

横山太郎が語る

## 現場のアクションラーニング

## ⊗ アクションラーニングの成否を分ける質問力



(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入り口は問題解決であり、質問力の効用はまずそこにはっきり表れる。問題解決というと、すぐにロジカルツリーを書いたりする論理的思考などが思い浮かぶが、これは分析の道具としては有効かもしれない。しかし、分析というのは問題解決の半分でしかなく、もう半分は、意思決定と実行であり、一般にこちらのほうがずっと難しい。適切な質問力はそのどちらにも有用である。

そればかりか、実はその前半の分析ですら、そうした道具が、私たちが冷徹に現実と向き合うことを、十分に助けているかといえは、心もとない場合が少なくない。質問はそこでも威力を持つ。

例えば、読者にとって今一番重要な問題を思い浮かべてほしい。それを分析するとき、他人に指摘されてはじめて、自分が気づいていないところに本質の原因が見つかったという経験はないだろうか。自分にとって一番嫌な事実、見たくない事実を、原因の第一としてそうしたツリーに自発的に必ず挙げているだろうか。根本と思われる原因を、上司が聞きたくないとき、報告書に明確に書くだらうか。私たち

は、一人ぼっちでは、自分の立場、利害、固定観念から離れて問題だけを見つめることは（本当はそれこそが長い目で自分の立場や利害を守る道なのだが）まず難しい。まして、問題解決の後半の意思決定、実行となると、従来の手法は、効力を持ちえない。

こうした人間性の本質に根差した状況に対してほとんど唯一有効なのは、共有、支援、誠実、友情などに富んだ仲間、同僚からの質問なのである。私たちが人生の節目において大きな影響を受けたのは、肉親、親友、教師、上司その他、本当に親身になってくれた方々の自分への真摯な問いかけである。アクションラーニングは、その状況を、仕事そのものを題材

⊗ アクションラーニングに対する誤解をひもとく

⊗ アクションラーニングの真価をもたらす場づくり

⊗ アクションラーニングにはなぜ速効性があるのか

⊗ アクションラーニングコーチの決定的な重要性

⊗ アクションラーニングの成否を分ける質問力

⊗ アクションラーニングの成果を検証する

にして現出させるのだ。

## 3つの重要な質問タイプ

私は、拙著『リーダーの質問術17手』において、こうしたアクションラーニングの本質を支える質問を17種に類型化した。ここでは重要な3つの質問タイプを取り出して述べたい。

その第一はセッション序盤での「最重要事実特定質問」。どういうわけか、経営者、マネジャーというのは「Why質問」と「べき論質問」が好きである。事実をちょっと聞きかじっただけですぐに「それはなぜか」「ならばこうすべきではないか」とつながっていく。「なぜ」と聞くのが悪いわけではないのだが、「Why」が好きな人は、多くの場合「何(What)」が起きたのかを十分聞き取らないうちに「Why」を連発する。そうすると、出てくるものは、問題提示者本人の主観や情念、当て推量が多くなる。それらは、この段階では、問題解決の道筋を大きく

狭めてしまう。「なぜその部下はあなたの言うことを聞かないのですか」と問う前に、「あなたが一番まずいと思う、その部下の行動例を教えてくださいませんか」というような質問のほうが序盤でははるかに重要である。が、経験を積んだコーチが促さないとなかなか出にくいものだ。そう聞いたからといって、すぐに最重要な事実を語る人のほうが少ないかもしれない。だからそういうことを語ってみたいと思わせる雰囲気、質問者に備わっていないといけない。そういう意味では、質問力は表現力ではなくて実は人間力である。それが次に述べるタイプの質問には如実に表れる。

最重要事実はたいていホンネとセットになって語られる。そうしたものが出てきたときに、「なぜしくじったのですか」などとすぐにそれを評価、判断、分析する質問をするとどうなるか。多くの場合「何とぶしつけな」と相手に感じさせ、彼が心を閉ざすほうに作用するだろう。だからそこではまず、「感情移入質問」を投げかけるのが肝心である。ひどい事実や失敗が語られたときには、まずせめて「そうですか、それは大変でしたね」と言っているだろうか。相手の痛みを共有して沈黙してもよい。必要な沈黙を欠いた対話には深みが出ない。

感情移入ができたら、「視点切り換え質問」が重要になる。たぶん技術的には一番難しい。逆に優

れた資質を持つコーチは例外なくこれが上手である。事態を定義し直すことは、問題解決にも行動変容にも非常に有効である。「大変お苦しいご様子ですが、つまり、あなたの能力をもってする以外、この事態が解決できないと誰しも認めているのですね」などとタイミングよく聞けると、ぐっと雰囲気が変わる。日常的場面なら、動機づけが上手な上司は「何ができていないか」とはすぐ言わない。「これまでできなかったことで、今回できたことは何か」を先に問う。結局、同じ内容を話しているはずなのに結果がずいぶん異なる。

他の有効な質問を含め、これらを波状的に繰り返していると、必ず問題提示者本人が、自己とまっすぐ向き合うときに必ずやって来る。「つまりは問題は自分自身の内側にあったのだ」と深く振り返る。適切に質問を活用すれば、こうした省察は必ず生じる。アクションラーニングが問題解決という入り口をはるかに越えて、意識改革、行動変容に有効といわれるゆえんである。それは、他メンバーの深い共有に基づく質問力により生じる。これがアクションラーニングの成否を最後に分ける。

### あなたは社長か技術者か？

さらに言えば組織の運命を変えてしまう偉大な質問力ということもある。これは経営者の領域である。経営者の仕事は、毎日が自組

織の命運を賭けた自問自答である。その意味で、常住坐臥がアクションラーニングである。

例えば、誰でもご存じのホンダという会社がある。創業者は言うまでもなく、天才技術者本田宗一郎氏である。しかし、人は誰しも必ず老いる日が来る。本田社長がいつまでもエンジンの開発技術に口を出し過ぎて、若いエンジニアたちが困り果ててしまったことがあった。彼らは藤沢武男副社長に何とかしてくれと泣きついた。こちらは経営の天才かもしれない。藤沢氏は本田氏を訪ねたが、技術的なことは一切聞かず、ただ一つだけ質問をした。「あなたは社長なのか技術者なのか、どちらかはっきりしたほうがよいと思う。どちらなのか」。本田氏はしばし沈黙の後「自分は社長だ」とポツリ答えたという。技術の問題から手を引くという意思表示である。「ホンダという会社が、ついに宗一郎から手離れた瞬間だった」と後に藤沢氏は語った。当時は最後発の4輪車メーカーにすぎなかったホンダが、今日のエクセレントカンパニーになったことには無数の要素があるだろう。ただ私には、その源流に、この藤沢氏の偉大な質問があったように思えてならない。

この本田・藤沢問答をはじめ、真に力量優れた20余名の質問の偉大な影響力を、拙著『カリスマな質問力』に描写してみた。興味ある方はご参照いただきたい。