



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2020年1月号》

2020年1月15日

高野 文夫 NPO日本プレゼンテーション協会理事長

はじめに

多くの企業で、プレゼンテーションやネゴシエーションそしてファシリテーションの研修講師をさせて頂いているこの私が言うのもおかしいですが、参加者が研修で得た知識をどれだけ血肉化し、知恵にして役立てているのでしょうか？

左脳に新しい知識を溜め込んで分かったつもりになっている、“ああ言えばこう言う”そして、“他人の批判には長けているが、自分ではできない、やろうとしない”。英語で言えば、“Thinker but no Doer”ばかりなのです。

読書や研修がそのような口ばかり長けた批評家タイプの人を作っていないでしょうか？ 私自身30年以上に及ぶ会社生活の途上で幸いにも多くの研修を受講する機会を得ました。

中には私の生き方、人生観までも変えてくれる研修がありました。例えばフランクリン・コビーの七つの習慣です。

そして研修の成果は受けた後が肝心で、研修後にいかに実践して血肉化するかに懸かっています。すなわち研修で学んだいわば行動の型(かた)を、何度も繰り返して実践し、自分の形(かたち)にしてしまう事です。

そして研修は大きく2種類に大別できます。最新の知識やスキルを取り入れ、古くなった知識と入れ替える研修を“**トランスレーション型 研修(翻訳、入れ替え)**”と言います。

一方、人の考え方(パラダイム変遷)や人となりを変え、人間としての器を広げるきっかけを与える研修を“**トランスフォーメーション型研修**”と言います。

特にファシリテーション研修は、単なるスキルの獲得ではなく、その人の人生をも変える典型的なトランスフォーメーション型研修と私は位置づけています。

会社の会議には、ガード下の焼き鳥屋の“場と空気”が必要である

ガード下の焼き鳥屋では何故あのように屈託なく思いのたけを喋れるのでしょうか？それは、そこには安心して思いのたけを喋れる場と空気が醸成されているからです。互いの信頼関係のみならずお互いを共振させる何かがあるのです。その何かはファシリテーションの技術でもあります。



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2020年1月号》

会社の昼間の会議で焼き鳥屋にある“場と空気”を創り出すのがファシリテーターの役目です。会議の参加者が、皆でジュージューと油のたれる焼き鳥と真っ赤な炭を囲むように、

その場の空気を読みながら、でしゃばるわけでもなく、かといってしり込みをせずに、それぞれの思いや提案を存分に出し合って重要な議案を決議してゆく、それがファシリテーター型会議なのです。

企業人は日々厳しい生存競争に晒されています。勝ち残りの為の戦略立案と実行段階ではお互いが思いのたけをぶつけ合い、お互いのベクトルを調整し合う必要があります。

時には健全なる口論や喧嘩も必要です。但し、清々しいルールのある喧嘩です。ファシリテーターは大相撲の行司役になって闘いを煽ります。ぶつかり合いがなければ本物は生まれません。

会社が持つベクトル(方針)と個人が持つベクトル(目標ややる気)を頻繁に調整し仲間との振動数を合わせ共振させるのです。その調整役がファシリテーター型リーダーであり、それを助ける技術がファシリテーションのスキルです。

その1;ファシリテーターの役割とファシリテーターの成長の段階とは？

ファシリテーションのノウハウやスキルを身につけたファシリテーターはどのような役割を担えばいいのでしょうか？会議の単なる司会者ではありません。メンバーが積極的に参画できるプロセスを提供する会議のプロデューサーです。

但し、あくまでもファシリテーターは中立的な立場での進行役です。メンバーに安心して発言させ、様々な意見を取りまとめたり、そこから新たな発想を産んだりする事により、企業が求めている方向に着実に到達する事ができるスキルが求められます。

一方的な押し付けでは、参加者の合意形成がなされません。参加メンバーが納得して決定した解決策に共感すれば、実行段階での行動力につながる。すなわち、「自分で決めた解決策だから」と、まずやる気になり、責任を持って実行するのです。

会議のファシリテーションをこなせるようになったら、次はチームやプロジェクト活動のファシリテーションに挑戦するのです。最終的には変革の旗手、ファシリテーター型変革リーダーを目指す事になります。



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2020年1月号》

その2;オタク族を如何にして活性化するか

特に開発部門のスタッフが陥りがちなのですが、自分達のセクションの部分最適のみを考え、自分達の部門が良ければそれがすべてと思ってしまうことです。

彼らは、営業部やマーケティング部等とのコミュニケーションを避けて、「サザエ」の様に自分たちの殻の中に深く、深く入り込み、メール(それが意外と攻撃用ミサイル)だけを飛ばして来ます。

スカッドやテポドンミサイルを飛ばしてくる北朝鮮の様なものです。開発部ばかりとはいえません。どの部門のスタッフも多かれ少なかれ同じ傾向にあります。

このような殻に閉じこもりがちな各人を徹底的に訓練し、ファシリテーター(自律型リーダー)にして、会議で思いっきり喋らせるのです。

サザエの殻から出てこさせ、セクションを越えて手を結び合うのです。要は密なるコミュニケーションの取れる体制作りをするのです。明確な最終目標を旗印にして、目標達成への航路の各段階で密に腹を割って話し合うのです。

繰り返しになりますが、その為には、思いのたけを喋れる“場と空気”を醸成せねばなりません。それこそがトップの、そして各部のリーダーの仕事であり、それができるリーダーが21世紀型リーダー、すなわちファシリテーター型リーダーなのです。

それは口で言うのは簡単ですが、組織改革そのものなのですから大変な労力が必要です。

組織改革の為にまず手がけるべき事は、全マネージャーにファシリテーションの技術を取得させる事です。

おわりに

IT技術が極度に発達し、Eメール、携帯電話で武装しているものの、かえってコミュニケーション能力が低下しています。Eメールでは相当強烈な発信をするのに、対面して喋るとしり込みをしてしまう。なぜそのようになってしまったのでしょうか？

それは単に個人のコミュニケーションの能力の低下が原因とは言い切れません。組織全体に問題がありはしないでしょうか？まともに直言すると損をし、上司に睨まれるような社風があるからです。

現在の激しい企業間競争に勝ち残ってゆくためには、社員の力を最大限に活用せ



《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2020年1月号》

ねばなりません。その為には思いの丈を喋らせる、社内に何を言っても許される“場と空気”を醸成せねばなりません。

なぜならば、自己の意見を発信する人は大概仕事もするからです。

“どうせ私ごときが発言したって、どうにもなるものではない”と悟りきったかのように振舞っている“指示待ち族”が多数を占めた時、組織は間違いなく疲弊して朽ちてゆきます。

これから勝ち残ってゆく組織は、“指示待ち集団”ではなく、現場から生き生きとした情報や提案が汲み上げられ、リーダーの陣頭指揮の下、一人一人のメンバーが自律的かつ主体的に考え行動する組織です。そのような組織づくりの根幹になるのが会議の改革です。各人が思いの丈をぶつけられる“ファシリテーター型会議”にすることで

おわり

次回は2020年2月号になります。