

社会保険労務士法人山口事務所

人事労務に関する実務上のポイントや最新情報をタイムリーにお伝えします。

今回のテーマ

## 【従業員の学び・学び直しのススメ】

- 1 学び・学び直しはなぜ必要？
- 2 学びの実態と課題
- 3 企業が具体的に取り組むべきポイント
- 4 事例とまとめ

### 1 学び・学び直しはなぜ必要？

昨今、政府主導での社会人の「学び・学び直し」教育の強化が進められています。なぜ今、「学び・学び直し」教育が注目されているのでしょうか。

日本や世界の環境は急速に変化しています。特に社会で働く人たちにとって、情報技術の進展や「人生100年時代」の到来による就労期間の長期化、また働き方の多様化などにより、社会や働く環境の変化に応じた仕事に必要なスキルを習得する行為「学び・学び直し」の重要性が高まっています。

今まで、日本の企業内の人材開発は、OJT（実際の職場で業務を通して行う教育訓練）を重視してきました。しかし、近年のリモートワークの急速な浸透による多様な働き方への変化、デジタル技術の進展、経済活動のグローバル化による企業間競争の激化等による急速かつ広範な変化は、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、OJTでは対応しきれない分野が広がってきている現状があります。企業・従業員双方が変化の時代に突入し、将来に渡って持続的に成長していくためには、企業は今後従業員の自律的かつ継続的な学びの促進、OJTからOFF-JTにも幅を広げた展開を考えなければなりません。

企業にとって、付加価値創出の担い手となる「人材」を確保し活用していくことは生命線であり、「経営戦略」＝「人材戦略」として再認識し、喫緊の課題として取り組んでいくことが重要です。企業として「学び・学び直し」のしくみを構築していくことは企業に対する従業員のエンゲージメントの向上、成長意欲の高い優秀な人材の定着や獲得、更には選ばれる企業に成長させることにつながります。最初から完全な「学び・学び直し」のしくみはありません。学びの好循環を生み出すには、まずは「最初の一步」

を踏み出すことが大切でしょう。

担当：巻下

## 2 学びの実態と課題

はじめに、人と組織に関する調査・研究を行っているシンクタンク、パーソル総合研究所が行った「学び合う組織に関する定量調査」の調査結果から社会人の学び直しの実態を見てみましょう。調査結果では就業者（正規雇用就業者）の学びの実態として以下のようなポイントを挙げています。近年学び直しやリスクリングという言葉が耳にすることが増えてきましたが、実際に行動している人はまだ少ないようです。

- ・業務外の学習時間は「学習時間なし」が56.1%で最多
- ・過去3年以内の研修受講は72.7%が「一つもない」
- ・男性は40代以降、女性は30代以降に学習意欲、学習時間ともに大きく減少

また、この調査では学びを遠ざける主な要因として「ラーニング・バイアス」と「学びの秘匿化」の2点を挙げています。

### 1. ラーニング・バイアス

学びを遠ざける効果を持つ、学びに対する偏った認識・意識を「ラーニング・バイアス」として、7種類のバイアスを定義しています。

「新人」バイアス	学びは新人や若年層だけがやるもの
「学校」バイアス	学びは学校で生徒が行うもの
「自信の欠如」バイアス	学びはもともと得意ではない、自信がない
「地頭」バイアス	人の知能は生まれつき決まっていて変わることはない
「現場」バイアス	重要なのは経験で、学びは不用
「タイパ」バイアス	手っ取り早く正解だけ学びたい
「現状維持」バイアス	学ばなくても今のままで十分仕事ができている

これらのバイアスは長時間労働や各人の職務が曖昧な状況などの職場環境によって高まることがあるとして、ラーニング・バイアスと職場環境の関係性にも言及しています。

### 2. 学びの秘匿化

自身の学びを周囲に公表・共有しないことをいいます。調査では約57%の人が自身の学びについて同僚や上司に「言わない」と回答しています。「公表・共有しても興味・関心が薄そう」「仕事が暇だと思わ

れそう」「仕事を優先させるべきと思われそう」などの理由から学びを行っている事実を周囲に公表せず、結果として職場に学びの雰囲気・環境が生まれにくくなっていることが考えられます。

これら二つ以外にも、企業が従業員に求めるスキルが明確でなく、また従業員自身も目指すキャリアが定まっていないため何を学ばよいかかわからない状況や、OJT に慣れていて自ら学ぶ習慣が身につけていないことなどが、学びが進まない要因であると考えられます。

このように、学びの意識は職場環境と少なからず関連しているとも言えます。長時間労働を抑制して学びのための時間を持つようにするなど学びを奨励したり、従業員が自身のキャリア・スキル・学び方に関する自己認識（学びの自己認識）を深めて学習意欲が高まるよう、各人の職務内容の明確化やキャリアプランの支援などを行うなど、企業が職場環境を改善していくことがポイントと言えます。

研修でのグループ・ディスカッションや読書会・勉強会など（コミュニティ・ラーニング）は学びの自己認識と正の相関関係にあるため、コミュニティ・ラーニングへの参加は自己認識を高めることに効果的で、また上司自身の学び行動も従業員の学習意欲や学習時間、学びの共有意識にプラスの影響を与えています。

パーソル総合研究所「学び合う組織に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/learning-culture.pdf>

担当： 望月

### 3 企業が具体的に取り組むべきポイント

学びの実践にあたり、企業として取り組むべきポイントを4つご紹介します。

#### 1. 多様な体験機会の提供

従業員の成長を促進するためには、一定のストレッチ（背伸び）することが求められる業務・役割を任せることや、今まで経験したことがない仕事等を通じて、新たな経験値を得ることが重要です。例えば、社内兼業、グループ会社等への出向、副業など、様々な方法で、従業員が必要な経験を積むことができる機会を提供していくことが有効です。

#### 2. 節目ごとのキャリアの棚卸し

従業員の学ぶ意欲を向上させるためには、自社における自身のありたい姿を想像し、今までのキャリアを振り返り、経験から得たことや、活かせる能力・強みなどを整理して、今後どのようなキャリアを歩みたいか、そのために何を学ぶべきかを考えることが重要です。具体的には、ジョブ・カードなどを活用し、節目（例：配置転換の際、昇進・昇格時、定年前）ごとにキャリアの棚卸しを行う仕組みを整備していくことが考えられます。

### 3. 相互に学び合う環境の整備

従業員が常に学び続けることを促す上では、従業員がお互いに学び、高め合う環境を確保することが重要になります。例えば、従業員の持ち回りで講師担当を決め、社内勉強会を開催することや、従業員が読んだ本の内容やポイントを社内報やイントラネット等で紹介することが考えられます。特に、従業員自身が講師となるなど他者に教えることは、それ自体が学びになるという効果も期待できます。

### 4. 学びへの社内インセンティブ

従業員にスキルアップへのモチベーションを与える為には、スキルや成果に基づく処遇の実現が必要です。学びや得られた能力・スキルを適切に評価することで、新たな目標の設定や更なる学びにも繋がります。具体的には、学び・学び直しを行った者を評価する社内表彰制度の導入や、業務に関連する資格を取得した従業員に対して、インセンティブや資格取得手当等の支給、学びにより得られた能力・スキルに関する評価を人事評価項目に加える、といった取り組みが考えられます。

厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/001247552.pdf>

担当：伊藤

## 4 事例とまとめ

ここでは、学び・学び直しに取り組む企業の事例をご紹介します。

### 【事例1】

事業内容	食品の企画・製造・販売
主な取り組みの概要	<p><u>1. 資格取得支援制度</u></p> <p>これまでは業務に関する社内資格が中心だった資格取得制度にも手を入れ、社外の資格にも広く挑戦できるように改定した。その結果、キャリアコンサルタントをはじめ業務の幅を広げる資格を取得する社員もあらわれた。検定受験料の補助や研修参加時の時間補償といった支援も積極的に行っている。</p> <p><u>2. 人事考課における資格取得の評価</u></p> <p>資格取得を人事考課において評価することを社内に周知し、また公平性を担保するために社員の成長を取り組みの難易度と評価項目を掛け合わせて数字で表す仕組みを構築している。</p> <p><u>3. 人材開発の仕組みの体系化</u></p> <p>人材開発の仕組みを役職や業務上の役割ごとに体系立て、「人材育成マップ」として整理し、個々の社員・スタッフが適切なタイミングで必要な研修を受けられるようにした。また、役職や業務上の役割ごとに人材開発の仕組みを体系立て、大学や大学院、ベンチャー留学の実施、国の機関や地元自治体などの公的な施策の活用を行っている。</p>

## 【事例 2】

事業内容	通信業
主な取り組みの概要	<p><u>1. 人材開発の方針の明示</u></p> <p>事業計画に人材開発についての内容を組み込み、目標達成のために必要な人材やその人材がどの程度不足しているかを考慮し、企業として取得を推奨する資格等の明確化を行っている。また、経営陣が学び・学び直しの重要性について、社内ポータルを通じて、発信している。</p> <p><u>2. 従業員のキャリア形成支援と学びの環境整備</u></p> <p>定期的にキャリア面談やミーティングを実施し、現在と目指すべきスキルのレベルのギャップを従業員と共有したうえで、スキルアップのための目標設定や教育訓練プログラムの提供を行っている。また、従業員が互いに学び、高め合う環境整備の第一歩として、社内システムにおいて従業員が読んだ本の内容を共有し合うという取り組みを行っている。</p> <p><u>3.社内公募制による学びの実践</u></p> <p>社内公募制を導入し、必要なスキル等を満たしている従業員は希望するポストに公募することができる仕組みを整備している。合格した場合は、異動・配属され、そのポストの処遇が反映される。</p>

学び・学び直しは、企業の成長や従業員のスキル向上に不可欠な要素です。

多くの企業や従業員が学び・学び直しを行えるよう各省庁が連携して、各種公的支援策を講じています。また、雇用保険法の改正があり教育訓練給付金の給付率の引き上げ（2024年10月）や、教育訓練のための休暇を取得した場合に、基本手当に相当する新たな給付金が創設されます（2025年10月）。

こうした公的支援等も活用し、学び・学び直しを進めてみてはいかがでしょうか？

厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン特設サイト」

<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp/guideline/>

担当：箕毛

### 作成

内容に関するお問い合わせは山口事務所まで

社会保険労務士法人山口事務所

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 2-1-6 青山エイティーンビル 2階

TEL：03-6427-1191 FAX：03-6427-1192

Homepage：<https://www.ys-office.co.jp> Facebook：<http://www.facebook.com/ysoffice>



社会保険労務士法人 山口事務所  
Labor and Social Security Attorneys' Firm Yamaguchi Office