

2023.10.26

第35回 連合総研フォーラム

「持続的な賃上げにつながる社会経済
の構築へ」

実効性のあるリスキリングは可能か？ ～リスキリングの現状と課題～

労働政策研究・研修機構

主任研究員 藤本 真

I. リスキリングに関わる取組みと認識

1. リスキリング(Re-Skilling)

●新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること。

※働く人がこれまで身につけてきたスキルをさらに伸ばす「スキル・アップ」と区別され、未知の分野のスキルを身につけることとも定義される。

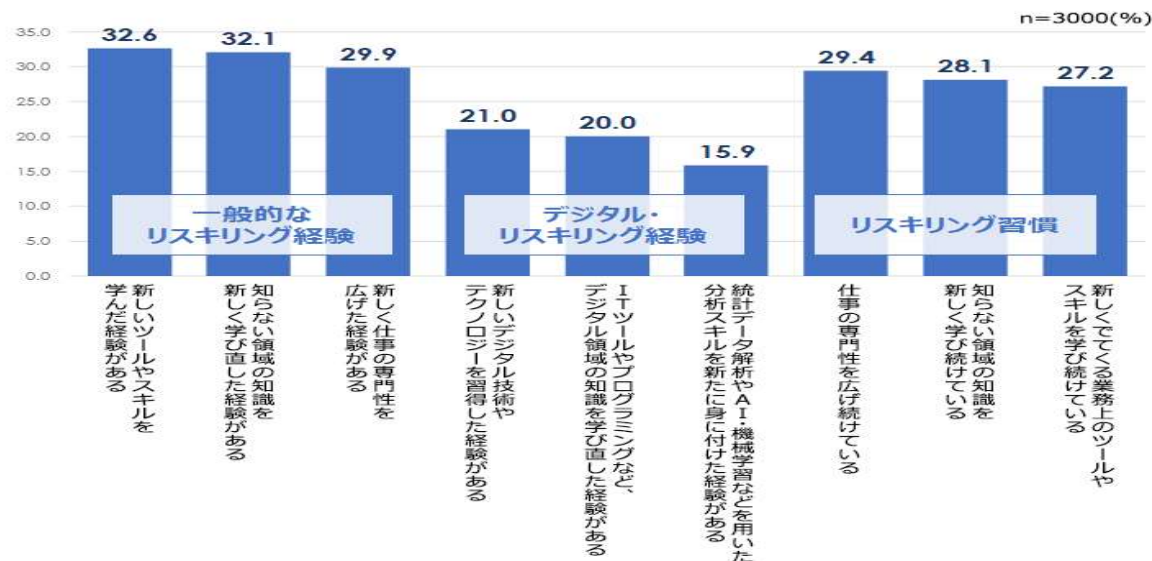
●リカレントと比較して、「これからも職業で価値創出し続けるために」「必要なスキル」を学ぶ、という点が強調される。近年はDX(デジタル・トランスフォーメーション)促進の文脈で、必要性が提唱されることが多い。

cf.リカレント(教育)

学校教育からいったん離れたあとも、それぞれのタイミングで学び直し、仕事で求められる能力を磨き続けていくこと。

2. リスキングの取組み

- 2022年のパーソル総合研究所の調査によれば、新しいツールやスキル、知らない領域の知識などを学んだとする「一般的なリスキング経験」のある人は3割前後、デジタル領域の新しい技術やデータ分析スキルなどを学んだとする「デジタル・リスキング経験」のある人は2割程度。
- 日頃から知らない領域の知識を新たに学び続けたり、専門性を広げ続けたりしているといった「リスキング習慣」がある人は3割弱。



出所: パーソル総合研究所(2022)「リスキングとアンラーニングについての定量調査」。

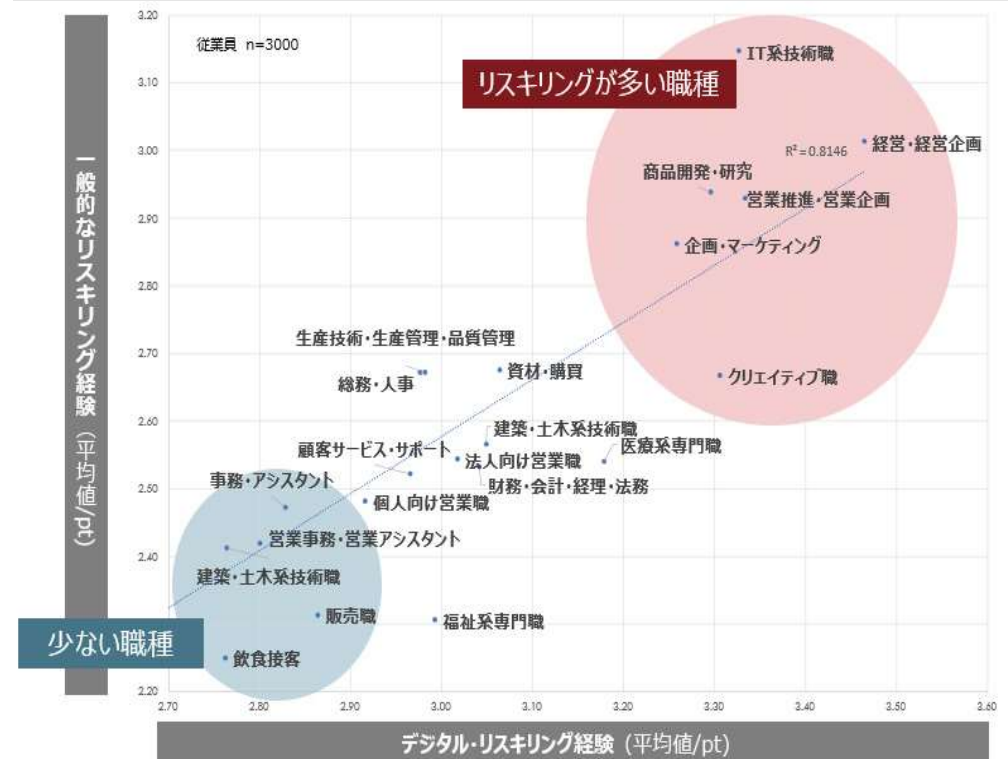
I. リスキングに関わる取組みと認識

2. リスキングの取組み

※性・年齢別

(平均値・pt) カッコ内はサンプル数	一般的な リスキング経験	デジタル・ リスキング経験	リスキング習慣
男性20代 (320)	2.93	2.71	2.90
男性30代 (544)	3.01	2.72	2.97
男性40代 (646)	2.95	2.58	2.90
男性50代 (508)	3.04	2.66	2.91
女性20代 (248)	2.93	2.47	2.91
女性30代 (260)	2.98	2.53	2.90
女性40代 (268)	2.87	2.42	2.82
女性50代 (206)	2.72	2.21	2.59

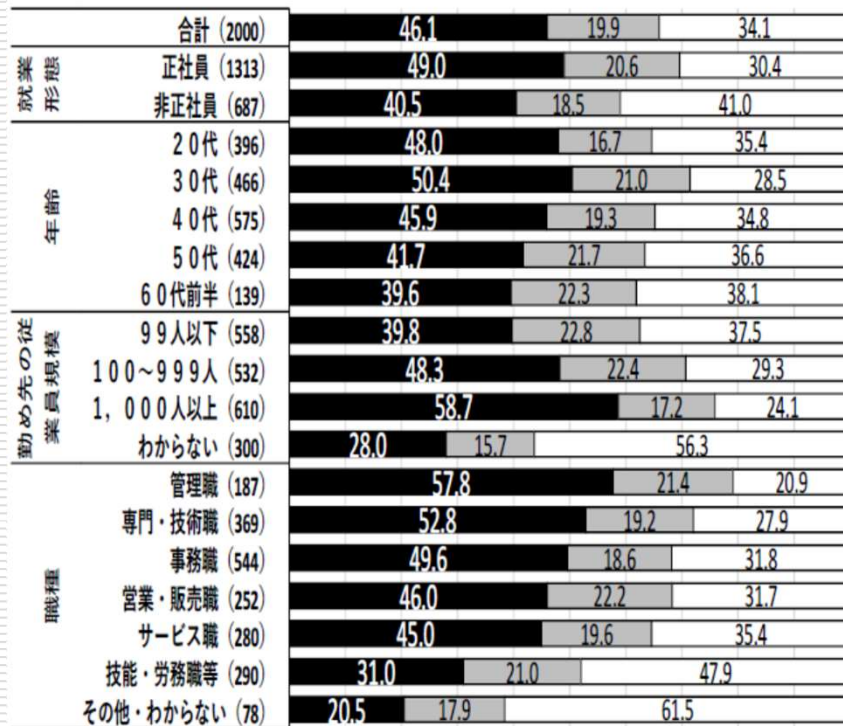
※職種別



出所: パーソル総合研究所(2022)「リスキングとアンラーニングについての定量調査」。

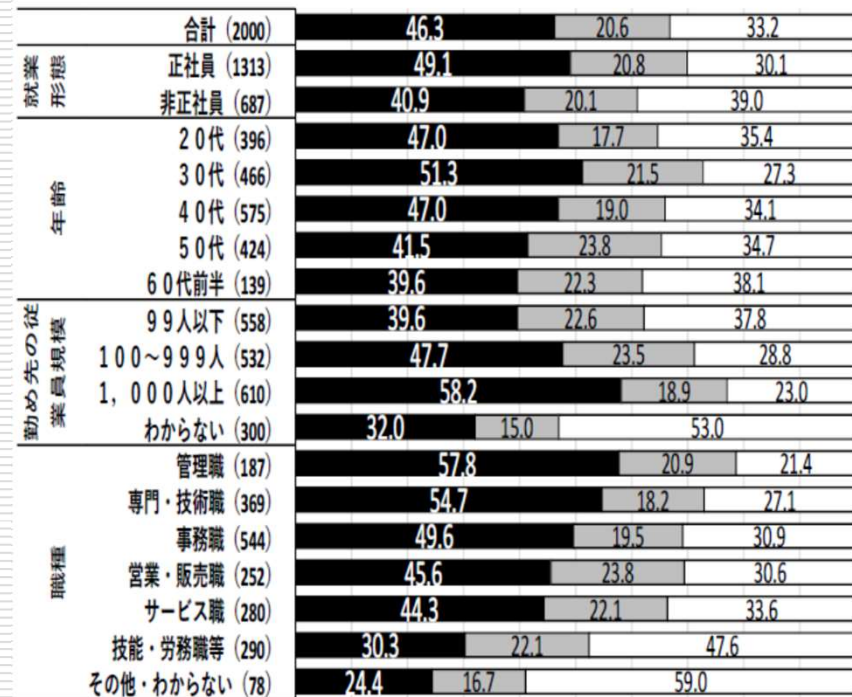
3. リスキングの必要性についての認識

※会社施策によるリスキング



■必要 □必要ではない □わからない

※自発的に行うリスキング



■必要 □必要ではない □わからない

出所: 連合総研(2023)「第45回勤労者短観」。首都圏・関西圏の2000人が回答。

Ⅱ. リスキリングとキャリア自律

1. 「キャリア自律」とは

●「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、(個人の)生涯に渡るコミットメント」



●企業の観点からは「従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み、教育の仕組みを、個人の視点から見たキャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」

●1990年代後半から2000年代初頭にかけて打ち出された後、企業側でもキャリア形成の望ましいあり方として重視されるようになる。

2. リスキリングとキャリア自律の「セット化」

リスキリングの実施と従業員の「キャリア自律」とを「セット」にして進めようとする動き

例：メーカーA社・・・社員が身につけるべき知識・スキルを体系的に定義したうえで、社内システム上で社員が自由に研修を受講できる仕組みを創るとともに、自分から学びなおそうという意欲を引き出す社内文化を醸成するべく、コーチング研修や1 on 1ミーティングの促進に取り組んでいる。

「人的資本経営」を提唱する「人材版伊藤レポート」の中でも、「個の自律・活性化」に向けた変化の必要性が強調される。

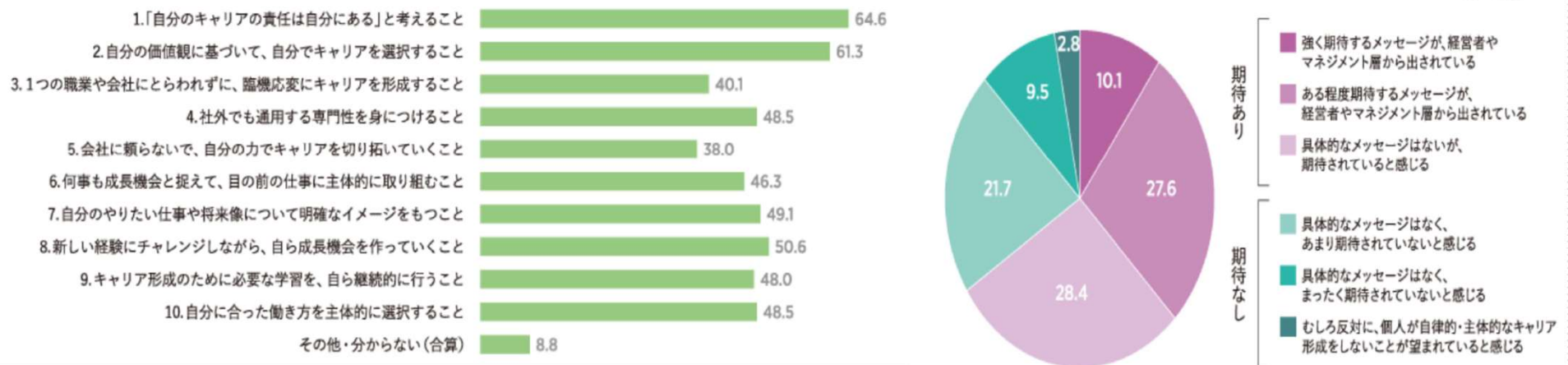
⇒ 能力開発の対象となる従業員の多様化(必ずしも経験の少ない若手従業員が能力開発の対象になるのではない)と、教育訓練の内容における多様化(これまでの成功につながった体験や知識のみを学ぶのでは不十分)から、個人の自主的な学びの必要性を上げている。

3. 勤労者は「キャリア自律」をどう見ているか？

(1)「キャリア自律」の解釈

●「自律的・主体的なキャリア形成」が意味することとして多かったのは、「『自分のキャリアの責任は自分にある』と考えること」(64.6%)、「自分の価値観に基づいて、自分でキャリアを選択すること」(61.3%)など。

●約3分の2の回答者が、「自律的・主体的なキャリア形成」に対する会社側の期待を感じている。



3. 勤労者は「キャリア自律」をどう見ているか？

(2)「キャリア自律」に対する考え

- 「自分自身は『自律的・主体的なキャリア形成』をしたい」(81.7%、とてもそう思う～ややそう思うの合計、以下同)という回答が多い半面、約3分の2は「2『自律的・主体的なキャリア形成』を求められることに、ストレスや息苦しさをを感じる」(64.8%)
- 周囲については、「これからは、多くの人に『自律的・主体的なキャリア形成』が求められる」(84.3%)一方で、「多くの人にとって『自律的・主体的なキャリア形成』は難しい」(76.3%)と思っている割合も高い



出所:リクルート・マネジメント・ソリューションズ(2021)「若手・中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成に関する意識調査」。

Ⅲ. 実効性のあるリスキリングに向けて

1. どんなリスキリングを進めるのか

リスキリングとは「新たに必要とされるスキルを習得するための取組み」であり、デジタル技術など、習得の対象となるスキル・知識に焦点を当てて、その「内容」が語られがちであるが、実効性のあるリスキリングの実現に向けては不十分。



- (1) リスキリングの目的
- (2) リスキリングに必要な資源
- (3) リスキリングによって当事者にもたらされる利益

といった、当事者の意思決定やコミットメントを左右する要素まで含めた、「内容」の検討・合意が必要である。

2. リスクリングの「内容」に必要な要素

(1) リスクリングの目的

- 【企業】①企業に属する社員に必要な基礎的な知識・スキルの養成 ②企業にとって当面必要な特定の知識・スキルの養成 ③将来的に必要な高度な知識・スキルの養成
- 【個人】①現在担当している仕事のレベルを上げたり、幅を広げたりする ②キャリアアップにつながる未経験の領域の知識・スキルの習得

(2) リスクリングに必要な資源

- ①知識・スキルの習得の場となるOJT・Off-JTの機会 ②機会の活用にかかる費用 ③知識・スキルの習得とその発揮にかかる時間

(3) リスクリングによって当事者にもたらされる利益

- 【企業】①新たな人材ニーズに対応した人材の確保 ②新たな知識・スキルの習得による部門や組織全体の生産性の向上
- 【個人】①リスクリングによる雇用・就業機会の確保・拡大 ②リスクリング後の昇進あるいは権限・責任の拡大 ③リスクリング後の賃金上昇 ④習得した知識・スキルの有効期間

3. 「知る」「知らせる」「話し合う」機会の整備と運用

● 目的やもたらされる利益があいまいな取組みは当事者の高いコミットメントが得られないし、必要な資源についての情報は、当事者が費用対効果を検討する上で不可欠である。こうした当事者の意思決定やコミットメントを左右する要素について、

- ① 勤労者が情報を収集、検討するのを支援する機会
- ② 勤労者が勤務する企業と協議・検討する機会

を確実に実現・運用していくことが、勤労者・企業双方にとって実効性のあるリスクリングにつながっていく。

● 勤労者個人の主体的なリスクリングを目標とするのならば、こうした「知る」「知らせる」「話し合う」機会を整備し、運用していく必要性はより高まる。