

横山太郎が語る

現場のアクションラーニング

① アクションラーニングの真価をもたらす場づくり



(よこやま たらう) 社団法人中部産業連盟 東京本部人材革新コンサルティングセンター所長、上席主任コンサルタント

1959年東京都生まれ。82年、学習院大学法学部卒業。民間企業勤務を経て、92年、社団法人中部産業連盟に入職。以来、意識改革活動、組織風土改革、アクションラーニング、人材アセスメント、その他のリーダーシップ教育、人材マネジメントコンサルティング等の人材開発全般に従事。数多くの企業にて、教育研修の実施、能力開発支援を行う。著書に、『アクションラーニング実践術』『人と組織を育てるリーダーの質問術17手』『人と組織を動かすカリスマな質問力』『ポスト成果主義の人づくり・組織づくり』(日刊工業新聞社)などがある。

アクションラーニングの真価は、適切な場を設営しなければ発揮されない。それは「絶対に安全な場」「絶対に安心できる場」である。受講者のホンネ、本心が吐露され共有されない限り、所期の人材育成は進まないし、問題も解決しない。真のアクションラーニングにはならないのである。

日常の会議のなかで、ホンネが自由闊達に表明できて、体面にこだわらず、最良の意思決定だけに意が用いられている組織ならば、ことさらアクションラーニングなど行わなくても足りる。しかし、そのような会社はほとんどないのではないか。

そうした前提がないのに、聞きかじってきたルールだけで経験未熟なコーチが、日常の会議をアクションラーニングにより行おうとすると、百発百中で失敗する。やってみればすぐ分かるがホンネの交換なく、質問やコーチ介入その他のルールにだけ従う討議は、空虚である。ただでさえ、普段の会議は時間が足りず、真の意見交換が不十分なのだ。そこへ発言を質問に置き換えよだとかルールをかぶせたら、一層非生産的になる。

組織のなかでは、利害相反や心情葛藤が渦巻いている。日常の会議は、その切実な事項を、意思決定する場である。急にアクションラーニングの原理として、支援、共有、対等と言ってみても、無理である。期限が切られ、出席者の序列の定まった場で、自由闊達なホンネの交流がすぐに生まれるはずがない。刻限が過ぎれば場の上位者が、「審議を尽くした以上は、あとは私が判断するので、決めた以上は皆それに従ってほしい」と宣告するのは、当然すぎることだ。そうでなかったらアクションラーニング以前に、マネジメントになっていない。

対照の鮮やかさに本質がある

だから、まず組織的意思決定の会議の場とアクションラーニング

② アクションラーニングに対する誤解をひもとく

③ アクションラーニングの真価をもたらす場づくり

④ アクションラーニングにはなぜ速効力があるのか

⑤ アクションラーニング・コーチの決定的な重要性

⑥ アクションラーニングの成否を分ける質問力

⑦ アクションラーニングの成果を検証する

の場は絶対に区別しなければならぬ。その上で、ホンネを語っても、とがめられることのない場を設営するのだ。「今日はそうした場です」と開講早々に主催者とコーチが強く訴える必要がある。アクションラーニングを多くの場合、守秘義務を約束する研修として日常と切り離し、比較的ゆったりした時空間にて実施するのはそれゆえである。

次にコーチが指示するのは、問題の提示である。重要で差し迫った問題を出してくださいと言う。そうした題材でない相互の啓発は進まない。少々ややこしくなっている。現実の利害葛藤の場と切り離せと言いつつ、最も切実な問題を示してくださいと言うのだから。この対照の鮮やかさがアクションラーニングの本質部分である。

受講者のなかには、まだ疑心暗鬼な人もいる。だからそうした鮮度の高い問題をすんなり出せる雰囲気をつくりあげないと

いけない。言葉では簡単だが実現はさほど容易ではない。

私は各受講者が問題提示を書く前に、しつこく訴える。「今日はホンネで討議することが目的ですから守秘義務をかけているので、そうである以上、一番重要で切実な問題を出してくださいね」。

まだ「こんな場で本当の話をしていいのだろうか」という思案顔の人もいるが、ここまで進むと、なかには積極的な人もいる。「いいんだよ、君、ありのままに出せば。そうそう君の所は、あれが一番いいよ」「うーん、あれはちょっとまずいのでは……」「まずいからこういう場で討議するのだよ、先生、今回はそういうことでしょう?」。こういう受講者がいると本当に助かる。

しかし、この種の積極的な受講者は、その前にコーチの姿勢を实によく見ていることを忘れてはならない。つまりコーチが、守秘義務を守るばかりでなく、本気で彼らの問題解決を支援しようと思っているかどうかを、である。そのお眼鏡にかなわないとこの種の態度は現れない。

「ともかく何か出せ」と言ってみると、あとから本人もそれほど悩んでいないことに気づき、研修の雰囲気ダラリとしてしまう。啓発も学習も進まず、アホらしい、時間のムダだという空気になる。学びの多い討議となるよう運営する責任は、受講者ではなく、あくまでコーチにある。

ホンネが出やすい空気を醸成する

一番重要な場づくりはまだこれからだ。重要緊急なテーマが出たとしても、それに関するホンネが語られるかはまた別の問題だ。本人がなお言いたがらない最重要な事実を引き出すのは難しい技術である。

「ある部下が成長しないので困っている」「なぜですか」「私の方針を理解した行動にならないからです」「なぜ理解しないのですか」「ビジネスマンとしての意識が不足しているからでしょう」「それを植え付けるにはどうしたらいいですか」「そう、教育しかないですね」「ではどんな教育がいいですか」。こういう一本調子で平板な問答をいくら繰り返しても、実益はない。アクションラーニングとも言えない。この問答にはどこにも問題提示者が自分を振り返る瞬間が出てこないからである。こういう会話がずっと続いたら、コーチが、ホンネや最重要な事実に迫れるよう場に働きかけなければならない。

せめて例えば、「その部下に関して最近一番困ったことはどんな例ですか。具体的に教えていただけますか」と質問しなければ話の焦点は合わない。それでも、核心の事実をすぐペラペラしゃべる人はそう多くない。「いろいろありまして」「ええ、いろいろあるのでしょうかから、そのうち一番重要で、皆さんが分かりやすい例

を」「うーん……」などと続けば何か語られるまでじっと待つ。これがなかなか難しい。温かく見守る「間」や「溜め」が取れずに次から次へ違う質問が重なっていく。こうしたときは皆でじっと辛抱して核心が語られるまで待つ必要がある。それでも最初はわざと些細な例を言うかもしれない。誰しも核心を語るのは恥ずかしいし怖いのである。支援的な空気が場に醸成されていないと、ホンネは出ないのだ。そして核心が語られると、一気にはずみがつき共有感が非常に高まる。

ホンネや最重要の事実が出なければ、いくら時間をかけても真のアクションラーニングにはならない。好意的に言っても話し方作法教室である。

あるクライアント企業では役員を集めてアクションラーニングを行ったのだが、ある役員がポツリと言った。「本当のことが言えて、本当に実質の討議ができて、本当によかった」。3度も「本当」と言ったので皆が一気に爆笑した。その感想が出るまで、彼の問題に関する討議に2時間余りを費やしている。場づくりが成熟し完結するプロセスにそれだけ時間がかかったのだ。その問題は、当然ながら、会社の戦略、いや命運を左右するような内容であった。そんな重大な問題に関し、日頃本当のことが言えていないのである。アクションラーニングの真価が問われた場面だった。