

挑みつづける、変わらぬ意志で。



経営者の学び直しに関する アンケート調査結果

2025年9月12日
東京商工会議所

調査実施の背景 . . . P 2

調査結果概要 . . . P 3

I. 経営者の学び直しの状況 . . . P 4

II. 従業員の学び直しの状況 . . . P11

III. その他自由意見 . . . P13

IV. ヒアリング結果 . . . P15

調査実施の背景

- 足元では、中小企業経営者は、人口減少・流出など構造的な人手不足に加え、賃上げに伴う労務費増、円安等を背景としたコストアップ等の急激な環境変化に直面している。
- 国はこれら課題を克服するため、生産性向上への省力化支援を推進。さらに、経営の質向上の必要性から「経済財政運営と改革の基本方針2024」に「リスクリングの対象に経営者を追加し、2029年までに約5,000人の経営者等の能力構築に取り組む」ことが盛り込まれた。
- 経営者の学び直しは、経営力や生産性向上、従業員の学び直し（人材育成）の後押しなどに繋がることが期待される。
- しかし、経営資源に限りのある中小企業経営者は、現場の業務を兼務するなど多くの役割を担い、多忙な状況なため、自身の学びは後回しにしてしまう傾向にあることが想定される。

本アンケートでは、

- (1) 中小企業経営者の学び直しの状況の把握
- (2) 経営者自身の学びへの姿勢と、
 - ①企業の成長・挑戦、②従業員の学び直しへの支援の2点の関連性を確認

経営者の学び直しが、経営力の向上や生産性向上、人材育成方針にどんな影響を与えているかを分析する。

■ 調査概要

＜対象＞ 創業3年超の東商会員25,000社 ＜回答数＞ 446社（回答率1.8%）

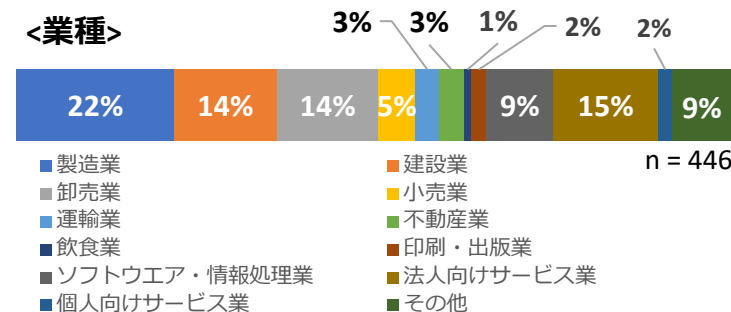
＜調査方法＞ メールによる調査用URLの送付、オンラインによる回答

＜調査期間＞ 2025年5月13日～6月9日

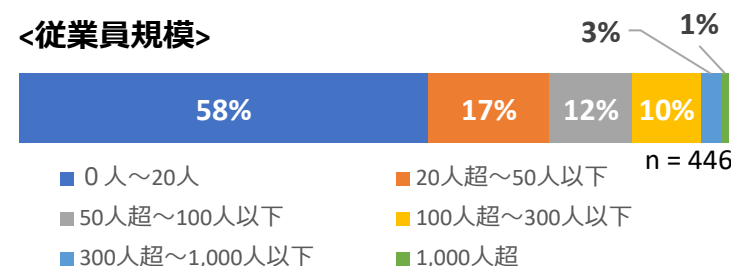
※集計時に割合を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にならない。

■ 回答企業の属性

＜業種＞



＜従業員規模＞



調査結果概要

- **経営者が学び直しに取り組んでいる企業は、新規事業等にも前向きであり、利益も増加・維持傾向。**
- 調査の**回答率は1.8%と低水準**。学び直しの課題に「時間」を挙げた経営者が多く、**時間的制約から経営課題としての学び直しの優先度が上がらない**ことがうかがえる。

学び直しの 実施状況

経営者の学び直しの実施状況について、学び直しを「取り組んでいる」企業が50%、「取り組んでいないが2～3年以内に組みたい」が20%、「過去取り組んでいたが、現在は取り組んでいない」が8%、「取り組んでおらず、取り組む予定もない」が22%の順となった。**現在または将来的に学び直しに取り組む経営者が合計7割に達しており、回答した経営者の学習意欲の高さが目立つ。**

※学び直しを実施している経営者が主に回答している可能性が高いことから、**実施状況の結果にはバイアスがかかっている**と考えられる。

学び直し きっかけ と内容

経営者の学び直しのきっかけは、「事業を進める上で不足している知識やスキルを習得したかったから」が最多で80%、「新しい分野の知識やスキルに興味があったから」が56%。

外部からの働きかけではなく、自らの課題意識を理由とする回答が多い。

経営者の学び直しの内容は、**事業成長に直結する実践的知識（既存事業・新規事業に必要な知識・スキル、デジタル、法務会計）が多く、**個人的興味や語学等の汎用的スキルの学び直しは少数となった。

学び直しの 課題

学び直しに取り組む上での課題として、現在取り組んでいる経営者、取り組んでいない経営者のいずれも**時間的な制約を挙げる回答が最も多く、**忙しい経営者の仕事と学びの両立の困難がうかがえる。

学び直しの 効果

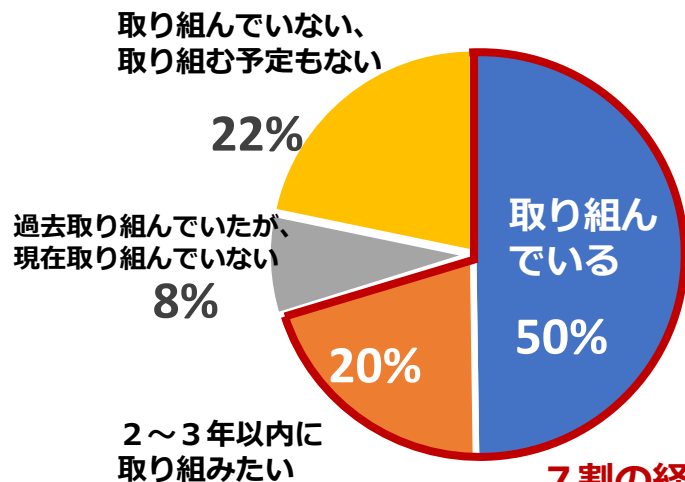
経営者が学び直しに取り組む企業は、新規事業に積極的で利益はやや上昇傾向であり、従業員の学び直しの機会提供や支援に積極的。

I. 経営者の学び直しの状況

経営者の学び直しの状況①

- 経営者の学び直しの実施状況について、現在または将来的に学び直しに取り組む経営者が合計で7割（313件）に達し、経営者の学習意欲の高さが目立つ。ただし、本調査の低い回答率（1.8%）を考慮にいと、学び直しに取り組んでいる、あるいは関心のある経営者が積極的に回答し、全体を代表していない可能性が高いため、実際の取り組み状況は、この結果よりも低い水準にあることが推測される。
- 業種別では、「運輸業」「ソフトウェア・情報処理業」「サービス業」での経営者の学び直しの実施率が高く、「建設業」の実施率が低い。

経営者の学び直しの状況

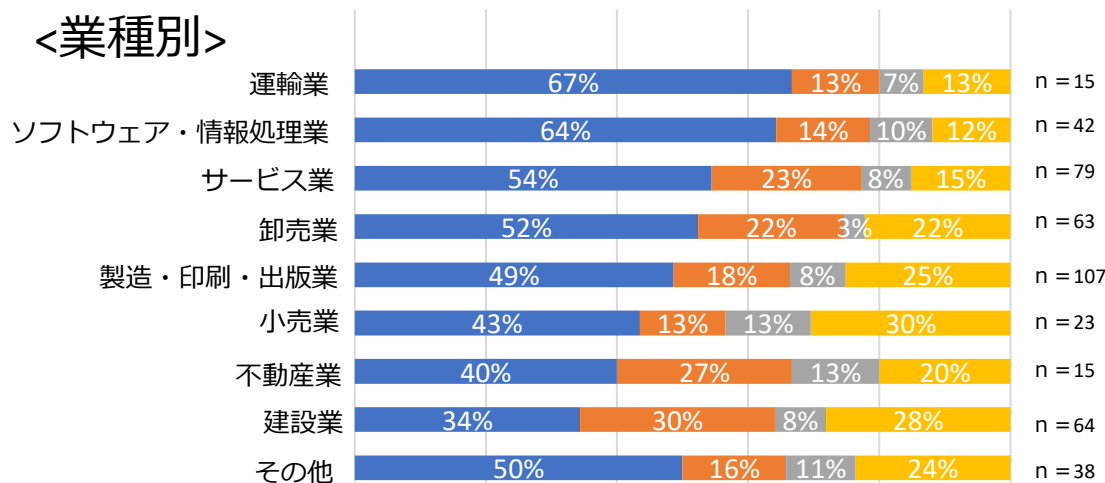


n = 446

**7割の経営者が学び
直しに積極的**

※回答者のバイアスを考慮に
入れる必要あり

<業種別>

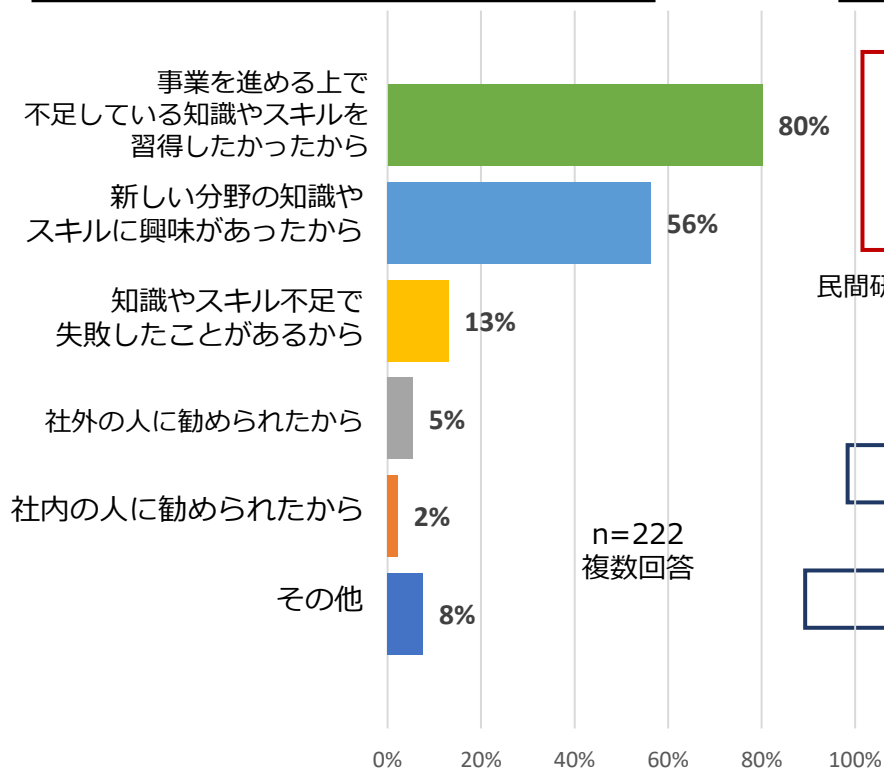


- 経営者が学び直しに取り組んでいる
- 経営者が学び直しに取り組んでいないが2～3年以内に取り組みたい
- 経営者が学び直しに過去取り組んでいたが、現在は取り組んでいない
- 経営者に学び直しに取り組んでおらず、取り組む予定もない

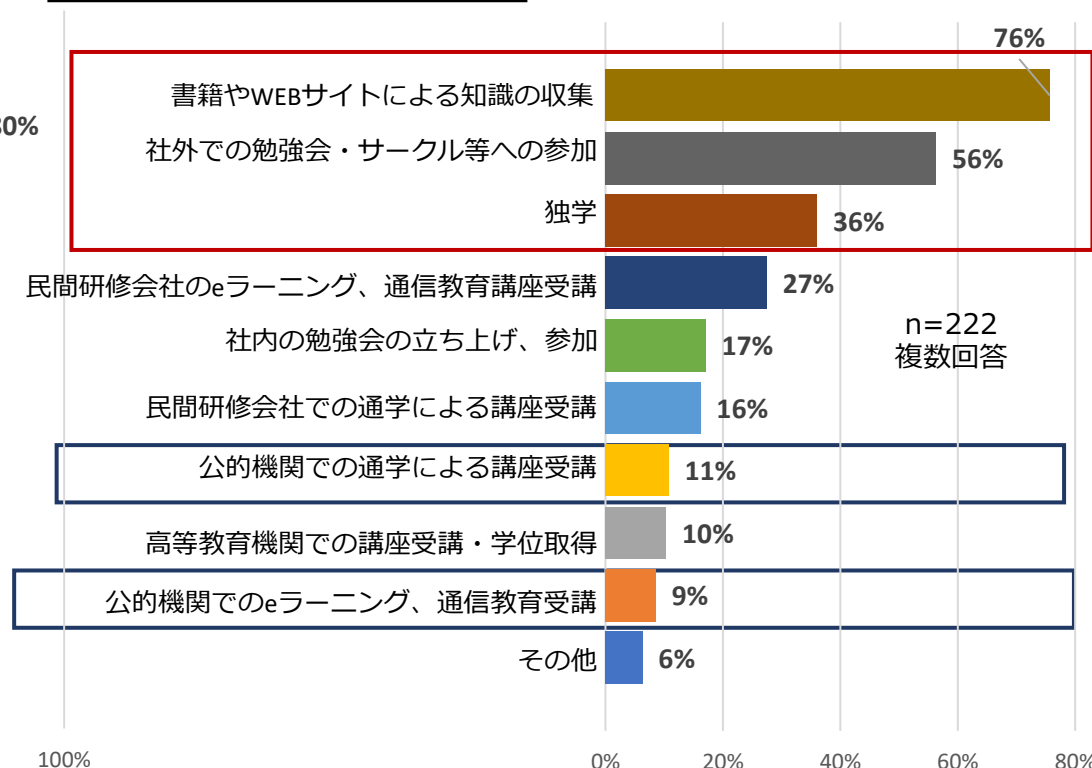
経営者の学び直しの状況②

- 経営者の学び直しのきっかけは、「事業を進める上で不足している知識やスキルを習得したかったから」が最多で80%、「新しい分野の知識やスキルに興味があったから」が56%で、**自らの課題意識を理由とする回答が多い**。
- 経営者の学び直しの手段・方法は、「書籍やwebサイトによる知識収集」が76%で最多で、「社外での勉強会・サークル等への参加」が56%、「独学」が36%と**自主的・個人主導的な学習方法が上位**を占め、「公的機関での通学による講座受講」が11%、「公的機関でのeラーニング、通信教育受講」が9%で、**公的機関の活用は限定的**であった。

経営者の学び直しのきっかけ



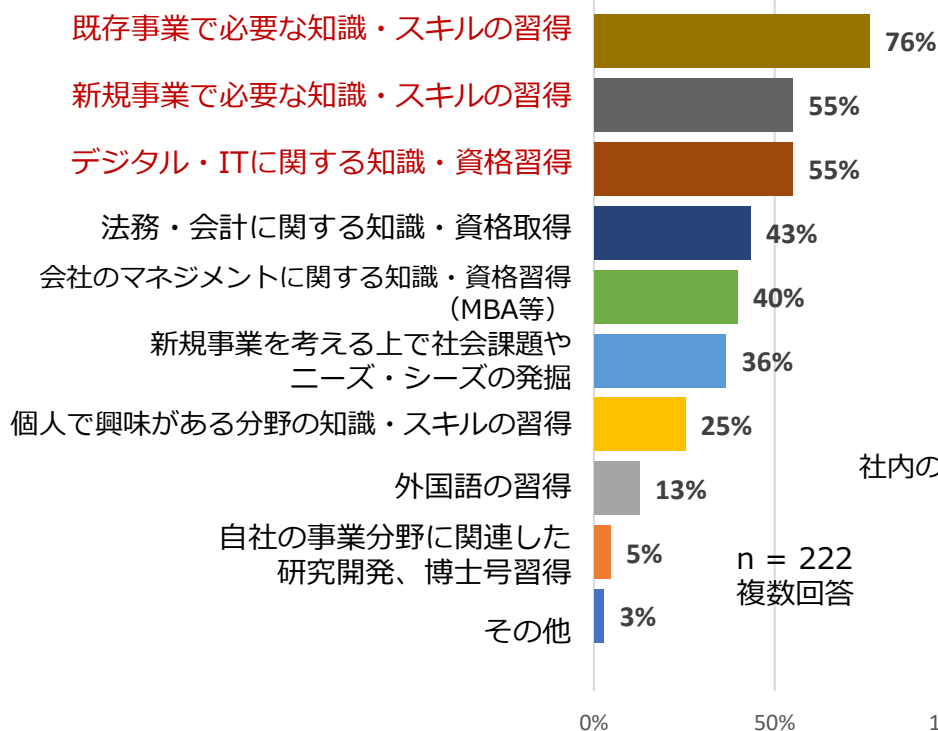
学び直しの手段・方法



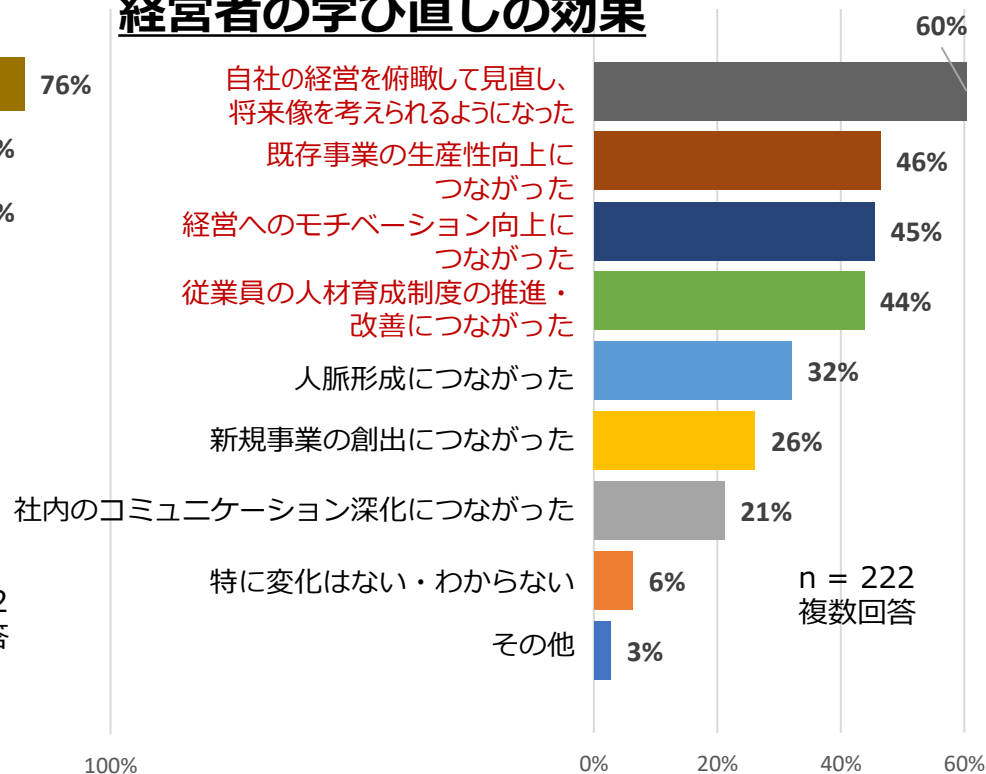
経営者の学び直しの状況③

- 経営者の学び直しの内容は、「既存事業に必要な知識・スキルの習得」が最多で76%、「新規事業に必要な知識・スキルの知識」が55%、「デジタル・ITに関する知識・資格取得」が55%と続く。
- 経営者の学び直しの効果として、「自社の経営を俯瞰して見直し、将来像を考えられるようになった」が最も多く60%、「既存事業の生産性向上につながった」が46%、「経営へのモチベーション向上につながった」が45%、「従業員の人材育成制度の推進・改善につながった」が44%と続き、**経営的視座の向上から業務改善まで多面的に効果がみられる。**

経営者の学び直しの内容



経営者の学び直しの効果

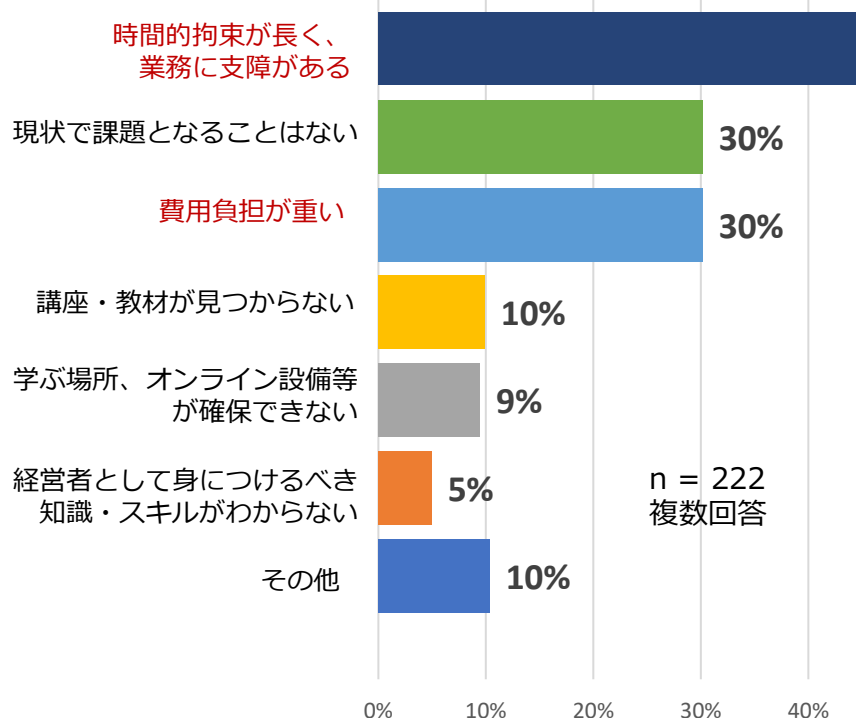


経営者の学び直しの状況④

- 学び直しに取り組む上での課題として、現在取り組んでいる経営者、取り組んでいない経営者のいずれも時間的な制約を挙げる回答が最も多かった。
- 時間的制約に続き、学び直しに取り組んでいる経営者からは、課題として「費用負担が重い（30%）」が挙げた。一方、取り組んでいない経営者からは、「現時点で必要性を感じない（35%）」「学び直しが必要な知識・スキルが分からない（32%）」が取り組まない理由として挙げた。

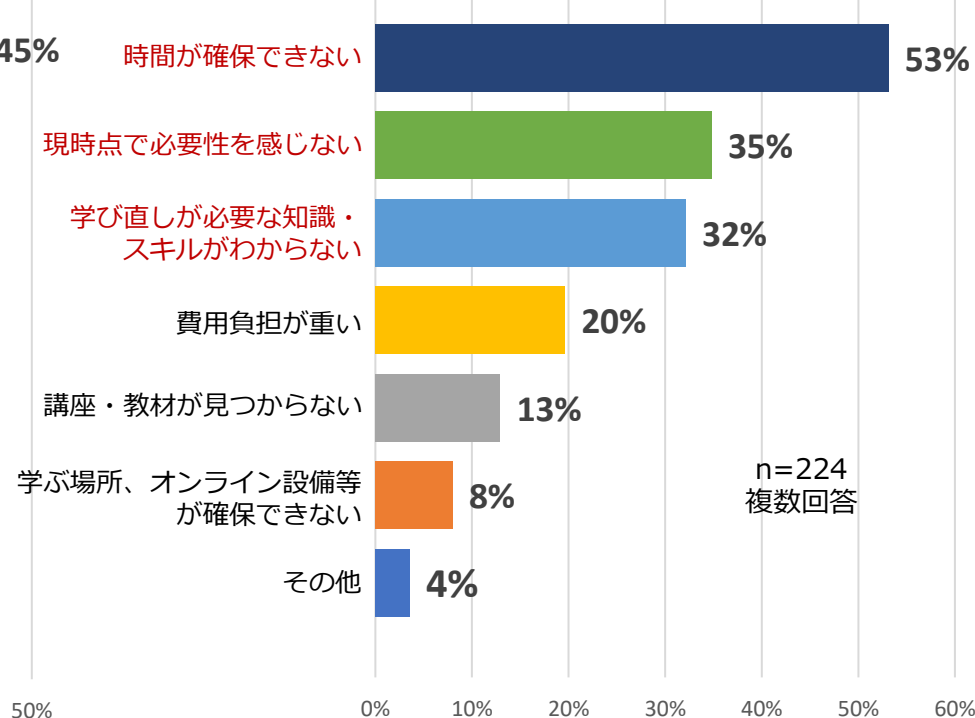
学び直しに取り組む上での課題

（現在取り組んでいる経営者）



学び直しに取り組まない理由

（現在取り組んでいない経営者）

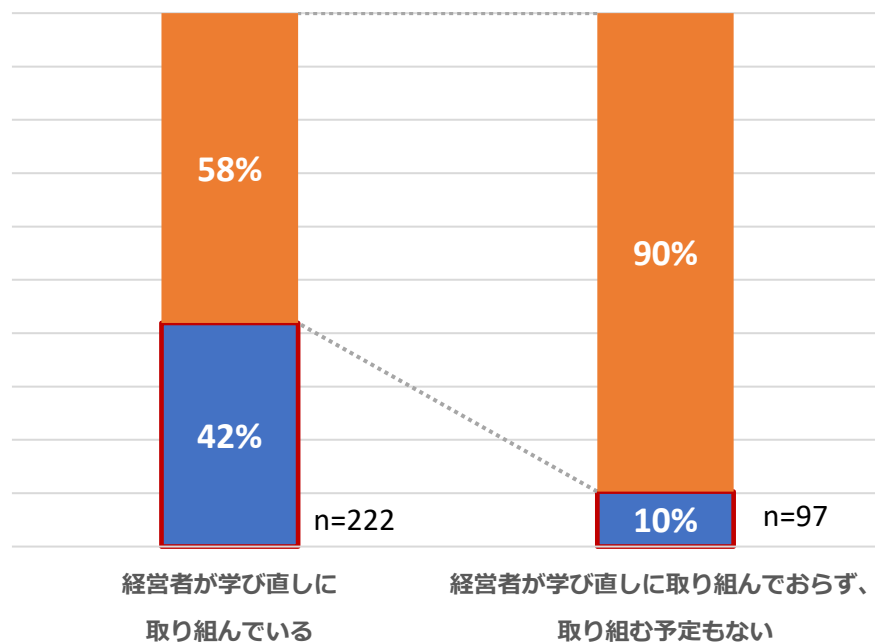


経営者の学び直しの状況⑤

- 経営者が学び直しに取り組む企業は、新規事業に積極的に取り組んでいる。
- 経営者が学び直しに取り組む企業の利益は、増加傾向がやや多く、減少傾向が少ない。

新規事業への取り組みと経営者の学び直し

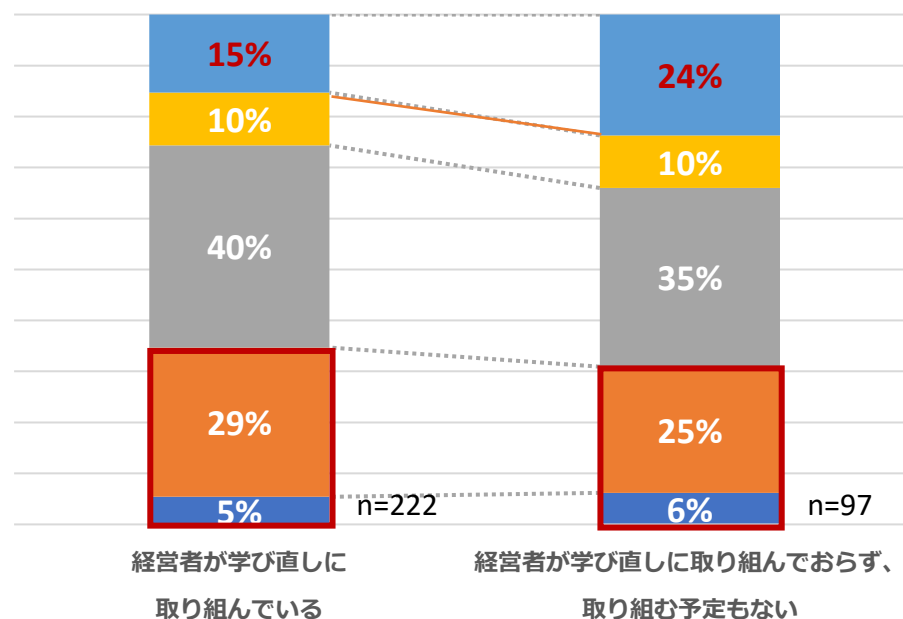
※新規事業は過去5年の間



■ 新規事業に取り組んでいる ■ 新規事業に取り組んでいない

利益傾向と経営者の学び直し

※利益は過去3年前との比較

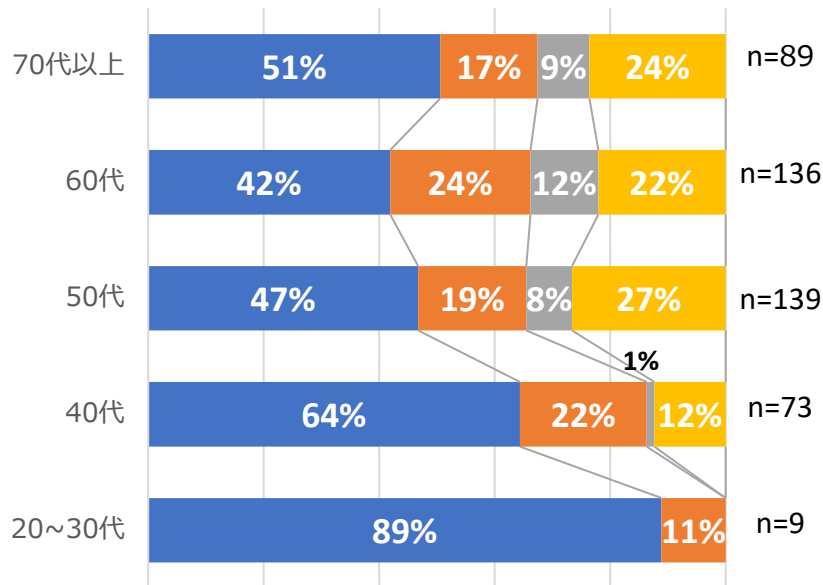


■ 大幅な増加傾向（2割以上） ■ 増加傾向（1割以上2割未満）
■ 横ばい ■ 年によって変動
■ 減少傾向

経営者の学び直しの状況⑥

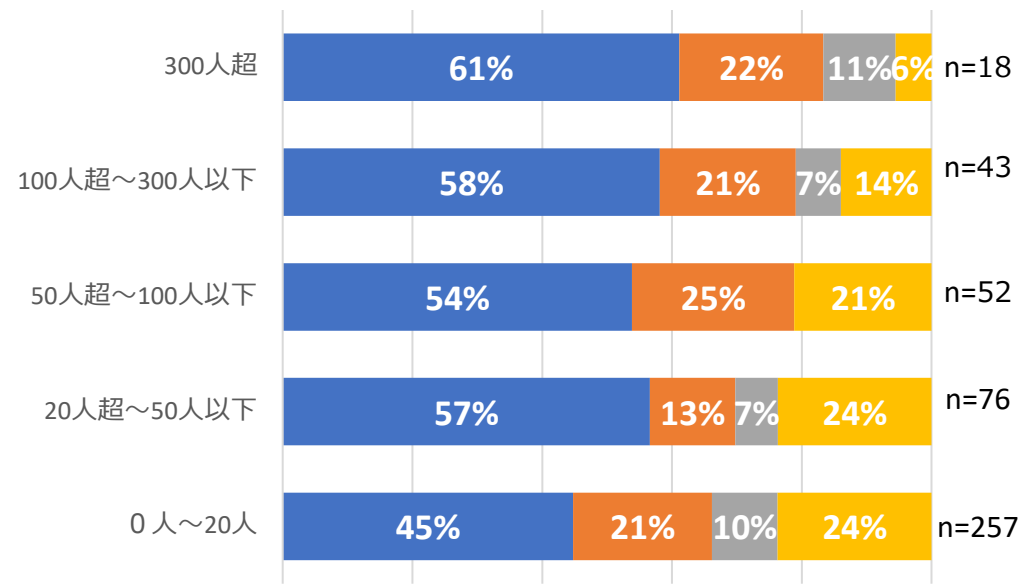
- 経営者の年齢が若いほど、学び直しに積極的に取り組んでいる。
- 20人超～300人以下の事業所では、企業規模によって学び直しに取り組む経営者の割合には大きな差はない。

経営者の年齢と経営者の学び直し



- 経営者が学び直しに取り組んでいる
- 経営者が学び直しに取り組んでいないが2～3年以内に取り組みたい
- 経営者が学び直しに過去取り組んでいたが、現在は取り組んでいない
- 経営者が学び直しに取り組んでおらず、取り組む予定もない

企業規模（従業員数）と経営者の学び直し



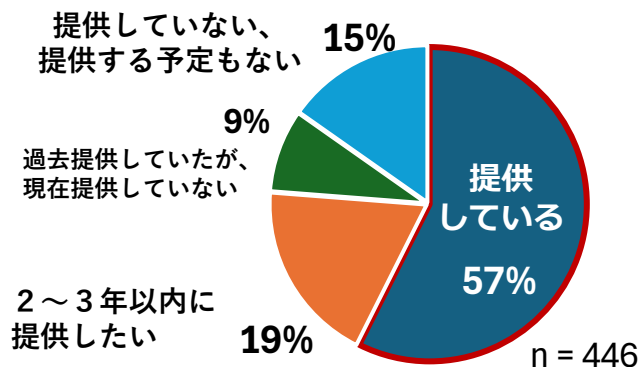
- 経営者が学び直しに取り組んでいる
- 経営者が学び直しに取り組んでいないが2～3年以内に取り組みたい
- 経営者が学び直しに過去取り組んでいたが、現在は取り組んでいない
- 経営者が学び直しに取り組んでおらず、取り組む予定もない

Ⅱ． 従業員の学び直しの状況

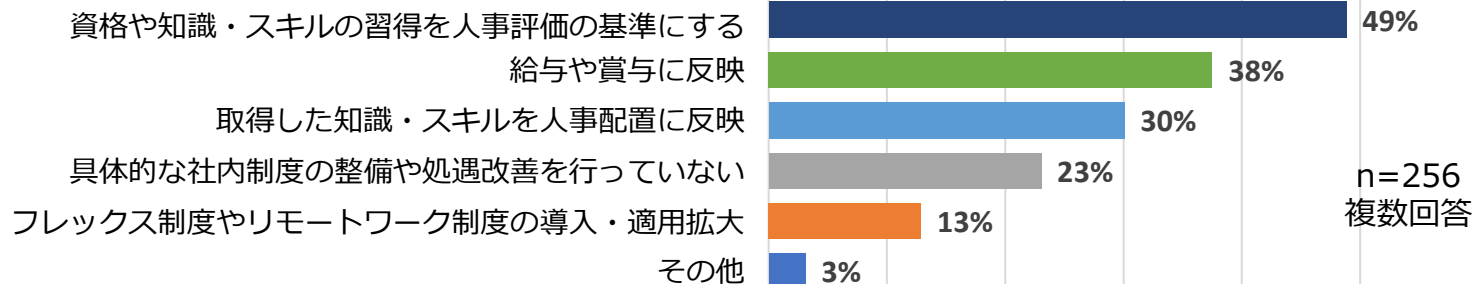
従業員の学び直しの状況

- 従業員への学び直しの機会は、「提供している」が6割近くを占める。「2～3年以内に提供したい」が2割近くで続くことから、従業員の育成に前向きな企業が多いことがうかがえる。経営者自身が学び直しに取り組んでいる企業はより積極的で、7割を超える企業が「提供している」と回答している。
- 従業員の学び直しを後押しするため、人事評価等の処遇を行う企業も少なくない。

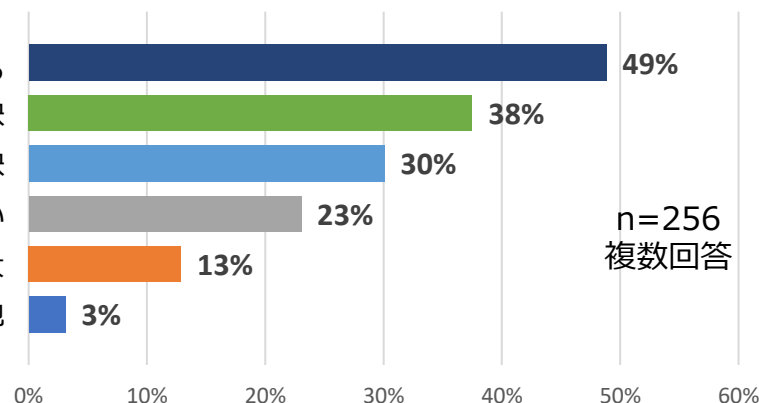
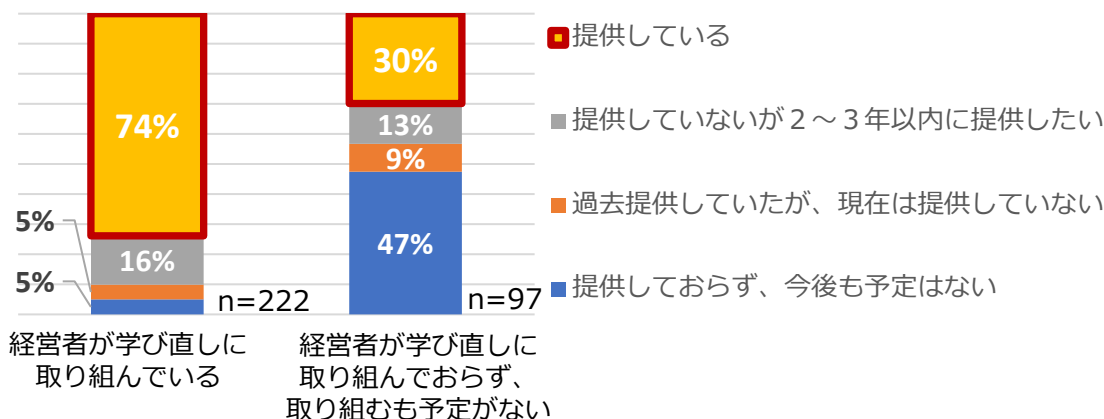
従業員の学び直しの提供機会



従業員の学び直しの処遇



経営者の学び直しと従業員の学び直し



Ⅲ. その他自由意見

その他自由意見

- 国の補助金や取り組みに関して、中小企業内では手続きにかかる時間や人員の確保を実働と並行して行う事が難しい現状である。（製造業）
- デジタルスキルについて、学びの環境が必須と考えているが時間・代替人員の確保が難しく実現できていない。（小売業）
- 労働者に対する学び直しの補助はさまざまあるのに、会社の利益を左右する経営者への補助が社会的にない。（製造業）
- 経営者になり雇用保険から外れ補助が受けられなくなった。学ぶ種類としては高額なものもあるため、何らかの補助があると助かる。（製造業）
- 学び直しに関する情報がサイトで確認でき、行政から補助金や給付金が得られれば検討しやすいと思われる。（卸売業）
- 学び直しを体系的に行うためには、民間の研修企業よりも大学で学ぶのが効率的。大学へ入学（完全でなくても単位履修だけでも）するための支援があるとよい。（ソフトウェア・情報処理業）
- よりキャリアアップの機会が広がるような、雇用流動化が当たり前の社会情勢にならないと、学び始めないと思う。（卸売業）
- 学び直しは本人が自発的にやるもの。会社や経営者が強制するものでもないし、ましてや行政が行うことでは全くない。本人の学ぶことに対するモチベーションをいかに高めるかに尽きる。（建設業）

IV. ヒアリング結果



盛山理事長にお聞きしました

社会福祉法人 ひまわり福祉会

(板橋区・個人向けサービス業)
従業員数：400名
保育・学童・介護サービス

手段 民間企業の研修、経営者団体への参画、書籍・SNS等

きっかけ 専門職との連携時に知識不足を感じたため
変化の早い社会・お客様ニーズに適応するため

経営者としての継続的な知的研鑽

- ・「私の知見以上に組織は大きくならない」という明確な危機感を原動力として、多様な学習機会を活用。
- ・変化の早い社会に対応し、組織としての対応力の向上を図るため、積極的に学び直し的手段・機会を情報収集。
- ・経営者研修での他法人の好事例を研究。成功の背景や経営者の考え方を分析し、自社の状況と必要性に沿う形で導入。

会計士等の専門職と外部連携強化

- ・書籍・新聞・SNSによる日常的情報収集で専門知識を補完。
- ・会計士等の専門職との連携時の知識不足を解消したことで対等な議論が可能に。

従業員表彰制度導入と組織的支援体制の構築

- ・報奨金付き法人内表彰制度を新設。年度末に表彰を実施し、従業員の学習に対するモチベーション向上を実現。
- ・就業時間内の資格取得や外部研修参加を推奨。

フイン株式会社

(品川区・製造業)
従業員数：22名
歯ブラシ・工業用ブラシ製造



曲尾取締役にお聞きしました

手段 専門職大学院、セミナー・交流会、簿記取得等

きっかけ コロナ禍での経営の引き出しの少なさ、経営戦略立案や財務面での知識不足を感じたため

専門職大学院での経営知識習得による判断力向上

- ・経営に必要なマネジメント、財務、マーケティングを体系的に学習、投資判断や利益予想等の経営判断に効果を実感。
- ・土日・夜間受講により仕事との両立を実現。
- ・オンライン・リアル・各地校舎での振替受講システムを活用し柔軟な受講スタイルで学びを継続。

対面学習・交流によるネットワークの形成

- ・多様な業界・規模の経営層との交流による視座の向上。
- ・専門職大学院の卒業生や、セミナー・交流会参加者との継続的な情報交換により、新規事業や経営課題解決のヒントを獲得。

社内の教育プログラムの見直しの実施

- ・従業員のスキル向上を図るため、人事評価システムと併せて従業員への勉強会等の研修機会の見直しを実施。
- ・パートタイムから正社員への転換を推し進めるため、パートタイム社員も含め、広く学習機会を提供。
- ・営業社員の商談成立数の増加。

鈴新株式会社

(中央区・卸売業)

従業員数：18名

鉄鋼二次製品・硬鋼製品の卸売、
産業資材の開発・販売・加工等



鈴木取締役にお聞きしました

手段 専門職大学院、社外セミナー等

きっかけ 49歳で急遽、経営に参画することになり、経営や会計の知識習得の必要性を感じていたところ、大学の先輩からMBA取得の勧めがあったため

MBA習得による経営基盤の構築

- 56歳から専門職大学院に通学し、2年半でMBAを取得。
- 20～30代の若い受講生とともに、パワーポイント発表・グループワーク授業を受講し、多様な視点を吸収。
- 平日は会社の業務、土日に通学という形で、仕事と両立。
- 老舗企業の継続の要因分析の成果を自社の社史編纂に活用。

多様なセミナーを活用し、長期継続学習を実施

- 先代社長の信条「お金は勉強に投資して身に付けて働けばお金以上の価値になる」との言葉を実践。多様な分野にまたがる積極的な知識投資を継続。
- 特に経営理念を重視し、渋沢栄一については東商セミナーはじめ、様々な形の勉強会に参加。

従業員への学習への働きかけ

- 実務上の必要性から従業員の英語力を上げようと、地元の英会話教室講師による英会話レッスンを社内で提供。
- 積極的に従業員に声掛けを行い、学習への取り組みを促進。

佐藤電研株式会社

(江戸川区・製造業)

従業員数：6名

アルミ反射鏡、ヘラ絞り、バフ研磨、
電解研磨等の金属加工



佐藤氏（次世代経営者）にお聞きしました

手段 都のリスクリング講座、民間企業の研修等

きっかけ 将来的に経営を引き継ぐため
社員の高齢化により技術継承が急務となったため
デジタル化による業務効率化の必要性を感じたため

オンデマンド形式の動画視聴による柔軟な学習

- 東京都が提供するデジタル化支援講座（DX経営戦略や製造業AI活用コース）を受講。受講料がかからないため、経済的負担なく参加。
- 10分程度に細分化された動画を通勤時間や帰宅後のスキマ時間に視聴し、業務への影響を回避。

システム導入による業務効率化・マニュアル化を実現

- 図面に関連する情報を一元管理するシステムの導入により業務時間を大幅に短縮。
- 作業工程の動画マニュアル化により技術継承体制を構築。

学習継続への環境整備とモチベーション維持

- 学び直しには事前に社長の理解を得ており、自主的・積極的に外部研修に参加。
- 「学び直し」のハードルを高く設定せず、幅広い分野への関心により知識の幅を拡大。

挑みつづける、変わらぬ意志で。

