

## 社員の自律的な能力開発に関する研究 —リーダーの質問力についての一考察—

堀本 麻由子  
(人間発達科学専攻)

### はじめに

平成19年度厚生労働省「能力開発基本調査報告」によると、人材育成に問題があると考えている事業所の割合は8割を超える。問題の内訳として、「指導する人材の不足」、「人材育成する時間がない」、「人材育成しても辞めてしまう」が最も多い理由としてあげられている。OJTを重視する事業所が増加傾向<sup>1</sup>にあるにも関わらず、上述の人材育成上の問題点を抱える職場においては社員の能力開発機会の質的・量的低下が懸念される。また転職が一般的な流動化した雇用状況下では、企業が考えた学習課題を社員に教えるこれまでとは異なり、社員自らが学習課題を考え、自律的に能力開発を行う必要性が増加している。自己啓発の奨励やキャリア開発という概念とともに、自分で能力開発をデザインできるチャンスとして広く社会に受け入れられた<sup>2</sup>一方でともすれば、学習機会の格差拡大が懸念され、自己責任化による社員の能力開発は、結果的に能力格差を広げていくのではないだろうか。

これまでの一企業に適応させるための教育方法、学習方法ではなく、生涯を通じたエンプロイアビリティ(employability: 個人の雇用されうる能力)<sup>3</sup>を高めるための教育方法、学習方法の開発が期待されると考えている。特にリーダー社員の教育方法は、これまで企業が必要だと考えた知識を伝達するための教育方法、学習支援方法が中心であった<sup>4</sup>。そこで、社員の実践を軸にしたリーダーの教育方法、学習支援方法がエンプロイアビリティ向上には有効ではないかと考え、ハウツー的な方法論ではなく、シヨーン(Schön, D)の省察的実践論<sup>5</sup>における「行為の中の省察」に注目している。「行為の中の省察」によって、社員が、自らの実践を丁寧に省察する中で、日々の職業生活における混沌とした問題状況を読み取り、見抜く力(質問力)をもてるようにリーダーを育成していくことが有効なのではないかと考える。そこで、リーダーとは、職場において業務上、個人、チームの指導的立場にあるものと定

義し、社員が複雑な問題状況をよみとるために、リーダーの質問力を育成する必要があるのではないかと考える。

本稿では、リーダーの質問力についての考え方の違いについて明らかにすることを目的とする。企業環境において、社内や社会の複雑な問題状況を総合的に判断する教育方法、学習支援方法の開発が求められている点、社員教育のプログラム開発では従来、経営学的視点からの先行研究が多く、「省察的実践」という成人教育学的視点を持った実践研究が少ないという点、またこれまでの企業内教育研究は、プログラムに実際に携わる実践研究例は皆無である点からも意義があるといえる。

まずリーダーの社員に対する質問力についての考え方を一般的な日本における捉え方、および海外における捉え方の観点から、文献検討を中心に整理する。第二にリーダーの質問力育成を実践している研究者によって行われている国内外のワークショップ、研修を参与観察あるいは、講師へのインタビューによってリーダーの質問力の違いを明らかにする。外国調査において、ジョージワシントン大学人材開発学部兼、海外プログラム部長、マーコード(Michael J. Marquardt)教授によってシンガポール校で行われた「アクションラーニング」の集中授業と民間企業(PACE Organization Dynamics Ltd)のワークショップ、そして人材開発学会国際大会(AHRD International Conference in the Americas)でのコロンビア大学ティーチャーズカレッジ、成人・組織学習学部のマーシック(Victoria J. Marsick)教授によって行われた「アクションラーニングによる会話(Action Learning Conversation)」のワークショップを参与観察し、マーコードとマーシックによるリーダーの質問力についての考え方の違いを明らかにする。さらに両者の考え方を明らかにした上で、筆者の実践であるB電機メーカー「新任部長研修」におけるリーダーの質問力の考え方を比較検討する。筆者の実践研究を本稿で取り上げる理由としては、海外における理論・実践研究が先行研究の中心であり、日本企業における実践事例が少ないこと、したがって日本企業における継続的な実践研究

も筆者以外にほとんどなされていないことをあげる。「新任部長研修」の実践検討からリーダーの質問力の考え方のそれぞれの違いを明らかにし、リーダー育成方法に関する今後の課題について述べる。

## I 企業内教育におけるリーダーの質問力

日本におけるリーダーの社員に対する質問力は、主として職場のコミュニケーションを円滑にするための一スキルとして紹介され、質問力とリーダーシップのつながりについては明確にされてこなかった。例えば、齋藤<sup>6</sup>は、質問力をコミュニケーション力の一つとしてとらえ、「相手の伝えたい意味を的確につかみ、具体的かつ本質的な質問ができる力」と定義し、「質問するという積極的な行為によってコミュニケーションを自ら深めていく力」であると説明する。齋藤はまた質問力を育成する方法論として、三色ボールペンで質問を色分けしながら、育成する方法を提示しているが部下育成の観点については言及していない。筆者が2008年7月に参与観察した育成者コーチング研修<sup>7</sup>では、金融系企業のグループリーダー、マネージャー職100名を対象にして行われ、上司が部下を指導するときの一スキルとして質問力を紹介していた。質問スキルについては、「部下を育成するためのコーチング手法のスキル」として紹介し、1日の講座の中で、講師が見本をみせ、30分程度のロールプレイによって演習が行われていた。

次に、リーダーシップ研修とコミュニケーション力（質問力）の観点から整理する。金井<sup>8</sup>はリーダーとは「実際に存在する（した）人物を示す言葉」と定義し、リーダーシップとは「リーダーとフォロワーのやりとりの中から、インタラクティブかつダイナミックに帰属されていく過程」と定義している。さらに混沌とした変化する企業環境に対応するための変革型リーダーシップについて、人間関連行動、例えば、ネットワーク構築、信頼蓄積といった大勢の人を巻き込んでいく能力が必要であるとする。企業のリーダーシップ研修において大勢の人を巻き込んでいくコミュニケーション能力の育成はどう扱われているのであろうか。例えば、日本能率協会マネジメントセンターの「変革のリーダーシップコース<sup>9</sup>」では、連続3日間の講座として運営され、3日間はリーダーシップ、ビジョン、エンパワーメントの概念知識の習得、グループ研究、個人研究をセットにしてスケジュールされている。自分自身のリーダーシップスタイルを見直し、新たなリーダーシップ行動がとれるような方向付けを行うことを目的としている。グロービスマネジメントスクール「組織行動とリーダーシップ（組織を動かすリーダーのあり方に気付き、企業変革を実践する能力と志を得る）」の講座<sup>10</sup>は全6回（隔週：3

時間／回）が3ヶ月間行われる。実践事例（ケース）に基づいて、クラスディスカッション、グループ討議中心の授業で構成されている。ケースに基づくディスカッションで「論理的な考え方が身につくこと」を強調し、コミュニケーションのレベル向上についてクラスディスカッション、グループ討議で能力向上が図られるとし、具体的にコミュニケーション方法、あるいは質問する力そのものを育成する時間はとられていない。リーダーのコミュニケーション力は重視されているものの、具体的なリーダーのコミュニケーション力育成や質問力を育成するプログラムについては実施されていないといえる。

一方、外国、特に米国では、質問力育成に関して、社員、とりわけ管理職、リーダーの能力開発項目として着目され、リーダーシップとのつながりについても言及されている。米国やシンガポールでは企業において質問力を育成するリーダー教育プログラム（Marquardt, 2005, O'Neil & Marsick, 2007）、経営、教育系専門職大学院のリーダーシップ講座の中で質問力を育成する講座（Marquardt, 2005）が行われている。そこで、海外事例における質問力の考え方の違いと筆者の実践<sup>11</sup>における質問力の考え方の違いを講座、ワークショップの実践検討から明らかにし、リーダーの質問力について考察する。

## II リーダーの質問力育成事例の比較

### 1. アクションラーニング（Action Learning）とリーダーシップ育成

マーコード<sup>12</sup>とマーシック<sup>13</sup>は1990年代からアクションラーニングの概念を利用して、質問力育成プログラムやワークショップを実施してきた。レヴァンス<sup>14</sup>（Revens）はアクションラーニングを用いたプログラムは、通常のリーダーシップ開発プログラムとは異なるとし、既存のリーダーシップ開発方法との違いを指摘している。例えば、通常のリーダーシップ開発では、すでに存在している解決策の中から解答を見つけだすことが重視されるが、アクションラーニングでは混沌とした問題状況の中で適切な質問を訪ねることを参加者やグループに求める。またディルワース<sup>15</sup>（Dilworth）は既存のリーダーシップ開発プログラムは技術的な知識や複雑な問題解決方法について習得することは可能であるが、本質的な職場の問題や長期的な課題へ対応することはできないと指摘し、アクションラーニングプログラムはリーダーが自分たち自身の能力をいかに開発するかを見出すための学習機会になるとしている。マーコード<sup>16</sup>（2004）は、「よりよい質問がよりよい解決策、学びを生み出す。つまりより深い省察（reflection）ができれば、より効果的な個人やチームの能力開発が可能とな

る。」とアクションラーニングの概念をリーダー育成に利用している。一方、マーシック<sup>17</sup>は、学習する組織構築のためのワークショップにアクションラーニングを活用している理由として、「実践によって学ぶ」ことをあげる。「実践とは結果を今すぐに出すことであり、同時に実践の中で学びを持ち帰ることは極めて難しいことを意味する。」とし、リーダーやマネージャーは実践から学ぶことに魅かれるが、同時に自分たちの実践は自分たちの守られた環境の中で行われているものなので、実践からの学びは注意深く計画され、実施されなければならないとする。

## 2. マーコードのリーダーの質問力と質問力育成プログラム

マーコードは、質問力を「リーダーシップのための重要な道具<sup>18</sup>」とし、「言葉や環境を注意深く聴き、聞いたことに基づいて学習型 (Learning-type) の質問を訪ねる力<sup>19</sup>」だと定義している。そしてリーダーが質問する力量を形成するための5つのステップ<sup>20</sup>をあげる。①気楽でカジュアルな質問をし、会話の雰囲気をつくる、②リーダーが探求するという心構えをもちながら、相手に質問する、③相手をエンパワーメントするような質問を心がける、④返答を注意深く聴き、相手が問題認識の前提 (assumption) に気づくような質問をする、⑤自分が理解したことを相手に正確に伝える、ということを繰り返す中で質問する力をつけていくとする。

### ②授業スケジュール (1回) と観察内容

(表1)

| 時間          | 授業内容                                                                                                              | 講師の係わり方                                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 18:00-19:00 | 「個人・グループ・組織学習への取り組み」に関するPPTを用いた講義                                                                                 | PPTを使用した講義が中心、質問を参加者から随時、受け付ける                                             |
| 19:00-20:00 | アクションラーニングによるグループディスカッション (メンバーの一人が実務で抱える問題を題材に、何が問題なのかを、他のメンバーからの質問によって明らかにしていく話し合い)                             | グループを回り、質問の仕方や、意見の述べ方、話し合いの内容を観察し、時折、「今の質問は適切ですか?」と参加者の質問内容について問いかける。      |
| 20:00-21:15 | 休憩                                                                                                                |                                                                            |
| 20:15-21:50 | 次回 (最終グループ発表) に向けての準備: 各グループがアクションラーニングに関するトピック (たとえば、Great Questions とは何か、リーダーシップスキルとは何か) についてできるだけ質問をしながら準備を進める | 受講者は発表準備に集中し、質問することを忘れがちになるが、受講者同士で指摘することでお互いの質問に対する意識を確認しあう。講師は特にコメントしない。 |
| 21:50-22:00 | 講師によるまとめ                                                                                                          | 本日の内容について質問を受け付ける                                                          |

### (2) 民間組織開発コンサルティング会社による「Leading with Questions」ワークショップ

#### ①ワークショップ概要

・日時: 2008年11月15日9:00-11:30

筆者は、マーコードのジョージワシントン大学教育大学院シンガポール校での「アクションラーニング」の集中授業とシンガポールの組織開発コンサルティング会社と協働で実施した研修「Leading with Questions」の紹介ワークショップ<sup>21</sup>を参与観察した。その観察においてリーダーの質問力についての説明と「5つのステップ」に基づいたマーコードの受講者へのかかわり方の二点に注目した。

### (1) ジョージワシントン大学教育大学院シンガポール校 (アクションラーニング集中授業)

#### ①授業概要

- ・日時: 2008年11月13日18:00-22:00
- ・授業名「アクションラーニング」
- ・場所: Singapore Institute of Management University 内の教室
- ・全8クラス (PM6:00~10:00) 週1回 (ただし、集中講義のため週2回の場合もある)
- ・参与観察したクラス: 第7回「個人・グループ・組織学習への取り組み」
- ・参加者: 修士課程に在籍している学生20名 (女性17名、男性3名)、年齢は20代後半~40代後半、職業は、銀行、政府、化学メーカー、グローバル企業に勤務し、転職や昇進を目的として受講している

・場所: 民間組織開発コンサルティング会社 (PACE Organization Dynamics Pte Ltd) 内セミナールーム

・参加者: 18人 (主として民間企業の人材開発、人事担当、人材開発系コンサルタント、専門職大学院の教員など)

② ワークショップスケジュールと観察内容

(表 2)

| 時間          | ワークショップ内容                                              | 講師の係わり方                                                |
|-------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 9:00-9:30   | マーコードによる講義（なぜ自分が質問に注目するのか）                             | PPTによる講義が中心であるが、質問を随時受け付ける                             |
| 9:30-11:00  | Peter Chen による「Leading with Questions」講座目的の紹介、質問力ミニワーク | Peter は講座目的を説明する中で、18人全員に問いかけていた。ミニワークでは参加者に質問する体験を促す。 |
| 11:00-11:30 | 質疑応答                                                   | マーコードと Peter 双方で質問に答える                                 |

マーコードは授業後のインタビューの中で、授業やセミナーにおける講師としての信念、価値観について「学生と互いに影響しあうことを楽しみとし、自分自身も質問するリーダーとしてのモデルになろうとしている」と述べている。「アクションラーニング」の授業中においても質問力育成のための5つのステップを意識しながら、受講者に対して「効果的な」質問することを心がけていた。例えば、表1においてマーコードは受講生に対して「今のは適切な質問ですか？なぜその質問をしたのか？」と尋ね、講師自身が、受講者の問題認識の前提（この場合は、なぜ自分の考えを押し付けるような質問をしたのか）に問いかけることができるための質問をしていた。

3. マーシックの質問力と質問力育成プログラム

マーシックは、「質問は省察の補助輪<sup>22</sup>」と位置づける。省察は通常の生活の中では、不自然な行動（unnatural act）であり、よく考えられた質問が省察（reflection）のきっかけとなる。省察のきっかけとなる質問とは、考え方も

のの見方をオープンにするような質問、たとえば、客観的（objective）、省察的（reflective）、解釈的（interpretive）、意志確認（decisional）のための質問である。そして質問する力をつけていくために、5つのステップ<sup>23</sup>（表3）で構成される Action Learning Conversation（ALCと略記）をグループで行うことが提案される。話し合いの参加者は、5つのステップの過程で、じっくり考えながら問いかけ、質問を繰り返した後、各自の問題認識の前提（assumption）を共有する。そして問題の再設定を行い、次の行動を考える。マーシックの特徴は参加者一人ひとりの個別の問題認識の前提（主題に関する信念、考え、直観など）について全員で共有する点にある。例えば、ワークショップで、マーシックが参加者全員に尋ねた問いは、「日常で、省察する時はどんな時？」「省察はあなたがたにとってどんな意味がありますか？」「前提とは何だと思いますか？」「自分が挑戦したい課題を問いの形で述べてみると？」であった。「省察」「前提」「課題認識」について参加者自身が考える問いが投げかけられていた。

(表 3)

|       |                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ステップ1 | 課題意識を共有する：課題提示者に課題の背景を訪ねる                                                                             |
| ステップ2 | Qストーミング：省察的、解釈的、意志確認する質問を1～2つずつ行う                                                                     |
| ステップ3 | 課題認識の前提を共有：全員自分の課題認識の前提を書き出す。課題提示者は何も話さない。メンバーは課題提示者がそこにいるかのように課題認識の前提について話し合う。最後に課題提示者は自分の気付いたことを話す。 |
| ステップ4 | 問の再設定：全員が問題を再設定する。全員が発表する中で何もいわない。最後に全員が、このプロセスで考えたこと、質問からの洞察についてコメントする                               |
| ステップ5 | 課題提示者は課題に関して次にとりたい行動について決定し、メンバーに伝える。                                                                 |

(1) Professional Development Workshop 「Action Technologies」<sup>24</sup>

① ワークショップ概要

- ・日時：2009年2月19日 9:00~12:00
- ・場所：AHRD international conference in Americas において行われたワークショップでホテル内の会場、Crystal

City Marriot, Arlington, VA

- ・講師：Karen E. Watkins, The University of Georgia, Victoria J. Marsick, Teachers College, Columbia University
- ・参加者：25名程度（大学教員、大学院生、実務者）

## ②スケジュールと観察内容

(表 4)

| 時間          | ワークショップ内容                   | 担当                | 講師の係わり方                                                                                                                                                                             |
|-------------|-----------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9:00-9:20   | アクションテクノロジーの概要説明            | Watkins           | 開始前に参加者一人ひとりと握手をしながら資料を配布。簡単な自己紹介を全員に求める。<br>PPTを使いながら、概要を説明                                                                                                                        |
| 9:20-10:30  | A L C の概要説明と A L C の体験      | Marsick           | 最初に「あなたが省察するときはいつ?」「あなたがたにとって省察の意味は?」とまず問いかけ、参加者から発言を求める。PPTを利用しながらA L C の概要、手順を説明し、参加者はグループに分かれA L C の体験を行った。マーシックは手順を全体に説明し、グループを順にまわり、参加者から質問があれば答える。マーシック本人が参加者に個別に質問することはなかった。 |
| 10:30-10:45 | 休憩                          |                   |                                                                                                                                                                                     |
| 10:45-11:50 | アクションサイエンスの概要、ケース分析とマッピング体験 | Watkins           | PPTを利用しながら、概要説明とケース分析、およびマッピング体験を行った。                                                                                                                                               |
| 11:50-12:00 | アクションテクノロジーのまとめと質問          | Watkins & Marsick | 時間があまりなかったため、いくつかの参加者からの質問に答えた                                                                                                                                                      |

## 4. マーコードとマーシックの比較検討

マーシックとマーコードの質問力の考え方の違いを整理すると、マーコードは、リーダーが相手（フォロワー）に働きかけるための道具としての質問力をとらえていた。シンガポールでの授業では、マーコード自身が効果的な質問をするリーダーとなるようにクラス全体に質問し、積極的に個別に受講者に質問するなど、質問力を備えたリーダーのロールモデルになるように努めていた。マーコードのリーダーの質問力とは、「言葉や環境を注意深く聴き、聞いたことに基づいて学習型（Learning-type）の質問を訪ねる」ことがフォロワーに対してできる力であるととらえることができる。一方、マーシックは質問力を、省察のための問いかける力と位置づけていた。マーシックはワークショップの中でも大きな問いかけを全体に提示し、彼女が参加者に個別に質問をすることはなく、参加者同士が、互いに問いかけ、省察する環境づくりを心がけているように見えた。マーシックの考える質問力とは、参加者同士が「問題認識の前提に問いかけ、省察できる力」なのではないかと考える。マーシックは、前提とは、それぞれの経験によって枠組みが与えられ、一人ひとり固有のものであるとしている。リーダーに対して、フォロワー（参加者）同士が前提に問いかけられるような働きかけ（質問）をしていく力を備えることを期待しているといえるのではないだろうか。そのために、リーダー自身も「自分がフォロワーに問いかける前提」に気づき、ふり返ることを目指している。リーダーも含めた組織のメンバー全員が問題認識の前提に問いかけ、省察できる力を育成していくことが重要であると考えているといえよう。以上の点から、マーコードはリーダーが「相手（フォロワー）の前提」に問いかける力、マーシックは「リーダーを含めた参加者（フォロワー）全員が

自分自身の前提」に問いかける力であると質問力をとらえている点で違いがあるといえるのではないだろうか。

## 5. 実践研究「新任部長研修における質問力育成」

筆者は新任部長研修において、全体コーディネーターの役割を担った。全体コーディネーターの役割は、カリキュラム開発、およびグループ討議の進め方に関するオリエンテーション（30分）を行い、全体の流れを統括し、研修終了後のファシリテーターと事務局とのふり返りの会の司会を行うことが主たる役割であった。B電機メーカー「新任部長研修<sup>25</sup>」におけるリーダーの質問力の考え方を整理すると、「取り組む問題の視野を広げ、思考を深めることができる質問ができる力」であり、「部長（リーダー）が自分自身の前提（リーダーとしての信念）を問い直す力」である。以上、二点のリーダーの質問力を育成するための全体コーディネーターとしてのあり方について、筆者は、参加者（部長）の自己決定的な学習活動を支援するファシリテーター（参加者が抱えている問題を話し合いの中で整理し、問題そのものを探求する学習活動を支援する役割を担うもの）と位置づけ、「部長自身が問題状況に問いかけ、問題認識の前提を問い直す中で、リーダーとしての自分の指導観もふり返ること」を目的としたプログラム設計を行った。部長が部下に効果的な質問をすることを目的とするのではなく、まず部長自身が自分の問題認識の前提を問い直す力をつけることが先決だと考えた。しかし、研修の中では部長自身が前提に気づくことはあってもその前提を問い直すまでは至らない場合が多かった。たとえば、部下が自分の思うように動いてくれず、なかなか成長しないことにある部長はいらいらしていた。しかし、話し合いの中で、部長自身がすべて部下に指示を出してしまっているこ

とに気づき、部下を信頼できていない自分に気づいた。しかし、その部下をなぜ信頼できないのかという部長自身的前提を問い直すことまでは研修の中ではできないようだった。表5は、ファシリテーターがグループ討議の支援するための手順書として、筆者が作成した一部を引用したものである。その手順書におけるファシリテーターの問いかけを検討すると、話し合いの中で、参加者（部長）に問いかけてほしいと考えていることをファシリテーターが問いかけてしまっている部分がある。たとえば、「自分の思いをどう伝え、部下たちと共有し、彼らを巻き込んでいくかのプランはできているのか？」などは、本来、部長同士で自らが考え、問いかけてほしい質問である。部長が研修の中で前提を問い直すまでに至らない理由の一つとして講師、ファシリテーターの問いかけのあり方に問題があるのではないかと考えた。全体コーディネーターとしての筆者の思いである「自律的な学習プロセスを支えるプログラム開発および学習支援」という考えが、ファシリテーター向けの手順書には反映されていない。さらに研修プログラムが組織的な制約を受けやすいことも考慮すべきであった。例えば、質問力育成にかけた時間は2日間の研修のうち七時間程度であったこと、また経営環境の悪化により、研修時期が延期される、研修人数の変更を強いられることもあった。

(1) 研修の概要

①実施時期：2007年11月～2008年1月

研修名：電機メーカー：部長研修（第二部組織マネジメント研修）

②受講者：部長（毎回15～20名程度）

③スタッフ：全体コーディネーター（筆者）、ファシリテーター（2～4名）、人事・人材開発担当者（3～5名）

④会場：都内の企業付属の研修施設

⑤研修概要

・一泊2日の研修で、4回実施された。部長は自分の都合

のいい日程を選択できる。

(2) ファシリテーターが働きかけるためのグループ討議の手順

以下は、「二回目のセッションの問いかけ」までは、『グループ討議ファシリテータースクリプト』より引用<sup>26</sup>したものである。

セッションを始める前に

- ファシリテーター（ALコーチ）の簡単な自己紹介をする
- 受講者とのラポール形成のための自己紹介（例えば、趣味やマイブームなどを話してもらい、リラックスした雰囲気をつくる）
- 名前と所属の確認、問題提示の順番を決める
- 全体での説明においてわからなかったところはないか尋ねる。セッションのやり方に関して質問ということであれば、補足説明をする。（※不信感をもったままセッションを行うのはよくないのでできるだけ丁寧に説明する。ただし、時間がかかりそうな場合は長々と説明せず、やりながら後で質問を受け付けることにする）
- フランクな場をつくることを心がける
- 二つのルール、規範、セッションの流れ、メンバーの役割、問題提示者の役割についてはもう一度説明をする。（必要に応じて）
- 二回目のセッション終了後の問いかけ（時間にあわせて、質問してみてください）
  - ・ 本日研修全体をふり返ってどうだったか？
  - ・ ALセッションにおいては、どんなことを明日は心がけたいか？
  - ・ 自分の組織や人のマネジメント上の問題の深掘りはできたか？

(表5)

| 時間     | 手順               | ファシリテーターの役割と働きかけ                                                                                                                                                                      |
|--------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開始～5分  | (ファシリテーターが示す) 規範 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オープンマインド</li> <li>・ 守秘義務</li> <li>・ 馬鹿げた質問も可能（自分の専門分野でないからとためらわないで、どんどん疑問に思ったら質問すること）</li> <li>・ 傾聴と振り返りを尊ぶ</li> </ul> この四点については特に強調して説明すること |
| 5分～10分 | (参加者による) 問題提示    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「組織・人材マネジメント上で〇〇さんが抱えている問題は何ですか」（問題提示者はすでに提出しているが、人事の説明を聞いた後に変更しても可。特に問題提示は自分がもっとも気になっていること一つをあげてもらう）</li> </ul>                             |

|         |                  |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10分～25分 | (ファシリテーターによる) 介入 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質問はできていますか？</li> <li>・ どうしたらもっとたくさんの質問ができると思いますか？</li> <li>・ 多様な観点からの質問はできていますか？</li> <li>・ 効果的な質問はできていますか？</li> <li>・ 傾聴はできていますか？（傾聴って何でしょうか）</li> </ul> <p>※1回目の介入は、重要。全員がどう参加して、どうセッションを考えているか丁寧に、質問し、場を整える。</p> |
| 25分～35分 | 問題の再設定           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 十分に時間をとり、問題の深掘りを進める（第一回目ALセッションはここがもっとも重要）</li> </ul> <p>一人ずつ紙に書いてもらい、発表する</p>                                                                                                                                      |
| 35分～40分 | 目標の設定            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取り組むべき問題の先にある組織・人材マネジメントのビジョンを設定する。</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| 40分～50分 | アクションプラン         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ここで想定されるアクションプランは2通り（取り組むべき問題をさらに深掘りするための行動計画、もしくは問題が決定し、理想の組織マネジメントに到達するための行動計画）</li> <li>・ 組織・人事マネジメントの問題設定を検証するプランはたてたか？</li> <li>・ 自分の思いをどう伝え、部下たちと共有し、彼らを巻き込んでいくかのプランはできているのか？</li> </ul>                      |
| 50分～60分 | 振り返り             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セッションを行ってどうだったか？（全員に感想を聞く）</li> <li>・ （問題提示者に対して）問題の深堀はできましたか？</li> <li>・ （以下問題提示者、メンバーに聞く）質問を繰り返すことはどうだったか？</li> <li>・ どうしたらもっといい問いかけができると思うか？</li> <li>・ 規範は守られていたか？</li> <li>・ 普段の話し合いとどう違うか？違うかないか？</li> </ul>  |

### Ⅲ 考察

海外調査、実践研究を踏まえ、リーダーの質問力の考え方の違いを明らかにする中で、リーダーの質問力とは、「フォロワー（もしくは参加者）が前提に問いかけられるように質問する力」であるとともにリーダーが「フォロワーに問いかける自分の前提（リーダーとしての指導観、あるいは教育観）に対して質問する力」なのではないかと考える。マーコードはリーダーの質問力とは相手（フォロワー）の前提をふり返らせるための質問力としていた。一方、マーシックは、リーダーに限定せず「自分自身の前提を省察することができるようになるための質問する力」だととらえていた。マーシックは特にリーダーとリーダーでない人の区別はしていないが、筆者は、リーダーは職場でより複雑な問題状況におかれていることから問題認識の前提に気づくことが、リーダーでない人に比べて、より難しく、前提に気づき、ふり返るためには、多くの時間が必要だと考える。そしてリーダーの質問力を育成するには、マーコードのように講師が効果的な質問を講座やワークショップの中で参加者に対して行い、講師によって参加者の前提をふり返らせるよりも、マーシックの実践にみられるように、参加者自身がお互いにそれぞれの問題意識の前提に気づくような質問ができる場の設定、雰囲気づくりをすることが大切なのではないだろうかと考えた。

さらに、マーコードとマーシックの考え方を踏まえ、筆

者の部長研修におけるリーダーの質問力の考え方を比較検討すると、筆者が当初意識したカリキュラム開発の前提(価値観)とは異なる講座のあり方がみえてきた。全体コーディネーターとして、筆者は当初、部長が研修の中で、自分たち自身で問題認識の前提やリーダーとしての指導観に問いかけられるよう支援するために、講師やファシリテーターが、参加者自身(部長)の問題認識の前提に問いかけることを重視したプログラム設計を心がけた。しかし、マーコードとマーシックの違いについて実践を検討していく過程において、部長が問題認識の前提に気づいても、その前提を問い直すプロセスまでいたらないのは、参加者同士で自らの問題認識の前提に問いかける力量形成する学習機会を講師やファシリテーターが奪っていたからではないかと考えた。つまり、筆者の考えるリーダーの質問力である「取り組む問題の視野を広げ、思考を深めることができる質問」を部長ではなく、講師やファシリテーターが行ってしまっていたということである。それは筆者の全体コーディネーターとしての前提に、研修という限られた時間内に研修結果(たとえば、部長自身が問題認識の前提に気づき、新たな行動を起こす)を出す必要があるという考えがあったからだということに気づいた。相手(フォロワー)の前提に問いかける力だけでなく、自分自身の前提(指導観、教育観)に問いかけるようになるためには、さらに講座の工夫や時間が必要であり、研修時間内に一律の成果を出すことを期待したプログラムであるべきではないことが確認できた。

マーシック<sup>27</sup>は実践から学ぶプログラムは注意深く計画され、実施されなければならないとしている。リーダーが実践から学ぶプロセスについて、時間をかけて支援するために、どのような点を注意深く検討すべきなのだろうか。筆者は、D・ショーンの「わざ<sup>28</sup>」の概念が参考になるのではないかと考えている。ショーンによれば「わざ」は、「実践者が状況のもつ不確実性や不安定さ、独自性、状況における価値観の葛藤に対応する際に用いる中心部分を行為の中の省察というプロセス全体によって占められている」としている。参加者が「実践（たとえば、部下育成過程）における行為の中の省察プロセス」について省察するしくみをリーダー育成プログラムにデザインすることはリーダーの質問力を育成する上で有効なのではないか。例えば、実践上の印象に残った出来事（部下への質問する行為）を切り出し、自分が実際に行ったことと、状況そして気持ちについて書き出す。書き出した「行為の中の省察プロセス」を元に仕事上の仲間と共に話し合い、それぞれの前提を全員で共有する。さらにその話した経験や考えたことを別のグループで話し合ってみる。一連の行為についての省察過程において、受講者が枠組みを与える実践上の課題認識への問い（質問）が変遷していく経験を積み重ねることが自分自身の前提に質問する力の育成につながるのではないかと考えた。

## おわりに

本稿では、リーダーの質問力の違いについて明らかにするためにマーコードとマーシックの海外事例、筆者の実践事例を比較検討してきた。リーダーの質問力とは、社員が複雑な問題状況の中で問題を見抜くため、「フォロワー（もしくは参加者）が問題認識の前提に問いかけるようになるための質問する力」であると同時に、「リーダーがフォロワーに問いかける自分自身の前提（指導観、教育観）に質問する力」であることを確認した。また、質問する力の考え方を明確にしていく過程において、リーダーが問題認識の前提と自分自身の指導観に問いかける力を育成する方法についての課題も明らかになってきた。たとえば、ショーンの行為の中の省察に注目した育成プログラムでは、リーダーが自分自身の前提（教育観やリーダーとしての信念など）に気づき、問いかけるために長期的な学習機会と時間を必要とする。一般的に企業では「人材育成する時間がない」とし、効率、効果、合理性を求めるリーダーや社員に長期的な育成プログラムが受け入れられるのは難しいといえる。しかし相手の前提に問いかけることのみを目標としては自分自身の前提に問いかける力についてはついていけないだろう。研修での学習や実践での学習を持ち帰り、リーダー

が、問いかける自分自身の前提をふり返るプロセスには、注意深く計画された場や、長期的な取り組みが必要である。そのためには社内の学習機会だけでなく、社外の学習機会をどう活用していくかを組み合わせていくかについて検討する必要もあるといえる。そして社内外の学習機会を活用するためには社員自身による能力開発デザインに対する支援方法について検討していくこともエンプロイアビリティを高めるためには大切であろう。今後は2009年7月以降に予定している企業の人材開発を担当する実践者と協働で質問力育成を目的とした長期セミナーを行い、上記の課題を考察し、実践研究をさらに進めていきたいと考える。

## (注)

- 1 平成19年度厚生労働省「能力開発基本調査報告」によれば、社員の能力開発制度として計画的なOJTへの取り組みの割合がもっとも高い。
- 2 中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社、2007、254-261頁。
- 3 日本経営者団体連盟教育特別委員会、「エンプロイアビリティの確立を目指して—『従業員自律・企業支援型』の人材育成を」（1999）
- 4 中原、前掲書、7-9頁
- 5 D. ショーン著、柳沢昌一、三輪建二監訳『省察的实践とは何か』鳳書房、2007年
- 6 齋藤孝『質問力 話し上手はここが違う』筑摩書房、2003年、齋藤孝『コミュニケーション力』岩波新書、2004年、で「質問力」について定義している。
- 7 講師は、本間正人氏。著書に『入門ビジネスコーチング：一方通行指導から「双方向コミュニケーション」へ』PHP研究所、2001、等があり企業向けのコーチング研修を行っている。
- 8 金井壽宏『リーダーシップ入門』日経文庫、2005
- 9 日本能率協会マネジメントセンターホームページ（アクセス日：2008年9月12日）  
[http://www.jmam.co.jp/productservice/training/04/1191104\\_2325.html](http://www.jmam.co.jp/productservice/training/04/1191104_2325.html)
- 10 グロービスマネジメントスクールホームページ（アクセス日：2008年9月12日）  
<http://gms.globis.co.jp/curriculum/core/obh.html>
- 11 筆者による実践研究論文、堀本麻由子「行為の中の省察に関する一考察—実践と論文執筆を積み重ねて—」『お茶の水女子大学生涯学習実践研究』第6号、2007、131-140頁。にとりあげた「新任部長研修」と同じ事例を検討した。
- 12 マーコードは米国、アジアの大学院、及び民間企業においてアクションラーニングを用いたリーダーシップ養成に取り組んでいる。M. Marquardt, *Leading with Questions*, New York: Jossey-Bass, 2005: 175-190.
- 13 マーシックは数多くの政府機関、民間企業のアクションラーニングプログラム開発とコーチの育成に携わっている。O'Neil, J., and Marsick, V. *Understanding Action Learning: Theory into Practice*, New York: AMACOM, 2007.
- 14 Revans, R. *ABC of Action Learning*, Lemos & Crane,



- London, 1983: 14-18
- 15 Dilworth, L. Action Learning in a nutshell. *Performance Improvement Quarterly*, 11(1), 1998: 28-43
- 16 Marquardt, *Ibid.* 175-190
- 17 O'Neil, J., and Marsick, V. *Ibid.* 1-21
- 18 M. Marquardt, *Ibid.* 19
- 19 2008年11月15日ワークショップ後に「マーコードへのインタビューを行った。「リーダーの質問力とは。」という問いに対する回答。
- 20 Marquardt, *Ibid.* 77-95
- 21 Pace Organization Pte Ltd. の代表 Peter Cheng はリーダーシップ育成プログラムなどをシンガポールの企業に提供している。Peter はジョージワシントン大学教育大学院シンガポール校修士である。
- 22 この言葉は、AHRD international conference in Americas, professional development workshop, Action Technologies、で配布された Marsick, J., and Watkins, K. *Using Action Technologies in HRD Research, Instruction and Practice*, Partners for Learning and Leadership. から引用したものである。
- 23 5つのステップは、AHRD international conference in Americas, professional development workshop, Action Technologies のワークショップの中でマーシックがプレゼンテーションで説明したものを筆者が記録した。
- 24 マーシックとワトキンス (Watkins) による共同ワークショップ。主に、Action Technologies と Action Science についてはワトキンスが説明し、Action Learning Conversation についてマーシックが説明を行った。
- 25 堀本、前掲論文、134-138 頁
- 26 「グループディスカッションファシリテータースクリプト」は、ファシリテーター全員に話し合いを進める手順として事前に渡したものである。ファシリテーターは手順に沿って自分の担当のグループの話し合いをすすめる。
- 27 O'Neil, J., and Marsick, V., *Ibid.* 2
- 28 ショーン著、前掲書、51 頁
- (文献)
- 金井壽宏『リーダーシップ入門』日経文庫、2005
- 厚生労働省『能力開発基本調査報告』平成 19 年度
- 齋藤孝『質問力 話し上手はここが違う』筑摩書房、2003
- 『コミュニケーション力』岩波新書、2004
- D. ショーン著、柳沢昌一、三輪建二監訳『省察的実践とは何か』鳳書房、2007
- 中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社、2007
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会、「エンプロイヤビリティの確立を目指して—『従業員自律・企業支援型』の人材育成を」、1999
- 堀本麻由子「行為の中の省察に関する一考察—実践と論文執筆を積み重ねて—」『お茶の水女子大学生涯学習実践研究』第 6 号、2007
- Dilworth, L. Action Learning in a nutshell. *Performance Improvement Quarterly*, 11(1), 1998
- M. Marquardt, *Leading with Questions*, New York: Jossey-Bass, 2005
- O'Neil, J., and Marsick, V. *Understanding Action Learning: Theory into Practice*, New York: AMACOM, 2007.
- Revens, R. *ABC of Action Learning*, Lemos & Crane, London, 1983

## A Study of Self-Directed Learning in the Workplace : Discussion on the Art of Asking Question for Leaders

Mayuko HORIMOTO  
(Human Developmental Sciences)

As a result of the difficult employment situation, employers and employees must consider the need for increased learning through self-directed practices. Specifically, workers must learn new skills and develop their existing professional skills through reflective practices if they are to improve their employability.

The idea of reflective practices (Schön, 1983) helps leaders develop the art of asking questions in order to stimulate open thinking to a wider range of options, creativity, and innovation in the workplace. There is especially a need to develop reflective thinking for employees regarding job training in the ever-changing work environment.

This paper explores the differences in the art of asking questions for leaders based on domestic and international practices. For the purpose of developing the art of asking questions, the author explored her practical research (a Japanese electronics company), two workshops (by a private organizational development consulting company in Singapore and by an academic conference in the U.S.), and one class in the graduate program at the Singapore Institute of Management. This research has clarified that the art of asking questions for leaders is the ability to recognize one's assumptions and ask reflective questions regarding the assumptions (such as a belief, value, and idea as a leader), in order to ask reflective questions about the employees' assumptions. However, a training program for leaders might take more than six months because it might need a careful learning process to recognize the leaders' assumptions and ask reflective questions about the assumptions (the belief as a leader).

**Keywords:** leadership development, questioning, reflective practices, practical research, action learning, corporate training