

2023年5月31日

## 学びに向かわせない職場のメカニズムを、リクルートワークス研究所が解説 「人的資本経営時代」における、学びに向かわせない組織の実態 ～なぜ人は自主的に学ばないのか～

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）内の、人と組織に関する研究機関・リクルートワークス研究所は、報告書「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」を発表しました。

### Executive summary

- 関心が集まるリスキリング。企業を悩ませる、従業員が「自主的に学ぼうとしない」現状
- 「学びに向かわせない」組織に見られる特徴
- 大人の学びの種類は、「短期／中長期」「正解習得型／対話型」に区分できる
- 組織タイプによって「キャリア自律」「学び行動」の傾向が異なる
- 組織タイプによって、自主的な学び行動を起こすための打ち手が異なる
- 【企業事例】 サントリーホールディングス株式会社／株式会社カインズ  
ソニーグループ株式会社／大和ハウス工業 株式会社

#### ■ 関心が集まるリスキリング。企業を悩ませる、従業員が「自主的に学ぼうとしない」現状

人的資本経営（人への投資）の重要度が増す中、「リスキリング」というワードが注目を集めています。多くの企業が、従業員の「学び」「スキルアップ」へ積極投資していく必要性を感じています。その際、企業を悩ませるのは、従業員が「自主的に学ぼうとしない」現状です。研修プログラムを整備しても、活用するのはもともと学びに前向きな一部の人に限定されている実態があります。

今回はリクルートワークス研究所が発表した報告書、「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」より一部を抜粋してご紹介します。

本研究の詳細はこちらから：<https://www.works-i.com/research/works-report/item/learninitiative.pdf>

辰巳 哲子（たつみ さとこ） | リクルートワークス研究所 主任研究員



本プロジェクトでは、「なぜ人は学ばないのか？」ではなく、「学びたくなる組織はどのようなものか？」と問いを変えて研究を進めました。その結果、「学ばない組織」は変化を嫌い、個人に学びの必要性を感じさせず、個人にとっては先のキャリアが描きにくいことが明らかになりました。ではどのように「自主的に学びたくなる組織」をつくれればよいのか。そのための方法は組織タイプによって異なっていました。

大人の学び直しが話題になる中、企業に求められるのは、学びの支援金を出すことや講座を用意することだけではありません。【1】事業戦略に基づいた組織としての学び戦略を描くこと。【2】4象限を使って自社の学びの点検をすること。【3】個人に学ぶことの必要性を感じてもらうこと。【4】個人が中長期のキャリアを描く支援をすること。【5】社内外の協働の機会をつくること。自主的に学ぶためには、個人が学びの主導権を取り戻す環境をつくる必要があると考えています。

## ■「学びに向かわせない」組織に見られる特徴

「なぜ学ぶ努力をしようとししないのか」

「なぜ遊びばかりに時間を費やし、学びのために時間を使おうとししないのか」

——企業の人事担当者からはそのような嘆きの声が聞こえてくる。しかし、問題は個人だけにあるのだろうか。

学ばなくてもよい状況をつくり出している組織側の問題もあるのではないだろうか。という仮説の下、学びに向かわせない組織とはどのような組織なのか、分析より明らかにした。

その結果、学びに向かわせない組織の特徴としては、以下のようなものが挙げられる。

- ・変化を嫌う
- ・新たなチャレンジを求めない
- ・適したフィードバックが得られない
- ・定年まで働くことが前提
- ・学びの必要性が感じられない
- ・キャリア自律を望まない
- ・職場にやる気のない人が多い

さらに、自由記述で尋ねたところ、学びに向かわせようとしても、学ぶ範囲に制限をかけられたり、会社で決めたものだけを学ぶように勧められたりしたことで「やる気が阻害された」というコメントが見られた。

では、個人が学びに向かう組織とはどういうものか。企業内での従来の学びを振り返ると、「入社時の新入社員研修」「入社3年目頃のリーダー研修」など、型にはまった一斉研修を行ってきた歴史がある。

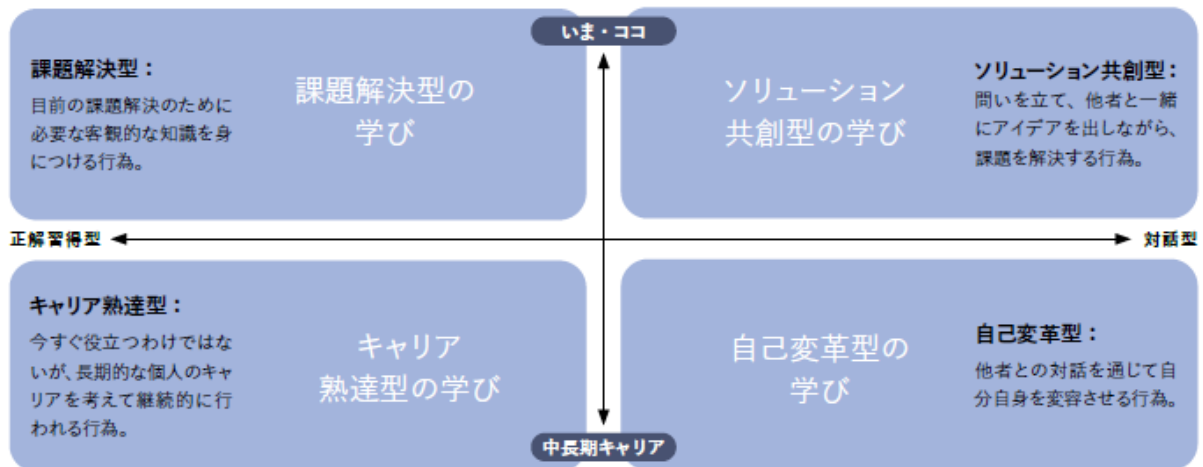
しかし、育ち方や成長スピードは一人ひとり異なるものだ。どう育てるかを個々に考えることを前提に、本人にキャリアを描かせ、必要に応じて学びや経験の機会を提供していかなければならないのではないだろうか。つまり、個人が自身の将来の姿を見据え、学ぶ理由を明確に持つこと、そして企業は学びの主導権を個人に持たせることが重要だと考える。

## ■大人の学びの種類は、「短期／中長期」「正解習得型／対話型」に区分できる

では、個人に対して学びの主導権を持たせるにはどうすればよいのか。

前提として、大人たちは実際にどのように学んでいるのかを整理し、以下の4象限に集約した。縦軸は時間軸、横軸の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」、横軸右側は他者とのコミュニケーションを通じて対象を探究する「対話型」の学びを表している。

**図表2 4象限で見る大人の学びの種類**



左上に位置する「課題解決型」の学びとは、IT 業界を例にとると「〇〇言語を覚えてすぐにプログラムを組めるようにする」といったものだ。学んだ知識を即座に日々の仕事に生かすことであり、どの企業も多く取り入れている。近年、オンラインで提供されている学習コンテンツの多くは、この型に該当するだろう。

左下の「キャリア熟達型」は、個人の専門分野を中長期に磨くための学びだ。IT 業界なら「どんなプログラマー／システムエンジニアになりたいのか」など、長期的な視点でキャリアを考え、その実現に向けて学びを継続することを指す。

これら左側の「正解習得型」がインプット中心の学び方であるのに対し、右側の「対話型」はアウトプットが主となる。皆、正解がわかっていない中で、議論をしながら考えていく学び方だ。

近年、いくつかの企業において「対話型」の学びを推進していくべきと考えている。しかし、企業として「何を」「どこまで」やるのか模索している状態にあるといえるだろう。

右上の「ソリューション共創型」の学びであれば、フォーマルな会議体に限らず、インフォーマルな会議体でも自分が考えていることを発信して他者の意見を聞いてみるといった場づくりが可能だ。

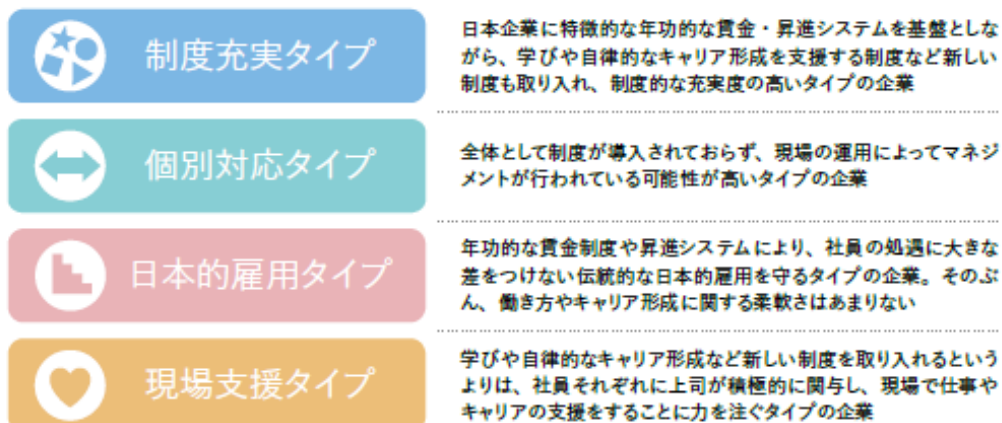
右下の「自己変革型」の学びについては、ある企業の人事担当者から「リーダーシップ教育に欠かせない」という言葉が聞かれた。「360 度評価」などでは、上司のみならず同僚や部下からも評価され、人事を通じてフィードバックを受ける。ネガティブな評価は一人で抱え込んでいても良い効果を生みにくい。リーダーとしてどのように自分を変容させていくのか、同じ立場の他者との対話を通じて気づきを得ることができ、学びにつながる。

このような 4 象限を踏まえ、企業として自社にどの型の学びが不足しているのかを考えていただきたい。4 象限の学びはそれぞれ効果が異なるため、いずれか一つだけに偏っている状態は好ましくない。自社の経営戦略や組織文化に照らし合わせ、それぞれの学びに優先順位をつけて取り入れていくことが重要だ。そして将来的には、個人がこれらの学びをマネジメントできる状態になるのが理想といえるだろう。





**■組織タイプによって「キャリア自律」「学び行動」の傾向が異なる**

人事制度の特徴から、企業を 4 つの組織タイプに分け、それぞれの特徴を以下の図表で示した。

図表8 4つの組織タイプ



図表9 組織タイプ別の人事制度の特徴

人事制度	N			
	852	519	533	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 1on 1	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
階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

※グラフ中の数字は、各制度に「ある」と回答した人の比率

そして、組織タイプごとに「キャリア自律」の促進状況を調査した結果、「制度充実」タイプだけがキャリア自律を促進している実態が浮かび上がった。「個別対応」タイプや「日本的雇用」タイプでは、むしろキャリア自律を忌避するスコアが高くなっている。

「現場支援」タイプは、調査サンプル中最も多く見られるタイプである。旧来型の「上意下達」傾向は薄れているものの、キャリア自律を積極的に支援することも忌避することもない。

こうした組織タイプが実際の学び行動にどう影響しているかをまとめたのが以下の図表だ。

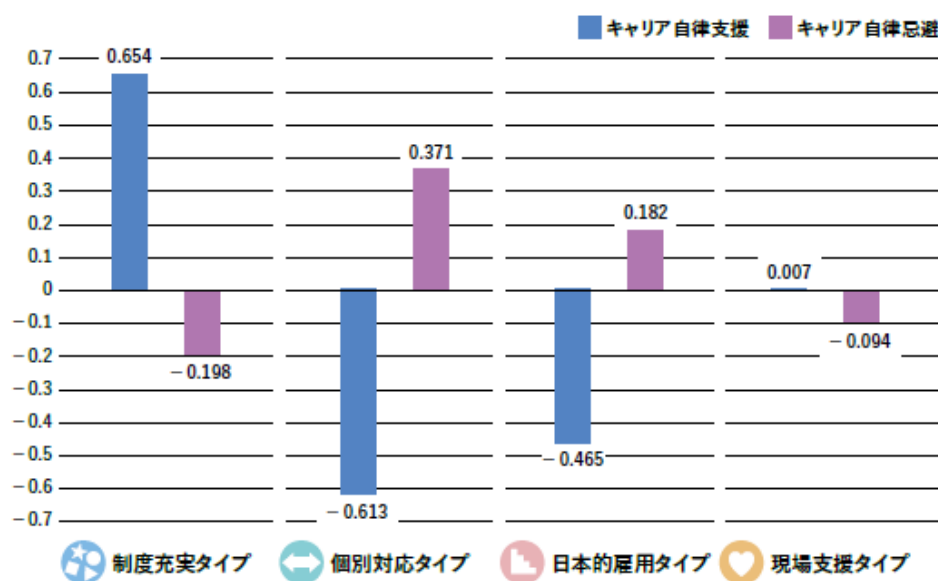
**図表13 組織タイプ別のキャリア自律と学び行動の特徴**

	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」

先ほど示した4象限の学びと照らし合わせると、「制度充実」タイプの組織では4種類の学びすべてが他の組織タイプと比べて高い結果が出ている。一方、「個別対応」タイプでは、4種類の学びすべてが他のタイプよりも低い。個人にキャリアの意思決定をする権利を渡さず、職場と個人を支援する制度も弱い状況が見てとれる。これでは、自主的な行動力を持つ人でなければ学びに向かわないことが想像でき、悪循環に陥っていると考えられる。「日本的雇用」タイプの場合は、キャリア熟達型の学びが行われておらず、対話型の学びも弱い。つまり、決まったものを学ぶインプット型の学びはできていても、それ以外は弱いといえる。

「現場支援」タイプは、「制度充実」タイプに次いで4種類の学びすべてに取り組まれている状況が見えるが、やはり対話型、特に自己変革型の学びが弱い傾向がデータから見てとれる。

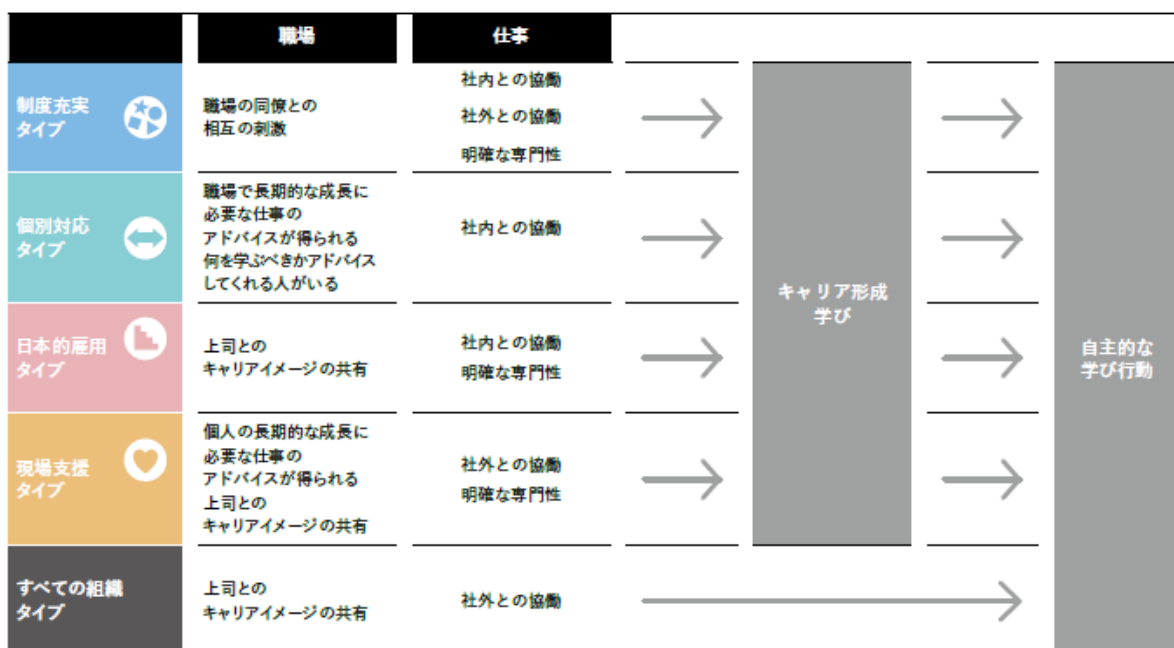
**図表10 組織タイプ別のキャリア自律促進状況**



**■組織タイプによって、自主的な学び行動を起こすための打ち手が異なる**

このように、組織タイプごとの学び行動の特徴が浮き彫りとなった。つまり、従業員を自主的な学びに向かわせるには、組織タイプによって打ち手が異なるということだ。有効と思われる対策を以下にまとめた。

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



「制度充実」タイプの組織では、職場の同僚との相互の刺激が自主的な学び行動につながっていくと考えられる。「個別対応」タイプでは、長期的成長に必要なアドバイスを職場で得られること、何を学ぶべきか具体的にアドバイスしてくれる人の存在が重要だ。「日本的雇用」タイプは、社内キャリアを前提にキャリア形成の在り方や専門性をどう磨いていくのかということについて、上司とキャリアイメージを共有できることが自主的な学び行動につながる。

一番のボリュームゾーンである「現場支援」タイプにおいても、個人の長期的な成長に必要な仕事のアドバイスを職場で得られること、上司とキャリアイメージを共有することが有効といえるだろう。

また、仕事においては「明確な専門性」「社内との協働」「社外との協働」を挙げ、組織タイプごとの有効策を示している。

明確な専門性を持てば、自分が次に何を学ばなくてはならないかがわかる。社内との協働では、同じ職場の人の考えを知ることで今の会社で求められる要素や基準を知り、どのように成長していけばよいのかがわかる。つまりは、近くにいる人をロールモデルに設定しやすい。

一方、社外との協働を通じては、広い労働市場の中での自身の立ち位置をつかむことができる。「こんな世界もあるのか」と、視野が広がり、自分に足りていないものに気付けるだろう。

実際の企業の取り組みの一例をご紹介します。（※以下は報告書より抜粋）

#### ●社内との協働／サントリーホールディングス株式会社

「自律的な学びの風土の醸成」を目標に掲げ、2017年に学びのプラットフォーム「寺子屋」を始動。キーコンセプトは「学ぶ」「つながる」「教えあう」。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」、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」などを機能させた活動を展開している。

学びのコンテンツは、ビジネススキルに直結するもののほか、浮世絵・筋トレ・自撮り講座など多彩。学びのハードルを下げ、気軽に捉えてもらうことを意図している。

#### ●社内との協働／株式会社カインズ

個の自律と成長を促すため、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「DIY HR®」を策定。その柱の一つに、学びを支援する「DIY Learning®」がある。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。ユニークなものとして、リベラルアーツを学ぶ「カインズ白熱教室」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」などがあり、参加を希望するメンバーが増加。「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割に向上したという。

#### ●社内との協働／ソニーグループ株式会社

「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、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。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。コミュニティ活動は、社員起点の勉強会のようなもの。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。

#### ●社外との協働／大和ハウス工業 株式会社

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「みらい価値共創人財」の育成を目指し、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2021年に開所。ホワイトボード仕様の壁や幅広い廊下、あちこちに置かれた椅子やクッションなど、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。グループ社員向けの社員教育以外にも、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。

このほか、「社外との協働」としては、社外の研修やワークショップへの参加、副業・兼業制度の整備なども有効だ。これらの学び方の組み合わせにより、自身の中長期のキャリアにおいて学ぶことがどのような意味を持つのかがわかり、自主的な学び行動につながっていくことが期待できるだろう。

## ご取材いただけること

リクルートワークス研究所 主任研究員 辰巳 哲子へのご取材  
(学習を阻害する職場の研究 プロジェクトリーダー)

リクルートワークス研究所が行った各種調査結果のご共有

その他、関連企画含め、ご希望がございましたらご相談ください。

## プロジェクトリーダー紹介：辰巳 哲子（たつみ さとこ） | リクルートワークス研究所 主任研究員

### 【研究領域】

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・研究をおこなう。これまでに、「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」「人が集まる意味を問いなおす」をリリース。博士（社会科学）。

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

## リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>