

# Works Review

vol. 13

## どうすればひとは学ぶのか —企業の働きかけに着目して—

孫 亜文

リクルートワークス研究所 アナリスト

# どうすればひとは学ぶのか ——企業の働きかけに着目して——

孫 亜文 リクルートワークス研究所・アナリスト

変わりゆく世の中において働き続けるためには、「仕事の学び」を継続していくことが必要不可欠になる。しかし、正社員のたった 37.2%しか自己啓発を行っていない。どうすれば多くのひとが学ぶようになるのだろうか。本研究では、企業の働きに着目し、OJT や Off-JT といった企業が提供する学び機会と、仕事のレベルアップや職務特性といった仕事へのモチベーションを向上させる要因が、正社員の自己啓発促進につながるのか分析した。

**キーワード：** 自己啓発, 学びの要因, 企業, OJT, Off-JT, モチベーションの効果

## 目次

1. はじめに
  - 1.1 問題の背景
  - 1.2 先行研究
  - 1.3 仮説
2. だれが学んでいるのか
  - 2.1 データ
  - 2.2 自己啓発を行っているひとの特徴
3. どうすればひとは学ぶのか
  - 3.1 分析方法
  - 3.2 分析結果
4. 学び続けることへの期待
5. おわりに

## 1. はじめに 1.1 問題の背景

日々変化し続ける社会に適応するためには、生涯学び続けることが必要である。特に、人生 100 年時代をみすえたいま、IoT や人工知能の著しい発展は、これからの私たちの生活だけでなく、働き方も大きく変えていくことになるだろう。変わりゆく働き方のなかで働き続けるためには、どうすれば良いのか。

技術進歩によって仕事に求められるスキルは徐々に変わっていく。例えば、初等中等教育を中心に広がっている ICT 教育を行うには、教職員の IT 技術の向上が欠かせない。これからの時代において、働き続けるためにも、新たな知識の蓄積や技術の習得（仕事の学び）の継続は、必要不可欠となっていこう。

内閣府の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2016」では、長時間労働の是正とともに、自己啓発を行っている労働者の割合を、2020 年までに、正社員では 70%、非正社員では 50%まで引き上げる目標も掲げられている<sup>1</sup>。これは、仕事を効率的に行うことで、残業を減らし労働時間が短縮され、それによって増えた余暇時間の一部を、発想力や人脈を広げたりする能力開発に充てることで、スキルアップにつながり、仕事の生産性も上がっていくという好循環を期待しているからである。しかし、同レポートによると、2005 年時点で自己啓発を行っている正社員は 46.2%、非正社員は 23.4%と少なく、2014 年時点では正社員は 42.7%、非正社員は 16.1%と、ともに減少していることがわかる。2017（平成 29）年度能力開発基本調査の個人調査によると、正社員は 42.9%、非正社員は 20.2%と、ともに増えてい

るものの、目標値には到底及ばないことがわかる。どうすれば自己啓発を行うようになるのだろうか。

アインシュタインは「何かを学ぶためには、自分で体験する以上に良い方法はない」という言葉を残している。自己啓発で何かを学ぶためにも、まず一度その学びを体験し、その学びが自分にとって必要だと感じる必要があるのかもしれない。アメリカのシンクタンク Center for Creative Leadership は、マネジャーを対象に行った調査を用いて、成長につながる成人の学びは、70%が自分の仕事経験、20%が他者の観察やアドバイス、10%が読書や研修を受けたりすることから得ているという法則を見出した。「70:20:10の法則」と呼ばれているものである。これはマネジャーの成長に対する研究成果ではあるものの、日常的な仕事や、企業が提供する学び機会によって、ひとは学び、成長している可能性を示唆していると考えられる。しかし、この法則によれば、企業が提供する学び機会が、個人の学びに与える影響は低いことになる。企業による働きかけから学びを体験し、仕事から離れても学ぼうとする自己啓発に広がる可能性は本当に低いのだろうか。本稿では企業の行動に着目し、企業の働きかけを含めた仕事を通じた学びが、自己啓発につながる可能性を検証する。

## 1.2 先行研究

日本における企業内訓練（企業の働きかけによる学び）に関する研究は、経営学や経済学など幅広い分野で蓄積されている。しかし、多くがその効果を分析しており、その要因（どうすれば自己啓発を行うのか）についての研究は少ない（原2014）。また、吉田（2004）でも、日本の自己啓発に関する実証研究は、2000年以前にはみられないとその少なさを指摘している。

2000年以降に行われた日本の自己啓発の研究において、自己啓発の要因を実証分析しているも

のは、筆者の知る限り、Kurosawa（2001）、吉田（2004）、Kawaguchi（2006）、石井ほか（2010）、Ikenaga and Kawaguchi（2012）、佐藤（2012）、小林・佐藤（2013）および原（2014）である。

しかし、それらの多くは、自己啓発の効果を検証しており、自己啓発を行う要因については、自己啓発を行うひとの特性をみることに留めている。たとえば、吉田（2004）は女性に限定し、都市居住者、大企業勤務者、未婚もしくは子どもがいないひとは自己啓発を行うことを明らかにしている。小林・佐藤（2013）は、男女で自己啓発を行うひとの特徴として、学歴が高い、求職活動を行っている、未就学児がいないことを挙げている。原（2014）では、「職場で必要な能力を認識させられる「気づき」の機会が男性就業者にとっては重要」であり、女性就業者にとっては仕事の見通しや転職希望の有無が重要であることを示している。また、佐藤（2012）は、個人ではなく企業に着目し、企業の人事管理施策が自己啓発行動にどのような影響を及ぼすのか、因子分析を用いて分析している。原（2014）も企業の働きかけに着目し、従事している仕事に必要な能力やスキルを明確に伝えること、自己啓発のための学習メニューを整備すること、組織として積極的に推奨することが自己啓発を促進するとまとめている。

## 1.3 仮説

先行研究では、自己啓発の効果への注目が高く、どうすればひとは学ぶのか（自己啓発をするのか）に対する明確な答えを提示していないことがわかるだろう。学ぶためには、個人的な嗜好や環境が重要になると考えられる。本稿では、環境に着目し、外生的な働きかけによって個人が学ぶようになるのかを検証する。具体的には、外生的な働きかけとして企業に着目し、企業が提供する学び機会が個人の自己啓発につながるという仮説を検証する。

企業が提供する学び機会として、Center for

Creative Leadership の「70 : 20 : 10 の法則」をもとに、「直接経験」「他者の観察やアドバイス」および「研修」の3つに着目する。

「直接経験」とは、原 (2014) でも挙げられている「職場に必要な能力を認識させられる『気づき』の機会」に着目し、昇進や異動のような仕事の変化や与えられた仕事の職務特性によって、仕事を通じた学びが起これ、そこから自己啓発につながると仮定する。たとえば、昇進によって新たな仕事を任されることで、これまでとは異なる新たな知識や技術が必要だと認識し、学ぼうとするだろう。時間が経つことで仕事に慣れ、新たに学ぶ必要性は減っていくと考えられる。そのため、さまざまなスキルを要する仕事なのか、最後まで仕事のやり方を決めることができるのか、きちんと働きが評価されるような仕事なのかなど、職務特性にも着目する。

「他者の観察やアドバイス」は、上司や先輩による直接的な指導などである OJT (On the Job Training)、「研修」は、企業が実施する研修への参加である Off-JT (Off the Job Training) を想定している。原 (2014) によると、過去3年間に職場で Off-JT を受講したことのあるひとの方が、そうではないひとよりも、自己啓発の実施割合が高い。企業が提供する学びを行うことで、仕事にかかわるスキルが身につくだけでなく、与えられる学びから自分の意思で行う学びに、学びが広がる可能性があるのだろう。

以上より、本稿では、企業の働きかけによって起こる仕事の学びとして、「直接経験」(昇進、異動や職務特性)、「他者の観察やアドバイス」(OJT) および「研修」(Off-JT) に着目し、それらが自己啓発実施に与える効果を検証する。なお、正社員と非正社員とでは仕事内容や企業が提供する学び内容が異なることを考慮し、本稿では正社員(社会人になったことがない学生を除く)に限定して分析を行う。

## 2. だれが学んでいるのか

### 2.1 データ

企業が提供する学び機会の効果を検証するまえに、どのようなひとが学んでいるのか、その特徴をみていきたい。

本稿での分析対象者は、前節で述べた通り、正社員(社会人になったことがない学生を除く)に限定する(以降、「正社員」と表記する)。

「全国就業実態パネル調査」とは、リクルートワークス研究所が2016年1月から始めた全国規模のインターネットモニター調査(標本調査)である。全国の15歳以上の男女を対象に、前年1年間の就業状態、生活実態、初職と前職の状況、および個人属性について聴取している。総務省統計局の労働力調査をもとに、性別×年齢階級別×就業形態別×地域ブロック別×学歴別で割付を行い、標本を抽出している。ただし、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おり、分析を行う際には付属のサンプリングウェイトを用いる必要がある。ウェイトバック集計を行うことで、母集団を反映する結果となるためである。また、パネルデータとして用いる際にも、継続サンプルの脱落を考慮した脱落ウェイトを用いることを推奨している<sup>2</sup>。

### 2.2 自己啓発を行っているひとの特徴

「全国就業実態パネル調査」2018によると、正社員のうち、37.2%が自己啓発を行ったと回答している(表1)。表1は正社員に占める個人属性の構成比であり、表2は属性別の自己啓発実施割合である。表2によると、若年、高学歴、学生時代から学びの習慣がある、高収入、専門性の高い業職種に従事している、大企業勤務、高い役職である、転職意向かつ活動ありと回答したひとほど自己啓発の実施割合が高いことがわかる。

表3は、企業が提供する学び機会別の個人属性構成比および属性別の自己啓発実施割合である。自己啓発実施割合をみてみると、企業が提供する学びを行った方が、正社員全体の37.2%よりも高いことがわかる。特に、「昇進・昇格した」「仕事

が1年前よりレベルアップした」「OJTを実施した」は6割近く、「Off-JTを実施した」に至っては7割近くが自己啓発を行っていることがわかる。昇進や異動を経験する、仕事の難易度が上がる、

モチベーション向上につながるような仕事に従事する、そしてOJTやOff-JTを経験することは、自己啓発を促進する可能性があると考えられる。ただし、日本の労働市場は、一般的に若年の方が

表1 正社員に占める個人属性の構成比

サンプルサイズ	14,479	サンプルサイズ	14,479
正社員(分析対象者)で自己啓発を行った割合	37.2	業種	
性別		農林漁業	0.4
男性	68.5	鉱業	0.2
女性	31.5	建設業	6.7
年代		製造業	22.2
10-20代	14.9	電気・ガス・熱供給・水道業	1.7
30代	27.2	情報通信業	6.8
40代	30.0	運輸業	7.2
50代	21.4	卸売・小売業	8.3
60代	5.8	金融・保険	3.8
70代以上	0.8	不動産業	1.8
最終学歴		飲食店・宿泊業	2.3
小中校卒	37.9	医療・福祉	12.0
専門・高専	28.7	教育・学習支援	3.8
大学	29.1	郵便	0.4
大学院	4.4	サービス業	8.9
中学3年生時の成績		公務	8.1
上の方	17.7	他に分類されないもの	5.5
やや上の方	25.5	職種	
真ん中あたり	36.1	サービス職	6.2
やや下の方	14.3	保安・警備職	2.1
下の方	6.5	農林漁業関連職	0.3
学生時代の学び習慣		運輸・通信関連職	4.6
習慣的に学習した	17.2	生産工程・労務職	11.2
授業やテストのために常日頃学習した	23.0	管理職	8.8
授業やテストのために単発的に学習した	43.5	事務職	29.8
ほとんど勉強していなかった	16.4	営業職	5.4
配偶者		専門職・技術職	25.9
配偶者あり	57.0	分類不能の職業	5.6
配偶者なし	43.0	従業員規模	
子ども		30人未満	23.6
子どもあり	50.8	30-100人未満	16.8
子どもなし	49.2	100-1000人未満	27.3
主な仕事からの年収		1000人以上	23.5
100万円未満	2.0	官公庁	8.8
100万-200万円未満	4.7	役職	
200万-300万円未満	15.2	役員クラス	0.4
300万-400万円未満	21.9	部長クラス	4.4
400万-500万円未満	18.5	課長クラス	9.1
500万-700万円未満	23.0	係長・主任クラス	19.9
700万円以上	14.7	役職なし	66.2
週労働時間		転職意向	
35時間未満	4.8	意向ありで活動をしている	6.2
35-45時間未満	54.0	意向ありだが活動はしていない	11.1
45-60時間未満	31.9	いずれしたいと思っている	22.0
60時間以上	9.3	つもりはない	60.6

注：X18\_P17でウェイトバック集計した数値である

転職率も高く、大企業や高い役職の方が高収入であるため、個人属性間に強い相関関係が存在する  
と考えられる。その影響を取り除くために、次節では2年間のデータを用いたロジット分析を行う。

表2 個人属性別の自己啓発実施割合

正社員(分析対象者)	37.2	業種	
性別		農林漁業	46.7
男性	37.5	鉱業	24.6
女性	36.3	建設業	30.2
年代		製造業	32.0
10-20代	41.0	電気・ガス・熱供給・水道業	32.4
30代	40.0	情報通信業	42.6
40代	34.1	運輸業	26.9
50代	36.1	卸売・小売業	28.6
60代	33.6	金融・保険	46.8
70代以上	37.4	不動産業	29.9
最終学歴		飲食店、宿泊業	36.1
小中学校卒	29.3	医療・福祉	49.7
専門・高専	37.7	教育・学習支援	56.1
大学	43.4	郵便	35.4
大学院	59.9	サービス業	38.1
中学3年生時の成績		公務	44.0
上の方	51.0	他に分類されないもの	31.6
やや上の方	41.1	職種	
真ん中あたり	32.2	サービス職	36.7
やや下の方	29.9	保安・警備職	40.1
下の方	27.3	農林漁業関連職	45.3
学生時代の学び習慣		運輸・通信関連職	22.4
習慣的に学習した	56.9	生産工程・労務職	22.9
授業やテストのために常日頃学習した	47.1	管理職	43.7
授業やテストのために単発的に学習した	37.3	事務職	31.6
ほとんど勉強していなかった	21.6	営業職	41.5
配偶者と子ども		専門職・技術職	49.5
配偶者あり	38.5	分類不能の職業	34.3
配偶者なし	35.4	従業員規模	
子ども		30人未満	29.8
子どもあり	38.6	30-100人未満	34.4
子どもなし	35.6	100-1000人未満	38.1
主な仕事からの年収		1000人以上	42.3
100万円未満	25.8	官公庁	45.4
100万-200万円未満	28.9	役職	
200万-300万円未満	31.9	役員クラス	45.1
300万-400万円未満	33.1	部長クラス	47.5
400万-500万円未満	38.3	課長クラス	44.6
500万-700万円未満	40.0	係長・主任クラス	43.9
700万円以上	47.0	役職なし	33.4
週労働時間		転職意向	
35時間未満	33.4	意向ありで活動をしている	45.8
35-45時間未満	36.4	意向ありだが活動はしていない	40.6
45-60時間未満	39.6	いずれしたいと思っている	39.3
60時間以上	35.3	つもりはない	34.9

注：X18でウェイトバック集計した数値である

表3 正社員に占める個人属性の構成比と属性別の自己啓発実施割合（企業が提供する学び機会）

	正社員に占める個人属性の構成比	属性別の自己啓発実施割合
サンプルサイズ	14,479	—
正社員(分析対象者全員)	—	37.2
仕事上の変化		
昇進・昇格した	5.2	58.6
人事異動した	4.9	53.9
転勤した	2.0	51.8
仕事が1年前よりレベルアップした	24.8	59.4
職務特性		
単調ではなく、さまざまな仕事を担当した(技能多様性)	39.9	50.9
業務全体を理解して仕事をしていた(タスク完結性)	57.5	44.8
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた(タスク重要性)	34.5	53.4
自分で仕事のやり方を決めることができた(自律性)	44.5	46.4
自分の働きに対する正当な評価を得ていた(評価・貢献・承認・充実)	29.3	49.4
企業による学び機会		
OJTを実施した	24.6	58.2
Off-JTを実施した	27.4	67.4

注：X18でウェイトバック集計した数値である

### 3. どうすればひとは学ぶのか

#### 3.1 分析方法

本稿では、個人属性間の相関による影響を取り除くために、ロジット分析を行う。また、個人特性が自己啓発実施に影響を与える可能性も考えられる。たとえば、もともと勤勉なひとは、大学や大学院に行きやすく、大企業にも就職しやすく、企業内研修にも積極的に参加しやすく、そして自己啓発も行いやすいかもしれない。その場合、データでは観測されない個人特性が、学歴、企業規模やOff-JT実施の効果として表れる。そこで、2年間のパネルデータ（「全国就業実態パネル調査」2017および2018）を用いた固定効果ロジット分析も行う。

推計モデルは以下の通りである。

$$\begin{aligned}
 Pr[y_{it} = 1] &= Pr[y_{it}^* > 0] \\
 &= Pr[\varepsilon > -\beta_1'x_{it} - \beta_2'Trigger_{it} - v_i] \\
 &= F(\beta_1'x_{it} - \beta_2'Trigger_{it} - v_i)
 \end{aligned}$$

ここで、 $i$ は個人、 $t$ は時間を表す。 $y^*$ は潜在変数であり、0を超えると、 $y = 1$ となることを仮定している。 $x$ は個人属性であり、 $Trigger$ は本稿で着目する企業が提供する学び機会である。 $v$ は個人特性（個人の異質性）であり、 $\varepsilon$ は誤差項である。

本稿で着目する企業が提供する学び機会の1つである「直接経験」は、代理変数として、昇進、異動、転勤、仕事の難易度の変化有無、職務特性有無を用いる。昇進、異動、転勤は、「昨年1年間に、あなたに次のような変化がありましたか」の設問に対し、「昇進・昇格した」「人事異動した」「自分が引っ越しを伴う転勤をした（家族帯同もしくは単身赴任）」と回答した場合を1とするダミー変数である。仕事の難易度の変化有無は、「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」に対し、「大幅にレベルアップした」もしくは「少しレベルアップした」と回答した場合を1とするダミー変数である。職務特性は、モチベーション理論のハックマン・オルダム・モデル(Hackman and Oldham 1975)で用いられる5つの職務特性（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・充実)を用いる。5つの職務特性は、それぞれ「単調ではなく、さまざまな仕事を担当した(技能多様性)」「業務全体を理解して仕事をしてきた(タスク完結性)」「社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた(タスク重要性)」「自分で仕事のやり方を決めることができた(自律性)」および「自分の働きに対する正当な評価を得ていた(評価・貢献・承認・充実)」に対し、「あてはまる」もしくは「どちらかというにあてはまる」と回答した場合を1とするダミー変数である。

「他者の観察やアドバイス」の代理変数として用いるOJTは、「昨年1年間、あなたは、仕事の実務を通じて、新しい知識や技術を習得する機会がありましたか」の設問に対し、「一定の教育プログラムをもとに、上司や先輩等から指導を受けた」もしくは「一定の教育プログラムにはなっていないが、必要に応じて上司や先輩等から指導を受けた」と回答した場合を1とするダミー変数とする。

「研修」の代理変数として用いるOff-JTは、「昨年1年間、あなたは、通常の業務を一時的に離れて、社内外で、教育・研修などを受ける機会はある

りましたか」の設問に対し、「機会があり、実際に受けた」と回答した場合を1とするダミー変数とする。

また、自己啓発の実施については、「あなたは、昨年1年間に、自分の意思で、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、詳しい人に話をきく、自分で勉強する、講座を受講する、など)をしましたか」の設問に対し、「行った」と回答した場合を1とするダミー変数を用いる。

表4は、「全国就業実態パネル調査」2017および2018の両方に回答している正社員の継続サンプルの、2年間の自己啓発実施の推移である。自己啓発を行っていなかった正社員のうち18.0%が翌年は自己啓発を行うようになり、自己啓発を行っていた正社員のうち37.2%が翌年は自己啓発を行わなくなっている。サンプルサイズをみても、自己啓発を行わなくなるひとの方が、新たに行うようになるひとよりも多いことがわかる。いずれにせよ、自己啓発の実施有無に変化があるため、パネル分析が可能なデータであると判断できる。

表4 正社員に占める企業による学び機会や職務特性などの割合および自己啓発実施割合

	JPSED2018		
	自己啓発なし	自己啓発あり	計
JPSED2017			
自己啓発なし	7,246 82.0	1,592 18.0	8,838 100.0
自己啓発あり	1,961 37.2	3,311 62.8	5,272 100.0
計	9,207 65.3	4,903 34.8	14,110 100.0

注：ウェイトバック集計していない

### 3.2 分析結果

分析結果は表5の通りである。表5(1)は昇進・昇格、人事異動、転勤、(2)は仕事の難易度、(3)は職務特性、(4)はOJTの実施、(5)はOff-JTの実施のみを含めたモデルである。(6)はOJT

とOff-JTについて、片方のみもしくは両方行っているものであり、(7)は(1)から(3)および(6)の変数をすべて含めたモデルである。それぞれのモデルについて、左がPooledロジット分析の結果であり、右が固定効果ロジット分析の結果である。

表5 企業が提供する学び機会が自己啓発に与える影響

被説明変数: 自己啓発	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		(6)		(7)			
	昇進・昇格, 人事異動, 転勤		仕事の難易度		職務特性		OJT		Off-JT		OJTのみ, Off-JTのみ, 両方		(1)	(2)	(3)	(6)
	Pooled ロジット	固定効果 ロジット	Pooled ロジット	固定効果 ロジット												
<b>仕事上の変化</b>																
昇進・昇格した	0.708*** (0.060)	0.346*** (0.120)												0.133** (0.067)	0.132 (0.132)	
人事異動した	0.322*** (0.060)	0.210* (0.125)												0.094 (0.069)	0.090 (0.137)	
引越しを伴う転勤をした	0.173* (0.091)	0.002 (0.195)												0.035 (0.101)	0.074 (0.211)	
仕事が1年前よりレベルアップした			1.143*** (0.032)	0.548*** (0.072)										0.660*** (0.035)	0.375*** (0.078)	
<b>職務特性</b>																
単調ではなく、さまざまな仕事を担当した(技能多様性)					0.476*** (0.030)	0.167** (0.068)								0.260*** (0.033)	0.109 (0.074)	
業務全体を理解して仕事をしていた(タスク完結性)					0.217*** (0.033)	0.074 (0.073)								0.222*** (0.035)	0.078 (0.078)	
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた(タスク重要性)					0.450*** (0.032)	0.185*** (0.069)								0.313*** (0.034)	0.147** (0.074)	
自分で仕事のやり方を決めることができた(自律性)					0.156*** (0.032)	0.210*** (0.074)								0.149*** (0.034)	0.234*** (0.079)	
自分の働きに対する正当な評価を得ていた(評価・貢献・承認・充実)					0.357*** (0.033)	0.459*** (0.081)								0.185*** (0.035)	0.364*** (0.087)	
<b>企業が提供する学び機会</b>																
OJTを実施した							1.086*** (0.032)	0.613*** (0.073)								
Off-JTを実施した									1.650*** (0.032)	1.249*** (0.074)						
OJTのみを実施した											1.034*** (0.042)	0.648*** (0.093)	0.817*** (0.044)	0.589*** (0.095)		
Off-JTのみを実施した											1.717*** (0.039)	1.353*** (0.089)	1.580*** (0.040)	1.331*** (0.091)		
OJTとOff-JTの両方を実施した											2.113*** (0.047)	1.544*** (0.111)	1.824*** (0.049)	1.469*** (0.113)		
サンプルサイズ	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308	30,896	6,308

注: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1, ( )内は標準誤差である。JPSED2017およびJPSED2018の2年間継続サンプルに限定し、両年ともに正社員である。基本属性として、表1の個人属性を統制している。Hausman検定より、固定効果ロジット分析の結果が最も望ましいことを確認している

「直接経験」の代理変数である(1)から(3)までの結果より、Pooled ロジット分析ではすべての係数が統計的に有意となった。プラスの値であることから、自己啓発実施にプラスの効果があることを表している。たとえば、昇進を経験したひとの方がしなかったひとよりも自己啓発を行いやすいという解釈となる。係数の大きさを比べると、仕事が1年前よりもレベルアップしたが最も高く、次いで昇進・昇格したが高いことがわかる。職務特性では、技能多様性やタスク重要性が特に高い。個人特性の影響を取り除いた固定効果ロジット分析の結果では、全体的に係数は小さくなり、個人特性は自己啓発実施に影響を与える可能性を示唆している。また、人事異動は統計的有意性が小さくなり、転勤は統計的有意性がなくなった。昇進が直接的な成果への評価の表れなのに対し、人事

異動や転勤は必ずしも評価の表れとは限らず、知的熟練の意味合いもあるため、昇進と比べて効果が出にくいと考えられる。職務特性をみると、Pooled ロジット分析で係数が大きかった技能多様性やタスク重要性は、ともに係数が小さくなり、評価・貢献・承認・充実係数が大きくなっていることがわかる。さまざまな仕事を担当したり、影響を与える仕事に従事したりすることは、個人特性による部分もある程度あると解釈できる。対して、正当な評価は自己肯定感などの個人特性によって過小評価されている可能性があり、固定効果ロジット分析では係数が大きくなっていることがわかる。また、他の職務特性と比べてもその係数は大きいことから、自己啓発実施に最も影響する可能性が示唆される。

「他者の観察やアドバイス」の代理変数である

表6 企業の働きかけが自己啓発に与える影響の分析結果(年代別)

被説明変数: 自己啓発	(8)		(9)		(10)		(11)	
	10-20代		30代		40代		50代	
	Pooled ロジット	固定効果 ロジット	Pooled ロジット	固定効果 ロジット	Pooled ロジット	固定効果 ロジット	Pooled ロジット	固定効果 ロジット
<b>仕事上の変化</b>								
昇進・昇格した	0.156 (0.165)	0.149 (0.502)	0.312*** (0.106)	0.366 (0.240)	0.014 (0.129)	0.091 (0.253)	-0.088 (0.181)	0.442 (0.401)
人事異動した	0.109 (0.165)	0.830 (0.585)	0.044 (0.126)	-0.176 (0.319)	0.159 (0.131)	0.084 (0.265)	0.148 (0.145)	-0.063 (0.279)
引っ越しを伴う転勤をした	0.158 (0.199)	-1.899*** (0.672)	-0.026 (0.170)	-0.083 (0.373)	0.133 (0.223)	0.365 (0.487)	-0.237 (0.234)	0.075 (0.571)
仕事が1年前よりレベルアップした	0.580*** (0.081)	0.461 (0.294)	0.632*** (0.063)	0.425*** (0.153)	0.758*** (0.067)	0.396*** (0.150)	0.628*** (0.085)	0.609*** (0.217)
<b>職務特性</b>								
単調ではなく、さまざまな仕事を担当した(技能多様性)	0.237*** (0.086)	-0.549* (0.321)	0.220*** (0.062)	0.189 (0.153)	0.308*** (0.061)	0.095 (0.142)	0.259*** (0.068)	0.006 (0.158)
業務全体を理解して仕事をしてきた(タスク完結性)	0.182** (0.088)	0.293 (0.319)	0.150** (0.066)	-0.107 (0.155)	0.230*** (0.065)	0.208 (0.151)	0.337*** (0.076)	0.007 (0.187)
社内外の他人に影響を与える仕事に従事していた(タスク重要性)	0.320*** (0.091)	0.174 (0.297)	0.322*** (0.063)	0.212 (0.157)	0.257*** (0.064)	0.047 (0.144)	0.331*** (0.073)	0.168 (0.167)
自分で仕事のやり方を決めることができた(自律性)	-0.038 (0.093)	0.200 (0.324)	0.181*** (0.064)	0.157 (0.164)	0.127** (0.063)	0.273* (0.151)	0.202*** (0.074)	0.505*** (0.184)
自分の働きに対する正当な評価を得ていた(評価・貢献・承認・充実)	0.246*** (0.094)	0.520 (0.344)	0.217*** (0.067)	0.584*** (0.170)	0.198*** (0.066)	0.176 (0.180)	0.070 (0.074)	0.215 (0.202)
<b>企業が提供する学び機会</b>								
OJTのみを実施した	0.685*** (0.101)	2.168*** (0.445)	0.771*** (0.078)	0.402** (0.180)	0.838*** (0.083)	0.534*** (0.183)	0.764*** (0.118)	0.573** (0.246)
Off-JTのみを実施した	1.317*** (0.122)	2.470*** (0.479)	1.480*** (0.077)	1.368*** (0.209)	1.653*** (0.072)	1.425*** (0.166)	1.625*** (0.079)	1.484*** (0.196)
OJTとOff-JTの両方を実施した	1.513*** (0.105)	2.571*** (0.441)	1.762*** (0.086)	1.330*** (0.217)	1.998*** (0.101)	1.658*** (0.220)	2.087*** (0.126)	1.573*** (0.293)
サンプルサイズ	3,971	596	8,511	1,560	9,628	1,922	7,122	1,456

注: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1, ( ) 内は標準誤差である。JPSED2017 および JPSED2018 の2年間継続サンプルに限定し、両年ともに正社員である。基本属性として、表1の個人属性を統制している。Hausman 検定より、固定効果ロジット分析の結果が最も望ましいことを確認している

OJT と「研修」の代理変数である Off-JT の結果では、Pooled ロジット分析も固定効果ロジット分析も統計的に有意な結果となり、自己啓発実施にプラスの効果があることがわかる。係数の大きさを比べると、Off-JT の方が OJT よりも大きいことがわかる。また、OJT のみ、Off-JT のみ、両方の 3 パターンに分類した分析（表 5 (6)）では、OJT と Off-JT の両方を実施した場合の方が片方だけ実施した場合よりも係数が大きくなった。「他者の観察やアドバイス」と「研修」がともにある方が、自己啓発に学びが広がりやすい可能性がある。

表 5 (7) は、「直接経験」「他者の観察やアドバイス」「研修」をすべて含めたモデルである。固定効果ロジット分析の結果より、「直接経験」の代理変数のうち、統計的有意性が認められたのは、「仕事が 1 年前よりレベルアップした」「タスク重要性」「自律性」および「評価」である。係数の大きさより、特に仕事の難易度が上がると評価されることの効果は大きいことがわかった。しかし、OJT と Off-JT の方が係数は大きく、「直接経験」よりも「他者の観察やアドバイス」と「研修」の方が、自己啓発実施への影響が大きい結果となった。3 者の中で最も効果が高いのは「研修」であり、次いで「他者の観察やアドバイス」、最後に「直接経験」の順番となる。Center for Creative Leadership の「70 : 20 : 10 の法則」は、マネジャーの成長についての研究成果であり、本稿で着目している正社員の自己啓発とは同列に扱えないものの、表 5 (7) は真逆の結果を示している。

「研修」や「他者の観察やアドバイス」の方が「直接経験」よりも自己啓発誘発への影響が大きい理由として、「直接経験」は自己の中（内生的）での学びへの気づきであるのに対し、「他者の観察やアドバイス」や「研修」は外からの刺激（外生的）であるため、受ける衝撃が大きいからではないかと考えられる。たとえば、ある仕事への経験が長いひとに対しては、周りも安心感を持ちやすく、もっと効率良く仕事をするアドバイスが必要

であったり、もっと研修を受けるべきだったりとは考えないだろう。対して、経験が浅いひとについては、上司や先輩からのアドバイスも多く、研修に参加するように促す場合も多いと考えられる。また、Center for Creative Leadership の研究は、マネジャーを対象としているため、キャリアの長さの違いによる可能性も考えられる。

そこで、表 6 に示すように、年代別の分析を行った。分析結果では、年代を問わず、依然として「研修」と「他者の観察やアドバイス」の効果が大きいことがわかる。しかし、「直接経験」のうち、仕事の難易度の変化と自律性をみても、年代が上がることによってその効果が大きくなることわかる。つまり、「研修」と「他者の観察やアドバイス」は年代を問わず、自己啓発実施につながるのに対し、「直接経験」は経験を長く積むことで効果が表れると解釈できる。

企業から提供される直接的な学び機会（OJT と Off-JT）を、企業が積極的に提供することで、ひとは仕事を離れても学ぶようになる。さらに、仕事を通じて得られる経験も、すぐには自己啓発につながらなくても、さまざまな仕事を体験し、何度も難しい仕事に出会うことで、自己啓発に確かにつながる可能性があるだろう。企業による働きかけは、学びが広がる起爆剤になるということである。

#### 4 学び続けることへの期待

前節では、企業からの学び機会創出が自己啓発の起点になると考え、分析を行ってきた。企業が学びの始まりになっても、ひとがその学びを単発的に行い、学び続けないと意味がない。表 4 では、4 割弱の人が翌年は学ばなくなることがわかっている。どうすればひとは学び続けるのだろうか。

企業が継続的に OJT や Off-JT を提供したり、モチベーション向上につながる仕事を創出したりすることは、コストが大きく現実的に難しい。もし企業の働きかけによって、ひとが学び始めるだ

けでなく、学び続けるようになれば、企業の働きかけの重要性はより高まるだろう。

また、原 (2014) で述べられている「学びの気づき」を、学びながら得られるのであれば、それが学び続けることへの道しるべになるのではないだろうか。リクルートワークス研究所の「創造する」大人の学びモデル (2018) によると、社会人の学び方の特徴には、学んでいる個人にとって、約束された成果が学び続ける意欲につながるなどがある。この学び方を用いて、学び続けるために企業に何かできないか、そのヒントを考察したい。

ここで用いる学び方とは、「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」および「学んだことを役立てる場がある」の設問に対して、「とてもあてはまる」もしくは「あてはまる」と回答した場合を 1 とするダミー変数を用いる。

表 7 は、それぞれの学び方の正社員に占める割合と、学び方別の自己啓発実施の割合、およびロジット分析の結果である。学び方の設問は「全国就業実態パネル調査」2018 のみの設問のため、パネルデータを用いた分析は行えない。個人特性の

コントロールとして、学生時代の学び習慣を含めている。表への記載は省略しているが、統計的な有意性があり、ある程度は個人特性の影響を取り除いていると考える。

図表 7 (14) より、「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」および「学んだことを役立てる場がある」ひとの方がそうではないひとよりも自己啓発を行いやすい結果であることがわかる。さらに学び続けることへの影響をみるために、2 年間の両方で自己啓発を行っている場合を 1 とする 2 値変数を用いた分析も行った (図表 7 (15))。「何を学ぶべきかわかっている」および「学んだことを役立てる場がある」ひとの方がそうではないひとよりも、自己啓発を継続しやすいことがわかる。「学びの目標やゴールが設定されている」場合は、その効果が小さく、「学んだ内容を他の人と共有する場がある」場合は、他の学び方と比べて、自己啓発継続への効果はあまりない結果となった。

学び続けるためには、学ぶべき内容を知り、その学びを活かす場が必要なのであるだろう。もし、自己啓発を行っている正社員に対して、学ぶ

表 7 学び方が自己啓発に与える影響の分析結果

被説明変数	正社員に 属性別の 占める属 自己啓発 性の割合 実施割合		ロジット分析の結果	
	(12)	(13)	(14)	(15)
			自己啓発 実施 (Y18)	自己啓発 継続実施 (Y17-Y18)
正社員(分析対象者)	—	37.2		
学びの状況(Y18)				
何を学ぶべきかわかっている	64.5	63.1	0.292*** (0.048)	0.311*** (0.061)
学びの目標やゴールが設定されている	31.8	66.9	0.207*** (0.047)	0.151*** (0.056)
学んだ内容を他の人と共有する場がある	47.6	63.5	-0.0393 (0.045)	-0.0237 (0.055)
学んだことを役立てる場がある	72.2	62.6	0.357*** (0.053)	0.358*** (0.067)
サンプルサイズ	14,479	—	12,869	9,397

注：\*\*\* p<0.01, ( ) 内は標準誤差である。JPSED2017 および JPSED2018 の 2 年間継続サンプルに限定し、両年ともに正社員である。基本属性として、表 1 と表 3 の個人属性を統制している。(12) と (13) は X18 を用いたウェイトバック集計値である

べき内容を明確にし、その学びを役立てる場を確実に提供すれば、学び続ける意欲につながる。企業は自己啓発実施の起点になるだけでなく、自己啓発継続の促進の原動力にもなりえるのではないだろうか。

## 5 おわりに

本稿では、人生 100 年時代に向けて、学び続けることでより仕事の幅が広がると考えられるなかで、正社員の 6~7 割は自分の意思で仕事にかかわる新たな知識や技術の習得を行っていない現状をうけ、企業の働きかけが自己啓発の起点になるのかどうかを検証した。企業の働きかけとして、Center for Creative Leadership の「70 : 20 : 10 の法則」をもとに、「直接経験」(昇進, 異動や職務特性), 「他者の観察やアドバイス」(OJT) および研修 (Off-JT) に着目した。分析結果では、「研修」(Off-JT) が最も自己啓発促進に有効であり、「他者の観察やアドバイス」(OJT) をともに行うことでその効果は増加する可能性を示した。年代別の分析結果より、「直接経験」(昇進, 異動や職務特性) の効果は、すぐには表れにくいものの、キャリアが長いひとには重要であることも明らかになった。

さらに、企業によって促進された自己啓発が、単発的に終わらず、継続できるために、企業が何を行えるのかの考察も行った。学び方が自己啓発の継続に与える効果も検証した結果、何を学ぶべきかを明確にし、学びを役立てる場を作ることが自己啓発の継続につながる結果となった。

以上より、決して多いとはいえない正社員の自己啓発実施割合を増やすためには、企業による学びにつながる機会提供が有効的であり、学びを役立てる場を明確にすることでその学びはさらに長続きする可能性があると考えられる。企業は自己啓発の起点となりえることが示された。今後の企業による学び機会の創出に期待したい。

## 注

- <sup>1</sup> 内閣府男女共同参画局仕事と生活の調和推進室『仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2016 充実した生活 多様な人材 活力ある社会 ~ワーク・ライフ・バランスが生み出す新たな価値~』(<http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/report-16/zentai.html>)。
- <sup>2</sup> 厚生労働省平成 29 年度『能力開発基本調査』の調査結果ポイント(2018 年 3 月 30 日報道発表資料) (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000200645.html>)。
- <sup>3</sup> 継続者にサンプルが限定されるため、単年用ウエイト値で集計した場合と、継続用ウエイト値で集計した場合では、サンプルサイズに多少の差異がでる。

## 参考文献

- 石井加代子・佐藤一磨・樋口美雄, 2010, 「ワーキング・プアからの脱出に自己啓発支援は有効か」樋口美雄・宮内環・マッケンジー・コリン編『貧困のダイナミズム』慶應義塾大学出版会, 85-106。
- 小林徹・佐藤一磨, 2013, 「自己啓発の実施と再就職・失業・賃金」慶應/京都連携グローバルCEOディスカッションペーパー。
- 佐藤雄一郎, 2012, 「従業員の自己啓発がキャリア形成に及ぼす影響と要因について」『イノベーション・マネジメント』9: 123-141。
- 原ひろみ, 2014, 『職業能力開発の経済分析』勁草書房。
- 吉田恵子, 2004, 「自己啓発が賃金に及ぼす効果の実証分析」『日本労働研究雑誌』532: 40-53。
- 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>, 2018.08.24)。
- Hackman, J. Richard and Oldham, Greg R., 1975, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2):159-170。
- Ikenaga, Toshie and Kawaguchi, Daiji, 2012, "Labour-Market Attachment And Training Participation," *The Japanese Economic Review*, 64(1):73-97。
- Kawaguchi, Daiji, 2006, "The Incidence and Effect of Job Training among Japanese Women," *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45(3):469-477。
- Kurosawa, Masako, 2001, "The Extent And Impact Of Enterprise Training: The Case Of Kitakyushu City," *The Japanese Economic Review*, 52(2):224-242。

