

職場における学び・学び直し促進ガイドライン

令和4年6月策定

厚生労働省

目次

【Ⅰ 基本的な考え方】	2
【Ⅱ 労使が取り組むべき事項】	8
1 学び・学び直しに関する基本認識の共有	
① 経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有	9
2 能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有	
② 役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化	9
③ 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し	10
④ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有	11
3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保	
⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保	12
⑥ 労働者が相互に学び合う環境の整備	14
4 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援	
⑦ 学び・学び直しのための時間の確保	15
⑧ 学び・学び直しのための費用の支援	15
⑨ 学びが継続できるような伴走支援	16
5 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価	
⑩ 身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供	16
⑪ 身に付けた能力・スキルについての適切な評価	17
6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援	
⑫ 学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組	18
⑬ 現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援	19
【Ⅲ 公的な支援策】	21

【I 基本的な考え方】

1 はじめに

- デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速化など、企業・労働者を取り巻く環境が急速かつ広範に変化するとともに、労働者の職業人生の長期化も同時に進行する中で、労働者の学び・学び直し（リスキリング、リカレント学習）の必要性が益々高まっている。
- 変化の時代にあっては、労働者一人ひとりが新たな付加価値を生み出す「主体」であり、企業・労働者双方の持続的成長に向けて、企業主導型の職業訓練の強化を図るとともに、労働者の自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進することが重要となる。
- 企業は、新たな成長に向けた人材戦略とりわけ人材開発（人への投資）における「学び・学び直し」の重要性を十分認識し、すべての労働者が、やりがいや働きがいを持ってその能力を十分に発揮できるよう、学び・学び直しを強力かつ継続的に支援することが求められる。
- 労働者個々人も、主体的なキャリア形成の「軸」となるのが自らの専門能力や経験を通じて培われる能力であることを踏まえ、その軸をより確かなものにするためにも、自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しに積極的に取り組むことが求められる。
- 学び・学び直しを効果的に進め、企業・労働者双方の持続的成長を図るためには、労使双方が、こうした学び・学び直しの意義や方向性についての共通認識に立って、一体となって主体的に「学び・学び直し」に取り組むこと＝「協働」が重要である。以下に示すような学びの効果的なプロセス等を踏まえつつ、「学びの好循環」の実現に向けて、協働した取組を果敢に実行していくことが期待される。

2 「人への投資」、「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性

<OJT をとりまく環境の変化>

- これまでの日本の企業内の人材開発は、「業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて社内外で実施する教育訓練（OFF-JT）」よりも「日常の業務に就きながら行われる教育訓練（OJT）」を重視してきた。OJT を重視した人材開発は、上司や先輩による指導を通じた実際の業務に即した実践的な学びを期待することができ、これまでの日本の「現場力の高さ」を生み出し、日本企業の高い競争力を支えてきたといえる。
- 一方、近年の企業における働き方をみると、組織・人員構成の変化や、リモートワークの急速な浸透による働く時間・場所を始めとした働き方の自由度

の高まりといった働き方の個別化がみられる。このような職場環境の変化は、上司や先輩の仕事を見て新しい能力・スキルを身に付ける機会の減少につながり、OJTによる人材開発機能の低下をもたらしている可能性がある。

- また、企業を取り巻く経済・社会環境をみると、生産、販売、営業、管理などビジネスに関わるあらゆる場面でデジタル技術の活用が求められるといった技術革新の進展や、経済活動のグローバル化による企業間競争の激化など、急速かつ広範な変化に直面している。このような経済・社会環境の変化は、これまでの企業内における上司や先輩の経験や、能力・スキルの範囲を超えるものである。

<OFF-JT や自己啓発支援の強化の必要性>

- OJT は、実際の業務に即した実践的な学びという観点から重要性は変わらないが、今後の急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応し人材開発を強化していくためには、OFF-JT や自己啓発支援が重要となる。しかしながら、日本企業の人的投資の状況をみると、OJTを除くOFF-JTや自己啓発支援の費用は、2010-2014年において対GDP比で0.1%となっており、米国(2.08%)やフランス(1.78%)など諸外国に比べて低水準にとどまっており、また、近年低下傾向にある(新しい資本主義実現会議「緊急提言～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～」(令和3年11月8日新しい資本主義実現会議決定))。
- 世界各国において、持続可能性や「人」を重視し、新たな投資や成長につなげる、新しい資本主義の構築を目指す動きが進んでいる(同「緊急提言～未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて～」)。世界的にDX時代が到来しようとしているなかで、OJTの強化だけでなく、企業におけるOFF-JTや自己啓発支援を大幅に充実・強化する必要がある。

<「自律的・主体的な学び・学び直し」の重要性>

- 経済・社会環境の変化が進む中で、労働者には、新しい成長分野の体系的な専門知識・スキルに加え、正解が見通せない仕事を処理する上で必要な問題発見・解決能力が期待されてくる。変化の時代にあっては、顧客に直に接する労働者の役割は大きい。
- また、経営戦略・人材戦略としても、女性活躍をはじめ多様な人材の活躍(ダイバーシティ)が求められ、労働者のキャリアの多様化も進んでくる。能力・スキルを身に付けるために必要な学び・学び直しの内容も個々に異なるものとなりうることから、労働者の学び・学び直しにおいては、自律的・主体的な取組が益々重要となる。
- こうした視点を踏まえ、OJT、OFF-JT、自己啓発の役割を再定義し、OJTや

OFF-JT にも自律的・主体的な取組を促す要素を取り込むとともに、自律的・主体的な学び・学び直しに対する意欲を喚起し、取組を継続させるような伴走的な支援に努めることが重要である。

3 学び・学び直しにおける「協働」の必要性

- 労働者の自律性・主体性を尊重した学び・学び直しを、企業全体の力に高め、労働者本人と企業の双方の持続的な成長につなげていくためには、企業が目指すビジョン・経営戦略といった基本認識を労使が共有することが重要である。

企業のビジョン・経営戦略やこれらを踏まえた人材開発方針などにより、学び・学び直しの必要性を労使が共有し、協働して取り組むことは、労働者の学びに対する内発的動機付け（個々の労働者が自律的・主体的に学び・学び直しに取り組もうと思うこと）につながる。

- また、必要となる能力・スキルの方向性と個々の労働者の学び・学び直しの方向性・目標に関する労使の「擦り合わせ」が必要となる。

擦り合わせた学び・学び直しの方向性・目標に基づいた自律的・主体的な取組が継続されるためには、労働者に対する企業による伴走的支援が重要となる。

- 民間の調査によれば、学びの態度として、「企業（の指示）」と「（労働者が）自ら（進んで学ぶ）」の両方がそろう場合は、いずれかのみの場合やいずれでもない場合よりも、学びの効果や仕事上の成果にプラスに働く（「企業と個人の相乗効果で学びが完成する」とされている。（リクルートワークス研究所 2018 『どうすれば人は学ぶのかー「社会人の学び」を解析するー』）
- 学び・学び直しを促進する上では、労働者相互の学び合いや学びの成果の共有など、労働者間の協働も重要となる。
- 個々の労働者の自律性・主体性を強調することは、学び・学び直しを労働者任せにすることではない。労使の「協働」した取組が必要であり、自律性・主体性を強調することが、学び全体の後退や個々人の学びへの取組の差へとつながることのないようにしていくことが重要である。

4 自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを促進するための「学びのプロセス」

<「学びのプロセス」>

- 現場で自律的・主体的な学び・学び直しが円滑に行われるためには、以下のプロセスを踏まえて進められることが望ましい。

- ① 職務に必要な能力・スキル等を可能な限り明確化し、学びの目標を関係者で共有すること
 - ② 職務に必要な能力・スキルを習得するための効果的な教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保
 - ③ 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを後押しするための伴走的な支援策の展開
- この「学びのプロセス」を踏まえた具体的な内容については、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」及び「Ⅲ 公的な支援策」に記載する。

<①について>

- 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しが効果的に行われるためには、役割明確化と合わせ、職務に必要な能力・スキル等を可能な限り明確化し、労働者と企業が学び・学び直しの方向性・目標を擦り合わせ、共有することが重要となる。
- 学びの目標の明確化は、個々の労働者の自律的・主体的な学び・学び直しのモチベーションの維持にもつながるものであり、経済・社会環境の変化や労働者のライフステージ等の変化に応じて目標を不断に見直すことが求められる。
- 適切な学びの目標を設定するとともに、今後の更なる学びやキャリア形成につなげるという観点から、ジョブ・カードの活用も含め、個々の労働者が、「節目」ごとにこれまでのキャリアを振り返り、自身のキャリア・意向・適性を把握することが重要である。

<②及び③について>

- 労働者が学び・学び直しに取り組むことができるよう、雇用形態等にかかわらず、これまで以上に、企業が教育訓練プログラムの提供・情報提供をはじめとした機会の提供や、時間の確保、費用の支援などの学び・学び直しのための環境整備や支援を行うことが重要となる。自律的・主体的な学び・学び直しを促進するためには、これまで以上に外部の教育訓練プログラムの活用も重要となる。
- 労働者が学び・学び直しに取り組み、それを継続できるよう後押しする観点から、労働者がキャリアコンサルタントによる伴走支援を受けることができる機会を確保することが望ましい。
- 個々の労働者の学び・学び直しのモチベーションを高め、その効果を確実なものとし、次の学びを呼び込むためには、学び・学び直し後に身に付けた能力・スキルを発揮することができる場の提供や適切な評価を行うことが重要である。

- 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促し、持続的なキャリア形成を支援する観点から、キャリアについて、考え、話し合う機会を積極的に設けるとともに、労働者の学び・学び直しの意欲や成果が活かされるような多様な「選択肢」（例：社内公募制や副業・兼業等の機会）を確保することが望ましい。

5 現場のリーダーの役割

- 急速かつ広範な経済・社会環境の変化が進む中では、「現場」の主導的・機動的な役割がこれまで以上に増してくる。企業が目指すビジョン・経営戦略の浸透を図り、個々の労働者の学び・学び直しの方向性・目標の「擦り合わせ」と伴走的支援を的確に行うためには、その間に立つ管理職等の現場のリーダーの役割は極めて重要となる。

管理職等の現場のリーダーは、個々の労働者の身近な存在として、キャリアに寄り添い、労働者の学び・学び直しを含めたキャリア形成をサポートする役割も担っている。
- 管理職等の現場のリーダーが、「擦り合わせ」や伴走的支援の場面で、その役割を果たせるようにするためには、企業が管理職等の現場のリーダーに対して、企業のビジョン・経営戦略や人材開発方針の理解、学び・学び直しの重要性の理解を促すことが必要である。また、管理職等の現場のリーダーが人材開発の視点に立って、個々の労働者との双方向のコミュニケーションを強化することも必要である。
- 管理職等の現場のリーダーは、部下を育成する時間的余裕がない場合や、マネジメント能力を強化する余裕がない場合が考えられることから、企業が、管理職等の現場のリーダー自身の人材開発の能力を含めたマネジメント能力の向上を支援することや、部下の人材開発に充てる時間確保のための配慮等を行うことは、極めて重要となる。
- キャリアコンサルタントは、労働者個人の支援と組織としての人材開発支援の両面からアプローチすることができ、両者をつなぐ役割が期待されることから、管理職等の現場のリーダーへのサポート役や、管理職等の現場のリーダーと労働者との仲介役としての役割も期待される。

6 「学びの好循環」の実現を

< 「学びの好循環」の重要性 >

- 労使の「協働」により、多くの職場において、多くの労働者によって、学び・学び直しが実践され、労働者の能力・スキル、キャリアの向上を実現し、新た

な価値の創造につながるより高いレベルの新たな学び・学び直しを呼び込むという「学びが学びを呼ぶ」状態、いわば、「学びの好循環」が実現されることが期待される。

- 労働者が自律的・主体的な学び・学び直しを継続的に行うための協働した取組には、時間と労力はかかるが、これにより学びの気運や企業文化・企業風土が醸成・形成されれば、その後の変化に対しても、学びが、自走的に進むことが期待される。これは、労働者のエンゲージメント（※）や職場満足度の維持向上、企業の持続的成長にもつながる。

※エンゲージメント：働き手にとって、組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事へのやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を示す概念。

<中小企業の強みを活かした人材開発>

- 新たな成長のために人材開発が重要であることは理解しつつも、目の前に山積する経営課題に対応することで精一杯、という中小企業もあると考えられるが、そうした経営課題の克服のためにも、人材開発が重要であることを再認識する必要がある。
- 中小企業は、時間面、体制面、資金面等での制約はある一方、規模が小さいからこそ、経営者の考えが浸透しやすく機動力を持って改革を実行していける強みがある。中小企業において学びの気運や企業文化・企業風土を醸成するための鍵は、「経営者」のリーダーシップと継続的な発信力であり、労働者へ学び・学び直しの重要性の理解を直接的に浸透させていくことが重要である。
- 学び・学び直しの促進は、労働者のエンゲージメントや職場満足度の維持向上の他、求職者・顧客を含む人から選ばれる会社へとつながる可能性を切り拓く。この機をチャンスと捉え、中小企業の強みを最大限に活かして学び・学び直しを促進し人材力を高めることが期待される。

【Ⅱ 労使が取り組むべき事項】

本章においては、「Ⅰ 基本的な考え方」の4に掲げた「学びのプロセス」や5に掲げた「現場のリーダーの役割」を踏まえて、労使が取り組むべきと考えられる事項の内容を以下の分類に基づき詳細に記載する。

1 学び・学び直しに関する基本認識の共有

- ① 経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有

2 能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有

- ② 役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化
- ③ 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し
- ④ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保

- ⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保
- ⑥ 労働者が相互に学び合う環境の整備

4 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援

- ⑦ 学び・学び直しのための時間の確保
- ⑧ 学び・学び直しのための費用の支援
- ⑨ 学びが継続できるような伴走支援

5 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価

- ⑩ 身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供
- ⑪ 身に付けた能力・スキルについての適切な評価

6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援

- ⑫ 学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組
- ⑬ 現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

1 学び・学び直しに関する基本認識の共有

① 経営者による経営戦略・ビジョンと人材開発の方向性の提示、共有

【取組の考え方・留意点】

- 企業が、自社の存在意義に立ち返り、事業目的(Mission)やビジョン(Vision)、重視する価値観(Value)を明らかにし、それを踏まえ、今後進もうとする経営戦略・ビジョンとそれに対応した人材開発の方向性を提示することは、企業と労働者の学び・学び直しに関する基本認識の共有を図る観点から重要である。
- こうしたことにより、労働者の学びに対する内発的動機付け（個々の労働者が自律的・主体的に学び・学び直しに取り組もうと思うこと）の促進や、学びの風土の形成、企業内への浸透などの効果が期待される。
- 正規雇用か非正規雇用かといった雇用形態等にかかわらずすべての労働者に発信することが求められる。

【推奨される取組例】

- 経営者自ら、人材開発の方向性の提示、共有を行い、労働者に対して、学び・学び直しの重要性を伝える。
- 経営者と現場に近い中小企業の強みを活かし、経営者が直接労働者に学び・学び直しの重要性を伝える。
- 自社が学び・学び直しを重要視し、それを支援していることを、1回だけの発信にとどまらず、十分に浸透するよう粘り強く発信する。
- 経営者に加え、現場のリーダーからも発信する。
- 経営戦略・ビジョンを文書で策定し、社内報やイントラネット、社内メール、ポスターなどにより周知する。

2 能力・スキル等の明確化、学び・学び直しの方向性・目標の共有

② 役割の明確化と合わせた職務に必要な能力・スキル等の明確化

【取組の考え方・留意点】

- 学び・学び直しの内容や習得レベル、目指すべき目標等を設定しやすくするため、役割明確化と合わせ、職務に必要な能力・スキル等を明らかにすることが重要である。
- 役割の明確化や職務に必要な能力・スキル等の明確化は、労働者の学び・学び直しの起点となるものであることから、企業の実情や職務の性格に応じつつ、できる限り積極的に行うことが望ましい。

【推奨される取組例】

- 職業人生の各段階に必要な能力・スキル等を整理したロードマップを示す。
- 職務に必要な能力・スキル等の明確化に当たっては、必要な資格や、知識・技能レベルを明らかにする。
- 明確化しやすいところから着手するという観点から、まずは管理職以上から、求められる能力・スキル等を明確化する。
- 新事業部門を立ち上げるにあたり、その部門のポストから能力・スキル等を明確化する。
- 国が策定した職業能力評価基準(※)や同基準を基に作成したキャリアマップを参考にしつつ、自社におけるレベル別・職種別の役割を明確化し、職務に必要とされる能力・スキル等を整理する。
※ 仕事をこなすために必要な「知識」「技術・技能」「職務遂行能力」を業種別、職種・職務別に示した基準（56業種、事務系9職種）
- 他部署や社外からの人材確保に役立てるため、明確化した職務に必要な能力・スキル等を社内外に公開する。

③ 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し

【取組の考え方・留意点】

- キャリアの棚卸しを行い、自社における自身のあるべき姿・ありたい姿をイメージして今までのキャリアを振り返り、経験から得たことや活かせる能力・強みなどを整理し、それを踏まえて労働者自身が今後どのようなキャリアを歩みたいか、そのためにどのような方向で何を学ぶべきかを考えることが必要である。
- 労働者本人のやりたいこと・ありたい姿（WILL）、できること・得意なこと（CAN）、やるべきこと・周囲からの期待（MUST）の三者が重なり合う状態が、理想的な状態とされる。この3点がどのような状態にあるのか、そのバランス等を確認・改善するために、キャリアの棚卸しを行うことが望ましい。（参考：厚生労働省委託事業「セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書」）
- キャリアコンサルティングやジョブ・カードも活用しつつ、キャリアの棚卸しのプロセスを踏むことにより、労働者の学び・学び直しの内発的動機付けにつながるという効果や、自律的・主体的なキャリア形成につながるという効果が期待できる。
- 職業キャリアが長い労働者であればあるほど、これまでのキャリアをどう活かすかという観点がより重要になってくるため、キャリアの棚卸しの

効果が一層期待できる。

- キャリアの棚卸しは節目ごとに行われることが望ましい。令和4年4月に改正された職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）第10条の3の規定の趣旨を踏まえ、節目ごとのキャリアの棚卸しを行う仕組みを社内に整備することが望ましい。

【推奨される取組例】

- 労働者に対し、ジョブ・カードを活用しつつ定期的なキャリアの棚卸しを行うことを推奨する。
- キャリアコンサルティングを、
 - ・ 5年ごと10年ごとなど定期的
 - ・ 初めて部下をもったとき
 - ・ 昇進・昇格したとき
 - ・ 仕事以外で状況変化があったとき（出産、育児、介護、自身や家族の病気等）
 - ・ 定年前などの「節目」に行う。
- 40代以降は5年に1回、キャリアコンサルタントへの相談の機会を設ける。
- 外部のキャリアコンサルタントを活用し、キャリアコンサルティングが受けられる環境を提供する。
- 労働者がキャリアコンサルティングを受けられる環境を整備するため、社内でキャリアコンサルタントの資格を取得しようとする者について、時間面での配慮や経済的支援を行う。

④ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有

【取組の考え方・留意点】

- 学び・学び直しを、企業・労働者双方にとって効果的なものとする観点から、企業が求める学び・学び直しの方向性・目標と、労働者が求める学び・学び直しの方向性・目標との擦り合わせを行うことが必要である。
- 具体的には、学ぶべき分野やレベル等の擦り合わせを行い、必要に応じて、より詳細に取得すべき資格や期間等を定めることも考えられる。両者の方向性・目標が乖離している場合には、企業がその必要性を労働者に丁寧に説明し、両者の間で十分なコミュニケーションを取った上で学び・学び直しを行うことが重要である。

- 擦り合わせた結果の方向性・目標は、経済・社会環境や労働者のライフステージ等の変化、学びの進捗状況を踏まえて、必要に応じて見直すことが必要である。
- 擦り合わせを行う主体は、現場の課題やニーズに精通した管理職等の現場のリーダーであることが望ましい。管理職等の現場のリーダー自身が学び・学び直しに取り組む場合には、さらにその上の職階の者が、擦り合わせの主体となることが望ましい。
- 学び・学び直しを促すための擦り合わせは、雇用形態等にかかわらずあらゆる労働者を対象とすべきである。

【推奨される取組例】

- 学び・学び直しの方向性・目標は、労働者と管理職等の現場のリーダーとで話し合い、学ぶ分野やレベルを擦り合わせた上で、設定する。
- 擦り合わせにおいては、管理職等の現場のリーダーは、「労働者の学びたいと思っている内容」が企業の人材戦略等の方向性と合っているかを確認する。
- 短期の目標があると着手しやすく、また、一つ一つ達成することで大きな目標へと近づくため、長期の目標に加え、短期の目標も設定する。
- 節目ごとに行うキャリアコンサルティングの実施に合わせて擦り合わせを行う。
- 擦り合わせの実施時期は、労働者の希望に応じて柔軟に決定する。
- テレワーク勤務の労働者については、オンラインでも擦り合わせをできるようにする。

3 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しの機会の確保

⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保

【取組の考え方・留意点】

- 教育訓練プログラムや教育訓練機会の提供に当たっては、急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応した学び・学び直しができるよう、多様な形態で行うことが必要である。
- 企業が教育訓練プログラムを提供する場合には、大学や教育訓練機関など外部機関の活用も検討することが望ましい。
- 労働者が自ら選択した教育訓練プログラムについては、企業が業務に資すると判断する場合には、それを受講できるような環境整備を行うことが望ましい。

- 企業が外部の教育訓練プログラムの情報リストや検索サイトを労働者に情報提供することも望ましい。
- 自社で得ることのできない能力・スキルや経験の獲得・実践の場として、副業・兼業や在籍型出向を活用し、本業に活かすことが期待される。

【推奨される取組例】

- 民間企業が運営するオンラインの定額制訓練（サブスクリプション型の研修サービス）を労働者が受講できるようにする。
- 商工会議所・企業組合等の経済団体が提供する教育訓練プログラムを労働者が受講できるようにする。
- ポリテクセンターが行う在職者向け職業訓練を労働者が受講できるようにする。
- 自社に合った教育訓練プログラムの開発を、社会人向けのオーダーメイド型訓練の開発・提供を行っている大学に依頼して、開発したプログラムを労働者が受講できるようにする。
- 生産性向上人材育成支援センターに対して、自社の人材育成の課題に対応したオーダーメイド型の教育訓練プログラムの開発を依頼して、開発したプログラムを労働者が受講できるようにする。
- DXが必要だが何を学ばせて良いか分からない場合に、生産性向上人材育成支援センターに相談し、自社に合った教育訓練プログラムをコーディネートしてもらう。
- 同業他社と共同で教育訓練プログラムを開発し、それぞれの労働者に提供する。
- テレワーク勤務の労働者も教育訓練プログラムを受講できるようにするために、オンラインやオンデマンドの教育訓練プログラムを提供する。
- 外部の教育訓練プログラムの検索サイトとして、企業が労働者に対し、教育訓練給付講座検索システムや、大学や専門学校での社会人向け講座を検索できる「マナパス」を紹介する。
- OJTの中にシステム化されたOFF-JTを組み込むなど、従来のOJTの枠組みにとられない取組を実施する。
- 新規事業の立上げに向けた議論の場は、新たな知識・視点の取得や、社内のつながりの強化が期待されることから、これを学びの場として有効に活用する。
- 副業・兼業を行うことができることを、「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（厚生労働省、平成30年1月策定、令和2年9月改定）を踏まえ、就業規則等に明記する。実際に副業・兼業を進めるに当たっては、長

時間労働を招かないよう留意しつつ、労働者と企業の双方が納得感を持って進めることができるよう、企業と労働者との間で十分にコミュニケーションをとる。

- 在籍型出向を公募制とする。
- 非正規雇用労働者や、障害者、外国人、育児・介護中等の多様な事情・背景を持つ労働者が、教育訓練プログラムの提供や学び・学び直しを促進するための各種の支援の対象から漏れることのないようにするなど、学び・学び直しの促進に関して労働組合がある企業においては労働組合から、労働組合がない企業においては労働者から、意見を聞く機会を確保する。

⑥ 労働者が相互に学び合う環境の整備

【取組の考え方・留意点】

- 学び・学び直しを促進するためには、労働者がお互いに学び、高め合う環境を確保することが重要であり、企業が労働者同士の学び合いの場を整備したり、労働者が自主的に勉強会等の学びの場を設けたりすることが考えられる。こうした場において企業内部の労働者が講師となるなど他者に教えることには、それ自体が学びとなるという効果が期待される。
- 個々の労働者が急速かつ広範な経済・社会環境の変化に対応した学びを行うことには限界があることから、個々人が受講したプログラムを通じて得た知識や経験について共有することが望ましい。
- なお、勉強会の参加等が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価される場合、当該時間は労働時間に当たること留意する。

【推奨される取組例】

- 社内の先輩を講師として招き、自主的な勉強会を開催する。
- 労働者が有識者を招いて自主的に開く勉強会に対し、場所の提供や費用の助成などの便宜を図る。
- 労働者が集う自主的な勉強会の開催にあたり、企業も社内への周知に協力し、開催案内について社内の掲示板へ掲載することを可能とする。
- 自主的な勉強会をオンラインで実況中継する。
- 講習会・勉強会の概要を作成し、後日共有する。
- 読んだ本の内容、ポイントを企業内の掲示板に掲載する。
- 社外から専門家を招いた講習会・勉強会の様子を動画撮影し、後日社内のイントラネットで共有する。

4 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進するための支援

⑦ 学び・学び直しのための時間の確保

【取組の考え方・留意点】

- 労働者が自律的・主体的な学び・学び直しを効果的に行うためには、学び・学び直しのための時間の確保が必要である。
- 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進する観点からは、労働者が学ぶ内容を自ら選択する「自己啓発」のうち、仕事や業務に資するものについては、時間的配慮を行うことが望ましい。
- なお、研修の一環で OFF-JT（業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて社内外で実施する教育訓練）として学び・学び直しを行う時間は労働時間となることに留意すべき。

【推奨される取組例】

- 労働者が OFF-JT のために業務を一時的に離れても業務に支障が生じないうよう、マネジメントの工夫や人員配置の見直しを行う。
- 社内や部門ごとの方針として、週のうち特定の曜日の特定の時間は労働者が一斉に学び・学び直しを行う時間とする。
- 社内や部門ごとの方針として、所定労働時間の一定割合を学び・学び直しに充ててよいこととする。
- 仕事や業務に資する自己啓発を促すため、時間外労働の免除制度、短時間勤務制度、短期の教育訓練休暇制度、長期の教育訓練休暇制度を整備するなど、学び・学び直しのための時間の確保を図る。

⑧ 学び・学び直しのための費用の支援

【取組の考え方・留意点】

- OFF-JT として学び・学び直しを行う場合に要する費用は、基本的に企業の負担となる。
- 労働者の自律的・主体的な学び・学び直しを促進する観点からは、労働者が学ぶ内容を自ら選択する「自己啓発」のうち、仕事や業務に資するものについては、経済的支援をすることが望ましい。

【推奨される取組例】

- 労働者が、自己啓発として民間教育訓練機関等の仕事や業務に資する講座を受講する場合には、その受講費用を補助する。

- 労働者が、自己啓発として仕事や業務に資する大学等の講座を受講するために休暇を取得する場合には、有給の教育訓練休暇とする。

⑨ 学びが継続できるような伴走支援

【取組の考え方・留意点】

- 労働者の中には必ずしも自主的に学びを継続できる者ばかりではない。雇用形態等にかかわらず、学び・学び直しを促し、最後まで教育訓練プログラム等を修了できるためには、定期的・継続的な助言や精神的なサポートを行う「伴走支援」の仕組みを企業内に設けることが望ましい。
- 「伴走支援」の仕組み構築に当たっては、学び・学び直しのサポートという役割を担うキャリアコンサルタントをはじめとした支援人材の活用を検討することが望ましい。

【推奨される取組例】

- 管理職等の現場のリーダーが、1on1 ミーティングなどの機会を捉え、労働者への定期的な声かけ等を行う。
- キャリアコンサルタントが、学び・学び直しを行う労働者に対して、定期的な声かけや相談支援等による学びの進捗確認を行う仕組みを導入する。
- 学び・学び直しの継続に支障を来している者に対しては、より重点的にキャリアコンサルタントによる相談支援を行う。
- 労働者が仕事の捉え方や意味づけなどを主体的に見直して仕事の充実感や満足度を高める手法である、いわゆる「ジョブクラフティング」の手法を学びの分野にも援用し、労働者が学び・学び直しを前向きに捉え直すような機会を設ける。
- 企業は、キャリアコンサルタントが必要に応じて会社に対し支援策等の制度の改善を提案することができるよう、意見を述べることができる機会を提供する。

5 持続的なキャリア形成につながる学びの実践、評価

⑩ 身に付けた能力・スキルを発揮することができる実践の場の提供

【取組の考え方・留意点】

- 学び・学び直しは、単に「学んだ」だけで終わるのではなく、学んだ後に業務に活かしてこそ意義がある。また、学んだことを業務で実践するこ

とで、身に付けた能力・スキルが定着するという効果が期待される。学び・学び直しを行う上で、事前に企業と労働者が方向性・目標を擦り合わせ、共有することに加え、企業は、労働者が学んで身に付けた能力・スキルを、業務として活かすことができる実践の場を提供することが重要である。

- 企業と労働者の双方がキャリアについて考え、話し合う機会を設けつつ、本人の意欲・意思を尊重した多様な実践の場を提供することにより、より自律的・主体的な学び・学び直しを促し、持続的なキャリアの形成につながることを期待される。

【推奨される取組例】

- 学んだ内容を配置転換の際に考慮することをあらかじめ明らかにした上で、実際に本人の希望に基づき、学んだ内容に関連する部署への異動を実現する。
- 本人の意欲・意思・学んだ内容を尊重した多様な実践の場として、社内公募制度、社内副業制度、社内ベンチャー制度、社内フリーエージェント制度などを導入する。
- 新規のプロジェクトチームの人選に学びの内容を考慮する。
- 退職して学び・学び直しを行った者が、身に付けた能力・スキルを発揮するためその会社に復帰することができる制度を設ける。

⑪ 身に付けた能力・スキルについての適切な評価

【取組の考え方・留意点】

- 学び・学び直しやそれにより得られた能力・スキルについて適切に評価を行い、学び・学び直しを行った労働者に成功体験や振り返りの機会を与えることにより、新たな目標の設定と、更なる学び・学び直しにつながることを期待される。
- 労働者が得た能力・スキルが、社内でどのように活かされたか、あるいは活かされなかった場合にはその課題などについて、労働者も含めた関係者内で評価を行うことが重要である。
- 学び・学び直しを職場においてスタートさせ普及させていく局面においては、学び・学び直しを行ったこと自体を評価することも考えられる。

【推奨される取組例】

- 学び・学び直しやそれにより得られた能力・スキルに関する評価を、人事評価の評価項目に加え、人事評価の項目について社内で共有する。

- 上司と部下との面談でコミュニケーションを取り、学び・学び直しに関する目標の達成レベルを評価する。
- 学び・学び直しで身に付けた能力・スキルを仕事上で実践した場合に、仕事上の成果にどの程度寄与したかについて、評価を行う。
- 学び・学び直しを行った者を評価する社内表彰制度を導入する。
- 学び・学び直しを行い資格を取得した者に対して、手当を支給する。
- 学び・学び直しで身に付けた能力・スキルを仕事上で実践して成果が得られた場合に、昇進や希望する部署への配置転換、処遇への反映を行う。
- 労働者が学び・学び直しで身に付けた能力・スキルを社内で把握・管理し、新しいプロジェクトチームを立ち上げる際の人選等に活用する。

6 現場のリーダーの役割、企業によるリーダーへの支援

⑫ 学び・学び直しの場面における、現場のリーダーの役割と取組

【取組の考え方・留意点】

- 職場における学び・学び直しを推進し、学びの気運・企業風土を醸成するためには、上記①～⑪における企業の役割が重要であり、中でも、顧客と直に接する等により現場の課題を把握し、経営者と労働者との結節点となっている、管理職等の現場のリーダーの役割が鍵となる。
- 管理職等の現場のリーダーには、個々の労働者との学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせと、労働者の学び・学び直しを含めたキャリア形成のサポートが求められる。
- 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせについては、現場で必要となる能力・スキルや顧客等から得た課題を把握したうえで、それらと労働者の学び・学び直しの意向とを調整していくことが期待される。
- キャリア形成のサポートについては、学ぼうという気持ちを持続させるため、現場のリーダーから労働者に対する声かけや励まし、学んだことを現場において実践することへの支援を行うことが期待される。

【推奨される取組例】

- 定期的な1on1ミーティングの実施などにより、個々の労働者との双方向のコミュニケーションを行う。
- 面談に当たっては、労働者の話に耳を傾け、労働者の気持ちに寄り添い、受け止めることで、労働者が現状を自ら振り返ることができる環境を整える。
- キャリア形成に悩んでいる労働者に対して、キャリアコンサルタントへ

の相談を促す。

- 学び・学び直しが促進されるよう、労働者に対して時間面での配慮を行う。
- 労働者との間の学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせやキャリア形成のサポートの中で把握した課題を踏まえ、必要に応じて経営層にその改善について提案する。

⑬ 現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援

【取組の考え方・留意点】

- 個々の労働者と直に接している管理職等の現場のリーダーが、上記⑫に記載した役割を果たすためには、部下の人材開発や、部下が学び・学び直しに取り組める環境の整備に力を発揮することが大切であり、管理職等の現場のリーダー自身が、そのマネジメント能力を向上させていくことが必要である。
- 企業は、管理職等の現場のリーダーのマネジメント能力向上を図りその求められる役割を果たすことができるよう、また、現場のリーダーが経営者と現場の労働者との間で板挟みになり孤立することが無いよう、十分な配慮や支援を行うことが必要である。
- 企業は、管理職等の現場のリーダーが労働者の学び・学び直しのサポートに注力できているか、その状況を確認し、過度な業務負担となっている場合には、その負担を軽減する等の措置を講ずる必要がある。

【推奨される取組例】

- 企業が管理職等の現場のリーダーに求められる能力・スキル等を明確化し、それを身に付けるためのロードマップを示し、その習得を支援する。
- 現場のリーダーに、カウンセリングやコーチングの技法を学ぶ機会を提供する。
- 現場のリーダー自身の学びに対する包括的な支援として、単発の研修にとどまることなく、1 on 1 ミーティングの実施に関する研修などマネジメント能力向上に役立つ研修の定期的な実施、現場のリーダーからの相談への対応、現場のリーダー同士がコミュニケーションを取り経験を共有することができる場の提供を行う。
- 現場のリーダーが、部下の人材開発を促すための手法や部下とのコミュニケーションのための時間を生み出すための工夫等を学ぶ研修を行う。
- 現場のリーダーのサポート役や、現場のリーダーと労働者との仲介役と

して、キャリアコンサルタントを活用できる環境を整備する。

- 現場のリーダーが労働者への学び・学び直しのサポートを積極的に行うようにする観点から、現場のリーダーの人事評価基準に、学び・学び直しのサポートに関する内容を盛り込む。

【Ⅲ 公的な支援策】

多くの職場において労使が協働して、「学び・学び直し」に取り組むことを促進する観点から、国などにおいて各種の支援策を講じている。こうした公的な支援策の内容とその利用方法について、別冊において紹介する。

支援策の紹介に当たっては、学び・学び直しを実施する過程で、必要な支援が講じられるよう、「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」のそれぞれの項目に対応する形で整理している。

「人への投資」の重要性を踏まえ、公的な支援策の充実が図られつつある。こうした支援策を効果的に活用することで、あらゆる職場において、労働者の能力・スキル、キャリアの向上を実現することが期待される。

※ 令和4年6月現在。今後の支援策の充実に応じて更新予定。

「Ⅱ 労使が取り組むべき事項」に対応した「公的な支援策」

<② 役割明確化と合わせた、職務に必要な能力・スキル等の明確化>

- 職業能力評価基準
- 社内検定認定制度
- 職業情報提供サイト（日本版 O-NET）（job tag（じょぶたぐ））
- DX リテラシー標準

<③ 学ぶ意欲の向上に向けた節目ごとのキャリアの棚卸し>

- キャリコンサーチ（キャリアコンサルタント検索システム）
- キャリア形成サポートセンター事業
- ジョブ・カード
- ポータブルスキル見える化ツール

<④ 学び・学び直しの方向性・目標の擦り合わせ、共有>

- 職業能力評価基準 ※再掲
- ジョブ・カード ※再掲

<⑤ 学び・学び直しの教育訓練プログラムや教育訓練機会の確保>

（あらかじめ内容が決まっている教育訓練プログラム）

- ポリテクセンター等における在職者訓練
- 生産性向上人材育成支援センターにおける生産性向上支援訓練
- リスキル講座（第四次産業革命スキル習得講座）
- 職業実践力育成プログラム
- キャリア形成促進プログラム

(ニーズによって組替可能な教育訓練プログラム)

- ポリテクセンター等におけるオーダーメイド型の在職者訓練
- 生産性向上人材育成支援センターにおけるオーダーメイド型の実産性向上支援訓練
- 生産性向上人材育成支援センターによる訓練プログラムのコーディネート
- 人材開発支援助成金（特定訓練コース、一般訓練コース、人への投資促進コース）によるオーダーメイド型訓練の開発費用支援
- ものづくりマイスターによる指導

(教育訓練プログラムの検索サイト)

- 教育訓練給付講座検索システム
- 社会人等の学び直し情報発信ポータルサイト「マナパス」
- デジタルスキルが学べるポータルサイト「マナビ DX（デラックス）」

(在籍型出向)

- 産業雇用安定センターによる在籍型出向のマッチング支援
- 産業雇用安定助成金

<⑦ 学び・学び直しのための時間の確保>

- 人材開発支援助成金（教育訓練休暇等付与コース、人への投資促進コース）

<⑧ 学び・学び直しのための費用の支援>

- 人材開発支援助成金（特定訓練コース、一般訓練コース、特別育成訓練コース、人への投資促進コース）
- 教育訓練給付制度

<⑨ 学びが継続できるような伴走支援>

- キャリア形成サポートセンター事業 ※再掲

<⑩ 身に付けた能力・スキルについての適切な評価>

- 職業能力評価基準 ※再掲
- 社内検定認定制度 ※再掲

<⑬ 現場のリーダーのマネジメント能力の向上・企業による支援>

- 独立行政法人中小企業基盤整備機構中小企業大学校等における研修
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構における人材育成オンライン相談窓口