

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
に関する調査研究（報告書）のポイント

人材研究会（2022-2023年度）

2024年 5月 21日
(一財) 企業活力研究所

1. 学び直し（リスキリング）につき、近年、重要性が指摘され、また企業の取組みが進んでいる。

- 背景として、次が考えられる。
 - 近年、DX/AI技術の進展の中で、その導入や事業活用が課題となっていること
 - 複雑化する社会・経済環境の下での事業変革、新事業展開が課題となっていること
- 「リスキリング」等の用語が、政府の方針・対策に盛り込まれている。
 - 総理の施政方針演説(2023年1月)
 - 経済産業省の人材版伊藤レポート（2020年9月、2022年5月）

2. 一方、その具体的な対策の方向性・内容は、必ずしも十分に整理した説明がされていないのではないか。

⇒ 現状調査を行い、改めて整理を行うことを試みた。

【調査方法】

- ① 主要企業へのインタビュー等
 - 個別インタビュー/プレゼンテーションの聴取（以下、インタビュー等）
 - 10社
 - 2022年11月～翌年1月

- ② 従業員アンケート
 - 企業従業員
（従業員数300名以上、「学び直し」対策を実施している企業）
 - 800名
 - 2023年8月

調査結果の構成

1. 企業における「学び直し」対策のフレームワーク

- (1) 対策の視点： 「企業主導視点」と「従業員自律性視点」の対策
- (2) 企業主導視点での対策の方向性： [方向性1]知見深化方針、[方向性2]新規探求方針、[方向性3]組合せ方針
- (3) 従業員自律性視点での支援措置： 次の2軸での分類整理
 - 「直接的対応」、「間接的対応」
 - 「問題意識開発」、「具体的取り組みの方向付け」、及び「具体的行動を進展させるための仕組みの構築」

2. 「学び直し」対策に係る従業員の認識・反応

3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策

- 次の観点区分からの抽出：
- 「全従業員向け対策」、「年齢層別対策」、「DX/AI対応対策」
 - 「納得度向上」、「コミュニケーション醸成」、「事業環境との整合性」、「自発的な学びの支援」

(1) 対策の視点:

「企業主導視点」と「従業員自律性視点」の対策

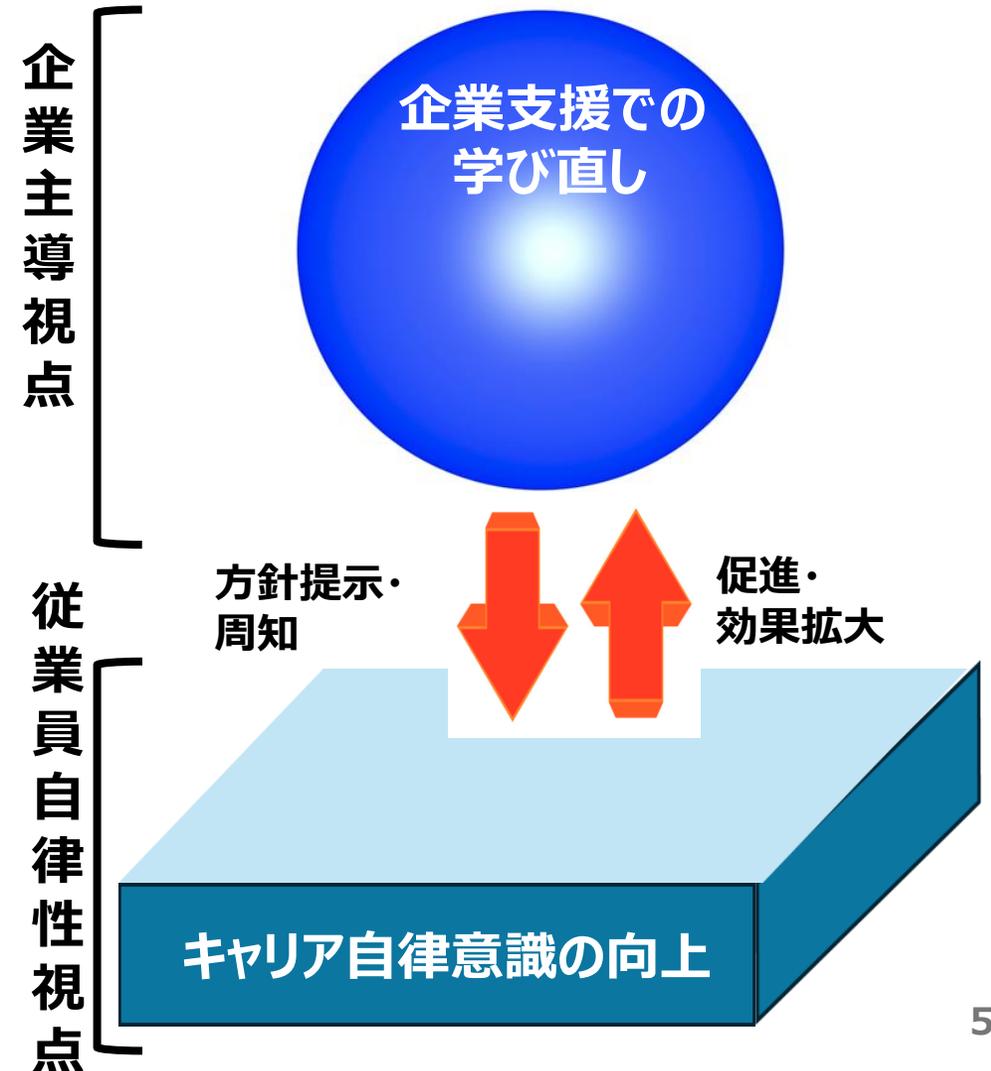
○ 企業主導視点:

- 企業が今後の業務運営で一定の方向性を示す
- その方向性に沿った教育の機会を提供

○ 従業員自律性視点:

- 企業が従業員による現場課題への対応を促す
- 従業員の自律意識の向上のための教育機会を提供

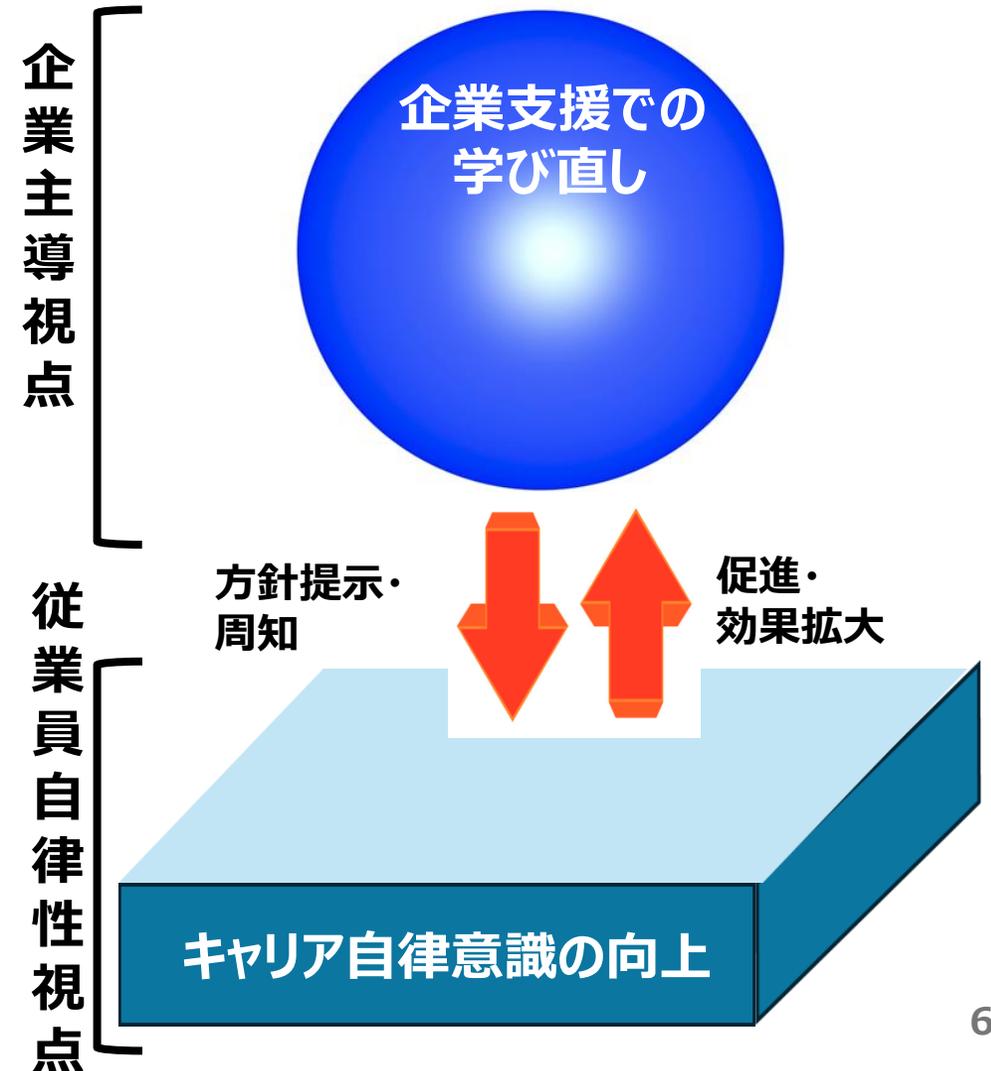
企業の「学び直し」促進対策



【ポイント】

- 双方の視点での取組みにつき、**同時並行的な推進**が重要
 - ✓ 多くの企業は、双方の視点を組合せて推進している
 - ✓ 一方、従業員アンケートでは、企業の方針・意図があまり伝わっていないケースがあることがみられる

企業の「学び直し」促進対策



【留意事項】

○論点：「企業主導視点」と「従業員自律性視点」の対策は、統合的な対策になるのか？

- インタビュー等を行った企業においては、これらを並行して実施（対立する措置とは考えられてはいない）。
- ただし、「従業員自律性視点」の対策には、2つの側面がある。
 - 「自発性・積極性」の側面： 「企業主導視点」との親和性が高い
 - 「自身の選択・キャリア構築」の側面： 「企業主導視点」との親和性は高くない

このため、従業員に混乱が生じないように、適切な運営調整が重要。

(2) 企業主導視点での対策の方向性:

① [方向性 1] 知見深化方針 :

- 社内の既存知見を基礎
- それを発展させる高度な知見の獲得のための教育

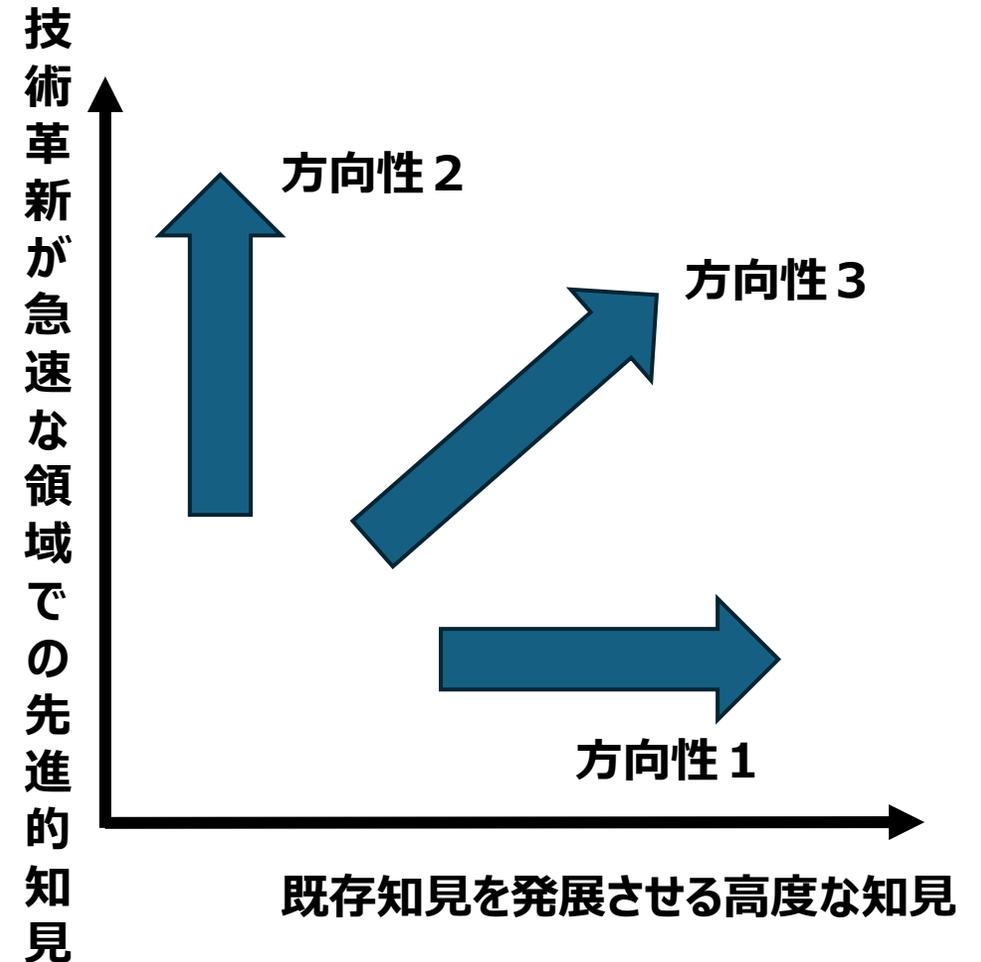
② [方向性 2] 新規探求方針 :

- 技術革新が急速な領域(DX, AI等)
- その領域での先進的な知見の獲得のための教育

③ [方向性 3] 組合せ方針 :

- 知見深化方針と新規探求方針を組み合わせた教育

企業主導視点での対策の方向性



1. 企業における「学び直し」対策のフレームワーク (2/3-②)

[3つの方向性の具体的ケース]

[方向性1] 知見深化方針

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

[方向性2] 新規探求方針

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

[方向性3] 組合せ方針

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

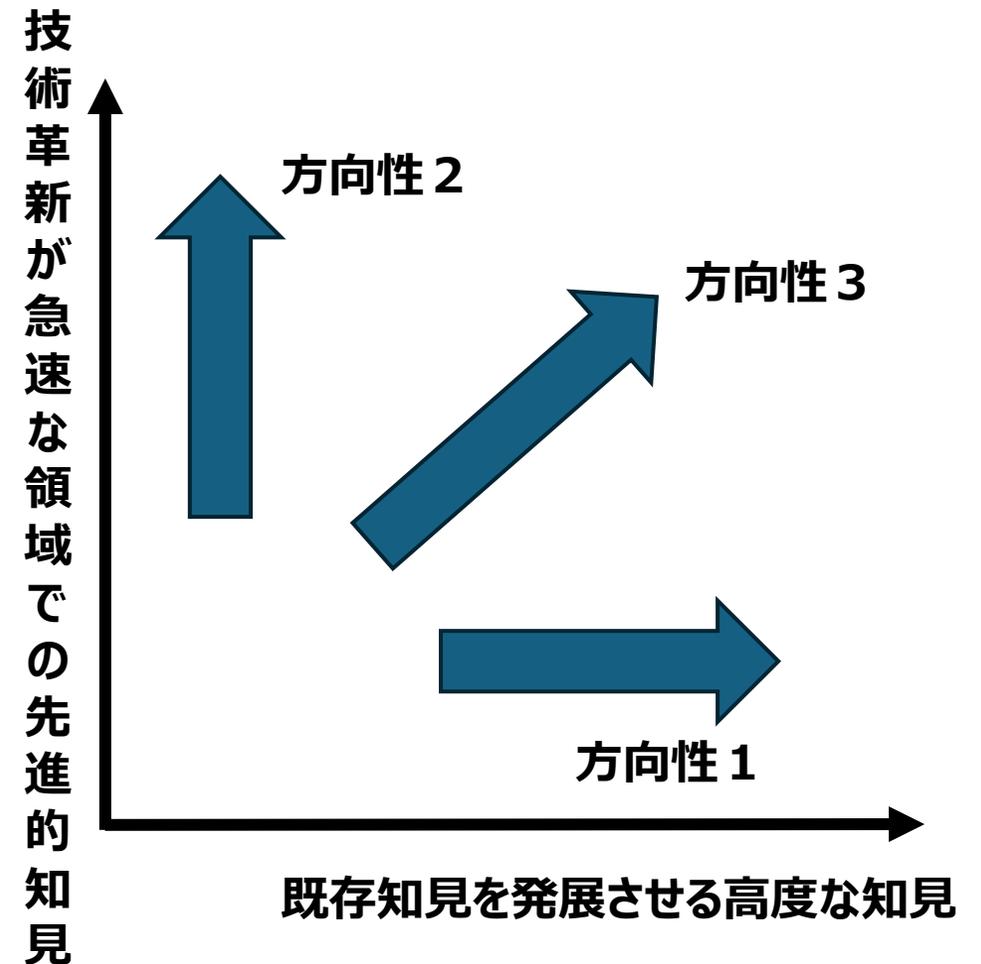
【ポイント】

- 企業又はその部門ごとに、重点の置き方は異なりうる。
- このため、企業が、それぞれの事業内容、事業環境を踏まえ、

どの方向性を中心とし、また、それらをどのように組合せるかを、

選択・判断することが重要

企業主導視点での対策の方向性



【留意事項】

- 「学び直し」対策が実際に効果発揮するためには、企業が事業運営方針・戦略の明確化・社内周知を行い、その方針・戦略に基づく明確な人材育成方針を従業員と共有しておくことが重要な前提。
- 特に、[方向性2]新規探求方針（及び[方向性3] 組合せ方針の方向性2に関する部分）においては、人材育成方針・対策の内容を、論理的に明瞭なものにしやすいことが多いと思われるが、従業員がそれに対応することは簡単なことではなく、従業員の相当な対応・努力が必要（一種の職種転換）。このため、従業員に対する十分な配慮も不可欠。
- また、[方向性3] 組合せ方針の実施に際しては、従業員に統一的な教育を行うのか、又は従業員を類型化してそれぞれの教育を行うのか、は重要な論点。

1. 企業における「学び直し」対策のフレームワーク (3/3-①)

- (3) 従業員自律性視点** : 2軸での整理
での支援措置の整理
- 「直接的対応」、「間接的対応」
 - 「問題意識の開発」、「具体的取組みの方向づけ」、「仕組みの構築」

	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 ◆ コーポレート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"> ◆ 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

【ポイント】

- 従業員の積極的な「学び直し」を促進するための**環境整備**が必要。
- 従業員自律性視点での支援措置として、**企業ごとに、様々な工夫**がみられる。
- 企業の実態に応じ、様々な対策を**組合せる**ことが重要。

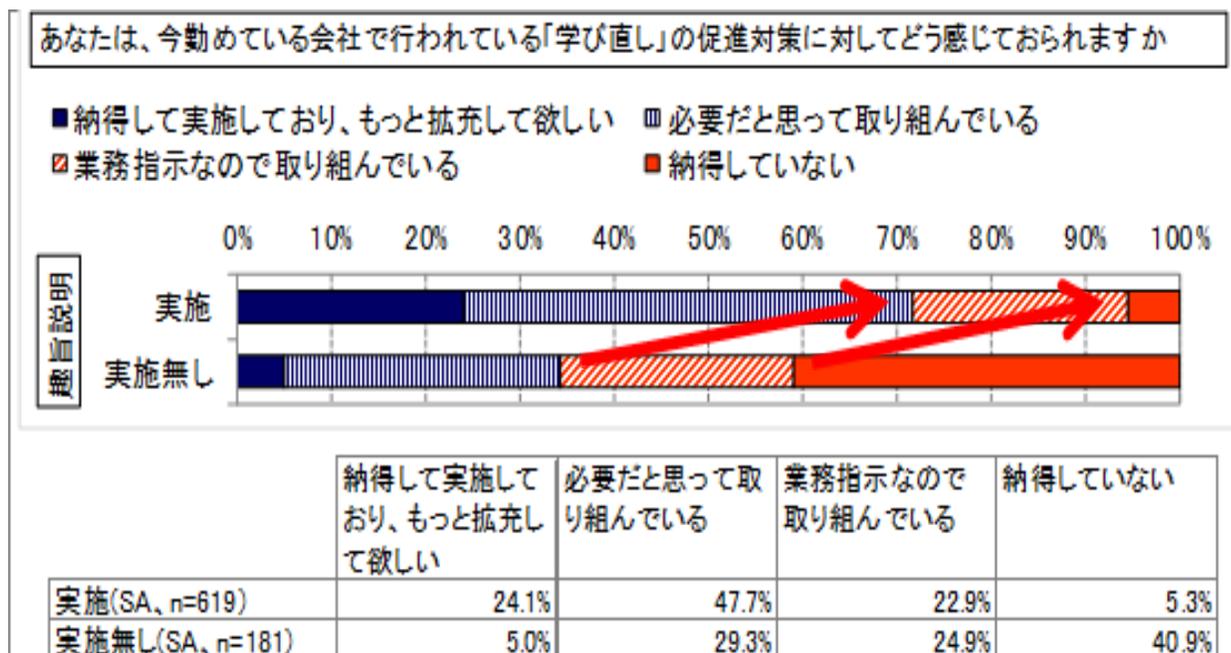
【留意事項】

- 企業における実際の推進に際しては、**中間管理職層の関心・協力**を得られるようにする配慮が重要。
(研究会では、中間管理職層の中には、現行業務の遂行を最優先課題とし、「学び直し」を優先度の低い課題と認識している者がいるとの評価コメントあり)
- 企業としては、対策の成果が当該企業の事業運営改善に還元されることを期待していると思われるが、従業員の一部は、その成果を**企業の外で活用**しようとするケースも出ることが考えられる。
この点については、**一定の割り切り**が求められる局面もあると考えられる。

2.「学び直し」対策に係る従業員の認識・反応（1/4）

- 「学び直し」対策の趣旨を、社内に十分に説明している場合には、従業員の納得度が高くなる傾向がみられる。

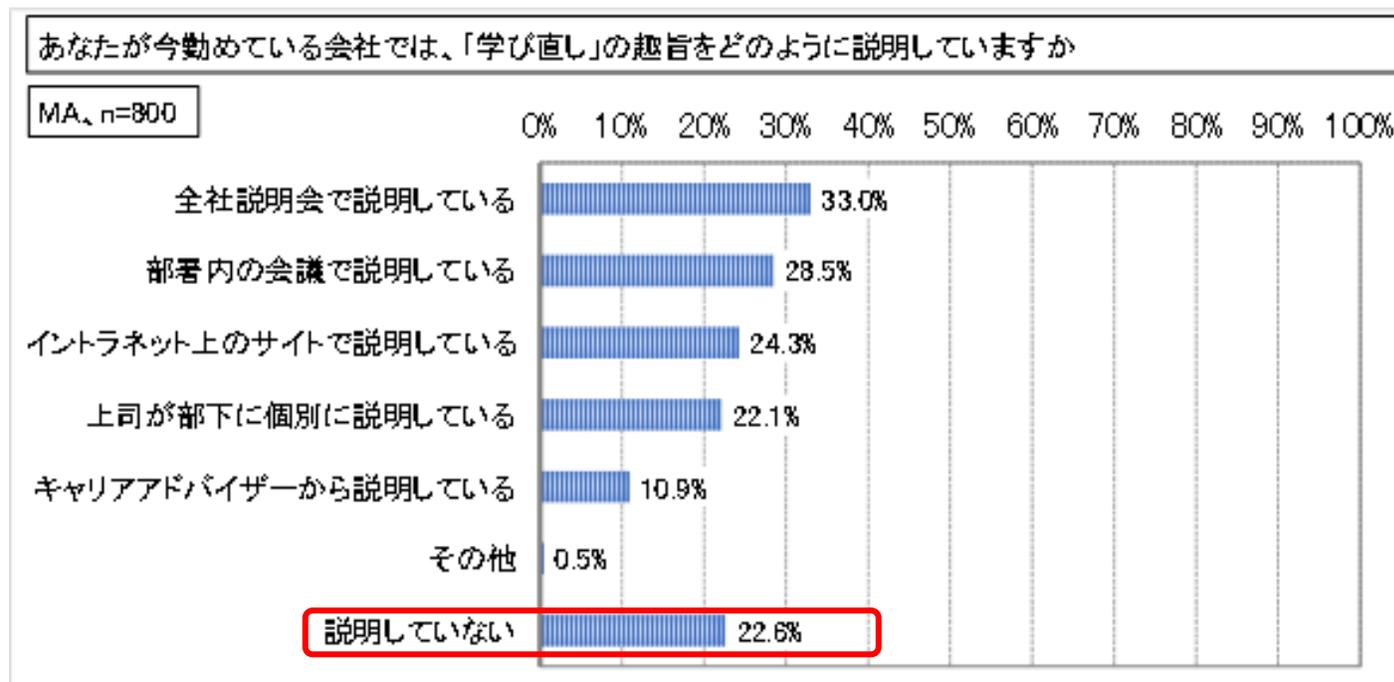
**図表-9：「学び直し」の促進対策に対する納得度
（趣旨説明の実施有無別）**



2.「学び直し」対策に係る従業員の認識・反応 (2/4)

- 一方、「学び直し」対策を行っているとしても、従業員には十分に説明していない（と認識されている）ケースも、一定比率、見られる。

資料3 / 図表 I-9 : 「学び直し」の趣旨説明の実施状況



2. 「学び直し」対策に係る従業員の認識・反応 (3/4)

- 企業による「学び直し」対策に関し、従業員の評価を低くしているとみられる環境要因がある。

「学び直し」対策に関し従業員評価を低くする要因

【年齢層に共通要因】：

- ・スキルを獲得しても評価されない、役立つか不明

【若年層】：

- ・学習内容の実務活用の風土がない、上司の理解がない、
- ・実効性を得るために相当の実務経験が必要

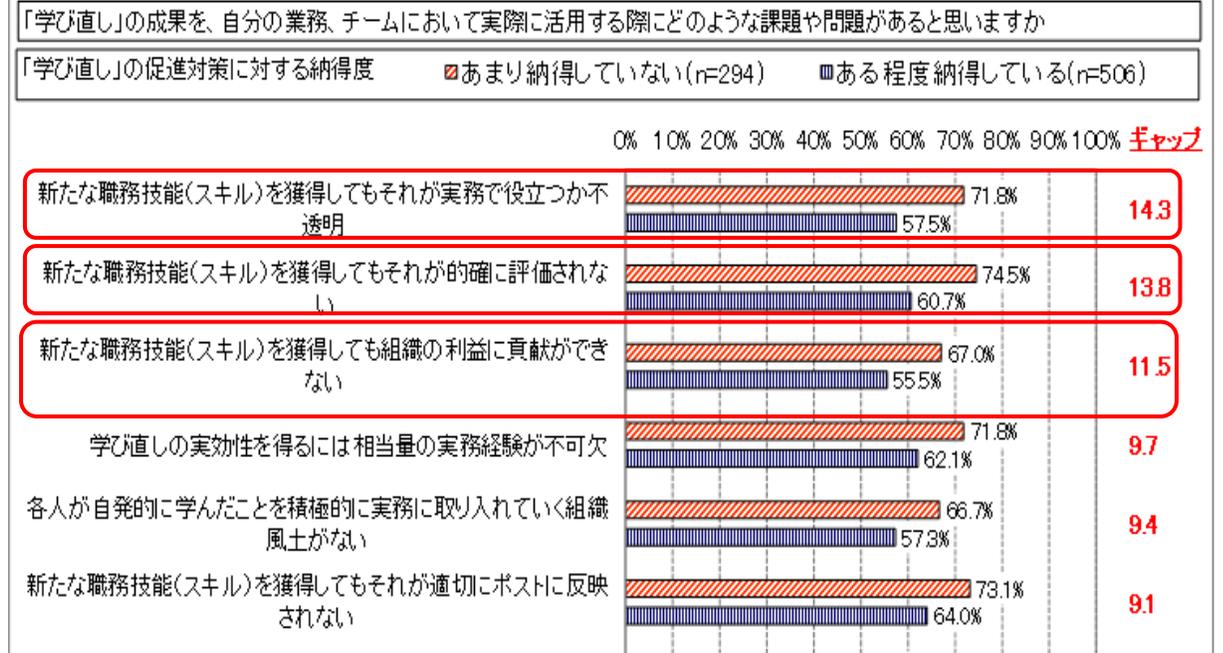
【ミドル層】：

- ・スキル獲得が適切に給与に反映されない、
- ・実効性を得るために相当の実務経験が必要
- ・スキルを獲得しても組織の利益に貢献できない

【シニア層】：

- ・スキル獲得が適切にポストに反映されない
- ・スキルを獲得しても、組織の利益に貢献できない

図表-10：従業員の「評価」が低い理由（実務遂行する際の組織的な要因）（全年齢層）〈抄〉



2. 「学び直し」対策に係る従業員の認識・反応 (4/4)

- 「学び直し」対策のうち、効果(従業員評価)と相関が高い要因は、「良好なコミュニケーション醸成」、「実務遂行との整合性」、「自発的な学びの支援」と整理できる。(⇒「3.」で更なる分析)

図表-5：各種要因と効果実現度の相関係数<抄>

	良好なコミュニケーション醸成	実務遂行との整合性	自発的な学びの支援
効果実現度	0.79	0.79	0.82

3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(1/6)

- 本項では、アンケート調査及び企業インタビューの結果から整理（「効果」評価との高い相関がみられた要素）。
- まず、アンケート調査から、**従業員の意欲に直結すると思われる「納得度」と、対策の効果実現度に高い相関を有する3要素、「良好なコミュニケーション醸成」、「事業遂行との整合性」、「自発的学びの支援」を抽出。**
- アンケート調査の結果と、企業インタビューでの取り組み事例とを照合し、双方が**整合的に符合する対策**を抽出。

図表- 4 : 対策の累計分類のフレームワーク

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

3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(2/6)

(1) 全従業員向けの対策

- ◎「事業戦略」/「研修目的」の明確化及びそれに基づく対応の提示《納得度向上》

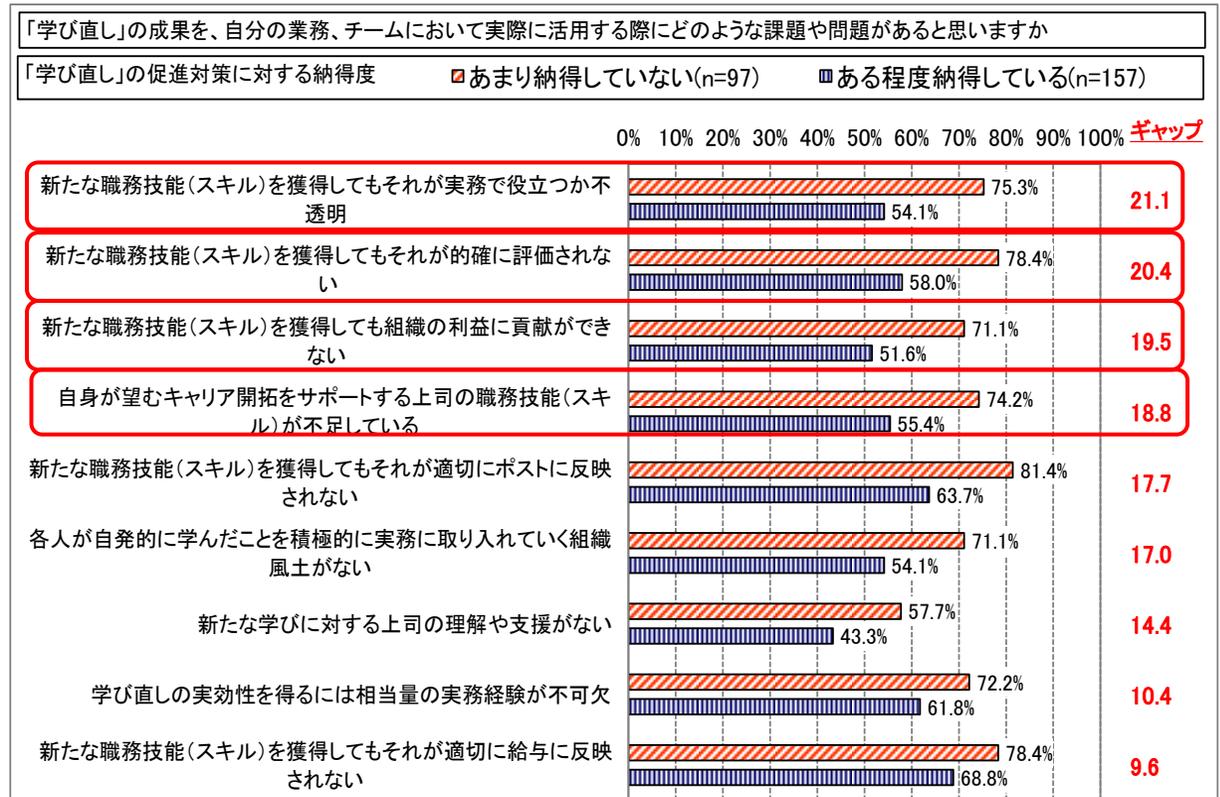
←(p 15の図; 「学び直し」の促進対策に対する納得度 (趣旨説明の実施有無別))

- ◎従業員を育成、サポートする上司のスキルアップのための教育《納得度向上》(特にシニア層)

←右図 ; 納得度が低い者の中で、以下の意見が多い

- スキルを獲得してもそれが実務で役立つが不透明
- スキルを獲得してもそれが適切に評価されない
- スキルを獲得しても組織の利益に貢献ができない等

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



3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(3/6)

◎ 獲得したスキルを活用・遂行するための権限移譲 《事業遂行との整合性》

← 右図；実施すると高い効果がみられる措置

- スキルを活かした仕事を遂行するための権限移譲
- 知見を実務に有益に活かすための社外との連携
- 実務にどのように活かすかの指針の提示
- 新しく就く業務の意義や展望の具体的な提示等

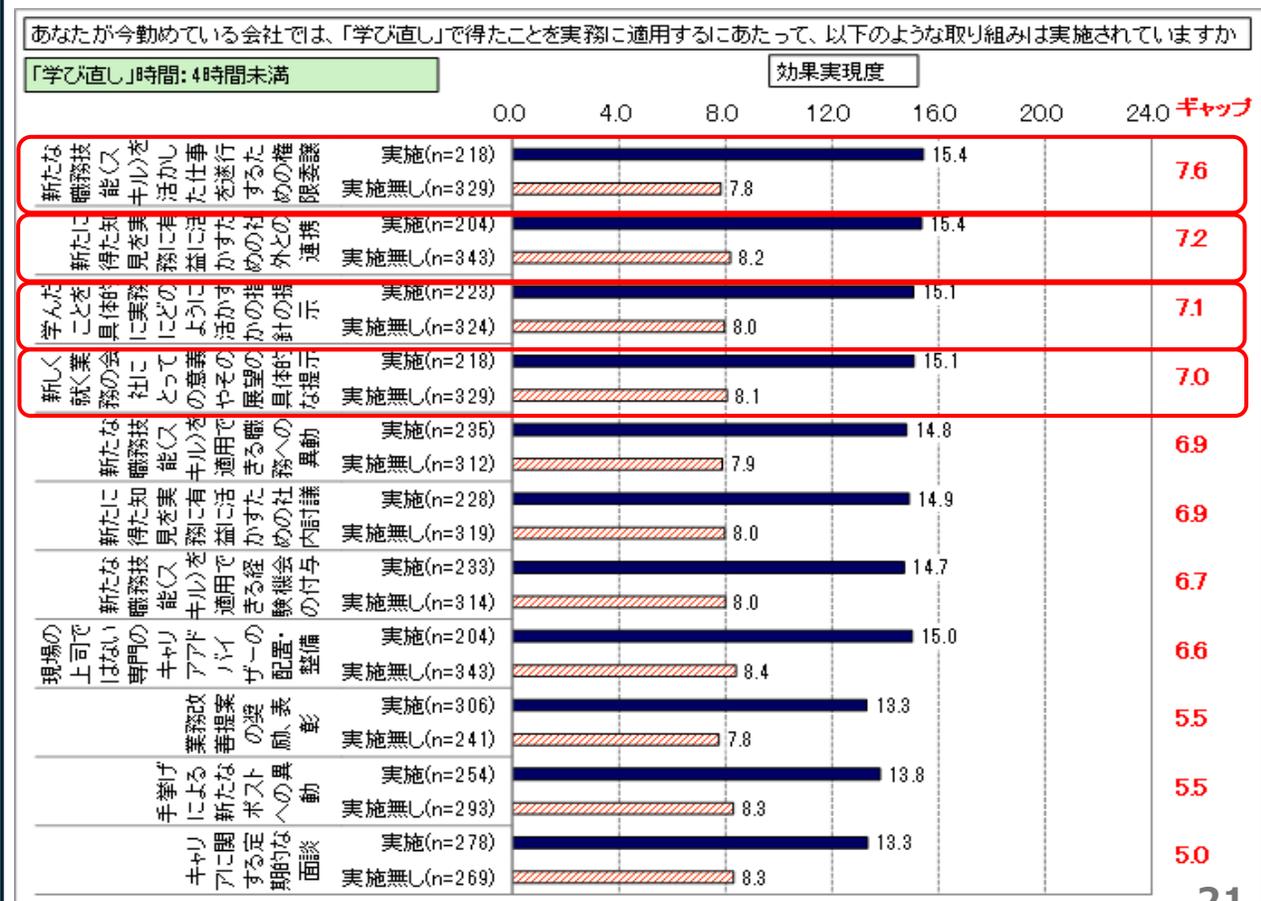
◎ 新しいスキルを成果に活かすための方策(実践の場の提供、キャリアデザインの提示等) の実施 《事業遂行との整合性》

← 企業インタビュー等

◎ キャリア開発のための越境体験、他流試合の実施 《自発的な学びの支援》

← 企業インタビュー等

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



3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(4/6)

(2) 年齢層区分別でみた対策

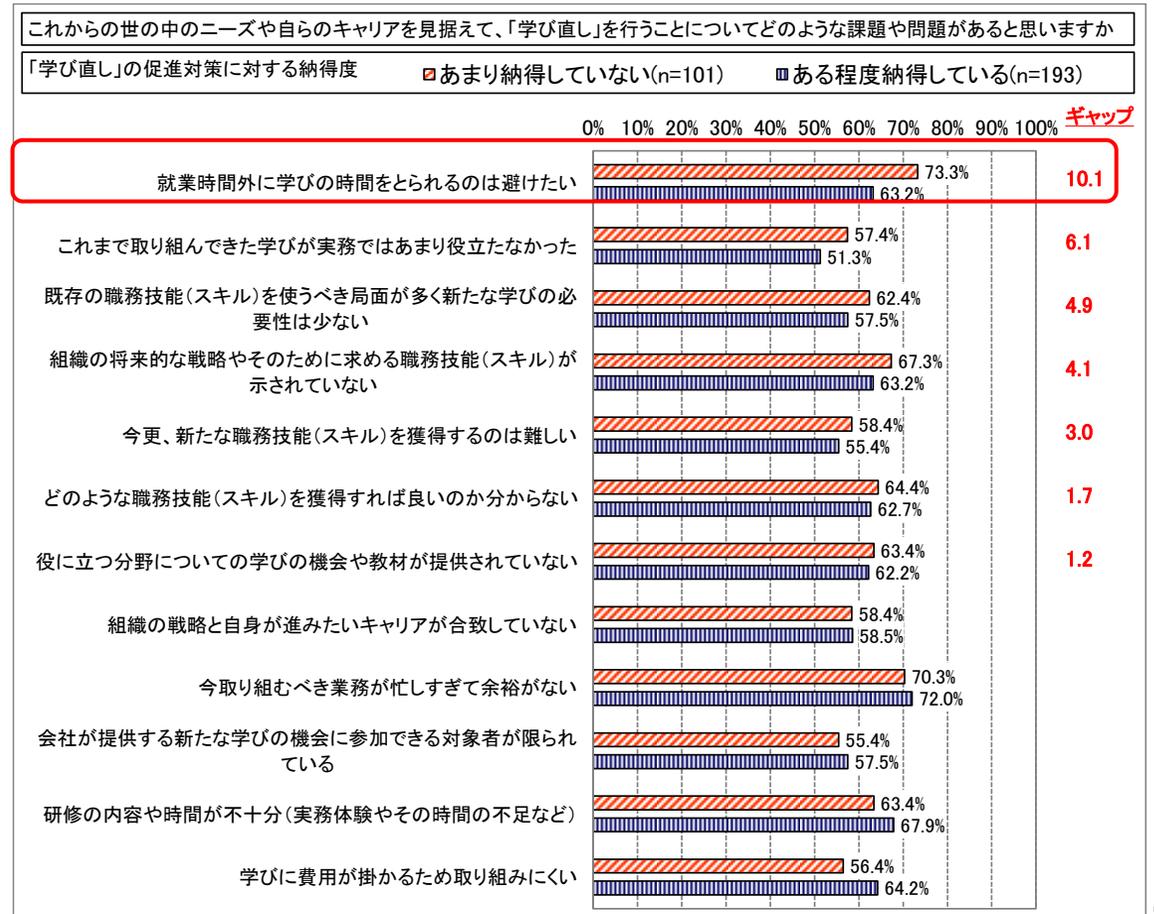
[若年層向け] :

- ◎ 業務量との調整や学びの時間の確保
《自発的な学びの支援》

←右図 :

- 若年層においては、納得度の相違により、「就業時間外に時間をとられるのは避けたい」とする者の比率に大きな差がある。
- 自由記述でも、時間の確保、余裕を期待する言及が多い。

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



3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(5/6)

(2) 年齢層区分別でみた対策 (続き)

[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《事業遂行との整合性》

←右図

- 「納得度」が低い者の中では、「実務経験が不可欠」とする者が多い。

[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合いによる画一的な「学び直し」内容の改善《コミュニケーション醸成》

(3) DX/AI対応への対策

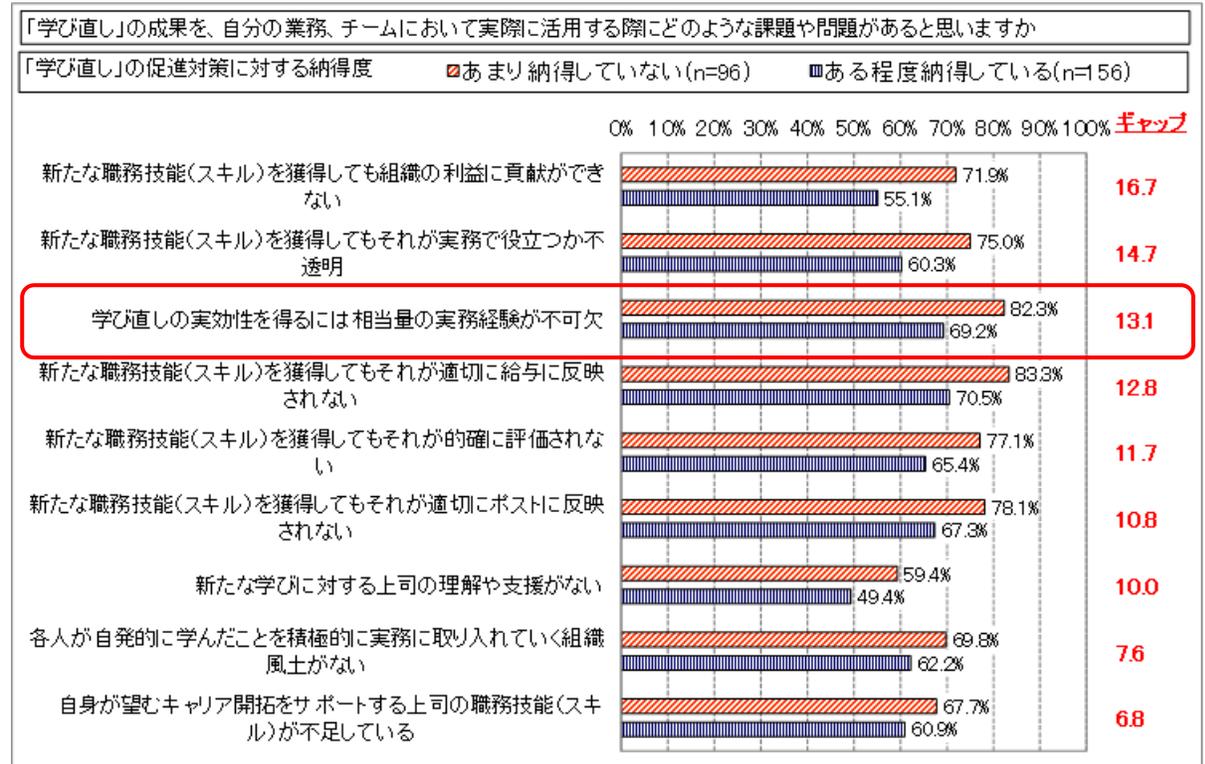
- ◎ DX時代に必要な能力を身に付ける教育の場の設立、レベル別研修体制の整備《納得度向上》

← 企業インタビュー等

- ◎ DX/AIを自発的に学習するための学習プラットフォームの整備《自発的な学びの支援》

← 企業インタビュー等

図表-26 : 従業員の「評価」が低い理由(実務遂行の際の組織的要因)(40~54歳)



3. 「学び直し」対策として効果が高いと考えられる対策(6/6)

【留意事項】

- 「学び直し」対策が実際に効果発揮するためには、企業が事業運営方針・戦略の明確化・社内周知を行い、その方針・戦略に基づく明確な人材育成方針を従業員と共有しておくことが重要な前提。

<再掲事項>

○論点：従業員の「学び直し」活動に対する「**処遇**」のあり方

- 本項は、従業員アンケートをまとめたものであり、従業員からは、「**学び直し**」活動に対する「**処遇**」を期待する意見あり。
- これにつき、研究会では、次の**両面の議論**あり。
 - ア) 企業としては、未だ成果が出ていない状況では、直ちに処遇を改善することは困難
 - イ) 従業員側の「**学び直し**」活動をする以上は報酬が欲しいとの要望への何らかの配慮は必要
- 直ちに処遇改善はできないとしても、スキルを実践する場の提供、議論するコミュニティづくりなど、の対策につき、改善の余地はあるのではないか。

人材研究会 委員名簿 (2022-2023年度 ; 敬称略)

- (座長) 守島 基博 学習院大学 経済学部 経営学科 教授 / 一橋大学 名誉教授
- (委員) 石原 直子 株式会社エクサウィザーズ はたらくAI&DX研究所 所長
 蛭原 淳 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事部 部長
 岡田 浩治 株式会社 I H I 人事部 人材開発グループ 部長(※ 2023年度)
 菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 人事部長
 菊川 万友 パナソニックオペレーショナルエクセレンス株式会社 人事部門エンプロイ-サクセスセンター-センター長
 東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 専任部長
 小林 由紀子 株式会社日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部 部長
 佐竹 秀彦 富士通株式会社 Employee Success本部 Engagement & Growth統括部長
 篠原 貴之 S C S K株式会社 人材開発本部 人材開発部長
 須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材・組織開発センター 人材開発部長
 中澤 二郎 高知大学 希望創発センター アドバイザリーボード(アドバイザー) / 株式会社労務行政講師
 中島 竜介 大鵬薬品工業株式会社 人事部 担当部長
 半藤 孝司 株式会社 I H I 人事部 ダイバーシティ・キャリア開発グループ グループ長(※ 2022年度)
 本荘 太郎 日本製鉄株式会社 人事労政部 部長

Ⅲ. 締めくくり

- 本研究は、学び直し(リスキング)につき、具体的な対策の方向性・内容につき、改めて整理することを試みたもの。
- 研究会に御参加・御協力いただいた方々に、心から感謝いたします。
- この報告が、御視聴の皆様のご検討の一助になれば、誠に幸いです。
- 本報告の詳細は、(一財)企業活力研究所のホームページに掲載しています。
https://www.bpfj.jp/report/human-resources_r05/

(以上)