

## 第126回生涯学習分科会

# 社会人のリスキリングの現状と 大学のリカレント教育への期待

**大久保幸夫**

株式会社リクルート フェロー・リクルートワークス研究所アドバイザー  
株式会社職業能力研究所 代表取締役

# 大久保幸夫（おおくぼゆきお）

## 【現在】

(株)リクルート フェロー  
リクルートワークス研究所 アドバイザー  
(株)職業能力研究所 代表取締役  
(一社)人材サービス産業協議会 理事  
財務省 コンプライアンス推進会議 アドバイザー  
中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授  
(一社)産業ソーシャルワーカー協会 理事

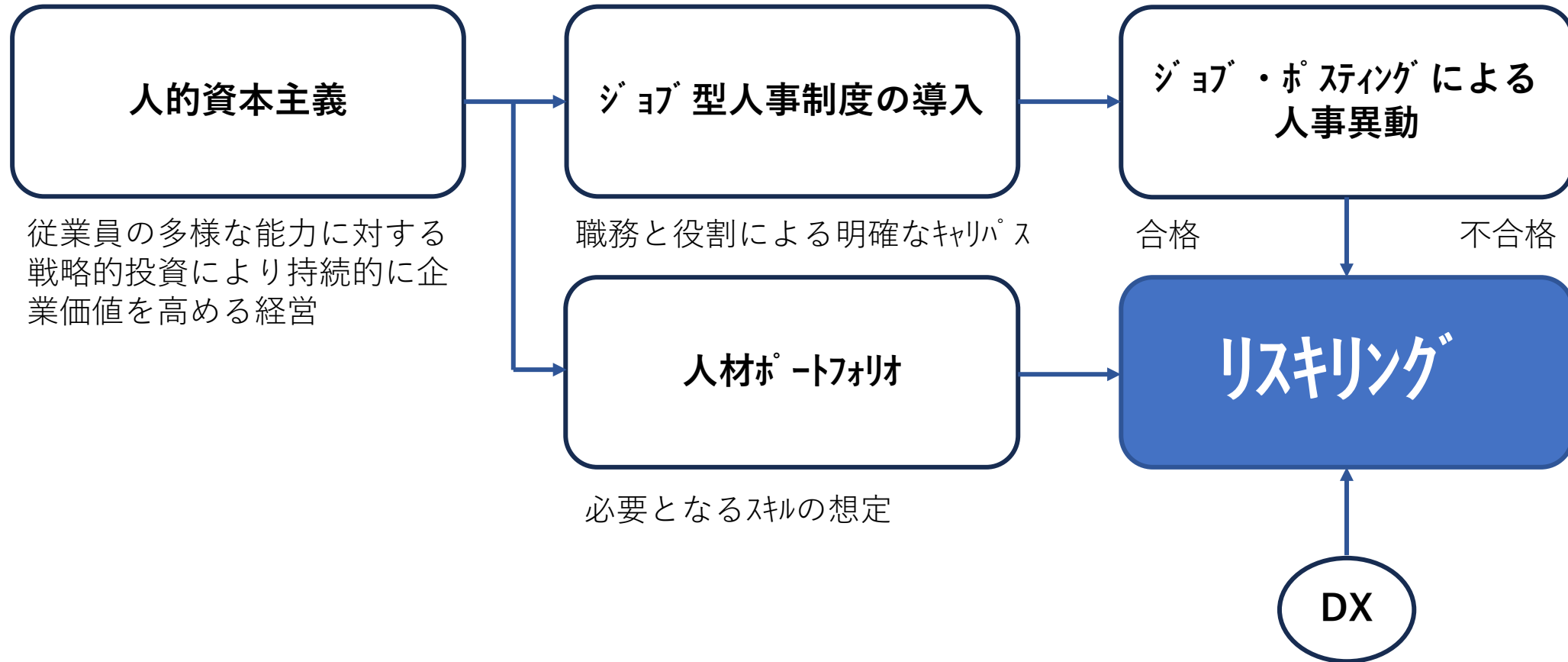
## 【これまで】

(株)リクルート 専門役員  
リクルートワークス研究所 所長  
内閣府 参与  
厚生労働省労働政策審議会職業能力開発分科会  
委員  
法政大学大学院政策科学研究科 客員教授  
衆議院・参議院参考人 計6回

## 【著書】

『マネジメントスキル実践講座』（経団連出版）  
『キャリアデザイン入門(I)(II)』（日経文庫）  
『支援と配慮のマネジメント』（日経ビジネス文庫）  
『女性が活躍する会社』（日経文庫）  
『能力を楽しむ社会』（日本経済新聞出版社）  
『新卒無業。』（東洋経済新報社）  
『仕事のための12の基礎力』（日経BP）  
『ビジネスプロフェッショナル』（ビジネス社）  
『会社を強くする人材育成戦略』（日経文庫）  
『マネジャーのための人材育成スキル』（日経文庫）  
『日本型キャリアデザインの方法』（経団連出版）  
『上司に「仕事させる」技術』（PHP出版）  
『「仕事が不安！」を抜け出す本』（大和書房）  
『正社員時代の終焉』（日経BP）  
『日本の雇用』（講談社ビジネス文庫）  
『30歳から成長する基礎力の磨き方』（PHP）ほか

# (1) 企業内に広がるリスキリングのしくみ



# →企業が進めるリスキリングの特徴

## □契機はDX(デジタル・トランスフォーメーション) 人材の圧倒的不足感

- あらゆる企業において、デジタル化に対応するために従業員を再教育する必要が発生した。デジタル人材の外部採用には限界があるため、また雇用している社員の雇用を守るため。デジタル化と同様グリーン化もテーマ

## □活用の必要性に迫られた学習

- 企業内のリスキリングは、職務において切迫したニーズに基づいて行われる。ニーズから逆算的に行われるため、目的が明確で、学習意欲や学習習慣の壁を越えやすい

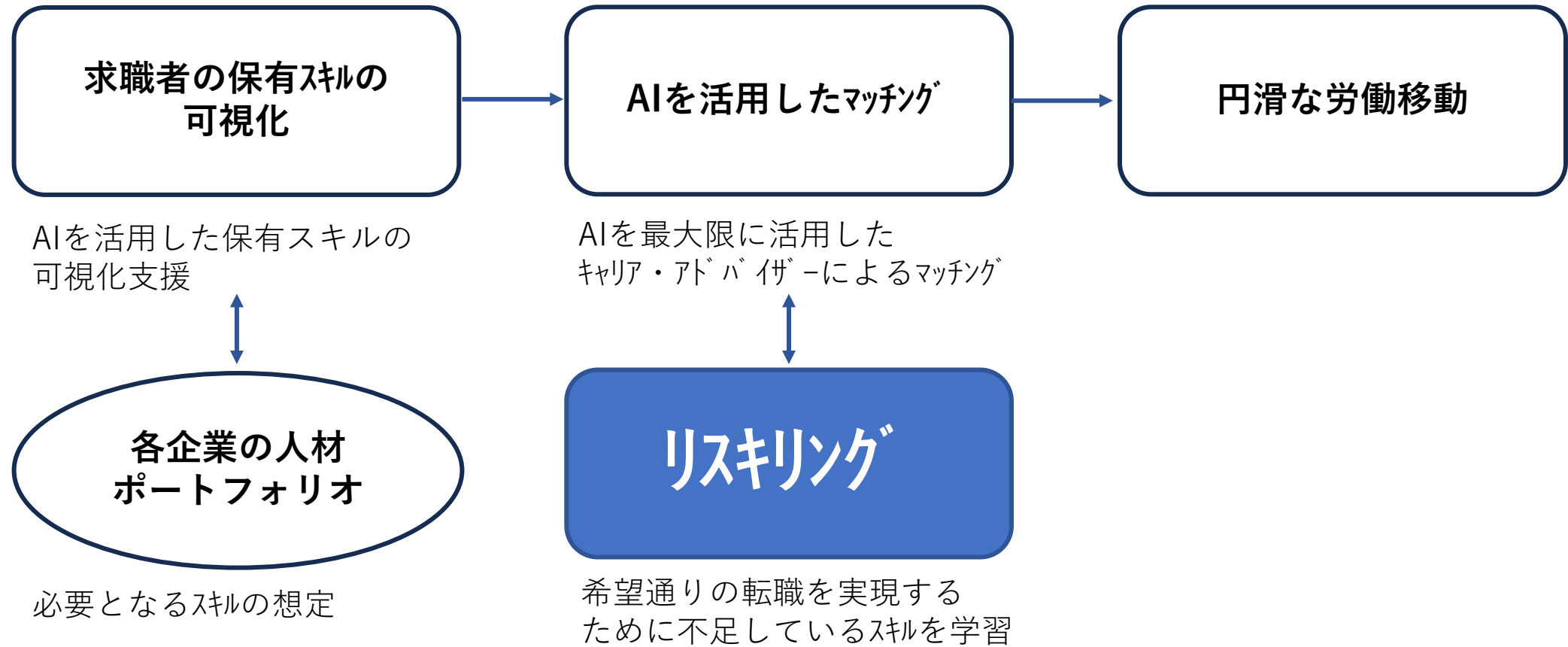
## □リスキリングと賃金増が連結

- 人事主導の人事異動から、個人選択型の人事異動へのシフトが見られる。賃金を上げたければ、ジョブ・ホッピングの機会を活用して、より高い賃金の職務や役割にチャレンジすることになる。そのための方法としてリスキリングが位置づけられている

## □社外にある多様な学習コンテンツの活用

- 従業員一人ひとりの学習ニーズは、担当職務や不足しているスキルの個人差が大きく、多様である。それらすべてを企業内で独自にコンテンツ化することは不可能でありコスト高でもあるため、外部リソースに頼ることになる

## (2) 転職市場で近未来に展開されるリスキリングの流れ



# → 転職市場で進むリスキリングの特徴

## □ 転職の3つの壁を崩壊させる改革の進行

- 転職希望者のうち実際に転職する人は一部でしかない（次ページのDATA参照）。転職希望者には①転職活動には膨大な時間が必要であり仕事をしながらそのための時間を確保することが困難②自らの強み・適性がわからない③転職によって希望条件（賃金を上げたい・労働時間を短くしたいなど）をかなえられるかどうか不透明、という3つの壁がある。テクノロジーの活用によってこれらの壁を崩壊させられる可能性がでてきている

## □ リスキリングと転職実現が連結

- 保有スキルを可視化することができて、企業が求めるスキルがわかれば、そのミスマッチをリスキリングによって埋めることで転職が実現する。これまで、長い時間をかけて資格を取得しながら転職に役立たなかったというつらい経験をした人が多かったが、学習と転職実現が連結していく可能性が出てきた

## □ Career Cushioning(キャリア・クッションニング)の動き

- 近い将来に雇用不安がある、賃金が低下する可能性があると考える人々の中に、それに備える行動がみられる。主にはアメリカで起こっている現象だが、日本にも波及しつつある。具体的には、リスキリングに取り組むことのほかに、キャリアカウンセラーに相談する、自己的人脈をメンテナンスする、最新の求人情報をリサーチする、転職するしないにかかわらず市場価値を診断する、などである

# (参考①) 転職希望者の1年後

2019.1 段階

		(%)
顕在的転職希望者 × 活動	現在転職や就職をしたいと考えており、 転職・就職活動をしている	<b>5.4</b>
顕在的転職希望者 × 非活動	現在転職や就職をしたいと考えているが、 転職・就職活動はしていない	<b>10.4</b>
潜在的転職希望者	いずれ転職や就職活動をしたいと思っている	<b>22.4</b>
転職非希望者	転職や就職をするつもりはない	<b>61.8</b>

縦計100%



2020.1段階				
転職した	転職しなかった			
	顕在的転職希望者 × 活動	顕在的転職希望者 × 非活動	潜在的転職希望者	転職非希望者
<b>31.8</b>	<b>27.4</b>	<b>14.3</b>	<b>14.0</b>	<b>12.5</b>
<b>9.7</b>	<b>8.9</b>	<b>33.3</b>	<b>31.4</b>	<b>16.7</b>
<b>6.6</b>	<b>4.2</b>	<b>15.4</b>	<b>45.4</b>	<b>28.4</b>
<b>2.8</b>	<b>1.2</b>	<b>2.7</b>	<b>7.7</b>	<b>85.6</b>

横計100%

## (参考②)社会人はなぜ学習しないのか？

□昨年1年間に自己学習を行った人 33.1%

- 学生時代に「授業やテストの対策のみならずふだんから関心を持った事柄について自らも調べものをするなど習慣的に学習していた」12.6%「授業やテストのために直前だけではなく常日頃から学習していた」18.3%は社会に出ても学習しているが、そうでない人が新たに学習習慣を持つことは少ない

□仕事に関連した学び行動をとらなかった理由の第1位は「あてはまるものはない（＝特に理由はない）」51.2%

- その他「今後転職や独立を予定していないから」17.2%「仕事や家事・育児などで忙しいから」15.0%「新たな知識や技術を学んでも会社が評価しないから」9.4%

□社会人は学ぶニーズを持っている、社会人は学びたいと思っている、という前提から議論するのは危険

- 目の前のことに全力で取り組んでいけばたいの仕事は何とかなる。うっかり学習行動をしている姿を見せると「勉強オタク」という評価や「ひまか？」というあらぬ疑いをかけられる。人事評価は業績を評価するのであって、学習行動そのものを評価することはない



# (3)大学のリカレント教育に期待したいこと

## □リススキリングの動きへの適応

- リスキリングの文脈と大学のリカレント教育の文脈は似て非なるものになっている。これまでのリカレント教育の議論に閉じずに、最新のリススキリングの動きを注視してほしい

## □ニーズを満たす学習コンテンツの効率的な開発

- それぞれの大学が独自にカリキュラムに合った講義・コンテンツを積み上げても、結果として社会人や企業が求めている内容に合ったものにはならない。また多くの大学が類似のコンテンツを作っている現状があり、国全体で、学習成果につながる質の高い講座を網羅的に開発してゆくしくみが必要ではないか

## □いつでもどこでも手軽に学びたいものだけ学べるしくみ

- リモートワークの浸透やオンラインツールの充実を踏まえて、自宅で隙間時間にオンラインで学べることが必要不可欠。それ以外の学習プログラムでは選択肢にならない。現状は不要なものまでセットされていて、時間がかかりすぎる状態

## □学習成果を保証する講座の開発

- 忙しいなかで時間を割いて学習する以上、確実に学習成果目的を達成したい。そのための講座の仕立てや教え方の技術を高め、成果にコミットするものにしていただきたい。また、ラーニング・マネジメント・システムを進化させて、さらに学習効果を拡大させる改善に不断に取り組んでいただきたい