

## 第1章 リスキリングをめぐる動向

### 1.1 労働生産性向上のための人材育成の重要性

#### (1) わが国における労働生産性の現状

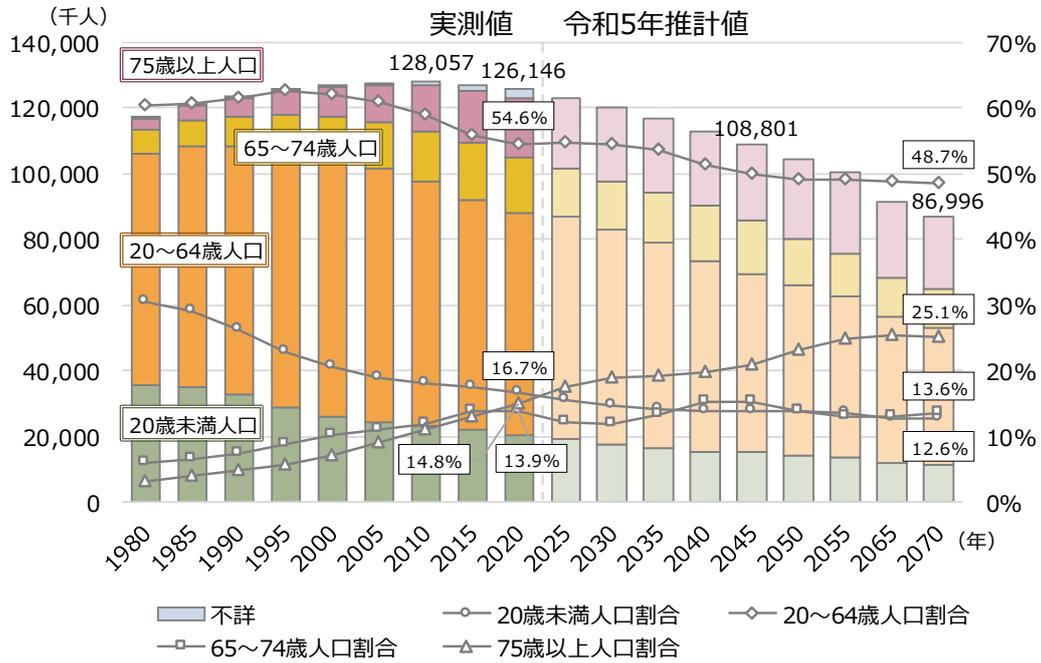
わが国においては、生産年齢人口の減少が加速しており、これからの日本経済を支える労働力の不足が懸念されている。総人口の推移をみると（図表 1-1）、2010 年の 128,057 千人をピークに減少に転じ、2020 年には約 200 万人減少の 126,146 千人となった。この傾向は将来にわたって継続かつ深刻化すると見込まれ、2045 年には 108,801 千人、2070 年には 86,996 千人と、2020 年の約 7 割の水準まで減少すると推計されている。その中でも、生産年齢人口にあたる 20～64 歳人口の減少は顕著であり、2070 年には 42,336 千人と、2020 年の 67,305 千人の 6 割の水準になると見込まれている。

さらに日本経済については、「失われた 30 年」と称されるようにバブル崩壊後の 1990 年代初頭から現在まで、高度経済成長期や安定成長期のような成長がみられない。経済推移を示す経済成長率（実質 GDP の伸び率）をみると（図表 1-2）、景気変動による短期的な変動はみられるものの、長期的な傾向としては経済成長率の平均は 1970～1980 年代の 4%台から低下し、1990 年代以降はほぼ 1%台と低成長を続けている。国際的にみても（図表 1-3）、1995 年以降のわが国の経済成長率は低水準にとどまっており、諸外国と比較しても直近の 2015～2019 年代はわが国が最も低かった。

人口減少下でいかに経済成長を遂げればよいのか。そこで重要となるのが、労働生産性の向上である。GDP は労働生産性と労働投入量の積<sup>1</sup>としてあらわすことができる。人口減少に伴い今後の労働投入量の増加が見込めない中で、GDP を増加させていくには労働投入当たりの生産効率を高めることが必要となる。つまり、従業員 1 人ひとりの生産性を向上させ、少ない人数でこれまで以上の成果を生み出していくことが求められる。しかしながら、この労働生産性についても（図表 1-4）、わが国は諸外国と比較して低い値で推移している。2022 年の日本の労働生産性は 49.0 ドル/時間となり、アメリカ（74.0 ドル/時間）の 7 割弱にとどまった。人口減少が進むわが国において生産性向上は喫緊の課題である。

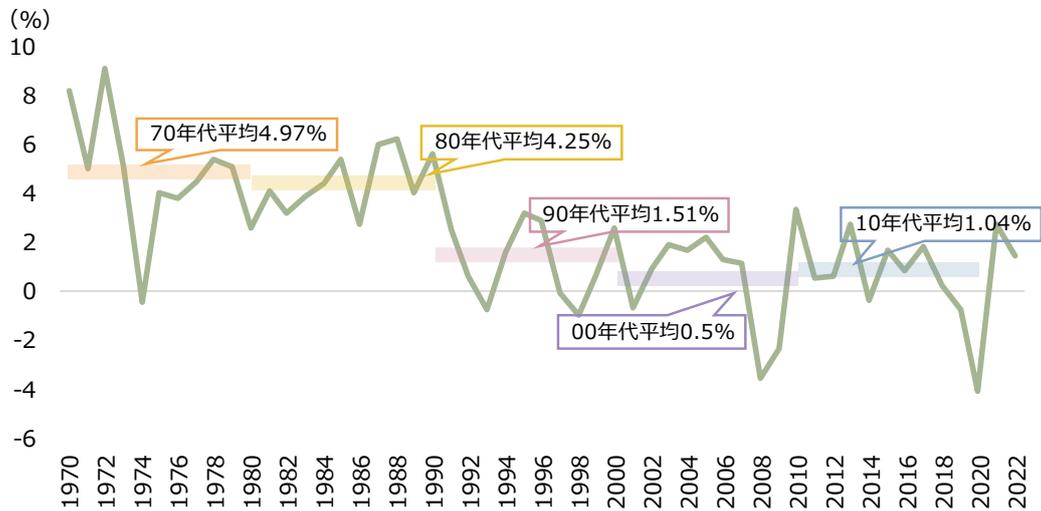
<sup>1</sup> GDP=労働生産性×労働投入量（就業者数×労働時間）。

図表 1-1 人口の推移



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」

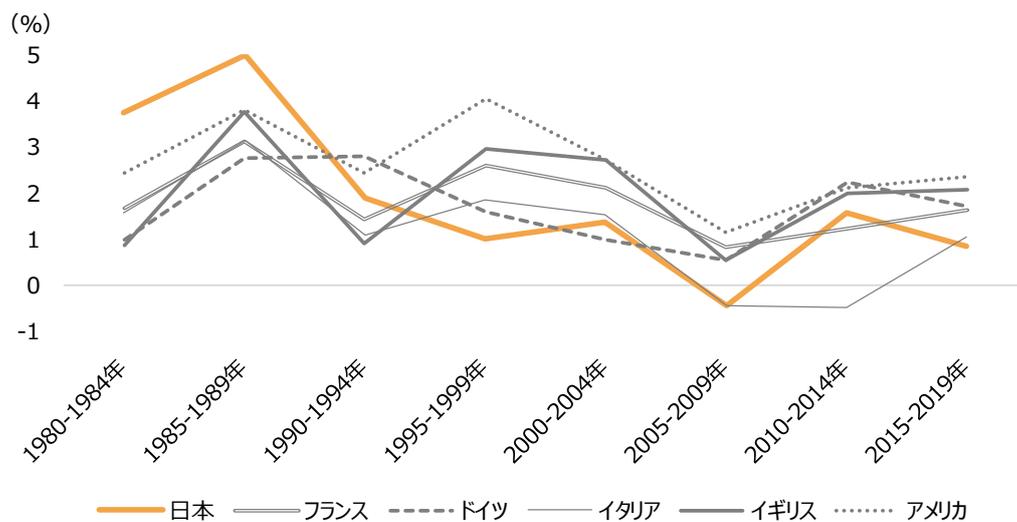
図表 1-2 経済成長率の推移



注) 値は年度ベース。1980年度以前は「1998年度国民経済計算（1990基準・68SNA）」、1981～1994年度は「2015年（平成27年）基準支出側GDP系列簡易遡及」、1995年度以降は「2022年度国民経済計算（2015年基準・2008SNA）」。複数年度平均は各年度数値の単純平均。

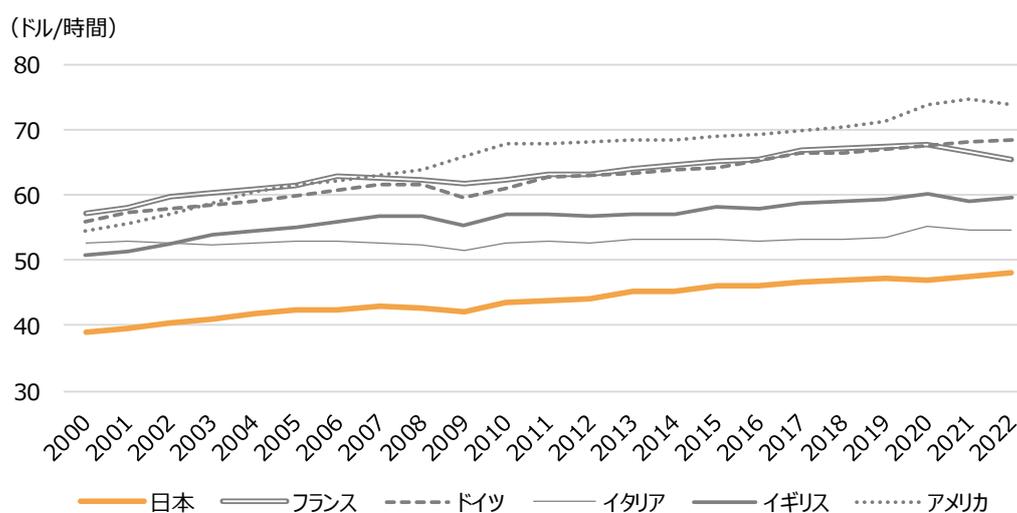
出典：内閣府「国民経済計算」

図表 1-3 経済成長率の国際比較（主要 5 개국）



出典：OECD (2023), Real GDP forecast (indicator). doi: 10.1787/1f84150b-en (Accessed on 23 August)

図表 1-4 労働生産性の国際比較（主要 5 개국）



出典：OECD (2023), GDP per hour worked (indicator). doi: 10.1787/1439e590-en (Accessed on 22 August 2023)

---

## (2) 世界に遅れをとるわが国の人材育成の状況

---

人口減少が進展するわが国が持続的成長を成し遂げるためには、労働生産性の向上が欠かせない。そうした中で、労働生産性を高める鍵として改めて人材育成の重要性が高まっている。人材育成は「OJT (On the Job Training)」<sup>2</sup>、「Off-JT (Off the Job Training)」<sup>3</sup>、「自己啓発 (SD= Self Development)」<sup>4</sup>の 3 つの手法を組み合わせて行われている。わが国における企業の人材育成は、「OJT」を中心に適宜「Off-JT」や「自己啓発」への支援が行われてきた。以下では、諸外国の状況も踏まえながら、わが国における人材育成の現状を概観していくこととする。

企業が投資する企業内外の研修費用などを示す能力開発費の額は、減少傾向が続いている（図表 1-5）。1994 年に産業全体で 0.47%であった能力開発費（対 GDP）の割合は、直近の 2021 年は過去最低の 0.21%と、1994 年の 5 割減となっている。産業別にみると、製造業の投資額の減少幅が大きく、1990 年代後半から 2005 年にかけて増加したものの、その後は減少傾向で推移している。2021 年については 0.14%と、2005 年の 7 割減となっている。

また、国際的にみても（図表 1-6）、わが国における GDP に占める能力開発費は、著しく低い水準にある。諸外国の能力開発費の割合が GDP の 0.8%以上であるのに対し、日本は平均 0.4%と 2 倍以上の差がある。これから労働生産性を向上させていく上で、能力開発費へのさらなる投資が求められる。企業内における能力開発の方法別投資割合を国別にみると（図表 1-7）、上位のオーストラリアやデンマーク、オランダといった国では、職場外の教育機関での訓練を指す「formal training」の割合が高い。一方で、投資割合が低い日本では、OJT にあたる「informal learning」と「on the job training」の割合が高い。さらに、足元の日本企業の能力開発の現状をみると（図表 1-8）、人材育成に問題があるとする割合は、一貫して 7 割前後で推移している。2022 年度は 8 割の企業が人材育成に課題<sup>5</sup>を抱えていた。OJT 偏重のまま、課題含みの人材育成を行い続けている状況下で、人材育成を労働生産性の向上に結び付けることは容易ではない。わが国においても、諸外国のように「formal training」を積極的に取り入れるなどし、人材育成への十分な投資を図り、労働生産性を向上させていくことが求められる。

---

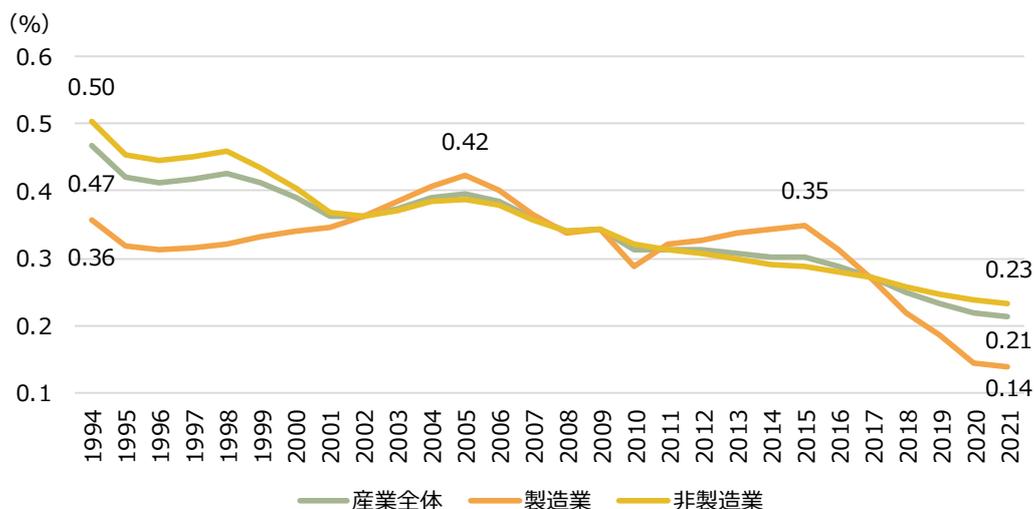
<sup>2</sup> OJT は、日常の業務に就きながら行われる教育訓練であり、実務にもとづいた知識・スキルを習得させる手法。

<sup>3</sup> 「Off-JT」は、職務現場を一時的に離れて行う教育訓練であり、研修やセミナーなど同時に複数の従業員に対する教育が可能で、階層別や職種別に効率的に学習させることが可能。

<sup>4</sup> 「自己啓発」は、従業員自らが知識・スキルの習得・向上を図る自発的な学習。

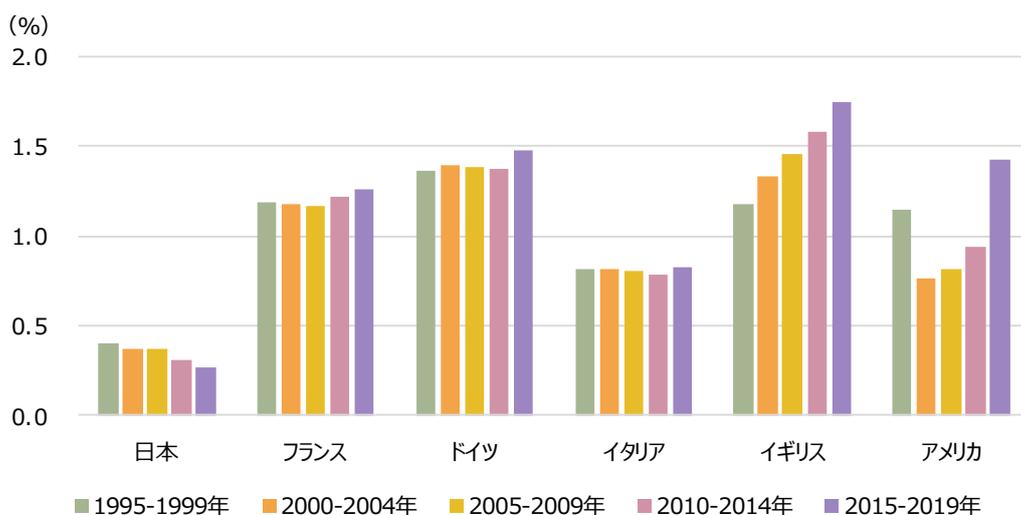
<sup>5</sup> 課題の上位は、「指導する人材が不足している」（58.5%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（50.8%）、「人材育成を行う時間がない」（45.3%）。

図表 1-5 能力開発費（対 GDP）の推移



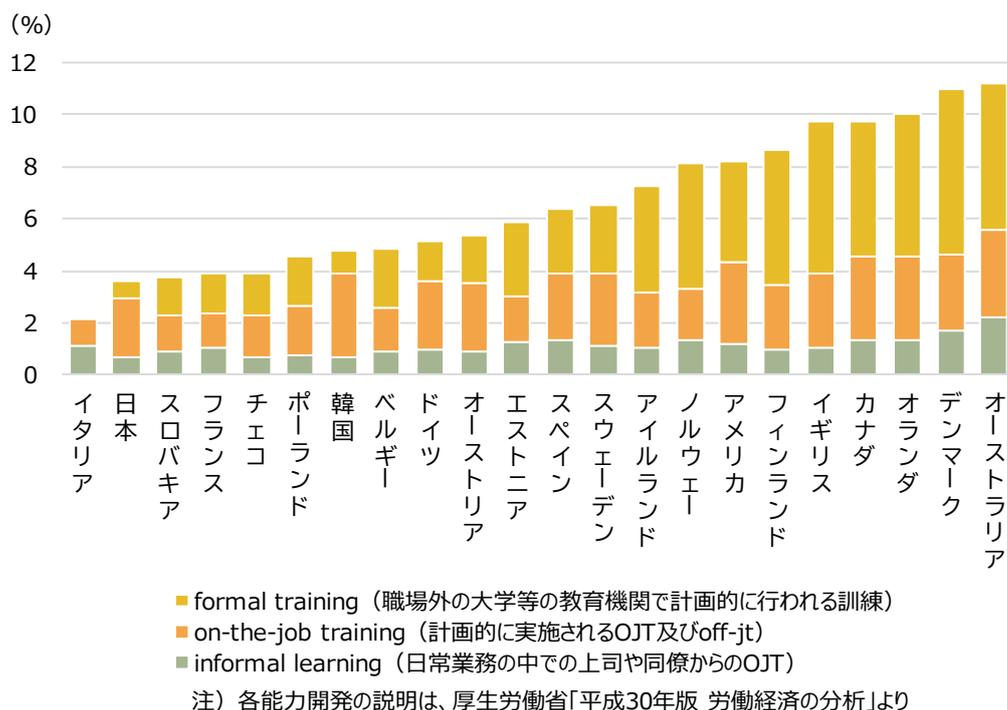
出典：経済産業研究所・一橋大学 JIP 2023 データベースを利用して推計

図表 1-6 能力開発費（対 GVA）の国際比較（主要 7 개국）



出典：Luiss Lab of European Economics (2023), EUKLEMS & INTANPROD (Accessed on 22 August 2023)

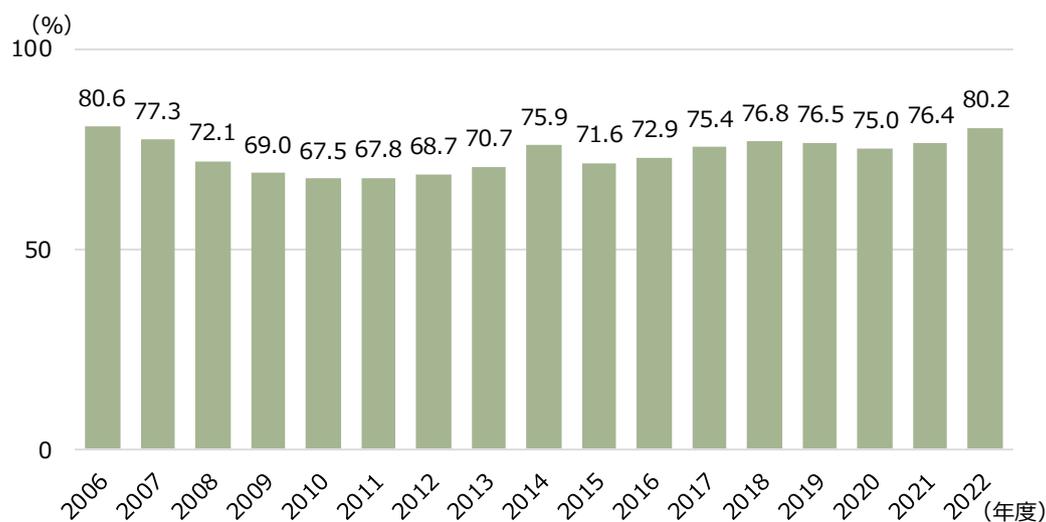
図表 1-7 企業内における能力開発の方法別投資割合（対 GVA）の国際比較



注) 数値は 2011 年と 2012 年の平均。

出典：Squicciarini, M., L. Marcolin and P. Horvát (2015), "Estimating Cross-Country Investment in Training: An Experimental Methodology Using PIAAC Data", OECD Science, Technology and Industry Working Papers.

図表 1-8 能力開発や人材育成に何らかの「問題がある」とする事業所の割合



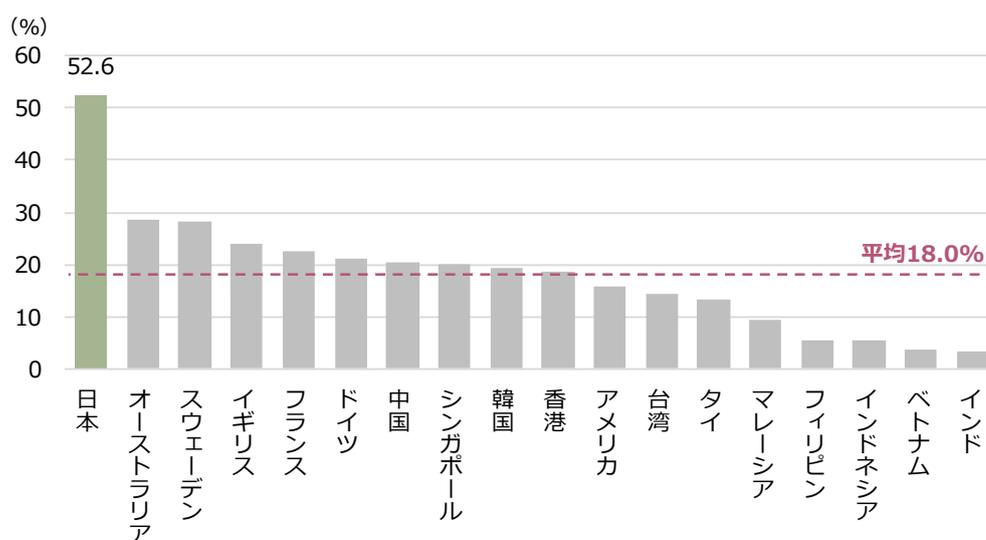
出典：厚生労働省「能力開発基本調査」

### (3) 世界最低水準の日本人の学びの実態

労働者自らが知識やスキルの習得・向上を図る自発的な学習を指す「自己啓発」についても確認しておきたい。日本人の学びの実態をみると（図表 1-9）、自己啓発を行っていない人の割合は 52.6%と過半数であり、世界平均の 18.0%と比較して 3 倍近い開きがある。日本人が学ばない理由についてみると（図表 1-10）、「あてはまるものはない」が半数を超えた。その背景には、学ばないことへの明確な理由はなく、ただなんとなく学んでいないという実態が隠れており、日本人の学びへの消極性、「意思のなさ」こそが問題の核心であるとの指摘<sup>6</sup>がなされている。

一方で、労働者の仕事関連の学習参加率の国際比較についてみると（図表 1-11）、前述の職場外訓練投資の割合が高いデンマークやオランダは学習参加率が 5 割以上となっている。それに対し、日本は 3 割程度と諸外国に比べ低い水準になっている。なお、学習参加率は労働生産性との相関関係がみられる。諸外国の労働生産性と学習参加率の関係性をみると、学習参加率が高い国ほど、時間当たりの労働生産性が高い傾向がみられる。

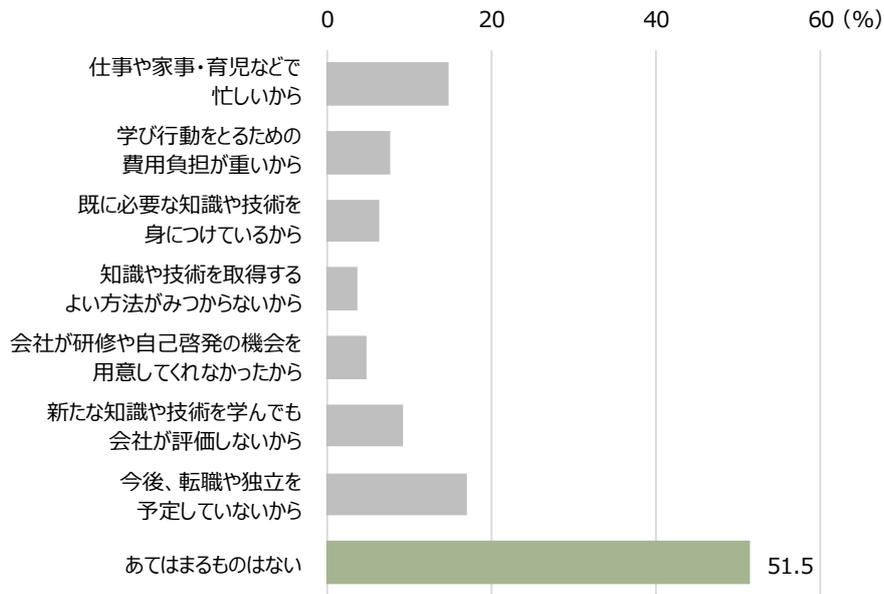
図表 1-9 労働者の社外の学習・自己啓発の活動状況において「特に何も行っていない」



出典：パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査（2022年）」

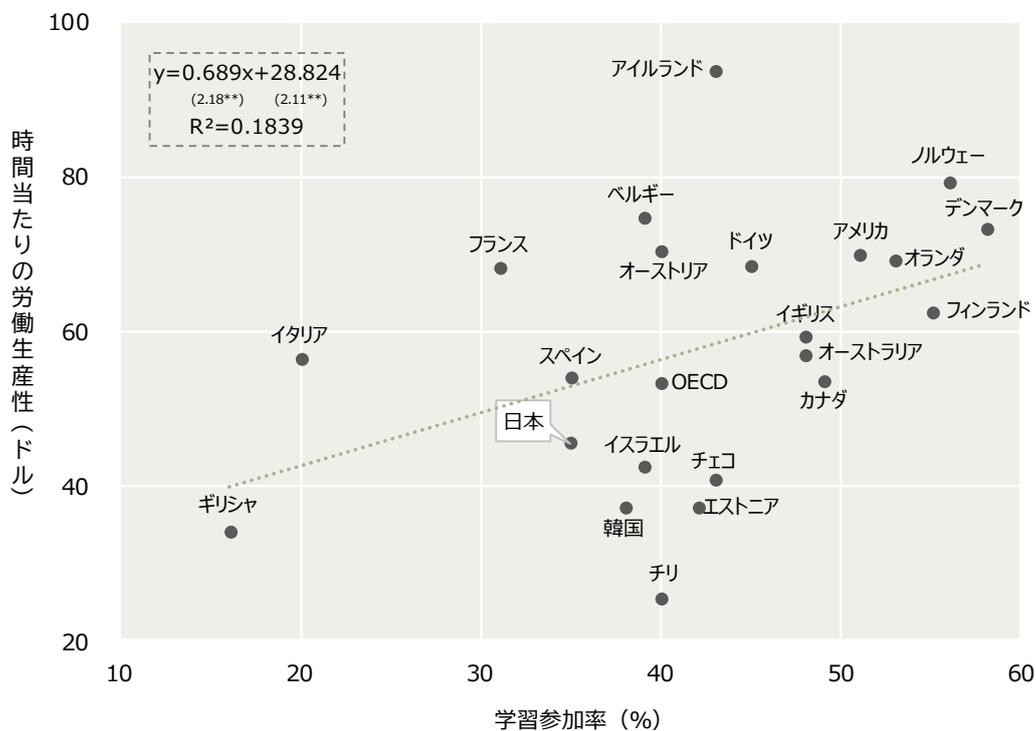
<sup>6</sup> 小林祐児（2023）「リスキリングは経営課題 日本企業の『学びとキャリア』考」光文社新書、pp.82-85

図表 1-10 仕事に関連した学び行動をとらなかった理由（複数回答）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

図表 1-11 労働生産性と成人の学習参加率の国際比較



注 1) 学習参加率は 2015 年、時間当たりの労働生産性は 2016 年の値。

注 2) 推計式の ( ) 内は t 値。「\*\*」は 5%有意水準を示す。

出典：OECD「Getting Skills Right:Future-Ready Adult Learning Systems」(2019)、日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2022」

## 1.2 人材育成をめぐるリスキリングという新たな潮流

### (1) リスキリングの定義

近年、「リスキリング (Reskilling) /リスキル」という人材育成が世界的に注目を浴びている。その背景には、DX や GX など企業を取り巻く環境の大きな変化がある。企業はそうした変化に対応するため、新たなビジネスを創出し、ビジネスの付加価値を高めることが必要となり、従業員のスキルの再開発の必要に迫られた。そのスキル再開発の手法としてリスキリングが注目され、世界各国でリスキリングに向けた取組みが広がっている。わが国でもリスキリングを通じて労働者のスキルが高まることで、労働生産性が向上し、ひいては経済全体の成長力を高めることが期待されている。

リスキリングとは、経済産業省の資料によると「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させること」<sup>7</sup>と定義される。リスキリングと混同されやすい考え方としてリカレント教育がある。リカレント教育とは、1970 年代に OECD により提唱された考え方で、学校教育から離れた後も生涯にわたって学び続け、必要に応じて就労と学習を繰り返す生涯学習のことを指す。リカレント (recurrent) は「繰り返す」「循環する」という意味で、海外では休職または退職して大学などの高等教育機関に戻って学び直すことをいう。わが国では仕事を続けたまま学び直すスタイルもリカレント教育に含まれ、「社会人の学び直し」とも呼ばれている。世界的ベストセラーとなった「LIFE SHIFT」で提唱された「人生 100 年時代」という考え方が、人生 100 年時代に必須の個人の学び直しとして、リカレント教育への関心を高めている。リカレント教育が個人の主体的な学び直しに主眼が置かれているのに対し、リスキリングは企業が従業員に既存業務と並行させながら新たなスキル習得を促す、という企業主導である点に大きな違いがある (図表 1-12)。

これまで企業において展開されてきた OJT および Off-JT には、従業員に「いまある」仕事のためのスキルを習得させるという特徴があった。しかし、リスキリングには従業員に「いまはまだない」仕事につながる、「いまは担える人がいない」仕事のスキルを習得させ、かつ変化に適応し、価値を生み続ける人材を育成するという目的がある。

<sup>7</sup> 経済産業省「第 2 回デジタル時代の人材政策に関する検討会」、資料 2-2\_リクルートワークス研究所石原委員プレゼンテーション資料、2021 年 2 月 26 日

図表 1-12 リスキリングとリカレント教育の違い

区分	リスキリング	リカレント教育
期 間	短期間（12～18ヶ月）	長期間（反復）
背 景	テクノロジーの連携による自動化がもたらす雇用消失	人生100年時代の生涯学習
目 的	学習およびスキル習得	学習
実施責任	企業（国によっては行政主導）	個人（の関心が原点）

出典：後藤宗明（2022）「自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング」をもとに東北活性研作成

---

## (2) リスキリングが世界的に関心を集めている背景

---

リスキリングが初めて提唱されたのは、2018年の世界経済フォーラム（通称「ダボス会議」）での「リスキル革命」と銘打たれたセッションである。その後、2020年1月のダボス会議では、「第四次産業革命により、数年で8000万件の仕事が消失する一方で9700万件の新たな仕事が生まれる」という予測がなされ、「2030年までに全世界で10億人をリスキリングする」という宣言がなされた。

第四次産業革命で加速化するDXや、世界的な脱炭素社会の実現に向けたGXといった社会変革によって、これまでの主力産業や業務が消滅する一方で、消滅を上回る新たな仕事や業務が生まれる。しかしながら、新たな仕事の多くはAIなど最先端のテクノロジーに関わる高度なスキルを要するが、仕事を失った人々はそうした高度なスキルを身に付けていない。労働需要と供給の間に生まれるスキル・ギャップを埋めるために、仕事を失った人々に新たなスキルを身に付けさせる（リスキリングの）必要があることが訴えられた。

すでに海外では企業レベルから国家レベルにいたるまで、リスキリングへの積極的な取り組みが広がっている。海外企業がリスキリングを導入する背景には、人材確保において外部人材の採用よりも、内部人材を育成することが重要であるという認識の高まりがある。DXの進展に伴い、データサイエンスやAI・機械学習などの高度なスキルを有する人材の獲得競争が激化している。そうした外部人材の採用に多くのコストをかけるよりも、内部人材のリスキリングのほうがコストはかからない。また、退職を経験し、退職のハードルが低い外部人材を採用するよりも、企業文化に馴染んでいる内部人材のリスキリングのほうが、経営戦略を実現する人材確保の方法として有効であるという考え方が広まりつつある<sup>8</sup>という。そうした考え方がリスキリングへの積極的な取り組みを推し進めている。

---

<sup>8</sup> 後藤宗明（2022）「自分のスキルをアップデートし続ける リスキリング」日本能率協会マネジメントセンター、pp.49-51

---

### (3) 海外のリスキリング先進事例

---

以下では、海外における企業および国家レベルのリスキリングの取組みを概説する。企業レベルではアメリカ大手電気通信事業者 AT&T の社内の人材移動を円滑にするためのリスキリングの取組み、国家レベルではシンガポール政府における国民のグリーン・スキル習得を支援する取組み、ドイツにおける連邦政府主導によるあらゆるステークホルダーが連携したリスキリングの取組みを取り上げる。

#### ■ リスキリングによって社内の人材移動を円滑化する米 AT&T

AT&T<sup>9,10</sup>は、スマートフォンの普及や通信の高速化といった経営環境の大きな変化に対して、事業の柱であったハードウェア事業の収益の 75%をソフトウェア事業に置き換える決断をした。しかし、2008 年に実施した社内調査で、従業員 25 万人のうち約 10 万人が 10 年後には消失するといわれるハードウェア関連事業に就いていることが明らかとなり、従業員にリスキリングを促す必要が生じた。そして、2013 年に「WORKFORCE2020」というプロジェクトを立ち上げ、2020 年までに 10 億ドルを投下して、従業員 10 万人のリスキリングを目指した。

上記のプロジェクトでは（図表 1-13）、「社内のジョブ、スキルの明示化」「スキルに報いる報酬体系づくり」「キャリア開発支援ツール『キャリアインテリジェンス』の提供」「オンラインの訓練コースの開発と提供」「学習支援プラットフォーム『パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス』の提供」などに取り組んだ。そして、従業員に対して社内の新たな就業機会と、そこで必要となるスキルに関する透明性の高い情報、適切な学びを提供した。リスキリングの結果、必要な社内技術職の多くを社内異動によって充足することが可能となり、2020 年時点で 23 万人の雇用を維持し、さらには収益の拡大にもつながった。

---

<sup>9</sup> リクルートワークス研究所（2020）「リスキリング～デジタル時代の人材戦略～」Works Report 2020、pp.12-13

<sup>10</sup> 後藤宗明「スキルをアップデートし続けるための実践ポイント」日本能率協会マネジメントセンター主催『リスキリング』出版記念セミナー講演資料、2022 年 11 月 24 日

図表 1-13 WORKFORCE2020 におけるリスクリングの取組み

取組み	内容
社内のジョブ、スキルの明示化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が持つスキルを類型化し、社内が必要とされるジョブごと統合・整理</li> </ul>
スキルに報いる報酬体系づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要性の高いスキル保有者や関連する訓練コースで高成績を収めた従業員に報いる報酬体系を導入</li> </ul>
キャリア開発支援ツール「キャリアインテリジェンス」の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員自らが社内の就業機会を検索し、その部門の今後の見通しや賃金の範囲などの情報を入手し、そのポストに就くために自分に必要なスキルを検討</li> <li>組織として社内のスキル分布や過不足を把握することも可能</li> </ul>
オンラインの訓練コースの開発と提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の教育プラットフォームとも連携し、WEB開発、データ分析、プログラミングなどで単位を取得できるコースを提供</li> <li>複数の大学と連携し、データサイエンスやサイバーセキュリティなどの学位プログラムも提供</li> <li>リスクリングを実施した従業員が一定期間新たなポジションを試せる社内インターンシップ制度も整備</li> </ul>
学習支援プラットフォーム「パーソナル・ラーニング・エクスペリエンス」の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が自らのスキルを評価することが可能</li> <li>その評価にもとづいて社内で就業可能な仕事を検索し、その仕事に就くために必要な訓練コースを選択</li> <li>コースを受講する際の講座予約や履修状況の記録などの学習管理も可能</li> </ul>

出典：リクルートワークス研究所（2020）「リスクリング～デジタル時代の人材戦略～」をもとに東北活性化研作成

## ■ 国民の生涯学習とスキル獲得を支援するシンガポール政府

シンガポール政府<sup>11,12</sup>は、ヨーロッパでも取組みが進展するグリーンエコノミーの実現に向け、国民が具体的に身に付けるべきグリーン・スキルについて公表し、グリーン・スキル習得の支援を行っている。「グリーン・スキル」とは、「持続可能で資源効率の高い社会に住み、それを発展させ、支えるために必要な知識、能力、価値観、態度」と国際連合工業開発機関（UNIDO）が定義している。地球温暖化による環境問題の深刻化を背景に、クリーンエネルギー中心の経済社会への転換が求められており、そうしたGXを実現する人材の育成には世界的な関心が高まっている。シンガポール政府がグリーン・スキルとして公表するスキルは（図表 1-14）、「エネルギー効率化のための管理・監査」「環境サステナビリティ管理」「ESG<sup>13</sup>調査」などがある。政府自らが今後伸びていく産業や有望なスキルを把握し、そうした具体的スキルをタイムリーに公表していくことで、労働者の成長産業への移動や新しい職務に従事するためのリスクリングを促すことが可能となっている。

また、職業能力向上を目指すための国家的運動も指す「スキルズフューチャー」という名称の職業訓練施策も展開している。特徴的な施策の1つが、スキルズフューチャー・クレジットであ

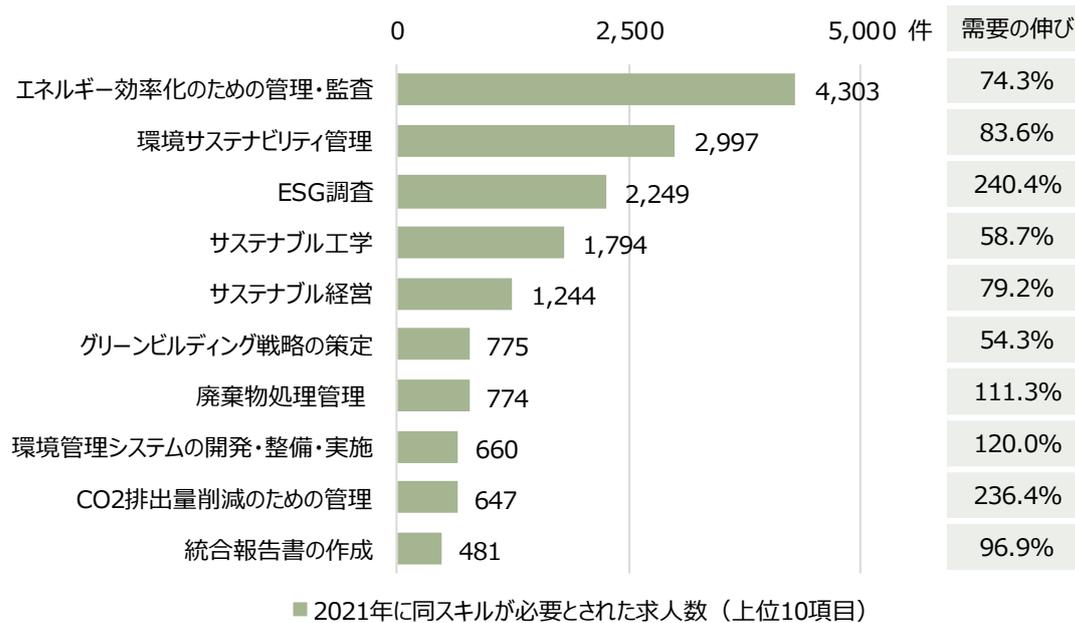
<sup>11</sup> 中川紗佑里・馬籠太郎「シンガポールの『スキルズフューチャー』に見る、ミドル世代のリスクリング」電通総研、2021年3月16日、<https://institute.dentsu.com/articles/1723/>（参照2023年7月1日）

<sup>12</sup> 後藤宗明「グリーン・スキルは新たな成長事業、人材価値をもたらす～世界のグリーン・リスクリングへの取り組み～」日経COMEMO、2022年7月25日、<https://comemo.nikkei.com/n/nd1cdc86d5b65>（参照2023年7月1日）

<sup>13</sup> Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス（企業統治））の略語であり、それらを考慮した投資活動や経営・事業活動を指す。

る。国民もしくは永住権保持者に 1 人当たり 500 シンガポールドルを支給し、スキルズフューチャーで提供するプログラムの受講費用を補助している。スキル獲得のためのプログラムは、国内の大学や研究機関、業界団体、研修会社などが提供している。また、国外のオンライン学習プラットフォームが提供するプログラムもあり、デジタル・スキルやマネジメント・スキルなどを含む多種多様なプログラムが提供されている。その他の施策として、新たなスキル獲得からの再就職にも手厚い支援を実施している。

図表 1-14 シンガポール政府が公表する「グリーン・スキル」



注) 需要の伸びは、同スキルに対する 2018 年から 2021 年までの求人情報に基づく複合成長率を指す。  
出典：SkillsFuture Singapore (2022) 「SKILLS DEMAND FOR THE FUTURE ECONOMY 2022」

#### ■ 官労使の重層的な体制で国民全体をリスキリングするドイツ連邦政府

ドイツ連邦政府<sup>14,15</sup>は、2011 年に国家プロジェクトとして「インダストリー4.0」を提唱し、その柱として中小企業のデジタル化支援に取り組んできた。連邦経済エネルギー省が 2015 年より地域またはテーマ別に設置した「中小企業 4.0 コンピテンスセンター」（現在は「中小企業デジタルセンター」へ移行）を通じて、中小企業のデジタル技術の活用とリスキリングを支援している。各センターは独自に開発した多様な教育プログラムを経営層や技術者、一般従業員などに向けて提供しており、そのプログラムは他のセンターでも共有・実施されている。一方で、近

<sup>14</sup> 大嶋寧子「ドイツ：中小企業の DX とリスキリングを支える拠点型支援：解説編」リクルートワークス研究所、2021 年 11 月 12 日、<https://www.works-i.com/project/dx2021/overseas/detail002.html> (参照 2023 年 12 月 1 日)

<sup>15</sup> リクルートワークス研究所 (2023) 「リスキリング先進国—そのビジョンと現在地」『Works』No.179、pp.18-37

年では連邦政府の主導のもとで、新たな職業訓練教育の枠組みも模索されている。州政府や地方の行政機関、労働組合、企業などの様々なステークホルダーが連携して、労働者や移民などへのリスクリングを支援している。

ドイツにおいても、労働者の多くが学ぶ機会を得ておらず、スキルの陳腐化は課題であった。そこで、欧州資格枠組み「EQF」にもとづく国内の資格枠組み「DQR」を整備し、国民全体の教育レベルの底上げに取り組んでいる。職業訓練の国家技能戦略も2019年に策定されており、その策定には連邦政府、州政府、雇用保険庁、企業を代表する雇用者団体や商工会議所、労働組合などが参加した。策定の過程で、ステークホルダー間で職業訓練の重要性の認識合わせを行い、合意形成が図られている。

戦略を実行するのは州の雇用保険庁、労働組合、企業、教育プロバイダなどである。連邦政府はそうした行政や団体を支援するべく、専門家を招聘したワーキンググループをつくり、「未来に必要なスキル」「低スキル向けに必要な施策」「サステナビリティに貢献する施策」などを研究し、教育プログラムの提供に向けた情報提供を行っている。それぞれの役割についてみると、各州の雇用保険庁は地域の産業や状況に合わせて施策を展開する上で中心になって動いており、これまで主であった失業者向けの転職支援だけでなく、就業者へのリスクリングの支援も行っている。労働組合は労働者の職業訓練の権利獲得とその維持を主張したり、産業の将来展望を描き、必要なスキルを検討したりするなど各企業の職業訓練を支援している。企業はDXやGXなどの産業構造の大きな転換に対応した独自のリスクリングを展開している。

### 1.3 わが国におけるリスクリングの政策動向

#### (1) リスクリングの政策動向

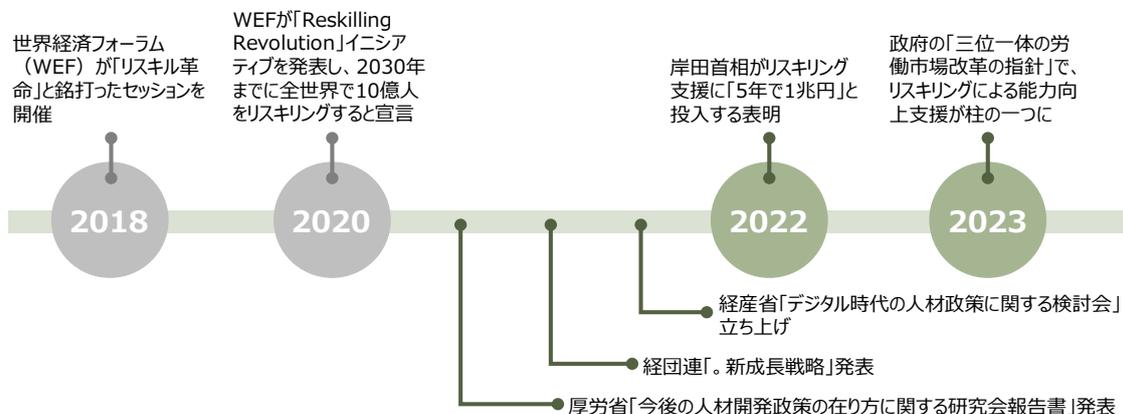
わが国においても、企業におけるリスクリングを通じた能力開発の重要性・緊急性が高まる中、現在、政府はリスクリングを推進する政策を打ち出している（図表 1-15）。日本においてリスクリングは企業の DX やデジタル化推進のための人材戦略の手段として語られることが多い。2020 年 10 月に厚生労働省が発表した「今後の人材開発政策の在り方に関する研究会」報告書では、DX の進展に対応するデジタル人材の育成のため、職業訓練プログラムの開発および実施、職業訓練分野における ICT 活用を図ることにより、労働市場における人材のリスクリングやスキルアップ支援の強化に取り組むことの重要性を指摘している。さらに、同年 11 月に日本経済団体連合会が発表した「新成長戦略」では、企業の DX に伴い社内で新たに生まれる業務に人材を円滑に異動させるためのリスクリングの必要性を訴えている。2021 年から 2022 年にかけては、経済産業省が立ち上げた「デジタル時代の人材政策に関する検討会」において、デジタル・スキルを有する人材の不足に対応するため、リスクリングによるデジタル人材の育成の重要性が議論された。

そうした中、2022 年 10 月、岸田総理は所信表明演説で成長と分配の好循環を通じた「新しい資本主義の実現」を政策に掲げた。その政策の目玉として、労働者のリスクリング支援など「人への投資」に 5 年間で 1 兆円を投じることを表明した。その背景には、賃金上昇の長期的な停滞と諸外国と比較した伸び率の低さがある（図表 1-16）。持続的な経済成長には労働市場の改革が不可欠だとし、労働者に成長性のある産業への転職の機会を与える「労働移動の円滑化」と、そのための学び直しである「リスクリング」、それらを背景とした「構造的賃金引き上げ」の 3 つの課題に同時に取り組むことを宣言した。人口減少下にある日本経済の持続的な成長を図るためには、成長性のある産業への円滑な労働移動と、企業における人材の育成・活性化を通じた労働生産性の向上が必要であり、その手段としてリスクリングの重要性が示されている。

2023 年 6 月に労働者のリスクリングや労働移動の円滑化を促す労働市場改革の指針が示され、リスクリングの推進に向けた本格的な支援が始まった。支援対象は企業や労働者、リスクリングを支援する事業者であり、支援メニューはこれまでの職業能力開発の支援制度を含めて様々なものが拡充、整備されている。一部を紹介すると（図表 1-18）、厚生労働省では、これまでの「人材開発支援助成金」制度に、新たにリスクリングに特化した支援コース「事業展開等リスクリング支援コース」を追加した。新規事業の立ち上げや、デジタル化・グリーン化に関するリスクリングが支援の対象となる。経費と従業員の賃金に対して、1 事業所当たり最大 1 億円の助成を受けられる。経済産業省では、デジタル・スキルの学習コンテンツを紹介する「デジタル人材育成プラットフォーム『マナビ DX』」や、AI・IT 技術やデータサイエンスといった成長分野の学習プログラムを認定する「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」、労働者の転職を後押しする「リスクリングを通じたキャリアアップ支援事業」など、リスクリングの推進に向けた環境整備を行っている。文部科学省では、大学や高等専門学校などの教育機関による企業や業界

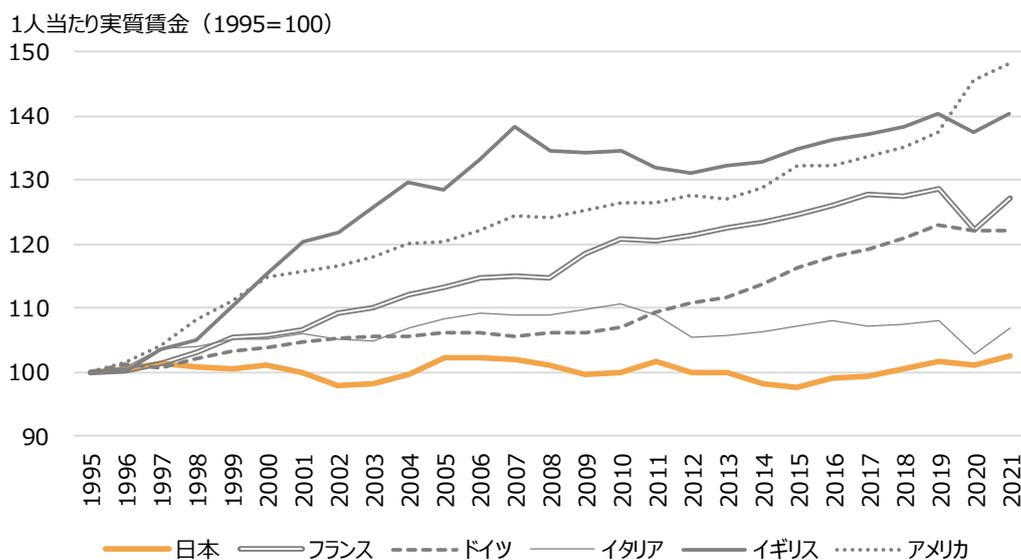
団体、ハローワークなどと連携した教育プログラムの構築および提供などを支援している。

図表 1-15 リスキリングをめぐる政策動向



出典：各種資料をもとに東北活性研作成

図表 1-16 実質賃金の伸び率の国際比較（主要5か国）



注) 2020年の米国ドル（購買力平価ベース）により実質化した値。国民経済計算における賃金総額を雇用者数で割った上で、雇用者の週の労働時間に対するフルタイム雇用者の週の労働時間を乗じて得られた数値。

出典：OECD. Stat

図表 1-17 内部・外部労働市場イメージ



出典：東北活性研作成

図表 1-18 リスキングの推進に向けて各省庁が提供する支援メニューの一部

所管	主な施策	内 容
厚生労働省	事業展開等リスキング支援コース (人材開発支援助成金)	<ul style="list-style-type: none"> <li>下記の実施にともなう訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等を助成</li> <li>事業展開（新分野への進出、事業転換、業種転換、業態転換など）に伴う人材の育成</li> <li>事業展開は伴わないものの、DX（デジタル・トランスフォーメーション）化やグリーン・カーボンニュートラル化を推進していくために必要な人材の育成</li> </ul>
経済産業省	デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX」	デジタル人材の育成を推進するため、デジタル知識・能力を身に付けるための実践的な学びの場を提供
	第四次産業革命スキル習得講座認定制度	将来の成長が強く見込まれ、雇用創出に貢献する分野において、社会人が高度な専門性を身に付けてキャリアアップを図ることができる専門的・実践的な教育訓練講座を認定する制度
文部科学省	リスキングを通じたキャリアアップ支援事業	リスキングと企業間・産業間の労働移動の円滑化を一体的に推進するため、在職者へのキャリア相談、リスキング、転職までを一気通貫で支援する体制の整備を促進
	地域ニーズに応える産学官連携を通じたリカレント教育プラットフォーム構築支援事業（2022、2023年度）	地域の複数の大学と産業界や自治体等が連携して、リカレント教育に関するニーズ把握やマッチング等を効果的・効率的に行うとともに、企業側における評価や環境整備の促進も図るプラットフォームを構築し、その取組みの促進を図る
	成長分野における即戦力人材輩出に向けたリカレント教育推進事業（2022年度）	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル・グリーン等成長分野に関する能力を身に付けた即戦力人材を社会に輩出するため、大学・高等専門学校等に対し、産業界や社会のニーズを満たすリカレント教育プログラム開発・実施・横展開を支援</li> <li>大学におけるリカレント教育事業を定着発展させるため、ニーズ把握からプログラム開発を一体的に実施する体制整備を支援</li> </ul>
	DX等成長分野を中心とした就職・転職支援のためのリカレント教育推進事業（2021年度）	<ul style="list-style-type: none"> <li>就業者・失業者・非正規雇用労働者等に対し、デジタル、グリーン、イノベーション喚起等の成長分野を中心に就職・転職といったキャリアアップ・キャリアチェンジに向けたプログラムを実施</li> <li>大学・専門学校・高等専門学校等が労働局、企業、業界団体等産業界と連携し、就職に必要なリテラシーレベル、就業者のキャリアアップを目的としたリスキングに向けた教育プログラムを提供</li> </ul>
	社会人の学びのポータルサイト「マナビス」	社会人の学び直しに役立つ講座や支援制度に関する情報を総合的に発信

出典：各種資料をもとに東北活性研作成

## (2) 人的資本経営の実践に求められるリスクリング

企業におけるリスクリングを推進する上で押さえておきたいのは、「人的資本経営」という考え方である。人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方である。2018年に人的資本情報開示の国際ガイドライン「ISO30414」が策定され、欧米各国において人材マネジメントの開示が進んできた（図表 1-19）。国内でも2020年9月に経済産業省が人的資本経営のあり方をまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」（通称「人材版伊藤レポート」）が公表された。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、人的資本に関する記載が盛り込まれ、注目度が高まっている。

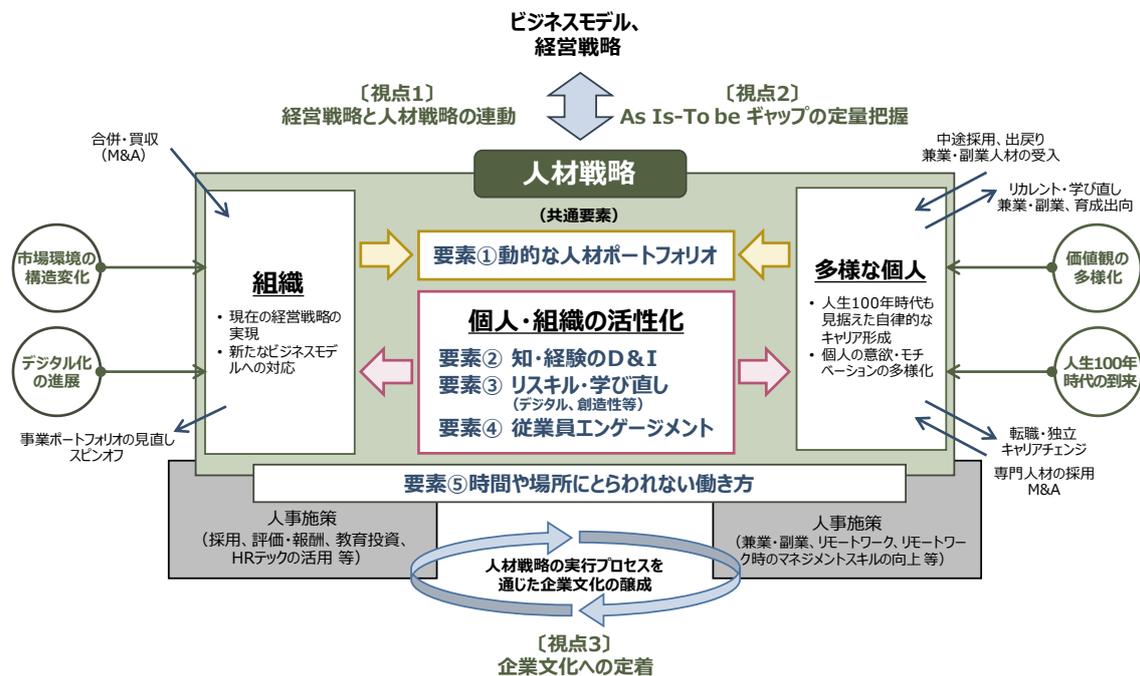
人材版伊藤レポートでは、人的資本経営を実現させていくためには「経営戦略と連動した人材戦略をどう実践するか」、「情報をどう可視化し、投資家に伝えていくか」という実践と開示の両輪での取組みが重要だとしている。そして前者のために、経営環境の変化に応じた人材戦略の変革の必要性や、変革を促す組織体制のあり方、人材戦略に共通する“3つの視点”と“5つの共通要素”を提示している（図表 1-20）。リスクリングは、5つの共通要素の中の要素③「リスクル・学び直し」に位置付けられている。従業員の持つ経験や知識、スキルといった人的資本の価値を最大化していく手段とされている。経営環境の急速な変化に対応するために、企業は従業員の自律的なリスクル・学び直しを促すとともに、積極的な支援を行うことが重要だと指摘している。2022年2月に新たに公表された「人材版伊藤レポート 2.0」では（図表 1-21）、人的資本経営の実践に向けて、実行に移すべき取組みや取組みを進める上でのポイントなどが示された。リスクル・学び直しに関連した取組みとしては、組織に不足しているスキル・専門性の特定（①）、社内外からのキーパーソンの登用および当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播（②）、リスクルと処遇や報酬の連動（③）などが提示されている。現在、大手企業の経営者を中心に人的資本経営への関心が高まっており、その実現に向けた取組みが始まっている。そうした動きがリスクリング普及の追い風となっている。

図表 1-19 ISO30414 の 11 領域

領域	主な指標
1. コンプライアンスと倫理	苦情や懲戒処分の種類、件数など
2. コスト	総人件費、外部人件費、採用コストなど
3. ダイバーシティ	従業員の年齢・性別・障害の有無など
4. リーダーシップ	リーダーシップに対する信用、管理する従業員数など
5. 組織文化	エンゲージメント、従業員定着率など
6. 安全・衛生	労災により失われた時間、労災の件数など
7. 生産性	従業員1人当たりの売上高、人的資本ROIなど
8. 採用・異動・離職	採用に要する日数、重要ポスト登用率、離職率など
9. スキルと能力	能力開発費、学習・開発、労働力のコンピテンシー比率など
10. 後継者育成計画	内部継承率、後継者のカバー率など
11. 労働力	総従業員数、常勤従業員数、外部労働力、欠勤率など

出典：ISO「ISO30414:2018 Human resource management - Guidelines for internal and external human capital reporting」など各種資料をもとに東北活性研作成

図表 1-20 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素（3P・5Fモデル）



出典：経済産業省（2020年）「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（「人材版伊藤レポート）」をもとに東北活性研作成

図表 1-21 人材版伊藤レポート 2.0 における「リスクル・学び直し」のための取組み

取組み	有効な工夫
① 組織として不足しているスキル・専門性の特定	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の競争力向上につながるスキル・専門性の幅広い分析</li> <li>不足する質と量の簡易・迅速な定量化</li> <li>スキル・専門性ギャップの社内外への発信・対話</li> </ul>
② 社内外からのキーパーソンの登用、当該キーパーソンによる社内でのスキル伝播	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクルに関する責任の明確化、幹部との責任の共有</li> <li>キーパーソンへの過度な依存を防ぐ、後継者の計画的な育成</li> <li>現職に関わらず社員がリスクルに挑戦できる機会の提供</li> </ul>
③ リスキルと処遇や報酬の連動	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクル後に期待するポジションやミッションの伝達</li> <li>市場価値を意識した、リスクル後に期待される報酬水準の明確化</li> <li>社員が互いに学び合う場の設置による、リスクルへの動機付け</li> </ul>
④ 社外での学習機会の戦略的提供（サバティカル休暇、留学等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織で不足しているスキル・専門性を踏まえた、社外での学習機会の整備</li> <li>サバティカル休暇や留学期間中の、会社への知識・経験の還元</li> <li>サバティカル休暇や留学中の穴埋めを行う人材の確保</li> </ul>
⑤ 社内起業・出向起業等の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>手挙げの文化の醸成、手を挙げた人材への機会の提供</li> <li>事業の成功だけでなく経験に価値を見出し、幅広い起業テーマを許容</li> <li>帰任後のスキル伝播も見据えたミッションの伝達</li> </ul>

出典：経済産業省（2022）「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」をもとに東北活性研作成

### (3) 生産性を高めるリスキングのプロセス

実際に企業が従業員にリスキングを促し、生産性向上に結び付けて行くためには、どのようなプロセスを辿ればよいのか。規範的なリスキングのプロセスを整理すると大きく 5 つのステップに整理される (図表 1-22)。まず、リスキングを導入するための前提となるのが「①経営戦略」「②人材戦略」「③スキルの可視化」であり、その次の実践としての「④リスキング」、習得させたスキルを活かす「⑤配置・処遇」がある。各ステップにおける取組みのポイントは以下のおりである。

#### ① 経営戦略

DX や GX といった変化の激しい経営環境において企業が成長・存続していくために、新規事業分野への進出やグローバル化の推進など、自社が取るべき施策や方向性を定め、明らかにしておくことが重要である。

#### ② 人材戦略

経営戦略を実現するために、必要な人材の力を最大限活用するための人材戦略の重要性が高まっており、経営戦略と適合する人材戦略を策定することが求められる。

#### ③ スキルの可視化

人材戦略としてリスキングを推進するためには、経営戦略を実現するために必要な人材像・スキルを可視化することが必要となる。経営戦略にもとづき、従業員が保有しているスキルと社内に存在せず新たに従業員に習得させたいスキルを明らかにし、習得させたい従業員やその人数、習得後の配置なども明らかにしておく必要がある。

#### ④ リスキング

前提となる①～③を整えた上で、具体的なリスキングの方法を決定する。③で想定されるスキルとしては、業務の効率化のためのデジタル・スキルや既存ビジネスの高付加価値化、新規事業・サービスの開発、グローバル化に対応するスキルなどがある。それらに対応したプログラムを検討し、実行する。

これまでの企業の人材育成は OJT を重視しており、従業員に既存の業務を行わせながらスキルを身に付けさせてきた。しかしながら、リスキングは社内に存在しない新たなスキルの習得を目指すことから、多くの場合は外部の教育機関を活用して、各従業員に習得を求めるスキルに応じたプログラムを提供し、スキルを習得させることになる。教育機関は民間企業や大学、専門学校、高等専門学校などがあり、研修やオンライン講座、社会人大学、eラーニングなど様々なプログラムが提供されている。

リスキングにおいてはプログラムの提供だけでなく、学習環境の整備も重要である。業務時間内の学習時間の確保や従業員の自主的な学びへの金銭的支援、休暇制度の導入などが求められる。さらに、環境変化に強い人材を育成する上では、一度スキルを身に付けたら終わりではな

く、従業員の継続的な学びが必要であり、社内全体で学び続ける組織風土を醸成することも重要なポイントである。

### ⑤ 配置・処遇

リスキリングによって従業員がスキルを習得した後に行うことは、当該従業員にスキルを実践させるため新たな業務やポジションに配置すること、従業員の成果や能力に見合った評価や処遇をすることである。

従業員が新たなスキルを習得しても、スキルを業務で活かす場面がなく、「新しいスキルを習得しても意味がない」と感じてしまえば、仕事に対するモチベーションが低下しかねない。③のスキル可視化の段階でも述べたように、従業員にあらかじめスキル習得後に配置するポジションや新たな業務を示しておくことが必要である。さらに、従業員の継続的な学びを促すためには、リスキリングに取り組むことへのインセンティブが働かなければならない。新たなスキルを習得し、そのスキルを業務に活かした従業員に対して、その成果や能力に見合った適切な評価や処遇を行うことがインセンティブとなる。

以上、5つのステップを整理した。①～③が整わなければ、手段であるリスキリングが目的化してしまい、リスキリングをしても生産性向上につながらない恐れがある。5つのステップにおけるポイントを押さえることで、リスキリングが企業の生産性向上や中長期的な企業価値の向上、さらに従業員のモチベーション向上に結び付くことが可能となる。

図表 1-22 生産性を高めるリスキリングのプロセス



出典：各種資料をもとに東北活性研作成

## 1.4 東北圏企業におけるリスクリングの必要性

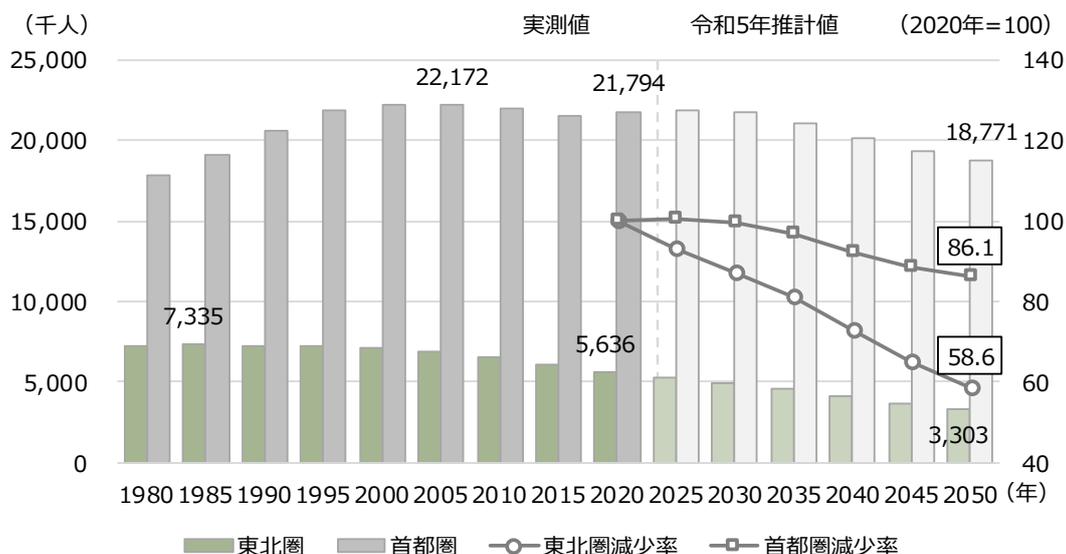
### (1) 東北圏における労働生産性の現状

首都圏などへの人材流出によって人口減少が進展する東北圏においては、今後の労働投入量の増加が見込めない中、企業がリスクリングの取組みを通じて従業員のスキルアップやスキル転換を図り、生産性向上につなげていくことは急務である。

東北圏の労働者数の推移をみると(図表 1-23)、生産年齢人口にあたる 20~64 歳人口は、1985 年の 7,335 千人をピークに減少に転じ、2020 年は約 2 割減少の 5,636 千人となった。この傾向は将来にわたって継続かつ深刻化することが見込まれ、2050 年には 3,303 千人と、2020 年の約 6 割の水準まで減少すると推計されている。一方、首都圏の生産年齢人口のピークは、東北圏よりも 15 年遅い 2005 年の 22,172 千人であり、2020 年は 21,794 千人と、減少率はわずかにとどまった。将来推計においても 2050 年は 18,771 千人と、2020 年の約 9 割の水準にとどまり、東北圏よりも減少幅が小さいことがわかる。東北圏において、いかに労働力不足が深刻であることがわかるデータである。

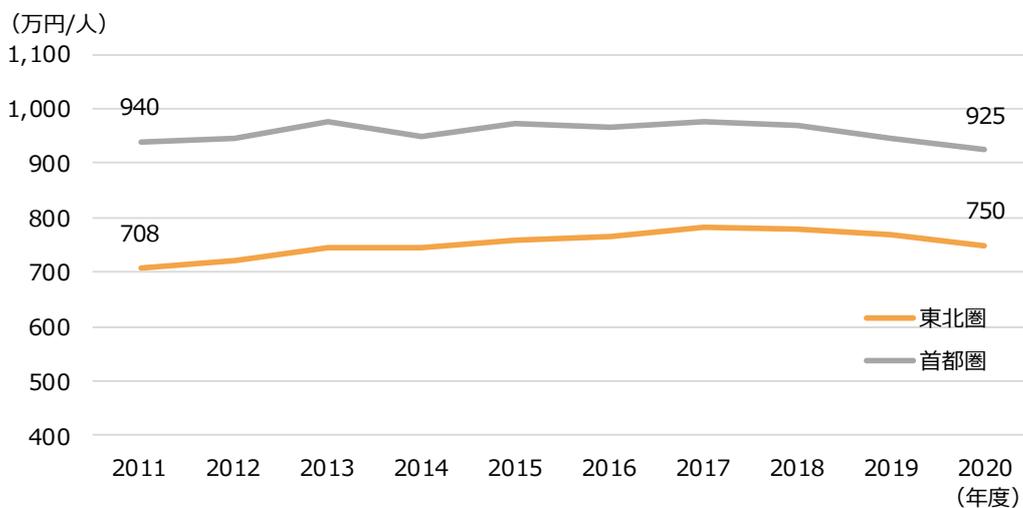
東北圏の労働生産性についてみると(図表 1-24)、一貫して首都圏を下回っている。2011 年は首都圏の 925 万円/人に対し、東北圏は 750 万円/人となった。しかし、この労働生産性の差は縮小傾向にあり、2011 年時点での 233 万円/人が 2020 年には 175 万円/人となった。首都圏において就業時間の短い女性や高齢者の就業増加が一因であると考えられる。産業別の労働生産性をみると(図表 1-25)、第 1 次産業は上回っているが第 2、第 3 次産業は東北圏が首都圏を下回っており、就業者ベースで約 7 割を占める第 3 次産業では差が大きい。特に金融・保険業、卸売・小売業の生産性が低い他、電気・ガス・水道・廃棄物処理業、公務、保健衛生・社会事業など幅広い業種で生産性が低くなっている。

図表 1-23 東北圏および首都圏の労働者数の推移



出典：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5（2023）年推計）」

図表 1-24 東北圏および首都圏の労働生産性の推移



出典：各県「県民経済計算」、東京都「都民経済計算」

図表 1-25 東北圏および首都圏の業種別労働生産性

(万円/人)

	東北圏 ①	首都圏 ②	差 ①－②
第1次産業	209.5	165.4	44.1
第2次産業	850.9	882.1	△ 31.2
うち、製造業	987.5	1,015.1	△ 27.6
建設業	619.6	640.2	△ 20.7
第3次産業	766.0	940.9	△ 175.0
うち、電気・ガス・水道・廃棄物処理業	2,403.7	2,778.3	△ 374.5
卸売・小売業	530.4	920.1	△ 389.7
金融・保険業	1,203.3	1,806.4	△ 603.1
公務	1,044.2	1,250.7	△ 206.5
保健衛生・社会事業	536.9	620.5	△ 83.6
その他のサービス	409.2	491.9	△ 82.6
全産業	747.7	922.1	△ 174.5

出典：各県「県民経済計算」、東京都「都民経済計算」（2020年度）

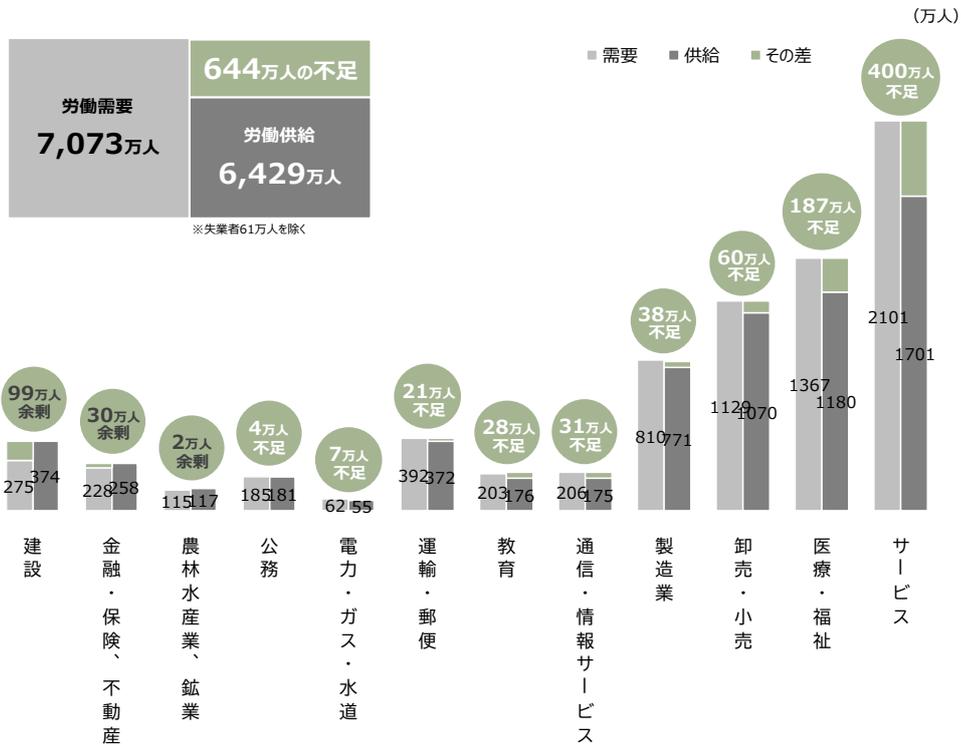
## (2) 東北圏においてリスクリングに取り組む意義

現在、政府はリスクリングの推進と成長分野への労働移動の促進によって、社会全体の生産性向上を図ろうとしている。そうした流れに乗り遅れ、東北圏の生産性がいつまでたっても低いままでは、従来からある若者の首都圏などへの流出に加え、リスクリング人材の生産性の高い成長分野への流出が拡大するなど、東北圏外や他業種への人材流出に拍車がかかることが懸念される。一方で、東北圏は少子高齢化の先進地域であり、増大する高齢者人口や経済のサービス化の進展を背景に、今後とも医療・福祉やサービス分野等に対する労働需要は高まると予想されている。パーソル総合研究所の推計によれば(図表 1-26)、2030年時点で日本全体の人手不足は644万人に達する見込みである。サービス(400万人)、医療・福祉(187万人)、卸売・小売(60万人)などの、東北圏でも生産性が低く、人手不足に苦しんでいる業種が中心となっている。

今後、政府の方針に従い、リスクリングによる生産性向上と成長分野への労働移動が進めば、首都圏などへの人材流出とともに、卸売・小売業や医療・福祉などの暮らしに欠かすことはできないが、人手不足が慢性化している低生産性分野で、人材獲得競争が激化することは想像に難くない。人材流出を防ぐ策として、中小企業の多くが賃上げの必要に迫られているが、人手不足の中で賃上げを行うためには、企業全体で生産性向上に取り組み、収益を最大化していかなければならない。そうした中で、中小企業であればこそリスクリングに取り組む意義は大きい。新卒・中途共に採用が思うようにいかず人材確保に苦慮する東北圏企業にとって、リスクリングの取り組みを通じて従業員のスキルアップを図り、企業の生産性向上につなげていくことは必要不可欠である。

さらに、企業が従業員のリスクリングを支援することは、企業が若者から選ばれる可能性を高める。パーソル総合研究所の調査によれば(図表 1-27)、会社を選ぶ際に成長機会の有無を重視する傾向が若者を中心に強まっており、その“成長”というのも会社に囚われない自分なりのキャリア形成を意味しているという。企業がリスクリングを支援し、従業員に汎用性の高いスキルや専門性を身に付ける機会を提供することは、成長意欲のある人材を獲得できるチャンスを生む。人材流出に喘ぐ東北圏が地域経済の持続可能性を高めるためにも、企業や地域は、地域固有の産業構造や産業ごとの生産性を踏まえたリスクリングの方向性を見出し、リスクリングを推進していくことが急がれる。

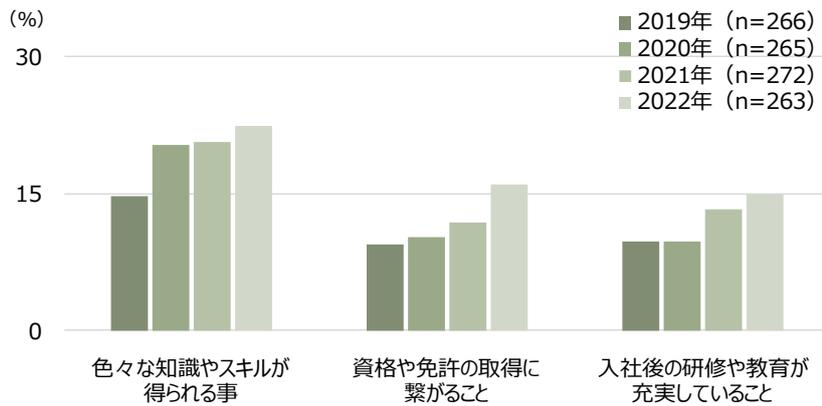
図表 1-26 産業別の人手不足推計



注) パーソル総合研究所が中央大学経済学部の阿部正浩教授と共同開発した「予測モデル」を使用し、2030年時点での人手不足の状況を推計。

出典：パーソル総合研究所「労働市場の未来推計 2030」、2018年2月21日、<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/roudou2030/> (参照 2023年7月20日)

図表 1-27 20代前半社員が仕事を選ぶ上で重視することの変化



注) 27項目中上位5位選択率。

出典：パーソル総合研究所「働く10,000人の就業・成長定点調査」