

# リスクリングとアンラーニングについての定量調査

## 調査結果

パーソル総合研究所  
シンクタンク本部



調査名称	パーソル総合研究所「リスキリングとアンラーニングについての定量調査」
調査内容	<ul style="list-style-type: none"><li>・就業者のリスキリングと学習棄却（アンラーニング）の実態を明らかにする</li><li>・リスキリング／アンラーニングを促す組織的要因を明らかにする</li></ul>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2022年5月13日 - 5月16日
調査対象者	<ul style="list-style-type: none"><li>・全国の就業者 正社員20-59歳男女 3000s</li><li>・第一次産業就業者を除外</li><li>・性年代を国勢調査の分布に合わせて割付</li></ul>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※報告書内の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある。

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「リスキリングとアンラーニングについての定量調査」

Chapter	内容
	調査概要と結果のサマリ
【1】	就業者のアンラーニング実態
【2】	アンラーニングの促進／阻害要因 ①〈限界認知経験〉について
【3】	アンラーニングの促進／阻害要因 ②〈変化抑制意識〉について
【4】	就業者のリスクリングの実態
【5】	リスクリングと関連する学び
【6】	リスクリングと人事制度・上司マネジメント

## 引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「リスクリングとアンラーニングについての定量調査」

## 1. アンラーニングの実態

※本調査で言うアンラーニングとは、個人が自分の知識やスキルを意図的に棄却しながら、新しい知識・スキルを取り入れるプロセスを指す。  
(参考：松尾,2021)

- 就業者のアンラーニングの実態を見ると、全体では49.8%の就業者がアンラーニングを実施している。  
アンラーニングの内容としては、「仕事の計画」「仕事の手続きや方法」といった事柄は28%を超える。  
「意思決定のプロセスや方法」「顧客のニーズについての考え方や信念」といった事柄はやや低めで、それぞれ24.4%、23.7%。
- アンラーニングのきっかけとしては、「コロナ禍などビジネス環境の変化」が23.2%と多い。  
その他のきっかけは、「職場メンバーの変更」や「自分のキャリアの振り返り」など多岐に渡る。
- 性年代別のアンラーニング実態を見ると、高齢層では、「意思決定のプロセスや方法」「顧客のニーズについての考え方や信念」など、深層的なアンラーニングをしていない傾向が見られた。特に女性の40-50代でアンラーニングの減少が見られる。
- 役職滞留年数とアンラーニングの関係を見ると、役職に就いて3ヶ月-半年未満でピークに達し、その後減っていく。  
また、人事評価別に見ると、5段階中「4」の評価が最もアンラーニングが低い。

## 2. アンラーニングを促進する要因

### ■【限界認知について】

- それまでの仕事のやり方を続けても成果や影響力発揮につながらないという自身の限界についての認知（限界認知経験）が、アンラーニングを促進している。
- 性年代別に見ると、限界認知経験は男性は40代をピーク、女性は30代をピークとして歳を重ねるごとに低下している。
- 限界認知経験とプラスの関係が見られた業務は、「業務上の修羅場」、「越境的業務」、「新規企画・新規提案業務」。
- 一方で、自身が受けている「人事評価の高さ」は限界認知経験を抑制していた。

### ■【変化抑制意識】について

- 組織の中で業務上の変化を起こすことを負荷として捉える「変化抑制意識」を持っていると、アンラーニングにもリスキリングにもネガティブな影響がある。
- 変化抑制意識の実態を見ると、就業者全体の36.4%が「今の組織で仕事のやり方を変えることは大変」、32.3%が「自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない」と思うことがあると回答している。
- こうした変化抑制意識は、ワーク・エンゲイジメントとネガティブな関係があるとともに、「仕事について深く考えない」「やりがいや意味を見出さない」といった意識（縮小的なジョブ・クラフティング）を促進してしまう効果が見られた。

### 3. リスキリングの実態

- 就業者のリスキリング実態をみると、**一般的なリスキリングの経験は3割前後**、デジタル領域のリスキリング（デジタル・リスキリング）は2割程度、リスキリングの習慣がある者は3割弱となっている。
  - 就業者のリスキリングが盛んな業種は、情報通信業、教育、学習支援業、金融業、保険業。  
職種は、IT系技術職、経営・経営企画職、営業推進・営業企画職、商品開発・研究職、企画・マーケティング職。
  - リスキリング実態を性年代別に見ると、**特に女性の40-50代でリスキリングが大きく減少する。**
  - リスキリングと強く紐づいている学び特性として、アンラーニングの他に、周囲の人を巻き込みながら学ぶ「**ソーシャルラーニング**」、**学んだこと同士や学びと仕事をつなげて考える「ラーニング・ブリッジング」**の特性が抽出された。
- ソーシャル・ラーニングは研修・セミナー、大学院などの**職場外の学習経験**が、ラーニング・ブリッジングはノートやブログ、研修システムなどに**学習を記録する行動（学習記録行動）**が促進している。

今、ビジネス変化の高速化に、コロナ禍によるDX推進ブームを背景に、企業におけるリスキリングが盛んになっている。その中で古いスキルや仕事のやり方を捨てていく個人の「アンラーニング」の重要性も強調されるようになってきた。

本調査では、アンラーニングを促進するものとして、個々人の「限界認知経験」が明らかになった。越境的業務や修羅場の経験を通じ、「今のままでは成果を出せない」といったハードルを感じる機会がアンラーニングを促進する。逆に、現在の人事評価の高さはアンラーニングを抑制してしまっており、優秀層にこそそうしたストレッチの機会を与えていくことが重要になる。

より組織的要因として、業務に変化を起こすことをコストとして捉える「変化抑制意識」がアンラーニングやリスキリングの障害になることが示された。こうした意識を「発生させない」、ないしは「コストを超える見返りを与える」施策が必要になる。

特に、昨今企業が注力するデジタル領域のリスキリングの成否には、リスキリングに対するキャリア上の見返りがあることが強く影響していた。学習機会の提供にとどまらず、具体的なポストへのキャリア・パスや処遇の提示、配置転換の施策と紐づけて実行されることが示唆される。

日本の労働者の学習習慣の無さは、様々な国際調査においても指摘されている。学びの機会だけをつくっても、学ぶ従業員は一部に留まってしまうのが現実だ。学び直しを広く促し、人的資源を最大化するためには、学習機会とより広義の人材マネジメントを組み合わせて実践していく戦略性が必要になる。

# 就業者のアンラーニング実態

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



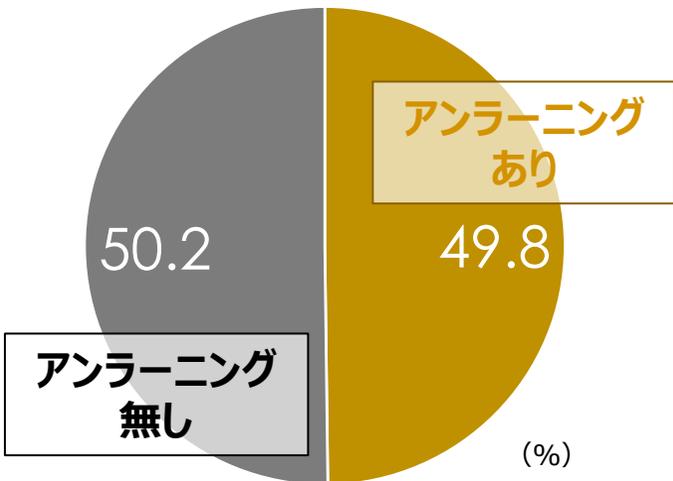
PERSOL

パーソル 総合研究所

アンラーニングの実態を見た。全体では約5割の就業者がアンラーニングを実施している。内容は、「仕事の計画」「仕事の手続きや方法」といった事柄はやや高め。「意思決定のプロセスや方法」「顧客のニーズについての考え方や信念」といった事柄は低い

## アンラーニング実態

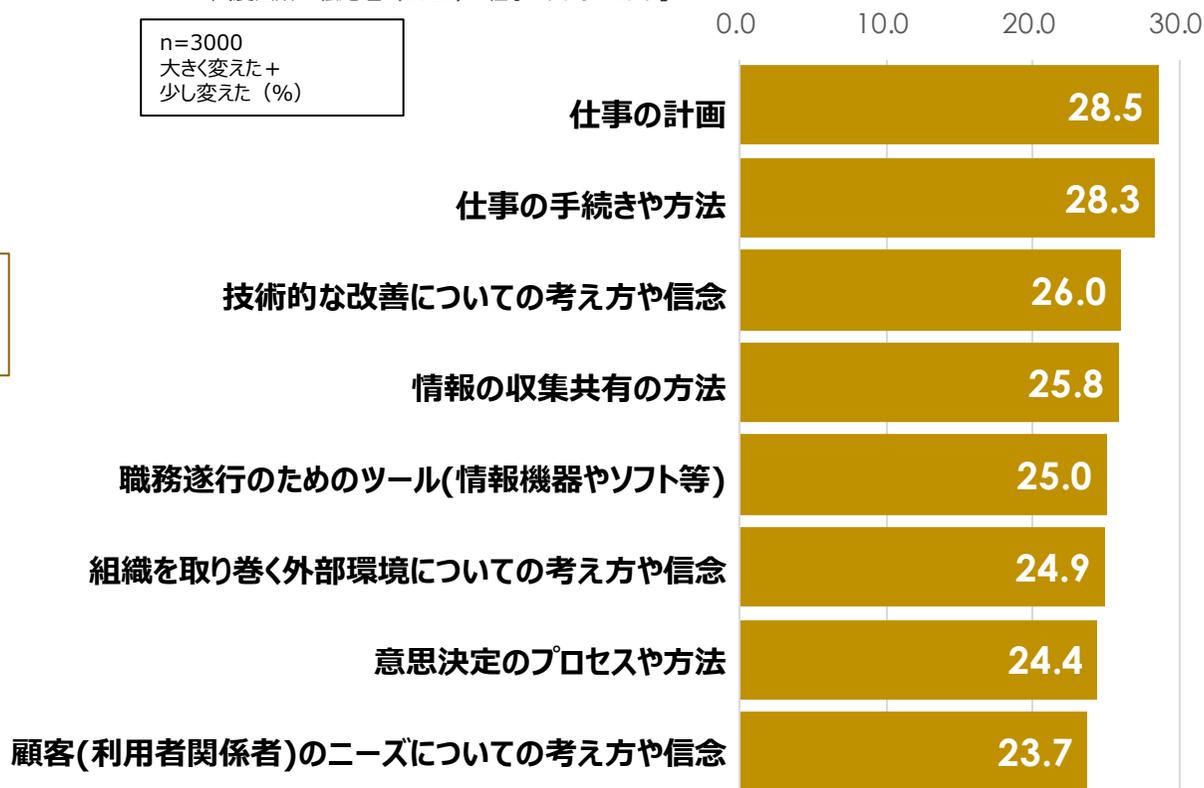
n=3000  
アンラーニングありの定義：  
右側の項目いずれかについて大きく変えた+少し変えた (%)



## アンラーニングの内容

尺度出所：松尾睦 (2021)「仕事のアンラーニング」

n=3000  
大きく変えた+  
少し変えた (%)

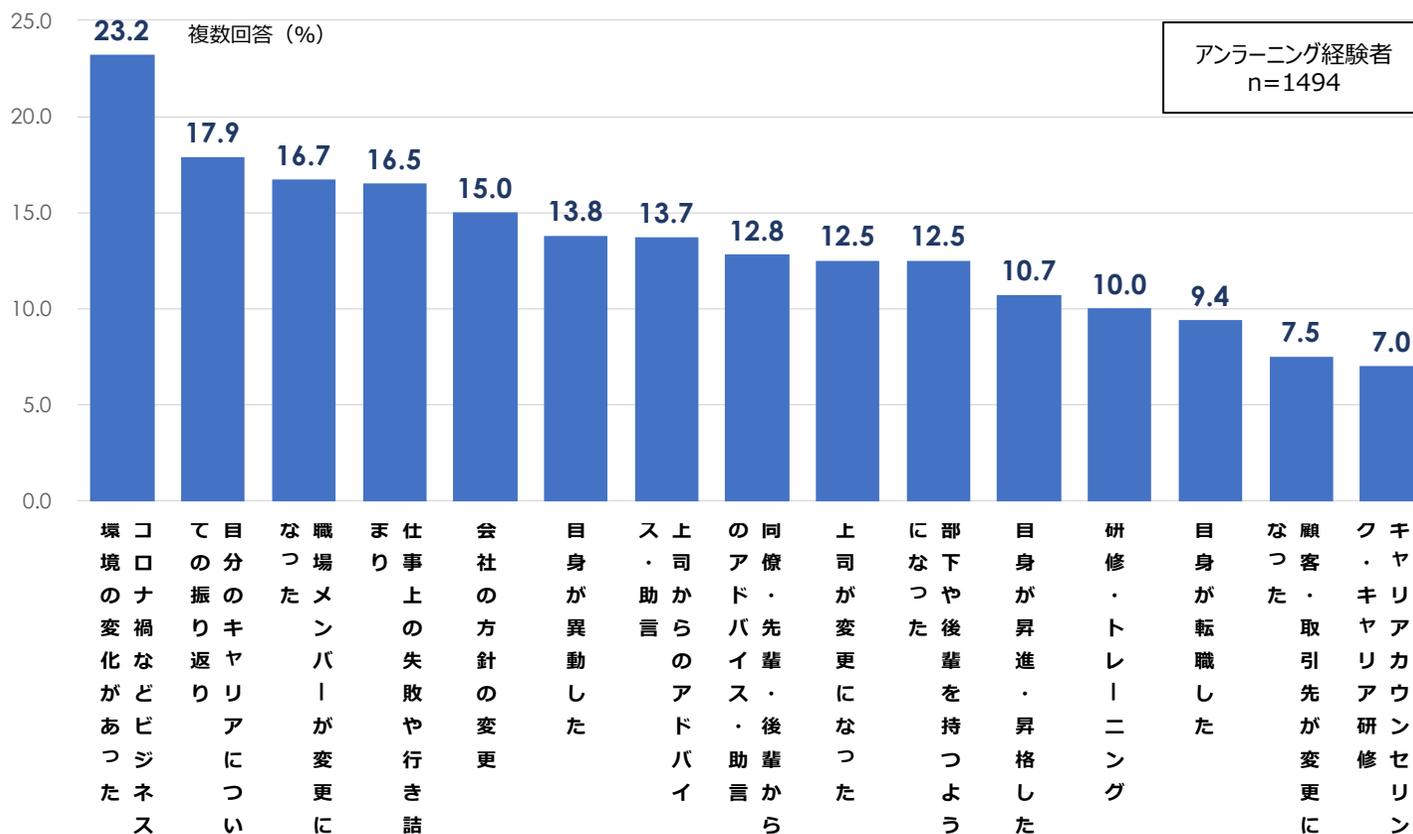


表層的

深層的

アンラーニングのきっかけとしては、「コロナ禍などビジネス環境の変化」が23.2%と多い。  
 その他のきっかけは、「職場メンバーの変更」や「自分のキャリアの振り返り」など多岐に渡る。

## アンラーニングのきっかけ



「少人数で行なっている仕事で、上からもこの部門が必要とされているとあまり感じられなかった。しかし、  
**今後のために施策やお客さま対応についてよりスタッフと話し合うようにしてそれを生かしていこうと考えた。**」

(女性30代,卸売業、小売業,事務) (きっかけ:仕事上の失敗)

「遠慮をしながら業務を進めていたが、上の立場になったので、遠慮ばかりではなく、自身の経験も踏まえて、  
**年次が上の社員に対しても指導という立場で指示を出すように変えた。**」

(男性40代,金融業、保険業,経営・経営企画) (きっかけ:昇進・昇格)

「**報告はまめにするようになりました。**少しの変化も自分の失敗も報告して助言を求めるようになりました。自分で抱えていても仕事が進まないという事を学んだのでそうしています。**失敗したら改善策を必ず探しています。**」

(女性50代,その他サービス,財務・経理・法務) (きっかけ:コロナ禍など環境変化)

「顧客のニーズには必ずしも完全に応える必要はないということ。**顧客の手元で発生している問題についての解決策を示すことで顧客が自主的に行動することもあり、コミュニケーションで解決することもある。**」(男性50代,製造業,顧客サービス・サポート) (きっかけ:同僚からの助言)

「以前よりもPDCAサイクルを実行するようにし、**Planにより時間をかけるようにした**。それにより、うまくいかなかった時の振り返りがしやすくなった。」（男性20代,製造業,商品開発・研究）（きっかけ特に無し）

「自分が渉外担当でお客様の家に行って営業することになって、**お客さまとの向き合い方や、何が求められているのか、何が必要なのか考えるようになった**。」（女性30代,複合サービス事業,個人営業）（きっかけ:異動）

決まった時間内に数をこなす為に、クオリティよりも効率を重視していたのを、**時間がかかっても高いクオリティを維持した作業を心掛ける様になっている**。」（男性40代,その他サービス,警備・清掃・ビル管理）（きっかけ:会社の方針変更）

「会社の求める品質を全数対応することは理想だが、時間的に不可能。**自分の裁量の範囲でメリハリを付けた決済をし、叱られる場合は私が責任を取る**。」（男性40代,金融業、保険業,その他専門職）（きっかけ:同僚からの助言）

「完璧主義的な思想を持っていたが、**7,8割の完成度で納得するような考え方に変えた**。また、**楽観的思想を持つように変えた**。」（男性30代,情報通信業,IT系技術職）（きっかけ:ライフイベント）

「店舗での販売業務なのですが、入職したパート・社員の方の接客態度と言葉遣いになっておらず、**その場で指導しても改善がなかったため、マニュアルを作成した**。お客様からの質問にも答えられる様に、応用出来る文言なども提示した。」（女性30代,卸売業、小売業,販売職）（きっかけ:昇進・昇格）

「テレワークが増えたため、メールは都度確認せず2時間に一度程度まとめて見るようにすることによって、**集中作業に専念できるようになりました**。」

（女性50代,生活関連サービス業、娯楽業,事務）（きっかけ:コロナ禍など環境変化）

「専門性と顧客に対する個別対応が必要な仕事ではあるが、**できるだけ誰でも担当できるようにドキュメント化、ワークフローの整理を進めている**。」

（男性40代,製造業,商品開発・研究）（きっかけ:仕事上の失敗）

「10年以上、自分の生活における仕事のウェイトが多く占めていたが、**振り返って自分の生活を見つめなおして、プライベートに比重を置くような考えに変わった。**」

(男性30代,生活関連サービス業、娯楽業,顧客サービス・サポート) (きっかけ:キャリアについての振り返り)

「子どもができて、育児にかかわるようになったことがきっかけで、**より効率的に仕事をするように意識するようになった。**かつ、フレックスをうまく活用して**朝早めに出社し早めに帰宅するようになった。**」

(男性30代,製造業,生産技術・生産管理・品質管理) (きっかけ:ライフイベント)

「**家事や育児と両立するために効率的に業務を行うよう無駄な手間を省き、より他部署との連携を強めて重複していた業務をなくした。**」

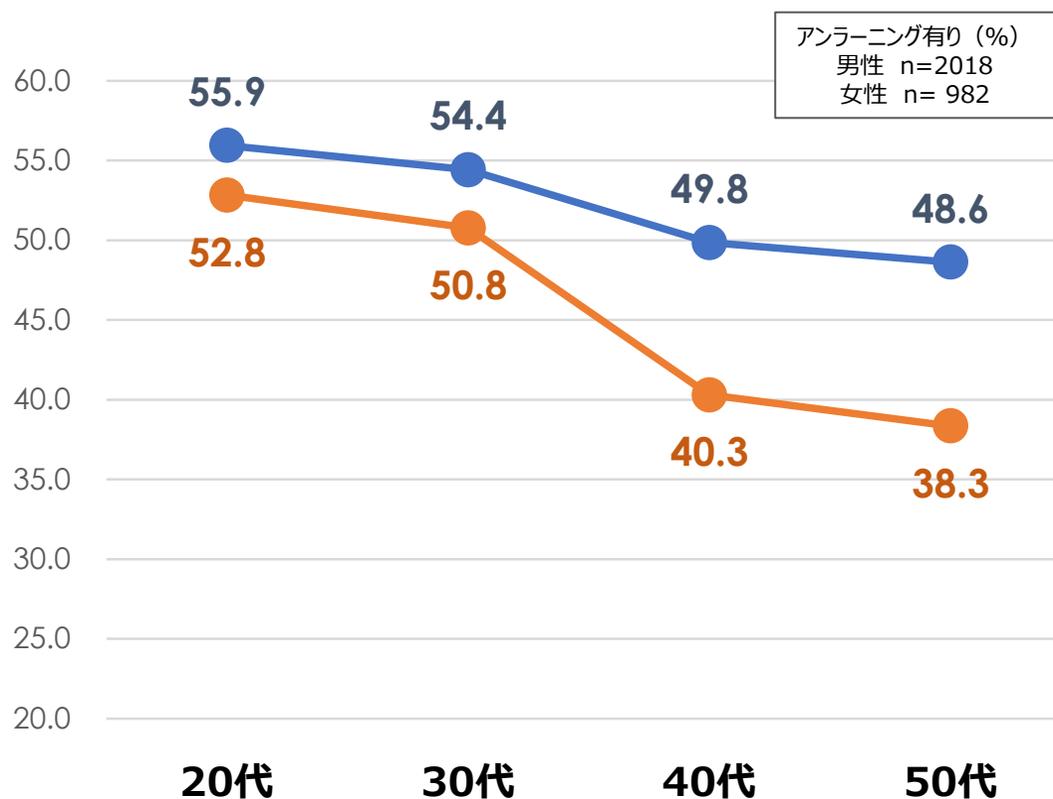
(女性40代,建設業,営業事務・補助) (きっかけ:キャリアについての振り返り)

「**無理はせず、サービス残業はしない1日やることをリスト化し見えるようにした。**」

(女性20代,製造業,総務・人事) (きっかけ:異動)

アンラーニングの実態を性年代別に見た。男性・女性ともに高齢になるほどアンラーニングが減っている。  
特に女性の40-50代でアンラーニングの減少が顕著に見られる。

性年代別アンラーニング実態



性年代別のアンラーニング実態を項目別に見ると、高齢層では「意思決定のプロセスや方法」「顧客のニーズについての考え方や信念」など、深層的なアンラーニングが減少する傾向。

年代別アンラーニング実態（項目別）

大きく変えた+少し変えた (%)  
男性 n=2018  
女性 n= 982

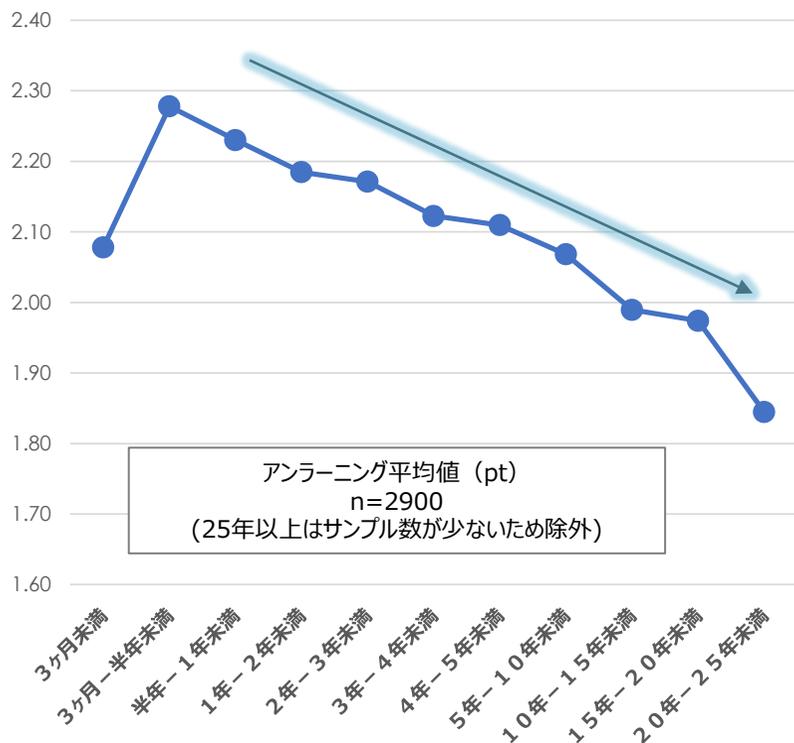
	男性 20代	男性 30代	男性 40代	男性 50代	女性 20代	女性 30代	女性 40代	女性 50代
仕事の計画	33.8	31.2	28.0	26.6	29.4	31.2	26.2	18.5
仕事の手続きや方法	29.4	30.1	28.3	27.6	30.6	32.7	23.9	21.3
技術的な改善についての考え方や信念	30.6	31.4	25.5	25.6	29.8	23.8	18.0	15.1
情報の収集共有の方法	32.5	28.6	25.7	26.4	25.0	27.7	17.2	16.5
職務遂行のためのツール	31.5	26.1	24.7	25.9	26.2	23.5	21.7	14.6
組織を取り巻く外部環境についての考え方や信念	27.2	27.8	26.4	24.3	26.2	24.6	18.3	18.0
意思決定のプロセスや方法	29.0	28.7	23.5	22.3	26.2	30.0	19.0	11.2
顧客(利用者関係者)のニーズについての考え方や信念	27.2	27.6	23.7	23.9	28.2	25.0	15.7	12.2

表層的

深層的

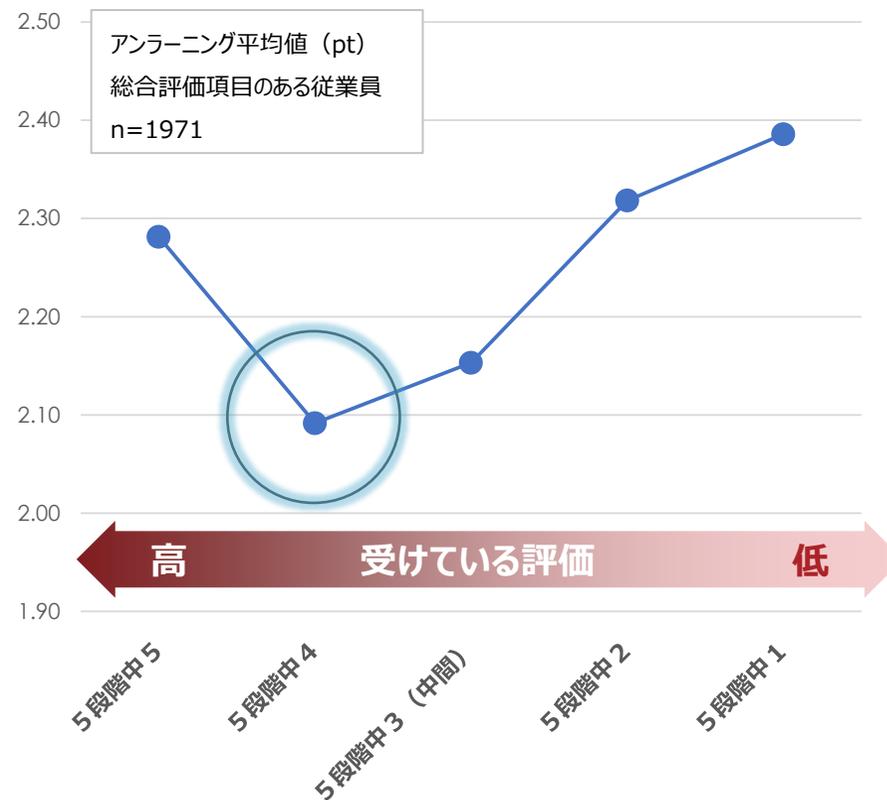
役職滞留年数とアンラーニングの関係を見ると、役職に就いて3ヶ月-半年未満でピークに達し、その後減っていく。  
また、人事評価は、5段階中4の評価が最もアンラーニングが低い。

## 役職滞留年数別アンラーニング



※役職滞留年数は、就業年数を統制した重回帰分析でもアンラーニングに対して有意にマイナスの影響が見られた

## 人事評価別アンラーニング



# アンラーニングの促進／阻害要因

## ①〈限界認知経験〉について

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

それまでの仕事のやり方を続けても成果や影響力発揮につながらないという自身の限界を感じる経験（限界認知経験）が、就業者のアンラーニングを促進している。

従業員 n=3000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未婚  
 R2乗値：0.171

## 限界認知経験

これまでの自分の仕事の仕方では会社や組織全体に影響を与えられなかったと感じた

これまでの自分の仕事のやり方では、組織に適応できないと感じた

これまでの自分のスキルや実力では解決が難しい業務に直面した

これまでの自分の仕事ぶりではもう収入は上がらないと感じた

これまでの自分のやり方ではメンバーがついてこないと感じた

これまでの自分のやり方では上位層を動かせないと感じた

これまでの自分の仕事の仕方では、この先プライベートと両立できないと感じた

自分のやり方ではこれ以上業績は上がらないと感じた

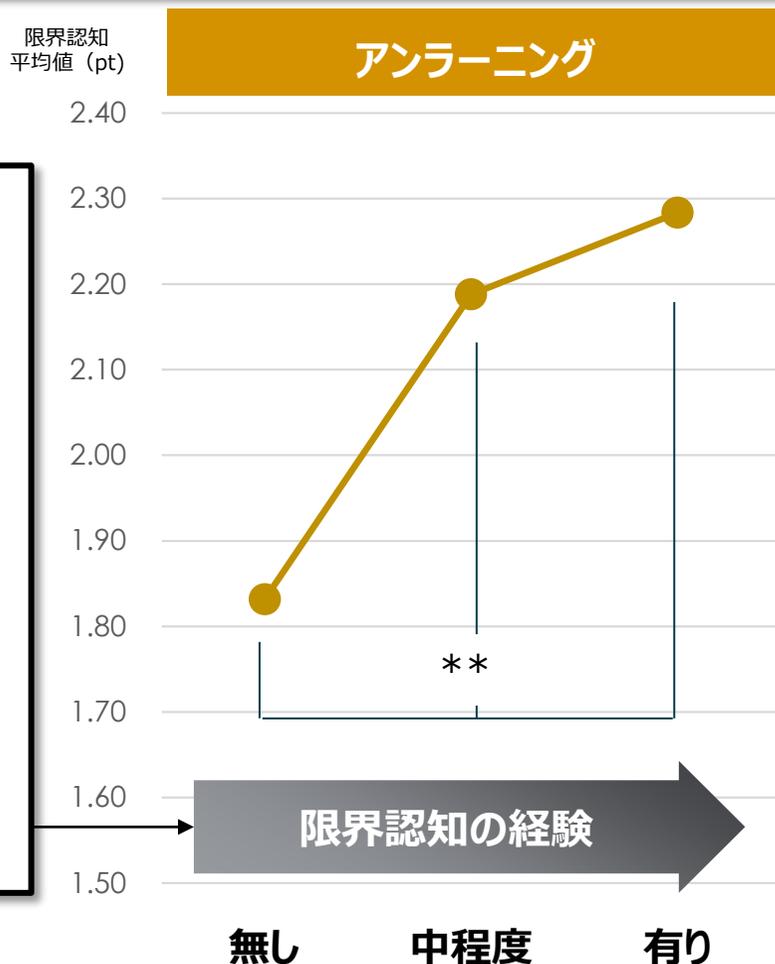
これまでの仕事のやり方に限界を感じることに

\*\*  
0.304

+

アンラーニング

限界認知経験の程度を分布に応じて3層に分けて比較すると、高い層ほどアンラーニングの度合いが高い。  
 性年代別に見ると、限界認知経験は男性は40代、女性は30代をピークとして歳を重ねるごとに低下している。



限界認知の  
 分布に応じて  
 3層に分割し比較

n=3000

\*\* : 1%水準で

有意差あり

## 性年代別の限界認知経験

カッコ内はサンプル数

限界認知経験平均値 (pt)

男性20代	(320)	2.27
男性30代	(544)	2.40
男性40代	(646)	2.46
男性50代	(508)	2.42
女性20代	(248)	2.39
女性30代	(260)	2.40
女性40代	(268)	2.32
女性50代	(206)	2.28

具体的な業務経験と限界認知経験の関係を見た。限界認知経験とプラスの関係があったのは、「業務上の修羅場」、「越境的業務」、「新規企画・新規提案業務」。逆に自身が受けている人事評価の高さは限界認知経験を抑制していた。

## 促進要因

顧客との大きなトラブル、  
事業・プロジェクトの撤退、  
大きな損失計上など

### 業務上の修羅場

他組織との共同プロジェクト、  
副業・兼業、海外での勤務など

### 越境的業務

新規事業・新規プロジェクトの立ち  
上げ・起案・新しいアイデアや企画  
の提案 など

### 新規企画・新規提案 業務

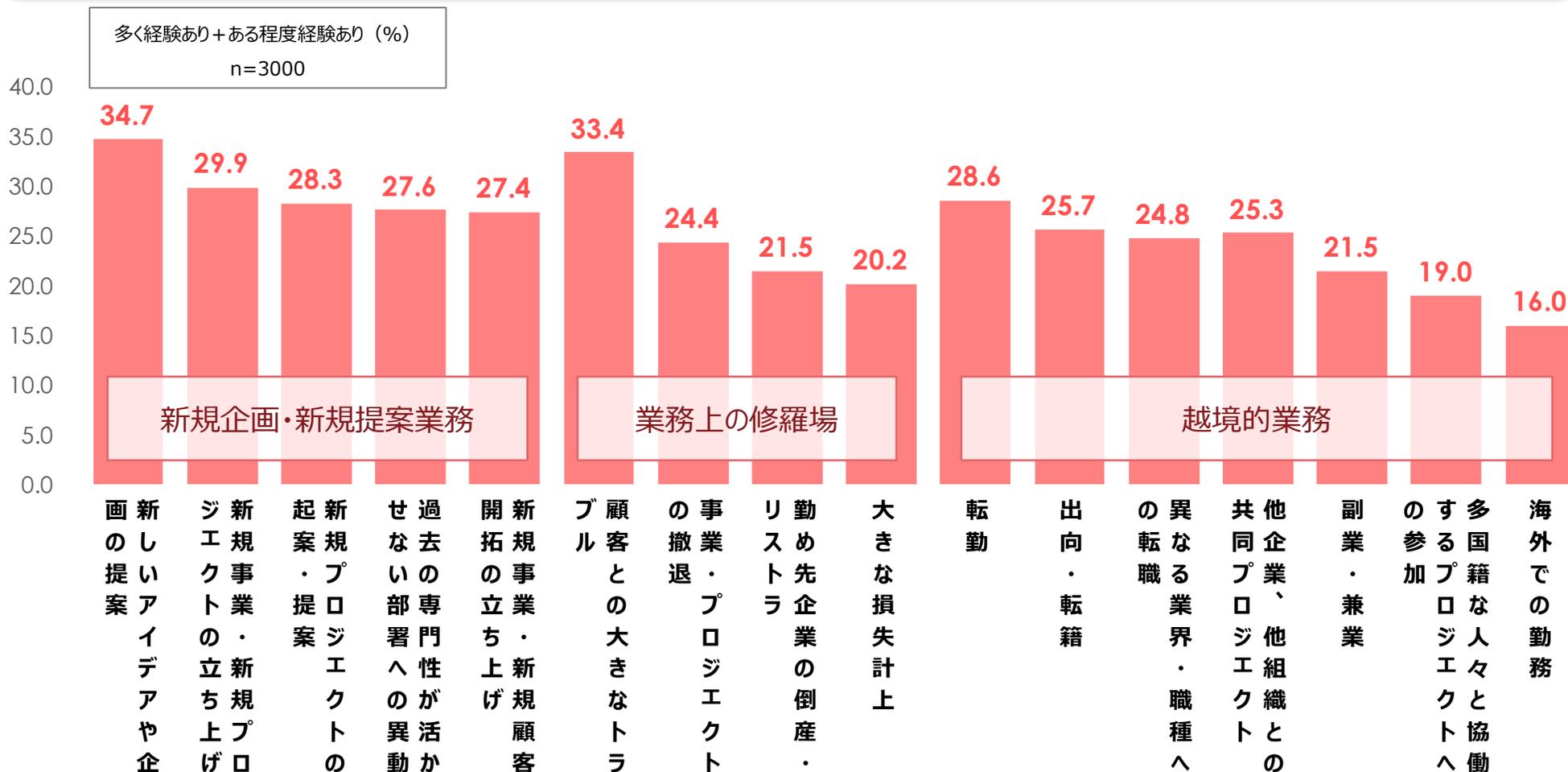
## 抑制要因

### 人事評価の高さ

## 限界認知 経験

従業員 n=3000  
重回帰分析で1%水準で有意な項目を抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験  
1%水準で有意になった項目を抜粋

限界認知経験を促進している業務の経験率を見た。「新しいアイデアや企画の提案」は34.7%と高めだが、「大きな損失計上」「海外での勤務」などは低めの傾向。



限界認知経験を促進している業務について性年代別に見ると、女性は高齢になるほどすべての業務経験が顕著に少なくなる。役職は高くなるほど経験が多くなる傾向が見られた。

経験平均 (pt) n=3000

	新規企画・新規提案業務	業務上の修羅場	越境的業務
男性20代	1.48	1.42	1.45
男性30代	1.56	1.45	1.48
男性40代	1.53	1.39	1.39
男性50代	1.52	1.43	1.41
女性20代	1.38	1.35	1.34
女性30代	1.43	1.32	1.38
女性40代	1.35	1.23	1.25
女性50代	1.21	1.20	1.22

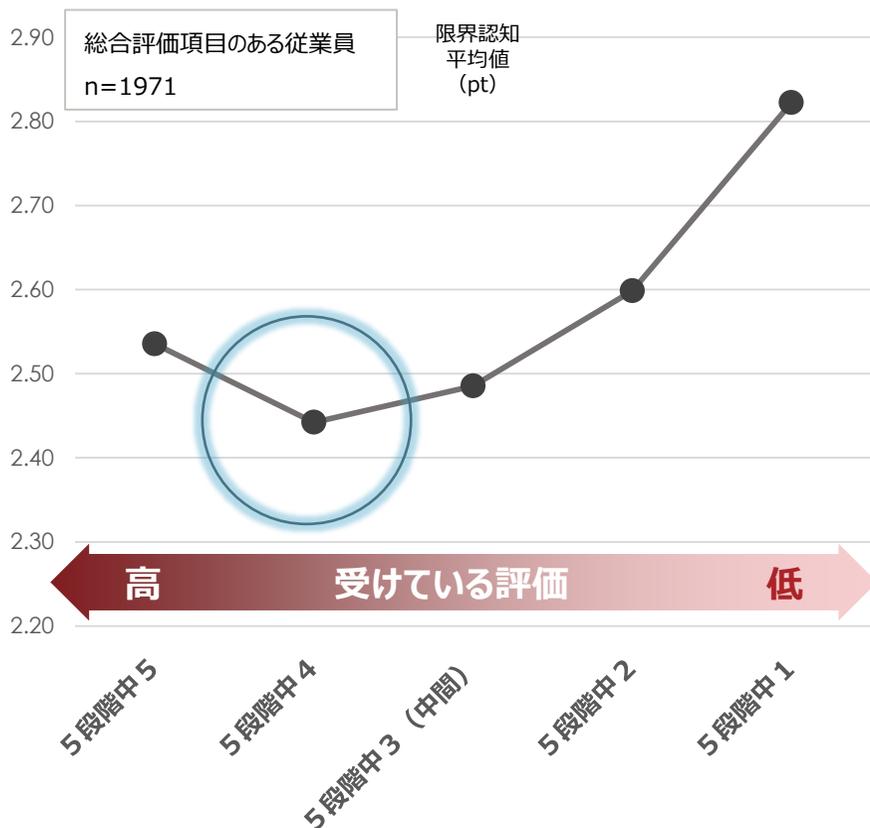
経験平均 (pt) n=2980 (その他管理職を除外)

	新規企画・新規提案業務	業務上の修羅場	越境的業務
一般メンバー	1.33	1.30	1.31
係長相当	1.60	1.46	1.45
課長相当	1.79	1.49	1.55
部長相当	2.04	1.70	1.75
事業部長相当	2.34	1.80	1.81

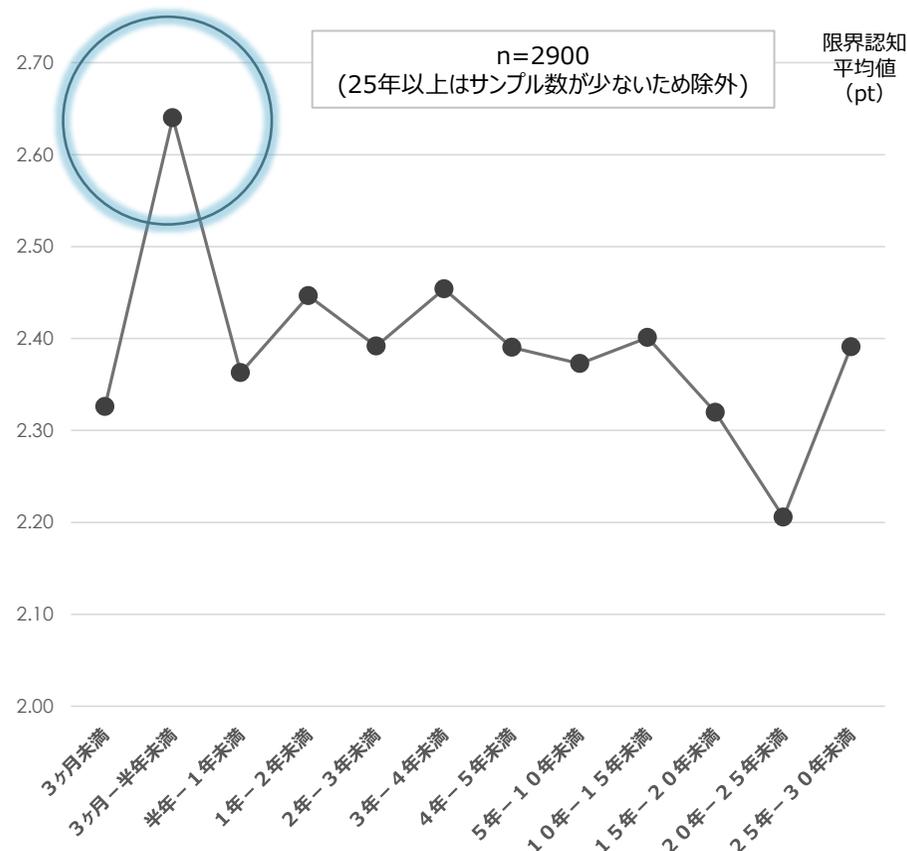
自身が受けている人事評価と限界認知経験の関係を見た。最も限界認知経験が少ないのは、5段階中4というやや良い評価。

役職滞留年数は、3ヶ月-半年未満の時期で限界認知経験がピークになっている。

## 人事評価と限界認知経験



## 役職滞留年数と限界認知経験



# アンラーニングの促進／阻害要因

## ②〈変化抑制意識〉について

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

組織の中で業務上の変化を起こすことを負荷として捉える「変化抑制意識」を持っていると、  
アンラーニングにもリスクリングにもネガティブな効果がある。

## 変化抑制意識

- 今の組織で仕事のやり方を変えることは大変だ
- 今の組織で仕事の進め方を変えると混乱を招くと思う
- 周囲の同僚は、これまでのやり方のほうが好むだろう
- 上司に新しい提案をしても無駄だろう
- 仕事のやり方について、「とりあえずいまのままがいい」と思う
- 自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない

組織の中で変化を起こすことが負荷（コスト）になると予想し、現状維持を選ぶ心理

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚  
R2乗値：0.082

\*\*  
-0.110 -

アンラーニング

\*\*  
0.073 -

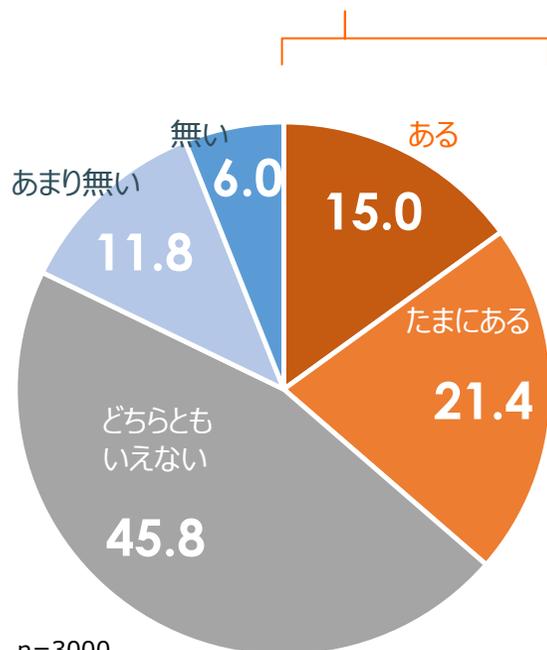
リスクリング

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚  
R2乗値：0.086

変化抑制意識の実態を見た。全体の36.4%が「今の組織で仕事のやり方を変えることは大変だ」、全体の32.3%が「自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない」と回答している。

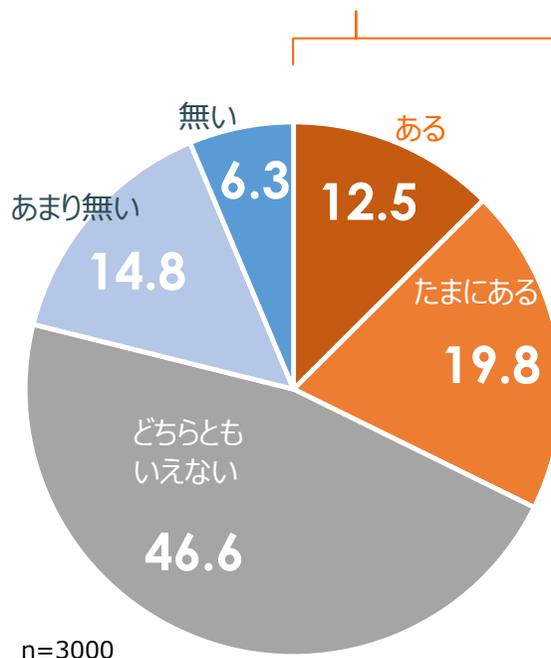
## 今の組織で仕事のやり方を変えることは大変だ

ある+たまにある計 **36.4%**



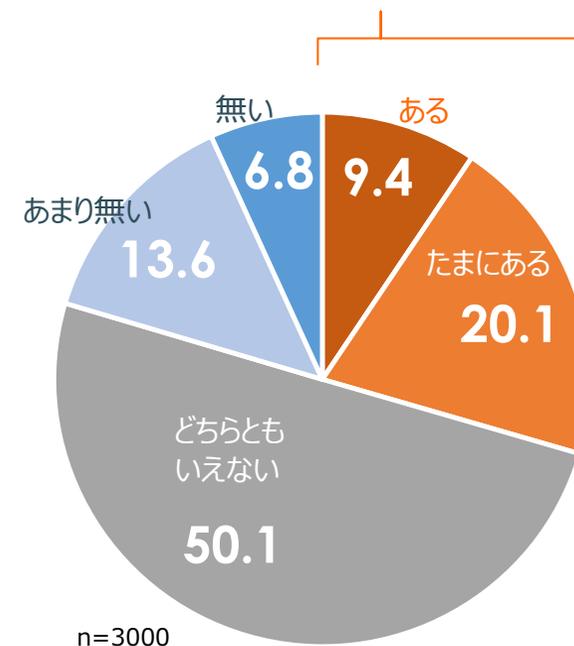
## 自分だけが仕事のやり方を変えてもしょうがない

ある+たまにある計 **32.3%**

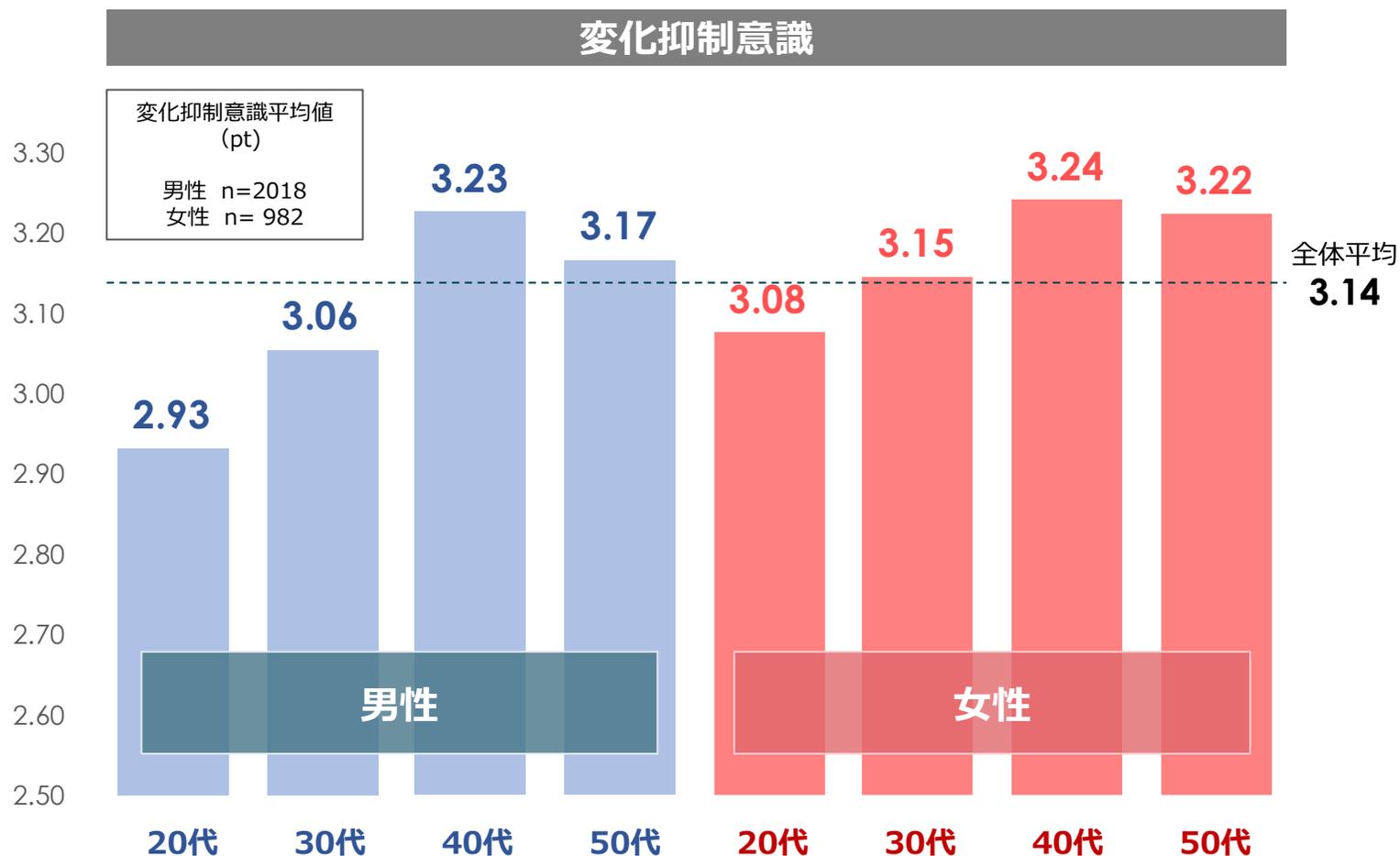


## 今の組織で仕事の進め方を変えると混乱を招くと思う

ある+たまにある計 **29.5%**



変化抑制意識を年代別に見た。女性が全体的に高め。男女ともに20代から40代にかけて上がっていく。



「変化抑制意識」の高い層と低い層を比較すると、高い層のほうがアンラーニングもリスキリングも有意に低い傾向が見られた。

## 変化抑制意識

分布に応じて

3層に分割し比較

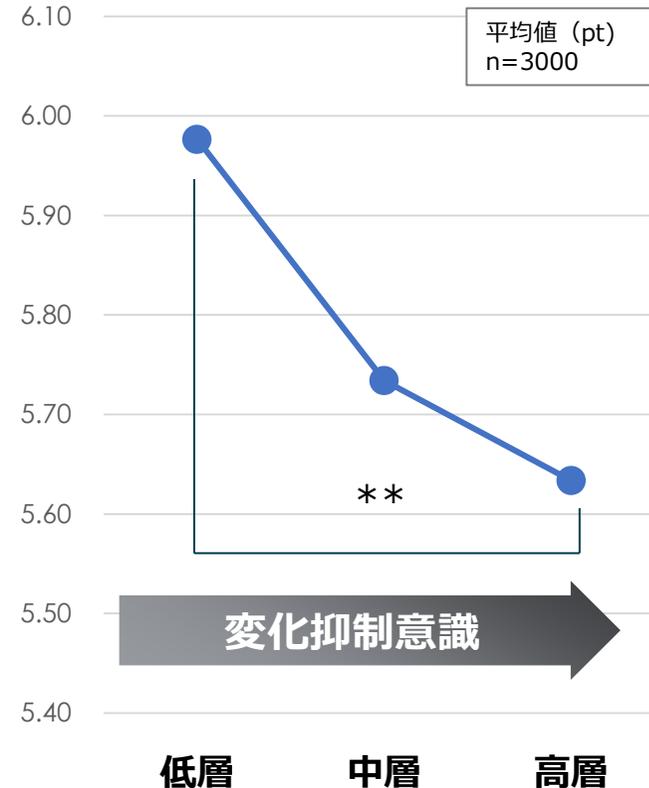
n=3000

\*\* : 1%水準で有意差あり

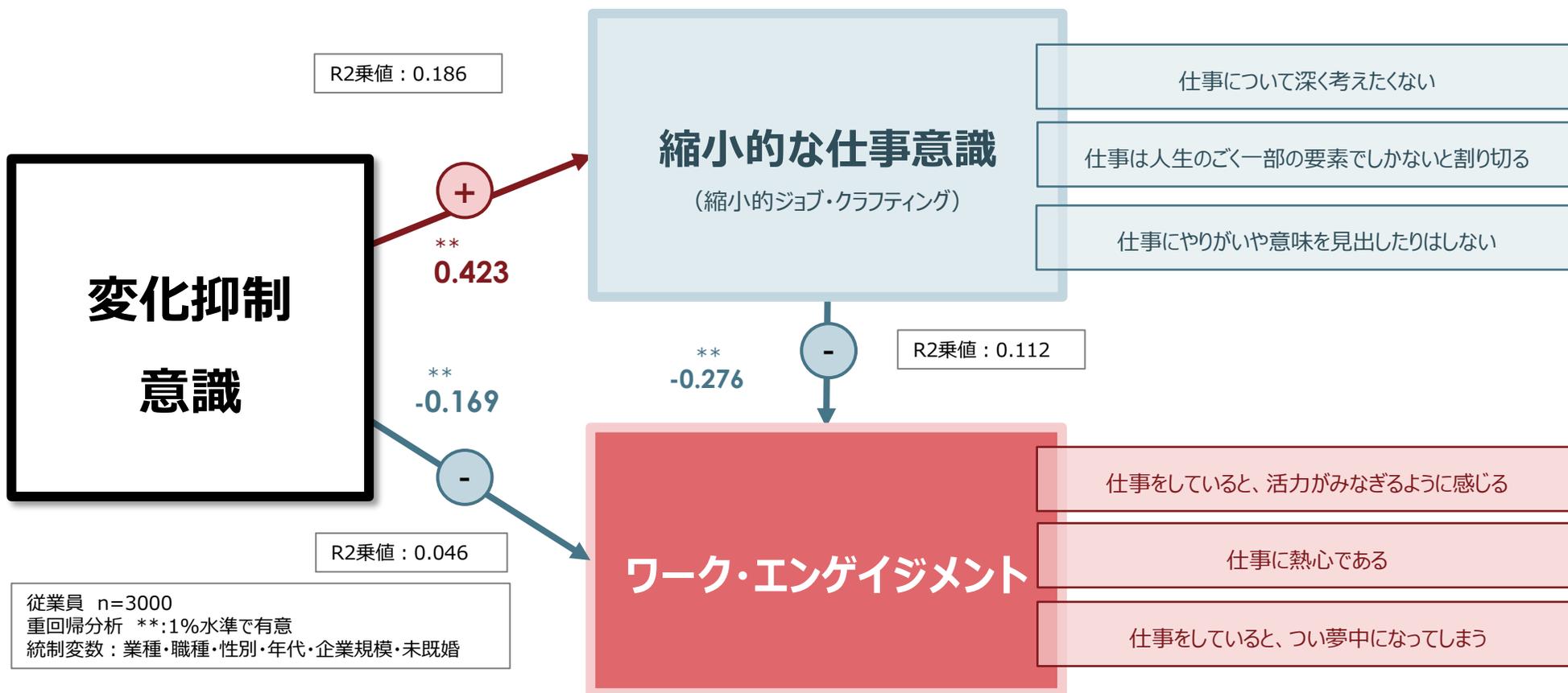
### アンラーニング



### リスキリング



変化抑制意識はワーク・エンゲイジメントにネガティブな効果が見られるとともに、「仕事について深く考えない」「やりがいや意味を見出さない」といった縮小的な仕事意識（縮小的ジョブ・クラフティング）を促進してしまう効果が見られた。



縮小的ジョブ・クラフティングはアンラーニング／リスキング／学びへの意欲のすべてにマイナスの関係が、  
ワーク・エンゲイジメントはすべてにプラスの関係が見られた。

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*：1%水準で有意  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・  
未婚

アンラーニング

リスキング

学びへの意欲

縮小的な仕事意識

(縮小的ジョブ・クラフティング)



R2乗値：0.078



R2乗値：0.090



R2乗値：0.66

ワーク・エンゲイジメント



R2乗値：0.150



R2乗値：0.112



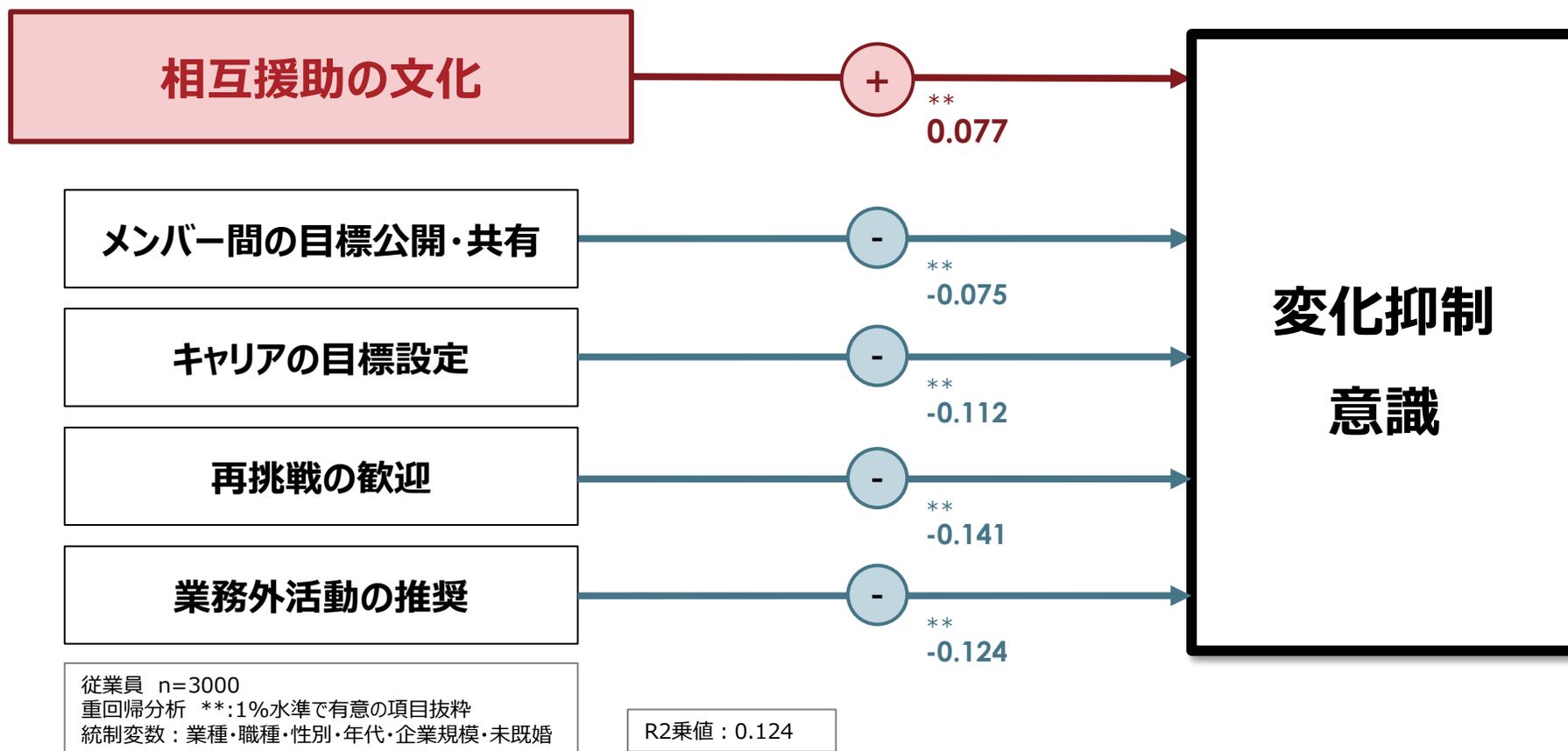
R2乗値：.229

仕事が多忙・緻密・単調であること、年功序列である組織、成果を重視される組織では変化抑制意識が高い。

従業員 n=3000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意の項目抜粋  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚  
 R2乗値：0.146



組織特徴として、「目標公開・共有」「キャリア目標設定」といった目標の領域、「再挑戦の歓迎」「業務外活動の推奨」は変化抑制意識を下けている。一方、「相互援助の文化」は変化抑制意識をやや高める傾向が見られた。



変化についての負荷を予期させない



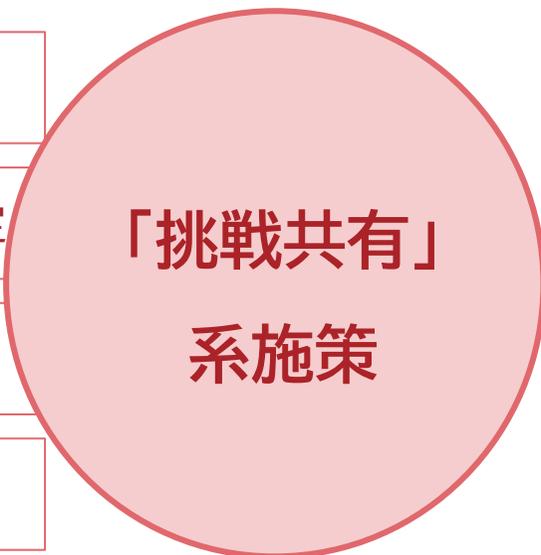
挑戦的な目標の組織的「共有」

メンバー間の  
目標公開・共有

キャリアの目標設定

再挑戦の歓迎

業務外活動の推奨



予期された負荷を打ち消す



負荷を上回る見返りを  
想定させる

給与報酬

経験報酬

学習活用報酬

役職報酬



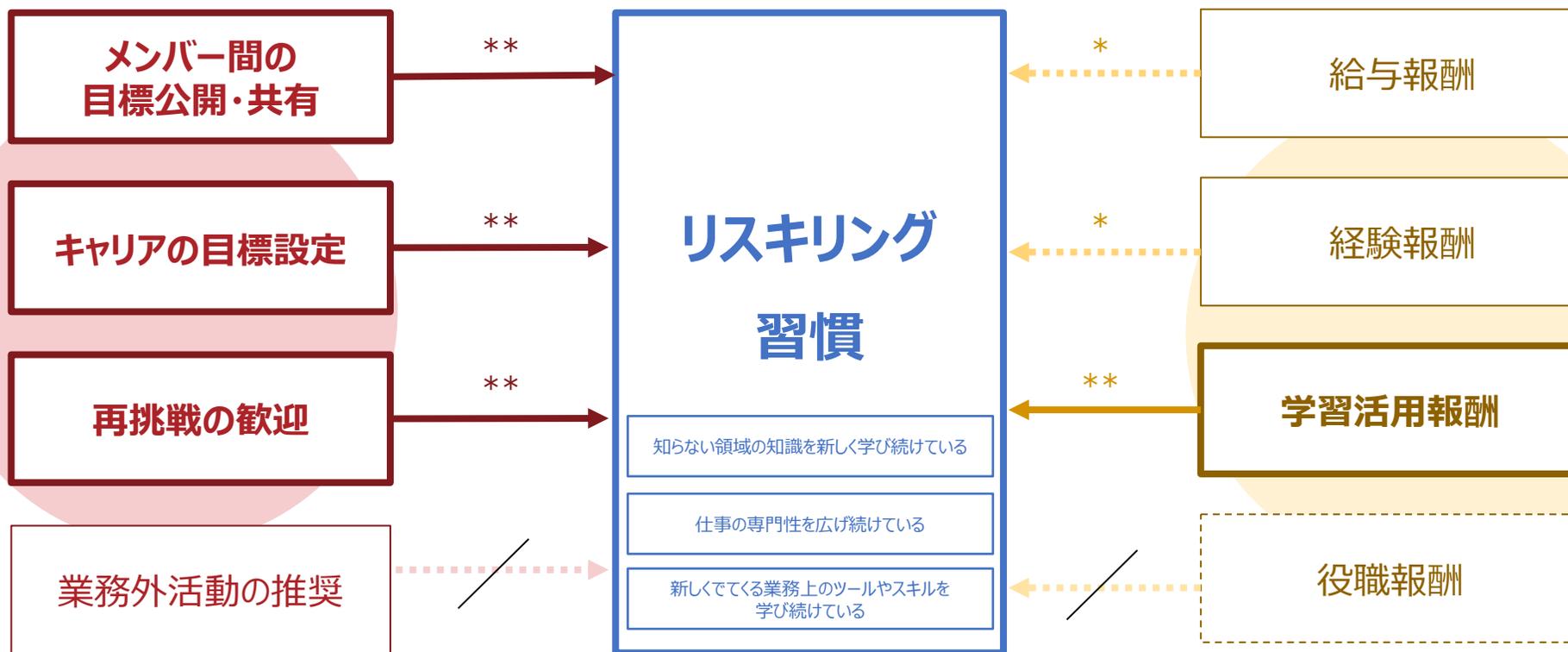
アンラーニングと予期との関係を見た。今の組織でこれから「給与」「経験」「役職」が得られそう、「学び」が活かされそうという予期が、アンラーニングを促進している。



従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚

R2乗値: 0.123

給与、経験、役職報酬への予期は、アンラーニングと関連していたものの、  
リスクリングを継続的に習慣づけることに対しては、あまり結びついていない傾向。



R2乗値 : 0.162

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚

R2乗値 : 0.123

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚

挑戦を共有する

経験を開く

報酬を与える

挑戦的な目標が共有され、  
変化を起こすことが当たり  
前に認められる土壌を作る

ex.

組織目標とビジョンの明確化、チャレンジ  
目標枠の設定、目標のメンバー間公開、上  
位層の宣言など

自身の仕事のやり方の限界を  
感じるようなストレッチした経  
験を積む機会が、広く従業員に  
与えられている

ex.

公募型新規事業、新規事業支援、性別や年齢  
差別の無いジョブアサインと抜擢など

起こした変化に対して、給与  
やポスト、成長や経験といっ  
た見返りが与えられる

ex.

脱・年功処遇、実力主義的選抜、  
キャリア・パスの明確化、公募型異動など

# 就業者のリスキングの実態

パーソル総合研究所

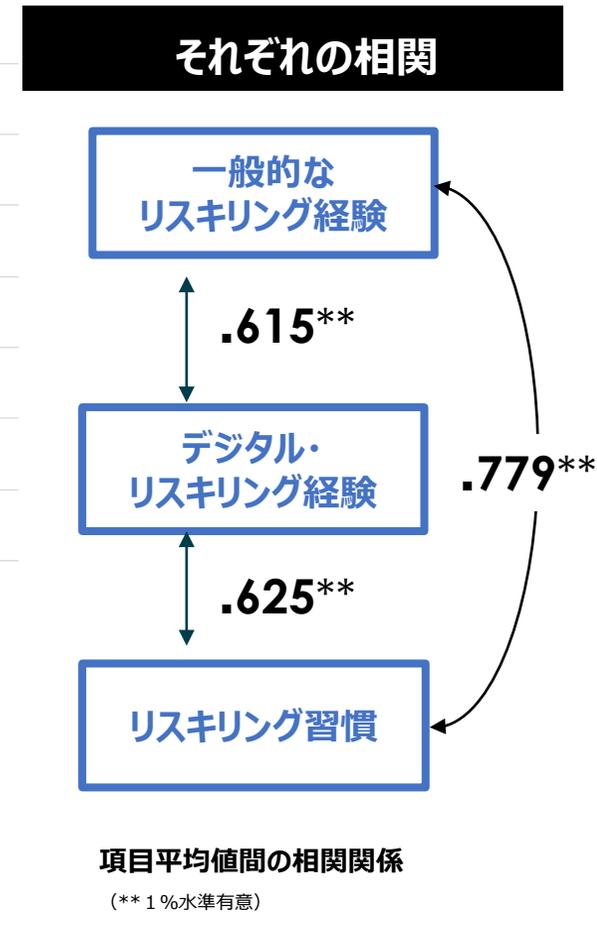
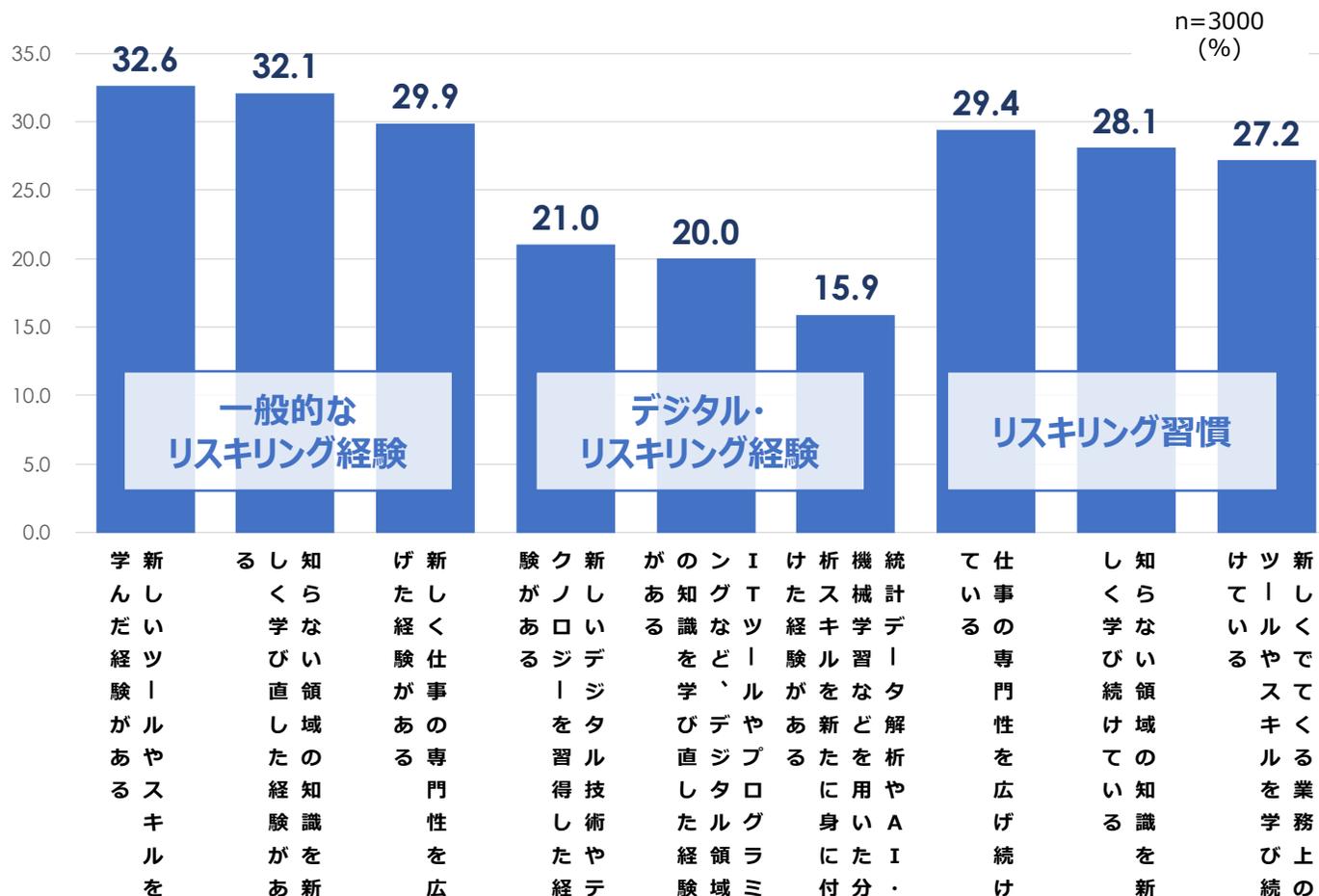
シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

リスクリング実態をみた。一般的なリスクリングの経験は3割前後、デジタル領域のリスクリング（デジタル・リスクリング）は2割程度、リスクリングの習慣がある者は3割弱となっている。

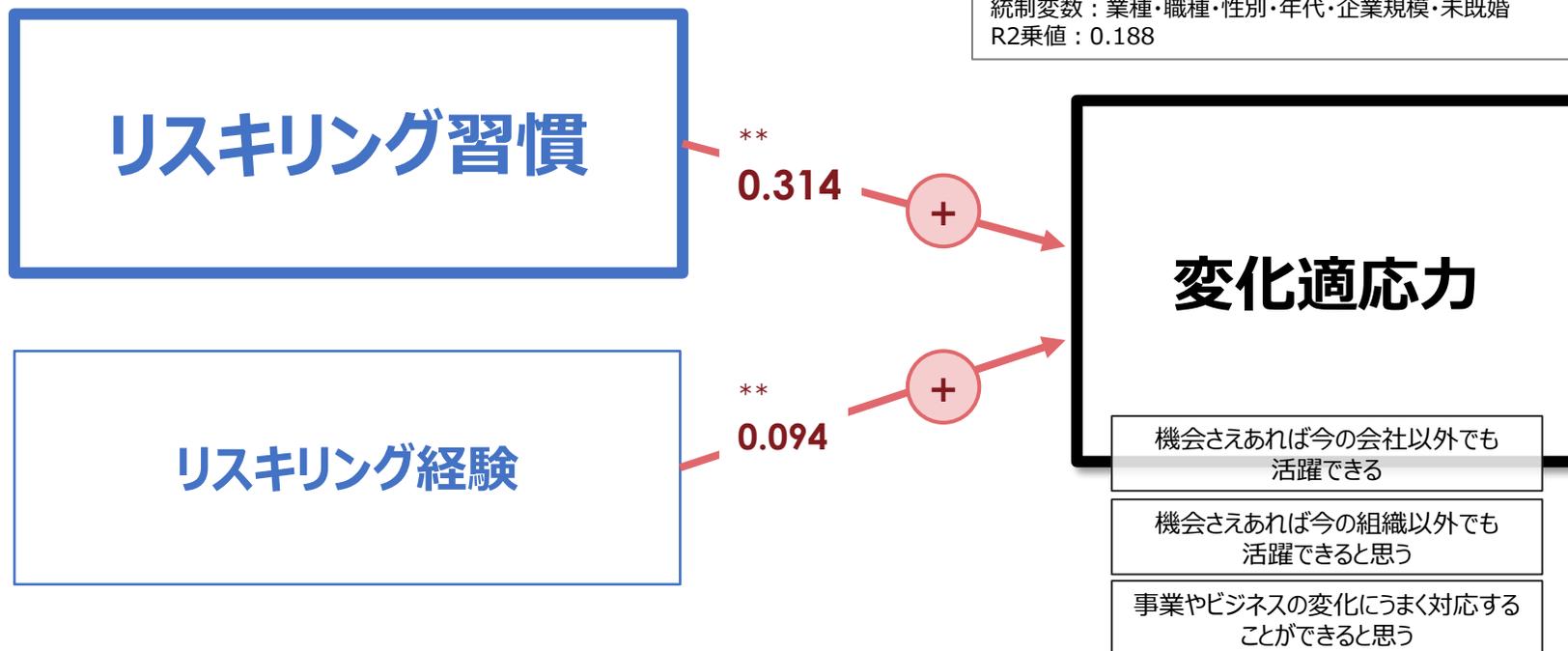


リスクリング実態を性年代別にみた。特に女性の40-50代でリスクリングが大きく減少する。

(平均値・pt) カッコ内はサンプル数		一般的な リスクリング経験	デジタル・ リスクリング経験	リスクリング習慣
男性20代	(320)	2.93	2.71	2.90
男性30代	(544)	3.01	2.72	2.97
男性40代	(646)	2.95	2.58	2.90
男性50代	(508)	3.04	2.66	2.91
女性20代	(248)	2.93	2.47	2.91
女性30代	(260)	2.98	2.53	2.90
女性40代	(268)	2.87	2.42	2.82
女性50代	(206)	2.72	2.21	2.59

リスクリングと変化適応力（変化に対して適応できるという効力感）の関係を見た。  
 リスクリング経験よりも、リスクリング習慣のほうがより変化適応力にポジティブに影響していた。

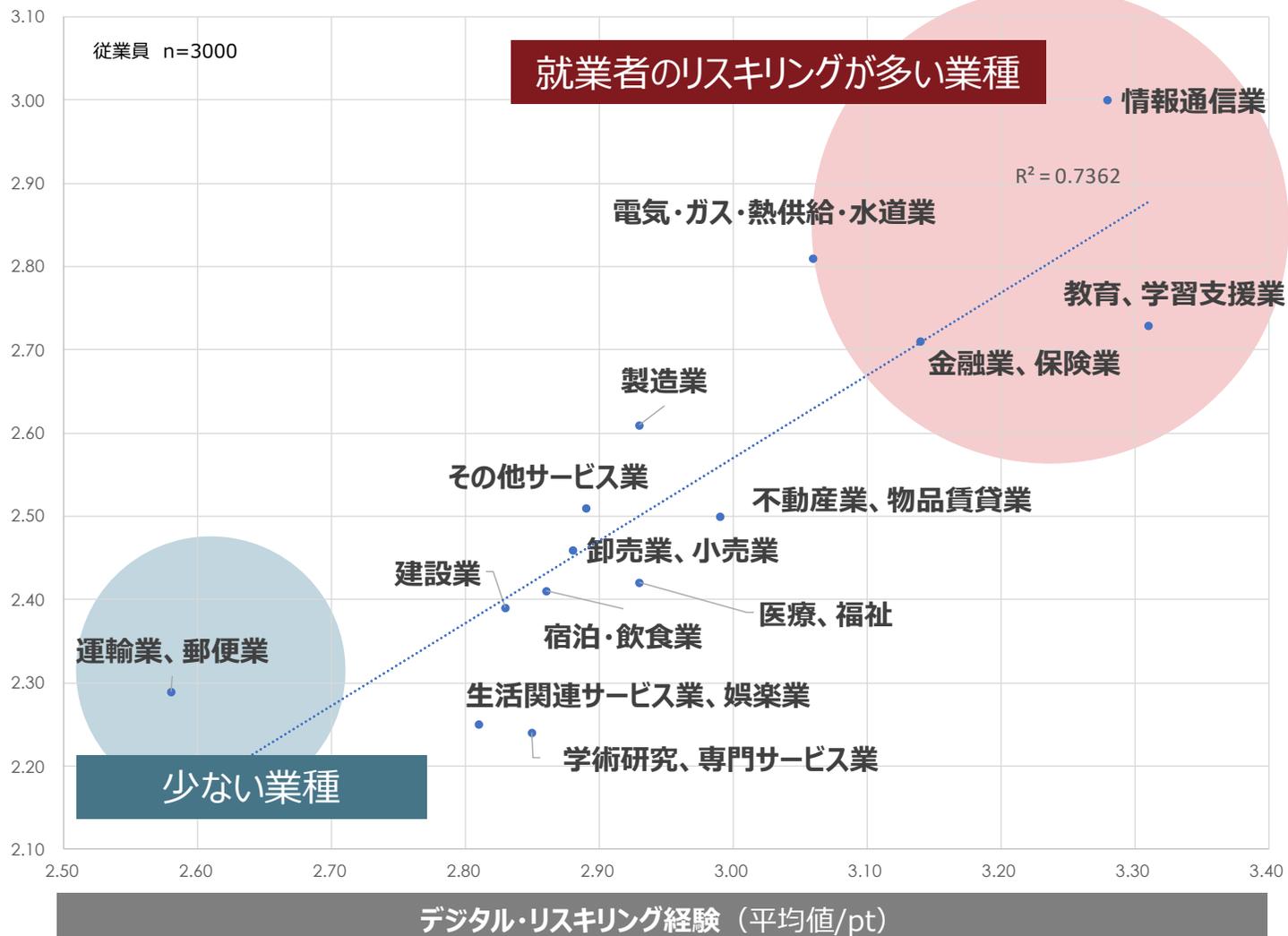
従業員 n=3000  
 重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
 統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・未既婚  
 R2乗値：0.188



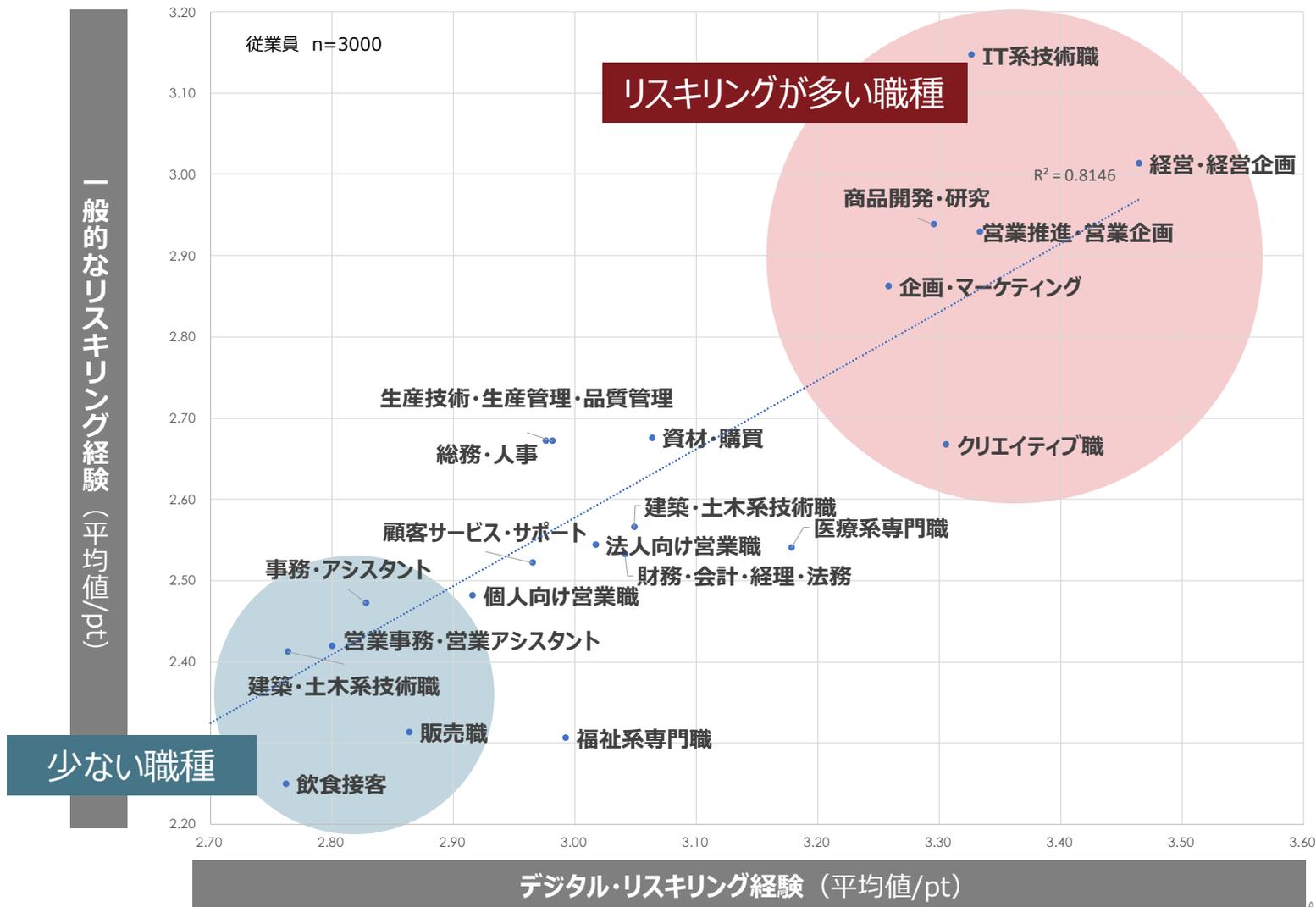
など

業種別の就業者のリスクリング実態をリスクリング・マップとしてまとめた。

一般的なリスクリング経験 (平均値/pt)



職種別の就業者のリスキリング実態をリスキリング・マップとしてまとめた。



# リスクリングと関連する学び

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

リスキングと強く紐づいている学び特性として、アンラーニングの他に、周囲の人を通じて学ぶ「ソーシャルラーニング」、学びと仕事や、学んだこと同士をつなげて考える「ラーニング・ブリッジング」の特性が抽出された。

「ソーシャル・ラーニング」と「ラーニング・ブリッジング」の出所：

パーソル総合研究所・ベネッセ教育総合研究所・中原淳  
「若年就業者のウェルビーイングと学びに関する定量調査」

## リスキング

一般的な  
リスキング経験

リスキング習慣

\*\*  
0.264

捨てる学び  
アンラーニング

\*\*  
0.119

巻き込む学び  
ソーシャル・ラーニング

\*\*  
0.311

橋渡す学び  
ラーニング・ブリッジング

仕事の進め方、やり方、信念などを変える  
P9 参照。

学びや経験をともにする仲間がいる

関心ある分野の専門家や詳しい人に話を聞きに行く

周りの人から積極的に意見をもらう

など

仕事で得た経験と、これまで学んできたことを結びつけて考えている

仕事で得たいいくつかの経験の共通点を探そうとしている

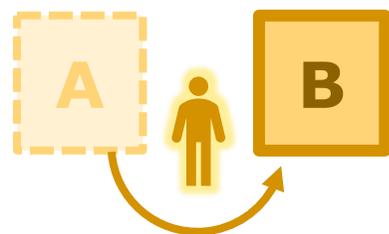
研修や読書などで得た知識を使って、業務に役立てようとしている

など

従業員 n=3000  
重回帰分析 \*\*：1%水準で有意  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験

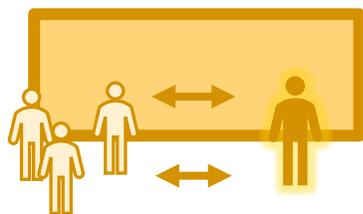
R2乗値：0.386

本調査で明らかになった就業者のリスキングを支える3つの学びは、  
以下のようにまとめられる。



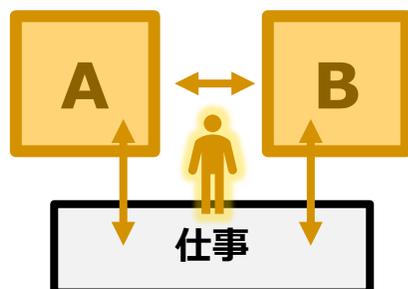
捨てる学び  
アンラーニング

これまでの仕事にかかわる知識やスキル、  
考え方を捨て、新しいものに変えていくこと



巻き込む学び  
ソーシャル・ラーニング

他者を積極的に巻き込みながら  
ともに学んでいくこと

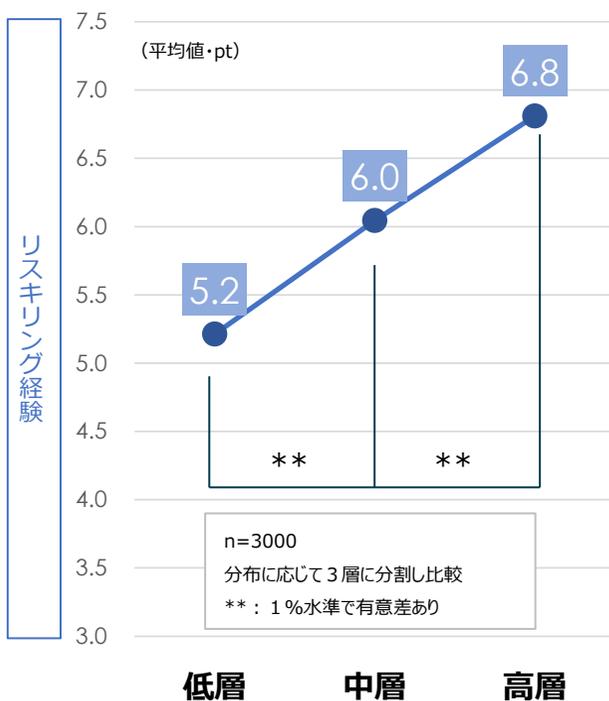


橋渡す学び  
ラーニング・ブリッジング

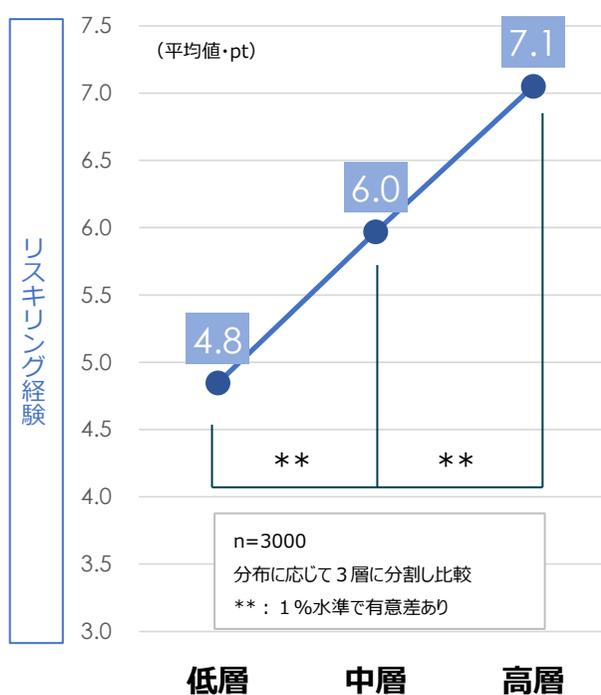
学んだ事柄同士や、  
学びと仕事をむすびつけていくこと

アンラーニング、ソーシャル・ラーニング、ラーニング・ブリッジングについて、それぞれ3層に分割して比較した。  
どの学び行動も、高い層が低い層と比べリスキリング経験が極めて高い。

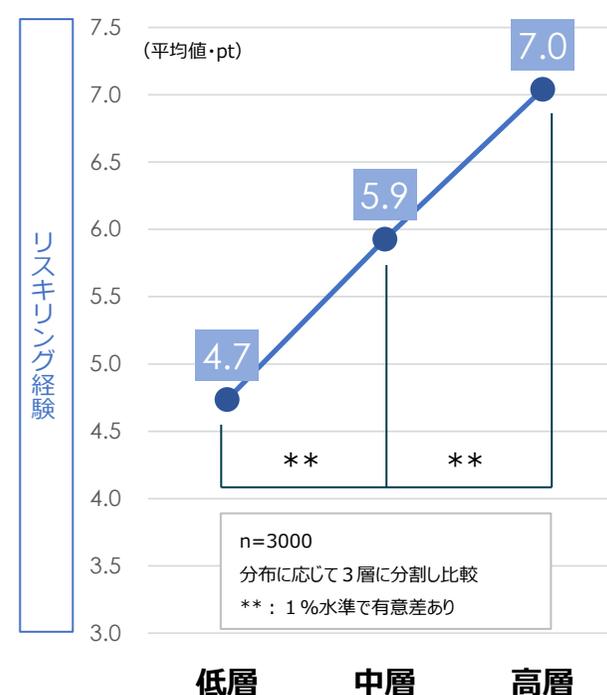
アンラーニング 3層比較



ソーシャル・ラーニング 3層比較



ラーニング・ブリッジング 3層比較



ソーシャル・ラーニングは職場外学習経験が、ラーニング・ブリッジングは学習を記録する行動が促進している。

捨てる学び  
アンラーニング

限界認知  
経験

業務上の修羅場経験

越境的業務

新規企画・新規提案業務

巻き込む学び  
ソーシャル・ラーニング

職場外学習  
経験

研修・セミナー・勉強会

大学・大学院・専門学校への通学

副業・兼業 など

橋渡す学び  
ラーニング・ブリッジング

学習記録行動

学んだことを、紙のノートや日誌にメモしている

学んだことを、ブログやSNSなどのメディアに記録している

学んだことを、会社の研修システムに記録している

従業員 n=3000

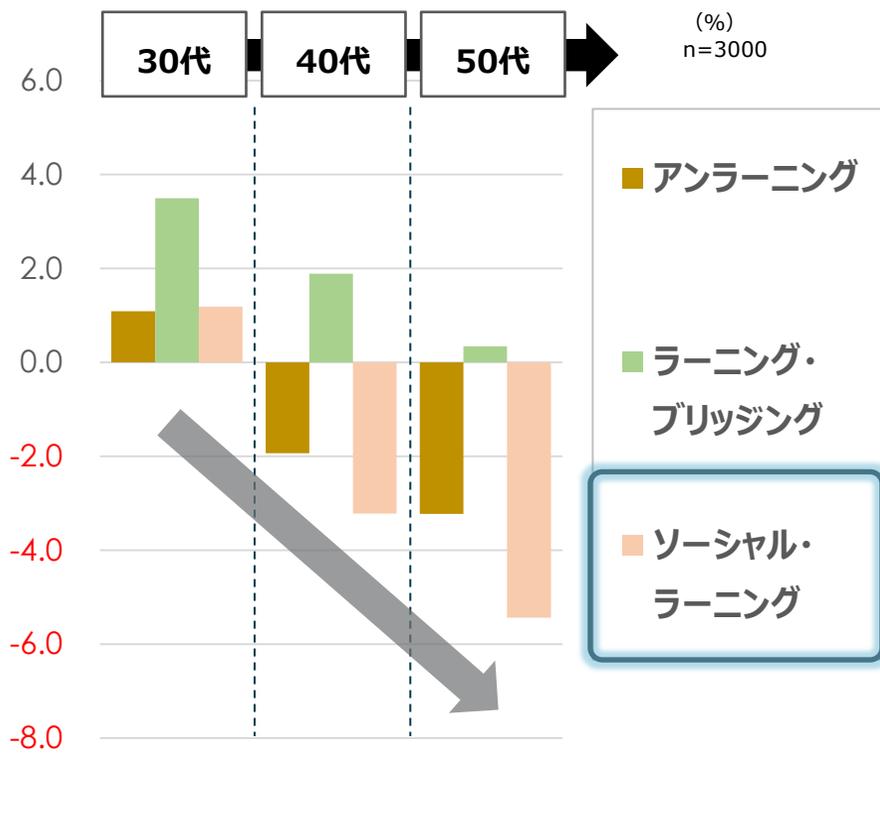
重回帰分析 \*\*:1%水準で有意  
影響度の大きい項目を抜粋

統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

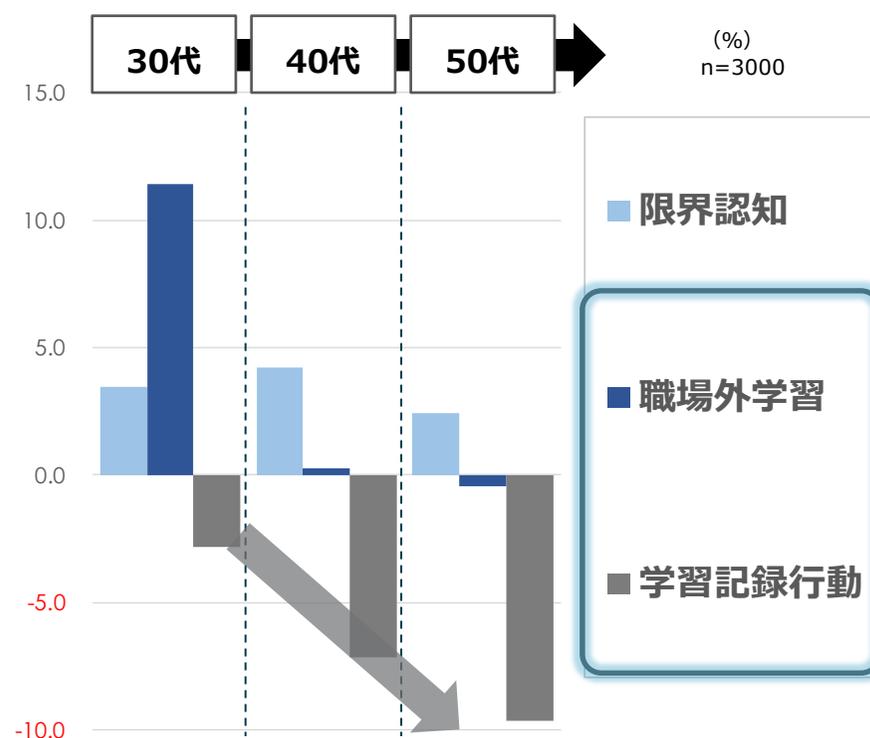
年代別に見ると、40-50代で3つの学び特性がいずれも下がっていく。

行動・経験としては、「学習記録行動」「職場外学習」が特に40-50代で大きく下がる。

【学び】 20代を100%としたときの増減率



【経験・行動】 20代を100%としたときの増減率



# リスクリングと人事制度・上司マネジメント

パーソル総合研究所

シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

リスキングと人事制度・人事管理の関係を見た。一般的なリスキングは「目標の透明性」が、デジタル領域のリスキングは、「キャリアの透明性」が最もポジティブに関連している。会社都合の異動の多さは、リスキングに対してネガティブな影響。

### 一般的なリスキング (非デジタル領域)

個人目標が組織目標と関連付けられている  
組織のビジョンや理念が明確  
目標設定時に上司とよく話し合う

+

目標の透明性

昇格・降格基準を明確に共有している  
評価は貢献に応じて十分に差がつく  
成績不振に伴う降級・降格は特別なことではない

+

処遇の透明性

定期的な人事異動  
職務変更を伴う人事異動が頻繁  
異動は原則的に断れない など

-

会社都合の  
異動の多さ

従業員 n=3000  
重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験

R2乗値：0.169

### デジタル・リスキング

キャリアの透明性

+

社内のキャリア・パスが明確に示されている  
定期的キャリア面談  
社内公募中心の異動

処遇の透明性

+

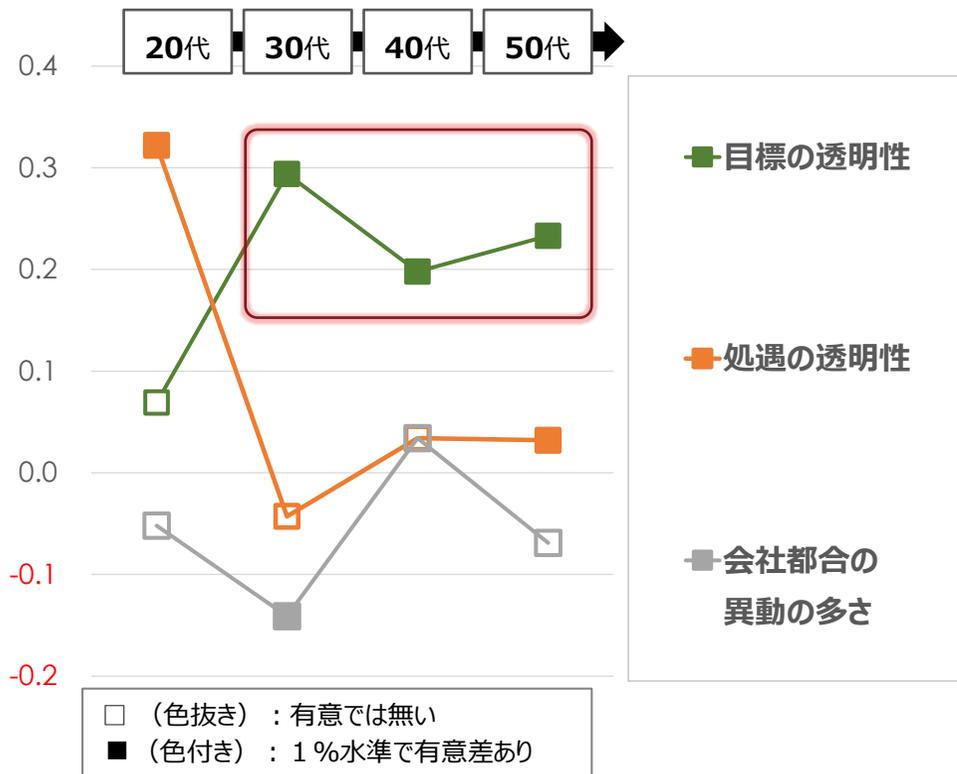
昇格・降格基準を明確に共有している  
評価は貢献に応じて十分に差がつく  
成績不振に伴う降級・降格は特別なことではない

従業員 n=3000  
重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験

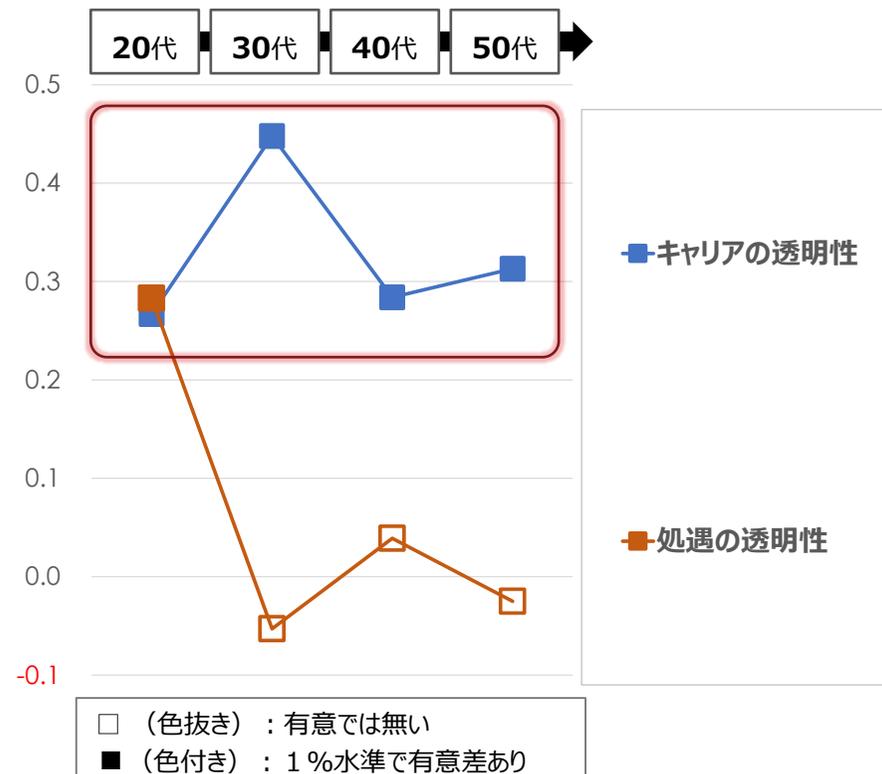
R2乗値：0.232

人事制度・人事管理のリスキングへの影響度を年代別に見た。「目標の透明性」のリスキングへの影響は30代以上の年代で、「キャリアの透明性」のデジタル・リスキングへの影響はすべての年代で高い。

一般的なリスキングへの影響度 (偏回帰係数)



デジタル・リスキングへの影響度 (偏回帰係数)



従業員 n=3000 重回帰分析  
 統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

従業員 n=3000 重回帰分析  
 統制変数: 業種・職種・性別・年代・企業規模・家族構成・転職経験

会社都合の異動の多さは、「金融、保険業」、「電気・ガスなどのインフラ業」、「運輸、郵便業」が多い。

また、企業規模が大きくなるほど高くなる。

カッコ内はサンプル数

会社都合の  
異動の多さ

金融業、保険業	(160)	3.12
電気・ガス・熱供給・水道業	(58)	3.00
運輸業、郵便業	(186)	2.96
製造業	(835)	2.95
教育、学習支援業	(50)	2.91
生活関連サービス業、娯楽業	(54)	2.88
その他業種	(189)	2.87
建設業	(209)	2.86
情報通信業	(255)	2.84
卸売業、小売業	(299)	2.81
学術研究、専門・技術サービス業	(41)	2.81
その他サービス業	(286)	2.77
不動産業、物品賃貸業	(70)	2.76
宿泊業、飲食サービス業	(64)	2.71
医療、福祉	(232)	2.70

カッコ内はサンプル数

会社都合の  
異動の多さ

100人未満	(1038)	2.59
100-300人未満	(467)	2.87
300-500人未満	(224)	2.88
500-1000人未満	(251)	3.06
1000-2000人未満	(208)	3.04
2000-1万人未満	(400)	3.13
1万人以上	(412)	3.18

リスクリングと上司マネジメントの関係を見た。一般的なリスクリングには上司の「探索行動」と「ビジョンの体現」が、デジタル・リスクリングには「キャリア支援」と「探索行動」が影響している。

## 一般的なリスクリング

常に新しい市場やサービス領域について調べている  
柔軟に仕事のやり方や範囲を変更する  
いつも新しい知識やスキルを学んでいる

+

上司の探索行動

組織の目標やビジョンを上司自身が信じている  
部下に組織の目標やビジョンを日頃から話している  
組織の目標やビジョンを体現した行動をしている

+

上司自身の  
ビジョンの体現

従業員 n=3000  
重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験

R2乗値：0.120

## デジタル・リスクリング

上司の  
キャリア支援

+

今後の自分のキャリアについて相談ができる  
自分の中長期のキャリアについてアドバイスしてくれる  
今後の自分のキャリアについて期待感を伝えてくれる

上司の探索行動

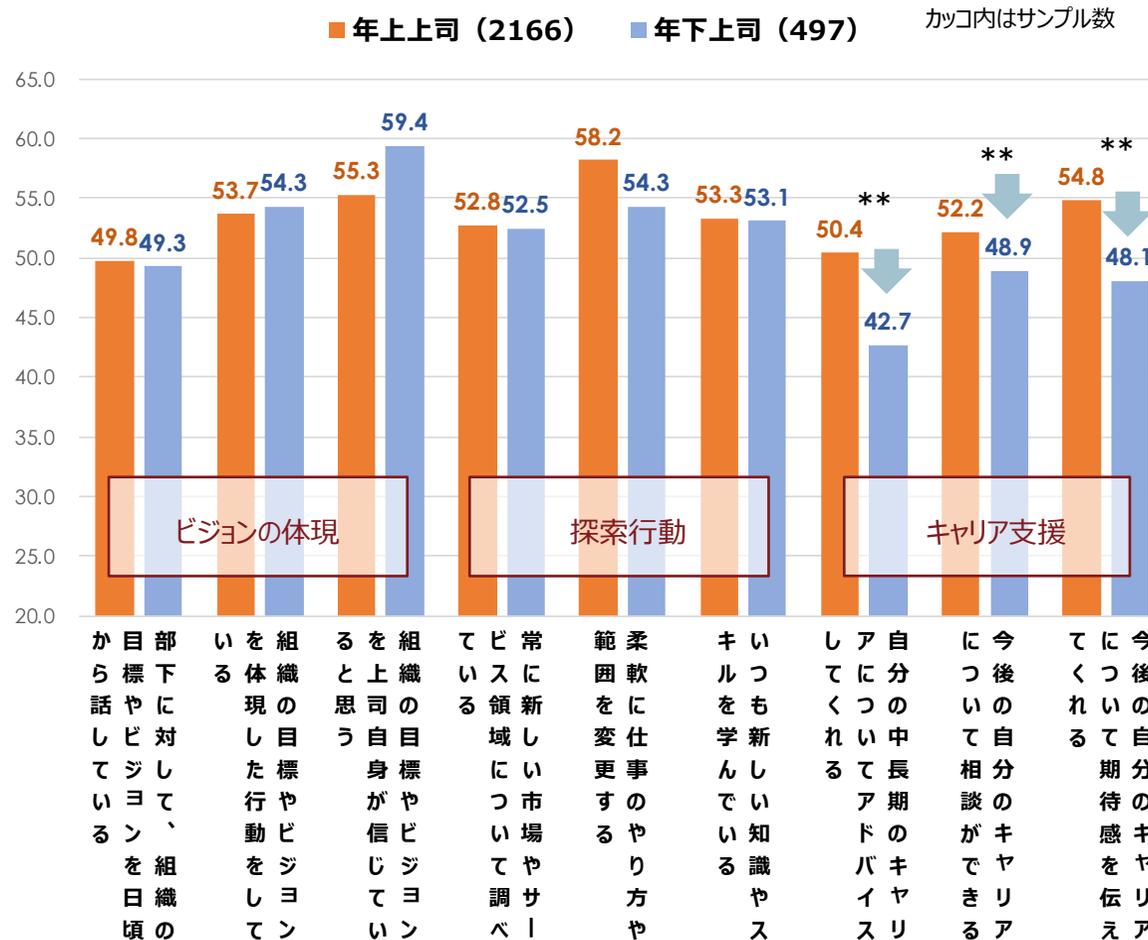
+

常に新しい市場やサービス領域について調べている  
柔軟に仕事のやり方や範囲を変更する  
いつも新しい知識やスキルを学んでいる

R2乗値：0.122

従業員 n=3000  
重回帰分析で影響度が強かったものを抜粋  
統制変数：業種・職種・性別・年代・企業規模  
・家族構成・転職経験

上司の年齢別にマネジメント行動を見ると（部下認知）、上司が「部下よりも年下の場合」、キャリア支援が有意に低い。



リスクリングと人事制度・人事管理の関係をまとめると、  
一般的なリスクリングはより日常的な業務目標や日頃の上司による変化行動が影響している。  
一方、デジタル領域のリスクリングは、個別キャリアへの展望が見えていることがより重要である。

一般的なリスクリング

日常的な  
挑戦風土

普段の業務目標が明確になっていること  
目標管理(MBO)の領域

上司自身が新しい仕事のやり方を  
探索していること  
マネジメント変革と目標共有の領域

デジタル・リスクリング

キャリア  
への展望

キャリア・パスが明確であること  
社内のジョブマッチングシステム構築の領域

上司が部下のキャリアを支援できていること  
マネジメントによるキャリア自律支援の領域