

リスキリングを再考する

～ リスキリングの本質は“キャリア自律”と“健全な雇用流動化”～



高田 悠矢

株式会社リクルート
特任研究員



第7回経済財政諮問会議（令和6年6月4日）



令和6年第7回経済財政諮問会議 議事要旨

（開催要領）

- 開催日時：令和6年6月4日（火）17:43～18:32
- 場 所：総理大臣官邸4階大会議室
- 出席議員：

議長	岸田 文雄	内閣総理大臣
議員	林 芳正	内閣官房長官
同	新藤 義孝	内閣府特命担当大臣（経済財政政策） 兼 経済再生担当大臣
同	鈴木 俊一	財務大臣
同	松本 剛明	総務大臣
同	齋藤 健	経済産業大臣
同	植田 和男	日本銀行総裁
同	十倉 雅和	住友化学株式会社 代表取締役会長
同	中空 麻奈	BNPパリバ証券株式会社 グローバルマーケット統括本部副会長
同	新浪 剛史	サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長
同	柳川 範之	東京大学大学院経済学研究科教授

（議事次第）

- 開 会
- 議 事
 - 中期的な経済財政の枠組み
 - 経済財政運営と改革の基本方針（骨子案）について

（十倉議員）働き方という観点から三点申し上げる。

一点目は、労働移動の円滑化を促す改革である。従来の雇用維持型のセーフティーネットから、リスクリング中の生活を支援するなど、労働移動推進型のセーフティーネットへの移行を進めるべき。政府には、雇用のマッチング機能の強化とともに、働き手が安心してスキルアップに取り組める環境の整備・拡充などに取り組んでいただきたい。

二点目は、働き方改革への企業の自主的な取組である。経験者採用や通年採用など、採用方法の多様化、エンプロイアビリティ向上に資するリスクリング、その成果を実践する機会を提供すべく、社内公募制などの制度面での整備が重要。また、ジョブ型雇用の導入・活用の検討を含めた自社型雇用システムの確立を進めているところであり、引き続き、各社での改革が重要だと考える。この一点目と二点目については、新しい資本主義実現会議でしっかり議論されている。

三点目は、裁量労働制をはじめ、柔軟な働き方を実現する労働時間法制の見直しである。この改革への企業の期待は非常に大きいことから、今後、是非政府内で真正面から取り組んでいただきたい。

（十倉議員）働き方という観点から三点申し上げる。

一点目は、**労働移動の円滑化を促す改革である。従来の雇用維持型のセーフティネットから、リスク中での生活を支援するなど、労働移動推進型のセーフティネットへの移行を進めるべき**。政府には、雇用のマッチング機能の強化とともに、働き手が安心してスキルアップに取り組める環境の整備・拡充などに取り組んでいただきたい。

二点目は、働き方改革への企業の自主的な取組である。経験者採用や通年採用など、採用方法の多様化、エンプロイアビリティ向上に資するリスク中での実践する機会を提供すべく、社内公募制などの制度面での整備が重要。また、ジョブ型雇用の導入・活用の検討を含めた自社型雇用システムの確立を進めているところであり、引き続き、各社での改革が重要だと考える。この一点目と二点目については、新しい資本主義実現会議でしっかり議論されている。

三点目は、裁量労働制をはじめ、柔軟な働き方を実現する労働時間法制の見直しである。この改革への企業の期待は非常に大きいことから、今後、是非政府内で真正面から取り組んでいただきたい。

（十倉議員）働き方という観点から三点申し上げる。

一点目は、労働移動の円滑化を促す改革である。従来の雇用維持型のセーフティーネットから、リスクリング中の生活を支援するなど、労働移動推進型のセーフティーネットへの移行を進めるべき。政府には、雇用のマッチング機能の強化とともに、働き手が安心してスキルアップに取り組める環境の整備・拡充などに取り組んでいただきたい。

二点目は、働き方改革への企業の自主的な取組である。**経験者採用や通年採用など、採用方法の多様化、エンプロイアビリティ向上に資するリスクリング、その成果を実践する機会を提供すべく、社内公募制などの制度面での整備が重要**。また、ジョブ型雇用の導入・活用の検討を含めた自社型雇用システムの確立を進めているところであり、引き続き、各社での改革が重要だと考える。この一点目と二点目については、新しい資本主義実現会議でしっかり議論されている。

三点目は、裁量労働制をはじめ、柔軟な働き方を実現する労働時間法制の見直しである。この改革への企業の期待は非常に大きいことから、今後、是非政府内で真正面から取り組んでいただきたい。

**本日はリクルート独自のデータを用いて、
“リスクリング”という施策を再考します。**

ただし、時間の制約から、本日はあくまで概要にとどまりますため、
より詳細な分析・データにご興味がある方は、個別にご連絡いただけますと幸いです。

Towards a Reskilling Revolution

A Future of Jobs for All



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD



Towards a Reskilling Revolution

A Future of Jobs for All

デジタル化の進展で仕事が大きく変化しても、組織的にリスキリングに取り組めば、失職する恐れのある人々の95%が新たな就業機会を得る一方、何もしなければその数字は2%にとどまる。

WORLD
ECONOMIC
FORUM

COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

“リスクリング”という施策は、ある意味で世界的なブーム。
しかし、キャリアに対するスタンスや、労働市場の構造は各国で大きく異なる。



各国によってその意味合いや性質が大きく異なるのではないか？

それらの違いを明らかにすることが、
各国にとって本当に意味のあるリスクリングを実現する一助となるのでは？

本取組みでは、
11か国のフルタイム勤務者に対してアンケート調査を行い、
“リスクリング”という施策について、
“キャリアの自律”、“労働市場の流動性の質”という切り口から再考するための情報を整理している。

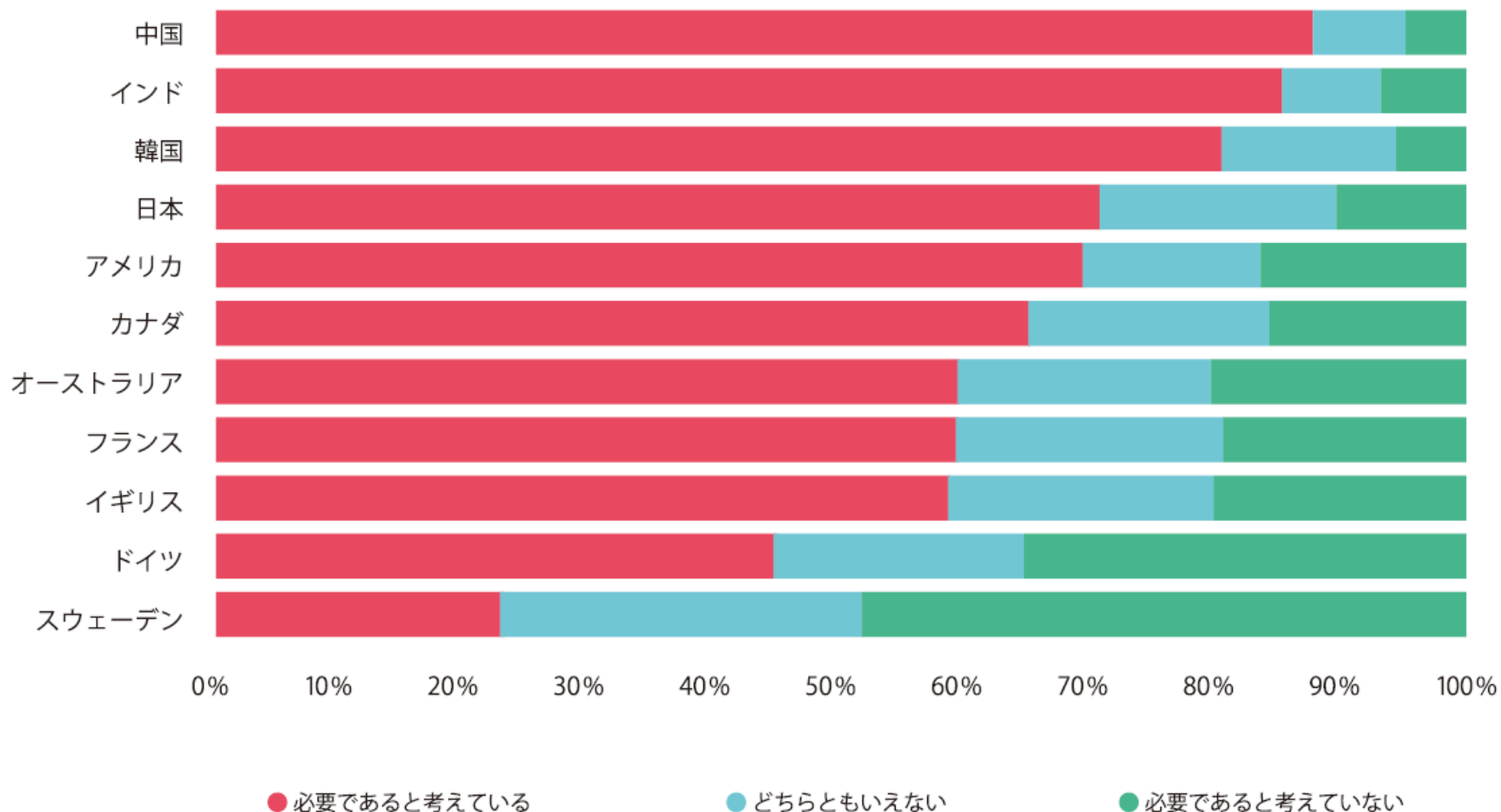
※ なお、アンケート調査の対象者は「直近に転職を経験している者」のみに限定している。

日本はリスキリングに対する意識が高い

設問

あなたは、仕事をしていくうえで、「学び」や「リスキリング」の必要があると考えていますか？(ひとつだけ)

1: 全く必要であると考えていない、2: あまり必要であると考えていない、3: どちらともいえない、4: やや必要であると考えている、5: とても必要であると考えている、という選択肢に対して、以下のグラフでは「1と2」「4と5」を統合して集計。

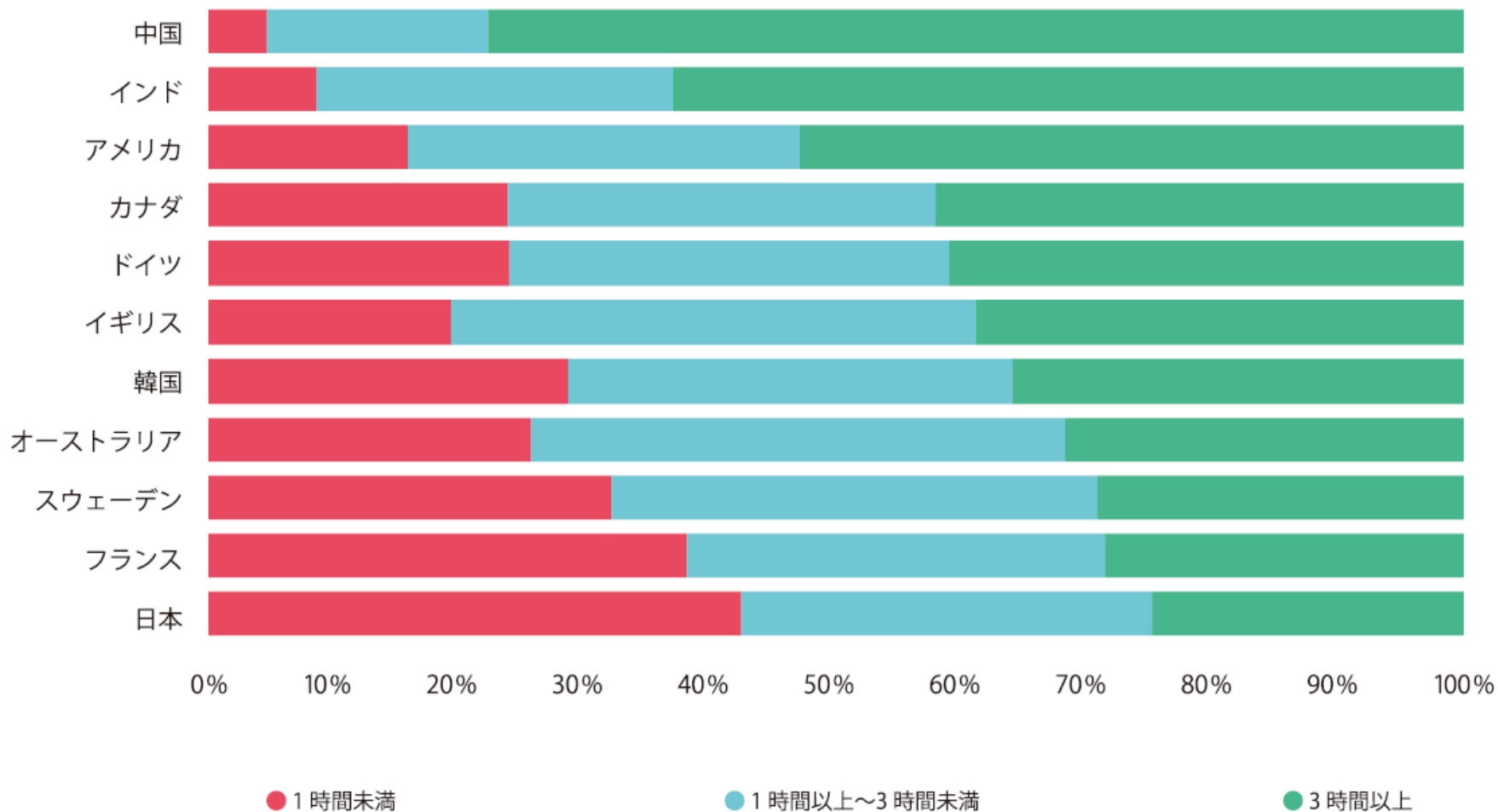


しかし、実際にはリスキングの時間は短い

設問

あなたは週何時間程度、「学び」や「リスキング」に取り組んでいますか？（ひとつだけ）

※取り組むとは、スキルを身に付けるために、時間をとって研修を受けたり本を読んだりすることを指します。



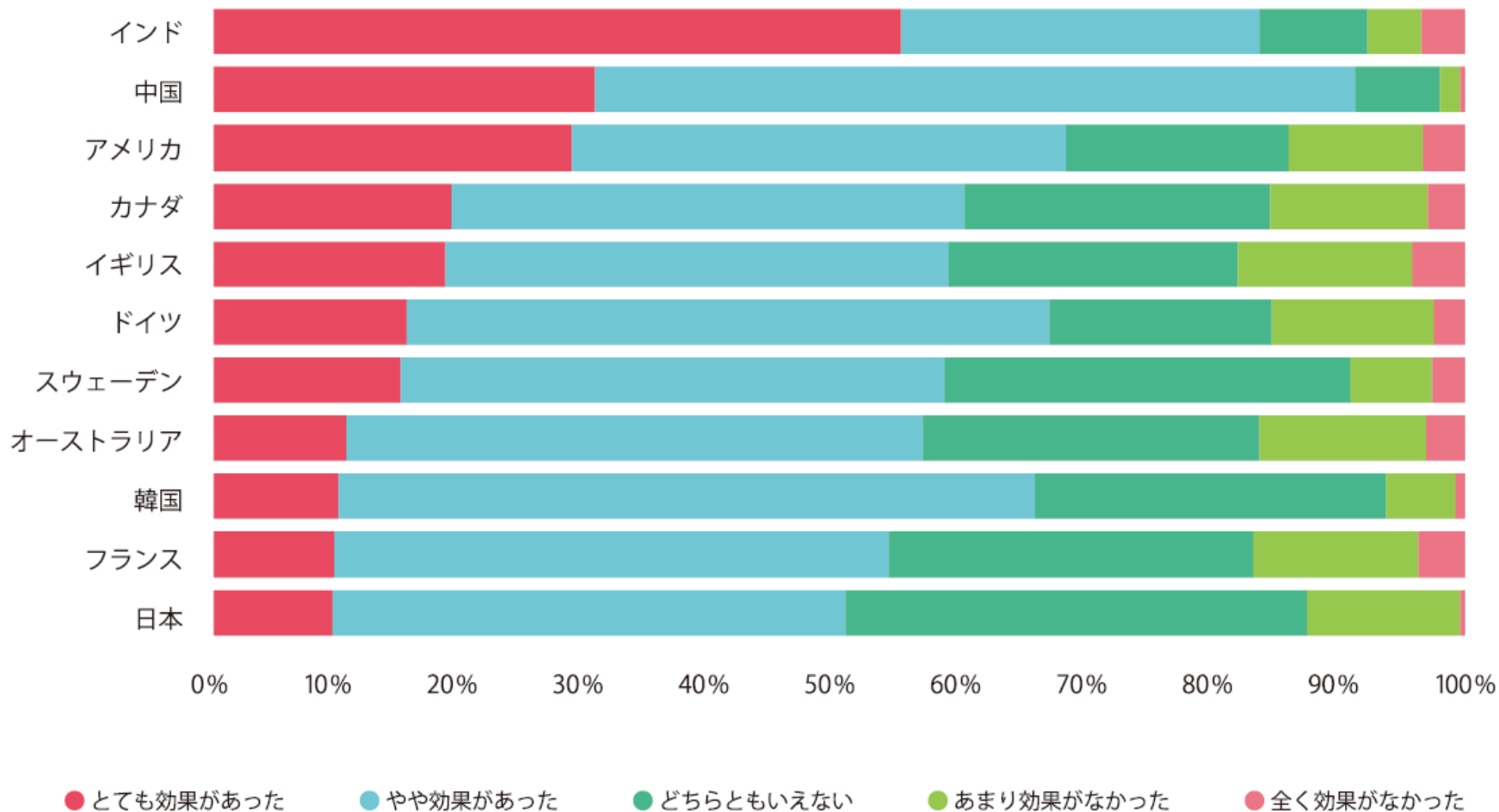
意識の高さは4位、実践は11位で最下位

	意識面	実践面
1位	中国	中国
2位	インド	インド
3位	韓国	アメリカ
4位	日本	カナダ
5位	アメリカ	ドイツ
6位	カナダ	イギリス
7位	オーストラリア	韓国
8位	フランス	オーストラリア
9位	イギリス	スウェーデン
10位	ドイツ	フランス
11位	スウェーデン	日本

日本は、リスキリングの効果を実感している人が少ない

設問

あなたは、「学び」や「リスキリング」の効果を感じていますか？（ひとつだけ）



リスクリングに対する意識や行動の違いは、 キャリア自律の意識に大きく影響を受けていると考えられる。

リスクリングに対する意識や行動の違いは、キャリア自律の意識に大きく影響を受けていると考えられる。
会社組織への“所属”を重要視して、仕事はあくまで会社から与えられるものである、という考え方のもと、会社や上司からの指示に忠実に従うことで、時に仕事内容を大きく変えながら、キャリアを積み重ねるという方法もある。
一方で、自らの興味や能力の凹凸を意識して、必要に応じて柔軟に所属組織を変えながら、自ら取り組むべき仕事を探索していく、という方法もある。
単純化して考えると、前者の場合は、与えられた新たな仕事が先にあり、その内容をキャッチアップするようなかたちでのリスクリングが必要になる。
一方、後者の場合は、自らの興味や能力の凹凸を意識して、リスクリング内容を選択し、その内容に合った仕事を探索するかたちを取ることが可能である。

日本はキャリア自律に対する意識が低い

設問

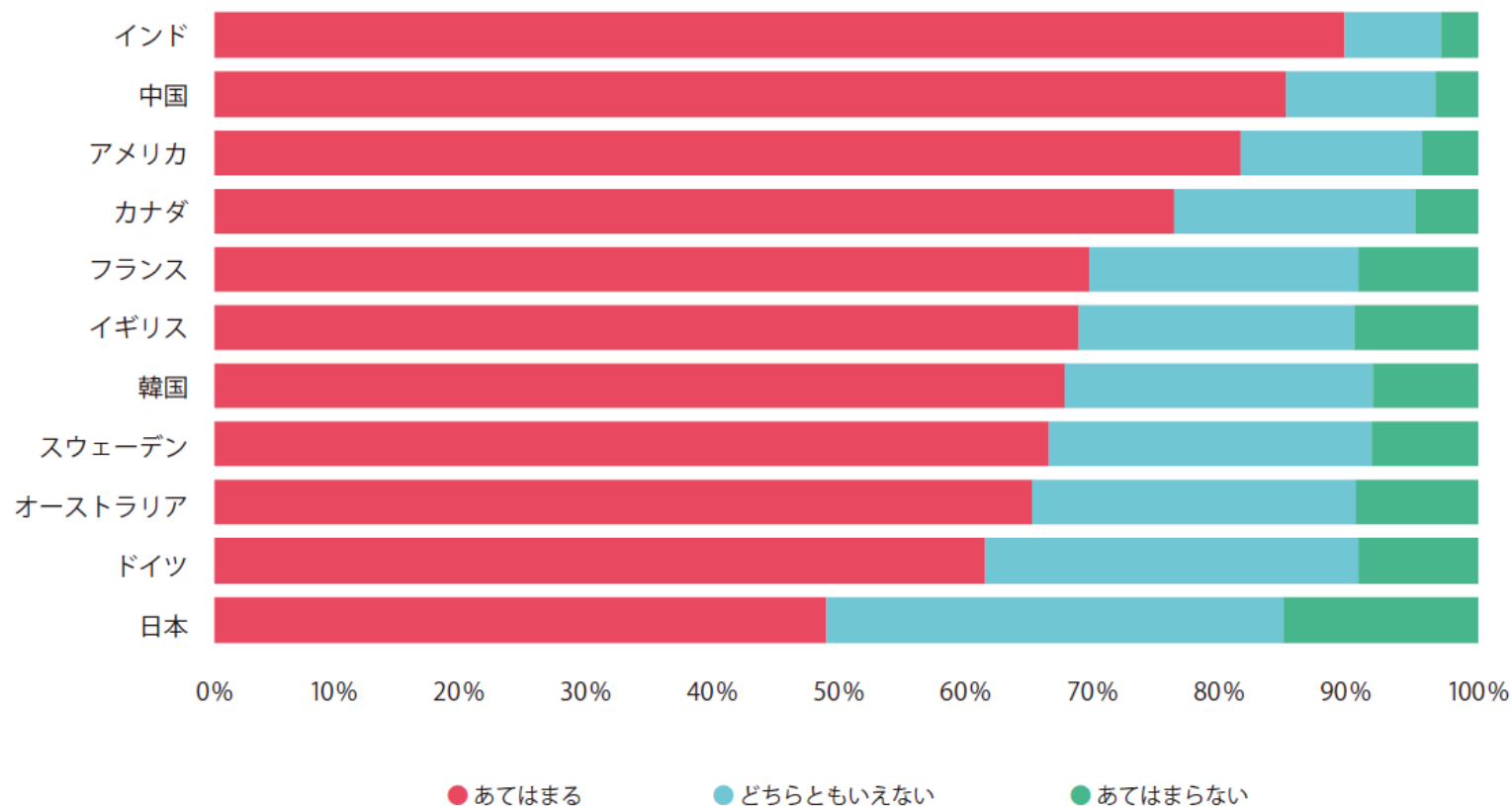
以下の説明をよく読んでからお答えください。

あなたは「キャリア自律」をどのように考えますか？（それぞれひとつだけ）

キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」であると米国キャリア・アクション・センターに定義されています。

自分にとって「キャリア自律」は重要なことだと思う

1：あてはまらない、2：あまりあてはまらない、3：どちらともいえない、4：ややあてはまる、5：あてはまる、という選択肢に対して、以下のグラフでは「1と2」「4と5」を統合して集計。



当然、キャリア自律はできていない

設問

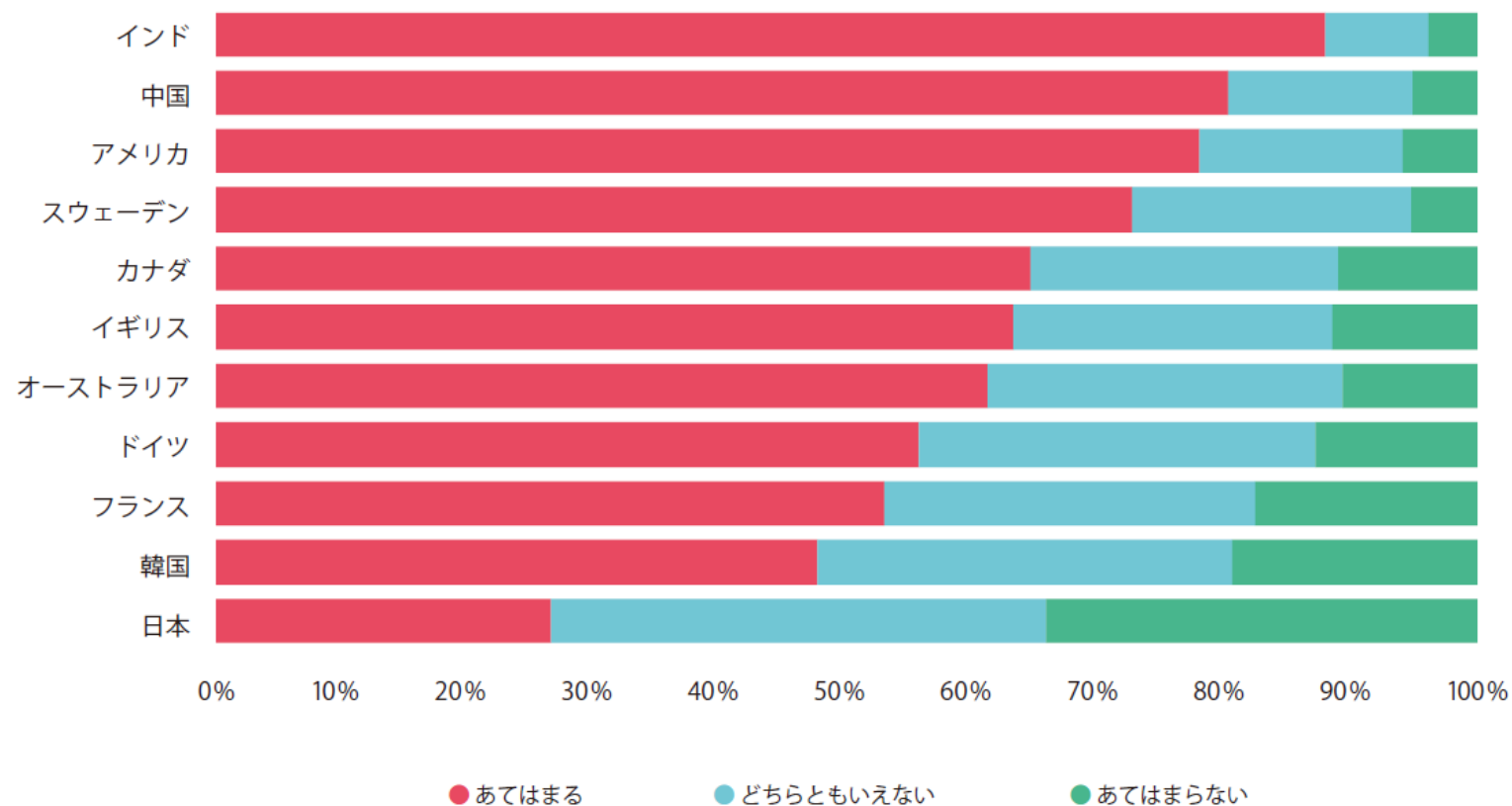
以下の説明をよく読んでからお答えください。

あなたは「キャリア自律」をどのように考えますか？（それぞれひとつだけ）

キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」とであると米国キャリア・アクション・センターに定義されています。

自分はキャリア自律ができていると思う

1: あてはまらない、2: あまりあてはまらない、3: どちらともいえない、4: ややあてはまる、5: あてはまる、という選択肢に対して、以下のグラフでは「1と2」「4と5」を統合して集計。



リスキリングの意識面以外、全て最下位の日本

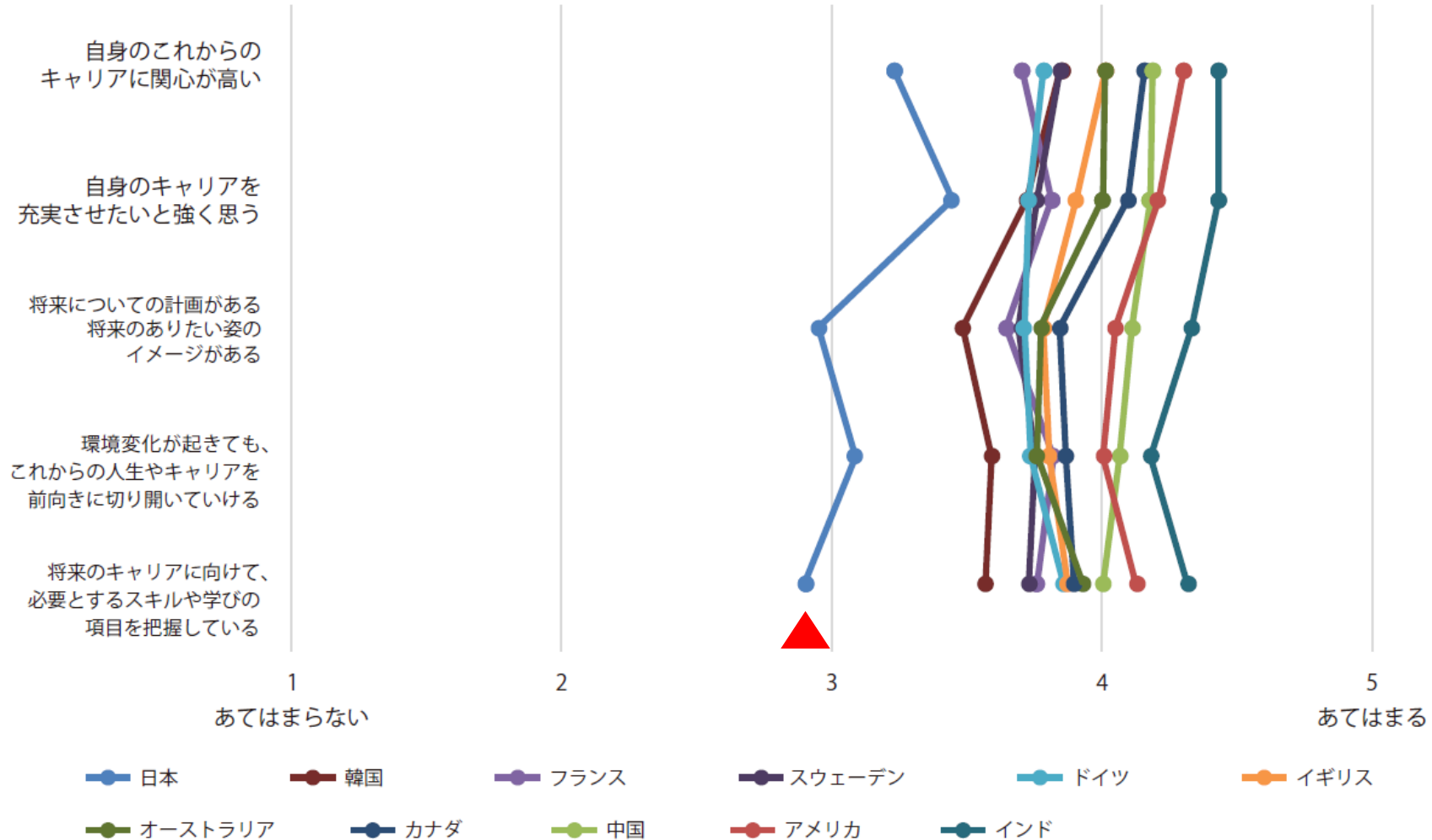
	リスキリング 意識面	リスキリング 実践面	キャリア自律 意識面	キャリア自律 実践面
1位	中国	中国	インド	インド
2位	インド	インド	中国	中国
3位	韓国	アメリカ	アメリカ	アメリカ
4位	日本	カナダ	カナダ	スウェーデン
5位	アメリカ	ドイツ	フランス	カナダ
6位	カナダ	イギリス	イギリス	イギリス
7位	オーストラリア	韓国	韓国	オーストラリア
8位	フランス	オーストラリア	スウェーデン	ドイツ
9位	イギリス	スウェーデン	オーストラリア	フランス
10位	ドイツ	フランス	ドイツ	韓国
11位	スウェーデン	日本	日本	日本

将来のキャリアイメージを描けず、必要スキルも分からない

設問

あなたは「将来のキャリア」をどのように考えますか？（それぞれひとつだけ）

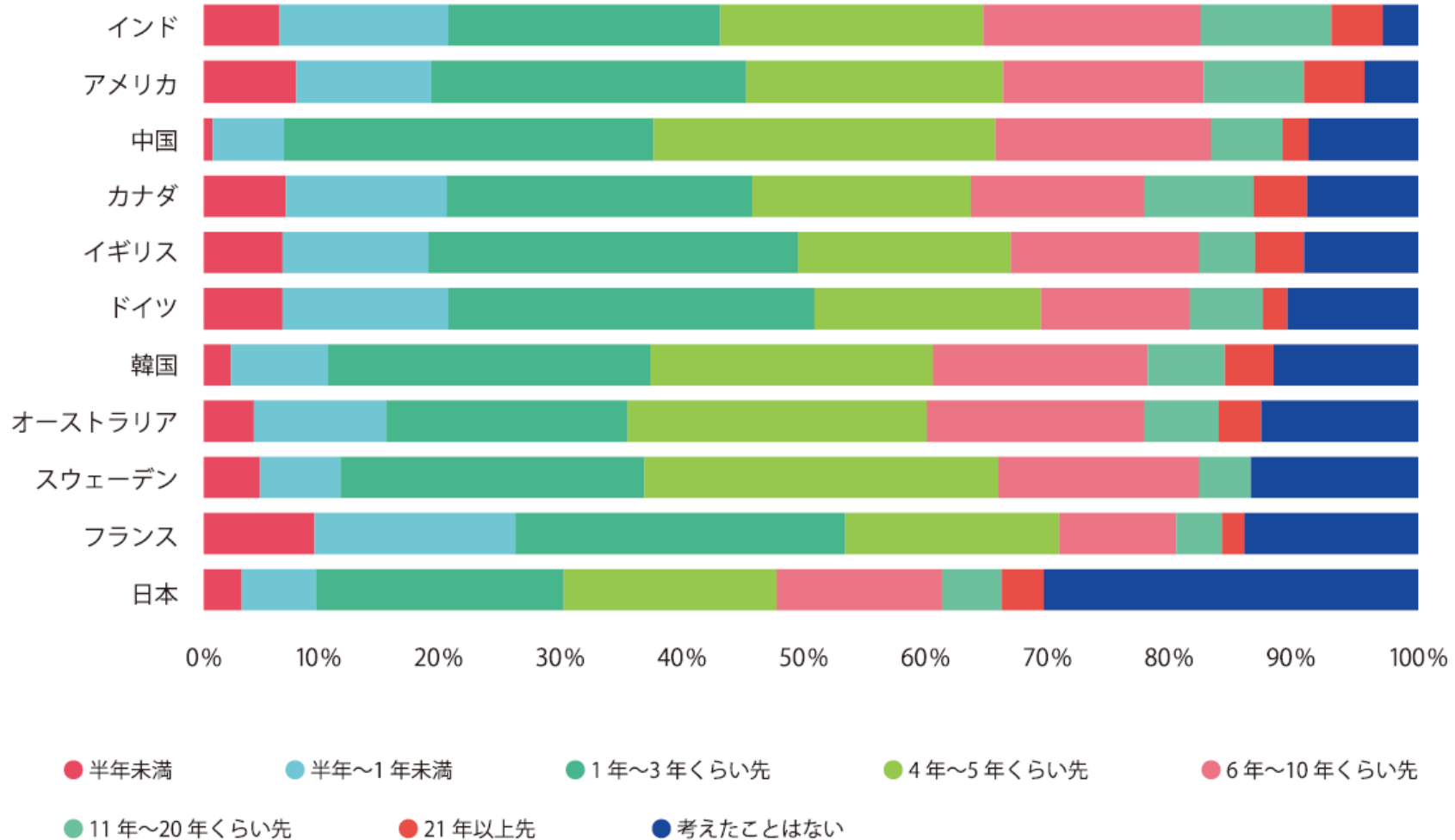
1: あてはまらない、2: あまりあてはまらない、3: どちらともいえない、4: ややあてはまる、5: あてはまる、として平均スコアを算出。



将来のキャリアについては“考えたことはない”が多数 ①

設問

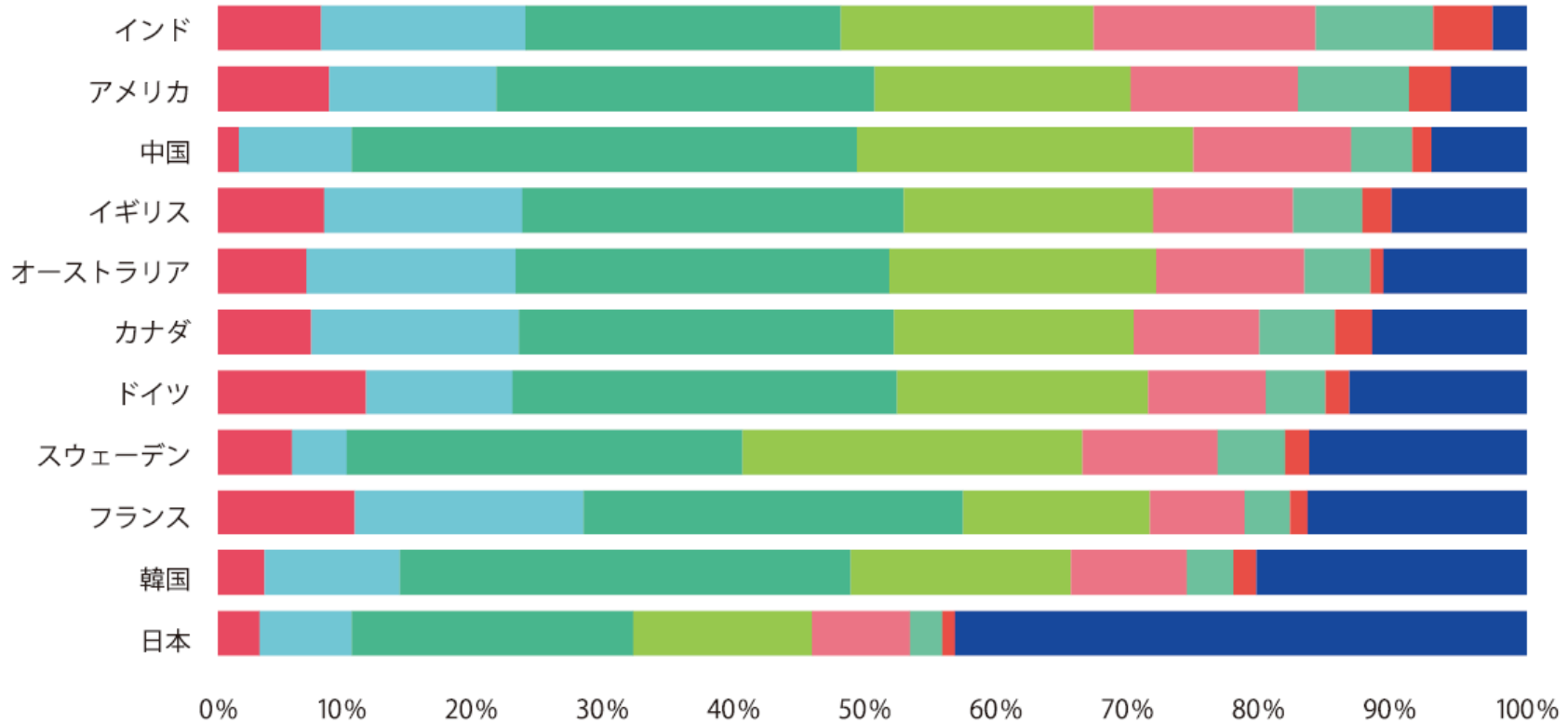
あなたは、どのくらい先のキャリアまで考えていますか？（それぞれひとつだけ）
自分のライフ・キャリアのありたい状態について



将来のキャリアについては“考えたことはない”が多数 ②

設問

あなたは、どのくらい先のキャリアまで考えていますか？（それぞれひとつだけ）
職場内でのキャリアパス（目指す役職）について

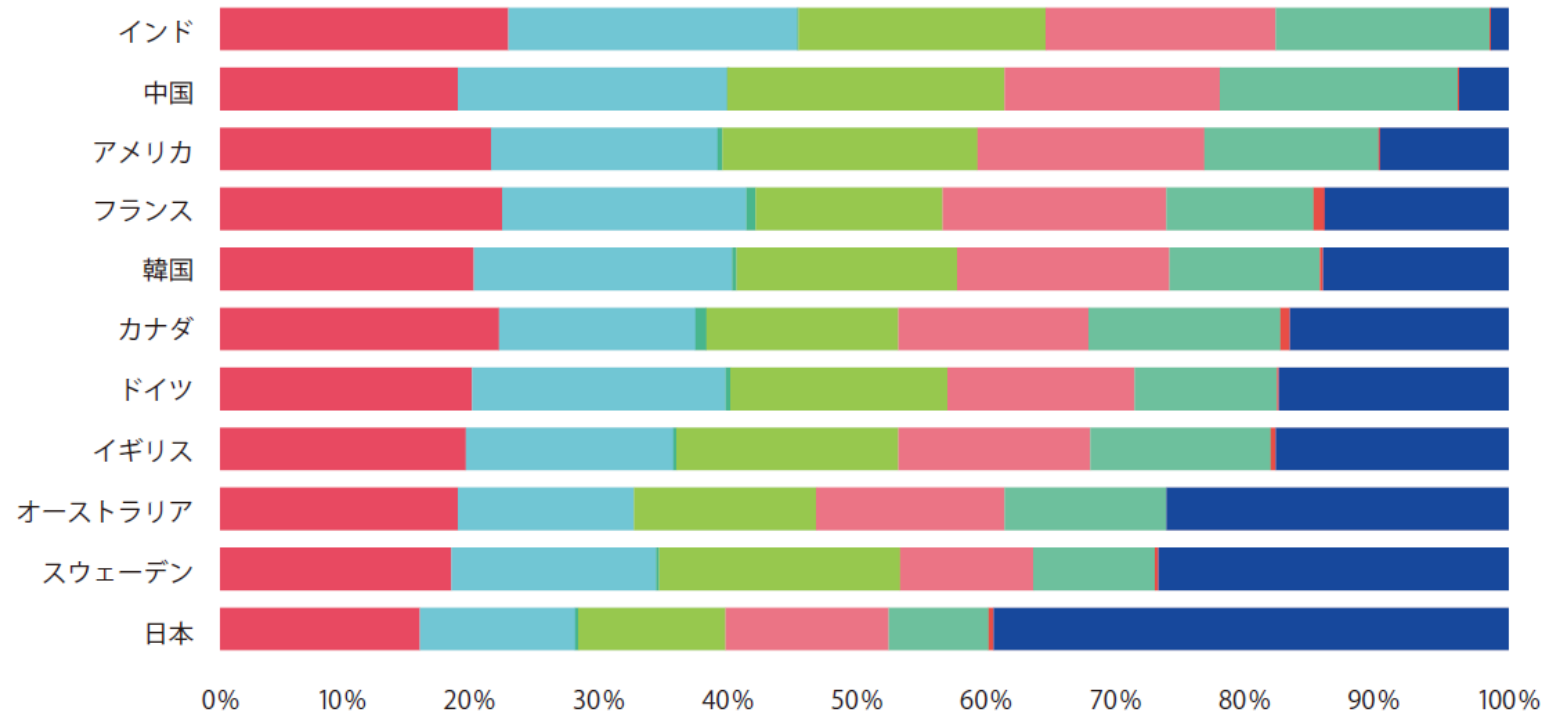


- 半年未満
- 半年～1年未満
- 1年～3年くらい先
- 4年～5年くらい先
- 6年～10年くらい先
- 11年～20年くらい先
- 21年以上先
- 考えたことはない

キャリアデザイン教育の受講割合が低い

設問

あなたは、これまでにキャリアデザインに関する教育、研修等を受講したことがありますか。
受講した経験のあるものを全て選択してください。



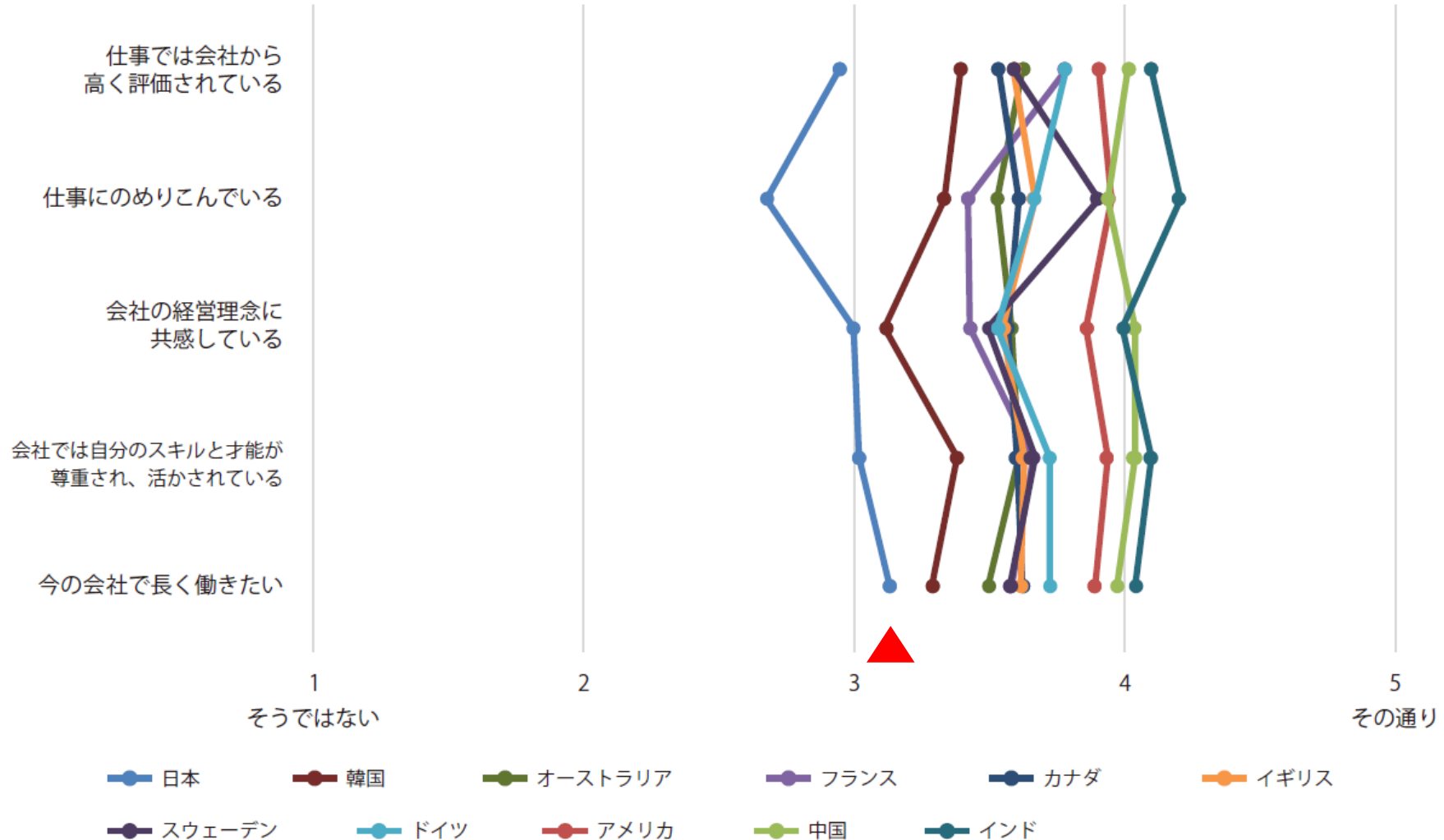
- 【学生時代】自己理解／長所・短所の把握
- 【学生時代】将来どのような仕事や働き方をしたいのかのデザインや行動支援
- 【学生時代】その他
- 【社会人になってから】これまでのキャリアの棚卸し
- 【社会人になってから】自己理解／長所・短所の把握
- 【社会人になってから】中長期のキャリアプランの作成
- 【社会人になってから】その他
- 学生時代も社会人になってからも経験していない

現在の仕事に対する見方についても諸外国と差がある

設問

会社でのあなたの状況について、それぞれあてはまるものを選んでください。(それぞれひとつだけ)

1: 全くそうではない、2: あまりそうではない、3: どちらともいえない、
4: だいたいその通りである、5: 全くその通りである、として平均スコアを算出。



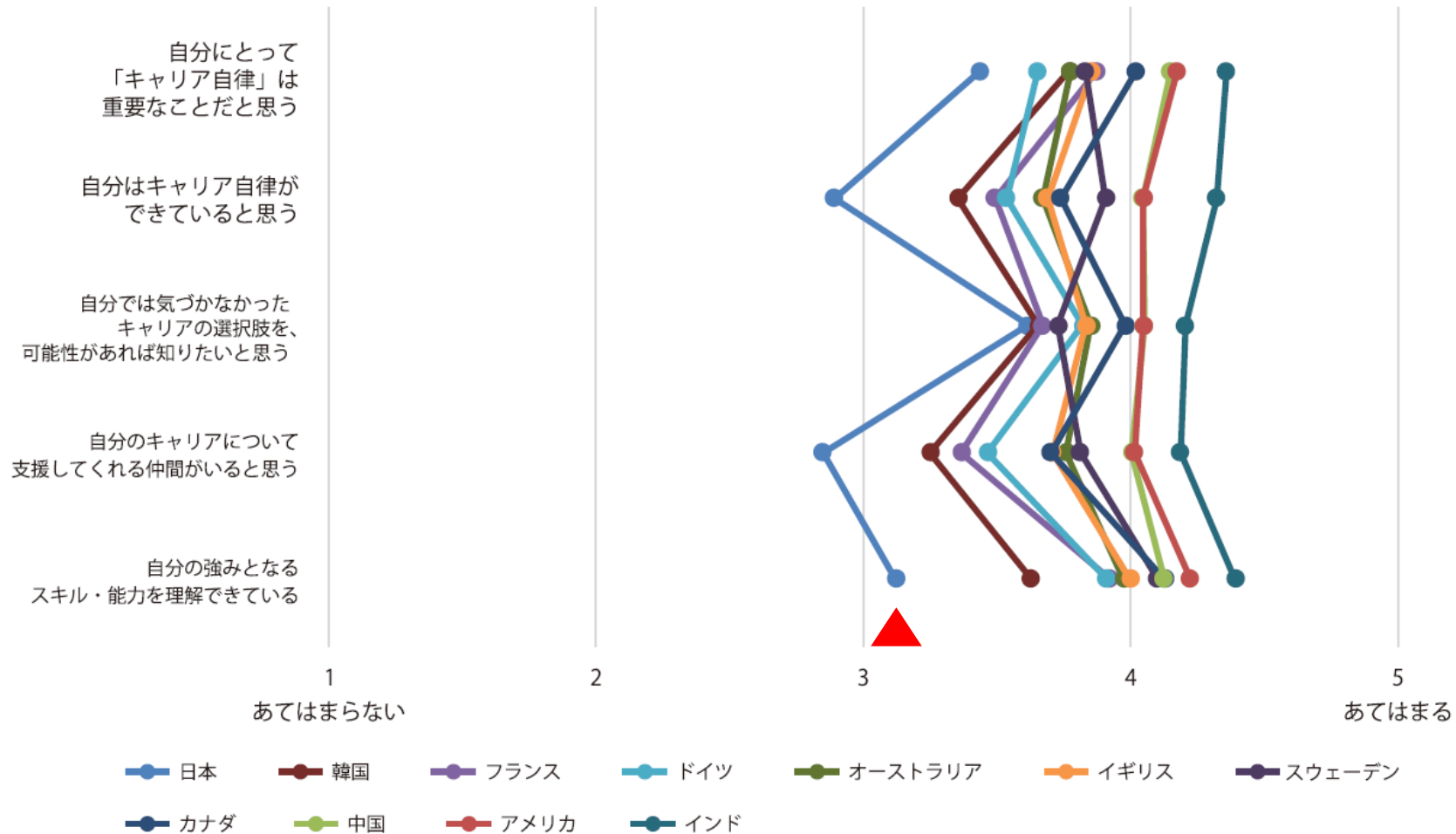
支援してくれる仲間の不足、強みの理解に課題

設問

あなたは「キャリア自律」をどのように考えますか？（それぞれひとつだけ）

キャリア自律とは「変化する環境において自らのキャリア構築と学習を主体的かつ継続的に取り組むこと」であると米国キャリア・アクション・センターに定義されています。

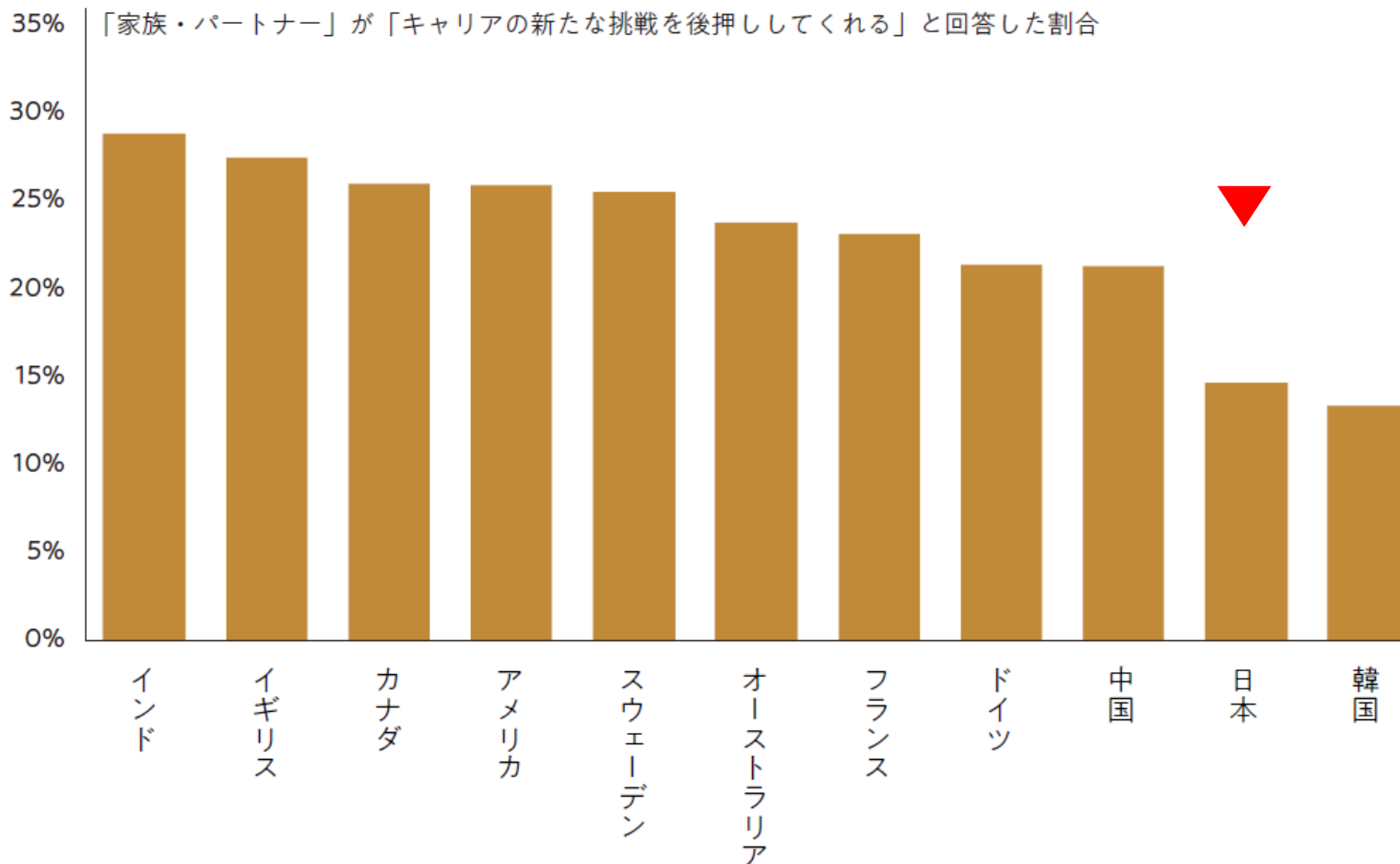
1：あてはまらない、2：あまりあてはまらない、3：どちらともいえない、4：ややあてはまる、5：あてはまる、として平均スコアを算出。



家族・パートナーからの後押しでも諸外国との差がある

設問

あなたが普段交流している方々は、仕事やキャリアのアドバイスしてくれますか？（いくつでも）



キャリア自律に対する意識や行動の違いは、 労働市場の流動性の“質”によって生まれると考えられる。

キャリア自律に対する意識や行動の違いは労働市場の流動性の“質”によって生まれると考えられる。
ここで、ある国では、転職によって職責が拡大すること、とりわけ職位が上がることはまれで、転職時に賃金が上がるケースも少ないとしよう。
別のある国では、転職時の職責の拡大、職位を上げるかたちでのキャリアアップが当たり前で、転職時に賃金が上がるケースが多いとする。
前者の国では、キャリアアップは“会社の内側”での力学が強く作用するため、個人が自律的にキャリアをデザインしていくインセンティブは少ないと考えられる。
逆に、後者のように個人のエンployアビリティに基づく“健全な”雇用の流動化が達成されている国では、自らの興味や能力の凹凸を意識して、必要に応じて柔軟に所属組織を変えながら、自律的にキャリアをデザインしていくメリットが存在する。

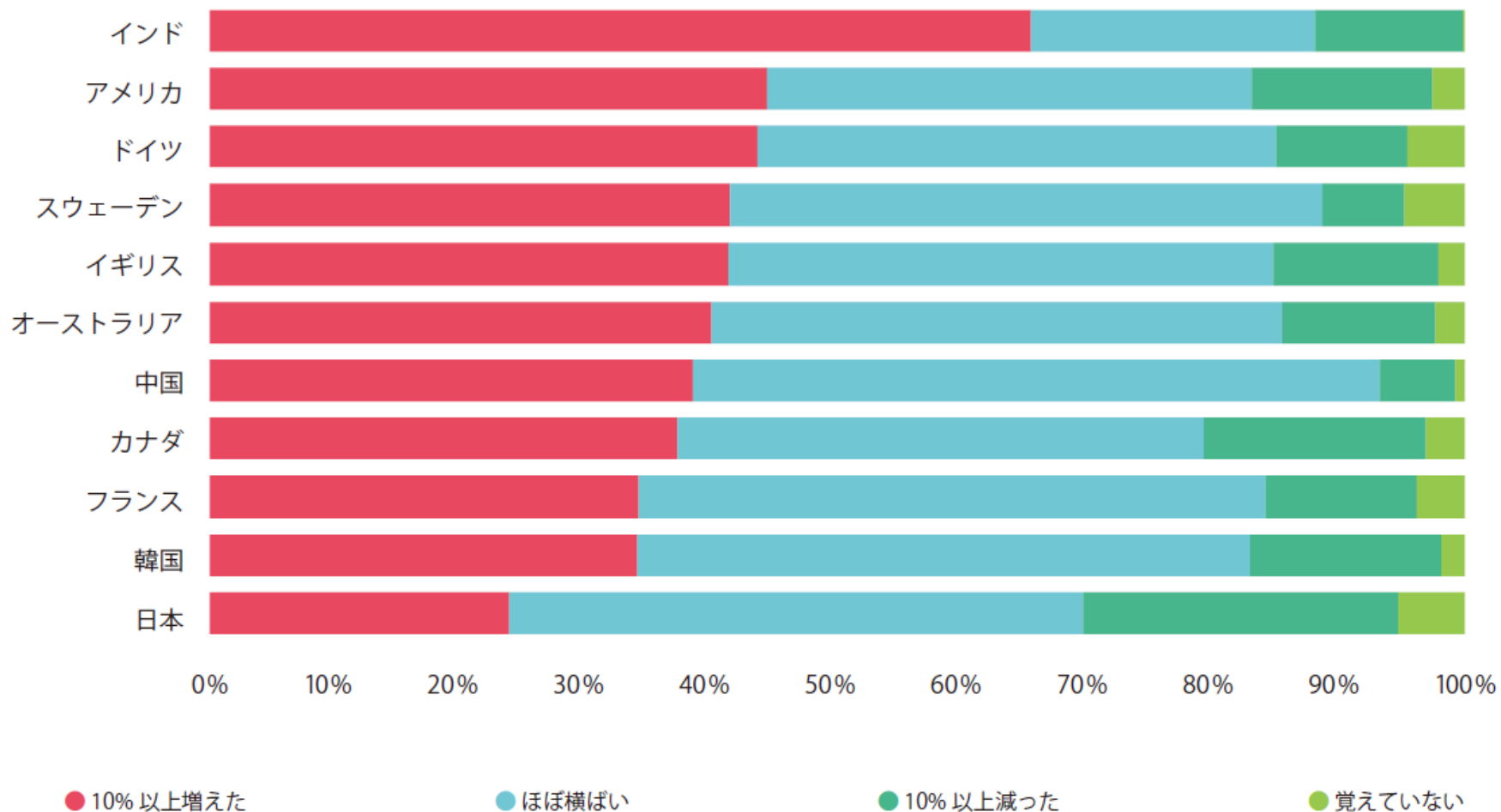
日本の課題は転職市場が“不健全な”点である

設問

【中国・韓国】 転職によって月収は変わりましたか？(ひとつだけ)

【その他の国】 転職によって年収は変わりましたか？(ひとつだけ)

※現在の所属企業について回答ください。

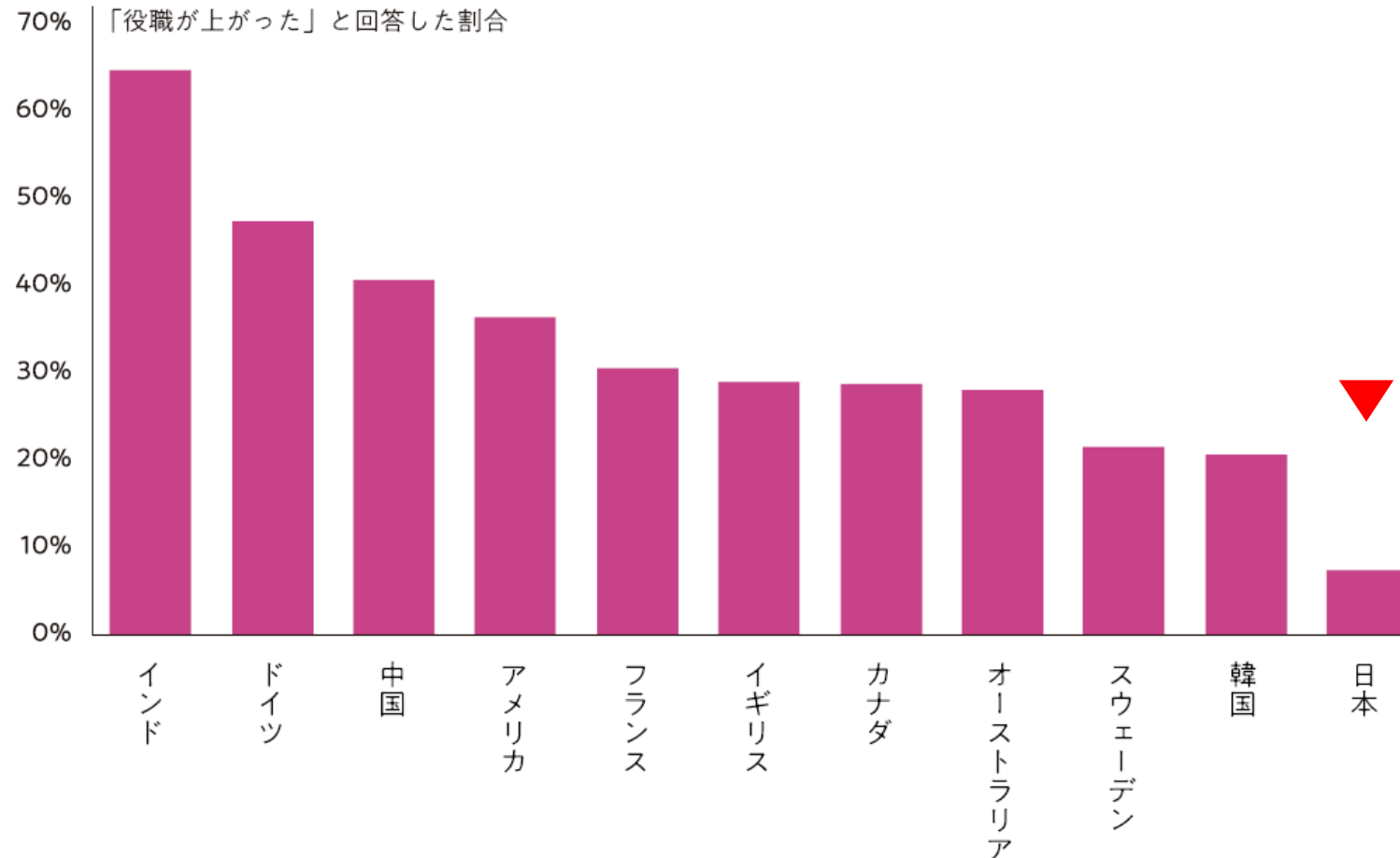


諸外国では転職はキャリアアップの手段になり得る

設問

転職によって何が変わりましたか。

あてはまるものを全てお選びください（いくつでも）※現在の所属企業について回答ください。



不健全な労働市場ではキャリア自律のメリットが小さいか

	キャリア自律 意識面	キャリア自律 実践面	健全な雇用の流動 <small>転職時に明確に(1割以上)賃金が増加した者の割合</small>
1位	インド	インド	インド
2位	中国	中国	アメリカ
3位	アメリカ	アメリカ	ドイツ
4位	カナダ	スウェーデン	スウェーデン
5位	フランス	カナダ	イギリス
6位	イギリス	イギリス	オーストラリア
7位	韓国	オーストラリア	中国
8位	スウェーデン	ドイツ	カナダ
9位	オーストラリア	フランス	フランス
10位	ドイツ	韓国	韓国
11位	日本	日本	日本

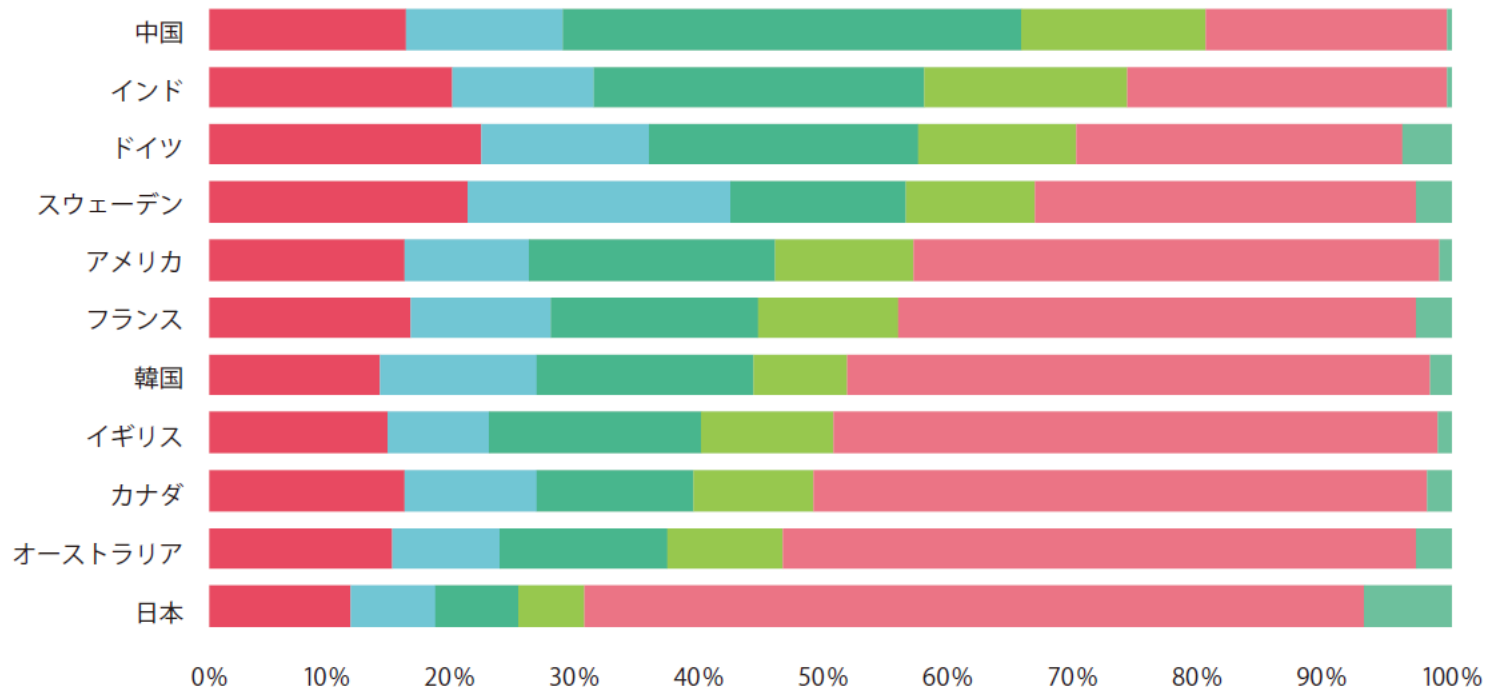
総括すると...

	リスクリング 意識面	リスクリング 実践面	キャリア自律 意識面	キャリア自律 実践面	健全な雇用の流動 転職時に1割以上 賃金が増加した人の割合
1位	中国	中国	インド	インド	インド
2位	インド	インド	中国	中国	アメリカ
3位	韓国	アメリカ	アメリカ	アメリカ	ドイツ
4位	日本	カナダ	カナダ	スウェーデン	スウェーデン
5位	アメリカ	ドイツ	フランス	カナダ	イギリス
6位	カナダ	イギリス	イギリス	イギリス	オーストラリア
7位	オーストラリア	韓国	韓国	オーストラリア	中国
8位	フランス	オーストラリア	スウェーデン	ドイツ	カナダ
9位	イギリス	スウェーデン	オーストラリア	フランス	フランス
10位	ドイツ	フランス	ドイツ	韓国	韓国
11位	スウェーデン	日本	日本	日本	日本

入社時の賃金交渉は行わないケースが多い

設問

入社にあたって賃金はどのように決まりましたか？最も近いものをひとつだけお選びください。
※現在の所属企業について回答ください。



- 自分から希望額を伝え、それがなかった
- 自分から希望額を伝えたが、それよりは少なくなった
- 会社から額を提示された後に、自分の希望を伝え、それがなかった
- 会社から額を提示された後に、自分の希望を伝えたが、それよりは少なくなった
- 会社から提示された額で合意した
- 覚えていない・分からない

ジョブ・ディスクリプションの普及率も低い

設問

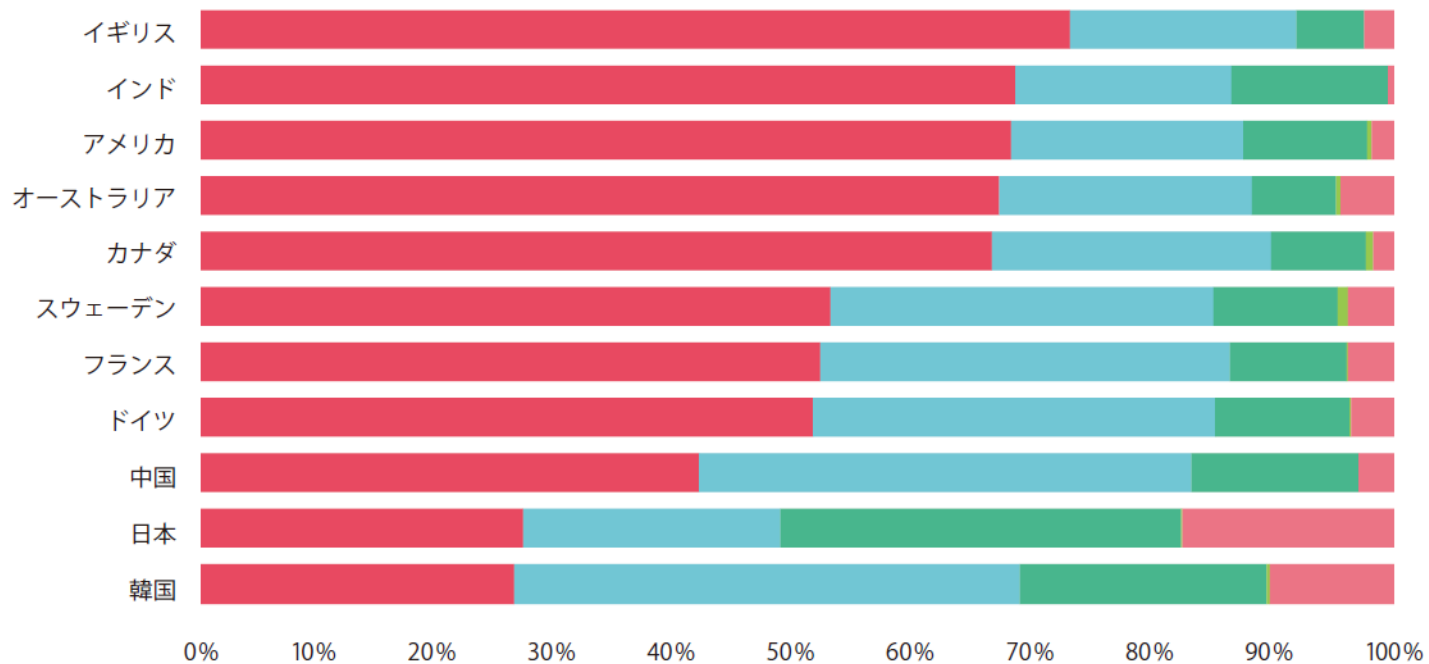
転職時に、詳細な「職務内容記述書（ジョブ・ディスクリプション）」を受け取りましたか？

最も近いものをひとつお選びください。

※「職務内容記述書（ジョブ・ディスクリプション）」とは、単に職務名や配属部署をまとめただけでなく、詳細な職務の内容や職務に必要な知識・技術・学歴・資格、業務目標、報告先上司などをまとめた書面です。

※「職務内容記述書（ジョブ・ディスクリプション）」のない会社もあります。

※現在の所属企業について回答ください。



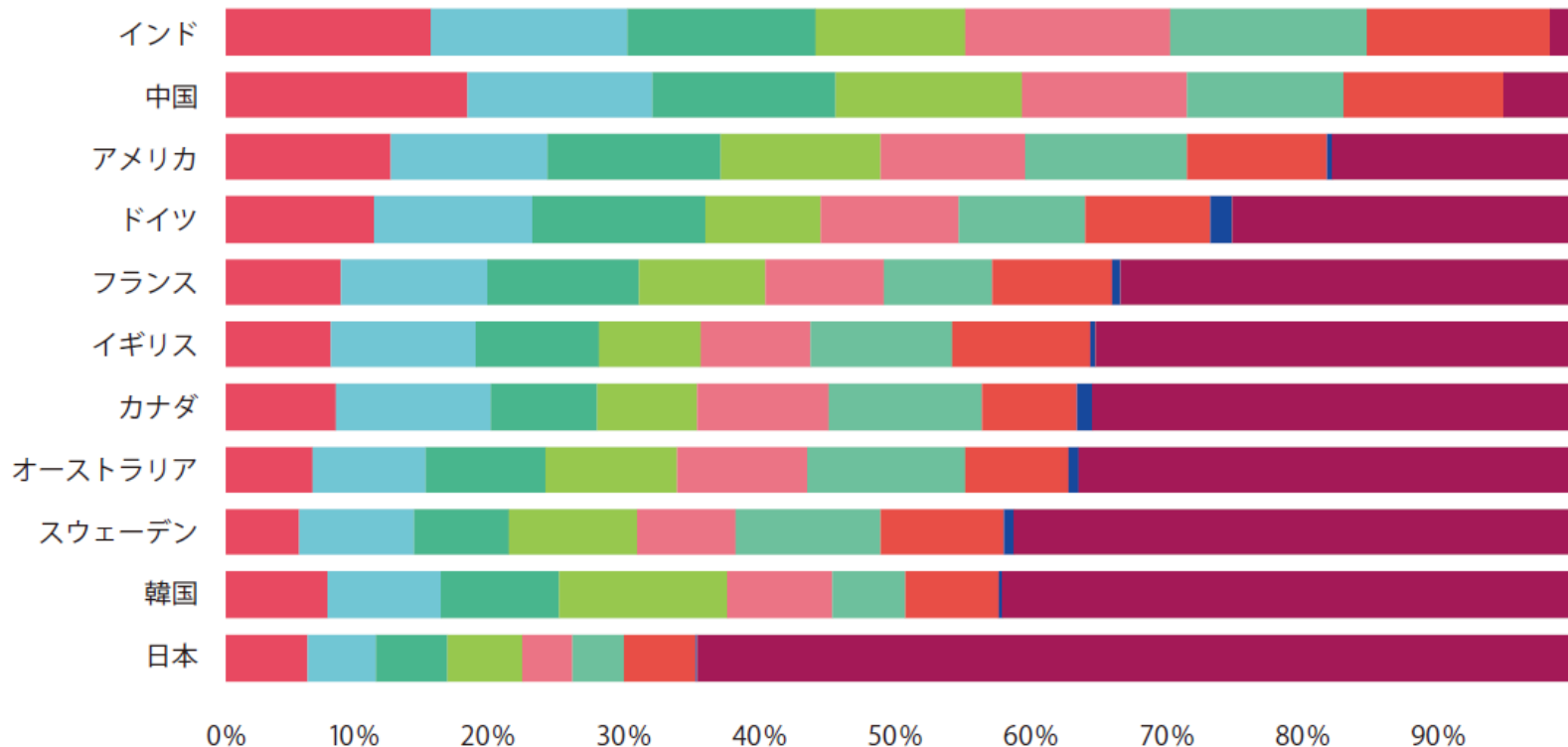
● 職務内容記述書（ジョブ・ディスクリプション）を受け取った ● 書類は受け取っていないが、口頭で説明を受けた ● 書類や説明はなかった
● その他 ● 覚えていない・分からない

入社後も賃金交渉は行わないケースが多い

設問

入社してから会社に賃金を上げるよう求めたことはありますか？（いくつでも）

※入社時の賃金交渉は含みません。※現在の所属企業について回答ください。



- 人事との面談の時に求めた
- 上司との打ち合わせや雑談の時に求めた
- 経営者との面談の時に求めた
- 雇用契約の更新時に求めた
- 来期の役割を決定する時に求めた
- 評価のフィードバックの時に求めた
- 転職や離職を考えた時に求めた
- その他
- 賃上げを求めたことはない