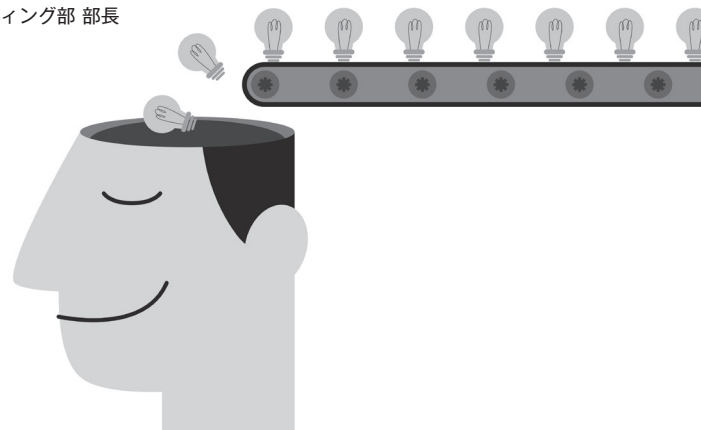


変化に強い組織になるための 「アンラーニング」 の進め方

社会情勢やビジネスモデルの変化が激しい時代、必要なのが「アンラーニング」です。古い知識や経験を捨て、新しいスキルを取り込む、アンラーニングのポイントを紹介します。

アルー株式会社
Human Capital コンサルティング部 部長
須藤 賢太郎



アンラーニングが 注目される理由とは？

2022年10月の岸田首相による所信表明演説以降、リスキリング（学び直し）が話題になっています。その背景にあるのはチャットGPT等の生成AIの台頭やDXであり、それに伴う労働市場の流動化といえます。

DXが進み、生成AIの進化も

相まって、多くの分野でさらに自動化が進んでいくでしょう。このままでは、現在ある仕事の大半が、近い将来なくなるのではないかと危惧されています。

いま従事している仕事がなくなってしまうたら、新しく別の仕事を始めなくてはなりません。そのため、リスキリングが推奨されているわけです。

しかし、リスキリングにより既

存業務におけるスキルをアップデートするにも、これまでと違うスキルを身につけるにも、培った経験が邪魔になることがあります。そのために「アンラーニング」が必要とされています。

「アンラーニング」とは、学んだ知識やスキル、習慣（信念）を意識的に捨てることをいい、「環境適応」のことだといえます。「学びほぐし」などと訳されることもあります。

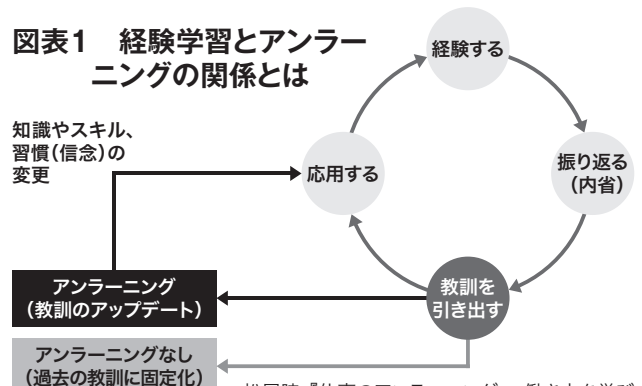
環境が変わると、知識やスキル、習慣（信念）を変えなければなりません。変化した環境に適応できなければ、パフォーマンスも上がらず、組織は衰退し消滅してしまいます。

現在は、そうした環境の変化がどんどん速くなっています。社会の変化のスピードが速まるなかで、新しい環境に適応するための手立てとして、アンラーニングに注目が集まっているのだと思われます。

「経験学習」と アンラーニングの関係

職場で成長し続けるには、経験から学ぶ力が重要だという認識が広まり、「経験学習」を取り入れ

図表1 経験学習とアンラーニングの関係とは



松尾睦『仕事のアンラーニング：働き方を学びほぐす』(2021)をもとに、アルー株式会社が作成

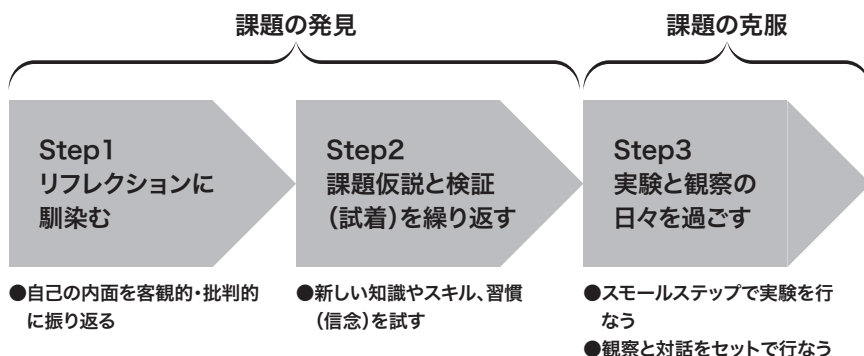
る企業が増えています。

実際、研修などで体得した経験学習が、ビジネスの成功に結びつくことも多々あります。

しかし、気をつけなければいけないのは、一度成功するとその成功体験にしがみつき、経験から学んだことが固定化・固着化してしまうことです。つまり、「光」として賞賛される経験学習には、時として「影」が差し込むことがあることを忘れてはなりません。

そして、この「影」を再び「光」に変える方法、それがアンラーニングです（図表1）。

図表2 アンラーニングの進め方



ドラッカーは著書『経営者の条件』のなかで、成功体験のなかから古いものを計画的に廃棄することこそ、新たに身につけた知識やスキルを自分のものとする唯一の方法であると語っています。

しかし、表面的な知識やスキルを変えることはできても、長年持ち続けた「仕事の進め方(スタイル)

ル)や「仕事の信念」の部分をアップデートするのは難しいのが現実です。だからこそ、経験を積んで自分のスタイルを持ち、ある程度活躍している課長(管理職)にこそ、アンラーニングが必要となります。彼らは、自分の仕事のやり方が「そこそこ通用してしま

う」ために、ゆるやかに下降線をたどっていることに気づきにくいのです。加えて、筆者自身の経験では、自分のスタイルや信念の部分までアップデートできる人は、学びに

対する意欲や知的好奇心が高く、変化を楽しむワクワク感を持つ人です。変化に強い組織をつくるためには、全社員を対象に変化を求めるのではなく、課長(管理職)に加え、とくに学びに対する意欲や知的

アンラーニングの進め方

では、アンラーニングの進め方を解説します(図表2)。

(1) 「リフレクション」に馴染む
リフレクションは、「内省」とも呼ばれ、自己の内面を客観的・

批判的に振り返る行為であり、「あらゆる経験から学び、未来に活かす」ことをいいます。

アンラーニングを進めるうえでのスターティングポイントが、リフレクションといえます。

自分自身の知識やスキル、習慣(信念)を客観的に振り返り、現在の業務上のパフォーマンス、ならびに自分の可能性に制限をかけていることはないか、批判的に点検していきます。

誰にでも、今日まで多くの場面で役立った知識やスキル、習慣(信念)や、これまでかたくなに信じ続け守り抜いてきたものがあるでしょう。それが時代遅れになりつつある可能性に目を向け、陳腐化しつつあることを自覚する行為がリフレクションです。

その際に、「過去に役立った知識やスキル、習慣(信念)が今後も未来永劫、役に立つはずである」という思い込みから抜け出すことが必要です。過去の成功体験から意図的に離れる「覚悟と謙虚さ」が大切になります。

(2) 課題仮説と検証(試着)を繰り返す

リフレクションを続けていくと、アンラーニングを必要とする

課題がおぼろげながら見えてきます。その時点の課題を、「課題仮説」と呼んでいます。課題仮説の発見で立ち止まらず、検証を行なっていくことが大切です。

その際のキーワードが、「試着」です。読んで字のごとく、試しに服を着てみることに同じです。新しい知識やスキル、習慣(信念)を、自分の生活のなかに取り込み、試してみよう。

お店で気に入った洋服を手に取り、フィッティングルームで衣服を試着してみると、身体にぴたりと合うサイズのときもあれば、丈が長すぎる、色がイメージと異なる等に気づきます。違和感がある際には、すぐに脱いで別のサイズや色のものを試すでしょう。

新しい知識やスキル、習慣(信念)を試す際にも、試着する感覚同様、うまくいったら継続し、少しでも違和感があるときや、思っていた結果にならなければ、すぐに脱ぎ捨ててください。

この「試着」を2〜3か月継続すると、真の課題が見えてくることが多いでしょう。試着、すなわち課題仮説と検証を繰り返し、真にアンラーニングが必要な課題を見つけてください。

(3) 「実験と観察」の日々を過ごす

真の課題の発見後は、克服に向けた「実験と観察」を行ないます。実験とはこれまでとは異なる行動様式を試すことであり、観察とは実験結果をさらにリフレクションすることです。

その際に注意すべきことは、以下の2つです。

① 実験はスモールステップで始める

実験は、スモールステップ（簡単な内容で小さく少しずつ）で始めると、すぐに実践できます。

小さく始めることで、うまくいかなかったとしても壊滅的な事態を避けることができます。

② 観察を必ず行なう

観察に関してよくあるのは、実験はしたものの観察をしないケースが散見されることです。

P D C A サイクルにおける振り返り同様、実験したことを観察することによって、善し悪しが明確になり、経験を血肉へと変換できます。実験以上に、観察の重要性に意識を向けて取り組む必要があります。

筆者が観察の際に重視するのは、1人で行なう観察に加え、皆

で対話することからの観察を取り入れることです。

たとえば、マネジメントという同じ悩みを持つ課長職の社員で集まり、仲間とともに対話学習（観察）を行なってはどうかでしょう。

あるいは同期入社仲間が集まり、対話学習をすることも考えられます。他者の異なる視点を自分に取り入れることで、観察の質は高まる傾向があります。

実験と観察の習慣は、変化に強い組織づくりの土台となります。

課長（管理職）や、学びに対する意欲・知的好奇心が強い社員が、スモールステップでの実験と観察を繰り返し、アンラーニングを進めていく姿を見せることで、自然と社員全員が失敗を恐れず、心理的に安全で挑戦しやすい環境が生まれるのです。

アンラーニングの効能

アンラーニングの効能について、経営視点、組織視点、社員視点から見えてみましょう。

(1) 経営視点

社員1人ひとりのアンラーニング活動は、会社の事業創造・新サービス開発といった「イノベーション」や「戦略実行力」に貢献します。社員の成功体験・固定概念を外すことが、新しい挑戦への取り組みのためのしなやかさ・柔軟性の向上につながるのです。

また、中期経営計画等の全社戦略の実行力・浸透力の向上に貢献することとなります。

(2) 組織視点

「憧れの課長（管理職）」の輩出につながります。

現代の課長（管理職）は、プレイヤーとしての目標達成へのプレッシャーが増加し、マネジメントにおいても1 on 1 ミーティング等の実施が求められ、業務の複雑さが増しています。プライベートに目を向けても、子育てや両親の介護等の世代であり、多くの悩みを抱える世代となります。

このような状況から、「出世しにくい」と思う若手社員の増加が、組織課題となっている会社は多数あるようです。

課長（管理職）が、アンラーニングによって変化を楽しみ、イキイキと仕事をする姿を皆にみせることができれば、チームをよい方向に進めることができます。そこからチーム、事業部へとよい影響力の波紋が広がっていき、結果と

して、会社全体がよい方向に進化していきます。

(3) 社員視点

どんな環境においても生き抜く力、変化に適応する力の獲得につながります。

昨今、少子高齢化に円安、エネルギー問題と日本経済をとりまく暗いニュースが多くなっています。そのなかで、「ビジネスパーソンとして生き残っていけるのだろうか」と、不安を覚える人もいます。

組織の慣例や前例、自身の過去の成功体験に縛られず、知識やスキル、習慣（信念）をアップデートする力があれば、たとえ明日、会社がなくなつたとしても生き残ることができるはずで

* * *

長い時間をかけて、自分を形成し守ってくれた習慣（信念）を、環境の変化に伴い急に手放せといわれても、不安や恐れという感情が反応し、反発や抵抗が生じてしまうものです。

そのことを理解したうえで、気張らずにできることから一歩を踏み出してみることで、成功体験を積み、継続して取り組むことがアンラーニング成功の近道です。●

すどう けんたろう 2007年3月青山学院大学大学院経営学研究科卒、同年4月アルー株式会社に入社。学生事業企画室長、商品開発部長を経て現職。主に管理職向け内面変容プログラム開発に従事。