

どうすれば人は 学ぶのか

—「社会人の学び」を解析する—



どうすれば人は学ぶのか

—「社会人の学び」を解析する—

CONTENTS

- 2 はじめに
「自分から学ぶ」ことに不慣れな私たち、どうする？
- 3 PART 1 学ばないことに、理由などない
- 6 COLUMN 学び習慣を失わせる日本の雇用システム
- 7 PART 2 チャレンジングな仕事が学びのスイッチに
- 12 COLUMN 労働時間短縮化が招くOJT、Off-JT機会の喪失
- 13 PART 3 賃金からキャリアまで、実は学びは報われる
- 18 COLUMN 日常的な学びが、キャリアの見通しを左右する
- 19 PART 4 企業と個人の相乗効果で学びが完成する
- 22 おわりに
蓋をあけるところから始めよう



全国就業実態パネル調査 (JPSED)

Japanese Panel Study of Employment Dynamics

- 調査目的 調査前年1年間の個人の就業状態、所得、仕事の状況などについて、毎年追跡調査を行い、日本における就業状態などの変化を把握する。
- 調査対象 全国15歳以上の男女
- 調査時期 毎年1月
- 調査手法 インターネットモニター調査。調査会社保有の調査モニターに対して調査を依頼。
- 標本設計 総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、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。割付は、母集団を反映するように設定しているが、10代の非労働力人口と65歳以上については、実際の人数よりも少なく割付している。
- 集計方法 10代の非労働力人口と65歳以上については、実際の人数よりも少なく割付をして回収しているため母集団を反映する結果となるようにウエイトバック集計を実施している。
※なお、本報告書では、社会人として働いた経験のない学生を除き、雇用者を集計対象としている。

全国就業実態パネル調査2018(第3回調査)

- 調査時期 2018年1月12日～1月31日
- 有効回収数 50,677サンプル

はじめに

「自分から学ぶ」ことに不慣れな私たち、どうする？

リクルートワークス研究所 主任研究員／主任アナリスト 萩原牧子

人生100年時代と言われ、人の寿命がますます長くなる。加えて、少子高齢化の影響で、仕事から引退する年齢が上がっているのが、職業人生も長くなる一方だ。

他方、東京商工リサーチのデータによれば、2017年に倒産した企業の平均寿命は20数年だという。AIなどのテクノロジーやグローバル化の進展に伴い、経営環境の変化は激しさを増し、今後、寿命が短くなる可能性もある。

これまでの「教育↓仕事↓引退」という人生3ステージ制は崩壊を余儀なくされ、学校を出て社会人になってからも新しいことを常に学び続け、キャリアを転換させていく必要があると言われるようになった。

ところが、日本型雇用システムにどっぷり浸かってきた私たちは、「自分から学ぶ」ことに慣れていない。長期雇用を前提に、職務を限定されずに採用され、OJTやOff-JTといった企業主導の「受け身」の教育訓練によって職務の幅を広げてきたからだ。

必要な学びは、企業から与えられるものであって、それをこなしていれば、企業内でのキャリアアップが実現した。その一方、企業からの指示ではなく、自分から学んだとしても、その努力が企業で評価されるのは稀だった。専門知識を高めようと、土日や平日の夜間を使って大学院に通ったのに、評価も処遇も変わらなかったという声をよく聞く。

学びの実態のまず把握を

時代は変わり、自学自習が必要だと言われても、戸惑う人は多いだろう。個人的努力だけで、受け身の姿勢を脱することは容易ではない。まず、どうすれば人は学ぶようになるのか、また、学べば報われるのかといった、社会人の学びの実態を正確に把握する必要があるだろう。

リクルートワークス研究所では、全国の15歳以上のおよそ5万人の同一人物を対象に、毎年継続して調査する「全国就業実態

パネル調査」(調査概要は右記)を2016年から実施している。働き方の実態を毎年観測できるだけでなく、ある属性を持った人たちが、次の年にどのように変化したのかを把握できるという強みを持つ。

本報告書では、このデータを活用し、すでに「自分の意志で学んでいる人」が、どうしてそれができたのか、学んだことはその後、報われるのか、個人はどんな態度で学べべきかなどを検証していきたい。



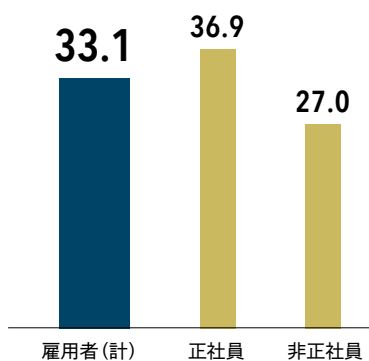
学ばないことに、理由などない

リクルートワークス研究所 主任研究員／主任アナリスト 萩原牧子

全国約5万人の男女を対象に実施する全国就業実態パネル調査を使って、社会人の学びの実態を解明してみた。学んでいる人の割合はどのくらいか、企業はどんな学びを提供しているのか、年齢による傾向はみられるのか、そもそも人はなぜ学ぶのか、あるいは学ばないのか……。学びに関する既成概念を覆す事実が明らかになった。



【図表 1-1】 自己学習の実施割合(%)



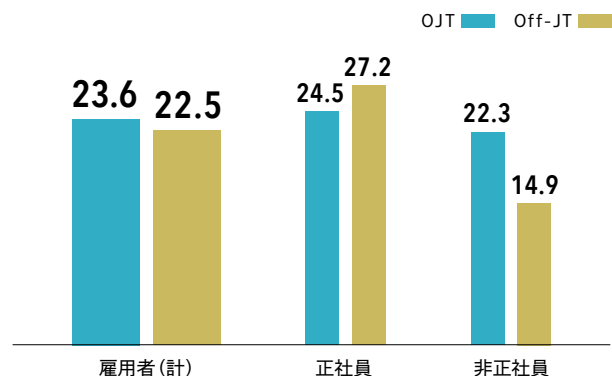
「あなたは、昨年1年間に、自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組み(たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など)をしましたか」。この設問にYESと回答した人を、「自己学習を行った人」ととらえる。

われわれの行った全国就業実態パネル調査(以下、JPSED) 2018においてその割合を雇用者全体でみると、33・1%という低い数字になった。先の取り組みは大して難しいことではない。しかし、仕事力を向上させるために、自分の意志で本を繙き、先達者に学ぶという行動を、7割程度の人が行っていないことになる(図表1-1)。

なぜこういう結果になっているのか。日本企業は長期雇用の傾向が強く、そ

大多数は学んでいない
企業の機会提供も少ない

【図表 1-2】 企業から学びの機会を提供されている割合(%)



の間、人を育成し続ける。そのため、企業から与えられる学びの機会是他国の企業と比べて手厚い、とよく言われる。そうだとすると、自己学習を行う必要性を感じられないほど、学びの機会が企業からふんだんに与えられているのかもしれない。

図表1-2をご覧ください。上司や先輩などから指導を受けて、仕事の実務を通じて新しい知識や技術を、習得する機会「OJT=On the Job Training」があった割合と、「通常の業務を離れて、教育・研修などを受講した」(Off-JT=Off the Job Training)割合をみてみると、雇用者のOJTは23・6%、同Off-JTは22・5%と、ど

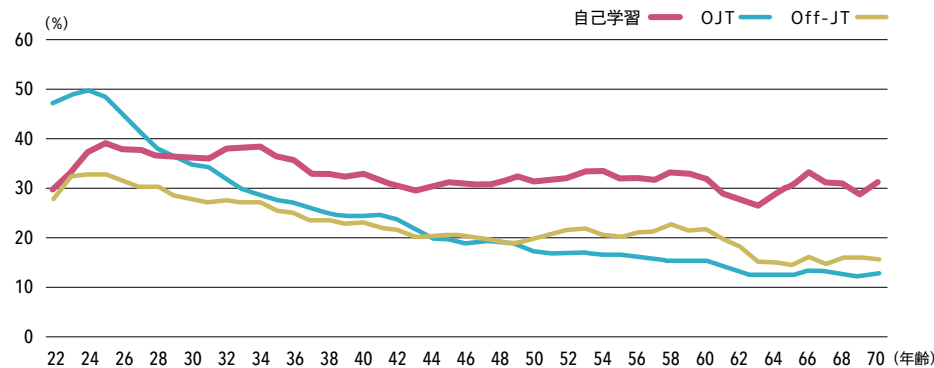
【図表 1-3】 3つの学びの関係性：雇用者（計）



こちらも2割程度に過ぎない。長期雇用が想定される正社員に限定してもOJTが24・5%、Off-JTが27・2%と、その値が大して増えるわけではない。このことから、企業からの学びの機会もあり用意されていないことがわかる。

次に、自己学習、OJT、Off-JTの関係性も調べてみた。3つの学び行

【図表 1-4】 3つの学びの推移：雇用者（計）



動の有無を尋ねるそれぞれの設問に対して、1つだけにYESと回答したのか、2つにYESと回答したのか、もしくは、すべてにYESと回答したのか、回答の重なりをベン図で表した(図表1-3)。そうすると三者はかなり重なることがわかる。たとえば、自己学習を行っている33・1%の内訳は、自己学習

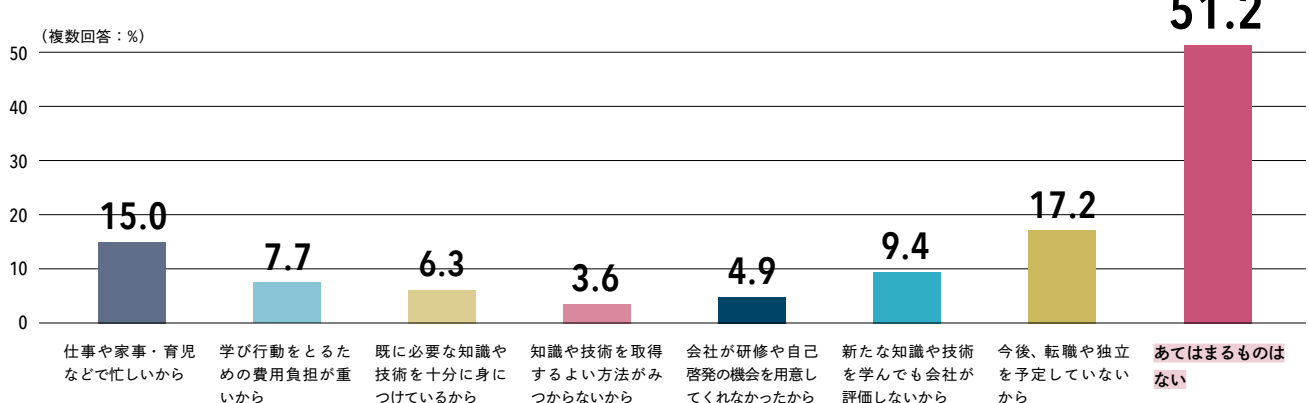
だけ行っているのが13・0%であり、残りの20・1%は、ほかの学び行動も同時に行っている。また、OJTを受けている23・6%も、OJTだけ行っているものは8・0%に過ぎず、残りの15・6%は、自己学習(12・6% = 5・5% + 7・1%)やOff-JT(10・2% = 3・1% + 7・1%)を行っている。一方で、どれも行っていない人の割合が51・1%もあり、過半数の人がまったく学びに手を染めていないことがわかった。

年齢が増すとともに、ますます学ばなくなる

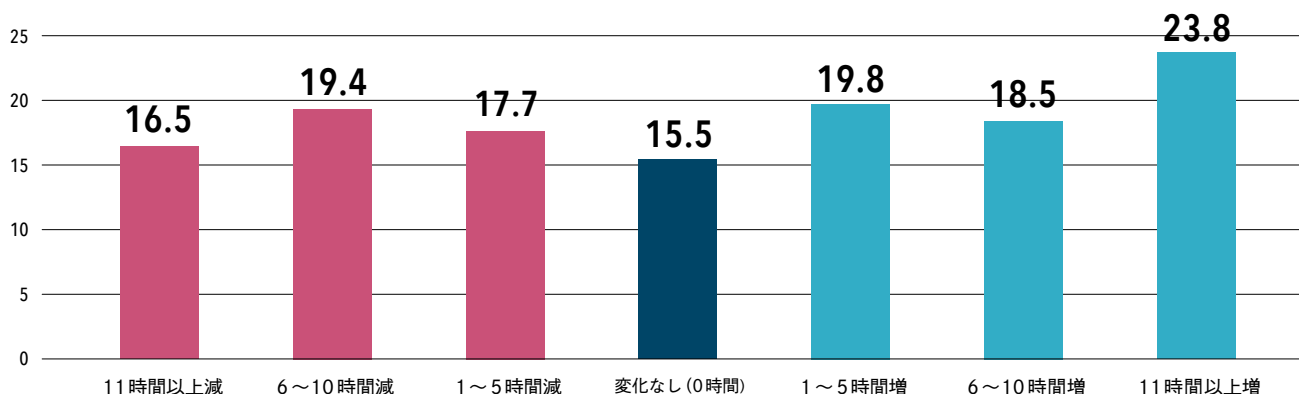
年齢を重ねると学び行動の実施割合は変化するのか。自己学習とOJT、Off-JTの3つに関して、年齢ごとの傾向をみていこう(図表1-4)。

20代前半においてはOJTは約5割、Off-JTは約3割の人がそれぞれ受けているが、それらの数字は年齢とともに右肩下がりになる。企業から与えられる学びの機会は、若年時に集中するのだ。自己学習は20代前半の約4割が行っており、年齢とともに減少傾向にあるが、OJTやOff-JTほどには下がらない。今後は自己学習の実施を底上げするとともに、加齢と同時に進行する学び行動の低下を食い止める施策が、重要になるのではないだろうか。

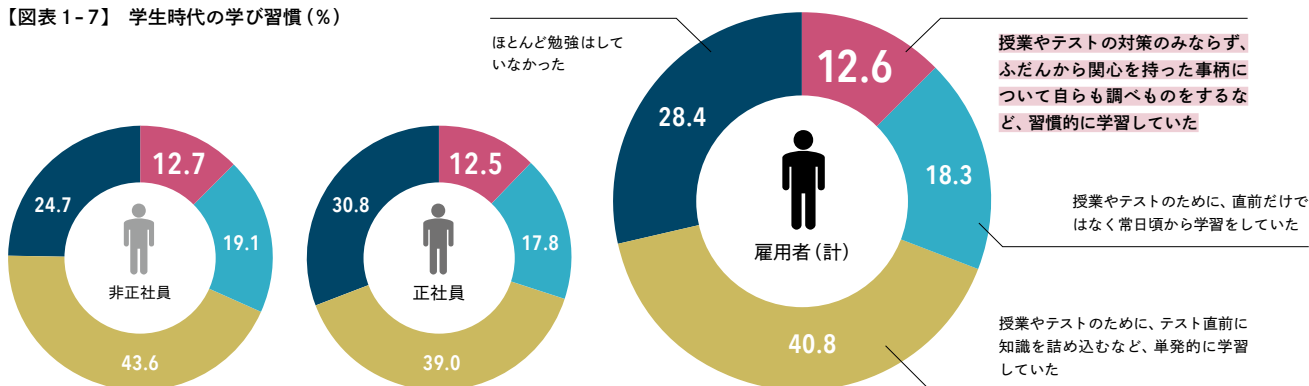
【図表 1-5】 仕事に関連した学び行動をとらなかった理由：雇用者（計）



【図表 1-6】 週労働時間の変化と自己学習を始めた割合 (%)



【図表 1-7】 学生時代の学び習慣 (%)



人が学ばないことに 特段の理由はない

人はなぜこんなにも学ばないのか。「忙しい」「費用負担が重い」「既に知識や技術が十分で必要ない」「方法がみつからない」「会社が機会を用意してくれない」「学んでも評価されない」「今後、転職や独立を予定していない」……。すでに実施された調査や研究を参考に、様々な可能性を考慮して選択肢を用意したのだが、苦勞は報われなかった。

最も選択率が高かった理由は「あてはまるものはない」(51・2%)であった(前ページの図表1-5)。もちろん、われわれの想像が及ばなかった理由もあるのだろうが「あてはまるものはない」が半数を超えたという事実からは、「学ばない理由なんて考えたこともない」という正直な気持ちが表れているようにも思えた。学ぶ人に学ぶ理由はあっても、学ばない人に学ばない理由などない。

時間ができても 人は学ばない

長時間労働を余儀なくされているなど、時間の余裕がなければ、自己学習をすることは難しい。自己学習をしなかった理由として、「忙しいから」を挙げた割合は、「あてはまるものはない」(51・

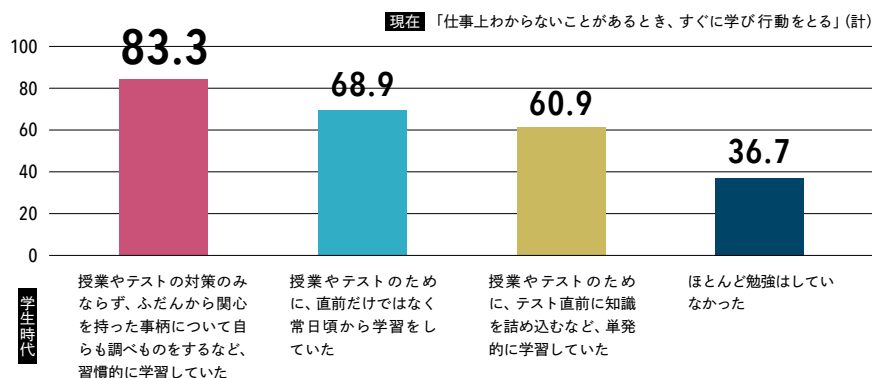
2%)、「今後、転職や独立を予定していないから」(17・2%)に続いて、3番目(15・0%)に高かった。

では、労働時間が減れば、人は積極的に学ぶのだろうか。1年前と比べた週労働時間の変化を「大きく減少(11時間以上減少)」から「大きく増加(11時間以上増加)」まで、段階的にいくつかのグループにわけて、自己学習を始めた割合を比較してみた。フルタイムで残業がある人を想定して、集計対象を1年前に週45時間以上働いていた人に限定し、そもそも労働時間が短かった人は除いた。その結果を示した図表1-6を見ると、週労働時間の増減と自己学習を始める割合には明らかな関係性はみられない。労働時間が減っても自己学習を始める人が増えるわけではない。

時間的な余裕は、自己学習を行うための必要条件ではあるが、十分条件ではないということだろう。ただし、今後、政府の進める働き方改革によって長時間労働が是正され、自由に使える時間が増えたとき、自己学習を行う人と、行わない人の間で学びの格差が生じる可能性がある。その差は、もちろん、その後のキャリアにも大きく影響を及ぼすはずだ。

それが時間の潤沢さではないとしたら、自己学習を誘発する条件は果たして何なのか。これについては、PART 2でみていきたい。

【図表 1-8】 学生時代の学び習慣と現在の学び習慣 (%)



**学び習慣のある人は
実は稀少な存在**

学生時代を思い浮かべてほしい。テスト前でもないのに、ふだんから、気になったことを調べたり、本を読んだりする、自学自習を怠らない友人が何人かいたはずだ。そのような、学び習慣を身につけている人は、「学び続けることが必要な時

学び習慣を失わせる日本の雇用システム

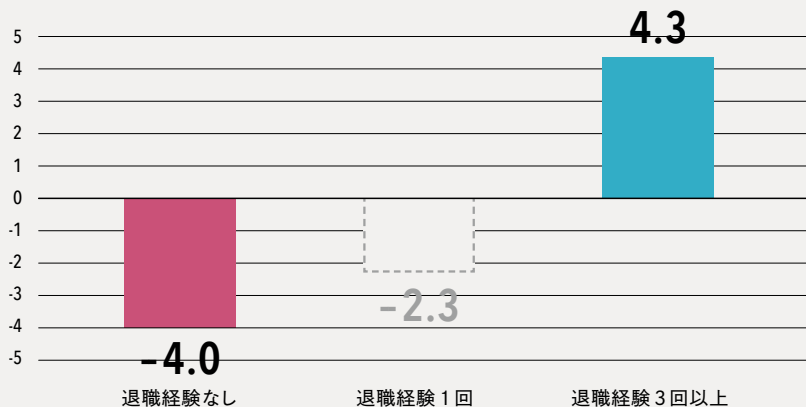
リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト 茂木洋之

人が学び続けるためには学びを促進する環境が重要となる。その場合、終身雇用や年功賃金を基礎とする日本的雇用慣行は学ぶ意欲を削ぐシステムとも考えられる。特段、学ばなくても定年まで企業に続けことができ、給料も年齢に応じ一定レベルで増加するため、学び続けるためのインセンティブが弱いのだ。学生時代に学び習慣を持っていた人でも、企業に入るとそれが失われてしまう可能性もある。

JPSEDを用いてこの仮説を検証してみた。学生時から学び習慣があった人に対象を限定し、これまでの退職回数が現在の学び習慣に影響を与えているかどうかを分析した。

結果は、退職経験のない人は同2回の人と比較して、今も学び習慣を持っている確率が4.0%低いと出た。一方で退職経験が3回以上ある人と同2回の人を比べると前者のほうが4.3%高かった。この結果は一つの企業に在職し続けると学び習慣を喪失する可能性があることを物語っている。退(転)職に代表されるキャリアの変化が多いと、新しい環境に対応するために学び続けなければならない。もちろん、学び習慣のある人ほど転職しやすいという逆の因果関係も考えられる。いずれにせよ、この結果は終身雇用で代表される日本の雇用システムが学ぶインセンティブを阻害している可能性を示唆している。

【図表 1-9】 現在の学び習慣が継続する確率(比較対象は退職経験2回)(%)



注) 被説明変数に現在の学び習慣についての二値変数を入れた。現在の学び習慣がある場合を1として、ない場合を0とした。説明変数に退職回数に関する変数を入れ、また性別、年齢、学歴、企業規模などをコントロールしOLS分析をした。ウェイト付けした分析やプロビット分析も試みたが、結果は頑健だった。サンプル数は3,536である。結果は退職経験なしと3回以上のみ10%有意。

代になった」と言われても、何の問題もない。しかしながら、学生時代から学び習慣のある人は12・6%しかない(図表1-7)。そうした人たちに、現在の学び習慣について尋ねると、「仕事上わからな

る」という項目に対し、実に83・3%がそうする(「常に」「たいてい」「そうする」「計」と回答しており、現在もその習慣が維持されていることがわかる(図表1-8)。学生時代に習得した学び習慣は一生ものなのである。一方、学生時代に学び習慣のなかった

世の大勢を占める人が「学び続けるように」という難題を突きつけられている。それが今なのだ。この後のPARTでは、学生時代から学び習慣があった人を分析対象から除くことで、学び習慣を持っていない人を対象にした処方箋を示したい。

PART 2

チャレンジングな仕事 が学びのスイッチに

リクルートワークス研究所 アナリスト 孫 亜文

先のPART1では、学びに不可欠な習慣を学生時代から保持し続けている人は全体の1割強しかいないという事実を明らかにした。彼らは放っておいても学び続ける。学びのエリートなのである。このPART2では、残りの9割弱に焦点を絞りたい。学び習慣を持っていなくても、学ぶ人はいらる。どのような人が学んでいるのか、彼らはなぜ学んでいるのか、もっと多くの人が学ぶようになるにはどうしたらいいのか、を探っていく。



競争環境で働く人ほど 自己学習を行う

われわれが理想とする自己学習を行っている人はどんな人たちなのか。まずはそれからみていこう。

図表2-1では学生時代からの学び習慣を持っていない人について、自己学習を行っている割合を属性別に集計してみた。その割合は雇用者全体の30・0%に相当する。約3人に1人の割合だ。

PART1でもみたように、年齢が上がるにつれて割合が減っていく。逆に70代以上になると高くなるのは興味深い。週労働時間は増えるにつれ、割合が高くなり、60時間以上になると逆に減る。時間の余裕がなくなるからだろう。けれども時間ができて学ぶとは限らない。企業規模別で見ると、規模が大きくなるに従い、割合がきれいに増えている。

業種別で見ると、教育・学習支援、医療・福祉、金融・保険業、情報通信業の4つが突出している。教育・学習支援が高いのは、学びが事業に密接に関連しており、それに対するハードルが低いからだと思像できる。残る3つに共通するのは変化が早いことである。技術や制度が日進月歩で変化するため、学ばない人はすぐに脱落してしまいうから

ではないだろうか。さらに、この3つは資格制度が発達し、学びのステップが明確、という共通性もある。

職種別で見ると、専門・技術職、管理職、営業職の数字が高い。いずれも切磋琢磨が必要な、競争の激しい職種といえる。管理職については特に業務が複雑で多様だ。役職別にみても、職位が上がるほど自己学習を行っている割合が高い。

どうやら、自己学習を行っているのは、競争環境に身を置き、日々新しい知識や技術の更新が必要な仕事に就いている人が多いようだ。言い換えれば、学ぶ必要がある仕事には学び機会も多く、その機会があれば否が応でも学ぶのである。

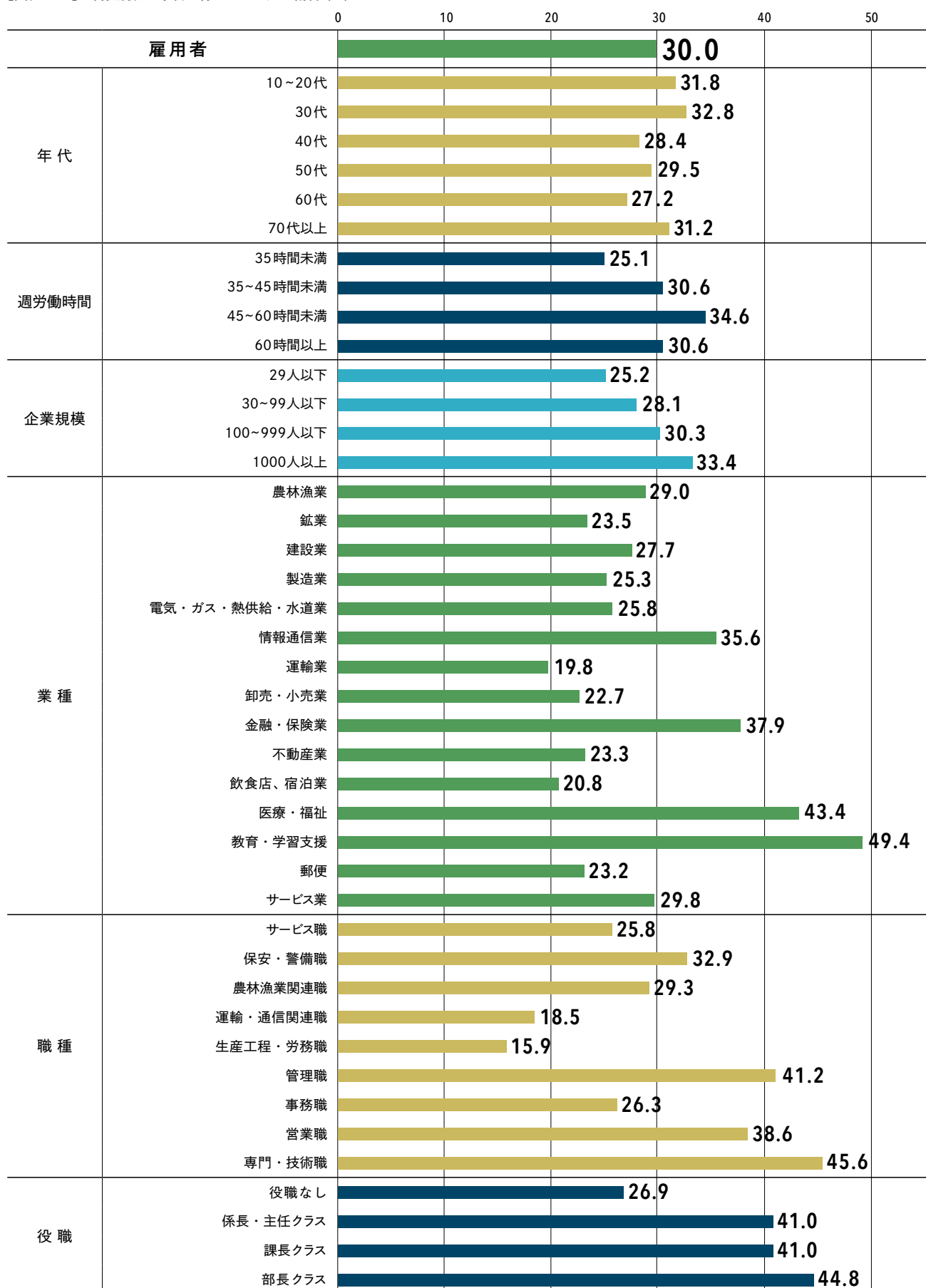
企業が「学び機会」を 積極的につくればよい

では、どうすればいいのか。2つの仮説を立てた。

最初の仮説は「企業が積極的にOJTやOff-JTを提供することで、自己学習が促進される」というものだ。

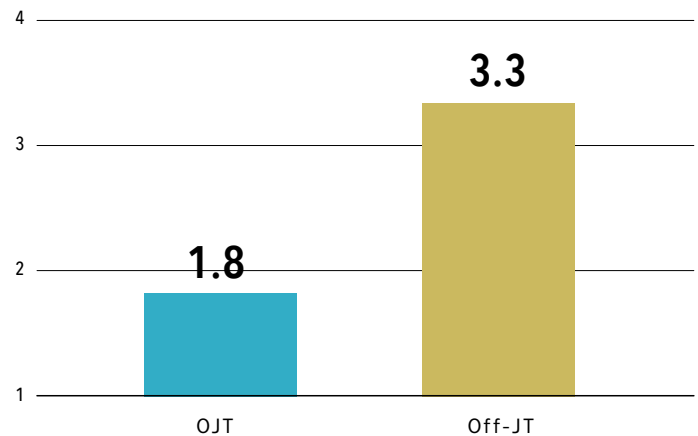
JPS EDを用いてみてみると、規模が大きい企業に勤めている雇用者ほど、OJTもOff-JTも、実施している割合が多く、自己学習を行っている割合も多い。中堅中小企業含め、

【図表 2-1】 属性別自己学習を行っている人の割合 (%)

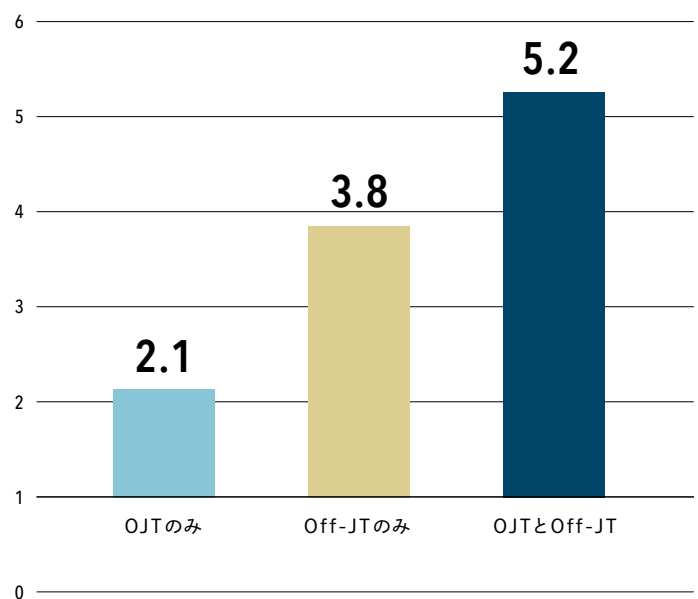


注) 学生時代からの学習習慣を持っていない雇用者に限定している。

【図表 2-2】 OJT と Off-JT と自己学習の関係 (オッズ比)



【図表 2-3】 OJT と Off-JT の取り組み状況と自己学習の関係 (オッズ比)



行うほうが、それだけよりも自己学習につながりやすいこともわかった(図表 2-3)。つまり、企業による学び機会の提供は自己学習の大きなきつかけになるのだ。

昇進・昇格は効果あり 人事異動、転勤はなし

次に 2 つ目の仮説の検証結果をみていく。

モチベーションを上げる最も端的な方法は昇進・昇格である。ポジションが上がると、仕事へのモチベーションが上がり、仕事の難度も増すので、学びが始動すると考えられる。昇進・昇格が縦の移動だとすると、人事異動と転勤は横の移動である。そこで、昇進・昇格だけではなく、人事異動と転勤の効果も合わせて検証した(図表 2-4)。点線は統計的な有意性がなく、効果はないことを表している。

昇進・昇格があると、人はやはり自己学習に向かうことがわかる。一方、人事異動と転勤は自己学習につながるとは限らない。昇進・昇格は、評価そのものであるのに対して、人事異動や転勤には評価だけでなく育成の意味もあるため、学び機会につながるようなモチベーションの向上や仕事のレベルアップに結びつきにくいかもしれない。

をつくることが挙げられる。

OJT と Off-JT は 自己学習につながる

この 2 つの仮説は果たして正しいのか。JPSE D2018 と同 2017 のデータを使った検証結果をみていこう。

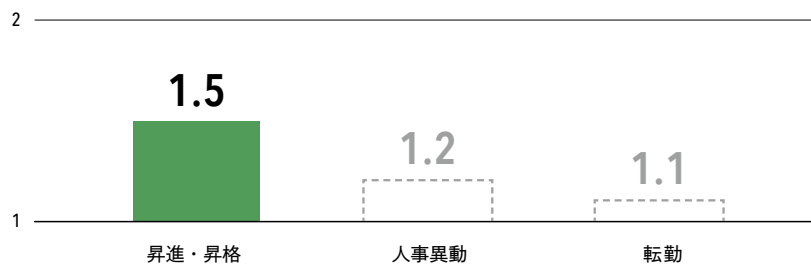
検証方法として、個人の能力の違いなどによる影響をなるべく減らすために、パネルデータを用いることで能力などの個人特性(固定効果)を取り除くことができる固定効果分析を用いる。

そういった機会を積極的につくり出せば自己学習のよいきっかけにもなると考えられる。

2 つ目の仮説は「仕事に対するモチベーションが向上すると、自己学習も促進される」。

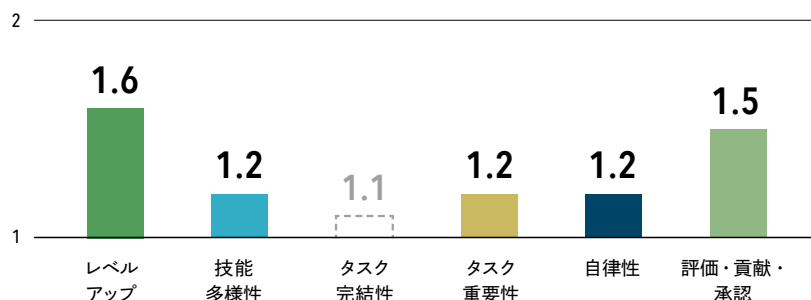
誰でも仕事に就いた当初は熱心な学びを行う。覚えなければならぬことが山ほどあるからだ。ところが、時間が経ち、仕事の勝手がわかってくると、新たな学びを行わなくなるものだ。これを回避する方法としては、難度の高い仕事を与えるなど、学ばざるを得ない機会

【図表 2-4】 昇進・昇格、人事異動、転勤と自己学習の関係 (オッズ比)



注) 「昨年1年間に、あなたに次のような変化がありましたか」: 「昇進・昇格した」「人事異動した」「自分が引越したを伴う転勤をした(家族帯同/単身赴任)」=1。

【図表 2-5】 仕事のレベルアップと仕事の性質(職務特性)と自己学習の関係 (オッズ比)



注) レベルアップ「昨年1年間、あなたの担当している仕事は前年と比べてレベルアップしましたか」: 「大幅にレベルアップした」「少しレベルアップした」=1。技能多様性「単調ではなく、様々な仕事を担当した」、タスク完結性「業務全体を理解して仕事をしていた」、タスク重要性「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた」、自律性「自分で仕事のやり方を決めることができた」、評価・貢献・承認「自分の働きに対する正当な評価を得ていた」: 「あてはまる」「どちらかというあてはまる」=1。

自己学習を促進させる 仕事のレベルアップと評価

ただ、だからといって、昇進・昇格を濫発することは現実的ではない。それ以外的手段で仕事へのモチベーションを向上させるには、以下のような方策が考えられる。たとえば、仕事に段階をつけ、難度を徐々に上げていくことで挑戦心をかき立てる、その仕事の意義や影響力を

きちんと認識させる、表彰制度などを活用して、その貢献をしつかり評価するなどである。

そこで、どのような仕事が自己学習につながりやすいのかを確認してみた(図表2-5)。

仕事の性質として、1年前に比べて、仕事レベルアップしたかどうかという状況に加え、モチベーションを左右する要因として提唱されている5つの仕事の性

質(職務特性)を用いる。これは、ハックマン・オルダム・モデルと呼ばれ、①自分の多様な能力が発揮される仕事かどうかを示す「技能多様性」、②業務全体を理解して仕事を遂行するか否かを表す「タスク完結性」、③社内外に影響を与える仕事かどうかを意味する「タスク重要性」、④意思決定権のレベルにかかわる「自律性」、⑤上司や顧客からのフィードバックがあるかどうかを示す「評価・貢

献・承認」の5つだ。

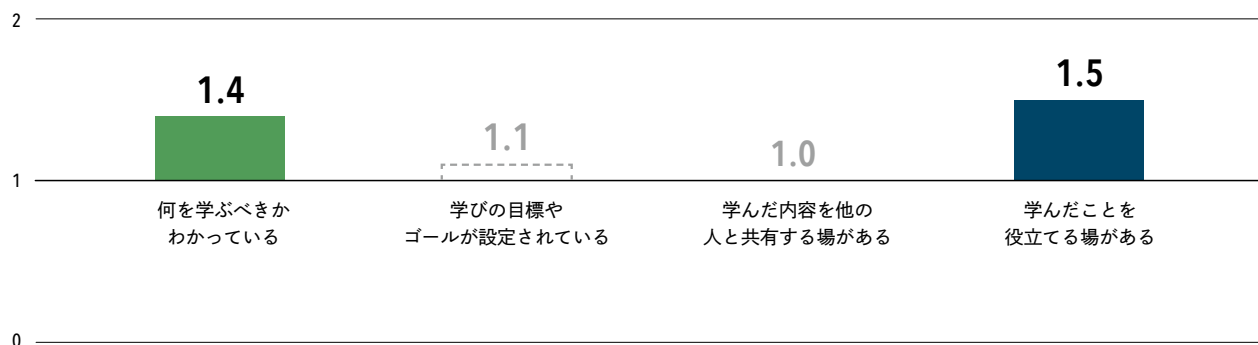
特に効果が高いのは、仕事のレベルアップと評価・貢献・承認である。仕事レベルアップすることで挑戦意欲が高まり、それが新たな知識の蓄積や技術の習得を後押しするのだから。難度の高い仕事を与えることは学び機会となり、自己学習につながる。また、どんな仕事であれ、自分の働きをきちんと評価されることは嬉しいものだ。評価されることでやる気が高まり、さらなる成果を上げるために学びを行うようになるのだから。

この2つ以外にも、技能多様性、タスク重要性和自律性があるほうが人は自己学習に向かいやすい。技能多様性がある仕事を遂行するには、多様なスキルを身につける必要がある、それが自己学習につながるのだから。影響力のある仕事は過大なプレッシャーがかかる場合が多く、仕事を円滑に遂行するためにも学ぼうとするのかもしれない。自律性のある仕事では責任感が生じ、それが学びを活性化させるのだと考えられる。

一方、タスク完結性は自己学習促進への効果が乏しい。仕事内容を理解することとは、円滑に仕事を遂行するうえでは重要だが、そこから新たな学びにつなげるのは難しいようだ。

バリエーション豊かでチャレンジングな仕事を与え、仕事の成果もきちんと評価すれば、人は学ぶようになる。

【図表2-6】 4つの学び方と自己学習継続の関係（オッズ比）



注)「とてもあてはまる」「あてはまる」= 1。単年設問のため、固定効果分析ではない。

学び活用の場があれば人は学び続ける

最後は企業がきっかけとなって学び始めた人が、その後も学び続けるために、企業には何ができるのかについて考えてみたい。たとえば、仕事と同じように学びにも目的を与えたり、学んだことを役立てる場をつくったりするのはどうだろうか。

学びが確かに役立つ場がみえていれば、次に必要な学びもわかってくる。それは学び続けることへのインセンティブになるのではないか。

そこで、「何を学ぶべきかわかっている」「学びの目標やゴールが設定されている」「学んだ内容を他の人と共有する場がある」「学んだことを役立てる場がある」という4つの学び方が、2年間の自己学習継続に有効かどうかをみてみた。

では結果をみていこう（図表2-6）。「何を学ぶべきかわかっている」人や「学んだことを役立てる場がある」人は、そうではない人よりも自己学習を継続しやすい。一方、「学びの目標やゴールが設定されている」場合や、「学んだ内容を他の人と共有する場がある」ことは、そこまで自己学習の継続に貢献しない傾向がある。

ゴールがわかっていたり、学びを誰かと共有する場があったりするよりも、学ぶ内容が明確で、その学びを実際に役立てる場があるほうが、次の学びにつながる可能性が高いようだ。新たなスキルの取得は、仕事の幅を広げることにつながり、新たな学び機会との出会いをもたらしてくれるだろう。そうして、人は学び続けるようになる。学びを役立てる場をつくることは、学び始めた人が学び続けるための原動力になるのかもしれない。

企業は自己学習のきっかけをつくれ

学生時代からの学び習慣を持たない人たちにとって、「学び続けることが必要だ」という事実が高くそびえる大きな壁のようである。しかし、企業がOJTやOff-JTのみならず、難度の高い仕事を与えることで学び機会を提供し、さらにはその学びが役立つような場をつくれれば、学ぶようになるだけではなく、学び続けるようになる。そんな企業の働きかけは、大きな壁を打ち砕くハンマーになり得る。

どうすれば人は学ぶのか。その答えは「企業がチャレンジングな仕事を与えること」。そう、学びのスイッチは企業が握っている。



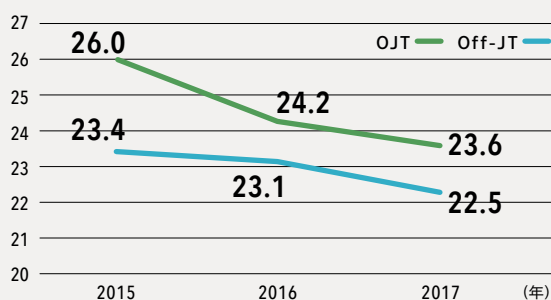
労働時間短縮化が招くOJT、Off-JT機会の喪失

リクルートワークス研究所 主任研究員／主任アナリスト 萩原牧子

学び習慣を持っていなかった人が、自分の意志で学び始めるきっかけとして、企業から与えられるOJT、Off-JT機会はとても重要だ。しかしながら、OJTやOff-JTを受けた割合をここ3年間でみると右肩下がりになっている(図表2-7)。

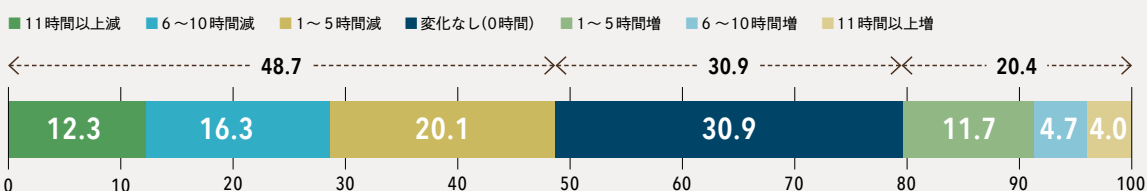
どうして、OJTやOff-JTが減少しているのか。ここでは、直近の変化として、労働時間の影響に着目してみたい。働き方改革の進展を受けて、2017年の雇用者の週労働時間の平均は1年前に比べて0.1時間減少した(前年も同一企業勤務者で集計)。さらに、もともと労働時間が長くなかった人を除いて、週45時間以上働くという、残業がある働き方をしていた人に限定すると、週労働時間の平均は1年前に比べて3.8時間減少し、労働時間の増減の分布では、「減少」が

【図表2-7】 OJTとOff-JTを受けた割合：雇用者(%)

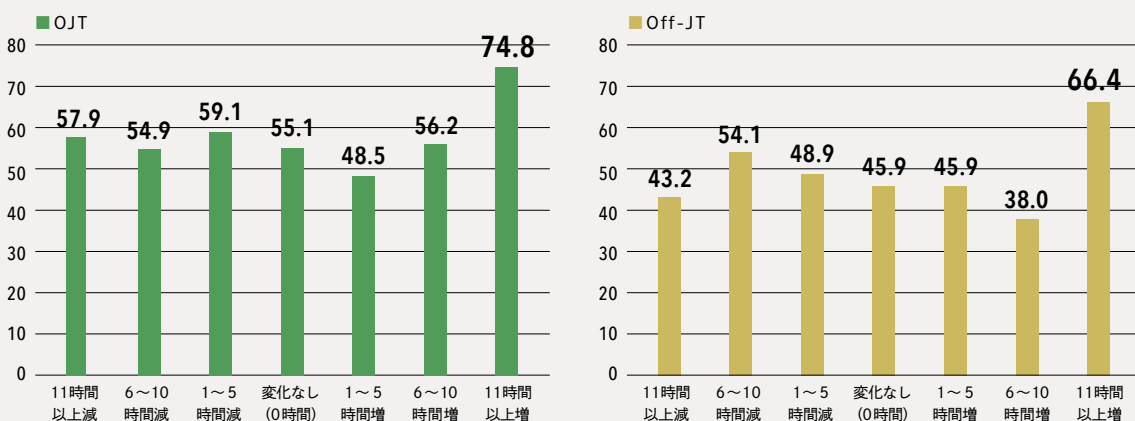


48.7%、「変化なし」が30.9%、「増加」が20.4%と、労働時間が減少している人が多いことがわかる(図表2-8)。

【図表2-8】 1年前と比べた週労働時間の変化(%)



【図表2-9】 週労働時間の変化とOJT、Off-JTがなくなった割合(%)



長時間労働の是正は望ましいことであるが、それによって、OJTやOff-JTが削られてはいないだろうか。1年前と比べた週労働時間の増減と、もともと受けていたOJT、Off-JTの機会がなくなった割合を比較してみよう(図表2-9)。

OJT、Off-JTともに、(多少の凸凹はあるが)大きな傾向としては緩やかに右肩下がりであり、労働時間が減少しているほうが、増加している場合よりも、OJTやOff-JTが

なくなった割合が高い傾向にある。労働時間を削減するために、OJTやOff-JTの機会が削られる場合がある。

ただし、週労働時間が11時間以上増えた場合にはOJT、Off-JTともに機会がなくなった割合がダントツに高い。長時間労働によって職場にいる時間が長くても、企業からの学び機会は失われているのだ。適切な労働時間のもとで、OJT、Off-JTの機会を確保することが必要だ。

PART 3

賃金からキャリアまで、 実は学びは報われる

リクルートワークス研究所 研究員／アナリスト 坂本貴志

ここまでの内容では、人が生き生きと働き、満足した職業生活を送るために、学びは必要不可欠だという前提があった。しかし、諸外国と違い、日本では大学院に通っても企業では評価されにくいなど、学びがキャリアにつながりにくいという声もある。学ぶ人が少ないのは、人々が学んでも報われないことに気づいているからかもしれない。このPART3では学びの効用に焦点をあて、社会人の学びはどんなメリットを本人にもたらすのかを解明する。



自己学習の実施は 賃金にプラスに影響

まずは自己学習の有無と賃金の増減にどのような関係があるのかをみてみよう。JPSED2018と同2017の

データを利用し分析を行った。自己学習の実施と賃金の上昇との関係を調べる場合、もともと優秀な人ほど自己学習を行い、かつそのような人の賃金は上昇しやすい、という形のバイアスが働いてしまう。そこで、本PART2においても、PART2で用いた固定効果分析を用いることで自己学習と賃金との関係を解明する。

その結果が図表3-1となる。自己学習の実施は賃金に対してプラスの影響が

あるという結果が得られた。自己学習の係数はプラス0.022となっており、自己学習を実施した場合には、そうでない場合と比べて2.2%分だけ賃金が上昇する可能性がある。

このことは、たとえば、年収が500万円でかつ自己学習を実施していなかった人が、自己学習を実施するようになれば、そのことによってその年の年収が11万円上昇する可能性を示している。また、年齢をみると、年齢が高いほど賃金が高まる傾向にあり、その効果は年齢の上昇とともに通減していく結果となっている。

それ以外の項目でも、正社員であること、中堅・大企業に所属していることが賃金に対して正の影響を持つなどと

【図表3-1】自己学習などが賃金に与える影響（限界効果）

自己学習		0.022
年齢		0.145
年齢の2乗項		-0.001
正社員		0.261
労働時間		0.000
企業規模	30~99人	0.038
	100~999人	0.066
	1000人以上	0.055
	官公庁	-0.008

注) 10%有意水準で有意だった係数を黒字で記載している。企業規模は30人未満がベース。

【図表 3-2】 自己学習に関するインタビュー結果

業種	仕事内容	年齢	概要
サービス業	 海外留学支援 の営業	31	大学卒業後、英語圏の大学に留学をした。現在の会社は2社目であり、初職の専門商社から転職するときに500万円から750万円に年収が上がった。現在の仕事は留学経験が必須であることから、留学の経験が転職を成功させたといえるし、TOEICの点数800点を要件として月額3万円の手当をもらっていることも勉強の成果である。ただし、業務で使う英語はそこまで高度なものは求められていないと思う。
運輸郵便業	 ドライバー	43	中型の免許を取ったことをきっかけに、現場責任者になり、400万円前後だった年収が500万円まで増えた。生涯ドライバーの仕事をやりたいと思っていたが、現場責任者になると、営業所長とのやり取りなどを通し、本社スタッフへの登用の道があることを知り、現在は、それに向けてワードやエクセルの勉強をしている。
運輸郵便業	 人事	33	物流の企業で人事をしている。システム部門の社員の教育などを担当しており、人事もITに関する知識が必要とされる。ITパスポートと基本情報処理者の資格を持っており、この2つで月額1.5万円賃金が上乗せになる。これらの資格は、部署の新人に専門用語やプログラムの成り立ちなどを教える機会などで大いに役立っている。
建設業	 資材の営業	39	ハウスメーカーやゼネコンに杭の営業をしている。宅建と施工管理士の資格を有しており、月3万円の賃金の上乗せがあり、かつ建築士の勉強もしている。また、業界の動向などは本やニュースなどで自主的に勉強している。このような知識が、社内での会話や会議、社長とのやり取りなどで認められていることが、現在の自分の役職につながっていると思う。
製造業	 購買・総務	42	1社目の会社がリーマンショックで倒産する直前、暇があったので簿記の勉強を行った。現在の会社（30人規模）では、引き続き購買担当であったが、社長からの経営に関する相談に答えているうちに、購買のほかにも総務全体を任せられるようになり、課長職へと昇進した。収入は、会社に入った当初は月収32万円程度だったものが、現在は6年目で月収42万円まで増えている。

いった、われわれの実感を裏付ける結果が得られた。

自己学習が報われる 資格給という存在

それでは、自己学習はなぜ賃金を増加させるように働くのだろうか。

自己学習がどのような経路で人々の賃金を上昇せしめるのかについては、JPSEDのデータだけではわからない。そこで、実際に自己学習を行った人に対して、どのような自己学習を行い、それによってどのようなメリットを得たかを尋ねるインタビュー調査を行った。その中身を図表3-2にまとめた。

まず、最も直接的な影響を与えていたのが、資格給である。たとえば、「TOEICの点数800点を要件として月額3万円の手当をもらっている」（サービス業・海外留学支援の営業）、「ITパスポートと基本情報処理者の資格を持っており、この2つで月額1.5万円賃金が増える」（運輸郵便業・人事）など、特定の資格の保持によって賃金が増加する仕組みがある、という回答が多くあった。難度によってまちまちではあるが、およそ半年程度の勉強で取得可能な資格が多い。この資格給の存在は働く人々への結構なインセンティブになっていると考えられる。

業種	仕事内容	年齢	概 要
情報通信業	 システムエンジニア	47	旧一種情報処理資格のほか、生命保険講座の試験にも合格した実績がある。生命保険業界のシステムを得意としており、顧客とシステムのすりあわせをする際、業界知識や保険に関する知識を持っていることが非常に重要。たとえば、保険金のシミュレーションをするシステムを入れる際に、生命保険の知識やアクチュアリー関係の知識があると案件の選択肢が広がり、単価が高い案件を取ることができている。
飲食宿泊業	 ウエイター	37	ウエイターの仕事を行ううえで大事なのは、コミュニケーション能力は当然であるが、ワインや料理に関する知識である。ワインに関してはソムリエの資格を得ており、料理も、職場外で文献などを漁って調べていたものが、現在の仕事に活かしている。現在働いているお店の売上は1日約7万円であるが、良いウエイターと悪いウエイターだと3万円くらい日々の売上が変動する感覚がある。
建設業	 建築士	44	設計事務所で一級建築士として働いており、年収は900万円、資格の手当が毎月6万円ある。仕事で建築基準法や民法、商法などの知識を使うため、土日に司法書士の勉強をするなど、法律の勉強を継続的にやっている。土地がらみの行政との交渉では、どこまでを容積に含めるかなど、法令に関する知識がものをいう場面が多く、しかるべき役職につき、高い収入を得ることができているのは、日々の法令の勉強のおかげである。
サービス業	 総務・人事	42	医療関連サービス企業の地域総合職として、社宅の管理、新人の研修など総務・人事業務を課長補佐として担当。ワードやエクセルなどのeラーニング講座、集団への話し方に関する講座などを受講してきた。特に、話し方に関しては、課長が集団を前に説明するのが苦手なので、新人研修でのレクチャーなどは自分に一任されている。これによって、課長からの評価が高まり、給与の上昇に結びついていると感じている。
サービス業	 ビルメンテナンス	33	ビルのメンテナンスの仕事をしている。危険物取扱者やボイラー技士、冷凍保安責任者、アーク溶接など8つほど資格を有しており、1つの資格で2,000円ほどの手当がついている。メンテナンスの仕事は、数百のデータから異常値を発見する仕事であるが、資格を有していない人は、どこまでが正常値であるか認識が曖昧で、ミスが多い。ミスが続くとビル管理を競合他社に切り替えられてしまうため、売上にも大きな影響が出てくる。

【調査の概要】 自己学習の実施が賃金上昇につながった人へのインタビュー調査
【調査時期】 2018年6月

【調査対象者】 男性かつ正社員、自己学習を実施したことがある人
【対象者数】 859名のアンケート回答者からスクリーニングを行い、10名にインタビューを実施

学びで得た知識を 業務に役立てる

資格を保有することが業務の高度化に必要なと企業が判断し、それによる売上増を期待しているのだろう。実際に、「資格を有していない人は業務のミスが多く、資格の有無が売上にも影響する」（サービス業・ビルメンテナンス）といった発言もあり、資格の保持が業務によい影響を与えていることも示唆された。

一方、資格給とまではなっていないものの、単純に、自己学習で得た知識が業務に役立っているという回答も多かった。「生命保険講座の試験に合格しており、顧客とシステムのすりあわせをする際、業界知識や保険に関する知識を持っていることが非常に重要」（情報通信業・システムエンジニア）という回答や、「仕事で建築基準法や民法、商法などの知識を使うため、土日に司法書士の勉強をするなど、法律の勉強を継続的にやっている」（建設業・建築士）という回答は、自己学習で身につけた知識によって、業務遂行能力を高め、結果として役職や賃金を上昇させている事例といえる。

また、直近の業務に役立てることを目的に自己学習を行ったわけではない

【図表 3-3】 自己学習などがキャリアの見通しや成長実感、満足度に与える影響（オッズ比）

		キャリアの見通し	成長実感	生活満足度	仕事満足度
自己学習		1.564	1.803	1.212	1.280
年齢		1.138	0.852	1.414	1.083
正社員		0.916	1.063	1.112	0.915
労働時間		0.995	1.000	0.995	0.995
企業規模	30～99人	0.903	0.980	0.904	0.968
	100～999人	0.750	1.025	0.765	1.032
	1000人以上	0.844	1.103	1.077	0.841
	官公庁	0.993	1.338	0.671	0.759

注) 5%有意水準で有意だった係数を黒字で記載している。

が、一定の時間が経過した後、結果的に賃金が上昇するという事例もあった。中小企業で購買・総務担当として働いている人からは、「簿記の知識があることで、社長からの経営に関する相談に答えているうちに、購買のほかにも総務全体を任されるようになり、課長職へと昇進した」（製造業・購買・総務）といった回答があったし、運輸郵便業のドライバーも同様に、一定の期間が経過した後、意図せざる賃金上昇が実現した事例といえる。

自己学習の結果は
キャリアにも影響

自己学習はキャリア形成など賃金以外にも影響を及ぼしている可能性がある。次はそれを検討してみよう。
実はそれを知るのには難しい。賃金のような客観的な指標が存在しないからであり、当事者の主観的な評価に頼らざるを得ない。
そこで、自己学習の実施によって、個々のキャリアに対する主観的な評価がどの

ように変化するかをみてみよう。
JPSEDでは、個人のキャリアの見通しについては「今後のキャリアの見通しが開けていた」かどうかを、個人の成長実感については「仕事を通じて、『成長している』という実感を持っていた」かどうかを、それぞれ「あてはまる…5点、どちらかというあてはまる…4点、どちらともいえない…3点、どちらかというあてはまらない…2点、あてはまらない…1点」の5件法で聞いている。
このキャリアの見通しと成長実感についてパネルデータ分析を行った結果が図表3-13である。ここでは、統計的差異が認められる場合には黒字で、有意差が認められなかった場合は灰色で、その違いを表す数字（オッズ比）を表示している。この数字が1よりも大きくなる場合はキャリアの見通しや成長実感が向上する傾向にあることを示し、1よりも小さくなる場合は低下する傾向にあることを示している。
自己学習の実施によるキャリアの見通しと成長実感への効果をみると、いずれも数字が1を上回っており、自己学習の実施がキャリアの見通しや成長実感的の向上につながっていることがわかる。これはインタビューからも確認される。たとえば運輸郵便業のドライバーが「中型の免許を取って現場責任者になると、営業所長とのやり取りなどを通して本社ス

タッフへの登用の道があることを知った」と答えている。学びによってキャリアの見通しが開けた事例である。

自己学習によって
仕事や生活が前向きに

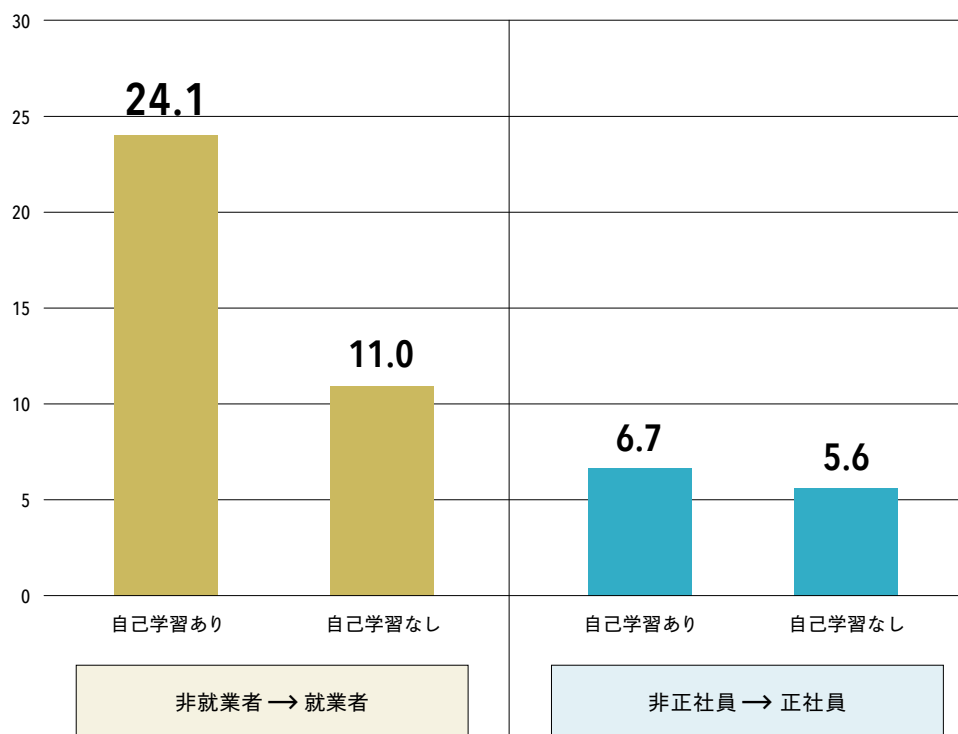
仕事や生活に対する満足度も自己学習によって上昇する傾向がある。賃金の上昇やキャリアの見通しが開けたことなどに伴って、仕事や生活に前向きな気持ちを持ちやすくなっているという可能性がある。

これらの主観的な指標に対し、自己学習以外にも影響を与えているものが存在することもわかった。特に多くの指標に影響を与えたのが労働時間である。

労働時間の増加は、キャリアの見通しや生活・仕事満足度の押し下げ要因となっている。過大な労働時間は、生活や仕事に対する満足感を損なうほか、余裕のある時間を減らし、キャリアに対する前向きな気持ちを持たせなくさせている可能性がある。

ただし、成長実感については統計的な差異は確認できなかった。長い労働時間はOJTの増加やそれに伴う業務能力の向上などにつながる可能性があることから、少なくとも過大な労働時間が成長実感に対して負の影響を持っているとは認められなかった。

【図表3-4】 自己学習の実施の有無と就業・正規転換確率（％）



注）就業確率は2016年時点で非就業者だった人のうち2017年に就業者になった人の割合を、正規転換確率は2016年時点で非正社員だった人のうち2017年に正社員になった人の割合。

自己学習の成果は 失業者の減少にも

最後に、自己学習を行うことで失業者が就職できた、非正社員が正社員に転換できたといったメカニズムが認められるかどうかを確認したい（図表3-4）。

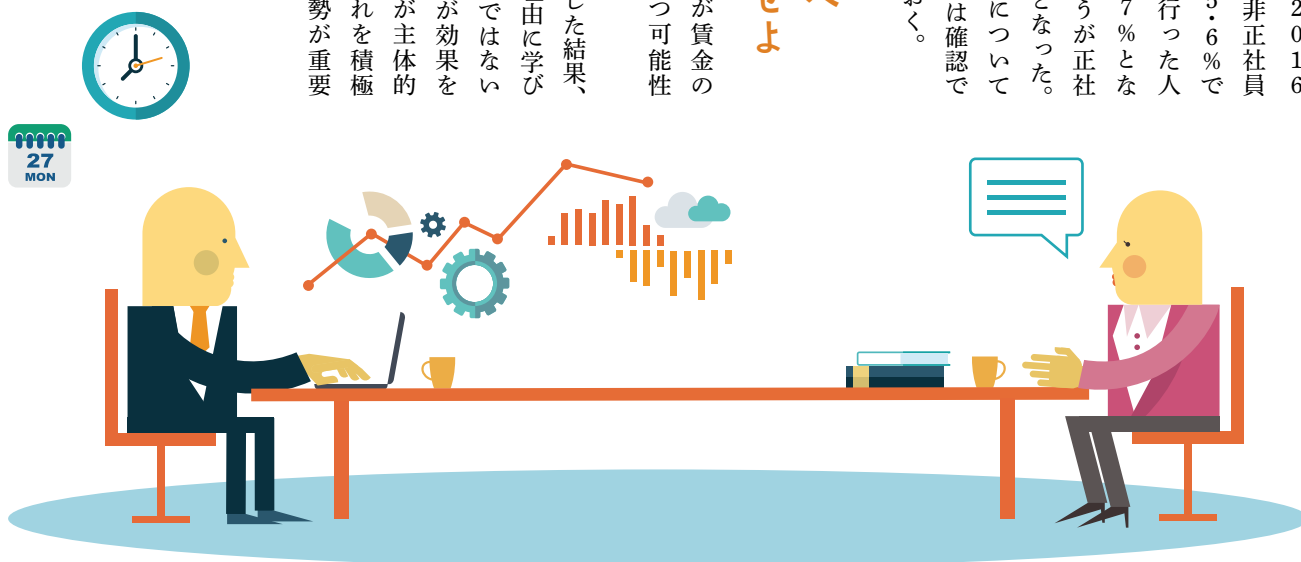
結果をみると、失業者の就職については、2016年に自己学習を行わなかった失業者が翌年、就職できた確率は11・0％であるのに対して、自己学習を行った人のそれは24・1％と、自己学習を行った人ほど就職しやすいと

個人は主体的に学べ 企業は学びを評価せよ

以上の分析から、自己学習が賃金の上昇はじめ、幅広い効果を持つ可能性があることが確認された。

JPS EDのデータを分析した結果、学びが効果を持たないことを理由に学びを行わないという姿勢は、適切ではないといえるのではないかと。学びが効果を持つ可能性がある以上、個人が主体的に学びを行い、かつ企業もそれを積極的に評価する、そういった姿勢が重要である。

いう結果となった。同様に、2016年に自己学習を行わなかった非正社員が正社員に転換できた確率が5・6％であるのに対して、自己学習を行った人が正社員になった確率が6・7％となり、自己学習を行った人のほうが正社員に転換しやすいという結果となった。ただし、非正社員の正規転換については、検定の結果、統計的な差異は確認できなかったことを付け加えておく。



日常的な学びが、キャリアの見通しを左右する

東洋大学経済学部 准教授 久米功一

職場では、OJT、Off-JTといったフォーマルな学びだけでなく、自分で調べたり詳しい人に聞いたりといった学び行動が多くみられる。このような日常的な学びは、キャリアの見通しにどのように関係するのだろうか。

直近1年間の学習行動をみると(図表3-5)、単発の講座、セミナー、勉強会に参加した人は年齢を問わず7～8%、本を読んだ人は2～3割弱、インターネットなどで調べものをした人は4割前後存在する。

20代は、学校に通った割合(6.6%)や通信教育を受けた割合(4.0%)が比較的高い。職業経験を積み重ねた50代・60代になると、詳しい人に話を聞く割合が減少し、インターネットで調べる割合がやや高まる。どれも行わなかった人はどの年齢でも約5割存在する。

【図表3-5】 学びの実施割合：学び内容別・年齢別

複数回答(%)

	20代	30代	40代	50代	60代
学校に通った	6.6	1.6	1.2	0.8	0.5
単発の講座、セミナー、勉強会に参加した	7.9	7.7	7.3	7.3	8.5
通信教育を受けた	4.0	3.1	2.3	1.6	0.5
eラーニングを受けた	6.5	5.6	6.4	7.3	4.4
本を読んだ	26.9	27.7	26.3	26.3	29.2
インターネットなどで調べものをした	37.8	39.8	39.3	43.0	46.3
詳しい人に話を聞いた	12.2	11.9	9.4	8.8	7.9
どれも行わなかった	50.5	51.7	52.3	49.7	45.9

【図表3-6】 学び内容とキャリアの見通し：年齢別

複数回答(%)

	20代	30代	40代	50代	60代
学校に通った	2.55	2.71	2.46	2.60	2.69
	-0.01	0.22	0.01	0.13	0.18
単発の講座、セミナー、勉強会に参加した	2.67	2.70	2.65	2.71	2.78
	0.13	0.22	0.22	0.26	0.30
通信教育を受けた	2.53	2.60	2.60	2.60	2.48
	-0.02	0.10	0.15	0.14	-0.03
eラーニングを受けた	2.59	2.72	2.58	2.60	2.73
	0.04	0.23	0.14	0.14	0.23
本を読んだ	2.48	2.54	2.51	2.54	2.56
	-0.10	0.06	0.07	0.09	0.07
インターネットなどで調べものをした	2.47	2.51	2.48	2.50	2.53
	-0.12	0.02	0.04	0.05	0.04
詳しい人に話を聞いた	2.62	2.61	2.59	2.71	2.72
	0.08	0.13	0.15	0.27	0.23

注) 今後のキャリアの見通しが開けていたかについて、あてはまる=5～あてはまらない=1で評価したもの。上段はスコア、下段はスコアの差(学びありー学びなし)を表す。

学び内容とキャリアの見通しの関係をみてみよう(図表3-6)。キャリアの見通しの差(下段)に注目すると、20代で、本を読む(-0.10)、インターネットで調べものをする(-0.12)人は、そうしない人よりも、キャリアの見通しがよくない。若年期に独りで学ぶこと(孤学)のあやうさを示している。

一方、単発の講座、セミナー、勉強会へ参加したり、詳しい人に話を聞く人ほど、キャリアの見通しが開けており、50代・60代においても、同様の傾向が確認された。つまり、若年もシニアも、社内外の人との接点を増やしたり、職場で互いに学び合ったりすることによって、キャリアの見通しを明るくすることができるのだ。

単発の講座、セミナー、勉強会への参加は、学校に通うよりも、キャリアの見通しスコアが総じて高い点も注目される。キャリアの展望を開くためには、短期間の学習も有効だといえる。

PART 4

企業と個人の相乗効果で 学びが完成する

東洋大学経済学部 准教授 久米功一

OJT、Off-JTをはじめとして、社会人には、様々な学び機会がある。しかし、同じ機会であっても、その取り組み方は、学習者によって様々だ。たとえば、企業から与えられたOJTに対し、指示された範囲で淡々とこなす人もいれば、わが事として熱心に取り組む人もいる。こうした学びの態度の違いは、学びの効果にどのように影響するのか、態度と効果の関係を確認しよう。



「企業の指示」かつ「自ら
進んで」学ぶ人は27・0%

JPS&Dでは、直近1年間に「会社や上司の指示で」あるいは「自ら進んで」仕事に関連した学びの行動をとったか否かを聞いている。仕事に関連した学びの機会に対し、受動的あるいは能動的に取り組んだか、その取り組み方の違いに着目し、これを「学び態度」と呼ぼう。一例として、Off-JTの機会が複数回あり、会社や上司から指示された場合もあれば、本人が希望した場合もあったとしよう。この場合、「企業の指示で」「自ら進んで」の両方（企業かつ自ら）に該当する。

このようにして、雇用者（学生時代に学び習慣のなかった人限定）の学び態度を分類した結果が図表4-1である。「企業からの指示」かつ「自ら進んで」は27・0%、「企業からの指示」のみ8・1%、「自ら進んで」のみ7・1%、「いずれでもない」が57・8%であった。

多様な仕事の経験 学び態度に関係する

職種別にみると、専門・技術職は、企業からの指示かつ自分で進んで学んでいる割合が高い（35・2%）。仕事からの要請と自らの学びをうまく両立できて



いるのだろう。営業販売職やサービス職は、専門・技術職および事務系職種に比べて、「自ら進んで」のみがやや高い（それぞれ8・6%、8・4%）。顧客に合わせた、現場での創意工夫が求められる仕事であるために、企業からの学び機会が一律に提供されにくく、それゆえ自ら進んで学んでいる姿が推察される。

仕事の性質に関しては、10ページで紹介したハクマン・オルダム・モデルを活用した。それによると、「企業かつ自ら」学んでいる人ほど、技能多様性が高

【図表4-1】 学び態度と職種・仕事の性質

	計 (%)	職種						仕事の性質 (1～5点)				
		サービス職	生産工程・ 労務関連	事務系 職種	営業 販売職	専門・ 技術職	その他	技能 多様性	タスク 完結性	タスク 重要性	自律性	評価・ 貢献・承認
企業かつ自ら	27.0	26.5	19.8	26.4	29.1	35.2	22.6	3.26	3.64	3.11	3.21	3.11
企業	8.1	6.6	5.0	8.9	8.2	11.1	6.5	3.16	3.76	3.01	3.34	2.95
自ら	7.1	8.4	8.3	5.6	8.6	6.8	7.2	2.98	3.51	2.78	3.00	2.96
いずれでもない	57.8	58.5	66.9	59.1	54.0	46.9	63.8	2.76	3.38	2.66	3.03	2.87

注) 学び態度は、「詳しい人に指導・アドバイスを受けた」「マニュアルや書籍、インターネットなどで調べた」「研修や講座、勉強会に参加した」について、企業や上司からの指示、あるいは、自ら進んで、取り組んだ場合を指す。それ以外の方法で学んだ場合や学んでいない場合は「いずれでもない」に分類されている点に注意する必要がある。

【図表4-2】 学び態度と学びの効果、仕事上の成果

	計 (%)	学び行動の 効果があった (1～5)	キャリアの見通し が開けていた (1～5)	仕事満足度 (1～5)	時間あたり 賃金 (円)	成長実感 (1～5)	過去の職務経歴 満足 (1～5)	生き生き (1～5)
企業かつ自ら	27.0	3.65	2.68	3.19	1960	3.12	2.89	3.03
企業	8.1	3.61	2.47	3.14	1877	2.96	2.81	2.92
自ら	7.1	3.23	2.38	3.00	1638	2.80	2.66	2.82
いずれでもない	57.8	n.a.	2.42	2.97	1885	2.70	2.70	2.80

注) 学び行動の効果があった：学び行動の効果はありましたか(とても効果があった＝5～全く効果がなかった＝1)、キャリアの見通しが開けていた：今後のキャリアの見通しが開けていた(あてはまる＝5～あてはまらない＝1)、仕事満足度：仕事そのものに満足していた(あてはまる＝5～あてはまらない＝1)、時間あたり賃金：年収/(週労働時間*52週)、成長実感：仕事を通じて、「成長している」という実感を持っていた(あてはまる＝5～あてはまらない＝1)、過去の職務経歴満足：これまでの職務経歴に満足していた(あてはまる＝5～あてはまらない＝1)、生き生き：生き生きと働くことができていた(あてはまる＝5～あてはまらない＝1)。

く、重要なタスクをこなし、評価・貢献・承認を得ている。

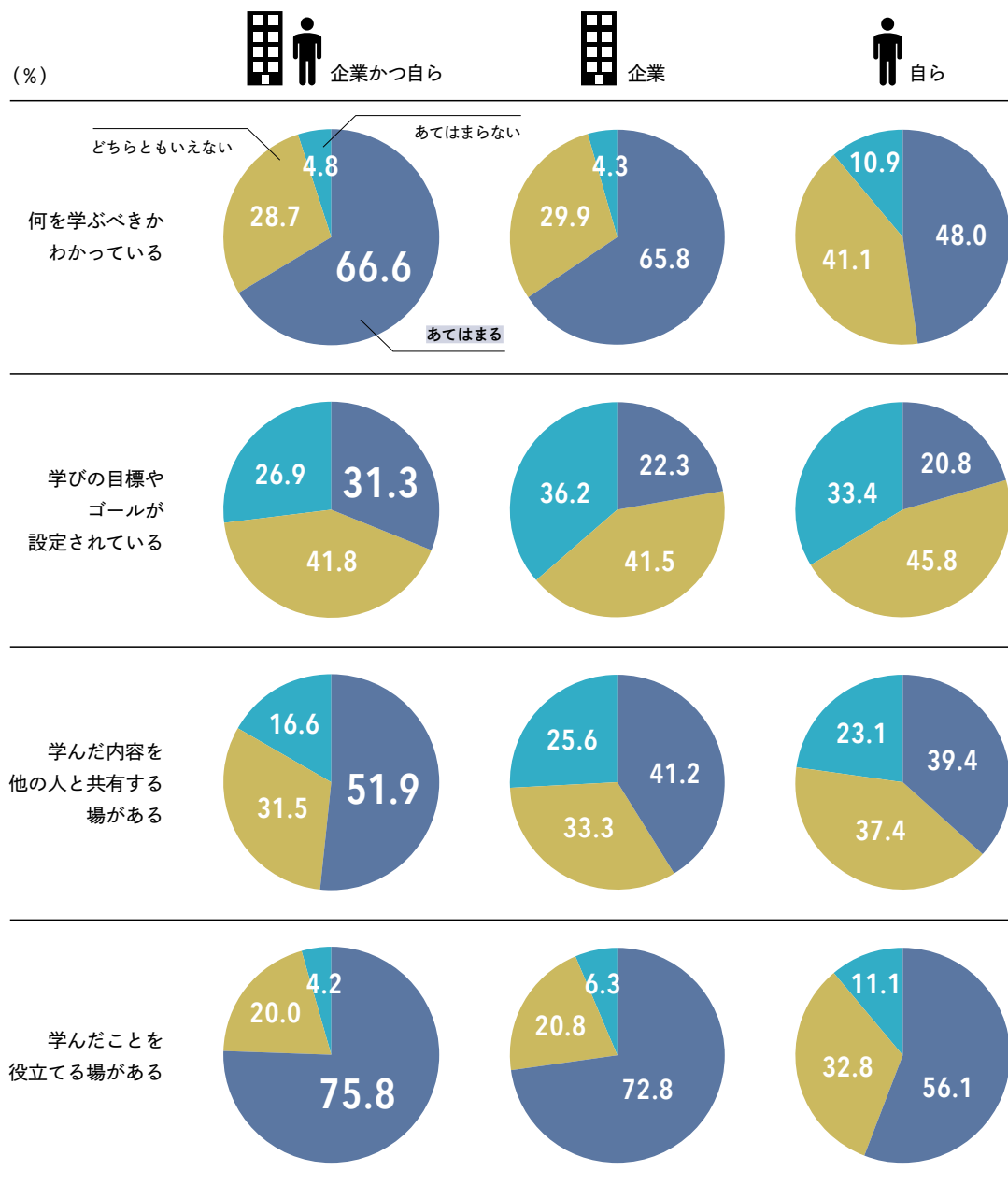
その背景には、多様な仕事や重要なタスクを全うするための学びを実践し、それが評価にもつながっているという学びの好循環があるのだろう。一方、企業からの指示のみで学ぶ人の仕事は、タスク完結性や自律性が高い。こうした自己完結型の仕事は、企業からの指示による学びだけで十分対応できるため、自らの学びにまで発展していかない可能性を示唆している。

「企業かつ自ら」の学びがキャリアの見通しを開く

学びの態度は、学びの効果や仕事上の成果にどのようにつながるのか。図表4-12を見ると、「企業かつ自ら」の人は、学び行動の効果、キャリアの見通し、仕事満足度など、いずれの成果も高い。逆に、「自ら進んで」学ぶだけの人は、キャリアの見通しや過去の職務経歴に関する満足度のスコアが低い。「企業からの指示」だけの人も、「自ら進んで」学ぶ要素がなければ、キャリアの見通しや成長実感につながっていかない。

キャリアの満足度を高め、見通しをよくするためには、企業からの指示と自ら進んでの学びが両方そろうことが大切である。

【図表4-3】 学び態度と学び方



※ リクルートワークス研究所 (2018) 『『創造する』大人の学びモデル』 <http://www.works-i.com/pdf/learningmodel2030.pdf>

企業主導の学びを 自らの学びにつなげよ

これからの社会人の学び方として、リ

クルートワークス研究所は、『創造する』大人の学びモデル[※]を提唱している。ここでは、学習者自身が学ぶべきことを生み出す、約束された成果が学び続ける意

欲につながる、学びを共有することで学習者自身に変化を起こす、アウトプット志向で学ぶなど、創造型の学びが人生のトランジションを円滑にすると主張して

いる。では、このような学び方と学び態度との間にはどのような関係があるのだろうか。

図表4-3によると、「自ら進んで」学ぶだけという人は、何を学ぶべきかわかっておらず、空回りしているようにも見える。何を学ぶべきなのか、学んだ内容をどう役立てるのかといったことを自分のなかで十分に組み立てられていない可能性がある。そうだとすると、やはり企業が主導する学びの機会がきわめて重要になる。

また、「企業からの指示」だけの人も、「企業からの指示」かつ「自ら進んで」学ぶことで、学びを補完している人に比べて、学びの目標やゴールの設定、学んだ内容の他者との共有が十分ではない。学びの到達点を定めておらず、他者からの学びによる気づきに乏しいため、企業の学び機会を自ら学ぶ意欲につなげられていないのだろう。

図表4-3からは「企業」と「自ら」の2つがそろった場合に、社会人の学びが加速されることがみとれる。

企業が主導する学びの機会を上手に活用しながら、それを自ら進んでの学びにつなげて、学びのスケールを発展させていく。それが賃金の上昇やキャリアアップにつながり、さらに新しい学びの必要性を実感させる。これが社会人の理想的な学びモデルである。

蓋をあけるところから始めよう

リクルートワークス研究所 主任研究員／主任アナリスト 萩原牧子

「社会人になっても、学び続けることが必要になった」と聞いて、なんだか辛い気持ちになった……。本報告書の執筆に取り組んでいる過程で、複数の人から異口同音に発せられた言葉だ。学び行動と聞いて真っ先にイメージするのが、学生時代、テスト前によくやった一夜漬けだからだろう。確かに、それは継続できそうもない。

学びはマネジメントの問題

一方で、本報告書で定義した学び行動は自分の意志で、仕事にかかわる知識や技術を向上させるために行うもので、もっと日常的だ。本を読んだり、詳しい人に話を聞いたりすれば足りる。ふだんの仕事を進めるなかで生じた疑問に対峙すれば、自然にとられる行動であるが、現状では7割の人が行っていない。

学び習慣がない人たちが、そうした行動をとり始めるには、企業の役割が重要とな

る。難度の高い仕事を提供し、学ぶ意欲をかき立てる。学んだことを役立たせる場を設け、評価することで、学びを継続させる仕掛けをつくる。特別なことが必要になるわけではない。人を育成するマネジメントの一環、ともいえそうだ。もし、自社の従業員の自発的な学びが不足していると考えるならば、せつかくのOJTやOff-JTが形式的で中身の少ないものになっていないかなど、現状を見直してみるとよいかもしれない。

学びの概念を改める

そして、個人にとっても学びは報われる。成長実感が得られ、仕事や生活への満足度は上がり、キャリアの見通しが開ける。もちろん年取も増える。しかしながら、その効果をさらにアップさせるためには、企業から与えられた学び機会に対し、「わが事として取り組む」という姿勢が重要になる。

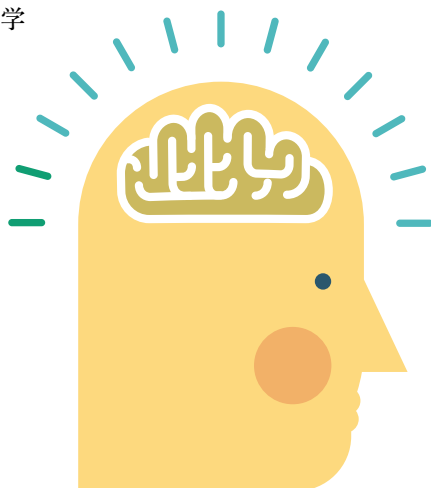
それにより、学びのスケールが発展し、キャリアアップが実現し、それがさらに新しい学びにつながるという好循環が生まれる。

とはいえ、「では、学

んでみよう」と、人の重い腰を

上げさせるためには、冒頭で述べた、「学び」負荷がかかるもの」という固定概念を改めていく必要があるだろう。今、求められている学び行動は、詰め込み型の暗記学習ではない。日常で感じた疑問に対して蓋をせず、真摯に向き合う行動である。ふと感じた「なぜ」を解き明かしていく過程で心がわくわくしたという経験を誰でも持っているはずだ。

なかったことにしてきた日々の疑問。その蓋をあけるところから始めよう。



Works Report 2018

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

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

リクルートワークス研究所

「全国就業実態パネル調査」プロジェクト

萩原牧子（プロジェクトリーダー／主任研究員・主任アナリスト）

坂本貴志（研究員・アナリスト）

茂木洋之（研究員・アナリスト）

孫 亜文（アナリスト）

久米功一（東洋大学経済学部 准教授）

阪口祐子（アシスタント）

大久保 幸夫（所長）

編集／荻野進介

デザイン／株式会社トライ・エックス

印刷／株式会社大熊整美堂

2018年8月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.