

Situated Practice, Actor-Network, and Institutionalised Management Learning:

An Ethnographic Study of
a Management Development Programme
in a Japanese Organisation

組織エスノグラフィー研究会

2006年1月28日
東京大学・中原研究室

産能大学 経営情報学部 長岡 健

'Creative Marketing Planners (CMP)'

■ 概要:

- マーケティング担当者のための企業内研修
- Japan Telecommunication Electronics (JTE)
- 1年間の長期プログラム（3日間のWS・約20回）
- 主任クラス（課長前）・25名の参加者
- 1988～2000年（12年間）

■ 特徴(1993-2000, 6th-12th cohorts):

- プロジェクト型研修
- ソフトシステムズ方法論（SSM）を活用したアクション・リサーチ
- 学習内容 (1) Marketing, (2) IT, (3) SSM.
- 2つの意図: 「マーケティング戦略策定」と「人材育成」

素朴な疑問からの再出発

- CMPは「いい研修」なのか？
 - ビジネス化されたプロジェクトは、8年間で1つだけなのに・・・
 - 「いいプロジェクトだった」と評価される受講者は、毎年50%以下しか存在しないのに・・・
 - 客観的指標で評価されたわけでもないのに・・・
 - そもそも、誰が「いい研修」と認めているのか？
- 評価の低い受講者はダメなビジネスマンなのか？
 - 講師の狙い通りに動かないだけでは・・・
 - 研修は“本業”じゃないから全力投球しないだけ・・・
- 問題の再設定
 - 研修の“良し悪し”はどのように評価&認知されるのか？
 - 学習者の評価と研修の評価はどのような関係をもつのか？

“正統性”という概念の再構築

実践共同体の“正統性”

- Legitimacy in a COP
実践共同体における個人（学習者）の“正統性”

実践共同体それ自体の“正統性”が否定される可能性と
実践共同体における個人の“正統性”への影響

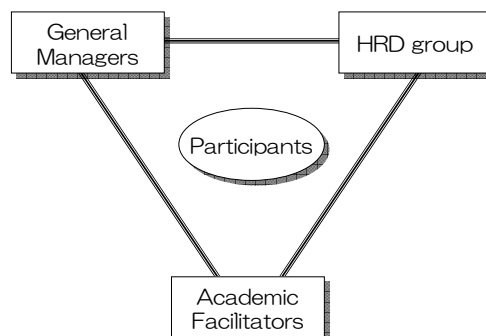
- Legitimacy of a COP
より広い文脈における実践共同体自体の“正統性”

多様なアクター（ステークホルダー）のネットワーク
により構成される実践共同体それ自体の社会性

調査概要

- 調査目的:
 - ある日本企業の企業内研修という文脈において、社会的ネットワークがどのようにビジネスマンの学習を構築しているのかを描く。
 - 上記の文脈において、研修のステークホルダーがどのように「学習」を意味づけているのかを描く。
- 理論的枠組み:
 - アクターネットワーク理論
 - 状況的学習理論
- 調査方法論:
 - 参与観察（研修のアシスタントとして）
 - 1995.10～2000.6（約4年9ヶ月）

The Stakeholders of CMP



The HRD Group

1993/1994年当時の状況

- 「実践的研修」というプレッシャー：
 - 座学ではない、実務に直結した研修
 - 講義形式に対する不信感（アクションリサーチへの興味）
 - アウトプット指向の研修プログラム
- 教育担当者のシレンマ：
 - 実践的にはしたいが、研修というテストは残したい。
 - あまり実践的というテストが強いと手に負えない。
 - 「できるだけ実践に近く」と「あくまでも研修」という2つのバランスが重要。

The Facilitator Group

1993/1994年当時の状況

- 研修の継続受注には内容刷新が必要
 - 通常の企業内研修で3年以上の継続受注は困難
 - 1-5年目のCMPの結果があまり良くなかった
- SSMの日本での注目度が向上中（1993年当時）
 - 当時はSSMに関する理論的研究が中心
 - 日本におけるSSMの事例研究はほとんどなかった。
 - 日本におけるSSMの教育プログラムはなかった。

The General Managers in Depts/Branches

1993/1994年当時の状況

- 教育部にとっての実質的「顧客」
 - 受講生派遣の決定権をもつ
 - 一般的に企業内研修に批判的
 - CMPの実質的評価者

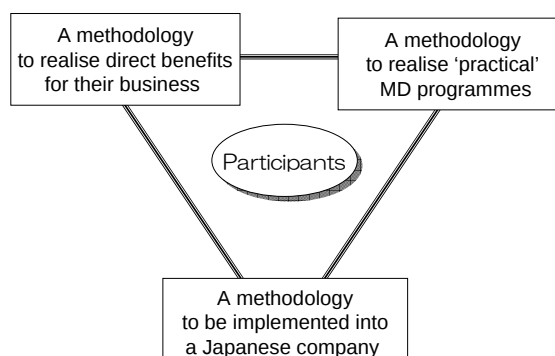
SSMの導入(1), 1993, the 6th Cohort

- 人材開発の「実践的」方法論としてのSSM
 - ‘action’ と ‘learning’ のシナジー効果というロジック
 - SSMの専門家はSSMユーザーではなくあくまでもファシリテータ
- “The SSM Programme” という裏の呼び名
 - 学習の方法論、学習のコンテンツ
 - マーケティング戦略策定の方法論であり、PJマネジメントの方法論でもあるという位置づけ
 - SSMジャーゴンに悩まされる受講生

SSMの導入(2), 1993, the 6th Cohort

- ステークホルダーの異なる役割
 - SSM users: the participants
 - SSM instructors: the facilitators
 - SSM client: the HRD group
 - SSM evaluators: the general managers
- JTE内部におけるSSMに対する見解：
 - SSM自体に対する興味はそれほど高くない。

CMI : 1993/94 SSMに対する異なる見解



3年後のSSMに対する評価 1996 (6):

SSMとCMPの関係

- SSMの専門家の認識:
SSM succeeded in implementing a good learning process in the organisation.
- 受講者の上司の認識:
CMP failed to achieving good outputs of the marketing projects.
- 教育部の認識:
SSM failed to lead CMP to successful results.

CMPの再構成(1):

De-Legitimation of *SSM*, Survival of *CMP*

- 教育部にとって「CMPのアウト・プットの不出来」の原因をSSMにすることで、責任回避が可能となる。
- 「CMPのアウト・プットの不出来」の原因をプログラムのデザイン（目的、コンテンツ等）にしてしまうと、CMP自体を中止しなければならない可能性がある。
- 教育部にとって「SSMが有効か」という問いには関心がない。また、SSMを改良しようという意識もない。

CMPの再構成(2)

Re-Legitimation of *SSM*, Threat for *CMP*

- Facilitatorsからの最初の提案:
 - 'Project-based MD' から 'real business projects'へ
 - General Managers: 'evaluators' から 'PJ members'へ
 - Facilitators: 'external experts' から 'PJ members'へ
 - Participants: '指名制' へ "
- 上記提案を教育部は拒絶
 - 上記提案は、CMPを「企業内研修」から「マーケティングPJ」に転換するものであった。
 - 教育部は、あくまでも「企業内研修」という形式をとることが必要と考えていた。
 - 教育部は、SSMの価値を守ることに無関心。

CMPの再構成(3)

Re-Legitimation of *CMP*, Survival of *SSM*

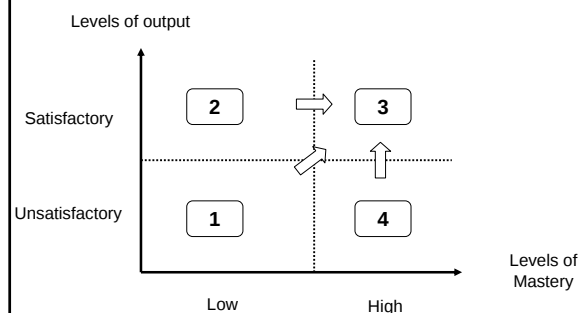
- Facilitatorsからの2回目の提案
 - 「プロセス重視」から「内容重視」へ
 - 研修テーマ：ITビジネスのためのマーケティング戦略
 - マーケティング戦略の構築に関する評価の重視
 - プロジェクトマネジメント手法としてのSSM
- 上記提案を教育部は承認
 - ITビジネスに関する社内的な関心の高さ
 - SSMのウエイトが大幅に低下

CMIの再構成(4)

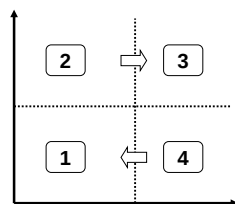
Strategies for Re-Legitimasing CMP

- 支持グループの構築
 - 評価者とクライアントに対するファシリテーション
 - ITビジネス担当役員への積極的アプローチ
 - CMPに理解ある受講者の上司の“抱き込み”
- 受講者のプロジェクトへの積極的介入
 - SSMジャーゴンの使用禁止
 - 「指導者」と「PJメンバー」の巧みな使い分け
 - 「優等生グループ」への優先的支援
 - 「落ちこぼれグループ」はアシスタントが担当
 - 受講者の「学習」的側面が犠牲となった
- SSMの価値を保持するための言説

研修の評価・学習者の評価（1）



研修の評価・学習者の評価（２）



- 【3】の位置に導くよう指導する。
- アウトプットに対する評価自体に異議を唱える。
- 評価結果の「個人化」により、プログラムの正統性を保持する。

ビジネスマンとしてのインストラクターが求めるのは「学習者個人の評価」ではなく、「プログラムの評価」

プログラム評価獲得のナレティブ

- 評価基準に対する事前の十分なネゴ
 - 共同体における“正統性”についてのコンセンサスを得るため、インストラクターは評価者を「抱きこむ」ために全面的な介入を行う。
- アウトプット評価の全面的受け入れ
 - 学習者個々人の結果に対する評価について、事前にコンセンサスを得ることは困難であるため、インストラクターは不介入の立場を保つ。
- 学習の“成功者／失敗者”の意味付け
 - 評価者の選出した“成功者”は「プログラムの成果」
 - “失敗者”は「個人的な問題」として意味付ける。

CMPとSSMの関係

- SSMはCMPの中で生き残りに成功。
SSMは日本の学界においての生き残りに成功。
CMPは「SSMの成功事例」として認められた。

But.....

- ステークホルダーはCMPを「ITビジネスに役立つ研修」として評価。SSM研修という認識なし。
- ビジネスマン（受講者および上司）は、SSMの方法論としての価値を認めたと言えるか？

- × 学習方法の有効性が研修を成功に導いた
- 研修の成功が学習方法の有効性の認識を広めた

参与観察結果の省察

- 企業研修は、「組織プロセス」と「学習プロセス」が一体不可分に展開していく。
- 「講師・受講者」という2者間の関係ではなく、
・評価者・クライアント・講師・受講者、という4者間の関係から、企業研修は展開していく。
- 「学習者の評価」は、社会的に構築される：
 - ある学習者への、評価者の「悪い評価」に対して、講師や教育部は反論することが困難。
 - 「優秀な受講者」は意図的に作り出される。
 - 「学習者の評価」の総和が、「研修の評価」となるのではない。
 - 「学習者の評価」と「研修の評価」は一体不可分