「海外ビジネスに必須なスキル、リフレクションとは」

2021 年 06 月 01 日

一般財団法人アライアンス・フォーラム財団（以後、AFF）途上国事業部門（以後、AFDP）の「次世代型グローバルリーダー育成プログラム」(以後、アフリカ研修)を一緒に作り上げてきた熊平美香さんの『リフレクション-自分とチームの成長を加速させる内省の技術』(以後、内省の技術)（ディスカヴァー・トゥエンティワン社、2021）出版を記念し、熊平さんとアフリカ研修を振り返り、リフレクション（内省）と海外ビジネスに関してお話を聞きました。(インタビューアー：原孝友)

■Part1: リフレクション（内省）とは何か
■Part2: リフレクションを通して捉える世界の複雑性と「本当の豊かさ」への問い
■Part3: リフレクション×ビジネス（課題解決と価値創造）

■Part1: リフレクション（内省）とは何か

――熊平さんには、AFF の評議員を務めて頂き、公益資本主義研修や今回のアフリカ研修（後述）に多大なる協力を頂いています。そして、この度は『内省の技術』のご出版おめでとうございます！大変興味深い内容でした。先ず初めに、リフレクションの重要性に辿り着いた背景をお聞かせ頂けますか？

熊平　ありがとうございます。私が初めてリフレクションの大切さを知ったのは、アメリカのビジネススクールに留学していた時です。当時、アメリカ経済は行き詰まっており、バブル絶頂期の日本企業に学びたいと思っていた時期です。

ケーススタディとして日本企業から何を学ぶべきなのか、教授も学生もリフレクションをしている場で、日本人のあなたはどう考えるか繰り返し質問されながら学んでいました。その後、アメリカは Made in USA など様々な考え方に基づいた事業活動を通じて経済的に蘇りました。一方、日本はバブル崩壊となり残念ながら経済が大きく落ち込みまた。

私はアメリカで日本経営の強さを学びましたが、**日本の中では日本経営の強さとは何かを言える人が少なかった**ことにとても驚いた記憶があります。上手く行っている時に、リフレクションを行っていれば、なぜ上手くいっているのかを自覚することができます。上手くいっている時もいかない時もリフレクションは凄く重要で、**リフ**

レクションを通じて自分たちが何者で次に何をすれば良いかがわかる、ということを学びました。それが原体験ですね。

――日頃からリフレクションを通して、過去-現在-未来を考えることが大事ですね。他にもきっかけはありますか？

熊平　教育を変えたいという強いパッションがありました。その後、活動を始めた中で出会ったのが、2003 年に OECD が発表した**「キー・コンピテンシー」(主要能力)**です。それが世界中の教育指針となったのですが、これからの教育では子ども達は複雑な問題を解決できる力を習得しなければいけない、テクノロジーを活かしイノベーションを起こせるようにならなければならない、自立的にならなければならない、多様性が広がる中で対立を乗り越えられるようなコラボレーションが出来なければならない、など様々なことが書かれています。

その中でも**要となる力がリフレクション**だと書かれていて、私自身も本当にその通りだと思い、リフレクションについてより深く学び始めた、というのが大きなきっかけとなりました。

――知識を伝達・吸収するだけでなく、自分がどのように学んでいるかを学ぶ力（メタ認知能力）は、正解が一つではなく多様で複雑な社会においては更に重要性が増していますね。具体的にリフレクションはどんなものなのでしょうか？

熊平　**リフレクションは自分を客観視し批判的に振り返ることが出来る力**なので、**自己の内面に向き合わなければいけないもの**です。ハーバード教育大学院（米国)の先生が行っている「プロジェクトゼロ」の中で「Visible Thinking（ヴィジブルシンキング）」、思考を可視化するという研究があります。学校の授業の中で子どもたちにより深く考えてほしい時、先生が「もっと考えなさい」と言ってもなかなか難しい。そんな時にフレームワークとして良質な思考の型を子どもに渡し、その型をつかって考えたことを他人にシェアするワークがあります。そのアイデアを生かして創ったのが**「認知の 4 点セット」**です。内面を振り返るときに「意見・経験・感情・価値観」の 4 点でチェックすると自分の考えを客観視して確認できるというものです。自分の意見の背景には自分の経験があるし、その経験は感情に紐づいているし、感情は価値観に反映し、そして意見に繋がります。その 4 点で自分の考えを見つめることができるようになるとリフレクションの質が上がっていきます。

――自分の「意見」に対しては比較的意識が向くのですが、その意見に根付く「経験・感情・価値観」には、無自覚な事が多いように思います。自分は「こうあるべきだ」という意見も、そう思わされている場合があります。例えば、人間の尊厳が奪われている貧困状態にある人が貧困は仕方のないことだと無気力になっている場面があります。こうした場合、内省を通して本来のあるべき姿や、お互いに力づける対話（エンパワーメント）が非常に大事ですね。「認知の 4 点セット」で確認する際のコツはありますか？

熊平　リフレクションでは**事実と解釈を分ける**ことをお願いしています。自分の解釈を加えたモノの見方では本当の相手の世界を見切ることはできない。自分の世界の中で解釈し、自分で想像を膨らますことも理解を深めることも出来なくなってしまいます。だから事実と解釈を分け、知覚した事実を、自分の解釈と切り離す必要があります。何を見てどう感じるか、何を見て何を考えるかは一人一人違う。解釈だけを他者と共有していくと何を見たかも共有できなくなってしまいます。何を見たかが事実の広がりであり、そして解釈が一人ひとり違うということに広がりがあります。**２段階での経験をしっかり多面的多角的にみる**ことにつながっているので、これがとても大事です。

――事実と認識している事象にも、自分の解釈が影響していることがあるので、十分注意が必要ですね。

■Part2:リフレクションを通して捉える世界の複雑性と「本当の豊かさ」への問い

「次世代型グローバルリーダー育成プログラム」(2017 年～)

次世代の経営者・マネジャー、新規事業担当者を対象にしたアフリカ渡航型の人材育成プログラム。ザンビアの人々や研修参加者同士の対話を通して、自身の「思考の枠組み」を捉え直すこと(内省)で、本来の自分を起点に、公正な社会の仕組み作り（基盤・制度）や新しいビジネスに繋げる実践型プログラムです。ザンビアに渡航し AFDP の事業地の訪問や地方農村部のホームステイ、現地政府・起業家との対話等が組み込まれています。

現地の複雑性

――ザンビアを訪問して熊平さん自身にどんな気づきがありましたか？

熊平　渡航前研修でザンビアの基礎情報などを学び豊かではないという印象を受けていましたが、実際に行ってみると首都ルサカにはゴルフ場、大型ショッピングモール、ファストフード店が並んでいました。一方で、道の路肩には(昔ながらの)日用食品等を売る簡易で小さな露店もあり、その**社会構造は複雑**なものなのだと感じました。日本の戦後にはある種の段階的発展があったのではないでしょうか、しかしザンビアでは、現在、資金があれば何でも持ってこられる状況があり、一つの国の発展の形が、設計した形、賢い形で発展していくということではなくビジネスチャンスをもとに経済発展の支援がなされているので、いびつな形だと思いました。町では豊かな生活、ショッピングモールがあり、その裏では子供たちが一生懸命お金を集めてシンナーを買っていて、都市の複雑な課題を見ました。

――グローバル開発の分野では、アジアは単線・段階的発展なのに対し、アフリカ等では、世界中の先端技術を取り入れたリープフロッグ型（飛び級）の発展と捉える考えもあります。国の発展をどのような型でイメージするかによって、ビジネスや開発協力の在り方も大きく変わります。

また、社会は複雑に絡み合っていることを自覚すること（想像力・共感力）も大事ですね。自分の豊かさがどのような歴史的過程を経て得られているのか、逆に、課題だと思う事柄に対して自分が加担していないかを振り返るためにも内省が役に立つと思います。

アフリカ研修では資本主義経済が浸透しきらない村に滞在することで、改めて自分達が目指したい社会の在り方を考えるきっかけになったと思います。参加者の中では

ザンビアの家族の在り方から刺激を受けた方もいました。

熊平　農村部ではそこまでの混沌とした状況ではなく、決して（物質的に）豊かで全てが揃っている社会ではないけれど彼らの本来の生き方に近い状態になっているようでした。一番小さな構成単位である家族の間では子どもが小さい兄弟の面倒をみてお手伝いをして自然に協力しあう良い関係を築いて暮らしていました。地域でヤギをシェアするなど、無駄なことをせずに生きていて、素敵だと思いましたね。日本の普段の生活では見ることが難しいような光景ですね。

人と人とのつながり、子どもに対する教育の姿勢、特に学校教育は日本の方が進んでいるかもしれないけれど**人間教育**はザンビアの方が上だったかもしれませんね。**人間としてどう生きるべきか**、スピーディに動く経済社会の中で後回しにしてきたのではないかと感じました。

本当の豊かさとは

――日本では経済成長ありきの価値観の中で本当の意味での「豊かさ」を問わずにきたのかもしれません。「何のための経済成長か」を常に問う必要がありそうです。

熊平　「豊かさ」ということに対してはザンビアに行って常識が崩れましたね。**本当の「豊かさ」とは何か、**これだけ（物質的に）豊かな日本で生きている私達の方が間違いなく幸せだと思っていましたが、ザンビアを訪れ、幸せの定義そのものが揺らぎました。ザンビアで学んだのは、**人間同士のつながり**の大切さです。人間同士の本当のつながりで得られる心の安らぎや安心というものが彼らにはあって、私達にはないかもしれない。私たちの多くは、家族でもそれぞれ住んでいる場所や職場が異なっていて、いろんなつながりはあるけれど、本当に心がつながるためのひと時の時間をちゃんとつくれていないかもしれないと思いました。ヨーロッパの国でも、人間同士のつながりを大切にする「世界一幸せな国」がありますが、私達の国では、他のことをより効率的に行うために「つながり」を手放してしまったのかもしれないですよね。

――資本主義経済は分業による生産効率の向上で多様な価値を市場に提供してきました。その反面、分業によって元々あったコミュニティの連帯感を引き剝がしてしまった側面を生んできました。ザンビアの村の人達と話すと、経済成長は必要だけれども、人間同士のつながりをなくす程の価値があるのか、考えさせられます。

異文化×リフレクション

熊平　「本当の豊かさ」という価値観への問いも一例ですが、現地渡航前に参加者それぞれが前提として思っていたことが、どんどん**いい裏切り**にあっていき、それを毎日のリフレクションによって振り返ることで、より**確かな経験としての意味付け**につながりました。リフレクションによって自分事に学びが深まっていく、みんな同じ経験をしても同じことは考えないし同じものを捉えない、それを共有し対話する時間もあるので、学びがより広がっていくという経験をして頂いたのではないかと思います。対話により刺激を受けるのでより新しい発見にも繋がっていく流れができました。**価値観が違う人では、お互いに気づくこと、感動することがもともと違うからリフレクションが進みます。**

――アフリカ研修では、日頃のビジネスにおいては交流の機会があまりない方々との対話を多く設定しました。

熊平　そういった人たちとの対話やリフレクションは、深い学びを得る手助けになります。ザンビアで幸せそうな人をみて何が幸せなんだろう、何を聞けばいいんだろう、何を見ればいいのだろう、など考えやすくなります。そもそも私達が持っているモノの見方は何だっただろうと、**経験したことの意味付けから学ぶ質が上がっていく**ということになったと思います。

――リフレクション・研修を通じた参加者の変化は如何でしたか？

熊平　会社から言われてこのアフリカ研修に参加したというような方もいて、最初は「企業人」だったのが、研修１，２日もたたないうちに**「一人の人間」として**そこにいるという風に変わったように思います。アフリカでは驚くことの連続なので、そこで**感情がちゃんと機能し始めた**からではないかと。感情が何かを感じ取って思考につながっていきますが、感情が豊かに動き始めていって、自分を装う余裕がなくなっていった、というのが正直なところかもしれませんね。そんな中でみんなが正直に話せるという**心理的安全**があの場にあったので、誰もが、自分を出すことを自分に許可することができました。現地の住民、ベンチャー起業家なども含めて人間らしくて思いっきり生きている人々に触れることによって企業人として自己の一部を切り出した自分ではなく、**人間としての自分**の可能性に触れ、自己の内発的動機が目覚め、自分自身が、生きている、生命を感じることができました。その上で、企業人として、自分は何を成すべきかと、自分に問いかけることができました。

図１：熊平美香（2021）『リフレクション-自分とチームの成長を加速させる内省の技術』ディスカヴァー・トゥエンティワン社

多様性受容と自己受容、そして内発的動機へ

熊平　研修参加者は毎日のリフレクションの中で毎回、価値観を尋ねられます。**自分は何を見て何を感じて、その背景にどんな人間性があるのか**を日々振り返させられます。隣の人をみれば相当違うということを感じることもできて、誰もが違って魅力的で自分も違って魅力的という風に、他人を受け入れやすくなり自分自身に対しても自信を持てるようになられたのではないかなと思います。会社主語ではなく**自分の内発的動機を呼び起こす**、見つめなおす、最後には自分がどうしたいか、会社としてではなく、「自分」としてプレゼンしてもらいました。誰もが疑う余地なく、自分の本心や内発的動機からお話しされていましたね。

■Part3: リフレクション×ビジネス（課題解決と価値創造）

図２：会社は「社会の公器」で事業を通じて、社員・顧客・仕入先・地域社会・地球といった全ての「社中」に貢献することにより企業価値を上げ、その結果として、株主にも利益をもたらすという考えを表した図

新しいビジネスの立ち上げには、生産者（企業）と消費者（顧客）の関係だけでなく、社内、仕入先、政府、地域社会、株主等、事業に携わる様々な人々と連携し、各者が提供できる価値の連鎖を繋ぎ合わせる（付加価値の総和を拡大する）必要があります。しかし、各者との調整ができず、市場における利益分配が偏り、持続的なビジネスが成立しないことがあります。そこで、事業立ち上げの過程から、リフレクション型対話を通し、本質を見極め、共有し合える価値を創造する意識が重要となります。

リフレクションはビジネスに必須のスキル

――内省はビジネスおいてに具体的にどう役立つのでしょうか？

熊平　リフレクションは自己を客観的に振り返ることと申しましたが、言い換えると**思慮深さ**です。そのため当然ビジネスにも役立つものです。世の中が複雑になり、前例を踏襲するだけでは正解を見出すことができなくなった今、思慮深さは、課題を解決する際に欠かせない力です。システム思考という言葉もありますが、課題を解決する際にも、事象だけに目を向けるのではなく、**課題が生み出されている構造に目を向け、本質を見極めることが非常に重要になってきています。**これはやはり一人では無理です。複雑な課題の背景を理解するためには、多様なステイクホルダーの視点で、課題を理解し、俯瞰する必要があります。このため、課題の本質をとらえるためには対話が必要になります。人との対話を通して他者の知っている世界、自分の知っている世界を足し合わせて全体をみていくことが必要な時には、**リフレクションと対話をペア**で実践する必要があります。**なぜそう思うのか**というスタンスと、評価判断を保留にして**何を聞き取るか**の大切さが分かっているのはパワフル(強力な武器)ですよね。

現地のシーズからビジネスを構築していく際に、現地の人が困っていることを**自分たちの解釈で定義してもソリューションにはつながらない**ということがあります。あなたが考えるニーズは、本当に相手のニーズであるか、と掘り下げていく思考のきっかけが事実と解釈を分けられるということから始まります。リフレクションは、全く違う市場を理解し、ビジネスをつくる上で非常に大事なものだと思います。

日本企業の課題とリフレクションの必要性

――グローバル開発の分野でも言われることですが、先進国側が途上国の課題を決めて支援する構図と同じで、そもそも課題がある前提ですし、課題を一方的に決めるのも問題ですし、課題の責任を相手に押し付けている可能性があることに先進国側は意識を向けることが必要です。マーケティングにおいても、売りたいモノを売りつけるのではなく、顧客も価値創造の主体として捉える対話型マーケティングが必要ですね。

熊平　日本企業は、世界でも一番性能が良くて、“Japan as No.1”にプライドをもってきたので、自分たちのスーパーハイクオリティな製品をどこの市場でも提供したくなってしまうという心の習慣がありますが、それはあまり意味がないですよね。その人たち(対象消費者)が今どんな状況で、それを次のステップにもっていくために何が必要かに目を向け、そこに合わせて何かを提供していくか、ということが必要。スーパーハイクオリティなものが彼らにとって意味があるものかどうか、ということにたどり着けないんですよね。それも事実と解釈の切り分けであって、自分が持っている解釈はどうであるか、その**自分のモノの見方や価値観がそこで利用できるのかをリフレクションできないと難しい**と思います

――リフレクションは自分自身の振り返りだけでなく、他者との対話においても役立ちますね。

熊平　**「共感」の聞き方にもこの４点セットが欠かせません**。通常、相手の意見だけを聞いて、自分の経験と価値観にあてはめて良いとか悪いとか判断している訳ですが、実は相手の意見を部分的にしか聞いていません。このため、**本当に相手の真意を正しく理解している可能性は、多様性が進めば進むほど低い**ということです。そうなると多様性から学ぶことも出来ないので、いろんな人と出会っているのに自分の枠はずっと変わらないという構図になってしまいます。

――内省や対話姿勢にない人と対話を進めるにはどうすればよいでしょうか？

熊平　質問力を使うしかないですね。まずは「そういうお考えなんですね」と受け止め、「どういうご経験でそういったお考えに？」など背景を尋ねていく、**質問しながら相手に対する認知の４点セットを考察**していく。自身の内省と同じように**事実と解釈を分け、批判、評価判断をしないで質問**をする、ということが大事です。人は意外と話し好きなので、話してくれるようになります。なるほどこういう経験をしてこういう価値観を形成しているのでそういうお考えになっているということを理解し、説得するのであればその価値観をもってしても、こういうことなら成り立つのではないかという提案をなげかけていく、というのが戦略になりますね。

図 3：認知の 4 点セット。意見（opinion）+経験（Experience）+感情（Emotion and Feeling）+価値観（Values）

――多様な価値観を尊重することは「豊かさ」の一つだと考えます。一方、そのベースに共有の価値観や規範がないと、個々の人達ばらばらになり、結果として個々の目標が達成できない状況になることを危惧しています。国家形成、会社設立、プロジェクト立案、ビジネス立案、どの場合も他者との協働事業によって個人では達成できない目標が達成できると思います。何のために私達は一緒に働くのか、そうした合意形成をする上でも、深い対話が役に立ちそうです。

熊平　**ゴールを共有する協働事業にはリフレクションと対話は欠かせない**ですね。成功の評価軸、つまりどういうゴールを一緒に目指すかをすり合せ、合意形成しなければなりません。そのために、自分自身、関わる人達との対話には是非リフレクションを意識して望んで頂ければと思います。

（2021 年 06 月 01 日）

■インタビューアー：

原孝友

■編集：

原孝友（AFF/AFDP マネジャー）

阿子島文子（AFF/AFDP 部長）