



1. 行動変革型アクションラーニング研修

当社実施の行動変革を目的としたアクションラーニングの内容のご紹介には、当社代表横山太郎の著書「アクションラーニング実戦術」の序文、第1章、第2章の抜粋が最もふさわしいと思いました。以下その抄文です。

■アクションラーニングの成果と効用

アクションラーニングは、正しく活用すればほぼ100パーセント成果が上がる手法である。

アクションラーニングには驚くべき即効性がある。研修直後から成果が上がることはむしろ通例である。成果とは直接的には問題解決である。あるいはそれを通じた業績向上である。しかし何よりの成果は、その人自身の行動が変わることである。

人は切実な問題解決を通してしか成長できない。自然に成長すると言うことはないのだ。誰しも問題の解決は避けて通れない。その機会を人の成長にも一層効果的に活用できるのが、アクションラーニングである。もしも問題は解決したが人は成長していないと言うことがあったら、それほど寂しいことはない。

本書は、イギリス生まれの人材開発、行動変革の手法であるアクションラーニングを、私流儀に編み直したものである。私流儀ではあるが、例えばこの5年間で筆者ほど、現実の組織の中に入り込んでひとりひとりの社員や役員と向き合いアクションラーニングを実践した者は、日本にはいないだろうと言うくらいの自負はある。

正しく運用すればほぼ百パーセント成果が上がる手法だと言った。ここで言う成果とは以下のようなものである。

第一に、受講者自身が、本当に困っていた仕事上の問題が解決することだ。

第二に、その延長だが、業績向上の契機をつかむことが含まれる。結果から見れば、相当短時間で成果を達成している例が多い。業績は、いかなる時も当事者の努力により達成される。アクションラーニングは、その行動開始の契機、きっかけとしてたいへん貴重な働きをするのである。

第三には、そうした過程にあつて、誰にもそれとわかるように、受講者の態度、行動が変わることだ。つまり、成果が偶然に上がったのではなく、その人の実力、力量が向上したから達成されたのだと他人の目からもわかるのだ。

第四には、以上の過程の中で、組織の中におけるいわゆる「風通し」がよくなり、意思決定が速くなることだ。

以上、問題解決、業績向上、行動変容、風土変革がアクションラーニングの4大効用である。第四の点だけは、組織の規模にもよることであり、少々時間がかかるだろう。が、正しく運用すれば、ほぼ百パーセント、上記4点のいくつかが、速やかに達成されるのである。

■アクションラーニングの定義

以上を踏まえ、ここでアクションラーニングをいったん定義しておきたい。
アクションラーニングとは、

- ① ケーススタディによらず現実の困難な問題に関し
- ② 絶対に安心できる場において（守秘義務を約束し）
- ③ 信頼し共有できるメンバー同士でチームを形成し
- ④ 相互に支援的な態度で質問を行い、深い振り返りを生じさせる
- ⑤ ラーニング・コーチのファシリテーションのもとに行う
- ⑥ 行動計画を立案実施しそのプロセスをさらに振り返る
- ⑦ 個々人の意識改革と人材開発の手法である
- ⑧ その結果組織風土の変革を推進しうるツールとなる

と私は定義している。以下1項目ずつ述べたい。

■ケーススタディによらず現実の困難な問題に関し

人は我が身の利害に降りかかると、なかなか真剣深刻に物事を考えられないものだ。我が身に降りかかった問題の解決、危機の克服、絶対に逃してはいけない機会の獲得を通して、人は成長するものなのである。切迫した状況設定と人材開発とは、決して切り離せない関係にある。ケーススタディは、その心得を準備する意味はあるにしても、なまみの現実とはおよそインパクトに天地の差がある。

今日現時点において、あなたがいちばん困っている、手を焼いている、途方に暮れている問題を思い起こして欲しい。アクションラーニングは、それを題材とするのだ。言い換えれば、自分自身が物語の主人公であるケーススタディを学ぶのだ。この自分自身が研修事例の主人公になると言う意味合いはアクションラーニングの中核概念である。

私たちは、うんざりするほど多くの困った現象に出くわし、事態の解決を迫られる。しかしそうした出来事がやみくもに未消化のまま雑多に積み上げられても、それがマネジメント能力の向上や意識改革と言う純物質に化学変化しないのである。人も組織も同じ失敗を繰り返しがちなのはこのせいである。だからその熱い痛みを忘れないうちに深くふり返っておかねばならない。

こうしたふりかえりこそアクションラーニングの本質である。こうした深いふり振り返りにより初めて無秩序な出来事の連続やそれへの対処が、「意味のある経験」に結晶化し、本人とその組織にとって大きな価値を持つのである。

■絶対に安心できる場において

現実の切実な問題を、そう誰にも気軽に話せるものではない。また、切実な問題を出せば、必ず自分と向き合わなければならない場面がやって来る。だからそこに絶対に安全な場がなければならない。「絶対に」安心できる場がなければ啓発、意識改革、変化、学習と言うのは、「絶対に」起きないのである。ここでホンネを言えばあとでたたりがあると思いがらの研修は無効である。

アクションラーニングの研修に際し臨時のチームを組み、まず行うことが、守秘義務の約束と、そうした苦しい問題を各メンバーが共有すべきことの約束である。そのくらい、日常、私たちはホンネを言えない。

グングン人が育つ!

アクション
ラーニング
実戦術 横山 太郎 著



プロのコーチが解き明かす
導入とコツ

日知出版

■信頼し共有できるメンバーどうしてチームを形成し

アクションラーニングは、まず仲間を選ぶことから始める。

会社として教育研修に活用するなら、通常は似たようなキャリアの人々を集める。キャリアが似ていれば、苦しんでいる問題も、本質的な共通性が高い。そこで守秘義務をかける。適切に運営すれば、苦難の共有はぐっと短時間で進む。コーチの技量がしっかりしていれば本当に不思議なほどすんなり支援的な雰囲気ができあがるのだ。キャリアや観点に多様性が生じ、それが一層の相乗効果となるのである。これはアクションラーニングが最も威力を発揮する場になる。

いわゆる中堅企業の中には、大手企業のようにそれほどきちんと階層研修は回せないが、と言って人材開発は必須の急務であると言う場合は多いだろう。そこが大手企業にない利点なのだが、現在の職制序列や資格等級をあまり厳密に意識せずに、「近い将来の経営幹部候補生を集めたので、それ（アクションラーニング）を何度かやってもらいたい」と言うご依頼がおりおりやってくる。言わば反復型アクションラーニングである。これは人材投資の選択と集中である。アクションラーニングチーム1単位で見ると確かにこの方が効率は高い。

アクションラーニングの創始者レグ・レバンスの著書には「comradeship in adversity（苦境における友情）」と言う句が随所に出てくる。アクションラーニングを支える最重要原理であることがわかる。苦楽を共にするとはよく言ったものだ。特に苦境をアクションラーニングの場で他人と共有することは、本人にとっては、たいへん大きな心のささえを受け取ることになる。こうした時には、「こんな問題に悩んでいたのが自分だけではないとわかり、ほんとうに勇気をいただきました」と言う感想がよく現れるのである。これは、共有と言うことが実現されたセッションのよいしるしである。

■相互に支援的な態度で質問を行い、深い振り返りを生じさせる

ここでちょっとためしてみよう。今、読者であるあなたの最も切実な問題をもう一度思い起こして欲しい。それに関し、以下のような質問が、他のメンバーから行われるのである。あなたがどう答えるか想像してみてください。

「どうしてそんなことが起きてしまったのですか。」

「これまで何か手は打ちましたか。」

「これからどうしようと思っていますか。」

「放っておくとどうなるのですか。」

「ぎりぎりいつまで引き延ばせるのですか。」

「望み得る最高の解決はどんな状態ですか。」

「お客様はどう思っていますか。」

「部下には相談しましたか。」

「上司はこの問題を知っていますか。」

「知っているとしたら何と言っていますか。」

「誰か他に社内の関係部署に相談できる人はいますか。」

「その他部門の思惑と、あなたの立場は利害が合致しているのですか。」

「最悪の事態はどんなことですか。」

「それは当社にとってどういう影響をもたらすのですか。」

「ほかの顧客でも似たようなことは起きていませんか。」

以上でちょうど15問ある。あなたはこの15問に、たちどころに明確に誰しも理解できるように答えられるだろうか。なかなか難しいだろう。ひょっとしたら半分がよいところかも知れない。そう、問題とはほとんどの場合、その不明確さ、混沌さそのものなのである。

人は自分の問題だからと言って常に考え尽くしているわけでもないし、現実をしっかりと見すえきっているわけでもない。質問にはまず何よりそれを浮き彫りにする効果がある。

こうした質問を受け続けて30分40分するとどうなるだろうか。

「そうかそんなことはきちんと考えていなかった」

「しまった、それは見落としていた、もっと早く気づけばよかった」

「やはりそこに問題の本質があったのか」

「そうか、もう少し相手の気持ちや立場も考えておけばよかった。」

「もう覚悟を据えて取り組むしかないか。」

と言った、日頃行い得ない深さでふり返り、省察（せいさつ）が進む。ここは、アクションラーニングにとって最も肝心な点である。この深いふり返りが一定量以上生じれば、もうあまり迷いは残らない。

さきほどとは逆に、アクションラーニングの討議（セッション）が始まって時間がたってから、もし全ての質問に一点の曇りもなく即時にあなたが答えられるようになったとしよう。その時はもはや、問題はほぼ解消したのである。あなたは深く決意を胸に秘めているはずだから、あとは行動するだけである。逆に言えばアクションラーニングとは、そうした心理状態を仲間の後押しを受けてつくりだす場なのである。これはお酒を醸造するような工程とよく似ている。物理的に正確に部品を組み立てると言うのではない。心情や論理、利害葛藤、立場と役割、ホンネと建前がからまってどろどろになっている問題のつぼに、支援や共有と言った触媒が加わり、ある瞬間化学変化を起こすと、そうした決心、決意が、ピュアな結晶として生じる。これが困難を克服する原動力になる。

したがって、アクションラーニングにあっては、どれだけ本質的な質問ができるかが決定的である。質問された人が、とても深くふり返ることができるような質問、言いかえれば5年10年忘れない質問である。

しかし、その表現スキルの技術のみを学ぼうと言うような態度や、一発当ててやろうと言うような態度で質問をしても決してうまくゆかない。そればかりか、かえってメンバーの雰囲気や損なうかも知れない。大切なことは、相手を支援しようと思ってその人の問題を受け止め、誠実な態度で質問することである。このあたりは、前著「質問術 17手」132頁以下で詳述したので、深入りしないが、以下部分だけ引用しておく。

〔引用〕

質問は、支援的になされなければならない。それは以下の内容である。



第一に、評価的、判断的であってはならない。たとえば「どうしてそんな問題が起きてしまったのですか」と質問したとする。「あなたの痛みはよくわかったが、それを解決するにはどうしても原因を知り皆で共有する必要がある。だから苦しいでしょうけれども話してください。」と言う誠実な態度がここで言う支援的なものだ。

ところが、「そのような問題を生じさせたのは、おまえの過ちに違いない。それを突きとめてやる。」と言う評価的問責的態度では、だれも答える気にならないだろう。尋問、取り調べをやっているのではないのだ。たちまち雰囲気がかわれる。

なお言えば、質問は、相互の学習を促進する意思をもって行われるとさらに効果を増す。上記質問に「自分もそうしたプロセスを学びたいのだ、いっしょに考えてみましょう。」と言うニュアンスがこもると活きた対話に一層近づく。

第二に、支援のためなのだから質問者のお利口さを示すためであつてもならない。世の質問スキル向上のための書籍は、逆にここに焦点が当たったものが少くない。敵に勝つ、競争相手を出し抜くと言ったことが目的であるときには、そう言う質問があつても少しもかまわない（真に有能な人物に技巧は不要であると思うが）。しかし、活きた対話、人を支援する場にあつては、それは全く無用であるばかりかかえって有害である。

「あなたはこういう方法をご存じですか」と質問したとする。本当に相手を助けてあげたいと思って誠実な態度で質問するのと、「おれは利口だから知っているが、おまえはまだ知らないのだろう」と言うニュアンスがこもるとでは、その意味合いと効用に天地の差を生じる。後者では共有の雰囲気がつくられがたいのは容易に想像できるだろう。こう言う態度は「特ダネ質問」と言つてこうした場では雰囲気を損なう質問の代表例である。

■ラーニング・コーチのファシリテーションのもとに行う

そうしたアクションラーニングの共有、支援と言つた原則は、それほど簡単にすぐには浸透できるわけではない。だから当座はコーチを置く。私が依頼されて行うのは、一面ではこのコーチの役割である。

これはそれほど簡単な役割ではない。問題の中身には関与せず、決められた時刻通りに決められたセリフを言うのをコーチと思われている場合もあるようだ。が、そうしたありようで、場に深い学びや意識改革が生じるだろうか。と言つて不必要に統制的な司会になつては論外である。慣れないメンバーが、普段の会議の延長のように、他責的、評価的言動に陥つたならば適切にサポートし、意識を支援、共有に引き戻すことができなければならない。

メンバーは事業の第一線の修羅場で戦っている人たちである。彼らが認めうる何かがコーチになれば彼らが受け入れるわけがない。その何かの具体的内容は追つてまた述べたいが、要するにコーチ自身のマネジメント能力、リーダーシップ、人格が問われるのだと思えばよい。

それを具体的に表現するとどうなるか。まず、場に溶け込みきらないといけない。その上で、何より当初は、質問の内容と表現において参加メンバーの手本にならなければならない。あとでふり返つてみて、誰よりも人の心に残る質問ができないといけない。筆者はいつも部下には「受講者の心に10年残る質問をしなさい」とうるさく言っている。そのためには他の組織の中にあつても、受講者の問題の本質が、短い時間でよく理解把握できなければならない。

率直に言つてこうした訓練をきちんと受けたアクションラーニング・コーチがひじょうに少ない。以上は、プロのコーチであれば、絶対の条件である。

■行動計画を立案実施しそのプロセスをさらに振り返る

問題の保有者は、ほとんどの場合迷っていたり、現実を真正面から見たくないと思っている。しかし、メンバーに支援的な質問を受けるに従い、迷いの霧を払い、行動に向けて決心を強めて行く。これは上司に強制されるのと違い、自分の心の内側から発する動機であり、これほど強い動機はない。

そこで、問題保有者は、行動計画を立案発表し、全メンバーの同意を得る。

その後、1か月2か月して再度同じメンバーで集まるのが、私の行うアクションラーニングの通例である（もちろん効果を高めるためには何度集まってもよい）。そしてその行動計画がどう展開したかを問題保有者に報告してもらい、再度メンバーが支援的に質問する。この雰囲気は、会社の公の会議で、タテマエや形式中心に目標達成度だとか、課題進捗度などと言ったものをかきこぼって報告し、もっともらしいお尋ねを受けるのとはおよそ天地の違いがある。全くのホンネの交流となる。ホンネの交流なくして意識変革など決して進まないのである。役員研修として私のセッションに参加したあるエグゼクティブはこう言った。

「本当のことが言えて、本当にやるべきことが決められる会議（セッション）は、本当にいいですね」

「本当」と言う単語が3度も出てきてその座の皆が笑った。役員のように責任の重い方々ほどホンネで交流し、真に妥当な意思決定に達しなければならないのに、これは考えさせられる。

■個々人の意識改革と人材開発の手法である

このようなプロセスを、個人差はあるにしても、二、三度繰り返せば、個々人の意識改革は相当定着するだろう。ごく短期的には、組織は問題を解決しなければたちゆかなくなってしまう。が、いちばんかんじんなことは、問題はいつも起きてくるのだから、それに立ち向かう人の意識や態度、行動、能力が変わったのか、成長したかと言うことなのである。そうすれば、一定水準以上の成果を常に上げ続けることができる。アクションラーニングはそれを直接的に推進するのである。もしも問題は解決したが、人は成長していないとしたら、それほど寂しいことはない。

どれほど個人の意識が変わったか、筆者が運営したアクションラーニングから、セッション終了後の代表的感想を拾ってみよう。以下、必ずと言ってよいほど出てくる10大感想である。

- ①「本当にすっきりしました」
- ②「迷いが晴れました。あとは実行あるのみです」
- ③「自分が問題を全くとらえそこなっていたことがよくわかりました」

以上①～③はほぼ同じ意であろう。私たちは、日常いかに本質的に考えていないか、現実を見たくないと思っているか、それが判明したときのふり返り（リフレクション）の深さをよく現している感想である。ある受講者は、「重たいどろどろがさらさらになった。ふだんのぎりぎりの現場にはない良い時間でした。」と語った。本当に実感のこもった、それこそ日頃上司部下の前では決して見せたことのないような表情だった。

- ④「大変な重荷を皆さんにいっしょに背負ってもらいました。とても気が楽になりました」

⑤「私だけが、こんなひどい問題を抱えているのかと思って悩んでいましたが、皆さん似たような問題を抱えているのがわかり、本当にほっとしました」

これらは、アクションラーニングの原理である共有、支援そして安全（守秘義務）がよく現れている感想である。こうした雰囲気から生じた行動への内発的な動機は強い。

⑥「彼（彼女）のことはふだんから知っていましたが、こんなに大変な問題を抱えているとは知りませんでした」

この感想は、ほとんどの場合まだ続きがある。何と続くか読者にも考えてもらいたい。

「でも、今日それを聞かなければよかったと思いますよ。今後、彼（彼女）が、私に何か頼みに来たとき断りづらくなりましたからね」

こう続くと、たいてい一座は大笑いになる。これも共有ということをよく現している情景である。こうした思いを少なくともマネジャー全員が持てば、組織風土が変わったと言うことになる。

以下⑦⑧の2つは、セッション後しばらくたってから、あるいは、フォローアップ研修の折りによく聞かれる感想である。

⑦「これだけうまくいったのも、前回皆さんの励ましがあつたからです。それがなければ今でも迷い続けていたでしょう」

これはひじょうによくアクションラーニングの即効性を物語っている。

⑧「自分の弱点に関し、前回皆さんに指摘されたことはあれからずっと考えていたし、一生忘れません」

一般的な研修は、研修中に強い気づきや啓発を受けても、時とともにそれがすり減っていつてしまう。しかし、これは「ずっと考えていた」のである。研修の効果測定などという議論がかまびすしいが、この一言をもってどれほど強い本人の内面への働きかけがあつたかよくわかる。そしてこれはアクションラーニングにあってはさして珍しくもない感想なのである。

最後に以下の感想を載せておこう。

⑨「自分を変えない限り何も変わらないのだと本当にわかりました」

⑩「自分に正直になると言うことがこれほど難しいと、はじめて知りました」

ふたつとも趣旨は近い。この⑩は、レグ・レバンスの著書に出てくる究極の質問とぴたりと符合している。それは、1960年代に、彼がベルギーの産業再活性化のため招請され、多くの大企業の重役たちを集めて行ったセッションにおいてのことだった。彼の言わば全盛期にあたる。そうした参加者たちが、活動の締めくくりに、最も心に残った質問は何かと聞かれた時に、口々に以下ふたつを挙げたのである。

「自分に正直な人とはどのような人であろうか。そうなるには私はどのようにすればよいのだろうか」

私がアクションラーニングを運営し出したころ、この感想が出始めて、偉大なレバンスときさやかながら軌跡を共にできた喜びをかみしめたものである。もちろん、それは、レバンスの足跡をなぞっているうちに、彼の偉大さのほんの一端を共感できたと言うに過ぎない。そう思い、日々研鑽に努めている。

■その結果組織風土の変革を推進しうるツールとなる

以上のような経験をした社員が増えてゆけば、組織風土はおのずと変わる。アクションラーニングは、危急存亡のときではなく、じわじわと基礎体質を養う方法である。存亡のかかった際のカリスマによる緊急外科手術的措置も企業風土変革をもたらすが、こちらはそれよりも、日常から病気にかからないようじっくりと免疫力、自然治癒力を高め体質を強化しておく方法である。

2. カリキュラム、運用等

■標準カリキュラム（参考）

以下は、当社の標準カリキュラムであり、研修の目的にあわせて柔軟に組み替えることが可能です。

アクションラーニング 本コース		
時間	カリキュラム1日目	カリキュラム2日目
09:00	<ul style="list-style-type: none"> ■オリエンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・アクションラーニングとは ・問題解決とリーダーシップ ・傾聴とリフレクション ■問題提示 <ul style="list-style-type: none"> ・問題提示ワークシートの作成 ・コーチによる要件確認 ・チーム編成 ■セッション <ul style="list-style-type: none"> ～チームごとのセッション実施～ ・第1回セッション ・第2回セッション 	<ul style="list-style-type: none"> ■セッション <ul style="list-style-type: none"> ～チームごとのセッション実施～ ・第3回セッション ・第4回セッション ・第5回セッション ・第6回セッション <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> セッションの流れ 問題提示 問題の再定義 行動計画の作成 学習の確認 </div>
17:00	<ul style="list-style-type: none"> ■本日の振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> ■まとめ <ul style="list-style-type: none"> ・グループ成果と振り返り ・全体発表 ・コーチコメント

アクションラーニング フォローアップコース

時間	カリキュラム3日目
09:00	<ul style="list-style-type: none"> ■オリエンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・本コースについて ■フォローセッション <ul style="list-style-type: none"> ～チームごとのセッション実施～ ・第1回セッション ・第2回セッション ・第3回セッション ・第4回セッション ・第5回セッション <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> フォローセッション 行動結果報告 問題点および行動 計画の確認 振り返りと 学習効果の確認 </div>
17:00	<ul style="list-style-type: none"> ■まとめ <ul style="list-style-type: none"> ・グループ成果と振り返り

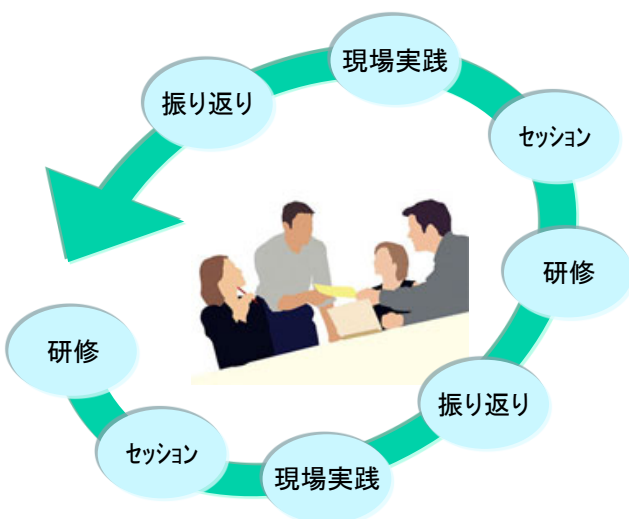
以上は、計3日の典型的なカリキュラム例ですが、各社の目的や状況により、実施回数その他は、多様にカスタマイズされたコース設計となっています。具体的にはご相談くださいませ。

<http://www.ma-frontier.com/>
info@ma-frontier.com

■組織開発型アクションラーニング（参考）

長期間にわたるアクションラーニングプロジェクトの一例です。さまざまな展開が可能です。

項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1. 受講対象者の選定	→												
2. 合同説明会			→										
3. テーマ設定			→										
4. 上司等に対する説明		→											
5. セッション I 実施					→								
6. 行動計画の実施						→							
7. セッション II 実施								→					
8. 行動計画の実施									→				
9. セッション III 実施											→		
10. 最終プレゼン												→	



【コーチによる介入とリフレクション】

ALコーチはカタリスト(触媒者)として関わり、チーム思考を促し、個人とチームの学習と気づきを誘発する

【ルール規範説明】
支援的立場から
質問してください

【介入とリフレクション】
問題の本質に近づいて
いますか？
私たちのチームはうまく機
能していますか？

【リフレクション】
このセッションから学ん
だことはなんですか？



ALコーチ

■受講者人数、所要日数

各チームにアクションラーニングコーチ（講師）が参加する必要があります。チームは、通常5人以上8人以下にて編成しています。たとえば受講を要する対象社員が18人おられれば、各6人の3チームになりますが、1チームずつに分けて3度実施するか、3チーム同時に1度で実施するのかなど、その方法はご相談により決めております。

■適用例

「階層研修型アクションラーニング」としては、役員、管理職、中堅社員、専門職など、どのような切り口でも可能です。

選抜された幹部候補社員などに、「次世代リーダーアクションラーニング研修」として、数か月から1年以上、定例的に実施する場合があります。

アクションラーニングにおけるテーマ、題材は、通常は、各受講者のマネジメント上、業務遂行上の固有の切実な問題を任意に提示しますが、あらかじめ会社方針等により、テーマ設定範囲を、たとえば、「顧客満足」「〇〇ウェイ実践」「品質保証」などと限定する場合があります。これらは「**テーマ特定型アクションラーニング研修**」です。

受講対象の社員が多数おられる会社では、社内コーチ養成のためのトレーニングの支援も行っております。これは最低でも3度か4度は集合研修を要します。「**アクションラーニング社内コーチ養成研修**」です。

特に、業務遂行上の質問力を高めるための「**質問力トレーニング研修**」も必要により実施しています。

■コスト

チーム数（講師数）、実施日数その他の条件によりお見積りしています。具体的にはお問い合わせくださいませ。

株式会社マネジメントフロンティア
<http://www.ma-frontier.com/>
info@ma-frontier.com