

〔論 説〕

## 学習環境デザインの当事者研究

—諸施策の「部分最適」と「全体最適」に注目して—

伊 藤 精 男

### 〔要 旨〕

本稿は、企業組織における「学習環境デザイン」としての諸制度・施策の運用実態を組織成員の「当事者視点」から捉え、有効な「学習環境デザイン」の設計に対して実践的インプリケーションを提供することを目的とする「当事者研究」である。

企業組織において、「学習環境デザイン」を統合的に機能させるには、施策間の関連性を踏まえた運用面までを視野に入れた制度設計が求められる。運動性が十分に考慮された諸制度・施策の設計がなされ、組織成員においてそれらが無理なく実施・運用されて現実化されていくときに、最も効果的に各々の設計意図が実現できる。本稿では、諸施策が「部分最適」の状態にあると思われる事例の検討から、運用面における「部分最適」は、内容面の有効性を左右しうる可能性を有するものであり、「学習環境デザイン」の有効性の判断もそれに左右され得ると考えられることを指摘した。

### I はじめに：問題の所在

今日、企業組織における人材育成施策は、従来の「OFF-JT, OJT, 自己啓発」といった枠組みを越え、「現場の学び」を支援する「企業の人材育成施策活動を総称するもの」としての「ワークプレイスラーニング」の概念で把握されつつある（中原・荒木, 2006）。「ワークプレイスラーニング」の定義は様々になされているが、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」（Rothwell & Sredl, 2000）と捉えることが可能である。「現場の学び」を誘発する様々な要素は偏在しており、それらを意識的に結びつけどのように「統合的な学習環境」を構築できるかが、ここでの課題となる。それは、組織における日常的な仕事の進め方や人事制度までを含めたトータルな意味での効果的方法を探究する姿勢を含むものであり、「学習と仕事の境界線を越えた人材育成の場」をどのようにデザインするかが問われる（中原, 2006；齊藤, 2010）。その意味で、ワークプレイスラーニングの有効性を高める取り組みは、中長期的な経営ビジョンと整合する「期待する人材像」の実現に向けた諸制度・施策を、「学習環境デザイン」の視点から統合的に捉えていくことである

とも言える。

経営戦略の一環としての人事戦略は、経営戦略を実現するための人材像からブレイクダウンされ、その諸制度・施策の構築・運用は一体不可分であるべきとされている。しかしながら、高間（2005）は多くの企業組織において、担当部署間で連携が意識されず個別に制度構築・施策展開が実施されることが多く、結果として、組織成員から見れば調整されているとは言い難いバラバラな施策展開が行われ、現場では諸施策の重複、偏り、ムラが生じる状態に陥っていると指摘する。これは、「学習環境デザイン」が十分に整合性を持って構築されておらず、うまく機能していない状況にあることを示唆するものである。中原（2012）は、「学習環境としての職場」の重要性を指摘するが、多くの職場において「効果的な学習環境」は未整備の状態にあるものと推察される。

しかしながら、このような「部分最適」とも言える事態<sup>1)</sup>がどのように組織内で展開されているかを具体的に把握することは難しく、とりわけ、制度内容に比して運用実態への着目はこれまでのところ十分とは言えない状況にある。その点に着目した先行研究を見出すことも難しい<sup>2)</sup>。ちなみに、各企業組織における人材育成施策を紹介した実務書（たとえば、労務行政研究所編、2008）において、制度設計者の視点から見た全体構造と各施策の目的・内容を個別に理解することは可能であるが、それらが全体として具体的にどのように関連し、いかに運用されているのか、組織成員の日常にどのように組み込まれているかまでをそこから把握することは困難である。

すなわち、運用面にも着目した人材育成施策の「部分最適－全体最適」問題については、考察の余地が大いに残されているテーマであると言い得る。人材育成施策の「全体最適」を考察するには、施策間の関連性とそれを踏まえた運用面までを視野に入れる必要があるが、そのためには、まず、その実態を、設計された制度・施策を実際に実施する当事者である組織成員の視点から把握することが必要とされよう。そこから、ワークプレイスラーニングの有効性を高めるための「学習環境のデザイン」設計における課題が明らかになるものと思われる。

上記の課題に対する方法論としては、「当事者研究」が有益であると考えられる<sup>3)</sup>。「当事者視点」に基づく「当事者研究」は、「当事者しか知りえない」あるいは「極めて詳細な虫瞰図的分析が可能である」という点において、事象の解明にあたって有益であるとされる。それは、鳥瞰図的な「分析者視点」に基づく既存の専門知とは異なるオルタナティブな知を提示する可能性を有するものである（星加，2008）。とりわけ、「当事者視点」に基づく失敗要因の分析は効果的な問題解決策の導出において有用であると指摘されているが（畑村，2005；谷口・小山，2007）、本稿における課題に対して適合するものと考えられる。

本稿では、上記の問題意識に基づき、ある企業組織における「学習環境デザイン」としての諸制度・施策の運用実態を組織成員の「当事者視点」から捉え、ワークプレイスラーニングの有効性を高めるための「学習環境デザイン」の設計に対して、実践的インプリケーションを提供することを目的とする。

本稿は仮説発見型の事例研究であると位置づけられる。もちろん、一事例に基づく知見は限定的なものではあるが、仮説的知見の提示という意味において有益であると思われる。

## Ⅱ 研究方法

本稿は論者による「当事者研究」であり、かつて論者が所属したある企業組織において経験した事例を取り上げる。論者は、本稿で事例対象とする当該組織の一員として一定期間暮らした経験を有し、現在は既に当該組織を退出した外部者である。この論者の位置取りは、定性的調査が有する研究方法論上の問題点を一定程度解決することが可能であると考ええる。

通常の場合、組織内の当事者は、調査者が問題とするような仕方で様々な制度・施策を整合的に捉えてはおらず、必ずしも全体像を理解しているとは限らない。あるいは、「真正の当事者性を有する者」は証言者としての正統性は大きいものの、体験が強すぎる故に語ることを持てないとも言い得る（宮地，2007）。つまり、諸制度・施策の全体像やその関連性等については、必ずしも「制度を生きる当事者」から聞き出せるとは言えず、調査者が構成すべきものであるとも言い得る（厚東，1991）。しかしながら、調査者は「現地人と同じ立場と視点でものを見ることは決してあり得ない」（出口，2003，p.222）のであって、調査内容は調査者における「解釈」であることが避けられない。しかもその実態把握は、当該組織が置かれている環境や歴史的背景、そして、組織内での人的関係性の機微等をも含めた当該組織における広範な理解を前提としてはじめて可能となるものである。したがって、調査者の質問に対する当事者の回答を表面的に解釈する程度では、その内実を捉えることは不可能であるとも言える。また、（重要ではあるが）当事者にとって瑣末な情報とされていることや自明視されていることについては、（外部者としての）調査者によるインタビューでは把握することすら困難なことも多い。

「当事者研究」では、論者が当事者として組織内で経験したことを反省的に整理することにより、組織内における複合した諸制度・施策の運用実態とそれに関する組織成員の反応等を、組織成員の「当事者視点」から明らかにすることが可能であるとされる。しかしながら、先述した宮地（2007）の指摘に見るように、「当事者が語ること」は必ずしも容易なことではない。

その点において、論者は「当事者」としての体験を有する存在である一方、当該組織を離れ外部に出たことで、かつて当該組織内で「当事者」として経験したことについて、距離をもってその経験の意味とそれらをもたらした諸要因に関して反省的に解釈することが可能となった。現在の論者は、当事者しか知り得ない虫瞰図的な「当事者視点」を有する存在であるとともに、その当時において「当事者」としては考慮しえなかった組織内の様々な要因をも踏まえた、鳥瞰図的な「分析者視点」をも有する存在としての位置取りにあると考えられる。

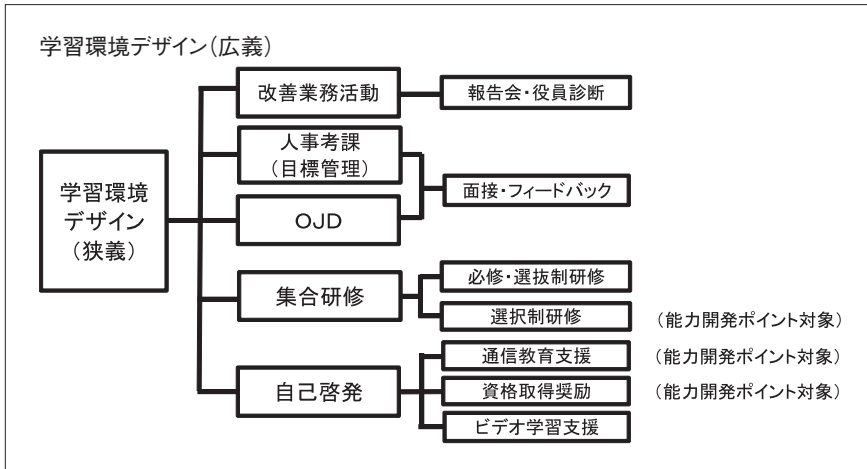
もちろん、本稿における運用実態の解釈は論者の視点に基づくものであり、通常の意味での反証可能性を欠いていると言わなければならないが、論者の特徴から、その解釈の確からしさは通常のエスノグラフィーやインタビュー調査と比較して質的な相違があると言いうる。これはまた、調査者が「当事者=内部者」であることを特徴とする「実践家のエスノグラフィー」(practitioner ethnography)とも異なるものであり、当事者としての実感を反映させつつ、より反省的で整理された状態での解釈が可能となるものである<sup>4)</sup>。

もちろん、「当事者視点」は事象の解明にあたって価値を有するものと考えられる一方、「媒介する他者」がないことによる限界についての認識も必要とされる。それは、極めて詳細な虫瞰図的分析が可能である反面、自らにとって自明化されているものを見逃す可能性や、記憶の不安定性や物語化にも係わる意味づけ(状況の定義)の差異によって異なる「事実認識」が構成されていく可能性(池宮, 2000)、あるいは反証可能性を欠くことによる解釈の妥当性判断の困難さを有することなどである。この点に関して綾屋・熊谷(2010)は、当事者体験の一次データについては当事者自身が最も知っているものの、その解釈については本人が最も知っているとは言えず、共に解釈作業に取り組む仲間の存在が必要であり、それを通じて自らの体験に意味や解釈あるいは見通しを与える枠組みを共有できると指摘する。同様に熊谷・大澤(2011)も、自分だけでは自分のことはわからず、他者の媒介が必要であり、当事者研究にはコミュニケーション要素が入っていることが大事であると指摘する。

本稿ではこれらの指摘を踏まえ、論者(当事者)の主観的情報のみならず、(同様の経験を有する)同僚への半構造的インタビューにて得られた内容をも考慮したうえで解釈を行うものとした。

### Ⅲ 「学習環境デザイン」とその運用実態の事例

#### 1 A社の「学習環境デザイン」



※能力開発ポイント・・・昇格要件の1つとして設定（ポイント取得手段は自由選択）

**(担当部署)**

- ・改善業務活動（改善業務教育含む）・・・改善業務担当
- ・人事考課（目標管理）・・・人事担当
- ・OJD・集合研修（改善業務教育以外）・自己啓発・・・人材開発担当

**図1 学習環境デザイン（狭義）**

本稿における調査対象組織はA社である。論者は、ここで管理部門に所属していた。

A社における制度化された「(狭義の) 学習環境デザイン」の関連性をまとめたものが図1である<sup>5)</sup>。このうち、現場で日常的に実施される OJD (on the job development) は非制度的なものをも含むものであるが、A社では半年毎の人事考課のフィードバック面接を含む「計画的育成」指向の制度的な取り組みも展開していた。特に、管理部門管理職においては、「目標管理制度」(以下、目標管理と略記)が一部導入されており、人事考課の一部を構成するとともに、上司との面接・フィードバックを含めてOJDの一環として機能させる意図を有していた。古川(2003)が指摘するように、目標と評価はセットで運用されてこそ意味があると言えるが、人事考課の一環として運用されているため、(内容上の課題があるとは言え)制度的には安定して実施されていた。これは、目標設定や達成方法の検討をはじめとして、実際の職務遂行に伴う問題解決経験を多く含むだけに、「現場の学び」を促進する育成機会として大きな役割を果たしているものと考えられる。

また、「改善業務活動」は長年実施されてきた TQC 活動に端を発する全社的運動である。活動形態の変更等を経ながらも、現場における小集団活動として業務改善の活動を継続してき

たものである。当時は、一般社員による QC サークル活動と管理職による活動（原則として個人単位。TQC 活動における「方針管理」が原型）が行われていた。一般的には、人材育成施策と切り離して位置づけられることが多いが、A社においては関連する教育研修を含め活動そのものを人材育成施策の一環として明確に位置づけていた。この活動に要する時間（原則として業務時間内での活動）、予算規模、管理運営・指導体制や教育研修体制の様態等をもみても、実質的にA社における最重要人材育成施策とも言える位置づけであった。

なお、この改善業務活動は一般研修等を担当する部署とは異なる部署が担当しており、QC サークル活動の結果報告会および役員診断（管理職による改善業務活動の役員への報告会）の運営、その他、活動に関連する教育研修の実施等、活動に係わる支援全般がこの部署によって実施されていた。改善業務活動は、業務の一環として位置づけられ、まさに、実際の職務遂行に係わる問題解決経験を多く含むものであることから、育成機能として一定以上の役割を果たしていたと言える。

本稿では、『学習環境』としての職場（中原，2012）で日常的に展開されるこの「目標管理・OJD」と「改善業務活動」に注目して考察するものとした。

## 2 運用の実態

### (1) 運用の構造

図1に示されたA社の「学習環境デザイン」が、組織成員の日常において具体的にどのような形で展開されているか、管理部門管理職（論者を含み該当者19名）における年間スケジュールに当てはめて検討することにより、その運用実態を把握することにしたい。なお、ここでは各制度、施策の個別内容自体ではなく、それぞれの関連性・整合性を把握することに主眼を置いている。全体構造としてのデザインが、そこに参加する者の行為をこと細かく決定するまでとは言えないが、実践を方向づけたり制約するものとなりうるからに他ならない（上野，2003）。

図2は、図1の枠組みに沿って管理部門管理職の年間取組みスケジュールを示したものである。事業年度は7月から翌年6月までである。各制度・施策間の関連度に従って3つのグループに分類しようが、整合性をもたせようとする意図は一部見られるものの問題点を含むものと思われた。

一般的には、目標管理を含む「人事考課・OJD」のサイクルが核を形成していると言える。人事考課は半年ごとに実施され、その結果は直近の賞与に反映されるとともに、年間合計結果が4月の昇格、賃金改定へと反映される。また、人事異動も原則として4月に実施され、昇格者や異動者を対象とした集合研修もそのサイクルと連動した形で運用されている。改善業務活



項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
<b>事業年度</b>															
<b>年度トップ方針</b> ※経営企画担当部署による策定		策定	決定												
<b>管理職改善業務活動</b> ※直属上司テーマ承認、役員による診断実施															
<b>部署年度実施計画・予算策定</b> ※原則：中期経営計画と連動		策定	予算確定												
<b>人事考課・OJD</b> (上期：基本業務＋目標管理、行動) (下期：基本業務＋目標管理、行動、改善業務) ※直属上司との面接・フィードバック実施		連動													
<b>人事異動</b>		昇格・異動	面接 フィードバック (賞与)・反映												
<b>集合研修</b> 新任管理者研修 (職場活性化研修：新任・異動者必修＋選択受講者) (※1※2対応、時期随時設定：必修受講or選択受講)		連動													
<b>自己啓発</b> (通信教育支援：選択制) (資格取得奨励：選択制) (ヒデオ学習支援：希望者)															

図2 諸制度・施策の運用構造

動についても、変則的ではあるが、年間を通した総合評価結果を下期の考課に反映することになっている。

ちなみに、この人事考課期間のサイクルは、会社設立当初から、賞与支給時期（6月および12月）から逆算して設定されたという経緯を有しているが（人事担当役員I氏による）、この事業年度サイクルとは異なるサイクルでの運用が、「学習環境デザイン」としての各施策の統合的な運用に対して大きな影響を与えていると思われる。とりわけ、A社の管理部門管理職の「現場の学び」において日常的に大きな意味を有すると思われる、中期経営計画・年度計画との連動性を有する「目標管理・OJD」と、年度トップ方針と連動する「改善業務活動」における制度的な整合性不足が大きな問題として指摘されうる。次に、これらの関係性について詳細に考察する。

## (2) 制度的な整合性不足

上期人事考課期間は6月から11月までの半年間であるが、中期経営計画と連動した部署ごとの次年度実施計画・予算策定は通常5月に行われる。その内容を踏まえて、それに連動する上期の目標管理テーマの策定も、上司との面接等を含め同時期に行われることになっている。しかしながら、これらを実施する段階では、7月から開始される次年度トップ方針は決定されていないため、次年度方針が未定のままで見切り発車する事態におかれることになる。また、そもそも新事業年度の開始が7月であることを考えれば、予算措置を含め、（前年度である）6月から上期の目標管理をスタートさせること自体に、制度上の整合性不足が見られるものでもある。

一方、次年度の「改善業務活動」の方向性を示すトップ方針は、経営企画担当部署が原案を5月に策定し6月に正式決定される。この内容を受けて、次年度の「管理職改善業務活動」の取り組みテーマを各自ブレイクダウンして6月中に決定し、7月からの活動開始となる。この一連のとりまとめ・運用は、「目標管理・OJD」を担当する部署とは異なる担当部署により、全く切り離されて独立して遂行されている。また、TQC活動に端を発するものであった「年度トップ方針」内容は、必ずしも中期経営計画との連動性が意識されているわけではなく、単年度ごとの取り組みを前提としている。

「改善業務活動」の取り組み内容については、その結果を下期人事考課に反映することとして人事考課との関連を考慮してはいるが、基本的に「目標管理・OJD」とはプロセス上の関連性は見られないものである。したがって、これらに実際に取り組む組織成員（当事者）の視点からみれば、全く別の2つの取り組みを並行して行っているというのが実感である。この両者



における内容面および運用面における連動性の低さは、しばしば、既に6月から取り組みを開始している「目標管理・OJD」の内容と、7月開始の「改善業務活動」内容との重複を生むことにもなり、生産性の低下や混乱を招くものともなっていた。

たとえば、ある年度におけるトップ方針は、「業務の安・楽・早・正を実現する」であった。質を維持したうえでの業務改革あるいは業務効率のアップにより、時短を実現するという取り組みであったが、論者は部署の中期経営計画との関連で、既に上期目標管理テーマにおいてほぼ同様の取り組みを開始していた。しかしながら、「目標管理テーマ」と「改善業務活動テーマ」の重複は認められない規定があり、優先度の低いテーマを敢えて「改善業務活動テーマ」として別途設定せざるを得なかった経験を有する。それは、論者にとって「余分なもの」であり、時間資源の浪費とも思えるものであった。このような経験は、論者に限らず他の管理職にも見られるものであったが、施策の連動不足によってもたらされたものは混乱と徒労感とも言えるものであった<sup>6)</sup>。

### 3 当事者の意識

このような事態をもたらしたものは、そもそも事業年度とは異なる運用サイクルであることに由来する人事考課の制度的問題に加え、中期経営計画との関連を意識して諸制度・施策を連動させようとする指向性の低さ、そして、人材育成諸施策における「改善業務活動」に対する過大な期待が複合されたところにあったと言いうる。特に「改善業務活動」に対する思い入れは、役員における次のような発言に端的に見られるものであった<sup>7)</sup>。

当社の人材育成は、改善業務（活動）でもっているようなものだから、他のものとは大きく、これだけはやめることは絶対できない・・・当社の生命線とも言えるものだから・・・（役員会における業務管理担当役員S氏の発言）

大体、管理職としての能力は、改善業務（活動）の中身を見ればわかる・・・これがきちんとできない人は、管理職は勤まらない・・・役員診断の時によくわかる・・・（役員会における人事担当役員I氏の発言）

表1 人事考課要素別配点表 (管理職)

(単位:点)

区分	成果 a		行動 b	(小計C) a + b	改善業務D	合計 C + D
	基本業務	目標管理				
上期	0~45	65~20	35	100	0	100
下期	0~45	65~20	35	(×0.85) 85	15	100

※基本業務と目標管理のウエイト配分は任意(上司・部下間の話し合いで個別に決定:合計で65)

「改善業務活動」は、前経営者の「改善活動で組織を強くする」との強い意向により導入が図られたものであったが、現経営陣もその意向を引き継いでいた。表1は、A社管理職の人事考課要素別配点表であるが、下期人事考課で取り組み結果が反映される「改善業務活動」は、上記人事担当役員の発言内容に示されるように、その配点ウエイト以上に重視されていることが推察された。また、そのことは組織内の管理職においても暗黙の了解事項となっていたとも言える。そのため、「改善業務活動」に係わる「役員診断」(進捗状況把握としての中間診断、および人事考課に反映される最終成果確認の場である期末診断)に対しては、詳細な資料作成をはじめとして、プレゼンテーション練習等周到な準備をして臨むことが常態となっていた。そこには、「目標管理・OJD」に対する取り組み意識以上のものが見受けられたが、それは、管理職の日常においても、取り組みの優先順位がどこにあるかを示唆するものであった。

こう言ったら言い過ぎかもしれないけど、なんでこの人が昇格するのか?と思うときがある・・・成績全体でみたら別の人の方が上だと思えても、改善(業務活動)で目立つ人が注目されているような気がする・・・感覚だけど・・・大体うちの役員は改善(業務活動)が好きだから・・・内容の細かいところまではわからないと思うんだけど、プレゼンがうまいとそれなりに見えるから・・・(人事担当管理職T氏)

改善業務(活動)は力を入れざるを得ないっていう感じ・・・(当該年度は)意識して頑張ってるからできて、次の年もその内容を続けてできるかっていうと、はっきり言って無理・・・次は次で別(の内容)をやらないといけないから・・・でも継続性を考えて無理のない対策をやらうとしてもあまり評価してくれない・・・イベントになっている・・・(監査担当管理職Y氏)

役員診断が終わったら、「やっと終わった!」という感じ・・・一対一の面接だからすごく緊張する・・・(役員診断がない)目標管理よりプレッシャーはすごく高い・・・他の人も、改善(業務活動)を優先してると思う・・・結局、あれもこれも全部はできないか

ら・・・(経理担当管理職M氏)

上記のように、現場での人材育成施策としての「目標管理・OJD」と「改善業務活動」との制度設計における内容面および運用面の連動性の欠如は、結果として、単年度の取り組みである「改善業務活動」の優先的実施という実態をもたらした。「改善業務活動」は、基本的には単年度での取り組み・内容評価であり、翌年度以降の継続性までを問われるものではないため、その大部分は実質的に単発的取り組みで終わってしまい、その継続性には疑問が残るものであった。Y氏の「イベントになっている」という言説は、この活動が地道に継続して取り組んでいくことによる実質的効果を求めるよりも、一過性であっても目立つような取り組みを行うことが常態となっていることを示しているものである。これは、多くの管理職にとって暗黙の了解事項であったと言いうる。また、「改善業務活動」の推進担当者における次のような言説からも推察されるものであった。

(改善業務活動が終了したら)管理職の方から(今後継続していく)標準化事項について報告をしてもらうんですけど、それはすばらしいものが上がってきますよ・・・でも正直なところ70から80%くらいはダメですね・・・途中で消えます・・・(管理職の皆さんの)関心が次に(当期の内容に)移ってますし・・・上の人(直属の上司)もそこはあまり言いませんからね・・・結局はそのときだけで終わってしまうという感じです・・・何もしないよりはいいにしても、継続できないと意味ないですよね・・・(改善業務担当主任職G氏)

また、M氏の見解は、個人的で特異なものであるとは言えず、「旧・当事者」としての論者の実感としても共感できるものであり、大部分の管理職における取り組み優先度がどこにあったかを端的に物語るものである。先に高間(2005)の指摘に見たように、諸施策の連動が意識されず、個別に制度構築・運用がなされていると言わざるを得ない状況にあり、その結果として、その当事者から見ればバラバラな施策が展開され、内容重複、そして取り組みの偏り(「あれもこれも全部はできない」)も生じている状態にあったと言える。

しかしながら、組織成員におけるこのような取り組み状況や意識について、経営陣はその実態を十分に把握しているとは言い難く、取り立てて問題意識を有しているとも思えなかった。また、施策の連動性についてもその必要性の認識は低いものであった。

目標管理と改善業務（活動）はそもそも目的が違うものだから、別々にやることに問題は感じない・・・目標管理も改善業務（活動）も当社にとっては重要な取り組みだし、それぞれの担当（部署）はよく検討してしくみを作ったと思っている・・・確かに管理職にとっては、この2つ（の施策）に取り組むことは大変なこともあると思うけど、みんなそこそこ頑張っているように思うし、若干時期がずれているといっても、とりたてて今問題があるとは思わない・・・人事考課のサイクルを変更するということは、賞与支給時期を再検討しなければならないなど様々な影響を及ぼすし・・・そこまでして変更する必要があるとは思わない・・・（役員会における人事担当役員I氏の発言）

一方、組織の現実を生きている当事者においても、ある種の「不都合さの感覚」を有しながらも、一見、この「部分最適」とも言いうる状態について必ずしも整理された状態で認識しているわけではなかった。次のK氏の言説に見るように、当事者としての意識は、全体の構造的側面というより個々の内容面に向けられていたように思われる。つまり、当事者にはそれが「部分最適」であるとの明確な認識はないまま、実態としては「あれもこれも全部はできない」という一種の「やりすぎし」という方法によって「部分最適」状態に現実的に対処していたとも言える。それは、ある状況を生き続けるための現実対処の心性に導かれた行動に他ならないと言える。

（目標管理と改善業務活動は）それぞれ理屈はあるんだろうけど、似たようなものを行っているようで、たしかに面倒だと感じることもある。でも、長年、年中行事のようにやってくるし、元々、そんなもんだと思ってる・・・みんなもそれなりに（対処方法を）わかっているし、現実的に対処してる・・・それより、改善（業務活動）の役員診断を何とかしてほしい。担当役員なら（取り組んでいる）内容のレベルをわかると思うけど、担当外の役員に診断されても本当に理解しているのか疑問を感じる・・・（総務担当管理職K氏）

しかしながら、このような「やりすぎし」で対処できない当事者にとっては、この「部分最適」状態への対応は疲弊を招くものであった。それは新任管理職であるT氏の次の言説に窺える。

まだ慣れていないから仕方がないけど、ちょっとバタバタしているのが現実・・・要領がよくわからないから・・・言われたことを次々やっているという状態・・・思っていたよ

り大変というか、やることがいっぱいといった感じです・・・それぞれの（施策の）目的はよくわかるのでなんとかやるしかないけど、正直なところちょっと面倒・・・（他の管理職の）皆さんどう工夫しているのか、どうやりくりしているのか相談してみようと思っ  
てます・・・私からみると（他の管理職は）よくできるなあって感じです・・・すごいで  
すよ・・・（給与担当管理職T氏）

#### IV 分析および考察

##### 1 「部分最適」な状態をもたらしたもの

論者（当事者）における「当事者視点」と、（論者と同様の立場にある）管理職同僚への半構造的インタビューから得られた内容をも考慮したうえでの解釈は次のようなものである。

A社において、これらの制度・施策は経営戦略の観点から「統合的に」位置づけられたものであるとは言い難く、そもそも、経営陣においてその必要性が認識されていたかについては疑問のあるところである。歴史的には、先に「改善業務活動」が導入され、「目標管理・OJD」は後から導入されたものであった。「目標管理・OJD」が導入される以前は、単年度での取り組みである「改善業務活動」は、他の制度・施策との関連をそれほど考慮することなく運用可能であった。

しかしながら、中期経営計画との連動を指向したマネジメントシステムでもある「目標管理・OJD」の導入は、それらの関係性について考慮を必要とするものであった。その導入時において、事業年度と整合した人事考課サイクルへの変更とそれとの連動、さらに「改善業務活動」を包含する形で統合化を図ることも議論されたが、（それには大幅な制度変更を要することもあり）その必要性はないとの経営陣の判断により、結局のところ現行制度に落ち着いたとの経緯を有していた。それ以後、これら2つの施策の統合化あるいは調整が検討されることはなく、各担当部署における制度構築の目的に沿ってそれぞれ独立して運用されてきたという状況であった。

結局のところ、このような「部分最適」とも言える状態をもたらしたものは、施策の連動不足に伴う現場の混乱と管理職の日常における時間資源の争奪、そして疲弊感であった。結果として、「改善業務活動」の優先、そして、「あれもこれも全部はできない」との言説に見られる一種の「やりすごし」とも言いうるような対処によって、中期経営計画と連動した施策展開（目標管理・OJD）に対する優先度低下がもたらされた。

このような状況に対しては、中期経営計画推進との関連において「目標管理・OJD」や「改

善業務活動」等の各施策の統合化を図る、あるいは、少なくとも内容重複が起こらないような棲み分けや整合性のあるスケジュールへの修正を検討する等の必要性が指摘されるであろう。局所的な最適化は全体から見れば必ずしも最適であるとは言えず、かえって最適から遠ざかることもある。この事例に見るように、全体像が一元的に構想されることがなく個別の制度・施策ごとの目的判断を優先させて施策を実施することは、その可能性を増大するものにならない。諸施策を統合的に展開できるか否かは経営戦略上重要な課題であると言える。

## 2 内容面における「部分最適」

そもそも、内容面において「全体最適」および「部分最適」を特定するためには、目的指向性を有する到達点が先取的に定位されていることを必要とする（大澤，1994）。あるべき到達点として想定された「全体最適」の内容からの逸脱をもって、「部分最適」である可能性が理解できるからである。この点において、ここで見た「学習環境デザイン」は、想定された「全体最適」の内容が実現できているとは言い難く、「部分最適」な状態にあると判断せざるを得ない。

この事例が示すものは、暗黙のうちに「部分」の総和が「全体」を構成すると見なしていたことによる、「全体」の構想不足と言い得るものである。ただし、限られた経営資源の中でどのように施策「全体」を構想し調整するかには、明確な判断基準があるわけではない。非効率的と思われるものでも、「制度の補完性」から存続せざるをえないものもありうるし、組織における意思決定は唯一解を特定できないことも多いと言える。しかしながら、企業組織の実務において、中長期的な経営ビジョンとの関連で策定された中期経営計画の推進が優先されるものと仮定するならば、各制度・施策はそれとの関連において位置づけられ、それを基準とした選択と集中を伴う統合的判断を行うことが求められよう。

A社の経営陣におけるそのような統合的な視点の不足、あるいはその機能を有する部署（ゼネラルスタッフ）の機能不全がこの状況をもたらし、結果として、中期経営計画と連動した施策展開（目標管理・OJD）に対する優先度低下を招いたとするならば、組織全体として見れば望ましい状況にあるとは言い難いものと解釈できる<sup>8)</sup>。この点において、内容面におけるこのような「部分最適」状態は、「学習環境デザイン」としての有効性の低さを示していると言える。

## 3 運用面における「部分最適」

一方、運用面における「全体最適」および「部分最適」を厳密に立証することは、明確な判



断基準を欠きまた他の可能性との比較が不可能である状況では困難である。

この点に関しては、アーキテクチャの視点から考察してみたい<sup>9)</sup>。Lessig (1999=2001) によるアーキテクチャの定義に従えば、それが有効に機能している状況では、その当事者は自覚することなく「自然に」そう行動するように誘導され、結果として設計された意図を実現することとなる。すなわち、当事者において、そのように行動することが当然のことであるとして自明視されており、「不都合」や「違和感」を感じることはないほど、アーキテクチャとしての有効性は高いものであると言える。この視点からすれば、A社の「学習環境デザイン」はアーキテクチャ不全の状況にあると言えよう。確かに、諸制度・施策の連動性の不足に関して、経営陣においてはその認識が見られず、また、当事者である成員においても必ずしも反省的に認識されているとは言えない面もみられたが、整合性不足に由来する施策重複による混乱や、多くの成員が抱く「徒労感」や「面倒な感覚」といったある種の「不都合さの感覚」はそのことを物語るものである。

現実として自明視され、それ以上になんら補足的な検証を必要としないようなものこそが、強固な日常性を形成する (Berger and Luckmann, 1966=1977)。その意味では、諸制度・施策は、組織成員において自明なものとして違和感無く実施・運用されてこそ、有効性が高いものとなりうる。どのような状態が全体として有効に機能しているかを特定すること、すなわち、運用面において「全体最適」とはどのような状態であるかを厳密に検証することは困難であるが、当事者において「不都合」や「違和感」を感じることなく、自然に無理なく実施・運用されていることをもって、「近似的に」それを仮定することは可能であると考えられる。そして、「学習環境デザイン」の有効性の一端もそこに見出されうると思われる。上記の議論からすれば、A社の「学習環境デザイン」は、運用面においても「全体最適」の状態にあるとは判定しがたいものと言ひ得る。

#### 4 実践的インプリケーション

本稿の事例から示唆されることは、以下のことである。すなわち、「学習環境デザイン」としての内容面の有効性については、中期経営計画の推進が優先されるものと仮定すれば、「限定された合理性」の範囲でその判断をすることが可能である。そして、それが当事者において「不都合」や「違和感」を感じることなく取り組める状況にあるとするならば、「運用面におけるアーキテクチャの有効性≒全体最適の近似」を仮定できるということである。

諸制度・施策が、当事者において「不都合」や「違和感」を感じることなく、自然に無理なく実施・運用されていることをもって、直ちにその内容面の有効性までを立証したことにはな

らないが、それは制度設計における必要条件を示唆するものとなる。すなわち、個々の制度・施策の内容評価は単体として行いうるものではなく、施策間の関連性を踏まえた運用面までを視野に入れることが不可欠であり、それが制度設計における必要条件となるということである。

A社の事例では、諸制度・施策の内容面における連動性の低さを指摘できたが、同時に、取組みスケジュールに見られる運用面における整合性不足が、現況をもたらす大きな要因となっていたと考えられる。「学習環境デザイン」の内容的側面は、実践を方向づけたり制約するリソースを提供するものとなりうるが、そこに参加する成員の行為をこと細かく決定するとまでは言えない。実践や行為はあくまでも状況的に組織化されるものであるとするならば（上野，2003）、そこでの運用的側面がより重要性を有するものとなる。すなわち、運用面におけるアーキテクチャ不全の状況は、内容面における「全体最適」の実現およびその有効性を大きく左右しうる可能性を有するものとなる。

## V 結論

本稿の目的は、ある企業組織における「学習環境デザイン」としての諸制度・施策の運用実態を組織成員の「当事者視点」から捉え、ワークプレイスラーニングの有効性を高めるための「学習環境デザイン」の設計に対して、実践的インプリケーションを提供することであった。もちろん、得られた仮説的知見は直ちに一般化しうるものではないが、一定程度の有用性を有するものと思われる。

ワークプレイスラーニングの有効性を高めるためには、中長期的な経営ビジョンと整合する「期待する人材像」の実現に向けた諸制度・施策を、「学習環境デザイン」の全体構想の下で統合的に機能させることが不可欠である。それには、個々の制度・施策内容はもとより、施策間の関連性を踏まえた運用面までを視野に入れた制度設計であることが重要となる。本稿での事例が一般的であるとはまでは言えないが、従来の議論では、個々の制度・施策の内容面への着目に比して、それが全体としてどのように運用され、どのような影響を相互に及ぼしているかといった運用面への着目が不足していたと言いうる。「運用」は一見些細なことのようと思われるが、組織の現実を生きる当事者にとっては重要なことであり、それは組織成員の「行為可能性」を制約するものともなりうる。運用面におけるアーキテクチャ不全の状況は、内容面の有効性を左右しうる可能性を有するものであるだけに、その影響は大きいものとなる。すなわち、「学習環境デザイン」の有効性の判断もそれに左右され得る。

組織において内部者が制度設計を行う場合、もとより、その内容面においては「限定された

合理性」の範囲で、「満足基準としての」中期経営計画との関連において、統合的な観点から「全体最適」となりうる設計を行うことが必要不可欠である。一方、運用面においても、同様に「限定された合理性」の範囲で、諸制度・施策間の関連性を考慮しつつその工程設計を行うことは言うまでもない<sup>10)</sup>。しかしながら、その「全体最適」の状態を厳密に検証することは困難であり、かつ、その運用状態を組織内の当事者は必ずしも反省的に認識し得るとは言い難い。このような状況下では、逆説的ではあるが、全体的な運用実態がどのような状態にあるかを、組織成員が抱く「違和感」とも言いうるものを手掛かりとして<sup>11)</sup>、アーキテクチャの視点から常に点検することこそが極めて重要であると言える。たとえば、新たな施策導入時に違和感があるのは自然であるとしても、それがいつまでも消えないならば、諸制度・施策間の関連性の再点検が必要であると言えよう。

特定の制度・施策は組織成員の行為可能性に変容をもたらすが、諸制度・施策が全体としてうまく機能しているかどうかに影響されるものであるとも言える。したがって、各々の内容と運用における統合性こそが問題であり、システムとしての「全体最適」をデザイン（設計）する視点を持ちうるかが極めて重要である。

## 注 釈

- 1) 本稿では、構想された「全体」が想定どおりに機能している状態を「全体最適」と捉え、それらが想定どおりに機能していない、あるいはなんらかの理由により不完全な状態で機能している状態にあることを「部分最適」と捉えるものとする。本来、意思決定理論における「最適」とは、完全合理性を前提とする「最適基準」による決定に際して使用する用語である（桑嶋・高橋，2001）。本稿では、限定合理性を前提とする「満足基準」によって選択された内容が、統合的に機能している状態にあることを「全体最適」と捉えていることになる。
- 2) 組織ルーティンの遂行プロセスを研究する横谷（2009）によれば、この分野の研究が進展しない理由として、①特定の企業・部門など対象とする場で、長期間の考察が必要であること、②研究者がそれらの場や時間を確保することが困難であること、③ルーティンの可視化が困難であることを挙げている。諸施策の運用実態の把握についても、同様の困難さを指摘できよう。
- 3) 当事者研究についての共通理解はないが、「当事者が研究する主体となる」ことであり、「当事者の視点」と「研究者の視点」（「分析者視点」）双方を有することに特徴があると言える。星加（2008，p. 214）はその内容について、「当事者としての研究者」は対象となっている事象と何らかの意味で共通の経験を持った存在として想定されており、研究主体＝研究対象が同一（自分自身についての研究）である場合と、共通の経験を持つ他者についての研究である場合があると指摘する。
- 4) Reason（1997＝1999）は組織事故の原因解釈において、後知恵で固められた外部からの「事後の観察者」と極めて限られた予測しかできなかった「当事者」とは事象の見方が異なる可能性が高いことを指摘する。本稿における論者の立場は、両者の見方を統合しうる可能性を有するものであると言い得る。
- 5) 正統的周辺参加論（Lave and Wenger, 1991＝1993）によれば、「実践コミュニティ（Community of Practice）」への「参加の軌道」が学習であり、それは、新参者（周辺の参加）から古参者（十全の参加）への漸進的な移行により徐々に「実践コミュニティ」の一員となっていくことと同義である。「実践」とは、

人々が協同して何かを生産・創造したり、保守・管理するなどといった活動を行うことであり、「実践コミュニティ」とは、その「実践」を行うために組織化された社会的グループである。上野（2003）によれば、「学習環境のデザイン」とは、そのような「実践のコミュニティへの参加、実践へのアクセスをサポートするようなりソースや社会組織、機会をデザインすること」である。したがって、これらを踏まえて企業組織における「学習環境」を捉えるには、職務内容、組織デザインや日常的に実施される組織ルーティンの様態、ジョブローテーション等も含む「広義の学習環境デザイン」を論じる必要があるが、本稿では、人材育成諸施策として制度化された「狭義の学習環境デザイン」の範囲で論じるものとする。

- 6) 「改善業務活動」の内容は、従来からの業務改善型にとどまらず、新たな課題形成を行う課題達成型の内容をも含むものであった。管理部門管理職においては、その期待される職務内容から見て、「目標管理テーマ」と課題達成型の「改善業務活動テーマ」は類似したものとなる可能性が高いものであった。しかしながら、それらは両施策の目的が異なるとの見解から統合されることはなかった。
- 7) 論者が同席した役員会における発言については、当時のメモに基づくその要旨である。また、管理職等における発言内容は、論者との半構造的インタビューにて得られたものであり、いずれも2008年当時のものである。西村（2003）は研究者（インタビュアー）がインフォーマントと同じ現場に「身を置き」、同じ経験を共有してきたことを「語り確かめ合う」ことを基盤とする「対話式インタビュー」が、事象の把握において有用であることを指摘しているが、ここでの管理職への半構造的インタビューはまさしくこの「対話式インタビュー」の特徴を有するものであった。それは、論者自らの組織内での経験に対する意味づけを強化・促進するものとなった。
- 8) 企業組織において想定された諸制度・施策の「全体最適」内容も、他の可能性との比較ができず反証可能性を欠く状況においては、その内容自体が最適基準による「最適なもの」であるかについて、厳密に検証することは不可能であると言わざるを得ない。何らかの満足基準に対して、「限定された合理性」の範囲でその有効性の判断をせざるを得ないものと言える（桑嶋・高橋，2001）。
- 9) ここで言う「アーキテクチャ」とは、Lessig（1999=2001）により提起された概念である。それは、人の行為を制約する条件の一つであり、内面化を前提とせず、自覚を伴うことなく個人の行動を制御するもの（あり方、設計、作られ方といったもの）であるとされる。それは、特定の環境構築によって人の行動可能性を事前制御するものと言い得る。
- 10) 個別の制度設計は各専門スタッフが実施するが、専門スタッフは本質的に意図せざる結果として「部分最適」をもたらす可能性を有するものである。その意味で、当該制度設計を実施する各専門スタッフよりも、全体調整にあたるゼネラルスタッフにおける調整機能がより重要であるとも言える。諸制度をシステムとしてみた場合、ある個別制度を単体として評価するのではなく、それによって全体がどのように再編されていくかを同時に考慮し調整する視点が必要であろう（上野・田丸，2002）。
- 11) サトウ（2001）は、漠然とした印象に過ぎない個々人の違和感を集積して概念化することにより、対象となる現象についての新たな概念を定義する方法として「違和感分析」を提唱している。言語化し難い違和感をどのように把握・記述するかについては議論の余地があるが、違和感といった非反省的・感性的なものへの着目は、本稿での議論においてもその趣旨は首肯しうるものである。なお、本稿でも取り上げた当事者における「混乱」「徒労感」「面倒な感覚」といった「不都合さの感覚」は、必ずしも客観的・実証的に示しうるものとは言えず、それらを直接経験を有しない分析者による「分析者視点」から分析的に捉えることには困難を伴う。その点において、反証可能性に問題を残すとは言え、当事者でなければ理解し得ないものを提示する「当事者研究」の意義があるとも言い得る。美馬（2011, p.185）が指摘するように、「『痛み』の当事者にとって痛みの経験は直接的で確実なものである」が、それは（当事者ではない）分析者には直接的に経験できないものである。

## 参 考 文 献

- 綾屋紗月・熊谷晋一郎 (2010) 『つながりの作法 同じでもなく違うでもなく』 日本放送出版協会。
- Berger, P.L. and T.Luckmann, *The Social Construction of Reality - A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Doubleday & Company, 1966. (山口節郎訳『日常世界の構成 アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977年)
- 出口 顯「人類学の方法としての比較の再検討-序にかえて-」『民族学研究』第68巻第2号, 2003年, 214～225ページ。
- 古川久敬「目標による管理の新たな展開-モチベーション, 学習, チームワークの観点から-」『組織科学』第37巻第1号, 2003年, 10～22ページ。
- 畑村洋太郎 (2005) 『失敗学のすすめ』講談社。
- 星加良司 (2008) 「当事者性の(不)可能性-ディスアビリティ・スタディーズの存在理由」 崎山治男・伊藤智樹・佐藤恵・三井さよ編著『〈支援〉の社会学 現場に向き合う思考』青弓社, 209～231ページ。
- 池宮正才 (2000) 「現場の事実-認識と表現の方法をめぐって-」 田中圭治郎編『現場の学問・学問の現場』世界思想社, 190～219ページ。
- 厚東洋輔 (1991) 『社会認識と想像力』ハーベスト社。
- 熊谷晋一郎・大澤真幸「痛みの記憶/記憶の痛み 痛みでつながるとはどういうことか」『現代思想』第39巻第11号, 2011年, 38～55ページ。
- 桑嶋健一・高橋伸夫 (2001) 『組織と意思決定』朝倉書店。
- Lave, J. and Wenger, E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press, 1991. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加-』産業図書, 1993年)
- Lessig, L., *Code and Laws of Cyberspace*, New York: International Creative Management Ink., 1999. (山形浩生・柏木亮二訳『CODE-インターネットの合法・違法・プライバシー』翔泳社, 2001年)
- 横谷正人「組織ルーティンの機能-高業績営業部門の調査より-」『日本経営学会誌』第24号, 2009年, 29～40ページ。
- 美馬達哉「もし私が痛みを感じているのなら、私はとにかく何かを感じているのだ 痛みの医療社会学的考察」『現代思想』第39巻第11号, 2011年, 181～191ページ。
- 宮地尚子 (2007) 『環状島=トラウマの地政学』みすず書房。
- 中原淳編著 (2006) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社。
- 中原淳「学習環境としての『職場』-経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働研究雑誌』第618号, 2012年, 35～45ページ。
- 中原淳・荒木淳子「ワークプレイスラーニング研究序説: 企業人材育成を対象とした教育工学研究のための理論レビュー」『教育システム情報学会誌』第23巻第2号, 2006年, 88～103ページ。
- 西村ユミ「看護経験のアクチュアリティを探求する対話式インタビュー」『看護研究』第36巻第5号, 2003年, 35～47ページ。
- 大澤真幸 (1994) 「失敗に内在する成功-機能主義的社会システム論・再考-」 岩波講座現代思想12『生命とシステムの思想』岩波書店, 295～356ページ。
- Reason, J., *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing Limited, 1997. (高野研一・佐相邦英訳『組織事故 起こるべくして起こる事故からの脱出』日科技連出版社, 1999年)
- Rothwell, W.J. and Sredl, H.J., (2000), *Workplace Learning and Performance: Present and Future Roles and Competencies*, Amherst, MA: HRD Press.
- 労務行政研究所編 (2008) 『これからの人材育成研究』労務行政。
- 齊藤弘通「ホワイトカラーの学習・熟達を促す人材育成の方法と人事・人材開発部門に求められる機能」『日本労働研究雑誌』第595号, 2010年, 81～94ページ。

伊藤 精男

- サトウタツヤ (2001) 「違和感分析－現場に居ながらにして現場に入り込む1つの方法」やまだようこ・サトウタツヤ・南博文(編)『カタログ現場心理学－表現の冒険』金子書房, 128～135ページ。
- 高間邦男 (2005) 『学習する組織 現場に変化のタネをまく』光文社。
- 谷口勇仁・小山巖也「雪印乳業集団食中毒事件の新たな解釈－汚染脱脂粉乳製造・出荷プロセスの分析－」『組織科学』第41巻第1号, 2007年, 77～88ページ。
- 上野直樹「学習環境のデザイン」『日本認知科学会「教育環境のデザイン」研究分科会研究報告』第10巻第1号, 2003年, 9～12ページ。
- 上野直樹・田丸恵理子「情報エコロジーにもとづいたシステムのデザイン」『武蔵工業大学環境情報学部情報メディアセンタージャーナル』第3号, 2002年, 2～9ページ。