

今月の 人材開発キーワード

【振り返り (リフレクション)】

—○×事例で対比解説—

New Keywords

- ▶ 対話と断絶
 - ▶ 暗黙知と形式知
 - ▶ 振り返りと停滞
- リーダーシップとメンターシップ
…

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■リフレクションとは？

西洋哲学の巨匠ヘーゲルはその名著『精神現象学』の中で、意識が外部世界を旅して様々な体験を重ねた後、最終的に自分自身へと回帰してくる壮大な精神ドラマを描いている。

近年の学習・人材育成論のキーワードである“振り返り”（リフレクション）は、そのヘーゲルの構想とよく似ている（※なお、英語のreflectionには、内省、省察、熟考という訳語もよく当てはまる）。

振り返りの最も単純な意味は、人が過去に経験した事実を再び意識の中で思い起こすことだ。そのプロセスには、いくつかの階層がある。例えば、次の3つの段階のように。

- ①体験した事実を単純に思い返す（※例えば、今日の午後、道でAさんに出会った）
- ②事実の背後にある因果関係を考える（※「Aさんはなぜあの道を歩いていたのだろうか?」、「いつになく元気がなかったが、何かあったのだろうか?」）
- ③事実と自分自身との関係を考える（※「Aさんに元気を出してもらうために、自分は何かすべきではなかったか?」、「Aさん

は、ひょっとしたら自分に助けを求めているのではないか?」) ここでは、振り返りの中身が重要なのではない。そうではなく、こうした振り返りをするのが、私たち自身の思考を強化し、学習、成長を促進する効果があるという点だ。最近流行のコーチング理論等で盛んに強調される“気づき”は、振り返りの単なる結果を表しているにすぎない。大事なことは、その活動のあり方、質にある。

上の例で、その日の出来事を何も考えなかったとしたら、Aさんとの出会いは記憶の彼方に過ぎ去

り、そこからは何も生まれなかった。ところが、振り返ることによって、Aさんとの出会いだけでなく、Aさんの置かれている環境に何らかの問題がある可能性に思い至り、なおかつAさんと自分との関係、さらにはその関係の中での自分の役割（Aさんへのサポート）を意識できた。加えて、その事実は記憶の中に深く刻まれた。

振り返りによる学習効果は、こうした単純な例にとどまらず、仕事におけるスキルアップ、組織における問題解決、チームワークの強化等、人材の成長に関わるあらゆる局面に及ぶ可能性を持っている。

■事例① 振り返りが進まないケース

電力関係の会社の補修部門に勤務する若手社員のBさんは、最近仕事へのモチベーションを落としていた。今の仕事もすでに3年以上になるが、スキルも伸び悩んでいる気がしていた。

会社は毎日のように、手待ち時間などを活用して技能講習を行っていて、学習機会には比較的恵まれている。また、現場での事故対応マニュアルもあり、様々なケースでの仕事のノウハウは整備されていた。

それでも、仕事の充実感はなかなか得られない。毎日のように発生する事故現場に急行してみると、初めて経験するケースも多く、戸惑いの連続だ。また、お客さんが怒っていることもあり、そんなときBさんはどう対応してよいか分からず、黙り込んでしまうのだった。

職場に戻り、事務所で同僚や先輩と話す機会もあるのだが、その内容は雑談になることが多く、意識的に仕事の話は避けていた。現場対応中に、そのときは疑問が湧いても、すぐにそれを誰かに訊くこともない。そのまま、1日が終わってしまう。だから、次も同じ躰きを繰り返すという悪循環にはまり込んでいた。

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

■ 2事例の比較・検証— 振り返りの効果と習慣化

2つの事例の違いは明らかで、振り返りのきっかけをつかんだかそうでなかったかということだ。さらに、振り返りの効果として、Cさんのケースはそれが自分自身の課題を見つめるに至ったため、現実の仕事でのスキルアップにつながることになった。

結論として、その人の振り返り行為が自分自身の課題にまで深ま

れば、大きな学習効果を生み出すことができる。では、どうすれば人はそのように学習するのだろうか。それが、組織における人材育成の最大のポイントでもある。

一つの回答は、振り返りの契機を組織と日々の職務活動の中に多く創り出しておくことだ。前回までに紹介したメンタリング活動や対話者の設置は、そのための有効な取り組みでもある。人間関係とコミュニケーションが希薄化した

現代の組織は、同時に人材から学習契機(=振り返りのきっかけ)を奪い取っている。その状況を改善することが、組織には求められているといえるだろう。

では、個々人はどうすればいいのか。

例えば、あなたがこれから新しくスポーツに取り組むとしよう。水泳でも、ランニングでも、バイクでも、毎日の習慣として少しずつ続けていける競技がいいだろう。

初めてランニングをした日、例えばあなたは、ゆっくり10分走った。呼吸は上がり、心臓は波打ち、脚には乳酸が溜まって筋肉がカチカチに固まってしまった。はっきり言ってちょっと苦しい。しかし、それは同時に、未経験の領域への一歩であり、全く新しい世界へのスタートだ。だから、そのときの記憶を、簡単にでも振り返り記録しておく価値がある。手帳でも、ブログでも、ツイッターでもいい。短時間で簡単にメモしてみよう。それが振り返りの習慣につながる。そのとき、10分間のランニングは意識の中で再経験され、経験の価値が思考に刻まれる。記憶が薄れても、メモを見れば再び甦り継続性が確保される。

そうした実行と振り返りの繰り返しの中で、あなたは確実に成長しているはずだ。

■ 事例② 振り返りが進むケース

電機メーカーの生産部門で設備のメンテナンスを担当する保全マンのCさんは36歳。いつしか職場ではベテランになっていた。だが、近年設備の更新速度は速くなり、ベテランとはいえ常に新しい技術を勉強していないと日々の仕事をこなせない状況だった。加えて、最近では要員が削減され、仕事の負担が重くなっているのを感じていた。どうすればこんな状態から抜け出せるのだろうかと思うが、きっかけはつかめないうままだった。

そんなとき上司の交替があり、以前の職場で先輩だったDさんが上司として異動してきた。懇意に何でも話をする仲だったこともあり、DさんはCさんへ気さくに声をかけてくれた。そうするうちに、Cさんは仕事の悩みを少しずつDさんと共有するようになった。そんなときDさんは多くを語らず、いつも親身にCさんの話に耳を傾けてくれた。1日のルーティンワークがなかなか時間内に終了しないこと。改善業務に取り組む余裕がないこと。取得したい資格があるが、勉強が進まないこと……。ときには、話だけでは足りずに、メールでメッセージを送ることもあった。Dさんは、間を置かずにすぐに丁寧な返事をくれた。

そんなやりとりをしばらく続けるうちに、Cさんはあることに思い至った。自分はいろいろ仕事の悩みを抱えていたが、いつも諦めが早く自分の課題と真剣に向き合っていない wasn't のではないか。なぜDさんが聞いてくれたようなことを、もっと積極的に周りのメンバーに相談しなかったのか。体面ばかり気にして、解決をお座なりにしていたのではなかっただろうか……と。

そう思ったからのCさんの変化は早かった。資格取得の勉強に取り組むとともに、日常業務も上司のDさんと相談しながら改善点を次々に見つけて取り組んでいった。そして半年もすると、モチベーションを大きく回復して仕事に前向きに取り組めるようになった。