

横山太郎が語る

現場のアクションラーニング

② アクションラーニングにはなぜ速効性があるのか



(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戦術』『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になぜ速効性があるかと言えば、それは自分自身と向き合うからである。「自己客観化」である。そうでないものは名前を何と付けたとしてもアクションラーニングではない。自分自身が問われることなく重要な問題が解決されるとしたら、たぶん大した問題ではなかったのだろう。だから、表現を変えれば、自分とどれだけ深く向き合う場をつくりあげられるかが、アクションラーニングの成否を定める。

そのために、すでにアクションラーニングにはいろいろな原理原則が定めてある（煩瑣で細かいルールではない）。問題はその内容ではない。場にそれが真に浸透しているかである。その第一は「切実な現実の問題を提示すること」。第二に「守秘義務と自由闊達」。これらは前号で述べた。

深い「共有」の場を醸成する

次に「共有、支援、対等の原理」。これはアクションラーニングの討議の中で次第に醸成される面もあるが、それが始まる前に、私はこの点を一番繰り返し伝えていく。共有等の原則が損なわれれば人は自分とは向き合わないものである。せっかく自己開示して提

示した切実な問題を、軽々しく批評されたと思ってほしい。「君に何が分かるのか」という他人への感情的反発を生むだけになってしまう。問題保有者によってはペースの少しゆったりした人もいる。逆に力に自信があるメンバーは概して気が短い。放っておけば「おいおい、そんな些細なことを悩んでいるのかい」という態度になりがちだ。人を見下し、評価する雰囲気からは、共有は生まれえない。

また、見下すとまでいかになくとも、なかなか他人の真の苦衷を理解するのは簡単でない。人間は、ついつい自分の経験の尺度でのみ物事を測る。自分の過去の事例に当てはめ、その固定観念的な図式をなぞるような質問が増えると、

① アクションラーニングに対する誤解をひもとく

② アクションラーニングの真価をもたらす場づくり

③ アクションラーニングにはなぜ速効性があるのか

④ アクションラーニング・コーチの決定的な重要性

⑤ アクションラーニングの成否を分ける質問力

⑥ アクションラーニングの成果を検証する

共有感は損なわれる。そんなとき私はコーチとして「私たちは気持ちを真っ白にして彼の話を理解しようとしているのでしょうか」などとよく問いかける。問題提示者の話に「分らん、分らん」とやたらと腕を組んで顔をしかめるメンバーもいるかもしれない。こういう人は現実には少々頑固だとしても親分肌で親切な人が少なくないのだが、この場面ではそれが逆作用になる。そんな際にはコーチとしてこう言う。「分らん、じゃなくて、全身を鏡にして彼の言うことを分かっていきましょうよ」。

そうした行きつ戻りつを、30分、1時間と過ごすとは、こうしてやがて「そうか、君はこんなに大変な問題を抱えていたのだね」とその場にいる全メンバーが、深く「共有」できる瞬間がやがてやってくるのだ。こうした経緯の細部は、紙幅が足りないので、恐縮ながら拙著『リーダーの質問術17手』などをお読みいただきたい。

自己客観化が「開眼」の境地に

「共有の場」ができると、次第に誠実で真摯な、問題提示者を助けるための本質的質問のほうが多くなる。ついには問題提示者の心境がポジティブに苦しくなり、返答に詰まるような質問も出るだろう。しかし雰囲気は全く支援的であり産みの苦しみであることは本人にも分かっている。

これは、アクションラーニングがその真価を発揮する場面について到着した何よりの証拠だから、コーチはこの瞬間を、宝物のように大切にしなければならない。ここしか自分と向き合う瞬間は決して来ない。

こうした雰囲気をごく日常の場面では「気まずい」という。だから、気まずいのはよくないということ、他のメンバーがより軽い質問に切り換えようと割って入ってくるかもしれない。が、ここはわざわざそうした場面をついに創出したのだ。コーチは絶対に介入し続け、本人の変化を見届けるまで動いてはならない。ここまでの30分、1時間は、この数分のためであったのだから。ついに問題提示者が真摯に受け止める。「私はやっと分かった、ありがとう」と周囲に叫びたいような気持ちになっている。気まずい、どころではない。大げさに言えば「開眼」である。

このとき実は、見ているメンバーからは窺い知れないほど深く、

問題提示者は自分の行く方来し方のありようを振り返っている。この自己客観化は、悟りの境地とまでは言わないが、一度経験すると決して忘れられない深い振り返りである。これが今回のテーマの速効性に直結するのだ。

多くの場合当初の問題は、少し極端に言えば「上司が悪い、部下のせいだ、協力しない他部署がおかしい、景気が悪いのがいけない」と表現されている。この自分と向き合う自己客観化のプロセスを経ると、必ずと言ってよいほど、「問題の所在は自分の側にあった」という表現に変わるのである。「人のせいにしても無意味だ」「私の問題は私自身が手を汚さない限り、私がリスクを取らない限り解決しないのだ」と言ったほうが分かりやすいだろうか。どちらにしても、問題を自分の行動半径の中に納めない限り未来永劫に解決しないのである。

この深い振り返りが、これまで取れなかった行動へのコミットメントという強い決心へと転化するのはもう時間の問題である。「ではこの件、明日上司に申し上げます」などと言う行動計画は別に珍しくはない。騎虎の勢いとか、兵は拙速を尊ぶなどと言うが、この場合は熟慮に速度が加わるのだから、成功確率が飛躍的に高まるのは当然である。

そうして立てられたアクションプランゆえ、日常とは比較にならないくらい速効性が高いのであ

る。実際そこまで深い振り返り、自己客観化を進めながら、会社に戻ってから何も着手実行しませんでしたということはまず起きない。それでは仲間に合わせて顔もない。ここが他のスキル向上型の研修と根本的に異なる点である。そして何より、自分のリスクテイキングとコミットメントにより成果を上げれば、それは真の成功体験となり、その人のマネジメント能力の大きな向上に通じる。こうなると、その人がすでに以前のその人でないことが誰の目にも明らかになる。

そのように変化成長を遂げた人に、あとで「どちらにしてもこうなったのですか」と聞いてみるが、「そうです」と私は言われたことはまずない。「あの研修（アクションラーニング）がなかったら、迷ったままずっと行動が遅くなっていたでしょう」という返答が常である。

だから、会社としては、どうしたらなるべく純粹にそうした場がつかれるかに意を注ぐのが何よりだ。アクションラーニングの進め方をむやみに定型化したり、評価的な成果管理を採り入れたりすると、受講者の意識は、自分自身ではなくて、そちらをなぞることに向かってしまい、自己客観化からは遠のく。たちまち効果半減である。自由、自律、そうした彼らへの信頼を付与することは、アクションラーニングにとって最も本質的な事柄である。