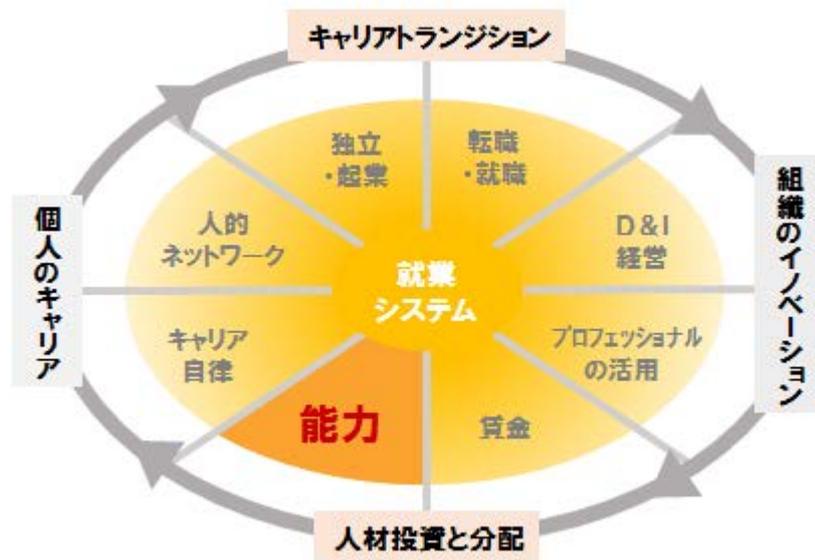


Web 連載

労働政策で考える「働く」のこれから

<http://www.works-i.com/column/policy/>



—能力—

Vol.1

“世界最低水準”の社会人の学び、越えるべき3つの壁

Vol.2

40代男性、学んでいない人はなぜ学ばないのか？

Vol.3

50代の学び、リカレント教育は真の解か？

Vol.4

「学ぶコスト」は個人が組織から獲得する時代へ

“世界最低水準”の社会人の学び、越えるべき3つの壁

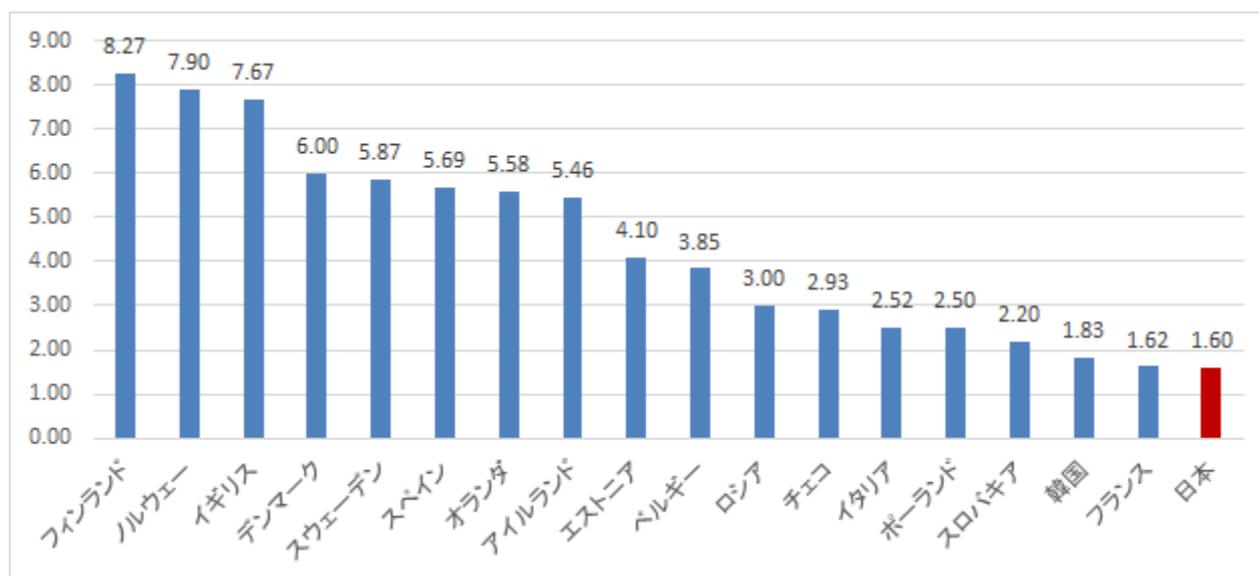
社会人の学び率は世界最低水準

昨今、社会人の学びが注目されている。本コラムは、社会人が何を、どのくらい、どのようにして学んでいるのかを整理しながら、個人の「能力」の形成について考えたい。

社会人の学び直しについては、自学・自習や読書が学んでいる人の中で52.0%と最も多い^{※1}。その次のステップでは、大学や専門学校等の学校機関に通って本格的にインプットを行うことが、有効な手法となってくる。

この本格的な学びについては、OECDが2012年に成人向けの国際テストを実施した際の調査(PIAAC)によれば、日本は30代以上の学校機関への通学率において、調査対象国の中で最下位であった(図表1)。日本の社会人は、教育機関において本格的な学び直しを行っていない。

図表1 30歳以上の学校機関通学率(%)



出所: OECD「PIAAC2012」より作成

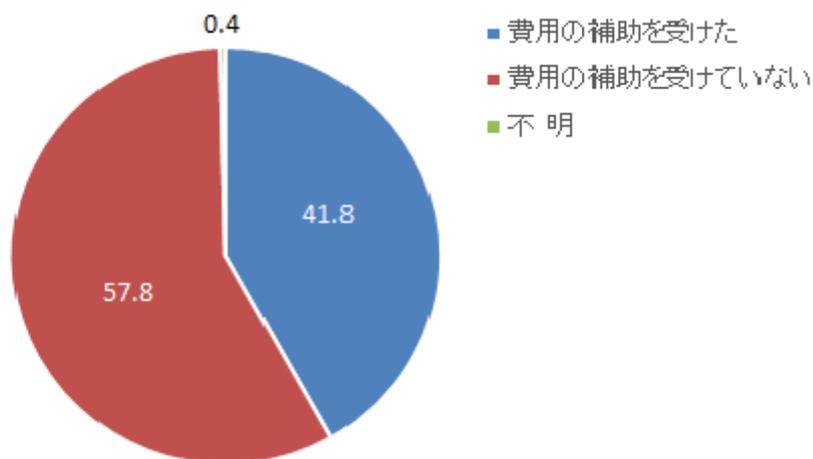
一方、読書やインターネットでの調査など自学・自習を含めた軽度な学びはどうだろうか。平成29年度能力開発基本調査において社会人の自己啓発の実施比率をみると、2007年度に56.3%の人が行っていたが、直近2017年度では42.9%と、この10年間で大きく低下し、ここ数年は40%台前半が続いている。政府が“リカレント教育”を推進し、また、さまざまなメディアで大人の学びの特集が組まれているが、学習者の拡大には至っていない。

学びのコスト負担は自分が6割

職業人生が延びることで本格的な学びが必要とされるが、学ぶための費用も多くかかるようになる。社会人が学ぶ場合、誰からも補助を受けず、全額費用を出しているという人が57.8%で、企業や公的な支援の仕組みによる補助を一銭も受けていない人が約6割存在している。

学ぶ本人の費用負担なくして、本格的な学びは成立し得ないという現状ではあるが、これは費用負担が足かせになって学ぶことをあきらめざるを得ない状況であるといえるだろう。

図表2 自己啓発費用の補助の有無(%)



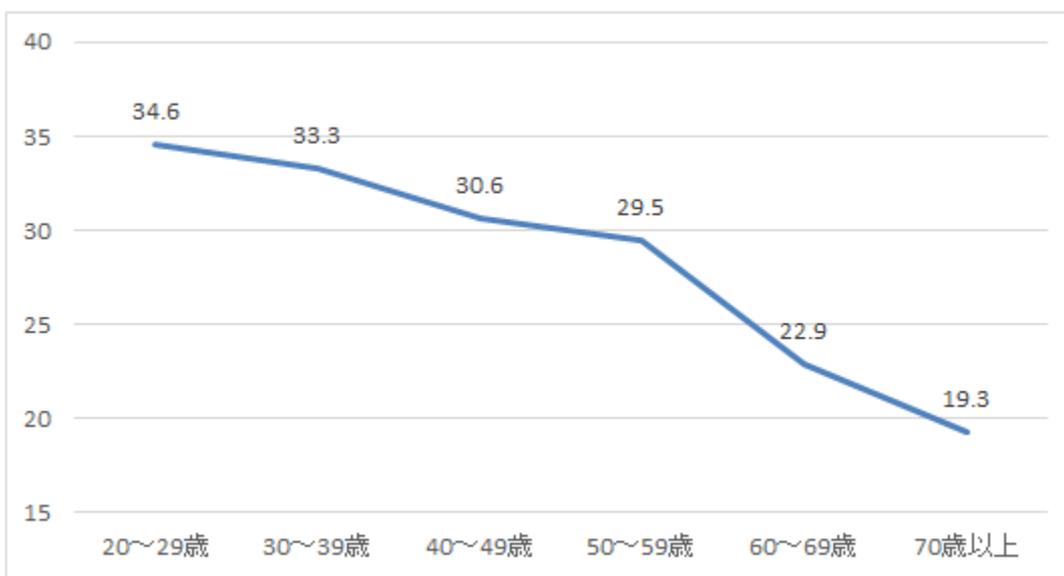
出所: 厚生労働省「平成29年度 能力開発基本調査」

※正社員に対するデータを引用

年をとるほど、学ばなくなる

さらに、年齢と学びについての一貫した傾向として、年齢が高くなるほどに業務外の学び（自己啓発活動）を行う人は減少していく（図表3）。20代の34.6%をピークとして、年齢層が高くなるごとに低下していく。日本的雇用システムにおける職業人生の考え方であれば、若いうちに積み重ねた経験や技能をもとに、ミドル期・シニア期にはその経験・技能に頼ってひとつの企業で勤め上げるモデルには一定の合理性があった。しかし、職業人生が長期化し産業構造が急激に変化するこれからの時代においてはどうか。図表3のような、年齢を重ねるごとに学ばなくなっている状況は、100年キャリアの時代を迎えるにあたり変化が求められているポイントといえよう。

図表3 自己啓発活動を行った人の割合（%）

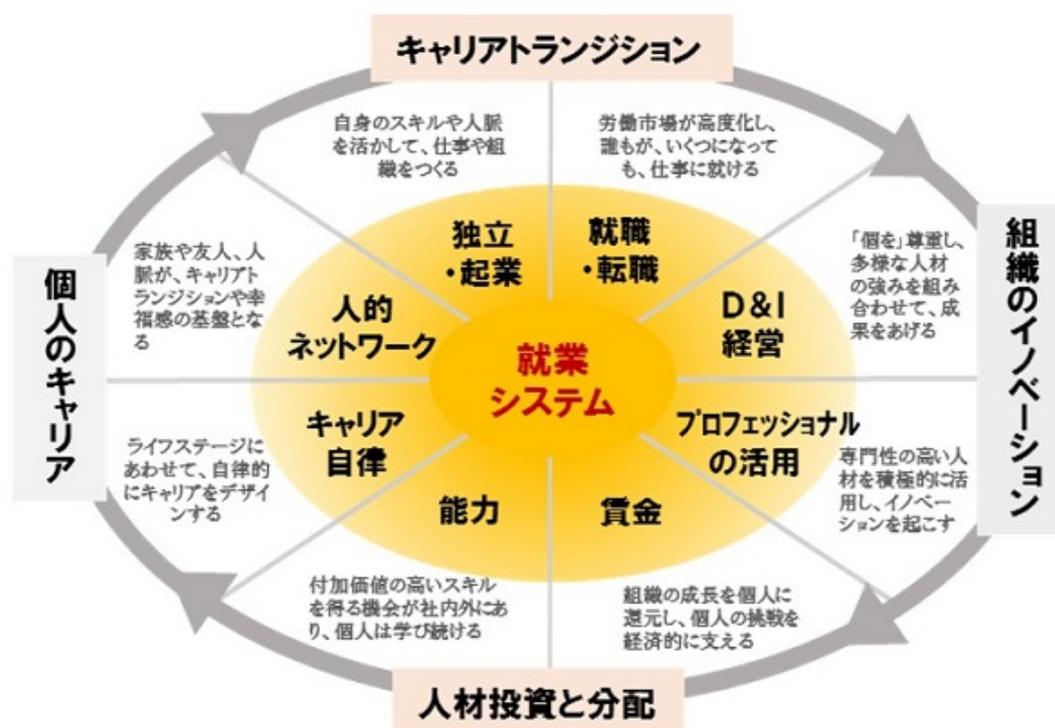


出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

お金の報酬とは違う“第二の報酬”

一般に、組織から個人に分配されるのは「賃金」があがるが、「能力」の開発機会もまた、組織から個人に分配される重要な“報酬”と考えられる。100年キャリア時代の“第二の報酬”として、学びの機会、能力開発を考える際に、どのような問題点が存在するだろうか。われわれが検討してきた「100年キャリア時代の就業システム」の視点から、「能力」の分配から始まる好循環について考えたい。

100年キャリア時代の就業システム



個人が組織の理解や支援を受けて学ぶことで、多くの知識を蓄積・更新し、その「能力」は組織にイノベーションをもたらす、という循環を形成することが理想である。

キャリア形成の途中での自発的な学びの必要が小さかった日本的雇用システムと、補完的な現在の社会人の学びの状態には、いくつもの大きな課題があるといえるだろう。

「能力」向上のための3つの課題

今回の連載では、このうちの特に大きな3つの課題を取り上げたい。

第一に、年齢をおうごとに学ばなくなっている問題である。100年キャリア時代において、自己のスキルアップはもとより産業構造の変化に即し、必要に応じて学び直すことが重要となっていく。しかし、現状は20代をピークとして学習する人は減少していく傾向にある。特に40代の男性・正社員の学習量が大きく低下している。こうした事実注目し、その背景を検証し、企業にどのような「分配」が求められるのか、対応策を考える必要がある。

第二に、「プレシニア期」の人材の問題を取り上げる。一昔前の50代といえば、組織のなかでの到達点は既に見えており、60歳定年を前に、職業人生の最終コーナーを回る時期だった。しかし健康寿命が延び、100年キャリア時代に移り変わるなかで、プレシニア期はあと15年、あるいは20年働き続けるための足掛かりをつくる時期へと変化している。

第三に、大人の学びの費用負担の新しいあり方の必要性である。個人の費用負担に頼る状況では、学びの広がりには限界がある。企業の人的資源の向上という観点から、新しい時代の能力開発のあり方を再考する。

※1 厚生労働省、「能力開発基本調査」によれば、自己啓発の実施方法については、「ラジオ、テレビ、専門書、インターネットなどによる自学、自習」が52.0%と最も多い。(正社員計、自己啓発を行った者の内数)

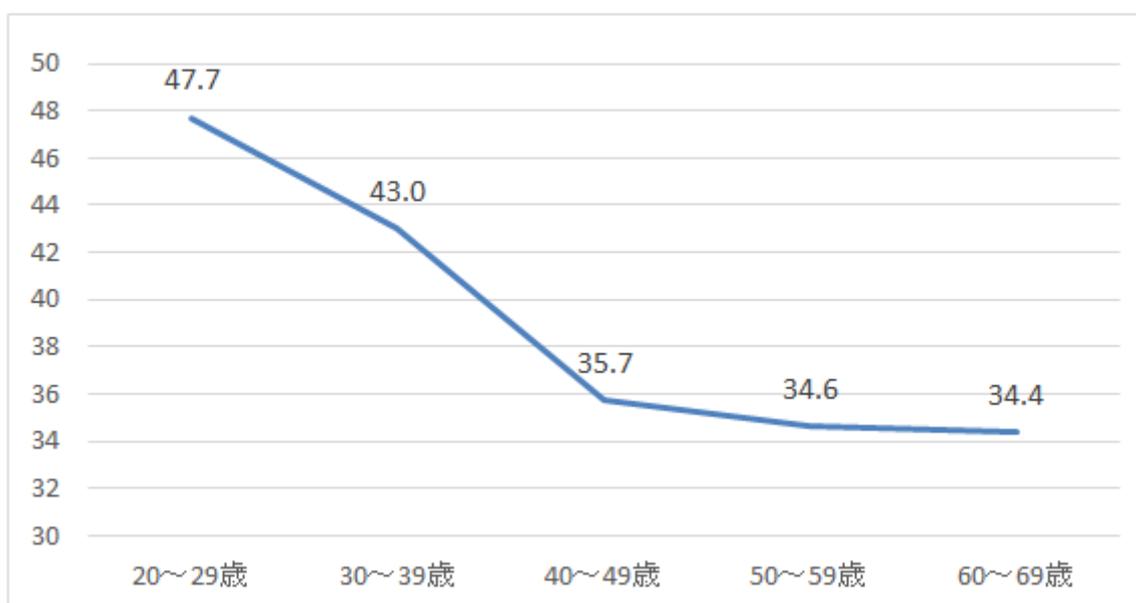
40 代男性、学んでいない人はなぜ学ばないのか？

30～40 代における「学び」の危機

前回のコラム「“世界最低水準”の社会人の学び、越えるべき3つの壁」で社会人の学びの大きな課題の1つとして指摘したとおり、日本では年齢を追うごとに学習する人の割合が低下する傾向にある。

特に、男性・正社員でこの傾向が強い※1。

図表 1 自己啓発活動を行った人の割合(%)



※男性・正社員のための集計。(以下、図表 8 まで同様)

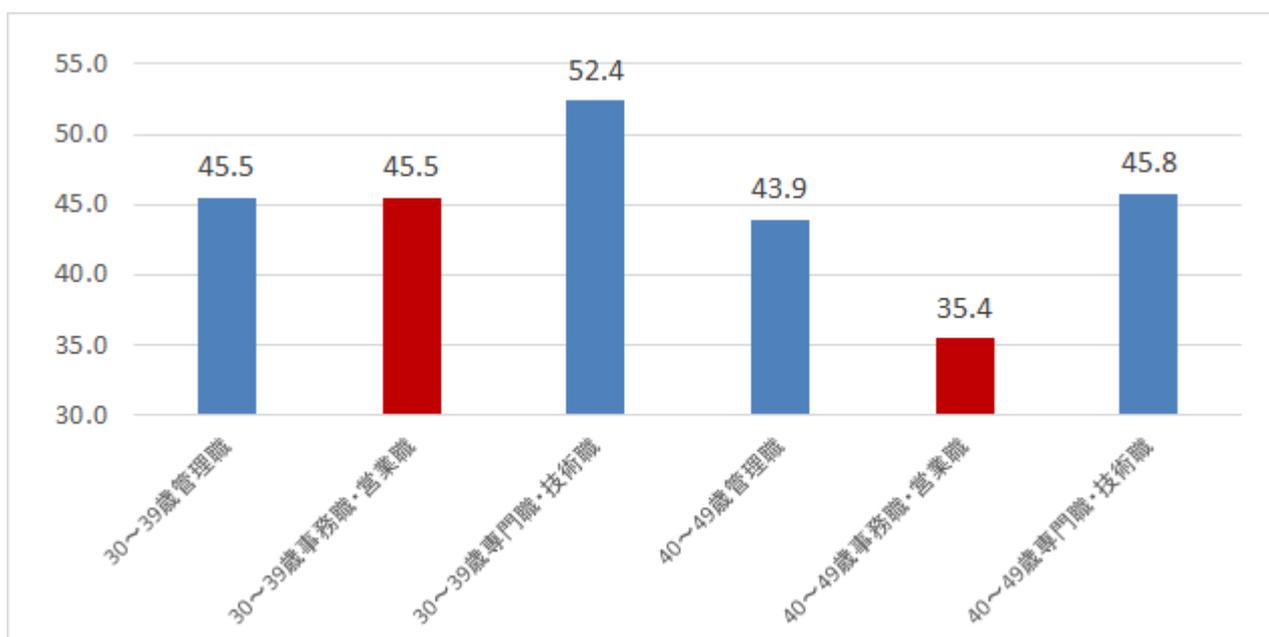
出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

30代～40代にかけての自己啓発活動、学習の活動量の低下※2は、自律的にキャリアを作っていくうえで、障害となる可能性がある。今回は、30～40代の男性・正社員に注目し、特に40代で学ばなくなる背景や理由を確認し、その対応について考えたい。

管理職でない事務職・営業職の学習活動比率が低い

30～40代が学ばない背景を探るうえで、就業スタイルの違いは大きな考慮すべき観点である。個人が管理職であるか非管理職であるか、専門職的な労働か否かといった点を分けて、自己啓発活動の割合を見てみたのが図表2である。

図表2 自己啓発活動を行った人の割合(職種別)(%)



図表2からは、まず、30代から40代にかけて学習活動量の低下がわかる(事務職・営業職: 45.5%→35.4%、専門職・技術職: 52.4%→45.8%など)。職種別に見ると、事務職・営業職における減少幅(-10.1%ポイント)が大きい。一方、管理職に限れば30代と40代を比較すると割合の低下は限定的(-1.6%ポイント)であり、専門職・技術職も-6.6%ポイントと事務職・営業職ほどではない。

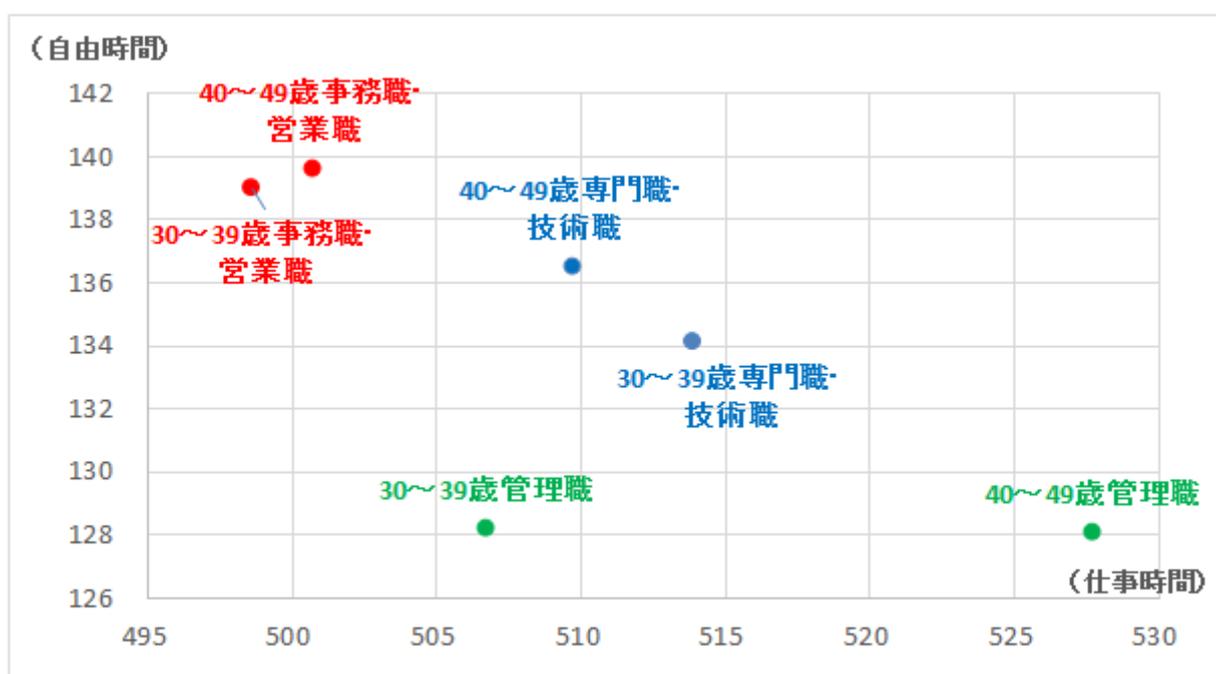
管理職と非管理職の差、特に「管理職でない事務職・営業職の学習活動量低下」の背景と理由について考えることが重要となろう。

学ぶための時間は本当はないのか？

まず、日々の生活時間を見てみたい。仕事の時間の長さ、自由な時間の長さといった点から学習活動についての背景を探る。

働いている日の時間の使い方について、マッピングしたのが図表3である。

図表3 働いている日の仕事時間、自由時間(1日あたり、分)



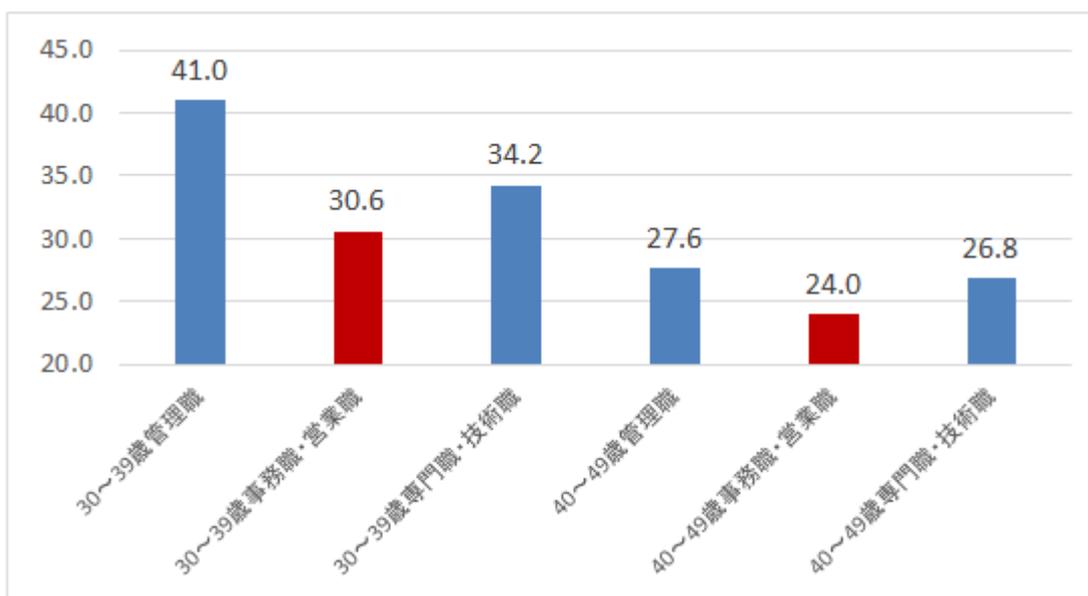
図表3は、横軸が1日当たり仕事時間(分)であり、縦軸が1日当たり自由時間(分)である。マップの左上では仕事時間が短く・自由時間が長い。右下では逆である。

同じ職種では、年代が異なっても、仕事時間と自由時間は近い位置に分布される。全体傾向を見ると、事務職・営業職は仕事時間が短く、自由時間が長く、管理職においてその逆となっている。前出の“学習活動に取り組んでいる人の割合”が最も低い事務職・営業職が最も仕事時間が短いという結果である。文部科学省の調査では、学ばない理由の理由としては、「仕事が忙しくて余裕がない」という回答が最も多い^{※3}が、「仕事が忙しいから学ばない」、というイメージについては疑問が生じる。労働時間が短ければ学習をする、というわけではなさそうだ。

40代になると、仕事に対する価値観が変わるのか？

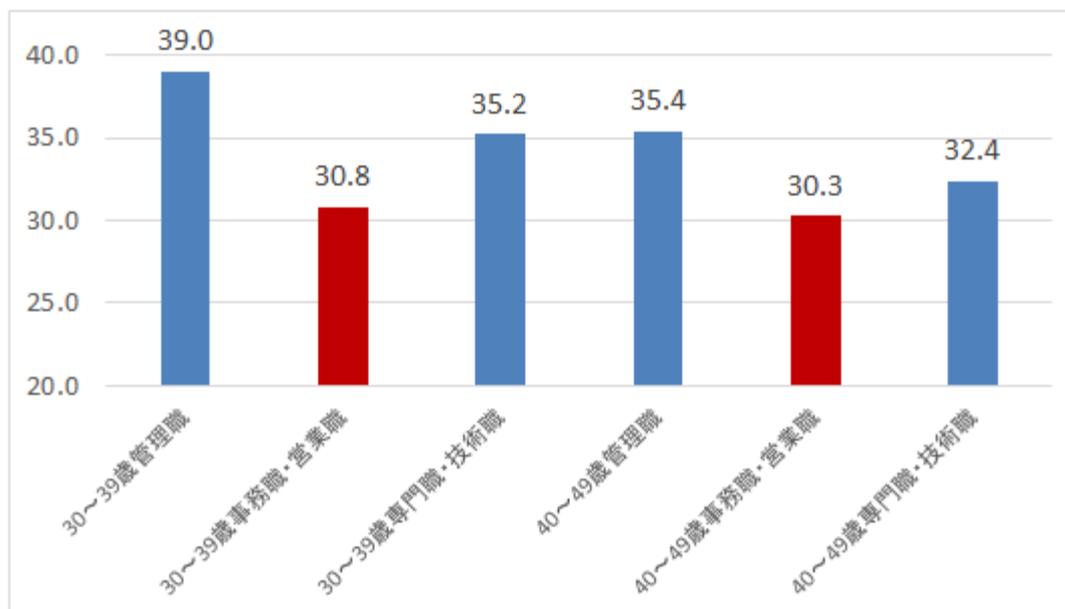
それでは、30代から40代になるにともない、仕事に対するマインドは変わるだろうか。ひとつの仕事で第一人者になるために必要な時間は1万時間といわれるが、仕事には、自らができることを増やしていくという“成長”がある。この行動のインセンティブにもなり得る“成長実感”は、30代から40代にかけて年代を追って低下する(事務職・営業職:30.6%→24.0%、専門職・技術職:34.2%→26.8%)。また、仕事を通じた成長実感を職種で比較すると、事務職・営業職が最も低く(30代で30.6%、40代で24.0%)、管理職が最も高い(30代で41.0%、40代で27.6%) (図表4)。

図表4 仕事を通じて「成長している」という実感を持っていた(%)



他方、仕事への満足感については異なる傾向が見える。30代から40代にかけて、管理職や専門職・技術職で仕事への満足感は低下(管理職:39.0%→35.4%、専門職・技術職:35.2%→32.4%)しているのに対し、事務職・営業職はほぼ横ばいである。(図表5)。

図表 5 仕事そのものに満足していたか(%)



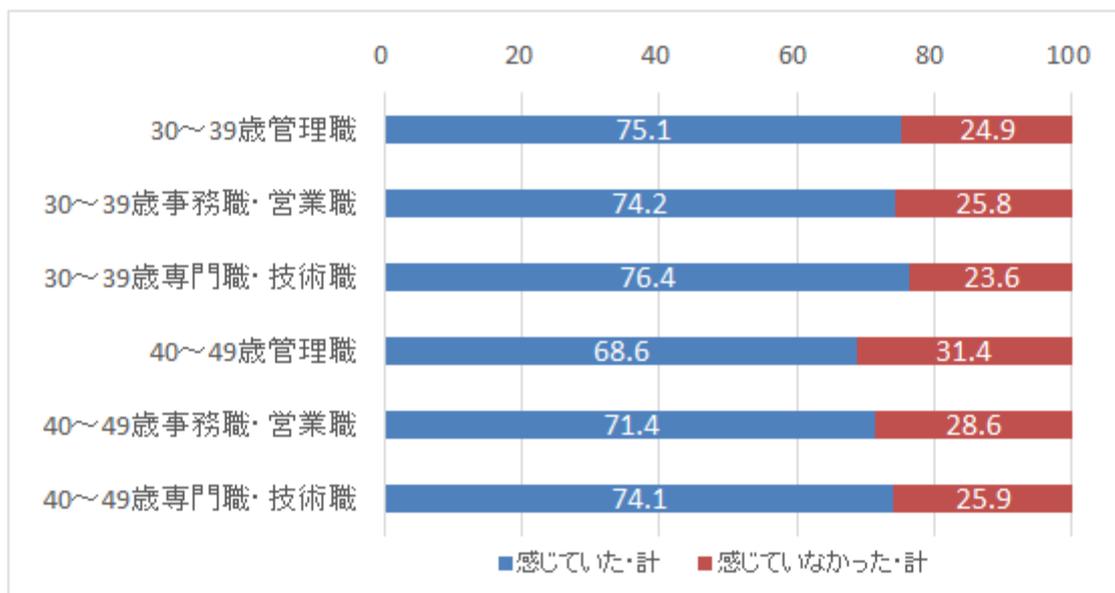
事務職・営業職については、仕事による成長実感は得られないが、仕事そのものへの満足感
は維持されている。むしろ現状の仕事への肯定感が大きいため、成長への期待よりも現状維
持を優先し、学習活動をしない状態へとつながっているのではないか。

家庭生活における原因:健康・子どもの教育・支出

仕事ではなく、家庭生活に学習活動をしない理由はあるのだろうか。

家庭生活に注目すると、年代にかかわらず多くの男性・正社員の個人が仕事と家庭の両立に
ストレスを抱えている(図表 6)。

図表 6 仕事と家庭の両立ストレス(%)

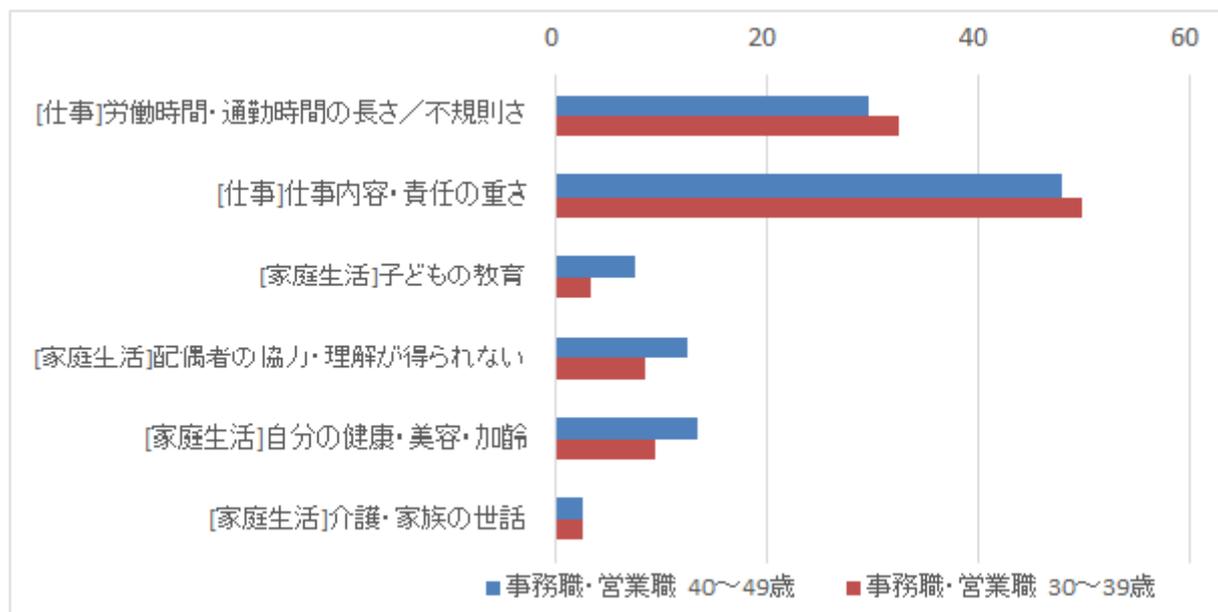


そのストレスの原因について年代による違いはあるだろうか(図表 7)。職種別の傾向を見ると、事務職・営業職の、仕事関係のストレスは例えば「仕事内容・責任の重さ」が 30 代の 49.8%と比較して、40 代の 47.9%と低下している一方で、家庭関係の家事以外の要因、特に子どもの教育(30 代 3.2%→40 代 7.5%)や配偶者の理解が得られない(8.5%→12.5%)、自己の健康不安(9.5%→13.4%)といった要素がストレス原因として大きくなっている。

男性・正社員の事務職・営業職においては 40 代はストレスの原因が、子どもの教育、両立へのパートナーの理解、そして自己の健康不安といった、家庭生活上の要素にシフトしている。

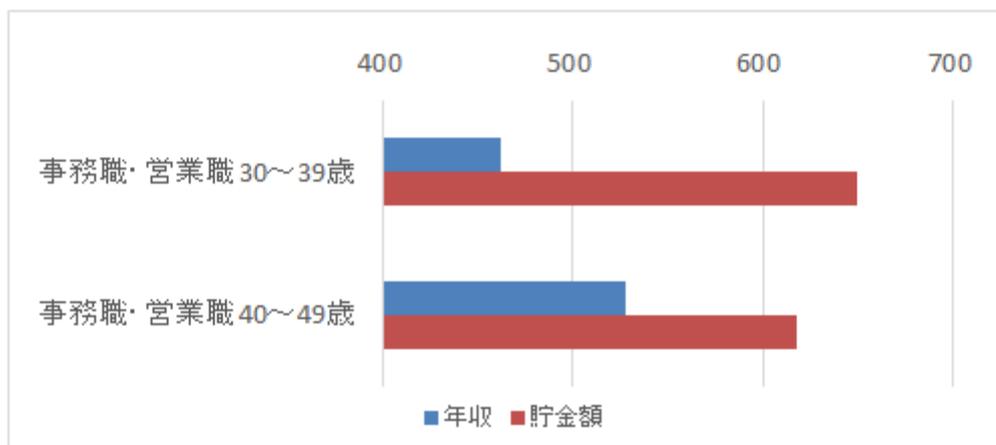
なお、介護については、男性・正社員、事務職・営業職のうち、「親・義理の親が要介護認定された」という者は 30 代で 0.5%、40 代で 1.1%いるが、介護負担が著しく大きいわけではない。図表 7からも 30 代・40 代においてストレス原因であるという声は、ともに 2.6%に留まっており小さい。

図表 7 仕事と家庭の両立のストレス原因(複数回答、%)



金銭的な面をみると、40代においては年収は増加しているものの、世帯の貯金は減少している状況が40代の事務職・営業職についてみられる(図表8)。このような年収が増加している一方で、貯蓄が減少している傾向を踏まえると、家庭における可処分所得の低下が背景にあると考えられ、これが学習活動から離れる理由の1つとなっている可能性がある。

図表 8 年収・世帯貯金額(万円)



“現状の肯定”の脱却から、正の循環を始めよう

ここまで、30代～40代にかけて、男性・正社員の学びが減少する背景について、特に学習活動量の少ない事務職・営業職に注目して考察してきた。

小括すれば、「労働時間は減少し自由時間は多いが、仕事を通じた成長実感も減少している。仕事の満足感には変化がない。その一方で、家庭生活における両立ストレスが少し増えている。自分に投資できる金銭的余裕も減少しており、学習活動に踏み出せない」という状況にある。

今の仕事が続くことへ期待と現状への肯定、生活と金銭的な余裕のなさが、自己の学習へ着手することの難しさの背景に存在している。

こうした40代が、望めば学ぶことができる環境をつくるためには、どのような政府や企業による施策が必要であろうか。

金銭的な負担については、現状、55%の個人(社会人全体を対象とする調査)が自己負担で学んでいる^{*4}。家庭での支出が増え貯蓄が減少する40代においては、個人の負担感は一層大きくなる。金銭的な余裕のなさが背景にあるなか、公的な学習費用支援の拡大は1つの解決策となるだろう。

ただし、費用助成は既に行動に移そうとしている個人が更に本格的な学びに参入するための支援、いわば“最後の一步”に対する支援である。今一つ重要であるのは、現状維持の心理状態からどう脱却し、行動への“最初の一步”を促すかである。

仕事面でのストレスに加えて、家庭生活における心理的な負荷が増すなか、仕事における成長を感じにくくなる心境も理解できる。他方、企業の寿命が平均25年と言われる現代社会においては、正社員といえども定年までその企業で就業できる保障は存在しない。一定の緊張感もちつつ、成長実感をもちながら自己のキャリアを作り上げていくことが望まれる。

現在、セカンドキャリア研修として50代以上の従業員にプログラムを提供している企業があるが、それよりもむしろ40代という学習意欲が低下するタイミングの従業員向けに、自己のキャリアの見通しを考える機会が必要となる。重要なのは、キャリアの再設計を通じて、企業がその従業員に対して、今後40代・50代に向けてどのような人材として成長してほしいのか、そのためには何が不足しているのかを明確にし、企業として提供できること(ポストや支援策)は何か

を伝えるという“対話”をすることが望まれる。従業員個人が学び、さらに成長を実感しながら仕事を続けていくことができる。成長なく、このまま同じ職場で同じ仕事が続いていくという“現状の肯定”から脱却することが、個人が次のステップ踏み出すための動機となる。

こうした人生の棚卸と今後のキャリアの再構築を行うための対話が、「学び直し」のきっかけとなるのではないだろうか。

※1 以降、本稿のデータについては特に断りのない限り、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」を用いる

※2 本稿においては、各調査における「自己啓発活動」について、社会人における業務外の「学習活動」と捉え整理している

※3 厚生労働省「平成 29 年度 能力開発基本調査」正社員で自己啓発を行わなかった人の理由として「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」が 54.9%と最多である(複数回答)

※4 厚生労働省「平成 29 年度 能力開発基本調査」

50 代の学び、リカレント教育は真の解か？

50 代はキャリアの「最終コーナー」から「折り返し地点」へ

一昔前の 50 代といえば、組織のなかでのキャリアの到達点は既に見えており、60 歳の定年を前に、職業キャリアの最終コーナーを回る時期だった。しかし健康寿命が長くなり、100 年キャリアの時代に移り変わるなかで、50 代はあと 15 年、あるいは 20 年働き続けるための足掛かりをつくるべき「折り返し地点」へと変化している。

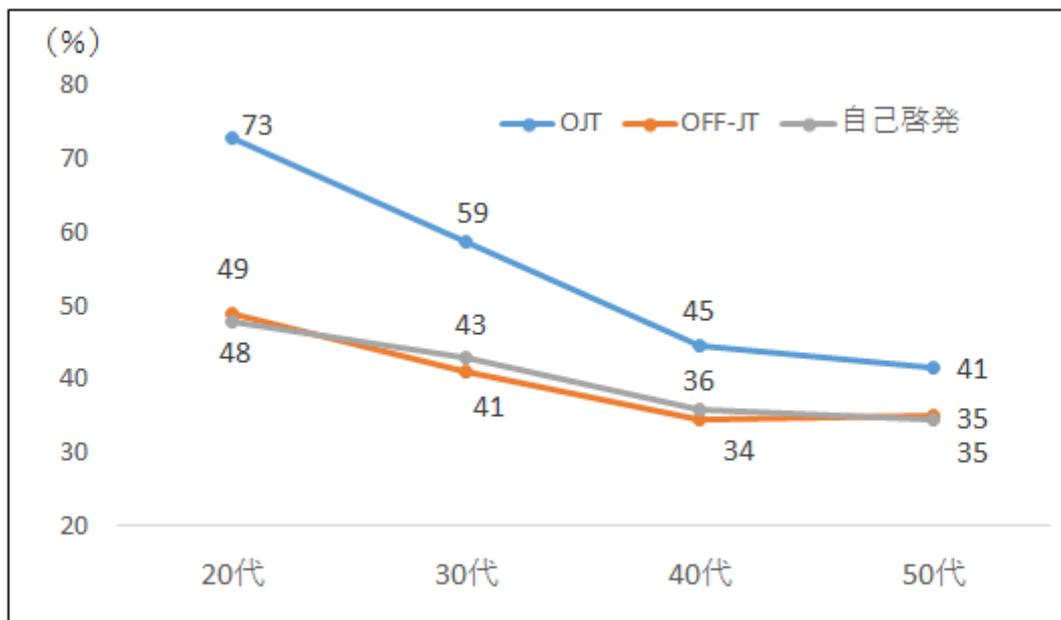
組織の立場からも、従業員全体に占める 50 代のウェイトは今後さらに高まっていく。中高年以降の人材が、いかに能力開発に取り組み、働く能力をバージョンアップしていけるかは、組織が変化をキャッチし、次の機会に踏み出していくエネルギーを左右するといえる。

ところが、50 代の能力開発は低調である。図表 1 は、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」を用いて、20～50 代の正社員男性のうち能力開発の機会があった人の割合を示している^{※1}。

これによると、OJT（仕事を通じた能力開発）や OFF-JT（座学など仕事を離れて行われる能力開発）を行った人の割合は年齢とともに低下し、50 代でそれぞれ 41%、35%となる。また、「40 代男性、学んでいない人はなぜ学ばないのか？」で見たのと同様に、年齢とともに自己啓発の活動量も低下し、50 代で 35%となる。

より問題が大きいのは、能力開発の機会が一切なかった人の割合である。同じ調査を用いて過去 1 年間に OJT、OFF - JT、自己啓発のいずれも行わなかった人の割合を見ると、20 代では約 2 割から年齢とともに上昇し、50 代で約 4 割を占めるようになる。「全く学んでいない」人が増えるのが 50 代なのである。

図表1 能力開発を行った割合(正社員男性)



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

リカレント教育は能力開発の真の解か

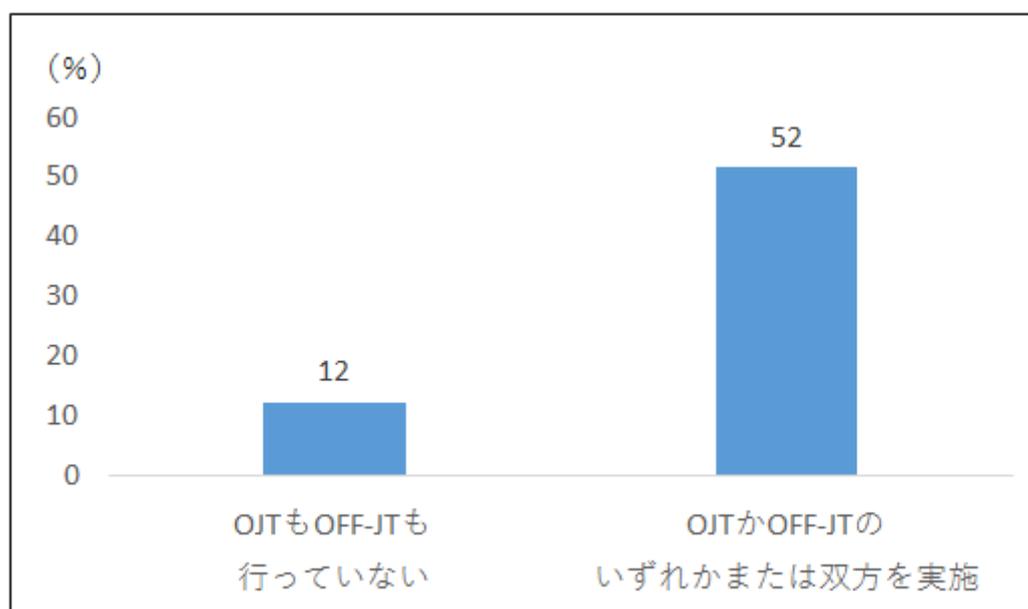
社会人の学びをいかに促進するのかは、政策上も大きな関心事項となっている。安倍総理は「人づくり革命」を掲げており、2018年夏に政府が打ち出す人生100年時代を見据えた「基本構想」でも、柱の一つとしてリカレント教育(学び直し)が盛り込まれる方針だ。例えば、より多くの人々が学び直しの機会を手に行けるよう、産学連携での教育プログラムの開発や、実践的な教育を担う人材の確保、成果が分かりやすく、費用も安価な学びの機会の整備といった具体策が盛り込まれる方向とされる。

しかし、リカレント教育の充実が、50代の能力開発の起爆剤となることは難しそうだ。50代の正社員男性について見ると、昨年1年間に職場で能力開発の機会があった人(OJTとOFF-JTのいずれかを行った人)のうち、自己啓発を行った人は約5割に上る。しかし、職場で能力開発の機会がなかった人(OJTとOFF-JTのいずれも行わなかった人)のうち、自己啓発を行った人は1割程度しかない(図表2)。

つまり、職場で学ぶ機会のある人は職場の外でも自ら学んでいるが、職場で学ぶ機会がない人は、組織の外でも学んでいないという二極化が生じているのである。

ここから推察されるのは、リカレント教育の推進は職場で能力開発の機会がない 50 代が、会社の外で学ぶ行動を期待するほどには増やさない可能性である。

図表2 OJT/OFF-JT の機会別に見た自己啓発を行った人の割合(50代)



※50代の既卒男性正社員

出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

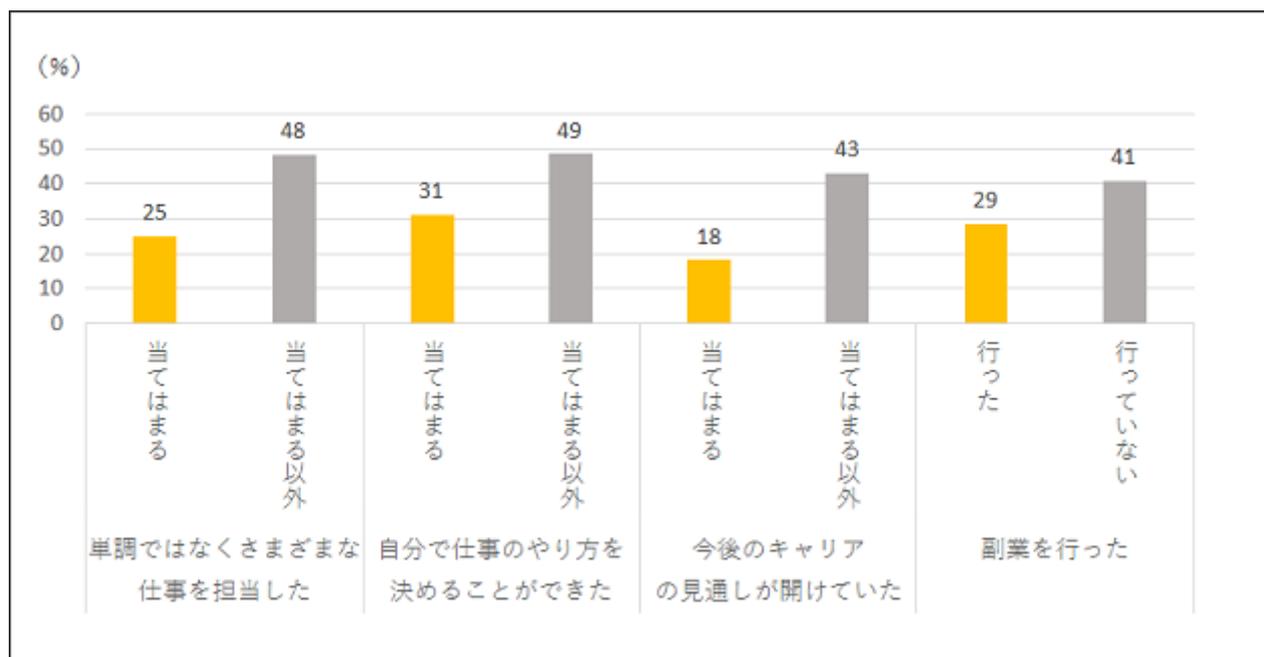
「学ぶ必要」があれば 50 代でも学んでいる

50 代の能力開発を促進するヒントは、「学んでいる人」にある。図表 3 は 50 代の男性正社員に限定し、仕事の性質やキャリアの展望の有無別に、能力開発の機会がなかった人の割合を見たものだ。

これによると、仕事について「単調ではなくさまざまな仕事を担当した」「自分で仕事のやり方を決めることができた」「今後のキャリアの見通しが開けていた」という質問に対して、「当てはまる」と回答した人^{※2}では、能力開発の機会がなかった人の割合はより低い。

仕事が単調ではなく、新しいことを覚える必要があること、自分で考えて臨機応変に対応する必要があること、キャリアの先行きが見えていることと 50 代における能力開発の機会はプラスの結びつきがあるようだ。

図表3 能力開発の機会がなかった人の割合



注:50 代の既卒男性正社員。

能力開発の機会がなかった人とは、昨年 1 年間に OJT、OFF-JT、自己啓発のいずれも行っていない人を指す。

出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

50 代の能力開発機会を増やすために、組織がこの年齢階級の人材に、戦略的に「学ぶ必要」を分配することが必要だ。

たとえば、より高度な専門能力の発揮が必要な業務を兼務させる、手挙げ制などで部署異動できる機会を増やす、社員とコミュニケーションを取りながら配置転換の機会を設けるといった方法があり得る。ほかにも、定年時点でより高い専門知識を身に付けている人を評価し再雇用時の処遇を上げる、65 歳以降のキャリアを展望・設計するセミナーを開催するなどの方法が考えられる。

実際、「シニアのキャリア形成もチャレンジングに ソニーの『Career Canvas Program』」で紹介したように、兼務案件での公募に応募して採用されると、現部署の仕事を続けながら、2割から3割程度、他の部署の業務に携わることが出来る制度や、上司の了承のもとで登録した自分の経歴がマネジメント層に共有され、必要としている部署があればスカウトされる仕組みを導入するなど、組織が50代の知識と経験の広がりを支え、社員自身が未来を描きやすくするための仕組みを導入するケースも出てきている。

もちろん、そうした機会を組織内で提供できない場合もあるだろう。そのような場合には、副業を解禁・推奨し、組織の外に学ぶ機会と必要をつくり出すという方策がある。実際、副業を行った人と行っていない人に分けて能力開発の状況を比べると、副業を行っている人では能力開発をまったく行っていない人の割合が低い。

ステレオタイプー掃という政策アシスト

ただしここには1つ落とし穴がある。組織や労働者が、50代は新しいことを学ぶことが難しいと認識している場合、組織が学ぶ必要を分配することや、50代がそうした分配に応じるハードルが高くなる。

しかしながら、中高年期に新しいことが学べないという認識は誤りだ。いくつもの研究が、中高年期の人材が新しいスキルを習得することは十分可能であること、ただし中高年期にフィットした能力開発の方法論があることを指摘している^{*3}。「中高年になると物覚えが悪くて」というのはある程度正しいかもしれないが、きちんとした方法を取ることで学びは確実にその人の力になり、その先のキャリアを支え得るのである。

このような状況を考えると、50代以降も組織が能力開発の機会を配分し、働く人もその機会に手を伸ばせるようにするための政策は、企業の「外側」に能力開発の機会を作ることだけでは十分ではない。むしろ、会社や中高年期に入った人が年齢の壁を感じずに、学び続ける自信を持てるような能力開発のスタイルを解明すること、そうしたスタイルを社会に普及させることが重要である^{*4}。

年齢によらない学びのスタイルの解明は、50代の能力開発の機会を増やすことだけでなく、超高齢化と技術進歩が同時進行する時代に、すべての人が自信を持って次のステップを模索するためのインフラとなるだろう。

※1 なお、以下では正社員として働く男性に焦点を合わせている。性別や雇用形態を絞りこむのは、それらの差がもたらす環境の違いを一旦外して状況を確認するためである。

※2「当てはまる」と「どちらかといえば当てはまる」の合計。

※3 Picchio(2015)は中高年以降の人材の学習に関する既存研究に基づいて、中高年期以降の人材が新たなスキルを学ぶことは十分可能であり、訓練はスキルの陳腐化を回避して、技術ベースの職業に対応することを可能にすると指摘している(Matteo Picchio, “Is training effective for older workers? Training programs that meet the learning needs of older workers can improve their employability” IZA World of Labor 2015: 121)

※4 日本でも職業能力開発総合大学(2002)で、中高年期の能力開発には個別性が高く、反復を重視した訓練、訓練意欲を継続しやすい指導、作業補助具の活用などが有効であることが明らかにされているが、16年後の今日においても同じ状況が該当するかは不明である(職業能力開発総合大学校能力開発研究センター<2002年>「平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト:高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書」)。

「学ぶコスト」は個人が組織から獲得する時代へ

人生 100 年、「会社からの学び」では足りない

人生 100 年の時代、学びがますます重要になっている。しかし、「“世界最低水準”の社会人の学び、越えるべき 3 つの壁」で見たように、社会人の学習機会は限定的で、とりわけ、自己啓発に取り組む個人は 27.2%と、OJT の 44.3%に比べて少ない^{※1}。政府の調査でも、自己啓発に対し「問題がある」との回答が7割を超え、「仕事が忙しくて学び直しの余裕がない」が約6割、「費用がかかりすぎる」が約3割と、時間とコストがその理由にあげられている^{※2}。

労働時間に関しては、近年、働き方改革により、適正化に取り組む企業が増えており、法改正も予定されている。社会人の学びをめぐる残る大きな課題は、学ぶための費用といえるだろう。

学校や仕事における「学びのコスト」は他者負担

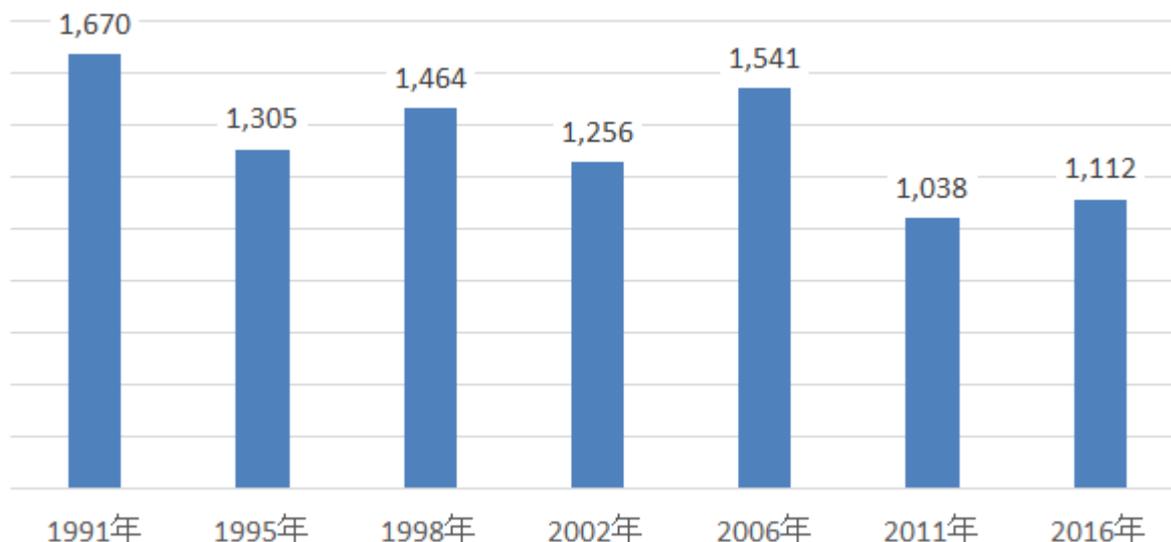
我々は就職するまでは学校で、社会に出てからは仕事を通じて学んでいる。学びによって知識や技能を習得しているのは、言うまでもなく、本人だ。

では、これらの学びのコストを負担しているのは誰だろう？ 多くの場合、コストを負担しているのは、学んでいる本人ではなく、学校の教育費は保護者、仕事における教育訓練費は企業である。

教育の無償化が政策課題となっていることが示すように、日本では家庭の教育費負担が大きい。大学生の収入の内訳は、家庭が 60.6%、奨学金 20.3%、アルバイト 16.3%、その他 2.8%である^{※3}。バブル経済崩壊後の 20 年間で、奨学金の利用者が増加し、今や、学部生の半数が奨学金を利用するようになっているものの、教育コストの主な負担者が家庭である構図に変わりはない。

企業における人材教育も同様だ。企業内人材育成は日本的雇用の特徴であり、OJT を中心に、仕事に必要な学びはある程度、提供される。ただし、民間企業における社員 1 人あたりの教育訓練費は 1991 年以降、漸減傾向にある(図表 1)。

図表 1 民間企業における月 1 人あたり教育訓練費(円)



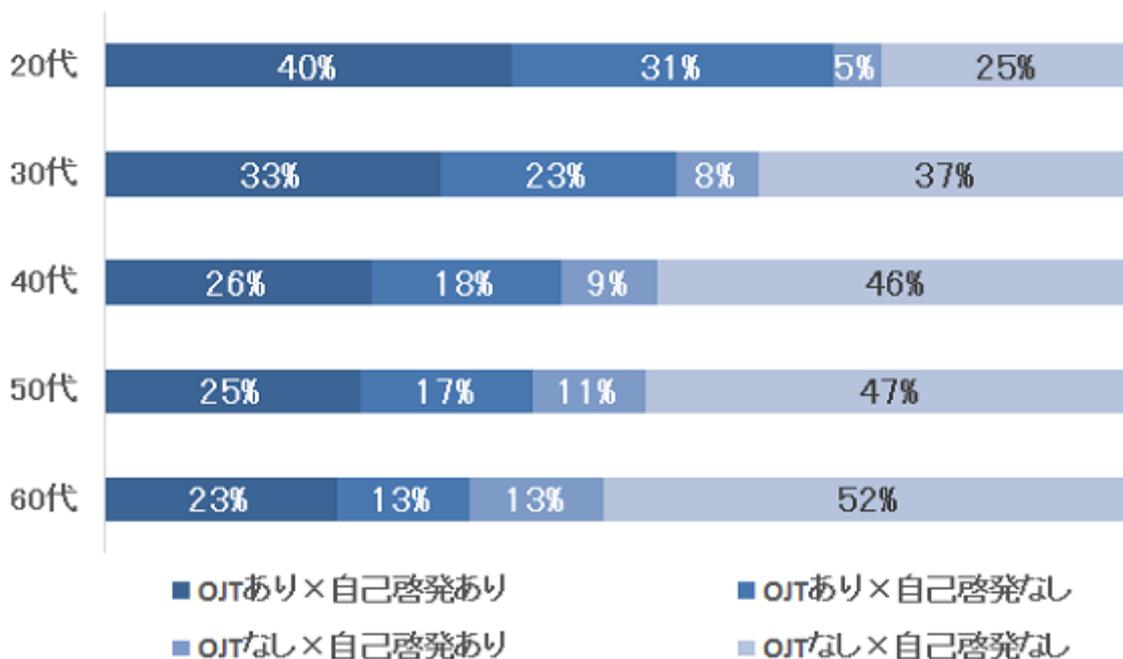
出所:厚生労働省「就労条件総合調査」

このように、学ぶためのコストの多くは、実は、学ぶ本人以外の他者によって支出されてきた。これからの学びのあり方を探るには、学びの受益者と費用負担者のねじれについて、改めて考える必要がある。

自己啓発と OJT に“トレードオフ”はあるか？

現状、企業から与えられる学びと、自己負担による学びに、トレードオフの関係はあるのだろうか。正社員の OJT と自己啓発の有無を年代別に図表2にまとめた。

図表 2 OJTと自己啓発の関係



出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

まず、年齢を重ねるにつれ、「OJT あり×自己啓発あり」は 40%から 23%に、「OJT あり×自己啓発なし」は 31%から 13%に減少する。逆に、「OJT なし×自己啓発なし」は、年齢を重ねるにつれ増加し、30代で4割近くに達し、60代では半数を超える。全体として、年齢を重ねれば重ねるほど、学びの機会は減少している。

ただし、丁寧にデータを見ると、「OJT なし×自己啓発あり」は、年齢を重ねるにつれ、わずかではあるが、増加していることがわかる。社会人として経験を積むにつれ、自律的に学ぶ人が出てくるのだ。

まとめると、組織から与えられる学びである OJT と自己啓発には、現状、明確なトレードオフの関係はない。全体的には、年齢を重ねるにつれ、組織から与えられる学びも、自身による学びも減少するという悪循環が起きている。ただし、一部には自律的に学ぶ人がおり、職業人生が長期化していく今後は、そのような学びのスタイルが増えていくことが期待される。

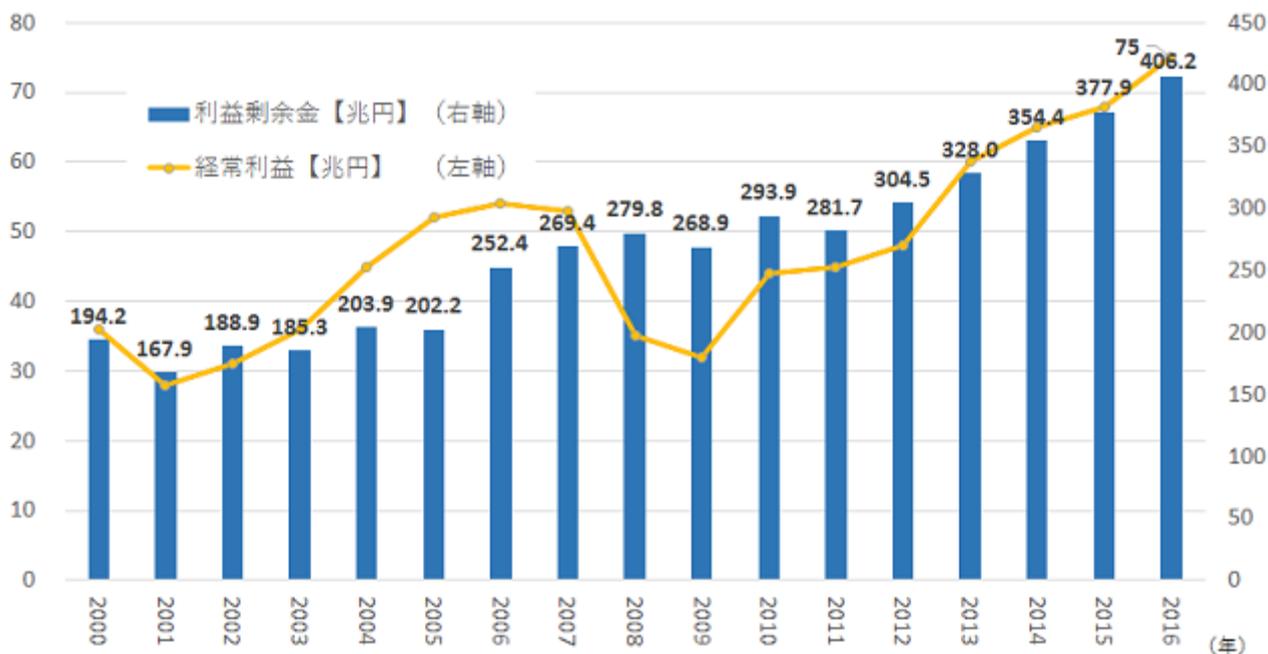
教育訓練費は減少する一方で、企業利益は増加

コスト負担を当事者に求めた瞬間に、学べなくなってしまうのだとすると、人生 100 年のキャリア形成は大変に難しくなる。学びにかかるコストについて、何らかの手立てが必要となる。個人の学びに対するコスト負担を下げる方法として、IT や AI を活用して学びのコストを下げる、教育訓練給付金の制度の拡充といった方法は当然に有力だろう。本稿では、これらに加えて、学びのコスト負担を、個人ではなく企業に求めること、より正確には、企業の「人材投資」をアップデートすることを、提案したい。

図表1で見たように、1人あたりの教育訓練費は減少傾向にある。ところが、実は、企業の経常利益や内部留保は増加している(図表3)。教育訓練費が減少してきた背景には、企業が人材投資を削減・抑制してきたという面もあるが、環境変化のなかで、企業は人材にどのように投資すればよいのかわからなくなっているという面もあるのではないだろうか。

というのも、企業を取り巻く環境は、テクノロジーの進展やグローバル化によって、不確実性を増し、かつての人材育成は通用しなくなっている^{*4}。とはいえ、将来起きる変化を先取りした教育訓練を、過去の延長で設計することもできない。予測不能な環境変化により、人材育成の重要性が高まっているものの、具体的な教育プログラムを設計できないというダブルバインドに、企業は今、陥っている可能性がある。

図表 3 経常利益と利益剰余金(内部保留)の推移



出所:財務省「法人統計調査」

社員が提案し、企業が投資するのが、これからの「学び」

将来に向けて、社員の能力開発を強化したいという企業は多い。だが、新人研修のようなマス型の研修は、高い専門性を追求する社員には通用しない。特に少子高齢化により、社員の年齢が高くなってくると、社員は既に一定の専門性を身に付けており、違う分野のたとえば人事などが、学習コンテンツを設計することは不可能といっている。

逆にいえば、ビジネスの不確実性が高まり、社員の年齢が高くなっていくなかで、これから必要になるスキルや知識について、最も目利きができるのは社員本人ということになる。具体的には、外部セミナーへの参加、同業他社との勉強会の開催、海外の情報収集など、さまざまなものがあるだろう。これらは決して、社員の利己的な行動ではない。なぜなら将来有用となるだろう知識やスキルの必要性を説明し、費用負担を承認させる過程で、会社にとってのメリットを明確にする必要があるからだ。企業の側も、現場の第一線で、何が求められているのかを知り、事業の針路を考える機会になる。

これからは、社員の側が、会社にとって、自身にとって、有効となる知識やスキル、人的ネットワークを獲得することに、もっと貪欲になるべきだ。企業の側が、経験を積んだ社員ひとりひとりに学びに対するオーナーシップを期待することは、社員のキャリア自律を促すことにもなる。「50代の能力開発、課題は『学ぶ必要』の分配だ」でも述べたように、まず企業が「学ぶ必要」を社員に分配し、その必要性をもとに社員が最適な学びの機会を企業に提案する。企業はその学びにかかるコストを投資しながら、環境変化への備えを獲得する。これは、経験を積んだ一人前の社員だからこそできる、学びのカタチだ。

企業が求める能力習得を企業が提供するOJTと、自己負担で学ぶ自己啓発とに、学びを二分するやり方は、もう古い。職業人生が長期化し、環境の不確実性が高まるこれからは、企業は社員が職業能力を高めようとするインセンティブを提供し、社員は職業能力を高めていくための投資を会社から引き出す、そんな「第3の学びスタイル」が効果的になっていくだろう。

政策的にも、企業の人材育成投資に対する税制優遇や社員提案の学びから新たな事業を生んだ事例の紹介などを通じて、このような学びのカタチを後押ししていくことが期待される。

※1 リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」

※2 正社員の場合。正社員以外の場合は「家事・育児が忙しくて学び直しの余裕がない」も多い(首相官邸「人生100年時代構想会議」中間報告参考資料)

※3 日本学生支援機構「平成26年度学生生活調査」

※4 労働政策で考える「働く」のこれから『キャリア自律も、ダイバーシティも、個人と組織の「対話」から始まる』等

労働政策センター
中村天江
大嶋寧子
古屋星斗

Vol.1	“世界最低水準”の社会人の学び、越えるべき3つの壁	2018.5. 1 公開
Vol.2	40代男性、学んでいない人はなぜ学ばないのか？	2018.5.11 公開
Vol.3	50代の学び、リカレント教育は真の解か？	2018.5.18 公開
Vol.4	「学ぶコスト」は個人が組織から獲得する時代へ	2018.5.25 公開