



組織行動論におけるクリニカル・アプローチ : エド ガー・H. シャインのアプローチとアクション・リ サーチの一形態

金井, 壽宏

(Citation)

神戸大学経営学研究科 Discussion paper, 2011・16

(Issue Date)

2011-03

(Resource Type)

technical report

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81002747>



Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2011-16

組織行動論におけるクリニカル・アプローチ
—エドガー・H. シャインのアプローチと
アクション・リサーチの一形態—

金井 壽宏

Discussion Paper Series

組織行動論におけるクリニカル・アプローチ
—エドガー・H.シャインのアプローチとアクション・リサーチの一形態—¹

金井 壽宏

(神戸大学大学院経営学研究科教授)

¹ 本稿は、文部科学省研究拠点形成費等補助金から支援を受けた大学院教育改革支援プログラムの報告書「経営学研究者の先端的養成プログラム：研究力・教育力・実践力の縦横断的養成」286-295頁に掲載されているものである。

1. まえがき

2010年1月19日の会合において、アクション・リサーチについて説明する際に、エドガー・H.シャインが考案して育てたプロセス・コンサルテーションについて触れた。ちょうど、シャインの最新の書籍『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』（原著は、Edgar H. Schein. *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help—Understanding Effective Dynamics in One-to-One, Group, Organizational Relationships*, San Francisco, CA: Berrett-Kohler Publishing, Inc. 2009.）を監訳した4ヵ月後の会合であったので、当日の口頭発表では舌足らずのところを、本稿をもって補足しておきたい²。この書籍を、以下しばしば、*Helping*、もしくは『支援学』とも略称する。

LF(Learning Facilitator)とは、学習支援者でもあり、直訳すれば、学習促進者である。シャインが経営学のなかの組織開発という分野で独自に開発したプロセス・コンサルテーションという実践的叢智を、日常の支援関係に広く適用したのが、*Helping*であった。TAもLFもある意味では、アシスタント、ファシリテータという言葉どおり、講義や演習を支援したり、促進したりする役割で、その理想は、教員を支援するというより、受講生にプラスとなること、また支援者、促進者である院生が育つことでもある。

経営学における組織行動論の最高峰の碩学エドガー・H・シャインが平易に描いた、支援にかかわる指南書なので、詳しくは、邦訳の『人を助けるとはどういうことか』も、この論考とあわせて、参考にしていただきたい。原著の*Helping*は平易だが、著者の社会科学の知識と組織開発の実践経験を土台に、支援にかかわる原理やコツ、また支援を円滑にする会話例にも充ちた書籍となっている。この書籍以前は、シャインは、プロセス・コンサルタントという用語を使い、最も初期は、プロセス・ファシリテータという用語もつけていたので、ラーニング・ファシリテータの役割を考える際の基本書のひとつとなるであろう。

通常、ヘルプは援助、ヘルピング・プロフェッションは援助職と呼ばれるのが定訳だが、役立ちたい相手が自律的に考えアクションを起こせる支えとなるのが、著者の考えるヘルピングなので、『人を助けるとはどういうことか』というタイトルになっているが、意を汲むと『支援学』でもある。相手に喜ばれるようにうまく支援したいと思うひとだけでなく、もっと素直にうまく支援を受けられるようになりたいと願うひと、さらにいえば、支援することで自分も学習し発達する人間になりたいと思うひと、したがってラーニング・ファシリテータに根幹にもかかわる含意を含んでいる。つまるところ、ともに相手の自律性を貶めることなく、相互に支え合うことができるのが、いいカップル、いいグループ、いい組織、いい社会だという考えがシャインの基盤にあり、受講生とLFと教員との関係もそのようにあるべきだとわたしは、LFの導入を通じてそう実感した。

² 本稿の元になっているのは、この*Helping*書籍の内容の正しい理解のために、用意した論考(フルドラフトは未公開)がもとになっている。そのかなりの部分は、同書の訳書『人を助けるとはどういうことか』に違うバージョンで掲載されているが、本稿は、元のフルドラフトをもとに、アクション・リサーチ、クリニカル・アプローチ、プロセス・コンサルテーションに関わる部分を、今回の会合での口頭報告を補う素材として、再構成したものである。

ともに生きている、働いている、ということは、支え合うということに密着している。周りのひとを支援するのがうまいひととそうでないひと、力のあるひとからでも支援をもらい活かすのがうまいひととそうでないひとがいる。できれば、深い叡智に依拠して、支援の達人になりたいものだ。それを正面切って取り上げた学問分野がないわけではない。たとえば、臨床心理学を思い浮かべてもらったらい。しかし、だれかを支援することが求められる関係は、普遍的に存在する。神経症になったひとと心理療法家との関係にとどまらない。親子、友人同士、恋人同士、夫婦などプライベートライフでも、先生と生徒、先輩と後輩、上司と部下、コンサルタントとクライアントなど、学校でも、会社での仕事の世界でも、支援を伴う関係は存在する。

相手のためになりたいと思って接するのに、それが意外と難しいことに気づかされることが多い。親切が仇になることもよくあるが、それは、助けを求める側が助言に耳を傾けないから生じることもある。だが、助ける側が、相手の要望に耳を傾けることなしに、頭ごなしに答えめいたものを押しつけているせいであることも多い。

経営学の中での組織行動論(organizational behavior, OB と略称される)——組織の中の人間行動を扱う学問分野——の発展のために50年以上も取り組んで来た著者、シャインの究極のテーマが、支援学となってきた展開は、非常に興味深い。これまでの研究と実践がここに流れ込んでいくように思われるからである。

なお、本稿では、アクション・リサーチの影響を受けた組織開発全般、シャインに独自のプロセス・コンサルテーションや支援学、組織の研究における方法としてのアクション・リサーチを総称して、クリニカル・アプローチと呼んでいる³。

シャインが50年もかけて、コンテンツ・エキスパート内容の専門家になるのが大事なこともあるが、プロセス・ファシリテーター過程の促進者になるという手もあると主張し続けてきたのは、支援の仕方に、コペルニクス的展開を図るものであった。困っているひとの上に立つ立場から、あるいは外在的に、回答を付与するのではなく、いっしょに考えるという姿勢を堅持することが、支援する側にも、支援される側にも、自律的に学ぶ機会を提供する。しかも、病的な共依存でなく、健康的な相互依存というものがありえることを、スティーブ・コヴィー(『7つの習慣』)に先立って主張したことになる。

2. *Helping* の執筆にいたるまでの道程

助けを求めるひと(クライアント)にうまく接するために著者独自に編み出したプロセス・コンサルテーションにかかわる著書としては、6冊目にあたる。

本書に至るまで、著者が、クライアントに役立つ、個人、集団、組織に対する支援について書いてきた書籍の情報と(ある場合には)翻訳書にまつわる情報は、以下にリストするとおりである。

³ シャインのクリニカル・アプローチについてはつぎも参照。金井壽宏「シャイン経営学——臨床家の目」『CREO—— Special Issue 特集 MIT スローン経営大学院名誉教授エドガー・H・シャイン特集』(神鋼ヒューマン・クリエイト刊)第12巻第2号(通巻26号)、45-66頁、2000年。

- ・ *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley. 1969.
- ・ *Process Consultation, Volume I: Its Role in Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley. 1988. (稲葉元吉・稲葉裕之・岩崎 靖訳『新しい人間管理と問題解決——プロセス・コンサルテーションが組織を変える』産能大学出版部, 1993年)。
- ・ *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*, Reading, MA: Addison-Wesley. 1987.
- ・ *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Beverly Hills, CA: Sage, 1987.
- ・ *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1999. (稲葉元吉・尾川丈一訳『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, 2002年)

人材マネジメント分野におけるカナダ人コンサルタントで、米国でのリーダーシップ育成の調査で共同で取材した経験のあるデイヴィッド・クリールマン氏によれば、本書出版直後に、シャインにつぎのような質問をしている。「最も基本的な人間の相互作用のひとつは、支援行為です。なのに、この科目（「支援学」と読んでいただければいい、引用者注）は、高校でも大学でも、ほとんど見つかりません。幸いなことに、長年尊敬してきた思想家、エドガー・シャインさんが、『ヘルピング』というシンプルな書名の書籍をとうとう執筆されました。ヘルピングについて書こうと決心したわけはどこにあるのですか。」この問いに、シャインはつぎのように答えておられる。

「本書は、1960年代からわたしがクライアントとともにおこなってきたプロセス・コンサルテーションから論理的に自然に生まれた展開でした。そこでわたしは学びました——コンサルティングのあるべき姿は、クライアントの助けとなることであり、助けになるということは、通常は、ただ勧告をすればよいというものではなく、クライアントがなにをすべきかを自分たちで考えることができる関係を創出することなのだ (helping is usually not giving recommendations but creating a relationship where they can figure out what they should do) ということを学んだのです。」

3. 経営学のなかでの組織行動論や支援学の位置づけ

経営というものは、常々、ヒト、モノ、カネから成り立つ。最近では、ヒト、モノ、カネに加えて、情報、知識から成り立つと言われてきた。そのなかで、特にヒトの問題に焦点を合わせるのが、経営学のなかでも、組織行動論と人材マネジメント論ということになる。

組織行動論は、主として組織心理学、従になるが組織社会学の影響を受けて生まれた経

営学の一分野である（このことを反映して、MIT スローン経営大学院の博士課程には、「組織と仕事の心理学」と「組織と仕事の社会学」というペアの科目が提供されている）。アメリカ経営学会のなかで、組織行動論部会は、最大の部会となっている。組織行動論は、組織、集団における人間行動を扱うので、一方で、経営も詰まるところひとの問題だと持ち上げられることがあるけれども、他方で、市場や財務と比べて、しばしば経営学の王道から逸れたマイナーな領域だと言われることもあり残念だ。関西弁でいうなら、「組織行動論って騒ぐけれどもなんぼのものやね」という具合に疑問が提示される。それでも、わたしは、経営幹部になるひとには、モチベーション、キャリア、リーダーシップは大事なテーマだし、もうひとつの柱ともなりうるヘルピング学、つまり支援学もこれらのテーマと同様に、大勢の人びとに影響力を振るうことになる経営幹部と幹部候補にも学んでほしい（本書を読んでほしいひとののところでも述べたとおりである）。

MBA(社会人向けの経営学修士)教育をスタートして 20 年にもなる神戸大学でも、組織行動論は、実質必須科目として推移してきたが、今でも、「ひとの問題なんてマイナーでどうでもいいのではないか」という議論が、しばしばわき起こる。その度に、組織行動論の学者であり、それを実践的なものにしていきたいと思っただけでも、ときには悲観的になる。とりわけ、尊敬する同僚・先輩の経営学者からもそのように指摘されると、「経営学の本流ではないんだなあ」と、気づかされる。組織行動論は、経営学のなかでは傍流かもしれない。

4. プロセス・コンサルテーションの発明と実践

コンピュータ企業における伝説的企業に DEC（デジタル・イクウィップメント・コーポレーション）がある。1957 年創業のこの会社がその 2 年後には、シャインにコンサルティングを依頼してきた。創業者のケン・オルセンは、MIT のコンピュータ・プロジェクトからスピンアウトして DEC を創業した人物だが、母校の MIT にビジネス・スクールがあるのだから、経営のことはここでアドバイスを得ようと思ったとしても自然なことである。

その支援をシャインにお願いした点が興味深い。もしも、オルセンが、DEC 社にとって、よりよい経営戦略を策定し実行するために、1959 年には、マイケル・ポーター教授は、ハーバードの教授になっていないが、もしもビジネス・スクールの経営戦略の大家にコンサルティングを依頼したら、そのことを通じて、困って支援を求める CEO が、専門知識に基づき、回答を求めるようになる可能性が高い。そのアドバイスに従っていい戦略展開ができたと思ったなら、それ以後、新しい戦略展開を図る度に、答えを専門家に仰ぐことになってしまうかもしれない。

シャインは、組織心理学とその応用である組織開発の専門家だが、経営戦略の専門家ではないので、DEC 社が正しい戦略を策定するに際して、内容面で直接的な貢献はできない。しかし、内部者がよりよい議論を通じて正しい戦略を策定する道筋、つまり過程を生み出

すことは、組織開発の立場から可能になる。ここから、本書にまでつながってくるプロセス・ファシリテータもしくはプロセス・コンサルタントという支援職、およびプロセス・コンサルテーションと呼ばれる独自の組織開発手法（組織を変革したいクライアントを支援する方法でもある）が生まれていった。この方法は、今日、わが国でも注目されているコーチングやファシリテーションと関連はあるが、独立した起源をもつ方法論で、シャイン独自のものである。

技術論だけでなく、クライアントが自律的に決められる人間になるように育つプロセスを生み出すのが、頭ごなしに「こうやれ」と勧告するより望ましいという考え方、仮定がある。この考え方では、他人に代わりに考えてもらう依存的な人間に育ててしまうよりも、クライアントを自分で考えることができる人間になるプロセスを同行することを重視する。人間観としても、自律を重視し、集団観、組織観としても、ひとりひとりがしっかり自律した諸個人が相互依存する、だからしっかり対話が起こるような集団や組織がより健全だとみなす。

それは、シャインの個人的な考えでもあるが、MITの組織文化、そしてDEC社の組織文化、またその創業者オルセンの価値観とも一致していた。マクレガーのキーフレーズも、DEC社でのキーフレーズも、**You've got to figure it out**(自分でしっかり考えるんだ)であった。

後に詳しく述べるが、ここから支援の3モードが見えてくるだろう。第1のモードは、医者－患者モデルで、調子がわるいのでとにかく直してくれという患者、組織の場合だと、どこがわるいかわからないが、ここ数年の間、ずっとマーケットシェアを下げてきた、なんとかしてくれというクライアントが、このモードでコンサルタントと接する。クライアントでなく、コンサルタントが、答え、つまり処方箋を手渡す。第2のモードは、専門知識の買い取りというモデルだ。どこがおかしいか、どこを直したいか、どこに新しいものを備えるようにしたいかはわかっている。だから、シックスシグマの専門家、バランスト・スコアカードの専門家、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの専門家のところへ駆け込む。つまり、どこがわるいか（間違っているかもしれないが）診断する力を持っている。あとは、専門知識をこの組織に注いでくれというわけだ。もちろん後々には、その専門家を社内で養成することもできるから、そういう自律への道はある。第3のモードは、シャインが（初期には）プロセス・ファシリテータとも、また（その後、長らくは）プロセス・コンサルタントと呼んだ役割だ。DECでは、組織文化として、①個人がアイデアの源泉である、②しかし、それがいいアイデアかどうかは、議論してみないとわからない、③そのためには、個人間の建設的対決を許容する、④それでも、組織が成り立ち継続するのは、メンバー個人がお互いに相手のことをケアする家族だとみなしている、という4つの仮定がある。シャインは、そのように解釈した。

このように組織文化を解釈するためには、表層のレベルでは、物理的環境や人工的に創られたもの（DECの場合、ドアなどが除去されたオープンな職場）、中間のレベルでは、組

織が大切にしているし公言している価値観（DEC はレイオフをしない——永続はしなかった価値観だが）、より深いレベルでは、この組織に長年いたらもはや当たり前だと思って疑うこともなくなり、自明視するようになった共通の仮定や発想法（DEC では、自分で自分は何をなすべきか考えないといけないという発想、You've got to figure it out の哲学）を解説しなければならない。

シャインの支援学のもうひとつの土俵は、内部者だけでは解説することが難しい組織文化を、プロセス・コンサルタントとして接することを通じて、内部者とともに、解説することであった。プロセス・コンサルテーションとして、これを実施するという事は、外部者で支援者のシャインが、「御社の組織文化は、こうですね」と決めつけて、頭ごなしに診断結果を押しつけるのでは、けっしてない。そうではなくて、先生が議論の場とファシリテータとなって、内部者が、組織文化を解説するプロセスをうまく設計するという事なのであった⁴。

このようにし、プロセス・コンサルテーションというシャイン独自の考え方は、本書で展開された支援学そのものの基盤をなしている。

文化のせいでうまく変わらない会社もあれば、文化をうまく変化に生かせない会社もある。そのような会社の組織文化を内部者とともに、解説するのは、プロセス・コンサルテーションの真骨頂でもある。

5. アクション・リサーチと組織開発と研究におけるクリニカル・アプローチ

調査協力組織にはできるだけ影響を与えることなく、距離を置いた視点から、客観的に捉えるのが、社会科学の理想だという考えがある。これに対して、K.レヴィン(Kurt Lewin)は、調べたい組織を変えようとする試みに従事するときに、もっとも実践的に意味のある知識が生まれると考え、アクション・リサーチという道を開いた。

「ひとから成り立つシステムを理解する最良の方法は、それを試してみようとする事だ」という、レヴィンの標語にこの立場はよく凝縮されている。

まるで人類学者が未開民族を調査するときと同様に、同じくフィールド・リサーチを重視すると入って、調査対象に入り込んで、内部者の視点で、社会現象を理解するのがいいという考え方もある。組織論に人類学的視点を入れた方法は、しばしば組織エスノグラフィーと呼ばれる。これに対して、シャインは、調査したいと思うような組織が、クライアントとなって、自らを変えるために、プロセス・コンサルタントとしてのシャインに支援を求めてきたときに、最も良質でクリーンなデータが生成されると考えた。

この意味では、支援するという営みは、その知的な側面をみると、支援「学」とここまで繰り返して述べてきたとおり、支援すること自体が知識生成の母体となるという意味で「学

⁴ 組織文化を内部者と共同で解説する方法についてはつぎを参照。Edgar H. Schein(1999). *The Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass(金井壽宏監訳尾川丈一・片山佳代子訳『起業文化——生き残りの指針』白桃書房、2004年)。

問」にもつながるのである。このようなアクション・リサーチの立場で、フィールド・リサーチに臨むことを、シャインは、組織開発における臨床的アプローチと呼んだ。DECは、この世から姿を消すまで、シャインにとって、組織文化と組織変革について実践的に考察するための、臨床的なフィールドを、シャインに提供した。

表1 研究者もしくはコンサルタントがプロジェクトを開始する

被験者（サブジェクト）もしくはクライアントの関与			
研究者の関与	低い		高い
	低い	1. 人口統計学的調査 <small>デモグラフィック</small>	2. 実験と質問紙調査 <small>サーベイ</small>
高い	3. 参加観察と民族誌 <small>エスノグラフィック</small>	4. アクション・リサーチ	

被験者もしくはクライアントがプロジェクトを開始する			
被験者（サブジェクト）もしくはクライアントとの関与			
研究者の関与	低い		高い
	低い	6. インターンシップ	7. 教育的介入とファシリテーション <small>インターベンション</small>
高い	5. コントラクト・リサーチとコンサルティング	8. プロセス・コンサルティングと臨床的問いかけ <small>クリニカルインタクワイアリー</small>	

出所 Edgar H. Schein(2006). Clinical Inquiry/Research. In Peter Reason and Hilary Bradbury eds. Handbook of Action Research. London, UK: Sage, p.186.

わたし自身に置き換えてみれば、研究課題をもって、先行研究を読み込み、調査プランを立てて、それにふさわしい会社に調査依頼状を書いて、許可を得て、組織にアクセスして、内部に入り込むというのが、ふつうの調査手順なのだが、それとは異なる組織への入り方があるということだ。わたしもまた、シャインのようにプロセス・コンサルティングがもっとうまくできるようになれば、調査はさせてくださいと研究者の側から、お願いして入り込む方法以外の有力な方法として、相手先、つまり、コンサルティングにおけるクライアントから、「助けてください」と言われ、「答えはいっしょにみつけましょう」という姿勢で、フィールドにプロセス・コンサルタントという役割での支援者として招かれるときに、もっとも実践的な知識が生まれる。困っているのを助けてほしいと言われたときのほうが、より良質なデータが集まり、内部者とともに解決を探すので、当該組織について、より現実に即した理解が深まる

これが、プロセス・コンサルティングによる組織開発の極意である。このように理解

すれば、支援学の基礎は、提唱者のシャインにとって、DEC と深く接したことで、できあがってきたといっても過言ではないだろう。

ちなみに、シャイン自身は、自分に独自のプロセス・コンサルテーションという方法を、アクション・リサーチ、エスノグラフィー、ファシリテーションとどのように異なるかについて、表1のような分類枠組を示している。

6. プロセス・コンサルテーションという臨床的方法（クリニカル・アプローチ）と組織エスノグラフィーという人類学的方法の対比

内容面でよい回答を与えるのではなく、よい回答にクライアントが自ら近づけるように、その過程面でよい影響を与えるのが、いつもシャインの実践的な役割だった。そして、実践的な理論こそがよい理論だという信念をキャリアの早い時期から、当時 MIT にいたクルト・レヴィンから直々に学んだのであった。レヴィンからマクレガー、そしてシャイン、さらにジョン・ヴァン・マーネンという系譜は、MIT の組織論研究の特徴をよく表している。変革を支援する実践的グループ・ダイナミクス（レヴィン）、X 理論・Y 理論という実践者の持論の解説（マクレガー）、個人・集団・組織への臨床的アプローチとプロセス・コンサルテーション（シャイン）、組織エスノグラフィーに基づく民族誌的アプローチ（ジョン・ヴァン・マーネン）という系譜のなかに、Helping は位置づけられる。

この両者は、組織研究で注目されるふたつの定性的方法であるが、以下示す表2のように、対比することができる、シャインはみている。

7. 支援実践の3モード

この節では、ここまでも少しふれたが、シャインが区別する支援のあり方の3モードをやや詳しく述べておこう。専門家と医師と呼ばれる他の2つのモードと区別することを通じて、プロセス・コンサルテーションという独自の支援実践の様式がより明快になるであろう。

その3モードとは、①クライアントが必要としている具体的な知識や具体的なサービスという形で支援を与える専門家、②クライアントの状態を診断し処方箋や専門的なサービスを与える医師、③実際に必要なものを判断するため、共同で調べることによってクライアントを参加させ、情報をすべて打ち明けてもらえるほどの信頼関係を築くプロセス・コンサルタントであるそれぞれについて、順次みていこう。

モード① 情報やサービスを提供する専門家として役立つひと 専門家として役立つ役割（Role1. The Expert Resource Role）でクライアントと接する。情報やサービスを提供する（provide information and service）のが役割だ。クライアントの側から見れば、専

門知識の購入というモデルなので、「なんでもいいから、助けてくれ」と丸投げしているわけではない。つまり、どこがおかしいか、どこに不足があるか、だれを訪ねればいいのかかわかっている。だれに会うべきかわかっているし、会ったときにその専門家になにを尋ねることもある程度自覚できている。これらの条件が満たせないと、専門家のところにいても、便益をえられないし、専門家も、なにを知りたいかわかっていないひとに教えるのは難しい。コーチングよりは、ティーチングに近い。

当初から、クライアントのほうが権力を手放す。自社の文化も、なかなか内部者だけでは解読できないので、わが社の社風を解読してください、あわせて、組織文化について、レクチャーしてくださいというクライアントがシャインのもとに殺到したことだろう。しかし、シャインは、第3のプロセス・コンサルテーションというのを大切にしているので、「ただ、教えてね」というところに出前講義のように出向くことはあまりない。なにが問題かそのものを内部者（クライアント）が見つけるのを助けるところから入り、長期にコミットすることを好む（『組織文化とリーダーシップ』⁵で取り上げられた、アクション社（DEC）とマルチ社（チバガイギー）などのように。前者でのコミットは、1959年より、DECが姿を消すまで続いた（シャインが、「プロセス・コンサルタントで深く入っていてもつぶれたのですね」と心ないコメントをする実務家にしばしば出会うが、そういうヘビー級の問いへのシャインらしい誠実な回答は、『*DEC is Dead*』⁶を熟読していただきたい。いずれにしても、組織文化は、「探査機」で測定できるような代物ではないので、①の方法で解読することは難しい。それでも、第2のドクター・モデルと違う点は、少なくとも、だれでもいいから助けてとわめくのではなく、シャインを訪ねるところまではわかっている点が、①の特徴だ。そういうクライアントは、組織文化がわが社の問題らしいと自律的に判断し、また、そういうことならだれに聞くべきかも自律的に調べるだけの力

⁵ 初版の邦訳はダイヤモンド社より、現在、第3版の邦訳が進行中。

⁶ Edgar H. Schein et al.(2003). *DEC is Dead: Long Live DEC*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler Publishers(稲葉元吉・尾川丈一監訳『DECの興亡——IT先端企業の栄光と挫折』亀田ブックサービス、2007年)。

表2 組織行動論における定性的方法論としてのプロセス・コンサルテーション(臨床的方法)と組織エスノグラフィー(参加観察による人類学的方法)

	プロセス・コンサルテーション (臨床的方法)	組織エスノグラフィー(参加観察 による人類学的方法)
・ 誰のニーズによりプロセスが動き出すか	－ 依頼人(クライアント)	－ 研究者
・ 問題の源泉, 焦点	－ (組織の) 病理, 依頼人のかかえる問題	－ 研究そのもの, もしくは理論上の問題点
・ モティベーションの源泉	－ (組織の) 病理に対処し, 克服したいという依頼人の欲求 － (臨床家)の「助けたい」という欲求	－ 知識を新たに追加したいという研究者の欲求
・ 作業のペース	－ 依頼人/問題しだい	－ 研究者の欲求しだい
・ 概念上の焦点	－ 規範的; 病理的側面重視	－ 中立的; 通常状態重視
・ (法的/心理的) 契約	－ 報酬に応じた用役	－ (結果の) フィードバックへのアクセス (組織への) 参入と協力
・ システムへの入り具合	－ 「誤診」への法的責任 － 高水準 依頼人の側が助けを求めている	－ 低水準 最初は混乱してうまくいかないものだと(システムの側)は覚悟している
・ 収集されるデータのタイプ	－ 深い; 病理的側面重視 － 理論/モデルが支え	－ 広範もしくは深い; 研究上の焦点重視 － 観察(そのもの)が支え, もしくは理論が支え － コンテキストに焦点
・ 妥当性の確認	－ 主題に焦点 － “治る” － 予測力 － 追試 － 同じケースを扱っている人びとのみかたとの一致 － (他の) 組織病理の専門家の意見	－ 追試(追認) 「(内部)メンバーによるテスト」 (内部者が読んで納得できるか)
・ (調査) 結果の公刊	－ 偽名にしたケース － 一般化; (複数の) ケースからのモデル	－ 正体を明示した, もしくは偽名にした諸集団の濃密な記述; 抽象的な一般化
・ 研究者の養成	－ 依頼人の承諾 － 診断の理論 － 「人を助ける」理論 － 臨床のインターン制 － (インターンの) スーパーバイズ体制 － 「助ける人」としての資格 － (組織への) 介入(ゆさぶり)にまつわる倫理 － 依頼人とのコミュニケーション力	－ 研究者のイニシャティブ － 一般理論 － 学位論文 － 研究者としての資格 － データの収集, 分析, 発表にまつわる倫理 － 同僚とのコミュニケーション力
プロセス・コンサルタンタでありながら組織エスノグラマーでもあるための考え方2つ(レヴィン)		
1) 人間から成るシステムは, それを変えようとしないうり理解できない。		
2) データ収集に際して, また, 意味の解釈をより明瞭にする際にも, (実験) 参加者ないし内部メンバーに入ってもらわないといけな。		

出所 金井壽宏(1989)「経営組織論における臨床的(クリニカル)アプローチと民俗誌的(エ

スノグラフィック)アプローチ-定性的研究方法の基礎と多様を探る』『国民経済雑誌』神戸大学経済経営学会第 159 巻 1 号, 63-64 頁。

はもっているわけである。ただし、あとは、<いっしょに探す>というのではなく、<答えをくれるひとを見つけて、フィーを払って、教えて>とっているのだから、正解は、専門家がもっているものだという思い込みがある。しかし、現実には、社会や組織における複雑な問題は、専門家だから、「はい、答えは、これ」と言えるとは限らないものも多い。そういうときには、プロセス・コンサルテーションを通じての共同問題解決をめざすことになる。

シャインが、この役割に付けた名称として、本書以前に使ってきた言葉のひとつに、内容の専門家 (content expert) という表現がある。この内容^{コンテンツ}というのが過程^{プロセス}と対比されている。

モード② 診断して処方箋を出す医師 これは、喩えとしては病気になったときに医師が果たしてくれる役割 (Role2. The Doctor Role) に知覚、支援の中身は、主として診断と処方 (Diagnose and Prescribe) ということになる。

調子がわるいので、助けてもらおうとして、医者のところに行くひとは、自分で問題解決するという気持ちは強くない。病気なので、自分では直せないと思っている。自分では素人診断になるので、なにが問題なのかもわからない。だから、病院に医師を訪ねて、その助けを求め。病気だとわかっているけど、どこがわるいかまでわかっているわけではない。

大まかには、お腹が痛かったら、少なくとも耳鼻科にはいかないだろうという程度の素人診断はある。(MIT のエリック・フォン・ヒッペルは、イノベーション研究の文脈で、先進的ユーザーなら、ユーザーとして思いついた自分のアイデアをどの企業なら実現してくれるかわかっているのだから、だれかれとなくアイデアの実現を頼み込む (つまりブロードキャストするのではなく)、ピンポイントできっとユーザーの要望をかなえてくれそうなところにだけ声をかける (ナローキャストする) ものだと主張する。この用語法で、①と②の役割を対比すると、助けてくれる専門家を探し出して支援を求める(①の専門家モデル)は、ナローキャストで、だれでもいいから病気をなおしてくれと支援を求める (②の医師モデル) は、ブロードキャストをしていることになる。

医師モデルには、実は、たくさん躓きの石がある。ひとつには、患者は、診断のために情報をうまく医者に伝えられるとは限らない。もうひとつには、医者が下した診断や処方を、患者が受け入れてくれるとは限らない。第3には、検査がものものしいので、MRI などを行っている間に、検査に恐怖心を持ち、もう医師に助けてもらうのは御免だという患者

も出てくる。第4に、じっさいに診断や処方が正しいものであっても、患者が医師に勧められた変化を受け入れるとは限らない。

医師－患者モデルは、医師の側に権威があり、医療の専門知識が医師に備わり、医師のいる場に診断の器機があり、すべて患者に役立つ道具立てが揃っているように見える。しかし、支援学としてこれを見ると、専門家の助言を購入するという第1のモデル以上に、プロセス・コンサルテーションという支援のモードからは最も遠いところに位置づけられる。

モード③ 公平な関係を築きどのような支援が必要か明らかにするプロセス・コンサルタント プロセス・コンサルタントの役割 (Role 3. The Process Consultant Role) が第3のモードで、この役割の支援者がおこなうことは、クライアントたち自身が、解決に辿り着くプロセスを支援する点に特徴がある。

すでに、シャインの支援をめぐる思考と実践のなかでは、^{コンテンツ}内容というのが^{プロセス}過程と対比されている。①と③は、しばしば、^{コンテンツ・エキスパート}内容の専門家と^{プロセス・ファシリテーター}過程の促進者というペアの表現で説明されてきた。シャインに助けを求めた経験のあるひとはどなたも同意されることと思うが、シャインは、自らが、基本的には、相手の助けとなれるように、ともにいるプロセスをうまく生み出してくれるという意味で、すぐれた過程促進者もしくはプロセス・コンサルタントであった。そして、内容の専門家としてコメントされるときには、役割が③から①に移行していることを自覚して、そうなさっていた。

このことを踏まえると、いちばん重要なことは、シャインが、どのような場面、どのようなタイミングでは、内容の専門家としてクライアントと接し、また異なるどのような場面、タイミングでは、過程の促進者としてクライアントと共同するのがいいかの、見極めの達人であったという点にあるのではないだろうか。そして、シャインから学ぶべきことをすべて学んだつもりで帰国した後、日本の社会風土のせい、大学が知識を伝授するところという決めつけがあるせい、大学院生にプロセス・コンサルタント的にともに学ぼうとする姿勢がへたくそだった。あるいは、せつかく院生と話していても、どうすればいいかを聞き出すところにたっぷり時間をかけるよりも、相手に役立っていてもいなくても、まず、シャワーのように自分が知っていることをすべて相手に浴びせかけるという行動様式をとりがちだった（今もってそういうところがある）。だから、「先生の弟子として情けない」と MIT の博士を終了してから先生にまたお会いしたときに、正直に申し上げたら、おおむね次のようなレッスンをわたしに授けてくれた。「院生たち若手の研究者に対して、内容の専門家として接することは間違いではありません。大事なことは、いつ、内容の専門家から過程の促進者にスイッチするか、逆に、いつ過程をならず作業から、内容を伝える役割に戻るかを、うまく見極められることです。わたしのスローン・フェローの組織行動のコースで、TA（ティーチング・アシスタント）をしていたときのことを思い出してください。大学で教師をしているのですよ。DEC でコンサルタントをしているのとは違いま

す。組織行動について、たくさんの専門知識をもっていて、それを受講生に伝えるのも、自分の役割です。ただし、それがひとりひとりの経験豊かなスローン・フェローというエグゼクティブ MBA に相応しいものにするためには、受講生とのやりとりのプロセスにも敏感になって、一方的に講義するのではないように配慮する必要があります」と。⁷

この3分類は、TA や LF のあり方について議論する際に、示唆に富むであろう。

8. 支援の3モードに辿り着くまえのシャインの生い立ちと研究歴

このように、1954年の処女論文以来、55年に及ぶ研究業績を通じて、同調、洗脳、組織社会化、キャリア、組織文化などをテーマとして、方法（それも、アクション・リサーチや組織開発ともかかわる臨床的な支援方法）としてはプロセス・コンサルテーションを、シャイン経営学として蓄積・展開してきた。この研究業績については、すでにふれた。

ここでは、シャインの生い立ちを簡単に述べておこう。シャインの家系は、元々ドイツで、祖父は銀行家、父親は、ハイデルベルグ大学、チューリッヒ大学（物理学で博士）、後者の大学に勤務しているときに、ザクセンの土木技師の一人娘と1927年に結婚し、翌年に、本書の著者のシャインが誕生。生後6年間は、スイスのチューリッヒに過ごし、1933年に家族は、科学振興に力を入れるソ連に移り住むが、スターリン独裁の時代に入り、再びチェコに逃れ、ヒットラーの台頭を機に、1938年には、ヨーロッパから、米国に移り、父親はシカゴ大学のフェロー、後に正教授となった。

シャインは、ドイツ語、ロシア語、チェコ語の環境で幼い時期を過ごしたため、シカゴでは、最初の一学期だけ余儀なく2年下の学年に入学したが、本来の学年に復帰してからは、英語の語学力も向上し、スポーツ特に野球に打ち込まれた。ある文化から別の文化に移ってきた亡命者のメンタリティが、文化の解説、社会化、支援に対する深く強い関心にかかわっていると自己診断しておられる。父親の勤務するシカゴ大学では、物理学にも関心を持つが、有名なエンリコ・フェルミの授業であやうく落第しそうになって、物理学教授の俸が物理学で苦勞することもないと、他の分野を専攻する決心をしたそうだ。これで父親とは違う道を歩むとは思ったものの、実際に後に心理学で博士となり、自らも大学教授になったとき、まずは専門性、後々には、より明確に自律性をキャリア・アンカーとするようになったシャインは、分野は違っても職業・キャリアは父親と同じだという認識をもつようになった（専門的には、職種社会化 *occupational socialization* では父親の影響をうまく受けていることになる）。

学問への情熱と、基礎学問が社会にどのようにかかわるかという実践的問題への強い関心も父子の間で共通だった。父親の方は、時代の流れのなかで、第2次世界対戦に入るころには、原子核分裂の研究に後々邁進する科学者集団に属していた。しかし、研究仲間の

⁷ この点の議論については、つぎの対談に詳しい。エドガー・H. シャイン=金井壽宏（2000）「洗脳から組織のセラピーまで——その心は『ヘルプフル』——」『CREO—— Special Issue 特集 MIT スローン経営大学院名誉教授エドガー・H. シャイン特集』（神鋼ヒューマン・クリエイト刊）第12巻第2号（通巻26号）、1-43頁、特に、20-25頁。

一団がそっくりそのままロス・アラモスに連れ去られ原子爆弾の開発に従事する前には、原爆への核物理学の応用に反対だった父親は、このプロジェクトには当然のごとく参加しなかった。このエピソードは、基礎学問分野であっても、どのように社会で応用されるか、応用如何によっては、社会に役立つどころか、社会に害悪になることがありえることをシャインに強く印象づけた。このような気づきは、基礎学問分野である心理学を組織・人事の問題に応用する立場に、支援という視点と、倫理という視点を、シャインに深いレベルで植え付けたことと思われる。倫理面についていうならば、たとえば、強制的説得の技法は、応用先を間違えてはならない。

その後は、アカデミック・キャリアとなる。スタンフォード大学の修士課程では、ハーリー・ヘルソン教授の指導の下、同教授の適応水準の理論を援用して、有名なムザファー・シェリフによる社会的影響力の実験を、重量の判断という課題で、実施した。どのあたりでひとはある荷物を重く感じるかについて、つまり、軽いという判断が重くという判断に変わる領域があるのだが、それは、物理的な重さにだけ支配される「物理的領域」ではなく、周りのひとがどのような判断をするのかの影響を受けるので、「社会的領域」だとみなされる。実験のなかでは、本当の被験者の周りにはいるサクラが「重いなあ」と感じ始める「アンカー(判断の係留点)」となる重さを社会的に提供した。長い仕事生活を歩む上でのキャリアの係留点としてのキャリア・アンカーは、「この仕事をしているときには、船が波止場に碇(アンカー)をおろしているように、よくなじんでいました」(日本語の語感では、「この仕事をしているときには、水を得た魚のほうだった」という感じか)という調査協力者の発言から命名されたと聞いている。しかし、アンカーという言葉は、シャインにとって、社会的影響力の下で、重さ(シャインの修士論文)や長さ(ソロモン・アッシュ)の判断、あるいは、点の数の知覚(シャインの博士論文)をおこなう際の、キーワードのひとつであった。社会的な判断にアンカーがあるのなら、ひとりで歩んでいるわけではないキャリアの拠り所、係留点を対話のなかから探し出すときに、それを「アンカー」と呼ぶようになったのは、もったもなことである。

この個人は、周りにはいるひとたちの影響を受けるという基本的洞察が、後のハーバード大学社会関係学部(1949年入学)での博士課程の研究(知覚に対する社会的影響力)、さらにウォルター・リード研究所(博士課程の間にインターン、さらに博士終了後は、神経精神医学部門の、1957年まで)における洗脳(強制的説得)の研究、経営学のなかでの組織社会化の研究(社会学者のジョン・ヴァン・マーネン教授との共同研究)、組織文化とリーダーシップの研究(1957年7月にMITに勤務して2年後にスタート、DECにおける創業者ケン・オルセンの力にもかかわる研究)に連なっていく。

ハーバードの社会関係学部とウォルター・リード研究所では、心理学者でありながらも個別初学のばらばら卒にとらわれない発想を十分に学べたようだ。ハーバードでは、心理学(ハーリー・マレーとゴードン・オルポート)、社会学(サム・ストローファー、ピティリム・ソローキン、タルコット・パーソンズ)、集団研究(ロバート・フリード・ベイルズ、ジョ

ージ・C・ホーマンズ), 人類学 (クライド・クラックホーン, フローレンス・クラックホーン, ロイド・ワーナー) など, まさに「学際」を絵に描いたような場であった。最高の知的パラダイスであっただろうが, ポイントは, たとえば, シャインの組織文化の研究や, 本書では, このような学際的な発想・思考が大いになる土台となっている。ウォルター・リードは, 神経精神医学部門の部長のデビッド・リオックが精神病理学ハリー・スタック・サリバンの影響を受け, 対人関係理論の精神医学を軍隊組織の研究に積極的に取り入れ, さきにもふれたように, 心理学者では, レオン・フェスティンガーを, 社会学者では, (本書にも影響が明らかな)アービング・ゴフマンが, 頻繁に客員として指導に訪れたようだ。

MIT スローン経営大学院における 1957 年から昨年までの 50 年以上の在職期間中に, 組織研究グループ (OSG, Organization Study Group) の学科長, スローン・フェローズ (エグゼクティブ MBA プログラム) 教授を歴任され, 2000 年には ASTD(American Society of Training and Development)から, 組織開発・人材開発での貢献によって名誉ある賞を授かった。

9. 洋の東西を問わず注目すべき関係性・相互依存とそれらを解明する支援学

Helping では, 支援の微妙さに随所で触れられている。助けを求めてしまうことは, 自分を小さく感じる事だというひともいる。確かにそういう気持ちはだれにでも少しはあるだろう。また, 病的にお互いが相手に対して依存状態になる, 出口のないようなバッドラブみたいなのも困る。助け合うことで, とともにビッグになれるような関係はるかにはいい。互いに自律した人間同士が自律性をないがしろにすることなく, お互いに助け合える, 支え合えるなら, 理想的だ (古い世代のひとにしかわからないが, たとえば, ジャン・ポール・サルトルとシモーヌ・ド・ボーヴォワールとの関係)。

この考えの基盤にあるのは, 支援関係においては, 支援する側が上位に, 支援される側が下位に立っていることになる, 少なくとも客観的にはどうであれ, 気持ちの上では, そういう心理があるという認識である。

ここで注目すべきは, ワン・アップネス (一段高く位置づけられること) とワン・ダウンネス (一段低く位置づけられること) というアイデアだ。社会経済 (交換論) としては, 不均衡な交換で居心地がわるいという状態がこれにかかわり, 社会劇場としては, 面目や面子が危うくなる状況がこれにかかわっている。

助けを求めることは, 自分を脆弱な立場に導く。わたしにとって興味深いことに, 脆弱性なこと, ひとと人の関係を解く鍵だと主張されることもある。この「脆弱な」という形容詞は, **vulnerable** であるが, **fragile** という言葉とともに, わが敬愛のおふたり, 編集工学の松岡正剛先生も, 慶応で社会企業家と学校問題を研究される金子郁容先生も, 時代のキーワードだと言われる。支援を求めることが, そういう危険があってもそれがうまくできるひとが, 相互作用のなかで, またネットワークのなかでいい人生, いい働き方を教授

できる。ひとは、助けるのがヘタである以上に、助けられるのがヘタなのかもしれない。思えば、わたし自身も MIT で日々シャインと接しながら、ジョン・ヴァン・マーネン教授を指導教員に、仕上げた企業家ネットワークの世界も、相互に支援し合うことがうまい創造的なひとたちの研究であった。

お互いに足りないところがあっても補完的につながれるなら、その関係はどこかで水平的な対等者のネットワークを思わせるもので、垂直的なアップダウンと表現される世界とは異なる。

依存、他律、庇護的立場と比べると、自立、自律、独立独歩、独り立ちが大事に決まっている。洋の東西を問わず、これらをめざして、まず大人になっていく第1ステップをくぐる。そういう発達の時期がだれにもある。

もちろん、生まれたときは、依存的でいい。E.H.エリクソンを引くまでもなく、生まれしてきた世界に信頼を抱き、希望をもって人生を始めるには、頼る存在がいる。ジョン・ゴールビーを引くまでもなく、母への愛着がそのころに大切で、依存は心地よだけでなく、授乳という名の食事ひとつをとっても、そもそもそうしないと生きていけない。やがて、幼児期、学童期になると、徐々に、自分のことは自分です（たとえば、トイレトレーニング！）、さらに学校での勤勉やスポーツ（や音楽のバンドなど）での打ち込みなどということを通じて、自律ということを学び始める。同時に、仲間たちとともに学ぶこと、ともにプレーすること、ときには競争をすることの楽しみを味わい始める。ここでも、自律しつつ、共同できる人間になることが大事だということが含意されているが、それをもっとも明示的に述べたのは、『7つの習慣』で名高いS. コヴィーだ——ひとの発達とは、つまるところ、依存から独立へ、そしてさらに独立から相互依存への道のりにほかならないと彼は考えた。

依存から独立へという発達の第1ステップで終わらずに、独立から相互依存へという発達の第2ステップを用意した点に、コヴィーの特徴がある。

依存のときにも最も明示的に支援が問題になり、独立・自律するためにも親や先生の支援がどこかで見え隠れし、そして、成人になっても、自律はしたが孤立したという陥穽に陥ってしまわない限り、相互依存をうまく生きていくことが望まれる。

10. 結びにかえて

当初は、2010年1月19日ご報告させていただいたときのパワーポイントをもとに、3000字ほどの短い論考を書こうと思ったが、K.レヴィンの影響を受けて、レヴィンが創設したNTL(ナショナル・トレーニング・ラボラトリー)で組織開発に磨きをかけ、アディソン・ウェズリー社から出ている組織開発の叢書の第1期にプロセス・コンサルテーションに関する書籍を上梓して以降、昨年 *Helping* (原著も訳書も2009年) に出るまで、40年以上も、アクション・リサーチに近い立場で、独自のプロセス・コンサルテーション、

さらに支援学一般を展開してきたエドガー・H.シャイン教授の目でみた組織研究の臨床的・アプローチについて述べさせてもらった。

欲張りな試みで、TAとは異なるLFという役割を考えるための素材を提供すること、当日の議論で伊藤嘉博教授がアクション・リサーチを明示的テーマにとりあげられたのにあわせて、アクション・リサーチとの関連でプロセス・コンサルテーションという臨床的な方法について詳しく説明すること、さらに、これはまったく副次的だが、シャイン先生の弟子として、恩師の学説の展開過程、そのなかにアクション・リサーチを位置づけることをめざした。今、ちょうど、もうひとりの恩師であるMITのジョン・ヴァン・マーネン教授と兄弟子のテルアビブ大学のギデオン・クンダ氏とわが国でも盟友、一橋大学の佐藤郁也氏と共著で、組織エスノグラフィーについて、誤解のある紹介が多いので、一寸のスキもない解説書を仕上げたばかりだ（書籍はまだ出ていない）。そこでこのタイミングで、大学院教育改革支援PGシンポジウムが開かれた機会に、この第3の目的も含めて、プロセス・コンサルテーションという方法を、これまた一寸のスキも誤解もないような紹介をして、元祖、クルト・レヴィンの応用展開方法を紹介させてもらった。

このことが、ラーニング・ファシリテータという神戸大学大学院経営学研究科が編み出した独自の方法を、他大学にも広めて、この大学で深めていく一助になれば幸いである。

[2011.3.15 1032]