

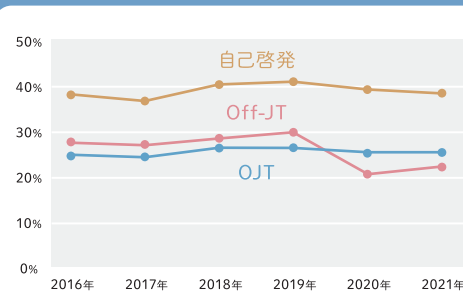
# 学びに向かわせない 組織のメカニズム



なぜ人は自主的に学ばないのか？ 学びに向かわせない組織とは？

雇用者のうち半数に上る **51.1%** が  
**OJT、Off-JT、自己啓発** の  
いずれも **「行っていない」** と回答

OJT, OFF-JT, 自己啓発の実施割合（正社員）



出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」

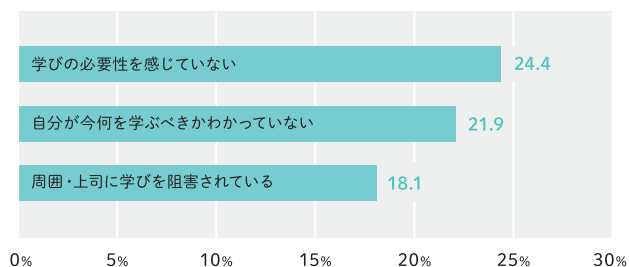
## QUESTION

### なぜ、人は自主的に学ばないのか？

#### ANSWER

- 理由01 学びの必要性を感じていない(24.4%)
- 理由02 自分が何を学ぶべきかわかっていない(21.9%)
- 理由03 周囲・上司に学びを阻害されている(18.1%)

#### 学ばない潜在的な理由



#### POINT

- ▶ 自主的な学びには、本人によって意味づけされた「学ぶ理由」が必要。
- ▶ 学びの主導権を誰かに渡したままでは自主的に学ぶことは難しい。

## QUESTION

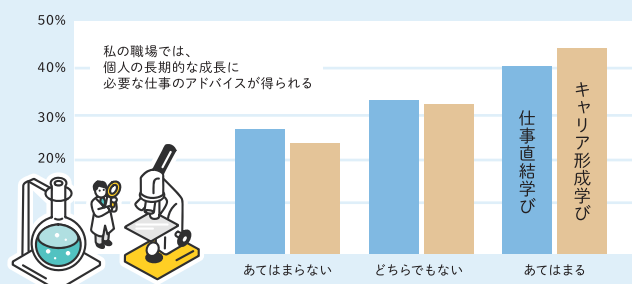
### 学びに向かわせない組織とは？

#### ANSWER

変化やチャレンジを望まず、学びの必要性を感じさせない組織。個人にキャリア自律を望まない組織。

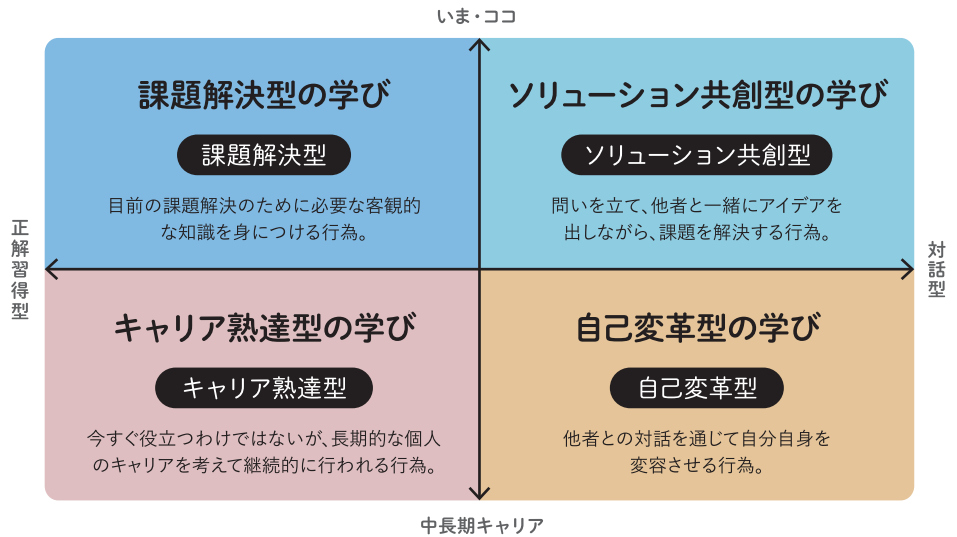
#### COMMENT

「学ぶこと」は「変わること」なので、変化を嫌う職場では新たな学びは邪魔になる。さらに、せっかく学びに向かおうとしても、個人のやる気を阻害する職場もある。やる気が阻害された場面を尋ねると、「仕事や学びの範囲に制限をかけられる」「会社で決めた試験や研修を受けるように勧められる」「そちらよりこちらを早く」「仕事が増えるからやめておけ」「任せてもらえない」といったコメントが見られた。これらから、何を阻害されたと感じているのか、といえば、「自主的な学びや仕事の機会」であることは明らかである。



# まずは組織の 自社点検

あなたの組織は、4象限の  
どの学びの機会を  
支援しているだろうか？



## COMMENT

縦軸は時間軸。上側は目前の仕事で求められる学びで、下側は今すぐ役立つものではないが、少し長いスパンで個人のキャリアを考えたときに必要となる学びを表す。横軸は、左側は不完全な自己を完全に近づけようとする「正解習得型の学び」とした。横軸の右側は他者とのコミュニケーションを通して対象の意味を探究する、「対話型の学び」だ。

「個人のやる気の問題」とされてきた「個人の学び」に組織はどのような支援をするのか  
組織のタイプによって、自主的な学び行動を起こすための打ち手が変わる！



## 自社の組織タイプは？

### 制度充実タイプ

日本企業に特徴的な年功的な賃金・昇進システムを基盤としながら、学びや自律的なキャリア形成を支援する制度など新しい制度も取り入れ、制度的な充実度の高いタイプの企業

同僚からの刺激、  
社内外との協働、  
明確な専門性が鍵

横の関係での学びと  
キャリアステップの明確化

### 個別対応タイプ

全体として制度が導入されておらず、現場の運用によってマネジメントが行われている可能性が高いタイプの企業

中長期キャリアや  
学びのアドバイス・  
社内協働が鍵

社内の個別支援と  
横の関係での学び

### 日本的雇用タイプ

年功的な賃金制度や昇進システムにより、社員の処遇に大きな差をつけない伝統的な日本的雇用を守るタイプの企業。そのぶん、働き方やキャリア形成に関する柔軟さはあまりない

上司との  
キャリアイメージの共有・  
社内協働や  
明確な専門性が鍵

社内の縦・横の関係での  
学びとキャリアステップの  
明確化

### 現場支援タイプ

学びや自律的なキャリア形成など新しい制度を取り入れるというよりは、社員それぞれに上司が積極的に関与し、現場で仕事やキャリアの支援をすることに力を注ぐタイプの企業

上司との  
キャリアイメージ共有・  
社外協働や  
明確な専門性が鍵

社内の縦・社外の横の  
関係での学びと  
キャリアステップの明確化



明確な専門性を持てば、自分が次に何を学ばなくてはならないかがわかる。社内との協働では、同じ職場の人の考えを知ることで今の会社で求められるスキルや基準を知り、どのように成長していけばよいのかがわかる。一方、社外との協働を通じては、広い労働市場の中での自身の立ち位置をつかむことができる。「こんな世界もあるのか」と、視野が広がり、自分に不足している点に気づきやすくなる。

Recruit  
Works  
Institute

### リクルートワークス研究所とは？

リクルートワークス研究所は、「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を使命に掲げている研究機関です。未来を予測し、時代を先取りした働き方、組織・人事システム、労働市場を提言し、普及・浸透させていきます。設立以来、さまざまなコンセプトを提起し、そのいくつかは社会的コンセンサス、あるいは社会システムに昇華しています。

詳しく  
レポートを見る



本件に関する問い合わせはこちら  
主任研究員 辰巳哲子(たつみ・さとこ)  
▶ works@r.recruit.co.jp