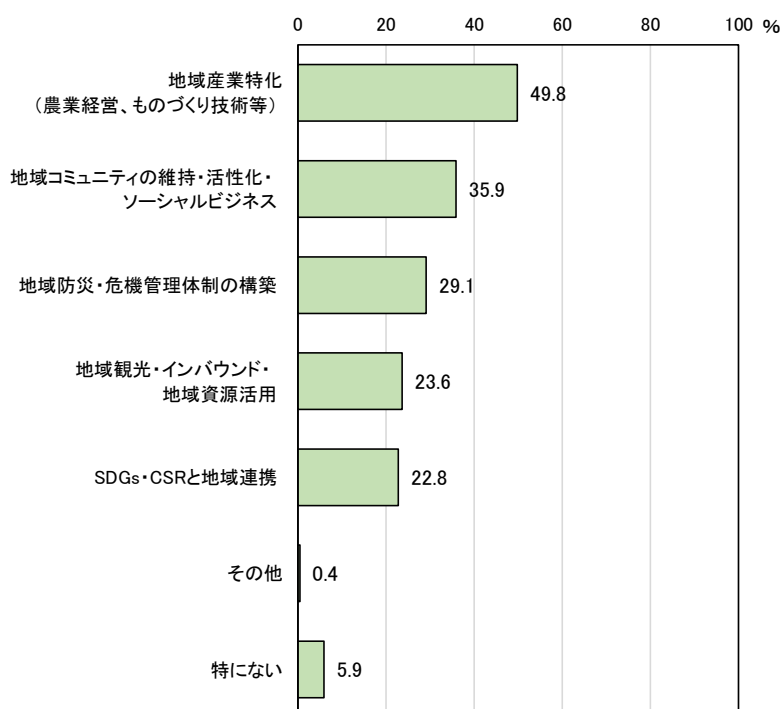
図表 18 「教養」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識や視点
（複数回答）



④ 「地域」分野の発展プログラムで事業や地域貢献に特に役立つテーマ

「地域」分野の発展プログラムで事業や地域貢献に特に役立つテーマについては、「地域産業特化（農業経営、ものづくり技術等）」の割合が49.3%で最も多く、次いで「地域コミュニティの維持・活性化・ソーシャルビジネス」が35.9%、「地域防災・危機管理体制の構築」が29.1%などとなった（図表19）。

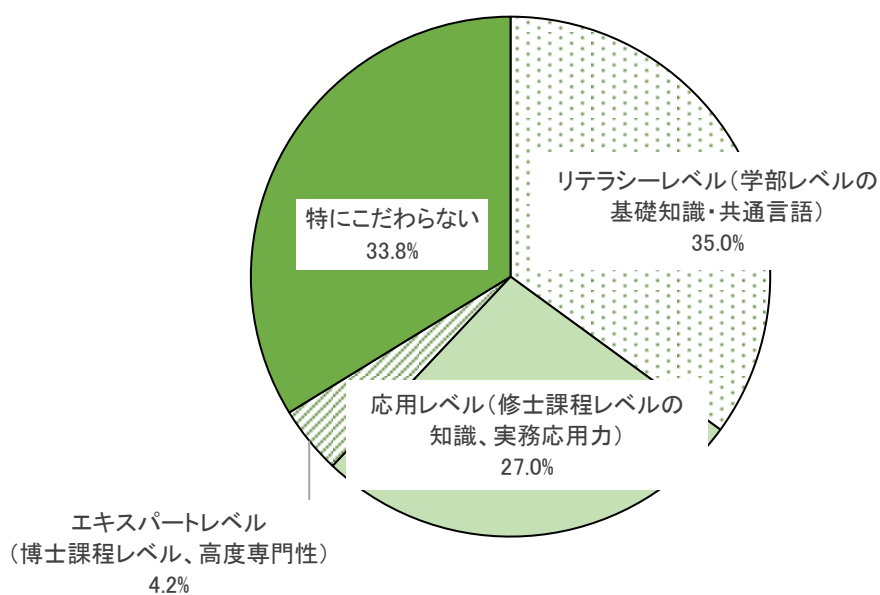
図表19 「地域」分野の発展プログラムで事業や地域貢献に特に役立つテーマ
（複数回答）



⑤ 取得する知識・スキルのレベルとして大学に最も期待する水準

取得する知識・スキルのレベルとして大学に最も期待する水準については、「リテラシーレベル（学部レベルの基礎知識・共通言語）」の割合が35.0%で最も高く、次いで「特にこだわらない」が33.8%、「応用レベル（修士課程レベルの知識、実務応用力）」が27.0%などとなった（図表20）。

図表20 取得する知識・スキルのレベルとして大学に最も期待する水準

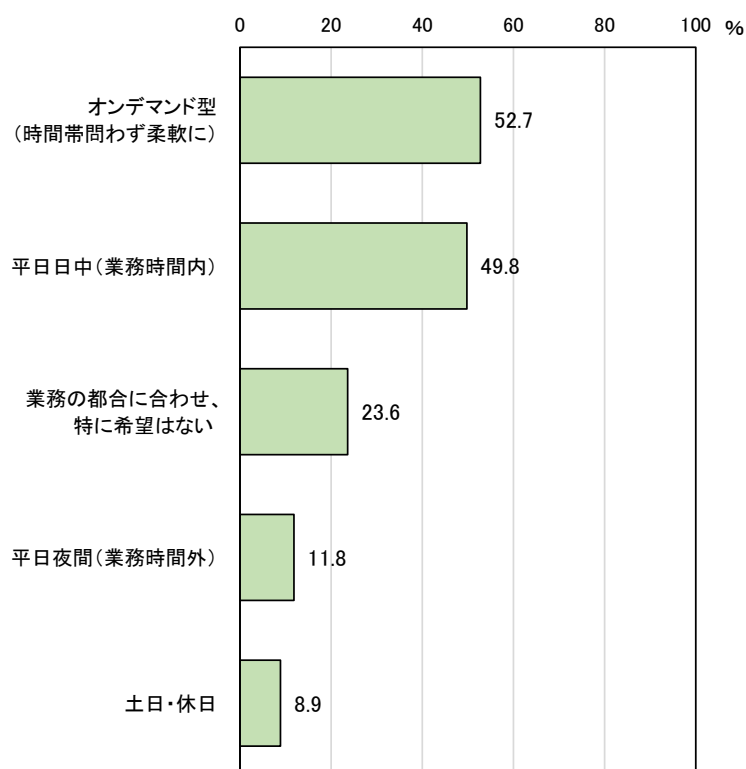


(6) プログラム実施の運営と費用

① 従業員が学習を継続しやすい実施時間帯

従業員が学習を継続しやすい実施時間帯については、「オンデマンド型（時間帯問わず柔軟に）」の割合が 52.7%で最も多く、次いで「平日日中（業務時間内）」が 49.8%、「業務の都合に合わせて、特に希望はない」が 23.6%などとなった（図表 21）。

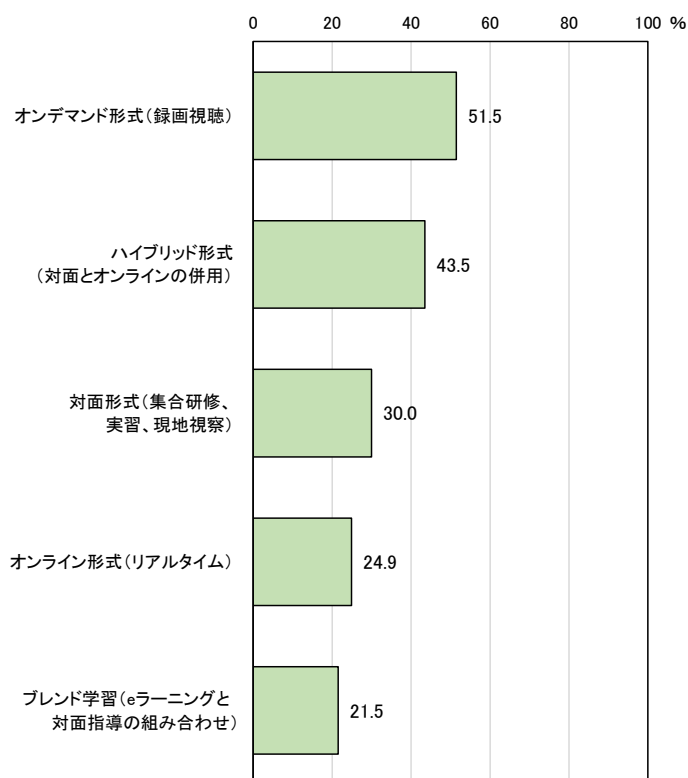
図表 21 従業員が学習を継続しやすい実施時間帯（複数回答）



② 従業員が学習を継続しやすい実施形式

従業員が学習を継続しやすい実施形式については、「オンデマンド型（録画視聴）」の割合が51.5%で最も多く、次いで「ハイブリッド形式（対面とオンラインの併用）」が43.5%、「対面形式（集合研修、実習、現地視察）」が30.0%などとなった（図表22）。

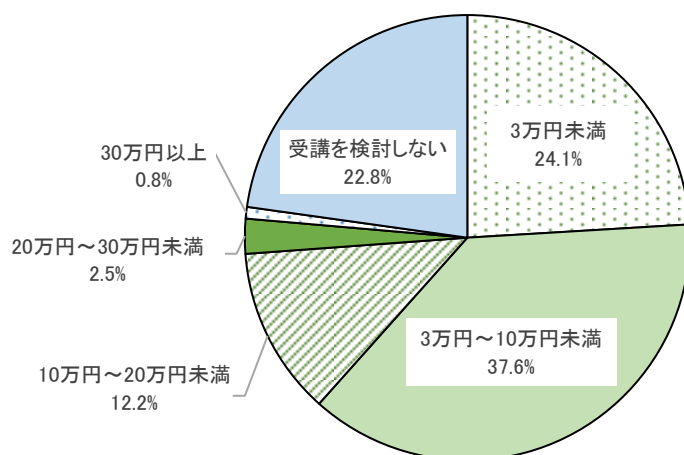
図表 22 従業員が学習を継続しやすい実施形式（複数回答）



③ 令和8年度に開講予定の基礎プログラム（約60時間）の通期受講料として許容できる費用の上限

令和8年度に開講予定の基礎プログラム（約60時間）の通期受講料として許容できる費用の上限については、「3～10万円未満」の割合が37.6%で最も高く、次いで「3万円未満」が24.1%、「受講を検討しない」が22.8%などとなった（図表23）。

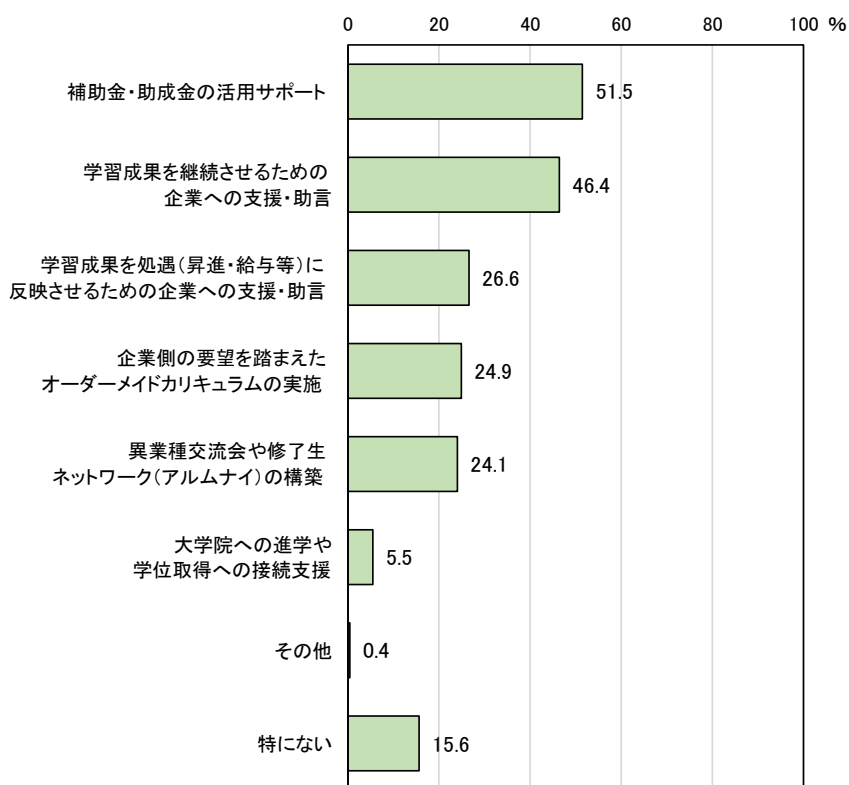
図表23 令和8年度に開講予定の基礎プログラムの通期受講料として許容できる費用の上限



④ リスキリングプログラムへの参加を促すために大学やプラットフォームに特に期待する支援や連携

リスキリングプログラムへの参加を促すために大学やプラットフォームに特に期待する支援や連携については、「補助金・助成金の活用サポート」の割合が51.5%で最も多く、次いで「学習成果を継続させるための企業への支援・助言」が46.4%、「学習成果を処遇(昇進・給与等)に反映させるための企業への支援・助言」が26.6%などとなった(図表24)。

図表 24 リスキリングプログラムへの参加を促すために大学やプラットフォームに特に期待する支援や連携(複数回答)



3. クロス分析の実施

ここでは、アンケート調査のクロス分析結果をもとに、特に企業等、地域別、産業別、連携別の差異に着目し、今後の講座・リスクリングプログラム設計に資する特徴点を整理する。

(1) 現状認識と育成課題

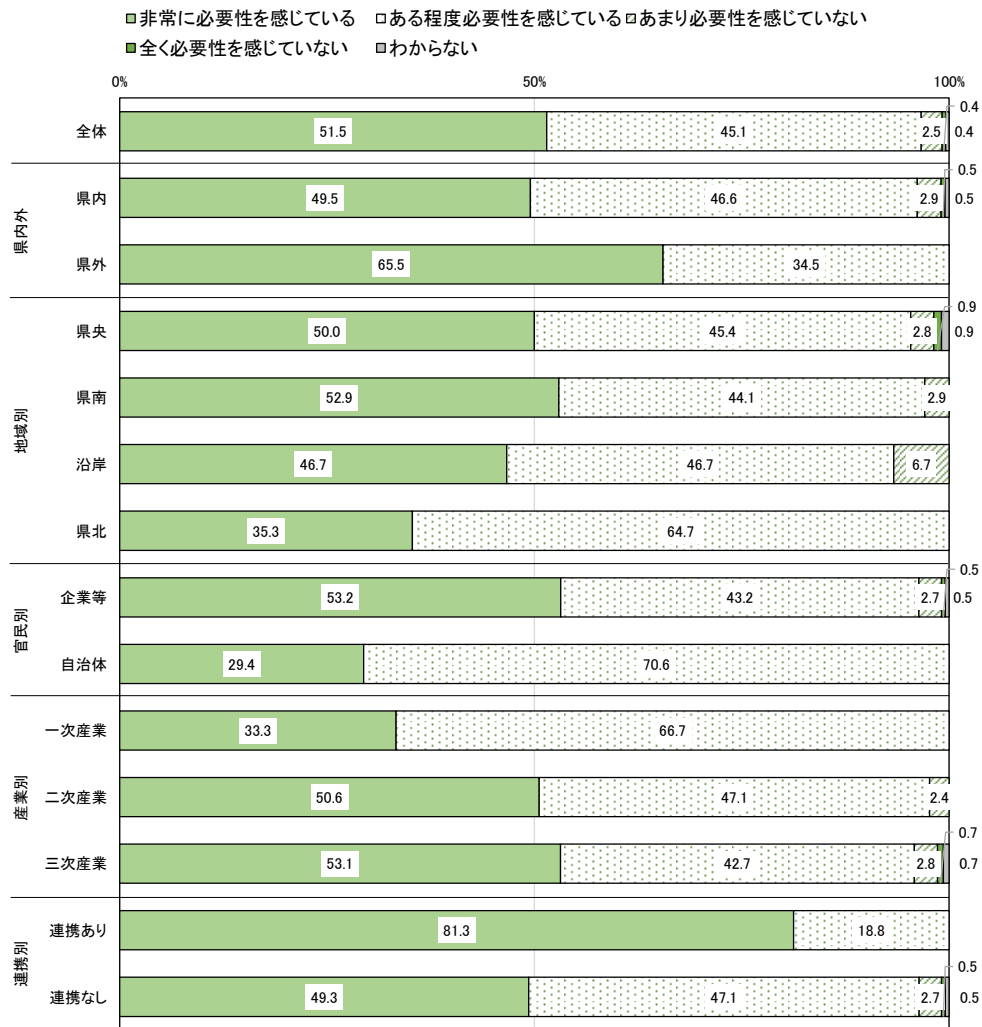
企業等においては、リーダーシップ育成に関する研修の必要性を非常に感じるとする割合は半数を上回った（図表 25）。推進を阻む最大の要因として「業務が忙しく、学習時間の確保が困難である」が 65.0%で最も多く、次いで「何を学ばせるべきか明確な指針がない」が 51.4%などとなり、学習時間の確保と人材育成に係る指針の未整備が、研修の参加における障壁となっていることが窺われる（図表 26）。また、岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心は半数以上で「ある」としているものの（図表 27）、共同プログラム開発への関心については全体同様に「わからない」が4割超となっており、具体的な内容や成果が不明確であるため、高い割合となったことが考えられる（図表 28）。

地域別に見ると、リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題は沿岸で「経営層の理解が得られていない」が 53.3%で最多となっており、「忙しさ」（46.7%）よりもトップによる合意や方針の提示が課題となっていると見込まれる（図表 26）。県央は「指針がない」が 53.7%と他の地域に比べて割合が高く、育成テーマの整理が課題となっていると言えよう。県南は「費用確保困難」が 36.8%で相対的に高く、コスト要因が参加の制約になりやすいとみられる。

産業別では、全ての産業で「業務多忙」が最多となったほか、「指針がない」が次に多い回答を集めた（図表 26）。また、一次産業においては「指導できる専門人材が不足している」も2番目に多い結果となったほか、二次産業においては「費用の確保」が 35.3%と他の産業に比べて高い割合となった。

連携別では、連携ありが「岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心」において 75.0%と高く、先行的な導入層として検討の余地があることが窺われる（図表 27）。一方、連携なしは「わからない」が 41.2%と相対的に高く、受講による成果を具体化した情報提供が重要であると言えよう。

図表 25 従業員のリーダーシップ育成に関する研修の必要性

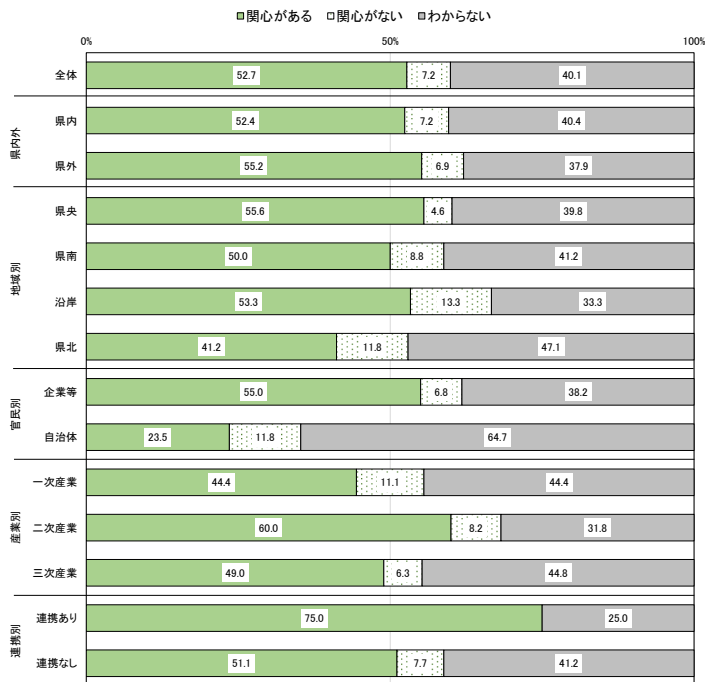


(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

図表 26 リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題（複数回答）

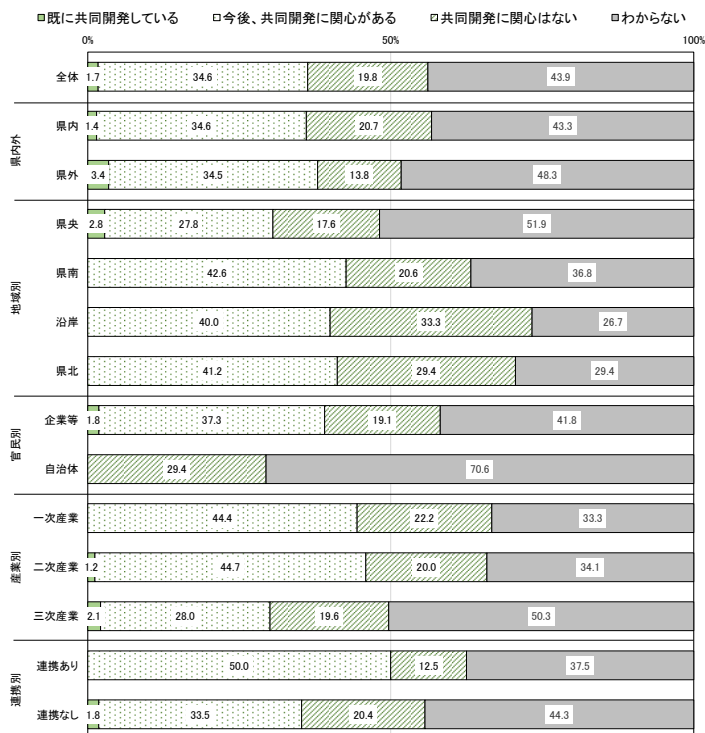
項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
業務が忙しく、学習時間の確保が困難である	65.0	63.9	72.4	66.7	61.8	46.7	70.6	65.0	64.7	55.6	64.7	65.7	50.0	66.1
何を学ばせるべきか明確な指針がない	49.8	50.0	48.3	53.7	48.5	33.3	47.1	51.4	29.4	44.4	54.1	47.6	56.3	49.3
従業員の学習意欲（モチベーション）が低い	29.5	31.7	13.8	28.7	27.9	46.7	52.9	29.5	29.4	22.2	27.1	31.5	25.0	29.9
指導できる専門人材（社内講師、メンター等）が不足している	27.8	28.8	20.7	32.4	20.6	33.3	35.3	27.3	35.3	44.4	22.4	30.1	25.0	28.1
研修やプログラムの費用（コスト）の確保が困難である	27.8	28.4	24.1	22.2	36.8	33.3	29.4	27.7	29.4	22.2	35.3	23.8	18.8	28.5
経営層の理解が得られていない	20.7	21.6	13.8	17.6	20.6	53.3	23.5	20.9	17.6	11.1	22.4	20.3	31.3	19.9
学習成果を処遇や昇進に反映する仕組みがない	17.7	18.8	10.3	19.4	22.1	0.0	17.6	17.7	17.6	22.2	14.1	19.6	18.8	17.6
適切なプログラムの情報収集が難しい	3.0	2.9	3.4	3.7	1.5	6.7	0.0	3.2	0.0	0.0	2.4	3.5	6.3	2.7
その他	3.0	2.9	3.4	3.7	2.9	0.0	0.0	2.7	5.9	0.0	3.5	2.8	0.0	3.2
特に課題はない	2.5	2.9	0.0	1.9	5.9	0.0	0.0	2.3	5.9	0.0	2.4	2.8	6.3	2.3

図表 27 岩手大学やプラットフォームが実施するリーダーシップ研修プログラムの受講への関心



(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

図表 28 従業員のリーダーシップ育成を推進するにあたり大学との共同プログラム開発への関心



(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

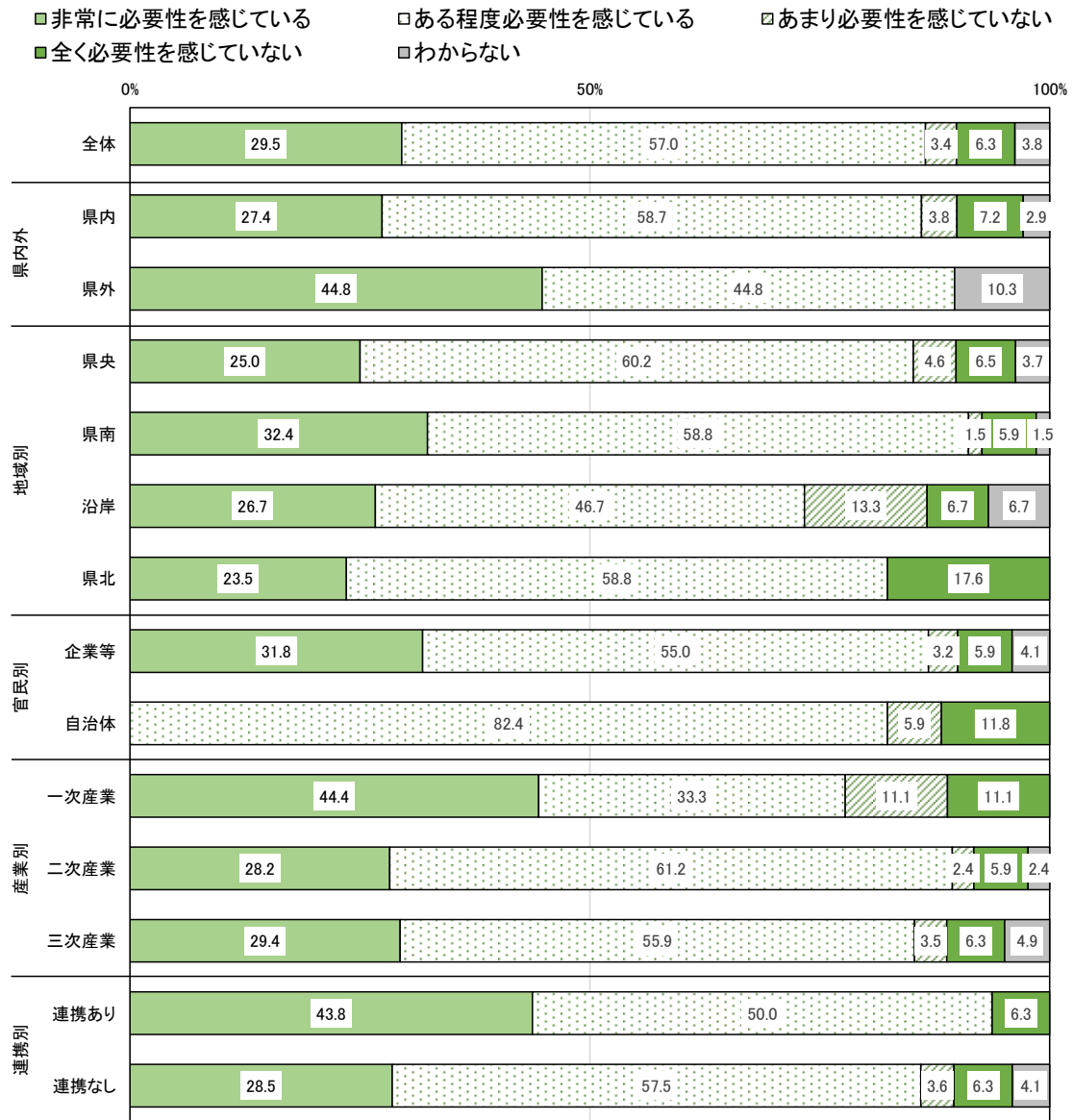
(2) 基礎（コア）プログラムへのニーズ

アンラーニングの重要性への認識について、「非常に必要性を感じている」と「ある程度必要性を感じている」を合わせた割合は全体において9割弱となっており、認識の高さが示されている（図表 29）。また、県内外別では県外において「非常に必要性を感じている」が4割超となっている一方、県内は3割に満たない水準となるなど、相対的に認識の強さに違いが見られる。さらに、連携別では連携ありにおいて「非常に必要性を感じている」が4割を上回っており、アンラーニングへの重要性について浸透していることが窺われる。

次に、基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマについては、地域別、産業別、連携別で見ても「組織マネジメント・チームビルディング」が最多となっている（図表 30）。また、全体では2番目に回答が多かった「DX/AIなど最先端技術の経営への応用基礎」は産業によって差が見られた。基礎プログラムにおける学習テーマは産業の特性に応じる観点から、選択に幅を持たせる設計が適合しやすいことが考えられる。また「リフレクションと自己分析」は連携ありが56.3%と高く、内省型学習への適合度が高いと予想される。

さらに、プログラムの修了において最も期待する成果については、企業等では「組織変革に向けた自律的な行動」が47.7%で最多となった（図表 31）。また、連携別では連携ありにおいて同項目が56.3%と半数以上となったほか、「ロードマップ策定」が31.3%となり、連携なしと比較して相対的に割合が高いことから行動の可視化を重要視しているとみられる。

図表 29 基礎プログラムの核となる「アンラーニング」の重要性への認識



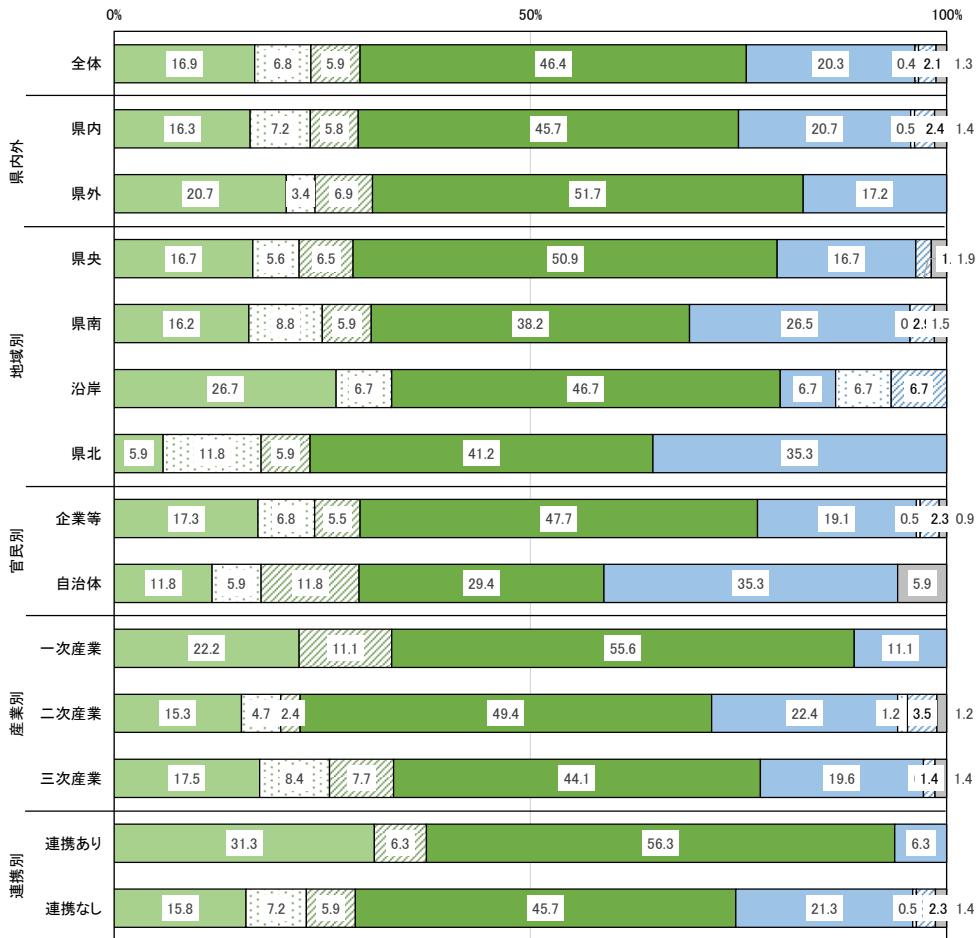
(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

図表 30 基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマ（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
組織マネジメント・チームビルディング	63.7%	63.5%	65.5%	65.7%	57.4%	60.0%	76.5%	62.7%	76.5%	55.6%	62.4%	65.0%	75.0%	62.9%
DX/AIなど最先端技術の経営への応用基礎	38.0%	38.9%	31.0%	36.1%	42.6%	33.3%	47.1%	36.8%	52.9%	11.1%	38.8%	39.2%	50.0%	37.1%
経営戦略の基礎・事業構想	38.0%	36.1%	51.7%	35.2%	36.8%	26.7%	47.1%	38.6%	29.4%	55.6%	40.0%	35.7%	50.0%	37.1%
リフレクション(内省)と自己分析の手法	37.1%	37.0%	37.9%	38.0%	38.2%	40.0%	23.5%	38.6%	17.6%	44.4%	44.7%	32.2%	56.3%	35.7%
異業種交流を通じた課題共有・ネットワーキング	31.2%	30.8%	34.5%	36.1%	29.4%	26.7%	5.9%	31.8%	23.5%	33.3%	32.9%	30.1%	37.5%	30.8%
地域課題解決を目的とした実践的なグループワーク	28.3%	29.3%	20.7%	25.9%	29.4%	20.0%	58.8%	26.4%	52.9%	55.6%	17.6%	32.9%	6.3%	29.9%
学生との共修・協働を通じた新たな視点の獲得	14.3%	13.5%	20.7%	16.7%	11.8%	6.7%	5.9%	15.5%	0.0%	11.1%	12.9%	15.4%	6.3%	14.9%
その他	0.8%	1.0%	0.0%	0.9%	1.5%	0.0%	0.0%	0.5%	5.9%	0.0%	1.2%	0.7%	0.0%	0.9%
特になし	3.4%	3.4%	3.4%	3.7%	2.9%	6.7%	0.0%	3.6%	0.0%	0.0%	3.5%	3.5%	0.0%	3.6%

図表 31 基礎プログラムを修了した際に、学習者（経営者/従業員）に最も期待する成果

- 組織変革に向けた具体的な行動目標・計画（ロードマップ）を策定できる
- 専門知識・資格を取得し、職務で活かせる
- 人的ネットワークを構築・拡大できる
- 組織変革に向けた自律的な行動（現場の課題・問題解決）
- 実務技能・マネジメントスキルの向上
- 学位（修士等）の取得に繋がる
- 特になし
- その他



(注) 四捨五入の関係で合計が 100%にならない場合がある

(3) 発展プログラム（専門・経営・地域・教養）へのニーズ

「経営」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識については、全体では「人的資本経営（HR戦略・組織開発）」が7割弱となる中で、地域別に見ると県南では「リスクマネジメント・コンプライアンスの高度化」が同値となったほか、沿岸においては最も高い割合となった（図表32）。また、連携別では「人的資本経営」がいずれも最多となるなか、連携ありでは「プロダクトマネジメント・新規事業開発」が2番目に回答が多い結果となった。経営分野においてもニーズに応じて柔軟に組み替えられる体制が有効であると見込まれる。

また、「専門」分野で特に優先度が高い領域については、いずれも「デジタル技術・AI活用」が最多となっている（図表33）。また、「GX関連知識」が一次産業において5割超となったほか、連携ありにおいても4割を上回り、一定の需要があると考えられる。

「教養」分野では、地域別に最も回答を集めた項目を見ると、県央が「論理・批判的思考」、県南や沿岸では「ウェルビーイング・多様性」、県北では「論理・批判的思考」と「ウェルビーイング・多様性」が同値となり、地域によってニーズに差異が見られた（図表34）。

「地域」分野で事業や地域貢献に役立つテーマでは、「地域産業特化」が一次産業と二次産業で突出し、三次産業においては「観光・地域資源活用」が最多となるなど、産業の特性に応じたテーマ編成が求められると言えよう（図表35）。

図表32 「経営」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
人的資本経営 (HR戦略、組織開発)	68.4%	67.3%	75.9%	69.4%	67.6%	53.3%	64.7%	71.4%	29.4%	66.7%	71.8%	66.4%	87.5%	67.0%
リスクマネジメント・ コンプライアンスの高度化	54.0%	54.3%	51.7%	47.2%	67.6%	60.0%	41.2%	53.2%	64.7%	44.4%	47.1%	58.7%	31.3%	55.7%
プロダクトマネジメント(PdM) ・新規事業開発	40.1%	37.0%	62.1%	43.5%	29.4%	33.3%	29.4%	42.7%	5.9%	55.6%	45.9%	35.7%	62.5%	38.5%
ファイナンス・会計思考 (ROIC経営、企業価値向上)	40.1%	40.4%	37.9%	42.6%	39.7%	33.3%	35.3%	43.2%	0.0%	55.6%	48.2%	34.3%	50.0%	39.4%
企業法務・知的財産(知財) 管理	19.4%	19.2%	20.7%	18.5%	27.9%	6.7%	0.0%	20.0%	11.8%	11.1%	22.4%	18.2%	0.0%	20.8%
事業承継・M&A/PMI	8.9%	9.1%	6.9%	10.2%	7.4%	0.0%	17.6%	9.1%	5.9%	11.1%	7.1%	9.8%	12.5%	8.6%
その他	0.4%	0.5%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.5%
特に課題はない	5.1%	5.8%	0.0%	4.6%	5.9%	13.3%	5.9%	4.1%	17.6%	11.1%	3.5%	5.6%	6.3%	5.0%

図表 33 「専門」分野の発展プログラムで特に優先度が高いと考える領域（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
デジタル技術・AI活用 (生成AI、データサイエンス等)	78.9%	79.3%	75.9%	81.5%	77.9%	80.0%	70.6%	78.2%	88.2%	66.7%	80.0%	79.0%	100.0%	77.4%
グリーン・トランスフォーメーション (GX)関連知識	30.4%	28.4%	44.8%	32.4%	30.9%	13.3%	5.9%	30.5%	29.4%	55.6%	30.6%	28.7%	43.8%	29.4%
SCM(サプライチェーンマネジメント) ・物流・ロジスティクス	20.3%	19.2%	27.6%	18.5%	25.0%	13.3%	5.9%	21.8%	0.0%	44.4%	27.1%	14.7%	18.8%	20.4%
建設業の生産性向上 (i-Construction等)	14.8%	13.9%	20.7%	13.9%	16.2%	20.0%	0.0%	15.9%	0.0%	11.1%	23.5%	9.8%	0.0%	15.8%
医療・介護分野の経営・DX	10.1%	10.6%	6.9%	12.0%	7.4%	6.7%	17.6%	9.5%	17.6%	0.0%	1.2%	16.1%	0.0%	10.9%
半導体関連技術・知識	8.0%	8.2%	6.9%	4.6%	13.2%	6.7%	11.8%	8.6%	0.0%	0.0%	11.8%	6.3%	18.8%	7.2%
その他	3.4%	3.4%	3.4%	3.7%	0.0%	13.3%	5.9%	3.2%	5.9%	22.2%	1.2%	3.5%	6.3%	3.2%
特に課題はない	11.4%	12.0%	6.9%	13.0%	8.8%	13.3%	17.6%	11.8%	5.9%	11.1%	8.2%	13.3%	0.0%	12.2%

図表 34 「教養」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識や視点（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
論理・批判的思考および 多角的な視点の獲得	48.9%	46.2%	69.0%	54.6%	39.7%	26.7%	35.3%	50.0%	35.3%	11.1%	49.4%	51.0%	62.5%	48.0%
ウェルビーイング・多様性(DE&I) に関する知識と組織への応用	44.3%	44.2%	44.8%	41.7%	48.5%	53.3%	35.3%	45.0%	35.3%	44.4%	45.9%	43.4%	62.5%	43.0%
科学的知見に基づく包容力・ 総合知の獲得	40.9%	40.4%	44.8%	49.1%	33.8%	20.0%	29.4%	43.6%	5.9%	55.6%	41.2%	39.9%	56.3%	39.8%
歴史・文化・社会に対する 深い洞察力	28.3%	29.8%	17.2%	26.9%	35.3%	26.7%	29.4%	29.1%	17.6%	55.6%	27.1%	27.3%	18.8%	29.0%
グローバル・異文化理解の視点	17.3%	17.8%	13.8%	11.1%	27.9%	13.3%	23.5%	17.3%	17.6%	44.4%	22.4%	12.6%	25.0%	16.7%
芸術・感性の涵養と リーダーシップへの活用	6.3%	6.3%	6.9%	7.4%	4.4%	6.7%	5.9%	6.8%	0.0%	11.1%	2.4%	8.4%	6.3%	6.3%
その他	1.3%	1.4%	0.0%	1.9%	0.0%	6.7%	0.0%	0.9%	5.9%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%	1.4%
特にない	12.7%	13.9%	3.4%	11.1%	14.7%	13.3%	29.4%	12.3%	17.6%	11.1%	11.8%	13.3%	0.0%	13.6%

図表 35 「地域」分野の発展プログラムで特に従業員・経営者に習得させたい知識や視点（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
地域産業特化 (農業経営、ものづくり技術等)	49.8%	50.0%	48.3%	43.5%	57.4%	53.3%	58.8%	48.6%	64.7%	77.8%	61.2%	41.3%	62.5%	48.9%
地域観光・インバウンド・ 地域資源活用	35.9%	38.0%	20.7%	40.7%	29.4%	46.7%	47.1%	34.1%	58.8%	33.3%	14.1%	49.0%	37.5%	35.7%
SDGs・CSRと地域連携	29.1%	27.4%	41.4%	28.7%	25.0%	33.3%	23.5%	30.0%	17.6%	0.0%	32.9%	28.7%	25.0%	29.4%
地域コミュニティの維持・活性化・ ソーシャルビジネス	23.6%	25.0%	13.8%	28.7%	16.2%	26.7%	35.3%	21.4%	52.9%	44.4%	15.3%	27.3%	6.3%	24.9%
地域防災・ 危機管理体制の構築	22.8%	19.7%	44.8%	20.4%	25.0%	0.0%	11.8%	24.5%	0.0%	22.2%	29.4%	18.9%	43.8%	21.3%
その他	0.4%	0.5%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.5%
特にない	5.9%	5.8%	6.9%	6.5%	7.4%	0.0%	0.0%	6.4%	0.0%	0.0%	5.9%	6.3%	0.0%	6.3%

(4) プログラム実施の運営と費用

時間帯は、全体として「オンデマンド」と「平日日中」が拮抗する中で、産業別に見ると三次産業は「オンデマンド型」が最多の一方、一次産業と二次産業においては「平日日中」が最も高い割合となっており、勤務形態や生活リズムを踏まえた設計が必要になるとみられる（図表 36）。

形式は、地域別や産業別ではバラツキが見られるものの、「オンデマンド（録画）」と「ハイブリッド形式」の回答が中心となっている（図表 37）。

費用上限では、企業等は「3～10万円未満」が中心である一方、受講を検討しない層が自治体と一次産業で高い傾向がみられる（図表 38）。産業・規模特性を踏まえ、入口を低くするモジュール受講の設定や、補助金サポートのパッケージ化、短時間化等が参加障壁の低減に有効と考えられる。

参加促進支援では、地域別では県南、沿岸、県北において「補助金活用サポート」が最多となった一方、県央においては「学習成果の継続支援」に最も回答が集まった（図表 39）。また、官民別では企業等においても「補助金活用サポート」と「学習成果の継続支援」が突出している。費用上限と考え合わせると、参加への入口を低くするモジュール受講の設定や、補助金サポートのパッケージ化などが運営に有効とみられる。

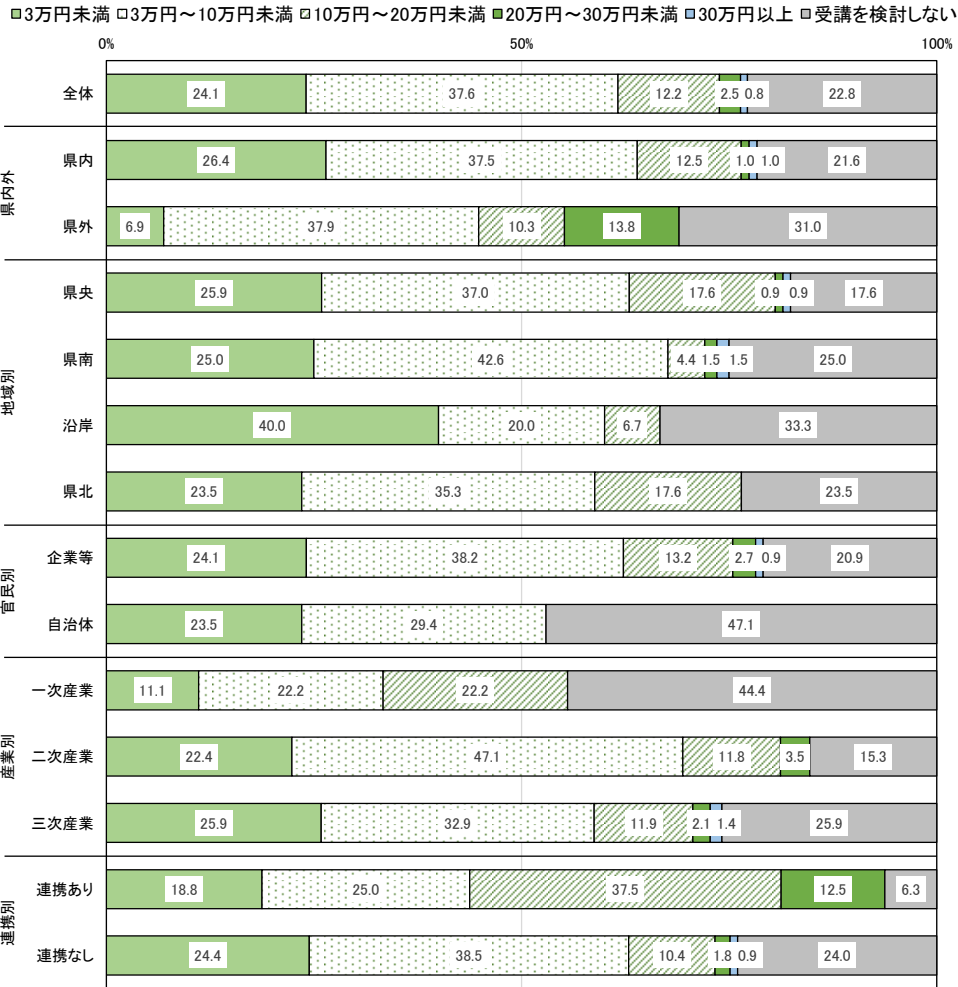
図表 36 従業員が学習を継続しやすい実施時間帯（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
オンデマンド型 (時間帯問わず柔軟に)	52.7%	53.8%	44.8%	54.6%	51.5%	46.7%	64.7%	51.8%	64.7%	33.3%	47.1%	57.3%	50.0%	52.9%
平日日中(業務時間内)	49.8%	48.6%	58.6%	50.0%	52.9%	40.0%	29.4%	51.4%	29.4%	55.6%	48.2%	50.3%	50.0%	49.8%
業務の都合に合わせ、 特に希望はない	23.6%	24.5%	17.2%	23.1%	16.2%	46.7%	47.1%	24.1%	17.6%	33.3%	22.4%	23.8%	25.0%	23.5%
平日夜間(業務時間外)	11.8%	11.1%	17.2%	15.7%	4.4%	13.3%	5.9%	12.7%	0.0%	11.1%	14.1%	10.5%	18.8%	11.3%
土日・休日	8.9%	8.7%	10.3%	11.1%	5.9%	6.7%	5.9%	9.1%	5.9%	11.1%	10.6%	7.7%	12.5%	8.6%

図表 37 従業員が学習を継続しやすい実施形式（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
オンデマンド形式 (録画視聴)	51.5%	50.0%	62.1%	45.4%	60.3%	40.0%	47.1%	50.5%	64.7%	33.3%	54.1%	51.0%	56.3%	51.1%
ハイブリッド形式 (対面とオンラインの併用)	43.5%	44.2%	37.9%	47.2%	41.2%	53.3%	29.4%	43.6%	41.2%	44.4%	36.5%	47.6%	31.3%	44.3%
対面形式(集合研修、 実習、現地視察)	30.0%	28.8%	37.9%	32.4%	25.0%	20.0%	29.4%	30.9%	17.6%	44.4%	32.9%	27.3%	37.5%	29.4%
オンライン形式 (リアルタイム)	24.9%	24.5%	27.6%	25.0%	23.5%	33.3%	17.6%	25.0%	23.5%	0.0%	25.9%	25.9%	12.5%	25.8%
ブレンド学習(eラーニングと 対面指導の組み合わせ)	21.5%	22.6%	13.8%	22.2%	19.1%	26.7%	35.3%	21.8%	17.6%	44.4%	21.2%	20.3%	18.8%	21.7%

図表 38 令和8年度に開講予定の基礎プログラム（約60時間）の通期受講料として許容できる費用の上限



(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある

図表 39 リスキングプログラムへの参加を促すために大学やプラットフォームに特に期待する支援や連携（複数回答）

項目	全体	県内外		地域別				官民別		産業別			連携別	
		県内	県外	県央	県南	沿岸	県北	企業等	地方自治体	一次産業	二次産業	三次産業	連携あり	連携なし
補助金・助成金の活用サポート	51.5%	54.3%	31.0%	49.1%	61.8%	60.0%	52.9%	53.2%	29.4%	66.7%	62.4%	44.1%	43.8%	52.0%
学習成果を継続させるための企業への支援・助言	46.4%	46.6%	44.8%	52.8%	39.7%	40.0%	41.2%	48.2%	23.5%	44.4%	52.9%	42.7%	56.3%	45.7%
学習成果を処遇(昇進・給与等)に反映させるための企業への支援・助言	26.6%	26.9%	24.1%	25.9%	26.5%	40.0%	23.5%	27.7%	11.8%	44.4%	27.1%	25.2%	12.5%	27.6%
企業側の要望を踏まえたオーダーメイドカリキュラムの実施	24.9%	25.0%	24.1%	25.0%	22.1%	20.0%	41.2%	26.4%	5.9%	22.2%	24.7%	25.2%	25.0%	24.9%
異業種交流会や修了生ネットワーク(アルムナイ)の構築	24.1%	24.0%	24.1%	26.9%	26.5%	13.3%	5.9%	24.5%	17.6%	11.1%	22.4%	25.9%	50.0%	22.2%
大学院への進学や学位取得への接続支援	5.5%	5.8%	3.4%	4.6%	5.9%	13.3%	5.9%	5.9%	0.0%	22.2%	5.9%	4.2%	6.3%	5.4%
その他	0.4%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.5%
特になし	15.6%	15.4%	17.2%	14.8%	16.2%	13.3%	17.6%	13.2%	47.1%	0.0%	7.1%	21.7%	6.3%	16.3%

4. 岩手県経済における特徴と動向について

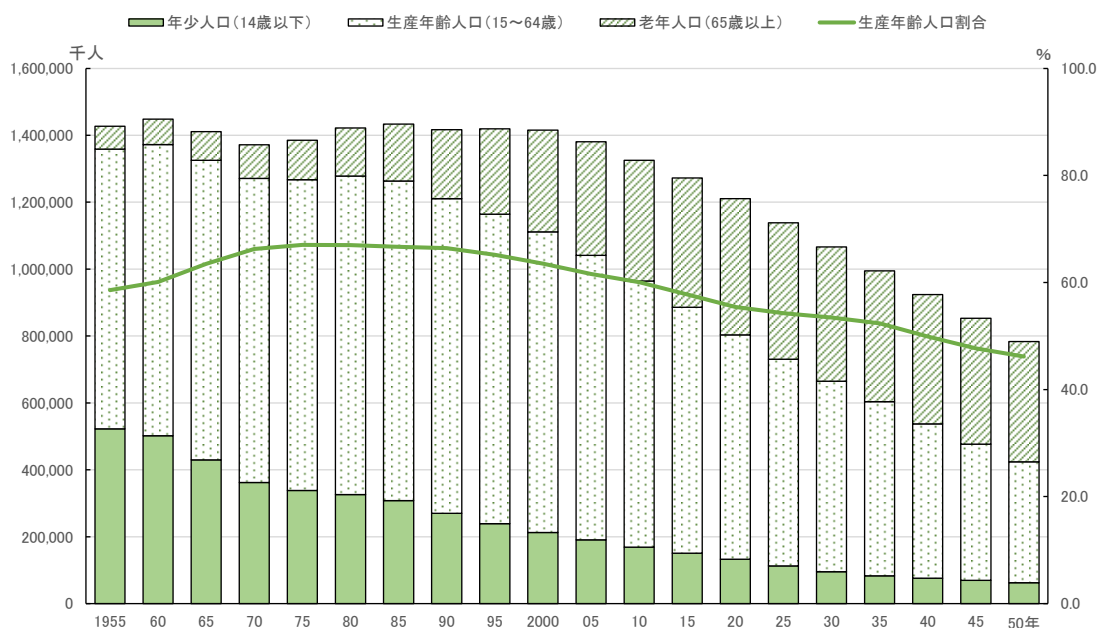
ここでは、県内経済における特徴と動向等について人口動態、類似調査（リカレント教育に関するアンケート調査）との比較、生成A I の活用状況の観点から分析する。

(1) 生産年齢人口の減少

岩手県では人口減少、特に生産年齢人口の減少が進行している（図表 40）。生産年齢人口の減少によって人材の確保難が常態化する可能性があり、受注の抑制、サービスの提供領域の縮小、事業の縮小・撤退などが生じやすくなることが窺われる。また、人材確保に向けた賃金の引上げなどによるコストの上昇は企業収益を圧迫し、十分な価格転嫁に結びついていない企業においては業況の悪化が懸念される。

こうした状況を背景として、企業においては設備投資による自動化、柔軟な勤務体制や休暇制度の充実等による定着率の上昇などが対応策として考えられる。また、従業員のリスクリングを導入することにより、限られた人員においても生産性の向上や採用コストの削減などにつながることを期待される。

図表 40 岩手県の人口の推移



(注) 2020年までは国勢調査、2025年以降は推計人口

資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和5（2023）年推計」

(2) 類似調査（リカレント教育に関するアンケート調査）との比較

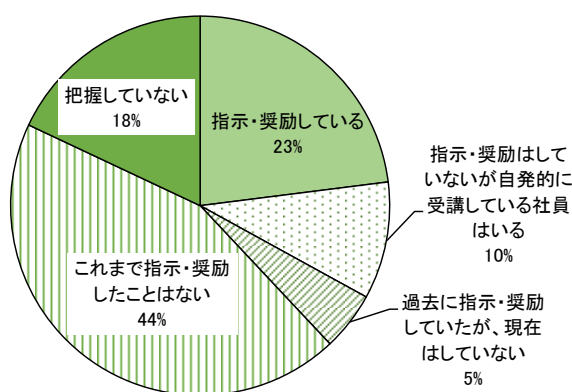
ここでは、いわて高等教育地域連携プラットフォームが実施した「岩手県地域ニーズ対応リカレント教育推進に関するアンケート調査報告書（受託：岩手県中小企業団体中央会）」におけるリカレントに関する結果を基に分析する。

① 受講を阻む要因

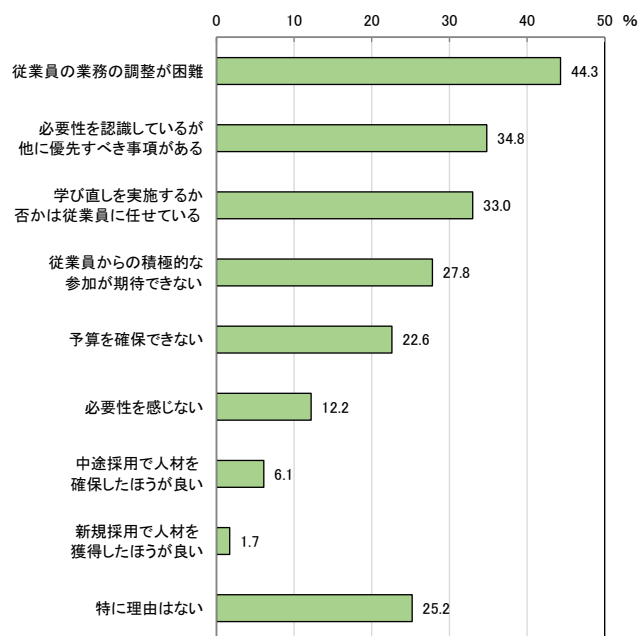
県内企業において、「リカレント教育を奨励しているか」について「これまで指示・奨励したことはない」が44%で最も高く、次いで「指示・奨励している」が23%、「把握していない」が18%などとなった（図表41）。

そのうち、リカレント教育を指示・奨励していない理由については「従業員の業務の調整が困難」が44.3%で最多となり、次いで「必要性を認識しているが他に優先すべき事項がある」が34.8%、「学び直しを実践するか否かは従業員に任せている」が33.0%などとなった（図表42）。また、「大学のリカレント教育を利用しない理由」においても最も回答が多かった「情報が不足」（54.7%）に次いで、「業務に支障」が46.7%となっている。本報告書においても、リーダーシップ育成や研修の推進を阻む最大の課題として「業務が忙しく、学習時間の確保が困難である」が最も高い割合を集めており、時間の確保が課題となっていると言えよう。

図表41 リカレント教育の奨励



図表42 リカレント教育を指示・奨励していない理由（複数回答）

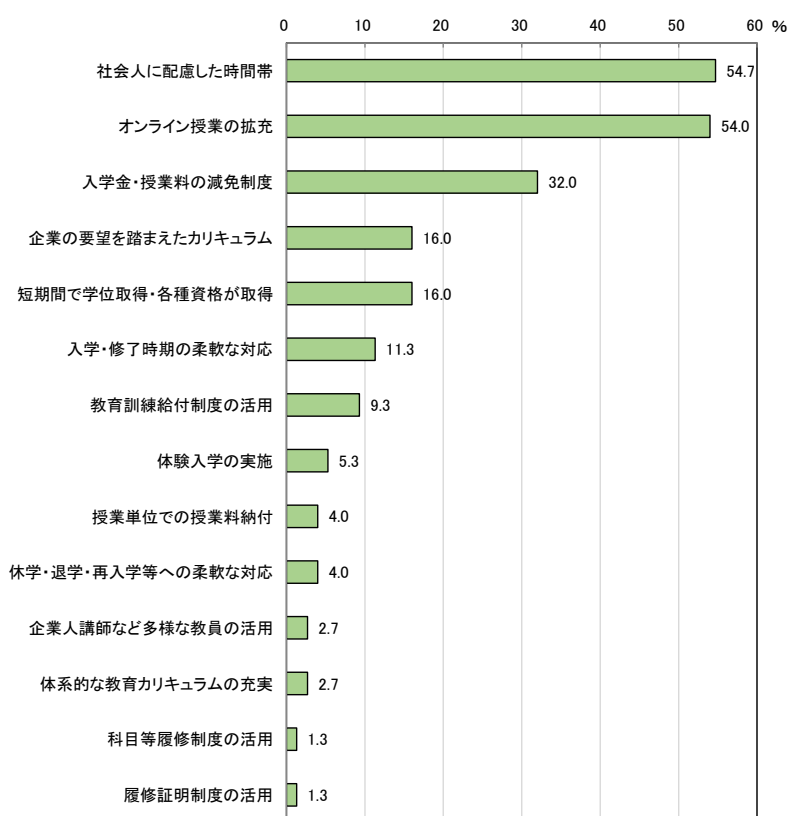


資料：いわて高等教育地域連携プラットフォーム「岩手県地域ニーズ対応リカレント教育推進に関するアンケート調査報告書（受託：岩手県中小企業団体中央会）」

② 運営条件

企業に対して「大学のリカレント教育に期待すること」について尋ねた設問では「社会人に配慮した時間帯」が54.7%で最も高い割合となり、次いで「オンライン授業の拡充」が54.0%、「入学金・授業料の減免制度」が32.0%などとなった（図表43）。また、従業員に対して「リカレント教育受講環境で重視すること」について尋ねた設問では「オンライン、遠隔授業」が59.3%で最多となっている。本報告書において従業員が学習を継続しやすい実施時間帯および形式ではオンデマンド型が最も高い割合となっていることから、運営においてはオンデマンド型を中心に社会人に配慮した時間帯での実施が望ましいと考えられる。

図表 43 大学のリカレント教育に期待すること（複数回答）

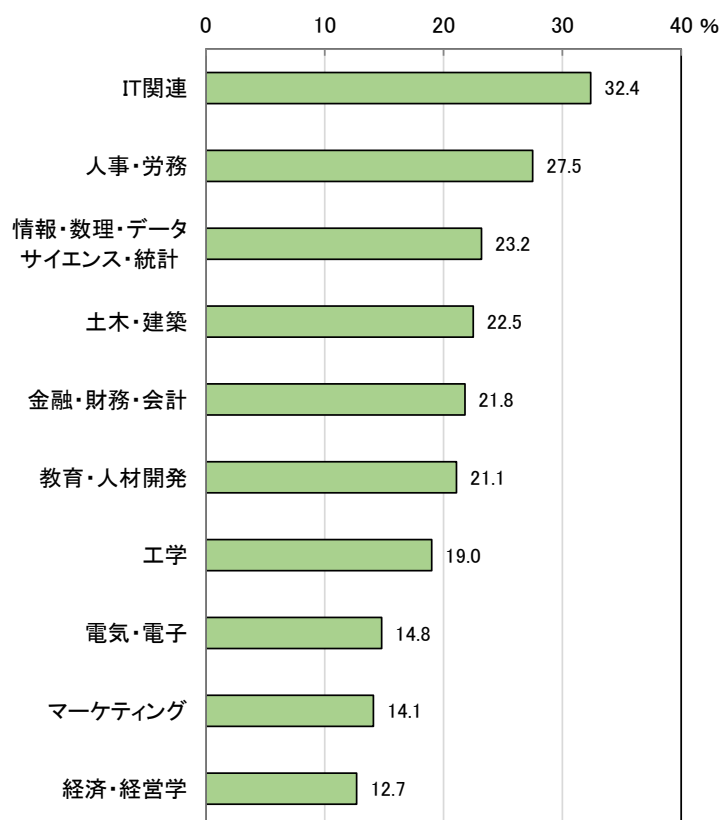


資料：前ページに同じ

③ 学習テーマの優先領域

企業に対して「リカレント教育を受講させたい分野」について尋ねた設問では「IT関連」が32.4%で最も回答を集め、次いで「人事・労務」が27.5%、「情報・統計」が23.2%などとなった（図表44）。また、「大学等が実施するリカレント教育（社会人向け講座）のメリットを感じるカリキュラム」について尋ねた設問では、「人材・組織マネジメントの効果が高まる」が70.7%と最も高い割合となり、次いで「社内のデジタル化が進む」が48.3%となっている。本報告書においても基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマで「組織マネジメント・チームビルディング」が最多となり、次いで「DX/AIなど最先端技術の経営への応用基礎」が挙げられたほか、発展プログラムにおける「専門」分野で特に優先度が高いと考えられる領域で「デジタル技術・生成AI活用」が最も高い割合となるなど、デジタルと人材・組織マネジメントは優先度が高い領域であることが窺われる。

図表44 リカレント教育を受講させたい分野（上位10項目、複数回答）



資料：図表41に同じ

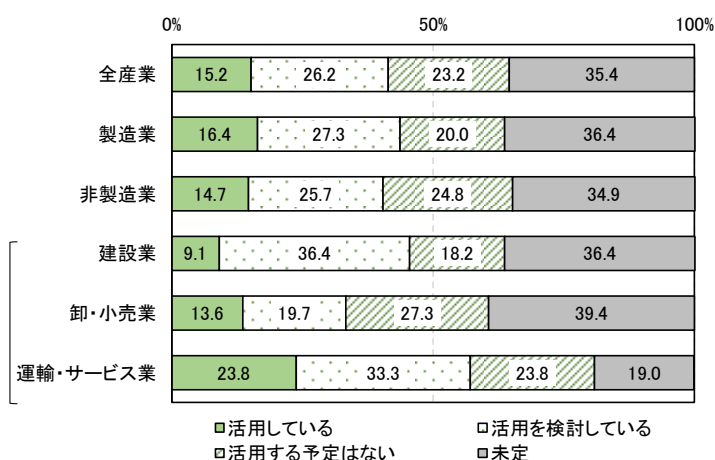
(3) 生成AIの活用の状況

① 生成AIの活用状況

生成AIの活用状況については、「未定」とする回答が35.4%で最も多く、次いで「活用を検討している」が26.2%、「活用する予定はない」が23.2%、「活用している」が15.2%となった(図表45)。未定が最多となった一方、未活用ではあるものの関心がある企業が

それに次いで多い状況となり、活用に向けた取組み姿勢にはバラツキが見られる結果となった。

図表45 生成AIの活用状況



(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある
資料: 当社(「岩手県内企業景況調査(2025年10月調査)」)

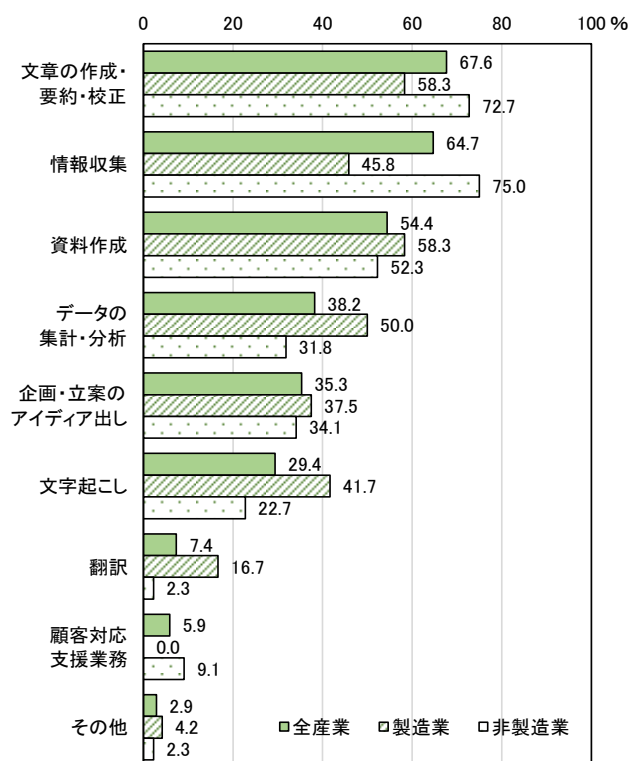
② 活用しているツール・サービス名

生成AIを「活用している」と回答した企業に対して、利用しているツール・サービス名を尋ねたところ、OpenAI社の「ChatGPT」に最も回答が集まったほか、Microsoft社の「Copilot」やGoogle社の「Gemini」にも複数の回答があった。また、AIボイスレコーダーや建設業の業務に特化した生成AIを利用しているとする回答などもあった。

③ 活用の用途

生成AIを「活用している」または「活用を検討している」と回答した企業に対して、活用の用途について尋ねたところ、「文章の作成・要約・校正」が67.6%で最も高く、次いで「情報収集」が64.7%、「資料作成」が54.4%となつた。

図表46 活用の用途(複数回答)



資料: 同上

作成」が54.4%などとなった(図表46)。これらは前述の「② 活用しているツール・サービス名」で回答があった「ChatGPT」「Copilot」「Gemini」などにおける代表的な機能であり、比較的に取り入れやすいツールや用途から活用していることが推察される。

④ 期待する効果

生成AIを「活用している」または「活用を検討している」と回答した企業に対して、期待する効果について尋ねたところ、「業務効率の向上」が85.3%で突出しており、次いで「データ分析の精度向上」が47.1%、「人手不足への対応」が44.1%などとなった(図表47)。企業の人手不足感が強い状況が継続していることなどを

背景に、生成AIの活用によって作業にかかる手間や時間の削減のほか、自動化による効率性の改善などを期待しているとみられる。また、データ分析の精度向上が5割弱となり、生成AIによって分析の精度を高めて業務に役立てる動きが窺われる。

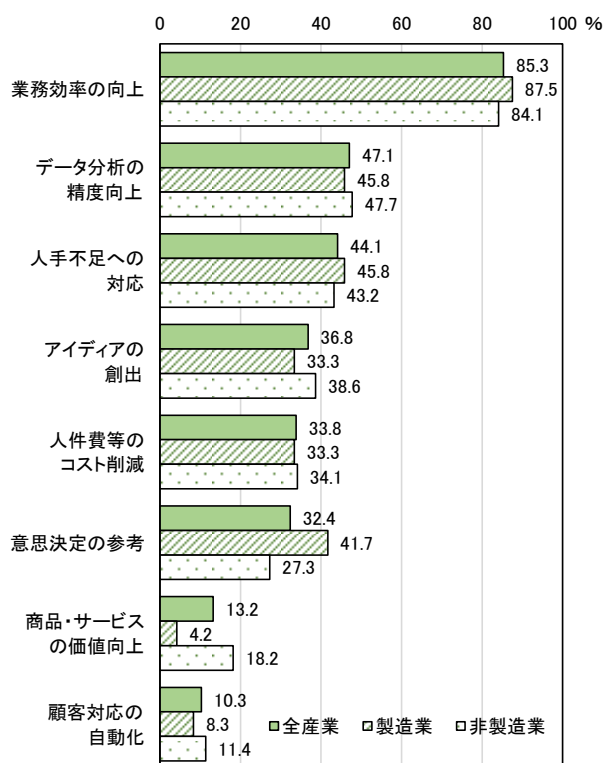
⑤ 期待する効果を得るための課題

生成AIを「活用している」と回答した企業に対して、期待する効果を得るための課題について尋ねたところ、「情報の不正確性」が52.0%で最も多く、次いで「担当者のノウハウ不足」と「情報漏洩などセキュリティ不安」がいずれも44.0%、「社内のルール未整備」が40.0%などとなった(図表48)。生成AIの活用においては、事実とは異なる内容を出力する場合や機密情報の入力による情報漏洩などが懸念されているほか、担当者の経験不足から期待に沿った効果を得られていないことなどが示されている。

⑥ 活用に至っていない理由

生成AIについて「活用を検討している」と回答した企業に対して、現段階では活用に至っていない理由を尋ねたところ、「運用の人材・ノウハウ不足」が67.4%で最も高い割合となり、次いで「社内のルール整備が不十分」が48.8%、「情報の正確性に不安」と「導入にかかるコスト」がいずれも25.6%などとなった(図表48)。活用にあたっての人材確保やルールの整備などが高いハードルとなっていることが窺える。

図表47 期待する効果(複数回答)



資料：図表45に同じ

また、生成AIについて「活用する予定はない」または「未定」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「運用の人材・ノウハウ不足」が51.0%で最多となり、次いで「活用できる業務がわからない」が35.4%、「導入にかかるコスト」が34.4%などとなった（図表48）。「活用を検討している」と回答した企業と同様に生成AIに詳しい人材やノウハウの不足が利用において課題となっているほか、どの業務に活かすことができるかわからない点やコスト負担への懸念などが活用に進展しない要因と考えられる。

図表48 期待する効果を得るための課題、
活用に至っていない理由（複数回答）

内 容		（％）			
		全産業	製造業	非製造業	
期待する効果を得るための課題	情報の不正確性	52.0	66.7	43.8	
	担当者のノウハウ不足	44.0	55.6	37.5	
	情報漏洩などセキュリティ不安	44.0	66.7	31.3	
	社内のルール未整備	40.0	22.2	50.0	
	運用の人材不足	32.0	11.1	43.8	
	著作権など権利侵害へのリスク	16.0	33.3	6.3	
	社内情報などのデータベースの未整備	4.0	11.1	0.0	
	商品・サービスの価値向上	4.0	11.1	0.0	
	その他	4.0	0.0	6.3	
活用に至っていない理由	活用を検討している	運用の人材・ノウハウ不足	67.4	73.3	64.3
		社内のルール整備が不十分	48.8	60.0	42.9
		情報の正確性に不安	25.6	20.0	28.6
		導入にかかるコスト	25.6	20.0	28.6
		情報漏洩などセキュリティ不安	20.9	6.7	28.6
		活用できる業務がわからない	14.0	20.0	10.7
		著作権など権利侵害へのリスク	7.0	0.0	10.7
		その他			
	活用する予定はない・未定	運用の人材・ノウハウ不足	51.0	67.7	43.1
		活用できる業務がわからない	35.4	41.9	32.3
		導入にかかるコスト	34.4	38.7	32.3
		必要性を感じない	29.2	22.6	32.3
		社内のルール整備が不十分	22.9	22.6	23.1
		情報漏洩などセキュリティ不安	16.7	9.7	20.0
		情報の正確性に不安	12.5	3.2	16.9
著作権など権利侵害へのリスク	7.3	0.0	10.8		
その他	1.0	3.2	0.0		

（注）「活用を検討している」と回答した企業において「必要性を感じない」「その他」の選択肢には回答がなかった

資料：図表45に同じ

5. 本調査を受けた提言

(1) 基礎プログラムのあり方

～「組織マネジメント×内省（リフレクション）×変革実装」を一体化し、
修了成果を「行動」で定義する～

基礎プログラムに必ず含めてほしい学習テーマは「組織マネジメント・チームビルディング」が突出しており、「DX/AIの経営への応用基礎」、「経営戦略の基礎・事業構想」、「リフレクション（内省）と自己分析」などが続いている。また、修了時に最も期待される成果は「組織変革に向けた自律的な行動（現場の課題・問題解決）」であり、知識習得に加えて現場で動ける状態が重視されている。

したがって、基礎プログラムではアンラーニングやリフレクションをプログラムの基盤とする中で、組織マネジメントを中心とした演習を行い、修了の成果として組織変革に向けた行動目標の策定や実際に自律的な行動をとることができるようになるといった具体的な到達目標を設定することが望ましい。また、明確な目標を設定することでプログラムの効果が可視化され、企業等において参加へ前向きな検討ができるほか、発展プログラムへのスムーズな移行が期待される。

(2) 発展プログラムのあり方 ～関心に応じて分野を横断した選択型パスを整備する～

発展プログラムにおいては、専門領域として経営分野では「人的資本経営」や「リスクマネジメント・コンプライアンスの高度化」、専門分野では「デジタル技術・AI活用」、教分野では「論理・批判的思考／多角的視点」や「ウェルビーイング・多様性に関する知識と組織への応用」、地域分野では「地域産業特化（農業経営、ものづくり等）」が最上位となっている。一方で「3. クロス分析の実施」で見たように、地域や産業によって習得させたい知識には差異が生じている。

この結果を踏まえ、発展は講座の「並列提供」に留めず、受講者が関心に応じて分野を横断して学習領域を自由に選択できるよう、選択型の学習パス（例：AI×人事戦略、人的資本経営×ウェルビーイング・多様性）を設計することを提言する。あわせて大学に期待する水準は「リテラシーレベル」が最多であるため、発展プログラムも初回から高度な内容とするのではなく、基礎から応用へ段階的な習得とすることで参加者の拡大を見込むことができると考える。

(3) 運営のあり方

～「オンデマンド中心+要所対面」とし、修了後フォローを
パッケージ化して参加障壁を下げる～

育成推進を阻む最大の課題は「業務多忙で学習時間確保が困難」であり、継続しやすい時間帯は「オンデマンド」と「平日日中（業務時間内）」、形式は「オンデマンド（録画視聴）」と「ハイブリッド（対面とオンラインの併用）」が上位である。さらに、参加促進に大学等へ期待する支援は「補助金・助成金の活用サポート」、「学習成果を継続させる企業への支援・助言」が高いものとなっている。

この結果から、基礎および発展のいずれのプログラムにおいても知識のインプットはオンデマンド化し、対話・越境学習・成果発表などは対面による運営が効果的と考える。また、費用面では「3～10万円未満」が最多である一方、「受講を検討しない」層も存在するため、モジュール受講の設定や段階に分けて金額を設定するなど参加への障壁を下げるのが望ましい。さらに、補助金活用のサポートや学習成果の継続に向けて、修了後の一定期間は職場実装フォロー（上司が同席した研修成果を共有する場の設置、現場での実践を踏まえた相談、コミュニティの継続）を「受講パッケージ」として明示することで、費用対効果の不確実性を減らし、プログラムの内容について「わからない層」への訴求が期待される。