

全球的人材育成のためのラーニング：積極的忘却ノススメ



高橋 潔 (たかはし きよし)
神戸大学大学院経営学研究科 教授

■略歴

- 1986年 慶應義塾大学大学院社会学研究科前期博士課程修了
- 1996年 ミネソタ大学経営大学院博士課程修了
- 1997年 南山大学経営学部講師
- 1998年 南山大学経営学部助教授
- 2000年 南山大学総合政策学部助教授
- 2004年 神戸大学大学院経営学研究科助教授
- 2006年 神戸大学大学院経営学研究科教授

■専門

産業心理学・組織行動論

■最近の主な著書

『評価の急所：パラダイムシフトを迎える人事評価』（生産性労働情報センター 2013年）、『〈先取り志向〉の組織心理学-プロアクティブ行動と組織』（共著 有斐閣 2012）、『経営行動科学ハンドブック』（共著 中央経済社 2011）、『人事評価の総合科学-努力と能力と行動の評価』（白桃書房 2010）、『Jリーグの行動科学-リーダーシップとキャリアのための教訓』（編著 白桃書房 2010）、『朝倉実践心理学講座 第6巻 コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学』（共著 朝倉書店 2009）、『産業・組織心理学ハンドブック』（共著 丸善 2009）

要旨

1. マネジメントの課題は、人材の問題に行きつく。本稿では、グローバル時代の職場の人材育成に焦点を当てる。
2. 職場の人材育成について、アメリカのロミンガー社では、70/20/10の公式を提唱している。従業員にとって実になる学習の70パーセントは、生活経験や職業上の経験から起こる。20パーセントは、模範となる人物から受ける薫陶や、観察と模倣から起こる。残りの10パーセントが、フォーマルな教育研修である。
3. グローバル時代の人材育成のポイントとして、本稿では4つのラーニングについて述べる。
 - EL：仕事経験から学ぶエクスペリエンシャル・ラーニング（経験学習）
 - DL：職場の模範となる人との対話から学ぶダイアログ・ラーニング（対話学習）
 - WL：オンラインの公開講座から学ぶウェブ・ラーニング
 - UL：意識的に古いものを捨て去るアンラーニング（学習消去）
4. 70/20/10の公式に従って考えれば、効果的な職場の人材育成のためには、ELとDLとWLの3つに着目するのがよい。それに対して、アンラーニング(UL)は学習の盲点である。過去に身につけた成功体験や固定観念などを意識的に忘れ、認知の枠組みや心理的抵抗感を一旦リセットすることが、クラウド時代の人と組織には欠かせないのだ。

日本企業はどうして競争力を失ったのか

スイスのビジネススクール IMD は、毎年、国際競争力のランキングを発表している。わが国の競争力は、第1回（1989年）から第4回（1992年）の調査ではずっとナンバーワンだったが、急な坂をコロコロと転げ落ち、2013年の現在では24位に低迷している。アメリカがトップなのには納得するとして、香港（3位）、シンガポール（5位）、台湾（11位）、マレーシア（15位）、中国（21位）、韓国（22位）などのアジア勢に対しても後塵を拝している。いま、アジアのなかで、わが国の実力を見せられるのは、SAMURAI BLUE となでしこジャパンくらいしかない。

確かにこの調査結果は、現状の国際競争力を如実に示しているかもしれない。しかし、調査結果が世界に浸透してくる時期と、わが国の経済が引き潮を迎える時期が、たまたま一致したために、苦々しく思っている方も多いだろう。

この国際競争力ランキングを公表している IMD の学長ドミニク・テュルパンは、グローバル化の波のなかで、日本企業がつまずいた原因を4つ指摘している。

その4つとは、①世界のマーケットは「そこそこのクオリティで安いモノ」を求めているのに、競争優位ではない「高品質」に日本企業がこだわり続けたこと、②サービスや体験を売っていくシステム全体を考えずに、モノしか見てこなかったこと、③少子高齢化する日本のマーケットから発想しているのも、若くて人口の多いグローバル・マーケットに向けた長期戦略があいまいなこと、④生産現場以外ではうまくマネジメントできないことである。

「品質にこだわること」「モノづくりにこだわること」「日本にこだわること」。テュルパンが指摘している3つのこだわりは、わが国の製造業が世界で成功を収めた秘訣だった。しかしいまや、これまでのこだわりを捨て、「品質を割り切ること」「モノづくりからコトづくり」「日本を離れること」が、将来の成功につながるカギを握っている。そういう時世だ。

さて、4つ目の原因であるマネジメントに目を向けてみよう。日本企業の生産現場の競争力の高さは、これまで多くの指摘するところである。反面、ホワイトカラーの生産性の低さも指摘されてきた。生産技術では人材を上手に育成し、管理監督することができるのに、事務や営業の場面では、その強みをあまり発揮できない。

21世紀の現在では、情報社会やサービス型社会が到来している。だから、ウェブやIT技術に対応したファイナンス、マーケティング、人材マネジメントが求められている。なのに、わが国の多くの組織では、依然として事務仕事での勤勉さや無謬性ばかりが強調され、非効率で長時間の勤労が大切だと思われている。その一方で、新しいビジネススタイルに対応するための非常識なアイデアや、おかしな発想をベースとした創造性は、あまり高く評価されることはない。

また、マネジメントが日本語で行われているため、外国のマーケットに精通した英語を得意とする人材を抜擢し、積極的に活用しようとはしない。そこに日本企業の人事施策のズレ違いが起きている。グローバルな状況でクリエイティブな対応を行う人材を開発していくこと。ことホワイトカラーに関しては、それが喫緊の課題にもかかわらず、十分対応できていないのだ。

マネジメントの課題は、人材の問題に行きつく。IMD 教授スチュワート・ブラックは、「競争優位の源泉はコストでも設備でも技術でもなく、人の力だ。世界中の優秀な人材が集まる企業とそうでない企業の間で、勢いに差がつくのは当然」と述べている。世界から人材を引きつけることができるかどうかは、組織の明日を示すバロメーターだ。

仕事を完遂するために必要な人的資源を獲得するためには、外からの調達（採用）と内からの調達（育成）がある。だが、多くの日本企業では、新規学卒者の一括採用制度に慣れ過ぎてしまい、外部から多様な人材を調達してうまく活用するのが不得手だ。人材とは育成するものであって、採用するものではないと思われている。だから、広く人材の問題といっても、もっぱら人材育成の問題に関心が限られている。そこにメスを入れていこう。

変幻自在な OJT

これまで、職場の人材育成の中心は、現場教育と OJT（On-the-Job Training）が担ってきた。厚生労働省「平成 23 年度能力開発基本調査」（回答企業数 3,403 社）を見れば、正社員の教育訓練に関して、76.4%の企業が「OJT を重視」しており、「Off-JT 重視」（23.5%）を圧倒している。この傾向は非正社員ではさらに強くなり、79.1%の企業では、正社員以外の教育訓練をもっぱら OJT に頼っている。

では、OJT とは何か？ 説明するまでもないが、「訓練の対象者が実際に仕事をやりながら、必要なスキルや能力や知識を学ぶこと」を指している。ただし、その姿はひとつではない。

OJT と一言でいっても、単に仕事を割り当てて、仕事をやらせながら覚えさせるインフォーマルなものや、熟練者の仕事のやり方をまね、熟練の技を盗むというようなもの、職場の先輩を育成担当に決め、面倒を見させるといったようなもの、上司が面談や課題シートを活用して、定期的にフォローアップするフォーマルで計画的なものまで、さまざまである。また、現場で PC やウェブ動画に向かい、eラーニングを活用して、必要ときに必要な知識を学ぶものもある。

さらに、OJT の一環として、定期的・計画的に仕事の担当や配属を替え、いくつかの職務を経験させるジョブ・ローテーションを含めて考えることもある。また、経験の長い職場の先輩や社内コーチから、職務上で教えを乞うような場合もある。はっきりと師弟関係ができれば、それをメンターシップと呼ぶこともある。

訓練を仕事の現場で行う。それだけを踏まえれば、あとははっきりと定義できない育成のあり方が、OJT だといってもよい。職場で育成を行えば、中身を区別することなく、OJT というひとくくりでとらえている。万能な訓練方法であり、OJT をしっかりとすることは、人材育成を強調するのと同じことを意味してきた。それは、「現場主義」がしっかり根づいているわが国の職場には、もっとも都合のよいポリシーだった。

実際、航空産業、情報産業、アニメ産業、医療現場、設計部門などでは、高度に発達したシミュレーション技術や情報技術を活用して、専門的な教育訓練を行っている。新しい学習技術が生み出され、3D で現実を忠実に再現したり、ゲームで娯楽性を高めたり、ウェブ動画サイトとつなげてマルチメディア化されている。それにもかかわらず、職場の人材育成の中心は OJT だと信じられている。

OJT が重視されるのは、わが国に限ったことではない。アメリカの人事系コンサルティング会社ロミンガー社のマイケル・ロンバルドとロバート・アイチンガーは、個人の能力開発について、70/20/10 の公式なるものを提唱している。

図表 1 を参照してほしい。70/20/10 の公式によれば、従業員にとって本当に実になる学習の 70 パーセントは、実際の生活経験や職業上の経験から起こる。仕事の経験から得る学習というのは、すなわち OJT を指している。成人の学習の中心が OJT だというのが、この公式のひとつの示唆だ。

次の 20 パーセントは、職場や学校などで、模範となる人物（ロールモデル）から直に受ける薫陶（対人的学習）や、観察と模倣から起こる。他人の経験を自分のものとしたり、他者の活動を観察したり、まねしたりして学習が起こる。職場には、師が弟子に授ける「直伝」とか、「先達の技を盗む」ということがあるから、自分の直接経験だけでなく、他人の経験を自分のものとする対人的学習も、OJT のもうひとつの中核要素だろう。

そして、残りの 10 パーセントが、小さいころから慣れ親しんできたクラス学習や Off-JT などのフォーマルな教育研修である。

図表 1 個人の能力開発についての 70/20/10 の公式



OJT は経験学習

仕事経験を通して成長していくのは、人材育成の基本である。仕事が人を造り、人を育てる。古い頭を切り替えるために、OJTという言葉を使わないようにすれば、それは、仕事を通じた「経験学習（エクスペリエンシャル・ラーニング：EL）」といい直すことができる。すると、これまではっきりと意識してこなかった職場の学習に、ひとつの理論的支柱を見出すことができるのだ。

経験学習理論の提唱者デヴィッド・コルブは、経験を通して学習していくプロセスを、図表2に示した4段階からモデル化している。

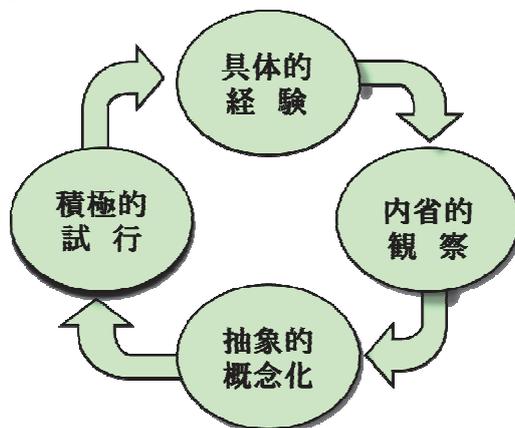
- ① 具体的経験：対象者が何らかの具体的な経験をする
- ② 内省的観察：経験をさまざまな角度から眺め、その良しあしを深く考え、内省する
- ③ 抽象的概念化：内省によって導きだした教訓を抽象的概念や持論として昇華し、一般化を試みる
- ④ 積極的試行：一般化された概念や持論を新たな状況に応用し、実際に試してみる

職場で経験したことを、ひとまず内省し、そこからエッセンスを概念化して考え、もう一度試してみる。この4つの段階をサイクルとして回していくことによって、仕事上の経験から効果的に学習することができると考えている。

仕事が人を造り、人を育てるためには、一人ひとりの従業員は、自分自身の仕事の経験を振り返って深く内省し、自分なりの業務知識やノウハウやセオリーとして概念化し、実際に次の機会に応用して試みるのが大切だ。

そのプロセスは、職人が技を磨き、熟練していくときの流れとも共通する。また、生産現場で技能を形成していく際の基本メカニズムでもある。

図表2 経験学習（EL）モデル



天才でなくとも熟達する

経験学習は非常に高度な学習とも相性がよい。この経験学習のメカニズムをとことん追求すれば、いわゆる「熟達者(エキスパート)」の域にまで達することができるからだ。

ニューヨーク・ヤンキースのイチロー選手や、マンチェスター・ユナイテッドの香川真司選手、映画界であれば宮崎駿監督など、ある道で究めた人に向けられるビジネスパーソンの視線は熱い。このような特別に秀でた人たちに対しては、「天才」という名が与えられる。そして、その類いまれなる才能は、もっぱら生まれつきの能力に帰せられることが多い。

しかし、「努力せずに何かできるようになる人のことを天才というのなら、僕はそうじゃない」と、イチロー選手は語っている。先天的な素質ではなく、後天的な努力や経験にそれを求めようとする。天才は天分の才能に帰せられるのではなく、努力や経験という名の継続的な学習によって培われていくとするのが、イチロー選手だけでなく、現代の熟達者にあてはまる考え方だ。

では、熟達者(エキスパート)とはどういう人か？ それは、ある領域の専門的なトレーニングや実践的な経験を積み、特別な技能や知識を獲得した人であり、詳しくいえば、①ある特定の領域にきわめて優れた能力をもち、②経験や訓練に基づいた体系的知識があり、③課題があれば、それを素早く正確に解決でき、④自己モニタリングに優れているという特徴を備えている。ひとつの目安として、その分野の上位5%くらいの人材とだけ思っていればよいだろう。

熟達者というと、スポーツ選手や音楽家や棋士などの特殊な職業や領域を思い浮かべがちだが、それだけではない。たとえばコンサルタントやIT技術者や生産技術者など、通常の職業分野でも、熟達の理論があてはまるものだ。

どのようにすれば人は熟達するのか？ スウェーデン出身の心理学者 K・アンダーズ・エリクソンによれば、あることに熟達するにはなによりも継続が必要なのだが、単純な繰り返しでは効果は薄く、「よく考えられた練習 (deliberate practice)」が重要なカギを握っている。

つまり、①課題が明確であり、②結果の良しあしが適宜フィードバックされ、③誤りを修正する工夫ができるという三拍子そろった練習を、何度も何度も繰り返すことが大切なのである。すると、生まれもつての天才でなくても、どんな領域においても、エキスパートの水準にまで自己の能力を高めていくことができる。それはわれわれに希望の光を与えるだろう。なにごととも辛抱していれば、大きな成功につながるものだ。

ただし、熟達化がたやすいものではないことは、想像に難くない。多くのエキスパートが、特定の活動領域に10年以上携わっており、1万時間を超える練習を積み上げていることから、熟達化のための「10年ルール」や「1万時間ルール」といった経験則も

生まれている。ひとつの領域で周りから一目置かれるエキスパートになりたいと思えば、1日3時間の練習を毎日欠かさず10年間続けること。それが、熟達への王道なのだ。

マンガ『シブすぎ技術に男泣き！』でも、エンジニアという仕事が、「六角レンチの回し方でそいつが何年目かわかる。10年続けてやっと一人前の世界」と言い表されている。どのような仕事であれ、熟達には10年間の継続が必要だ。「石の上にも三年」というのは言葉の綾であって、熟達のためには、「石の上にも十年」ということだ。

薫陶はダイアログ(対話)によって身につける

70/20/10の公式に戻って、成人の学習の2割にあたる薫陶(対人的学習)に目を向けてみよう。

対人的学習には、匠の技を盗むだけでなく、対話を通じて多くのことが伝えられる。この対話を通じた学習のあり方は、「ダイアログ・ラーニング(対話学習):DL」と呼ばれている。人と人が話し合い、共に考え、創造的に探究していく営みは、ソクラテスにまでさかのぼることができる。それくらいわれわれ人類にはなじみ深い。

ダイアログを通じた学習で、もっともおなじみなのが、NHK教育テレビで放映された『ハーバード白熱教室』だろう。ハーバード大学の有名教授マイケル・サンデルは、「正義」というむずかしい課題について、架空の状況や日常生活で経験する問題に置き換えて、学生に質問をぶつける。

「君ならどうする？何が正しい行いなのか？その理由は？」と、次々に質問を投げかけ、学生に考えさせ、活発な討議を引き出している。マネっこが現れて、わが国の大学でも、いくつも「白熱教室」が開かれている。とはいえ、マネするだけでもむずかしいし、多くの学生にとって実際に役に立っている。白熱教室を「ゼミナール」という古い呼び方に戻せば、それが高等教育における伝統的あり方というものだ。

言葉を使ってストレートに意思を伝えることを控えようとする慎ましい文化に育った私たちは、憶測やお互いの想像に頼る「以心伝心」という無言のコミュニケーションをよしとしてきた。夫婦に会話がないのがあたりまえのように、師弟が話し合いを通じて学び合うこともあまりない。察知力を働かせて言葉の行間を読み、意見や口答えをしないのが、弟子としての美学だと思われてきた。

わが国の社会に、対立を恐れずに意見を交換していこうとする態度がそもそも少ないとすれば、従順でおとなしい「よい子」や「いい人」を育てることはできても、自らで考えて意思決定できる主体的な人材は生まれにくいだろう。意見と意見の対立を経験しなければ、自らの考えで動ける人材を生み出すことができないものだ。自分で判断できる自律的人材を育成していこうと思えば、必ず対話が必要になる。

変化の激しい現代では、自ら問題を発見し、解決できる主体的人材を求めない組織はないだろう。学校教育でも、「自ら問題を発見し、解決する能力」は、学習指導要領の

なかで強調されている。しかし実際には、組織に忠誠心の篤い従順な従業員や、まじめでおとなしい学生・生徒を高く買っている。

反面、熱心な対話を通じてものごとを解決していくことを、あまり評価してこなかった。だから、言葉を尽くして論じていくと、周りから「うるさい奴！」と思われてしまう。その数少ない例外は、いま、各大学で熱心に行われている「白熱教室」という名のダイアログ・ラーニング (DL) である。

人事の専門家の間でよく知られた句がある。「やってみせ 言って聞かせて させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」と、連合艦隊司令長官、山本五十六は詠んだ。自らが範を垂れ、実際に部下に経験させ、褒めること。経験から学ぶことの大切さを強調した人材養成の名言である。

この句には続きがある。「話し合い 耳を傾け 承認し 任せてやらねば 人は育たず」というものだ。ここでは、対話し傾聴することの大切さが語られている。

「経験学習」と比べれば分が悪いが、対話を通じた学びは、職場教育の重要な部分を担っている。だから、OJT に慣れ切ってしまって、無策に陥っている組織では、山本長官の言に倣って、「対話学習」の大切さをあらためて認識するのがよい。

グローバルな職場の人材育成

経験学習や熟達のプロセスは、生産現場の人材育成をうまく切り取ることができる。しかしそれを強調し過ぎたことは、テュルパンの指摘にもあるように、日本企業がグローバル化の波に乗り遅れたひとつの象徴でもある。製造現場以外でも、人材育成や熟達が、これまでにないスピードで必要となっているからだ。

グローバル時代の人材育成のために、いま何をすべきだろうか？

わが国においては、OJT と Off-JT の区別が深く浸透している。70/20/10 の公式に照らしてみれば、成人の学習の9割までが、広い意味での OJT となる。その9割の部分を念頭に置いた示唆は、おそらく2つしかないだろう。つまり、①グローバルな経験を従業員に積ませることと、②グローバルな人材から薫陶を受けることである。

第1の指針 - グローバルな経験を従業員に積ませること - については、多くの企業がすでに取り組んでいる。たとえば、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、丸紅などの大手商社は、入社2～8年目までの若手社員全員を対象に、海外経験を義務づける制度を相次いで導入している。世界を股にかける商事会社であれば、当然ともいえるだろう。

製造業でも、たとえば武田薬品工業では、30代の社員を中心に、海外で半年間語学研修を受けさせた後、海外子会社で5～10年間勤務する「グローバルローテーション・プログラム」を実施している。外国人上司の下で働くことで、異文化理解と英語によるコミュニケーション能力を磨くことを狙っている。

また、わが国の電器産業を圧倒したサムスン電子では、若手韓国人従業員を南米やア

フリカ諸国に派遣し、現地での人脈づくりや生活経験など、業務以外の経験をたくさん積ませている。各国の政治・経済事情に明るい現地エキスパートを積極的に育成する「地域専門家制度」は、とくに有名だ。

海外旅行が気楽にできる時代だから、海外に対する憧れはほぼなくなりつつあり、無理して現地の生活に溶け込もうとする欲求は少ない。だからこそ、若いうちに苦労させて現地の経験を積ませる。まさに、「鉄は熱いうちに打て」を実践していく施策が大切だ。

一方、第2の指針 - グローバルな人材から薫陶を受けること - については、いまだ十分であるとはいえない。グローバル環境で薫陶を受けるとすれば、北米や欧州、アジア、南米、アフリカなど、多様な出自をもつ人材を組織の上位階層に雇い入れ、世界各国の多様な経験をベースにして、グローバルな対人的教育を受けるのが望ましい。

「パスポートの色を問わない人事制度」を採るネスレ（スイス）のような企業では、さまざまな国で採用した人材を世界各地に異動させ、グローバル人材を育成している。13名の役員の国籍は7カ国に及び、多様な背景をもつ人々でリーダーシップ・チームが構成されている。そこから受ける薫陶も多様なものとなるだろう。

しかし、そのような準備ができている企業は、外資系企業を除けば、圧倒的に少数である。残念ながら、わが国の組織であれば、日本語環境でかつ、従業員のほとんどが日本人で構成されているケースがほとんどだ。

また、教育機関においても、教員の国際化は進んでおらず、立命館アジア太平洋大学（APU）や秋田の国際教養大学（AIU）などの話題の大学を除けば、外国人から直接教育を受ける機会はまだ少ない。だから、わが国の組織であれば、グローバルな薫陶を授けるには、圧倒的に不利であることを認識しなければならないだろう。

ウェブ・ラーニングが教育を救う

では、70/20/10の公式の残された1割に目を向けるとどうなるか？

世界的な教育環境の変化を見れば、ウェブ・ラーニング（WL）が教育のあり方全体を変える可能性がある。たとえばiTunes Uでは、世界各国の大学の講義が無料で聴講できる。世界各国の714の高等教育機関が競って、数えきれないほど多くの講義を、映像や音声で提供している。

また、「大規模公開オンライン講座（Massive Open Online Course: MOOC）」のムーブメントのなかで、ハーバード大学とマサチューセッツ工科大学（MIT）がエディックス（edX）をスタートさせているし、スタンフォード大学はシリコンバレーの企業の財務支援を受けて、コースラ（Coursera）を実施している。これらのサイトでも、大学レベルの授業が無料で受講できる。

コースラの場合であれば、200を超える国と地域から、430万人もの（日本の大学生・

大学院生総数の 1.5 倍にあたる) 登録者があり、提供するコースも 420 を超える。正式な学位課程ではないものの、登録学生に試験を課し、合格すれば修了証を授与する。

また、送り出す側の企業にとっても、高い学費を援助して、従業員に MBA (経営専門職大学院) や専門領域の留学をさせる必要もない。教育にウェブ化が進めば、いいことづくしだ。

アメリカの教育のあり方を見れば、大学の授業というのは、専門知識を教授する場であることを終えている。大学の講義の存在意義は、もはや知識の提供ではない。知識の提供だけであれば、テキストや論文集や講義映像でも十分だ。

大学における授業の本当の醍醐味は、事前に勉強してきた知識を使って他者に説明し、議論を行い、知識を生きた形で体系化することである。だから、クラスに出席する前に準備してきた知識をベースに、教授やクラスメートとの間でディスカッションを行う発表 (プレゼンテーション) 型・討論 (ダイアログ) 型の授業形式に切り替わっている。ビデオではなく、ライブだから体験できるよさがある。

また、サルマン・カーンが主催するカーン・アカデミー (Kahn Academy) では、小学校から大学レベルのありとあらゆる授業が、ウェブ上に無料で公開されている。小学校の算数から物理や化学まで、文系科目でも歴史や財務まで、その授業数は 4,500 を下らない。PC で子どもが学習しても飽きないように、10 分程度のビデオにまとめられている。

わが国であれば、予備校や通信教育機関が、有料でそこそこの内容のウェブ教材を提供しているから、なかなかウェブ・ラーニングが定着しないという事情がある。その一方で、英語環境であれば、きわめて質の高いウェブ教材が開かれた環境 (オープン・ソース) の下にあるので、ウェブにつながさえすれば、低廉でかつ効果的に教育を受けることができるのだ。

英語では自由と無料は同じだ。自由主義を標榜するアメリカでは、それを下支えする教育も、課金されない自由を勝ち得ている。

ウェブ・ラーニングがもたらした変化

おもしろいことに、アメリカではウェブ・ラーニング化されることによって、教室に大きな変化が起こった。「講義は自宅で受けるもの。宿題は授業中にするもの」という逆転現象が起こったのだ。自宅と教室があべこべになる。しかしそこには、予想もしなかったメリットがあった。

ウェブで授業が公開されると、話が下手な先生の授業は避けて通り、レクチャーの上手な一握りの教員から授業を受けることができる。それによって、受講者の理解がいつそう進む。それははっきりした変化だ。だがそれだけではない。

講義がウェブ化されるということは、受講者が自分のペースに従って、いつでもレク

チャーをコントロールできる。万民向けの講義であっても、個人のニーズに合わせて、スキップしたりリピートしたりして、教育の個人化が進められる。

すでに知っているところでは、あくびをしながら時間つぶしをしたり、わからなかったところをもう一度聞くのに、先生や周りの生徒に気兼ねをしたり。これまで、そんな経験をおもちの方も多いただろう。一斉授業で起こる不具合は、個人化された授業では解決される。

すでに理解しているところは飛ばしたり、わからないところは何度でも復習できる。自分の興味に従って、自分のペースで、思った通りに授業をコントロールできる。ウェブ教材なので、なんの心理的負担もない。教師が直に授業を行わないところがミソだ。ウェブを通じたオンデマンド化によって、教育界の悲願であった「教育の個人化」というものが、一気に開花した。

もうひとつは、宿題や課題をクラス時間に行うことで、チームワークと協働が進んだことである。教師がクラス全員に目をかける余裕がなくても、お互いに教え合うという相互協力が生まれる。学習が進んでいる人は、理解ができていない人に教えたがるものだ。生徒や学生のなかには、必ず「教え上手」がいる。人に教えることで、自分の理解がさらに深まることにもなる。これこそ「共育」と呼べるものだろう。

教育のウェブ化は、教える側の仕事を奪うとか、仕事を変質させるという不安感から、抵抗や反対意見に合うことが多い。「対面授業でないといよい教育はできない」という主張が、幅を利かせている。しかし、「対面イコール優良」というある種の信仰から解放たれば、ウェブ授業によるメリットを最大限に享受できるし、教師の負担も軽減できる。また、「教育の個人化」と「共育」という2つの質の異なる目的を、同時に達成することができるのだ。

組織における能力開発も同様である。人材教育のウェブ化が進んでいる。たとえばグーグルでは、社内教育のコンテンツはすべてクラウド上に置いてあるため、社員であれば、どの現地時間でも、世界のどこからでも研修を受けることができる。デジタル化することで、教育訓練も圧倒的な効率化が進められるわけである。また、それによって、従業員間に助け合いや教え合いの輪が広がっていく。

ただそのためには、やはり言語の壁や人種の壁を越えなければならない。今後到来するグローバル社会では、企業や教育機関で競争する相手は国内ではなく、必ず外国が相手となる。国際競争力で後れを取っているわが国では、競争を過度に意識してしまうだろう。しかし同時に、グローバル社会で協働する相手も外国なのだ。

われわれ日本人は・・・とか、外国人は・・・というような彼我の認識の枠さえ、そもそも邪魔になってくる。だから、日本人だけで守り抜いてきた安住のコミュニティを捨て、内なる国際化を進めて、早急に人材の多様性に慣れていくようにするしかない。

日露戦争で旅順攻撃を指揮した乃木希典大將は、敵将ステッセルと「水師營の会見」で対顔した。明治においてさえ、「昨日の敵は今日の友」と唄われた。いわんや平成に

おいてをや。

明日の敵も明日の味方も、グローバル環境ではいずれも外国だ。この国際感覚は大切である。それが組織のなかに共有されていなければ、就活難のいま、「日本企業に就職する」という望ましい選択肢が、次代を担う若者世代にとって、逆に、もっとも大きなリスク・ファクターとなってしまうだろう。

アンラーニングとは意識的に忘れること

さて、職場における人材育成には、これまであまり気がついていないことがある。それは「アンラーニング（学習消去）：UL」の大切さだ。

人は学習するだけでは、伸びていかない。「勉強ばかりしていると伸び代がなくなる」とはよくいったものだが、ひとつのことにあまりに熟達すると、固まった枠組みにはまってしまう、新しい環境に適応できない。得意なことに縛られて、新たなものを学習できないのだ。

だから、新しいものを身につけるためには、いったん学習したことを忘れる必要がある。それを「アンラーニング（学習消去）」と呼んでいる。アンラーニングというから聞きなれないが、要するに、過去に身につけた成功体験や固定観念などを意識的に忘れ、認知の枠組みや心理的抵抗感をいったんリセットすることを指している。

組織におけるアンラーニングとは、「新しい情報や行動を獲得するために、組織や個人が、過去に学習したことの価値を認め、それを解き放つこと」を意味している。つまり、ものごとを忘れるという、ラーニングの反対のことを示しているというよりは、新たなラーニングを生み出すための前提として、古いものを意識的に捨てるという、より積極的な意味が込められている。

若い時分だけでなく、歳を取ってもつねに学び続けていくためには、新しい知識やスキルを獲得するだけでなく、古く不必要となった知識やスキルを捨て去らなければならない。同じように、組織についても、事業で一定の成功を収めた後も、変化の激しい環境の下でイノベーションを起こし、学習を継続していくためには、これまで身につけた知識やノウハウや技術を解き放っていかなければならないのだ。

物忘れは高齢者の得意分野だから、高齢化した社会で、学習したことを忘れるというのは、さしてむずかしくないとされるかもしれない。しかし実際は、まったく反対だ。過去の成功体験や古い枠組みなどは深い愛着が伴うし、組織のなかでは伝統として息づいてしまうことがある。それを捨てるには痛みが伴う。

また、アンラーニングするためには、熟練者としての安泰な立場を捨て、自分をあえて新しく不慣れな状況に置き、新人としての無力感を甘受しなければならない。だから、アンラーニングには大きな心理的不安を伴うものだ。

歳は取りたくない。かといって、ちょいワルおやじを気取って、見かけだけ LEON し

でも、周りは認めてくれない。本当に必要なのは、昔取った杵柄を捨て、新たなことを学び始めるチャレンジ精神だろう。幸いなことに、映画『RAILWAYS 49歳で電車の運転士になった男の物語』（錦織良成監督作品 2010年）のように、中年の新人が新たな仕事にチャレンジする姿は、周囲に勇気と感動を与えるものだ。

全球的ラーニングと積極的忘却ノススメ

グローバル時代の職場の人材育成のためには、何を考えていけばよいのか？ 中国語でグローバルは「全球的」と訳されている。その全球的人材育成のためのポイントとして、本稿では4つのラーニング（4L）について述べてきた。

EL：仕事経験から学ぶエクスペリエンシャル・ラーニング（経験学習）

DL：職場の模範となる人との対話から学ぶダイアログ・ラーニング（対話学習）

WL：オンラインの公開講座から学ぶウェブ・ラーニング

UL：意識的に古いものを捨て去るアンラーニング（学習消去）

組織における人材育成は、すべて学び（ラーニング）を扱ったものばかりである。70/20/10の公式に従って考えれば、効果的な職場の人材育成のためには、ELとDLとWLの3つに着目するのがよい。それに対して、一度学習したことを忘れること（アンラーニング：UL）は、学習の盲点であり、これまであまり論じられてこなかった。

もう一度いっておこう。組織と個人が継続して学び続けるには、固定観念や染みついた常識、陳腐化した知識やスキルなどを解き放っていかなければならない。だから、ラーニングの前段階として、頭のなかで凝り固まったこれまでの前提知識や、ごちゃごちゃした固定観念を、黒板消しで消し去るように、ULを積極的に行っていく必要がある。それを象徴的に示したのが図表3だ。

図表3 グローバル時代の人材育成のための4つのラーニング



われわれは大人になるとともに、また組織が成熟するに伴って、余計なことを学習し過ぎる。かつて学習したよいことも、行き過ぎるとあだとなる。だから、いつも学び続けるだけでなく、定期的に忘れ去らなければならないのだ。

いまどきのビジネスパーソンであれば、今日すべきことを忘れぬように、手帳にびっしりと記入したり、付箋にメモしてデスクトップにペタペタ貼りつけている。そのメモを忘れて、また探すようなことがあっては困ってしまうから、Google カレンダーや Apple カレンダーなど、いつでもどこでも、クラウド上で自分の予定が管理できる便利なアプリも広く使われている。To Do 機能を使えば、忘れてはいけない事項を、メールや着信音で知らせてくれる。

そんな便利な時代だから、ネットはわれわれの記憶を補完し、備忘機能を代替してくれる。しかし、ネットやアプリがけっしておススメしてこないことがある。それは積極的に忘却することだ。

クラウド時代の情報技術は、記憶に留めること、忘れないことについては得意だが、逆に、忘却することは不得手だ。一度、ネット上にアップされると、記憶を消したいと本人が望んでも、簡単には消去されないという特徴がある。

学に老若の別なし。職場においても、つねに学び続けることは肝心だ。しかし、人間は雲^{クラウド}でもなければ、蜘蛛^{ウェブ}の巣でもない。一見、自己撞着でパラドックスだが、人間だからこそ、学ぶためには忘れるのがよい。クラウド時代に生きるまじめで勤勉な組織人には、きっと、積極的な「忘却ノススメ」がおススメだろう。

【参考文献】

- ・ドミニク・テュルパン、高津尚志 (2012) 『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか-世界の先進企業に学ぶリーダー育成法』 日本経済新聞出版社
- ・小池和男 (1991) 『仕事の経済学』 東洋経済新報社
- ・藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争-日本の自動車産業はなぜ強いのか』 中央公論新社
- ・日本経済新聞 2013 年 8 月 19 日朝刊
- ・佐藤博樹・佐藤厚 (2004) 『仕事の社会学-変貌する働き方』 有斐閣
- ・高橋潔 (2006) 「人材の育成」 古川久敬編『朝倉心理学講座 13 産業・組織心理学』 朝倉書店、72-94.
- ・小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成-不確実性に対処するノウハウ』 中公新書
- ・Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000) *Career Architect: Development planner (3rd ed.)*. Minneapolis, MN: Lominger.
- ・Kolb, D.A. (1984) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

-
- 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』 同文館出版
 - Ericsson, K.A., Krampe, R.T., & Tesch-Romer, C. (1993) The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363-406.
 - Simon, H.A., & Chase, W.G. (1973) Skill in chess. *American Scientist*, 61, 394-403.
 - 見ル野栄司 (2010) 『シブすぎ技術に男泣き！』 中経出版
 - デヴィッド・ボーム (2007) 『ダイアログ—対立から共生へ、議論から対話へ』 (金井真弓訳) 英治出版
 - サルマン・カーン (2013) 『世界はひとつの教室—学び×テクノロジーが起こすイノベーション』 (三木俊哉訳) ダイヤモンド社
 - 『水師營の会見』 佐佐木信綱作詞・岡野貞一作曲、尋常小学読本唱歌 明治 43 年
 - Becker, K. (2010) Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 251-268.
 - Hedberg, B. (1981) How organizations learn and unlearn. In P.C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds) , *Handbook of organizational design, Vol. 1*. Oxford: Oxford University Press,3-27.