

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2013-13

アクションラーニング型の経験学習研修プログラム
— WDBホールディングス株式会社の事例 —

松尾 睦

Discussion Paper Series

アクションラーニング型の経験学習研修プログラム

— WDB ホールディングス株式会社の事例 —

神戸大学大学院経営学研究科

松尾睦

はじめに

本稿の目的は、WDB ホールディングス株式会社（以下、WDB）で実施された、アクションラーニング型の経験学習研修プログラムの概要を紹介することにある。

企業における経験学習とは、日常の仕事経験を通して職務遂行に関する知識やスキルを獲得することを指す。しかし、こうした学習を促進するためには、単発的な研修だけでは不十分であり、職場における実践と研修を組み合わせた教育プログラムが必要になる。

筆者は、WDB の社員を対象として、2012 年の 7 月から 10 月にわたり、「経験学習」をテーマとしたアクションラーニング型の研修プログラムを実施した。本稿では、その実施内容と効果について報告する。

WDB の問題意識

1985 年に創業された WDB は、理学系研究職人材の派遣・紹介を中心としたサービスを提供することで成長してきた企業である。2006 年には東証 2 部に上場し、現在、同社の社員は 450 名、派遣スタッフ 79,500 名（内研究職 52,300 名）、売上高 224 億円、経常利益 16 億 6 千万円である（2012 年 3 月期）。

WDB グループは、一般登録型派遣を中心として研究職の人材サービスを提供しているが、一部理系大学院で学位を取得したものの正規社員として就職できなかった新卒を自社の正社員として雇用し企業の研究部門に派遣するという特定派遣サービスも行っている。派遣就業においては、ルーチンの作業が任されることが多く、上司から注意や指摘を受けたり、自ら計画・調整・段取りするという挑戦的な業務を経験することが少ない。

こうした問題に対処するため、同社は、社内大学である WDB ユニバーシティを開校した（2012 年）。WDB ユニバーシティは、実務を補完する教育や、就業先では得られにくい挑戦的な体験を通じて、社員の成長を促すことを目指すものである。ユニバーシティでは、受講を希望する社員や正社員型派遣社員を対象に、外部講師によるさまざまな講義が提供されている。

本稿で紹介する教育プログラムは、派遣就業における経験学習を活性化することを目的として、WDB ユニバーシティの一授業として実施されたものである。

本プログラムの概要

本プログラムの目的は、①経験学習や経験から学ぶ力を理解した上で、②職場において経験学習を意識し、③経験から学ぶ力を高めることにある。

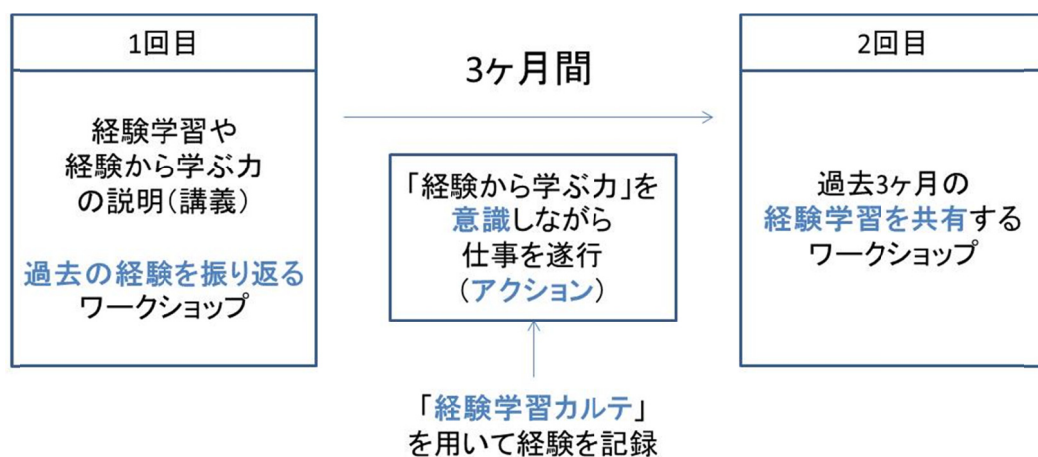
対象は、WDB グループの派遣社員および正社員であり、東京と神戸の2カ所で同じ内容の教育プログラムを実施した。

図1に示すように、第1回目の研修では、経験学習や経験から学ぶ力についての理解を深めるための講義、および過去の仕事経験を振り返るワークショップを行った。

そして、その後の3ヶ月間は、「経験学習カルテ」という振り返りツールを用いて、経験から学ぶ力を意識しながら仕事を遂行することを促した。

2回目の研修では、過去3ヶ月の経験学習を共有するワークショップを行った。

図1 経験学習型アクションラーニングの概要



第1回目研修の概要

第1回目の研修のゴールは、経験学習の考え方や、経験から学ぶ力について理解することにある。具体的なスケジュールは以下の通りである。

事前課題：「一皮むけた経験（過去の成長経験）」についてまとめてくる

10:00-11:00 講義「人材の成長、経験から学ぶ力」

11:00-11:10 休憩

11:10-12:00 グループ討議（成長経験の振り返り）

12:00-13:00 発表&全体討議（最も参考になる事例を発表）

まず、事前課題として、過去において大きく成長した経験を思い出した上で、「どのよう

な事象からいかなる教訓を得たか」について文書にまとめ提出してもらった。

講義では、「成長や熟達」「経験学習」「経験から学ぶ力」について解説した。中心的テーマは経験から学ぶ力である。この能力は、「ストレッチ、リフレクション、エンジョイメント、思い、つながり」という 5 つの要素から構成されている。具体的には、挑戦的課題に取り組むこと（ストレッチ）、仕事経験を振り返ること（リフレクション）、仕事の中に関心・好奇心・意義を見いだすこと（エンジョイメント）、自身の能力を高める目標を持つこと（思い）、他者との関係性を大切にすること（つながり）が、経験学習を活性化させる、という内容である。

その後、5～6名から成るグループに分かれ、事前課題（大きく成長した経験（事象）とそこから得た教訓）の内容をグループ内で発表し合ってもらった（一人3分程度）。その際、ただ経験を報告するだけでなく、他メンバーから「なぜそのような行動をしたのか」「そのとき何を感じたのか」といった質問をすることで振り返りを深めるように指示した。

グループ内での発表と質疑が終わった段階で、全体で共有したいケースを一つ選んでもらった。選ばれたケースについて、経験から学ぶ力（ストレッチ、リフレクション、エンジョイメント、思い、つながり）のうち、どの要素が活性化していたかについて話し合いその内容を模造紙に書いて発表してもらった。発表フォーマットは図2の通りである。

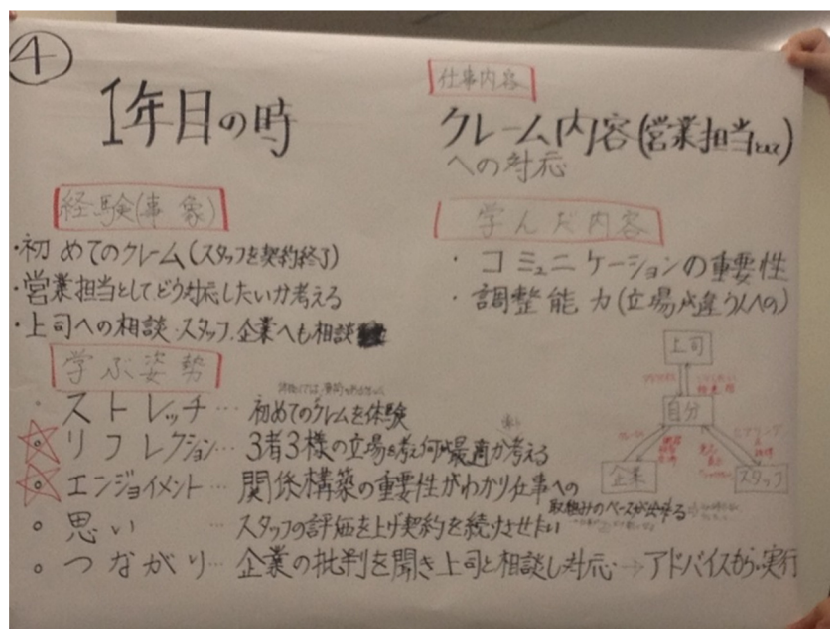
図2 発表フォーマット（経験学習カルテ）

年目	仕事内容
経験(事象)	学んだ内容
学ぶ姿勢(経験から学ぶ力)	

写真1は、発表内容の一例である。この発表者は、WDBにおいて営業部門に勤務する正社員である。彼は営業職1年目のときに、はじめて顧客からクレーム対応を経験し、コミュニケーションの重要性や、立場が違う人への調整能力について学んでいる。また、この経験では、「WDB、派遣社員、クライアントの3者3様の立場から対応した（リフレクション）」「関係構築の重要性を理解できた（エンジョイメント）」という点が、学習を促した

という。

写真1 発表内容の一例



第1回目の研修終了後、受講者にアンケートを記入してもらったところ、「周りの人がどのように取り組んでいるかを知ることができ興味深かった」「事例を見て、「あ、これなら自分でもできそう」というものがあり実践していこうと思った」「問題は自らストレッチを生み出せるかだと感じた」「ストレッチがないと、リフレクションもエンジョイメントもできないよう感じた」といった声が寄せられた。このことから、第1回目の研修目標（「経験学習の考え方や、経験から学ぶ力について理解すること」）は概ね達成されたと考えられる。

職場における実践

第1回目と第2回目の研修の間は3ヶ月である。この間に、受講者に対して、次のような課題を与えた。

「今後3ヶ月の間、毎月、自分の仕事を振り返り、経験学習カルテに記入してください（合計、3つの事例を記入）。そのうち、最も自分が成長したと感じた「とっておきの事例」を2回目の研修時に発表してください」

ここで用いたのは図2で示した経験学習カルテである。この課題を課すことで、受講者が仕事の中で経験学習や経験から学ぶ力を意識することを促すことができると考えられる。このようなアクションラーニング型プログラムを実施することで、単発的な研修では得ら

れない学習成果を上げることができると思われる。

また、有志のメンバーに対し、第1回目の研修で発表された参加者の経験学習を整理し、「経験学習の事例集」を作成するように依頼した。これは、本研修の成果を社内の他メンバーと共有することを目的としている。

東京校および神戸校の有志数名が、事例集作成のプロジェクトチームを組み、事例集を作成することになった。事例集のフォーマットはプロジェクトチームに任せ、東京校、神戸校がそれぞれ独自の事例集を作成した。なお、事例集の内容について本稿では詳しく説明しない。

第2回目研修の概要

2回目の研修のゴールは、3ヶ月間の経験学習の成果を共有することにある。具体的なスケジュールは以下の通りである。

- 10:00-10:20 事例集の発表
- 10:20-10:40 グループ討議（より良い事例集にするために）
- 10:40-11:00 発表&全体討議（全体）
- 11:00-11:10 休憩
- 11:10-12:00 グループ討議（各自の成長経験の共有）
- 12:00-13:00 発表&全体討議（全体）

まず、有志のプロジェクトチームによる、事例集の発表を行った。それを受けて、より良い事例集にするための方策について各グループで話し合った後、その内容を発表し、全体ディスカッションを行った。各グループからは、次のような改善提案がなされた。

- ・事例集の目的を明示する
- ・経験学習の考え方を簡単に説明する
- ・ビジュアル化する
- ・検索しやすくする
- ・人物の背景・経歴を示す
- ・事例や事例グループの関係を明示する

次に、3ヶ月間の間に大きく成長した経験の内容を各グループで発表し合ってもらった。進め方は第1回目の研修と同様である。グループディスカッションの際には、ただ経験を報告だけでなく、他メンバーから「なぜそのような行動をしたのか」「そのとき何を感じたのか」といった質問をすることで振り返りを深めるように指示した。

グループ内の共有が済んだ段階で、全体で共有したいケースを一つ選んでもらった。選

ばれたケースにおいて、経験から学ぶ力（ストレッチ、リフレクション、エンジョイメント、思い、つながり）のうち、どの要素が活性化していたかについて話し合いその内容を発表してもらった（発表フォーマットは図2）。

写真2 発表内容の一例

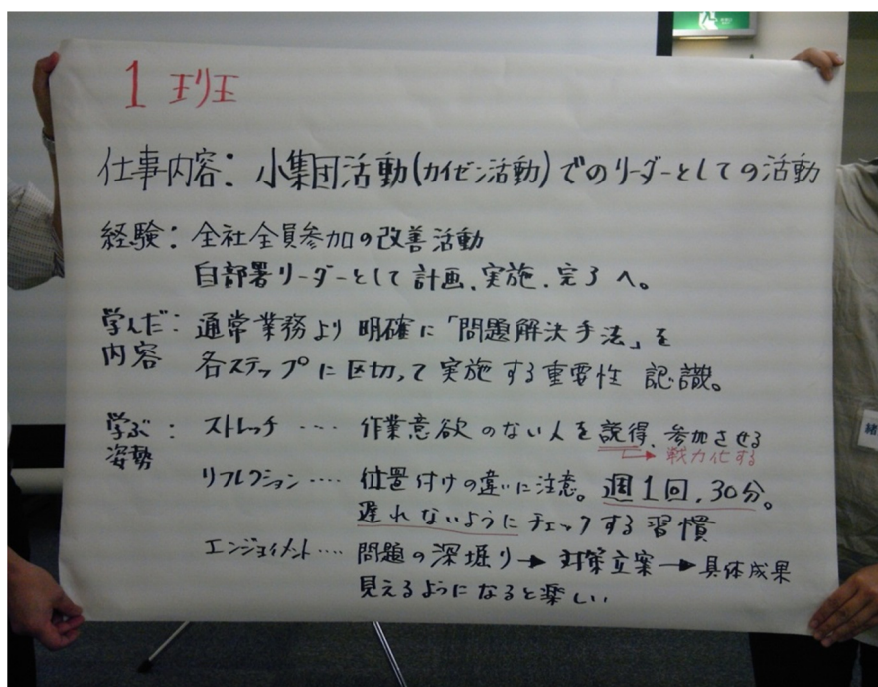


写真2は、発表内容の一例である。発表者は、メーカーの生産現場で働く技術職の派遣社員である。彼は、小集団活動（カイゼン活動）をリーダーとしてチームをまとめた経験から、問題解決手法を各ステップに区切って実施することの重要性を学んでいた。経験から学ぶ力に関しては、意欲の低いメンバーに関与してもらうこと（ストレッチ）、活動を定期的にチェックすることを習慣化したこと（リフレクション）、活動の成果が見えるようになったときに楽しさを感じた（エンジョイメント）という点が指摘された。

本研修プログラムの効果

研修終了後、研修内容全体に対するアンケートを実施した。その結果、参加者は大きく2つの効果を感じていた。第1に、他者の体験を聞いたり、他者からフィードバックを受けることによって、自身の仕事に対する内省が促進された点である。これは、研修におけるグループ討議および全体討議に参加したことにより得られたものである。具体的には、次のような感想が書かれていた。

- ・各班それぞれが経験された事例はどれも私の今後の仕事に結びつくものであり、非常に

共感いたしました。

- ・他の人の発表を聞いて、この事例は自分にもあてはまり、実は成長していたんだ、ということに気づけた。それによって、自分に自信を持つことができ、はげみになった。さらに成長したいという意欲が起こり、経験をさらに積むための行動につながった。
- ・自分の体験を人に伝えると、そこでまた気づきが生じる。自分では良い経験と思っていた部分も、人に言われることで気づくことができた。

第2の効果は、仕事の中で経験学習や経験から学ぶ力を意識するようになったという点である。これは第1回目と第2回目の研修の間に、3ヶ月という期間を設け、経験学習カルテによって自身の経験を記録することによって得られたものである。参加者の間には「考えながら仕事をするようになった」「記録することで、成長を意識することができた」「自分から積極的にストレッチ体験を取り込むようになった」「困難を前向きにとらえることができた」という変化が見られるようになった。具体的には、つぎのような声が寄せられた。

- ・仕事を振り返ったときに、思った以上に仕事を何となくこなしていることが多いなと感じました。
- ・成長のチャンスはどこにでもあり、それをつかむかつかまないかではなく、まず気づくことが大事なことだなと思いました。自分である程度コントロールする＝感度を上げることなので、常にアンテナを高く張り、小さなことでも見逃さないようにする努力を続けたいと思います。
- ・普段だったらスルーしていたような経験であっても、「あ、これはストレッチだ」とか「今のはリフレクションだな」など意識していたように思います。
- ・現在の仕事は、ほぼルーチンワークで、自分で計画や考察などをあまり求められないものであると決めつけていた。しかし、今回の課題も出ているし、自分から少しアクションを起こしてみると、周りの方の接し方も変化し、学びがたくさんあることが見えてきた。
- ・嫌な問題や困った部下への対応も「ストレッチ体験」だと思えば前向きにとらえることができた

上記の声は、参加者の主観に基づくものであるため、職場において実際に態度・行動が変化したかどうかは判断できない。しかし、参加者の意識に変化が生じたことは確かであることから、本プログラムはある一定の効果を持っているといえる。

なお、本プログラムにオブザーブ参加していたWDB役員が、各参加者の現場にヒアリングしたデータを総合して考えると、実務で成長実感の持てていなかった人や、自信を持てていなかった人には、大きな気づきになり、仕事への取り組む姿勢も積極的になったという（ただし、こうした動きは、WDBユニバーシティ全体の効果でもあり、本プログラムのみの効果を判別することは難しい）。これに対し、授業への取り組み姿勢が受け身だった人

や、もともと、社内において毎日のようにストレッチ体験を積み重ねてきた管理職クラスには、大きな行動変化が見られなかったようである。

今後の課題

最後に、本プログラムを改善していくための課題を2つ挙げておく。第1に、継続性の問題が挙げられる。つまり、プログラムが終了した後も、そうした意識が継続するかどうかという問題である。継続性を確保するためには、職場単位で経験学習ワークショップを定期的実施したり、定期的な業務の振り返りミーティングや上司と部下の面談の中に経験学習の考え方を組み込むなどの工夫が必要であろう。

第2に、経験を振り返る際に、本人の認識が適切でないケースにどのように対処すべきかという課題がある。本プログラムにオブザーブ参加していたWDB役員によれば、必ずしも、本人の状況把握が正しくない事例もあったという。独りよがりや思い込みが修正されないと、適切な形で経験学習が生じない危険性がある。こうした問題を解決するためには、経験を振り返る際に、フィードバックの仕方を工夫しなければならないだろう。

謝辞

本稿を執筆する上で、WDB ホールディングス株式会社・専務取締役・大塚美樹氏に大変お世話になりました。記して感謝申し上げます。

[2013.3.25 1122]