

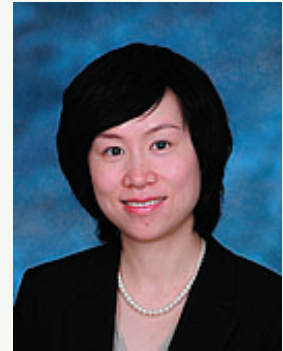


第63回

「実践に直結、『アクションラーニング』」

野村総研(上海)咨询有限公司

研修の効果をいかに上げられるかに悩んでいる企業は少なくない。多くの時間とコストを投入して研修を実施しても、実際の業務改善がみられない。参加者はかなり集中して受講したのに、職場に戻ったら今までと変わらない - などの問題がある。今回は、通常の研修よりも業務改善・向上に直接つながる「アクションラーニング」という方法について紹介する。



主任コンサルタント 劉沫真

◇3つの違い

アクションラーニングとは、業務上の実際の問題を題材にして解決策を考え、実際の行動とそのリフレクション（振り返り）を通じて個人や組織を育成する研修の形態である。アクションラーニングと通常の研修は大きく3つの違いがある。

- 1) [通常] 勉強した内容を参加者がうまく実践できるかどうかは、各自の職場に戻った後は本人次第である。知識の活用について、監督やコントロールがない。[アクション] 「個人や企業が実際に直面している課題の解決」が内容であるため、実際の職場で知識を活用できる。
- 2) [通常] 特定の知識やスキルを教えるのが目的であり、一般的な内容になりやすい。[アクション] 実際の問題解決の中で必要となる知識やスキルを教育する。
- 3) [通常] 講師の役割が大きい。[アクション] 参加者自身が問題解決に責任を負い講師の役割はファシリテーターである。

◇リアルな課題で知識を活用

アクションラーニングの起源は1930年代の英国にあるといわれている。本格的に普及するきっかけとなったのは、70年以降にゼネラル・エレクトリック（GE）やボーイングなどの米国企業が採用したことである。

中国の地場企業も近年は人材育成の一環として取り組み始めた。中国で屈指のコングロマリット（複合企業）である「華潤集団」傘下企業の華潤化工控股は、アクションラーニングを管理職育成に積極的に活用している。同控股にはいくつかの事業があり、それぞれ中国各地に販売拠点を持っている。販売拠点を再編成する場合、各事業を統括する販売拠点を地域ごとに設けるか、それとも事業別に設けるか。その問題を題材に用いてアクションラーニングを実施した。

参加者は各事業の販売部門の管理職60人近くである。ファシリテーターは参加者を6つのグループに編成し、違う地域、違う事業、違う分公司からの参加者を各グループに入れた。1日目に参加者は現在の販売拠点間の違いを洗い出した。2日目はマーケティング戦略の外部講師を入れ、講義を受けた。講義の内容は、マーケティング戦略の策定、販売組織構築の方法、各方法の企業での運用実例、それぞれのメリットとデメリットなど。夜から各グループは「販売拠点をどう再編成するか」について議論した。ファシリテーターは各グループを回り、参加者たちが積極的に議論するようファシリテーションした。3日目は各グループが議論の結果を発表し、参加者全員の統一的な結論をまとめた。

管理職はこのような研修方法で、マーケティングの知識を用いて実際の仕事の中の課題を解決した。知識を実際の仕事で活用すると共に、参加者ひとりひとりの能力向上にもつなげた。