

# 今月の 人材開発キーワード

## 【過剰学習】

### —○×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
- ▶ メンターシップとリーダーシップ
- ▶ 習慣と場当たり
- ▶ 過剰学習と予定学習

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

#### ■過剰に学ぶとは？

例えば、誰でも幼い頃初めて海に行った日のことを憶えているはずだ。あなたは、海水浴場に連れて行ってもらう車の中で、すでに膨らませた浮き輪を抱きかかえて、これから触れる波の感触に心ときめかせたかもしれない。海のない街に住む家族なら、おそらくはわが子に海の雄大さを伝えておこうという程度の気持ちで、夏休みの1日をそのために費やすことにしたことだろう。待ちきれないあなたは、親にきつく言われていた準備体操もそこそこに、海の家を飛び出して波打ち際へと一目散に駆けていく。それを父親が慌てて追いかける。どこの家庭にでもある平和な休日だ。

ところが、海に入った瞬間状況は一変する。「えっ！海の水ってこんなに冷たいの？」そう、例えばそれが日本海側の海岸だったとしたら、寒流が混じっているのだから当然だ。いつも泳いでいる近所のプールの水とは違う。それでも、嬉しさのあまりどんどん入っていくと、また驚く。腰までしか水に浸からなかった海底が、あるところから急に深くなり、足が届かなくなった。次の瞬間、予期せ

ぬ恐怖に襲われ、手足を懸命にバタつかせて助けを求める。でも安心。近くには父親がいつの間にか付き添っていて、しっかりと手を差し伸べてくれた。ところが、一瞬間まで水没した拍子に海水を少し飲んでしまい、ひどく咳き込むことになる。そのとき、海の水がしょっぱいということを思い知り、それだけでなく喉の奥にまとわりついて苦しく、涙まで出てしまう。

そのように、海水の冷たさと海底の地形に驚き、塩水の味を痛感

し、さらには自然の気持ちよさと怖さが裏腹であることを知るといって一連の体験、これを“過剰学習”という。その対応語は“予定学習”だが、この場合の「予定」は、「海の雄大さを伝えておこう」とした親の狙いだろう。

さて、ここでまず確認すべきことは、通常ほとんどの学習は予定学習として計画されるが、そこには不可避免的に過剰学習が伴うということだ。真の学習価値の多くは、その過剰部分にこそ潜んでいる。

#### ■2事例の比較・検証—— 現実の過剰性に光を当てる

新しい知識を生み出す、その典

#### ■事例① 過剰学習が意識されないケース [技術的スキルを軽視する企画マン]

新商品開発プロジェクトが大詰めを迎えた頃、リーダーのAさんは、商品コンセプト部分を担当するBさんへの指導に苦慮していた。Bさんはその商品に関するマーケティング知識も豊富で今回のプロジェクト目的もよく理解していた。ところが、提出されてくる企画書の出来栄がどうもよくない。全体構成にまとまりがなく、図表の完成度も低い。考えがよく練られていないことは一目瞭然だった。

このままでは企画書が承認されないの、レビュー会合のたびに、Aさんは技術的なポイントを強調した。企画書が一定の完成度を持ってこそ読む者に真意が伝わる、そもそも企画書の品質が低くは作成者の思考も十分に深まっているとはいえないこと。いきなりPCに向かってうまくいかないなら、一度手書きの下案をきちんと作る。日本語を正確に使用し、正しい論旨の文章を書くべきであること。そうしたことを逐一指摘していった。ときには頁構成の見本を自ら作ってみせたりもした。

しかし、そのたびにBさんは、商品開発の内容面ばかりにこだわり、企画書の品質を高める工夫をしようとはしなかった。「これとこれを次の会合までに修正してくるように」と指示しておいても、会合のときになるとやはりできていなかった。「それよりもこちらの内容を整備するほうが重要だと思ったので…」、「突然の出張が入って時間が取れなかったので…」、Bさんはいろいろな理由を並べたが、リーダーから指摘されている技術ポイントを軽視していることは明らかだった。

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](mailto:inquiry@philosophia.co.jp)

型が発明だが、その多くは予定外のプロセスのなかで達成されているようだ。

2008年ノーベル化学賞を受賞した下村博士の場合、受賞対象となったクラゲの発光物質の発見は、実験に失敗して流しに捨てた培養液が青色に発光したことがきっかけ

になった。

実業団陸上部の監督だった故佐々木功氏は、ランニングトレーニングにおけるLSD（ゆっくり長時間走る練習）理論の普及者として知られている。現役時代故障の多かった氏は、仲間と同じ練習メニューをこなせず一人でゆっくり

ジョギングをすることが多かった。ところがその後の試合では意外にも記録は伸び、「ゆっくり走」の大きな効果を発見したのだった。

集合研修であれワークショップであれ、また同じプロセスを繰り返すルーティンワークでさえも、予定された1本のプロセスの周辺には、無数の過剰な行為や会話が生み出される。そのほとんどはムダで価値の乏しいものかもしれない。

しかし、そうした膨大な過剰部分にこそ、現状の水準を越える革新的な価値が内在していることも、また確かなのだ。それは事例②のCさんにとっては、「話しづらい」体験であり、相手を意識したとき新たに浮ぶアイデアだった。

では、どうすればそうした過剰学習のなかから、新たな価値をつかみ出せるのか。それには、第3回目の「振り返り」でも述べたように、学習の過程を簡単にでも再び思い起こす行為を習慣にすることが重要だ。

他人との共有部分としての「予定学習」の周辺に潜む過剰部分は、個々人の独自の体験でもある。それを意識化する振り返りは、途中までは他人のサポートが可能としても、最終的には自分にしかできない。成長し新しい価値を生み出すには、現実の過剰性に光を当てて孤独な対話を続けていくしかないのである。

## ■事例② 過剰学習が意識されるケース [アウトプットが改善していく企画案]

同じくAさんがリーダーを務める商品開発プロジェクトには、Bさんよりかなり若手で経験も浅いCさんがいた。Cさんには、新商品販売に伴う付加サービスの企画を任せていた。Cさんの企画書原案は、やはり完成度の低いものだった。Aさんはそうとは言わずに、「ではこのスライド（企画書）で、一度プレゼンテーションをやってみようか」と持ちかけてみた。プロジェクトに投影されたスライドに沿って、Cさんは早速説明を始めた。一通り聞き終えると、「はい、ご苦労さん。自分ではどう感じたかな？」とAさんは問いかけた。

Cさん：「はい、ちょっとこの企画書の状態では、話にくかったです」

Aさん：「それは、例えばどんなところ？」

Cさん：「ええ、何となく流れがおかしいというか、まとまりがないというか……」

経験の浅いCさんは、自分の作成した企画書の完成度の低さには気づいたようだが、具体的に何を直せばいいかまでは思いが及んでいないようだった。そこでAさんは、詳細な修正コメントは言わずに、「まず、プレゼンで話したい内容を、頁毎にシナリオとして作ってみること」、さらには「そのシナリオに沿ってスライドを修正すること」を指示した。その際、「個々のスライドは、原則として一つのメッセージを伝えるようにする」、「頁を移るときは、必ずその頁を終える前に次の頁のテーマを明示して流れを円滑にすること」といった基本事項を併せて伝えておいた。

2回目の会合にCさんが持ってきた資料は格段に改善されていたので、Aさんは早速プレゼンテーションをやらせてみた。話し方などは決してうまくはないが、企画書としては一定の完成度があると評価できた。終了後のAさんの「どうだった？」との問いに、Cさんは次のように答えた。

「ええ、今回は自分としてはとてもスムーズに話せたと感じました。前回のレビューのときいざ話してみるとダメだったので、相手に語りかけることを意識して作り直したら、不十分なところや余計なところがたくさん出てきました。これまでは文字と図の体裁を整えることばかり意識していました。それと、頁毎のつながりを意識することで、全体の流れがスムーズになったと思います。たしかに、そのようにされると聞く側としては流れに乗っていくことができるんですね。聞いてもらう人のことも、これまではほとんど考えていませんでした」

そう語るCさんは、明るい表情に満ちていた。