

学び合う組織文化を作る

～ミドル・シニア就業者を対象とした実態調査より～

自己紹介

井上亮太郎 (Ryotaro Inoue)

パーソル総合研究所 上席主任研究員

慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師

慶應義塾大学大学院 経営学研究科 非常勤講師

その他：デジタル庁・厚生労働省・経済産業省の専門委員などを兼務



■ 研究領域

人材・組織開発、感情心理・感性工学（ワクワク感、Well-being）、人的資本経営、地方創生 など

人と組織の心理計測とモデリングに関する研究と社会実装

■ その他 所属学会等

・ Project Management Institute (PMP)、日本感性工学会、日本感情心理学会、産業・組織心理学会、地域活性学会、ウェルビーイング学会

大人の学び

(リ・スキリング)



三位一体の労働市場改革の指針

三位一体の労働市場改革の指針

令和5年5月16日
新しい資本主義実現会議

1. 基本的考え方

- 働き方は大きく変化している。「キャリアは会社から与えられるもの」から「一人ひとりが自らのキャリアを選択する」時代となってきた。職務ごとに要求されるスキルを明らかにすることで、労働者が自分の意思でリ・スキリングを行え、職務を選択できる制度に移行していくことが重要である。そうすることにより、内部労働市場と外部労働市場をシームレスにつなげ、社外からの経験者採用にも門戸を開き、労働者が自らの選択によって、社内・社外共に労働移動できるようにしていくことが、日本企業と日本経済の更なる成長のためにも急務である。
- これまでの我が国の賃金水準は、長期にわたり低迷してきた（先進国の1人あたり実質賃金の推移を見ると、1991年から2021年にかけて、米国は1.52倍、英国は1.51倍、フランスとドイツは1.34倍に上昇しているのに対して、日本は1.05倍）。この間、企業は人に十分な投資を行わず、個人は十分な自己啓発を行わない状況が継続してきた。
- GXやDXなどの新たな潮流は、必要とされるスキルや労働需要を大きく変化させる。人生100年時代に入り就労期間が長期化する一方で、様々な産業の勃興・衰退のサイクルが短期間で進む中、誰もが生涯を通じて新たなスキルの獲得に務める必要がある。他方で、現実には、働く個人の多くが受け身の姿勢で現在の状況に安住しがちであるとの指摘もある。
- この問題の背景には、年功賃金制などの戦後に形成された雇用システムがある。職務（ジョブ）やこれに要求されるスキルの基準も不明瞭なため、評価・賃金の客観性と透明性が十分確保されておらず、個人がどう頑張ったら報われるかが分かりにくいため、エンゲージメントが低いことに加え、転職しにくく、転職したとしても給料アップにつながりにくかった。また、やる気があっても、スキルアップや学ぶ機会へのアクセスの公平性が十分確保されていない。
- 人口減少による労働供給制約の中で、こうしたシステムを変革し、希望する個人が、雇用形態、年齢、性別、障害の有無を問わず、将来の労働市場の状況やその中の働き方の選択肢を把握しながら、生涯を通じて自らの生き方・働き方を選択でき、自らの意思で、企業内での昇任・昇給や企業外への転職による処遇改善、更にはスタートアップ等への労働移動機会の実現のために主体的に学び、報われる社会を作っていく必要がある。

「経済財政運営と改革の基本方針2023」により、以下3つを柱とする政府の新しい改革の方向性が示される。（2023年6月に閣議決定）

① リ・スキリングによる能力向上支援

② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入

③ 成長分野への労働移動の円滑化

人的資本経営とは

人的資本経営とは※1
(経済産業省)

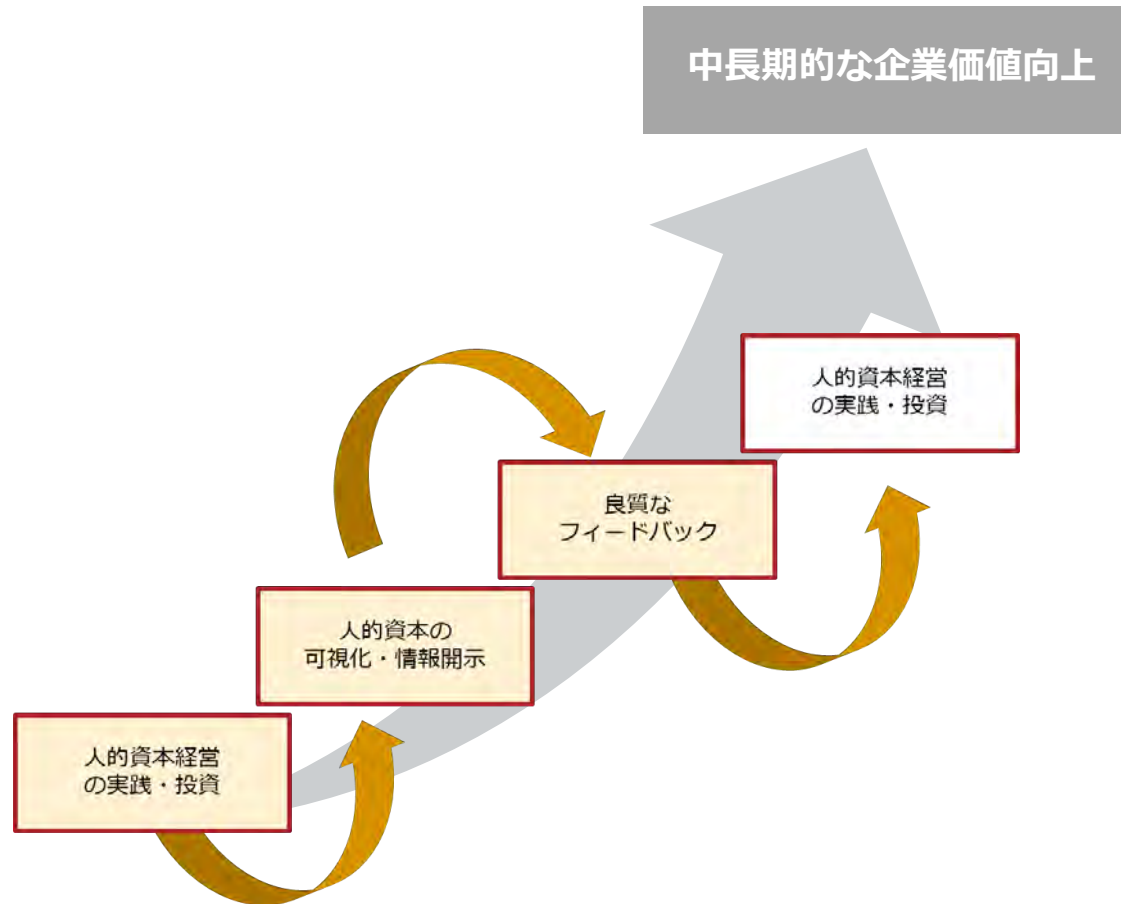
人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方

人的資本経営実現のフロー



出所：経済産業省「人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～」

人的資本投資と情報開示の関係



「事業は人なり」ということがよくいわれる。(中略) 事業は人を中心として発展していくものであり、その成否は適切な人を得るかどうにかかっているといってもいいだろう。(中略) 機械であれば、スイッチを入れれば定められた通りの働きをするが、それ以上のことはしない。しかし、いかようにも変化する心を持った人間だから、やり方しだい、考え方しだいで、その持てる力をいくらでも引き出し、発揮させることもできる。そこに人を育て、人を生かしていく妙味があるわけである。

—— 松下幸之助

「人事万華鏡」より抜粋 (1977年)

私の人の見方・育て方

人事万華鏡

松下幸之助

こうすれば人は生きる

業績を伸ばし、発展し続ける企業の秘密は人にある。千変万化する人の心をとらえ、それぞれの人を育て、持ち味を生かす人材活用の妙味とは？ 著者の豊かな体験から具体的エピソードをまじえて綴る人事心得帖。

PHP研究所 定価: 本体1,100円(税別)



日本の就業者は
仕事を通じて
成長を感じられているのか？



日本の就業者の仕事を通じた成長実感度は低い

ベース | 全数

Q. あなたにとって、「働くことを通じた成長」は、どのくらい重要だと感じますか。(7段階尺度)

Q. 過去【1年間】を振り返ったとき、あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。(7段階尺度)

↑ 仰々(日)22(2)33(特)19(2)34(7)45(企)22(11)16(至)1(ニ)特 19(2)34(7)45(企)22(11)16(至)1(ニ)特

↑ 19(2)34(7)45(企)22(11)16(至)1(ニ)特 19(2)34(7)45(企)22(11)16(至)1(ニ)特

※成長志向度：スコアは、「とても重要だ」「重要だ」「やや重要だ」の合算値
 ※成長実感度：スコアは、「とても実感した」「実感した」「やや実感した」の合算値
 ※GAP：-10ポイントより大きい場合に赤色に網掛け

順位は「成長志向度順」		成長志向度	成長実感度	実感度-志向度 GAP (pt)	各国平均年齢 (歳)
1位	インドネシア (1002)	99.3	92.5	- 6.8	43.5
2位	インド (1119)	99.0	94.6	- 4.4	43.2
3位	フィリピン (1010)	98.1	90.7	- 7.4	43.7
4位	マレーシア (1000)	97.8	85.5	-12.3	41.5
5位	ベトナム (1002)	97.4	95.5	- 1.9	43.7
6位	中国 (1002)	95.3	92.0	- 3.3	43.5
7位	アメリカ (1010)	95.0	83.0	-12.0	44.0
8位	タイ (1059)	94.7	85.3	- 9.4	44.5
9位	スウェーデン (1002)	93.1	84.1	- 9.0	43.7
10位	シンガポール (1002)	92.8	76.7	-16.1	44.3
11位	台湾 (1001)	92.1	79.5	-12.6	44.1
12位	韓国 (1005)	91.2	71.9	-19.3	44.5
12位	フランス (1001)	91.2	73.5	-17.7	44.0
14位	ドイツ (1000)	91.0	75.2	-15.8	43.7
15位	イギリス (1003)	89.9	75.8	-14.1	44.0
16位	香港 (1002)	89.5	79.3	-10.2	44.2
17位	オーストラリア (1003)	89.3	72.9	-16.4	44.2
18位	日本 (1000)	79.5	52.6	-26.9	44.8
	全体 (18223)	93.2	81.3	-11.9	43.8

※ () 内は回答者数

40代以降、成長実感度は大きく低下

ベース | 全数

Q. あなたにとって、「働くことを通じた成長」は、どのくらい重要だと感じますか。(7段階尺度)

Q. 過去【1年間】を振り返ったとき、あなたは仕事を通じた成長を実感しましたか。(7段階尺度)

※成長志向度：スコアは、「とても重要だ」「重要だ」「やや重要だ」の合算値

※成長実感度：スコアは、「とても実感した」「実感した」「やや実感した」の合算値

※GAP：-10ポイントより大きい場合に赤字・黄色に網掛け

		【東アジア】						(%)
		日本	年代別					
			20代	30代	40代	50代	60代	50代以上計
回答者数	(1000)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(400)	
成長志向度	79.5	79.0	75.5	77.0	82.0	84.0	83.0	
成長実感度	52.6	67.0	56.0	46.0	49.5	44.5	47.0	
実感度 - 志向度 GAP	-26.9	-12.0	-19.5	-31.0	-32.5	-39.5	-36.0	

**特に40代以降、
急激に低下**
(他国と比べても顕著)

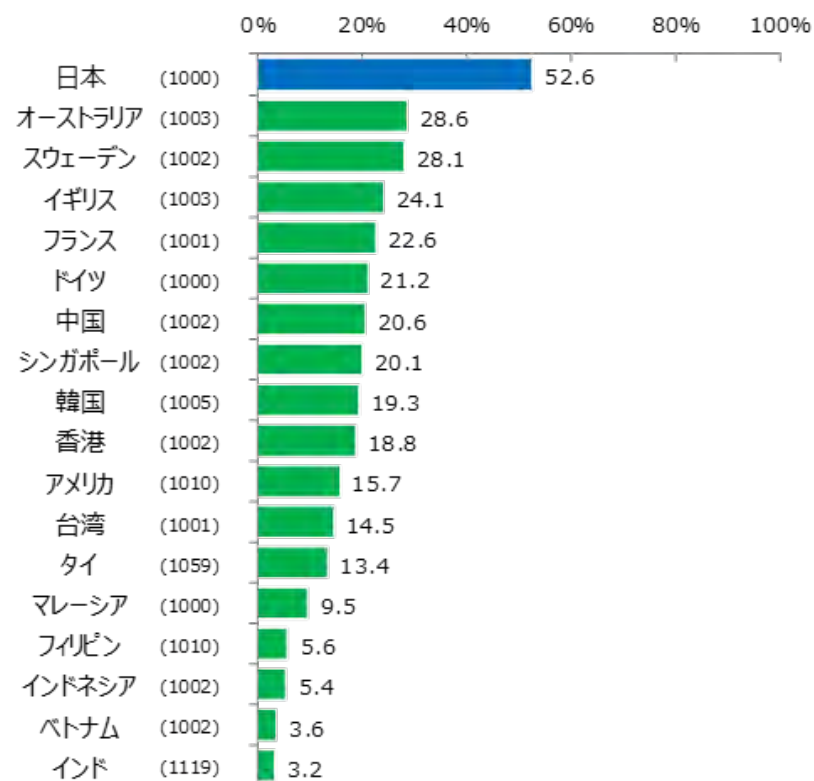
※項目別に、国・地域をまたいで得点の高低で色付け
(高得点：赤、低得点：グレー)

業務外の学習・自己啓発

ベース | 全数

Q. あなたが自分の成長を目的として行っている勤務先以外での学習や自己啓発活動についてお知らせください。(複数回答/選択肢11項目)

▼とくに何も行っていない (%)

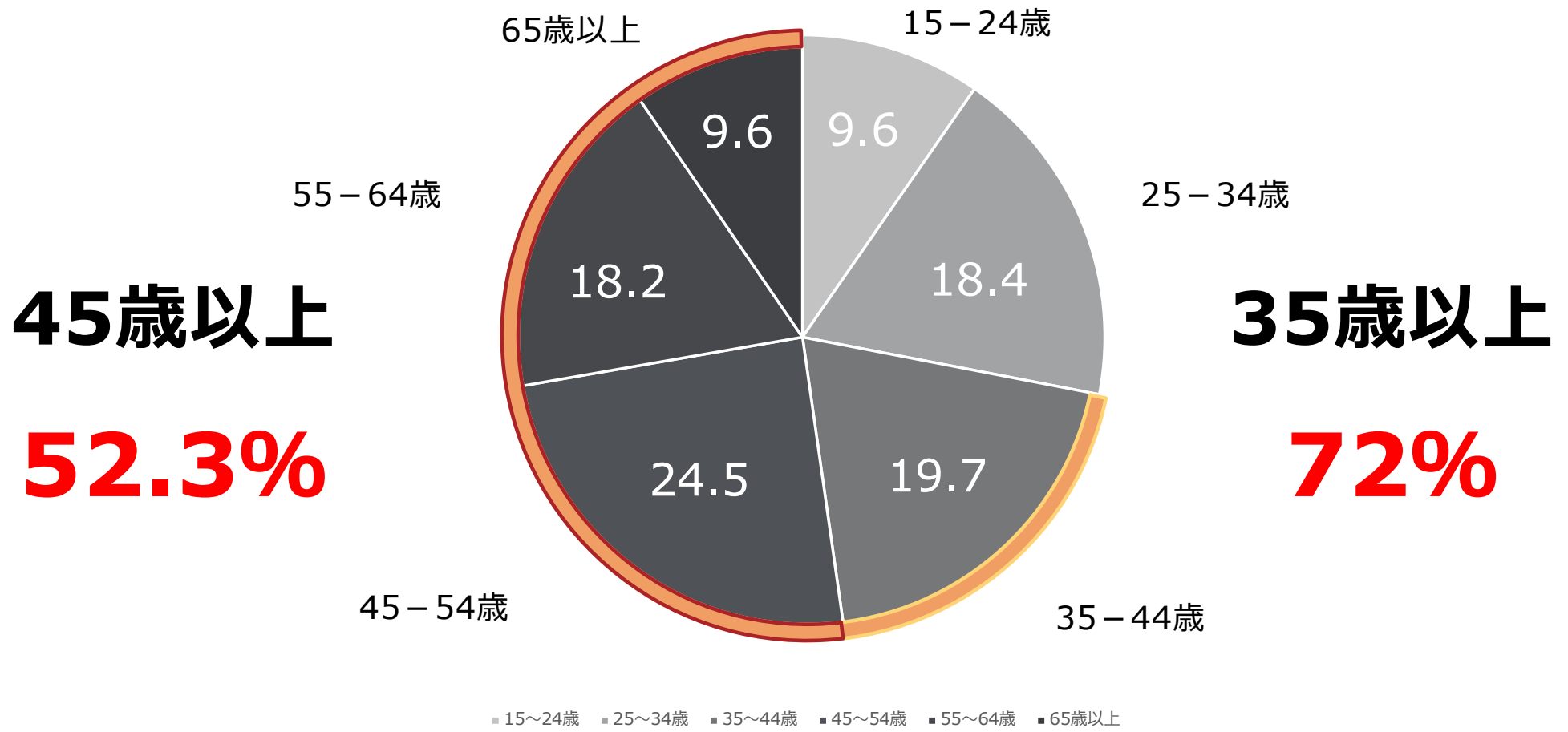


*()内は回答者数

	20代	30代	40代	50代	60代	50代以上計	(%)
(200)	34.5	(200) 46.0	(200) 62.5	(200) 59.5	(200) 60.5	(400) 60.0	
(200)	18.0	(200) 20.5	(203) 32.0	(207) 36.2	(193) 36.3	(400) 36.3	
(201)	17.4	(201) 20.4	(200) 40.5	(200) 26.0	(200) 36.5	(400) 31.3	
(201)	15.4	(200) 12.5	(200) 25.0	(215) 26.5	(187) 42.2	(402) 33.8	
(201)	12.4	(200) 15.0	(200) 23.5	(205) 34.1	(195) 27.7	(400) 31.0	
(200)	13.5	(200) 12.5	(214) 19.6	(213) 29.1	(173) 32.4	(386) 30.6	
(200)	36.0	(201) 18.9	(200) 32.0	(200) 9.0	(201) 7.0	(401) 8.0	
(202)	13.4	(200) 8.0	(200) 21.5	(202) 32.2	(198) 25.3	(400) 28.8	
(200)	12.5	(205) 15.6	(200) 20.0	(200) 25.0	(200) 23.5	(400) 24.3	
(200)	12.0	(202) 11.9	(200) 24.5	(200) 26.0	(200) 19.5	(400) 22.8	
(203)	10.3	(203) 8.4	(201) 14.4	(201) 17.9	(202) 27.7	(403) 22.8	
(200)	11.0	(200) 16.0	(200) 22.5	(201) 8.5	(200) 14.5	(401) 11.5	
(203)	8.4	(204) 9.3	(221) 12.2	(218) 17.9	(213) 18.8	(431) 18.3	
(230)	4.8	(231) 10.4	(221) 14.0	(182) 12.6	(136) 4.4	(318) 9.1	
(206)	4.9	(204) 4.9	(200) 7.5	(192) 7.3	(208) 3.8	(400) 5.5	
(202)	1.5	(200) 3.0	(200) 8.0	(200) 7.5	(200) 7.0	(400) 7.3	
(201)	2.0	(200) 2.5	(200) 2.0	(200) 7.0	(201) 4.5	(401) 5.7	
(252)	1.6	(211) 1.4	(221) 2.3	(228) 4.8	(207) 6.3	(435) 5.5	

※得点の高低で色付け (高得点: 赤, 低得点: グレー)

日本の雇用者の年代構成比



はたらくミドル・シニアの 学びの実態調査

- **ミドル・シニア就業者**：35～64歳就業者 *35～54歳をミドル、55～64歳をシニアと定義。

- **学び直し**：業務外に、仕事やキャリアに関して継続して学習すること

*調査設問中では、「本業（現在の仕事）に関する学習」「本業以外の仕事やキャリアに関する学習」を行っているとの回答により把握。

- **趣味の学習**：業務外に、仕事やキャリアとは無関係の趣味として継続して学習すること

*調査設問中では、「スポーツに関する学習」「文化的な趣味に関する学習」「レジャーに関する学習」「ボランティア、NPO活動に関する学習」「ライフイベント（出産・育児・療養・介護等）や生活に関する学習」「その他の学習」を行っているとの回答により把握



産業能率大学 経営学部 齊藤弘道研究室との共同研究

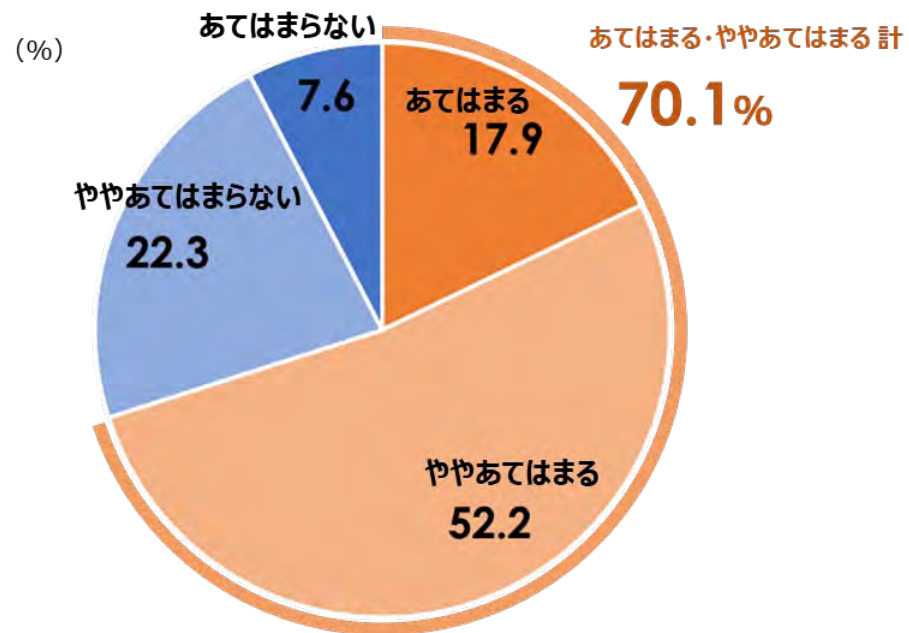


ウェイトバック処理

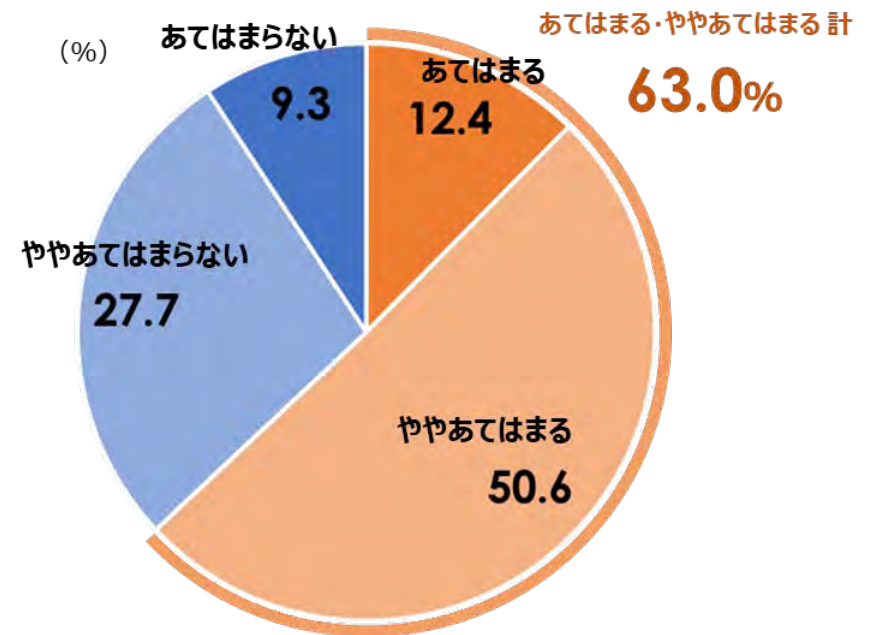
全体 n=9,000

Q. あなたは、仕事やキャリアに関する学び直しについて、どのようにお考えですか。

何歳になっても学び続ける必要がある時代だ

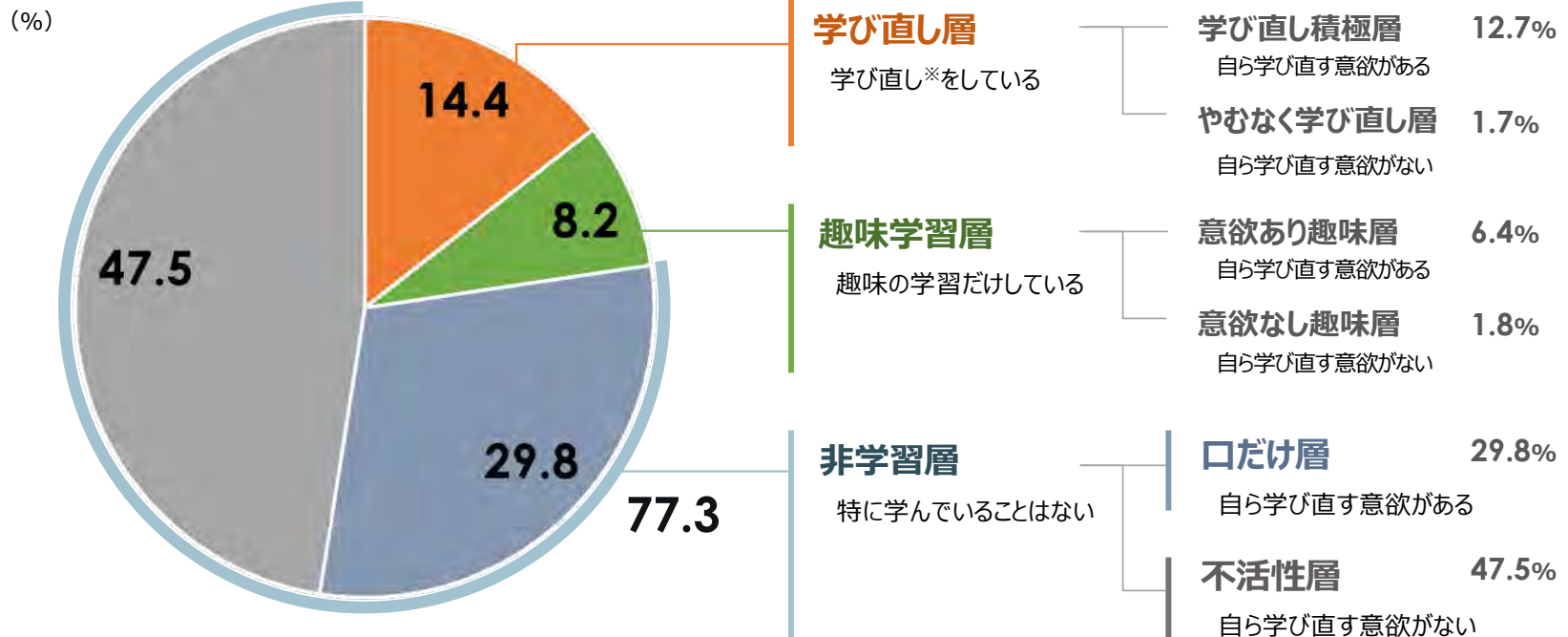


学び直しは将来のキャリアに役立つと思う



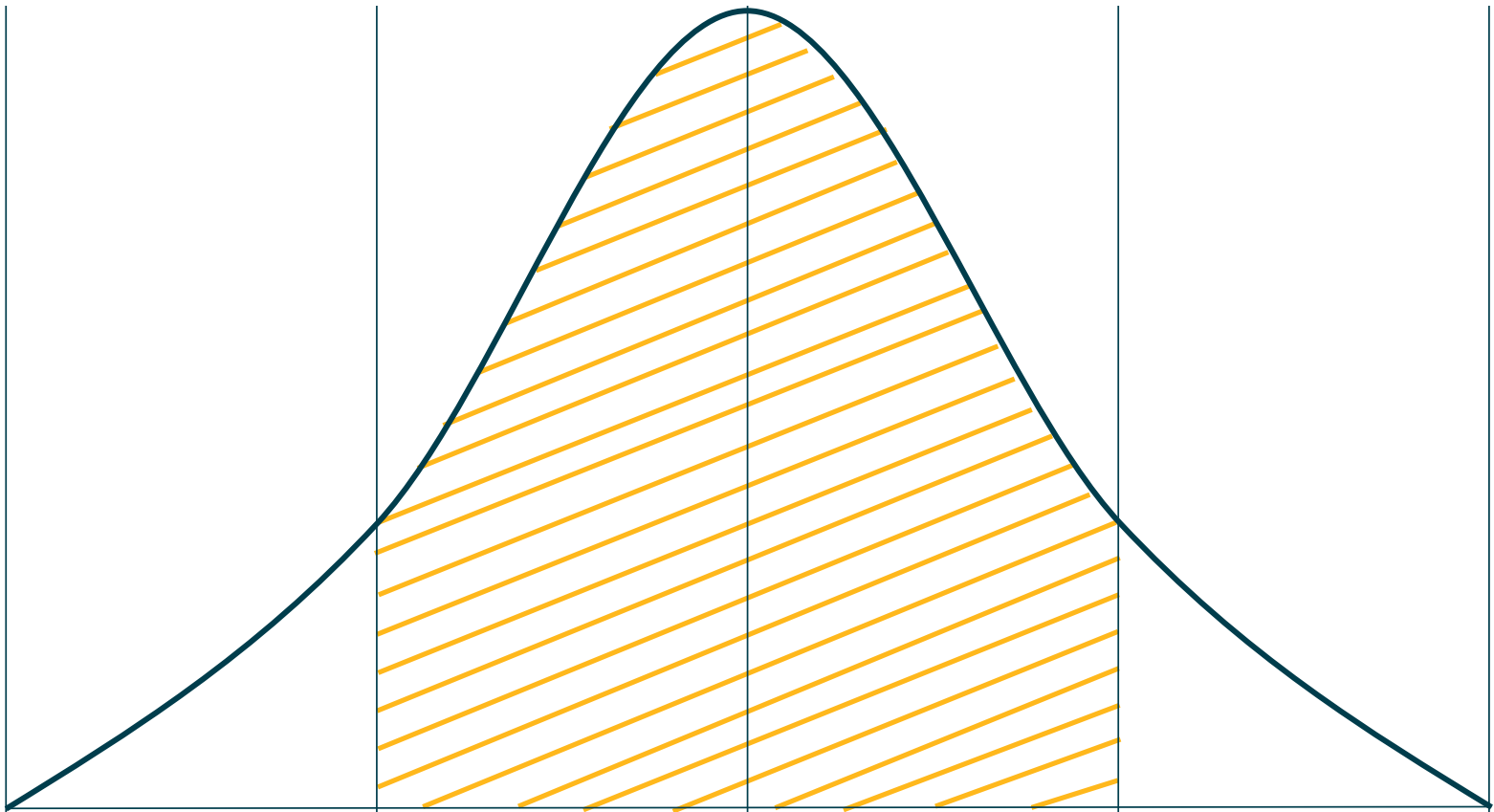
ウェイトバック処理

全体 n=36,537 (スクリーニング調査)



※ 学び直し：業務外の時間に、仕事やキャリアに関して継続して学習すること

<イメージ>

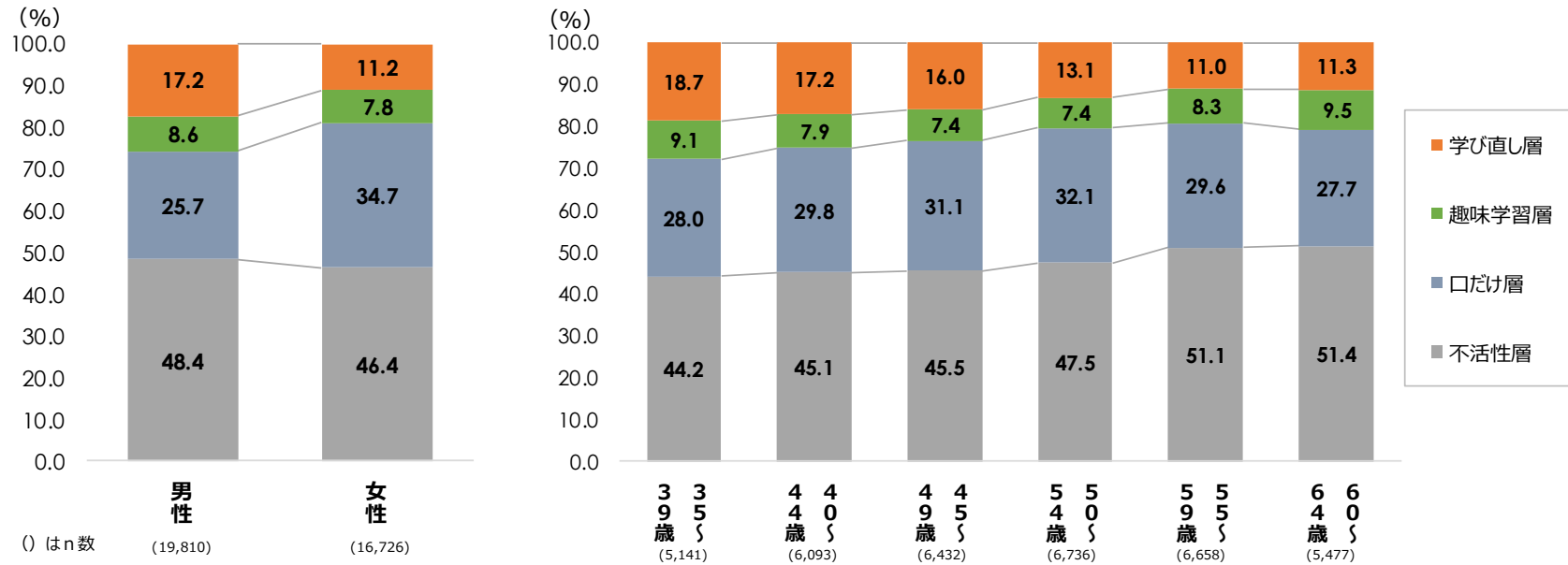


非学習者

継続的学習者

ウェイトバック処理

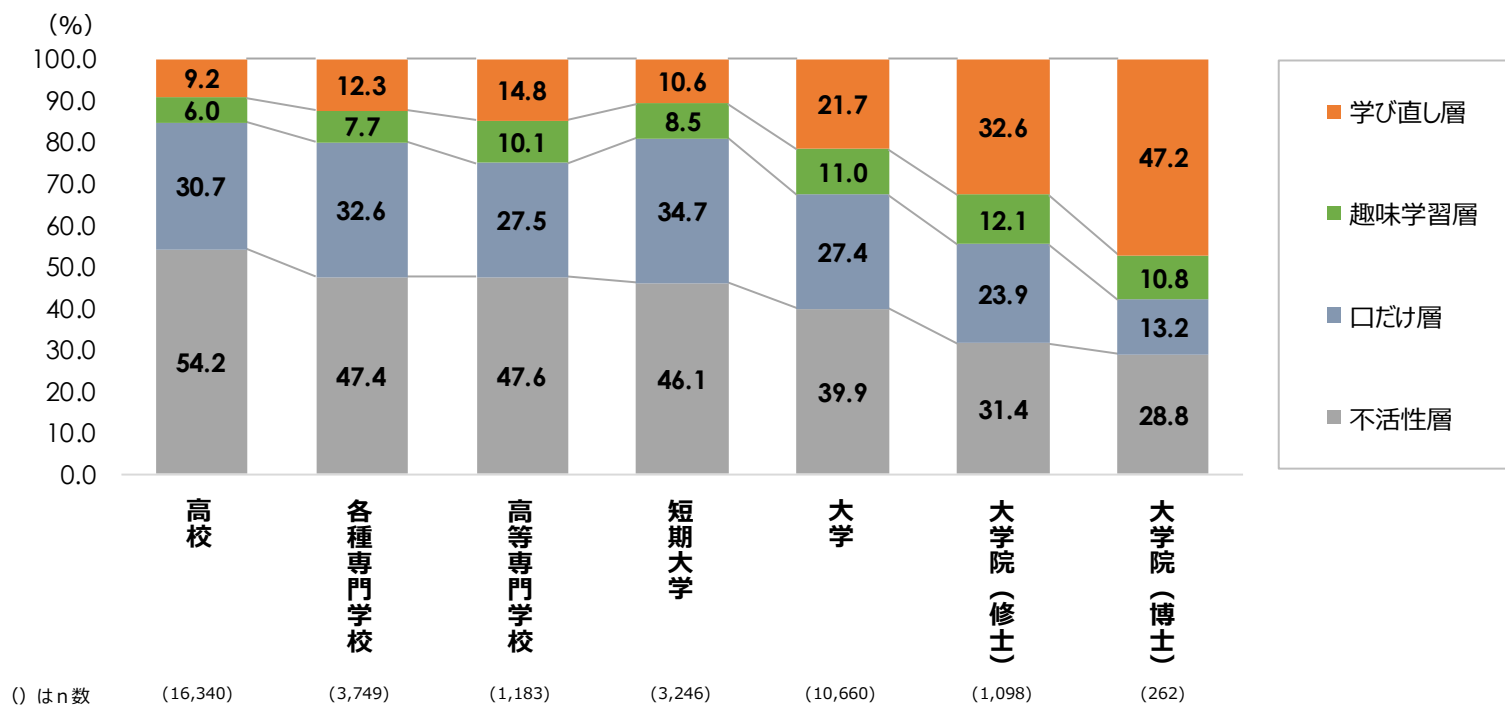
全体 n=36,537 (スクリーニング調査)



※ パート・アルバイト割合：女性43.1%、男性6.7%、正社員のうち一般社員・従業員割合：女性80.6%、男性50.5%

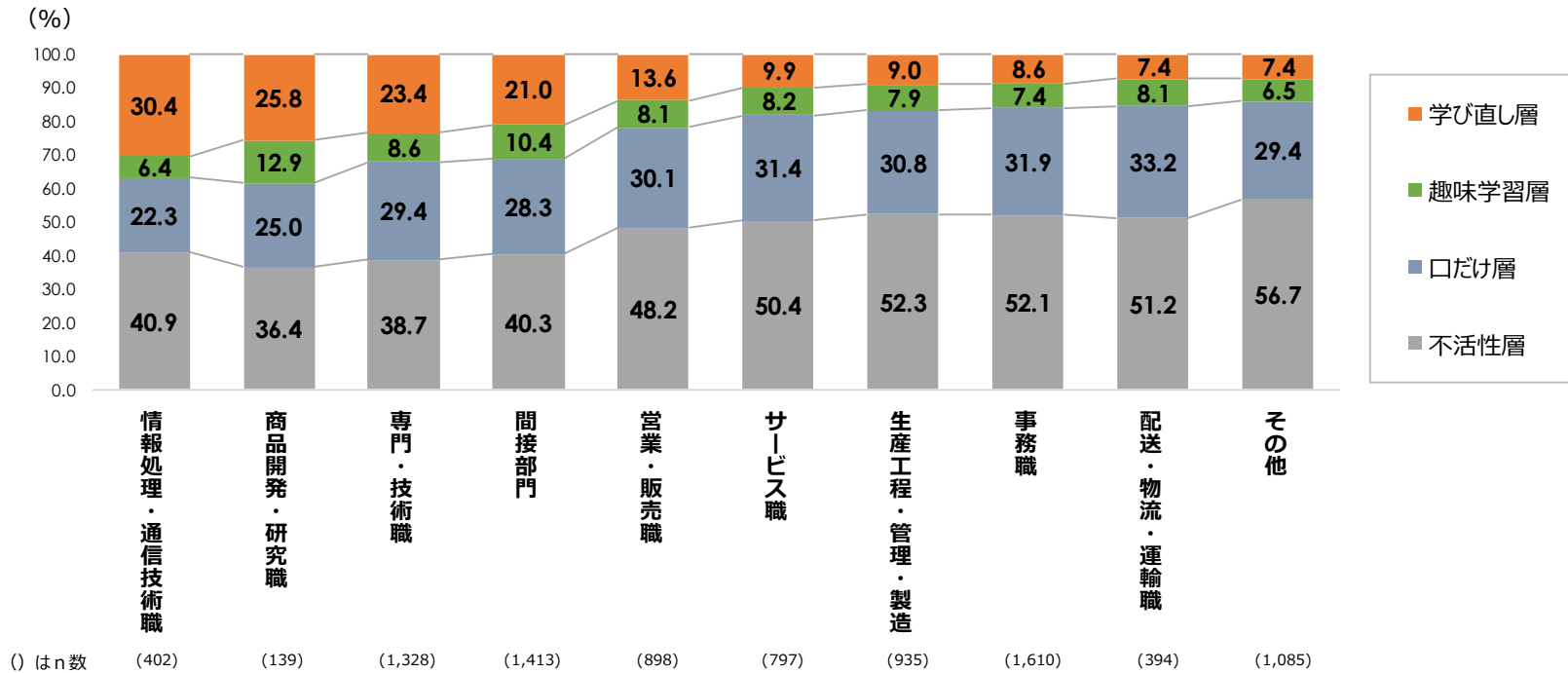
ウェイトバック処理

全体 n=36,537 (スクリーニング調査)



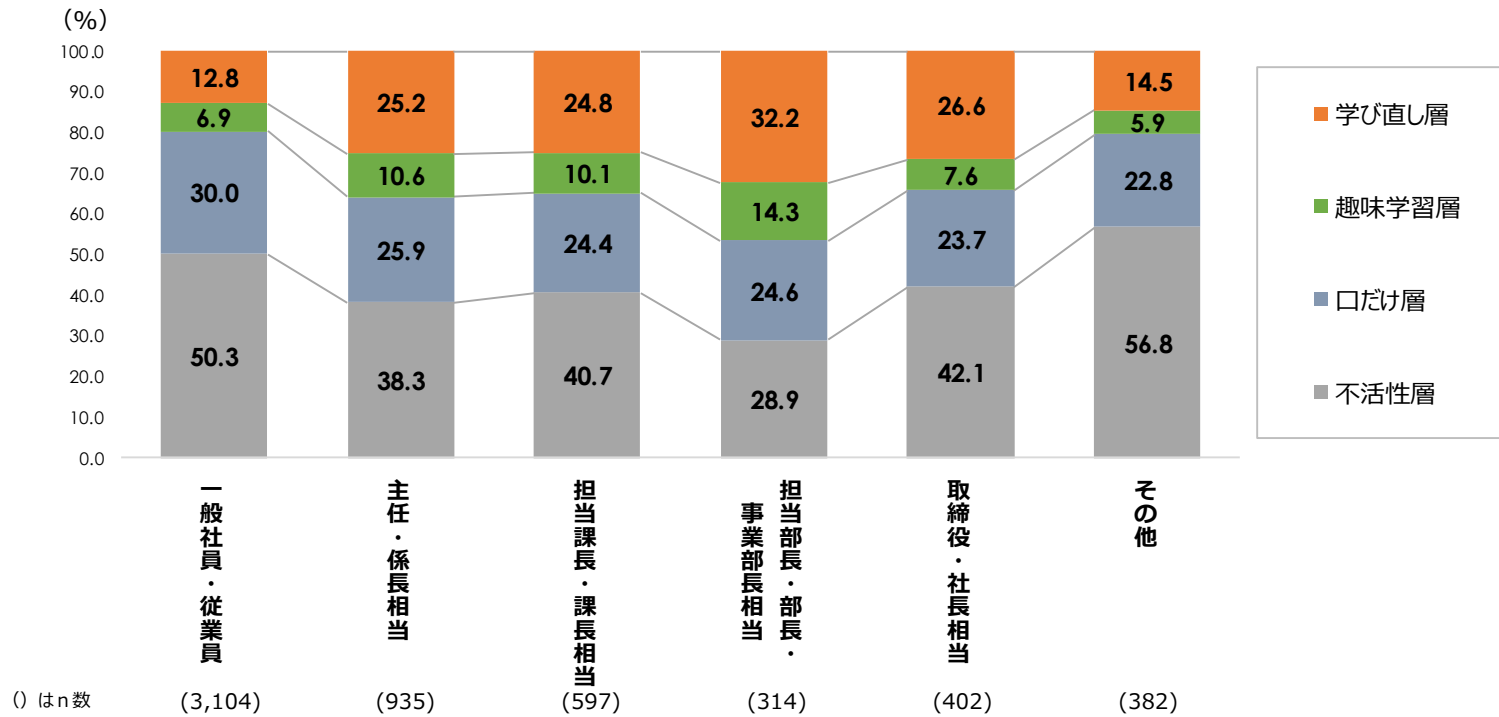
ウェイトバック処理

全体 n=9,000



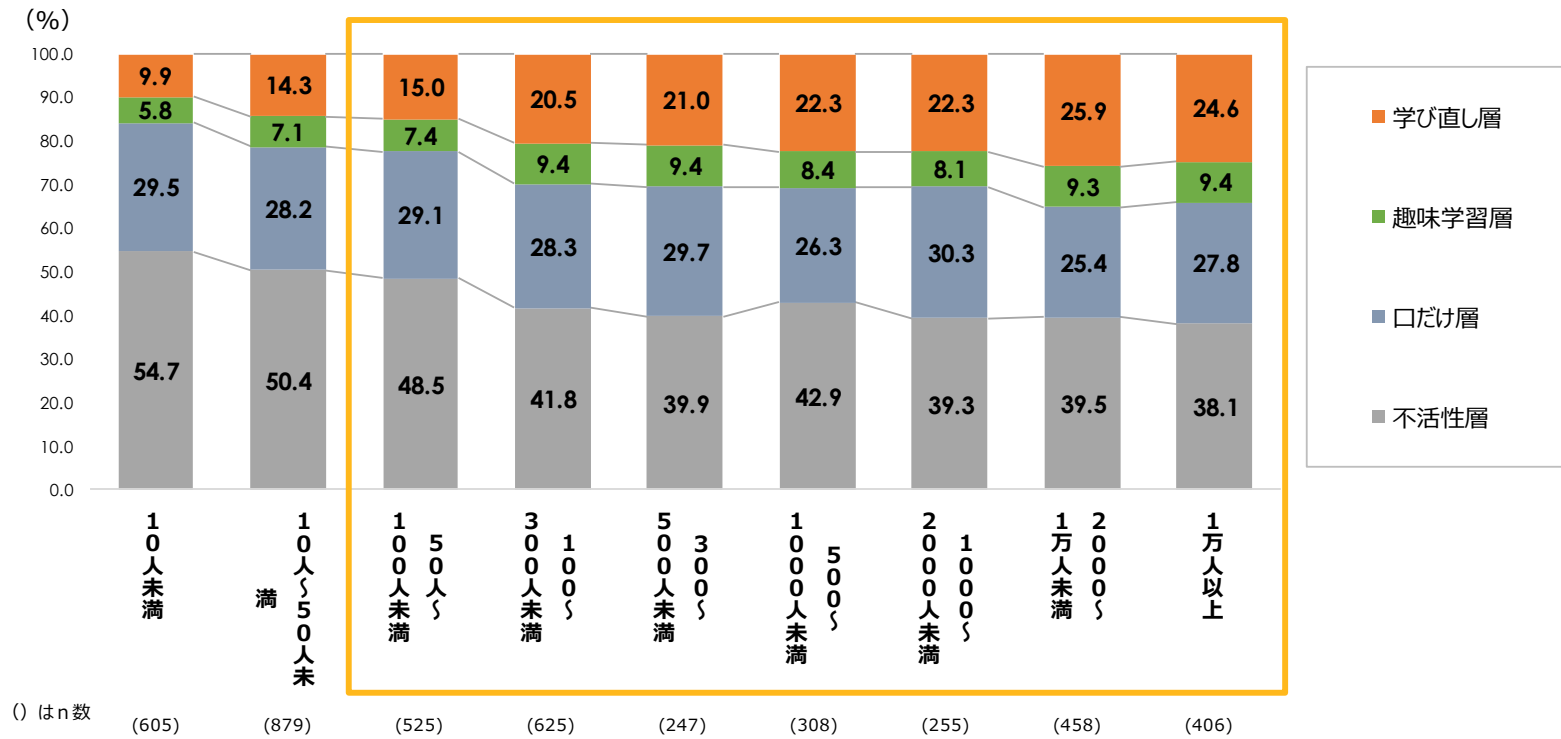
ウェイトバック処理

正社員・公務員・専門家・自営業 n=5,735



ウェイトバック処理

正社員 n=4,306



学び直しをする人
が増えない理由は？

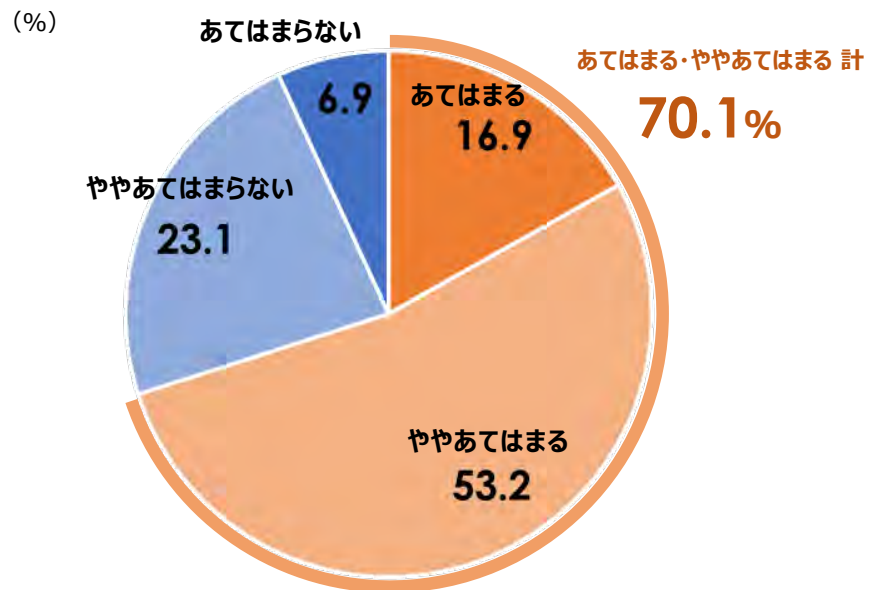


ウェイトバック処理

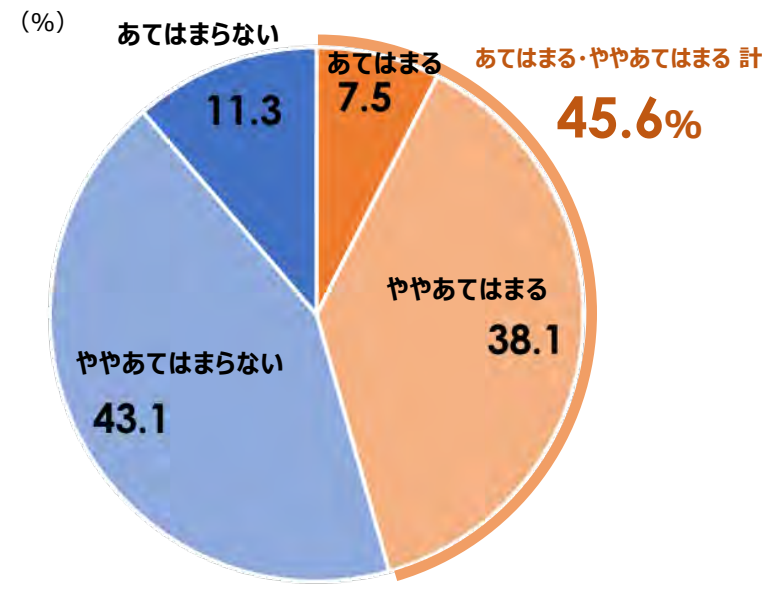
全体 n=9,000

Q. あなたは、仕事やキャリアに関する学び直しについて、どのようにお考えですか。

仕事のことは、仕事の中で学ぶのが一番だ



業務外の仕事に関する学習は、パフォーマンスにつながりづらい

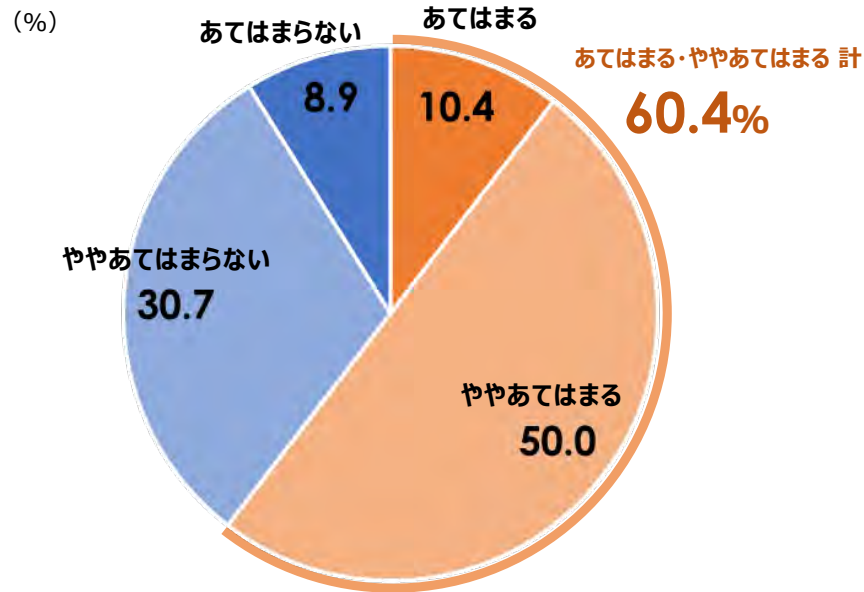


ウェイトバック処理

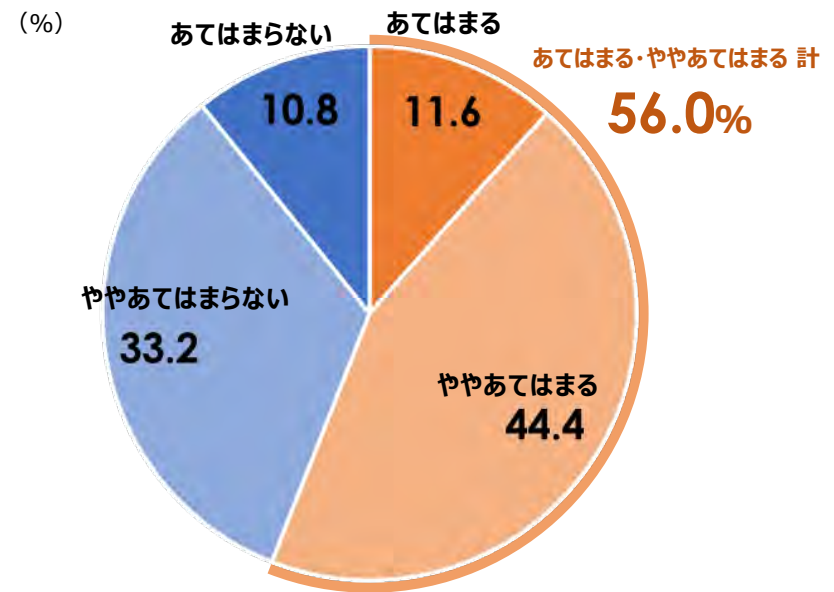
全体 n=9,000

Q. あなたは、仕事やキャリアに関する学び直しについて、どのようにお考えですか。

学んだ成果をすぐに実感したい

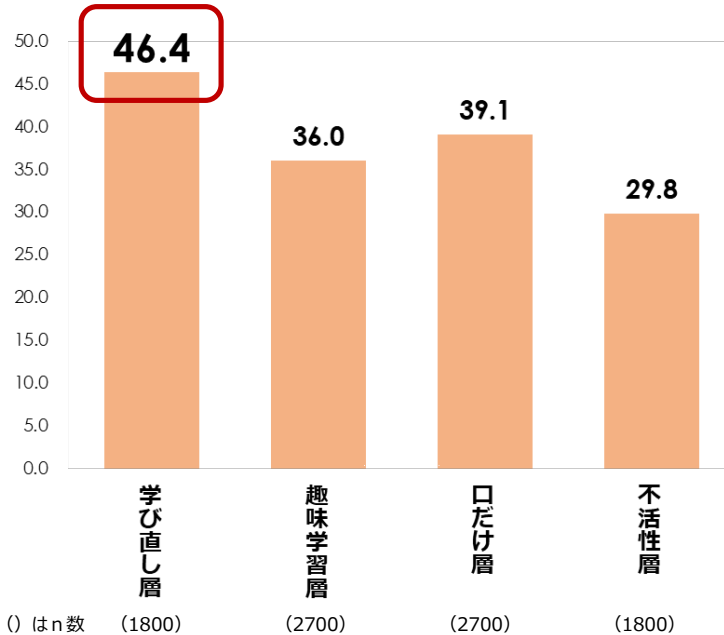


学んだ成果が出るのに数年かかるとするとやる気が出ない



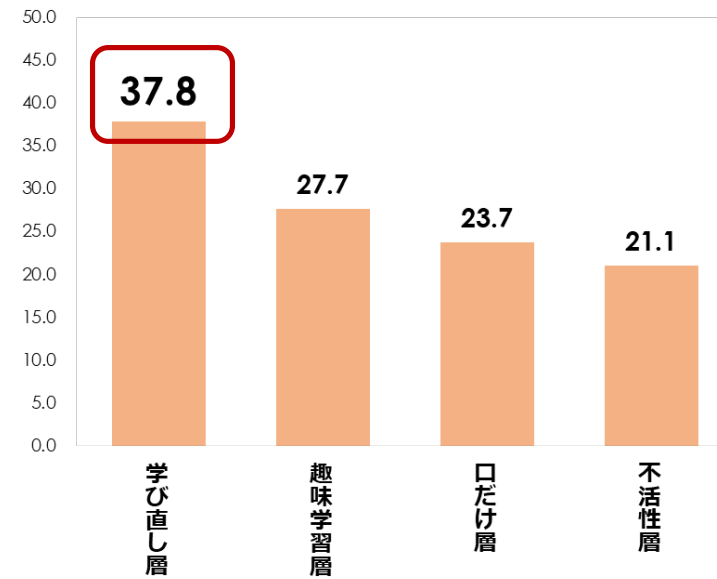
研修や資格獲得こそが学びだと思う

(%) 「あてはまる」「ややあてはまる」回答率

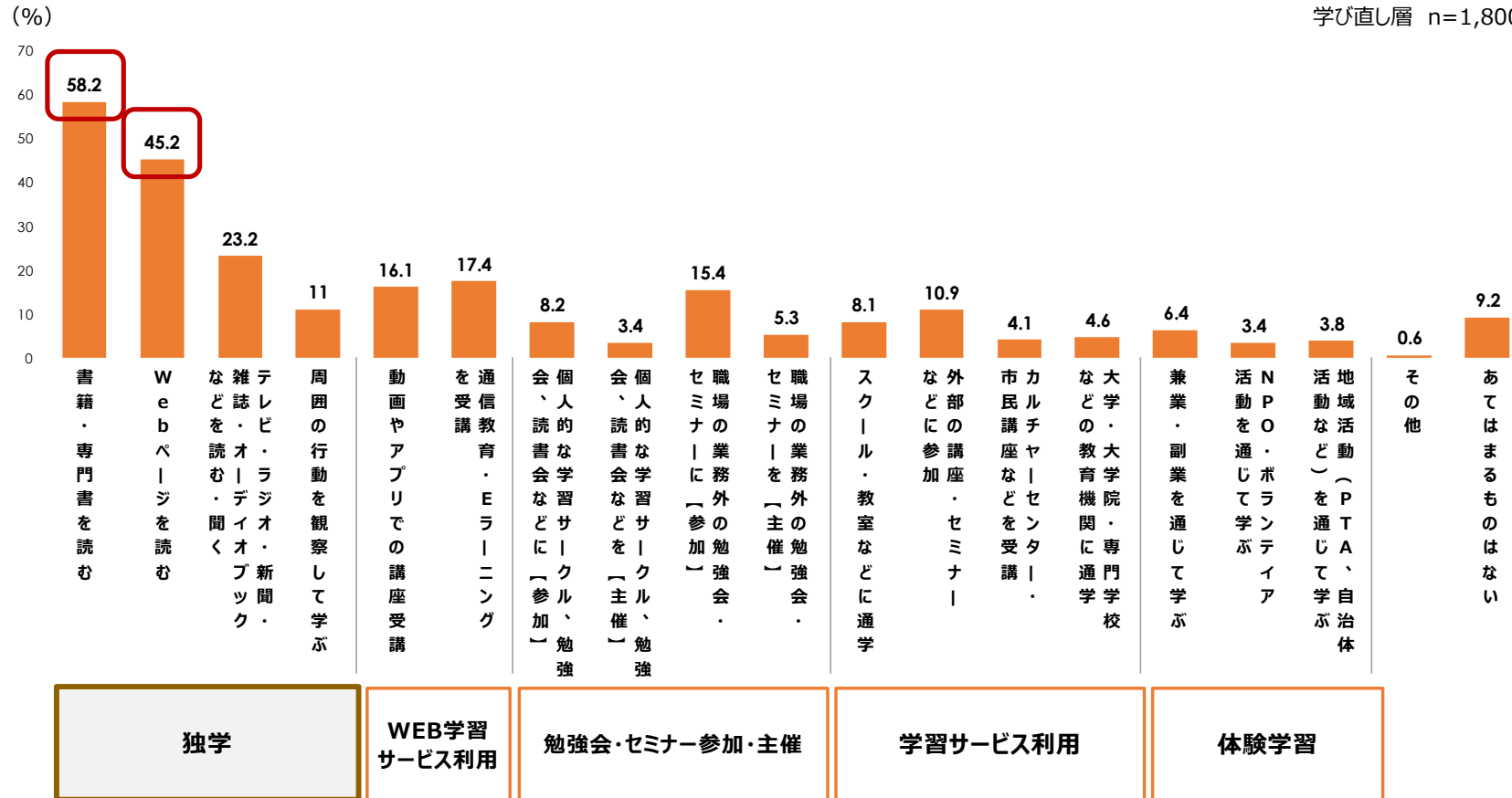


学びとは、机に向かって黙々とやるものだ

(%) 「あてはまる」「ややあてはまる」回答率



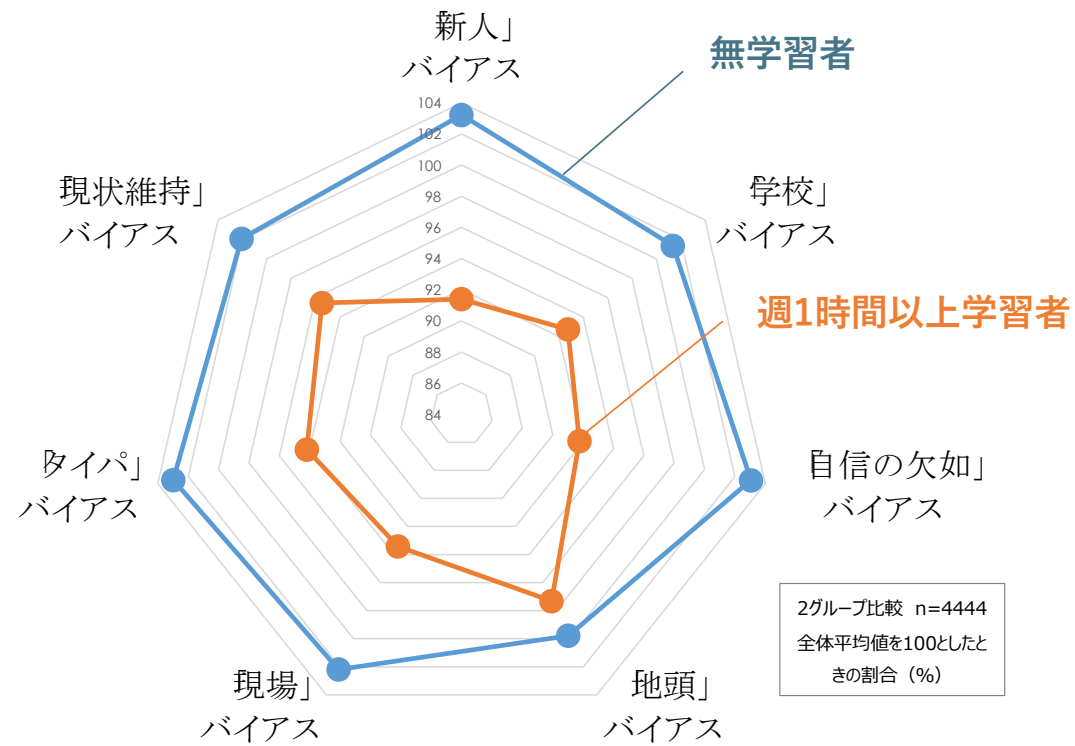
学び直し層 n=1,800



学習から遠ざかる効果を持つ、学びについての偏った意識を、ラーニング・バイアスとして7つ特定した。

名称	概要
「新人」バイアス	学びは新人や若い人だけがやるものである
「学校」バイアス	学びは学校で生徒が行うものである
「自信の欠如」バイアス	学びはもともと得意ではない、自信が無い
「地頭」バイアス	生まれつき知能は決まっていて不変である（固定的知能観）
「現場」バイアス	経験だけが重要であり、学びは必要ない
「タイパ」バイアス	手っ取り早く、正解だけを学びたい
「現状維持」バイアス	今のままで十分仕事ができている

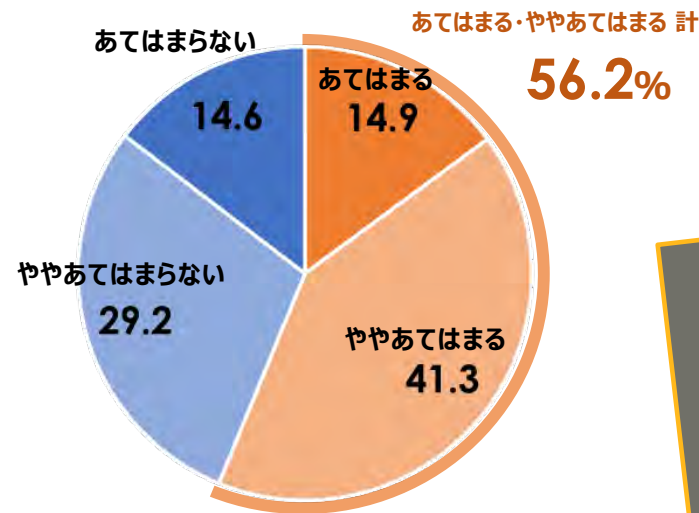
無学習者と週1時間以上の学習者を比べると、いずれのバイアスも無学習者の方が高い。



Q. あなたの組織やお仕事について、以下の項目はどの程度あてはまりますか。

業務時間外の学習・自己啓発についてあまり周囲に
言わない雰囲気がある

学び直し層 n=1,800

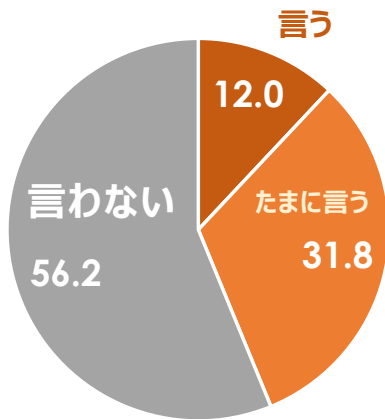


学習の秘匿化

肯定回答率 趣味学習層：49.6%
口だけ層：43.3%
不活性層：34.1%

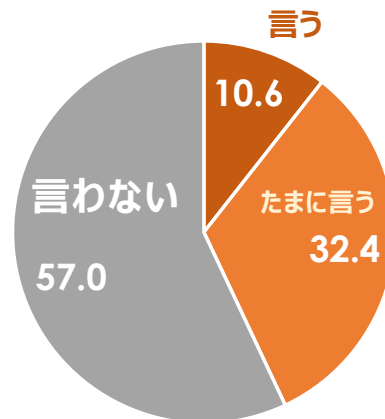
同僚 (%)

学習実施者 n=2704



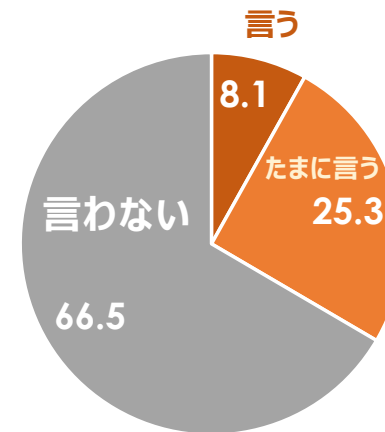
上司 (%)

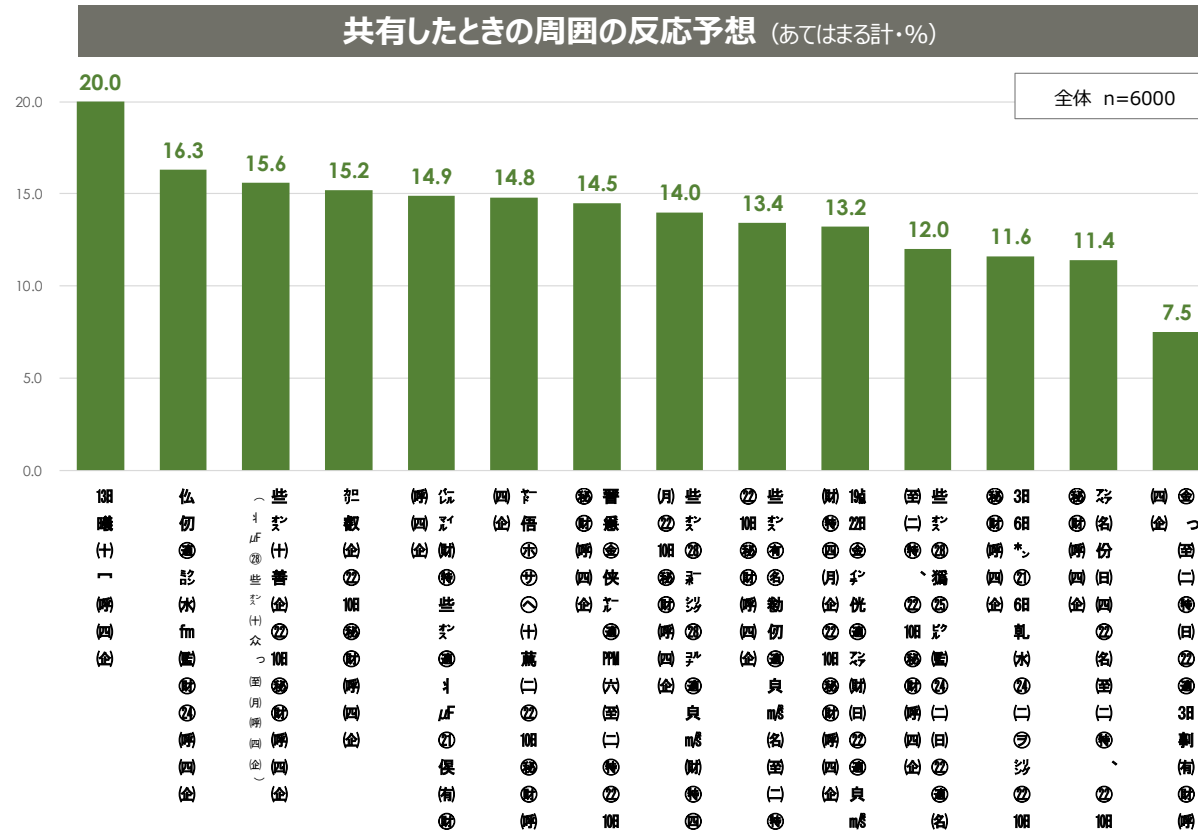
学習実施者 n=2704



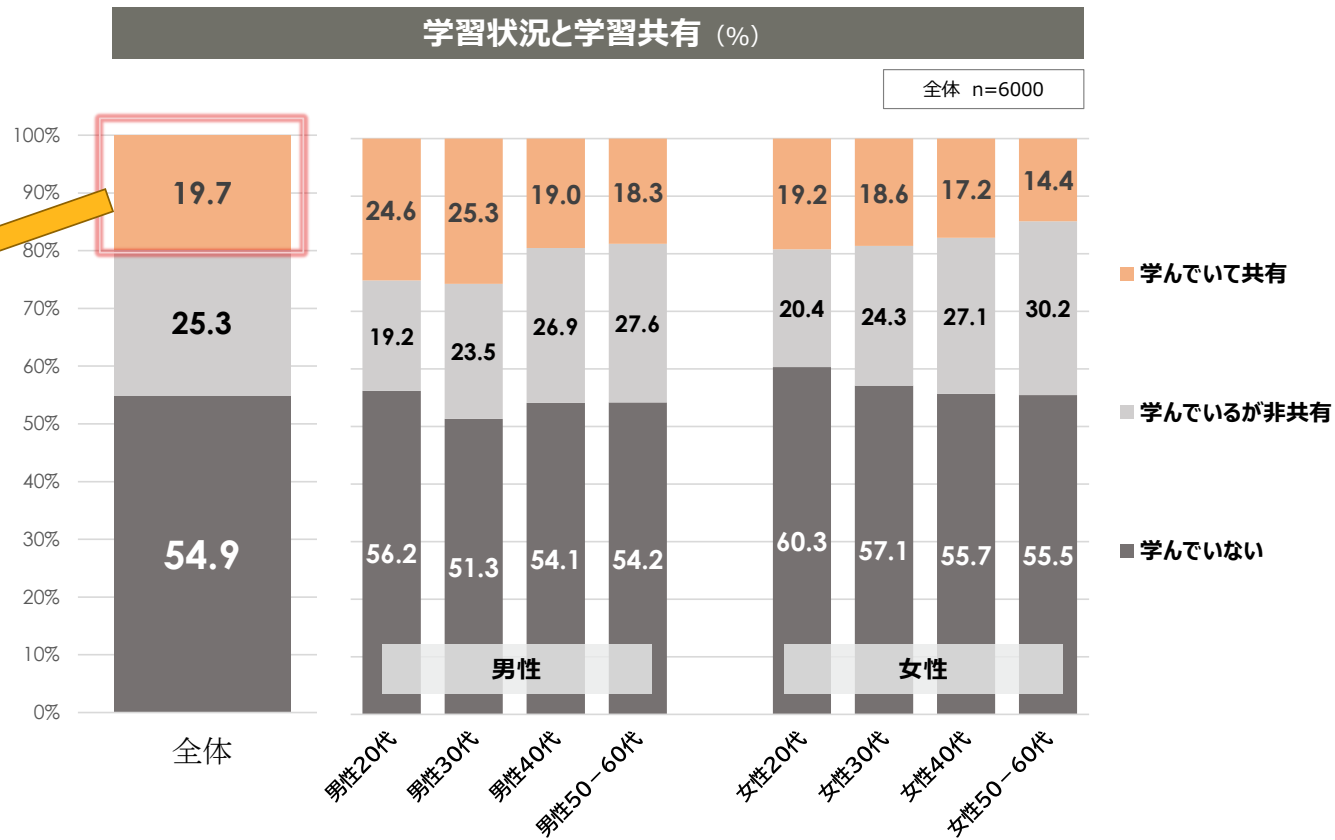
その他社内関係者 (%)

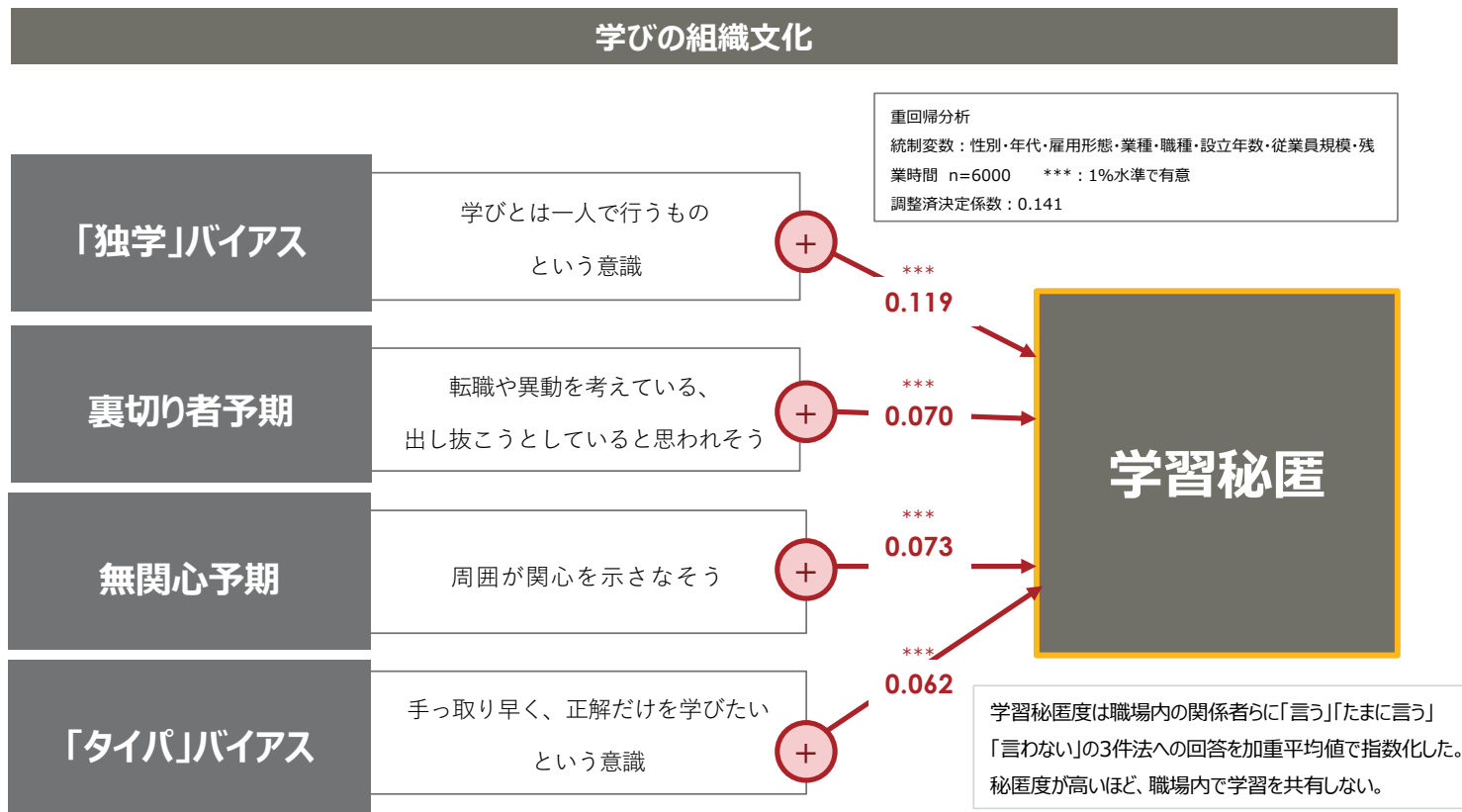
学習実施者 n=2704





学びの
組織
資産化

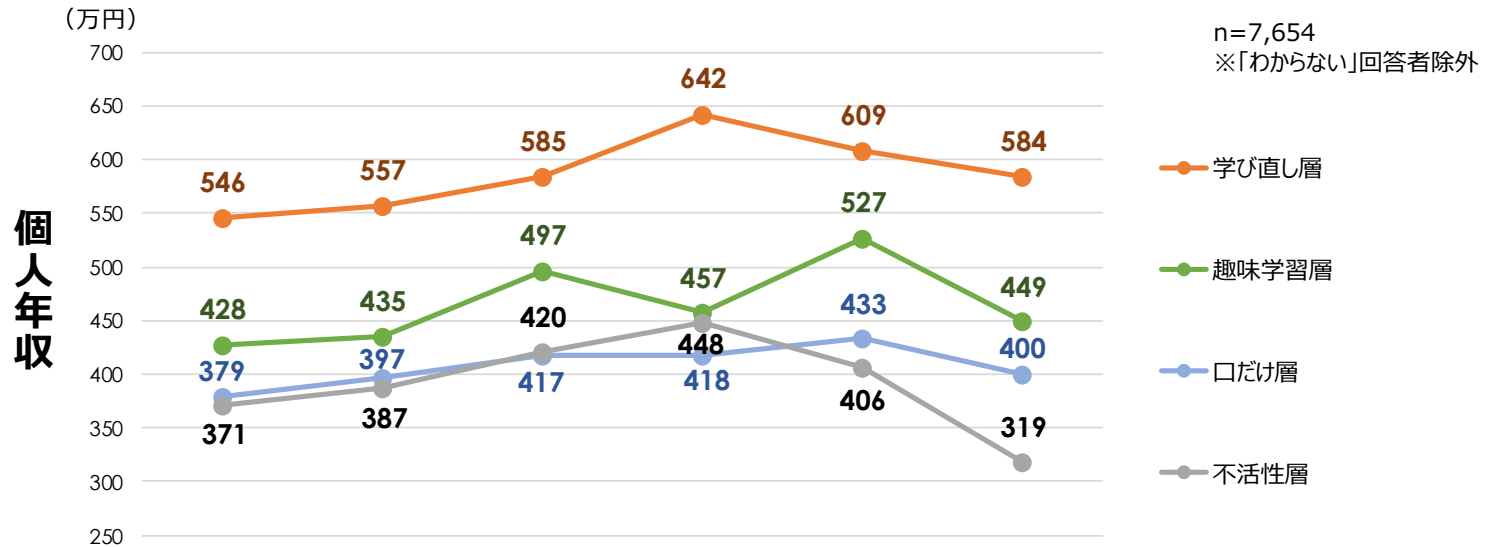




ミドル・シニアの 学び直しは 割に合うのか？



いずれの年代においても、「学び直し層」は年収が高く、50-54歳では平均642万円。



() はn数

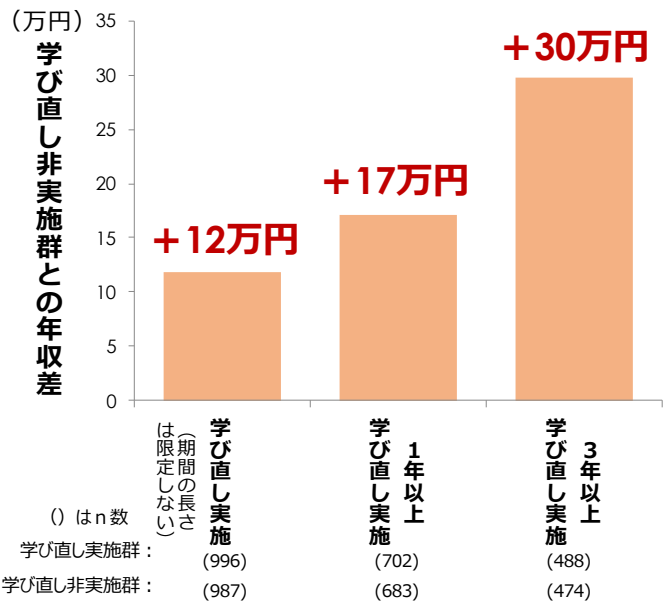
学び直し層 :	(304)	(326)	(304)	(232)	(205)	(216)
趣味学習層 :	(357)	(394)	(382)	(364)	(402)	(432)
口だけ層 :	(308)	(343)	(392)	(411)	(404)	(390)
不活性層 :	(184)	(241)	(235)	(235)	(286)	(307)

※性別、年代、雇用形態、職種、業種、企業規模の影響を除去しても、学び直しの実行は個人年収を高めている(0.1%水準で有意、重回帰分析)。

学び直していないミドル・シニアの正社員と同質のグループが、学び直していたと仮定し、学び直していない場合との個人年収の差を推定した。個人年収が平均+12万円、3年以上の学び直しに限定した場合は平均+30万円高まる。

[推定] 学び直し非実施との年収差 正社員

学び直しは割に合う！



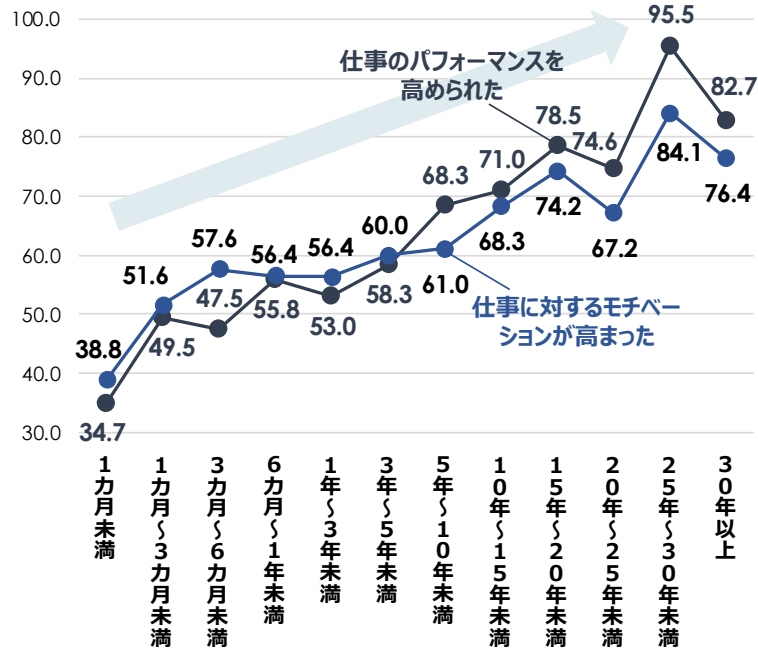
※仕事・キャリアに関する学び直しの効果を推定

[分析方法] 傾向スコアの逆確率による重みづけ
性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、企業規模、職位、適当労働時間、勤務先の設立年数、勤務先での勤続年数、婚姻・子供状況、学生時代の経験、20代の経験が、学び直し実施群（全体、1年以上、3年以上の3パターン）と非実施群の間で偏りがなくなるよう疑似ランダム化を行った上で、個人年収額を算出した。すなわち、**学び直し非実施だったミドル・シニア就業者のグループが、仮に学び直しを実施していたとしたら、年収額がどれだけ異なっていたのかを推定している。**

学び直し層 n=1,800

学びによる仕事の成果向上

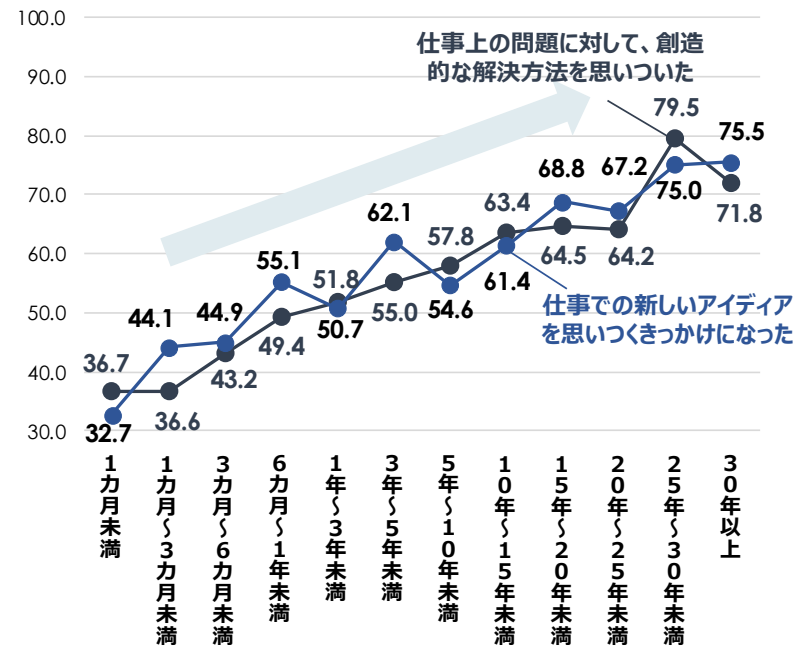
(%) 「あてはまる」「ややあてはまる」回答率



() はn数 (49) (93) (118) (156) (353) (240) (218) (145) (93) (67) (44) (110)

学びによる創造性の向上

(%) 「あてはまる」「ややあてはまる」回答率



() はn数 (49) (93) (118) (156) (353) (240) (218) (145) (93) (67) (44) (110)

※性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模、年収の影響を除去しても、同様の傾向を確認 (いずれも0.1%水準で有意、重回帰分析)。

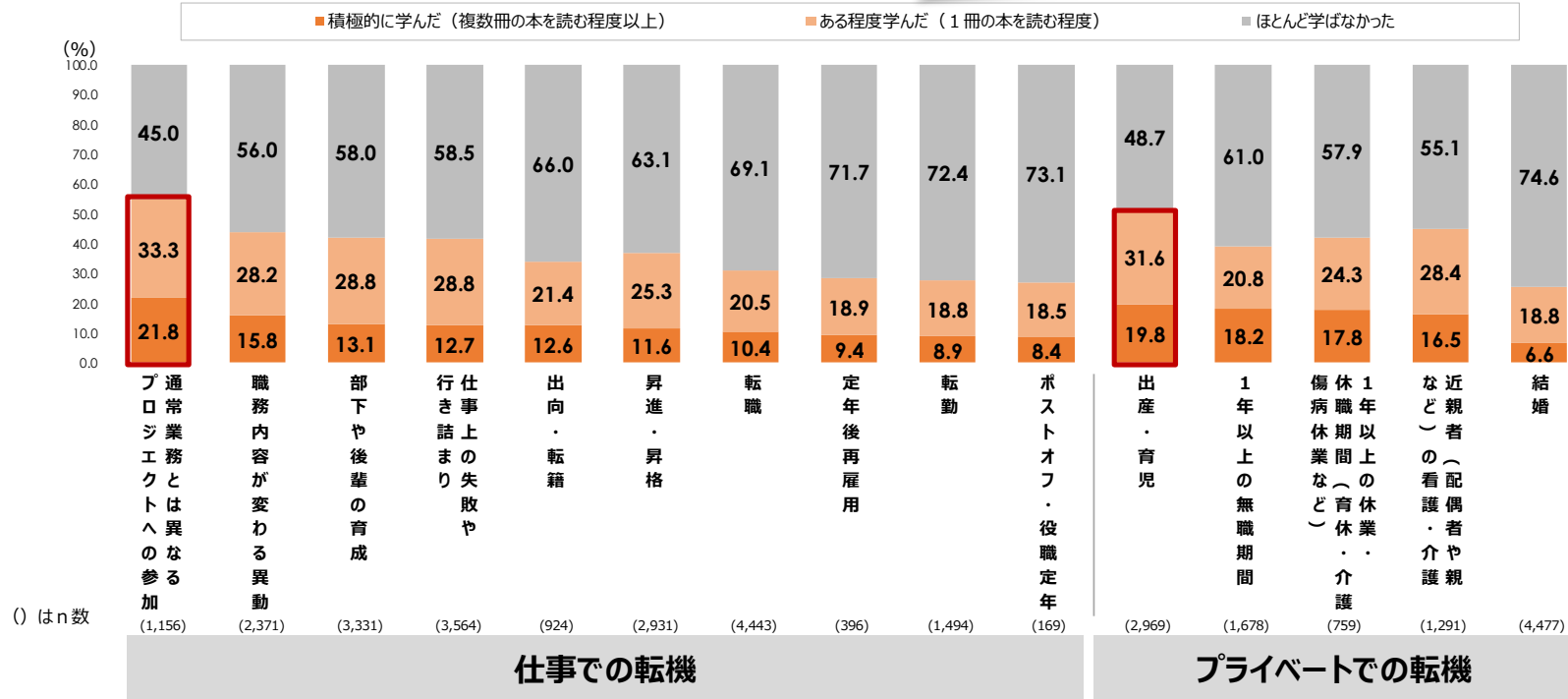
社会人になってから遭遇した様々な転職における学習度合いを、「**転職学習度合い**」と定義した。

ウェイトバック処理

転職経験者 n=7,628

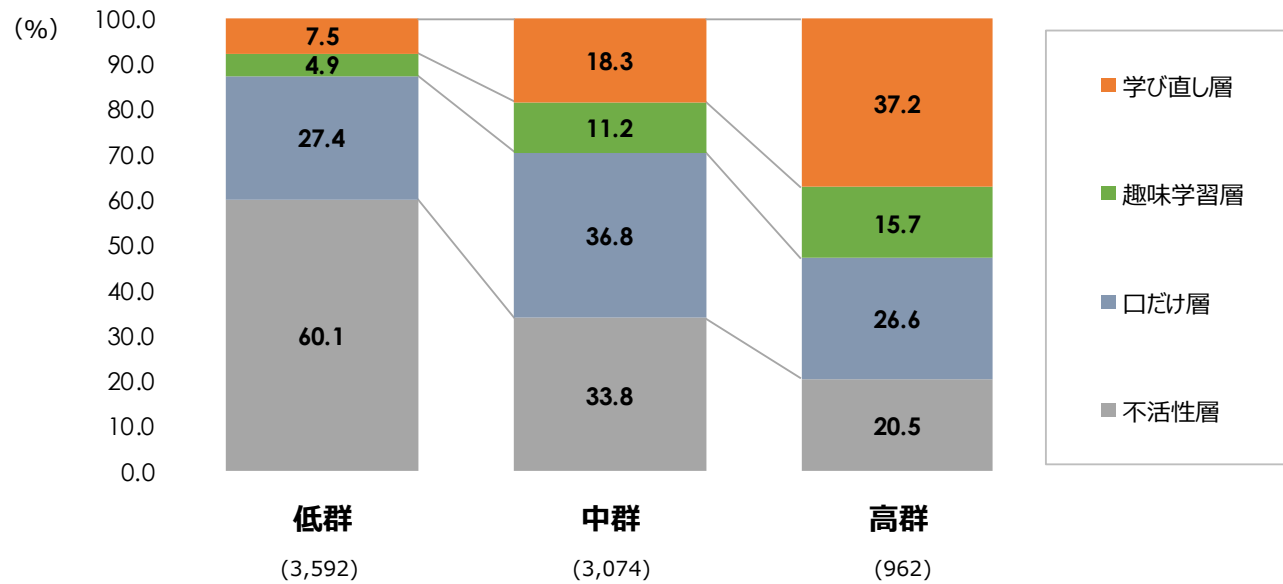
転職学習度合い

経験したことのある転職においてどれだけ学んできたのか ※経験した全転職における学習度合い（3段階得点）の平均値



ウェイトバック処理

転職経験者 n=7,628

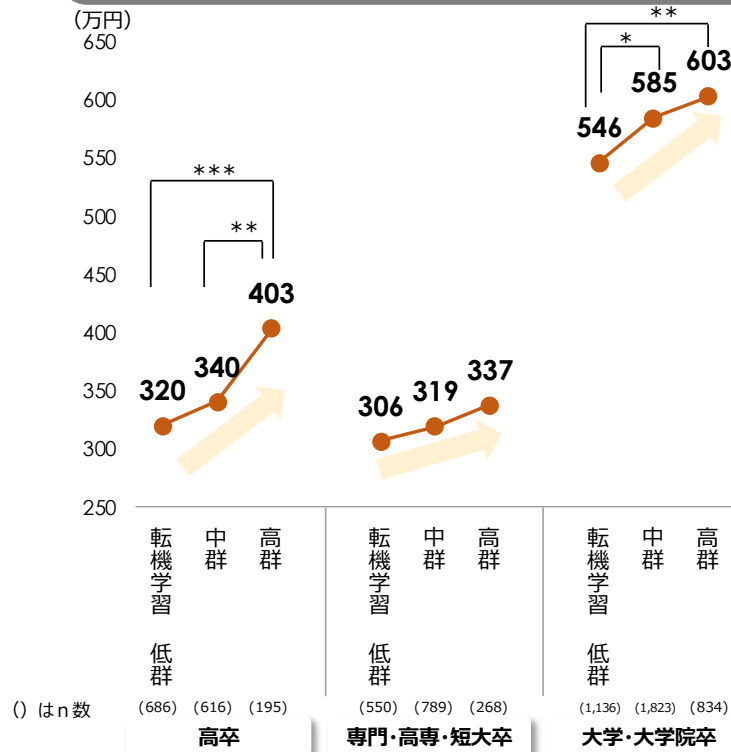


転職学習度合い※

経験したことのある転職においてどれだけ学んできたのか

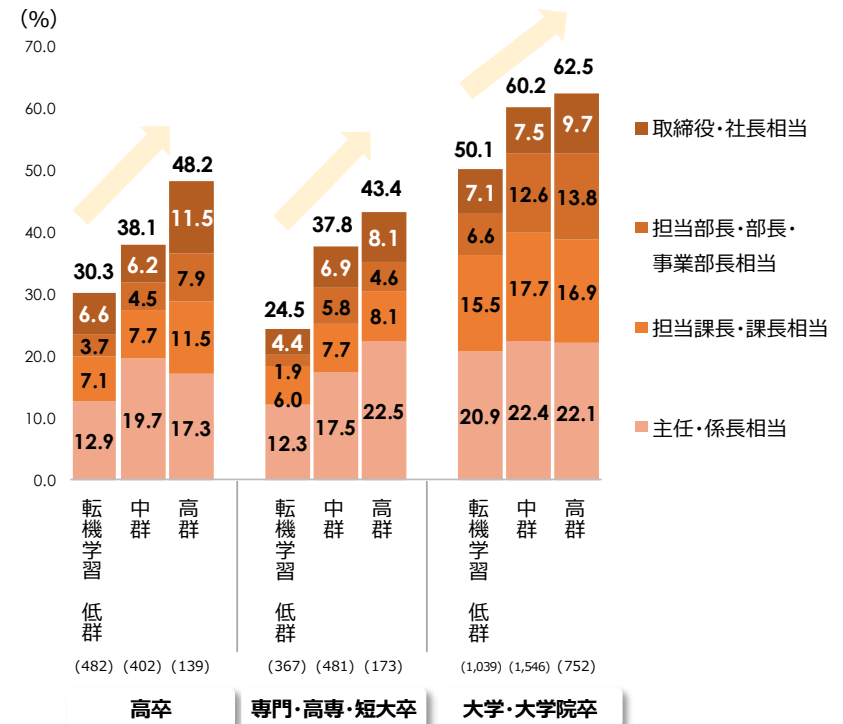
※仕事関連10項目、プライベート5項目の転職のうち、経験した転職における学習度合（3段階）の平均値

個人年収



職位

※正社員、自営業、専門家のみ



* : 5%水準、** : 1%水準、*** : 0.1%水準で有意差あり ※性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模の影響を除去しても、転機学習度合いが個人年収を高める効果が1%水準で有意 (重回帰分析)

学び直しによる仕事の成果向上

学んだ結果、
・仕事のパフォーマンスを高められた
・任される仕事の範囲が広がった
等4項目平均

学び直し層 n=1,548
(「わからない」回答者除外)

促進

① 体験・活用しながら学んでいる

[聴取項目]

- | | [促進度合]
※値が大きいほど強い |
|-------------------------|----------------------|
| ・ 学んだ内容を活かす機会がある | .205*** |
| ・ 実際に体験しながら学んでいる | .080** |
| ・ 週1回など定期的ではなく不定期に学んでいる | .059** |

② 学びの全体像を把握しながら学んでいる (ラーニングマップ)

- | | |
|---|----------------|
| ・ 現在学んでいることが、全体の中のどの地点にあるのかを理解している | .155*** |
| ・ 現在学んでいる分野の全体像を理解している | .112*** |
| ・ 現在の学びの最終的なゴールをわかっている | .083** |

③ 人と関わりながら学んでいる

- | | |
|-------------------------|----------------|
| ・ 他者からのフィードバックが得られる | .095*** |
| ・ 多様なバックグラウンドを持った人と関わる | .093*** |
| ・ 人と対話しながら学んでいる | .060* |
| ・ 学んだ内容をSNSなどで発信・公開している | .054* |

④ 仕事に役立つことを学んでいる

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| ・ 自身の強みや経験と関係する分野を学んでいる | .063** |
| ・ 人からの助言や世間のニーズにもとづいて学んでいる | .056* |

※促進度合は、標準化偏回帰係数

重回帰分析
■結果変数 | 学びによる仕事の成果向上
■統制変数 | 性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模、年収 (ステップワイズ法)
■独立変数 | 学び方20項目、ラーニングマップ3項目 (ステップワイズ法)
※有意な影響がみられた独立変数を抜粋
統制変数は事務職(-)が有意
調整済R2値 : .329

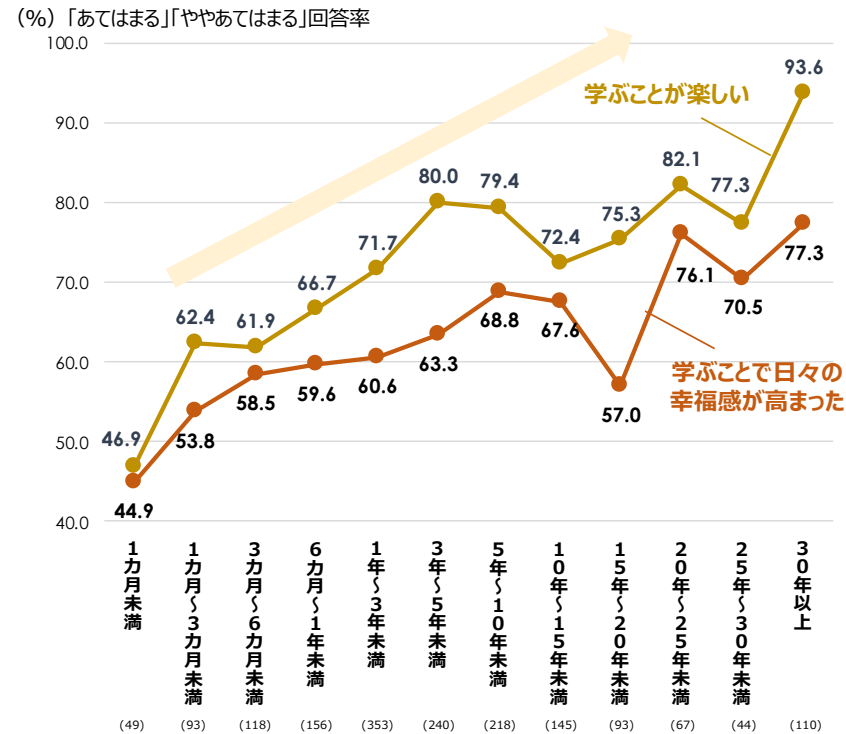
* : 5%水準、** : 1%水準、*** : 0.1%水準で有意な効果あり

ミドル・シニアの
学び直しは
Well-beingにつながるのか？



学び直し層 n=1,800

学びの楽しさ

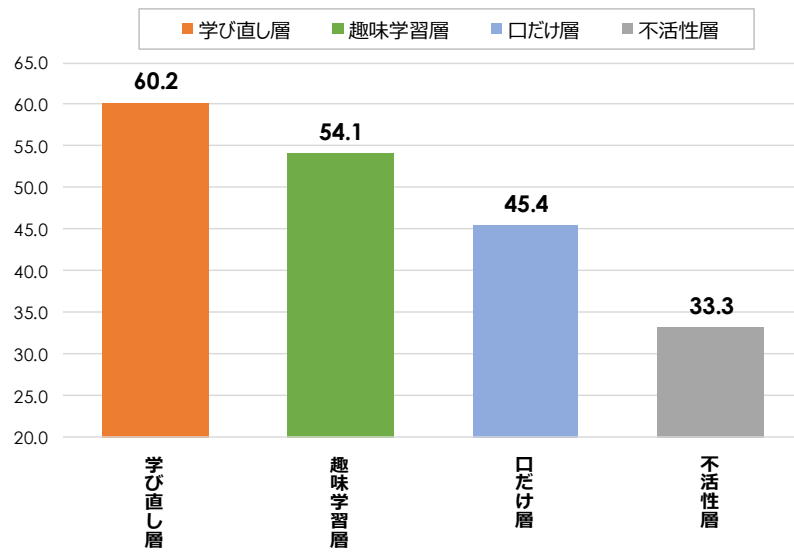


※性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模、年収の影響を除去しても、同様の傾向を確認 (いずれも0.1%水準で有意、重回帰分析)。

はたらく幸せ実感

Q. 私は、はたらくことを通じて、幸せを感じている

(%) ※「あてはまる」「ややあてはまる」回答率

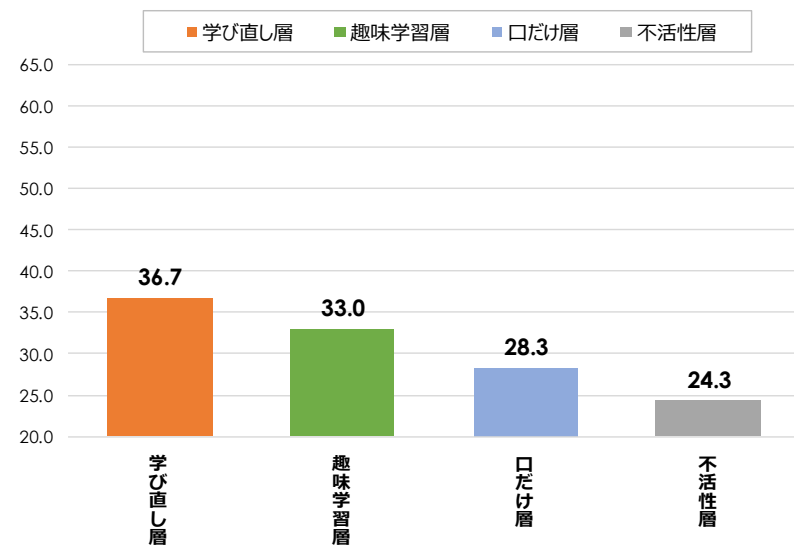


() はn数 (1,800) (2,700) (2,700) (1,800)

はたらく不幸せ実感

Q. 私は、はたらくことを通じて、不幸せを感じている

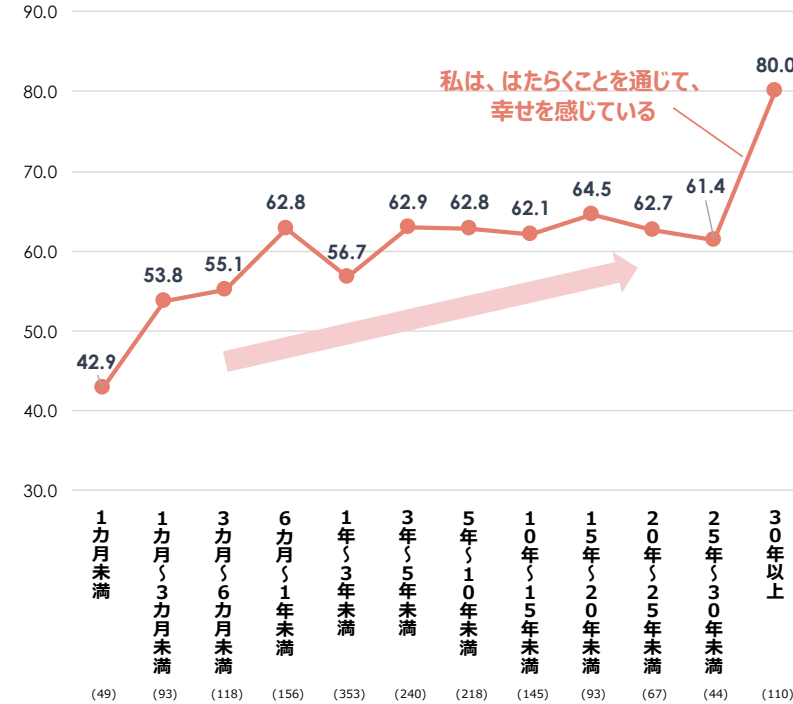
(%) ※「あてはまる」「ややあてはまる」回答率



() はn数 (1,800) (2,700) (2,700) (1,800)

はたらく幸せ実感

(%) 「あてはまる」「ややあてはまる」回答率

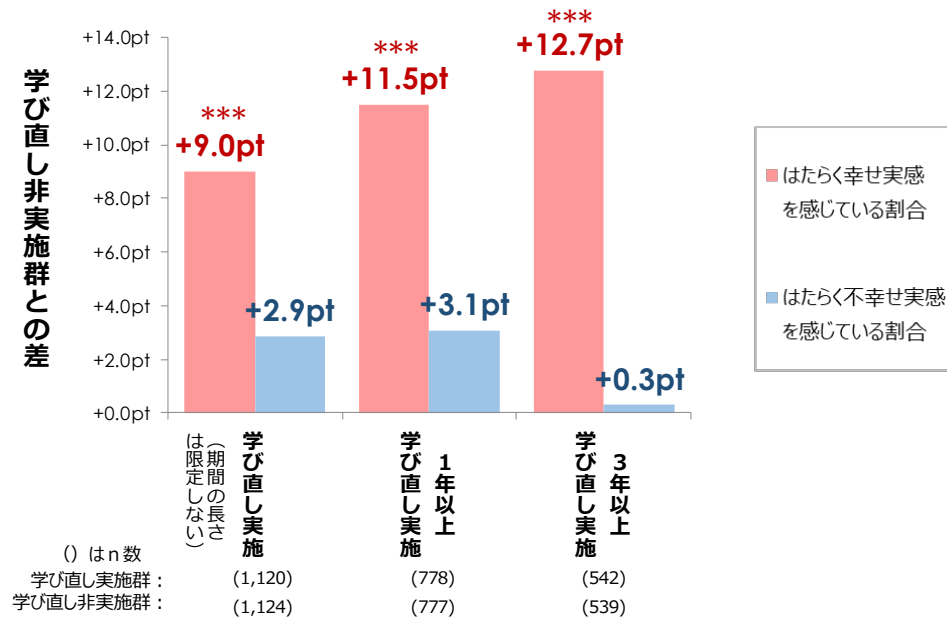


学び直し層 n=1,800

※性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模、年収の影響を除去しても、学習期間が「はたらく幸せ実感」に影響（5%水準で有意、重回帰分析）。

学び直しは
Well-being
を高める！

[推定] 学び直し非実施との差 正社員



【分析方法】傾向スコアの逆確率による重みづけ
 性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、企業規模、職位、週当り勤務時間、勤務先の設立年数、勤務先での勤続年数、婚姻・子供状況、学生時代の経験、20代の経験が、学び直し実施群（全体、1年以上、3年以上の3パターン）と非実施群の間で偏りがなくなるよう疑似ランダム化を行った上で、はたらく幸せ・不幸せ実感を算出した。すなわち、**学び直しを実施しているミドル・シニア就業者のグループが、仮に学び直しを実施していなかったとしたら、はたらく幸せ・不幸せ実感がどれだけ異なっていたのかを推定している。**

*** : 0.1%水準で有意差あり

学び直し層 n=1,548
(「わからない」回答者除外)

学びの楽しさ

・学ぶことが楽しい
・学ぶことで日々の幸福感が高まった
2項目平均

促進

① 興味関心にもとづいて学んでいる

[聴取項目]

[促進度合]
※値が大きいほど強い

- ・ **自分なりの興味・関心にもとづいて学んでいる** **.154*****

② 学びの全体像を把握しながら学んでいる (ラーニングマップ)

- ・ **現在学んでいることが、全体の中のどの地点にあるのかを理解している** **.141*****
- ・ 現在学んでいる分野の全体像を理解している **.130*****
- ・ 現在の学びの最終的なゴールをわかっている **.106*****

③ 体系的・習慣的に学んでいる

- ・ **学ぶことが習慣づいている** **.114*****
- ・ 背景知識も含めて体系的に学んでいる **.062****

④ 人と関わりながら学んでいる

- ・ **多様なバックグラウンドを持った人と関わる** **.105*****
- ・ 学んだ内容を人に話している **.083*****
- ・ 他者からのフィードバックが得られる **.059***

※促進度合は、標準化偏回帰係数

重回帰分析
 ■結果変数 | 学びの楽しさ
 ■統制変数 | 性別、年代、雇用形態、業種、職種、企業規模、年収 (ステップワイズ法)
 ■独立変数 | 学び方20項目、ラーニングマップ3項目 (ステップワイズ法)
 ※有意な影響がみられた独立変数を抜粋
 統制変数は会社員(-)、サービス職(+)、大学卒(+)、専門家(-)が有意
 調整済R2値 : .293

* : 5%水準、** : 1%水準、*** : 0.1%水準で有意な効果あり

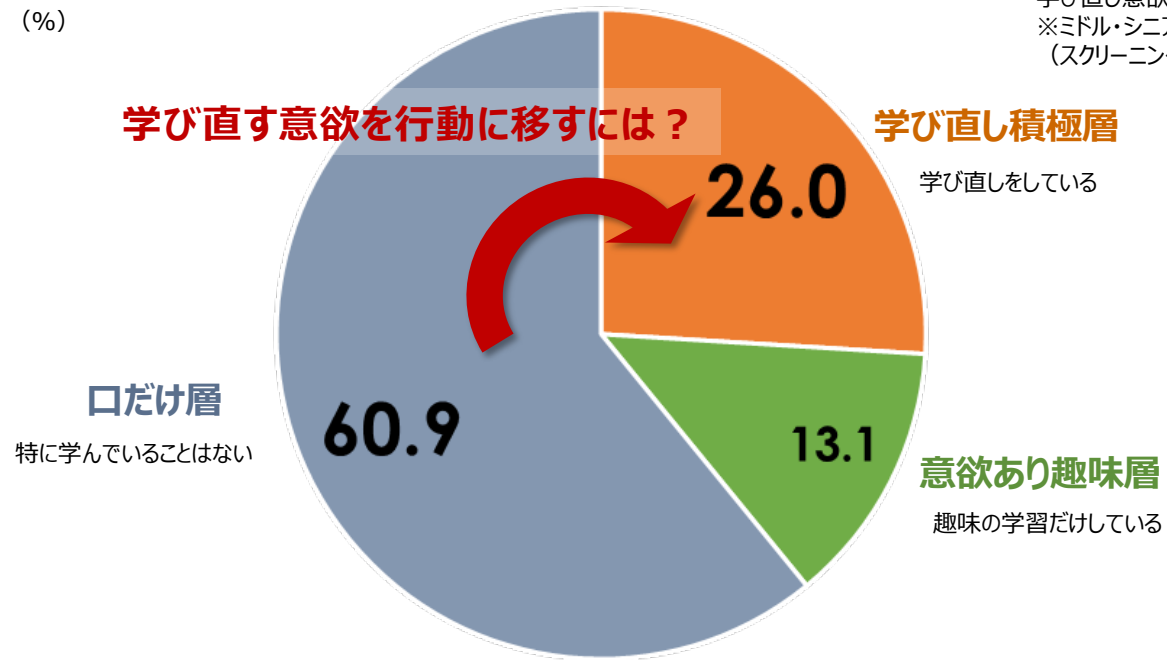
では、組織は
どうしたらいいのか？



ウェイトバック処理

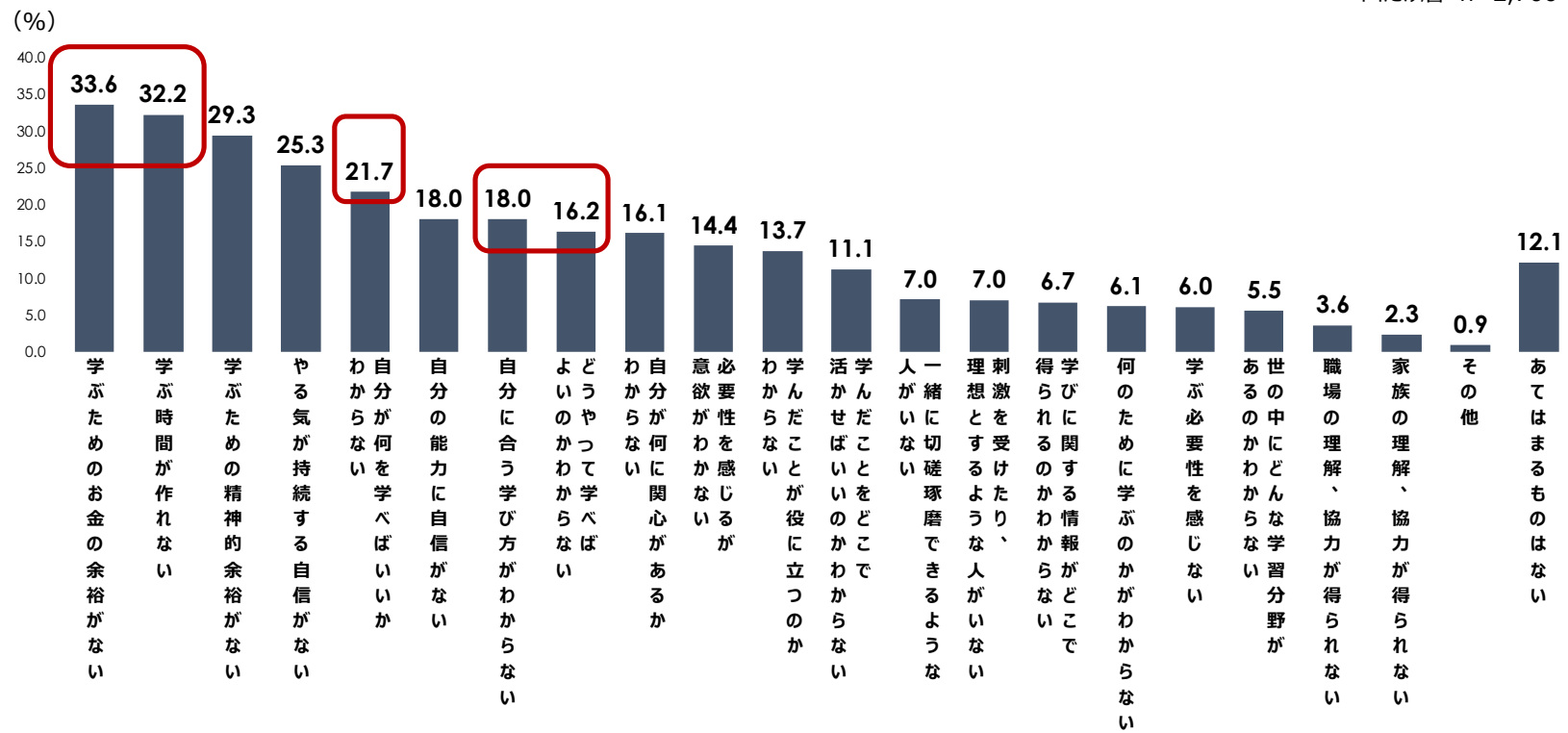
学び直し実行率

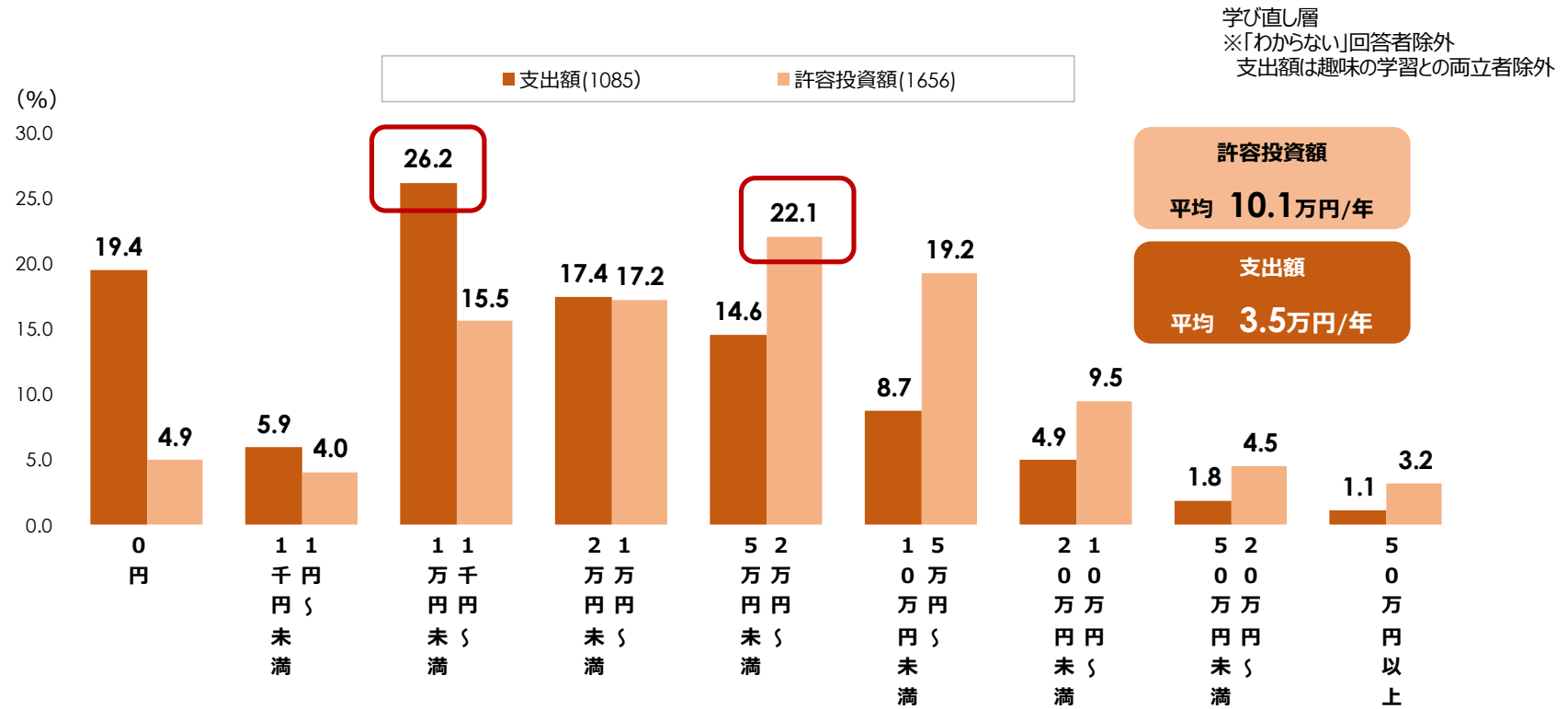
(%)



学び直し意欲のある就業者 n=17,905
※ミドル・シニア就業者の49.0%
(スクリーニング調査)

口だけ層 n=2,700

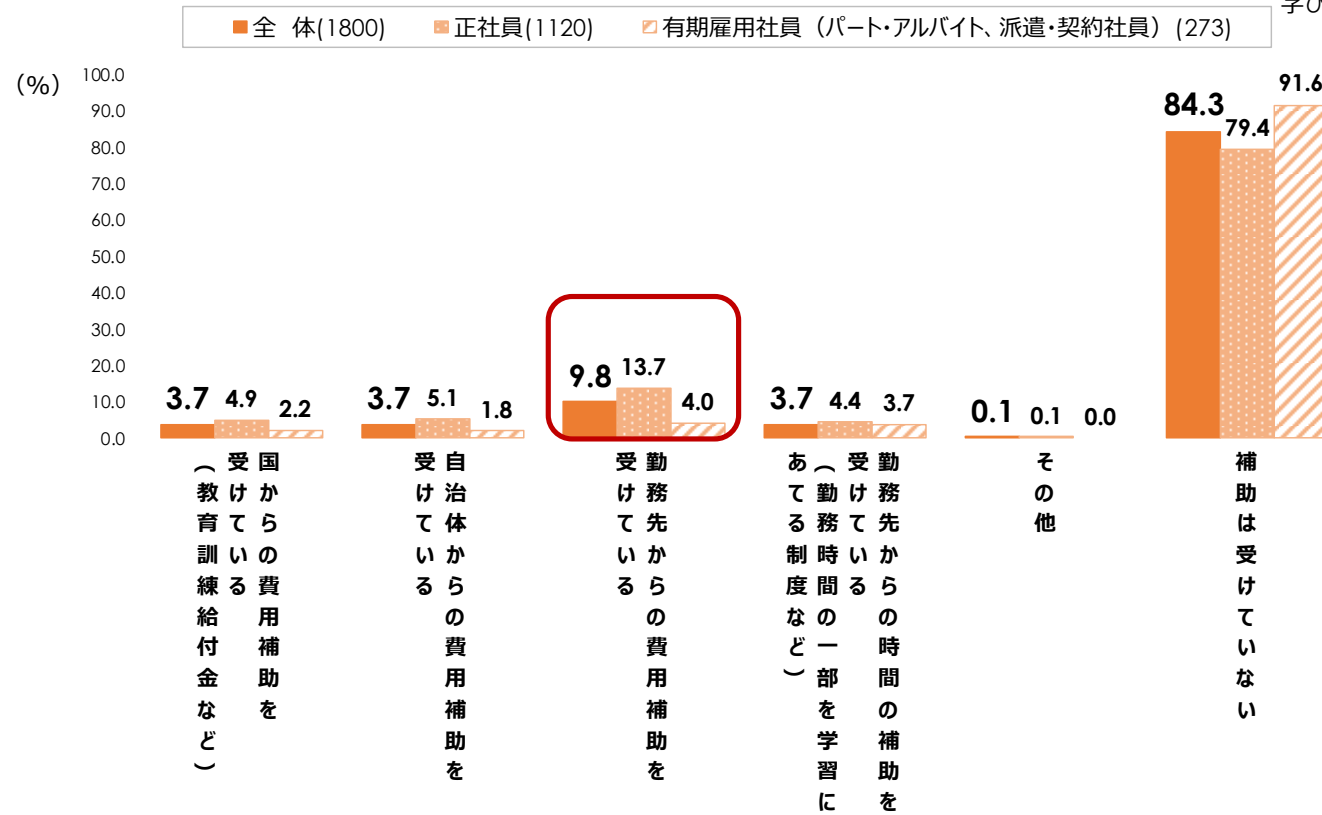




許容投資額：Q. 仕事やキャリアに関する学び直しにかかる費用として、1年間でいくらまでなら許容できますか？

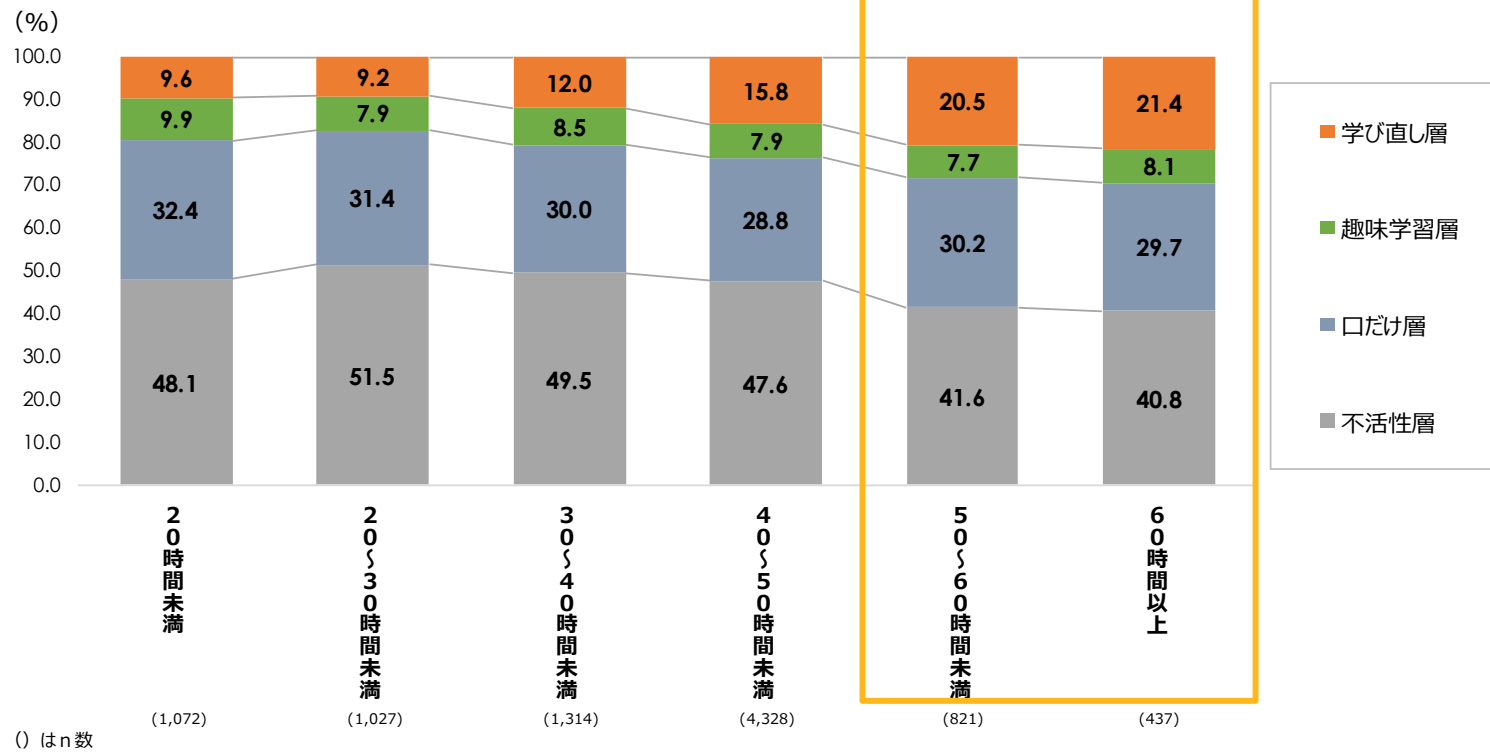
支出額：Q. あなたが業務外に行っている学習について、【1年間で】自費でどれだけの費用をかけていますか。勤務先や国からの費用補助は含めずにお考えください。

学び直し層 n=1,800



ウェイトバック処理

全体 n=9,000



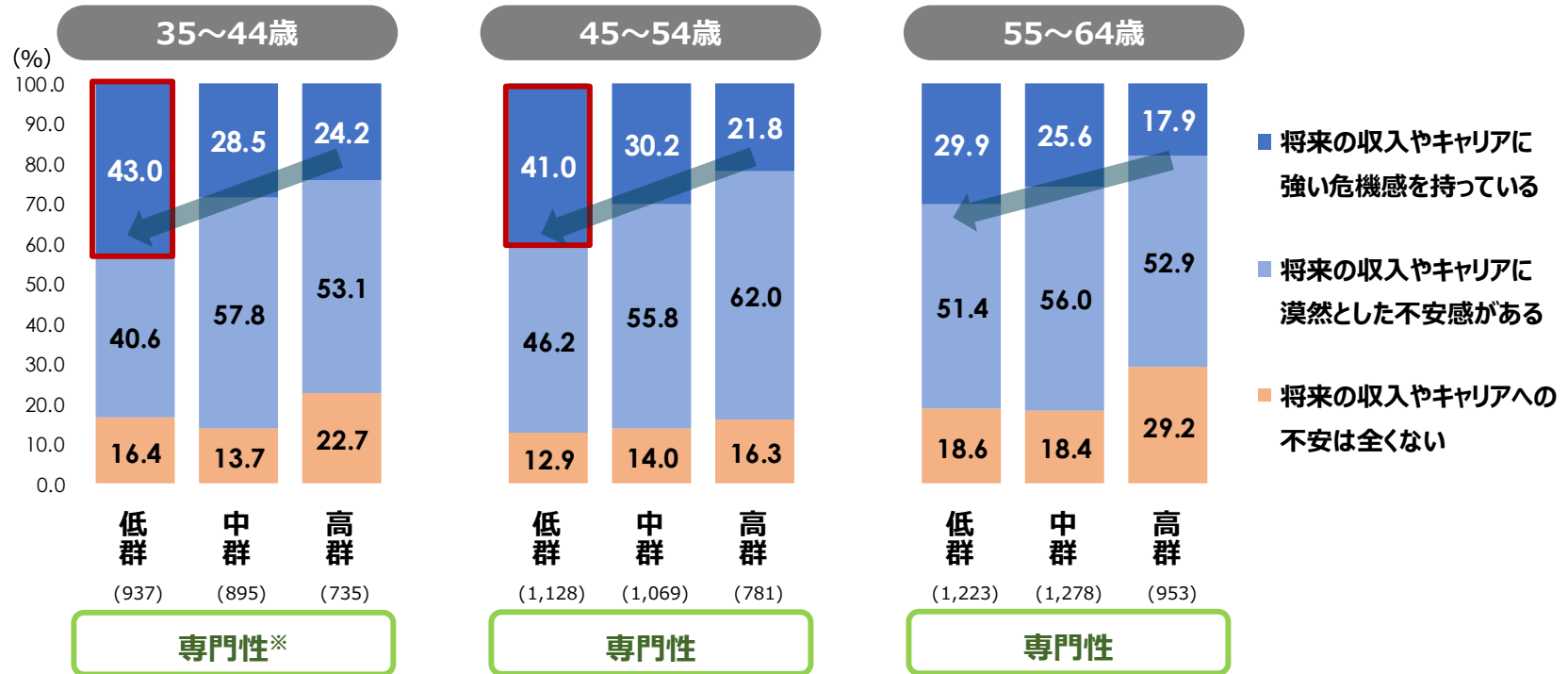
将来への危機感は
学び直しを
促進するのか？



「専門性」の低いミドル・シニア就業者ほど、キャリア不安が高い傾向。

ウェイトバック処理

全体 n=9,000

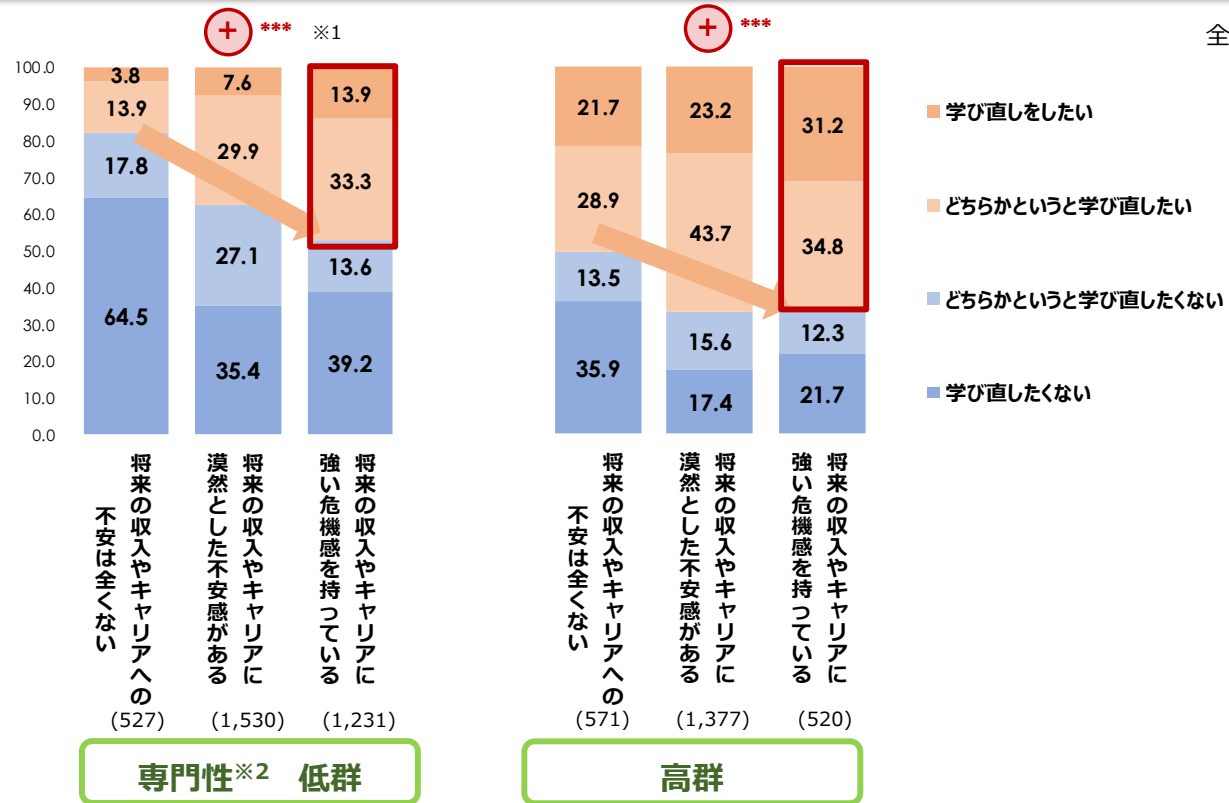


※「私は、職場の中でも高い専門性を有している」等5項目（詳細はAppendix記載）

「キャリア不安」が強いほど、学び直す意欲が高い傾向がある。特に、専門性の低い群でその傾向が顕著。

ウェイトバック処理

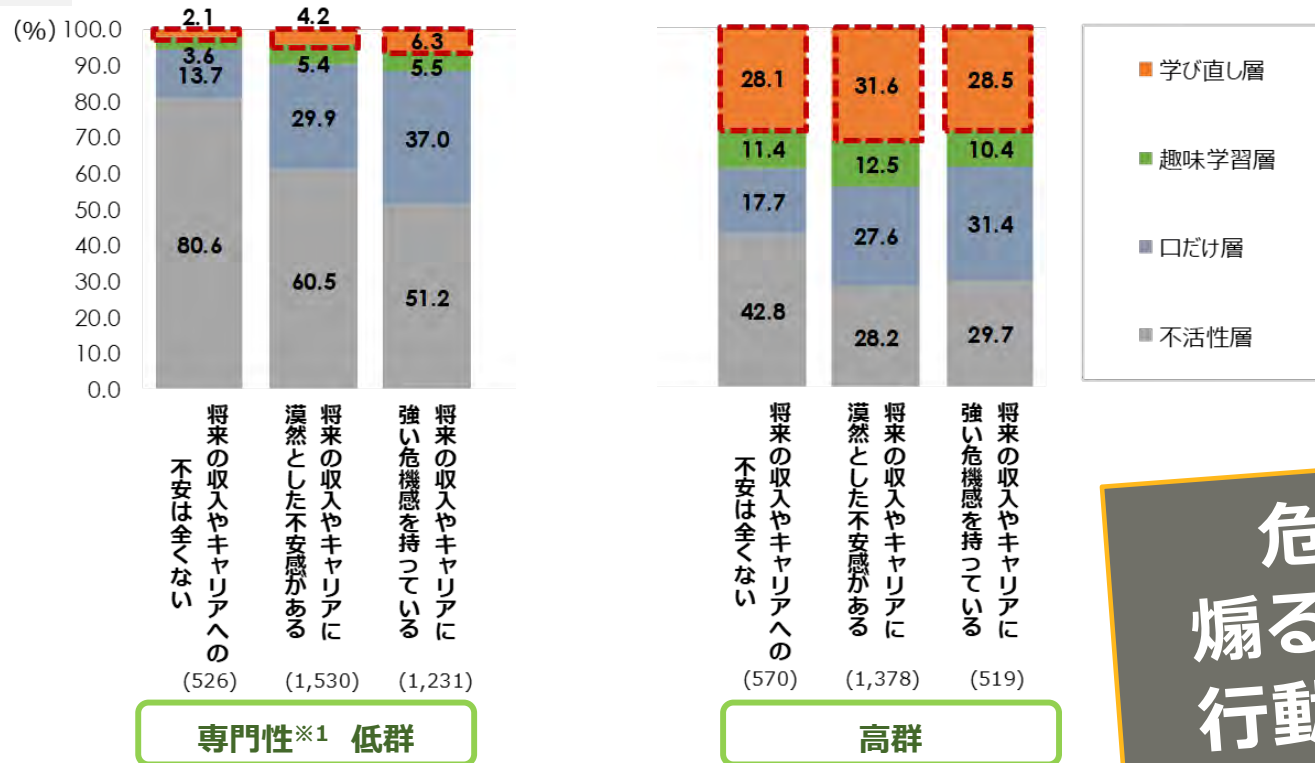
(%)



※1 専門性3群ごとの重回帰分析結果（目的変数：学び直し意欲 独立変数：専門性 統制変数：性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、従業員規模、年収（ステップワイズ法））
 ※2 「私は、職場の中でも高い専門性を有している」等5項目（詳細はAppendix記載）

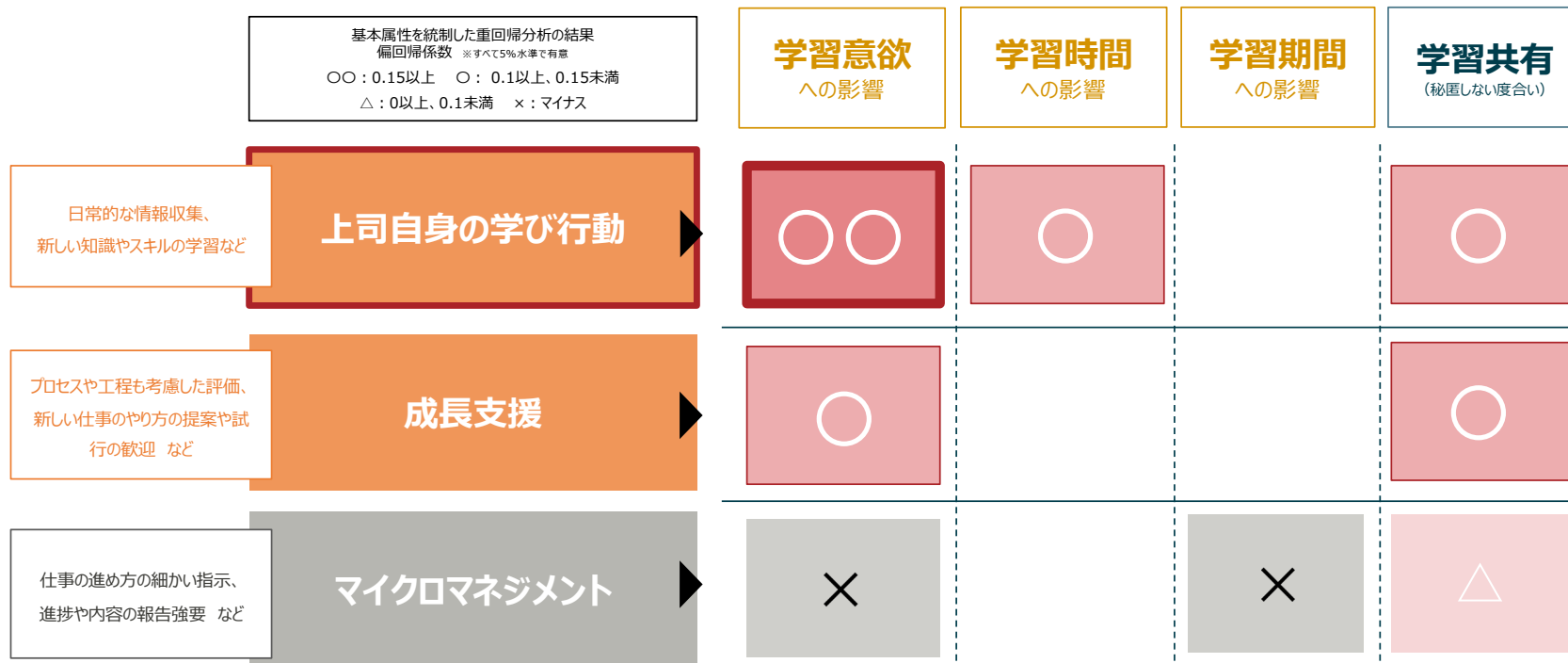
ウェイトバック処理

全体 n=9,000



**危機感を
煽るだけでは
行動化しない**

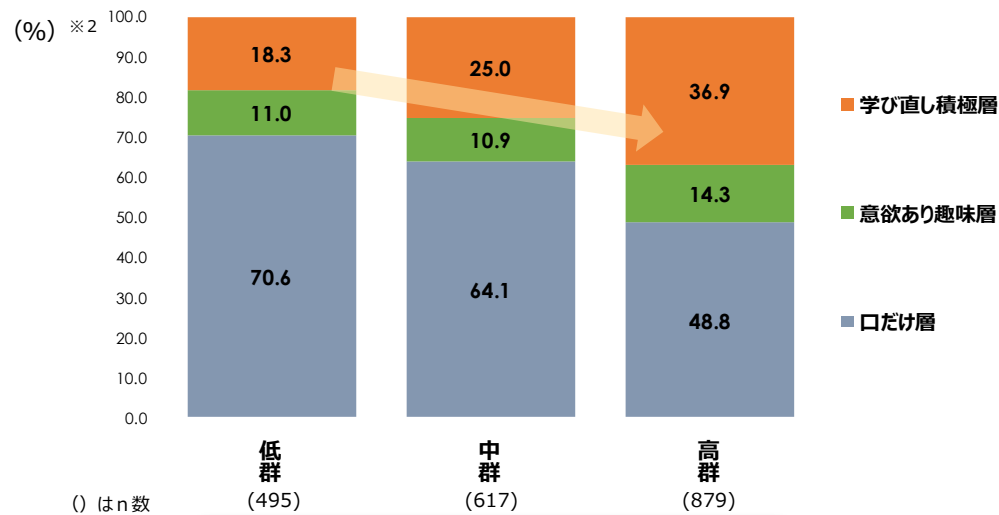
※1「私は、職場の中でも高い専門性を有している」等5項目（詳細はAppendix記載）
 ※2 いずれの専門性の群でも、キャリア不安が高いと、口だけ層でなく学び直し積極層になりやすくなる有意な効果はみられない（二項ロジスティック回帰分析）



ウェイトバック処理

⊕ : 学び直し意欲の行動化を促す効果※

学び直し意欲のある
一般社員・従業員～係長相当
n=1,990

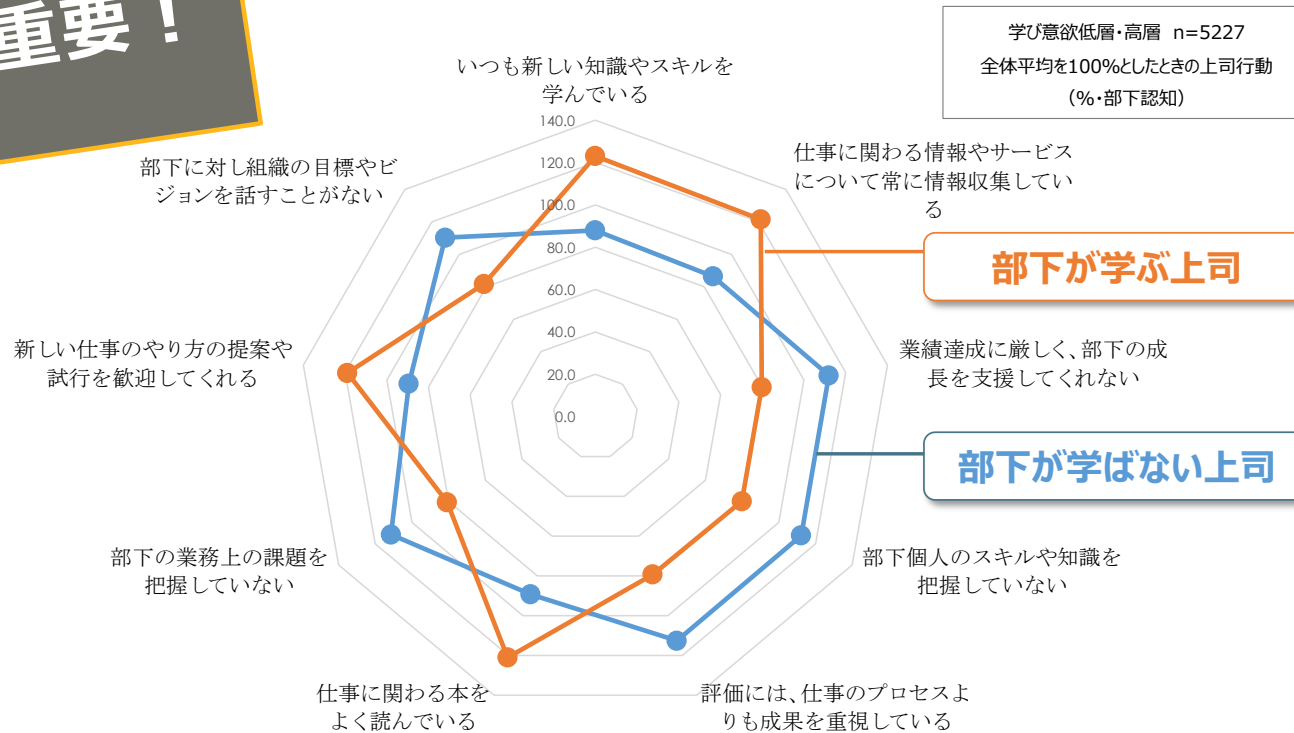


上司の仕事関連の学びへの熱心さ

業務外の仕事に関する学習・自己啓発に熱心だ
業務外の仕事に関する学習・自己啓発を強く勧めてくる

※ 二項ロジスティック回帰分析結果 (従属変数: 学び直し積極層(1)口だけ層(0)、独立変数: 上司行動7項目 統制変数: 性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、従業員規模、年収 (変数増加法))
***: 0.1%水準で有意。

上司の日常の
ふるまいは重要！



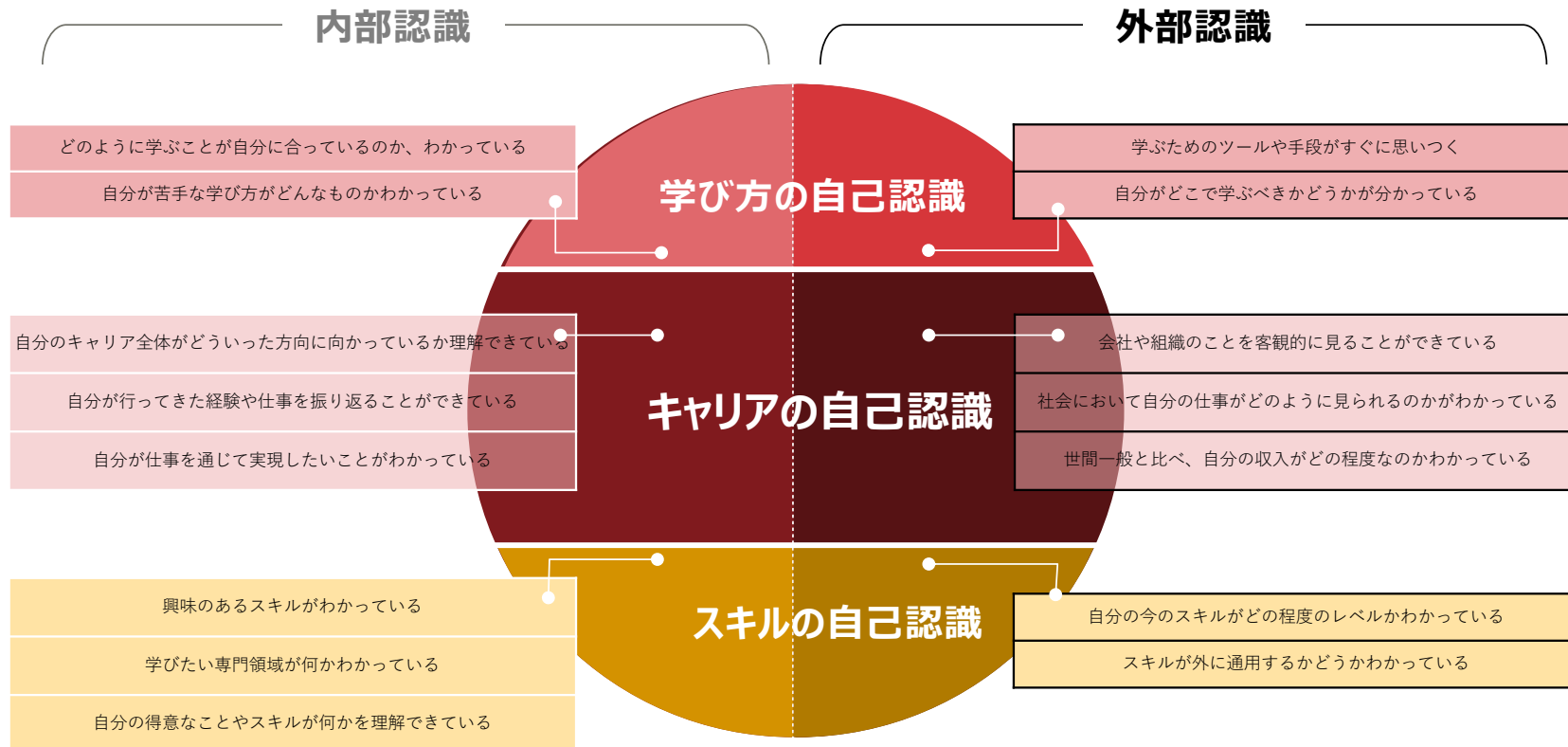
部下が学ぶ上司

部下が学ばない上司

学びを行動化する 個人の特徴は？

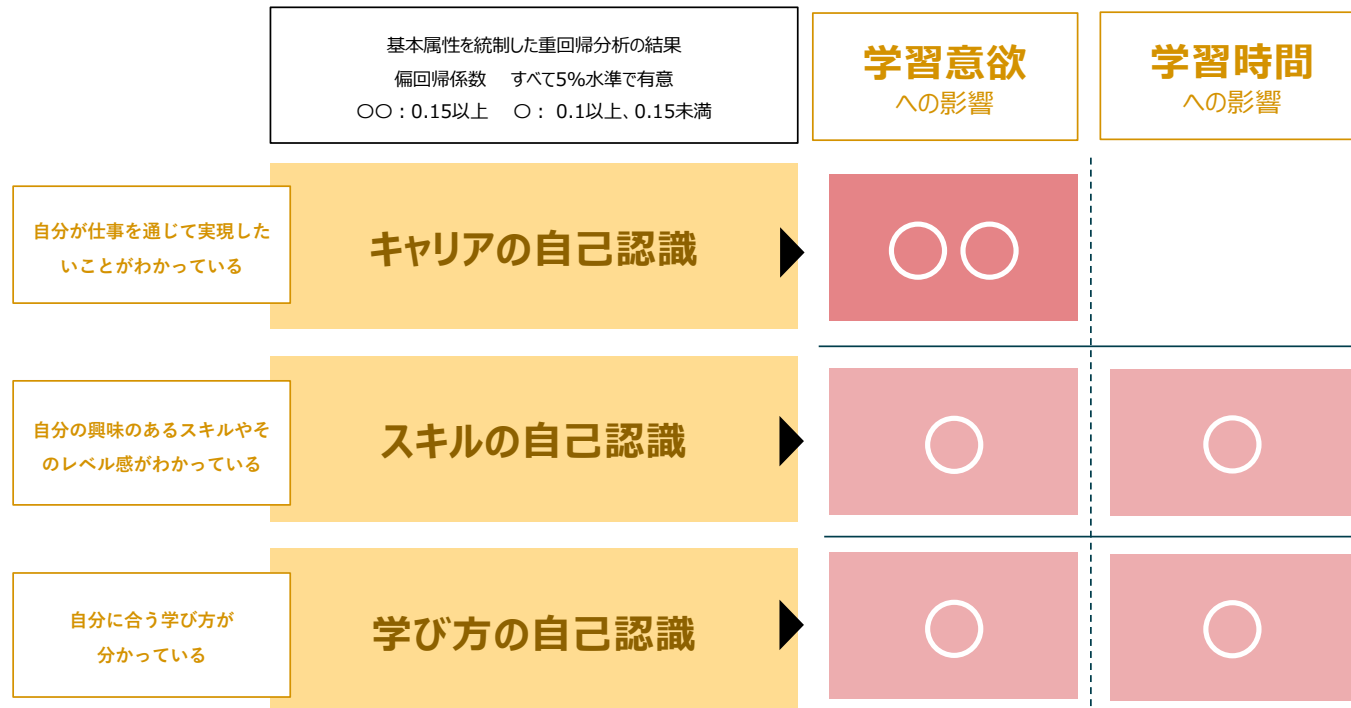


自己認識（セルフアウェアネス）を「学び方」「キャリア」「スキル」の3つの次元に分け、
それぞれ内部（自己）の視点と、外部からの視点で測定した。



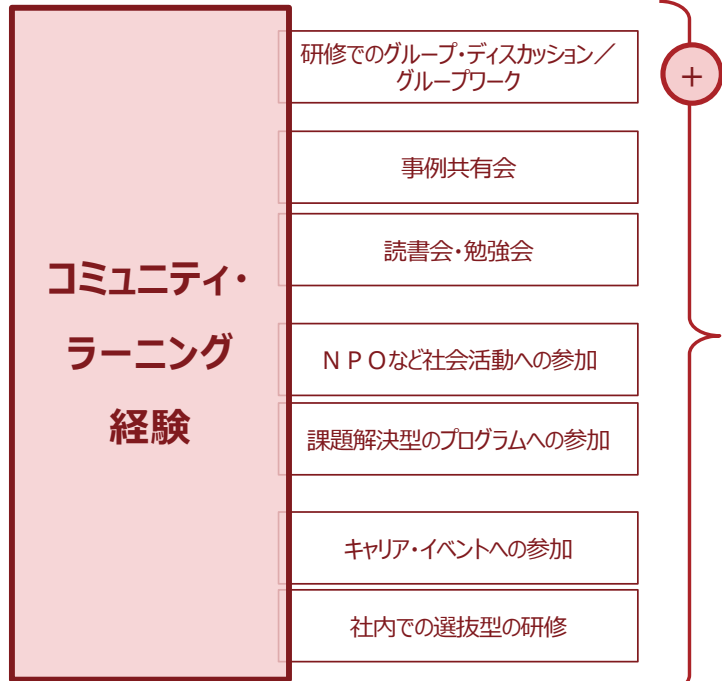
キャリアの自己認識、スキルの自己認識、学び方の自己認識はすべて学習意欲に対してプラスの関連がある。

スキルの自己認識と学び方の自己認識は、学習時間とのプラスの関連が見られた。



学びの自己認識に対しては、仕事上の経験の中でも「学びの相談経験」が最も強くプラスの影響。
他者との協働的な学び経験である「コミュニティ・ラーニング経験」が広くプラスの影響が見られた。

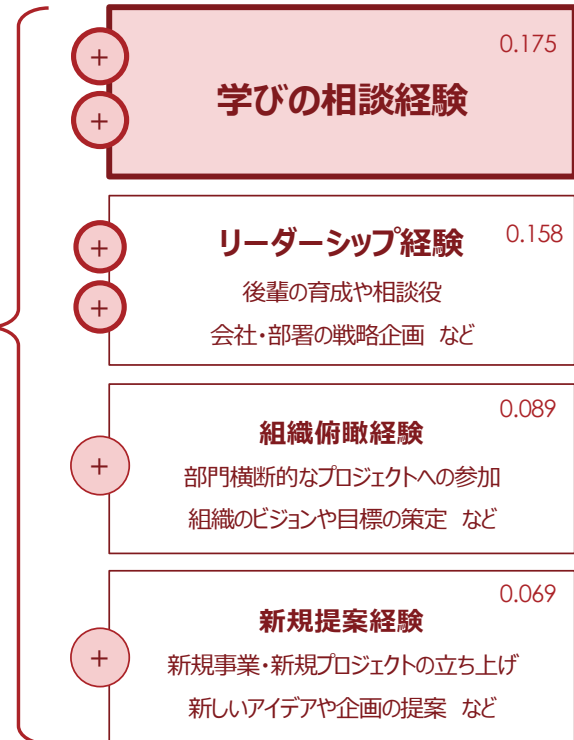
すべて5%水準で有意
調整済R²値：0.098



重回帰分析
統制変数：性別・年代・雇用形態・業種・職種・設立年数・従業員規模・残業時間 n=6000

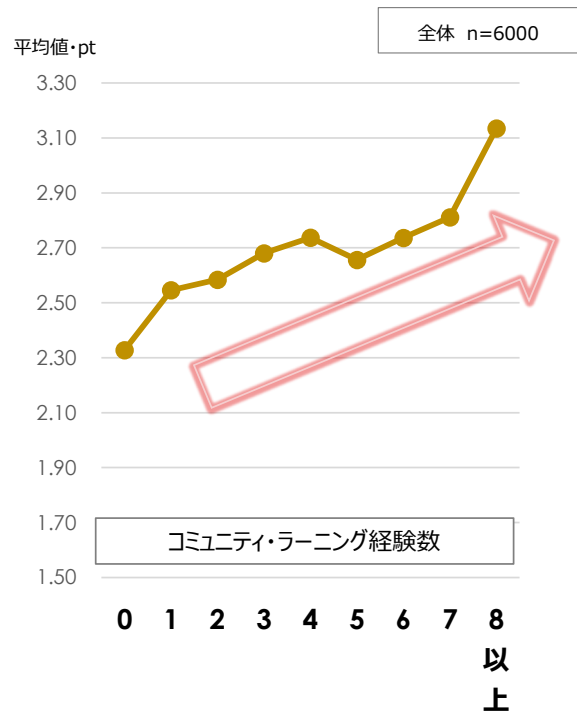
すべて5%水準で有意
調整済R²値：0.173

標準化回帰係数

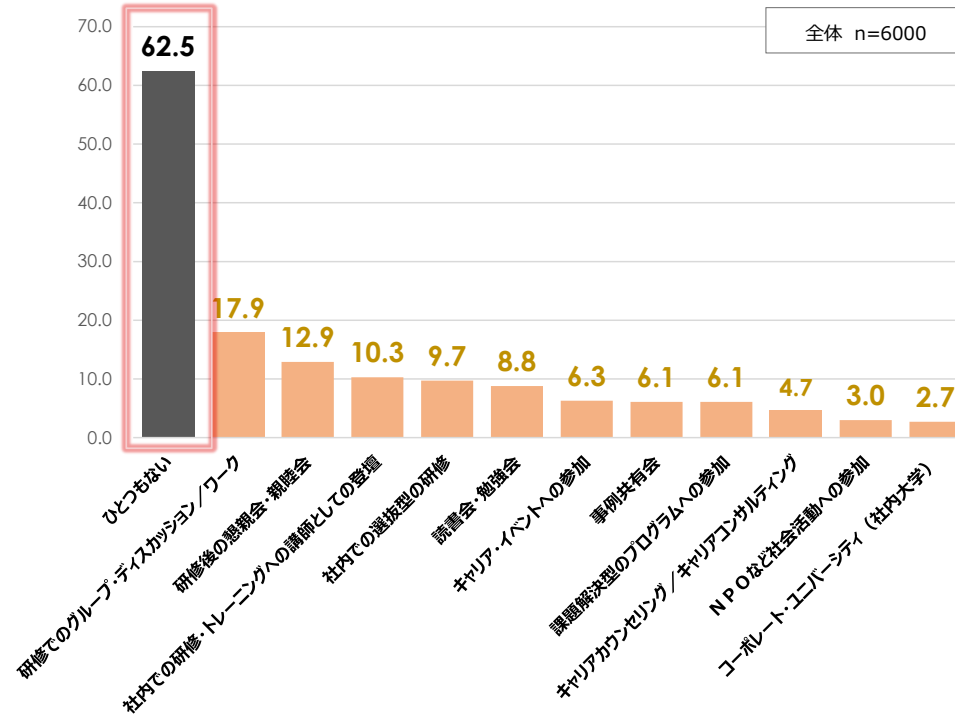


コミュニティ・ラーニングと自己認識は正の相関関係にあるが、そうしたコミュニティ・ラーニングの経験は、62.5%がひとつもない。
多いのは「研修でのグループ・ディスカッション」「研修後の懇親会」で10%を超える。

コミュニティ・ラーニング経験と自己認識

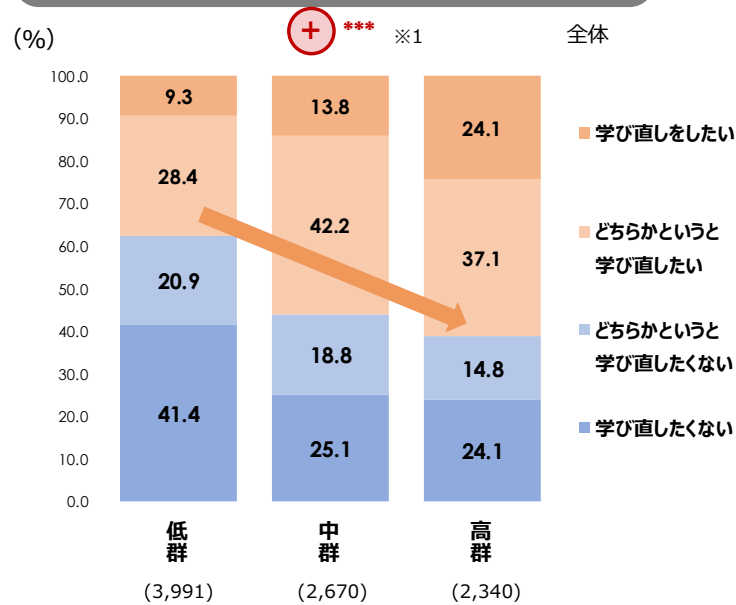


コミュニティ・ラーニング経験 (%)

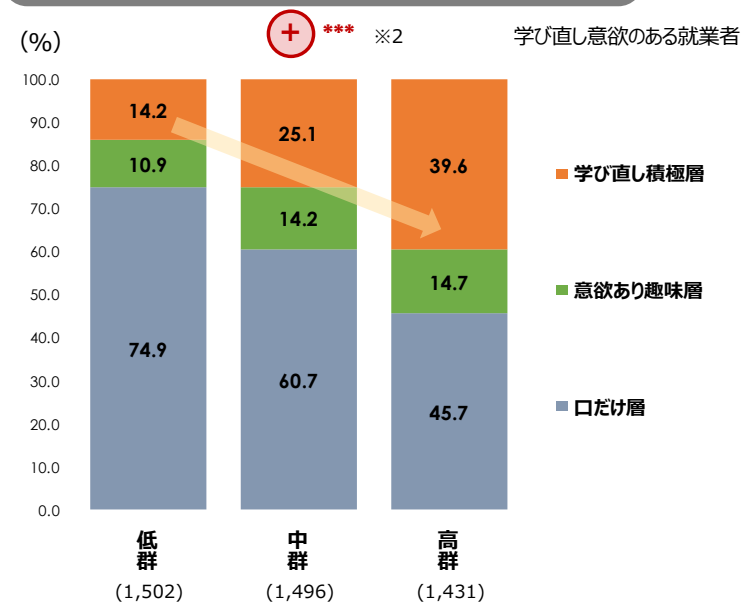


ウェイトバック処理

学び直し意欲への影響



学び直し行動への影響

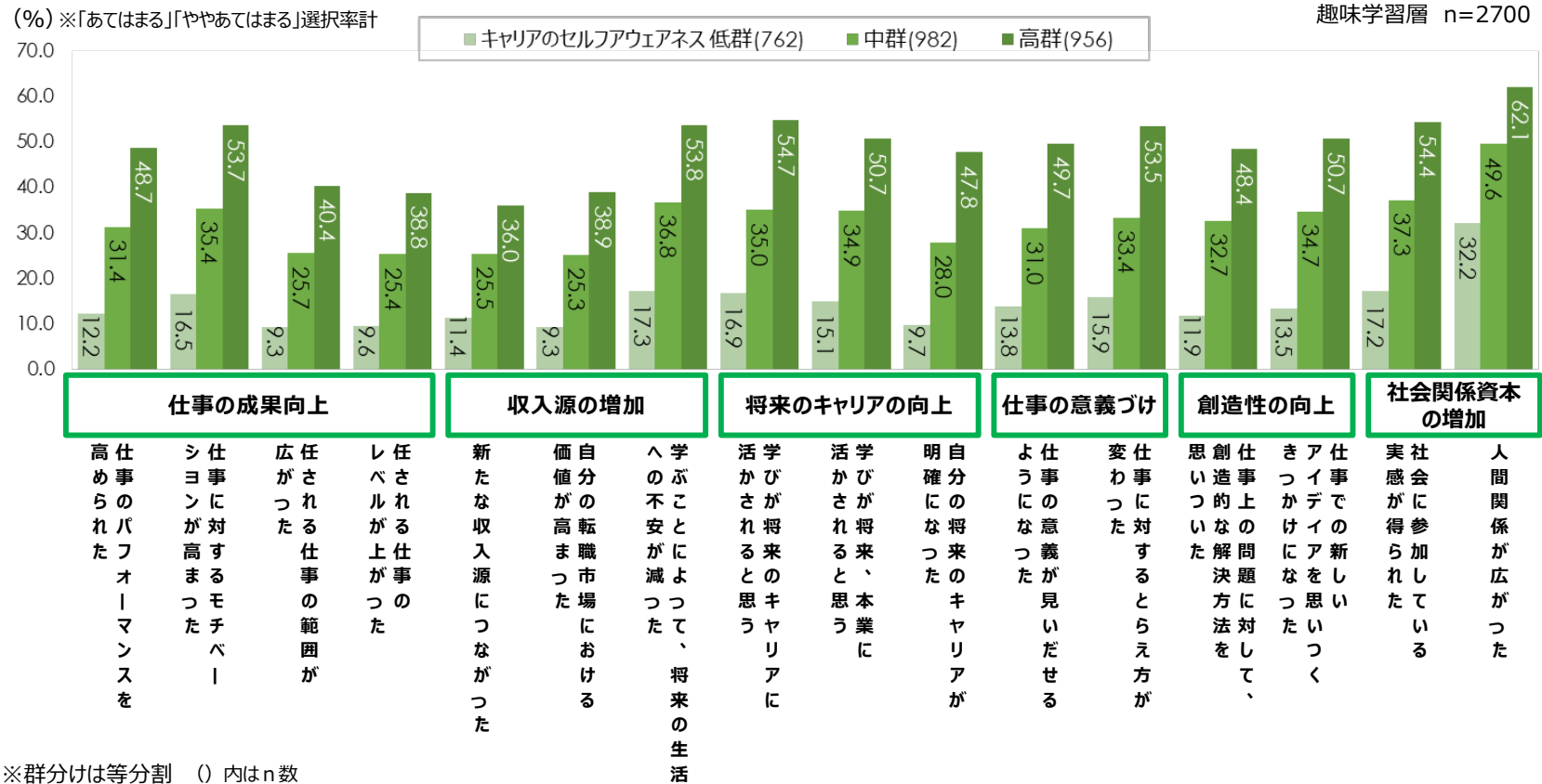


キャリアのセルフアウェアネス

自分のキャリア全体がどういった方向に向かっているか理解できている 等5項目

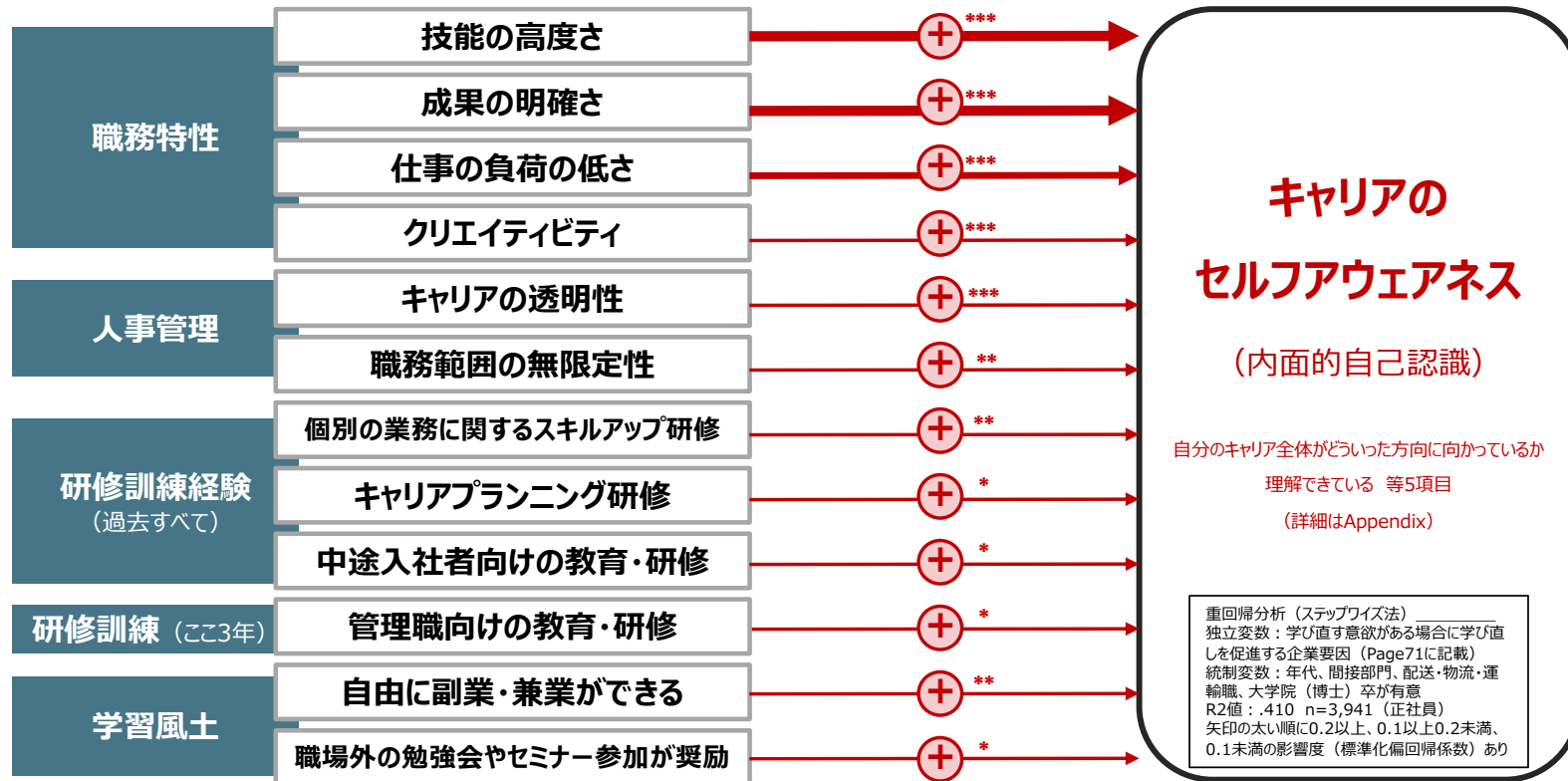
※1 重回帰分析 (目的変数: 学び直し意欲 独立変数: キャリアのセルフアウェアネス 統制変数: 性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、従業員規模、年収 (ステップワイズ法)) ***: 0.1%水準で有意。
 ※2 二項ロジスティック回帰分析 (目的変数: 学び直し積極層(1)口だけ層(0) 独立変数: キャリアのセルフアウェアネス 統制変数: 性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、従業員規模、年収 (変数増加法))

「キャリアのセルフアウェアネス」が高いほど、趣味の学習によって仕事や収入への波及効果を感じている。



学び直し意欲の行動化を促す人材マネジメント要因の一部は、「キャリアのセルフアウェアネス（内面的自己認識）」を高めることを通じて、学び直し行動を促進。特に、職務特性の「技能の高度さ」「成果の明確さ」「仕事の負荷の低さ」の影響が顕著。

学び直し意欲の行動化を促す人材マネジメント要因



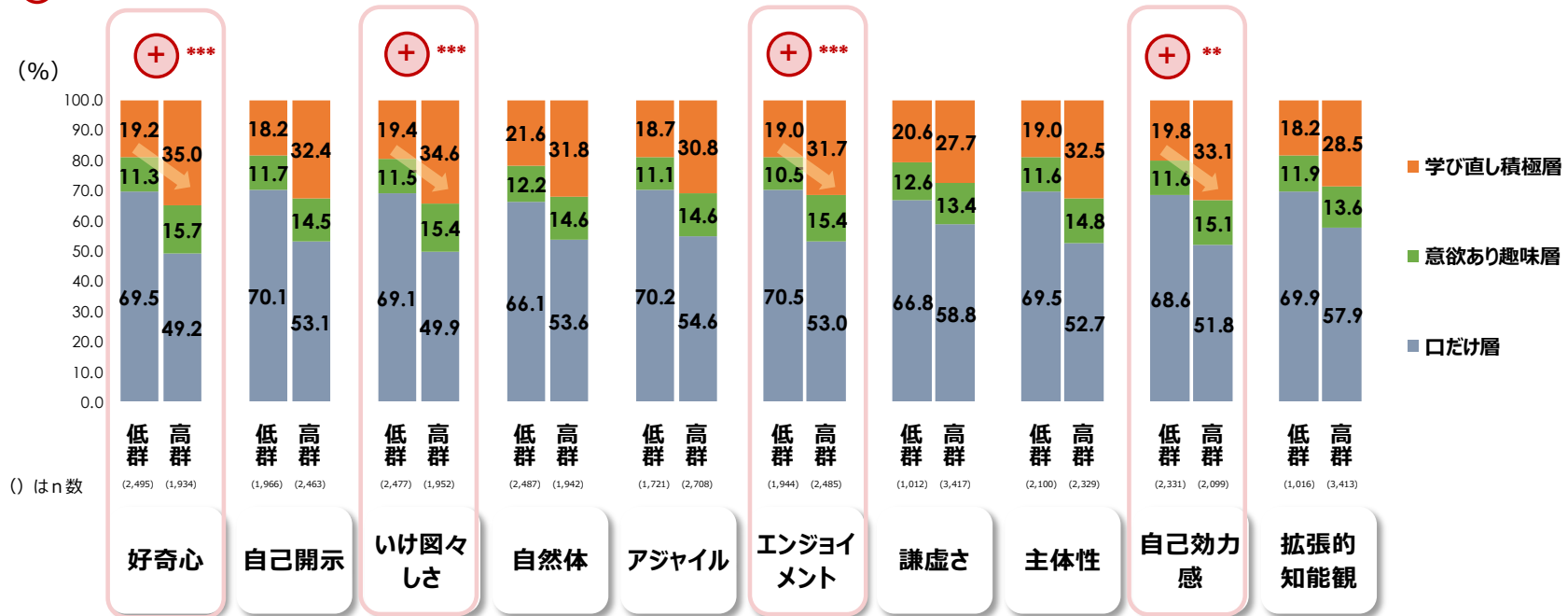
* : 5%、** : 1%、*** : 0.1%水準で有意。

先行研究より導出した10のマインドが、ミドル・シニアの学び直しを促進すると仮説を立て、検証を行った。

ウェイトバック処理

学び直し意欲のある就業者 n=4,429

⊕ : 学び直す意欲の行動化を促す効果※2



※1 「いけ図々しさ」はいやになるほどの厚かましさを意味する罵りのニュアンスが強い言葉だが、本調査中では思い切りのよさ・積極性といったポジティブなニュアンスを込めて用いた。

※2 二項ロジスティック回帰分析結果 (従属変数: 学び直し積極層(1)口だけ層(0)、独立変数: 学び直しマインド10項目 統制変数: 性別、年代、雇用形態、最終学歴、業種、職種、従業員規模、年収 (変数増加法))
** : 1%水準、*** : 0.1%水準で有意。

学び直す意欲を行動化するには 学び直しマインド

パーソル総合研究所
ミドルシニアの学びと職業生活についての定量調査

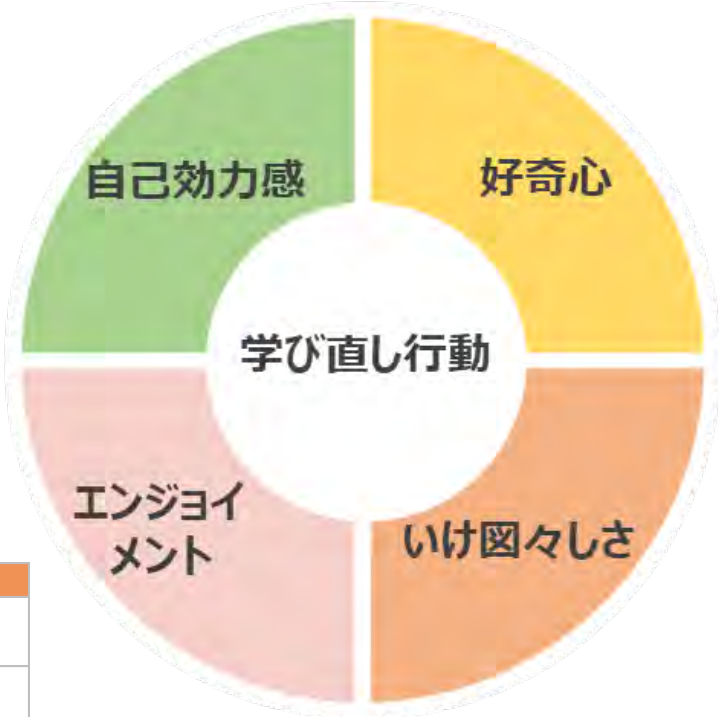


表. 学び直しマインドの構成項目

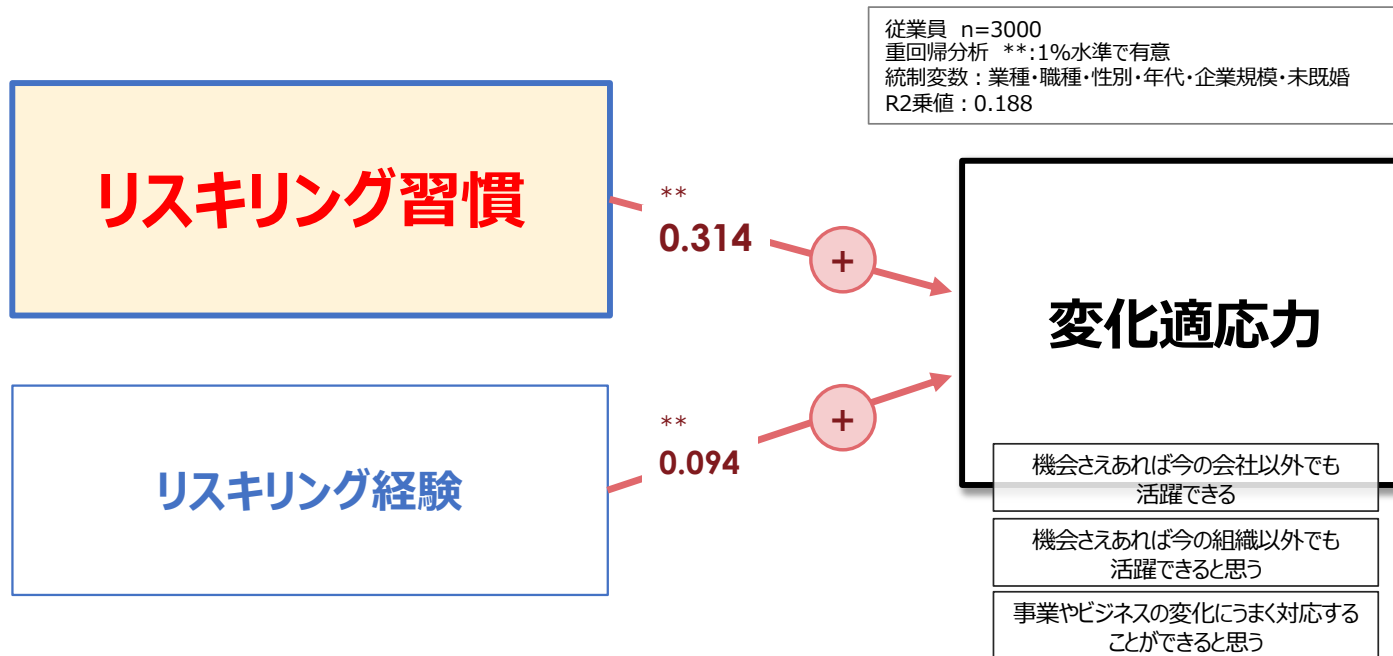
尺度名	下位項目
好奇心	普段から様々なことに興味をもつほうだ 新しいことに挑戦することが好きだ
いけ図々しさ	恥を恐れずに飛び込んでみるほうだ 厚かましい行動をとることに抵抗がない
エンジョイメント	学ぶことを楽しめるほうだ 何ごともやるからには楽しもうとするほうだ
自己効力感	うまくいかないことがあってもあきらめずにやり続ける 難しい課題でも自分には乗り越えられると思う

* 「いけ図々しさ」をもつミドルシニア就業者は3割前後、
「好奇心」は4割前後、「エンジョイメント」「自己効力感」は5割前後。

※好奇心、いけ図々しさ、エンジョイメントは0.1%水準、自己効力感は1%水準で有意に、学び直す意欲を行動化する影響を確認。

まとめ





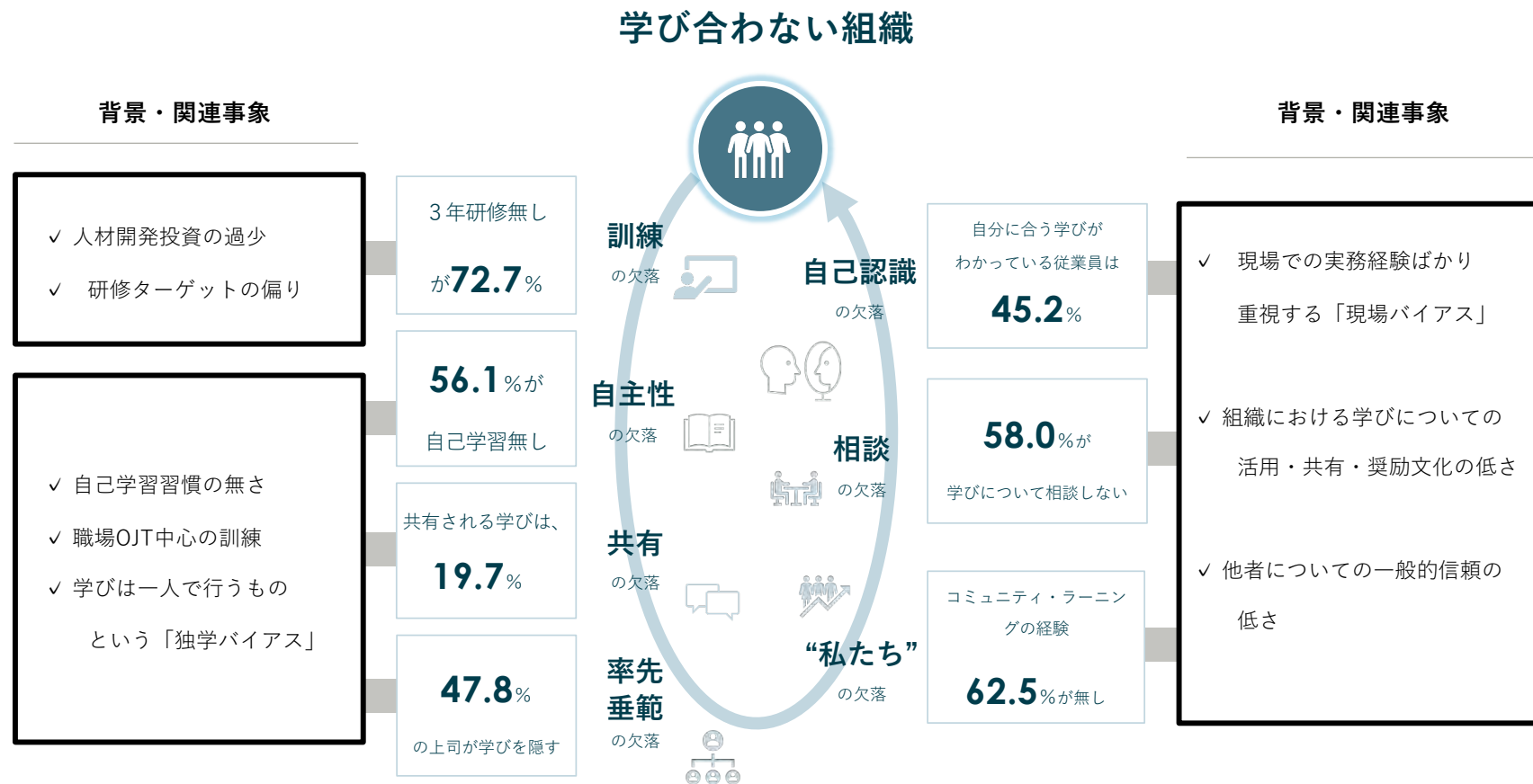
など

学びを止めないことが大事！

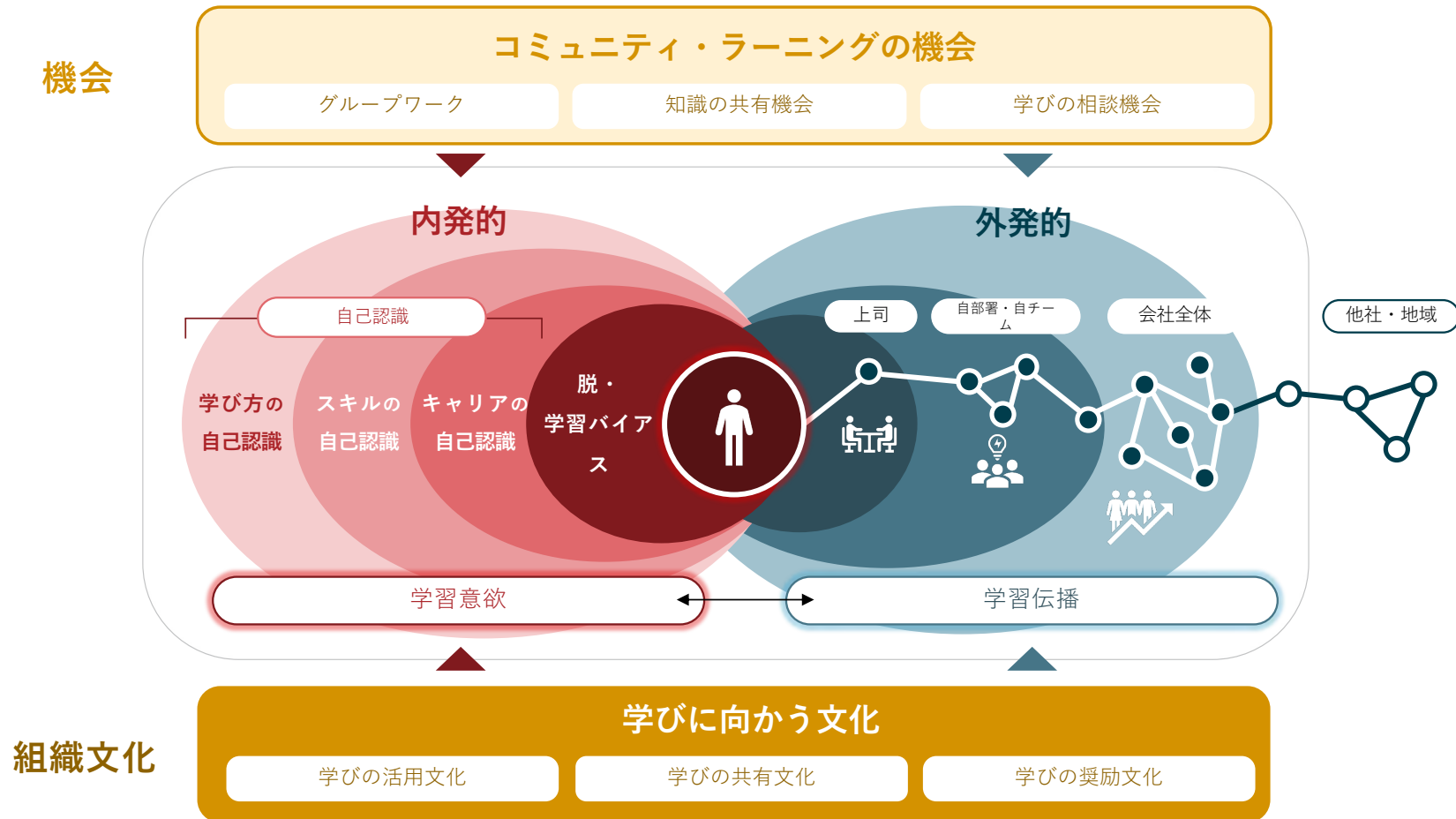
“学び合わない組織”の創られ方

パーソル総合研究所
学び合う組織に関する定量調査

日本企業の多くは、以下のようなプロセスで、「学び合わない組織」が定着している



学び合う組織の全体モデル



**多様な学びを奨励（許容）し、いくつになっても
学びつづけられる組織文化（ラーニング・カルチャー）を！**

ご清聴ありがとうございました。

因子	下位項目	α係数
キャリアのセルフアウェアネス (内面的自己認識)	自分のキャリア全体がどういった方向に向かっているか理解できている	0.89
	自分が行ってきた経験や仕事を振り返ることができている	
	自分の得意なことや技能・スキルが何かを理解できている	
	自分が仕事を通じて実現したいことがわかっている	
	自分がこれまでに得た知識・スキル・経験を筋道立てて人に教えられる	
仕事と興味関心の一致度	自分のやりたいことや目指したいものを軸に仕事を選んでいる	0.78
	自分の興味関心がある領域を仕事にしている	
自己追求行動	自分の興味関心のある領域を学び続けている	0.67
	自分の興味に合う仲間や人間関係を築いていっている	

※セルフアウェアネスには内面的自己認識（自分が自己をどう見ているのかの認識）と外面的自己認識（他者からどう見られているかの認識）があるが、ここでは内面的自己認識を指す。

尺度	下位項目	α係数
好奇心	普段から様々なことに興味をもつほうだ	0.80
	新しいことに挑戦することが好きだ	
いけ図々しさ	恥を恐れずに飛び込んでみるほうだ	0.72
	厚かましい行動をとることに抵抗がない	
エンジョイメント	学ぶことを楽しめるほうだ	0.79
	何ごとやるからには楽しもうとするほうだ	
自己効力感	うまくいかないことがあってもあきらめずにやり続ける	0.81
	難しい課題でも自分には乗り越えられると思う	

因子分析・信頼性分析
因子分析は、最尤法・プロマックス回転 n=9000