

2019年10月18日
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

ハイパフォーマンス・ハイコミットメント人材の学びの特徴も明らかに “正解のない時代”の今、必要とされる「仕事に関する学び」の実態とは 正社員 457 名の実態調査結果を発表

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区、代表取締役社長：藤島 敬太郎）組織行動研究所は、従業員規模 300 名以上の企業の 20～50 代の正社員 457 名に「職場での個人の学びに関する実態調査」を実施し、「仕事を通じて学びを多く得ている人の特徴」「学びのテクノロジーの実態」「学びにつながる職場風土の特徴、学びを支援する制度・仕組み」など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は当社 Web サイトの調査レポート（https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000795/）からもご参照いただけます。

1. 結果のポイント

- 「過去 1 年で現在の仕事に直結する新しい学びがあった」と感じているのは約 6 割。
なかでも、仕事においてハイパフォーマンス、ハイコミットメントできていると感じている高適応層は、約 8 割の人が 1 年以内に現在の仕事に直結する新しい学びを得ている。そうではない低適応層では約 4 割だった。
- 過去 1 年の新しい学びの有無には、年代、役職、学歴による差はみられなかった。一方、環境変化の大きさや職務の重要度・自律度、キャリア見通しや専門職志向の高さが学びの有無に関係していた。
- 労働時間の短縮は必ずしも学びに結びつかない。
- 「自分の得意な学び方」が確立している人は約 5 割。
得意な学び方がある人は、そうでない人より多く学んでおり、その方法は「経験から学ぶ」「人と学ぶ」「仮説・想をもつ」「言語化・アウトプットする」という人が多い。
- ハイパフォーマンス・ハイコミットメント層は、何事も成長機会と捉え、より良い経験を積めるように仕事をアレンジしたり、経験を学びに変えるためのアウトプットをしたりしている。
- 学びのテクノロジー活用のトレンドとしては、「チャットツールによるリアルタイム情報共有」、「遠隔会議システムによる対話機会の増加」。社内の人に関心したいことがあったときにすぐに確認したり、全国の同じ職種のメンバーとナレッジ共有したりしている。
- 今の会社が成長できる環境だと思っているのは約 4 割。学びにつながる職場風土の特徴は、「従業員同士がお互いの仕事の成果と成長の両面に関心をもち、信頼し合い、共に成長していこうという関係性を築けている」こと。
- 従業員の学びを支援する制度として、導入割合・役立ち度共に高いのは、「1on1 ミーティング」「上司・同僚からのフィードバックサーベイ」「勤務時間・場所の選択制度」など、全員一律ではなく、一人ひとりの状況に合った学びをサポートするもの。一方、導入割合が高くないが役立ち度が高いのは「自己学習のための金銭支援」「社内外の人との交流の機会」「社外副業」「本業以外の仕事機会」など。

2. 組織行動研究所のコメント

■ うまく学べている人の背景を知るとやるべきことが見えてくる

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
研究員 佐藤裕子



企業と働く個人を取り巻く環境が、スピーディーに大きく変化する中、大人が学び続けること、学び直すことへの注目が高まっています。

お手本や正解がない時代、専門性や個性が高まる時代においては、学び方も従来とは異なってくると思われます。今回の調査では、うまく学べている人の背景には、キャリア意識の高さなどの個人要因だけでなく、新しい学びを必要とする裁量度の高い職務、成果と成長を求め関わりあい学び合う職場、一人ひとりにあった学びを支援する制度や仕組みがあることが見えてきました。従業員に多様な学びを提供するために、人事ができること、すべきことを考えるヒントになれば幸いです。

■ 正解のない時代の学びはとりあえず動いてみることから

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所
所長 古野庸一



衣食住が満たされるまでは、経済的な成長が正解と言えましたが、それらが満たされていくと、次に満たしていくものは人によって違ってきます。100人いれば100通りの正解があります。そういう意味で、現代は正解のない時代です。

正解がない時代の学びで気をつけなければならないことは、「正解探しをしない」ということです。どこかに正解があるという思考に慣れているので、つい上司や講師が考えている正解を探りにいきますが、その思考の癖を自覚することが気をつけなければいけないことです。さらに大事なことは、「とりあえず動いてみる」ということです。正解がないのであれば、とりあえず発言してみる・市場に聞いてみるという動きが大切です。発言してみると、違う意見に出会います。それは自分が持っていなかった視点であり、そのことで考えが深まり、新たな意見が創造されていきます。そのような時代であることを認識することが、これからの職場の学びを考える起点になるでしょう。

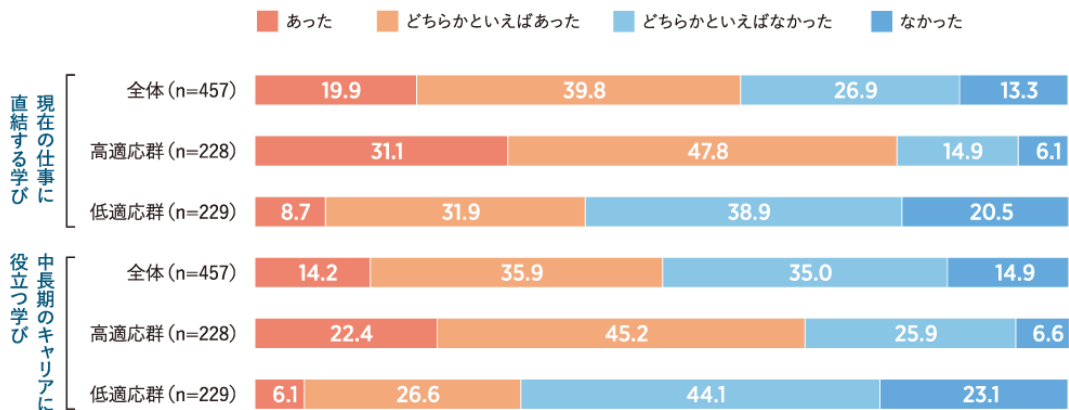
3. 調査結果

● 「過去 1 年で新しい学びがあった」と感じているのは約 6 割、 ハイパフォーマンス・ハイコミットメント層は約 8 割の人が新しく学びを得ている

- 過去 1 年において、「現在携わっている仕事に直結する新しい学び（以下、現在の学び）」と「中長期的に自分のキャリア形成に役立つ新しい学び（以下、中長期の学び）」があったかどうかについての調査では、「現在の学び」は全体の 59.7%、「中長期の学び」は 50.1%が「あった」「どちらかといえばあった」と回答しました（図表 2）。
- 学びの有無と仕事におけるパフォーマンスやコミットメントの関係について、適応感に関する 7 項目（「期待どおりの成果を上げている」「今の仕事にやりがいを感じる」など、「1 まったくあてはまらない～6 とてあてはまる」で回答）を尺度化し、ハイパフォーマンス・ハイコミットメントしている高適応群（上位 49.9%）と、低適応群（下位 50.1%）の 2 群に分けて分析したところ、高適応群は学びが「あった」「どちらかといえばあった」の割合が「現在の学び」で 78.9%、「中長期の学び」で 67.6%と、低適応群に比べて大幅に高いことが分かりました。ここから、学びは仕事や組織への適応感を高めると同時に、適応感が次の学びを促進すると考えられます。

図表 2 過去1年の新しい学びの有無（単一回答／n=457／%）

過去1年で、仕事に関する新しい学びがどのくらいありましたか。



● 「環境変化」「職務特性」「キャリアへの考え方」が学びの有無に影響

- どのような要因があるとき学びが得られるのかについて、今回の調査では、「環境変化（大きな環境変化にさらされている、市場の変化が速いなど 4 項目）」「職務の重要度・自律度（自分で判断し主体的に進めることが求められるなど 7 項目）」「キャリア見通し（自分がどうなりたいたいのかはっきりしているなど 4 項目）」「専門職志向（今の職務・専門分野でキャリアを追求したいなど 6 項目）」を検証したところ、いずれも高・低群で学びの有無に有意な差が見られました。
- 一方、年代別（20 代～50 代）の「学びの有無」については統計的な差は見られず、また、役職・学歴による差も見られませんでした。

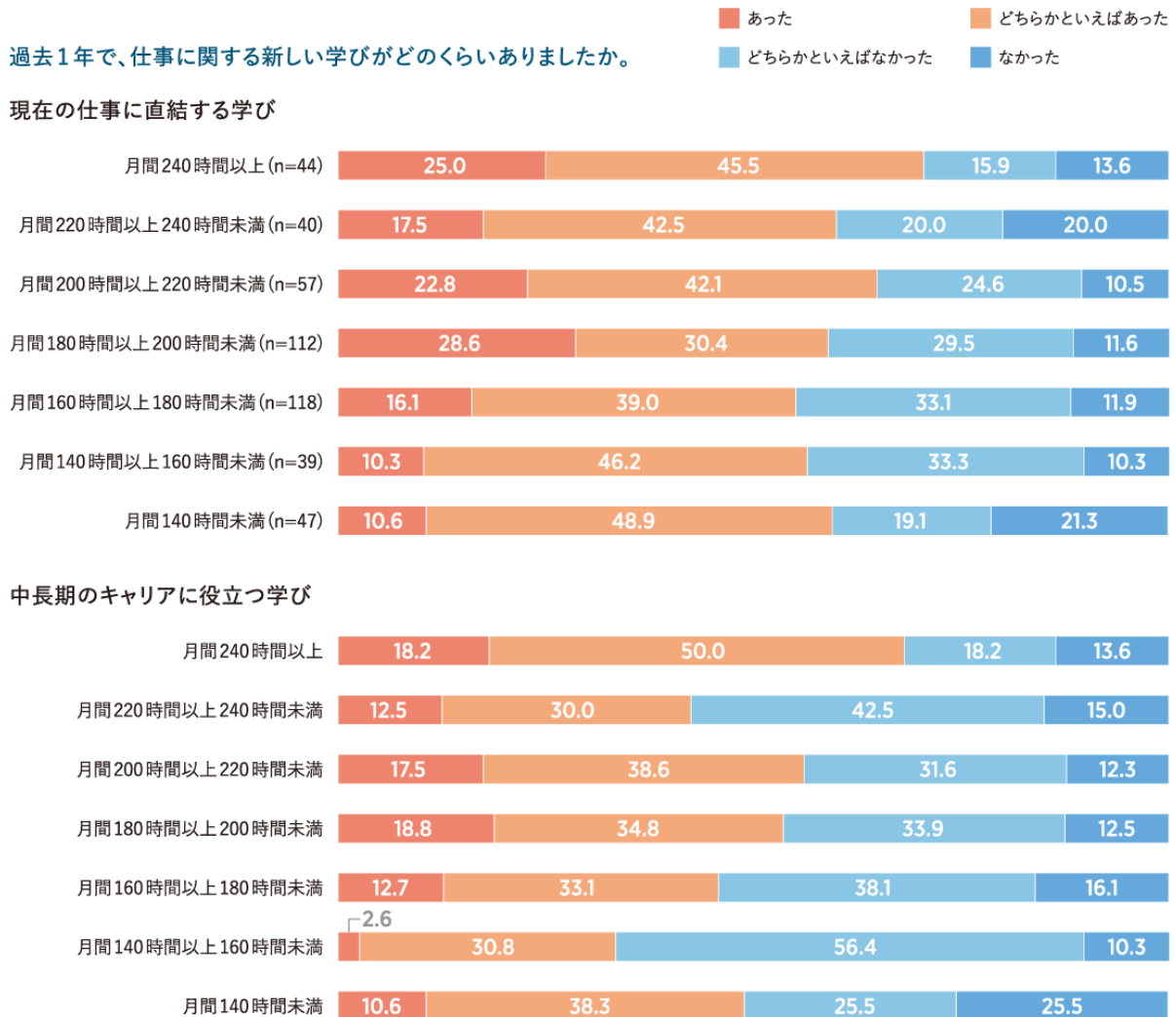
⇒新しい学びがあるかどうかは、年齢などの個人属性よりも、学びが必要とされる環境や職務があること、キャリア見通しや専門職志向が育まれていることに影響を受けることが示唆されます。

●労働時間の短縮は必ずしも学びにつながらない

- ・労働時間と学びの関係について、「現在の学び」「中長期の学び」共に、月間労働時間群と学びの有無に統計的に有意な差は見られませんでした。しかし、「現在の学び」「中長期の学び」共に、「あった」「どちらかといえばあった」が最も多いのは、月間 240 時間以上の群でした（図表 3）。
- ・過去 1 年の「労働時間の変化（増減）」と「学びの量の変化（増減）」の関係を見たところ、「現在の学び」「中長期の学び」共に、労働時間が増えた群の方が、学びの量が増えた人の割合が統計的に有意で多いという結果となりました。

⇒労働時間の増減には、異なるさまざまな要因が考えられるため解釈は難しいものの、今回の結果からは少なくとも、労働時間が短いことと学びの多さ、労働時間が減少することと学びの増加には関係が見られませんでした。学びを業務時間外のインプット活動と見るか、今回のように仕事を通じた学びも含めて考えるかによっても結果は異なると考察できます。

図表 3 月間労働時間と学びの有無（単一回答／n=457／％）



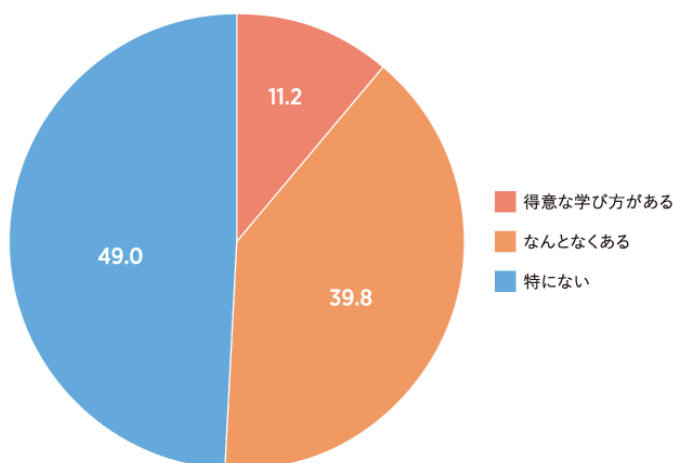
●「自分の得意な学び方がある」人は約 5 割、

その方法は「経験から学ぶ」「人と学ぶ」「仮説・想をもつ」「言語化・アウトプットする」という人が多い

- ・ 自分にとって得意な学び方について、「ある」と回答した人は全体の 11.2%で、「なんとなくある (39.8%)」を含めると約 5 割であり、「ない (49.0%)」と約半数ずつの結果となりました (図表 4)。

図表 4 自分なりの学び方の確立 (単一回答/n=457/%)

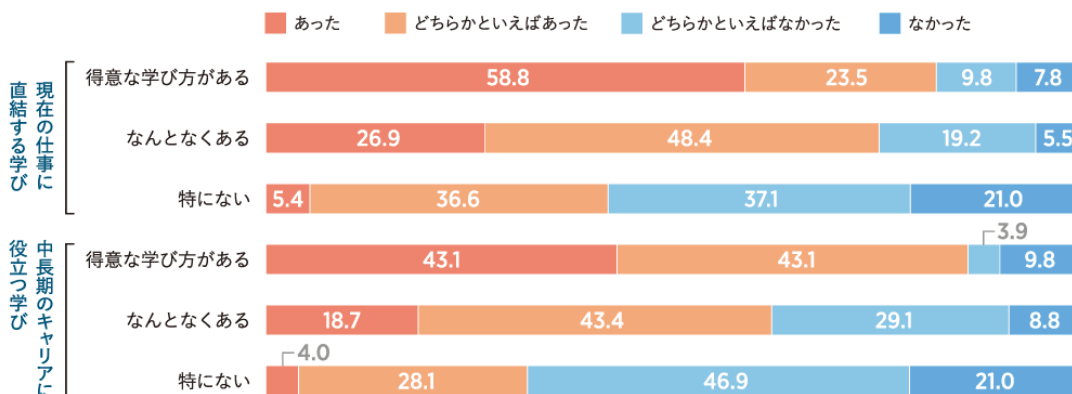
これまでに新しいことを学んだ経験を振り返ったときに、自分にとって得意な学び方のパターンがあると思いますか。



- ・ また、「得意な学び方がある」群は、「現在の学び」「中長期の学び」共に、学びが「あった」「どちらかといえばあった」と回答した人が全体の 8 割を超えており、「なんとなくある」「特にない」群より大幅に高い割合となりました (図表 5)。ここから、得意な学び方がある人はそうでない人に比べ、より多く学んでいることが分かります。

図表 5 自分なりの学び方の確立と学びの有無

(単一回答/得意な学び方があるn=51、なんとなくあるn=182、特にないn=224/%)



- 得意な学び方がある人はどのような学び方が自分にとって有効だと考えているのか、具体的内容の自由記述回答の中で比較的多く見られたのは、「経験から学ぶ」「人と学ぶ」「仮説・想をもつ」「言語化・アウトプットする」に関するものでした（図表 6）。これらはいずれも、正解のない時代に仕事を通じてより多くの学びを得るための有効な方法だと考えられます。

図表 6 得意な学び方の内容（自由記述／得意な学び方がある、なんとなくあると回答した人／n=233から抜粋）

あなたの得意な学び方について、利用する手段や機会、学習のコツや工夫などをお書きください。

カテゴリー	内容	属性
経験から学ぶ	自分で自由に仕事を進め、他の人からフィードバックや意見をもらう	開発系_30代
	人に聞いた後に、実践してみる。まさに百聞は一見に如かずだと思う。そこから見えるものは多い。そのなかで、自身が感じたことを他者に投げかけてみるのも良い。自分だけでは気づけなかった点を、たくさん教えてもらえる	サービス系_30代
	とりあえず試してみてそこで得たもの、方法をまとめておくことで知識にできる	開発系_30代
	実体験と反省、上司からのアドバイスが一番学べます	営業系_30代
	丁寧な仕事が、学習効果を向上させる	事務系_40代
	危機的局面の臨機応変な対応	開発系_50代
人と学ぶ	仲間とのディスカッションのなかでヒントになるワードを見つける	開発系_50代
	同じ職業や考え方、分野が共通する人の話を聞く	開発系_20代
	同じ目標をもっている者同士のコミュニティに参加	開発系_50代
	社外の人の知見に触れる機会をもつ	事務系_50代
	同程度かやや上級に位置する者との議論	サービス系_50代
仮説・想定をもつ	本で学んでから経験のある人に尋ね、実践することで覚えるようにする	サービス系_20代
	知識をインプットして何度もシミュレーションしてから実践する	営業系_20代
	成功した場合と失敗した場合を想定する	営業系_50代
言語化・アウトプットする	全体を俯瞰し、一見関係の薄いような情報も合わせて1枚の紙に見出しだけでも書き込む図表づくり	事務系_50代
	属人的な方法で取り組む職種だが、型を言語化し進め方などを共有する	営業系_30代
	まずは、自分で調べてそれをルーズリーフファイルにまとめる。その後実践したり、見聞きしたりして、加筆すべき内容があればどんどんページを増やしていく	サービス系_30代

●仕事を通じて学びを得ている人の特徴は、環境や職務が適していなくても

「より良い経験を積めるように仕事をアレンジ」「経験を学びに変えるためのアウトプット」

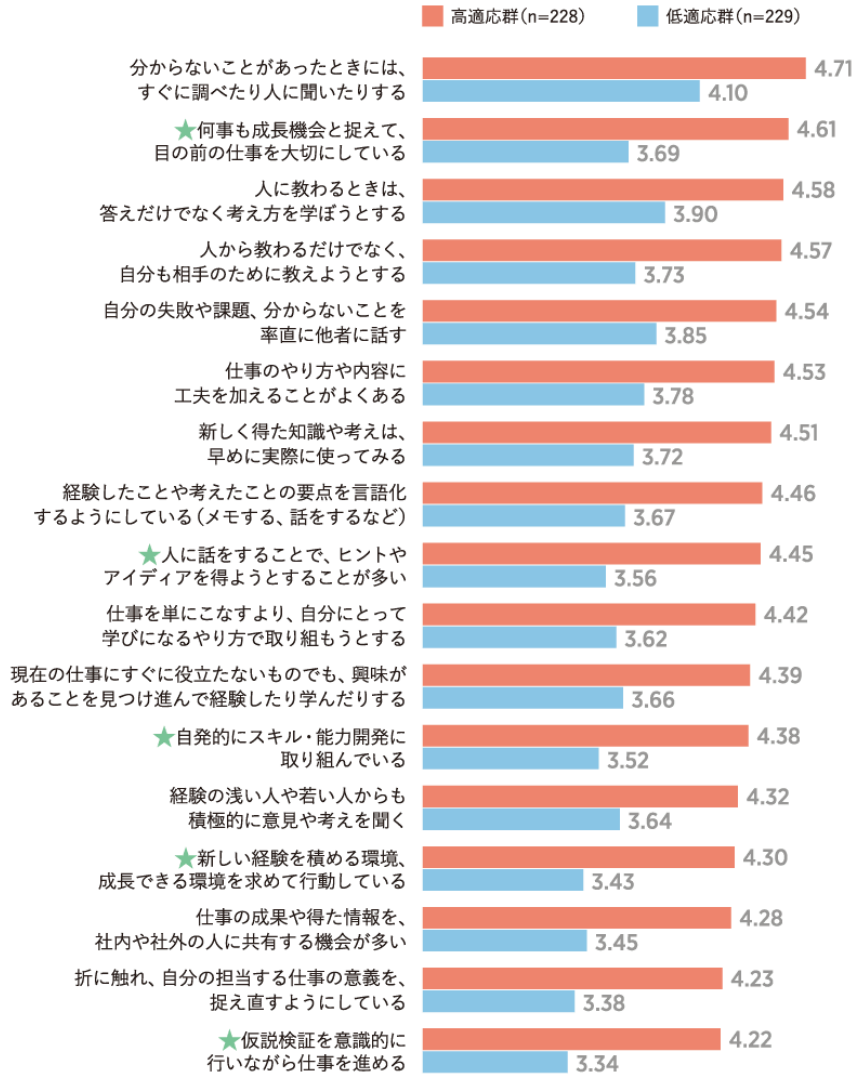
- 仕事を通じた学びにつながる行動について、選択肢への回答におけるすべての項目で、高適応群が低適応群に比べて有意に高い結果となりました。特に高適応群が高かったのは、差が大きい順に「何事も成長機会と捉えて、目の前の仕事を大切にしている（主体的キャリア形成）」「人に話をする中で、ヒントやアイデアを得ようとする人が多い（アウトプット型の学び）」「仮説検証を意識的に行いながら仕事を進める（リフレクション）」「新しい経験を積める環境、成長できる環境を求めて行動している（ジョブクラフティング）」「自発的にスキル・能力開発に取り組んでいる（主体的キャリア形成）」でした。

⇒与えられた環境や職務はいつも学びに適しているとは限らないものの、そんな中でも学びを見つけようとしていたり、より良い経験を積めるように仕事をアレンジしたり、かつ経験を学びに変えるためのアウトプットやリフレクションをしているのが特徴的だといえます（図表 7）。

図表 7 仕事を通じた学びにつながる行動 (1まったくあてはまらない~6とてもあてはまる/単一回答/平均点)

以下の考えや行動は、仕事をしているときのあなたにどれくらいあてはまりますか。

★は2群の値の差が大きい5項目



● 仕事における“学びの情報収集方法のトレンド”は

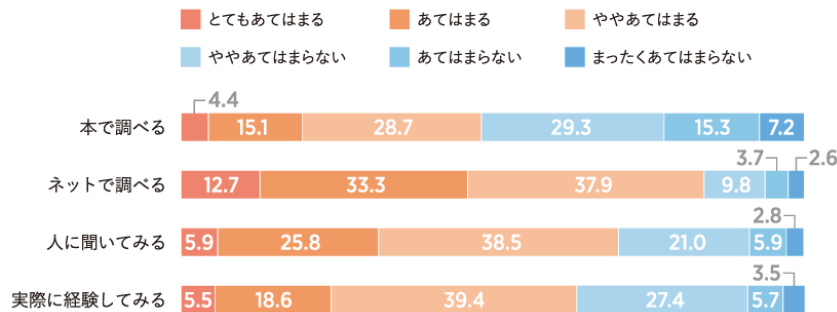
**「チャットツールによるリアルタイム情報共有」「遠隔会議システムによる対話機会の増加」
社内の人に何か聞きたいことがあったときにすぐに確認、全国と同じ職種メンバーとナレッジ共有**

- 仕事に関する学びにおいて、新しい領域についての情報収集の方法を聞いたところ、「ネットで調べる」が最も多く、「ややあてはまる」まで含めると 8 割以上となりました。次いで「人に聞いてみる」が約 7 割、「実際に経験してみる」が約 6 割で、「本で調べる」は半数に満たない結果となりました（図表 8）。また、この傾向は、年代によっても変わりませんでした。

図表 8 新しいことを学ぶときの情報収集の方法

〈1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる／単一回答／n=457／％〉

新しい領域のことを知りたいと思ったときのあなたは、
下記にどれくらいあてはまりますか。



- 最近よく使うようになった、もしくは効果的だと思っている学びのテクノロジーやその活用法については、「チャットツールによるリアルタイム情報共有」「遠隔会議システムによる対話機会の増加」を挙げる人が多く、社内の人に何か聞きたいことがあったときなどにすぐに確認したり、全国と同じ職種メンバーとナレッジ共有をしたりしているという回答が得られました。（図表 9）
また、「学習教材の IT 化」「情報記録・保管の効率化」という回答も見られましたが、記述数は必ずしも多くなく、こうした変化が当たり前になっている職場がある一方で、そうでない職場もまだまだ多く、学びの内容やスピードに差が生じている可能性も感じられました。

図表 9 学びのテクノロジー活用 〈自由記述／n=457／件数〉

最近よく使うようになった、また効果的だと思っている学びのテクノロジーやその活用法を教えてください。

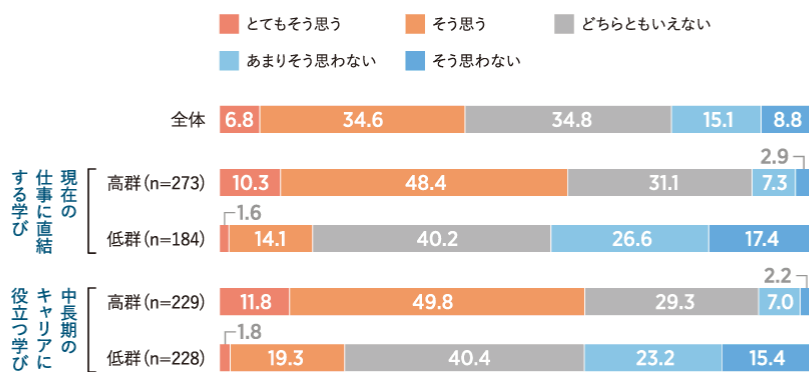
カテゴリー	内容	属性
チャットツールによるリアルタイム情報共有 (31件)	Microsoft Teams は社内のチャットツールとして使っていて、社内の人に何か聞きたいことがあったときなどにすぐに確認することができたり、資料を送ったりすることもできるので役に立っている	事務系_20代
	LINE。海外のお客さんともLINEでやり取りが行えるので既読機能で読んでいるかどうかタイムリーに分かる	営業系_20代
	社内の Salesforce 上の Chatter を利用して、全国の同じ職種メンバーとナレッジ共有を行っています。商談詳細を書き込み、提案できそうな商材を募るなどしています	営業系_30代
	Slack を他の店長たちと共有し情報交換している	サービス系_40代
遠隔会議システムによる対話機会の増加 (30件)	社内でのテレビ会議です。 全社の方たちとディスカッションできます	営業系_30代
	電話や顔を合わせたの打ち合わせから、メールやテレビ会議へ移行し、お互いの都合を合わせることなく仕事が進むようになった	開発系_40代
学習教材の IT 化 (7件)	アプリによる携帯でのスキマ時間学習	サービス系_20代
	プログラミングなどを勉強するときにユーチューブやプログラミングを学習するアプリを使用しています	開発系_30代
情報記録・保管の効率化 (4件)	モニターに PC をつないで資料と DB をその場で参照できるようにする	開発系_20代
	Google Sheets はみんなが一緒に使えるので、知識の共有がしやすい	サービス系_20代
	打ち合わせ画面の記録をそのまま保存、アウトプットできるプロジェクター	開発系_30代

●「今の会社や職場は成長できる環境だ」と思っているのは約4割、
成長できる職場環境の特徴は「取り組みがいのある仕事がある」「同僚からの刺激がある」

・現在の会社や職場が成長できる環境だと思うかという質問に対して「とてもそう思う」「そう思う」と答えたのは全体の41.4%と、半数を割り込みました。「現在の学び」「中長期の学び」の高群（学びが「あった」「どちらかといえばあった」を選択）は、低群（学びが「なかった」「どちらかといえばなかった」を選択）と比べ選択率が高かったものの、それぞれ58.6%、61.6%であり、必ずしも高いとはいえない結果となりました（図表10）。

図表10 成長できる環境か（1そう思わない～6とてもそう思う／単一回答／n=457／%）

現在の会社や職場は、ご自身にとって成長できる環境だと思いますか。



・「成長できると思う」理由として多かったのは「取り組みがいのある仕事」「同僚からの刺激がある」「教育制度がある」「成果主義」などでした。一方、「成長できないと思う」理由として多く見られたのは「仕事に変化がない」「評価されない」「学習風土がない」といったものでした（図表11）。

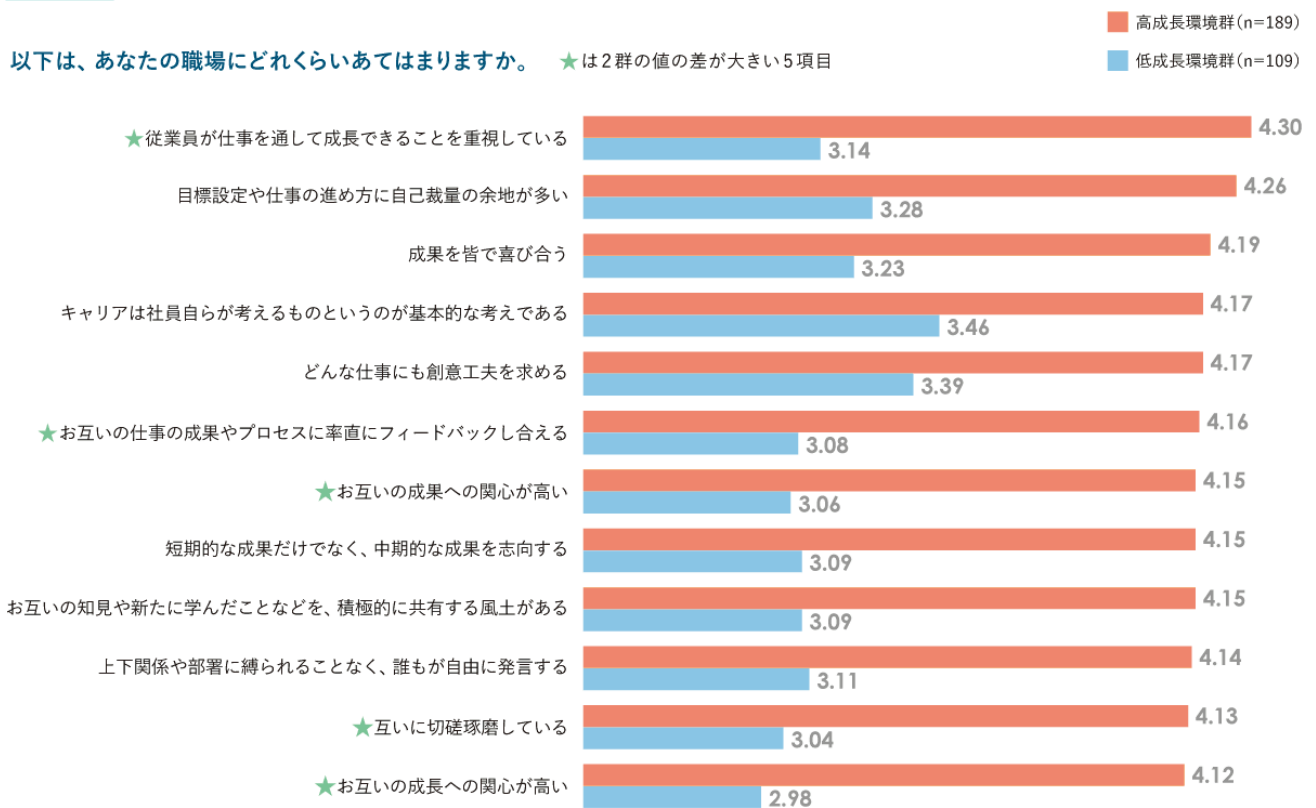
図表11 現在の会社や職場が自分にとって成長できる（できない）と思う理由（自由記述から抜粋）

カテゴリー	内容	属性	
成長できると思う理由 (n=189)	取り組みがいのある仕事	新製品も毎年発売され、今の境遇に満足することなく常に成長を促される環境だから	営業系_40代
		新たな取り組みがある仕事を積極的に受注しているため	開発系_50代
		仕事を進める上で自己裁量の範囲が広く、知識や経験の蓄積が成果に影響すると思うから	サービス系_50代
	同僚からの刺激	いつも忙しく、担当外の仕事も時にはこなさなくては行かず、いろいろな経験ができるので	事務系_50代
		新しいことにチャレンジできる風土のため成長の機会が多いと思う	開発系_30代
		常に新しい思考を求められるし、他者の事例も学べる	事務系_50代
教育制度	ベテランの域にいるが若いメンバーとのふれあいのなかで刺激を受けていると思うから	営業系_50代	
	向上心がある方ばかりなので、自分も向上心をもって働かなければいけないと思いますし、そうさせてくれる	開発系_20代	
	色んな分野に特化した人が集まっているし、勉強会も多彩だから	開発系_20代	
成果主義	社内・社外問わず、優秀な人材が多く、異業種からの転職者が多いため、あらゆる分野の勉強ができる	営業系_30代	
	教育を重視していて、その機会も与えられている	開発系_50代	
	専門性を高める取り組みが多い	開発系_40代	
成長できないと思う理由 (n=109)	仕事に変化がない	異業種との交流会などで刺激を受けることが多々ある	開発系_50代
		専門的な知識・スキルが必要であり、それを支援する制度を会社が提供してくれているから	営業系_30代
		個人の裁量が大きいため、責任が重い。プレッシャーもあるが、自分で考えて自分で行動する、ということが自然とできるようになる	事務系_20代
	評価されない	仕事の能力にシビアなところがあり、刺激がある	開発系_30代
		ビジネスモデルも担当領域も変わらないので、求められる知識、スキルも変わらない。現状の業務だけを考えると成長しない	事務系_50代
		仕事固定されており幅が広がらないから	事務系_30代
学習風土がない	やり方が古い、日々変化があるなかで、進歩ややり方の変化がない。将来に希望をもてない	営業系_20代	
	自分が頑張った分の評価がされないからやる気への影響が出ている	サービス系_20代	
	新規事業がまったく実らない状態にもかかわらず、リストラを絶対にしない会社であるため危機感のない社員しかいない	開発系_20代	
学習風土がない	仕事量が給与には反映されず、モチベーションが保ちづらい	営業系_20代	
	職場の雰囲気が悪く、学んで成長していこうという環境にはない	事務系_50代	
	社内に新しいことを受け入れる土壌がない	事務系_50代	
	お互いに協力し合えるような環境ができていないから	開発系_50代	

● **学びにつながる職場風土の特徴は「従業員同士がお互いの仕事の成果と成長の両面に関心をもち、信頼し合い、共に成長していこうという関係性を築けている」こと**

・ 学びにつながると思われる職場風土について、成長できる環境だと思ふ群（高成長環境群）と成長できる環境だと思わない群（低成長環境群）を比べると、回答の差が大きい順に「従業員が仕事を通して成長できることを重視している（成長支援）」「お互いの成長への関心が高い（成長支援）」「お互いの成果への関心が高い（成果・貢献重視）」「互いに切磋琢磨している（成果・貢献重視）」「お互いの仕事の成果やプロセスに率直にフィードバックし合える（成果・貢献重視）」という結果となりました。（図表 12）
従業員同士が、お互いの仕事の成果と成長の両面に関心をもち、信頼し合い、共に成長していこうという関係性が学びを促進するといえそうです。

図表 12 学びにつながる職場風土（1まったくあてはまらない～6とてもあてはまる／単一回答／平均点）



● **従業員の学びを支援するのは「全員一律ではなく一人ひとりの状況に合った学びをサポートする制度」、役立ち度が高いのは「自己学習のための金銭支援」の他、社内外の人との交流の機会という声も多い**

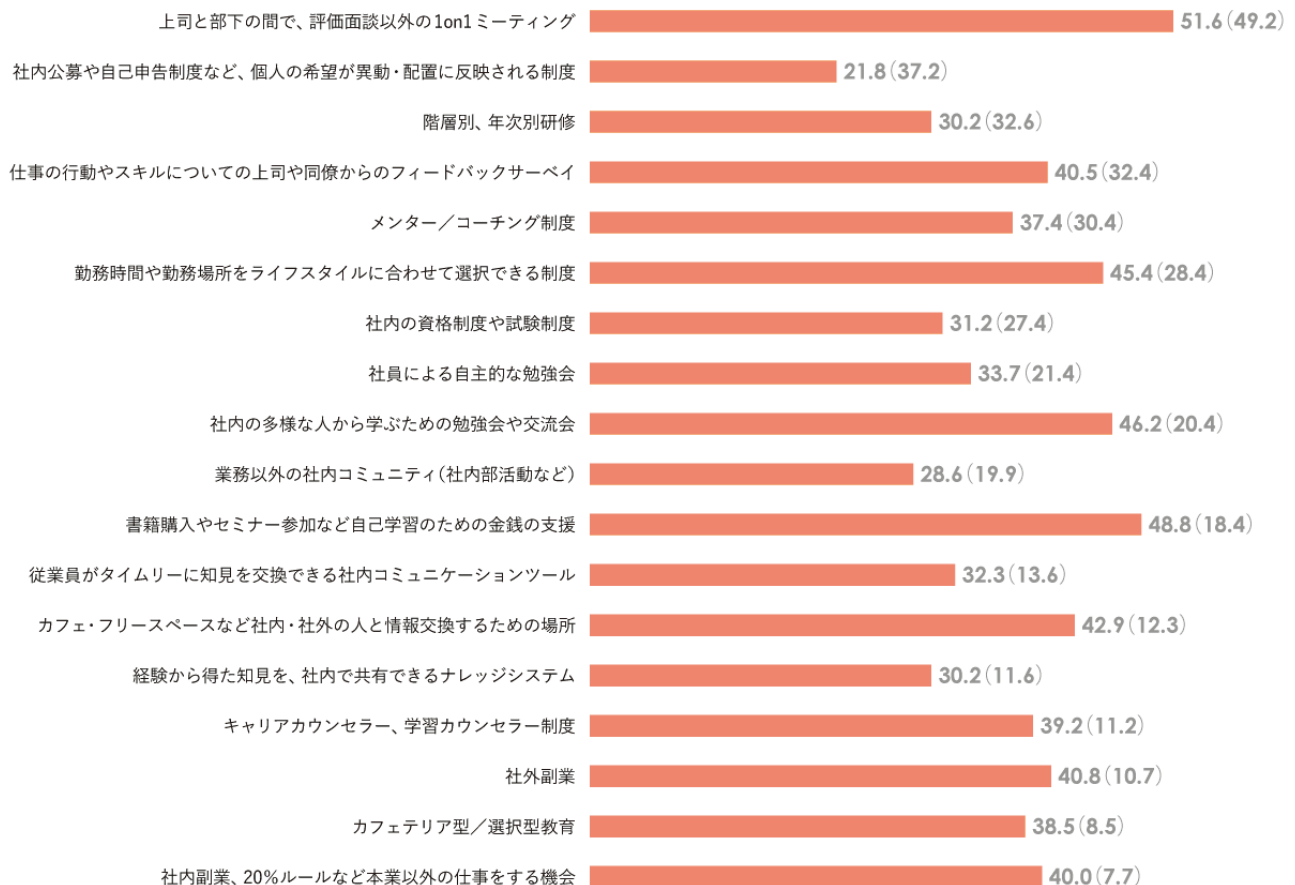
- ・従業員の学びを支援する制度・仕組みの導入割合、役に立っていると回答した割合で、導入割合・役立ち度共に高いものとしては「上司との1on1 ミーティング」「上司・同僚からのフィードバックサーベイ」「勤務時間・場所の制度」といったように、いずれも全員一律ではなく、一人ひとりの状況に合った学びをサポートする制度が挙げられました。
- ・導入割合がそれほど高くはないものの役立ち度が高いものとしては、「自己学習のための金銭支援」「社内の多様な人との勉強・交流会」「社内外の人と情報交換する場所」「社外副業」「本業以外の仕事機会」などが挙げられました。目の前の業務を少し離れた越境的な学びをサポートする制度は、個人の役立ち度は高いが導入している会社はまだ少ないようでした。(図表 13)

図表 13 学びを支援する制度・仕組み (複数回答/n=457/%)

あなたのお勤めの会社で、制度や仕組みとしてあるものをすべてお選びください。

ご自身の成長や学びの機会として役に立っているものとして、あてはまるものをすべてお選びください。

■ 役立っている(導入割合)



4. 調査概要

「職場での個人の学びに関する実態調査」調査概要

調査対象

会社勤務の正社員
※勤務先の従業員規模は300名以上
※性別、年齢層（20代/30代/40代/50代）、職務系統（営業/サービス/事務/技術）がそれぞれ均等になるように回収

調査内容

仕事に関する新しい学びがどのくらいあったか、新しく何かを学ぶ必要を感じているか、自分の得意な学び方、学び方の変化、会社や職場の学びを支援する環境、適応感、キャリア見通しなど

調査方法 インターネット調査

実施時期 2019年6月

有効回答数 457名

回答者の属性

製造業29.8%、非製造業66.5%、その他不明3.7%
従業員規模：300名以上1000名未満33.0%、1000名以上3000名未満18.2%、3000名以上5000名未満12.5%、5000名以上10000名未満12.0%、10000名以上24.3%
一般社員78.6%、管理職（部下あり）14.9%、管理職（部下なし）6.3%、その他0.2%
最終学歴：中学校・高等学校・高専・専門学校・短期大学28.5%、大学61.5%、大学院（修士）9.8%、大学院（博士）0.2%