



調査レポート

振り返りと学び合いが拓く 人と組織の成長循環

成長を引き出すシンプルな習慣

エグゼクティブサマリー

成長の鍵は、日々の「振り返り」と「学び合い」の習慣にあり

本調査から、ビジネスパーソンの成長には日々の自律的な「振り返り」と「学び合い」という学習行動が重要であることが明らかになりました。

● 調査目的

全国のビジネスパーソン322名を対象に、「学び」や「振り返り」が成長実感・モチベーション・組織愛着に与える影響を調査し、自律型人材育成への示唆を得るために実施しました。

● 主要な発見

1. 振り返りの習慣化による効果

定期的に振り返りを実践する層は、そうでない層に比べて、成長実感、仕事への意欲、組織への愛着がすべて約2倍高い水準になりました。さらに、振り返りの頻度が高い層ほど成長実感が高くなる傾向も見られました。

2. 学び合いの効果

学び合いの機会を持つ層は、そうでない層に比べて組織への愛着や仕事の充実感が約1.7倍高い結果となりました。

3. 自発的な学びの共有の重要性

学びを自発的に共有している人材は、そうでない層に比べて成長実感が高い傾向が見られました。

● 育成戦略への示唆

1. 「振り返りの習慣」を組織的に設計する

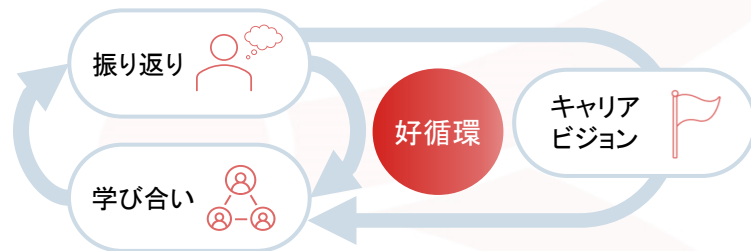
日報・週報など、業務プロセスに組み込んだ構造的な仕組みを導入することが推奨されます。

2. 自ら発信する「学び合いの場」を設計する

組織の関係の質に目を向け、自発的共有を促す環境を整備することが重要です。

3. 振り返り・学び合いの習慣×キャリアビジョンで好循環を仕掛ける

日々の「振り返り」と「学び合い」の習慣は、キャリアビジョンの解像度を高めます。そして、その明確なビジョンが内発的な動機となり、さらに質の高い「振り返り」や「学び合い」を促す好循環が生まれます。



「振り返り」「学び合い」の組織的設計により、個人と組織双方の持続的成長を加速する好循環の実現可能性が高まります。

Contents

00	はじめに 04 調査対象・概要
01	第1章:個人の成長を左右する「振り返り」の習慣とは 05 職場での学習と効果の実感 / 振り返りがもたらす仕事への好影響 / 振り返りの習慣を支える組織の仕組み / 第1章のまとめ
02	第2章:組織の活力を生む「学び合い」とは 17 キャリアの当事者意識に関わる学習行動 / 組織における学び合いの現状 / 学び合いの活用状況 / 第2章のまとめ
03	第3章:個と組織の成長を加速させるための示唆 27 示唆(1):「振り返りの習慣」を組織的に設計する / 示唆(2):自ら発信する「学び合いの場」を設計する / 示唆(3):振り返り・学び合いの習慣×キャリアビジョンで好循環を仕掛ける
04	Appendix 32 役職別データ

はじめに

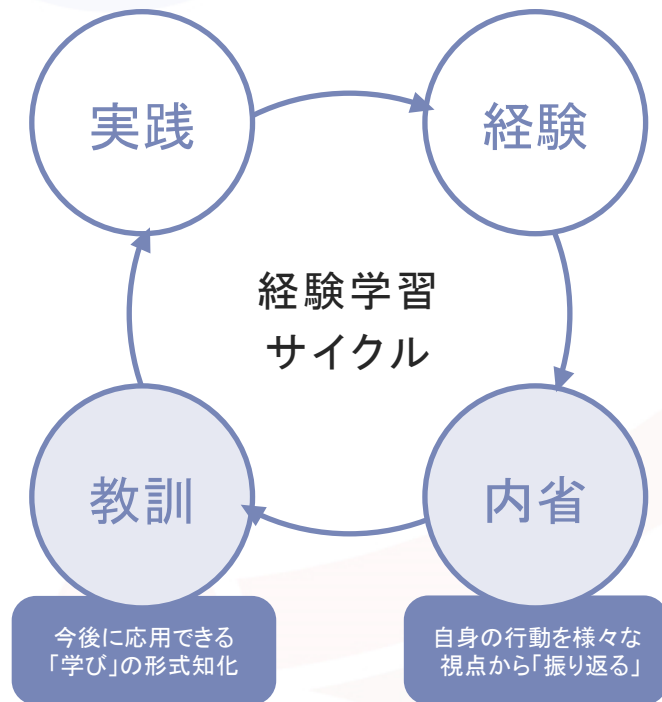
組織の人材戦略においては、従業員が自ら学び成長する「自律型人材」の育成がこれまで以上に強く求められています。多くの企業では、その実現に向けて従業員の学びや成長をどのように支援し、いかに仕組み化するかが課題となっています。

そこで本調査では、自律を促す経験学習サイクル(※)の重要な要素である「振り返り」や「学び」が、従業員や組織にどのように影響を与えているかを明らかにし、今後の人材育成施策に生かすための示唆を得ることを目的としました。

※経験学習サイクル

経験＞内省＞教訓＞実践のサイクルを繰り返すことで、学びを深め成長につなげる学習理論

調査名:「ビジネスパーソンの学び・振り返りの実施状況に関するアンケート」
調査方法: Webアンケート(全国のビジネスパーソン対象、n=322)
調査時期: 2025年5月





個人の成長を左右する 「振り返り」の習慣とは

01

今回の調査から、ビジネスパーソンが抱える「成長実感のなさ」という課題の根底に、ある重要な習慣が欠けていることが見えてきました。

本章では、その習慣がなぜ個人の成長に不可欠なのか紐解きます。

職場での学習と効果の実感

01 振り返り

02 学び合い

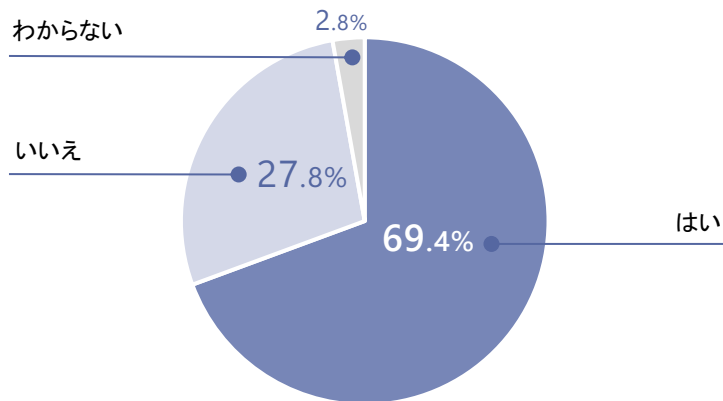
03 示唆

● ビジネスパーソンの学習状況

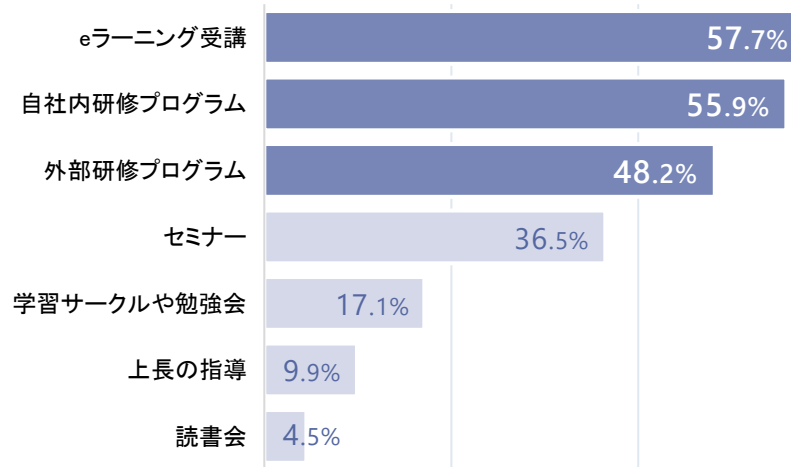
職場での学習機会を持つ層は約70%に上りました。

その機会として最も多いのはeラーニングで、次いで社内・社外研修ということが明らかになりました。

あなたの職場では研修や学習機会がありますか (n=320)



どのような研修や学習機会がありますか (n=222)

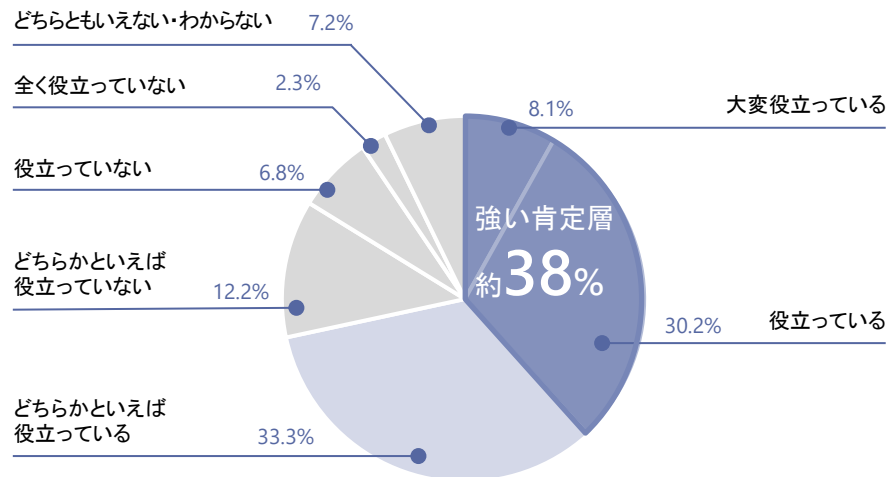


● 学習効果の実感

学習機会が、仕事上のスキルアップに役立っているかの設問に対し、「大変役立っている」「役立っている」「どちらかといえば役立っている」と答えた肯定層は約72%に上りました。

一方で、そのうち「大変役立っている」「役立っている」と回答した強い肯定層は約38%にとどまりました。

研修や学習機会はスキルアップに役立っていますか (n=222)



● 効果実感と仕事への影響

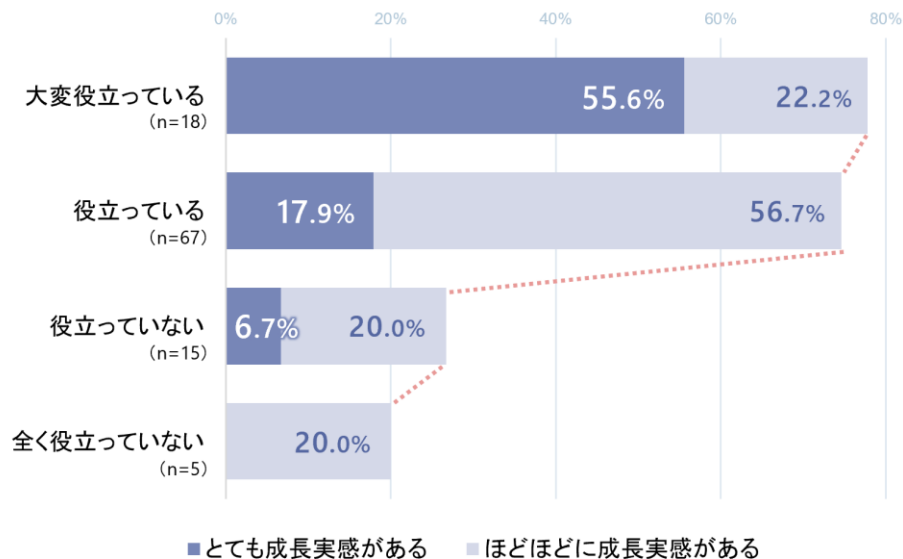
学習効果の実感と仕事における成長実感には相関関係が見られます。学習効果を強く実感している層ほど、仕事において成長実感を持っていました。

このことから、学習が仕事に生かしているかを実感することが重要であると考えられます。

Point

学習の効果を実感することと、仕事における成長実感には相関関係がある。

学習効果の有用性別、成長を実感している人の割合



振り返りがもたらす仕事への好影響

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

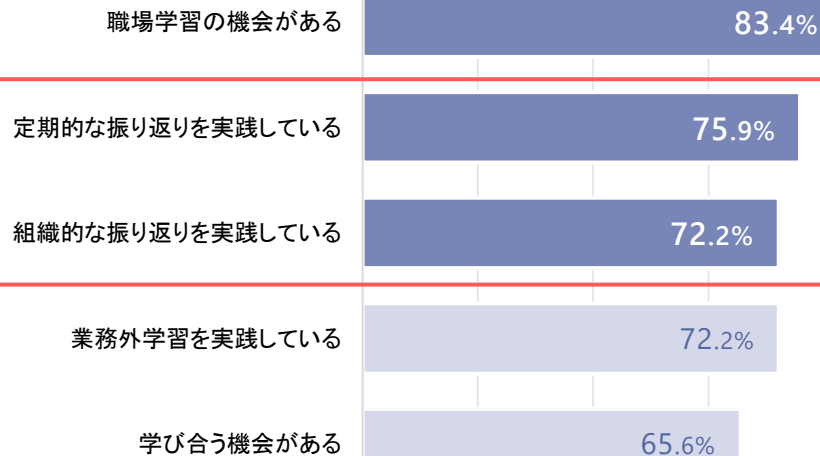
● 成長実感と振り返りの関係(1)

成長実感は、従業員の仕事の質を高め、組織へのエンゲージメントを深める大切な要素です。

では、成長実感を得ている人は、どのような取り組みを実践しているのでしょうか。

調査から、成長実感がある層は「職場内での学習機会」に加え、「定期的な振り返り」や「組織的な振り返り」を高い割合で実践していることが明らかになりました。

成長実感がある層が実践していること (n=241)



振り返りがもたらす仕事への好影響

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

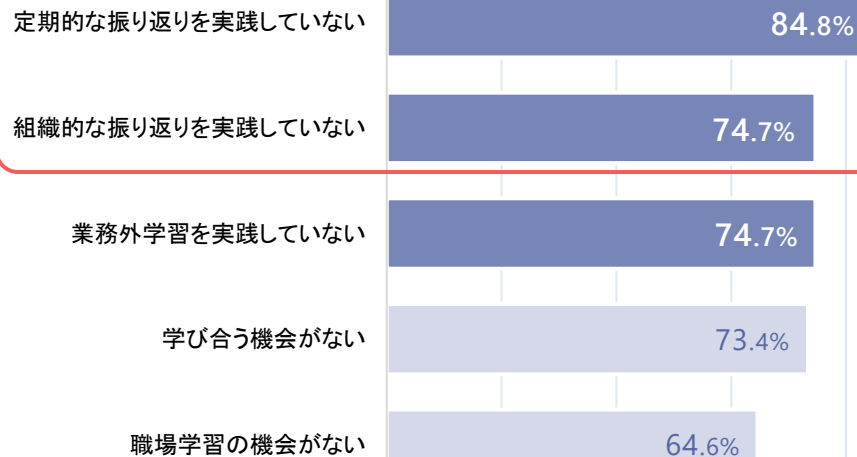
● 成長実感と振り返りの関係(2)

逆に、成長実感がない層が実践していない行動は、「定期的な振り返り」「組織的な振り返り」が上位になりました。

成長実感がある層が実践していることと、成長実感がない層が実践していないこと上位に、共通項として「振り返り」という習慣が見られます。

このことから、「成長実感がない」という課題の根底には、「振り返りの不足」があると考えられます。

成長実感がない層が実践していないこと (n=79)



振り返りがもたらす仕事への好影響

01 振り返り

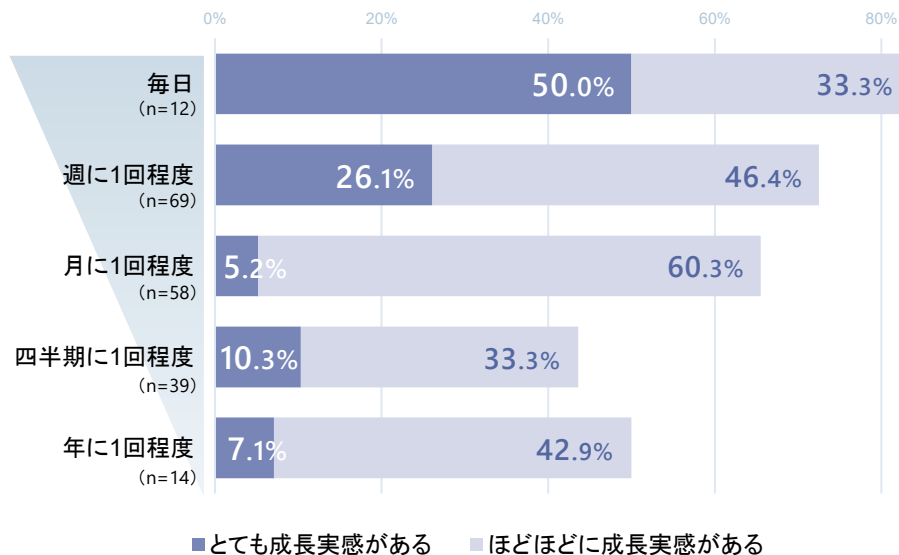
02 学び合い

03 示唆

● 振り返りの習慣化による仕事への影響

成長実感のある層は振り返りを行っていましたが、実施頻度によって、成長実感の度合いに差がありました。振り返りの頻度が高い層ほど、成長実感が高くなる傾向が見られました。

振り返りの頻度別、成長を実感している人の割合



振り返りがもたらす仕事への好影響

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

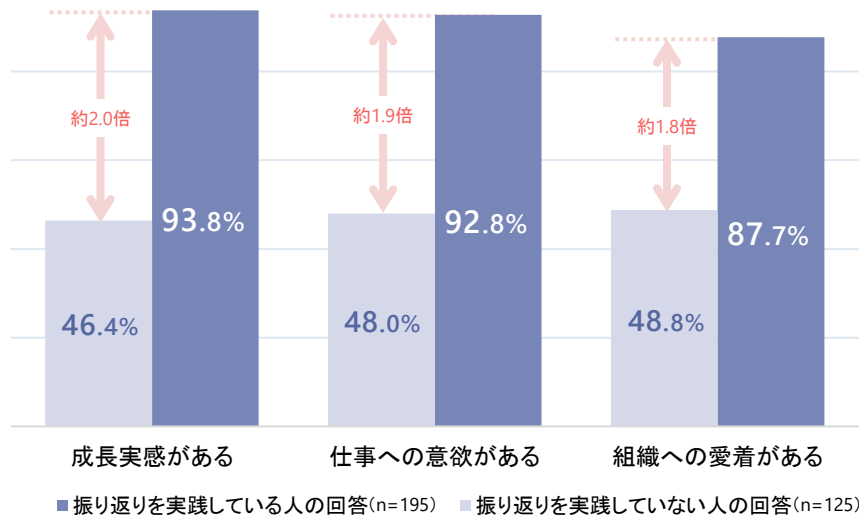
● 振り返りの仕事への影響

振り返りを実践する層は、実践しない層よりも成長実感、仕事への意欲、組織への愛着のすべてが高い傾向にあり、その差は約2倍に上ることが分かりました。

このことから、振り返りの実践が仕事にポジティブな影響をもたらすことが考えられます。

振り返りの実践有無別、仕事と組織へのエンゲージメント

どの回答も約2倍の差



振り返りがもたらす仕事への好影響

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

● 振り返りの習慣化によるキャリア意識への影響

さらに、振り返りを実践する層は、実践しない層と比べて、キャリアオーナーシップ(※)を持つ意識や、キャリア実現のための行動意識が高くなる傾向が見られました。その差は約2倍でした。

日々の振り返りは、個人のキャリア形成を促す重要な要素であると考えられます。

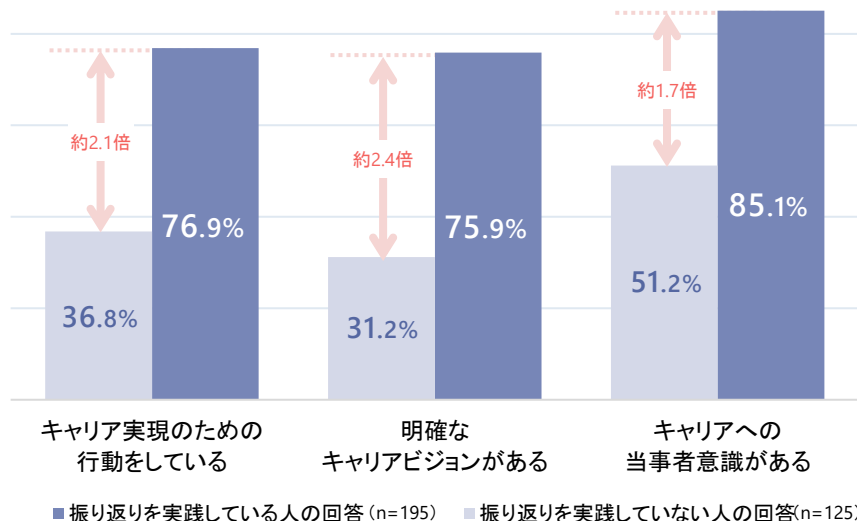
※キャリアオーナーシップ

個人が自らのキャリアに対し主体的に取り組む意識や行動、キャリアへの当事者意識

Point 振り返りを実践する人は、仕事への意欲、成長実感、組織への愛着に加え、キャリアオーナーシップ意識も高い

振り返りの実践有無別、キャリア自律度

どの回答も約2倍の差



振り返りの習慣を支える組織の仕組み

01 振り返り

02 学び合い

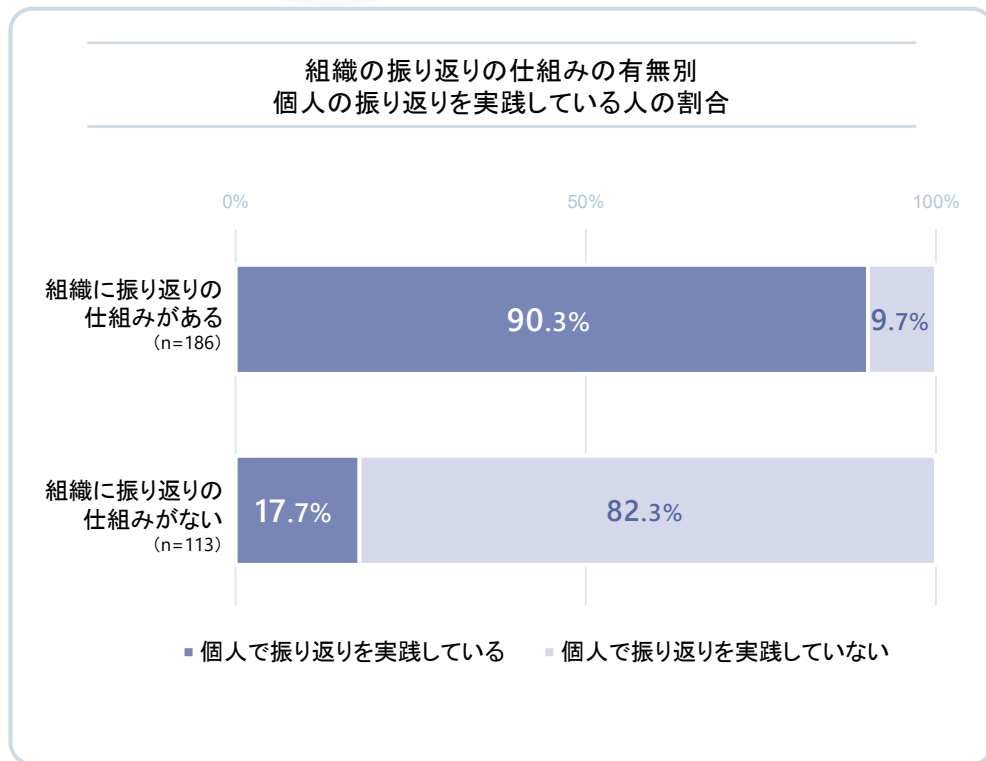
03 示唆

● 個人の振り返りを促進する組織の仕組み

振り返りの習慣が仕事にポジティブな影響をもたらすことは、これまでの結果から明かです。

では、その習慣を定着させるには、どうしたら良いでしょうか。

個人の振り返りの実践は、所属組織に振り返りの仕組みがあるかどうかと連動していることが分かりました。組織に振り返りの仕組みがある場合、個人が振り返りを実践する割合は約90%にも上ります。



振り返りの習慣を支える組織の仕組み

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

● 組織的サポートの重要性

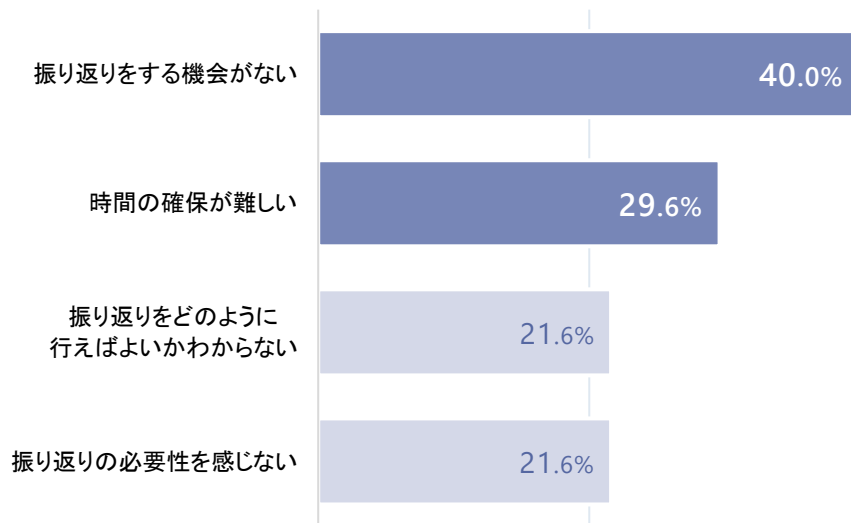
定期的な振り返りを行っていない層の振り返りを行わない最大の理由は、「機会がない」(40.0%)こと。次いで「時間の確保が難しい」(29.6%)が挙げられました。

振り返りの実践は、個人の意欲、組織的な環境要因に依存していることを示唆しています。

Point

「定期的な振り返り」をする人を支えているのは、組織の仕組みである

業務やキャリアに関する振り返りを
行わない理由を教えてください (n=125)



成長の鍵は、組織が後押しする 「振り返り」の習慣にある

多くのビジネスパーソンが職場での学習機会を持っているにも関わらず、その効果を明確に実感している人は約38%にとどまります。

本章の分析から、学習効果を実感できない層には、「振り返り」の習慣が不足しているという課題が見えてきました。振り返りを実践している人の特徴を見ると、実践していない人に比べ、成長実感、仕事への意欲、組織への愛着にすべてが約2倍高いという結果が得られました。さらに、振り返りの頻度が高いほど、成長実感も高まる傾向が見られました。

また、振り返りの習慣は、キャリアオーナーシップ意識の高さとも関連性しており、個人の個人のキャリア形成を促す重要な要素であることも示唆されました。

しかし、個人の努力だけではこの習慣を定着することができません。
「機会がない」「時間がない」といった課題を解決するためには、
組織として「振り返りの仕組み」を提供することが不可欠です。

あなたの組織では、従業員が「振り返り」を日常的に行える仕組みがありますか？





組織の活力を生む 「学び合い」とは

02

第1章では、個人の成長エンジンとして振り返りの重要性が明らかになりました。

では、その振り返りの習慣を持つ人は、組織の学びをどのように捉え、活用しようとしているのでしょうか？

本章では、組織の「学び合い」の現状について深掘りします。

キャリアの当事者意識に関わる学習行動

01 振り返り

02 学び合い

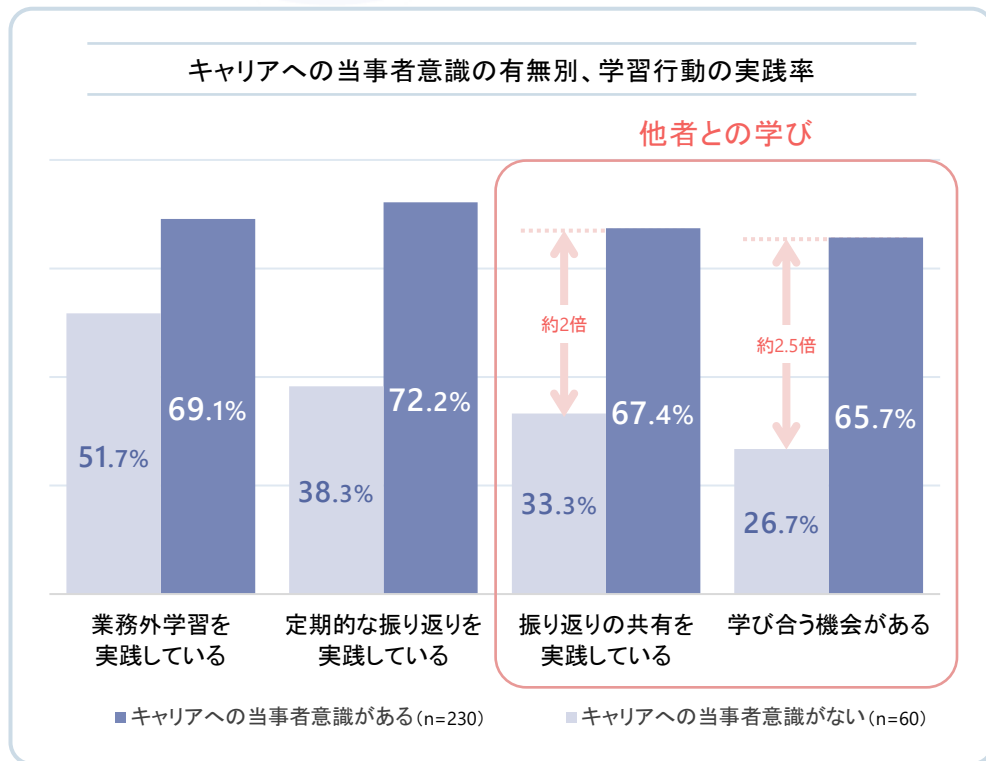
03 示唆

● 他者との関り(1)

第1章では、振り返りの習慣がある人ほど、キャリアオーナーシップ意識が高い傾向にあることが分かりました。

キャリアオーナーシップ意識の高さは学習や振り返りの習慣にも差が表れますが、その差が顕著になるのは、他者につながる学びの領域です。

キャリアへの当事者意識がある自律的な人ほど、他者との関わりを積極的に求めていると言えます。



キャリアの当事者意識に関わる学習行動

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

● 他者との関り(2)

キャリアへの当事者意識がある層とない層でコミュニティラーニング(※)に期待する効果を比較したところ「他者の学習や経験を参考にしたい」「仲間と一緒に定期的な学習機会を作りたい」といった、他者との相互作用を求める項目で、その差が顕著に表れました。

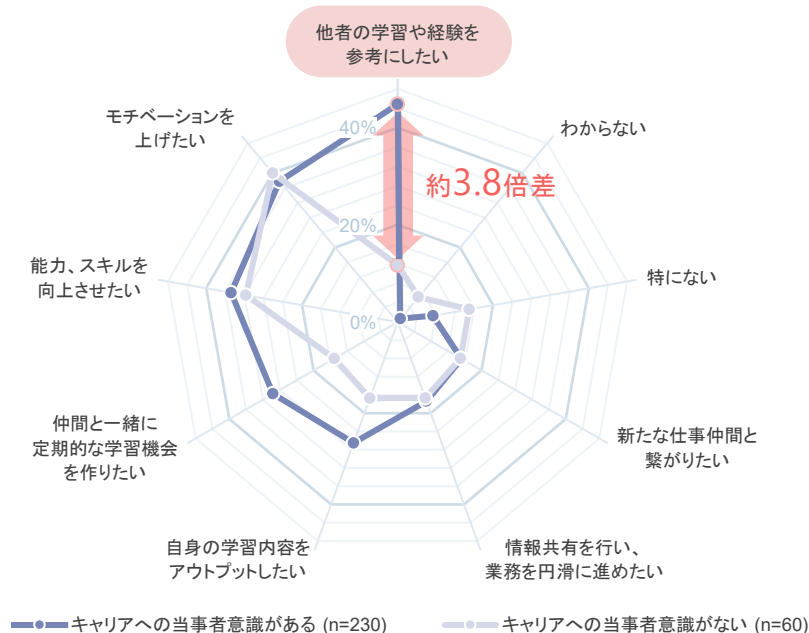
特に「他者の学習や経験を参考にしたい」という回答には、約3倍以上の差が見られます。

※コミュニティラーニング

学習者が相互に知識や経験を共有しながら学び合い、共に成長する学習形態

Point キャリアオーナーシップ意識が高い人は、
他者の経験や知識を積極的に活用しようとする傾向がある

キャリアへの当事者意識の有無別
コミュニティラーニングに期待する効果



組織における学び合いの現状

01 振り返り

02 学び合い

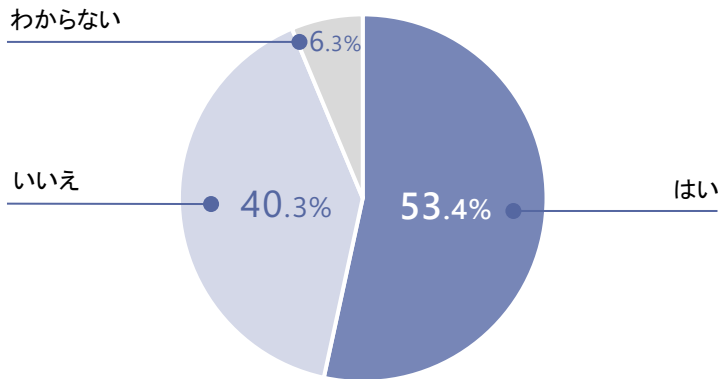
03 示唆

● 組織での学び合い状況

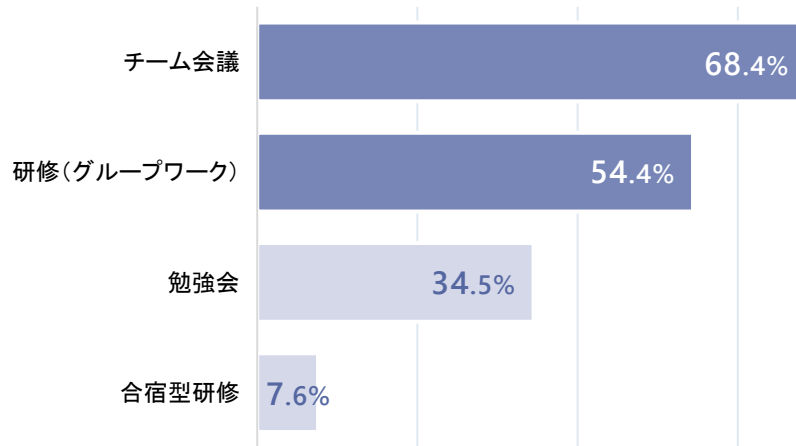
では、組織における学び合いの状況を見てみましょう。

「同僚と学び合う機会がある」と回答した層は53.4%に上り、その機会の多くがチーム会議やグループワークでした。

あなたの職場では同僚(上司・部下)と
学び合う機会がありますか (n=320)



同僚と学び合う機会について、
具体的にどのような機会がありますか (n=171)



組織における学び合いの現状

01 振り返り

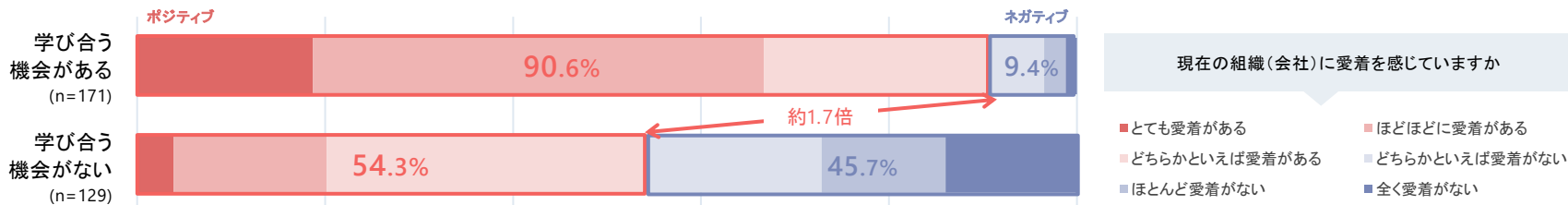
02 学び合い

03 示唆

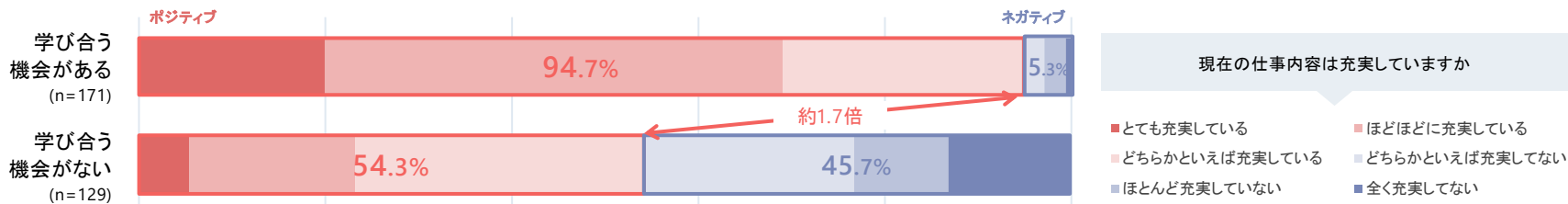
● 学び合いがもたらす仕事への影響

組織に学び合う機会がある層は、機会がない層に比べて、組織への愛着や仕事の充実感が約1.7倍高いことが分かりました。
学び合いの機会があることは、仕事へのポジティブな影響につながります。

学び合う機会の有無別、組織への愛着度



学び合う機会の有無別、仕事の充実度



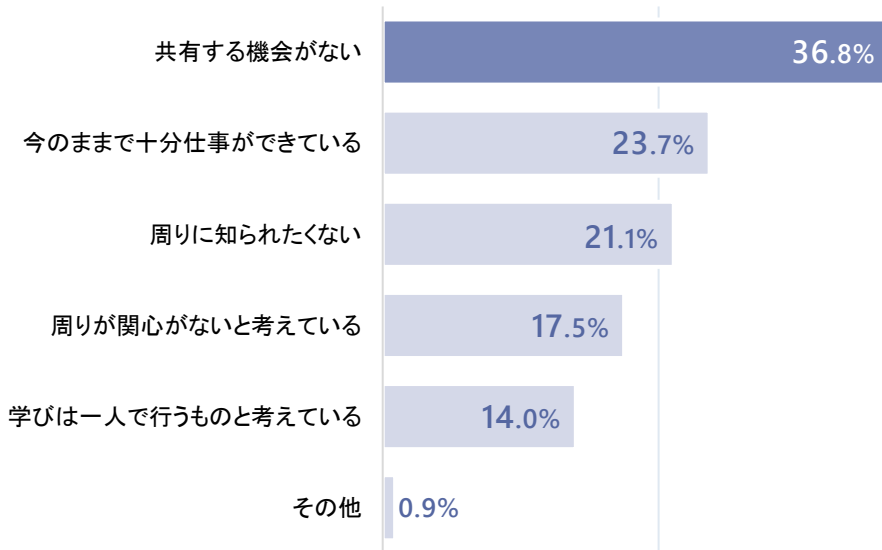
● 学びを共有しない理由

自身の経験や学びを共有しない理由として、最も多く挙げられたのが「共有する機会がない」ことでした。

学び合いは一人では成り立たない活動です。そのため、個人が自ら学び合いの場を作りやすい環境を整えること、あるいは組織として場を提供することが不可欠です。

個人の努力に任せるだけでなく、組織として意図的に「学びの場」やその「仕組み」を提供することが、学びを促す第一歩となるのではないのでしょうか。

自身の経験や学びを共有をしない理由は何ですか (n=114)



学び合いの活用状況

01 振り返り

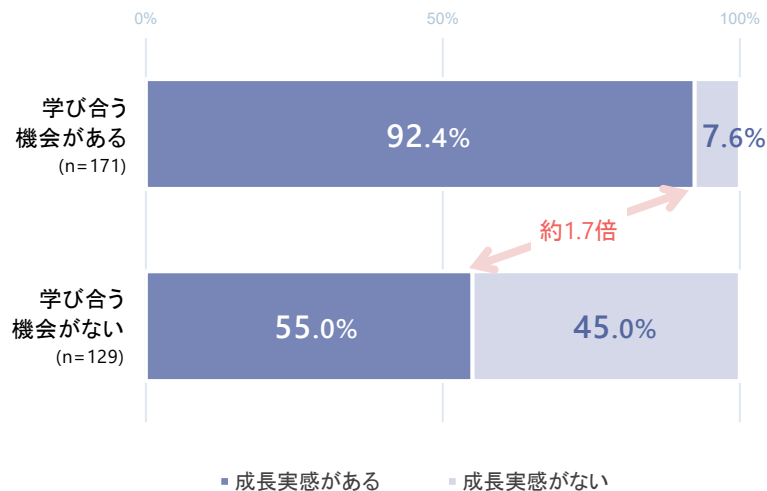
02 学び合い

03 示唆

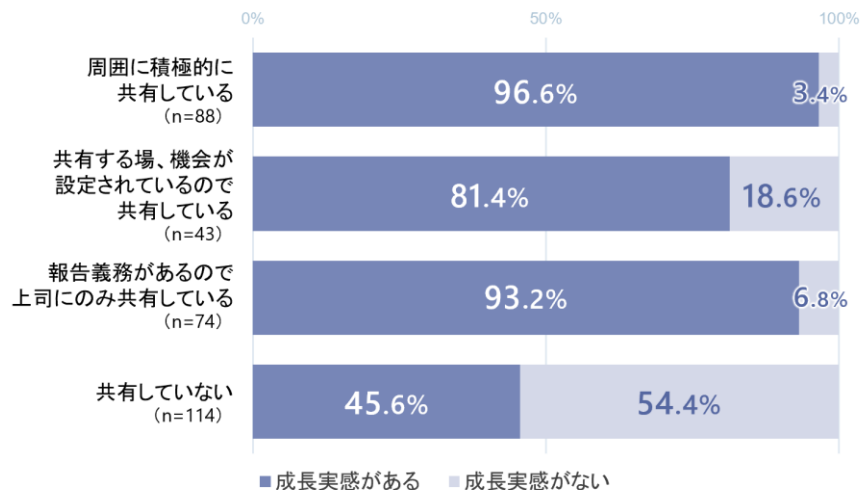
● 自発的な共有の重要性(1)

また、組織で学び合いの機会がある層は成長実感が高く、さらに義務的ではなく学びを積極的に周囲に共有する層の方が成長実感が高まる傾向が見られました。

学び合う機会の有無別、成長を実感している人の割合



学びの共有状況別、成長を実感している人の割合



学び合いの活用状況

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

● 自発的な共有の重要性(2)

「同僚と学び合う機会がある」と回答した多くは、「チーム会議」を学び合いの機会として捉えています(P21 より)。その活用方法によって成長実感に大きな差が生じることが分かりました。

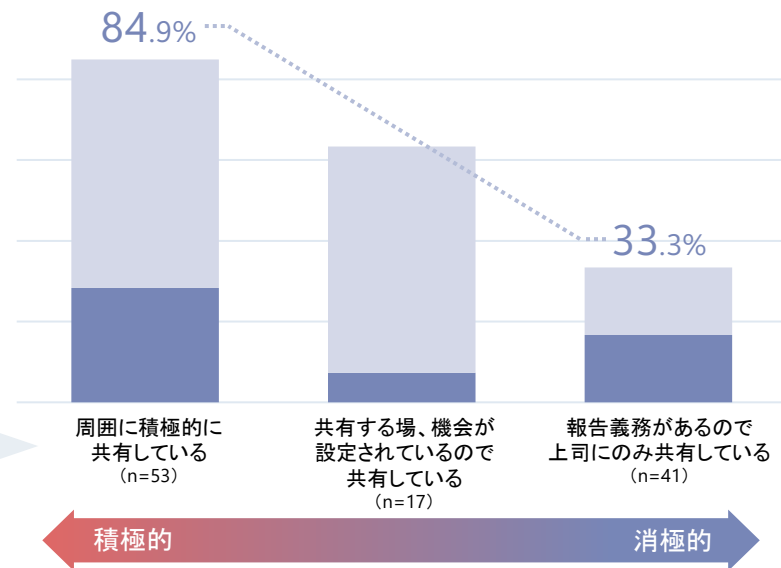
会議で学びを積極的に共有する行動を取るほど、成長実感が高まる傾向が見られました。

義務感によるものではなく、個人が自発的に共有したくなる環境を整えることが、学び合いの有効性を高める鍵であると考えられます。

Point 学び合いの場では、
自ら学びを共有する機会を作るべき

「学び合う機会はチーム会議」と回答した人の
学びの共有行動別、成長を実感している人の割合

■ とても成長実感がある ■ ほどほどに成長実感がある



職場の同僚（上司・部下）に自身の経験や学びを共有していますか

※『共有していない』(n=6)は分析の主旨と異なるため、対象から除外

成長する「学び合い」のためには、 自らの学びを共有したいと思える場にあること

本章では、キャリアオーナーシップ意識を持つ人ほど、他者との「学び合い」を積極的に行っていることが明らかになりました。このような人は、他者の経験や知識を自身の成長に活用しようとする意識が、そうでない人に比べて約3倍高いという特徴が示されました。

さらに、学び合いの機会を持つ人は、そうでない人に比べて組織への愛着や仕事の充実感が約1.7倍高いという特筆すべき結果が得られました。

一方で、学び合いをしていない最大の理由は、「機会がない」ことでした。学び合いは一人では成り立たない活動であり、自ら機会を創出しやすい環境に整備することや、組織としての機会提供は不可欠です。

加えて、学びを自発的に共有する人は、そうでない人に比べて成長実感が高い傾向も見られました。これらの結果を踏まえると、組織においては義務的な共有を強いるのではなく、従業員が「自発的に学びを他者に共有したくなる環境」を意図的に設計することが、学び合いの効果を最大化する鍵となると考えられます。





個と組織の成長を 加速させるための示唆

03

本章は、第1章と第2章を踏まえて、個人の成長と組織の活力を同時に実現するために、どのような方向性で戦略を考えるべきか、データからの示唆を用いて紐解きます。

「振り返りの習慣」を組織的に設計する

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

従業員に振り返りの重要性を説くことは必要ですが、それだけでは習慣化は難しいでしょう。

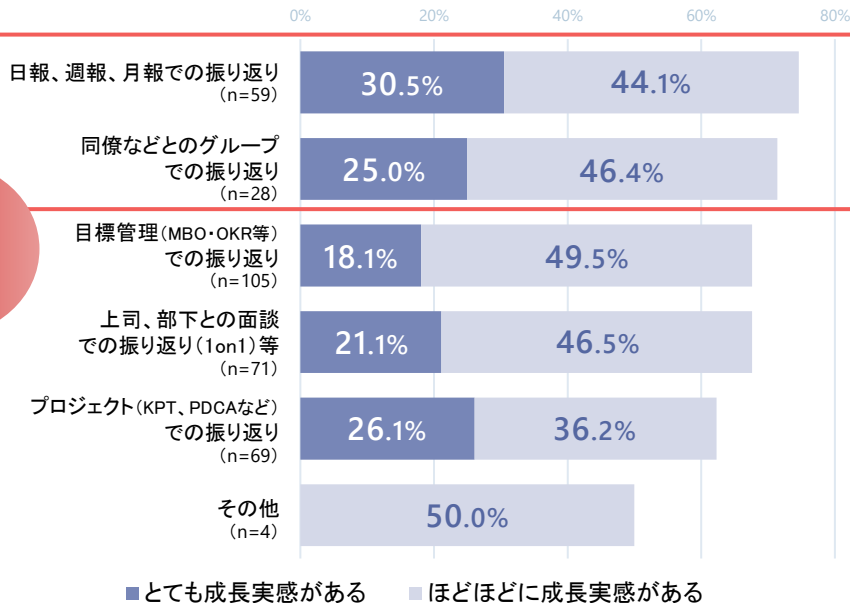
調査から、個人の成長実感は振り返りの方法に強く影響されることが分かりました。

特に「日報、週報、月報」といった業務に組み込まれた高頻度かつ構造化された振り返りが、成長実感につながる傾向が見られました。

したがって、組織は「振り返り」を個人に任せるのではなく、日々の業務に組み込める「型」を導入し、個人の気付きを促す仕組みを整備することが重要であると言えるでしょう。

型の
重要性

振り返りの方法別、成長を実感している人の割合



自ら発信する「学び合いの場」を設計する

01 振り返り

02 学び合い

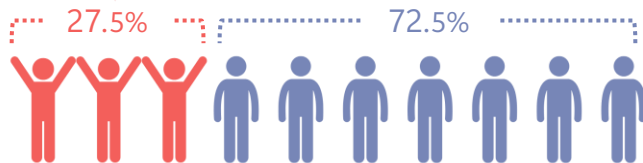
03 示唆

学び合う機会は、有効に活用されてこそ意味があります。

学びを共有していない理由は、「機会がない」という環境要因のほか、「今のままで十分仕事ができている」「周りに知られたくない」といった個人の意識や心理的なハードルに関わる部分もあります。この課題を解決するためには、単に機会を増やすだけでなく、個人の意識を変えるために組織の関係の質に目を向け、場を設計する必要がありますでしょう。

職場の同僚（上司・部下）に
自身の経験や学びを共有していますか（n=320）

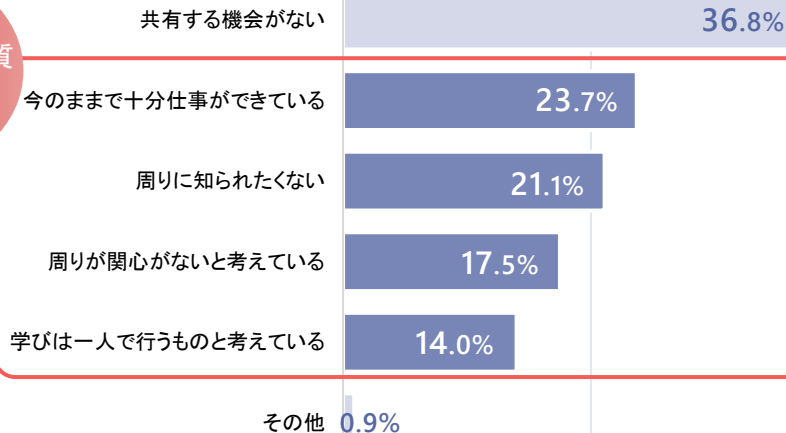
周囲に積極的に共有している



- ・報告義務があるので上司にのみ共有している
- ・共有する場、機会が設定されているので共有している
- ・共有していない

組織の関係の質
に目を向ける

自身の経験や学びを共有をしない理由は何ですか（n=114）



振り返り・学び合いの習慣 × キャリアビジョンで好循環を仕掛ける

01 振り返り

02 学び合い

03 示唆

将来のキャリアビジョンの明確さと、日々の「振り返り」や「学び合い」の実践には、好循環が見られます。

キャリアビジョンが明確な層は、そうでない層に比べて、日々の「振り返り」や「学び合い」を実践している割合が高く、逆もまた真なり。

このことから、キャリアビジョンの明確さと学習習慣は互いに影響し合い、好循環の関係にあると言えるでしょう。

1 キャリアビジョンの有無別、振り返りを実践している人の割合

明確なキャリアビジョンが

ある (n=187)



ない (n=133)



☑ キャリアビジョンがある人は振り返りを実践している？

…多くの人が実践している

3 キャリアビジョンの有無別、学び合う機会がある人の割合

明確なキャリアビジョンが

ある (n=187)



ない (n=133)



☑ キャリアビジョンがある人は学び合いを実践している？

…多くの人が実践している

2 振り返りの実践有無別、明確なビジョンを持つ人の割合

定期的な振り返りを

実践している (n=195)



実施していない (n=125)



☑ 振り返りをする人のキャリアビジョンは？

…多くの人が明確に持っている

4 学び合いの実践有無別、明確なビジョンを持つ人の割合

学び合う機会が

ある (n=171)

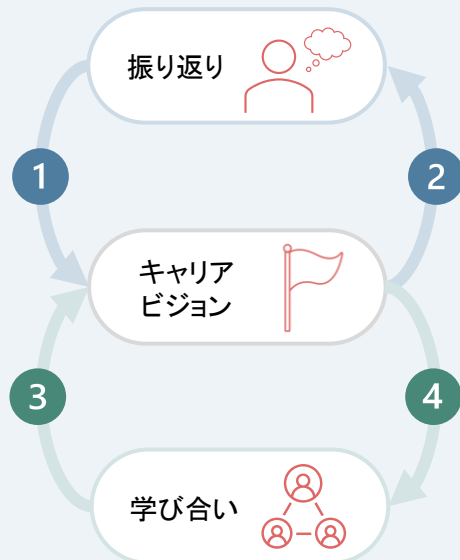


ない (n=129)



☑ 学び合いをする人のキャリアビジョンは？

…多くの人が明確に持っている



振り返り・学び合いの習慣×キャリアビジョンで好循環を仕掛ける

01 振り返り

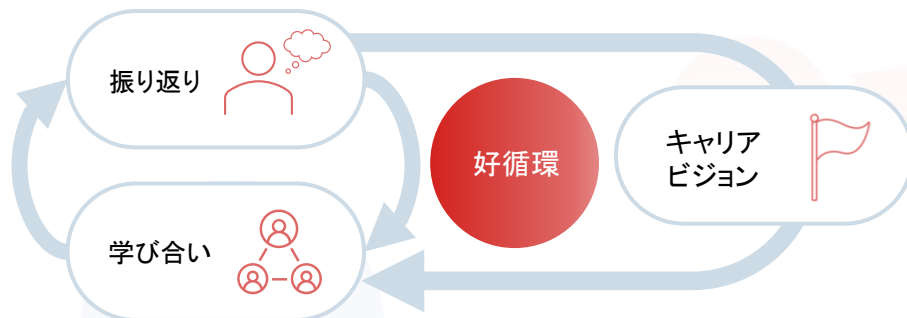
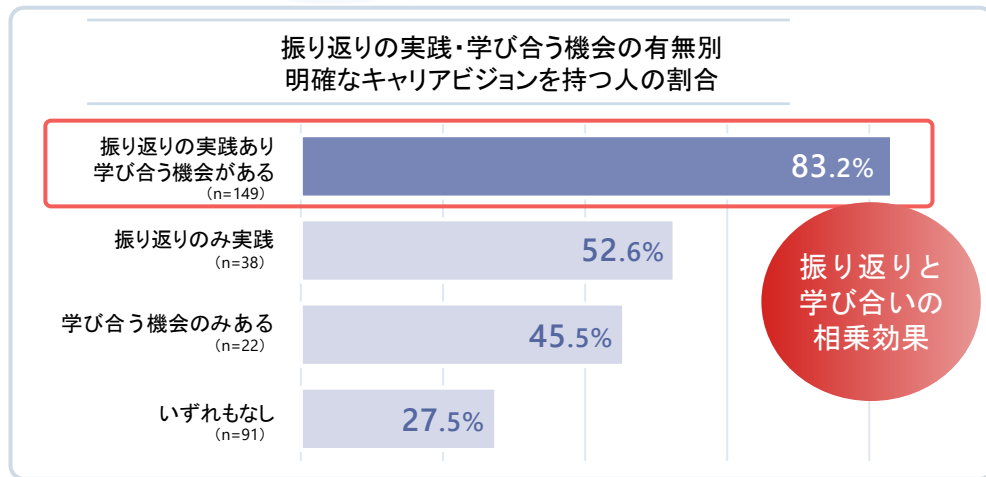
02 学び合い

03 示唆

さらに、「振り返り」「学び合い」を両方実践している層は、キャリアビジョンを明確に描けている割合が突出して高いことが分かりました。

このデータは、二つの習慣が相乗効果を生み出し、個人のキャリアビジョン形成に貢献していることを示唆しています。

日々の振り返り・学び合い習慣で、キャリアビジョンの解像度を高める。そして、そのキャリアビジョンが内発的な動機となり、日々の振り返り・学び合い習慣を良質なものにしていける。この好循環を組織的に推進すべきではないでしょうか。



お問い合わせ窓口

チームタクトは、貴社に最適な「振り返り」や「学び合い」の仕組み作りをサポートします。
お気軽にお問い合わせください。

 biz.teamtakt@codetakt.com

Webサイトからの
お問い合わせ



チームタクトについて

チームタクトは、経験から学ぶ「振り返りメソッド」と、チームを強くする「学び合いプラットフォーム」で構成されたリフレクション・マネジメントのためのシステムです。

振り返りの型やAIフィードバックなどを通じ、一方的な報告、過負担といったこれまでの週報や1on1の問題を解決した上で、個人の経験を教訓化したり、チームの創造性を高めたりする振り返りができます。



会社概要

社 名 株式会社コードタクト(英語表記 codeTakt Inc.)

住 所 〒150-0044
東京都渋谷区円山町28-4 大場ビルA館2階b室

代 表 者 代表取締役CEO 後藤 正樹

株 主 NTTドコモビジネス株式会社

設 立 2015年1月

事業内容 授業支援クラウド「スクールタクト」および
リフレクション・マネジメントシステム「チームタクト」の提供

主要取引先 株式会社NTTドコモ／NTTドコモビジネス株式会社／株式
会社NTTデータ／生活協同組合コープさっぽろ／日本た
ばこ産業株式会社／大成建設株式会社／株式会社シェ
イク／株式会社文教センター／一般社団法人EMS



第20回
日本e-Learning大賞
DX新人社員育成
特別部門賞 受賞



第18回
日本e-Learning大賞
オンライン授業支援
特別部門賞 受賞



第13回
日本e-Learning大賞
EdTech特別部門賞
受賞



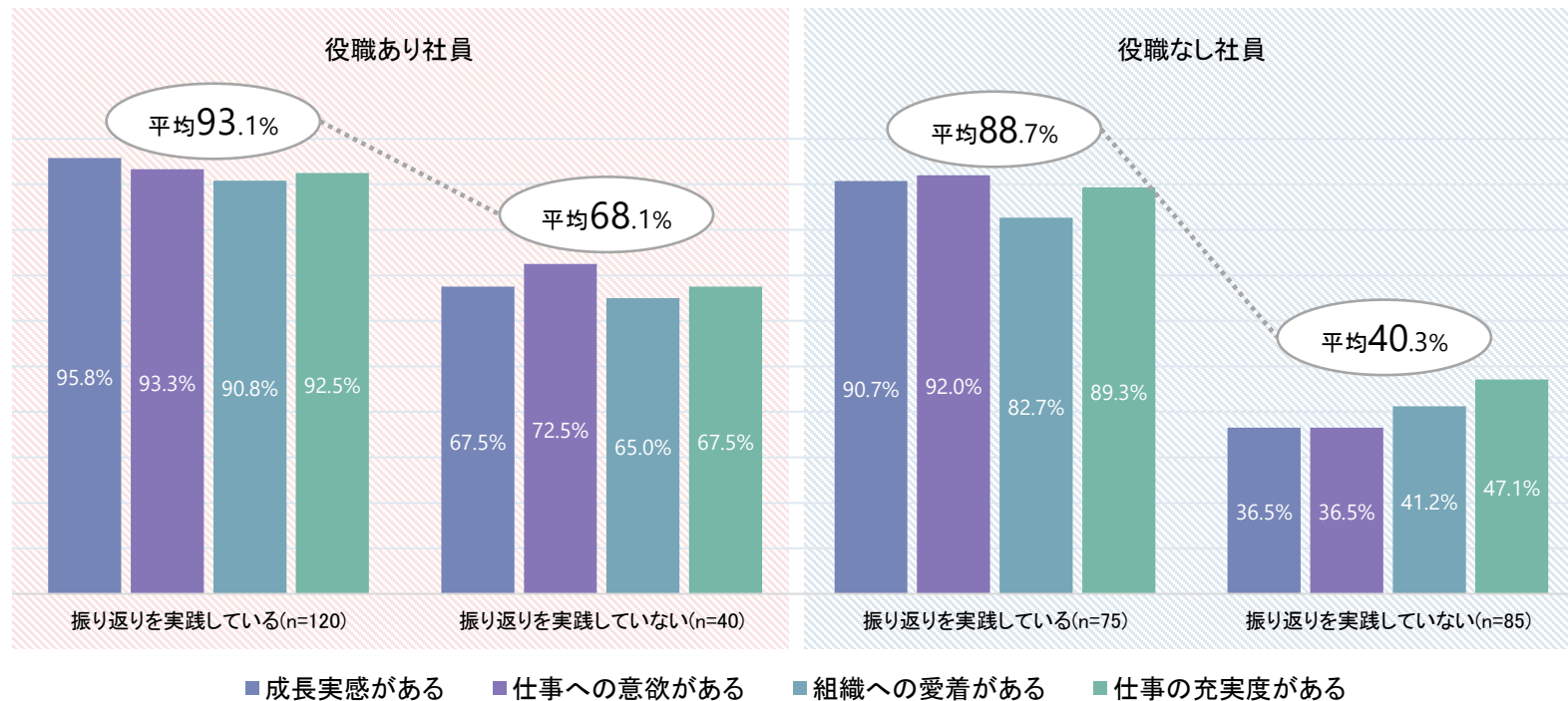
総務省
先導的
教育システム
実証事業に採択

Appendix

－ 役職有無別回答データ

振り返りの実践有無別、仕事と組織へのエンゲージメント

振り返りを実践する層は、実践しない層に比べてすべての項目が高く、特に役職なし社員はその差が顕著です。



学び合う機会の実践有無別、仕事と組織へのエンゲージメント

学び合う機会がある層は、機会がない層と比べてすべての項目が高く、特に役職なし社員はその差が顕著です。

