

職場における学び・学び直し促進ガイドライン・シンポジウム

# 「学びの好循環」を生む職場へ

2026年2月25日

山田 久

# 【目次】

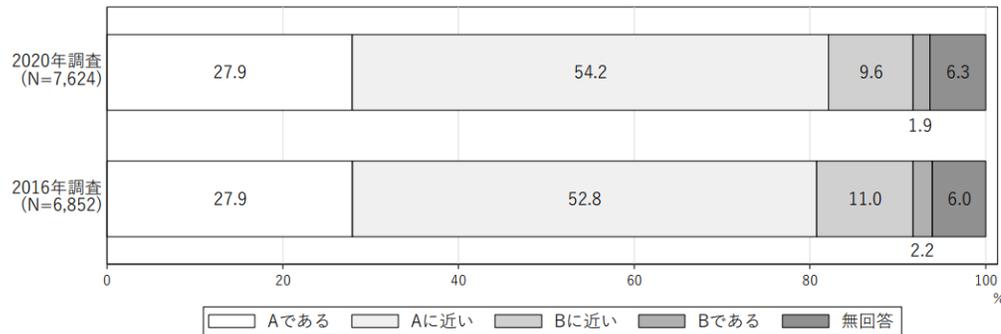
1. 学びの現状と課題
2. 学びの意義・効果
3. 効果的な学びの仕組み

# 1. 学びの現状と課題

## <企業の人材育成の方針>

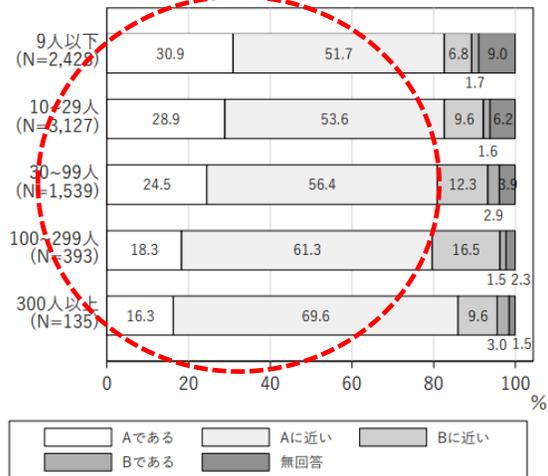
・わが国では職業能力育成は主に個社ベースのOJTによって行う慣行。傾向は企業規模を問わない。

図表 2-2-6 重視する教育訓練  
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】

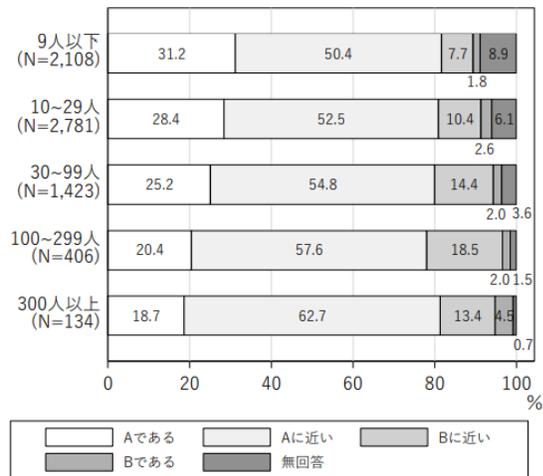


図表 2-2-7 重視する教育訓練（規模別）  
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】

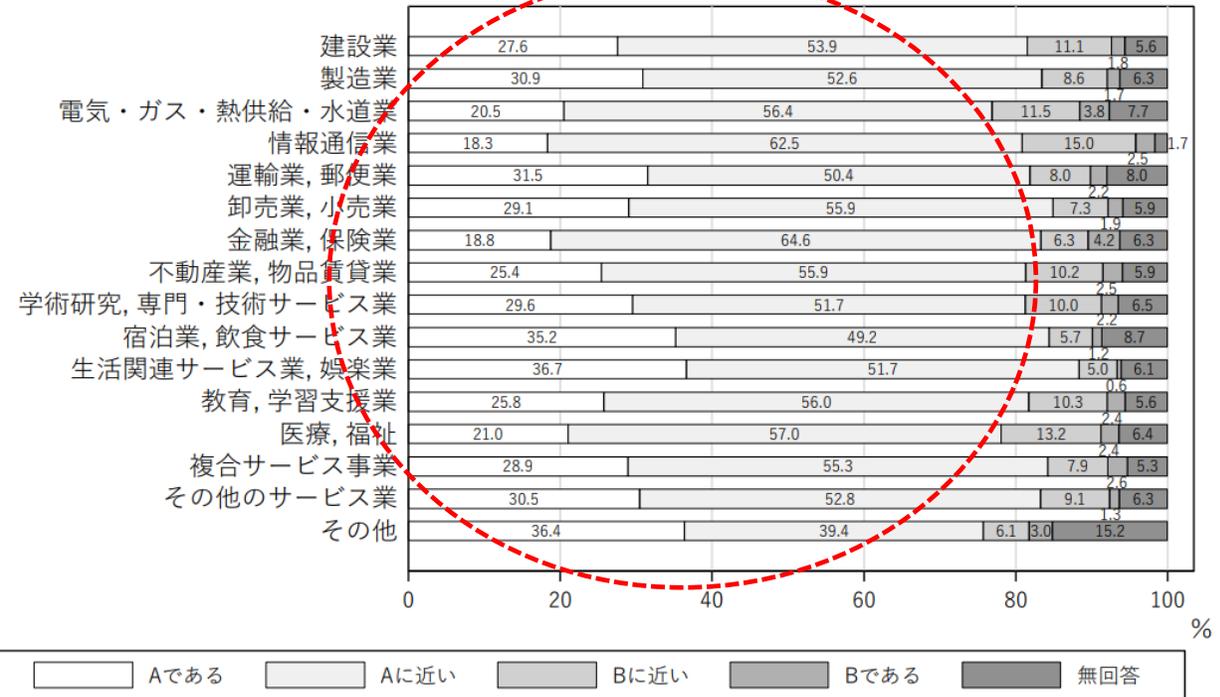
<2020年調査>



<2016年調査>



図表 2-2-8a 重視する教育訓練（2020年調査、業種別）  
【A：日常の業務を通じた教育訓練／B：OFF-JT】



注) N=7,624。

(資料)JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査)」2021年11月

## <OJTの実態>

- ・無計画・現場任せの傾向が窺われる。

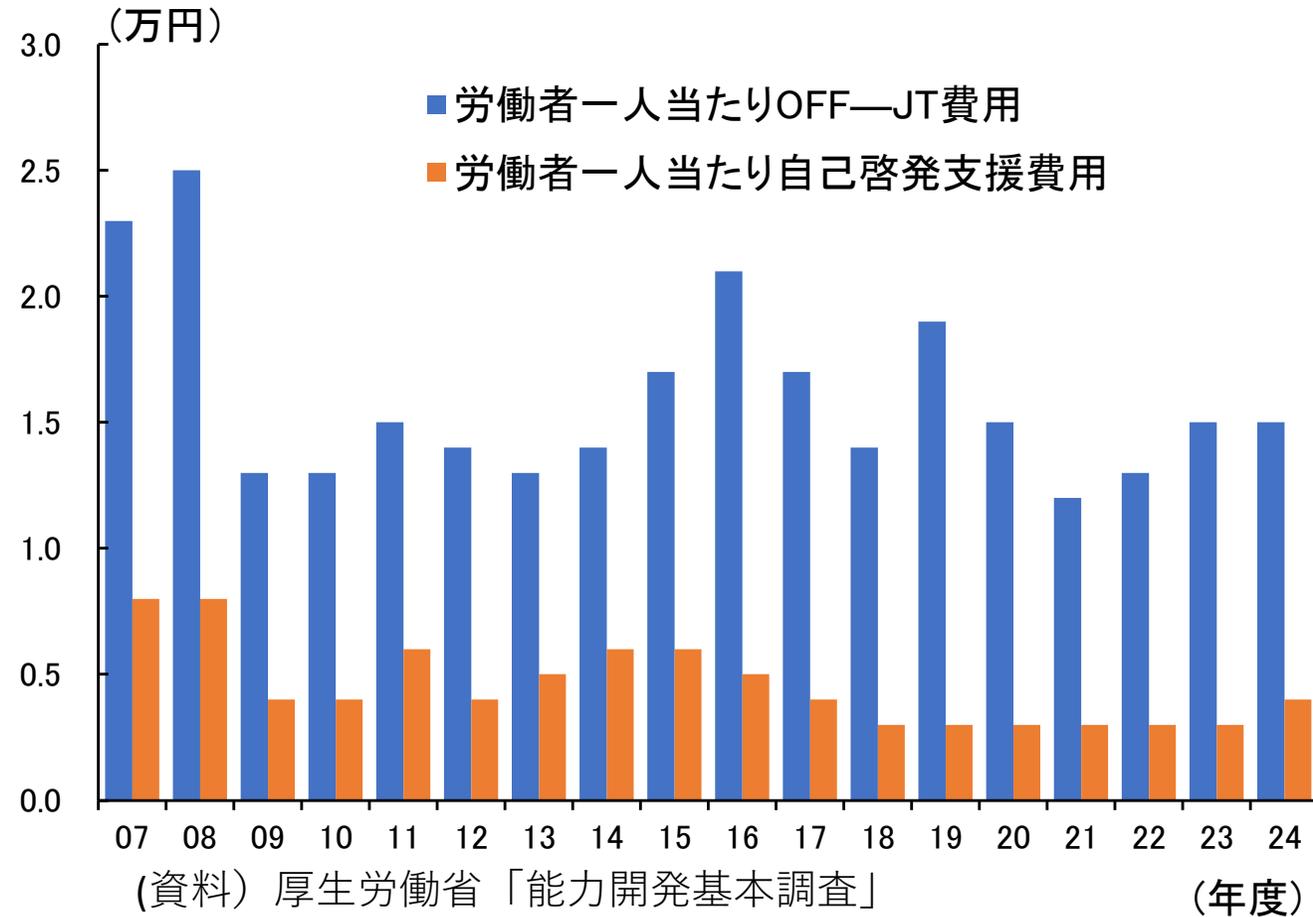
図表 2-4-1 日常の業務のなかで従業員に仕事を効果的に覚えてもらうための取り組み(OJT)  
(複数回答、規模別、単位:%)

規模	n	現場					方針・考え方等						マニュアル・計画等			相談・助言			その他	何も行っていない	無回答
		とにかく実践させ、経験させる	仕事のやり方を実際に見せている	仕事の幅を広げている	段階的に高度な仕事を割り振っている	それぞれの従業員に後輩の指導を求めている	仕事をを行う上での心構えを示している	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	身につけるべき知識や能力を示している	会社の人材育成方針について説明している	目指すべき仕事や役割を示している	求める人材像を明確に示す	業務に関するマニュアルを配布している	個々の従業員の教育訓練の計画をつくる	専任の教育係を付ける	乗ったり、職業人生について相談に乗る	仕事を振り返る機会を与える	仕事や生活について相談できる人員の配置(メンター等)			
計	6,116	62.3	63.9	24.8	28.1	29.8	44.5	28.9	44.3	9.3	34.3	8.5	22.4	12.4	12.2	23.3	24.3	10.2	0.3	2.9	0.6
9人以下	1,893	62.0	61.1	21.1	25.9	22.0	43.3	21.7	44.6	6.4	30.5	6.8	14.0	8.3	6.9	20.2	19.7	5.0	0.5	5.8	0.8
10~29人	2,487	64.9	65.2	25.3	28.4	33.0	45.3	27.5	45.8	8.9	36.3	8.7	20.8	11.8	12.4	24.7	23.8	9.4	0.3	1.9	0.6
30~99人	1,291	57.9	64.4	27.0	29.0	33.3	44.5	35.9	40.7	11.2	34.4	8.7	31.2	16.2	16.3	24.9	29.3	15.0	0.2	1.6	0.5
100~299人	332	58.4	66.6	31.3	30.4	33.4	44.9	43.7	42.2	14.8	38.0	11.7	40.4	22.3	19.3	21.7	27.1	20.2	0.3	0.6	0.0
300人以上	113	69.0	70.8	32.7	38.9	40.7	47.8	56.6	52.2	30.1	42.5	19.5	46.0	20.4	30.1	29.2	46.0	27.4	0.9	0.0	0.0

(資料)JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査)」2025年11月

・元来少なめのOFF-JTは2000年代以降減少傾向。自己啓発支援費用も減少傾向。足元で反転の兆しも水準は低い。

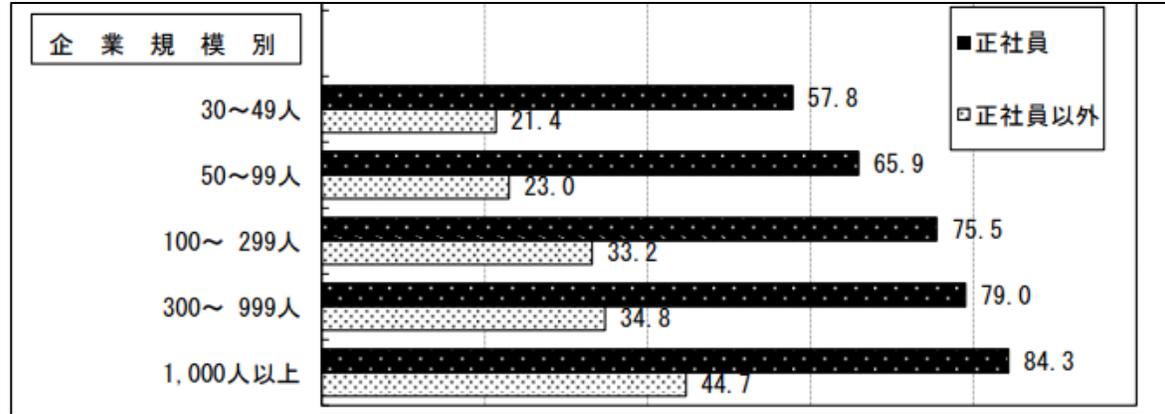
労働者一人当たりの教育訓練費用



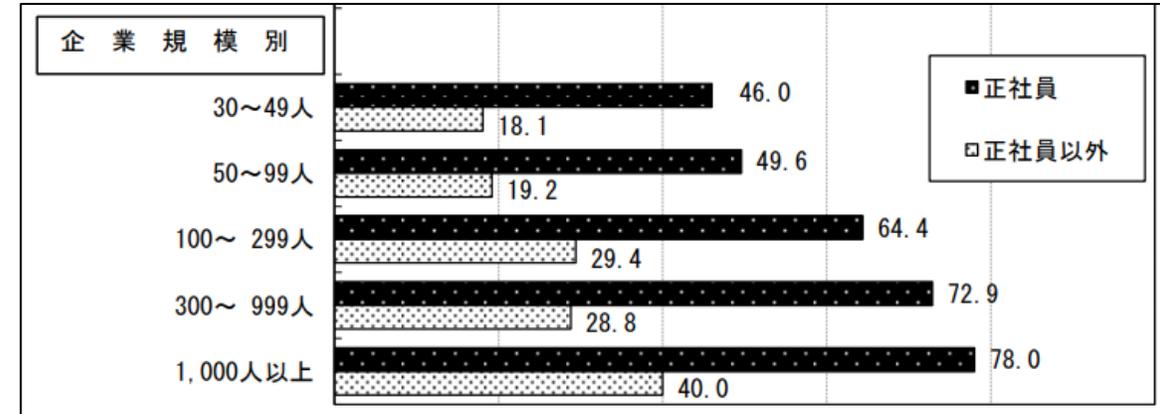
## <人材育成の実態～企業規模・就業形態>

・わが国の人材育成の状況は大企業・中小企業間、正社員・非正社員間で異なる。とくに**中小企業や非正社員に対する人材育成機会が不足**。

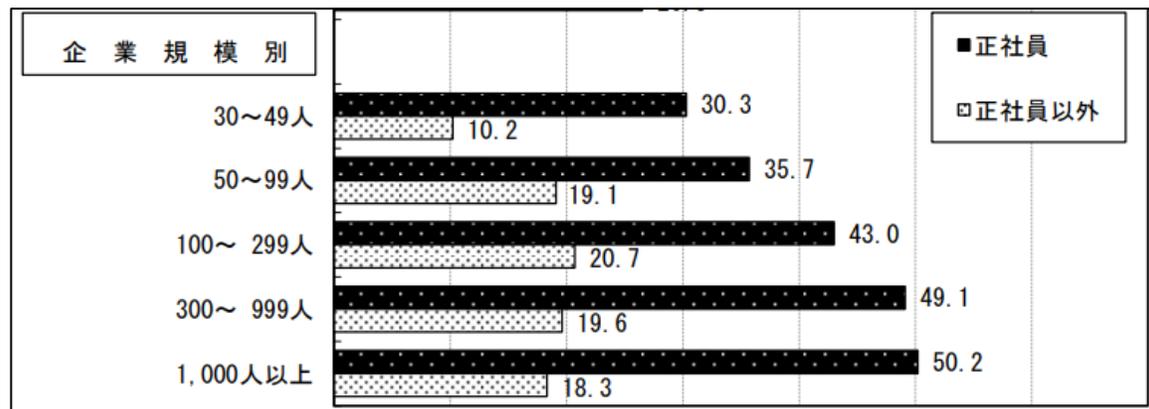
OFF-JTを実施した事業所(企業規模別)



計画的なOJTを実施した事業所(企業規模別)



OFF-JTを受講した者(企業規模別)



技能承継の取り組みを行っている事業所(企業規模別)

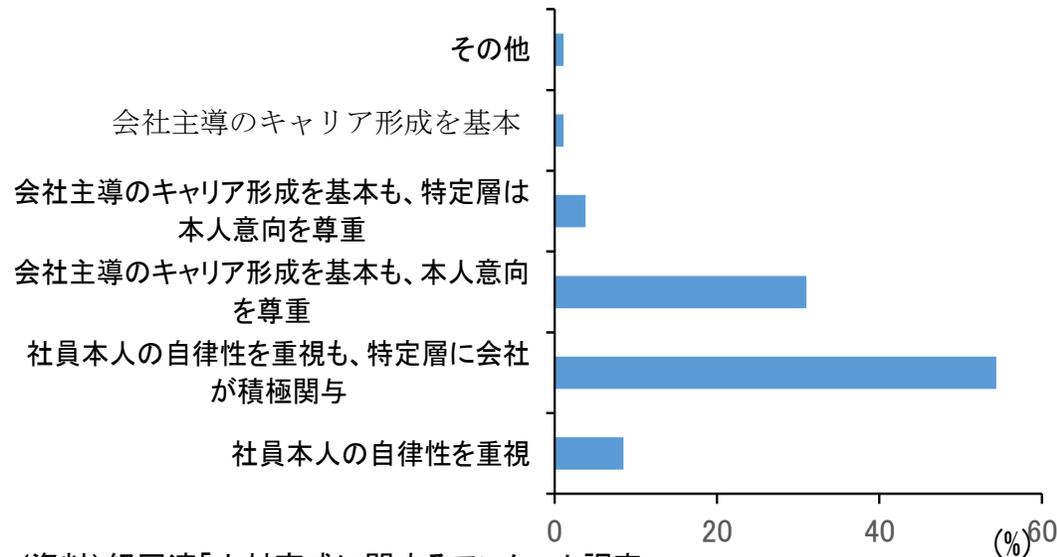


## ＜企業の育成方針＞

- ・日本企業の社員のキャリア形成に対する今後の方針として、経団連の会員企業への調査では「社員本人の自律性を重視も、特定層に会社が積極関与」が過半を占め、「会社主導のキャリア形成を基本も、本人意向を尊重」が3割程度。個人の主体性を重んじる方向にあり、同時に選抜的な傾向が強まっている。
- ・階層別には若手・中堅の育成を重視する一方、ミドル・シニアには関与しない方向。ボリューム的に増加するミドル・シニア層の「リカレント教育」「リスキリング」は企業は必ずしも前向きでない状況。

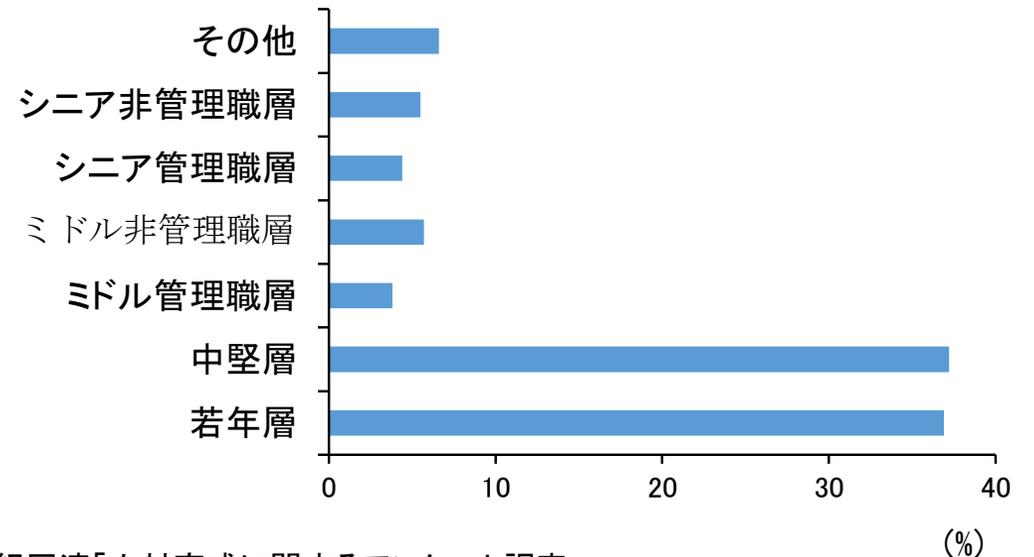
### 企業の社内人材育成の状況

【社員のキャリア形成に向けた今後の方針】



(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」  
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

【今後、支援の強化が最も必要と思われる対象層】



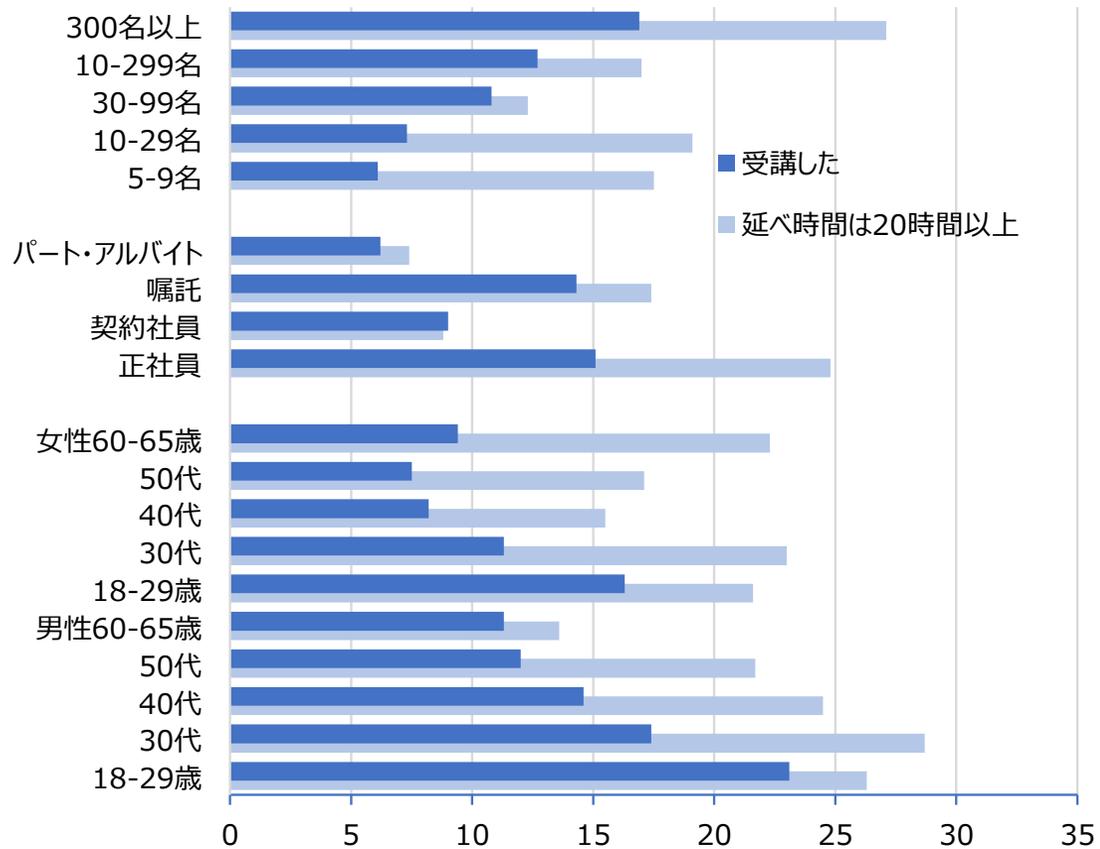
(資料)経団連「人材育成に関するアンケート調査」  
調査期間:2019.7.19-9.6 経団連企業会員1,412社対象(回答率26.0%)

# <労働者の学びの状況>

・労働者に行った調査でも、**中小企業従業員、非正規社員、女性、ミドル・シニア**で、OFF-JT、自己啓発が**少ない**傾向。

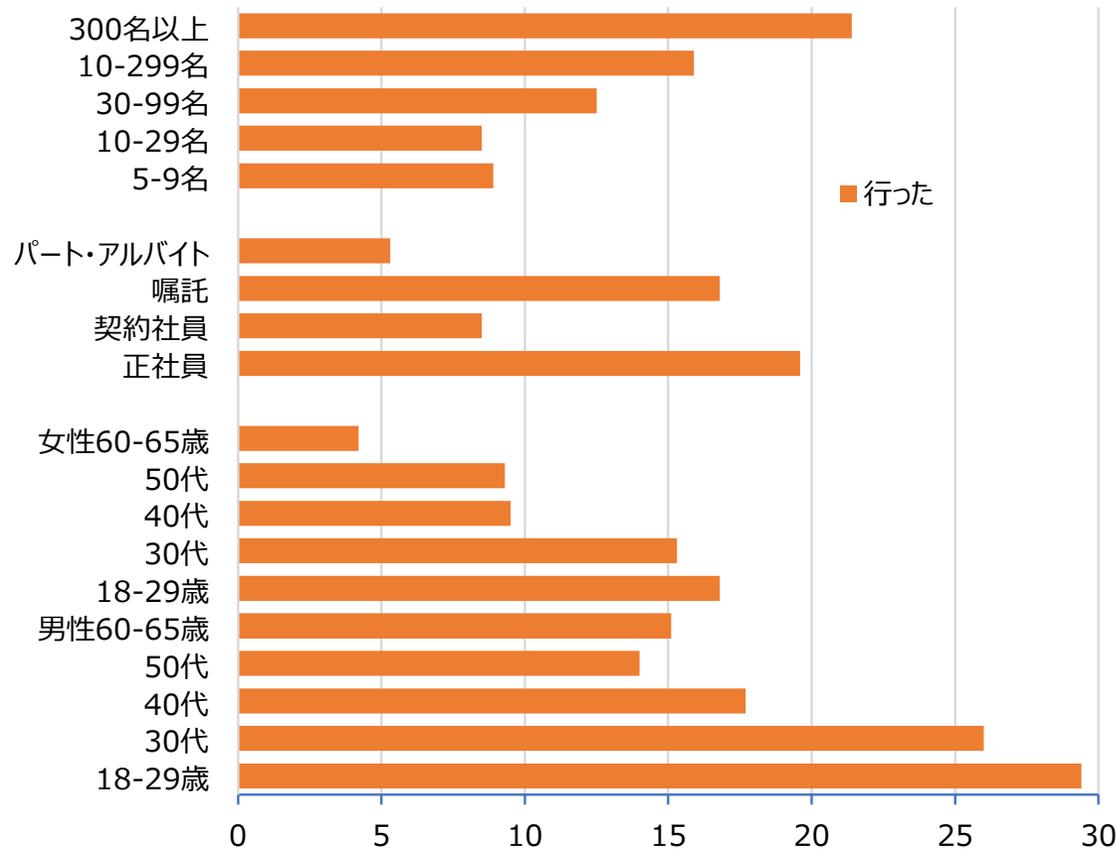
属性別の人材開発の状況

【2019年度に業務命令でOFF-JTをしたか】



(資料) JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査) (%)

【2019年度に仕事に関わる自己啓発を行ったか】

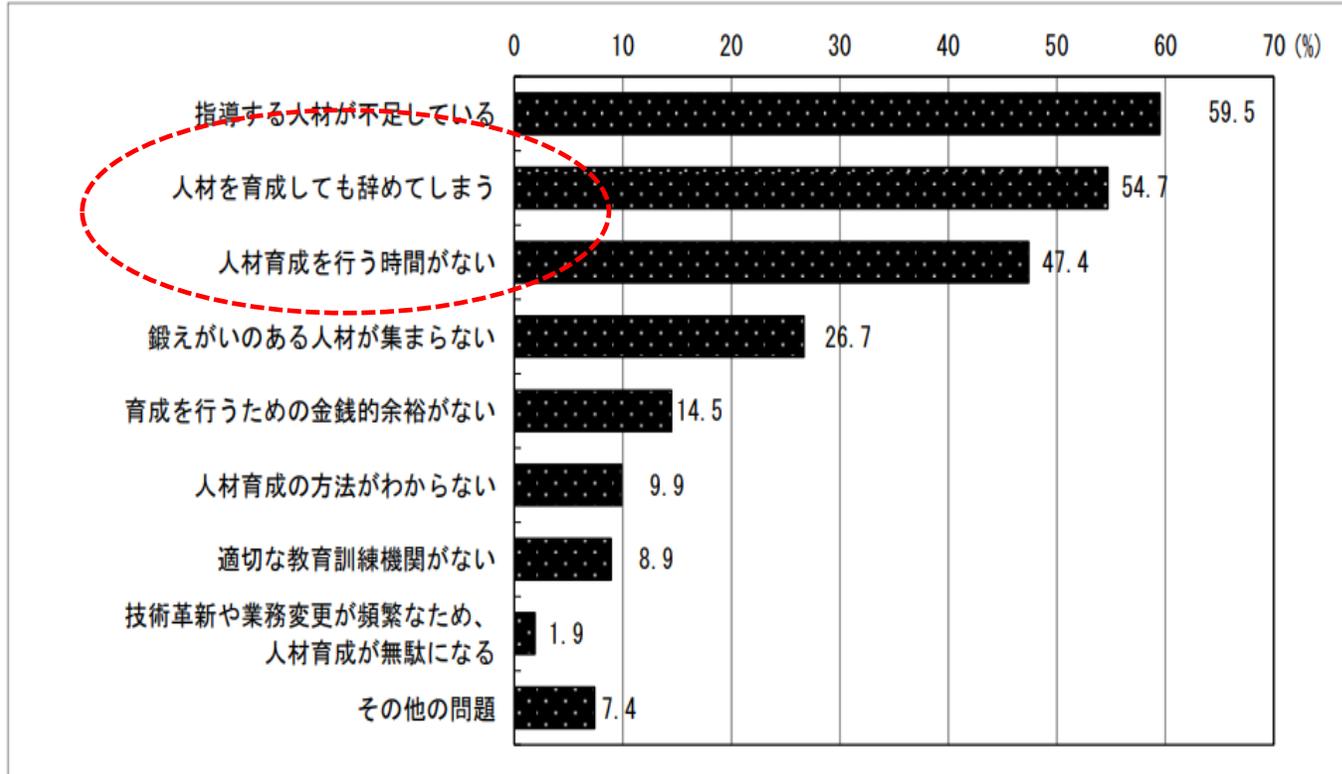


(資料) JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査 (労働者調査) (%)

## <なぜ企業は人材投資を十分に行わないか？>

企業が人材育成を行わない理由は、①指導できる人材が社内にはいない、②人材育成をしてもやめてしまう、③忙しすぎて人材育成の余裕がない。

図 30 人材育成に関する問題点の内訳（複数回答）



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査 令和6年度」

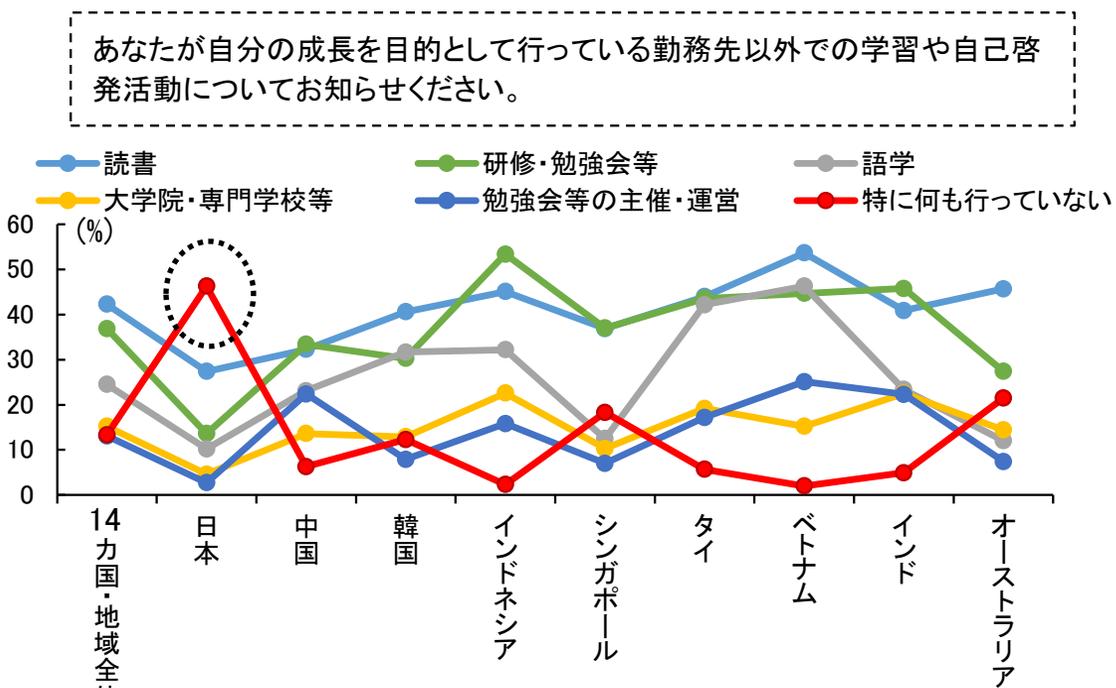
図表 2-3-26 人材育成・能力開発における課題（複数回答、規模別、単位：%）

規模	n	指導する人材が不足している	人材を育成しても辞めてしまう	人材育成を行う時間がない	育てないため、人材が集まらない	育成を行うための予算がない	人材育成の方法がわからない	適切な教育訓練機関がない	無駄になったため、業務変更が頻繁	技術革新や業務変更が頻繁	その他	特に問題はない	無回答
計	6,116	33.5	32.1	30.8	29.6	12.2	7.5	6.0	0.9	2.2	19.3	1.7	
9人以下	1,893	20.6	24.4	24.9	28.3	13.9	6.4	6.0	0.6	2.1	28.5	2.4	
10～29人	2,487	33.1	30.9	31.4	31.5	12.0	7.3	6.0	1.0	2.2	18.5	1.5	
30～99人	1,291	46.0	39.3	34.5	30.1	10.3	8.3	5.8	1.0	2.5	11.8	1.5	
100～299人	382	53.6	46.7	41.0	25.0	11.1	12.0	6.9	1.2	1.5	6.0	0.6	
300人以上	113	55.8	62.8	43.4	16.8	10.6	6.2	5.3	4.4	0.9	5.3	0.0	

(資料)JILPT「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査(企業調査)」2025年11月

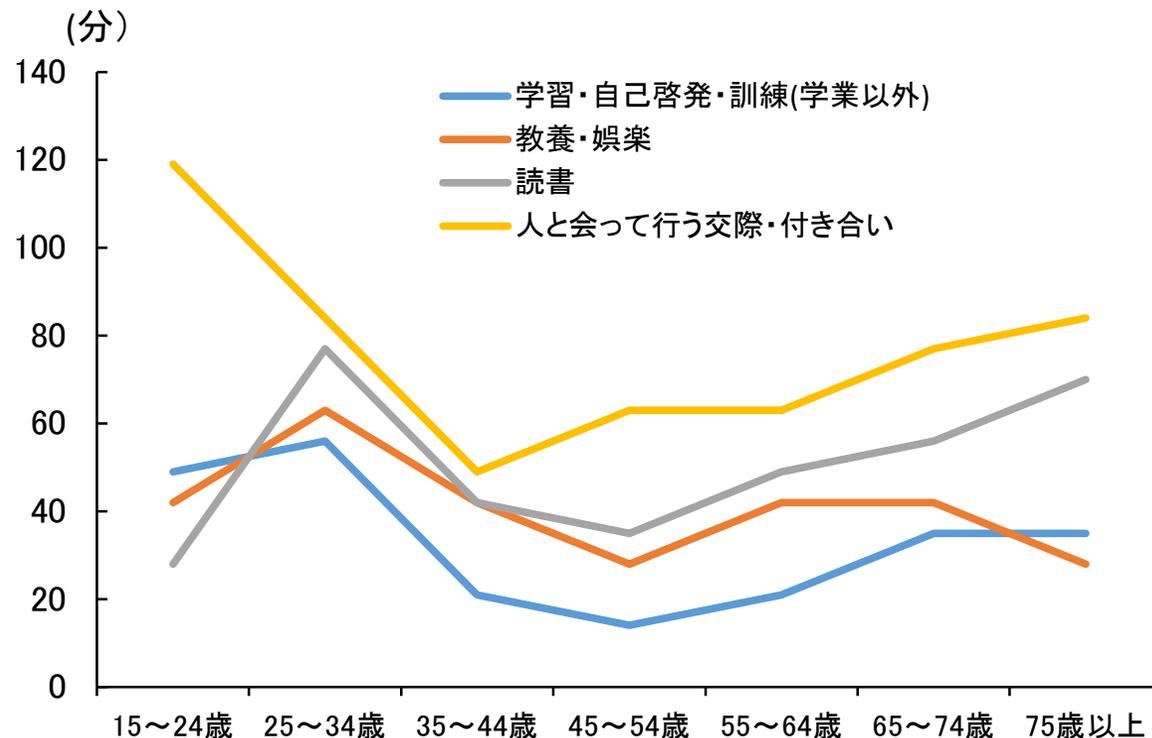
- ・国際比較の観点からは、**わが国勤労者の自己啓発意欲の低さ**が大きな懸念。
- ・とりわけ、中高年層での学びの時間が少なく、人口減少・長寿化社会を見据えたときの心配材料。

アジア太平洋地域各国の自己啓発の状況



(資料)パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)」  
 (注)調査モニターを対象としたインターネット定量調査。上記図に示されている以外の対象地域・国は香港、台湾、マレーシア、フィリピン、ニュージーランド。主要都市で就業中の人々が対象。各国地域1000サンプル。

1週間に「学び」に費やす時間



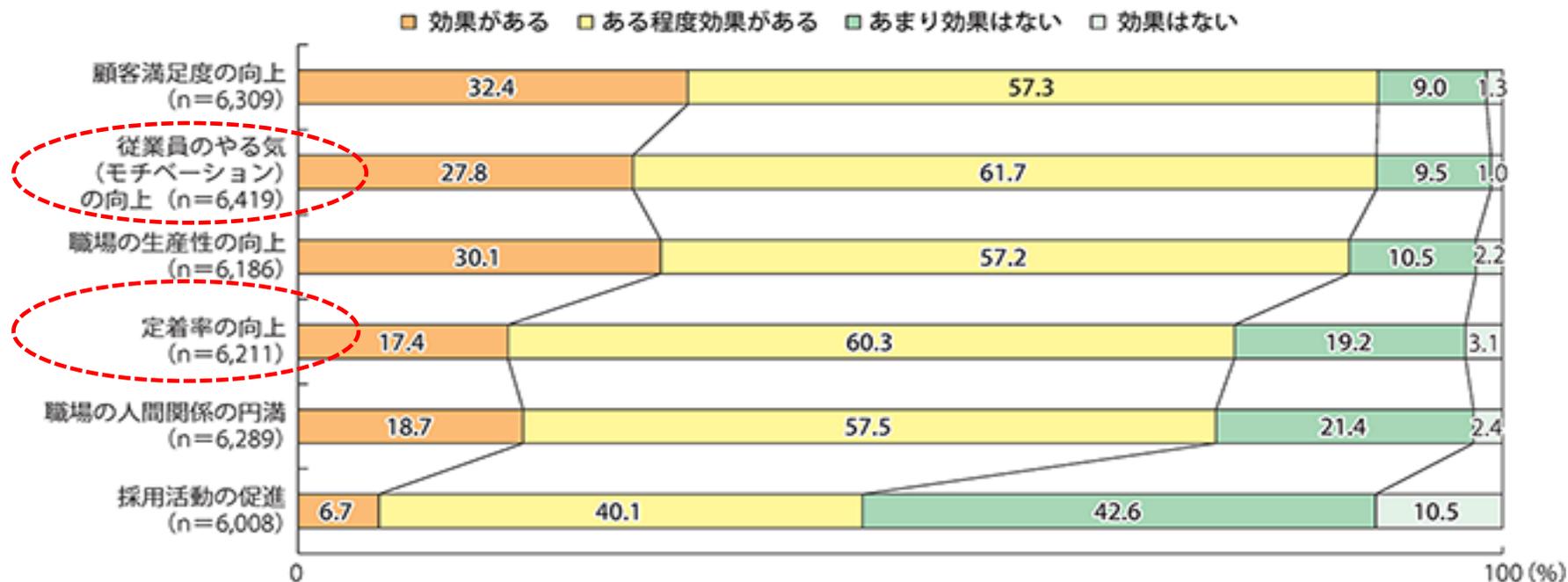
(資料)総務省「平成28年社会生活基本調査 生活時間に関する結果」

## 2. 学びの意義・効果

人材育成の企業にとっての**効用**は

- (1) 従業員の定着(モチベーションの向上)
- (2) 採用ブランドの向上
- (3) スキル・ミスマッチを解消(=人材不足を解消)
- (4) 現場発のイノベーション(ラーニング・オーガニゼーション)

第2-3-22図 企業側が考える、人材育成・能力開発の効果



資料：(独) 労働政策研究・研修機構「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査結果(企業調査)」(2016年9月)

(注) 1. 従業員数5人以上の企業に対し調査を行っている。

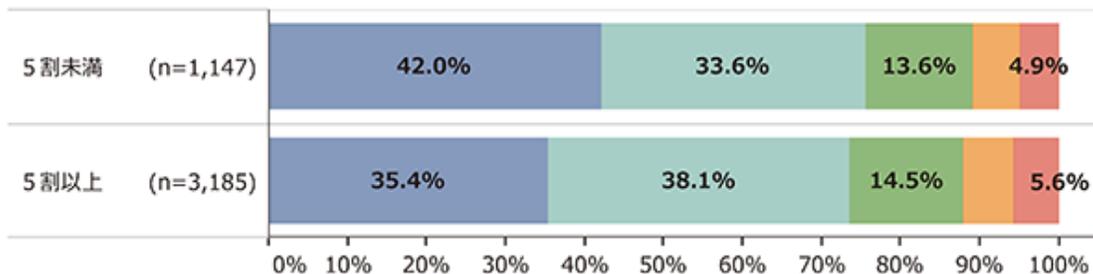
2. 「無回答」の者は除いて集計している。

(資料) 中小企業庁「2018年版中小企業白書」[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2\\_3\\_3\\_2.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/h30/html/b2_3_3_2.html)

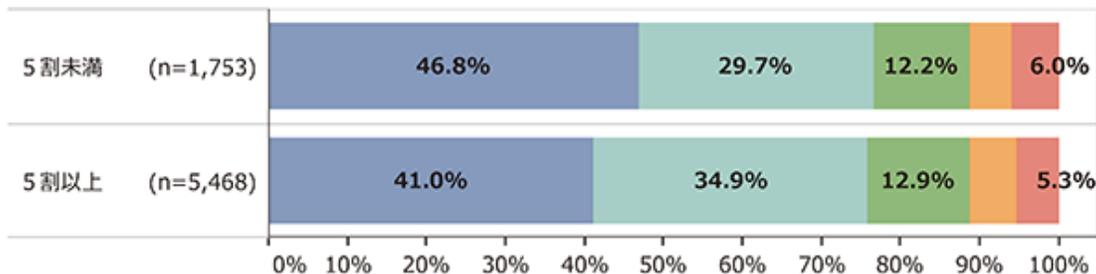
・人材投資に積極的な企業ほど人材定着度が高まる傾向。

第2-1-24図 増やした人材育成の取組内容（新卒社員・中途社員の定着割合別）

(1) 新卒社員



(2) 中途社員

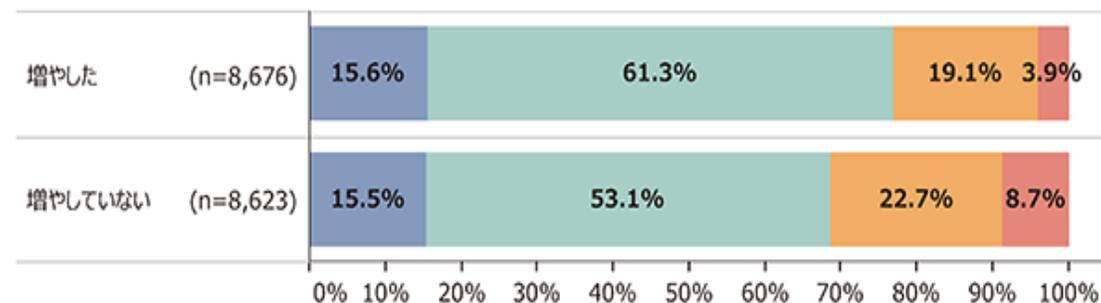


■ 主にOJT  
■ OJTを中心の一部OFF-JT  
■ OJT・OFF-JTを半々程度  
■ OFF-JTを中心の一部OJT  
■ 主にOFF-JT

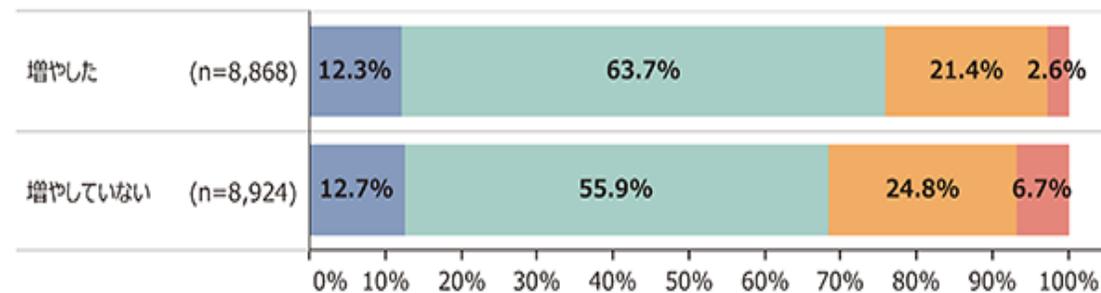
資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 1. (1)は、直近3年間に新卒採用を「行った」と回答した企業に対して、その新卒社員の定着割合を聞いたもの。  
 2. (2)は、直近3年間に中途採用を「行った」と回答した企業に対して、その中途社員の定着割合を聞いたもの。  
 3. ここでいう「定着割合」は、新卒採用・中途採用それぞれについて、「(直近3年間で採用した社員のうち、現在も就業を継続している人数) ÷ (直近3年間で採用した社員の人数の合計)」で算出された割合とする。  
 4. 「5割未満」は、それぞれ「1割未満」、「1割以上～3割未満」、「3割以上～5割未満」と回答した企業の合計。  
 「5割以上」は、それぞれ「5割以上～7割未満」、「7割以上～9割未満」、「9割以上」と回答した企業の合計。  
 5. 人材育成の取組内容は、直近5年間で増やした人材育成の取組内容について聞いたもの。「分からない」と回答した企業を除く。

第2-1-22図 中核人材・業務人材の定着状況（人材育成の取組の増減別）

(1) 中核人材



(2) 業務人材



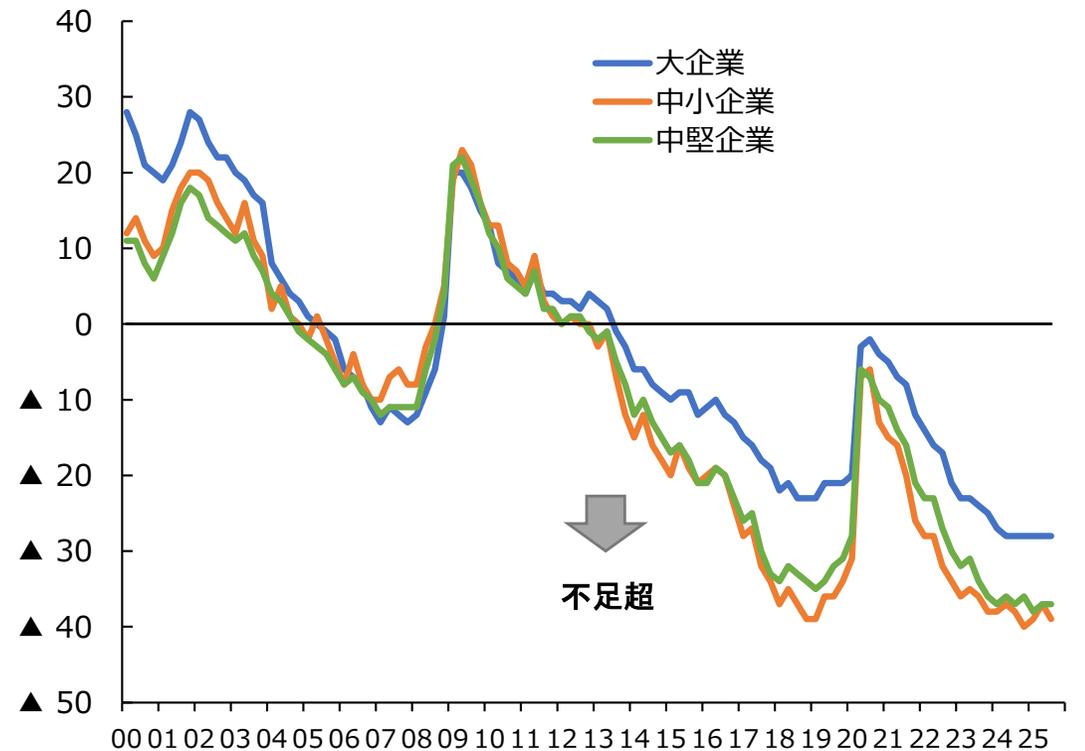
■ 十分に定着している  
■ ある程度定着している  
■ あまり定着していない  
■ 全く定着していない

資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」  
 (注) 1. 人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。  
 2. 人材育成の取組の増減は、2023年と2019年を比較したものの。  
 3. 定着状況について、「分からない」と回答した企業を除く。

- ・企業の**人員不足感**は企業規模を問わず高まる。
- ・有効求人数が有効求職者数を上回る状況が続いているにもかかわらず、**就職件数は増えず**。ミスマッチの拡大を示唆。

日銀短観・雇用人員判断D I

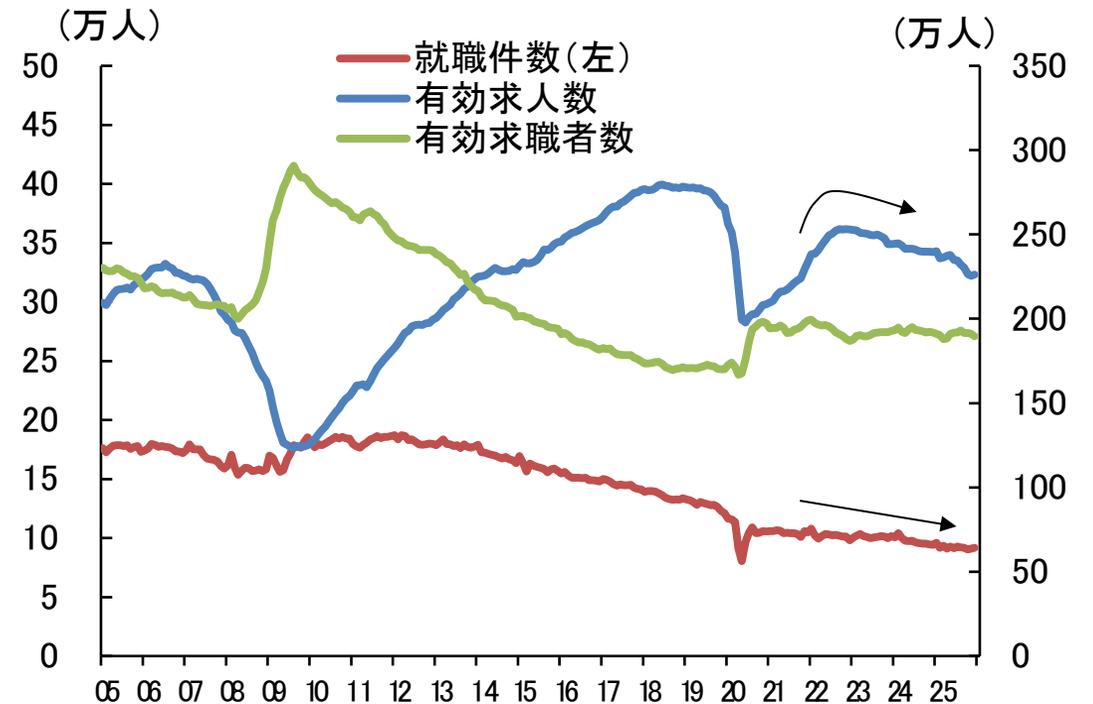
(余剰-不足、%ポイント)



(資料)日本銀行「短観(企業短期経済観測調査)」

(年/期)

有効求人数、有効求職数、就職件数



(資料)厚生労働省「一般職業紹介状況」

(年/月)

・ミスマッチの背景に**スキルのミスマッチ**。対応策として**人材育成**を考える企業は多い。

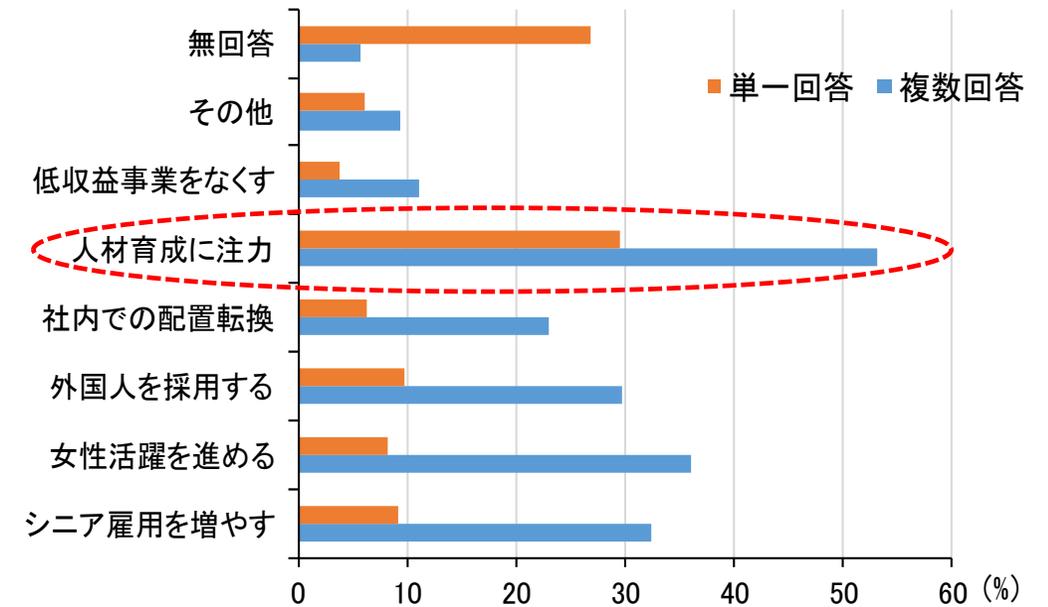
就労意欲のある非就労者の内訳（2025年）

（万人）

	男女計	男	女
就業希望の非労働力人口	212	70	142
適当な仕事がありそうにない	74	26	48
近くに仕事がありそうにない	15	5	10
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	15	7	8
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	24	6	19
出産・育児のため	28	0	27
介護・看護のため	14	3	11
完全失業者	176	102	74
賃金・給料が希望と合わない	13	8	5
勤務時間・休日などが希望と合わない	21	7	13
求人との年齢と自分の年齢とが合わない	19	12	7
自分の技術や技能が求人要件に満たない	12	6	6
希望する種類・内容の仕事が無い	50	29	20
就業意欲のある非就労者数	388	172	216
労働条件ミスマッチによる非就労	100	25	75
<b>スキルミスマッチによる非就労</b>	<b>77</b>	43	34

（資料）総務省「労働力調査・詳細集計」

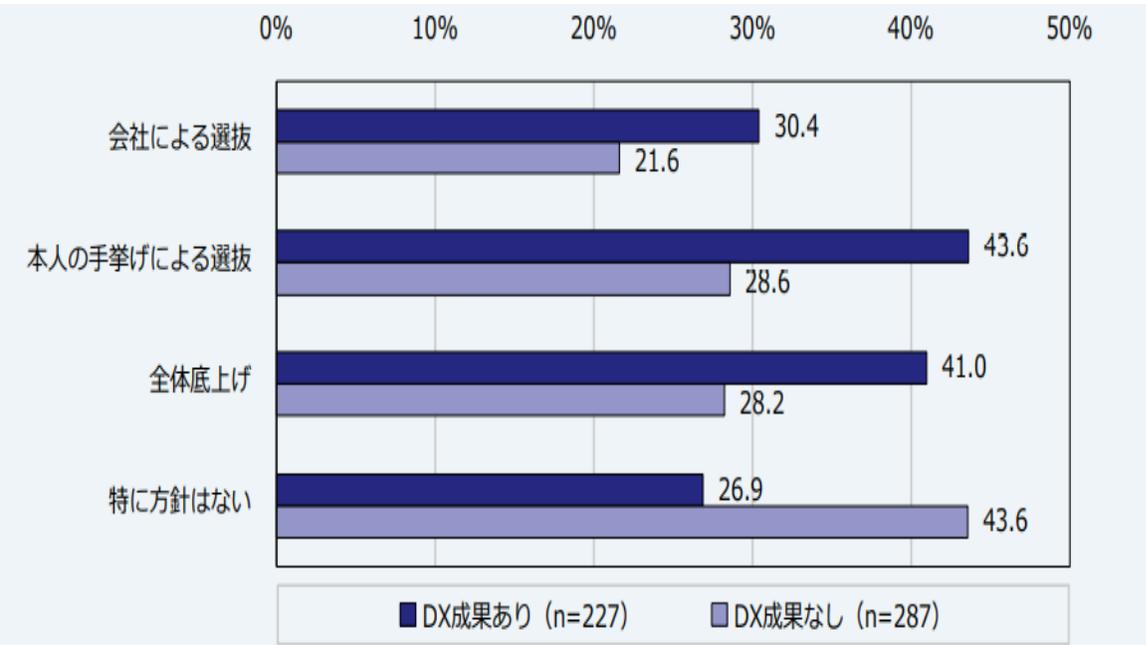
人手不足への対応策



（資料）(株)日本総合研究所「人手不足と外国人採用に関するアンケート調査」  
 （注）2019年2月に実施。食品加工、繊維衣服、機械・金属、建設、飲食・宿泊、小売を中心に1万社宛宛てに郵送調査。有効回答率は10.4%。

国内でDXの成果が上がっている企業では、成果のない企業に比べ、選抜型にせよ全体底上げ型にせよ、人材育成に積極的。「勉強会やコミュニティ活動への参加」を支援している割合が高いことが注目される。

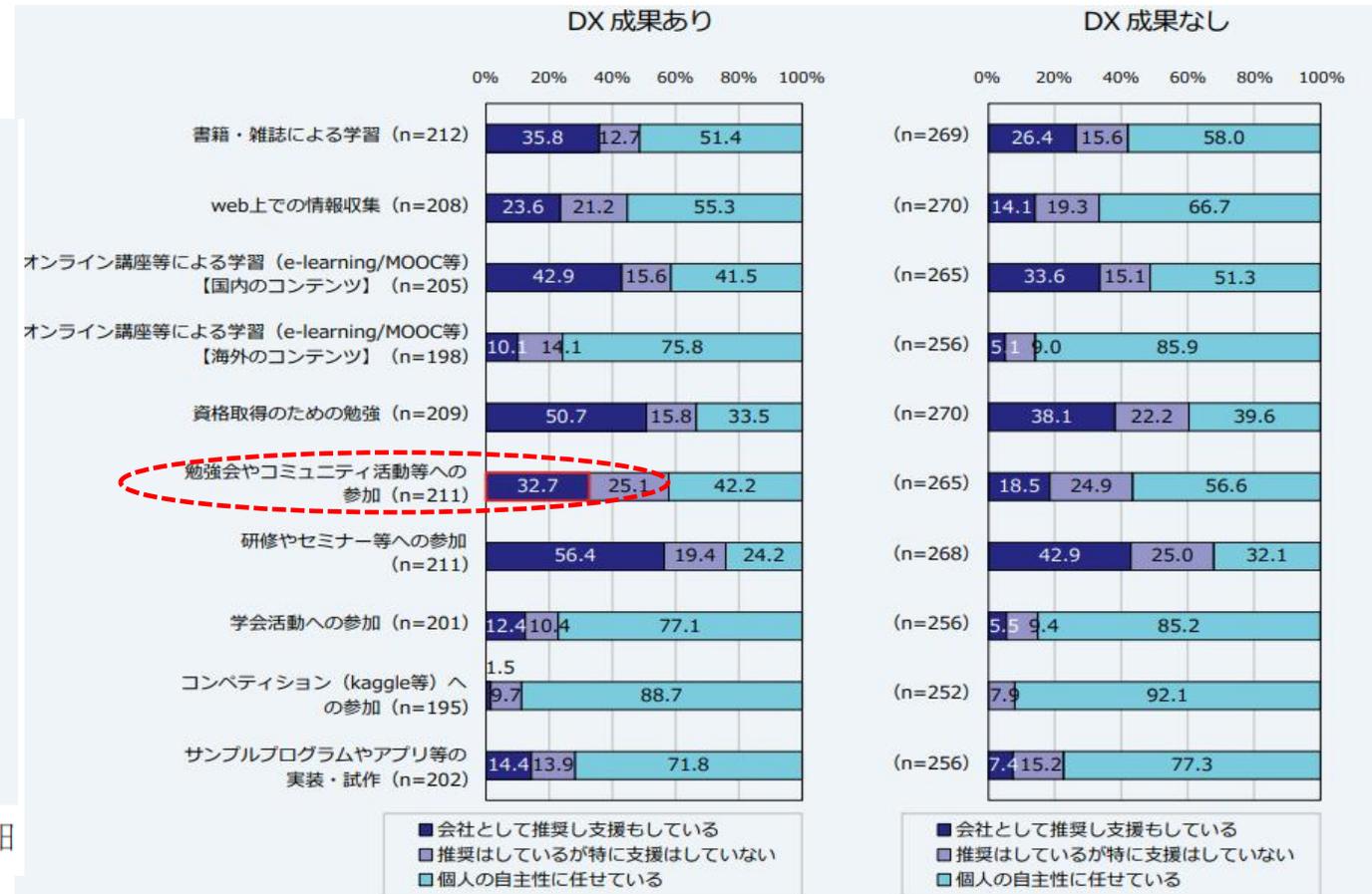
国内・事業会社のIT人材の学びに関する会社の方針  
(DX成果別、複数回答)



出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」2021年4月22日

出所：情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

国内・事業会社の会社としての学びの支援(DX成果別)



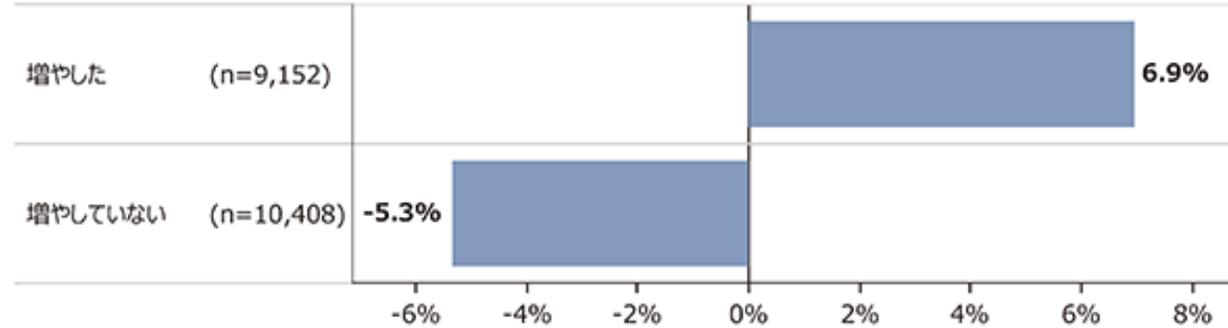
出典：IPA「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」2021年4月22日

出所：情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

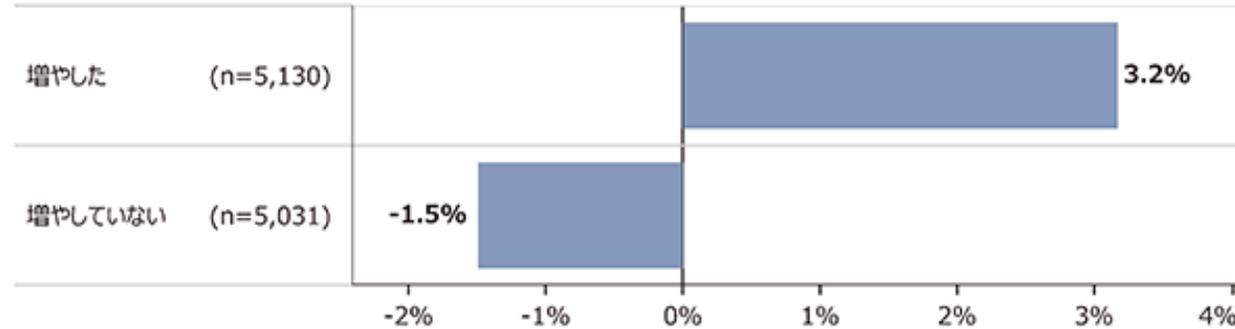
・人材投資に積極的な企業ほど売上や生産性が伸びている傾向。

第2-1-21図 売上高及び労働生産性の変化率（人材育成の取組の増減別、中央値）

(1) 売上高の変化率（中央値）



(2) 労働生産性の変化率（中央値）



資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

（注）1.人材育成の取組について、「増やした」は、「大いに増やした」、「やや増やした」と回答した企業の合計。「増やしていない」

は、「大いに減らした」、「やや減らした」、「変わらない」と回答した企業の合計。

2.人材育成の取組の増減は、2023年と2019年と比較したもの。

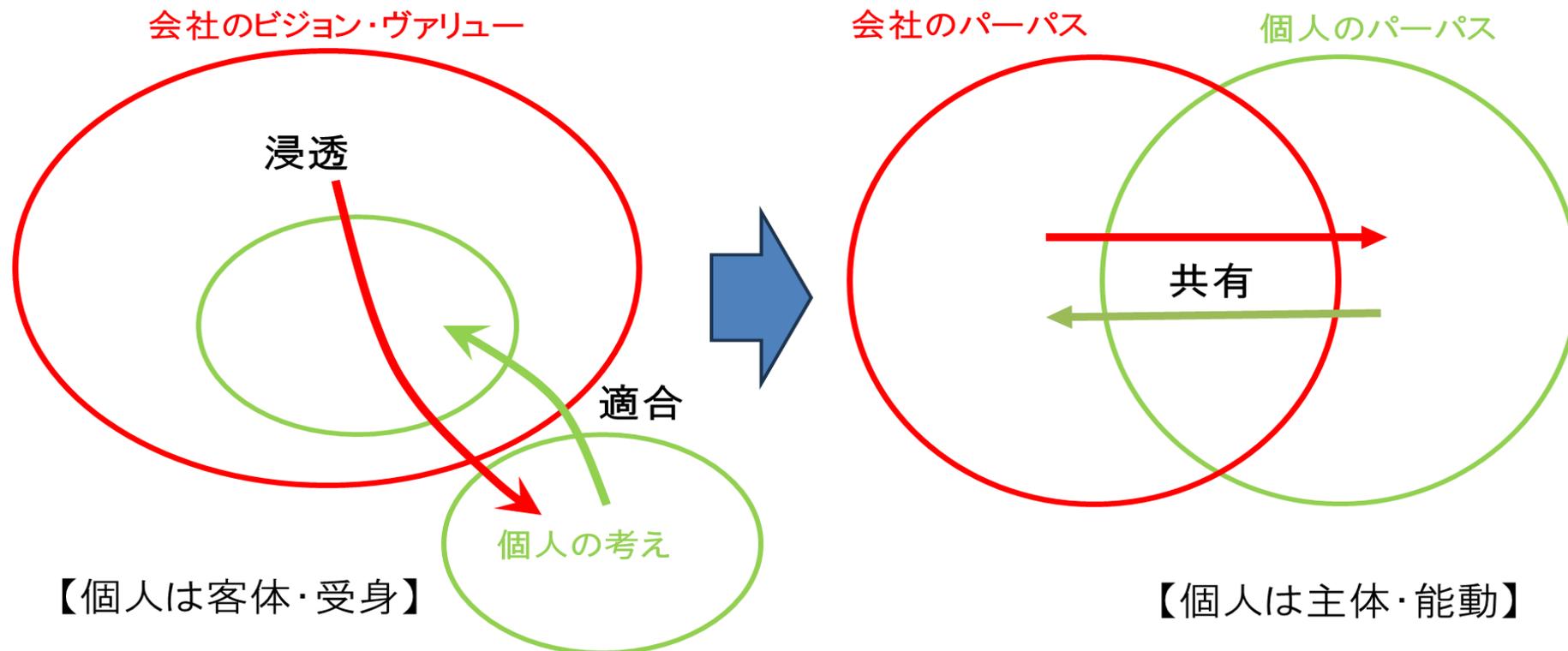
3.売上高、労働生産性の変化率は、2022年と2017年を比較して算出したもの。

4.対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0%、労働生産性の変化率0.7%。

## <主体的な学びこそ企業成長のカギ>

かつては各ステークホルダー（顧客・投資家・地域社会等）との関係が安定し、情報保有の面で圧倒的に優位にあった経営者が会社のビジョンを示し、それに従業員が適応し行動することが、企業の発展につながった。しかし、経営環境の複雑化で、そうした**トップダウンの経営スタイルの有効性は低下**。

今はVUCAの時代、様々なステークホルダーと直接接触する現場で働く従業員一人ひとりが、**自ら共感できる会社のパーパスの方向性に従って、主体的に学び、業務を遂行し、職業人として成長していくことこそが、会社の成長・発展につながる。**



### 3. 効果的な学びの仕組み

＜人材育成の基本原理＞

【ロミンガーの法則】 従業員にとって身になる学習の70%は職業上の**経験**。20%はロールモデルモデルから受ける**薫陶**。10%がフォーマルな教育**研修**。

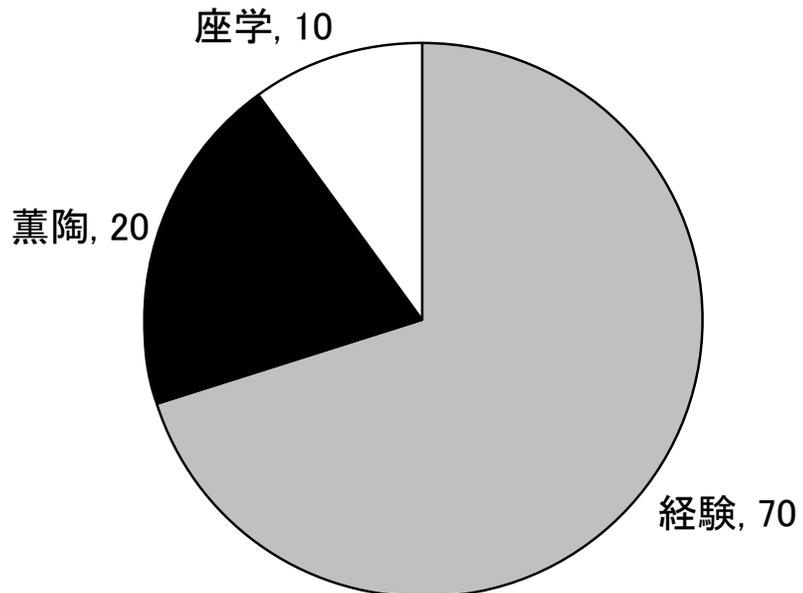
【経験学習】デイヴィッド・コルブは、学習にとって大きなウェイトを占める経験を通し、人が学んでいくプロセスを4段階でモデル化①**具体的経験**: 何らかの**具体的経験**をする ②**内省的観察**: 経験を様々な角度から眺め、良し悪しを深く考える ③**抽象的概念化**: 内省によって得られた**教訓**を一般化する ④**積極的試行**…一般化された概念・持論を新たな状況で試す

【対話学習(ダイアログ・ラーニング)】 薫陶は対人学習であり、話し合い、共に考え、創造的に探究していく営み マイケル・サンデル『ハーバード白熱教室』

(参考文献) 高橋潔「全体的人材育成のためのラーニング: 積極的忘却のススメ」『生活福祉研究』2013.10

[https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw\\_no85\\_feature\\_2.pdf](https://www.myri.co.jp/publication/myilw/pdf/myilw_no85_feature_2.pdf)

ロミンガー社の70-20-10の法則



山本五十六の句

やってみせ 言って聞かせて させてみて  
ほめてやらねば 人は**動かじ**

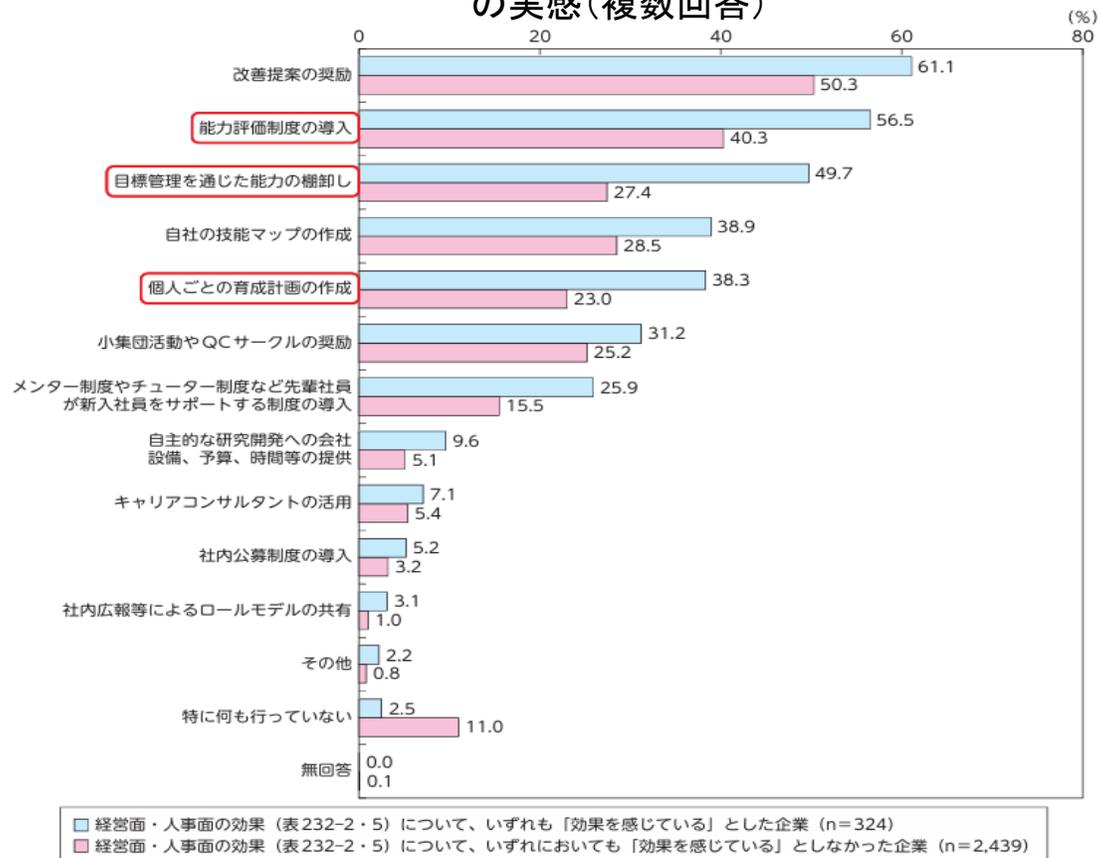
話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやら  
ねば 人は**育たず**

やっている 姿を感謝で見守って 信頼せ  
ねば 人は**実らず**

# 効果的な能力開発の条件

「求められるスキルを習得し、スキル習得後にそれを実際に使う」ことが効果的な能力開発の要諦。言い換えれば、「育成—任用—評価」という人材マネジメントの一連の流れに位置付けることが重要で、**評価制度やジョブアサイメント面での施策の連動が重要。**

従業員の育成・能力開発における環境整備と経営面・人事面の効果の実感(複数回答)

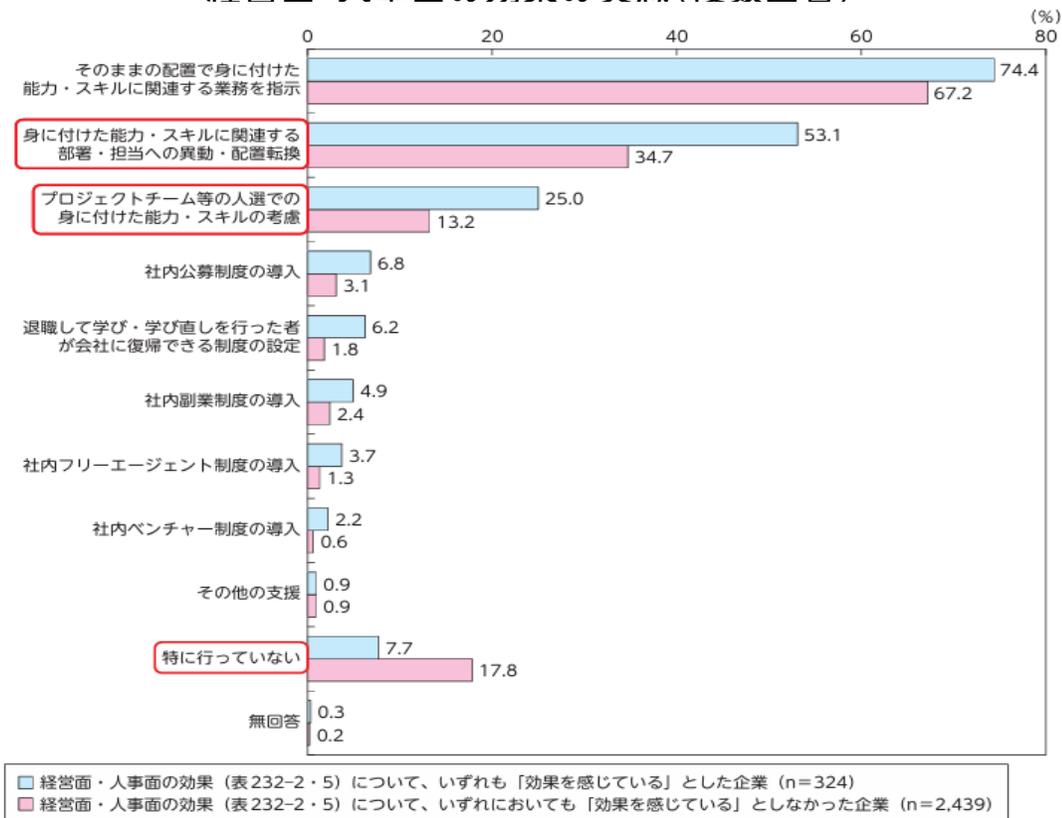


備考：経営面・人事面の効果 (表 232-2・5) について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」(2024年5月)

(資料出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』(第2章・第3節)

身に付けた能力・スキルを実務で発揮するための取組と経営面・人事面の効果の実感(複数回答)



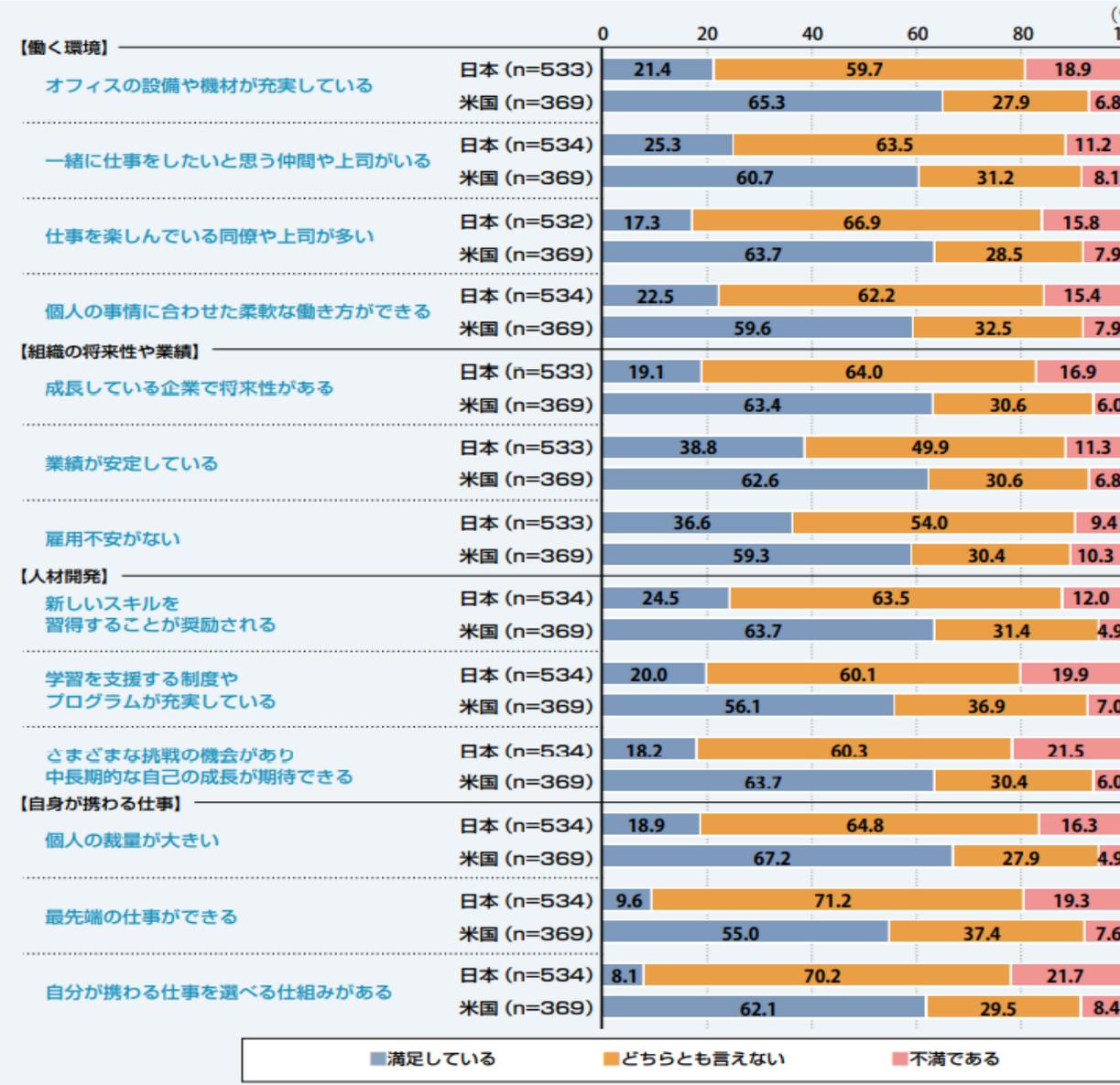
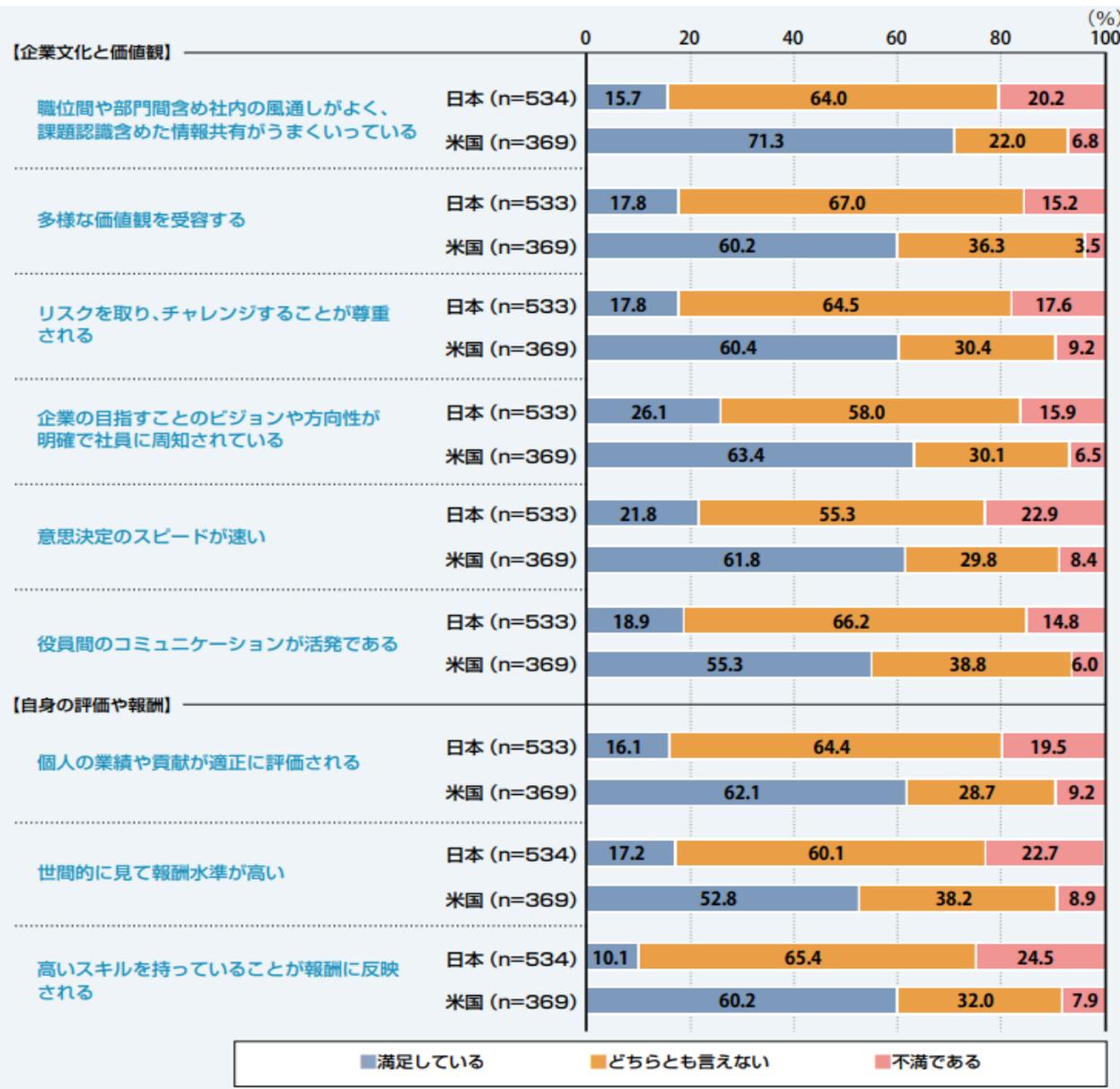
備考：正社員又は正社員以外に対して取組を行っている企業の割合。経営面・人事面の効果 (表 232-2・5) について、いずれかのみ「効果を感じている」とした企業及び「従業員の育成・能力開発を行っていない」と回答した企業は含まれない。

資料：JILPT「ものづくり産業の人材育成・処遇とデジタル化に関する調査」(2024年5月)

(資料出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2024年版ものづくり白書』(第2章・第3節)

・各種施策で米国企業が進むが、**スキルの報酬への反映**や、**主体的に仕事を選べる**ことが、日米でのとりわけ大きな違い。

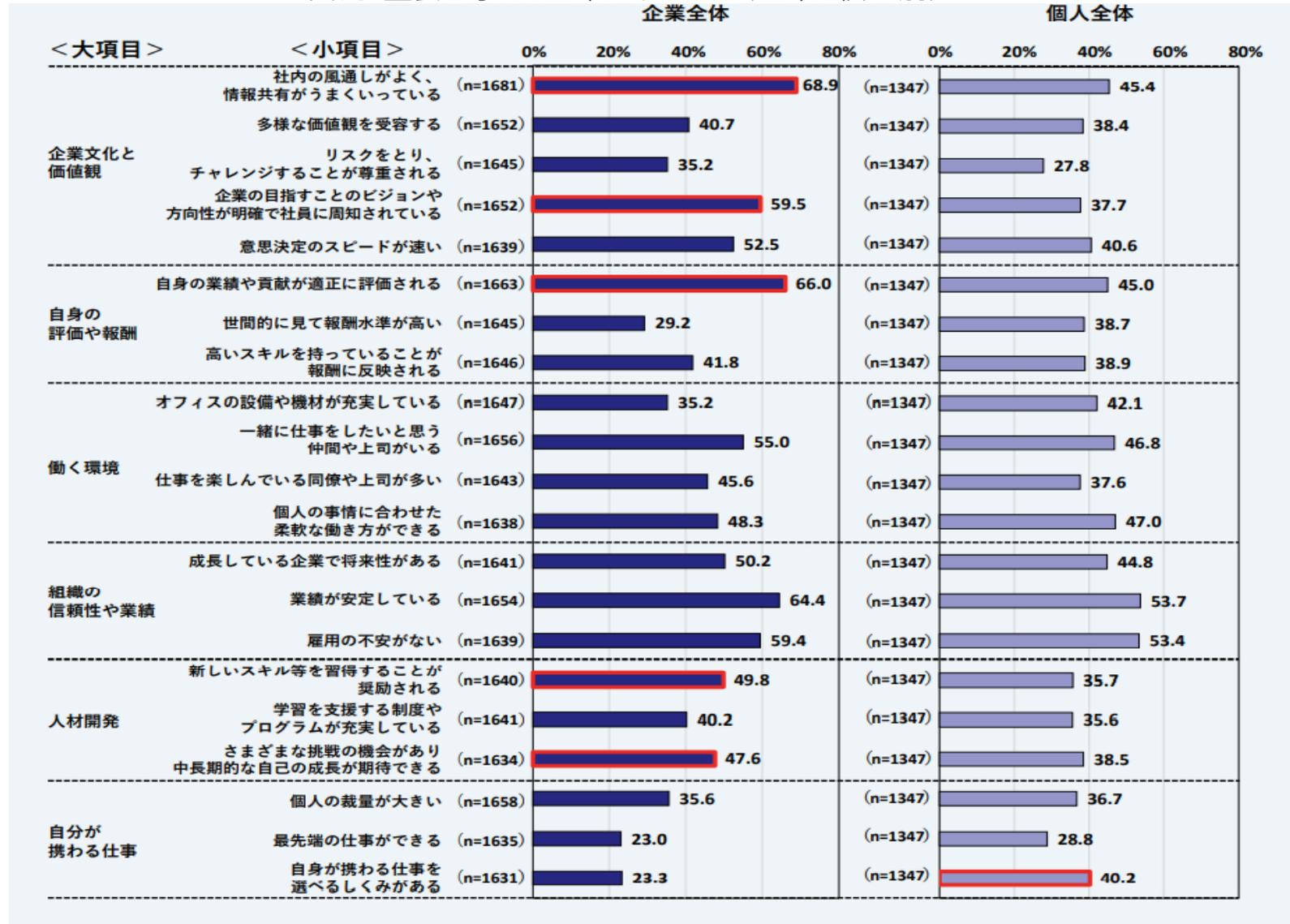
変革を推進するために社員が満足していること



資料: 情報処理推進機構社会基盤センター『DX白書2021』

組織風土・職場環境について、企業が重要視する項目と個人のニーズはおおむね一致しているものの、**仕事を主体的に選べる仕組みが十分でない**ことにギャップが存在。

国内・重要と考える企業文化・風土(企業と個人別)



※企業全体は「強く求めている」項目の数値のみ表示

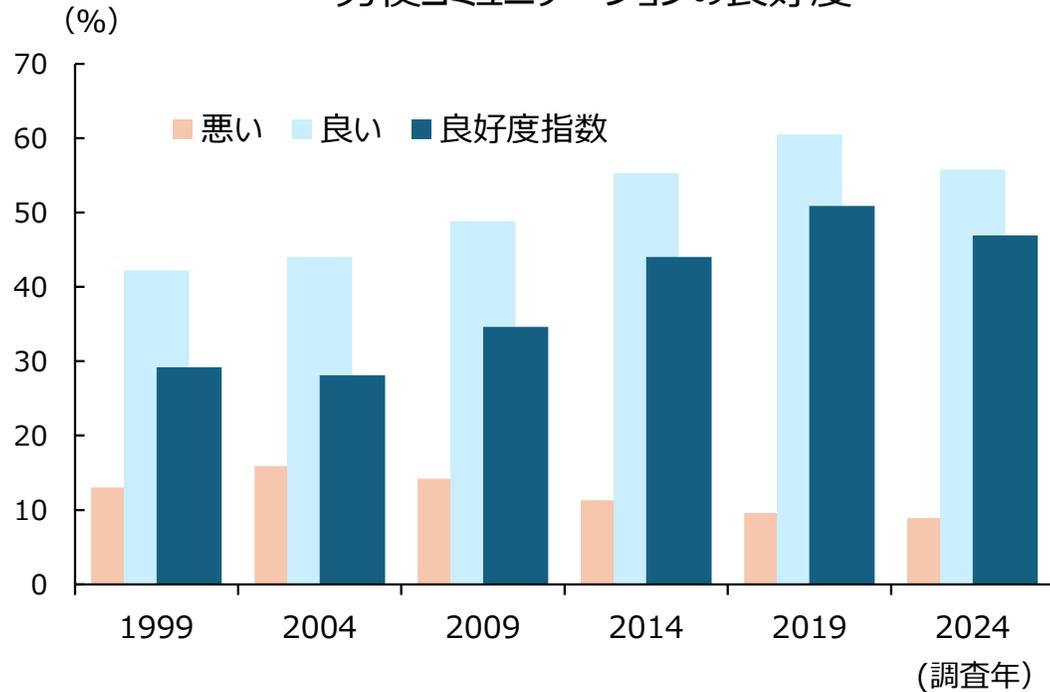
## 越境学習

…「**ホームとアウェイを往還する**（行き来する）ことによる学び」。「個人にとってのホームとアウェイの間にある境界を越える」体験を通して、「これまでとは異なるやり方、考え方を知ることができ、失敗や試行錯誤の中から、異質な人たちの中でどうコミュニケーションを図り、どのように自分を活かすことができるかを学んで、それをホームに持ち帰る」（石山恒貴・伊達洋駆(2022)『越境学習入門』日本能率協会マネジメントセンター）

**⇒社員の提案を前向けに受け入れるオープンな企業風土を構築すれば、越境学習は社員が他社を知ることによって「隣の芝生は青く見える」ことに気づき、会社を変革していく原動力になる機会を提供する。**

- ・**労使間のコミュニケーション**を良くすることは、従業員のモチベーションを高める。
- ・教育訓練に関して**労使コミュニケーション**を重視する労働者は多く、**学びの具体的な在り方を労使が協働した形で進める**ことが、労働者の主体的な能力開発にとって重要。

労使コミュニケーションの良好度

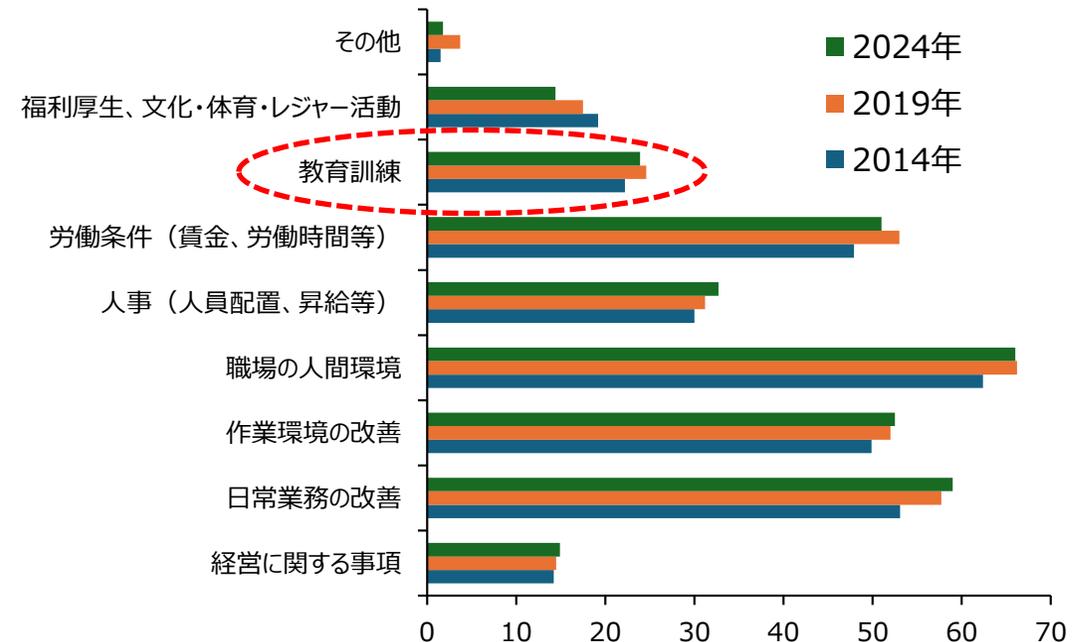


(資料) 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」

(注) 良好度指数 = 良い (非常に良い + やや良い)

– 悪い (やや悪い + 非常に悪い)

労使コミュニケーションを重視する内容別労働者割合



(資料) 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」

(%)

# 事例：KDDI「労使コミュニケーションの活性化で、よりよい学び・学び直しの実現へ」

ジョブ型人事制度の導入の一環として学び・学び直しを推進。

## ポイント1 労使による学び・学び直しの方向性の擦り合わせと従業員への周知・浸透

四半期ごとの経営状況説明会等で社長が目指してほしい社員像などについて語るほか、社長が各現場を回って社員に直接話をする機会も繰り返し設定。会社は労働組合からの意見も受けて、新制度についてまとめたハンドブックの配布などを通じて、従業員に幾度も丁寧に説明。DXの推進とそれに伴う学び・学び直しについては、従業員によって関心にばらつきがあったため、特に時間をかけての説明が必要だった。

## ポイント2 1on1による学びの方向性の共有や補正

年に一度、従業員自身がキャリアプランについて考える機会を用意するほか、1on1 を頻繁に実施して上司とキャリアプランを共有し、学び・学び直しの方向性を定め、必要に応じて補正。労組が、上司との対話がきちんとできているか、面談の時間をアンケートで聞くなどして実態把握に努めている。

## ポイント3 社内副業や公募スキームによって「実践の場の確保」と「新たな挑戦」を促進

研修前に、その研修が本人の実務でのスキル発揮に必要であることへの理解浸透を目的とした説明会を実施。社内副業や公募スキームの活用によって、学んだことを発揮できるプロジェクトなどへの参画を促進。社内副業制度の導入時には、労働時間等の勤務管理や副業による評価の仕方などについて、労使でしっかり議論。制度の導入後も、副業先での就労状況や評価への影響など、実態把握に努めている。