

Works  
Report

2012

# 社会人の「学習意欲」を高める

2020年の学びとキャリア



## Works Report 2012

社会人の「学習意欲」を高める

2020年の学びとキャリア

株式会社リクルート ワークス研究所  
〒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  
TEL 03-6835-9200

RECRUIT



Works Institute

## 2012年。なんだか学んでないね。日本人。

授業中に「居眠り」を「いつもする」「ときどきする」高校生は45%  
日本、アメリカ、中国、韓国のうち日本がワースト。  
(2010年一ツ橋文芸教育振興会/日本青少年研究所「高校生の勉強に関する調査—日本・アメリカ・中国・韓国の比較—」)

「会社では、言われなくてもやらないといけなと言われてた。中学では言われたこと以外やってはいけないと言われてた。高校時代は学校よりも塾に行っていて、**言われたとおりの本を言われたとおりに勉強し、言われたとおりの学校を受けて大学に進学してきた。自分はゼロから生まれ変わらなくてはならないっていうことでしょうか……**」  
(2012年 国立大学理系研究室にて。ゼミ生の会話)

中学二年生の**数学得点**世界ランキング、48か国中**5位**。  
**数学が楽しい**ランキング、48か国中**46位**。  
(2007年TIMSS「国際数学・理科教育動向調査」)

社会人の学習意欲の問題に触れる前に、そこに至るまでの小学生・中学生の学習意欲について触れておきたい。その先に、若手社会人・さらにはミドルの学習意欲の問題が待ち受けているのではないかと考えるからだ。問題意識の発端は 小学校・中学校教員との会話だ。「子どもたちの学習意欲が下がっている」ということが口ぐちに聞かれた。さらに、高校の教員からは

「勉強しろとお尻をたたいてもある程度までしか伸びない。目的を見失い、意欲も低下している。どうすれば学習意欲を高めることができるのか」といった声を聞いた。これらの問題は、小学4年生と中学2年生に対する国際数学・理科動向調査(TIMSS2007)の結果にも端的に表れていた。この学齢の日本の子どもたちは、テストの点数では小学校で36か国中4位、中学校で48か国中5位

高校入学から卒業までの3年間に、**6.1%**が中退。  
大学入学から卒業までの4年間に、**12.6%**が中退。  
(日本中退予防研究所「中退白書2010」)

15歳児における、総合読解力の平均得点は、日本は参加**65カ国中8位**。「情報へのアクセス・取り出し」では**4位**。  
(OECD生徒の学習到達度調査～2009年調査)

大学時代に身につけた知識・技術の、職業での活用度。  
**ノルウェー4.05**  
**チェコ3.68 イギリス3.45**  
**ドイツ3.30 日本2.71**。  
(2001年吉本圭一「大学教育と職業への移行:日欧比較調査結果」)

と、決して諸外国に劣っているわけではない。しかし、中学2年生に「数学の勉強は楽しいか」と聞いた結果は国際平均を大きく下回り、48か国中下から3番目だった。TIMSS2007の結果をさらに見ていくと、内容(Contents)は理解しているが、文脈(Context)は理解していない子どもたちの姿が浮かび上がる。そして、これは子どもに限った話ではない。大学

大学1年生、6割以上が1週間当たりの授業に関連する**学習時間****1～5時間以内**。  
(2007年大学経営・政策研究センター「全国大学生調査」)

大学・大学院卒人材の質が10年前と比べて「**低くなった**」と感じている企業**38.4%**  
(2008年文部科学省「専門学校教育の評価に関する現状調査」)

大企業(従業員5000人以上)の約**4割**が**日本への留学生**の採用予定があり、約**3割**が海外の学校を卒業する**外国籍学生**の採用予定あり。  
(2012年2月～3月リクルートワークス研究所「企業の採用状況と採用見通しに関する調査」)

**25歳以上の入学者の割合**は、アイスランド38.7%、ポルトガル35.4%、ニュージーランド32.1%、**日本1.7%**。各国平均は21.4%。  
(2008年OECD教育データベース、「学校基本調査」および文部科学省調べによる社会人入学者数)

最近1カ月間に**自分の意思で学び行為や活動**を行ったワーキングパーソンは**5人に1人**。  
(リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2006」)

企業向け**研修サービス市場**規模は、2008年5640億円で、2009年4710億円、2010年4630億円、2012年予測4780億円と**リーマンショック以降縮小したまま**  
(2011年7月6日発表 矢野経済研究所「企業向け研修サービス市場に関する調査結果2011」)

で学んだこととつながらない仕事へ就活する大学生、仕事がコマ切れに分化し、仕事の全体像が見えづらくなっている若手社会人。これまでの経験が今後の仕事にどう活かせるかが見えないミドル。我々はこうした事象を確認しながら、学習意欲を高めるための動機づけは、学習の文脈を理解するという点にあるのではないかと考えた。日本人の学習意欲の低下問題は、経

営にも大きな意味を持つ。グローバル化が進み多国籍な仕事現場が増えていくが、現状、日本人は外国人材に「意欲負け」していると言っても過言ではない。「やりたいこと」を明確に持って入社したのに、それとは全く異なる仕事で意欲がわからない。スキルを習得することがキャリアパスにどうつながるのかが見えない。こうした若者をどうマネジメントすればよいのか。また、事業の撤退

や移転、新規の展開など環境が激変する中、これまでの仕事のやり方が通用しなくなったミドルに対してどのように新たなスキルの獲得を促すのか。こうした問題を解決するために、以下我々は、学習意欲を高めるための動機について分析し、「意欲負け」しない個人をつくるための施策を検討していきたい。

# APPROACH

## 「学習意欲」とは何か？

### ～学習の動機づけ研究からのアプローチ

「よりよい仕事をするために学びたい」「もっと詳しく知りたい」「体系的に学びなおしたい」といった自発的な学習行動につながる、学習意欲がどのような動機づけによって生起するのか、その現状をとらえるために、今回の調査を実施した。

学習意欲低下問題を検討するにあたっては、我々は動機づけ研究からのアプローチをおこなった。教育心理学では長年の間、外発的動機づけ（報酬や賞賛・叱責）と内発的動機づけ（学習すること自体を自己目的的に求める欲求）の2つに動機づけを分類してきた。しかし、近年、それを拡張した学習動機観に基づいた研究が進められている。市川(2001)は大学生に対して自由記述で勉強している理由を聞き分類したところ、6つの学習動機があり、2次元的に整理されることを明らかにしている(右上図)。

我々の課題は、学習意欲低下の理由を探ることではなく、個人が学習意欲を高めるためにどのような動機づけが必要か、その方法を検討することにある。そのため、心理学的なアプローチから導きだされた、市川の枠組みを用い、個人の動機づけの有り様を把握することとした。

市川によると、右上図に見られる横の次元は、学習による直接的な報酬を

どの程度期待しているかという「学習の功利性」を表している。功利性を重視している場合は「やれば得をするし、やらないと損をする」というふうに捉える。軽視している場合は、学習に伴う賞や罰への意識は薄い。一方、縦軸は学習内容の重要性である。学習内容を重視している場合は「この内容だからこそやりたいんだ」と捉える。一方、軽視している場合は、「別にこの内容でなくてもよい」と捉える。そして、この二要因モデルには6つの学習動機が含まれている。

#### 6つの学習動機

<内容重視:右上図 上段>

##### ●充実志向

学習すること自体が楽しいし、やっている充実感がある。内容重視なので学習することによって得をするかどうかは考えていない。

##### ●訓練志向

知力を鍛えることが動機づけになっている。学習することによってスキルが身につく課題でないとやりにくい。

##### ●実用志向

学習は自分の将来の仕事や生活に活かせるからやるという考え方。学習することによって仕事や生活が豊かになるという風に、内容が自分にとって役立つ内容でないとやりにくい。

<内容軽視:右上図 下段>

##### ●関係志向

「みんながやっているから」「講師が好きだから」というふうに他者につられて学習している。「何を学ぶか」よりも「誰と学ぶか」に関心が高い。

##### ●自尊志向

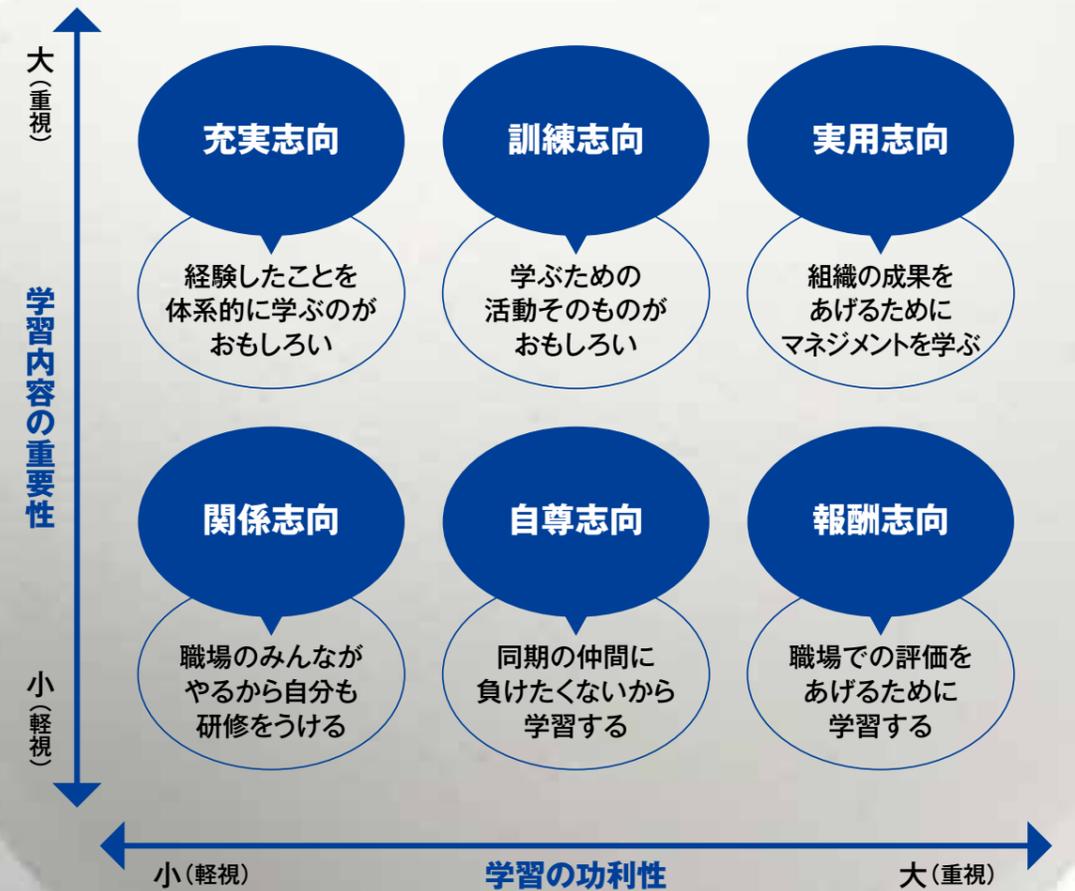
プライドや競争心から「負けたくない」気持ちで学んだり、「いい結果を出すと優越感がわく」という動機。

##### ●報酬志向

外からの物質的な報酬を意識している。たとえば、「いい結果を出すと何かもらえる」「学習すると昇進試験に合格する」という理由で学習する。その時、関心は「昇進試験に合格すること」にあり、学習している内容自体にたいした興味があるわけではない。

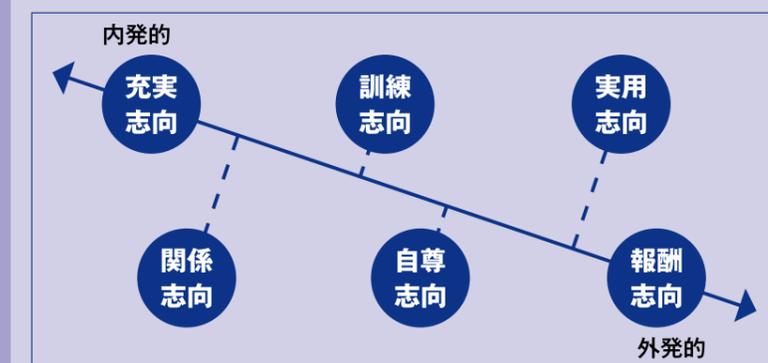
また、この6つの志向は、どれを高く持っていればよいというものではない。学習の対象によって報酬志向が高くなる場合もあれば、充実志向が高くなることもある。つまり、大切なのは、学習動機の「スイッチ」が複数あることを知り、学習対象に合わせてその「スイッチ」を使い分けられるセルフマネジメント力である。次頁以降では、この「スイッチ」が年代別にどのように使い分けられているのかを見ていこう。

## ● 学習意欲を引き出す6つの志向モデル ●



出典:市川伸一氏「学ぶ意欲の心理学」をもとに作成

### 要因モデルの内発-外発軸

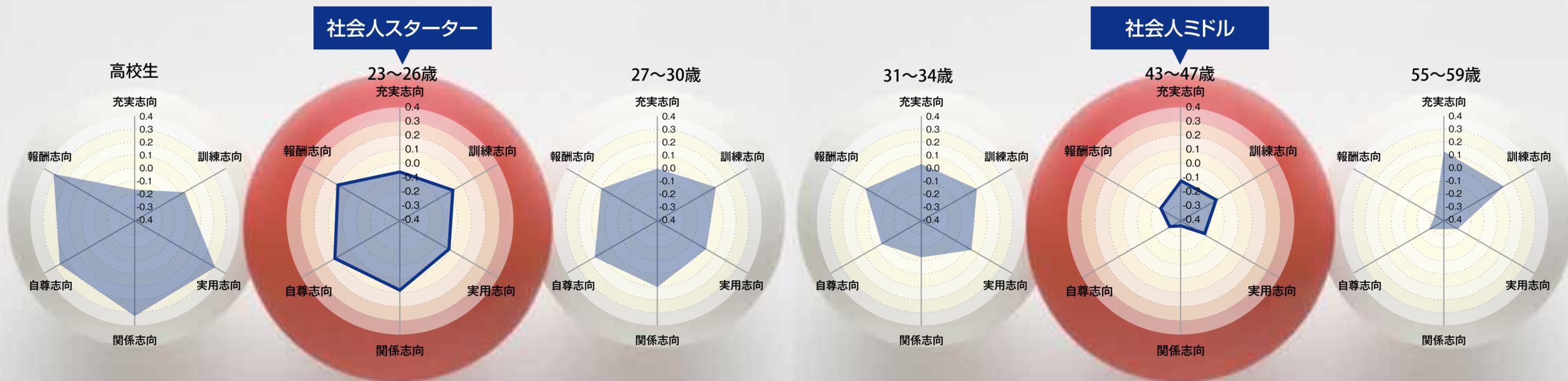


出典:同上

# FINDINGS

## 調査結果

### ～世代により差異が生じた、学習に対する動機



学習意欲のスイッチを調べるために、我々は2011年12月に行った「学習意欲と働くことに関する調査」の中から、学習の動機づけに関する6つの志向について年代別にどのように形成されているかを分析した。今回は、年代間の比較を行うため、属性をコントロールし、高校生男子と社会人有職の男性のみを分析対象とした。まずそれぞれの年代別の調査結果を見てみよう。

6つのレーダーチャートからは、線で囲まれたエリアが、年をとるにつれ縮小し、ミドルで極小化することがわかる。また、高校生や社会人スターターなどの若い層は、充実志向・訓練志向・実用志向など学習の内容そのものによる動機づけが見られなかったのに対し、55歳～59歳のシニア層になると、内容そのものに対する興味関心に動機づけられ学習意欲が高まっていることを示している。

こうした分析結果を受けて、我々は、

社会人スターターとミドルにおいて、重要な問題が秘められていると考えた。23歳から27歳の社会人スターターは社会人になってもなお、学習内容そのものを重視した動機づけが働いていない。さらに、43歳から47歳の社会人ミドルでは極端にどの志向も弱く、学習に対するどの動機づけ要因も一時的にはたらかなくなっている。こうしたミドル層が次代を担う若手のマネジメントに携わっていることを考えると、若者たちへの要望そのものが質・量ともに低下しているのではないかという仮説が成り立つ。その結果が、グローバルの競争環境にさらされる若者たちの意欲や能力向上の阻害要因になっているとしたら、今後の日本の将来は明るいものになるとは言い難い。これこそが我々が学習意欲の問題を取り上げる理由である。

#### ●若手の問題

社会人スターターの問題で注目すべきは、社会への移行の時期であるにも

かわらず、力をつけることに対する動機づけが低いこと(訓練志向)、学習そのものが楽しいと思える「充実志向」が高くないことだ。この2つの志向が、今後の成長を決めるカギになることは間違いないだろう。

#### ●ミドルの問題

43～47歳のミドル層の問題は深刻だ。他の年齢層に比べて動機づけスイッチが6つの志向すべてについて低下しているのに加え、チャート図の形状から察するに、主体的に学んだことを職場で活かすような「学習の功利性」に寄ったものではなく、むしろシニア層に近い「学ぶことそのものが楽しい」充実志向に寄った形状に変わってきている。企業の中で中核として働き、一番活躍が望まれるにもかかわらず、彼らはなぜ動機づけられないのか。

以降のページでは、これらの問題に正面から向き合っていこう。

### 調査概要

全国の高校生、18歳～72歳の男女に対するインターネット調査。  
サンプル数2929名。  
調査期間は、2011年12月28日～2012年1月4日。

#### ●学習意欲に関する質問項目

調査対象者の学習意欲・6つの志向がどのように形成されているかを測定するため、以下の質問を行った。

Q.あなたが、これまでの学生時代や仕事経験を通じて得た学びについておうかがいします。あなたが、人生の様々な場面で学ぶ理由について、それぞれ、当てはまるかどうかをお答えください。

- 新しいことをしりたいという気持ちから (充実志向)
- 知ること、学ぶこと自体が面白いから (充実志向)
- 充実感を得るため (充実志向)
- わからないことをそのままにしておきたいから (充実志向)
- 学習することは頭の訓練になると思うから (訓練志向)
- 論理的に考える力を鍛えるため (訓練志向)
- 多面的にものこを見られるようになるため (訓練志向)
- 順序立った考える力を鍛えるため (訓練志向)
- 学んだことを仕事や生活の中で活かしたいから (実用志向)
- 学ぶと将来的に仕事や生活に役立つと思うから (実用志向)
- 学ばないと将来的に仕事や生活をする上で困ると思うから (実用志向)
- 学ばないと仕事や生活をする上で困るから (実用志向)
- 周囲の人がやるから、なんとなくあたりまえと思って (関係志向)
- 親や先生(または上司)に認めてもらいたいから (関係志向)
- 周囲の人が学ぶので、それにつられて (関係志向)
- 学ばないと、親や先生にわるいような気がして (関係志向)
- 良い結果を出すと周囲から尊敬されると思うから (自尊志向)
- ライバルに負けたくないから (自尊志向)
- 良い結果を人並みに出せないとくやしさを覚えるから (自尊志向)
- 良い結果を出さないと自信がなくなってしまうそうだから (自尊志向)

それぞれについて、

1. あてはまらない
2. あまりあてはまらない
3. どちらともいえない
4. ややあてはまる
5. あてはまる

の中から選択された回答を、各志向の合計数値を標準化(平均が0となるように数値を加工)した得点を用いて、各年代の集計を行った。

# FOCUS on Entry-level

## 社会人スターター(23歳~27歳) 学習意欲の萎縮の要因・背景

年	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
日経平均株価(円)	21564	30159	38915	23848	22983	16924	17417	19723	19868	19361	15258	13842	18934	13785	10542	8578	10676	11488	16111	17225	15307	8859	10638	10228	8455
経済・教育界の出来事	国鉄分割 民営化		平均株価 東証史上 最高 消費税 3%導入	円・債権・ 株トリプル 安		学習指導 要領の改訂 (ゆとり教 育の時代)	大学設置 基準の改正	PL法成立 就職 氷河期	円高騰 1ドル 79.75円	住専処理	北海道 拓殖銀行 破たん 消費税 5%	金融 ビッグバン 貸し渋り	金融機関 への公的資 金注入 産業 再生法	ITバブル 崩壊 「総合的 な学習」 の導入	デフレ 希望退職	食品偽装 問題 金融再生 プログラム	産業再生 機構発足 りそな銀行 公的資金 2兆円	原油・鋼材 高騰	郵政民営 化法 個人情報 保護法	景気拡大 「いざなぎ」 超え ライブドア 上場廃止	食品の 偽装問題	リーマン 破たん 学習指導 要領改訂	GM、 クライスラー 破たん	日航 経営破綻 中国の GDP 世界2位	東日本大 震災 欧州 ギリシャ 危機



社会人スターターの特徴は、職を得、金銭や評価といった報酬につながる環境に入りながら、「報酬志向」が大きく減衰していること、社会に出て新しい知識の獲得が必要なこの時期に、「充実志向」や「実用志向」が増加していないことだ。

こうした傾向に、社会に出るまでの教育環境、およびその環境下での学習意欲が影響していることはいうまでもない。

前ページ調査結果でも、高校生の学習意欲は、学習内容そのものの重要性を軽視した動機によっていることがわかる。「物理って面白い」とか、「日本史が楽しい」といった、「学習内容への純粋な興味・関心」(充実志向)は他の志向に比べ、著しく低い。これは、日本の公教育の課題を浮き彫りにした結果だ。大学入試の実態に強く影響された、

知識獲得偏重型の教育内容と、この本質を捉えるのではなく、いかに正解を導くか、に偏った結果の評価。それを助長する塾や参考書などの周辺教育産業。社会全体が、教育を、「功利的なもの」として捉えているかのようだ。大学入試というゴールを経て、いい成績を取れば報われる、という報酬志向が減衰するのは当然だろう。大学に入り、いい成績をとっても、その先の進路(≒就職)に影響はない。現実には、企業は、選考にあたって、大学での成績を、まったく考慮していない。

授業そのものが、面白くない、という問題も大きい。前述のTIMSSの結果にもあらわされているように、自身が生きている現実の世界とは切り離され、教科間も分断された、断片的な知識や、実用性とは程遠く見える概念を、一方

的に提供される、という授業スタイルが、生徒が知的興味・好奇心を持つことを大きく阻害している。教育課程審議会の答申(1998)などで示されているように、現行の学習指導要領は参加型学習・体験型学習を重視するものであるが、高校の教育現場でそうした考え方が完全に導入されているとは考えづらい。高校のキャリア教育は義務化されたが、実際の年間指導計画には「社会人講師の講話」が並ぶ。一方的に話を聞き続けるような授業では生徒は完全に受け身の状態でしかない。そこでは生徒らが理解し、咀嚼し、使ってみて、その結果を振り返り、次に活かすといった学習の文脈が欠如している。

入社後の環境も問題だ。学習内容を仕事や次の経験に活かすといった「実用志向」が低下傾向にあるのは、役割

が細分化した中で目の前の仕事をこなしているために、何のために目の前の学習があるのか、目的を見失っている結果であるともとれる。さらに、この傾向は20代後半にも同様に見られる。

こうした学習意欲低下の問題は、企業の採用の現場において、外国人、とりわけアジアへの関心が著しく高まっていることとも符合する。中国、韓国、インド、あるいは東南アジアの学生を企業が評価する最大のポイントは、彼らの意欲の高さにあるのだ。日本企業が、グローバル化を果たす中で、人材需要が国外マーケットにシフトしている、という事情だけではなく、「日本人の意欲では、物足りない。もっと高い成長欲求、主体的な学習意欲を持った人材を獲得したい」という意向が、企業の目を外に向かわせているのだ。

### 6つの志向モデル考案者

#### 「多様な動機を持ち、使い分けできる学習者が一番強い」

東京大学大学院教育学研究科長 市川 伸一 教授

教育学研究科教育心理学コース教授。著書に『学習と教育の心理学』(岩波書店)、『学ぶ意欲の心理学』(PHP新書)、『学力低下論争』(ちくま新書)など



私は主に、小中高校生、大学生を対象に調査していますが、「報酬志向」「関係志向」は小学生から見られるのに対し、「実用志向」や「充実志向」は、高校生頃になって芽生えはじめるのが特徴です。

ただ高校生の場合、「実用志向」は、役に立たないからやらないというマイナスの意味で学習意欲を左右します。先生自身が「数学はおもしろいものだ」という「充実志向」が強く、社会でどう役に立つか語れないことも一因かもしれません。

「充実志向」は、私の調査では、学力が高

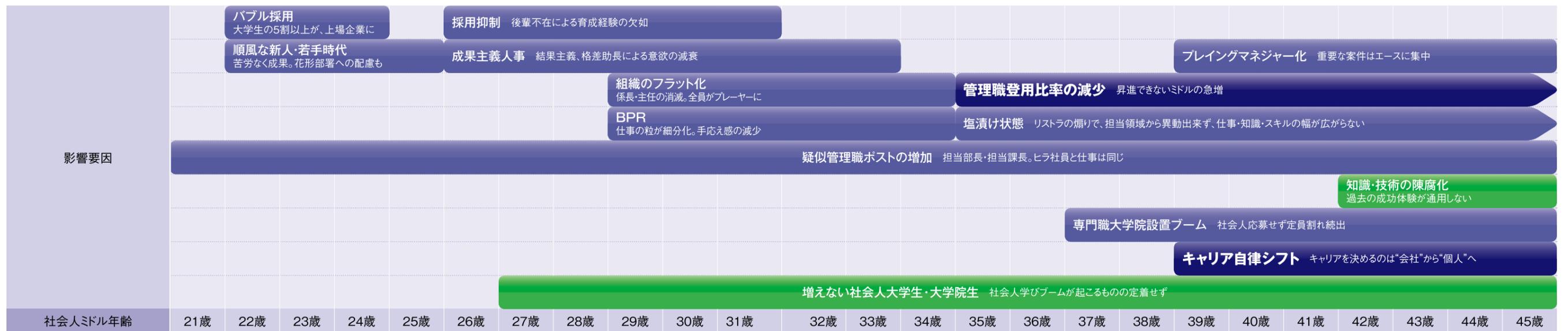
いほど高いという結果が出ています。これは、学習の本質である「知識を構造化する力」が育っていることを示しています。学ぶおもしろさを実感するのは、断片的な知識が繋がって体系化できてこそ。いつまでも反復習熟型の学習だけを続けている生徒には、勉強は苦行でしかありません。

6つの動機に、優劣はありません。どれが学習意欲に繋がるかは、個人によっても発達段階によっても違います。いろいろな動機を持ち、状況によって使い分けできる学習者が一番強いといえるでしょう。

# FOCUS on Middle-class

## 社会人ミドル(43歳~47歳) 学習意欲の剥落の要因・背景

年	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
日経平均株価(円)	21564	30159	38915	23848	22983	16924	17417	19723	19868	19361	15258	13842	18934	13785	10542	8578	10676	11488	16111	17225	15307	8859	10638	10228	8455
経済・教育界の出来事	国鉄分割 民営化		平均株価 東証史上 最高 消費税 3%導入	円・債権・ 株トリプル 安		学習指導 要領の改訂 (ゆとり教 育の時代)	大学設置 基準の改正	PL法成立 就職 氷河期	円高騰 1ドル 79.75円	住専処理	北海道 拓殖銀行 破たん 消費税 5%	金融 ビッグバン 貸し流り	金融機関 への公的資 金注入 産業 再生法	ITバブル 崩壊 「総合的 な学習」 の導入	デフレ 希望退職	食品偽装 問題 金融再生 プログラム	産業再生 機構発足 りそな銀行 公的資金 2兆円	原油・鋼材 高騰	郵政民営 化法 個人情報 保護法	景気拡大 「いざなぎ」 超え ライブドア 上場廃止	食品の 偽装問題	リーマン 破たん 学習指導 要領改訂	GM、 クライスラー 破たん	日航 経営破綻 中国の GDP 世界2位	東日本大 震災 欧州 ギリシャ 危機



社会人ミドルの特徴は、学習意欲のベースとなるいずれの志向も剥落している、という点だ。

経済環境変化による仕事環境・組織構造の激変が、この層には大きいのしかかっている。バブル景気とともに、大手企業がこぞって大量採用を実施したことで、二人にひとりが上場企業へと就職を果たした。そして、入社後も、新規事業開発や事業の中核部門などの花形セクションに配属されるなど、若者のセンスが過度に評価された。「新しいもの、これまでにないものをむやみに試行していた」時代、彼らの多くは、苦しんだりもがいたりせずに、初期の数年間を過ごしてきた。

しかし、バブル崩壊とともに、あらゆる景色が変わる。急速な市場の縮小に初期の試行錯誤経験が少ない彼ら

は対応できない。仕事に臨むスタンスを変えられない。業務のリストラのおりを受け、同一業務を長く担当する「塩漬け状態」が続き、また、業務の再編(BPR)により、それらの仕事は細分化され、知識・スキルの幅が広がらない。市場変化、技術変化のスピードは増し、知識・スキルはどんどんと陳腐化していく。採用抑制により、後輩が激減し、彼らを育てる、という「自身も学ぶ機会」が喪失された。

成果主義の拙速な導入も、彼らのモチベーションに打撃を与えた。売り上げなど目先の指標への傾注が、仕事や学習に対する主体性を奪った。雇用の保証は緩やかに消失し、エンブローイビリティ、個人個人が自身のスキル・技術を主体的に高めることが求められた。加えて、キャリアは自身でデザインせよ、と

いうキャリア自律のプレッシャー。キャリアといえば、昇進昇格のこと、ぐらいにしか考えていなかった世代には、激震であった。そして、その背後には、大卒ポジションのパラダイム変化があった。大卒は、経営幹部候補生として迎えられ、全員が役員、部長といった主要ポストにつくのが相場だった。現実には、80年代初頭まで主要企業へと進んだ層の多くは、課長職、あるいはそれ以上のポジションへと昇進している。しかし、80年代後半に入社した層からその比率は、減少している。

ポストに就いても、それはかつての管理職の姿ではない。ブレインマネジャーとして、最前線を担当し、多忙を極めている。より高く、広い視野で、何かを成していく余裕はない。

つまり、企業内の組織構造・ポスト構

造の大変化に加え、ポストに変わるモチベーションリソースが組織内で創造されていないことが、今回のミドルの学習意欲の剥落の要因なのだ。

このネガティブスパイラルから脱するには、自身のこれまでのキャリア、経験を踏まえ、新たな知識・技術を身につけ、社内・外に新たな活躍場所を見出すという方法がある。しかし、日本には、それをスムーズに接続する市場メカニズムが形成されていない。採用・再配置に当たっては、現場で与えられた実務経験を過剰に重視し、主体的な学習や、学位などを評価しない。社会に出て以降、自身のキャリアを、学びなおしによって再構築することができない、硬直的な労働市場が、ミドルの学習意欲の剥落を、大きく加速しているのだ。

**高等教育・教育経済学の研究者**

**「ミドル世代は、新たな学習動機に移行する転換点」**

**桜美林大学 矢野 眞和 教授**

工学博士。現在桜美林大学 大学アドミニストレーション研究科で教鞭をとる。最近の著書に『大学改革の海図』(玉川大学出版部)、『教育社会の設計』(東京大学出版会)など



今現在の楽しみを我慢し、明日のために学習するのは、経済で言えば投資に当たります。先々のリターンを長期にわたって期待できる若者が、学習という投資に励み、定年間でリターンが期待できないシニアが、学び自体を楽しむ消費に向かうのは、私の取り組む教育投資論的にも理にかなっていると思います。

もう、何を持っても学ぶ意欲が触発されない状態に陥っているのは、危機的なことだと思います。

この調査結果で気になったのは、学習という投資を止めてしまう世代が43歳から47歳のミドル層だったことです。組織の最前線で多くの若手社員を預かるこの世代が、学習に対する投資がピークに達した、リターンが期待できないこと自体を十分学習してしまい、学習動機に戸惑いを感じている、キャリア展望に差が生じはじめ学ぶ人と学ばない人が多様化した、など考慮すべき点もありそうですが、いずれにしても、この世代を、新たな学習動機へと移行する重要な転換点と捉えていくことが大切でしょう。

# INDICATIONS

## 変わってきたね。人々の価値観。7つのきざし

■システム会社ダンクソフト(東京都中央区)では8月、徳島県神山町の古民家をサテライトオフィス兼宿泊所とし、社員の半数に当たる12人がWEBデザインの仕事などを行った(2011/10/17「日本経済新聞」)

■周りに人家はほとんどない。山や溪谷に囲まれた木造駅舎やホームには自動販売機さえない「秘境駅」が人気を集めている。JR東海の専用列車「飯田線秘境駅号」(2010/10/22「毎日新聞」)

### シンプル&ローカル生活を選択

■ファーストリテイリングは、2020年度連結売上高5兆円達成に向け、3年以内を目処に海外で「ユニクロ」の店舗を年200~300店ペースで出店。それに伴い年1500人規模の新卒採用の8割を外国人とするなど採用の現地化も加速する(2011/09/15「日本経済新聞」)

### 個人属性が問われない社会の到来

未来は見えにくい。特に混迷の時代といわれる昨今は、前向きで創造的な未来のシナリオを、現実性と両立しながら考えるのは非常に難しい行為だ。しかし、「学ぶこと」とは未来への投資行為そのものであり、どんなに混沌とした未来であっても、それを前向きで創造的なものへの塗り替えてゆく力を、本来持っているはずだ。状況が困難になればなるほど、「学ぶこと」への期待はむしろ

高まる。そのような作用・反作用のような力学を見逃すわけには行かない。そこで、まずワークス研究所「2020年 School to Work to School プロジェクト」メンバーは、「学ぶこと」の未来そのものを考える前提として、2020年ごろの日本を取り巻く社会全体がどのような方向へ変化するかを俯瞰することにした。方法は以下である。まず、未来の社会変化の「きざし」になりうる各国の新

■ベンチャー起業家や個人で活動するデザイナーらが机を並べて働く「コワーキングスペース」が増えている。…互いの知識や技術、経験を提供し合う関係が新しいビジネスを創出しつつある。(2011/12/03「日経MJ」)

■三菱総合研究所の調査によると、「震災後に高まった欲求」として、「家族との信頼関係や触れ合いを大切にしたい」と答えた人が35.5%。「近所の人との触れ合いを大切にしたい」が27.8%。…人との交流に関するものが上位に上がった。(2011年6月 MRI生活者市場予測システム(mif))

### カンジンシュギ 間人主義の回帰

■欧米では、シェアリング・エコノミ(共有型経済)、あるいはシェアリズムが生活の中に浸透しつつある。主なサービスはShared Earth(地主と利用者のマッチング)、thredUP(幼児用品交換サービス)、imride(通勤通学時の相乗り) …多くの生活場面でシェアが可能になりつつある。(2011年夏号「Think!」)

■オックスフォード大学が、エジプトで発掘されたパピルス古文書をネット上に公開し、全世界の「しろうと考古学者」に解読の手助けを求めている。…ボランティアが20人程度で1つのページを担当すると98%の精度が出るという。(2011/09/08「読売新聞」をもとに作成)

### 「働き」と「知」の交換と再編

聞・雑誌・ウェブ上の記事などを、メンバー全員で数百本集めた。それぞれの「きざし」はどれも小さな出来事ばかりであったが、それらが重なり合い、いわゆる「バタフライ効果」が発生すると、やがて大きな社会変化になってゆく可能性がある。ちょうど高速道度で一台の車の運転手が踏んだ数秒のブレーキが、いつの間にか何十キロもの渋滞の原因になるように。

■イタリアのポローニャ郊外には、「ジェラート大学」がある。ジェラート作りの理論や技術、商品開発法、店の経営手法など大学並みの高度な内容を教える。参加者の大半は転職希望者。海外でも講習会を開催しているが本場イタリアで学ぶことを希望している人が増えている。現地では、天然素材を豊富に使えることもあるが、そもそも作り手が注目されているという事情もある(2011/08/25「読売新聞」をもとに作成)

■TED(カリフォルニア州モンレー)は世界最高の知性を集める。講演者はクリントン、JJエイブラハムなど。校舎も、試験も、質疑応答も、授業料も、学位授与もなく、あるのは18分の講演。…講演を動画配信し、誰でもいつでもどこでも講義にアクセスできるようにした。(2010年11月「クーリエ・ジャポン」)

### 文脈のある学習を重視

■三菱商事は、20代の全社員に海外勤務経験を義務付ける新制度を導入した。語学や実務研修の名目で1年程度、新興国を中心に順番に派遣する。背景にはビジネスの主戦場が新興国に変化してきていることが大きい。(2011/10/10「日本経済新聞」)

### 日本人の「開国」

未来の課題を紐解くプロセスは手間のかかるプロセスであり、かつ曖昧な概念を取り扱うデリケートな試みでもあったが、それゆえに創造的で、好奇心をそそる要素も多かった。メンバーは、まるで2020年に自分自身がタイムスリップしたような感覚の中で核となる言葉を編んでいった。「きざし」の中から、次にやってくる大きな変化の可能性を見抜く作業とは、つまり、演繹的な「べき論」

ではなく、今の我々をとりまく社会の現実を深く見つめなおし、そこに散りばめられたヒントから帰納的に未来のシナリオを描き出す、という作業である。そのような仮説のもと、数百の小さな「きざし」が指し示す2020年の日本の社会変化を、メンバー全員で注意深く討議を重ねて、何度も統合・再構成した結果、ここに示す7つの潮流が浮かび上がってきた。教育問題に直結する

■新しいビジネス交流会TOKA会は、参加者同士で自ら提供できる“サービス”を互いに交換し合う場。金銭は一切やり取りしない。…サービス内容はHP作成やコンサルティングなど様々。資金の少ない若手企業家は満足に投資ができない人が多く、お金をかけずにサービスを等価交換できるシステムは使い勝手がいい。(2011年11月「ウェブR25」)

■国際電気通信基礎技術研究所の石黒浩フェローや大阪大学、クアルコムジャパン、NTTドコモなどは、通話相手への存在感が伝えられる携帯電話を開発したと発表した。人型の形をした電話で、話しかけると、相手と目の前で会話しているような感じが得られるという。(2011/03/04「日本経済新聞」)

### 社会的ペルソナからの離脱

ものもあれば、一見まったく関係がなさそうなものもある。しかし、これらの社会変化を背景にしたとき、はたして2020年の「学習意欲」はどんな展開になりうるのだろうか。以下、順に一緒に考えてみよう。

## 2020年の社会変化シナリオ ~7つの潮流は学習意欲をどう変えるか

7つの潮流は、日本人の2020年の学習意欲に対して、どのような影響を及ぼすのだろうか。そこで今回は、7つの潮流それぞれが指し示す未来社会について、若者層とミドル層という2つの層が、その時にどんな社会的・心理的状況に置かれるかを類推し、彼らの学習意欲は何によって、どのように向上するのか、(あるいは減退されるか)を記述してみた。

方法としては、図のように、

7つの潮流が示す未来社会の変化と、若者層、ミドル層それぞれの課題が「総当り」になるようなマトリクスを準備して、「交差点」の空欄をすべて埋める「強制発想」ワークショップを実施した。その結果、現在の延長線上の思考では見えにくい2020年の日本の「学び」の姿がおぼろげながらも浮かび上がってきた。

7つの潮流	若者層の学習意欲	ミドル層の学習意欲
シンプル&ローカル生活を選択		
個人属性が問われない社会の到来		
間人主義の回帰		
文脈のある学習を重視		
「働き」と「知」の交換と再編		
日本人の「開国」		
社会的ペルソナからの離脱		

すべての「交差点」で  
強制発想

### シンプル&ローカル生活を選択

都会という情報の海から、あえて離れるという人生の選択



2020年、日本社会は、グローバル化が著しく進展した一方、競争や情報量、そのスピードに疲れを感じて、便利な都市生活から自主的に「降りる」人たちも増えた。彼らはローカルにおける「何もない」価値を認識している。グローバルはもちろん、ローカルでも「何もない」ゆえに極度の核家族化、極度の引きこもり生活が可能となり、競争意識に煩わされることがない。そうした居心地の良さを求めて、多くの人が大都市圏からローカルへと移り住んだのである。自然にあふれた住環境や労働環境を志向する傾向も、この移動を後押しした。

ローカルへの移住が可能になった背景には、通信技術の進化がある。テレワークがデフォルト化したITエンジニア、ある種のクリエイティビティが求められる編集者やライターは次々と田舎に移った。本社をローカル移転する会社も急増した。

このような変化の結果、日本のグローバル展開を支える人材とそれ以外の人との間で、ライフスタイル・生活価値観の違いは拡大。学習の動機づけも異なってきた。

#### ●若者層はローカルコミュニティ適応化、「こじんまりと社会課題」型へ

若者は都市に出るより出身地域に留まることを望み、地元産業・企業への就職など、地元で生計を成り立たせるために必要な知識・スキルを学ぶようになった。特に、コミュニティ課題の解決に向けた学びを求める傾向が強く、結果的に10年前には政治に無関心だった若者も地方自治には強い関心を示すようになった。

#### ●ミドル層はワークライフバランス化、個人生活重視へ

都市生活から離れることが難しいため、引き続きプロフェッショナルが強く求められる職場環境におかれている。特定のキャリアパス選択を迫られる中、個人での学びなおしが進んだ。田舎生活はかなわないうが、オン・オフのメリハリ(ワークライフバランス)の重要性や、新しい趣味に関する知識欲求が高まっている。

### 個人属性が問われない社会の到来

「二ホンの」慣習・年功序列の崩壊。その先にあるフラット社会。



2020年、日本社会では、個人の言語・性別・年齢といった属性が問われなくなった。成長モデルが日本から外国へ移り、グローバルマーケットにおける「日本らしさ」について再定義がはじまっている。

国や企業はグローバル化についていけず、この10年は各種制度疲労ばかりが目立つようになった。これは、かつての日本の慣習である「タテ序列」が崩壊してきていることに起因するものである。

こうした環境では、属性に対するバリアが低くて多様なコミュニケーションスタイルを活用できる人のほうが、良質な学びを得る機会が増加した。若者たちは、「タテ序列」に愛想を尽かし、フラットな横のつながりの中で、生き生きと活動している。そこには上司か部下か、外国人か、年上かといった人としての属性の枠にとらわれず、共通の興味関心だけでつながる関係が構築されている。一方で、タテ序列が続く社会においては、これまで同様、硬直化した組織活動が残り、高い意欲を持った若者がそのコミュニティに近づくことはない。

#### ●若者層は起業家志向、専門志向へ

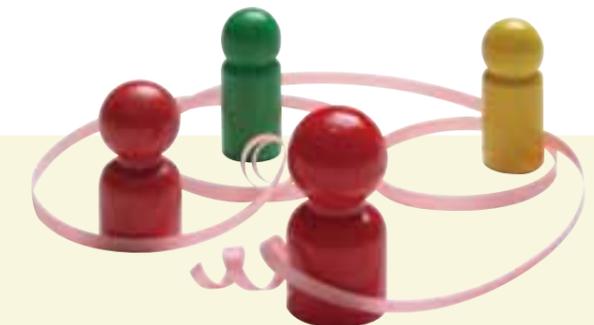
大企業志向が崩れ、転職率は大幅に上昇。新卒一括採用もマイナーなものになった。学問による学歴社会も陰を潜め、それにかわって起業精神にあふれる強い個性や、高度専門学歴を持つ人材、あるいは資本調達力のある人材が活躍する傾向にシフトしつつある。転職市場の活性化に比例して、学びなおし市場も拡大を続けている。

#### ●ミドル層は「Unlearning」手法でスキル活用分野再発見

安定事業だった基幹事業においてさえ、グローバル化により技術が陳腐化。従来のスペシャリストの中には存在価値が低下した人も。一方ジェネラリストのスキルが活かせない人も増加。この状況を変える打ち手のひとつがUnlearning(学習棄却)。過去の経験に固執する人に、いったん学習を忘れ、再学習させることで経験が活かせる分野を再発見することを促す、という手法が見られるようになってきている。

### カンジンシュギ 間人主義の回帰

人との繋がりが信じられない。だから他人のためになりたい



2020年、日本では、間人主義が重視されている。先の見えない社会だからこそ、相互扶助や相互の信頼関係の重視、そして本質的な対人関係への見直しがなされるようになった。こうした流れの中で「利己的」だった「自分は何がやりたいか」といった個人の夢は、利他的なものへと変化してきている。自分は何をやりたいかということだけではなく、誰かの期待に応え(それは身近なところでは親からの期待に応えることかもしれない)、自分が役に立てる場所を探している。

役に立てる場、すなわち自分の居場所を見つけることができずに、過剰な場所から不足した場所へ、日本から発展途上国へ、都会から田舎へと、不足した場所とそこでの貢献の在り方を模索する人も増えた。

間人主義は、浜口 恵俊が80年代に主張した概念で、欧米的個人主義とは異なる日本人特有の対人意識を指す。「日本人は人との間柄を大切に、相手との間によって行動様式を大きく変える」というのが元の意味であるが、2020年では、それが利他主義の傾向として再び顕在化している。

#### ●若者層は還元欲求・利他主義へ

社会に何かを還元したいという動機が、若者を学習に向かわせている。自己の利益を追求することより、誰かのためになれる人になりたいという欲求のほうが、個人を動かす動機になっている。富や財産よりも人との関係に価値を置くこの傾向は、10年前ごろから若者の間で見られはじめ、今では幅広い層に広がりは始めている。

#### ●ミドル層は「競争よりも補充」へ

これまでの知見を社内ですべて役立てることができないミドルは、ボランティア活動や社外勉強会などの場へ進出しはじめた。通用しなくなったジェネラリストとしてのマネジメントスキルを社外で活用しているのだ。競争よりも補充の関係を望む人が増えているともいえる。ただ、社内ノウハウが流出するリスクもあり、企業にとっては、戸惑いの原因にもなっている。

## 文脈のある学習を重視

知識を知恵に換えるための「学び」の順序と機会が多様。



- 2020年、日本社会は教育コンテンツの「面白さ」と「教授法の良さ」で教育の質が評価されるようになった。
- スマートフォンやタブレット型端末が学校現場に普及し、学び方・学ぶ時期・学ぶ順序は多様になった。受験を目標とした効率重視の学習は淘汰される過程にある。覚えたことを使えない若者たちの学習方法がこれまで以上に問題視され、知識を知恵に変えようとする授業が少しずつ増加。正解のない問いについて考える教育が進められるようになった。
- 大学も生き残りをかけて、社会人学生の獲得に乗り出した。社会人大学院の分野は多彩になり、専門的な学習コンテンツをどこにいても習得できるようになった。
- ある程度働いた後、必要となる専門分野を体系的に学ぶニーズも高まっており、社会人向け学習は仕事現場ニーズに即したコンテンツへと変容してきている。また、ネット配信コンテンツも増え、ローカルと都市部で受けられる教育の「量」は均衡を保っている。今後は「質」の問題がテーマになりそうだ。

### ●若者層は、知識を知恵に

個人の進捗別・理解度別の、フレキシブルな教育方法が浸透。教える順序を変えたり、教わる側の理解の文脈に沿って教育体系を組み替えるなどの自由な教授法も一部の自治体で実践されはじめた。知識を自分で組み合わせて使う「知恵」が重視されるようになり、詰め込み型学習は淘汰されつつある。自分の興味関心分野を深く学べるため、若者たちの学習に対する興味、意欲は少しずつ向上。

### ●ミドル層の意識は「仕事につながる学習」

職場でさらなるプロ化が求められるようになり、会社から要求される成果を担保するために学ぶミドルが増加。仕事を通して得た経験から体系的な学習を志向する人も増え、学んだことを職場で発揮するように。一方、ミドルへの期待が低い職場では学びは促進されず、学習するミドルと学習しないミドルとの二極化が進んでいる。

## 日本人の「開国」

個人レベルでの外国交流が日本社会の錆付いたトビラを開く。



- 2020年の日本社会では、若者の国内の政治・経済への関心がますます下がっている。国の経済成長は見えず、過度な悲観主義の中、自らがコントロールできる範囲で、経済的なインパクトはなくとも地元で近隣の稼業に就くといった、都市型志向を持たない若者たちも増加している。
- 一方で、中国人・韓国人富裕層の観光客は増え続け、都市部のみならず地方でも増加傾向にある。このような環境の中、個人で、外国人と良好な関係を構築する「内なる国際化」に向かう日本人も増加した。
- 国外に飛び出す日本人も増えた。企業のグローバル展開に伴い、事業部ごと海外に移転するなどして余儀なく国内転居を迫られたケース、もうひとつは閉塞感のある日本に見切りをつけて飛び出したケースである。
- いずれにしても日本人は多様性に囲まれ、異質な文化に対して個人レベルで開国せざるを得ない環境に置かれている。

### ●若者層は多様な国籍の人たちと協働し、多様性を習得

身近に住む外国人の増加に伴い、幼少期から異文化に触れる機会が増えている。クラスの中にも外国人がいる環境で育った若者は、異なる言語や異なる価値観にもとまどうことなく協働できるスキルを成長のプロセスで身につけてきている。ゆえに、柔軟性と受容性を身につけ、外国人との良好な関係を構築する若者も増加した。

### ●ミドル層は、必要に迫られて「とりあえず」言語を習得

戦後第二世代であるミドルはアジア諸国出身者との交わりに苦手意識があり、いまだ「対等な」信頼関係を築くことはできていない。しかし、ビジネス上の強い必要性から言語を学ぼうとする人が増加。自分の子どもに国際性のある教育を施すため、シンガポールや香港などの国際都市に一定期間移住するミドル層も増加。また、ハーグ条約批准によって、ミドル層の国際結婚(国際再婚)も増加している。

## 「働き」と「知」の交換と再編

分業しすぎでコマ切れになった社会で、個人が生活を再編集



- 2020年の日本社会では、分割された「働き」(＝ミニジョブ)が増加し、細かなジョブや知恵をつなぐコレクティブ(集まり)とシェア(分かち合い)が活性化。
- 「働き」がコマ切れになったことで、「働き」の交換が行われようになった。家や車といった物質的なものだけでなく、些細なノウハウや便利情報を互いに教えたり教わったりすることも日常的におこなわれ、さらにはプロフェッショナルな知識や経験・人脈のシェアといった「知」までもが、相手との関係の深さにあわせて、交換されるようになっていく。
- 他者の「知恵」や「働き」を享受する代わりに、自分が獲得したものを他者に提供するという「知」や「働き」の交換が頻繁に繰り返される社会になったのである。
- こうした背景の中、個人それぞれの生活の再編集がはじまっている。「知」や「働き」を、思うように交換し、再編集することが可能な時代を上手に生き抜く人も増える一方、頼まれると断れない・無理のある関係構築といった形で、自分を見失ってゆく人も現れている。

### ●若者層の仕事の領域拡大は困難に

先が見えない社会で分業が進んだことで、社会や就労の全体観を失った若者が増加。自分の見える範囲でのジョブは引き受けるが、自主的な専門領域拡大はしないため、流れのない細かな仕事が積み上がるばかりで全体観が捉えられないのだ。学習意欲は、周囲の期待に応え、それに対する評価を得たときに向上する傾向にある。

### ●ミドル層はコマ切れ職能化

職場での仕事はコマ切れになり、さらなる専門化が求められるようになった。こうした職場環境の中で、「Worker」であるとともに「Learner」として知恵を獲得することで、より専門性を高め、複数の職場で活躍するミドルが見られるようになってきた。このようにミドルの再生は各自の専門性の発揮場所を拡大することからはじまり、マルチプルジョブホルダーは少しずつ増える傾向にある。

## 社会的ペルソナからの離脱

状況ごとに何人ものワタシ。でも本当のワタシは私しか知らない。



- 2020年の日本では、SNSの使い方が、10年前と比べ明らかに変化した。かつては、有名ブロガーに象徴されるように、誰もが「プチ有名人」「プチクリエイター」になれるという幻想が支配的であったため、「プライバシーをさらけ出す」という名の仮面を武器にしてネットの世界で活躍しようとする人が多かった。また、「IT革命」から「ものづくり立国」への流れの中で、過剰なテクノロジー信奉が日本社会全体を覆っていた。
- しかしこの10年、膨大な情報の海の中、他人向けの仮面をかぶることに疲れ、自分が本音で暮らせる居場所を見つけることのほうが重要だと思う人が増加した。
- 彼らは、無意識ながらも自分の居場所づくりのために社会とリアルにかかわることを選ぶ。社会の中での自分の役割、すなわち仕事を通じて社会や他者に働きかけ、得られたフィードバックを新たな動機づけとして、確固たる居場所をつくっている。こうした行動が目に見える範囲のリアルなコミュニティの形成と拡大につながってきている。

### ●若者層はリアル社会への働きかけへ回帰

「IT革命」という言葉が「昔話」になっている若者層は、テクノロジー信奉を持たないため、ITによって「本当の自分とは違うペルソナ」を持つことにまったく魅力を感じなくなっている。むしろリアルなコミュニティに働きかけることで、自分の居場所を得たいという意識が明確化している。居場所を得るための、強みの獲得と発揮がおこなわれるようになりはじめた。

### ●ミドル層は「IT革命」信奉や「ものづくり」信奉の崩壊で、働く動機が定まらない

ミドル層の青春時代を支えてきた「IT革命」や「ものづくり」への信奉が崩壊してしまったため、働く動機が定まらない。日本経済の縮小化とあいまって、自信喪失を起している。その結果、なおさらSNSの「閉じた世界」にこもる人もいる。一方、自分の居場所の獲得をするための学習に励む人もいる。

# FUTURE MAP

## 2020年 学習意欲を高める、未来変化MAP

これまでに見てきた2020年の7つの未来シナリオに向けて、産業界と教育界はどのような方向に向かって進まねばならないのか。2020年に向けたビジョンは以下の通りである。我々はこれまで学習意欲についての深淵な問題を

解決するための糸口を探してきた。グローバル社会においてこの国を構成していくために、主体的な学習意欲を高めるためのスイッチを個人が探しながら、学ぶ-働く-学ぶ-働く、といった循環をうまく回すにはどのような支援が

必要なのだろうか。どうすれば「いい準備」に向かうことができるのか。

2020年まであと少し。今後少しずついい準備を重ね、その時を迎えたい。

7つの潮流	シンプル&ローカル生活を選択	個人属性が問われない社会の到来	カンジんシュキ 人間主義の回帰	文脈のある学習を重視	「働き」と「知」の交換と再編	日本人の「開国」	社会的ペルソナからの離脱
<b>産業界の方向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社や、各支社・支店の地域特性・課題を強く意識した「組織・事業のローカル化」。</li> <li>・地元大学・高校との連携による事業の創造、人材育成</li> <li>・志向の多様化に対応したキャリアコースの複線化・多様化、採用手法の多様化</li> <li>・脱大都市の本社移転</li> <li>●ワークスタイルシフト</li> <li>・テレワーク、サテライトオフィス</li> <li>・短時間社員、週休3日/4日制、10か月社員、ザバティカル制 (ex.3年勤続で1年休み)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本の組織に今も強く残る「タテ序列」の発展的解体</li> <li>・「上司」「管理職」という上下関係、タテ序列意識が埋め込まれた“共通言語”を捨てる</li> <li>・ダイバーシティの推進(女性、外国人、シニア、障がい者の採用、登用)</li> <li>●Unlearningの仕組み構築</li> <li>・基幹事業や縮小・撤退事業の在籍者に対する研修</li> <li>・社外学習の推奨、機会提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自社の社会に対する提供価値の明確化・実感化</li> <li>・従業員同士の対話を通じた提供価値の抽出(ワークアウト)</li> <li>・SNS等の活用によるクライアント、サプライヤーを巻き込んだ「繋がり」の構築</li> <li>・「誰のためにどのような価値を提供する、会社・事業・仕事なのか」を、社内にも、社外広報・採用時にも発信</li> <li>●会社以外のコミュニティへの参加推進</li> <li>・社外学習、ボランティア活動などの社外活動の機会創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●採用時の学習履歴の評価</li> <li>・大学、学部学科、専攻、学業成績を採用基準、応募条件に</li> <li>・「やりたいこと」だけではなく「何を学んできたか」を問う採用に</li> <li>・仕事体験型インターンシップ</li> <li>・キャリア採用での、大学院等での「学びなおし」実績の評価</li> <li>●個々のキャリア文脈の明確化</li> <li>・職種別採用、事業部別採用</li> <li>・グローバル、ナショナル、ローカル…エリア別キャリアコースの構築</li> <li>・節目での、自身のキャリアテーマを自覚する研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●個々の仕事文脈の明確化</li> <li>・事業の「全体像」と、個々の仕事のつながりを自覚させるマネジメント</li> <li>・その仕事の顧客は誰か、を自覚させるマネジメント</li> <li>・個人に対して高い期待と要望を長期的な視点でおこなうマネジメント</li> <li>●業務・プロセスの再編</li> <li>・一人完結型から、ネットワーク活用型へ</li> <li>・アウトソース化の進展による各組織のエキスパート化</li> <li>・組織へのアウトソースだけではなく、隠れたナレッジを持つ個人の発掘・活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日本を飛び出したいタレント人材の活用</li> <li>・高い権限・裁量・報酬のグローバルキャリアコースの構築</li> <li>・雇用という選択肢以外の関係構築(ex.エンジェル的投資)</li> <li>●内なる国際化の推進</li> <li>・組織内の人材多様性(女性、外国人、シニア、障がい者)の活用を通じたフラット化の実現</li> <li>・多国籍プロジェクトの常態化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社内でのリアルの再創造</li> <li>・居場所の再創造(ex.職場のコミュニティ性向上、職場以外のサードプレイスの創出)</li> <li>・発信者の顔・意志が見える情報発信</li> <li>●コミュニティ・デザイン支援</li> <li>・ミドルを対象に、会社、学習機会、地域、趣味世界など、多様なコミュニティへのコミットを支援</li> </ul>
<b>教育界の方向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各地の生徒の特性にあわせたキャリア教育教材の開発</li> <li>・地域の子どもの課題・ニーズにあわせた広義のキャリア教育副教材を市区町村単位で開発</li> <li>●ローカル産学連携</li> <li>・大学・大学院と企業との連携によるローカル活性化施策の研究開発、雇用創造</li> <li>・既存地元企業への就職を促すだけでなく、大学・大学院が起業を支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な学び方の実現</li> <li>・各児童・生徒が興味・関心のあるテーマを深く学べる構造を持ったデジタル副教材の充実</li> <li>●グローバル志向を身につける学習(学びなおし)機会の創出</li> <li>・大学・大学院に、グローバルマインドセットを体得するコースを新設</li> <li>・多様な国籍、年齢の学生が同居するキャンパス内ダイバーシティの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学ぶことと働くことの結節点を中学校につくる</li> <li>・中学校で学ぶ事柄について、社会に出てからどのように仕事の中で使っているのか、地域の大人が協力して教員向け教材を作成する</li> <li>・自身が役に立ちたいと思う「顧客」は誰なのかが発見・実感できる学習コンテンツの開発</li> <li>●コミュニティ学習の公式化</li> <li>・大学・大学院内に、社会人が主体的に集まる学習機会を創出し、提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●学習そのものを楽しめるようにするための教授法の改善</li> <li>・教員養成コースにおいて認知心理学に基づいた「教授法」を必修単位とする。生徒に主体的に考えさせる授業づくりの実践</li> <li>・初任者は教科のシラバスを1年分作成した上で単位認定</li> <li>●学習意欲の多様な志向獲得を可能にする正課教育改革</li> <li>・授業外時間の活用(アルバイトや勉強会など)を前提にしたシラバス設計</li> <li>・PBL(プロジェクトベースドラーニング)などの有効活用による学生主体の場づくり</li> <li>・大学の専攻とインターンシップの接続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●働く経験と学習経験をつなぐ</li> <li>・インターンシップを目的としたギャップイヤーの導入</li> <li>・普通科高校でのインターンシップの単位取得を義務化する</li> <li>・高校にキャリアカウンセラーを配置し、生徒に対して学ぶことと働くこととの接続を促すガイダンスを実施</li> <li>●大学・大学院での学びのコンバクト化・オープン化</li> <li>・体系知を細分化、一部だけでも学べる形式に</li> <li>・短期間で学習可能な学習コンテンツの開発</li> <li>・e-Learning等を活用、いつでもどこでも学べる環境の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●通常の授業では飽き足らない「ふきこぼれ」人材の学習意欲を満たす授業改善</li> <li>・追加課題の提示、別メニューの補習授業</li> <li>●大学・大学院の「開国」</li> <li>・教員の多国籍化</li> <li>・留学生の増員によるキャンパス内ダイバーシティ向上、日本人学生の意識改革</li> <li>・入学時期、卒業時期の複線化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●児童・生徒に地域の中での役割を提供する</li> <li>・少子化は進むが、子ども達を「お客様」にすることなく、地域の中での役割・居場所を作る</li> <li>●リアル情報、シーン情報の提供</li> <li>・「この人に学びたい」と意欲喚起を促すような教員情報のディスクロース</li> <li>・“伝説の”授業・ゼミの映像公開</li> <li>・社会人向けオープンキャンパスの実施</li> </ul>

## 2020年の学習意欲の向上始動。 ～企業および教育機関への期待

2020年の変化に向けて、我々ができることは何だろう。これまでに見えてきた課題は、知識はあっても使い方がわからない、目の前のタスクはこなせても全体観がないといった「分断」の累積だった。そして、この分断を解消するためのキーワードが「文脈」だ。

企業、教育機関それぞれに取り組むべき課題はあるが、ここでは、“働くこと”と“自主的に学ぶこと”をつなぐ、という点にフォーカスし、明日からすぐ準備ができる提言を記す。

### キャリアパスの提示により 学習意欲を喚起する

そもそも、ミドルの学習意欲が剥落している要因の1つは、これまでの担当業務や経験の先につながるはずのキャリア展望が見えないことだ。先行き不透明な社会において、個人は自身のライフテーマを見出し、自主的なキャリア展望を描いていく必要があるだろう。これまでの学習歴や仕事歴、そして、そうした経験を通じて明確化してきた個人のライフテーマを言葉にし、環境との折り合いをつけながら、「ぶれない道筋」すなわち個人の文脈を描いていける力が必要である。

企業にとっては、個人が主体的なキャリアパスをマネジメントできる環境をつくるのが急務である。初級キャリアにおけるキャリアパスはいくつかのコースを構築し、提示、選択させること

がキャリアパスマネジメント力を身につけるのに効果的だろう。ミドルについては、各個人が自身のライフテーマを自覚した上でキャリアストーリーをつくり、その物語の続きを豊かにするための学習方針を創造していく姿を目指したい。節目ごとのキャリア研修の実施などが考えられるが、職能ベースのローテーション人事ポリシーを刷新し、職務ベースでのプロフェッショナル人材育成思想を組み込むことを視野に入れたい。こうした取組はキャリア展望を明確にし、学習意欲を高めることに繋がるはずだ。

### 自主的な学習という 自己投資を評価する職場に

大学名・学部学科不問、学業成績の足切りはなし。これが現代の“就活”のトレンドだ。が、これは学生らから学習する意味づけや仕事とのつながり感を奪っているように思われる。本来的には、どのような学習経験があるのか、学習経験を通して獲得した知識や能力はどの程度で、それらは自社の今後の事業経営にとって必要なものなのか、さらには、環境変化に応じて自主的に学習する習慣は身につけているのか、といったことを採用場面で問わねばならない。学習歴が採用時にほとんど評価されていない現状は、学んだことを職場で使うという学校から社会への移行を分断している。今の若者は、主体的に学ぶ姿勢が弱いと指摘する企業は多い

が、原因の一端は、企業の採用にある。大学の多くがGPAを導入し、日本人留学生や外国人を採用対象にしている今こそ、企業の応募条件に、学習歴や学業成績を組み込んでほしい。

もちろん、学習経験の評価は入社後も継続すべきだ。個人が職場での経験知を体系化するために自主的に学び、さらに学んだ内容を仕事の場面で発揮することも重視したい。人事が労務管理の知識を学び、マネージャーが組織経営について学ぶなど、今後、企業は従業員に対し、こうした学びなおしに対する「期待」を積極的に示してほしい。そして、個人の学習意欲を支える人事制度の刷新やマネジメントの改革を検討されたい。そうすることで、学びなおしの投資価値も高まる。ミドルは、剥落した学習意欲を取り戻すことができる。

### 文脈のある教授法に 転換する

では、人材を輩出する側の教育界はどうか。点の知識を覚えることでは、学習者の学習意欲は高まらない。現在学んでいることがこれまでの経験とどうつながり、この先にどう使えるのかといった文脈を重視した学びが必要だ(右頁図)。さらに、自分が興味を持った内容についてより深く学べる仕組みがあってこそ、知ることの楽しさを知ることができる。これには学校での教授法を変える必要がある。

教授法を変えるには、ひとつには教員養成プログラムの中に本格的な「教授法」の授業を導入する必要がある。もちろん、小中高の教員だけでなく大学教員も学ぶべきだ。さらに、一部の自治体で使用がはじまっているデジタル機器の導入をより推進する。これは、点で覚えた知識間をリンクすることによって、線につながり知恵へと変える可能性を含んでいる。また、時間や場所の制約がないことも魅力のひとつだ。こうした手法を導入することで個人の興味や理解の進度に応じた立体的な学習が実現され、社会人の学びなおしも促進されることだろう。

### 地域独自のキャリア教育 副教材も

各自治体では、地域の児童・生徒の特徴にあわせた教材を開発する。この教材によって生徒らは学び方を学ぶと共に、地域の仕事が教科の学習とどのようにつながっているのかを学ぶ。教材開発は、教師だけでなく地元の産業界も協働しておこなわれることが望ましい。地域の産業界にあわせた「キャリアクラスター」を作り、「対人サービスの仕事」「建築や芸術の仕事」「お金にかかわる仕事」というように分類し、そこに業界団体が複数加わる。分類の存在を、小学校から、発達段階に応じて少しずつ教え、職種ではなく職務分野を決定した段階で高校に進学し、その後の専

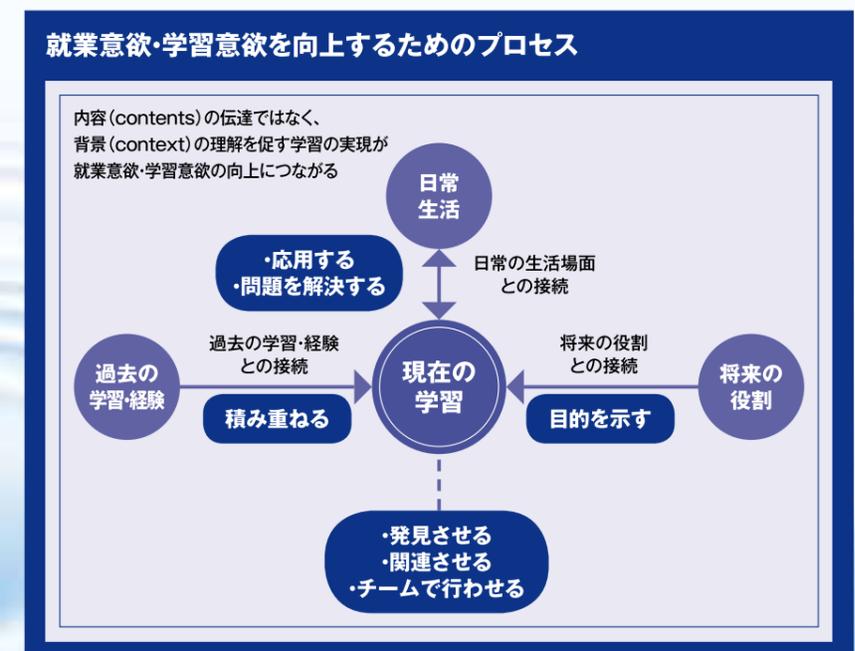
門分化に役立てる。生徒らはいま学習していることを将来どう使うか、導線が見える。企業は学校の教科が実社会でどう使われているのかという視点を提供し、教材づくりに関与する。

### 学習とつながる インターンシップを行う

学校現場では小学校からの街探検・中学校での職場体験が実施されている。高校のインターンシップ実施率は高いものの、全員参加ではなく、企業から与えられる仕事も細切れで全体像が見えにくい。今後は、仕事の全体像に対

して自分の仕事が意味づけできるインターンシップを義務化したい。さらに大学でのインターンシップは、選抜を行い、担当した仕事の領域に道筋がつけられる形で最低でも一か月は行われたい。学生らは働くことを通じて、どの学習が必要なのかを理解・実感した上で学校に戻ることができる。

18ページに掲げた2020年の未来MAPへの道のりは、順風だとは言えない。しかし、ここで提示した“小さな一歩”が、日本人の「主体的な学習意欲の向上」のトリガーになると確信している。



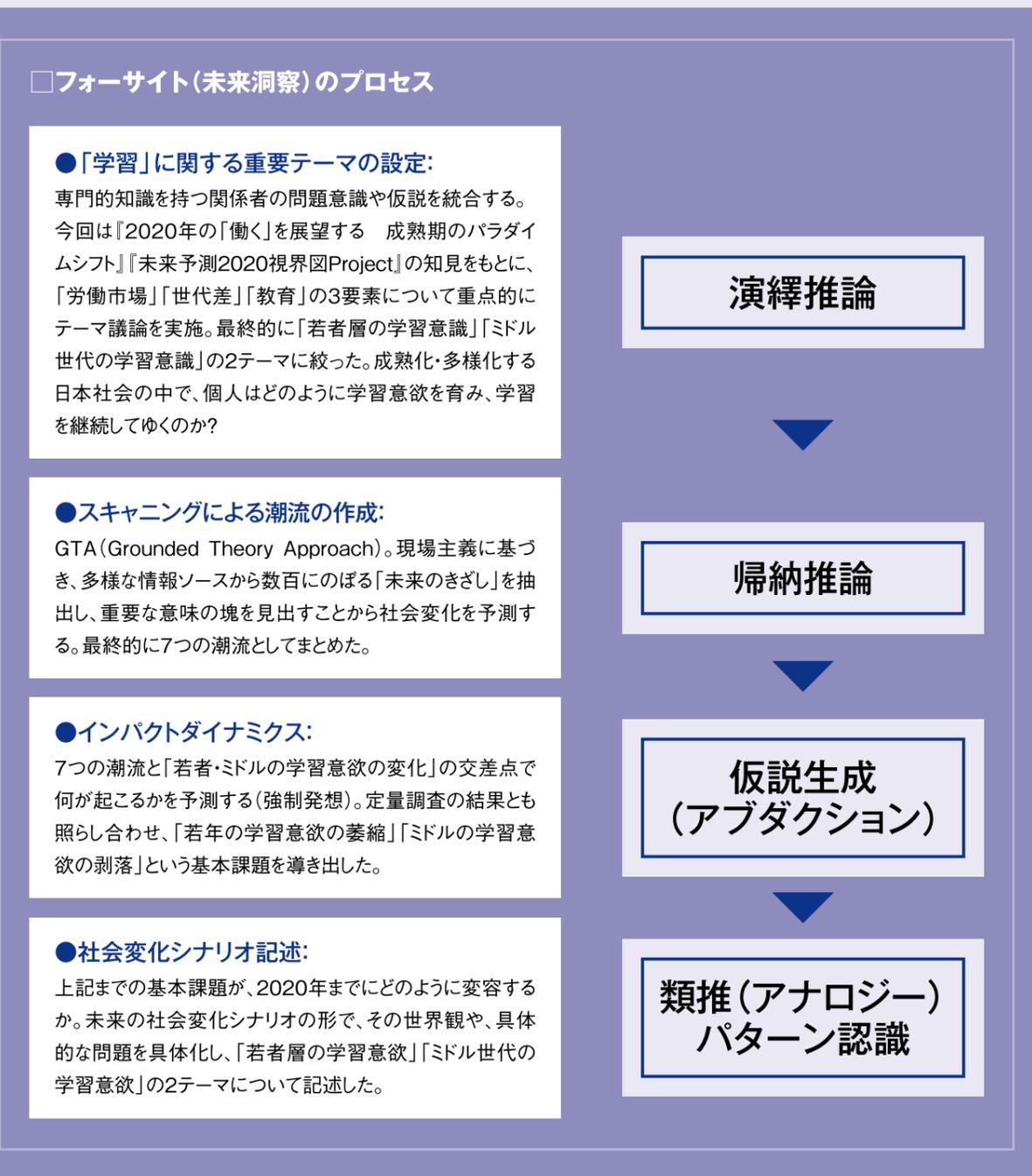
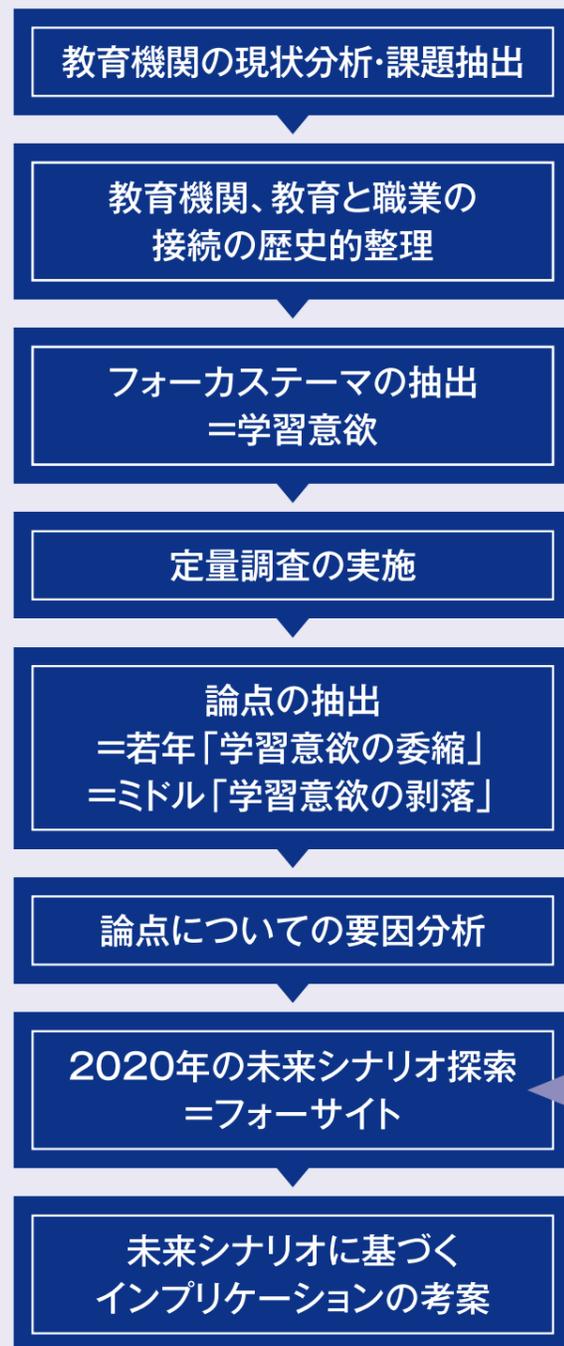
※参考文献: Dale Pannel "Why do I have to learn this?"

# プロジェクトの概要

我々は今後のグローバル化を見据え、当初、学校から社会への移行そして、社会に出てから学ぶことへの接続 (School-to-Work-to-School) に大きな問題があるのではないかと考えた。そこで、問題を焦点化するために、専門家との対話、KJ法による課題の分類、大正以降の教育制度についての調査をおこなった。そこから見えてきたのは、本稿でとりあげた、自発的な学習意欲が低下している問題と個人が自身のキャ

リアパスを主体的にマネジメントできていないという問題であった。

そのうち、今回は、学習意欲に焦点を絞り、これまでにどのような研究がなされてきたのかを調べるとともに、今後、「学習意欲負け」しない個人をつくるためにはどのようなうち手があるのかという点について検討をすすめた。



## プロジェクトメンバー

### 「2020年 School to Work to School プロジェクト」メンバー

- 豊田義博  
株式会社リクルート ワークス研究所 主幹研究員
- 辰巳哲子  
株式会社リクルート ワークス研究所 主任研究員
- 茂戸藤恵  
株式会社リクルート ワークス研究所 元研究員
- 兵藤郷  
株式会社リクルート ワークス研究所 元研究員
- 田窪正則  
株式会社アイ・エム・シー開発  
リサーチマネジャー 専門社会調査士

- 中山寛仁  
株式会社アイ・エム・シー開発  
マーケティングアナリスト

### プロジェクトアドバイザー

- 鷺田祐一  
一橋大学大学院 商学研究科 准教授

### プロジェクト協力(対話順)

- 矢野真和  
桜美林大学大学院  
大学アドミニストレーション研究科 教授
- 本田由紀  
東京大学大学院 教育学研究科 教授
- 苅谷剛彦  
オックスフォード大学 教授
- 市川伸一  
東京大学大学院 教育学研究科長  
教育学部長 教育心理学コース・教授

## 社会人の「学習意欲」を高める

### 2020年の学びとキャリア

2012年5月25日  
発行:リクルート ワークス研究所  
©株式会社リクルート 本冊子記事の無断複製転載を禁じます