



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

# リスキリングを 促進するには

- リスキリングとアンラーニングについての定量調査



# エグゼクティブサマリ

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、企業におけるリスク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、リスクリングを促進するにはどうすればよいか。

そこで、就業者のリスクリングの実態とリスクリングを促す組織的要因を明らかにするために調査を実施したところ、下記のことが明らかになった。

## 実態

- 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
- ② リスクリ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
- ③ 女性の40～50代ではリスクリングの経験も習慣も減少傾向

## 施策

- ④ リスクリングを支えている3つの学び「アンラーニング」「ソーシャル・ラーニング」「ラーニング・ブリッジング」を促進
- ⑤ アンラーニングは、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、ソーシャル・ラーニングは、セミナーや副業などの職場外学習経験、ラーニング・ブリッジングは、ノートやSNSへの記録などの学習記録行動によって促進される
- ⑥ 「目標公開・共有」「キャリア目標設定」といった目標の領域や、「再挑戦の歓迎」「業務外活動の推奨」によって、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
- ⑦ リスクリングに合わせ、組織内における「目標」と「キャリア」、「処遇」の透明性を高める
- ⑧ 日常的に新しい仕事のやり方を探索したり、キャリア支援をしたりする上司行動を促す



<b>1</b>	<b>調査の背景と目的</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>調査結果</b>	
	<b>- 就業者のリスクリングの実態</b> .....	<b>5</b>
	・リスクリングの実態	
	・業種別・職種別リスクリング・マップ	
	・性年代別のリスクリング実態	
	<b>- リスクリング促進の鍵</b> .....	<b>10</b>
	①リスクリングを支える3つの学びの促進	
	・リスクリングを支える3つの学び特性	
	・リスクリングを支える3つの学びと経験・行動の関係	
	②「変化抑制意識」を発生させない	
	・リスクリングと「変化抑制意識」の関係と実態	
	・変化抑制意識と組織特徴	
	③人事制度・上司マネジメントの在り方を見直す	
	・リスクリングと人事制度・人事管理の関係	
	・リスクリングと上司マネジメントの関係	
<b>3</b>	<b>まとめ</b> .....	<b>17</b>
	<b>Appendix</b> .....	<b>18</b>
	<b>- 調査概要</b>	



# 調査の背景と目的

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(新しい知識やスキルを学ぶこと)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。そこで、就業者のリスキリングの実態とリスキリングを促す組織的要因を明らかにするために調査を実施した。

## 調査対象者

- ・ 全国の就業者 正社員20 - 59歳男女 3,000人
- ・ 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

## 調査結果の見方 (重回帰分析について) P11、12、14、15、16

本調査分析では、分析対象の成果(目的変数)にどの要素(説明変数)がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。また、図中の\*\*などのマークは、1%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

※報告書内の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある。 ※図版中の( )内の数値はn数。



## 調査結果

### － 就業者のリスクリングの実態

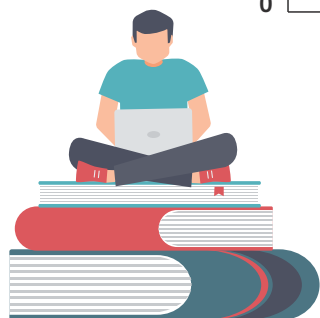
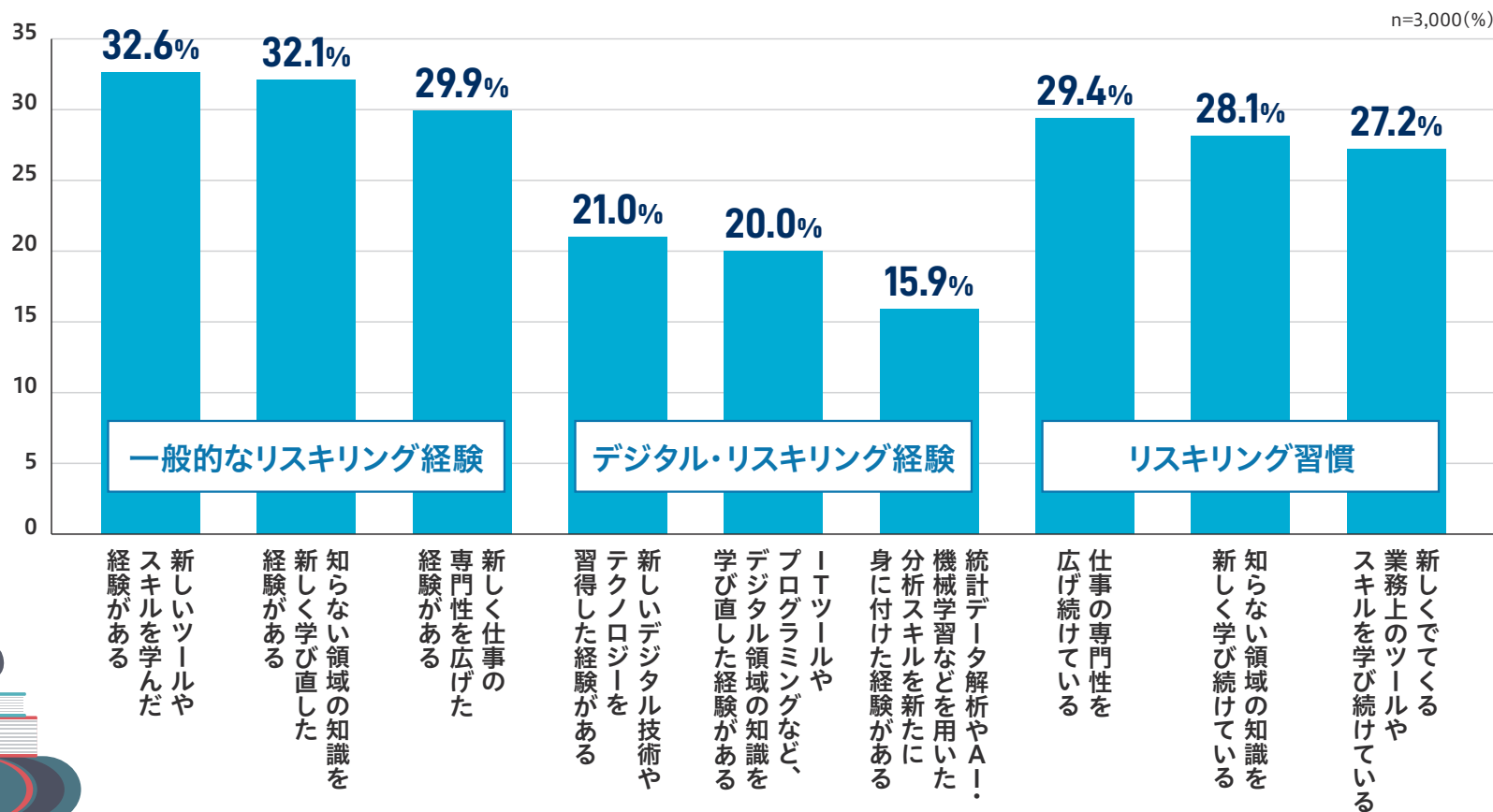
- ・ リスクリングの実態
- ・ 業種別・職種別のリスクリング・マップ
- ・ 年代別のリスクリング実態



# リスキリングの実態

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「一般的なリスキリング経験」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・リスキリング経験」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「リスキリング習慣」がある人は3割弱となっている。

## リスキリングの実態

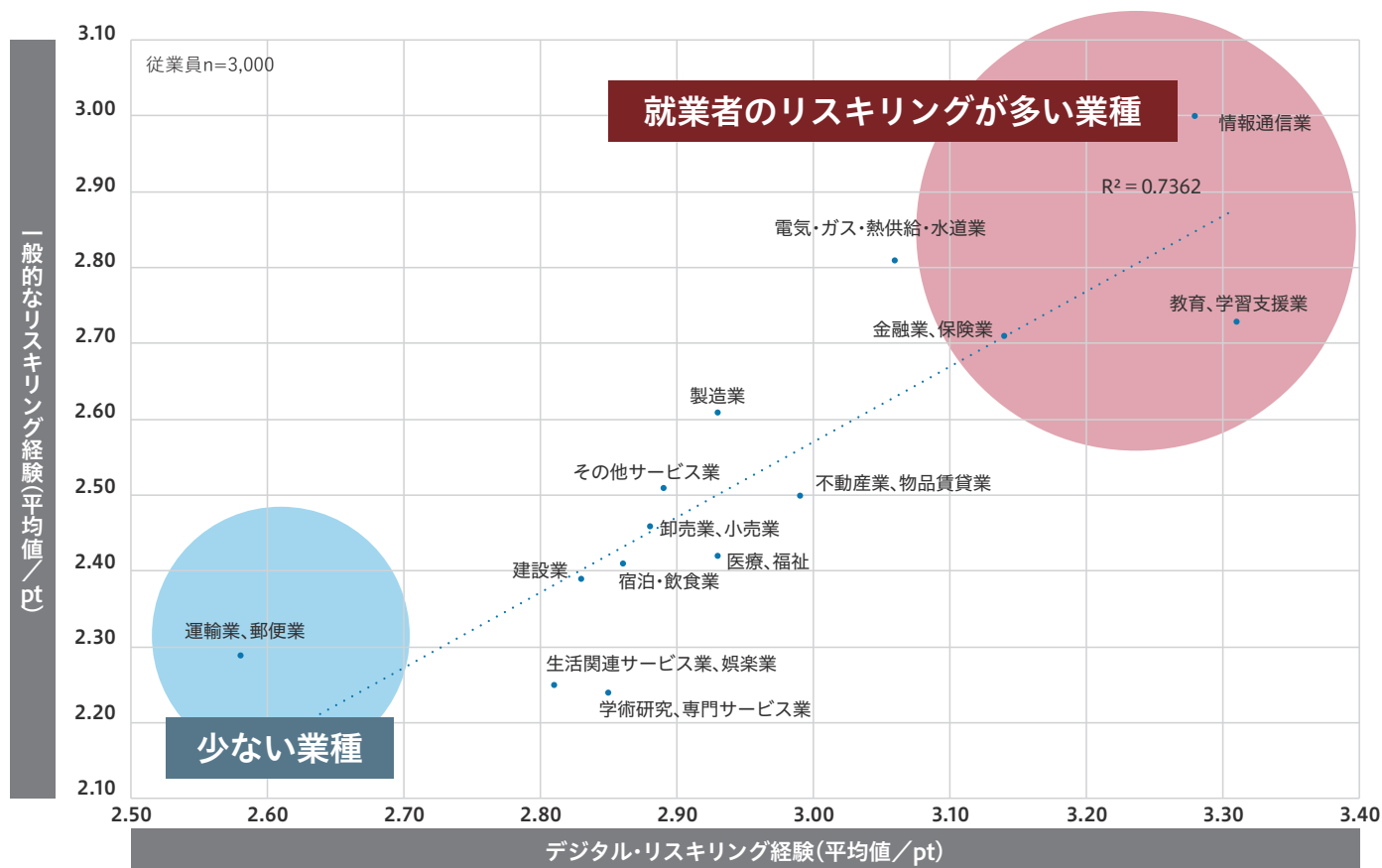


# 業種別リスクリング・マップ

就業者のリスクリ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。

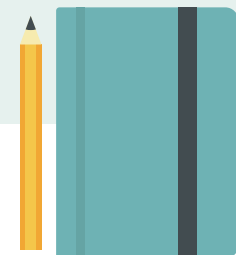


## 業種別のリスクリング・マップ

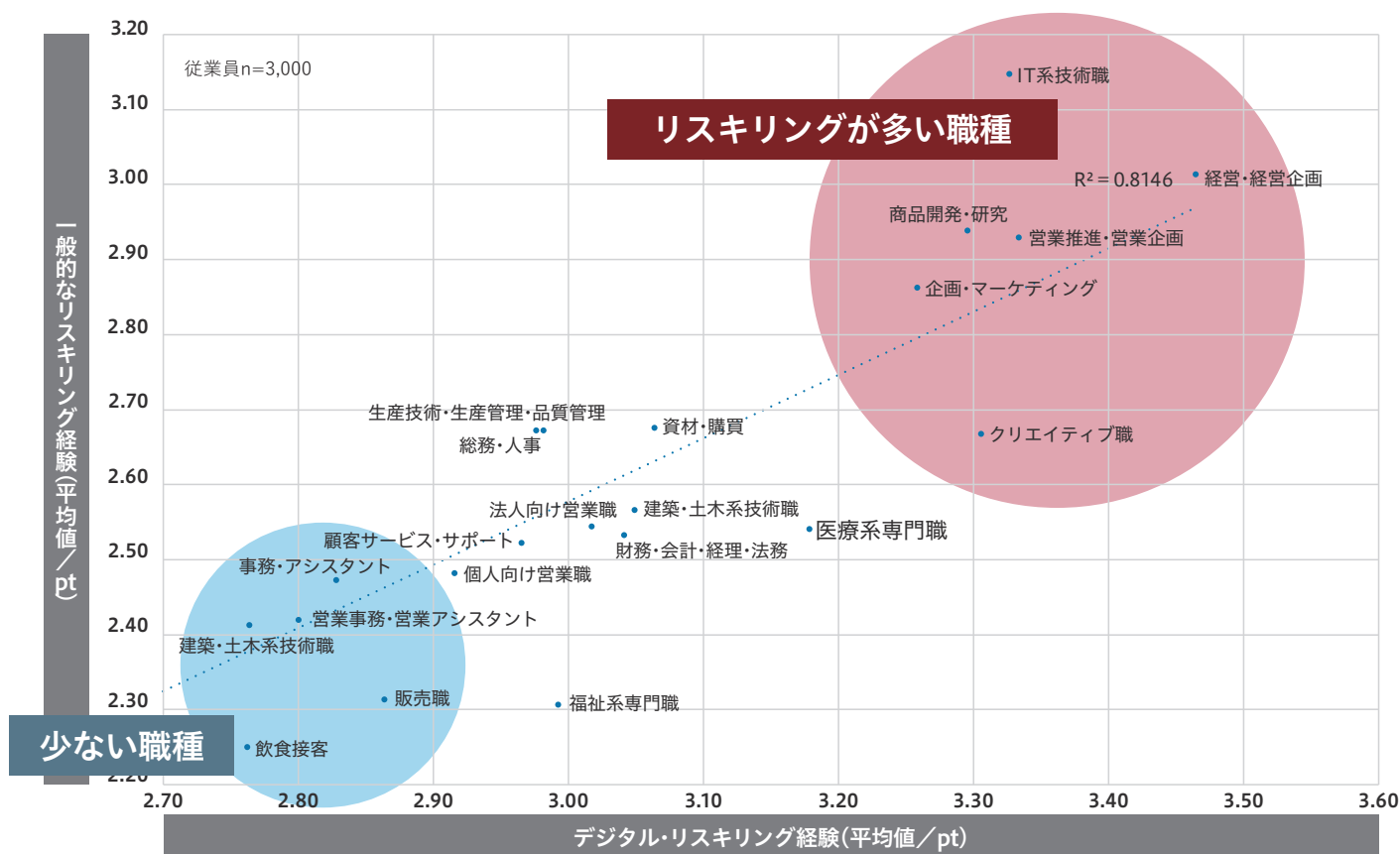


# 職種別リスクリング・マップ

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」においてリスクリングが盛んなようだ。



## 職種別のリスクリング・マップ





# 性年代別のリスキング実態

リスキング実態を性年代別に見ると、特に女性の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。

## 性年代別のリスキング実態

(平均値・pt) カッコ内はn数

		一般的な リスキング経験	デジタル・ リスキング経験	リスキング習慣
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



## 調査結果

### －リスクリング促進の鍵

#### ①リスクリングを支える3つの学びの促進

- －リスクリングを支える3つの学び特性
- －リスクリングを支える3つの学びと経験・行動の関係

#### ②「変化抑制意識」を発生させない

- －リスクリングと「変化抑制意識」の関係と実態
- －変化抑制意識と組織特徴

#### ③人事制度・上司マネジメントの在り方を見直す

- －リスクリングと人事制度・人事管理の関係
- －リスクリングと上司マネジメントの関係



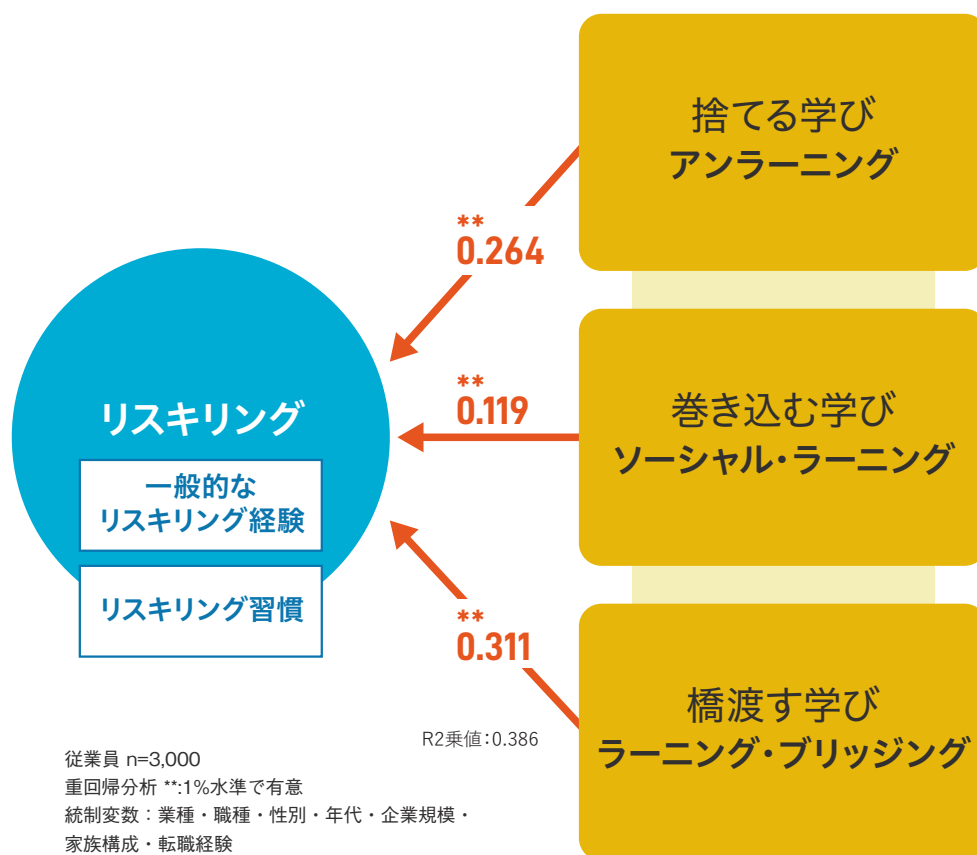
# リスクリング促進の鍵① リスクリングを支える3つの学びの促進

## - リスクリングを支える3つの学び特性 -

リスクリングと強く紐づいている学び特性として、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「アンラーニング」、周囲の人を通じて学ぶ「ソーシャルラーニング」、学びと仕事や、学んだこと同士をつなげて考える「ラーニング・ブリッジング」の特性が抽出された。



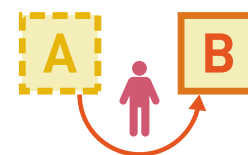
### リスクリングと3つの学び特性



従業員 n=3,000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・  
 家族構成・転職経験

「ソーシャル・ラーニング」と「ラーニング・ブリッジング」の出所：  
 パーソル総合研究所・ベネッセ教育総合研究所・中原淳「若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査」

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



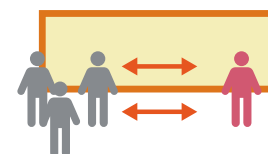
仕事の計画や手続き、  
意思決定のプロセスが方法を変える

仕事の考え方や信念を変える

仕事で使用するツールを変える

など

他者を積極的に巻き込みながら  
ともに学んでいくこと



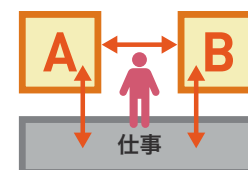
学びや経験をともにする仲間がいる

関心ある分野の専門家や詳しい人に  
話を聞きに行く

周りの人から積極的に意見をもらう

など

学んだ事柄同士や、  
学びと仕事をむすびつけていくこと



仕事で得た経験と、これまで学んできたことを  
結びつけて考えている

仕事で得たいくつかの経験の共通点を  
探そうとしている

研修や読書などで得た知識を使って、  
業務に役立てようとしている

など

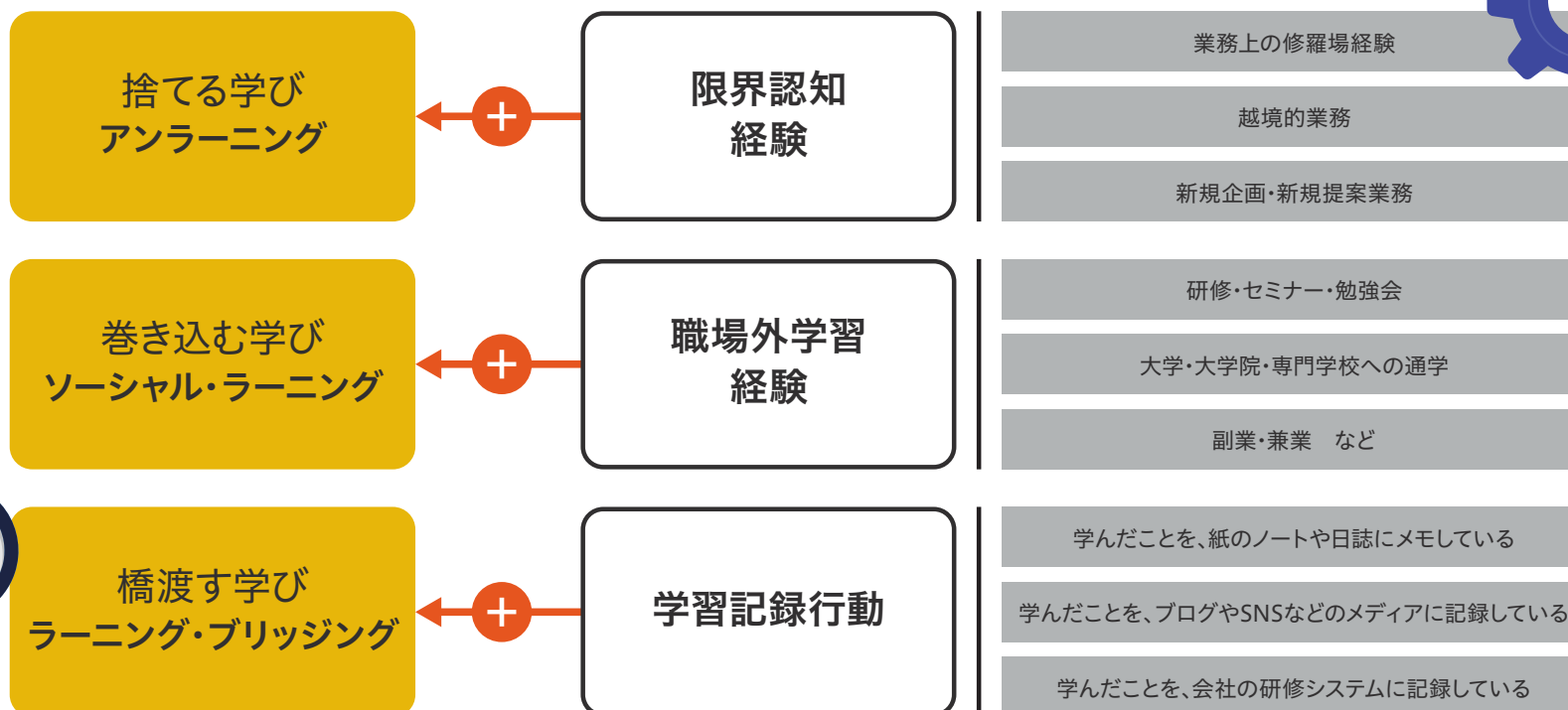
# リスクリング促進の鍵① リスクリングを支える3つの学びの促進

## - リスクリングを支える3つの学びと経験・行動の関係 -

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。ソーシャル・ラーニングは職場外学習経験が、ラーニング・ブリッジングは学習を記録する行動が促進している。



### 3つの学びと経験・行動の関係

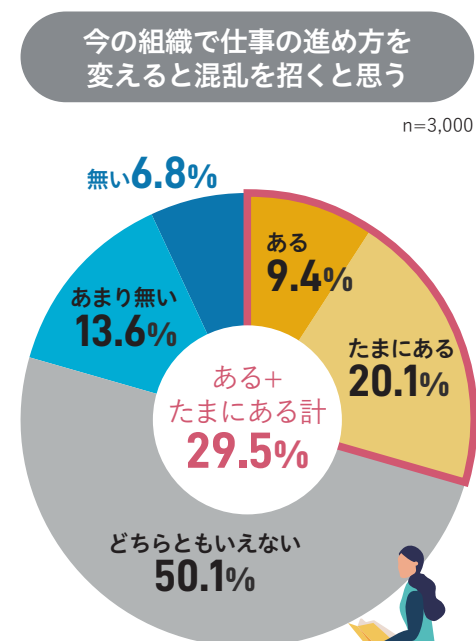
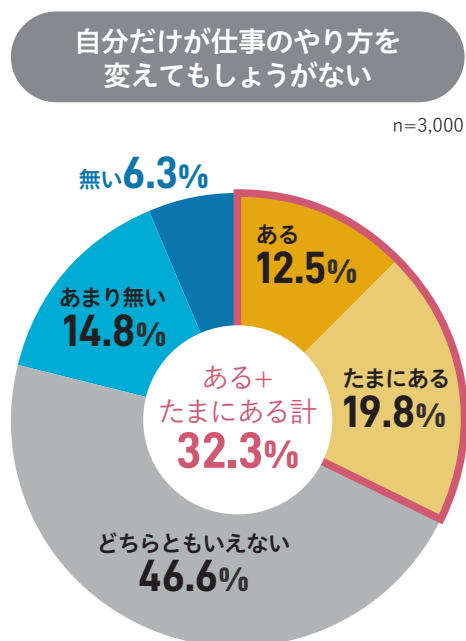
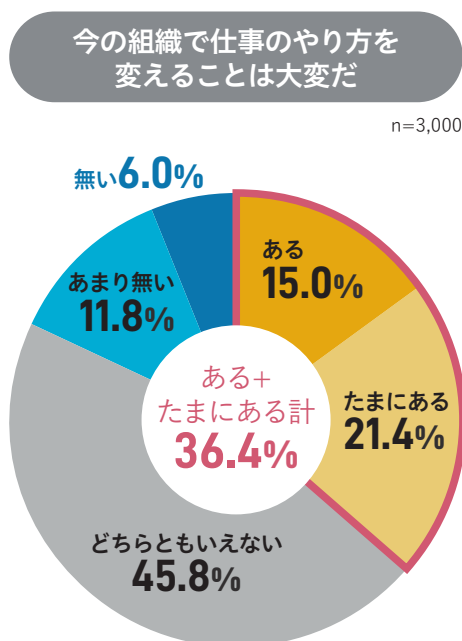


従業員 n=3,000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験 影響度の大きい項目を抜粋

## リスクリング促進の鍵② 「変化抑制意識」を発生させない - リスクリングと「変化抑制意識」の関係と実態 -

リスクリ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、リスクリングをしない傾向にあることが分かった。「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」、「今の組織で仕事の進め方を変えると混乱を招くと思う」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。こうした変化抑制意識は、従業員の3割程度が感じている。

### 変化抑制意識の実態

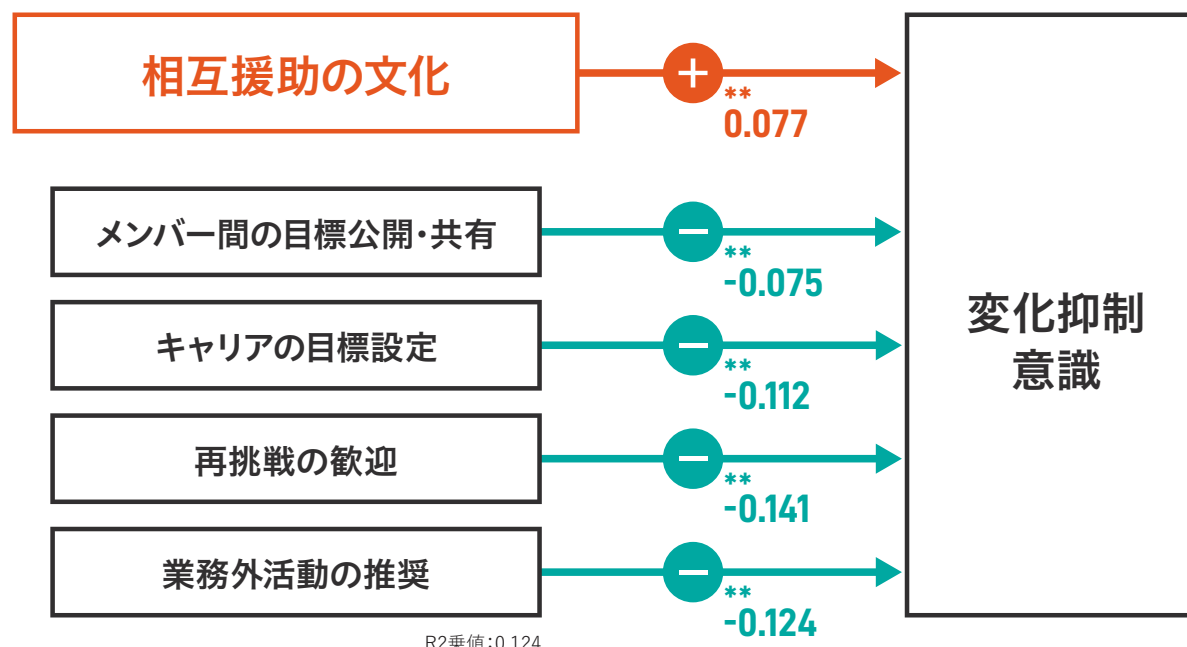


# リスクリング促進の鍵② 「変化抑制意識」を発生させない

## - 変化抑制意識と組織特徴 -

変化抑制意識と組織特徴を見たところ、「目標公開・共有」「キャリア目標設定」といった目標の領域や、「再挑戦の歓迎」「業務外活動の推奨」は変化抑制意識を下げている。一方、「相互援助の文化」は変化抑制意識をやや高める傾向が見られた。

### 変化抑制意識と組織特徴



従業員 n=3000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意の項目抜粋  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚



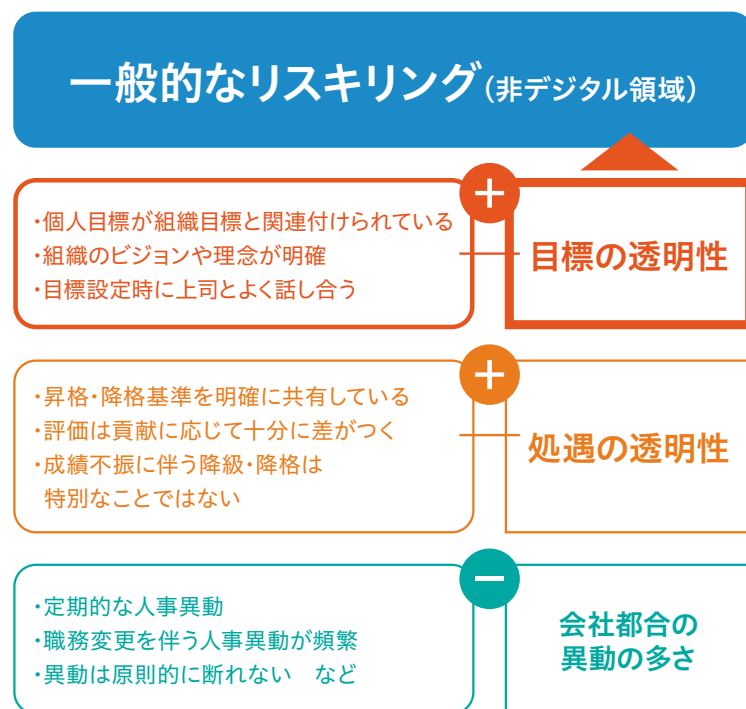
# リスクリング促進の鍵③ 人事制度・上司マネジメントの在り方を見直す

## - リスクリングと人事制度・人事管理の関係 -

リスク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、一般的なリスクリングには「目標の透明性」が最もポジティブに影響し、デジタル・リスクリングには「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」はどちらのリスク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、一般的なリスク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。

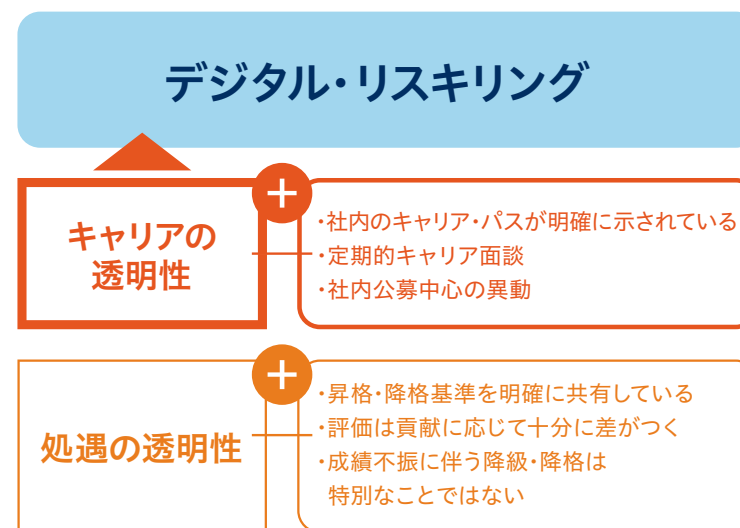


### リスクリングと人事制度・人事管理の関係



従業員 n=3,000 重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

R2乗値:0.169



R2乗値:0.232

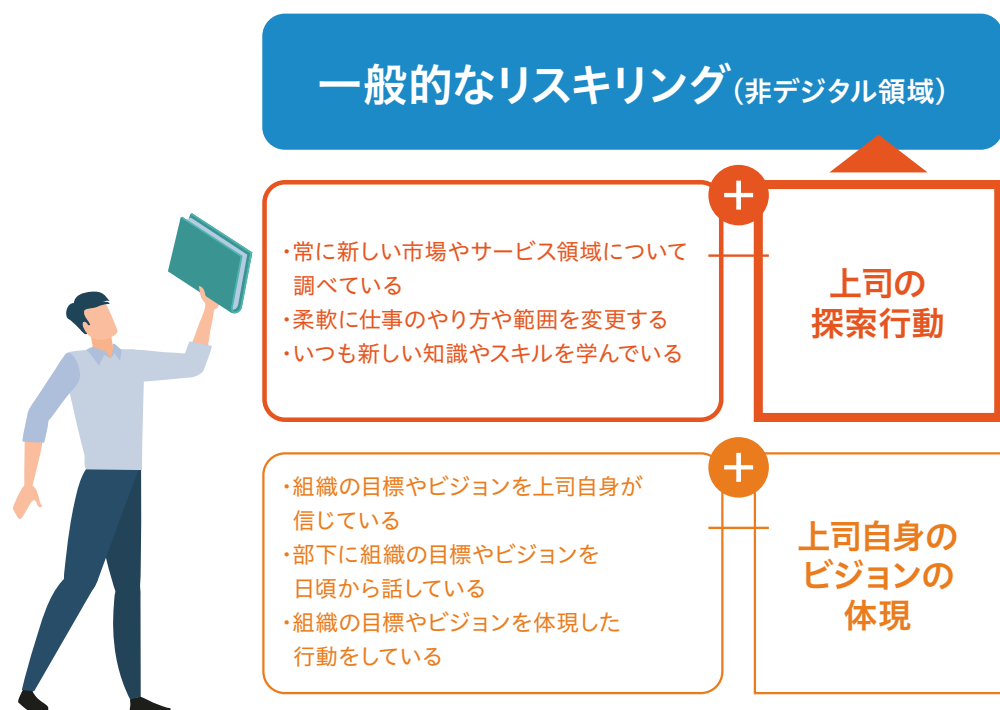
従業員 n=3,000 重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

# リスクリング促進の鍵③ 人事制度・上司マネジメントの在り方を見直す - リスクリングと上司マネジメントの関係 -

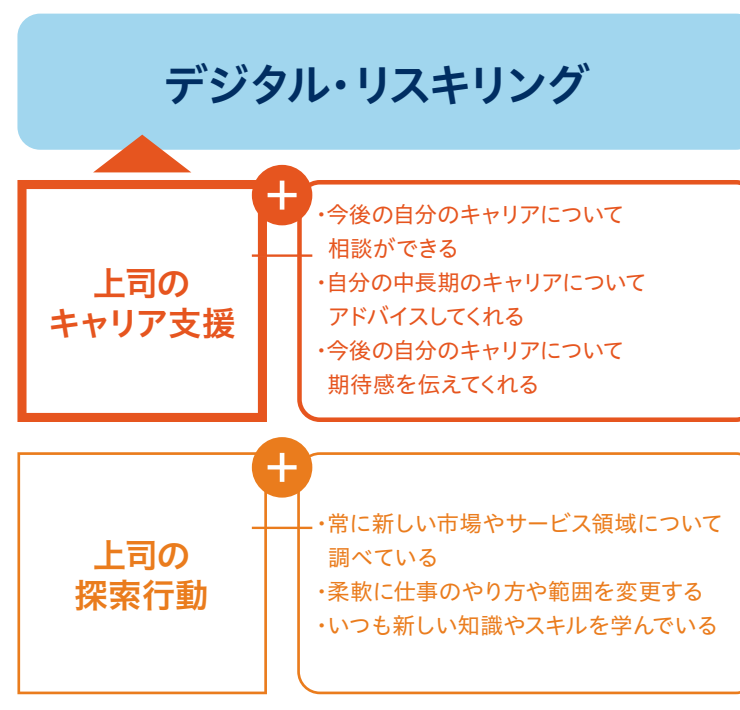
リスクリングを促進する上司マネジメントの在り方を探った。一般的なリスクリングには、上司自身が常に新しい市場や知識・スキルを調べたり学んだりしているといった「探索行動」をとっていること、組織の目標やビジョンを信じ、日頃から話しているような「ビジョンの体現」を行っていることがポジティブに影響している。

一方、デジタル・リスクリングには、一般的なリスクリングと同様に「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。

## リスクリングと上司マネジメントの関係



R2乗値:0.120



R2乗値:0.122

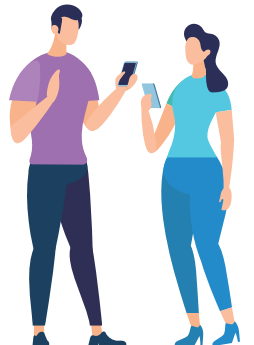
従業員 n=3,000 重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

従業員 n=3,000 重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験



## リスキリング促進のポイント

- ① リスキリングを支えている3つの学び「アンラーニング」「ソーシャル・ラーニング」「ラーニング・ブリッジング」を促進
- ② アンラーニングは、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、ソーシャル・ラーニングは、セミナーや副業などの職場外学習経験、ラーニング・ブリッジングは、ノートやSNSへの記録などの学習記録行動によって促進される
- ③ 「目標公開・共有」「キャリア目標設定」といった目標の領域や、「再挑戦の歓迎」「業務外活動の推奨」によって、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
- ④ リスキリングに合わせ、組織内における「目標」と「キャリア」、「処遇」の透明性を高める
- ⑤ 日常的に新しい仕事のやり方を探索したり、キャリア支援をしたりする上司の行動を促す



# - Appendix



# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>
調査手法	調査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～16日
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全国の就業者 正社員20-59歳 男女3000s</li> <li>■ 第一次産業就業者を除外</li> <li>■ 性年代を国勢調査の分布に合わせて割付</li> </ul>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※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る。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。

出所の記載例：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」

# この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

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





お問い合わせフォーム

<https://rc.persol-group.co.jp/form/contact/>

\ follow us /  
公式アカウントをフォローして  
最新情報をチェック！

 パーソル総合研究所 公式 Facebook  
<https://www.facebook.com/rc.persol>

 パーソル総合研究所シンクタンク 公式 X  
[https://twitter.com/prc\\_thinktank](https://twitter.com/prc_thinktank)

 パーソル総合研究所シンクタンク 公式 note  
<https://note.com/persolrandc/>

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

・機関誌 <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/hito/>



・機関誌一覧



・特設サイト <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/>



・特設一覧

