

# 「決める」の内容に正否はない。 チャレンジから 何を学んだかが本質

## 実社会はチャレンジの連続

生徒たちが将来羽ばたく社会は、企業でも行政でも、何かを「決めて」それを実践することの連続です。自らの意思をもち、多様な考え方と出会いながらのチャレンジが求められています。組織変革や合意形成の専門家に、社会で必要となる「決め方」についてお話を伺いました。

予測できない未来は創るもの  
早く失敗して早く学べばよい



株式会社ヒューマンバリュー  
代表取締役社長  
兼清俊光

1991年よりヒューマンバリューにおいて、人々・組織・社会の「より良い未来」に向けて、人材開発と組織変革の潮流を踏まえつつ、現場の知識・経験を取り入れ、クライアントとの協働的なアプローチによって変革プロセスをデザイン・実行。大規模組織の全社変革をはじめ、多くの組織の変革を支援。またコンサルタントやファシリテーター、実践家を対象者に学び合いを実践している。

実業界ではGAF Aと呼ばれる2000年前後に生まれた企業などが、世界企業の時価総額ランキングの上位を占め、歴史ある企業を超えています。社会変化のスピードは、このような世の中の実情を見れば明らかです。さらに加速が予想される今後の変化に対応するため、「計画を立てることが失敗をほらむ」としているGoogle社のように、確定事項を「決める」より、仮説を立ててアクションしながら学んで、先に進む経営が求められています。

こうした新しい時代を表すキーワードが「Agile (アジャイル)」です(図1)。「組織においては「早く失敗して早く学び」「早く成長する」という意味で使われています。

不確実な現代はVUCAワールドと呼ばれるされていますが、アメリカではさらに進んで、既存の価値基準を打ち砕く「Disruptive World」と言われています。

「未来は予測できない」「未来は創るもの」「未来を創れる組織と人への変容が求められる」のが今の世の中なのです。Agileが成長への近道で、失敗を恐れずにチャレンジし、失敗してもそこから学んで次の仮説を立てていくことです。それは企業だけでなく教育現場も同様ではないでしょうか。今の社会における課題は、過去の延長線で物事を判断できず、誰にも正解がわかりません。だから企業は変わり続けることが求められていきます。正解のない世の中で、進路選択など自分の進む道を探すのは大変なことです。「これだ」と決めつけるのではなく、やってみたいことのビジョンから、今の自分がチャレンジしたいこと、関心があることを見つけて、仮説を立てて臨むことが大切だと思います。仮説に基づいて学んでみて、違っていたら方向転換すればいいのです。成長すると見える世界が変わるので、ビジョンも変わります。また次の仮説を立ててチャレンジすればいい。それを繰り返すために生

図2 2つのマインドセットの違い



マインドセットの違いは個人差ではなく、同じ人でも置かれる環境や立場によって異なってくる。

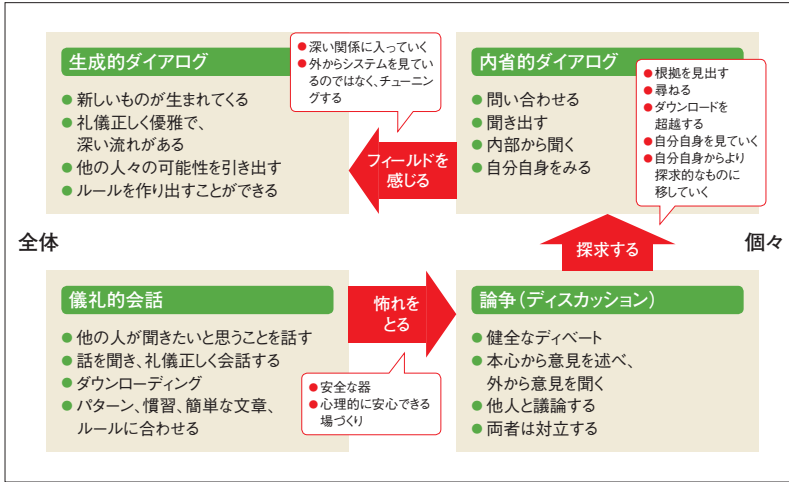
図1 Agile (アジャイル)とは



「Agile」は直訳すると「機敏な、素早い」。IT業界で「素早いソフト開発」などとして使われてきた言葉だ。



図4 4つの典型的な話し合いのフィールドと、フィールドを変えるための介入



話し合いをしているチームが、現在どこにいるか、どこに行こうとしているかを見極める必要がある。パフォーマンスの低いチームは下段だけで、高いチームは4つを動かすることができる。

涯学ぶ姿勢が必要で、そうした学び方を会得するのが学校という場だと思えます。

**心理的安全を保証し  
マインドセットを変える**

失敗を恐れずに新しいことにチャレンジすることは、初めは簡単なことではないかもしれませんが、マインドセットを変える必要があります。

グロース・マインドセットには大別して「グロ

ス・マインドセット」と「フィックスド・マインドセット」があります(図2・3)。前者はチャレンジを楽しむことができ、後者はチャレンジを恐れます。現代で求められているのはグロース・マインドセットです。

グロース・マインドセットを育む際に欠かせないのが、心理的安全です。「チームが機能するとはどういうことか」の著者であるエイミー・C・エドモン

ドソン氏は「アイデアや疑問、懸念、失敗について率直に話すことによって、その人が罰せられたり、辱められることがなく、チームが人間関係でリスクを取ることが安全であるというピリフ(信念)があること」としています。Google社でも成功するチームの要因として心理的安全を第1に挙げています。

不確実なものへのチャレンジは誰でも不安を感じます。部下のチャレンジを促すには、まずは、「自分で考え、決めて、やってみてもよい」環境を与えることです。ただ言葉で「失敗してもいい」ことを伝えるのではなく、困難に立ち向かおうとしている人に対し、圧倒的にリスクトシて寄り添い、チャレンジしている姿勢を褒めることが大切です。

**新しいことを生み出すのは  
ダイアログによる話し合い**

変化や競争が激しい社会では、個

人の力には限界があり、集団(チーム)でものごとに取り組み新しい価値を創造することが求められています。チームでの取り組みでは「話し合い」の場面が多々ありますが、「話し合い」には4つの典型的なフィールドがあり(図4)、パフォーマンスの高いチームはこの4つのフィールドを矢印のように動くことができます。

日本では「話し合い」は「ディスカッション」と訳されることが多いですが、ディスカッションは正否を判断するような話し合いです。一方で、意味や体験を分かち合い、新しいものを生み出すとする「ダイアログ」という言葉もあり(図5)、今後求められているのは「ダイアログ」です。例えば、進路決定について親子で意見が違ったとき、どちらが正しいかを論じるのはディスカッションで、お互いになぜそう思うか聞き合つて、未来を想定しながら共に最善案を考えていくのがダイアログです。

Agileの時代にチームで合意すべきは、未来を決定することではなく、「今チャレンジすること」についてです。そのチャレンジがうまくいかなかったら、振り返って他の方法を考え、またダイアログしてチャレンジすることを繰り返しながら、新しいものを生み出していくのです。

図5 ダイアログとディスカッションの違い

ダイアログ	ディスカッション
発見し、学ぶために探求する	売り込む、説得する、聞かせる、知らしめる
お互いが尊重され平等の立場にある	権力、地位、知識のある者の発言を重んじる
意味や体験を分かち合う	意見の勝ち負けを争ったり、妥協をする
自分の仮説、判断を保留して聞く	正否の判断を示す
探求するために質問を続ける	手取り早く答えを出す
仮説を表面化させ、吟味する	仮説に固執し、防衛する
多数の見解を融合する	評価して最高のものを選ぶ
共有化された意味を明確化する	1つの意味への同意を得る

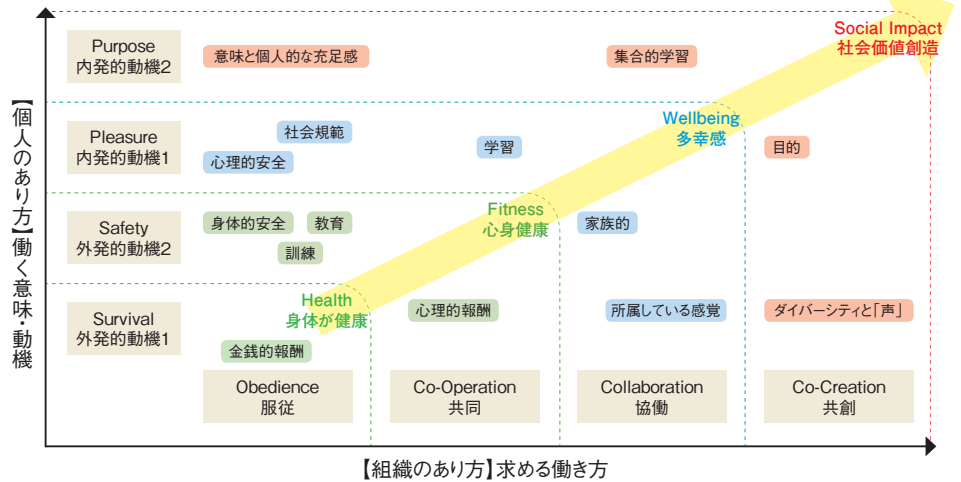
本来の「ディスカッション」は「ディベート」で使われている意味に近い。求められているのは「ダイアログ」だ。

図3 グロース・マインドセットとは



2つのマインドセットの違いは、「失敗した」と思ったときの脳の活性状態の違いでも証明されている。

図8 「個人のあり方」と「組織のあり方」の次元



約100年前の自動車産業黎明期は、ベルトコンベアーの生産ラインに支配され、肉体的・精神的に苦痛な労働に対して金銭的報酬で服従を強いていた左下のレベルが現実だった。共創を求める社会では、個人も自分の仕事に意味を求めるようになる。

学校現場で例えれば、文化祭の出物を話し合う際、目的は文化祭の成功ではなく「文化祭で何を学ぶか」を合意すればいいのです。さらに、うまくいかないかもしれないことも合意しておけば、出し物の種類でもめることはないと思います。何より大事なことは実施した後にリフレクションすること。

と。文化祭が成功しても失敗しても、そこからそれぞれが学んだことを振り返り、共有することです。  
**リフレクションの習慣化で成長スピードが速くなる**

個人のチャレンジでも、チームでのチャレンジでも、リフレクションは最も重要となります。ただし、形式的な振り返りではなく、本人の気づきとなることが大事で、上司や教員のジャッジが入ると意味がなくなります。できれば仲間とともに4ループくらい回せると理想的です(図6)。

実践したことを振り返る内省的なリフレクションから、次の問題発見や課題解決を見通す生成的なリフレクションまで、リフレクションが習慣化されることで、「チャレンジしてみたら何かを得られる」という確信をもてるようになり、学習のスピードが速くなります。

学習は、客観主義学習的な「過去から学ぶ」、構成主義学習的な「現在から学ぶ」、さらに社会構成主義学習的な「未来から学ぶ」へと広がってきています(図7)。

つまり、実現したい未来のビジョンを描き、そこに向かうための新たな試みを通して考え方や行動を獲得することが不可欠となってきます。そのために、過去や現在に起きたこと、

自分が行ってきたことについての意味を常に考えるリフレクションの習慣が大切です。リフレクションは、うまくいかなかった課題にフォーカスするのはなく、失敗も含めて得たものにフォーカスしなければ未来につながりません。

**学校も企業と同じ社会の一部 学び方の変化が求められる**

現代は、個人も組織も「あり方」を問われている時代だと思います。

個人のあり方は「働く意味・動機」によって次元が変わり、組織のあり方は「求める働き方」によって次元が変わります。個人と組織のあり方のレベルはシンクロし、時代とともに変化しています(図8)。

私たちが実施している企業研修でも、以前は型を教える研修が主流でしたが、現在は「社員の可能性をどう伸ばすか」「社員が主体的に動くにはどうすべきか」などのテーマが主流です。学校も企業と同様に社会の一部ですから、変化を求められ、学び方を変えていかねばならないのです。

生徒のマインドセットを変え、チャレンジを促すには、まず先生から始めてみてはどうでしょう。「生徒をこうしよう」と考えるより、大人たちの生き方を見せる方が早いかもしれません。

図6 リフレクションの理想的な4ループ

- 1 自分で振り返って書いてみる  
チャレンジしたこと、発見したこと・気づき、やりたかったけれどできずに残念だったこと、やって誇りに思えること、得られた教訓など
- 2 ①の内容を仲間と話して共有する  
人に話すことで自己をメタ認知する
- 3 ②で仲間の振り返りを聞いて感じたことを、付箋などに書いて渡す  
自分で気づけなかったことへの他者の目線からの気づき
- 4 ③について仲間と話し合う  
取り組みから集団が何を学んだかを考える

図7 どこから学ぶかによる学習の違い

どこから学ぶか	学ぶ内容	近似的な学習理論
過去	すでに整理された知識の習得する	客観主義学習理論
現在	自分で仮説を立てて試してみたり、他者との対話を通して知識を再構築する。枠組みの変容を自分の経験から学ぶ。問題解決を通して、学習する力やメタ認知能力を養う	構成主義学習理論
未来	自分がやってみたいことをビジョニングして、経験はないが試してみ、成功・失敗にかかわらず、そのチャレンジから新しいことを学ぶ	社会構成主義学習理論