

学ぶ動機と風土を醸成する 社内連携と人事制度

—生産性向上・DX・キャリア自律につながる
組織主導の「リスクリング」と個人主導の「学び直し」



RMS Research 2023

企業における「リスクリング」「学び直し」の
推進に関する実態調査

はじめに

近年、新しい知識やスキルを身に着けることが「リスキリング」や「学び直し」という言葉で表現されています。本報告書の目的は、企業において個人が新しい知識・スキルを身に着けることへの期待、取り組み、支援環境などの実態について、その理解の解像度を高めることにあります。

「リスキリング」を、デジタル・トランスフォーメーションに関連する領域の知識・スキルに特化する考え方や議論もありますが、本調査では広く新しい知識やスキルを身に着けることを指す言葉として用いています。また、新しい知識・スキル獲得を会社が主導する場合を「リスキリング」、個人が主導する場合を「学び直し」として用語を使い分けています。

本報告書は総括を含む3部構成となっており、Part1では「リスキリング」と「学び直し」の現在地として、それぞれの目的<why>、内容<what>、対象<who>、推進課題<how>を明らかにすることに取り組みました。当初、本調査の目標のひとつは、会社主導の「リスキリング」と個人主導の「学び直し」の取り組み方を比較し、その違いを見出すことでした。しかし分析するうちに、企業主導の「リスキリング」において個人のキャリアの可能性を広げることが強調されていたり、個人主導の「学び直し」において会社に変化に対応する備えとなることが強調されていたりと、組織と個人の学びが重なり合っていることも見えてきました。

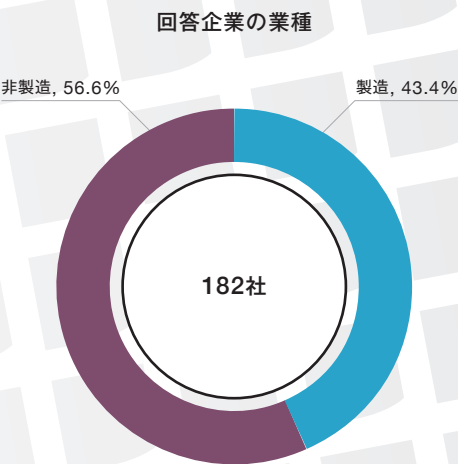
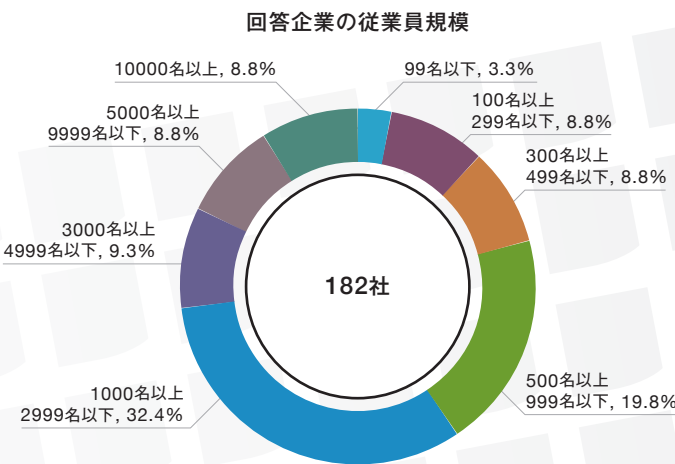
Part2では<how>を掘り下げ、成果実感と関係のありそうな推進体制、支援策、人事制度を検討しました。人事制度については「個人選択型」と「学習志向」と名付けた2種類のポリシーのもとで行われるHRM（人材マネジメント）に着目しました。キャリア選択の見通しがあることで学ぶ動機づけが生まれるのではないかと、研修プログラムなどに留まらず様々な人材マネジメント場面に学習の仕掛けがあることで学ぶ風土づくりにつながるのではないかと考えたからです。

調査には182社の人事・人材開発の責任者・担当者からご協力をいただきました。調査の目的と意義に賛同し、貴重なデータをご提供くださったことに改めて感謝申し上げます。学び、変化していくことは、個人にとっても会社にとっても相応の苦勞を伴うものでしょう。しかし、同時に手応えや喜びを伴うものでもあってほしいと私たちは願っています。本報告書が、多くの人や組織にとって手応えや喜びのある「リスキリング」「学び直し」を考えるヒントとなれば幸いです。

2023年12月

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所



※%は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足上げた値と合計の数値などが一致しない場合があります。

学ぶ動機と風土を醸成する
社内連携と人事制度

—生産性向上・DX・キャリア自律につながる
組織主導の「リスキリング」と個人主導の「学び直し」—

RMS Research 2023
企業における「リスキリング」「学び直し」の
推進に関する実態調査

Part1 「リスキリング」と「学び直し」の現在地

期待発信・メッセージの内容<why>	3
知識・スキルの内容<what>	5
推進対象<who>と推進課題<how>	7
「リスキリング」の成果指標	9

Part2 「リスキリング」「学び直し」の手応えに向けて

推進体制	11
支援策	13
学ぶ動機づけにつながるか：個人選択型HRM	15
学ぶ風土づくりにつながるか：学習志向HRM	17

総括 「リスキリング」「学び直し」推進の3つのポイント ... 19

調査概要 21

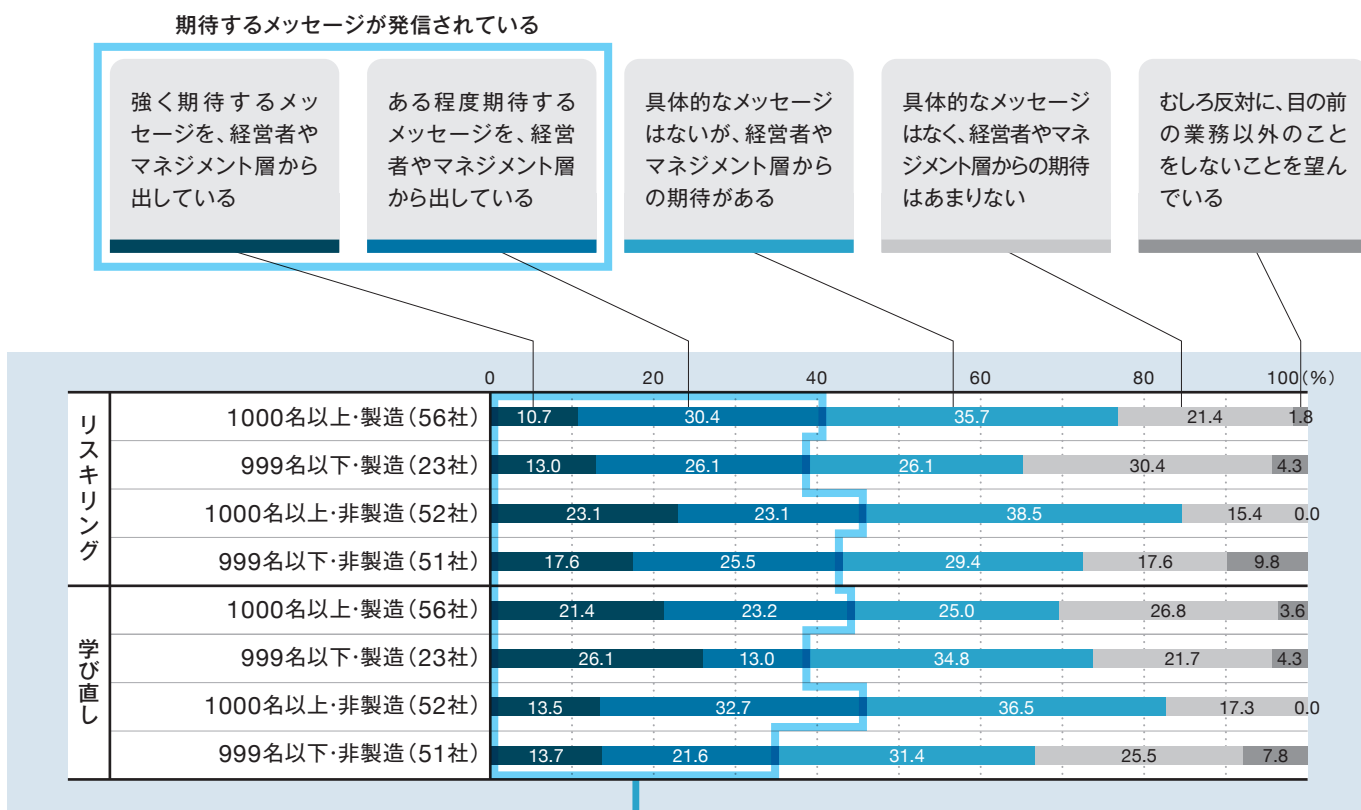
▶ Part1 「リスクリング」と「学び直し」の現在地

期待発信・メッセージの内容<why>

- 回答企業の6～8割において、「リスクリング」「学び直し」への期待がある
- 経営者やマネジメント層から具体的なメッセージ発信がある企業は4割前後
- 「リスクリング」への期待は非製造業、「学び直し」への期待は製造業で強い傾向

図表1 経営やマネジメント層からの「リスクリング」「学び直し」への期待発信

貴社において、従業員に会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」それぞれを期待するメッセージはどの程度発信されていますか。
もっともあてはまる選択肢を一つお選びください。(単一回答／n=182／%)



6～8割の企業において「期待あり」だが、具体的なメッセージの発信は4割前後

「リスクリング」や「学び直し」は、企業において、どの程度期待されているのだろうか。図表1は、従業員に会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」それぞれを期待するメッセージが、自社の経営者やマネジメント層から発信されているかどうかをたずねた結果である。回答企業のうち6～8割が、経営やマネジメント層から「リスクリング」「学び直し」への期待があるとしている。しかし、具体的なメッセージが発信されている企業は4割前後にとどまる。対して、3割前後の企業が「期待はあるが具体的なメッセージがない」状況にある。

「リスクリング」への期待は非製造業、「学び直し」への期待は製造業で強い

企業規模（従業員規模1000名以上／999名以下）と業種（製造／非製造）による違いを見てみよう。「強く期待するメッセージを、経営者やマネジメント層から出している」の回答割合に着目すると、「リスクリング」では1000名以上・非製造(52社)が23.1%、999名以下・非製造(51社)が17.6%である。「学び直し」では、999名以下・製造(23社)が26.1%、1000名以上・製造(56社)が21.4%である。「リスクリング」への期待は非製造業において、「学び直し」への期待は製造業において強い傾向が見られる。

「リスクリング」は変化と創造への備え

経営者やマネジメント層からメッセージを出している企業に、その内容をたずねた結果が図表2である。会社主導の「リスクリング」のメッセージ内容として、メッセージを出している企業の7～9割前後が「2. 会社が今後起こりうる変化に備えるために必要なこと」、6～7割前後が「3. 自社が新しい事業や市場を創造するために必要なこと」を選択している。6・7番のような雇用を守るために必要というメッセージはほとんど用いられていない。999名以下・製造(9社)では、同時に「4. 自社のデジタル・トランスフォーメーションのために必要なこと」(88.9%)とメッセージする傾向が見られる。「9. 個人の主体性に任せた自己啓発的なもの」とする企業は少数であるが、「8. 個人のキャリアの可能性を広げる手段となるもの」とメッセージする企業も半数前後ある。

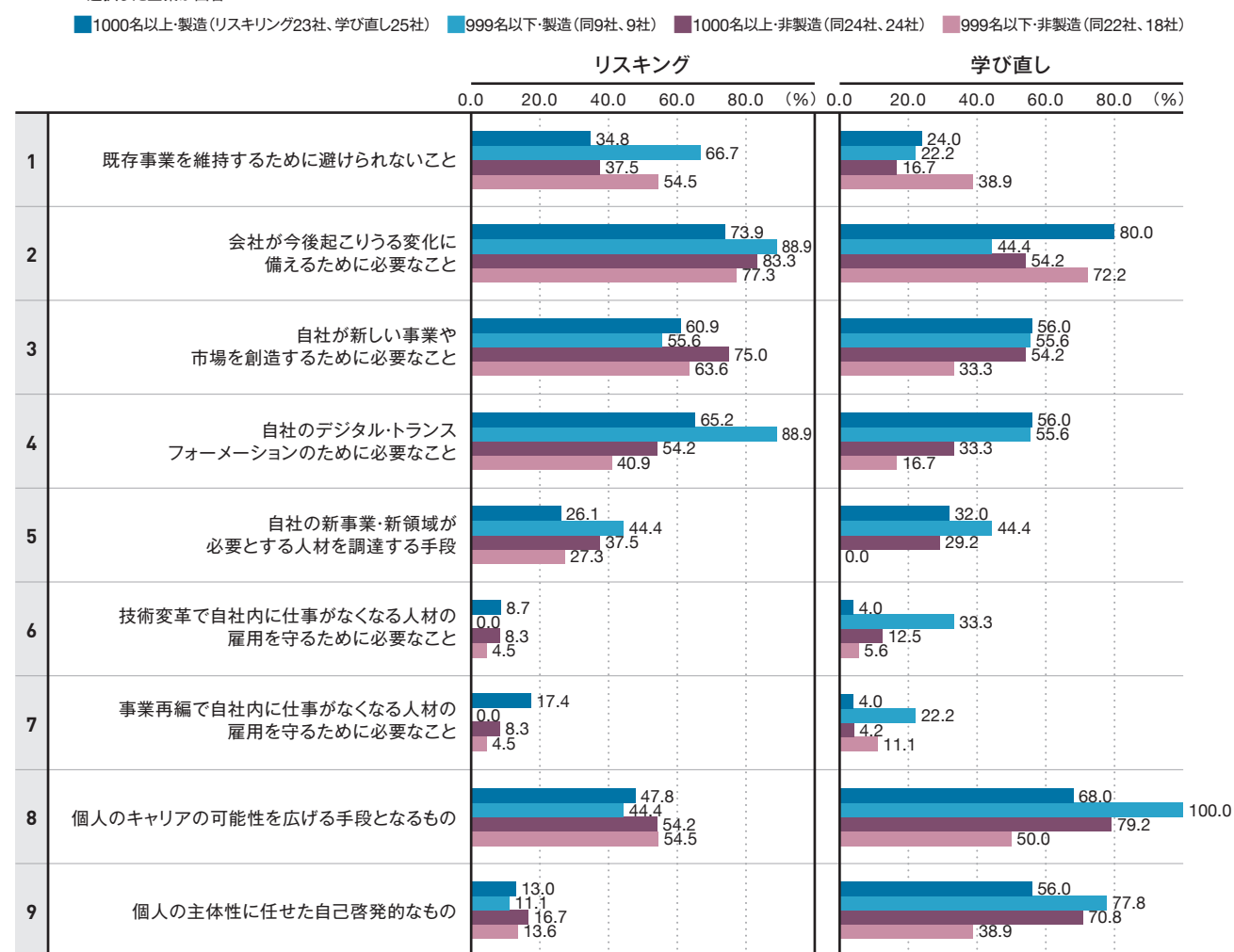
「学び直し」の意味づけは多様

個人主導の「学び直し」を、個人のキャリア形成のためとメッセージするか、会社の事業変革のためとメッセージするか、回答企業の傾向は分かれている。例えば、999名以下・製造(9社)では、「8. 個人のキャリアの可能性を広げる手段となるもの」であり「9. 個人の主体性に任せた自己啓発的なもの」とする企業が大部分を占める。事業や技術を取り巻く環境変化が激しく、個人の「学び直し」を活かす舞台を自社で用意できる保証がないといった事情が推測される。他方、1000名以上・製造(25社)では80.0%、999名以下・非製造(18社)では72.2%が「2. 会社が今後起こりうる変化に備えるために必要なこと」としており、将来に備えた人的資本開発手段のひとつという考えがうかがえる。具体的なメッセージ発信があると回答した企業数が限定的であるため、いずれの考察についても一部の企業の意向の分析結果であることには注意が必要である。

図表2 メッセージの内容

貴社において、会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」それぞれは、どのようなものとして従業員にメッセージされていますか。それぞれあてはまるものをいくつも選んでください。(複数回答／リスクリングn=78、学び直しn=76／%)

※図表1で「強く期待するメッセージを、経営者やマネジメント層から出している」「ある程度期待するメッセージを、経営者やマネジメント層から出している」を選択した企業が回答



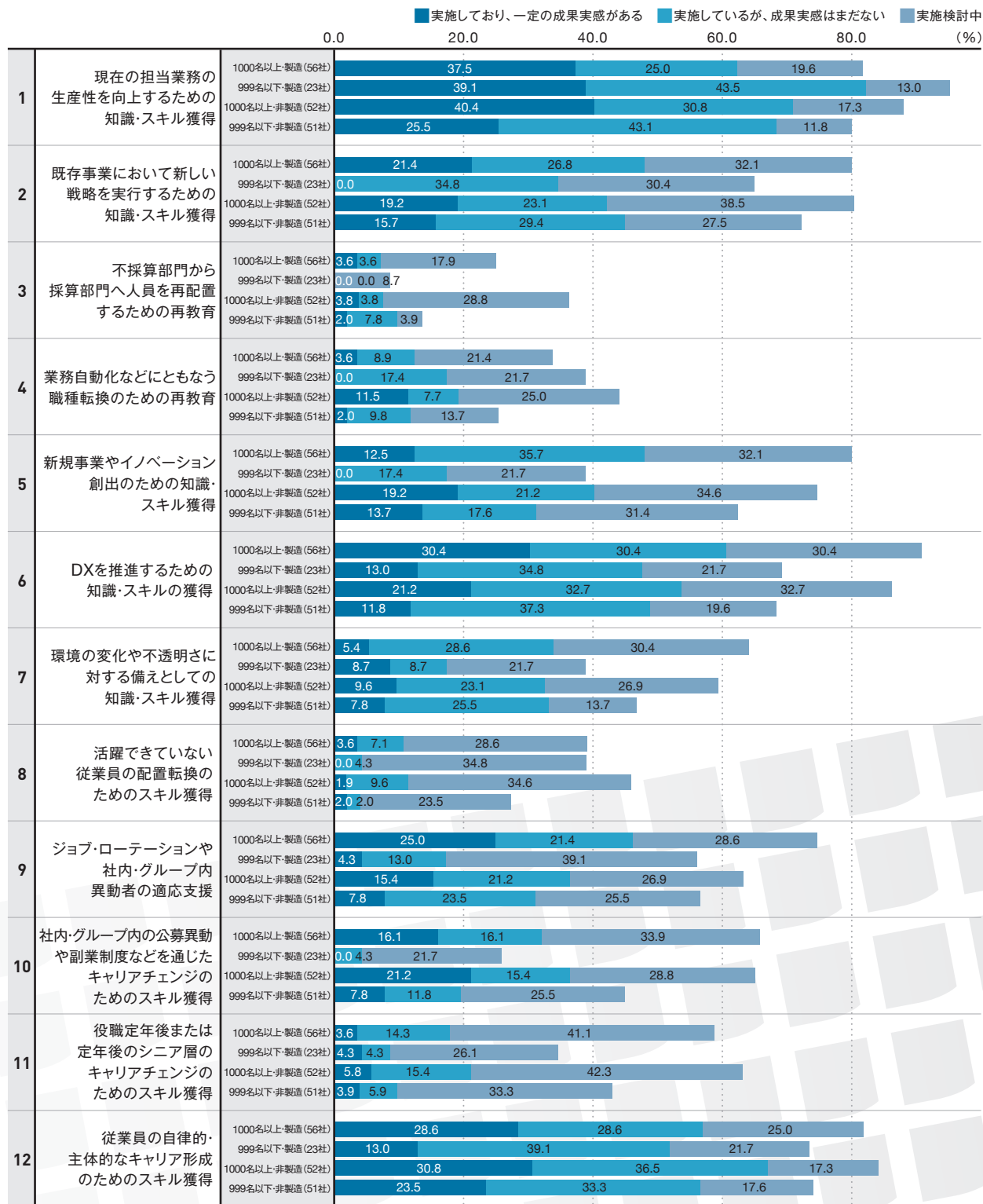
▶ Part1 「リスクリング」と「学び直し」の現在地

知識・スキルの内容<what>

- ・取り組みが多いのは【1.生産性向上】【6.DX】【12.キャリア自律】の知識・スキル獲得
- ・成果実感割合が高いのは【1.生産性向上】【10.公募異動や副業など】
- ・今後検討が多いのは【11.シニアのキャリアチェンジ】【2.新戦略実行】【5.新規事業】

図表3 知識・スキルの内容ごとの取り組み状況(実施有無、成果実感有無、実施検討中)

貴社では「リスクリング」や「学び直し」に関わる次のような取り組みについて、どの程度実施されており、成果実感をお持ちですか。もっともあてはまる選択肢をお選びください。(単一回答／n=182／%)



【1.生産性向上】【6.DX】【12.キャリア自律】の知識・スキル獲得に取り組む企業は半数を超える

各企業がどのような新しい知識・スキルの獲得に取り組んでいるのか、その取り組みに成果実感があるかをたずねた結果が図表3である。知識・スキルの内容について会社主導か個人主導かを分けて回答することは難しいと考え、「リスクリング」「学び直し」の区別は求めている。実施企業の割合が全体で半数を超えるのは、「1.現在の担当業務の生産性を向上するための知識・スキル獲得」「6.DXを推進するための知識・スキルの獲得」「12.従業員の自律的・主体的なキャリア形成のためのスキル獲得」である。

成果実感の割合が高いのは【1.生産性向上】【10.公募異動や副業など】

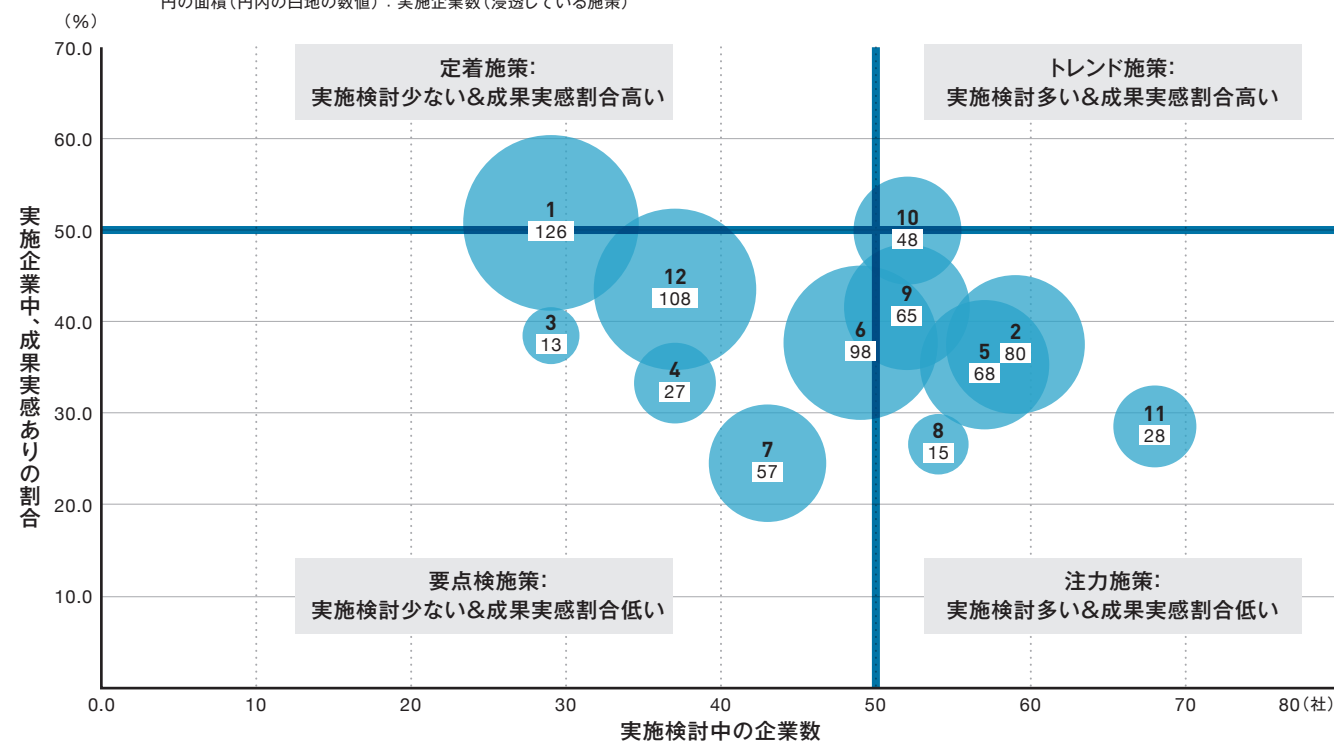
知識・スキル獲得の内容ごとに成果実感の度合いは異なる。実施企業中、成果実感がある企業の割合を図表4の縦軸に示した。成果実感の割合が5割を超えるのは「1.現在の担当業務の生産性を向上するための知識・スキル獲得」「10.社内・グループ内の公募異動や副業制度などを通じたキャリアチェンジのためのスキル獲得」である。

今後は【11.シニアのキャリアチェンジ】【2.新戦略実行】【5.新規事業・イノベーション】に注力か

図表4の横軸に実施検討中の企業数を示した。横軸を50社、縦軸を50%で便宜上区切り、4つのエリアに分けた。円の大きさは現在実施している企業数を表している。左上エリアの「1.現在の担当業務の生産性を向上するための知識・スキル獲得」は今後も安定運用される<定着施策>と考えられる。右上は、実施企業が増え成果の見通しもある<トレンド施策>といえ、「10.社内・グループ内の公募異動や副業制度などを通じたキャリアチェンジのためのスキル獲得」が該当する。右下は、今後実施意向の企業が多いが難度の高い<注力施策>と見られる。「11.役職定年後または定年後のシニア層のキャリアチェンジのためのスキル獲得」「2.既存事業において新しい戦略を実行するための知識・スキル獲得」「5.新規事業やイノベーション創出のための知識・スキル獲得」などが該当する。個人のキャリアや事業の転換につながる取り組みが本格化していくと見られるが、成果実感につなげるには一層の工夫が求められるであろう。左下は今後の継続・導入の必要性を慎重に検討すべき<要点検査施策>といえよう。

図表4 注目施策の検討

横軸：実施検討中の企業数(これから導入が増えそうな施策)
縦軸：実施企業中、成果実感ありの割合(効果を得やすい可能性のある施策)
円の面積(円内の白地の数値)：実施企業数(浸透している施策)



- 1 現在の担当業務の生産性を向上するための知識・スキル獲得
- 2 既存事業において新しい戦略を実行するための知識・スキル獲得
- 3 不採算部門から採算部門へ人員を再配置するための再教育
- 4 業務自動化などにもなう職種転換のための再教育
- 5 新規事業やイノベーション創出のための知識・スキル獲得
- 6 DXを推進するための知識・スキルの獲得
- 7 環境の変化や不透明さに対する備えとしての知識・スキル獲得
- 8 活躍できていない従業員の配置転換のためのスキル獲得
- 9 ジョブ・ローテーションや社内・グループ内異動者の適応支援
- 10 社内・グループ内の公募異動や副業制度などを通じたキャリアチェンジのためのスキル獲得
- 11 役職定年後または定年後のシニア層のキャリアチェンジのためのスキル獲得
- 12 従業員の自律的・主体的なキャリア形成のためのスキル獲得

▶ Part1 「リスクリング」と「学び直し」の現在地

推進対象<who>と推進課題<how>

- 「リスクリング」「学び直し」を期待する従業員区分に4タイプが見出された
- 非財務的戦略シナリオと学ぶべきスキルの特定が「リスクリング」の推進課題
- 支援環境づくりが「学び直し」の推進課題

「リスクリング」「学び直し」を求める社員区分の パターンによる4タイプ

「リスクリング」や「学び直し」の対象は誰か。従業員区分を選択してもらい、そのパターンから4タイプが見出された(図表5)。

<全方位型>

すべての従業員区分にリスクリングと学び直しを求める

<キャリア別使い分け型>

若手にはリスクリング、中堅以降や管理職には学び直しを求める

<個人主導型>

すべての従業員区分に学び直しを求めるが、リスクリングは求めない

<消極型>

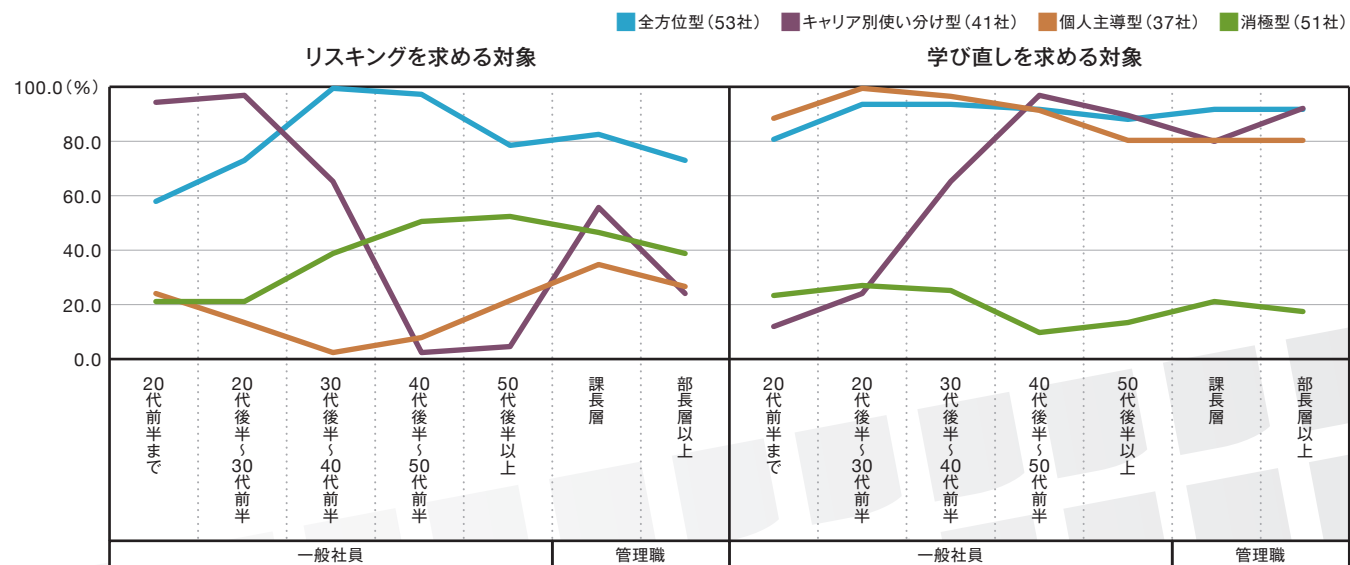
中堅以降にリスクリングを求める場合もあるが、学び直しは求めない

1000名以上は<全方位型>、999名以下では 製造は<個人主導型>、非製造は<キャリア別 使い分け型>

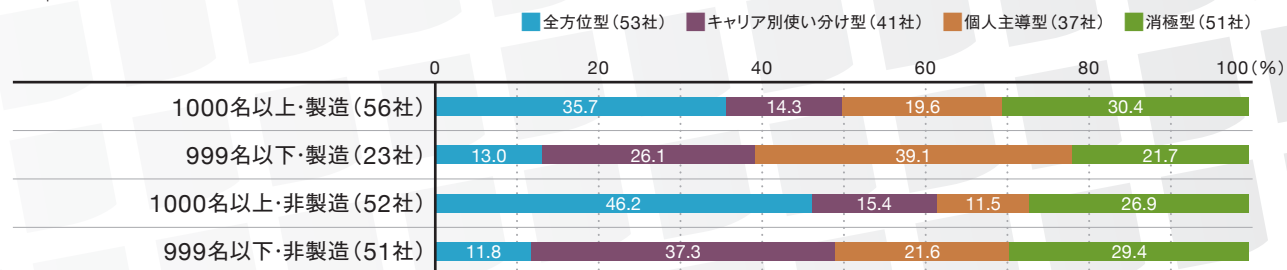
従業員規模×業種別のどの企業群にも推進対象の4タイプすべてが存在するが、その割合は異なる(図表6)。1000名以上企業では年代や職階を問わず「リスクリング」と「学び直し」を求める<全方位型>が多く、製造業(56社)の35.7%、非製造業(52社)の46.2%を占める。999名以下・製造(23社)では<個人主導型>が39.1%、999名以下・非製造(51社)では<キャリア別使い分け型>が37.3%とそれぞれ最も多い。<消極型>はどの規模・業種にも2~3割存在する。

図表5 「リスクリング」「学び直し」の推進対象の4タイプ

会社主導の「リスクリング」と個人主導の「学び直し」を、貴社ではそれぞれどのような対象に求めていますか。従業員区分それぞれについて、あてはまるものをいくつでもお選びください。(複数回答/n=182/%)
※k-means法によるクラスター分析を行い、クラスターごとに各従業員区分の選択率を集計した



図表6 推進対象の4タイプの、従業員規模×業種別の分布



課題は、学ぶ意欲を引き出すことと時間の確保

スキルを特定することが難しい」の選択率が高い。これらは「学び直し」中心の<個人主導型>では選択率が低く、「リスクリング」推進の要点と考えられる。

図表7は、企画・推進上の課題認識である。「リスクリング」「学び直し」のいずれにおいても「15.従業員の学ぶ意欲を引き出すことが難しい」「16.従業員が学ぶ時間の確保が難しい」の選択率が高い。推進対象も方法も幅広い<全方位型>の課題感が強い。

「リスクリング」の推進課題は 非財務的戦略シナリオと学ぶべきスキルの特定

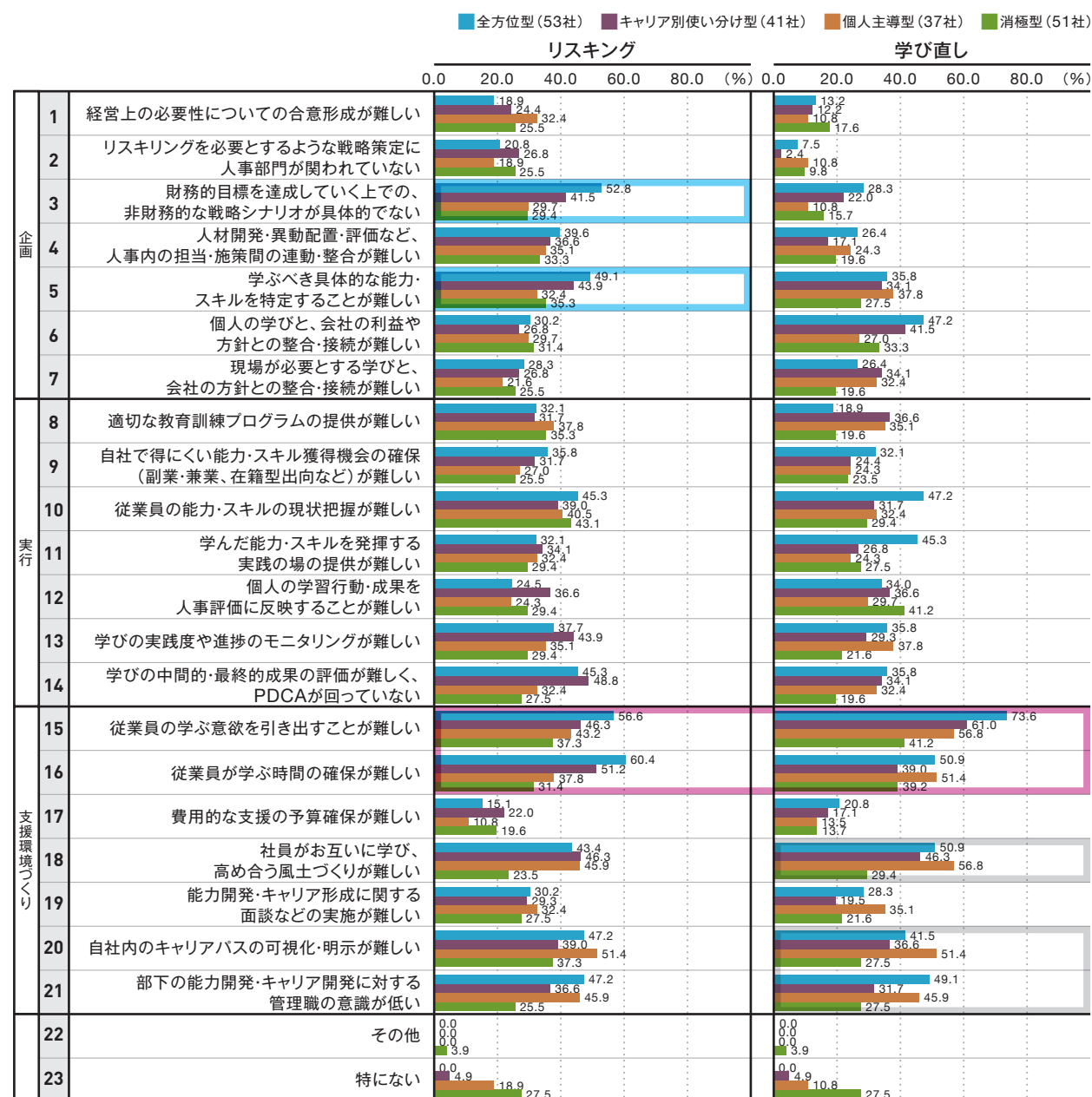
従業員に「リスクリング」を求める<全方位型>、<キャリア別使い分け型>では「3.財務的目標を達成していく上での、非財務的な戦略シナリオが具体的でない」「5.学ぶべき具体的な能力・

「学び直し」の推進課題は、支援環境づくり

<個人主導型>では「学び直し」の推進課題として、「18.社員がお互いに学び、高め合う風土づくりが難しい」「20.自社内のキャリアパスの可視化・明示が難しい」「21.部下の能力開発・キャリア開発に対する管理職の意識が低い」など支援環境づくりの選択率が高い。意識や行動の個人差を埋める施策や個人の学びと自社内のキャリアパスとのつながりを示す施策が求められており、管理職の意識改革が必要とされている。

図表7 「リスクリング」「学び直し」の課題

会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」それぞれを企画・推進していく上での貴社における課題認識として、それぞれあてはまるものをすべてお選びください。(複数回答/n=182/%)



▶ Part1 「リスクリング」と「学び直し」の現在地

「リスクリング」の成果指標

- ・従業員エンゲージメント・従業員満足度を「リスクリング」の成果指標としている／今後指標としたい割合が高い
- ・1000名以上企業では女性管理職比率、製造業では一人当たり教育研修費・研修時間を現在の成果指標とする割合も高い
- ・今後指標としたい割合が高いのは、ROI、デジタル人材／経営リーダー候補者の充足率

従業員エンゲージメント・従業員満足度を
現在・今後の成果指標とする企業が約7割

「リスクリング」の成果指標としているもの、今後指標としたいものを図表8に示した。現在または今後の指標として最も選択されたのは「1.従業員エンゲージメント・従業員満足度」。4割前後が現在、3割前後が今後の指標として選択しており、いずれの従業員規模×業種区分もおおむね同様である。現在指標については、1000名以上企業で「7.女性管理職比率」「12.離職率」の選択率が高い。1000名以上・製造（56社）では「3.従業員一人当たりの教育研修費」「4.従業員一人当たりの教育研修時間」の選択率が高い。各社の目的やねらいの違いが、成果指標にも反映されていることがうかがえる。

経営人材・デジタル人材の充足率、ROIなど
具体的な成果を指標化する検討がなされている

今後成果指標としたいものとして選択率が高いのは、「10.経営リーダー候補者の充足率」「6.教育投資に対するリターン（ROI）」「8.デジタル人材の充足率」である。企業群別には、「10.経営リーダー候補者の充足率」と「8.デジタル人材の充足率」は999名以下・製造（23社）で（それぞれ39.1％、34.8％）、「6.教育投資に対するリターン（ROI）」は1000名以上・非製造（52社）で38.5％と最も高い。いずれも現在指標とされている割合は低く、「リスクリング」に取り組んだ結果としてどのような人材をどの程度育成したいかという、具体的な議論がこれから本格化していくと見られ、解釈することができる。

▶ Part1 小括

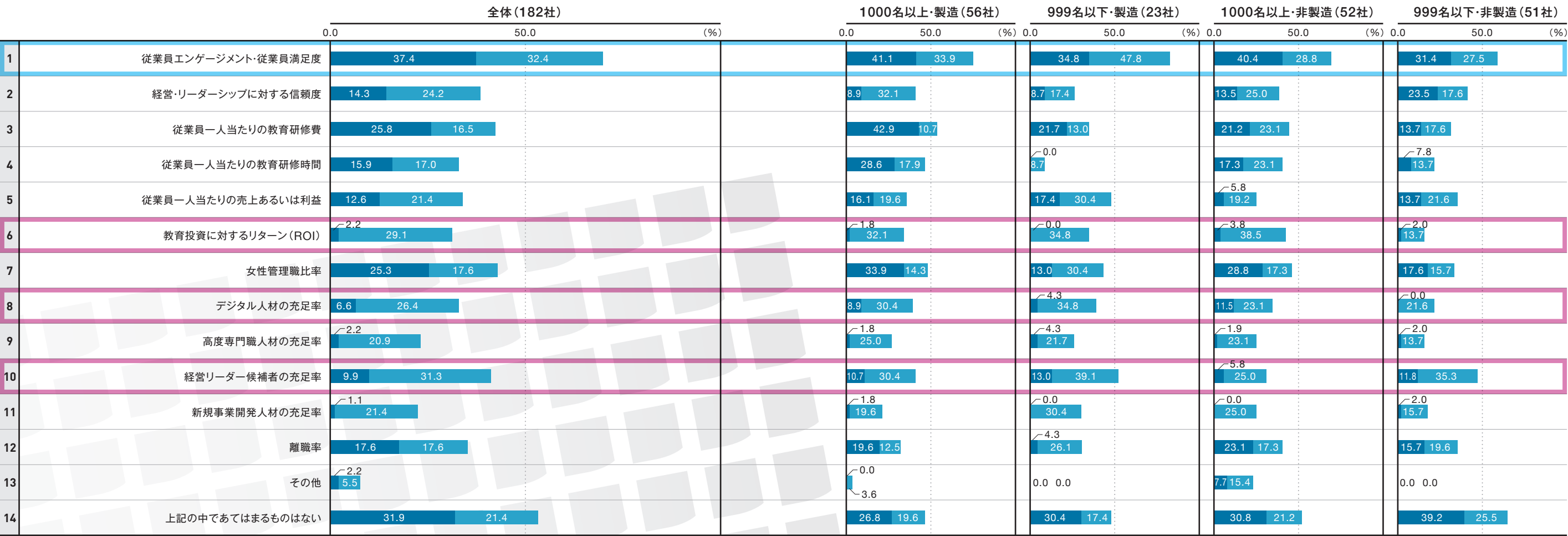
「リスクリング」と「学び直し」の現在地

今回、「リスクリング」と「学び直し」という言葉を、次のように使い分けて調査を行った。新しい知識・スキル獲得に向けた取り組みを、戦略遂行・転換のために会社が主導する場合を「リスクリング」、自身のキャリア開発のために個人が主導する場合を「学び直し」と、仮に定義し名称を呼び分けている。回答にご協力いただいた182社の人事・人材開発の責任者・担当者の皆さんが2つの用語の使い分けをご理解くださり、期待やメッセージの違い、求める対象の違い、推進課題の違いなど、多くの設問において両者を比較しながら回答してくださったことに感謝したい。ここまでの分析でわかったことは、会社主導の「リスクリング」と、個人主導の「学び直し」への期待や取り組みは各社それぞれ異なっているということである。しかしそれらが自社や従業員一人ひとりにとってどのような意味をもつのかの具体的なメッセージを発信している企業は半数に満たない（図表1）。

「リスクリング」「学び直し」という言葉は多義的であるからこそ、自社にとってどのような意味をもつ活動なのか、各社それぞれの言葉で語られる必要があるのではないだろうか。「リスクリング」と「学び直し」のいずれにおいても、最大の推進課題は「学ぶ意欲を引き出すこと」である（図表7）。新しい知識・スキルを身に付ける学びにおいて、得られる成果には不確かさや不確実さが伴う。探索的な学びへの意欲を引き出し維持するためにも、何のための「リスクリング」や「学び直し」なのかメッセージすることは有効であろう。今後の成果指標として経営リーダー候補者やデジタル人材の充足率が検討されたり、ROIの検討が進んでいること（図表8）は良いきざしのように見える。それらが形骸化しないよう留意し、学ぶことへの生き生きとしたメッセージにつなげていくことが重要と考えられる。

図表8 「リスクリング」の成果指標

次の指標のうち貴社において、会社主導の「リスクリング」の成果指標としているもの、今後指標としたいものをそれぞれいくつでもお選びください（複数回答／n=182／％）



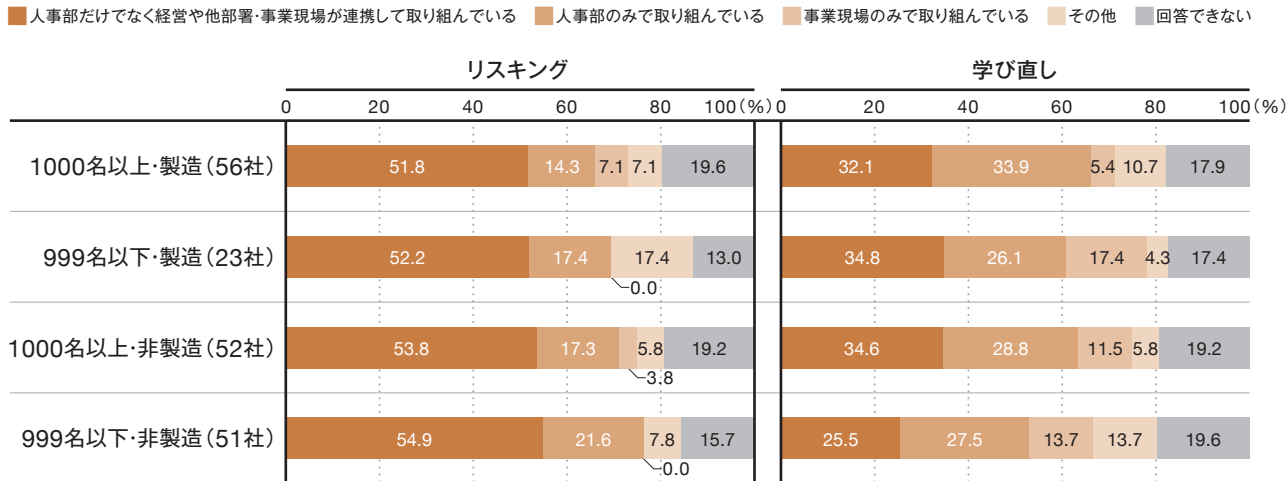
▶ Part2 「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

推進体制

- ・「リスクリング」の企画・推進体制は他部署連携が半数超、「学び直し」は他部署連携と人事部のみが同程度
- ・従業員規模×業種による企業群ごとに推進体制の大きな違いは見られない
- ・成果実感の有無で比較すると、企画・推進プロセスごとに関与する部署の違いが見られる

図表9 「リスクリング」「学び直し」の推進体制

会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」の、それぞれの企画・推進を、貴社ではどのような体制で進めていますか。
もっともあてはまる選択肢を一つ選んでください。(単一回答／n=182／%)



「リスクリング」の企画・推進は人事部だけでなく経営や他部署・事業現場と連携する企業が半数以上

「リスクリング」と「学び直し」の企画・推進を進める体制についてたずねた結果を図表9に示した。「リスクリング」の企画・推進は、人事部だけでなく、経営や他部署・事業現場と連携して進める企業が半数を超える。他方、「学び直し」の推進においては、経営や他部署・事業現場と連携して取り組む場合と、人事部のみで取り組む場合がいずれも3割前後であり、事業現場のみで取り組む場合も見られる。企業主導の「リスクリング」では、経営戦略や事業を推進する上でのニーズと連動させるために、他部署連携する場合が多くあると考えられる。

どのような場面に、どのような部署が関わるとよいのか

「リスクリング」の企画・推進プロセスに関与している部署・機能を図表10に示す。「リスクリング」の各施策(図表3)のうち導入割合の高かった【生産性向上】(図表3の1)・【DX】(同、6)・【キャリア自律】(同、12)を取り上げ、成果実感の有無で群分けをして、1~11の企画・推進プロセスそれぞれに各部署・機能が関与している割合に統計的に有意な差が見られた場合にポイント差を記載している。

図表10 「リスクリング」企画・推進プロセスへの関与の成果実感の有無による群間差

会社主導の「リスクリング」について、次のような企画・推進のプロセスに、貴社ではどのような部署・機能が関与していますか。
選択肢に挙げるものの中からいくつでも選んでください。
(複数回答／n=182／%ポイント)

			【生産性向上】 成果実感の有無による群間差					【DX】 成果実感の有無による群間差					【キャリア自律】 成果実感の有無による群間差				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
企画	1	技術動向や市場動向を取り入れた事業戦略の策定・意思決定		+13.6		+10.8											
	2	新戦略や新技術を反映したビジネスモデルや業務プロセスの刷新計画の策定・意思決定			+10.7	+10.8				+12.8							
	3	能力・スキル要件の明確化(スキルマップの作成など)								+20.0	+14.5				+21.2		
	4	人材開発の方向性の提示、共有								+16.7	+17.8			-19.9	+22.0		
実行	5	従業員個々人のキャリアやスキルの棚卸し支援			+25.3					+18.9	+23.2				+16.8	+14.7	
	6	従業員個々人との、リスクリング・学び直し目標のすり合わせ			+22.5						+15.1					+12.6	
	7	適切な教育訓練プログラムの提供								+19.8					+18.7		
	8	自社で得にくい能力・スキル獲得機会の確保(副業・兼業、在籍型出向など)										+22.1			+21.7		
支援環境づくり	9	社員がお互いに学び、高め合う環境の確保									+16.6				+21.4	+14.1	
	10	学んだ能力・スキルを発揮する実践の場の提供						+23.2			+18.3						
	11	学んだ能力・スキルの適切な評価の実施／リスクリング・学び直しの実践を評価する仕組み								+25.1	+12.4				+15.7		

【生産性向上】【DX】【キャリア自律】
成果実感有無による差がある関与部署は異なる

【生産性向上】【DX】【キャリア自律】の知識・スキル獲得の取り組みをしている企業について、それぞれ成果実感の有無で群分けして比較すると、企画・推進プロセスのどの場面において、どの部署・機能の関与に差があるかに異なる傾向が見られる。ちなみに、【生産性向上】【DX】【キャリア自律】への取り組み企業の内訳をクロス集計した結果(図表11)を見ると、3種の取り組みすべてに成果実感がある企業は59社のみで、取り組みの有無や成果実感はばらついている。

【生産性向上】の知識・スキル獲得の取り組みでは、戦略策定の

最上流工程とスキル開発目標の具体化・すり合わせに、2.本社人事企画部門、3.本社人材開発・育成部門、4.事業部人事・HRBPといった人事機能が関与することが成果実感の有無を分けている可能性がある。

【DX】については、1.経営・事業責任者が、学んだスキルを発揮する実践の場の提供まで責任を持つことが重要といえる。また、3.本社人材開発・育成部門と4.事業部人事・HRBPによる、新しい戦略や技術と業務プロセスやスキル要件や学習目標の接続から支援環境づくりまで一貫した連携が有効と考えられる。【キャリア自律】では、3.本社人材開発・育成部門の関与に差が見られ、個人のためと企業のためという学習の文脈の接続が成果実感を分ける可能性がある。

図表11 取り組み別の成果実感有無のクロス集計

※以降の以下の表記は図表3の各取り組みと対応
【生産性向上】：1.現在の担当業務の生産性を向上するための知識・スキル獲得
【DX】：6.DXを推進するための知識・スキルの獲得
【キャリア自律】：12.従業員の自律的・主体的なキャリア形成のためのスキル獲得

		(%)	
		【キャリア自律】の取り組み	
【生産性向上】の取り組み	【DX】の取り組み	あり	なし
あり	あり	59	20
	なし	30	17
なし	あり	8	11
	なし	11	26

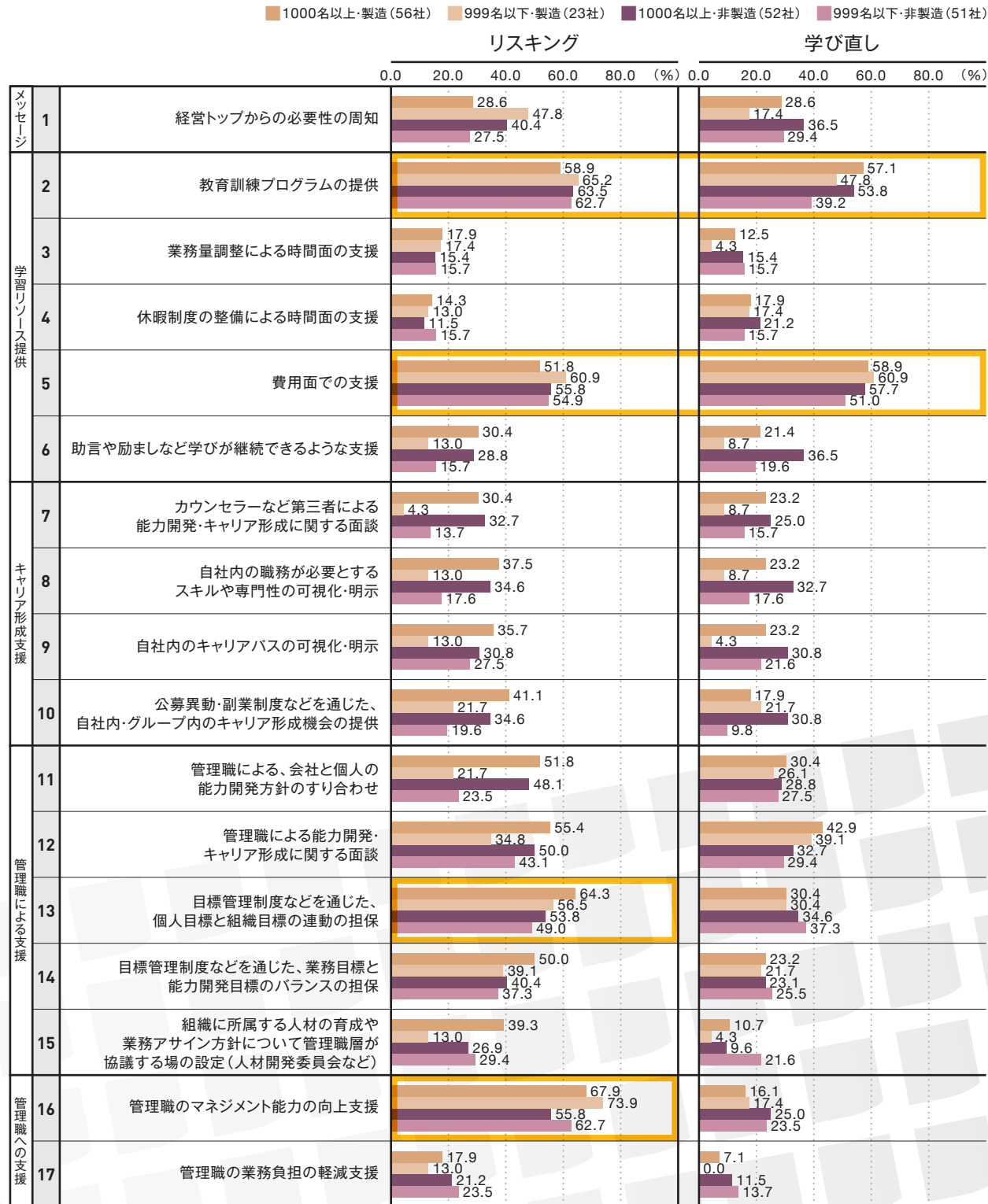
▶ Part2 「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

支援策

- 導入率の全体平均が最も高いのは「16.管理職のマネジメント能力の向上支援」
- 中長期の育成視点の支援策は【生産性向上】とは相反する可能性がある。例えば「15.人材開発委員会」の導入率は【生産性向上】では成果実感がない群で高く、【DX】では成果実感のある群で高い

図表12 「リスクリング」「学び直し」の支援策

会社主導の「リスクリング」および個人主導の「学び直し」を促進するための施策として、貴社において行っているものを、それぞれいくつでも選んでください。
(複数回答／n=182／%)



管理職のマネジメント能力の向上支援が最多

図表12に支援策の導入率を示した。導入率の平均が5割以上の「リスクリング」支援策は、導入率が高い順に「16.管理職のマネジメント能力の向上支援」「2.教育訓練プログラムの提供」「13.目標管理制度などを通じた、個人目標と組織目標の連動の担保」「5.費用面での支援」である。従業員規模で導入率に差があるのは「6.助言や励ましなど学びが継続できるような支援」「7.カウンセラーなど第三者による能力開発・キャリア形成に関する面談」「8.自社内の職務が必要とするスキルや専門性の可視化・明示」「10.公募異動・副業制度などを通じた、自社内・グループ内のキャリア形成機会の提供」「11.管理職による、会社と個人の能力開発方針のすり合わせ」であった。「2.教育訓練プログラムの提供」「5.費用面での支援」は「学び直し」支援としても平均して半数以上の企業に導入されている。「学び直し」支援としての導入率が「リスクリング」より高いのは「5.費用面での支援」「4.休暇制度の整備による時間面の支援」。従業員規模で導入率に差があるのは「2.教育訓練プログラムの提供」「6.助言や励ましなど学びが継続できるような支援」「8.自社内の職務が必要とするスキルや専門性の可視化・明示」である。

中長期の育成視点の支援策は【生産性向上】とは相反する可能性がある

成果実感の有無で導入率に群間差がある支援策を示した図表13からは、「9.自社内のキャリアパスの可視化・明示」「15.組織に所属する人材の育成や業務アサイン方針について管理職層が協議する場の設定(人材開発委員会など)」「17.管理職の業務負担の軽減支援」が、【生産性向上】の知識・スキル獲得の成果実感と相反することがわかる。因果関係とは限らないが、生産性向上スキルを簡単に獲得できないような事業や業務が中心の企業で、中長期の育成視点の支援や管理職の業務負担軽減の施策が必要とされていることがうかがわれる。【DX】と【キャリア自律】の成果実感に関連する支援策は類似している。知識・スキル獲得が個人と会社にとどのような意味をもつかの中長期の見通しを示し、その上での適切なプログラム提供が有効と考えられる。

図表13 成果実感の有無で、導入率に有意差が見られた支援策

施策	リスクリング支援策>における成果実感の有無による群間差	＜リスクリング支援策＞における成果実感の有無による群間差			＜学び直し支援策＞における成果実感の有無による群間差		
		【生産性向上】	【DX】	【キャリア自律】	【生産性向上】	【DX】	【キャリア自律】
経営トップからの必要性の周知							
教育訓練プログラムの提供			+17.1	+15.8			
業務量調整による時間面の支援				+23.7			
休暇制度の整備による時間面の支援							
費用面での支援							
助言や励ましなど学びが継続できるような支援							
カウンセラーなど第三者による能力開発・キャリア形成に関する面談			+23.6	+30.4			+16.0
自社内の職務が必要とするスキルや専門性の可視化・明示							
自社内のキャリアパスの可視化・明示	-13.7						
公募異動・副業制度などを通じた、自社内・グループ内のキャリア形成機会の提供							
管理職による、会社と個人の能力開発方針のすり合わせ				+21.9		+17.0	
管理職による能力開発・キャリア形成に関する面談				+29.7		+30.4	
目標管理制度などを通じた、個人目標と組織目標の連動の担保							
目標管理制度などを通じた、業務目標と能力開発目標のバランスの担保							
組織に所属する人材の育成や業務アサイン方針について管理職層が協議する場の設定(人材開発委員会など)	-15.4	+17.5					
管理職のマネジメント能力の向上支援					+18.3		
管理職の業務負担の軽減支援	-18.1						

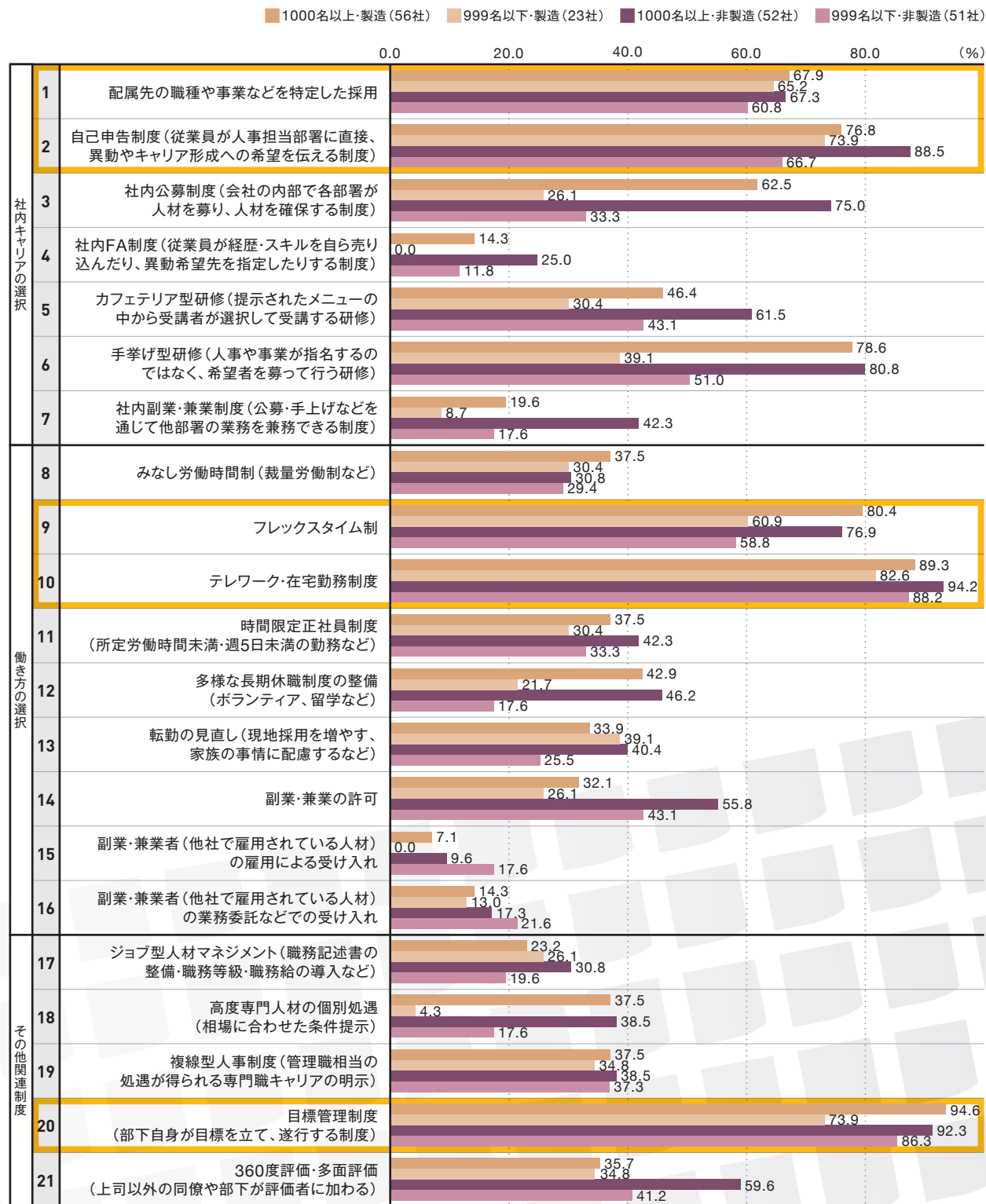
▶ Part2 「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

学ぶ動機づけにつながるか：個人選択型HRM

- 導入率が半数を超える施策も多くあり、個人選択型HRMの浸透が感じられる
- 企業規模により導入率に違いが見られる施策と、業種による違いが見られるものがある
- 【キャリア自律】【DX】の成果実感ごとに導入率に差が見られる施策が見出された

図表14 「個人選択型HRM」施策の導入率

貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。(単一回答／n=182／％)
※導入しているとした回答の選択率を算出



社内キャリアや働き方における個人の選択を重視する個人選択型のHRM

個人の学ぶ意欲を引き出すことは「リスクリング」もさることながら「学び直し」推進上の大きな課題である(図表7)。本調査では、自身のキャリア選択につながるものが学ぶ動機づけとなるのではないかと考え、「個人選択型HRM」との関連を検討した。

図表14に、社内キャリアや働き方における個人の選択を重視する「個人選択型HRM」の導入率を示した。導入率の平均が5割以上の施策は、導入率が高い順に「10.テレワーク・在宅勤務制度」「20.目標管理制度」「2.自己申告制度」「9.フレックスタイム制」「6.手挙げ型研修」「1.配属先の職種や事業などを特定した採用」「3.社内公募制度」である。「3.社内公募制度」「4.社内FA制度」「6.手挙げ型研修」「12.多様な長期休職制度の整備」「18.高度専門人材の個別処遇」など従業員規模で差のある施策がある一方、「14.副業・兼業の許可」「7.社内副業・兼業制度」など非製造業で特徴的に取り入れられている施策もある。

相談・実践機会が【キャリア自律】に効果

成果実感の有無で導入率に群間差がある施策を示した図表15からは、「7.社内副業・兼業制度」などのキャリア形成のための新しい仕事を実践する機会が、【キャリア自律】の知識・スキル獲得の成果実感と関連していることがわかる。自律的なキャリア形成のためには、試行錯誤ができる環境が重要と見られる。

多様な専門性を処遇できるHRMが変革的学習を促す

【DX】の知識・スキル獲得の成果実感には「6.手挙げ型研修」「9.フレックスタイム制」など学習機会や時間を自己選択できる制度が関連しているようである。「19.複線型人事制度」は管理職相当の処遇が得られる専門職キャリアの提示を指すが、【DX】と【キャリア自律】の両方で成果実感との関連が見られる。管理職以外の多様な専門性を高めていくキャリアが処遇面で整備されていることが、自社の戦略転換と個人のキャリア変革の両方につながる学習を促すようだ。

図表15 成果実感の有無で、導入率に有意差が見られた「個人選択型HRM」の施策

		成果実感の有無による群間差		
		【生産性向上】	【DX】	【キャリア自律】
社内キャリアの選択	1 配属先の職種や事業などを特定した採用			+15.9
	2 自己申告制度(従業員が人事担当部署に直接、異動やキャリア形成への希望を伝える制度)			-14.1
	3 社内公募制度(会社の内部で各部署が人材を募り、人材を確保する制度)			
	4 社内FA制度(従業員が経歴・スキルを自ら売り込んだり、異動希望先を指定したりする制度)			
	5 カフェテリア型研修(提示されたメニューの中から受講者が選択して受講する研修)			
	6 手挙げ型研修(人事や事業が指名するのではなく、希望者を募って行う研修)		+23.1	
	7 社内副業・兼業制度(公募・手上げなどを通じて他部署の業務を兼務できる制度)			+25.0
働き方の選択	8 みなし労働時間制(裁量労働制など)			
	9 フレックスタイム制		+22.5	+20.0
	10 テレワーク・在宅勤務制度		+11.5	
	11 時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)			+18.9
	12 多様な長期休職制度の整備(ボランティア、留学など)			
	13 転勤の見直し(現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど)			
	14 副業・兼業の許可			+18.1
その他関連制度	15 副業・兼業者(他社で雇用されている人材)の雇用による受け入れ			
	16 副業・兼業者(他社で雇用されている人材)の業務委託などでの受け入れ			
	17 ジョブ型人材マネジメント(職務記述書の整備・職務等級・職務給の導入など)			
	18 高度専門人材の個別処遇(相場に合わせた条件提示)			
	19 複線型人事制度(管理職相当の処遇が得られる専門職キャリアの明示)		+19.6	+16.6
	20 目標管理制度(部下自身が目標を立て、遂行する制度)			
	21 360度評価・多面評価(上司以外の同僚や部下が評価者に加わる)	+14.6		

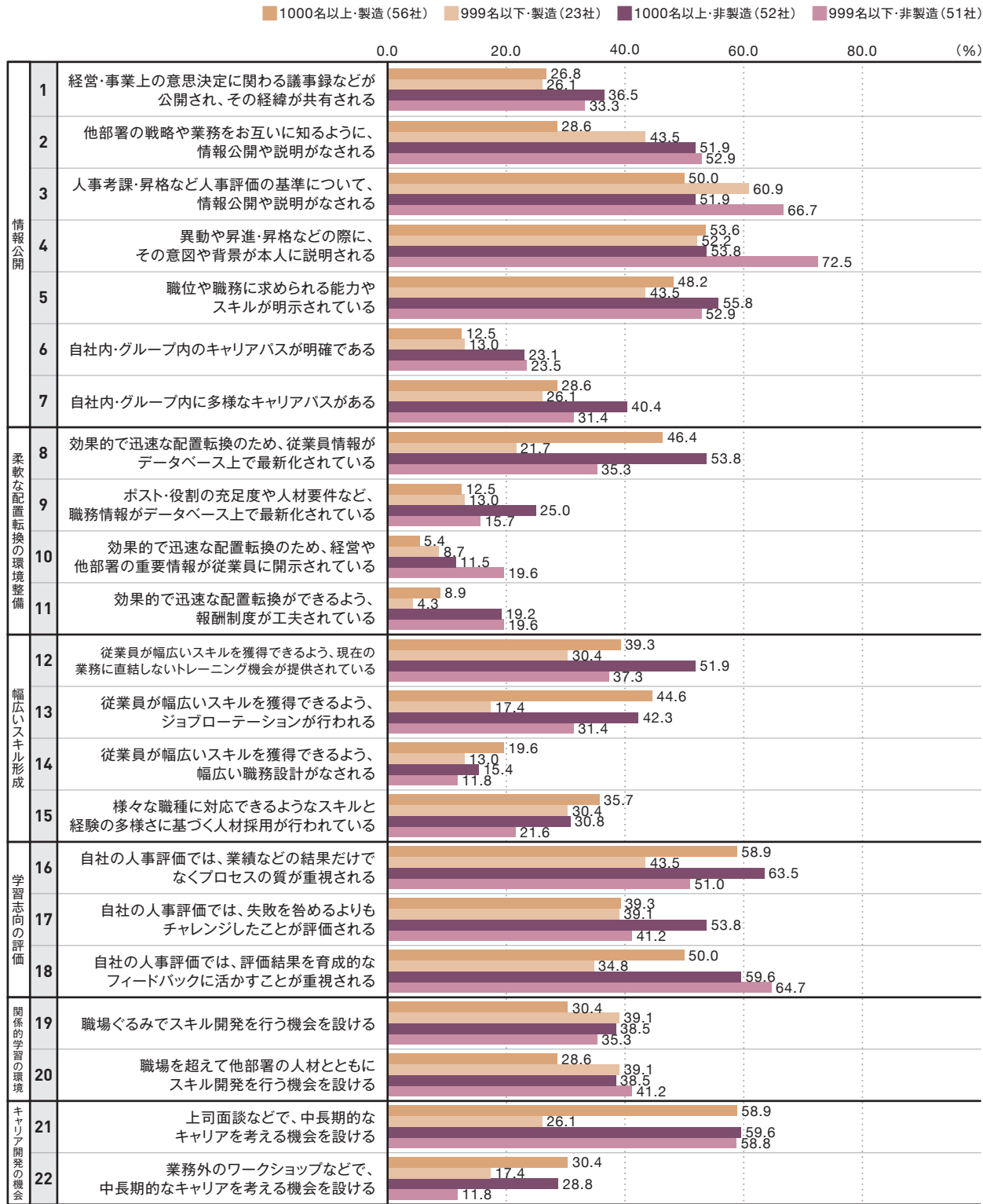
▶ Part2 「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

学ぶ風土づくりにつながるか：学習志向HRM

- ・従業員に情報や学習機会を提供する施策を「学習志向HRM」と名付けて集めた
- ・【生産性向上】【キャリア自律】【DX】の成果実感ごとに導入率に差が見られる施策が見出された

図表16 「学習志向HRM」施策の導入率

貴社において、以下のことはどの程度あてはまりますか。（単一回答／n=182／％）
※あてはまる/ややあてはまるとした回答の選択率を算出



個人に情報や学習機会を提供する学習志向のHRM

学ぶことを促進する職場の風土づくりは、動機づけに次ぐ「学び直し」の推進課題である（図表7）。本調査では、異動や評価など様々な場面で個人に情報や学習機会を提供する人材マネジメントを「学習志向HRM」と名付け、それらが職場に学ぶ文化や習慣をつくり上げるのではないかと考えて分析した。図表16に「学習志向HRM」施策の導入率を示した。導入率が全体で5割以上の施策は、高い順から「4.異動や昇進・昇格などの際に、その意図や背景が本人に説明される」「3.人事考課・昇格など人事評価の基準について、情報公開や説明がなされる」「16.自社の人事評価では、業績などの結果だけでなくプロセスの質が重視される」「18.自社の人事評価では、評価結果を育成的なフィードバックに活かすことが重視される」「21.上司面談などで、中長期的なキャリアを考える機会を設ける」「5.職位や職務に求められる能力やスキルが明示されている」である。

キャリア開発機会が3つの成果実感すべてに関連

成果実感の有無で導入率に群間差があるHRM施策を示した図表17からは、「21.上司面談などで、中長期的なキャリアを

考える機会を設ける」「22.業務外のワークショップなどで、中長期的なキャリアを考える機会を設ける」が、【生産性向上】、【DX】、【キャリア自律】の3つの知識・スキル獲得すべての成果実感と関連していた。目の前の仕事の生産性向上、中長期の事業変革への対応、自律的なキャリア開発をつなげたストーリーに埋め込んで矛盾なく活動する上で有効な取り組みとなっている可能性がある。

現在の担当業務に閉じない学びやキャリア開発機会が【キャリア自律】だけでなく【DX】にも有効

「12.従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、現在の業務に直結しないトレーニング機会が提供されている」「17.自社の人事評価では、失敗を咎めるよりもチャレンジしたことが評価される」「19.職場ぐるみでスキル開発を行う機会を設ける」なども【DX】と【キャリア自律】両方の成果実感につながっている。現在の担当業務の枠を超え、新しい仕事や、未来の仕事につながる学びを得る機会を、HRMの様々なプロセスにおいてつくり出すことができるといえる。

図表17 成果実感の有無で、導入率に有意差がみられた「学習志向HRM」の施策

		成果実感の有無による群間差		
		【生産性向上】	【DX】	【キャリア自律】
情報公開	1 経営・事業上の意思決定に関わる議事録などが公開され、その経緯が共有される			
	2 他部署の戦略や業務をお互いに知るように、情報公開や説明がなされる			
	3 人事考課・昇格など人事評価の基準について、情報公開や説明がなされる			
	4 異動や昇進・昇格などの際に、その意図や背景が本人に説明される	+15.5		
	5 職位や職務に求められる能力やスキルが明示されている			
	6 自社内・グループ内のキャリアパスが明確である			
	7 自社内・グループ内に多様なキャリアパスがある		+21.8	+17.3
柔軟な配置転換の環境整備	8 効果的で迅速な配置転換のため、従業員情報がデータベース上で最新化されている			
	9 ポスト・役割の充足度や人材要件など、職務情報がデータベース上で最新化されている			
	10 効果的で迅速な配置転換のため、経営や他部署の重要情報が従業員に開示されている			
	11 効果的で迅速な配置転換ができるよう、報酬制度が工夫されている		+17.2	+19.5
幅広いスキル形成	12 従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、現在の業務に直結しないトレーニング機会が提供されている		+35.8	+24.0
	13 従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、ジョブローテーションが行われる			+18.3
	14 従業員が幅広いスキルを獲得できるよう、幅広い職務設計がなされる			
	15 様々な職種に対応できるようなスキルと経験の多様性に基づく人材採用が行われている			+21.1
学習志向の評価	16 自社の人事評価では、業績などの結果だけでなくプロセスの質が重視される			
	17 自社の人事評価では、失敗を咎めるよりもチャレンジしたことが評価される		+26.1	+27.8
	18 自社の人事評価では、評価結果を育成的なフィードバックに活かすことが重視される			+21.5
関係的学习の環境	19 職場ぐるみでスキル開発を行う機会を設ける		+30.0	+27.5
	20 職場を超えて他部署の人材とともにスキル開発を行う機会を設ける			+16.1
キャリア開発の機会	21 上司面談などで、中長期的なキャリアを考える機会を設ける	+22.0	+27.5	+31.7
	22 業務外のワークショップなどで、中長期的なキャリアを考える機会を設ける	+13.4	+21.9	+26.6

▶ 総括 「リスクリング」「学び直し」推進の3つのポイント

Part1、Part2で明らかになったことを振り返り、総括する。以下に各Partの見出しとポイントを再掲した。
Part1は「リスクリング」と「学び直し」の現在地と題して、目的<why>、内容< what >、対象<who>、
推進課題<how>を分析した。Part2では<how>の掘り下げとして、【生産性向上】【DX】【キャリア自律】の
知識・スキル獲得の成果実感を分ける要因を分析した。

▶ Part1 「リスクリング」と「学び直し」の現在地

期待発信・メッセージの内容<why>

- 回答企業の6～8割において、「リスクリング」「学び直し」への期待がある
- 経営者やマネジメント層から具体的なメッセージ発信がある企業は4割前後
- 「リスクリング」への期待は非製造業、「学び直し」への期待は製造業で強い傾向

知識・スキルの内容<what>

- 取り組みが多いのは【1.生産性向上】【6.DX】【12.キャリア自律】の知識・スキル獲得
- 成果実感割合が高いのは【1.生産性向上】【10.公募異動や副業など】
- 今後検討が多いのは【11.シニアのキャリアチェンジ】【2.新戦略実行】【5.新規事業】

推進対象<who>と推進課題<how>

- 「リスクリング」「学び直し」を期待する従業員区分に4タイプが見出された
- 非財務的戦略シナリオと学ぶべきスキルの特定が「リスクリング」の推進課題
- 支援環境づくりが「学び直し」の推進課題

「リスクリング」の成果指標

- 従業員エンゲージメント・従業員満足度を「リスクリング」の成果指標としている／今後指標としたい割合が高い
- 1000名以上企業では女性管理職比率、製造業では一人当たり教育研修費・研修時間を現在の成果指標とする割合も高い
- 今後指標としたい割合が高いのは、ROI、デジタル人材／経営リーダー候補者の充足率

▶ Part2 「リスクリング」「学び直し」の手応えに向けて

推進体制

- 「リスクリング」の企画・推進体制は他部署連携が半数超、「学び直し」は他部署連携と人事部のみが同程度
- 従業員規模×業種による企業群ごとに推進体制の大きな違いは見られない
- 成果実感の有無で比較すると、企画・推進プロセスごとに関与する部署の違いが見られる

支援策

- 導入率の全体平均が最も高いのは「16.管理職のマネジメント能力の向上支援」
- 中長期の育成視点の支援策は【生産性向上】とは相反する可能性がある。例えば「15.人材開発委員会」の導入率は【生産性向上】では成果実感がない群で高く、【DX】では成果実感のある群で高い

学ぶ動機づけにつながるか：個人選択型HRM

- 導入率が半数を超える施策も多くあり、個人選択型HRMの浸透が感じられる
- 企業規模により導入率に違いが見られる施策と、業種による違いが見られるものがある
- 【キャリア自律】【DX】の成果実感ごとに導入率に差が見られる施策が見出された

学ぶ風土づくりにつながるか：学習志向HRM

- 従業員に情報や学習機会を提供する施策を「学習志向HRM」と名付けて集めた
- 【生産性向上】【キャリア自律】【DX】の成果実感ごとに導入率に差が見られる施策が見出された

「リスクリング」「学び直し」推進の3つのポイント

1 会社主導の「リスクリング」と 個人主導の「学び直し」には 違いと重なりがある

- 新しい知識・スキルの獲得を従業員に求めるのであれば、それが必要とされる背景を具体的にメッセージする
- 会社と個人の共同責任のあり方を提案する

新しい知識・スキルの獲得を従業員に求める企業は6～8割に及ぶが、それが何のためなのかを従業員に対して具体的にメッセージしている企業は4割前後にとどまる（図表1）。どのような人材をどの程度育成したいのかについての成果目標の議論もこれからと見られる（図表8）。目の前の業務を推進する傍らで、将来のための漠然とした学習の優先度を高めることは簡単ではない。従業員に新しい知識・スキルの獲得を期待するのなら、自社がそれを求める背景や本気度を伝える必要があるだろう。図表2に示したメッセージの内容は、企業主導の「リスク

リング」だから事業変革のため、個人主導の「学び直し」だからキャリア自律のためなどと単純に類型化されるようなものではなかった。一つ事例を挙げると、あるIT系企業では技術トレンドの激しい変化を前に、雇用保障は難しい代わりにキャリア自律のための学習環境を提供することを経営責任として宣言して「学び直し」支援を積極的に行っているという。人的資本経営の時代といわれる今日、新しい知識・スキルの獲得のために会社と個人がそれぞれ何を投資する必要があるのか、お互いに確認する機会をもつべきだろう。

2 従来の役割分担を超えて関わり 合う「経営・人事・事業現場の リスクリング」が推進の鍵

- 事業戦略の策定場面から人事・人材開発機能の担当部門が参加する体制に変更する
- 職場に学び合う風土や機会をつくること、学んだ知識・スキルを発揮する機会をつくることに事業責任者がコミットする

【生産性向上】【DX】【キャリア自律】の知識・スキル獲得の成果実感の有無に、それぞれ関連する企画・推進プロセスへの関与部署、支援策、HRM施策は異なっていた。図表10に示した「リスクリング」の企画・推進プロセスごとの関与部署についての各社の回答は非常に貴重なデータである。平均的には、事業レベルの戦略策定は経営・事業責任者が行い、具体的なスキル開発プログラムを本社や事業部の人事機能が提供し、ライン管理職が個人の業績目標と成長目標をすり合わせる。しかし新しい

知識・スキル獲得の取り組みへの成果実感がある企業群では、戦略策定から本社や事業部の人事機能が関与して人材開発戦略と個人のスキル開発目標を接続する具体的な手がかりを示し、事業部人事とライン管理職が協力して職場に学び合う風土や環境をつくる。経営・事業責任者が、新しい知識・スキルを発揮し実践する場面をつくることにコミットする。経営・人事・事業現場が、部署・機能間の従来の役割分担を超えて関わり合う「リスクリング」が、推進側にこそ求められている。

3 生産性向上、DX（事業変革）、 キャリア自律をつなげる 個人選択型HRMと学習志向HRM

- キャリアを見つめ直す機会は、生産性向上、DX、キャリア自律のすべてに関連
- 学習の機会と場面を自己選択できる環境づくりがDXにつながる
- 目の前の仕事から学びを得て、別の仕事に挑戦してみる機会がキャリア自律に有効

「リスクリング」や「学び直し」は、人材マネジメント全体を貫くHRMポリシーや、そのほかのHRM施策からの影響を受ける。HRM施策は、新しい知識・スキルを獲得する目的やメリットについての解釈や、それが自分たちに可能であるといった自己効力感を生み出す土壌となる。変革の鍵は日常を形づくる仕組みに埋め込まれている。

キャリア形成や働き方における自己選択を重視する個人選択型HRM（図表14・15）、情報や学習の機会を業務推進に付随する様々な場面につくり出す学習志向のHRM（図表16・17）が、生産性向上、DX（事業変革）、キャリア自律という異なる学習の文脈をつなげる可能性が示唆された。

▶ 調査概要

【調査対象】

- ▶ 人事企画、人材開発などの責任者

【調査方法】

- ▶ 個別企業に対するWebアンケート回答

【調査期間】

- ▶ 2023年7月12～31日

【有効回答社数】

- ▶ 182社

【備考】

- ▶ 「n=数字」という記載は、当該設問における有効回答数(社数)を意味します。
例えば、「n=182」であれば、有効回答数が182社であることを表します。
- ▶ %は小数第2位で四捨五入されているため、文中・表中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合があります。

従業員規模	社数	%
999名以下	74	40.7
99名以下	6	3.3
100～299名	16	8.8
300～499名	16	8.8
500～999名	36	19.8
1000名以上	108	59.3
1000～2999名	59	32.4
3000～4999名	17	9.3
5000～9999名	16	8.8
10000名以上	16	8.8
無回答	0	0.0
合計	182	100.0

業種	社数	%
製造業・計	79	43.4
製造(建設・設備)	6	3.3
製造(機械・電機機器)	29	15.9
製造(食品)	12	6.6
製造(医薬品)	6	3.3
製造(化学・素材・エネルギー)	12	6.6
その他製造	14	7.7
非製造業・計	103	56.6
運輸・倉庫・物流業	5	2.7
商社	21	11.5
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	4	2.2
その他小売	3	1.6
金融・保険業	12	6.6
不動産	3	1.6
電気・ガス・水道	5	2.7
情報処理・ソフトウェア	15	8.2
飲食・宿泊	1	0.5
医療・福祉	1	0.5
専門サービス(コンサルティング、 会計事務所、デザイン、広告制作など)	10	5.5
その他サービス	15	8.2
行政・公共関係	1	0.5
その他	7	3.8
無回答	0	0.0
合計	182	100.0

【本報告書内容の二次利用について】

本報告書内容について、出版物などに掲載される場合、事前に小社までお問い合わせください。

また、学術論文などへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。

お問い合わせ窓口：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

research@recruit-ms.co.jp

学ぶ動機と風土を醸成する
社内連携と人事制度

—生産性向上・DX・キャリア自律につながる
組織主導の「リスキリング」と個人主導の「学び直し」—

 **RMS Research 2023**
企業における「リスキリング」「学び直し」の
推進に関する実態調査

2023年12月

調査企画・発行：株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

制 作：株式会社 ブルーストラクト

