

道場コーチング

<道場とは>

道場とは、自らが考え抜き、自らが活動し、自らが提案する、「場」である。

アウトプットを出せるか、貴重な経験になるか、あるいは、時間の無駄になるかは参加者次第である。「自ら」と言っても、矛盾しているように聞こえるかもしれないが、人間一人が出来るとはたかが知れているので、「自ら」には、自ら他者とのコミュニケーションを取ることも含むこととなる。

道場における参加者のルールは、以下の3つである。

- 1) 言い訳をしない
- 2) 納期厳守
- 3) 最高のアウトプットを出す

これらは、実は新規事業開発に限った話ではなく、プロフェッショナルの条件とも言える。

<プロフェッショナルとしての参加者のルール>

まず、ある人材がプロフェッショナルであると評価する基準は何か？筆者は、スキル・専門性、時間、アウトプットの3つであると考えます。

- 1) スキル・専門性
 - これは、自分が持っているスキルや専門性だけで、自分の家族の生活を支える意味を含め、メシが食えることが前提である。
 - 企業に勤めている人材であれば、辞めると辞められた企業が困るところまでいけば、さらによい。
 - 言うまでもなく、アマチュアは、保有するスキルと専門性だけではメシが食えない。
- 2) 時間
 - 決められた納期を何よりも優先する。時間（寿命という意味ではなく）は、万人に平等に与えられているのだが、プロフェッショナルは自らの工夫によって、より多くのミッションをこなすための時間を作り出す。
 - アマチュアは、時間を工夫せずに、自分の時間感覚のなかで仕事をする。
- 3) アウトプット
 - プロフェッショナルは、結果や成果にこだわる。プロセスが大事であることを十分に知りつつ、プロセスをきちんと踏むことなど実はどうでもいいと思っている。
 - 逆に、アマチュアは、プロセスを踏んだこと自体をもって、自分を正当化する。

道場のルールは、これらのプロフェッショナル像から来るものである。

1) スキル・専門性

- たいていの場合、道場に来る人材は新規事業開発の経験がないか、あっても見よう見まねで進めてきた半素人と言ってもいい。ある事業分野やある技術では、名人だとしても、新規事業開発については素人であることも往々にしてある。
- 半素人なのだから、知らない、分からないことばかりなのは当然であって、いちいち、愚痴・言い訳をしていては、仕事が全く持って進まない。よって、言い訳は許さない。

2) 時間

- 上記に関連して、どうせ知らない、分からないのだから、さっさとやるべき。
- 知らない、分からないから、知るまで、分かるまで、ゆっくりと時間をかけて取り組むたいと言う人材ほど、ずっとゆっくり仕事をして、結果もぬるくなりがちである。

3) アウトプット

- 上記に関連して、知らない、分からないなりにどんどんやって、決められた納期までに自分が最善と思うものを出す。
- 出したものには責任を持つ。違うと思ったのなら、自分が正しいと思うものをさっさとやるべき。
- 業務のために業務をやらずに、成果を出すために業務をやる。

1) は、たいした問題ではない。知らない、分からないなら、聞いてくればいいし、体得すればよい。筆者ががっくりと来るのは、2)、3)における甘さ、つまり、仕事に対する姿勢の甘さがあまりにも目に付いたときである。おそらく、1)が現業だとしても同様に甘いに違いないと思う。普段、何を職場で教わっているのか、なぜそんなに甘やかされてきたのか、依頼主の悩みに共感しつつ、鬼軍曹役を買ってでも、個人を追い込んで考えさせる道場の意味合いを強く感じる瞬間でもある。最近の OJT では、腋の下に汗を掻くような機会がないのではないか。

ここまでの内容をまとめると、次のようになる。(筆者作成企画書から抜粋)

道場の目的：

- 企業の中核をなす役割を期待されながらも、実際には上司からの指示をこなすだけの業務に日々埋没している、中堅～幹部候補社員が、新規事業テーマを自ら提案し、事業戦略を策定するプロセスを通じて、「顧客の視点」や「競争優位の視点」から事業や技術を捉え、論理的主張力・主体的意思決定力を習得する、単なる受身の座学に終わらない、実践的な研修の場を設ける。

- 論理的主張力・主体的意思決定力は、精神修行でも、あるいは、座学の研修でも身につくことはない。すなわち、自ら考え抜くことなくして、心構え（精神）やビジネスプランニングのテクニック（技術）を一方向的に教えても、決して身につくことはない。
- そうした「力」は、実践的なテーマを題材に以下の訓練を繰り返し繰り返し行い、ビジネスリーダーとして体得しておくべき技術を習得することによって、精神が鍛えられ、本物により近づくものである。アウトプットレベルの向上とは、情報の量と思考の深さがある閾値を越えることであり、アウトプットレベルはタスクの進行の関数ではなく、不連続的に進化する。
 - 自らが考え抜き、自らが提案する訓練（抽象と具体の両立）
 - 環境に依存せず、自己を見つめる訓練（客観と主観の両立）
 - 時間＝コストと考える訓練（時間と質・量の両立）

<道場の討議>

討議による事業テーマ提案と言え、ブレインストーミングや KJ 法のようなものが想像できる。一般的に、砕けた雰囲気、相手の意見を批判せず、アイデアを出し続け、それらのアイデアをグルーピングする手法である。

確かに、砕けた雰囲気での案出し「も」重要である。しかし、単に砕けた雰囲気でも、短時間でまともなアウトプットは出てこないと考える。

討議によって、アウトプットを出すためには、「場」の前提条件を整えることが重要である。

- 1) アウトプットを出すためのきっかけとなる「リアルな情報（事実）」があること
 - 2) 参加者に、「アウトプットを出す強い意志が共有」されていること
 - 3) 「アウトプットの明確なイメージ」を持っている人が進行すること
- 討議のやり方や内容そのものより、この3つの前提条件が重要と考える。

- 1) 情報は、何らかの課題・仮説を持って収集されたものが望ましく、また、情報を収集した人がアイデアに煮詰まっているといい場になる。
- 2) 強い意志を持つためには、参加者各自が、個人レベルでアウトプットを出すことに事前に取り組んでおり、そのしんどさや考え方を身につけ始めている経験が前提となる。
- 3) 同じ経験を積んできた参加者自身による討議であれば、おおよそのイメージを共有できると思うが、「明確」でなければならない。不明確なイメージは、妥協した、あるいは、無駄な、討議の原因である。

よって、どのタイミングで、どの題材を元にして、グループ討議を行うのか、その討議の期待すべきアウトプットは何か、を事前に見極める必要がある。

一方で、「討議」の進め方のポイントは次のとおりである。

- 1) リアルな情報を、根気強く、見て、聞いて、考えること
 - 2) 情報から発散するアイデアやコメントを許容すること
 - 3) 発散するアイデアやコメントのなかからアウトプットにつながるものだけをつかまえて、討議を深め、集束させること
- 2)、3) を繰り返すことは、別な言い方をすると、「具体化と抽象化を考える技術」である。ただし、1) が抜けないように、気をつけてなければならない。1) がないと、2) 3) をどれだけやっても「事実に基づかない、単なる思いつき」になる。なお、2) だけだと、いわゆるくだらないブレストで終わってしまう。

お問い合わせ先：

株式会社 日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: redweb@ml.jri.co.jp