

学びはアウトプットから始まる

～対話型社会の時代の新たな学び方～

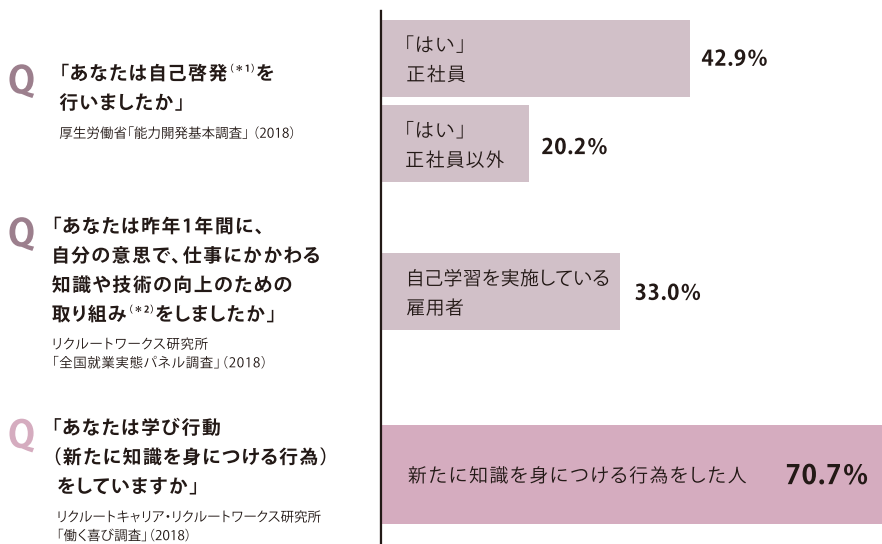
技術の進化は加速しており、変化に対応するためには学び続ける必要がある。専門分野の細分化、経験の違い、期待されるスキルは人によってさまざまだ。簡単に情報が得られる時代に私たちは
いったい何をどのように学ぶべきなのだろうか。

辰巳哲子

「大人は学んでいない」といわれる。そしてそれを裏付けるデータもある。厚生労働省の調査によると、「あなたは自己啓発を行いましたか」という問いに「はい」と答えた正社員は42.9%だった。リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査2018」でも「仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをした」

人は33%にすぎない。しかし、リクルートワークス研究所の別の調査では、「あなたは学び行動(新たに知識を身につける行為)をしていますか」という問いに対して「はい」と答えた人は70%以上存在していることがわかった(図表①)。この差はいったいどこにあるのだろうか。

図表① 大人の学び行動量の調査による違い



【調査概要】●能力開発基本調査(2018年)日本標準産業分類に基づく15大産業に属する常用労働者を30人以上雇用する民営企業、常用労働者を30人以上雇用する民営事業所および当該民営事業所に雇用される常用労働者である。個人調査は約2万5000名●全国就業実態パネル調査(2018年)総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別の割付を行った。割付は母集団を反映するように設計。有効回収数5万677名●働く喜び調査(2018年)総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに全国の15～64歳の就業者を母集団とし、性×年代(10歳刻み)×就業形態(3区分)×居住エリア(4エリア)で母集団構成を反映するように設計。調査協力者 5624名

図表② 自主的な学びの比率、時間、その内訳（職種別）

	人	自主的な 学びの 比率 (%)	自主的な 学びの 時間	今の仕事に 関連する 学び (%)	今後やろうと している仕事に 関連する学び (%)	仕事には 関連しない 学び (%)
合計(平均)	5,624	70.7	4.6	42.2	20.3	37.6
社会福祉専門職	111	84.7	3.6	41.4	22.1	36.7
会社・団体等管理職	265	81.5	5.3	42.1	22.0	35.8
医療技術者	102	81.4	4.0	51.1	25.6	23.3
ソフトウェア・インターネット関連技術者	179	76.5	5.7	44.8	21.3	33.9
営業従事者	278	75.2	3.8	44.5	20.7	34.8
建築・土木・測量技術者	124	75.0	4.5	49.7	22.8	27.5
財務・会計・経理	192	68.2	3.3	41.2	17.6	41.2
一般事務職	918	67.3	3.9	38.3	18.4	43.4
飲食物調理職業	111	66.7	5.9	38.8	18.9	42.9
ドライバー	109	66.1	3.8	39.4	18.5	42.1
接客・給仕職業(ウエイター・ウエイトレス、ホールスタッフ、添乗員など)	333	64.0	4.2	38.6	17.8	43.6
製造・生産工程作業員	409	61.1	4.8	39.4	19.8	41.0
商品販売従事者(販売店員、レジなど)	174	60.9	3.3	41.7	20.6	38.1

注:正社員・パート・アルバイト等、自営業からなる。その他職種を除き、サンプルサイズが100以上の職種を掲載。

職種によって異なる 学びの量

そこで、どのような社会人が学んでいるのか、職種別にしてみると、自主的に学んでいる割合が高いのは、社会福祉専門職、医療技術者、ソフトウェア・インターネット関連技術者などの専門職であり、平均学習時間も長いことがわかった。一方で、自主的に学んでいる割合が相対的に低いのは、接客、製造工程作業員、商品販売従事者であった(図表②)。

このうち、「学んでいる」と回答した人に学びの目的を尋ねたところ、今の仕事に関連する学びが多いのは、医療技術者、建築・土木・測量技術者であった。今後やろうとしている仕事に関連する学びが多いのは、医療技術者である。一方で仕事に関連しない学びが多いのは、一般事務職、調理職、ドライバー、接客であった。この結果からは、仕事において日常的な知識の更新が必要とされるかどうかという点が仕事に関連する学び行動に影響しており、求められない場合は仕事には関連しない学び行動を選択しているようである。ただし、「仕事において日常的な知識の更新が必要とされていない」職種の人でも、60%の人が自主的に何かを学ん

でいるということには着目すべきであろう。

データから示されたのは、過半数の人が生活において何らかの学び行動をしているということであり、冒頭でみてきたように「学んでいない」わけではない。

彼らが、仕事で学んでいないとすれば、学ぶ意欲がないわけではなく、学ぶことの必要性を感じていなかったり、何を学んだらよいのかわからないということではないだろうか。以下、詳しく確認してみよう。

自主的に学んでいる社会人と 学ばない社会人の職場環境の違い

学んでいる社会人はどのような職場環境にあるのかを詳しく確認した結果、学び行動と「職場における他者との関係性」について特徴が見出された(図表③)。

具体的には、自主的な学びをしている人は、「職場の同僚や上司が、個人の成長やキャリアに対して理解」し、「刺激を与え合っている」こと、「自分を客観的に把握するためのフィードバックや他者との違いを感じる」ことが

*1 労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動。

*2 本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講座を受講するなど。

図表③ 職場環境と自主的な学びの比率

	自主的な学びの比率	
	そう思う	そう思わない
職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する関係を築いている	87.0 830	66.6 1,010
上司は、私の将来のキャリアイメージや、実現したいことを知ろうとしてくれている	87.0 622	68.6 1,228
自分の特徴を客観的に把握するためのフィードバックを受けることが多い	87.2 578	68.8 1,306
自分と他者との違いを感じる機会が多い	81.4 945	68.5 842
チームや組織全員の目標が明確である	84.0 835	69.0 1,161
個々人の目標が明確である	85.0 709	69.2 1,244
職場では互いの仕事内容や成果への関心が高い	86.2 759	68.8 1,080
上司は仕事のプロセスについて、正當に評価してくれている	84.3 820	69.2 960

注：上段は%、下段はサンプルサイズ。

多い」こと、「チームや組織で目標を明確にして共有している」こと、「お互いの成果に対して関心を持ち、上司が仕事のプロセスを正當に評価している」ことである。つまり、他者とのかかわりのなかで、自身を客観的に捉

える機会があり、働くことを通じた成果に対する期待や役割が明確になっているほど、自主的に学んでいるといえる。

自主的に学んでいる社会人と学ばない社会人の学び方・考え方の違い

次に、現在「自主的に学んでいる人」と「自主的に学んでいる学びはない」人の学びに対する考え方がどのように異なっているのかを分析した(図表④)。学びについて尋ねた項目の差を確認したところ、すべての項目について差があることが確認され、なかでも「学んだことを役立てる機会がある」「学ぶことは楽しい」「自分なりの学習リズムがある」「学んでよかったと思ったことがある」は、それぞれ .62, .61, .58, .56 と他の項目と比べて平均値の差が大きいことが示された。

これらのデータから示された、自主的に学んでいる社会人の特徴は、以下の3点である。①日常的に知識の更新が必要とされる仕事において自主的な学びの総量が多い。②他者とのかかわりのなかで、自身を客観

図表④ 学びに対する考え方

		(A) 現在自主的に学んでいる	(B) 現在自主的に学んでいる学びはない	(A) - (B) 差
リターン	学ぶことは収入の増加につながると思う	3.38	3.08	.29
	学ぶことは新たな仕事に就くことにつながると思う	3.43	3.08	.35
	学んでよかったと思ったことがある	3.74	3.18	.56
	学んだことを役立てる機会がある	3.40	2.78	.62
学び方	新しいことを始めるときには、何を学ばよいかがよくわかる	3.11	2.63	.48
	新たなものを学ぶときには自分が既に知っているものと結びつけながら行う	3.45	2.99	.45
習慣化	自宅や図書館など場所を選ばずにどこでも学ぶことができる	3.36	2.89	.46
	自分なりの学習リズムがある	3.38	2.80	.58
	仕事を進めるうえで、知らないことやよくわからないことがあるとき、すぐに学び行動をとる	3.49	2.96	.52
効力感	学ぶことで自分が変わると思う	3.65	3.18	.47
	学ばなくてもできるようになると思う	3.18	2.76	.41
経験	高校や大学では、学校での学習と将来の仕事との関連を学んだ	2.82	2.44	.38
気持ち	学ぶことは楽しい	3.50	2.89	.61
	人に教えることが楽しい	3.10	2.56	.53

注：各項目について「とてもあてはまる(5)～「全くあてはまらない(1)」の5段階で尋ね、回答した得点の平均値 リクルートキャリア・リクルートワークス研究所「働く喜び調査」(2018)

的に捉える機会があり、働くことを通じた成果に対する職場の期待や役割が明確になっているほど、自主的に学んでいる。③学んだことを役立てる機会がある、学ぶことは楽しいと思っている、自分なりの学習のリズムがある、学んでよかったと思ったことがあるということだ。

「学び」の概念の変質

ここまでみてきたように、大人の学びは、「高等教育機関での学び直し」に限らない。経営人材のリーダーシップ開発のために有効とされる学びについて、Lombardo and Eichinger(2012)は、「70-20-10の法則」を示している。順に「仕事上の経験(70):薫陶(20):Off-JT(10)」であり、これによると、いわゆる研修からの学びは10%にすぎないというデータもある。^{*3}

「学ぶ」ことの語源は、所説あるが、「まねる」が有力であるといわれている。研修という学びの形態は、知識を保有している講師が、知識を持たない受講生集団に対して一斉に効率よく伝えるには最適の場であった。参加者にとっても、講師の持つ知識を「まねる」ことによって学ぶことができた。しかし、近年、「まねる」学びはかなり効率的にできるようになってきている。そして、効率よくインプットするための方法は、テクノロジーの進化とともに年々増加してきている。そこで、どのように効率よくインプットをしているのかを知るために次のような課題を尋ねてみた。

「新しい組織論を説いた600ページもある翻訳書。読んだこともないのに3時間後には内容を理解し、コメントしなければいけない。あなたならどうしますか」

こんな問いを、社会人、大学生それぞれに投げかけてみたところ、以下のような回答が挙げられた。

＜社会人の回答＞

「目次を読み、必要そうなところだけ抜き出して、集中して読みます」

「まず、あとがきを読みます。そこから読むべきところの見当をつけます」

＜大学生の回答＞

「本のタイトル、要約と入力して、ググります(グーグルでインターネット検索)」

「(動画共有サイトの)ユーチューブで音声解説を探します」

「まとめ記事のサイトで読みます」

「交流サイト(SNS)で、詳しい人に聞きます」

これをみると、大学生にはもはや「本を読む」という回答はみられない。技術の進歩もあって、学び方はかなり多様になっており、特に「知識をインプットする」ということについては徹底的に効率化・省力化している。一概にどちらがよいとはいえないが、彼らの学び方をみると、「学ぶ」という行為そのものの意味が変わり始めているようにもみえる。

筆者はここ数年、学習テクノロジーに関する講演会や執筆を行っているが、そのなかで毎回、「あなたらしい学び方を教えてください」と尋ねている。40代以上の参加者からは、「学び方」について以下のような回答があった。

- ・本を読む
- ・自主的に勉強会に参加する
- ・教養番組を見る
- ・日経新聞を読む

一方で、20代・30代からは以下のような「学び方」が挙げられた。

*3 Lombardo, M. M., and R. W. Eichinger. "The 70/20/10 Model." Centre for Creative Leadership, Colorado (1987).

- ・先人の知恵を知るため、歴史を学び続ける
- ・ライバルチームのデータを読み込み、自分たちと比較して、違いを知る
- ・人とのコミュニケーションのなかで違いを知る
- ・ほかの人に教えてあげる。
それで自分の理解も深まる
- ・自分の体験をたまに整理し、
行動を振り返って改善点を考える
- ・多国籍、他分野、幅広い年齢層の人たちと話す
- ・リアルな体験を重視する。五感を使う
- ・ぼーっとしてみる
- ・「なぜ」と突っ込みながら学ぶ
- ・テスト勉強は友人と、インプットとアウトプットの立場を入れ替えて話しながら行う

これをみると、若者のほうが学ぶことをより柔軟に捉えていることがわかる。これまでは「学び」とは呼ばなかった「ほかの人に教えてあげる」「たまに行動を振り返る」など、知識を使ってみることや人との関わりが、「学び」として挙げられていることに特徴がある。

先にみてきたように、手軽になったインプットの結果を、活きた「自分の知識」としていくために、旧来では「学

び」とは捉えられていなかった行為が、学びのレポートリーに入ってきているようだ。そして従来型の「まねる」ためのインプットではなく、まったく違う以下のポイントが、重視されている。それは、①インプットだけでなく、アウトプットの機会をうまく使う、②他者との相互作用を重視する、③たまに立ち止まって自分に足りないことを考える「内観・俯瞰」をしている、ということだ。こうした傾向・特徴が、現代および近未来の学びのコアになっていく可能性がある。

学習テクノロジーは学びをどう変えるのか

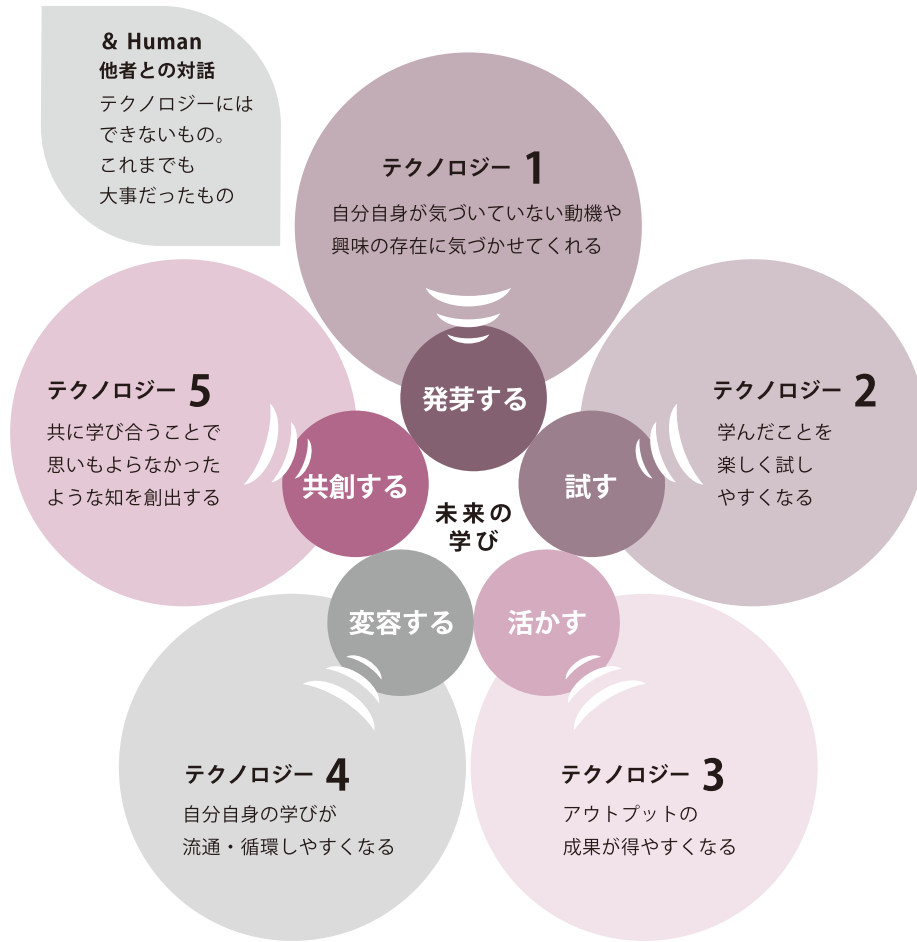
近年の学習テクノロジーに関する議論は、「Personalized learning」＝個別化された学習を中心に、「時間の個別化」「空間の個別化」「タイミングの個別化」「コンテンツの個別化」などが進んでいる。既に、ビッグデータに基づいた個人の経験ログからの学習のリコメンドや、ゲーミフィケーションを使った学びと遊びの境界を越えた学習スタイル、学びの成果を使う機会を設定しながら学べる大学や講座、毎日10分ずつの細かい学習歴の蓄積がジョブマッチングにつながるサービスなど学習テクノロジーは日々進化を続けている。以前は、いつか使うための「貯蓄型」の学びであった

図表⑤ これまでの学びとこれからの学び

これまでの学び	これからの学び
<ul style="list-style-type: none"> ・自分のレベルや学習スタイルは考慮されない ・マシンやコンピューターからは分離している ・あらかじめカリキュラムが用意されている ・決められた時期に与えられる ・勉強好きな人に向けた窮屈なもの ・知識を得る行為 ・学校システムにコントロールされていた ・「やっておくといい」もの 	<ul style="list-style-type: none"> ・一人ひとりのレベルや学習スタイルが考慮される ・コンピューターやAIと共に学ぶ ・カリキュラムはアラカルト方式で設計される ・一生を通じて、自らのタイミングで行う ・多くの人が自由に楽しめるもの ・自分らしくあるための手段 ・学習者本人がコントロールするようになる ・人々が幸せになるための必須ツール

出典：リクルートワークス研究所「学びはどう変わる？」

図表⑥ テクノロジーがもたらす学びの変化



出典：リクルートワークス研究所「創造する」大人の学びモデル

だが、最近は「使いながら学ぶ」もしくは「使う場面を設定したうえで学ぶ」といった、今使うための学びへと変化してきている。こうした変化もテクノロジーの更なる進化で加速的に進むだろう。

リクルートワークス研究所では2018年、学習、テクノロジー、AI、ゲーミフィケーション、未来予測の専門家へのインタビューを行った。その結果、専門家たちは学びの変化を以下のように予測していた。

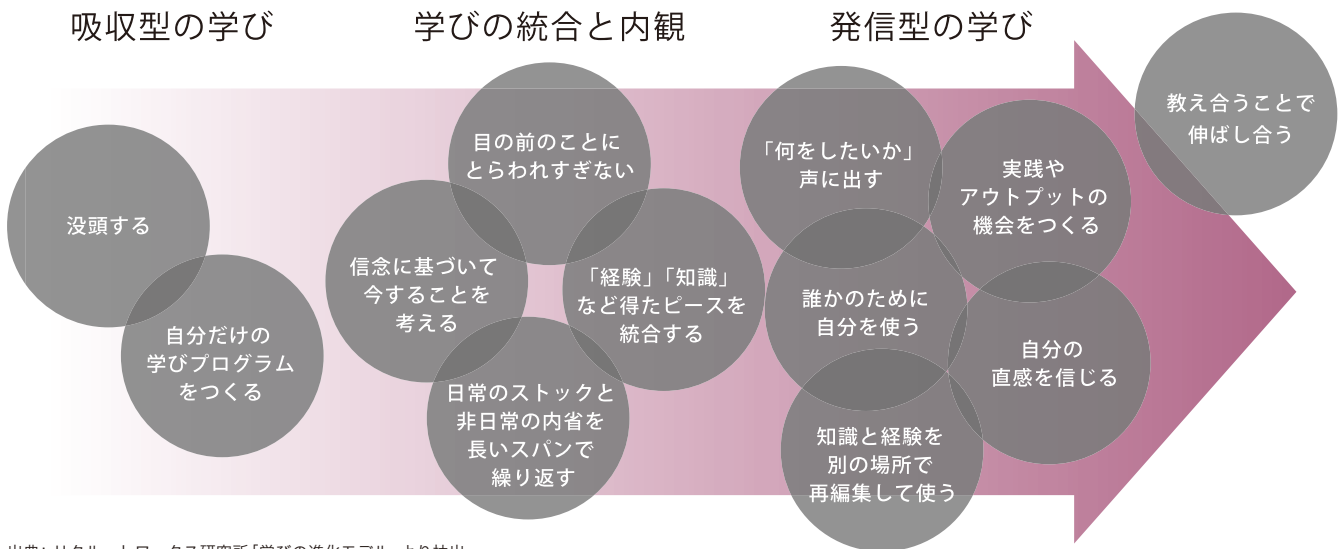
分野の違う専門家たちに尋ねた結果ではあるが、未来の学びに対する共通の見方も確認されている。それは、学習は個人のタイミング、場所、レベル、学習スタイルに合わせた「オーダーメイド」になるということだ。ITの進化に伴い、必要なときに都合のよい場所や時間を

選んで学ぶことが可能になる。学習環境デザインに詳しい米スタンフォード大学のブリジット・バロン氏は、「今、学ぼうとしている人は、子どもか大人かを問わず、広くいろいろな技術を使って対象を選んでいる。なかでもユーチューブやビデオはとても重要で、それを見て『新しいことを学びたい』という刺激を受けていることがわかっている」と言う。これまで何をどのように学ぶかは、学校が決定していた部分が多かったが、今後は自分に合ったやり方、自分が興味のあること、必要だと考えることを学ぶ傾向が強くなると予測している。自分のレベルに合わせ、何から学べばいいかを勧める機能を持つ、ウェブ上の学習コンテンツも登場している。「子ども向け」

「高校生向け」といったコンテンツを提供する側の基準は意味を失い、何を学びたいのか、どれくらいわかっているのか、という個人の興味やレベルに合わせて学びを選択する時代が始まっている。2018年に行われた、リクルートワークス研究所と米国の研究機関であるIFTF(Institute for the Future)との共同研究によると、ビッグデータやIoT、学習ブロックチェーンの可能性など、学習テクノロジーによって変化する未来の学びの在り方が図表⑥のように示されている。

「発芽する」というのは、自分自身が気づいていない動機や興味存在に気づかせてくれるということだ。オンラインコースの受講やカンファレンスで参加したセッションの履歴、書籍の購入履歴など、ネットの検索履

図表⑦ 個人の学びの変化の兆し



出典：リクルートワークス研究所「学びの進化モデル」より抽出

歴や視線の動きなど、個人のライフログが蓄積することによって、自分自身がまだ気づいていなかった興味や関心に気づくことができる。

「試す」というのは、学んでいるプロセスのなかで、それが実際に使い物になるかどうかを試しながら進められるということだ。たとえば動作確認をしながらプログラミング学習を進めることができるし、大規模な実験計画を立てなくとも、簡単なプログラムを書くことでマーケットの反応を予測することができる。

「活かす」というのは、学んだ結果を使う場を想定しながら学ぶということだ。既に働くことと同時進行の学びを提供する学校もある。そこでは実践的な課題を第一線の現役技術者から学んでいる。

「変容する」というのは、小さな学習の組み合わせが新たな価値を生み出すということだ。コンピューターネットワーク上の台帳が学習履歴を保証し、流通を促すデジタルバッジとブロックチェーンの仕組みを前提に、学習記録や体験を保存し、取引することが可能になる。個人の学びの結果が反響を得ながら形を変えて、学びの流通を牽引してくれる。

「共創する」というのは、学びの仲間をつなぎ思いもよらなかった知を創出することだ。個人の強みの交換

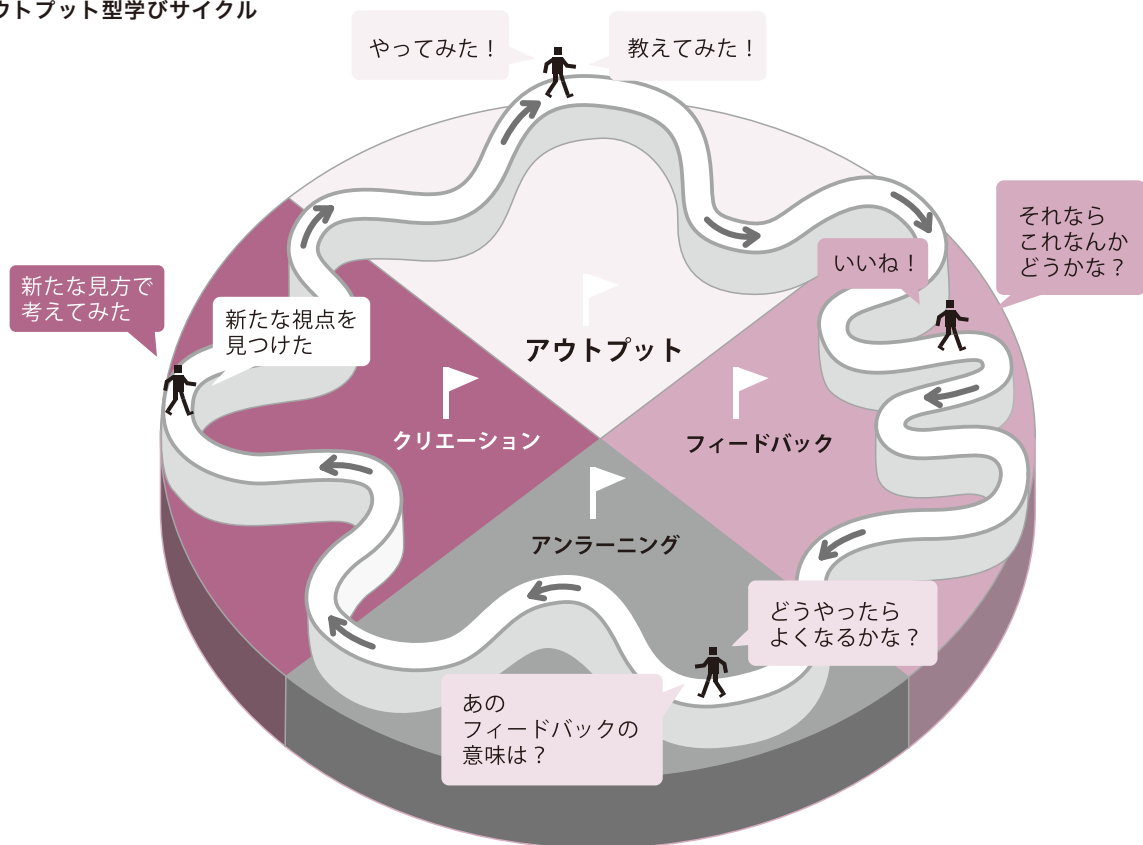
がしやすくなり、異分野の個人とも簡単につながれるようになる。多様な思想、文化を持った個人間の「知の創造」はテクノロジーを介在し、新しいアイデアを生み出す、ヴァーチャルな実験場となる。

個人の学びはどう変わり始めているのか

学習テクノロジーが学びを変化させ始めている現在、個人の学びはどう変わり始めているのだろうか。リクルートワークス研究所では、「自分らしい学び」を実践している人たちへのインタビューを試みている。「学びの進化モデル」と題して個人の学びを尋ねたこのインタビューでは、学びの捉え方や定義は多様で、より個人のやり方に沿った実践的で発信を伴った学びが行われていることが明らかになっている(図表⑦)。

たとえば、「何をしたいか」を声に出し、周囲を巻き込みながら学ぶ企業人の学びや、「ゴールのある学びはやる気が出ない」と、仲間との実験を楽しむ料理家の学びなど、これまでの学びの内容、場所、時間、やり方から既に解放されているのが特徴だ。さらに、前述の社会人データにもみられたように、学んだことをどう使うかが明確で「アウトプット(発信)」を重視していた。イ

図表⑧ アウトプット型学びサイクル



- アウトプット** 疑問や気づき、考えや仕事の成果を発信する
- フィードバック** 発信したものに対する社会や人からの反応を受けとめる
- アンラーニング** 反応と自分の考えとを融合させ、考えの枠組みを再編集する
- クリエーション** 再編集された考えの枠組みをもとに新たなものを創造する

出典：リクルートワークス研究所
「創造する」大人の学びモデル

インタビューから得られたキーワードを並べてみると、学びは吸収から発信へ、インプットからアウトプットへと変化していることが示された。



学びはアウトプットのサイクルに埋め込まれる

これまでの学びは、決められた日程で、研修や勉強会といった場に「正解」を持った講師がいて、その正解をインプットすることだった。しかし、「正解」と思っていたものが急に変わったり、人によって違っていたりする時代の学びは、自分の疑問や気づき、考えを発信しながら他者と一緒に考え、新たな考えを創造することにな

る。そのプロセスを示したのが図表⑧だ。

アウトプット型の学びの特徴は、学びのすべてのプロセスが外部に開かれているということだ。他者の存在を前提にした学びのプロセスのため、学習プロセスが周囲から見えやすく、介入もしやすい。アウトプット型の学びサイクルは職場でもすぐに実践できる。アウトプットしさえすれば、他者との会話を始めることができる。フィードバックをしながら、お互いにこれまでとは違う新たなものをつくっていくことができるのだ。以下、アウトプット型の学びサイクルで重視される、「発信からの学び」「多様な他者からの学び」「フィードバック」について記しておこう。

図表⑨ 学べる人、学べない人^{*4}

人から学べない人には、 こんな特徴があります。 	一方で人から学べる人は、 こんな特徴があります。 
自分が他人からどう評価されるかを気にする	自分を向上させることに関心を向ける
他者を低くみることで自分の優秀さを証明する	他者からの評価や失敗することを恐れない
失敗の原因を自分以外に求めようとする	失敗から学ぼうとする
「正解」を探すことに必死になる	「正解」はないと知っている
完璧主義	最善主義

はじめは1%のアウトプット

企業の人材開発部門と「アウトプット型の学び」の話をする、「職種も違うなかで全従業員がアウトプットできるわけではない」と言われることがある。果たしてそうだろうか。アウトプットといっても「完璧な状態で仕事の成果を出す」ということではない。むしろつくり込んでしまうのではなく、他者からのフィードバックの余白を残しつつ自分の考えを発信することが、アウトプットの入り口になる。自分は「それ」をどう考えているのか、今どのようなことに興味があるのかなど、今や観察力と好奇心から出た自分の疑問や気づき、思い、考えを発信しさえすれば、誰かの目にとまり、フィードバックが得やすくなる時代に変化している。SNSやブログなどにより、アウトプットもしやすくなった。学び上手たちは社外セミナーに出席した後、フェイスブック上でセミナーでの気づきや感想を深め続けている。アウトプットしさえすれば、フィードバックをきっかけにアウトプットのサイクルを回し始めることができるのだ。

偏見が学びを妨げる

アウトプット型の学びサイクルを回す際に大事なのは、「すべての人から学ぶ機会をつくる」ということだ。その

ためには、自分のバイアス(偏向)を自覚している必要がある。リクルートマネジメントソリューションズが、30歳から65歳までの会社員を対象に実施した調査では、30歳未満の若者から積極的に学ぼうとしている大人は、約2割しかいないことが明らかになっている。若者は教える対象であって、学ぶ対象ではないと考えているということだ。今後ますます多様化する社会で生きていくには「異質からの学び」が必要だ。「若い人は経験が少ない。だからこちらが学べることは少ない」「女性だからきっとマネジメント経験は少ない。だから相談してもしかたがない」といった「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」は、多様な人からの学びを妨げてしまう可能性がある。

フィードバックを味方につける

2017年に米フェイスブックのマネジャーにインタビューする機会があった。「絶対に採用しないのは、どんなタイプの人ですか」と尋ねたところ、「人のために働けない人」という回答があった。チーム内の仕事の様子をよくみて同僚にフィードバックし、逆にもらう意見は柔軟に受け入れながら、互いに成長していくというスタンスを重視しているようだ。

フィードバックの目的は、改善のポイントはどこの

かを、他人の目を借りて知ることだ。フィードバックには、直接的に誰かに教えてもらう「直接的フィードバック」と、間接的に気づかせてもらう「間接的フィードバック」がある。アウトプット型の学びサイクルは、アウトプット後のフィードバックを前提にした学びプロセスのため、日常的なフィードバックが欠かせない。日常的なフィードバックには以下のようなものがある。

- ・誰かに自分の意見を伝えたときの反応、「いいね」の数
- ・テストの点数、「どこを間違えたか」がわかる回答用紙
- ・「どうすればもっとよくなるか」を一緒に考えて話し合うこと
- ・盛り上がらない企画会議
- ・声をかけてもやる気にならないメンバー
- ・詳しい話を聞きたいと連絡をくれる顧客

アウトプット型の学びサイクルを回すときに最も怖いのは、フィードバックを得られないことだ。会議で若手がなかなか発言しないというも、普段のマネジメントに対するフィードバックかもしれない。アウトプット型の学びではこうしたフィードバックすら取り込んで新たな創造活動につなげることを重視している。

人から学べる人になる

前述の学習テクノロジーの専門家たちへのインタビューでは、「学んでいる人の周囲には必ず『人』がいる」という話があった。ここでいう「人」とは、同じ目的を持って学ぶ仲間や個人のアウトプットに対して適切なフィードバックをくれる存在だ。

学び続けられる自分ではいるためには、フィードバックが得られる場に身を置くこと、フィードバックから自分の考えを柔軟に変えられることが必要だ(図表⑨)。

職場でアウトプット型の学びサイクルを

企業は個人の学びにどのようにコミットできるのか、組織の生産性を向上させるためには、一人ひとりの能力が伸長できる環境をつくる必要がある。しかし、e-Learningのプログラムを刷新しても、研修機会をつくっても、それだけでは個人の学習行動を変えることはできない。

本稿で示したアウトプット型学びは、アウトプットの機会を個人や組織が設定することで、そこに至る学びのプロセスを可視化し、周囲からの介入がしやすい構造になっている。マネージャーにとっては「いかにアウトプットの機会をつくるか」「日常的なフィードバックの機会をどうつくるか」ということが、メンバー育成には欠かせない。

アウトプット型学びはすぐにも始めることができる。「資格の取得」「e-Learningの受講数」といったプロセスをゴールにするのではなく、「学んだ結果をどう使うか」をゴールとして握りながら、学習プロセスの設計を個人に委ねてみてはどうだろうか。

※本稿は、以下の媒体に初出掲載したものをもとに加筆した。辰巳哲子、久米功一、「自主的な学び行動」をする社会人の特徴とは何か：リクルートキャリア・リクルートワークス研究所「働く喜び調査」より(特集 人生100年時代の社会人教育)。”リクルートカレッジマネジメント36.3(2018):10-13。辰巳哲子、日経スタイル出世ナビ「デキる大人はこう学ぶ」(2018)。

※調査票の作成および分析において、久米功一准教授(東洋大学)にご支援いただいた。記して感謝申し上げたい。

*4 Dweck, C. S.(2008). Mindset: The new psychology of success. Random House Digital, Inc..

Satoko Tatsumi: リクルートワークス研究所 主任研究員
リクルート入社後、組織人事のコンサルティング(企業理念の浸透、組織活性化)に携わった後、社会人向けのキャリア研修の開発を行う。2003年4月より現職。全国の自治体や学校と共同研究、文部科学省や経済産業省にて委員を務める。筑波大学人間総合科学研究科修了。働くことと学ぶことの接続が専門(キャリア、キャリア教育、社会人学習、リカレント教育)「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「社会リーダーの創造」「社会人の学習意欲を高める」「『創造する』大人の学びモデル」を発行(いずれもリクルートワークス研究所HPよりダウンロード可能)。