

社会人の職業に関する学び・学び直し促進ガイドライン（仮称）

（骨子案）

【Ⅰ 基本的な考え方】

※ 「Ⅰ 基本的な考え方」は、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」及び「Ⅲ 国等の支援策」の記載により、今後変更がありうるものである。

1 はじめに

- デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速化など、企業・労働者を取り巻く環境が急速かつ広範に変化するとともに、労働者の職業人生の長期化も同時に進行する中で、労働者の学び・学び直し（リスキリング、リカレント学習）の必要性が益々高まっている。
- 変化の時代にあっては、労働者一人ひとりが新たな付加価値を生み出す「主体」であり、企業・労働者双方の持続的成長に向けて、企業主導型の職業訓練の強化を図るとともに、労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進することが重要となる。
- 企業は、人材戦略とりわけ人材開発（人への投資）の重要性を踏まえ、すべての労働者が、やりがいや働きがいを持ってその能力を十分に発揮できるよう、学び・学び直しを強力かつ継続的に支援することが重要な局面にある。
- 労働者個々人も、主体的なキャリア形成の「軸」となるのが自らの専門能力・経験能力であることを踏まえ、その軸をより確かなものにするためにも、自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しに積極的に取り組むことが求められる。
- 学び・学び直しを効果的に進め、企業・労働者双方の持続的成長を図るためには、労使双方が、こうした学び・学び直しの意義や方向性についての共通認識に立って、一体となって主体的に取り組むこと＝「協働」が重要である。以下に示すような学びの効果的なプロセス等を踏まえつつ、「学びの好循環」の実現に向けて、協働した取組を果敢に実行していくことが期待される。

2 「人への投資」、「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性

<OJT をとりまく環境の変化>

- これまでの日本の企業内の人材開発は、「通常の仕事を一時的に離れて社内外で実施する教育訓練（OFF-JT）」よりも「日常の業務に就きながら行われる教

育訓練（OJT）」を重視してきた。OJT を重視した人材開発は、上司や先輩による指導を通じた実際の業務に即した実践的な学びを期待することができ、これまでの日本の「現場力の高さ」を生み出し、日本企業の高い競争力を支えてきたといえる。

- 一方、近年の企業における働き方をみると、組織のフラット化や、リモートワークの急速な浸透による働く時間や場所を始めとした働き方の自由度の高まりといった働き方の個別化がみられる。このような職場環境の変化は、上司や先輩の仕事を見て新しい能力・スキルを身に付ける機会の減少につながり、OJT による人材開発機能の低下をもたらしている可能性がある。
- また、企業を取り巻く経済・社会環境をみると、生産、販売、営業、管理などビジネスに関わるあらゆる場面でデジタル技術の活用が求められるといった技術革新の進展や、経済活動のグローバル化による企業間競争の激化など、急速かつ広範な変化に直面している。このような経済・社会環境の変化は、これまでの企業内における上司や先輩の経験や、能力・スキルの範囲を超えるものである。

<OFF-JT や自己啓発支援の強化の必要性>

- 急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応し、人材開発を強化していくためには、OFF-JT や自己啓発支援が重要となる。しかしながら、日本企業の人的投資の状況をみると、OJT を除く OFF-JT や自己啓発支援の費用は、2010-2014 年において対 GDP 比で 0.1%となっており、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など諸外国に比べて低水準にとどまっており、また、近年低下傾向にある（新しい資本主義実現会議「緊急提言～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～」（令和3年11月8日新しい資本主義実現会議決定））。
- 世界各国において、持続可能性や「人」を重視し、新たな投資や成長につなげる、新しい資本主義の構築を目指す動きが進んでいる（同「緊急提言～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～」）。世界的に DX 時代が到来しようとしているなかで、OJT の強化だけでなく、企業における OFF-JT や自己啓発支援の費用の少なくとも倍増を目指したい。

<「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性>

- 経済・社会環境の変化が進む中で、労働者には、新しい成長分野の体系的な専門知識・スキルに加え、正解のない仕事を処理する上で必要な問題発見・解決能力が期待されてくる。変化の時代にあっては、顧客に直に接する労働者の役割は大きい。
- また、経営戦略・人材戦略としても、女性活躍をはじめ多様な人材の活躍（ダ

イバーシティ)が求められ、労働者のキャリアの多様化も進んでくる。能力・スキルを身に付けるために必要な学び・学び直しの内容も個々に異なるものとなりうることから、労働者の学び・学び直しにおいては、自律的・主体的な取組が益々重要となる。

- こうした視点を踏まえ、OJT、OFF-JT、自己啓発の役割を再定義するとともに、自律的・主体的な学び・学び直しに対する意欲を向上させ、取組を継続させるような伴走的な支援に努めることが重要である。

3 学び・学び直しにおける「協働」の必要性

- 労働者の自律性・主体性を尊重した学び・学び直しを、企業全体の力に高め、労働者本人と企業の双方の持続的な成長につなげていくためには、企業が目指すビジョン・経営戦略といった基本認識を労使が共有することが重要である。

企業のビジョン・経営戦略やこれらを踏まえた人材開発方針などにより、学び・学び直しの必要性を労働者が共有することは、労働者の学びに対する内発的動機付け(個々の労働者が自律的・主体的に学び・学び直しに取り組もうという動機の形成)につながる。

- また、必要となる能力・スキルの方向性と個々の労働者の学び・学び直しの方向性・目標に関する労使の「擦り合わせ」が必要となる。

擦り合わせた学び・学び直しの方向性・目標に基づいた自律的・主体的な取組が継続されるためには、労働者に対する企業による伴走的支援が重要となる。

- 民間の調査によれば、学びの態度として、「企業からの指示」と「(労働者が)自ら進んで(学ぶ)」の両方がそろう場合は、いずれかのみの場合やいずれでもない場合よりも、学びの効果や仕事上の成果にプラスに働く(「企業と個人の相乗効果で学びが完成する」とされている。(リクルートワークス 2018『どうすれば人は学ぶのかー「社会人の学び」を解析するー』)
- 学び・学び直しを促進する上では、労働者相互の学び合いや学びの成果の共有など、労働者間の協働も重要となる。
- 個々の労働者の自律性・主体性を強調することは、労働者任せにすることではない。労使の「協働」した取組が必要であり、自律性・主体性を強調することが、学び全体の後退や個々人の学びへの取組の差へとつながることのないようにしていくことが重要である。

4 自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進するための「学びのプロセス」

<「学びのプロセス」>

- 現場で自律的・主体的な学び・学び直しが円滑に行われるためには、以下のプロセスを踏まえて進められることが望ましい。
 - ① 職務に必要な能力・スキル等を可能な限り明確化し、学びの目標を関係者で共有すること
 - ② 職務に必要な能力・スキルを習得するための効果的な教育訓練プログラムの開発・設定及び提供
 - ③ 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを後押しするための伴走的な支援策の展開
- この「学びのプロセス」を踏まえた具体的な内容については、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」及び「Ⅲ 国等の支援策」に記載する。

<①について>

- 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しが効果的に行われるためには、役割明確化と合わせ、職務に必要な能力・スキル等を可能な限り明確化し、労働者と企業が学び・学び直しの目標を共有することが重要となる。
- 目標の明確化は、個々の労働者の自律的・主体的な学び・学び直しのモチベーションの維持にもつながるものであり、経済・社会環境の変化や労働者のライフステージ等の変化に応じて目標を不断に見直すことが求められる。
- 適切な学び・学び直しの目標を設定するとともに、今後の更なる学びやキャリア形成につなげるという観点から、ジョブ・カードの活用も含め、個々の労働者が、「節目」ごとにこれまでのキャリアを振り返り、自身のキャリア・意向・適性を把握することが重要である。

<②及び③について>

- 労働者が学び・学び直しに取り組むことができるよう、企業が教育訓練プログラムの提供・情報提供をはじめとした機会の提供や、時間の確保、費用の支援などの学び・学び直しのための環境整備や支援を行うことが重要となる。自律的・主体的な学び・学び直しを促進するためには、これまで以上に外部の教育訓練プログラムの活用が重要となる。
- 個々の労働者の学び・学び直しのモチベーションを高め、その効果を確実なものとし、次の学びを呼び込むためには、学び・学び直し後に身に付けた能力・スキルを発揮することができる場の提供や適切な評価を行うことが重要である。

- 労働者が学び・学び直しに取り組み、それを継続できるよう後押しする観点から、労働者がキャリアコンサルタントによる伴走支援を受けることができる機会を確保することが望ましい。

5 管理職等の現場のリーダーの役割

- 急速かつ広範な変化が進む中では、「現場」の主導的・機動的な役割がこれまで以上に増してくる。企業が目指すビジョン・経営戦略の浸透を図り、個々の労働者の学び・学び直しの方向性・目標の「擦り合わせ」と伴走的支援を的確に行うためには、その間に立つ管理職等の現場のリーダーの役割は極めて重要となる。

管理職等の現場のリーダーは、個々の労働者の身近な存在として、キャリアに寄り添い、労働者の学び・学び直しを含めたキャリア形成をサポートする役割も担っている。

- 管理職等の現場のリーダーが、「擦り合わせ」や伴走的支援の場面で、その役割を果たせるようにするためには、企業が管理職等の現場のリーダーに対して、企業のビジョン・経営戦略や人材開発方針の理解、学び・学び直しの重要性の理解を促すことが必要である。また、人材開発の視点に立って、個々の労働者との双方向のコミュニケーションを強化することも必要である。
- 管理職等の現場のリーダーは、部下を育成する時間的余裕がない場合や、マネジメント能力を強化する余裕が無い場合が考えられることから、企業が、管理職等の現場のリーダー自身の人材開発の能力を含めたマネジメント能力の向上を支援することや、部下の人材開発に充てる時間確保のための配慮等を行うことは、極めて重要となる。
- キャリアコンサルタントは、労働者個人の支援と組織としての人材開発支援の両面からアプローチすることができ、両者をつなぐ役割が期待されることから、管理職等の現場のリーダーへのサポート役や、管理職等の現場のリーダーと労働者との仲介役としての役割も期待される。

6 「学びの好循環」の実現を

<「学びの好循環」の重要性>

- 労使の「協働」により、多くの職場において、多くの労働者によって、学び・学び直しが実践され、労働者の能力・スキル、キャリアの向上を実現し、新たな価値の創造につながるより高いレベルの新たな学び・学び直しを呼び込むという「学びが学びを呼ぶ」状態、いわば、「学びの好循環」が実現されることが期待される。

- 労働者が自律的・主体的な学び・学び直しを継続的に行うための協働した取組には、時間と労力はかかるが、学びの気運や企業文化・企業風土が醸成・形成されれば、その後の変化に対しても、学びが自走的に進むことが期待される。これは、労働者のエンゲージメントや職場満足度の維持向上、企業の持続的成長にもつながる。

<中小企業の強みを活かした人材開発>

- 中小企業は、時間面、体制面、資金面等での制約はある一方、規模が小さいからこそ、経営者の考えが浸透しやすく機動力を持って改革を実行していける強みがある。中小企業において学びの気運や企業文化・企業風土を醸成するための鍵は、「経営者」のリーダーシップと継続的な発信力であり、労働者へ学び・学び直しの重要性の理解を直接的に浸透させていくことが重要である。
- 学び・学び直しの促進は、労働者のエンゲージメントや職場満足度の維持向上の他、求職者・顧客を含む人から選ばれる会社へとつながる可能性を切り拓く。この機をチャンスと捉え、中小企業の強みを最大限に活かして学び・学び直しを促進し人材力を高めることが期待される。

【Ⅱ 労使が取り組むべき事項】（項目例）

＜経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有＞

- ① 経営者から従業員への経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有

＜能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有＞

- ② 役割明確化と合わせた、職務に必要な能力・スキル等の明確化
- ③ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有
- ④ 節目ごとのキャリアの棚卸し

＜労働者が自律的・主体的な学び・学び直しに取り組むことができる環境整備と支援＞

- ⑤ 学び・学び直しの機会の提供
- ⑥ 労働者が相互に学習し、刺激し合える場の提供
- ⑦ 学び・学び直しのための時間の確保
- ⑧ 学び・学び直しのための費用の支援
- ⑨ キャリアコンサルタントによる伴走支援

＜学びの実践、評価＞

- ⑩ 身につけた能力・スキルを発揮することができる場の提供や適切な評価

＜管理職等の現場のリーダーの役割・支援＞

- ⑪ 管理職等の現場のリーダーの自律的・主体的な学び・学び直しの理解促進
- ⑫ 管理職等の現場のリーダーのマネジメント能力の強化と支援
- ⑬ 個々の労働者との双方向のコミュニケーション

【Ⅲ 国等の支援策】（略）