

# 人と組織の学びを デザインする

経験学習を取り入れた人材開発



新連載

第 1 回

## 「経験から学ぶ」という学び方

ユアーズ 代表取締役  
阿部 久美子



あべ くみこ

慶応義塾大学経済学部卒業後、中堅メーカーでのシステムエンジニア経験を経て、情報システム室長、社長室長歴任。賃金制度改革、人事制度構築にかかわる。1998年に研修とコンサルティングの会社(株)ユアーズを設立し、コンサルティングと研修を組み合わせた人材育成、組織開発を展開。現在、経験学習を取り入れた人材開発を中心に活動中。著書に『経験学習のススメ』(日本文学館)。

URL <http://www.keikengakushu.jp/>

誰もが毎日積み上げているたくさんの経験。私たちは経験から多くのことを学んでいます。実際、私たち社会人の能力開発は、そのほとんどが日常の仕事経験のなかで生まれていると言われているのです。こうした学びは「成人学習」という学問分野で研究が進められていますが、そのなかで経験を通して生まれる学びを、知識習得の学習と区別して「経験学習」と呼んでいます。

学びは成長を生み、成長は私たちに喜びをもたらします。本連載は、人と組織の「学び」に焦点をあて、経験学習を人材開発に取り入れるヒントを、6回にわたって解説していきます。

### ●経験からの学び方が上手な人の特徴

皆さんの周りにいる“仕事の出来る人”を思い浮かべてみてください。いくつかの特徴があるはずです。

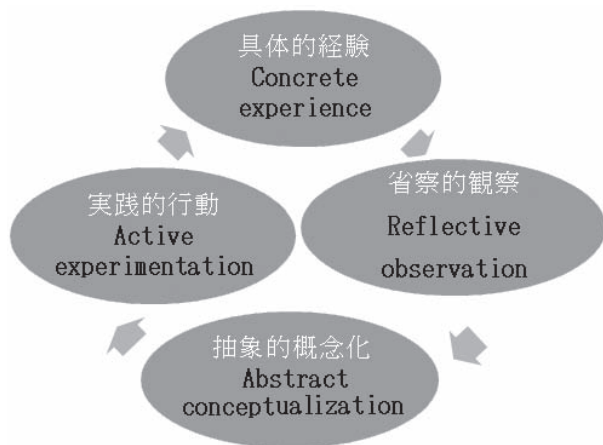
- ・常に挑戦する気持ちと行動力がある。
- ・転んでもただでは起きない(失敗から学んでいる)。
- ・成功したことをすぐに日常の仕事に落とし込む。
- ・何かと何かをつなげて新たな考えを創り出す。
- ・直感やヒラメキに助けられている。
- ・自分軸がしっかりしている。
- ・一步下がって状況を観察することができる。
- ・あきらめず、粘り強く物事を達成する。

彼ら、彼女らは、実に経験から学ぶのがうまいのです。これらの特徴は個人の性格や資質のように考えられ、能力開発が難しい部分と思われるがちですが、「経験からの学び方」を身につけると、かなりの能力が開発されると思います。変化の激しい時代、答えの見えづらい時代にあって、過去の経験は役に立たないと言われることがあります。私はそうは思いません。経験からの学び方を鍛えていくと、過去の経験もいまここでの経験も、すべてが学習と成長の材料に生まれ変わるのです。そして他者の経験を共有し、そこから学ぶようになったとき、私たちの周りには無限の学習空間が生まれるはずです。

経験学習というと、デービット・コルブ(1984)の提唱した経験学習サイクルモデルがよく知られていますので、その解説から入っていきましょう(図表1)。

まず、具体的な経験をじっくり振り返ります(省察

図表1 経験学習サイクル



的観察)。そこから気づきを得て新たな考え方や教訓を引き出し（抽象的概念化）、それをもとに実践的行動を起こすという学習プロセスです。行動を起こせばまた新たな具体的経験を積むことになるので、このサイクルを回していけば、学習は持続的に生成され続けるというモデルです。抽象的概念化とは、なぜそうなったか、どうすればよかったかなどの考えを他のケースでも役立つような一般的な言葉で表現することをいいます。持論化する、教訓を引き出す、というように考えると分かりやすいでしょう。

### ●経験を学習に転化し、学習を行動に転化する

筆者はアクションラーニングという手法を通してこの経験学習の考え方に会いました。2006年ごろの話です。当時はコーチングやファシリテーションなど、人と組織を扱う手法を中心に活動していましたが、

- ・研修は成功しても現場実践につながらない
- ・受講生と現場、現場と人事部門の意識のギャップ
- ・研修は研修、仕事は仕事という割り切るマインドセットが根強い

など、研修成果が現場成果につながりづらい点にとても歯がゆい思いをしていました。

そんなときに出会ったのがアクションラーニングです。アクションラーニングとは、現実の課題をチームで解決しながら行動し、その行動からの学びをたしかなものにしなが、継続的なチーム活動を推進していく手法です。行動（アクション）から得られた経験を深く振り返り、そこから学び（ラーニング）を抽出し

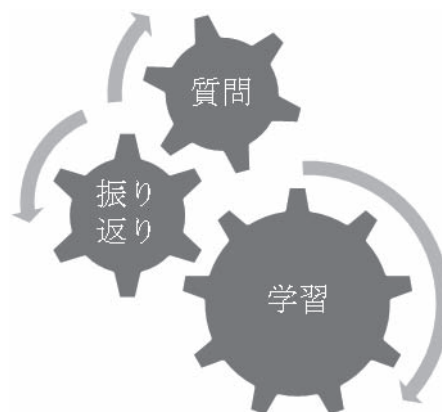
て次なる行動に活かしていくというサイクルが回り始めると、個人もチームも大きく成長し、さらに問題解決の質そのものも飛躍的に高まることを確認してきました。このアクションラーニングの背景に色濃く存在していた「経験学習」という考え方に、私は人材育成への大きな可能性を感じたのです。

### ●経験学習を促進する「問いかけと振り返り」

経験学習を促進するうえで鍵を握るのが、問いかけることと、振り返ることの2つです。難しいことではありません。「やってみてどうだった?」、「私たちのやり方は効果的だっただろうか?」と問いかけ、振り返りを促進すればよいのです。「振り返り」とは、文字通り振り返って考えたり話し合ったりする動作そのものを指す場合と、省察、洞察、内省などの思考方法を指す場合がありますが、ここではその両方を含めています。この振り返りこそが、私たちを学習に導いてくれるのです。それでは、学習が起こるプロセスをもう少しわしくみてみましょう（図表2）。

質問されると、私たちの脳はそれに答えようと考え始めます。質問には相手の脳をアクティブに働かせる力があるのです。質問によって起きた気づきや振り返りは、これまで自分の経験を通して作られてきた考えや思いを再解釈したり再意味づけしたりすることにつながります。さらに、「ここから何を学ぶべきだろうか?」、「学んだことは何だろうか?」と問いかけることで、そこでの振り返りから、教訓や新たな考えが引き出されることでしょう。その時、私たちは大きな学習を手に入れているのです。変化のスピードの速いこ

図表2 学びのプロセス



んな時代だからこそ、私たちは立ち止まり、問いかけ、振り返ることの大切さに目を向けるときなのではないでしょうか。

## ●経験学習を取り入れるべき状況とは

経験から学ぶということは、すでに万人が経験していることですが、その学び方は人それぞれです。必ずしも前向きな学習や成長が生まれているとは限りません。経験を振り返るときに、いつもと同じ思考や価値観だったら、いつもと同じ考えに落ち着くだけ、いつもと同じ行動が生まれるだけ、いつもと同じ経験を積むだけです。また振り返っても十分な学習を引き出せなかったら行動の変化は起きないでしょう。行動に移さなければ今までと異なる経験は積みません。

- 同じ失敗を繰り返してしまう
- 場あたりの問題解決ばかりで組織が疲弊している
- 計画は立てるがいっこうに実行が伴わない
- 新しい手法を取り入れてもうまくいかない
- チームの力をどう引き出したらよいかかわからない
- 指示待ちメンバーに手をやいている
- 職場が楽しくない
- 個人個人がバラバラで仕事をしている

もしこんな状況に遭遇しているのなら、“経験からの学び方”をよりよく進化させることで、多くの問題が解決に向かうはずです。

## ●経験からよりよく学ぶ能力を引き出す

コルプは、経験からよりよく学ぶための能力として、次の4つの能力をあげています。

- ・新しい経験に関わることへの開放性や自発性
- ・これらの新しい経験をさまざまな視座・視点から見ることのできる観察と振り返り力
- ・この経験から統合的な考えや概念を生み出すことのできる分析的能力
- ・これらの新しい考えや概念を実際の実践に使うことのできる決断や問題解決のスキル

こうした能力を一つひとつ磨いていくのは大変ですが、人材開発や職場のなかに「問いかけて振り返る」場をつくり、人々の学びを促進できる学習促進者を配置すれば、これらの力が着実に開発されていくことを、

私は実践のなかで体感しています。「問いかけと振り返り」の場は、人々のなかに眠る学習能力を引き出し、場の学習を生み出すのです。「教える」だけでなく「学習を促進する」ことのできる人材を育てることは、時代が求める必然なのではないでしょうか。

これまでの人材開発、これまでの仕事のやり方、これまでの職場運営に、経験からの学びを引き起こすための仕組みと仕掛けを組み込み、それを促進する人を育てていくことが、私が進めている「経験学習を人材開発に取り入れる」ということなのです。

## ●変化対応力をつける経験学習のパワー

私たちが変化への対応を迫られた場面では、ときとして過去の手なれた対応方法を捨て、新しい対応方法を取り入れなければなりません。しかしすべての物事には継続性と相互作用がありますから、これまでの考えや習慣をあらたな考えや習慣に変革していくためには、多くの時間と経験が必要です。変化への実践活動の中では、個人のレベルでも、チームのレベルでも、また組織のレベルでも、数え切れないほどの経験と学習を繰り返す必要があるのです。経験を深く振り返り、そこから未来に向けた生産的な考え方を生み出すこと、そこで得た学習を新たな行動につなげていくことが、変革を成功に導くための大きなパワーであることに間違いはないと信じています。

私は経験学習を、人材開発の次の3つの分野に取り入れたいと思っています。

- ① リーダーシップ開発やチーム開発に
- ② すべての研修プログラムの設計に
- ③ 職場における学習促進、職場開発に

今回は、経験学習を取り入れた人材開発プログラムについて紹介したいと思います。

### 連載の内容

- 第1回 「経験から学ぶ」という学び方
- 第2回 人材開発プログラムをリ・デザインする
- 第3回 職場と研修をつなぐ研修デザイン
- 第4回 学習促進型人材の育成
- 第5回 職場の「学び」をデザインする
- 第6回 人と組織に「学び」をインストールする