

Works
Report

2023



Why don't people take the initiative to learn?

なぜ人は自主的に学ばないのか
学びに向かわせない組織の考察

Contents

- 4 **Introduction**
人々はなぜ自主的に学ばないのか
学びに向かわない理由は何か

Chapter 1

- 5 何を学ぶのか、
なぜ学ぶのか・学ばないのか
個人における学び行動の考察
- 6 組織において人はどれだけ学んでいるのか
人々の学び行動をどう捉えるのか
- 8 個人の仕事観・キャリア観は
学び行動にどのように影響するのか
- 10 〈Opinion〉 社会人への学び提供の視点から
滝川麻衣子 (Schoo Chief Content Officer)

Chapter 2

- 13 人の学び行動に影響する
組織の特徴とは
学びを促進する・阻害する
組織の考察
- 14 人が学ぶ組織とは、
人が学びに向かわない組織とは
- 20 〈Opinion〉 経営学の視点から
服部泰宏 (神戸大学大学院経営学研究科准教授)
- 22 どのような個人がどのような組織で働くことが
学び行動を促すのか
- 24 〈Opinion〉 人材開発の視点から
片上理絵 (『企業と人材』編集長)

Chapter 3

- 27 **学びを後押しする
制度や風土とは
学びを促進する組織を
つくるための考察**
- 28 **中長期の学びこそ必要な理由とは**
- 30 **〈Opinion〉組織人事コンサルティングの視点から
阿久津 徹(リクルートマネジメントソリューションズ エグゼクティブコンサルタント)**
- 34 **個人が学びの主導権を持つ職場 Interview
File 01 サントリー
社員の自律性を最大限に生かす
学びのプラットフォーム「寺子屋」**
- 36 **個人が学びの主導権を持つ職場 Interview
File 02 カインズ
自律型連携組織への変革を目指す
新たな人事戦略「DIY HR」**
- 38 **Conclusion
学びの主導権を社員に戻そう**

本研究で実施した調査

調査名称：「学び・キャリアに関する調査」
調査手法：インターネットモニター調査
調査時期：2022/03/23～2022/03/28
調査対象者：全国の従業員100名以上の企業で働く、大卒・大学院卒の20代から60代までの正社員。年齢と性別で割付を行った。
有効回答数：1771名

調査名称：「学習を阻害する職場の調査」
調査手法：インターネットモニター調査
調査時期：2022/11/10～2022/11/11
調査対象者：全国の従業員100名以上の企業で働く、大学卒・大学院卒の23歳から64歳までの正社員。年齢と性別で割付を行った。
有効回答数：3200名

Project Members

滝川 麻衣子

Schoo Chief Content Officer

大学卒業後、産経新聞社入社。広島支局、大阪本社を経て2006年から東京本社経済部記者。ファッション、流行、金融、製造業、省庁、働き方の変革など経済ニュースを幅広く取材。元Business Insider Japan副編集長。働き方や生き方をテーマに取材活動や執筆を行う。2022年より現職。

服部泰宏

神戸大学大学院 経営学研究科 准教授
(2023年4月1日より教授)

神戸大学大学院経営学研究科修了。「組織と個人の関わりあいはどこに向かうのか」と「個人の優秀さをいかに捉えるか」という2点をコアテーマに、人材採用の革新に関する研究、圧倒的な成果を上げる「スター社員」の生態、そうした社員の「特別扱い」の研究などに従事。組織学会高宮賞、日本労務学会賞、人材育成学会賞などを受賞。

片上理絵

産労総合研究所『企業と人材』編集長

福利厚生、賃金・人事制度関連の編集を経て、現在は個人の成長と組織の活性化を目的とする、人材開発・組織開発の専門誌の企画・編集に携わる。『企業と人材』特集「共創がひらく組織・社員の学び」(2022年8月号)など、大人の学びに関わる記事の企画、取材多数。

阿久津 徹

リクルート マネジメントソリューションズ
エグゼクティブコンサルタント

組織開発を中心に理念浸透、戦略推進、育成体系構築、働き方変革等のコンサルティング、トレーニング/サーベイの商品開発に従事。コンサルティング部門・商品開発部門の責任者、執行役員を経て、現職。米国CTI認定 プロフェッショナル・コーアクティブ・コーチ(CPCC)、Minerva Managing Complexity Program Faculty。

辰巳哲子

リクルートワークス研究所 主任研究員

働くことと学ぶことをつなぐをテーマに、キャリア教育や大人の学びを中心とした調査・研究を行う。これまでに、報告書「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「社会リーダーの創造」「社会人の学習意欲を高める」「創造する」大人の学びモデル」「働く×生き生き」を科学する」「集まる意味を問いなおす」をリリース。博士(社会科学)。



人々はなぜ自主的に学ばないのか 学びに向かわない理由は何か

変化する時代に個人の学びは欠かせない。DX（デジタルトランスフォーメーション）やそれに伴うリスクリングの議論が活発化する中、企業の人材開発部門からは、「従業員を自主的に学ばせるにはどうすればよいのだろうか」「具体的に何を学ばせるべきだろうか」「技術が高度化・専門化する時代に、人事としてどのような支援のあり方が考えられるだろうか」といった声を聞く。近年、オンライン型の学習プログラムの導入が進んでいる。しかし、学習プログラムを幅広く用意したとしても、従来のような「学ばせる」という発想では、個人の学び行動が促進されるとは考えづらい。

学びの主導権を個人に取り戻す

そもそも「自主的に学ばせる」という表現は矛盾している。学ばせた時点でそれはもう自主的・自発的な学びとはいえないからだ。いくらプログラムを用意したとしても個人が学ばないことはこれまでの多くのデータから実証済みだ。こうした状況に気づきながらも、国や企業は、「どうすれば自主的に学ぶ人を増やすことができるのか」という問いから離れられずにいるように見える。

しかし、わが国で多くの社会人が学ばないという問題はもはや個人だけの問題ではない。先が見えにくい世の中で、この先何を学んだらよいのかわからない、どう学べばよいのかわからないという人も多く、学校時代の勉強観も学びたくない気持ちに拍車をかけていると思われる。つまり、「どうすれば自主的に学ぶ人を増やせるのか」といういつまでも答えの見えない問いにしがみつ়くのではなく、「学びたくなる職場はどのようなものか」と問いを変えてみる必要があるのではないだろうか。前者の問いの主体は組織であり、後者の問いの主体は個人だ。

本来、人は学ぶ生き物だ。子どもの成長を見ている、親の近くに行きたいから歩くようになるし、友達

と海を見に行きたいから自転車に乗れるようになる。これらはすべて自主的な学び行動だ。自主的な学び行動は、個人のありたい気持ちが行先する。ところが、いつどこでどう学ぶか、何を学ぶのか、学習時間の枠組みや形式、評価の仕組みまでを用意されることによって、本来個人が持っていたはずの学びの主導権を他者に渡してきた歴史は長い。自主的な学びには、本人によって意味づけされた「学ぶ理由」が必要だ。学びの主導権を誰かに渡したままでは自主的に学ぶことは難しい。

学びに向かわせる職場、 向かわせない職場

これまで「学び」というと、個人の「努力」や「やる気」任せにされてきた。しかし、そうした努力ややる気を引き出す環境をどうつくればよいのかということについては議論が不足しているように思う。

個人の主体的な学び行動を促進するために、企業ができることはあるのだろうか。研究から明らかになっていることは実はそれほど多くないものの、いくつかの研究成果は、職場が個人の自己啓発の促進に影響することを示している。例えば、「昇進や異動など、学ぶ必要を感じる機会がある」「周囲の人が学んでいる」「学んだことを職場で使う機会がある」「職場の上司や同僚が自分の将来のキャリア展望を知っている」などだ。こうしたこれまでの知見を参考にしつつ、本プロジェクトでは、学びに向かわせないのはどのような職場か、学びに向かわせる職場とはどのようなものか、その要素を取り出すことを目的とした。本報告書はプロジェクトの活動を通じて得られたデータやその分析結果に基づいた議論の内容を1冊にまとめたものだ。これまで「個人のやる気の問題」とされてきた「個人の学び」に組織はどのような支援をするのか、しないのか。本報告書が今後、各組織における学び戦略の一助となれば幸いだ。

What do we learn? Why learn and why not?

Chapter 1

何を学ぶのか、なぜ学ぶのか・学ばないのか

個人における学び行動の考察

組織で働く人々はなぜ、どのように学んでいるのか。
あるいはなぜ、学んでいないのか。
どのようなキャリア観・仕事観が学び行動に影響するのか。
学びを促進する・阻害する組織のありようを探る前に、
個人の学び行動についてまずは整理していく。



組織において人は どれだけ学んでいるのか 人々の学び行動をどう捉えるのか

時間軸と学ぶ目的軸で見えてくる 自主的な学び行動の質と量の現在地

約5万人に対する調査の結果からは、雇用者のうち半数に上る51.1%がOJT、Off-JT、自己啓発のいずれも「行っていない」と回答したことが示されている。

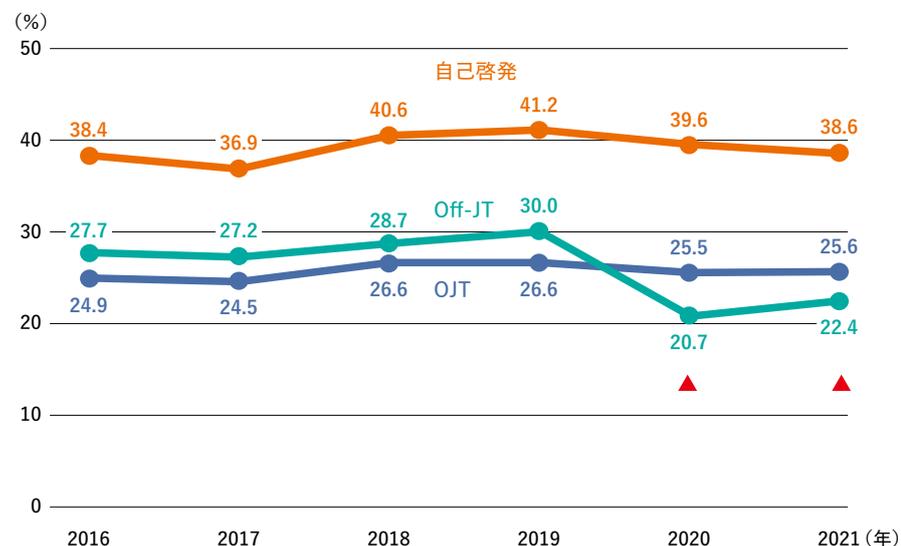
YouTubeやAIなどの学習テクノロジーの進化もあり、効率よく学べる環境は整ってきた。しかし、オンライン上に多様なコンテンツをそろえたとしても、多くの調査結果が示している通り自主的な学び行動にはつながっていない。2019年のスコアと比較すると、コロナ禍においてはOff-JTだけでなく、他の種類の学び行動スコアも低下傾向であることが示されている(図表1)。

多様な大人の学びを どう捉えるのか

これまで自主的な大人の学びには、「自己啓発」という言葉が多くあてられてきた。内閣府(2021)はリカレント教育を構成するメニューを公的職業訓練、OJT、Off-JT、自己啓発、就業以外の職務経験等の5つに区分し、自己啓発をその一部に位置づけている。ただし、「自己啓発」の意味づけや概念、その対象は以下の通り論者によって大きく異なっている。

- ① 組織主導による人材育成の一環か、個人の自発的意思に基づくものか
- ② 今の仕事に直結する学びか、個人のキャリア形成を促進するための長期的な学びか

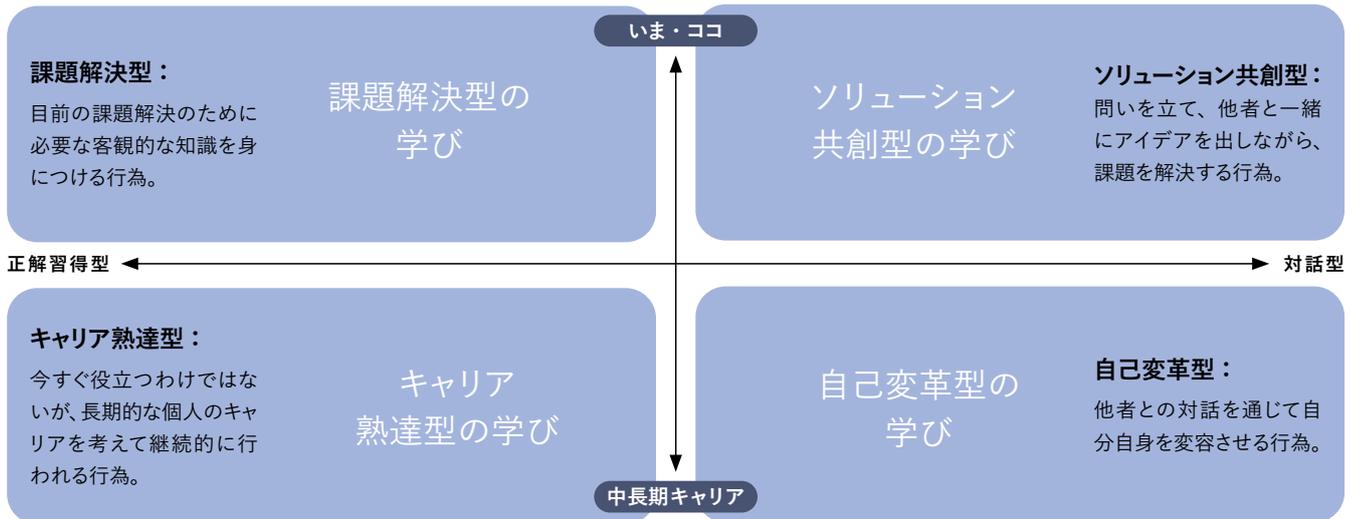
図表1 OJT、OFF-JT、自己啓発の実施割合(正社員)



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

※図表1はウェイトバック集計を行っている

図表2 4象限で見る大人の学びの種類



③ 職務遂行能力の向上を目的とするものか、包括的な人格形成を目指すものか

実際に大人の学びを捉えようとしたとき、上記①～③のように多義的な自己啓発以外にも、職場での経験を通じた学びや既知の学びほぐしが求められるアンラーニング、芸術に触れる学びもある。このように多様な大人の学びをどのように捉えたらよいのか、まずは企業内スキルの獲得方法の歴史的な変化に着目した。

企業内スキルの獲得方法は2000年代以降に急速に変化

以前は組織に「同じ量・質のスキルを持った人」が多いことが望ましいとされていた。こうした時代には、講師が持つ知恵を従業員に一斉に効率よく分配するという形式での集合研修が効果的だった。ところが2000年代に入り、産業構造が変化し、仕事の内容がより複雑化して一人ひとり異なる経験や専門性が必要になった。同じ知識を伝達するだけなら、集まらなくともオンラインで自主学習の機会をつくれればよい。

近年一部の企業で活発化している、社外の人を交えた対話型の学びもある。先の見えない社会において他者との間で新たな意味を創り出していく種類の創発や共創といった学びを実現するため、学習共同体への関心も高まっている。

人々の学び行動を時間軸と学び方の軸で捉え直す

本プロジェクトでは前述のような多様な自己

啓発の概念や既存の研修では実現できない学びの存在やこれまでの研究成果に目配りしつつ、実際の大人がどのように学んでいるかを挙げ、それを2軸4象限に集約することを試みた。それが上の図表2である。

縦軸は時間軸だ。上側は目前の仕事で求められる学びで、下側は今すぐ役立つものではないが、少し長いスパンで個人のキャリアを考えたときに必要となる学びを表す。横軸は、左側は不完全な自己を完全に近づけようとする「正解習得型の学び」とした。横軸の右側は他者とのコミュニケーションを通して対象の意味を探究する、「対話型の学び」だ。

横軸の正解習得型の学びは、誰が見ても同じ客観的な知識を身につけるプロセスとして学びを捉える。学習者は教師やテキストから与えられる学習内容を効率よく取り入れることが求められる。指導者は系統的で効率的な「教え方」が重視される。一方で右側の学びは、「知ることは自分の中に意味を構成すること」として学びを捉える。学習者一人ひとりが各自異なる意味を自ら構成していく過程であり、他者との交流によって知識が社会的に構成されると考える。自主的な学びには、本人によって意味づけされた「学ぶ理由」が必要なため、右側の学びが重視される。

本報告書では、人々の学び行動をこの「4象限」によって捉え直すことで、学びに向かわせる組織・学びに向かわせない組織の実像を捉えていく。

個人の仕事観・キャリア観は 学び行動に どのように影響するのか

》 キャリアの明瞭さ、現状と将来の キャリアとのギャップが学びにつながる

従来の大人の学びに関する多くの研究では、学んでいる人と学ばない人との属性の差、学びの動機についての違いを明らかにしながらも、どのような職場であれば個人が学ぶのか、という点について現実的な議論が不足していた。本プロジェクトでは個人の学びに影響する職場の要因を取り出したいと考えているが、その前に、学んでいる個人に特徴的な要因を確認しておきたい。

人が学びに向き合わない 潜在的な理由

2022年3月に実施した予備調査の結果、学んでいる人と学んでいない人の間では、いくつかの違いがあることが明らかになった。その違いを個人が学びに向かわない潜在的な理由であるとし、以下の5つの仮説を立て、分析を行った。①学びの必要性を感じていない、②自分が今何を学ぶべきかわかっていない、③何を学ぶ

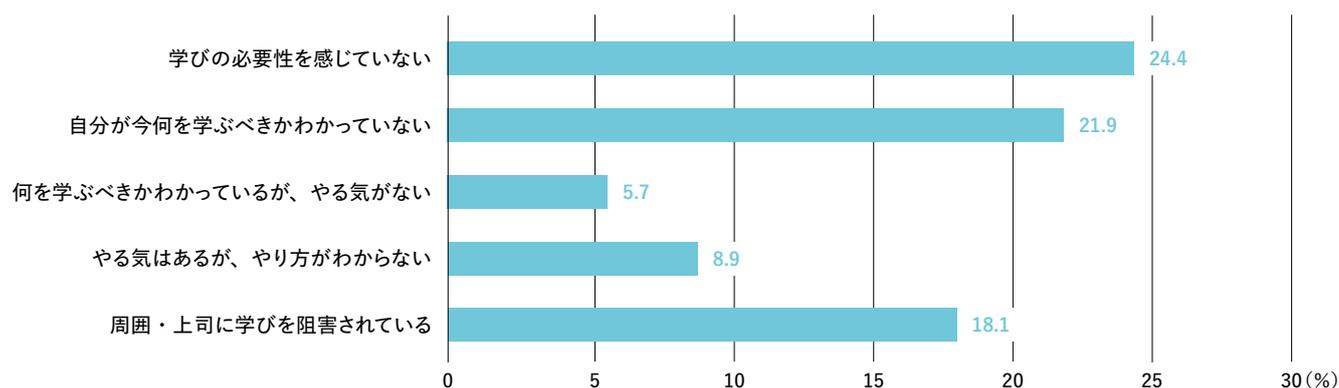
べきかわかっているが、やる気がない、④やる気はあるが、やり方がわからない、⑤以上をクリアしているのにできない場合は、周囲・上司が阻害している可能性が高い、である。分析結果から仮説は支持され、学びの必要性を感じていない人は全体の24.4%、自分が今何を学ぶべきかわかっていない人は同21.9%など、それぞれ一定数存在していることが示された(図表3)。

さらに、「あなたの職場には、仕事や学びのやる気を下げようような周囲からの働きかけ(発言や介入行動)がありますか」との質問に、18.1%が「はい」と回答していた。そうでないケースと比較して、彼らは学んでいない。

学ぶのは、 「キャリアでやりたいことが明確な人」

では、どのような個人が学んでいるのだろう

図表3 学ばない潜在的な理由



図表4 仕事直結学び、キャリア形成学びに影響している個人のキャリア観・仕事観

		仕事直結学び	キャリア形成学び
キャリア観	今の自分の成長課題が何か、わかっている	.098	.102
	何を学んだらよいかわかっている	.071	.074
	自分自身の今後のキャリアプランが明確だと思う		.075
	自身のキャリアの中で「やりたいこと」がある	.139	.117
	自分の意見とは異なる意見にも価値があるとする	.054	
	職場で自分らしさや持ち味が生かしている	.078	.066
	職場の一員だと強く感じる	.062	.071
	主な職場以外に自分の持ち味を発揮する第2・第3の場がある	.094	.119
	今の会社で定年まで働くと思う	-.091	-.093
	定年後も同じ職場での再雇用を望んでいる		
仕事観	仕事とは、自分の能力を活用できるチームの一員になることだ	.060	.039
	仕事とは、変化と刺激に満ちた人生を送るための手段の1つだ		
	仕事とは、生活の糧（かて）だが、優先すべきことではない		
	仕事とは、当座の収入源だ		-.048
	仕事とは、価値を創造することだ		.051
	仕事とは、自分の人生をより豊かにすることだ	.044	

※項目の測定は5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数（5%水準以下で有意な係数のみを記載。太字は1%水準で有意）。

か。連合総研が2008年に実施した調査では、あくまで社内のキャリアについてはあるが、「自らのキャリアパスは自らが考える人」は「会社に任せている人」に比べて、自己啓発の実施および希望の割合が高いことがわかっている。

図表4は本プロジェクトの調査結果だ。ここでは「過去1年で現在の仕事に直結する学びはありましたか」（「あった」＋「どちらかといえばあった」57.9%）、「過去1年で中長期のキャリアに役立つ学びはありましたか」（「あった」＋「どちらかといえばあった」48.3%）という2つの設問に影響を与える要因を探索した。

まず、仕事に直結する学び（以下、仕事直結学び）について、個人の仕事観・キャリア観の明らかな影響が見られる。プラスの影響が見られるのは、「キャリアの中で『やりたいこと』がある」「自分の成長課題が何か、わかっている」「主な職場以外に持ち味を発揮する第2・第3の場がある」だ。これらにあてはまる場合、学んでいる可能性が高い。一方で、「今の会社で定年まで働くと思う」はマイナスで、個人の学び行動を低減させている。また仕事観についてはキャリア観に比べて全体的に影響力は低い。

次に中長期のキャリアにつながる学び（以下、キャリア形成学び）に影響するキャリア観・仕事観を見てみると、こちらも影響する項目とし

ては、仕事直結学びと同じ傾向がある。ただし、仕事直結学びで最も強い影響が見られた「やりたいことがある」よりも、「主な職場以外に持ち味を発揮する第2、第3の場がある」ほうが影響力がやや強いのが特徴だ。

中長期キャリアを軸にした 職場づくりが鍵に

これらの結果を踏まえると、キャリアの明瞭さや、成長課題の認識が学び行動につながっている。さらに職場以外に自身の持ち味を発揮する場が多いほど、成長課題に気づく機会が多いためか、学んでいる。定年まで同じ職場で過ごすことを望んでいる場合には、成長という変化も望まないからか、学ばない傾向にあるようだ。

各企業では従業員の自主的な学び行動を求めている。厚生労働省（2018）では、企業による金銭的援助、就業時間への配慮などが自己啓発を促進するとしているが、本調査の分析結果を見る限り、それだけではなく、むしろ、自身のやりたいことを明確にするような後押しや、成長課題をクリアにするようなマネジメントの仕組み、職場以外に持ち味を発揮する場を用意することなど、個人の中長期のキャリアを軸にした職場づくりこそが、個人の学び行動につながる可能性が示唆されている。

社会人への 学び提供の 視点から

滝川麻衣子

Schoo Chief Content Officer

岸田政権がリスキリングに5年で1兆円を投じると表明した2022年から、リスキリング（新しいことを学び新しい業務や職業につくこと）という言葉を目にした耳にしたりすることが、一気に増えた。リスキリングは、DXに突き進む世界的な流れの中で起きている。DXが必須の社会ではデジタルを使いこなす人材の必要性が高まり、すべての人にとって「学び直し」は不可避になっているのだ。

さらに、ESGの観点から「人への投資は持続的な企業価値の向上につながる」とする人的資本経営が、グローバルで叫ばれるようになった。後れを取りつつ日本でもようやく、金融庁が有価証券報告書への人的資本の開示を義務づける制度の運用に動き出している。

企業としては、DXの流れからも対投資家的な観点からも、リスキリングや企業内の学びの促進に動き出す動機は、十分にそろっているのが2023年の現在地だといえよう。

一方で私たち働き手はどうか。筆者が勤務するSchooは、社会人学習のSaaSを提供するスタートアップ企業だ。しかし、サービス提供側から見るユーザー行動や、あるいは自分自身や周囲を顧みても、ただでさえ仕事や家事育児に忙しい日々の中で、定期的な学びを続けるのはそう簡単なことではないと実感する。実

個人のキャリア追求と 企業の成長という 健全なサイクルづくりを

企業において、リスキリングを中心とした社員への学び促進は喫緊の課題である。どうすれば人々は学び始めるのか。「学び行動のきっかけ」のデータ分析をもとに、社会人学習サービスを事業とするSchooのCCO、滝川麻衣子が企業に求められることを提案する。

図表5 仕事直結学び行動・キャリア形成学び行動に影響する学びのきっかけ

仕事直結学び：過去1年で「現在の仕事に直結する学び」があった方にお聞きします。学び始めたきっかけは何でしたか。

現在の仕事に必要なだと考えたから	.175
上司や職場の人から勧められたから	
給料が上がる、もしくは手当が支給されるから	
キャリアアップしたいと思ったから	.065
転職または起業したいと思ったから	
自分ができることを増やしたいと思ったから	.094
学ぶ内容が面白そうだったから	
新たな人との出会いがあったと思ったから	
自分の成長につながると思ったから	.149
新しいことを始めたいと思ったから	

キャリア形成学び：過去1年で「中長期のキャリアに役立つ学び」があった方にお聞きします。学び始めたきっかけは何でしたか。

仕事にいずれ必要になると考えたから	
上司や職場の人から勧められたから	
給料が上がる、もしくは手当が支給されるから	
長期的なキャリアを考えたときに必要だと思ったから	
転職または起業したいと思ったから	-.056
自分ができることを増やしたいと思ったから	
学ぶ内容が面白そうだったから	.139
新たな人との出会いがあったと思ったから	
自分の成長につながると思ったから	.096
新しいことを始めたいと思ったから	

※項目の測定は5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数（5%水準以下で有意な係数のみを記載、太字は1%水準で有意）。

際、日本はGDP比で見た人材育成投資が主要国の中で目立って低い。「令和3年社会生活基本調査」によると、学習・自己啓発の時間は平均すると1日13分だ。

そうした状況にあって、「学んでいる人」は何が違うのか。そこに「学ぶ組織づくり」のヒントがあるのではないか。調査結果から見ていきたい。

「自ら腹落ちしたとき」が 学び行動の始めどき

明日からでも使える仕事直結学びと、やがて仕事で役立つと思えるキャリア形成学びに関して、それぞれを行っている人の「きっかけ」は何だろうか。

今回の調査でそれぞれの学び行動のきっかけについて分析したところ、仕事直結学びに影響するきっかけは「現在の仕事に必要なだと考えたから」「自分の成長につながると思ったから」だった（図表5上）。

「上司や職場の人から勧められたから」「給料が上がる、もしくは手当が支給されるから」「転職または起業したいと思ったから」など職場の制度や報酬アップに関する項目は影響が見られず、自ら腹落ちしたときが学び行動につながっている点は、注目すべきポイントである。管理職として部下を見ていても、その実感は強い。たとえ仕事に必要な学びであっても、本人が納得できる動機を持たない限り、組織が本当の意味で社員に「学ばせること」は無理なのだ。

一方、キャリア形成学びを行っている人は、「学ぶ内容が面白そうだったから」という興味関心が、学び行動に最も影響することがわかった（図表5下）。

学び始める人に共通する 学びの経験

次に仕事直結学び、キャリア形成学びそれぞれを行っている人が、そこに至る

までにどのような学びの経験があるのかを分析した（図表6）。その結果、現在行っている学びにつながる経験は共通しており、「学んだことをすぐに役立てる機会があった」「学んでよかったと思ったことがある」「集中が途切れることなく、考えながら参加していた研修の場がある」だった。学んですぐに「よかった」と思った経験や夢中になった体験が、学びに対してポジティブなマインドを形成してきたことがうかがえる。

さらに、9ページのキャリア観の影響を概観すると、自分自身のやりたいことや強み、課題を理解している人が学習している傾向が強い。そうした人が社内外で活躍し、またそこで自分自身に対する理解を深め、さらなる学び行動につなげていく。こうしたサイクルがあるように思える。一方、仕事観に目を向けると、仕事が「生活の糧」であることは前提として、そこに「仕事とは、価値を創造す

図表6 仕事直結学び、キャリア形成学びに影響する経験

あなたは以下のような学びの経験がありますか？
最もあなたの経験や考えに近いものを1つずつお選びください。

	仕事直結 学び	キャリア形成 学び
学んでよかったと思ったことがある	.167	.145
学んだことをすぐに役立てる機会があったことがある	.181	.134
学んでいる内容について、過去に学んだこととのつながりを見いだせたことがない	-.015	
自分のやり方にあった学び方ではないと感じたことがある		
知らないことが多すぎる研修に参加したことがある		
内容が難しすぎる研修に参加したことがある	.049	.046
答えのない問いに対してディスカッションを通じ、自分たちの考えを出し合ったことがある	.053	.068
集中が途切れることなく、考えながら参加していた研修の場がある	.130	.154
議論の中で新たな考えを生んでいくような研修に参加した経験がある	.041	.075

※項目の測定は5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数（5%水準以下で有意な係数のみを記載、太字は1%水準で有意）。

社会人への 学び提供の 視点から

ることだ」「仕事とは、自分の人生をより豊かにすることだ」といった、内的報酬に関わる意味づけができていることが、学び行動へとつながっているようだ。

こうして仕事直結学び、キャリア形成学びのきっかけ、学習経験、キャリア観、仕事観の影響を調査結果から総合的に分析すると、興味深いことが浮かび上がってくる。

仕事直結学びをする人と、キャリア形成学びをする人の行動のエンジンは違うということだ。仕事直結学びをする人は「仕事にとっての必要性」を行動のエンジンとしている。これに対し、キャリア形成学びをする人は、学ぶ内容や自身が考えることに重きを置き、より自分自身の心の動くテーマが大事でそれが見つかる夢になる人である。つまり、より「自分軸」が大切になってくるのだ。

目の前の仕事に加えて、中長期のキャリアに役立つ学びをしてほしいならば、俯瞰したキャリアプランを立て、成長課題を見つけることを促し、人生における仕事の意義を、報酬以外でも見いだせるよう支援すること、働き手の心が動くテーマを見つけてもらうこと、これらが重要である。学びの動機が、内面を掘り下げ、人生を俯瞰したものになっていることは、社会人の学びにおいて非常に興味深いポ

イントだ。

「働きながら学ぶ」 選択肢を組織が示す

早期の転職の理由に「ここでは成長できない」との声を、取材やキャリアに関する相談のシーンでよく聞くようになった。リクルート就職みらい研究所の「就職プロセス調査/2022年卒」によると、「就職先を確定する際に最も決め手となった項目」のトップは「自らの成長が期待できる」だ。転職支援サービスの拡大もあって、入社時点で転職サイトに登録するのも今では「当たり前」で、実際、厚生労働省の調査によると、過去10年間の新規学卒者の3年以内離職率は、2009年に28.8%だったところ、2019年では31.5%と微増傾向が見られる。終身雇用、年功序列といった日本型雇用をあてにせず、雇用流動化社会を敏感に察知している世代では「市場価値を上げるためには常に成長できる環境にいたい」と考える人が増えている。「成長できない」と感じれば、次に行く準備は常にしていきたいのだ。

実際、こうした「常に成長を求める姿勢」には、常に変化・前進するテクノロジー社会で「自分自身もアップデートしなければ使えなくなる、居場所がなくなる」という危機感も根底にあるだろう。

この危機感は本来、加速化するDX社会に生きる人間の宿命であり、若い世代に限った話ではないはずだ。ただ、こうした話で1つ気をつけるべきは、転職と成長は別問題ということだ。

そもそも成長の手段は転職だけではない。例えば今の職場でも、自分のキャリアや仕事観をしっかりと確立し、成長課題を特定して学びを行うことで、学びながら日々の仕事に打ち込むというもまた、成長の道筋であることは間違いない。

だからこそ、こうした「働きながら学ぶ」選択肢を組織が示すことが重要だ。それができれば、成長を求める個人と、人材投資をしながら持続的な価値の向上を求める職場との間に、Win-Winの関係が築ける可能性は、十分にあるのではないか。

その具体的な方法として、今回の調査からいえるのがこれまで見てきた通り目の前の仕事のみならず、仕事の意義や中長期キャリア展望を描く機会、心が動くテーマを見つけてもらう機会を、会社や組織が設けたり、促したりすることだ。それにより学び行動が促され、個人の成長につながれば、「学び⇔成長⇔組織のパワーアップ」が循環し、個人のキャリア追求と企業の成長という健全なサイクルが、回り始めるのではないか。そんな希望を持っている。

Which organizations encourage learning and which inhibit learning?

Chapter 2

人の学び行動に影響する組織の特徴とは

学びを促進する・阻害する組織の考察

人々の学びを促進する組織とはどのようなものだろうか。
どのような人事制度や風土が影響するのか、
組織のタイプによる違いは何かなど、多面的に分析する。
また、個人の特性と組織の特性の掛け合わせが、
学び行動とどう関わりを持つかについても考察したい。



人が学ぶ組織とは、 人が学びに向かわない組織とは

制度による組織タイプによって
属する人々の学び行動が大きく変わる

図表7 仕事直結学び、キャリア形成学びに影響する職場要因

以下のことは、あなたが所属している組織やチームにどのくらいあてはまりますか。それぞれ最も近いものを1つずつお選びください。

	仕事直結 学び	キャリア形成 学び
私の職場では、個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスが得られる		.058
上司は、私の将来のキャリアイメージや実現したいことを知ろうとしてくれている	.041	.058
職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する関係を築いている	.102	.069
職場のフィードバックは「どうすればよくなるか」というポジティブなものが多い		
職場のフィードバックは「どこがだめか」というネガティブなものが多い		
私の職場は、新卒採用で入社した人が多く、中途採用はほとんどいない		
私の職場では、新たなチャレンジは求められていない	-.035	-.029
私の職場は、忙しすぎる	.044	.025
私の職場では、個人の自律的なキャリアが望まれていない		
私の職場では、仕事に関連して学んでいる人が多い	.115	.077
私の職場には、今、何を学ぶべきか、アドバイスしてくれる人がいる	.070	.063
私の職場は、社外の研修受講を奨励する風土がある		.031
私の職場は、仕事以外のことについて話ができる雰囲気がある	.052	
私の職場では、会社のミッションやビジョン、組織目標が共有されている	.068	.046
私の職場では、仕事を進めるにあたり、個人の問題意識を重視する	.055	.053
個人が取り組むべき課題に向きあうために、上司や周囲の人が阻害要因を取り除いてくれる		.034
職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある	.126	.138
自分の仕事の出来栄について、上司や同僚からフィードバックを受けることができる		

前章では、個人の学び行動と、それに影響する個人側のキャリアや仕事に対する価値観について見てきた。本章より、個人の学び行動についてどのような職場要因が影響しているのかを深掘りしていきたい。

価値観が異なる人と 仕事をする機会が重要

まず、個人の働いている職場の状況について

尋ね、職場と個人の学び行動の関係性について分析を行った(図表7)。その結果、仕事直結学びに一定程度の影響力が見られたのは、数字を赤字で示した「職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある」で、次に「私の職場では、仕事に関連して学んでいる人が多い」「職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する関係を築いている」であった。組織外の他者と一緒に仕事をするこ

※項目の測定は5件法(1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる)。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数。AIC基準に基づき選択された変数のみを記載。太字は標準化偏回帰係数が.100以上のことを表す(5%水準以下で有意な係数のみを記載、太字は1%水準で有意)。

たちの仕事を捉えたり、職場全体として同僚と刺激を与え合いながら仕事に関連して学ぶ組織風土があることが、仕事直結学びの行動要因になっていることが示唆されている。

実は、「職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある」は、キャリア形成学びにも影響していた。職場に閉じない他者との関係性は、「今ここにある問題」だけでなく、よ

り広い視野で個人により先のイメージを持たせ、そのことで学びの必要性を強く自覚させているようだ。

組織のタイプによって 学び行動の特徴が変わる

こうした学び行動に影響する職場要因は、組織がそれぞれ持つ特性のタイプ（以下、組織タ

※図表8は、職場の制度の測定を2件法（1.ない、2.ある）で行い、回答結果を潜在クラス分析によって4つのタイプに分けたもの。職場の制度の詳細は図表9を参照のこと。

※図表9中の数字は、「あなたの勤務先企業に以下の制度はありますか？あるものすべてを選択してください。勤務先が2つ以上の方は主な勤務先について回答してください」と尋ね、「ある」と回答した率。

図表8 4つの組織タイプ



日本企業に特徴的な年功的な賃金・昇進システムを基盤としながら、学びや自律的なキャリア形成を支援する制度など新しい制度も取り入れ、制度的な充実度の高いタイプの企業

全体として制度が導入されておらず、現場の運用によってマネジメントが行われている可能性が高いタイプの企業

年功的な賃金制度や昇進システムにより、社員の処遇に大きな差をつけない伝統的な日本の雇用を守るタイプの企業。そのぶん、働き方やキャリア形成に関する柔軟さはあまりない

学びや自律的なキャリア形成など新しい制度を取り入れるというよりは、社員それぞれに上司が積極的に関与し、現場で仕事やキャリアの支援をすることに力を注ぐタイプの企業

図表9 組織タイプ別の人事制度の特徴

人事制度	N=852	N=519	N=533	N=1296
	制度充実タイプ	個別対応タイプ	日本的雇用タイプ	現場支援タイプ
半年または1年間の仕事の目標を上司とすり合わせる仕組み	96.5	9.4	33.0	81.9
中長期のキャリアの目標を上司とすり合わせる仕組み	91.9	1.2	8.8	50.8
上司との1on1	94.4	14.3	37.9	72.3
評価結果のフィードバック	96.0	14.8	32.8	79.0
学習の部活動や学習グループ	60.4	3.3	10.5	22.9
学習のための長期休暇制度	44.0	1.0	5.6	12.3
個人やグループに対する学びの支援補助金	80.8	1.9	19.9	42.6
選択型の研修制度（手挙げ制の研修やカフェテリアプラン）	89.1	3.5	13.5	43.6
キャリア相談ができる場や機会	91.4	2.7	8.4	44.1
副業・兼業制度	52.5	9.1	15.8	25.5
マネジメント職以外にも複数のキャリアが選べる複線型のキャリアパス	77.5	2.5	4.9	28.9
社内公募制度・自己申告制度	93.8	7.7	20.5	58.9
新規事業や業務改善の提案制度	81.1	4.8	15.6	43.4
柔軟な勤務体系（フレックス、テレワーク、裁量など）	93.8	14.5	32.5	65.8
昇進・昇格の条件として設定された資格	67.8	7.9	23.6	39.6
個人間での差が少ない相対評価	67.5	2.9	23.6	44.5
成果や実力によって差がつかない平等な報酬制度	56.0	4.4	29.8	35.0
年功序列賃金	57.6	19.7	58.5	49.2
降格がほとんどない昇進昇格の仕組み	67.8	7.3	51.6	53.3
会社主導の定期的な異動や配置換え	84.2	18.5	46.0	63.2

イブ)によっても異なることが考えられる。そこで、組織タイプ別に学びの状況を捉えるため、各制度の導入状況をもとにした分析を行い、組織を「制度充実タイプ」「個別対応タイプ」「日本的雇用タイプ」「現場支援タイプ」の4つに分類した(図表8)。それぞれの組織タイプの人事制度の導入状況は図表9の通りである。

キャリア自律支援が 学び行動にも影響を与える

ここから、4つの組織タイプ別にいくつか分析を行っていく。

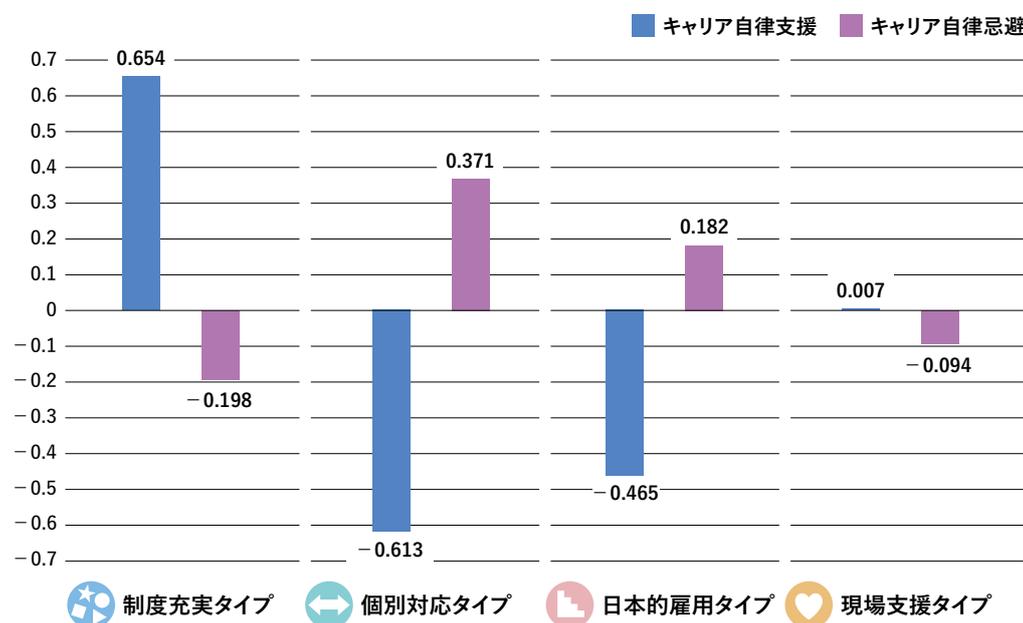
まずは組織タイプによるキャリア自律の支援状況を捉えるための分析を行った(図表10)。先に見たように、学びが活性化している組織では、「今ここにある問題」だけでなく、より広い視野で個人に先のイメージを持たせ、そのことで学びの必要性を自覚させていた。この構造を前提とするなら、4つの組織タイプで個人のキャリア自律支援の状況は異なっていると考えられる。組織としてキャリア自律を促進しているのが「キャリア自律支援」、キャリア自律を望んでいないのが「キャリア自律忌避」である。

キャリア自律支援は、実際にどのような支援

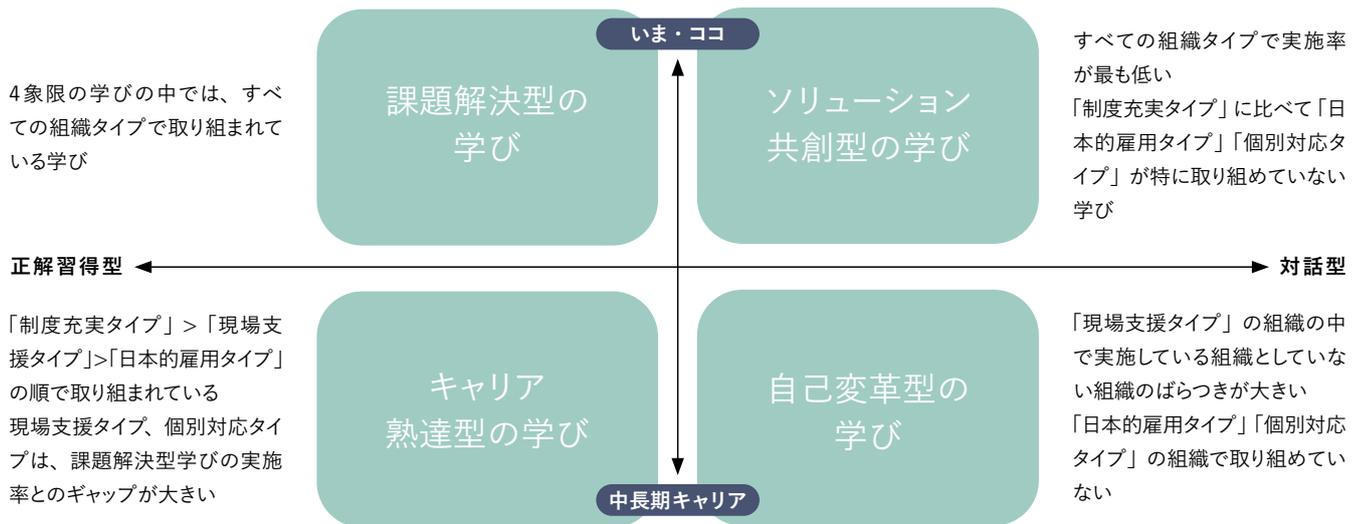
が行われていることなのかということ、図表7の項目でいえば、「私の職場では、個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスが得られる」「個人が取り組むべき課題に向き合うために、上司や周囲の人が阻害要因を取り除いてくれる」「私の職場には、今、何を学ぶべきか、アドバイスしてくれる人がいる」「上司は、私の将来のキャリアイメージや実現したいことを知ろうとしてくれている」とある。個人の長期的なキャリアイメージを職場で共有し、各自の成長を前提とした支援があること、現在の状況と長期的な目標とのギャップを埋めるためのアドバイスや阻害要因を取り除く行為が行われていることがわかる。

一方のキャリア自律忌避に着目してみると、自律忌避の代表的な設問は、「私の職場では、新たなチャレンジは求められていない」「私の職場では、個人の自律的なキャリアが望まれていない」「職場のフィードバックは『どこがダメか』というネガティブなものが多い」という項目が該当する。このスコアが高い職場では、変化を嫌い、個人のキャリア自律が求められていないということだ。変化を好まず、現状を維持するために足りない部分を個人にフィード

図表10 組織タイプ別のキャリア自律促進状況



図表 11 各組織タイプで行われている学び行動の特徴



※4つの組織タイプそれぞれに属する個人に学び行動の程度を尋ね、組織タイプ別の学び行動の平均値を比較する分散分析の結果を記した。

バックしている状態であることがわかる。

あらためて16ページの図表10を見ると、グラフはゼロより上がプラス、下がマイナスを表すため、例えば、制度充実タイプは、キャリア自律支援がプラスで高いが、キャリア自律忌避のスコアはマイナスで低い。つまり、キャリア自律を促進する組織である可能性が高いということになる。今回の調査で最も多く見られた現場支援タイプは自律を促進していないが、忌避もしていない。自律が求められていないのは、個別対応タイプと日本的雇用タイプで、確かに組織が持つ制度の特徴が、個人のキャリア形成に影響を与えていると考えられそうだ。

学び行動は 組織タイプで異なる

次に、人々の学び行動を組織タイプ別で捉えることを試みる。組織タイプと、7ページで示した「課題解決型」「ソリューション共創型」「キャリア熟達型」「自己変革型」の4象限の学びとの関係性を分析した。すると、組織タイプによって、4象限のどの学びが活性化しているのかが異なっていることがわかった（図表11）。

4象限の学びのうち、どの組織タイプにおい

ても最も実施されているのは、左上の課題解決型で今の仕事に直結する、正解のある学びだ。最も進んでいないのはソリューション共創型で、ついで自己変革型の学びである。答えのない新たなものを生み出す、右半分の対話型の学びが全体的に進んでいないといえる。

制度充実タイプは、他のタイプと比べてすべての学び行動が活発だが、他の組織タイプと比べて特に活発なのは、キャリア熟達型の学びおよびソリューション共創型の学びである。この結果から見えるのは、制度充実タイプの組織では、個人のキャリア形成につながる中長期の学びを支援する制度が整っていること、対話型の学びを促進する制度が整っていることである。

日本的雇用タイプを制度充実タイプと比較したとき、課題解決型の学びについてはやや少ない程度だが、対話型の学びについては差が大きく出る。ボリュームゾーンである現場支援タイプは、課題解決型の学びを最も行っているが、それに比してキャリア熟達型の学び、自己変革型の学びがあまり行われていない。個別対応タイプはそもそも制度の導入率が低い組織タイプであるため、学びについても現場の運用に任せられている可能性が高く、特に対話型の2つの学び

が進んでいないことが示される結果となった。
 キャリア自律支援を行っている企業であるかどうか、4種類の学び行動の促進の度合いと深い関わりがあるようだ。

4つの組織タイプにおける 学ぶ個人の「実像」

しかし、個人の学び行動に目を向けると、その対象や場面に応じて、課題解決型の学びやソリューション共創型の学びを使い分けていると考えられる。そこで、各組織タイプにどのような学び行動をする個人が多いのか、引き続きデータから見てみよう（図表12）。

Aの学びスタイルは課題解決型の学びが中心の「独学」（N=730）、Bはすべての学びのスコアが低い「学ばない」（N=294）、Cは、すべての学びのスコアが中程度の「バランス」（N=1074）、Dは全体的にスコアが高く、特に自己変革型の学びのスコアが高い「対話重視」

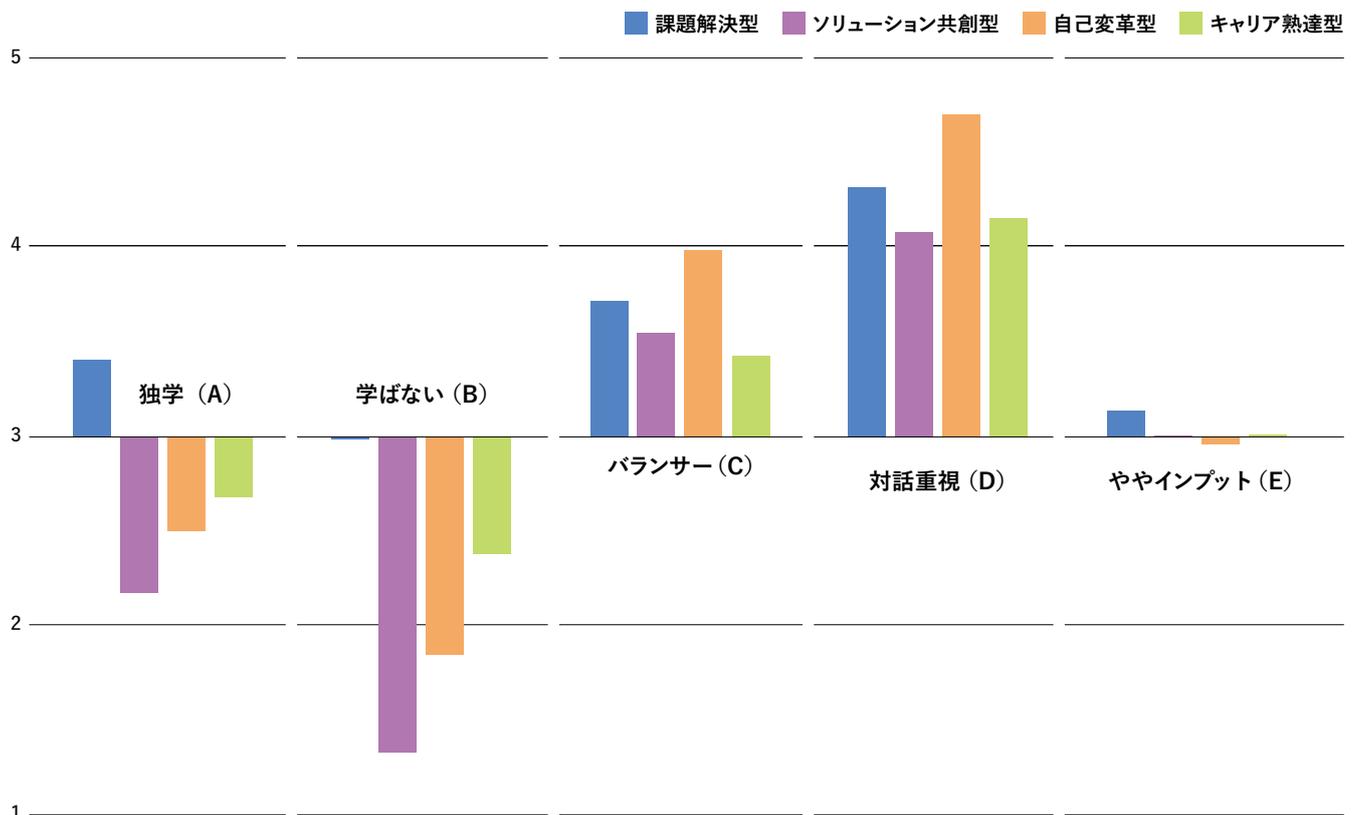
（N=311）、Eは学んでいるとも学んでいないともいえない、「ややインプット」（N=791）だ。人数が最も多いのが「バランス」で、その次に「ややインプット」「独学」と続く。

図表13は、これまでに見てきた組織タイプ別のキャリア自律支援や自律忌避、多忙な職場、4象限の学び行動の特徴、組織に多く存在する学びスタイルについてまとめたものだ。これを見ると、学びや自律的なキャリアを支援する制度充実タイプには、「バランス」と「対話重視」が多い。制度の導入率が低く現場マネジメントが鍵を握る個別対応タイプは、「学ばない」「ややインプット」が多い。

日本的雇用タイプは、「独学」と「学ばない」が多く、現場支援タイプは、「独学」が多く存在していた。ここでも、やはり組織のタイプが個人の学び行動と関連しており、伝統的な日本の雇用タイプ、ボリュームゾーンの現場支援タイプ組織において、「独学」が多く見られると

※4種類の学び型得点をもとに、クラスタ分析を行った。学び型の測定は5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）。

図表12 個人の5つの学びスタイル



図表 13 組織タイプ別のキャリア自律と学び行動の特徴

	キャリア 自律支援	キャリア 自律忌避	4 象限の学び行動との関連	組織に多く存在する 学びスタイル
制度充実 タイプ 	+	-	組織タイプの中で唯一キャリア自律支援型の組織。4 種類の学びすべてが他の組織タイプと比べて高い。	「バランスー」 「対話重視」
個別対応 タイプ 	-	+	課題解決型の学びには取り組んでいるものの、4 種類の学びすべてが他のタイプより低いことから、個人にキャリアの意思決定をする権利を渡さず、職場で個人を支援する制度も弱い。個人は 4 種類の学びすべてを行っていないという悪循環になっているようにも見える。	「学ばない」 「ややインプット」
日本的雇用 タイプ 	-	+	キャリア熟達型の学びが行われておらず、対話型の学びに弱いことから、組織として決めた課題を学ばせようとする取り組みは行われているものの、個々人の自律的な学びを阻害している可能性がある。	「独学」 「学ばない」
現場支援 タイプ 	± 0	-	組織 4 タイプの中で最もボリュームゾーンである。自律忌避がマイナスであるものの積極的なキャリア自律促進もしていない。学びについては、4 種類の学びすべてに「制度充実タイプ」の次に取り組まれている傾向が見えるものの、対話型の学びが弱く、特に自己変革型の学びについて、制度充実タイプとの差が大きい。	「独学」

というのは興味深い結果だ。これら2つの組織タイプでは、学校時代から行われてきた自学自習のやり方を継続維持した方法で学んでいる傾向があり、これらの組織で「独学」ができない場合には学び行動そのものが行われていない可能性がある。この点については独学を前提としない支援策を考える必要があるだろう。

学び戦略と既存の取り組みを 紐づけ、不足を可視化する

現在、多くの企業が自社の学び改革に取り組んでいるが以上の分析を見る限り、課題解決型の学びについてはこれまでもある程度は進められてきているようだ。各企業では、次に4象限のどこから着手するのか、4象限のどこまでを企業として取り組むのか、議論があるところだろう。しかし、「すべてを備えるべく大変革をしなければ」と拙速に考えるのは、あまり有効ではない。

例えばある企業では、「自己変革型の学び」をメインにした研修などは行っていないものの、管理職に対する360度評価の結果を管理職同士で共有し、自分の課題を振り返る機会を持つようにするなど、管理職の自己変革を促す試みを行っている。

また別の企業では、課題解決型の学びをオンラインコースで用意した後、そこにソリューション共創型の学びとして、強みを持った社員を囲んで仕事の進め方についてディスカッションする場を持つなど、社員自らが講師となって発信する場や議論する場をつくりだしている。重要なことは、自社の学び戦略について4象限で言語化した上で、既にあるリソースを紐づけることだ。特に多くの企業で遅れが目立つ、「対話型の学び」「中長期のキャリア形成につながる学び」については、部活動や研修など既存の仕組みをうまく活用しながら学びの場づくりの方法を検討することが大切だ。

経営学の 視点から

服部泰宏

神戸大学大学院
経営学研究科准教授

個人が行う学習について、本プロジェクトが主として注目するのは、「学びとその帰結との間の時間的・因果的な距離」である。個人が行う学習には、学習行動とそれが成果として結実するまでのタイムラグが小さく（時間的距離が近い）、かつ「この学習行動によってこの成果が得られた」という因果を特定することが容易な（因果的な距離が近い）ものと、学習行動をとったとしても、それが成果として現れるまでのタイムラグが大きく（時間的距離が遠い）、しかもその因果を特定することが難しい（因果的な距離が遠い）ものがある。7ページで行った分類でいえば、「課題解決型の学び」や「ソリューション共創型の学び」などが前者、「キャリア熟達型の学び」や「自己変革型の学び」などが後者に、それぞれ該当するだろう。

素朴に考えれば、課題解決型やソリューション共創型のように時間的・因果的距離が近い学習であれば、個人も組織も、喜んでコミットするはずである。にもかかわらず、それが現実的に起こっていないのだとすれば、そこには私たちが見落としている重大な要因があるはずである。他方、キャリア熟達型や自己変革型のように時間的・因果的距離が遠い学習については、個人も組織も、そもそもそこにコミットするインセンティブを

時間的・因果的な距離が異なる学びは いかに組織で促進され、 阻害されているのか

個人の学びは組織にとってなぜ重要なのか。

個人の学びを促すには組織の中に何が埋め込まれている必要があるのか。

神戸大学大学院准教授・服部泰宏が、経営学の議論の蓄積からこれらを分析し、個人の学習のために組織に求められることを主張する。

持ちにくい。短期的には成果をもたらさないこの種の学びを駆動させるためには、明らかに、なんらかの周到な仕掛けが必要である。

個人の学びが 「組織」にもたらすもの

「個人が学習を行うことが、個人や組織に何をもたらすのか」ということについては、すでにある程度の議論の蓄積がある。それらを整理することが、「学びを阻害する要因とは何か」という本プロジェクトの問いの重要性を確認することにつながるはずである。

個人の学習が組織にとって重要である第1の理由は、単純に、それが当人の仕事成果に対してプラスの影響を与えるからである。例えばアメリカの某カーディーラー企業に所属する398名のビジネスパーソンを対象とした研究では、個人が自主的な学習行動に従事すればするほど、（上司が評価する）当人の仕事成果が高くなる、ということが確認されている^(*)1)。

個人の学習が組織にとって重要である第2の、そしてより重要な理由は、それが組織や職場の吸収能力（absorptive capacity）の向上をもたらす、というものである。吸収能力は、組織学習の領域で有名なコーエンとレヴィンサルが提

唱した概念であり、「組織が新規の外部情報の価値を認識し、それを吸収・同化し（assimilate）、商業的な目的に応用する能力」を指す^(*)2)。

激しく変化する環境の中で生きる組織は、常に新たな情報に接し、吟味し、必要であればそれを内部に取り込み、ビジネスとして結実させなければならない。ところがコーエンらによれば、多くの組織は、仮に新たな、そして（見る人が見れば）有益な情報に接したとしても、その情報に注目し、それを摂取し、取り込むことができない。新たな情報からの学びが起らないのは、組織を構成する個人が、自らが接している情報の重要性に気づかない、あるいはそれを理解できないからである。彼らの議論が重要なのは、組織としての学習の失敗を、情報を理解するための「事前の情報/知識」の欠如に求めている、ということだ。情報に接したとき、その重要性に気づき、それを理解し、自社内に取り込んで利用するためには、それを理解するための「事前の情報/知識」、いわば学びのための「レディネス（学びの前提条件）」が、組織の中に担保されていなければならないのである。

コーエンとレヴィンサルによれば、「事前の情報/知識＝レディネス」は、2つの意味で学習に貢献する。1つ目は、

ある時点での学習が、次の時点での学習の基礎となるというように、「事前の情報/知識」が情報/知識のさらなる蓄積をもたらすということ（cumulativeness）だ。2つ目は、いったんある種の知識が形成されると、その知識がベースとなって、自身や自社にとってそれがどこまでの価値をもたらそうか、期待の見積もり（expectation formation）ができるようになることだ。

個人と組織に中長期的に 大きな影響を与える 「メタ的吸収能力」

ただし、コーエンとレヴィンサルがいう吸収能力は、学習の中身が、当該業務に直接的に関連したもの、本プロジェクトの言葉でいうならば、課題解決型とソリューション共創型についての学習を想定したものである。では、我々が想定するもう1つの学習、つまりキャリア熟達型や自己変革型のように時間的・因果的距離が遠い学習についてはどうだろうか。

やや推測的な議論になるが、この種の学習は、学習者個人が新たな情報や知識を注目・評価・摂取・取り込むための「レディネス」とは別の意味で、個人や組織に吸収能力をもたらす、と我々は考えている。具体的に、それは本人のものの見方や考え方に影響を与えることを通じて、

課題解決やソリューション共創といった学習によって摂取される情報や知識の捉え方、さらにはそうした情報を収集するためにアクセスするリソースに変化をもたらす、と考えられる。例えば、「社会の中で数量化が進行する背景には、技術の進歩だけでなく、専門家に対する社会の不信がある^(*3)」という知識をデータサイエンティストが持っていたとしても、本人の当面の業務内容には変化がないかもしれない。ただし、そのような前提を理解していれば、日進月歩のデータサイエンスの世界にあって、自身はどのような意味での専門家であり得るのか、これからどのような分野で知識を蓄積していけばよいのか、ということに対する考え方は変化する可能性がある。この種の吸収能力を、ここでは仮に「メタ的吸収能力」と呼ぶことにしよう。

コーエンとレヴィンサルのいう吸収能力が、新たな情報や知識に対するレディネスに関わるものだとすれば、「メタ的吸収能力」は、そうした情報や知識への注目の仕方であり、評価のあり方であり、摂取であり、取り込み方を変えることに関わる、といえるだろう。「メタ的吸収能力」は、仕事業績への直接的なインパクトが見えにくいだけに、個人にとって重要性が理解しづらい。にもかかわらず、これは、個人のもの見方、捉

え方に大きな影響を与え、ひいては組織としてどんな情報や知識に注目し、取り込むかということに影響を与える。

すでにある程度の蓄積がある個人は、コーエンとレヴィンサルがいうように、「事前知識」をもとに自発的に学習を行うことができる。ところが、そうした「事前知識=レディネス」を持たない多くの個人は、仮に学習機会に直面したとしても、学習のサイクルに入ることができない可能性が高い。残念ながら、組織の中の個人は、よほどのことがない限り、自発的な学びを行わないということは、すでに実証研究によって確認されている^(*4)。個人の学習を駆動させるためには、やはり、組織としての取り組みが欠かせないということだ。

* 1. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader - member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

* 2. Cohen, W. M & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

* 3. Porter, T. M. (1996). Trust in numbers. In *Trust in Numbers*. Princeton University Press.

* 4. 服部泰宏、(2015). 経営学の普及と実践的帰結に関する実証研究. *経済学論究*, 69(1), 61-86. 新井康平 & 服部泰宏. (2014). 経営学に関する宣言的知識: 普及状況の実態調査 (<特集> リガー VS. レリバンスを越えて (上巻)). *日本情報経営学雑誌*, 34(2), 40-50.

どのような個人が どのような組織で働くことが 学び行動を促すのか

組織タイプと個人の特性により促される学び行動が変わる 組織タイプと学び行動のズレの解消を

これまで、仕事観やキャリア観などの個人の特徴が学び行動に与える影響や、制度充実タイプ、個別対応タイプ、日本的雇用タイプ、現場支援タイプという4つの組織タイプによる学び行動の違いについて議論してきた。ここでは、組織と個人の価値観の組み合わせが学び行動にどう影響するかを見ていきたい。具体的には、①4つの組織タイプごとに学び行動を促しやすい個人の仕事観やキャリア観があるのか、②組織と個人の価値観が適合的であることが、学び行動を促すのか、この2点を検討した。

キャリア明確性の高い個人は どんな組織でも学ぶ

4つの組織タイプごとに、個人の価値観によ

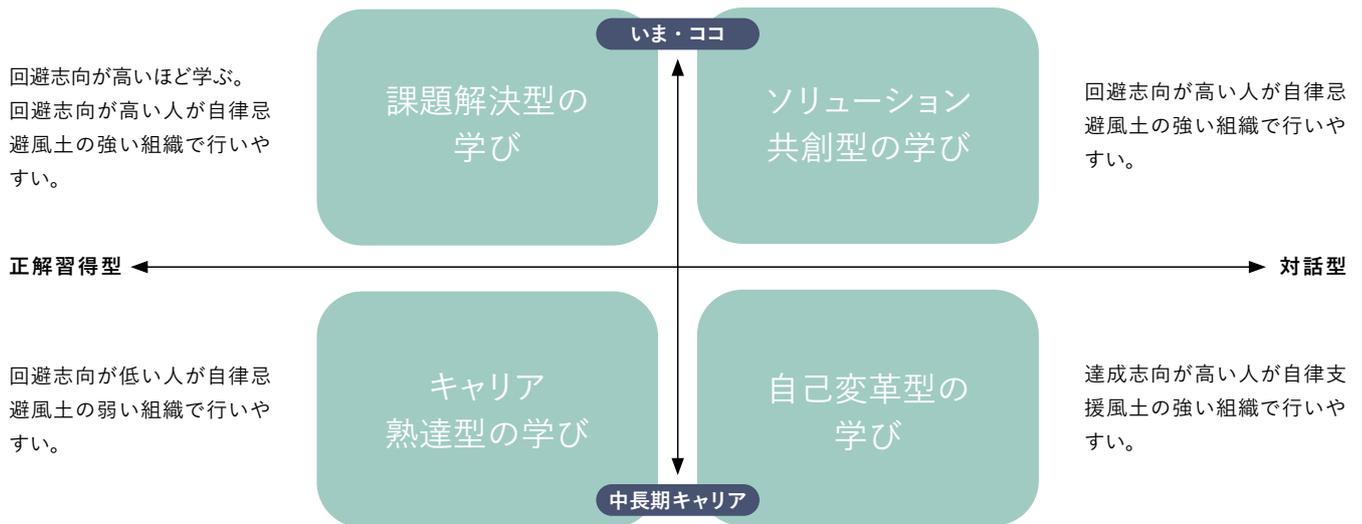
る仕事直結学び、キャリア形成学びへの影響を見たのが、図表14である。ここで用いた個人の価値観は、キャリア明確性（今後のキャリアプランが明確、やりたいことがあるなど）、長期安定志向（今の会社で定年まで働く・定年後の再雇用を望んでいる）、課題理解（自分の意見とは異なる意見にも価値がある、成長課題が何かわかっている）、インクルージョン志向（自分らしさが生かしている、職場の一員だと強く感じる）、精神的報酬重視（仕事とは自分の人生を豊かにすることだなど）、物質的報酬重視（仕事とは生活の糧だが優先すべきことではないなど）である。結果を見ると、これまでに見たように、どの組織タイプにおいても、キャリア明確性が高い個人は、共通して学んでいた。

※キャリア明確性・長期安定志向・課題理解については、「あなたご自身のことについてお聞きします」と尋ねた。精神的／物質的報酬重視については、「あなたが考える『仕事』の役割についてお聞きします」と尋ねた。各設問への測定は5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）。

図表14 組織タイプごとに個人の仕事観やキャリア観が学び行動に及ぼす影響

	制度充実タイプ		個別対応タイプ		日本的雇用タイプ		現場支援タイプ	
	仕事直結 学び	キャリア形成 学び	仕事直結 学び	キャリア形成 学び	仕事直結 学び	キャリア形成 学び	仕事直結 学び	キャリア形成 学び
キャリア明確性	.215	.298	.274	.286	.314	.424	.230	.352
長期安定志向	-.109	-.090	-.141	-.149	-.090	-.117	-.099	-.094
課題理解	.033	.043	.106	.073	.141	-.002	.158	.077
インクルージョン志向	.132	.051	.183	.219	.080	.088	.065	.053
精神的報酬重視	.122	.121	.052	.063	.038	.030	.148	.110
物質的報酬重視	-.029	.003	-.041	-.047	-.002	.003	.006	-.017

図表 15 個人の学びの特性と組織風土の特性に見る4象限の学び



※図表15を作成するにあたり、まず、自律支援風土などの組織風土と達成志向・回避志向を変数として含め、次に交互作用項を含めた階層的重回帰分析の結果を解釈し、図にした。

組織タイプ別で見ると、制度充実タイプと現場支援タイプでは、仕事で人生を豊かにすること、価値を創造することといった精神的報酬を得ることを重視している場合に学びが促されていた。前者の組織は社員の自律を支援する制度を持ち、後者の組織は制度が少ないという両極ではあるが、違った環境ながらも社員は内面の成長に目を向けやすいのではないだろうか。

一方、個別対応タイプと日本の雇用タイプは、相対的に見るとキャリアについての会社の相談体制が十分ではないという特徴がある。これらの企業タイプでは、課題理解が学びに影響を与えており、自らのキャリアや成長のためというよりは、今、達成すべき課題に対応するための仕事直結学びを行っている傾向が強いと考えられる。同時に危惧されることは、これらの組織は年功序列の傾向が強く、実際には個人に対して課題理解を求めている場合もある。長期安定志向で比較的「のんびり」と構え、積極的な学び行動が阻害されてしまっている可能性があるだろう。

また、個別対応タイプでは、インクルージョン志向が強いことで学びが促されていた。現場のマネージャーがきめ細かくメンバーを支援する制度や仕組みを持っていないため、ともすると、自分らしさが発揮されたり、職場の一員であると感じられる瞬間も少なくなってしまう。その組織での仕事やキャリアについてのエンゲージメントの高さが、学び行動を促していることができそう。

仕事での成果のための学びか、キャリアのための学びかを規定するもの

次に、個人の目標に対する志向性と組織の価値観が適格的であることが、学び行動に及ぼす影響を分析した(図表15)。学ぶ目的が利得を得るためなのか(達成志向)、失敗を回避するためなのか(回避志向)に分け、キャリア自律を支援する組織(自律支援風土)・キャリア自律を忌避する組織(自律忌避風土)との相性を分析した。

回避志向が高い人は、利得を追求する達成志向が高い人よりも間違いや失敗を恐れる傾向にある。そのため、自律忌避風土が強い組織においては、見通すことが難しい中長期の学びよりも、いま・ココという目の前の仕事で成果を出せる可能性が高い学びに集中しているのではないだろうか。長期的なキャリアを見据えた学び行動は、いずれも失敗を恐れることなく、個人が自らの中長期のキャリアに対する意識を高めることを必要とする。特に自己変革型の学びについては、芽生えた個人の学びへの意欲を他者が支援することが求められるため、自律支援型の組織で増えることは非常に納得できる。

自然に任せておけば、組織タイプが人々の学び行動をある程度規定する可能性がある。組織タイプの認識と、促したい学び行動にズレを感じることもあるだろう。一般的には学び行動を変えるように個人に促しがちだが、その手前で、組織の制度やマネジメントのありようを変えることを考える必要がありそう。

人材開発の 視点から

片上理絵

『企業と人材』編集長

さまざまなコミュニティから 得られる学びを 日常に埋め込み大人の学びを マネジメントする

組織における個人はどのようにすれば学びを喚起され、それが成果となって組織や社会に還元されるのか。学びの好循環を生み出すための仕組みを、調査分析と企業への人材開発に関する取材の蓄積により、『企業と人材』編集長の片上理絵が考える。

働く大人が学ぶ機会の多くは、企業からもたらされる。特に、新卒一括採用で入社し、年次別・階層別・職種別研修などでスキル・能力を向上させてきた日本企業では、従業員に対してさまざまな教育制度を整備・提供してきた。

しかし、それだけで大人の学ぶ意欲が加速されるわけではない。また、従来のような、業務に必須の、または自発的な学びを支援するためのオンラインも含めた研修・講座の充実や、奨励金や補助といった自己啓発支援、学びのための長期休暇制度といったハード面の取り組みだ

けでは、将来に向けた学習意欲の喚起や新たな学びへの挑戦、学んだことの組織や社会への還元といった、学びの好循環にはなかなかつながっていかないのではないか。

そこで目を向けたのが、組織風土や人との関わりといった、学びに対するソフト面の視点である。社会、企業、組織は個人の集合体であり、私たちは日々その中で多くの影響を受けている。そこから、どのような組織・チーム風土であれば、また、上司や先輩といった周囲とどのような関係性を築いていけば、個人

の学びが加速するのか考えてみたい。

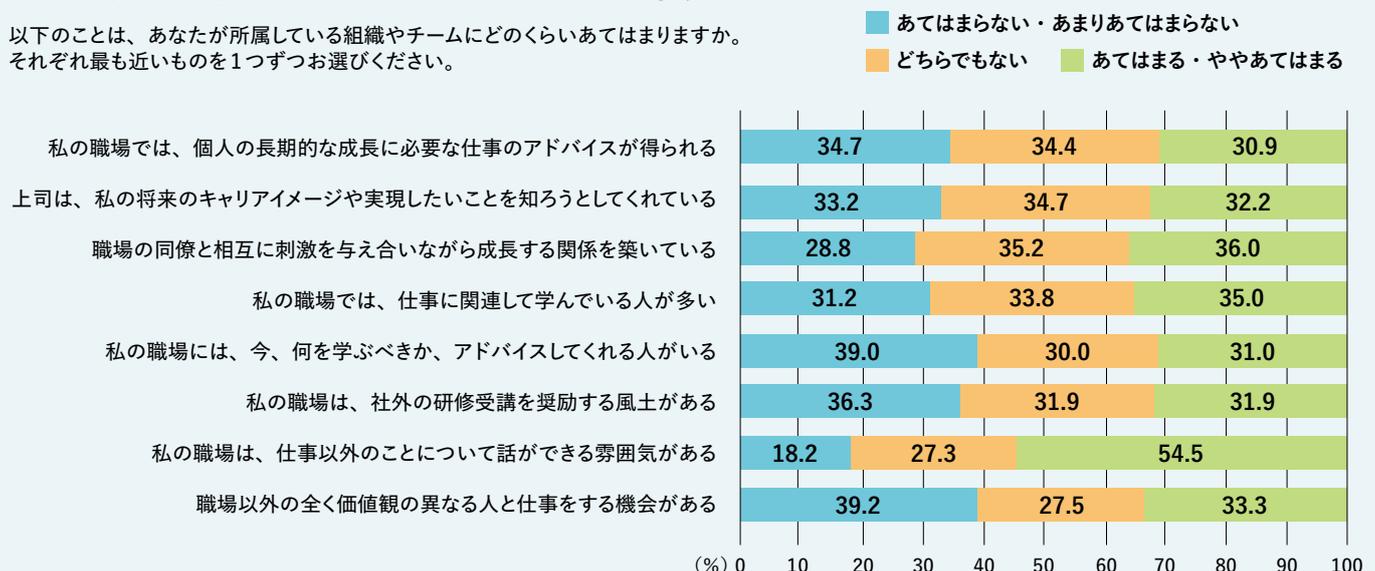
3割超の組織が 切磋琢磨しながら学び合う

まずは、組織で働く大人の学びを取り巻く環境から見ていこう。

本プロジェクトの調査では、自身が所属している組織・チームといった職場環境について質問している（図表16）。「あてはまる・ややあてはまる」とした割合を見ると、「私の職場は、仕事以外のことについて話ができる雰囲気がある」（54.5%）、「職場の同僚と相互に刺激を

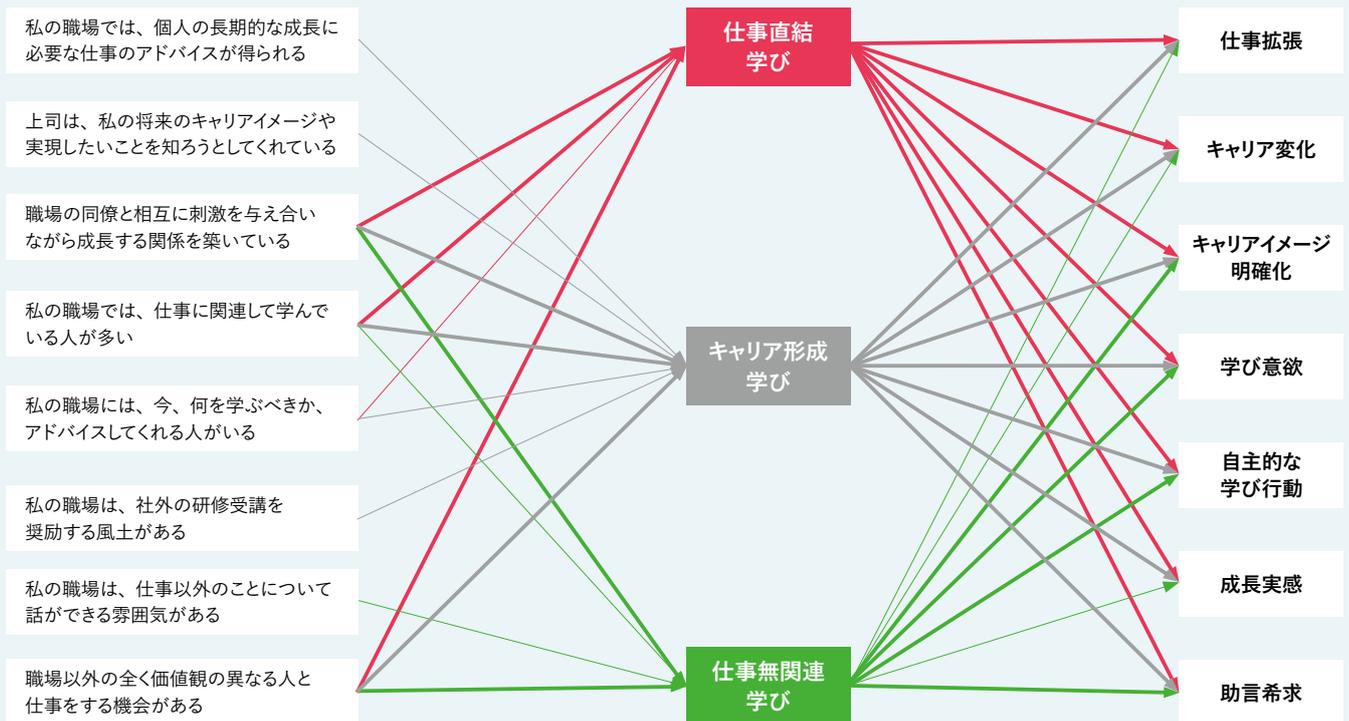
図表16 組織で働く大人の学びを取り巻く環境

以下のことは、あなたが所属している組織やチームにどのくらいあてはまりますか。それぞれ最も近いものを1つずつお選びください。



※四捨五入の関係で%の合計が100とならない場合がある。

図表 17 学び行動に影響する職場環境・学ぶことによる個人の変化



※CFI = .935, TLI = .872, RMSEA = .084, SRMR = .121。共分散構造分析の結果、 $\beta > .100$ を太線で記した。

与え合いながら成長する関係を築いている」(36.0%)、「私の職場では、仕事に関連して学んでいる人が多い」(35.0%)、「職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある」(33.3%)などが高くなっていった。そのほかの項目についても「あてはまる・ややあてはまる」は3割超となっており、これらの回答者が働く組織では、ある程度、お互いに切磋琢磨しながら学び合い、高め合える環境や関係性があるようだ。

学びは「他者」の行動や考えに喚起される

では、そのような職場環境は、個人の「学び行動」にどのような影響を与えているのか。図表17は、図表16に挙げた職場環境による「仕事直結学び」「キャリア形成学び」「仕事無関連学び」行動への影響と、それぞれの学び行動がもたらす変化について見たものである(図表17には影響が見られた項目のみを表示)。

まず、職場環境の学び行動への影響に

ついて見ると、「仕事直結学び」への影響が大きかったのは、「職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する機会を築いている」「私の職場では、仕事に関連して学んでいる人が多い」「職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある」だった。それらよりはやや弱い影響ではあるが、「私の職場には、今、何を学ぶべきか、アドバイスしてくれる人がいる」ことも、「仕事直結学び」を促進していた。「キャリア形成学び」についても、「仕事直結学び」と同じ3項目が大きな影響を与えており、それよりは弱いだが、長期的な成長に向けた仕事や学ぶべきことへのアドバイス、上司の部下のキャリアイメージへの関心、社外研修受講の奨励なども影響を与えていた。「職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する機会を築いている」「職場以外の全く価値観の異なる人と仕事をする機会がある」は、「仕事無関連学び」にも影響があった。

この結果からは、「仕事直結学び」「キャ

リア形成学び」は、同じ職場で働く人はもちろん、職場以外の人も含めた「他者」の行動や考えに触れることでより喚起されることが見てとれる。「キャリア形成学び」については、アドバイスしてくれる人がいること、中長期の成長イメージを本人と周囲が認識していることも重要なようだ。

では、そうして起きた学び行動は、その後のどのような変化につながっていくのか。本プロジェクトで挙げた7つの因子(*)とそれぞれの行動の関連を見たところ、「仕事直結学び」「キャリア形成学び」の行動は、ともに、7つの因子すべてに大きな影響を与えていた。つまり、職場環境から喚起された個人の学び行動は、仕事の効率化やレベルアップ(仕事拡張)、仕事のやりがい(成長実感)、キャリアに対するポジティブな変化(キャリア変化)はもちろん、次に学びたいことや将来のイメージを持つ(キャリアイメージ明確化)、学ぶべきことを理解する(学び意欲)、次の学びや新たな仕事に挑戦

人材開発の 視点から

する（自主的な学び行動）など、固定的・一時的でない幅広い変化をもたらしているためである。

つまり、職場環境→学び行動→変化のサイクルを段階を上げながら循環させていくことができれば、企業が求めなくても、一人ひとりが自身の学びを牽引していけるようになるのではないかと。その際、企業側に求められるのは、個人の学びを見守りながらも、先に挙げたような要因の重要性を見逃さず、組織風土や関係性、コミュニティまで含めて「学び」を捉え、支援していくこととなる。

環境や周囲とのつながりは 大人の学びを広げていく

実際に、組織内で学び合い、関わり合う風土づくりを進めている企業もある。ソニーグループは、「個」（社員）の成長を会社の成長につなげていくための場として、「PORT」を設けている。PORTは、同社の学びに対する考えを概念化した場であり、多様なバックグラウンドを持つグループ社員が集まって、つながり、刺激し合いながら気づきを得て、新たな挑戦につなげていく「港」となる。PORTでは、人事主催の研修やイベント、ワークショップのほか、社員によるコミュニティ活動も活発に行われている。コミュニティ活動は、社員起点の勉強会のようなもので、業務関連でも有志活動でもグループ社員に向けて伝えたい・教えたい

ことがある社員は、PORT事務局に申請してコミュニティを結成し、そこに興味のある社員が参加するという仕組みだ。同社は、PORTを通して、「学ぶ場」「学び合う場」「学び合い続ける場」を社内外に広げていきたいとしており、リアルな拠点としては、2018年の品川本社のPORT品川に続き、2021年にみなとみらいオフィスにPORTみなとみらいも開設した。

また大和ハウス工業は、2021年、世代を超えたあらゆる人がともに学び、考え、成長していくことを通して、みらいの価値を共創する人財（みらい価値共創人財）を育成していくため、研修施設「大和ハウスグループ みらい価値共創センター『コトクリエ』」を開所した。ホワイトボード仕様の壁や幅広い廊下、あちこちにある椅子やクッションなど、コトクリエ内には研修受講者同士が何げなく語り、意見を出し合うことを通してコラボレーションを生み出していくための仕掛けが随所に施されている。グループ社員に向けた「社員教育」以外に、子どもや学生に向けた「共育活動」や、専門家や地域住民、他社社員と活動する研究会などの「共創活動」も積極的に実施している。もちろん、これら共育・共創活動にはグループ社員も携わっており、コトクリエを中心に学びやつながりを広げている。

2つの事例にあるような環境や周囲と

のつながりを含めた取り組みは、不確実で多様化が進む今、大人の学びを広げていくうえでより重要な要素となる。

法政大学の坂爪洋美教授は、キャリア自律が叫ばれる中、企業は学びを従業員に任せるようになってきているが、主体性・自律性を持つことはそんなに簡単なことではないと指摘する。大事なのは、学びを従業員の身近にどう置いていくかであり、そのためには、学び合う、教え合う風土を醸成することで従業員の主体性・自律性を担保しつつ、学びに対するハードルを下げていくことが求められるという。

今後は、従来のハード面の支援とあわせて、さまざまなコミュニティから得られる学びをいかに日常に埋め込んでいくかというソフト面も考えながら、大人の学びをマネジメントしていく必要があるだろう。

*7つの因子

【仕事拡張】以前より仕事をレベル高く行うことができるようになった／仕事の効率が上がった／仕事の幅が広がったなど

【キャリア変化】転職・起業を含め、自身のキャリアに大きな転機があった／昇進・昇格・昇給など、キャリア上のポジティブな変化があった／人間関係が広がった

【キャリアイメージ明確化】次に学びたいことが見つかった／やりたいことや将来のイメージを持てるようになった

【学び意欲】もっと詳しく理解したいと思うことがある／自分がうまくやれることと、うまくやれないことを認識できている／仕事に関連して体系的に学びたいと思うことがある

【自主的な学び行動】この1年間で所属先が主催する公式的な学び以外の、自主的な学習時間が長くなった／昨年1年間に、自分の意思で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをした／挑戦してみたいと思う仕事がある

【成長実感】今の仕事にやりがいを感じる／仕事を通じて「成長している」という実感をもっている

【助言希求】自分の強味と弱みについて、周囲の人と話したりアドバイスをもらうようにしている／新しい知見やもの見方をもたらしてくれる人との接触機会を意識的に探すようにしている

What kind of HR system and company culture encourages learning?

Chapter 3

学びを後押しする制度や風土とは

学びを促進する組織をつくるための考察

どのようにすれば、社員の学びを促進できるのか。

ここでは、多くの人に足りていない中長期的な学びにスポットを当て、

どのような人事制度や風土をつくるのが求められるのかを検討する。

サントリー、カインズという、先んじて学びを促進する組織づくりに取り組む企業の事例も紹介する。



中長期の学びこそ 必要な理由とは

中長期の学びの効果は、将来像を持つことと同時に
現在の仕事のレベルアップに影響する

本報告書では、個人が行う学びを、「仕事直結学び」と「キャリア形成学び」に分類し、それぞれの学び行動に影響する組織の支援策を明らかにしてきた。近年、仕事直結のインプットを中心とした学びは、知識やスキルを手軽に吸収できる環境が整ってきたこともあり、企業としての導入も増加傾向が見られている。仕事にすぐに役立つスキルを社員に身につけさせることで、その後のパフォーマンスに期待する企業も多い。

では、仕事にすぐに直結はしないものの、中長期的な個人のキャリアを考えたときに必要な、背後にあるものの見方を学ぶこと（キャリア熟達型の学び）や、自分の考え方に固執せず他者との対話を通じて柔軟に変化していけるよう学ぶこと（自己変革の学び）を企業はなぜ支援する必要があるのだろうか。

学び行動がその後のキャリアや 学びに与える影響

分析の結果からは、企業がキャリア形成学びを支援する合理的な理由が示されている。図表18は、学んだことが、仕事・キャリア、およびその後の学びにどう影響するかを分析したものだ。以下のことが明らかになっている。

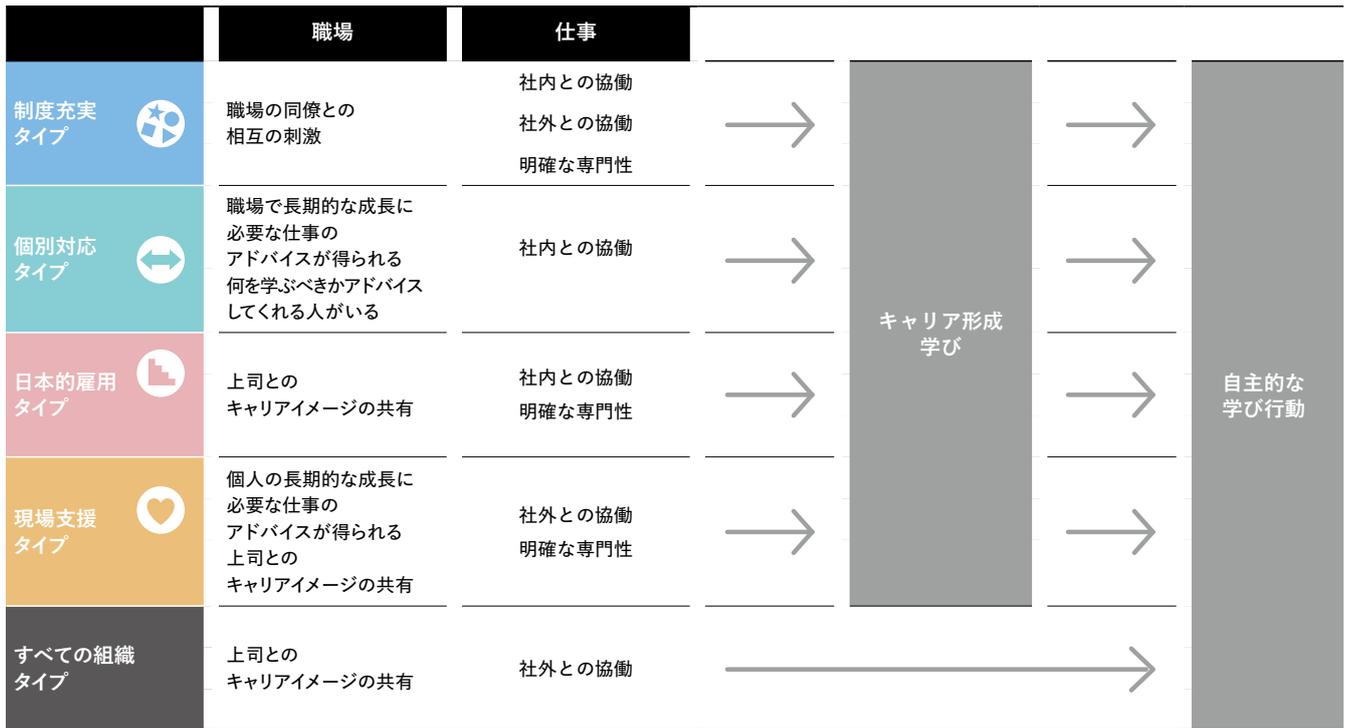
仕事拡張（仕事の効率化やレベルアップ）には、仕事直結学びの影響が大きいのは自明だが、ソリューション共創型の学び、自己変革型の学びなど、対話型の学びが影響していたのは興味深い。キャリアイメージ明確化（次に学びたいことや将来のイメージを持つ）にも、キャリア形成学びに加え、ソリューション共創型の学び、自己変革型の学びといった、対話型の学びが影響している。この2つの学びによる仕事・キャ

図表18 学び型別、仕事・キャリアや学びに与える影響

	仕事・キャリア		学び	
	仕事拡張	キャリアイメージ 明確化	学び意欲	自主的な学び行動
仕事直結学び	.208	.105	.234	.194
キャリア形成学び	.154	.228	.122	.252
課題解決型	.061	.080	.178	.078
ソリューション共創型	.164	.156	.100	.189
キャリア熟達型	.064	.071	.072	.118
自己変革型	.160	.155	.189	.076

※数値は、共分散構造分析における標準化偏回帰係数（すべての数値が1%水準で有意。太字は $\beta = .100$ 以上の数値）。

図表 19 自主的な学び行動につながる、職場・仕事要因とキャリア形成学び



※全体標本を対象とし、キャリア形成学びを目的変数に職場変数と仕事変数を説明変数とする重回帰分析を実施し、変数選択法を用いて、有意となる変数を特定。次にこの有意となった変数を用いて、組織タイプを集団とする多母集団同時分析を実施した。第1水準に職場変数と仕事変数、第2水準にキャリア形成学びの実施状況、第3水準に自主的な学び行動を投入し、修正指標に基づき、第1水準から第3水準へのパスとして、「上司とのキャリアイメージの共有」および社外との協働機会を仮定し、再度分析を実施した。

リアへの影響は、他者との対話が自分に足りない視点や考えに気づく機会や、自分だけでは見えない将来像についての視座を得る機会につながっていると考えられる。

また、学び意欲（もっと詳しく理解したい）には、仕事直結学び、キャリア形成学び、課題解決型・自己変革型の学びが影響していた。日々の仕事の中で気づいた知識や経験の不足を補ったり、変化の必要性を感じる機会が、学び意欲を高めることが示唆された。

自主的な学び行動（この1年間で自主的な学習時間が長くなった、自分の意思で仕事に関わる知識や技術の向上のための取り組みをした）に最も影響していたのは、キャリア形成学びだった。次に影響していたのは仕事直結学びであり、他者とアイデアを持ち寄って議論するソリューション共創型の学び、キャリア熟達型の学びの影響も見られた。手軽なインプット機会や他者との議論も日常の学習習慣をより強化していたと考えられる。

仕事関連の学びを進めることで、目の前の仕事はレベルアップできる。しかし、中長期のキャリア形成を見据えた学びの効果は、将来像を持つだけでなく、目の前の仕事のレベルアップにも影響している。個人が中長期のキャリア導線を踏まえたうえで、目の前の課題に向かうことは、

今の仕事のレベルを上げることにもつながっていると考えられる。

キャリア形成につながる 学びを促進する組織づくり

キャリア形成学びは、キャリアイメージ明確化のみならず、仕事拡張にも影響していることが示された。ではどのようにキャリア形成学びを進める組織をつくるのか。キャリア形成学びの促進要因を組織タイプ別に図にしたのが図表 19だ。

これによると組織タイプごとに、キャリア形成学びを促進する職場や仕事の要因は異なっている。職場の要因に着目すると、個別対応タイプ、現場支援タイプといった現場マネジメントが鍵を握る組織では、長期的な成長に必要な具体的なアドバイスが求められているが、キャリア自律を推進する制度充実タイプでは、具体的なアドバイスよりも同僚との相互刺激の場が必要だ。伝統的な日本的雇用タイプでは、上司とのキャリアイメージの共有がキャリア形成学びを促進する。

この一連の結果からは、組織タイプ別に自主的な学び行動を促進するための職場支援のあり方は異なっていることが明らかだ。ぜひ自社の組織タイプにあわせて必要な学びの環境づくりを行ってほしい。

組織人事 コンサルティングの 視点から

阿久津 徹

リクルートマネジメントソリューションズ
エグゼクティブコンサルタント

組織人事のマネジメントは、社会環境の変化にあわせて進化している。企業は人的資本の安定性や成長性を描いていくこと、個人は自らのキャリアについて自律的に行動することが求められてきている。本報告書でも述べてきたように、仕事に直結したいま・ココのための学びよりも、中長期を見据えたキャリア形成のための学びこそが重要になる。それにあたっての企業の責務は、キャリア形成学びを促す人事制度やマネジメントに進化させることである。

では、個人のキャリア形成学びへの意欲をより喚起するためには、どのような人事制度やマネジメントが必要なのだろうか。私の仮説は、個人が主体的に仕事や働き方を選択することを促す個人選択型制度と、自律を促す職場のマネジメントが中長期のキャリア形成への学び行動に寄与する、というものだ。それを明らかにすることで今後の人材マネジメントの進化の方向性が見えてくるだろう。

ここからは、人事制度と職場のマネジメントが仕事直結学びとキャリア形成学びに与える影響を比較しながら、中長期の学びに求められるものを明らかにし、上記の仮説を支持する事実を発見していきたい。

個人の学びの促進には 個人選択型の人事制度と 自律支援型の マネジメントの両輪で

今、組織が個人に求めるものとは、中長期的なキャリア形成のための学びである。

そのために、どのように組織をつくっていくのか。

それを、学び、成長する組織が持つ制度やマネジメントから、

組織人事コンサルタントとして多くの人と組織を見つめてきた

リクルートマネジメントソリューションズの阿久津徹が明らかにすることを試みる。

人事制度が 学習動機に与える影響

最初に、人事制度が個人の学習動機に与える影響を見ていく。

前提として、学習動機を内発的動機、チャレンジ志向、外発的動機の3つの因子に分けた。主体的な中長期キャリアを見据えた学び、という意味では、自らの内面から学びへの意欲が湧き起こる内発的動機に加え、今の仕事に役立つことだけではなく、新しいことをやってみようとするチャレンジ志向が特に重要だと考える。

図表20は、上記3つの因子に対する人事制度の影響を見たものである。

人事制度については、20の制度を、上司の関与、学習促進制度、個人選択制度、旧来型制度の4つに分類している。私がフォーカスする個人選択型の人事制度として定義したのは、個人が仕事・働き方・キャリアに関する主体的な選択の機会を増やすと考えられる施策群であり、具体的には「キャリア相談機会」「副業・兼業制度」「複線型のキャリアパス」「社内公募/自己申告」「新規事業/改善提案」「柔軟な勤務制度」の6つである。

まず、仕事直結学びを見ると、内発的

動機に影響する特筆すべき制度は見当たらない。チャレンジ志向は「学習のための長期休暇」や「学習活動のグループ」が、外発的動機は「昇格条件としての資格」「学習のための長期休暇」「キャリア相談機会」が高めている。チャレンジ志向、外発的動機ともに、「目標設定（半年・年間）」がマイナスに働いている。

一方、比較としてキャリア形成学びを促している人事制度を概観すると、内発的動機は「評価のフィードバック」で高まり、「昇格条件としての資格」を示すことで低下する。チャレンジ志向は「学習のための長期休暇」と「副業・兼業制度」で高まり、外発的動機は「昇格条件としての資格」と「キャリア相談機会」で高まる。「目標設定（半年・年間）」は、チャレンジ志向も外発的動機も低めていた。

キャリア形成学びへの 人事制度の影響は限定的

あらためて、全体を俯瞰すると、人事制度で学習動機を高めることの難しさを実感する。私が仮説とした個人選択制度のうち、キャリア形成学びにプラスの影響を与えていたのは「副業・兼業制度」と「キャリア相談機会」の2つだけである。

近年、私が接する企業でも、評価結果

を報酬に反映させるだけでなく、結果のフィードバックの場を「本人の成長を促進するコミュニケーション機会」と位置づける企業が増加している。分析結果からは、それらの機会が意図通りに機能していると考えられる。また、業務上では得難い学びの機会や業務とは異なる仕事の機会を得られることが、新たな学びに向かうきっかけとなっている。一部の企業では従業員の視界や能力を広げるために副業や兼業を認める動きが進んでおり、中長期的なキャリアへの意識を育むことが可能だということが示唆される。

一方で、キャリア形成学びに寄与しない、あるいはマイナスに働く制度があることも認識すべきだ。メンバーシップ型の雇用の中で育まれた旧来型制度のほとんどが、キャリア形成学びを促す動機づけになっていないことを真摯に受け止めなければならない。特に、「昇格条件としての資格」という、社内でのキャリアを

歩むための基準を示すことは、キャリア形成学びの外発的動機を高めても内発的動機を低めてしまう二面性に注目したい。

そして、上司の関与の「目標設定(年間・半期)」は、仕事直結学び、キャリア形成学びともにチャレンジ志向と外発的動機を低下させる影響が見られた。目標設定は業績を維持・向上させるための組織マネジメントツールとしての側面が強い。それは、仕事であれキャリアであれ、個人の成長に向けた学びにつながることは少ないことがわかってくる。

職場マネジメントの 学習動機への影響は大きい

次に、学習動機と職場のマネジメントの関係を見てみたい(次ページ図表21)。学習動機は、先ほどと同様に内発的動機、チャレンジ志向、外発的動機の3つの因子を使用している。

職場のマネジメントの19の項目は、職

場の特徴、職場づくり、成長支援、フィードバックに分類している。また、冒頭で述べた自律を促す職場のマネジメントが個人の学び行動に寄与するという仮説を検証するために、職場マネジメントの因子として個人の自律を促進する特徴が見られるキャリア自律支援風土を抽出し、それと関わりのある13の項目を表中で赤字として示した。

では、キャリア形成学びの動機に影響するマネジメントとはどのようなものだろうか。内発的動機は、「職場のフィードバックはネガティブなものが多い」「職場のフィードバックはポジティブなものが多い」が高め、「仕事を進めるにあたり、個人の問題意識を重視する」は低めている。チャレンジ志向では、「会社のミッションやビジョン、組織目標が共有されている」「新たなチャレンジは求められていない」「仕事に関連して学んでいる人が多い」が、外発的動機は「職場以外の価値

図表20 人事制度と仕事直結・キャリア形成学びの動機との関係

		仕事直結学び			キャリア形成学び		
		内発的動機	チャレンジ志向	外発的動機	内発的動機	チャレンジ志向	外発的動機
上司の関与	目標設定(半年・年間)		-1.108	-1.108	.053	-1.108	-1.104
	中長期キャリア目標設定						.047
	1 on 1			.062			
	評価のフィードバック				.083		
学習促進制度	学習活動のグループ		.089	.062		.083	.041
	学習のための長期休暇		.120	.088		.099	.060
	学びの支援補助金	.073	-0.075		.064		
	選択型の研修制度						
個人選択制度	キャリア相談機会	.071		.081			.080
	副業・兼業制度		.062		.038	.096	
	複線型のキャリアパス		.044				
	社内公募/自己申告				-.046		
	新規事業/改善提案	.066			.059		.065
旧来型制度	柔軟な勤務制度	.043	.058	-.041	.053		-.069
	昇格条件としての資格	-.041		.141	-.081		.123
	差が少ない相対評価	.042	.053				.068
	差がつかない報酬		.045	.063		.055	.080
	年功序列賃金						-.042
	降格がほぼない昇進昇格						-.052
	会社主導の定期異動		-.039	-.044			-.043

※職場の制度については、「あなたの勤務先企業に以下の制度はありますか?あるものすべてを選択してください。勤務先が2つ以上の方は主な勤務先について回答してください」と尋ね、測定は2件法(1.ない、2.ある)。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数(5%水準で有意な係数のみを記載。太字は1%水準で有意)。**.080**以上を赤字にした。
※図表9と同様の項目を使用。スペースの関係上、文言を簡略化した。

組織人事 コンサルティングの 視点から

観の異なる人との仕事の機会がある」「今、何を学ぶべきか、アドバイスしてくれる人がいる」などが高めている。

一方の仕事直結学びでは、内発的動機を高めるのは「仕事以外のことについて話ができる雰囲気がある」、チャレンジ志向は、「個人の課題に向き合うため、阻害要因を除いてくれる」「個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスがある」が高める。外発的動機では、「仕事に関連して学んでいる人が多い」「個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイ

スがある」「上司がキャリアイメージや実現したいことを知ろうとする」が高める要因として挙がってくる。

学びによって異なる 動機を高めるマネジメント

こうして見ると、先に見た人事制度よりも職場のマネジメントのほうが、キャリア形成学びと仕事直結学びの動機を高める要因が異なることに気づく。特徴としては、仕事直結学びよりもキャリア形成学びへの影響が強いものは、先の目標

や組織全体のミッションという長く広い視点での意識のすり合わせや、社内外の他者からの刺激だ。

そして、上記で挙げたキャリア形成学びの学習動機を高めているマネジメントのほとんどは、自律支援風土の因子と関わりがあることがわかり、仮説をある程度支持してくれる結果となった。ちなみに、関わりのないうちの1つは、「職場のフィードバックはネガティブなものが多い」だ。近年、リアルタイムフィードバックの重要性を指摘する声が多いが、たと

図表21 職場マネジメントと仕事直結・キャリア形成学びの動機との関係

		仕事直結学び			キャリア形成学び		
		内発的動機	チャレンジ志向	外発的動機	内発的動機	チャレンジ志向	外発的動機
職場の特徴	忙しすぎる		.136	.096			
	年功序列の賃金体系で年をとるほど給与が高い	-.076	.083	.094		.053	
	新卒採用が多く、中途採用は少ない		.107	.088		-.083	-.095
	職場以外の価値観の異なる人との仕事の機会がある		-.040				.123
職場づくり	会社のミッションやビジョン、組織目標が共有される	.069	.052			.121	.069
	仕事以外のことについて話ができる雰囲気がある	.110		-.047			.046
	個人の課題に向き合うため、阻害要因を除いてくれる	.083	.196			.081	.115
	仕事を進めるにあたり、個人の問題意識を重視する		.055	.076	-.093	.047	.101
	個人のキャリア自律が望まれていない	.043		.051	.060		
	新たなチャレンジは求められていない	.078			.086	.187	
	社外の研修受講を奨励する風土がある	.063	-.045	-.067		.048	
成長支援	上司がキャリアイメージや実現したいことを知ろうとする		.086	.117	.080	-.071	-.070
	個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスがある	.045	.103	.103			.064
	職場の同僚と相互に刺激を与え合い成長する関係である	.094			-.054		.085
	今、何を学ぶべきか、アドバイスしてくれる人がいる			.080		.073	.152
	仕事に関連して学んでいる人が多い			.113		.122	.128
フィードバック	職場のフィードバックはネガティブなものが多い	.046	.066	.037	.103		.049
	職場のフィードバックはポジティブなものが多い				.145		-.045
	上司や同僚から仕事のフィードバックを受けられる				.084	.065	

※項目の測定は、「以下のことは、あなたが所属している組織やチームにどのくらいあてはまりますか。それぞれ最も近いものを1つずつお選びください。」と尋ね、5件法（1.あてはまらない、2.あまりあてはまらない、3.どちらでもない、4.ややあてはまる、5.あてはまる）で回答を促した。数値は重回帰分析における標準化偏回帰係数（5%水準で有意な係数のみを記載。太字は1%水準で有意）。

※図表7、図表16と同様の項目を使用。スペースの関係上、文言を簡略化した。

えネガティブなものであっても、キャリア形成への思いを育むきっかけになり得るという点が大変興味深い。人事制度の項で述べた、評価のフィードバックと重ねると、仕事ぶりや成果をしっかりと見つけ、真摯にフィードバックするという関わり方は、大変重要であることを強調しておきたい。

付記として、キャリア形成学びの動機を高めるための、人事制度とマネジメントの「相性」を検証したのでここで紹介したい。「複線型キャリアパス」の制度は学習動機を高めることに寄与するという結果を得られていなかったが、マネジメントの自律支援風土の因子と掛け合わせることで、チャレンジ志向が高まることも見えてきた。ほかにもいくつか同様の例があり、自律支援風土を形成するマネジメントが、個人選択型の制度を有効にする可能性が見えてきた。

個人の学習動機を高め、行動を促す組織をつくる

あらためて、冒頭の仮説、「個人が主体的に仕事や働き方を選択することを促す個人選択型制度と、自律を促す職場のマネジメントが中長期のキャリア形成への学び行動に寄与する」に対する可能性をまとめる。

今回の分析からは、個人選択型の人事制度が直接個人の学びに及ぼす影響は限定的ではあった。しかし、自律支援風土の因子と関わりのある職場のマネジメン

トは、学習動機に影響することが明らかになっている。また、自律支援風土を形成するマネジメントが、個人選択型の制度をより有効にしている可能性も示唆された。これらをもとに、キャリア形成学びの学習動機を高める組織をつくるための制度とマネジメントについて留意すべきことを、私なりにまとめた。

1. 個人が今後のキャリアを選択できる制度を設計すること

多くの企業では個人が自由に学べる機会として選択型の研修体系を用意しているが、それ自体が学習の動機につながるわけではない。一方で、社内の複線型キャリアや社外での副業・兼業は学習動機を高めている。それらの選択肢が提示されていれば、個人の成長や、可能性をより広げるキャリア形成の機会として認知され、それが学習動機につながり得るのだ。

2. 事業目標の達成に向けた人材マネジメントと、個人の学びのための仕組みを分けること

上司の関与は概ね個人の学習動機に影響がなく、半年・年間といった目標設定は学習動機を低下させる結果になっていた。昇格条件としての資格についても外発的動機を高める一方で、内発的動機を低下させる可能性があった。これらの人材マネジメントの目的は、企業が追求する成果・業績を上げること、そしてそれを可能にする人材を継続的に育てること

であり、個人に期待する学びは企業が求める能力の開発となりがちだ。つまり、事業目標の達成に向けた人材マネジメントでは、今、多くの企業が期待する個人の主体的な学びを促進することにはつながらない。個人のキャリア形成学びを促進する制度としての、例えば副業・兼業制度や複線型キャリアパス、学習グループなどは、事業目標の達成に向けた人事制度と分けるべきであろう。

3. 個人が学びに向き合うための支援

アクティブ・ラーニングの中では、学びの目的や内容を明示し、学びのプロセスに向き合わせる事が重要といわれている。今回の調査から見えたことは、個人の学びにおいても、キャリアイメージを対話し、社内外の自分とは異なる価値観に触れ、また、ポジティブ・ネガティブを問わずフィードバックをもらう、といった支援が必要であることだ。換言すれば、個人が学びの目的を見つけ、向き合い、試行錯誤しながらも前に進んでいく支援が重要であるということだ。

権限委譲とは、推進上の阻害要因を取り除くことが本質である。そう上司から教えられたことがある。事業推進に向けて組織がマネジメントしてきた学びの主導権を個人にあらためて委ねていくうえで、人事制度・マネジメントに求められることは、個人の学びに向けた視界を広げ、物理的・心理的な壁を取り除くサポートをすることではないだろうか。

社員の自律性を最大限に生かす 学びのプラットフォーム「寺子屋」

「自律的な学びの風土を醸成する」ことを目標に掲げ、2017年に始動した寺子屋は、トライアルを重ねながら年々その規模を拡大してきた。自律自走型の学びの場として広く定着するまでの施策、その背景をひもとく。

File 01

サントリー



服部 亜起彦氏

サントリーホールディングス
ピープル&カルチャー本部
人材開発担当

多種多様なコンテンツで 間口の広い「学びの場」を

寺子屋のキーコンセプトは〈学ぶ〉〈繋がる〉〈教えあう〉の3つで、有する機能もこれらに則している。機能とは、イベント（講座などの総称）に参加することで学びを得る「インプット」、ワークショップなどを通じて社員が有機的につながる「ネットワーク」、そして、社内外で得た知識を社員自らが講師となって教える「アウトプット」だ。

人材開発を本務とし、2018年から寺子屋の運営に携わってきた服部亜起彦氏は、こう説明する。

「コンテンツはとても多様で、ビジネススキルに直結するものもあれば、浮世絵講座、筋トレや自撮り講座などといったものもあり、事務局としては『何でもござれ』のスタンスでやっています。使われ方としてはインプットが多いですが、特徴的なのはアウトプット機能ですね。自薦・他薦を問わず、社員自らが講師となって経験や知識をシェアする場を提供し、また、自分がハブとなって社外の講師を呼びたいとなったときは、費用支援もしています」

イベントへの参加申し込みは、シェアポイント上に構築したシステムを通じて行う。中でも向う2週間に実施されるイベントカレンダーとおすすめイベントについては、寺子屋の告知メルマガ「かわら版」で配信されている。寺子屋システムはそのアクセスのしやすさもさることながら、社員自身が企画・登録したイベ

ント内容について、事務局が事前に検閲を入れるようなこともない。このカジュアルさが多種多様なイベント開催につながっている。

「気軽に参加してもらうことが大事なので、行動を阻むような要素は極力排しています。寺子屋は与える場ではなく、社員と一緒につくっていくものですから」（服部氏）

認知拡大・価値の浸透に 向けたさまざまな施策

2022年の実績を見ると、年間で開催されたイベント数は約300。マーケティング講座、社内ベンチャー説明会などといった会社や部門主催のものもあるが、社員主体によるイベント開催数は200を超えている。服部氏は「目標にしてきた自律的に学ぶ風土が醸成されつつある」と言う。

ただ当然のことながら、仕組みだけ用意しても、そう簡単に現場には浸透していかない。現在のような基盤が確立された背景には、寺子屋の認知拡大や価値の浸透に向けた事務局のていねいな活動がある。

「寺子屋は最大のグループ事業会社、サントリー食品インターナショナルで誕生したもので、非常に盛り上がっていたのですが、ホールディングスで全国展開するとなったとき、ネックとなったのは対象者の広さと物理的な制約でした。コロナ禍前の当時はオンライン環境での学びは定着しておらず、イベントのほぼすべてはリアル開催でしたし、始めた頃は、

イベントを開催しても参加者が10人未満などごく少ないという寂しいケースもありました。そういう鳴かず飛ばずの事態を突破するために、あらためて寺子屋の価値を定義し、その浸透と拡大を図るために知恵を絞り続けてきたつもりです」(服部氏)

施した仕掛けはさまざま。広く寺子屋を知ってもらうための紹介動画作成、地方拠点でのイベント開催、経営幹部の講演開催、さらに、社外コーディネーターと連携して独創的なコンテンツを提供するなど、参加者を惹きつける“マグネット企画”でトライアルを重ねた。また、コロナ禍を逆手にとり、イベントの完全オンライン化にも早期に踏み切っている。

「もうあの手、この手ですよ。人によって学びのニーズは違うし、置かれている状況も違うので、できるだけ間口を広くすること、興味を持ったらすぐに行動できる環境づくりに注力しました。この間、確実に2年間は費やしています。時間はかかりましたが、でも、だからこそ今のような基盤を確立できたのです」(服部氏)

寺子屋の成長には、こうした施策を打ち続けてきた運営体制も大きく関与している。寺子屋の運営人員は、一貫して概ね10名弱。全員が人事部門に所属し、各々、本務との兼務で活動にあたっているが、服部氏を除いて、毎年人員が入れ替わっている点に特徴がある。その狙いは、常に寺子屋内に新しい風を吹かせることだ。価値観や考え方の同一化は力になり得るが、一方では、新しい発想が生まれにくい。だからこそ、「フレッシュな考えを持った人が常にいる状態」にしているという。

「やっぱり“脳みそ”が変わると、気づくポイントも全然違うんですよ。それこそ、寺子屋に参加していた社員が事務局に入ってくれば、実感に基づいた新しいアイデアが出てきたりしますね。企画面にしても機能面にしても、フォーカスのとり方によっては、寺子屋が発展する余地はいくらでもあるので、こういう体制のとり方も重要だと考えています」(服

【「寺子屋」(TERAKOYA)とは】

2017年に始まった「学び」のためのプラットフォーム。現在は約2万人へアクセスを配布して5000人超の社員が利用している。提供コンテンツはビジネススキルからリベラルアーツ、趣味・雑学までと多彩だ。社員はいつでも無料参加でき、アーカイブ配信を利用すれば好きなタイミングでの聴講も可能。また、社員は「学びたいこと」「共有したいこと」をサイト内で自由に発信し、自らが講師を務めたり、社外講師を呼んでイベントを開催したりできる機能もある。



部氏)

基本価値を維持しつつ、機能をより磨き上げる

寺子屋は、2015年に開校された「サントリー大学」(人材育成プログラムの総称)の一部だ。同大学は、サントリーの企業理念・創業精神の共有を図る研修や、人材育成、キャリア支援のための各種プログラムを包括しており、社員の成長に応じた手厚い学びの機会を提供している。

「寺子屋は育成施策の基盤的なもので、サントリー大学の土台として位置づけています。スキルやマインドに関する育成プログラムは“本丸”で担保されていますから、寺子屋は自由度高く展開できるわけです。そのぶん間口を広くとりながら浸透を図り、学ぶ意欲に火をつけるのが、土台としての大きな役割だと捉えています」(服部氏)

実際のところ、サントリー大学が提供する自己啓発支援プログラムにおいて、任意参加制である応募型研修の受講者数は年々伸びており、寺子屋が自ら学ぶ風土醸成に寄与しているのは確かだ。

また、昨今の寺子屋では人事施策とのコラボレーションも進んでいる。例えば、

自己啓発施策や選抜型研修に関する説明会、社員のキャリア自律を促す勉強会などと連携を図り、その相乗効果を狙っている。

「人事施策との連携もそうですが、経営として重点を置いているアジェンダや、事業での新しい取り組みなどの発信についても、寺子屋は使いやすいプラットフォームとして重宝されています。非常に間口が広いうえに、『カジュアルだけれど正しく伝えられる場』として成長してきた実感がありますね。ある意味、形のないことが寺子屋らしさ。学ぶことを基本に、いろんな支流が入り込んできて、今は“大いなる傍流”になったという感じでしょうか」(服部氏)

人事部からのボトムアップで生まれた寺子屋は、今やサントリーグループ全体に認知され、1つのカルチャーになっている。今後は、寺子屋の基本価値を維持しつつ、海外拠点での展開も視野に入れるなど、持てる機能をさらに磨き上げていく。

「こういうプロジェクトは、終わりのない話かもしれませんが、まずは筋のいいコンセプトを決めること、そして、試行錯誤を重ねながらやり続けること、それに尽きると思います」(服部氏)

自律連携型組織への変革を目指す 新たな人事戦略「DIY HR」

個の自律と成長を促すため、カインズは自社のキーワードである「DIY」をコンセプトに新たな人事戦略を策定、多角的な施策に取り組んでいる。

その柱の1つ、学びを支援する「DIY Learning」を中心にレポートする。

File 02

カインズ



西田政之氏

カインズ 執行役員CHRO 兼
人事戦略本部長 兼
CAINZアカデミア学長

公募型の研修を立ち上げ、 学びの場を拡充

2021年、カインズは「DIY HR」という新たな人事戦略を打ち出し、統率型組織から自律連携型組織へのステージアップを推進している。同社は効率を追求するチェーンストア理論をベースに成長してきたが、急速な時代の変化を踏まえ、個の自律性、力を最大限に生かす組織へと転換を図るのが狙いだ。CHRO（最高人事責任者）である西田政之氏は、その活動の最前線に立つ。

「まずは、カインズの根源にあるものを見極めることから始めました。本部や店舗現場をつぶさに見ると、随所に『DIY』という言葉があふれていて、これこそが強いコンセプトになると気づいたので。もとより根づく Do It Yourself の精神は大きな強みであり、目指す組織づくりとも合致します。この思想を組織文化へも浸透させることで、全メンバー（従業員）の自律と成長を促すような人事戦略を策定し、環境を整えてきました。こういった思想、施策のパッケージが『DIY HR』の本質で、これは、いわば壮大な風土改革の活動でもと考えています」

「DIY HR」はキャリアパス、学び、コミュニケーション、ワークスタイル、心身の健康といったテーマに基づく5つの柱で構成されている。それぞれが相互作用する中、自律性を促す格好の入り口となっているのが、学びを支援する「DIY Learning」だ。

これまでは実務的な研修がメインだった

が、新たに公募型の研修を立ち上げ、学びの場を拡充。ユニークなのは、リベラルアーツを学ぶ「白熱教室」や、30年後の未来を構想することで既存の枠組みを外す体験をする「SF思考ワークショップ」で、参加を希望するメンバーは確実に増えている。

「学生時代を振り返っても、人が学ぶきっかけって、授業や先生が面白いかなにかによるじゃないですか。なので、白熱教室では最先端のテーマを取り上げ、各ジャンルとも著名な講師を招くようにしています。興味を持ちやすいというのはもちろん、こういう方々の話は抜群に面白くて、学びに興味なかった人でも『学ぶことの楽しさ』が覚醒するんですよ。この覚醒によって異分野への興味が広がり、新たなキャリア開拓にもつながっていくのです」（西田氏）

さらには、学び放題のeラーニング導入や、通勤時や昼食時でも耳学習ができるよう社内ラジオも開局。メンバーの「学びたい」気持ちに、タイムリーに応える多様なプログラムと手段を提供している。

個に寄り添いながら、 変化や成長を促す

多角的な施策を整える一方、カインズは、それらを後押しする人事体制も刷新。代表的なのは、「DIY Communication」のメイン施策である「1on1ミーティング」の全社導入だ。それも、形式だけにならないよう、本質的にワークさせる工夫を講じている。標榜するのは、社員・パート・アルバイト、約2万8000人の全

カインズの自律の推進



メンバーに徹底的に寄り添うこと。現在は日常的に、上司や先輩、HRBP（HRビジネスパートナー）らが1対1のコミュニケーションを通じて、メンバーの“よろず支援”にあたっている。

「1on1をしっかりと機能させるために行った工夫はいくつかあるのですが、1つは、コロナ禍であえてリアルでのコミュニケーション研修を実施したこと。社長以下全役員からです。メンバーに変化を求めるのなら、まずは経営層から謙虚に学ぶ姿勢を示そうとしたわけです。また、専門家をお願いしてロールプレー動画をモジュール化し、現場マネージャーが必要なときにいつでも学べるようにしました。私も可能な限り店舗を回っていますが、1on1ならば、たとえ5分、10分でもコミュニケーションはとれるし、得るものも大きい。組織が大きくなって、個に寄り添うことを絶対にあきらめてはいけないと思うんですよ」（西田氏）

新しい人事戦略の核として打ち出した「DIY HR」のベースは自律・自主にある。ゆえに「我々としては、メンバーの変化

や成長を『あくまでも促すこと』に徹している」と西田氏は言う。

「自分の目標は何か。その目標を実現するにはどんな学びが必要か。それを考え、選び、行動するのは、結局のところ本人の意思次第です。会社としてできることは、そうした個の内省や変化を促すような仕掛け、環境を整えることであり、内発的動機づけを高めるのが一番大事だと思っています」

期待値から実感値へ。 ブラッシュアップを重ねる

「DIY HR」の効果としては、展開から半年間で、キャリアを自律的に考える割合が8割に向上。これまで人事異動は会社主導で、キャリアパスも店長を目指す単線ルートが大半だったが、さまざまな研修制度を活用して学び、自らキャリアを拓こうとするメンバーが増えている。また同様に、半年間の効果として「eNPS（職場の推奨度）」は3ポイント上昇、学びを促す公募型研修については、受講時間が6500時

間超となった。

「こういった数値だけではありません。店舗を巡回すると、マネージャーから『メンバーの学ぶ姿勢が明らかに変わってきた』という声をよく耳にします。また、学んだことが現場で話題になっている、参加者が周囲にも勧めているという話も聞きます。いわゆるフォロワーがついてきた感覚があり、手応えを感じますね」（西田氏）

とはいえ、現時点では1年間“ひと回り”したところで、これからが正念場だという。1つ目標にしているのは、公募型研修への全メンバー50%参加だ。そのために、往々にしてありがちな「研修のやりっぱなし」を反面教師とし、振り返りとブラッシュアップを図る仕組みを構築、さらなる工夫を重ねている。

「全体を見回すと、期待感が盛り上がってきた段階でしょうか。これからは、変化を実感値に変えていかなければなりません。戦略や施策を立てるより、難しいのは、運用を通じて成果を出し、メンバーに確かな実感を持ってもらうこと。最終的な指標は、カインズ全体の従業員エンゲージメントの向上ですが、言うまでもなく一朝一夕にはいかないので、根気よく継続していく必要があります」（西田氏）

「DIY HR」は、まず人事が率先して自律し、その姿勢を示すところから始まっている。そして一体となって価値の浸透に務め、圧倒的な数の施策を圧倒的なスピードで進めてきたからこそ、“会社の本気度”が現場に伝わっている。

【 DIY HR とは 】

「じぶんらしい働き方、創ろう。」を基幹メッセージに、カインズが2021年9月にリリースした新たな人事戦略。戦略は5つの柱で構成されている。テーマは、「DIY Career Path（キャリア探索）」「DIY Learning（新たな学び）」「DIY Communication（個との対話）」「DIY Workstyle（ライフスタイルに応じた働き方）」「DIY Well-Being（心身の健康）」の5つで、それぞれ細やかな施策が設けられている。自主的な学びをサポートする「DIY Learning」については、「CAINZアカデミア」というプラットフォームを新設し、全研修の見える化やアーカイブ化も実施。正社員だけでなく、パート・アルバイトを含むすべてのメンバーを対象とし、組織パフォーマンスの最大化を目指す。

※「DIY HR」および、上記の戦略の5柱名称はカインズの登録商標。

学びの主導権を社員に戻そう

Give the initiative
for learning back to
the employees !

学びの主導権を握ることは、働く個人にとって本来とても大切なことだ。ところが、多くの人がかなり長い時間をかけて、共通のゴール、共通のカリキュラム、共通の方法で学習することを癖づけられるうちに、学びの主導権を手放し、学ばされることに慣らされてしまっている。自分にとってどんな意味があるのかもわからないのに、他者からできないことを指摘され、やらされ続けるような主導権のない学びは、誰にとってもつらくしんどいものでしかない。「なぜ大人は学ばないのか」に対する答えは自明のことなのだ。そのような状況でリスキングや学び直しが声高に叫ばれても、国や企業が「学ばせたい」ようには人は学ばない。そこで、本プロジェクトでは「なぜ大人は学ばないのか」という問いを手放し、「何が大人を学びに向かわせなくしているのか」、その理由を職場の状況から読み解くことを試みた。

結局、大人を学びに向かわせない職場とはどのような職場なのか。本報告書を概観すると、変化を嫌う職場、新たなチャレンジを求めない職場、適したフィードバックが得られない職場、定年まで働くことが前提の職場、学びの必要性が感じられない職場、キャリア自律を望まない職場、やる気のない人が多い職場がそれにあたる。学ぶことは変わることなので、変化を嫌う職場では新たな学びは邪魔になる。次のステップに向かうために何が不足しているのか、やり方を変えていかなくてはならないときには周囲からの的確なフィードバックが力になるのに、それが得られない職

場では学ばない。さらに、せっかく学びに向かおうとしても、個人のやる気を阻害する職場もある。やる気が阻害された場面を尋ねると、「仕事や学びの範囲に制限をかけられる」「会社で決めた試験や研修を受けるように勧められる」「そちらよりこちらを早く」「仕事が増えるからやめておけ」「任せてもらえない」といったコメントが見られた。これらから、何を阻害されたと感じているのか、といえば、「自主的な学びや仕事の機会」であることが明らかだ。

ではどうすれば大人が学びに向かいたいくなるのか。本報告書では「学びたくなる職場はどのようなものか」と問いを変え、そうした環境を戦略的につくるための組織施策について、検討を重ねてきた。本編でも見てきたように、職場が個人の中長期の成長に関わること、対話型の学びの場があることがそれらの答えを見つけるヒントになりそうだ。2社の事例からは、学習コンテンツの提供だけに終わることなく、社員の中に学ぶ理由をつくることの重要性や、そのための施策のヒントが見えてくる。

どうすれば社員が自律的に学ぶようになるのか。その第一歩は、「なぜ大人は学ばないのか」という問いから「学びたくなる職場はどのようなものか」という問いに変えることだ。そのうえで、個人の中長期の成長に関わること、社内外で開かれた対話型の学びの場を通して、個人の中に学ぶ理由をつくることだ。そのようにして個人に学びの主導権を戻さなければ、自律的に学ぶ社員は生まれないのだ。

Works Report 2023

なぜ人は自主的に学ばないのか 学びに向かわせない組織の考察

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>

学習を阻害する 職場の研究プロジェクト

辰巳哲子（プロジェクトリーダー / 主任研究員）

滝川麻衣子（Schoo / Chief Content Officer）

服部泰宏（神戸大学大学院経営学研究科 准教授）

阿久津徹（リクルートマネジメントソリューションズ
エグゼクティブコンサルタント）

片上理絵（産労総合研究所『企業と人材』編集長）

篠原由美（アシスタント）

分析・分析監修 / 高田治樹（医療創生大学心理学部 専任講師）

ライティング / 内田丘子（TANK）（34～37P）

編集 / 入倉由理子

撮影 / 刑部友康（34P）

デザイン / 八十島博明、井上大輔（GRiD）

2023年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.



All people are active learners.