
ワーク・ライフ・バランス メールマガジン
カエル！ジャパン通信 Vol.253 令和8年6月30日
発行：内閣府 男女共同参画局

<<<今号の目次>>>

1. リスキリングを成功させる企業と失敗する企業の決定的な違い
2. 最新情報
《地方公共団体等の動き》 9件

※内閣府男女共同参画局 HP「カエル！ジャパン」通信では、本文の内容を画像付きでご紹介しております。ぜひご覧ください。

<https://wwwa.cao.go.jp/wlb/e-mailmagazine/index.html>

■□■ 1. コラム ■□■

リスキリングを成功させる企業と失敗する企業の決定的な違い

大湾 秀雄さん

早稲田大学政治経済学術院 教授。東京大学理学部卒業。株式会社野村総合研究所勤務を経て、留学。コロンビア大学経済学修士、スタンフォード大学経営大学院博士 (Ph.D.)。ワシントン大学オーリン経営大学院助教授、青山学院大学国際マネジメント研究科教授、東京大学社会科学研究所教授を経て、2018年から現職。専門は、人事経済学、組織経済学、労働経済学およびイノベーションの経済学。

DX や AI 活用の加速、働き方の多様化、人材不足の深刻化などを背景に、リスキリング（学び直し）への関心が高まっています。一方で、「研修と何が違うのか」「学んでも実際のキャリアや処遇につながらないのではないか」といった戸惑いの声も少なくありません。今後、企業はどのように社員の学びを支え、人材育成につなげていけばよいのでしょうか。人的資本経営やタレントマネジメントを研究する大湾さんにお話を伺いました。

■「研修」では人は動かない ～リスキリングに必要な“キャリア自律”という視点

リスキリングを推進する前に、まず「従来型研修」との違いを明確にしておく必要があります。これまでの企業研修の多くは、会社が必要と判断した内容を全社員に一律で受講させる「トップダウン型」が主流でした。しかしリスキリングは本質的に異なります。社員一人ひとりが「これは自分に必要な学びだ」と実感して初めて機能する、**本人の主体性を前提と**

した取組です。この違いを見落としたまま制度だけを整えても、学習は定着しません。

特に日本では、長く終身雇用を前提とした人材育成が行われてきました。異動・配置は会社主導が基本であり、自らキャリアを設計する意識は欧米と比べて醸成されにくい環境にありました。Indeed の調査（図）（概要等は文末）でも、その傾向は明確に表れています。米国では、「理想のキャリア像を持ち、そのために必要なスキル習得を考えている」と答えた人が約半数いる一方、日本では約1割にとどまりました。反対に、「どのようなキャリアを目指すべきか分からない」と回答した人は、日本では4割を上まわっています。この数字が示すのは、意欲の欠如ではなく、キャリアを自分の選択として考える経験そのものが不足しているという構造的な問題です。

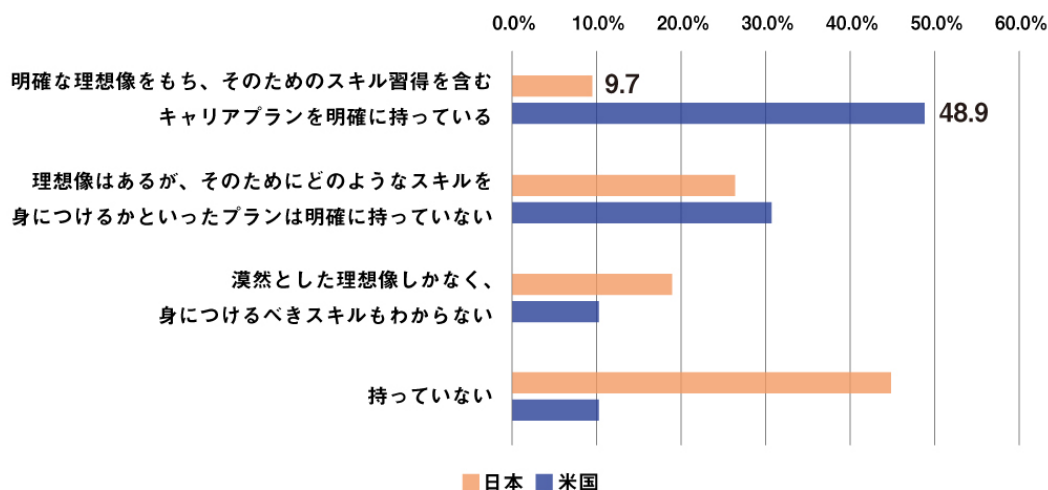


図:日本が 9.7%であるのに対し、米国では 48.9%がキャリアプランを明確に持っている(出所:大湾秀雄教授資料「日米のリスキリング意欲の差はどこから来るのか」)

さらに制度面の課題もあります。「スキルを身につけても処遇が変わらない」という声を示すように、学びが報われない環境では、社員が学習に動機を見出せません。リスキリングが機能するには、「学ぶことで活躍の幅が広がる」「キャリア形成につながる」という実感を持つ仕組みが不可欠です。

■「辞めるから育てない」は逆効果

日本企業ではこれまで、「長く勤めてもらうこと」を前提に人材育成を行ってきました。しかし、若い世代を中心に、働き方やキャリアに対する考え方は大きく変化しています。

実際、学生たちの間でも、「一つの会社に勤め続ける」という意識は以前ほど強くありません。転職を含めながら、自分のキャリアを形成していくことを前提に考える人が増えています。

こうした状況で懸念されるのが、「育成しても辞めてしまう」という理由から汎用スキル教育に消極的になる企業の姿勢です。しかしこの判断は、採用市場の現実を踏まえると逆効果になりかねません。特に成長意欲の高い若い世代は、「この会社に来れば成長できるか」を重視して企業を選びます。育成投資を怠る企業は、優秀な人材を獲得する機会そのものを失っていく可能性があります。学びや育成は、コストではなく人材獲得のための戦略的投資として位置づけるべき時代に入っています。

なお、中小企業においても、独自の技術や経験を「ここでしか身につけられないスキル」として打ち出すことは十分可能です。また、厚生労働省の人材開発支援助成金や教育訓練給付金といった支援制度を活用することで、投資負担を抑えながら学習環境を整備することもできます。

■制度だけでは定着しない——鍵を握るのは管理職と職場風土

制度を整えるだけでは、リスキリングは根付きません。実際の学習行動を左右するのは、管理職の姿勢と職場風土です。「何を学ぶべきか」という上司の助言は、社員のキャリア形成に直接影響します。学ぶことや後進を育てることが評価される職場であれば、学習行動は自然と活発になります。逆に、学びが評価されない職場では、どれだけ制度を充実させても定着しません。

また、AIをはじめとする新技術への積極的な関与も、リスキリング意欲と相関しています。新しい技術に触れることで「自分に必要なスキル」が可視化され、学ぶ動機が生まれやすくなるためです。

組織全体で学習文化を醸成するためには、以下の三点が鍵となります。

- 1: **スキルの可視化**: タレントマネジメントシステム等を活用し、「各職位に求められる能力」を整理・共通言語化することで、適切な配置・育成・キャリア支援につなげる。
- 2: **成長機会への戦略的配置**: どのような業務経験を経験すれば成長を加速できるか整理し、スキル獲得に前向きな有望な若手・中堅社員の計画的配置を企業側が戦略的に設計する。
- 3: **ロールモデルの共有**: 自律的な学びを通じてキャリアを切り開いた社員の経験を組織内で共有し、「学ぶことが将来につながる」という認識を職場全体に広げる。

リスキリングは、研修制度の拡充や補助金の活用といった手段の問題ではありません。社員一人ひとりが自分のキャリアを主体的に考え、学び続けられる環境をいかに設計するか、それは経営の根幹に関わる問いです。人材不足・AI活用・働き方の多様化が同時進行するこの局面において、リスキリングを個人任せの自己研鑽として捉えたままでは、企業の競争力は中長期的に低下していくでしょう。今こそ、人材育成を「コスト」から「投資」へと位置づけ直す経営判断が求められています。

※Indeed「労働者のスキルに関する日米調査」(2025年4月実施)。日米の20～59歳男女労働者各国3096人、企業の人事・採用担当者各国1030人を対象に調査。大湾秀雄教授監修

<https://jp.indeed.com/news/releases/20250808>

■□■ 2. 最新情報 ■□■

《地方公共団体等の動き》

各事業の詳細はそれぞれの地方公共団体等にお問い合わせください。

なお、以下の内容は、地方公共団体等のHPの内容を引用したものです。

【青森県】

名称：令和8年度あおりウイメンズアカデミー地域女性リーダーコース「まちづくりセミナー」

日時：令和8年7月13日（月） 13:20～14:20

場所：板柳町多目的ホールあぶる 会議室（北津軽郡板柳町）

URL：https://www.apio.pref.aomori.jp/gender/event/region_26522/

【宮城県】 仙台市

名称：仙台市ワーク・ライフ・バランスセミナー「男性育休時代の働き方改革 誰が休んでもまわる組織へ」

日時：令和8年7月23日（木） 13:30～15:30

場所：オンライン（Zoom）

URL：<https://www.sendai-l.jp/event/18452.html>

【栃木県】

名称：男女共同参画の視点から考える自治会活動！ ～誰もが活躍できる地域活動へ～

日時：令和8年7月9日（木） 13:30～15:30

場所：南那須図書館 多目的ホール（那須烏山市）

URL：https://www.parti.jp/kouza/index_zen02.html

【群馬県】

名称：令和8年度「男女共同参画フェスティバル」

日時：令和8年7月4日（土） 10:00～14:30

場所：ぐんま男女共同参画センター（前橋市）

URL : <https://www.pref.gunma.jp/site/sankakuse/759670.html>

【東京都】世田谷区

名称：起業における不安や心配をどう乗り越える？ ～トラブルやリスクを減らすためにできること～

日時：令和8年7月25日（土） 14:00～16:00

場所：世田谷区立男女共同参画センターらぷらす（世田谷区）

URL : <https://laplace-setagaya.net/event/5998/>

【長野県】

名称：誰もが自分の想いを一歩踏み出せる社会のために～女性の起業応援の視点もふまえて～

日時：令和8年7月17日（金） 13:30～15:00

場所：千曲市役所 3階 301大会議室（千曲市）

URL : <https://www.pref.nagano.lg.jp/aitopia/event/jigyo/080717aitopiasemi.html>

【愛知県】名古屋市

名称：ハラスメント防止研修 ～アクティブバイスタンダーの一人になろう～

日時：令和8年7月15日（水） 19:00～20:30

場所：イーブルなごや 生活科学研修室（名古屋市）

URL : <https://e-able-nagoya.jp/lec/25152/>

【広島県】広島市

名称：男性のための今日からできる“生理サポート”

日時：令和8年7月18日（土） 10:30～12:30

場所：ゆいぽーと 5階 研修室（広島市）

URL : <https://www.yui-port.city.hiroshima.jp/?cn=100215>

【宮崎県】

名称：中貝宗治講演会 ジェンダーギャップってなんだろう まちや企業が消えるかもしれない大問題

日時：令和8年7月11日（土） 10:30～12:00

場所：宮崎県企業局 1階 県電ホール（宮崎市）

URL : https://www.mdanjo.or.jp/event/2026_danjyosyukan/

【編集後記】

AI の登場やデジタル化により、私たちの社会は大きく変わりつつあります。世界経済フォーラムの報告書「仕事の未来レポート 2025」によると、2030 年までに 1 億 7,000 万の新たな雇用が生まれる見込みとのこと。その一方で、自動化の影響を受けて 9,200 万の雇用が失われるとも予測されているそうです。この先、企業がこうした時代の変化に対応するには、人材のリスキリングが急務といえます。

しかし日本では、リスキリングの取組は、まだ十分に進んでいるとはいえません。経済産業省の「Society 5.0 時代のデジタル人材育成に関する検討会 報告書－『スキルベースの人材育成』を目指して－」によると、日本企業の OJT 以外の人材投資の割合は、対 GDP 比で米国 2.08%、フランス 1.78%に対し、日本は 0.10%と、他の先進国に比べると低い水準です。また、社外学習・自己啓発をしていない個人の割合を見ると、韓国や中国が 10%前後であるのに対し、日本は 46%と、群を抜いて高いことがわかっています。

今号のコラムでは、リスキリング成功のカギは、制度を整えるとともに、学びを評価する職場風土を醸成することだと教えていただきました。まずは経営陣や管理職が、リスキリングと人材投資の重要性を理解することが第一歩といえるでしょう。

下記のサイトには、リスキリングの成功事例や関連情報が掲載されています。理解の一助や取組推進のための参考資料としてお役立てください。

■厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン特設サイト」

<https://manabi-naoshi.mhlw.go.jp>

なお、下記は、コラムでも紹介された企業の投資負担を軽減するための支援制度です。厚生労働省のサイト（下記 URL）で詳細をご確認の上、ぜひご活用ください。

■人材開発支援助成金

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

■教育訓練給付金

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kyouiku.html

本メールは送信専用メールアドレスから配信されております。
御返信いただいてもお答えできませんので御了承ください。

配信中止はこちらから

<https://nmg.cao.go.jp/cao007/unsubscribe.php>

配信先変更は上記により配信中止の後、こちらから新しいアドレスで登録

<https://nmg.cao.go.jp/cao007/subscribe.php>

バックナンバーはこちらから

<https://www.cao.go.jp/wlb/e-mailmagazine/index.html>

このメールマガジンへの御意見・御要望はこちらから

<https://form.cao.go.jp/gender/opinion-0086.html>

内閣府「仕事と生活の調和」推進サイトはこちらから

<https://www.cao.go.jp/wlb/index.html>