

第 1 部 提言

I. 検討の視点

1. 調査研究の趣旨

少子高齢化、就業労働力人口の減少が我が国の経済成長に及ぼす影響が顕著な昨今の状況において、次世代を担う人材の確保、育成は企業の存続、成長にとって最も重要なテーマとなっている。

一方で、AI を応用したロボティクステクノロジーの浸透は、業務の自動化、省人化を急速に高め、仕事の質的变化に従業員に恒常的に求める環境を生み出しつつある。また、製品ライフサイクルが短縮し、市場ニーズが変化するスピードが速まる中で、企業が持続的に成長するためには、激変する経営環境への対応能力を高めることが不可欠となっている。

このような環境にあつて、社員に求められる能力は、後述する「変化対応力」であり、そのためには社員自らが危機意識をもって学び続けることが何より重要となっている。企業の側においてもテクノロジーの変化にスピーディーに対応して業務改革を進めることは、成長発展にとって必要不可欠なテーマと言え、これに対処すべく、すでに経営層や管理職層の中途採用による人材補充に動き出している企業も多く見られる状況となっている。

さらに、人生 100 年時代を生きる上で、社員が “自身の付加価値” を持ち続けるために必要なことは、時代が要求する知識、スキルを適切に捉え、その習得に向けた「学び」を通して変化対応力を高めていくことである。本年度の研究会は、こうした「学び」を支える“学習習慣”のある人材に焦点を当てて、このような人材はどのような特性を示しているのか、また、こういった動機づけで育成が可能か、企業側にとって確保、育成の為に対処すべきことは何か、政策当局の対応としてどのようなサポートが必要とされているのか、等につきアンケート調査、企業発表、インタビューを通じて検討を行うこととした。

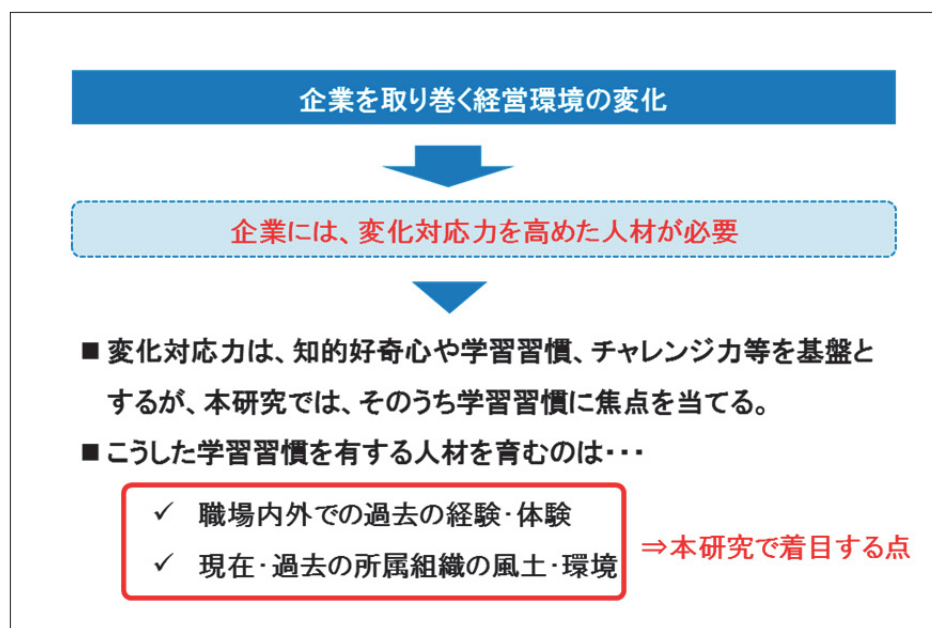
2. 調査研究において前提とする考え方

人材研究会では、以下の前提のもとに調査研究を進めることとした（図表 I-1）。

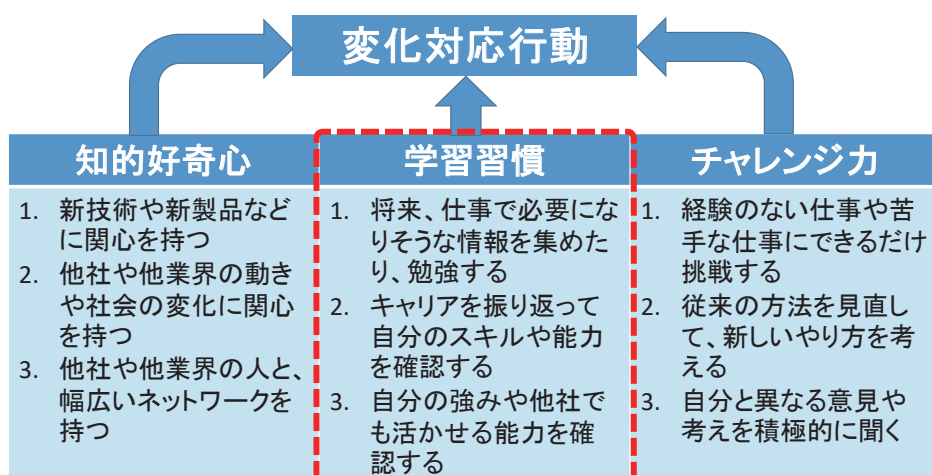
- (1) 変化が激しく、先が読めないこれからの時代において、企業が持続的に成長するためには、経営環境の変化への対応能力を高める必要がある。
- (2) 企業が経営環境の変化への対応能力を高めるためには、変化対応力の高い人材を確保・育成することが必要不可欠となっている。

- (3) 変化対応力の基盤は、知的好奇心や学習習慣、チャレンジ力であると考えられる（図表 I -2）。このうち、知的好奇心やチャレンジ力は、学習習慣の形成を通じて変化対応力の向上につながる場合も多いと考えられる。したがって、本研究では、学習習慣に焦点を当て、こうした人材を育む経験や、企業風土等の環境面での特性を明らかにする。

■ 図表 I-1 調査研究において前提とする考え方



■ 図表 I -2 変化対応行動と学習習慣の関係



【出所】 佐藤博樹、松浦民恵『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理
 （日本キャリアデザイン 学会第 15 回研究大会報告（2018 年 9 月 16 日））

3. 用語の定義

本調査研究では、学習習慣と学びを次のとおり定義する。

学習習慣のある人は変化に直面しそうなとき、学びを通じて変化対応力を有しやすいとの仮説に立っている。

用語	定義	準拠した先行研究・文献等
学習習慣	以下の3つの行動特性を代理指標として学習習慣を定義する。 ・ 将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強したりする ・ キャリアを振り返って、自分のスキルや能力を確認する ・ 自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する	佐藤博樹、松浦民恵 「『変化対応行動』と仕事・仕事以外の自己管理」（日本キャリアデザイン学会第15回研究大会報告（2018年9月16日））
学び	自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをすること（たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など）	リクルートワークス研究所 「Works Report 2018 どうすれば人は学ぶのかー社会人の『学び』を解析するー」（2018年8月）

4. 調査研究の仮説

本調査研究を開始するに当たり、次の仮説を設定し、人材研究会での討議・検討を通じて、その妥当性の検証を行った（図表 I-3）。

■ 図表 I-3 本研究における仮説

【仮説Ⅰ】学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があるのではないかな。
【仮説Ⅱ】学習習慣のある人材が所属する企業には、それを育むような特有の風土が存在するのではないかな。
【仮説Ⅲ】学習習慣のある人材は、特有の性格・行動特性を保有しているのではないかな。



【上記仮説の検証を通じて明らかにすべき調査研究全体の仮説】

学習習慣のある人材を確保・育成するために、企業は多様な人材に対して成長機会を提供する必要があるのではないかな。

5. 調査研究の全体像

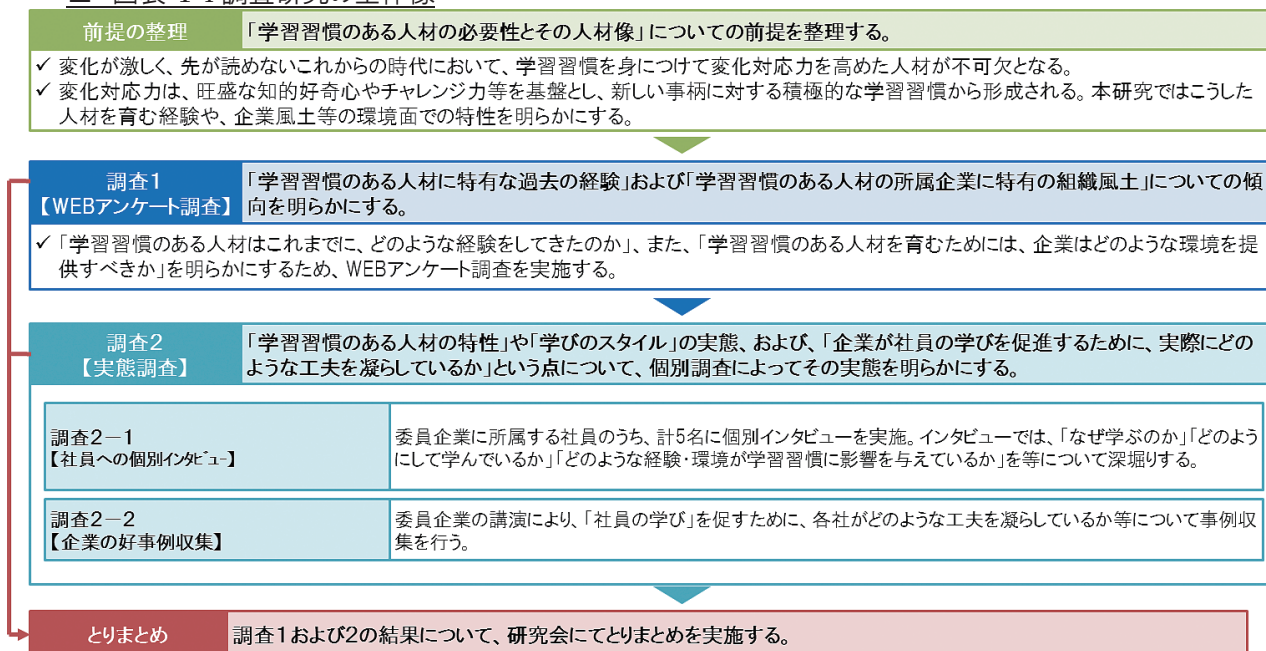
上記の仮説を検証するため、本調査研究では、WEB アンケート調査（調査 1）及び実態調査（調査 2）を通じて、学習習慣のある人材を育む要因を分析した。

まず、WEB アンケート調査（調査 1）は、学習習慣のある人材に特有な過去の経験や、こうした人材の所属企業の職場風土の傾向を明らかにすることを目的としたものである。調査は、従業員 300 人以上の企業に在籍する計 824 名を対象として実施した。

一方、実態調査（調査 2）では、学習習慣のある人材への個別インタビューを通じて、こうした人材に特有の思考・行動特性や、学習習慣を育んできた過去の経験や企業風土、さらには、学びのスタイルの実態を明らかにすることを目的として実施した（調査 2-1）。さらに、企業における好事例の収集を通じて、企業が社員の学びを促進するためにどのような工夫を凝らしているかについて、実態を明らかにした（調査 2-2）。

上記調査 1、調査 2 の結果を踏まえて人材研究会で議論、検討を重ね、提言としてとりまとめた（図表 I-4）。

■ 図表 I-4 調査研究の全体像



＜参考＞調査結果に関する凡例

以下、実際のクロス集計表などに基づきながら調査結果について論じる。

			概要
クロス集計表の数値の単位			- 原則、単位は%とする。 - 表中に、「平均点」と記載している集計表については、5点満点における点数を示す。
学習習慣との相関を判断した基準	(1) 比例関係		「学習習慣の程度」と比例関係にある項目について、以下のように示す 【比例関係】 ↑ 学習習慣の高さに応じて、当該項目も高くなる場合 【反比例関係】 ↓ 学習習慣の高さに応じて、当該項目が低くなる場合
	(2) 全体との乖離	(2)－1 絶対値基準	「全体(N=824)」の集計結果(%)に対する、絶対値の差で色付けを行った … 全体の集計結果に対して、+15ポイント以上、上回る … 全体の集計結果に対して、-15ポイント以上、下回る
		(2)－2 比率基準	「全体(N=824)」の集計結果(%)との比率で色付けを行った … 全体の集計結果に対して、50%以上、上回る … 全体の集計結果に対して、50%以上、下回る

II. 調査結果のまとめ

1. 学習習慣と過去の経験との関連性

調査研究の仮説Ⅰ《学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があるので
はないか》(p.4 参照)を検証するため、本人の過去の経験が学習習慣の形成・定着にど
のように影響を与えているか分析を行った。

ただし、「過去の経験」といっても、職業生活における経験と、職場以外での経験、
さらには、学生時代の経験では、その内容・性質が大きく異なる。このため、調査研究で
は、「就職後の職業生活上の経験」「就職前の時期を含む人生経験(職場以外での経験、
学生時代の経験)」に分けて検討を行うこととした。

1.1. 学習習慣と職業生活上の経験

学習習慣のある人は、職業生活において固有の経験を積んでいることが明らかとなった。
具体的には、事業所や仕事が大きく変わる経験などのキャリアの転機や、多様な人材と一
緒に仕事をした経験がある人ほど、学習習慣が高い傾向があることが明らかになった。

1) 学習習慣とキャリアの転機

WEB アンケート調査からは、転社・転籍や事業所が変わる経験、さらには、仕事内容
の大幅な変更等は本人にとって大きなキャリアの転機といえる。こうした転機を経験して
いる人材ほど、学習習慣が高いことが明らかになった(図表V-24、26～28)。

また、インタビュー調査からも、学習習慣のある人材は、海外赴任、リーダーを任せら
れる経験、全く経験のない部署への配置転換など、キャリアの転機を経験していることが
明らかになった。

■ 図表 V-24 学習習慣と転社・転籍の経験(p.69)

[Q7] あなたは、これまでに会社が変わったこと(転社・転籍)がどの程度ありますか。

			1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	20.8	9.2	5.8	2.5	2.8	58.9	41.1
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	27.1	11.4	11.4	2.9	5.7	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	20.1	12.1	7.1	2.5	2.9	55.2	44.8
	学習習慣がややある	198	18.7	9.1	4.5	2.5	2.5	62.6	37.4
	学習習慣がない	317	21.1	6.6	4.4	2.5	2.2	63.1	36.9

■ 図表 V-26 学習習慣と仕事の分野が変わった経験(p.70)

[Q9]あなたは、担当する仕事の分野が大幅に変わった経験がどの程度ありますか。例えば、技術から営業へ、製造から販売へなどの職能分野をまたがる変化を指します。

			1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	22.6	12.0	6.2	1.1	3.8	54.4	45.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	27.1	15.7	10.0	1.4	4.3	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	22.2	16.7	6.7	1.3	3.3	49.8	50.2
	学習習慣がややある	198	21.2	11.6	6.6	1.0	4.5	55.1	44.9
	学習習慣がない	317	22.7	7.9	4.7	0.9	3.5	60.3	39.7

■ 図表 V-27 学習習慣と事業所異動経験(p.70)

[Q10] あなたは、今の勤務先でこれまでに別の事業所への異動を何回くらいしたことがありますか。

			1回	2～3回	4～5回	6～9回	10回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	14.9	18.6	8.0	5.7	3.4	49.4	50.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	21.4	18.6	4.3	5.7	7.1	42.9	57.1
	学習習慣がある	239	18.4	20.1	10.0	6.3	1.7	43.5	56.5
	学習習慣がややある	198	12.1	19.2	9.6	6.1	3.5	49.5	50.5
	学習習慣がない	317	12.6	17.0	6.3	5.0	3.8	55.2	44.8

■ 図表 V-28 学習習慣とその他の仕事上の環境変化(p.71)

[Q11] あなたは、これまでに以下のような経験がありますか。当てはまる選択肢をすべてお答えください。

			仕事の難度が大幅に上がる	新規事業の立上げに携わる	起業する	副業や兼業を行う	海外の事業所で半年以上勤務する	事業縮小などで職場や仕事なくなる	所属会社が他社と合併・統合される	会社から表彰される	選抜型研修等のメンバーに選ばれる	当てはまるものはない
		横%										
全体		824	32.5	23.5	1.3	5.9	4.9	10.1	14.1	23.2	14.4	36.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	57.1	47.1	4.3	14.3	8.6	15.7	10.0	38.6	32.9	15.7
	学習習慣がある	239	38.1	33.5	2.9	9.2	6.3	12.1	14.6	28.5	18.0	28.5
	学習習慣がややある	198	33.3	23.2	0.5	5.6	3.5	9.1	15.7	23.2	13.6	34.3
	学習習慣がない	317	22.4	11.0	0.0	1.9	3.8	7.9	13.6	15.8	8.2	49.5

2) 学習習慣と多様な人材との協働経験

学習習慣がある人ほど、出産・育児、介護、療養等のために勤務時間に制約がある人や他社の人、外国籍の人、障がいのある人など多様な人材との協働経験があることが分かった。多様な人材との協働が本人に「気付き」を与え、学習習慣を促す効果があるものと考えられる（図表V-29）。

■ 図表 V-29 学習習慣と多様な人材との業務経験(p.72)

[Q12] あなたは、これまでに以下のような人と一緒に仕事をした経験がありますか。

(※単に所属が同じだったということではなく、具体的に仕事をともにした人について、当てはまる選択肢をすべてお答えください。)

		横%	出産・育児のため に勤務時間 に制約がある人	介護のため に勤務時間 に制約がある人	療養のため に勤務時間 に制約がある人	経験者採用 (中途採用)の人	他社の人 (他社との 共同プロジェクト 等)	他社の人 (派遣社員・請負 社員等)	他社の人 (関連会社からの 出向者等)	外国籍の人	海外勤務・留学 経験のある人	障がいのある人	女性の上 司	自分より 年下の上司	自分より 年上の部下	当てはまるものは ない
	全体	824	54.4	9.7	14.3	54.5	27.1	38.5	24.5	24.9	24.5	16.5	35.3	29.1	37.4	10.0
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	68.6	22.9	25.7	68.6	41.4	48.6	40.0	38.6	45.7	35.7	45.7	30.0	44.3	8.6
	学習習慣がある	239	58.2	15.9	19.2	57.7	31.4	43.5	24.7	30.1	30.5	17.6	36.0	28.5	43.9	5.4
	学習習慣がややある	198	54.5	4.0	12.6	55.6	29.8	38.4	24.7	22.2	21.2	15.2	27.3	26.3	32.8	9.6
	学習習慣がない	317	48.3	5.7	9.1	48.3	18.9	32.5	20.8	19.6	17.4	12.3	37.5	31.2	33.8	13.9

学習習慣と職業生活上の経験に関する調査結果の概要をまとめると、以下のとおりである。

- 転社・転籍の経験はかなりの程度、他社への出向経験はある程度、学習習慣に影響を与えていると考えられる。（図表V-24～25；p.69）
- 業務分野の変更や、事業所の異動経験が学習習慣を強化する可能性がある。（図表V-26～27；p.70）
- 仕事上で大きな変化を経験している人の方が、学習習慣が定着している傾向にある。（図表V-28；p.71）
- 多様な人材と仕事をした経験が豊富な人材ほど、学習習慣の程度が高いと考えられる。（図表V-29；p.72）
- 学習習慣の程度に比例して、「会社から認められる」経験を得やすい可能性が窺える。（図表V-28；p.71）

1.2. 学習習慣と、就職前の時期も含む人生経験との関係性

学習習慣のある人は、職場以外でも特有の経験を積んでいることが明らかになった。たとえば、異文化交流（海外での生活や外国人と生活を共にした経験）、地域コミュニティへの参画経験（ボランティア活動への参加、町内会等地域コミュニティへの参画など）、公職への就任などは、学習習慣との関連が深いことが明らかになった。

また、就職前の学生時代の経験については、友人や先輩・後輩、教授等との対話・交流を通じた知的刺激を受けた人や、留学生等との異文化交流、ボランティア活動等の課外活動等を有する人ほど、学習習慣が高いことが明らかになった。

1) 学習習慣と職場以外での経験との関係

WEB アンケート調査からは、「海外での生活」「外国人と生活を共にした経験」（異文化交流）、「ボランティア活動への参加」「町内会等地域コミュニティへの参画」（地域コミュニティへの参画）、「身近な人の介護」（家庭責任）、「公職への立候補・就任」（社会的責任）については、学習習慣の程度と比例関係があるものと考えられる。

特に、「異文化交流」と「地域コミュニティへの参画」については、いずれも学習習慣が高い人ほど経験豊富であるという結果が見られた（図表V-30）。

■ 図表 V-30 学習習慣と職場以外での経験(p.74)

[Q13] あなたがこれまでに経験したことがあるものを全てお選び下さい。

			ストレス経験				異文化交流		地域コミュニティへの参画			家庭責任			社会的責任			
			親族の死	自分の怪我・病気	大きな事故・災害への遭遇	近隣住民とのトラブル	海外での生活	外国人と生活を共にした経験	ボランティア活動への参加	町内会・マンション管理組合等、地域コミュニティ活動への参画	PTA・父母会・子ども会	結婚	子の誕生	身近な人の介護	長期ローンの設定	公職への立候補または就任	当てはまるものはない	
横%																		
全体			824	61.7	48.4	12.9	7.9	15.3	9.0	19.1	28.4	18.1	56.6	44.3	10.1	32.8	0.8	9.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	67.1	51.4	24.3	10.0	31.4	17.1	32.9	41.4	20.0	62.9	40.0	17.1	35.7	2.9	5.7	
	学習習慣がある	239	58.6	51.9	13.8	9.6	18.8	12.1	24.3	34.7	20.9	55.6	46.4	10.5	32.2	1.3	6.3	
	学習習慣がややある	198	61.6	44.4	14.1	6.1	13.6	8.6	18.7	27.8	17.7	59.6	42.9	9.1	31.3	1.0	10.1	
	学習習慣がない	317	62.8	47.6	8.8	7.3	10.1	5.0	12.3	21.1	15.8	53.9	44.5	8.8	33.4	0.0	12.0	

			ストレス経験			異文化交流			地域コミュニティ参画経験			家庭責任			社会的責任		
			経験多	経験中	経験少	経験多	経験中	経験少	経験多	経験中	経験少	経験多	経験中	経験少	経験あり	経験なし	
横%																	
全体			824	1.7	10.4	87.9	6.1	12.1	81.8	4.4	14.0	81.7	2.9	25.6	71.5	0.8	99.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	2.9	18.6	78.6	12.9	22.9	64.3	8.6	22.9	68.6	7.1	17.1	75.7	2.9	97.1	
	学習習慣がある	239	2.5	10.0	87.4	7.9	15.1	77.0	7.1	15.1	77.8	2.5	25.9	71.5	1.3	98.7	
	学習習慣がややある	198	1.0	11.1	87.9	6.6	9.1	84.3	3.0	15.7	81.3	3.0	23.7	73.2	1.0	99.0	
	学習習慣がない	317	1.3	8.5	90.2	2.8	9.5	87.7	2.2	10.1	87.7	2.2	28.4	69.4	0.0	100.0	

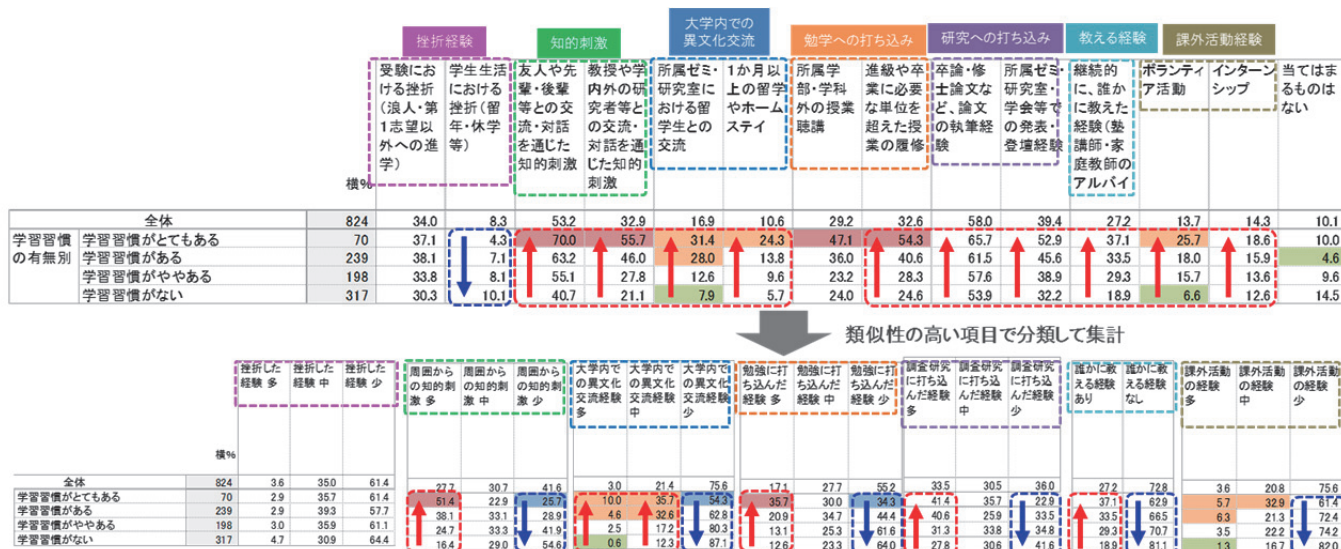
2) 学習習慣と学生生活との関係

WEB アンケート調査からは、学習習慣の高い人材は、「挫折経験」以外の全てにおいて全体より高い割合で経験している（図表V-36）。一方、「挫折経験が多い」のはむしろ学習習慣の程度が低い群となった。中でも、周囲からの「知的刺激」は、本業である「勉強に打ち込んだ経験」よりも関係性が強いと考えられる。

また、インタビュー調査からも、学生時代の経験が学習習慣に大きな影響を与えるケースがあることが分かった。たとえば、学生時代の海外留学経験や、所属研究室における厳しい指導が現在の学習習慣に大きな影響を与えているという回答が得られている。

■ 図表 V-36 学習習慣と大学生活における経験(p.78)

[Q18] あなたの大学時代の経験についてお聞きます。あなたは以下の経験をしたことがありますか？当てはまるものをすべてお答えください。



学習習慣と職場以外での経験に関する調査結果の概要をまとめると、以下の通りである。

- 異文化交流・地域コミュニティへの参画・社会的責任の増大など、職場以外で変化を求められる出来事も、学習習慣の程度に影響を与えていると考えられる。中でも「異文化交流経験」の影響が顕著である。（図表V-30；p.74）
- 入試経験の有無と学習習慣の程度は一定の関連性は見られるものの、経験数が多いほど学習習慣が高いという示唆は得られない。（図表V-32；p.75）
- 資格・検定試験の受験経験は、学習習慣の程度が高いほど豊富な傾向にあるといえる。（図表V-33；p.75）
- 転校経験の多い人ほど、学習習慣の程度が高い傾向にあるといえる。（図表V-34；p.76）
- 大学生生活を(1)学業、(2)部活・サークル活動、(3)アルバイト、(4)その他の4群で分類した場合、「(1)学業」と学習習慣には一定の比例関係がうかがえる。学生の本業である「学業」への注力度合いが高いほど、後の学習習慣も定着する傾向にあると考えられる。（図表V-35；p.77）
- 就職以前の大学時代の過ごし方も、学習習慣の程度に影響を与えているといえる。中でも「周囲からの知的刺激」は、本業である「勉強に打ち込んだ経験」よりも関係が強いと考えられる。（図表V-36；p.78）

2. 学習習慣と職場風土との関係

調査研究の仮説Ⅱ《学習習慣のある人材が所属する企業には、それを育むような特有の風土が存在するのではないか》を検証するため、学習習慣と所属組織の職場風土の関係について検討を行った。

学習習慣との関連性を調査した企業風土の類型は、「チャレンジを促す風土」「変化対応力を重視する風土」「多様性を尊重する風土」「成果主義・実力主義を重視する風土」「主体性・自主性を重視する風土」「自由闊達な風土」「人材育成・自己啓発を促進する風土」の7つである（図表Ⅱ-1）。

■ 図表 Ⅱ-1 職場風土

職場風土	構成要素
チャレンジを促す風土	新しいことにチャレンジすることが歓迎される
	多少失敗しても許容される雰囲気がある
変化対応力を重視する風土	新しい発想やアイデアが常に求められる
	新しい知識・技能・技術を常に学ぶ必要がある
多様性を尊重する風土	若手や女性、外国籍の社員が活躍している
	中途採用者が数多く在籍している
成果主義・実力主義を重視する風土	年功よりも能力や成果が重視される
	高い成果を上げれば年齢に関わりなく昇格・昇進できる
主体性・自主性を重視する風土	自分で考え、判断することが求められる
	関心のある仕事に手を挙げれば、参画することが認められる
	指示される前に率先して行動を起こすことが求められる
自由闊達な風土	自由闊達に意見を言うことが出来る
	社員同士のコミュニケーションが活発である
人材育成・自己啓発を促進する風土	上司や先輩が丁寧にOJTを行ってくれる
	研修や自己啓発メニューが充実している

WEB アンケート調査からは、上記7つの職場風土のうち、図表Ⅱ-2の順序で学習習慣との関連性が高いことが分かった。

すなわち、学習習慣への関連性が最も強いのは、「主体性・自主性」で、次いで「人材育成・自己啓発」、「変化対応力を重視」となった。逆に、「成果主義・実力主義」は最も関連が弱くなっている。

■ 図表 Ⅱ-2 学習習慣と職場風土の関連性の高さ

順位	職場風土
1	主体性・自主性を重視する風土
2	人材育成・自己啓発を促進する風土
3	変化対応力を重視する風土
4	チャレンジを促す風土
5	自由闊達な風土
6	多様性を尊重する風土
7	成果主義・実力主義を重視する風土

また、インタビュー調査からも、学習習慣と職場風土には関係があることを示唆する結果が得られた。インタビュー回答者の多くは、現在または過去の職場において、自由闊達な風土や失敗を許容しチャレンジを促す風土、自由闊達な風土等を経験しているとの回答が得られている。

以上の調査結果から、「学習習慣を育む」という観点からは、成果主義・実力主義を徹底し短期的な業績向上を重視するよりもむしろ、自主性・主体性を重視したり、チャレンジを促したりすることの方が、優先度が高いと考えられる。

学習習慣と職場風土との関係について、調査研究により得られた知見をまとめると次のとおりである。

- 「チャレンジを促す風土」「変化対応力を重視する風土」「多様性を尊重する風土」「成果主義・実力主義を重視する風土」「主体性・自主性を重視する風土」「自由闊達な風土」「人材育成・自己啓発を促進する風土」は、いずれも学習習慣との一定の関連性がうかがえる。（図表V-38～44；p.81～87）
- 項目間の差は僅かではあるが、相対的に学習習慣への関連性が最も強いのは「主体性・自主性」で、次いで「人材育成・自己啓発」、「変化対応力を重視」となった。反対に、「成果主義・実力主義」は最も関連が弱くなっている。
（図表V-45；p.89）
- 以上から、学習習慣を強化するためには、人材育成・自己啓発を促進する風土が醸成されることはもちろん重要であるが、その際に何よりも重要なことは、本人の主体性や自主性を引き出すことも必要であると考えられる。
- したがって、研修や自己啓発メニューを充実させること以上に、新しい知識・技術の習得を日頃から求めたり、指示待ちではなく自ら率先して行動することや、新しいチャレンジを求めたりする職場の雰囲気特に重要と考えられる。
- さらに、「学習習慣を育む」という観点からは、成果主義・実力主義を徹底し短期的な業績向上を重視するよりもむしろ、自主性・主体性を重視したり、チャレンジを促したりすることの方が、優先度が高いと考えられる。

3. 学習習慣と性格、行動特性との関係

調査研究の仮説Ⅲ《学習習慣のある人材は、特有の性格・行動特性を保有しているのではないか》を検証するため、学習習慣と性格、行動特性との関係について検討を行った。

3.1. 学習習慣と性格

学習習慣と性格との関係について、「社交性」「計画性」「情緒安定性」の三つに分けて分析を行った（図表Ⅱ-3）。

■ 図表 Ⅱ-3 性格特性

性格特性	構成要素
社交性	知らない人でもすぐに仲良くなれる
	大勢でわいわい騒ぐのが好きだ
	誰に対してもやさしく接する
	他人に気配りをする
	好奇心が強い
計画性	よく考えてから行動する
	計画的に行動する
	考えることが楽しい
情緒安定性	小さなことでもくよくよする
	心配性だ

※ 情緒安定性は逆転項目のため、集計時には逆転処理を行った。

【出所】電機連合(2017)『ライフキャリア』に関するアンケート

WEB アンケート調査からは、上記3つの性格特性はいずれも学習習慣との関連性が高いことが分かった。

学習習慣への関連性が最も強いのは、「社交性」で、次いで「計画性」「情緒安定性」となっている（図表Ⅱ-4）。

■ 図表 Ⅱ-4 学習習慣と性格特性の関連性の高さ

順位	性格特性
1	社交性
2	計画性
3	情緒安定性

3.2. 学習習慣と行動特性

学習習慣のある人は、仕事をするうえで普段どのような行動をとっているかを確認するため、学習習慣と下表の行動特性との関係について調査した（図表Ⅱ-5）。

■ 図表 Ⅱ-5 仕事を遂行する上での普段の行動特性

行動特性	構成要素
知的な好奇心	新技術や新製品などに関心をもつ
	他社や他業界の動きや社会の変化に関心をもつ
	他社や他業界の人と、幅広いネットワークをもつ
チャレンジ力	経験のない仕事や苦手な仕事にできるだけ挑戦する
	従来の方法を見直して、新しいやり方を考える
	自分と異なる意見や考えを積極的に聞く
達成志向	失敗を教訓として活かせるように努力する
	どんな仕事でも自分なりの楽しみ方を見つける
	将来の仕事上の目標を持つ

【出所】電機連合(2017)『ライフキャリア』に関するアンケート

WEB アンケート調査からは、上記の行動特性はいずれも学習習慣との関連性が高いことが分かった。

学習習慣との関連性が最も高いのは、「知的な好奇心」で、次いで「チャレンジ力」「達成志向」となっている（図表Ⅱ-6）。

■ 図表 Ⅱ-6 学習習慣と行動特性の関連性の高さ

順位	行動特性
1	知的な好奇心
2	チャレンジ力
3	達成志向

また、学習習慣のある人に対するインタビュー調査においても、アンケート調査結果を裏付ける次の事実を確認することができた。

a) 知的好奇心

新技術や新製品、他業界の動きなどに関心をもち、とりわけ、社外とのネットワーク（ビジネススクールに通学した際の人脈や社外の勉強会など）を非常に大切にする。

b) チャレンジ力

経験のない仕事への挑戦や、従前と同じやり方ではなく新しいやり方を考えるよう心掛ける。

c) 達成志向

過去の挫折や失敗から教訓を学び、その後のキャリアで活かしていたり、将来の仕事上の目標が明確であったりする。

このように、WEB アンケート調査、インタビュー調査の双方の結果により、学習習慣という行動特性は、知的好奇心、チャレンジ力、達成志向と強い関連性がある可能性がある。

学習習慣と性格特性、行動特性との関係について、調査研究により得られた知見をまとめると次のとおりである。

＜学習習慣と性格特性＞

- 「社交性」「計画性」「情緒安定性」は、いずれも学習習慣との関連性がある。
(図表V-47～49 ; p.92～94)
- すなわち、学習習慣の程度が高い人は、他者との関わりという面では社交性が高く、物事に取り組む際には自ら考えたり計画したりする、という性格特性を有していると考えられる。特に、「知らない人でもすぐに仲良くなれる」や「好奇心が強い」など、“新しいことに対する受容性の高さ”がうかがえる。また、計画性という面では、「行動する前に計画を立てる」という特性だけではなく、そもそも「考えること自体が楽しい」という性格特性を有しているものと考えられる。

＜学習習慣と行動特性＞

- 「知的好奇心」「チャレンジ力」「達成志向」は、いずれも学習習慣と関連性がある。中でも関連性が最も強いのは「知的好奇心」である。より細かい要素別にみると、「他社や他業界の動きや社会の変化に関心をもつ」等の「知的好奇心」の構成要素、「どんな仕事でも自分なりの楽しみ方を見つける」等の「達成志向」の構成要素の影響が強い。(図表V-55～56 ; p.101～102)
- 以上から、学習習慣の程度が高い人は、新しい情報や社内外との関りに対して知的好奇心が高く、他社・他業界の動きや、新技術・新製品というハード面に目を向けるだけでなく、他社や他業界との人脈・ネットワーク形成にも積極的に取り組んでいる様子が見えてくる。
- また、将来の仕事の目標を定めた上で、日頃から任された仕事であれば楽しみを見出しながら取り組んでいる傾向にあると考えられる。

3.3. 仮説検証結果

調査研究の開始に当たり設定した仮説の検証結果は、図表Ⅱ-7のとおりである。

■ 図表Ⅱ-7 本研究における仮説検証結果

仮説Ⅰ	学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があるのではないか
検証結果	<u>学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があると考えられる。</u> ● 転社、転籍、業務分野の変更、事業所の異動経験など、仕事上での大きな変化 ● 多様な人材と仕事をする経験（特に、「他社の人」「海外勤務・留学経験のある人」「外国籍の人」との協働経験） ● 職場以外で変化を求められる経験（特に、「転校」「異文化交流」の経験） ● 大学時代において、友人・先輩・後輩や、教授・大学内外の研究者らとの交流・対話を通じた知的刺激 ● 大学時代において、本業である勉強に打ち込んだ経験
仮説Ⅱ	学習習慣のある人材が所属する企業には、それを育むような特有の風土が存在するのではないか
検証結果	<u>学習習慣のある人材が所属する企業には、それを育むような特有の風土が存在すると考えられる。</u> ● 学習習慣を強化するためには、「人材育成・自己啓発を促進する風土」が醸成されていることや「Off-JTやOJTの充実」は重要である。 ● しかし同時に、本人の「主体性や自主性を重視する風土」が醸成されているかなど、「教育機会以外に、日常的にどのような雰囲気職場で醸成するか」という点も、学習習慣を育む上では重要といえる。 ● 「主体性や自主性を重視する」という観点では、「指示待ちではなく自ら率先して行動することが求められる職場」などが挙げられる。 ● 「変化対応力を重視する」という観点も重要と考えられ、例えば「新しい知識・技能・技術を常に学ぶ必要がある職場」や、「新しいことにチャレンジすることが歓迎される職場」も学習習慣を育むと思われる。 ● また、「社員同士のコミュニケーションが自由闊達に行われている職場」においても、学習習慣の定着度は高いものと考えられる。

仮説Ⅲ	学習習慣のある人材は、特有の性格・行動特性を保有しているのではないか
検証結果	<u>学習習慣のある人材は、一定程度、特有の性格・行動特性を保有していると考えられる。</u> ● 学習習慣の程度が高い人は、他者との関わりという面では社交性が高く、特に「知らない人でもすぐに仲良くなれる性格」や「好奇心が強い」といった特性を有しており、新しいことに対する受容性が比較的高いと考えられる。 ● 好奇心の対象としては、「他社・他業界の動き」や、「新技術・新製品の動向」というハード面に目を向けるだけでなく、「他社や他業界との人脈・ネットワーク形成」にも積極的に取り組んでいることがうかがえる。 ● 物事に取り組む際には、「行動する前に計画を立てる」という計画性を有するだけではなく、「そもそも考えること自体が楽しい」という性格特性を持っていることが多いと考えられる。 ● 仕事においては日頃から、将来の目標を定めた上で、任された仕事であれば「自分なりの楽しみ方」を見出しながら取り組んでいる傾向にある。

4. 日頃取り組んでいる学びの実態

WEB アンケート調査では、上記のほか、日頃取り組んでいる学びの実態についての調査も行った。

4.1. 学びのスタイル

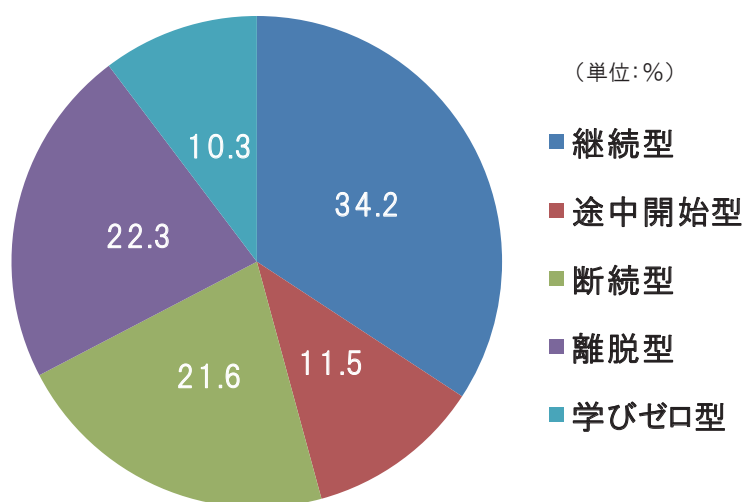
就職してからこれまでの学びのスタイルを図表V-57の5区分で調査したところ、「継続型」が最も多く、次いで「離脱型」「断続型」という結果が得られた（図表V-58）。

■ 図表 V-57 学びのスタイルの5類型(p.104)

①	継続型	就職してから今まで、継続して学びを実施している
②	途中開始型	以前は学びに取り組んでいなかったが、ある時点から実施するようになった
③	断続型	就職してから今まで、学ぶ時期も学ばない時期もあり、断続的に学びを実施している
④	離脱型	以前は学びに取り組んでいる時期もあったが、ある時点から実施しなくなった
⑤	学びゼロ型	就職してから今まで、学びは実施したことがない

■ 図表 V-58 学びのスタイルそれぞれの割合(p.104)

[Q22]就職してからのあなたのこれまでの「学び」を振り返ると、以下のどのタイプに最も近いですか？「学び」とは、「自分の意志で、仕事に関わる知識や技術の向上のための取り組み（例えば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など）」を指します。

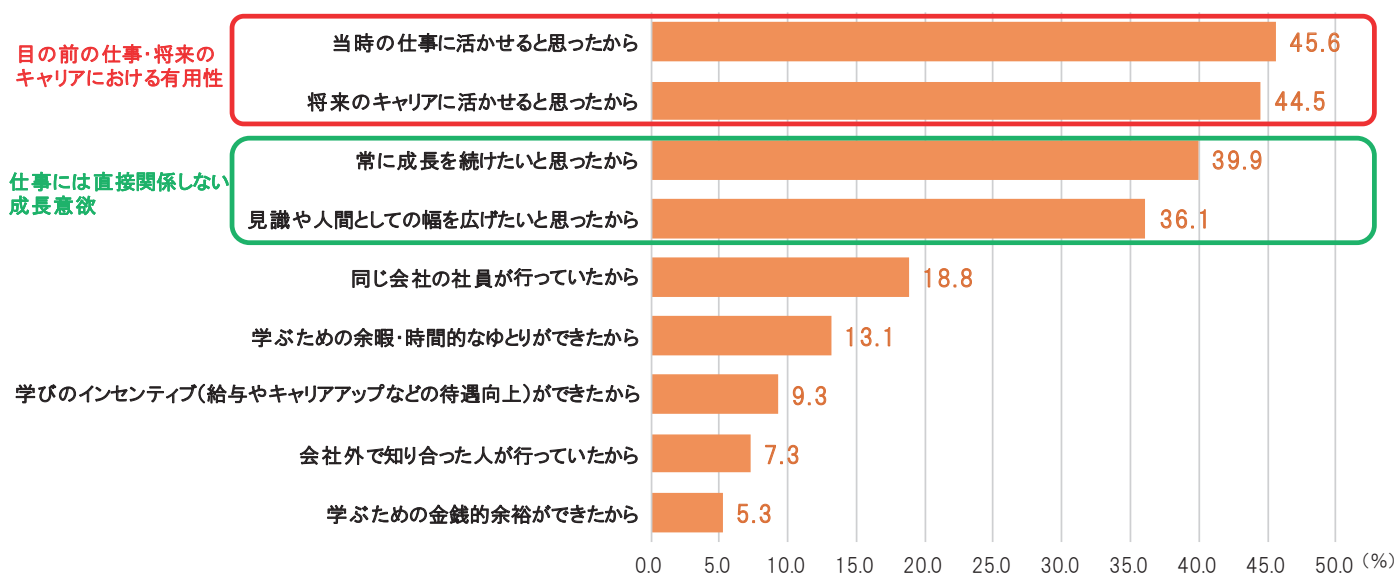


4.2. 学びのきっかけ・動機

学びを行うようになったきっかけ・動機としては、「当時の仕事に活かせると思ったから」「将来のキャリアに活かせると思ったから」など、目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性が最も重視されている。次いで、「常に成長を続けたいと思ったから」「見識や人間としての幅を広げたいと思ったから」など、仕事には直接関係しない、本人の成長意欲を挙げる回答が多くなっている（図表V-59）。

■ 図表 V-59 学びのきっかけ・動機(p.105)

[Q23] 「学び」を実施するようになったのは、どのようなきっかけや動機があったからですか。該当するものをすべて選択してください。

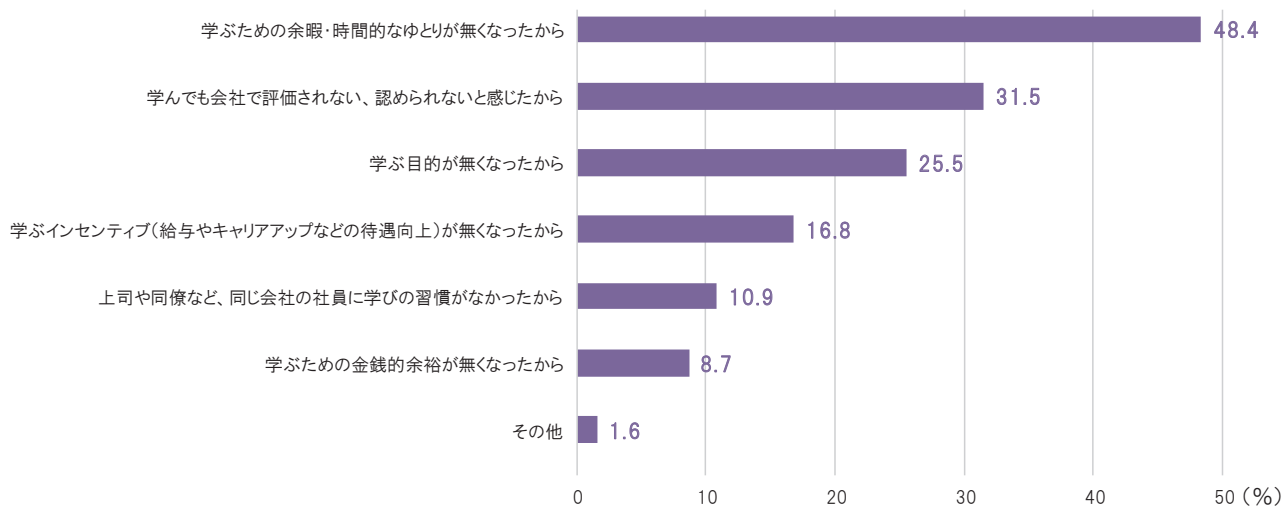


4.3. 学びを阻害する要因

学びを阻害する要因について、「離脱型」と回答した人にその理由を尋ねると、「学ぶための余暇・時間的なゆとりが無くなったから」が最も多く、次いで「学んでも会社で評価されない、認められないと感じたから」が多くなっている。このことから、継続的な学びを実現するためには、時間的なゆとりの確保や、学びが報われるような仕組みを構築することが重要であるものと考えられる（図表V-60）。

■ 図表 V-60 学びを実施しなくなったきっかけ・理由(p.106)

[Q25] Q22 で【離脱型】と回答した方にお伺いします。「学び」を実施しなくなったのは、どのようなきっかけや理由があったからですか。該当するものをすべて選択してください。

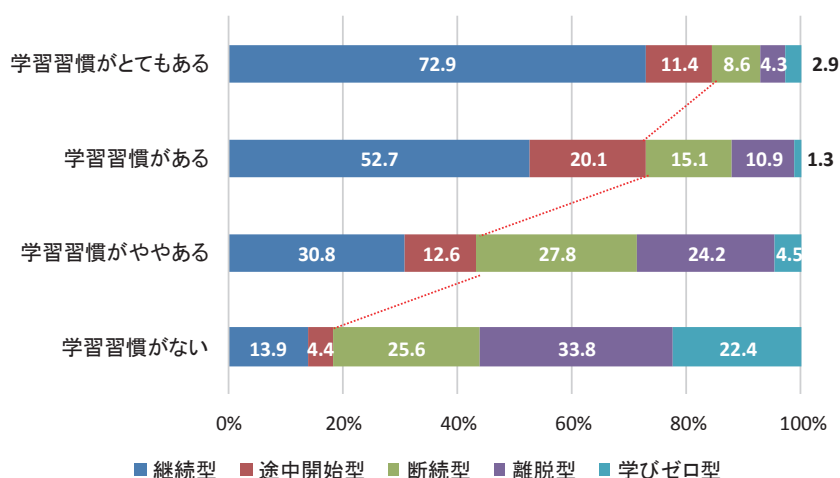


4.4. 学習習慣と学びスタイルの関連性

「学習習慣がとてもある」群では【継続型】が 72.9%と大半を占め、【学びゼロ型】はわずか 2.9%となった。【継続型】の割合は学習習慣の程度に比例して高く、【継続型】と【途中開始型】を合わせると、84.3%、72.8%、43.4%、18.3%と学習習慣の度合いが高いほど、その割合は顕著に多くなっている(図表V-70)。このことから、学習習慣の度合いと学びのスタイルとの間には一定の関連性が見受けられ、学習習慣が定着している人は、一定程度継続的に学びを行っていることが考えられる。

■ 図表 V-70 学習習慣別に見る、学びのスタイル(割合)(p.117)

[Q22]就職してからのあなたのこれまでの「学び」を振り返ると、以下のどのタイプに最も近いですか?「学び」とは、「自分の意志で、仕事に関わる知識や技術の向上のための取り組み(例えば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など)」を指します



4.5. 学習習慣と学びの効果・成果

学びに取り組んだ効果として「より質の高い仕事ができるようになった」「より効率的に仕事ができるようになった」「その他（の効果が得られた）」と感じている人の割合は、学習習慣の程度に比例して高くなっている（図表V-76）。

また、「効果は感じなかった」と回答した人を除いて、「学びを通じて得られた具体的な成果」について質問を行ったところ、「金銭的な待遇アップ（昇給など）」「キャリア上の待遇アップ（昇進・昇格など）」「仕事上のチャンス（自分の学んでいた分野でのビジネスチャンスを与えられたなど）」「自分が成長した実感」「周囲から認められた実感」の割合は、いずれも学習習慣の程度に比例して高くなっている（図表V-77）。

このことから、学習習慣が定着している人は、自分が成長した実感・周囲から認められた実感などの主観的な成果だけでなく、金銭的・キャリア上の待遇アップといった具体的な成果も得ているものと考えられる。

■ 図表 V-76 学習習慣別に見る、学びを通じて感じた仕事上の効果(p.123)

[Q30]あなたは、就職してからこれまでに行った「学び」を通じて、仕事上の効果を感じましたか。当てはまるものをすべて選択してください。

			横%	より質の高い 仕事ができる ようになった	より効率的に 仕事ができる ようになった	その他	効果は感じな かった
全体			739	42.1	40.9	0.9	31.4
学習習慣 の有無別	学習習慣がととてもある	68	76.5	51.5	1.5	7.4	
	学習習慣がある	236	55.9	49.2	1.3	15.7	
	学習習慣がややある	189	34.4	47.6	1.1	29.1	
	学習習慣がない	246	25.2	24.8	0.4	54.9	

■ 図表 V-77 学習習慣別に見る、学びを通じて得られた具体的な成果(p.124)

[Q31]「学び」を通じて仕事上の効果を感じた結果、具体的な成果は得られましたか。当てはまるものをすべて選択してください。

			横%	金銭的な待遇アップ (昇給など)	キャリア上の待遇 アップ(昇進・昇格 など)	仕事上のチャンス (自分の学んでいた 分野でのビジネス チャンスを与え られたなど)	自分が成長した実 感	周囲から認められ た実感	その他
全体			739	17.2	19.8	21.1	45.1	19.6	1.1
学習習慣 の有無別	学習習慣がとともある	68	33.8	35.3	44.1	75.0	36.8	0.0	
	学習習慣がある	236	25.0	33.1	30.9	52.5	23.7	1.3	
	学習習慣がややある	189	14.3	13.8	16.4	47.6	20.6	1.6	
	学習習慣がない	246	7.3	7.3	8.9	27.6	10.2	0.8	

以上、日頃取り組んでいる学びに関する調査結果の概要をまとめると、以下のとおりである。

- 学びにつながるきっかけ・動機付けの要素としては、「目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性」や「仕事には直接関係しない、本人の成長意欲」が重要と考えられる。（図表V-59；p.105）
- 一方、学びを阻害する要因としては、「学ぶための時間を確保できない」という“時間的な問題”が強く影響することと考えられる。また、「せっかく学んでも会社で認められない」といった“学び甲斐の無さ”も学びを阻害する要因として影響が強いものと見受けられる。（図表V-60；p.106）
- 「学習習慣がととてもある群」では【継続型】が大半を占め、学習習慣が定着している人ほど継続的に学びを行っているという結果が得られた。（図表V-70；p.117）したがって、学習習慣と学びには、一定の関連性があると考えられる。

（注）本調査では、「学習習慣」は「将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強したりする」などの3つの行動特性を代理変数として“内面の傾向”として捉え、一方「学び」は、「自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをすること」と定義して“顕在化した行動”として捉えている。

III. 提言

変化が激しく、先が読めない時代において、学習習慣を身に着けて変化対応力を高めた人材を確保・育成することは、企業の存続や発展にとって不可欠になっている。

このような問題意識から、本調査研究では、学習習慣のある人材の特性や、学習習慣を育む経験や職場風土等について、アンケート調査とインタビュー調査を組み合わせで検討を行った。その結果、学習習慣のある人材の多くは、職業生活において、転社、転籍、業務分野の変更など、仕事上の大きな変化を経験するとともに、多様な人材と一緒に仕事をした経験があることが明らかとなった。また、学習習慣のある人材は、仕事だけでなく職場以外においても、異文化交流や地域コミュニティへの参画経験など、多様な人材との交流経験を有する傾向があることが判明した。

また、学習習慣のある人材が所属する組織には、特有の職場風土があることも明らかになった。具体的には、自主性・主体性を重視する風土や人材育成・自己啓発を促進する風土、チャレンジを促す風土などが学習習慣との関連性が高いことが判明している。

それでは、このような人材を確保・育成していくために、企業はどのような取り組みを進めるべきであろうか。また、会社とともに自らも成長するために、個々の社員はどのように行動すべきだろうか。さらに、人材を社会に送り出す大学等の教育機関には何が求められるだろうか。以下では、調査研究により得られた知見に基づき、7つの提言を取りまとめた（図表III-1）。

学習習慣は一朝一夕には身につかない。提言に盛り込まれた取り組みを継続的に、かつ、粘り強く実行していくことが、社員の学習習慣を高め、ひいては企業の変化対応力を高めることにつながると考える必要があるだろう。

■ 図表 III-1 本研究における7つの提言

《企業への提言》

1. 社員の自主性・主体性の尊重など、学習習慣を育む組織風土を醸成しよう
2. 学ぶ姿勢を評価し、教育機会を提供することで、学びを支える学習習慣を育もう
3. 学習習慣につながる幅広く深い職務経験を積ませよう
4. 職場のダイバーシティを高め、社員に「気づき」を与えよう
5. 企業として「学習習慣のある人材」を期待することをメッセージとして発信し、学習習慣のある人材の確保・育成につなげよう

《社会人への提言》

6. 仕事一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

《大学等の教育機関への提言》

7. 異文化交流、課外活動の支援、友人や教員等からの知的刺激など、学習習慣を育む機会を提供しよう

- 図表V-45 学習習慣と職場風土の関連性(中分類)(p.89)

【学習習慣との関連性】

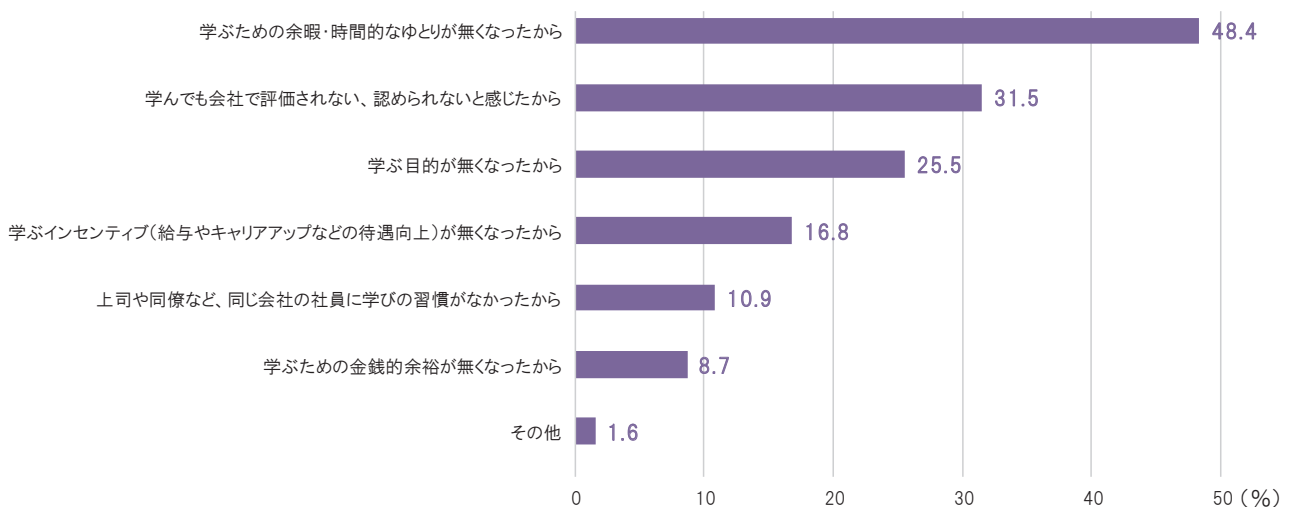
28

2. 学ぶ姿勢を評価し、教育機会を提供することで、学びを支える学習習慣を育もう

- (1) WEB アンケート調査により、「以前は学びに取り組んでいる時期もあったが、ある時点から実施しなくなった」と回答した人にその理由を尋ねると、「学ぶための余暇・時間的なゆとりが無くなったから」「学んでも会社で評価されない、認められないと感じたから」が1位・2位を占めている（図表V-60）。このことは、社員の学びを継続させるためには、時間的なゆとりの創出や、学ぶ意欲・姿勢を会社として積極的に評価していくことが重要であることを示唆している。
- (2) したがって、働き方改革を通じて労働時間短縮への努力を継続するとともに、上司と部下のコミュニケーションを活性化し、必ずしも仕事に直結しないことであっても、自主的に学ぶ社員を上司が積極的に評価すること（「上司は自分の学びを評価してくれている」と部下が感じるようにすること）が重要になると考えられる。
- (3) また、インタビュー調査からは、「会社による学びのサポート」が重要であることが示唆されており（p.130～131）、多様な教育研修機会の提供など、自己啓発支援策を拡充・強化していくことも欠かせない。たとえば、人材研究会企業委員の事例発表で示された Hitachi University（日立製作所；p.160～162 参照）や「学び方改革」（キヤノン；p.168～170 参照）のように、主体的に学ぼうとする人を支援するための取り組みが重要と考えられる。また、日産自動車のように、人事評価と人材育成と一体のものとして運用する総合的な取組みを進めることも効果的である（p.165～167 参照）。
- (4) このように、社員が自主的に学ぶ姿勢を評価するとともに、教育機会を提供することで、学びを支える学習習慣を育むことが可能になるものと考えられる。

■ 図表 V-60 学びを実施しなくなったきっかけ・理由(p.106)

[Q25] Q22 で【離脱型】と回答した方にお伺いします。「学び」を実施しなくなったのは、どのようなきっかけや理由があったからですか。該当するものをすべて選択してください。



3. 学習習慣につながる幅広く深い職務経験を積ませよう

- (1) 学習習慣のある人材には、学習を習慣づけた特有の経験があると考えられる（仮説Ⅰの検証結果（p.20）参照）。たとえば、担当職務の変更等の人事異動は、会社にとって適材適所の人員配置を実現するうえで不可欠であるが、社員にとっても学習習慣を形成するうえで大きな役割を果たす可能性がある。具体的には、WEB アンケート調査を通じて、担当職務の変更や仕事上の環境変化は、本人の学習習慣を促進する可能性があることが示唆されている（図表V-24、26～28）。また、インタビュー調査からも、学習習慣のある人はこのようなキャリアの転機を何度か経験し、それをきっかけとして学習が深まり、習慣化したという実態が確認できた（p.129～131 参照）。
- (2) このように、配置転換等により社員に多様な職務経験を積ませることは、仕事を通じて学習習慣を育むためのカギになるものと思われる。その際は、キャリア形成促進を念頭に置き、育成面にも配慮した異動・配置を実現することが望ましい。また、自己申告制度や社内公募制度を組み合わせたりするなど、会社と社員双方の成長に資するような人事異動を実現していくことも重要である。この点については、たとえば、「キャリアアセスメント制度」「チャレンジキャリア制度」（伊藤忠商事；p.153～156 参照）や「e チャレンジ制度」「e アピール制度」（パナソニック；p.163～164 参照）などが参考になるだろう。
- (3) 学習習慣は、職務経験の「幅」だけでなく「深さ」によっても育むことができると考えられる。たとえば、同じ職務であっても、従来よりも大きな職務権限を付与することで、自分で考えながら主体的に仕事に取り組むことを促し、学習習慣の形成・定着につなげることができると考えられる。

■ 図表 V-24 学習習慣と転職・転籍の経験(p.69)

[Q7] あなたは、これまでに会社が変わったこと(転職・転籍)がどの程度ありますか。

			1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	20.8	9.2	5.8	2.5	2.8	58.9	41.1
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	27.1	11.4	11.4	2.9	5.7	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	20.1	12.1	7.1	2.5	2.9	55.2	44.8
	学習習慣がややある	198	18.7	9.1	4.5	2.5	2.5	62.6	37.4
	学習習慣がない	317	21.1	6.6	4.4	2.5	2.2	63.1	36.9

■ 図表 V-26 学習習慣と仕事の分野が変わった経験(p.70)

[Q9]あなたは、担当する仕事の分野が大幅に変わった経験がどの程度ありますか。例えば、技術から営業へ、製造から販売へなどの職能分野をまたがる変化を指します。

			1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	22.6	12.0	6.2	1.1	3.8	54.4	45.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	27.1	15.7	10.0	1.4	4.3	41.4	58.6
	学習習慣がある	239	22.2	16.7	6.7	1.3	3.3	49.8	50.2
	学習習慣がややある	198	21.2	11.6	6.6	1.0	4.5	55.1	44.9
	学習習慣がない	317	22.7	7.9	4.7	0.9	3.5	60.3	39.7

■ 図表 V-27 学習習慣と事業所異動経験(p.70)

[Q10] あなたは、今の勤務先でこれまでに別の事業所への異動を何回くらいしたことがありますか。

			1回	2～3回	4～5回	6～9回	10回以上	ない	経験あり
		横%							
全体		824	14.9	18.6	8.0	5.7	3.4	49.4	50.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	21.4	18.6	4.3	5.7	7.1	42.9	57.1
	学習習慣がある	239	18.4	20.1	10.0	6.3	1.7	43.5	56.5
	学習習慣がややある	198	12.1	19.2	9.6	6.1	3.5	49.5	50.5
	学習習慣がない	317	12.6	17.0	6.3	5.0	3.8	55.2	44.8

■ 図表 V-28 学習習慣とその他の仕事上の環境変化(p.71)

[Q11] あなたは、これまでに以下のような経験がありますか。当てはまる選択肢をすべてお答えください。

			仕事の難度が大幅に上がる	新規事業の立上げに携わる	起業する	副業や兼業を行う	海外の事業所で半年以上勤務する	事業縮小などで職場や仕事場がなくなる	所属会社や他社と合併・統合される	会社から表彰される	選抜型研修等のメンバーに選ばれる	当てはまるものはない
		横%										
全体		824	32.5	23.5	1.3	5.9	4.9	10.1	14.1	23.2	14.4	36.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	57.1	47.1	4.3	14.3	8.6	15.7	10.0	38.6	32.9	15.7
	学習習慣がある	239	38.1	33.5	2.9	9.2	6.3	12.1	14.6	28.5	18.0	28.5
	学習習慣がややある	198	33.3	23.2	0.5	5.6	3.5	9.1	15.7	23.2	13.6	34.3
	学習習慣がない	317	22.4	11.0	0.0	1.9	3.8	7.9	13.6	15.8	8.2	49.5

4. 職場のダイバーシティを高め、社員に「気づき」を与えよう

- (1) 仮説 I の検証結果 (p.20 参照) から、学習習慣がある人材は多様なバックグラウンドをもつ人々と共に働いた経験を有する傾向があることが明らかになった。具体的には、出産・育児や介護、療養のために勤務時間に制約がある人、中途採用の人、他社の人、外国籍の人、障がいのある人など、様々な人と一緒に仕事をした経験がある割合が高いことが判明している。同時に、学習習慣がない人材は、多様な人材と一緒に働いた経験がない人の割合が平均より高いことも判明している (図表 V-29)。その背景として、多様なバックグラウンドを持つ人材との協働が、本人に「気づき」を与え、学びを促している可能性が考えられる。
- (2) このように、職場におけるダイバーシティ (多様性) を高めていくことは、社員の学習習慣を高める観点からも重要であることが示唆される。
- (3) ただし、学習習慣は、こうした多様な人材が「一緒に」仕事をするを通じた育まれる可能性があることにも留意が必要だろう。形式的に多様な人材を同じ部署に配属すれば足りるものではなく、社員同士の人的交流を促すような取り組みも合わせて実施していくことが望ましいと考えられる。

■ 図表 V-29 学習習慣と多様な人材との業務経験 (p.72)

[Q12]あなたは、これまでに以下のような人と一緒に仕事をした経験がありますか。

(※単に所属が同じだったということではなく、具体的に仕事をともした人について、当てはまる選択肢をすべてお答えください。)

		横%	出産・育児のために勤務時間に制約がある人	介護のために勤務時間に制約がある人	療養のために勤務時間に制約がある人	経験者採用 (中途採用) の人	他社の人 (他社との共同プロジェクト等)	他社の人 (派遣社員・請負社員等)	他社の人 (関連会社からの出向者等)	外国籍の人	海外勤務・留学経験のある人	障がいのある人	女性の上司	自分より年下の上司	自分より年上の部下	当てはまるものはない
全体		824	54.4	9.7	14.3	54.5	27.1	38.5	24.5	24.9	24.5	16.5	35.3	29.1	37.4	10.0
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	68.6	22.9	25.7	68.6	41.4	48.6	40.0	38.6	45.7	35.7	45.7	30.0	44.3	8.6
	学習習慣がある	239	58.2	15.9	19.2	57.7	31.4	43.5	24.7	30.1	30.5	17.6	36.0	28.5	43.9	5.4
	学習習慣がややある	198	54.5	4.0	12.6	55.6	29.8	38.4	24.7	22.2	21.2	15.2	27.3	26.3	32.8	9.6
	学習習慣がない	317	48.3	5.7	9.1	48.3	18.9	32.5	20.8	19.6	17.4	12.3	37.5	31.2	33.8	13.9

5. 企業として「学習習慣のある人材」を期待することをメッセージとして発信し、学習習慣のある人材の確保・育成につなげよう

- (1) 冒頭に述べたとおり、変化が激しく、先が読めないこれからの時代において、企業が存続し、成長・発展を遂げるためには、変化対応力をもった人材の確保・育成が不可欠である。変化対応力は、旺盛な知的好奇心やチャレンジ力を基盤とし、新しい事柄に対する積極的な学習習慣から形成されることが考えられる。
- (2) 実際、WEB アンケート調査からは、学習習慣は知的好奇心やチャレンジ力等の思考・行動特性との関連性が高いという事実が判明している（図表V-55；p.101）。また、インタビュー調査（p.128～129）からも、学習習慣のある人は、確かにこのような思考・行動特性を有しており、失敗や苦労を重ねながらも、担当職務の大幅な変化等の困難を乗り越えているという事実が確認できた。（仮説Ⅲの検証結果（p.21）参照）
- (3) 学習習慣のある人材を自社に惹きつけ、育て、定着させるためには、「学習習慣を身につけた人材を会社が求めている」ということを「人材ビジョン」「人材ポリシー」等の形で明確化し、経営トップのメッセージとして社内外に強く打ち出していくことが必要と考えられる。
- (4) こうしたコンピテンシーを採用や人事評価、人材育成と連動させることで、学習習慣のある人を確保するとともに、こうした人材が社内で高く評価され、人材育成の目標として機能するようになることが可能になると考えられる。

6. 仕事一辺倒ではなく、職場以外での活動範囲を広げよう

- (1) 調査研究においては、職場以外での経験も学習習慣の形成に大きな影響を与える可能性が明らかになっている（仮説Ⅰの検証結果（p.20）参照）。具体的には、WEBアンケート調査からは、異文化交流や地域コミュニティへの参画経験が学習習慣と特に高い関連性があることが判明している（図表V-30）。
- (2) また、WEB アンケート調査からは、学習習慣がある人は、他社や他業界の人と幅広いネットワークを構築するという行動特性を有する傾向があることも明らかになっている（図表V-56）。さらに、学習習慣のある人材へのインタビュー調査からは、社外との人的ネットワークを非常に大切にしているという回答や（p.127～128 参照）、自分の専門性を確立することの重要性についての指摘（p.133 参照）が得られている。
- (3) 働き方改革によって業務効率を高め、労働時間が短縮されれば、異文化交流や地域コミュニティに参画したり、社外との人的ネットワークを構築・維持したりするための時間的ゆとりが生じるものと思われる。学習習慣を育むためには、専門性など自分の「軸」を確立したうえで、こうした時間的ゆとりを活かして職場外での活動範囲を積極的に広げていくことが期待される。
- (4) 仕事一辺倒ではなく、職場外での活動範囲を広げることの重要性は昔も今も変わらない。しかし、人生100年時代において自らの employability（雇用されうる能力）を維持・向上させる観点からも、その重要性がこれまで以上に高まっていると考えられる。

■ 図表 V-30 学習習慣と職場以外での経験(p.74)

[Q13] あなたがこれまでに経験したことがあるものを全てお選び下さい。

		ストレス経験				異文化交流		地域コミュニティへの参画			家庭責任			社会的責任			
		親族の死	自分の怪我・病気	大きな事故・災害への遭遇	近隣住民とのトラブル	海外での生活	外国人と生活を共にした経験	ボランティア活動への参加	町内会・マンション管理組合等、地域コミュニティ活動への参画	PTA・父会・子ども会	結婚	子の誕生	身近な人の介護	長期ローンの設定	公職への立候補または就任	当てはまらないものはない	
横%		824	61.7	48.4	12.9	7.9	15.3	9.0	19.1	28.4	18.1	56.6	44.3	10.1	32.8	0.8	9.3
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	67.1	51.4	24.3	10.0	31.4	17.1	32.9	41.4	20.0	62.9	40.0	17.1	35.7	2.9	5.7
	学習習慣がある	239	58.6	51.9	13.8	9.6	18.8	12.1	24.3	34.7	20.9	55.6	46.4	10.5	32.2	1.3	6.3
	学習習慣がややある	198	61.6	44.4	14.1	6.1	13.6	8.6	18.7	27.8	17.7	59.6	42.9	9.1	31.3	1.0	10.1
	学習習慣がない	317	62.8	47.6	8.8	7.3	10.1	5.0	12.3	21.1	15.8	53.9	44.5	8.8	33.4	0.0	12.0

		ストレス経験			異文化交流			地域コミュニティへの参画			家庭責任			社会的責任		
		経験多	経験中	経験少	交流経験多	交流経験中	交流経験少	地域コミュニティ参画経験多	地域コミュニティ参画経験中	地域コミュニティ参画経験少	家庭責任経験多	家庭責任経験中	家庭責任経験少	社会的責任経験あり	社会的責任経験なし	
横%		824	1.7	10.4	87.9	6.1	12.1	81.8	4.4	14.0	81.7	2.9	25.6	71.5	0.8	99.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	2.9	18.6	78.6	12.9	22.9	64.3	8.6	22.9	68.6	7.1	17.1	75.7	2.9	97.1
	学習習慣がある	239	2.5	10.0	87.4	7.9	15.1	77.0	7.1	15.1	77.8	2.5	25.9	71.5	1.3	98.7
	学習習慣がややある	198	1.0	11.1	87.9	6.6	9.1	84.3	3.0	15.7	81.3	3.0	23.7	73.2	1.0	99.0
	学習習慣がない	317	1.3	8.5	90.2	2.8	9.5	87.7	2.2	10.1	87.7	2.2	28.4	69.4	0.0	100.0

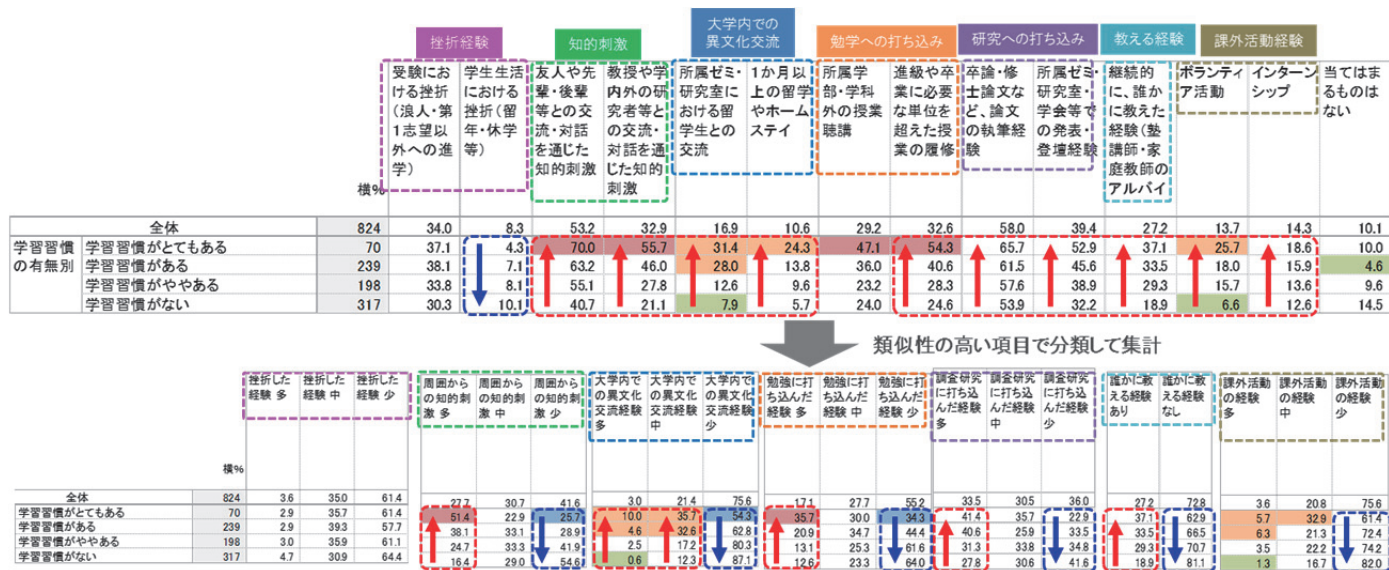
7. 異文化交流、課外活動の支援、友人や教員等からの知的刺激など、学習習慣を育む機会を提供しよう

- (1) 調査研究からは、学習習慣には、学生時代の過ごし方によって形成される要素が少なくないことを示唆する結果が得られている（仮説Ⅰの検証結果（p.20）参照）。まず、アンケート調査からは、勉学や研究への打ち込みはもちろんであるが、授業の枠にはまらないような知的刺激が学習習慣に影響することが明らかになった。また、留学生等との異文化交流や、ボランティア活動などの課外活動の経験等も、学習習慣との関係が深いと考えられることが明らかになっている（図表V-36参照）。さらに、インタビュー調査からは、「学生時代の留学経験が現在の自分の学習習慣に大きく影響している」との意見が寄せられている（p.129参照）。
- (2) このように、学生時代の異文化交流や課外活動、友人や教授等からの知的刺激などの経験が、社会人になってからの学習習慣にとって重要な意味をもっていることを示唆する結果が得られている。
- (3) 大学等の教育機関には、留学生との交流や海外留学、課外活動等の支援、周囲から知的刺激を得られるような教育環境の整備など、学習習慣を育む機会を積極的に提供していくことが期待される。また、将来社会に出る学生についても、在学中に自ら進んでこうした経験を積むことが推奨されるといえるだろう。

■ 図表 V-36 学習習慣と大学生活における経験(p.78)

[Q18] あなたの大学時代の経験についてお聞きます。

あなたは以下の経験をしたことがありますか？当てはまるものをすべてお答えください。



おわりに

本調査研究では、学習習慣を身につけ、変化対応力を高めた人材に焦点を当て、その人材特性や、職場内外での過去の経験・体験、所属組織の風土・環境等について分析を行った。これを踏まえ、学習習慣を高めるために企業や個人、大学等の教育機関が取り組むべき7つの提言を取りまとめた。

第4次産業革命や「人生100年時代」が到来し、継続的に学び続けることの重要性がこれまで以上に高まっている。こうした状況の中にあって、「7つの提言」に示した企業や個人、大学等の自主的な取り組みだけでなく、政策当局が果たすべき役割も極めて大きい。たとえば、働き方改革を引き続き推進し、企業の生産性向上を図りつつ、社員が自己学習に取り組むための時間的余裕を創り出すことは、学習習慣を生み出し、定着させるために欠かせない。また、AIなど今後成長が見込まれる新技術・新システムの習得を促すための能力開発支援を行うことで、企業の人材ニーズの充足と個人の成長とを両立させることができる。さらに、リカレント教育のプログラム開発や体制整備、副業・兼業等の促進に向けた環境整備等を進めることも重要である。

政策当局には、このような取り組みを今後も継続し、個人の成長と企業の成長のベクトルを一致させ、生産性向上を実現させていくための積極的な支援策が求められるといえる。