

横山太郎が語る

現場のアクションラーニング

□アクションラーニングに対する誤解をひもとく



(よこやま たらう) 社団法人中部産業連盟 東京本部人材革新コンサルティングセンター所長、上席主任コンサルタント

1959年東京都生まれ。82年、学習院大学法学部卒業。民間企業勤務を経て、92年、社団法人中部産業連盟に入職。以来、意識改革活動、組織風土改革、アクションラーニング、人材アセスメント、その他のリーダーシップ教育、人材マネジメントコンサルティング等の人材開発全般に従事。数多くの企業にて、教育研修の実施、能力開発支援を行う。著書に、『アクションラーニング実戦術』『人と組織を育てるリーダーの質問術17手』『人と組織を動かすカリスマな質問力』『ポスト成果主義の人づくり・組織づくり』（日刊工業新聞社）などがある。

最近、アクションラーニング（グループで現実の経営課題の解決を実践する教育研修手法）の導入の相談と同じくらい、試してみたがうまくいかないという相談が増えてきた。聞いてみると本当に残念な経緯になっている場合が多い。何が残念かという、人材育成の上で、適切に運営すれば、アクションラーニングほど速効性のある方法もないのであるが、その機会を大きく逸してしまっているからである。混乱する理由は主に2つである。目的が不適切・不明確であることと、ファシリテート人材の不足、欠如である。

目的が不適切・不明確である場合

話を複雑にしているのは、アクションラーニングのコンサルタントたちが、さまざまな目的を色とりどりに訴求してしまうことである。例えば組織風土改革とか、望ましい企業文化形成のためにアクションラーニングがよいなどと唱導するものだから、それはよい、ということで安易に取り組んでしまう。少しだけ冷静に考えれば分かる。1度や2度、社員がアクションラーニングセッションを体験したからといって、数十年積み重なってきた組織風土が変わるものだろうか。

アクションラーニングが、最終

的に組織風土改革につながることはありえるとしても、それは大企業だったら途方もない根気のいる仕事である。アクションラーニングは、まず何より、参加者個々人の意識改革、行動変容のために行われるものである。この点は他の人材開発手法と同じである。そこは同じだが、正しく用いれば効験がとても速く現れることが何より違うのである。

それらはこの手法の創始者英国人レグ・レバンスのテキストに明確に記されている。彼ほど、マネジャーの成長に心を砕いた先人はいない。人材と経営資源を預かる個々のマネジャーたちが日常の実

□アクションラーニングに対する誤解をひもとく

□アクションラーニングの真価をもたらす場づくり

□アクションラーニングにはなぜ速効力があるのか

⊗アクションラーニング・コーチの決定的な重要性

⊗アクションラーニングの成否を分ける質問力

⊗アクションラーニングの成果を検証する

践レベルの行動を変えてくれたら、それはどれだけ値打ちがあることだろうか。その際、レバンスは、受講者自身の固有の困難な問題解決を仲間や同僚と共に行うことを通して進めるという、極めて卓抜した方法論を構築した。人は困難な問題解決を通してしか成長できないが、それには温かい支援が必須だからだ。従って、まずその純正な方法に倣い、その大きな成果を確認した上でさらなる応用を図ればよかったのだ。

問題解決だけに焦点が当たる場合

組織風土改革はともかく、アクションラーニングが大変効果的な問題解決手法だと唱えられていることも誤解を招く。私もアクションラーニングが結果として、根深い難問に切り込む成果を挙げることが多いことは分かる。しかし順序が大切なのだ。問題解決を強調すると、問題がバサバサと解決されればそれでいいということになり、それを遂行した主体である人

間が成長したかどうかは極端にいえばどうでもよくなってしまふ。

アクションラーニングの焦点はどこまでいっても人間である。そうでないものはアクションラーニングとは言わない。

そうした機能、効率一辺倒の問題解決とアクションラーニングとは全く別次元の効用をもたらすものである。詳しくは恐縮ながら拙著をお読みいただきたいが、アクションラーニングセッションを終えた受講者たちの本当に心の底から出てくるような声がここでは何よりの証拠である。

「本当にすっきりしました」「迷いが晴れて挑戦する勇気が湧いてきました」「深く自分と向き合うことができました」等々。そのように心底から自分と向き合えた受講者は必ず速やかに行動する。ゆえに問題解決の大きな成果を得ることが多い。結果が得られたのは、自分のほうが変わったからだということにこの場合の本質的意味がある。もし偶然得た成果なら、次は必ず手痛い失敗をする。自分自身のありようと向き合わない限り問題は決して本質的な解決には至らないのだ。アクションラーニングは、そのプロセスを仲間と深く共有し、その支援のなかで、より望ましい自分のスタンスをごく自然に形成していくのである。

読者の皆様は、本当に困難な問題を、自分と向き合わずに、つまり深い決心やある程度のリスクテイキングを伴わずに、解決できた

ことがあるだろうか。通常私たちは、そんなことはなるべくしたくない。どうしても避けられないときだけ迫られて仕方なく行う。無我夢中に現実と斬り結んで過ごし、はっと気がついたときには自分も少しは成長したか、などと実感する。効率の話ではないと言ったが、会社の人材の育成という観点からは、これほど非効率なことではない。その間適切な支援がないために自信をなくし、可能性を大きく狭めてしまう人は数えきれないほど多い。アクションラーニングは、このプロセスを、より計画的、支援的に行うのである。

ファシリテート人材の不足

混乱する理由の第二には、このアクションラーニングをファシリテートすべき適切な人材の不足、というより欠如である。会社のなかで起きている生々しい現実には触れたこともなければ考えたこともない、心理学や行動科学ならちよっとかじったというようなファシリテーター（講師）に、あなたは自社の精鋭人材を何日も預けるだろうか。

ファシリテーターすなわちアクションラーニングコーチは、よほど深く実施を依頼された組織の実態と人材にコミットメントしなければ、受講者の行動変容は決して生じない。社内でコーチを養成するにしても、そのようなコミットメントは、通り一遍のセミナーを受け免許を取るようなことでは決

して涵養しえない。

マネジメントの経験がない、組織に勤務して一定の範囲で責任を負ったことがない、上司に仕えたことも部下を使ったこともない人に、アクションラーニングのコーチが務まる可能性は極めて低い。しかし、現実にはそのようなコーチが非常に多い。アクションラーニングは、現象をぼんやり眺めている限りは、会議の司会とさして変わらないように見える。時間管理と定型的なセリフを覚えれば誰でもできると思われてしまうのが大きな誤解の始まりなのである。

真の目的と適切な運営を意識しよう

以上のような、入り口の誤解を解き放って、真の目的と適切な運営を意識したときに、アクションラーニングには、他の人材開発手法に比して無尽蔵の豊かな水脈を見出すことができるだろう。

ある極めて切迫した問題を提示した受講者はアクションラーニングを終えて言った。「重たいドロドロが、皆さんのお蔭でサラサラになりました。明日から少し開き直って行動したいと思います」。この人は、その問題を短時日のうちに解決したのだが、周囲の人は言った。「どうもあの人は変わったようだ。前のあの人ではない」。

どうしたらこうしたプロセスが描けるようになるのか、次回以降もアクションラーニングを実戦する現場の目線から述べたい。