

6

「なぜ (Why)」の問いかけの罨

これまで、「問いかけによる対話」の重要性をお伝えしてきました。

「対話」とは、意味の流れる話し合いのことです。

「意味が流れる」とは、単なる質疑応答ではなく、素朴な対話の中でお互いが何を感じ、何を見つめているか相互に確認し、多様性や偶有性の中に自分がいると実感することです。

相互にお互いの思いを対話によって感じあい、意味づけの交流をし、なんとなくの思いを少し鮮明にさせていく対話の連続がよいのです。

過去の常識を対話を通して点検することで新たな意味づけがなされ、自分たちがもつ前提を見出していく。この意味づけで個人や組織は変わりはじめ、将来に対しての意義が生み出される。このことが人や組織の大切な原動力となっているのです。

この「問いかけ」という中で展開される、実践の質問技術という狭い領域がコーチングです。

コーチングは、「理解する」世界が主ではありません。主は実践です。コーチングは、相手の行動に影響を及ぼすもので、具体的な行動がなされるかということが全てです。理屈を理解し、実行が始まらなければコーチングではありません。コーチング技術によるコミュニケーションの結果、相手が気持ちよくなったかどうかは二の次です。相手がどう認識したか以上に、相手がどう行動を起こしたかがコーチングの価値を決めます。

クラシック・コーチングでは、「傾聴」「承認」「質問」の3要素が強調されます。しかし、わたしの展開するコーチング研修では、一步の踏み出しが前提であり、さらに、それがどのような展開となっていくのかという連続的な行動を、信頼関係をベースに心地よくプッシュし続けることに重きを置きます。それは「問いかけによる対話を通じて行動を起こす」ことを主眼においた経験重視の連続的学習であり、職場開発や1 on 1もこのような世界で展開されるべきだと考えています。

面談前の準備シート、サーベイ結果のフィードバックなど、研修や面談や職場開発のための武器を事前に準備することは大切です。すると、その準備において、さまざまな疑問がコーチ（面談者）に湧いてきます。

つまり、「なぜ (Why)」です。

しかし、現実には50分という限られた時間で、面談をおさめなければなりません。定期的な1 on 1面談となれば、30分です。この現実前提の中で「なぜ」を多用すれば、消化不良の面談になることは目に見えています。どうしても、キャリアカウンセラー的なところを扱う者たちは、「なぜ」への探求を指向するのですが、職場での運用展開を考えれば、「なぜ」の世界では現実前提と合わなくなるのです。

指向すべきは、「なに (What) をするか」です。こころの探求に傾注すれば「なぜ」という本質的で時間のかかる世界に入りますが、データや合理の世界で現実を展開するのであれば、「何を」で回すことが必要となります。現実には、短期的な行動を狙いとした「何を」の世界で繰り返し、「なぜ」をいづれどこかで紡ぎ出すしかないのです。

この「何を」の世界は、「意志決定」の世界です。

過去から現在に至る経過の中で、何が起きているのかを考える場が大切なのですが、それは、未来志向の行動の個々人の主体的な意思決定を扱っているのです。一人ひとりのおかれた現実前提から、未来に取り組む対象を「機会」（好機）という観点からとらえ、兆しを感じ、独自の問題意識が立ち上がり、解決すべき課題の構造化と集中を定め、解決の道筋を構想し、具体的な目標を設定する過程を通じて、「何をするか」「何を始めるのか」の決断を迫る対話にすべきとわたしは考えます。

留意点6

「なぜ (Why) 」の問いかけの罫

1回の対話では、『留意点5：「相手の立場で考える」という誤解 ～相手と交われない罫～』でお伝えしたように、相手に自分らしさや持ち味を感じる意味が宿ることで終了するかもしれません。

それができれば、限られた時間内で終了しても価値ある面談であると、わたしは申し上げました。

しかし、目指すは行動の主体的決断です。そのための対話であって、対話することが自己目的化することではありません。まして、情報や知識の共有でお互いが気持ち良くなって終了ということでもありません。

活性化された組織でも、各自から主体的な意見が出てくる状態で満足して終わってしまっている組織もあります。

データの、組織の活性化がありエンゲージメントも高いという表面的な状態で留まっている組織です。

わたしの経験では、素晴らしいエンゲージメント結果の組織が、驚くほど成果を出せていない場合がたくさんあると感じています。つまり、議論はするが成果を出せない組織です。議論をすることと、何がなんでも価値を發揮し、それを成果に結びつけるという力は違うのです。意見を言い合う前に、各自が孤高になって考え、その上で議論し決意を固め、一度決めたら簡単にあきらめずに成果を出すまで実践することが重要です。

ほとんどの有識者は価値創造の成果を出す意思決定の手前までで終始していますが、本当は、成果を出す実践プロセスこそが出発点であり、その経験が最大の学習教材となるべきだと考えます。ですので、出発は、個人の当事者意識となるのです。当事者意識で実行に向かった人に、理屈を降りかければ、せっかく実行しようとしている発意を低下させることにもなりかねません。

それが「あれも、これも」というノイズです。

識者は「あれも、これも」で解説します。特に権威者はその傾向が強くなり、一方的です。「わからせる」ことを前提とすれば、「あれも、これも」の説得モードになるものです。

しかし、「あれも、これも」は関心を分散させ、エネルギーを分散させて持続的行動に導く活動を邪魔します。

「あれも、これも」に追われ続ければ、成果の創出が遅れ、成果が積みあがらないリスクがあることを一方で理解していなければなりません。

意味解釈は、実践の後に行うことが本質なのです。*このことは、後段の『脳科学からの接近』で詳しく扱います。

決断を促し実行に移すことは、各自の「意思決定基準は何か」ということに迫ることです。

そこには、「あれも、これも」というノイズは要りません。識者の理屈・理論はどうでもいいのです。持論に凝り固まって雄弁に語る識者に惑わされてはいけません。それは、彼らの職業であって、権威であって、そこに従わなくてもよいのです。

自分にはどのような選択肢があり、自分は何の選択基準（価値）を重視するのか、また、その基準に照らしたときにどのような行動を選び、決断するのかということに集中することです。識者の理屈・理論は参考とはするが、直感的意思決定の邪魔をするものではないということ。理屈に迎合した瞬間に、自分の直感を捨てることになり、自分で考えることを放棄することになるからです。

もちろん、意思決定基準は常に変わっていきます。しかし、今ここで行動を起こすには、今の自分の意思決定基準を尊重し、それに従って行動するしかありません。

さらに、意思決定基準は何も論理的な整合性を持たなくてもよいのです。自分にとって、「よし、そうしよう」と心から思う基準だからこそ力が出るのです。

基準は直感で良く、その直観こそが人間のもつ本来の力です。合理的な導きは、個人の直観力を奪っているときえいえるもので、自分が信じる直観こそが自分を突き動かすのです。そして、そのように動いた後は、自分が信じた直観に対して、自己責任が伴うことを認識していなければならないのです。自己責任をみつめる際には、理屈ではなく、多様な経験を、多様なひとたちとの対話が重要となるのです。

「わたしは、これまでも迷ったときにはまずはやってみることから始めた。今回も踏み出すには迷いや不安はあるが、まずはトライしてみよう」「失敗しても殺されるわけではないので、後悔しないこの〇〇の価値を重視した選択をしよう」「どうせやるならこれを思い切ってやってみて、その結果を皆で一緒に考えてみたい」「どうせやるならNo.1になることにつながるこの行動をしたい」「周囲の条件が整わないと動けないのであれば、いつまでたっても変わらない。だったら自分から〇〇を起こしていくことにする」「自部門では〇〇を目指しているが、それでは3年先、5年先に通じないと思う。いま、技術的にも資源的にも組織的な条件は足りないが、もっと夢のある世界を創ることに共感するひとを集めてスキームを描こうと思う」・・・。

これらの意思決定基準のどこに合理的な基準があるといえるのでしょうか。しかし、どこかから借りてきた本気になれない意思決定よりも、はるかに立派です。そこには、ひとから言われた方程式に従うのではなく、自分で考え、自分で決めたという最も根源的な生きざまが反映されているからです。

なぜ、意思決定が重要となるのか考えてみましょう。

これだけ変化の激しい時代になってくると、現実には、二律背反の理不尽な葛藤の連続となり、意思決定することができにくくなっています。じっくりと考え、選択肢を選ぶ時間があるわけでもなく、スピード感が必要な変化の連続に皆が直面しているのです。

このような環境の中で、積極的葛藤ならまだしも、消極的葛藤（どちらも選びたくないが選ばなければならない葛藤）への対応を迫られて、一つひとつ意思決定しながら前進することが難しくなっています。

葛藤に向き合い選択を迫られた際の意思決定として、あえてどちらも選ばない、放置するという対処もあります。しかし、そればかりが続くと割り切りの癖がついてしまいます。割り切ることの習慣化は惰性につながります。自分が主体的に決めず、周囲に決断をゆだねそこに自分を合わせ流される。この連続で自分を見失い、魂が弱くなるのだと思います。割り切って流されることは、とても楽だからです。マイナスにならない自己保身が意思決定基準となり、自分で価値をつくりに行く行動は皆無になっていきます。節目でない時には漂流していても良いとすることが表面的に語られているキャリア論（節目論）の落とし穴はまさにここにあるのです。

「割り切り」は、時代とともに社会や顧客のニーズが変化している中で、それを理解しようとしなくなる不感症につながります。また割り切りによって、各組織の独立性を際立たせ、狭い領域の内向きな指向を助長させ、全体発想がとれなくなります。さらに言えば、会社を超えた社会や自分の人生への視点が減退するのです。

割り切りは、プライドが高く持論展開に固辞し、他者の意見を聞き入れることができなくなります。割り切りにより、上意下達の指示命令組織が出来上がり、末端の変化に対する気づきや新たなヒントが生まれなくなります。割り切りが蔓延し、皆が周囲に合わせようとする風土が定着すると、最近流行りのエンゲージメント・サーベイや人事評価において、周囲の反応を気にした「寛大化傾向」「中心化傾向」となっていくのです。その状態では、人的資本経営はそもそも機能しないのです。

さて、みなさんは、日頃から行動するための意思決定をするときに、何を基準にどのように決めているのか、考えてみてください。これは、意思決定の覚悟のはなしです。自分の意志で果たして決断をくだしているのでしょうか。周囲からすれば、組織に同調しない意思決定基準は厄介に映るかもしれません。しかし、各自の主体的な意志決定による活動は、組織の成長の原動力だということも忘れてはなりません。

つまり、操作主義的な組織は、個人の主体的な意志決定を良しとはせず、安全で、説明可能などのような企業でも同じ行動を生み出し、本来の独創性が競争優位となる展開をしぼめてしまいます。

留意点6

「なぜ (Why)」の問いかけの罫

ひとが行動する際には、意思決定するかどうかにかかわらず、大抵は難しいことを考えずに無意識で行動しているものです。後段の『脳科学からの接近』で解説しますが、行動するためには「考えない」ことが重要です。考えすぎた行動はぎこちなくなってしまう。

しかし、「考えない」「意識しない」ということは、実は無意識に何らかの拠りどころをもとに行動を起こしていると言えます。無意識の拠りどころは、自己肯定感がベースにあり、その上で、そのひとの大切にしている「価値観」と「これまでの習慣」が作用しています。この自己肯定感や価値観、それらを含む総合的な自分らしさを、日頃から意識できるような仕組みが、行動を起こす際の無意識の拠りどころとなるのです。

葛藤対処の仕方は、成長の核です。何かを選び行動に移す際の葛藤は、葛藤と意識するから葛藤問題となります。割り切りとは、この葛藤すらも感じさせない感度の鈍さを助長させることになるのです。

「自分らしさ」は過去から現在の中の行動にあらわれ、それは合理的な理屈ではなく、「喜怒哀楽」という感情に紐づいています。さらに、葛藤の中で意思決定する瞬間に自分らしさがあらわれるものです。何を選択し、何を捨てたのかというギリギリの判断そのものが自分らしさです。この意思決定によって行われた行動を「振り返り」「他者からフィードバックを得て」「そこから教訓を引き出し（意味づけ・意義づけ）」「次への行動に移していく」サイクルを回していくのです。

振り返り、意味づけする際に自分の意思決定を見つめることになるのですが、それは取りも直さず、あらたな自分らしさを自覚することでもあります。あの時の意思決定が正しかった、間違っていたなどという低次元の話ではなく、仮にその時の意思決定が甘かったとしても、その悔しさや反芻が未来に生きることとなります。

*『生きがいについて』『人間をみつめて』『こころの旅』の著作で知られている神谷美恵子氏は、「生きがいは、葛藤から生まれる」と論じ、この内容を詳しく述べています。

「研修」「面談」「診断」の扱いでは、この意思決定まで迫っていないものが大抵で、もっとも重要な行動開始に至っていないのが実態ではないでしょうか。理屈が行動を封鎖しているのです。

きれいに「キャリアデザイン」しても、最後のアクションプランが実行されにくい。また、職場においてある行動をすることを、全員一致の合意で行うことは良くありますが、先にも述べたように、各自が意思決定せずに周囲に選択をゆだねて終了となる場合が多いのです。職場の方針はみんなで合意した、しかし、自分はその方針は曖昧にしておこうという世界です。

本来は、「研修」「診断フィードバック」で、未来に対する行動の意思決定を問い、それでも迷っているところを整理し、背中を押す「面談」の展開が望ましいと思います。しかし、限られた時間、限られた回数の面談では、行動の意思決定までしっかり迫りません。また、マネジャーに全てをゆだねても物理的に無理があるのです。

そこで、これからは職場外部のプロセスコンサルタントの力を借りて、連続的職場開発の対話を展開することで「意思決定した一歩の踏み出し」を個人も職場も習慣化することになるのではないのでしょうか。

そこではじめて職場内の相互信頼が生まれ、メンバー各自の持ち味を引き出し、相互啓発が起こり、各自の一歩の踏み出しを全員でコミットすることができます。

メンバー間で、「それはいい、やってみればいいじゃないか」「わたしも、そのプロジェクトにつき合うよ」「すごいね、〇〇さんは。リスクはあるかもしれないが、行こうぜ」という対話が引き起こることが重要で、そのような職場が無数にちりばめられていることが、人的資本経営のありようです。

このような職場開発は、これまでの密室で行われるマネジャーとメンバーの1 on 1という、ひと月に1回の定期的なミーティングの強力な支援となります。組織によっては、職場開発が「主」で、1 on 1はそれを補う「従」となる方が自然な形かもしれません。

全マネジャーが1 on 1を展開できる力量と余裕があるわけではないからです。

そうすると、1 on 1は何もひと月に1回というルー尔的なものでなくてもよくなります。3か月や半年に1回、それも30分ではなくじっくり時間をかけてお互いが納得するまで対話するという展開でよいでしょう。

従来の上司と部下の定期的な部下のための短時間面談を、対話型職場開発を主軸にかえ、職場全員が関わる場とし、そこから個性を深く対話する1 on 1へとつなげる仕組みです。そちらの方がスムーズに動く組織もあるのです。

マネジメントによる業績の差は、ミクロでは「方法 (How) 」で差がつき、長い目で見れば、「何をするか (What) 」で差がつきます。部下の取り組む対象である「何を」を決め、合意するのが管理マネジメントを超えたリーダーシップです。

対話において「なぜ」は、「何を」を明確にするために大切なものですが、「何を」が明確にならなければ、実践ははじまりません。もしも、「なぜ」ばかりの世界で終始し「何を」が設定できなければ、まさに、はじまらない癖がつくのです。

意思決定は、「何を (What) 」にはじまり、「なぜ (Why) 」に至り、「何を (What) 」に終わります。

職場開発や1 on 1は、「なんでもよいので対話しましょう」ではなく、「何を」と「どのように」を中心とした連続的な対話です。

時に、「何を」で迷ったら「なぜ」の対話にいたるのですが、中心は「何を」と「どのように」の展開となります。みなさんは、研修や面談で「何を」「何があれば」「何がなければ」「何をすれば」という問いかけの対話をどれくらいしているのでしょうか。「何を」という問いかけは、マネジャーやリーダー、ファシリテーターやキャリアアドバイザーが身につけなければならないテクニカルスキルだと思います。

ここでは、「Why (なぜ) 」をないがしろにしているわけではありません。Whyの本質は、Whyそのものの中にあるのではなく、Howを一人歩きさせない (Howを自己目的化させない) ために、目的合理ではなく、価値合理性が重要で、そこにおいてはWhyが必要なのです。

しかし、Whyばかりが逡巡しても始まらない。肝心なことは、Whyがなくても始めることであり、その行動による経験をもとに、意味を見出すWhyが出てくることです。

みなさん、このような世界を、全てミドルマネジャーに委ねられますか？

それは、ミドルマネジャーの現実を直視すれば物理的に難しいとわかります。ですので、提言10で述べたように、企業は新たな職場開発の仕組みを構築しなければならないと考えます。