

第2部 「学び」を支える“学習習慣”のある人材に 関する調査結果

IV. 企業を取り巻く経営環境を巡る状況

1. 経済の変化

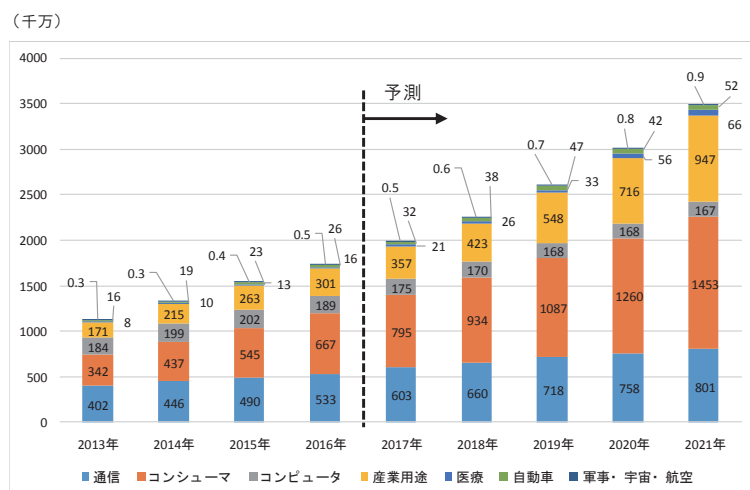
1.1. 要旨

- 情報通信技術の急速な発展や AI の台頭等により、今後は定型業務の機械化が進み、人間はより高付加価値な業務にシフトしていくことが予想される。
 - より付加価値の高い業務を担うためには、従業員それぞれは、自身の能力・価値を高め続ける学びが求められる。
- 技術革新だけでなく、顧客や市場ニーズが変化するスピードも速まっており、これまでに比べて製品のライフサイクルも短縮化し、企業のサステナビリティは低下している。
 - 企業が持続的に成長するためには、「激しい環境変化にも対応できる力を備えた従業員」を養成することが不可欠となる。

1.2. 経済における環境変化の見通し

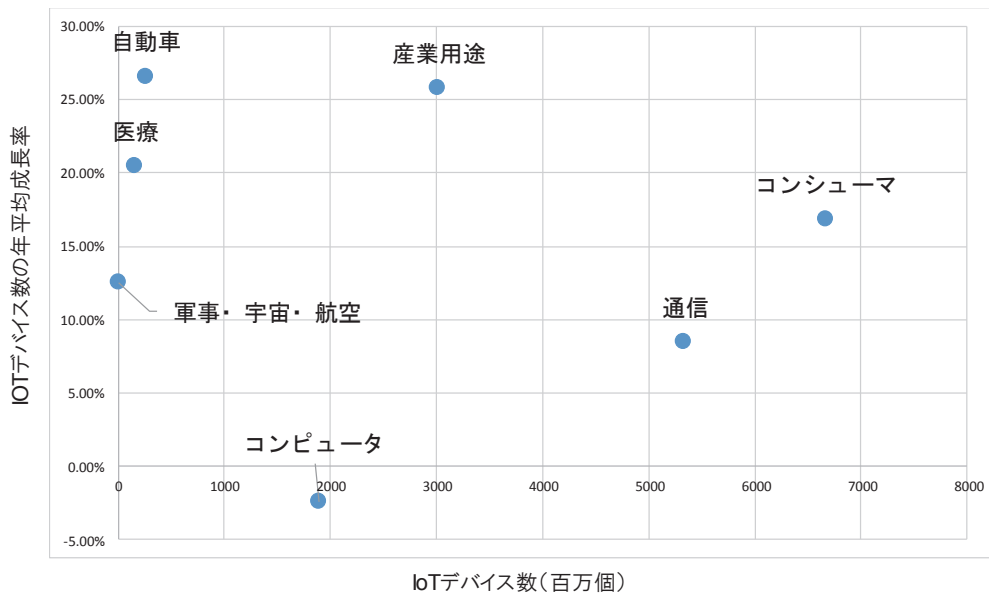
情報通信技術の急速な発展により、世界中の様々なモノがインターネットへ繋がる社会となり、そのデバイス数は爆発的に増加している。HIS Technology による推計では、IoT デバイスの数は 2021 年には 2016 年の約 2 倍になる見込みである（図表 IV-1）。今後、自動車の IoT 化や工場のオートメーション化の市場は大きく伸びると推測されている（図表 IV-2）。

■ 図表 IV-1 世界の IoT デバイス数の推移および予測



【出所】 HIS Technology による推計を基に作成

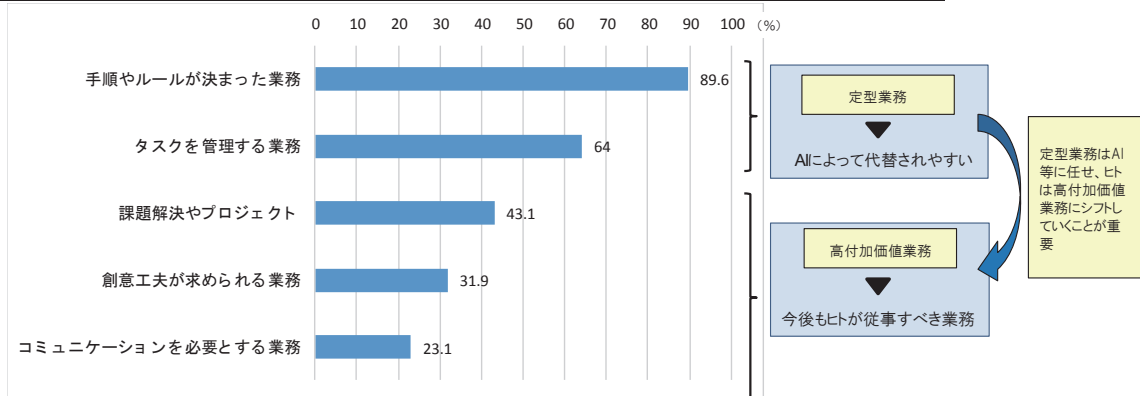
■ 図表 IV-2 IoT デバイス数および成長率予測(2016～2021 年)



【出所】 HIS Technology による推計を基に作成

また、AI についても技術革新は目覚しく、今後は様々な産業で AI の台頭が進むことが予想される。NTT データ経営研究所が行ったアンケート調査によれば、ルーチンなどの定型業務は AI に代替されると感じている人の割合が高い一方で、高付加価値業務では代替されないと感じている人の割合が高い (図表IV-3)。

■ 図表 IV-3 AI 等の自動化手段に現在の業務が代替されると感じている人の割合

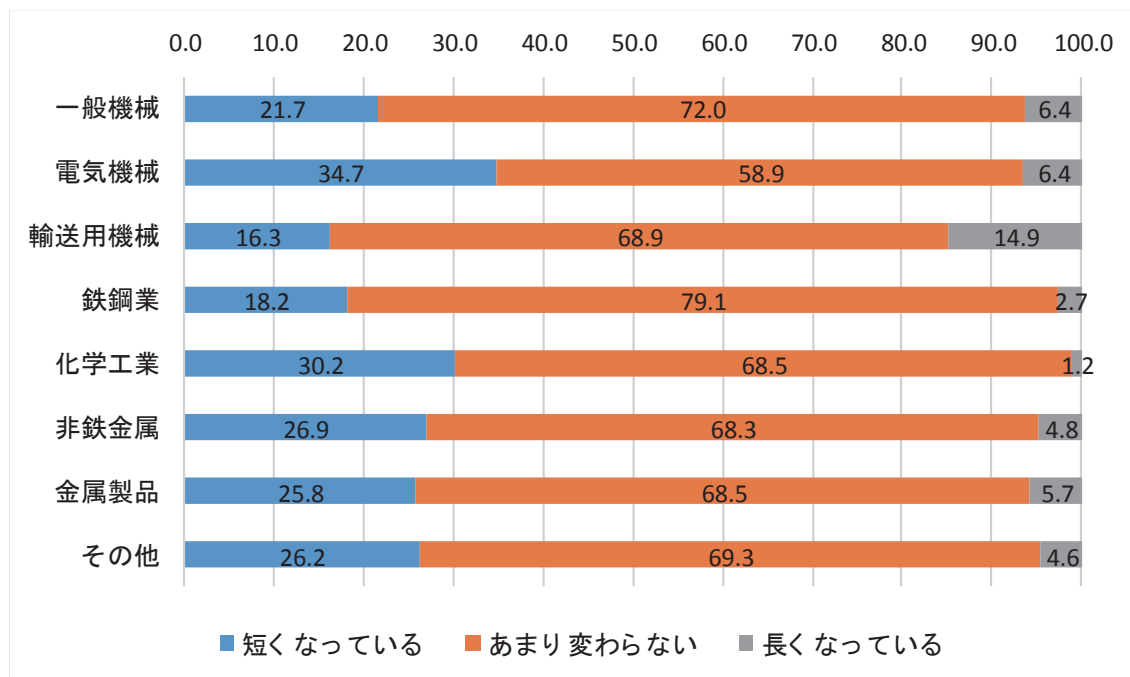


【出所】 NTT データ経営研究所「AI/ロボットによる“業務代替”に対する意識調査」を基に作成

製品のライフサイクルという観点では、経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2016年版ものづくり白書」によれば、直近10年間で2～3割程度の企業が製品ライフサイクルの短縮を実感している (図表IV-4)。製品ライフサイクルが短縮している理由としては、「技術革新のスピード」を挙げた企業が約20%、「市場ニーズの変化の速さ」を挙げた企

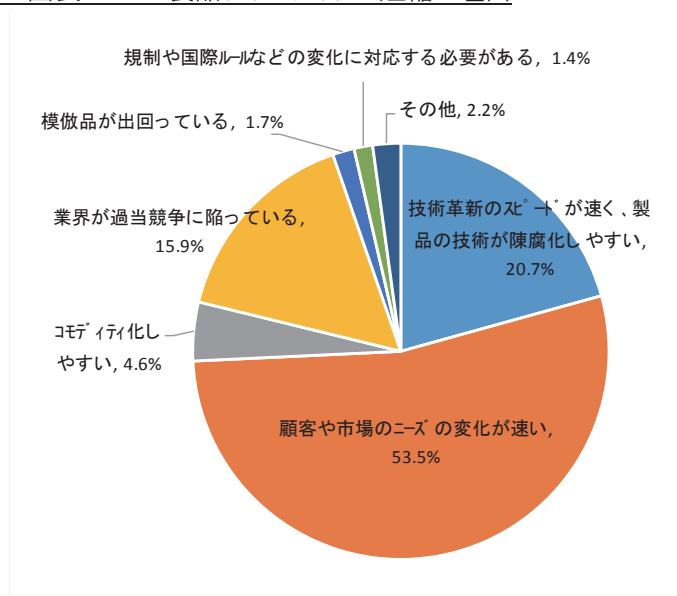
業が約 50%となっている。製品ライフサイクルの短縮を実感している企業のうち、約 70%が「社会の変化の速さ」を実感している（図表IV-5）。

■ 図表 IV-4 10 年前の製品ライフサイクルとの比較



【出所】 経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2016 年版ものづくり白書」より作成

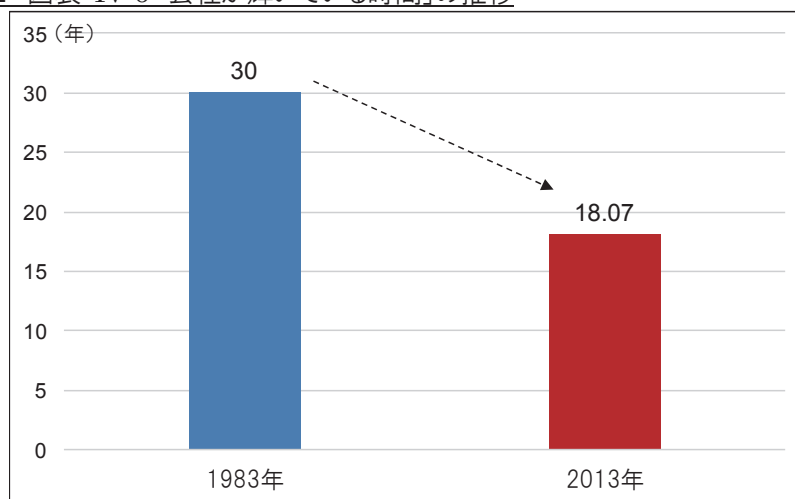
■ 図表 IV-5 製品ライフサイクル短縮の理由



【出所】 経済産業省・厚生労働省・文部科学省「2016 年版ものづくり白書」より作成

以上のように競争環境の激化や製品ライフサイクルの短命化が進む中で、「日経ビジネス」によれば、企業が繁栄を謳歌できる時間はわずか 18 年という試算がなされており、企業のサステナビリティをいかに高めるかという点が課題となっている（図表IV-6）。

■ 図表 IV-6 会社が輝いている時間」の推移



【出所】「日経ビジネス」(2013.11.4)

(注) 売上高や総資産、時価総額のランキングにランクインしてから圏外になるまでの平均滞留期間を、会社の「旬の期間」と定義して試算したもの。

1.3. 環境変化に伴い、企業と従業員に求められる変化

以上のように、情報通信技術の急速な発展、AI の台頭、製品ライフサイクルの短縮化など、様々な経済環境の変化に対し、従業員側も企業側も柔軟に対応していくことが求められる。

まず、情報通信技術の急速な発展や AI の台頭等により、今後は定型業務の機械化が進むことが予想される。これに伴い、人間はより高付加価値な業務にシフトしていくことが求められるが、この変化に対応するためには、従業員側としては、より付加価値の高い業務を担える能力や経験を備え、自身の付加価値を高め続ける取り組み・学びが不可欠となる。

IoT や AI などの技術革新だけでなく、顧客や市場ニーズの変化のスピードも速まっており、これまでに比べて製品のライフサイクルも短縮化し、企業のサステナビリティは低下している。これを踏まえると、今後企業が持続的に成長するためには、「激しい環境変化にも対応できる力を備えた人材」を育成することが不可欠となる。

2. 社会の変化

2.1. 要旨

【要旨】

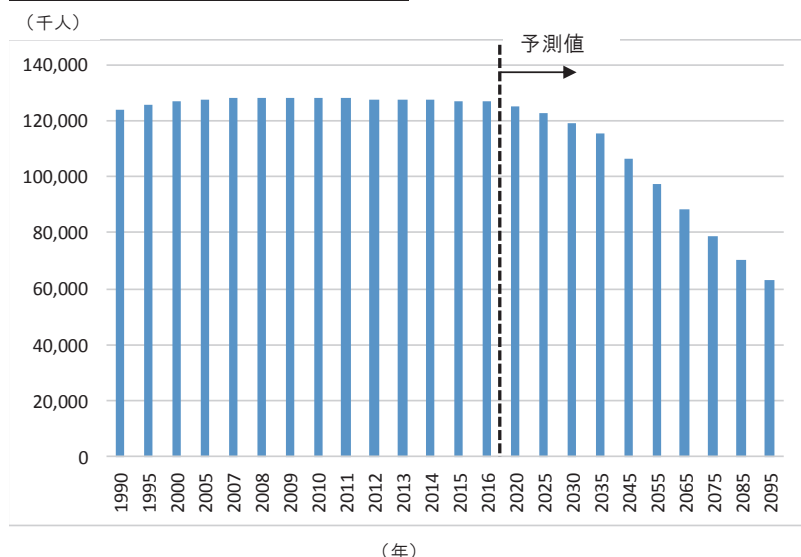
- 少子高齢化による労働力人口の減少に伴い、今後は女性社員やシニア社員、外国人もが企業にとってより重要な労働力となる。
 - 企業では従業員の価値観も多様化することから、企業は従業員に対し、多様性や変化にも柔軟に対応できる力を養成することが不可欠となる。
- 医療技術の進歩等に伴って人間の平均寿命は伸び続け、「人生 100 年時代」が到来することが予想される。一方で、「年金支給開始年齢の引き上げ」の潮流を踏まえると、寿命だけでなく、人生における労働期間も長期化することが予想される。
 - 従業員それぞれは、自らの付加価値を高め、**employability** を維持することが不可欠となる。

2.2. 経済における環境変化の見通し

少子高齢化の流れが加速しており、国内総人口は 2008 年から減少に転じている。総務省によれば、2100 年には現在の約半分になると予測されている（図表IV-7）。

これに伴って労働力人口も減少することとなるため、女性社員、シニア社員、さらには外国人など、多様な人材の活躍促進を図ることが不可欠となってきた。

■ 図表 IV-7 国内総人口の推移



【出所】 総務省統計局「人口の推移と将来人口」を基に作成

高齢化の進行について着目すると、平均寿命は男女ともに高齢化しており、リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット「LIFE SHIFT (ライフ・シフト)」によれば、「過去 200 年間、人の平均寿命は伸び続けており、そこから導かれる予測によれば 2107 年には主な先進国では半数以上が 100 歳よりも長生きする」とされている。また、「人が 100 年も健康に生きる社会が到来するとき、これまでの 80 歳程度という平均寿命を前提に考えられてきた三つの人生ステージ、『教育を受ける』『仕事をする』『引退して余生を過ごす』というライフコースは大きく見直さなければならない」とされている。

「人生 100 年時代」において重要性が増すものとして、「教育」「多様な働き方」「無形資産」の 3 つが挙げられているが、中でも「無形資産」は仕事の生産性を損なわないために重要とされ、今後のあり方について以下のように説明している（図表 IV-8）。

■ 図表 IV-8 無形資産についての今後のあり方

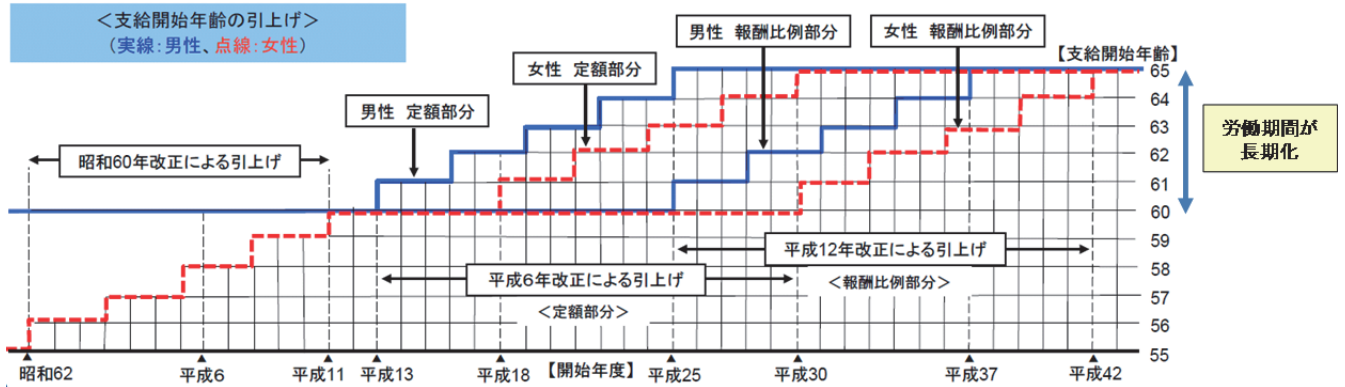
	無形資産と定義	含まれている要素	今後のあり方
人材の育成	生産性資産： 仕事の生産性を高め、所得とキャリアの見直しを向上させるのに役立つ資産	◆スキルと知識 ①学習と教育の投資効果の向上 ②経験学習の価値の向上 ◆人的ネットワークの重要性の向上 ◆ブランドと高い評判の確立	① キャリアの初期に身につけた専門技能を頼りに長い勤労人生を生き抜くとは考えにくく、生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続けることが一般的となる ② オンライン学習が発展し、単純な知識であれば誰でも簡単に獲得ができるようになるため、その知識を利用し、どういった体験をしたかで差がつく時代となる ③ 幅広い知識と見方を得るきっかけとして、自分と同様のスキルと知識を持つ人々との関係を深めることが重要となり、その時間を確保することが必要となる ④ 現在も変わらないことであるが、今後も高い評判を確立することの重要性は高い
能力発揮	活力資産： 肉体的・精神的健康と心理的幸福感	◆健康 ◆バランスの取れた生活 ◆自己再生の友人関係	① 健康価値が重要視される中、特に明晰で健康な脳を保つ必要があり、それには、日々の行動や習慣を修正するための時間の投資が必要となる ② 活力と対極にある概念としてストレスがあり、その要因の一つに仕事上のストレスがある。働き方の改善によって、仕事のストレスを軽減させ、生活とのバランスを考えるようになる ③ 精神的健康と幸福感を維持するためには、前向きな親しい友人とのネットワークを保持することが必要となる
適正配置 確保	変身資産： 多様な働き方、生き方に必要な資産	◆自発的な仕事環境の移行	① 多様性に富んだネットワークの形成、そこから得た知識、見方を行動に移す前向きな姿勢を持つことが必要となる

【出所】(財)企業活力研究所『経営革新と「稼ぐ力」の向上に向けた仕事とキャリアの管理に関する調査研究報告書』

以上のように寿命は高齢化する一方で、「年金支給開始年齢」は今後段階的に引き上げられることが決定している（図表 IV-9）。従来は「60 歳で定年退職し、退職後は年金で生計を立てる」というライフプランが一般的だったのに対し、今後は定年後もある程度自力で生計を立てるという方向にシフトしていくことが想定される。

したがって今後は、寿命だけでなく、人生における労働期間も長期化することが予想される。

■ 図表 IV-9 厚生年金支給開始年齢の推移



【出所】厚生労働省「第4回社会保障審議会年金部会」資料

2.3. 環境変化に伴い、企業と従業員に求められる変化

以上のように、労働力人口の減少、それに伴うシニア社員や女性社員の活躍、人生 100 年時代の到来、人生における労働期間の長期化など、様々な社会環境の変化に対し、従業員側も企業側も柔軟に対応していくことが求められる。

企業の中で女性社員やシニア社員、外国人が協働するようになった場合、多様な社員が多様な価値観のもとに働くことになる。これに向けては、様々な価値観・考え方、労働環境の変化を柔軟に受け入れることができる人材を養成することが不可欠となる。

また従業員側も、人生 100 年時代においても自立的な生活設計を行うために、自らの employability（雇用されうる能力）を維持・向上させるためのが不可欠となる。

3. 学びをめぐる企業の支援状況と学ぶ側の意識

3.1. 環境変化に伴う学びの重要性

これまで述べたように、環境変化が激しく、先が見えないこれからの時代において、企業の存続や発展にとっては、変化対応力の高い人材になるべく、学び続ける人材が不可欠となる。

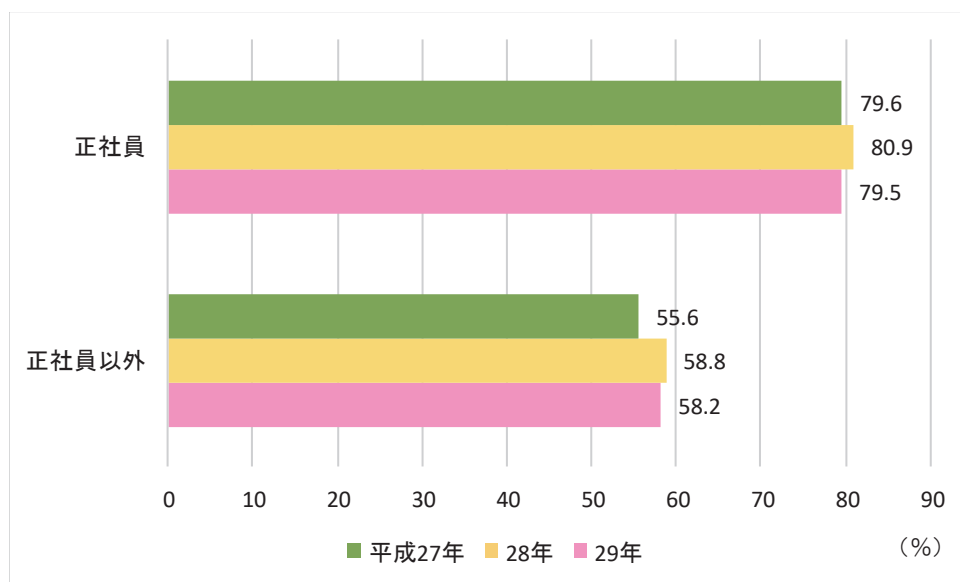
それでは、学びに対する企業や従業員の取り組みは、近年どのような実態にあるだろうか。

3.2. 企業側の取り組み ～ 従業員に対する学びの支援状況 ～

厚生労働省の「能力開発基本調査」によれば、社員の自己啓発に対して何らかの支援を行っている企業は、正社員については約 8 割、非正社員については約 6 割となっている（図表IV-10）。

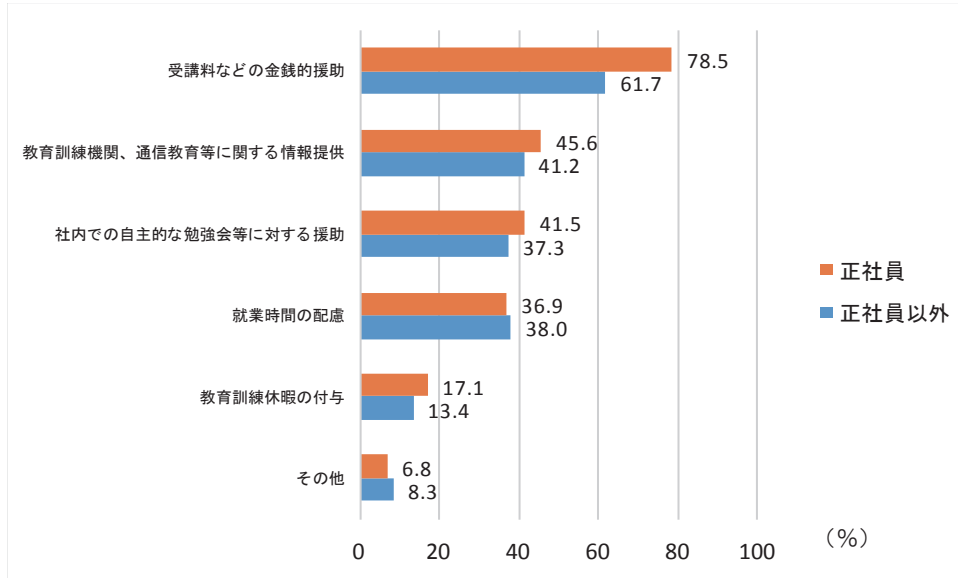
企業の支援策としては、金銭面の補助、時間面の補助、情報面での補助等があり得るが、受講料補助などの「金銭面の補助」を行う会社が比較的多くなっている（図表IV-11）。一方、「就業時間の配慮」「教育訓練休暇の付与」など、主として時間面での支援措置を導入する企業は少数派に留まっている（図表IV-11）。

■ 図表 IV-10 労働者の自己啓発に対する支援を実施している事業所



【出所】厚生労働省「能力開発基本調査」(各年)をもとに作成

■ 図表 IV-11 労働者の自己啓発に対する支援の内容(複数回答)

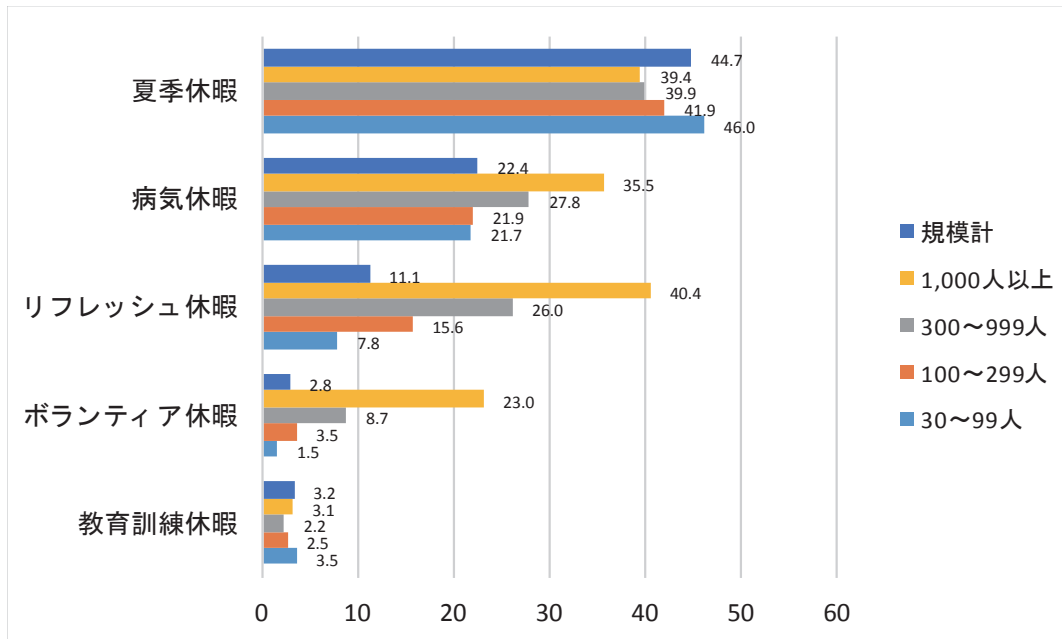


【出所】厚生労働省「能力開発基本調査」(各年)をもとに作成

図表IV-11 でも確認した通り、時間面での支援、とりわけ、長期休暇など「学びのためのまとまった時間」の付与を行う企業は少数派に留まる(図表IV-12)。

近年、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等の普及が進んでいるものの、企業規模による格差が極めて大きい。また、教育訓練休暇については、規模の大小にかかわらず、導入している企業は極めて少ない。

■ 図表 IV-12 特別休暇制度の有無、種類別企業割合



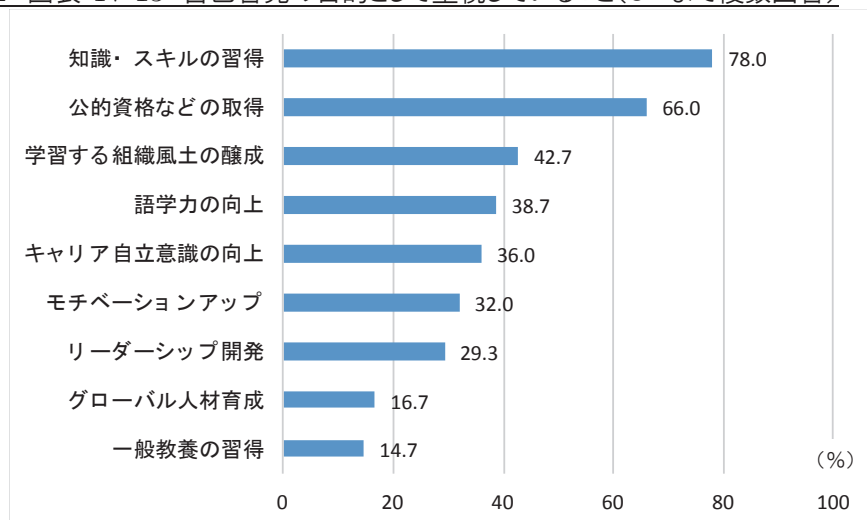
【出所】厚生労働省「就労条件総合調査」(2013年)をもとに作成

企業が社員の学びを支援するねらいについては、「知識・スキルの習得」「公的資格などの取得」「語学力の向上」など、業務に付随する能力開発を期待して自己啓発支援を行う企業が多い（図表IV-13）。

ただし、「学習する組織風土の醸成」「キャリア自律意識の向上」「一般教養の習得」など、必ずしも業務に直結しない広い意味での学びの促進を図りたいと考える企業もかなりの割合に上っている。

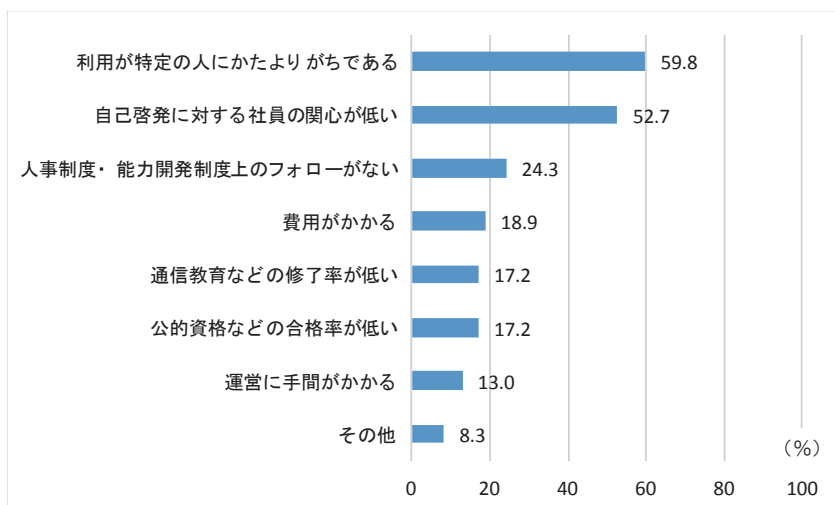
一方、企業が抱える問題点として、「利用が特定の人にかたよりがちである」「自己啓発に対する社員の関心が低い」「人事制度・能力開発制度上のフォローがない」などが高くなっている（図表IV-14）。「学びに向けた社員の動機づけ」が企業にとっての課題となっている状況がうかがえる。

■ 図表 IV-13 自己啓発の目的として重視していること(5つまで複数回答)



【出所】産労総合研究所「キャリア自律時代の自己啓発援助施策に関する調査」(2014年)

■ 図表 IV-14 自己啓発施策の問題点(複数回答)

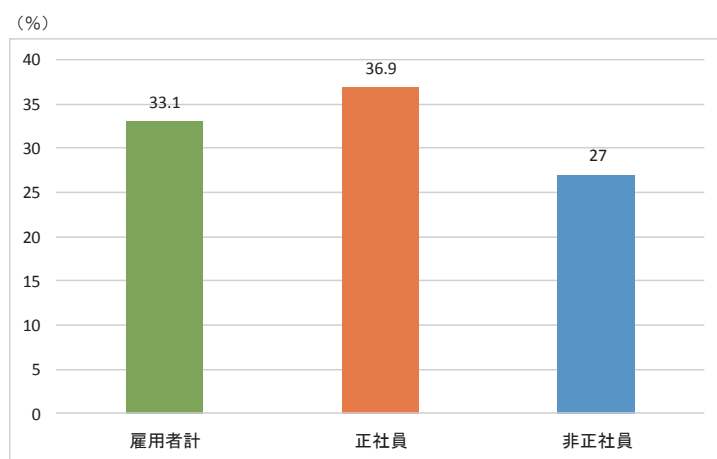


【出所】産労総合研究所「キャリア自律時代の自己啓発援助施策に関する調査」(2014年)

3.3. 従業員側の取り組み ～ 学びに対する従業員の意識 ～

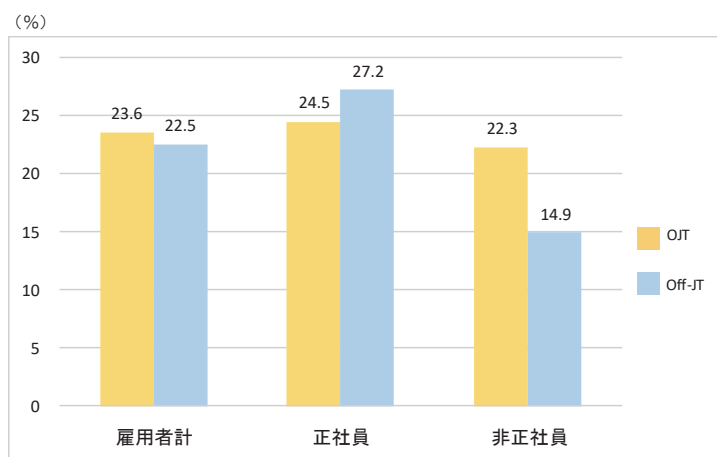
リクルートワークス研究所が実施した「全国就業実態パネル調査（2018）」によれば、自己学習の実施割合は雇用者計で僅か 1/3 程度に留まっている（図表IV-15）。また、企業の意図とは裏腹に、働く側の立場からみると、会社から学びの場が十分に提供されていないと感じる人が多い。企業から OJT、Off-JT として学びの機会を提供された人の割合をみると、わずか 2 割程度に留まっている（図表IV-16）。

■ 図表 IV-15 自己学習の実施割合



【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか-「社会人の学び」を解析する-」(Works Report 2018)

■ 図表 IV-16 企業から学びの機会を提供されている割合



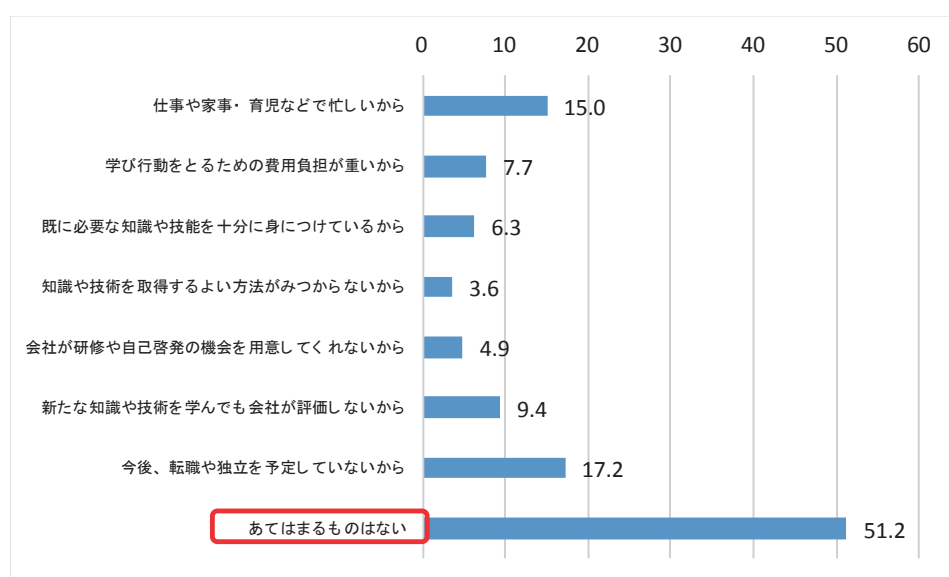
【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか-「社会人の学び」を解析する-」(Works Report 2018)

前頁記載の調査により「仕事に関連した学び行動をとらなかった理由」をみると、時間や金銭面の制約よりも「あてはまるものはない」が圧倒的に多くなっている(図表IV-17)。

これは、そもそも「学びの習慣」がある人が限られている(何か理由があって学ばないのではなく、そもそも学ぶ習慣がない)ことを示唆しているといえる。

この結果は、図表IV-14(p.47)に掲載した企業側の懸念である、「利用が特定の人にかたよりがちである」「自己啓発に対する社員の関心が低い」とも符合するものとなっている。

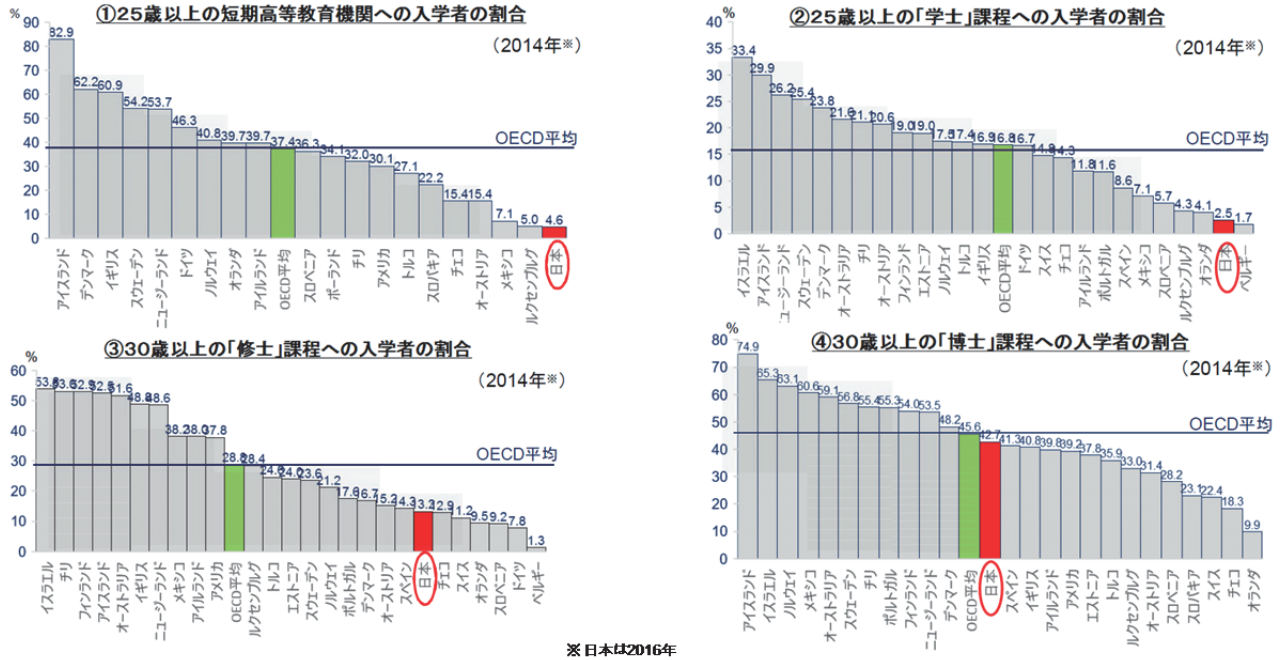
■ 図表 IV-17 仕事に関連した学び行動をとらなかった理由



【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか-「社会人の学び」を解析する-」(Works Report 2018)

日本の高等教育機関における社会人入学者割合は国際的に低い（図表IV-18）。教育機関での「学び直し」よりも OJT 等、キャリアに穴をあけない学びを優先している状況がうかがえる。

■ 図表 IV-18 高等教育機関における「学び直し」の実態(国際比較)



【出所】 文部科学省「高等教育の将来構想に関する参考資料」

4. 「学び」を支える“学習習慣”のある人材の確保・育成に向けて

第Ⅰ章では、環境変化が激しく先の見えない時代において、企業は持続的に成長するために、従業員は自身の **employability** を維持し続けるために、変化対応力の向上に資する学びの重要性について述べた。

しかし第Ⅱ章の「学びをめぐる企業の支援状況と学ぶ側の意識」によれば、学びに関する取り組みは十分とはいえない実態がうかがえる。企業側は社員を教育することの重要性を認識し、様々な施策を展開している一方で、「特定の人に支援が偏っている」「社員の関心がまだまだ低い」等といった課題を抱えている。実際、学ぶ側の意識として、会社から学びの場が十分に提供されていないと感じる人が多く、企業側との意識ギャップが見受けられた。

そこで本研究では、「企業が社員の学びを促進するためには、どのような施策・工夫が有効であるのか」という点に着目した調査を行うこととした。

ただし、「そもそも、学びの習慣がある人が限られている」という実態を踏まえると、まずは「学習習慣のある人材の特性」について明らかにすることが必要であろう。そこで本研究ではまず、学習習慣のある人材に特有な「過去の経験」および「学習習慣のある人材の所属企業に特有の組織風土」について明らかにすることとした。

以降の第Ⅲ章では、本調査研究の全体像および、調査結果について記載する。

V. WEB アンケート調査

1. 調査概要

1.1. 調査目的

「学習習慣のある人材に特有な過去の経験」および「学習習慣のある人材の所属企業に特有の組織風土」についての傾向を明らかにする。

1.2. 調査対象者

以下の条件を満たす者 824 名を対象とした。（有効回答率 100%）

- 従業員数 300 人以上の企業に勤務する正社員である
- 自身がホワイトカラー系の職種である
- 最終学歴は、大学卒または大学院修了である

1.3. 調査票

調査票は、回答者の属性、学習習慣に関する設問、現在の学びに関する設問、全 33 問で独自に設計した（付録参照）。設問のテーマ区分は、図表 V-1 の通り。

調査票の設計にあたり、一部は以下の先行研究で用いられた設問を引用した。

- ① 電機連合（2017）.『ライフキャリア』に関するアンケート
- ② リクルートワークス研究所（2018）.WORKS REPORT 2018
どうすれば人は学ぶのか — 「社会人の学び」を解析する —

■ 図表 V-1 WEB アンケート調査における設問のテーマ

パート	着眼点	設問の内容	該当する設問番号
I	プロフィール	出身学部の系統・出身大学院の系統・所属企業の所在地・経験したことがある職種・現在の役職	Q1～5
II	学習習慣	回答者の学習習慣を問う設問	Q6
III	就職後の経験	以前の職場も含め、これまでにどのような職務経験をしてきたか	Q7～12
IV	就職前の時期も含む 人生経験① ～ライフイベント～	職場を離れたプライベートの場所で、どのような経験をしてきたか	Q13
V	就職前の時期も含む 人生経験② ～学生時代の経験～	学生時代、アルバイトや海外旅行、リーダー経験など、どのような経験を保有しているか	Q14～18
VI	職場風土	これまでに勤務してきた職場はどのような風土か	Q19
VII	性格特性・行動特性	どのような性格特性、行動特性を有しているか	Q20～21
VIII	日頃取り組んでいる 学び	<ul style="list-style-type: none"> • 就職してからこれまでの学び方 • 学びを実施するようになったきっかけ、動機 • 学びを実施しなくなった理由 • 一週間の学び時間 • 日頃取り組んでいる学びの方法 • 学びを通じて感じた効果・成果 	Q22～31
IX	基本属性	性別・年齢	Q32～33

(注) 上記パートは、付録の調査票と一致

1.4. 調査方法

調査方法は、マクロミル社に委託の上、WEB画面上にて回答を回収した。

1.5. 調査時期

2018年11月27日（火）～11月29日（木）の3日間

1.6. 分析方法（調査対象者の群分け）

Q6(学習習慣の有無)の回答に基づき、対象者を4群に類型化し、Q7～33との間でクロス集計を実施した。

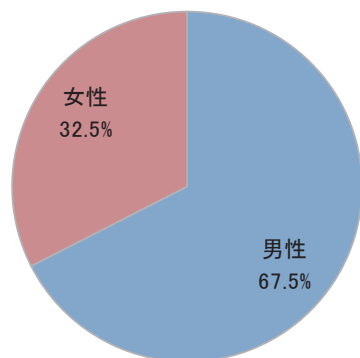
1.7. 回答者のプロフィール（調査対象者全体）

性別では男性が約3分の2を占めており（図表V-2）、年代では20歳代前半から50歳代後半まで各12.5%となった（図表V-3）。

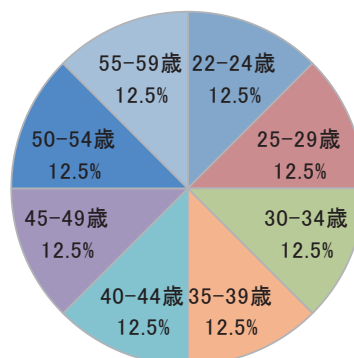
個人の年収は400～600万円未満が最も多く、200～800万円未満が全体の約6割を占める（図表V-4）。

勤務先の所在地については、首都圏が約半数を占め、次いで関西圏・中部圏となった（図表V-5）。

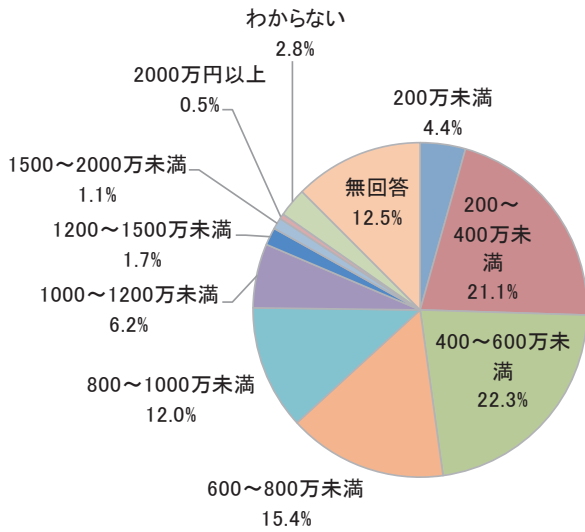
図表 V-2 調査対象者の性別



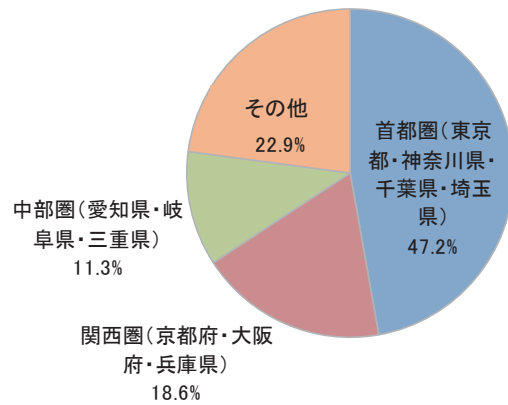
■ 図表 V-3 調査対象者の年代



■ 図表 V-4 調査対象者の個人年収



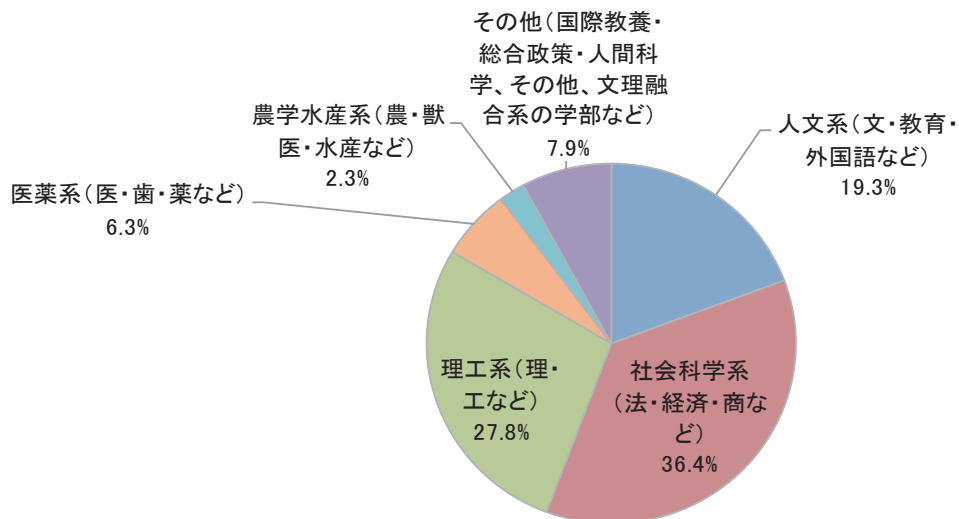
■ 図表 V-5 調査対象者の勤務地



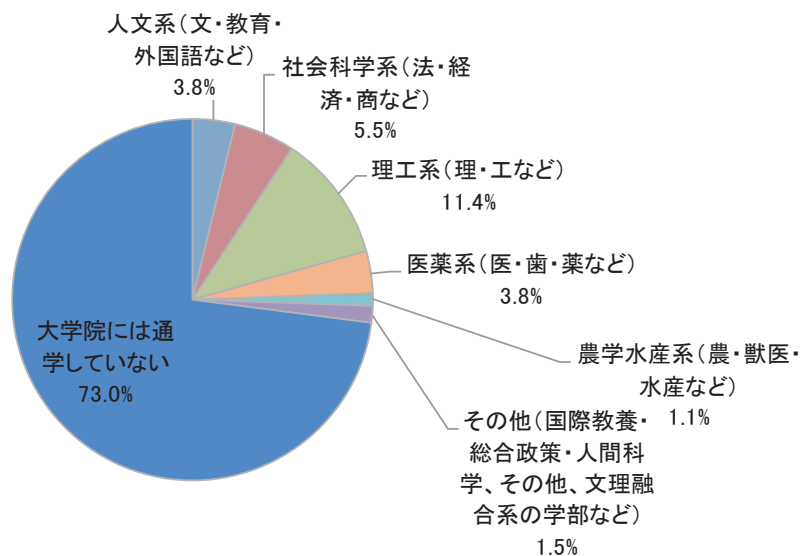
出身大学の学部系統は社会学系が最も多く 36.4%で、次いで理工系、人文系となっている(図表 V-6)。総じて、理系出身者よりも文系出身者の方が多い。

大学院については、進学していない人が大半の 73%となった(図表 V-7)。通学していた回答者の内訳としては、理工系が最も多く 11.4%、次いで社会科学系、医薬系、人文系という結果となった。大学院については文系よりも理系出身者が多い。

■ 図表 V-6 出身大学の学部系統



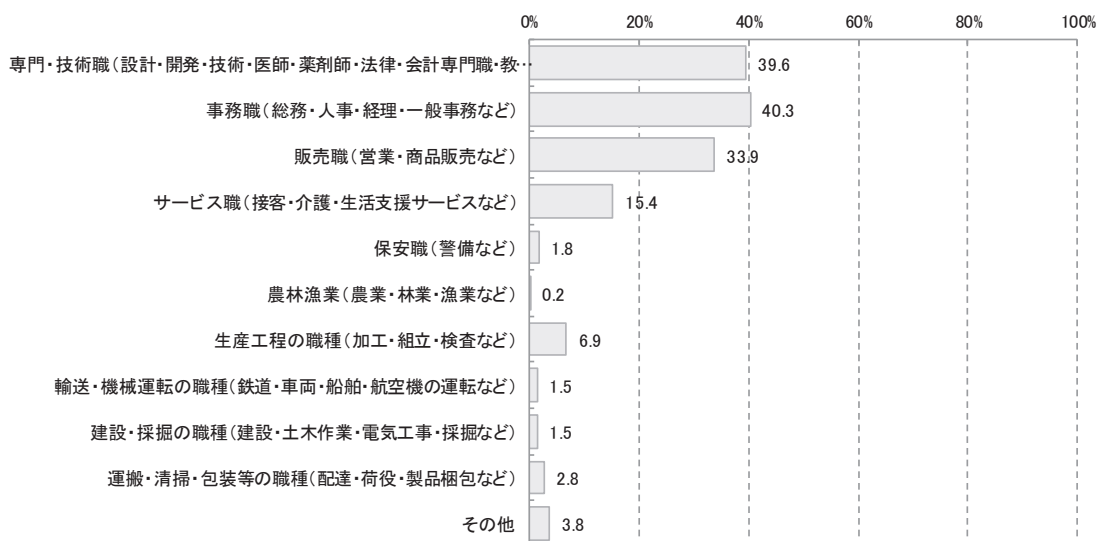
■ 図表 V-7 出身大学院の学部系統



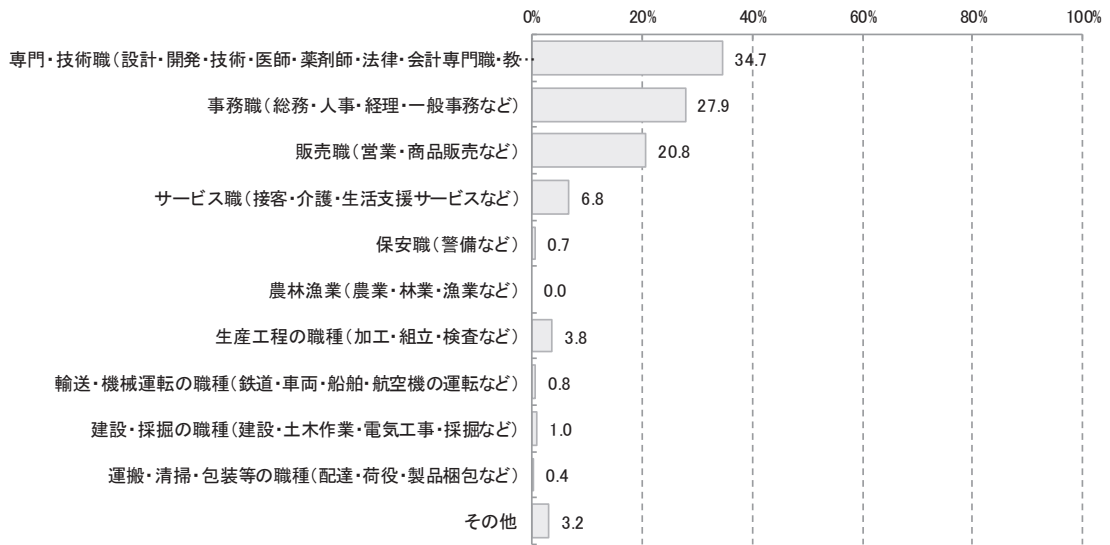
これまでに経験したことのある職種としては事務系が最も多く、全回答者のうち 40.3% が経験している(図表 V-8)。次いで、設計や開発、土業などの専門・技術職が多く(39.6%)、3 番目は販売職(33.9%)であった。

最も経験の長い職種としては、専門・技術職が最も多く 34.7%、次いで事務職、販売職となっている(図表 V-9)。

■ 図表 V-8 これまでに経験したことのある職種(複数回答)

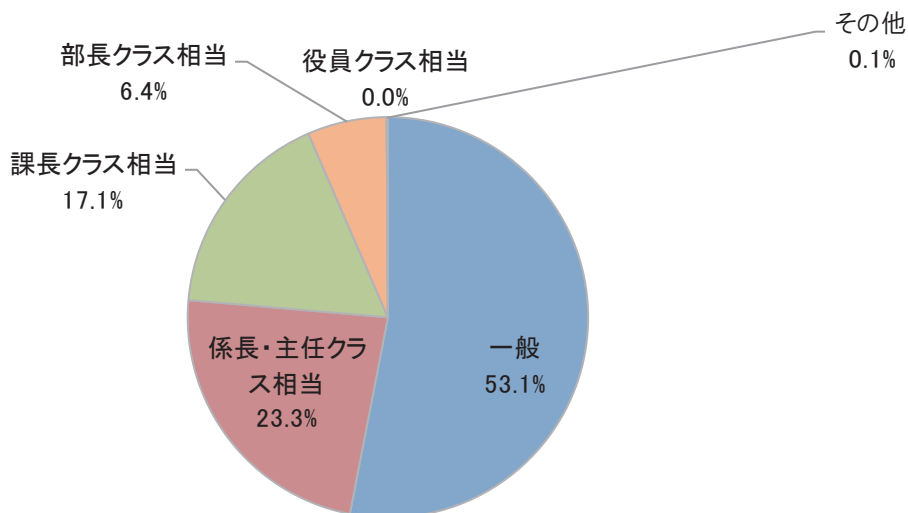


■ 図表 V-9 最も経験の長い職種(単一回答)



現在の役職は一般階層が 53.1%、係長・主任クラスが 23.3%であり、非管理職といえる階層が 76.4%を占める(図表V-10)。管理職といえる階層では部長よりも課長が多く、それぞれ 6.4%、17.1%となった。その他は 1 名で、自由記述の回答は「専門職」とされている。

■ 図表 V-10 現在の役職

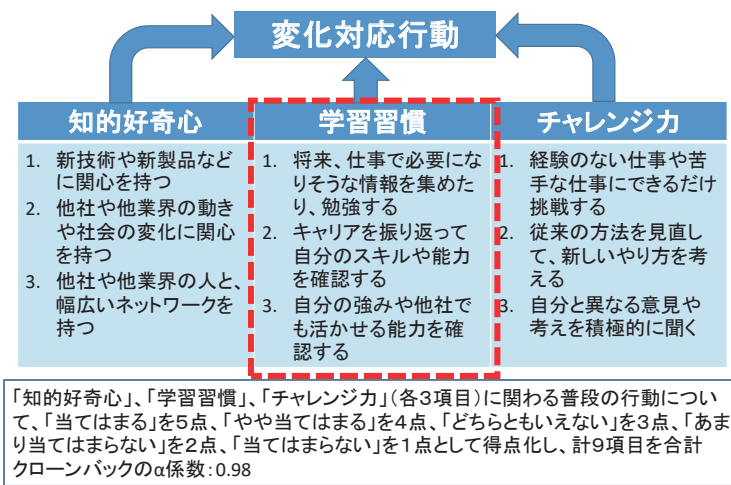


1.8. 調査対象者の群分け（学習習慣の定着度合い）

調査1では、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））に基づいて（図表V-11）、変化対応行動（変化対応力）を支える主要な要素として学習習慣に着目し、「学習習慣の定着度合い」によって調査対象者を4群に分類した。

学習習慣の群分けに用いる設問としてはQ6を用い、「当てはまる」～「当てはまらない」をそれぞれ5点～1点で点数化を行い、項目1～3の合計点で4群に分類した。（図表V-12～13）

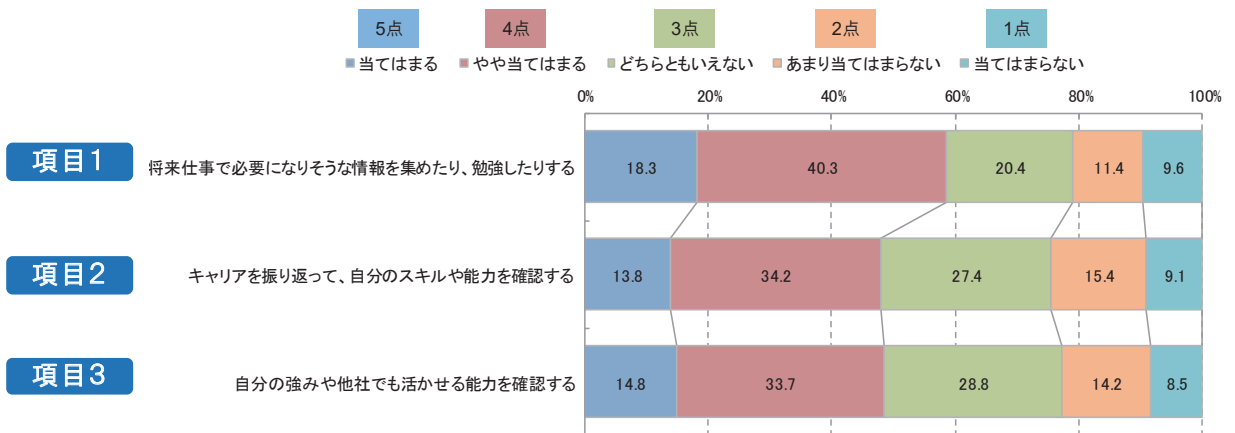
■ 図表 V-11 学習習慣の位置づけ（Q6「学習習慣の有無」）



【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））

■ 図表 V-12 群分けに用いた設問（Q6「学習習慣の有無」）

[Q6] あなたの日頃の習慣として、以下の項目はどの程度当てはまりますか。近いものをそれぞれ選んで下さい。



■ 図表 V-13 群分けの方針(合計点の基準)

	学習習慣の程度	項目 1～3 の合計点
A 群	学習習慣がとともある	合計点が 15 点
B 群	学習習慣がある	合計点が 12～14 点
C 群	学習習慣がややある	合計点が 10～11 点
D 群	学習習慣がない	合計点が 9 点以下

1.9. 調査テーマ (分析の着眼点)

図表 V-13 に示した 4 群 (Q6 の結果) と、Q7～31 とのクロス集計を行い、以下のテーマについて傾向分析を行う。

- ① 学習習慣と、就職後の経験との関係性
- ② 学習習慣と、就職前の時期も含む人生経験との関係性
- ③ 学習習慣と、職場風土との関係性
- ④ 学習習慣と、性格特性との関係性
- ⑤ 学習習慣と、行動特性との関係性
- ⑥ 学習習慣と、日頃取り組んでいる学びとの関係性

1.10. 調査結果に関する凡例

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。その際の凡例等については、図表V-14の通りとする。

■ 図表 V-14 調査結果に関する凡例

		概要	
クロス集計表の数値の単位		<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 「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 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; text-align: center;"> <p>↑ 【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</p> </div> <div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; text-align: center;"> <p>↓ 【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</p> </div> </div>	
	(2) 全体との乖離	(2)-1 絶対値基準	<ul style="list-style-type: none"> 「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 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #8B4513; margin-right: 5px;"></div> … 全体の集計結果に対して、+15ポイント以上、上回る </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #4682B4; margin-right: 5px;"></div> … 全体の集計結果に対して、-15ポイント以上、下回る </div>
		(2)-2 比率基準	<ul style="list-style-type: none"> 「全体(N=824)」の集計結果(%)との比率で色付けを行った <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #FF8C00; margin-right: 5px;"></div> … 全体の集計結果に対して、50%以上、上回る </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-right: 5px;"></div> … 全体の集計結果に対して、50%以上、下回る </div>

2. 調査結果① 各群における調査対象者の特徴

2.1. 要旨

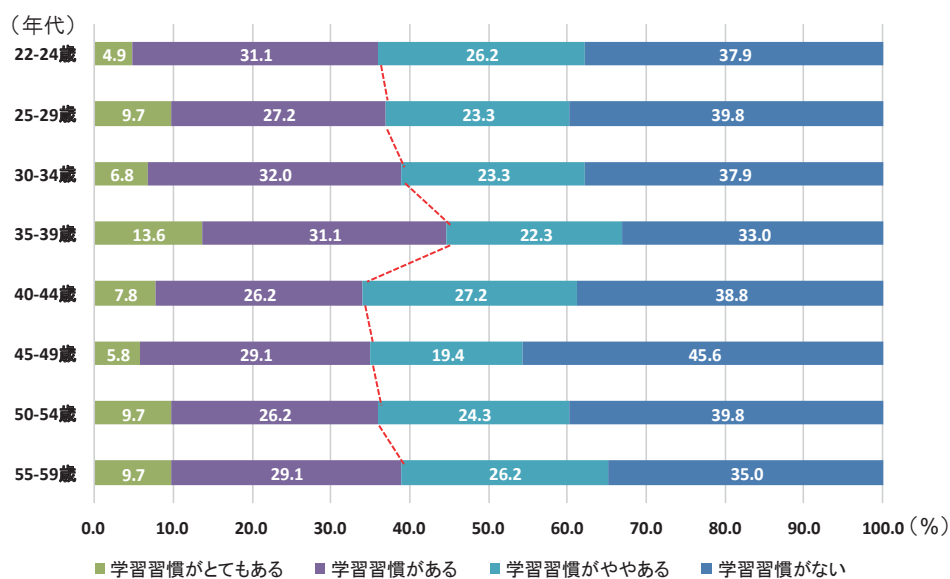
- 学習習慣は 30 歳台の若い世代で比較的定着していると考えられる。ただし、どの世代も学習習慣の程度に多少のバラつきはあるものの大きな違いはなく、年代と学習習慣の顕著な関連性は見られない。
- 男性も女性も同程度の学習習慣であり、性別と学習習慣の顕著な関連性は見られない。
- 出身大学の学部系統について、文系と理系で学習習慣の程度を比較すると、特徴的な傾向は見られず、いずれも同程度である。ただし学部別に見れば、医薬系は学習習慣の程度が突出して高い。
- 大学院の学部系統については、文系と理系で学習習慣の程度を比較すると、理系よりも文系のほうが、学習習慣が定着しているという結果になった。また、大学卒と大学院卒で比較すると、大学院に進学した場合のほうが、学習習慣の定着度合いが高いと考えられる。
- 勤務地と学習習慣との関係性については、首都圏における学習習慣が最も定着しているという傾向が見られるものの、明らかな特徴までは見られない。
- 会社の規模と学習習慣の関連性については、5,000 名以上の従業員を抱える大企業の社員に、比較的学習習慣が定着していると考えられる。ただし両者には、顕著な関連性までは認められない。
- 役職と学習習慣との関係性については、役職が高くなるほど学習習慣の程度が高くなると考えられる。

2.2. 学習習慣と年代の関係性

年代別に「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合をみると、最も多いのは 35-39 歳 (44.7%) で、次いで 30-34 歳 (38.8%) となっている。20 代から 30 代にかけては年代が上がるにつれて「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合が高まる。40-44 歳で両群の割合は 5 ポイント減少するが、それ以降は再び、年代が上がるにつれて両群の割合は高まる (図表 V-15)。

以上から、学習習慣は 30 歳台の若い世代で比較的定着していると考えられるが、多少のバラつきはあるもののどの世代も学習習慣の程度に大きな違いはなく、年代と学習習慣の顕著な関連性は見られない。

■ 図表 V-15 年代別にみる学習習慣の傾向

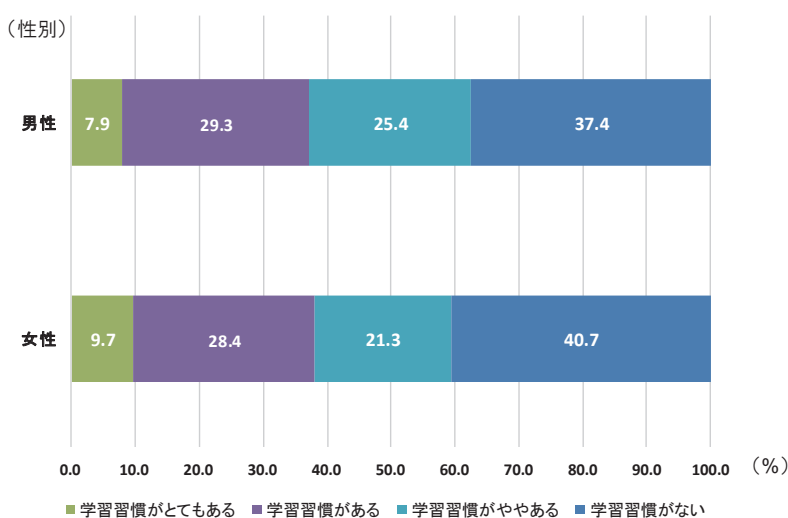


2.3. 学習習慣と性別の関係性

男女別に「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合をみると、男性は37.2%、女性は38.1%となっている（図表V-16）。

以上から、男性も女性も同程度の学習習慣であり、性別と学習習慣の顕著な関連性は見られない。

■ 図表 V-16 男女別にみる学習習慣の傾向



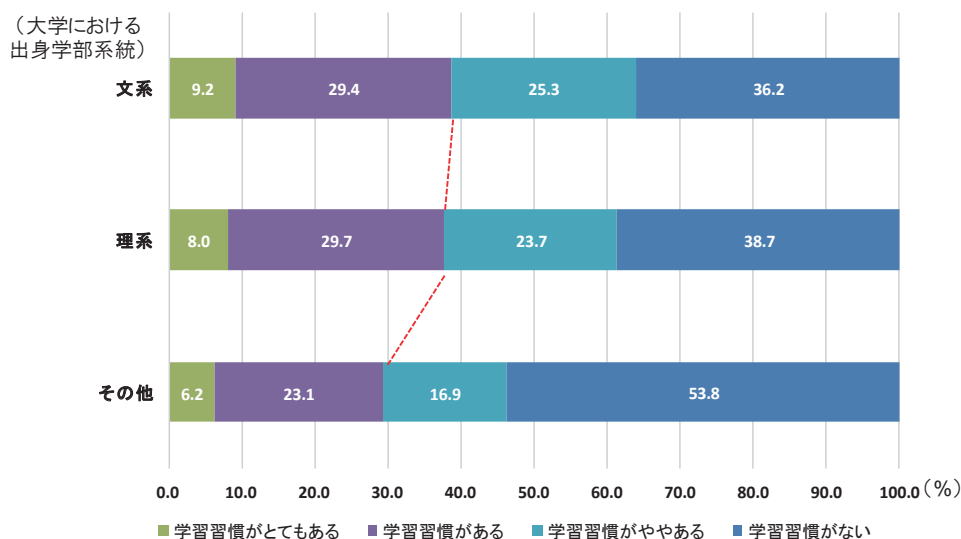
2.4. 学習習慣と学歴の関係性

出身大学について、文系・理系という学部系統別に「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合を比較すると、文系は38.6%、理系は37.7%で、両者には大きな違いは見られない(図表V-17)。

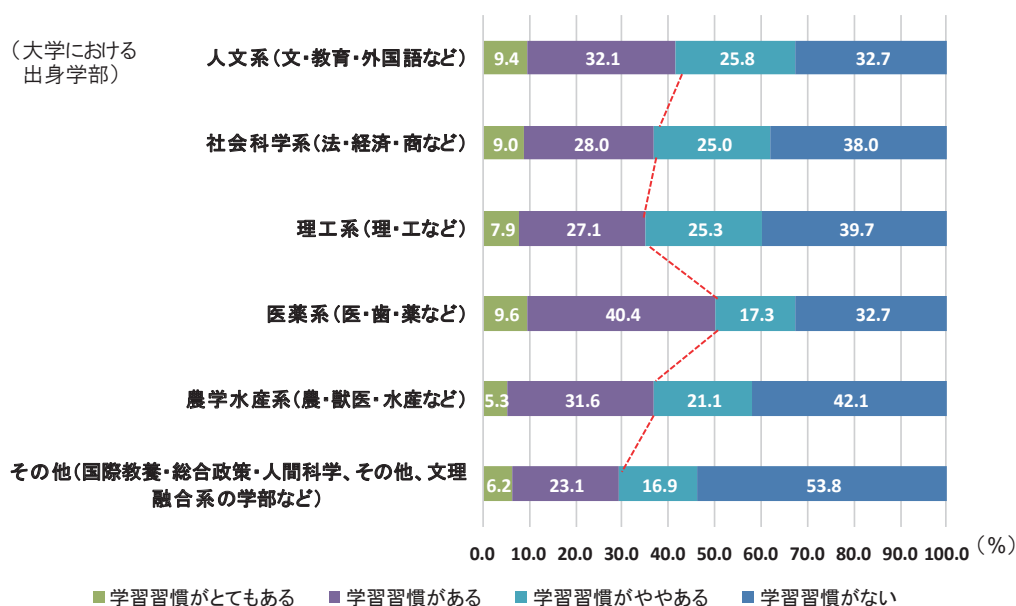
より細かい大学の出身学部別に両群の割合をみると、両群の割合が最も多いのは医薬系(50.0%)で、次いで人文系(41.5%)となった。ただし、医薬系(50.0%)とその他(29.3%)を除けば、両群の割合はいずれも35~40%程度で、顕著な偏りは見られない(図表V-18)。

以上から、出身大学の学部系統について、文系と理系で学習習慣の程度を比較すると、特徴的な傾向は見られず、いずれも同程度である。ただし学部別に見れば、医薬系は学習習慣の程度が突出して高い。

■ 図表 V-17 出身大学の学部系統別にみる学習習慣の傾向



■ 図表 V-18 出身大学の学部別にみる学習習慣の傾向(詳細)



修了した大学院の学部について、文系・理系という学部系統で「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合を比較すると、文系は57.9%、理系は44.0%、その他の学部系統は58.3%であり、理系が最も低かった(図表V-19)。

より細かい大学院の出身学部別に両群の割合をみると、両群の割合が最も多いのは社会科学系(60.0%)で、次いでその他(58.3%)となった。最も低いのは理工系で39.4%となっている(図表V-20)。¹

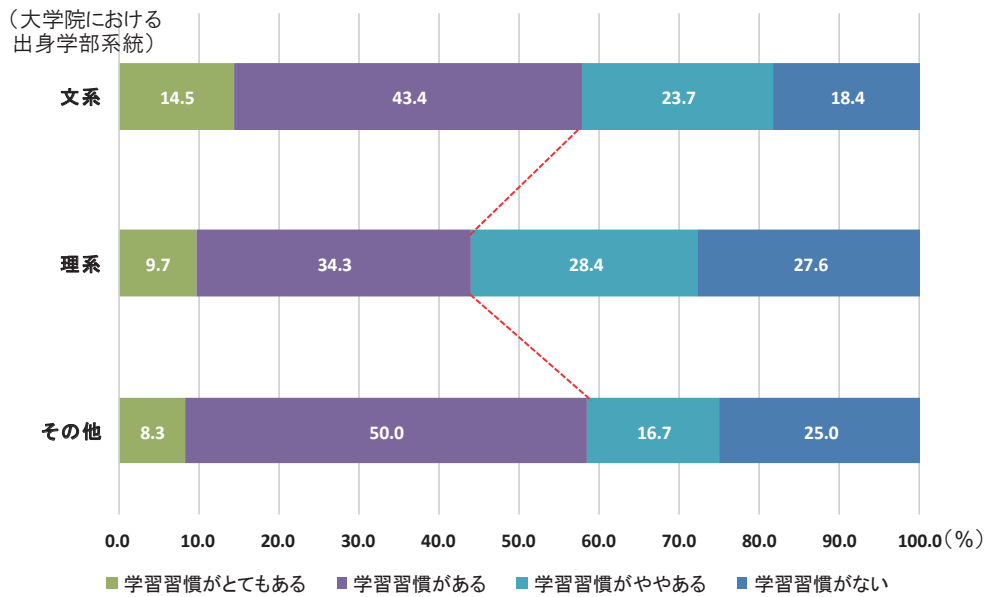
以上から、大学院の学部系統については、文系と理系で学習習慣の程度を比較すると、理系よりも文系のほうが、学習習慣が定着している可能性が高いことが考えられる。

「大学の学部」と「大学院の学部」との傾向を比較すると、「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合が大きく異なる学部も見られる。いずれの学部でも、大学よりも大学院の方が両群の割合は高くなる。また、全体の中で「大学院に通学していない」は、「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群の割合が33.1%で最も低い。

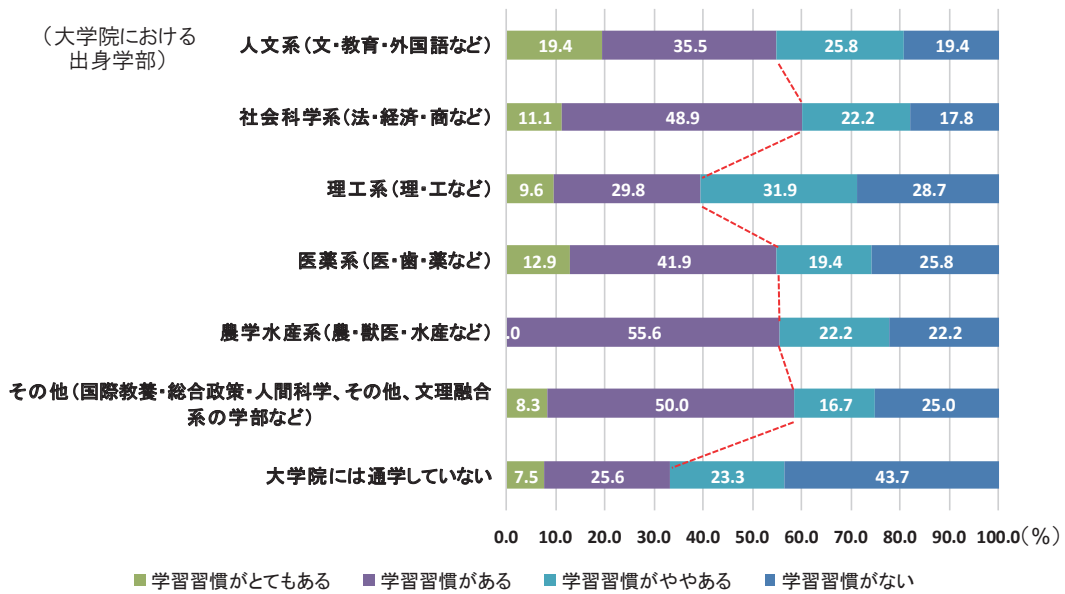
以上から、大学卒と大学院卒で比較すると、大学院に進学した場合のほうが、学習習慣の定着度合いが高いと考えられる。

¹ 「大学院に通学していない」は除く。

■ 図表 V-19 出身大学院の学部系統別にみる学習習慣の傾向



■ 図表 V-20 出身大学院の学部別にみる学習習慣の傾向(詳細)

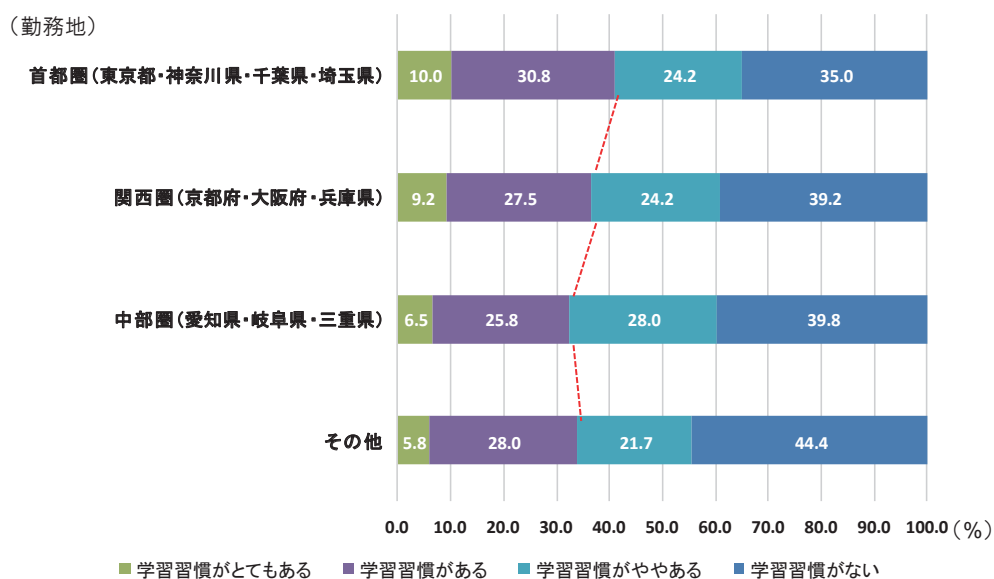


2.5. 学習習慣と所属企業（勤務地・従業員規模）の関係性

勤務地別に「学習習慣がとてもある」群と「学習習慣がある」群の割合を比較すると、首都圏（40.8%）が最も高く、中部圏（32.3%）が最も低い。ただしいずれの地域も30～40%程度で、突出した偏りは見られない（図表V-21）。

以上から、勤務地と学習習慣との関係性については、首都圏で学習習慣が最も定着しているという傾向が見られるものの、明らかな関連性までは見られない。

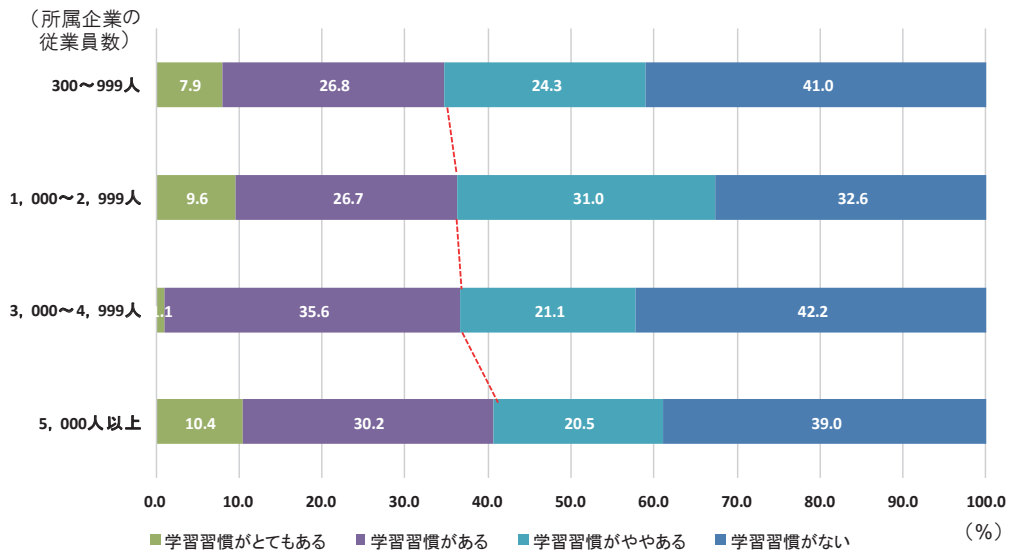
■ 図表 V-21 勤務地別にみる学習習慣の傾向



所属企業の従業員規模別に「学習習慣がとてもある」群と「学習習慣がある」群の割合を比較すると、5,000人以上の企業（40.6%）が最も高かった。5,000名未満の企業規模では、ほとんど差は見られない（図表V-22）。

以上から、5,000名以上の従業員を抱える大企業の社員に、比較的学習習慣が定着していると考えられる。ただし、従業員規模と学習習慣との間に、明らかな関連性までは認められない。

■ 図表 V-22 企業規模別にみる学習習慣の傾向

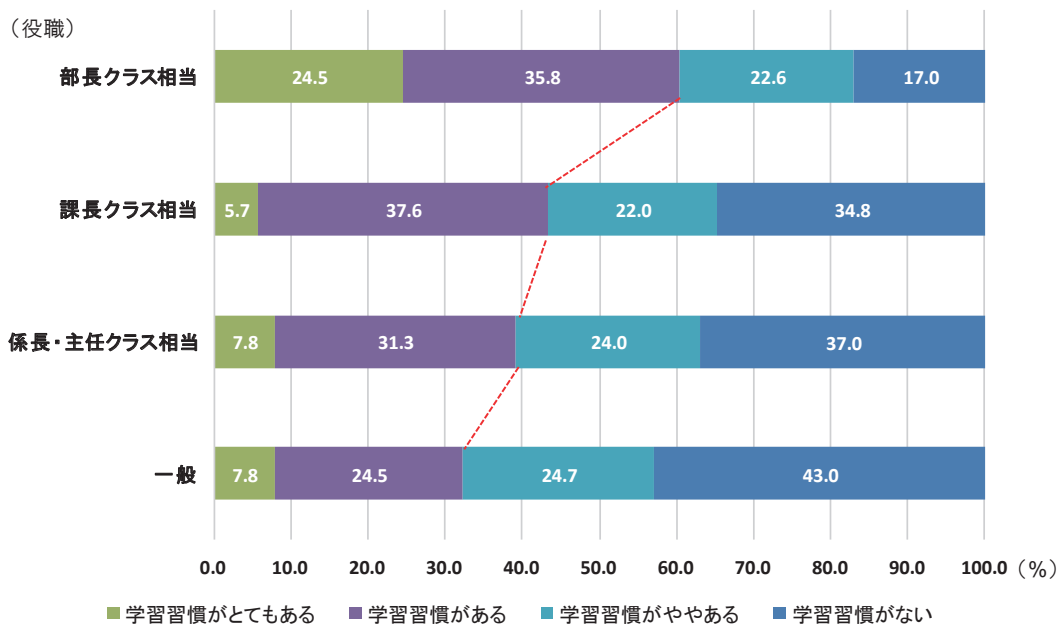


2.6. 学習習慣と役職の関係性

役職別に「学習習慣がとてもある」群と「学習習慣がある」群の割合を比較すると、役職が高くなるにつれて両群の割合は高くなり、部長クラス（60.3%）が最も高い。一般と部長クラス相当の間では、28ポイントという大きな差が見られる（図表V-23）。

以上から、役職と学習習慣との関係性については、役職が高くなるほど学習習慣の程度が高くなると考えられる。

■ 図表 V-23 役職別にみる学習習慣の傾向



3. 調査結果② 学習習慣と、就職後の経験との関係性

3.1. 要旨

- 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。
- 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ものと考えられる。
- 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と考えられる。
- 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。
- 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。

3.2. 転社・転籍・出向の経験

「転社・転籍の経験がある」と回答した人の割合は、学習習慣の程度に応じて高い結果となった。特に「学習習慣がとてもある」群では、全体と比較して「転社や転籍経験がある」と回答した人の割合が15ポイント以上高い(図表V-24)。また、「学習習慣がとてもある」群は、5回以上の転社・転籍経験がある割合が全体平均より50%以上高い(図表V-24)。

「他社への出向経験がある」と回答した人は、「学習習慣がとてもある」「学習習慣がある」群で全体平均よりも5ポイント以上高いものの、比例関係までは見られない(図表V-25)。通算の出向年数については、「学習習慣がとてもある」群は、3~4年程度の出向経験がある割合が、全体平均よりも50%以上高い(図表V-25)。

以上から、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 学習習慣と転社・転籍の経験

[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	学習習慣がとともある	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-25 学習習慣と他社への出向経験

[Q8] あなたは、これまでに他社に出向した経験がありますか。ある場合は通算の出向期間もお答えください。

		1年くらい	2年くらい	3年くらい	4年くらい	5年以上	ない	経験あり	
横%									
全体		824	6.9	5.6	4.4	1.1	5.5	76.6	23.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	8.6	4.3	8.6	2.9	5.7	70.0	30.0
	学習習慣がある	239	10.5	7.9	4.6	1.3	3.8	72.0	28.0
	学習習慣がややある	198	6.1	2.5	2.5	0.5	6.6	81.8	18.2
	学習習慣がない	317	4.4	6.0	4.4	0.9	6.0	78.2	21.8

3.3. 業務分野や事業所が変わる経験

「仕事の分野が大幅に変わった経験がある」と答えた人の割合は、学習習慣の程度に応じて高い結果となった。反対に「学習習慣がない」群では、「仕事の分野が変わった経験はない」と回答した人の割合は、全体よりも6ポイント高かった(図表V-26)。

事業所を異動する経験についても、「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群は「経験あり」と回答した人の割合が全体と比べてやや高く、比例関係も見られる(図表V-27)。特に、「学習習慣がとともある」群は、10回以上の事業所異動経験を持つ人の割合が全体平均比より50%以上高い。

以上から、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ものと考えられる。

■ 図表 V-26 学習習慣と仕事の分野が変わった経験

[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	学習習慣がとともある	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

[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	学習習慣がとともある	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

3.4. 業務上のその他の環境変化経験

転社・転籍・出向・業務内容・事業所以外の、その他の仕事上の環境変化について、「学習習慣がとともある」群と全体とを比較すると、「海外の事業所で半年以上勤務する」「所属会社が他社と合併・統合される」以外の全ての経験において高い割合となっており、学習習慣との比例関係が見られる。「会社から表彰される」経験や「選抜型研修のメンバーに選ばれる」といった経験についても、学習習慣の程度との比例関係が見られる。

(図表V-28)

以上から、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と考えられる。また、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 学習習慣とその他の仕事上の環境変化の経験

[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。

		横%	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
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	学習習慣がとともある	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

3.5. 多様な人材との協働経験

多様な人材と協働した経験については、「学習習慣がとともある」群は、全ての項目で全体より高い割合となった（図表V-29）。

また、多数の項目について、学習習慣の程度との比例関係がある。一方、「学習習慣がない」群のみ、「当てはまるものはない（＝いずれの人とも仕事をした経験がない）」という回答の割合が全体より高かった。

以上から、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 学習習慣と多様な人材との業務経験

[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	学習習慣がとともある	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

4. 調査結果③ 学習習慣と、就職前の時期も含む人生経験との関係性

4.1. 要旨

- ライフイベント上のストレス・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。
- 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。
- 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。
- 転校回数と学習習慣の関係性については、単純な比例関係とはいえないものの、一定の関連性があると考えられる。
- 大学生活を(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関連性が窺える。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。
- 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考えられる。中でも、「周囲からの知的刺激」や、本業である「勉強に打ち込んだ経験」との関連性の高さは顕著である。

4.2. 職場以外での経験

「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（図表V-30）。

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。「家庭責任」については、「身近な人の介護」を除き、特定の関係は確認できない。

以上から、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。

なお、家庭責任については、「家庭責任経験が多いほど、学習に費やす時間的・金銭的余裕が少ない」という関係にあるとも考えられる。

■ 図表 V-30 学習習慣と職場以外での経験

[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		
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	9.3
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

類似性の高い項目で分類して集計

		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	コミュニティ参画経験多	コミュニティ参画経験中	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	
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

<参考>

Q13における「ストレス経験」や「異文化交流経験」の「多」「中」「少」という分類は、回答者が「経験がある」と回答した項目の数に基づいて実施した。

ただし、各経験分類の最大項目数に合わせて、以下の場合分けを行った。

■ 図表 V-31 Q13における、職場以外での各経験の程度分類方法
(経験「多」・「中」・「少」の3分類)

経験の種別と項目No.	経験 多	経験 中	経験 少
[ストレス経験:①②③④] [家庭責任経験:⑩⑪⑫⑬]	4/4項目を選択した人	3/4項目	2/4項目以下
[地域コミュニティ参画経験:⑦⑧⑨]	3/3項目	2/3項目	1/3項目以下
[異文化交流経験:⑤⑥]	2/2項目	1/2項目	0/2項目
[社会的責任経験:⑭]	1/1項目	—	0/1項目

4.3. 入試・資格受験の経験

「入学試験の経験がある」と回答した人の割合は、学習習慣の程度と比例関係が見られた。ただし、入試経験回数との明確な関連性までは見受けられない（図表V-32）。

資格・検定試験の受験経験については、「経験がある」と回答した人の割合は学習習慣の高さに比例しており、「学習習慣がとともある」群では、「5回以上経験がある」と回答した人の割合は、全体よりも10ポイント以上多い（図表V-33）。

以上から、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。一方、資格・検定試験については、学習習慣の程度が高いほど受験の経験が豊富な傾向にあるといえる。

■ 図表 V-32 学習習慣と入試経験

[Q14]就学前から大学/大学院までの間に、入学試験を受験した経験は何回ありますか。

		1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり	
		横%							
全体		824	21.6	37.1	14.3	2.3	9.8	14.8	85.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	25.7	35.7	14.3	5.7	8.6	10.0	90.0
	学習習慣がある	239	25.1	36.4	13.4	2.9	10.5	11.7	88.3
	学習習慣がややある	198	21.2	36.9	13.1	1.5	10.6	16.7	83.3
	学習習慣がない	317	18.3	38.2	15.8	1.6	9.1	17.0	83.0

■ 図表 V-33 学習習慣と資格・検定試験の受験経験

[Q15]就学前から大学/大学院までの間に、国家試験や各種検定試験(TOEIC、英検、簿記、漢検など)を受験した経験は何回ありますか。

		1回	2回	3回	4回	5回以上	ない	経験あり	
		横%							
全体		824	15.4	13.8	10.7	2.4	28.4	29.2	70.8
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	18.6	12.9	10.0	2.9	40.0	15.7	84.3
	学習習慣がある	239	18.8	14.6	9.6	4.6	32.2	20.1	79.9
	学習習慣がややある	198	11.1	18.7	13.6	2.5	25.8	28.3	71.7
	学習習慣がない	317	14.8	10.4	9.8	0.6	24.6	39.7	60.3

4.4. 転校の経験

「転校経験が1回以上ある」と回答した人の割合は、学習習慣の高さに比例しており、「学習習慣がとともある」群では全体と比べて10ポイント以上多い。「学習習慣がない」群のみ、「転校経験がない」と回答した人の割合が全体平均を上回っている(図表V-34)。

転校回数の多さと学習習慣の程度については、「学習習慣がとともある」「学習習慣がある」群で「5回以上」と回答した人の割合は、全体平均よりもかなり高くなっている。

以上から、転校回数と学習習慣の程度の関係性については、単純な比例関係とはいえないものの、一定の関連性があると考えられる。

■ 図表 V-34 学習習慣と転校経験

[Q16]あなたは転校の経験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	17.6	4.0	2.9	1.0	1.5	73.1	26.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	24.3	5.7	5.7	1.4	2.9	60.0	40.0
	学習習慣がある	239	18.4	4.6	2.5	1.7	2.5	70.3	29.7
	学習習慣がややある	198	18.7	5.1	2.5	0.5	1.5	71.7	28.3
	学習習慣がない	317	14.8	2.5	2.8	0.6	0.3	78.9	21.1

4.5. 大学生活における活動の割合

大学生活の過ごし方を、(1)学業、(2)部活・サークル活動、(3)アルバイト、(4)その他(ボランティア・遊びなど)の4分類で比率にした場合、4つの群それぞれの平均は図表V-35の通り。

「学習習慣がとともある」群は、全体と比べて「学業」の割合が最も高いが、学習習慣との比例関係が見られる。

「部・サークル活動」「アルバイト」「その他」の活動割合については学習習慣との関連性は認められない。

以上から、(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関連性がうかがえる。

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 学習習慣と大学時代の過ごし方

[Q17]あなたの大学時代についてお聞きます。あなたは長期休暇以外の平日(食事、睡眠、移動などの生活の時間を除く)を100%とした時、(1)学業、(2)部活・サークル活動、(3)アルバイト、(4)その他(ボランティア・遊びなど)にそれぞれど

		横%	学業	部・サークル活動	アルバイト	その他(ボランティア・遊びなど)
全体		824	43.95	15.70	24.40	15.95
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	49.71	14.03	20.41	15.84
	学習習慣がある	239	44.81	16.79	24.23	14.17
	学習習慣がややある	198	42.79	15.58	25.55	16.09
	学習習慣がない	317	42.75	15.32	24.70	17.22

4.6. 大学生活における経験

大学生活における経験と学習習慣の関係を見ると、「学習習慣がとともある」群は、「挫折経験」以外の全てにおいて、いずれも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。

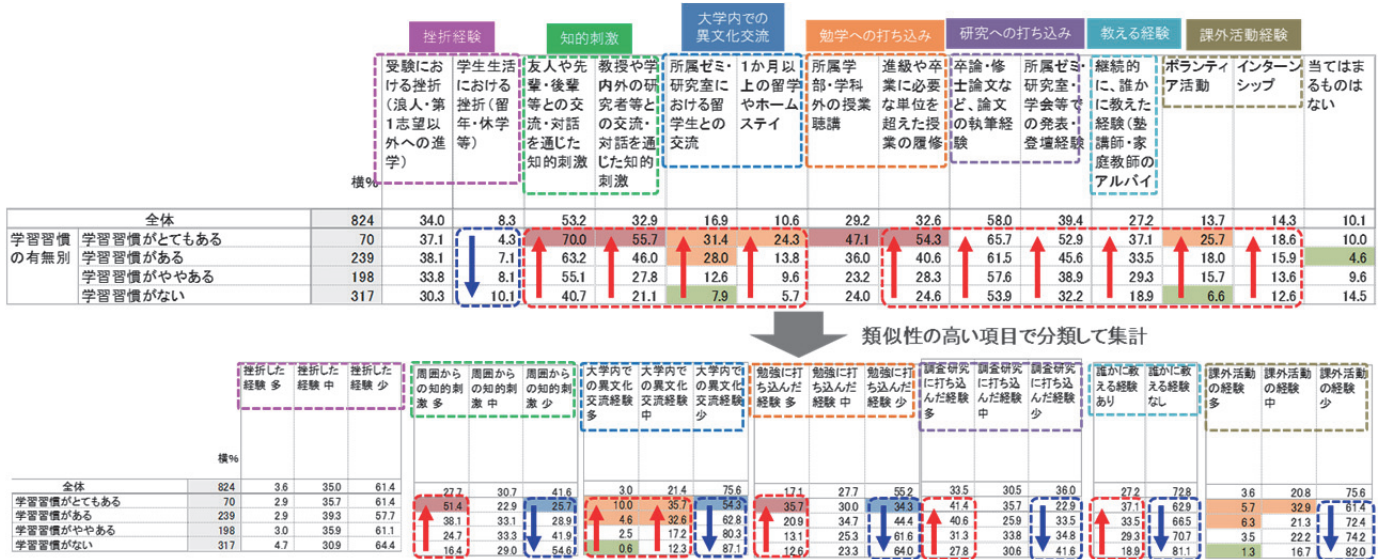
以上から、就職以前の大学時代の過ごし方も、学習習慣の程度に影響を与えていると考えられる。

また、大学生活における経験を類似性の高い項目で分類すると以下の傾向が見られた。「学習習慣がとともある」群は、「知的刺激」「大学内での異文化交流」「勉強への打ち込み」「研究への打ち込み」等、多くの分類で当該経験の「多」「少」と学習習慣との比例関係が顕著である。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」よりも関係性が強いと考えられる。

■ 図表 V-36 学習習慣と大学生活における経験

[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。



<参考>

Q18における「挫折した経験」や「周囲からの知的刺激」の「多」「中」「少」という分類は、回答者が「経験がある」と回答した項目の数に基づいて実施した。

ただし、各経験分類の最大項目数に合わせて、以下の場合分けを行った。
(Q13の分類と同一の方法)

■ 図表 V-37 Q18における、学習習慣と大学生活における各経験の程度分類方法
(経験「多」・「中」・「少」の3分類)

経験の種別と項目No.	経験 多	経験 中	経験 少
[挫折した経験;①②] [周囲からの知的刺激;③④] [大学内での異文化交流;⑤⑥] [勉強に打ち込んだ経験;⑦⑧] [調査研究に打ち込んだ経験;⑨⑩] [課外活動の経験;⑫⑬]	2/2項目を選択した人	1/2項目	0/2項目
[誰かに教える経験;⑪]	1/1項目	—	0/1項目

5. 調査結果④ 学習習慣と、職場風土との関係性

5.1. 要旨

- 「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。
- 項目間の差は僅かではあるが、相対的に学習習慣と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。より細かい要素別にみると、「人材育成・自己啓発」以上に、「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」「新しいことにチャレンジすることが歓迎される」などの関連性が強い。
- 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だと考えられる。「日常的にどのような雰囲気を醸成するか」ということも、学習習慣に関連していると考えられる。特に、変化への対応力やチャレンジを求める風土、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ことが重要と考えられる。
- 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が特に重要と考えられる。

5.2. チャレンジを促す風土

「チャレンジを促す風土」について「学習習慣がとともある」群に着目すると、いずれの要素でも全体の割合よりも高い結果となった（図表V-38）。特に、「新しいことにチャレンジすることが歓迎される」では学習習慣との比例関係も見られる。

以上から、「チャレンジを促す風土」は、一定程度、学習習慣の高さに影響があると考えられる。

■ 図表 V-38 学習習慣とチャレンジを促す風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	12.7	38.2	32.2	11.5	5.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	39.3	38.6	13.6	5.0	3.6
	学習習慣がある	239	12.8	47.7	24.7	10.0	4.8
	学習習慣がややある	198	13.1	35.1	36.1	12.9	2.8
	学習習慣がない	317	6.6	32.8	39.4	13.2	7.9

		横%	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				
			当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	16.7	39.0	29.9	9.8	4.6	8.7	37.4	34.5	13.2	6.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	48.6	32.9	11.4	5.7	1.4	30.0	44.3	15.7	4.3	5.7
	学習習慣がある	239	18.0	51.5	20.1	6.7	3.8	7.5	43.9	29.3	13.4	5.9
	学習習慣がややある	198	15.2	37.9	34.8	10.6	1.5	11.1	32.3	37.4	15.2	4.0
	学習習慣がない	317	9.8	31.5	38.2	12.6	7.9	3.5	34.1	40.7	13.9	7.9

5.3. 変化対応力を重視する風土

「変化対応力を重視する風土」では、いずれの要素でも、学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い。また全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群では15ポイント以上高い（図表V-39）。

以上から、「変化対応力」が求められる職場ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-39 学習習慣と変化対応力を重視する風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	15.5	40.0	26.9	13.2	4.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	44.3	35.0	12.9	5.7	2.1
	学習習慣がある	239	19.5	50.8	18.6	8.2	2.9
	学習習慣がややある	198	14.9	41.7	28.8	12.4	2.3
	学習習慣がない	317	6.5	31.9	35.2	19.2	7.3

変化対応力を重視する風土

		横%	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				
			当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	12.1	37.7	30.1	14.8	5.2	18.8	42.2	23.8	11.7	3.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	32.9	40.0	17.1	5.7	4.3	55.7	30.0	8.6	5.7	0.0
	学習習慣がある	239	15.5	49.0	23.8	8.8	2.9	23.4	52.7	13.4	7.5	2.9
	学習習慣がややある	198	11.6	38.9	34.8	13.1	1.5	18.2	44.4	22.7	11.6	3.0
	学習習慣がない	317	5.4	28.1	34.7	22.4	9.5	7.6	35.6	35.6	16.1	5.0

5.4. 多様性を尊重する風土

「多様性を尊重する風土」について「学習習慣がとともある」群に着目すると、いずれの要素でも全体の割合よりも 15 ポイント以上高い結果となった。特に、「中途採用者が数多く在籍している」では学習習慣との比例関係も見られる（図表V-40）。

以上から、「多様性を尊重する風土」は、一定程度、学習習慣の高さに影響があると考えられる。

■ 図表 V-40 学習習慣と多様性を尊重する風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	17.2	33.4	25.8	16.1	7.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	40.0	28.6	17.1	11.4	2.9
	学習習慣がある	239	18.8	37.9	22.0	14.4	6.9
	学習習慣がややある	198	12.9	33.3	27.0	20.5	6.3
	学習習慣がない	317	13.6	31.2	30.0	15.6	9.6

多様性を尊重する風土

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	13.5	34.3	25.2	17.5	9.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	40.0	30.0	15.7	11.4	2.9
	学習習慣がある	239	16.3	39.7	22.2	13.0	8.8
	学習習慣がややある	198	7.6	36.4	25.8	22.7	7.6
	学習習慣がない	317	9.1	30.0	29.3	18.9	12.6

若手や女性、外国籍の社員が活躍している

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	20.9	32.5	26.5	14.7	5.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	40.0	27.1	18.6	11.4	2.9
	学習習慣がある	239	21.3	36.0	21.8	15.9	5.0
	学習習慣がややある	198	18.2	30.3	28.3	18.2	5.1
	学習習慣がない	317	18.0	32.5	30.6	12.3	6.6

中途採用者が数多く在籍している

5.5. 成果主義・実力主義を重視する風土

「成果主義・実力主義を重視する風土」では、いずれの要素についても、学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い結果となった。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群は15ポイント以上高い（図表V-41）。

以上から、「成果主義・実力主義を重視する」職場ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-41 学習習慣と成果主義・実力主義を重視する風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	13.6	32.7	32.6	14.8	6.3
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	32.9	34.3	19.3	9.3	4.3
	学習習慣がある	239	14.2	39.7	30.1	11.5	4.4
	学習習慣がややある	198	12.1	32.3	33.3	17.7	4.5
	学習習慣がない	317	9.8	27.3	37.1	16.7	9.1

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

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	13.5	34.0	30.7	15.3	6.6
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	32.9	35.7	15.7	11.4	4.3
	学習習慣がある	239	15.1	41.4	28.0	10.5	5.0
	学習習慣がややある	198	11.1	34.8	31.8	17.7	4.5
	学習習慣がない	317	9.5	27.4	35.3	18.3	9.5

高い成果を上げれば年齢に関わりなく昇格・昇進できる

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	13.7	31.4	34.6	14.3	5.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	32.9	32.9	22.9	7.1	4.3
	学習習慣がある	239	13.4	38.1	32.2	12.6	3.8
	学習習慣がややある	198	13.1	29.8	34.8	17.7	4.5
	学習習慣がない	317	10.1	27.1	38.8	15.1	8.8

5.6. 主体性・自主性を重視する風土

「主体性・自主性を重視する風土」について「学習習慣がとともある」群に着目すると、いずれの要素でも全体の割合よりも15ポイント以上高い結果となった（図表V-42）。

「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」では、学習習慣との比例関係も見られる。

以上から、「主体性・自主性を重視する」職場ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあると考えられる。

■ 図表 V-42 学習習慣と主体性・自主性を重視する風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	15.7	38.1	32.8	9.3	4.1
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	45.7	34.3	14.8	4.3	1.0
	学習習慣がある	239	18.0	47.0	25.1	6.7	3.2
	学習習慣がややある	198	15.2	39.9	33.5	9.1	2.4
	学習習慣がない	317	7.7	31.2	42.2	12.4	6.5

		横%	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				
			当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	25.1	44.5	20.8	7.5	2.1	10.9	31.1	40.0	11.5	6.4	11.0	38.8	37.6	8.7	3.8
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	61.4	31.4	2.9	2.9	1.4	35.7	31.4	24.3	8.6	0.0	40.0	40.0	17.1	1.4	1.4
	学習習慣がある	239	28.0	50.2	15.5	3.8	2.5	12.6	41.8	31.8	8.4	5.4	13.4	49.0	28.0	7.9	1.7
	学習習慣がややある	198	28.3	43.4	22.2	6.1	0.0	8.1	34.3	39.4	14.1	4.0	9.1	41.9	38.9	7.1	3.0
	学習習慣がない	317	12.9	43.8	27.8	12.3	3.2	6.0	20.8	50.2	12.9	10.1	4.1	29.0	48.6	12.0	6.3

5.7. 自由闊達な風土

「自由闊達な風土」では、いずれの項目でも、「当てはまる」の割合は学習習慣の程度に応じて高い結果となった。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群はいずれも15ポイント以上高い(図表V-43)。

以上から、「自由闊達な風土」が醸成され、コミュニケーションが活発な職場ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-43 学習習慣と自由闊達な風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	18.0	37.8	30.4	9.5	4.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	48.6	31.4	13.6	5.7	0.7
	学習習慣がある	239	20.3	46.0	23.6	6.1	4.0
	学習習慣がややある	198	18.2	38.9	30.8	10.1	2.0
	学習習慣がない	317	9.5	32.3	39.0	12.6	6.6

		自由闊達に意見を言うことができる					社員同士のコミュニケーションが活発である					
		当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	
		(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	
全体		824	10.3	34.6	33.5	16.0	5.6	10.3	33.7	37.7	14.3	3.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	37.1	32.9	18.6	11.4	0.0	28.6	41.4	22.9	5.7	1.4
	学習習慣がある	239	10.5	43.1	29.3	13.8	3.3	14.2	39.7	33.1	9.2	3.8
	学習習慣がややある	198	8.6	34.8	34.3	17.2	5.1	7.6	35.9	39.4	14.1	3.0
	学習習慣がない	317	5.4	28.4	39.4	18.0	8.8	5.0	26.2	43.5	20.2	5.0

5.8. 人材育成・自己啓発を促進する風土

「人材育成・自己啓発を促進する風土」では、いずれの要素についても、学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い(図表V-44)。また全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群では15ポイント以上高い。

以上から、「人材育成・自己啓発を促進する風土」が根付いている職場ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-44 学習習慣と人材育成・自己啓発を促進する風土

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	10.9	29.5	35.1	17.1	7.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	35.7	30.0	20.0	11.4	2.9
	学習習慣がある	239	12.3	37.9	30.5	11.9	7.3
	学習習慣がややある	198	7.6	30.1	37.9	17.7	6.8
	学習習慣がない	317	6.3	22.7	40.2	21.8	9.0

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

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	11.5	28.8	35.3	17.5	6.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	37.1	28.6	20.0	10.0	4.3
	学習習慣がある	239	12.6	38.9	28.5	12.6	7.5
	学習習慣がややある	198	8.6	25.8	40.9	19.2	5.6
	学習習慣がない	317	6.9	23.0	40.4	21.8	7.9

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	10.2	30.2	35.0	16.6	8.0
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	34.3	31.4	20.0	12.9	1.4
	学習習慣がある	239	12.1	36.8	32.6	11.3	7.1
	学習習慣がややある	198	6.6	34.3	34.8	16.2	8.1
	学習習慣がない	317	5.7	22.4	40.1	21.8	10.1

5.9. 学習習慣との関係性が強い職場風土

「学習習慣がとてもある」群と全体との差に着目すると、1位から5位は僅差ではあるものの、学習習慣との関連性が最も強いのは「主体性・自主性を重視する風土」で、次いで「人材育成・自己啓発を促進する風土」、「変化対応力を重視する風土」となった。「成果主義・実力主義を重視する風土」は、学習習慣との関連性が最も低い要素であることが示唆されている（図表V-45）。

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、その際に何より重要なことは、本人の主体性や自主性を引き出すことだと考えられる。

また、Off-JT や OJT の充実度以外にも、「日常的にどのような雰囲気醸成するか」ということも、学習習慣に関与していると考えられる。特に、変化への対応力やチャレンジを求める風土、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ことが重要といえる。

学習習慣と職場風土の関連性についてより細かい構成要素で見ると、「人材育成～」に関連する要素よりむしろ、「新しい知識・技能・技術を常に学ぶ必要がある」「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」「新しいことにチャレンジすることが歓迎される」などの関連性が強い結果となった（図表V-46）。

以上から、学習習慣を根付かせるためには、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る職場の雰囲気が特に重要と考えられる。

中途採用者の在籍状況と学習習慣との関係性については、「プロパー社員が定着している上で中途採用者も活用している企業」と「プロパー社員の離職を補うために中途採用をしている企業」では異なる特性があると推察され、間接的な因子について今後調査する必要がある。

■ 図表 V-45 学習習慣と職場風土の関連性(中分類)

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

項目	【学習習慣との関連性】						
	1	2	3	4	5	6	7
全体	3.521	3.192	3.490	3.413	3.302	3.368	3.326
学習習慣がとともある	4.195	3.843	4.136	4.050	3.929	3.914	3.821
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	0.674	0.651	0.646	0.637	0.627	0.547	0.496



■ 図表 V-46 学習習慣と職場風土の関連性(小分類)

[Q19]あなたがこれまで勤務してきた職場では、以下の項目がどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
【学習習慣との関連性】	強い														弱い
「全体」の差の大きさ	新しい知識・技能・技術を習得し学ぶ必要がある	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	新しいことにチャレンジすることが歓迎される	男女や女性、外国籍の社員が活躍している	自由闊達に意見を言うことが出来る	研修や自己啓発メニューが充実している	関心のある仕事に手を挙げれば、発言することが認められる	自分で考え、判断することが求められる	上司や先輩が丁寧にOJTを行ってくれる	多少失敗しても許される雰囲気がある	社員のコミュニケーションが活発である	新しい発想やアイデアが常に求められる	高い成長を上げれば年齢に関わりなく昇格・昇進できる	年功よりも能力や成果が重視される	多様な採用者が多く活躍している
該当する職場風土	変化対応力	主体性・自主性	チャレンジを促す	多様性を尊重	自由闊達	人材育成・自己啓発	主体性・自主性	主体性・自主性	人材育成・自己啓発	チャレンジを促す	自由闊達	変化対応力	成果主義・努力主義	成果主義・努力主義	多様性を尊重
全体	3.612	3.447	3.534	3.249	3.280	3.180	3.285	3.631	3.205	3.292	3.323	3.368	3.326	3.325	3.487
学習習慣がとてもある	4.357	4.157	4.214	3.929	3.957	3.843	3.943	4.486	3.843	3.886	3.900	3.914	3.829	3.814	3.900
「全体」と「学習習慣がとてもある」の差	0.745	0.711	0.680	0.680	0.677	0.663	0.658	0.854	0.638	0.593	0.577	0.547	0.502	0.489	0.413

6. 調査結果⑤ 学習習慣と、性格特性との関係性

6.1. 要旨

- 「社交性」「計画性」「情緒安定性」のうち、「社交性」「計画性」の順に学習習慣との関連性がうかがえる。「情緒安定性」については、学習習慣との関連性は極めて低い。より細かい要素別にみると、「社交性」の中では「知らない人でもすぐに仲良くなれる」や「好奇心が強い」、「計画性」の中では「考えることが楽しい」という性格特性が特に関連性が高い。
- 以上から、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と考えられる。

6.2. 社交性

「社交性」では、すべての項目で学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い結果となった（図表V-47）。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群はいずれも15ポイント以上または50%以上高い。

以上から、「社交性」が高い人ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-47 学習習慣と社交性

[Q20]あなたの性格について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

			横%					
			当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	
全体			824	14.0	35.9	27.2	16.2	6.7
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	42.3	34.0	13.1	6.3	4.3	
	学習習慣がある	239	19.2	42.2	24.9	10.4	3.4	
	学習習慣がややある	198	9.5	38.2	30.0	15.7	6.7	
	学習習慣がない	317	6.8	30.3	30.3	23.1	9.6	



			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					
			当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	
全体			824	9.8	29.9	24.5	23.2	12.6	7.3	25.0	27.2	25.5	15.0
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	41.4	34.3	12.9	8.6	2.9	18.6	30.0	18.6	14.3	18.6	
	学習習慣がある	239	13.4	42.7	23.8	16.3	3.8	9.2	32.2	29.3	18.0	11.3	
	学習習慣がややある	198	5.1	28.3	26.8	26.8	13.1	5.6	27.8	28.8	25.8	12.1	
	学習習慣がない	317	3.2	20.2	26.2	29.3	21.1	4.4	16.7	26.5	33.4	18.9	

			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					
			当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	当てはまる (+5.00)	やや当てはまる (+4.00)	どちらとも いえない (+3.00)	あまり当てはまらない (+2.00)	当てはまらない (+1.00)	
全体			824	16.3	42.4	29.1	10.3	1.9	19.3	46.0	26.2	7.8	0.7	17.5	36.5	28.9	14.2	2.9
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	42.9	40.0	11.4	5.7	0.0	55.7	32.9	11.4	0.0	0.0	52.9	32.9	11.4	2.9	0.0	
	学習習慣がある	239	20.9	43.5	27.6	6.7	1.3	25.9	47.7	22.2	4.2	0.0	26.4	44.8	21.3	6.7	0.8	
	学習習慣がややある	198	12.6	43.9	31.3	8.6	3.5	13.1	52.0	25.8	8.1	1.0	11.1	38.9	37.4	9.1	3.5	
	学習習慣がない	317	9.1	41.0	32.8	15.1	1.9	10.1	43.8	32.8	12.0	1.3	6.9	29.7	33.1	25.6	4.7	

6.3. 計画性

「計画性」では、いずれの項目でも学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い結果となった（図表V-48）。

全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群は全てで15ポイント以上高い。以上から、「計画性」が高い人ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-48 学習習慣と計画性

[Q20]あなたの性格について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	18.0	42.3	26.0	11.5	2.1
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	42.4	41.0	11.0	5.2	0.5
	学習習慣がある	239	23.7	45.9	21.8	8.1	0.6
	学習習慣がややある	198	14.0	46.3	26.8	9.8	3.2
	学習習慣がない	317	10.9	37.4	32.1	16.5	3.0

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

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	20.3	46.4	23.1	9.2	1.1	19.1	44.9	24.0	10.0	2.1	14.8	35.7	30.9	15.3	3.3
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	45.7	37.1	12.9	4.3	0.0	37.1	50.0	7.1	4.3	1.4	44.3	35.7	12.9	7.1	0.0
	学習習慣がある	239	27.2	45.6	19.7	7.5	0.0	24.7	47.3	19.2	8.4	0.4	19.2	44.8	26.4	8.4	1.3
	学習習慣がややある	198	15.2	50.5	23.7	8.1	2.5	16.7	46.0	26.3	9.1	2.0	10.1	42.4	30.3	12.1	5.1
	学習習慣がない	317	12.6	46.4	27.4	12.3	1.3	12.3	41.3	30.0	12.9	3.5	7.9	24.6	38.8	24.3	4.4

6.4. 情緒安定性

全体の割合と「学習習慣がとともある」群の割合を比較すると、「小さなことでもよくよする」で「当てはまらない」と回答した人は50%以上多く、他の3群と比較すると突出した値となっている(図表V-49)。これは言い換えれば、「学習習慣がとともある群は、小さなことではよくよしない」ということを意味する。

しかしながら、学習習慣の程度との間に顕著な関連性は見られない。

「心配性だ」という項目においては、「当てはまらない」と回答した人は全体よりも50%以上多いものの、その他3群とのバラつきが比較的小さい。また、「学習習慣がややある」群のほうが高い割合を示しており、顕著な比例関係は見られない。

以上から、「情緒安定性」と学習習慣の程度との間には、特徴的な関連性は見受けられない。

■ 図表 V-49 学習習慣と情緒安定性

[Q20]あなたの性格について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	19.5	36.2	24.0	16.0	4.2
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	21.4	30.0	25.0	13.6	10.0
	学習習慣がある	239	19.0	39.5	21.5	16.7	3.1
	学習習慣がややある	198	21.5	31.8	23.5	18.2	5.1
	学習習慣がない	317	18.3	37.9	26.0	14.5	3.3

情緒安定性

小さなことでもよくよする

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+1.00)	(+2.00)	(+3.00)	(+4.00)	(+5.00)
全体		824	16.0	32.2	24.6	20.5	6.7
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	17.1	28.6	20.0	17.1	17.1
	学習習慣がある	239	15.5	34.3	23.4	22.2	4.6
	学習習慣がややある	198	18.2	26.3	25.3	23.2	7.1
	学習習慣がない	317	14.8	35.0	26.2	18.3	5.7

心配性だ

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+1.00)	(+2.00)	(+3.00)	(+4.00)	(+5.00)
全体		824	23.1	40.3	23.4	11.4	1.8
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	25.7	31.4	30.0	10.0	2.9
	学習習慣がある	239	22.6	44.8	19.7	11.3	1.7
	学習習慣がややある	198	24.7	37.4	21.7	13.1	3.0
	学習習慣がない	317	21.8	40.7	25.9	10.7	0.9

6.5. 学習習慣との関係性が強い性格特性

「学習習慣がとともある」群と全体との差に着目すると、僅差ではあるものの、学習習慣との関連性が最も強いのは「社交性」で、次いで「計画性」という結果が得られた（図表V-50）。「情緒安定性」については、全体との差が極めて小さく、「社交性」と「計画性」に比べると、学習習慣との関連性は低い。

以上から、学習習慣の程度が高い人は、「社交性」及び「計画性」が高いという性格特性を有していると考えられる。

学習習慣と性格特性の関連性についてより細かい構成要素で見ると、「社交性」の中では「知らない人でもすぐに仲良くなれる」や「好奇心が強い」が特に関連性が強く、「計画性」の中で特に重要な特性は「考えることが楽しい」という結果が得られた（図表V-51）。

以上から、学習習慣の程度が高い人は、「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と考えられる。

■ 図表 V-50 学習習慣と性格特性の関連性(中分類)

[Q20]あなたの性格について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

【学習習慣との関連性】	← 強い → 弱い		
	1	2	3
「全体」との差の大きさ			
項目	社交性	計画性	情緒安定性
全体	3.345	3.626	2.492
学習習慣がとともある	4.037	4.195	2.607
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	0.692	0.569	0.116

■ 図表 V-51 学習習慣と性格特性の関連性(小分類)

[Q20]あなたの性格について、以下の項目はどの程度当てはまりますか。もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
「全体」との差の大きさ										
性格特性の構成要素	知らない人でもすぐ仲良くなれる	好奇心が強い	考えることが楽しい	他人に気配りを示す	誰に対してもやさしく接する	よく考えてから行動する	計画的に行動する	大勢でわいわい騒ぐのが好きだ	小さなことでもよくよくする	心配性だ
該当する職場風土	社交性	社交性	計画性	社交性	社交性	計画性	計画性	社交性	情緒安定性	情緒安定性
全体	3.011	3.515	3.434	3.754	3.607	3.755	3.689	2.840	2.697	2.286
学習習慣がとともある	4.029	4.357	4.171	4.443	4.200	4.243	4.171	3.157	2.886	2.329
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	1.018	0.843	0.737	0.689	0.593	0.488	0.482	0.317	0.189	0.042

7. 調査結果⑥ 学習習慣と、行動特性の経験との関係性

7.1. 要旨

- 「知的的好奇心」「チャレンジ力」「達成志向」は、いずれも学習習慣との比例関係がうかがえる。中でも学習習慣への関連性が最も強いのは「知的的好奇心」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」や「新技術や新製品などに関心をもつ」等の「知的的好奇心」の構成要素が特に関連性が強く、それに次ぐのは「将来の仕事上の目標を持つ」や、「どんな仕事でも自分なりの楽しみ方を見つける」等「達成志向」の構成要素である。
- 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な好奇心が高いと考えられる。物事に取り組む際には、新しいことにも柔軟に対応し得るようなチャレンジ力と、高い達成意欲を有していると推察され、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。

7.2. 知的好奇心

「知的好奇心」では、いずれの項目でも学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い結果となった（図表V-52）。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとてもある」群はいずれも15ポイント以上高い。また、「学習習慣がある」群は、「新技術や新製品などに関心をもつ」以外の2項目では全体の割合よりも50%以上高い。

以上から、「知的好奇心」が高い人ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-52 学習習慣と知的好奇心

[Q21]仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	13.6	33.2	27.6	18.2	7.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	47.1	31.9	12.4	5.2	3.3
	学習習慣がある	239	20.4	45.5	21.2	10.9	2.1
	学習習慣がややある	198	9.3	35.9	31.8	19.2	3.9
	学習習慣がない	317	3.8	22.5	33.1	26.0	14.6

知的好奇心

		横%	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				
			当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)	(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	16.9	40.5	21.8	14.9	5.8	15.7	37.4	27.8	14.4	4.7	8.3	21.6	33.1	25.2	11.8
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	55.7	32.9	8.6	1.4	1.4	52.9	37.1	5.7	2.9	1.4	32.9	25.7	22.9	11.4	7.1
	学習習慣がある	239	22.6	53.6	13.0	9.2	1.7	24.3	47.7	19.7	7.1	1.3	14.2	35.1	31.0	16.3	3.3
	学習習慣がややある	198	15.7	41.4	22.7	18.2	2.0	9.1	43.4	32.8	12.1	2.5	3.0	22.7	39.9	27.3	7.1
	学習習慣がない	317	4.7	31.9	30.9	20.2	12.3	5.0	25.9	35.6	24.0	9.5	1.6	9.8	32.8	33.8	22.1

7.3. チャレンジ力

「チャレンジ力」では、いずれの項目でも学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高い結果となった(図表V-53)。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群はいずれも15ポイント以上高く、「学習習慣がない」群はいずれも50%以上低い結果となった。

以上から、「チャレンジする力」が高い人ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-53 学習習慣とチャレンジ力

[Q21]仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	11.4	36.1	33.8	14.8	3.8
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	40.0	38.1	17.1	2.9	1.9
	学習習慣がある	239	16.5	50.2	23.2	8.6	1.5
	学習習慣がややある	198	5.9	40.7	38.0	13.5	1.9
	学習習慣がない	317	4.8	22.2	42.9	22.9	7.2

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

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	8.3	28.9	35.1	20.3	7.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	28.6	42.9	18.6	5.7	4.3
	学習習慣がある	239	13.8	42.3	28.9	11.7	3.3
	学習習慣がややある	198	3.5	32.3	42.9	17.7	3.5
	学習習慣がない	317	2.5	13.6	38.5	31.5	13.9

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	14.1	39.8	31.3	12.4	2.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	42.9	40.0	17.1	0.0	0.0
	学習習慣がある	239	20.1	52.3	18.8	7.9	0.8
	学習習慣がややある	198	8.1	46.0	34.8	9.6	1.5
	学習習慣がない	317	6.9	26.5	41.6	20.2	4.7

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	12.0	39.7	35.1	11.8	1.5
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	48.6	31.4	15.7	2.9	1.4
	学習習慣がある	239	15.5	56.1	21.8	6.3	0.4
	学習習慣がややある	198	6.1	43.9	36.4	13.1	0.5
	学習習慣がない	317	5.0	26.5	48.6	17.0	2.8

7.4. 達成志向

「達成志向」では、「将来の仕事上の目標を持つ」を除く2項目で、学習習慣の程度に応じて「当てはまる」の割合が高かった（図表V-54）。全体の割合と比較すると、「学習習慣がとともある」群は、いずれの項目も15ポイント以上高い。

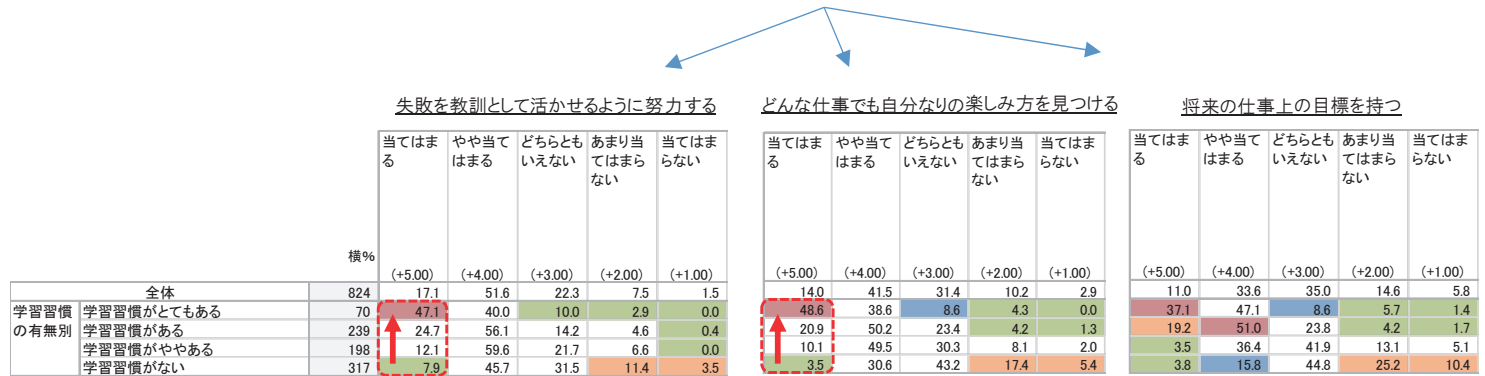
「学習習慣がない」群に着目すると、いずれの項目でも全体の割合より50%以上低い結果となった。

以上から、「達成志向」が強い人ほど、学習習慣の程度も高い傾向にあるといえる。

■ 図表 V-54 学習習慣と達成志向

[Q21]仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

		横%	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない
			(+5.00)	(+4.00)	(+3.00)	(+2.00)	(+1.00)
全体		824	14.0	42.2	29.6	10.8	3.4
学習習慣の有無別	学習習慣がとともある	70	44.3	41.9	9.0	4.3	0.5
	学習習慣がある	239	21.6	52.4	20.5	4.3	1.1
	学習習慣がややある	198	8.6	48.5	31.3	9.3	2.4
	学習習慣がない	317	5.0	30.7	39.9	18.0	6.4



7.5. 学習習慣との関係性が強い行動特性

「学習習慣がとともある」群と全体との差に着目すると、いずれも僅差であるものの、学習習慣との関連性が最も強いのは「知的的好奇心」で、次いで「チャレンジ力」「達成志向」となった（図表V-55）。

以上から、学習習慣の程度が高い人は「知的的好奇心」及び「チャレンジ力」が高い。

行動特性の単位で見ると、「知的的好奇心」「チャレンジ力」「達成志向」の順で学習習慣との関連性が強かった（図表V-55）。

さらに細かい要素別にみると、「知的的好奇心」の中でも「他社や他業界の動きや社会の変化に関心をもつ」や「新技術や新製品などに関心をもつ」が、特に関連性が強い（図表V-56）。

それらに続くのは「将来の仕事上の目標を持つ」（達成志向）「どんな仕事でも自分なりの楽しみ方を見つける」（達成志向）「他社や他業界の人と、幅広いネットワークをもつ」（知的的好奇心）である。

以上から、学習習慣の程度が高い人は他社・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うかがえる。

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。

■ 図表 V-55 学習習慣と行動特性の関連性(中分類)

[Q21]仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。

【学習習慣との関連性】	← 強い → 弱い →		
	1	2	3
「全体」との差の大きさ			
項目	知的的好奇心	チャレンジ力	達成志向
全体	3.273	3.366	3.528
学習習慣がとともある	4.143	4.114	4.252
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	0.870	0.748	0.725

■ 図表 V-56 学習習慣と行動特性の関連性(小分類)

[Q21]仕事をするうえで、あなたは普段どのような行動をとっていますか。以下の項目について、もっとも近いものをそれぞれ選んで下さい。



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
「全体」との差の大きさ									
行動特性の構成要素	他社や他業界の動きや社会の変化に関心をもつ	新技術や新製品などに関心をもつ	従来の仕事上の目標を持つ	どんな仕事でも自分なりの楽しみ方を見つける	他社や他業界の人と、幅広いネットワークをもつ	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	失敗を教訓として活かせるように努力する
該当する職場風土	知的好奇心	知的好奇心	達成志向	達成志向	知的好奇心	チャレンジ力	チャレンジ力	チャレンジ力	達成志向
全体	3.448	3.477	3.295	3.534	2.893	3.101	3.507	3.490	3.754
学習習慣がとともある	4.371	4.400	4.129	4.314	3.657	3.857	4.257	4.229	4.314
「全体」と「学習習慣がとともある」の差	0.924	0.923	0.834	0.780	0.764	0.756	0.750	0.738	0.561

8. 調査結果⑦ 学びのスタイル別に見る、日頃取り組んでいる学びの実態

8.1. 要旨

- 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。
- 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ものと考えられる。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考えられる。
- 「就職してからこれまでに学びに取り組んでいない人」の中にも、「学ぼうという意欲はあるものの、時間や金銭的な余裕がない」と感じている人が一定程度存在すると考えられる。しかしながら、「時間的な余裕・金銭的な余裕・学びのインセンティブなどが手に入ったとしても学びは行わない」という人（=どのような働きかけを行っても、学びのスイッチが入らない人）も少なからず存在する。
- 学びに費やす時間は「一週間で3時間未満」が平均的であるが、就職してから絶えず学びを継続している人については、「5時間以上10時間未満」とより長時間を学びに費やしている傾向がある。
- 全体的によく行われている学びの方法としては「インターネット上の記事等からの情報収集」が多くなっているが、就職してから絶えず学びを継続している人については、特定の手法に偏らず、様々な手法で学びを深めている実態が確認できる。
- 学びの効果として「より質の高い仕事ができるようになった」「より効果的に仕事ができるようになった」ということは半数近い人が感じている。特に就職してから絶えず学びを継続している人については、「より質の高い仕事ができるようになった」という実感が強い。一方、学びの効果が実感できない場合には、学びを止めてしまう傾向にあると考えられる。
- 学びの成果としては、「自分が成長した実感」が最も得られやすいといえる。ただし、一定継続して学びに取り組んでいる人については、「成長実感」に加えて、「仕事上のチャンス」「キャリア上の待遇アップ」「金銭的な待遇アップ」など、職務上の具体的な成果も得られていると考えられる。

8.2. 学びのスタイルと、学びのきっかけ・動機

まず、「就職してからこれまでの学び」について Q.22 で質問し、図表V-57 の 5 区分で回答を募った。

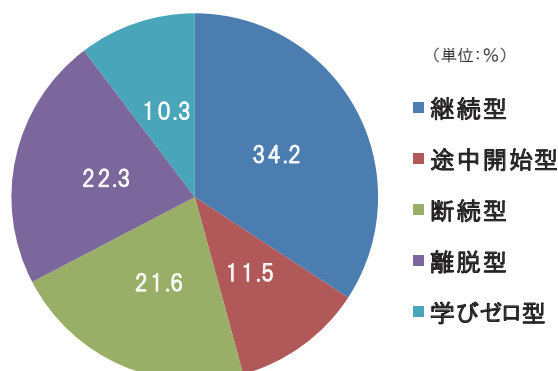
■ 図表 V-57 学びのスタイルの 5 区分

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

なお「学び」とは、リクルートワークス研究所の『WORKS REPORT 2018 どうすれば人は学ぶのか』に準拠し、「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）」と定義した。調査対象者全体の学びのスタイルの割合は、図表V-58 の通り。

■ 図表 V-58 学びのスタイルの割合

[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。



学びを行ったことがある群として、Q22で【継続型】【途中開始型】【断続型】【離脱型】と回答した4群(N=739)に対し、学びのきっかけや動機となったものについて複数回答で質問を行った(図表V-59)。

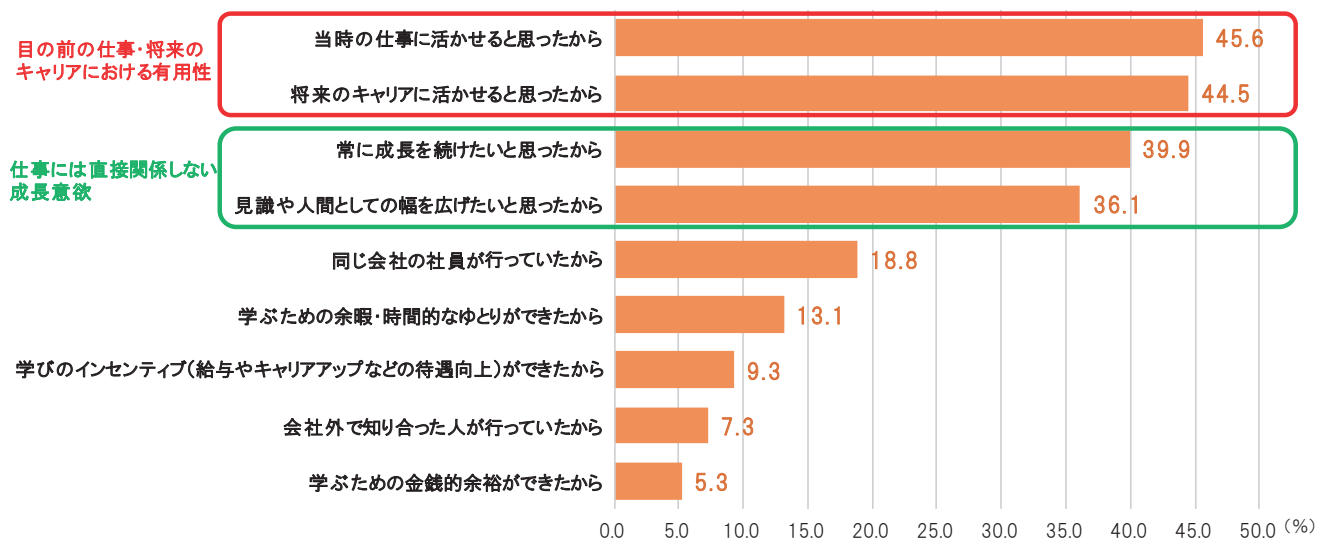
全体のうち、「当時の仕事に活かせると思ったから」「将来のキャリアに活かせると思ったから」が半数近くを占める回答となった。これら2つの要素をまとめて、「目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性」とする。

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」という2つの要素も35%以上と多い。これら2つの要素をまとめて、「内発的動機・学ぶこと自体への欲求」とする。

以上から、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「内発的動機・学ぶこと自体への欲求」が重要と考えられる。

■ 図表 V-59 学びのきっかけ・動機（継続型、途中開始型、断続型、離脱型の4群全体の特徴）

[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。



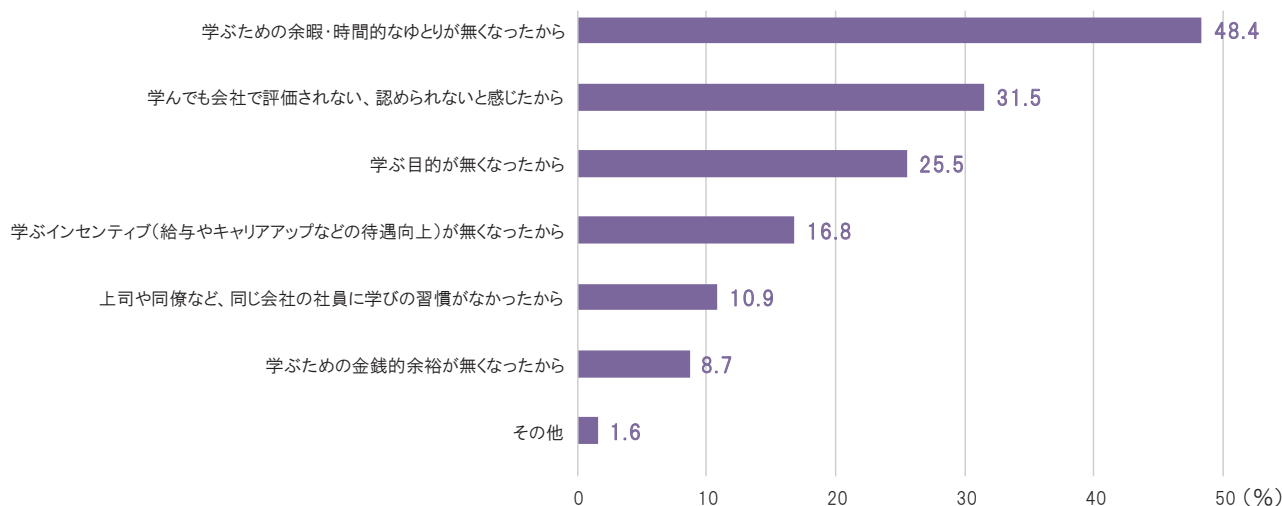
8.3. 学びを阻害する要因

学びを阻害する要因について、Q.22 で【離脱型】と回答した対象者 (N=184) に対して質問を行った (図表V-60)。「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、全体の約半数を占めている。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31.5%と続く。

以上から、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 学びを実施しなくなったきっかけ・理由

[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。



次に、「そもそも学ぶ習慣が無い人を、どのように動機付けるか」という観点から、Q22 で【学びゼロ型】と回答した対象者 (N=85) に対し、「どのようなものがあれば学びを行うか」について質問を行った (図表V-61)。

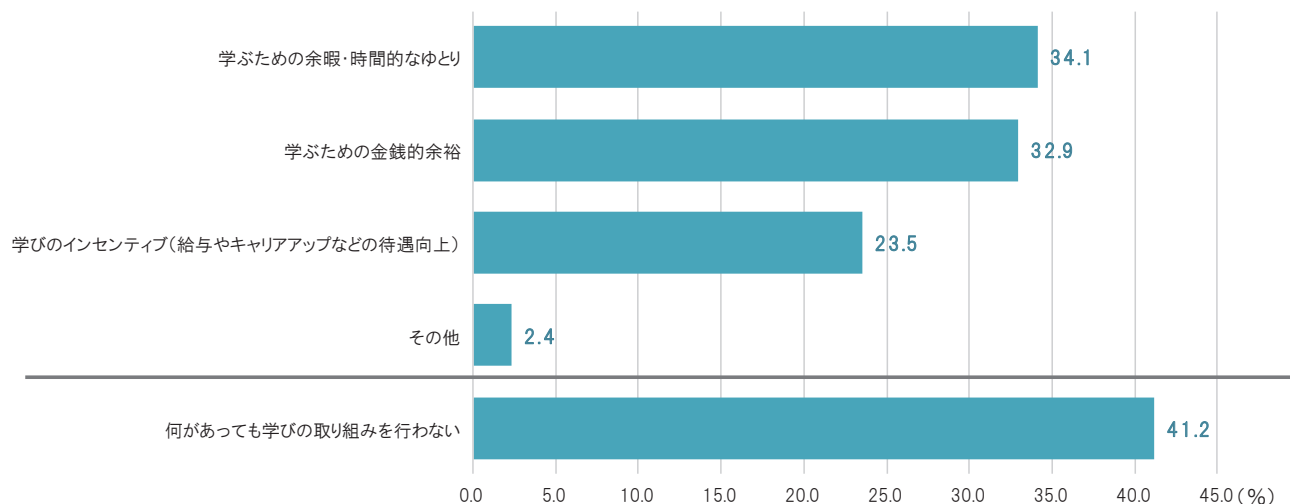
「学ぶための余暇・時間的なゆとり」が最も多く34.1%、「学ぶための金銭的余裕」が32.9%と続く。一方「何があっても学びの取り組みは行わない」が41.2%を占める。

以上から、就職してからこれまでに学びに取り組んでいない人の中にも、「学ぼうという意欲はあるものの、時間や金銭的な余裕がない」と感じている人が一定程度存在すると考えられる。

しかしながら、「時間的な余裕・金銭的な余裕・学びのインセンティブなどが手に入っても、学びは行わない」という人(=どのような働きかけを行っても、学びのスイッチが入らない人)も少なからず存在する。

■ 図表 V-61 学びを促進するために必要な要素

[Q26] Q22で【学びゼロ型】と回答した方にお伺いします。以下のうちどのようなものがあれば、「学び」の取り組みを行いますか。該当するものをすべて選択してください。



8.4. 日頃実施している学びの方法

一週間のうち学びに費やす平均時間について、Q.22で【継続型】【途中開始型】【断続型】と回答した対象者(N=555)に対して質問を行った(図表V-62)。「1時間未満」と「1時間以上3時間未満」が最も多く、ともに34.8%で、両者を合わせると全体の7割にのぼる。「3時間以上5時間未満」が16.4%と続く。

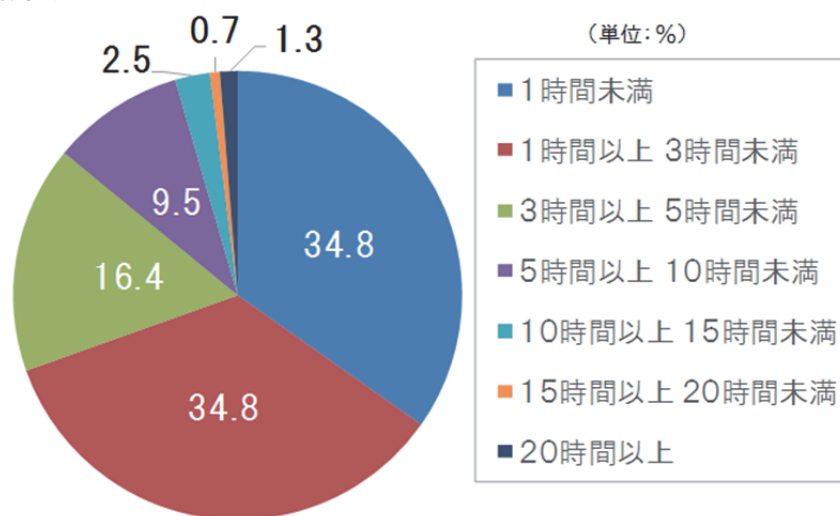
次に【継続型】【途中開始型】【断続型】の3群間で、学びに費やす一週間の平均時間を比較した(図表V-63)。

【継続型】と【途中開始型】は「1時間以上3時間未満」が最も多いのに対し、【断続型】は約半数が「1時間未満」に留まっている。また、【継続型】は「5時間以上10時間未満」が13.1%であるのに対し、【途中開始型】は3.2%、【断続型】は7.3%と、【継続型】とのポイント差が極めて大きい。

以上から、学びに費やす時間は「一週間で3時間未満」が平均的であるが、就職してから絶えず学びを継続している人については、「5時間以上10時間未満」とより長時間を学びに費やしている傾向があるといえる。

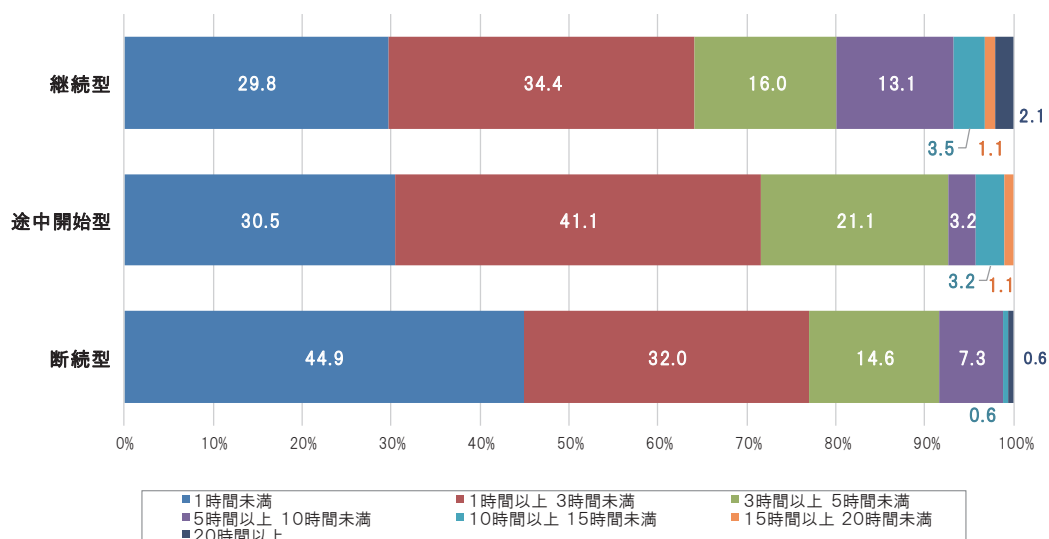
■ 図表 V-62 一週間に占める学びの平均時間(継続型、途中開始型、断続型の全体的な傾向)

[Q27]Q22で【継続型】【途中開始型】【断続型】と回答した方にお伺いします。あなたは一週間平均で何時間程度、「学び」に時間を割いていますか。



■ 図表 V-63 一週間に占める学びの平均時間(継続型、途中開始型、断続型の比較)

[Q27]Q22で【継続型】【途中開始型】【断続型】と回答した方にお伺いします。あなたは一週間平均で何時間程度、「学び」に時間を割いていますか。



次に、すべての学びスタイルに対し、具体的にどのような方法で学びを行っているかについて、複数回答で質問を行った（図表V-64）。全体の傾向としては、「インターネット上の記事等からの情報収集」が52.8%で最も多く、半数以上が取り組んでいる。第2位の「専門書を読む」から第7位の「総合誌の新聞を読む」は、いずれも20～30%の回答率であった。最も割合が低かったのは「ビジネススクールなど大学院への通学」で、全体の2.2%に留まる。これらいずれにも取り組んでいないという対象者は全体の13.6%となった。

学びのスタイル別に比較すると、【継続型】はいずれの項目も全体平均を上回っており、「専門書を読む」「ビジネススクールなど大学院への通学」は、全体平均と比較して差が大きく、【継続型】の特徴といえる。【途中開始型】は、「経済誌の新聞を読む」「ビジネス系の雑誌を読む」「スポーツ誌の新聞を読む」が、全体平均と比べて差が大きい。

【学びゼロ型】は「twitter、instagram等のSNSからの情報収集」以外はいずれも全体平均を大きく下回り、「いずれにも取り組んでいない」割合が約6割を占める。

以上から、全体的によく行われている学びの方法としては「インターネット上の記事等からの情報収集」が挙げられるが、就職してから絶えず学びを継続している人については、特定の方法に偏らず、様々な手法で学びを深めていることが確認できる。

■ 図表 V-64 日頃行っている学びの取り組み

[Q28] あなたが日頃から取り組んでいる学習方法について、以下の中から該当するものをすべて選択してください。

	インターネット上の記事等からの情報収集	専門書を読む	経済誌の新聞を読む	社内研修への参加	ビジネス系の雑誌を読む	社外のセミナー・勉強会への参加	総合誌の新聞を読む	Twitter、Instagram等のSNSからの情報収集	スポーツ誌の新聞を読む	娯楽系の雑誌を読む	ビジネススクールなど大学院への通学	その他	上記のいずれにも取り組んでいない
全体	52.8	31.6	26.9	26.7	24.6	24.4	20.6	14.0	6.8	6.3	2.2	8.0	13.6
継続型	57.1	47.9	37.6	33.7	35.5	35.5	27.3	16.3	9.6	8.5	4.6	9.9	2.8
途中開始型	53.7	34.7	49.5	27.4	38.9	26.3	23.2	12.6	14.7	5.3	2.1	10.5	4.2
断続型	53.4	37.1	21.3	28.1	21.9	27.0	19.1	13.5	5.1	7.3	0.0	11.8	7.3
離脱型	57.1	12.5	14.7	23.9	12.5	13.6	16.8	14.1	2.7	5.4	1.6	3.3	20.1
学びゼロ型	27.1	3.5	4.7	5.9	4.7	3.5	7.1	8.2	1.2	0.0	0.0	1.2	58.8

8.5. 学びを通じて感じた仕事上の効果

学びを通じて感じた仕事上の効果について、【継続型】【途中開始型】【断続型】【離脱型】に複数回等で質問を行った（図表V-65）。全体としては、4割の人が「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」という効果を感じていた。

学びのスタイル別に比較すると、【継続型】は約6割が「より質の高い仕事ができるようになった」と感じており、全体平均を大幅に上回る。「効果は感じなかった」とする人はわずか16.3%に留まっている。反して、【離脱型】は「効果を感じなかった」とする人が半数以上にのぼる。

以上から、学びの効果として「より質の高い仕事ができるようになった」「より効果的に仕事ができるようになった」ということは半数近い人が感じているといえる。特に就職してから絶えず学びを継続している人については、「より質の高い仕事ができるようになった」という実感が強い。一方、学びの効果が実感できない場合には、学びを止めてしまう傾向にあると考えられる。

■ 図表 V-65 学びを通じて感じた仕事上の効果

[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
継続型	282	60.3	47.2	1.1	16.3
途中開始型	95	45.3	52.6	2.1	20.0
断続型	178	29.8	37.1	0.6	41.0
離脱型	184	24.5	28.8	0.5	51.1

上記の設問30（図表V-65）において、「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。

全体としては、半数近い人が「自分が成長した実感」を挙げており、次いで「仕事上のチャンス」という順で高い傾向にある（図表V-66）。【継続型】は最もその割合が高く、約6割が「自分が成長した実感」を感じたとしている（図表V-67）。

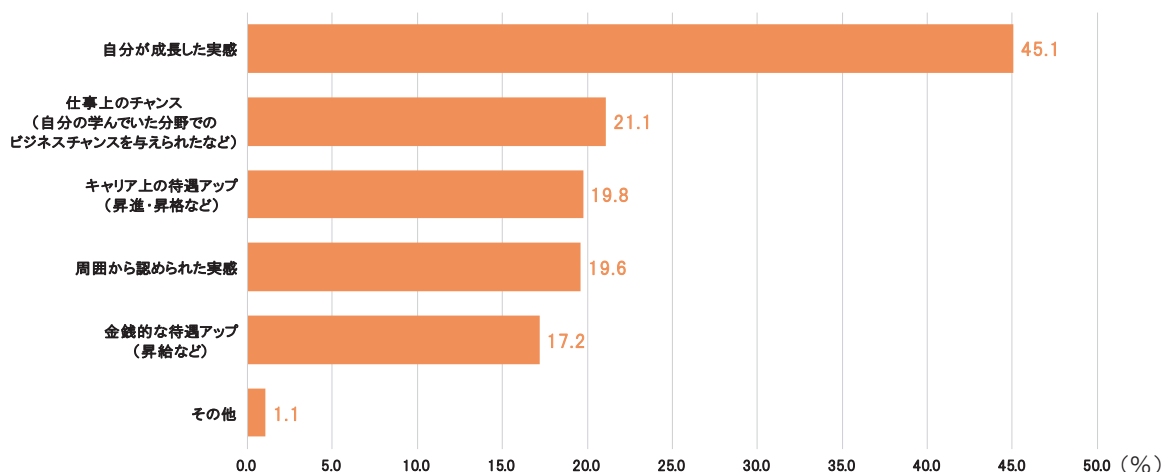
【継続型】はその他の学びのスタイルに比べ、いずれの効果においても高い実感を得ている。「仕事上のチャンス（自分の学んでいた分野でのビジネスチャンスを与えられたなど）」や「キャリア上の待遇アップ（昇進・昇格など）」は学びのスタイル別のバラつきが大きい（図表V-67）。

以上から、学びの成果としては、「自分が成長した実感」が最も得られやすいといえる。

ただし、一定継続して学びに取り組んでいる人については、「成長実感」に加えて、「仕事上のチャンス」「キャリア上の待遇アップ」「金銭的な待遇アップ」など、職務上の具体的な成果も得られていると考えられる。

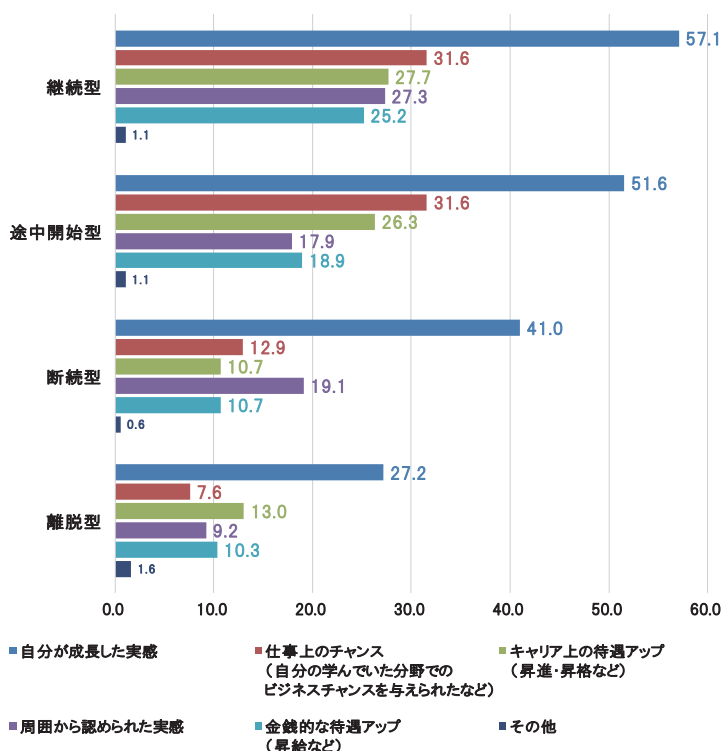
■ 図表 V-66 学びを通じて得られた具体的な成果(全体の傾向)

[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。



■ 図表 V-67 学びを通じて得られた具体的な成果(学びスタイル別の傾向)

[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。



9. 調査結果⑧ 学習習慣別に見る、日頃取り組んでいる学びの実態

9.1. 要旨²

- まず、「学習習慣」と「学び」について改めて定義を整理する。学習習慣は変化対応行動（変化対応力）を支える主要な要素であり、「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」等の3つの項目の定着度合いに応じて、「学習習慣がとともある」から「学習習慣がない」まで4群に分類している。一方、学びのスタイルについては、「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をどの程度継続的に実施しているか」について、【継続型】から【学びゼロ型】まで5分類としている。
- 「学習習慣がとともある群」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；p117）。したがって、学習習慣と学びには、一定の関連性があると確認された。³
- 学習習慣と、学びのきっかけ・動機との間には、一定の関連性が見受けられる。学習習慣が定着している人の周りには、日頃から積極的に学びに取り組んでいる人が存在し、互いに学び合う関係性が生まれていると考えられる。また、学習習慣が定着している人ほど、「目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性」に関心を持ち、これが学びのスイッチとなる傾向もうかがえる。このように、学びのスイッチとして外的要因が学習習慣に関係しているといえるが、そもそも学習習慣が定着している人は、「内発的な動機（学ぶこと自体への欲求）」が極めて強いことが考えられる。
- 学習習慣の度合いと「一週間に占める学びの平均時間」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ほど、学びに長い時間をかけている傾向があるといえる。
- 具体的な学びの方法としては、学習習慣の程度が高い人ほど特定の方法に偏らず、様々なリソース・手法で学びを深めている。特に、「総合誌の新聞・専門書・雑誌を読む」といった学びや、「社外のセミナー・勉強会へ参加する」といった取り組みは学習習慣の程度によって取り組み度合いの差が大きい。これらに日頃から積極的に取り組んでいる人は、学習習慣が一定程度定着していると考えられる。
- 学びの効果としては、学習習慣の程度が高い人ほど「より質の高い仕事ができるようになった」「より効果的に仕事ができるようになった」といった効果を感じている。

² 「学習習慣と、学びを阻害する要因との関連性」については、【学びゼロ型】を対象に分析を行ったが、学習習慣それぞれでサンプル数のバラつきが大きい（図表V-67）ことから、分析の対象外とする。

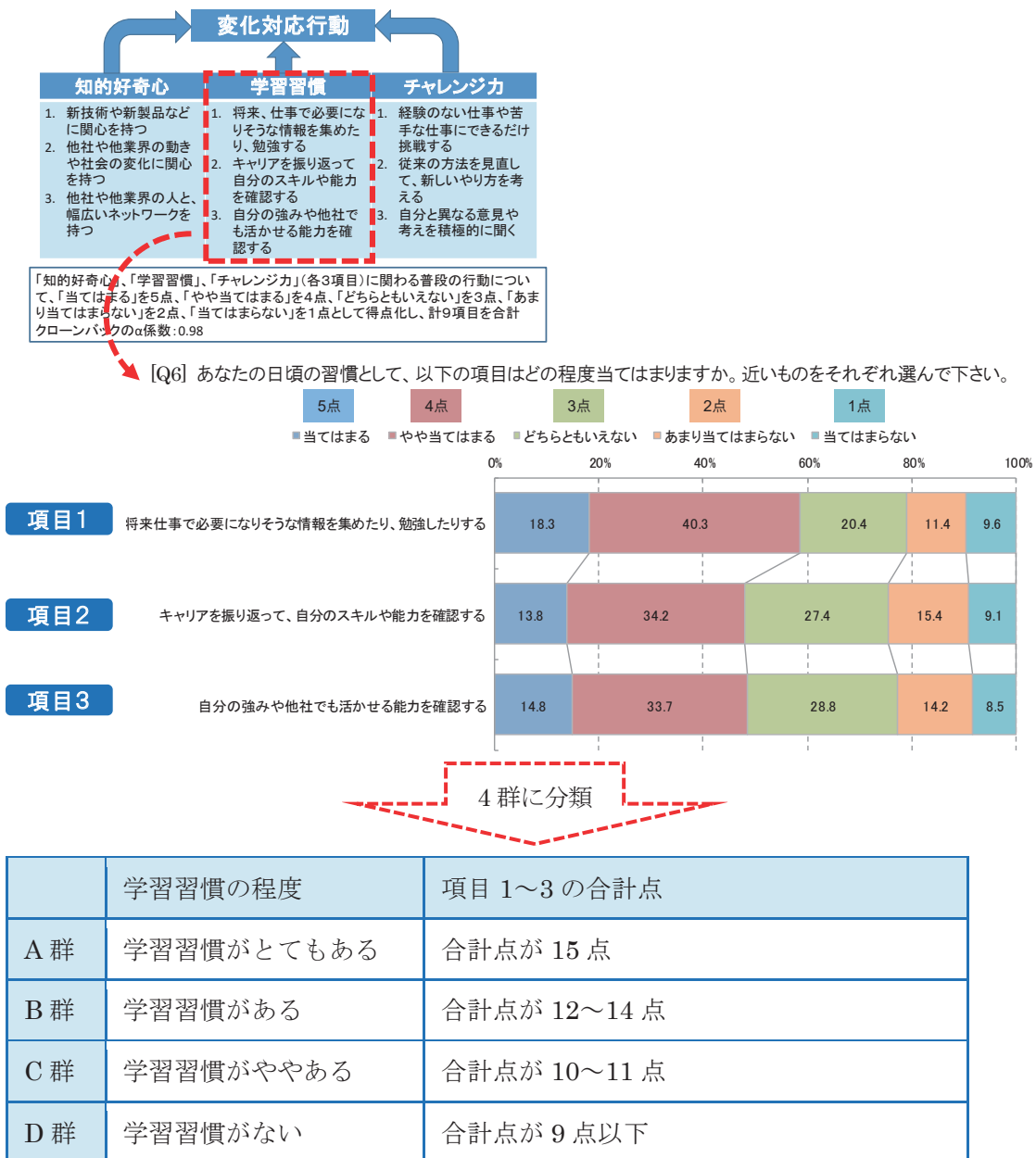
³ 本調査では、「学習習慣」は「将来、仕事で必要になりそうな情報を集めたり、勉強したりする」などの3つの行動特性を代理変数として「内面の傾向」として捉えた。一方「学び」は、「自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをすること」と定義して「顕在化した行動」として捉えた。

- 具体的な成果としては、「金銭的な待遇アップ」「キャリア上の待遇アップ」といった物理的な成果だけでなく、「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についても、学習習慣の程度が高い人ほど実感を得ている傾向にある。

9.2. 学習習慣と学びのスタイルの関係性

ここではまず、「学習習慣」と「学び」の定義を再掲する。「学習習慣」とは、変化対応行動（変化対応力）を支える主要な要素であり、「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」という3つの項目の定着度合いに応じて、調査対象者を4群に分類した（図表V-68）。

■ 図表 V-68 学習習慣の群分け方法(再掲)



一方、「学び」のスタイルについては、「就職してからこれまでの学び」の継続性について、図表V-69の5つに分類した。ここでの「学び」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）」と定義している。

ここからは、学習習慣の度合いに応じて、就職してから現在までの学びのスタイルにどのような相違が見られるのかについて論じる。

■ 図表 V-69 学びのスタイルの5区分(再掲)

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

学習習慣の4群それぞれにおける学びのスタイルの割合は、図表V-70の通り。

「学習習慣がとともある」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%（2名）となった。特に【継続型】に着目すると、「学習習慣がない」群から「学習習慣がとともある」群まで、学習習慣の程度に比例して割合が高い。「学習習慣がとともある」群と「学習習慣がある」群では全体よりも15ポイント以上高い割合を占める（図表V-71）。

また、一定程度継続的に学びを行っている割合として、【継続型】と【途中開始型】を合わせると、84.3%、72.8%、43.4%、18.3%と、学習習慣の程度が高いほど、その割合は顕著に多くなっている（図表V-70～71）。

以上から、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る。具体的には、「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」「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」など、将来的な変化に備えて学習習慣が定着している人は、一時的に学びを行っているわけではなく、就職してから現在まで一定程度継続的に、仕事に関わる知識や技術の向上のための取り組みを行っているものと考えられる。

反対に、学習習慣の程度が低いほど【離脱型】の割合は増加する傾向にある。「学習習慣がない」群では【離脱型】の割合が最も高く、全体よりも50%以上多い(図表V-71)。

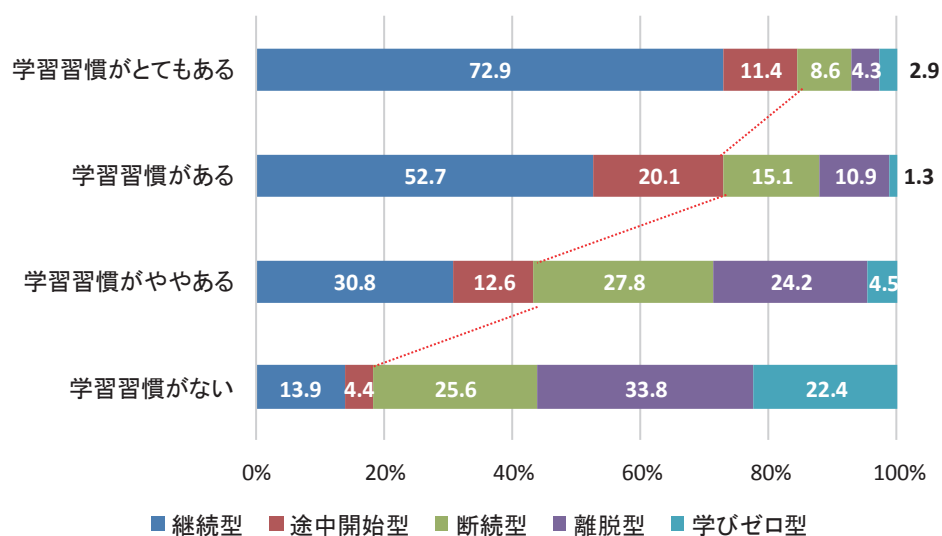
【学びゼロ型】については、「学習習慣がない」群のみ、全体平均よりも50%以上多い結果となった(図表V-71)。

以上から、現在学習習慣が定着していない人の中では、「就職してから今まで学びは実施したことがない」という【学びゼロ型】も一定数存在するものの、「以前は学びに取り組んでいた時期もあったが、ある時点から実施しなくなった」という【離脱型】が少なからず存在することが見受けられる。

なお、学びを阻害する要因については、「学ぶための時間を確保できない」という時間的な問題だけではなく、「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(V章8.3;p.106参照)。

■ 図表 V-70 学習習慣別に見る、学びのスタイル(割合)

[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。



■ 図表 V-71 学習習慣と、学びのスタイルの関係性

[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。

		横%	【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	【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	【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	【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	【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
全体		824	34.2	11.5	21.6	22.3	10.3
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	70	72.9	11.4	8.6	4.3	2.9
	学習習慣がある	239	52.7	20.1	15.1	10.9	1.3
	学習習慣がややある	198	30.8	12.6	27.8	24.2	4.5
	学習習慣がない	317	13.9	4.4	25.6	33.8	22.4

本節 9.3 以降では、学習習慣の 4 群別に、「学びのきっかけ・動機」「日頃実施している学びの実態」「学びを通じて感じた仕事上の効果」の関係性について論じる。⁴

9.3. 学習習慣と、学びのきっかけ・動機

学習習慣の 4 群別に見た「学びのきっかけ・動機」は、図表 V-72 の通り。なお回答は、Q22 で【継続型】【途中開始型】【断続型】【離脱型】と回答した対象者 (N=739) に限る。

学びのきっかけ・動機を類似性の高い項目で分類すると、「学習習慣がとてもある」群は、「内発的動機・学ぶこと自体への欲求」が全体より 15 ポイント以上高い割合となっている (図表 V-72)。また、(1)周囲の人の影響、(2)目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性、(3)内発的動機・学ぶこと自体への欲求、(4)物理的なゆとり (特に「学ぶための金銭的余裕」) は、いずれも学習習慣の度合いが高くなるほど割合が高くなっている。(5)金銭上・待遇上のインセンティブについては、学習習慣との特徴的な関係は見受けられない。

以上から、学習習慣と学びのきっかけ・動機との間には、一定の関連性が見受けられる。

まず、「周囲の人の影響」について、学習習慣の程度との比例関係が示唆されることから、学習習慣が定着している人の周りには、日頃から積極的に学びに取り組んでいる人が存在し、互いに学び合う関係性が生まれている可能性が考えられる。

また、学習習慣が定着している人ほど、「目の前の仕事・将来のキャリアにおける有用性」に関心を持ち、これが学びのスイッチとなる傾向もうかがえる。

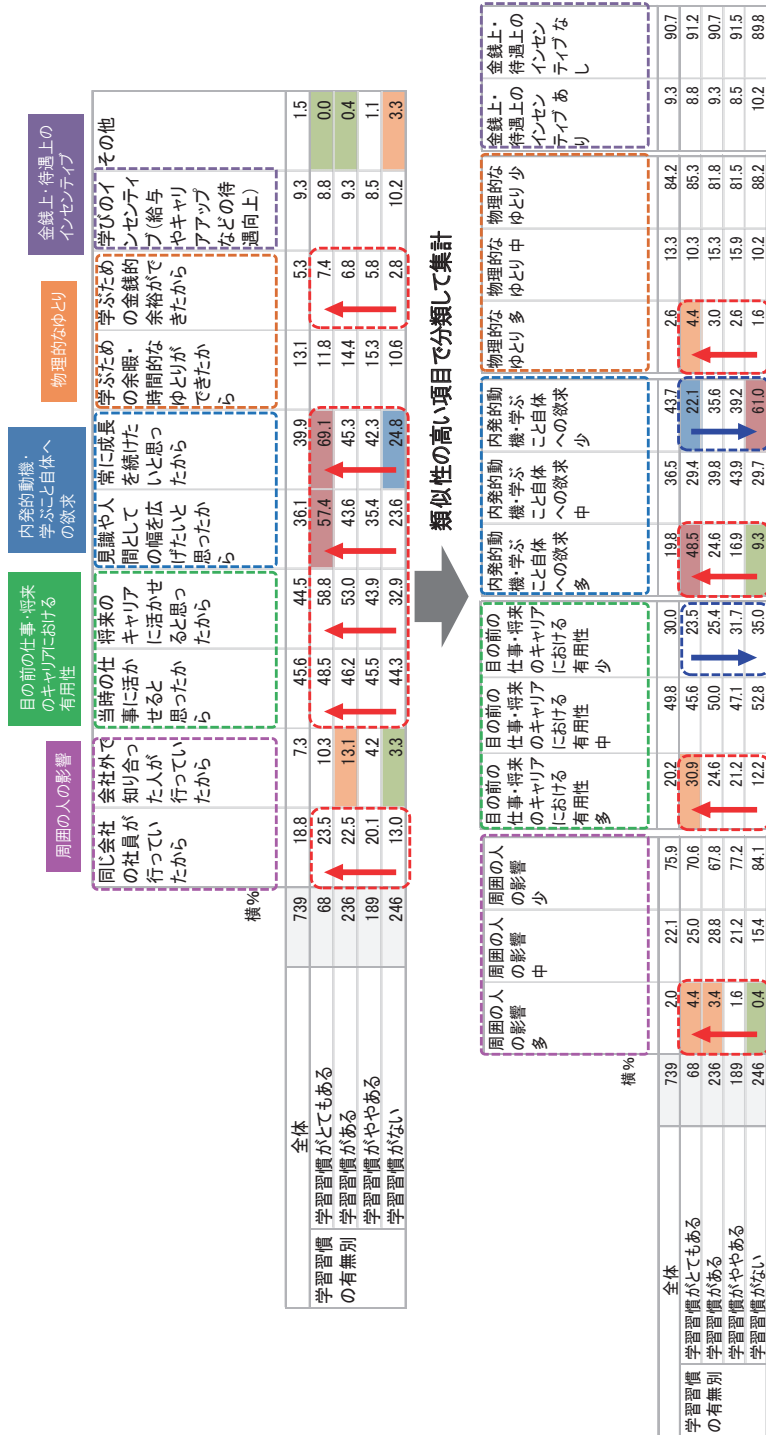
「学ぶための金銭的余裕」が学習習慣の程度に比例して高い割合となった点については、学習習慣が定着している人ほど、学びを通じて得られた具体的な成果として「金銭的な待遇アップ」を得ているという結果と符合している (V章 9.5 ; p.123)。

⁴ 「学習習慣と、学びを阻害する要因の関連性」については、【学びゼロ型】を対象に分析を行ったが、学習習慣それぞれでサンプル数のバラつきが大きい (図表 V-67) ことから、分析の対象外とする。

学びのスイッチとしてこれらの外的要因が学習習慣と関係していることは上記の通りだが、そもそも学習習慣が定着している人は「内発的動機・学ぶこと自体への欲求」が極めて強い可能性がある。

■ 図表 V-72 学習習慣別に見る、学びのきっかけ・動機

[Q23] Q22 で【継続型】【途中開始型】【断続型】【離脱型】と回答した方にお伺いします。「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。



<参考>

Q23における「周囲の人の影響」や「仕事・将来のキャリアにおける有用性」の「多」「中」「少」という影響度の分類は、回答者が選択した「学びのきっかけ・動機」項目の数に基づいて実施した。

ただし、各項目の最大項目数に合わせて、以下の場合分けを行った。

■ 図表 V-73 Q23における、学びのきっかけ・動機の影響度分類方法
(経験「多」・「中」・「少」の3分類)

学びのきっかけ・動機の種別と項目No.	影響 多	影響 中	影響 少
[周囲の人の影響;①②] [仕事・将来のキャリアにおける有用性;③④] [内発的動機・学ぶこと自体への欲求;⑤⑥] [物理的なゆとり;⑦⑧]	2/2項目	1/2項目	0/2項目
[金銭上・待遇上のインセンティブ;⑨]	1/1項目	—	0/1項目

9.4. 学習習慣と日頃実施している学びの方法

一週間のうち、学びに費やす平均時間について、学習習慣の4群別の結果は図表V-74の通り。なお回答は、Q22で【継続型】【途中開始型】【断続型】と回答した対象者(N=555)に限る。

いずれの群でも「1時間以上3時間未満」の割合が最も多いが、「学習習慣がとてもある」群は、「5時間以上10時間未満」「10時間以上15時間未満」「15時間以上20時間未満」「20時間以上」が全体よりも50%以上多い割合を占める。また、これらは学習習慣の度合いに比例して高い割合となっている。反対に「1時間未満」は学習習慣の度合いが低いほど多くなっており、「学習習慣がない」群のみ全体よりも50ポイント以上多い割合となっている。

以上から、学習習慣の度合いと「一週間に占める学びの平均時間」との間には、一定の関連性が見受けられ、将来的な変化に備えて学習習慣が定着している人ほど、学びに長い時間をかけている傾向があると考えられる。

■ 図表 V-74 学習習慣別に見る、一週間に占める学びの平均時間

[Q27] Q22 で【継続型】【途中開始型】【断続型】と回答した方にお伺いします。あなたは一週間平均で何時間程度、「学び」に時間を割いていますか。

		1時間未満	1時間以上 3時間未満	3時間以上 5時間未満	5時間以上 10時間未満	10時間以上 15時間未満	15時間以上 20時間未満	20時間以上
横%								
全体		555	34.8	34.8	16.4	9.5	2.5	0.7
学習習慣の有無別	学習習慣がとてもある	65	26.2	27.7	16.9	16.9	7.7	1.5
	学習習慣がある	210	26.2	40.5	18.1	10.0	2.9	1.0
	学習習慣がややある	141	35.5	34.8	17.7	9.2	1.4	0.7
	学習習慣がない	139	51.1	29.5	12.2	5.8	0.7	0.0

次に、すべての対象者に対し、具体的にどのような方法で学びを行っているかについて、複数回答で質問を行った（図表 V-75）。

「新聞を読む（経済誌・総合誌・スポーツ誌）」「専門書を読む」「雑誌を読む（ビジネス系・娯楽系）」「インターネット上の記事等からの情報収集」「社外のセミナー・勉強会への参加」は、学習習慣の程度が高いほど、取り組んでいる人の割合が高くなっている。

「学習習慣がとてもある」群はいずれの項目も全体平均を上回っており、「インターネット上の記事等からの情報収集」「twitter、instagram 等の SNS からの情報収集」を除くすべての項目で、全体と比較して顕著に高い割合を占める。特に、「新聞を読む（経済誌、スポーツ誌）」「専門書を読む」「雑誌を読む（ビジネス系・娯楽系）」「ビジネススクールなど大学院への通学」「社外のセミナー・勉強会への参加」は、「学習習慣がとてもある」群のみが全体平均に比較して顕著に高い割合となっている。

一方、「学習習慣がない」群は、いずれの項目も全体平均を下回っており、特に「経済誌の新聞を読む」「ビジネス系の雑誌を読む」「ビジネススクールなど大学院への通学」「社外のセミナー・勉強会への参加」は全体平均と比較して顕著に低い割合である。この群のみ、「いずれにも取り組んでいない」という人の割合が全体平均よりも 50%以上高い割合となった。

以上から、学習習慣の度合いと、具体的な学びの方法との間には、一定の関連性が見受けられる。学習習慣の程度が高い人ほど、特定の方法に偏らず、新聞・専門書・雑誌からの情報収集に加え、社内外のセミナー・研修へ参加するなど、様々なリソース・手法で学びを深めていることが確認できる。

また、学習習慣の定着度によって大きく差が出た取り組みとしては、総合誌の新聞や専門書・雑誌を読むといった学びや、社外のセミナー・勉強会へ参加するといった取り組みであった。これらに日頃から積極的に取り組んでいる人は、学習習慣が一定程度定着していると考えられる。

■ 図表 V-75 学習習慣別に見る、日頃行っている学びの取り組み

[Q28]あなたが日頃から取り組んでいる学習方法について、以下の中から該当するものをすべて選択してください。

学習習慣の有無別	横%	経済誌の新聞を読む	総合誌の新聞を読む	スポーツ誌の新聞を読む	専門書を読む	ビジネス系の雑誌を読む	ビジネス系の雑誌を読む	娯楽系の雑誌を読む	インターネット上の記事等からの情報収集	Twitter、Instagram等のSNSからの情報収集	ビジネススクールなど大学隣への通学	社外のセミナー・勉強会への参加	社内研修への参加	その他	上記のいずれにも取り組んでいない
全体	824	26.9	20.6	6.8	31.6	24.6	6.3	52.8	14.0	2.2	24.4	26.7	8.0	13.6	
学習習慣がよともある	70	58.6	34.3	12.9	62.9	50.0	11.4	65.7	14.3	10.0	44.3	44.3	10.0	5.7	
学習習慣がある	239	42.7	23.4	11.3	39.3	35.1	8.4	59.0	18.8	4.2	31.8	27.6	9.6	2.5	
学習習慣がややある	198	22.7	21.7	4.5	32.3	23.7	5.6	54.5	13.1	0.0	28.3	29.3	7.6	7.1	
学習習慣がない	317	10.7	14.8	3.5	18.3	11.7	4.1	44.2	10.7	0.3	12.0	20.5	6.6	27.8	

9.5. 学習習慣と、学びを通じて感じた仕事上の効果

学びを通じて感じた仕事上の効果について、学習習慣の4群別の結果は図表V-76の通り。なお回答は、Q22で【継続型】【途中開始型】【断続型】【離脱型】回答した対象者(N=739)に限る。

「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。特に「学習習慣がとともある」群では、「より質の高い仕事ができるようになった」と感じている人の割合が全体と比較して15ポイント以上高い。

一方「学習習慣がない」群は、いずれの項目も全体と比較して顕著に低い。「(いずれの)効果も感じなかった」という項目は、学習習慣の程度が低いほど高い割合となっており、「学習習慣がない」群のみ全体よりも15ポイント以上多い。

以上から、学びの効果として「より質の高い仕事ができるようになった」「より効果的に仕事ができるようになった」という効果は、学習習慣の程度が高い人ほど感じているといえる。特に「学習習慣がとともある」群は、「より質の高い仕事ができるようになった」という実感が強い。学びのスタイル別に見れば(V章8.5;p.111)、【継続型】がこの効果を強く感じており、「学習習慣がとともある」群で【継続型】が多くを占めることが関係していると考えられる。

一方、学びの効果が実感できないのは「学習習慣がない」群である。学びのスタイル別に見れば(V章8.5;p.111)、【離脱型】は「学習習慣がない」群と同様に、学びの効果を感じにくい傾向にある。これは、「学習習慣がない」群で【離脱型】の割合が最も多いことが関係していると考えられる。

■ 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

[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

上記の設問 30 (図表 V-76) において、「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、いずれの群においても「自分が成長した実感」が最も多かった (図表 V-77)。

「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。特に「学習習慣がとともある」群は、全体平均と比較していずれも 15 ポイント以上高い。

一方「学習習慣がない」群は、「周囲から認められた実感」を除く全ての項目が全体と比較して顕著に低い。

以上から、金銭的・キャリア上の待遇アップといった物理的な成果だけでなく、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についても、学習習慣の程度が高い人ほど実感を得ている可能性がある。

■ 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

[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

VI. 実態調査

1. 社員インタビュー調査からの事例

1.1. 調査概要

「学び続ける」習慣を身につけて、「変化対応力」を高めた人材が、職場内外でのどのような経験や所属組織の風土・環境等により育まれたのかを明らかにするため、個別社員へのインタビュー調査を通じて事例収集を行った。

具体的には、研究会の委員企業（5社）において、自ら進んで、社内外問わず学んだり、新しいことに挑戦したりして活躍している社員1名（計5名）を推薦いただき、60分程度の個別インタビューを実施した。

【調査対象】

インタビュー調査は、以下の人材研究会委員企業のご協力を得て実施した。

アステラス製薬株式会社

SCSK 株式会社

日産自動車株式会社

富士通株式会社

株式会社 LIXIL

（50音順）＊次頁以降のA氏～E氏の掲載順とは一致しない。

【調査時期】

2018年11月

【調査項目】

インタビューでは、下記の3つの視点を中心に、学び続ける人材がどのような風土・環境の中から育まれるのかを確認するための質問を行った。

<第1の視点> 学習習慣と、「経験」「企業風土」の因果関係

■ インタビュー内容

- 簡単なプロフィール、これまでの職務経験など
- 日頃の学習習慣（どの程度、学習を実践しているか？）
- それらの学習は、どのような「経験」・「職場風土」がきっかけになって実践し始めたか？
- コンピテンシー項目について、自身はどのような傾向があると思うか？
- これらのコンピテンシーには、これまでの「経験」や「職場風土」が影響していると感じるか？

<第2の視点> 「変化対応力」と学習習慣の関係性

■ インタビュー内容

- これまで、仕事を行う上で大きな変化に直面した経験はあるか？
- その際、どのようにして変化に対応したか？乗り越えたか？
- 日頃の学習習慣が、「変化に対応する力」に繋がった、活かせたと感じるか？
- 日頃の学習習慣以外に、どのような取り組み・工夫が「変化に対応する力」に有効と感じるか？

<第3の視点> 「社外での学び」を行う上での工夫・苦勞

■ インタビュー内容

- 「社外での学び」を行う上で、どのようなことに苦勞しているか？
- 「社外での学び」の時間を確保するために、社内でどのような工夫を凝らしているか？
- 「社外での学び」の時間を確保するために、社外（家庭など）でどのような工夫を凝らしているか？

1.2. インタビュー調査のまとめ

1) インタビュー対象者のプロフィール

入社3年目の若手社員から入社30年のベテランまで、幅広い年齢層の人材が含まれる。また、人事部門のスタッフから最先端の技術開発を担うエンジニアまで、複数の職種の従事者にインタビューを実施した。

インタビュー対象者が特定されることを防ぐため、以下では、A氏、B氏…というように匿名表記する。なお、A氏～E氏の掲載順は、p.125 に示した企業の掲載順とは必ずしも一致しない。

■ 図表 VI-1 インタビュー対象者の概要

	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏
年代	20歳代	30歳代	40歳代	40歳代	50歳代
性別	女性	男性	男性	男性	男性
現職種	人事	人事	技術	技術	人事

2) インタビュー結果のサマリー

① 学習習慣と関連するコンピテンシー

インタビューを実施した5名はいずれも、学習習慣を特徴づける下記3項目を実践する事実が確認できた。

学習習慣を特徴づける3つの思考・行動特性

- | |
|----------------------------------|
| (1) 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 |
| (2) キャリアを振り返って、自分のスキルや能力を確認する |
| (3) 自分の強みや他社でも活かせる能力を確認する |

また、インタビュー対象者の多くは、次のような傾向がみられた。

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傾向がみられた。

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などの傾向がみられた。

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などの傾向がみられた。

このように、インタビュー対象者の多くは、学習習慣そのもののほか、知的好奇心、達成志向、チャレンジ力など、学習習慣と相互に関係する思考・行動特性をもっていることが確認できた。

インタビューで確認した事実（思考・行動特性）

（知的好奇心）

- 新技術や新製品、業界動向への関心が高い。（B氏）
- 昔から探究心が強く、数学の証明問題など、予め決められた正解のないものを考えることが好きだった。（B氏）
- 新しいことや、自分が苦手なことに興味・関心が強く、挑戦したいと感じる。（D氏）
- 社内外を問わず、色々な人（他部門の社員、海外のグループ企業の社員、外部の専門家など）と関わりながら仕事を進めていくことに面白さを感じる。（A氏）
- 社外や他業界とのネットワークを大切にしている。ビジネススクール時代の同級生とは今でもつながりがある。（C氏）

（達成志向）

- 「経営者になりたい」という明確な目標をもっている。（B氏）
- 将来の目標を持っている。具体的には、「我々しか提供できない価値を提供したい」と思っている。社会を変えるくらいインパクトの大きいサービスを作りたい。（C氏）
- 入社 3 年目に仕事の失敗から挫折を味わった。この挫折の経験から、自己反省（常に「自分は周囲からどのように見られているか」を意識すること）の重要性に気が付いた。（B氏）

(チャレンジ力)

- 他人に言われたことをそのままやるのは面白くないので、嫌だと感じる。(D氏)
- 与えられたテーマ・仕事に対して、「いかに自分なりの付加価値をつけられるか」を常に意識している。(A氏)
- 定型業務であっても、同じことを繰り返すだけなのは嫌い。同じことをやったために、周囲から「発展がない」と思われることも嫌であるが、自分自身も改善や新しいものがないと納得できない性格である。(E氏)

周囲から「まだ無理だろう」と思われている段階で、何かを成し遂げたいと考える性格。(B氏)

② 学習習慣のきっかけとなった経験

幼少期の体験や学生時代の経験が自身の学習習慣に大きな影響を与えているという回答が多くみられた。具体的には、両親の教育の影響や、高校・大学時代の留学経験（異文化体験）、大学時代の所属研究室における厳しい教育環境等が現在の学習習慣を形成したという意見があった。また、幼少期の頻繁な転校経験が学習習慣に影響を与えているという回答もあった。

一方、社会人となってからの経験としては、就職や異動、昇進・昇格等が転機となって学びに取り組むようになったという意見が複数あった。具体的には、「学生時代の専攻と異なる畑違いの分野で生き残る（周囲に認めてもらう）ため」「予備知識が全くない分野に配置換えになったため」「リーダーを任せられ学ばざるを得なくなったため」などの回答があった。このほか、「異分野の人材と交流するなかで刺激を受けて学ぶようになった」など、多様な人材との交わりが学習習慣のスイッチとなったという意見もあった。

インタビューで確認した事実（学習習慣のきっかけとなった経験）

(幼少期、学生時代の経験)

- 学習習慣が身についたのは、幼少期かもしれない。自分の「なぜ？」という疑問に対し、丁寧に解説してくれた親の影響が大きいと思う。疑問に対し、親の解説を受けることで、また新たな疑問が生まれるというループを身につけることが出来た。この「疑問→解決→新たな疑問」というループは今でも役に立っていると感じる。(E氏)
- 高校の同級生に外国人がいて、皆が「自分らしさ」や「自己主張」を大切にしているのを目の当たりにした。また、高校時代の留学で挫折したことも影響を与えている。日本では「自分是可以る」と感じて留学したものの、いざ海外に行ってみると「できない自分」を味わった。(A氏)

- 小学校時代は勉強が苦手であったが、中学時代は学年でもトップクラスであった。ボトムであった頃と、トップにいた頃を重ね合わせ、「勝ち続けたい」と考えるようになった。勉強だけでなく、何事でも勝つためには学ぶことが必要になるため、「勝ち続けたい」というマインドが学習の原動力になっていると感じる。
(B氏)
- 大学時代のゼミ長などのリーダー経験は学びに影響を与えていると思う。リーダーになると、後進から自分がどのように見られているか気にせざるを得ないため、学ぶことが必要になる。(B氏)
- 幼稚園、小学校、中学校、高校時代に非常に多くの転校を経験した。一般に子供は異質なものを排除しようとする傾向があるため、転校したときは、己の力量(力・能力・姿勢)が勝っているということを周囲に示すことが生き残る上で重要であった。従って、周囲の人間よりも常に先のことを学んでいた。(E氏)

(社会人になってからの経験)

- 入社当時は就職氷河期だった。そのため「このまま知識のない状態ではこの業界で生きていけない」という危機感が強かった。同様の危機感を持った同僚も多く、大いに刺激になった。(C氏)
- 入社2~3年でプロジェクトマネージャーを任される機会があったが、技術が分からない状態ではマネジメントは出来ない。従って、学びが必要であった。(D氏)
- 今年から参加している「他社人事部に所属するリーダー層との勉強会」が学びの刺激になっている。(A氏)

他部門との合同ワーキンググループで、普段知り合うことのない社員と交流した経験は、自分にとって大きな刺激となり、学びのきっかけになった。(D氏)

③ 学習習慣と職場風土

インタビュー対象者に職場風土について質問したところ、「『とにかくやってみよう』という風土」「チャレンジすることに寛容で、失敗に対する許容度が高い」「挑戦する人には機会が与えられる」など、チャレンジを促す風土についての言及が非常に多かった。このほか、「年功ではなく成果が求められる」などの回答もあった。

一方で、「自分の職場では」「当時の上司については」など、一定の留保をつけたうえでの回答も多く、会社全体の社風はもちろん、所属長のマネジメントの在り方も学習習慣に大きな影響を及ぼしている可能性がある。また、近年のビジネス環境では「失敗の許容」自体が難しくなっているという問題提起もあった。

インタビューで確認した事実（学習習慣と職場風土）

（チャレンジを促す風土）

- 当社は、若手でもチャレンジングな仕事ができる環境にあると感じる。「このような大きな仕事を自分が担当してよいのか」と感じるようなチャンスを与えられる。（A氏）
- 当社は結果を出せば新しいことに挑戦させてくれる会社だと感じる。やる気のある人や能力のある人に仕事を任せる風土だと感じる。全てのチャレンジが推奨される訳ではないが、少なくとも、チャレンジを抑圧する風土は存在しない。（B氏）
- 事業部によるバラツキはあるが、所属していた事業部では失敗を許容する文化があった。自分自身、「失敗から学び、成長した」という実感もあるので、失敗を許容してくれる上司と巡り合えたことは幸運だったと思う。（C氏）
- 「とにかくやってみよう」という風土。チャレンジングなことに寛容であり、失敗に対する許容度も高い方だと感じる。（D氏）

（自由闊達さ）

- 自由闊達な風土があり、上位者が下位者の意見をよく聴き、尊重してくれる。部長にも躊躇わずに意見を言うことができ、非常に心地よい。（A氏）
- 社内には学びを助け合う雰囲気もあるように思う。新しい仕事に取り組む際は社内のエキスパートに教を乞うが、忙しい中でも嫌な顔をせず丁寧に教えてくれる。（A氏）
- 「仕事だけでなく、コミュニケーションも重要だ」と考える上司・先輩が多く、業務外で勉強会や交流会を自主的に企画する人もいる。（C氏）

（年功ではなく成果や実力を重んじる風土）

- 処遇における年功度は他社と比較して低いと思う。（B氏）

（会社による学びのサポート）

- ビジネススクールに通学している社員は多い。金銭面のサポートがあるわけではないが、やる気のある人を応援するような無形のサポートは感じる。（B氏）
- 社内では自然発生的に勉強会が開催されることが多く、自身でもナレッジの共有などを目的とした勉強会を主催している。（C氏）
- 社内では選抜された人に対し、1年半で100万円を与え、その範囲で学びのメニューを選べるという制度が存在する。（C氏）
- エンジニアが多い会社であることもあり、「学ぶこと」は全社的に推奨されており、研修メニューも充実している。（D氏）

④ 変化対応力と学習習慣

インタビュー対象者 5 名の全員が、異動に伴う担当職務の大幅な変更や海外赴任、部下を束ねるリーダー経験など、キャリアの大きな転機を何度か経験し、その中で失敗や苦労を重ねながらも、困難を乗り越えていった事実が確認できた。

こうしたキャリア転機のほとんどは、学習習慣を身につけたきっかけとなった経験（上記②参照）のあとに発生しており、すでに身につけていた学習習慣が困難を乗り越えるうえで直接的または間接的に役立ったものと考えられる。実際、「学習習慣が転機や変化を乗り越えるのに役立った」と直接の因果関係に言及するインタビュー対象者もいた。

学習習慣のほか、「何としてもやり遂げたい」「周囲に認めてもらいたい」「信頼を勝ち取りたい」という“達成志向”も、変化対応のための重要な要素であると考えられる。

インタビューで確認した事実（学習習慣等と変化対応力）

（学習習慣と変化対応力）

- 自分にとって人事部に異動したことは仕事上の大きな変化であり、学習習慣はその際に役に立った。基本知識に加え、周辺分野への包括的な知識・教養が必要であると考えている。そのため、異動後、半年間は人事系の本を読んだり、セミナー・勉強会に参加したり、インプットを徹底的に行った。（B氏）
- 以前は顧客対応のみであったが、顧客や社内への説明、講演や教育体系の構築に携わるようになった。これは自分にとって大きな転機。これまでに行ってきた学びは、新しい知識を獲得する上での基盤になったと感じる。（D氏）
- 現職への異動は困難を伴う大きな変化ではあるが、「乗り越えた」という感覚ではない。新しいテーマに対して、興味を持って取り組んでいた結果、「適応出来た」という認識。変化に対して「興味を持てるか否か」が最も重要だと感じている。（D氏）
- 入社 5 年目に初めてリーダーを務めたことが大きな転機であった。それ以前は自分が力を付けさえすれば良かったが、自分の力だけでなくメンバーの力も借りながら、チームとしてプロジェクトを推進していくことが求められ、非常に難しかった。しかし、どのようにチームをマネジメントしたら良いか学ぶことができ、チームで取り組むことによる仕事の広がりを感じた貴重な経験であった。（C氏）
- 2年目で海外の保険マネジメントの仕事に携わった経験は、自身のキャリアに大きな影響があった。保険の知識が全くない中で、大規模プロジェクトを任せられ、当初は悲しみや不安が大きかった。試行錯誤しながら進めたが、結果的に成功させたことで、大きな自信につながった。（A氏）

(達成志向と変化対応力)

- アメリカ駐在中は、言語や文化が異なるという大きな環境の変化を経験した。仕事を円滑に進めるためには、周囲から認められる・信頼されることが重要だと考え、小さな成果を繰り返しアピールして周囲に自分を認めさせるべく、戦略的に行動した。(B氏)
- 変化対応力には留学経験が影響している。米国の大学では、何事も「できない」と相手にされない。人生で一番勉強した時期だと言えるほど努力した。この経験から「専門性」の重要性を感じた。言葉の流暢さは対等でなくても、専門知識さえあれば対等に渡り歩ける。その影響で今でも「新しい仕事」に前向きに取り組むことができている。(A氏)
- 企画業務を経験したときは大きな転機であった。誰も取り組んだことがなく、かつ自分の業務結果が会社の方向性を左右してしまう業務を担当した時だ。細かいことを気にしないといけないが、気にしすぎてもいけない。そのため自分を信じて、「これでいい」と割り切る力、決断力を身につけることができた。このことは、その後の業務遂行に大いに役立った。(E氏)

⑤ 学びを行う上での工夫・苦勞

インタビュー対象者の殆どが、学びのための時間を確保したり、社外とのネットワークの構築のために自ら主体的に行動を起こしたりしていた。特に、ネットワーク構築については、自分で行動を起こして社外の勉強会への参加を勝ち取ったり、起業家ネットワークへの参画を通じて最新の技術動向や経営知識のリニューアルを図ったりするなどの行動例がみられた。このように、自社の枠を超えたネットワークを通じた学びの実践に力を入れている人が非常に多いことが確認できた。

このほか、学ぶ際に最も重要なのは「自分が興味を感じられるか」であり、興味さえ持てれば時間はいくらでも捻出できる、という意見もあった。

インタビューで確認した事実 (学びのための工夫・苦勞)

- 日々の実務そのものが学びだと感じる。きちんと内容を理解して納得できるまで学ぶことを心掛けている。具体的には、本やインターネットで調べる、社内のエキスパートに教を乞うなどしている。学ぶ時間を確保するためには睡眠時間を削ることになるが、興味関心のあるテーマを学んでいるので、それは厭わない。(A氏)
- 意図的に会社から離れたところに住み、通勤時間(片道約1時間半)を利用して学習時間を確保している。ネットワーク構築のための昼食を除き、単なるルーチンで昼食に行くことは避け、昼休みを勉強に充てている。(B氏)

- 受け身になってしまうと、自身でスケジュールのコントロールを行うことが出来なくなってしまうため、自身の予定や活動を先んじて発信し、調整を行うように心がけている。(C氏)
- 業務でのOJT的な学びもあるが、それでは組織内で閉じてしまう。社外での学びについては意識的に行うべき。その気になれば時間は捻出可能である。むしろ、興味のあるテーマを見つけることの方が大切なのではないか。(D氏)
- 少しの時間も無駄にせず、インターネットなども駆使して情報収集を行うよう心がけている。また、自分の知らないことが学べ、刺激になるため、社外のセミナーや研究会には月1回は参加するように心がけている。さらに、毎朝新聞を7紙購読し、視点・考え方の違いを得たり最新の情報に触れたりするようにしている。(E氏)

1.3. インタビュー結果の詳細

1) A氏

② プロフィール

- 2016年新卒入社。人事部門所属

③ 学習習慣と「これまでの経験」「企業風土」との関係

(学習習慣の有無・実践度など)

- 将来の仕事に必要な情報を集めたり、キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認したり、自分の強みや他社でも活かせる能力を確認したりする、というのはいずれも自分にかなり当てはまる。
- 現在、キャリアコンサルタントの養成講座に通っている。その講座では社外の年長者と対話をする機会が多く、その経験を通じて内省を深めている実感がある。以前は漠然としていた「数年後のキャリア像」や「キャリア目標」が見えてきた。
- 日々の実務そのものが学びだと感じる。きちんと内容を理解して納得できるまで学ぶことを心掛けている。具体的には、本やインターネットで調べる、社内のエキスパートに教を乞うなどしている。

(コンピテンシー等)

- 与えられたテーマ・仕事に対して、「いかに自分なりの付加価値をつけられるか」を常に意識している。
- 社内外問わず、色々な人（他部門の社員、海外のグループ企業の社員、外部の専門家など）と関わりながら仕事を進めていくことに面白さを感じる。
- 会社の枠を超えたネットワーク（外国人の友人や他業界の人、コンサルタントなど）を大切にしている。
- 様々な考え方の人がいるので、最近では、「誰に対してもポジティブ」に接するのではなく、相手に合わせたアプローチを行うよう心掛けている。

(学生時代の経験)

- 高校に入学するまでは、人前に立ったり、目立ったりすることは苦手な性格だった。幼いころから英語に関心があった。
- 高校での経験が人生の転機となった。同級生には外国人がいて、皆が「自分らしさ」や「自己主張」を大切にしているのを目の当たりにした。これ以来、自分の興味の向くままに行動するようになり、成長を続けてきたと感じている。
- 高校時代は「ホストファミリー」や「数ヶ月の留学」を経験した。この留学で挫折し

たことも人生に影響を与えていると感じる。日本では「自分ができる」と感じて留学したものの、いざ海外に行ってみると「できない自分」を味わった。

- 大学では心理学を専攻。この心理学というバックグラウンドが人事部を志望するきっかけとなった。
- 大学2年の終わりから再び留学し、アメリカの高校でのインターンを経験。大学でレクチャーを受けた後、日本文化を伝えるアンバサダーとして高校に赴任。アンバサダーとして講義を行うためには自ら授業枠を獲得しなければならず、かなりの試行錯誤をした。どのように授業枠を獲得するか戦略を練り、高校の担当教諭にプレゼンを行うことで、実際に授業枠を獲得することができた。
- その後、長期留学も経験した。

(企業での経験)

- 2年目で海外の保険マネジメントの仕事に携わった経験は、自身のキャリアに大きな影響があった。入社時は人材開発に関心があり、今後もこの仕事でキャリアを形成していくと思っていた。保険の知識が全くない中で、大規模プロジェクトを任せられ、当初は悲しみや不安が大きかった。
- 上記のプロジェクトでは、当初2ヶ月間外国人が上司だった。矢継ぎ早に話す上司で、コミュニケーションには非常に苦労した。
- プロジェクトは進め方がわからない中で試行錯誤しながら進めたが、結果的に成功させたことで、大きな自信につながった。

(多様な人と交わった経験)

- キャリアコンサルタント養成講座には、人事分野以外からの参加者（CA、販売士、学校教諭、商社マンなど）も多く、刺激になっている。
- 今年の6月から参加している「他社人事部に所属するリーダー層との勉強会」も刺激になっている。

(企業風土・企業によるサポート)

- 当社は、若手でもチャレンジングな仕事ができる環境にあると感じる。「このような大きな仕事を自分が担当してよいのか」と感じるようなチャンスを与えられる。
- 自由闊達な風土もあり、上位者が下位者の意見をよく聴き、尊重してくれる。自分自身、思いやこだわりが強いタイプと自覚しているが、部長にも躊躇わずに意見を言うことができ、非常に心地よい。
- 社内には学びを助け合う雰囲気もあるように思う。新しい仕事に取り組む際は社内のエキスパートに教えを乞うが、忙しい中でも嫌な顔をせず丁寧に教えてくれる。
- 当社は現在「メンター制度」の導入を検討中だが、自分自身は自然発生的にメンター・

メンティー関係を持っている。メンターは他部門に所属する女性の先輩社員で、個人的に依頼をしてこのような関係性ができた。

- 1年間、海外のグループ企業に配属され、多様な言語・文化に触れる経験ができる仕組みがある。その他、留学制度も整備されている。どちらも自薦型で、審査は非常に厳しい。

④ 「変化対応力」と学習習慣の関係性

- 入社してから毎年仕事が変わり、すべて新しい知識が必要なため、自然と変化しているように感じる。
- 「変わらなければ」と思ったのは、大学時代の留学が影響している。米国の大学は日本とは異なり実力主義で、何事も「できない」と相手にされないと感じた。人生で一番勉強した時期だと言えるほど努力した。その甲斐あって、自身のエッセイがクラスでトップ3に選ばれた経験は自信になった。
- この経験から「専門性」の重要性を感じた。言語的には対等でなくても、専門知識さえあれば対等に渡り歩けると感じた。
- 上記のような経験から、現在も「新しい仕事」にはむしろ前向きに取り組むことができている。

⑤ 「社外での学び」を行う上での工夫・苦労

- 学ぶ時間を確保するためには睡眠時間を削ることになる。ただし、興味関心のあるテーマを学んでいるので、睡眠時間が減ることは厭わない。

⑥ その他

(現在の学びについて)

- 先述の通り、キャリアコンサルタント養成講座やセミナーへの参加を行っている。毎週土曜日に10週間通う講座で負担は大きいですが、毎週「行ってよかった」と感じる。来年の国家試験に向けた勉強にも別途取り組んでいる。
- 今年の6月からは、他社の人事部に所属するリーダー層との勉強会にも参加している。この勉強会をファシリテートする人の著書に感銘を受け、講演会に参加した際に自分からアプローチした。これをきっかけにメールでのやりとりが始まり、勉強会に参加することとなった。

(学びを止めた経験)

- 学びを止めようと思ったことは一度も無い。

2) B氏

⑦ プロフィール

- 2009年入社。人事部門に所属。

⑧ 学習習慣と「これまでの経験」「企業風土」との関係

(学習習慣の有無・実践度など)

- 将来仕事に必要な情報を集めたり、キャリアを振り返って自分のスキルや能力を確認したり、自分の強みや他社でも活かせる能力を確認したりする、というのはいずれも自分に当てはまる。
- キャリアの棚卸しを行い、自身に不足しているものを補うためにビジネススクールに通学し始めた。元々、「グローバルに働きたい」「会社の経営に携わりたい」と考えていた。入社3年程度経過した時、自身のキャリアを考え、不足している語学や経営全般の知識を学ぶために海外のビジネススクールへの通学を決めた。
- ビジネススクールに通学していた時は1番学習した実感がある。平日は終業後に勉強し、休日も論文作成のために勉強していた。
- 学習の実施状況は仕事の繁忙によって異なる。時期によって実践度には波があると感じる。

(コンピテンシー等)

- 新技術や新製品、業界動向への関心が高い。
- 会社の枠を超えたネットワーク(ビジネススクール時代の外国人の友人や他業界の人、コンサルタントなど)を大切にしている。
- 昔から探究心が強く、数学の証明問題など、予め決められた正解のないものを考えることが好きだった。
- 他人から言われた・指示されたからという理由で行動を起こすことはない。自分の中で解決したいことを明確化した上で、他者に相談した際に、納得感があれば行動に移す。
- 何かを極めることが好きである。
- 周囲から「まだ無理だろう」と思われている段階で、何かを成し遂げたいと考える性格。
- 「経営者になりたい」という明確な目標をもっている。

(学生時代の経験)

- 小学校1年生から高校まで野球をやっていた。試合で勝つために色々考えた経験が、

今の学習習慣に繋がっている可能性はある。

- 小学生時代は勉強が苦手であったが、中学時代は学年でもトップクラスであった。ボトムであった頃と、トップにいた頃を重ね合わせ、「勝ち続けたい」と考えるようになった。勉強だけでなく、何事でも勝つためには学ぶことが必要になるため、「勝ち続けたい」というマインドが学習の原動力になっていると感じる。
- 大学時代はサークルの立ち上げや、ゼミ長を務めるなど、意図的に自身をプレッシャーのかかる環境に置き、成長してきた。
- ゼミ長などのリーダー経験は学びに影響を与えていると思う。リーダーになると、後進から自分がどのように見られているか気にせざるを得ないため、学ぶことが必要になるのではないかな。

(企業での経験)

- 負けず嫌いな性格であったため、営業職時代は担当商品に関する学習を主体的に行っていた。その後、マーケティングなど、徐々に領域を拡大させながら学習してきた
- 入社3年目に大口顧客を怒らせてしまい、出入り禁止になるという大きな挫折を味わった。この挫折の経験から、自己反省（常に「自分は周囲からどのように見られているか」を意識すること）の重要性に気が付いた。

(多様な人と交わった経験)

- ビジネススクールで様々なバックグラウンドを持った、本気で学ぼうとしている人からは大きな刺激を受けた。勝ち続けるために、本気で取り組むことの重要性を感じ、継続的に勉強することが必要だと感じた。
- ビジネススクールの友人とは、外国人を含めて、現在でも連絡を取り合っており、アドバイスしたり、貰ったりという交流がある。
- 継続的な学習習慣を身に着けるためには、「学び続ける習慣」を持った人との関わりが重要ではないかな。
- 日々の業務に追われている人が多いため、一つの会社内では「学び続ける習慣」を持った人は少ないのではないかな。従って、他の業界も含めた会社外のネットワークが重要だろう。

(企業風土・企業によるサポート)

- 当社は結果を出せば新しいことに挑戦させてくれる会社だと感じる。
- やる気のある人や、能力のある人に仕事を任せる風土だと感じる。
- 全てのチャレンジが推奨される訳ではないが、少なくとも、チャレンジを抑圧する風土は存在しない。
- 処遇における年功度は他社と比較して低いと思う。

- ビジネススクールに通学している社員は多い。金銭面のサポートがあるわけではないが、やる気のある人を応援するような無形のサポートは感じる。

⑨ 「変化対応力」と学習習慣の関係性

- アメリカ駐在中は、言語や文化が異なるという大きな環境の変化を経験した。仕事を円滑に進めるためには、周囲から認められる・信頼されることが重要だと考え、小さな成果を繰り返しアピールして周囲に自分を認めさせるべく、戦略的に行動した。
- 帰国後は一貫してグローバルな業務に従事しているが、駐在時に得た、言語・文化が異なる人との仕事における勘所は、現在の業務にも活かしていると感じる。
- 自分にとって、営業職時代の知識が全く活かさない人事部に異動したことも仕事上の大きな変化であったと感じる。
- 学習習慣はその際に役に立った。自ら企画を行うためには、基本となる知識に加え、周辺分野への包括的な知識・教養が必要であると考えている。そのため異動後、半年間は人事系の本を読んだり、セミナー・勉強会に参加したり、インプットを徹底的に行った。
- ある程度学びを行うと既存の知識同士がリンクし、新しい発想が生まれる。新しい発想が生まれると、その分野が面白いと感じ、より学ぶようになり、また新しい発想が生まれるという好循環起きる。この好循環を起こすことが重要だろう。

⑩ 「社外での学び」を行う上での工夫・苦勞

- 意図的に会社から離れたところに住み、通勤時間（片道約1時間半）を利用して学習時間を確保している
- ネットワーク構築のための昼食を除き、単なるルーチンで昼食に行くことは避け、昼休みを仕事や勉強に充てている。
- 昼休みを無駄にしないという考えは、アメリカでの駐在時に、昼食をカフェテリアで購入し、仕事をしながら食べて早く帰る社員が多かったという経験から学んだ。
- 時間は有限なので、必要なことと、不要なことの取捨選択が重要と考えて行動している。

⑪ その他

（現在の学びについて）

- セミナーへの参加を行っている。

(学びを止めた経験)

- 合格する自信があった大学受験に失敗し、浪人した時は大きな挫折感を味わい、学びを止めてしまった。その後、自分の得意科目で入学可能な大学を発見するなど、自分自身で解決策を見つけ出したことにより、失われたモチベーションを取り戻すことが出来た。
- 挫折した時は、負のスパイラルに陥らないよう、自分自身をコントロールすることが必要だと感じる。

(その他)

- 学んだ知識を定着させるためには、パーツのインプットを行った後にフレームワークを考えることが重要。学んだ知識は忘れてしまうが、自らで考えたフレームワークは決して忘れない。

3) C氏

① プロフィール

- 2001年入社。技術部門。

② 学習習慣と「これまでの経験」「企業風土」との関係

(学習習慣の有無・実践度など)

- 入社前は技術とは無縁の世界におり、知識がない状態で入社したため、「この業界で食べていくためには技術を身に付ける必要がある」と感じた。
- 入社後は社内での自身の評判を高めるために資格取得を目指した。会社のバックアップもあり、無事に資格を取得することが出来た。
- 近年は、要件定義が曖昧な案件が多い。そのため、若い頃と比較して「顧客の事業や業務を理解すること」の重要性が増していると感じ、ビジネス面でのスキル強化を図っている。
- 顧客との会話で専門用語を使用するエンジニアは多いが、顧客に伝わるように、言葉を選んで話すように心がけている。

(コンピテンシー等)

- 元々人と話すことは苦手であり、入社当初は周囲の人と話が上手くできなかった。意識的に会話をすることによって徐々に話せるようになった。まずは行動してみるということも重要だと思う。
- 社外や他業界とのネットワークを大切にしている。ビジネススクールの同級生とは今でもつながりがある。
- 将来の目標を持っている。具体的には、「我々しか提供できない価値を、技術を通じて提供したい」と思っている。社会を変えるくらいインパクトの大きいサービスを作っていきたい。当社は規模、会社の方向性、これまでに築いてきた顧客との信頼関係などの点から、この目標を実現可能な会社だと考えている。

(企業での経験)

- 現在の学び習慣に影響を与えたのは学生時代の経験ではなく、畑の異なる領域に就職したことの影響が大きいと感じる。
- 入社当時は就職氷河期であり、「このまま知識のない状態ではこの業界で生きていけない」という危機感が強かった。
- 同様の危機感を持った同僚も多く、大いに刺激になった。

(多様な人と交わった経験)

- 自業界以外の人と交流したいと考え、異業種交流会や社外の勉強会に積極的に参加している。
- 昨年まで、国内の夜間ビジネススクールに通学しており、人脈やネットワークを構築した。「自分は技術のことしか知らないのではないか」という問題意識から、ビジネススキルを習得するためにビジネススクールに通ったが、人脈を形成出来たことが最も大きな収穫であったと感じる。
- ビジネススクールには商社、製薬、通信、メーカー、コンサルなど様々な業界から 200 名程度の人が集まっていた。6 年目くらいの若手から 20 年目くらいのベテランまで幅広い年齢層の人がおり、彼らの学ぶ意欲に刺激を受けた。
- 多様なバックグラウンドを持つ人達との交流を通じ、「会社に貢献したい」という価値観から、「社会に貢献したい」という価値観に変わり、社会にどのような価値を提供できるのかを常に意識するようになった。

(企業風土・企業によるサポート)

- 事業部によるバラツキはあるが、所属していた事業部では失敗を許容する文化があった。
- 失敗から学び、成長したという実感もあるので、失敗を許容してくれる上司と巡り合えたことは幸運だったと思う。
- 当社は、若手に対し、チャレンジングな仕事をアサインする風潮がある。
- 挑戦したい人には機会が与えられる文化だと感じる。
- 「仕事だけでなく、コミュニケーションも重要だ」と考える上司・先輩も多く、業務外で勉強会や交流会を自主的に企画する人もいる。
- 社内では自然発生的に勉強会が開催されることが多く、自身でもナレッジの共有などを目的とした勉強会を主催している。
- 入社当初から学びを支援する制度は存在した。現在は、社内で選抜された人に対し、1 年半で 100 万円を与え、その範囲で学びのメニューを選べるという制度が存在する。

③ 「変化対応力」と学習習慣の関係性

- 入社 5 年目に初めてリーダーを務めたことが大きな転機であった。それ以前は自分が力を付けさえすれば良かったが、自分の力だけでなくメンバーの力も借りながら、チームとしてプロジェクトを推進していくことが求められ、非常に難しかった。
- プロジェクトは無事に終了したが、時間を投入することで乗り越えてしまったことを反省した。しかし、どのようにチームをマネジメントしたら良いか学ぶことができ、チームで取り組むことによる仕事の広がりを感じた貴重な経験であった。

- 入社8年目に行ったプロジェクトマネージャーとしての仕事は、これまでの仕事の延長でスキルが広がったというイメージ。5年目のリーダー経験で認識した課題をしつかりと振り返り、反省したことにより、プロジェクトマネージャーとしての業務もスムーズに行えたのだと思う。
- 壁にぶつかった時は、立ち止まって考えるようにしている。自分1人で考えても解決できない時は、抱え込まずに誰かに相談するようにしている。相談相手については、社内外を問わない。

④ 「社外での学び」を行う上での工夫・苦労

- 受け身になってしまうと、自身でスケジュールのコントロールを行うことが出来なくなってしまうため、自身の予定や活動を進んで発信し、調整を行うように心がけている。
- 会社全体として業務の効率化に取り組んでいる。効率化のためには顧客との要件のすり合わせなど、面倒に思えることを前倒しにすることが重要。そういった効率化の取組みが浸透していることもあり、調整はやりやすい環境だと感じる。
- 土日は仕事をしないようにしている。直近半年くらいは土日に地域の野球チームのコーチを行い、地域のコミュニティに参加している。叱り方など、子育てに関して非常に参考になると感じる。

⑤ その他

(現在の学びについて)

- 書籍による知識の獲得や、異業種交流会や勉強会への参加を行っている。
- ビジネススクールで知り合った友人(AI関連で起業)が行っている勉強会に講師として参加している。
- 現在のトレンドであるAIという領域に対して、ベンチャー企業が何を考えているのか、生で感じられることがメリット。

(その他)

- 自身のスキル向上のための勉強は必要だが、後進の育成も重要だと感じている。

4) D氏

① プロフィール

- 1993年入社。技術部門。

② 学習習慣と「これまでの経験」「企業風土」との関係

(学習習慣の有無・実践度など)

- 開発の分野は常に技術的な変化があるため、日々の学習の重要性については常に意識している。
- キャリアや自身のスキルの棚卸は常に行っている。

(コンピテンシー等)

- 新しいことや、自分が苦手なことに興味・関心が強く、挑戦したいと感じる。
- 他人に言われたことをそのままやるのは面白くないので、嫌だを感じる。
- キャリアに対する大きな目標というよりも、知的好奇心が学びの原動力になっていたと感じる。

(学生時代の経験)

- 哲学を専攻した。所属していたゼミでは、原典解釈のために難易度の高い古典語を学ぶ必要があるなど、かなり勉強することを求められる厳しい雰囲気であった。
- 読書の習慣を含め、現在の学びの習慣は学生時代に原点があると思う。

(企業での経験)

- エンジニアとして業務を行う中で、専門知識を持った顧客と対等に会話をするために学びを始めた。
- 入社2~3年でプロジェクトマネージャーを任される機会があったが、技術が分からない状態ではマネジメントは出来ない。従って、学ぶが必要であった。
- 担当していた顧客に説明するためには自身の深い理解が必須であり、学ぶ必要があった。

(多様な人と交わった経験)

- 他部門との合同ワーキンググループで、普段知り合うことのない社員と交流した経験は、自分にとって大きな刺激となり、学びのきっかけになった。

(企業風土・企業によるサポート)

- 「とにかくやってみよう」という風土。
- チャレンジングなことに寛容であり、失敗に対する許容度も高い方だと感じる。
- エンジニアが多い会社であることもあり、「学ぶこと」は全社的に推奨されていると感じる。
- 学んだ結果、昇進・昇格することはあると思うが、その喜びは一瞬のことであり、継続的なモチベーションにはならない。昇進・昇格ということではなく、学びそのものが楽しいというのがモチベーションである。

③ 「変化対応力」と学習習慣の関係性

- 以前は顧客対応のみであったが、今は顧客や社内への説明、講演や教育体系の構築に携わるようになった。これは大きな転機であったと感じる。
- これまでに行ってきた学びは、新しい知識を獲得する上での基盤になったと感じる。
- 作業のプロセスも大きく異なっていたが、スムーズに適応することが出来たと感じる。
- 現職への異動は困難を伴う大きな変化ではあったが、「乗り越えた」という感覚ではない。新しいテーマに対して、興味を持って取り組んでいた結果、「適応出来た」という認識。変化に対して「興味を持てるか否か」が最も重要だと感じている。

④ 「社外での学び」を行う上での工夫・苦労

- 業務での OJT 的な学びもあるが、それでは組織内で閉じてしまう。社外での学びについては意識的に行うべきだろう。
- その気になれば時間は捻出可能であるはず。むしろ、興味のあるテーマを見つけることの方が大切なのではないか。

⑤ その他

(現在の学びについて)

- マネジメントよりも技術に興味・関心があるため、「将来流行りそう、必要になりそうな技術」を学ぶように心がけている。
- 20 年程前は、書籍による情報・知識の獲得が中心であった。しかし現在は技術の進歩が早く、書籍では情報が古くなってしまうこともあるので、インターネットからの情報収集が中心になっている。
- 最近では Google の検索結果上位を見れば、必要な情報が集まることが多い。より詳細で信頼性のある情報が欲しい時は大元の論文まで検索することもある。これは大学時代に一次文献を読むように叩き込まれた経験が影響していると思う。

- セミナー等への参加は特に行っていない。

(学びを止めた経験)

- 学びを止めた経験はない。

(その他)

- 「仕事には学びが必須」であると考えているため、「仕事のために学んでいる」という意識は持っていない。
- 以前は「ウォーターフォールモデル」での開発に従事していた。他人が大量生産するための仕組みづくりを行っていたが、自分にとっては楽しく、会社にとってもコスト面でのメリットがあった。しかし、ウォーターフォールモデルの場合、自分にとっての学びはあるが、他の人は定型的な作業が多くなるため、学びが少ないと感じていた。
- 一方、近年注目されている「アジャイル開発」では日々メンバー全員が学ぶことを求められる。従って最近では「どのようにしたら皆が学べるのか？」に注力している。
- 「ウォーターフォールモデル」では手戻りは悪だとされる。しかし手戻りや失敗こそが学びになると考えているため、手戻りをフォローできるようなマネジメントを行っている。

5) E氏

① プロフィール

- 1991年入社。人事部門。

② 学習習慣と「これまでの経験」「企業風土」との関係

(学習習慣の有無・実践度など)

- キャリアの振り返りや棚卸しについては、頻繁ではないが、定期的に行っている。
- 転職斡旋会社への登録や、定期的な登録情報の更新を通じて、自身の市場価値の確認とキャリアの振り返りを行っている。

(コンピテンシー等)

- 定型業務であっても同じことを繰り返すだけなのは嫌い。
- 同じことをやったために、周囲から発展がないと思われることも嫌であるが、自分自身も改善や新しいものがないと納得できない性格である。そのため、自分が行う研修については毎回話す内容を変えるし、毎年アップデートを行っている。

(学生時代の経験)

- 学習習慣が身についたのは、幼少期(物心ついた時)かもしれない。自分の「なぜ?」という疑問に対し、丁寧に解説してくれた親の影響が大きいと思う。
- 疑問に対し、親の解説を受けることで、また新たな疑問が生まれるというループを身に着けることが出来た。この「疑問→解決→新たな疑問」というループは今でも役に立っていると感じる。
- 幼稚園、小学校、中学校、高校で非常多くの転校を経験した。一般に子供は異質なものを排除しようとする傾向があるため、転校したときは、己の力量(力・能力・姿勢)が勝っているということを周囲に示すことが生き残る上で重要であった。従って、周囲の人間よりも常に先のことを学んでいた。
- 大学時代から社会人としての経験が豊富であった。雑誌のライターや、大手予備校の講師、飲食店のマニュアル作成、社員10名程度のソフトウェア会社の立ち上げなどを行った。
- ソフトウェア会社の売却後はプロデューサーとして舞台の演出に熱中した。

(企業での経験)

- 仕事の進め方などは大学時代に学んだが、技術については知らないことが多かったため、入社後に刺激的に学ぶことが出来た。

(多様な人と交わった経験・人とのネットワーク)

- 知識を持ち、かつ出来ることが多いと、人が集まってくる。様々なバックグラウンドを持つ人の助けになることが楽しく、原動力になっている。
- 周囲の人からの信頼を得るためには、自分の能力をきちんと示すことが重要だと考えている。そのために、目的以外の情報も追加して研修の内容を充実させることや、会議の場でも社内の人知らないような情報を先んじて提供することを心がけている。
- ネットワークにより、先行して学んだ人から情報提供を受けることと、自ら主体的に学びを積み重ねることはどちらも重要だと考えている。10人くらいから情報を貰うと、その分野のことがある程度分かるようになる。しかしそのままでは耳学問の域を出ないため、書籍で体系的に学び、補足をしている。両輪で行うことが重要だろう。
- ネットワーク構築のために、「話しにくい人」だと思われないように日々意識している。このように考え始めたのは、幼いころに転校が多かったことが影響しているかもしれない。この意識を持つだけで、ネットワークは自然と広がっていくだろう。

(企業風土・企業によるサポート)

- 風土そのものよりも、会社の風土に合わせて自分のやり方を柔軟に変えていくことが重要ではないか。

③ 「変化対応力」と学習習慣の関係性

- 今までのキャリアが通用しなくなった「企画業務への異動」が自身の中での大きな転機であったと感じる。
- 中期のグローバルの連結収益予想という業務を担当していたが、当時、日本にはまだ連結決算という考え方がなく、前例のない仕事であったため非常に困難であった。他の地域の情報が入手しづらく、ルート作りと情報の取捨選択を行う必要があったことも困難の一因であった。
- 乗り越えるに当たって、最も役に立ったのは「割り切る力」であった。計算や考え方を間違えてしまうと、会社が方向性を間違えてしまうため、プレッシャーは大きかったが、自分を信じて、「これでいい」と割り切る力、決断力を身につけることが成功の要因だったと思う。

④ 「社外での学び」を行う上での工夫・苦勞

- 少しの時間も無駄にせず、インターネットなども駆使して情報収集を行うよう、心がけている。
- 毎朝5時に起床し、新聞(7紙)を読んだから出社している。

⑤ その他

(現在の学びについて)

- 以前（20 世紀）は書籍による知識の獲得が中心であったが、21 世紀になり、インターネットでの情報収集が中心になった。
- 自分の知らないことが学べ、刺激になるため、社外のセミナーや研究会には月 1 回は参加するように心がけている。
- 毎朝新聞を 7 紙購読し、視点・考え方の違いを得たり最新の情報に触れたりするようにしている。日本の新聞は記者の主観が入っていることがある。客観的な「事実」を知るために、海外の新聞も活用している。

(その他)

- 自身の会社を経営した経験から、チャレンジングな仕事より、安定した仕事の方がラクだとは思っている。しかしチャレンジングな仕事をする機会がきてもパニックになったりしないことが自分の強みだと思う。

2. 企業事例発表

2.1. 小学館における学び体験の支援

(株式会社小学館 岩重正文氏)

株式会社小学館総務局ゼネラルマネージャー 岩重正文氏より、「小学館における学び体験の支援」について発表頂いた。発表の内容は以下の通りとなる。

1) 自己研修支援制度について

現行の業務に関わる知識の獲得やスキルの向上を図る制度。制度の概要は以下の通りである。制度の主な利用目的としては語学研修が多い。

■ 図表 VI-2 自己研修支援制度の概要

対象者	希望するすべての従業員。
期間	最長1年間。1人1回までとする。
研修内容	現在の業務上必要であり、受講により社業に貢献しうる知識・技能の習得。現在の業務に無関係なものは認めていないため、審査会による審査を行う。
研修方法	入社前、退社後、休日など業務時間外での受講。
経費の補助	授業料等の2分の1を補助。限度額あり。
制度開始時期	1999年11月
利用者数	延べ18名

2) クリエイティブ休業制度について

社員の自己啓発を促進するための制度。制度の概要は以下の通りとなる。休業中は無給であるため、自己研修支援制度とは異なり、制度利用目的の審査はなく、基本的に希望者全員が取得可能である。

■ 図表 VI-3 クリエイティブ休業制度の概要

対象者	勤続5年以上で復職の意志のあるもの。
人数制限	同一期間内に局で2名、全社で3名を限度とする。
期間	3か月～2年。
会社への報告	月1回、会社に状況報告を行う。
給与等	無給。休業中は勤続年数に算入しない。
復職後の処遇	業務の実情と本人の希望を勘案し、会社が決定する。
制度開始時期	1996年6月
利用者数	延べ30名

制度の利用目的としては、語学留学や海外大学院への留学、ボランティア活動などがある。

制度利用者からは、「日々の業務に追われ、近視眼的になりがちの中で、仕事から一度離れて会社や仕事の意義や意味を見つめ直す良い機会になった」という意見が寄せられている。また、休業中の活動が現在の仕事に活かされていると実感している利用者も多い。

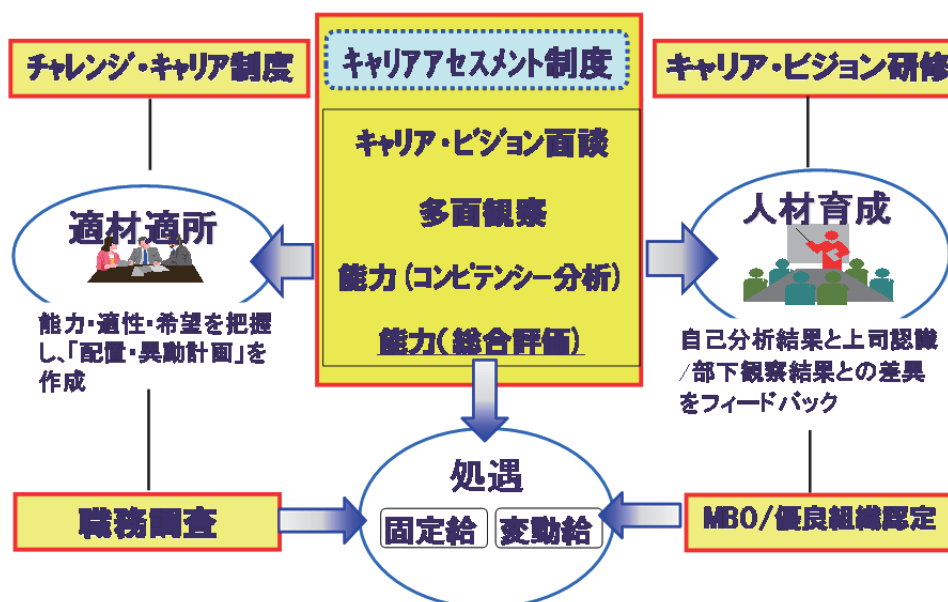
2.2. 自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み～会社と個人の成長ベクトルの統合～
 (伊藤忠商事株式会社 垣見俊之委員)

伊藤忠商事株式会社 垣見委員より、「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み～会社と個人の成長ベクトルの統合～」について発表して頂いた。発表内容は以下の通りとなる。

1) 自発的なキャリア意識を醸成する制度の全体図

キャリアアセスメント制度を中心として、社員の適材適所の配置や、人材育成を行っている。キャリアアセスメント制度の一部は処遇と結びついており、社員の昇格等に反映される。

■ 図表 VI-4 制度の全体図



【出所】伊藤忠商事株式会社「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み」

2) キャリアアセスメント制度について

キャリアアセスメント制度は、社員が自らの強み・弱みについて棚卸しを行い、自身の能力開発および中長期のキャリアビジョンを上司と共有することで、キャリア意識の醸成を図ることを目的としている。加えて、社員本人の能力・専門性・経歴・志向・適性等を総合的に捉え、適材適所の配置と人材の流動化を図るとともに、「気付き」による自己研鑽や人材育成に繋げている。

制度の項目と概要は以下の通りである。

■ 図表 VI-5 キャリアアセスメント制度の項目

制度項目		実施者	概要
能力	コンピテンシー分析	上司/本人	BAND/GRADE毎のコンピテンシー項目に対し、社員個々人の強み/弱みを測り人材育成に活用
	総合評価	上司	BAND/GRADE毎に設定されたレベルに対し、部下の総合的な能力を評価
キャリアビジョン面談		上司/本人	能力評価(分析&総合評価)を踏まえ、中長期のキャリアビジョンを明確化し、上司との間で共有化を図る

(参考) > 上記と並行して、組織長に対し、マネジメント行動を振り返り、行動変容に繋げる為の「**多面観察制度(360度評価)**」を実施。

出所:伊藤忠商事株式会社「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み」

コンピテンシー分析については、BAND/GRADE 毎のコンピテンシー項目に対し、「本人の自己分析結果」と「上司による評価」のマッチングを行い、強み・弱みの把握をしている。

さらに、上司は BAND/GRADE 毎に設定されたレベルに対する部下の総合的な評価を行う。これらの「コンピテンシー分析」と「総合評価」を通じて、強み・弱みの棚卸しを行っている。

キャリアビジョン面談は、上司と部下の間で年に1度、「コンピテンシー分析および総合評価の結果共有」と、それを踏まえて、「どのようなキャリアを希望するか」に関する面談を行う制度である。棚卸しされた強み・弱みは、キャリアビジョン面談によって能力開発や中長期のキャリアビジョンの構築など、人材育成に活用される。

組織長については、年に1度、「多面観察制度(360度評価)」を行う。「組織長の自己分析結果」と「部下からの観察評価結果」のギャップを組織長に認識させることで、自らのマネジメントスタイルのレビューと行動変容を促すことを目的とした仕組みである。

3) キャリアビジョン研修について

コンピテンシー分析や、総合評価で明らかになった強みの更なる強化のための研修や、弱みを補完するための研修プログラムを100種類以上用意している。キャリアビジョン面談時に、「部下が翌年受講したいプログラム」と「上司が部下に受講を推薦するプログラム」の共有を行う。このプロセスにより、自発的なキャリア意識と学びを醸成している。

4) チャレンジキャリア制度について

「全社員総活躍の実現」に向け、キャリア選択の機会提供による社員のモチベーション喚起とキャリア意識の醸成を促進することで、組織力の強化を実現すべく導入された制度である。具体的には、受け入れを希望する部署が人材の募集を行い、異動を希望する社員が応募をする形式である。

商社はあらゆる領域でビジネスを展開しているため、入社時に全員を希望通り配属することは難しい。従って入社後数年経過し、社内の様々な情報が入手できるようになった時点で改めて、自発的なキャリア形成を可能にする機会を提供している。入社4年目までの若手社員のうち、約2割程度の社員が中期的には現在とは別の仕事をすることを希望しているため、このような制度を整備することは重要だと考えている。

5) 制度運営上の注力点

制度を機能させ、自発的なキャリア意識を醸成するために、以下の4点に注力している。

■ 図表 VI-6 制度運用上の注力点

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 自発的なキャリア意識の醸成の啓発
・各種研修(組織長研修、階層別研修など)を通じた意識醸成2. キャリア・ビジョン支援研修の見直し・充実3. 組織長に対するマネジメント能力の強化4. キャリアビジョン面談の徹底・充実 |
|--|

【出所】 伊藤忠商事株式会社「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み」

自発的なキャリア意識の醸成については、あらゆる階層別研修で重要性を啓発している。特に、組織は優秀な人材を抱え込む傾向にあるため、「優秀な人材を抱え込むことは組織のためにならない」という意識を組織長に植え付けることが非常に重要だと感じている。そのための施策として、5年以内に組織長をローテーションさせるということを行っている。

キャリアビジョン支援研修については毎年見直しを行い、充実を図っている。研修後、受講者に対し、アンケートを実施しているが、研修によっては、受講させた上司にも部下を受講させたことの効果を問うアンケートを実施することもある。アンケートの結果を踏まえ、良かったものは充実させ、悪かったものは見直しを行っている。

以上のような取組みにより、社員の中長期的なキャリアビジョンの共有化と、それに対する様々な育成プログラムを提供している。そして、会社と個人の成長ベクトルを一致させることを目指している。

2.3. リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け

(株式会社リクルート 岩下直司氏)

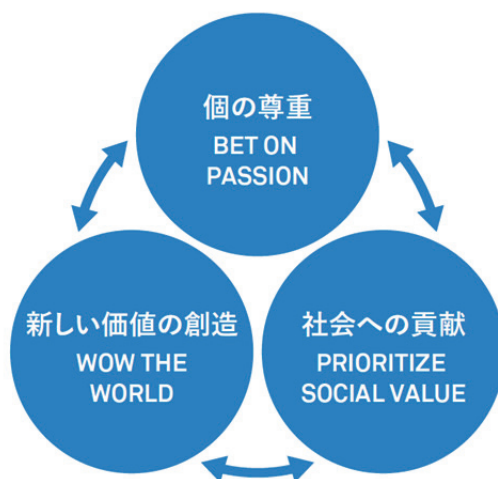
株式会社リクルート経営コンピタンス研究所、R&D 次世代事業開発室エバンジェリスト岩下直司氏より、「リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け」について発表頂いた。発表の内容は以下の通りとなる。

1) リクルートが大切にしている価値観について

当社は新規事業の開発に長けている会社だと思われることが多い。しかし実際には新規事業開発が得意な訳ではなく、年間 300 件程度の新規事業提案の中から、実際に 10 件程度のサービスの立ち上げを行いつつ、大半は撤退するということを 35 年間続けている会社である。「諦めずに継続する」ということが重要だと考えている。

このような風土を醸成するため、当社が大切にしている価値観は以下の 3 つである。

■ 図表 VI-7 リクルートが大切にしている価値観



【出所】 株式会社リクルート「リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け」

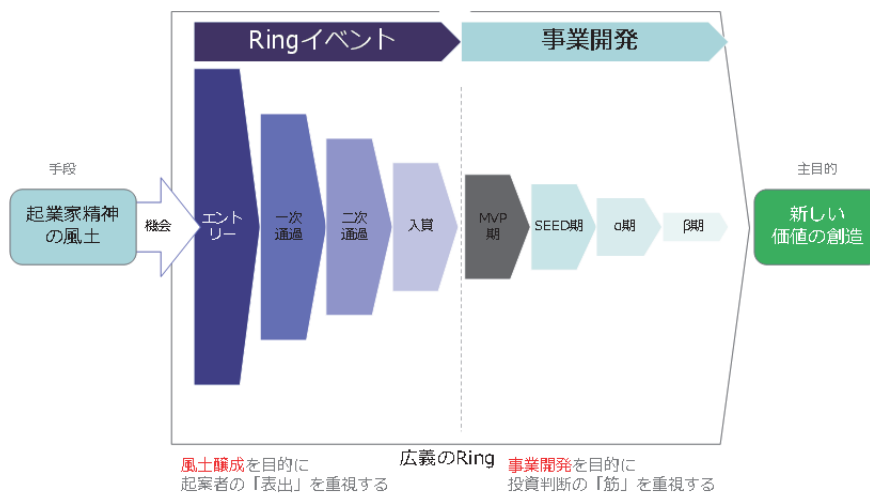
当社は無形のサービスを提供しており、経営資源が人材のみであるため、常に新規事業開発を行わなければならないという危機感を全員が共有している。個を尊重し、経営人材の発掘を行うために、RING と FORUM という 2 つの制度を設けている。

2) RING について

RING は「0⇒1」、つまりビジネスの種を生むための新規事業提案制度である。グループ横断で新しい価値を創造することを目的としており、社員であれば、アルバイト社員であっても応募可能である。1983 年から 35 年間継続しており、「ゼクシィ」や「TOWN

WORK」といった現在の基幹事業の一部もこの制度から生まれている。RINGの全体像は以下の通り。

■ 図表 VI-8 RINGの全体像



【出所】 株式会社リクルート「リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け」

社員に「参加したい」と思わせるための仕掛けとして、経営トップが自らメッセージを発信することや、1,000人の聴衆と役員、社外ゲストの前でプレゼンする機会の提供などを行っている。これらの仕掛けについては年度ごとに様々な工夫を行っている。

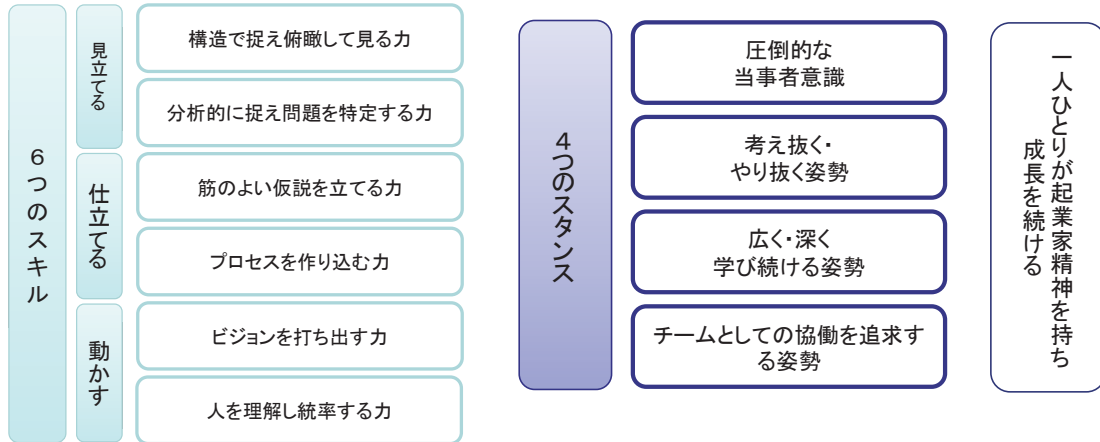
3) FORUMについて

グループ横断的に新たな価値向上に貢献したイノベーション事例を表彰し、優れたナレッジを共有するイベントがFORUMである。ナレッジの共有により、ビジネスの種を生む(0⇒1)だけでなく、事業を拡大する(1⇒10、10⇒100)ことを図っている。FORUMは以下4つの部門から構成されている。

- ✓ TOPGUN (顧客接点部門)
- ✓ GUARDIAN (経営基盤部門)
- ✓ GROWTH (事業開発・改善部門)
- ✓ ENGINE (テクノロジー部門)

FORUMでは受賞した社員が、当社の人材育成ポリシーの観点から、グループ内にシェアすべきナレッジのプレゼンテーションを行う。当社の人材育成ポリシーは以下の通り。

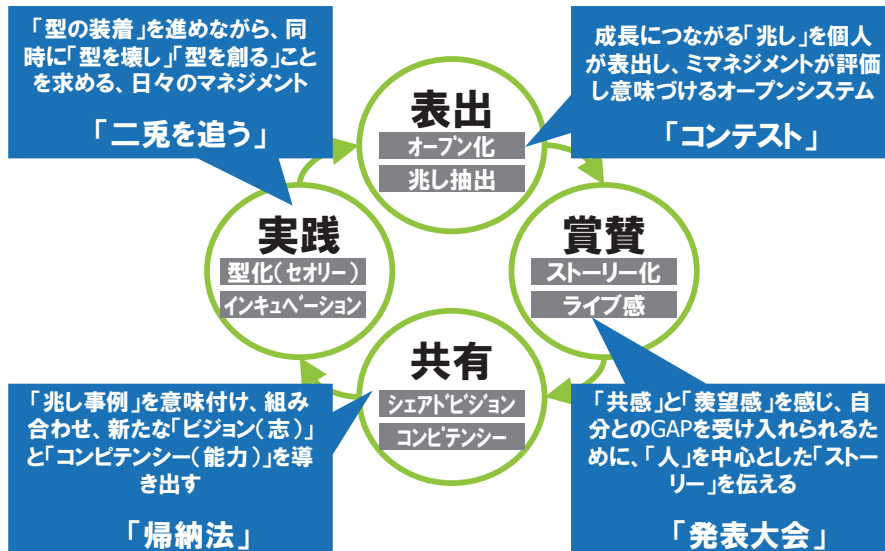
■ 図表 VI-9 リクルートの人材育成ポリシー



【出所】 株式会社リクルート「リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け」

FORUM は、以下に示す当社のナレッジマネジメント・サイクルそのものの制度である。ナレッジを表出させるため、コンテストという仕掛けで競争意識を持たせ、その上で発表大会を行う。これらを通じて、新たな「ビジョン（志）」と「コンピテンシー（能力）」を帰納的に類型化し、日々のマネジメントの中で浸透させている。

■ 図表 VI-10 リクルートのナレッジマネジメント・サイクル



【出所】 株式会社リクルート「リクルートにおける組織的ラーニングの仕掛け」

2.4. 「学習する組織」の構築をめざして一日立グループにおける取組み— (株式会社日立製作所 森亜紗美氏)

株式会社日立製作所、主任 森亜紗美氏より、「『学習する組織』の構築をめざして— 一日立グループにおける取組み —」について発表して頂いた。発表内容は以下の通りとなる。

1) 人財部門の取組方針について

当社は中期経営計画において、「IoT時代のイノベーションパートナー」を掲げており、社会イノベーション事業に注力している。人財部門では、この社会イノベーション事業の成長加速と、グローバル事業の拡大を実現させていくため、グループグローバルな人財マネジメントへの移行を進めている。変化が激しく、先行きが不透明な今の時代にグローバル市場で成長していくためには、組織と個人のやるべきことを明確化し、目標達成に向けて最適な方法を追求する「役割・仕事基準」のマネジメントが求められる。グループグローバルに、国籍や性別、働き方が異なる多様な人財がひとつのチームとして協業するためにも、「役割・仕事基準」のマネジメントへの転換が必要となる。

以下、グローバルな人財マネジメントへの移行と、人財マネジメント基盤（プラットフォーム）活用による事業成長の実現について説明する。

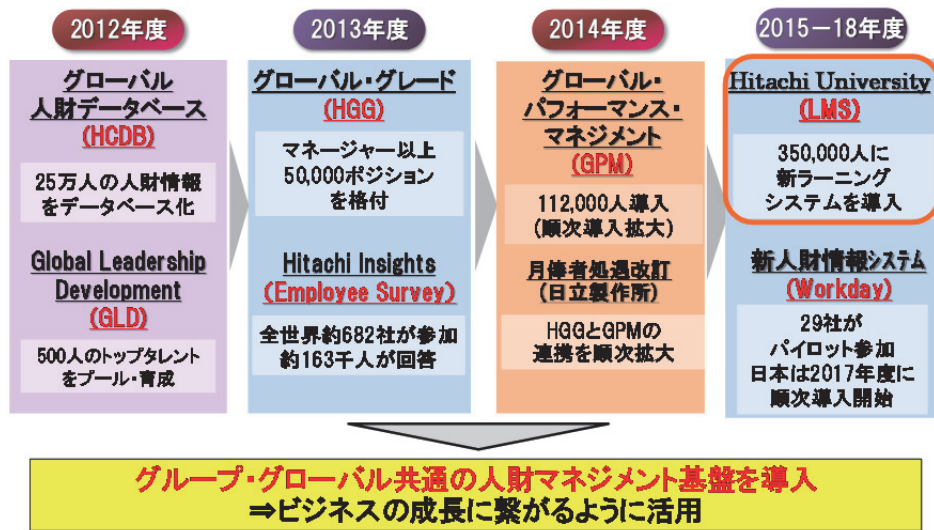
2) グローバルな人財マネジメントへの移行について

当社では従来、グループ各社が個別最適による人事制度を個別に作っており、非効率であった。また、世界各国のグループ会社約 900 社のどこにどのような人財がどのような仕事をしているのかも把握できない、という課題を抱えていた。そこで、人財と組織のパフォーマンス最大化を図り、グループグローバル共通の人財マネジメント基盤（プラットフォーム）の構築に向けた取り組みを開始した。

3) 人財マネジメント基盤（プラットフォーム）について

2012 年から取り組んでいる、グループグローバル共通の人財マネジメント基盤導入の概要については以下の通りである。

■ 図表 VI-11 人財マネジメント基盤導入の概要



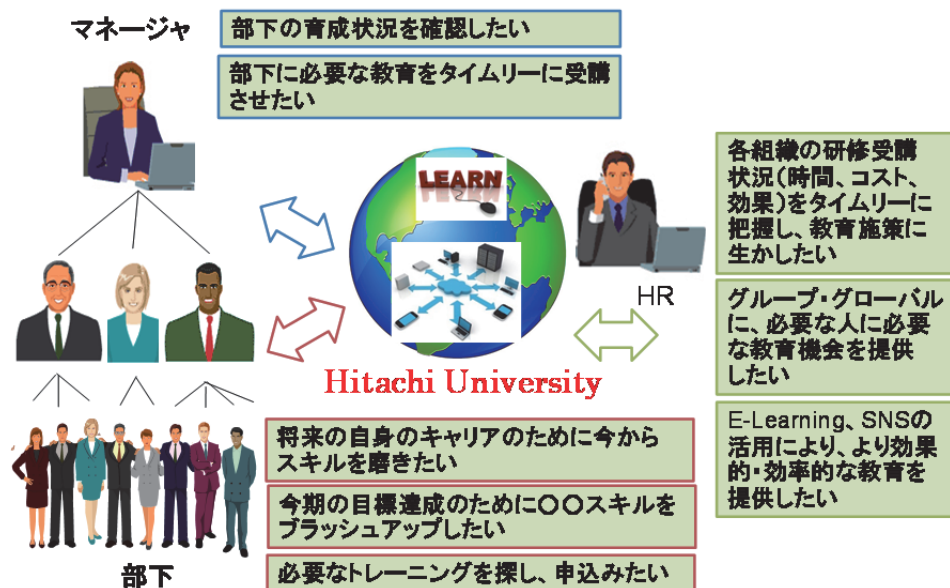
【出所】 株式会社日立製作所「『学習する組織』の構築をめざして一日立グループにおける取組一」

以下、グローバル LMS(Learning Management System)である Hitachi University について紹介する。

4) Hitachi University について

Hitachi University は、世界各国どこからでも、教育の検索と申込が可能なシステムである。事業環境が激しく変化する中で、会社として成長するため、個々の組織・個人に必要な知識・スキル・経験を明確にし、それらをタイムリーに充足する必要性から導入を行った。それぞれの立場から見た導入目的は下図の通りである。

■ 図表 VI-12 Hitachi University 導入の目的



【出所】 株式会社日立製作所「『学習する組織』の構築をめざして一日立グループにおける取組一」

今後のチャレンジは、より各職場・従業員一人ひとりの自律的な学びを促進することである。各職場・個人のスキルギャップに基づいて、現場のマネジャーと各従業員が、どのような研修が必要かというコミュニケーションを行いながら、スキルアップを図っていく。そうした主体的な学習姿勢こそが、日立がめざしている「学習する組織」のあり方である。

2.5. 社員の学びを促す諸制度

(パナソニック株式会社 村上博一委員)

パナソニック株式会社 村上博一委員より、「社員の学びを促す諸制度」について発表して頂いた。発表内容は以下の通りとなる。

1) 人・組織づくりにおける基本的な考え方について

当社では、成長力あふれる「新たなパナソニック」の実現のため、未来価値創造に挑戦する人や組織を作ること为目标としている。会社は「新たなチャレンジ機会の提供」と、「成果に適正に報いる処遇制度の整備」を行う。個人は「変革へのチャレンジ」、「挑戦を通じた経営への貢献」、「自律的なキャリア形成」を行う。これらを通じて会社と個人の新たな信頼関係を構築し、目標の実現を図っている。

目標実現のため、当社が行っている主な取組は以下の通りである。

- ✓ NEW コミュニケーションプログラム
- ✓ 自律的人材の活躍場の提供（社内複業・社外留職）
- ✓ eチャレンジ・eアピール制度

2) NEW コミュニケーションプログラムについて

NEW コミュニケーションプログラムは、社員のキャリア開発計画実現に向けた目標管理の面談制度である。面談は上司との間で年2回行い、社員自身に対し、「なりたい自分」をイメージさせる。そして、上司との面談の中で、どのような学びを行う必要があるか話し合わせ、足りない部分を補う研修を受けさせる。これにより、社員の主体的なキャリア開発に繋げている。その際、教育部門は研修のガイドブックを発刊し、研修の申し込み方や、メニューの紹介等のサポートを行っている。

3) 自律的人材の活躍の場の提供について

自律的人材の活躍の場を提供するために、社内複業制度と社内留職制度を2018年に整備した。両制度を通じ、現在の仕事では得られない自己成長を短期間で促進するとともに、共創する組織づくりを目指している。両制度の目的と概要については以下の通りである。

■ 図表 VI-13 社内複業制度と社内留職制度の概要

	社内複業	社内留職
目的	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 所属部門に身を置きながら、社内の新たな業務を経験することによる自己成長の促進 ✓ 社内でのコラボレーションによる新たな発見やクロス・バリュー・イノベーションの促進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 風土や価値観が異なる他社での業務を経験することによる自己成長の促進 ✓ 環境変化への対応力向上や、既成概念・仕組みに捉われない自由な発想力の獲得
概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自身の業務全体に対し、社内複業先の業務量を最大 50%まで認める ✓ 現場の部署が期待する仕事等の情報発信を行い、希望者が応募する ✓ 今年の利用件数は 25 件程度 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 会社が紹介する企業に対し、希望者が出向する ✓ 今年の利用件数は 5 件程度

4) e チャレンジ制度・e アピール制度について

e チャレンジ制度・e アピール制度は、個々人の意欲・個性・スキルを尊重し、より自律的なキャリア形成および組織風土の活性化を図るとともに、本人の適性とチャレンジ意欲を活かした適材適所の配置の実現を図る制度である。

e チャレンジ制度の概要は以下の通りである。

- ✓ 新たな人材を必要とする事業部門が、求める人材の要件を明確にした上で、募集内容を発信する
- ✓ 社員は、自らのスキル・経験を活かし、希望する仕事に応募する

e アピール制度の概要は以下の通りである。

- ✓ 社員が異動希望先の事業部に直接アピールを行い、異動に挑戦できる
- ✓ e チャレンジ制度とは異なり、事業部門による募集を必要としない

年間約 500 名が両制度を利用して異動を行っており、社員の自律的なキャリア形成と組織の活性化に貢献しているものと考えている。

2.6. 人財育成文化をつくるための仕掛けづくり

(日産自動車株式会社 小林諭委員)

日産自動車株式会社 小林諭委員より、「人財育成文化をつくるための仕掛けづくり」について発表して頂いた。発表内容は以下の通りとなる。

1) 人財育成の計画について

当社の人事部門は、社員の将来のスキル強化と、社員が自発的に学ぶ文化を作ることに注力している。その際、基本的には3 Es フレームワークに従って人財育成を考えている。3 Es フレームワークの概要は以下の通りである。

- ✓ Education
 - インストラクターによる教育
 - E-learning による教育
- ✓ Experience
 - 成長に効くストレッチアサインメント
 - 部門間/地域間異動
 - 特命/プロジェクトへの任命
- ✓ Exposure
 - コーチング/メンタリング/フィードバックの実施
 - 主張・提案する場数の提供

当社は中途入社が多いことや、ダイバーシティに関する悩みを抱えている女性が多いことから、現在メンタリングに特に注力している。

2) 人財育成サイクルについて

従来は優秀者人財に対し、人事が上記のフレームワークを使用しながら、計画を立て、面談を行っていた。しかし、1万人を超える社員一人一人を人事がフォローすることは難しいため、以下のような人財育成サイクルを作り、「誰が、誰をどのように指導していくか」について考える取組を行っている。

- ① アセスメント
 - ▶ 強み・育成ポイント、リーダーシップポテンシャルの顕在化
- ② キャリア計画
 - ▶ 一人一人の育成方針を「見える化」し、マネージャーと共有
- ③ アサインメント
 - ▶ 一人一人が自らの能力を最大限に発揮し、強化する機会の提供
- ④ ラーニング・プログラム
 - ▶ 一人一人のスキル、ナレッジの向上のサポート
- ⑤ 人財マネジメントスキル実践
 - ▶ 人財育成サイクルを正しく回すため、育成と成長の双方に効く人財マネジメントスキルを実践する
(特にマネージャーが部下を育成する際に必須のスキルである)

上記の育成サイクルは人事評価制度を運用する中で実現を図っている。現在、当社では評価は報酬に紐づくという考え方が強いが、報酬だけでなく育成にも紐づかせるような取り組みを行っている。具体的には、年3回の面談において、自分の評価をもとに伸ばしたいコンピテンシーの確認と、その目標を確認すること等を行っている。

3) 学びの支援について

上記のような育成方針の中で、当社が現在行っている学びの支援と、直近の施策は以下の通りである。

- ✓ グローバル統一のラーニングシステムの導入
 - ▶ キュレーション（本人が見たコンテンツに関連するものが自動的に出てくる機能）の追加などを行った
- ✓ デジタルコンテンツの充実
 - ▶ **Linked In Learning** や **CrossKnowledge** などプロフェッショナル・コンテンツの導入を行った
- ✓ インストラクター研修
- ✓ **L&D Website**
 - ▶ 社内にある仕事の紹介を掲載した
 - ▶ 大人の学びに関する連載を掲載した
- ✓ 公募・手挙げ制セッションの案内
 - ▶ 社外でのセッションに自主的に手を挙げて参加可能な仕組みを整備した
(ただし募集の際には論文を提出する必要があるなどのルール有り)

4) 人財育成文化づくり

当社は、L&D カルチャーが根付いている会社を目指している。その中で、社員が L&D マインドを持ち、さらにアクションを起こすことで、エンプロイアビリティを自ら高めることを期待している。

そのために人事は、一人一人に自ら「学びたい」と思わせるような仕組みを作っている。

2.7. 働き方改革から学び方改革へ～主体的自己研鑽支援の取り組み～

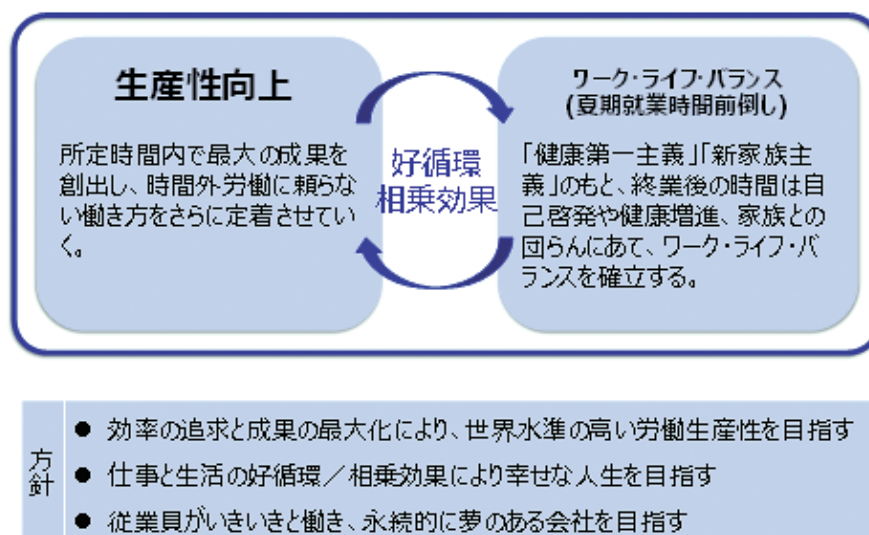
(キヤノン株式会社 須藤由紀委員)

キヤノン株式会社 須藤由紀委員より、「働き方改革から学び方改革へ～主体的自己研鑽の取り組み～」について発表して頂いた。発表内容は以下の通りとなる。

1) 働き方改革の方針

当社では創業より一貫して健康第一主義のもとワーク・ライフ・バランスを推進してきた。2012年に開始した働き方改革の方針は以下の通りである。生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの向上を好循環で回すことを基軸としている。

■ 図表 VI-14 働き方改革の方針



【出所】 キヤノン「働き方改革から学び方改革へ～主体的自己研鑽支援の取り組み～」

直近の取り組みとしては以下のようなものがある。総実労働時間の削減と私生活充実に向けた取り組みを並行して行っている。

- ✓ 生産性向上に向けた取り組み：労働時間管理、会議の効率化などによる実労働時間の短縮
- ✓ ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定（サマータイム・夕活）
 - A) 自己研鑽：e-learning、TOEIC BRIDGE 等
 - B) 職場コミュニケーション：ビールフェスティバル、居酒屋提携等
 - C) 健康支援：禁煙セミナー、快眠セミナー等

2) 働き方改革から学び方改革へ

働き方改革の成果として、業務の効率化や時間有効活用が進展した一方、以下のような課題が顕在化した。

- ✓ 所定内で最大限の成果を出す意識が醸造される一方、人材育成に割く時間や OJT が減少した
- ✓ 総実労働時間の減少に伴い、プライベートの時間が増加したが有効活用されていない
- ✓ コンプライアンス・リスク排除の観点から、終業後、居室で行う自己啓発を認めづらい状況が発生した
- ✓ 遵法研修が増加し、非業務関連研修の受講機会が減少していた

上記のような課題を踏まえ、主体的自己学習機会の提供により、自発的な学びを促す「学び方改革」に取り組み始めた。

3) 学び方改革について

社員の主体的学習意欲を引き出し、社員の「変身」を支援することを目的として、土曜日研修 (WEL)、アフター5研修 (A5L) を導入した。両制度の概要は以下の通りとなる。

■ 図表 VI-15 学び方改革の事例と概要

名称	WEL (Weekend Learning) 土日研修	A5L (After Five Learning) アフター5研修
目的	向上心・成長意欲の高い社員の支援 主体的学習意欲を引き出し、社員の“変身”を支援	
前提条件	自己啓発、上司承認不要、原則社内講師	
講座(例)	自立型人材育成セミナー	
	プレゼンテーション講座	イノベーション講演会
	ロジカルシンキング講座	海外経験交流会
	デザイン思考×システム思考	TOEIC Bridge
	超速中国語 Stage1 サポートP	PMP受験対策講座
	HSK模擬試験対策講座 (中国語)	キモチ・きりかえセミナー
	コーチングアドバンス研修	WLB期間セミナー
	思考力講座～地頭力を鍛える～	

【出所】 キヤノン「働き方改革から学び方改革へ～主体的自己研鑽支援の取り組み～」

両制度ともに自己啓発を前提としているため、労働時間には含めず、参加に上司の承認も不要としている。さらに、研修講師は内製化し、一部の講座を除き社内講師が務めている。

講座は技術・ビジネススキル・語学等の分野で行っており、研修分野の拡充に現在注力している。2018年は、ビジネススキルの分野では、創造力や発想力、プロジェクトマネジメントに関する講座を追加した。英語に関しては、動機づけのためのイベント開催や、学習を応援するためのメルマガ発信を行った。

また、2018年は学び方の多様化というニーズを受けて、研修手段の拡充も行った。具体的には、モバイルラーニングの導入や、拠点同士をテレビ会議で双方向に繋ぐ、多拠点双方型遠隔研修の導入を行った。

両制度の特徴として、制度の情報発信は敢えて積極的には行わず、受講者による口コミで行っている。しかし、評判が良く、リピーターも多いため、今年1年間でWBTも含めると約3,600名の利用が見込まれている。

3. 有識者の所見

3.1. どうすれば人は学ぶのか—「社会人の学び」を解析する—

(リクルートワークス研究所 萩原牧子氏)

リクルートワークス研究所 主任アナリスト 萩原牧子氏より、「どうすれば人は学ぶのか —『社会人の学び』を解析する —」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

1) 調査背景および概要

人生 100 年時代において、社会人になってからも主体的に学び続け、キャリアを転換させることが必要になってきている。しかしながら、従来は企業主導での学びが主流であり、主体的に学ぶことに慣れていない人が大半であると思われる。そこで、社会人の自己学習の実態を把握したうえで、どうすれば主体的に学ぶようになるのかを解析することを目的に、本研究を行った。分析に活用する「全国就業実態パネル調査」(リクルートワークス研究所)、2016 年に立ち上げており、同一の対象者を毎年追跡して調査をするパネル調査であるため、変化を把握できるという特徴を持つ。

研究の目的は以下の 3 つである。

- ① 自己学習の実態を捉える
- ② 自己学習の要因を捉える
- ③ 自己学習の効果を検証する

なお、本研究では「昨年 1 年間に、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組み (例えば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講義を受講するなど) を行った人」を「自己学習を行った人」と定義した。

調査の概要は以下の通りとなる。

■ 図表 VI-16 調査の概要

全国就業実態パネル調査(JPSED) 調査概要

Recruit
Works
Institute

(調査目的)

調査前年1年間の就業状態や生活実態を、同一の対象者に毎年追跡して調査を行い日本における就業状態・生活実態の変化を把握する 2016年立ち上げ(今回3回目)

(調査対象)

全国15歳以上の男女

(調査時期)

毎年1月(※2018年調査 2018年1月12日～1月31日)

(調査手法)

インターネットモニター調査

(標本設計)

総務省統計局「労働力調査」をもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別の割付を行った

(有効回収数 ※2018年調査)

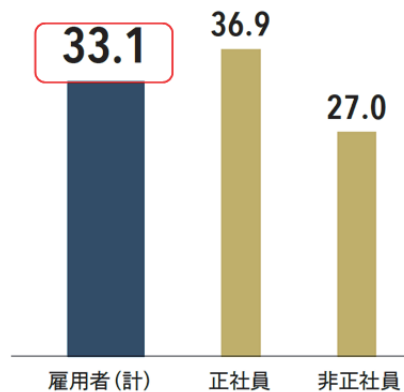
有効回収数50,677サンプル
(第二回調査からの継続回答者37,503、初回調査からの継続回答者28,288)

【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

2) 自己学習の実態について

自己学習の実施割合は以下の通りである。雇用者のうち、自己学習を行った人は33.1%であり、大半の人は自己学習を行っていないということが明らかになった。

■ 図表 VI-17 自己学習の実施割合(%)

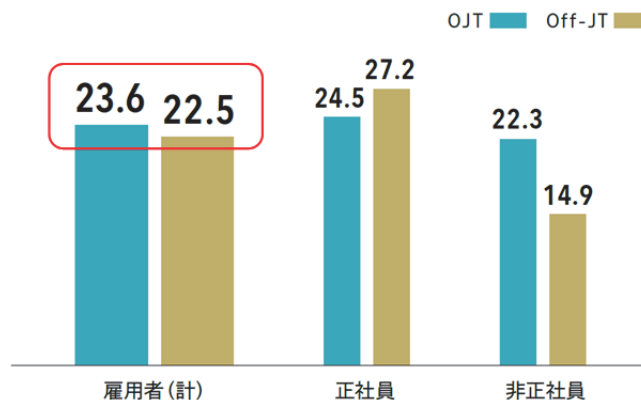


【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

自己学習の実施割合が低いのは、その必要性が感じられないほど、企業から提供されている学びの機会が十分にあるということかもしれない。そこで、企業からの学び機会を提供された割合もみてみたところ、OJTを提供された人は雇用者の23.6%、Off-JTを提供された人は雇用者の22.5%と、企業からの学びの提供機会も少ないことが分かった。多く

の人は自己学習をしていないし、企業から学び機会を提供されているわけでもない。

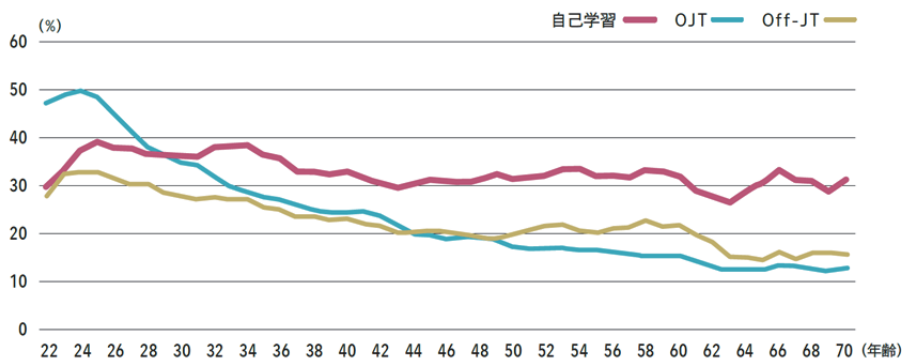
■ 図表 VI-18 企業からの学びを提供されている割合(%)



【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

自己学習と年齢の関係については、以下の通りである。OJT、Off-JTについても一緒にみても。自己学習、OJT、Off-JTともに年齢を重ねるにつれて割合が減少することが分かった。

■ 図表 VI-19 3つの学びの推移：雇用者(計)

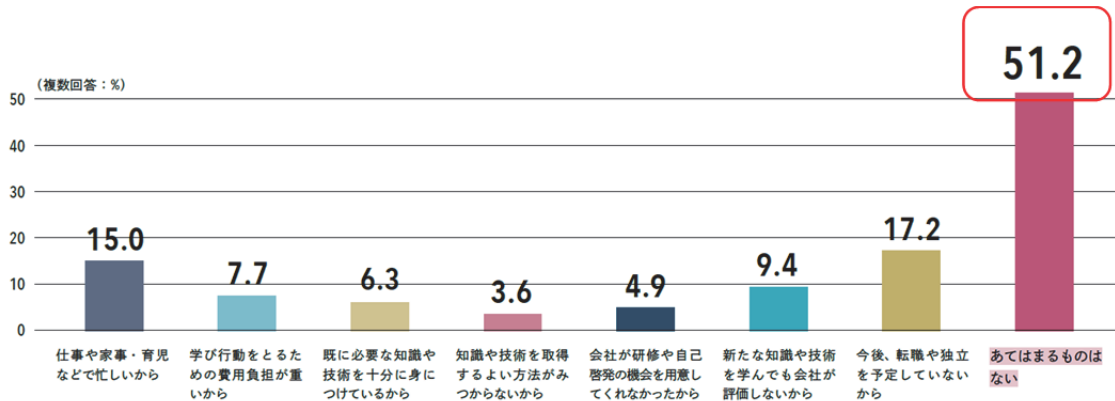


【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

自己学習をしない理由について、最も選択率が高かったのは「忙しい」でも「費用負担が重い」でも「よい方法が見つからない」でもなく、「あてはまるものはない (51.2%)」であった。学ぶ人に学ぶ理由はあるとしても、自己学習をしないことに特段の理由はない、ということかもしれない。また、週労働時間が減少しても自己学習を行う人が増えるわけではないことも明らかになった。

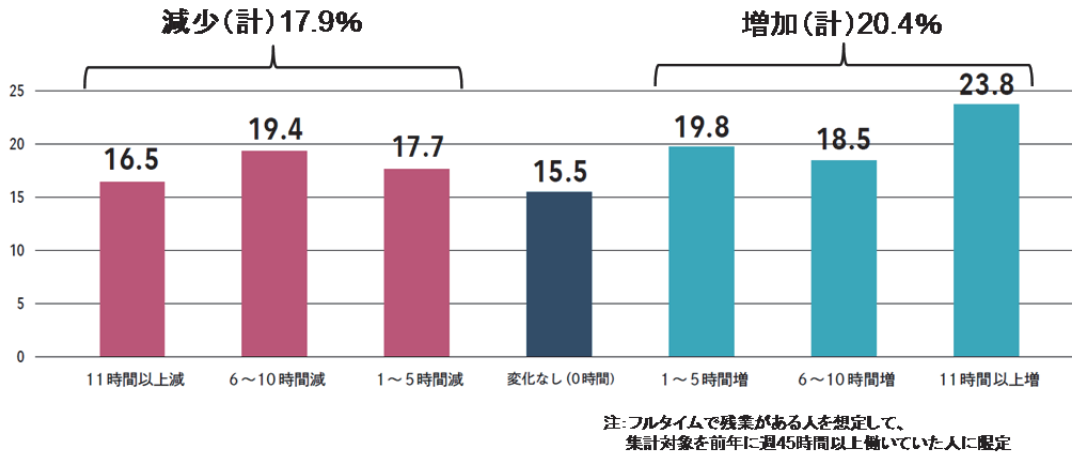
以上のことから、学びを促すためには、学ぶ理由を作る必要があることが示唆される。

■ 図表 VI-20 仕事に関連した学び行動を取らなかった理由:複数回答(%)



【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

■ 図表 VI-21 週労働時間の変化と自己学習を始めた割合(%)

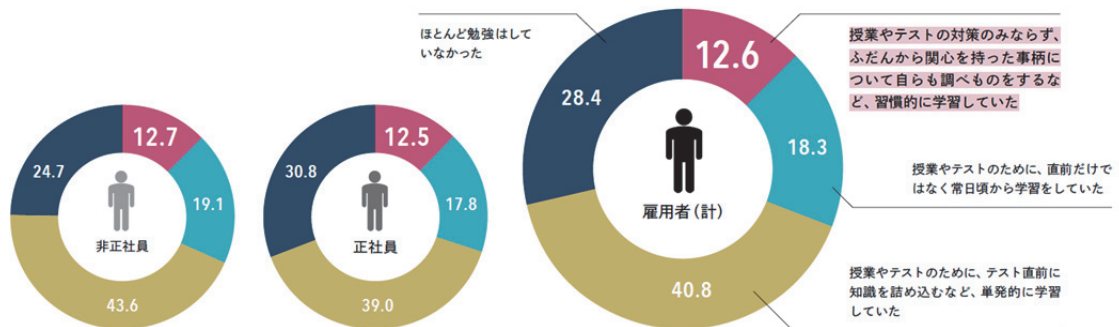


【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

もともと学び習慣がある人にとっては、これから学び続けることが必要な時代になったと言われても、何の問題もない。「授業やテストの対策のみならず、普段から関心を持った事柄について自らも調べ物をするなど、習慣的に学習していた人」を「学生時代に学び習慣があった人」と定義し、集計したところ、該当者は12.6%と非常に少ないことが明らかとなった。

以降では、学生時代に学び習慣のなかった約9割の人を対象とし、どうすれば習慣がなかった人が自己学習を行うのか、自己学習は年収などにプラスの効果を与えるのかなどの分析を行った。

■ 図表 VI-22 学生時代の学び習慣(%)



【出所】リクルートワークス研究所「どうすれば人は学ぶのか—『社会人の学び』を解析する—」

3) 自己学習の要因について

自己学習の要因について分析の結果、以下のことが明らかになった。

- ✓ OJT よりも Off-JT の方が自己学習を誘発する効果があり、両方に取り組むことで、その効果はより大きくなる
- ✓ 昇進・昇格の機会が自己学習を誘発する
- ✓ 仕事の難度上昇を伴う異動は自己学習を誘発する。ただし、転勤は仕事の難度に関わらず、自己学習を誘発する効果は認められない
- ✓ モチベーションを左右すると言われていた5つの仕事の性質（ハックマン・オルダム・モデル）のうち、技能多様性、タスク重要性、自律性、評価・貢献・承認は自己学習を誘発する

また、自己学習を継続させる要因について分析の結果、以下のことが明らかになった。

- ✓ ある年に自己学習を行った人のうち約4割は翌年に学ばなくなる
- ✓ 学ぶべき内容を明確にし、学びを役立てる場を作ることは自己学習の習慣化に繋がりやすい

4) 自己学習の効果について

自己学習の効果に関する分析の結果、以下のことが明らかになった。

- ✓ 自己学習の実施は賃金に対してプラスの影響がある
(例えば、年収 500 万円の人が自己学習をすると、年収が 11 万円上昇する可能性がある)
- ✓ 自己学習の実施により、キャリアの見通しや成長実感を向上させる
- ✓ 自己学習の実施者は生活や仕事に対する満足度も高い傾向にある
- ✓ 自己学習を実施した非就業者は、自己学習を実施していない非就業者と比較して、就業者となる確率が高い
- ✓ 非正規雇用者の正規転換に対する自己学習の効果は認められない

5) 結論

自己学習を行わないことが自然となっている現状を変えるためには、企業が OJT など学びの機会や、チャレンジングな仕事を提供すること、学んだことを活用する場を提供することが重要となる。

3.2. 変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？

(佐藤博樹人材研究会委員長)

中央大学大学院戦略経営研究科教授で人材研究会の委員長でもある佐藤博樹先生より、「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」についてご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

1) 調査背景および概要

社会の変化が激しくなり、社会経済環境の将来を予測することが難しくなっている。そうした状況下で、企業としては従来の人材活用や社員のキャリア開発の在り方の再構築が課題となっている。

確実に予測できることは、「現状が維持することはない」ということのみであり、企業・社員どちらにも「変化に対応するための準備」が求められている。

そこで以下の3つの仮説を検証すべく、調査を行った。

- ✓ 仮説1：「変化対応行動」ができていない人材は、エンプロイアビリティが高い
- ✓ 仮説2：企業によるダイバーシティ経営の取組が、働く人々の「変化対応行動」の向上に貢献する
- ✓ 仮説3：企業としては、「変化対応行動」ができ、かつ「仕事と仕事以外のけじめ」をつけられる人材の確保、育成が重要

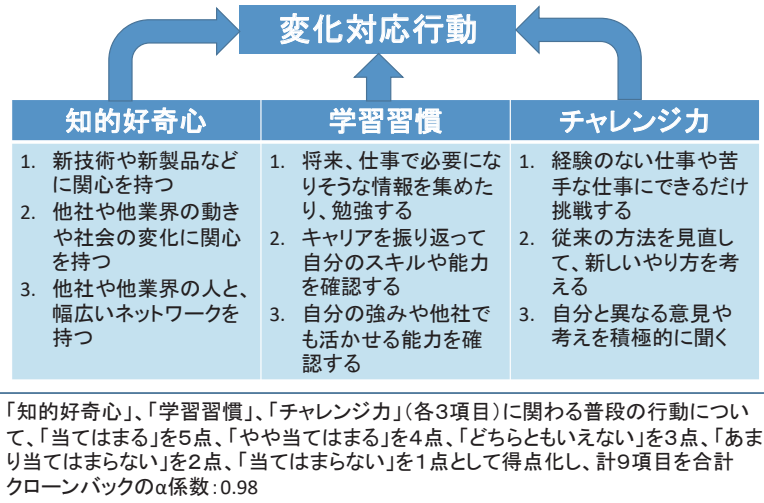
■ 図表 VI-23 調査の概要

項目	概要
使用したアンケート	電機連合が2017年5～6月に実施した「ライフキャリア」に関するアンケート
対象者	電機連合組合員10,086名および管理職605名
有効回答数	組合員8,399名、管理職547名の計8,946名
分析対象	管理職を含めた大卒以上のホワイトカラー（企画職、一般事務職、営業職、SE職、研究職、開発・設計職）4,475名

2) 変化対応行動について

本研究における「変化対応行動」の定義は以下の通りである。知的好奇心、学習習慣、チャレンジ力を持つ人を変化対応行動のできる人としている。

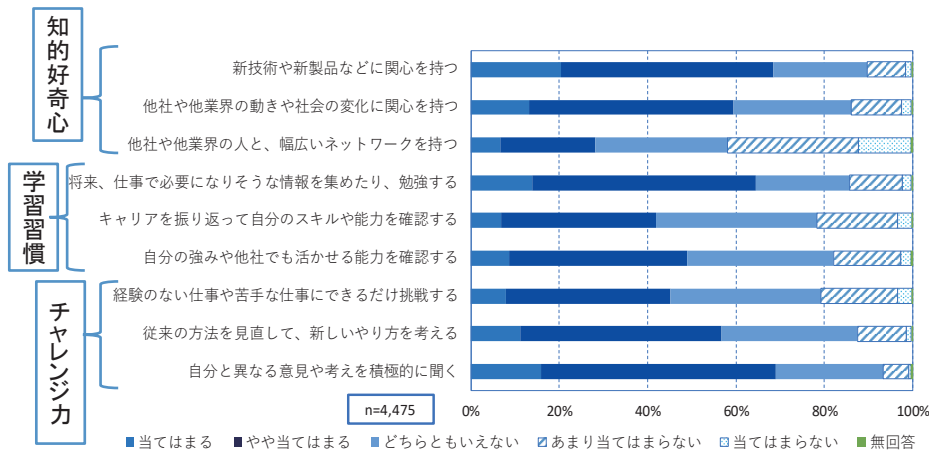
■ 図表 VI-24 変化対応行動について



【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

変化対応行動に関する、各設問の回答結果は以下の通りである。

■ 図表 VI-25 変化対応行動に関する回答結果



【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

3) 仮説 1、仮説 2 の検証

仮説 1、仮説 2 を検証するために行った分析結果は以下の通りである。なお、仮説 1 については、エンプロイアビリティを直接測定するのではなく、「変化対応行動ができていない人は、将来の仕事不安が低い」ということを検証している。

■ 図表 VI-26 仮説1、仮説2に対する分析結果

重回帰分析 結果<仮説1・2>

被説明変数→	モデル1	モデル2
	不安感	変化対応行動
説明変数↓	標準化係数	標準化係数
変化対応行動 (点)	-0.31 ***	
社交性 (性格3分類) (点)	-0.06 ***	0.39 ***
計画性 (性格3分類) (点)	-0.01	0.30 ***
情緒安定性 (性格3分類) (点)	-0.26 ***	0.10 ***
異なる意見でも自由に言える職場ダミー		0.02
失敗がマイナスにならない職場ダミー		0.02 *
若手や女性が活躍している職場ダミー		-0.02
新しい発想等が常に求められる職場ダミー		0.06 ***
新製品の投入テンポが速い職場ダミー		0.01
新技能等を常に学ぶ必要がある職場ダミー		0.07 ***
設備や技術が常に化する職場ダミー		0.03 **
これまでに一緒に仕事をした人・選択数 (個)		0.07 ***
参加している多様な人々と交流の機会がある組織や活動・選択数 (個)		0.08 ***
男性ダミー	-0.04 ***	0.06 ***
年齢 (歳)	0.13 ***	-0.08 ***
管理職ダミー	-0.07 ***	0.03 **
研究・開発・設計職ダミー	-0.01	-0.01
調整済み R2 乗	0.23	0.38
F値	163.26 ***	170.06 ***
n	4,390	4,334

注:***1%水準、**5%水準、*10%水準で有意

14

【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

この表は、例えば、不安感の係数がマイナスになるほど、不安感が低くなることを意味している。

モデル1の1行目を見ると、変化対応行動が1ポイント上がると、不安感が0.31ポイント下がることが分かる。つまり、変化対応行動ができていないと将来への不安感が低くなることを意味する。従って仮説1が立証されたと言える。

分析結果のモデル2からは以下のことが明らかになった。

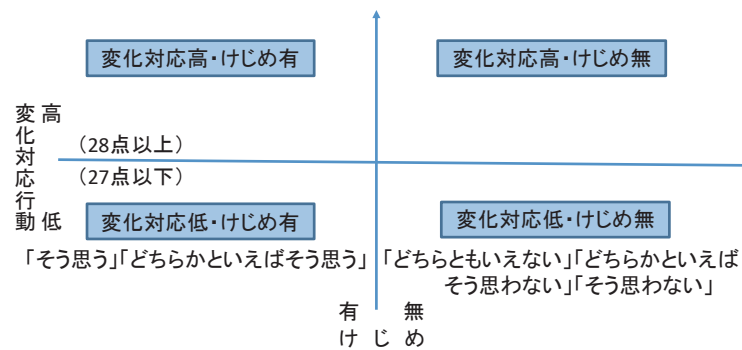
- ✓ 男性は女性よりも変化対応行動ができていない
- ✓ 年齢が高くなるにつれて変化対応行動ができなくなる
- ✓ 学ぶことが求められる職場に在籍した経験がある人ほど、変化対応行動ができていない
- ✓ 価値観の異なる人と仕事をした経験がある人ほど変化対応行動ができていない
- ✓ 社内外で多様な人材と交流している人ほど、変化対応行動ができていない

従って、仮説2が立証されたと言える。

4) 仮説3の検証

変化対応行動の高低と「仕事と仕事以外の時間の区別、けじめの有無」の関係について分析を行った。分析の際は、以下の通りに群分けを行っている。

■ 図表 VI-27 4類型の考え方



【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

分析の結果、以下のことが明らかになり、仮説3が立証された。

- ✓ けじめが有り、変化対応行動ができていない人は有給取得率が高く、時間外労働も短い
- ✓ けじめが有り、変化対応行動ができていない人は仕事以外の時間に満足している人が多く、家事・育児などにも積極的に参加をする
- ✓ けじめが有り、変化対応行動ができていない人は働き方改革に肯定的な人が多い

分析結果の詳細は以下の通りとなる。

■ 図表 VI-28 仮説3に対する分析結果①

「変化対応高・けじめ無」と「変化対応低・けじめ有」の特徴
 (「変化対応高・けじめ有」との比較)①<仮説3>

	変化対応高・ けじめ有	変化対応高・ けじめ無	変化対応低・ けじめ有
属性、 性格	<ul style="list-style-type: none"> ● 男性が多い ● 社交性・計画性・情緒安定性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 男性が特に多い ● 社交性、計画性、情緒安定性が低い(特に情緒安定性が低い) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 男性が少なく、女性が多い ● 社交性、計画性、情緒安定性が低い
現在のポジ ション、 キャリア志向	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職が多く、管理職志向も高い ● 同期入社者と比べて昇進スピードが速い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 同左 ● 同左 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理職が少なく、管理職志向も低い ● 同期入社者と比べて昇進スピードが遅い ● 定年まで勤めあげたい、希望はなく成り行き任せというキャリア志向が多い
働き方 の現状	<ul style="list-style-type: none"> ● 年休取得率が高い ● 時間外労働時間が短い ● 仕事とそれ以外の生活の時間配分に満足 ● 家事・育児・介護を平日に全くしない割合が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年休取得率が低い ● 時間外労働時間が長い ● 仕事とそれ以外の生活の時間配分に不満 ● 家事・育児・介護を平日に全くしない割合が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年休取得率が高い ● 時間外労働時間が短い ● 仕事とそれ以外の生活の時間配分に満足 ● 家事・育児・介護を平日に全くしない割合が高い

【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

■ 図表 VI-29 仮説3に対する分析結果②

「変化対応高・けじめ無」と「変化対応低・けじめ有」の特徴
 (「変化対応高・けじめ有」との比較)②<仮説3>

	変化対応高・ けじめ有	変化対応高・ けじめ無	変化対応低・ けじめ有
働き方 に関する考 え	<ul style="list-style-type: none"> ● 「決められた時間の範囲内で、仕事に最善を尽くすべきだ」を支持 ● 社外で仕事ができること、残業規制に対して肯定的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「決められた時間を過ぎても、任された仕事はやり遂げるべき」を支持 ● 残業規制に対して否定的 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「決められた時間の範囲内で、仕事に最善を尽くすべきだ」を支持 ● 社外で仕事ができることに対して否定的
これま での経 験	<ul style="list-style-type: none"> ● 「異なる意見でも意見を自由に言える職場」「若手や女性が活躍している職場」「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」「新しい技能・技術・知識を常に学ぶ必要がある職場」の経験が多い ● 多様な人々との仕事経験が多い ● 多様な人々と交流機会がある組織・活動への参加経験が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「異なる意見でも意見を自由に言える職場」の経験が少ない ● 同左 ● 多様な人々と交流機会がある組織・活動への参加経験が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「異なる意見でも意見を自由に言える職場」「若手や女性が活躍している職場」「新しい発想やアイデアが常に求められる職場」「新しい技能・技術・知識を常に学ぶ必要がある職場」の経験が少ない ● 多様な人々との仕事経験が少ない ● 多様な人々と交流機会がある組織・活動への参加経験が少ない

【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

5) 結論

本研究で立てていた 3 つの仮説とその検証結果は以下の通りである。結論として、3 つの仮説全てが立証された。

■ 図表 VI-30 仮説検証結果まとめ

- **【仮説1】「変化対応行動」ができている人材は、エンプロイアビリティが高い**
⇒性格や年齢をコントロールしてもなお、変化対応行動は不安感の低下に有効
- **【仮説2】企業によるダイバーシティ経営の取組が、働く人々の「変化対応行動」の向上に貢献する**
⇒変化対応を求められる職場経験や、社内外における多様な人々と交流が、変化対応行動を促す
- **【仮説3】企業としては、「変化対応行動」ができ、かつ「仕事と仕事以外のけじめ」をつけられる人材の確保、育成が重要**
⇒変化対応行動ができている人材は仕事・仕事以外の時間配分に満足
⇒働き方改革にも肯定的な考えを持っており、実際の働き方をみても、休暇取得率が高く、時間外労働時間が短い

18

【出所】 佐藤委員長「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」

3.3. 「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について

(経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏)

経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏より、「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について」というテーマでご講演頂いた。ご講演の内容は以下の通りとなる。

1) 日本を襲う2つの変化について

我が国の総人口は2010年頃を境に減少に転じている。特に生産年齢人口の減少は留まることなく、2060年には現在のほぼ半分になるという予測が発表されている。このまま放置すれば、人手不足が恒常化し、日本経済の成長を阻害することが懸念される。加えて、平均寿命も延伸すると予想されている。2050年時点での平均寿命は男性が約84歳、女性が約90歳となる見込みであり、まさに「人生100年時代」が到来する。

人口動態の変化だけでなく、AIやIoTなどに代表される第4次産業革命により、これまで実現不可能だと思われていた社会の実現が可能になる。これに伴い、産業構造や就業構造が劇的に変わる可能性がある。

人口動態の変化と急激な産業構造の変化を背景として、従来の日本型雇用システムは変化を余儀なくされている。変化の方向性は以下の通りとなる。

- ✓ 多様な働き手の労働参加による長時間労働の是正
- ✓ 企業内外での、成長分野への労働移動円滑化による人材の最適活用
- ✓ 人材育成・人材投資の強化によるエンゲージメントやモチベーションの向上

2) 働き方改革について

上記のような状況下で、政府は働き方改革に注力してきた。2017年3月には働き方改革実現会議が「働き方改革実行計画」を策定した。この計画において長時間労働の是正や同一労働同一賃金などにより生産性の向上に取り組んできた。

生産性の向上とは、投入する資源（インプット）を最小にして、最大の成果（アウトプット）を得ることである。つまり、長時間労働の是正により削った時間（インプット）を活かして、アウトプットを最大化できるかどうか非常に重要となる。そのためには、個人が「学び続ける」ことや「成果」をベースに評価することが必要だと考えている。

3) 人づくり革命について

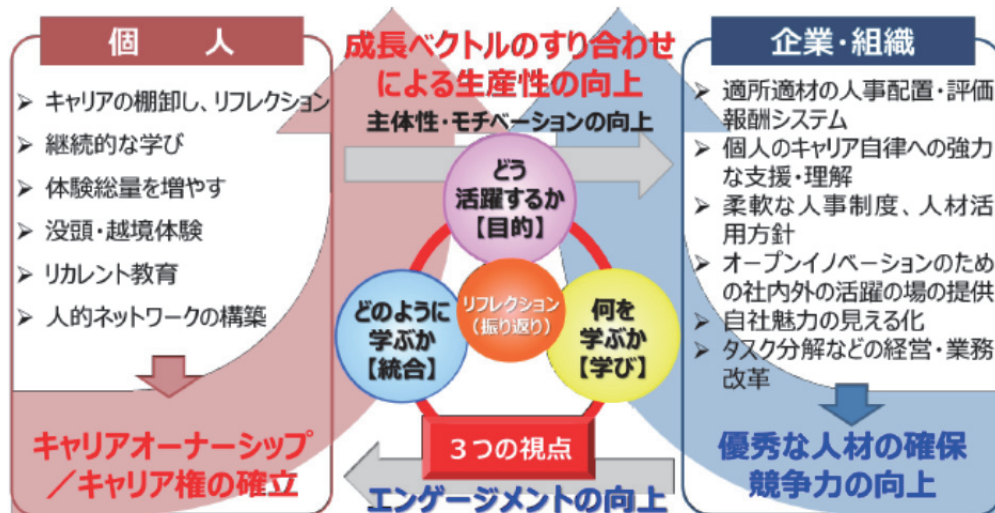
「人生100年時代」においては、業界等の特性に応じた「専門スキル」だけでなく、業界や会社に依らない「社会人基礎力」が重要になると考えている。個人が付加価値を発揮し続けるためには、「一億総学び」社会の下で、学び直しを通じた「専門スキル」のアップデートが必要不可欠になる。

特に、第4次産業革命下では、IT・データ人材が求められている。そのため、新しいスキルやコンピテンシーを個人に実装するべく現在、国を挙げて人材育成・教育エコシステムの構築に取り組んでいる。また、新しい内容の仕事に対応するため、必要なマインド・基幹能力・基本リテラシー・専門知識の再定義が必要となっている。

生産性を向上させるためには、「個人の成長」のベクトルと「企業の成長」のベクトルをすり合わせる事が重要である。ベクトルのすり合わせの全体図は以下の通りとなる(図表VI-31)。

「キャリアオーナーシップ」を持つ個人は、主体性を向上させ、自らの「切り札」を増やすことでキャリアを切り拓いていく。一方、企業や組織は、効果的な人材確保を通じて多様な人材が活躍する場を提供するプラットフォームとなることで初めて成長し続けることが可能となる。

■ 図表 VI-31 個人と企業の成長ベクトルのすり合わせの全体図



【出所】 経済産業省『働き方改革』と『人づくり革命』の最近の動向について

個人が「キャリアオーナーシップ」に基づき、リフレクション（振り返り）をするためには、ライフステージの各段階で意識することが求められる「問い」を示すことが有用である。各ライフステージにおいて求められる「問い」は以下の通りとなる(図表VI-32)。このような「問い」によって「気づき」を与えることで主体的な学びに繋がると考えている。

■ 図表 VI-32 ライフステージの各段階で求められる「問い」

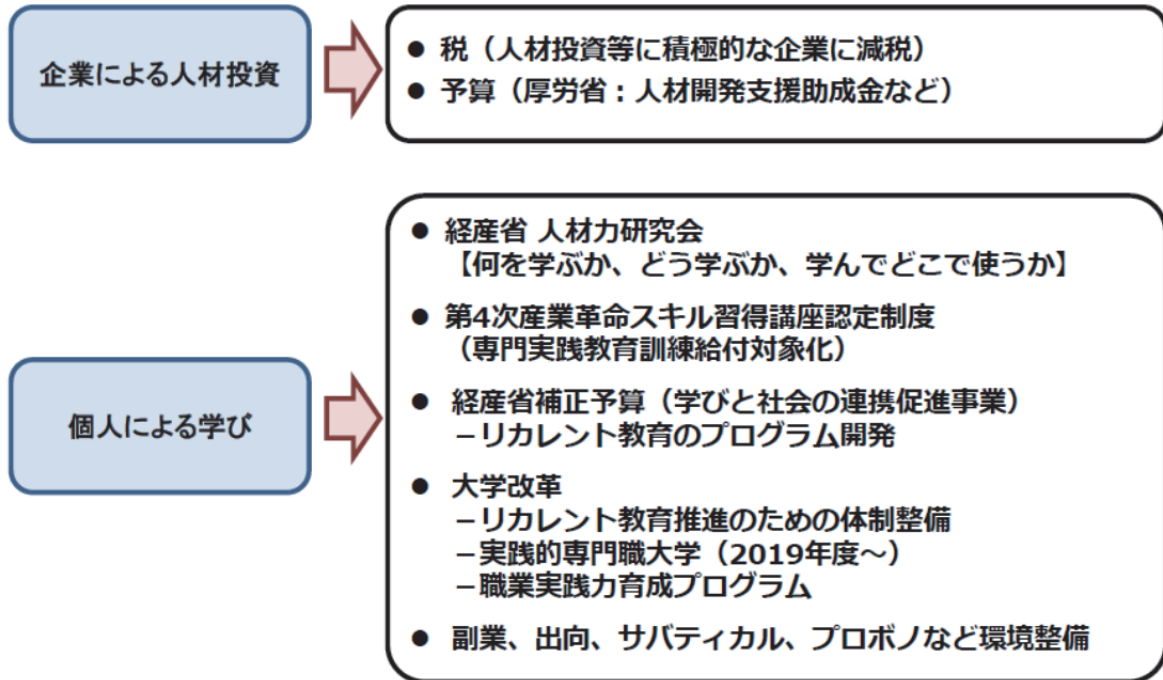
	就学前教育 幼稚園教育要領 保育所保育指針	初等中等教育 学習指導要領	高等教育 大学設置基準等	教育と社会との関係の接続 (これまでの重点)	新人 社会人 社会人基礎力 (2006)	中堅 社会人	中高年 社会人
何を学ぶか【学び】	・学びに向かう力がついているか	・主体的に自己を發揮しながら学びに向かう態度はついているか	・どんな専門分野を修めて社会で活躍するための礎とするか		・自らが付加価値を生み出すための学びはなにか ・学びの広さや深さを得られるか	・強みを伸ばし、弱みを克服する学びはなにか ・社会や技術の変化に対応するための学びはなにか	・持続的に活躍し続けるために必要な学びはなにか ・経験等を引き継ぐための学びはなにか
どのように学ぶか【組合せ】	・大人との触れ合いは十分か ・他者との関わりは十分か	・学校種間の連携や交流は十分か ・共に尊重し合いながら協働して生活していく態度はついているか	・年代、地域、文化などを超えた多様な人と関わっているか		・多様な人と出会い、視野を広く持ち、多様な機会を得ているか	・多様な人との関係性を構築し、価値の創出に向けて組み合わせているか	・多様な人との関係性を活用し、活躍の場や活動の領域をこれまでより広げているか
どう活躍するか【目的】	・よりよい生活を営もうとしているか	・自分のよさや可能性を認識しているか	・得手不得手を踏まえて、企業・社会とどのように関わりたいか		・組織や家庭との関係でどんな自分でありたいか	・自己実現するためにどのような行動が必要か	・これまでの経験を踏まえ自らが社会に提供できる価値はなにか
3つの能力 12の能力要素 (※)	リフレクション（振り返り）				リフレクション（振り返り）		
	<ul style="list-style-type: none"> ・主体的・対話的で深い学び ・キャリア教育の充実 				<ul style="list-style-type: none"> ・多様な経験の積み重ね ・リフレクションと多様なフィードバックの積み重ね 		
	教育や体験活動を通じた育成／育成の支援				仕事や地域での実践を通じた深化／研鑽環境の整備		

- ※①前に踏み出す力（主体性、働きかけ力、実行力）
 ②チームで働く力（発進力・傾聴力・柔軟性、情況把握力、規律性、ストレスコントロール力）
 ③考え抜く力（課題発見力、計画力、想像力）

【出所】 経済産業省『働き方改革』と『人づくり革命』の最近の動向について」

「学び続ける人材」というテーマは非常に重要であり、企業だけではなく、取り巻く環境も含め支援したいと考えている。そのためには、経済産業省だけでなく、厚生労働省や文部科学省などとも連携し、政府全体として取り組んでいく必要がある。政府における「大人の学び」に対する支援施策は以下の通りとなる（図表VI-33）。

■ 図表 VI-33 政府における「大人の学び」の支援施策



【出所】 経済産業省『『働き方改革』と『人づくり革命』の最近の動向について』

平成 30 年度人材研究会 委員名簿

(委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

(委員)

石原 直子 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 人事研究センター長

上田 洋輔 JFE スチール株式会社 組織人事部長

垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部長

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長

小林 諭 日産自動車株式会社 人事本部 日本タレントマネジメント部 主管

佐竹 秀彦 富士通株式会社 人事本部 人事部 シニアディレクター

杉山 敦 SCSK 株式会社 開発センター副センター長 リソースマネジメント部長
(兼)人事グループ長補佐

須藤 由紀 キヤノン株式会社 人材開発部 主席

武内 和子 株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センター 部長代理

谷 亘 株式会社 LIXIL 営業人事総務統括部 営業総務部 部長

中澤 二郎 国立大学法人 高知大学 特任教授／中央大学経済学部 講師

中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部長

鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 専務理事

西森 嗣倫 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 能力開発グループ グループリーダー

藤本 治己 株式会社ファーストリテイリング 人事部 部長

正木 義久 一般社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部 本部長

村上 博一 パナソニック株式会社 人材開発カンパニー 社長

山内 幸治 新日鐵住金株式会社 人事労政部 部長

吉岡 敏英 トヨタ自動車株式会社 人事部部付東京人事グループ グループ長

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

(オブザーバー)

能村 幸輝 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長
堀 達也 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
川浦 恵 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐

(事務局)

岩田 満泰 一般財団法人企業活力研究所 理事長
宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
岡田 拓也 一般財団法人企業活力研究所 企画研究部長
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
林 浩二 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー
高橋 千亜希 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 コンサルタント
植原 健吾 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

■ 人材研究会 開催実績

第1回 2018年9月4日(火) 10:00~12:00

- ① 研究会の趣旨・検討の視点説明
- ② 「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について
経済産業省 産業人材政策室長 能村幸輝氏
- ③ 委員自己紹介・意見開陳・討議

第2回 2018年9月27日(木) 15:30~17:30

- ① 「どうすれば人は学ぶのか、学びは報われるのか
—全国就業実態パネル調査で社会人の自己学習を分析する—」
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 萩原牧子氏
- ② 「変化対応行動ができていない社員はいかに育つのか？」
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤委員長
- ③ 調査方法・分析方法の説明

第3回 2018年10月23日(火) 15:30~17:30

- ① 「小学館における学び体験の支援」
株式会社小学館 岩重正文氏
- ② 調査方法・分析方法について(事務局)
- ③ 「自発的なキャリア意識と学びを醸成する仕組み~会社と個人の成長ベクトルの統合~」
伊藤忠商事株式会社 垣見俊之委員

第4回 2018年11月22日(木) 15:00~17:00

- ① 「リクルートにおける組織的ラーニングのしかけ」
株式会社リクルート リクルート経営コンピタンス研究所 岩下直司氏
- ② 「『学習する組織』の構築をめざして一日立グループにおける取組み」
株式会社日立製作所 森亜紗美氏
- ③ 「社員の学びを促す諸制度」
パナソニック株式会社 村上博一委員

第5回 2018年12月20日(木) 15:30~17:30

- ① 「人財育成文化をつくるための仕掛けづくり」
日産自動車株式会社 小林諭委員
- ② 「働き方改革から学び方改革へ ~主体的自己研鑽支援の取組み~」
キヤノン株式会社 須藤由紀委員
- ③ インタビュー調査結果及びアンケート調査結果報告

第6回 2019年1月29日(火) 15:30～17:30

① 調査研究報告書(案)についての検討

第7回 2019年2月26日(火) 15:30～17:00

① 調査研究報告書(案)の取りまとめ