

# 内省し、学び続ける人こそ 経営者にふさわしい

中原 淳

東京大学大学総合教育研究センター 准教授

## 知識やスキルの学習だけでは 克服できない何かがある

人材育成の担当者が言うには、人材育成をつきつめていったとき、突き当たる大きな「壁」があるという。それは、知識やスキルを伝承するといった従来型の学習では克服できない「何か」だという。それは個人が有する「〇〇観」や「信念」をどう変えるかだという話になる。「観」には、人間観、経営観、事業観、成長観といろいろなものがある。何かを変えようとする、これらあらゆるものの見方を統合した「世界観（コスモロジー）」に踏み込まざるを得ないというのだ。経営者育成、次世代リーダー育成もまた同じ壁に突き当たっているのではないだろうか。若い頃から選抜し、ファストトラックにのせ、MBA的な教育を試みることで経営者が育つと信じていることができた時は良かった。だが、それだけではない何か、経営者、次世代リーダーを育てようとするれば、「観」や「信念」の変容を意識せざるを得ないと考える企業が増えている。

## 「観」や「信念」を 変容させることはできるのか

「観」や「信念」を変容させたいというニーズに

対し、学問的にわかっていることにはどんなことがあるだろう。

教育学では「信念」は知識の一種ととらえられている。その特徴は、1) 学校で学ぶ知識とは違う性質をもっていて、母子の相互作用のように「長期的なプロセスで形成される」こと、2) 学校から職場へ移るときのように「場」が変わるときに揺さぶりがかかって再形成されることである。つまり、信念とは人が生まれながらにして持っているものではなく、後天的に「学習」されるものである、ということである。

いったん形づくられた信念体系（ビリーフ・システム）は、「場を移るとき」にいったん揺さぶられるものの、3年ぐらいでまた強固になることが知られている。たとえば、営業の「顧客志向」といった信念は、入って数年で形成されるものだが、こうして一度形成された信念を変容させることは非常に難しい。もうひとつビリーフ・システムでわかっていることは、短期的な成果には効果は現さないものの、長期的なスパンで見るときにはその人のパフォーマンスに影響を与えるということである。

いったん形成された「観」や「信念」の変容は、それまで当たり前だと信じていた知識や仮説や前提をアンラーン（学びほぐし）し、リラーンし、必要な信念を形成するというプロセスを



### Profile

中原 淳（なかはら・じゅん）氏  
1975年北海道生まれ。大阪大学大学院人間科学研究科、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て現職。「大人の学びを科学する」をテーマに企業・組織における人々の学習・成長・コミュニケーションについて研究。人材発達支援論、職場学習論。共編著に『企業内人材入門』『ダイアログ 対話する組織』（以上、ダイヤモンド社）、『リフレクティブ・マネジャー』（光文社新書）など多数。

たどる。

そのひとつの契機として注目されているのがリフレクション（内省）だ。リフレクションには、PDCAのような業務をまわすのに必要なノウハウをいかに獲得するか、といった「浅い」ものから、コスモロジーの変容にまで踏み込むような「深い」ものまである。しかし、今という時代に求められているのは、「正しく行っているのか」をリフレクションすることでなく、「正しいことを行っているのか」を、時おり、いったん職場や業務を離れて問い直すこと、学びほぐすことではないか、と思う。学びほぐしは、生やさしいものではないし、時に「痛み」を伴う。そこには、一時的に「摩擦」「混乱」「葛藤」「ジレンマ」「焦燥感」といったネガティブな局面が伴うこともあるかもしれない。

## 持論が完成した瞬間が いちばん危ない

経営者を志向する人にとっては、経営観をどう形成していくかということが大きな課題であるが、「〇〇観」形成の難しさは、それが「完成」しないことにある。つまり、「〇〇観」は、時代の変化にあわせて、変わるべき部分は変化し続けなければならないのである。

もちろん、経営観の中には揺らいでいいものと、揺らいではいけないものがある。経営者たらんとする人は、変わるべきでないものを変えない勇気と、変えなくてはいけないものを受け入れる心の静けさ、その両方が必要であり、それを見抜く叡智がいる。そして、それを見抜き続けることが大事だ。

「〇〇観」を変容させるとき重要なことが二つある。ひとつは、論が形成される時、それが他者にも開かれており、他者が「それって違うのではないか」と言える環境にあること、自分の持論が揺らぐ環境にあることだ。もうひとつは、論が完成した瞬間が危ないということを知っておくことだ。

自分の持論が「完成系」だと思ったときが、いちばん危ない。外部環境が変わっていくのだから、持論も常に未完成でなければいけない。持論づくりは常にオンゴーイングである。その意味で、持論づくりは終わらない。

## 人は内省を通じて学び 変化し、成長する

マネジャーには2種類の人がいる。ひとつは、マネジャーは「プロセス」であり、まだ自分の能力は伸びると思っている人たちである。そしてもうひとつは、マネジャーは「プロダクト」もしくは「ゴール」であって、これ以上は伸び

ないと思っている人たちだ。

人は、内省を通じて学び、変化し、そして成長する。オフィスで過ごす時間は、7万時間から10万時間に及ぶ。どんな読者家でも図書館で7万時間は過ごさないだろう。

ビジネスパーソンの多くが成長を感じる場所はやはり職場であり、仕事の中で成長しなければ人生は退屈なものになってしまう。「上がりのマネジャー」や「学びの終着駅に着いた大人」にならないためにも、内省をし、アクションへとつなげたい。

---

### リフレクションを効率的かつ効果的に進めるには

経験から内省を生み出すには、どんなアプローチや方法があるかみておこう。内省が生じやすいのは、「語るべき他者」や「応答してくれる他者」がいるときである。自己のあり方や行動について「誰か」に説明しなければならないとき、人は無意識、かつ暗黙に行っている事柄を、メタ(高次)な視点で眺めることになる。また、内省が「外化」によって他者と共有されるときも内省が進む。外化とは、自分が考えていることや感じていることを、何らかのものとしてアウトプットすることだ。実施にあたっては、いきなり本題のリフレクションに入るのではなく、前準備として、自分について語ったり自己開示するローチング(立ち上げ)セッションを持つことも大事である。

リフレクティブな会話とは、計画も予定表もない会議で自分について語るようなものである。そこでは「外化」したものが、自分の考えを出すための媒介として役立つ。たとえば私が最近よく使うのはレゴだ。職場の状況をイメージしてブロックで表現してもらおう。すると、上司の頭に花(全然わかってない!)、とめどなく長い

ブロックの先端に立つ自分(崖っぷちだ!)といった作品が完成し、状況が見えてくる。「作って」「語って」「振り返る」過程で、「ああそうか!」「そうだよな」という瞬間がある。よくできたりリフレクションでは、笑いの中でその瞬間が訪れる。リフレクション系の研修が増えているが、つるし上げや反省大会、総括とならぬようデザインしたいものである。

---

### 変化に追い抜かれぬためにも内省をし続けなくてはならない

今日、多くのマネジャーが、そして経営者が、不確実で不安定で矛盾に満ちた現場で瞬時の判断を迫られている。どんなに確かな「観」や「信念」を身につけても、時代の変化がそれを軽々と追い抜いていく。変化に追いつくには、休むことなく内省し、内省を通じて学び、変化し、そして成長し続けなくてはならない。もはや内省は、一部の特別な職務に就いている人だけのものとはいえない。

内省は、本質をついた他者からの問い掛けによっても促進される。たとえば、「あなたは正しいことをしていると思うか」「あなたは何をやりたいのか」「何がなくなったら、あなたはあなたではなくなるのか」と問い掛けられたとき、あなたはどんなことを思うだろうか。よき経営者たらんとするなら、常にリフレクティブな気づきを促してくれ、成長をうながしてくれる他者を身近におき、内省し続けることが必要だ。コーチングを受けるなど、プロの力を借りて内省を継続するという方法もある。成長には、職を得て10年経ったから安心、40代になったから安心といったゴールはないし、安全圏などもない。いくつになっても、どんな立場になっても、内省し続ける人こそ現代のリーダーにふさわしい。

(取材・構成／編集部)