

ご案内

## アクションラーニング導入支援

— チームによる問題解決能力を強化するために —

2023年6月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

代表取締役 鬼澤 有治

シニア・イノベーションコンサルタント

(公益社団法人) 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断創新

---

はじめに	1
1 アクションラーニングとは何か？	2
2 AL が対処する諸問題	7
3 AL の基底にある考え方	8
4 AL を設計するうえで不可欠な 6 つの構成要素	11
5 AL の基本ルール	14
6 成人学習の原理	15
7 AL 導入準備のためのワークショップの開催	16
8 AL 導入研修	18
補論 省察とは何か？	25
9 アクションラーニング支援サービスの期間/料金/担当コンサルタント	26



## はじめに

・本サービスのご提供先は、つぎのような悩みを抱えている経営者を想定しています。

☑ 直面する問題は重要度、緊急度が高いが、問題が複雑すぎて質の高い解決策を生み出すことができない。

☑ 経営チームのリーダーシップと問題解決能力が不足しており、早急に強化したい。

☑ 次世代の経営を担う人材を選抜し、問題解決能力の高い経営チームを育成したい。

当社は、こうしたお悩みに誠心誠意お応えしています。それが可能なのは、当社が、豊富な実績と経験を有しているからです。

・これまでのサービス内容と実績はつぎのとおりです。

## サービス内容(累積実績社数)

ビジネスモデル改革支援 (14 社)、組織風土改革支援 (5 社)、アクションラーニング支援 (13 社)、制約条件の理論 (TOC) にもとづく生産システム改革支援 (4 社)、オープンイノベーション実行支援 (3 社)、経営顧問サービス (4 社)、次世代リーダー育成研修 (5 社)、企業内マネジメント研修 (7 社)、パブリック・プライベート・パートナーシップ事業開発支援 (2 社)

## 主なクライアント(業種・業態)

・東証プライム上場企業：精密機器メーカーの産業機器製造子会社/専門商社の製造子会社/総合電機メーカーの住宅設備部品製造子会社

・中堅中小企業：プラスチック成形部品メーカー/自動車部品メーカー/住宅機能部品メーカー/食品製造、精密板金加工、精密金属部品加工、建築設計事務所、飲食店、ソフトウェア開発

・非営利組織：名古屋市外郭団体、愛知県外郭団体

思考技術、経営的視点、ビジネスモデルや事業運営システムの分析、チームビルディングを学びながら実践的な行動をつうじて問題を解決すると同時にマネジメント能力を強化するための支援を行います。

## 1 アクションラーニングとは何か？

アクションラーニング(以下 AL: Action Learning の略)とは、実務を通じたリーダー育成、チームビルディング、組織開発を効果的に行う問題解決の手法です。AL の歴史は古く、1940 年代、レグ・レヴァンスが英国イングランド及びウェールズの炭鉱業界に初めて導入されました。以来、AL の基本理念、すなわち現実的な時間軸の制約の中で、実際に抱えている問題を解決するために行動し、その中で学習していくという概念は、新製品開発、新サービス提供、コスト削減、生産の効率化、顧客開拓、サービスの改善、組織文化の変革の手法として実績を上げています。

組織の重要かつ複雑な問題を解決するとともに、個人、グループ(セットまたチームとも呼ばれる)、組織の能力を開発し、最小限のコストで実施できることが、AL の大きな特長です。急激で予測ができないグローバル規模の変化によって、組織や個人が行動と学習を同時に行うことが求められています。

AL の世界的組織である GIAL (Global Institute for Action Learning) の創設者マイケル・J・コード(ジョージ・ワシントン大学大学院 人材開発学部教授)によると、AL プログラムを採用した企業を挙げるとつぎの通りです。営利組織では、ゼネラル・エレクトリック、シエル、デュポン、ダウ・ケミカル、シーメンス、ボーイング、ハイネケン、ノバルティス、バクスター・インターナショナル、ナショナルセミコンダクター、LG エレクトロニクス、ドイツ銀行、英国空港会社 BAA 社、南アのソルガムビールなどです。また、非営利組織では、米国農務省、ニューヨーク市交通局、米国アルバータ州労働者給与委員会、米国バージニア州フェアファックス郡教育委員会、ジョージ・ワシントン大学、オックスフォード大学出版局などです。

筆者は、20 年の経営コンサルタントの経験の中で、AL アプローチを取り入れた改革プロジェクトや研修プログラムを数多く支援してきました。ちなみに大手総合電機メーカー、大手製紙会社、中堅自動車部品メーカー、名古屋市外郭団体、その他数社に AL の導入に成功しています。

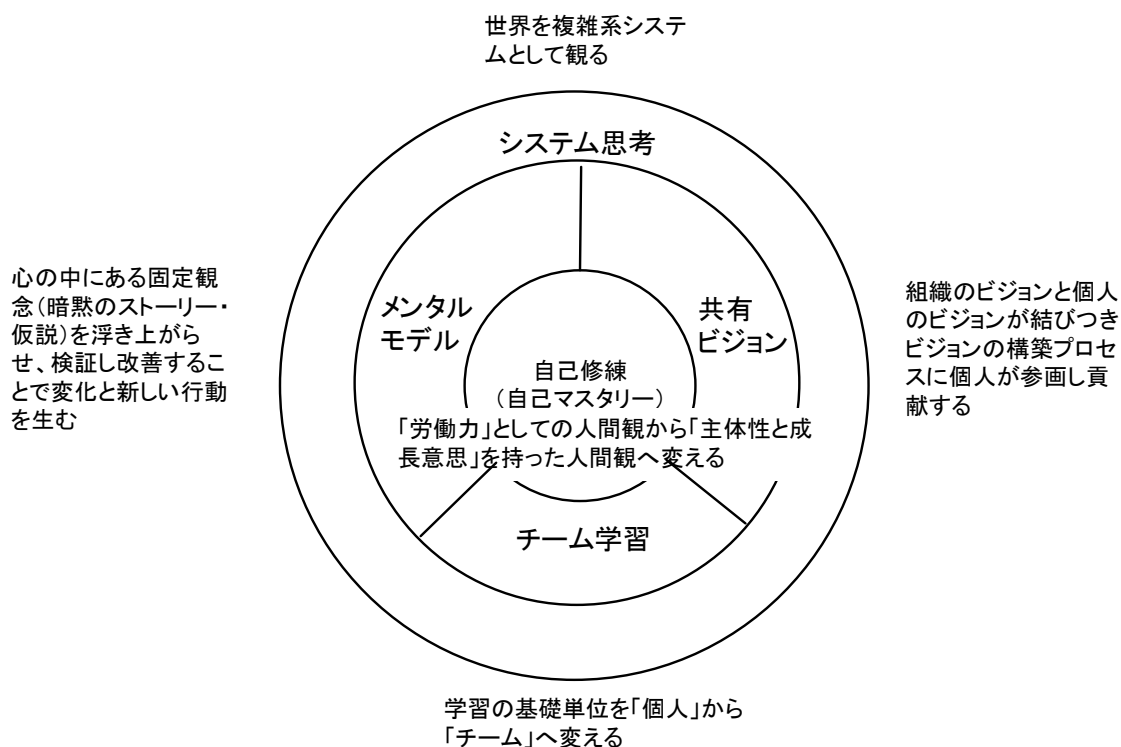
本書は、AL を導入することに関心をもつ経営幹部を対象に作成しています。尚、マイケル・J・コード著「実践アクションラーニング入門」(ダイヤモンド社)の実践的なアプローチに関する記述の多くを引用しています。2004 年 7 月に同書の初版が出て、その後版を重ね 2020 年 9 月に第 11 刷です。筆者は経営コンサルタントの経験がほとんどなかった頃、初版を購入、AL を知識として得ましたが、その後 20 年弱の経験を積んで AL の意義を改めて実感

しています。ALは、人的資本への投資から大きなリターンを得るためには欠かせない組織開発の手法です。

### 1.1 「学習する組織」における5つの学習領域

昨今、我が国では人的資本への投資への関心が急速に高まってきています。MIT 経営学教授のピーター・センゲは、著書「最強の組織の法則」の中で、下図のように「学習する組織」(Learning Organization)における5つの学習領域を定義しました。中心にあるのは、自己修練です。これは心理学者エドワード・L・デシの内発的動機づけ(自律性、有能さ、関係性)、ミハイ・チクセントミハイのフロー体験の中心概念と一致します。アクションラーニングは、生まれながらにもつ社会的欲求を、組織の中で充足するための組織開発論のひとつです。つまり、人々に働きがいをもたらし、真の競争優位をもたらします。

図1 「学習する組織」における5つの学習領域



---

ALを体系化した研究者であり実践家のコード、組織学習論の創始者センゲの両者が紹介する寓話とアインシュタインの至言があるので紹介したい。

### 7人の目の不自由な人たちと象

ヒンズー教の有名な逸話に、初めて象に出会った7人の目の不自由な人たちの話がある。「耳を触った人は「これは大きな葉っぱだった」と言い、足をつかんだ人は「いや、これは木の幹だ」と言い張った。しっぽを触った人は「これは太いロープだ」と感じ、脇腹を触れた人は「壁だ」と主張した。鼻に触れた人は「これは蛇だ」、口を触った人は「カバンだ」と言った。7人目の人は牙に触れながら「槍だ」と断言した。

— 大事なことは質問をやめないことである。—

物理学者 アルベルト・アインシュタイン

## 1.2 アクションラーニングの特長

アクションラーニングの特長を要約すると、つぎの5つになります。

### ① アクションラーニングが対処する諸問題

多くの経営陣がアクションラーニングの効果に期待するのは、つぎの5つの問題を抱えているからです。

- ☑ 企業が抱える問題が複雑化している。
- ☑ 新しいリーダーシップスキルと能力が不足している。
- ☑ 成果を上げるチームを育成するのに時間がかかる。
- ☑ 価値ある知識を生み出し、蓄え、その知識を組織全体で活用できていない。
- ☑ 学習の必要性が高まる一方で、学習に充てる時間に制約がある。

---

これらの問題に対処する最良の方法は、つぎの5つを同時に行うことです。ALはそれらすべてを可能にします。

- 問題解決
- リーダーシップの開発
- チームビルディング
- 学習する組織の構築
- 個人の成長と能力の開発

## ② ALの基底にある考え方

- 人は生まれながらにして内発的動機づけという社会的な欲求を有している。
- 人は一人では学べない。
- 人は省察を通じて意識を変容し、そうしてはじめて行動を変える。
- 人は行動しなければ学べない。
- 複雑な問題ほど、論理的な思考とシステム的な思考の2つのスキルが必要になる。

## ③ ALを設計するうえで不可欠な6つの構成要素

- 適応的な問題への取り組み
- 多様性を持った少人数（4～8人）グループ（ミニ学習組織）
- 質問と省察を重視したプロセス
- 行動をともなう組織学習
- 短期業績への直接的な貢献と「学習する組織」への変革に対するコミットメント
- グループの学習を促すALコーチの能力

## ④ ALの基本ルール

- 意見は質問に対する回答のみとする
- ALコーチはいつでも介入できる



## ⑤ 成人学習の原理

成人学習の研究者は、次の場合に学習が起こり深まることを明らかにしました。

- 本人が何かを成し遂げようと奮い立つとき
- 新しいことを経験するリスクを冒すことが許され、不慣れな状況下で未経験の問題に取り組むとき
- 緊急の問題を解決するための十分な時間と場所が整っているとき
- 他者から質問されるか、または行動の結果についてフィードバックを受け、自分の考え方の基礎となる前提について省察するとき
- 必要なコンセプトを得るために、それまでのコンセプトを整理し、独自の方法でアイデアをまとめ、新たな情報を探すことを強いられるとき
- 学習することに人格、精神、価値観、感情のすべてが関わる時
- 学習を応用することに個人またはグループに責任や説明責任があるとき





---

以下、AL の特長について、詳しくご紹介します。

## 2 AL が対処する諸問題

既述のとおり、多くの経営陣が AL の効果に期待するのは、つぎの 5 つの問題です。

- ☑ 企業が抱える問題が複雑化している。
- ☑ 新しいリーダーシップスキルと能力が不足している。
- ☑ 成果を上げるチームを育成するのに時間がかかる。
- ☑ 価値ある知識を生み出し、蓄え、その知識を組織全体で活用できていない。
- ☑ 学習の必要性が高まる一方で、学習に充てる時間に制約がある。

そもそも、こうした問題認識を持つのは、多くの経営陣が「繁栄しつづける組織をつくりたい」と心から思っているからです。AL 支援サービスの究極のゴールとまさに同じです。

それでは、なぜ AL 支援サービスがこのゴールの実現を可能にするのでしょうか。AL は企業の繁栄に不可欠な 3 要素に効果的に働きかけることができるからです。この場合の 3 要素とは、ビジネスモデル、テクノロジー、組織風土です。これは三層構造になっていて、最底辺に組織風土があり、そのうえでテクノロジーが開花し、社会的ニーズに適合するようにビジネスモデルが作られます。AL は組織風土を「学習する組織」へ変革することで、テクノロジーの進化を促し、自社を取り巻く環境変化に適合できるビジネスモデルを生み出します。身体になぞらえれば、ビジネスモデルは血肉、テクノロジーは骨格、組織風土は遺伝子 (DNA) です。

血肉にあたるビジネスモデルは、持続的に利益を生み出せることを目的に、顧客セグメント、顧客関係、チャンネル、価値提案、重要活動、重要資源、重要パートナー、収益構造、コスト構造の 9 つの要素が効率的かつ効果的に相互関係をもつようにデザインし、かつ維持管理するためのロジックです。外部世界の環境と適応できるように、組織はビジネスモデルをつうじて、社会的ニーズを解釈し、価値提案をつくり、顧客 (市場) に提供します。その過程で持続的に利益を生み出せるように、収益構想とコスト構造を設計します。

骨格にあたるテクノロジーは、たとえばアルテミス計画 (月面探査)、生成型 AI で用いられる大規模言語モデルのような最先端の技術から、マクドナルドの人材育成プログラム、ビジネスレターの書き方などノウハウやスキルまで範囲は広くとらえています。血肉にあたるビジネスモデルは、無数のテクノロジーを利用して、価値提案を生み出します。

組織風土は、身体に例えれば遺伝子です。遺伝子は生命体のアルゴリズムです。組織には「何をどうする」といった意思決定の判断基準、作業の仕方を記述したマニュアル、規程など文字や数値で表象できるもの（これを「形式知」といいます）以外に、そこで働く人々の価値観、想定、経験、スキルなど「暗黙知」と呼ばれる知識として身体に内在している。形式知は暗黙知から作られます。しかし、暗黙知のすべてを形式知に置き換えることはできません。生成型 AI によって暗黙知の形式知化は飛躍的に進んでいますが、すべてを置き換えることはできません。

既に答えがある「技術的な問題」であれば、AI は人間の知能を超えています。未知の問題、すなわち誰も経験したことがないがゆえに答えがないといった「適応的な問題」は解けません。組織は環境に事後的にも先見的にも適応するように、組織のアルゴリズムを改善すると同時に更新します。生物の遺伝子は、突然変異によって進化しますが、社会的な組織は、意図をもって進化します。環境に適応できなければ生物も社会的な組織も必ず淘汰されます。

### 3 AL の基底にある考え方

AL は最新の心理学、社会学の研究成果、知見を経営の場に導入しています。それは以下の 5 つの研究成果です。

#### ① 「人は生まれながらにして社会的な欲求を有している」

人は、生来、自律性、有能さ、関係性の 3 つの社会的欲求を持っています。自律性の欲求とは、「自分という船の乗組員ではなく船長でありたい」ということです。有能さの欲求とは、「自分には物事を成し遂げる自信を持ちたい」ということです。関係性の欲求とは、「社会の構成メンバーとして社会の役に立ち、信頼されたい」ということです。また、活動（仕事、生活、趣味）そのもの



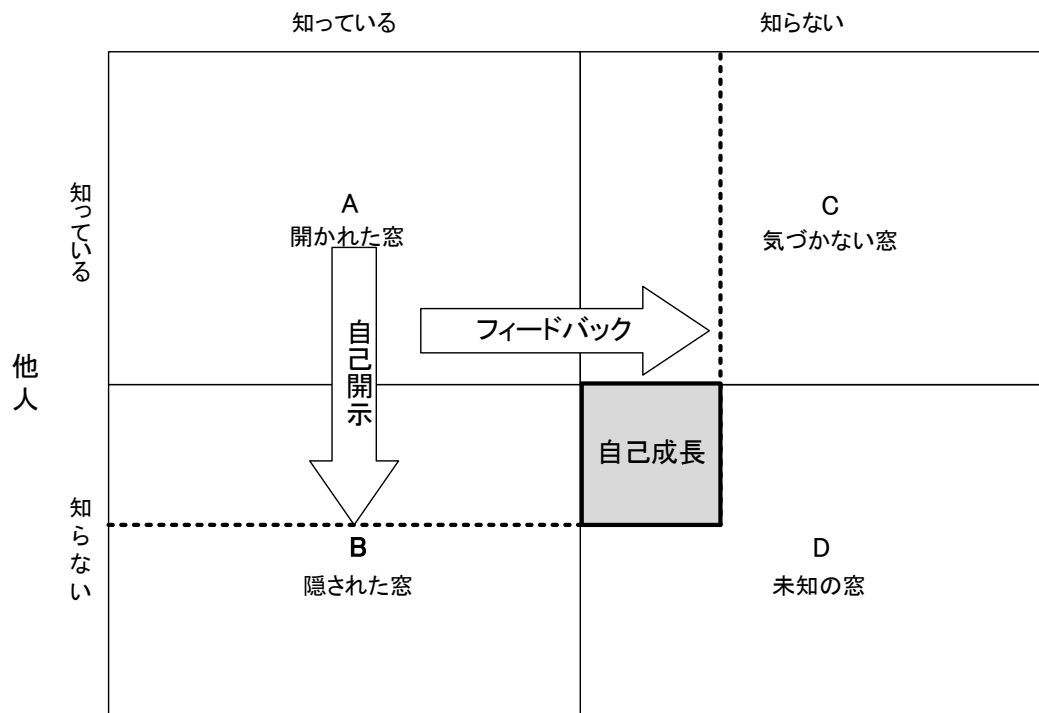
に明確な目標構造、制限（規範・ルール）があり、かつ自分の能力に見合った挑戦的な課題を設定でき、それに取り組むことを自己が決定できるとき、その活動に没入することができます。この没入状態（「フロー体験」と言います）は、自己を成長させる強力な動機づけになります。その活動を行っているときは、心身共に大変な負荷がかかりますが、その活動か

ら離れたときに、底知れぬ充実感、効力感、幸福感を感じることができます。

## ② 「人は一人では学べない」

幼児は身近な人（親や兄弟、同僚や上司、教師）の動作、行為を真似ることから学び、言語や社会の基本ルールを獲得します。その後、人は自らの興味や関心に沿って、過去の偉人が書いた書物、学校の授業、YouTube の動画にいたるまで学ぶ対象を探索し探求することで学びます。つまり、一人では学べないのです。また、古くは、サンフランシスコ州立大学の心理学者であるジョセフ・ルフトとハリー・イングラムという 2 人の心理学者が、図 2 の「ジョハリの窓」という見方を示しました。これは、自分の知識と他人の知識を掛け合わせることで、新たな知識を生み出し、自己の成長を促すことができることを示しました。まず、自分も他人も知っている知識は、「開かれた窓 A」の状態です。この段階では新たな知識は生まれません。自分が知っていて他人が知らない知識を開示（自己開示）することによって、「隠された窓 B」の一部が開きます。つぎに、他人が、その時に得た新たな知識を自分に対してフィードバックすることによって、「気づかない窓 C」が開きます。このとき、当初、自分と他人の双方が知らなかった知識である「未知の窓 D」が開き、新たな知識を創造し、自他ともに、自己成長につなげることができます。このように人は一人では学べないのです。

図 2 組織学習 知識×知識(ジョハリの窓)



出所: H.William Detmer. "Stategic Navigation" ASQ Quality Press, 2003 当社一部加筆

### ③ 「人は省察(リフレクション)を通じて意識を変容し、そうしてはじめて行動を変える」

人は外発的な刺激(報酬や罰)に反応して行動を変容することがあります。しかし、現代の心理学では、こうした変容は本人の社会的欲求を抑制するため、行動のパフォーマンスを制限すると同時に、本人の責任感を奪ってしまうことが証明されました。しかし、もし、その本人が行動するように指示された内容を、深く考え、腹落ちする内容であり、心の底から行動に移す必要がある、と感じるならば、行動するもので



す。もし、行動に移せないのであれば、本人の外部に抗せない障害があるはず。その障害を取り除き、自律性を支援するのが社会化の担い手である上司、教師、親の役割です。たとえ行動した結果がうまくいかなかった場合にも、それがなぜうまくいかなかったのか、自ら問いを立て、新たな行動を粘り強く企図し行動に移すはず。す。

### ④ 「人は行動しなければ学べない」

船の操縦の仕方を学んでも船を実際に航行させなければ学んだことにはなりません。ギターの弾き方を本や動画で頭に入れても、実際に弾かなければ、学んだことにはなりません。リーダーシップ養成講座を受けても、仕事でリーダーシップを発揮しなければ学んだことにはならないのです。つまり「知行合一」が学習の大前提です。

### ⑤ 「複雑な問題ほど、論理的な思考とシステム的な思考の2つのスキルが必要になる」

ALでは、メンバーに意見や考えを述べるよりも、適切な質問をすることを厳格に要求します。そしてグループのメンバーは、一つひとつの質問を深く省察して意見や考えを述べます。適切な質問とは、問題の本質に迫る質問であり、これまで自分たちが保持してきた物事に対する想定に疑問を投げかける質問です。このような問題の本質に迫る適切な質問をするには、論理学とシステム分析の基本的スキルを学ぶ必要があります。科学者にとって当り前のスキルですが、そうでなければ、なかなか学ぶ機会がないのが現実です。事業運営に関わる問題は、複雑なものが多いので、基本的スキルの修得の価値は計り知れないほど大きいのです。

## 4 ALを設計するうえで不可欠な6つの構成要素

### ① 適応的な問題に取り組む

問題とは、ギリシャ語で「目の前に投げ込まれた」という意味です。したがって問題があるとは、私たちは受動的に反応している状態にあるということです。なんら行動につなげるアイデアも浮かばない状態ということもできます。困難、苦境、トラブル、ジレンマ、危機、窮地などはまさにそうした状態を表現したものです。一方、課題とは問題が解決された状態を示しています。つまり実現すべき理想の状態です。課題は、挑戦、目標、機会などと表現されることが多いです。

問題という概念を明確にすることは大事です。問題とは、なぜ、その状態が起こるのか、という「問い」であり、我々に、問題の構造を徹底的に分析し、問題解決を行動によって示すよう要求しているのです。そもそも解決する意思のない問題は問題ではありません。

表 技術的な問題と適応的な問題の違い

技術的な問題	適応的な問題
定義： ・技術的に解決が可能な問題を指し、特別な知識、専門的な知識があれば解決できる問題。	定義： ・いまだ満足のいく解決方法がなく、いかなる専門知識も完璧には応用できない問題。
正解数： ・パズルのように正解は1つしかない。	正解数： ・用意された正解はない。正解は無数にある。
学習： ・だれが正解を知っているのか、その正解をどう解決策として取り入れるか。	学習： ・実行するグループメンバーがどのように正解を作り出し互いに合意し、どう行動するか。
障害： ・専門知識をもつ個人または組織を雇い入れる場合にコストがかかる。 ・新たな知識を採り入れるとき、必ず組織の抵抗が起こる。	障害： ・問題提示者（所有者）が、痛みを伴う行動変容を起こす。 ・満足のいく解決策を生み出すこと。 ・解決策がうまくいくか否かは行動してみなければわからない。

効果： ・環境変化に早く対応できる。 ・専門知識を学習する機会を得る。	効果： ・解決策が自社のテクノロジー、ビジネスモデルを進化させる。 ・組織学習能力が強化される。 ・リーダーが育つ。
---	---

問題は、その性質によって大きく「技術的な問題」と「適応的な問題」の2つに分けることができます。ALは適応的な問題を解決するためのアプローチ方法です。ただし適応的な問題には、技術的な問題を内包していることがよくあります。逆に、技術的な問題にも適応的な問題の解決が必要とされる場合もあります。両者は重ね合わせられていますが分けて考える必要があります。

ALで取り扱う問題の選択には、明確な8つの基準があります。

- 重要度が高い
- ある程度の緊急性がある
- 自組織が抱えている問題である
- 自社の能力の範囲内である
- 少数のメンバーが問題に通じている
- 重要な組織学習の機会がある
- グループに問題解決策を実行する権限が与えられている

## ② 多様性を持った少人数(4~8人)グループ(ミニ学習組織)

グループはALの中核的な存在です。理想的には4~8人で構成します。解決にあたっては斬新な見方・考え方がカギを握るのでメンバーのバックグラウンドは多様であることが望まれます。取り扱う問題にもよりますが、メンバーの選出は問題の種類やプログラムの目的に従って組織が行います。たとえば、部門のネットワークづくりを目的とする場合は、部門に属する人を選出します。また、次世代リーダーの育成であれば、その対象者から選出します。問題解決に大きな重点が置かれる場合には、問題に興味がある人、問題に関して深い知識や経験を有する人を中心に選出することになります。グループは「ミニ学習組織」です。取り組む問題の数と種類が増えるにつれ、グループの数が増え、学習した内容が組織の知識資産として蓄積され、「学習する組織」の文化が組織全体に浸透します。



### ③ 質問と省察を重視したプロセス

ALは質問と省察を重視します。つまりメンバーが意見や考えを述べることも、質問を投げかけ、それを深く省察し、解答することを重視します。また、効果的な解決策は有効な質問によって生み出されるので、答えが正しいかどうかよりも、質問が適切かどうかを重視します。なぜならば、質問は、グループの対話と結束を生み出し、問題全体の体系的な構造を明らかにし、その結果、学習効果を向上させるからです。数多くの解決策の選択肢を生み出し、その選択において、メンバーが納得する合意を得ることができます。そうしてはじめて力強い協調行動が生まれます。

### ④ 行動をとまなう組織学習

グループは行動に移す権限を持っているか、もしくはグループによって作成された解決策が必ず実行されることが保証されていなければなりません。もし、グループの権限が解決策の提案だけに限られているとしたらメンバーは問題解決への意欲や創造力、コミットメントを失います。行動し、その行動を検証するまでは本当の意味での意義ある学習にはなりません。行動は省察を促します。省察することで人は学ぶのです。

### ⑤ 短期業績への直接的な貢献と学習する組織への変革に対するコミットメント

問題解決は、組織に直接で短期的な利益をもたらします。また長期的な視点にもとづく複合効果として、学習が個人、グループ、そして組織全体に生まれます。こうした2つの目的を同時追及するのがALのコミットメントの大きな特徴です。

### ⑥ グループの学習を促すALコーチの能力

学習を促し問題をできるだけ早く解決するには、グループの支援役であるコーチの存在が重要になります。ALコーチはセッションで、何を学習し、どのようにして問題を解決するかをメンバーに考えさせます。たとえば、その質問をどのように理解したか、問題をどう再定義するか、フィードバックをどうお互いに与えるか、どのような想定がメンバーの信念や行動に影響を及ぼしているか、など質問を





通じて省察を促します。そして3つのルール、つまり、①注意深く人の話を聴く、②質問をする、③すべての見解に耳を傾ける、をセッションの中で遵守するよう促します。AL コーチは、問題解決につながる意見を述べてはいけません。あくまでグループの学習を支援することに徹します。

## 5 ALの基本ルール

### ルール1: 意見は質問に対する回答のみとする

質問は非常に多くの利益をもたらします。このルールはメンバー全員の気持ちを守りの立場から攻め（質問する）の立場へ転換するためにあります。すなわち、意見を述べたい、判断を下したいという衝動を留保して、傾聴する、省察するという態度へ変化させることができます。ひとたびグループに問題が提示されると、メンバーはまず解決策を考えるのではなく、問題そのものを明確にするための質問を行います。ALの場合、「質問の質と数」と「最終的な行動および学習の質」との間に相関関係があります。議論やディベートは、意見をぶつけ合いながら真実を探求する方法ですが、得てして勝ち負けのような状況を作り出す傾向が強くなります。とくに立場が優位にある人の意見が通ってしまい、真実に至ることはなかなか難しくなります。対話によって、グループ全体が、問題に立ち向かいます。メンバーの誰かの間違い（論理的な矛盾や知識不足など）が見つかれば、それはグループ全体にとってプラスになります。対話は省察によって、思考プロセスを意識の下にある膨大な暗黙知まで掘り下げ、各人の想定を組み合わせながら、新たな知識を創造することが可能になります。



### ルール2: AL コーチはいつでも介入できる

AL コーチは、メンバーの心理的エネルギーを学習する方向へと向かわせます。こうした重責を担うため、AL コーチは問題解決に巻き込まれてはならないのです。AL コーチは、チーム学習が促進される機会を創り出すことで、グループの問題解決能力を育成する責任があります。このルールが設けられているのは、問題解決の緊急性が、学習という重要性を追

いやることがしばしば起こるからです。学習に焦点をあてることを誰かに任せなければ、貴重な学習機会を失うことになります。したがって AL コーチはチーム学習を促すべきだと思ったときやセッションがうまく機能していないと感じたとき、問題解決に導くような行動を取る必要があります。AL コーチが介入したとき、グループは問題解決への取り組みを一時中断し、メンバーは AL コーチの質問に耳を傾け（一方 AL コーチは質問のみが許される）、その質問に答えなければいけません。AL コーチは、メンバーが無意識のうちに問題解決に戻りたいという衝動があることに気づきますが、質問に答えるまで介入をやめてはいけません。AL の介入が適切に行われれば介入後、そのグループはより活性化され、創造的になることは間違いありません。



## 6 成人学習の原理

過去1世紀にわたり、成人教育の専門家は特に職場における学習のスピード、理論、質、応用を強化する多くの理論と実践方法を明らかにしてきました。チーム学習は豊かで適切でなければなりません。ALは重要な成人学習理論を豊富に取り入れています。具体的な原理を示すとつぎのようになります。



- 
- ① 成人は学習へのニーズと興味を覚えると動機づけられる。
  - ② 学習そのものよりも、何かを成し遂げようと動機づけられるとき、最も学習する。
  - ③ 経験は成人学習の最も豊かな資産であり、成人教育の方法論の中心は経験の分析である。
  - ④ 学習は経験を省察したとき強化される。それが新しい経験であればあるほど強力な学習となる。
  - ⑤ 学習は人格、精神、価値観、感情のすべてが関わる時最も深くなる。
  - ⑥ 学習を応用することに責任や説明責任があるとき、より学習する。
  - ⑦ 必要なコンセプトを得るために、それまでのコンセプトを整理し、独自の方法でアイデアをまとめ、新たな情報を探すことを強いられるとき、重要な学習が行われる。
  - ⑧ 質問されたり、自分に問いかけたりするとき、学習は増大する。
  - ⑨ 緊急の問題を解決するための十分な時間と場所が整えられたとき、最強の学習となる。
  - ⑩ 自分の考え方の基礎となる前提について問うとき、重要な意識変容学習が行われる。
  - ⑪ 他者からフィードバックを受け、自分の省察が後押しされ支援されるとき、学習する。
  - ⑫ 学習に対するグループとしての責任がメンバーの潜在的能力を引き出し、グループ全体の学習レベルを高める。
  - ⑬ 不慣れな状況下で未経験の問題に取り組むことは本人にとって尻込みしがちな挑戦的な課題となる。しかし、それが、いままでのやり方から解放され強力な学習を掘り起こす。
  - ⑭ 結果を知ることができリスクを冒すことが許されるとき、最も学習する。

## 7 AL 導入準備のためのワークショップの開催

AL を組織的に導入するためには、AL の原則と利点をグループメンバーだけでなく、経営トップを含む経営幹部、管理職に対して、AL の準備のためのワークショップを開催します。それには、さまざまな目的があります。組織やオブザーバーが、AL の機能、および個人や組織にとっての有効性を理解し、自分の部署に取り入れるかを検討するプロセスでもあります。また、AL プログラムのメンバー希望者の確認という意味もあります。さらに、このワークショップは、AL の導入が経営トップの同意を得ていることを明らかにする良い機会になります。ワークショップは、スタッフの熱意を生み出し、プログラムの参加を奨励します。これは、AL に対する組織全体の勢いと積極参加を促すカギとなります。

---

## 開催時間:全体の時間は休憩 10分を含む 2時間

### ■ 概要説明(30~45分):

- (ア) AL とは何か。AL と QC サークルやタスクフォース、野外アドベンチャー体験やその他の問題解決手法と何が違うのか。
- (イ) AL の利点。複雑性と緊急度の高い問題を解決し、リーダー、グループ、組織の成長を促します。
- (ウ) AL の 6 つの構成要素と 2 つの基本原則
- (エ) AL の基本原則と手順
- (オ) AL で用いる思考ウェア (論理思考とシステム思考)

### ■ デモ・セッション(30~45分)

AL を実際に体験させることが、その効力と利点を確実に説明できる最良の方法です。解決すべき問題は何かすでに確定しているのであれば、その問題を AL コーチが公表し、デモ・メンバーを 4~5 人募集します。問題が未確定の場合、AL コーチは 4~5 人のデモ・メンバーが必要なことを伝えます。そのうちの 1 人が問題提示者になります。その 4~5 人のデモ・メンバーを壇上か会場中央付近に集合させ、オブザーバー全員が観察できると同時に、デモ・メンバー同士のやりとりと AL コーチの質問や感想が聞けるようにします。また、AL コーチはオブザーバーに「あなたならどう答えますか」と尋ね、それをメモに取るように指示します。なぜなら、オブザーバーが質問するなどグループに関与してしまうとセッションがかき乱されてしまうからです。デモ・セッションの間、デモ・メンバーは問題の再定義、目標設定、行動計画作成の各ステップを、1~2 回の AL コーチの介入で素早く終了します。開始から 15~20 分ほどたったところで、AL コーチは問題解決の着手から方針決定まで残り時間があと 5 分であることを告げ、いくつかのまとめた質問をしてデモ・セッションを終了します。デモ・セッションの間、経営トップが考慮すべき方針が多数示されるでしょう。

デモ・メンバーが作業を終えた後、AL コーチは問題提示者に対して、いくつか挙げたアイデアと方針をもとに、どのような行動を取るかを質問します。問題提示者が提案された行動を確認した後、それは役立ったか、そうだとしたらどんなことかを質問します。さまざまな視点から問題が再定義されたのだから、役立つものであることは言うまでもありません。

AL コーチは最後の 10~20 分間で、デモ・メンバーに対して質問します。同時に、なぜその質問をしたのか、なぜフォローアップ質問をしたのか、そしてその質疑応答の良否につい



て問います。

## ■ 質問と次のステップ(15～30分)

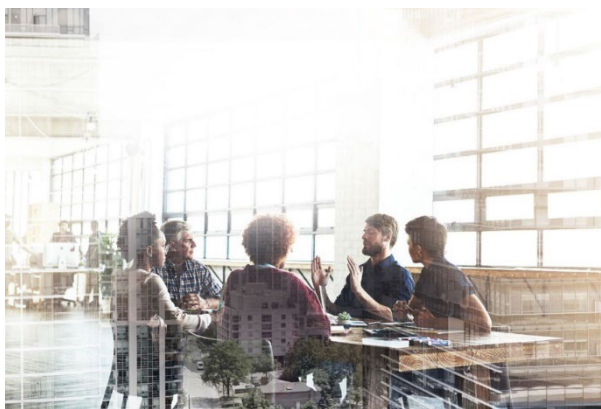
AL コーチは、オブザーバーに、どのような質問に注目したか、なぜ AL コーチに、その質問をされたのか、AL の原則や実践に関して不明な点がないか、などを質します。この質問は、何が起こったかを知るためのものであり、提案された問題の内容を確認するためではありません。つまり、AL の有効性についてオブザーバーの理解レベルを知るための質問です。

## 8 AL 導入研修

AL に学習効果を最大限に発揮するためには、2つの思考技術、すなわち論理思考とシステム思考が不可欠です。

AL が遵守すべきルール 1 は「意見は質問に対する回答のみとする」ということでした。言い換えれば、質問が問題の再定義（問題の構造を明らかにすること）するための質問ができなければ、深い省察も本質に迫る回答（意見）も生まれてきません。また、回答内容に論理的な誤りや矛盾があれば決して真実には至れないのです。また、適応的な問題の構造は、複雑系です。つまりシステムを構成する数多くの要素が複雑な相互依存関係にある閉じたループを形成します。要素間の相互作用は「正」と「不」の相関関係が生じ、かつ時間の遅れ（「ストック滞留期間」ともいいます）をともなうことから、システムの要素の振る舞いは、成長、衰退、振動、カオスなど数種の複雑なものになります。そのため、問題の再定義には、さらにシステム思考が必要になるのです。特に、問題の原因がシステムの構造にある場合が非常に多いことを考えれば当然のことなのです。

そこで、論理思考のためのツールとして「TOC 論理思考プロセス」、またシステム思考のためのツールとして「ビジネス・システムダイナミクス」を AL グループメンバーは、AL コーチの指導のもと、AL 導入時に学習します。通常、それぞれ最低でも丸 1 日かけて学習します。



## ① TOC 論理思考プロセスによるチーム学習

**目的：**チームまたはグループで問題を解決する。

**目標：**TOC 論理思考プロセスのツールとアプローチ方法を学ぶ。

**背景：**個人または組織で毎日のように問題解決への取り組みが行われています。問題解決とは、以前の状態よりも改善されている状態を作り出すことです。つまり「好ましくない結果」を「好ましい結果」に変えることです。しかしながら「良かれ」と信じて実行した行動が、組織の他の部署や顧客のところで悪影響が出たり、最初はうまくいったが時間が経過すると、むしろ状況が悪化したりということがよく起こります。

自然科学の目的は、新たな現象を発見し、それにたいして実験データを用いてある現象を矛盾はなく説明することです。しかし、個人、組織、社会の問題には、感情や価値観などの心理的作用が働くため、しばしば対立や矛盾が生じます。TOC 論理思考プロセスは、ギリシャの哲学者ソクラテスの論理学であり、正しく問題を分析するためのルール、つまり「言葉（論理）の誤り」をもとに、現代のマネジメントの現場で使用できるように改編した「論理の規程」を用います。これを用いて現状を分析するプロセスで対立や矛盾に気づくことができます。そこで TOC 論理思考プロセスを用いた対話と議論をつうじて無意識にある隠れた仮定を安全に表面化し、対立や矛盾の解消を試みます。ほとんどの場合は、対象に関する知識が不足していることや共通の目的が当事者間で共有されていないことがわかります。

根本原因が特定できれば、それを不正にするアイデアを複数検討し、実際に「好ましい結果」を生み出すかどうかを検証します。副作用が生じる場合は、できるだけそれを減じるためのアイデアを出します。こうした解決策のアイデアの有効性が検証されたら、それを解決すべき課題、すなわち実現すべき状態として設定し、それを実現するためのアクションを考え出します。

### **進め方：**

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「TOC 論理思考プロセスによる問題解決」

13時00分～15時30分（2時間30分）：ワークショップ「現状分析ツリーまたは対立解消図の作成」

15時30分～16時30分（1時間00分）：対話セッション「TOC 論理思考プロセスをどのように実践的に活用すべきだろうか」

## 論理の規程

### 1. 明快さ (Clarity)

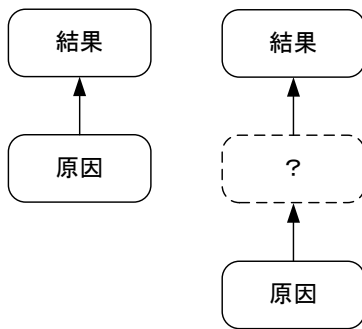
- ・言葉は明快か？
- ・アイデアは明快か？
- ・因果関係は明快か？

### 2. 実体の存在 (Entity Existence)

- それは、
- ・完全な文か？
  - ・複合または複雑なアイデアになっていないか？
  - ・そのまま読んでみて正当か？

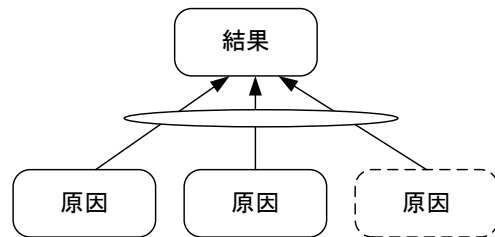
### 3. 因果の存在 (Causality Existence)

- ・因果関係が存在するか？
- ・途中のステップが省略されていないか？



### 4. 原因不足 (Causality Insufficiency)

- それは、
- ・すべての原因が含まれているか？
  - ・原因が多すぎないか (余計な原因が含まれていないか)？

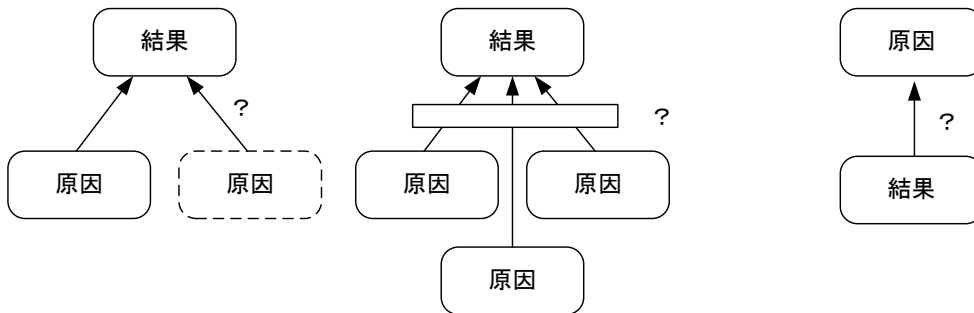


### 5. 別の原因 (Additional Cause)

- ・すべての独立した原因が含まれているか？
- ・独立した原因の結果が加算的になっていないか？

### 6. 因果関係の逆転 (Cause-Effect Reversal)

- ・因果関係が逆転していないか？

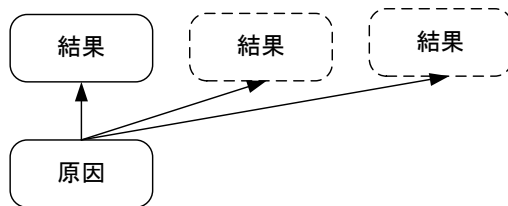


### 7. 予期される結果の存在 (Predictive Effect Existence)

- ・ある原因から他の結果は生じないか？

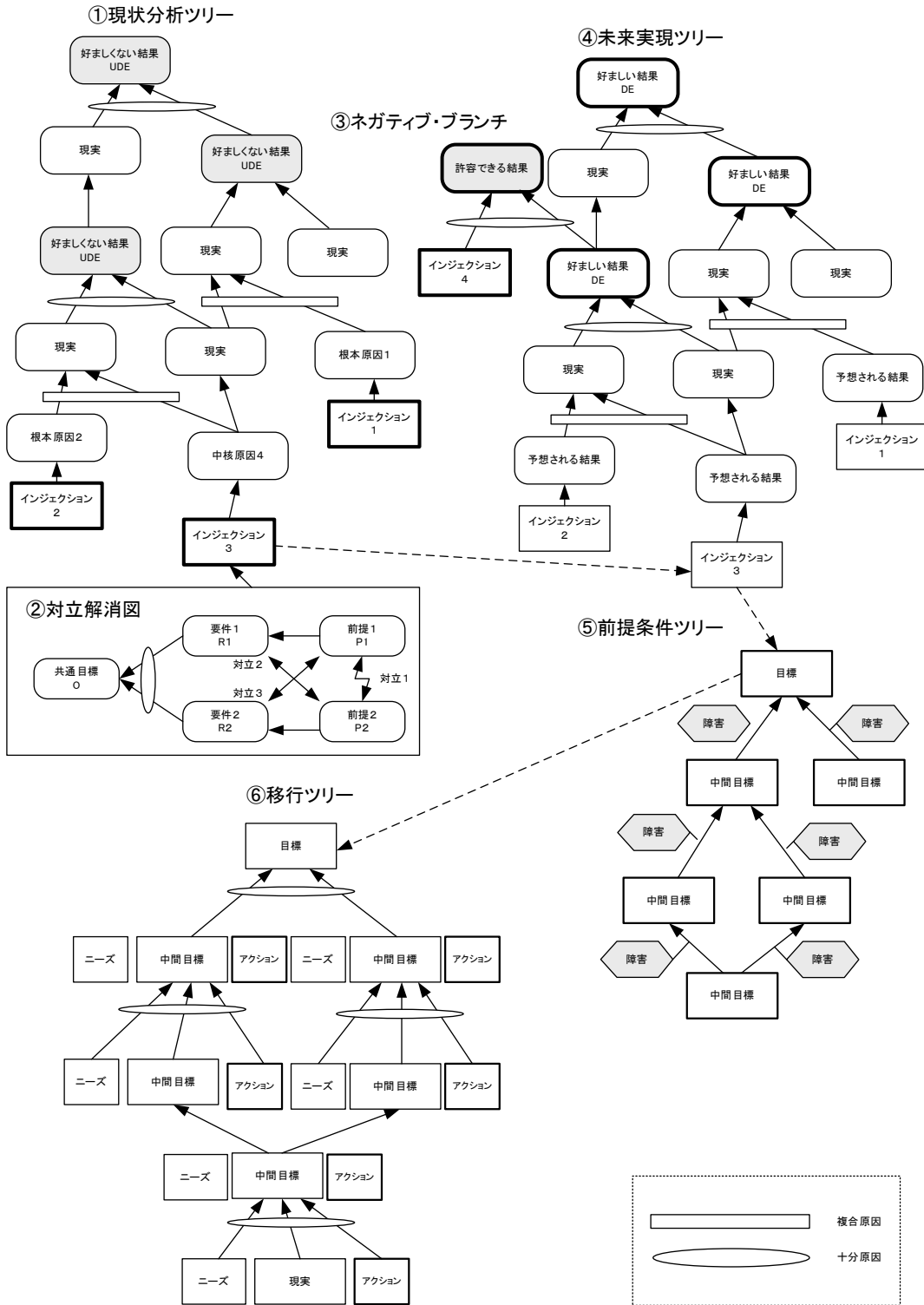
### 8. 循環 (Tautology)

- ・結果で原因を説明していないか？





## TOC 論理思考プロセス体系図



## ② ビジネス・システムダイナミクスによるモデリング

**目的：**事業システムの運営に関する意思決定を最適化する。

**目標：**既存の事業システムを分析しモデルを作成、シミュレーションする方法を学ぶ。

**背景：**組織で働く人々の多くは時間的にも空間的にも限定された範囲で業務を行っています。事業システムは一般的に変数が数十、数百に登る複雑なシステムです。人間の脳皮質が同時に処理できる変数は $5 \pm 2$ とされています。そこで業務プロセスごとに、数値データと計算式、明文化された方針、規程、標準を整備し、個人や組織が蓄積した経験知を総動員して意思決定を行います。しかしながら、働く人々の多くは個々の意思決定がどのように事業システム全体に影響を及ぼすのかを深く理解していないようです。そのため、「良かれ」と思った行動が、全体としてはむしろパフォーマンスを悪化させてしまうことが頻繁に起こります。問題の多くは、そのことに組織の誰も気づいていないことです。

何らかのシステムを制御する場合、入手可能なデータをもとに、ある設定された目標水準に達するように、システムの構成要素の作用レベルを調節します。たとえばエアコンは設定温度を目標に、温度、湿度のデータをセンサーで認知し、冷媒をコンプレッサーで圧縮膨張し、室内空気を冷やしたり暖めたりします。飲酒による血中アルコール濃度の調整、車間距離の調節なども制御理論（システムダイナミクス）で説明することが可能です。

同様に企業の活動もシステムです。事業の制御理論を「ビジネス・システムダイナミクス」といいます。この理論の優れた点は、いかなるシステムも、因果ループ図とストックフロー図で記述できることです。それによって現実のシステムをモデリングすることで仮想のシステムをつくりだすことができます。仮想システムを用いて、局所的な意思決定が全体のシステムの振る舞い方（パフォーマンス）にどのような影響を及ぼすかを思考実験することができます。ちなみに DX による業務システムの設計には欠かせない知識です。

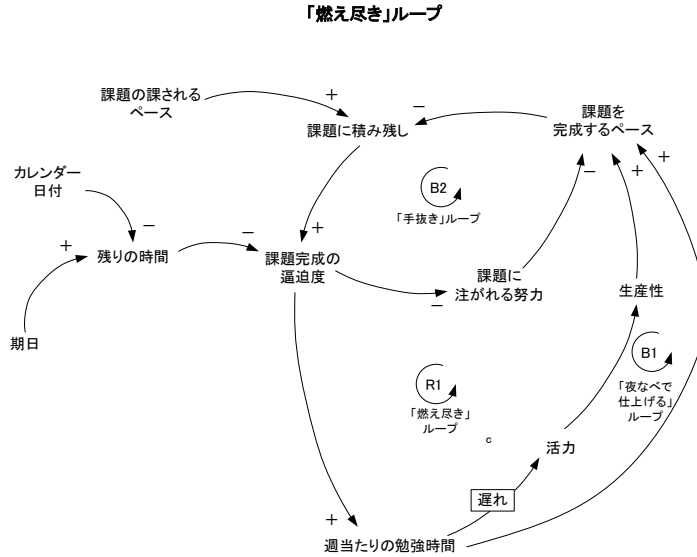
### 進め方：

9時30分～12時00分（2時間30分）：講義「ビジネス・システムダイナミクスによるモデリング」

13時00分～15時30分（2時間30分）：ワークショップ「因果ループ図またはストックフロー図の作成」

15時30分～16時30分（1時間00分）：対話セッション「自社のシステムダイナミクスについて考える」

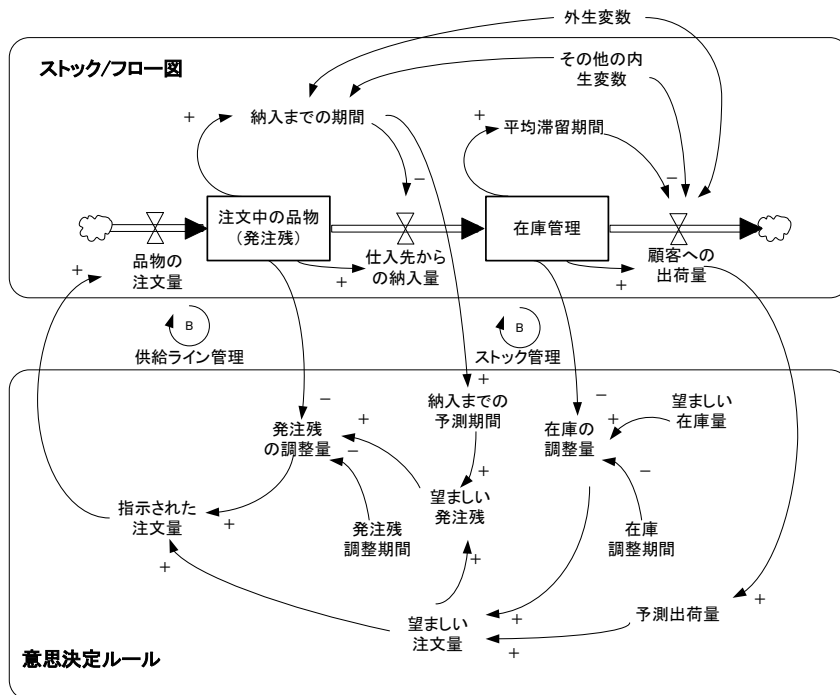
## 因果ループ図（作成例）



出所: ジョン・D・スターマン 「システム思考」 東洋経済新報社 P203

## ストック/フロー図（作成例）

### 在庫管理システムの構造

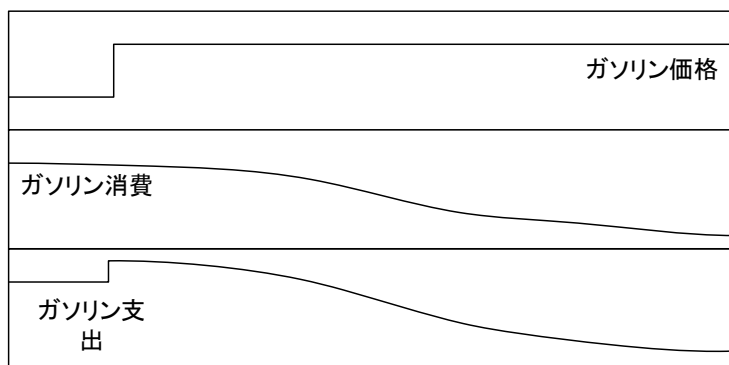
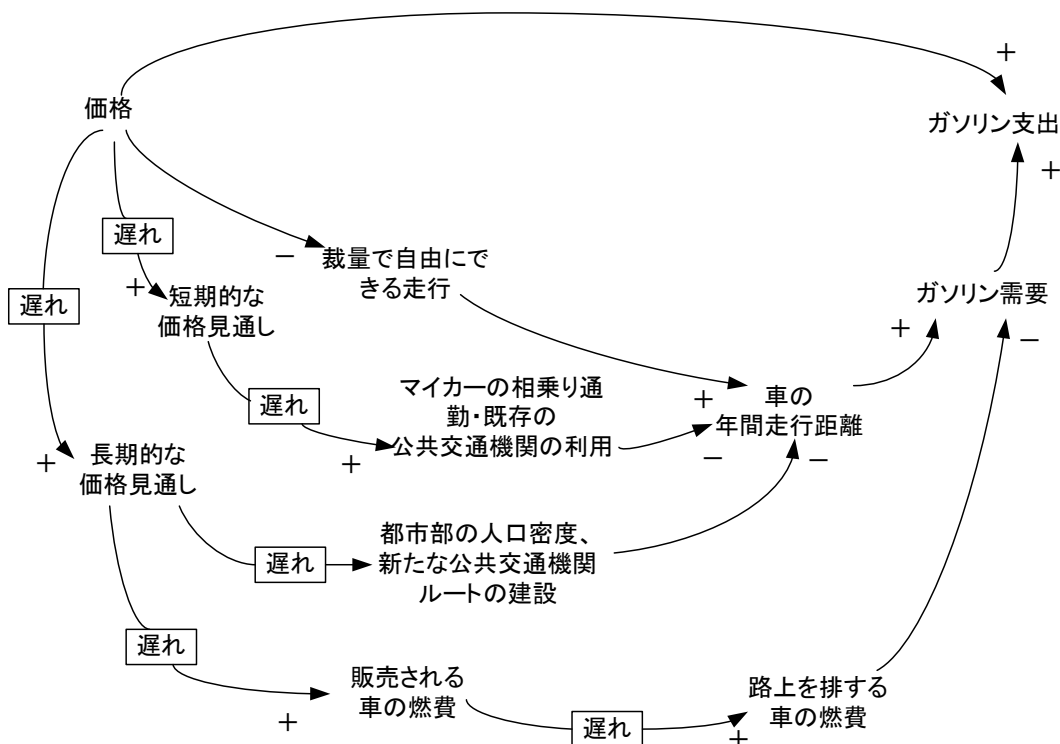


出所: ジョン・D・スターマン 「システム思考」 東洋経済新報社 P411, 412より作成

## ガソリン価格に反応する需要と支出のさまざまな遅れ

上図: 価格上昇への需要の短期的な反応は鈍いが、車のストックが徐々に高燃費車に切り替わり、ライフスタイルが変化するため、長期的な反応は大きい。

下図: 仮にガソリン価格が突然上昇し、そのまま高止まりした場合の需要と支出の変化。自動車の燃費向上や、居住地域と公共交通機関の路線の変更には大きな遅れが生じるため、ガソリン消費額はゆっくりと低下する。そのため支出は直後に増加し、しばらくたってから当初の消費水準を下回る。つまり、消費者にとっては「よくなる前にいったん悪くなる」というトレードオフである。もちろん、需要が落ちこめば価格の押し下げ圧力となるので支出は一段と減少するが、同時に、さらなる燃費の向上に水をさすことにもなるだろう。これらの図には価格に対するフィードバックはあえて入れていない。



時間

出所: ジョン・D・スターマン 「システム思考」 東洋経済新報社 P184

## 補論 省察とは何か？

人は、こうすればこうなる、これはこうである、といった想定を持っています。それは意識の上にある場合もありますが、思考しようと意図が働いたとき、意識の下（無意識）に膨大に蓄積されている暗黙知の中から想定が抜き出されます。この暗黙知の正体は、生まれてから現在までに本人が経験したこと、学んだこと、信じたこと、考えたことすべてです。人は何らかの問題を認識したときに、解決策をすぐに頭に浮かべようとします。これが条件反射です。これは動物にも見られますが、それがなければ命を失うこともあります。たとえば、運転中、急に対向車の大型トラックが車線を越えて、自分のほうに向かってきたときの反応を想像してください。

省察とは、意識の深層に迫る精神活動です。人は、問いを投げかけられると、答えが見つかるまで自分の記憶された思考を探索し始めます。いままで考えたことがない、すなわち未経験の問題の場合は、答えがなかなか見つかりません。ちなみに、あなたの人生の目的は何ですか、と聞かれたときを想像してください。もちろん以前に同様の質問があって答えた経験があるので、すぐに答えることができるかもしれません。しかし、それはあなたの本心ですか、と聞かれると、少し不安になるかもしれません。人の思考は、その個人の過去の思考の蓄積に依存するので、もし、答えが見つからなければ、外に向かって新たな知識や経験を求めなければなりません。

また、省察は一人でも行えますが、4～8人程度（その位が適切です）のグループでも行うことができます。メンバーの一人が問いを立てたとしましょう。それに対して各人が意見を述べるとします。少しでも多様性があれば、それぞれの答えが異なることもあるでしょう。あるメンバーの答えに自分が「なるほど、そうだな」と感じ、他のメンバーもそれに納得（同意）するならば、それは集団的な省察です。その後、そこで得た答えは、メンバー全員の知識として各人の思考の貯蔵庫に格納されることとなります。そしてその知識が、グループの新たな行動の指針となります。こうした集団的な省察は、バラバラだった個人の集まりを強力なチームに育て上げます。

## 9 アクションラーニング支援サービスの概要

クライアントの解決すべき諸問題およびご予算に応じてアプローチ方法、工程を企画設計します。ご参考までに、標準的なケースはつぎの通りです。

**サービス期間:**最低 6～12 ヶ月

尚、月 1～2 回程度の訪問を想定しています。

**サービス料金:**月額 400 千円（税抜）のサブスクリプション方式

### 担当コンサルタント:

シニア・イノベーションコンサルタント 鬼澤 有治

公益社団法人 日本証券アナリスト協会 公認アナリスト

キャリアコンサルタント 鬼澤 佳乃子

国家資格キャリアコンサルタント

上級心理カウンセラー

産業心理カウンセラー

### 付帯条件:

- ① 2ヵ月前の事前通知で中途解約及び延長が可能です。
- ② 助言指導に必要な貴社内部資料をご提出いただきます。
- ③ 助言指導に必要な時間と場所をご準備いただきます。
- ④ 準備作業時間を含めて、月間の投入時間（人・時間）の平均時間について 20 時間を想定しています。課題によっては、これを上回る場合には事前協議にて料金をお願いする場合があります。
- ⑤ 実施場所が弊社所在地（名古屋市）より片道100キロを超える場合は、事前協議にて交通費・宿泊費の概算額を定め、上記サービス料金に加算させていただきます。

---

ご案内

アクションラーニング導入支援サービス

— チームによる問題解決能力を強化するために —

2023年6月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company  
non-stop innovation  
不断創新