

パーソル総合研究所、リスクリングに関する調査結果を発表

デジタル領域のリスクリング促進には、「キャリアへの展望」が重要

学びの機会提供だけでなく、目標やキャリアの透明性、上司の探索行動・キャリア支援も視野に入れた戦略的な実践を

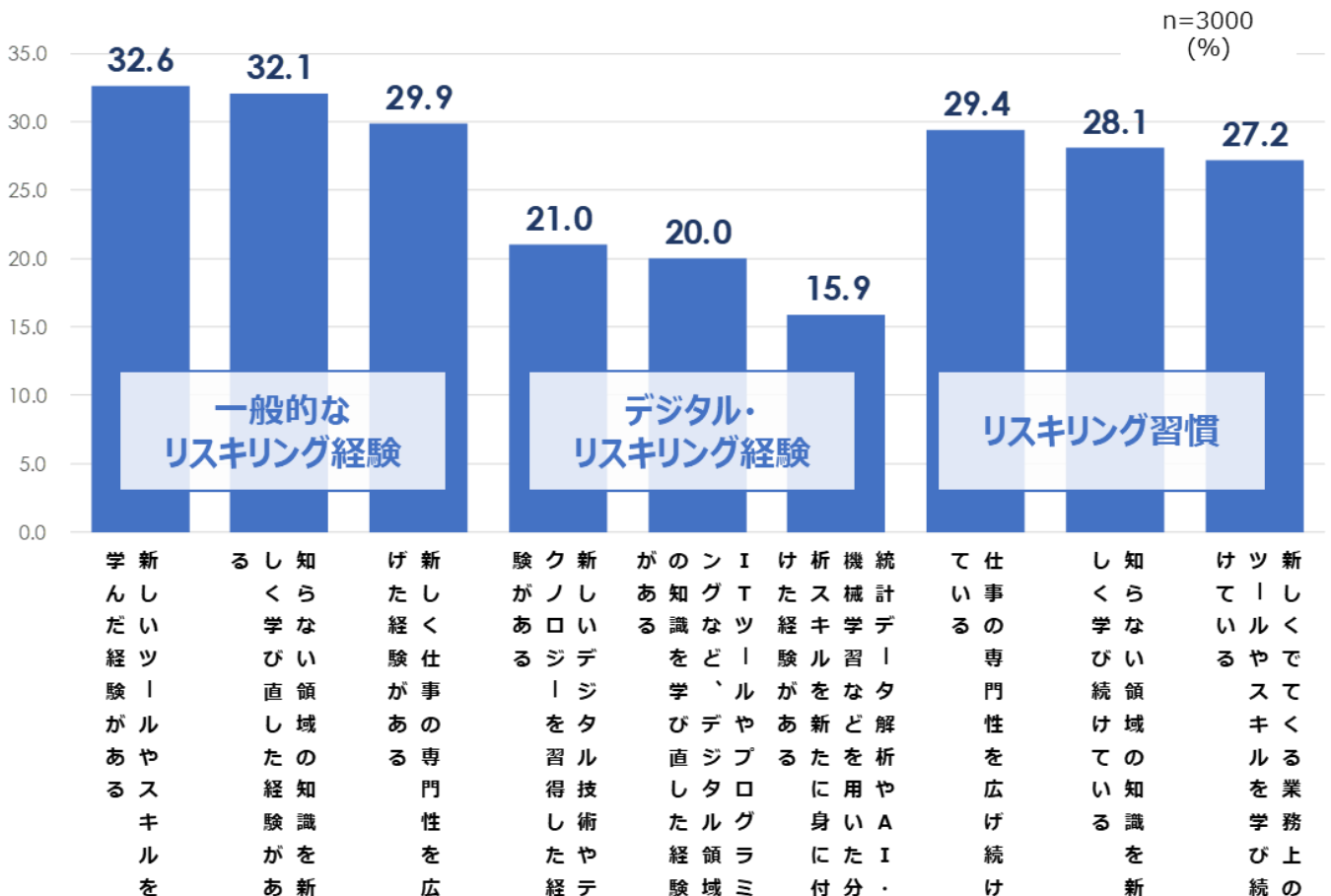
株式会社パーソル総合研究所（本社：東京都港区、代表取締役社長：渋谷和久）は、リスクリング（新しい知識やスキルを学ぶこと）に関する調査結果を発表いたします。本調査は、リスクリングに関する個人の実態について、定量的なデータで把握し、経営・人事に資する提言を行うことを目的に実施しました。

■ 調査結果概要

① リスクリングの経験がある人は3割前後、デジタル・リスクリング経験は2割前後

20～59歳の正社員3,000名を対象にリスクリングの実態を聞いた。新しいツールやスキル、知らない領域の知識などを学んだとする「一般的なリスクリング経験」のある人は3割前後、デジタル領域の新しい技術やデータ分析スキルなどを学んだとする「デジタル・リスクリング経験」のある人は2割程度である。また、日頃から知らない領域の知識を新たに学び続けたり、専門性を広げ続けたりしているといった「リスクリング習慣」がある人は3割弱となっている。

図表1. リスクリングの実態

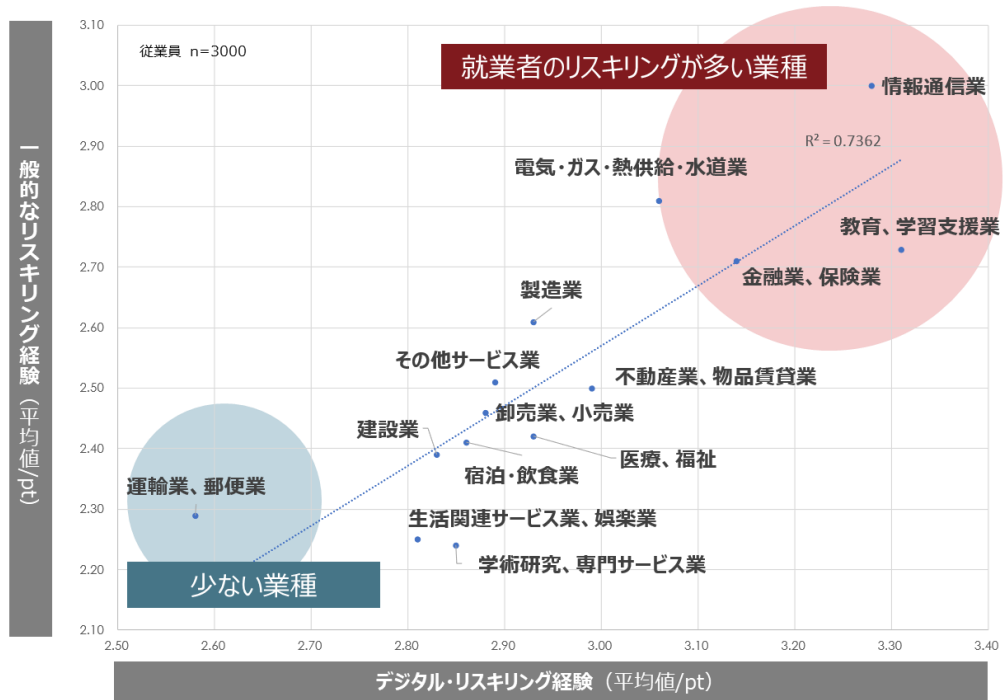


② リスキングが盛んな業種は「情報通信業」、職種は「IT系技術職」「経営・経営企画職」など。
女性の40～50代では減少傾向

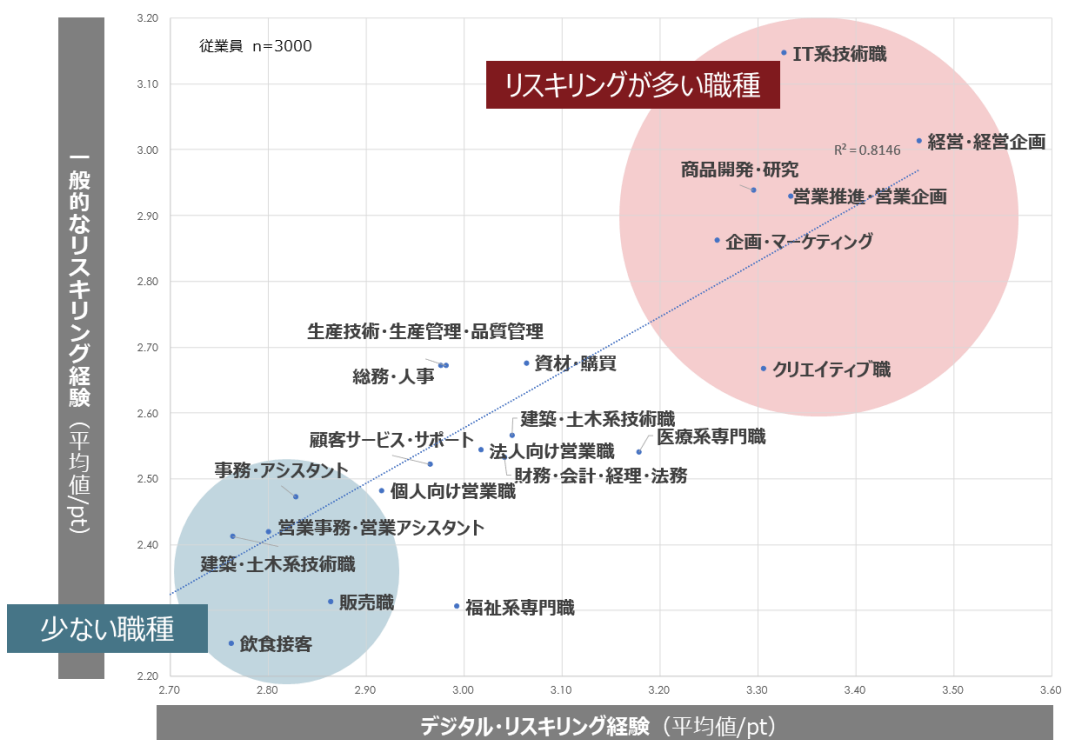
一般的なリスキングとデジタル・リスキングの経験の実態について、業種別、職種別、性年代別に見た。リスキングが盛んな業種は、「情報通信業」「教育、学習支援業」「金融業、保険業」である【図表2】。職種別で見ると、「IT系技術職」「経営・経営企画職」「営業推進・営業企画職」「商品開発・研究職」「企画・マーケティング職」においてリスキングが盛んなようだ【図表3】。

性年代別で見ると、女性の40～50代において、リスキングの経験も習慣も大きく減少する傾向が見られた【図表4】。

図表2. 業種別のリスキング・マップ



図表3. 職種別のリスキング・マップ



図表 4. 性年代別のリスキリング実態

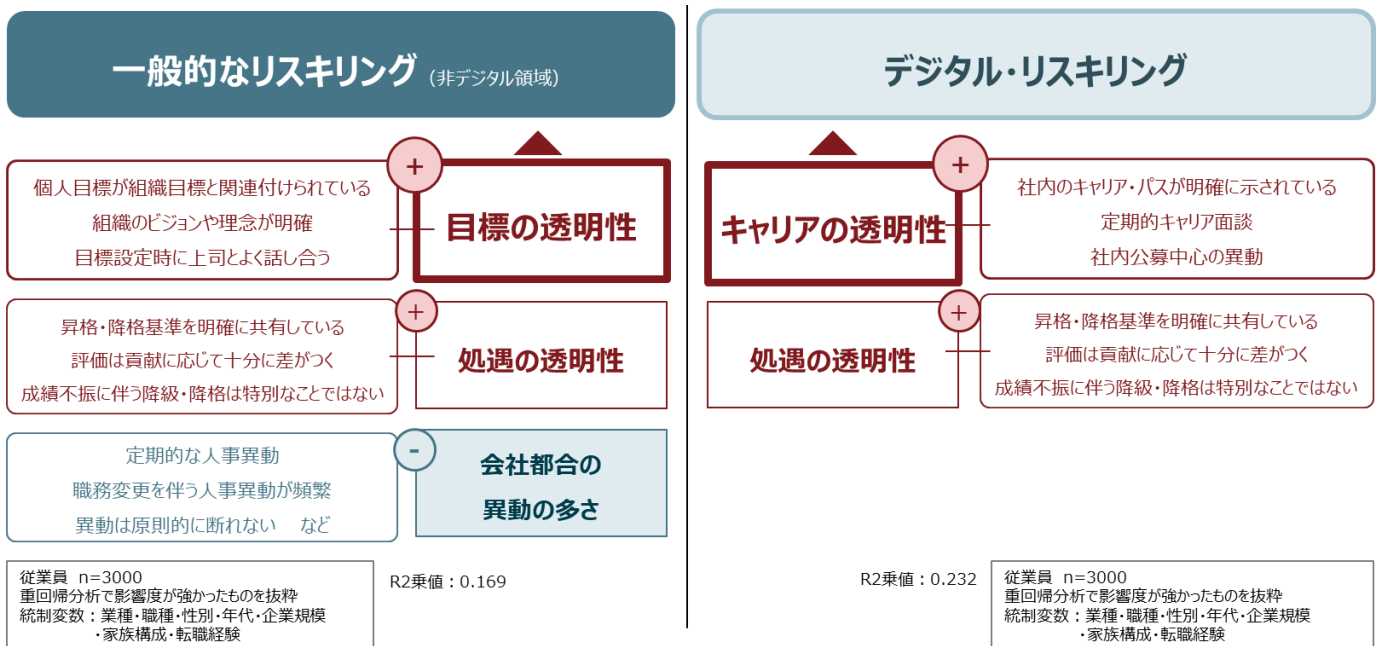
(平均値・pt) カッコ内はサンプル数		一般的な リスキリング経験	デジタル・ リスキリング経験	リスキリング習慣
男性20代	(320)	2.93	2.71	2.90
男性30代	(544)	3.01	2.72	2.97
男性40代	(646)	2.95	2.58	2.90
男性50代	(508)	3.04	2.66	2.91
女性20代	(248)	2.93	2.47	2.91
女性30代	(260)	2.98	2.53	2.90
女性40代	(268)	2.87	2.42	2.82
女性50代	(206)	2.72	2.21	2.59

③ リスキリング促進のカギ その1

組織内における「目標」と「キャリア」、「処遇」の透明性を高める

リスキリングを促進する人事制度や人事管理の在り方を探ったところ、一般的なリスキリングには「目標の透明性」が最もポジティブに影響し、デジタル・リスキリングには「キャリアの透明性」が最もポジティブに影響していた。また、「処遇の透明性」はどちらのリスキリングにもポジティブな影響が見られた。一方、「会社都合の異動の多さ」は、一般的なリスキリングに対してネガティブに影響することが分かっている。

図表 5. リスキリングと人事制度・人事管理の関係



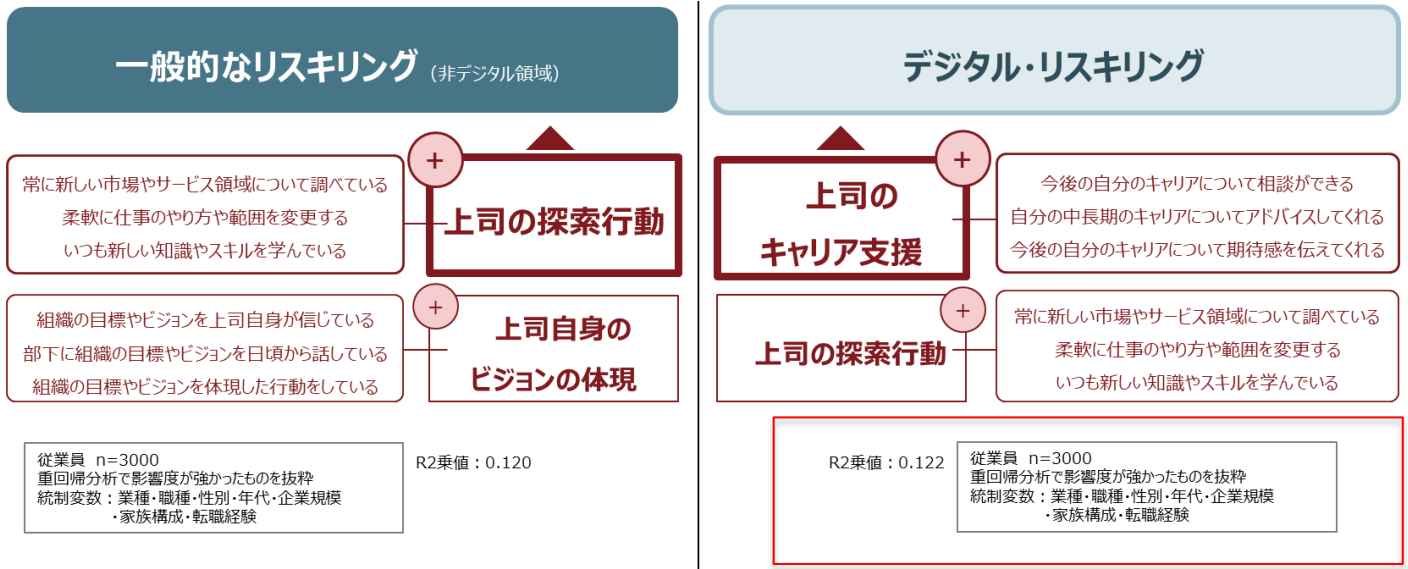
④ リスキング促進のカギ その2

日常的に新しい仕事のやり方を探索していたり、キャリア支援をしてくれるような上司の行動

リスキングを促進する上司マネジメントの在り方を探った。一般的なリスキングには、上司自身が常に新しい市場や知識・スキルを調べたり学んだりしているといった「探索行動」をとっていること、組織の目標やビジョンを信じ、日頃から話しているような「ビジョンの体現」を行っていることがポジティブに影響している。

一方、デジタル・リスキングには、一般的なリスキングと同様に「探索行動」が影響しているほか、今後の自分のキャリアを相談できるといった「キャリア支援」についての上司の姿勢がよりポジティブに影響している。

図表 6. リスキングと上司マネジメントの関係

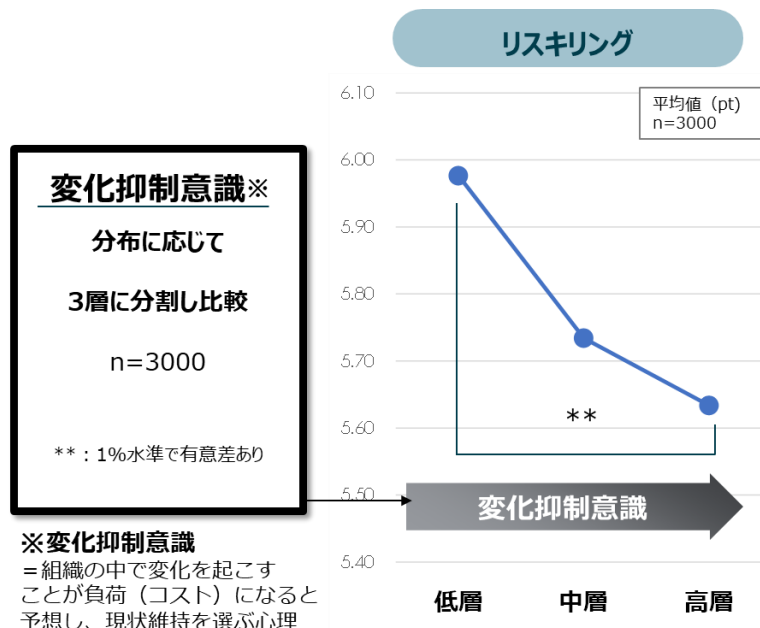


⑤ リスキング促進のカギ その3

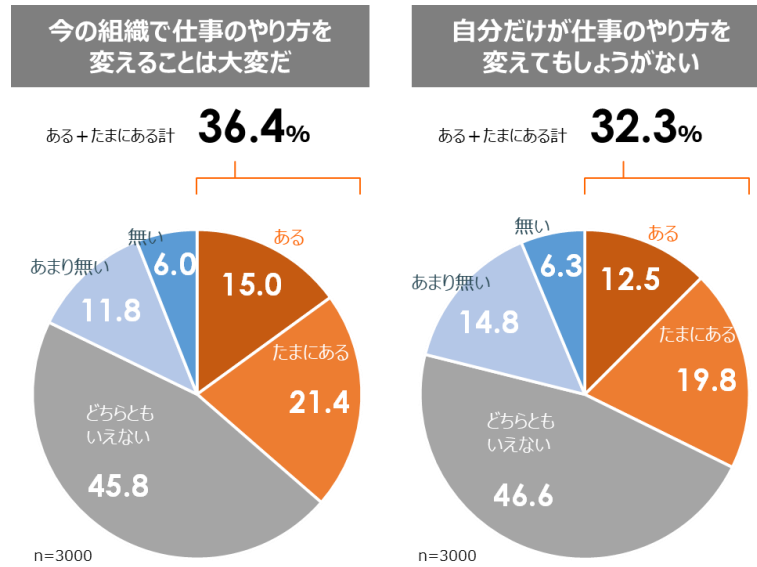
業務の変化を起こすことが負荷になると捉えてしまう「変化抑制意識」を発生させない

リスキングを阻害する要因を探ったところ、「変化抑制意識」が高いほど、リスキングをしない傾向にあることが分かった【図表 7】。「変化抑制意識」とは、「今の組織で仕事のやり方を変えるのは大変」、「自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない」など、所属する組織の中で業務上の変化を起こすことに対して大きな負荷（コスト）を予想し、現状維持のほうを選ぶような心理のことである【図表 8】。こうした変化を厭う意識を発生させないような組織風土づくりが重要といえそうだ。

図表 7. 変化抑制意識とリスキングの関係



図表 8. 変化抑制意識の実態 (抜粋)

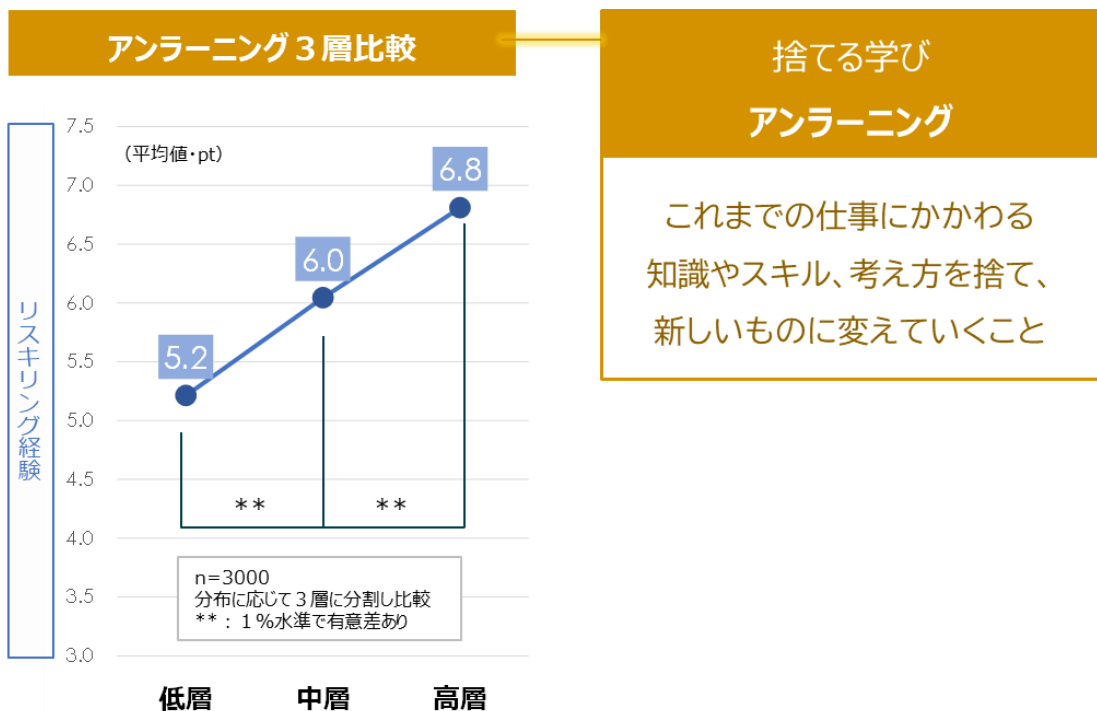


⑥ リスキング促進のカギ その4

古いスキルや仕事のやり方を捨てる「アンラーニング」という学び特性

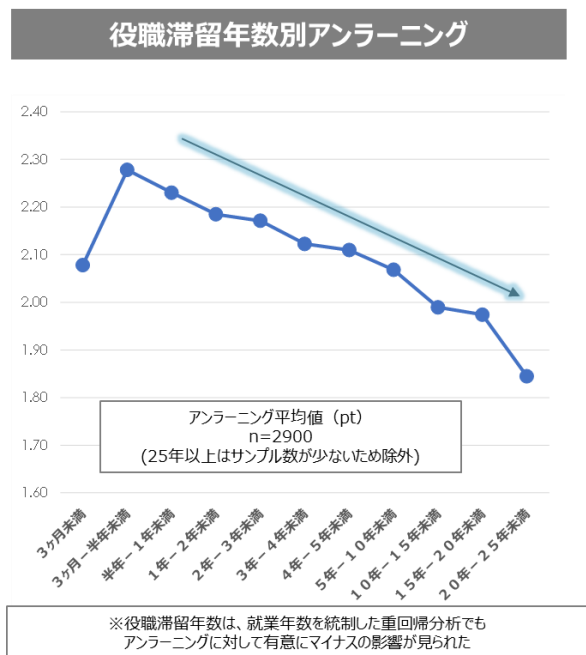
リスキングを支える学びのひとつとして、「アンラーニング」が抽出された。アンラーニングとは、これまでの仕事にかかわる知識やスキル、考え方を捨て、新しいものに変えていくことを指す。アンラーニングを頻繁に行っている人のほうが、リスキングも多く経験している。

図表 9. アンラーニング行動別に見たリスキング経験実態

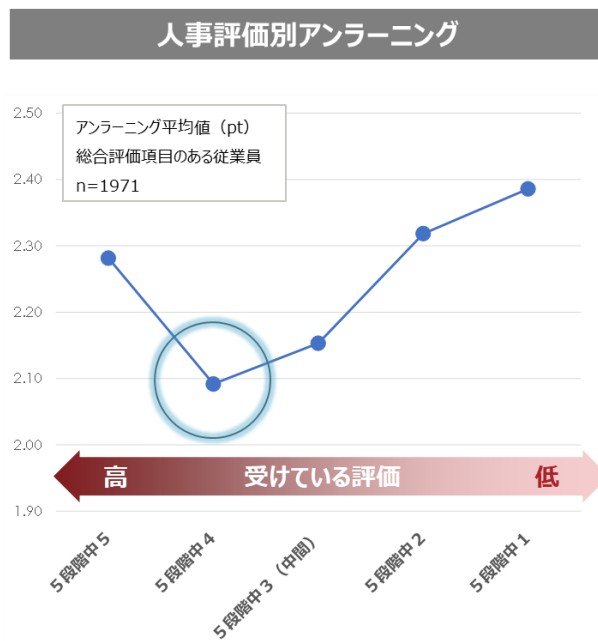


役職滞留年数とアンラーニングの関係を見ると、役職に就いて3ヶ月～半年未満でアンラーニングはピークに達し、その後減っていく傾向が見られた【図表10】。また、人事評価については、5段階中4の評価を受けている就業者が最もアンラーニングが低い【図表11】。

図表 10. 役職滞留年数別アンラーニング



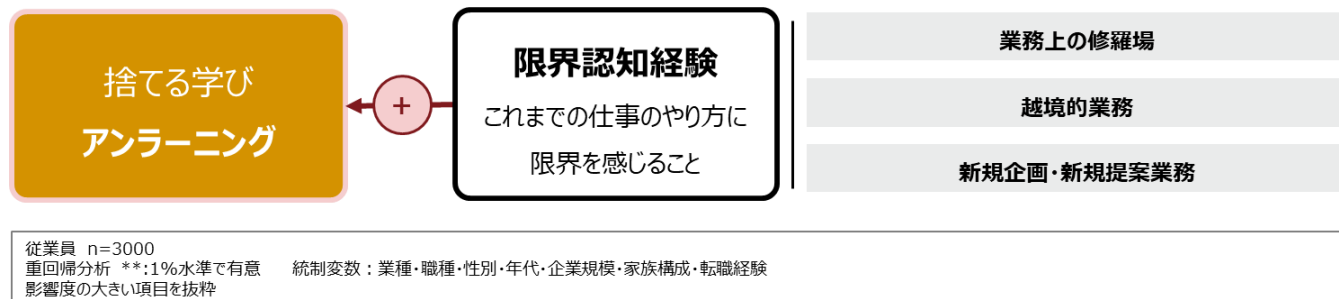
図表 11. 人事評価別アンラーニング



⑦ 修羅場経験など、これまでの仕事のやり方に限界を感じる（限界認知）経験によって、アンラーニングは促される

リスクリングを支える学びのひとつであるアンラーニングは、「それまでの仕事のやり方を続けても、成果や影響力の発揮につながらない」など、自身の限界を感じる経験（限界認知経験）によって促される。こうした限界認知経験につながる具体的な業務経験としては、顧客との大きなトラブルや損失計上といった「業務上の修羅場」や、他組織との共同プロジェクトや副業・兼業等の「越境的業務」、新規事業やプロジェクト立ち上げといった「新規企画・新規提案業務」などがある。

図表 12. アンラーニングを促進する業務経験



■分析コメント

～学習機会の提供だけではリスキリングは進まない～

ビジネス変化の高速化やコロナ禍による DX（デジタルトランスフォーメーション）の進展などを背景に、企業におけるリスキリングが盛んになってきた。

しかし、学びの機会だけをつくっても、自主的に学ぶ従業員は一部にとどまるのが現実だ。より一層、リスキリングを促進するにはどうすればよいか。

ひとつは、古いスキルや仕事のやり方を捨てていく「アンラーニング」の促進だ。「今のままでは成果を出せない」といった自身の仕事の「限界」を感じる機会がアンラーニングを促進する。逆に、受けている人事評価の「中途半端な高さ」はアンラーニングを抑制している傾向が見られた。

業務に変化を起こすことをコストとして捉えてしまう「変化抑制意識」も、アンラーニングやリスキリングの障害になっていた。新しい変化を避けるこうした意識を発生させないための目標管理や目標共有、ないしは変化へのコストを超える見返り（報酬）を与える施策が必要になる。

また、企業の関心が特に高いデジタル・リスキリングの促進には、リスキリングの先にキャリアの展望が見えていることがより重要であった。企業でデジタル・リスキリングを推し進める場合は、学習機会の提供にとどまらず、具体的なキャリア・パスや処遇の提示、配置転換の施策と紐づけて実行されることが望ましい。



パーソル総合研究所

上席主任研究員 小林祐児

図表 13. リスキリング促進に重要な人事制度・人事管理・上司マネジメント



- 本調査を引用いただく際は、出所として「パーソル総合研究所」と記載してください。
- 調査結果の詳細については、下記 URL をご覧ください。

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/unlearning.html>

- 報告書内の構成比の数値は、小数点以下第 2 位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも 100% とならない場合があります。凡例の括弧内数値はサンプル数を表します。

■ 調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」
調査内容	・就業者のリスクリングと学習棄却（アンラーニング）の実態を明らかにする ・リスクリング／アンラーニングを促す組織的要因を明らかにする
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2022年5月13日 - 5月16日
調査対象者	・全国の就業者 正社員20-59歳男女 3000s ・第一次産業就業者を除外 ・性年代を国勢調査の分布に合わせて割付
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

■【株式会社パーソル総合研究所】<<https://rc.persol-group.co.jp/>> について

パーソル総合研究所は、パーソルグループのシンクタンク・コンサルティングファームとして、調査・研究、組織人事コンサルティング、タレントマネジメントシステム提供、人材開発・教育支援などを行っています。経営・人事の課題解決に資するよう、データに基づいた実証的な提言・ソリューションを提供し、人と組織の成長をサポートしています。

■【PERSOL（パーソル）】<<https://www.persol-group.co.jp/>> について

パーソルグループは、「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンに、人材派遣サービス「テンプスタッフ」、転職サービス「doda」、IT アウトソーシングや設計開発など、人と組織にかかわる多様な事業を展開しています。グループの経営理念・サステナビリティ方針に沿って事業活動を推進することで、持続可能な社会の実現とSDGsの達成に貢献していきます。また、人材サービスとテクノロジーの融合による、次世代のイノベーション開発にも積極的に取り組み、市場価値を見いだす転職サービス「ミイダス」、テクノロジー人材のエンパワーメントと企業のDX組織構築支援を行う「TECH PLAY」、クラウド型モバイルPOSレジ「POS+（ポスタス）」などのサービスも展開しています。

問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 広報 TEL : 03-6385-6888 MAIL : prc_pr@persol.co.jp