日本食糧新聞

チーム営業

◎◎ 9 ◎◎

協働型での解決モデル

◎◎◎ ◎◎◎ 問題を共有する

人材開発手法の中には問題解決力を育成するモデルがいくつかあるが、私が着目したのはアクションラーニングである。チームで問題解決する力を育成する学習モデルで、ジョージ・ワシントン大学のマーコード博士が開発した。

提示された問題に対して、質問手法を使って状況と気持ちを共有しながら協働型で解決方法を模索し、変革行動を導き出す。問題提起者は、質問に回答していく中で「自分の状況が分かってもらえた」と感じ、他のメンバーも質問することで協力したい気持ちが湧いてくる。

多くの場合、問題を抱えた担当者の顔は不機嫌だ。しかし、この一連のプロセスで最後には笑顔になる。この変化を見てすっかりほれ込んでしまい、2003年には会社で商標登録してアクションラーニング事業を開始した。公式パートナーとしてマーコード博士の来日支援やコーチ育成にも尽力した。以来、現場で使えるように改良を重ねてきた。

◎◎◎ ◎◎◎ 質問で本質に迫る

例えば、Aさんが「いつも出発時間が遅くなることが問題」と提示したら、5人がAさんに質問をする。「朝一番にやる作業は?」「荷積みに何分かかっている?」。

質問の際には意見やアドバイスをしてはいけない。一緒に解決しようという気持ちになることが大切。実施に当たっては6人が望ましい。一つの問題に5人が質問すると多種多様になり本質を浮き彫りにしやすいからだ。

次に問題の再定義。6人が各自提示する。「ルート計画に問題がある」「注文の確認を朝していることが問題だ」。六つ出た再定義の中で、これが本質だと思う定義に各人が投票する。

最後にAさんが本質だと思うものを特定して解決のための具体的な行動計画を立てる。

©マンガエッグ・エンターテイメント

この例では、Aさんは「注文の取り方に問題がある」という指摘に納得し、「前の日に注文を取るようにする」「締め切り時間を先方に伝える」といった行動を自ら導き出した。他のメンバーもAさんにできる協力を考え、「注文しやすいフォームを作成して支援する」といったチームの協力を打ち出した。

◎◎ ◎◎ 行動と協力

何が問題かと問われて最初に出てくる原因には、一般的に〝他責〟が多い。他者に責任があるという考え方では、自分の行動で解決することはできない。皆で質問しながら問題を再定義するプロセスを経ると、自責の理由があがるようになる。自責になれば、自らの変革行動を起こせるから、名前のとおり、最後にはアクションが導き出せるようになる。

研修だけでよいと思ってはいけない。優れたモデルであっても忙しい現場に根付かなければ人材育成や組織開発には結びつかない。

アクションラーニングも基本プログラムは75分で現場では長すぎるため、30分に短縮した。プロセスも分かりやすいフレームワークに改良し、①問題提示②質問③問題の再定義④アクションと協力ーとした。参加メンバーの興味関心が高まり、本人もメンバーに感謝するため、自然にその後の報告ができる組織風土にもつながっていく。

(アイマム代表取締役社長嶋谷光洋、food@i-mam.co.jp)