



リフレクション、ストレッチ、 エンジヨイメントの往還が人を成長させる

社会人の人材育成の分野でも注目されるリフレクション。

すべての経験を自分の成長にどうつなげるか、そのためにはリフレクションがどのように役立つのか。

また、部下の成長を支援するために、どう活かせばよいか。

北海道大学大学院の教授で、経営学、経験学習やリフレクションに詳しい松尾睦先生に伺いました。

一流の人は皆、 リフレクションをしている

人は、経験を通して学びます。経験から学ぶためには、「経験を振り返って、教訓を引き出す」リフレクションというプロセスが大変重要です。リフレクションが習慣づいている人は、学校を卒業し社会に出ても、体験から学び、自分の中に教訓として取り込むことで、生涯活躍し、成長し続けることができます。

一流といわれる人は、たいていリフレクションをしています。例えば永世七冠となった棋士の羽生善治さんをはじめとしたプロ棋士は、対局後、必ずもう一度同じ対局を指し直すことで知

られています。なぜ勝ったのか、どこで負けたのか徹底的に振り返り、次の対局に活かすというのです。

サッカーでよく知られているオランダメソッドは、プレーの途中で選手を集めて「今のパスはどうだったか」「こうしたほうが良かったのでは？」と振り返り、また練習を再開するということを繰り返すといえます。

仕事でもそうですが、「ここはこう改善したほうが効率的なのは」など、現在進行形で仕事に取り組みながら振り返ったり、軌道修正をすることはあるのではないのでしょうか。

ドナルド・シヨーンという学者が、リフレクションには「行為の最中のリフレクション」と「行為の後のリフレクション」

があるとされていますが、行為の後に振り返るだけでなく、行為の最中でも、批判的に取り組んだり、ときには立ち止まって振り返ったりしながら、よりよい仕事のあり方を考える人の方が、より成長できるといわれています。

なぜ、人によって 成長に差があるのか

就職して、新入社員として同じスタートラインに立った社員でも、半年後、1年後に、大きく成長する人もいれば、あまり成長しない人もいます。なぜ違いが生じるのでしょうか。これも、リフレクションの習慣の有無が鍵といえます。

例えば多くの会社には、社員に「日

日報におけるリフレクションの活用例 (若手社員のケース)

① 事実の確認	AM：インターンシップ受け入れ 最終確認 PM：学生向けガイダンス実施
② 感情	自分では良い出来だと思っていたけど、他部門の先輩から取りこぼしがあるとフィードバックをもらって少しショックだった。
③ 評価	ほかの人から見た情報を得ることが、仕事の質を改善するために必要になると感じた。

次の経験に活かす

報」を書かせるという習慣があります。面倒な日報も、上手に使えばりっぱなリフレクションツールとなります。

良い日報は、

①事実の確認(何時にどこで何をしたか)

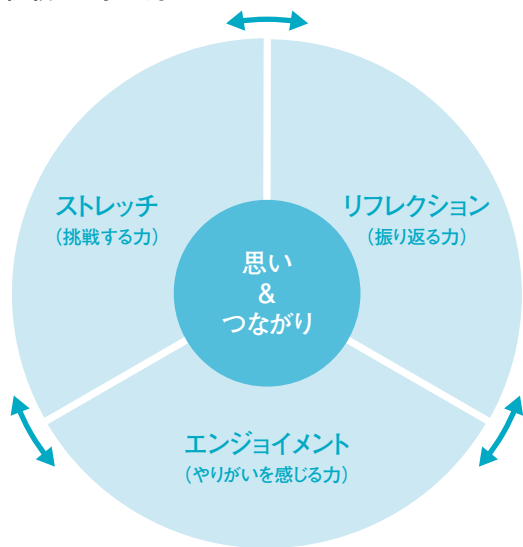


北海道大学大学院
経済学研究院 教授
松尾 睦

まつお・まこと ● 東京生まれ。88年小樽商科大学商学部卒業。92年北海道大学大学院文学研究科修士課程修了。99年東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程修了。博士(学術)。2004年英国ランカスター大学にてPh.D.(Management Learning)取得。塩野義製薬、東急総合研究所、岡山商科大学商学部助教授、小樽商科大学大学院商学研究科教授、神戸大学大学院経営学研究科教授などを経て、2013年より現職。著書『経験からの学習』(同文館出版)、『部下の強みを引き出す経験学習リーダーシップ』(ダイヤモンド社)等。



図1：経験から学ぶ力



②感情(どう思ったか、どうしたいか)

③評価(教訓、次にどうつなげるか)

この3つが書かれているものです。多くの人は、①だけで終わっています。ここではリフレクションにはなりません。②で、嬉しかった、悔しかったなど、自分の気持ちを客観的に振り返り、③でなぜうまくいったのか、なぜ失敗したのか、どうすれば次はうまくできるかと、教訓を引き出す。それが次の経験につながっていきます。

このように、ある経験が次の経験につながっていく、経験の連続性が成功

体験へもつながり、成長を促すのです。

成長を高める「リフレクション、ストレッチ、エンジョイメント」

人は、自分はいこうなりたい、こうしたい、という強い思いやビジョンがあり、それに向かって「挑戦し、振り返り、楽しみながら」仕事をするとき、多くのことを学ぶことができます。これを図に示したものが図1です。

図中の「ストレッチ」とは、目標を設定してそれに向かって、挑戦する力のこと。「エンジョイメント」とは、やりがいを感じる力です。できなかつたことができるようになった、以前より上手になったという喜び、上司にほめられた、顧客から感謝されたときに感じるやりがい、次の挑戦への原動力になります。

こうして、リフレクション・ストレッチ・エンジョイメントを行き来しながら繰り返すことが、経験から学ぶ力となり、人を成長させるのです。この3つの要素を高

める原動力になるのが、図の中心にある思いとつながりです。「思い」＝目標やビジョンがなければ、がんばれませんし、振り返るときにも何を物差しにすればいいかわかりません。また、成長している人は、成長を応援してくれる他者とつながっている傾向にあります。他者からの応援や励まし、承認が、もつとがんばろうというストレッチ力の向上や、気づき＝リフレクション力の向上につながります。

育て上手のリーダーは 3つの要素の支援が上手

良い職場には振り返りの文化がある、といわれています。それには、部下の成長を支援するリーダーの役割が欠かせません。育て上手なリーダーは、部下のリフレクション・ストレッチ・エンジョイメントを上手に支援している人です。指導者から見た場合、ストレッチとは「期待」と言い換えられます。「期待しているよ」「きみならできるよ」と適切な課題(期待)を与える。課題は難しくても易しすぎてもいけません。がんばれば届くくらいの課題がモチベーションを高め、人を成長させます。リフレクションの支援とは、部下が気づきを得られるように「何が良かった

思う?」「こういう風に考えてみたら?」と上手にヒントを与えること。

「こうしなさい」(＝線路型)や「自分で考えろ」(＝放牧型)ではなく、ヒントやアドバイスを与えながら考えさせる(＝ガードレール型)指導によって、本人が、自分で考え、気づいたという感覚をもたせることがポイントです。

エンジョイメントの支援とは、成功の振り返りを促すこと。ただ「良かったね」ではなく、なぜ良かったか理由や要因まで考えさせることで、その人の強みを可視化し、次の成功へとつなげる。つまり、成功の再現性を高めるのです。

リフレクションしやすい環境づくりが大切

社会で活躍できる人材になるためには、リフレクションの力は重要な要素です。指導者としては、安心して目指し、言える雰囲気づくりや、チームで目指していきたい方向性(思い)を明確に示すことが求められます。これは、もちろん学校にもいえることです。生徒が自ら行動や経験を振り返り次に活かしていくこと。その力を学生時代から養うためにも、生徒自身が良いリフレクションを行える、そんな場づくりや支援が求められるのではないでしょうか。