

企業内訓練主義からみたりスキリングによる 労働移動の課題

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

1 はじめに——最近の政策課題としての リスキリングと労働移動

本稿のねらいは、職業教育訓練（以下、VET）システムの国際比較上の日本の特徴であるセグメンタリスト（佐藤 2022により、「企業内訓練主義」と同義とする）を念頭に置いたとき、「新しい資本主義」でいわれるリスキリング（新しい職業や今の職業で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こと）による労働移動実現にはいかなる課題があるのかを明らかにすることにある¹。

ここにきて、労働移動、リスキリング、生涯学習といったことがよくいわれる。内閣官房は新たな政策課題の一つに「新しい資本主義」を掲げた（内閣官房 2022）。この政策課題の是非はひとまず置くとして、時の政府の掲げる政策であるから重要なので引用する。「スキルアップを通じた労働移動の円滑化」。自分の意思で仕事を選択することが可能な環境（学びなおし、兼業推進、再就職支援）。ストック面での人への投資については、職業訓練、学びなおし、生涯教育等への投資が重要である。時代や社会環境の変化に応じて、需要のある職種は新しいものに入れ替わる。また、教育訓練を受けた従業員の割合が増えると、労働者一人当たりの労働生産性や一人当たり平均賃金が上昇する効果があるとのデータがある。このため、成長分野への円滑な労働移動を進め、労働生産性を向上させ、更に賃金を上げていくためにも、

個々の企業内だけでなく、国全体の規模で官民が連携して、働き手のスキルアップや人材育成策の拡充を図ることが重要である。その際、デジタル人材に加え、働く世代全体のデジタルスキルの底上げを図ることにウェイトを置く。また、一般の方が企業間の労働移動が容易になるよう、転職やキャリアアップについて、キャリアコンサルティングを受けることができる体制を整備する必要がある」（「新しい資本主義の グランドデザイン及び実行計画 ～人・技術・スタートアップへの投資の実現」ap2022.pdf (cas.go.jp)）。

現在進行中の急速な技術革新は産業構造の変動を促すことから、労働者のスキルもデジタル時代に対応したものにする必要があり、そのためには成長分野への労働移動の促進を支えるスキルの学び直し（＝リスキリング）が急務である。それがこの政策課題の骨子である。我が国が直面する中長期的な問題であり、検討すべき論点は多いが、本稿では差し当たり①リスキリングを通じた労働移動とはそもそも何を想定しているのか、また②どこでどのように学び直しをするのか、という2点から検討を加えてみたい。

以下、2では、リスキリングによる労働移動を三つに類型化し、類型ごとの考慮事項をCVET（継続的職業教育訓練）の仕組みという観点から検討する。3でスウェーデン、デンマークの「失業なき」労働移動を支える仕組みを概観する。4では能力開発や教育訓練の主要な方法であるOJT、Off-JT、自己啓発などの概念について整理

し、5で労働政策研究・研修機構（2017）のデータに基づいて会社の指示による教育訓練（研修）と自己啓発について分析する²。6ではまとめを行う。

2 労働移動のインフラとしての CVET

2-1 リスキリングによる労働移動の三つの類型

リスキリングによる労働移動とは何を想定しているのか。ここではまず労働移動を①企業内での異動や配置転換などの労働移動、②会社都合もしくは解雇された者が再就職する企業間の労働移動、③自発的に退職し再就職する企業間の労働移動の三つに区別しよう。政策課題にあるような「成長分野」への労働移動を強調すると、単なる労働移動ではなく「成長」を支えるスキルの高度化が求められるので、「学び直し」（リスキリングもその一つ）が必要となる。

リスキリングに関連する概念に生涯学習、リカレント教育がある。リカレントとは循環を意味し、「就学⇒就労⇒就学・・・」を支える教育の仕組みを指す（佐藤 2022）。リカレント教育の就学と次の就労の間に挟まる就学で DX 関連のスキル習得を行えばそれは政策課題でいうリスキリングにあたる。その意味でリスキリングはリカレント教育の一部である³。リスキリングを「新しい職業もしくは今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に対応するために求められるスキルを身に着けること」と定義すると、それはこれまでの仕事に求められたスキルを向上させるアップスキルとは異なる要素をもつ。成長分野への円滑な労働移動には何らかの「学び直し」が必要となる。そこで、労働移動とリスキリングとの関連を整理すると、以下のような区分が可能であろう。

第1のタイプの労働移動は、企業内研修などで新たなスキルを習得し、それを生かせる新しい部署に異動するタイプである。例えば企業内研修の一環でDX関連スキルを身に着けた者がDXスキルを活用してビジネスを行う部署に異動するケー

スはこれにあたる⁴。

第2のタイプの労働移動は、企業に解雇された労働者が、新たなスキルを身に着け、それを生かして再就職先に移る移動である。自己都合ではなく会社都合で退職した者が（長期の）失業をせずに移動するという意味では、このタイプは「失業なき」労働移動にあたるといえるだろう。自動車工場技能工が解雇されたので、何らかの場（政労使の協力的組織もその一つ）でIT関連のプログラミングのスキルを学習し、IT関連企業にプログラマーとして再就職するケースなどはその例である。

第3のタイプの労働移動は、転職希望者が民間の教育訓練プロバイダーなどを活用して自発的に「学び直して」新しいスキルを習得し、再就職するケースである。

これらはいずれもリスキリングを生かした労働移動だがそれぞれ意味が異なる。①が企業内の移動であるのに対して、②③は企業間の移動であり、②が会社都合による移動であるのに対して③は自発的な移動である。

ここで継続的職業教育訓練（以下、CVET）という概念が重要となる。それは、リスキリングであれ、リカレント教育（＝生涯学習）であれ、最初の就学（＝IVET。初期職業教育訓練）で一度身に着けたスキルとは異なるスキルをどこかで身に着ける必要があり、その「学び直し」の場を包括的に示す概念がCVETであることによる。先の例でいうと、最初の自動車工場整備工のスキルは、（学校などでの）最初の職業教育訓練（IVET）で身に着けたものだが、その次のプログラミングのスキルを習得するには「何らかの場」としてのCVETが必要となり、CVETが存在してこそ可能となる。CVETの仕組みが、社会的に広く整備されているとは、リカレント教育や生涯学習など「学び直し」の基盤が普及しているとみなしうる。

ここでVETシステム別にみたりカレント教育関連指標や労使関係指標、労働市場関連指標及び労働生産性の国際比較を試みた図表1を参照されたい。

図表 1 VETシステム別にみたりカレント教育関係・労使関係・労働生産性関連指標等の国際比較

| 関連指標 | 具体的指標 | 集団主義 (国家主義モデル) | | 集団主義 (コーポラティストモデル) | | リベラル (短期主義的適応モデル) | | 企業内訓練 主義(セグメン タリスト) |
|--|-------------------------------|-------------------|--------|-----------------------|--------|----------------------|--------|---------------------------|
| | | スウェーデン | フィンランド | デンマーク | ドイツ | イギリス | アメリカ | |
| 類型軸 | 国家財政に占める 積極的労働市場 支出割合1) | 1.25 | 0.99 | 1.96 | 0.65 | 0.23 | 0.1 | 0.15 |
| 学校教育での職業 教育比率 | 職業プログラム 割合2) | 38 | 71 | 42 | 47 | 40 | -- | 23 |
| リカレント教育関係 | 25歳以上学士 入学割合3) | 25.8 | 19.4 | 27.6 | 14.8 | 14.6 | -- | 2.5 |
| 労使関係関連4) | 労働組合組織率 | 68.9 | 70 | 68.5 | 18.6 | 27.1 | 11.4 | 18.4 |
| | 団体交渉カバー率 | 91 | 90 | 85 | 61 | 31 | 13 | 16 |
| | 団体交渉レベル | 産業レベル | 産業レベル | 産業レベル | 産業レベル | 企業レベル | 企業レベル | 企業レベル |
| 労働市場関連5) | 失業率(2020) | 8.3 | 7.8 | 5.6 | 3.8 | 4.6 | 8.1 | 2.8 |
| | 長期失業者(1年以 上)の割合(2020) | 11.7 | 15.9 | 16.7 | 38.2 | 20.1 | 5.6 | 28.0 |
| 労働生産性(2020就業者一人当たり。 購買力平価換算USDドル)6) | | 112279 | 111154 | 129792 | 107908 | 94763 | 141370 | 78655 |

注1) OECD (2016) Employment Outlook 参照
 2) OECD (2017) Education at a Glance 参照
 3) OECD(2017) Education at a Glance 参照
 4) Thelen(2014: 35) 参照
 5) 労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較』参照
 6) 日本生産性本部 (2021) 労働生産性の国際比較 (概要)

資料出所: 佐藤 (2022) を修正の上転載

VET システムとは、① GDP に占める積極的労働市場政策支出割合の高低と② IVET への企業の関与の高低を組み合わせた類型であり、①が高く②の低い集団主義(国家主義モデル。スウェーデンやフィンランド)、①が高く②も高い集団主義(コーポラティストモデル。デンマーク、ドイツなど)、①も②も低いリベラルモデル(短期適応主義モデル。英米など)、そして①が低く、②が高い企業内訓練主義(セグメンタリストモデル。日本)の4つがある。VET システムの類型の特徴として以下が指摘できる。

第1に、集団主義の類型国では、VET を含む積極的労働市場支出の GDP に占める割合が高いことから、学校や公共職業訓練の場での VET が広く普及しており、それが労働市場 (OLM) とのリンクを強めていることが指摘できる。

第2に、高い労働組合組織率が使用者団体との団体交渉のレベルを押しあげ、労働協約の適用範囲が企業レベルを超えた産業レベルにまで拡大し、企業を横断する産業別・職業別賃率を形成可

能なものにしている。ここに VET の普及と相まって職種別賃金率と職業別労働市場の形成可能性が生じ、それをベースにした労働者の企業を超えた移動(端的に転職)が可能となる。

つまり政府による手厚い VET の整備プラス企業横断的な賃金率形成をベースに個々の労働者の労働移動が政労使協調的な形で下支えされているということができよう。

その意味では、国の VET への関与の高い国であるスウェーデン、政労使のコーポラティスト的スキル形成を重視するやデンマークやドイツの取り組み事例などは労働移動の第2類型の例とみなしうる⁵⁾。後の3で取り上げるスウェーデンの雇用保障協議会やデンマークのフレキシキュリティ政策の基盤にはこの厚い VET システムがあることを見落としてはいけない。

これに対してアメリカやイギリスは積極的労働市場政策支出の GDP 比も企業の VET への関与も弱いリベラルモデルに分類される。このモデルでは労働者のスキル形成は個人の自助努力に強く

依存することになるから、労働移動の割合は第3の類型が多くなると考えられる。もっともこのことはアメリカにも第1の類型や第2の類型があることを否定するものではない。例えば大手企業でのリスクリングの先進的取り組み事例などは第1類型に当てはまる⁶。

このように、VET システムの教育システム全体の中に占める割合は国により異なり、それがリスクリングによる労働移動のタイプにも影響を与える。翻って日本はというと企業内訓練主義（セグメンタリストモデル）であるから、VET、とりわけ CVET の基盤が弱く、CVET は専ら企業内訓練に依存している。こうした特徴を保持したまま、政策目標を国レベルで実現するには、これまで通りの第1類型だけで対応するには限界があるだろう。図表1からも見て取れるように、リスクリングを支える基盤である VET が弱い上に、失業率は低いものの、長期失業者割合は多いことから一度失業すると再就職しにくいという特徴を持つ。その意味で労働移動が少なく、さらに労働生産性も低位に位置している。日本が今後第1類型（セグメンタリスト）のままでいくのか、それとも第2類型的な対応か、それとも第3類型の方向へと大きく舵を切っていくのか。大きな判断が求められよう。

以下では、主に VET システム類型でいう集団主義の国での取り組みについて検討することとするが、もう一つ検討しておくべきことは「成長分野への」円滑な労働移動という点にある。これは何を意味するかは自明ではないので次節で検討することとした。

2-2 「成長分野への円滑な労働移動」の検討

内閣官房の政策課題には「成長分野への円滑な労働移動を進め、労働生産性を向上させ、更に賃金を上げていく」という文章があった。この文言で検討すべきは、「成長分野への円滑な労働移動」が何を意味するかである。「成長」分野や産業を雇用吸収力の点から定義するか、労働生産性や賃

金の観点から定義するかによって「成長」分野が異なるからである。例えば、1955年から2005年までの50年間で就業者数の変化と労働生産性の変化の関係を分析した結果によると、労働生産性向上が著しかったのは製造業であるが、就業者数は（規模は大きい）増加はしていない。他方で、労働生産性の向上は鈍いが就業者数の増加が著しかったのは卸・小売業やサービス業であった（厚生労働省『2008年版労働経済白書』p.218）。また労働政策研究・研修機構（2018）「労働力需給の推計——労働力需給状況による将来推計」は2017年から2040年までの長期需給推計をみているが、それによると、就業者の多い製造業は約1000万人台で横ばい、就業者の最も多い卸・小売業が減少し、最も増加するのは医療・福祉であった。つまりは計測する期間にもよるが、「成長」分野を雇用吸収力の観点でみると卸売業・小売業やサービス業となるが、そこでの労働生産性は必ずしも高くはない。他方労働生産性の観点では製造業が高いが、その雇用吸収力の伸びは大きなものではない。なお、DX分野が多いと考えられる情報・通信産業は、賃金上昇して転職入職した者は多いが（厚生労働省『雇用動向調査』2020年の転職による賃金変動DIによる）、そもそもこの産業の人数は2000年から2005年で150万人から160万人へと増加する程度で増加幅は少なく、2040年にかけての将来推計でも200万人程度でほぼ横ばいである。

以上のことから、何を「成長」分野にするかによって産業が異なる。仮に長期推計でみると、雇用吸収力が最も期待できそうなものは医療・福祉分野なのでそれを成長分野とすると、その際のリスクリングとはどのようなものになるのか、必ずしも明確ではない。

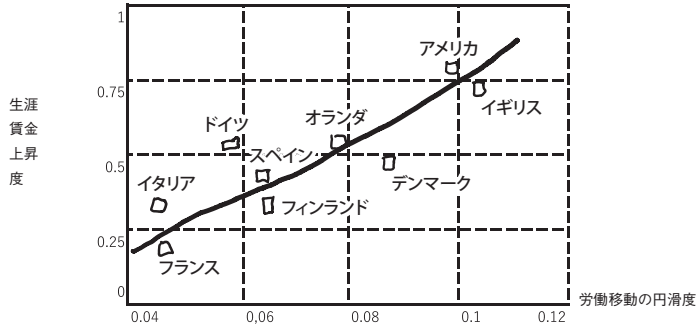
次に検討すべきは、成長分野への労働移動を通じた労働生産性や賃金向上が見込めるかどうかである。最近の労働経済学の研究によると、過去1年間に雇われた者のうち11か月以内に今の雇業者に雇われた者の割合（年間労働移動率）の高さと生涯賃金上昇率や労働生産性と正の相関が、

また失業率とは負の相関がみられる（図表2 Enghom2022）。

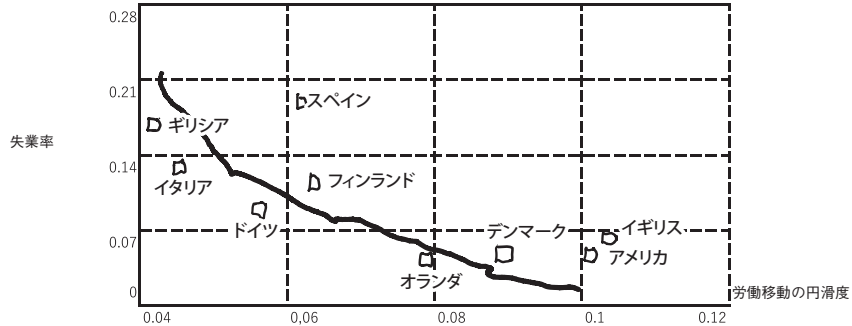
これは円滑な労働移動を進めることは賃金の上昇や労働生産性の向上につながる可能性があることを示す一つのエビデンスであろう。しかしここでも留意すべき点がある。この研究では、労働移

動が高く労働生産性が高い国としてアメリカとデンマークが対応しているが、既にみたように、アメリカとデンマークとでは VET システムが異なる。例えばデンマークは VET システムでは集団主義（コーポラティストモデル）に対応するが、アメリカはリベラル（短期主義的適応モデル）に

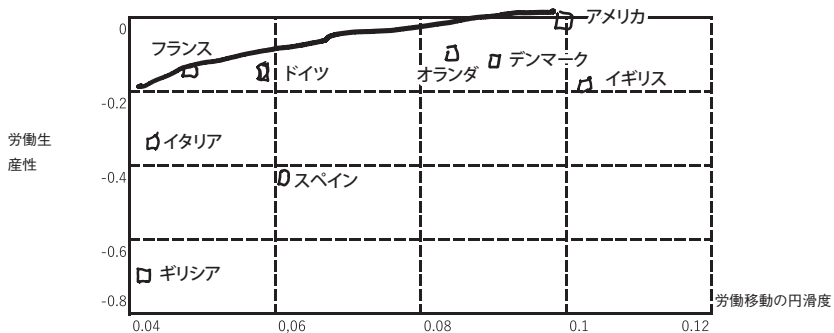
図表 2 A 労働移動の円滑度と生涯賃金上昇率



図表 2 B 労働移動の円滑度と失業率



図表 2 C 労働移動の円滑度と労働生産性



注：労働移動の指標は「過去1年間に雇われた者のうち11か月以内に今の雇用者に雇われた者の割合 (Annual JJ rate)」をとっている。

資料出所：Enghom(2022) の図表を簡略化し転載。

対応する。前者の類型での労働移動の高さは強い VET システム（フレキシビリティ政策はその上に乗る施策である）に支えられているが、後者の VET システムではその基盤が弱く、この類型での高い労働移動は自己責任、自助努力に委ねられている。第 1 類型が主である日本が、今後どちらの方向に舵を切るのかはこれからの大きな政策課題であるが、もし第 2 類型に舵を切るとするならば、それに対応する取り組み事例国（スウェーデン、デンマーク）における労働移動を支える仕組みをみておく必要がある。また自発的退職による活発な労働移動である第 3 類型に舵を切ろうとすれば、これまでの新卒中心の採用、弱い仕事と学習の関連、幅広い異動の幅、これを支える人事部主導の能力開発・キャリア管理のシステム——といった日本型 HRM の仕組みを大きく変更していく必要がある。

3 スウェーデン、デンマークの「失業なき」労働移動を支える仕組み

ここでは第 2 のタイプの労働移動に対応していると思われる取り組み事例について、スウェーデンの雇用保障協議会とリカレント教育、デンマークの労働市場訓練センター（AMU）、（ドイツでの国家継続訓練戦略会議）を取り上げてみよう。

3-1 スウェーデンの雇用保障協議会とリカレント教育

スウェーデンでの学び直しといえバリカレント教育が有名だが、リカレント教育自体は「失業なき労働移動」と直接かかわる概念ではない。そこでここでは労働組合と使用者団体が失業なき労働移動を下支えする仕組みとして雇用保障協議会（Trygghtrsraden）を紹介する（福島 2019；西村 2019）。これは 1960 年代の不況及び 1970 年代の雇用情勢の悪化を背景に労使間の労働協約によって設立された。最初の設置は TRS（舞台・演奏・文化・スポーツ団体などの労働者）で 1972 年、2015 年時点で 15 の雇用保障協議会が

設立されており、大きなものとして TRR（ホワイトカラーとブルカラー向け 95 万人）、TSn（公共部門ホワイトカラー向け 25 万人）、TSL（民間ホワイトカラー向け 90 万人）などの団体がある。失職する 6 か月前に解雇通知を行い、解雇通知を受けた労働者は 2 年間協議会から再就職支援サービス（カウンセリング、能力開発の助言など）を受けることができる。再就職支援サービスを受けた労働者の 8 割以上は 1 年以内に再就職支援を果たしているという報告がある。公共職業安定所もあるが、1970 年代当初当初ホワイトカラー向けの再就職支援が十分でなかったことが協議会設立の背景にはある。公共職業安定所はあるが、労働市場で不利な立場にある労働者（協議会サービスの対象者にならなかった者、期間内に再就職できなかったもの、移民、障害者、長期失業者など）向けのサービス提供を優先している。

以上の雇用保障協議会は失業なき労働移動を直接支える仕組みだが、スウェーデンにはもう一つ、社会人学び直しを支えるリカレント教育がある。そのポイントは以下ようになる。

第 1 に、いまは「リカレント教育」よりも「生涯学習」の用語が普及しており、成人向け学習・訓練や社会人学び直しといった概念に対応するものであり、その意味でリスクリングを含むものである。

第 2 に、スウェーデンの生涯学習は、「社会人学び直し」の場でもあり、VET を包含している。スウェーデンの学校制度は後期中等教育レベル、高等職業教育などの制度のほかにも学校外システム（企業内訓練、民衆高等学校など）がある。

第 3 に、VET を構成する職業プログラムを審議する場には政府、使用者、労働組合の代表が参加し、それらは、学校での実地訓練、とくに後期中等での職業教育プログラムの見習い（apprenticeship）にも関与している。

第 4 に、社会人学び直しの場として注目されるのが高等職業教育（YH, yrkeshogskolan: 高等職業教育に関する法に基づく）の設置である。ここでは、理論と実地を組み合わせた 2 年間のフル

タイム教育が行われ、中等教育修了者に高度な VET の機会を提供するなどキャリアアップ促進の場として機能している。YH は多様な運営コーディネーター（大学、高等専門学校、自治体など）に設置されており、国が補助金を助成している。さらに就労と就学の往来（＝リカレント教育）を可能ならしめるために教育訓練休暇や学習手当の支給も行われている。このような意味で、スウェーデンの YH は CVET の一環として重要な役割を果たしている。

3-2 デンマークのフレキシキュリティ政策の仕組み

デンマークといえばフレキシキュリティ政策が有名だが、それは雇用規制を緩和し、失業給付を短縮しつつも職業訓練を支援（失業者へのスキルアップのプログラム充実）していく「黄金のトライアングル」で支えられている。その意味でデンマークのフレキシキュリティ政策は、CVET の充実を通じて「失業なき労働移動」を支える仕組みとみることができる。

デンマークの CVET は長い歴史を持っており、CVET の運営は公的責任によっている。それは主に 1960 年代に設置された労働市場センター（AMU）によって担われてきた。デンマークでは 1960 から 70 年代にかけて、産業構造が大きく変化した。農業から工業への労働移動に伴う職業教育訓練が必要となり、労働市場訓練センターは、国の労働市場政策の重要な柱となってきた（佐藤 2018）。AMU は 1995 年労働市場訓練法改正に伴い改革されたが、その目的は、①企業のニーズ、労働市場のニーズに合致した職業スキルを受講者に提供すること、②短期的視点での労働市場への適応問題を解決すること、③長期的視点での労働市場で求められる資格のアップグレードに貢献することにあった。ここに昨今の日本でのリスキリングや学び直しを通じた「失業なき」労働移動政策との共鳴点を見出すことができよう。VET を支える主要なアクターは、教育省（Undervisningsministeriet）、審議会

（Radet for grundlaeggende erhvervsrettede uddannelser）、職業委員会（Fraglige Udvalg）であり、各主体が協力しながら VET の運営に責任をもつこととなっている。教育省は法律、財源、学校の認可、訓練の質保障・監視、プログラム全体の目標に責任を負っている。審議会には、教育省、主要産業の経営者、労働組合、地方自治体、職業学校長、教員労組、学生組織などがメンバーとして参加している。その意味で労使が VET 制度の運営に広範に関与している。ここに VET システムとしての政労使協調型スキル形成運営（＝コーポラティズム）の基盤を見出すことができるだろう。

以上がデンマークのフレキシキュリティ政策の背景とそれを支える仕組みだが、デンマークのフレキシキュリティを支える条件として以下に留意する必要がある。

第 1 に積極的労働市場政策支出の GDP に占める高さである。デンマークは (3.92% (訓練 0.31%)) であるのに対して、日本は (0.99% (訓練 0.01%)) に過ぎない（OECD Statistics2020）。

第 2 に、勤続年数はデンマークが 7.2 年であるのに対して、日本は 11.9 年 (2017 OECD) となっており、労働市場の流動性はデンマークの方が高い。

第 3 に、デンマークのフレキシキュリティを支える仕組みとして注目されるものに、成人訓練コースがある。成人訓練コースは 2010 年時点 Basic コースで 14 万人の受講者が、Vocational コースでは 42 万人受講者が、Post secondary コースでは 8 万人の受講者がそれぞれ在籍している。Vocational 訓練コースの約 7 割は雇用労働者であり、失業者は約 4 分の 1 程度である。受講者の平均年齢は約 40 歳、在籍者の約 6 割は男性で、7 日間程度のコースで就学し、製造業（機械金属系）が多い。雇用労働者に訓練機会と助成金を提供する仕組みは EU レベルでも稀であるといえる（A.Humlum and J.R Munch2019）。

第 4 に、この仕組みの日本への導入可能性を検討する際の注意点としては、VET システムの違

いを念頭に置く必要がある。既述のようにデンマークのVETシステムは、コーポラティストモデルであり、企業内訓練主義の日本とは政治経済的しくみに違いがあり、その距離は大きい。

4 日本の企業内能力開発の方法

すでに触れたように、VETシステムの類型上、日本は企業内訓練をベースにスキル形成を図る国に位置する。これは労働移動の類型区分でいうと第1類型にはほぼ対応する。そこで検討すべきは、企業内訓練主義を前提にしたとき、リスキリングによる労働移動へと方向付けるにはいかなる課題があるのか、その検討であろう。日本の企業内能力開発のしくみはその課題によくこたえうるものだろうか。この問いかけはリスキリング(学び直し)云々をいう前に、そもそもスキリング(学び=能力開発)の現状がどのようなものを問うことでもある。

能力開発の方法や考え方については、従来までのOJTやOff-JT、自己啓発のほかにも、経験学習、職場学習、越境学習などが提起されており、多様化しているので概念の整理をしておこう。

厚生労働省『能力開発基本調査』によるとOJTは「日常の業務に就きながら行われる教育訓練(OJT)」と定義され、そのうち、「教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に実施する教育訓練、例えば、教育訓練計画に基づき、ライン長などが教育訓練担当者として作業方法等について部下に指導することなどを含む」ものを計画的OJTとしている。この定義からすると、計画的OJTとは、小池・猪木(2002:18)や佐藤(2016:100)でいうフォーマルなOJT(指導員、訓練対象、訓練内容、訓練期間を明確にしたOJT)に、また単にOJTとは小池(2002:18)や佐藤(2016:100)でいうインフォーマルなOJT(フォーマルではないOJT)と概ね対応しているとみてよいだろう。

Off-JTとは、「業務命令に基づき、通常の仕事

を一時的に離れて行う教育訓練(研修)のこと」をいい、「例えば、社内で実施する教育訓練(労働者を1か所に集合させて実施する集合訓練など)や、社外で実施する教育訓練(業界団体や民間の教育訓練機関など社外の教育訓練機関が実施する教育訓練に労働者を派遣することなど)を含む」ものとされる。

自己啓発とは「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう(職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない)」とされる。

以上が、厚生労働省『能力開発基本調査』による定義である。労働政策研究・研修機構(2017)の設問との対応でいうと、労働政策研究・研修機構(2017)ではインフォーマルOJTも計画的OJTも定義された形での設問は設けられていない。だが、調査票の設問には対応するものがある。例えば一般社員票の設問では「仕事の能力や知識を高めることにつながる以下のことを受けたり、行ったりしましたか」と尋ねた上で、「上司から、仕事上の指導や助言を受けること」「同僚から仕事上の指導や助言を受けること」「部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること」「上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと」の選択欄に頻度(「よくあった」から「まったくなかった」)を回答するが設けられている。これらの選択肢はいずれも『能力開発基本調査』でいうOJTつまり、小池・猪木(2002)、佐藤(2016)でいうインフォーマルなOJTに対応する設問とみてよいだろう。

またOff-JTは労働政策研究・研修機構(2017)における一般社員票の設問(「昨年1年間、会社の指示で教育訓練を受けましたか」。ここで教育訓練とは「普段の仕事から離れて参加する研修や講習会などです」)から、また自己啓発は(「昨年1年間、仕事に関わる自己啓発(=会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練)を行いましたか」)からそれぞれ把握することが可能である。

次にこれら3つの訓練方法と最近関心を集めている経験学習、職場学習、越境学習などの関

係及び労働政策研究・研修機構（2017）での調査票の設問との対応について検討しよう。中原（2012：44）は、「ある人が組織に参入してから（組織再組織化）、職場において業務経験を通じて学び（経験学習・職場学習）、時には組織を離れ（越境学習）、場合によっては組織を退出し、新たな組織に再参入（組織再組織化）するまでのプロセスを経営学習論の全体像」として描きつつ、以下のように概念の定義と整理を試みている（中原2012：45 - 48）。

経験学習とは「現場での業務経験の積み重ねと、その内省をともなった学習」のことをいう。また職場学習とは「職場において、人が、仕事に従事し経験を深めるなかで、他者、人工物との相互作用によって生起する学習」をいう。越境学習とは「組織に勤める個人が、組織外に出て行う学習」をいう。

これらの概念をみると、経験学習の要点は「内省」にあり、その意味でこの概念は『能力開発基本調査』でいうOJTや労働政策研究・研修機構（2017）の設問とは対応していない。職場学習も経験学習を職場で展開したものであるため同じ困難があるが、しかし職場学習が「上司・上位者や同僚・同期と部下との間の支援・コミュニケーション」と定義されているように相互作用によって生起する学習だとすれば、それは（インフォーマル）OJTを想定した労働政策研究・研修機構（2017）の設問と重なる。最後に越境学習だが、その要点は勤務先「組織の外での学習」にあることから、労働政策研究・研修機構（2017）の設問の「社外の知人から仕事に関する情報を得ること」の選択肢と対応しているとみなしうる。

以上の整理を踏まえると図表3の注1のa、b、c、dは（インフォーマル）OJTに、注1のeは自己啓発に、注1のgは越境学習にそれぞれ対応するといえる。Off-JTは図表3の注2に、また自己啓発は注3にそれぞれ対応しているといえる。図表3の注1と注2、注3は設問が異なるので、厳密な比較はできない点に注意する必要がある。

図表3 能力開発の方法における実施割合の比較
(単位:%)

| | | 一般社員 |
|----|-------------------------------|------|
| 注1 | a上司から、仕事上の指導や助言を受けること | 77.3 |
| | b同僚から、仕事上の指導や助言を受けること | 51.8 |
| | c部下や同僚に、仕事上の指導や助言をすること | 57.9 |
| | d上司や同僚の仕事のやり方を見て学ぶこと | 71.9 |
| | e本やマニュアルを読み、仕事の仕方を学ぶこと | 56.9 |
| | f社内のミーティングなどにより、仕事に関する情報を得ること | 60.8 |
| | g社外の知人などから、仕事に関する情報を得ること | 38.7 |
| 注2 | 会社の指示による教育訓練 | 56.7 |
| 注3 | 会社の指示によらない自己啓発 | 44.7 |

注1:「仕事の能力や知識を高めることにつながる以下のことを受けたり、行ったりしましたか」と尋ねた上で数値は「よくあった」と「ときどきあった」の合計

注2:「昨年1年間、会社の指示で教育訓練を受けましたか。(ここで教育訓練とは普段の仕事から離れて参加する研修や講習会などです)」に「はい」と回答した者の割合

注3:「昨年1年間、仕事に関わる自己啓発(=会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練)」を行ったかに「はい」と回答した者の割合

資料出所:労働政策研究・研修機構(2017)データ再分析の上、筆者が独自作成

このうち図表3の注1に限定すれば、(インフォーマル)OJTのaとdが多く、g(=越境学習)は低いということになる。また図表3の注1のaとdに着目すると、これらの割合はOff-JTよりも多いということになる。

要するに能力開発の主要な方法は、インフォーマルOJTである。それは上司や先輩や同僚との相互作用によって生起する職場学習と類似の側面も合わせ持つ。こうしたインフォーマルなOJTという育成のしくみのなかにリスクリングという要素がうまく浸透していくかどうかが重要な論点となろう。

他方で比重が低いとはいえ、Off-JTと自己啓発も重要な能力開発の方法であり、リスクリングが学び直しである以上、これらの役割は小さくないだろう。そこで次節以降でそれらについてみていくこととしよう。

5 会社の指示による教育訓練（研修）と自己啓発—調査結果の概要

5-1 会社の指示による教育訓練（研修等）への参加者

図表4は、会社の指示による教育訓練（研修）と自己啓発の実態について労働政策研究・研修機構（2017）の結果をまとめたものである。

まず会社の指示による教育訓練（研修等）への参加の実態はどのようなものか。「昨年1年間で会社の指示による教育訓練を受けましたか」という設問に対する調査結果から以下が指摘できる。

第1に、教育訓練を「受けた」者は56.7%、「受けなかった」者は39.8%と「受けた」者が多い。ちなみに厚生労働省『能力開発基本調査（令和3年）』の個人調査結果によると、Off-JTを受講した労働者は30.2%（令和2年29.9%）、雇用形態別では「正社員」（38.2%）であるから、労働政策研究・研修機構（2017）の方が多いいえる。

第2に、教育訓練を「受けた」者についてどのような内容の教育訓練を受けたかを尋ねた結果をみると（MA）、「仕事に関する専門的知識」66.2%、「コンプライアンス（個人情報取り扱いやハラスメント）27.2%、「ビジネスマナーの基礎知識」16.6%、「資格取得のための研修」14.9%などとなり、「仕事に関する専門的知識」が最も多い。

第3に、教育訓練の受講日数をみると、「2日以上～1週間未満」が53.4%と最も多く、「1日程度」

17.3%、「1週間以上～2週間未満」10.8%がこれに続く。

第4に、教育訓練をどの程度熱心に受講したかについては、「とても熱心に受講した」37.6%、「ある程度熱心に受講した」55.4%と、あわせて88%が熱心に受講している。

第5に、教育訓練の役立ち度についての認識も、①現在の仕事において「役立つ」が87.7%、②今後の仕事やキャリアにおいて「役立つ」が85.5%をなっており、役立ったという者が9割近くを占めている。

会社の指示による教育訓練の現状をまとめると、受講した者が半数強、受講した者は年間2日以上～1週間未満の受講をしており、専門的知識に関するものが多い。受講した者の9割近くは熱心に受講しており、現在の仕事や将来のキャリアにおいて「役に立った」という者が8割強に及ぶ。

この現状をどうみるかについては様々な評価が可能であろう。「教育訓練とはこのようなものだ」とみるかもしれない。「会社が指示してもこれしか受講していないのか」という見方もありうるだろう。重要なのは、研修とは「受講しても仕事を遂行する上で欠かせない性格のものではないが（現に約4割の者は訓練を受けなくても仕事をこなせているわけだから）、「受講したらそれなりに参考になり仕事に役に立つものであった」というのが大方の社員の認識であるということだ⁷。言い方を変えると、研修などの教育訓練によって業務遂行に直結するスキル自体を獲得するわけではな

図表4 会社の指示による教育訓練と自己啓発：一般社員（単位：%）

| | 会社の指示による教育訓練 (研修や講習会) | 自己啓発(会社の指示によらない 自発的な教育訓練) |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 参加や実施の状況 | 受けた(56.7) | 行った(44.7) |
| 研修内容(MA) | 仕事に関する専門的知識(66.2) | 自学・自習(56.5) |
| | コンプライアンス(27.2) | 講習会・勉強会・セミナーなどの 聴講(37.4) |
| | ビジネスマナー等の基礎知識 (16.6) | 通信教育の受講(19.4) |
| 昨年1年間の受講日数・ 時間数 | 2日以上～1週間未満(53.4) | 24～48時間未満(26.8) 48～100時間未満(22.0) |

資料出所:労働政策研究・研修機構(2017)データ再分析の上、筆者が独自作成

い。仕事能力を高めることにつながる学びの多くは、会社指示の教育訓練（研修等）ではなく、上記2でみた（インフォーマル）OJTで獲得されているのである。

5-2 自己啓発を行った者

次に会社の指示によらない自己啓発の結果についてみてみよう。以下が指摘できる。

第1に、自己啓発を行った者の割合は、44.7%と半数に満たない。ちなみに厚生労働省『能力開発基本調査（令和3年）』の結果では36.0%、正社員に限定すると44.6%であるから、この数値と正確に符合している。

第2に、自己啓発の内容（MA）であるが、「自学・自習」が56.5%と最も多く、「講習会・勉強会・セミナーなどの聴講」37.4%、「通信教育の受講」19.4%、「社外の人との勉強会への参加」10.9%がこれに続いている。

第3に、自己啓発を行った理由をみると、「専門的知識・スキルを身に着けたかったから」が59.1%と最も多く、「仕事の幅が広がるから」が40.0%、「仕事に関わる資格を取りたかったから」が21.9%、「なんでもよいので新しい知識・スキルを身に着けたかったから」15.8%がこれらに続いている。

第4に、昨年1年間に自己啓発にかけた合計時間数は、24～48時間未満26.8%、48～100時間未満22.0%、8～24時間未満15.7%、100時間以上14.1%などとなっている。

第5に、昨年1年間に自己啓発にかけた費用（授業料や教材費など）の総額は、1万円未満33.7%、1～3万円未満20.7%、3～5万円未満15.7%な

どとなっている。

第6に、昨年1年間に自己啓発にかかった費用のうち、会社が支援してくれたのは、「支援なし」が最も多く67.2%を占める。全額支援が9.1%、30～50%未満が7.2%などとなっている

第7に、今後、自己啓発に積極的に取り組もうとしているものは、「とてもそう思う」は23.2%、「ある程度そう思う」52.7%となっており、全体の4分の3の社員は取組み意欲を持つ。

第8に、自己啓発を行う上での課題（MA）は、「仕事が忙しくて時間がとれない」が46.3%と最も多く、「費用負担が重い」33.2%、「家事・育児・介護などで忙しくて時間がとれない」31.4%などが続いている。

5-3 研修参加や自己啓発実施と仕事の変化

研修に参加することや自己啓発を行うことの効果はどうなのだろうか。研修参加・自己啓発活動の有無別に（昨年1年間の）仕事の変化をみると、研修に参加し自己啓発も行っている者は（昨年1年間の）「仕事の担当範囲」が「広がった」が多い。また「仕事のレベル」が「高くなった」が多い。さらに「仕事上の責任」が「大きくなった」者が多い（図表5）。

その意味で、研修参加や自己啓発実施することと仕事の変化には一定の相関があるといえる。

以上をまとめると、たしかに研修に参加し自己啓発を行っている者は職務拡大や職務の高度化を経験した者が多い。しかし全体としてみると、研修参加者割合は全体の半数強、専門的知識を身に着ける目的で年間2日～1週間程度の参加状況で

図表5 教育訓練参加・自己啓発実施と仕事の範囲・レベル・責任の変化

| | | 仕事の担当範囲 | | | 仕事のレベル | | | 仕事上の責任 | | |
|--------------------|----------------|---------|------|-------|--------|------|-------|--------|------|--------|
| | | 広がった | 変わらず | 狭くなった | 高くなった | 変わらず | 低くなった | 大きくなった | 変わらず | 小さくなった |
| 会社の指示による教育訓練参加 | 参加した(n=1061) | 66.6 | 29.7 | 3.2 | 61.0 | 37.6 | 0.6 | 56.8 | 41.8 | 0.6 |
| | 参加しなかった(n=744) | 58.3 | 37.1 | 4.3 | 50.8 | 47.4 | 1.5 | 49.9 | 48.0 | 1.7 |
| 会社の指示によらない仕事上の自己啓発 | 実施した(n=836) | 68.5 | 27.6 | 3.3 | 64.1 | 34.6 | 1.0 | 58.7 | 40.0 | 0.8 |
| | 実施しなかった(n=962) | 58.8 | 37.0 | 4.0 | 50.8 | 47.5 | 1.1 | 50.3 | 47.7 | 1.2 |

資料出所:労働政策研究・研修機構(2017)データ再分析の上、筆者が独自作成

ある。一方、自己啓発を行った者は半数弱、専門的知識の獲得を目的に自学・自習で学んだ者が多く、年間総学習時間の中央値は24～48時間、総費用は1万円未満が最も多い。会社の費用支援はなく、今後積極的に取り組んでみたいが、業務多忙と費用負担の重さが課題となっている。約めていえば、会社指示の研修には年に数日参加し、自己啓発の意欲はあるが時間とお金がない——、というのが現状である。

6 結びにかえて——今後の課題

これまでの分析結果を政策課題の中にとらえ返して重要な論点を整理してみたい。「これからのDX時代には、成長分野への労働移動が必要であり、そのためのリスキリングやリカレント教育が重要となる」。こうした政策課題にそってこれからの日本の方向性を検討するために、三つの労働移動の類型を整理した。この類型にそって今後の課題をまとめ、結びにかえたい。

(1) 第1のタイプの労働移動

まず、第1のタイプの労働移動の場合は、企業内訓練によるリスキリングが基本となる。そこで日本企業の能力開発の現状についてOJT、Off-JT、自己啓発の分析結果を踏まえると、その内実はインフォーマルOJTの比重が高く、Off-JTと自己啓発の比重はそれよりも少ない。開発すべきスキルが何であれ、訓練の場はインフォーマルOJTが主であり、Off-JT、自己開発は従となるのが現状だ。そのしくみを前提に、そこにリスキリングをいかに埋め込むかが論点となる。しかしリスキリングとは新たなスキルであり、既存のスキルとは異なるわけだから、新しいスキルを保有していない上司や先輩からの助言・指導で獲得されるものではなく、むしろ研修や自己啓発によるものとなる。だがその研修に参加する者や自己啓発に取り組む者は多くはない。この能力開発の現状が大きく変わることがないとするれば、政府の提唱する「リスキリング」は、掛け声倒れになる可能性がある。もしリスキリングを職場の業務に浸透させ

ようとする、上司や先輩が率先してリスキリングに関与し、(DX等の)新しいスキルの習得に積極的に関与するか、もしくは部下や後輩に研修への参加を促し、時間面と金銭面での支援を強化しながら、リスキリングによる学習の成果をしっかりと評価や処遇に反映させていく制度の構築が求められるだろう。

(2) 第2のタイプの労働移動

第1のタイプの労働移動での対応の限界を第2のタイプの労働移動で補強していく際には、移動の範囲を個別企業を超えた広がりを持たせる必要が出てくる。つまり社会全体でこれを下支えするしくみ、インフラストラクチャーの構築が必要となる。それはまた佐藤(2022)でいうCVETの強化であり、国際比較的にみて日本のCVETは企業任せ、個人任せになっている現実を改善することでもある。以下の2つが重要である。

第1に、第2のタイプを下支えする際には、VETシステムでいう集団主義の特徴である積極的労働市場支出のGDP比を高めていくことが必要である。また集団主義でもコーポラティストモデルの場合にはVETの運営への政労使間での協調的関与が求められる。3でみたように、スウェーデンでは、国のVET支出が大きいことから、学校でのVETを含みリカレント教育が浸透しており、それが労使の関与の下で展開されていた。また雇用保障協議会では労使が協力して失業を回避する取り組みを行っていた。またデンマークのフレキシキュリティ政策でもそのベースにはCVETの充実があり、政府(とりわけ社会民主党政権での)、使用者、労働組合の社会的パートナーシップの形成、とりわけ協調的な労使関係に多くを依存していた。

第2に、スウェーデンのリカレント教育やデンマークのフレキシキュリティ政策のように、学習や訓練の成果が労働市場で受け入れられるようにする必要がある。だが、そのハードルは決して低くはないだろう。日本の場合、CVETの企業内訓練への依存が大きいため、全体として個別企業

を超えたスキル形成の基盤が弱く、学習・訓練成果が労働市場で受容されていくという可能性が低いからである。つまり日本は「学び直し」による学習・訓練成果が認証されにくい国なのである。その背後には、VETの基盤を支える積極的労働政策支出とリカレント教育関連の指標が低いこと、さらに職業別労働市場的性格を支える労働組合組織率及び団体交渉レベルの低いこと、その結果協約の適用範囲が企業レベルに限定され産業レベルまでの広がりをもたないこと、が横たわっている。

(3) 第3の類型の労働移動

第3の類型の労働移動を志向する場合は、その必要性和舵をきった場合の得失をしっかりと検討した上で、企業内キャリア管理のしくみ及びそれと関連したキャリア自律意識を変えていく必要が生じる(図表6)。佐藤(2022)で示唆されたように、イギリスやドイツと比べた日本のホワイトカラーの特徴として、転職経験者が少なくこと、仕事と

学習と関連が弱いこと、企業主導型のキャリア管理が強いこと、さらにそれらと幅広なキャリアと遅い昇進選抜、さらには自律的キャリア意識の低さが関連している。

労働移動の第3の類型に位置するイギリスは、日本と比べて労働移動を示す転職経験者が多い。また新卒採用割合が低く(その分中途採用割合が多い)、学習と仕事の関連性は高く、仕事の幅は狭い。さらに企業主導型のキャリア管理の度合いは低い反面、個々人の自律的キャリア意識は高い、という傾向がみられる。人事管理やキャリア形成のしくみには歴史的経緯があることを踏まえると、日英間の違いを埋めるのはたやすいことではないだろう。それでもなお、第3の類型を志向する場合には、その必要性について慎重に検討することを前提に、会社主導型キャリア管理の度合いを弱めつつ、仕事と学習の関連を強化しながら、個々人の自律的キャリア意識を高めていくことが求められることになる。

図表6 ホワイトカラーの企業内キャリア形成——英独日比較

| | 転職未経験者比率 | 仕事と教育との関連性 ²⁾ | 新卒採用に注力 ³⁾ | 会社主導の配置・異動 ³⁾ | 仕事経験範囲(複数部門経験者割合) ⁴⁾ | 昇進選抜時期(キャリアブレイク出現期) ⁵⁾ | 自律的キャリア意識(プロティアン因子の平均値) ⁶⁾ |
|------|------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| イギリス | 21.9(30.2) | 48.4(48.4) | 47.6(55.7) | 51.1(56.3) | 21.1(21.7) | 5.97(5.52) | 3.43(3.44) |
| ドイツ | 30.8(40.2) | 61.6(52.3) | 44.2(56.9) | 30.8(50.4) | 35.0(34.6) | 6.03(5.99) | 3.23(3.16) |
| 日本 | 48.9(53.6) | 36.2(36.2) | 63.6(71.3) | 67.2(72.6) | 38.5(42.7) | 13.02(15.64) | 3.05(3.10) |

注1:括弧内は大企業管理職=勤務先従業員規模1000人以上の課長以上者を指す。括弧内太字は大企業=勤務先従業員規模1000人以上を指す。

注2:「あなたの国では公的職業資格取得はキャリアアップにつながる」に「全くその通りだ」「ややそうである」と回答した割合

注3:「近い」「どちらかというに近い」と回答した割合

注4:実務経験ボタンとして「いくつかの部門を経験し、仕事上関連深い仕事を経験」と「いくつかの部門を経験し、様々な仕事を経験」と回答した合計

注5:「同一年次の社員間でそれ以上昇進の見込みがなくなるのは入社何年目か」の回答(単位:年)

注6:因子分析で得た因子の内、イギリスと日本はプロティアン因子、ドイツは自己指向因子の平均値を指す。

資料出所:佐藤(2022)を簡略化の上、転載

参考文献

Niklas.Engbom(2022)Labor Market Fluidity and Human Capital Accumulation,Working Paper 29698 <http://www.nber.org/papers/W29698> NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC

RESEARCH.

福島淑彦(2019)「スウェーデンにおける再就職支援」『日本労働研究雑誌』5月No.706.

Anders Humlum and Jakob R. Munch Globalization, Flexicurity and Adult

Vocational Training in Denmark, Edited by Marc Bacchetta, Emmanuel Milet and José-Antonio Monteiro, *MAKING GLOBALIZATION MORE INCLUSIVE Lessons from experience with adjustment policies*, WTO.

石原直子 (2021) 「リスキリングとは— DX 時代の人材戦略と世界の潮流」(石原 2021 リスキリング .pdf)。

小池和夫・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人材開発— 日米独の比較』 東洋経済新報社。

中原淳 (2012) 『経営学習論— 人材育成を科学する』 東京大学出版会

西村純 (2019) 「スウェーデンにおける労働移動を通じた雇用維持 — 労使による再就職 支援システムを中心に— 」。『JILPT Discussion Paper 17-02』 2017 年 3 月。

リクルートワークス (2020) 『Works Report 2020 デジタル時代の人材前略』

労働政策研究・研修機構 (2017) 『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』 労働政策研究報告書、No.196。

佐藤厚 (2016) 『組織のなかで人を育てる— 企業内人材育成とキャリア形成の方法』 有斐閣。

佐藤厚 (2018) 「職業教育訓練 (VET) の国際比較— イギリス・オーストラリアとドイツ・デンマーク」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』 第 16 号) cd_16_p83.pdf

佐藤厚 (2021) 「日本ではなぜリカレント教育が普及しないのか? — 日本とスウェーデンの比較から」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』 第 18 号) 2020110388- 本文 -00- 前付 -07.indd (hosei.ac.jp)

佐藤厚 (2022) 『日本の人材育成とキャリア形成— 日英独比較』 中央経済社

注

1 本稿は、NIRA FORUM(2023.2.4) 「活力ある雇用社会のビジョン — 「失業なき労働移動」を目指して —」での筆者報告資料に基づいて文章化したものである。会議参加者からのコメントに感謝する。

2 このデータの 2 次分析に際しては、JILPT データ・アーカイブからデータセットの提供を受けた。記して感謝する。

3 リスキリングを「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的大幅な変化に適応するために必要なスキルを獲得すること」と定義し、職を離れることが前提となっている「リカレント教育」や様々なことを学ぶこと全体を指す「学び直し」と区別する見方(石原 2021) があるが、リスキリングによる労働移動を論じる観点からすると「職を離れる」過程を視野に入れる必要があること、また内閣官房 (2022) の資料でも「生涯学習」「学び直し」という用語があることからあえて区別はしない。

4 アサヒホールディングスでの「円滑な労働移動に資する制度整備」の方向性も、通年採用拡大など採用方法の多様化と並んで自社型雇用システムの確立(社外から必要な人材を採用しつつ、成長が見込まれる事業分野への重点配置)を挙げている (NIRA FORUM2023.2.4)。

5 ドイツでの最近の DX 対応リスキリングの取り組みもこの第 2 の類型の労働移動に当てはまる。すなわち、2014 年メルケル政権時にドイツの国家戦略としてデジタル化を提唱したが、大量失業を懸念した工場の技能工が失業反対デモを繰り広げた。そこでドイツ産別大労組 IG メタルは誰でも訓練を受ける権利としてのリスキリングを主張したことから、2019 年(政労使) 国家継続訓練戦略会議が開催された。その後、雇用エージェンシーが中心となって失業支援と在職者へのカウンセリングを実施しつつ個別企業での導入を支援している。解雇された技能工がプログラミング技術を習得し、そのスキルを活かして再就職することを可能にする背景には、こうした政労使の取り組みがある。

6 リスキリングの先駆者とされる ATT のワークフォース 2020 では、2020 年までに 10 億ドルを投下して 10 万人の従業員のリスキリングを行うことを目指した。最初に行われたのは、リ

スキリングを促進し、社内の人材異動を円滑にするための環境整備である。また、世界的なデジタルジャイアンの一角である Amazon は、2019年7月、2025年までに7億ドルを投じて米 Amazon の従業員10万人をリスクリングすることを発表した（リクルートワークス2020）。

- 7 一般社員票の「現在のあなたの職場に新人を配属した場合、どれくらいの期間で一通り仕事ができるようになりますか」という設問の結果は、「1か月以下」1.5%、「2～3か月以下」9.7%、「6か月程度」19.5%、「1年程度」30.2%、「2～3年程度」25.3%となっている。つまり一通りのこなせるまでの期間は、2～3か月が約1割、半年で約4分1、1年で半数強、2～3年で4分の3ということになる。ちなみに、研修も参加せず、自己啓発も実施していない者（469人）を取り出して分析した結果は、「1か月以下」1.7%、「2～3か月以下」11.7%、「6か月程度」17.3%、「1年程度」30.9%、「2～3年程度」23.9%とほとんど変わらない。

Issues of reskilling and labor mobility from the perspective of segmentalist

SATO Atsushi

The aim of this paper is to realize “labor mobility through reskilling”, which is called “new capitalism”, when considering the segmentalist (in-house training), which is a characteristic of Japan in international comparison of the VET system. is to clarify what the problem is.

One of the policy issues in Japan in recent years is the realization of labor mobility through reskilling. Since the rapid technological innovation that is currently underway is driving changes in the industrial structure, it is also necessary to adapt the skills of workers to the digital age. Re-learning (= re-skilling) is an urgent need. That is the essence of this policy issue. This is a medium- to long-term problem that Japan faces, and there are many issues that need to be considered. we examined the following two points: (1) what is assumed in the labor movement through reskilling in the first place, and (2) where and how to relearn.

We categorized labor mobility through reskilling into three categories, and examined the considerations for each category from the perspective of the CVET mechanism. The following is a summary.

(1) In the case of first type of labor

mobility. If you try to materialize reskilling in the workplace, your superiors and seniors will take the initiative in reskilling and be actively involved in acquiring new skills (such as DX), or send subordinates and juniors to training. It will be necessary to promote the participation of these workers and strengthen support in terms of time and money, while ensuring that the results of learning through reskilling are reflected in evaluation and treatment.

(2) In the case of the second type of labor mobility. When reinforcing the limitations of the first type of labor movement with the second type of labor movement, it becomes necessary to expand the scope of movement beyond individual companies. In other words, it is necessary to build a mechanism and infrastructure to support this in society as a whole. It is also the strengthening of CVET as Sato (2022) calls it, and it is also an improvement of the reality that CVET in Japan is left up to companies and individuals from an international perspective.

- (3) In the case of aspiring to the third type of labor mobility. After carefully considering the necessity and the advantages and disadvantages of changing the direction, it will be necessary to change the mechanism of career management within the company and the related awareness of career autonomy.