

# 経験学習のクオリティを高めて 熟達を早め、深化させる方法

楠見 孝氏 京都大学大学院 教育学研究科 教授

筆記テストで測られるような知能ではなく、よりよく生き、あるいは働くために役立つ知のことを心理学で「実践知」と呼ぶ。豊かな実践知を備えた人が「熟達者(エキスパート)」であり、そうなれるまでには長期的な経験学習が不可欠となる。いわゆる「大人の学習」である。実践知研究の泰斗、京都大学の楠見孝教授に、職場での大人の学びを深める方法について伺った。

人が経験を通じて高いレベルのスキルや知識を獲得することを、「熟達」という。それは、豊かな実践知を備えることと同義である。実践知はテクニカルスキル(専門的能力)、ヒューマンスキル(対人関係能力)、そしてコンセプチュアルスキル(概念化能力)という3つのスキルに分かれる。それらは個人の経験によって獲得され、仕事において目標志向的であり、かつ仕事の手順に関わるもので、実践に役立つ、という特徴を備えている。

その熟達にも3つの段階がある。

最初は、「定型的熟達」である。初心者が先達の指導を受け、ある仕事についての手続き的知識を獲得する段階である。定型的な仕事はすばやく正確にできるようになっているが、突発事態にはまだうまく対処できない。時間をかければほとんどの人がここに到達できる。

2番目は、「適応的熟達」である。仕事に関する知識が豊かになると共に、新たな事態にも柔軟に対応できるようになっている。過去の経験を蓄積し、構造化して把握しているからだ。それを新規の事態に類推適用することで、問題解決が可能になる。

最後は、「創造的熟達」である。適応的熟達者がさらに豊かな実践知を獲得することで、より創造的な判断や問題解決が可能になった段階である。ここまで到達できる人は実は限られる。

## ○熟達に重要なのは 挑戦性、柔軟性、類推

同じ時期に入社し、同じような仕事をしていても、人によって熟達の手続きは違う。どの段階まで行けるかも変わってくる。そうした差異は経験からの学習の巧拙、すなわち、仕事に対する態度や姿勢によって生じてくる。これまでの研究によると、具体的には、挑戦性、柔軟性、類推という3つが重要となる。

挑戦性とは、難しい課題に逃げずに立ち向かう姿勢、「成長したい」という強い意志、「新しいことを経験したい」という冒険心をもっていることである。それは現在の能力を少しだけ超えた課題への挑戦という形で表れる。それを遂行することによって、能力が向上するという図式である。

その際、大きな夢や将来の展望をもっていることも大切だ。同じ仕事が課せられたとしても、それが自分の夢や展望のなかに位置づけられている場合とそうでない場合とでは、取り組む姿勢が大きく変わる。目の前の仕事が給料をもらうための単なる手段だと考えれば大して身が入らないから、熟達の手続きも遅くなる。片や、将来独立するためのノウハウを学ぶ機会と考えれば、その姿勢も変わってくる。熟達も早くなるわけだ。

つまり、仕事へのモチベーションが高い人ほど、熟



達は早く進む。熟達を目指す人は、自分はどうかっただらモチベーションが高まるのか、逆にどういふときに低くなってしまうのか、それを回復するにはどうしたらいいかを把握しておくことが重要だ。

2つ目の柔軟性は、環境への適応能力が高いということだ。具体的には、他者の意見や批判に耳を傾けて新しい考え方や視点を取り入れられること、相手に応じて柔軟な対応ができること、自分の過ちを反省しそこから学べることなどである。

3つ目の類推である。適応的熟達についての説明で軽く触れたとおり、類推とは、過去の類似体験を新しい問題解決に適用することを意味する。そこから派生して、自分は経験していなくても、類似体験を上司や同僚から聞き、あるいは書物などから学んで、目の前の問題解決に役立てることも類推の1つである。いづれにせよ、仕事の場数を踏み、過去の経験や知識を頭に蓄積しておき、いつでも引き出せるよう、それらを整理しておくことが重要になる。

### ○柔軟性を高めるための 省察と批判的思考

柔軟性を発揮する場合に重要なのが、「省察(リフレクション)」という行為である。この省察にも3つの種類がある。

1つは「振り返りの省察」であり、自分の過去の行

為や体験を解釈して深い洞察を得ることだ。一日の仕事が終わった後、あるいは1週間ごとにそれを行うと、経験から学べる質量が飛躍的にアップする。仕事日記をつけるのは、そういう意味で有効だ。同僚や先輩に話して意見をもらうのもいいだろう。そこから教訓や持論を導き出し、次の課題の遂行につなげていくことだ。

また、最初に挙げた挑戦性にも関係してくることだが、目標設定にも振り返りの省察が役立つ。小さな目標、あるいは中くらいの目標を設定し、それがクリアできたかどうかを振り返り、できていたら次の目標を、できていなかったら、改めてその目標に注力するという具合に進んでみるのだ。

2つ目はその逆で、未来に向けた「見通しの省察」である。すなわち、未来に向け、自分の行為をシミュレートしてみることだ。先の振り返りの省察と組み合わせると、失敗から学ぶことができ、次はミスをしなくなる。

最後は、両者の中間の「行為のなかでの省察」である。自分がある行為を行っている最中にその状況に注意を向け、行動を適宜調整する。これが行為のなかでの省察の分かりやすい例である。辣腕の営業マンほど相手の顔色や発した情報に応じて商談の流れをうまくコントロールできる。行為のなかでの省察を無意識的に行っているのである。

柔軟性を高めるために、「批判的思考(クリティカルシンキング)」の重要性も指摘したい。ある情報に接した場合、人は証拠や論理的正しさよりも、自らの価値観に合致するかどうかでその正否を判断してしまいがちだ。その際に必要になるのが批判的思考であり、それは合理的で偏りのない思考である。自分の推論の妥当性を吟味する省察的な思考ともいえる。

例えば、新規事業を検討する場合、わざとそれに反対する人と議論してみる。それによって、プランの穴が見つかり、より完全な形に改めることができる。この反対者の意見が、批判的思考の例である。

批判的思考ができるようになるには、①明確な主張や理由を求める「論理的思考態度」、②状況全体を考慮し、オープンマインドで複数の選択肢を探す「探究心」、③偏りのない判断をしようとする「客観性」、④信頼できる情報のみを活用する「証拠の重視」という4つの態度が重要となる。

### ○前向きで活気ある職場がメンバーの熟達を促す

こうした経験学習を職場において促進するには、上司の役割が重要だ。



楠見 孝(くすみたかし)

● 1987年学習院大学大学院人文科学研究科心理学専攻博士課程退学。博士(心理学)。学習院大学助手、筑波大学講師、東京工業大学助教授、京都大学助教授を経て、2009年より現職。専門は認知心理学。著書に『実践知』(共編、有斐閣)、『批判的思考力を育てる』(共編、有斐閣)、『仕事のスキル』(編著、北大路書房)、『なつかしさの心理学』(編著、誠信書房)などがある。

何より大切なのは、部下の熟達へのモチベーションを維持させることである。成果が出ない場合、人は成長実感をもちにくいだが、そういうときこそ、着実に伸びている点を指摘すれば部下にとって励みになる。失敗した場合はその理由を考えさせることも重要だが、あくまで本人の努力で改善できる点のみに絞るべきである。

熟達にはエネルギーも必要だ。毎日過大なノルマを与え、それをこなすのが精一杯という状態では、熟達もおぼつかない。精神的にも肉体的にも部下を消耗させない、何かあったら周囲が手助けしてくれる温かい職場の整備に意を尽くすことだ。

一方、同じ仕事でも、部下が大きなやりがいや意味を見出した場合、いくら忙しくても、生き生きとそれに取り組み、結果として熟達が進む場合もある。先ほど述べたように、部下の大きな夢のなかに目の前の仕事位置づけられた場合であり、また心から信頼している先輩や上司から支援や指導を受けている場合である。

部下をそのような状態にさせるには、上司の側に、自社や事業の存在意義を日頃から部下に語っておく、成長を期待する部下にはふさわしい指導係をつける、部下との対話を日頃から欠かさず、キャリア志向を把握しておく、公正な評価を心がけるといったことが重要になる。熟達に魔法はない。結局は、皆が仕事にやりがいを感じ、前向きに生き生きと働く職場が熟達を促す、という当たり前の話となる。