

# 質問会議によるPM向けOJT



【掲載用】

～ 上司による真の支援とは？ ～

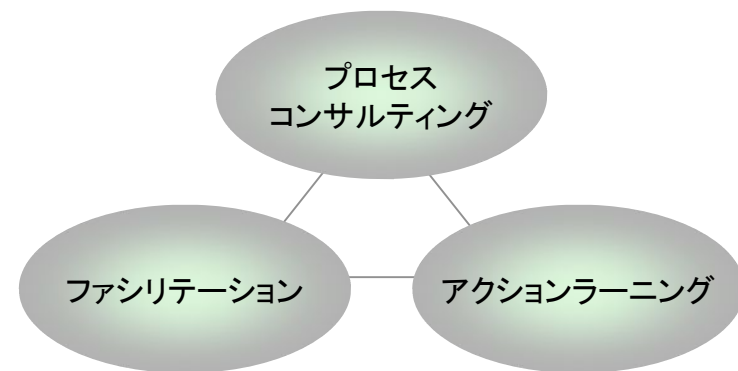
2010年6月

ビジネスファシリテーション・サービス



# 自己紹介

経歴	<p>システムエンジニア、プロジェクトマネージャー、コンサルタントを経験し、2007年に独立。ビジネスにおける各種ファシリテーションサービスを提供する。 ※ファシリテーションは思考力と対人力の統合スキルです</p> <p>特に問題解決プロセスを促進させるビジネス・ファシリテーターとして、企業の組織改革、プロセス改善、会議改善、チーム育成に取り組む。 近年は、アクションラーニングプランナー兼トレーナーとして活動しながら、ファシリテーションとアクションラーニングを融合したPM育成プログラムに力を注いでいる。</p> <p>ビジネスファシリテーション・サービス 代表 グローバルマネジメント研究所 アライアンスパートナー</p>
資格	<p>日本アクションラーニング協会 公認アクションラーニングシニアコーチ 日本ファシリテーション協会会員</p>
著書	<p>「システム開発現場のファシリテーション」 2008年技術評論社／共著 「ファシリテーターの工具箱」 2008年ダイヤモンド社／共著</p>



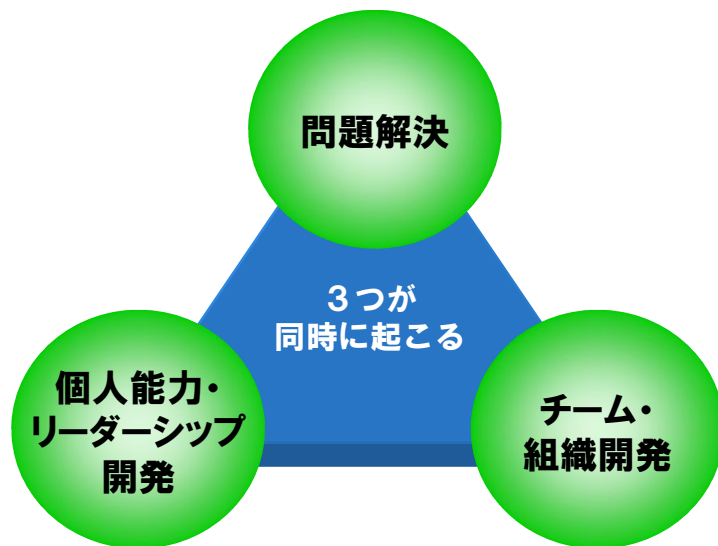
★2008年ベスト経済書 89位(東洋経済)  
★台湾でも出版



# アクションラーニングとは

現実の課題をグループで検討し、解決策を立案、実施（行動）する過程の中で、組織、チーム、そして参加する個人の力を育成していくチーム学習と問題解決の手法

(NPO法人日本アクションラーニング協会ホームページより)



## アクションラーニング3つの歴史的フェーズ

フェーズⅠ：ケンブリッジ大学の物理学者であったレグ・レバンスが1930年代から開発し、マネージャー教育としての雛形を作成。(1940-50年代)

フェーズⅡ：イギリス、ヨーロッパ各地で主にミドルマネージャーの能力開発の手法として用いられる。(1960-70年代)

フェーズⅢ：1980年代に米国でも組織に現実的な利益を与える手法として注目を集め、現在多くの企業で利用されている。(1990-)

**最近の変革リーダー、変革チーム育成プログラムとして注目を浴びる！**

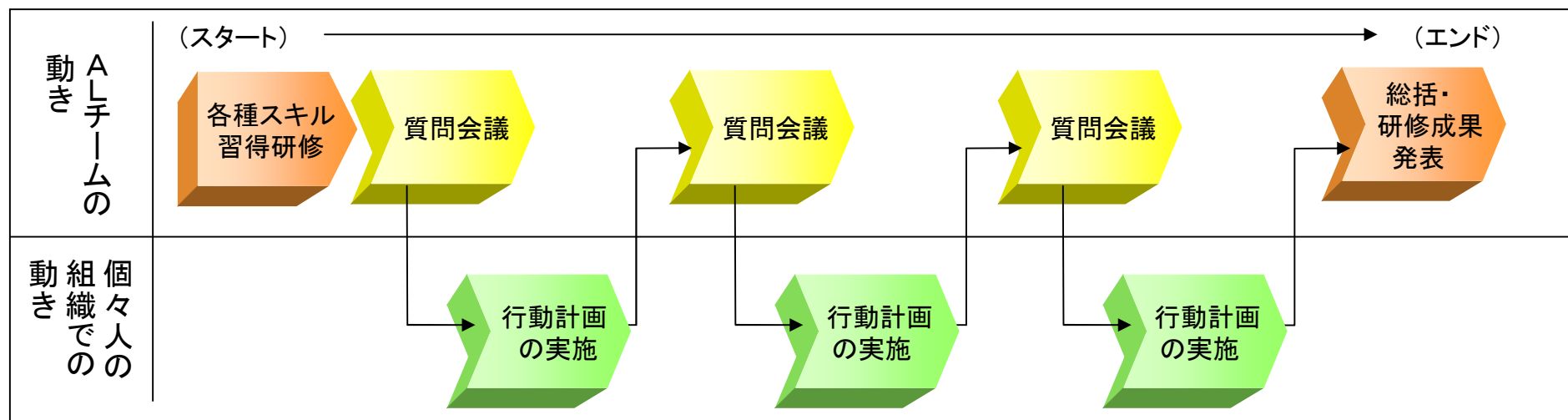


# ALプログラムの設計

- ◆ 目的と期間(通常約3ヶ月～半年間)
- ◆ テーマ設定と問題提示
- ◆ 質問会議の実践者、回数、タイミング
- ◆ 支援体制(事務局、ALファシリテーター)

★ 行動変容を確実に起こさせるためには、組織での継続的実践が重要！

例)4ヶ月間、計3回の質問会議を1か月おきに実施するALプログラム



=アクションラーニングプログラム

※質問会議を行わないアクションラーニングもあります

# マーコードモデルについて

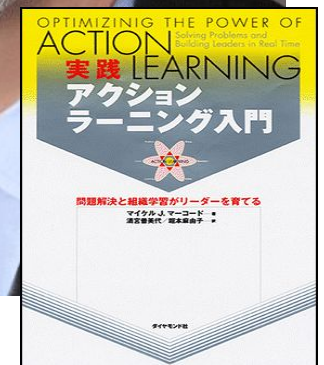
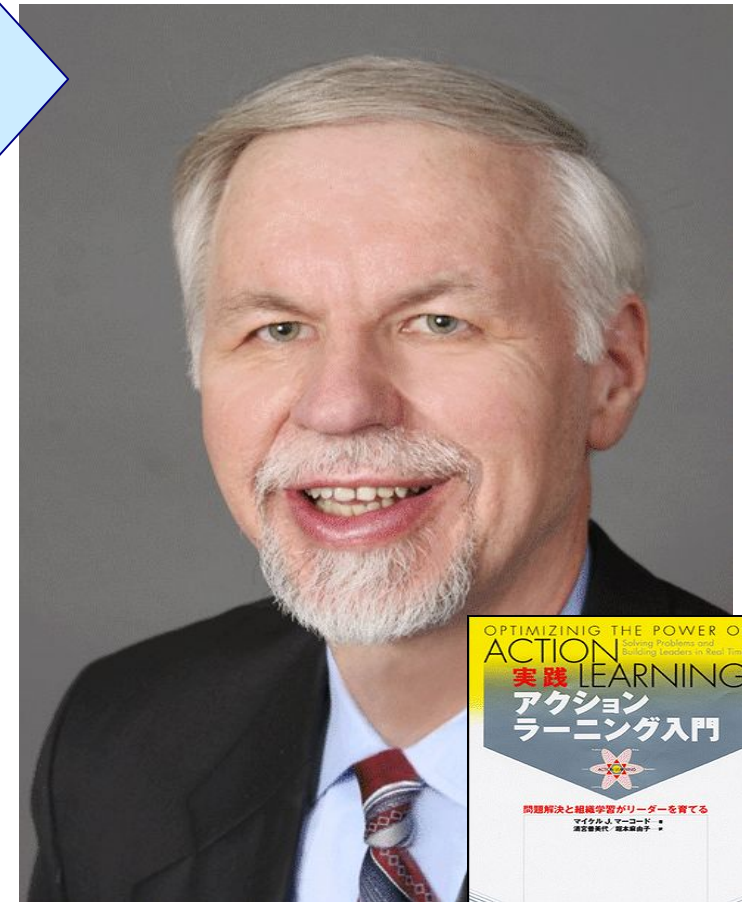
マイケルJ.マーコード  
ジョージワシントン大学大学院  
人材開発学部教授

ジョージ・ワシントン大学大学院人材開発博士号を取得後、独自の理論をもとに、アクションラーニングを用いた人材開発プログラムを完成させる。米政府やグローバル企業など、世界で50以上の組織への導入実績をもつ。2002年ワシントンD. C. にてWIAL (World Institute for Action Learning)を創設。

マーコードモデル

ルールとプロセス

(平易で安定した成果を約束する実践手法)



質問会議は日本風マーコードモデル





# 質問会議とは

## アクションラーニングの核となる会議体 (=アクションラーニングセッション)

質問会議は、「シンプルな質問と回答だけで自ら語らない」というコミュニケーションルールのもと、チームの協働力を向上させながら問題解決に取り組みます

### メンバーの人数

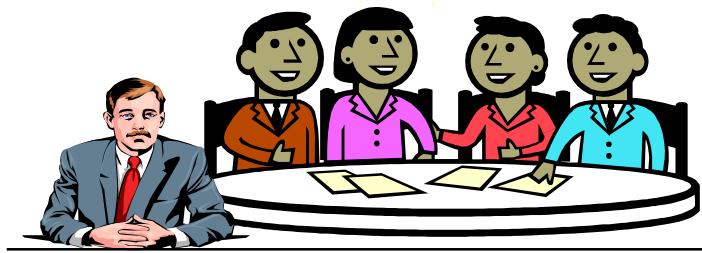
－4名から8名  
(5、6名が最適)

### 会議の所要時間

－ 50分 (チーム結成  
初期は～80分程度)

### メンバーの役割

- －問題提示者
- －メンバ
- －ALファシリテーター  
会議の進行役。  
チーム学習と問題解決のバランスをとる役割
- ALファシリテーター  
＝アクションラーニング(AL)コーチ



ALファシリテーター

※ 提示される問題  
チームや本人が抱える緊急  
かつ重要な問題。  
1回の会議で1つの問題を取り扱う

※質問会議を行わないアクションラーニングもあります



# 質問会議の仕組み

## 2つのルール

※必ず守る約束事

その1: 質問中心

質問に答えるだけで、自分から語らない

その2: 振り返りの時間をとる

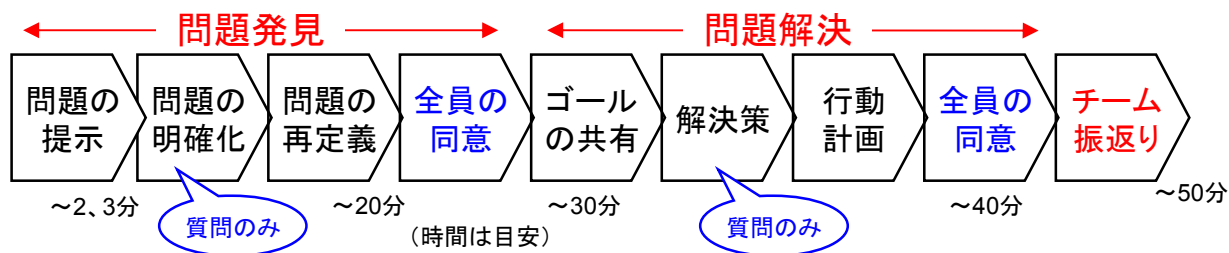
ALファシリテーターはいつでも介入できる

## 6つの規範

※心得。チームの成熟度を測るものさし

- 守秘義務(安全な場)
- セッションへのコミットメント
- 共有とサポート
- 平等と尊重
- 傾聴と振り返り
- 課題そのものに注意  
(犯人探しをしない)

## 進め方



## 会議のアウトプット

問題提示者の行動計画

(場合によってはメンバーもサポート計画を出す)

通常の会議との違いは...



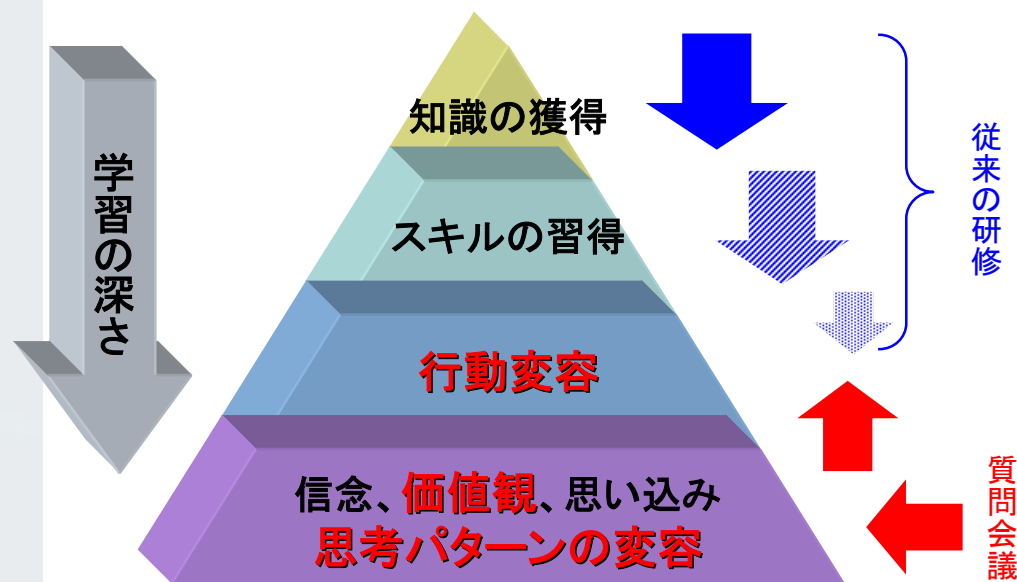
ALファシリテーター

※「質問会議」、「チーム脳」、「マーコードモデル」は、(株)ラーニングデザインセンターの商標登録です。



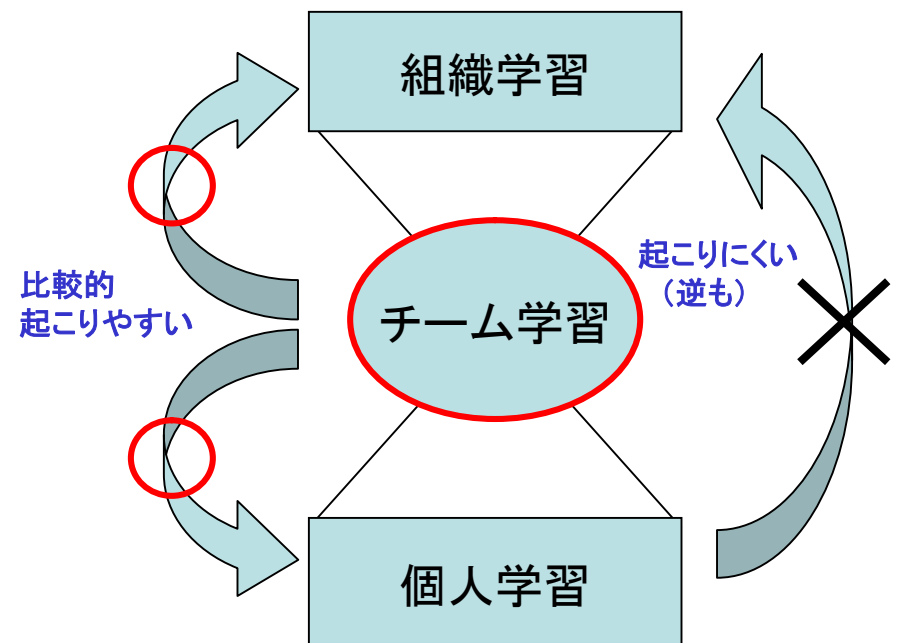
# 学習とチーム

- ◆ 個人の価値観、前提思考に直接アクセスし、主体的な行動変容、価値観変容、モチベーションUPを引き起こします



学習とは: 自ら新たな知識、スキル、行動、思考、態度、価値観 を獲得したり、創出すること

- ◆ 個人が学習しても、学習する組織は作りにくい。チームが学習すると、個人学習、組織学習を引き起こしやすい



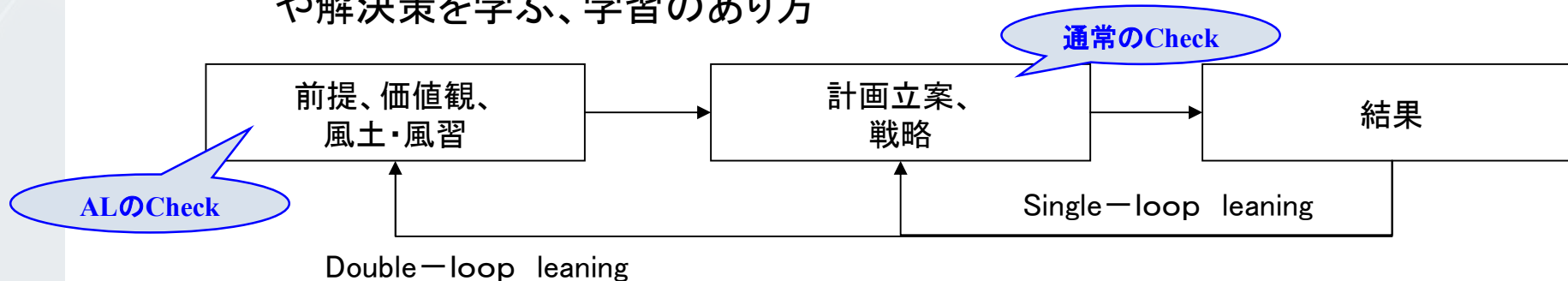
※ 日本アクションラーニング協会基礎講座テキストに一部加筆





# 学習の深さ

- ◆ シングルループ学習
  - ◆ 問題の直接的な原因や解決策を学ぶ、学習のあり方
- ◆ ダブルループ学習
  - ◆ 前提思考や物事を考える枠組み(仮説)、価値観を見直すような、根本的な原因や解決策を学ぶ、学習のあり方



★通常のPDCAと比べ、アクションラーニングでは深いCとAを実現できる

アクションラーニングにおいて、さまざまな視点を有する問題プロセスは、リフレクションを促しダブルループ学習を誘発する。質問をし、リフレクションすることで、メンバーは問題の前提思考に目をむけるようになり、より深い理解をする。



# チームによる協働と対話

## ◆ タグマンのチームモデル

### ◆ チームには発展段階がある

- 形成期: Forming
- 混乱期: Storming
- 規範作り: Norming
- 機能開始: Performing

### ◆ チームに対する大きな過ち

- 「チームは召集されるとすぐ機能を始める」と思い込む

★協働を作り出すプロセス



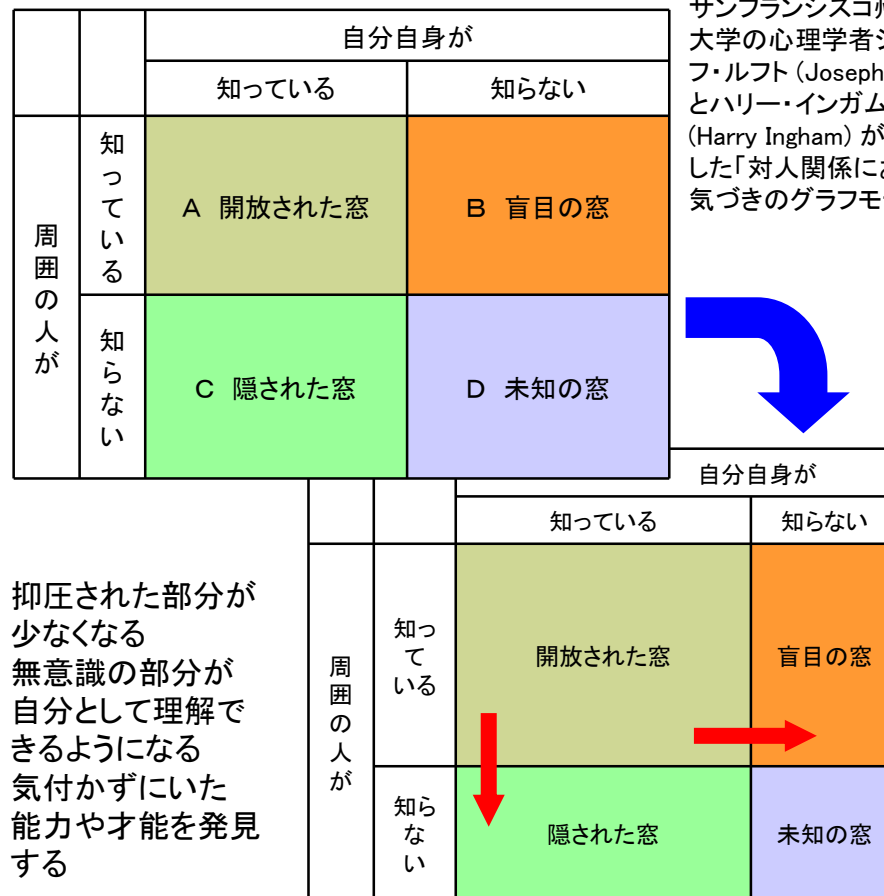
形成期、混乱期、規範作りを経て、初めてチームとして機能を始める

質問会議は意図的に Stormingを作り出す

## ◆ ジョハリの窓

★対話の効果

サンフランシスコ州立大学の心理学者ジョセフ・フルフト (Joseph Luft) とハリー・インガム (Harry Ingham) が発表した「対人関係における気づきのグラフモデル」



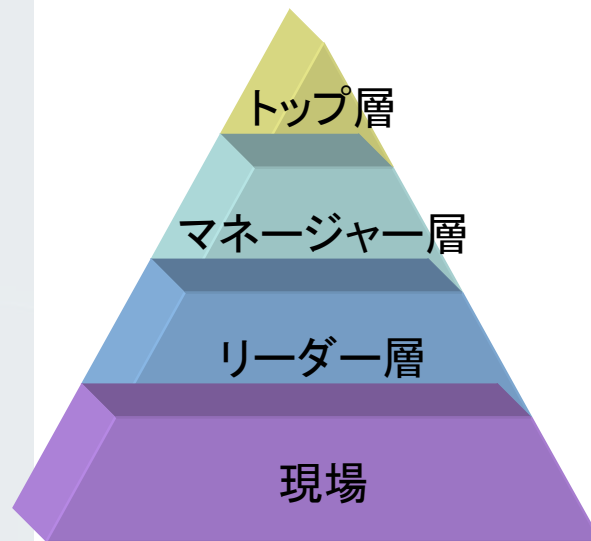
- 1 抑圧された部分が少なくなる
- 2 無意識の部分が自分として理解できるようになる
- 3 気付かずにいた能力や才能を発見する



# 各種ALプログラム

- ◆ 経営幹部育成プログラム
- ◆ 部課長研修のフォローアッププログラム
- ◆ PM課題向けプログラム
- ◆ 重要課題(タスクフォース)向けプログラム

組織層を意識したチームを編成し、そのチームが集団で学習することにより、より組織理念(ビジョン、ミッション)に合った行動変容、価値観変容、モチベーションUPを引き起こします



- ◆ ファシリタティブリーダー育成プログラム
  - ーALファシリテーションのスキルを習得した上で、自身のキャリアプランを元に、組織内でファシリタティブなリーダーとして振舞えるようになることを目的とします
  - ー組織内でALファシリテーターとしてALセッションを実施できるようになります
- ◆ 多人数による質問会議体験会
  - ー50名～80名の規模で質問会議を実施し、チーム脳を体感
  - ーメインALファシリテーター1名、チームごとのALファシリテーター10名～16名で実施します
- ◆ プロジェクトへの導入
  - ープロジェクトキックオフ
  - ー要求開発
  - ーリスク抽出
  - ーフェーズやプロジェクト終了時の振り返り
  - ー業務改善



参考図書

「日本アクションラーニング協会基礎講座テキスト」  
「質問会議」 著者：清宮普美代(NPO法人日本アクションラーニング協会代表)

※「質問会議」「チーム脳」  
「マーコードモデル」は、  
(株)ラーニングデザイン  
センターの登録商標です

ビジネスファシリテーション・サービス  
問合せ先：info@bizfaci.jp