

# おとな(社会人)には、 おとなの学び方がある

## “おとなの学びモデル”をもとに、学習をデザインする

リクルートマネジメントソリューションズ  
ビジネス・テクノロジーデザイン部

部長 山岸建太郎

\*弊社ビジネス・テクノロジーデザイン部は、数年先の未来に起きるであろう変化に対応する基礎研究や応用研究、先行開発を行っている組織である。

### 予測不能なほどの 変化の時代

2010年度は9.7%、2012年度は49.5%。日本のスマートフォンの世帯普及率の変化である(総務省「平成24年通信利用動向調査」)。スマートフォンの普及により、消費者行動が大きく変わったことは実感できるであろう。スマートフォンは一例に過ぎないが、企業や消費者をめぐる環境変化の激しさは、もはや予測不可能という論調さえある。「VUCA」という言葉が象徴するように、現代はVolatility(変動性)・Uncertainly(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の高い環境にある。しかし、環境変化がどんなに激しくても、企業は顧客獲得・維持に向けて新しいサービスや付加価値を創造し続けなければならない。激しい環境変化のなかでは、既存の知見の陳腐

化が速く、次々と新たな知見も生まれる。われわれは、どうしたら環境に適応し、自ら変革し、新しい価値を創造していけるのだろうか？

### 学び続けることの大切さ

「世界の変化のスピードがこれだけ速くなると、学ぶということをもう一度根本から考え直すことが必要。学ぶべきは、『何を学ぶか』ではなく、『どうやって学ぶか』なのです」

MITメディアラボ所長伊藤穰一氏の言葉である。世界最先端の技術研究を行っている伊藤氏の言葉ゆえ、そこまで……と思われるかもしれないが、予測不能ともいえる激しい変化に対応するための1つの方法は、シンプルながらも“新しいことを学び続ける”ことである。

皆さんも常々、新しいことを学んだり、身につけたりされて

いるであろう。まさに伊藤氏が言う、「学び続けることは社会人にとって働くことと同列」である時代になってきているのかもしれない。

### 効果的な学び方とは？

実際、社会人自身が、学び続ける必要性を痛感し始めているデータもある。弊社調査(2012年)によると、「このままだとビジネスパーソンとして通用しなくなる時が来ると思う？」に対して約7割が「はい」、「自分は今後のキャリアのために何か行動をしなければならぬと感じている？」に対しても約9割が「はい」との回答だった。

学ぶことの重要性は、学校教育段階では当然のこととして認識され、効果的な学び方に関する研究・実践には長い歴史がある。近年では、「メタ認知」や「自己調整学習」などの理論が1970

年代から提唱され、授業にも適用されている。

メタ認知とは学習力を支える高次の認知機能を意味し、フラベルやブラウンらが先導して研究が進んできた。自己調整学習はジーマンやシャンクらが切り開いた研究領域であり、自らの学習を動機づけ、維持し、効果的に行うプロセスのことである。いずれも、実践的な研究知見が多数蓄積され、明確に学習効果を高めるとされている。

### おとなの学びとは？

一方、学生とわれわれ社会人は同じ学び方でいいのかという疑問も生じる。学生時代を思い出していただきたい。初等から中等教育では、比較的、“正解らしきものがある／何を学ぶかが明確である”領域での学びが中心である。それに対して、社会人になると、“正解が1つとは限らない／何を学ぶかも明示的ではない”というような学びが増えてくる。

また、社会人の学びには、学習効果が見えにくく、かつ遅行するという特徴もある。エリクソンの「10年ルール」(熟達といえる高いレベルの知識やスキルの獲得には、およそ10年にわたる練習や経験が必要である)でも指摘されているように、学びが長期間にわたる点も、社会人の学びの特徴であろう。

### おとなの学びの潮流

社会人が学び続ける必要性・必然性が高まると同時に、社会人ならではの学びに関する新しい潮流も生まれてきている。

2014年ASTD国際大会(米国人材開発機構・現ATD)にて、マーク・ローゼンバーグ氏は学習のパラダイムシフトが起きているとし、「社会人の学習は仕事のなかにある」という考え方への転換を示唆している(図表1 RMSmessage36号P.30参照)。

日本でも京都大学・楠見孝氏が、学校知の対比概念である実践知(実践的な知恵)の習得には、①観察学習 ②他者との相互作用 ③経験の反復 ④経験からの帰納と類推 ⑤メディアによる学習、という5つの方法があるとしている(金井壽宏・楠見孝(編)『実践知—エキスパートの知性』有斐閣、2012年)。同時に楠見氏は、これらは「実践知の内容によって用いられ方が異なる」とも指摘している。テクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプトualスキルでは、5つの学習方法の用いられ方が異なっていたという研究結果が出ている。

図表1 学習のパラダイムシフト

従来の学習パラダイム	これからの学習パラダイム
Formal (公式)	Informal (非公式)
Classroom (教室)	Workplace (職場)
Learning (学習)	Doing (行為)

### おとなの学びを科学する

弊社は研修やコンサルティング、コーチングなどを通じて、対象となる方が“何らかの新しいことを知る・身につける・考える・できるようになる”ことを提供している。言い換えれば、広義の社会人の学びを提供しているが、ここから先は、最近の研究知見の一端を紹介したい。

“社会人が、学びを開始・継続・促進し、実践するための最適な要因は何か?”を明らかにしたのが“おとなの学びモデル”である。

皆さんが自分にとって新しい何かを学ぼう・身につけようとしたとき、どのように学び方を計画するだろうか? 経験的に自分に合ったもの、あるいは評判の良い学び方を選ぶかもしれない。「経験からの学びが大切」とはよく言われることだが、経験自体の内容・質が大切であることは当然として、“どうやって学ぶか”も同様に重要である。より効果的に学ぶための促進要因を、科学的に明らかにしようとしたものが、おとなの学びモデルである。2014年2月に、さまざまな属性を統制した社会人6202名へ

のWEBアンケート(定量・定性面)を実施し、このデータの解析からモデルを完成した。

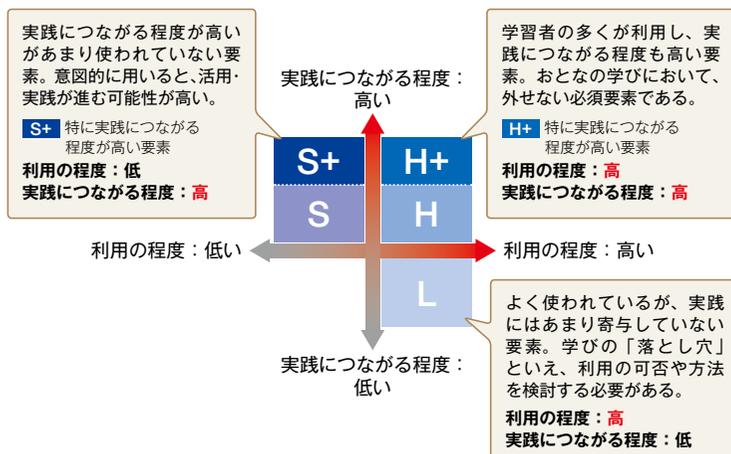
### おとなの学びモデルの4つの特徴

おとなの学びモデルには4つの特徴がある。1つ目は、学ぶ内容ごとに有効な要因を明らかにした点である。例えば新入社員が社会人としての基礎的な力を学ぶ場合と、管理職が組織マネジメントを学ぶ場合とでは有効な要因が異なることが明らかになった。最終的に18の学ぶ内容別に有効な要因を明らかにしている。

2つ目は、学習開始時のレベルの違いに応じて有効な要因を明らかにした点である。新任管理職と既任管理職では、同じマネジメントを学ぶとしても、有効な学び方は違うのではないかという疑問から、学習者を初級と中級に分け、レベル別に有効な要因を明確にした。

3つ目の特徴は、有効な要因を、“学び行動”と“学び環境”に分けて記述した点である。前者は学習者の学びに関する行動であり、4つのカテゴリから構成されている。①Design(計画)②Practice(実行)③Monitor(観察)④Adjust(調整)の4カテゴリである。各カテゴリはさらに詳細・具体的な複数の要因から構成され、全35個の要因(要素)がある。例えば、身につける目的を

図表2 要素の3分類



明確にする(目的明確化)、実際の出来事や問題について学習したことを用いて考える(実例思考)、学習したことによって自分自身が成長・変化しているかを確認する(成長モニタ)などである。

後者の“学び環境”は、学びにあたり、学習者が置かれた環境の特徴を表し、6つの要素から構成されている。学び合うことを奨励する雰囲気がある(相互成長の風土)、認めてくれたり相談に乗ってくれたりする支えとなる人がいる(承認・精神的支援)などである。学び行動と比較すると、学習者独力で変える・選択することは難しい場合もあるが、企業が自社の教育施策を考える際に重要な視点になるものである。

4つ目の特徴は、有効な要因をS・H・Lの3種類に分類した点である(図表2)。実践につながる程度と、その要因の利用の程度の2つの観点から、要因を3種類に分類している。H(High)は“有

効な要因であり、かつよく利用される”ものである。S(Special)は、“Hと同様に効果は高いが、あまり利用されていない”要因である。L(Low)は“一見有効に見えてよく使われるが、実は効果が小さい”ものである。

例えば、18の学ぶ内容の1つである英語領域では、全41要素のうち、28要素が学習促進に効果があることが分かったが、Hは2要素のみであり、残る26要素はSであった。英語学習においては、有効だが活用されることが少ない要因が非常に多く、このS要素をうまく活用できれば、効果的に学べる可能性が高いといえる。

### 3つの発展段階がある、おとなの学び

18の学ぶ内容のうち5つは社会人のトランジション(ステージ転換)に関わるものである。

新人・若手(担当業務を着実に進め、やりきる)、中堅(自分で判

断しながら仕事を進め、関係者や組織を巻き込んで動かす)、管理職(部下をマネジメントし、組織を動かす)、経営幹部(事業や全社戦略を構想・決断し、自ら描いた事業構想を実現する)、プロフェッショナル(社内だけでなく社外でも自らの専門性を試し、磨き続ける)の5つである。

5つのステージ転換時の学びを俯瞰すると、社会人の学びには大きく3つの発展段階があることが判明している。新人・若手の学び→中堅・管理職の学び→経営幹部・プロフェッショナルの学び、という3段階である。

新人・若手の学びは、カテゴリで言うと、Design(計画)やPractice(実行)の要素を有効に活用できるかどうかという段階である。Monitor(観察)やAdjust(調整)での有効な要素は少ない。目的を明確に置き、ステップを細かく刻みながら計画的に学び、学ぶ過程では周囲からの成長期待を感じながら、実際に成長感をもてるようになることが非常に大切な時期である。ただ、学び環境の5要素がSであり、学ぶにふさわしい環境に置かれていないという実態も示唆されている。

数年経過し、中堅になると、有効な学び方は変化する。DesignやPracticeカテゴリの要素にはSが増加し、活用する・しないの差が大きくなっていることが

示唆される。同時にMonitorとAdjustに有効な要素が増加するという特徴がある。自分の現状や学びの進捗、学習方法や自己の変化を振り返り、必要に応じて目的や目標、計画を見直すという学び方が有効になる。

この点は新人・若手時代にはなかった特徴である。学校教育の潮流としてメタ認知や自己調整学習について触れたが、MonitorやAdjustは、自己の現状を客観的に見るという点でメタ認知的な要素であり、中堅になると、学びにメタ認知の力が必要になってくると考えられる。また、学び環境6要素すべてがSであるため、学び環境の質が学びに与える影響が非常に大きい(ただし活用はされていない)ことも分かる。

管理職時代の学び方は中堅時代とほぼ同様であり、中堅と管理職は学びという点では同じ特徴を有しているといえる。

経営幹部になると、中堅・管理職時代の学び方とは様相が一変し、Adjustの一部要素以外はほ

ぼすべてHとなる。経営幹部は、有効な要因をほぼすべて駆使して学ぶ“おとなの学びの達人”である。プロフェッショナルも経営幹部とほぼ同様の傾向を示し、経営幹部とプロフェッショナルは、おとなの学びの完成者といえるのかもしれない。

### おとなの学びモデルの活用に向けて

「どうしたら学習を持続させ、教育効果を高められるのか？」経営・人事部門の関心事の1つに対して、おとなの学びモデルがお役に立てば幸いである。例えば、学習対象者別もしくは学習内容別に、有効な要因を組み込んだ施策設計が可能になる。新任管理職向け教育の検討時であれば、管理職に有効な学びの要素を明確にし、要素に対応した具体的な施策を検討することが想定できる。

次章では、管理職の学びに光をあて、管理職の学びはどのような構造で成立しているのかについて、ご紹介したい。

図表3 3つの学びの発展段階

カテゴリ	新人・若手	中堅・管理職	経営幹部・プロフェッショナル	
学び行動	Design(計画)	一部 H	S	H
	Practice(実行)	H	H・S	H
	Monitor(観察)	一部 S	S	H
	Adjust(調整)	一部 S	S	一部 H
学び環境	S	S	H	