



## 「After Action Review」という評価法

### はじめに

従来の演習/訓練における評価活動については、自己評価か或いは単純な第三者評価であった。これらの方法には自己に甘い或いは他人による評価を謙虚に受け止めることなくその場限りのハード面の改善(物の更新・導入、規則・制度の改正)が主で、反省の主体であるべきソフト面(人間の反省)の改善が水に流される、失敗の教訓が後々に活かされ難いという弱点があった。この弱点を補う新しい評価法の一つに After Action Review (以下「AAR」という。)という評価システムがある。以下その概要について説明する。

### 1. AARとは何か

AARは、例えば演習/訓練を客観的に評価しようとする組織の長が、専門的第三者に評価支援を依頼し、その依頼を受けた団体は専門家で編成したAARチームを派遣して、演習/訓練活動の内容評価を支援する活動である。

AARは、米国防省の軍を率いる将校・兵士に効果的な反省を促すことのできるプログラム研究の成果として生まれたものである。

AARが従来の第三者評価と最も異なる点は、「ここが良かった悪かった・ここを改善しなさい」と一方的にアドバイスをするのではなく、「ここがどう良かった・悪かった・ここをどう改善しなければならないか」といわばカウンセラーのようにファシリテータと呼ばれる援助者が当事者に問いかけ、自らが理解と自立できるように支援することである。

米国防省は、教育訓練をどのようにすれば同じ環境下で同じ失敗をさせないような将校・兵士を育てることができるのかを研究している過程で、人間は従来の指導や改善命令・改善勧告に見られるような、一方的に上から言われたから改善することよりも、自ら失敗や危険な状態を自覚し、自らの意志で改善する方が創造的で推進力・持続力があり、行動が望ましい方向に改善されるであろうとの仮説を立てたと思われる。そしてこの考え方に沿った教育訓練システムの内に様々な試みを加えて効果的な演習/訓練システムを構築している。

AARはこの効果的な演習/訓練システムの根幹となるいわば自己評価支援システムというべきものである。

**AARとは**  
個人や組織の評価に関する弱さを補うための専門的第三者による  
「自己(組織)評価支援システム」のこと。

このAARの実施要領は、米陸軍マニュアル等で公にされていますがその理論や実験結果は現在のところ公にされていない。

このAARの基礎的な知識と、筆者自身が実施した基礎的な実験結果を含めて、以下AARについて紹介する。

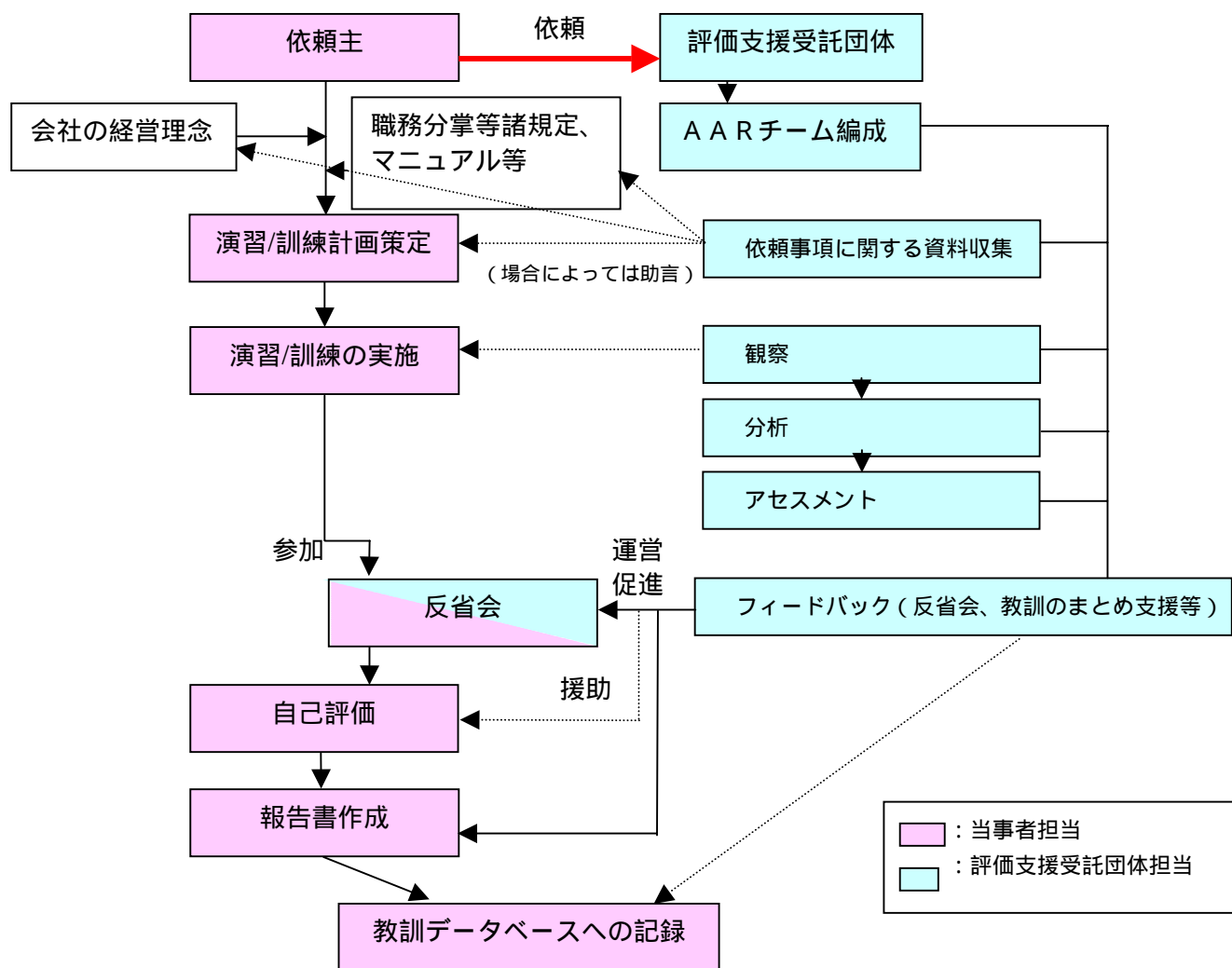


図 1.1 AARの流れ

## 2 . AARの目的・意義と機能

AARには、次の三つの機能ないし目的がある。

第一は、訓練の計画者と参加者に「実際に何が何故起こったかを正確に認識させ理解させること」である。AARチームは、演習/訓練の各段階において、演習/訓練計画や訓練中のプレイヤーの判断等に対しては、その良否は示さず、訓練目的に直結する重要事象を抽出し、当事者に「何を予測し何が起こったか」を質問する等して訓練中に実際に生じた行動の正確な認識とその因果関係についての振り返りを促進することでその責務を果たす。

第二に、発生事象の正確な認識を基に、当事者が計画を再検討したり教訓を把握したりするための材料を提供する。この際、「どうすれば良かったか」という結論は与えず、あくまでもプレイヤー自らが方策を見だし、実行するよう援助する。

第三に、訓練で得た教訓をデータベースに蓄積し、同じ組織或いは同種の演習/訓練を実施する組織が同じ理由で同じ失敗を繰り返す事を防ぐためのフィードバック機能を果たす。

### AARの意義

- 1 専門的第三者の援助により当事者自身が「実際に何が何故起こったか」を理解しやすくなる。
- 2 発生事象の正確な認識を基に当事者が計画を再検討したり、教訓を把握したりする材料が提供される。
- 3 同じ環境で同じ失敗を防ぐための教訓データベースが充実する。

時々、何故AARが必要かとの質問に遭遇するが、その質問には「押し付けの評価や学習をした人より、当事者の気付きによって自己認識が正しく出来た人の方が目的意識は高く、質の高い仕事ができるものです。」と答えることができる。

## 3. AARの活動の段階

AAR活動は計画段階、準備段階、反省会の各段階と報告書の作成支援・教訓の蓄積等フィードバック段階の四段階で構成されている。

### (1) 計画段階(資料収集～AAR計画概要作成)

計画段階としては、演習/訓練の基となる文書(会社運営の基本方針、訓練マニュアル等)や演習/訓練計画書を収集し、演習開始前から終了後に至るまでの演習/訓練組織の行動を予測し、収集計画を含む演習/訓練観察計画を概成する。AARチームの増強が必要な場合は、増強要員候補者を選定して増員要求を行い、受け入れた増強要員の訓練計画を作成する。更には支援依頼組織の長の要望を確認し、反省会の実施時期及び参加者・実施場所を決定する。

### (2) 準備段階(AARチームの確定～演習/訓練の観察・分析)

準備段階においては、AARチーム増強要員の受け入れとその要員のスキルアップ訓練を実施しつつ、被支援組織の作成した演習/訓練目的、達成目標、主要職務リスト、基本方針等を確認して観察すべき重要項目を抽出し、観察時期、場所、要員の配置等を定めたAAR計画を作成した後、訓練開始前に観察場所へ赴く。演習/訓練間は、観察記録を採りながら観察事項を整理し、一次(粗い)分析作業を行い、反省会のリハーサルをチーム内で実施する。

観察活動は、訓練の目的、達成すべき目標、訓練項目、想定、参加者の職務とレベル、訓練ルール等を記載した観察シートを作成し、これを基に訓練状況を観察する。この際特に留意しなければならない点は、客観的事実を5W1Hの内容で記録することである。観察者の主観は、客観的事実とは別に記録することである。両者を混同した記録は役に立たないばかりかAARの意義を損ねることとなる。

アセスメントは、計画段階で収集した資料と観察記録をもとに実施する。観察結果のアセスメントは、演習/訓練の目的及び到達目標を基準として実施する。

### (3) 反省会段階(反省会の運営)

反省会は、AAR活動の中で最も重要なイベントである。演習/訓練の依頼主と協議した日程に従って実施する。反省会には、個人面接型とグループで実施するグループ討論型がある。組織的な活動内容への「気付き」の促進には、グループ討論型が主流となるであろう。開催時期及び参加者のレベルによって、演習/訓練終了後の役員等による反省会型、役員と実務者が同席して実施する型、実務者のみが参加する型などがある。

反省会はAARチームの長たるファシリテータ\*によって、通常次のようなプログラムで進められる。

### 標準的なAARにおける反省会プログラム

- 1 導入とルール説明
- 2 目標と企画の復習
  - (1) 訓練目標
  - (2) 予想を含むプレイヤーの長の任務・企図
  - (3) 関連方針・手順等
  - (4) 訓練経過の要約
- 3 重要問題の討議と選択
- 4 選択された問題点の討議
- 5 安全性に関する討議
- 6 まとめ

注：ファシリテータ（Facilitator）とは促進者という意味で、ここではプレイヤーの客観的な自己評価活動を促進するための援助者の意味で使用する。（ファシリテータの役割等についての詳細は後述する。）

重要議題の選択と討議はファシリテータが次のような要領で進めていく。議題の選択は、ファシリテータと演習/訓練実施責任者が相談して決定することが理想的である。時間的余裕が無い場合や演習/訓練実施責任者がAARに不慣れな場合にはファシリテータが候補となる議題を提示して選定してもらう方法も採られる。議題の討議は、ファシリテータが司会的役割を果たし、次のような点に留意して進めていく。

### ファシリテータの役割

- (1) 参加者の事実認識を促進するために司会的役割をするが、会をリードするのではなくカウンセリング的にプレイヤーの発言を促す援助に徹する
- (2) 訓練目的に合致した行動に焦点を充てて討議を誘導する
- (3) 訓練目標完遂に関連ある活動記録を提示する
- (4) 分析した事象発生理由について事実に基づく発言を促す、判断適否等当事者の評価につながる発言は慎む（評価はあくまでも当事者の口から出るように援助する）
  - 事象の認知に関して：何が見えたのですか
  - 判断に関して：どの材料を基にどう判断し決心したのですか
  - 動作に関して：その結果どのような行動を採ったのですか
  - 結果に関して：行動の結果、何が起きたのですか
  - 反省に関して：今後どうすれば良いと思いますか
- (5) 教訓を導き出し、将来への改善の資を得やすいように援助する
- (6) 成功、失敗を問うものではなく、いずれも討議の対象とする
- (7) 良い点は強化し、弱点は修正方法を認識できるように援助する
- (8) シナリオや想定或いは特定の人を攻撃的にさせない誘導・配慮する

反省会は、演習/訓練終了後記録の分析・検討時間（当日実施する場合は最低でも2時間程度必要、規模によっては翌日実施することが多い）を経て実施する。

#### （４）フィードバック段階（報告書の作成支援・教訓データベースへのインプット等）

演習/訓練が終了した後の作業段階として、再訓練の必要な項目を列挙するとともに、問題点の改善要領、規定等の改正・制定の要否、及び将来の演習/訓練計画へ反映させるべき助言を依頼主に提出する。併せて、教訓事項をL L S（Lessons Learned System：教訓等のデータベース）に蓄積する。

報告書の作成にあたって、A A Rチームが援助する主要な内容は、A A Rの反省会で討議された内容をまとめる援助であって、その中心は演習/訓練計画に挙げた目標の達成度の評価である。ここでも留意すべきは、あくまでもA A Rチームの評価内容が直接記述されることのないようにすることである。

## 4 . A A Rチームの編成と職責

A A Rチームの長は、ファシリテータが就く。ファシリテータには通常、年齢、経歴、実務経験等を考慮した人物が充てられ、チームを統率するほか被支援組織の長のトップマネジメント活動に肉薄し、今後改善発展させるべき事項について当事者が自己認識できるよう助言するとともに、反省会の司会も行う。このためファシリテータには、まず事象を客観的に見ることができ、分析作業が的確に行われているかどうかを見極めることができる専門的知識と技能が求められる。また人間心理に精通し、反省会の参加者に自己認識、自己評価を促進させるよう誘導牽引してゆく能力も求められる。

標準的なチームは、観察班、分析班、管理班で構成される。

観察班は、規模に応じて複数配置され、観察計画に基づき客観的な事実を収集する。分析班には、支援する組織の演習参加部門毎例えば総務・広報、生産、流通、営業等に精通した人及び心理・教育等の学術専門家も含まれ、収集された事実を会社の経営理念・訓練目的・訓練目標・組織の長の方針等と照合し、事象発生理由及びスキルの格付け、推奨行動を明らかにしていく。

管理班は、文書業務等の管理業務を実施する。

分析作業は、A A R活動の中でも重視される作業の一つであり、組織活動の予測、発生事象の追求、発生原因の分析、教訓の抽出の流れに沿って実施される。組織活動の予測は、発生危機想定、組織の長の基本方針、職務、訓練目標基準、組織の施政、演習イベント、スタッフ見積等からプレイヤーがどのように動くかを予測するもので、発生原因を短時間で分析するために必要な分析作業サイクルの最初の過程である。

次に「何が起こったか」を明らかにするため、発生事象を裏付ける客観的な資料（シミュレータデータ、観察報告等）から得られる組織のトップの管理・監督活動（C<sub>4</sub>I）等を予測分析と照合して、結果の原因分析作業を進めていく。

最後に、「次回に何をなすべきか」の具体案を作成する。

理想的にA A Rを運営できれば、発生事象の客観的かつ正確な事態認識（Fact Finding）力、発生した事象及びその原因の正確な分析力、事後の問題解決の応用力を高め、同じ失敗を繰り返さない実力が受動的な場合より期待できる。

しかしながら、このA A Rを取り入れるには様々な問題点もある。最も大きな障害は、評価に対する日本人の考え方である。評価と聞いて身構えてしまい、例えばA A Rの反省会では人事考査等、別の目的に使われることを懸念して発言が低調になったり、事実を隠したりすることが予測される。これらの問題を克服するため十分な趣旨説明と人事考査への転用の厳禁の保証を与えることもファシリテータの重要な役割になる。

## 5 . A A Rの効果を測定するための基礎的実験結果

究極的なA A Rの効果は、A A R訓練を受けた後に同じ事象に遭遇した時にはじめて証明されるものである。しかしながら、それでは同種失敗の事前防止策にはならない。そこでA A Rの直接的効果を推測するため、まずはA A Rの反省会の中で、プレイヤーがどの程度の「気付き」を見せるかを測定し、その結果を分析した基礎的実験の結果を紹介する。

実験は、同年代同程度の資質と経験を有する男女24名を4グループに分け、それぞれに同じゲーム（仲間と観光船で旅行中に船が嵐で遭難し、無人島にボートで漂着したというサバイバルゲーム）を体験させた後、A A R反省会を同メンバーにカウンセリング的技法（基本的かかわり技法、積極技法、対決技法）を駆使するファシリテータ1名が加わり実施した。サバイバルゲーム及びA A R反省会共にV T Rに撮った。

ファシリテータの使う技法が効果的であるか否かを測定するため、4組のうち男女それぞれ1組は技法をあまり駆使せず（基本的かかわり技法のみ）運営するいわゆる統制群と、他の1組は技法を活発に活用する（基本的かかわり技法、積極技法、対決技法）実験群に分けた。

実験後、アセッサ教育を受けたアセッサチームによってV T Rの画像を分析した結果、実験群のグループは性差に関係なく自発的発言、誤りや新発見に関する発言数等の要因が有意に多く、また沈黙時間も有意に少ない結果が出た。そして発言内容の質的なアセスメントを実施した結果も同様に実験群グループの方に的を射た「気付き」が認められた。

このように、ファシリテータがプレイヤーの「気付き」の促進を援助した実験群が性差に関係なく有意に効果（カウンセリング的技法を積極的に駆使する実験群のプレイヤーの気付きが促進されている）が出ていることを、実験結果からつかむことができた（詳細は引用参考文献参照）。

この「気付き」がどの程度持続するものなのか、実際の中で本当に役立つ程度まで「気付き」のレベルを高めることができるかについては、今後の研究に待つしかないが、少なくとも「気付きのきっかけ」として、自発的な「気付き」の体験ができたことは、他力的な「気付き」よりも効果が期待できると思料する。

米国防省もA A Rの効果を確信して、現在でもこの評価法を発展させる努力している。

### まとめ（A A Rの三本柱）

これまでの説明で、A A Rはいくつかの柱で成り立っていることがお分かりいただけたと思う。それは

ファシリテータ（自己評価の援助、プレイヤーの自己認識を促進する人）

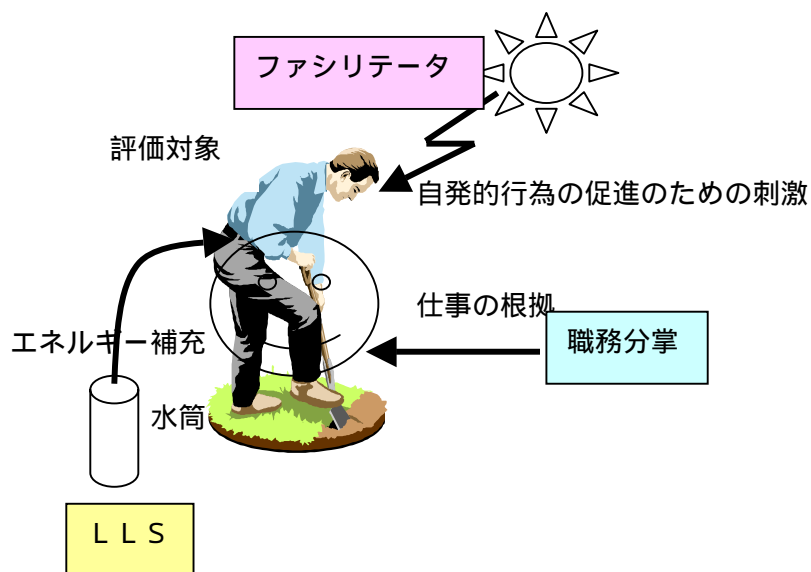
職務分掌（目標達成の根源、評価の基準）

L L S（教訓の蓄積）

である。

同じ失敗をさせないとの大きな目標を立てたA A Rを、危機管理訓練等の後の反省会に取り入れてみることを提案する。

## 客観的な評価を支える三本柱の役割



(安全性・効率性等過去の事例検索)

### 参考文献

- 1 Ivey A.E. 福原真知子ら訳(編) 1985 マイクロカウンセリング 川島書店
- 2 Rogers C.R. 伊藤博(編訳) 1967 クライアント中心療法の初期の発展(ロジャーズ全集 14) 岩崎学術出版社
- 3 U.S. Army 1996 Standard Army After Action Review System Action Plan Headquarters, Department of US Army
- 4 U.S. Army 1993 A Leader's Guide to AAR(TC25-20) Headquarters, Department of US Army
- 5 US Army 1990 Field Manual(FM25-101) Headquarters, Department of US Army
- 6 グループアクション・レビューにおけるファシリテータの援助技法に関する研究 2000 北村和彦 筑波大学大学院教育研究科修士論文
- 7 歩き始めたAAR 1997 北村和彦 鵬友(22巻6号 P63-P76)

以上

第60号(2004年12月発行)