


# 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の考察

🔑 **学習障害** **リスクリング** **大人の学び**  
**学習意欲** **学習する組織**

プロジェクトリーダー  
**辰巳 哲子**  
 主任研究員



Works Report 2023

Why don't people take the initiative to learn?

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の考察

## 概要

学びはこれまで個人のやる気の問題とされてきた。しかし、学ばない人を取り巻く職場には共通する特徴がある。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、個人にキャリア自律を望まないことだ。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。自主的な学びには、本人が意味づけした「学ぶ理由」が必要だ。本報告書では、4つの組織タイプ別に、個人が自主的に学ぶための職場要因を明らかにした。

## 問題意識

人的資本経営やリスクリングの潮流を背景に、「従業員を自主的に学ばせるにはどうすればよいか」と考える企業は多い。しかし、そもそも「自主的に学ばせる」という表現は矛盾している。学ばせた時点でそれはもう自主的・自発的な学びとはいえないからだ。本プロジェクトの調査結果によると、学びの必要性を感じていない人は24.4%、自分が何を学ぶべきかわかっていない人は21.9%、周囲・上司に学びを阻害されている人は

18.1%であり、個人が自分の学びをマネジメントできていない状態であることは明らかだ。事業環境が変化中、いつまでも学びを個人任せにしておくことはできない。そこで、本プロジェクトでは、これまでの「どのように学ばせるか」から、「学びたくなる職場はどのような職場なのか」へと問いの視点を換え、学びに向かわせない組織の特徴を把握すると同時に、学びたくなる職場について検討を進めた。

## 結論

大人の学びの種類は、「短期／中長期」「正解習得型／対話型」に区分できる

個人が学びの主導権を持つにはどうすればよいのか。その前提として、大人たちは実際にどのように学んでいるのかを整理し、図1の4象限に集約した。縦軸は時間軸、横軸の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」、横軸右側は他者とのコミュニケーションを通じて対象を探究する「対話型」の学びを表している。

図1：学びのポートフォリオ

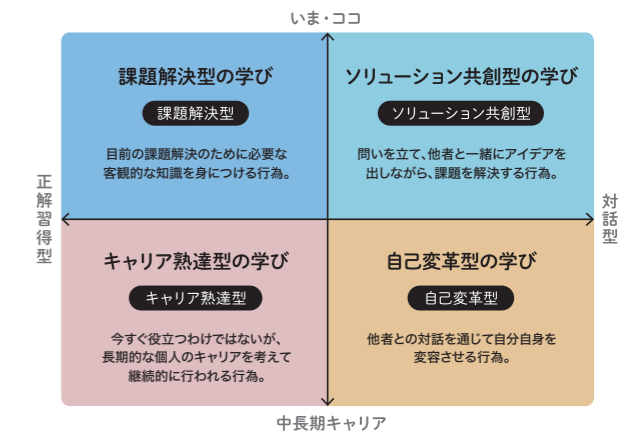


図2：組織タイプ別自主的な学びの促進要因

制度充実タイプ	個別対応タイプ	日本的雇用タイプ	現場支援タイプ
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	全体として制度が導入されおらず、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	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の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	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
<b>同僚からの刺激、社内外との協働、明確な専門性が鍵</b>	<b>中長期キャリアや学びのアドバイス、社内協働が鍵</b>	<b>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</b>	<b>上司とのキャリアイメージの共有、社外協働や明確な専門性が鍵</b>
横の学びとキャリアステップの明確化	社内の個別支援	社内の縦・横の学びとキャリアステップの明確化	社内の縦・社外の横の学び、社外の協働で自己を相対化しキャリアステップの明確化を

## 自主的な学び行動を起こすための打ち手は組織タイプで変わる

まず、各組織で導入されている人事制度(目標管理制度や年功序列賃金、複線型のキャリアパスなど20の項目)の有無についての回答結果から、4つの組織タイプに分け、組織タイプごとの学びの特徴を分析した。その結果、組織タイプによって、自主的な学びを促進する要因は、図2のように異なっている。

明確な専門性を持てば、自分が次に学ぶべきことがわかる。社内との協働では、職場の人の考えを知る

ことで今の会社で求められることを知り、成長の道しるべができる。社外との協働では、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、視野が拡大することで不足している点に気づきやすくなる。

Works Reportはこちら

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の考察

<https://www.works-i.com/research/works-report/2023/learninitiative.html>

