

「職場における 学び・学び直し促進 ガイドライン」が 策定されました

企業・労働者を取り巻く環境が急速に変化するなか、労働者の学び直しの必要性が高まっています。そんななか、厚生労働省は「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」を策定しました。同ガイドラインのポイントを紹介します。

今泉 叔徳

社会保険労務士法人大野事務所
執行役員
特定社会保険労務士



目まぐるしく社会環境が変化し、多くの不確定要素が生じるなかで、新たな「学び（直し）」が必要とされる時代となった、ということでしょう。

以前から「リカレント（Rein-
rent＝生涯学習）」という概念が
提起されてきましたが、リカレン
トは人生を豊かにするための学び
直しを指し、いわば個人主体の概
念です。

一方で、企業主導であり、仕事
において新たな価値を創造し続け
るための学び直しを目的としたも
のが「リスキリング」です。

これは2020年のダボス会議
で「2030年までに地球人口の
うち10億人をリスキリングする」

と発表されたこと、さらに経団連
でも2020年11月に発表された
「新成長戦略」のなかで、リスキ
リングの必要性について触れられ
たことなどから広まったものとい
えます。

直近では経済産業省の「人材版
伊藤レポート（2・0）」におい
て、人的資本経営の具体策の1つ
として「リスキル・学び直しのた
めの取組み」について例を交えて
述べられました。

このようななかで、厚生労働省
は2022年6月に、職場におけ
る人材開発（「人への投資」）の抜
本的な強化を図るため、「職場に
おける学び・学び直し促進ガイド
ライン」（以下、「本ガイドライン」
といいます）を策定し、公表しま
した。

その背景にはDXの浸透、ウイ
ズコロナ、価値観の多様化などの
存在が挙げられるでしょう。もち
ろん、前述のような企業の人的資
本投資（人的資本経営）への関心
が高まっている、ということもあ
るように思われます。

以下、本ガイドラインの概要と
ポイント、および企業が本ガイド
ラインをどう活用していくべきか
解説していきます。

いま、なぜ 「学び・学び直し」なのか

最近、「リスキリング（Reskill-
ing）」という言葉をよく耳にする
ようになりました。

リクルートワークス研究所は、
リスキリングを、「新しい職業に
つくために、あるいはいまの職業
で必要とされるスキルの大幅な変
化に適応し続けるために必要なス
キルを獲得する・させること」と
定義しています。

ガイドラインの概要とポイント

本ガイドラインは「Ⅰ 基本的な考え方」「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」「Ⅲ 公的な支援策」という3部で構成されています。内容としては重複するところもありますが、それぞれ見ていきましょう。

Ⅰ 基本的な考え方

はじめに、なぜ本ガイドラインが必要となるのか、その背景とともにこれを実行することで期待されるメリット、効果について書かれています。

「人への投資」「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性

これまで企業における能力開発はOJT (On-the-Job Training) Ⅱ 職場での実践を通じて業務知識を身につける育成手法) がメインでしたが、急激な社会の変化に直面している現在においては、OJT には馴染まない、至らないことが多くあります。

なぜならOJTは上司や先輩が、これまでの経験に基づき能力

やスキルを伝授していくという方法だからです。

OJTが重要であることに変わりはありませんが、そのみならず企業主導でOFF-JT (Off-the-Job Training) の機会を増やし、それに加えて、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一層重要となる、という本ガイドラインの立脚点が示されています。

「協働」の必要性

これらを実践するためには、各階層・役職等それぞれの立場に応じた役割を担うことと、労働者相互間の協働が必要だという考え方を提示しています。

本ガイドラインの内容をまとめると、図表1のようになります。

「学びのプロセス」

ここでは「学びのプロセス」という概念を用い、これを踏まえた取組みを実行することで、自律的・主体的な学び・学び直しが円滑に行なわれる、という考え方を提示しています。

学びのプロセスとは、①職務に必要な能力・スキル等の明確化、学びの目標の共有をしたうえで、

図表1 「協働」の必要性

立場	役割・やるべきこと
経営者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自社の存在意義、ミッション、ビジョン、バリューを提示する ▶ トップメッセージとして「学び・学び直し」の重要性を伝える
現場リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせを行なう ▶ 学び・学び直しを含めたキャリア形成を支援する
キャリアコンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 自律的・主体的な学び・学び直しの後押し・伴走を行なう ▶ 学び・学び直しの継続に支障を来している者に、重点的なサポートを行なう
労働者同士	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 労働者自身が講師となるなど他者に教える ▶ 受講したプログラムを通じて得た知識や経験について共有する

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(令和4年6月策定)」を基に筆者が作成

②効果的な教育訓練プログラムや教育訓練機会を確保し、③学び・学び直しを後押しする伴走的な支援策の展開をすること、そして

④持続的なキャリア形成につながる学びの実践・評価を図ることとされています(次ページ図表2参照)。

そしてこれを維持継続させることにより、学びの好循環を実現さ

学びの好循環の実現

せることを企図しています。学び・学び直しが実践されることで、学びの気運や企業風土が醸成され、キャリアの向上を実現し、より高いレベルの新たな学び・学び直しを呼び込むことが期待されるとしています。

Ⅱ 労使が取り組むべき事項

この章では、「学びのプロセス」を踏まえたうえで、労働者と企業が具体的に取り組むべき事項について、その考え方や留意点、推奨される取組み事例等が紹介されています。

学び・学び直しに関する基本認識の共有

企業が経営戦略やビジョン、それに対応した人材開発の方向性を提示・共有することは、労働者の学びに対する内発的動機付け（モチベーションの維持・向上）につながるとされています。

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

労働者の学び・学び直しの目標を決定するため、次のような取組みが紹介されています。

- 役割の明確化とそれに合った職務に必要な能力・スキル等の明確化
- 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し
- 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援

OFF-JTに要する費用は基本的に企業の負担となりますが、それ以外の望ましい対応として、「自己啓発」という位置づけのものであっても、仕事や業務に資するものについては、時間的配慮、経済的支援をすることが望ましいとされています。

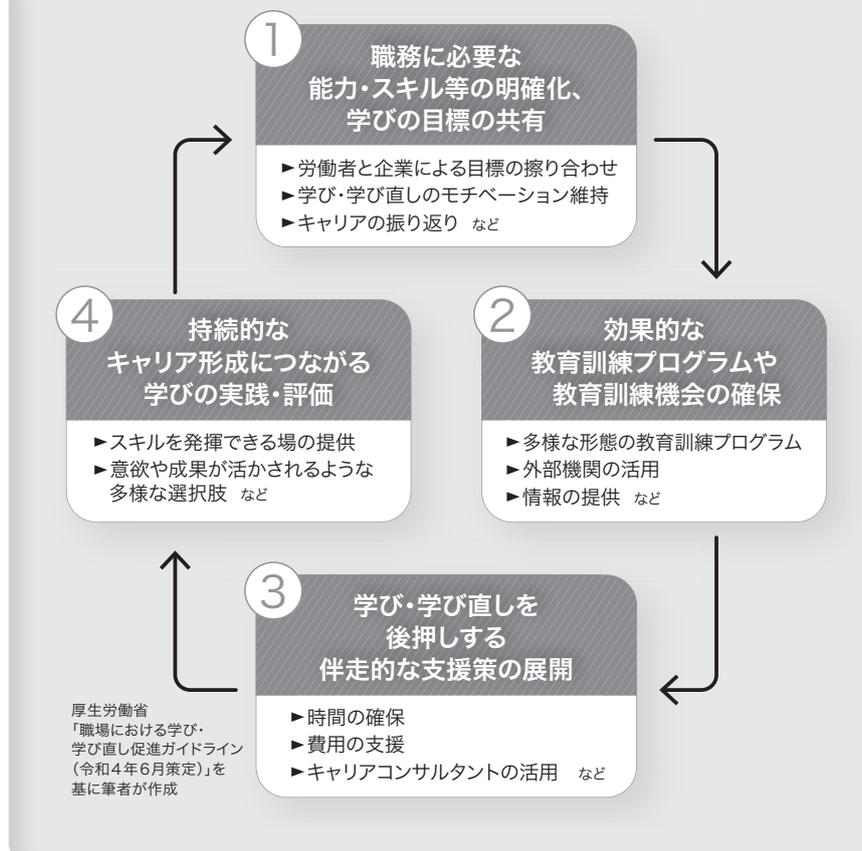
また、キャリアコンサルタント等を活用し、労働者が学びについて挫折しないように、定期的・継続的な助言や精神的サポートを行なう仕組みを設けることが推奨されています。

持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価

能力・スキルの定着という観点から、実践の場を提供することが重要とされています。また、それに対する適切な評価が必要とされています。

企業による実践の場の提供、適切な評価の結果として、労働者自身に新たな目標が生まれ、さらなる学び・学び直しにつながることを期待されています。

図表2 学び・学び直しの好循環



機会の提供にあたっては、大学など外部の教育訓練機関の活用をはじめ多様な形態で行なうことや、自社で得ることのできない能力・スキルや経験の獲得・実践の場として、副業・兼業や在籍型出向の活用などが挙げられています。

また、労働者がお互いに学び、高め合う環境を確保することも重要であると考えられています。

現場のリーダーの役割、 企業によるリーダーへの支援

管理職等の現場リーダーには、労働者と学び・学び直しの方向性・目標を擦り合わせ、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ことが求められるとされています。

一方で、現場リーダーがマネジメント能力を向上させ、求められる役割を果たすことができるよう、あるいは現場リーダーが孤立することがないよう、十分な配慮や支援を行ない、過度な業務負担となっている場合には、これを軽減する等の措置を講ずることが必要だとされています。

Ⅲ 公的な支援策

ここでは、厚生労働省のものにとどまらず、広く公的な支援策が掲げられています。

なお、本ガイドラインには『別冊』があり、こちらにはさまざまな公的支援や具体的な企業事例が詳細に紹介されています。

公的な支援策に関しては、実際のガイドラインおよび『別冊』を参照することをお勧めします。

どのように 活用していくか

では、実際に本ガイドラインをどのように活用していくか、考えてみましょう。

① まずは『別冊』を読んでみる

前述したように本ガイドラインには『別冊』が付随しており、具体的な取組み事例が掲載されています。自社での取組みを検討するにあたっては、まずはこの『別冊』を読み、自社に合った取組みを探してみるとよいのではないのでしょうか。

もちろん、複数のケースからいくつか抽出し、自社でできそうなものを組み合わせてみるのもよいと思います。

② とりあえず真似てみる

模範となるようなよいケースが見つければ、それを参考にしてみることになりますが、まずは何もアレンジせずそのまま真似てみる、というのも方法の1つだと思います。

何はさておき実行してみることは、「急速かつ広範な経済・社会

環境の変化に対応」するうえで重要な行動様式ではないか、と考えます。

③ 修正する

真似てみた取組みが自社にとって最適であったのなら、それを継続すればよいということになりますが、課題が見つかったり、思うように進まなかったりすることもあるでしょう。

そのときは、何がボトルネックとなっているのか、どうすればハドルをクリアできるかを検証することになります。

ここで重要なのは、自社に合っているか、ということはもちろんですが、本ガイドラインの「基本的な考え方」にあるように、「立場に応じた役割」が果たしているか、「学びのプロセス」に滞りがないか、「学びの好循環」が生まれ、学びの気運が高まっているか、といった観点からチェックすること很重要だといえます。

効果測定のためには、本ガイドラインに照らし合わせるとよいと考えます。

④ 再度実行する

検証が済んだら、再度実行に移

ります。

そして、これらの運用を繰り返すことによって、自社の取組みをブラッシュアップさせていくことが重要といえるでしょう。

本ガイドラインのなかで繰り返し出てくるのが、「自律的・主体的」という言葉です。強制して学ばせるのではなく、労働者が進んで学びができるように「いざなう」仕組みづくりが企業には求められる、ということの本ガイドラインは述べているといえます。

そのためには、取組みの起案から実行までをどこかのセクションに一任するのではなく、社内横断的なプロジェクトチームを立ち上げ、実施してみるとよいのではないのでしょうか。

実際に学ぶ者が自ら創り上げた取組みであれば、自社独自のアクションプランができ上がってくるのではないのでしょうか。

また、このような取組みを通じて、企業が労働者に学び、学び直す機会を提供することは、労働者のエンゲージメント向上にもつながり、組織全体にとってもよい効果が見込めるものと思います。●