

平成 29 年 5 月 25 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380457

研究課題名(和文) 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

研究課題名(英文) Mechanism of practical knowledge generation of organization development by professionals

研究代表者

佐野 享子 (Sano, Takako)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：10334020

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000 円

研究成果の概要(和文)：この研究は、ODを専門とするプロフェッショナルがいかなる仕事経験から何を学んでいるのかとの視点から、その実践知生成のメカニズムを明らかにした。10人の外部コンサルタントへのインタビューを行い、以下の研究課題に即して検討した。

(1)仕事経験から得られた教訓の特質、及びそれらと熟達との関係 (2)(1)と仕事経験から得られた信念との関係 (3)成人学習論に照らした学習メカニズムの特質。
明らかになった主な点は以下のとおり。難しかった経験からはメタ知識的な教訓が得られていた。熟達していないコンサルタントは、ODの心構えや考え方を教訓とし、経験によって‘use of self’の熟達段階へ向かっていた。

研究成果の概要(英文)：This research clarified the mechanism of its practical knowledge generation from the viewpoint of what kind of work experience professionals specializing in OD learn from what work experience. We interviewed 10 external consultants and examined them according to the following research subjects.

(1) the nature of the lessons learned from work experience and the relationship between them and mastery (2) the relationship between (1) and the beliefs obtained from work experience (3) the characteristics of the learning mechanism in light of the theory of adult learning. The main points which became clear are following; meta-knowledge lessons were obtained from the difficult experience. Unskilled consultants had lessons learned from the attitude and way of thinking of OD and headed towards the mastery of 'use of self' through experience.

研究分野：人材開発・組織開発

キーワード：組織開発 プロフェッショナル 熟達 コンサルタント 仕事経験 use of self 学習

1. 研究開始当初の背景

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持続・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ってよい。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。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く、その育成が課題と考えられてきた。

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は、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に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。

2. 研究の目的

以上の問題意識から、本研究は、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した。

研究課題は以下のとおりである。

(1) 経験と学習、熟達の関係

RQ1-1: 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

RQ1-2: コンサルタントとしての熟達の程度は、RQ1-1 の結果示された経験からの学習のメカニズムとどのように関連しているのか

RQ1-3: コンサルタントとしての熟達の程度は、OD の外部コンサルタントが実践する 'use of self' とどのように関連しているのか

(2) 信念と経験、学習、熟達の関係

RQ2-1: コンサルタントが保持している OD コンサルタントに関する信念はどのようなものであり、それらは各々の仕事経験や仕事経験から得られた実践知とどのように関連しているのか

RQ2-2: RQ2-1 の結果はコンサルタントとしての熟達の程度とどのように関連しているのか

(3) 成人学習論に照らした学習メカニズムの特質

RQ3-1: 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. 研究の方法

本研究では、ヒューマン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を用いてケース・スタディを行った。具体的には、Eisenhardt (1989) に依拠した理論産出型のケース・スタディを採用した。

調査対象となる研究協力者の選定に当たっては、研究目的に適した協力者がどの程度存在するかわからない状況にあったため、ス

ノーボール・サンプリング法を用い、特定の研究協力者に調査協力を依頼し、そこからさらに次の協力者を紹介してもらう方法によって、合計 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。

インタビューに先だって、調査の趣旨や個人情報取り扱いなど、調査倫理に関わる注意事項を伝え、同意を得た。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。所要時間は 1 時間から 1 時間 30 分であった。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。

質問項目の設定に当たってはクリティカル・インシデント法を採用した。具体的には McKnight(2013)を参考に、これまでの仕事経験の中で決定的に重要な出来事として過去 3 年間で経験した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ついてそれぞれ想起してもらい、それらの経験がどのようなものであったのか、それらの経験から何を学んだのか尋ねた。併せて OD コンサルタントにとって必要と考えられる資質についても尋ねた。具体的には、OD コンサルタントにとって必要な資質とは何か、OD コンサルタントにとって何が重要であると若手のコンサルタントに伝えたいか、という 2 つの質問項目を設定した。

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

分析に際しては、定性的データを用いて複数の事例間を比較するために、佐藤(2008)が提唱する事例 - コードマトリックスを作成した。

コンサルタントの熟達の程度の判断基準としては、Ericsson (1996) の「10 年ルール(10-year rule)」に従って、コンサルタントとしての経験年数 10 年以上の研究協力者が、熟達したコンサルタントであるとして、分析を進めた。

研究協力者の内訳は、コンサルタント経験が 3 年～38 年、性別は男性 6 名・女性 4 名であった。

4. 研究成果

主な成果は以下のとおりである。
RQ1-1: 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。

教訓のタイプと経験との関係については、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 OD コンサルタントに認識されていることが示唆された。

RQ1-2: 専門家として熟達した段階に至っていない OD 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、OD 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

いることが示唆された。

経験年数が長い熟達したコンサルタントや、経験年数が10年未満であり熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、難しかった経験から学んだことが、ODコンサルタントにとって必要になる資質に対する考え方にも影響していることが推測された。

RQ1-3：‘use of self’は、他者に影響を及ぼすために自分自身の気づきや価値観、感情などに基づいて動き、OD実践のツールにするというOD特有の考え方である（Nevis,1987）。熟達の程度に至っていないODコンサルタントが‘use of self’を発揮する際の課題については、熟達の程度に至っていないコンサルタントと熟達したコンサルタントの間で認識の違いが見られた。具体的には、熟達の程度に至っていないODコンサルタントにおいては、内なる世界に対する気づきについての課題意識が強かったのに対し、熟達したODコンサルタントの側では他者の反応、とりわけそれらの「見えない部分」に対する気づきに対して強い課題意識を持っていた。

RQ2-1：ODコンサルタントが保持しているODコンサルタントに関する信念は多様であった。ODコンサルタントに関する信念と仕事経験及び経験から得られた実践知との関連については、(1)仕事経験を通じて得られた実践知から信念が形成されているタイプ、(2)外部からの情報によってもたらされた「情動的信念」の有効性について仕事経験を通じて再確認するタイプ、(3)ODコンサルタントに関する信念が仕事経験に対して影響を与えているタイプといった、少なくとも3つのタイプが存在することが示唆さ

れた。

RQ2-2：経験年数が長い熟達したコンサルタントや、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、難しかった経験から学んだことがODコンサルタントに関する信念につながっていることが推測された。

RQ3-1：ODコンサルタントは、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「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。

RQ3-2：「混乱するジレンマ」は、Mezirow（1991）が提唱した概念である。ODコンサルタントがODプロセスの「今 - ここでの現実」に関する「混乱するジレンマ」のような驚きや疑問を感じることで、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生まれ、「今 - ここでの現実」を注意深く把握しようという動機づけへと結びついていくことが予想された。

RQ3-3：「今 - ここでの現実」は、Schön（1995）が提唱した「行為内省察」と関わる概念であると考えられる。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って、ODコンサルタントが「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といった学習のメカニズムと、OD コンサルタントが保持する信念について、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、OD 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ばよいか、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。

引用文献

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

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
Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall.

McKnight, L.L. (2013). Organization development consultants' use of self in facilitating change: From functionality to mastery (doctoral dissertation), Benedictine University, Chicago.

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.

Nevis, E.C. (1987). *Organizations consulting: a gestalt approach*. Cleveland, OH: Gardner Press.

佐藤郁哉 (2008). 質的データ分析法：原理・方法・実践 新曜社

Schön, D.A. (1995). *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Arena,

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

— 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. 査読なし
<http://hdl.handle.net/2241/00125508>

— 佐野享子 (2017). 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 - 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 - *Rcus Working Paper*, 8.1-22. 査読なし
<http://hdl.handle.net/2241/00146022>

— 佐野享子 (2017). 組織開発をいかに進めるか：OD プロフェッショナルの経験・

学習・成長（科研費報告書）全 122 頁.

<http://hdl.handle.net/2241/00146276>

6 . 研究組織

研究代表者

佐野享子 (SANO,Takako)

筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授

研究者番号：1 0 3 3 4 0 2 0