

第2章 ホワイトカラーマネージャー教育における訓練技法



第2章 ホワイトカラーマネージャー教育における訓練技法

私は職業訓練のフィールドが違いまして、ホワイトカラーのマネージャー研修、マスコミュニケーション等を実施しています。多少テーマから外れるかもしれませんが、進めていきたいと思ひます。

一覧表の中で、私がいちばんよく関わっているのは「講義法」、「ロールプレイング」、あるいは「ケースメソッド、ケーススタディ」です。今回の紹介では、実際にどのように実施しているかについて、抜粋して紹介し、後でご意見、ご質問をいただければと思ひます。

私は、会社の教育で、長くて4泊5日、5泊6日、短い場合は1日位で実施しています。朝9時から夕方5時という時間帯もあります。しかし、3ヶ月、半年、1年とかの期間またはコーチングということつきっきりで、様々なスキルを身に習得してもらうようなものではなく、短い時間の中で、とにかく何でもいいから持って帰ってもらうように心がけ実施しています。受講生の方々も大変忙しい管理職の方であるため研修会に対して非常に身構えている方や何をいまさらとお考えの方や仕事のことが気になる方がおいでになりますので、短い時間の中で、少しでも早くお互いに取り組んでみようというような気持をもっていただくように進めています。

研修会に、少しでも参加して、1つでも2つでも、自分のために、職場のために何かしら掴んで帰っていただくことが大切であると思ひています。基本的には、みんなに興味をもっていただき、参加していただくようにしています。パーティシペーションが大事だということで、それをまず目標に掲げております。

本会も1つ2つ皆さんにご紹介したいと思ひます。キーワードとして「リーダーシップ」「マネジメント」「コミュニケーション」などが中心ですので、ここでも、実際に出席されるメンバーの方々に大変失礼ですが参加していただく形で説明していきたいと思ひます。

つまり、体験し、その後で、話し合いをする形をとることが現実に多いものからです。しかし、時間はあまりありませんので、短いものをご用意いたしました。

○事例1 learning by doing

紙がありますので、これを1枚ずつ取ってください。これには切れ目がありますので、もうちょっと切ってください。切り終わりましたら、元のとおり机の上に置いていただきたいと思います。

要するに、長四角に、横長に置いていただければと思ひます。絵のほうを上にしてください。そのほうが見やすいと思ひます。

大変恐縮ですが、短で時間行きます。ひとつ体験してみてください。制限時間は20秒です。私が合図しますので、合図しましたら、この紙で十字のマークを作ってください。切ったり折ったり破ったりしないでください。原型をそのまま止どめて作ってください。できた方は、お隣の人に見られないようにお願いします。

それでは始めてください。途中経過を言います。5秒、10秒、15秒、20秒経ちました。あと5秒延長します。

できた方は手を挙げてください。それでは、今度は無制限にしますから、できるまで考えてください。お1人できました。ではこちらを見てください。これは正解です。はい、これでもいいですね。

できた方、できなかった方おられました。皆さんは、25秒間、一つの競争を体験したわけ。それを踏まえて、できた方は、なぜできたか。できなかった方は、なぜできなかったのかというこ

とを考えて、次にそれをちょっと生かすなら生かしてみようにする。

このようなことは、職場の中で随分いろいろあると思います。

例えば企業の中のマネジメント研修の中において、マネジメントとは何かとか、リーダーシップとは何かとか、コミュニケーションのモチ方はどうするかとかいうようなことです。もちろん私も理論をご説明しますが、その前に、今のようなある体験をしてもらいます。そして、何が起きたのか、なぜそうなったのかというふうなことを、順番にみんなを確認しながら、そして最後に、一般化をするようなプロセスを踏むのです。このようなことが大変大事だという気がしています。

メンバーにはベテランの方もおられ前にして恐縮ですが、再確認の意味でお聞きいただければと思います。「失敗は成功のもと」と言います。これはもちろん当然のことですが、失敗すればいいということではありません。体験学習ということをよく言いますが、これは横文字では learning by doing です。「やることによって学習する」ということですが、もちろん「やることによって学習できる」ということではないわけです。これは技能訓練でも同じことで、やればいいということではありません。同じ失敗が何度も繰り返される。すなわち (doing) やっているけれども、うまくいっていないということですが、これは、何かがもう一つ抜けているわけです。何かというと、フィードバックです。

feedback という言葉は、もう日本語になっていますので、皆お使いになっている言葉です。これをあえて日本語に直すとどういうことになのでしょうか。ご専門の方。feedback という言葉を日本語に直せば何と申しますでしょうか。

電子工学の言葉では、「回帰」という言葉を使うそうです。「やり直し」「戻す」ということでよいと思います。語源は、アメリカで元々はカウボーイのスラング (俗語) なんだそうです。もともと「feed」というのは、「家畜に餌をやる」という意味があるそうです。カウボーイは、牧場で牛とか馬を餌を食べさせながら、前へ追いやっていきます。その時前へ行っ手見ると、食べ残しが見えます。食べ残しを、それこそ獵犬とともに馬に乗って牛や馬を前のほうへ出て、後戻りさせて、食べ残しをきちんと食べさせるのです。「back」です。だから、やり直して、もうちょっと食べなさいということ。feedback というのは、もともとそういう言葉だったそうです。余談になりますが、feedbag という言葉があります。bag というのは、飼葉桶のことです。これはもともと辞書に載っております。feedbag というのと back というのに彼らは引っ掛けて、牧童さんたちに前へばかり行かないで、後をちゃんと見直せという意味で、「feedback」と言っていたそうです。

やってみて、そしてやりっぱなしではなくて、戻る。このような形をとる。これが大事だということ。

いろいろな訓練の技法がありますが、かなり有力な考え方の一つに、「E I A G」があります。エイヤーズなどという言い方や E I A G のプロセスという言い方をします。「習うより慣れろ」とか、「失敗は成功のもと」という諺があるように、体験を通じて学ぶことの重要性は昔から繰り返し強調されてきました。しかしそれが、どのようなプロセスを経て個人の中に学習として定着するのかということについては、十分な理解がなされていないようです。講義やテストによる詰め込み教育に慣らされてしまっていて、上から与えられるものをそのまま吸収することが学習だと思い込んでいることが多いようです。

体験学習というのは、自分の行動、考え方、感情、価値観、態度などについて、一定の手順を踏んで学習するということです。それは、グループワークでの共同体関係を通じて、一層効果的に達成されることになります。

今回は個人で体験していただいたのですが、グループで行うことで、また大変意味が出てきます。

をピックアップして、それに焦点を当てます。いつかどこかで起こったこと、あるいは起こるであろう事柄ではなく、いまここで起きたこと。すなわち、「ここにいる人たちにとって共通の、そして直接観察できる事柄を主要な学習素材として浮き彫りにする段階」ということです。

リーダーシップとは何か、マネジメントとは何か、マネージャーの役割とは何か、あのときあの場でということ、もちろんそれも大事な教材ではありますが、次に、大変具体的、直接的という意味では、25秒間で体験したことをE I A Gの分析(analyzing)を行います。ピックアップされた事柄についてデータを理解するために、それらのデータの背後にある流れを見極めようとするのです。データ相互の因果関係を考え、その原因を突き止める段階です。もちろん、完全に、それが理解できるかどうかわかりませんが、でもかなり、こういうふうには6人で集まって、綿密に検討すれば、いろんな気づきが出るかと思えます。要するに、何が原因だったのかということなのです。

次に、E I A Gの一般化(Generalize)です。分析で得た結果を念頭に置いて、今後留意していくべきことは何かを抜き出して、将来のための教訓を得る段階となります。このように何が起きるのかという分析、インパクト、アポロスパイラルを繰り返して、うまく回していくことが大事であることがわかります。私は、2～3日間の研修の中で、この仮説だけがすべてということでは押し通すわけではありませんが、かなりこのような考えで行うことがよくあります。

まず体験するというこの仮説についてよろしいでしょうか。いろんな道具や材料がありますが、今回は実際に分析している時間がないので、次に進めていきます。

○事例2

大変恐縮ですが、2人、こちらへ来ていただきたいと思えます。若い方ではなくて年輩の方。はい、ありがとうございます。

実はこれも実習なのです。いま、非常に積極的に出てきていただいたので、よかったのですが、もっと出席人数が多く中には部長、課長、社長などの人がおいでになると「出てきてください」というと、なかなか出づらくどっちにしようかと迷うことがよくあるのです。

では席に戻ってください。ありがとうございます。大変失礼しました。

このような場合、初めから絶対に出たくない人は出てくる必要はありませんが、どっちにしようかと迷われ、研修の場だから、恥をかいても駄目もとだと考え立って出てくる場合と、まあセーフティファーストと考えて座っている場合があります。本来、研修会というのは、できるだけ、とにかく行動する、発言するということが非常に大事なことです。

話が前後になりますが、例えば、研修の最初のオリエンテーションのときに、「できるだけ発言してください。できるだけ行動してください。心を開いて語りましょう。それから、できるだけ積極的に行動しましょう。」と記載した資料を配って、研修を実施することがありますが、今体験していただいた方法をとって、心を開いて語る、行動するというのはどういうことかということを経験してもらい、そして、何で自分は出なかったのかということを考えていただくと、この研修会の中で何か覚えてみようかなという気持ちを持ってもらうこと、まずdoingそういうふうなことから、一般化といいますか、大事なことと結び付けていくことがあります。

体験するということについて、簡単に、短い事例2つ取り上げ紹介しましたが、今回のように実際は単純なことだけ、実施しているわけではありません。現場のいろんな材料などを取り組んでいただいているのですが、このような考え方に基づいて、なるべく実施していったほうがよいように思います。

○事例3 ロールプレイング

残された時間内で体験していただくのは難しいのですが、一例としてロールプレイングのサンプルの一つ持ってきました。現場でよくあるケースで、新入社員にどのように対応するかという例です。実際は事例研究や講義といろいろ実施しますが、まずこの会で体験をしていただくということ言えば、「新入社員のAさんが、急に無断欠勤を繰り返すようになった。8時までに連絡してくれないと、人のやり繰りが大変なんです、10時頃になって、頭痛で起きられなかったと電話してきました。本人の話を聞いてみると、どうも仮病のようですし、何か不満があるのかと聞いても、「別に」と言うだけで、話に乗ってこない。」というようなケースです。

実際の研修では、会社内でどのようなケースに困っていますかということ、出席されている管理職の方に出してもらって、その中で取り組んでもらいたいと思うものを材料にして、まずロールプレイングを体験することがあります。その後、体験したことについて、みんなでE I A Gなどのサイクルを回していく形をとったりします。

一方的にずっとお話ばかりでしたが、ここまでのところで何か疑問点があればおっしゃってください。

質疑応答

Q 例えの話で、ロールプレイングで、E I A Gを実施するというのは、どの場面のE I A Gを実施するのですか。

A ちょっとやってみましょうか。どの場面でやるか、まず最初にロールプレイングをやってみましょう。先ほどの例でやってみましょう。役割をきめましょう。こんな場合は傾向として、部下の役を選択する方が最近多いようです。管理職をやってくださいと言うと大体手が挙がらないようです。たまに、それがなぜだろうと材料にする場合もあります。

それでは、上司の役をどなたか。これもすべて、積極的に体験ですのでどなたかお1人。

Q 上司は上司の方がよろしいのではないのでしょうか。

A 上司2人。これはいろんなやり方があります。上司お2人。それこそ、どっちにしようか、やってみようか、やってみまいかと迷ったときには。

Q 部長でおねがいします。

A 部下役の方も一方お願いします。それでは2人目の方は、ちょっと外で、ロビーで待っていてください。すぐに呼びにまいります。ロールプレイングではいろんなやり方がありますが、ちょっと簡単なやり方をやってみます。では、そのつもりになってください。

Q もうなっていいですね。

A では呼んだということにしましょう。

Q はい。

A それではちょっと部屋に。

【ロールプレイング】

(内容省略)

【ロールプレイング終了】

A うまくいきました。それでは席に戻っていただいて。ちょっと済みません。いまなぜ外へ1人出してもらったかということ、いろんなやり方がありますね。部長役の方はそのままです。

Q はい、わかりました。

A では、お待たせしました。2人目の部下役の方。

【ロールプレイング】

(内容省略)

【ロールプレイング終了】

A ありがとうございます。本当はもうちょっと時間をじっくりかけるのです。

例えばいまここで、芝居ではありますけれども、ここでお2人の方にやっていただきました。やっていることは芝居ですが、途中で話が詰まる場面がありました。それから、口では「いや、この次から気をつけます」なんていうようなことを言うましたが、本当はどうかとか考えられたと思います。この部屋の中で、お互いの中で芝居の中で、湧いている気持は芝居ではないわけです。本当に起きていることです。

それはどういうことなのかというようなことを、まず最初にやってもらっておいてから、気がついたことや感想を言ってもらって、そして、なぜそういうふうな感想を抱いたか。例えば、非常にインパクトがあったとか、全然答えなかったとか。あんなだったら、もうやめてやろうと思ったとか、いろんな感情が起きたとすれば、そこはなぜそうなったかということが大事ではないかということで、ロールプレイングが終わった後、グループで話し合いをするという形をとりま

Q それでは主に上司の対応について、このE I A G……。

A それは、それこそ原初のテーマが、中堅社員のほうに。

Q こちらのほうに寄るかもしれない。

A そうです。中堅社員のあり様ということについて考える場合には、そっちにスポットを当てて。ちょっともう1回言っていただけませんか。

Q ……。

A 私が気がついたことで、これはよくあることですが。いまお2人でやっていただいた中に似通ったアプローチをしているところがあります。非常にやさしく、対応していました。そして非常に穏やかに接しておられました。このようなケースはよくあります。これも、実は、いまのような事例で外へ出ていただいた役の方が多くなるとこっちで見ている人たちは、口に出す言葉はいろいろ異なりますが、かなり共通するアプローチがあることに気がつきます。非常にものわかりが良い・元気を出せとか・あるいは、相手の話を聞こうとか・こういうふうなことで、かなり共通したやり方を、気がつかないでやっているときがあります。

「何でああいう同じようなやり方をするのだろうか。」という疑問です。もっと違ったやり方がないだろうかというふうな考え、そこから出た疑問を受けて、新しいクリエイティブなかわりを、研修の場ですから、失敗しようが何でも構わないという立場から、試してやってみたりします。それで、新しい体験をする。そしてまた繰り返していくわけです。

せっかくですので、2人とは違ったやり方でやってみたいなという方はありませんか。

ロールプレイングというのは、うまくやる必要は全くないのです。自分なりに、こうだと思いうやり方にチャレンジしてもらうことが重要です。

Q わかりました。

【ロールプレイング】

(内容省略)

【ロールプレイング終了】

A こういうやり方がありますね。これも一つの新しい体験ですね。それで、またそれをフィードバックするというやり方があります。良い悪い、関係ありませんので。

今度は、私がやってみましょう。トレーナーはあまりやらないほうがいいのです。メンバーが、何度も何度もやっている中で、トレーナー自ら別のケースを行うときもときどきあります。

【ロールプレイング】

(内容省略)

【ロールプレイング終わり】

A 例えばこういうふうに、バンと言う人がいます。この中でどんな感じがするか。

Q うーん。ただ、課長に対して、ちょっと反省したですけど、良い印象はもたないですね。

A そうでしょうね。例えばですがこのようなやり方もあります。そうすると、また、良い印象をもってもらって、しかもインパクトをもたせるには、どういうやり方があるだろうかということを考えて、またやってみます。このように、メンバーがいろんな体験をして、体験をベースにして、みんなで、何がいま起きたのかを話し合いをしていきます。もっと何かインパクトがあって、本人に、「やはり勤務に出てこないが悪い、いけないな」というふうな気持ちになってもらうようなかわり方はないだろうかという具合です。この繰り返しになります。

つまり、E I A Gということをやちょっと頭の中に置きながら、いまこの段階、この段階、この段階というふうなことで、いまスタッフというか、それを手伝うというふうなやり方です。

その他の事例として

もう一方で講義で、情報提供というか、あるいは知識の共有化といいますか、マネジメントの場合特にやる必要があります。例えば、マネジメントの原則、組織の原則、管理運営の原則、MTPとかの知識です。MTPなどは、計画、組織化、指令、統制、調整とかいうふうなファンクションがあります。もちろん、オーズというやり方もありますがそのような情報を提供する場合のやり方です。

また、先刻ご存じかもしれませんが、CCテストという、コンセプト・コラリフィケーション・テストというのがあります。これも、よく使うやり方なので、もし初めての方がおいでになればということですが、もう使っているという方は、先刻ご存じのところでは、これは、実はちょっと変則で、うちでやっているのをちょっと省略したところがありますが、実は、コンセプト・コラリフィケーション・テスト、CCテストというのは、もうそんなことはわかりきっているというのであれば、何も貴重な時間にやることはないのですが、これはまず、いまもう皆さんにお配りしましたが、まず、例えばマネジメントと言ったら、マネジメント。リーダーシップだったらリーダーシップ。あるいは、コミュニケーションだったらコミュニケーションに関するテキストを1冊、これを読んでおいてくださいということで、研修に出てこられる管理職の人に、1カ月、遅くても2週間くらい前に、前もって渡しておきます。

