

## 組織開発プロフェッショナルの学習を促進する仕事経験 ーヒューマンプロセスを重視する外部コンサルタントに焦点を当ててー

筑波大学 大学研究センター  
佐野 享子

### 1. 本研究の背景と目的

経営環境が激しく変化しました複雑化する中で、組織がいかに主体的に変革を遂げて存続・成長していけば良いのか、という課題は、企業のみならず学校や大学、病院等といった公共的な組織においても、共通した課題であるといつてよい。

組織変革の中でも、組織を成長・発達させる観点から組織に介入する理論や手法の体系は組織開発 (organization development : OD) と呼ばれている。OD の定義は様々であるが、総じて組織の潜在的な活力を引き出すための理論や手法を意味している。その特徴としては、組織内の人々を尊重しその潜在的な力を信じるといったヒューマンスティックな価値や、できる限り多くの人々が関与し決定することが大切であるといった民主的な価値がベースとなっている (Marshak,2014)。

仕事中心の組織文化の下で OD が必要とされてきた米国に比べると、人間中心の組織文化が中心となっていた日本においては、これまで OD の研究と実践が発展せず、OD 実践者の人材育成についても取り組まれることがほとんどなかった。しかしながら、2000年代以降、人員削減による多忙化や成果主義の導入などの影響で、日本の組織においても、組織内のコミュニケーション不足や協働性の低下が問題となり、OD の実践と研究が必要な状況が生じるようになった (中村,2007)。

では OD のために誰がその実践者となるのか。組織内に設置された OD 担当部門に所属する、いわゆる内部コンサルタントがこれに従事することも考えられるが、その場合には実施に際して様々な制約が生じることが懸念される。Lacy (1995) は、内部コンサルタントと組織外のコンサルタント会社等に所属する外部コンサルタントとを比較し、内部コンサルタントにおける特徴的な事柄として、他部門へ介入してくる彼 (女) らの役割期待に対する組織成員の混乱と、それらに伴う内部コンサルタントの孤立化、他部門との間の移動の難しさに関わる内部コンサルタントのキャリア・パスの不明確さなどを挙げている。

一方 OD を職業とする外部コンサルタントは、様々な組織をクライアントとする中で、OD とは何でありどうあるべきなのかという問いに日々向き合っ自らの専門性を高め、OD の専門家としてのキャリアを築いていることが予想される。このような OD の専門家はプロフェッショナル、すなわち高度の専門知識や技術を持ち、自律的な活動が可能で、それら職務の重要性を認識している人が従事するプロフェッションと呼ばれている職業 (Blau,1999) に携わる人々であると位置づけることができるだろう。

OD に限らず、仕事経験にまさる学習の場はないということがしばしば言われている。

成人学習論の分野を例にとると、Kowles(1980)は成人の持つ経験の豊かさと多様性が学習の資源になると説き、Kolb(1984)は、経験を通じて知識が創造されるのが理想的な学習であるとして、具体的経験を内省的に観察し、観察した結果を抽象的に概念化し、その結果を確かめて次の経験に活かすといった経験学習サイクルモデルを提唱している。

プロフェッショナルとしてそれぞれの職業に携わる人々も、質の高い仕事経験を積み、それらから学ぶことを通じて、プロフェッショナルとしての実践知（**practical intelligence**）を生成し、自らの成長へとつなげていることが予想される。ODにおいても、ODに携わるプロフェッショナルがいかんして実践知を生成しているのかを明らかにし、それらを継承することが、ODに携わる人材の育成に資するものと考えられる。

本研究では、このような問題意識から、ODを専門とする外部コンサルタントを対象として、ODのプロフェッショナルがどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点から、その実践知生成のメカニズムを明らかにすることを目的とする。

以下では、2節において本研究と関わる先行研究について検討する。3節では、先行研究に関する検討結果を踏まえて、本研究における研究課題と研究方法・研究対象について説明し、4節で本研究の目的に即した分析結果を示す。5節では後掲する研究課題に即した詳しい考察を行い、最後に本研究で得られた成果を総括する。

## 2 先行研究の検討

### 2.1 実践者の学習を促す経験特性

実践者がどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った研究の代表的なものとして、リーダーシップ開発をテーマにした McCall らによる一連の研究が挙げられる。これらでは、大企業に勤務する成功している管理職を対象にし、マネジメントに対する自らのアプローチに変化をもたらしたイベント（具体的な出来事）とそれらから得られたレッスン（教訓）が何なのか、インタビューを通じて明らかにしている（例えば McCall et al.,1988）。

同じリサーチ・デザインに基づいて、金井・古野（2001）は日本の管理職を対象にした調査を行っている。具体的には、ミドル 26 名を対象に調査したところ、最も多かったイベントが「視界の変化」と「ロールモデル（働き方、生き方の手本となる、あるいはその逆に反面教師となる人物と接する経験）」であり、「視界の変化」から得られたレッスンの中で最も多かったのが「課題職務遂行スキルの開発」、「ロールモデル」から得られたレッスンの中で最も多かったのが「直属の部下への対処」であった。

### 2.2 OD 実践者の経験と学習

OD 実践者の経験と学習に関わる研究としては、熟達した OD コンサルタントを対象としてインタビュー調査を行った McKnight(2013)がある。ここでは、OD の社外・社内コンサルタントとして関連団体から高く評価された 20 人を熟達者として抽出し、最もうまくいったコンサルティングや最もチャレンジングだったコンサルティングと、それらから学んだ事柄について質問している。

本研究と関わる成果としては以下の点が挙げられる。第1に、経験から学んだ事柄としては、数が多かった順に、クライアントとの信頼関係の重要性、自己認識に基づいて use of self (変革に向けて自分自身の気づきや価値観を用いていくこと) を適用する、直感を働かす、コンサルタントとしての価値観を重視する が挙げられている。第2に、熟達レベル<sup>\*1</sup> に達する前との比較に基づく言及としては、クライアントに影響を与えたり、イニシアチブをとったりするのに複数の方法があることがわかるようになった、どのような方法を用いてきたかリフレクションすることで、次にどうすればよいか自信が持てるようになった、全く異なる経験をすることで OD と自分自身について学ぶことができた、最初はツールや用語に慣れなかったが次第にわかるようになった が挙げられている。第3に、熟達したコンサルタントがコンサルティング経験から暗黙知と形式知を得ている点から、Kolb (1984) による学習のメカニズムが想起され、なすことによって学ぶアクション・ラーニングがコンサルタントの学習にとって良い方法であると示唆されている。

本研究が対象としている熟達した OD コンサルタントは、OD のプロフェッショナルであると位置づけることができる。しかしながらこの研究は McCall らや金井らによる研究とは異なり、OD の熟達者がどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った分析が行われていない。またインタビューが全て熟達者であり、非熟達者との比較が行われていないことから、この研究で明らかにされた事柄が熟達者において特徴的な傾向と言えるのか判断がつかない。

OD コンサルタントの学習に関する理論的な検討としては、佐野 (2015) において、Edgar H.Schein が提唱した OD の手法であるプロセス・コンサルテーションに携わるコンサルタントが実践知を身に付けるためにいかなる学習を行えばよいのか、またそのような学習はいかにして促進されるのか、成人学習論を手がかりとして考察している。Schein (1999) は、専門家としての役割を放棄して現実と取り組むことをコンサルタントに奨励しており、過去の経験が認知プロセスの歪みをもたらすものであるとして、「今—ここでの現実を扱う」洞察力を重視している。

このように Schein においては、認知プロセスの歪みをもたらすような過去の経験からの学びをコンサルタントに対して推奨していないと読み取ることができることから、佐野 (2015) では、コンサルタントが実践知を獲得する学習のメカニズムの全てを Kolb (1984) が提唱した経験学習サイクルモデルで説明することに無理があると述べている。

佐野 (2015) が指摘する成人学習論との関わりについては、そのほかにも、Mezirow (1991) が提示する「混乱するジレンマ (disorienting dilemma)」—自らの価値観が揺さぶられたり、それまでの安定性や自明性に疑問を持つことで、どう対処したらいいのか判断がつかなくなる状態—に陥ることによって、そのような状態に陥ったのは何故なのかという自問が生

---

\*1 ここでは Jamieson (2010) で提唱された発達段階が想定されている。機能性の段階 (functionality) はどうすべきか知っており、ステップバイステップで実行する段階、有効性の段階 (efficacy) は仕事が流暢になり集中しなくてよくなる段階、熟達 (mastery) の段階は見る・知ること・実行することが同時的であり、意識的でない意思決定によって行きつ戻りつ (back and forth) する活動が行われる段階である。

まれ、「現実と取り組もうとする意欲」がかき立てられて、自らの認知的歪みについての学習が促進される可能性があることが示唆されている。さらには、「今—ここでの現実を扱う」ための実践知はクライアントとの相互作用があってはじめて獲得されるのではないかとの言及がなされている。問題解決の当事者でないコンサルタントが「今—ここでの現実」を理解することは難しく、コンサルタントが「今—ここでの現実」に対して認知したことの妥当性をクライアントに問いかけてはじめて、コンサルタントの「今—ここでの現実」に対する理解が可能になるであろうという趣旨である。

しかしながら、これらの示唆はあくまでも理論的な検討に留まり、どのようにしてコンサルタントの学習が促進されるのか、実証的に検討することが課題とされている。

一方、OD 実践に関する学術誌“OD Practitioner”の中では、今の直接経験に焦点を当て、意図的な気づきと注意深さをもってそれらの出現プロセスを受け止めるといったマインドフルネスの技術が経験学習を促進するとの論を、Kolb 自身が展開している (Yeganeh&Kolb,2009)。ここでは、経験学習サイクルを循環させる際に「今—ここでの経験」に焦点化することによって、先入観やバイアスといった障害が取り除かれるとされており、経験学習サイクルにおける経験が「今—ここでの経験」を意味するものであることを示唆している。しかしながら Kolb のモデルは、経験から得られた教訓を次の経験に活かすというサイクルを循環させるものであり、「今—ここでの経験」から得られた教訓を次の経験に活かすことで、過去の経験から得られた教訓がバイアスになる可能性については本稿で言及されておらず、Kolb (1984)が提唱した経験学習サイクルモデルの適用が OD 実践において有効なものとなり得るのかという点については、疑問が残されたままになっている。

### 2.3 小括

以上のように先行研究においては、以下の2点が本研究との関連において課題になっていると考えられる。1点目は研究のアプローチについてである。どのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った研究は、ODのプロフェッショナルのみならず、プロフェッショナルの域に達していないOD実践者を対象とした研究ですら実証的な検討がなされていない現状にある。ODのプロフェッショナルが有するそれらの特質についても、OD実践の初心者と比較した検討が必要と考えられる。

2点目は、成人学習論を視野に入れた実証的な研究の必要性である。成人学習論は、成人における学習の特性を踏まえた理論であり、様々な領域の実践家の実践知生成に関する論議が盛んに展開されている。これらで発展してきた理論モデルに照らして実証的な研究を進めることにより、ODのプロフェッショナルにおける経験からの学習メカニズムの特質が、明らかになる手がかりが得られることが期待される。

## 3 研究課題と方法

### 3.1 研究課題

前節における検討を踏まえ、本研究では以下の研究課題を設定することとした。

- RQ1：OD の外部コンサルタントは、どのような仕事経験から何を学んでいるのか
- RQ2：OD の外部コンサルタントの仕事経験からの学習はコンサルタントとしての経験年数とどのように関連するのか
- RQ3：OD の外部コンサルタントの仕事経験からの学習のメカニズムは、成人学習論に照らすとどのような特質が見られるか
- RQ3-1 OD の外部コンサルタントは、過去の経験から得られたどのような教訓をその後の経験に活かしているのか
- RQ3-2 どのような「混乱するジレンマ」が OD の外部コンサルタントの学習を促進するのか
- RQ3-3 クライアントとのどのような相互作用が「今—ここでの現実を扱う」ための学習の促進につながるのか

### 3.2 調査対象

OD の実践は様々な形で実施されているが、先に述べたように、OD の価値観としてヒューマニスティックな価値観が重視されていることから、本研究ではヒューマンプロセス、すなわち人と人との間で起こっているプロセスを重視する外部コンサルタントに協力を依頼し、インタビューにより収集した定性的データに基づく事例研究を行った。

本研究においては、調査したい内容に適した対象者がどれほど存在するかわからない状況にあったため、特定の調査対象者に調査を依頼し、そこからさらに次の調査相手を紹介してもらうスノーボール・サンプリング（北澤・古賀,1997）の要領で 10 人に協力を依頼した。依頼に当たっては、所属するコンサルタント会社、経験年数、性別が可能な限りばらつくように配慮した。

### 3.2 調査方法

インタビューは、調査者と研究協力者の対面形式で行われた。時間は 1 時間から 1 時間 30 分である。インタビュー方法は、事前のガイドラインに従いながら質問し、具体的なポイントについては深く追求する半構造化インタビューを用いた。

質問項目は、過去の出来事のうち特に印象深い好ましいもしくは好ましくない出来事について詳細に調査するための定性的調査の手法であるクリティカル・インシデント法を用いた。具体的には McKnight(2013)を参考にし、過去 3 年間の仕事経験の中でうまくいったコンサルティング経験及び難しかったコンサルティング経験がそれぞれどのようなもの

であったのか、またそれらから何を学んだのか質問した<sup>\*2</sup>。

### 3.3 分析方法

インタビューデータは IC レコーダによって録音し、後日文字テキストデータ化した。得られたデータは各研究協力者にフィードバックし、分析に用いることについての了解を得た。

本研究では、定性的データを用いて事例を相互に比較・分析することをねらいとし、佐藤(2008)による分析方法を用いて分析を行った。分析の手順は以下のとおりである。①うまくいったコンサルティング経験及び難しかったコンサルティング経験とそれらから学んだこと(教訓)に関するデータを研究協力者ごとに抽出・整理した<sup>\*3</sup>。抽出に当たっては、「重要」「大切」などのワーディングを用いて研究協力者が語っていたエピソードがポイントとなる箇所であると判断し、当該箇所を重点的に選択するとともに、研究協力者自身が用いていたワーディングに即して整理した。②①の要領で整理したデータを用いて定性的コーディングを行った<sup>\*4</sup>。③コーディングした結果から、コンサルティング経験と得られた教訓との関係について探索的に明らかにするとともに、それらの結果と経験年数との関係について検討を加えた。

各研究協力者のプロフィールは表1のとおりである。OD コンサルタントの経験は3年～38年、性別は男性6名・女性4名であった。所属組織は5社にわたっており、主に担当しているクライアントも多様であった。分析に当たっては、同じ組織に所属しているコ

---

\*2 質問項目は以下のとおり。本稿はこのうち問1の結果を用いて分析を行った。問2以降の質問項目を用いた分析は別稿に譲る。(問1) 過去3年間に経験されたヒューマンプロセスに関わるコンサルテーションのご経験から、下記の内容についてお答え下さい。(1)(2)とも1例ずつで構いません。

(1) うまくいったコンサルテーションのご経験についてお尋ねします。①一言で言うと、どこがうまくいったのでしょうか。②うまくいった要因は何だと思いますか。コンサルテーションのプロセスに即して具体的なエピソードをお聞かせください。③ そのご経験から学んだことがありましたら教えてください。(2) 難しかったコンサルテーションのご経験についてお尋ねします。①一言で言うと、どこがうまくいかなかったのでしょうか。② うまくいかなかった要因は何だと思いますか。コンサルテーションのプロセスに即して具体的なエピソードをお聞かせください。③そのご経験から学んだことがありましたら教えてください。(問2) 若手のコンサルタントを指導する上で「ここが伝わらない」と思ったことがありますか。(問3) ヒューマン・プロセスに関わるコンサルタントの資質として、重要なものを3つ挙げてください。(問4) 自分自身、更にどのような点で成長する必要があると考えていますか。(問5) 更に成長するために、日頃より心がけていることがありますか。

\*3 このように、事例を横軸、コードを縦軸にして文書セグメントを位置づけた表は、佐藤(2008)では事例ーコード・マトリックスと呼ばれている。

\*4 コーディングに当たっては、はじめにインビボ・コーディング(言葉をそのままコードとして使う)の要領で、オープン・コーディング(何について述べているのかを目安にしたコーディング)を行った。次に得られたオープン・コードを用い、KJ法の要領で焦点的コーディング(抽象度の高い、比較的少数の概念カテゴリーに対応するコードを割り振るコーディング)を行った。

ンサルタントに共通の傾向があるか否かについても念頭におきながら分析した。

表1 研究協力者のプロフィール

	OD コンサルタント経験	性別	年齢	所属先	クライアントに関する特記事項
A氏	38年	男性	60才	a社	大企業・メーカーが多い 多国籍企業が多い 大企業、トップ層が多い 中小企業が多い  中小企業・製造業が多い 製造業が多い
B氏	27年	男性	63才	b社	
C氏	17年	男性	51才	b社	
D氏	15年	男性	52才	c社	
E氏	15年	女性	41才	d社	
F氏	12年	女性	49才	c社	
G氏	11年	女性	45才	e社	
H氏	10年	男性	39才	a社	
I氏	7年	女性	40才	a社	
J氏	3年	男性	37才	c社	

#### 4 仕事経験と得られた教訓

インタビュー結果から、各項目に該当する内容を抽出・整理したものが巻末の付表である。コンサルタント経験が最も長いA氏からは、うまくいったコンサルティング経験から学んだことについての具体的な語りが見られなかった。またコンサルタント経験が最も短いJ氏は、うまくいったコンサルティング経験について尋ねられた際に、「我々」というワーディングを用いて所属組織におけるODに対する考え方について言及し、自身の直接経験に基づく具体的なエピソードについての語りが見られなかった。よって、以上2名のうまくいったコンサルティング経験については、以後の分析の対象から除外している。以下本節では、RQ1及びRQ2に即して分析結果を示す。

##### 4.1 どのような仕事経験から何を学んでいるのか (RQ1)

以下では、うまくいったコンサルティング経験と難しかったコンサルティング経験に分けて、それぞれに見られる特徴について記述する。

###### 4.1.1 うまくいった経験

表2はうまくいったコンサルティング経験を対象に、付表で整理した各事例の特徴を表す記述をもとにした定性的コーディングを行い、コンサルティング経験と教訓のタイプをそれぞれ事例とコードのマトリックスで整理したものである<sup>\*5</sup>。教訓のタイプのカテゴリーの中で、「姿勢」とはコンサルタントがODに取り組む際の精神的な心構え、「アプローチ」とはコンサルタントがODに取り組む際のものの見方・考え方、「具体的方法」とはOD

\*5 ここでは、付表の下線部を用いたインビボ・コーディングの要領でオープン・コーディングを行った結果を用いて焦点的コーディングを行った結果を整理している。

の具体的な手段をそれぞれ意味している。

仕事経験 研究協力者 8 人が回答したコンサルティング経験は、生産性向上を直接の目的とするものから、何が組織の問題になっているのかエントリ段階ではわからなかったものまで多様であったが、全体を 6 つのタイプに分けることができた。またこれらのタイプは、いずれも経験年数と特段関係しているように見受けられなかった。

教訓のタイプ 得られた教訓の数は全体で 16 件であった。そのうち複数の研究協力者において見られたタイプは、件数が多かった順に、OD の「具体的方法」に関するもの 4 件、OD の「アプローチ」に関するもの 3 件、「クライアントの心理」に関するもの 3 件であった。OD をいかに進めるかだけでなく、「クライアントの心理」といったヒューマンプロセスを重視したコンサルティング経験ならではの教訓が挙げられている点が特徴的であった。これら教訓のタイプは、いずれも経験年数と特段関係しているように見受けられなかった。

教訓のタイプと経験との関係 特徴的な点を以下の 3 点に見出すことができる。第 1 に「成果の確証」について。「生産性向上」のように OD そのものを目的としないコンサルティングの場合には、目的達成のために OD が有効であることが再確認されたことが、貴重な教訓として考えられている。第 2 に「クライアントの心理」について。「組織風土改革」のように長年にわたって積み重ねられてきた組織に深く根ざした体質そのものを変革することが直接の目的であるコンサルティングの場合には、組織成員の心理的側面にいかに働きかけるかに焦点を当てた教訓が有益と考えられている。第 3 に「組織側の成功要因」について。「混沌とした問題状況の解決」に取り組んだ経験からは、組織側の条件が整っていることが、このようなタイプの問題解決に際して最も大きな要因であると認識されていることがうかがえる。以上のように教訓のタイプと経験との関係は、コンサルティング経験のそれぞれの特性に即して、この経験でなければ得られないといった意味での有効性・有益性が認められる教訓が重要であるとして、コンサルタントに認識されていることがうかがえる。

表 2 うまくいったコンサルティング経験と得られた教訓のタイプ

コンサルティング経験のタイプ	教訓のタイプ	コンサルタント
生産性向上	成果の確証／具体的方法	C 氏 (17 年)
意識改革	具体的方法	B 氏 (27 年)
組織風土改革	クライアントの心理 (2 件)	D 氏 (15 年)
組織上の問題解決	具体的方法／アプローチ (2 件) / 姿勢	E 氏 (15 年)
同上	OD の原理	G 氏 (11 年)
業績上の問題解決	クライアントの心理／具体的方法	H 氏 (10 年)
同上	アプローチ／姿勢	I 氏 (7 年)
混沌とした問題状況の解決	組織側の成功要因 (2 件)	F 氏 (12 年)



#### 4.1.2 難しかった経験

表3は難しかったコンサルティング経験を対象に、各々の内容に着目して表2と同様の方法で整理したものである。

仕事経験 難しかったコンサルティング経験については、10人の研究協力者がそれぞれ異なる性格を持つ経験をしており、経験の類似性に着目したカテゴリー化は困難であった。どのような経験を難しいと感じたのかという点については、コンサルタントによって様々であることがうかがえた。これらと経験年数との関係も特段見受けられなかった。

教訓のタイプ 教訓については合計で15件の回答があった。その中で複数の研究協力者において見られたタイプとしては、件数が多かった順に、ODの「アプローチ」に関するもの4件、ODの「具体的方法」に関するもの3件、ODに取り組む際の「姿勢」に関するもの3件となっており、うまくいったコンサルティング経験同様、ODをいかに進めるかとの視点に立った教訓が多くなっていた。教訓のタイプと経験年数との間には、特段の関係性が見受けられなかった。

難しかったコンサルティング経験では、うまくいったコンサルティング経験に見られなかった複数のタイプが存在した。具体的には、このような場合にどのような判断を行うべきだったかに関わる「判断」(2件)、ODを進めるにあたってとるべきであった望ましい「方針」(1件)、このような場合に果たすべきODコンサルタントの「役割」(1件)、このような場合にどのような方法をとるべきだったのかといった「方法の原理」(1件)がそれである。難しかった経験からは、このような場合どうすればよかったのかという意味での教訓がいずれの経験からも得られているのだが、その中で、うまくいったコンサルティング経験に見られなかった上記の教訓は、コンサルタントの役割を含め、そもそもこのような場合どうすべきであったのかといった原理的・メタ知識的な性格を持つものと捉えることができる。原理的・メタ知識的な性格を持つ教訓は、うまくいったコンサルティング経験にも見られるが、そこで示されていた教訓は「クライアント中心」であり、ODの基本原理にも相当する抽象度の高いものであった。それに対して難しかったコンサルティング経験から得られた原理的・メタ知識的な性格を持つ教訓は、「このような場合」そもそもどのようにすべきだったのかといった、条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られていると考えることができる。

教訓のタイプと経験との関係 難しかったコンサルティング経験においては、これらの経験と経験から得られた教訓との関係性について、特徴的な傾向を見出すことができなかった。

表3 難しかったコンサルティング経験と得られた教訓の内容及びタイプ<sup>\*6</sup>

コンサルティング経験	得られた教訓：教訓のタイプ	コンサルタント
次の局面の予想困難 次期経営者の育成 事業撤退提案 変革エンジンづくりづらい リードしていたコンサルタント撤退 トップのワザ見学認め混乱 組織の人の入れ替わり 初手まで短期間 社長の要望だけで提案 自身の内面バランス崩す	どのシステムの問題か：アプローチ 企業研究開始：アプローチ／人事に関与しない：方針 全て正面突破ではない：方法の原理 役割葛藤：役割 考えざるをえない状況をつくる：具体的方法 途中で諦めない：姿勢／関われるケースか：判断 安全な場つくる：具体的方法 共通言語必要：アプローチ／クライアントとコンサルのレベル：判断 スポンサーと事前に握る：具体的方法 色々なものの見方必要：アプローチ 心の安定：姿勢／自分と相手の内面プロセスに集中：姿勢	A氏(38年) B氏(27年) C氏(17年) D氏(15年) E氏(15年) F氏(12年) G氏(11年) H氏(10年) I氏(7年) J氏(3年)

#### 4.2 仕事経験からの学習は経験年数とどのように関連するのか (RQ2)

先に述べたように、うまくいった経験と難しかった経験とに分けて、これら経験のタイプ又は教訓のタイプとコンサルタントとしての経験年数との間の関係性を見た場合には、これらの中に一定の傾向を読み取ることができなかった。しかしながら、コンサルタントとしての経験年数の側面に着目すると、一定の傾向が読み取れた。それは経験年数が浅いコンサルタントが仕事経験から得ている教訓が「姿勢」と「アプローチ」に限定されているという点である。

専門家の熟達化に関する研究の中で、Ericsson (1996) は各領域における仕事が一人前にできるようになるためには 10 年の歳月がかかるという「10 年ルール(10-year rule)」を提唱しており、日本でも例えば松尾(2006)がこのルールの検証を試みている。このルールに照らすと、経験年数 7 年の I 氏及び 3 年の J 氏が経験年数 10 年未満に該当する。そしてこの両者ともに、うまくいった経験か難しかった経験かに関わらず、それらから得られた教訓が「姿勢」(コンサルタントが OD に取り組む際の精神的な心構え)と「アプローチ」(コンサルタントが OD に取り組む際のものの見方・考え方)の 2 タイプに限定されていたのである。

このように専門家として熟達した段階に至っていないコンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、コンサルタントとしての心構えや考え方を仕事経験から得られた教訓として重視していることがうかがえる。

#### 4.3 小括

以上をまとめると次のようになる。第 1 に教訓が得られた仕事経験について。本研究が対象とした研究協力者においては、うまくいったコンサルティング経験として「生産性向上」「意識改革」「組織風土改革」「組織上の問題解決」「業績上の問題解決」「混沌とした問題状況の解決」といった 6 つのタイプが看取された。一方、どのような経験が難しかった

\*6 普通字体はオープン・コーディングの結果、太字体は焦点的コーディングの結果を示す。

たと感じているのかという点については、コンサルタントによって様々であることがうかがえた。

第2に得られた教訓について。本研究が対象とした研究協力者においては、ODをいかに進めるかに関わる教訓が比較的多く看取された。特徴的な点として、うまくいったコンサルティング経験からは「クライアントの心理」といったヒューマンプロセスを重視したコンサルティング経験ならではの教訓が、難しかったコンサルティング経験からは、「このような場合」そもそもどのようにすべきだったのかといった条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られる傾向にあった。

第3に教訓のタイプと経験との関係について。両者の関係については、コンサルティング経験のそれぞれの特性に即して、この経験でなければ得られないという意味での有効性・有益性が認められる教訓が、重要であるとしてコンサルタントに認識されていることがうかがえた。

第4に仕事経験からの学びと経験年数との関係について。専門家として熟達した段階に至っていないコンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、「姿勢」や「アプローチ」といったコンサルタントとしての心構えや考え方を、仕事経験から得られた教訓として重視していることがうかがえた。

## 5 成人学習論に即した考察

本節ではRQ3に即して考察した結果を示す。

### 5.1 過去の経験から得られたどのような教訓をその後の経験に活かしているのか(RQ3-1)

付表から特徴的な2つの事例を読み取ることができる。第1に、専門家として熟達した段階に至っていないコンサルタントの場合である。コンサルタント経験7年のI氏は、難しかった経験について語った際に「ここで学んだことを今ほかのクライアントに使っている」と述べていた。うまくいった経験から得られたI氏の教訓も難しかった経験から得られた教訓と同じ内容のものであり、難しかった経験から得られた教訓を活かした結果うまくいった経験が、インタビューで語られていた。

ここでI氏が示していた教訓は「色々なものの見方」が重要であるという点であった。前節で、専門家として熟達した段階に至っていないコンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、「姿勢」や「アプローチ」といったコンサルタントとしての心構えや考え方を、仕事経験から得られた教訓として重視していると述べたところである。この段階のコンサルタントは、係る性格の教訓を得た後に、以降のコンサルティングにおいてそれらの教訓を活かしていることがうかがえた。

第2に、専門家として熟達段階にあると考えられる経験年数10年以上のコンサルタントの場合である。該当するコンサルタントからは、I氏のように、学んだ教訓を後の経験に活かしているといった趣旨の語りが直接的には見られなかった。しかし関連する語りとして、コンサルタント経験17年のC氏が、「経験則」というワーディングを用いて「スタッフどおしのヒューマンプロセスに問題がある場合、気になることが言えるようになる」とCS向上の取り組みが前に進むという経験則があったので、診断の結果そこをポイ

ントにした」と述べていた。C氏は、このような「経験則」が「仮説をつくるバックボーンにあった」とも述べていた。

ここで述べられた「経験則」は「ヒューマンプロセスを変えることによって生産性が高まっていくことについての自分なりの確証が得られた」という、本研究においてうまくいった経験から学んだこととして語られた内容と関連する内容であると捉えることができる。すなわちC氏は「ヒューマンプロセスを変えることによって生産性が高まる」という「経験則」を得ている過去の経験から、当該コンサルティングにおいても係る「経験則」に基づいた「仮説」<sup>\*7</sup>を立ててヒューマンプロセスの状況について診断をし、診断の結果に係る状況に対して介入が必要だと判断して介入のポイントを定めたと考えられる。それらの結果が成果に結びついたので、過去に得ていた「経験則」が正しいという自分なりの更なる確証が教訓として得られたのであろう。ここで「経験則」として考えられていたのは、ヒューマンプロセスを変えることによって生産性が高まるという内容のものであり、要素間のつながりや相互作用に着目したシステム思考<sup>\*8</sup>に基づくODのメカニズムに関する命題という性格を持つものであると捉えることができる<sup>\*9</sup>。

2節で述べたように、Schein(1999)は過去の経験が認知プロセスの歪みをもたらすことを示唆していた。彼が懸念していたのは、過去の経験から得られた「認知枠組み」によって「今—ここでの現実」に対する認知が歪められることへの懸念であったと考えられる。しかしながらODコンサルタントが過去の経験から得たものを活かす事例として本研究において看取されたのは、過去の経験から得られた「認知枠組み」の活用ではなく、様々な診断プロセスや実行のプロセスを経て検証が繰り返されることを必要とするシステム思考に基づいた命題であったと考えることができる。このように、過去の経験から得られた教訓を検証することを繰り返すサイクルが循環している学習のメカニズムは、Kolb(1984)が提唱した経験学習サイクルモデルに即したものであると解釈することができる。

## 5.2 どのような「混乱するジレンマ」が学習を促進するのか (RQ3-2)

2節で述べたように、佐野(2015)では、ODコンサルタントが「混乱するジレンマ」を感じることによって、自らの認知的歪みについての学習が促進される可能性があることを示唆していた。本研究の研究協力者においても、自らの認知に関して「混乱するジレンマ」が生じていたと解釈できる語りが複数見られた。

社員に笑顔がないのに「驚いた」E氏は、組織状況について語る際の社員の切迫感に迫る言葉を聞き、「なぜだろう」と考えながら注意を払って話を聞いたと語っている。またI氏は、勉強熱心な社長が期待するように社員が動いていないという気がして「違和感を感じ」、本当に社長からの依頼のとおり介入しているのかという「問いを立てて」い

---

\*7ODプロセスにおける「仮説」の設定については、D氏とH氏においても言及が見られた。設定された「仮説」と過去の経験から得られた教訓との関係については、更なる事例研究が必要と考えられる。

\*8システム思考についてはSenge(1990)に詳しい。

\*9システムへの着目は、A氏、E氏、G氏が語った教訓の中でもそれぞれ言及されており、システム思考がODコンサルタントにとって重要なアプローチになっていると考えられる。

た。I氏は、社長がイライラする負のスパイラルが見え、誰もさぼっていないのに「何故なのだろう」と考えていた、とも語っていた。

これらで語られているのは、「今—ここでの現実」に対する認知が予想に反していたことに対する驚きや疑問の感情であったと捉えることができる。自らが予想していたことと自らが認知したこととの間に不協和が生じたのは何故なのかとの疑問がそれらの感情から生まれ、E氏が「注意を払って」と述べていたように、「今—ここでの現実」を注意深く把握しようと動機づけられたことが、これらの事例から予想される。

### 5.3 クライアントとのどのような相互作用が「今—ここでの現実を扱う」ための学習の促進につながるのか (RQ3-3)

2節で述べたように、佐野(2015)では、「今—ここでの現実を扱う」ための実践知は、クライアントとの相互作用があってはじめて獲得されることが示唆されている。ここでの指摘は、問題解決の当事者でないコンサルタントが「今—ここでの現実」を理解することは難しく、コンサルタントが「今—ここでの現実」に関して認知したことの妥当性をクライアントに問いかけてはじめて、「今—ここでの現実」をコンサルタントが理解することが可能になるとの趣旨であった。

本研究では、G氏の語りの中に、上記の示唆と関連すると考えられる語りが見られた。G氏は、あなたはどうしたいかという当事者意識に関わる気づきを誘導するように問いかける形で傾聴をした、と語っている。問題解決の当事者自身が、どうしたいと考えているのか判断できない、すなわちクライアントの「今—ここでの現実」についての認知が不確かな状態にあったG氏は、クライアントの側でも未だ気づいていない可能性がある意識にクライアント自身が気づくように、彼(女)らを誘導するような問いかけをするとともに、彼(女)らからの応答を傾聴するという形で、クライアントとの相互作用を図っていたと考えられる。

以上から、ここで見られたのは、ODコンサルタントが自分の認知の確からしさを確認するというよりは、自分の認知が不確かな状況下で、確かな認知が得られようクライアントを誘導しながら傾聴する形でクライアントとの相互作用を図ることにより、「今—ここでの現実」についての理解を得ていた事例であったと解釈することができる。

## 6 結語

本研究は、ヒューマンプロセスを重視するODの外部コンサルタントが、どのような仕事経験から何を教訓として学んでいるのか、ODコンサルタントの熟達の程度との関係を踏まえながら論じることを目的としていた。本研究を通じて明らかになった点を要約すると以下のとおりとなる。

第1に、仕事経験と経験から得られた教訓について。有益な教訓が得られた仕事経験はコンサルタントによって様々であった。それらの経験から得られる教訓については、原理的・メタ知識的な性格を持つ教訓に関して、うまくいったコンサルティング経験と難しかったコンサルティング経験とで、得られる教訓のタイプに違いが見られた。うまくいった

コンサルティング経験では OD の基本原理にも相当する抽象度の高い教訓が得られていたのに対し、難しかったコンサルティング経験からは、「このような場合」どのようにすべきだったのかといった条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られる傾向が見られた。

また、コンサルティング経験のそれぞれの特性に即して、この経験でなければ得られないといった意味での有効性・有益性が認められる教訓が重要であるとして、コンサルタントに認識されていることがうかがえた。

第2に、仕事経験からの学びとコンサルタントの熟達の程度について。専門家として熟達した段階に至っていないコンサルタントにおいては、具体的な仕事の進め方よりも、コンサルタントとしての心構えや考え方を仕事経験から得られた教訓として重視していることがうかがえた。

第3に、OD コンサルタントに見られる経験学習サイクルについて。様々な診断プロセスや実行のプロセスを経て検証が繰り返されることを必要とするシステム思考に基づいた命題を OD コンサルタントが「経験則」として得、その後の経験に活かしていることが予想された。その際には、過去の経験から得られた教訓の検証を繰り返すサイクルが循環しており、Kolb (1984) が提唱した経験学習サイクルモデルに即した学習のメカニズムが機能していることが予想された。

第4に、OD コンサルタントに見られる「混乱するジレンマ」について。「今—ここでの現実」に関する驚きや疑問を感じたことが、自らが予想していたことと自らが認知したこととの間に不協和が生じたのは何故なのかとの疑問を生み、「今—ここでの現実」を注意深く把握しようという動機づけになっていたことが予想された。

第5に、OD コンサルタントに見られる学習促進のためのクライアントとの相互作用について。自分の認知が不確かな状況下であっても、確かな認知が得られようクライアントを誘導しながら傾聴する形でクライアントとの相互作用を図ることにより、「今—ここでの現実」についての理解を得る努力をしていることがうかがえた。

本研究の学術的貢献としては、OD コンサルタントがどのような仕事経験から何を学んでいるのかについて、OD コンサルタントの熟達の程度との関係を踏まえて論じたはじめての研究であること、OD コンサルタントにおいても成人学習論で論じられてきた学習のメカニズムに即した学習が行われていることを例証したことの2点が挙げられる。特に前者においては、教訓のタイプと経験との関係や経験年数との関係を探る視点で、事例を相互に比較・分析するという研究方法を用いたため、コンサルタントにおける学習の諸相を先行研究よりも鮮明に描くことができたと考えられる。

実務的な貢献としては、本研究を通じて導かれた実践知が、OD に関わる関係者にとって有益なものとして活かされることが期待される。成人学習論に照らして記述した学習のメカニズムは、熟達した OD コンサルタントをめざす者が学習を進める際の参考になるであろう。仕事経験とそれらから得られた教訓に関しては、難しかった仕事経験から何を学べばいいのか、熟達に至らない段階では仕事経験から何が教訓として得られるのかなどの点が、OD に限らず仕事経験からの学習を志す他の分野の職業人にとっても示唆に富む知見になると考えられる。

大学等において OD 実践者を育成するプログラムの開発は、日本における今後の課題となっている。優れた実践者の実践知に関する研究の蓄積が、効果的な OD 実践者育成プログラムの開発へと結びつくことが期待される。

今後の課題としては以下の2点が挙げられる。1点目は本研究における方法上の限界である。本研究は10名の研究協力者を対象とした事例研究であり、ここで示唆された点は、解釈の可能性として示された仮説に過ぎない。以後は定量的調査などの手法を用いて、ここで示された仮説の検証を行うことが必要である。

本研究では、成人学習論に即した考察についても併せて試みたが、事例研究を用いてここでの問題意識に沿った研究を本格的に行う場合には、各研究課題ごとに分析対象となる事例の数を理論的飽和が得られるまで増やして検討を進めることが必要である。また「今一ここでの現実」の認知に対して過去に獲得した「認知枠組み」を適用している事例について検討する際には、本研究のように事後にインタビューをする方法ではリアリティのあるデータの収集が難しくなる。研究目的に即した妥当な研究方法について吟味することが必要と考えられる。

2点目は、本研究における解釈の前提となる点についての議論を深める必要性である。本研究では「うまくいったコンサルティング経験」について尋ねているが、そもそも何をもってODが「うまくいった」と判断するのかについては、各々で考えが異なっているはずである。ODに対する各コンサルタントの信念との関わりで、本研究の成果について再考する課題が残されており、この点については稿を改めて論ずることとしたい。

.....  
謝辞：本研究のインタビューにお忙しい中ご協力下さった10名の皆様に心より感謝申し上げます。

〔付記〕本稿は、平成25～28年度科学研究費助成事業基盤研究(C)『組織開発のプロフェッショナルによる実践知生成のメカニズム』（佐野享子研究代表）による研究成果の一部である

## 引用文献

Blau,G.(1999).Early-career job factors influencing the professional commitment of medical technologists.*Academy of Management Journal*,42(6),687-695.

Ericsson,K.A.(1996).The acquisition of expert performance:An introduction to some of the issues. In K.A.Ericsson(Ed.),*The road to excellence*.Mahwah,NJ:LEA

Jamieson,D.W.,Auron,M.&Shechtman,D.(2010).Managing use of self for masterful professional practice.*OD practitioner*,42(3),4-11.

金井壽宏・古野庸一(2001).「一皮むける経験」とリーダーシップ開発：知的競争力の源泉としてのミドルの育成 一橋ビジネスレビュー,*SUM*,48-67.

北澤毅・古賀正義(1997).社会を読み解く技法—質的調査法への招待 福村出版

Knowles,M.(1980).*The Modern Practice of Adult Education:From Pedagogy to Andragogy*.

- Cambridge. (ノールズ, M.堀薫夫・三輪建二監(訳) (2002). 成人教育の現代的課題—ペダゴジーからアンドラゴジーへ 鳳書房)
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall.
- Lacy, M.Y. (1995). Internal consulting: perspectives on the process of planned change. *Journal of Organizational Change Management*, 8 (3), 75-84.
- Marshak, R.J. (2014). Organization development as an evolving field of practice. In B.B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives* (2nd ed., pp.6-8) San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 松尾睦 (2006). 経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス 同文舘出版
- McCall, M.W., Lombardo, M.M., & Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. NY: The Free Press.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- McKnight, L.L. (2013). Organization development consultants' use of self in facilitating change: From functionality to mastery (doctoral dissertation), Benedictine University, Chicago.
- 中村和彦 (2007). 組織開発 (OD) とはなにか 人間関係研究, 6, 1-29.
- 佐野享子 (2015). プロセス・コンサルタントの学習をいかに促進するか: 成人学習論を手がかりとして *Rcus Working Paper*, 7, 1-12.
- 佐藤郁哉 (2008). 質的データ分析法：原理・方法・実践 新曜社
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley. (シャイン, E.H. 稲葉元吉・尾川丈一(訳) (2002). プロセス・コンサルテーション: 援助関係を築くこと 白桃書房)
- Yeganeh, B. & Kolb, D. (2009). Mindfulness and experiential learning. *OD Practitioner*, 41 (3), 13-18.



付表 ODコンサルティングの経験と当該経験から得られた教訓の概要

ODコンサルティングの経験	当該経験から学んだこと（教訓）
<p><b>A氏（コンサルタント経験38年）</b>  <b>A-1 うまくいった経験</b>            ・3年間赤字だった事業の立て直しを社長から依頼された事例。            ・キーマンを探しながらインタビューを通じた診断を行い、同時に関係づくりも行っていった。セカンドクライアント（本当のクライアント）のニーズを掴んで進め、当事者である社長、セカンドクライアント、コンサルタントの共同作業ができるという感触が得られた。</p> <p><b>A-2 難しかった経験 次の局面の予想困難</b>            ・1回目のODのサイクルはうまくいったけれども、次のフェーズに展開しようと思ったときに今ひとつ進むことができなかつた事例。            ・親会社の子会社の経営状況に対して問題意識を持っていなかつたということがファーストコンタクトの時点で明らかになっておらず、次の局面でクライアントが変わることが当初予想できていなかつた。</p>	<p>(特段の言及なし)</p> <p>・クライアントのニーズにすぐに乗ってしまった。<u>どのシステムの問題か</u>ということを開いておくことが重要：<b>アプローチ</b></p>
<p><b>B氏（コンサルタント経験27年）</b>  <b>B-1 うまくいった経験：意識改革</b>            ・収益性向上のために<u>全員参画の意識改革</u>による組織開発を依頼された事例。            ・アンケートによる組織活性度調査後フィードバック会議、職場開発推進のスキル研修などを行った。ざつぱらんに話しやすい雰囲気づくりを大切に、色々な人の影響力を活用して進め、トップの満足、組織構成員の参画による組織の活性化、組織成果への結びつきの3者が実現した。</p> <p><b>B-2 難しかった経験：次期経営者の育成</b>            ・地方都市のオーナー会社に社外から就任した社長から、<u>次期経営者の育成</u>を依頼された事例。            ・講座等を中心とした経営教育を実施したが、<u>経営の難しさ</u>が分かる段階になって候補者が次々と辞退した。</p>	<p>・大企業ではトップから賛同を得るだけでは動かない。じわじわ<u>担当者から進めていく</u>「急がば回れ」を実感した。：<b>具体的方法</b></p> <p>①向こうから見たら進駐軍が来たような感じだったと思う。ファミリー<u>企業の研究</u>をこれを期に行っている。：<b>アプローチ</b>            ②先輩からの教で「<u>コンサルタントは人事に首をつっこむな</u>」というのがある。トップから話があると乗りたくなるが、乗らない方がいい。：<b>方針</b></p>
<p><b>C氏（コンサルタント経験17年）</b>  <b>C-1 うまくいった経験：生産性向上</b>            ・<u>CS向上</u>を依頼された事例。            ・<u>スタッフどおしのヒューマンプロセス</u>に問題がある場合、気になることが言えるようになるとCS向上の取り組みが前に進むという<u>経験則</u>があつたので、診断の結果そこをポイントにした介入を行った。ヒューマンプロセスを解消することで業務成果が向上していくと先輩から教え込まれていたことが<u>仮説</u>をつくるバックボーンにあつた。<u>当事者が主体的に意思決定する</u>ような支援を基本にし、店長やCSリーダーのプランニングを支援するセッションや全ス</p>	<p>①ヒューマンプロセスを変えることによって<u>生産性</u>が高まっていくことについての自分なりの<u>確証</u>が得られた。：<b>成果の確証</b>            ②理論理屈だけを説明するのではなく、現場でそれらを応用して成果に結びつけた数多く<u>事例を紹介する方法</u>が一番有効。：<b>具体的方法</b></p>

<p>タッフ交えたミーティングなどをサポートした。CS指標は自分がサポートした全ての店舗で向上した。</p> <p><b>C-2 難しかった経験 : 事業撤退提案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画立案で<u>事業撤退の提案</u>に関わった事例。</li> <li>・事業をスタートした人の感情処理や根回しができておらず、<u>事業撤退に抵抗した幹部</u>がいた。組織の中で力を持っているキーパーソンを巻き込めなかった。最終的にそのプロジェクトをリードしていた取締役が更迭された</li> </ul>	<p>①<u>全て正面突破でいいわけではない</u>ということは学んでいる。: <b>方法の原理</b></p> <p>②社内の人では言いにくいことを言うのも<u>コンサルタントの役割</u>の一つだと思っているが、気に入ってもらうためのリップサービスで、もう少し根回しをしてとコンサルタントがしゃべることが本当にいいのかわからない。: <b>役割</b></p>
<p><b>D氏 (コンサルタント経験 15年)</b></p> <p><b>D-1 うまくいった経験 : 組織風土改革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>お客様本位</u>を方針として掲げた会社から組織風土改革を依頼された事例。</li> <li>・現状及びめざすものについてのそれぞれの見方、そこに向けていくための手段として何が効果的なのかについて、初期の段階でトップ及び全社の組織と徹底的に話をし、どの辺に注力すると効果的か仮説を立てた。社員のエリート意識が強いため、オフサイトミーティングでは、<u>未整理の問題意識</u>について語るのが不得意だった。何のために忙しく働いているのかわからないとの声を聞いた D氏は、人気企業に集まる優秀な人たちのにそういう状態であることに<u>ショック</u>を受けた。何が問題なのか、<u>お客様のために何が必要なのか</u>を現場の人たちが考えることを丁寧にやっていった結果、自立的な問題解決サイクルが回る状態になった。</li> </ul> <p><b>D-2 難しかった経験 : 変革エンジンづくりづらい</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長は「現場力の発揮が重要なので応援する」というスタンスだが、社員の側では困っていないという会社の事例。</li> <li>・多少の不平不満はあっても困っていない人が大半なので<u>変革のエンジン</u>が<u>つくりづらい</u>状況にあった。オフサイトミーティングでは誰もが願っていることをテーマにし、そこについて徹底的に考えるようにした。</li> </ul>	<p>①議論を重ねて、<u>会社のあるべき姿と自分たちのありたい姿の重なる部分</u>を見つけることが重要と痛感。あるべき姿についてロジカルに説明されてもそうなりたいたいという内発的動機が伴わないと動かない。: <b>クライアントの心理</b></p> <p>②<u>関心の範囲が広がる</u>ことが重要。経営的な感覚に近い形で物事が見えなければ、ありたい姿も自分本位の設定になる。: <b>クライアントの心理</b></p> <p>・変革のコンセプトを投げ入れることでエンジンにしていく。上手に困らせる状況、<u>考えざるをえない</u>状況をどう作るかが重要。: <b>具体的方法</b></p>
<p><b>E氏 (コンサルタント経験 15年)</b></p> <p><b>E-1 うまくいった経験 : 組織上の問題解決</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>トップとその下のマネジメント層</u>の間でチームが乖離しそうな状況にあった会社の事例。</li> <li>・<u>トップのコミュニケーション</u>に問題があったため、最初にエグゼクティブコーチングを行った。シニアマネジメント層には、会社の方向性が浸透しておらず、何か言うと怒られるような雰囲気があることがわかったので、個別のヒアリングやチームコーチングなどを行った。関わるに当たっては、気持ちがあっても取り組めない場合のガイダンスをするカウンセラー、自主性を大切にしながら導いていくコーチング、自身の経験を活かして関わるメンタリング、専門的な知識を入れながら関わるコンサルティングの4つの役割を必要に応じて混ぜていった。シニアマネジメントが何も言わないので表面的にはOKに見えていたが、実際</li> </ul>	<p>①丁寧な会話の重要性: <b>具体的方法</b> ②システムシンキングの大切さ: <b>アプローチ</b> ③自分の思考回路を広げることによって誤解が改善されていくことがあるので、どうやって皆が対立でなくつながっているかのかを丁寧に扱っていくことの大切さ: <b>アプローチ</b> ④表に出てきていることと本当に解決しなければいけないことが時には違ふと同時に、本当の問題が表面に出るには時間がかかり、時には瞬時的だったりするので、そこを逃さず、<u>妥協せずに扱う</u>勇気が時には必要。: <b>姿勢</b></p>

は様子見モードになっていたために、会社側の判断の遅れがビジネスに影響していたことに気づいてからチームが変わっていった。E氏とは組織の状況について気になっていることを丁寧に会話することができ、最終的には、違いを認め合い、腹を割って話しあい、一つになってグローバルにインパクトしていこうという強いチームになった。

#### E-2 難しかった経験 : リードしていたコンサルタント撤退

・リードしていたコンサルタントが撤退したため、チームを作り直して全部最初からやり直しをした事例。  
・グローバル企業のためトップの交代が頻繁で、組織に対する理解に現場とのギャップがあるという難しい問題を、信頼関係を再構築しつつ扱っていかなければいけなかった。社員に笑顔がないのに驚いた E 氏は、組織状況について語る際の社員の切迫感に迫る言葉を聞き、なぜだろうと考えながら注意を払って話を聞いていった。仕事従業員満足度や離職率の数値は改善したが、この会社が持っているポテンシャルを導き出すためにもっとできることがあったと感じている。

#### F氏 (コンサルタント経験 12年)

##### F-1 うまくいった経験 : 混沌とした問題状況の解決

・他社から就任した社長が現場から色々な問題を聞かされていたが、どうしてこうなっているのかわからないので問題の整理から始めたいというニーズがあった事例。  
・現状の問題を整理してとりうる打ち手を作り込みながら事務局とトップ層のチームづくりを行った。本社と現場との距離感、市場の変化にビジネスモデルが追いつかない、子会社との関係が悪い、トップ依存でマネジメント層が機能していない、部長どおしの関係が悪いなどの問題が出てきた。オフサイトミーティングでは、変わっていくことに対しての不安についても受け止めながら、今どういう状況か、ここで変わっていかないとどうなっていくのか現状を見ていったところ、どうしたらいいのか本社も現場も一緒に考えるような状況をつくることができた。お互いに言い合える関係性の下での議論の積み上げができ、速いスピードで変革する組織へと大転換した。

##### F-2 難しかった経験 : トップのオフサイト見学認め混乱

・ヘッドハンティングで入社してきた人に役員チームのオフサイトミーティングの見学を認めたことで混乱を招いた事例。  
・プロセスを踏んで丁寧に扱わなければいけない発言が見学者より投げ込まれたことで、難しい場面が生じ、不審を生んでしまった。

#### G氏 (コンサルタント経験 11年)

##### G-1 うまくいった経験 : 組織上の問題解決

・組織がばらばらになる気がするので何とかして欲しいというトップのコアメンバーの不安から始まった事例。  
・問題のある部長の影響を受けて社員の定着率が悪くなり、莫大な費用がかかっていた。あなたはどうしたいかという当事者意識に関わる気づきを誘導するように問いかけ

①途中で諦めない。クライアントを放り投げることはあり得ない : 姿勢  
②自分が関われるケースなのか最初に慎重に判断することが大切。クライシスサポートとして呼ばれたが、内容から考えるともう少し経験があつてからのの方がよかったかもしれない : 判断。

①認定のオフサイトコーディネーターが中心に回る仕組みができた。我々のような人間を社内で育成したことで再現性や持続性が生まれてきている点が重要。 : 組織側の成功要因  
②強い事務局体制とトップのコミットメントがないと難しい。 : 組織側の成功要因

・ナイーブなところは、目的に応じて話せるような環境をつくらないと話しにくくなったり、色々なものが投げ込まれたりする。安全な場をつくることが大事。 : 具体的方法

・クライアント中心が大事。相手が気づいて自分でやろうと思わなかったら変革が進まないことに気づかされた。 : OD の原理

る形で傾聴をした。関係性を築くために、対話ができる状態にする場をつくっていった後は、お互いの本当の気持ちが話せるようになり、自分たちの組織の状態や自分たちが言っていることの意味が考えられるようになって、一緒に組織を変えていこうと思ってくれる人が増えていることを実感した。ヒューマンプロセスの関係性がよくなることで組織の効果がアップした。

#### G-2 難しかった経験 : 組織の人の入れ替わり

・責任を持たされることを嫌がる人が辞めていく一方でいい人材が入社し、人が入れ替わった事例  
・結果的に理想的な組織で動き始めたが、それでいいのかわかってもよくわからない。想像を超えることが起こったために G 氏は動揺し、全体を掴んでいる感覚がなく、プロセス・コンサルテーションができていないと感じた。

①ホールシステムを扱うためにはあらゆる階層の人と対峙しなければならない。じゃあやろうという時に違うことを認識していた。共通言語が持っていないことへの気づきがあり、自分の視点からしか見えてないということがないようにしなければいけないということを学んだ。プロセスを掴めない領域があるのは致命的だと気づいた。: アプローチ

②クライアントの領域・ニーズ・組織の形態とコンサルタントのレベルがあわないとうまくいかない。そこをわかっているつもりで「いける」と思っても、自分のキャパの範囲でしか動けない。: 判断

#### H氏 (コンサルタント経験10年)

##### H-1 うまくいった経験 : 業績上の問題解決

・業績が悪く、赤字を黒字に転換させたいという会社の事例。  
・問題意識を持っているのが社長と人事の役員だけであり、中長期の戦略がなくオペレーションに追われている状況だった。仮説を立てながらヒアリングしたところ、人々に危機感がなく自分を変えてまで何かを変えて行こうと思っていない、業績を上げるのが無理だと諦めているのが若い人たちに伝わっているといった様子が見えた。自分たちがどういう組織にしたいのか、どういう認知でいるのかわからなかったので、役員全員を集めた戦略ミーティングに日数をかけたので、最後に感情が炸裂し、本気になって動こうという状況になった。その後若手のリーダークラスを集め、現場を動かすためにどうするか考えるミーティングを開くとともに、階層間をつなげる場をつくった。

①人は感情がなければ動かないというのが一番大きな学び: クライアントの心理  
②一緒になってくれているという感覚を持ってもらわないと本当のところを出してくれないので、足を運ばないと駄目: 具体的方法

##### H-2 難しかった経験 : 初手まで短期間

・依頼があってから1ヶ月で初手を打たなければいけなかった事例  
・問題意識を持った2人のリーダーから依頼があったが、トップと握り切れなかったために長期のミーティングを実施するような動きが出せずに、短期のミーティングを繰り返した。2人のリーダーを振りまわす癖のある課長も抑えきれなかった。ある程度の成果は出たが、リーダーの2人が達成感を得られず、コンサルタントが変えた感じになった。

・スポンサーと呼ばれる立場の人たちときっちり事前に握れる (互いに合意できている) ことが大切だが、そこを甘く見ていた。: 具体的方法

#### I氏 (コンサルタント経験7年)

<p><b>I-1 うまくいった経験</b> : <b>業績上の問題解決</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>経営的に厳しい状況で人も立て続けに辞めているのではな</u>んとかしたいという社長からの依頼があった事例。</li> <li>・社長はI氏が関与したプログラムに参加しており、社内でもやりたいという話があったが、勉強熱心な社長が期待するような社員の動きになっていないという気がして違和感を感じた。本当に<u>社長からの依頼のとおりでいいのか</u>という問いを立て、複数の人が感じていること、見えていること<u>のデータを集めた上で、どのような関わり方をすればいいのか</u>考えていった。ヒアリングから、<u>会社の強みについて社内ですりとりされていない</u>ことがわかったので、そこを強化するために何が必要か話し合うために、ワールド・カフェの手法を使いながら、今感じていることや今後会社をどうしたいかを全社員で確認していった。組織が成長をしていく過程で経営幹部が機能し始めた。</li> </ul> <p><b>I-2 難しかった経験</b> : <b>社長の要望だけで提案</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>社長の話だけを聞いてそこに即した提案</u>をしていたために、思うような速度で組織が成長しなかった事例。</li> <li>・巻き込まなければいけない幹部がいたり、部下が納得していないプログラムが導入されていたりということが後のプロセスに出てきていた。ほかの目線からの情報も必要だったのではないかと考えてヒアリングすると、色々な見方が見えてきて、<u>本当に手を打たなければいけないところがずれていたのでは</u>と思った。問題点はここだという発言があっても、相手方との関係性がそこに影響していたりする。関係性だけに固執すると何のための関係性かわからなくなるが、何のためにというところを常に行き来しながら自分たちのプロセスを話し合うということができていなかった。話し合っても色々な発言が出て実務としての動きが遅くて社長がイライラする負のスパイラルが見え、誰もさぼっていないのに何故なのだろうと考えていた。経験が浅かったときで、自分自身のODに対する理解が浅かった。</li> </ul>	<p>① <u>色々な方向から物事を見る</u>ことが非常に大事。: <b>アプローチ</b></p> <p>② <u>相手に委ねる勇氣、任せる勇氣</u>が大事だと痛感: <b>姿勢</b></p> <p>・<u>色々なものの見方</u>が非常に重要: <b>アプローチ</b>。ここで学んだことを今ほかのクライアントに使っている。</p>
<p><b>J氏 (コンサルタント経験3年)</b></p> <p><b>J-1 うまくいった経験について尋ねた際の発言</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・我々がコンサルティングをしている時は、安定状態（表面的な差し障りのない丁寧な言葉でしゃべっている状態）、混沌状態（言いたいことを言っているがお互いを理解していない状態）、相互理解の状態（相手が言わんとするところを深いレベルで理解しよう状態）、共同思考の状態（解決策をみんなで考えていく状態）というプロセスを意識し、これらの壁を一つずつ突破したときが成功だと判断している。日本企業では安定から混沌のところが大変だと思っている。</li> <li>・<u>どういうメンタルモデルがその組織にあるかを基本</u>見ていく。我々としては、メンタルモデルがあるという前提の共通認識、課題感の共通認識を、これはあくまでも我々の仮説にすぎませんが皆さんどう思いますかという提示し、まず徹底的に議論する。どういう文化があると思うか、その文化を変えるためにはどうすればいいかという風に投げ、こちらの意見は押しつけない。皆の共感が得られた段階で次に移っていく。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何が皆の前提になっているのか、前提を合わせていく。前提の認識が一緒だということが共通認識になっていれば自由に話しやすい。自由に話すことがこの場で奨励されているんだと認識できていると話せるので、丁寧にその場をつくっていくことが大事。</li> </ul>

**J-2 難しかった経験 : 自身の内面バランス崩す**

・会社の変革を中心に担う人と話すときに、J 氏自身が自分の内面のバランスを崩してしまう。

・相手への非難や怒りといった内面の感情が発生して相手が防衛状態になり、建設的な対話にならなくなる。ある特定のタイプの人に反応してしまうという自分の中のパターンが判ってきている。あなた自身が変わらないと難しいよねという思いが相手に伝わって相手を追い込んだり、自分を責めたり自分の考えがなくて人の考えどおりにやろうとする人に対して、あなたの考えをもっと出して欲しいという思いが強くなりすぎて相手を追いこんでしまう。そういうものに対する怒りから変革の仕事に就いているという自身の過去の経験があるからだと思う。

①自分の心が安定していないといけない。

: 姿勢

②自分がどういう状態になっているのか常に気づきつづけるとともに、相手がどういう状態になっているのか、自分と相手の内面のプロセスに神経を集中させる。

: 姿勢

注) 下線 : 各事例の特徴を表す記述

斜字体 : 当該事例に特徴的に見られたワーディング

赤字・青字 : 下線部分をもとにした焦点的コード