

# COMMUNITY

コミュニティラーニングの効果に  
関する調査レポート

# LEARNING

学びのコミュニティ形成が  
自律型人材組織への第一歩

# COMMUNITY

## コミュニティラーニングの効果に 関する調査レポート

# LEARNING

### 「キャリア自律や組織力強化のための学び合い」に関する実態調査

他者との関わりの中でたがいに学び合うコミュニティラーニングは、  
今後、人財育成策におけるトレンドとなる可能性を秘めている。

この“学び合い”について株式会社Schoo(スクー)は、

人財育成担当者対象の調査(調査期間:2024年8月16日～8月29日／有効回答数:217件)、

および20～60代のビジネスパーソンを対象とした調査(調査期間:2024年8月22日～8月24日／有効回答数:930件)を実施した。

本稿では企業側・従業員側の双方の調査結果を比較分析したものを紹介する。

# 「コミュニティラーニング」の現在地と 将来的な可能性を明らかにする



人的資本経営の実践には人財育成の推進が不可欠となるが、単に育成施策を講ずるのではなく、従業員エンゲージメントを高めて人財の定着を図り、生産性の向上を実現できるかがポイントとなる。この経営ニーズを持続的に叶える方策として、自律的な学び合い＝「コミュニティラーニング」の制度導入や仕組み化を検討する企業が出てきている。本調査レポートでは、「従業員のパフォーマンスやキャリア観、帰属意識と“学び”の関係性」に焦点を当て、人財育成担当者と働く個人（従業員）双方の調査結果を統合分析する。「コミュニティラーニング」にどんな効果があるのか、制度導入と仕組み化にあたって何が課題となるのかを考察し、理解を進めたい。

●「コミュニティラーニング」の導入企業は、大手企業でも15%ほど  
検討中を含めても全体では3社に1社程度に留まる（人財育成担当者向け調査より）

●自律的な学びにおいて、「従業員の現状」は  
「人財育成担当者の期待値」から大きなギャップがある（人財育成担当者向けならびに従業員向け調査より）

- ・従業員の6割が「仲間同僚との対話による学び合いや、越境・社外組織との学び合い」を“ほとんどしていない、もしくは全くしていない”と回答
- ・従業員の4割が「個人の自発学習や上司との（業務以外の）対話による学び合い」を“ほとんどしていない、もしくは全くしていない”と回答

●「コミュニティラーニング（学び合い）」を導入・実施する企業の95%  
は一定の成果や手ごたえを実感（人財育成担当者向け調査より）

●「コミュニティラーニング」とエンゲージメント・キャリア自律に  
関する項目は総じて「高い相関」を示す（従業員向け調査より）

- ・学び合いの制度や仕組みが提供されている企業の従業員のほうが、エンゲージメント及びキャリア自律意識にポジティブな回答をした人が多い（平均20ポイント以上高い）
- ・「コミュニティラーニング」を取り入れ、上司や同僚仲間、社外との学び量が増えることでむしろ「転職意向」が低くなる傾向がうかがえる

●コミュニティラーニング実装に向けた課題として、情報やナレッジ  
の不足が多く、サードパーティなどとの上手な連携が鍵になりそう

#### 【調査概要】

「キャリア自律や組織力強化のための学び合い」に関する実態調査  
調査主体:株式会社Schoo(スクー)

#### [人財育成担当者向け]

調査期間:2024年8月16日～29日

有効回答:217件

調査方法:インターネット調査(HRプロ)

HRプロ会員(全国の上場および非上場企業の人事責任者・  
担当者・戦略人事およびマネジメント層)

・企業規模構成比:

1001名以上 33% / 301~1000名 22% / 300名以下 45%

・業種構成比:メーカー企業 39% / 非メーカー企業 61%

#### [従業員向け]

調査期間:2024年8月22日～24日

有効回答:930件

調査方法:インターネット調査(マクロミル)

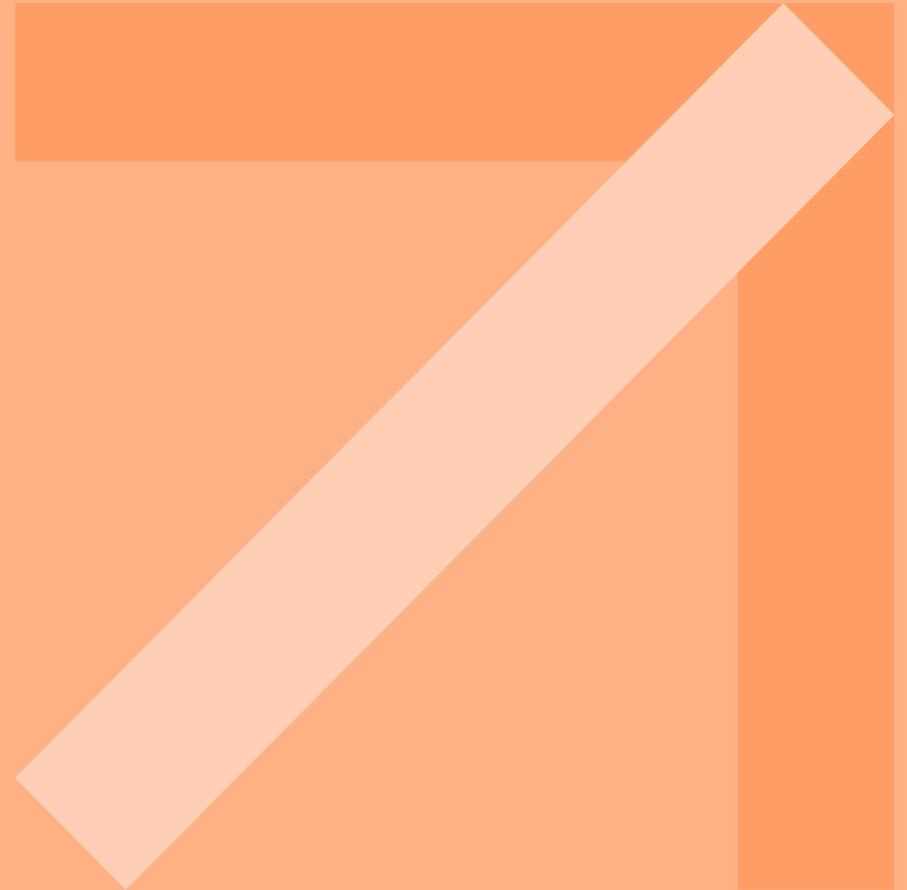
全国の20~60代のビジネスパーソン

# 自律的な学習の実態

## 企業側の期待と従業員側の姿には大きなギャップあり

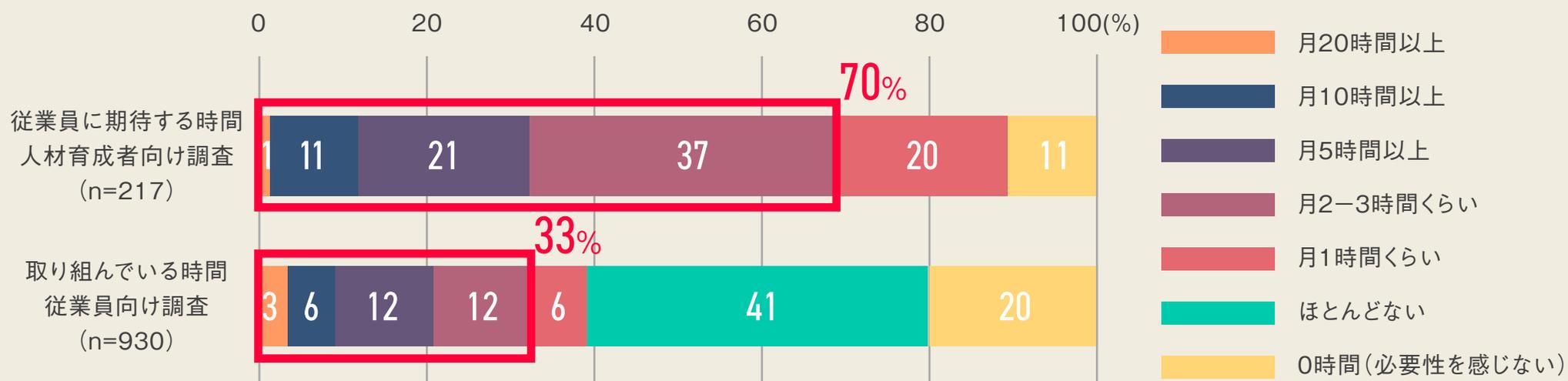
人的資本経営の実践には人財育成の推進が不可欠となるが、単に育成施策を講ずるのではなく、従業員エンゲージメントを高めて人財の定着を図り、生産性の向上を実現できるかがポイントとなる。この経営ニーズを持続的に叶える方策として、自律的な学び合い＝「コミュニティラーニング」の制度導入や仕組み化を検討する企業が出てきている。本調査レポートでは、「従業員のパフォーマンスやキャリア観、帰属意識と“学び”の関係性」に焦点を当て、人財育成担当者と働く個人（従業員）双方の調査結果を統合分析する。「コミュニティラーニング」にどんな効果があるのか、制度導入と仕組み化にあたって何が課題となるのかを考察し、理解を進めたい。

他者との関りや対話を積み重ねつつ自律的に学習する。そんな「コミュニティラーニング」には、さまざまな方法がある。ここでは“学び”のスタイルを4つ設定し、それぞれに関し、企業人事が寄せる待と従業員側の実態とを確認してみた。すると、人事が従業員に期待する学習時間・頻度と、社会人が学んでいる実際の時間・頻度には、かなりのギャップがある様子が浮かび上がってきた。



【図表1】

## 仲間同僚との対話による学び合い（ヨコ方向）

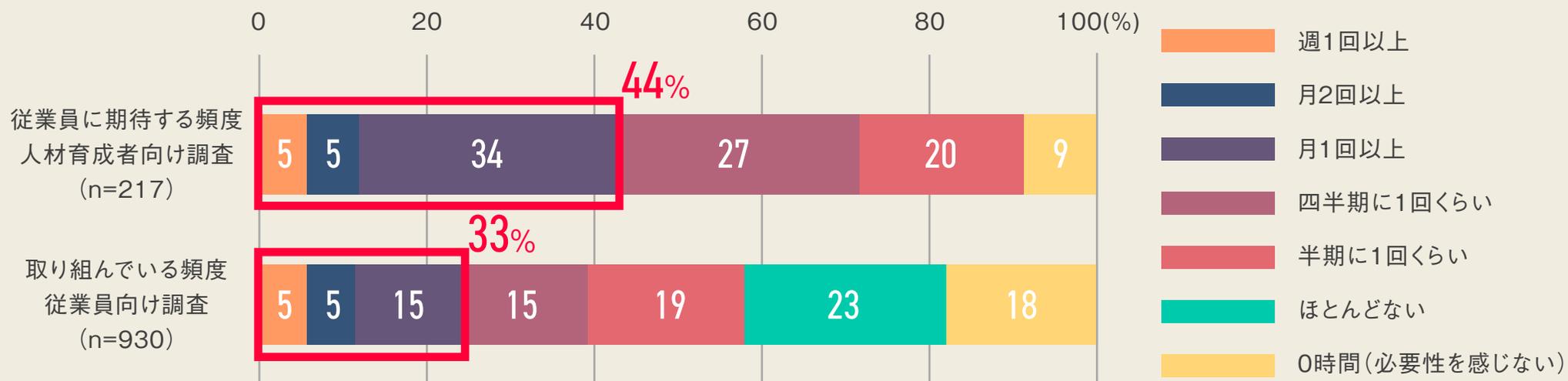


企業人事の37%が、このヨコ方向の学びに「月に2-3時間くらい」取り組んで欲しいと考えている。「月20時間以上」などと合わせれば「月2-3時間以上」を期待している企業が計70%に達している。

いっぽう社会人調査では「ほとんどない」が41%で最多。「0時間」の20%も合わせれば全体の61%が「コミュニティラーニング」に取り組んでいないのだ。

【図表 2】

## 上司（業務以外の）対話による学び合い（タテ方向）

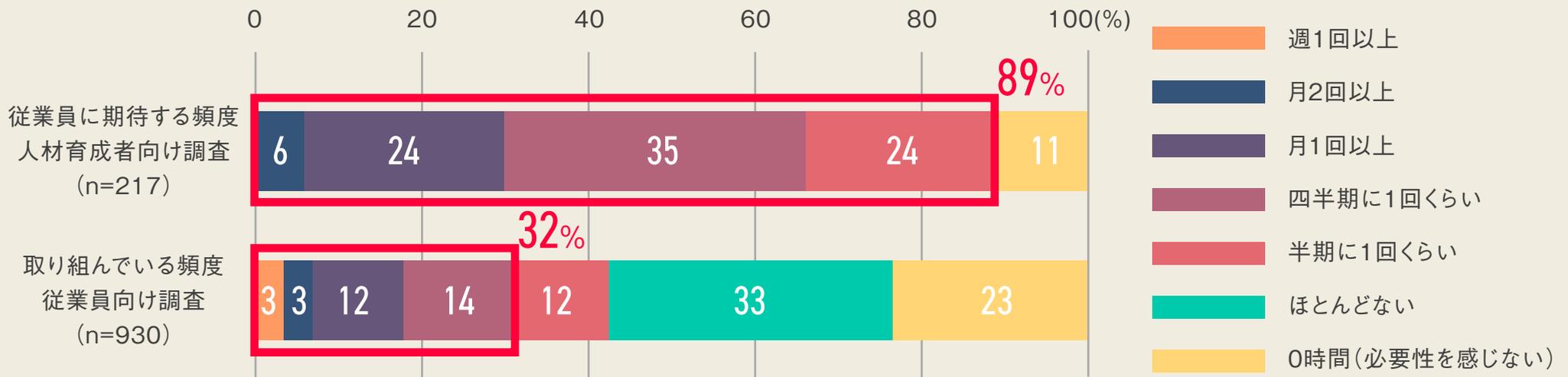


人材育成担当者向け調査で最多だったのは「月1回以上」で34%。「週1回以上」と「月2回以上」がともに5%あり、これらを合わせると企業人事の44%が「月に1回以上は上司との（業務以外の）対話による学び合いの機会を持って欲しい」と考えていることにな

る。だが社会人調査では「ほとんど対話をしていない」と「0時間」が計41%。上司と（業務上の指示や報告以外で）対話し学び合う機会をほとんど持っていないのが現実だ。

【図表3】

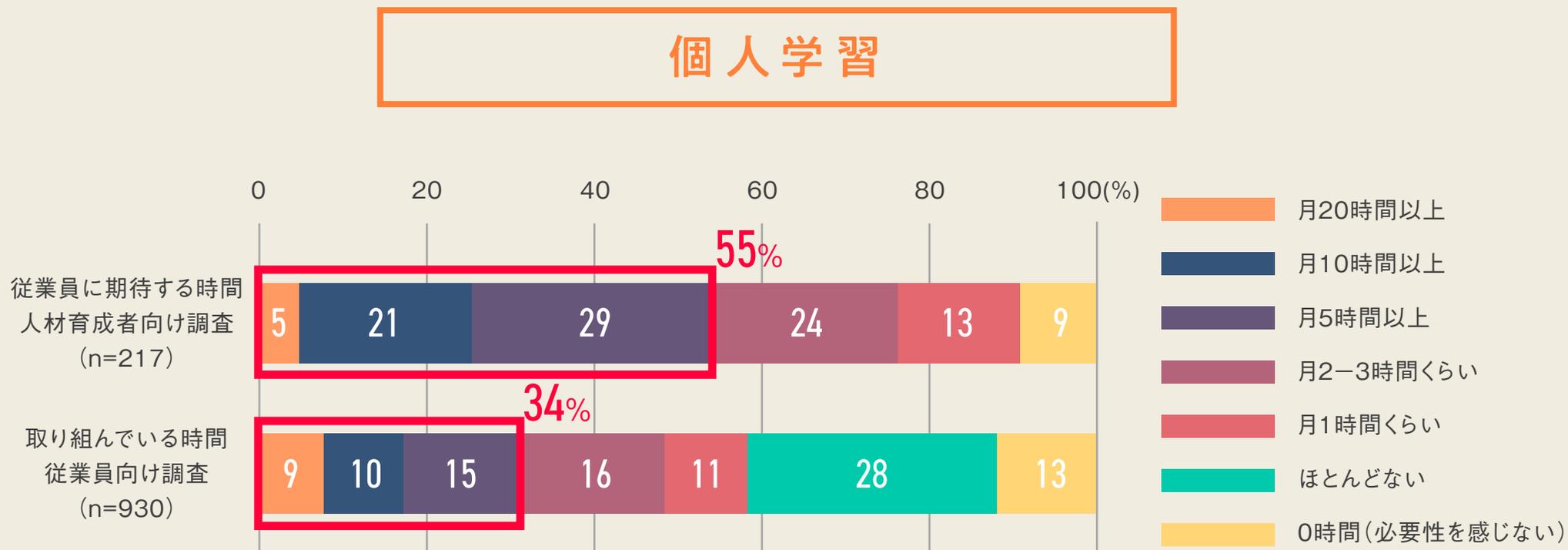
## 越境・社外組織での学び合い



異業種交流会や社外ワークショップへの参加を促す企業や、他社や非営利法人などに従業員を“留学”させる企業が増えている。企業人事としては、こうした越境・社外組織での学び合いを「四半期に1回くらい(35%)」の頻度で経験して欲しいと考えているようだ。「月1回以上」と「月2回以上」を合わせれば過半数が、また「半期

に1回」も含めれば約9割の企業が、社外組織での学び合いを必要なものと捉えていることがわかる。だが社会人調査の結果は「ほとんどない」と「0時間」が計56%。あまり浸透していない様子が伺える。

【図表4】



●個人学習【図表4】

他者とともに“学び合う”ことに比べれば、個人学習のハードルは低いはず。それゆえ人事側は29%が「月5時間以上学んで欲しい」と回答したほか、全体の半数以上(55%)が、それ以上の時間、個人学習に取り組むことを期待している。

個人学習に「月5時間以上」充てている社会人は計34%で、3人に1人ならまずまずの数といえるだろう。だがいっぽうで「ほとんどない」と「0時間」が計41%と、個人学習にすら取り組めていない層がかなり存在するのが実情だ。

# 学び合いの仕組み化が進んでいるのは大企業中心 導入企業の95%が効果実感

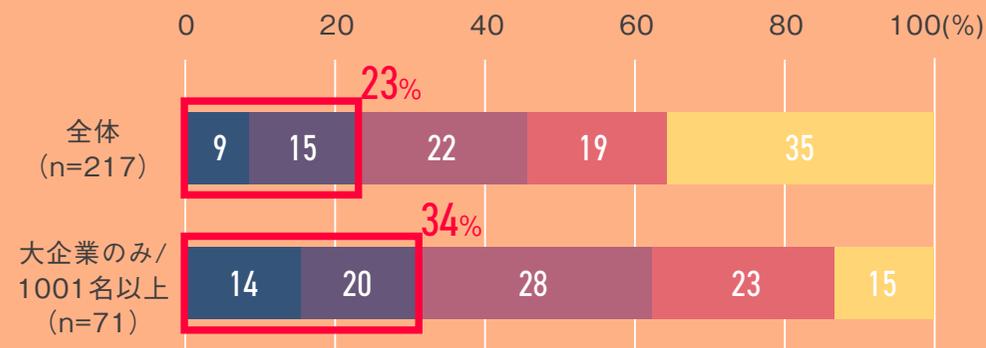
自律的学習(コミュニティラーニングおよび個人学習)の量や頻度について、人事の期待と従業員側の実態には大きな開きがあることがわかったものの、こういった学びを組織的に促進する企業はどの程度いるのだろうか？

図表5は「キャリア自律や組織力開発を目的とした従業員向けの学び施策をどのように推進しているか」を尋ねたものだ。なお、実務に必要なオンボーディングや従来 of 階層別研修などは除いて考えてもらった。

全体結果から見ると、最も多かったのは「特に用意しておらず従業員に任せている」の35%で3社に1社が自律的な学びに関する組織的な支援を行っていないことがわかる。反対に「企業内大学など学び合う機会」と「個人の自発的学習機会」を両方用意している企業は9%、「個人の自発学習機会を用意していて、学び合う機会も検討中」とした企業は15%となっていた。この結果を従業員数1001名以上の大企業のみ抽出して見ると、「学び合う機会」と「個人の自発的学習機会」を両方用意しているという企業の割合は15%に上昇し、「個人の自発学習機会を用意していて、学び合う機会も検討中」との企業は20%にもなった。大企業では自律的な学び取り組みが進んでいるようだ。「学び合いの制度・施策」として、具体的には次頁のような施策が行われている。

キャリア自律・組織力開発を目的とした  
従業員向けの学び施策の実施状況

【図表5】



- 企業内大学など学び合う機会と個人の自発学習機会を両方用意
- 個人の自発学習機会を用意していて、学び合う機会も検討中
- 個人の自発学習機会を用意しているが、学び合う機会を検討していない
- 従業員の福利厚生としてのみ自己啓発の環境を用意している
- 特に用意しておらず従業員に任せている

# 【学び合う機会として実施していること】

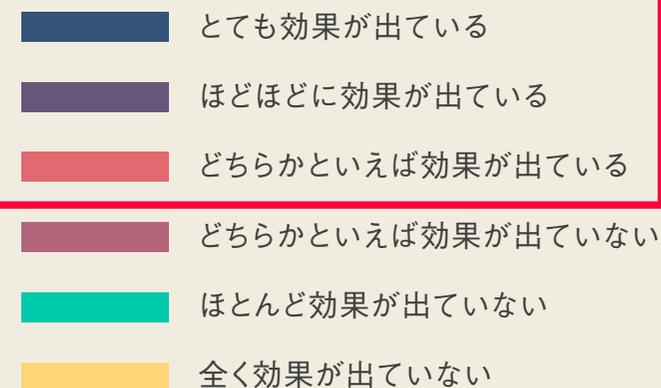
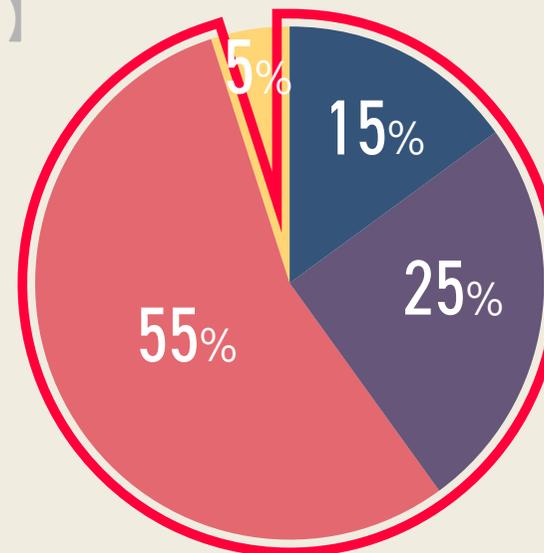
- ・**企業内大学の設置** (情報・通信／1001名以上)
- ・**グループ教育機関の設置** (メーカー／1001名以上)
- ・**20名程度・講師と題材交代制・毎月2時間程度の組織内合同学習実践** (メーカー／1001名以上)
- ・**職種・年代・求めるスキルなどの各種共通項で繋がるコミュニティ活動** (情報・通信／1001名以上)
- ・**学習コミュニティ活動の奨励と仕組み化** (メーカー／1001名以上)
- ・**全社的なプレゼントレーニングのコミュニティ、部門的な勉強会** (情報・通信／300名以下)

こうして学び合う機会を提供している企業を対象に「キャリア自律や組織力強化に関して取り組み効果を感じているか」を尋ねた。すると、「とても効果が出ている」が15%、「ほどほどに効果が出ている」が25%、「どちらかといえば効果が出ている」が55%で、計95%とほとんどの企業が効果を実感していた(図表6)。

これほど効果があるならもっと取り組みが進んでいてもいいはずだが、まだまだ浸透していないのが事実だ。その理由について、各社から寄せられたコメントを見ると、学び合いの仕組み化に向けての障壁は大きく分厚いことが理解できる。

学び合う機会の提供によるキャリア自律や組織力強化への効果 (実施企業のみ)

【図表6】



# 【学び合いの施策設計と推進、文化醸成や浸透における課題】

## ●推進に向けた組織体制の問題

- ・「自律的に学ぶ」ことが仕組み化できず、そういう社風にならない(サービス／301~1000名)
- ・常に学ぼうとする姿勢、学ぶといいことがあるという環境設計、風土づくりとその仕掛けが難しい(メーカー／1001名以上)
- ・自発的に学ぶ環境を形成したいが賛同者がいない(サービス／301~1000名)
- ・いまだに「キャリアパスをつくって若手を育てる」、「シニアは要らない」といった思想の役員、「等級で統一の研修」や「平等という名の画一的な学び」を大事にする層が一定数いる(サービス／1001名以上)

## ●仕組みを利用する従業員側の課題

- ・本人の主体性に任せているが、何をどう学べばいいかラーニングパスに悩んでいる人が多い(メーカー／1001名以上)
- ・スキルアップや学びに興味・関心のない社員へのきっかけ作りが難しい(メーカー／301~1000名)
- ・やる気がある人とない人の差が大きく、進め方に悩む(メーカー／300名以下)

## ●社内の共通課題

- ・部門によっては日々の業務に忙殺されていて時間が取れない(メーカー／1001名以上)
- ・目の前の業務に追われて新たな学びへの意識が低い(メーカー／1001名以上)
- ・自主的にスキルアップするための学びの時間をとることが難しい(情報・通信／301~1000名)

取り組みを進め、着実に効果を出している企業があるいっぽうで、経営層や上層部の理解を得ることの難しさや従業員の意識不足、そして「忙しすぎて学びの時間を捻出できない」という現実など、施策推進上にはさまざまな問題がある。これらの問題に直面して学

びの仕組み作りを進めることができない企業は、まだまだ多いことがわかる。その中には、組織的な取り組みや仕組み化、文化醸成へ向けての「共有知が不足している」という面もあるものと思われる。

# 学び合いの制度・施策はエンゲージメントと キャリア自律意識に直結する

学び合いの施策推進に取り組んでいる企業は、その95%が効果を感じていることをお伝えした。

では具体的に、どのような面で効果が表出しているのだろうか。社会人調査でヒアリングした働き手の意識(仕事意欲や組織エンゲージメント／ワークエンゲージメント、キャリア自律など)を基に確認してみたい。

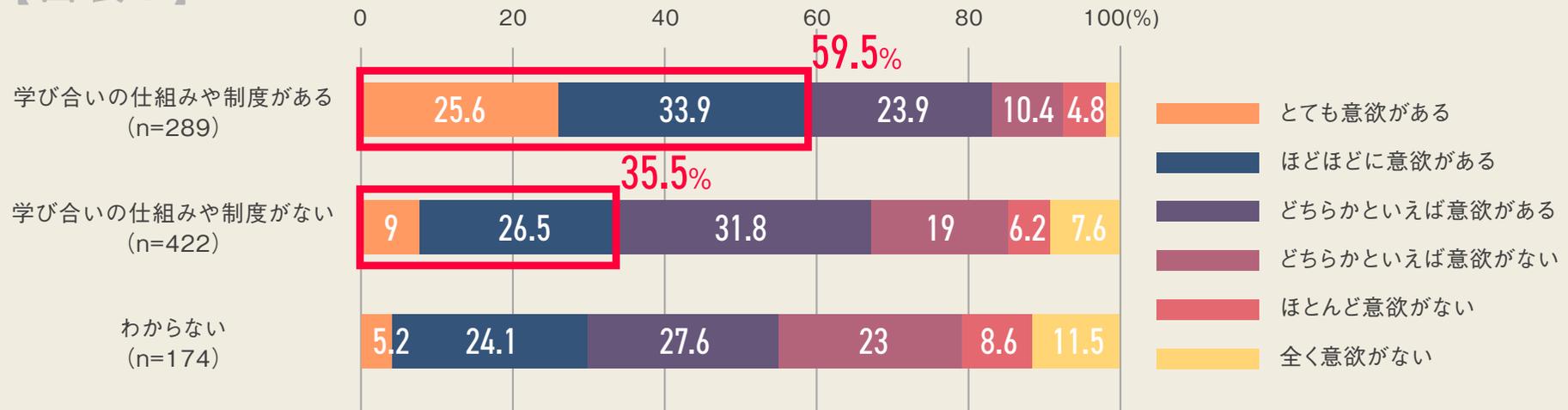
「所属先の企業に学び合いの仕組みや制度があるか」という観点から、働き手の意識を分析した結果が下記【図表7】から【図表13】となる。

学び合いの仕組み・制度がある企業では、従業員のキャリア自律・キャリア形成行動が活発化し、エンゲージメントも相対的に高くなっていることが見て取れる。

## 学び合い仕組み・制度が「仕事意欲」に与える影響

【図表 7】

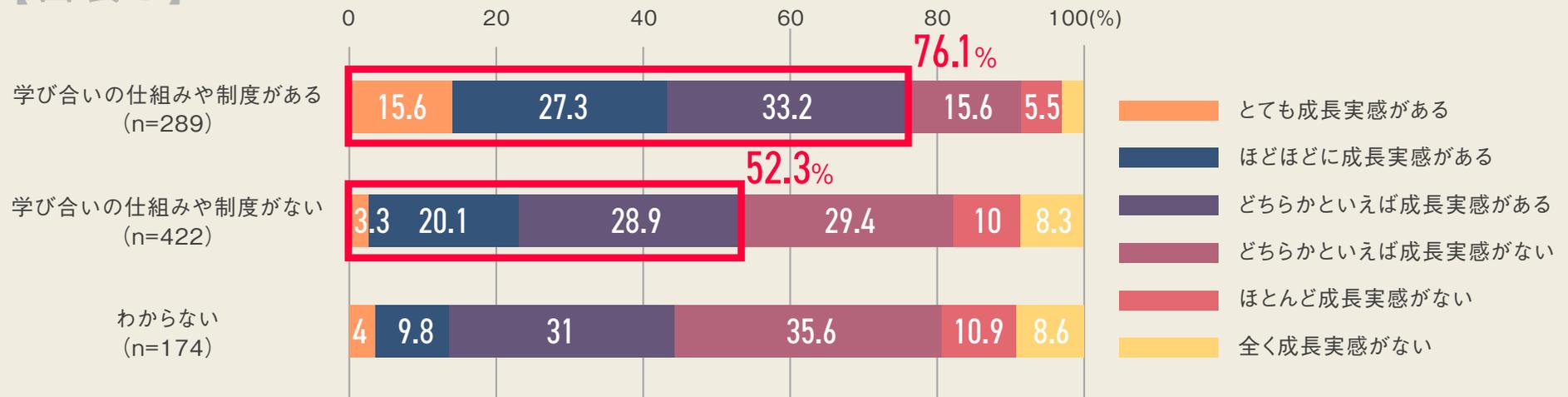
【社会人調査】仕事意欲について



## 学び合い仕組み・制度が「成長実感」に与える影響

【図表 8】

【従業員調査】成長実感について

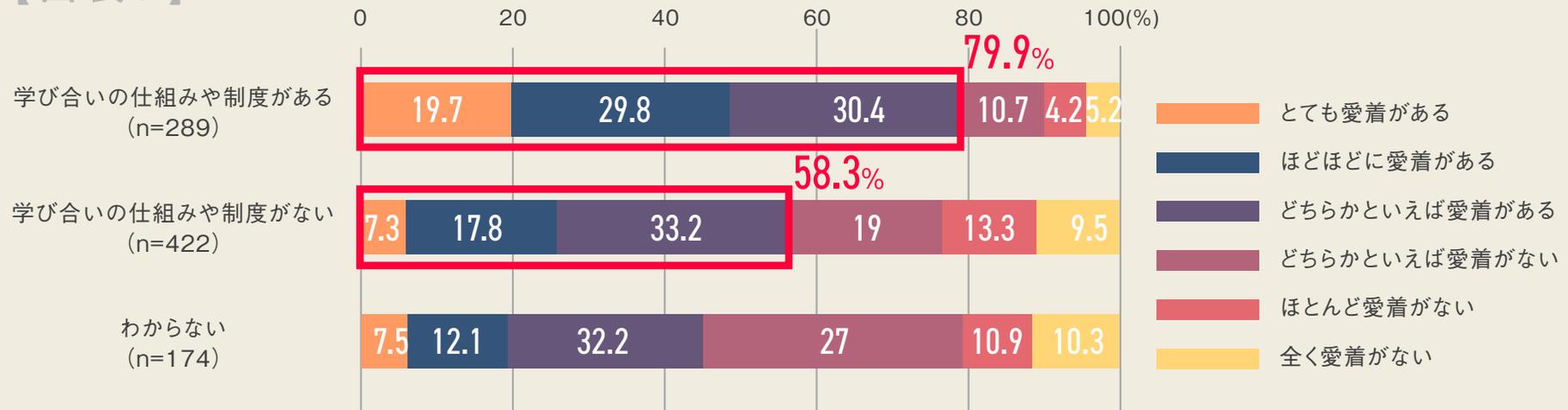


## 学び合い仕組み・制度が「組織愛着度」に与える影響

(組織エンゲージメント)

【図表9】

【従業員調査】組織愛着度について

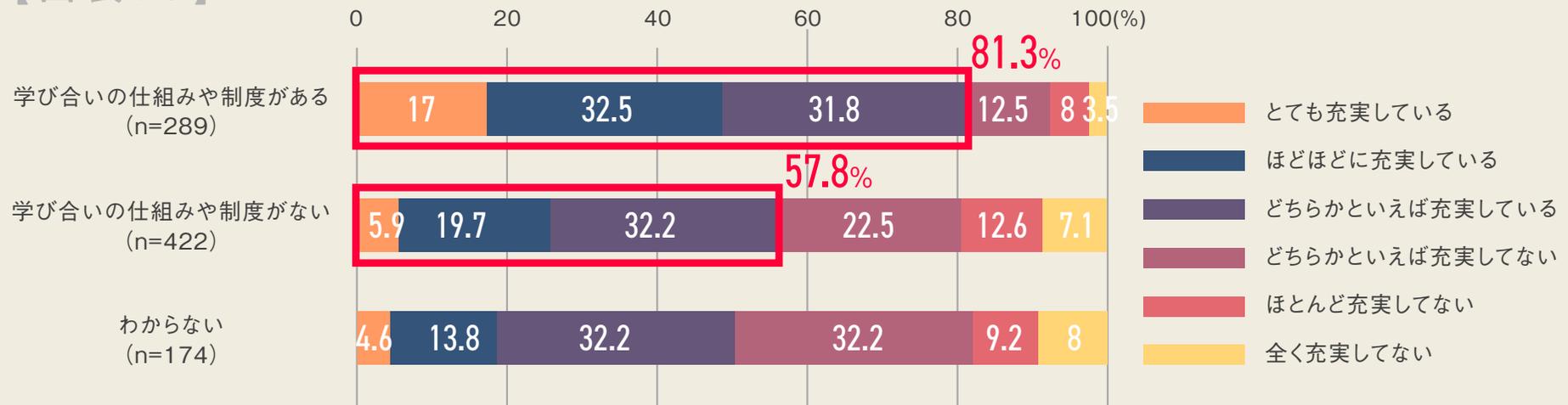


## 学び合い仕組み・制度が「業務の充実度」に与える影響

(ワークエンゲージメント)

【図表10】

【従業員調査】業務の充実度について

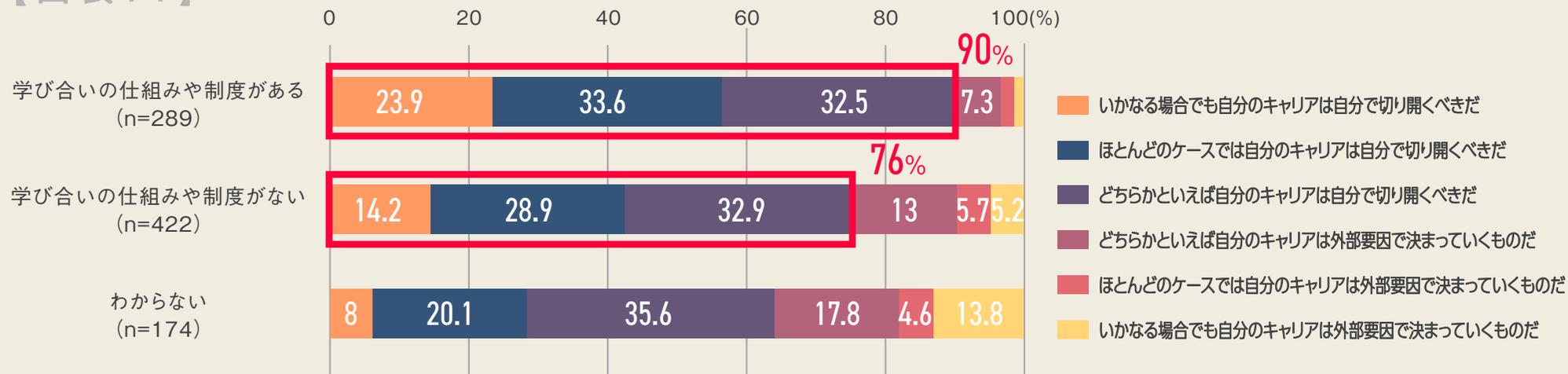


## 学び合い仕組み・制度が「キャリア観」に与える影響

(キャリア自律意識)

【図表11】

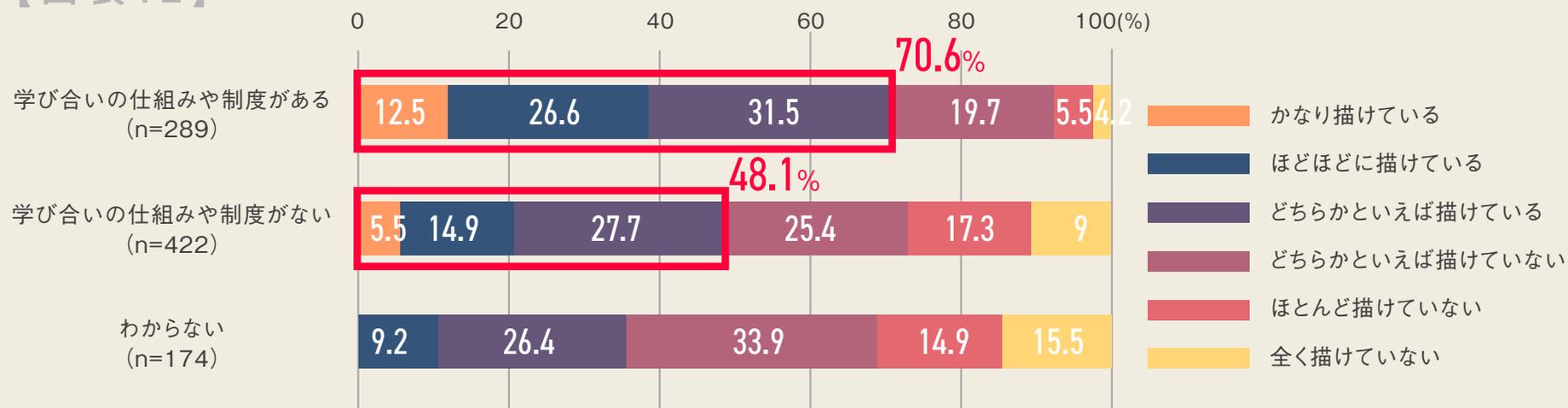
【従業員調査】キャリア観について



## 学び合い仕組み・制度が「キャリアプラン」に与える影響

【図表12】

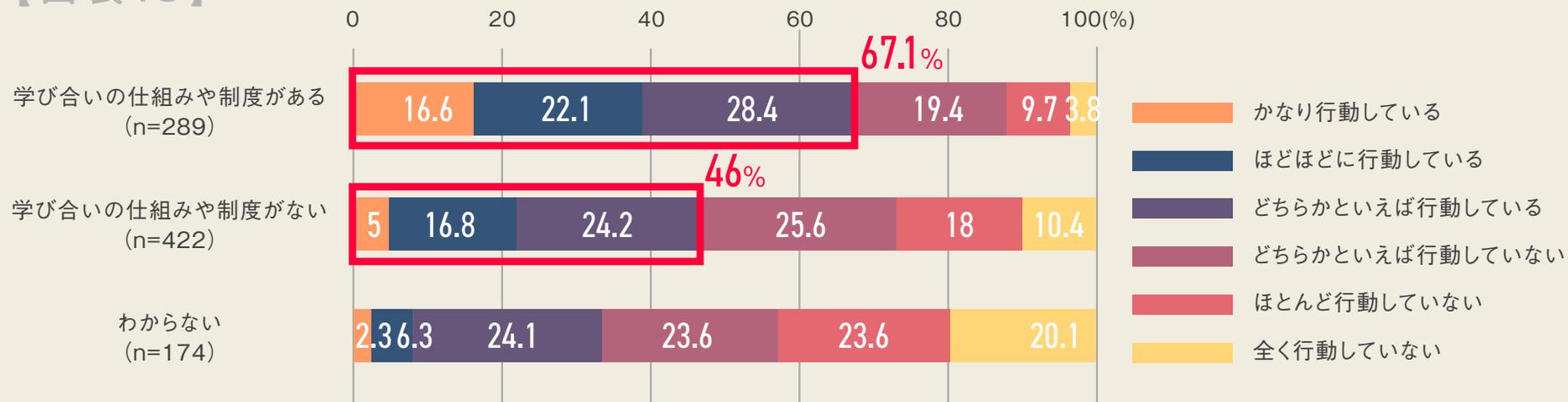
【従業員調査】キャリアプランについて



## 学び合い仕組み・制度が「キャリア行動」に与える影響

【図表13】

【従業員調査】キャリア行動について



(ワークエンゲージメント)

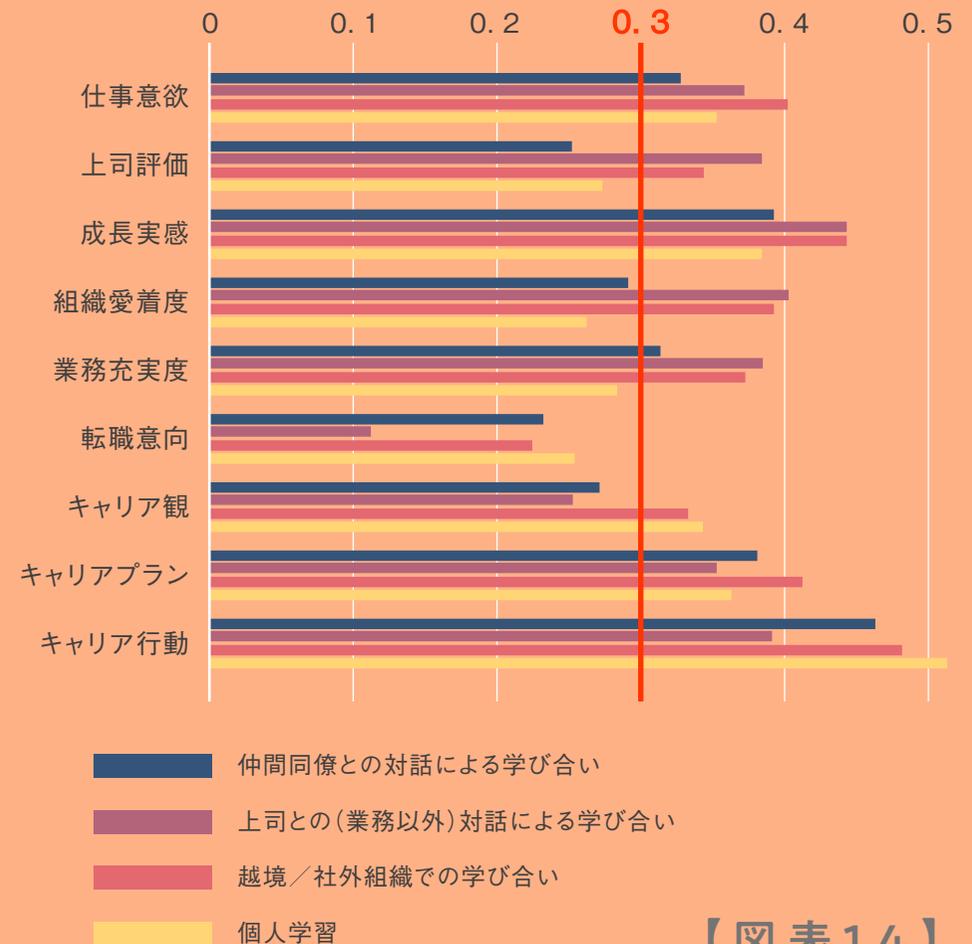
# 「他者との学び合い」は組織や仕事に対するエンゲージメントへの好影響が顕著に出る

最初に学びの形態を「仲間同僚との対話による学び合い(ヨコ方向)」、「上司との(業務以外の)対話による学び合い(タテ方向)」、「越境・社外組織での学び合い」、「個人学習」の4つに分類した。本ブロックでは、それぞれの“学び”と働き手の意識(エンゲージメントやキャリア意識、転職意向)がどう影響しあっているのかを相関分析した結果【図表14】から確認する。ここでは相関係数0.3を基準に相関の有無を捉える。

「仲間・同僚との学び合い」は成長実感やキャリア観と高い相関を示していることがわかる。組織内で複数の学習者がコミュニケーションを取り、相互作用を持つような関係を築き上げられると、学習に関してある種の相乗効果が生まれるようだ。その事実がキャリア意識と行動、そしてエンゲージメントにも好影響を与えている様子が見て取れる。

「上司との(業務以外の)対話による学び合い」は仕事意欲や成長実感、エンゲージメント(対組織および業務)との相関が高い。組織への愛着度を高めることに寄与するのではないかと考えられる。「越境・社外の学び合い」も仕事意欲、成長実感、キャリア観などの各面に好影響を与え

他者との学び合いが  
個人のエンゲージメントに与える影響



【図表14】

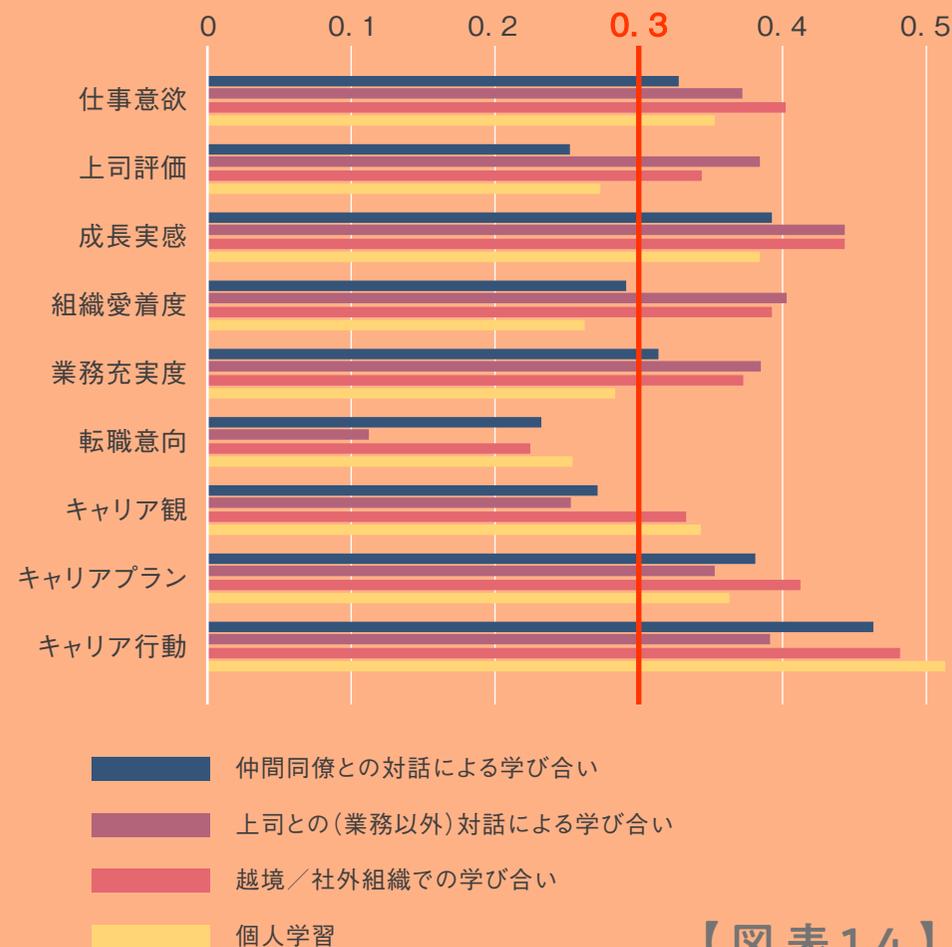
# 「他者との学び合い」は組織や仕事に対するエンゲージメントへの好影響が顕著に出る

ている。社内での学びに比べてややハードルの高い「越境・社外の学び合い」に意欲的な人は、それだけ自律的な学びに対しても積極的であり、自身のキャリアに前向きな姿勢を示しているのだ。

「個人学習」でもキャリア観は高くなる傾向にあるが、仕事や組織へのエンゲージメントに関しては学び合いの方がより効果あり、という示唆も得られている。学びの効果を最大限に得るためには学び合いによるシナジーが重要であり、また「個人学習」よりも成長意欲やエンゲージメントが持続しやすいといえるだろう。

また特筆すべき点として、「転職意向」については、自律的な学びの4つ全てが相関係数0.3を下回る。自律的に学んでいるからといって「転職意向」が高まるわけではないようだ。中でも、「上司との(業務以外の)対話による学び合い(タテ方向)」の相関係数が0.11と最も低いのは見逃せない。

他者との学び合いが  
個人のエンゲージメントに与える影響



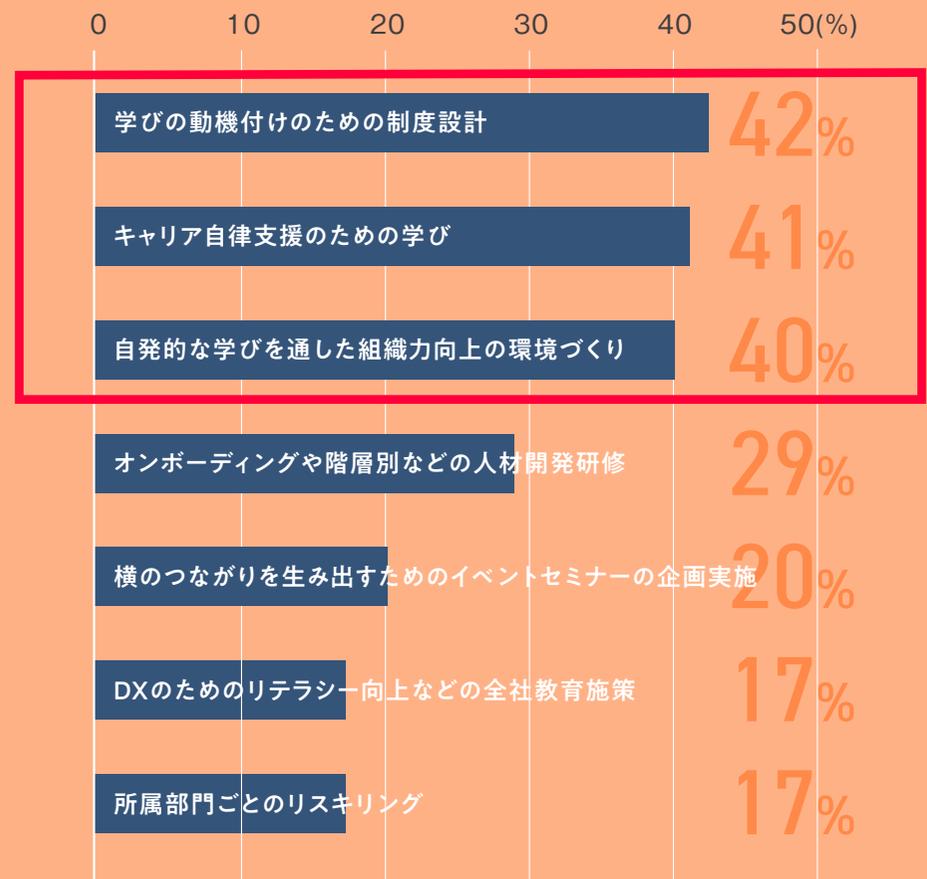
【図表14】

# 学び合いの環境構築と 組織風土の醸成に必要なものとは？

学び合いの組織的な推進は、エンゲージメント向上やキャリア自律意識醸成との相関が高いことが明らかとなった。学び合いの仕組み化は、従業員個々のスキル開発だけでなく、キャリアについての意識と行動、ひいては組織力の強化にも直結するのである。

この事実は企業人事の側も認識しているはずだ。実際に、「学び合い（コミュニティラーニング）」を人事施策として取り入れている一部の先進企業では確かな手応えを感じている。また、従業員に期待する「学びの時間・頻度」の結果からもうかがえたように、多くの人事が「もっと自律的な学びに取り組んで欲しい」と望んでいる。今後は「従業員が自ら意欲を持って学ぶ、学び合う」ための環境作りが人事にとって大きなミッションとなっていくだろう。今回の人事向け調査において、最後に「HR部門の学びにおける役割として重要かつ優先度が高いと思うもの」を複数回答可の条件で尋ねている。結果のトップ3は「学びの動機付けのための制度設計」が42%、「キャリア自律支援」が41%、「自発的な学びを通じた組織力向上の環境作り」が40%となった(図表15)

「HR部門の学びにおける役割」として  
重要かつ優先度が高いとおもうもの

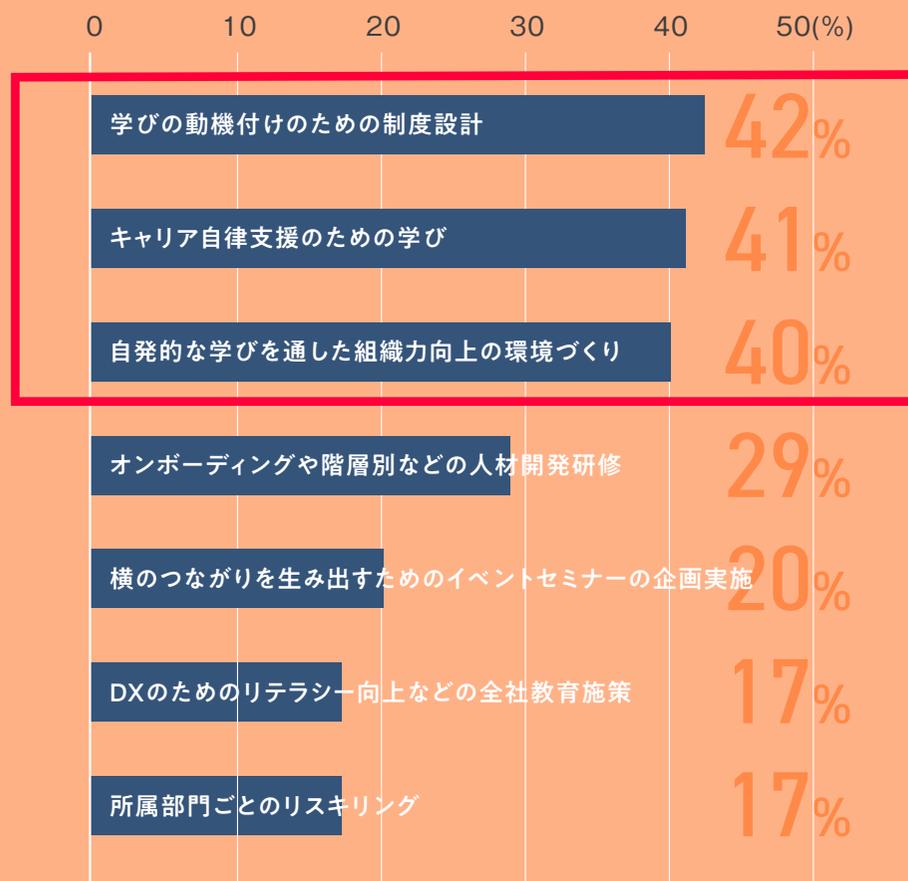


【図表15】

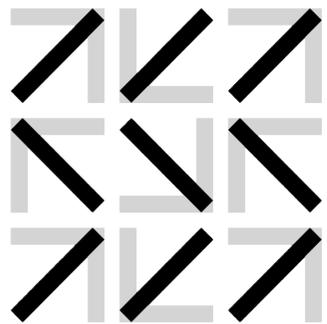
# 学び合いの環境構築と 組織風土の醸成に必要なものとは？

いずれの項目も4割以上が回答し、従業員の動機付け・きっかけ作りや、自律的・自発的に学ぶ組織風土の醸成に積極的に取り組むべきとの強い意欲があることがうかがえる。いっぽうで中長期的な人財戦略として組織的に推進する必要性は認識しているものの、社内の整備が追いついておらず「思うように行かない」というジレンマを抱えているのも事実なのだろう。経営層・上層部・従業員本人の意識の問題、そして日常業務に追われて学びの時間を捻出できないという現実など課題は多く大きい。また社内だけに閉じず企業間の壁を越えて学び合いの環境を作る、いわば「学びの社会インフラ」の構築は、単独企業で克服するには難しいテーマとなる。実際に、今回の調査でも「仕組み化・制度化・導入に向けての経験やノウハウ、共有知が足りていない」という人財育成担当者の声も多く聞かれた。まだ先進事例が少ない「コミュニティラーニング」の環境構築においては、「学び合い」のプラットフォームを持つサードパーティと上手に連携することも“難題を乗り越える鍵”となるはずだ。

「HR部門の学びにおける役割」として  
重要かつ優先度が高いとおもうもの



【図表15】



# Schoo

Eliminate 'Graduation' from the World.

株式会社 スクー Schoo,inc.

事業内容：インターネットでの学びや教育を起点とした社会変革

設立日：2011年10月3日

代表者：森 健志郎(代表取締役社長CEO)

従業員数：244名(役員社員、アルバイト含む)

主要株主：森 健志郎(代表取締役)／インキュベイトファンド／KDDI／  
Bonds Investment Group／ANRI／リンクアンドモチベーション  
ほか

世の中から  
卒業をなくす

《お問い合わせ》

WEB

<https://schoo.jp/biz/request>

MAIL

[biz@schoo.jp](mailto:biz@schoo.jp)