

# 職場における学び・学び直しを取り巻く 現状とガイドラインについて

厚生労働省 人材開発統括官付参事官(人材開発政策担当)

松 瀬 貴 裕

## 1 御挨拶

2 人材開発施策を取り巻く現状

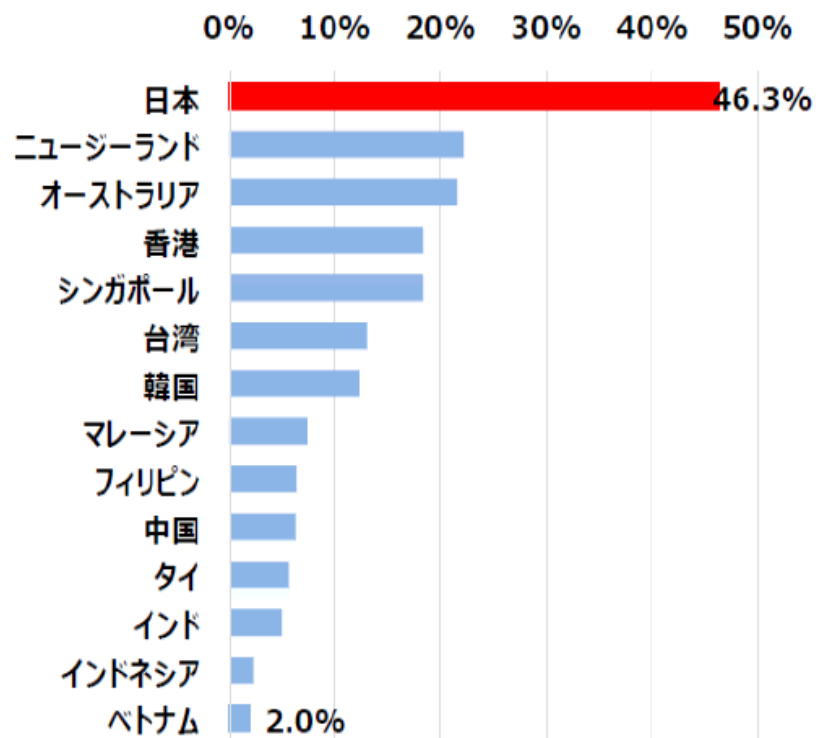
3 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」

- 1 御挨拶
- 2 人材開発施策を取り巻く現状**
- 3 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」

# 日本における社外学習・自己啓発に関する課題

- 社外学習・自己啓発を行っていない個人の割合は半数近くで、諸外国と比較しても不十分。

## 社外学習・自己啓発を行っていない人の割合



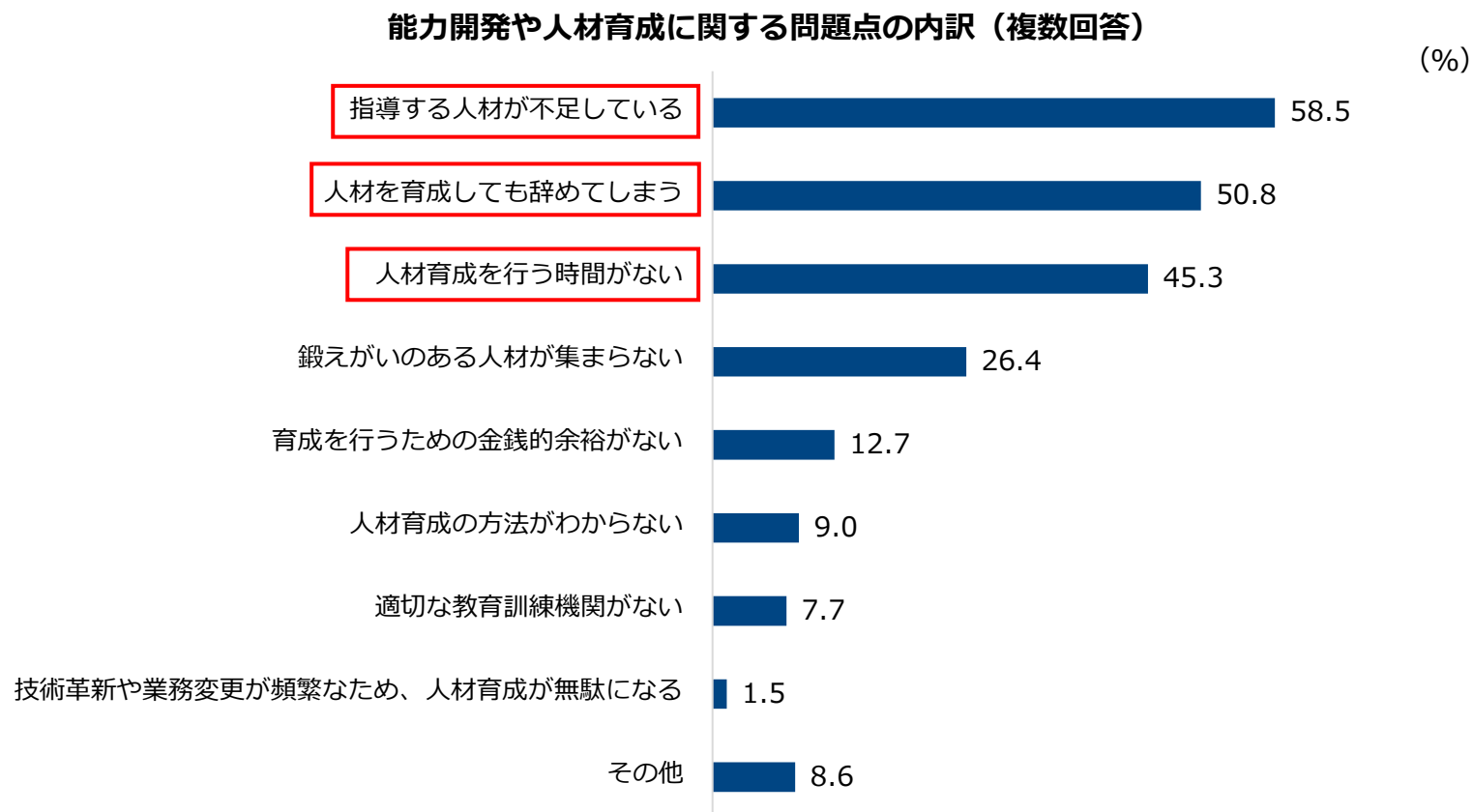
令和4年5月10日開催  
「第3回教育未来創造会議」  
資料より抜粋

(出所) パーソル総合研究所「APAC就業実態・成長意識調査(2019年)を基に経済産業省が作成」

(出所) 経済産業省「第1回未来人材会議」(2021年12月7日)資料

## 事業所における人材育成上の課題

- 事業所の抱えている人材育成上の問題点は、「指導する人材が不足している」（58.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（50.8%）、「人材育成を行う時間がない」（45.3%）の順で多くなっている。



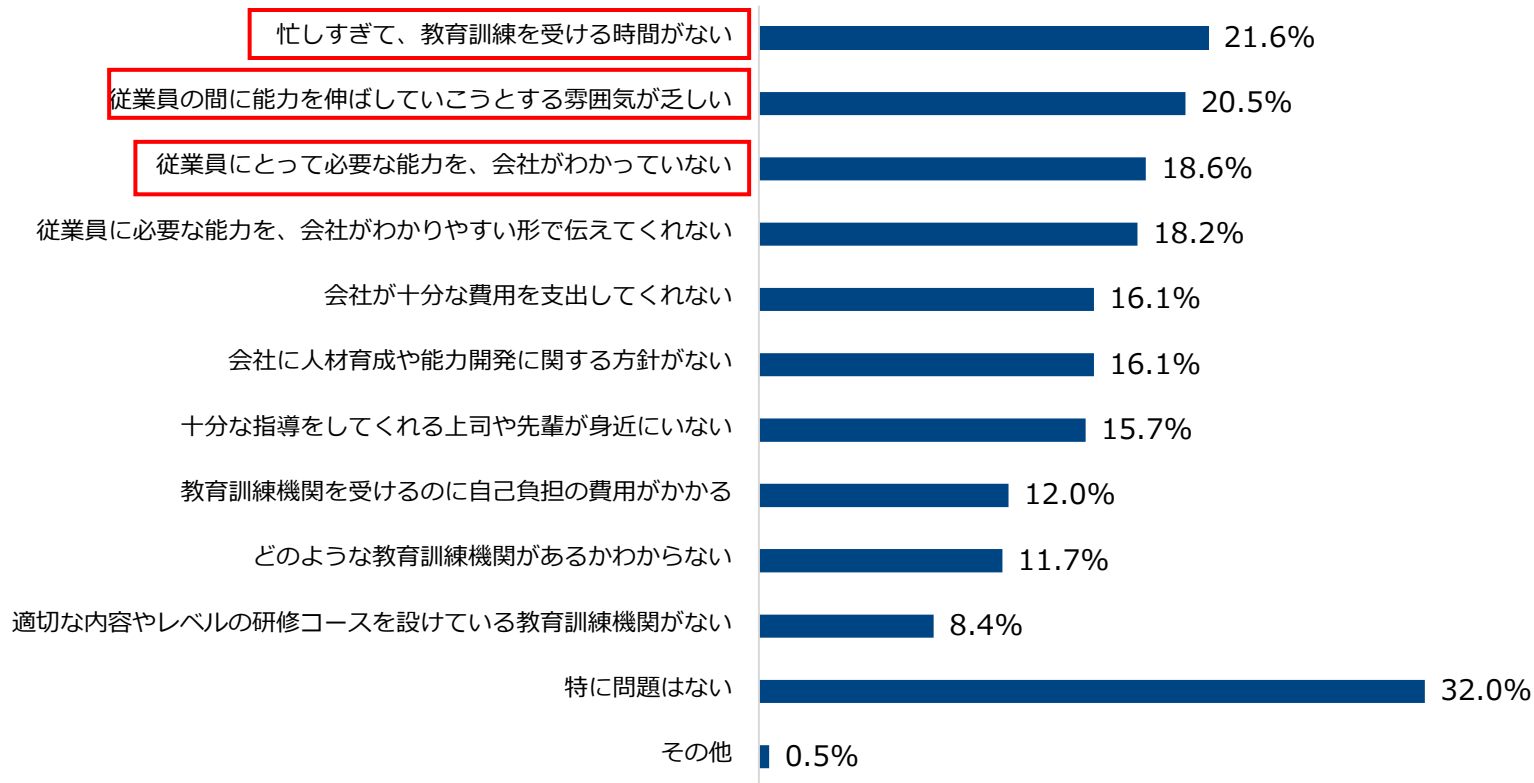
(注) 各項目の割合は、能力開発や人材育成に関する問題があると回答した事業所をそれぞれ100とした割合

(出所) 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査（事業所調査）」

## 労働者における能力開発上の課題

- 労働者が感じている自己の能力開発における課題は、「時間がない」(21.6%)、「学びの雰囲気がない」(20.5%)、「必要な能力を会社がわかっていない」(18.6%)、「必要な能力を会社がわかりやすく伝えてくれない」(18.2%)などが多くなっている。

### 仕事をする上での能力を高めるにあたっての課題（複数回答）



## 「人への投資」、「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性

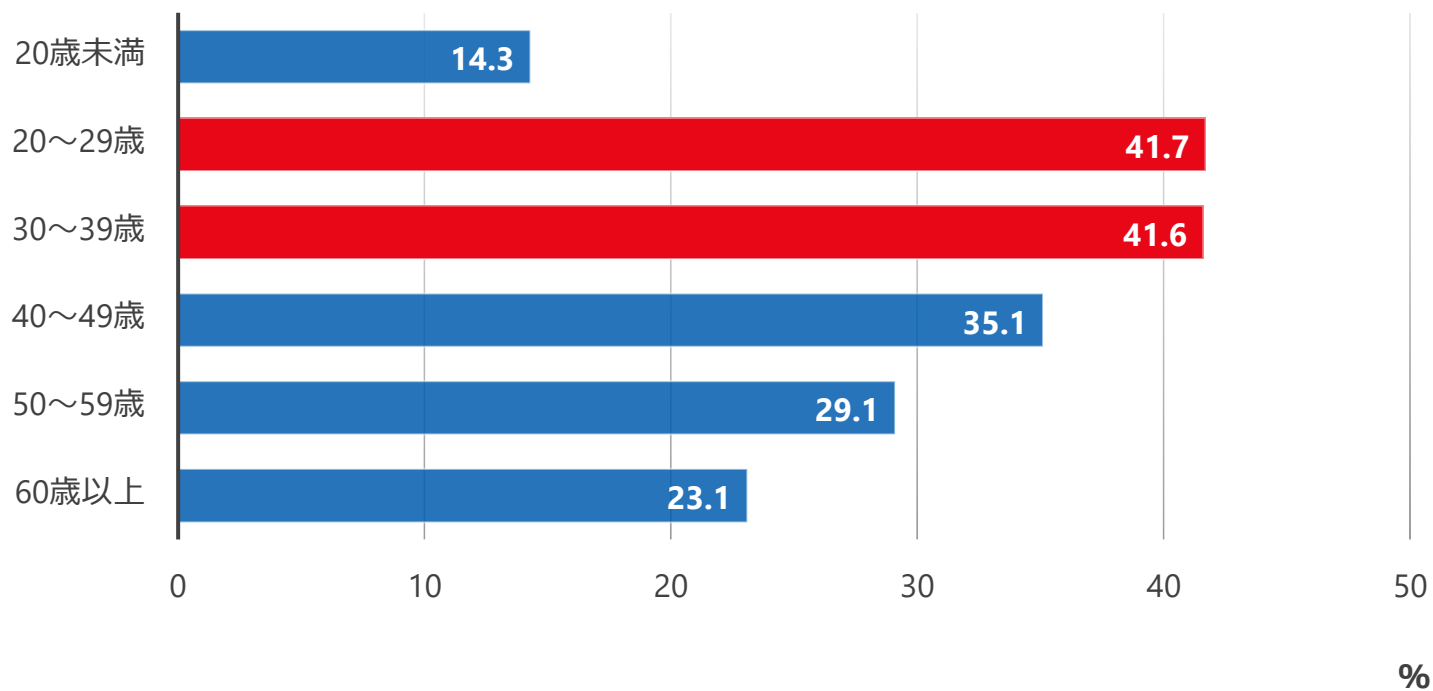
### <OJTをとりまく環境の変化>

- これまでの日本の企業内の人材開発は、「業務命令に基づき、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・人員構成の変化や、リモートワークの急速な浸透による働く時間・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。

## 世代ごとの課題

- 自己啓発の実施状況については、20代及び30代が実施した割合が高い。

### 自己啓発を実施した者の割合



(注) 令和3年度におけるOFF-JTの受講の状況を調査したもの。

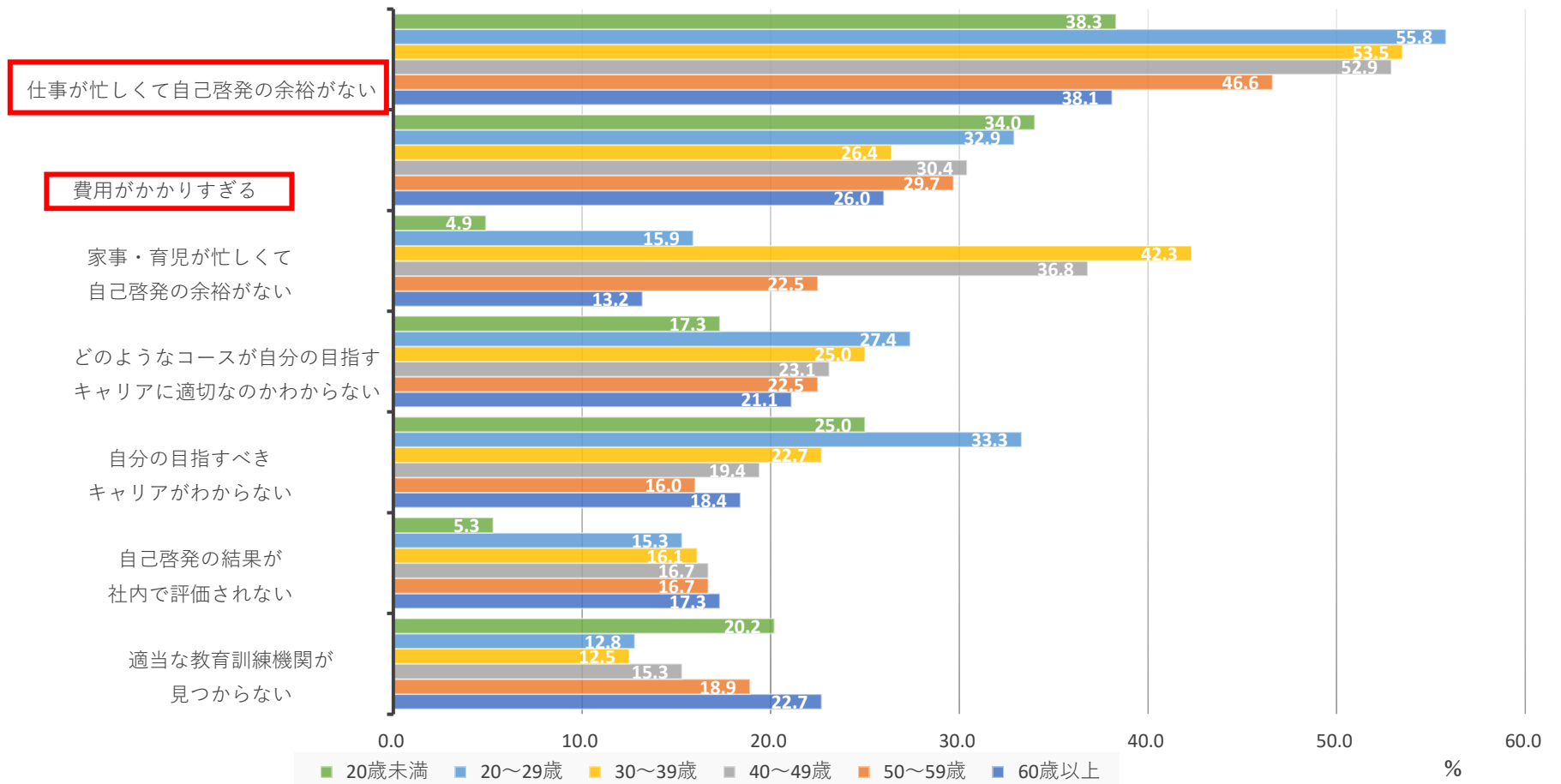
(出所) 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査(個人調査)」



# 世代ごとの課題

- 自己啓発を行う上での問題点の内訳をみると、年代に関係なく「仕事が忙しく自己啓発の余裕がない」が最も回答割合が高い。

## 自己啓発を行う上での問題点（複数回答）



(出所) 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査（個人調査）」

## 第二百十回臨時国会 岸田内閣総理大臣所信表明演説（2021年12月6日）（抜粋）

世界の物価が上昇し、我が国に波及する懸念が強まる中、我が国経済を守るためにも、賃上げに向け、全力で取り組みます。

民間企業に賃上げを促す際には、賃上げと企業の成長の好循環を作り出し、持続的な賃上げを可能としなければなりません。

付加価値を創出し、経済的豊かさや力強さをもたらす原動力は、「人」です。人への投資を積極化させるため、**3年間で4000億円規模の施策パッケージ**を新たに創設します。

## 「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」（2021年11月19日）（抜粋）

企業の成長と給与の引上げを両立する鍵は「人」であり、「人」への投資である。働き手がデジタルなどの新しい時代のスキルを身につけられるよう、「人」への投資を抜本的に強化するために今回の経済対策を含め、**3年間で4,000億円の予算を大胆に投入する施策パッケージ**を講じる。

## 「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策」（2022年10月28日閣議決定）（抜粋）

デジタル分野等の新たなスキルの獲得と成長分野への円滑な労働移動を同時に進める観点から、**3年間に4,000億円規模で実施している「人への投資」の施策パッケージを5年間で1兆円へ拡充**する。

# 厚生労働省が行っている人材開発支援策

## 個人への支援

## 企業への支援

ハロートレーニング

生産性向上人材  
育成支援センター

教育訓練給付

人材開発支援助成金

キャリアコンサルティング

## 公的な支援策

(令和5年3月時点)

多くの職場における、多くの労働者による、学び・学び直しの実践に向けて、国などが講じている公的な支援策の内容とその利用方法は以下のとおり。

支援策の紹介に当たっては、学び・学び直しを実施する過程で、必要な支援が講じられるよう、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」のそれぞれの項目に対応する形で整理している。

### 「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」に対応した「公的な支援策」

#### <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>

- 職業能力評価基準 ..... 4
- 社内検定認定制度 ..... 5
- 職業情報提供サイト（日本版O-NET）（job tag（じょぶたぐ）） ..... 7
- デジタルスキル標準（DSS） ..... 8
- 情報処理技術者試験・情報処理安全確保支援士試験 ..... 9

#### <③ 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し>

- キャリアコンサーチ（キャリアコンサルタント検索システム） ..... 10
- キャリア形成・学び直し支援センター事業 ..... 11
- ジョブ・カード ..... 12
- ポータブルスキル見える化ツール ..... 13

#### <④ 学び・学び直しの方向性目標の擦り合わせ、共有>

- 職業能力評価基準 ※再掲 ..... 4
- ジョブ・カード ※再掲 ..... 12

#### <⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保>

（あらかじめ内容が決まっている教育訓練プログラム）

- ポリテクセンター等における在職者訓練 ..... 14
- 生産性向上人材育成支援センターにおける生産性向上支援訓練 ..... 16
- リススキル講座（第四次産業革命スキル習得講座） ..... 19
- 職業実践力育成プログラム ..... 20
- キャリア形成促進プログラム ..... 21

（ニーズによって組替可能な教育訓練プログラム）

- ポリテクセンター等におけるオーダーメイド型の在職者訓練 ..... 15

## 学び・学び直しに取り組む企業事例

学び・学び直しに取り組む企業事例を、次ページより紹介する。

学び・学び直しに取り組む企業事例の紹介に当たっては、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」との関係も整理して記載している。

### 学び・学び直しに取り組む企業事例

- 「社長自ら学び・学び直しの重要性を発信」  
A社（愛知県、運輸業、従業員規模100人弱） ..... 38
- 「能力・スキル等の明確化とそれに紐付いた教育訓練プログラムの提示、専門部署によるキャリア形成支援やオープンな学びの環境整備」  
B社（東京都、通信業、従業員規模数千人） ..... 39
- 「キャリアコンサルティングを受けることができる環境を整備」  
C社（山口県、教育・学習支援業、従業員規模100人超） ..... 40
- 「技術伝承や技能習得の方法を工夫」  
D社（京都府、建設業、従業員規模100人超） ..... 41
- 「学び・学び直しに充てる時間を工夫して確保」  
E社（大阪府、非鉄金属・金属製造業、従業員規模50人超） ..... 42
- 「労働者の学び・学び直しに関する金銭的な支援を実施」  
F社（熊本県、建設業（電気工事業）、従業員規模100人超） ..... 43
- 「学び・学び直し後、希望する分野への異動を可能とする制度を導入」  
G社（千葉県、小売業、従業員規模約57万人） ..... 44

- 1 御挨拶
- 2 人材開発施策を取り巻く現状
- 3 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」



# 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）について

## 意義

- 「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」は、職場における人材開発（「人への投資」）の抜本的強化を図るため、**企業労使が取り組むべき事項等を体系的に示した**もの。
- 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。「ガイドライン」は、**「労使双方の代表」を含む公労使が参画する労働政策審議会（人材開発分科会）における検討・審議を経て、公的に初めて、その「具体的内容や実践論」の全体像を体系的に示す**もの。

## 内容面のポイント

- 変化の時代における**労働者の「自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直し」の重要性**と、学び・学び直しにおける**「労使の協働」の必要性**を強調。企業労使の実践に資するよう、「Ⅰ 基本的な考え方」に続き、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」、「Ⅲ 公的な支援策」の3部で構成。
- 「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」においては、**「学びのプロセス」**（①能力・スキル等の明確化、学びの目標の共有→②効果的な教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保→③学びを後押しする伴走的な支援策の展開→④持続的なキャリア形成につながる学びの実践・評価）に沿って、**「取組の考え方・留意点」と「推奨される取組例」を具体的に提示**。
- 「労使の協働」を実効あるものにするため、①学びの基本認識共有のための**「経営者」の役割**、②学びの方向性・目標の擦り合わせやサポートを行う**「現場のリーダー」の役割**、③自律的・主体的な学び・学び直しの後押し・伴走を行う**「キャリアコンサルタント」の役割**を強調するほか、④**「労働者相互」の学び合いの重要性**も指摘。
- 「Ⅲ 公的な支援策」では、厚生労働省のものにとどまらず、**広く公的な支援策**を掲載。参考になる**「企業事例」**も紹介。

## 普及・促進

- 労使関係者の協力も得つつ、**経営層から労働者個人まで広く周知**を図り、「人への投資 施策パッケージ」で拡充されている「Ⅲ 公的な支援策」の活用も促しつつ、「学び・学び直し」の促進に全力で取り組む。

## I 基本的な考え方

- 急速かつ広範な経済・社会環境の変化は、企業内における上司・先輩の経験や、能力・スキルの範囲を超えたものであり、企業・労働者双方の持続的成長を図るためには、企業主導型の教育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、一層重要となる。
- 労働者の学び・学び直しを促進するためには、**労使が「協働」して取り組むことが必要**となる。特に、以下の①～④が重要である。
  - ① 個々の労働者が自律的・主体的に取り組むことができるよう、**経営者が学び・学び直しの基本認識を労働者に共有**
  - ② **管理職等の現場のリーダーによる、個々の労働者との学び・学び直しの方向性・目標の「擦り合わせ」**や労働者のキャリア形成のサポート。併せて、**企業による現場のリーダーへの支援・配慮**
  - ③ **キャリアコンサルタントによる**学び直しの継続に向けた**労働者に対する助言・精神的なサポート**や、**現場のリーダー支援**
  - ④ **「労働者相互」の学び合い**
- 学び・学び直しにあたっては、雇用形態等にかかわらず、学び・学び直しの基本認識の共有や、職務に必要な能力・スキル等の明確化を踏まえた学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、学びの機会の提供、学び・学び直しを促進するための支援、学びの実践・評価という、「学びのプロセス」を踏まえることが望ましい。
- 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・形成され、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。

## II 労使が取り組むべき事項

労使が具体的に取り組むべきと考えられる事項について、その考え方・留意点や推奨される取組例を具体化。

### 1 学び・学び直しに関する基本認識の共有

#### ①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

・企業が、事業目的やビジョン、重視する価値観を明らかにし、今後の経営戦略と人材開発の方向性を提示することは、学びの内発的動機付けにつながることから重要。

### 2 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

労働者の学びの目標を決定するため、②～④の取組が必要となる。

#### ②役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化

・学び・学び直しの内容や習得レベル、目標等を設定しやすくするため、役割明確化と合わせ、職務に必要な能力・スキル等を明らかにすることが重要。

#### ③学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し

・労働者が、今後のキャリアの方向性や学ぶべき内容を考えるにあたって、節目ごとにキャリアの棚卸しを行うことが必要。

#### ④学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

・学び・学び直しを効果的なものとする観点から、学ぶ内容や目標に関して、現場のリーダーが個々の労働者と擦り合わせを行うことが必要。

### 3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保

#### ⑤学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保

- ・ 急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応した学び・学び直しができるよう、外部教育訓練機関の活用など、多様な形態で行うことが必要。
- ・ 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・兼業や在籍型出向を活用し、本業に活かすことが期待される。

#### ⑥労働者が相互に学び合う環境の整備

- ・ 労働者がお互いに学び、高め合う環境を確保することが重要。

### 4 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

#### ⑦学び・学び直しのための時間の確保

- ・ 時間の確保が必要であり、「自己啓発」のうち仕事や業務に資するものについては、時間的配慮を行うことが望ましい。

#### ⑧学び・学び直しのための費用の支援

- ・ OFF-JTとして学び・学び直しを行う場合に要する費用は、基本的に企業の負担となる。「自己啓発」のうち仕事や業務に資するものについては、経済的支援をすることが望ましい。

#### ⑨学びが継続できるような伴走支援

- ・ 定期的・継続的な助言や精神的なサポートを行う仕組みを設けることが望ましい。その際、キャリアコンサルタント等の活用を検討することが望ましい。

### 5 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価

#### ⑩身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供

- ・ 学んだことを業務で実践することで、身に付けた能力・スキルが定着するという効果が期待されることから、企業は、実践の場を提供することが重要。

#### ⑪身に付けた能力・スキルについての適切な評価

- ・ 学び・学び直しやそれにより得られた能力・スキルについて適切に評価を行うことが必要。それにより、新たな目標が生まれ、更なる学び・学び直しにつながることを期待される。

### 6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援

#### ⑫学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組

- ・ 現場の課題を把握し、経営者と労働者との結節点となっている管理職等の現場のリーダーには、個々の労働者との学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせと、労働者の学び・学び直しを含めたキャリア形成のサポートが求められる。

#### ⑬現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

- ・ 企業は、現場のリーダーがマネジメント能力を向上して求められる役割を果たすことができるよう、また、現場のリーダーが孤立することが無いよう、十分な配慮や支援を行い、過度な業務負担となっている場合には、軽減する等の措置を講ずることが必要。

## Ⅲ 公的な支援策

「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」のそれぞれの項目に対応する形で、省庁横断的に、公的な支援策を紹介。

紹介方法としては、支援内容だけでなく、申請方法、照会先、リンク先等を明示。



## 労使が取り組むべき事項

- ガイドラインⅡ章においては、「Ⅰ. 基本的な考え方」に掲げた「学びのプロセス」や「現場のリーダーの役割」を踏まえて、労使が取り組むべきと考えられる事項の内容を以下の分類に基づき、詳細に記載している。

### STEP 1

学び・学び直しに関する基本認識を共有する

### STEP 2

能力・スキル等を明確化し、学び・学び直しの方向性・目標の共有をする

### STEP 3

労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会を確保する

### STEP 4

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をする

### STEP 5

持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価をする

### STEP 6

現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援をする

2 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

## ④ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

### 取組の考え方・留意点

- 学び・学び直しを、企業・労働者双方にとって効果的なものとする観点から、企業が求める学び・学び直しの方向性・目標と、労働者が求める学び・学び直しの方向性・目標との擦り合わせを行うことが必要である。
- 具体的には、学ぶべき分野やレベル等の擦り合わせを行い、必要に応じて、より詳細に取得すべき資格や期間等を定めることも考えられる。両者の方向性・目標が乖離している場合には、企業がその必要性を労働者に丁寧に説明し、両者の間で十分なコミュニケーションを取った上で学び・学び直しを行うことが重要である
- 学び・学び直しを促すための擦り合わせは、雇用形態等にかかわらずあらゆる労働者を対象とすべきである。

### 推奨される取組例

- 学び・学び直しの方向性・目標は、労働者と管理職等の現場のリーダーとで話し合い、学ぶ分野やレベルを擦り合わせた上で、設定する。
- 擦り合わせにおいては、管理職等の現場のリーダーは、「労働者の学びたいと思っている内容」が企業の人材戦略等の方向性と合っているかを確認する。
- 短期の目標があると着手しやすく、また、一つ一つ達成することで大きな目標へと近づくため、長期の目標に加え、短期の目標も設定する。
- 節目ごとに行うキャリアコンサルティングの実施に合わせて擦り合わせを行う。
- 擦り合わせの実施時期は、労働者の希望に応じて柔軟に決定する。
- テレワーク勤務の労働者については、オンラインでも擦り合わせをできるようにする。

3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保

## ⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保

### 取組の考え方・留意点

- 教育訓練プログラムや教育訓練機会の提供に当たっては、急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応した学び・学び直しができるよう、多様な形態で行うことが必要である。
- 企業が教育訓練プログラムを提供する場合には、大学や教育訓練機関など外部機関の活用も検討することが望ましい。
- 労働者が自ら選択した教育訓練プログラムについては、企業が業務に資すると判断する場合には、それを受講できるような環境整備を行うことが望ましい。

### 推奨される取組例

- OJTの中にシステム化されたOFF-JTを組み込むなど、従来のOJTの枠組みにとらわれない取組を実施する。
- 新規事業の立上げに向けた議論の場は、新たな知識・視点の取得や、社内のつながりの強化が期待されることから、これを学びの場として有効に活用する。
- 副業・兼業を行うことができることを、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（厚生労働省、平成30年1月策定、令和2年9月改定）を踏まえ、就業規則等に明記する。実際に副業・兼業を進めるに当たっては、長時間労働を招かないよう留意しつつ、労働者と企業の双方が納得感を持って進めることができるよう、企業と労働者との間で十分にコミュニケーションをとる。
- 非正規雇用労働者や、障害者、外国人、育児・介護中等の多様な事情・背景を持つ労働者が、教育訓練プログラムの提供や学び・学び直しを促進するための各種の支援の対象から漏れることのないようにするなど、学び・学び直しの促進に関して労働組合がある企業においては労働組合から、労働組合がない企業においては労働者から、意見を聞く機会を確保する。

6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援

## ⑫ 学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組

### 取組の考え方・留意点

- 職場における学び・学び直しを推進し、学びの気運・企業風土を醸成するためには、上記①～⑪における企業の役割が重要であり、中でも、顧客と直に接する等により現場の課題を把握し、経営者と労働者との結節点となっている、管理職等の現場のリーダーの役割が鍵となる。
- 管理職等の現場のリーダーには、個々の労働者との学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせと、労働者の学び・学び直しを含めたキャリア形成のサポートが求められる。
- 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせについては、現場で必要となる能力・スキルや顧客等から得た課題を把握したうえで、それらと労働者の学び・学び直しの意向とを調整していくことが期待される。
- キャリア形成のサポートについては、学ぼうという気持ちを持続させるため、現場のリーダーから労働者に対する声かけや励まし、学んだことを現場において実践することへの支援を行うことが期待される。

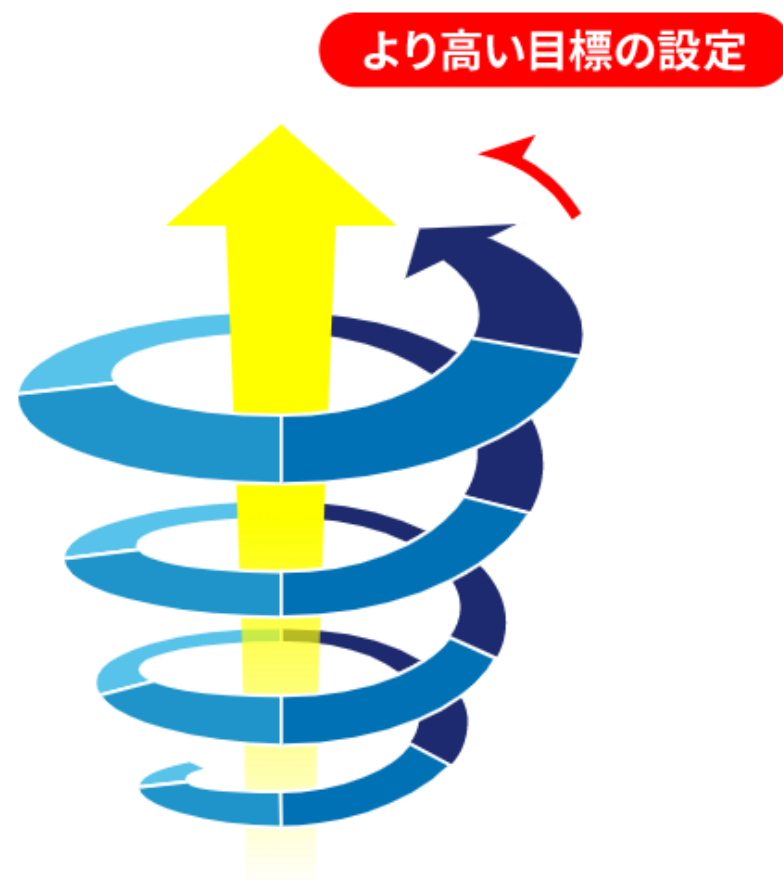
### 推奨される取組例

- 定期的な1 on 1 ミーティングの実施などにより、個々の労働者との双方向のコミュニケーションを行う。
- 面談に当たっては、労働者の話に耳を傾け、労働者の気持ちに寄り添い、受け止めることで、労働者が現状を自ら振り返ることができる環境を整える。
- キャリア形成に悩んでいる労働者に対して、キャリアコンサルタントへの相談を促す。
- 学び・学び直しが促進されるよう、労働者に対して時間面での配慮を行う。
- 労働者との間の学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせやキャリア形成のサポートの中で把握した課題を踏まえ、必要に応じて経営層にその改善について提案する。

## 学びが学びを呼ぶ 学びの好循環

学びの気運や企業風土が醸成されることで、新たな価値の創造や、より高いレベルの学び直しが期待されます！

- 01 学び・学び直しに関する認識や目標の共有
- 02 学び・学び直しの機会の確保
- 03 学び・学び直しの支援策の展開
- 04 学んだことの実践・評価



**ご静聴いただきありがとうございました**