

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の成果を検証する



(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践術』『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。

アクションラーニングは速効性が高いことを、第3回のこの稿にて述べた。普通の研修や能力開発に比して、何よりそれがまず検証された成果である。そのような成果は、真に訓練され、組織内部の実践心理学が分かった適切なコーチに依らなければ得られないことを、第4回の稿で論じた。アクションラーニングにより、眼前の危機を克服するというのは、むしろ一番普通の成果である。だがそれも、そうなるような「場づくり」が前提であることを第2回の稿に指摘した。

前回(第5回)は、つくり上げた場であって、供される質問が適切であれば、一層うまくいくと説明した。こうした際、あまり時間のないときには、まず何より、本人自身の問題解決を通じた行動変容に焦点が当てられるべきで、時間等の資源を十分得られているときには、組織風土変革だとかマネジメントチームビルディングに十分挑戦できると第1回で述べた。

従って、最終回の今回の主眼は、以上のような成果の定着という側面である。危機を迎えたときすら、人は現実をまっすぐ見ようとしない性癖を有していることは繰り返し述べてきた。それを仲間との共有、支援のなかからしっかり

と見つめ直し、真因、本質に斬り込んでいくことができれば、問題は解決し、人は成長する。公平に言って、これは他の教育手法にはない大きな成果である。だからここでは一層欲張った話でまとめようとしていることをまずご理解いただきたい。

繰り返しによる刷り込みの重要性

ピンチを苦しんで乗り切ったとき、そのプロセスにおける学びを、私たちは明確に自分の肝に銘じているだろうか。そうした行動をごく自然に定着させている真の自主独行の人材になれば、もはや教育などは必要ないので、ひたすら文字通りの成果業績を挙げ続け

☐ 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性があるのか

☑️ 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

て周囲の人々を幸せにすればよい。しかし、私もそうだが、たいてい人は、喉元過ぎれば熱さを忘れるというたとえ通り、危機を乗り切るとまるでそれがなかったかのように忘れる。そればかりか、一旦高められた自分の行動の質が、また元に戻ってしまうということも起きる。ではどうすればいいか。

極めて基本的なことだが、繰り返し、その一旦現れた良質な行動パターンを自分に刷り込むしかない。そんな当たり前なことがなぜできないのだろうか。ここが、組織人教育の現状の根本的な問題と思うが、繰り返しという行動をとってもムダなことだとして忌み嫌う。そして次々と目先を変えて、様々なカタカナ言葉のスキル習得にトライすることが、あたかもメニュー豊富でよいことのように捉える。そのなかには、はっきり言ってまがいものも少なくない。その結果、食堂のメニューを批評するように、このコースは面白い、

あのセミナーはつまらない、あそここの研修施設は立派だ、といった受講者アンケートを取って研修の成果を確認しようとする。

こうした状況を、かのコーチングの神様、ゴールドスミスは、諧謔をたっぷり込めてこう評する。「私たちコンサルタントや、研修施設の従業員が一層自分を高められるたぐさんのフィードバックをどうもありがとう。ところで、受講者の皆さん、あなたたちは自分自身についてはいったい何を学んだのでしょうか」。

問題というものは残念ながらいつも起きる。ある人が、1度目のアクションラーニングにて、仲間の共有、支援により切実な問題を克服したとしよう。数ヵ月して、同じメンバーでもう1度フォローアップ研修を行い、その人が、その時点の新しい中身の違う問題を提示したとする。本人は、前回よりもっとひどい問題で、本当に参ったよと訴える。しかしこのセッションを1、2時間行ったあと、参加メンバーが以下のように言う確率は少なくない。「君、どうも問題の本質は前回と似ているようだね」。

どう似ているのか。要するに、無意識に自分の弱点が作用していたり、現実をしっかりと見据えていないといった、行動の質のことである。言われたほうも、前回よりはその自覚がずっと速くなる。こういうことを幾度か繰り返してついに自律人材となるのである。そ

うするうちにメンバーの大方がごく自然に、「もう先生（コーチ）に来てもらわなくて大丈夫だ」と感じる瞬間が来る。私はそのときその組織を辞去する。また、何年かして彼らにお会いして、自分で敷いた軌道の上を大きく成長している様子を見るほどの喜びはない。

現場への深い関与と情熱が大事

コーチの重要性を述べた第3回原稿で引用した、デービッド・ケーシーは、行動変容の真の定着には1年半から2年かかると言っている。そして彼は言う。「重要な社員達がそのように変化するために、コンサルタントを10日や20日呼ぶコストなど物の数ではない」。仮に20度呼んだとしても、幹部候補生の社員の幾人もが、今後10年20年行動を自律的に変えられるようになれば、その経済的効果は、まず数百倍はあるだろう。ただしその10日間なり20日間を、新奇のカタカナスキルを身につけるためではなく、意味のない形式的な報告書づくりに奔命せず、自分自身と仲間の行動を振り返ることにどっぷり漬かって用いたらの話である。

だから私は、何の条件もないなら、最低半年、できれば1年以上、毎月同じメンバーでやってみましょうと申し上げるようにしている。そのための人選が重要であることは言うまでもない。それといくら守秘義務でも、本当に1対1

で向き合わなければ出てこない話はもちろんあるので、チーム形成のために必要な個人面談も補完的に行う。こうして、個人の行動変容が輪となって相乗し、最後には風土改革、マネジメントチームビルディングにつながる。

そうはいっても機会均等を重視しなければならない大企業の教育担当者としては、以上のように進められないことも少なくない。この場合は、階層研修として実施し、それでも1度はフォローアップしましょうと申し上げてなるべく計2度は集まるようにしてもらっている。繰り返す言うが、これでも、一般の研修よりははるかに速効性が高いのである。

この場合、その上をさらに望むならどうすればいいのだろうか。理想的には、上記のような繰り返しの刷り込みを、所属部署にビルトインすることである。しかし、こうした方法は、往々にして本社向けの報告書を書くことが目的化してしまう。やはり教育担当者自身が深く関与して、受講者のその後の行動を確認し、励まし、情熱を持って支援することが一番である。

私はこれからの教育担当者は机上の企画や効果計測はほどほどにして、こうした現場にもっと出てくるとよいと思っている。人の成長に直に関われるということは、デスクワークよりも、ずっと心が揺すぶられることだろう。