

走りながら、振り返る

——繋がりを持ち、力を合わせる。「振り返り」の型を習得しよう

2026.07.16



臨時総会に先立つ二時間。全国から集まった中央評議員が、「振り返り」というテーマの前に座った。

2026年7月11日、品川。ファミリーマートユニオンの第36期臨時総会に先立ち、冒頭の二時間を使って「中評カレッジ」が開かれた。テーマは、「振り返り」である。

いま、現場は走り続けている。一つの山を越えれば、また次の山が現れる。短期の取り組みが重なり、一人ひとりのマンパワーで日々を乗り切っている。次々とタスクが降りかかるなかで、振り返る時間はなかなか持てない。そうして経験は、活かされないまま流れていく。

しかし、正解のない問いに向き合い続けるために要るのは、外から与えられた目標をこなす力だけではない。自分は何を感じ、何を大切に、人や組織とどう関わっていきたいのか。その抛り所を、自らの内側で育てていく力である。

振り返りとは、反省でも、ダメ出しでもない

この日の探究は、成果や評価、数値といった目に見えるものの下へ、静かに降りていく。何を考え、何を感じ、その奥にどんな価値観が息づいているのか。普段は水面下に沈んで見えなくなっているものを、書いて、話して、掬い上げていく。

登壇したのは、『週イチ・30分の習慣でよみがえる職場』の著者であり、実践家として数多くの現場に立ってきた小森谷浩志。参加者自身が考え、言葉にし、対話する。そのプロセスそのものを、二時間かけて体感していく時間となった。



01 — WARM UP

歩いて、止まって、語り合う

会場を自由に歩き、合図で止まる。近くの人とペアになる。

最初の一步は、頭ではなく身体から始まった。小森谷の合図で、参加者は席を立ち、会場をゆるやかに歩き出す。「止まってください」「歩いてください」。途中から合図が入れ替わり、笑いが漏れる。何をやらされているのだろう、という戸惑いも含めて、場の空気がほどけていく。



合図で足を止めたところから、隣り合った人との会話が始まる。

やがて、近くにいた「はじめまして」に近い相手とペアになる。話す話題は、子供の頃に好きだった食べ物。そして、最近嬉しかったこと。肩書きや役割をいったん脇に置いて、一人の人として、初対面の相手と言葉を交わす。

初めて言葉を交わす相手と、その人がどんな人で、何を大切にしているのかに触れていくと、場の温度が変わっていく。会場は少しずつ賑やかになり、初めての対話が、あちこちで生まれ始めていた。



02 — FIRST STEP

書く、話す

いま抱えているコミュニケーション上の課題を、まず個人で書き出す。

ほぐれた場で、小森谷は「書く」と「話す」という二つの行為へと入っていった。まず、いま自分が抱えているコミュニケーションや関係性の課題を、一人で紙に書いてみる。数分間、会場からはペンの走る音、紙のめくれる音しか聞こえてこない。

書くと、何が起きるのか。小森谷の問いかけに、ある参加者が答える。「なんとなく曖昧に思っていたことが明確になって、重点として立ち上がってきた気がする」と。書くという行為は、頭のなかにあるものを外に出し、観察できる対象に変える。それ自体が、内省を深めていく。

書いたものを、隣り合った二人、三人で共有していく。話し終えた頃、小森谷が問いかける。「話す、共有すること自体で、何か起きたこと、感じたことは」。

ある参加者が答えた。

「総務として現場に立つ自分と、建設を担う相手。話すうちに、自分たちが互いにモヤモヤを抱えていたことが分かった。同じ解決に導ければいい、それはお互いにとって発見だ」。

こう語られ後に、小森谷は、もう一つ問いを重ねる。

「自分の中にどんな変化があったとか、どんなことを感じたのかっていうのはいかがですか」。

「一方向の目線でしか、その問題を捉えられていなかった。立場が違う人からすると、違うことで悩んでいる。ちょっと視野が広がったといいますか」 —— 参加者

問われることで参加者の思考は加速し、経験は学びへと抽象化される。これがこの内省と対話を豊かにする問いの持つエネルギーだ。

書く話すは、内省と対話の筋肉である。

これらは一日二日で作るものではない。少しずつ続けることで、筋力トレーニングのように育っていく。



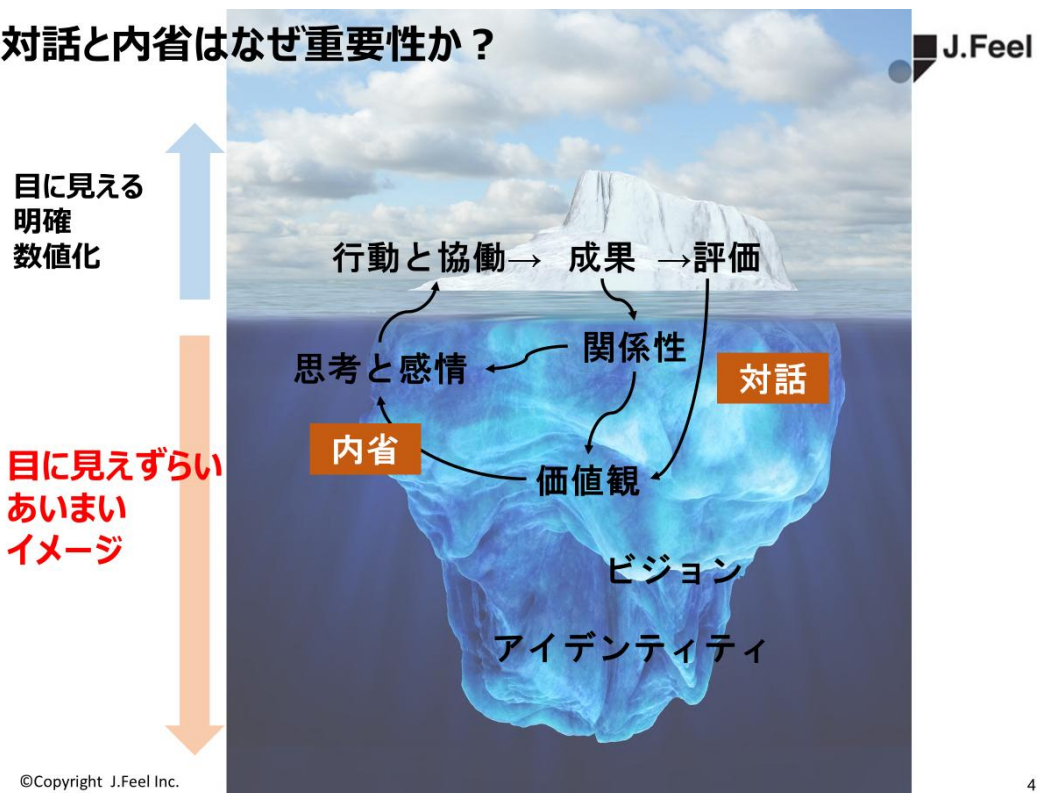
冰山モデルと経験学習モデル

ホワイトボードに、二つの図が手書きで描かれていく。

ここで小森谷は、この日の拠り所となる二つの地図を示した。

一つは、冰山モデル。成果と評価は、水面の上に出ている。目に見え、数値化できる世界である。会社の方針として外から与えられた行動で成果を出す。確かに時に人を動かすエネルギーとなる。しかし、そこだけで進み続けると、やらされ感がこみ上げ、内側が枯れていく。水面の下には、自分がどう感じ、その奥にどんな価値観があるのか、内側から湧き上がってくるものがある。本来はこちらエネルギーのほうが、ずっとパワフルで豊かなのだ。そこに触れるためのツールが内省と対話である。

対話と内省はなぜ重要性か？

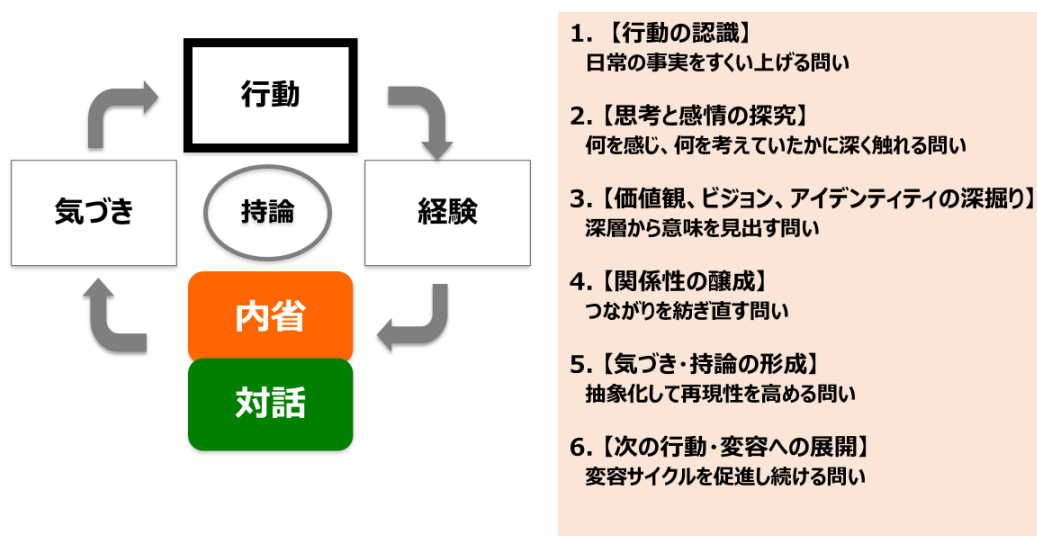


4

図 | 冰山モデル 水面の上に出ているのは、行動・成果・評価。明確で、数値化できる部分である。その下に、思考と感情、価値観、そして「自分は何者か」という、曖昧で数値化しにくいものが横たわっている。

もう一つは、経験学習モデルだ。行動から経験が生まれ、それを内省し、対話する。すると気づきが生まれ、次の行動へとつながっていく。この循環を、螺旋階段をのぼるように繰り返しながら、人は学びを深めていく。自転車に乗れるようになったのは、本を読んだからではない。転びながら、身体で覚えていったからだ。複雑で奥深いものほど、自らの経験から体得していくよりほかはない。

変容に向けた振り返りサイクル（経験学習モデル）



参照：重光直之、片岡裕司、小森谷浩志（2017）『週イチ・30分の習慣でよみがえる職場』日本経済新聞出版社

©Copyright J.Feel Inc.

7

図 | 経験学習モデル 行動が経験を生み、内省と対話が気づきへと編み直し、また次の行動へ。この循環を回し続けることで、経験を起点とする変容のサイクルが育っていく。

小森谷は、感情と価値観のつながりを、自身の経験を例にして示した。電車で、後ろにいた青年がそっと先輩に席をゆずり、落とし物まで爽やかに引き受けていった。その清々しさの奥には、思いやりや礼儀正しさを大切にする、自分の価値観が横たわっていた。価値観が満たされると、快い感情が浮かぶ。だから感情を糸口にして、氷山の奥にある、自分が何を大切にしているのかを見つめ直すことができる。



マネジメントハプニングス

3人1組。一人が3分語り、二人は3分、問いをかける。アドバイスはしない。

いよいよ、この日の核となるワークへ入っていく。マネジメント・ハプニングス。この一週間ほどのなかで、心が揺らいだ出来事を一つ選び、シートに書き出す。いつ、どこで、誰と、何があり、何を感じ、その奥にどんな価値観が横たわっていたのか。書き終えたら、その体験にドラマのようなタイトルをつけてみる。タイトルをつけることは自分の経験を、少し離れて俯瞰するうえでは大切なプロセスだ。

3人1組になり、一人が語り、残りの二人は耳を傾けながら問いをかける。ここで繰り返し念を押されたのは、アドバイスをしないということだった。問いをかけることで、語り手自身が経験学習のサイクルを回していく。その背中を、そっと押す。会場のあちこちで、聞く人、考え込む人、身を乗り出して語る人が生まれ、いくつもの表情が同時に立ち上がっていた。



聞く、考える、語る。同じワークのなかに、いくつもの表情が同時に立ち上がっていた。

語り終えた参加者たちが、感じたことを口にしていく。ある参加者は、聴き手として、相手にどんな問いを返せばよいのか、その場で言葉が出てこなかったと正直に語った。

「問われて、固まってしまうくらい答えられなかった。それが、自分に欠けていた部分なのだと気づいた」 —— 参加者



アドバイスではなく、問いを返す。答えを出すのは、語り手自身である。

答えられなかったこと、詰まってしまったこと。それ自体が、この日の大きな気づきになっていた。日々のなかで見過ごされていく小さな経験を、書いて、話して、問われることで拾い上げ、学びに変えていく。経験学習のサイクルが、まさに回っている瞬間だった。

アドバイスではなく、問いを贈る。



05 — CLOSING

一日の終わりに残ったもの

最後に、参加者はもう一度、静かに振り返る。感じたこと、気づいたこと。そして、これから自分は何から始めるのか。

「振り返りをやってみられそうですか」という問いに、ある参加者は「できません」と正直に答えた。そのうえで、時間が作れないのなら、意識的に作るしかない。そう覚悟を口にする。

「時間が作れないのなら、意識的に作るしかない。毎週金曜日の夕方に、時間をつくってやろうと思う」 —— 参加者

上司からのリマインドに、ふとイラッとしてしまう。その感情を見つめ直した参加者もいた。

「イラッとした感情そのものは自分のものとして大事にする。ただ、その感情のまま相手に言い返すことは、しないようにしたい」 —— 参加者

感情に飲まれず、けれど感情を無いものとせず、その奥に何が息づいていたのかを見つめる。ほかに、頭の中を書き出すことから始めたいと語る人、傾聴して寄り添いたいと語る人など一人一人が自分に合った学びを持ち帰っていた。



FACILITATOR'S VIEW

二つのレンズで、この日を読み直す

この日のワークショップを、冰山モデルと経験学習モデルという二つのレンズで、もう一度捉え直してみたい。

普段、私たちの視線は、どうしても水面の上に集まる。成果、評価、数値。それらは明確で、扱いやすいからだ。けれど、質の高い行動や協働は、何を感じ、何を大切にしているかという水面下から立ち上がってくる。この日のワークでは、その水面下へ触れる体験を味わった。書くことで内側を外に出し、話すことで他者の視点に触れる。一人では見えなかった自分が、内省と対話のなかで浮かび上がっていった。

そんな中でも、光を当てておきたい場面がある。「話すこと自体で何が起きたか」という最初の問いに、参加者は出来事を語った。誰と、何が分かり、これからどうしたいか。それは十分に意味のある共有だった。しかし、ファシリテーターは、そこで止めずに、「自分の中にどん

な変化があったとか、どんなことを感じたのかっていうのはいかがですか。」と問いを重ねた。同じ体験に、もう一度、別の角度から問いを投げかける。すると参加者の視線が、出来事から自分の内側へと移り、「視野が広がった」という言葉（学び）が立ち上がった。

問いをわずかに変えるだけで、内省は水面下へと向かっていく。答えを引き出すのではなく、その人が自分の経験に出会い直すための、はじめの一步を問いとして差し出す。問いは、答えよりもずっと大きなエネルギーを持っている。この日、参加者が何度も体感していたのは、そんな力だったはずだ。

もう一つのレンズを当てると、この二時間そのものが、経験学習モデルの一周だったことが見えてくる。参加者が持ち寄ったのは、この一週間で心が揺らいだ出来事、つまり経験である。それを書いて内省し、三人で対話し、問われることで気づきが立ち上がった。そして最後に、「毎週金曜日の夕方に時間をつくる」など、次につながる行動が口にされた。

あらためて振り返ると、この二時間は、何かを新しく学ぶための時間ではなく、これまでの日々を、ほんの少し仲間と振り返り、対話をするための時間だった。

セッションが終わった直後、会場のあちこちで、配られた書籍のページをぱらぱらとめくる参加者の姿があった。その手はすでに、次なるサイクルを回しはじめているようにも感じられた。

