

連載「プロマネの現場から」

第 195 回 『達人のサイエンス』

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

今年も新入社員が入社しましたが、4月1日の朝、入社式を終えた後、全グループ会社の新人向け研修のため、東京へ移動しました。今後、8月半ばまで IT の基礎スキル習得のための必修研修があり、その後、関西地区に戻ってきた後は、配属先の各箇所や各プロジェクトで、必要とされる個別スキルの習得が続きます。入社後、各人の目標とそれに必要な習得課題のため、OJT、OFF-JT、自己研鑽の計画を策定します。そして、その推進状況の確認とフォローについては、上司やコーチャーのラインだけでなく、職場任せにしないためにも、全社教育部門としても、4年目が終わるまで、月次での対話によるフォローを実施しています。その後、5年目以降の中堅社員から、50歳を超えるベテラン社員を含む全社員に対して、集合研修や受講し放題のeラーニングが複数提供されています。eラーニングの受講記録は、毎月、管理職層以上に共有されており、社員の関心あるテーマや、誰がどれだけ受講しているかを知ることができます。

ところで、この受講記録の一覧を見て、少し驚いたのが、業務に習熟した大ベテランの中に、毎月20時間以上、コンスタントに受講されている方々がいたことでした。一方、一通り仕事ができるようになった30歳前後で研修を止めてしまう人も多いことわかりました。

ITエンジニアとして、生涯学習を続ける人と、そうでない人との差はどこにあるのだろうか。

そんなに時、手にとったのが、ジョージ・レナードの『達人のサイエンス—真の自己成長のために』（*1）でした。

レナードさん自身、合気道の達人であり、この本には、自身の経験を踏まえて、様々な分野で達人と呼ばれる人々が、彼ら自身の精神と肉体をどう鍛練したのかを考察しています。また、ものごとの上達において必ず訪れる「プラトー」と呼ばれる停滞期間との向き合い方や、人間には現状を維持するホメオスタシスという性質があり、上達するためには絶えずそれを打ち破っていく必要があることなどが挙げられています。

今回は、『達人のサイエンス』により、達人になるための鍵を紹介したいと思います。

まず、マスタリーとは何か、を説明します。

「初めに困難であったことが、練習や実践を重ねるにしたがい、しだいに簡単で楽しいものになっていく不思議なプロセス」を指します。そして、マスタリーは、「豊かな成果をもたらすが、ほんとうは目的地や終点ではなく、むしろ一つの過程であり旅」で

ある。つまり、マスタリーとは、「マスタリーの旅」を歩むことを指します。私たちは、才能にかかわらず、「マスタリーの道を歩む意志さえあれば、年齢、性別、今までの経歴などに関係なく、この旅は誰にでも可能なのである」と、いいます。その一方、私たちは、「最終的な目的地」に到着することはあり得ない（最終的に完全にマスターできるような技能は、たいした技能とはいええない）ということを知る必要があります。

ところで、この「マスタリーの旅」の途中には、「プラトー」（学習性高原。学習が伸び悩んでいる時期で、学習曲線が水平になっている状態）が避けられません。

多くの人は、「何かをやれば、やった分だけ上がる」、「時間が経てば経った分だけ上がる」と思いたいものです。しかし、

マスタリーへと向かう成長曲線を見ると、初めての技能を学習する場合、短期間の上達のスパートがあるものの、その直後はだいたい直前のプラトーより少し高めのプラトーに向かってゆっくりと下降します。その後、技能の習得を継続すると、スパートが起こるものの、また直前のプラトーより少し高めのプラトーに向かってゆっくりと下降します。

つまり、「マスタリーの旅」をするためには、「自己の技能を磨き上げ、次の段階の能力を得ようと勤勉に練習しなければならぬ」りません。「そしてかなりの時間をプラトーで過ごし、その間はたとえ先が見えなくても、練習を続けなくてはな」りません。しかし、このマスタリーの学習曲線の形こそが、極めて順調な成長なのだ、といえます。

学習曲線がマスタリーへ向かって一直線に上昇し続けるというプロセスをたどらないのはなぜなのでしょう？

本書では、スタンフォード大学の神経学教授で脳研究の第一人者、カール・プリブラムの脳-肉体システムの仮説、意識的な思考より深いレベルで働く「習慣行動システム」にあるのでは、といえます。

私たちは得意な楽器を弾いたり、言葉を話したりするとき、どうやってそれを行なうかを全然意識していません。

「新しい技能を学び出すと、またいちいち頭を使わなければならなくなって、古いパターンの感覚、動作、考え方を、新しいパターンに置き換える努力が必要になってくる。」

ここで、習慣のシステムと結びついた「認識のシステム」と、海馬状隆起（脳の底部に位置している）に関する「努力のシステム」の出番となる。この「認知システム」と「努力システム」は、習慣システムを矯正するのに必要な期間、その一部となって習慣システムに新しい習慣を伝える。つまり認識システムと努力システムは習慣システムに情報を伝えて、習慣システムをプログラムし直すのだ。この再プログラムが終了すると、両システムは隠れてしまう。》

学習において、習慣システムが新しくプログラムされるたびに一段階が終り、認識システムと努力システムは隠れてしまいます。すると、行為の一つひとつをあえて頭で考えなくても目的が遂行できるようになります。この時点で、明らかな学習のスパートが起こります。しかし、実際には学習は最初から一貫して進展していたといいます。

そのため、マスタリーに到達するための最善の策は、最初のうちはできるだけ練習のための練習をすることになります。そして、プラトーにいる時もそれを不満に思うことなく、スパートが起きた時と同様に、プラトーにいることに感謝して、その状態をいかに楽しむかが大切になります。

では、この忌々しいプラトーを乗り越えるためにはどうすればよいのでしょうか。

レナードさん曰く、

「プラトーを愛するとは、永遠の「今」を愛することであり、必ず訪れる上達のスパートを楽しみ、達成という果実を味わうことであり、さらにその後すぐに訪れる次のプラトーを澄んだ気持ちで受け入れることなのだ。」

「プラトーを愛するとは、自分の人生における本質的で永続的なものを愛することなのである。」

といいます。

そして、成長とは、いまだ「いまここ」に存在する、と。

「目標やコンティンジェンシー（未来への依存性）は、前にも言ったように、たしかに重要なことなのだが、それらは感覚世界の彼方にある未来や過去に存在している。しかし実践、すなわちマスタリーの道は、過去でも未来でもなくただ現在にのみ存在する。あなたはそれを見、聴き、嗅ぎ、感じることができる。」

ところで、世の中には、継続できる人と継続できない人が存在します。と、いいつつ、圧倒的多数は継続できない人の方が多いのですが、その理由はどこにあるのでしょうか。

継続ができない理由、つまり、決意がくじけてしまう理由は「ホメオスタシス（恒常性）」にあります。

このホメオスタシスの問題点は、たとえ現状があまりよいものでない場合でも、それを維持しようと働き続けてしまうことにあります。また、ホメオスタシスは、私たちにとってその変化がいいのか悪いのかを区別できません。そのため、ホメオスタシスは、どんな変化にも抵抗します。そのため、良い変化ですら、自身にとっての脅威と解釈し、反抗します。

ホメオスタシスに対処するために、5つのポイントが紹介されています。

1. ホメオスタシスの活動に気づく

ホメオスタシスからの抵抗と揺り戻しをあらかじめ想定しておくことで、ホメオスタシスの抵抗にあった場合でも、マスターリーの旅を中断しないこと。

2. 変化に抵抗しようとする自分との「関係の調整（ニゴシエーション）」

ホメオスタシスの抵抗に対して遮二無二進めない場合は、「二歩進んで一歩下がる」（一歩進んで二歩下がることもある）ことをいとわない。

3. 支援体制（サポート・システム）を作り上げる

仲間を作る。同様なプロセスを経験したことがあるか現在その最中の人や、自らの変革の体験を話してくれ、あなたの問題にも耳を傾けてくれる人、あるいは後退しはじめている時は元気づけてくれ、落ち込んでいる時は励ましてくれる人などが支えとなる。

4. 規則的に練習する

「有意義な活動を多少なりとも規則的に（外面的な目標に到達するためではなく、むしろ練習それ自体のために）練習」すること。

「練習は習慣であり、何かを規則的に練習し続けていけば、変化という不安定な状態の中にあっても安定のベースとなるような、基礎的なホメオスタシスが得られる。」

5. 生涯、学び続ける

「学ぶとは、変ること」です。最高の学びは、「学び方」すなわち自分が変わる方法を学ぶことにあります。生涯学び続ける人とは、ホメオスタシスへの対処を学んできた人でもあります。

最後に、「マスタリーとは練習や実践のことであり、達人の道にとどまることなのだ。」といます。

馬場史郎さんは『SEを極める』において、「SEのキャリアは、年功序列で偉くなることではなく、年齢とともに成長することである」といわれていましたが、マスタリーの道のことを指していると考えています。

(* 1) ジョージ・レナード『達人のサイエンス—真の自己成長のために』、中田康憲・訳、日本教文社、1994 年刊