

学びの源泉 三谷 宏治

第 29 号 教えず導く（大学生編）

#カップル比 10%の大学講義

数年前のある日、上智大学を訪れた。当時の上司、ほどちかとも程近智さん（現アクセンチュア日本社長）が持っていた経営学講座の講師としてだ。

キャンパスに足を踏み入れた頃からクラクラするほどの違和感。女性比率 8 割のキャンパス風景は極めて馴染みのないものだった。

講義の行われる大教室は、最大 300 名を収容するすり鉢状の階段教室。200 余名の受講生が三々五々集まってくる。直前に教室変更があったため、遅刻者多数である。

全体の男女比は半々ほど。前列には割とマジメな人たち、中段には色々な人、そして後列には遅刻者となんとカップル受講者たち。みなさんザワザワ。程さんによる講義が始まって、ざわつきは収まらない。

まるでマイク・スピーカーによる大音量と張り合うかのように、私語に精を出している。ワイワイガヤガヤヘヘエソウナダー。

壇上からの話の内容は、自分たちが前回の講義時に出した質問票への答え、だというのに・・・まじめに聞いている人は 3 割程か。

もうすぐ私の出番。テーマは CRM。でも問題はそれ以前だねえ。これではダメだ、この「場」を一体どうしようか。私は階段教室の最後方からじっと「戦場」を見つめる。

#場の支配、心の準備

程さんから紹介され、私は教壇へと歩き出す。一歩一歩、カツカツとブーツの靴音高く。

視線は前に、学生の方は見ない。学生からの視線が背中に集まるのが分かる。そのまま壇に飛び上がり、くると振り向く。にこりとも、せずに。

ここが勝負だ。

私はそのままゆっくりと頭を廻らせ、学生達を眺め渡す。口を結んだまま、一言も発せず、無表情に。数秒後、ただならぬ雰囲気、急速にざわつきが減っていく。

それでも話し続ける呑気のんきな学生もまだ 2 割。この講師はなにもんだろう、何でだまってんだろう、なんて喋っている者も。

では、もう一撃。

私は人差し指を立てて、口の前にそっともってくる。これなら分かるよねえ。みなさん、静かに、しましょう。

やばい、といった感じの緊張感と共に「ほぼ」全員の無言の視線が私に集まる。

これでも数名、前すら見ずに私語に励む者がいる。私は視線だけでその周りの学生に促す。「そいつを黙らせてくれないかな」

ようやくの静寂。ここまで 30 秒足らず。でも、もう一つ、準備が要る。

中段の人、私の声が聞こえますか？ 聞こえますね。私はマイクをえません。後列の人、講義を聴く気があるなら前に移ってください。席は充分あります。

席の移動にもう 30 秒。余計なことは喋らない、余計な動きもしない。ただじっと壇上から移動を見つめる。

よし、準備は出来た。

私のではない。聞く人たちの心の準備が、だ。

虚心坦懐 まずは受け入れ、集中する心なくして学びはない。さあ講義を始めよう。

#質疑応答というモノ

これも数年前のある日、東京大学を訪れた。これもまた大学院生へのゲストスピーカーとして。

皆の聞く態度や姿勢は OK。皆、真剣に耳を傾けている。

締め括りにミニケーススタディとして「大学生への PC 販売 倍増プラン」なるものを、数人ずつのチームに分かれ、数十分、考えて貰う。

最後の 40 分はそのチーム別発表会。各チーム、素早く数枚のパワーポイント資料まで作っている。

何チームかは発表内容も良かった。

でも・・・質疑応答がなっていない。これじゃあ、無意味、無価値。

この講座では恒例となっているらしく、学生自身が仕切って、発表・質疑応答、と進めている。教授や講師は口を出さない「自主性を重んじた」運営らしい。

「誰か質問ありませんか」「はい」「どうぞ」

「このプランでは XX というリスクは考慮されたのですか?」「YY は ZZ だという議論はしました」

「他に質問はありませんか」「はい」「どうぞ」・・・

2 チーム目で堪忍袋の緒が切れた。

「いいですか?」「どうぞ」

こんな質疑応答、なんの価値もない。質問する方もちゃんとした質問になっていないし、答える方もちゃんと答えていない。

質問自体が体^{てい}を為していないのに、それになんで、ただ答えようとするのか。

質問者も意図があるならそれをなぜハッキリ言わないのか。

意図と違う答えが返ってきたなら、なぜそこを突っ込まないのか。YY は ZZ だって言われてそれでいいの? XX リスクの答えになって無いじゃない。その前に XX リスクを考慮したか、って何のために聞きたいの? それを考慮したら結論が違うじゃないのって言いたいんでしょ。

議論はなんのためにするのか? 質疑応答はただの点数(クラスでの発言点とか)稼ぎでもないし、勝ち負けを決めるための debate でもない。

よりよい結論を導くための、「発展的議論」にこそ価値があるだ。

#良い問いは答えを含む

正しく問い、正しく答えよ。

特に問いは大事。キチンと問うことさえできれば、答えは必ず明らかになる。答えをズバリ当てるのではなく、答えの性質が明らかになる問いがよい問いなのだ。

ある課題に対しての本当の答えがアルファベットの「K」だったとしよう。そこに「何cmですか?」という問いは、答えに辿り着かない問いだ。

「文字か図形か」とか「何文字か」とかは良い問い。問い自体に、実は答え(の一部や基本属性)が含まれている。

さて質疑応答をやり直そう!

質問者はもう一回、質問をし直すように。意図や意見を明確に、そしてそれを軸として明確な質問を。

それに対して、回答者は逃げずに、正面から答えるように。XXか否かと問われて、ZZと意思しましたなどと決して答えないように。

さあ、どうぞ。

もちろんこんなの確な質疑応答がすぐに出来たら苦労はない。でも、実はそんなに難しいことでもない。だって正論なのだから。

要は慣れの問題だ。慣れてしまえば、これが当たり前になる。多くの組織に蔓延る、曖昧で玉虫色の「質疑応答もどき」が気持ち悪くしょうがなくなる。

そうなると普通の組織には居辛くなるかもしれない。「和」を乱す者として・・・。

そしたら普通でない組織に移るか、新しい組織を創れば良いではないか。そんな「普通の組織」は早晩滅びるであろうから。

学生諸君、心の準備は良いか？ 正しく問い、答える訓練は出来ているか？

初出：CAREERING. 2007/06/01