RMS message
2014.11
37

[視点]

経験学習の質を高める

京都大学大学院　教授　楠見 孝氏

学びのメカニズムを学ぶ

大阪大学大学院　教授　三宮真智子氏

大人の「学ぶ力」は高められるか

自己決定感がやる気を高める

玉川大学　教授　松元健二氏

訓練主義から探究力の育成へ

河合塾　成田秀夫氏

[企業事例]

マース ジャパン

ネクスト

[経営者育成のグランドセオリー]

テイクアンドギヴ・ニーズ　代表取締役社長

知識賢治氏

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

CONTENTS

特集

大人の「学ぶ力」は高められるか

Part 1
視点

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 ……03
楠見 孝氏　京都大学大学院　教育学研究科　教授

学びのメカニズムを学べば、人は上手に学習できる ……06
三宮真智子氏　大阪大学大学院　人間科学研究科　教授

お金がやる気を失わせ、自己決定感がやる気を高める ……09
松元健二氏　玉川大学　脳科学研究所　基礎脳科学研究センター　大学院脳科学研究科　教授

訓練主義から探究力の育成へ教育界は今、変わりつつある ……12
成田秀夫氏　河合塾　教育研究開発本部　開発研究職

Part 2
企業事例

失敗を恐れず、挑戦し続ける風土こそ、学びの土壌である ……15
マース ジャパン リミテッド　社長　森澤 篤氏

経営理念の実現と社員のキャリアビジョンの実現を両立する ……17
株式会社ネクスト　管理本部　人事部長　羽田幸広氏

[表紙の話]

登りだすと、楽しい学びの階段。でも、日々の忙しさから学ぶことを小休止してしまうビジネスパーソンは多いもの。自分の「学ぶ力」を信じ、学びの階段を登り続けるには？

Part 3 研究報告

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 19

新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか
管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因とは 23

総括

「学ぶ力」を高めれば、私たちはもっと賢くなれる 29

連載

経営者育成のグランドセオリー
あらゆる仕事は世のため、人のために それをプロデュースするのが経営者だ 31
知識賢治氏　株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ　代表取締役社長

展望
東京大学大学院　人文社会系研究科　准教授　村本由紀子氏
異文化と組織とリーダーの社会心理学 35

ソリューションガイド
30代・中堅社員を「自ら育つ社員」へと育成する
リクルート ラーニングクラブ活用のご紹介 37

Information 39

>>>視点

楠見 孝氏
京都大学大学院　教育学研究科　教授

三宮真智子氏
大阪大学大学院　人間科学研究科　教授

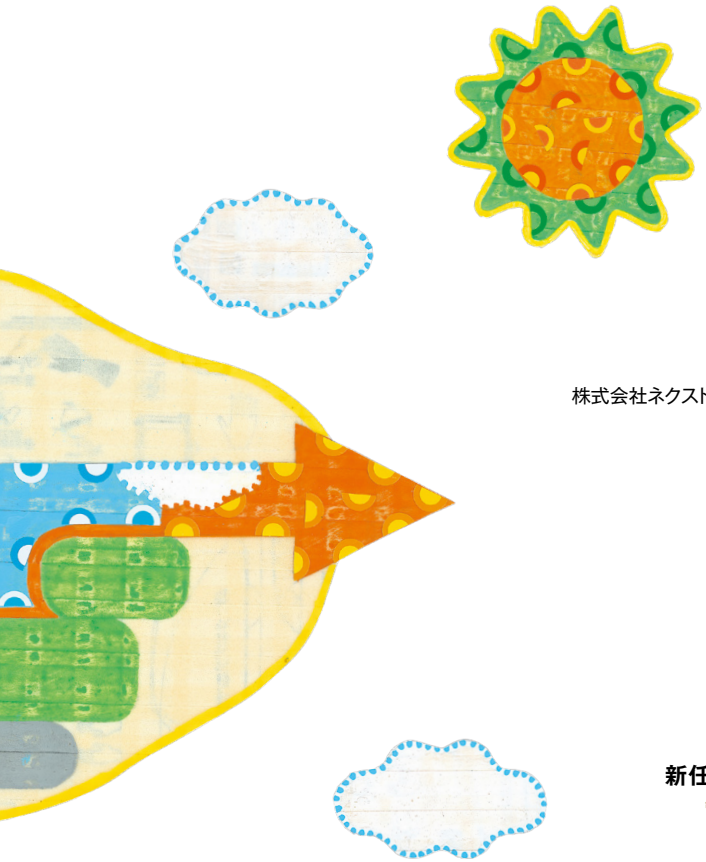
松元健二氏
玉川大学　脳科学研究所　基礎脳科学研究センター
大学院脳科学研究科　教授

成田秀夫氏
河合塾　教育研究開発本部　開発研究職

特 集

大人の「学ぶ力」は

技術革新のスピードがますます速くなり、また、個人が働く期間が長期化するなか、
ビジネスパーソンは、絶えず学び続けることが求められている。
しかし実際は、日々の多忙に加え、学ぶべきものも多様または不明瞭な状況のなかで、
自律的な学びを継続できない実態が散見される。
このことは、ビジネスパーソンに学びの場を提供する
企業の人事・人材開発担当者にとっても、看過できない問題といえよう。



>>>企業事例

森澤 篤氏
マース ジャパン リミテッド 社長

羽田幸広氏
株式会社ネクスト 管理本部 人事部長

研究報告①
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

研究報告②
新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか
管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因とは

高められるか

大人の「学ぶ力」は高められるのか、「学ぶ力」を高めるにはどうしたらいいのか。
学校教育や企業教育の現場に詳しい識者や、
認知心理学、脳科学の側面から人の学習行動を探る研究者からの視点を提供。
また、職場において従業員の学ぶ力を引きだすことに成功している
企業２社の事例や、弊社による大人の学びに関する研究報告を紹介しながら、
この問いへの答えを模索してみたい。

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、人によって熟達の速度は違う。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、熟達の速度も遅くなる。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、自分はどうやったらモチベーションが高まるのか、逆にどういう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。いずれにせよ、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「振り返り的省察」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的省察が役立つ。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「見通し的省察」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。先の振り返り的省察と組み合わせて行うと、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。

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が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。

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）、『批判的思考力を育む』（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。

学びのメカニズムを学べば、人は上手に学習できる

三宮真智子氏　大阪大学大学院　人間科学研究科　教授

人間には、自らの認知活動それ自体を認知する心の働きがある。これが「メタ認知」だ。私たちはメタ認知を働かせることで、判断や推理、記憶や理解など、あらゆる認知活動にチェックをかけ、誤りを正し、望ましい方向に軌道修正している。メタ認知の研究者である大阪大学大学院教授・三宮真智子氏は、メタ認知を意識すれば、大人の学習力も上げられると語る。

○年齢に関係なく、誰でも賢くなれると信じることが第一歩

ここでは、大人の学びに関するメタ認知、つまり「学びのメカニズム」「学び方」をご説明しながら、企業での支援のあり方にも触れたいと思います。

ただ、その前に、とても大事な前提があります。学べば、誰でも年齢に関係なく賢くなれるということです。学ぶほど賢くなれるという見方を「増大的知能観」といい、もう賢くなれないという見方を「固定的知能観」と呼びます。大人が学習する際の第一歩は、増大的知能観をしっかりともつことです。大人の脳の機能は落ちる一方だから、あるいは自分は頭が悪いから、勉強しても仕方がないと最初から学習を放棄する人がいますが、それは間違っています。決して諦めてはいけません。自分自身に期待しましょう。

確かに、機械的に覚える能力は年齢と共に下がっていきます。しかし大人には、それを補ってあまりある「経験」があるではないですか。過去の職業体験に関連づけたり、実体験を具体例として思い出しながら学べば、大人でもしっかりと知識を身につけられます。実は、経験に結びつけて覚えれば、年配の人の方が若い人よりもかえってよく覚えていることも少なくありません。人の知識はネットワーク構造になっており、誰もがネットワークのどこかに知識を位置づけて覚えますから、経験が豊かなほど記憶しやすいのです。

また、より印象的なものや、問題意識を強くもっていることの方が、知識が結びつきやすい傾向もあります。

○メタ認知的知識を獲得するほど、学習力を高めることができる

このような「経験が豊かなほど覚えやすい」「印象的なことほど覚えやすい」「問題意識のあることほど覚

えやすい」といった知識は、人の認知活動についての知識です。これを「メタ認知的知識」と呼びます。今挙げたものは、いずれも学びに関するメタ認知的知識、いわば学びのメカニズム、学び方の知識です。これらを獲得するほど、学習力を高められます。

ではまず、基本的な知識をいくつかご紹介します。例えば、「系列効果位置」という法則があります。多くの物事を覚えるとき、最初と最後は覚えやすく、中間は記憶力が落ち込むというものです。つまり、大事なことは最初と最後に覚えた方がよいのです。

「浅い処理」と「深い処理」の理論というものもあります。浅い処理とは、丸暗記のように見かけだけで覚えてしまうこと、深い処理とは、意味づけ、関連づけをして覚えることです。両者を比べると、深い処理の方が記憶に残りやすいことが分かっています。やはり記憶する上では、知識のつながりが大事なのです。

創造的思考力の強化にも、メタ認知が大いに関与しています。クリエイティビティは、限られた人だけしか発揮できないわけではなく、誰でも鍛えられる力なのです。創造的思考力を鍛える良い問題がいくつかあります。例えば「新用途の考案」は、「新聞紙の使い方をできるだけ多く考えなさい」といった問題です。最初は決まりきった使い方しか思いつかないかもしれませんが、粘って考えれば、いくつもの使い方を思いつくはずです。そして、諦めずに考えていくと、そのうち独創的なアイデアが出てきます。このようなことを知っているだけでも、大きな差が出ます。

○自分をよく理解することも、学ぶ力を向上させる

人の学習に関する一般的なメカニズムを知るだけではなく、学ぶ上では自分を知ることも肝要です。なぜ自分を知ることが大事なのか、2つのメカニズムを紹介します。

第一に、自分を知らなければ、学習計画を上手に立てることができません。なぜなら、「適性処遇交互作用」が影響するからです。適性処遇交互作用とは、学習の効果は、教え方と学習者の適性の相互作用である、という理論です。教え方には性格や能力などによって相性があるため、誰にとってもベストの教え方というのは、厳密にはほとんど存在しないといってもいいでしょう。つまり、自分に合った学習法を見つけることが学習の鍵を握ります。

特に、自分の学習ペースを知ることが欠かせません。挫折の原因に多いのは、目標が高すぎること。学習ペースを大きく越えた目標を立てても、やる気を失うだけです。最適の学習ペースで学ぶことが結局は早道です。そのためには、学習量を日々記録して、自分の学習ペースを客観的に知ることです。それが難しければ、あなたをよく知る同僚や上司、家族などに、自身の学習の特徴を尋ねてみるのも1つの手です。

もう1つのメカニズムは、「自己動機づけ」、学ぶ意欲を自らどう高めるかです。特に長期間学び続ける際には、自己動機づけが欠かせません。ところが、自己動機づけの効果には、かなりの個人差があります。自分にご褒美をあげるのが効果的な人もいますし、他の人からの励ましや褒め言葉が人一倍嬉しい人もいます。ですから、何が自らのモチベーションを高めるのかをよく理解して、自分に適した作戦を立てることが肝要です。

チームを作り、皆で目標を立てて頑張るのが有効な人もいます。「ペア学習」「グループ学習」といって、特に苦手なことは人と一緒に学ぶと効果的という報告もあります。それから、多くの人の自己動機づけを大きく高めるのが、「人に教えるために学ぶ」ことです。私自身、教えることでどれだけ学べたか分かりません。最も効果的かもしれないと感じるほどです。

○「失敗」はメタ認知の母である 学びの主役は「自分」である

最後に、企業で社員を育成する際、特に役立ちそうな知識やポイントを紹介します。

1つ目は「観察学習」です。単純ですが効果があります。企業で多いのは、部下が上司の姿を見て学ぶこ

とでしょう。自己動機づけの方法や時間の捻出の仕方など、身近な上司・先輩の姿から学べる実践的知識は多いものです。上司が勉強していること自体に刺激を受け、学び始める若手も少なくないはずです。

それから、「足場かけ」という方法があります。足場をかけるように周囲がフォローするのです。若手がうまくできないとき、先輩が少しだけ教えたり、問題点を軽く指摘するだけで、本人が自分の欠点と解決策に気づき、ぐんと伸びることが少なくありません。

ただし、転ばぬ先の杖ばかり用意するのはあまりよくありません。それよりも、積極的に挑戦させ、その上で「失敗」を大いに活用すべきです。

私たちがメタ認知を使えるようになるのは、多くの場合、成功ではなく、失敗がきっかけです。私はよく「失敗はメタ認知の母である」とお話しします。私たちは失敗すると、何が問題だったのかを振り返ります。そのときすでに、人はメタ認知を働かせているのです。失敗こそ、成長の大きな糧になります。ですから、失敗したからといって、あまり責め立ててはいけません。失敗を隠さなくてもよい雰囲気の職場づくりを目指すことをお勧めします。さらに、誰かの失敗を教材として皆で活用する仕組みを構築できたら、きっとメタ認知を促す強力な方略となるでしょう。

「行為主体性」を促すことも効果的でしょう。学びの主役は自分だという意識をもってもらうことで、学習が促進されます。加えて、自分に関係の深い情報は覚えやすいことも判明しています。つまり、その知識を「自分ごと」と考えて主体的に学べば、同じ労力でも確実に理解が深まるのです。研修などの前に、その学びがいかにその人の仕事に関係しているか、どれほど、またどのようにその人の役に立つかを気づかせると、学習効果が変わってくるはずです。

最後に、「習慣づけ」も重要です。何事も習慣にしてしまえば、人は抵抗なく行動するようになります。学びの継続に関する問題の多くが、習慣化することで解決できるのではないかと思うほどです。

このように、正しい学習メカニズムを知り、適切な支援を行えば、人の学習力は確実に高められます。これまでの話を参考に、ぜひ効果的に学習力を身につけていただけたらと思います。

三宮真智子（さんのみやまちこ）

● 1983年、大阪大学大学院人間科学研究科博士後期課程（行動学専攻）単位修得満期退学。1985年、学術博士（大阪大学）。鳴門教育大学教授などを経て現職。また、現在は同大学名誉教授も務めている。専門は認知心理学、教育心理学、教育工学。

お金がやる気を失わせ、自己決定感がやる気を高める

松元健二氏　玉川大学　脳科学研究所　基礎脳科学研究センター　大学院脳科学研究科　教授

最近、fMRI（MRI装置を使って脳の活動を画像化する方法）を使った脳科学、社会心理学、教育心理学、認知心理学などの研究が盛んに行われている。そのなかで、学習行動と脳活動の関係も徐々に明らかになってきた。今回は、fMRIを使い、「人の主体性」の解明を目指して脳機能を研究している玉川大学教授の松元健二氏に、自己決定感、やる気（動機づけ）と学習行動の関係などについて伺った。

私は、主体性の基礎となる目標指向行動と脳の関係を、最初はサルで研究していたが、サルでの研究には限界を感じた。実験環境の下でサルに何度も目標指向行動を起こしてもらうのは大変難しく、時には1年もかかる大仕事だ。サルも目標と行動の関係づけを行い、自ら目標を立てる能力をもっているが、それを繰り返し引きだすには相当の訓練が必要で、引きだせてもごく簡単な目標しか立てられない。とても人間のようにはいかない。

脳と心の関係について、さまざまな研究が進んでいる

そこで現在は、玉川大学で人の脳の研究を行っている。fMRIを利用して、主に人の主体性を支える脳のさまざまな機能を調べている最中だ。

fMRIによる人の脳の研究は随分と進んだが、まだ分かっていないことも多い。例えば、“作業興奮”という現象がある。やる気がない状態でも、ある物事に取り掛かると徐々にやる気が出てくるというものだ。これがなぜ、どのように起こるのかは今のところ不明だ。また、私たちは現在、「自分はできる」という感覚、すなわち“自己効力感”がやる気や学習行動に影響を与える脳内メカニズムを研究中だが、まだはっきりとしたことは言えない段階である。しかし、近いうちにいろいろなことが明らかになってくるだろう。

今回は、研究を進めるなかで現在分かっていることをいくつか紹介したい。

金銭報酬には内発的動機づけを下げる効果がある

私たちが注目することの1つに、“内発的動機づけ”がある。内発的動機づけとは、好奇心や関心に基づいた自発的なやる気のことだ。行為自体を楽しむことと言い換えることもできる。

内発的動機づけを研究するには、MRI装置の狭くうるさい環境のなかでやっても楽しめる行動をしてもらう必要がある。試行錯誤の末、ストップウォッチをちょうど5秒で止める遊びに辿りついた。実験のためには20回ほど繰り返してもらう必要があるが、この“ストップウォッチ課題”は数十回程度行うくらいでは楽しさは失われないので、内発的動機づけの実験に十分に使用可能だ。

ストップウォッチ課題による実験から分かったのは、「課題成績に応じた金銭報酬を約束されると、この課題に対する内発的動機づけが失われる」ということだ。もう少し詳しく説明すると、ストップウォッチ課題に成功した（5秒±50ミリ秒で止められた）場合に金銭報酬が支払われた人々は、休憩時間にストップウォッチ課題でほとんど遊ばなくなる。この人たちに今度は金銭報酬なしでストップウォッチ課題を

行ってもらうと、成功しても脳の線条体前部が活性化しなくなっていた。線条体前部は価値表現を司っており、やる気と密接に関係している。最初にストップウォッチ課題の成績を金銭報酬と関係づけなかった別の人たちは、休憩時間にストップウォッチ課題でよく遊び、その後もストップウォッチ課題で成功すると線条体前部は顕著に活性化した。これらのことから、ストップウォッチ課題に対するやる気が失われたことに対応して、線条体前部の反応が失われたと解釈できる。

つまり、もともとは楽しかった（内発的動機づけがあった）ストップウォッチ課題が、一度金銭報酬を目的とすると、もう楽しめなくなってしまったのである。このように金銭報酬によって内発的動機づけが下がってしまうことを、「アンダーマイニング効果」という。心理学では知られている現象だが、脳の働きからも裏付けられた。

アンダーマイニング効果が起こる原因は、外的報酬・外発的動機づけのために自己決定感を喪失してしまうからだと考えられている。一度お金のためにやってしまうと、課題そのものには“やらされ感”が出てしまうのだ。やらされ感は好奇心や関心といったものを減衰させる。そして、それはすぐには元に戻らない。

○自己決定感が強いとき、人は失敗を成功の糧に変えられる

アンダーマイニング効果を確認した私たちは、次に“自己決定感”に関する実験を行った。今度は2種類のストップウォッチを用意し、どちらかを自分で選べる場合（自己決定感の高い条件）と強制的にどちらかを決められてしまう場合（自己決定感の低い条件）の両方を、全被験者に経験してもらい、脳活動の違いを調べた。実験後に尋ねると、94%の被験者が、ストップウォッチを自分で選べた方が、「ポジティブな気分になった」と答えた。さらに課題成績も、自己決定感の高い条件の方が低い条件よりも有意に高かった。自己決定感の高まりが、ストップウォッチ課題にポジティブな影響をもたらしたと考えられる。

またこのとき、脳の反応にも違いが見られた。目標の価値表現をさまざまな文脈から修飾（意味づけ）する前頭前野腹内側部の反応が、失敗したときに条件間で大きく異なっていた。自己決定感が低い条件では、成功時に活性化し、失敗時は活性化しなかったのに対して、自己決定感が高いと、結果が成功でも失敗でも同程度の反応を示したのだ。

松元健二（まつもとけんじ）

● 1996年、京都大学大学院理学研究科霊長類学専攻博士後期課程修了。博士（理学）。理化学研究所 脳科学総合研究センターなどを経て現職。fMRIを使い、目標指向行動、意思決定、動機づけなど、主に「人の主体性」を支える脳機能を研究している。

つまりこれは、自己決定感が低いときの失敗はネガティブに意味づけされるが、自己決定感が高いと、失敗も成功同様、ポジティブに捉え得るということだ。平たく言えば、自己決定感が低く、やらされ感が強いと、人は失敗をネガティブに捉え、萎えてしまうが、自己決定感が高ければ、失敗を“ポジティブな情報”と捉え、成功の糧に変えることができるのだ。読者のなかには、このことを被験者たちのように、何らかの体験で実感したことのある方も多いと思うが、その実感は脳科学的にも正しく裏付けられている。

自己決定感は学習を維持・促進し、未来を実現する

学習行動にも、自己決定感が密接に関わっている。外発的動機づけだけでは、企業研修やOJTなどでの大人の学習を促進するのは難しい場合がある。子どもも大人も、うまくできない新たなことについて学習を維持・促進する一番の要因は、課題が楽しいこと、内発的動機づけが高いことだ。そこには自己決定感が欠かせない。強制的にやらされたのでは、楽しくないのは当然だ。自己決定感は、失敗を成功の糧に変えることにより、学習を維持・促進するのだ。

また、実は人は、未来に対して実際よりもやや楽天的に考える傾向がある。通常は誰もがもっているこの“根拠のない自信（オプティミスティックバイアス）”を、うつ病傾向の人は欠いており、どのくらい自分がうまく課題をこなせているか、というメタ認知が客観的で正確だといわれている。メタ認知は正しければよいというものではなく、やる気とパフォーマンスを上げるためには、ちょっと楽天的なくらいがちょうどいいようだ。自己決定感が加わると、本当は純粋に運によって決まる結果であっても、自分でコントロールできるように感じる錯覚、「統制の幻想」が生まれることが知られている。

人は、ある時点で急成長を見せることが少なくない。楽しく学び続けていると、ある日突然上手になる、あるいは突然物事が分かるようになる。このようなことが人ではしばしば見られる。自己決定感が高い状態なら、「統制の幻想」によって、難しい課題にも希望をもって果敢にチャレンジし、たとえ失敗して修羅場のような苦しい局面を迎えることになってしまったとしても、そこから大いに学び、成長することができるだろう。それを繰り返すことで、「幻想」が「現実」になっていくはずだ。

 text：米川青馬 photo：伊藤 誠

訓練主義から探究力の育成へ 教育界は今、変わりつつある

成田秀夫氏　河合塾　教育研究開発本部　開発研究職

仕事に必要な経験を自ら求め、そこから多くを学び取って自律的に成長していける社員がいる一方で、そうではない社員もいる。両者の間にはどのような違いがあるのか。また、自律して学ぶことが苦手な人に対して、どんな支援のあり方が考えられるのだろう。教育界の取り組みにヒントを求め、高校生、浪人生、大学生の指導をしてきた河合塾の成田秀夫氏に伺った。

受験エリートが、就職の際に、あるいは企業に入ってから必ずしも期待通りの活躍をしていない、という話を耳にする。単なる学力ではなく、社会に出てから活躍するための力を身につけさせることが、予備校としても重要な課題になってきている。その力の1つが、「自律的に学習できる力」だ。自ら問いを発し、それについて調べたり経験したりしたところから、「こう思う」という持論をもつこと。あるいは、何らかの仮説を設定し、それのどこが正しくて、どこが違っていたのかという検証を繰り返していける、というような力だ。

今の生徒たちには、こうした力を身につける場がほとんどないといってもいい。

○まじめだけれど、「好きなこと」を見つけられない優等生たち

近頃は、高校の方が予備校よりも熱心に受験指導をするようになってきている。私立はもちろんのこと、公立もこぞって「東大・京大に何人」「早稲田・慶應に何人」と具体的な数値目標を掲げ、偏差値の高い大学への進学実績を上げようと必死だ。朝も夜も自習室に詰めて勉強するような訓練主義の学校も増えている。つまりは、「高校の予備校化」が著しいのだ。

「家庭の経済的事情で塾に行けない子どもたちのために、高校が受験指導しなくてはならない」という声も聞く。子どもたちにはできるだけ安全な道を進ませたいと願うあまり、親も教師も過干渉気味になっている。ただし、その弊害も大きい。訓練主義的に厳しく鍛えれば、まじめな子はたくさん育つが、「自分で好きなことを見つけて勉強しましょう」と言われると、途端に何をしていいか分からなくなるような子も大量に出てくる。

○自ら学ぶ力をよみがえらせる探究力の育成

そうした現状のなかで、進学率を下げずに自律的な学習を促すためにはどうすればいいか。実は、学習指導要領通りに教育をすればよい。学習指導要領では、「探究心を育む探究活動」を一番の柱にしている。小学校では、この方針に沿った教育がかなりなされているが、中学校くらいで薄れてきて、高校ではほぼ行われていない。探究活動という名の受験指導になってしまっている。

ここを何とかしようということで、京都市立堀川高校では「探究科」を作り、高校1年生から2年生の夏休みまで自主的な学習を促す試みを始めている。イメージでいうと、大学の卒業論文のようなものを高校生に取り組ませる試みと思ってもらえばいい。生徒は自分でテーマを決め、情報にアクセスし、調べ、考えて、プレゼンテーションするところまで行う。こうした活動によって生徒のなかに眠っていた「学ぶ意欲」がよみがえり、自ら問いを発しながら答えを探っていくことができるようになる。本腰を入れて受験勉強に取り組むのは2年生の後半からでいいと考える堀川高校では、京都大学への進学率も相当に上がってきている。

岩手県立盛岡第三高校も、同様の試みで成果をあげている。これまでかなり訓練主義でやってきて、予備校の教師による授業を取り入れたりもしていたが、生徒が疲弊し、心身不調で保健室に駆け込む生徒も増えてしまった。これではいけないということで、グループで学んだりコミュニケーションをとったりしながら問題解決をしていく授業形式に切り替えたところ、逆に進路実績が上がり、保健室に駆け込む生徒も減ったという。

この2つの高校は、訓練主義から探究力育成への変革に成功したモデルケースとして、今、注目されている。生徒が自分で問題を設定し、考え、答えを探ることで、受け身の姿勢から能動的な学びの姿勢へと変わってくる。自律的な学びの力を高めるにはこうした指導方法へと切り替えていくことが必要だという認識が、教育界では広がってきている。

○自ら学習計画を回せるのは正しい自己認識ができている生徒

自律的に学び続けるためには、学習計画を回す力もいる。具体的にいうと、タイムマネジメントを含めた優先順位がつけられることがカギになる。あることを実現したいと思えば、まず、何をしなくてはいけないか、をリストアップするはずだ。一日は24時間と限られている。その限られた時間のなかでやるべきことの優先順位を決め、時間管理をしながら、しっかりとスケジュールを回すことができるかどうか。自律的に学ぶ力には、これも含まれる。

自己管理ができる子とできない子の違いはまず、しっかりした自己認識ができているかどうか、に表れる。自分の「強み」「弱み」を把握できている子は、それに合わせて学習の優先順位をつけることができる。例えば、身体がそんなに丈夫ではなく、8時間寝ないともたないと分かっていた場合、ならば、残りの時間を有効に使うにはどうしたらいいか、と考えて学習計画を立てることができるのだ。自己認識が甘い生徒はこの優先順位付けができないために、限られた時間で明らかに無理な量をこなそうとし、身体を壊してしまったりする。

小学生ならばともかく、高校生になっても自分で適切な学習計画を立てられず、親や教師がお尻を叩かないと前に進まないような場合、これは明らかに自律性に欠けていると言わざるを得ない。河合塾には、そんな自己管理が苦手な子をサポートするチューター役がいる。ただし、ここでも必要な助言はするが、できるだけ生徒の意思を引き出し、それに基づいて生徒自身が自分で決められるよう、促すくらいにとどめることが肝心だ。

○学ぶことの自律性は他者との関係性のなかで育つ

自律して学び続ける力は、本来、社会性を身につけることとセットで考えるべき問題だ。自律性とはそもそも、他者との関係性のなかでしか育まれないものだからだ。「オレ様」と自律は違う。「オレ様」意識が強いと、他者との関係性のなかで自分の役割を認識したり、そのなかで成長していったり、ということができなくなってしまう。どんな分野のスペシャリストでも他者と協働しながらでなくては、物事を進めていくことはできない。社会に出て活躍するためにはそれに必要な社会性やコミュニケーション力を身につけておくことも、とても重要な要素だ。

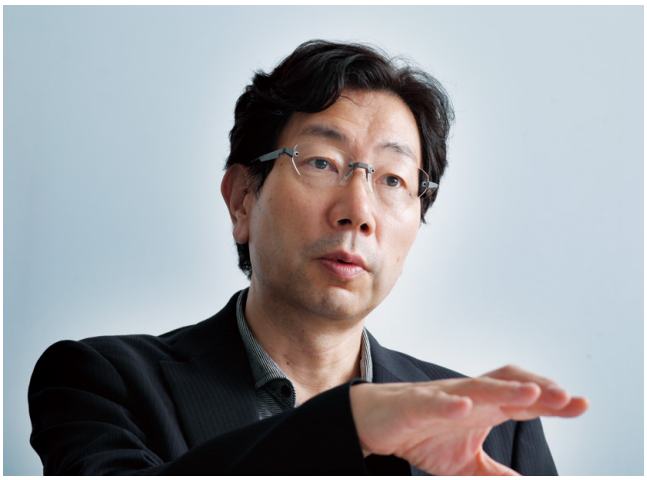
偏差値の高い大学に入った子たちはおしなべて、セルフマネジメントと課題解決のコンピテンシーは高い。しかし、それはあくまで受験が1人で取り組むことのできる活動だから、という点も考慮する必要がある。それを補うためにも、学校でグループワークなど他者と協力しながら互いに学び合える機会を作ることがとても重要だと思っている。

こういう話をすると、「できる子とできない子を一緒にグループワークさせるのは難しいのではないか」という質問もいただくが、それはむしろ逆だろう。できる子は、できない子に説明することによって自分の理解を確認することができるし、できない子が根本的な問いを発することにより、当たり前だと思っていたことに疑いが生じ、理解がより深まることもある。やり方次第ではあるものの、教師が躍起になって知識を詰め込もうとするよりも、生徒たち自身による「学びの相乗効果」は大きく、計り知れないものがある。

訓練主義における最大の問題は、「分からない」ことに対するネガティブな意識を生徒たちに植え付けてしまう点にあるのだろう。その結果、「質問するのは恥ずかしい」という空気が集団を支配し、生徒同士の学び合いを阻害してしまう。そうならないためにも、教師は「知識の教授者」から「学びの支援者」へと変わるべきだとよくいわれる。訓練するよりも学習を支援することへ意識を向け、「つかず離れず」の距離を保つこと。上司と部下の関係についても、同じようなことがいえるかもしれない。

成田秀夫（なりたひでお）

● 1958年長野県生まれ。大学院の哲学専攻博士課程在学中から河合塾講師を務める。2000年から日本語表現講座を開発し、自ら大学の教壇に立つ。2008年から現職。全国の「大学アクティブラーニング調査」などの大学の教育力調査、大学の授業改革のためのFD（ファカルティ・ディベロップメント）セミナーの企画実施、2012年には大学生のジェネリックスキルを育成・評価する測定テスト「PROG」の開発に携わる。現在、初年次教育学会理事を務める。



マース ジャパン リミテッド

失敗を恐れず、挑戦し続ける風土こそ、学びの土壌である

森澤 篤氏　マース ジャパン リミテッド　社長

研修も大事だが、やはり働く人にとって成長の糧は、現場で多くの「実践知」を学ぶことだろう。しかし、実践知にも質の高低がある。質の高い実践知には、“挑戦”と“失敗”が欠かせない。では、社員たちが失敗を恐れずに挑戦し続け、多様な経験から多くを学ぶ風土をどのようにつくればよいか。優れた具体例を紹介する。

マース インコーポレイテッド（以下、マース）は、ペディグリー®、カルカン®、シーバ®、シーザー®など、知名度の高いブランドを多数揃えるペットフード製品、スニッカーズ®やM&M'S®などのチョコレート製品などを中心に広くビジネスを展開するグローバル食品メーカーだ。設立100年を超えており、設立当初から「五原則（品質の原則・責任の原則・互恵の原則・効率の原則・自由の原則）」をお題目でなく重視した戦略の下、世界中で成功を収めてきた。日本でも、ペットフード市場の拡大を推進し、1990年代以降は業界のリーダーと目されていた。

アイディアも能力もあるのに、日本でのシェアを落としていた

しかし、2000年代に入ると日本市場での業績は厳しい状態に陥っていた。「2010年、社長に就任したときは驚きました。名だたるペットフード製品が7年以上にわたり急激にシェアを落としていたからです」と語るのは、マース ジャパン リミテッド社長（以下、マース ジャパン）の森澤篤氏だ。「けれど社員は全く諦めておらず、アイディアも能力もありました。一丸となれば負けるはずがないのに、なぜ結果が出ないのか。理由を探るところから始めました」

調べると、原因は明らかだった。日本独特の市場と流通に目を向けきれていなかったのだ。「他国と同じ戦略で臨んだ世界的消費財メーカーは日本でうまくいかないことの方が多いのです。当時のマース ジャパンも同様の状況。そこで私たちは、日本の消費者と流通にとことん向き合い、独自のイノベーションを次々に起こすことで挽回を目指しました」

賑やかでポジティブ思考の風土に変え、チームで挑戦し続ける仕組みをつくる

「当初最も気になったのは、リスクを避ける傾向が見られたことです。オフィスも静かで、自らの職務は全うするが、新しいことを始めたり、専門外に口を出すことはしない姿勢が多いと感じました。これではイノベーションを生み出すのは難しいと感じました。

ビジネスの世界で『失敗』は避けるべきものと思われがちです。しかし、イノベーションを実現したいなら、失敗は当たり前のことと皆が考え、協力してまず試しに始めてみる風土をつくることです。失敗したら、そこから大いに学んで改善を加え、挑戦を繰り返せば、いずれ成功できるのです。そのためにも、組織としていかに『失敗のコスト』を下げるかに注力しました。失敗のコストには2種類あり、通常は『財務的コスト』に目が行きがちですが、同じくらい大切なのは『心理的コスト』で、『失敗を避けるのではなく、失

敗してそこから学ぶことこそが大事なんだ』という風土をつくりたいと考えています」

その風土をつくるための施策の1つが、“オープンオフィス”の強化だ。マースでは、森澤氏も含めて誰一人個室を持たずに全員がワンフロアで働き、デスクのパーテーションのないオフィスだったが、さらにオフィスの中央に一本道を走らせた。社風を変える第一歩は、立ち話などの社内コミュニケーションを増やし、賑やかなオフィスにすることだと考えての施策である。

また、“ファイティングチーム”の仕組みも設けた。1つのビジネス目標に向かう、機能部門の垣根を越えたチームを作り、部署ごとから部門横断チームごとへと大幅な席替えを行ったのだ。ミッションは、チーム一丸となって成功を目指すこと。そのために、専門外のことも皆が自由に意見するよう促した。「最もブレイクしたのは、初めにチームビルディングを入念に行い、メンバー間の垣根を取り払っていったチームでした。皆で協力して、ビジネスのベスト、お客様のベストに向かって挑戦し続ける雰囲気を醸成できたからです」

評価制度も工夫されている。マース ジャパンでは、what（何を達成したか）とhow（どのように行動したか）が公平に評価される。挑戦そのものが、評価に直結するようになっているのだ。さらに、営業の成功事例のなかには、果敢にチャレンジして、残念ながら実を結ばなかったが、その要因を振り返って重要な学びや気づきを得た事例も紹介されている。これもまた、失敗に学ぼうという会社からのメッセージだ。

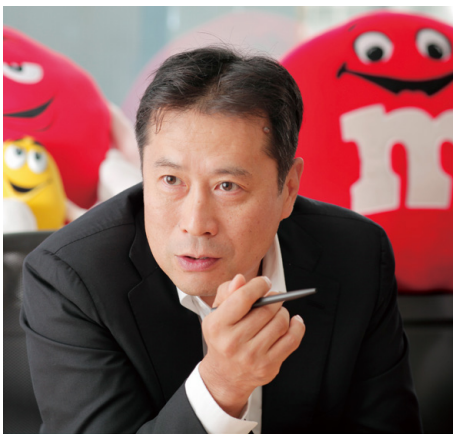
これから先も苦難の連続だろう しかし、未来は明るいと確信している

これらの施策・制度によって、社内には活気が増し、社員はチームでお客様とビジネスのベストを追求し、勇気をもって次々に挑戦するようになったという。例えば、細部まで厳密に決まっているパッケージデザインのグローバルルールについて、本社と粘り強く交渉し、日本の消費者により伝わる表現を実現して、売上を向上させるなどの取り組みを行ってきた。

結果、数々の独自イノベーションが生まれ、業績はV字回復し、今やペットフード分野で再び日本トップシェアを激しく争うまでになっている。また、先日は日本発の新製品が高く評価され、オーストラリアでも発売された。「日本のイノベーションがマース全体の価値を高めたことは、私たちの誇りです」

特に大事なのは、一連の意識改革が学びの面でも大変有益だったことだ。

「マースは成長と能力開発にかなりの投資をしており、“マース・ユニバーシティ”の研修は非常に充実しています。しかし本来、成長のために最も必要なのは充実した現場経験です。マースでは、能力開発のうちLearn by doing（職務による学び）が70%、Learn from others（研修での学び）が20%、Learning event（自己学習）が10%と考えます。実体験に勝る糧はないのです。ですから、皆が失敗を恐れず、自らさまざまな経験を積む風土を醸成できたことは、社員の成長という面でも大きな意味がありました。これから先も苦難の連続でしょう。しかし、挑戦し続ける姿勢を皆が保持する限り、成長し、イノベーションを起こし続けられますから、苦労を乗り越えていく私たちの未来はとても明るい。私はそう確信しています」



株式会社ネクスト
経営理念の実現と社員のキャリアビジョンの実現を両立する

羽田幸広氏　株式会社ネクスト　管理本部　人事部長

不動産・住宅情報サイト「HOME'S」などを運営するネクストは、設立17年のベンチャー企業だ。「Great Place to Work® Institute Japan」が実施する「働きがいのある会社」において、4年連続でベストカンパニーに選出されている。自律的な学びを促進する要素である「仕事の意義を共有」「社員の描いたキャリアを最大限尊重」を実践する企業である。

ビジョンにフィットしなければ優秀でも採用しない

ネクストのユニークさは、社是に「利他主義」を掲げている点にある。全社員が携帯するビジョンカードには、この社是と共に、「常に革進することで、より多くの人々が心からの『安心』と『喜び』を得られる社会の仕組みを創る」という経営理念と、行動規範である「心と行動のガイドライン」「組織のガイドライン」が明記されている。

「会社が目指す経営理念と、社員一人ひとりが描くキャリアビジョン、それぞれのベクトルが同じ方向を向くことで、社員は仕事の意義を強く感じ、自律的に業務に取り組むことができると考えています」と、人事部長の羽田幸広氏は説明する。

「採用に関しては、ビジョンフィット・カルチャーフィット、ポテンシャル、スキルフィットの順番で重視しています。スキルはもちろん大事ですが、ビジョンとカルチャーにフィットしない限り、いかに優秀な人材であっても採用はしません」

新卒採用の場合、最終選考の前に人事部の担当者が「アドバイザー」としてつく。そこで一人ひとりとじっくり話をしながら、互いのベクトルが合っているかどうかを確認する。合っていると判断した場合のみ、最終面接へ進むことを勧める。合わない場合はその学生のベクトルに合っている他の企業を薦めることもある。中途採用も基本は同じだという。

人事制度においても、「中長期にわたり成果をあげることができる能力と人格（＝利他）を備えた人材には昇格で報い、高い業績をあげた人材には賞与で報いる」ことをポリシーとしており、社是や経営理念を評価の軸にしている。

また、同社には「役員の心得」という5か条からなる役員の行動指針というものもあり、「私は、ビジョンと一貫性のある戦略を立案し、分かりやすく説明します」「私は、ビジョンを実現したいと心から思う社員だけをマネジャーに登用します」などと明記されている。半年に1度、その心得が実践されているかどうか、全社員にアンケートをとって評価している。

このように、常に社員が理念や社是を意識しながら自律的に業務に取り組む仕掛けを整えている。

内発的動機に働きかける「キャリアデザインシート」「Switch」「ゼミ」

社員は全員、半年ごとに「キャリアデザインシート」を書く。3年後、5年後を思い描きながら、これから半年、どの部署に異動してどのような業務に挑戦

したいかなどの具体的なキャリアプランを描いていく。社員の意思を明らかにした上で、人事はできる限りそれをサポートする。「全員が、自分の意思で今の業務に携わっている、という感覚をもてるようにしたい」と考えるからだ。社員は描いたキャリアビジョンを基に、新規事業提案制度である「Switch」や、クリエイターが業務時間の10%程度を新たな技術の研究に充てられる「クリエイターの日」などに積極的に挑戦している。今年10月には、Switchで優秀賞を獲得したプランをベースに子会社を2社設立し、同社初となる女性の社長が2名誕生している。

内発的動機を重視する姿勢は、「ネクスト大学」と呼ぶ社員の育成プログラムにも表れている。ネクストの特徴的な点は、従来の階層別・職種別の必須プログラムのほかに、社員が自主的かつ自発的に学びたいことを学び合う選択プログラム「ゼミナール」を開催していることだ。

「大学のゼミのようなものをイメージしており、上期と下期でそれぞれ20講座くらい開講しています。営業スキルアップのゼミもあれば、プログラミング、英会話などもあります」

英会話を除き、講師は基本的に社内から選ばれる。自発的に手をあげた社員がゼミを企画し、人事部が事務局になって受講者を募る。年間で30〜40名の社員が講師となり、入社2年目のエンジニアが講師になることもあれば、部長クラスが講師を務めることもある。受講者は、半期で200名を超えるという。

「ゼミに関しては、評価されるから講師になる、受講するという感じではありません。手をあげるのは、もっている知識を仲間に提供したい、という人です。キャリアデザインシートやSwitch、ゼミに見られるように、内発的な『やりたい』『なりたい』を引き出し、できる限りそれを実現できるようにサポートするのが人事の仕事。マネジャーにも、内発的に動機づけるような指導を折に触れてお願いしています」

オープンコミュニケーションで築く信頼関係が自律の土台に

ネクストには、年間トップセールス賞受賞者やベストマネジャー賞受賞者など、前年活躍した社員8〜9名を選抜する海外研修という施策もある。

「基本的に人事は予算のみを管理し、研修の目的や行き先、訪問する企業など研修の中身は参加者に任せています。最近だとIT系の新しい企業、例えばソフトウェア開発のための共有WEBサービスを提供するGitHub社や、顧客第一主義で有名なアパレル通販のZappos社を訪れています」

このように思い切って社員の自主性に任せることができるのは、「会社と社員の間に確たる信頼関係があるからだ」と羽田氏は言う。ただし、その維持にはコミュニケーションコストをかけている。

「『コンパ』と称する軽食をとりながら、ビジョンを共有する社内交流会を四半期ごとに実施したり、ビジョンやガイドラインの理解、実践を確認するアンケート調査なども定期的に実施しています。利他主義の考えと経営理念を全員が意識できるよう、コミュニケーションの機会を増やしています」

社是と経営理念を掲げ、会社と社員がお互いにそれを実践できているかを、時間とコストをかけながら常に確認し合う。それがネクスト社員の働きがいと自律を支えている。

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ところであろう。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ないと感じている？」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。自己調整学習はジマ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、コンセプチュアルスキルでは、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。

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ご紹介したい。

“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

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）

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。

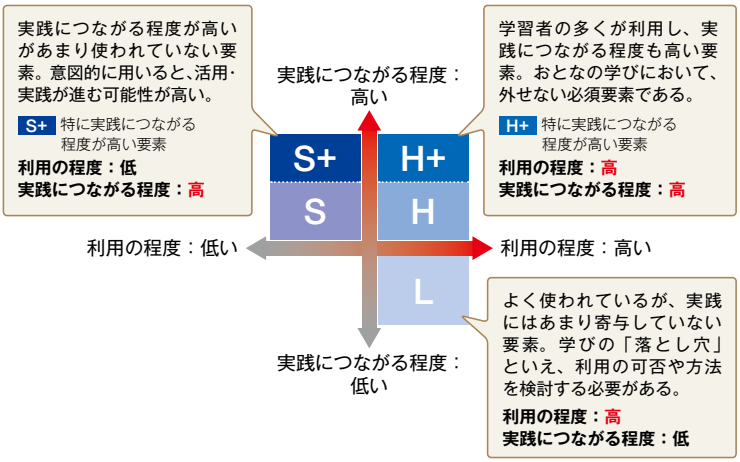
おとなの学びモデルの4つの特徴

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。

図表2　要素の3分類



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

新任管理職のマネジメント力はどのように身につくのか

管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因とは

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　サービス基盤研究室
主任研究員　藤江嘉彦

はじめに

環境変化のなか、すべての社会人にとって学び続けることが必要になってきている。そこで、本誌2013年11月号vol.33の研究報告「社会人における学習・実践の促進要因調査」では、仕事の領域における学習・実践の促進要因として、「承認者の存在」「自己効力感の高さ」「効果・変化の実感」「自己成長への期待」などが、学習の到達度（職場での活用レベル）を高めることを報告した。しかし、企業における実際の人材育成や成果創出に役立てていくためには、個別の学習領域ごとに、どのような学び行動が、学んだことの仕事や職場での活用・実践につながるのか、またどのような学び環境が、その活用・実践を後押しするのかを具体的に明らかにしていく必要がある。

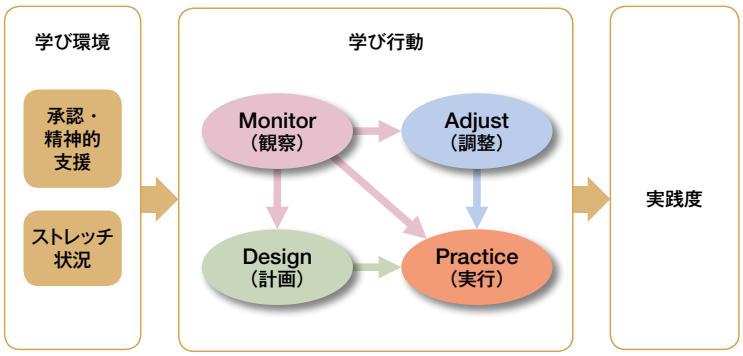
そこで今回は、研究報告①で紹介した“おとなの学びモデル”を用いて、学習領域として「管理職への役割転換」を取り上げ、どのような学び行動と学び環境が、管理職に求められる役割の実践を促進するのか調べた結果を報告したい。

管理職への役割転換を取り上げたのは、企業のなかで真っ先にさまざまな環境変化に直面し対処しなければならない役割であり、自ら新しいことを学び続け、それを職場で実践していくための方法が求められていると考えたからである。今回は、管理職への役割転換における、「職場・組織を束ねる管理職として部下をマネジメントし、組織を動かす力・姿勢」の学習に焦点を当て、それを職場で実践していくために何が有効なのかを調査・検証した結果を紹介する。

おとなの学びモデル仮説

社会人の学習・実践の促進要因を明らかにするため、本研究では、学校教育の分野で研究が

図表１　おとなの学びモデル全体図



進んでいる、自己調整学習理論（Shunk & Zimmerman, 1998；Pintrich, 2000；自己調整学習研究会，2012，第1章，第2章；伊藤，2009，第1章）を参考にした。そこに、職場において仕事で成果をあげるという社会人の学習を考える上で欠かせない要素を考慮に入れ、学び行動、学び環境、仕事における実践度からなるモデル（おとなの学びモデル）を構築した（図表1）。学びモデルは全41要素で構成されるが、本研究では20要素を用いた。

●学び行動

自己調整学習理論では、「計画・遂行・自己省察」といった学習プロセスごとに有効な学び行動や思考が整理されている。それらを参考にして、社会人の学び行動をDesign（計画）、Practice（実行）、Monitor（観察）、Adjust（調整）の4つのカテゴリに分類した。

Design（計画）：学ぶ目的や内容を決めるなど、学習の「計画」を表すカテゴリ。「具体的に何に取り組むか、学習内容を明確にした」「具体的な計画・スケジュールを立てた」など6項目で構成した。

Practice（実行）：理解や思考

図表２　「学び行動」の18要素

カテゴリ	要素名	項目
Design	目的明確化（D1）	何のために身につけるか、目的を明確にした
	目標設定（D2）	どこまで身につけるか、目標を設定した
	タスク化（D3）	具体的に何に取り組むか、学習内容を明確にした
	情報収集（D4）	学習内容に関連する情報を広く収集した
	方法選択（D5）	内容や自分の特徴に合った学習方法を選択した
	スケジュール化（D6）	具体的な計画・スケジュールを立てた
Practice	実例思考（P1）	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た
	理解深化（P2）	さまざまな方法（「たとえ」や図解など）で理解を深めた
	反復（P3）	繰り返し実践・練習した
Monitor	進捗モニタ（M1）	当初の計画に照らして、進捗や達成状況を確認した
	方法モニタ（M2）	学習方法が自分や学習内容に合っているかを確認した
	成長モニタ（M3）	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した
Adjust①【内容】	目的調整（A1）	目的（何のために身につけるか）を見直し、調整した
	目標調整（A2）	目標（どこまで身につけるか）を見直し、調整した
	方法調整（A3）	学習方法を見直し、調整した
Adjust②【自己】	インパクト認識（A4）	学習内容に対するインパクトや驚きを再認識した
	効果実感（A5）	取り組みの効果や自分自身の変化を実感した
	成長期待（A6）	自分が成長できそうだと思えた

図表３　「学び環境」の２要素

カテゴリ	要素名	項目
Field	承認・精神的支援	自分のことを認めてくれる人がいた
		精神的な支えになってくれる人がいた
		相談にのってくれる人や応援してくれる人がいた
	ストレッチ状況	従来よりも重い責任を引き受けざるをえない状況であった
		より挑戦的な課題に取り組まなければならない状況であった
		より広い範囲の仕事を担当するようになった
		顧客からのより高い要望に応えることが求められる状況であった

といった学び行動や反復練習など、学習の「実行」を表すカテゴリ。「繰り返し実践・練習した」「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た」など3項目で構成した。

Monitor（観察）：理解の度合いや学習の進捗、自分自身の学習への意欲や成長度合いなど、学習状況の「観察」を表すカテゴリ。「当初の計画に照らして、進捗や達成状況を確認した」「自分自身が成長・変化しているかを確認した」など3項目で構成した。

Adjust（調整）：学習を進めるなかで、やり方を変えてみる「内容の調整」と学習に関わる「自己認識の調整」を表すカテゴリ。「目的を見直し、調整した」「取り組みの効果や自分自身の変化を実感した」など6項目で構成した。

なお、調査・分析の結果、これらの4カテゴリは相互に連関していることが確認された（後述）。図表1「学び行動」の矢印はその検証結果を示す。Monitorを起点として、DesignやAdjustが行われ、Practiceを通して仕事での活用・実践につながるのである。

●学び環境

社会人の学習・実践において、職場や越境学習など個人の置かれた環境の影響は大きい。環境からの影響の多様性を考慮に入れるため、精神的な支援を表す要素と現実からの圧力を表す2種類の要素をここでは取り上げる（図表3）。

承認・精神的支援：承認者や精神的な支えとなる人の存在など3項目で構成した。

ストレッチ状況：重い責任や、挑戦的な課題など4項目で構成した。

●実践度

社会人の学習の目的は、学習それ自体ではなく、実際の仕事に活用し成果をあげることにある。そこで「学び行動」と「学び環境」が学習を効果的に促進しているかどうかを表す指標として、「学習したことを実践しているか」を表す「実践度」を用いた。

このモデルを用いて、管理職への役割転換の促進要因と、その因果構造を検証した。

検証① モデル構成要素の因子構造の確認

検証② モデルの「学び行動」や「学び環境」はどのように関連しながら実践度に寄与しているか

調査・分析方法

検証に用いるデータは、2014年2月3日から9日にかけてインターネット上のアンケート調査で収集し、分析を行った。

●調査内容

企業で働く社会人で、直近の1～2年以内で管理職へ役割転換した人を対象に、「職場・組織を束ねる管理職として部下をマネジメントし、組織を動かす力・姿勢（例えば、部下にやる気を起こさせる力、部下に対するリーダーシップ、仕事の進捗と部下を見極める力など）」を身につけようとした経験について定量・定性アンケートを実施した。

●調査対象

不適切な回答や欠損値を取り除き得られた有効回答者数は273名であった。

サンプルの属性分布は以下のとおりであった。性別は男性260名（95.2%）、女性13名（4.8%）。年齢分布は23～29歳5名（1.8%）、30～39歳42名（15.4%）、40～49歳139名（50.9%）、50～59歳87名（31.9%）。学歴は短期大学・専門専修学校卒5名（1.8%）、高等専門学校卒10名（3.7%）、4年制大学卒217名（79.5%）、大学院卒41名（15.0%）であった。調査対象者の業種、職種、所属企業の従業員規模は偏りが出ないように配慮した。

●分析の手順

分析は以下の手順で行った。

検証① 因子分析、信頼性分析

検証② 仮説モデルに基づき因果関係モデルを設定し、共分散構造分析を実施。有意でないパス、パス係数0.1未満のパスは削除してモデルを改善し、適合性を確認した。

分析結果

検証結果①
構成要素の因子構造の確認

●学び行動

学び行動の4カテゴリに設定した18項目について探索的因子分析（最尤法・Promax回転）を行った結果、5因子が抽出された（図表2）。Design、Practice、Monitorの3カテゴリは仮説通りの3因子に分かれた。Adjustは、学習内容の調整に関わる因子と、インパクトや学習の効果実感といった自己認識の調整に関わる因子とに分かれた。以上より、学び行動は、Design、Practice、Monitor、Adjust①【内容】、Adjust②【自己】の5因子で構成されることを確認した。

●学び環境

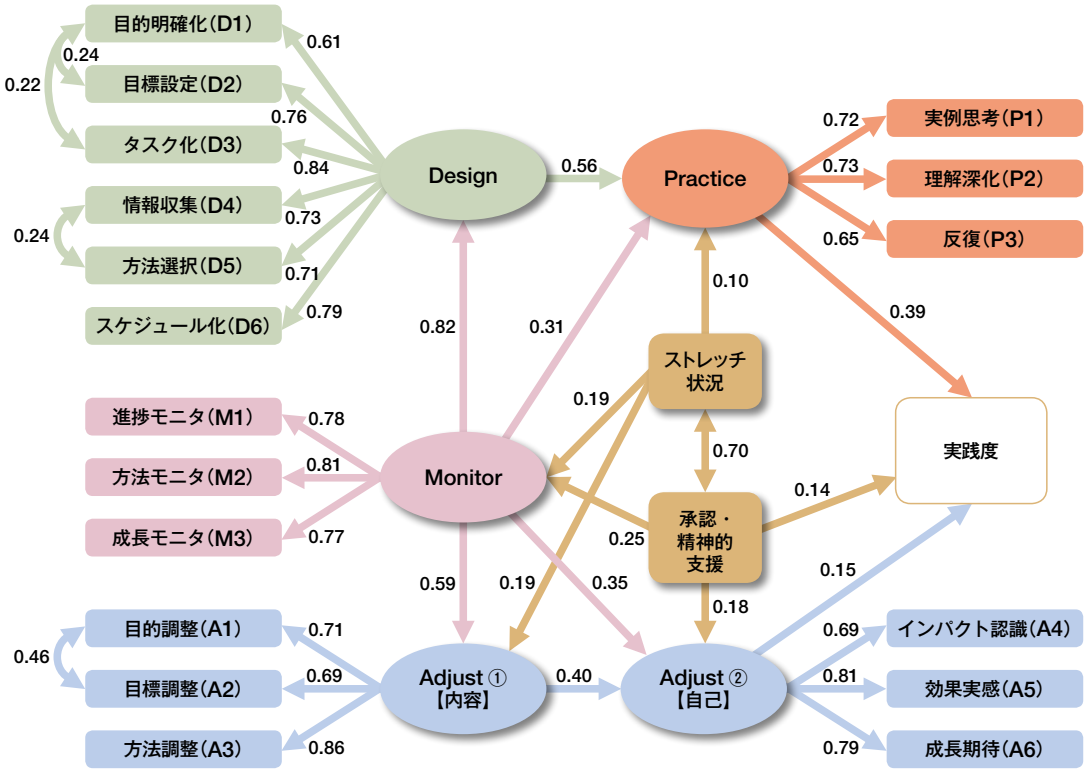
学び環境の7項目も探索的因子分析を行った結果、仮説通りの「承認・精神的支援」「ストレッチ状況」の2因子に分かれた（図表3）。信頼性を確認したところ、各々十分な値であった。以下の分析では、各々を尺度化したものを変数として用いた。

検証結果②
因果構造の確認
（共分散構造分析）

検証①の因子分析の結果を用いて、各因子と実践度の因果関係を、共分散構造分析により検討した。学び行動は5つの因子を潜在変数（楕円で表す）とし、各々を構成する各項目を観測変数（長方形で表す）として各々紐づけた。学び環境は尺度化した「承認・精神的支援」「ストレッチ状況」の2因子を観測変数としてモデルに組み込んだ。

以上7因子の「実践度」へのパスを検討した結果、Practice、Adjust②【自己】、承認・精神的支援の3因子からの実践度へ至るパスが確認できた。学び行動5因子間の因果関係について

図表４　共分散構造分析結果



※誤差項は省略した
※矢印の数値は因果の大きさ・強さを表す

モデルの適合度指標：GFI=0.913、AGFI=0.883、CFI=0.963、RMSEA=0.048

は、パス係数が0.1未満であったものを省き、よりパス係数が高い因果関係の向きを選択した。

分析結果を示したものが、図表4である。すべてのパス係数が有意（p<.005）であり、モデルの適合度を示す各指標の値（GFI=0.913、AGFI=0.883、CFI=0.963、RMSEA=0.048）からも、モデルの適合性は十分なものといえる。

以上から、学び行動の実践度に対する2種類の寄与経路、そして学び環境の影響の仕方が確認できた。

学び行動の寄与経路の1つ目は、Monitor・Designを経由してPracticeが実践度を高める経路である（以下、「MDP経路」）。MonitorからDesignへのパス係数は0.82で非常に大きい関連を示し、MonitorからPracticeは0.31、DesignからPracticeは0.56、Practiceから実践度へのパス係数は0.39であった。

寄与経路の2つ目は、Monitor、Adjust①【内容】を経由して、Adjust②【自己】が実践度を高める経路である（以下、「MA経路」）。MonitorからAdjust①【内容】へのパス係数は0.59、MonitorからAdjust②【自己】へは0.35、Adjust①【内容】からAdjust②【自己】へは0.40、Adjust②【自己】から実践度へは0.15であった。

学び環境はMonitorとAdjustが組み合わさって実践度へ影響するが、「承認・精神的支援」と「ストレッチ状況」では影響の仕方が異なる。「承認・精神的支援」はMonitorに寄与する（0.25）と共にAdjust②【自己】に寄与し（0.18）、「実践度」も直接高める（0.14）。一方、「ストレッチ状況」は直接実践度には寄与しない。MonitorとAdjust①【内容】に寄与することを通じて（パス係数は両方とも0.19）、間接的に実践度に寄与する。

考察

状況に応じた柔軟な計画化が有効（MDP経路）

この経路は、実践度に最も大きく寄与する経路である。学習状況を観察しながら（Monitor）、目的・目標・具体的に取り組むことを設定し、情報や学習方法を収集・選択し、スケジュール調整などを行い（Design）、実際の出来事をさまざまな角度から理解し、何度も繰り返し行うことで学びが進み（Practice）、実際の職場実践につながる。

管理職は、職場の方向性と目標・タスクを自ら定め、部下を動かして成果をあげる必要がある。部下や組織を動かす力を身につける際にも、何のために何をどこまでどうやって取り組むのかを自ら定めなくてはならない。管理職の学びにおいても計画（Design）は非常に重要である。

しかし、管理職への役割転換において部下・組織マネジメント力を身につけることは、それまでの経験や知見がそのまま活用できないため、容易ではない。また環境変化のなかでは最初から詳細に計画を立てることは難しい。そこで日々のプロセス（進捗ややり方、自らの成長度合い）をモニタすることで、状況に応じた計画を立てることが重要となる。MonitorによってDesign・Practiceにフィードバックしていくことが大事であり、このサイクルが管理職の学習・実践の中核をなすといえそうだ。

自己効力感が実践を持続させる（MA経路）

この経路は、自分自身の変化や成長の実感、すなわち「自己効力感」が、管理職への役割転換を促進することを表している。部下・組織マネジメント力を身につけることは容易ではないために、すぐに目に見える成果を出すことは難しい。そのため、学習を進めるなかでそのプロセスを客観的に自己観察し（メタ認知）、その都度やり方を調整したり目標や目的を修正したりしながら進めることが重要となってくる。成果が出にくいなかで調整し続けるための鍵は、管理職自身の動機づけである。すぐに

成果が出ないからといって落胆し諦めるのではなく、小さな変化であってもそこに効果を見出し、学習を続けることで管理職として成長できるという期待をもつことが実践につながると考えられる。

環境からの2種類のフィードバック

今回の分析から、置かれた環境がどのように本人の学び行動に影響し、実践を促すかが確認できた。そこでは同じ環境要因でも「承認・精神的支援」と「ストレッチ状況」とでは、寄与の仕方が大きく異なっていた。

「承認・精神的支援」は、承認者や支援者の存在を示しており、本人にとっては「このままのやり方でいい」「見ていてくれる人がいる」というポジティブな効果をもつものである。そのことが本人の成長感、自己効力感を向上させ、実践を直接後押しすると考えられる。

一方「ストレッチ状況」は、管理職に転換することにより「これまでより重い責任を引き受け」「さらなる挑戦の必要性」を示している。この状況は決してポジティブに捉える人ばかりではないだろう。しかし、この状況自体が、本人に「このままではまずい」という問題意識を生じさせ、学習の実行（Practice）を後押しし、現状の点検（Monitor）や、学習そのものの調整（Adjust①【内容】）へと本人を促すと考えられる。

「承認・精神的支援」と「ストレッチ状況」により環境からのポジティブまたはネガティブの両面のフィードバックを起こすことにより、管理職の役割転換における学習・実践は活性化され、推進されていくことが示唆された。

Monitorが学びの起点となる

学び行動の2つの経路（MDP経路、MA経路）とも、Monitorが起点となっている。さらにMonitorを通して環境からのフィードバックを得て、学習は調整され、強められる。以上の結果から、管理職への役割転換においてMonitorが重要であることが分かる。管理職に求められる能力は、決めたことをただ実行するだけでは身につかない。常に変化する状況下で有効な打ち手を実行するためには、自分自身の状態や変化を観察しながら、常に学び方を修正し学習を進めていく必要がある。その働きを周囲からの精神的支援が強化していると考えられる。

今後に向けて

本研究では、管理職への役割転換における、学習・実践を促進する要因モデルを検証した。今後は、実際の管理職への役割転換の支援・促進場面における実証研究、実際の施策立案での活用が課題となる。

しかしながら、予測困難な環境変化のなかで学び続けることが求められているのは管理職だけではない。新人や若手、中堅社員への役割転換、経営幹部の早期育成や登用、シニア層の役割転換や専門性開発などにおいても、学び続けることは重要なテーマである。これらの転換における学習・実践の促進要因についても、今後、明らかにしていきたいと考えている。

※本稿は経営行動科学学会第17回年次大会（2014年11月）にて発表した論文「管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因モデル」（藤江嘉彦・宮崎陽司・山岸建太郎）に加筆・修正を行ったものである。

〈参考文献〉
- 伊藤崇達（2009）『自己調整学習の成立過程―学習方略と動機づけの役割』北大路書房
- 自己調整学習研究会編（2012）『自己調整学習：理論と実践の新たな展開へ』北大路書房
- 金井壽宏、楠見孝編（2012）『実践知―エキスパートの知性』有斐閣
- 松尾睦（2006）『経験からの学習―プロフェッショナルへの成長プロセス』同文舘出版
- 中原淳（2010）『職場学習論―仕事の学びを科学する』東京大学出版会、p.47-70
- Pintrich, P. R. & De Groot, E. V.（1990）. Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance, Journal of Educational Psychology, 82, 33-40.

総括

「学ぶ力」を高めれば、私たちはもっと賢くなれる

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

子どもだけではなく、大人も日々学んでいる。その学びは、机上や教室での学びというよりも直接的な経験による学びである。しかし、同じ経験をしても深く学ぶ人もいれば、あまり学んでいない人もいる。その違いは、「学ぶ力」の違いである。「学ぶ力」は高められるのか、「学ぶ力」を高めるにはどうしたらいいのか。改めてこの問いを考え、本特集の締めくくりとしたい。

「学ぶ力」は社会人に最も求められる力

時代背景を考えれば、「学ぶ力」は社会人に最も求められる力の1つといえる。

世の中には、正解のある問題より正解がない問題の方が多い。さまざまな選択肢のなかから、とりあえず選んでみて、試行錯誤してみて、次へ進んでいくというパターンが多い。時には、問題そのものが曖昧で、自ら設定しなければならないこともある。

受験エリートが社会人になって期待通りに活躍していない原因もそこにある、と成田氏は述べる。自ら問題を探求し、その問題について調べ、仮説を作り、自分なりの意見をもつことやその仮説を試行錯誤しながら検証していくことが社会人には求められる。問題や仮説の設定の仕方、その問題の解決方法といった「学び方」を学ぶ機会をもたないと、就職してから、戸惑い、身動きがとれなくなってしまう。

技術発展のスピードが加速すると共に、昔の技術や知識の陳腐化が速まっていることも、「学ぶ力」への注目の要因になっている。航空会社のパイロット養成責任者に「機長になれる人となれない人の違い」を聞いたところ、「学ぶ力」という答えだった。旅客機が更新されるスピードは年々速まっている。操縦するためのマニュアルは厚くなっている。安全に運航するためには、そのマニュアルを精読し、自らの経験に重ね合わせ、生きた知識やスキルにしていくことが求められる。順調に運航しているときよりも、天候不順やトラブルが生じた際に的確な動きができることが求められることを考えると、継続的な学習を支える「学ぶ力」が最重要であるということは納得できる。

技術の進展に加え、働く期間が長くなっていることも、継続的な学びが必要になっている要因だ。増え続ける社会保障費を考慮すると、年金の支給額の減額や支給開始年齢が引き上げられる事態が予測される。私たちは長く働くことを余儀なくされる。若いときに培った知識や能力だけで乗り切ることは難しい。テクノロジーの発展やグローバリズムの進展によって、業界そのものがなくなる、あるいは仕事そのものがなくなることも考えられる。私たちは必然的にセカンドキャリア、サードキャリアを念頭に置いて働き、継続的に学ぶことが必要となる。当然、「学ぶ力」が高いことが求められる。

学ぶ力を高める3つの要素

「学ぶ力」を高めることの必要性は分かった。では、どのようにすれば、効果的に「学ぶ力」を高めることができるだろうか。

1つ目の要素は、「振り返る力」である。過去の行為

や体験を解釈して深い洞察を得ることである。1日の仕事を振り返る、あるいは1週間を振り返る。他者からの意見も取り入れることで学びは深まる。振り返ることは、「経験から学べる質量を飛躍的にアップさせる」と、楠見氏は述べている。

振り返ること自体は、誰にでもできる。今日1日あるいは1週間、何を行ったのか。どんな挑戦をして、どんな失敗（成功）をしたのか。なぜ失敗（成功）したのか、次に同じ状況になったら、どのような行動をとるのか。そのようなことを自問しながら、洞察してみる。振り返りそのものはそう難しくない。要は、それを行うかどうかであり、その行為の差が、同じ経験から学べる人と学べない人の差になる。

2つ目の要素は、「メタ認知的知識」である。三宮氏が言うように、この知識があれば学ぶ力は高まる。「学べば学ぶほど賢くなれるという『増大的知能観』」「記憶力が高まる方法」「創造力を伸ばす方法」「自分の学習スタイルを知っていること」「自分の強みや弱みを把握していること」「学習計画の立て方」、いずれも「メタ認知的知識」である。そのような知識を知っていることで、「学ぶ力」は高まる。つまり、そのような知識を正しくインプットする機会をもつことができれば、「学ぶ力」は高まり、より賢くなれる。

3つ目の要素は、「周囲のサポート」である。たとえ自分1人では学習計画を作れない人でも、上司など周りのサポートがあれば作れるだろう。あるいは、振り返りを行う際に、グループの人と同じフォーマットで一緒に行うことによって、1人では面倒だったリフレクションを行うことができる。

学びにおいて自律性や自発性は重要であるが、周囲の影響により、学ぶ人のそれは高くなったり低くなったりする。松元氏が述べるように、目標や課題を自分で決めたと感じる度合い（自己決定感）が高いと、課題に対するパフォーマンスも高いことが実証されている。また自己決定感が高いと、課題に失敗したとしても、その失敗をポジティブに捉えることができる。失敗をポジティブに捉えることができるということは、失敗からの学習が促進されるということである。そのことを考えると、目標や課題を周りから提供されるのではなく、自ら考えて設定するような状況を作り出す配慮や演出が上司や同僚には必要であることが分かる。

加えて、金銭報酬によって内発的動機が下がってしまう現象があることにも、周りは配慮しなければならない。つまり、外発的動機によって自律性や自己決定感が失われるということを理解し、周囲の動きによって、「学ぶ力」を高めることも低めることもできるということを周りは理解しておく必要があるということである。

学びを日々の生活に取り込む

「振り返る力」「メタ認知的知識」「周囲のサポート」は「学ぶ力」を高めるのには欠かせない要素であるが、それを「学び」に結びつけるためには「意欲」が必要である。楠見氏が言うような、「成長したい」「新しいことを経験したい」という意欲である。そのような意欲があれば、目の前にある課題に対して前向きに取り組むことができ、その課題を乗り越えたときに学びが起こる。

ただ、すべての大人が常に高い意欲をもっているわけではない。ゆえに、「グループで取り組む」「その取り組みを習慣化する」という方法が有効である。ある課題や目標に向けての取り組みをグループで行うことで、苦労を小さくし、学びを高めることができる。一度、取り組み始めれば「作業興奮」が起こり、やる気がない状態でも、徐々にやる気が出てくるということが分かっており、ここでもグループの力を利用することができる。それを日々の習慣に落とし込めれば、面倒な学びを効果的に取り込むことができる。

総じて、「学ぶ力」は高めることができる。そのことは大人だけではなく、子どもも同様である。しかし、そのように考えている人や学び方に関する知識（メタ認知的知識）をもっている人はそう多くない。ということは、それだけ私たちには成長する余地があり、もっともっと賢くなれるということである。

あらゆる仕事は世のため、人のために それをプロデュースするのが経営者だ

株式会社テイクアンドギヴ・ニーズ　代表取締役社長
知識賢治氏

この連載は、複数の企業の経営を担うプロ経営者への取材を通じて、経営者はいかにして経営者となるのかを明らかにするものである。今回ご登場いただくのは、老舗カネボウで若き経営者として活躍するも、経営再建という“地獄”を経験、現在は挙式婚礼事業を行うテイクアンドギヴ・ニーズの社長をつとめる知識賢治氏である。

大学卒業後、人事の人が素晴らしい人だったという理由で鐘紡（後のカネボウ）に入社、販社での営業を経て、本部で新規事業の企画に携わっていた頃、時折、知識氏は仕事の充実感とは裏腹の空しい思いにとらわれた。自分は何のために働いているのか、将来何を目指すべきなのか、帰宅時にそんな疑問がよく脳裡をかすめた。20代も終わろうとしていた。実はここから知識氏の経営者としての道がスタートした……。

30代の10年カレンダーと カウントダウン時計を用意

知識氏はその答えを本などに求めた。ハンセン病の問題に生涯を捧げた精神科医、神谷美恵子の著作に心を打たれた。救急医療の現場で無心に働く医師や看護師の姿を描いたテレビ番組を見て思わず涙した。経営者の本からも大いに教えられた。そのうちに1つの答えに辿りついた。「あらゆる仕事は世のため、人のために存在する。私は化粧品の仕事に携わっているのだから、化粧品を通じて世の中に役立つ仕事をしよう」。そんな仕事を実現する経営者になりたい。経営者への思いが芽生えたのは、このときだった。

早速、将来のビジョンを立てた。30代で事業の責任者、40代で経営の仕事を経験する。それを形にする具体的な計画表も作った。目の前の30代の10年間分のカレンダーを用意し、語学力アップ、経営全般の勉強、経営書の読破といった年ごとの課題を記入できるようにした。それだけではない。自分を追い込むべく、40歳を迎えるまでの残りの日数を表示するカウントダウン時計を2台購入、1台を自宅に、もう1台を職場の机に置いた。「それを見て、あと何日だ、といつも自分に言い聞かせていました」と本人が言う。

念願かない、経営者としてのキャリアをスタートできたのは、それから6年ほど経った1998年4月、35歳のときだった。化粧品専門店専用のブランドであるリサージ事業が立ち上がったのは、1992年。その立ち上げチームに知識氏も所属していたが、本格的に事業を展開するにあたり、別会社化されることになったのだ。知識氏は社長を任された。「子会社とはいえ、30代での社長職は当時のカネボウでは異例の人事だったと思います。私が指名されたのは、当時の経営方針として若手の人材育成を掲げていたことに加え、事業立ち上げ時のメンバーの1人であり、実

知識賢治（ちしきけんじ）

● 1985年鐘紡（後のカネボウ）入社。1998年リサージ代表取締役社長を経て、2004年カネボウ化粧品取締役兼代表執行役社長・最高執行責任者（COO）、2006年1月 同社代表取締役兼社長執行役員。2009年に同社を退任後、テイクアンドギヴ・ニーズへ移り、2010年より現職。

務に精通していたからだろうと思います」

会社の一部門ではなく、独立した会社のトップになることの意味は大きかった。「小規模ながらも1つの会社の立ち上げから経営全般を経験し、マネジメントの基本を学ぶことができました。経営者は自らの得意領域だけではなく、幅広い領域に通じているべきだと痛感しました。年齢も若かったので、現場の社員と直接対話し、自分の言葉でビジョンを語り、そうしたことで社員を引っ張っていくことしかできなかったのです」

大半の部下が年上だった。先輩に命令することに最初は戸惑ったが、仕事だから仕方ないと最後は割り切った。一方で、仕事を離れると先輩への礼儀は忘れないようにした。飲み会があると、「いつもご苦労様です」と自分から酒を注ぐなど、気配りを怠らなかった。社長在籍は約6年間。その間、社員数は最初の5名程度から150名まで増え、最終的に年商140億円のブランドへと成長させることに成功した。

葛藤のなか、自らの経営信条を確立
人の成長が企業を成長させる

一方で、その間、カネボウ本体の業績は急速に悪化する。化粧品以外の事業が大きな赤字を出していたからだ。ついには政府の産業再生機構（以下、機構）によって、経営再建の支援を受けることになった。結果、化粧品部門だけが本体から分離され、「株式会社カネボウ化粧品」として新たなスタートを切った。2004年5月のことである。

41歳の知識氏が社長に指名された。すぐに部門横断型プロジェクトチームを作り、問題点を洗い出した上で、改善策と新たな戦略を作り、実行した。「企業を変革するには、物事を進めるスピード、戦略の質、そして社員のコミットメントという3つの掛け算が不可欠です。そのうち、スピードが最も大切であることを痛感しました。変革には「閾値の原理」が働き、臨界点を超えると、変革が一気に進みます。その臨界点にいかに早く到達させるかを戦略的かつ計画的に考え、実行することが重要です。基本的な方向が正しければ、60点でも前に進むべきです。走りながら改善していけばよいのです」

結局、2年間で業績は回復、最後は花王に買収されることになったが、花王傘下に入った後も知識氏は社長に留任し、花王グループ内でのカネボウ化粧品の方向性を明確にすることや花王とのシナジーの推進などに取り組む。約5年間、トップの地位にあった。

機構支援下の時代に最も悩んだことは、「短期的な業績改善」と「事業の継続的な成長」とのバランスをいかに保つかということだった。「短期的に業績を改善するために、不採算部門を切り捨てたり、能力の低い人を入れ替えたりということはある意味仕方ない

が、それだけでは事業の継続的な成長はなし得ない。事業に携わる社員一人ひとりが、自ら考え、自ら行動し、成長していくこと。社員の成長の総和が企業の成長につながる。短期的な業績改善と事業の継続的な成長のトレードオフの葛藤を通じて、「人の成長が企業を成長させる」という大切なことを改めて確認しました。今では何があっても揺るがない、私の強固な経営信条になっています」

ギリギリの局面で発する凄みある言葉が人を動かす

その間、知識氏は経営者として忘れられない経験もした。社長として500名ほどの本社社員を前に初めて話をした際のことだ。「用意した原稿を基に、トップとしての抱負を話していたときでした。かなり緊張していました。ふと顔を上げると、頑張れという顔、若造に何ができるかという顔、冷めていて無関心な顔、社員のいろいろな顔が目に入ったんです。それを見た途端、用意した話では不十分だと瞬間的に感じたのです」

「足りない。このまま終わっちゃいけない」。話の最後に、用意していなかった言葉が出た。「私はこのカネボウ化粧品をもう一度、素晴らしい会社にする。命懸けで頑張るから、皆もついてきてほしい」。そんな青春ドラマのような科白が自然に出てきたのです。直後、小さな拍手が湧き起こった。徐々に拍手の数は増え、最後には会場が割れんばかりの拍手に包まれた。「窮地に追い込まれ、何とかしなければならないというギリギリの局面で発した言葉が場の空気を一変させ、皆の心を1つにすることができた。リーダーには、こうした理屈では説明できない力が必要なんだと気づいた瞬間でした。機構支援下の時代は、その後も何度か修羅場のような局面に直面しましたが、このときと同じようにギリギリの状態から自然と発した言葉が人の心を動かすことがありました。何度かこうした経験を重ねるうちに、窮地に追い込まれると、意識的にこのときの感覚をよみがえらせ、全身からオーラが発しているような、場の空気を一変させる重みのある言葉を発することができるようになったのです」

気づいたことはすべてメモし土日に整理、見直す

2009年3月に同社を去り、同年7月、知人から紹介されたテイクアンドギヴ・ニーズの社外顧問に。社長

経営者に不可欠の凄み
修羅場の経験で身につく
人を動かす力の重要性

となったのが2010年6月、ベンチャー企業の実態に初めて触れることとなった。「創業者と経営者の違いを痛感しました。創業者は大胆な発想力、簡単には諦めないすさまじい執念、自ら人脈を作る力がすごい。残念ながら、私には劣るものばかりでした。創業者との対比において、秀でているものがあるとすれば、組織や事業の本質的な問題を探し出して抜本的な処方箋を打って解決し、安定した成長路線を作る能力。それを支えているのは、相手の微妙な心の動きを感じる力、『情理』と『合理』を整合させるバランス力、折れない心だと思います」

知識氏には、経営者になってから欠かさず続けていることがある。会議などでの指示事項、業務で気づいたこと、さまざまな情報源から得た気になることをA4の紙にメモし、毎週土日にそれらを整理し、誰が、いつ、何をするかという仕事のタスクリストにしているのだ。「経営者の情報量は膨大で、情報に惑わされ、誤った判断をする危険性が常にあります。ところが、こうした情報整理と振り返りを行って、今起きている物事を多面的に見ることにより、物事の本質が把握できるだけではなく、正しい優先順位がつけられるようになりました」

組織や事業の本質的な問題を探し出す力は、こうした日々の地道な鍛錬によるところも大きいのだろう。10年カレンダーもカウントダウン時計もすごい。なるべくしてなった経営者といえよう。

［経営者育成のグランドセオリー　～知識氏の場合～］

3つの経験

1. 20代後半「世の中に役立つことが仕事の意味」と開眼し、世の中に役立つ仕事を実現する経営者になることを決意
2. 35歳で新会社の社長に抜擢され、6年で年商140億ブランドに成長させる
3. 経営再建下のカネボウ化粧品の社長に抜擢され、2年で業績回復を果たす

3つの資質

1. 「ビジョン、目標を視覚化し、具体策に落とし込み、実現させていく力」
2. 「体験から学び取り、スキルやノウハウに血肉化する力」
3. 「『情理』と『合理』を整合させるバランス力。困難に直面しても簡単には折れない心」

展望

異文化と組織とリーダーの社会心理学

人は誰しもいくつかの集合体（国、会社、家庭など）に所属する。そこには何らかの関係性（心理的な結びつき）やルールがあり、個人の感情や行動はそれらに絶えず影響を受けている。異文化コミュニケーションの難しさも組織変革の難しさも、関係性・ルールのあり方に起因する。「集合体の一員としての個人」に注目する村本由紀子准教授に、組織の関係性・ルールについて伺った。

村本由紀子氏
東京大学大学院　人文社会系研究科　准教授

組織内の認識のズレを小さくすれば、数多くの問題が解決できます

アカデミックな心理学の本を翻訳したら、ビジネス界からの反響が多く驚いた

――先生が翻訳したリチャード・E・ニスベット『木を見る西洋人 森を見る東洋人』（ダイヤモンド社）は、出版当時、随分評判になりました。

心理学実験のことばかり書いたアカデミックな本なのですが、ビジネスの世界からの反響が大きく、当初は驚きました。特に異文化コミュニケーションに悩む方々から、自分の考えや違和感が理論化されていて面白かったという感想をよくいただきました。その頃から、企業の方々とお話しする機会が増えました。

企業の方々が私たちに相談される悩みには、大きく分けて2種類あります。1つは、社内外のコミュニケーションや働き方についての悩みで、例えば、「日本では、困っている同僚の仕事は手伝うのが当たり前だが、海外ではそうではない。どうしたら助け合ってくれるだろう」といった内容です。このような問題には、人間関係観や仕事観の違いが大きく影響しています。『木を見る西洋人 森を見る東洋人』をはじめ、国際比較に基づく社会心理学・文化心理学のこれまでの研究成果が、解決策を考える上で役に立つはずです。

もう1つは、異文化マーケットについての悩みです。これに関しては、アメリカの研究者と共同で広告文化の比較研究を行ったことがあります。日・米・韓の雑誌広告の内容分析を行うと共に、その広告を各国の人々に見せて反応を検証しました。すると、アメリカでは「ユニークネス」の価値が高く、「特別なあなただけに向いている商品です」というメッセージが好まれていましたが、日本ではしばしば「皆が満足する商品」が強調され、ユニークであることがネガティブな意味で表現された広告もありました。このように、広告表現には各文化の人々の価値観や認知の仕方の違いが映し出されています。この違いを踏まえることが、異文化マーケット攻略の大きな鍵となります。

組織のルールやシステム、人間関係から、どのような違いが生まれるかを研究

――最近はどのようなテーマに注目しているのでしょうか。

今お話しした国家間・地域間・組織間の「違い」自体はすでに十分な研究が行われており、現在は多くの社会心理学者が「なぜ違うのか」に注目しています。「なぜ」に対する研究アプローチには2つの方向性があります。一方は脳科学の視点からミクロな個人の「脳」レベルの違いに着目する流れ、他方はマクロな「社会システムや人間関係」の違いに着目する流

れで、互いに連携しつつ活発に研究が進められています。

私は主に後者に関心があり、最近は会社組織などを支配するルール、システム、人間関係から、どのように違いが生まれるかを研究しています。企業の店舗や部署など、比較的小規模で人の入れ替わりが頻繁にある組織だと、国や地域に比べて変化のプロセスが見えやすいため、理論化の助けになるのです。

例えば、日本全国に多店舗展開する企業の協力の下で行っている研究から分かってきたことですが、リーダー(店長)とメンバーの間でお互いに対する「認識のズレ」が大きい組織は、問題を抱えがちです。店長がメンバーの職務意欲を実際以上に低く捉えている場合、その誤解から生まれる悪循環によって、やがて本当にメンバーの意欲が削がれてしまうのです。

制度の変更だけでは組織を変革できない 社員の認識のズレを直す必要がある

――「認識のズレ」を小さくすることが組織の問題を解決するのですか。

解決に直結するとは限りませんが、1つの鍵とはいえそうです。これに関連してもう1つ、個人の信念よりも「周囲が自分の信念を受け入れてくれると思えるかどうか」の方が、その人の行動を規定する力が強いという知見もあります。例えば、研修を受けて考え方が変わった人も、自分の変化を周囲が受け入れてくれないと思う限りは、なかなか新たなアクションを起こせません。ですから、研修を実施する際は、同時に組織環境を整えることが肝要です。

ある企業が女性社員の積極的活用のため、長期間の育児休業制度を新設したとしましょう。しかし、制度は変えただけでは広まりません。大事なことは、「きっと周囲も応援してくれるから、新制度を利用しても大丈夫」と、多くの女性社員が思えるかどうかです。

このとき、「個人がどう考えているか」の平均値(=実際の皆の考え)と、「周囲がどう考えていると思うか」(=推測された皆の考え)の平均値には必ずと言ってよいほどズレがあります。ですから、実際は皆、新制度の利用に肯定的なのに、当の女性社員たちは周囲が反対していると思い込んで利用に踏み切れない、といったことがよく起こります。

このような認識のズレは、一人ひとりにフィードバックすることで直せるはずです。制度の利用に周囲が肯定的だと分かれば、利用する社員は自然と増えていきます。ですから、制度を変えても思ったように組織変革が進まない場合、認識のズレを直すプロセスが必要だと思われます。それにはオープンなコミュニケーションを通じて正しい情報を伝えることが大切ですが、時には目立った先行事例が1つ2つ広まるだけで、一気に全体の流れが変わることもあります。

インフォーマル・リーダーが 組織を支えているケースもある

――他にはどのような成果があるのでしょうか。

成果の1つに、「インフォーマル・リーダー」に注目した研究があります。インフォーマル・リーダーとは、正式に任命されてはいないが、事実上リーダーに近い役割を担っている従業員を指します。

私は以前、パフォーマンス(目標達成能力)とメンテナンス(集団維持能力)の両面で、インフォーマル・リーダーが組織をどのように助けているかを調査・分析しました。その結果、従業員の職務意欲が高い職場に共通する特徴として、フォーマルなリーダーのメンテナンス面での評価が高いと同時に、インフォーマル・リーダーのパフォーマンス面の評価が高い、という発見がありました。知識と経験の豊富なベテランスタッフがメンバーをフォローできていれば、リーダーは集団維持に注力することができます。多面的なリーダーシップ構造に目を向けることで、健全な職場の人間関係のあり方が見えてくると思います。

聞き手／今城志保(組織行動研究所 主任研究員)

PROFILE

むらもとゆきこ

● 1999年、東京大学大学院人文社会系研究科社会文化研究専攻博士課程修了、博士(社会心理学)。京都大学助手、岡山大学助教授、横浜国立大学准教授を経て、2011年より現職。共編著に『展望 現代の社会心理学3:社会と個人のダイナミクス』(誠信書房)、共著に『社会心理学』(有斐閣)、『人文知3 境界と交流』(東京大学出版会)などがある。

30代・中堅社員を「自ら育つ社員」へと育成する リクルート ラーニングクラブ活用のご紹介

30代・中堅社員。ロスジェネ世代ともいわれる彼／彼女らは、1997年の成果主義制度へ極端なシフトがされた年から、人材育成の重要性が再度見直された2006年の間に社会に出た世代です。この層は教育における端境期に若手時代を過ごしたため、今改めてその世代に対する育成の難しさが、多くの企業にとって悩みの種となっています。

今年7月から9月にかけて、30代・中堅社員の育成について考えるセミナーを開催したところ、およそ120社のお客様にご来場いただき、本テーマに対する関心の高さが改めてうかがえました。中堅社員を効果的に育成するポイントと共に、その課題に応えるリクルート ラーニングクラブについてご紹介いたします。

※本セミナーの内容は、NHKクローズアップ現代（2014年9月2日（火）放送「どう育てる？攻めの管理職」）でも取り上げられました

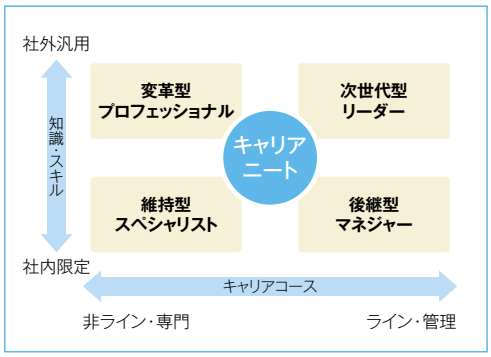
活躍する30代とキャリアニート化する30代

■活躍する30代の4つのタイプ

活躍している30代社員は、4つのタイプに分けられます。
人数が多い順に

①維持型（社内型）スペシャリスト
②後継型（社内型）マネジャー
③変革型（社外型）プロフェッショナル
④次世代型（社外型）リーダー

となります。それぞれが社内外において求められる役割に応じて、活躍しています。



■増加傾向にある「キャリアニート」の戦力化が重要に

昨今、上の4つのパターンのどれにも属さない、キャリアニート（NEAT：Not yEt in Any Typeの造語）ともいうべき30代が増えていると、多くの企業からご相談をいただきます。強いこだわりもなく、特別な専門性も有さないという特徴がありますが、まさに彼／彼女らは教育における端境期を過ごさざるを得なかった影響を受けているといえます。決して能力やポテンシャルが低いわけではなく、30代のうちに育成することで、まだまだ戦力化する余地は残されており、彼／彼女らをどのように戦力化するかが、組織力底上げのカギとなります。では、30代の戦力化には何が必要なのか？ を考えていきます。

30代の育成は、OJT（指導・伝承による学習）ではなく、OJD（主体的・自立的な開発）を用いる

■20代とは育成方法が異なる30代

☑20代の社員の育成に関しては、OJT（On the Job Training）を用いるのが一般的ですが、
職場のリーダーとしての役割が期待される30代となると、同じような取り組みを行うだけでは不十分です。

☑自ら主体的・自立的に能力開発を行うことを求めることで育成を促す手法として、
OJD（On the Job Development）を用いることが必要になってくると考えられます。

☑OJDのポイントとして、主体的・自立的に学べる環境を整備したり、
新たな役割・機会を与えたり、**ストレッチした目標やチャレンジになる経験を積ませること**が挙げられます。

■OJD（On the Job Development）のポイントと、具体的な施策例

1 主体的・自立的な学習環境の整備
【施策例】
①柔軟な学習機会の整備
②社内外での刺激・きっかけづくり
③振り返りや気づきの場・機会の提供

2 新たな役割・機会の付与
【施策例】
①計画的・意図的な役割の付与
②意図的な異動・配置
③任せる・権限委譲

3 ストレッチ＆チャレンジでの追い込み
【施策例】
①１つ上の仕事へのチャレンジ敢行
②背伸び・ストレッチ目標の設定・フォロー
③中期的な到達目標の設定・棚卸し

主体的・自立的な学習環境づくりから着手する

先に列挙した30代の育成における３つのポイントについて、「2新たな役割・機会の付与」「3ストレッチ＆チャレンジでの追い込み」には組織や制度の変更を伴うことになり、早急に着手するのが非現実的と考える企業も少なくありません。まずは「1主体的・自立的な学習環境の整備」から着手してみてはいかがでしょうか。

■主体的・自立的な学習環境を用意し、「自ら主体的に学び、成長する社員」を育成する

30代が業務上で抱える課題は多岐にわたるため、企業側で一人ひとりに合った学習プログラムを用意することは簡単ではありません。また、職場の中心であることから長時間は現場を離れられない現実や、そもそもの対象人数の多さなどから、時間やコストの制約も大きく受けるのが現状です。

このような状況のなか、それぞれの課題に合った能力開発を効果的に行うためには、**「自らが課題設定を行い、自らクリアしていくために必要な学びを選ぶこと」**が求められるのではないでしょうか。言わば**「自ら育つ社員」を育成すること**が今後重要になるということです。

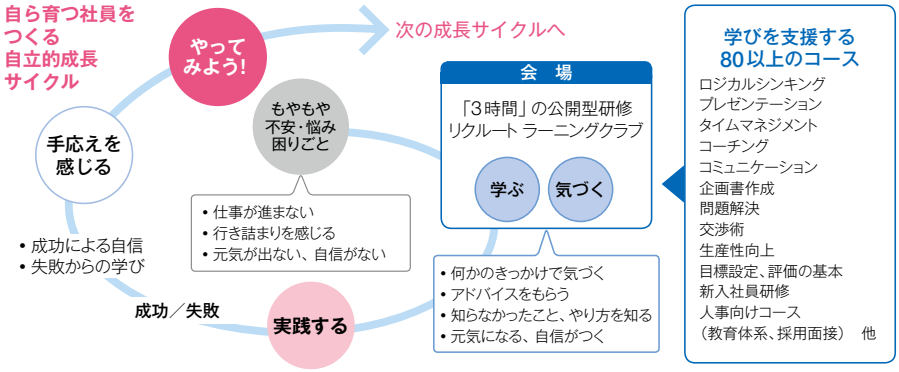
「リクルート ラーニングクラブ」を用いて、自ら育つ30代を育成する

■自ら成長するサイクルを回す

自ら育つ社員を育成するには、「自立的成長サイクル」を作ることが理想的です。まず、本人が抱えている不安や悩み、課題に対して、解決のヒントとなる何かを学び、実践します。実践すれば成功や失敗といった「手応え」を感じて、「やってみよう！」と次の課題へと向かっていく。そしてまた新たな課題に対して学び、実践へとつなげていく……これが「自立的成長サイクル」です。

このサイクルを機能させるための「仕組み」を作れば、自ら育つ社員がより育成しやすくなります。そしてサイクルが回りだすきっかけの１つとして、「リクルート ラーニングクラブ」をご紹介します。

リクルート ラーニングクラブでは、基本的なスキル・知識・スタンスをベースに、業務に応用する「ヒント」が得られるプログラムを提供し、社員が自ら成長していくサイクルを回し始めることを支援しています。



■サービス概要「リクルート ラーニングクラブ」

課題が多岐にわたり、多忙を極める30代でも活用しやすい公開型研修サービスです。

LEARNING CLUB
リクルート ラーニングクラブ

課題に応じた適切な選択肢の提供
80コース以上のラインアップ

短時間で、いつでも気軽に受講
１回３時間常時開催

さまざまな角度からの刺激と視野の拡大
多業種・多分野の異業種交流

自分自身で簡単に選べる適切なガイド
学習テーマ×対象別コースMAP

導入実績（2014年9月現在）
- **会員登録企業数：約2100社**
- **延べ受講者人数：約25000人**（2012年4月～2014年9月）
- **実践活用度：約88%**（受講１カ月後のアンケート結果より）

「リクルート ラーニングクラブ」導入企業・団体
（社名開示に許可をいただいた企業・団体のみ：順不同、敬称略）

日本コカ・コーラ株式会社／日本マイクロソフト株式会社／株式会社アーク情報システム／株式会社河合塾マナビス／公益財団法人日本サッカー協会／独立行政法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）／株式会社ディノス・セシール／株式会社WOWOW／らでぃっしゅぼーや株式会社、他多数

■ご紹介したサービス「リクルート ラーニングクラブ」の詳細は専用ホームページをご参照ください。
http://recruit-lc.jp/　リクルート ラーニングクラブ　検索

■お電話でのお問い合わせ先　サービスセンター リクルート ラーニングクラブ事務局
0120-878-300　受付時間／8:30～18:00（土日祝除く）

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています

■研究レポート
企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

■調査
組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集『RMS Research』など
弊社が実施した調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文
研究員が執筆した書籍や学術論文をご紹介しています

【2014年の学会発表論文を掲載】

日本テスト学会第12回大会
- 多次元IRTを用いた性格特性尺度分析に関する考察

経営行動科学学会第17回年次大会
- マネジャーへのトランジションの実態
  ―新任マネジャーが直面する問題、対処行動、学び―
- ミドル・リーダーの経験とチャレンジに関する研究
- 管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因モデル（実践構造モデル）
- 人的資源配分指標設定への取り組み
- 中高年ホワイトカラーのキャリアチェンジ
  ―キャリアの継続性と適応の観点から―
- 中高年の採用に関する実証分析

産業・組織心理学会第30回大会
- 若手ホワイトカラーのキャリア発達に関する研究
  ―自我同一性の概念を用いた検討―
- 30歳前後の節目において日本人のホワイトカラーはどのようにキャリアの方向性を決めるのか（Ⅱ）
  ～定量調査によるインタビュー仮説の検証～

28th International Congress of Applied Psychology
- What would be the impact of interviewers' first impressions toward applicants on their later evaluations in selection interview?

■機関誌『RMSmessage』バックナンバー
本誌『RMSmessage』のバックナンバーをご覧いただけます

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】 **http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、これからの「働く」を発信しています

facebookファンページ
リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】
http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

■機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします
【Eメール】 **message@recruit-ms.co.jp** ※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】 **0120-878-300** 受付時間／8:30～18:00（土日祝除く）

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年４回（２月、５月、８月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【36号】
リベラルアーツは経営の役に立つのか
（2014年８月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】内永ゆか子氏（J-Win）**【視点】**村上陽一郎氏（日本アスペン研究所）／平野正雄氏（早稲田大学商学学術院）／田口佳史氏（イメージプラン）**【事例】**豊田通商／日本たばこ産業／森ビル**【調査報告】**リベラルアーツは実践現場で役に立っているのか　他

【35号】
ミドル・マネジャー～実態とその本質～
（2014年５月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】岩田松雄氏（リーダーシップコンサルティング）**【視点】**西村孝史氏（首都大学東京大学院）／武井清泰氏（人材開発トレーナー）／山本寛氏（青山学院大学）／柴田教夫氏（リクルートキャリア）**【調査報告】**ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態　他

【34号】
キャリア自律の過去、現在、未来
（2014年２月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】大久保恒夫氏（セブン&アイ・フードシステムズ）**【視点】**花田光世氏（慶應義塾大学）／太田肇氏（同志社大学）／武石恵美子氏（法政大学）／中澤二朗氏（新日鉄住金ソリューションズ）／田中春秋氏（キャリア研修センター）**【調査報告】**企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響　他

>>>**【33号】**
強い営業組織づくり

【32号】
「専門」正社員と「自由」正社員

【31号】
コーチングの効能

【30号】
グローバル競争力再考
現地マネジメントの視点から

【29号】
経営理念の実学

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

RMSmessage
2014年11月発行　vol.37
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐藤裕子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　平山諭　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

次号予告　2015年２月下旬発行予定

RMSmessage 38

次号は組織コミットメントに関する特集をお届けする予定です

プライバシーマーク
17000133

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80273720