



## 成長のための「経験学習」を取り入れた ワークショップ事例とその効果

個人や組織の成長はどの組織においても普遍的なチャレンジである。成長の本質は「変わること」であるが、やや固い言い方に置き換えると、**成長の過程ではなんらかの「変革」を伴う**と言える。もし個人や組織が危機的状況に陥った場合は強制的に変わるが、それではもはや手遅れになっている場合がある。したがって、個人も組織も平時から変革を促すような行動が必要であることは自明であるが、実践することは容易ではない。

このホワイトペーパーでは、人材育成の施策とそれがどのように変革を促すかについて、経験学習を取り入れたワークショップを行って成果をあげた事例をもとに考察する。

### 1. 事例紹介

#### 1.1 成果をあげた組織は何をやったのか？

このワークショップではサービスマネジメントを経験し、経験と知識を結びつけて実務レベルで実行できるようにすることをねらいとした。ワークショップのプログラム概要は以下である。

1. シミュレータを使った実践的シミュレーションの実施。シミュレーションは全員に役割が割り当てられるロールプレイの要素も入った体験型の学習プログラムになっている
2. シミュレーションの後、グループに分かれて実務でのアクションプランを策定する
3. アクションプランを発表し、相互レビューと講師からのアドバイスを行う

このワークショップは 10 名から実施することができ

るが、ワークショップの対象人数や実施スケジュールなどの現実的な課題を考慮して、事例では各回 20 名程度の参加者で行った。

#### 1.2 なぜうまくいったのか？

このワークショップは非常に効果的だったとの評価があがっている。ワークショップの実施にあたり事前にとろっていた成功要因がいくつか挙げられるので、はじめにそれらを考察したい。

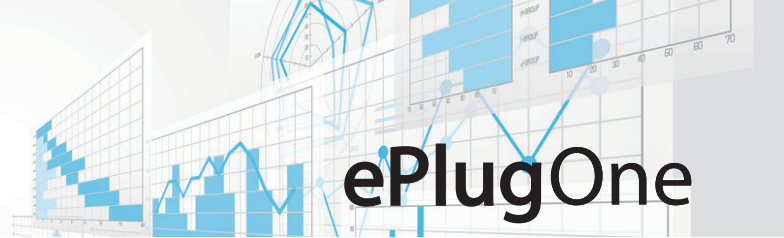
#### 成功要因 1 危機意識がトップダウンで創出されている

「現状のビジネスを変えなければ生き残れない」という危機意識がトップから降りてきている。少なくとも管理職レベルや研修企画者はそのことをよく心得ており、様々な取り組みを仕掛けている。

これは John P. Kotter (コッター) の「組織を変革する 8 ステップ」の最初の段階である「危機意識の創出」に当たる。コッターによると、50%の組織変革の取り組みがこの段階で失敗しているとしており (Kotter1995)、成功に向けて極めて重要なステップである

#### 成功要因 2 組織の課題に対して研修の目的が明確になっている

事例の組織では、知識を得るための座学研修は受講済みであったが、その知識が実務に十分活用されていないことが多かった。中にはその知識を誤ったやり方で実践していた例もあった。現状分析を行なった結果、



以下のような課題が明確になった。

- 取り組みにおいて部門間で認識のギャップや温度差がある
- 抜本的な改革にするための推進力の不足
- 大規模組織のためスピーディに物事が進められない

それに対してワークショップの目標を以下のように設定した。

1. 可能な限り組織横断的に実施し、役割のギャップを埋めて相互理解を深める
2. 現場でやってほしいことを体験してもらい、なぜ現場でやらなければならないのかについて自発的に教訓を得るようにする
3. 実務でのアクションプランを策定し、実行する

上記目標の1については、例えば「営業が仕事を取ってきて、サービス部門がサービス提供する」というようなビジネスプロセスで日々の業務を行なっている場合、営業部門とサービス部門の合同でワークショップを行う。すると、このワークショップの参加者の教訓として「お互いの苦労がよくわかった」という言葉が出る事が多い。頭の中では互いの立場をわかっているつもりで業務にあたっているが、実際には自分たちのことで精一杯であることが浮き彫りにされる。このワークショップを通じて、営業部門とサービス部門の認識に違いがあることがわかり、それぞれが歩み寄る必要性を実感することが成果の一つである。**このような立場の違いを相互認識することにより、組織の垣根をこえた変革を促すことができる。**

この事例は、例えば「サービスデスク」と「システム開発」などでも同様の認識の変化が起こる。

また、ワークショップをやりっぱなしにしないために、目標3のアクションプランの策定も研修カリキュラムに追加した。これについては後述の経験学習の理論においても重要な取り組みなので後ほど詳述する。

### 成功要因3 管理職レベルに適切な内容でワークショップを企画している

組織の課題の改善には管理職の理解が不可欠である。

したがって管理職レベルに適切な教育を行い、変化を促していくことが効果的である。

以上のように、ワークショップ実施前にそろっていた成功要因を挙げた。

### 1.3 研修の失敗パターン

ここで、研修のやり方についての問題点を指摘したい。**既存業務に対する問題には、変化に対する障害となっている部分がマネジメントの問題なのか、遂行能力の問題なのかを見極める必要がある。**例えば、「若手社員のシステム障害に対する意識が低いとの声が現場から上がってきたので、若手社員向けの品質管理研修を行いたい」という相談があった場合、弊社なら「根本原因をもっと分析しましょう」と助言する。なぜなら、品質管理に関する課題の多くはマネジメントの問題であり、若手社員の意識の高低の問題ではないからである。

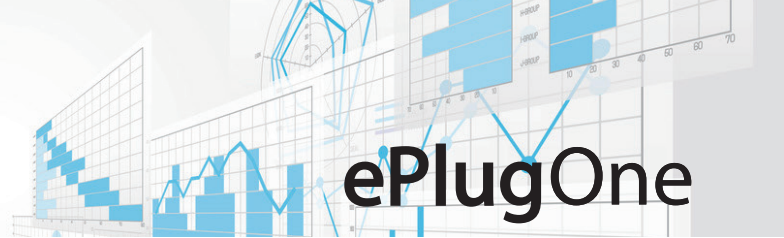
もしマネジメントの問題である場合は、管理職やチームのリーダークラスを中心にこれまでのやり方を変えてもらわないといけない。**このような従来の思考・行動様式を変えなければならないという課題を「適応を要する課題」と述べている**（キーガン・レイヒー 2013）。**私たちはこれを「適応型の課題」と呼んでいる。**適応型の課題に対する解決策は、意識と行動を変えるということに自分たちで気づき、自分たちで変わってもらうしかない。これは非常に難しい取り組みとなるが、やり方があるので詳しくは後述したい。

一方の遂行能力の問題の場合は、スタッフの能力不足を補う必要がある。このような課題を「テクニク型の課題」と呼んでいる。この場合の解決策は、技術研修、QC7つ道具などの手法の研修、プロジェクト管理手法（テクニク）の習得、作業手順の改善、ツールの導入などが挙げられる。

解決策として問題があるのは、「**適応を要する課題に技術的手段を用いてしまうことだ**」（キーガン・レイヒー 2013）。**研修の失敗パターンとしては、「適応型の課題」に対して「テクニク型の解決策」のみで対処することと言える。**「適応型の課題」に対しては、「**適応型の解決策（新しい考え方や行動への変容）**」と「**テクニク型の解決策（行動につなげるための知識の習得）**」の両方が必要となる。

### 1.4 効果を発揮したワークショップ

事例では、新しい取り組みを実務レベルで実践できる



ようにすることをねらいとした。そのためには既存の考え方を変える必要性を認識してもらい、実際に行動を変えるようにしなければならない。したがって、これらは適応型の課題である。そしてこの事例で実施した「経験から学ぶワークショップ」は、適応型の課題の解決に効果を発揮したと言える。

このワークショップは経験学習の理論に基づいてデザインされたワークショップである。経験学習がどのように効果的であったかは、以降の章で詳細に述べたい。

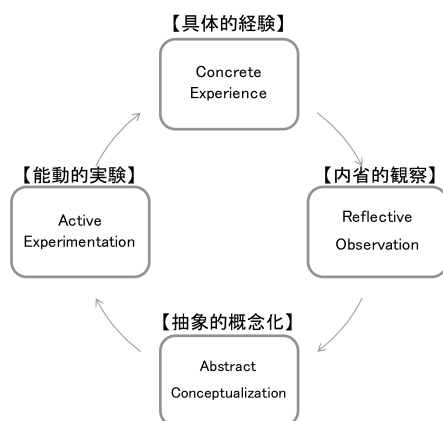
## 2. 経験学習の理論

「人は経験から学ぶ」というが、実は経験だけでは特に学びは無い。人は「**経験と知識をつなぎ合わせる**」ことで学んでいるのである。本章では、「経験と知識をつなぎ合わせる」というがどのようになされていくかを、その理論的背景や課題も含めて明らかにしたい。

### 2.1 経験学習の理論

経験が重要な根拠として経験学習理論をご紹介したい。経験学習理論は様々な研究があるが、本節では「経験学習の理論的系譜と研究動向」(中原 2013)の内容を筆者が要約してご紹介させていただきたい。

経験学習でもっともよく知られていると思われるのは、デイビット・コルブの提示した「経験学習モデル(experiential learning model)」である。



このモデルの実行順序としては、以下のような過程を経る。

- まず実務経験などの「具体的経験」を得る。
- 次に、いったん業務の現場を離れ、自らの行為や経

験などの意味を振り返って意味づけを行う（内省的観察）。これは内省、あるいはリフレクションとも呼ばれる。

- さらにその経験を抽象化し、他の状況でも応用可能な知識や理論を自らつくりあげる（抽象的概念化）。
- そしてその知識や理論を実践し（能動的実験）、それが具体的経験となり再び内省的観察を行う
- そしてまた具体的経験に戻って、繰り返されていく

経験学習モデルは、このような循環型のモデルになっており、内省的観察や抽象的概念化の過程を繰り返しながら知識が創造され、学びを得ると考えられている。

### 2.2 経験だけではなぜいけないのか？

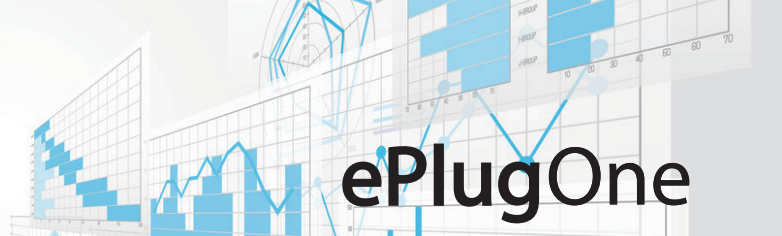
経験を実務に応用する場合には、経験と結びついた知識が必要である。前述の経験学習モデルでは、内省的観察や抽象的概念化の段階を経ることによって知識を創造する。しかし、この過程を経ないで能動的実験や具体的経験を単に繰り返すことは、ひたすら活動を実行するだけで知識を創造しない「**這い回る経験主義**」となる傾向がある。

「這い回る経験主義」の例としては以下のようなものがある。

- 経験学習において活動することは手段であるはずだが、活動すること自体が目的化されてしまう。その結果、ひたすら活動するだけになり学習の機会が削がれる
- 経験を重視するあまり知識体系の教授が軽視され、断片的な知識の収集で終わる。結果として知識の積み重ねがなされず、自分の経験の範囲を超えた学習ができない

「這い回る経験主義」を人材育成の実務的な課題に落とし込むと、以下のようなになる

- 指導者も学習者も共に、現状に合わせた活動をこなすことで満足してしまう
- OJT 等での学習効果が指導担当者の経験の範囲内にとどまる
- 指導者の持つ経験則が誤っている可能性が是正されない（指導者の経験上こうすべきという指導法が、実際には学習効果とは関係がない）



- 以前は失敗させてレビューするという育成法ができたが、現在は失敗させた場合の悪影響が大きすぎるので、失敗から学ばせるという育成法ができなくなっている（問題は、すでにできない手法なのに違うやり方を考えないことである）

このような状況に陥る原因としては様々な事情があると思われるが、結果的に OJT という名目で現在の業務を遂行しているだけになっているケースも多いのではないだろうか。このようなやり方が人材育成施策の中心になっている組織は、組織が必要とする知識が適切に伝達され、人材育成につながっているのかを点検した方がよい。

### 2.3 個人学習主義への悪循環

前節の「這い回る経験主義」の弊害として、OJT が機能していないケースを挙げた。これを放置した場合に起こる悪循環として、学習の原資を個人の努力に依存した「個人学習主義」を招くことが考えられる。

個人学習主義の職場では、他者から学習するという習慣がなくなる。言い換えると、職務に関係する様々な人からフィードバックを受けてアイデアを洗練させたり、業務を改善したりする習慣が組織全体で薄れていくという事態を招く。

その弊害として、過去の経験に縛られた現状維持派が多数派となる場合がある。こうなると人材が育たないだけでなく、業務改善などの変革を伴う取り組みも進まなくなる恐れがある。

このような状態を改善するために、**経験学習の理論に基づいた内省（振り返り）とフィードバックの機会を意図的に業務に取り入れることが有効と考えられる。**

### 2.4 重要なのは内省的観察、つまり「振り返り」

経験学習モデルの中で注目すべき段階は「内省的観察」の段階である。内省とは、いったん業務の現場を離れ、自らの行為や経験などの意味を振り返って意味づけを行うことであった。学習者が成長するためには行動するだけでは不十分で、行動と体験に基づいて内省を行わなければならない。

2.1 の経験学習モデルの説明で明らかにしたように、能動的実験や具体的経験をともなった内省的観察や抽象的概念化により知識を得ることができる。実務の世界で有用な知識は、このサイクルを経て想像した知識である。

冒頭で紹介したワークショップ事例では、擬似的空間とはいえ行動と内省を伴った経験学習のサイクルが包括的に実行されている。以下は経験学習のサイクルが内包されたワークショップのカリキュラム例である。

1. 体験型シミュレーションにより「具体的経験」を得る
2. シミュレーションを 3 回のラウンドに分ける。シミュレーション・ラウンドが 1 回終わるごとに、何が起きたのかを振り返る時間をとる（内省的観察）
3. 振り返りから得られた知識を、次のシミュレーション・ラウンドに活かすにはどうすればよいか知識化する（抽象的概念化）
4. 新しいやり方を実践してみる（能動的実験）

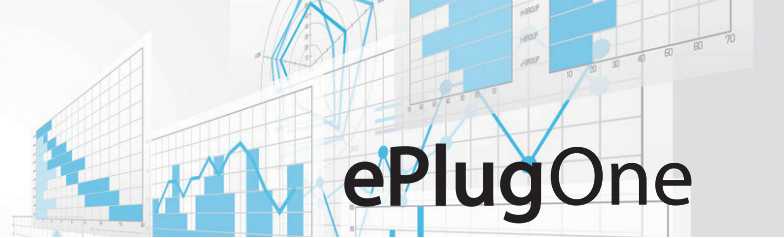
このサイクルにより、参加者が能動的に課題を認識し、それらの解決が体験と結びつくことによって、より強固な知識が積み重なっていく。

また、ワークショップ事例では最後に「実務におけるアクションプランの策定」を行なった。ワークショップには時間の制約があり、精緻なアクションプランを策定することは難しい。しかしこのアクションプランを策定する時間は、シミュレーションで得られた教訓と実業務の経験を照らし合わせて、何か新しい取り組みができないかということに参加者同士で議論する時間となっている。言い換えると、**ワークショップ参加者がワークショップの中で得た共通体験に基づいて、実業務を振り返るに変化しているのである。**これは経験学習における内省的観察の時間となっており、個人や組織の学習と成長にとって非常に価値のある時間である。

### 2.5 フィードバックの重要性

これまでに人が学ぶ際に重要なのは「経験」と「内省」のサイクルであることを述べた。学習が発生するのは内省の段階である。内省は個人だけでもできるが、**組織が成長するためには「他者からのフィードバック」に基づく内省が重要である。**

ワークショップ事例では、カリキュラムの最後に実施する「実務におけるアクションプランの策定」の時間にアクションプランの発表とディスカッションも行なっている。この時間ではワークショップ参加者同士の質疑応答だけでなく、参加者の実務における取り組みやそれに対する実際のお客様の反応なども共有され新たな学びとなっている。これらは他者からの刺激と



して作用あり、全て価値のあるフィードバックと言える。ここで重要なのは、フィードバックを受ける前にロールプレイを伴った実践的シミュレーションを実施していることである。シミュレーションでは、参加者全員が成功と失敗の具体的な経験を共有しており、さらに内省を繰り返していることで知識の共有もできている。それにより最後のディスカッションの時間が単に現場事例を収集する時間で終わらずに、実務レベルの内省を促すフィードバックとして有効に機能している。そして「自分たちもやってみよう」という行動につながっていくと考えられる。

## 2.5 経験価値と変革の推進

これまで述べたような**具体的な経験を共有して同僚と一緒に内省するという経験学習を通して、実務でのアクションを促すような一連の効果を「経験価値」と呼んでいる**。経験価値は、以下のような特長がある。

- 人の潜在能力を引き出す。チャレンジの機会を与え、考えさせ、眠っているスキルを起す
- 共通体験を通して共通認識が醸成されており、かつ体験したことを忘れないので、長期にわたって実務で活用しやすい

本稿の 1. 2 の「成功要因 3」で、意識と行動を変えるということに対しては自分たちで気づき自分たちで変わってもらうしかない述べた。また、そのような新しい考え方や行動への変容を伴う課題を「**適応型の課題**」と呼んだ。**適応型の課題に対する解決策の本質は、変革を阻む様々な障壁を取り除くことにある**。経験価値が変革への第一歩を踏み出すきっかけとなる理由は、新しい取り組みに対する「理屈はわかるが実践は無理」「お客様の反応が怖い」などといった変革への心理的障壁を取り除くからである。

経験価値は参加者同士の相互作用によるものなので e ラーニングなどの個人学習だけでは獲得が難しいと考えられ、あえて集合研修型のワークショップを行う理由である。

## 3. 経験学習による変革の促進における課題とその対処

ワークショップの成功要因を再度整理する。ワーク

ショップの前段階での成功要因は以下の通りであった。

- 危機意識の創出
- 組織の課題に対して研修の目的の明確化
- 適応型の課題に対して適応型の解決策を用いた

また、経験学習に関わる部分の成功要因は以下の通りである。

- 具体的な経験の共有
- 内省（振り返り）
- 知識の共有
- フィードバック

経験学習を実務の現場に適用して変革を促進するとき、特に重要と考えられる要因、および課題とその対処について以下にまとめる。

### 3.1 業務や役割の定義

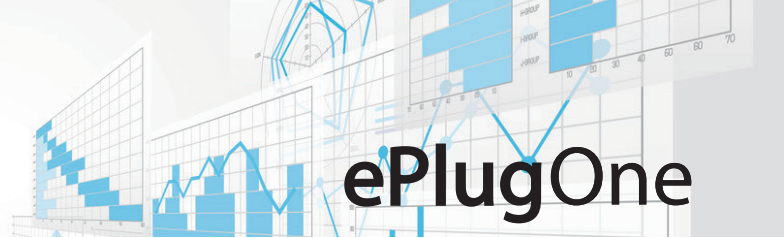
まず前提として「我々の業務とは何か？そして自分の役割は何か？」ということをきちんと定義しないといけない。**この定義により業務の流れの中で各人に必要とする経験が明確になる**。例えばワークショップを実施する場合でも「現在の業務はこういうものだが、これからはこういうふうに変えたい」という明確な目的があり、それに合わせてどのような経験をしてもらうかを設定しないと学びは少なくなるであろう。

また、「自分はこれまでこうやってきた」という経験に基づいて部下を育成しようとしても、その経験則が現在の業務や今後のあるべき姿に当てはまらないこともある。**蓄積されたナレッジを参考にしつつ、あくまでも現在の業務や役割において経験学習をデザインすることが推奨される**。

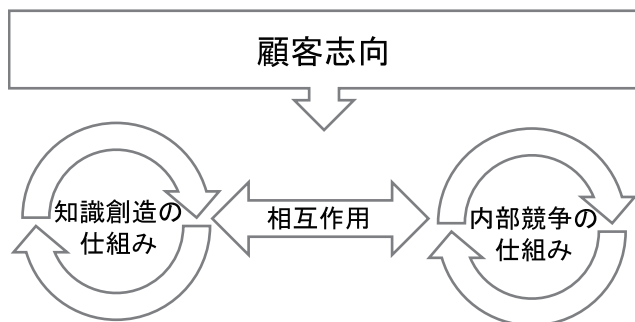
### 3.2 顧客志向のカルチャ

経験学習で生み出される知識を有効活用するためには、その知識を使ってサービスなどを創出、あるいは改善する必要がある（改善も変革を伴う）。それらのベースになるのが顧客志向である。ここでいう**顧客志向とは、顧客のことをよく理解した上で顧客の価値を高めるような行動をとることを動機づける仕組みである**。ここでいう「顧客の理解」とは、単に顧客の言う通りにすることではないので注意すること。

「顧客主導のプロセス型競争が存在する組織では、自身の持つ知識を積極的に公開したり、他社の持つ知識に工夫を加えて新しい知識を生み出すことのインセン



タイプが存在する」(松尾 2006)。したがって、サービスの創出や改善につなげるには、顧客志向をベースとした組織内の知識創造の仕組みと、内部競争の仕組みが整備されていることが望ましい。顧客志向のない内部競争は内向きの思考様式になる。こうなるとノウハウなどを部門内に隠す力が働いて知識の共有が起こりにくくなり、変革が進まない可能性が高くなる。



### 3.3 フィードバック

「私たちはできている」といった自己評価に疑問を抱くことは重要である。評価が自己満足になっているといくら経験を積んでも学ばないし、変革や改善は進まない。

自己満足を避けるためには他者からのフィードバックが鍵となる。そして、**実務で最も重要なフィードバックは顧客からのフィードバックである**。顧客の潜在的なニーズに提案をしてこそ有効なフィードバックが得られ、さらに改善していこうという動機付けになるので、顧客からのフィードバックを得る方法を考えること。

### 3.4 職種による差異と相互理解の考慮

松尾(2006)において、職務領域が違ふと経験学習のプロセスが異なっていることを明らかにしている。組織の中には様々な職種があるがそれぞれ業務の内容が異なってくるので学習のタイミングも異なってくると考えられている。

しかし、**業務についての共通理解と職務間の相互理解はすべての職種で重要である**。例えば顧客にサービスを提供する組織に所属する場合は、自分の職務範囲以外の部分も含めたエンド・ツー・エンドのサービス全体に対する共通認識が必要である。その上で自分の職務と他の職務がどのような価値を提供しているかを理解することが、サービス品質の向上においても、また個々のモチベーションとしても重要と考えられる。

### 3.5 経験学習の継続性

経験学習はワークショップだけでなく、実務でも継続することが必要である。**実務において経験学習が継続できるかどうかは現場のマネジメントの課題である**。

まず、マネージャーに今回紹介したような経験学習のプロセスを理解してもらうことが最大のチャレンジになると考えられる。また「内省(振り返り)」の機会を業務に取り込むことが重要となる。このためには内省の時間が必要であるが、業務多忙につき研修に参加する時間がないという実務者をたくさん見ているので、内省のための時間を作ることが現場では大きな障壁となる可能性がある。

また、人事施策との関係も実務ではハードルとなる可能性がある。例えば、実務ノウハウを隠すことを強く動機づけてしまう個人パフォーマンス至上主義的な人事施策と折り合いをつける必要もあるだろう。また、経験学習による成長には時間がかかることも確かなので、人材育成の短期的な成果と長期的な成果のバランスをとった人事政策との連携も必要になるだろう。

## 4. 最後に

本稿では、冒頭で述べたように成長はなんらかの変革を伴うものと定義し、人材育成の観点から経験学習とそれがどのように変革を促すかについてワークショップ事例を挙げて考察した。経験学習は単なる現場体験の積み上げではなく、内省を通じて新しい知識を創造する過程である。したがって、経験学習は変革を促進するために有効と考えられる。

また、経験学習は若手でもベテランでも有効である。「いくつになっても学ぶことができる」(松尾 2006)ということも言える。成長するのは若手だけというのは間違っていて、経験学習の質をあげれば年齢に関係なく成長できる。これを機に経験学習をベースにデザインした人材育成施策を取り入れていただきたい。

#### [参考文献]

- John P. Kotter (1995) 『Leading Change』 Harvard Business Review
- ロバート・キーガン(著)、リサ・ラスコウ・レイヒー(著)、池村千秋(翻訳)(2013) 『なぜ人と組織は変わらないのか』 英治出版
- 中原淳(2013) 『経験学習の理論的系譜と研究動向』 日本労働研究雑誌 No. 639
- 松尾睦(2006) 『経験からの学習』 同文館出版