

人材研究会（2022－2023年度）調査研究報告書概要

－従業員の「学び直し」を促進するための企業の取組みの状況及び課題－

近年、日本企業における人材問題に関する議論においては、「学び直し」、「リスキル」又は「リスキリング」等の用語が頻繁に用いられ、既に様々な議論が行われているが、企業の取組みの状況を分析的に整理した情報は、未だあまり十分に提供される状況には至っていないと思われる。

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

守島基博座長（学習院大学教授）を中心に 13 名の委員にて構成される人材研究会を、2022 年度～2023 年度の 2 年間にわたり開催し、本報告書を取りまとめた。

（1）2つの主要な視点（「企業主導視点」及び「従業員自律性視点」）

「学び直し」を効果的に進めるには、図表 1 にあるように、2 つの視点（企業の主体性と従業員の自律的な学び）を考慮すべきと考えられる。

（図表-1）企業の「学び直し」の視点

○企業が運営方針を提示する視点（企業主導視点） 企業が、今後の業務運営につき、一定の方向性を提示してリードする観点に立ち、その方向性に沿った教育の機会を従業員に提供するもの
○従業員の自律性を重視する視点（従業員自律性視点） 企業が、その従業員がそれぞれの現場の課題を踏まえた対策に取り組むことを促す観点から、従業員の自律意識の向上を図るための教育の機会を提供するもの

（1-1）「企業主導視点」における方向性

多くの企業に共通する要素として、図表-2 における 3 点の方向性が提示できる。

（図表-2）「企業主導視点」における主要な方向性

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

(1-2) 「従業員自律性視点」における整理

多くの企業において、「キャリア自律意識の向上」を図る対策としての、従業員の「学び直し」を推進していることが聞かれた。また、従業員の中に「学び直し」に係る意識・意欲にとどまらず、実際に行動を変えて「学び直し」を実行することが、期待されている。図表-3 は企業ヒアリング結果を整理したものである。

(図表-3) 「従業員自律性視点」によるキャリア自律促進の対策の整理

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

(2) 有効な対策一覧表

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

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

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

(2-1) 年齢層区分別でみた対策

- [全従業員向け]：
 - ◎「事業戦略」/「研修目的」の明確化及びそれに基づく対応の提示

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

(2-2) DX/AI 対応への対策

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

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

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

以上