

組織開発実践者の信念と仕事経験

ーヒューマンプロセスを重視する外部コンサルタントを事例としてー

筑波大学 大学研究センター

佐野 享子

1. 本稿の目的

組織開発（以下 OD という）は、価値観を基盤とする実践であると言われてきた。例えば Marshak (2014) は、OD の独自性を示す必須の要素を列挙することが困難であるとしながらも、大まかな特徴であればその根底にある価値システムのいくつかについて記述できるとして、人間中心主義の哲学 (humanistic philosophy)、民主主義の原理 (democratic principles)、クライアント中心のコンサルティング (client-centered consulting)、社会的・エコロジカルシステム志向の展開 (evolving social-ecological systems orientation) の4点を挙げている。また Jamieson & Gellermann (2014) は、OD で重視されてきた価値観の歴史的変遷について検討を加えている。

OD において個人の価値観が尊重される背景に ‘use of self’、すなわち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考え方がある (Nevis,1987)。self (自己) とは、人間のコアとなるアイデンティティを意味する。価値観は、OD 実践者の自己の一部であり、他者と相互作用することによって強められたり弱められたり、変容したりすると考えられている (Jamieson & Gellermann,2014)。

したがって個々の実践者のレベルで考えると、彼（女）らが持つ価値観は、先行研究で指摘されてきた価値観に限られることなく、より多様であったりより具体的であったりすることが容易に想像される。そもそも OD とは何であり、どうあるべきなのか。OD を専門とする実践者であれば、このような問いに日々向き合って自己の実践に取りくんでいると考えられることから、それぞれの仕事経験を通じて形成された自らの価値観が、様々な仕事経験を通じた他者との更なる相互作用を通じて、強められたり弱められたり変容したりしながら、自分なりの価値観になっていくと考えられるからである。

OD 実践者の価値観が果たす機能について考える際に重要となる概念に信念 (belief) がある。信念はある対象が特定の属性と結びついているという認知として定義されている (Fishbein&Ajzen,1975)。信念は個人としての理想や価値を含む主観的な概念であり (Abelson,1979)、個人の自己概念や行動を解釈する方向を規定する高次の認知的な機能を

果たすと考えられている (Furnham,1988)。仕事の遂行と関わる信念を例にとると、人は自ら定めた目標のために進んで仕事をするという信念を持っている管理者と、人は生来仕事が好きではないという信念を持っている管理者とでは、部下に対する態度や行動そのものが違ってくるであろう。

人が持つ信念は1つではなく、複数の信念の集合体による信念体系 (belief system) が形成されている (Rokeach,1968)。信念の形成に関しては、ある対象を直接的に経験することで形成された「記述的信念 (descriptive beliefs)」や、外部からの情報によって形成された「情報的信念 (informational beliefs)」などがあり (Fishbein&Ajzen,1975)、中でも自分が直接経験したことを通じて獲得され、自らのアイデンティティの一部となっている中核的な信念は、世界の見方に影響を与えるフィルターの機能を果たしていると考えられている (Leonard & Swap, 2005)。また信念が意思決定の道具として有益であると感じられる程、人はそれらを保持する傾向にある (Abelson,1986)。

このような信念や信念体系は、OD の実践と関わってどのように論じられてきたのであろうか。OD においても、Dewane(2006) が信念体系 (belief system)、すなわち OD の実践者が自らを取り巻く世界に対してどのようにその意味を見いだしているかといった世界観 (worldview) を ‘use of self ’ の構成要素の1つに挙げている。豊富な仕事経験を有する OD 実践者は、OD 実践を直接的に経験することを通じて、そこから実践的な知識や信念を獲得するとともに、豊富な仕事経験を通じて、それらの中で有益なものを、より強固な信念に形成して保持していることが予想される。

以上のような問題意識に立ち、本研究では、OD 実践に対して有益と考えられて OD 実践者に保持されている信念がどのようなものであり、それらが彼 (女) ら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明らかにすることを目的とする。先に述べたように、OD を専門とする実践者であれば、それぞれの仕事経験を通じて、OD に対する自分なりの価値観や信念を独自に形成していると考えられることから、本研究では、OD の専門家として OD の外部コンサルタントに焦点を当てた分析を行う。また先に述べたように、OD の価値観の柱に人間中心主義が挙げられていることから、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焦点を当てる。

2 先行研究の検討

OD 実践者の信念の獲得に焦点を当てた実証的な研究は管見の限り見られない。

OD 実践者による OD 経験とそれらから得られた実践知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、OD コンサルタントが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 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、OD コンサルタントとして熟達したレベルに達する前と比較してどこが変わったのかという点については、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事で 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 といった点が挙げられていた。

しかしながらこの研究は、OD の熟達者が何を学んでいるのかが仕事経験との関連で分析されておらず、OD 実践者の信念の獲得との関連についても焦点が当てられていない。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の特徴的な傾向と言えるのか疑問が残る。

OD コンサルタントの仕事経験とそれらから学んだ実践知との関係についての研究としては、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に対するインタビュー調査を行った佐野(2017)がある。この研究では、仕事経験とそれらから学んだ実践知との関係について探索的に明らかにしているが、OD 実践者に保持されている信念がどのようなものであり、それらが彼(女)らの仕事経験や仕事経験から学んだ実践知とどのように関連しているのかについては、今後の課題とされている。

3 研究課題と方法

3.1 研究課題

はじめに、本研究が分析の対象とする信念の概念について整理する。先に述べたように、人が持つ信念は1つに限るものではない。平田(2002)は、仕事に関わる信念の中に、仕事の意味づけに関わる「意味的信念」、仕事への関与の仕方に関わる「実践的信念」、キャリア目標に関わる「キャリア的信念」があることを示唆している。OD コンサルタントが保持する信念にも、OD とはいかにあるべきかといった OD の意味づけに関わる信念、OD をいかに実践することが重要なのかといった OD への関与の仕方に関わる信念、OD コンサルタントとしていかにあるべきかといった OD のキャリアに関わる信念があることが予想される。

先に述べたように、自分のアイデンティティと強く結びついている中心的な信念は、世界をどのように見るかを定めるフィルターとしての機能を果たしていると考えられていれ

る。したがって本研究では、先の3タイプの信念のうち、自らのODコンサルタントとしてのアイデンティティと強く結びついていると考えられる、ODコンサルタントに関する信念を取り上げ、分析対象としたい。

本研究で明らかにする研究課題は、前節における先行研究の検討成果を踏まえながら、以下のように設定した。

RQ1：ODの外部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：RQ1の結果はコンサルタントとしての熟達の程度（経験年数）とどのように関連しているのか

3.2 研究方法と調査対象

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。ケース・スタディにはいくつかのタイプがあるが、本研究では、Eisenhardt（1989）に基づく理論産出型のケース・スタディを採用した。

調査対象者の選定に当たっては、調査目的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、スノーボール・サンプリング法（北澤・古賀,1997）を用い、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。

3.3 調査方法

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。所用時間は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(Flanagan,1954)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。ODコンサルタントに関する信念については、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つの質問項目を設けた。

3.4 分析方法

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。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(実践知)、OD コンサルタントに関する信念に関するデータを研究協力者ごとに整理した。「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語りのポイントとなる箇所であると考えられることから、当該箇所を重点的に選択して文書セグメントを選択し要約した。(2) (1)の要領で整理した文書セグメントを用いて定性的コーディングを行った。本研究では文書セグメントの言葉をそのままコードとして使うインビボ・コーディングを実施した。(3) 縦軸に事例、横軸に①コンサルティング経験、②当該経験から得られた実践知、③ OD コンサルタントに関する信念を配し、各セルに文書セグメントを位置づける事例-コードマトリックスを作成した。(4) (3)で作成したマトリックスを用いて、①②③相互の関係について探索的に明らかにした。

3.5 研究協力者の概要

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、所属するコンサルタント会社は5社にわたった。

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
A氏	38年	男性	60才	a社
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 分析結果と考察

4.1 各事例の概要

分析の結果得られた事例ーコードマトリックスは表2のとおりである。下線部はインビボ・コーディングの結果を示している。次節以下では研究課題に即して考察を加える。

表2 ODコンサルタントの経験・実践知と信念

ODコンサルティングの経験	経験から学んだ実践知	ODコンサルタントに関する信念
<p>A氏（コンサルタント経験38年） A-1 うまくいった経験： <u>赤字だった事業の立て直しを依頼された事例。キーマンを探しながらインタビューを通じた診断と関係づくりを行った。セカンドクライアントのニーズを掴んで進め、社長、セカンドクライアントとの共同作業ができた。</u></p> <hr/> <p>A-2 難しかった経験 <u>親会社が子会社の経営状況に問題意識を持っていなかったことが当初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予想できなかった。</u></p>	<p>(発言なし)</p> <hr/> <p><u>どのシステムの問題か明らかにしておくことが重要</u></p>	<p>【若手に対して】 ・自分の全部を使って俯瞰する 【資質】 ①クライアントのニーズを超える真摯さ ②次に来る問題を俯瞰して見るシステム志向 ③社会に貢献するビジョンを持つ use of self</p>
<p>B氏（コンサルタント経験27年） B-1 うまくいった経験 <u>収益性向上のために全員参画の意識改革を依頼された事例。アンケート調査後のフィードバック会議等を行った。話しやすい雰囲気づくりをし、色々な人の影響力を活用して進めた。</u></p> <hr/> <p>B-2 難しかった経験 <u>オーナー会社に社外から就任した社長から、次期経営者の育成を依頼された事例。経営教育を実施したが、経営の難しさが分かる段階になって候補者が次々辞退した。</u></p>	<p>大企業ではトップから賛同を得るだけでは動かず、担当者から進めていく</p> <hr/> <p>①ファミリー企業の研究の必要性を感じた ②先輩からの教え「コンサルタントは人事に首をつっこむな」を実感</p>	<p>【若手に対して】 ①内部の人間になってはいけない ②個々の人物評価は都合良く使われる 【資質】 ①感受性 ②状況にあった行動がとれる柔軟性 ③自己理解</p>
<p>C氏（コンサルタント経験17年） C-1 うまくいった経験 <u>C/S向上を依頼された事例。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C/Sが向上する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介入した。ヒューマンプロセスの問題解消で業務成果が向上すると先輩から教え込まれたことが仮説のバックボーンにあった。支援の結果当事者が主体的に意思決定できるようになった。</u></p> <hr/> <p>C-2 難しかった経験 <u>中期経営計画立案で事業撤退の提案に関わった事例。</u></p>	<p>①ヒューマンプロセスを変えると生産性向上することの確証を得た。 ②理屈でなく現場で応用して成果に結びつけた事例を紹介する方法が有効。</p> <hr/> <p>①全て正面突破でいいわけではない ②社内の人で</p>	<p>【若手に対して】 ①ビジネスのコンテツツ理解しないとヒューマンプロセスの大事さが伝わらない ②クライアントの主体性を高めないと当事者意識は芽生えない 【資質】 ①感受性 ②柔軟性 ③ビジネスの理</p>

<p>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、事業撤退に抵抗した幹部がいた。</p>	<p>は言いにくいことを言うのも役割</p>	<p>解があつてヒューマンプロセスが活きる</p>
<p>D氏（コンサルタント経験 15年） D-1 うまくいった経験 お客様本位を方針に掲げた会社の組織風土改革を依頼された事例。現状及びめざすものについての見方、そこに向けていくための手段として何が効果的か、トップ及び全社組織と徹底的に話をし、どこに注力すると効果的か仮説を立てた。<u>何が問題か、お客様のために何が必要か現場の人達が考える</u>ことを丁寧に支援した結果、<u>自律的な問題解決サイクルが回っていった</u>。</p> <p>-----</p> <p>D-2 難しかった経験 社長は現場力の発揮を応援していたが、社員の側では困っている点がなかった会社の事例。<u>変革のエンジンが作りずらかった</u>ので、<u>オフサイトミーティング</u>で誰もが願っていることをテーマにし、徹底的に考えるようにした。</p>	<p>①<u>議論を重ねて、会社のありたい姿と自分たちのありたい姿の重なる部分を見つける</u>。あるべき姿を verbal に説明されても <u>内的発的動機</u>がなければ動かない。②<u>関心の範囲を広げる</u>。経営的感覚に近くなければ自分本位になる。</p> <p>-----</p> <p><u>変革のコンセプトを投げ入れる</u>ことで変革のエンジンにする。<u>考えざるをえない状況</u>をどう作るか</p>	<p>【若手に対して】 現実との葛藤に寄り添いどう乗り越えるか <u>一緒に考える</u> 【資質】 ①画一的方法はないので覚悟を共有して一緒に乗り越えてくれそうと思ってもらえる <u>信頼</u> ② <u>変革コンセプトの構想</u>：考えざるを得ない状況つくる</p>
<p>E氏（コンサルタント経験 15年） E-1 うまくいった経験 トップとマネジメント層のチームが乖離しそうな状況にあった会社の事例。<u>トップのコミュニケーションに問題があった</u>ため、<u>エンゲージメントコーチング</u>やシニアマネジメント層への <u>チームコーチング</u>等を行った。シニアマネジメント層が何も言わないので表面的には OK に見えていたが、実際は様子見モードであったために、会社側の判断の遅れが <u>ビジネス</u>に影響していたと気づいてから <u>チームが変わり、組織の状況について気になっていることを丁寧に会話</u>するようになった。</p> <p>-----</p> <p>E-2 難しかった経験 リードしていたコンサルタントが撤退し、最初からやり直しをした事例。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う必要があった。従業員満足度等の数値は改善したが、会社の <u>ポテンシャル</u>を導き出すために更にできることがあった。</p>	<p>① <u>丁寧な会話の重要性</u> ② <u>システムシンキングの大切さ</u> ③ <u>自分の思考回路を広げる</u>ことで誤解が改善されるので、どうやって皆がつかないか丁寧に扱う ④ <u>表出していることと解決すべきことが時に違う</u>ので <u>逃さず妥協せずに扱う</u>。</p> <p>-----</p> <p>① <u>途中で諦めない</u> ② <u>自分が関わられるケースなのか最初に慎重に判断</u>することが大切。</p>	<p>【若手に対して】 <u>表面的に取り繕わない</u> 【資質】 ① <u>自己認識</u> ② <u>クライアントの痛み受け止めて丁寧に</u>関わる ③ <u>経営の感覚と知識</u>：部署を超えた建設的な会話は、会社の経営、戦略、存在意義に沿った関わり方をし、<u>ビジネスの結果につなげるために必要</u></p>
<p>F氏（コンサルタント経験 12年） F-1 うまくいった経験 <u>他社から就任した社長から多様な問題を整理したいと依頼された事例</u>。現状の問題を整理してとりうる打ち手を作りながら <u>トップ層とのチームづくり</u>を行った。<u>オフサイトミーティング</u>では変わっていくことへの不安も受け止めながら、今どういう状況か、ここで変わっていかないとどうなるのか <u>現状を見ていったところ、どうしたらいい</u>のか <u>本社も現場も一緒に考えられる状況</u>になった。</p>	<p>① <u>認定のオフサイトコーディネーター</u>が中心に回る仕組みができた。我々のような人間を <u>社内で育成</u>したことで再現性や持続性が生まれた点が重要。② <u>強い事務局体制とトップのコミットメント</u>がないと難しい。</p>	<p>【若手に対して】 ① <u>状況にあわせて即興性が重要</u> ② <u>感情部分、プロセス</u>に気づく 【資質】 ① <u>事実と自分に対する誠実さ</u>：内省し深化しな</p>

<p>F-2 難しかった経験 ヘッドハンティングで入社してきた社員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、不審を生んでしまった。</p>	<p><u>安全な場をつくる</u>ことが大事。</p>	<p>いと即興はできない②目に見えないものを大事にし<u>プロセスに敏感</u>に③<u>本当によかったのか内省</u></p>
<p>G氏（コンサルタント経験11年） G-1 うまくいった経験 <u>組織がばらばらになることへのトップのメンバーの不安から始まった事例。当事者意識に関わる気づきを誘導するように問かける形で傾聴した。関係性を築くための対話の場をつくった後は本当の気持ちが話せるようになり、組織の状態や自分たちの発言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う人が増えていることを実感した。</u></p>	<p><u>クライアント中心</u>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。<u>恩師の言葉を再認識</u></p>	<p>【若手に対して】<u>クライアント中心</u> 【資質】 ①クライアントの前での<u>素直さ、プロセスをありのまま受け止める謙虚さ</u> ②肩書き気にせず懐に入れる<u>関係構築力・対人関係力</u>③<u>現場力・対面する力</u>：心の火を鎮め、そこで自分自身である力</p>
<p>G-2 難しかった経験 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、<u>人が入れ替わった</u>事例。結果的に理想的な組織で動き始めたが、想像を超えることが起こったために<u>全体を掴んでいる感覚がなく、プロセス・コンサルティングができていない</u>と感じた。</p>	<p>①ホールのシステム扱うにはあらゆる層と対峙する。<u>共通言語</u>が持たずプロセスを掴めない領域があると致命的 ②<u>クライアントの領域・ニーズ等とコンサルタントのレベルを合わせる</u></p>	<p>①感情への興味 ②影響が与えられると粘り強く信じ続けて諦めない③<u>経営に対する意識持つのがコンサルタントの役割発揮に重要</u></p>
<p>H氏（コンサルタント経験10年） H-1 うまくいった経験 赤字を黒字に転換させたい会社の事例。中長期の戦略がなく<u>ホーレションに追われていた</u>。ヒアリングでは人々に<u>危機感がない様子</u>が見えた。自分達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、役員全員の<u>戦略ミーティングに日数をかけたところ</u>、最後に<u>感情が炸裂し本気になって動く状況</u>になった。</p>	<p>①<u>人は感情がなければ動かない</u>というのが一番大きな学び 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、<u>足を運ばないと駄目</u></p>	<p>【若手に対して】<u>関わり方を変えていくこと</u>に対しての<u>内省力</u>が重要 【資質】 ①感情への興味 ②影響が与えられると粘り強く信じ続けて諦めない③<u>経営に対する意識持つのがコンサルタントの役割発揮に重要</u></p>
<p>H-2 難しかった経験 依頼があつてから<u>1ヶ月で初手</u>を打つ必要があつた事例。<u>トップと握り切れなかったため長期のミーティングが実施できず、リーダーを振りまわす課長も抑えきれなかった</u>。成果は出たがリーダーが達成感を得られなかった。</p>	<p><u>スポンサーの人たちと事前に握れる</u>（互いに合意できている）ことが大切。:</p>	<p>【若手に対して】 ①<u>プロセスを見る力</u>が重要 ②自分のプロセスに気づく<u>内省</u>が重要 ③<u>クライアントの心の中の探求・受容</u>が重要</p>
<p>I氏（コンサルタント経験7年） I-1 うまくいった経験 <u>経営的に厳しい会社の社長から依頼があつた事例。具体的なプログラム実施を社長から依頼されたが、社長が期待するような社員の動きになっていないとの違和感を感じた。依頼どおりでいいのか問いを立て、複数の人が感じていること、見えていることのデータを集め、ど</u></p>	<p>① <u>色々な方向から物事を見る</u>ことが大事 ②相手に<u>委ねる勇気、任せる勇気</u>が大事だと痛感</p>	<p>【若手に対して】 ①<u>プロセスを見る力</u>が重要 ②自分のプロセスに気づく<u>内省</u>が重要 ③<u>クライアントの心の中の探求・受容</u>が重要</p>

<p>のような関わり方をするか考えた。<u>会社の強みが社内</u>でやりとりされていないとわかったので、そこを強化するために何が必要か話し合い、感じていることや今後会社をどうしたいか全社員で確認した。</p>		<p>【資質】 ①内省 ②自身も他者も受容する力 ③クライアントの力で変化を起こしていけると信じる力</p>
<p>I-2 難しかった経験 社長の話だけを聞いて提案していたため、思うような速度で組織が成長しなかった事例。他からの情報も必要だったのではと思いヒアリングすると色々な見方が見え、本当に手を打たなければいけないところがずれていた。問題点はここの発言があっても、相手方との関係が影響していることもあるが、何のための関係性重視なのか考えながらプロセスについて話し合えなかった。</p>	<p>色々なものの見方が非常に重要。ここで学んだことを今ほかのクライアントに活かしている。</p>	
<p>J氏（コンサルタント経験3年） J-1 うまくいった経験 (発言なし)</p>	<p>(発言なし)</p>	
<p>J-2 難しかった経験 ・会社の変革を中心で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。</p>	<p>①自分の心が安定していないといけない。 ②自分と相手の内面のプロセスに神経を集中させる。</p>	<p>【資質】 自分のエゴと向き合う</p>

注) 下線はインビボ・コードを示す

4.2 OD コンサルタントに関する信念と仕事経験・実践知：RQ1

はじめに、研究協力者が挙げていた OD コンサルタントに関する信念の特性について述べる。OD コンサルタントにとって必要となる資質に関する語りに焦点を当て、内容の類似性に着目してそれらの特性ごとに分類したのが表3である。

表3 OD コンサルタントに関する信念の特性

特性	語られた信念
自己に関するもの(6)	内省(2) 自己理解 自己認識 現場力・対面する力 エゴと向き合う
態度に関するもの(5)	真摯さ 謙虚さ 素直さ 誠実さ 丁寧
ODの進め方(5)	柔軟性(2) 変革コンセプトの構想 システム志向 use of self
感性に関するもの(4)	感受性(2) プロセスに敏感 感性への興味
クライアントとの関係性(4)	信頼 信じる力 関係構築力・対人関係力 受容
ビジネス関連(3)	ビジネスの理解 経営感覚・知識 経営への意識

()内は語りが見られた人数

この結果から 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が多様であることがうかがえる。

次に OD コンサルタントに関する信念と仕事経験及びそれらから得られた実践知との関連について考察する。以下では研究協力者ごとに、以上の3者に共通して出現している内容が表2にある場合には、3者が相互に関連していると解釈して分析を進めた。その結果、これら3者の関連性には次の3つのタイプが存在することが確認された。

第1に、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と予想されるタイプである。D氏が語ったうまくいった経験は組織風土改革の事例であり、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についてクライアントが相互に議論を重ねることが、彼（女）らの内発的動機に結びつくことを係る経験から学んでいた。難しかった事例は、逆に変革のエンジンが作りづらい事例であったが、考えざるをえない状況の中でクライアントが相互に議論を重ねることができるよう、コンサルタントが変革のコンセプトを投げ入れることが重要であることを学んでいた。OD コンサルタントに関する信念についても、変革コンセプトの構想について挙げられていたことから、うまくいった経験から学んだことが難しかった経験でも応用されるとともに、それらが OD コンサルタントが身につけるべき資質についての信念を形づくっていることがうかがえる。そのほかにも丁寧に関わることを信念に挙げた E 氏、感情への興味を信念に挙げた H 氏において、これらの信念と仕事経験及びそれらから得られた実践知の3者に共通した内容が見られた。

第2は、外部からの情報によってもたらされた「情動的信念」(Fishbein&Ajzen,1975)の有効性について、仕事経験を通じて再確認したタイプである。C氏が語ったうまくいった経験では、ヒューマンプロセスの問題解消で業務成果が向上すると先輩から教え込まれたことがバックボーンとなった実践が行われたこと、当該経験から学んだこととして係る教訓についての確証が得られたことが挙げられていた。OD コンサルタントに関する信念の中でも同じ趣旨で、ビジネスの理解があってヒューマンプロセスが活きるということが挙げていた。同様のことは G 氏においても認められた。C氏にとっての外部からの情報は先輩からの教えであったが、G氏における外部からの情報はクライアント中心が大事であるという恩師の言葉であり、経験から学んだことの中で恩師の言葉を再認識したと語るとともに、若手のコンサルタントに対してもそれらを伝えたいと語っていた。

第3は、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ことが予想されるタイプである。F氏が語ったうまくいった経験では、組織の現状を見ていったことが状況の改善に結びついていた。経験から学んだことの中に係る出来事と関連する語りは見られなかったが、OD コンサルタントに関する信念の中には、事実に対する誠実さが資質として挙げられていた。先に述べたように、信念は個人の行動の方向を規定する高次の認知的な機能を果たすと考えられている (Furnham,1988)。F氏の場合も、仕事経験か

ら学んだことが信念へと結びついたというよりは、保持していた信念に従って仕事を遂行した、すなわち信念が仕事の方向を規定していた結果が語りに表れていたと推測される。

4.3 コンサルタントの経験年数による特質：RQ2

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。また経験年数38年のA氏と27年のB氏は、他の研究協力者と比べると経験した年数が特に長くなっている。以上を踏まえ、以下ではODコンサルタントとしての経験年数が長いA氏とB氏、及び経験年数が浅いI氏とJ氏に見られる特質について検討する。

4者に共通して見られるのは、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という点である。経験38年のA氏は、システム志向の重要性について、難しかった経験から学んだこととODコンサルタントに関する信念の中でそれぞれ語り、経験27年のB氏は、人事に関与すべきではないという教訓を、難しかった経験から学んだことと若手に伝えたい点の中にそれぞれ挙げていた。経験3年のJ氏は、難しかった経験として自分の内面のバランスを崩してしまうことについて語り、経験から学んだこととして心の安定の必要性について、ODコンサルタントに関する信念として自分のエゴと向き合える資質についてそれぞれ語っていた。経験7年のI氏は、難しかった経験から学んだことを以後の経験でも活かしていると語っていた点が特徴的であった。I氏は難しかった経験から色々なものの見方が重要であることを学び、その後も一方的な見方でいいのか問いをたてて内省した結果うまくいった経験から、色々なものの見方ができることが重要であることを学んでおり、ODコンサルタントに関する信念についても同様の趣旨から内省を挙げていた。

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事例は、経験11年のG氏にも見られることから、ここで指摘した傾向が経験年数が長いベテランコンサルタントや経験年数が浅いコンサルタントに特有の特質であると指摘することはできない。しかしながらうまくいく経験が多いベテランコンサルタントにとっては、難しかった数少ない経験が彼（女）らにとってのクリティカル・インシデントになっていると考えられることから、そこから得られた実践知が貴重なものとなり、有益な信念として保持されていることが考えられる。経験年数が浅いコンサルタントにおいては、逆うまくいく経験の方が少ないために、難しかった経験から学んだことを後の経験に活かしていることが予想され、それらの中で有益であったものが信念として保持されていることが推測される。

5. 結語

本研究では、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を対象として、OD コンサルタントに関する信念と、自らの仕事経験及びそれらから得られた実践知と信念の関連について考察した。その結果以下の点が明らかになった。第 1 に、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。第 2 に、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の 3 者が少なくとも存在することが示唆された。第 3 に、コンサルタントとしての経験年数が長いベテランや、逆に経験年数が浅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。

以上のように本研究は、OD コンサルタントが保持する信念について実証的に明らかにした点が学術的な貢献であると言えるだろう。しかしながら本研究には研究方法上の限界があった点が課題として挙げられる。本研究で明らかにした点は、理論産出型のケース・スタディによって示された仮説としての性格をもつものであることから、今後はより多くのサンプルを用いて、ここで示された仮説を検証する必要がある。また OD コンサルタントの信念がいかんして形成されたのかという点について考察を深めるためには、ライフヒストリー法などを用いて、経時的な分析をケースごとに深める必要がある。さらに本研究で明らかにした点が、ヒューマンプロセスを重視する OD コンサルタントに特有な傾向なのかという点については、他のタイプの OD コンサルタントとの比較を行って検討する必要がある。

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。

本研究は、平成 25 ～ 28 年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究 C、課題番号 25380457、研究代表者佐野享子）の助成を受けた。

引用文献

- Abelson,R.P. (1979) .Differences between beliefs and knowledge systems.*Cognitive Science*,3,355-366.
- Abelson,R.P. (1986) .Beliefs are like possessions.*Journal for the Theory of Social Behaviour*,16, 223-250.
- Dewane,CJ. (2006) .Use of self:a primer revisited.*Clinical Social Work Journal*,34,543-558.
- 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
- Fishbein,M,&Ajzen,I. (1975) .*Belief,attitude,intention and behavior:an introduction to theory and reserch*.MA:Addison-Wesley.
- Flanagan,J.C. (1954) .The critical incident technique.*Psychological Bulletin*,51 (4) ,327-358.
- Furnham.A.F. (1988) .*Lay theories:Everyday understanding of problem in social sciences*.Pergamon Press. (フーンナム,A.F.細江達郎 (監訳) 田名場忍・田名場美雪 (訳) (1992). 『しろうと理論－日常性の心理学』 北大路書房)
- 平田謙次 (2002) .仕事場における知識・スキルと信念の獲得 (博士学位論文) (東京工業大学)
- Jamieson,D.W., & Gellermann,W. (2014) .Values,ethics,and OD practice. In B.B.Jones & M.Brazzel (Eds.) ,*The NTL handbook of organization development and change:Principles,practices,and perspectives* (2nd ed.,pp.45-65) San Francisco,CA:Pfeiffer.
- 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
- Leonard,D & Swap,W. (2005) .*Deep smarts*.Boston,MA:Harvard Business School Press. (レナード,D. +スワップ,W.池村千秋 (訳) (2005). 『経験知を知る技術：ディープスマートの本質』 ランダムハウス社)
- McKnight,L.L (2013) .Organiation development consultants' use of self in facilitating change:From functionality to mastery (doctoral dissertatioin) ,Benedictine University,Chicago.
- Marshak, R.J. (2014) .Organizaion 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.
- Nevis,E.C. (1987) .*Organizationsl consulting:a gestalt approach*.Cleveland,OH:Gardner Press.
- Rokeach,M. (1968) .*Beliefs, attitudes, and values : a theory of organization and change*.Jassy-Bass.
- 佐藤郁哉 (2008) .質的データ分析法：原理・方法・実践 新曜社
- 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,No.8