

リカレント教育を取り巻く 産業界/大学の状況

ボストン コンサルティング グループ

マネージングディレクター & パートナー

折茂 美保

令和7年7月25日



ボストン コンサルティング
グループ

マネージング・ディレクター &
パートナー
折茂 美保

BCGパブリックセクターグループの
コアメンバー

教育・人材育成分野に関する専門
研究委員会の日本リーダー、
および、グローバルのコアメンバー

BCG社会貢献グループの日本リーダー

中央官庁や大学、自治体向けの
中期戦略の立案や実行支援の経験
が豊富

本日の内容

産業界の状況



大学の状況



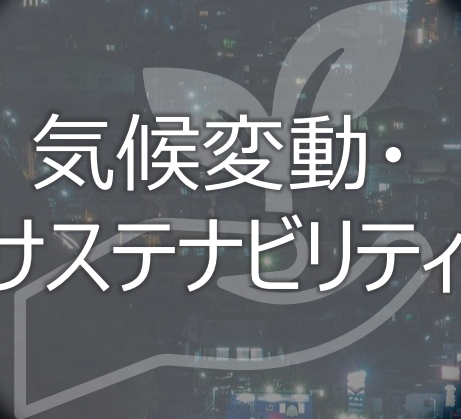
現代は、外部環境の変化が激しい時代



生成AI/DX



地政学リスク



気候変動・
サステナビリティ

リカレント教育は経営に必須な投資となってきた



96%

リカレント教育が
必要と回答



81%

既に何らかの
リカレント教育を
導入済み

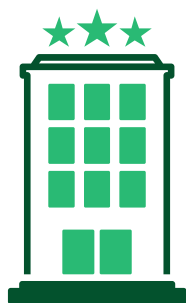


88%

導入済みの企業で
効果を実感

出所: リカレント教育プログラムの処遇反映に関するBCG調査 (アンケートは2025年5月に従業員1,000人以上の企業にて、人材育成等に決定権があるもしくは決定に関与している方を対象にオンラインで実施。
N=415)

リカレント教育を導入する目的は、いくつか存在する



専門スキルの高度化

企業全体の競争力を
強化



自律的なキャリア支援

キャリアパスを最適化



エンゲージメントの向上

配置転換×処遇反映
×離職抑制

産業界が求めるリカレントニーズと高等教育機関に期待される領域

企業が自社で育てるスキル領域

個社特性の強い領域

- 競争優位の源泉となっているスキル
- 自社内に最新知見のあるスキル領域
- 企業文化/事業に深く根付いた汎用性の利かないスキル
- 極めて属人的で体系化されていないスキル

企業が社外に頼る/求めるスキル領域

① 産業界が求めているリカレントニーズ

高等教育機関にとって
魅力的なニーズ量・重要度が存在

②-ii

民間企業等で代替
できるライトな領域

- 民間サービス
- カルチャーセンター

企業にとって
高等教育機関に頼る価値が存在

②-iii

深い学び/長期の
学びが必要な領域

- 研究領域
(産学連携)
- ドクター・コース

②
②-i

高等教育機関で
提供する必要のある
リカレント領域

高等教育機関以外が専門性を
有するニッチ領域 (特許管理 等)

• 学習目的に応じた
提供プログラムのパターンは
網羅されているか？



• 実需として大きいのか？
• 実需は充足されているか？
• 実需は将来も実需であり続けるか？



対象領域

特にリカレント教育 (= 社外の教育機会) へのニーズが高いと見られるのは以下の5領域

1 高度専門人材 (産業特化)領域



今後重要性が高まることが予想され、より一層の研究力・深い技術が求められる領域

- 半導体
- グリーンエネルギー
- グリーンケミカル
- アセットマネジメント 等

2 高度専門人材 (機能特化)領域



業界横断で活躍し得る水準での特定トピック (機能) の深さと幅が求められる領域

- DXプロ
- GXプロ
- マーケプロ
- SCMプロ 等

3 経営/リーダー (候補) 人材領域



ベースとなるヒューマンスキルと高度な汎用スキルが求められる領域

基礎

- リーダーシップ
- 全社経営マネジメント
- コミュニケーション 等

応用

- 事業開発マネジメント
- M&A/PMIマネジメント 等

4 一般社員向け 領域



深さよりも現業への即効性や多くの人にとっての学び易さが求められる領域

全社

- ビジネス基礎知識・実装スキル
 - DX/生成AI、GX、アカウンティング/ファイナンスの基礎知識

部門

- マーケティング/ブランディング
- ソリューション営業 (アカウント営業)

5 余剰・不足人材 領域



一人ひとりに適したリスキルを通じた労働力の再分配と生産性向上による、労働力の全体最適化と底上げが求められる領域

再配置が必要となる領域

- 事務処理
- 対面営業
- エンジン開発・製造 等

人材不足が顕著な領域

- 医療・福祉 (看護師)
- 店舗人員 (サービス業含む)
- 農家 等

業界特化

産業企業の競争力強化に必要なスキル

汎用

社会全体の労働力
最適化に
必要なスキル

Copyright © 2025 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

「大学にとって魅力的なニーズの量/重要度」と「企業にとって高等教育機関に頼る価値」の双方が担保される領域が有望な領域といえる

2 高等教育機関で提供する必要のあるリカレント領域の考え方

2-i 高等教育機関で提供する必要のあるリカレント領域		2-a 高等教育機関にとって魅力的なニーズ量・重要度が存在するか		2-b 企業にとって高等教育機関に頼る価値が存在するか	
2-ii 民間企業で代替できるライトな領域		ニーズ量 ¹		知見の保有	
2-iii 深い学び/長期の学びが必要な領域		重要度 ²		大学の優位性	
1 高度専門人材 (産業特化)	新モタリティー (遺伝子・再生医療) の知財・特許簡管理	×	△	○	○
	専用装置を使った、実践スキル (半導体)	△	△	○	○
	EVバッテリー製造&ソフトウェア開発スキル	△	△	△	○
	グリーンケミカル開発・製造スキル	○	○	△	○
	グリーンエネルギー発電の建設・メンテナンススキル (洋上風力等)	△	○	○	○
	アセットマネジメントのスキル・知識	○	○	△	○
	DXによる建設業の超省人化Opの実装スキル	△	△	△	○
	スマート農業・再生農業の知識・スキル	△	△	○	○
	ホテルマネジメントの知識	△	△	△	○
	高度な政策学・社会学の知識	△	△	○	○
2 高度専門人材 (トピック特化)	マーケティングプロフェッショナルに必要な高度デジマ知識・実装/推進スキル	○	○	△	○
	財務プロフェッショナルに必要なファイナンス/IR知識・実装/推進	○	○	○	○
	DXプロフェッショナルに必要なデジタル戦略知識・実装/推進	△	○	△	○
	C&S/GXプロフェッショナルに必要なGX知識・実装/推進	△	○	○	○
	SCMプロフェッショナルに必要なSCM & 物流知識・実装/推進スキル	△	○	○	○
	人事プロフェッショナルに必要な戦略人事知識・実装/推進	○	○	△	○
	：	：	：	：	：
3 経営/リーダー (候補) 人材	ビジネスのベースとなる思考力	△	○	○	
	コミュニケーションスキル	○	○	△	
	ビジネス/イノベーションのベースとなるリベラルアーツ	△	△	○	
	リーダーシップ/全社経営マネジメントスキル	○	○	○	○
	M&A/PMIマネジメントスキル	×	△	△	
	事業開発マネジメントスキル	△	△	△	
4 一般人材 (現場)	：	：	：	：	：
	ビジネス基礎知識・スキル	△	○	○	×
	ソリューション営業スキル (アカウント営業)	△	○	△	×
	マーケティング/ブランディング	○	○	○	×
5 余剰・不足人材	：	：	：	：	：
	余剰人員・不足人材	△ ~ ○	△ ~ ○	△ ~ ○	○

高等教育機関で提供すべき有望領域とその理由		
対象とする領域	対象とする理由	
1 高度専門人材 (産業特化)	半導体	ニーズ量・重要度ともに高く、社会的意義やキャリア支援の価値を提供可能
	グリーンエネルギー	骨太方針にも掲げられている重要スキルであり、大学固有の知見も提供可能
	グリーンケミカル	
	アセットマネジメント	需要が高く、大学のネットワークを活用し高度専門人材の講師を確保可能
	：	：
2 高度専門人材 (トピック特化)	マーケティングプロ	ニーズ、重要度ともに高く、大学固有の知見も提供可能。また、大学のネットワークを活用し高度専門人材の講師を確保可能
	財務プロ	
	人事プロ	
	DXプロ	重要度が高く、実践の場等を提供可能
	GXプロ	骨太方針にも掲げられている重要スキルであり、大学固有の体系的知見・領域横断知見を提供可能
	SCMプロ	
3 経営/リーダー (候補) 人材	：	：
	経営人材向けリーダーシップスキル	ニーズ量・重要度が半数のスキルで高く、一体化することで、大学固有の体系的知見やステータス等の価値を提供可能
5 余剰・不足人材	：	：
	余剰・不足人材	ニーズ量が多く多くのスキルで高く、求めるスキルと大学等の知見保有領域が一致すれば、社会的意義の価値を提供可能
	：	：

1. ニーズ量：固有スキル・横断スキルそれぞれの回答者数のうち、全体のN数の25%以上が必要と回答したスキルは○、10%未満は×、その間△。GXとSCMについては、業界ごとに必要数に濃淡が出るスキルのため、対象業界に絞って再割合計算
2. 重要度：固有スキル・横断スキルそれぞれの回答者数のうち、全体のN数の75%以上が必要と回答したスキルは○、30%未満は×、その間△
3. 知見の保有：大学固有の体系的知見・領域横断知見の提供可能と判断「必ず必要」が55%以上のもの○、30%未満×、その間△
4. 大学の優位性：大学固有の体系的知見・領域横断知見の提供可能と判断「必ず必要」が55%以上のもの○、30%未満×、その間△

Copyright © 2025 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

リカレントの導入は進んでいるものの、 企業では処遇に十分反映し切れていないという課題が存在

リカレント教育を処遇に
反映できている企業は**3割**程度

- 導入済みの企業の内、
9割が処遇反映が必要と
考えているが、実際には3割しか
制度として導入できていない



処遇反映に向けた工夫



リカレント教育を人事戦略の一環として
とらえて制度設計をする



学習の効果を長期的な視点で人材育成・
活用につなげていく



受講後の活躍の姿を明確にし、戦略的な
導入や、提供者とコミュニケーションを行う

- スキルセット等との連動など

本日の内容

産業界の状況



大学の状況



リカレント教育のニーズの高まりを受け、「大学ならではの」強みを活かした取り組みを推進する大学も出てきている

大学ならではの良さ



理論 x 実践による教育効果



グローバル動向・
最先端の知見の取り込み



他者との交流・
ネットワーキングの場



大学の取り組み施策



大学執行部がコミットし、
全学方針に位置づけ



企業と大学を繋ぐ
コーディネーターを配置



企業と一体でプログラムを開発

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



[bcg.com](https://www.bcg.com)