

連載 プロマネの現場から

第 165 回 「ラーニング・アニマル」と「ラーン・ベター」

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

時代が変わり、ビジネス環境が変わり、顧客の要求やニーズが変わり、それに求められる技術やサービスが変わります。しかも、この変化は止まることなく続いていきます。そこで求められる人物像は、「これまでうまくやれた人」ではなく「これからうまくやれる人」になります。ダーウィンがいったといわれる「この世に生き残る生き物は、最も力の強いものか。そうではない。最も頭のいいものか。そうでもない。それは、変化に対応できる生き物だ」という変化への対応力が大切になると思います。

コロナ禍にもかかわらず、現在、転職・キャリア採用の市場は活況です。採用の基準として、スキル・技術・専門性があり、経験も依然重視されていますが、それらが陳腐化している場合、採用後使い物にならない恐れがあります。時代・環境の変化に対応できる人になるためにはどうすればよいのか。今回は、グーグルが求める人材である「スマート・クリエイティブ」やその働き方を『How Google Works (ハウ・グーグル・ワークス) 私たちの働き方とマネジメント』(日本経済新聞出版)(*1)より紹介したいと思います。本書をすでにご存じの方もいらっしゃると思いますが、昨今の DX・AI に対応できる組織作りを考えるにあたり、大きな示唆を与えてくれます。

まず、従来の知的労働者とスマート・クリエイティブとの違いを確認します。

≪伝統的な知識労働者と、ここ十数年私たちが一緒に働いてきたグーグルのエンジニアをはじめとする優秀な人材を比べてみると、後者がまったく違うタイプの労働者であることがわかる。

グーグルの社員は特定の任務にしばられていない。会社の情報やコンピューティング能力に自由にアクセスできる。リスクテイクをいとわず、またそうしたリスクをとともう取り組みが失敗したとしても処罰や不利益を受けることはない。職務や組織構造に束縛されることはなく、むしろ自分のアイデアを実行に移すように奨励されている。

納得できないことがあれば、黙ってはいない。退屈しやすく、しょっちゅう職務を変える。多才で、専門性とビジネススキルと創造力を併せ持っている。

要するに、少なくとも従来の意味での知識労働者ではないのだ。私たちが「スマート・クリエイティブ」と呼ぶ新種で、インターネットの世紀での成功のカギを握る存在だ。≫

そして、従来の知的労働者とスマート・クリエイティブとの差は、変化に対するマインドセットの違いにある、と指摘します。

《とびきり優秀な人でも、変化のジェットコースターを目の当たりにすると、もっと安全なメリーゴーランドを選ぼうとするケースは山ほどある。心臓が飛び出しそうな体験、つまり過酷な現実直面するのを避けようとするのだ。》

ヘンリー・フォードは「人は学習を辞めたとき老いる。20歳の老人もいれば、80歳の若者もいる。学びつづける者は若さを失わない。人生で何よりすばらしいのは、自分の心の若さを保つことだ」と言った。

グーグルが採用したいのは、ジェットコースターを選ぶタイプ、つまり学習を続ける人々だ。彼ら「ラーニング・アニマル」は大きな変化に立ち向かい、それを楽しむ力を持っている。》

この「ラーニング・アニマル」という言葉、とても印象的でした。

貪欲に新しいことを学び続け、その学びを活かして、問題解決に活かしていく。変化を当たり前と認識し、自分の持っているスキル・技術・専門性を常にアップデートし、さらに新しい経験を積み重ねていく。

心理学者のキャロル・ドゥエックの言葉を借りると、「ラーニング・アニマル」になるためには、「しなやかなマインドセット」が必要だといいます。

《・・・しなやかなマインドセットの持ち主は、努力すれば自分の持ち味とする能力を変えたり、新たな能力を開花させることができると考える。人は変われる。適応できる。むしろ変化を強いられると、心地よく感じ、より高い成果をあげられる。》

自分の能力は変わらないと考える思考の人は、その自己イメージを維持するために「到達目標」を設定するのに対し、しなやかなマインドセットの持ち主は「学習目標」を設定する、といいます。

《学ぶこと自体が目標になると、くだらない質問をしたり、答えを間違えたりしたら自分がバカに見えるのではないかなどと悩んだりせず、リスクをとるようになる。》

「ラーニング・アニマルが目先の失敗にこだわらないのは、長い目でみればそのほうが多くを学び、さらなる高みに上れることを知っているからだ。」

そのため、キャリア採用にあたって、経験・専門性よりも、知力・マインドセットが重要になります。

しかし、このラーニング・アニマルを見つけるのは容易なことではありません。

面談時の一つのアイディアは、応募者に過去の失敗を振り返ってもらうこと、といます。たとえば、過去のある時点での予測について、当たった部分と外れた部分を考察してもらうというものです。この回答に正解はありません。

「大切なのは、応募者に予知能力があるかではなく、どのように思考を組み立て、また失敗から何を学んだかを見定めることだ。」

この質問にきちんとした答えが返ってくることはめったにないが、それができる人はラーニング・アニマルの可能性が高い。」

そして、こうアドバイスします。

「ラーニング・アニマルを採用できたら、彼らに学習を続けさせよう。すべての従業員に、常に新しいことを学ぶ機会を与えよう。直接、社業に役に立たないことでも構わない。そして身に着けた能力を発揮してもらおう。本物のラーニング・アニマルならそれを少しも苦痛に感じないはずだ。むしろ進んで研修をはじめさまざまな学習機会に参加する。」

ところで、日本の状況はどうなっているのでしょうか。

実は、日本のビジネスパーソンの学習に対するリクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査 (JPSED) 2018」の結果は、ちょっと驚くべきものでした。

「あなたは、昨年 1 年間に、自分の意思で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組み (たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強をする、講義を受講する、など) をしましたか」という設問に対して、イエスと回答した人を「自己学習を行った人」と捉えます。その割合は、雇用者全体の 33.1% という低い数字でした。また、企業からの学ぶ機会 (通常業務を離れた教育機会) を提供されている人の割合は 22.5% でした。つまり、7 割程度の方は、自分で学ぼうとせず、また、企業から学ぶ機会を与えられていないことになります。

さらに、「なぜ、自己学習を行わなかったのか」という問いへの回答には、「(仕事や家事・育児などで)忙しい」は15.0%、「費用負担が重い」は7.7%、「(新たな知識や技術を学んでも)会社が評価しない」は9.4%、「今後、転職や独立を予定していない」は17.2%などの選択肢を抑え、過半数を示したのは、「あてはまるものがない」が51.2%でした。

また、労働時間が減れば、人は積極的に学ぶようになるのでしょうか。

週間の労働時間の変化を、1年前と比べ、「大きく減少(11時間以上減少)」から「大きく増加(11時間以上増加)」まで、段階的にいくつかのグループにわけて、自己学習を始めた割合を比較してみたところ、勤務時間が増えている人と減っている人との間に差はほとんどありませんでした。

上記の調査を通してわかることは、時間があるだけでは人は学ばないし、また、自己学習を行わなかった理由をみると、「時代が変化しているので、これからは生涯学習が必要だ」とか、リカレントの必要性は、残念ながら伝わっていないと思います。

企業の生産性と教育投資との間には密接な関係がある、といわれています。つまり、国際比較調査において、人材に対する投資が活発であればあるほど、生産性の伸びが高くなります。

その理由は、教育投資を継続することで、経営層・マネジメント層の知識が増え、付加価値のあるビジネスの創出や転換が可能になるからです。

しかしながら、労働経済白書によると、日本企業における人的資本への投資は逆にマイナスになっています。GDPに占める企業の能力開発費の割合は、2010~2014年の当該割合の水準について比較すると、米国が2.08%、フランスが1.78%、ドイツが1.20%、イタリアが1.09%、英国が1.06%、日本が0.10%となっており、日本が突出して低い水準にあります。さらに、経年的にも低下していることから、労働者の人的資本が十分に蓄積されず、ひいては労働生産性の向上を阻害する要因になっています。

この日本の状況をみると、「ラーニング・アニマル」になるために、企業から提供される学習機会を待ったり、大多数の人の行動をみて安心してはいけないのだと思います。

では、どうやれば「ラーニング・アニマル」になることができるのでしょうか。

どうすれば学習する気になり、いかにすれば学習を効率的にできるか、について、『Learn Better — 頭の使い方が変わり、学びが深まる6つのステップ』(*2)を基に紹介したいと思います。

『Learn Better』の冒頭では、こう述べられています。

「学習の方法を学ぶことは、専門家が言うところの「究極のサバイバルツール」、つまり、現代において最も重要な能力の一つであり、あらゆるスキルの前提となるスキルである。なぜなら学習の方法さえ覚えれば、ほとんど何でも学ぶことができるからだ。」

わからないことを調べたり、誰かに教えてもらえさえすれば簡単に解決するような学習であれば、段階的な学習のアプローチは必要ありません。しかし、知識を深めていく必要のあるスキルや習熟し専門知識を体系的に身につける必要がある場合、体系的・段階的なアプローチをとる必要があります。

本書においては、学習の段階として6つの手順をとることを提示しています。

1. 価値を見出す

「学びたいと思わなければ学ぶことはできない。専門知識を習得するには、そのスキルや知識に価値があるとみなさなければならない。さらに、意味づけを行わなければならない。学習とはすなわち対象の意味を知ることである。」

意味があると思えないことを学ぶことは、モチベーションを維持することができず、継続することが困難になります。

「意味が重要な理由はもう一つある。理解の第一歩だからだ。専門知識に自分とのつながりを作るとき、私たちはその意味を理解し始める」から。

「たえず価値を意識しておかなければならないということだ。頭を働かせる「活動」をしていても、習得をめざしていなければ私たちは学習しない。」

2. 目標を設定する

「知識を習得する初期の段階においては、集中が重要だ。何を学びたいのかを厳密に見極めて、目的と目標を設定しなければならない。」

学習にあたっては、「何を学習するか」「学習するにはどのような計画を立てるべきか」を考え、目標設定、計画策定、前提となるスキルの習得、習得したい専門領域の絞り込みを行うことが必要だといいます。

そして、この目標設定から習得までのプロセスは一度で終わるものではありません。

「学習は静的なものと思われがちだ。スキルを習得したらそれで終わり、と。」

だが、学習の性質、専門知識の性質は動的なものである。

専門知識を習得するには、自分のスキルより少し背伸びしたレベルで学習しなければならない。

もっと率直に言ってしまえば、学習にコンフォートゾーン（楽をできる領域）はないのである。≫

3. 能力を伸ばす

「練習にも、他人と差がつく力をつけられるようなものがある。学習のこの段階では、スキルを磨き、パフォーマンスを向上させることに特化した手段を講じる必要がある。≫

ここでショッキングな指摘は、「多くの人が練習と呼ぶものは実は練習ではない」ということ。学習メソッドを何も使わず、能力向上に特化した取り組みをしていない場合、練習に費やした時間は、実際の学習量と関連しません。

能力・スキルを伸ばすためには、パフォーマンスを記録し、モニタリングし、評価・フィードバックを受ける必要があります。特に、学習の初期段階においては、体系だった外部からのフィードバックが重要になります。

4. 発展させる

「この段階では、基本から踏み出して、知識を応用したい。スキルと知識に肉付けして、より意味のある形の理解を形成したい。≫

より一層の学習を深めるための効果的な方法には、質問や議論があります。

そして、知識を応用するために最も効果的な方法は、「人に教える」こととなります。

学習メソッドとしてみた場合、「人に教える」ことは、一種のメタ認知が必要となります。

人に説明しようとする、教える相手の思考法について考えることとなります。

つまり、人に教育しようとする、その前に、様々な大事な問いを自分自身に問いかけることとなります。

この自分自身への一連の問いが、教える側の学びを促すこととなります。

さらに、教えることの持つ社会性の面です。人に教えようとする場合、私たちは学習する対象についての価値や意味、学ぶことの情熱や喜びについても、同時に伝えようとしています。

また、人に教えるとわかっていると、それだけ真剣に取り組むことになるし、理解が不十分だったり、曖昧なことを理解するようになります。つまり、人に教えると、教える本人が一番学ぶことになります。

5. 関係づける

«すべてがどう噛み合うかがわかるフェーズである。私たちは結局、個別の事実や手順だけを知りたいのではなく、その事実や手順が他の事実や手順とどう関わり合うかを知りたいのだ。»

«あるテーマの裏に隠されたつながりを理解することは、ともすると学習プロセスで最も難しい部分であるが、結局それこそが学習する理由でもある。それが知識習得への道である。»

いかにすれば、問題あるいは専門知識の深部にある特徴や構造を把握できるか。

«最も簡単な方法の一つはシステムの概念、関係性の概念である。

学習に複数の要素を混ぜ合わせると効果が上がりやすい。

表面的な細部をさまざまに変えた例をいくつも目にすれば、その根底にある体系がはるかに理解しやすくなる。»

専門分野における関係性に気付くためのもう一つの方法には、「推測すること」「仮定思考」「仮説検証」があります。

難しい課題に取り組む場合、「もし~だったら」と、前提条件や制約条件を見直した自問自答を行うことで、課題がどのような体系の一部にあるかを気づかせてくれます。

それ以外に重要なことに、「問題解決のスキル」があります。

«第一は問題解決そのものの重要性で、私たちは課題を解決するために学習してスキルを身につけることが多い。

第二に、関連づけたできた専門知識があれば、問題解決力は上がる。

体系を理解していれば、さまざまな文脈で知識を活用できる。問題解決とはとどのつまりアナロジーを利用した推論の一種と言えるのだ。»

6. 再考する

「学習には間違いや過信がつきものだから、自分の知識を見直し、自分の理解を振り返って、自分の学習したことから学ぶ必要がある。」

私たちは学習すればするほど、自分は知っている「思い込み」を深める。

問題なのは、実際に知っているよりも自分がよく知っていると思ひ込みやすいこと、過信してしまうことにあります。

そのため、自分の知識を再考する際の教訓は、「謙虚であれ」になります。

また、人は自己欺瞞に陥りやすいため、外部からの第三者によるチェックとフィードバックが必要になります。

効果的なフィードバックを得るための仲間、コミュニティの存在が大切になります。

「学習したことを再考するのは評価のためだけではない。より深い理解を追求するためもある。」

知識とスキルについて熟考する必要があるのだ。」

専門知識は絶えず進化し続け、スキルも一度習得すれば終わりというものではない中で、再考は学習プロセスの核心である、といます。

「再考には不思議な力がある。それは学習を無限のプロセスにする。たえず自分の知識の再評価をしていけば、熟慮という頭の活動が止まることはない。内省に終わりはないのだ。」

学習の6段階を振り返るとこうなります。私たちは、何かを学習する場合、学習目標を設定し、学習を管理し、フィードバックをもらい、自分のパフォーマンスをベンチマークする必要があります。本当に理解しているか、学んだことの半分は1時間後には忘れていることを踏まえた振り返りをする。

そして、感情を活用し、脳を味方につけること。「知りたい」という欲求をもち、「自分にはできる」と思う状況をつくることで、モチベーションが湧き、脳が活性化しはじめます。専門知識の習得には、知識の総体の中の相互関係をつかむ必要があります。そのため、日ごろから関係を見出すように関心を持つことが大切になります。

最後に、印象的だったフォードの言葉を、再度引用して終わります。

「人は学習を辞めたとき老いる。20歳の老人もいれば、80歳の若者もいる。学びつづける者は若さを失わない。人生で何よりすばらしいのは、自分の心の若さを保つことだ。」

(* 1) 『How Google Works (ハウ・グーグル・ワークス) 私たちの働き方とマネジメント』 エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ、アラン・イーグル、ラリー・ページ：序文、土方奈美：訳、日本経済新聞出版、2017年刊

(* 2) 『Learn Better — 頭の使い方が変わり、学びが深まる 6 つのステップ』
アーリック・ボーザー、月谷真紀：訳、英治出版、2018年刊