

生活と仕事上の課題と価値観の自己検討教材

ーラボラトリー方式の体験学習の教材研究ー

船 木 幸 弘¹

序

本稿の目的は、職場の OFF-JT プログラム、キャリア教育・大学の授業などのグループ学習の機会において活用できる教材（以下エクササイズ）を開発して公開することです。このエクササイズは、組織開発や人材育成に関わる教育担当者と「ラボラトリー方式の体験学習（以下、体験学習）」を活用する学習者が使用することを想定して、その進め方、学習内容を補完する小講義を掲載することで、より実際の学習機会に活用しやすい教材として作成しています。第1章は第2章のエクササイズの導入として、第3章も第4章のエクササイズの導入として、なぜこのエクササイズを実施するのかにつなげていく話題を掲載しました。

筆者は、「ラボラトリー方式の体験学習」を用いる授業を藤女子大学人間生活学科で展開しています。具体的な科目名称は『対人・コミュニケーション』『グループ・コミュニケーション』『人間関係と心理』という人間生活学科固有の専門科目です。また、微力ではありますが、これまで職場の OFF-JT 講師の依頼を受けて、「社会福祉法人等の法人内職員研修」や「対人援助に関わる専門職のトレーニング」などの機会についての学習の「場」の企画・設計と、運営教育実践も行ってきました。ぜひ、教育実践プログラムに体験学習の導入を検討している方は参考にしてほしいと思います。

なお、筆者は、本稿の公開に合わせて「(仮) 職場のファシリテーター養成事業」の開催を計画していく予定です。この事業は、これまで筆者が上記の教育実践をとおして培ってきた実践研究に基づいて実施するもので、それぞれの職場の求めに応じた「職場の OFF-JT プログラム」の展開を検討している職場内外の方々が、「職場のファシリテーター」として活動することへの支援を目指していくものです。

1. ”むきあう” ～ことが起きて自分に出会う～

私が独身時代を楽しんでいた頃、上司や親戚から「親のありがたさは、親になって初めてわかる。」と、よく言われることがありました。おそらく、私が独身貴族のような生活スタイルなので、誰もが「親の苦勞など解らない人だろう。」と見ていたのでしょう。一方、私（本人）はというと、言われた事が示唆する意味を解ったつもりでいましたが、自分に”むきあう”ことなく行動は変えない、我が道を行く生活スタイルもそのまま状態でした。その後、私の現在は縁あって結婚した妻がいて子どもはいません。おそらく、(子どもがいないので) ご近所さんから私の生活(家庭)観を見ると、やっぱり「親の苦勞など解らない人だろう。」と見ているように思います。

しかし(2年前頃から)、我が家に、1人の里子(2013年生まれ)が加わって3人家族になりました。そして、この頃、「ああ、親になってからって、こういうことだ。」と身に染みてきたことがあります(ここでは、まだ上手く説明できそうにありませんが・・・)。

¹ 藤女子大学人間生活学部人間生活学科 准教授

結果として、私の行動変容が、今、起こっています。これまでにない行動もする（早く帰宅する、子どもと遊ぶ・散歩する・風呂に入る、子どもの話をする、風呂掃除する、食器洗いをする etc.）ようになりました。これは、自分のためではなく、自分の時間を子どもや家庭のために使うようになったといえそうな事柄に思うのですが、どうでしょう。

1-1 自分と”むきあう”

「親のありがたさ」についてのほんの一部のことを話題にしてみました。この私の例からは、通常の生活や学習経験（他者の助言）だけでは、なかなか行動は変わらないことがわかってきます。また、「”こと”が起きて」いよいよ新たな自分に”むきあう”必要性に迫られてから、自分の中に気づきが起こることも窺えると思います。「親の苦勞など解らない。」という言葉の意味も、私の話題から見れば「知らない。わからない。できない。経験がない。どうにかしよう。二度と繰り返したくない。」など気づき生まれ、「“こと”が起きた。」からこそ新たな自分と“むきあう”ようになったといえそうです。つまり、自分に気づくのは、「ことが起きて」自分に”むきあう”こと。そして、新たな自分に出会うこと。つまり、筆者の行動変容は「何らかの（特別な）体験が必要だった。」といえるように思います。

では、その「ことが起きて」とは、どのようなものなのでしょう。ここでは、「ことが起きて」を、「人が課題に”むきあう”」という捉え方をしてみ、考えてみましょう。

1-2 直面する課題を捉える

私たちの日常生活では「何か・こと」を成し遂げようとして、他者と関わっていきます。しかし、職場や家庭では、コミュニケーション不足や相手に対する不満という次の「何か・こと」に“むきあう”ようになります。特に、個人の「集まり」である職場では、頻繁に生じるコミュニケーション（人間関係）の問題が生む「何か・こと」にも“むきあう”ようですが、これらは全て人間が“むきあう”（直面する）課題といえるものです。

1-3 人間が直面する課題

職場のコミュニケーションに不満があると、協力したくない、やる気をなくす、などの問題行動が起こり、職場に課題を生じさせます。“むきあう”ことなく課題を職場が放置すると、人材不足を招き業務への悪影響を及ぼす事態となります。それは、全国社会福祉協議会の調査結果（2008）で講評された離職理由に、職場の「人間関係やコミュニケーション」への不満が多いことからいえることです。このような課題を「人間が直面する課題」として捉えなおすと、「技術的な課題」と「適応を要する課題」に分類できます（ロナルド1996）。

どのような職場でも「コミュニケーション」と「人間関係」を問うものであれば、すでにある技術で対処できるのか、それとも、すでにある技術を用いても解決できないのか、という視点から、“むきあう”ことで、何か見えてくることのあるのかの検討も有用かと思われます。

（1）技術的な課題

「技術的な課題」は、どのような技術やスキルを習得すべきかが明確な事柄です。屋根の雨漏りや時計の修理、テレビやパソコンの操作ができないという事柄は、誰でも訓練して技術を習得すれば基本的に対処できます。例えば、屋根の雨漏りや時計の修理などは、対処すべき課題を調

査・分析して原因を特定します。その後の対処にはどのような技術が必要なのかも確立されていて、課題は解消されていきます。つまり、これらの課題は「自分自身の外側にある」技術やスキルの習得で解決できる事柄です。

(2) 適応を要する課題

「適応を要する課題」は、新しく技術を習得してもこれまでの思考様式のままでは、直面する課題に対処できない事柄です。これは、既存の思考様式のまま論理的な分析を行っても問題解消できないので、取るべき対策の特定も難しいものです。つまり、既存の技術やスキルだけでは解決できないので、自分自身と職場（組織）の思考様式並びに行動習慣を変容させてから、課題に対処していくことになります。これらは環境に人が適応していくことで解決に向かう、自分と職場の価値観を変える「当事者自身も問題の一部である」という状況認識で適応すること（行動習慣の変化）を求める事柄です。

1-4. 体験の積み重ね

このように私たちが課題と”むきあう”ときまでは、普段は印象や直感に迷わず従っていて、自分の直感や好みのだいたい正しいという「自信」を持っているように思います。しかし、実際はいつも正しいとは限りません。私たちは、間違っているのに自信たっぷりのときもよくあるからです。後で詳しく説明しますが、特に、このタイプの異なる2つの課題（特に「適応を要する課題」）を既存の思考様式のまま技術的な手段で対処してしまうと、目指す変化をより悪化させることになります。また、自分のことは自分だけでは気づけないから、第三者のほうが客観的で間違いを発見しやすいものです。私たちは、家族や他者との人間関係、社会生活などの体験で、その間違いを見つけてもらいながら「自信」をもっていくことからもういえます。したがって、私たちは、多様な体験の積み重ねによってどのような目標なら自分が達成できそうなのか（水準）、自分がうまく取り組めるのか（力量）、他者の目線も測った結果として、自分に「自信」をもっていくといえそうです。

本稿の第2章と4章に、エクササイズを掲載しています。それぞれのエクササイズでは「学習できること」と「進め方」の説明をしています、準備性を高めてから「取り組む」ようにしましょう。また、これらを活用する場合は、1度体験すればよいと捉えないよう、複数回取り組むことをお勧めしておきます。このような教材の活用機会（職場のOFF-JTプログラム）を積み重ねること、これが自分や他者と”むきあう”より多くの学習機会をもつことになり、働きやすい職場づくりなどに歩いていけることになると思います。

2. 教材1「個人の気づきのエクササイズ」

このエクササイズの名前は、個人の気づきのエクササイズ『私が直面する15の課題』です。自分が、今、「問題（課題）だ」と思っている事柄が「技術的な課題」か、それとも「適応を要する課題」なのか？を書き出してみるものです。エクササイズとは、人間や人間関係のことなどを学習するために、さまざまな教材を使って実際に何かを体験することです。

このエクササイズは、「人間が直面する課題（R.Heifetz1998）」をもとにして、筆者が作成したものです。人それぞれの状況に応じて、さまざまな事柄を検討することになるので、個人でどのような時期でも行うことができます。

2-1 このエクササイズで学習できること

このエクササイズでは、今の自分が直面している課題・問題・困難・要求を、さまざまな観点から検討していきます。

- 今、自分が直面している課題（困難・問題・不安・不満・期待・希望など）の検討をとおして職場や自分の現状に気づくことができるでしょう。
- 自分の価値観を見つめなおすきっかけと、何らかの変化やヒントをみつけ、今後の仕事や人生（生き方）を考える機会になるでしょう。

2-2 エクササイズのすすめ方

1) 個人の記入作業（15分程度）

上記の「学習できること」「ねらい」を参照して、「人間が直面する課題（掲載；前頁）」を理解してから、どのように事柄を捉えるのか？を自分なりに準備しましょう。

(1) 筆記用具を用意して『記入用紙』に記入します。

①個人作業は、記入しやすい場所で行います。

②次のページの『記入用紙』を見てください。そこには1～15までの数字がありますので、15項目すべて記入するようにしましょう（順位ではありません）。

(2) 「あなた」が、今、職場（日常生活）の中で課題（問題に遭遇したり、困難なこと、不安なこと、嫌なこと、あれをしたい、これもしたい）と、思うことを、自分が思うまま、浮かんでくるままの言葉を記入してみましよう。この個人作業には、正解はありません。特定する事柄や内容の指定もないので、何を記入しても良いのです。また、思い浮かんだことは、いくつでも書き足してください。思いつかない場合は、書けるところまででよいでしょう。

(3) さまざまな視点・観点からみていく作業（「記号」をつける）を行います。「私の直面する課題」記入用紙の1～15までの数字の列の左の余白に、つぎのさまざまな観点・視点を順に照らして「記号（影絵）」を付けていきます。

■ 直面する事柄の中で、「技術的な課題」であるもの

▲ 直面する事柄の中で、「適応を要する課題」であるもの

- ★ 直面する事柄の中で、それを1回するために1万^円以上のかかるもの。
- 👤 他者の協力が欲しい若しくは、他者と一緒しなければならないもの。
- ★ それが自分一人ではできない、又は一人でやりたいと思うもの。
- 👤 「👤」をつけた事柄で、特定の（特別な）人と一緒にすること。
- 🌲 今のままの状態を放置していても、あまり問題がないと思われるもの。
- 👤 今のままの状態が続いていくと、重大な問題を引き起こすと思うもの。
- 👤 特に秘密さが求められるもの。
- 👤 実際に取り組む前に、何らかの計画・手続き（例：予約や会議）があるもの。
- 👤 実際に取り組む場合、何らかのリスク（冒険）・困難が伴うもの。
- 👤 今、すぐにでもできると思うもの。
- 👤 5年後にはこの課題は、解決していると思うもの。
- ★ あなたが最も大切にしたいと思うもの。

また、記入した各事柄について、特に誰かに相談したいか？課題の解決には誰の力が必要なのか？といった書きだせるものがあれば、具体的な名前を記入したり、上記以外の視点から検討することもできるでしょう。なお、上記の「記号（影絵）」が使いにくい場合は字を使用します。

(4) ここまで全ての作業が終わったら、じっくりと見て気づいたことをメモしておきましょう。

2-3 ふりかえりとわかちあい（2～5人で）

- 1) ふりかえりを行います。プロセスシートを用意して、記入してください。
- 2) 1人で記入した人は、コメントを読んで見てから、いろいろ考えてみてください。
- 3) プロセスシートの記入を終えたら、（それ以外の場合でも、あなたと同じように『記入用紙』に記号を付け終えた人がいれば、）それぞれが書いたものをわかちあってみてください。わかちあう方法は、互いに交換して見せ合う、又は自分が書いたものを順番に読み上げる方法がよいでしょう。お互いのことを知る機会になると思います。ただし、気乗りしない人は無理して参加しなくても良いでしょう。グループが複数あれば、各グループから、おおよその話題を発表し合うのも良いでしょう。

エクササイズ『私が直面する15の課題』

記入用紙

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

エクササイズ『私が直面する15の課題』プロセスシート

1. 『私が直面する15の課題』記入用紙を見ながら、記入した事柄から気づいたことを、思いつくまま記入（箇条書き）してみましょう。
2. そのような事柄の特徴に影響したと考えられることで、思いつくことがあれば、いくつか記入してみましょう。
3. これから もう少し大切にしていきたいと思うことがあれば、記入してみましょう。
4. 「むきあう」ということについて、気づいたこと、感じたことを記入してみましょう。
5. その他、気づいたこと、感じたことを自由に記入してみましょう。

2-4 コメント・小講義

上記までの取り組みをひととおり終えたら、このエクササイズで学んだことに関連する「コメント」や「小講義」を読んで、学習をすすめていきましょう。なお、本稿に掲載しなかった「小講義」をつぎのとおり紹介しておきますので、参考にしてください。

- ・小講義Ⅰ「自分に気づくこと」星野著『職場の人間関係づくりトレーニング』金子書房
- ・小講義Ⅱ「気づきのメカニズム」星野著『職場の人間関係づくりトレーニング』金子書房
- ・小講義「気づくとは」津村・星野編『人間関係づくりファシリテーション』金子書房

2-5 コメント（エクササイズ終了後）

エクササイズ「私が直面する15の課題」は、いかがでしたか？おそらく、いくつか課題を書いていくうちに、いろいろなことが思い浮かんできた人もいたことでしょう。

このエクササイズでは、今の自分が“むきあう”課題を書き出して、それを「技術的な課題」か「適応を要する課題」なのか、それらがどのようなことなのかをいくつかの視点から検討してみるものでした。そして、今、自分が「最も大切にしたい。」と思うものを選んで、どのような背景がこれらにあるのかを考えた時に、自分の価値観が明らかになってきたのではないかと思います。たとえば、それらに共通していたことが「消極的になっている自分がいた。」ということであれば、これから大切にするのは「挑戦する、行動する。」という考え方・基準が見えてきたことでしょう。

筆者が大学で担当する授業で取り組んだ学生たちは、つぎのような話題を述べていました。

○圧倒的に「適応を要する課題」が多かった。また、希望や不安も多かったので、今、我慢して生活していることが多い自分に気づいた。

○課題を書き出してみても、問題を感じていても、それを解決していこうとする努力が全然ないことを思い知らされた。どのように解決するのが良いのかを考える機会になった。

○計画的に取り組む必要がある課題が多かった。特に、大切にしたいことが「適応を要する課題」で、どうすれば良いのかを考えてから取り組めば達成できるものでした。

○普段はあまり考えようとしなかったことを考える機会になった。新たな発見や自分にとって大切な価値観をみつめることができた。

このように、このエクササイズは、今ここの現実を自分自身で率直に記載してから始めて、それが価値観にもつながっていることにも気づくことで学習するものでした。日常生活の中でもこのような視点で自分をみつめることで、気づきも生まれやすくなることが望ましいでしょう。特に、「適用を要する課題」として把握した事柄は、どのように対処していくのかを考える機会が大切です。重要なことは、これまでの思考のままに論理的な分析をしないことです。

また、皆さんの中で、もしも「職場のコミュニケーション」についての「直面する課題」がある人がいたなら、職場のコミュニケーションの課題と帰属の問題、協働性を職場に創生していくための対処、着眼点などを考えてみてほしいと思います。

<価値観について>

価値観とは、一言でいうと”ものの考え方や判断の基準”になるものです。

それは、その人の成長過程で周囲（かかわってきた人や集団）からの影響を受けて形成されてき

たもので、人それぞれに異なっているものです。私たちは、「異なっている」ことを、お互いに大切にしなければなりません。人が人を理解すること、相互に関わり合うことは、お互いに違うことを認め受け容れあうということです。これは、決して考えが同じになるということではありません。お互いの違いを認め、受け容れあうことではじめて相互理解が生まれ、価値観の異なっている人が共に生活することが可能になるのです。

自分がどのような価値観をもっているのかは、日常生活の中で何らかの選択に迫られた時に表面化しやすいもので、その時々気づくことがあるのでしょうか。

2-6 小講義「客観的に”むきあう”」

この章では、「自分と”むきあう”こと」、「人間が直面する課題」に”むきあう”ための導入として、私の例もあげていくつかの事柄を説明してきました。その後、エクササイズでは「私が直面する15の課題」に取り組んだと思います。また、本稿のコメントでは、学生たちの声も紹介しましたが、いかがだったでしょうか。自分と“むきあう”こと、それは、私たちにとって、どのようなことなのでしょう。

ここでは、もう少し自分と“むきあう”ことに関連するいくつかの考え方を説明します。

では、自分の「能力の客観的判断」と「頭の中で起こること」など、これらは私たちの判断や行動に、どのようにつながっていくのかについて、考えてみましょう。

1) 能力の客観視と判断

自分の能力を客観視できないことを「能力の低い人は、自分を実際よりも高く評価する（思い込みしている）」現象だとする論文が発表されています。このダニング＝クルーガー効果と呼ばれる報告（イグノーベル賞2000年心理学賞）には、つぎの4つの仮説が示されていました。

- ・無能な人々は、自分のスキルのレベルを過大評価する傾向がある。
- ・無能な人々は、他者が持っているスキルを正しく認識できない。
- ・無能な人々は、自分の無能さがどれほどのものかを認識できない。
- ・こうした人々も、本質的にスキルが向上するような訓練を施されれば、それまでのスキル不足に気づき、それを認めるようになる。

この仮説は、彼らの実験結果でほぼ証明され、テストで落第点を取る大学生は、自分の答案はもっと高い点数に値すると考える傾向があり、また実力が劣っている人（チェスのプレーヤー、医学生、そして運転免許証の更新に臨む高齢者など）ほど、自分の力量を過大評価することがあると報告されています。発表者（ダニングとクルーガー）は、ある特定のスキルに関して、能力のない人は「自らのスキルの欠如」、「他者の本物のスキル」、「自らのスキル不足の程度」を認識できないことを、報告しています。

心理学の分野では、この現象は「未熟あるいは能力の低い個人が、自らの発言・行動や容姿などを実際よりも高く評価してしまう認知バイアスのこと」として、自らの「愚かしさ」の認識ができないこと、このメタ認知（公正・冷静な「ふりかえり」）ができないことによって生じること、と説明されています。筆者は、この4つの仮説を読むときには、「無能な人々」を「能力のない人、実力のない人」に読み替えて使用するときがあります。

2) 誤った情報や知識の罠 (わな)

こうした現象は「無知」というよりも、「誤った情報や知識」の捉え方に起因すると考えられます。自分の力を知らないから「過大評価する」のではなく、知らないことは「恥じること」という情報を持っていて、その場では「嘘でも応じることが正しい行い」という知識を持っているということです。良く知らないことをすべて知っているように話をして、それに対して突っ込まれ墓穴を掘っても、まったく気にしないで更に嘘をつく。どのようなことでも詳しいという態度をみせるから頼ってみると、まったく役に立たない。それを当人に指摘したところで、まったく反省しないし、責めるこちらに「非がある」とばかりに逆切れする人もいます。

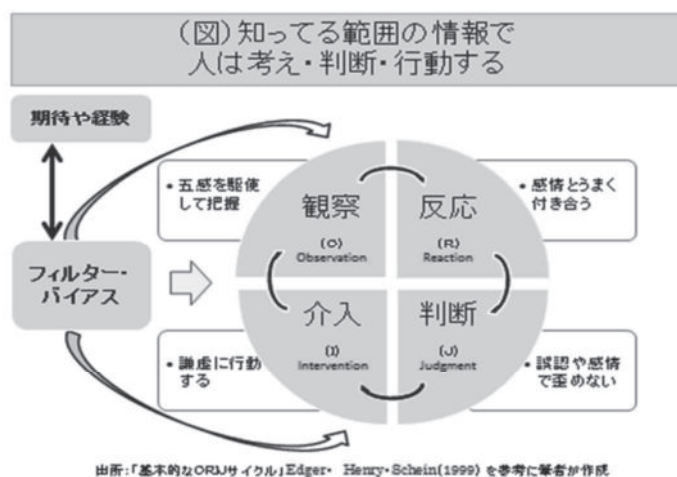
もしかして、職場の身近な人の態度に”イラッとする”似たようなことがあるなら、どのような状況なのかイメージできたことでしょうか。また、そういう人「よくいるタイプだな。」と思った人は、注意信号の点滅です。それは、4つの仮説が正しければ、自分は間違っていないと思うことが罠に嵌ったと考えられるからです。もしかすると、私たちは皆、自分の能力を正確に把握できないので、このような罠の中にいるのかどうか、事あるごとに自分の現状に“むきあう”ことを繰り返すとよいかもしれません。

3) 慎重な判断と謙虚に学ぶ姿勢

私が社会人（地方公務員）になりたての頃は、知らないことばかりでした。しかし、困りごとを抱えて役所を訪れた市民と“むきあう”ときは、なかなか「知らない。」と言い難い窓口対応と“むきあう”ことが公務員に多くありました。このような時は、「知らない。」と言えない状況の中で起こる現象の罠に陥らないために、自分と“むきあう”こと、これをどのようにすればいいのかを考えてみましょう。

そのひとつは、常に自分のなかに「あえて反論するもうひとりの自分」を持つことが効果的だと考えられます。それは、「能力のない人ほど自信にあふれ、真の実力がある人ほど自分の能力に疑いを抱いて悩む」という「バイアス」の罠から、今の自分以外の思考を持つというシンプルな捉え方で“むきあう”ことになるからです。

簡潔な動きにまとめると、いつも自問するということだと思います。「慎重に判断する」「謙虚に学ぶ姿勢をもつ」「情報、知識を集めて十分に備える」「努力を積み重ねる」ことです。これを参考に、自分と“むきあう”機会をもつ、言い換えれば、自分のことをより知るように心がけるとよいでしょう。しかし、つぎの「頭の中で起こること」を逃さないことが重要です。



4) 頭の中で起こること

もうひとつ重要なことは、どのような人との関係でも、人の頭の中で「何が起きているのか」を理解していく必要があるということです。「何が起きているのか」というのは、自分の頭の中で何が起ってどのように進行しているのか、また、それがどのような影響を行動に与えるのかということ

です。そこで、このように複雑な人の頭の中を捉えやすく単純化したモデルを見てください(図)。この図は、私たちの内面では、観察(O)して、観察したものに情緒的に反応し(R)、観察と感情に基づいて分析・処理・判断を下し(J)、そして、何かをするために行動する・介入する(I)、という継続的な流れが起こることを示したものです。現実的には、このように単純で論理的な順序で内的プロセスが起こるとは限りませんが、行動(I)をより効果的なものにするためには、とても参考になるものです。

概略は、つぎのようなものです。

観察(O)：私たちは、自分が見えていることを考えたり話したりするのではなく、自分が考えたり話したりできるものを見えています。これは、受動的に情報を得ているのではなく、限られた情報の中から自分が必要とするものを、知覚したものは自分の願望や欲求によって選びます。五感を駆使して正確な把握に努めることです。

反応(R)：自分の感情的反応で最も難しいことは、自分で全然気づかないことが多いことです。自覚できない感情の力は、抑えることも上手く扱うこともできません。特に、感情に気づかないときは、その感情が判断に及ぼした影響に全然気がつかないことが多いので、感情を認識する方法と付き合い方を見つけることです。

判断(J)：行動する前の分析能力は、複雑な行動を計画し、行動を続けていくことを可能にします。データを誤って認識したり、感情によって歪められると、無意識のうちに思考が自分の情緒的な反応に偏るので、分析・判断には役に立ちません。

行動(I)：何かを判断した人は、行動します。しかし、衝動的な行動では、初めに観察した自分の感情を信用しすぎます。どのような自分の言動も、他者に対する結果を伴う介入であることを知り、偽りのない好奇心や関心をもって謙虚な姿勢で尋ねながら確認する(合理的に判断する)習慣が大切です。

5) 現実で起こっていること

こちら側の目線で現実を捉えると、誰かが感情的に行動した場合には、我々が認識している論理的な状況の中で、その人が不適切に行動したと受け止めてしまいます。しかし、図の流れで見ると、その行動が起こしていた(不適切だとされる)ことは、行動が合理的ではないとは捉えられません。それは、その人が何かを観察し、最初の不正確な観察した結果に基づいて行動したことが判るからです。このように、現実でその人に起こることには、誤認(早まった判断、期待、防衛、勘違い)、不適確な情緒的反応、不正確なデータに基づく分析・判断、そして、不適切なデータに基づいた行動(=介入:この時点の判断が実は誤っている)があることを知っておきましょう。

エドガー・H・シャイン(1999)は、1)自分自身の中で、観察・反応・判断・行動(介入)への衝動を見分けられるようになること。2)これらそれぞれのプロセスを扱う際の目標に、自分の中にある偏向を見極めること。を提案しています。これは、人の頭の中で「何が起きているのか」の問いには、「誤認」の基になる可能性のあるもの、自分の情緒的反応の「偏り」、そして、自分の判断と論理に潜む「文化的仮定」、の3種の状況を見極めることが最重要課題だと知っておくことを指摘したものです。

6) 行動を決める(自信をもつ)要因

私たちが「自信」があると思うのは、行動を起こす前に「これだったら、できそうだ。」とい

う気持ちや、「ここまでなら、できるだろう。」という考え（状態）のときが一般的です。これは「自己効力感」と呼びます。また、人が行動するときには、「自分のある行動がどのような結果をだすのかということ（結果予期）」と、「ある結果をだすために必要な行動をどの程度自分が上手くできるのかということ（効力予期）」を見通してから、つぎの行動を決めます。効力予期の認識の程度が「自己効力感（自信）がある。」状態の程度を示すと考えられます（Bandura 1977）。

行動結果への期待

		(+)	(-)
効果への期待	(+)	自信に満ちた適切な行動をする 積極的に行動する	社会的な活動をする 挑戦する・抗議する、説得する、 不満をいう、環境を変える
	(-)	失望・落胆する 劣等感をもつ	無気力・無感動・無関心になる あきらめる、 仰うつ状態になる

行動を規定する結果予期と効果予期の組み合わせ

結果予期と効力予期の組み合わせによって行動が規定される

（Bandura, 1985）を参考に筆者が一部を改変して作成

7) 行動を変える要因

これからどのように行動すれば良い結果（結果予期）になるのかを知っていても、「今、自分がどの程度の行動ならできる。」という「効果予期」（自信）がなければ、その行動は達成（実行）されません。

これを仕事の場面で例えてみると、過去に達成した高度な（又は大量の）目標達成が見込めても、本人（担当者）が「達成できない、無理だ。」と思うことで、上手くいくような事もできなくなります。

8) 自信の源

これまでの説明からもわかるように、「自己効力感」は自然発生的に生まれません。では、「自信」はどのように獲得できるのでしょうか。バンデューラ（Bandura, 1977）は「自己効力感」の変化の源（みなもと）として、次の4つをあげています。

① 成功体験（遂行行動の達成）

目標を持って参加（成功）する体験から達成感を持つこと。

② 他者の行動観察（モデリング）

「あの人に出来るなら、私も出来るだろう」と思える代理的体験を見つけること。

③ 他者の承認（とグループ学習）

他者（特に、専門家、上司）の承認（高評価）や、数人で励まし合って活動すること。

④ 変化を認識する（リラクゼーション）

自分でリラックスして「この状態ならできる」という自覚を持つこと。

最も強力な源は、成功体験です。しかし、それだけを単純に捉えてしまうと、罠に陥る可能性があります。そうならないためには、他者の目線（行動観察や承認・評価）が必要だと思います。そして、今の自分の状態なら「できる。・できない。」という自覚を持つ、と考えてみると、源がどれか1つあれば良いと捉えるのは、早計だと思います。エクササイズは、1度体験すればよいと捉えないようにしましょう。それは活用機会（体験）を幾度も積み重ねること、体験から学ぶより多くの機会をもつことが、これまでにない源を得るきっかけになると考えられるからです。

3 “気づく”～俯瞰^{ふかん}することからみえる～

3-1 自分を俯瞰してみる（自分の取り扱い）

仕事や生活の中で、私たちはどのようにして自分に”気づく”のでしょうか。また、その活動の中で他者からどのような「私の取り扱い」を期待しますか。そして、望ましい「私の取り扱い（マネジメント）」方法があるなら何を伝えますか。ここでは、それらに“気づく”きっかけを、寓話（ぐうわ）から得てみましょう。

「鷲と鳥」～出所：hanama（ハヤマカシ）訳『タレント版アップ 寓話集』

鷲が高い空から岩の上へと、舞いおりた。そして、鉤爪^{かぎつめ}で子羊を捕まえると、空へと運んでいった。鳥はそれを目の当たり^{ねた}にして、妬ましくお思い、鷲の飛ぶ力や強さと、張り合ってみたくなった。鳥は羽を大きくバタつかせながら飛び回ると、大きな羊に止まって、そいつを、運び去ろうとした。しかし、彼の爪は羊の毛に絡まって、いくらバタついても、抜け出すことができなくなってしまった。事の次第を見ていた羊飼いは、鳥を捕まえると、すぐに羽を刈り込んだ。羊飼いは、夜、家に帰ると、その鳥を子供たちに与えた。すると子供たちが言った。「お父さん、これは何という鳥ですか。」そこで彼はこう答えた。「どう見ても鳥だが、自分では、鷲と思われたいようだ。」

【 教訓：メモ欄 】※ どのような教訓を得たのかを ここで 少し 考えてみましょう。

筆者も若い頃に、友人の成功を見て、真似してみたいと思ったことがあります。スキー場のコブ斜面を頂上から直滑降で滑る友人と同じように真似てみて、無残な失敗をしてレスキュー隊と救急車のお世話になる嵌^はめになりました。私には成功する力量がない（コブ斜面を頂上から直滑降で滑る技術がない）、自分の技術・力量がどの程度のことまでなら通用するのかという「私の取り扱い」を超えた無謀な行動だったのです。

自分力量に“気づく”その心得の大切さは、つぎの寓話でも教訓が伝えられています。

「恋するライオン」～出所（抜粋）：中務哲郎訳 1999『イソップ寓話集』岩波書店～

ライオンが農夫の娘に惚^ほれて、求婚した。農夫は獣^{けもの}に娘をやるわけにもいかず、恐ろしく否^{いや}とも言えずに、一計を案じた。

しきりにせつつかれ農夫が言うには、ライオンは娘の婿^{むこ}がねにふさわしい、しかしながら、牙を抜き爪を切り捨てぬ限り嫁にやることはできぬ、娘っ子にはそれが怖い^{こわい}のだから、と。

ライオンが惚れた弱みで両方の条件を呑むや、農夫は相手をなめてかかり、近寄^{こんぼう}って来るのを棍棒^{こんぼう}で叩きのめし、追っ払ってしまった。

【 教訓：メモ欄 】※ どのような教訓を得たのかを ここで 少し 考えてみましょう。

【教訓：「鷺と鳥」】

この話の教訓は「人まねも簡単ではない（自分を過信しないこと）。」とされています。失敗の原因は、カラスが成功できる要因を正しく掴んでいなかった、成功したワシの行動を正確に再現できなかった。という過信が起こしたことでした。おそらく、羨ましくなって「自分にもできる…」と思ったカラスは、自分の力量以上のワシと襲う相手も同じで行動を再現しようとした事で陥った大失態です。

【教訓：「恋するライオン」】

他人の言葉をたやすく信じて、自分の優れたところを捨てて者は、やがて、それまで震えていた連中にも、軽蔑され簡単にやられてしまう無残な結果になってしまいます。

私たちは、自分が持っている合理的基準から物事を予測・判断するので、捉え方の違いで歪んでしまうことがあります。これは、複雑な問題解決のために人が何かの意思決定を行うときに、手ごろな方法や原則を無意識に用いて認知上の偏り（「ヒューリスティック・バイアス」と呼ぶ状態：ダニエル・カーネマン 2002 年ノーベル経済学賞）を生じさせるというものです。私たちの直感は、このような極端に偏った予測や平均的を選びやすいので、まずは、その直感的予測を過信しないように気をつける必要があります。ここでは、もう少し、自分に”気づく”「自分の力と“むきあう”と・・・」という側面から考えてみましょう。

3-2 能力の認識と評価

どのような知識や経験があったとしても、誰もが人間ですから万能ではありません。何かの領域では、多かれ少なかれ、劣っている能力があるものです。しかし、自分は何でも知っている、とても自信があるように「嘘のこと」を話す人が身近にいたとしたら、どうでしょう。特に、このような人は、自分の能力が劣っていることに狼狽（ろうばい）（うろたえ）たり困惑しないかわりに、むしろ、過剰さを感じるほどの自信に満ちあふれることもあるようで、困ったものです。このように自分のことを自分で把握できない（メタ認知できない）人は、自らを過大評価しているといえます。もしかすると、私たちは、自分の無知を隠そうとしたり、すぐに「知らない」と答えたくない時には、サービス精神を出したくなる習性もあるのかもしれませんが。

これは、どのようなことなのか、つまり”できる”かどうか「むきあう」ことについて、具体的に筆者の「能力（できる）」の例を述べますので、考えていくきっかけにしましょう。

筆者の仕事の中には、学生たちの卒業論文の書き方指導があります。この指導は、まず、私が（自分の所属学会の）論文の書き方そのものを詳しく知っている必要があります。また、どの程度の指導ならできるのか、つまり、自分が論文の書き方をどの程度知っているかを認識するためには、書き方そのものを認識する能力に長けている必要があります。さらに、この能力を持つ人ならば、自分ができる書き方を詳しく把握しているので、自分ができない書き方（例えば、他の学会の論文の書き方はできないこと）の把握もできます。

しかし、私に理系の論文（他の学会の論文の書き方）指導を下さいという要請だったり、そもそも論文を書くことがない人には（能力を持たないので）どの程度のことが自分にできるのか、できないのかの区別ができません。つまり、そもそも認識できない（能力がない）ので、自分の能力を客観的に判断することができないのです。

3-3 自分のマネジメント

読者の皆さんは、仕事の仕方に正しい方法があると思いますか？この仕事の仕方も、自分のマネジメントすることの1つです。ここでは、あなたが仕事や生活していくうえで、どのように自分をマネジメントするのかについても考えてみましょう。

1) 仕事はやり易く

筆者の仕事は、北海道内の藤女子大学の専任教員・研究者として教育・研究・大学運営や社会貢献活動です。しかし、他の教員たちの仕事（特別な役職によるものを除く）も筆者と同じだとしても、仕事の仕方まで同じだとは思えません。基本があるという話なら別なのですが、実際の仕事の仕方は、それぞれで、自分なりにやり易く取り組んでいるように思います。仕事の仕方も個性が違うという人なりなのでしょう。

2) 仕事の仕方と適性

個性も、人それぞれですから、まず、仕事の覚え（学び）方、仕事を理解するスタイルなどもそれぞれです。その1つが仕事を「書く」ことで覚える人、もう1つが実際に「する」ことで覚える人がいます。また、他者と一緒に仕事する、一人で仕事する、大きな組織に向いている、小さな組織に向いている、という個人の適性もあります。一人で仕事する方が上手くいく人、他者と組む方が上手くいく人。他者と組む場合では、意思決定者と補佐役のどちらが自分の適性に合うのか。有能な補佐役でも、実際には優柔不断で責任者に向かない人、その逆の人もいるでしょう。これら全てを、あまり気にしない人もいるかもしれませんが、仕事の覚え方や適性も人によって得意・不得意があるのも事実です。

3) 仕事の仕方と価値観

職場では、他者との価値観の違いを感じたり、自分の仕事と職場が目指すこと（価値観）のズレを感じることもあります。職場では、他者と関わりながら活動していると、時折気になることがあると思います。例えば、「私的充実感、自己実現、楽しみ、報酬（お金）、社会貢献、スキルアップ、信頼、名誉・誇り」など、人それぞれの違い（価値観）が思いつくでしょう。また、仕事を人生の中心にする人もいれば、あくまで生活費を得る手段が仕事で、趣味が中心の人もいます。自分の仕事の仕方とともに、このような価値観を知っておくことも、自分をマネジメントする道筋には不可欠だと考えられるでしょう。

4) ”むきあう”という俯瞰的把握

このように捉えてみると、単純にとらえて”できる”とう基準も曖昧で云い難いこともあるので、自分の能力と”むきあう”という俯瞰的把握は、意外と、有用なことなのかもしれません。

それでは、あなたが自分のできること（能力）の把握することから始めてみましょう。以降のページのエクササイズ（トレーニング）では、仕事や生活で大切にしたい自分の考え方や生き方などのスタイルや、価値観、を自分なりに捉えてみるものを掲載しています。これまで考えたことも無いような自分に“気づく”、望ましい自分なりの考え方が“見えてくる”こともあると思います。特に、自分はどのようなことを「大切にしたい（価値観）」とっていたのかに気づく、これまでと異なった捉え方で考えはじめる機会にもなると思います。良い悪いではなく、あるがままの自分に”気づく”ことから自分と“むきあう”ようにしてみましょう。

4. 教材2「価値の明確化のエクササイズ」

このエクササイズの名称は、価値の明確化のエクササイズ『私の仕事と個人の価値観』です。自分が意識している生活と仕事の”価値観”はどのようなものなのか、逆に、意識していないものはどのようなものなのか？を考えていくもので、個人で行うことができます。

このエクササイズは、「仕事と個人の生活両面に関する”価値”(Copyright © Peter.M.Senge,2003)」に掲載されている用語を活用しますが、「702.私の価値観(プレスタイム社 CHR.)」を参考に作成したものです。

4-1 このエクササイズで学ぶこと

自分の価値観(どのような考えで、どのように働いて・活動しているのか。)を知ることは、「人間関係づくり」に大きな意味を持っています。このエクササイズでは、つぎのことを学びます。

- 自分がどのような価値観を大切に活動(マネジメント)しているのかを知ることができます。
- 自分の「生活スタイル・働き方」における価値観を把握して、今後どのように自分をマネジメントしていくのかを検討していきます。
- 自分のものと、同僚のものを比較することで、お互いに知りあう機会にします。

4-2 エクササイズのすすめ方

ここでは、職場の Off-JT などで行った場合では、数名のグループになって実施する場合について説明していきます。また、1人で行う場合には、個人作業のみを行うとよいでしょう。

1) 個人作業

「私の仕事と個人の価値観」記入用紙に記載されている内容に目をとおして、記載事項にしたがって必要事項を記入します。※注意：記入にあたっては、選択する際に「こうありたい」「こうすべきだ」という理想に基づいて記入しないようにします。この教材は、あくまでも、今、自分が働いている”現実”での態度、行動を「ふりかえる」ものだからです。

2) グループの一覧表づくり

- (1) 全員の記入が終わったら、「グループの一覧表」を全員に配ります。この一覧表には、グループのメンバー全員の選択したそれぞれの内容を記入(氏名欄を全員が同じ配列に)します。
- (2) 「グループの一覧表」ができあがったら、まず、ひとりでじっくりと一覧表を見て、さまざまなことを考えてみましょう。(5分程度)
- (3) 次に、最初の人から「意識している言葉」について、選んだ理由と、それらが仕事(活動)や日常生活のどのような場面で現れているのかについて、発表します。続けて「意識していない言葉」についても同じように行います。
- (4) 最初の人理由などの発表が終わったら、他のメンバーは、不明な点、理解できない点、もっと知りたいことを質問します。しかし、答えたくない質問に答えなくてもよいと思います。

4-3 ふりかえり、わかちあい

プロセスシートに気づいたことなどを記入して、わかちあいを行います。

エクササイズ『私の仕事と個人の価値観』記入用紙

このエクササイズは、「仕事と個人の生活両面に関する”価値”(Copyright © Peter.M.Senge,2003)」に掲載されている用語を活用して、作成したものです。
ここからは、Aの行程を行ってから、Bの行程に進んでください。

A 以下に並んでいる言葉の中から

1. 生活や仕事する中で、あなたが日常で意識している（価値を感じている）言葉に印（☆）をつけてください（3つ程度）。
2. 逆に、生活や仕事する中で、あなたが日常で意識していない（価値を感じてない）言葉に印（レ）をつけてください。（3つ程度）

B 印（☆）をつけた言葉の順位と、印（レ）をつけた言葉の順位を つけてください。

_____ 愛情	_____ 家庭をもつ	_____ 仕事の安定性	_____ 仕事の質
_____ 安全	_____ オープンな	_____ 効果的な	_____ 協力する
_____ 満たされた	_____ 落ち着き	_____ 効率的な	_____ 権威・権力
_____ 省エネ意識	_____ お金・富	_____ 得ること	_____ 経済的安定
_____ 人間力	_____ コミュニティ	_____ スピーディ	_____ 困難な課題
_____ 礼儀	_____ 参加	_____ 場所	_____ 評判・名誉
_____ 決断力	_____ 時間的自由	_____ 誠実さ・堅実さ	_____ 手際の良さ
_____ 忠実さ	_____ 自己の尊重	_____ 準備性	_____ 意味あること
_____ 道徳的に	_____ 公共性・公平性	_____ 成長する	_____ 責任ある
_____ 平和的に	_____ 民主的な	_____ 活動的な	_____ ひとりで
_____ 自然体	_____ ボランティア	_____ 専門的な	_____ 人間関係の質
_____ 内的調和	_____ 人助け・貢献	_____ 自己効力感	_____ 社会的地位
_____ 親密な関係	_____ お互いさま	_____ 創造性	_____ 達成感
_____ 純粋さ	_____ 他者とともに	_____ 卓越性	_____ 緊張感
_____ 正直さ	_____ 配慮ある	_____ 洞察力・思慮深さ	_____ チャレンジ精神
_____ プライバシー	_____ 秩序ある	_____ 多様性・汎用性	_____ 昇進・昇格
_____ 芸術的な	_____ 知識・教養	_____ 有効性	_____ 他者からの承認
_____ 真実	_____ フォロワーシップ	_____ カリスマ性	_____ リーダーシップ

意識している言葉

- 1.
- 2.
- 3.

意識していない言葉

- 1.
- 2.
- 3.

グループの一覧表

項目 氏名	意識している言葉			意識していない言葉		
	1	2	3	1	2	3
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

4-4 コメント・小講義

上記の取り組みをひととおり終えたら、このエクササイズで学んだことに関連する「コメント」や「小講義」を読んで、学習をすすめてください。なお、つぎの「小講義」については本稿に掲載しなかったのですが、これからの参考にとするとよいでしょう。

- ・小講義「価値観が人間関係に落としている影」『人間関係づくりトレーニング』金子書房
- ・「価値観と人間関係」小講義集 009「個人の気づき」プレスタイム社
- ・小講義「体験から気づき、学び、こころみる」津村・星野編『人間関係づくりファシリテーション』金子書房

4-5 コメント（エクササイズ終了後）

さて、「私の仕事と個人の価値観」はどのようなものだったのでしょうか。普段の仕事や生活で、今の自分がどのような価値観を持っているのか（意識していたのか）をみつめることで、見えてくる人があった人もいたことでしょう。しかし、これらは少しの時間をおくことで変化するものもあります。特に、住む家や場所、一緒に働く人や暮らす人、自分の健康状態が変わると、人生の目的や仕事の質、人間関係なども変化することがあります。そのためにも、仕事や生活する上での目的や方向性をこの機会に意識しておく、何かのヒントを与えてくれるように思います。（このエクササイズは毎年定期的に（たとえば自分の誕生日に・・・とか）取り組んでみることをお勧めします。）

このエクササイズでは、自分の価値観を、今の自分がどのようなことを意識していて、どのようなことを意識していなかったのかを書き出しました。あるがまま、自分が意識していることを見つめてみる機会になったと思います。しかし、私たちは、すぐに、自分のダメなことを気にしたり、反省点を捉えて評価的に見てしまいがちです。そうではなくて、まず、自分をそのまま受け入れることが、とても大切だと思います。特に、良い・悪いなど評価的判断をしないことが重要です。何かの評価基準を決めて良い悪いも言えるでしょうが、（人の態度や行動の仕方には、）誰にでも共通するような基準はないと思います。

また、ある状況の中で自分がどう考え行動するのか、相手との関係のあり方に関しても参考になるので、まず、この「私の仕事と個人の価値観」を見ながら、今の自分が意識している価値観はどのようなもので、今後はどうしたいのか？などのレポートを書いてみるのも良いと思います。このように自分の価値観を文章にする過程では、これまであまり意識してこなかったこと、新しい自分を発見しやすくなることもあるかもしれません。

また、仲間と取り組んだ場合では、お互いに説明し合うようにグループの一覧表を作成して、今の自分の価値観を語り合ってみようと思います。たまたま、今回同じグループのメンバーとなった人、そして、いつも一緒にいるような人もメンバーの中にいた場合もあると思います。もしかすると、価値観について各メンバーの発言を聴いて、いつもと違う一面を知る機会になったり、お互いに相手に対する思いや、日常で自分に写っている相手の姿を伝え合うと、自己理解を深めることができるとともに、お互いの理解をより一層深める機会になったと思った人も多かったことでしょう。

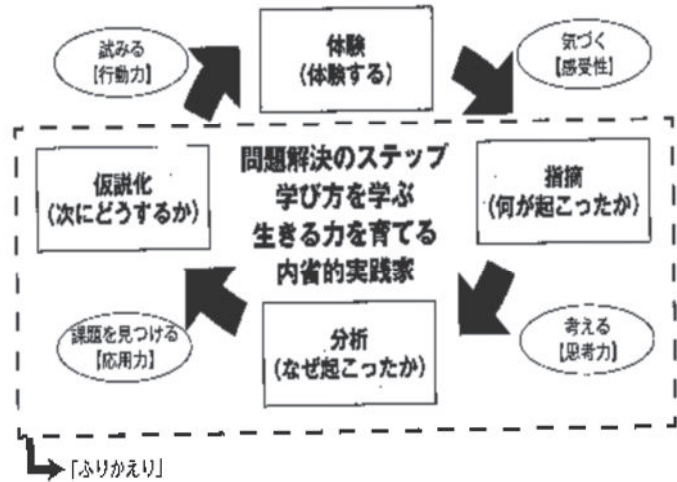
冒頭でも話しましたが、自分が1年前にやった「私の仕事と個人の価値観」をやっていた人がいたら、後で見てください。すると、どのような変化があったのかを確かめることができると思います。重要なことは、自分の「失敗をしてみる」とか「こんなに上手くやったのだ」と自分に”活”を入れることではありません。単純に自分が「意識して、大切にしたいことを、今の自分の価値観の一部として見て、

その現状がどうなのかを捉える」ことが大切です。年数（このエクササイズの数）を重ねるにつれて、自分の「大切にしたいこと（価値観）」に対する見方にも気づくことがあり、自分が望むもの・ことの理解が徐々に洗練されていくことにもなるでしょう。

4-6 小講義「学習の動機づけ」

1) 体験学習と「ふりかえり」

本稿のエクササイズの使用方法は、掲載されたエクササイズを個人、二者、あるいはグループで取り組んだ後に、「ふりかえり」を行います。「ふりかえり」は、図に示すサイクルの中の「指摘」「分析」「仮説化」を指します。また、「ふりかえり」は、3つのステップがあります。1人で「プロセスシート」に記入する（個人的内省）、記入したことをグループ内で発表する（わかちあい）、グループの様子・学びを伝え合う（全体わかちあい）というステップです。



出所「体験学習の循環過程 (E I A H E ‘サイクル) 『人間関係づくりファシリテーション』金子書房 pp.120

体験を単なる「体験」に終わらせないた

めには、「ふりかえり」が必要不可欠です。それは、どのような気づきや学びがあったかを確認したり、共有したりすることから学びが深まるからです。たとえば、「エクササイズ」に取り組んでみたが、与えられた課題や成果（例：「正解・不正解」、「できた・できない」など）が思わしくなかった（体験）。エクササイズでは、どのようなことが起こっていたか（指摘）。どうしてそのようなことが起こったのか（分析）。それを踏まえて、次にどうするか（仮説）という流れです。さらに、小講義を活用して分析や仮説化に活かすこと、これまでのステップを研修や授業の最後に客観的な記述（学習ジャーナル）を行って終了していきます。

大切にしていくことは、エクササイズをとおして、参加者が「うまくいかなかった。失敗した。難しい。」と思ったことから、どのようなことに気づいたのか、何を学んだのかについて、本人が自ら得るべきことを獲得することで成長していきます。

2) 意欲の実利的な動機づけ

人が働こうと学習しようと思うためには、実利的な動機づけが必要です。たとえば、「仕事ができる人になりたい。」「イベントを成功させたい。」「成績を上げたい。」という動機です。人はこの動機を達成するために学習しようと思うのです。つまり、学習する場所として最適であるための実利的な目的（ビジョン）の設定が、職場（学校）全体を動機づける重要条件だといえるでしょう。

人は動機づけされると、自律的に学習する「やる気のスイッチ」が入って、質の高いパフォーマンスをもたらします。上司から「この〇〇をやりなさい。」と命令されたら、部下の仕事は「この〇〇を遂行する。」しかありません。このようなトップダウンの指示・命令だけでは、個人の発想や応用力も発揮しにくいものです。

部下の思考や行動が自律的であるためには、上司から部下に問いかけることが重要です。たとえば、「この〇〇を成功させたいが、どうすれば良いか？」と問いかけるだけで、部下には「この〇〇を成功させる」ための自由な発想と質の高い「リフレクション」が生まれます。

この「リフレクション」は、自分の体験の「ふりかえり」とおしてこれまでの出来事の客観的な真相を探る、その体験における自分のあり方を見つめ、今後に有用な「知」を見出す方法です。その結果、自発的かつ主体的に行動するようになるというものです。本稿に掲載したものは、「ふりかえり」を学習サイクルの中心に置く「ラボラトリー方式の体験学習」のエクササイズを掲載してきました。

3) 目標設定の条件

<個人>		<集団>
具体的な表現	実行可能性	メンバーによる目標の受容 メンバーの意思・個性の尊重
達成期限の設定	失敗の取り返し・可能性	目標の相互理解
実践状況の確認 可能性	目標達成時のイメージ	メンバーの相互 援助

働く者に必要な基本的な能力は、日常の仕事や生活の中から目標を発見していく力を、自ら身につけていくことです。与えられた目標は、受身で目標とはいえません。目標は、自ら探すものであり、一人ひとりが創り出すものだからです。上記の表に記述した条件を参考に、できるだけ多くの条件を行動目標に組み入れることで、実現性もそれぞれ高まります。

4) 学習の5つのSTEP

人は、知識を得るだけでは上手く行動できません。「人が動く」には、知識を得てから、その知識を活かして何かができるようになるまでのSTEPがあります。永く研修講師を務める真田(2015)が整理(学際的に研究されたものかは未確認)したものが、つぎの図(「学習の5つのSTEP」)です。

私たちが知識を得るには、通常、他者の言葉から、書籍から得ています。

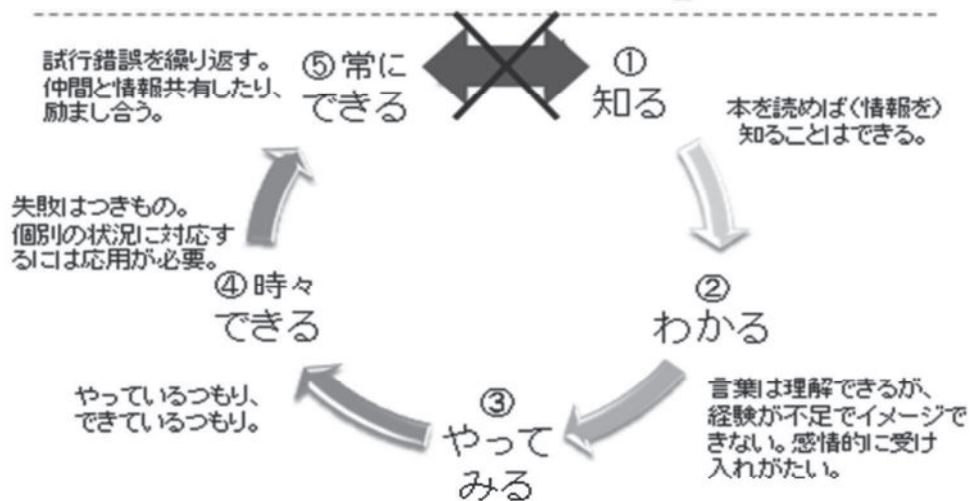
(1) 知る：読書のレベル

読書は、筆者もとても好きなことです。本を読めば、書いてある事柄は誰の助けもなく、自分なりに知ることはできます。しかし、書籍に書いてあることは全て他者の経験による知識(情報)です。読み手は、それを知っただけで、何か「できる」ようになるはずもありません。また、人間の記憶もいい加減ですから、次のレベルの「わかる」に至る前にすぐに忘れてしまうと考えられます。

(2) わかる：研修や授業のレベル

「知っている」と「わかっている」は、全く違います。「わかる」には、2つの段階があります。理屈を理解した(「論理的納得」と腑に落ちた・感情的にも受け止めた(「心理的納得」)です。つまり、「論理的納得」は、言葉の意味は理解できるが、経験が不十分なのでイメージできない、「感情的に受け入れがたい。」というものです。押しつけがない教師や研修講師のすすめ方が「気づき」を促すものであれば、抵抗もなく腑に落ちた状態になるというのが「心理的納得」です。押しつけは「自由の要求」を強烈に阻害するので効果が見込めません。反対に、この段階では、「他者に説明する」「他者の視点から見直す」ことで、一定の効果が見込まれるようです。また、自分で気づいたり、何かを発見したりすると、「自由の要求」が満たされるので、コミットできます。

学習の5つのStep



▶ 「学習の5つのSTEP」P1-7『研修講師養成講座』真田茂人著2015, 中央経済社を基に著者が作成

(3) やってみる：

多くの人たちが、研修などで「わかった」としても、実際に「やってみる」ことがないようです。これが、このレベルの最も難所といえる大きな壁になっています。しかし、実際に「やってみる」ことがなければ学習の成果は得られません。また、「やっているつもり」、「できているつもり」であれば、「やっていない」「できていない」ことに気づく必要があります。

また、「面倒くさい」「失敗して恥をかきたくない。」という感情的な壁もあると考えられることから、これを脱却して、「やってみたい」「やらないとまずい」という感情を引き起こす必要があります。

(4) 時々できる

どれだけ知識を詰め込んで「学習」しても、実際には個別の状況もあることから、「やっても上手いかなかった」、「面白くない」、「やっつけられない」、「この方法は間違いなのか」などと考えて、行動をやめてしまうことがあります。万能で魔法のようなスキルなどありませんから、「応用する」ことが必要になります。

例えば、数学の授業では最初に公式を学びます。公式を「知る」「わかる」ことで、後日行われる模擬試験(数学)にチャレンジしても、無残な結果になることは想像できると思います。公式を使ってさまざまな問題が実際に解けること、つまり、個別の状況への対応には「応用力」が必要です。この「応用力」を高めるには、実際に数多くの問題を解いていくしかありません。失敗の「ふりかえり」と「学び」なおすこと、その試行錯誤するところに価値があります。

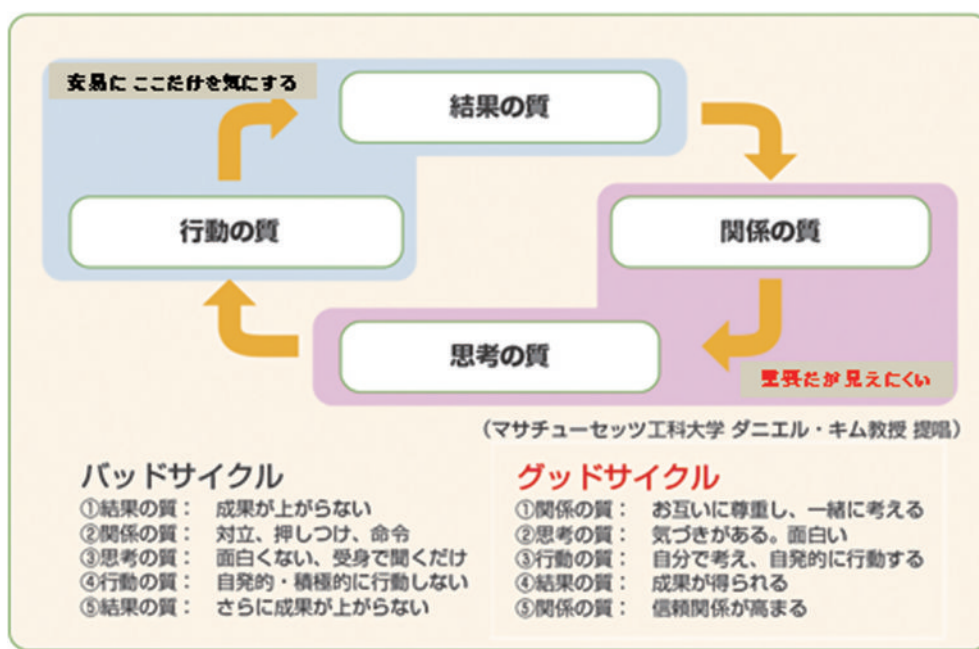
(5) 常にできる

試行錯誤を繰り返すことで、「常にできる」状態に徐々に近づいていくことができます。この状態を実現するのは、ひたすら「継続する」ことです。どのような状況にも対応できる万能な魔法はありません。実際にどう応用するかという「応用力」と「実践力」が必要であり、1人で継続していくしかありません。しかし、工夫すれば、同じ取り組みをする仲間をたよって情報共有したり、励まし合うことが「力」の“源”になって、何よりの励みにもなるでしょう。

5. まとめ

5-1 小講義「その場しのぎ」からの脱却

表面的な「その場しのぎ」「問題の転嫁」など組織が宿命的な混迷の中にある状態であるならば、脱却できる職場モデルが求められているといえるでしょう。ここでは、人々の関係性を高める「成功の循環モデル」と、表面的な「その場しのぎ」「問題の転嫁」など組織が宿命的な混迷の中にある状態から脱却する（戦略的思考に導く優れたもの）として「学習する組織」を見てみましょう。それは、「観察する主体である自分と、観察される対象との間に境界が存在している」という「学習する組織」捉え方は、本書で提供する「ラボラトリーメソッドの体験学習」が大切にすることでもあるからです。特に、この観察する者と観察される者の間にある境界は「自分が実際には問題の一部になっていたとしても、どうしても自分がその問題の一部に組み込まれていることを認知できないので、問題の対象を他者に向けてしてしまう。」ことが、筆者が懸念していることでもあります。



組織における成功の循環モデル
出所: Kim, D.H. (2001). Organizing for Learningを基に、筆者が作成

1) 成功の循環モデル

組織活動は、素晴らしい結果を求めても「目標の達成」はなかなか難しいようです。ダニエル・キム（元 MIT マサチューセッツ工科大学教授）は、人々の関係性を高めることの重要性を明らかにした「成功の循環モデル」を提唱しています。この「成功の循環モデル」の基本的な考え方では、「グッドサイクル」と「バッドサイクル」を（結果だけを追い求めても、なかなか「目標の達成」ができないこととして）示しています。

(1) 結果の質から悪循環へ（バッド・サイクル）

結果だけを求めて「結果の質」を向上させようとすることから始めていく循環が「バッドサイクル」です。この「バッドサイクル」では、なかなか成果が上がらずに「結果の質」が低下していくので、

対立や押し付け、命令が横行するようになって「関係の質」が低下していきます。一時的な成果がでて、それはメンバーが追い詰められた状態を出した成果にすぎません。これでは、組織内には何も浸透しないし、結局持続しないので、同じサイクルに嵌っていきます。「関係の質」の悪化は、メンバーが考えることをやめて受け身になっていくので、仕事がつまらないと感じて「思考の質」も低下します。受け身なので、自発的・積極的な行動がなくなって「行動の質」が低下するので成果は上がりません。つまり、「結果の質」がより低下していくのです。なかなか成果の上がない停滞する組織には、このようなサイクルに陥っていることが、散見されるということです。

(2) 関係の質から好循環へ（グッド・サイクル）

一方、「関係の質」を高めることから始める循環が「グッド・サイクル」です。「関係の質」を高めるとは、お互いを尊重し相互の理解を深め、一緒に考えるようにすることです。この「関係の質」から始める循環では、自ら気づくようになるメンバーが増えていきます。また、この関係がもたらす効果を感じるようになり、「思考の質」が向上していきます。（関係がもたらす効果を）面白いと感じるようになったメンバーは、自分で考え、自発的に行動するようになって「行動の質」が向上していきます。その結果として「結果の質」が向上し、組織の成果も得られるようになることで、メンバー間の信頼関係も増していくので「関係の質」がさらに向上していきます。

(3) 信頼関係と関係の質

このように「関係の質」の大切さを理解していない（「結果の質」だけを求める）場合では、部下との信頼関係を築く関係も生まれにくいので、どのような工夫を繰り返しても結果が出ない状況から抜け出すことができません。したがって、遠回りするようになっていても、まず、メンバーとの「関係の質」を何より先に高めることが、成果を持続的に得るための近道だと考えましょう。

最終的な成果の「結果の質」を高めるためには、サイクルの起点の「関係の質」に働きかけることが効果的です。その基盤が、その場で意見表明ができる「安全・安心（自分への否定や批判、攻撃につながらない）」な関係性が担保された組織の土壌づくりです。マネージャが大切にすべきことは、「結果」に傾斜させる注意喚起の前に、「関係の質」を高める環境・風土づくりに取り組むことを、蔑ろ（ないがしろ）にしないことでしょう。

5-2 小講義「学習する組織」

1) 学習する組織について

「集団」は個（人）の「集まり」であり、この個（人）の「集まり」が機能することでチームになります。チームとは、時間をかけて全体が機能していく知恵を身に付けていく人の「集まり」のことを指しています。このような考え方を示したピーター・センゲ（2003）は、自分たちが本当に望んでいることに一步一步近づいていく能力を自分たちの力で高める集団を「学習する組織」を名づけました。その本質は、深い学習サイクル（態度や信念、スキルや能力、意識や感性）によって形成されています。

2) 「学習する組織」の基本理念

「学習する組織」の基本理念は、「全体の最優先、自己のコミュニティ的性質、言語の生成力」を重要

視しています。全体の最優先とは、さまざまな「事物」よりも「関係」の方が基本的なものであり、「全体」は「部分」よりも本質的な意味において根本的なものとするものです。自己のコミュニティ的性質とは、組織を「もの」ではなく、相互作用のパターンとして見ることです。他者をともに学び共に成長していく存在として捉えるので、他者を自分が利用する対象にしません。また、言語の生成力とは、自らの経験に新たな解釈を与えたのが言語であり、新たな現実を引き出すものであり、現実を描く固有のものを言語と見なすような捉え方をしません。

5-3 まとめ

本稿のエクササイズは、組織開発や人材育成に関わる教育担当者と「ラボラトリー方式の体験学習（以下、体験学習）」を活用する学習者を想定したものです。その進め方、学習内容を補完する小講義を掲載し、実際の学習機会に活用する教材として作成しています。しかし、紙幅の都合もあって、簡潔に編集しています。特に、学習目的に応じてそれらを補完する小講義は、関連する全てをここで掲載できないことから、紹介するに留めました。また、第2章、及び第4章のエクササイズは、本稿のタイトルが示すとおり「自己検討教材」として作成したもので、「ある特定の部分」を取り上げているものです。したがって、対象を他者に向けてしまう懸念から脱却する「取り組み」を想定したエクササイズなどは、筆者宛に問い合わせいただくか、本年9月公刊予定の編著書を別途参考願いたいと思います。職場のOFF-JTなど機会を設けて、自分や他者と”むきあう”より多くの学習機会をもつこと、働きやすい職場づくりに歩んでいく取り組みの中で活用してほしいと思います。

<文献等>

- Dunning and Kruger,1999 "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments"
「wikipedia:ダニング・クルーガー効果(Dunning-Kruger effect)」2014-07-31 by bobo『忘却からの回帰』
<http://seesaawiki.jp/transact/> 2017.03.09
- Edger H.Schein,1999,Process Consultation Revisited:Building the Helping Relationship (=稲葉・尾川訳「プロセス・コンサルテーション-援助関係を築くこと-」白桃書房 P121-137)
- Edger H.Schein,2009,HELPING How to Offer,Give,and Receive Help (=金井真弓訳「人を助けるとはどういうことか」監訳金井壽宏,英治出版,p170-180)
- Bandura, A. 1977 Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological Review, 84, 191-215.
- Bandura, A. 1985 祐宗省三ほか編著「自己効力(セルフ・エフィカシー)の理論」『社会的学習理論の新展開』金子書房.pp.35-45,pp.:「自己効力(セルフ・エフィカシー)の探求」pp.132-135
- Daniel.Kahneman,2011,Thinking,Fast and Slow (=2014,村井章子訳『あなたの意思はどのように決まるか?上』,早川書房,P13-15,328-335) .
- 星野欣生・津村俊充著,2001「702.私の価値観」,『Creative Human Relations』プレスタイム社
- 間宮基文,「小講義 体験学習における「ふりかえり」とは」津村・星野編 2013『人間関係づくりファシリテーション』金子書房 pp.120
- 真田茂人著 2015、「学習の5つのSTEP」P1-7『研修講師養成講座』中央経済社
- Kim, D.H. (2001). Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change
- 広江朋紀 (2016)「研修ファシリテーションの技術」同文館出版 P156-7
- 「戦略を実行する第2ステップ-組織の成功循環モデルを知り、リーダーシップを強化する」(2011年12月5日更新,細川馨(ビジネスコーチ),ITmedia エグゼクティブ)
- <http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1112/05/news007.html> (雑誌記事 2016.08.23)
- 「人事マネジメント」(株式会社ビジネスパブリッシング)2014年3月号掲載、株式会社ヒューマンバリュー 代表取締役 高間邦男、http://www.humanvalue.co.jp/hv2/insight_report/articles/post_80.html (雑誌記事 2016.08.23)
- ピーター・センゲ他 (2003)『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社、監訳柴田正治／スコラコンサルト「学習する組織の本質」p41-45、「学習する組織の構造」p50-62
- 中村和彦他 (2010)「職場における協働の創生-その理論と実践-」『人間関係研究第9号』p10-11. p23.