

## 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—

筑波大学 大学研究センター  
佐野 享子

### 1. 本稿の目的

本稿は、Edgar H.Schein が提唱したプロセス・コンサルテーションに携わるコンサルタント（以下プロセス・コンサルタントという）が実践知<sup>1</sup>を身に付ける一すなわちその実践経験によって知識を獲得する一ためには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することを目的とする。

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。Schein が提唱したプロセス・コンサルテーションは、組織を変革したいと願うクライアントを支援するために、独自に開発された OD の手法である。日本でも Schein の著作の訳本が繰り返し出版されており、コンサルティング会社においてもその手法を採用するところが少なくなく、プロセス・コンサルテーションは、OD の手法の中でも広く認知され、評価されている手法であると言ってよい。

このようなコンサルテーションが必要になる場合、組織においては、社外のコンサルタントに依頼することをまずは考えるだろう。一方、Schein が提唱するプロセス・コンサルテーションは、組織自らが問題解決することを学ぶことを支援することが目的となっている。したがって、社外のコンサルタントにプロセス・コンサルテーションを依頼するような場合でも、クライアントである組織がコンサルタントの支援を受けていかに問題解決すればよいのか学習し、コンサルタントがその仕事を終えた後でも、組織自身で問題解決ができるようにすることが目標とされている。Schein によれば「プロセス・コンサルタントは、問題解決そのものよりも問題解決能力の増進を望んでいる」<sup>2</sup>。それというのも、「組織自らが問題を解決することを学べば、問題は長期にわたって再燃することはないし、効果的に解決されるだろうというのが、プロセス・コンサルテーションの哲学における決定的に重要な仮定である」<sup>3</sup>と考えられているからである。

Schein はこのように述べている。「プロセス・コンサルタントの究極の関心事は、コンサルタントが組織のために自分がしたことを、組織自身がなしうるようにすること」<sup>4</sup>であり、「プロセス・コンサルタントは自己の技法と価値観をクライアントに与えることに関心をいだいている。」<sup>5</sup>ここから示唆されるのは、組織成員がプロセス・コンサルタントをモデルとして、コンサルタントが獲得した実践知を身につけ、活用できるようにすることがプロセス・コンサルテーションにおいてはめざされているという点であり、このよ

うにしてプロセス・コンサルテーションを効果的に進めるための実践知を獲得し、活用できるようになった組織成員が、プロセス・コンサルタントに代わって OD の推進者となり得るといふ点である。プロセス・コンサルタントによってどのような実践知が獲得され、そのためにどのような学習が行われているのかという点に本稿の問題関心があるのも、OD の推進者となり得る組織内の人材を育成する手がかりをそこから得ることが可能になると考えられるからである。

このような研究課題に接近するため、本稿ではその手始めとして、プロセス・コンサルテーションに関する Schein の論稿を、プロセス・コンサルタントの学習という視点から再検討する。プロセス・コンサルテーションは組織の学習や開発にとって鍵となる哲学的基盤であると Schein は述べている<sup>6</sup>。プロセス・コンサルタントの学習という視点から Schein の理論を再検討することによって、組織学習や OD を担う人材の育成に関しても示唆が得られるものと考えられる。

併せて本稿では、プロセス・コンサルタントによる学習をいかにして促進すればよいのかを検討するため、プロセス・コンサルテーションの原理と通底する成人学習の理論に照らして考察を加える。プロセス・コンサルタントも他の実践家と同様に、その実践経験を通じて実践知を獲得していることが予想されることから、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成人学習論を寄りどころとして検討を進めることが有意義であると考えられるからである。しかしながら、成人学習論を手がかりとしてプロセス・コンサルタントの学習について検討する先行研究は、管見の限り見られない。

以下では、まず第2節で Schein の論稿に基づいてプロセス・コンサルテーションの概念について確かめる。第3節では、プロセス・コンサルテーションにおいてプロセス・コンサルタントが果たす役割とそれらの役割を果たすために行われる学習について、Schein の論稿をもとに再検討する。以上に基づき第4節では、そのようなプロセス・コンサルタントの学習をいかにして促進すればよいのか、成人学習論に照らして検討を加える。最後に、プロセス・コンサルタントの学習について検討する意義について述べ、まとめに代える。

## 2 プロセス・コンサルテーションとは

### (1) コンサルテーションの3つのモデル

以下では Schein の論稿をもとに、プロセス・コンサルテーション（以下 PC という）とは何かを整理する。Schein は、「コンサルテーションとは支援を提供すること（providing help）である」<sup>7</sup> と述べ、PC のほかに次の2つのコンサルテーションのモデルを提示している。

#### ①情報－購入型すなわち専門家モデル（The Purchase-of-Information or Expertise Model）<sup>8</sup>

クライアントが何らかの情報や専門的なサービスをコンサルタントから購入するモデルである。その際には、クライアントがコンサルタントに自分の要求を提示することになるため、クライアントが自分でどのような情報やサービスを求めているかを知っており、求められた情報やサービスをコンサルタントが提供できることが、このモデルの前提となっ

ている。

## ② 医者－患者モデル (The Doctor-Patient Model)<sup>9)</sup>

自らが抱える問題を診断し処方し治療してもらうために、クライアントがコンサルタントを招き入れるモデルである。ここでは、コンサルタントが診断に必要な情報をクライアントから入手して問題を見極め、それらを治療することができるかと仮定されている。

しかしながら、これら2つのモデルの基底にある前提や仮定を見れば、これらのモデルに従ったアプローチに限界があることは容易に予想される。専門家モデルであれば、クライアントが自らの要求を正しく見極めてコンサルタントに伝えられるのか、医者－患者モデルであれば、自らが何らかの治療を必要としている状態であるとクライアント自身が把握できるのか。あるいは部外者であるコンサルタントに対して防衛的になりがちなクライアントが、コンサルタントが必要とする正確な情報を開示し、またコンサルタントから提示された情報や処方を納得して受け入れることができるのか。

以上の様な問題点を持つ2つのモデルに対する対案として、Schein は次のような PC のモデルを提示している。

## ③ PC モデル (The process Consultation Model)

「PC とは、クライアントが定義した状況を改善するために、クライアントの内部や外的環境で発生した出来ごとのプロセスをクライアント自身が知覚し、理解し、行動できるよう、クライアントとの関係性 (relationship) を構築することである。」<sup>10)</sup>

ここで注目したいのは、コンサルタントとクライアントとの関係性の構築であり、コンサルタントとクライアントとの相互作用によって PC が成り立つとの考え方を、この定義の中に見出すことができる。先に述べたように、コンサルテーションとは支援を提供することを意味するが、PC においては、コンサルタントがクライアントに対して一方的にサービスを提供する形で支援を行うのではなく、クライアント自身が問題解決しようとし、そのようなクライアントをコンサルタントが支援するといった、クライアントとコンサルタントの相互の関係性が基盤になっているのである。

クライアント自身が主導権を持って問題解決に当たらなければいけない理由について、Schein は次のように述べている。「特定された問題を抱えているのはクライアントだけであり、クライアントだけが状況の真の複雑さを知っており、自分たちの所属する文化において自分たちにとって何がうまくいくかを知っているのもクライアントだけであるからだ。」<sup>11)</sup> このような理由から、Schein は PC について「どのような OD や学習においても、その始まりから全経過を通して起こっている主要な活動である」<sup>12)</sup> と捉えている。またこれら3つのモデルの関係性については、「支援を求めている人が直面している問題のタイプによる特性を見極めることによって、PC の役割に留まるべきか、別の2つのモードのどちらかに移行すべきかを定める」<sup>13)</sup> のだとしつつも、「どんなプロセスにおいてもその当初には PC モードが必要である」としており、その理由として「今本当には何が進行しており、どんな種類の支援が必要なのかを明らかにする唯一のモデルが PC であるから」<sup>14)</sup> と述べている。

すなわち、抱えている問題が何かを見定め、直面している状況を把握し、取り巻く文化的背景を踏まえた効果的な方策が何かを考えるためには、クライアントが主体的にこれらに取り組むことが不可欠であり、それらに取り組むクライアントを支援する唯一のモデル

が PC であると考えられているのである。そして、「今本当には何が進行しており、どんな種類の支援が必要なのかを明らかにする」手立てとして Schein が重視している原理が「今—ここでの現実を扱う (to always deal with here-and-now reality)」<sup>\*15</sup> ことである。

## (2) 「今—ここでの現実を扱う」とは

この原理についての Schein の主張を確かめておこう。Schein の言う「現実」とは、「自分の中で何が進行しているか、その状況における相手の人もしくは人々の中で何が進行しているか、その場面がどういう性質のものであるかに関して意識した事項」<sup>\*16</sup> である。そのような意識は「今—ここでのデータよりも、希望的観測、固定観念、予測、期待、事前の計画、その他過去概念や心理的な欲求に基づいたあらゆる力」<sup>\*17</sup> の影響を受ける。その中で最も重要なカテゴリーは組織文化—遭遇したできごとをどう認識し、考え、感じるべきかについて当然のこととされる暗黙の前提—であるという<sup>\*18</sup>。

このような考え方の根底には「われわれが生きて働き存在している外的現実、文化や思考によって作り出されるという認識論的前提」<sup>\*19</sup> があるとされている。われわれの知覚や思考は、過去概念や心理的欲求、暗黙の前提といった諸力の影響を受けることから、今ここで何が起きているのか把握することを困難にし、ひいては問題状況を診断し、対策を講じることを難しくさせるのである。

したがって PC においては「われわれ自らの認知プロセスにフィルターをかけている歪みや偏見を特定することが課題だと気づく」<sup>\*20</sup> ことが重要になる。問題解決に取り組むクライアントのみならず、クライアントを支援するプロセス・コンサルタントにおいても、このような歪みと無縁ではいられない。Schein は次のように述べている。「支援者は過去の経験に基づいたすべてのものに左右されやすい。以前に関わった誰かと似ているクライアントであれば、支援者は無意識のうちに目の前の相手を過去のクライアントと同じように扱うかもしれない。」<sup>\*21</sup>

このように考えると、係る気づきを得ることは、プロセス・コンサルタントが学習しなければならない実践知の一つであると言ってよいだろう。例えば先に述べたコンサルテーションの3つのモデルのうちどれを採用するかコンサルタントが意思決定する際には、クライアントが抱える問題の特質のタイプによって判断される。クライアントの抱える問題状況は刻々と変化するものであることから、プロセス・コンサルタントは「瞬間瞬間にどの役割をとりたいと思っているのか意識しながら1つだけを選ぶべきである。この意識は、今作用している現実を見抜き体験する能力や、その現実に立脚して行動する能力に支えられている」<sup>\*22</sup> (下線は筆者による) とされている。

「今—ここでの現実を扱う」ために、人々の知覚や思考に歪みが生じていることに気づくことは、PC を通じてクライアントにも学習してもらわなければならない実践知の一つであると考えられる。このような学習について Schein は次のように述べている。「専門家や医師のモデルはシングループ、つまり適応する学習であるのに対し、PC ではダブループ、つまり生成的学習にクライアントに従事させる。PC の目標の1つは、いかに学ぶかをクライアントが学習できるようにすることなのである。」<sup>\*23</sup>

### 3 PCにおけるプロセス・コンサルタントの役割と学習

#### (1) PCにおけるプロセス・コンサルタントの役割

プロセス・コンサルタントの学習について論じる前に、PCにおいてプロセス・コンサルタントが果たす役割を確かめておこう。

プロセス・コンサルタントの仕事について Schein は次のように述べている。「プロセス・コンサルタントの仕事は、組織の動きとその結果や変革していくメカニズムを知ることによって、組織が組織自体の問題を解決するのを手助けすることである。」<sup>\*24</sup> またその際のコンサルタントの中心的な役割は「会話の背後にある認知的カテゴリーと仮定に集団の注意を絶えず集中させること」<sup>\*25</sup> であるという。このようにしてコンサルタントは、「クライアントに、自分の周囲、自分の内部、自分と他の人々との間に何が起きているかの洞察力 (insight) を与えようとする。」<sup>\*26</sup> (下線は筆者)

ここから第1に明らかになるのは、クライアントである組織は、自らの問題を解決し組織変革を図るために、組織が動くメカニズムについて学習する必要があるという点である。また前節では、プロセス・コンサルタントが自己の技法と価値観をクライアントに与えることに関心をいだいていると述べたが、プロセス・コンサルタントが有する価値観と技法とは、組織変革に向けて組織が動くメカニズムに関する価値観や技法であると考えられることができる。この点が第2に指摘することができる点である。第3には、前節で述べたような認知プロセスの歪みが自分たちにもあることをクライアントに学習させることが、プロセス・コンサルタントの中心的な役割になるという点である。クライアントは、組織が動くメカニズムについて学習するが、そのようなメカニズムが人々の認知プロセスの歪みによる影響を受けていることについても、併せて学習することになる。第5に、クライアントはPCを通じて問題解決を行う実践経験を通して、実践知を獲得する学習を行っているという点である。今現実的に「何が起きているか」を明らかにすることは、何らかの経験を伴わない概念的知識だけでは不可能であると考えられるからである。

このような学習について更に詳しく見ていこう。Schein は、PCが行われる際に理解すべき一番重要なことは「頭の中で何が進行しているか、それが表に現れる行動にどう影響を与えるか」であり、実際は極めて複雑であるこのようなプロセスを単純化するために、「ORJI モデル」を提唱している<sup>\*27</sup>。これはわれわれが「観察」し (Observation : O)、「観察」したものに情緒的に「反応」し (Reaction : R)、「観察」と感情に基づいて「判断」を下し (Judgement : J)、何かを起こすために表に現れる行動をとって「介入」し (Intervention : I)、その結果をまた「観察」といったサイクルを辿る精神内界のプロセスをモデル化したものである。

Schein は、このようなプロセスに潜む落とし穴に鋭敏になることが必要であるとし、次の事柄を具体的に挙げている。

- 観察した結果が誤認になる可能性のあるもの (当然のものとなっている文化的仮定、個人の防衛的なフィルター、過去の経験に基づいた状況への期待) を見極めること
- 自分の情緒的反応の偏りを見極めること

## ●判断と論理の中にある文化的仮定を見極めること

また Schein は、われわれの認知プロセスにおいて歪みが生じていることを学ぶために必要となる点についてもいくつか言及している。以下では「観察すること」を学ぶ、「問いかけ」と「対話」による学習、教育的介入による学習の3点を取り上げる。

### ①「観察すること」を学ぶ

「ORJI モデル」の起点は「観察」であり、この段階で生じた歪みは後の段階にも大きな影響を与える。コンサルタントの中心的な役割として「会話の背後にある認知的カテゴリーと仮定に集団の注意を絶えず集中させること」が挙げられていたが、ここでの「注意を絶えず集中させる」ことがすなわち「観察すること」であると捉えることができるだろう。Schein は次のように述べている。「観察することを学ぶというのは、これまで経験し学習してきたことのためにわれわれの前に現れた畏について学び、これを克服することである。」<sup>\*28</sup>

われわれの認知プロセスに歪みが生じていることに気づくためにはどのようにすればよいのか。Schein は、当然と思えることも検討し、疑ってみることだとし、そのための手続きとして「問いかけ」を挙げている。

### ②「問いかけ」と「対話」による学習

Schein は次のように述べている。「畏を回避する最も重要な方法は、こちらの観察や反応や推論が正しいか間違っているかを出来る限り確認することだ。」<sup>\*29</sup> 例えば「あなたは・・・と言っておられるように受けとったんですが、それでよろしいですか」といったように問いかけ、自分が「観察」したことを相手方に確かめるのである。Schein が問いかけ方を重視しているのは、2013年に著作 "Humble inquiry" (『問いかける技術』) を刊行してこれらについて詳しく解説していることからもうかがえる<sup>\*30</sup>。

コンサルタントの中心的な役割として、会話の背後にある認知的歪みを「観察」することが挙げられていた。組織が動くメカニズムについて学習する場として重要になるのは、人々が相互作用する場であると言えよう。人々が会話している場面においても、そのような相互作用が行われているが、Schein は、人々が認知プロセスの歪みに気づくことができるように管理された会話を「対話」(dialog) と称している。

Schein は次のように述べている。「対話では思考プロセスに焦点があてられ、自分たちの認識や知覚がいかに過去の経験によって行われているかに注意が払われる。」<sup>\*31</sup> 「対話」が、自分たちの認知プロセスの歪みに気づくことを意図したものであるなら、その中心に位置づけるのが「問いかけ」であると捉えることができるだろう。

### ③ 教育的介入 (educational intervention) に基づく学習

教育的介入は、クライアントが学習を行うためにコンサルタントが行う直接的介入であると捉えることができる。Schein が示す教育的介入には以下のような例がある。

- ・ 集団の意思決定の方法に関する選択肢を並べて見せ、使用可能な意思決定メカニズムが数多くあることに注意を向けさせる<sup>\*32</sup>
- ・ 集団理論の要点をまとめて伝え、集団が自らを正しく捉えるようにさせる<sup>\*33</sup>
- ・ 集団形成と内部維持の機能を全て紹介し、その集団で欠けている機能が何か気づくようにさせる<sup>\*34</sup>。

ここで示されている例は、いずれもクライアントにとって必要となる概念的知識の提供に該当する。Schein は次のように述べている。「プロセス・コンサルタントの活動は心理学の初歩を教えることにほかならない。」<sup>\*35</sup> プロセス・コンサルタントは、問題を解決する実践経験を積ませることを通じて、クライアントに実践知を獲得させるが、その際にクライアントの実践経験のみでは獲得することができない知識を、体系的な概念的知識の形式を用いてクライアントに提供することによって、クライアントの実践知を補強し、それらがより確かなものとなるよう支援していると考えられる。

## (2) プロセス・コンサルタントの学習

以上、PC においてプロセス・コンサルタントが果たす役割について述べてきた。係る役割を果たすために、プロセス・コンサルタントも様々な経験を通じて学習を行っていると考えられる。

以下では、プロセス・コンサルタントの学習に関連して Schein が述べている点を抽出し、列挙する（下線は筆者による）。

- ・ コンサルタントは訓練を経た観察者であるため、他の者よりも早く色眼鏡（認知プロセスの歪みを指す：筆者注）の諸効果を発見できるけれども、絶対的な意味における真実を他の誰よりも上手に見ることができるわけではない。<sup>\*36</sup>
- ・ あなたの無知にアクセスせよ。その状況について分かっていないことに到達し、それについて問いかける知恵を持たなければ、現前の現実が何であるかを正確に判断することはできない。<sup>\*37</sup>
- ・ 対話の形に近づけるために会話をいかに管理するか・・・(中略)・・・コンサルタントが現実の本質とは何かに対する自分の仮定がクライアントのそれとどのように異なっている可能性があるのかを知ることである。<sup>\*38</sup>
- ・ 誤りによって意気消沈するのではなく、それによって学習の機会が与えられているのだ・・・(中略)・・・「物事の言い方にもっと気をつけよう」とか「仮定の話をしなくて無知にアクセスしよう」などと教訓を学ぶことであろう。だがわれわれは常にその教訓を越えて、新たなデータについて何がわかったかを問いかけねばならない。このように学習は2つの領域で起こる。つまり誤りに対する反応によって、われわれはどこを間違えたのかという自分自身に対するデータとクライアントがどう考えており、どのような覚悟が出来ているかというクライアントに関するデータが手に入る<sup>\*39</sup>。
- ・ 重要なのは経験の長さではなく洞察力である。また実習時間の多さよりも、専門家としての役割をさっさと放棄して、現実と取り組もうとする意欲が重要なのである<sup>\*40</sup>。

ここから以下の5点が明らかになると考えられる。

第1に、プロセス・コンサルタントは「観察すること」を学ぶことを訓練している。第2に、そのような訓練が行われたコンサルタントであっても、当事者であるクライアントの今一ここでの現実を正確に把握することは困難であり、クライアントへの「問いかけ」によって自分自身の「無知」に接近してはじめて、「今一ここでの現実を扱う」ことが可能になる。

認知プロセスにおいて歪みが生じていることを学ぶために、「観察すること」を学ぶことと「問いかけ」による学習が奨励されている点については先にも述べたが、これらによる学習は、クライアントのみならずプロセス・コンサルタントにとっても必要と考えられる。コンサルタントがこのような学習を行うことによって、PCにおける「対話」が促進されるからである。

第3に、クライアントへの「問いかけ」を通じた学習では、コンサルタントからの「問いかけ」に対するクライアントの反応を得ることによって、コンサルタントである自分とクライアントとの間の認知の違いに気づくことができる。第4に、コンサルタントがPCのプロセスにおいて何らかの誤りをおかした場合でも、クライアントからの反応を通じてコンサルタントは新たな学習の機会を得る。その際には「今一ここでの現実を扱う」新たなデータを得て学習することが、誤りから教訓を得て学習するよりも重要になる。

コンサルタントとクライアントの相互作用によってPCが成り立つとの考え方を前節で示したが、コンサルタントの学習も、コンサルタントからの「問いかけ」に対するクライアントからの反応が示されることによって、すなわちコンサルタントとクライアントの相互作用によって促進されるのである。

第5に、PCを成功に導くためには、PCの豊富な経験を通じて専門家としての実践知を蓄積するよりも、「今一ここでの現実を扱う」洞察力を発揮する方が、プロセス・コンサルタントにとっては重要である。

以上のように、訓練されたコンサルタントであっても、PCのプロセスにおけるクライアントとの相互作用を通じて学習しなければ、「今一ここでの現実を扱う」洞察力が働かず、PCを効果的に進めることが困難になると考えられる。言い方を変えれば、PCのプロセスを通して、クライアントのみならずコンサルタントも学習しているが、コンサルタントにとっては、そのような学習の過程で身に付ける洞察力が、PCの豊富な経験を通じて獲得される実践知よりも重要になるのである。

#### 4 プロセス・コンサルタントの学習をいかにして促進するか

以上の検討を踏まえ、以下ではプロセス・コンサルタントの学習をいかにして促進するかとの問いに対して、成人学習論の視点から考察を加える。

第1に指摘することができるのは、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、自らの認知プロセスの歪みについての学習を促進することが可能になるといえる点である。成人学習論の分野で Jack Mezirow が提唱する意識変容の理論では、成人の意識が成人のこれまでの経験に左右されがちである点に注目し、自らの意識を支配する暗黙の前提を問い直し、意識変容を促進することが成人の学習の中心になると指摘している<sup>41</sup>。このような意識変容の契機になるのが「混乱するジレンマ (disorienting dilemma)」で



ある。これは、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況に陥ることを指す。

プロセス・コンサルタントにおいても、コンサルタントからの「問いかけ」に対するクライアントの反応を得ることによって、コンサルタントである自分とクライアントとの間の認知の違いに気づく。その際に、どこにどのような違いがあるのか、そのような違いが生じたのはなぜなのかを自問することによって、違いが生じたことに対する「混乱するジレンマ」を感じることになり、そのことが Schein の言う「現実と取り組もうとする意欲」をかき立てることにつながると考えられる。意識変容の理論を援用させて係る学習を促進させる技法は、プロセス・コンサルタントが獲得することが望まれる実践知の一つとして位置づけることができるだろう

第2に指摘することができるのは、経験から学習することを重視する態度に固執することへの疑問である。成人学習論の分野で David Kolb が提唱した「経験学習 (experiential learning)」のサイクルモデル<sup>42</sup>に基づく学習は、日本の実務界で近年数多く推奨され、このモデルに基づく研究成果も豊富に見られる<sup>43</sup>。このモデルでは、経験を通じて学習が行われる際には、まず何らかの「具体的経験 (concrete experience)」が積み重ねられ、それらによって直感的に会得された事柄が心中で反省・観察され（「内省的観察 (reflective observation)」）、観察した事柄を説明する概念が生み出され（「抽象的概念化 (abstract conceptualization)」）、生み出された概念を問題解決に用いることができるかどうかを試される（「能動的実験 (active experimentation)」）。生み出された概念によって問題解決が可能になると、それらの概念を用いた具体的な経験が積み重ねられるといったサイクルが循環する。このように Kolb のモデルでは、経験を内省して教訓を得、次の経験に活かすといった学習のサイクルが提唱されている。

しかしながら前節で述べたように、PC においては、経験によって教訓を得るような学習は推奨されておらず、むしろ過去の経験は認知プロセスの歪みをもたらすものと考えられており、これに代わって「今—ここでの現実を扱う」洞察力が重視されている。このように考えると、プロセス・コンサルタントが実践知を獲得する全ての学習のメカニズムを Kolb が提唱した「経験学習」のサイクルモデルのみで説明することには疑問を投げかけざるを得ないのである。

第3に指摘することができるのは、プロセス・コンサルタントがクライアントとの協働によって実践知を獲得しているという点である。これに関連する成人学習の理論は Donald A. Schön が提唱した「反省的実践家 (reflective practitioner)」の理論である<sup>44</sup>。優れた実践家においては、「行為内省察 (reflection-in-action)」—すなわち、行為が行われている最中にも意識がそれらの出来事を省察することによって、行為そのものの効果を支える実践知が産み出されていると考えられている。

PC においても、コンサルタントが「観察」という行為を行っている最中には、係る行為がコンサルタントによって「行為内省察」されていると考えられる。このような行為は Schein の言う「洞察」に当たると言ってもいいだろう。しかしながら問題解決の当事者ではないコンサルタントにおいては、クライアントの今—ここでの現実そのものを把握することが難しく、「行為内省察」ないし「洞察」が行われた内容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「観察」という行為そのものの効果を得ることが可能になる。

このように考えると、プロセス・コンサルタントが実践知を獲得する学習のメカニズムを Schön が提唱した「反省的实践家」による「行為内省察」のモデルのみで説明することには限界があると言わざるを得ない。

Schein が、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いたように、コンサルタントが「今—ここでの現実を扱う」ための実践知は、専門家であるコンサルタントの「行為内省察」のみで生成されるのではなく、クライアントとの相互作用があってはじめて、コンサルタントはそれらの知識を獲得することができるのである。

Schön も、人々の相互作用を通じて実践知が獲得されるメカニズムを提示している。具体的には、「反省的实践家」である「コーチ (coach)」と学習者が互いの「行為内省察」を交流させる対話を行うことで、実践知獲得のための学習が効果的に行われるとされている。このような対話で第一義的にめざされているのは、専門家である「コーチ」の実践知を学習者が獲得することである。しかしながら PC においては、プロセス・コンサルタントの専門家としての役割は放棄され、今—ここでの現実を通して、クライアントを支援するために今—ここで必要とされるコンサルタント側の実践知の獲得が、クライアントとの協働によって進められていくことが重視されるのである。

## 5 プロセス・コンサルタントの学習について検討する意義—まとめに代えて

本稿では、成人学習論に従って、プロセス・コンサルタントの学習を促進する要因について検討した。その結果、Mezirow に代表される意識変容の理論が、人々の認知プロセスの歪みを正していくことによってコンサルテーションを実現するといった PC の原理と合致しており、係る理論を援用することで、プロセス・コンサルタントの学習を促進することが可能になることが示唆された。また係る PC の原理と適合しない側面を持つ「経験学習」や「反省的实践家」の理論に基づく学習のモデルのみでは、プロセス・コンサルタントの学習を説明することに限界があることが示唆された。

人材育成の現場では、「経験学習」や「反省的实践家」の理論に基づく学習のモデルが今日盛んに推奨され、応用が試みられている。しかしながらプロセス・コンサルタントの学習を促進する原理について検討を加えることで、これらのモデルのみでは説明できない人材育成の原理が存在することに気づかされる。この議論は、プロセス・コンサルタントの育成に限定されるものではないだろう。Schein が、PC は組織学習や OD の鍵となる哲学的基盤であると述べていたことを考えると、プロセス・コンサルタントの学習について検討する視点は、組織学習や OD ないし組織の革新に寄与する人材の育成にとっても有益な視座を与えると考えられる。

本稿は、Schein の論稿の再検討による理論的な検討に留まっている点に限界がある。今後は、意識変容の理論を分析枠組みに使い、いかにしてプロセス・コンサルタントの学習を促進するか、実証的に検討することを研究上の課題としたい。

2017年4月20日一部修正

- 
- \*1 仕事の熟達者が獲得する実践知については、金井壽宏・楠見孝編『実践知－エキスパートの知性』有斐閣、2012年に詳しい。
- \*2 E.H.Schein, *Process consultation : its role in organization development*, Addison-Wesley, Addison-Wesley, 1969, p.119.
- \*3 E.H.Schein, *Process consultation revisited : building the helping relationship*, Addison-Wesley, 1999 (E.H.シャイン『プロセス・コンサルテーション:援助関係を築くこと』稲葉元吉・尾川丈一訳、白桃書房、2002年、14頁)
- \*4 Schein [1969] (エドガー・H.シェイン『職場ぐるみ訓練の進め方：スタッフ、コンサルタントのための指針』高橋達男訳、産業能率短期大学出版部、1972年、235頁)
- \*5 同上書、236頁。
- \*6 シャイン [2002] 前掲書、1頁。
- \*7 Schein [1999] ,*op.cit.*, P.6.
- \*8 シャイン [2002] 前掲書、10-12頁。
- \*9 シャイン [2002] 前掲書、16-21頁。
- \*10 Schein [1999] ,*op.cit.*,p.20.
- \*11 シャイン [2002] 前掲書、28頁。
- \*12 シャイン [2002] 前掲書、6頁。
- \*13 Schein [1999] ,*op.cit.*,p.19.
- \*14 Schein [1999] ,*op.cit.*,p.10.
- \*15 Schein [1999] ,*op.cit.*,p.6.
- \*16 シャイン [2002] 前掲書、9頁。
- \*17 同上。
- \*18 シャイン [2002] 前掲書、170頁。
- \*19 Schein [1999] ,*op.cit.*,p.6
- \*20 シャイン [2002] 前掲書、283頁。
- \*21 E.H.Schein, *Helping : how to offer, give, and receive help*, Berrett-Koehler, 2009 (エドガー・H・シャイン『人を助けるとはどういうことか：本当の協力関係をつくる7つの原則』金井真弓訳、英治出版、2009年、83頁。)
- \*22 シャイン [2002] 前掲書、9頁。
- \*23 シャイン [2002] 前掲書、26頁。
- \*24 シェイン [1972] 前掲書、235頁。
- \*25 シャイン [2002] 前掲書、289頁。
- \*26 Schein [1969] ,*op.cit.*,p.9.
- \*27 シャイン [2002] 前掲書、121-126頁。
- \*28 シャイン [2002] 前掲書、123頁。
- \*29 シャイン [2002] 前掲書、135頁。
- \*30 E.H. Schein, *Humble inquiry : the gentle art of asking instead of telling*, Berrett-Koehler, 2013 (エドガー・H・シャイン『問いかける技術：確かな人間関係と優れた組織をつくる』原

賀真紀子訳、英治出版、2014年)

- \*31 シャイン〔2002〕前掲書、275頁。
- \*32 シャイン〔2002〕前掲書、215頁。
- \*33 シャイン〔2002〕前掲書、245頁。
- \*34 シャイン〔2002〕前掲書、250頁。
- \*35 シェイン〔1972〕前掲書、232頁。
- \*36 シェイン〔1972〕前掲書、51頁。
- \*37 シャイン〔2002〕前掲書、16頁。
- \*38 シャイン〔2002〕前掲書、290頁。
- \*39 シャイン〔2002〕前掲書、66-67頁。
- \*40 シャイン〔2002〕前掲書、331頁。
- \*41 J.Mezirow, *Transformative dimensions of adult learning*, Jossey-Bass,1991.
- \*42 D.A.Kolb,*Experiential Learning:Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall,1984.
- \*43 CiNii (NII 学術情報ナビゲータ) で検索したところ、「経験学習」という用語をタイトルに含めている論文が 114 件ヒットした (2015 年 3 月 31 日現在)。
- \*44 D.A. Schön, *The reflective practitioner : how professionals think in action*, Arena, 1995.

—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—