

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 経営

社員のキャリア開発を後押しする

## リカレント教育 推進のポイント

- 1 リカレント教育の意義と課題
- 2 企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント
- 3 社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法
- 4 リカレント教育の導入事例

税理士法人エム・エイ・シー

2020  
**4**  
APR.

# 1 | リカレント教育の意義と課題

## 1 | 人生 100 年時代に合わせたキャリア戦略見直しの必要性

「人生 100 年時代」と言われるようになっていますが、この言葉は、ロンドン・ビジネス・スクール教授のリンダ・グラットン氏とアンドリュー・スコット氏が、著書「LIFE SHIFT (ライフシフト) 100 年時代の人生戦略」で提唱した言葉です。

同著では、人の平均寿命が 100 年の時代になることから、これまで寿命を 80 年として考えてきた人生設計を抜本的に考え直す必要があると訴え、話題になりました。

これを受け厚生労働省は、人生 100 年時代を見据えた経済社会システムを創り上げるための政策のグランドデザインを検討する会議として、2018 年 9 月より「人生 100 年時代構想会議」が開催されています。この会議における中間報告では、以下のような記述があります。

- ある海外の研究では、2007 年に日本で生まれた子供の半数が 107 歳より長く生きると推計されており、日本は健康寿命が世界一の長寿社会を迎えています。
- 100 年という長い期間をより充実したものにするためには、幼児教育から小・中・高等学校教育、大学教育、更には社会人の学び直しに至るまで、生涯にわたる学習が重要です。
- 人生 100 年時代に、高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくることが重要な課題となっています。

引用元：厚生労働省「人生 100 年時代構想会議中間報告」

ここで重要とされている「生涯にわたる学習」において、注目されているのが「リカレント教育」です。リカレントとは、「繰り返し、循環」と訳されます。

つまり、「リカレント教育」とは、学び直し、回帰教育、循環教育などと表現され、企業でも人材育成に関連して一般的に用いられるようになっていきます。

中小企業においても、生涯現役時代に対応するために自社のキャリア戦略を見直す必要があります。

本レポートでは、人生 100 年、生涯現役の時代に求められるリカレント教育を進めていく上で押さえておくべきポイントについて解説します。

## 2 | リカレント教育とは

リカレント教育の本来の意味は、義務教育の終了後、教育と就労を交互に繰り返す教育システムのことです。文部科学省による、リカレント教育の定義は以下のとおりです。

- 「リカレント教育」とは、「学校教育」を、人々の生涯にわたって、分散させようとする理念であり、その本来の意味は、「職業上必要な知識・技術」を修得するために、フルタイムの就学と、フルタイムの就職を繰り返すことである（日本では、長期雇用の慣行から、本来の意味での「リカレント教育」が行われることはまれ）。

我が国では、一般的に、「リカレント教育」を諸外国より広くとらえ、働きながら学ぶ場合、心の豊かさや生きがいのために学ぶ場合、学校以外の場で学ぶ場合もこれに含めている（この意味では成人の学習活動の全体に近い）。

引用元：文部科学省ホームページ

## 3 | リカレント教育の意義

人生 100 年時代を見据え、年齢に関わりなくリカレント教育による学び直しを行い、能力を高めることには、以下のような意義があります。

- 社員が企業任せでなく自らキャリア形成を行うことで自立化が促進され、企業ひいては社会に貢献していくという機運が高まる。
- 新卒で就職した企業に定年まで働くという単線的な職業キャリアではなく、学び直しによって、転職や起業を行うなどの多様なキャリア形成、「人生の再設計」が可能となる。
- 第 4 次産業革命の技術革新が進む中で、学び直しによって、新技術に対応したスキルや、AI 等の機械に代替されにくい能力を身に付けることが可能になり、生涯にわたり活躍できる人材になる。

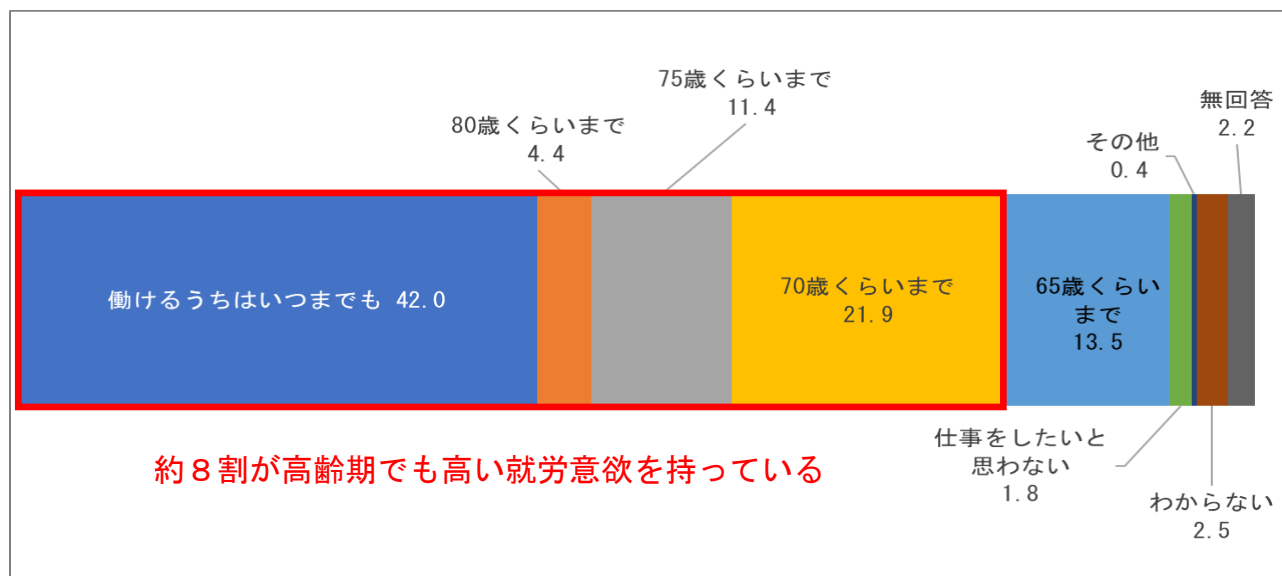
昨今では、働くことに関する意識・価値観が多様化しており、少子高齢化や労働力人口の減少、定年延長の流れを考慮すると、働く意思のある高齢者に教育を受ける機会を提供していくことも企業にも求められることとなります。

内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」（2014 年）によると、現在仕事をしている 60 歳以上の労働者の 42.0%が「働けるうちはいつまでも働きたい」と回答しています。

これに 70～80 歳まで働きたいとの回答を合計すると全体の約 8 割に達し、高齢期でも高い就労意欲を持っていることがわかります。

## ■60 歳以上の労働者の就労希望

「何歳ごろまで収入を伴う仕事がしたいか」という問いに対する、現在仕事をしている 60 歳以上の回答



引用元：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」（2014 年）

## 4 | リカレント教育の重要性と課題

終身雇用の時代が終わり、長期勤続を前提としない企業が増えていく中で、不安定な雇用にさらされるものも出てくる恐れがあります。さらに、昨今は技術進歩が速く、スキルが陳腐化しやすい環境下では、若年期に身につけたスキルだけで、その後の職業人生を全うするのは困難です。こうした中で、生涯にわたってのリカレント教育の重要性が高まっていくと考えられます。

しかし、国の調査では「コスト」や「時間」がないことがネックとなり、学び直しに取り組むことができない、という回答が上位になっています。低コストでチャレンジ可能な自己啓発（セミナー、講演、社内勉強会、読書会の参加等）は数多く存在します。学び直しをしようという意思さえあれば、必ずしもコストが障害にはならないということです。

一方で、長時間労働のために学び直しの余裕がないという点は問題です。働き方改革が進み、ワーク・ライフ・バランスを意識する企業は少しずつ増えているものの、現状こうした企業が大半とは言い難い状況です。

労働時間の短縮は、学習時間の増加につながることでデータからも示されており、ワーク・ライフ・バランスを促進することが重要です。また、学び直しが適切に評価されていない企業も多いため、学び直しの成果を処遇に反映させることも重要です。

これからの時代には、企業も社員の生涯にわたる学び直しを踏まえた、キャリア形成を後押しする環境を整えていくことが求められ、このことが優秀な人材の育成または獲得にもつながります。

## 2 | 企業が描くべき社員のキャリア形成のポイント

### 1 | 企業に必要なキャリア形成の視点

グローバル化、IT化などの環境変化によって仕事の進め方が大きく変わるなか、キャリア形成の責任は徐々に組織から個人へシフトし、画一的な人事システムは機能しなくなりつつあります。

そこに少子高齢化やポスト不足といった構造的な問題が重なったことで、高年齢者も意欲をもって業務に取り組み、組織貢献していくか、高い自立意識と学び直しによって継続的に活躍していけるかが、企業にとって重要になります。

この課題の本質は、高年齢の社員が増えていくこと自体にあるのではなく、組織的に活かす力が身につけていないことです。

### 2 | 社員のキャリア形成支援における4つの要素

企業が社員に対してリカレント教育を施す場合、入社間もない25歳のときに最初のリカレント教育を行い、35歳、45歳、55歳と10年ごとに再度実施するケースが理想的ですが、ここで重要なのは、年代や役職に応じて教育内容を変えることです。

社員に必要なスキルを整理するうえで、以下の4つの要素をイメージすることがポイントになります。

- ①問題解決力 : 現場で求められる能力
- ②ハードスキル : IT、ファイナンス、マーケティング、統計など
- ③ソフトスキル : リーダーシップ、英語も含むコミュニケーションなど
- ④構想力 : 0から1を生み出す力

あらゆる年代において必要なのは、「問題解決力」と「ソフトスキル」だと言われています。目の前のタスクを解決する能力やコミュニケーション能力は不可欠であり、年齢や役職を問わず常に維持すべきスキルです。まずは、新人の頃にきちんと問題解決力とソフトスキルを身につけておくことが大切です。

## ■ 役職（年代）別の必要とされるスキルの割合



引用元：「稼ぐ力をつけるリカレント教育」大前研一氏を元に作成

ハードスキルと構想力については、年代に応じて必要度が変わってきます。若い一般社員は、ITや会計知識等のハードスキルを身につけておく必要があります。

構想力は、中間管理職から経営層に上がるにつれて高めていく必要があります。

ビジネスにはコンセプトやビジョンが不可欠であり、そこから戦略や事業計画を構築していく必要がありますが、根幹をなすのが構想です。自分の頭の中に見える化し、システムの大枠を設計するためには、構想力が求められます。

構想はそのままだと、自分の中に描いた絵に過ぎないので、イラストなどを用いて視覚化する技術も求められます。見えないものをイメージとして人に伝えることができれば、コンセプトやビジョンとして結実させ、事業へと発展させていくことができます。

マイクロソフトのビル・ゲイツ氏が「すべての机と、すべての家庭にコンピューターを」という構想を掲げ、実現したのは有名な話です。

企業がリカレント教育を活用し、社員教育を進めていくうえで、構想力を育てることを念頭におかなければなりません。これには、次章で解説する、キャリア形成プランの作成により、社員自らがキャリアを考える作業が重要になります。

## 3 | ベテラン社員のキャリア形成支援のポイント

ベテラン社員が多数派を占める社会において、組織の発展に向け、企業は特にベテラン社員のキャリア形成に真剣に向き合う必要があります。少子高齢化、人材不足の時代にベ

テラン層のパフォーマンスが低いままでは、組織全体にも影響がでるからです。

以下は、ベテラン社員が不活性化に陥るケースごとに、対応策としてベテラン社員の活躍へ向けたポイントをまとめたものです。

本テーマに関連し、「①スキルの変化に対応できないケース」を考察すると、ベテラン層の活躍のポイントに、「キャリア形成プランの明確化」や「時代に合ったスキルの習得」が活躍へ向けたポイントとして考えられます。

また、要因の1つに「新たなことを学んでも習得できないのではないか」という心理的抵抗が考えられます。これらの点をふまえ、企業もベテラン社員とともに、キャリア形成の方向性を見出していくことが、これからの時代は必要になります。

## ■ベテラン社員が不活性化に陥るケースと活躍へ向けたポイント

### ①スキルの変化に対応できていないケース

#### 【傾向】

- ・ 特定業務へのこだわりが強く、変化に対応できない。
- ・ 新たな技術や分野へのチャレンジに失敗することを恐れ、面倒と考えている。

#### 【活躍へ向けたポイント】

- ・ キャリア形成プランの明確化
- ・ 時代に合ったスキルの習得

### ②役職定年後、社内でうまく立ち位置を確立できないケース

#### 【傾向】

- ・ 管理職時代の感覚を引きずり、周囲に指示・命令をしてしまうなど、うまく周囲と調和できない。
- ・ 役職定年後の期待役割が曖昧で、業務について自分が口を出すべきではないと考えてしまっている。また、周囲が役職定年後は、本人に責任を伴う仕事をしたくないだろうと決めつけてしまっている。

#### 【活躍へ向けたポイント】

- ・ 役職定年後の社内ポジションの確立
- ・ 人事制度の見直し（役割の明確化）

### ③モチベーションが低下している社員のケース

#### 【傾向】

- ・ 昇格・昇進の可能性がなくなったことで、目標を見いだせなくなっている。
- ・ 安定していることに価値を見いだしており、自分から変化していくことができない。

#### 【活躍へ向けたポイント】

- ・ ベテラン社員を対象としたモチベーション向上研修の実施
- ・ 人事制度の見直し（評価制度の導入）

引用元：「労政時報」記事を元に作成

## 3 | 社員の成長を促すキャリア形成プラン作成法

### 1 | キャリア形成プランの作成

キャリア形成プランの作成を通じて、社員が自身のキャリア形成を考えることで、自発的に何を学ぶべきかが見える化し、学び直しを促す効果が期待できます。真の自立というのは、他者を頼らないということであり、自分自身のキャリアを自己責任でいかに構築していくかという考え方が基本になります。自分のキャリアは企業任せではなく、自分で考えていくことで、社員の自立化が進み、強い組織の基盤づくりへとつながります。

#### ■キャリア形成プランの作成ステップ

##### (1) キャリアの振り返り

新入社員の時から今まで、どんな仕事を経験したか、時系列で箇条書きにまとめる。

##### (2) キャリアの抽出

過去の仕事の中で自分として大変やりがいがあったこと、楽しかったこと、自分にとって思い出に残っている仕事などを掘り起こす。

##### (3) キャリア形成プランの作成

第2ステップで抽出した仕事をベースに、将来的に自分が目指す方向性、学ぶべき分野を絞り込み、キャリア形成プランに展開する。

### (1) キャリアの振り返り

第1ステップは、今までの自分のキャリアの振り返りを行います。40～50代の社員は、社会人になってからこれまでにさまざまな経験をしてきたと思いますが、どのような仕事の経験を積んできたのか、具体的に経験してきた仕事内容を時系列に一度起こしていきます。つまり、これまでのキャリアの棚卸しです。

実際に、このような過去の仕事を振り返るという作業は、意外に時間がかかります。週末を3～4回使い、1回2～3時間かけて丹念に作成することが重要です。回数を分けて時間をかけて作業する目的は、途中で思い出すことが出てくるため、それを確実にフォローすることにあります。



## ■キャリアの振り返り（例）

年月	年齢	会社・部署	業務内容	成果	プロセス	習得スキル

## (2)キャリアの抽出

第2ステップは、第1ステップで作成したキャリアの振り返りを見ながら、過去の仕事の中で自分として大変やりがいがあった仕事、あるいは楽しかった仕事、自分にとって思い出に残っている仕事などを、さらに細かく書き出して深掘りし、キャリアの抽出を行います。第1ステップは事実を中心に箇条書きで挙げていくのに対して、第2ステップは自分自身の仕事に対する判断や評価を入れ込んでいく作業になります。

## ■キャリアの抽出（例）

年月	年齢	会社・部署	やりがいを感じた仕事、得意分野、専門分野、強み

この作業はやりがいを感じた仕事、得意分野、専門分野、自身の強みという視点から仕事を自分なりに抽出することが目的になります。この作業を通じて、自分が好きである、得意である、あるいは専門にしてきた仕事等が見えてきて、そうした分野が学び直しにつながる基礎になっていきます。

## (3)キャリア形成プランの作成

第3ステップは、生涯にわたるキャリア形成プランを作成します。まずは、自分が好きで、かつ得意であり、専門性があると思える分野という視点から、自分が将来に向けて何を学びたいかを固めます。第2ステップで書き出した仕事をベースにして、将来的に自分が目指す方向を絞り込んでいきます。自分が今後のキャリアで何をメインにしたいかという視点から取り組む分野を絞り込みます。この絞り込み作業により、自分の強みや開発すべき分野のイメージが徐々にできあがり、何を学ぶべきかが見えてきます。これまでのシ

ートは、過去のキャリアの振り返りと強みの抽出だったのに対して、キャリア形成プランはそれらをベースに生涯現役に向けた学び直しを実現するための指針となるものです。より実践的に詳細を検討するため、仕事だけでなく、自分を取り巻く環境（人脈や趣味など）も併せトータルで考えます。

## ■キャリア形成プランの例

年月	自らが考えるキャリアビジョン	学ぶべき分野・方法	人脈	趣味	家族や友人の状況
40代					
50代					
60～65歳					
...					
76～80歳					

このキャリア形成プランの作成が、社員の生涯現役に向けたキャリア形成の柱になります。このシートを作成する際には、誰もが将来は見通せないのも、漠然としたものになりがちです。しかしながら、漠然と企業任せの姿勢で生きるよりも、何らかの方向性を自らが明らかにしていくことが大切であり、それを完成させることで将来に向けた自分のイメージを持つことができます。また、労働環境の劇的な変化を乗り越えるために、常に学ぶ自覚をもって知識をアップデートすることへの意識の醸成につながります。

## 2 | 学ぶべき分野の参考 STEM教育の観点

学ぶべき分野としてSTEM（ステム）教育の観点が参考になります。

STEMとは、S：Science、T：Technology、E：Engineering、M：Mathematicsのそれぞれの頭文字を取った言葉で、科学・技術・工学・数学の分野を総称した言葉です。これら4つの学問は、IT社会とグローバル社会に適応した人材の育成に、国際的に必須だといわれている分野です。

STEM教育は、単に「科学技術」や「IT技術」に秀でた人材を生み出すことだけが目的ではありません。STEM教育の根底には「自分で学び、自分で理解していく」ことにねらいがあります。新たな時代に必要とされる自発性、創造性、判断力、問題解決力を養う、それがSTEM教育の本質的なねらいです。

社員が、自発的に学ぶ、自分で理解する、自分で発見していく力をつけておけば、やがて独自の創造性を発揮することにもつながります。

## 4 | リカレント教育の導入事例

### 1 | リカレント教育に取り組む国内企業

リカレント教育の推進には企業のサポートが重要です。実際に、リカレント教育に取り組んでいる事例をご紹介します。

#### (1)S社(東京都、製造業、社員数 47 名)

～Web 動画研修コンテンツを活用し、社員をサポート～

電子部品商社として幅広い電子部品を供給し続ける S 社は、社内の健康増進の取り組みや働き方改革の事例が評価され、2017 年から 3 年連続で「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」（経済産業省/日本健康会議）に認定されるなど、先進的な取り組みを行っています。社内教育にも力を入れており、Web 動画研修コンテンツ「e-JINZAI for business」を導入し、社員がいつでも、どこでも、好きな分野を学べる環境と整備し、社員 1 人ひとりのモチベーション・スキルアップを継続的に実現しています。

#### (2)C社(東京都、IT、社員数 468 名)

～退職後 6 年間であれば、復帰が可能～

ビジネスアプリ作成プラットフォームや、中小企業向けグループウェアを展開する C 社では、2012 年から、35 歳以下の社員を対象に、退職後 6 年間であれば復帰が可能な「育自分休暇制度」をスタートしました。この制度は、転職や留学など、環境を変えて成長したい人に、退職後も復帰しやすい環境をつくることを目的としています。会社を離れて新たな知識・スキルを獲得した社員が再集結することで、より強い組織がつけられているようです。

#### (3)P社(東京都、人材サービス、社員数 5,285 名)

～働き方の選択の一環として、学び直しをサポート～

P 社には、ライフステージやキャリアプランにマッチした働く日数・時間・場所・休暇を選択できるという制度があります。その一環として、「Learning（進学・留学）」をサポートしています。仕事の成果につながる勉強をしたい場合、最長 1 年間の時短勤務、あるいは最長 2 年間の休業が可能です。スキルアップ期間として、社員はこの制度を活用しています。

## 2 | リカレント教育に関連するサービス

大学などの教育機関のみならず、民間企業もリカレント教育に関連したサービスを提供しています。民間企業が提供しているサービスの事例をご紹介します。

### (1) 株式会社 Schoo(スクー)

#### ～オンラインでの生放送授業～

生放送コミュニティ「Schoo」を運営する株式会社 Schoo では、オンライン動画学習サービスを提供しています。授業内容は、ビジネススキルやマネジメント、政治経済、語学など多岐にわたります。生放送は毎日行われているため、忙しいビジネスパーソンでも、気軽に学び直しをすることができるようです。

### (2) 博報堂生活者アカデミー

#### ～「発想力」を鍛えるプログラム～

博報堂生活者アカデミーでは、大手広告代理店の株式会社博報堂で培ってきたノウハウを活かし、社会人の「発想力」を鍛えることに特化したプログラムを行っています。「1DAY ワークアウト」や「5DAYS キャンプ」といった短期間のプログラムがあります。習得した「発想力」をビジネスに役立てることで、イノベーションの創出が見込めます。

## 3 | リカレント教育発祥の地 スウェーデン

ここでは、リカレント教育先進国について紹介します。企業にとってもリカレント先進国の事例に学ぶ意義は大きいと考えられます。

リカレント教育に最も力を入れている北欧諸国は、EU各国の中でも国際競争力が高く、経済にこの教育がよい影響を及ぼしていることは明らかです。

リカレント教育が世界に広まるきっかけをつくったのは、当時スウェーデンの文部大臣で後に首相になったオロフ・パルメ氏です。もともと、スウェーデンには生涯にわたって教育を受ける文化が根づいていて、政府による労働市場への関与も積極的でした。

この思想が表れているのが、スウェーデンの「ライフパズル」という考え方です。ライフパズルは、人生の枠組みに、仕事やキャリア、家族などをパズルのピースのようにあてはめ、さまざまな選択肢を個人の希望や状況によりアレンジしていくというものです。

スウェーデンでは、社会全体において男女を問わず子育てや介護に積極的で、学び直して大学に戻ることが当然のように行われています。男性も夜7時までに帰宅し、家族と過ごしたり勉強したりするのが日常的で、日本がワーク・ライフ・バランスと言い始める前から、こうしたライフスタイルが根づいていました。

スウェーデンは50%以上の税金を徴収する高負担国家であるとともに、社会保障制度が充実した高福祉国家です。これも、同国でライフパズルが生まれた背景としてあります。

スウェーデンの人口は1,000万人程度と少ないので、高いレベルの福祉を実現するためには、就労と教育を繰り返し、生涯にわたって国民に働いてもらう仕組みが必要だったことが考えられます。

日本も、今後は少子高齢化に伴い就労人口が減少するだけではなく、社会保障費も増大していくのでスウェーデンのように、ライフパズルを描きながら人生を構築していく視点が求められます。

## ■スウェーデンが生んだグローバル企業「H&M」

ファッションブランド「H&M」を展開するアパレルメーカー「エイチ・アンド・エム～ヘネス・アンド・マウリッツ」は、スウェーデンから生まれたグローバルカンパニーです。H&Mは日本でも新宿や渋谷などで大きく展開されており、店舗は世界中に3,000以上あります。同社の強さの源は、非常にしっかりとした人事制度にあり、リカレント教育が進んでいます。社内昇進を軸とした人事制度を構築し、トレーニング、コーチング、メンタープログラムにより徹底的にリーダーを育成しています。出産や育児に関する休暇制度等も充実していて、有休の取得率も100%があたり前となっています。このような制度を活用し、大学で学び直しを行うことで同社に30年以上勤務する社員も少なくありません。

H&Mがグローバルブランドになった背景には、社内の公用語を英語にしたことも大きく、特に他国とのやりとりが多く発生する本社には語学の堪能な社員を集めていて、語学力に応じたキャリアアップ制度も実施されています。スウェーデンの公用語はスウェーデン語ですが、社内では英語を使っているため、海外でビジネスを行う際にも問題なくコミュニケーションができます。語学力が不足する社員に対するトレーニングや海外研修も充実していて、働きながら必要なスキルを学び直す仕組みも万全です。

時代の変化にさらされるのは個人だけではなく企業も同様です。経営環境やビジネスモデルの変化に伴い、従業員に求めるスキル・知識も変化するでしょう。そうした変化に対応する人材を確保するために企業は、生涯学習・リカレント教育を推奨する立場といえます。結果として、会社の文化や風土、歴史を踏まえた従業員が、スキル・知識をアップデートし続け、長期に渡って企業に貢献してくれる状態を保つことは企業経営にとっても重要です。

## ■参考文献

「厚生労働省」ホームページ

「文部科学省」ホームページ

「内閣府」ホームページ

「生涯現役に向けたキャリア戦略」（佐藤文男著 労務行政社）

「稼ぐ力をつけるリカレント教育」（大前研一著 ダイアモンド社）

「能力を磨く」（田坂広志著 日本実業出版社）

「労政時報」（株式会社労務行政）