

# 今月の 人材開発キーワード

## New Keywords

【対話】	【コミュニティ】	【組織バリュー】
【暗黙知】	【コミットメント】	【人事診断】
【振り返り】	【コンピテンシー】	【目標】
【メンターシップ】	【組織学習】	【創発】
【習慣】	【能力モデル】	【労働力】
【過剰学習】	【モチベーション】	【忘却】

## —【忘却】—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

組織学習論に登場する英語の unlearning は、通常「学習棄却」と訳される。そのように少々難解な訳語を用いる理由は、「環境変化の激しい現代社会を生き抜くために、過去の経験にとらわれないよう、意識的に学習知識を捨て去ること」（『大辞泉』）というプロセスが想定されているからだ。

たしかに、変化の激しい現代をどう生き抜くかという課題としてみれば、私たちの現実の重要な一面に対応している。ただ、unlearning の意味をそう理解すると、その行為は少々大げさな、特別の場面にだけ行われるかのようだ。また、それをやるには、何か訓練された特別の能力がなければならぬようにも思えてくる。そこでここでは、もう少し日常的な学習シーンに即して考えていきたい。

### ■忘却の重要性

将棋の元名人・米長邦雄氏（現日本将棋連盟会長）は、以前NHKで放映された解説の中で次のようなことを言っている。

将棋の定跡<sup>じょうせき</sup>\*を本当に活用するには、本で読んで憶えたことを一旦完全に忘れなければならない。

※「定跡」：対局する両者がその通りに指し手を進めれば、その結果が引き

分けになるような最善手応酬の記録のこと

2者で行う室内ゲーム（囲碁やチェス等含めて）を日頃やらない人にとっては、その意味は少々分かりにくいかもしれない。ただ、趣味で日常的に将棋を指す者が聞くと、実に言い得て妙の言葉だ。

定跡や戦法を紹介した解説書は、昔からたくさん出版されている。アマチュアや子供は、大抵はそういうものを少しは読んで勉強する。特に、同レベルの実力を持つライバルがいて、何とか勝ちたいという気持ちがあると、トッププロが書いた戦術にすがりたくもなる。そこで、必死で読み返して頭に叩き込んだ戦法を、喜び勇んで早速試してみる。さて、結果はどうか。経験的にはそのようなときは、大概負けるものだ。

将棋に限らずほとんどあらゆることに当てはまるが、現実には定跡通りにはいかないものだ。現実の進展には、枝道、分かれ道がたくさんある。将棋の場合、その変化可能性は全部で10の220乗通りといわれていて、要するに無限だ。相手はどんな手を指してくるか分からない。たしかに定跡書には最善手が紹介されているが、相手はアマチュアなので2番目、3番目

の手を指すことのほうがむしろ多い。何のことはない、覚えたての知識など、その瞬間に崩壊してしまう。明らかな悪手ならまだしも、2番、3番くらいは「次善手」といってそこそこ良い手なのだ。その瞬間、どう指してよいか分からなくなりこちらが間違え劣勢に陥る。定跡書に紹介された手順に拘っている分だけ、こちらの自立的思考力は鈍っていて柔軟性を失っている。そういうわけで、負けることになるのだ。

このような事情を踏まえると、米長氏の「忘れなければならない」という言葉は、単なる物忘れのことを言っているのではない。そうではなく、憶えた知識を内面化する、自分の中に取り込んでモノにする、というような意味だ。

内面化し身につける、その結果知識を憶えたことさえ意識しなくても自然にできるようになったときにこそ、初めて学習の成果が生かされる。そのような意味での「忘却」（unlearning）は、学習に不可欠の重要性を帯びている。

### ■学習プロセス

「忘却」を含めた学習プロセスは、学説によって整理の仕方が微妙に異なる。ここでは、連載第2回でも見た「暗黙知」に即して簡単に整理してみよう。

新しい知識を学び、それを活用

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

してできなかったことができるようになる。通常こうしたプロセスを学習という。そこでできていることを整理すると次のようになる。

- ①新しい知識を記憶する（文字、もしくは視覚，聴覚で）
- ②記憶に基づいて知識を繰り返し活用する（＝試行錯誤）
- ③やがて、繰り返すうちに自分なりのコツとして体得していく（①で学んだ形式での知識を徐々に“忘却”する）
- ④新しい活動ができるようになる（＝行動変容）

「記憶」⇒「試行錯誤」⇒「忘却」⇒「行動変容」という4つのプロセス。例えば、高校生が英語を学ぶにせよ、社会人が営業プロセスを習得するにせよ、概ねそれが「できる」ようになるまでには、私たちはこれを繰り返している。

④の段階では、少なくとも①で記憶した形式の知識は、私たちの脳内にはすでにない。例えば、逐一熟語帳の個々の頁の記載内容を思い出していたのでは、流暢に英語を話すことはできない。また、自動車で公道を運転するとき自動車教本を見ながら交通標識を確認していたら、必ず事故を起こすだろう。そのとき、①での知識は私たちの内面に固有の形で消化され体得されているのだ。この④の状態を、通常「暗黙知」と呼ぶ。さらに発展させて、①～④へと至る忘却を含むプロセスの全体を暗

黙知と呼んでもいいだろう。つまり、知識の本質は、脳内に記憶された知識の状態（knowledge）ではなく、むしろそれを発展させ行動を変えていく一連の学習活動の流れ（knowing）にあるからだ。

### ■現代における学習の課題

世界では、ギリシャの財政危機に端を発する欧州（EU）の経済危機が深まっている。2008年のリーマンショック、今春の東日本大震災と、この間わが国は立て続けに深刻な危機に見舞われてきた。現在もタイでの大洪水によってメーカーのサプライチェーンが大きく混乱する等、その後も経済環境に安定が回復する気配はない。

現代は危機の時代であり、同時に変化の時代でもある。もとより企業の経営環境は、グローバル化と技術革新の加速化によって変化のスピードは増していた。そこへ危機対応としてのさらなる変化を迫られる状況になっている。

では、上に見た学習プロセスと、危機の時代とはどう関係しているか。その一つのポイントは、変化の速さにある。技術や環境の変化が速ければ、学習にもスピードが求められる。そうすると、自ずと学習には①のプロセス（形式知の記憶）から進展するゆとりが失われる。本当は②～④が必要なのに、部分的には時間がかかるように見える（本当はそうではない

のに）ため、スピード重視の風潮の中でだんだんと軽視されていく。

現代の経営では、規則や規範、業務マニュアルや標準書といった類の形式知が重視される。しかしながら、形式知の緻密な集積によって盤石に思われた原子力発電所は、先の大震災によって脆くも崩壊した。それによって引き起こされた国家的危機は、いまだに深刻な状況を脱し切れていない。

要するに、形式知の積み重ねによるマネジメントは脆弱なのだ。それどころか、形式知への過度の依存は、暗黙知（＝活用可能な能力）の形成を疎外することにもなる。学力が伸びない子供にたくさんの優良参考書を買ひ与えることは、かえって学習を妨げる。同様に、形式知に支配された経営は、業績を伸ばせないだけでなく危機管理能力さえ著しく損なうことが歴史的に証明されている。本当に必要なことは、その先にあるのだ。

新たに記憶した知識（つまり、他者に属する知識）を一旦忘れ去る。それは、変化の必要性をことさら意識して意図的に行うという意味だけではない。自らの意欲と目的意識に基づいて何度も試行錯誤を重ねた結果、あえて意識しなくても自在に知識を活用できるようになることだ。

いかなる危機の最中であろうとも、そうした学習の本質を忘れるべきではないだろう。