

学び合う組織に関する定量調査

調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



頁	内容
P4	調査概要とサマリ・提言
P13	【Ⅰ】 就業者の学びの実態
P19	【Ⅱ】 ラーニング・バイアス
P26	【Ⅲ】 学びの“秘匿化”
P31	学び合う組織のために ①自己認識と学習行動
P39	学び合う組織のために ②組織文化とマネジメント
P45	【Appendix】 個人特性と学び

調査名称	パーソル総合研究所「学び合う組織に関する定量調査」
調査内容	・正規雇用就業者の組織全体の学び実態を明らかにする。 ・組織的な学び促進のための施策検討のための示唆を得る。
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2023年10月24日-27日
調査対象者	■ 全国の男女・正規雇用就業者（年齢20-64歳） - 令和2年国勢調査で性年代を割付 - 合計6000s - ※一部業種除外、役員以上の役職者を除外
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：パーソル総合研究所「学び合う組織に関する定量調査」

1.

就業者の学び実態

就業者の学習・研修訓練実態

- ✓ 全体の**56.1%が業務外の学習時間無し**。(ベースは正規雇用者全体、以下同様)
 - ✓ 学習方法として聴取しても、「どれも行っていない」が54.9%と過半数を超える。
 - ✓ 最も多い学習方法は「WEBページを読む」で16.6%、次に「書籍・専門書を読む」で16.5%。
 - ✓ 年代別に見ると、**男性は40代以降、女性は30代以降、学習意欲も学習時間も大きく減少**している。
 - ✓ 過去3年の研修受講経験も**72.7%が「ひとつもない」**。内容別には、「個別の業務に関するスキルアップ研修」が10.6%。
 - ✓ **「研修無しかつ学習無し」という層が、全体で48.5%**。特に女性・小規模な企業でやや多い。
 - ✓ 学習者(週1時間以上学習)は無学習者と比べて、**はたらく幸せ実感が20.3%高く、ワーク・エンゲイジメントも17.3%高い**。
- また、多視座性、時間軸の広さといった**思考の広さ**を示す指標も高い傾向が見られた。

2.

ラーニング・バイアスの実態

就業者が学習から遠ざかる要因となる、学びについての偏った認識・意識を、「ラーニング・バイアス」として7つ特定した。

- ✓ それぞれのバイアスは、学習意欲・学習時間・学習期間のいずれか、ないし全てへマイナスの影響が見られた。
- ✓ 性年代別には、男女とも50-60代で「新人」バイアスが強い。男女とも20-30代は「地頭」バイアスが高い。
- ✓ 女性の40-60代は「タイパ」バイアスと「現状維持」バイアスが強い。

名称	概要	学習意欲 への影響	学習時間 への影響	学習期間 への影響
「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 ▶		×	

3.

就業者による学びの“秘匿化”

学びの秘匿化

- ✓ 56.2%の学習者が、自身の学びについて状況や内容を同僚に共有しない。

上司やその他社内関係者についても約6割が共有しない。学習している管理職も、47.8%が同僚に「言わない」。

- ✓ 学習行動の過半数が職場で秘匿化されることで、可視化される(職場で共有される)学びは、全体で2割以下になる。

学びの秘匿化要因

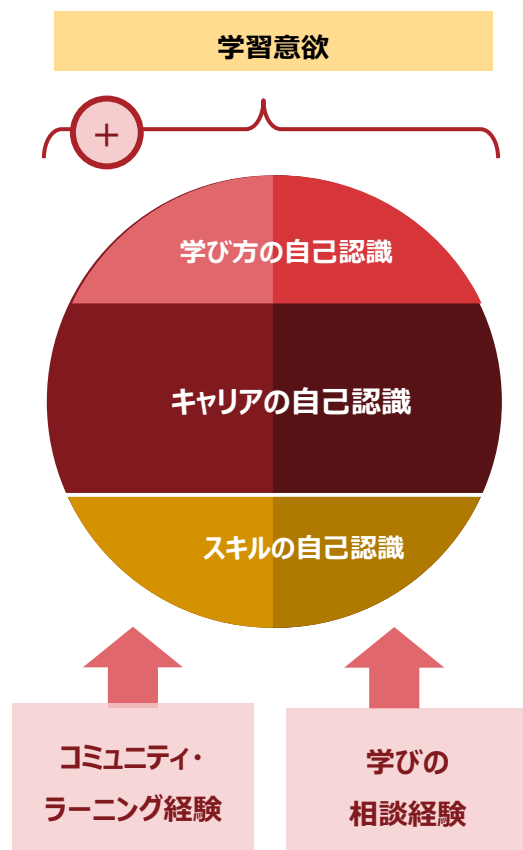
- ✓ 学習秘匿を促進してしまう要因として、「学びは一人で行うもの」という独学バイアスや、

共有しても周囲が関心を示さなそうだという「無関心予期」、転職や異動を考えている／出し抜こうと考えていると思われるという「裏切り者予期」などの要因が影響している。

4.

学び合う組織を創るためのポイント① 学びの自己認識向上

学びに関する自己認識(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も見られた。
- ✓ 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・ラーニングの経験が広くプラスの影響が見られた。

5.

学び合う組織を創るためのポイント② 3つの組織文化と上司マネジメント

組織文化と学習意欲・学習共有との関連を見た。学びの「活用文化」「共有文化」「奨励文化」が高い組織は学習意欲が高く、学習共有が進んでいる（秘匿度が低い）。

学びの組織文化

学びの〈活用〉

文化

学んだことを、今の仕事に役立てることができる
挑戦することが歓迎されている
学んだことを用いて、業務を効率化することができる
学んだことを、社内のキャリアに役立てることができる

学びの〈共有〉

文化

人に対して業務を教える機会がある
自分が学んだり経験したことを、職場で共有する機会がある
組織に常に新しい情報が入ってくる

学びの〈奨励〉

文化

職場外の勉強会やセミナーへの参加が奨励されている
社内の役割ごとに必要なスキルやレベルが明文化されている
職場外の研修やトレーニングへの費用が補助される
業務時間内に学習や研修に出る時間がとりやすい

すべての項目が

それぞれに5%水準で有意

+

学習意欲

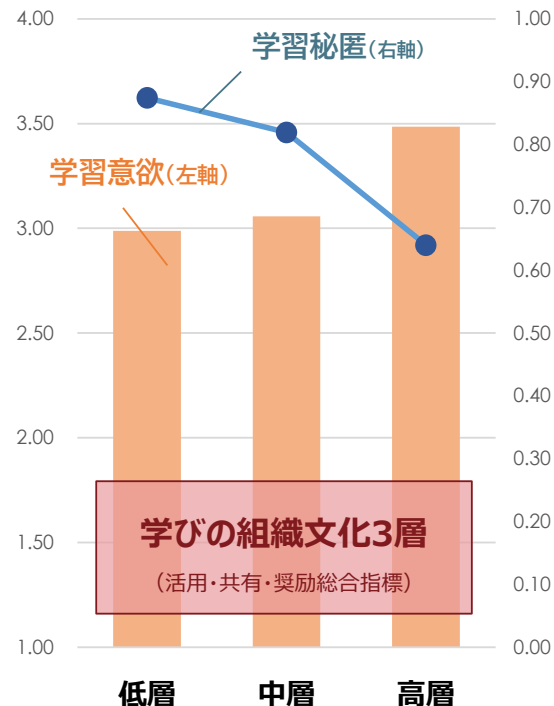
-

学習秘匿

学びの組織文化

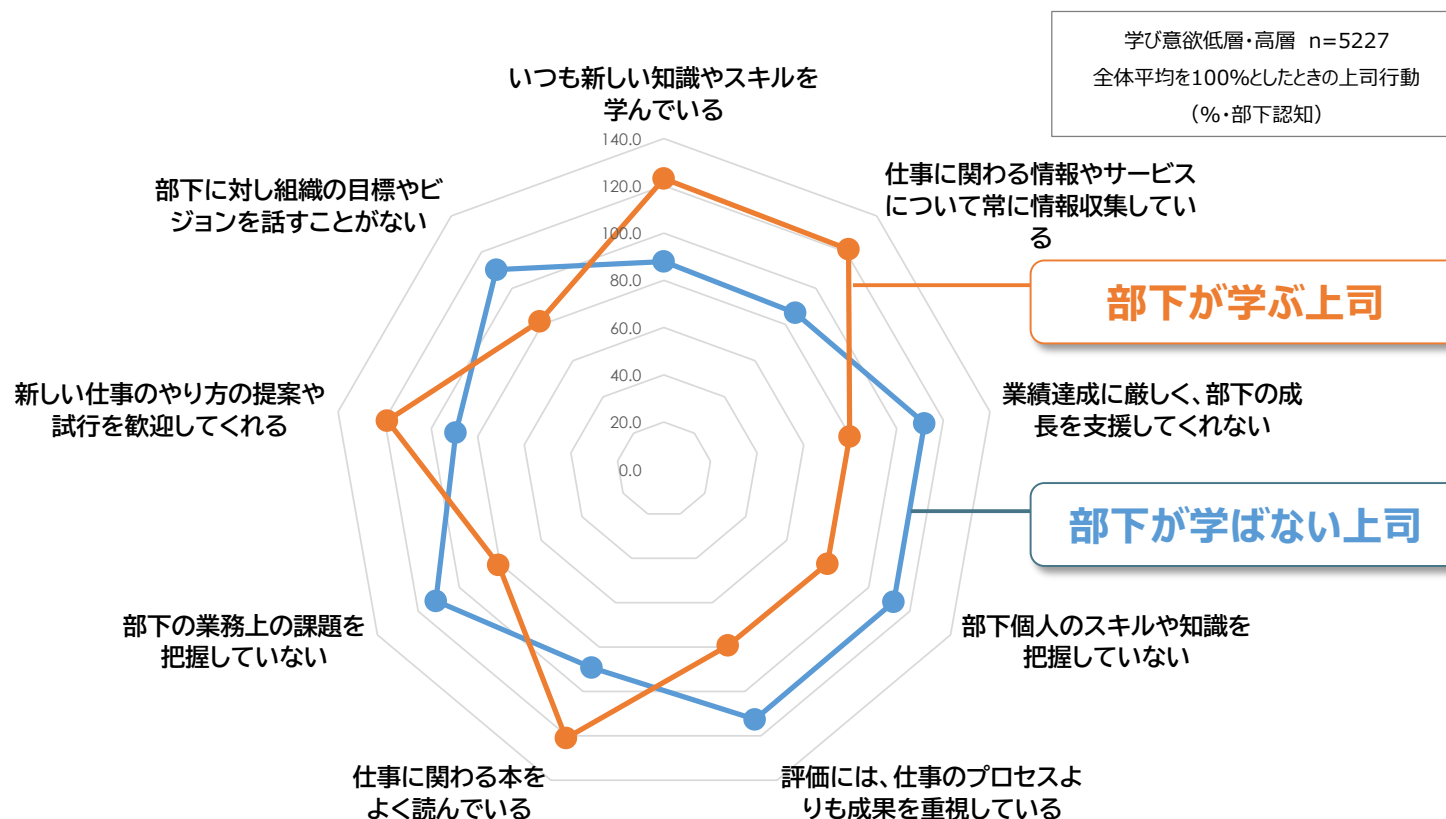
学習意欲
平均値 (pt)

全体 n=6000

職場での秘匿度
平均 (pt)

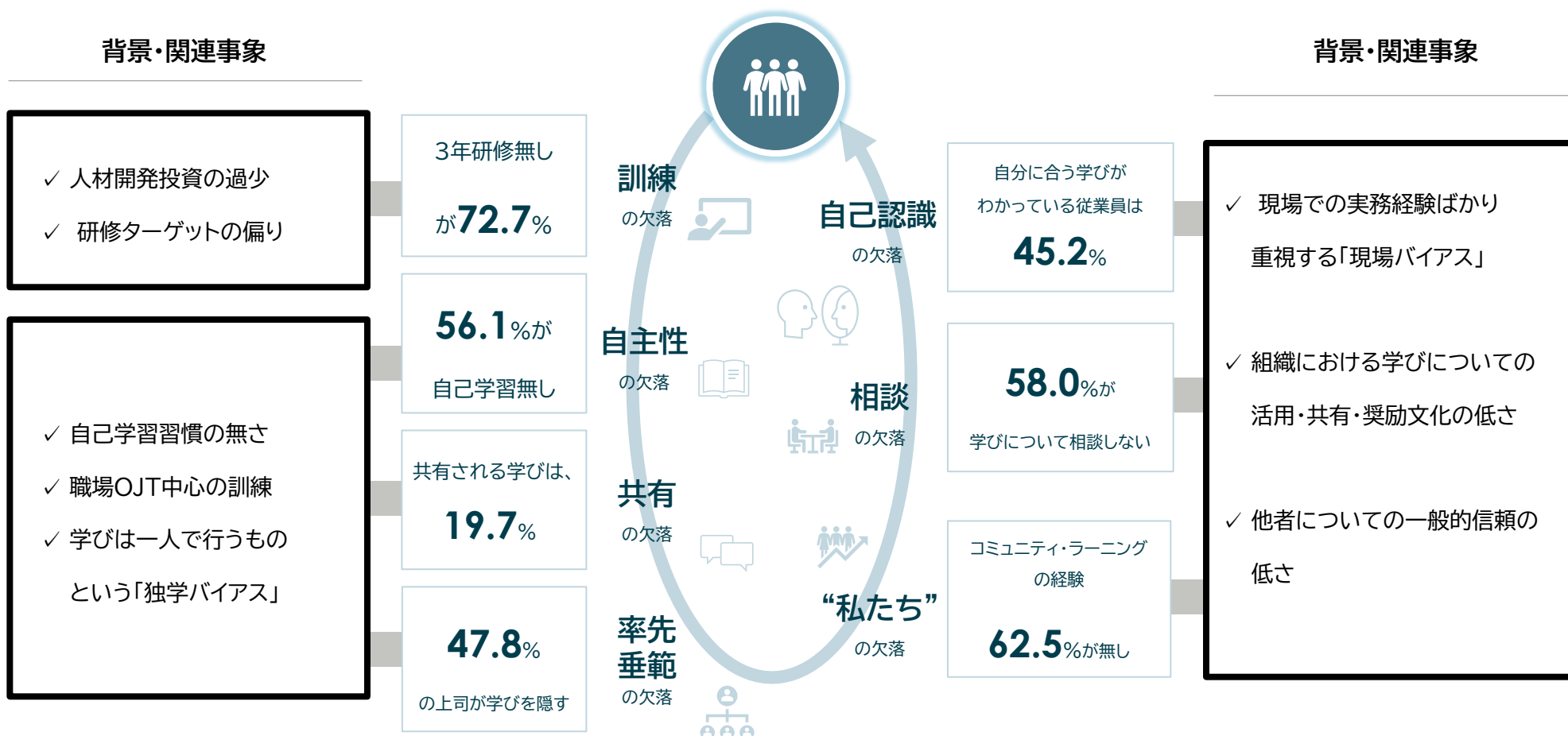
6. 学び合う組織を創るためのポイント③ 上司のマネジメントと率先垂範

上司自身の学び行動が、部下の学習意欲・学習時間・学習共有にプラスの関連が見られた。



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

学び合わない組織



学び合う組織の全体モデル

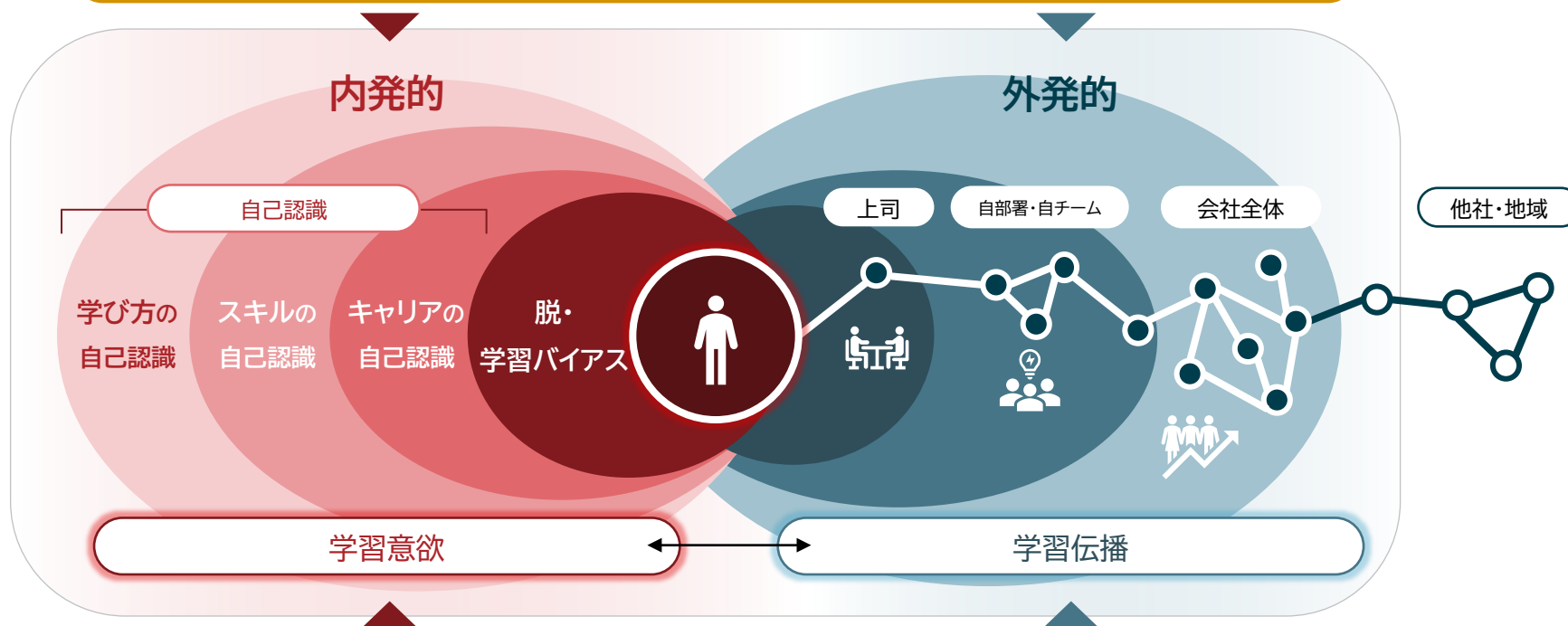
機会

コミュニティ・ラーニングの機会

グループワーク

知識の共有機会

学びの相談機会



組織文化

学びに向かう文化

学びの活用文化

学びの共有文化

学びの奨励文化

昨今、「人的資本経営」や「リスキリング」の流行により、人材開発・育成への関心が高まっている。人材開発費が長期抑制されてきた日本では数十年ぶりのトレンドである。一方で、**手挙げ式研修やe-Learningをいくら用意しても、学ぶ従業員がごく一部しかいない**という課題の重みは増し、持続的に学び合う組織づくりの重要性が改めて問われている。

本調査の独自の発見は、就業者には「学びは新人のもの」「現場での経験だけが重要」といった学びを遠ざける7つのバイアスがあることに加え、**自分の学びを共有せずに「秘匿」する習慣も広く存在する**ということだ。多くの企業で学びを共有する風土が無く、“**学ばない組織**”が維持されている。個人の学習意欲を向上させるだけでなく、**組織内で「学習伝播」する施策が必要**である。

有効と考えられるのは、①バイアスの存在を含めた**個人の学びに関する自己認識**(セルフ・アウェアネス)を高めるためのワークやカウンセリング機会を取り入れること、②**個人単位の学習ではないコミュニティ・ラーニング機会の拡充**、③**組織全体の学び合う組織の現状を測定し、総合的に改善を図ること**などが挙げられる。

パーソル総合研究所では既に様々な学びについての調査を実施してきた。本調査と合わせて参照いただければ幸いである。

【Ⅰ】 就業者の学びの実態

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

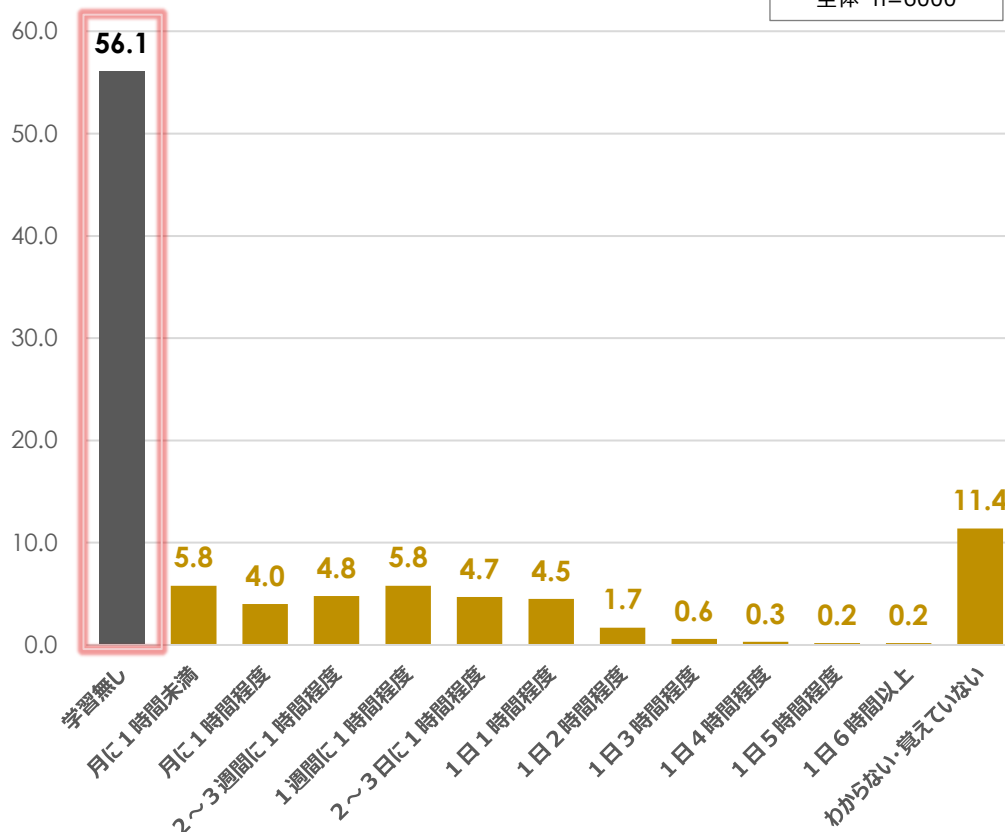


学習行動の実態を見た。業務外の学習時間は、56.1%が無し。

学習し続けている期間は、13.1%の1～3年未満をピークとしておおよそ正規分布している。

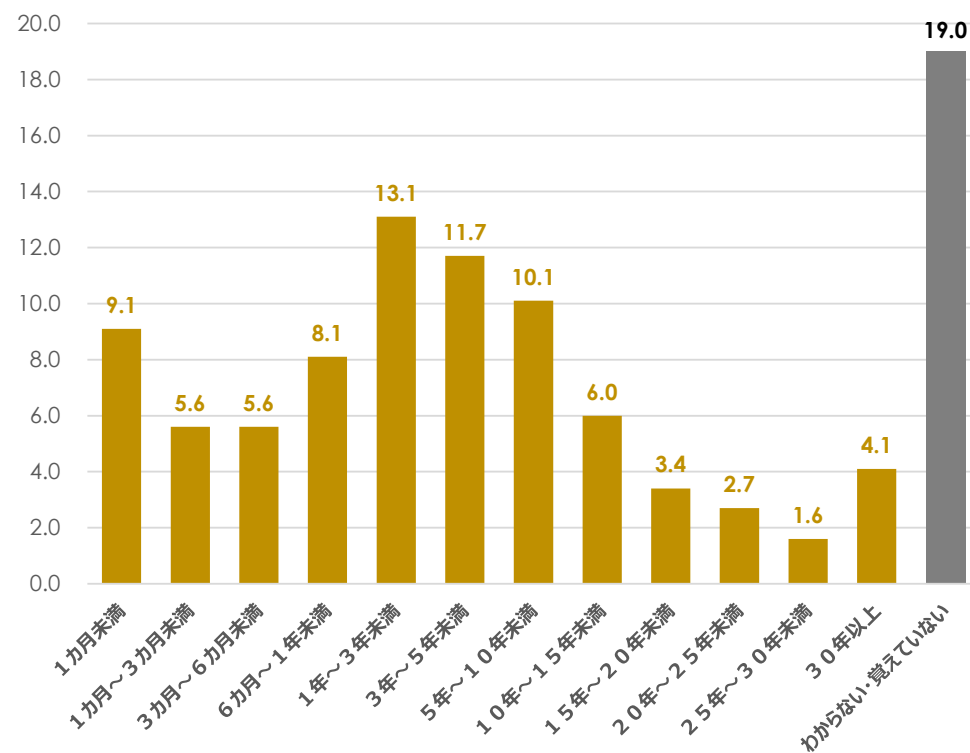
業務外の学習時間 (%)

全体 n=6000



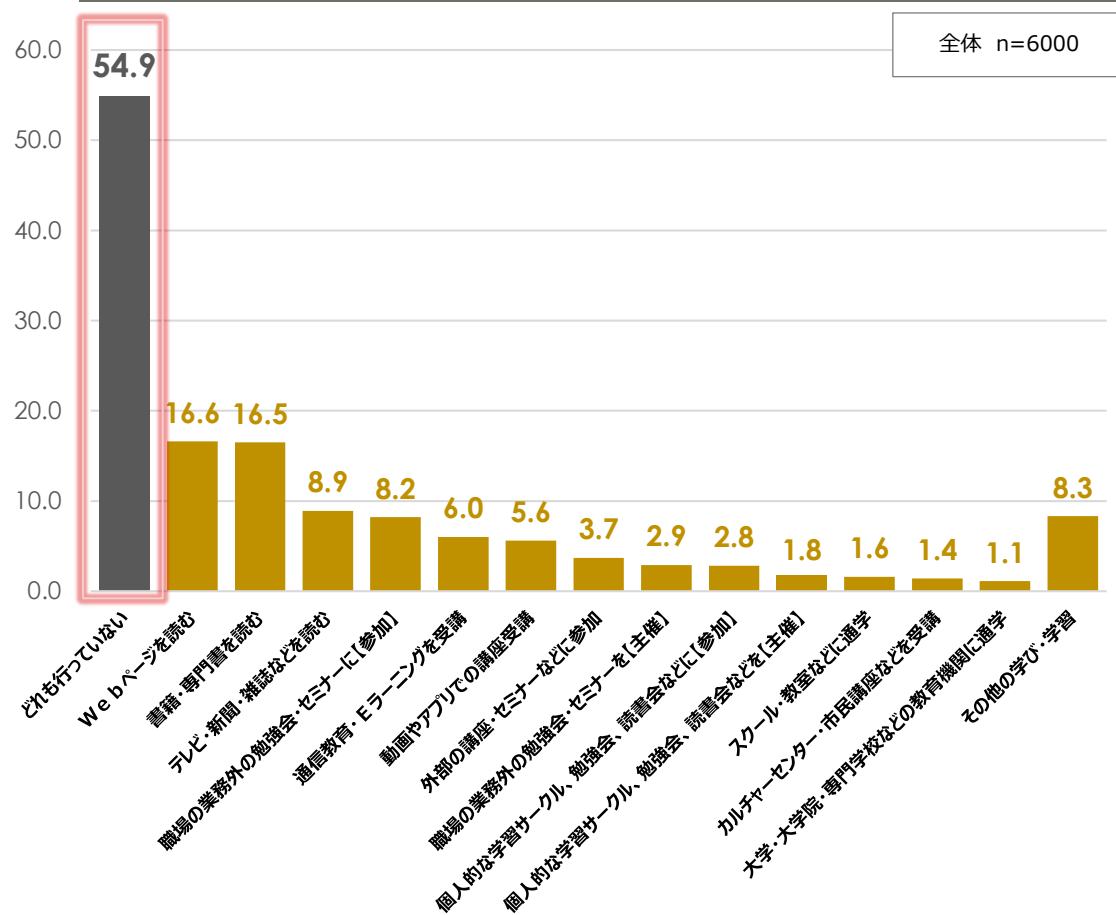
学習者の学習期間 (%)

学習実施者 n=2704

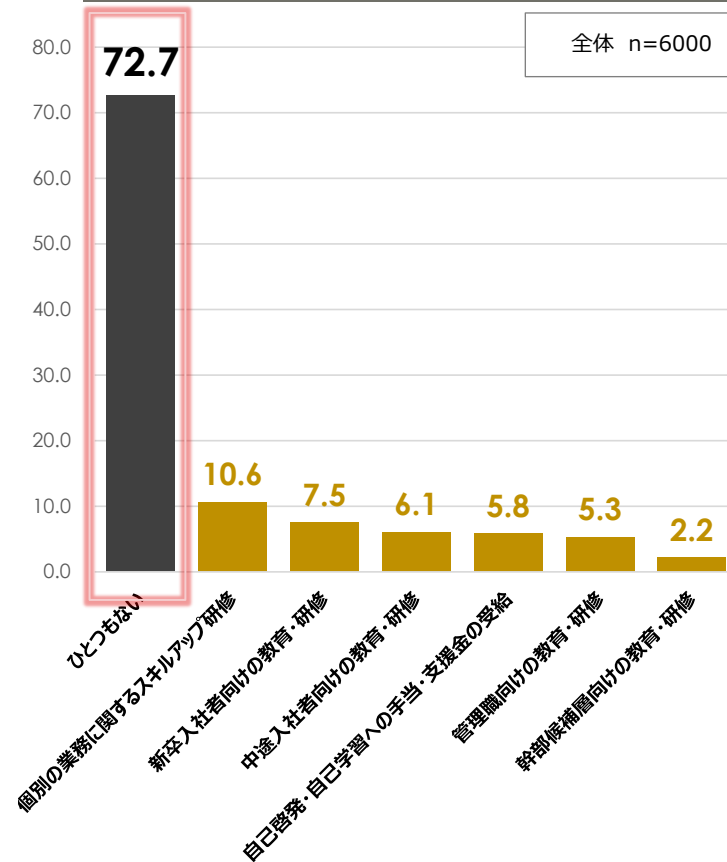


学習方法は「どれも行ってない」がやはり過半数を超えるが、2位が「WEBページを読む」で16.6%、
3位が「書籍・専門書を読む」で16.5%。過去3年の研修受講経験も72.7%が「ひとつもない」。

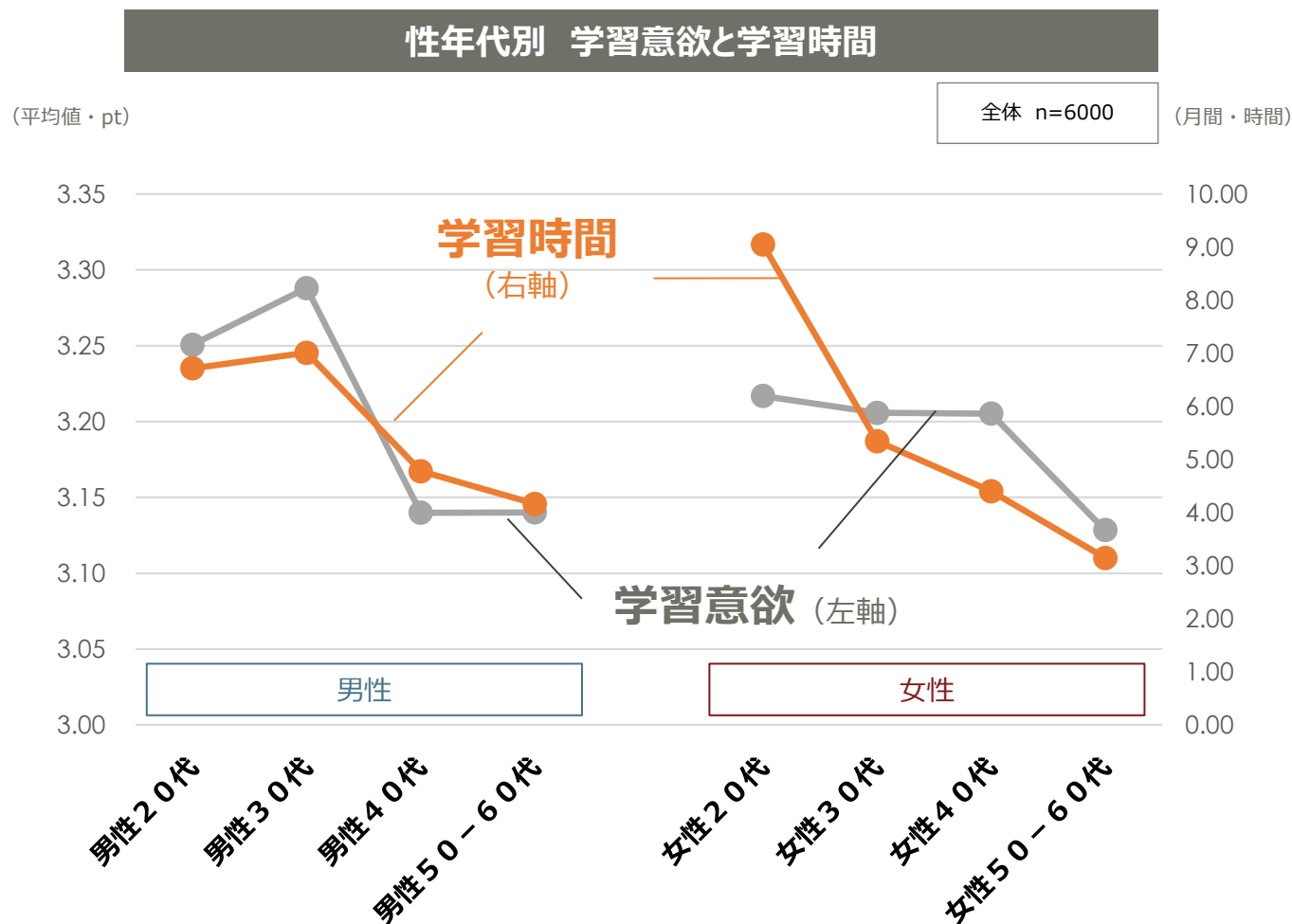
学習方法 (%)



過去3年以内の研修受講率 (%)



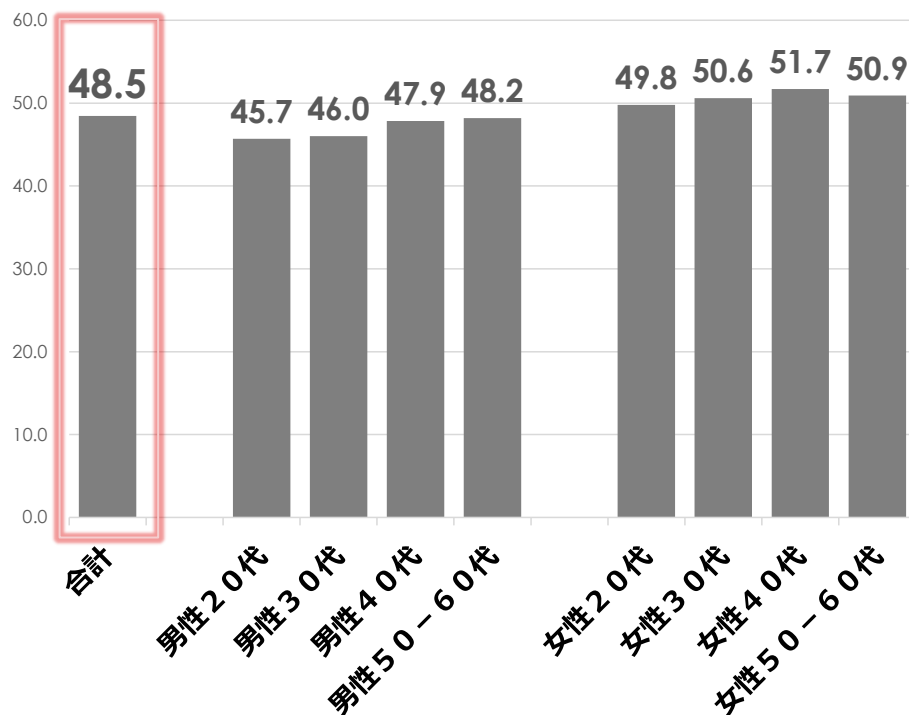
性年代別に見ると、男性は40代から、女性は30代から学習意欲も学習時間も大きく減少している。



「研修無し（過去3年間）かつ学習無し」という層が、全体で48.5%。特に女性・小規模な企業でやや多い。

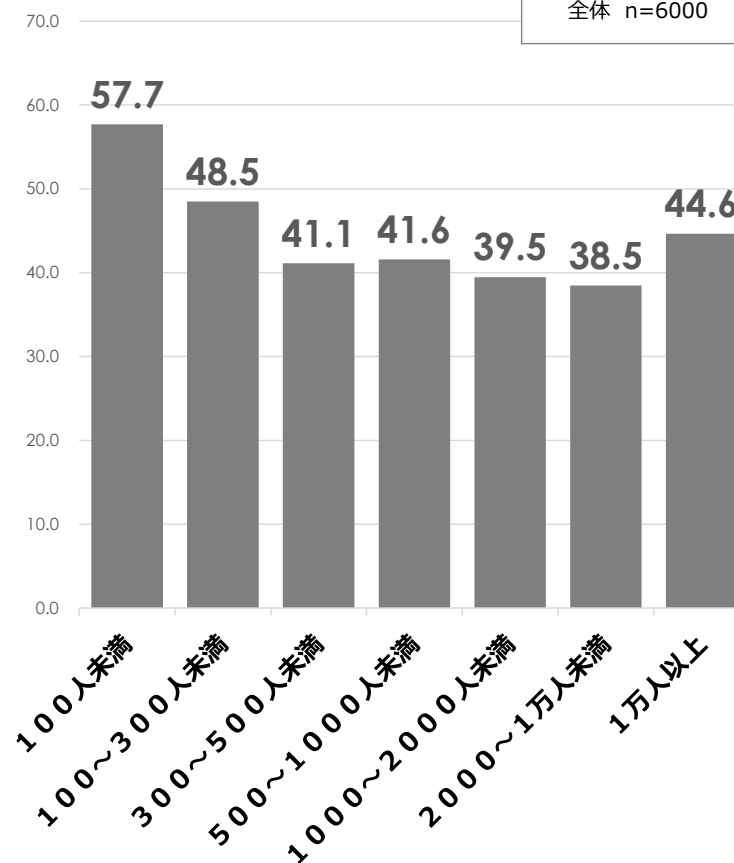
性年代別 | 研修無し（過去3年間）かつ学習無し層（%）

全体 n=6000



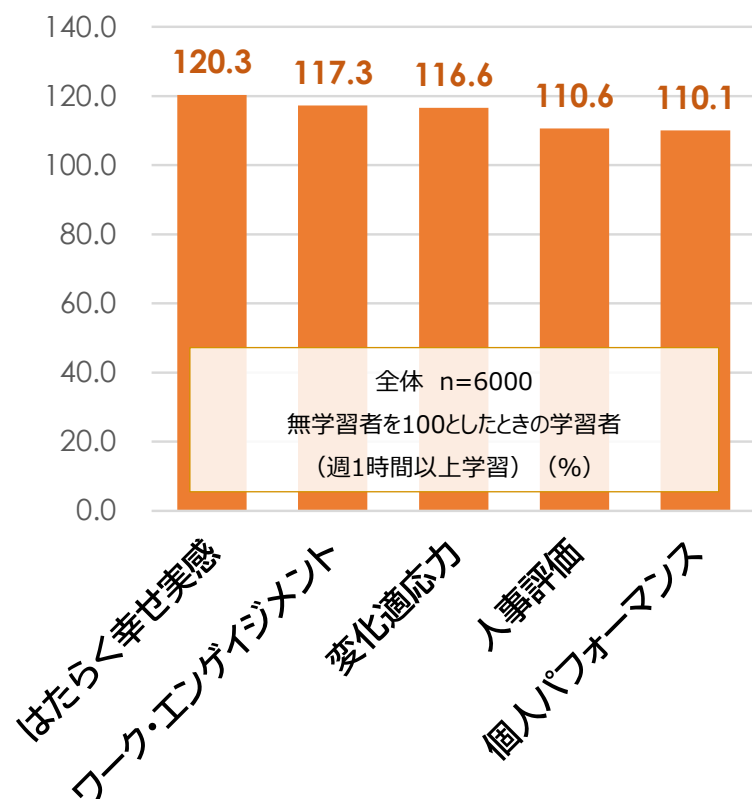
企業規模別 | 研修無し（過去3年間）かつ学習無し層（%）

全体 n=6000

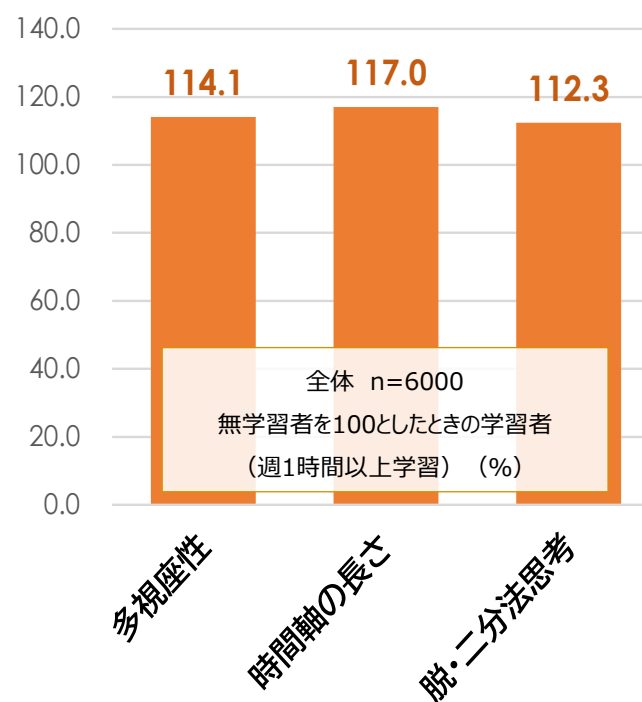


学ばない人・学ぶ人の差を見た。学習者は無学習者と比べ、はたらくことを通じて幸せを感じている実感が20.3%高く、ワーク・エンゲイジメントも17.3%高い。また、多視座性・時間軸の長さといった思考の広さ・柔軟性を示す指標も高い傾向。

学習者と無学習者の比較



学習者と無学習者の比較



「多視座性」：一つの現実も、人によって見え方が違うことを意識しているといった思考の視座の複数性

「時間軸の長さ」：長い時間軸で物事を考えるようにしている、といった思考の及ぶ期間の長さ

「脱・二分法思考」：社会貢献とビジネスでの利益は両立できる、「損か、得か」では測れない重要なことがあるなどの二元論を排した態度。

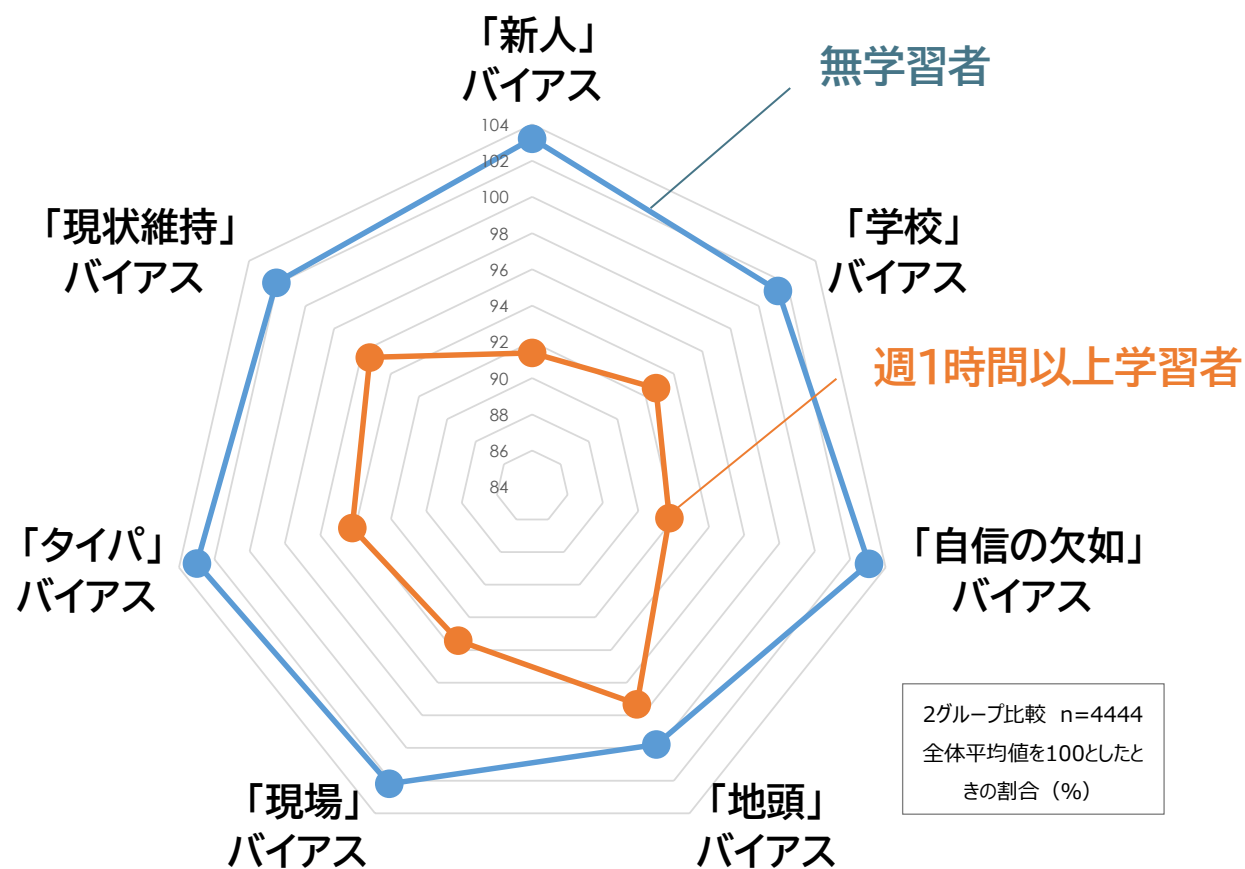
【Ⅱ】 ラーニング・バイアス

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

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。



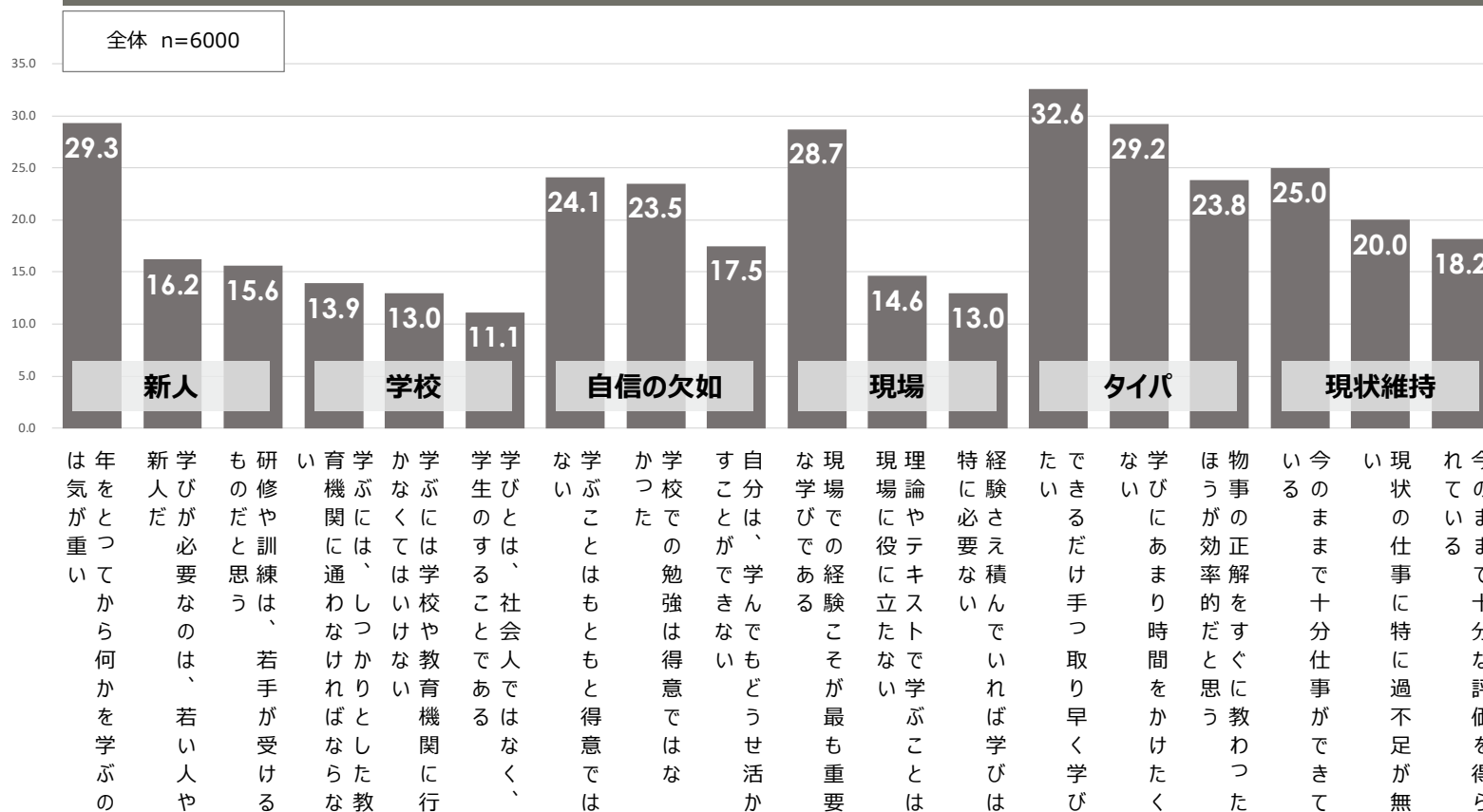
「新人」「学校」「自信欠如」「地頭」バイアスなどが、学習意欲を下げる。「現状維持」「タイパ」「現場」バイアスなどは、学習時間を短くしている傾向が確認された。

基礎属性を統制した重回帰分析 偏回帰係数 ※すべて5%水準で有意 ×××：-0.1未満 ××：-0.05未満、-0.1以上 ×：-0.01未満、-0.05以上	学習意欲 への影響	学習時間 への影響	学習期間 への影響
「新人」バイアス ▶	×××		
「学校」バイアス ▶	××		
「自信の欠如」バイアス ▶	××	×	××
「地頭」バイアス (固定的知能感) ▶	××	×	××
「現場」バイアス ▶	×	×	
「タイパ」バイアス ▶		×	
「現状維持」バイアス ▶		×	

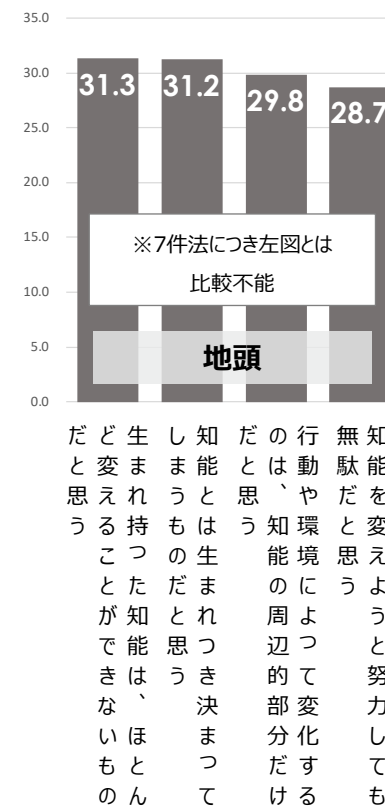
7つのバイアスについて、あてはまる回答の傾向を見た。「できるだけ手っ取り早く学びたい」が32.6%と高い。

「歳を取ってから何かを学ぶのは気が重い」も高め。

学びへの意識 (あてはまる計・%)



知能観 (そう思う計・%)



バイアス（色が濃いほど全体平均値よりも高い）

		新人	学校	自信 欠如	地頭	現場	タイパ	現状 維持
男性	(3895)							
女性	(2105)							
男性20代	(593)							
男性30代	(891)							
男性40代	(1141)							
男性50-60代	(1270)							
女性20代	(504)							
女性30代	(494)							
女性40代	(557)							
女性50-60代	(550)							

バイアスの高低を、平均値を基準としたヒートマップとして図示すると、以下のよう傾向が見られた。

- 男女とも50-60代は「新人」バイアスが強い。
- 男女とも20-30代は「地頭」バイアスが高い。
- 女性の40-60代は「タイパ」バイアスと「現状維持」バイアスが強い。

7つのバイアスを高めている組織の特性を見た。

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

正の関係があるバイアス（1%水準有意のもの抜粋）

長時間労働が習慣化され、
是正する雰囲気が無い

長時間労働習慣

新人

自信
欠如

学校

現場

会社主導のジョブローテーションの
頻度が多い

異動の多さ

役割外の仕事や、
兼務・応援が多い

職務の曖昧さ

タイプ

考えることよりも
高速な行動が求められる

とにかく行動主義

自信
欠如

地頭

期末ごとに業績評価が厳しく行われる

業績必達主義

新人

決定係数0.032~0.074
「現状維持」は決定係数が低い
ため非掲載

【Ⅲ】 学びの“秘匿化”

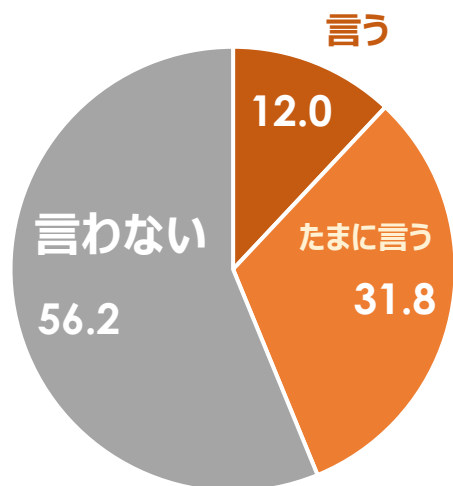
パーソル総合研究所
シンクタンク本部



学習者が自身の学びについて、状況や内容を共有するかどうかを聴取した。全体は56.2%が同僚に向けて「言わない」。
「言う」は12.0%にとどまった。管理職も47.8%が同僚に向けて「言わない」と回答（作図省略）。

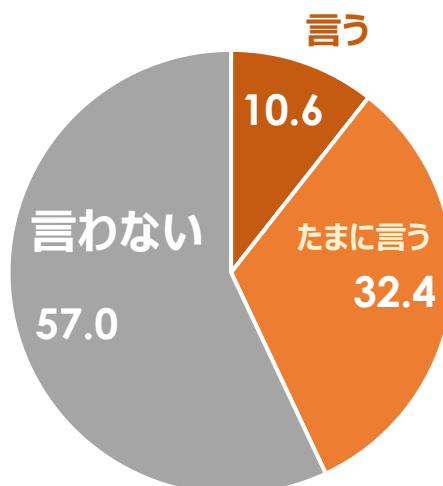
同僚 (%)

学習実施者 n=2704



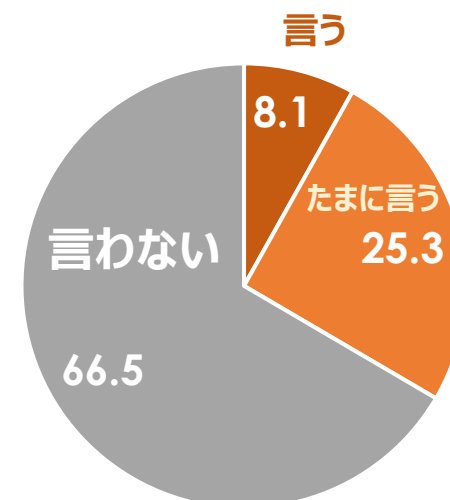
上司 (%)

学習実施者 n=2704

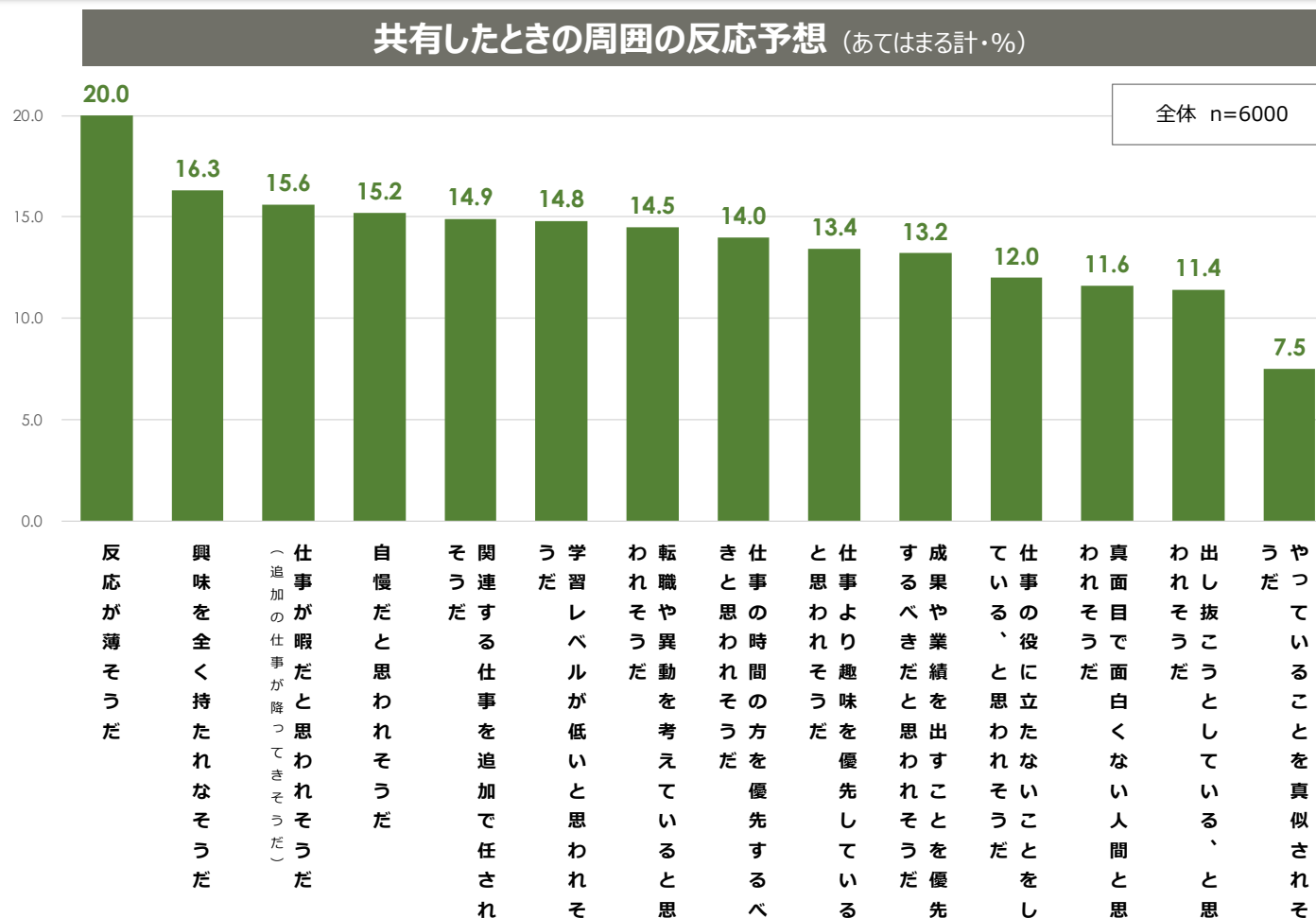


その他社内関係者 (%)

学習実施者 n=2704

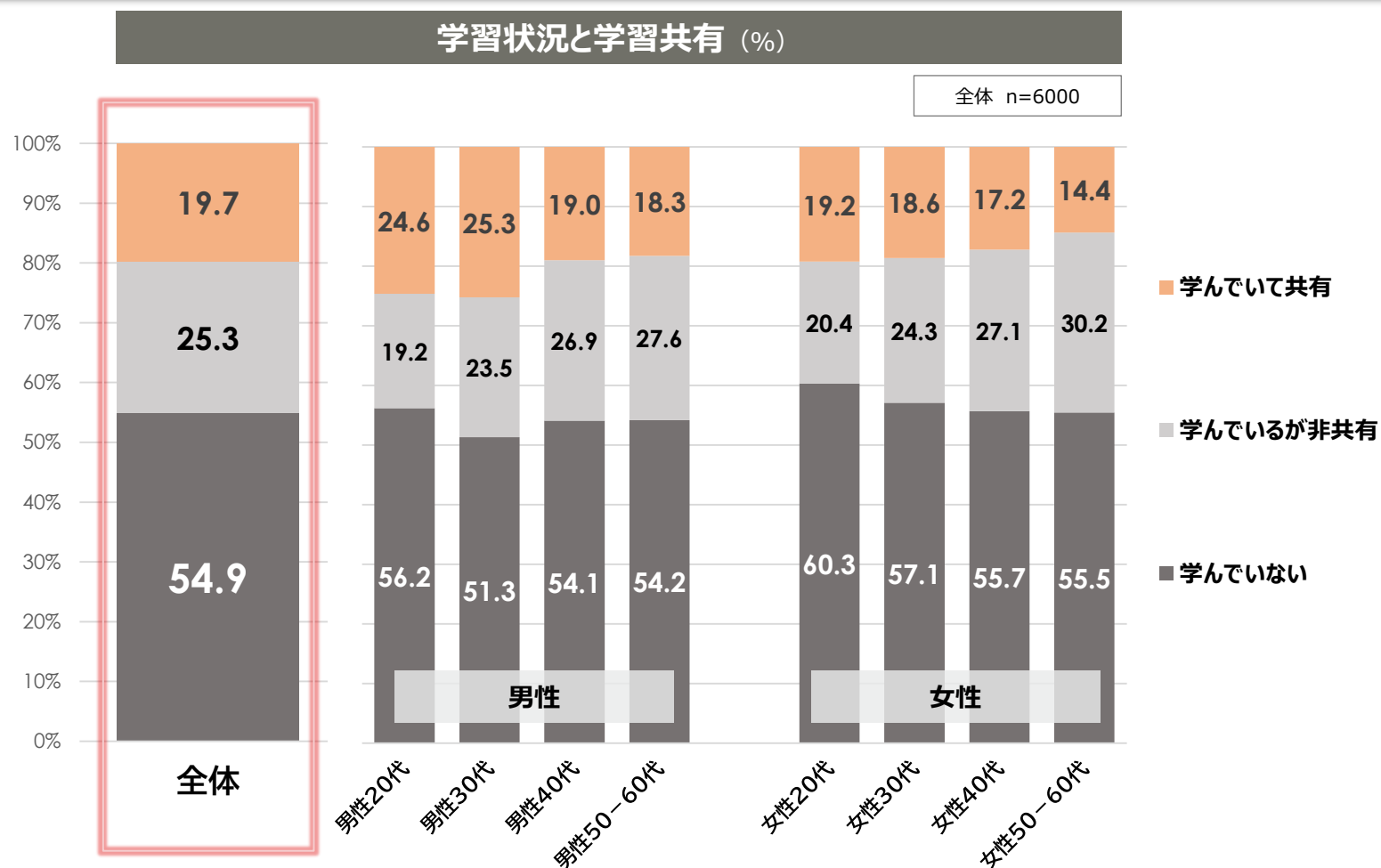


学びを共有することについて、「反応が薄そうだ」「興味を全く持たれなそうだ」「仕事が暇だと思われそうだ」が続く。



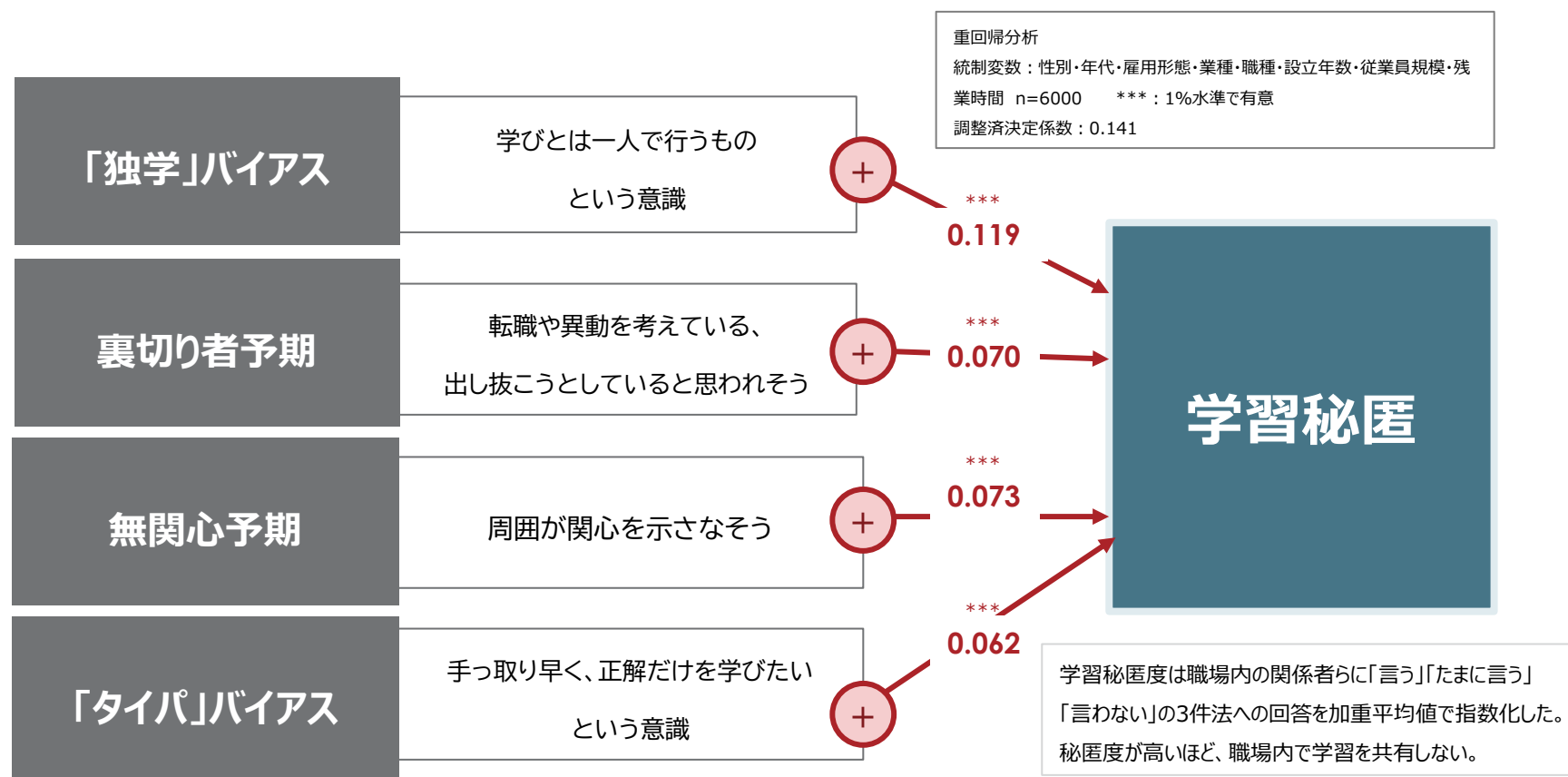
学習者の内、過半数が秘匿化されることで、

職場において可視化される（同僚に共有される）学びは、全体で19.7%になる。



学習秘匿を促進してしまう要因として、「学びは一人で行うもの」という独学バイアスや、周囲が関心を示さなそうだという無関心予期が影響していた。

学びの組織文化

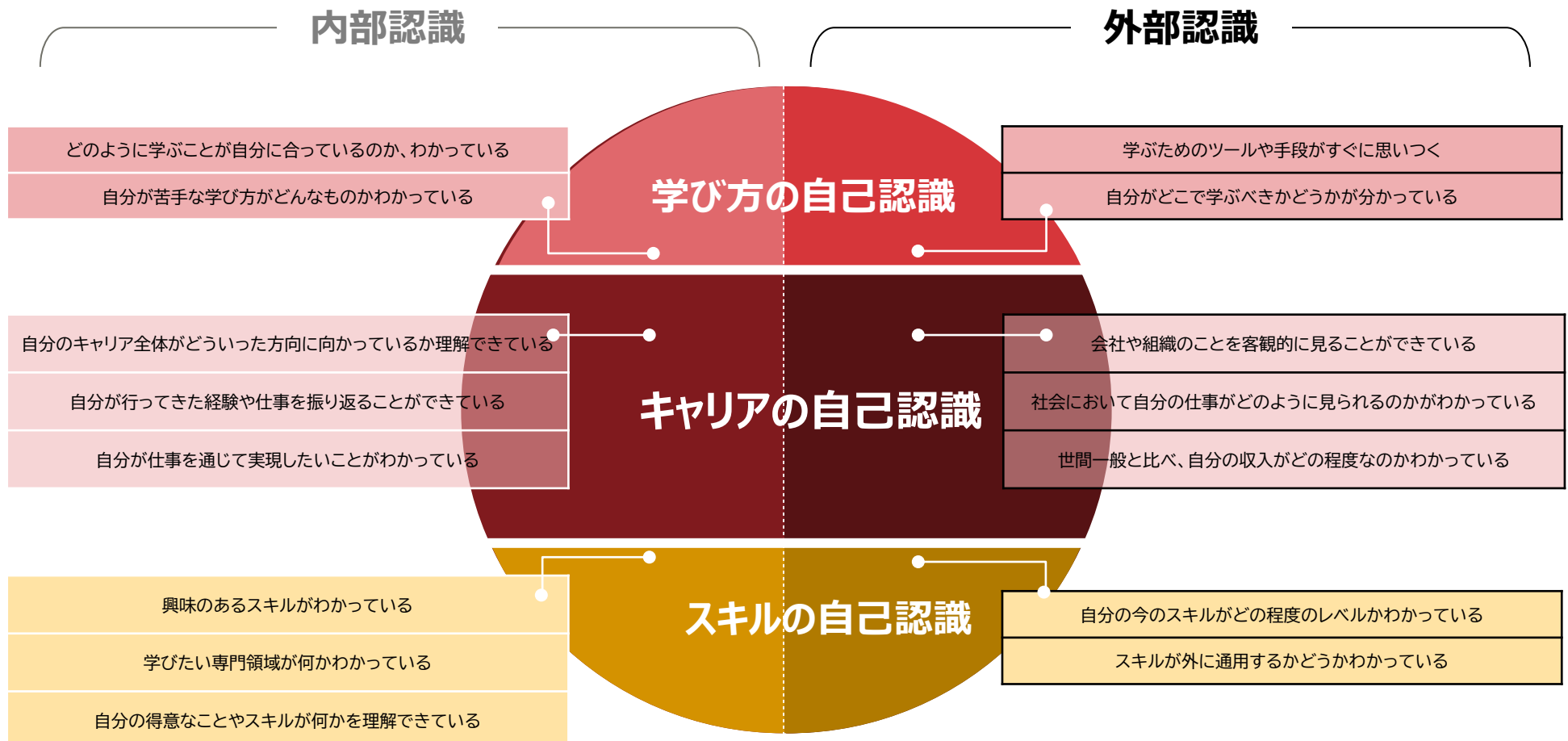


学び合う組織のために ①自己認識と学習行動

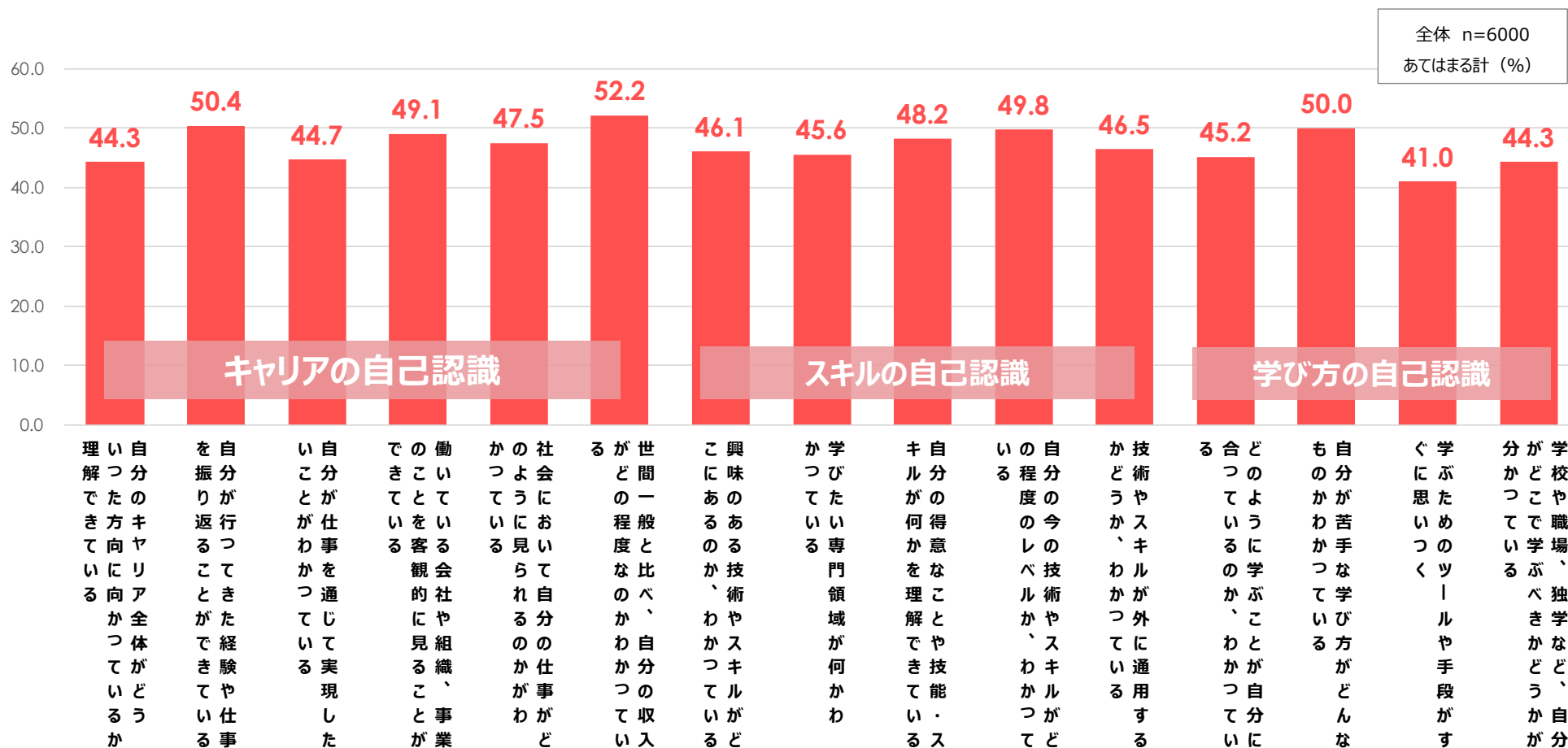
パーソル総合研究所
シンクタンク本部



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。

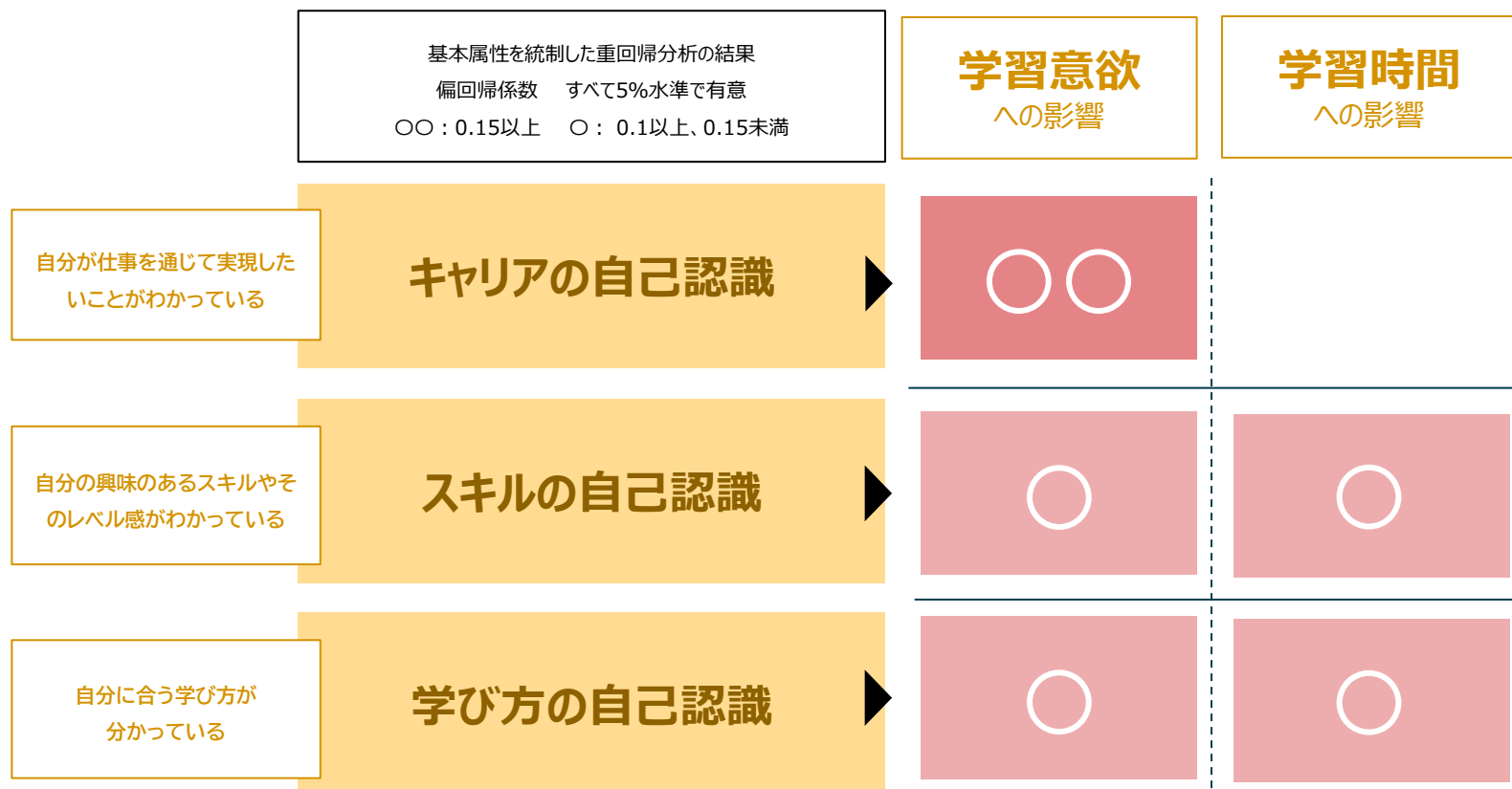


「学び方」「キャリア」「スキル」の3つの次元で測定した自己認識の実態は以下。



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

コミュニティ・ ラーニング 経験

研修でのグループ・ディスカッション／
グループワーク

事例共有会

読書会・勉強会

NPOなど社会活動への参加

課題解決型のプログラムへの参加

キャリア・イベントへの参加

社内での選抜型の研修

+

学びの自己認識 総合指数

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

信頼性係数 0.924

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

学びの相談経験

0.175

リーダーシップ経験

0.158

後輩の育成や相談役
会社・部署の戦略企画 など

組織俯瞰経験

0.089

部門横断的なプロジェクトへの参加
組織のビジョンや目標の策定 など

新規提案経験

0.069

新規事業・新規プロジェクトの立ち上げ
新しいアイデアや企画の提案 など

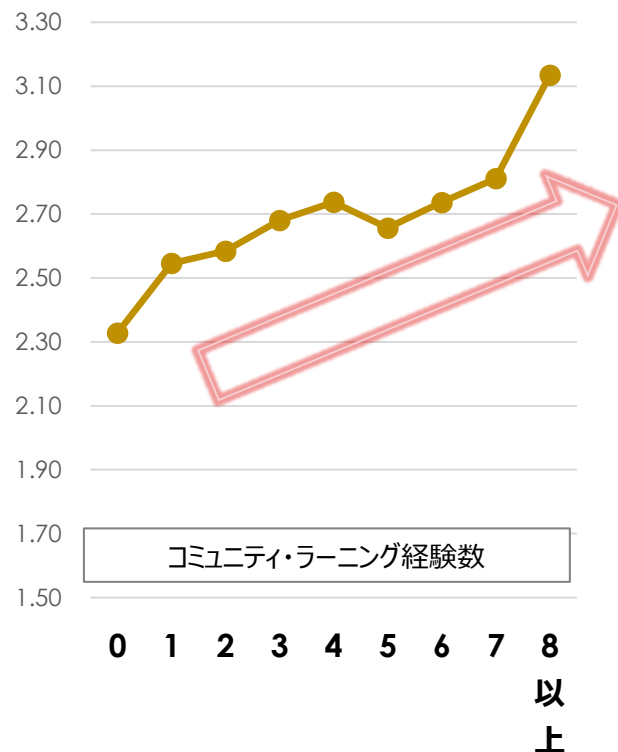
コミュニティ・ラーニングと自己認識は正の相関関係にあるが、そうしたコミュニティ・ラーニングの経験は、62.5%がひとつもない。

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

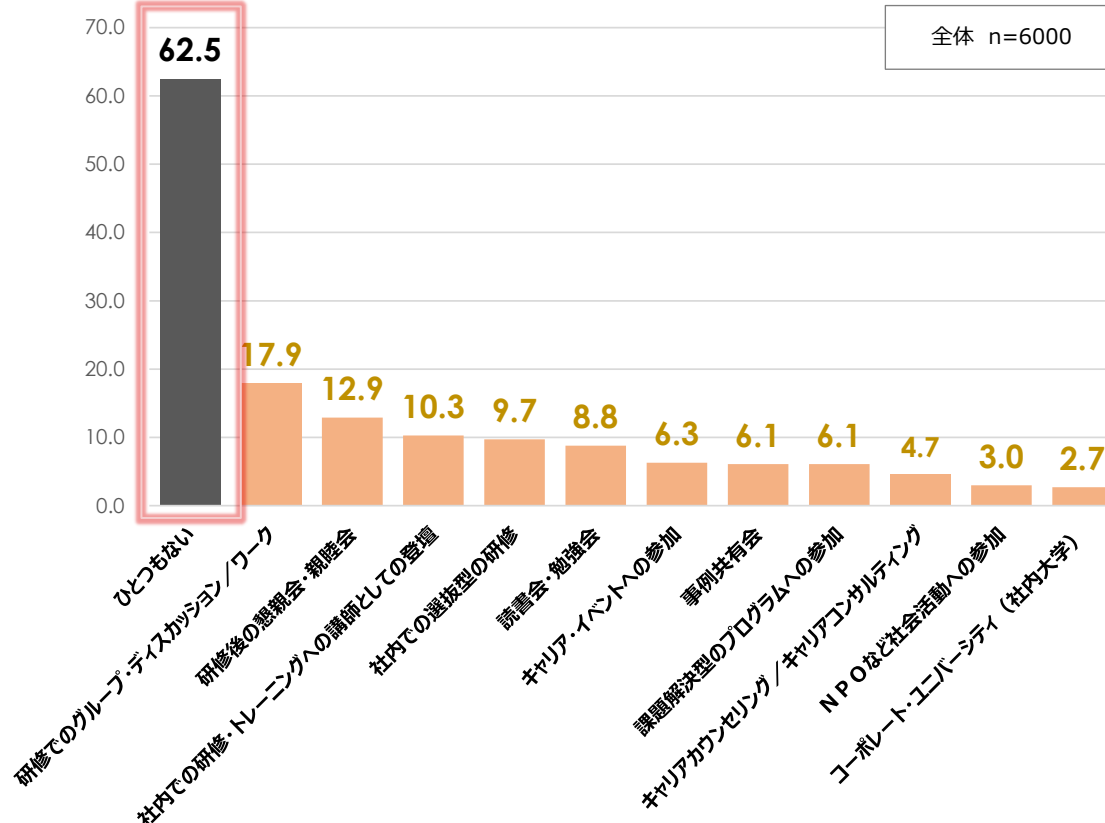
平均値・pt

全体 n=6000



コミュニティ・ラーニング経験 (%)

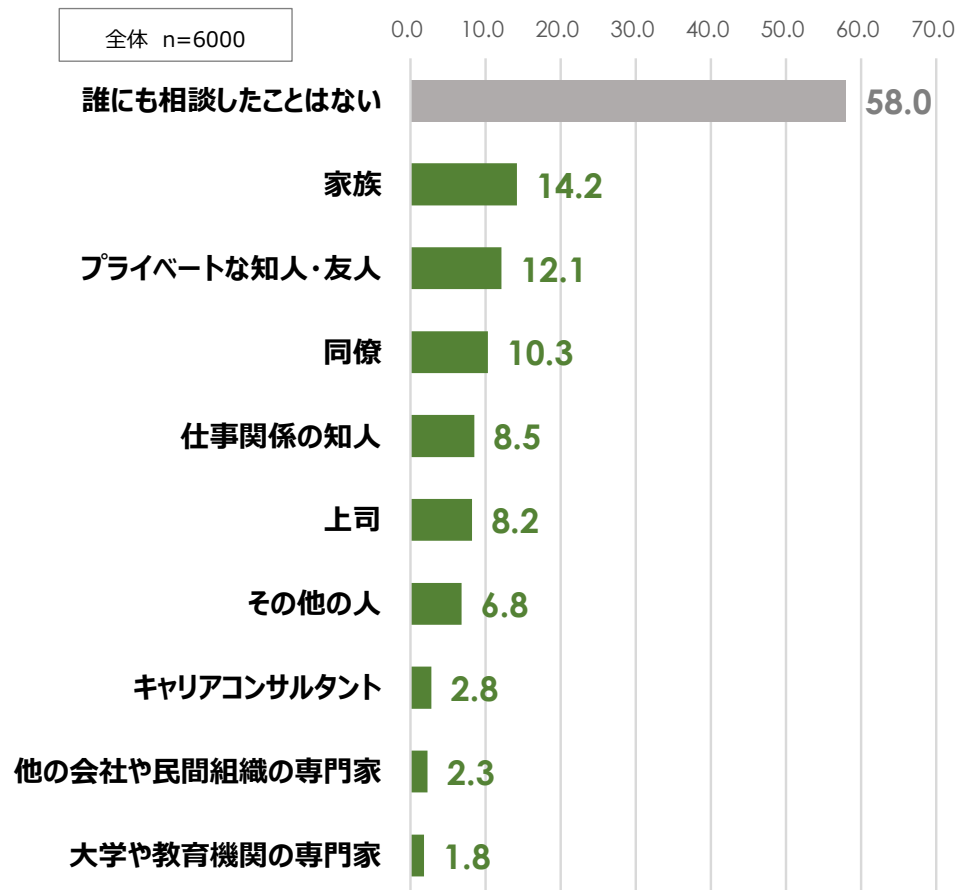
全体 n=6000



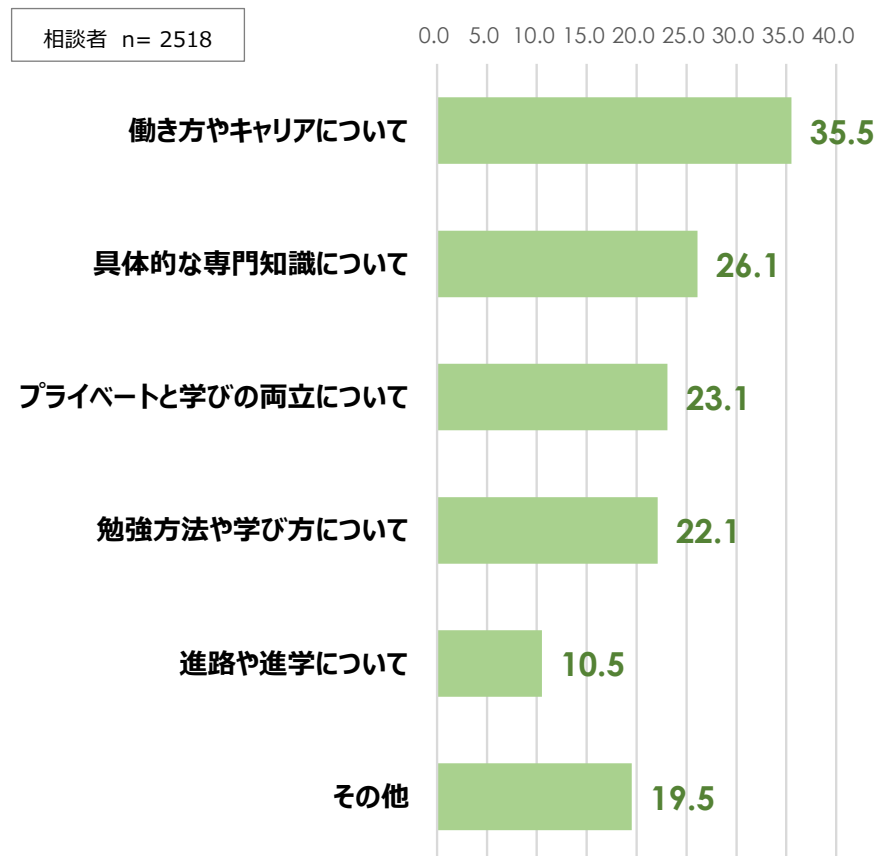
58.0%が、自らの学びについて人に相談したことが無い。

相談者の相談内容としては、「働き方やキャリアについて」「具体的な専門知識について」が多い。

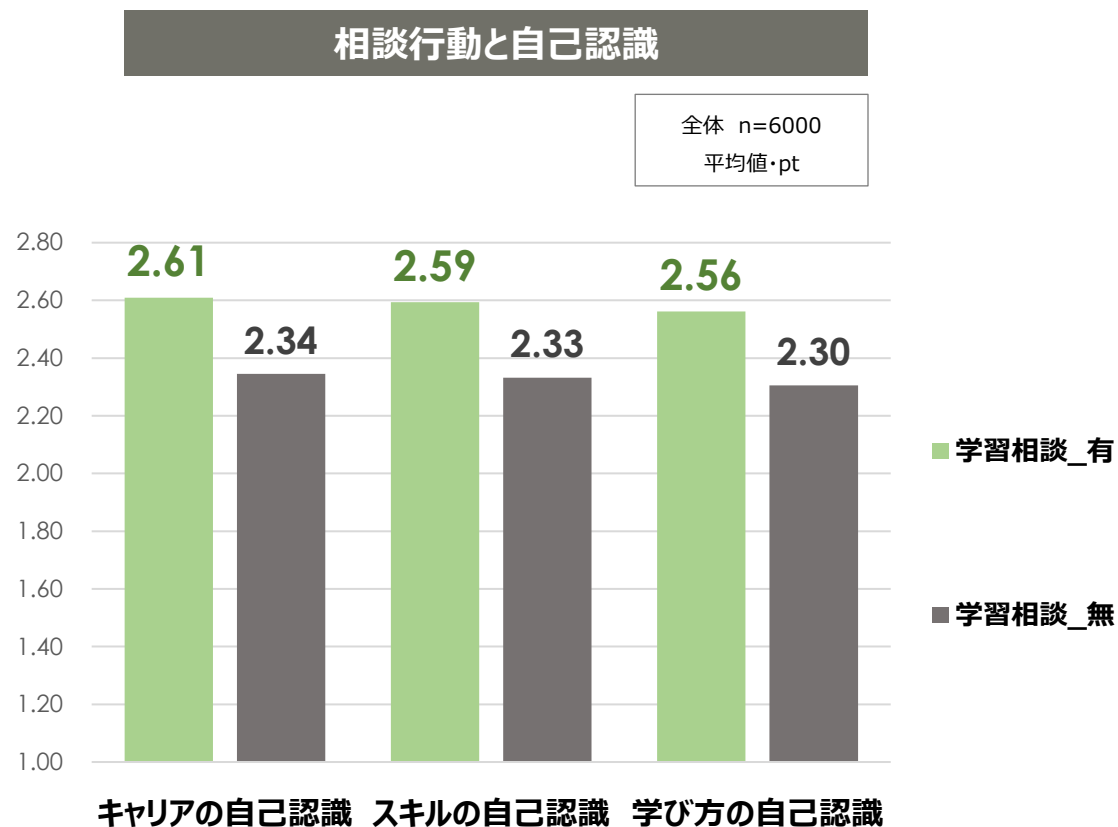
学びについて相談した人 (%)



相談内容 (%)



学びに関する相談行動が有る者のほうが、すべての自己認識が高い傾向にある。



学び合う組織のために ②組織文化とマネジメント

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



組織文化と学習意欲・学習共有との関連を見た。学びの「活用文化」「共有文化」「奨励文化」が高い組織は
学習意欲が高く、学習共有が進んでいる。

学びの組織文化

学びの〈活用〉 文化

学んだことを、今の仕事に役立てることができる
挑戦することが歓迎されている
学んだことを用いて、業務を効率化することができる
学んだことを、社内のキャリアに役立てることができる

学びの〈共有〉 文化

人に対して業務を教える機会がある
自分が学んだり経験したことを、職場で共有する機会がある
組織に常に新しい情報が入ってくる

学びの〈奨励〉 文化

職場外の勉強会やセミナーへの参加が奨励されている
社内の役割ごとに必要なスキルやレベルが明文化されている
職場外の研修やトレーニングへの費用が補助される
業務時間内に学習や研修に出る時間がとりやすい

すべての項目が
それぞれに5%水準で有意

+

学習意欲

-

学習秘匿

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

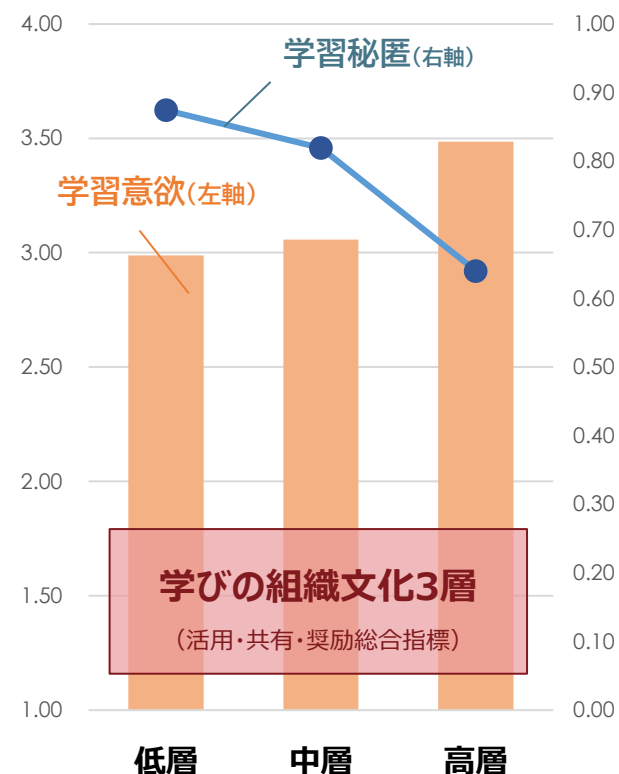
学習秘匿度は職場内の関係者らに「言う」「たまに言う」「言わない」の3件法への回答を加重平均値で指数化。秘匿度が高いほど、職場内で学習を共有しない。

学びの組織文化

学習意欲
平均値 (pt)

全体 n=6000

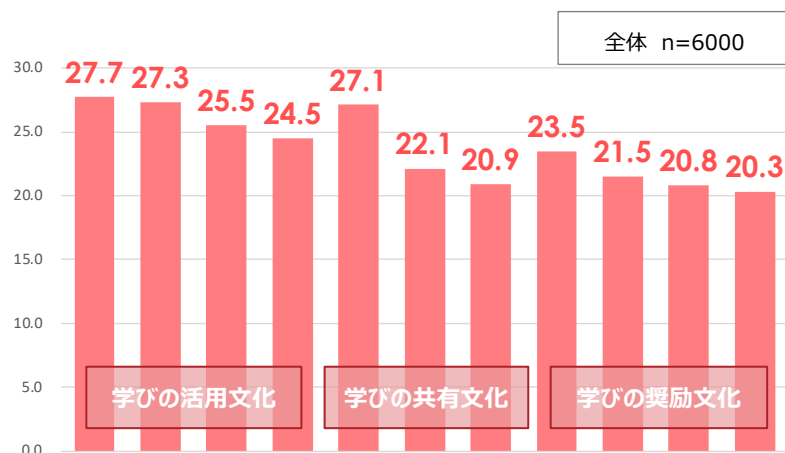
職場での秘匿度
平均 (pt)



学びの「活用文化」「共有文化」「奨励文化」はそれぞれあてはまる回答が20-27%程度。

職種別には、配送・物流・運輸職と事務職で特に低く、商品開発・研究職で高い傾向が見られた。

学びの組織文化 (あてはまる計・%)



業務時間内に学習や研修に出る時間
間がとりやすい
職場外の勉強会やセミナーへの参加が奨励されている
社内の役割ごとに必要なスキルやレベルが明文化されている
職場外の研修やトレーニングへの費用が補助される
組織に常に新しい情報が入ってくる
自分が学んだり経験したことを、職場で共有する機会がある
人に対して業務を教える機会がある
学んだことを、社内のキャリアに役立てることができる
学んだことを用いて、業務を効率化することができる
学んだことを、今の仕事に役立てることができる
挑戦することが歓迎されている

職種別 | 学びの組織文化 (平均値・pt)

		学びの 活用文化	学びの 共有文化	学びの 奨励文化
全体	(6000)	2.96	2.86	2.79
間接部門	(1242)	3.09	2.97	2.92
事務職	(907)	2.74	2.63	2.57
営業・販売職	(740)	3.02	2.95	2.84
サービス職	(320)	2.89	2.84	2.66
生産工程・管理・製造	(794)	2.85	2.82	2.75
配送・物流・運輸職	(220)	2.63	2.62	2.52
情報処理・通信技術職	(519)	3.08	2.95	2.91
商品開発・研究職	(209)	3.20	3.08	3.01
専門・技術職	(605)	3.06	2.95	2.85
その他	(444)	2.90	2.83	2.77

学習者の中でも、共有する者とならない者の差を見た。二項ロジスティック回帰分析の結果、「独学バイアス」「現場バイアス」が強い者は学習を他者と共有せず、「活用文化」「共有文化」が高い組織の場合や、「学びの自己認識」が高い者は共有している傾向が見られた。

共有する学習者

⊕ 学びの〈活用〉文化

⊕ 学びの〈共有〉文化

⊕ 学び方の自己認識

Cox-Snell R2 乗 0.083
Nagelkerke R2 乗 0.115

共有しない学習者

「独学」バイアス ⊖

「現場」バイアス ⊖

Cox-Snell R2 乗 0.097
Nagelkerke R2 乗 0.134

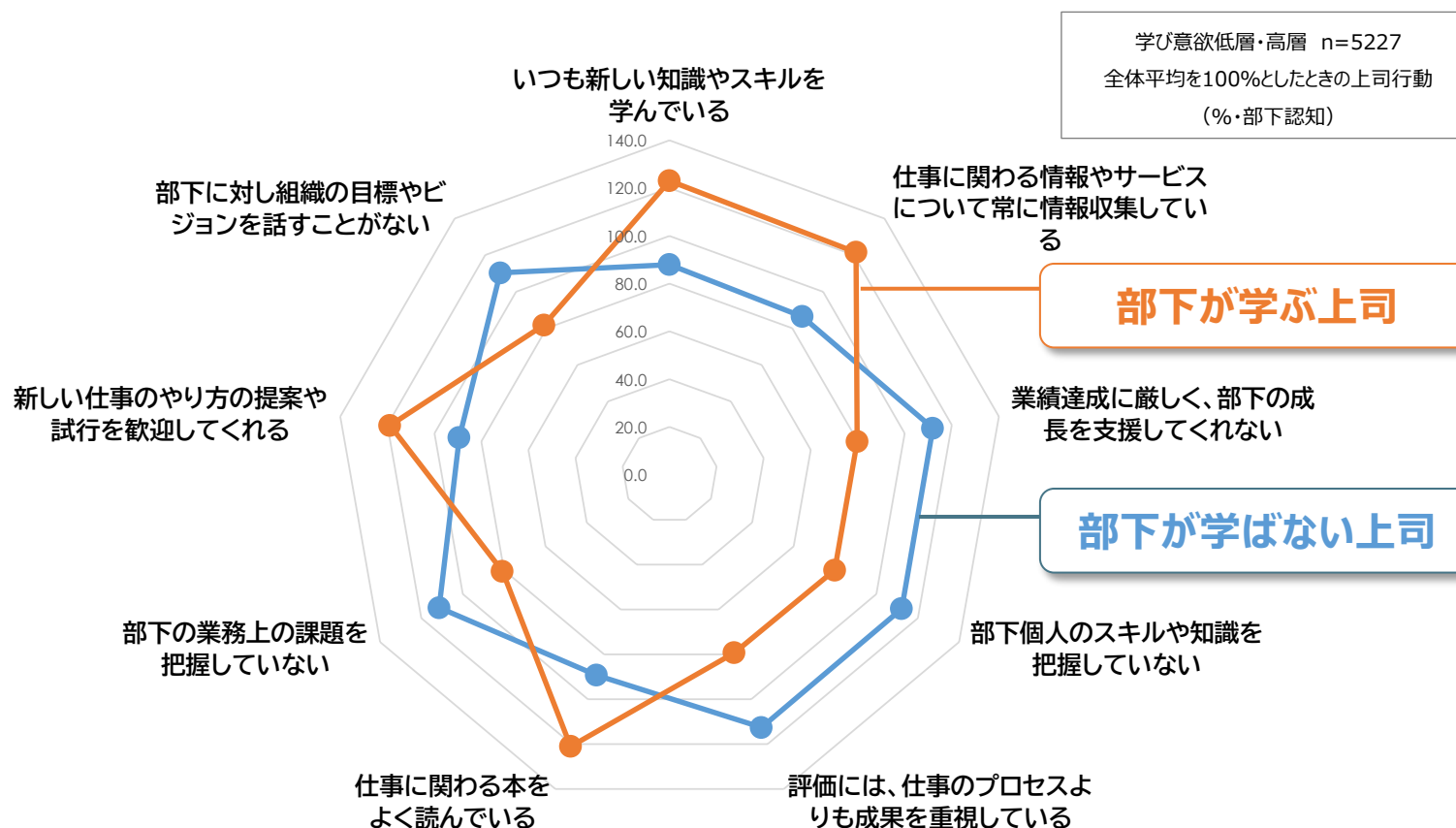
週1時間以上学習者 n=982
二項ロジスティック回帰の結果、5%水準で有意な項目抜粋

メンバーの学びと上司マネジメントの行動を見た。上司自身の学び行動が、部下の学習意欲・学習時間・学習共有
にプラスの関連が見られた。

基本属性を統制した重回帰分析の結果 偏回帰係数 ※すべて5%水準で有意 ○○：0.15以上 ○：0.1以上、0.15未満 △：0以上、0.1未満 ×：マイナス		学習意欲 への影響	学習時間 への影響	学習期間 への影響	学習共有 (秘伝しない度合い)
日常的な情報収集、 新しい知識やスキルの学習など	上司自身の学び行動	○○	○		○
プロセスや工程も考慮した評価、 新しい仕事のやり方の提案や試 行の歓迎 など	成長支援	○			○
仕事の進め方の細かい指示、 進捗や内容の報告強要 など	マイクロマネジメント	×		×	△

部下の学び意欲の強さを3層に分割し、高層と低層を比較してレーダーチャートで示した。

学び意欲の強い部下の上司は、「いつも新しい知識やスキルを学んでいる」、「仕事に関わる本をよく読んでいる」などが高い。



【Appendix】 個人特性と学び

パーソル総合研究所
シンクタンク本部



PERSOL

パーソル 総合研究所

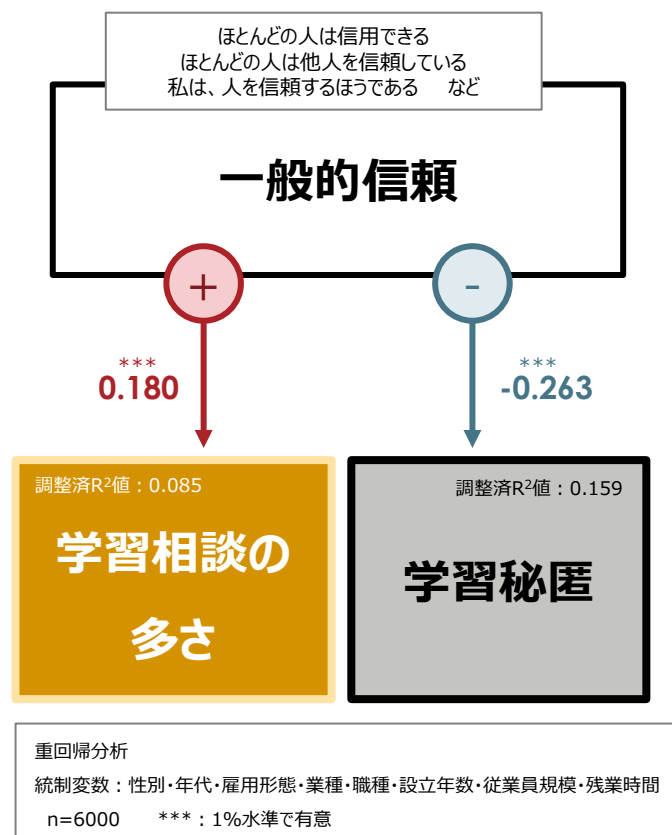
パーソナリティ特性と学習の関係性を見た。協調性・開放性・勤勉性が学習意欲とプラスの関係性、外向性と開放性が学習時間とプラスの関係性が見られた。

基本属性を統制した重回帰分析の結果 偏回帰係数 ※すべて5%水準で有意 ○○：0.15以上 ○：0.1以上、0.15未満 △：0以上、0.1未満 ×：マイナス	学習意欲 への影響	学習時間 への影響	学習期間 への影響	学習共有 (秘匿しない度合い)
外向性	×	○	○	○○
協調性	○○	△		○
勤勉性	○			
神経症傾向				×
開放性	○○	○		○

パーソナリティ特性尺度参照：小塩真司・阿部晋吾・カトローニ ビノ(2012). 日本語版Ten Item Personality Inventory(TIPI-J) 作成の試み パーソナリティ研究, 21, 40-52.

他者に対する一般的信頼と学習相談の多さ、そして学習秘匿の度合いを見た。

一般的信頼が高いほど学習相談が多く、学習秘匿が少ない傾向にある。



一般的信頼と学習相談・学習秘匿

