

## 特集 2

リスキリングにおける日本の現状と、  
働く人のために取り組むべき課題おおしま  
大嶋やすこ  
寧子

●リクルートワークス研究所 研究センター 主任研究員

1. 仕事をめぐる変化と  
リスキリングの必要性

日本は今後、サービス需要の大きい高齢人口が拡大する一方、サービスの担い手が縮小していく結果、慢性的な労働力不足が続く労働供給制約が経済のボトルネックとなることが予想されている<sup>1</sup>。とりわけ深刻なのは、保育や介護を始め、国民の生活の基礎を支えるサービスの担い手が不足する可能性が高いことで、これに対抗していくためには、徹底的な自動化を通じて、労働者がより付加価値の高い業務で活躍できる環境を整える必要がある。

さらに今後は、業務への生成AIの活用が一層拡大し、ホワイトカラーを含む多くの人の仕事が影響を受けると見込まれる。その結果、失われる仕事だけでなく、多くの新たな仕事が創出されるが、変化の過程では就業者や離職者が新たなスキルを身につけ、組織内あるいは企業を超えて新たな仕事に移行していくこと、すなわちリスキリングの重要性が一層高まると言える。

日本では、岸田前総理が2022年10月に今後5年間で1兆円をリスキリングに投じる方針を示したことを皮切りに、その推進に関わる様々な施策が講じられてきた。2024年6月に閣議決定された経済財政運営と改革の基本方針2024（骨太の方針2024）では「全世代型リ・スキリング」の推進に向け、教育訓練給付制度の拡充や地域の産官学のプラットフォームを利用した経営者のリスキリング、リスキリング施策情報を可視化するプラットフォームの整備などの方針が示されている。

しかし後述するように、働く人のデータからは、リスキリングへの個人の取り組みが広がる様子は確認できない。このような状況で、個人にとって望ましいリスキリングの機会を広げていくためには何が必要だろうか。以下では、そのための課題を考えたい。

2. 企業主導のリスキリング、  
個人主導のリスキリング

リスキリングの定義は必ずしも定まっていないが、新しい職業に就くために、あるいは、今の職

1. リクルートワークス研究所（2023）「未来予測2040—労働供給制約社会がやってくる」

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／させることを指し、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」と区別される点は共通している。

リスキリングは大きく、個人主導のものと、企業主導で行われるものに分けられる。個人主導のリスキリングは、勤務先の指示とは関わりなく、個人が組織内外で新しい職務に移行するために主体的に学び、スキルを実践することを指す。一方、企業主導のリスキリングは、企業が事業課題の解決やビジネスモデルの転換を行うにあたり、従業員が新たな業務プロセスや職務で価値創造できるよう、新たなスキルの習得を促すことを指す。

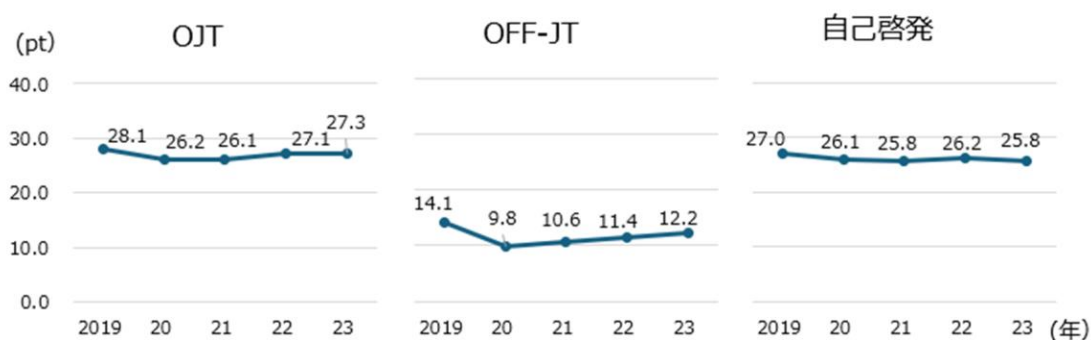
2つのリスキリングのうち、近年国が注力してきたのは個人主導のリスキリングに対する支援である。2023年度の骨太の方針では「企業経由が中心となっている在職者への学び直し支援策について、5年以内を目途に、効果を検証しつつ、過半が個人経由での給付が可能となるよう、個人への直接支援を拡充する」とされている。

### 3. 動かぬ個人主導のリスキリング

しかし今のところ、個人主導のリスキリングが大きく広がる様子は確認できない。全国5万人の就業実態を追跡調査するリクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」に基づく分析によれば、自分の意志で仕事に関わる知識や技術の向上に関わる取り組み（以下、自己啓発）を行う人は雇用形態に関わらず少数派であり、自己啓発をしないことに特段の理由がない人が多数を占めた<sup>2</sup>。

上記パネル調査に基づき、就業に関わる様々な状況をスコア化したWorks Indexで経年変化の状況を追うと、新型コロナウイルス感染症の流行により落ち込んだOJTやOFF-JTが2021年度以降持ち直し傾向にある一方、仕事に関わる自己啓発は停滞が続いており、その傾向は正規雇用・非正規雇用で共通している<sup>3</sup>。つまりデータが示すのは、日本の就業者による主体的な学びは停滞を続けている、という状況である（図）。

図 仕事に関する学習・訓練機会の推移インデックス



(注) リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」における①仕事の実務を通じた新しい知識や技術を得る機会の有無に関する設問 (OJT)、②通常の業務を一時的に離れた、社内外での教育・研修などを受ける機会の有無に関する設問 (OFF-JT)、③自分の意思で、仕事にかかわる知識や技術の向上に取り組む活動の有無に関する設問 (自己啓発) の結果にスコアを付与し、min-max法で基準化した数値。

(出所) リクルートワークス研究所 (2024) 「Works Index 2023」

2. リクルートワークス研究所 (2018) 「どうすれば人は学ぶのか—「社会人の学びを解析する」—」

3. リクルートワークス研究所 (2024) 「Works Index 2023」、p 9-10

## 4. 主体的なキャリア形成と そのための学びに不慣れな 日本の就業者

このように個人主導の学びが停滞を続ける最大の要因として、日本の就業者の多くが、自ら職務や勤務先を変えたり、そのための備えを行ったりすることに極めて不慣れであったことが挙げられる。戦後の日本では、解雇を極力避ける雇用慣行と引き換えに、会社が強い人事権を持って異動先や転勤先を決定する結果、企業主導で働く人のキャリアが形成されてきた。長期雇用の慣行の下で、今の組織で通用する能力の形成が評価される一方、今の仕事に直接関わりない学びは歓迎されず、異動や転勤命令に背く場合には、解雇を含む厳しいペナルティが課されることもあった。

加えて長い間、転職へのマイナスのイメージが社会的に存在していたこと、企業横断的な能力評価や賃金相場が発達してこなかった結果として転職後の賃金が低下しやすかったこと、さらに性別役割分業の下で家族の生計費を背負う男性が転職のリスクを取りにくい状況にあったことも、企業依存のキャリア形成を促したと考えられる。近年は、従業員の主体的なキャリア構築や学びとしてのキャリア自律を重視する企業も増えているが、就業者のうち労働市場における自分の強みを把握している人は少ない<sup>4</sup>。

このように個人のキャリアが企業主導で形成されてきたことは、就業者の多くが今後のキャリア選択に資する人間関係を持たないことにも関わっている。リクルートワークス研究所が行った国際

比較調査によれば、日本の就業者の人間関係は職場と家族に閉じる傾向があり、キャリアの挑戦を後押しする人間関係を保有する人は日本で1割と、アメリカやデンマーク、中国、フランス等の3～4割と大きな差がみられた<sup>5</sup>。つまるところ、日本の就業者は主体的に自らの仕事を考える思考や行動を持つことに慣れておらず、参照軸や新しい仕事への仲介となるような人間関係にも乏しい状況にある。このように個人が主体的にキャリアを考え備えにくい状況が、個人主導のリスキリングの広がり阻んでいると言えるだろう。

## 5. 個人が参照できる情報の不足

働く人がリスキリングのために参照できる情報の不足も問題である。リスキリングを通じて新しい仕事に移行した人の中には、初期に習得したスキルを実践しながら徐々に難易度の高い職務に移行し、実務経験を積みながらより高度なスキルを習得しているケースも多い。そのため、リスキリングを経て新しい仕事に就いた人が今保有するスキルの情報だけを見ても、何のスキルから始め、その後どのような経験やスキルを習得すればその職業に就けるのかは見えてこない。さらに日本の場合、企業が社内で職務の範囲や職務遂行に必要なスキルを明確にしていなかったり、企業の求人票で職種の名称が統一されていなかったり、その職種に必要なスキルが明確でなかったり、同じ職種名でも職務内容が異なる場合がある。その結果、労働市場における求人情報を集めても、どの職業に就くために何のスキルを習得すればいい

4. リクルートワークス研究所「働く人の共助・公助に関する意識調査」、2020年

5. リクルートワークス研究所（2020）「【提言ブック】マルチレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会」

のかの正確な把握は現状では困難である。加えて、企業は実務経験のある求職者を求める傾向が強く、座学で新しいスキルを習得しても実務経験がない場合に、そのスキルを活かせる仕事で採用されることが容易ではなく、このことがリスクリングの効果を見えにくくしている。

このような事情から、労働市場で今どのような職業が有望で、何をどのように学べばそれらの仕事に就けるのかについて分かりやすく把握できる情報はほとんど流通していない。国は個人向けにキャリアコンサルティングを通じて個人の主体的なキャリア形成を行うための支援を行っているが、その土台となる情報が充実していない中では、個人が新しい仕事に就くために確信を持って学びを始めることが極めて難しいと言えるだろう。

## 6. リスキリングの機会が不足しやすい就業者

就業者の属性や働き方により、リスキリングに対する関心の持ちやすさに格差が生じている点も問題である。リスキリングの内容はさまざまであるが、その一角としてのIT・デジタル領域のリスキリングに関わる就業者・就業希望者の状況を調査したところ（リクルートワークス研究所「デジタルの活用と学びに関する調査」2022年）、IT・デジタル領域の学びに関心のある雇用者の割合は、中小企業勤務者、パート・アルバイト、女性などで有意に低い傾向があった<sup>6</sup>。さらにこれらの属性に当てはまる雇用者で、仕事でIT機器を使用する割合や、勤務先からIT・デジタル領域の学習支援を受ける割合をみると、やはり有

意に低い傾向がみられた。仕事でITやデジタル機器を使う機会が少なかったり、勤務先からIT・デジタル領域の学びを支援される機会が少なかったりする就業者で、リスクリングへの関心を持ちにくくなっている可能性がある。

## 7. 個人にとって良質なリスクリングの機会をどう増やすのか

以上を踏まえると、個人にとって良質なリスクリングの機会を増やしていくために、以下のことが重要と考えられる。

1つ目は、個人主導でリスクリングを行う際に、何をどう学ぶことが有益か、個人等が参照できる情報を充実することである。本稿の執筆時点でも、就業者の経験や役職等を踏まえて個人に学習を提案するようなサービスは存在しているほか<sup>7</sup>、今後は膨大な労働市場の情報や個々人の情報に照らして最適なリスクリングや学習経路をAIが提案するサービスが普及する可能性もある。しかし、それを待っていては無為に時間が過ぎかねない。まずは、リスクリングの希望者やキャリアコンサルティングを行う人が参照できる具体的な情報の収集と提供を行うことが必要ではないか。例えば、新たなスキルの習得を起点に新たな仕事への移行を実現している人の事例を幅広く収集し、どのような仕事に就いていた人が、最初に何を学び、その後どんな実務経験やスキル習得を重ねることで、どのくらいの期間で現在の仕事に移行しているのかの経路を示した情報を提供することが考えられる。その途上で、DXやGXなどの領域でリスクリングやマッチングの機会提供を行うサービ

6. 以下、この調査を用いた集計では、IT・デジタルの専門知識を使用する職務に就いていない労働者のデータを示している。

7. 例えば、LinkedIn社が提供するオンライン学習プラットフォームでは、ユーザーの役職やスキル・経験、視聴傾向から学習内容をリコメンドする機能が設けられている。

すがどのような役割を果たしているのか（あるいは果たしていないのか）、地域の産業特性はどのように影響しているのかなどの情報も提供されることが望ましい。

2つ目は、企業主導のリスキリングの機会を増やしていくことである。現時点で企業主導のリスキリングは、個人主導のリスキリングよりも効果を期待しやすい。実際、就業者の自己啓発に関する要因を分析した研究によると<sup>8</sup>、OJTやOFF-JT、昇進や仕事のレベルアップ、学ぶべき内容の明示や学んだことを役立てる場がある場合に、個人の自己啓発が促される傾向にあった。前出の「デジタルの活用と学びに関する調査」でも、勤務先が自分に対し、IT・デジタル領域の学びを推奨していると認識する雇用者とそうでない雇用者では、IT・デジタル領域の知識・スキルを実際に学ぶ割合に8倍程度差が生じていた。さらに企業主導のリスキリングは原則として企業の経営上の必要に基づいて行われるため、新たに習得したことを実践する機会を獲得しやすいといった強みもある。

しかしながら地方自治体や地方の経営者団体への聞き取りによれば、新たにビジネスプロセスやビジネスモデルの転換、それに伴う従業員の新たなスキル習得に注力する企業が現れる一方、今なおそれらにアンテナを立てられない中小・零細企業の経営者も少なくないという。このような状況に対し、地方自治体の中には、リスキリングの推進に向けたガイドラインの提供や推進宣言を行う企業の優遇、評価・処遇制度見直しのための研修などを実施したり（広島県）、デジタル人材の育成に関わるアドバイザーの派遣や社内研修への伴走支援、経営者を含む階層別研修を提供（愛知県）

したりするなど、地元企業のリスキリングに注力するところが現れている。先進的な地域の取り組みの手法や効果検証を行い、有効な取り組みを各地に広げていくことが重要だろう。

## 8. 中長期的な視点で個人のリスキリングを支える環境を整える必要

3つ目は、個人にとって本当の意味で質の高いリスキリングの機会を拡充することである。近年、日本でも安価で高質な講座をオンラインで提供するサービスがさまざまに利用できるようになっていくが、これらの講座はそれ単独では受講完了しにくいことも指摘される<sup>9</sup>。誰もがアクセスしやすいだけでなく、脱落しにくく、学んだことを実践しやすい学習機会を増やすことが重要である。

このような機会の例として、佐賀県の取り組みが参考になる。同県では2020年より毎年、100人規模の講座を開設し、労働者や求職者に無償でデジタルスキル習得の機会を提供している。本講座では、24時間質問できる掲示板やオンライン勉強会の開催を通じて脱落の防止やコミュニティ形成の促進を行うほか、ハッカソンや受講者と県内企業との交流会を通じて、リスキリングの「その後」をイメージしやすくしている。SNSなどを通じた積極的な広報によって県内の若年層から中高年層まで定員を大幅に超える労働者・求職者の応募が例年あり、講座は全体で100時間を超えるにも拘らず修了率は約8割を維持している。2024年度からは、これまでの修了者のコミュニティを立ち上げ、習得したスキルを活かした起業や複業の方法を学びあったり、スキル実践の経験を積んだり

8. リクルートワークス研究所（2018）「どうすれば人は学ぶのか―「社会人の学びを解析する」―」を参照

9. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2020/07/in-intervention-study-moocs-dont-make-the-grade/>

するために、共同で企業の実務を請け負う取り組みも始まっている。

ここまで述べてきたように、企業が個人のキャリアを長く方向付けてきた日本では、働く人が主体的にこれからのキャリアを検討し、そのための学びを行う習慣がなく、そのための情報や機会も

不足している。個人にとって望ましいリスクリングの機会を広げていくためには、企業主導のリスクリングを推進しつつ、中長期的な視点で個人のリスクリングを支える環境を充実していくことが重要だろう。