

## 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コーチの決定的な重要性



(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あっては、コーチがいなければ起こしえない変化、意識改革ということがある。デービッド・ケーシーという人がいる。アクションラーニングの偉大な創始者レグ・レバンスのお弟子さんである。彼は論文の中ですでに30年以上前に、それを述べている。問題を保有したメンバーが、問題の本質に直面することを避け、自分の殻の中にこもりようとしているときに、それを破るよう支援できるのは、多くの場合ファシリテーター（コーチ）だけだ、と。

多くの場合というのは、他のメンバーの中にそれをする人がいればコーチがしなくてもよいという意味だ。ケーシーが言ったように、私も経験上その確率は低いことを知っている。なぜだろうか。メンバーは、通常は、会社の同僚または何らかの友好的関係にある者同士である。ある同僚が、問題に真正面からぶつかるのを避けていると気づいたとしても、それを正すよう促すのは勇気もいるし、自分はどうかと問われるかもしれないからだ。

### 本質に行き当たるために

問題の本質に自律的に向き合うことは、アクションラーニングの

本質でもある。それができなければ、アクションラーニングは散漫な閑話休題になりかねないリスクがある。そのくらい重要なことだ。

ケーシーが指摘しているのは、意識的に問題を直視しない場合のことだが、実務的にもう一つ重要なことがある。我々は固定観念のために問題の本質にそう速やかに至れないことが少なくない。この場合も、メンバー同士の質問だけで、時間内に本質に行き当たれることは、確率的にそう高くない。どうしても各メンバーは、自分がたどってきた経験に基づき問題を判断するから、部分部分は当たるかもしれないが、大局的な本質を括り出すところまで行かない

⊞ 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

ことがある。コーチという立場で、どんな問題にも等距離で一点の曇りもない透明な気持ちで取り組まないといけない本質的な質問もあるのだ。逆にそういうことができなければ、コストを払って外部コーチを雇う意味などありはしない。ケーシーの表現を借りれば、コーチは「他のメンバーに抜きん出て良質な質問が行えなければならぬ」となる。全く同感である。これができないのに、コーチは問題の内容に関わるべきでないかどうかといった議論は、全く無益である。

詳細は、恐縮ながら拙著『リーダーの質問術17手』に述べた幾つかのストーリーをご覧いただきたいが、メンバーが自らの殻を破れるよう支援したり、フリーズした局面を転換させたりするのは、誰もしないときにはコーチができなければならないのである。「本当に望んでいることは何ですか」「態度を保留し続けると最後はどうなるのですか」「その過去の例

は今直面している問題に当てはまるのですか」「決心した以上、いつときは不運な結果が生じても受け止められますか」「あなたが全権限を持っていたら本当にそのように行うのですか」。こうした質問が、円滑にメンバーから出てくることはさほど多くはない。本質に迫らない質問ばかりが続いているのに、それを放置して時間がきたら終わりにし、メンバーの「自律」と称したり、「このセッションから何を学びましたか」などと「学習」をそ知らぬ顔で問うのはコーチとしての責任放棄である。それは座談会ではあってもアクションラーニングではない。どうでもよいことを何時間話したとしても何も学びは生じないのだ。厳しい現実を日々過ごすマネジャー、実務担当者が、座談会のために1日2日費やすのは耐えがたいことだ。主催する企業の側もそれはむしろ同じである。コーチは、仕事を引き受けた以上、預かったセッションのメンバーに深い学びをもたらす支援を行い抜くことを、自分の使命に賭けて誓わなければならない。古代ギリシアのヒポクラテスが、医療を志す者に、必ず誓わせた条々を唱えるように。

### 問われるのはスキルよりも資質

ではこうした変化は、私がコーチですと名乗れば誰でも起こしうるのか。この問いには、私は少し厳しい見方をしている。再びケーシーに学ぶと、そのようなコーチ

に必要な資質を彼は5点挙げている。それは以下だ。①曖昧さに対する耐性、②開放性と率直さ、③終わりのないくらいの忍耐、④人が学びゆくことを観察する、飽くなき願望、⑤感情移入。

彼が「資質」という言葉を使っているのに注意が必要で、つまり習えば誰でもできる「スキル」ではないという意味だ。それは彼が偉ぶっているのではなく、どんな仕事にも向き不向きがあるという、本来当たり前のことである。

コーチングの世界では、やたらとコーチの免許者が増えたが、現実には、組織の第一線のマネジャーや実務責任者を相手にコーチングができる技量を持った人はほんのわずかではないか。ではなぜそんなに免許取得者が増えるかといえば、そうした資格取得を促し事業とする人もまた多いからだろう。そうした状況がわが国の企業人教育、能力開発の世界にとって良いことなのかどうか。私が見る限り、何らかのアクションラーニングコーチの資格を持っていますと言う人のうち、苛烈な現実世界に生きるマネジャーたちの中で、丸1日コーチをやらせて務まりそうな人は、申し訳ないが10人に1人もいないように見受ける。

「ならばお前はなぜアクションラーニングコーチが務まるのか」と聞かれるかもしれない。それはアクションラーニング自体の机上の勉強をしたことは、それほど重要なウェイトは占めていない。私

の場合なら、20年間、仕事を依頼された企業の中に深く漬かり込み、その利害を真に理解し、喜怒哀楽をなるべく共有してきたからである。だから私よりも才能あつて経験を積んだ人は、数年でも私より上手にできるだろう。しかしこの才能は、碩学ミンツバーグが喝破したように、明らかにMBA資格を取るようなものとは異なる。要するに、彼らが語る問題を、ごく短い時間でその本質を理解し、その保有者の心情を共有できなければならない。ケーシーも5番目の必要資質に感情移入を挙げている。

実は、こうした条件を一番備えているのは、行動科学の専門家ではなく、事業と人材育成に経験豊富なマネジャー自身である。そういう人は、きっと会社の中で相当高い評価を得ている人、つまりは、おカネを稼ぎ出せる人だろう。そういう人を内部コーチに当てる会社もまずない。だから内部のスタッフには悔しいが、アクションラーニングの運営は適切に経験を積んだプロに任せるほうが、現実的な場合が多くなるのだ。内部コーチを否定はしないが、安易に取り組むと、第1回に述べたようにとんだ失敗例になってしまうので注意が必要である。私はそうした失敗後の相談に乗るのは、互いに大変非生産的なので少しでも減らしたくこの稿を述べさせていただいた。委細はご質問をお寄せいただきたい。