



## アクションラーニングのご案内

学習する組織の生成を目指して・・・

株式会社インサイト・コンサルティング  
www.insightcnslt.com



## アクションラーニング(AL) とは何か？

- 研修からコンサルへ
  - 現状既存生課題に取り組む
  - 学習内容と現実問題の乖離を解消
  - 研修そのものをコストではなくプロフィットへ
- 正解から共創へ
  - ケーススタディの答えを用意して落とし込む⇒×
  - 情報を提供しつつ答えを一緒に見つけていく⇒○
- 講師から世話役へ
  - 課題とプロセスの当事者性を最大限に引き出す
  - 「場」の提供者でありファシリテータとしての機能



## 「学習する組織」=ALの出口

- 組織内の変革リーダーを量的確保
- 変革人財の発掘、個の陽転の場とする
- トップ層の参画あるいは情報フィードバック
- 「学習する組織」のためのコアネットワーク構築
- 継続による「変わり続ける組織」風土定着



## ALの題材

- 現状課題の発掘と創出そのものをAL化する
- 顕在化した既存生課題に取り組む
  - 例) 営業の失注案件の振り返りとリトライ
  - 例) 事業部戦略のアクションプラン策定
  - 例) 新規事業立ち上げのマーケティング分析
  - 例) 赤字プロジェクトの火消しと再生



## 現状課題の発掘と創出

- 「だれを」= 困っている人を
    - 困っている人しか助けられない(原則)
    - 助けた人が助けられる(循環)
  - グループが助かるために
    - だれかを助けることにより助けられる
- ↓
- 困っている人を助ける
- ↓
- 困っている人を**探す**
- ↓
- 探すこと(課題の発掘と創出)をAL化する  
= 社会構造を見る力



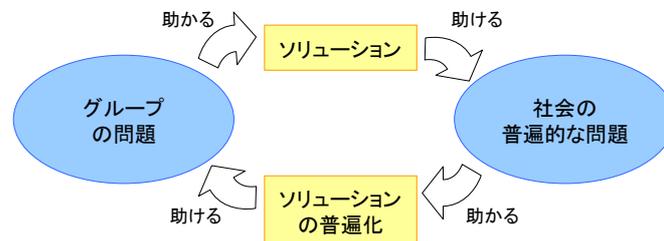
## 「探す」プロジェクトの 目標とプロセス

- 「困っている人」を探す (**Listing & Targeting**)
  - IR情報を見て大規模プロジェクト化しそうな企業をリストアップ
  - 単に金額規模でなく戦略性、将来性、ノウハウ蓄積性から判断
  - ターゲットを絞る(情報嗅覚を研ぎ澄ます)
- なぜ困っているのか? (**Insight**)
  - 何をWANTしているのか?
  - 社会全体の貢献するには?
  - 何が問題なのか?
- マーケットメイキング (**Create Solutions**)
  - 課題形成とソリューション(仕組み)
  - 生課題の創出
- リプレイスアタック (**Create Future**)
  - 他社の牙城にリプレイスを仕掛ける
  - 顧客トップセールスのためのトップ支援



## 顕在化した既存課題の選定

- 普遍性がある
- 社会的価値がある
- テクノロジ指向でない



## ALの体制

- 3日間(あるいは2日間)コースとする
  - 現業時空間からの分離がポイント
- 実施体制
  - 複数チーム(クロスファンクショナル)コンペ形式で選抜する
  - 実プロジェクトの発足を出口とする
- サポート体制
  - マネジメントチームの形成(各事業部、人材開発、コンサルタント)
  - マネジメントチームは実起案のコントロールを行う
  - ALコンサルタントはメイン・サブの2名体制(コンピテンシモデルに沿った指導を行う)



## 「だれを」「だれに」するのか？

### ■ 「だれを」

- 危機感・問題意識を持っている人（「困っている」人）
- 徹底した顧客指向と感動・共感を意識する人
- 尖ることを隠せずイノベーションを厭わない人（「枠」からはみ出る人）
- 社会への貢献を意識しボランティア精神に溢れる人
- 自分で考えよう、行動しようとする人

10→10



### ■ 「だれに」

- 理念と戦略を具現化する人
- グループの枠を超えて社会的資産となる人
- 財務諸表を見て経営状況を掴み経営のあり方を勘案できる人
- 営業として既存顧客の新規コンタクト、新規顧客に当たれる人
- コンサルとして提案活動をナビゲートしソリューションできる人
- 営業サイドへ踏み込みプロジェクトを管理できる人
- IRを見てITの仕組み、次世代システムのあり方を見抜ける人

0→1

1→10

1→XX



## 補足資料



## 組織風土改革の限界質量

社会的ジレンマの中で変革を  
確実なものとするためには・・・



## 社会的ジレンマ

- 協力し合う⇒皆が利益
- 個々の利益を追求する⇒皆が不利益
  
- 他の人が協力してくれる期待が持てないときは、ほとんどの人が協力しない
  
- 頻度依存行動
  - ある行動を取るかはその行動をとっている人の割合で決まる
  - 自己利益の大きさはその行動をとっている人の割合で決まる
  - 自己コストの大きさはその行動をとっている人の割合で決まる



## 社会的ジレンマ

- 相補均衡
  - ほとんどの人が一方の行動を取ることによって生み出される一定の状態
  - 頻度依存行動の劇的な結果
  - 一方の行動から他方の行動に変化するためには転換点となる人数の初期値(連鎖反応の「限界質量」)が必要
  - 「触媒」の存在により変革を引きこし、限界質量を維持し、転換が促進される



## 触媒と限界質量の条件

- 改革に対するトップの姿勢の本気度
- 改革全体を見渡す体質改革の参謀の存在
- 限界質量が全体の2割を超えている
- プロのチェンジエージェント(外部世話人)によるサポート



## 組織変革プロセス

Phase1  
個の陽転



Phase2  
ネットワークの成長



Phase3  
変革の自己増殖

組織内に偏在する改革に向けてのエネルギーを探し出し前向きな思いをつなぐ  
 情報交換や異質の価値観に接触することにより改革への「気づき」が生まれる  
 仲間意識の醸成(言っても大丈夫、協力してくれることの確認)  
 刺激を受け考え始める(問題意識が鮮明になり思いが強まる)  
 ゼロベース思考(外に目を向け既成・規制・寄生を取り払う)  
**⇒外部世話人による触発と自己動機付け**

目的別に場を増やすことによりネットワーク化  
 情報交換による改革の思いの発動  
 改革への共感、仲間の誘発  
 一緒に考える改革への主体性とベクトル合わせ  
**⇒自律的な変革エネルギーの伝導と増幅**

組織各所のネットワークが世話人を触媒として有機的に繋がる  
 組織全体に改革の仕組みが体質として定着  
 組織内に変革体質が内在化し、変わりたい・やってみようの組織風土へと定着  
**⇒組織として自己運動化(納得・行動・習慣化)**



## 変革型リーダーシップ

- 構造改革⇒体質改革⇒風土改革
- 体質改革の中身
  - 人の思いや関係を重視して信頼関係を構築
  - つまり人心を統合するリーダーシップの必要
  - 変革の心理的な抵抗感を自律性に転換
- 変革型リーダーシップ
  - 共感能力(痛みが分かり協働できる)
  - 問題感受力(問題発見・課題解決にむけて動く)
  - 仮説構想力(制約条件を覆し変革シナリオを描く)



## 限界質量の確保問題

- 変革型リーダーは組織の1～2%(経験値)
- ↓
- 連鎖反応には組織で2割の確保が必要
- ↓
- 社会的ジレンマからの量的な脱却の「場」が必要
- ↓
- アクションラーニング型研修