

アクションラーニング成否の要因分析

-アクターネットワーク理論に基づくリーダーシップ開発研修の事例分析-

Factorial Analysis of Success or Failure in Action Learning :

A Case Analysis of Leadership Development Training Based on the Actor Network Theory

伊藤 精男*

要約

ある企業における、アクションラーニングの形態を用いた「リーダーシップ開発研修」の事例を紹介した。その注目点は、受講者の「リーダーシップ開発計画」をめぐる現場での取り組み実践の成否に関わる要因である。

アクターネットワーク理論の視座を踏まえて考察した結果、「実行可能なシステムの堅固性」を有する、無理のない「ハイブリッドのネットワーク構築」の差異が、「取り組み実践」の成否を分けたとの解釈が可能であった。

1. はじめに

企業組織において実施される集合研修では、受講者が学習した内容は職場で活用・実践されることが求められている。しかしながら、必ずしもそれが意図どおりに行われていないことも指摘されている（たとえば、伊藤，2012）。その状況を改善するために、（集合研修時に）職場での実践計画を作成するセッションを設ける等の工夫も試みられているが、それが形骸化していることも指摘されているところである（中原，2012）。研修内容が職場で活用されるためには職場環境をも含めて考える必要があるが（Goldstein and Ford, 2002）、それらの条件整備は容易ではない。

そのような状況の中、近年、「アクションラーニング（action learning）」が注目されている（たとえば、Marquardt, 2004=2004）。アクションラーニングとは、必ずしも一義的な定義があるものではないが、「現実の問題・課題を題材に、質問を中心とした小グループによるディスカッションで策を考え・実施することで、実務上の問題解決や課題達成のなかでリフレクション（内省）しながら個人やグループ・組織が学習していくプロセス」（中原・荒木・北村・長岡・橋本，2006，p.101）であると捉えることが可能である¹⁾。そのプロセ

スにおける、試行錯誤の経験とそれについての反省・検証を行えるということがアクションラーニングの重要な要件であるとされる（高間，2005）。このディスカッションを中心とした集合研修（あるいはミーティング）と現場での実践を組み合わせた形態こそが、所謂「研修のための研修」という状態に陥ることなく、個人や組織の実務能力を向上させる効果的な学習方法となり得るものとして期待されていると言える。その事例もいくつか紹介されているが（たとえば、杉万・谷浦・越村，2006；リクルートワークス研究所，2011；中原，2012）、その効果についての研究知見は現状では必ずしも多いとは言い難い状況である。

本稿では、ある企業において実施された、アクションラーニングの形態を用いた「リーダーシップ開発研修」の事例を紹介する。その注目点は、受講者の「リーダーシップの開発計画」をめぐる現場での取り組み実践の成否に関わる要因である。実践の成否は複合的な要因に因るものと思われるが、概して、受講者の「取り組み意欲」といった個人的要因に還元されてしまうことも多い。本稿ではそれとは異なる視点から仮説的知見を提示する。その知見は、同種の事例に対して適用可能なものであると言え得る。そしてそれは、現場での取り組み実践における「受講者（実践者）

論文受理日：2014.9.25 論文受稿日：2014.5.10

* ITOH, Morio：九州産業大学経営学部 准教授
(Faculty of Management, Kyushu Sangyo University)

の行為可能性」に対して有益な示唆を与えるもの
と考える。

2. 分析の視点

2.1 アクターネットワーク理論の視座

アクションラーニングは集合研修（グループ
ディスカッションを中心としたもの）と現場での
実践を組み合わせた形態であることを特徴とする
が、その形態ゆえに必ず効果が期待できるという
ものではない。とりわけ、その趣旨から現場実践
が決定的に重要となるが、それは個人単位での取
り組みとなることも多い。そして、それがうまく
いかない理由を、受講者の「取り組み意欲」とい
った個人的要因のみに還元されてしまうことを避
けるためには、アクターネットワーク理論（Actor
Network Theory:ANT）の知見が有益となろう（綾
部, 2006）。

ANTは、社会的事象を様々なアクター（actor）
が参加するネットワークとして理解しようとする
ものである。その基本認識として、人や自然物、
人工物といった各アクターは不可分なものとして
捉えるべきものであり、「異種混交のネットワー
ク」を形成しているとする関係論的な視点から見
ることを主張する（Callon and Law,1997=1999）。
そこでは、人は自律的なアクターとして単独で存
在するものではなく、常に、人を取り囲む環境と
しての自然物や人工物というアクターと関係を結
びつつ、それらと不可分のネットワークを形成し
ながら行為していると捉える。つまり、人は自分
以外の人間や自然物・人工物と不可分に結合した
「ハイブリッドな集合体」（Callon and Law, 1997=
1999）であるとされる³⁾。そして、自然物や人工
物なども人と同等の行為者（アクター）であると
捉え、ひとつのアクターの変化は全体に影響を及
ぼすものと考えられる。

ANTの視座を踏まえることで、個人の行為を
個人的要因のみに還元することなく、個人を取り
囲みその個人と不可分に結びついている異種混交
のアクターとの関係から捉えることができる。そ
れは、人の行為能力が環境との関係によって変わ
り得ることを示唆するものであり、その環境の様

態こそが決定的に重要であることを指摘するもの
でもある。ここから、「どのように環境を構想す
るか」によって「人の行為可能性」を変え得ると
いう実践的課題が提起される。そしてそれは、可
能性を現実にするためのアクターをデザインする
ことによって、ある特定の現実（望まれる現実）
を実現していく有効な道筋を与えるものとなる
（土橋, 2006）。

ANTに対しては、各アクター間の全体の布置
を関係論的に記述し説明するのみであり、特定
の関係の責任はその全体にあるとする非決定論
的分析視角であることや（足立, 2001）、結局の
ところ後付け的な解釈にすぎず、どのような処置
がよいかを具体的に示し得るものではないとの疑
問も提出しうる³⁾。しかしながら、アクションラ
ーニングにおける現場での取り組み実践の成否理
由を、受講者の「取り組み意欲」といった行為者
還元論的な議論に拠ることなく、個人を取り囲み
その個人と不可分に結びついている異種混交の
アクターとの関係から捉える、非行為者還元論
的な考察を可能にする点において、ANTの視座は
有益であると考えられる。

2.2 ハイブリッドのネットワーク構築

ANTの方法論的原則は「アクターの実践を追
う」というものであるが、その分析方法や記述
の仕方において統一性はない。本稿では、上記
の視点に基づき「ハイブリッドな集合体」に着
目した分析を行うものとした。

ANTの視座を踏まえることで、「ハイブリ
ッドな存在」としての人は、個人を取り囲む環
境としての自然物や人工物というアクターと関
係を結びつつ、それらと不可分のネットワー
クを形成しながら行為しているものと捉えら
れた。そして、その布置連関が変われば関係
性が変わり、「人の行為可能性」を変えうる
との視点が提供された。ここから、アクション
ラーニングにおける現場での取り組み実践が
うまくいかない状況とは、受講者の「取
り組み意欲」の問題というだけではなく、
受講者を取り巻く相互構成的な関係性とし
ての「ハイブリッドのネットワーク構築」の
失敗であると捉えることが可能となる。

もちろん、非決定論的な視点とも言い得る ANTにおいて、成功・失敗を論じることは難しいとも言えるが、本稿の事例においては、個々の受講者における「リーダーシップ開発計画」で設定された現場での取り組み内容が、「ハイブリッドのネットワーク」としてどのようにデザインされたのかが問われる。そして、それが当初の目的どおりに実践できていないとするならば、人やモノあるいは時間・場といった相互構成的な関係性としての「ハイブリッドのネットワーク」に矛盾する点は見られないか、あるいはそこに無理がないかが問われる必要がある。また、それをどのように変えていくか（ネットワークの再編）という視点から「行為可能性」を変えうる示唆も得られよう。

3. 事例分析

3.1 事例の概要

本稿では、A社で実施されたアクションラーニングの形態を用いた「リーダーシップ開発研修」における、受講者の「リーダーシップ開発計画」をめぐる現場での取り組み実践の成否に関わる要因を分析する。A社は宅配ビジネスを展開する企業であるが、営業所長(管理職)を対象とする「リーダーシップ開発研修」を20年以上に渡って実施してきた。同研修の構図は図1に示すとおり、サーベイ調査とその結果を用いた集合研修の実施、およびそこで立案された「リーダーシップ開発計画」の現場での実践から構成されている。今回の紹介事例は、2009年10月から2010年11月に渡って実施された一連の取り組みを対象としている。

A社の事業形態は労働集約的なものであり、10～20名程度で構成される営業所を運営する営業所長のリーダーシップの様態が、組織活性化や業績

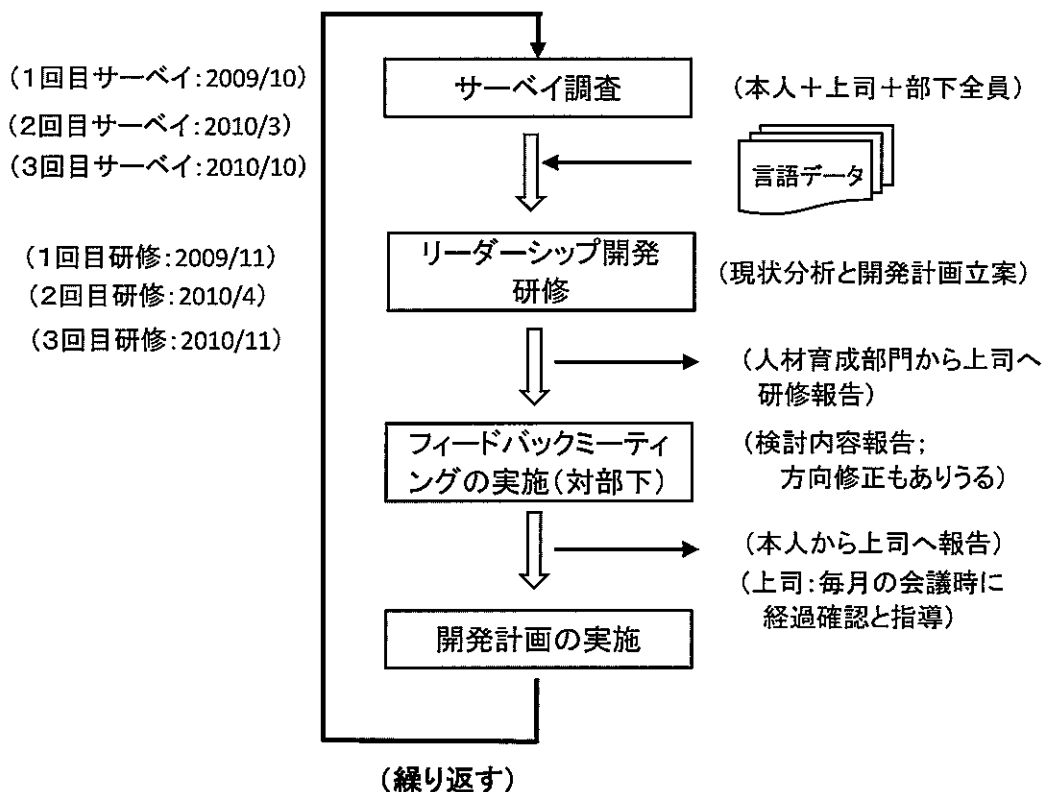


図1 研修の構図

向上においてとりわけ重要であるとの考えから、所長としてのリーダーシップの現状を分析し、開発すべき課題を明確化したうえで現場実践を行うことを目的とする「リーダーシップ開発研修」に力を入れてきた。同研修は、営業所長への昇格時と異動があった場合には必修受講となっている。その他、上司である営業部長からの推薦を受けた者や自ら受講を希望する者を加えて受講対象者が決定される。個々の営業所長はほぼ数年に一度は同研修を受講しており、定期診断的に受講している状況にあると言い得る。

研修受講者は、原則として1グループ5名程度で数グループに分けられ、集合研修での討議および現場実践を踏まえた成果確認を、1年間を通してそのグループ内で実施していくことになっている。グループのメンバー構成は、所長としてのキャリアの長短や各自のリーダーシップ特性や現状での問題点等を考慮して、相互に良い影響が期待できるようにと配慮されたうえで、A社の（当該研修担当の）人材育成担当者によって決定される。

論者は、今回、研修トレーナーとして一連の集合研修を担当したが、一定期間A社に在籍した経歴から、A社の業務内容・環境あるいは組織課題等については熟知していた。

3.2 アクションラーニング研修の構図

研修の構図は図1に示すとおり、サーベイ調査・

集合研修（各3回）と開発計画の現場での実践を繰り返すアクションラーニング形式で運用される。リーダーシップ行動を把握するサーベイ調査の構造は図2に示すとおりである⁹⁾。

各特性はそれぞれ8項目の質問項目で構成されている。「要望性」とは、「目標達成を最後まであきらめないよう求めている」などの質問項目で示される、成果達成への要求行動を測定するものである。「共感性」とは、「失敗あるいはミスをした時、気持ちを汲んで処理している」などの質問項目で示される、配慮・メンテナンス行動を測定している。「通意性」とは、「会社や他の部門の動向を伝えている」などの質問項目で示される、ビジョン・方向性等の指示を含む情報共有行動を測定するものである。一方、「信頼性」とは、「決定・判断は信頼を得ている」などの質問項目で示される、リーダー行動の的確性への信頼自体を測定するものであり、前述の3特性を総合した全体的なリーダーシップ行動を測定するものとなっている。各特性はそれぞれに関連しているが、他の3特性に示される行動の水準を向上させることが、「信頼性」の向上に結果的につながるものであると考えることが可能であろう。

サーベイ調査は各質問項目に示す当該行動の実施状況を問うものであり、「非常にそう思う（5点）」から「全くそう思わない（1点）」までの5段階の評定尺度で回答される。判断は印象評価とならざ

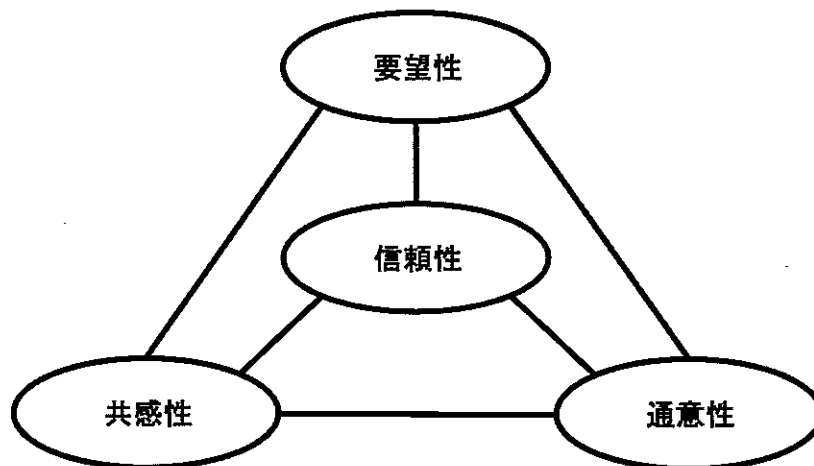


図2 リーダーシップサーベイの構造（対部下リーダーシップ）

るを得ないが、「どちらともいえない」が3点であることからすれば、各質問項目の当該行動を実施していると判断されるためには、少なくとも評定点3.0を超える数値が必要であると言える。回答者は上司（今回は営業部長のみ1名）、部下全員、そして受講者本人であり、それぞれ同一の質問項目に対して回答する。

サーベイ結果はその数値の高低だけではなく、それがどのような日常行動からもたらされたのかを推察すること、あるいは3者のそれぞれの認識ギャップ（回答ギャップ）の背景を把握することも重要なテーマとなる。なお、サーベイへの回答は無記名であるため回答者が特定されることはなく、項目別に平均値が結果として提示される。サーベイ調査は3回実施され、縦断的に結果を考察す

ることにより日常行動の改善度を把握することが可能となる。

なお、A社では、サーベイ結果に加え、「アドバイスシート」と称する（部下からの）言語データも受講者に対して提供されており、日常のリーダーシップ行動の振り返りが具体的にできるよう工夫されている。この言語データも無記名であり、表現のくせ等から回答者が特定されないことがないよう配慮がなされたうえで、研修時に受講者に提示される。

集合研修プログラムは図3および図4に示すとおりである。個人研究とグループ討議から構成され、サーベイ結果および言語データを基に自らの日常行動を振り返り、課題を明確にしたうえで「今後のありたい姿」へ向けてリーダーシップ開発計

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1日目		オリエンテーション	(講義) ・リーダーシップ開発について ・リーダーシップサーベイの見方	昼食	(講義続き)	・サーベイ分析演習(サーベイ内容分析のポイント把握)		(個人研究1) ・サーベイ結果検討 ・現状分析のまとめ			夕食	(個人研究1続き)	(自由参加の懇親会開催)
2日目	(グループ討議1) ・現状分析の相互検討 ※サーベイ結果と日常行動の関係 ※課題の明確化			昼食	(グループ討議1続き)			(個人研究2) ・レビュー(振り返りと方針) ・開発計画の立案			夕食	(個人研究2続き)	
3日目	(グループ討議2) ・開発計画の相互検討			昼食	(グループ討議2続き) ・研修成果の活かし方								

図3 「リーダーシップ開発研修（1回目）」プログラム概要

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1日目		オリエンテーション	(個人研究1) ・サーベイ結果検討 ・現状分析のまとめ	昼食	(個人研究1続き)	・現状分析の相互検討 ※サーベイ結果と日常行動の関係 ※課題の明確化		(グループ討議1)			夕食	(個人研究2) ・レビュー(振り返りと方針) ・開発計画の立案	(自由参加の懇親会開催)	
2日目	(グループ討議2) ・開発計画の相互検討			昼食	(グループ討議2続き) ・研修成果の活かし方									

図4 「リーダーシップ開発研修（フォローアップ；2回目および3回目）」プログラム概要

画を立案する。研修のポイントは、サーベイ結果等から日常のリーダーシップ行動を具体的に振り返ることができるか、およびそれを踏まえた「具体的かつ現実的な開発計画」が立案できるかである。グループ討議での相互検討は、その深化のために重要であると考えられており、様々な背景を持ったメンバー間の積極的な交流・アドバイスが期待されている。

集合研修後は、図1に示すとおり「部下へのフィードバックミーティング」を実施し、集合研修における検討結果と今後の「開発計画」について説明したのちに、具体的な取り組みを開始することとしている。場合によっては、部下とのやり取りからその場で計画を変更することもありうる。

3.3 H所長の事例

(1) H所長のリーダーシップの現状

部下20名を持つH所長のサーベイ結果は、図5に示すとおりである。ここでは部下による評価の特性別平均値が示されているが、3回の推移を見

ることでリーダーシップ開発計画の現場での取り組み実践の成否を推察しよう⁹⁾。H所長のサーベイ結果からは、要望性以外の3特性において向上が見られるが、とりわけ信頼性の向上が顕著である。以下、それをもたらした要因を推察する⁹⁾。

《1回目研修前のF営業部長のコメント》⁷⁾

彼(H所長)は、信念を持った芯が強いタイプの所長で(私も)期待している人材・・・派手さはなくどちらかといえば朴訥な感じの人物だけど、しっかり考えて部下にも噛み砕くように説明している・・・だけど、成果への要望は強く妥協は許さないところも持っている。部下とは(関係が)うまくいっていると(私は)思っているけど、ただ、最近、欠員状態で自らもプレイングマネージャーとして忙しく、部下とのコミュニケーションが取れないことを気にしているようだ・・・

《パート社員と推察される部下による言語データから》

・・・所長が忙しいのはよくわかっているが、それでも接する機会があまりにもなさすぎだと思う。

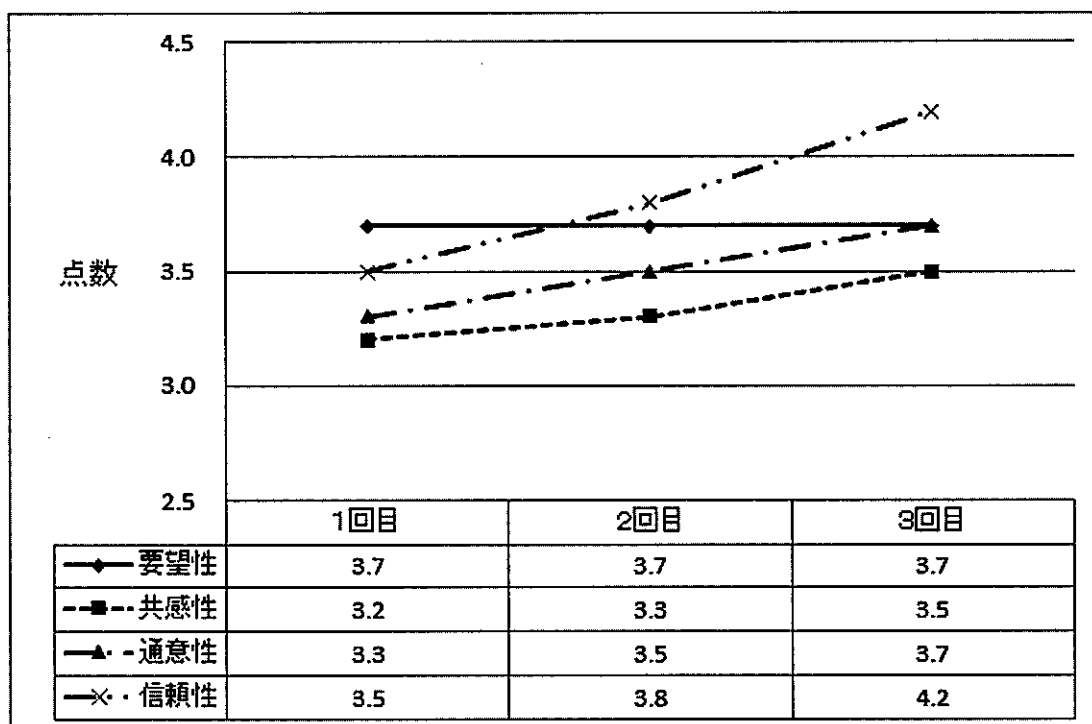


図5 H所長のリーダーシップサーベイ (部下評価の特性別平均値)

夕方、営業所に戻っても係長と話すことはあっても、所長はいつもいないから話すことはできないし・・・たまには愚痴も聞いてもらいたいと思う・・・朝礼も時間がないからだとは思いますが所長の話は短いし、もっと話してもらいたい。係長からの通知とかはしっかりあるけど・・・所長が何を考えているのかよく伝わらない感じがする・・・

《H所長のグループ討議1での発言から》⁹⁾

・・・欠員があってなかなか後任が決まらないこともあり、このところ部下と話す機会が減っていることを気にしていたが、それがサーベイにもろに出た感じ・・・今担当しているルートは郊外で、朝出たら夕方まで戻れないので、特にパート社員が退社する時間までに戻れないことが多くて、おそらくそれがコメントに書かれていたんだと思う・・・いろんな情報は係長を通じてしっかり伝えているから大丈夫だとは思っていたんだけど、ちょっと甘かったかも・・・でも、ほんとに毎日時間がなくてあっぶあっぶしているから、どうしたものか・・・

上記のような言説・資料から、H所長の1回目研修時の課題は次のようなものと推察できる。

現状プレイングマネージャー状態にあるH所長は時間的余裕がなく、朝礼も短めに切り上げて外出せざるを得ず、営業所に夕方遅く戻る状況が続いていた。H所長は、パート社員は夕方前には業務を終えて退社することから、とりわけ、パート社員と接する時間が取れなくなっていることを憂慮していた。H所長の部下は20名であるが、パート社員がそのうち8名を占めることを考えれば、彼女たちとのコミュニケーション不足がおそらくサーベイ結果の通意性や共感性の低さにつながっており、それが要因となって信頼性を比較的低いものとしているのではと感じていた。H所長は、上記と同様の趣旨の言語データが複数見られたことから、パート社員とのコミュニケーション改善がポイントであると捉えたようである。

H所長は、今後の行動計画の策定にあたって、直ちに欠員状態が解消されないことを考慮に入れ

たうえで、具体的にどのようにしてコミュニケーション不足を解消できるか、その方法を熟考していた。

《研修時における人材育成担当U氏のコメント》⁹⁾

サーベイ全体を見ればそれほど悪い内容ではないと思うけど・・・(Hさんは)根が真面目な人だから、部下からのコメント内容はすごく堪えていたようだった・・・現状では欠員状態のために自ら郊外ルートを担当せざるをえないことから、それで部下とコミュニケーションをとる時間がないことをすごく気にしていた・・・ある意味仕方がない状況ではあるんだけど・・・(私は)今後の取り組み計画は無理のないものにした方がいいとアドバイスした・・・その方が結局は長続きするから・・・個人研究2では夜遅くまで、考え込んでいたけど・・・

結果的にH所長は、個々のパート社員が毎日提出する「営業日報」に「一言コメント」を記入して返却することで、コミュニケーション不足解消を図るという開発計画を立案した。それは、直接接することができない状況でも実施しうるものであり、そのことによって部下への「労いの気持ち」を伝えることができること、あるいは重要事項等を徹底することが可能となること、さらに営業状況等の共有や不満事項への対応などもできそうだという理由によるものであった。また、それはパート社員に対して、現在以上の負荷をかけることにはならないということも考慮されていた。

1回目の集合研修後にH所長から報告を受けたF営業部長によれば、その行動計画は部下へのフィードバックミーティングでも支持されたとのことであった。

《1回目研修後のF営業部長のコメント》

フィードバックミーティングでは(部下から)よく意見が出たと言った・・・基本的には、彼が考えた開発計画は賛成されたようで手ごたえはあったようだ・・・ただ、相変わらず後任者が決まらない状況で時間不足はしばらく変わらないようだから、どれだけ計画を持続できるかがポイントだと思う・・・フィードバックミーティングの

時間を取ることも大変だったようだし・・・(私も) しっかりフォローしていきたいとは思ってる・・・

(2) 経過

半年後に実施された2回目の集合研修では、次のような言説あるいは言語データが示された。

《パート社員と推察される部下による言語データから》

・・・日報に一言コメントを書いてもらえるのはうれしい。直接話をする時間が取れないのはわかっているが、所長が何を考えているのか部下に何を期待しているのかをそれから知ることができる・・・たまには愚痴も書いているが、それにもコメントがあるとちゃんと読んでくれることが伝わってくる・・・

《H所長のグループ討議1での発言から》

毎日の忙しい中で、(営業)日報に一言コメントを書くのでも人数がある程度あると大変だった・・・でも、今回のサーベイ結果を見るとある程度それも報われたような気がする・・・部下も最初はめんどくさいのか、あまり(日報に)コメントを書いてなかったけど、最近ではそれなりに一言二言書くようになってきた・・・本当は時間があれば直接話したりする時間を取ってコミュニケーションを図りたいけど、今はこれでも仕方ないかなと思う・・・欠員状態が解消できるまでは、このまま続けていこうと思う・・・

《研修時における人材育成担当U氏のコメント》

前回よりサーベイ結果も幾分アップしたこともあり、今やっていることに自信が持てたような印象だった・・・(営業)日報に一言でもコメントを書いていくのは、地味なことだけど毎日のことだから結構大変で、継続していることがすごいと思う・・・部下にも(コミュニケーションを取ろうとする)その姿勢が伝わっているように思う。信頼性がアップしているところにそれが出ているように思う・・・

H所長によれば、「営業日報」への「一言コメ

ント」の記入は、本人の自己評価では80%くらいは実施できたとのことであった。言語データにも見られるように、彼の取り組みは部下にも好意的に受け取られているようであり、そのことがサーベイ結果にも反映されているように思われる。今回、H所長は開発計画の修正は必要ないと判断し、さらに同様の取り組み実践を継続していくこととした。結果として、その半年後に実施された3回目の集合研修においては、次のような言説あるいは言語データが示された。

《パート社員と推察される部下による言語データから》

・・・(営業)日報への一言コメントはよく続いたと思う。時間がない中で所長はよく頑張ったと思う。直接ゆっくり話す時間はほとんどなかったが、所長が考えていること部下に望んでいること、自分たちが期待されていることなどはしっかりわかった。話すよりは文章にした方が短くても印象に残ることもあるのかもしれない・・・

《H所長のグループ討議1での発言から》

・・・今回のサーベイや言語データからすると、(計画の)一言コメントは実際は大変だったが、やってよかったと思う。1回目の研修であまり張り切りすぎて無理な計画を立てても続かないから、簡単でもずっと続けられるようなものがないとアドバイスされたけど、それがよかったと思う・・・はじめは、こんな簡単な実施内容で大丈夫かと思ってはいたけど、それが現実的だったと思う・・・実際に形として残るような内容だったのがよかったのかも・・・

H所長のコメントに見られるように、彼の取り組み実践はどちらかと言えば一見地味に見えるものではあったが、現実的なものとして継続できたことが決定的に重要であったことが伺える。継続して取り組む意欲が重要な要因であることはもちろんであるが、彼が、実践内容が「形として残る内容」であったことを評価していることは示唆的である。3回目のサーベイ結果に示された部下評価の「信頼性」の平均値は極めて高いものであり、

取り組み実践の成功を顕著に示しているものといえる。

3.4 S 所長の事例

(1) S 所長のリーダーシップの現状

部下10名を持つS所長のサーベイ結果は、図6に示すとおりである。部下による評価の特性別平均値の推移を見る限り大きな変化は見られず、リーダーシップ開発計画の現場での取り組み実践が成功したとは言い難い状況にあったと推察する。以下、それをもたらした要因を推察する。

《1回目研修前のF営業部長のコメント》

彼（S所長）は、期待している若手の所長で何より行動力がすぐれている・・・何にでも積極的で能力も高い。成果への要望は強く妥協は許さないタイプ・・・（部長の）私からすれば頼りになる人材だけど、部下にはやや厳しく映ると思う・・・自分が「できる」だけに「できない人」の気持ちがわかりづらいところがあるように思う・・・そこに抵抗感がある部下もいるかも・・・そこを上手

く克服できれば彼は一皮むけると思ってるし、さらに上に行く人材になれると思う。それが彼の課題だと思う。今の営業所でもややその点に心配なところがあるんだけど・・・

《部下の言語データから》

・・・所長が言っていることは理屈はよくわかるし、間違っていないと思う。でも、ほとんど自分で決めて部下に指示するのではなく、もっとコミュニケーションを取って部下の意見を聞くなりしてほしい。押さえつけられている感じがする・・・

《S所長のグループ討議1での発言から》

・・・部長からももっと部下とコミュニケーションを取れと言われるけど、サーベイでもそれが現れていると思う・・・性格的なものだから難しいところもあるけど・・・部下のコメントにあるように自分で決めているところは多いかも・・・欠員状態で（自分も）ルートを持っているから時間がないこともあるけど・・・もう少しその点を努力する必要はありそうだと思う・・・

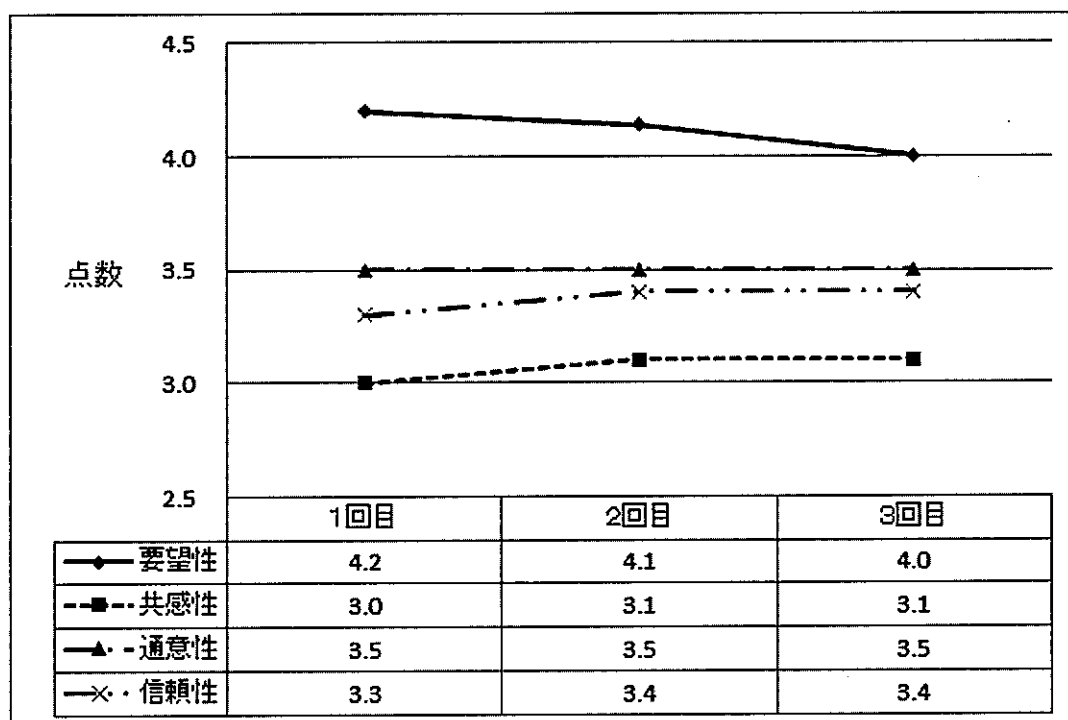


図6 S所長のリーダーシップサーベイ（部下評価の特性別平均値）

S所長も前記のH所長と同様に、「要望性が高く、共感性が低い傾向にある」リーダーシップ特性を示していた。上記のような言説・資料からすると、S所長の1回目研修時の課題は次のようなものであると推察できる。

S所長も、現状は欠員のためプレイングマネージャー状態にあり時間的余裕がない状況にあった。その影響が全くないとは言えないが、それ以上に自らの性格的なものから、日常的に部下の意見を十分に聞くこともなく（部下からすれば）「一方的に指示を出している」と受け取られている状況にあったことに問題を感じていたと推察される。そして、そのような部下とのコミュニケーション不足がおそらくサーベイ結果の共感性の低さにつながり、それが信頼性を比較的低いものにする要因となっていると感じていたようである。

S所長は、部下との間にある「距離感」が気になっていた。そのようなことから、まず部下と接する機会を増やしてコミュニケーション改善を図ることがポイントであると捉え、今後の行動計画を策定していった。

《研修時における人材育成担当U氏のコメント》

彼のポイントは共感性のアップにつきると思う。そこがアップできればリーダーとしての信頼性もかなり向上してくると思う。意欲もあるし基本的に能力は高いと思うから、そこを何とか理解させてあげたいと思う・・・貴重な人材だと思うから・・・だけど、共感性は性格的なもので片付けられてしまう面もあって、その具体策は結構難しいところもある・・・

結果的にS所長は、毎日夕方には若干の時間が取れることもあり、部下と共に倉庫整理を行う時間を確保し、作業を協働しながらその中で部下の意見を聞いたり、自らの考えを伝えたりすることでコミュニケーションを深めるという開発計画を立案した。それは、これまで（自らの性格的な傾向からか）指示してしまうことが多かった状況を踏まえて、まずは可能な限り「部下の意見を聞こうとする」姿勢を示すことが必要であると考えたことによる。また、若手で行動的なS所長として

は、行動で示すことを得意としており、その実現性も高いと考えたからに他ならない。

1回目の集合研修後にS所長から報告を受けたF営業部長は、論者に対して次のような趣旨のコメントをしていた。

《1回目研修後のF営業部長のコメント》

研修は彼にはかなりインパクトがあったようだ・・・（私から）以前から言われていたことが、サーベイや（部下からの）コメントなどで実際に示されて考えるところがあったと言った。研修でも、先輩所長からアドバイスされたり、懇親会でじっくり話ができとかで得るものは多かったようだ・・・彼は基本的に能力が高いから、その気になればきっと現状を改善してくれると思う。部下とのコミュニケーションをもっと多く取るようにしたいと計画しているようだから、期待してる・・・

(2) 経過

半年後に実施された2回目の集合研修では、次のような言説あるいは言語データが示された。

《部下の言語データから》

・・・前回の研修後に、所長が部下とコミュニケーションを取ろうと努力していることは理解できる。倉庫整理を部下といっしょにやる時間を作ることでコミュニケーションを取ろうという計画も期待していた。でも、実際はその時間に他の営業所から電話が入ったり、会議で外出していることが多かったりで半分もできていないように思う・・・それに、性格的なものだとは思いますが、話していても説教されているような感じがする。もっと、話を聞いた方がいいと思う・・・

《S所長のグループ討議1での発言から》

自分では結構努力してやってきたと思っていたけど、まだまだだと思う・・・確かに倉庫整理の時間に電話が入ったり会議で抜けたりが多くて、計画どおりにできていないところはあったと思う・・・意欲は十分にあったと思うんだけど・・・伝わっていないのかも・・・もっと話を聞いてほしいという要望が強いから、そこをもっと直接できるよ

うな計画を考えたいと思う・・・

《研修時における人材育成担当U氏のコメント》

彼の発表を聞いてこの半年間、彼なりに一生懸命やってきたことはわかるが、共感性のアップはなかなか難しいということかな・・・リーダーとしての信頼性が向上してこないのは、やはり共感性不足が影響しているように思う。決していい加減にやったとは思わないけど、気持ちの問題だと考えて具体策がしっかりしていなかったのかも・・・

部下の言語データにも示されているように、「部下の意見を聞こうとする」姿勢を示すこととは、対人態度の要素や「聞き方」という技術的問題をも含むものであり、単に時間を確保することのみで解決しうるものとは言い難い。しかしながら、(S所長の場合) 部下と接するための時間を具体的に確保することは必要条件である。S所長によれば、行動計画の実施度は本人の自己評価でも40~50%程度であった。言語データにも見られるように、彼の取り組み意欲は部下にも伝わったものの、現実的な行動として確実に実施できていなかったことがサーベイ結果にも反映されたのか、共感性や信頼性の数値は思ったほど変化していない結果となった。

S所長は開発計画の修正が必要であると判断し、さらに現実的に実践可能でかつ直接的に「部下の意見を聞こうとする」取り組み実践をすることを計画した。具体的には、週1回行われる定例ミーティングの場で、部下からの様々な意見の吸い上げを行うことを目的とした「フリートーク」の時間を設け、自由に話してもらおうという試みであった。それは、やや計画倒れに終わった前回の反省に立ったものであった。(集合研修時の) グループメンバーからは、「定例ミーティングの場では、ちょっと堅苦しい雰囲気になるのでは・・・?」とのアドバイスもあったが、彼の意思は固かった。

その取り組みに対する反応は、半年後に実施された3回目の集合研修において、次のような言説あるいは言語データとして示された。

《部下の言語データから》

・・・週間ミーティングで所長への要望を聞く時間を設けたのは、所長が真剣に部下とのコミュニケーション向上を考えてるからだとは思う。でも、何かないかと言われても逆に堅苦しいし、そんなところで言える状況でもない・・・当たり障りのないことは言えても・・・もっと違うやり方がいいと思う・・・

《S所長のグループ討議1での発言から》

前回、倉庫整理時に(部下の)話を聞くのはうまくいかなかったので、それならしっかりと時間が取れるミーティングの場で話を聞こうと計画したんですが、どうもねらいどおりにはいっていない・・・気持ちは十分にあるんですが・・・空回りしているようでなかなか難しいです。日常的にも、以前より声かけはするように自分では意識してきましたんですが・・・

上記のように、3回目研修で示されたS所長のコメントに見られるように、彼の取り組み実践は成功しているとは言い難いものであった。それは図6に示されたサーベイ結果の推移を見ても明らかである。しかしながら、取り組み実践に対する彼の意欲が著しく低かったとは思えず、言わば、意欲が「空回りしている」とも言い得る状態にあったと推察される。

4. 解釈とインプリケーション

当初同じようなリーダーシップ特性を示し(要望性が高く、共感性が低い傾向にある)、しかも両者ともにプレイングマネージャー状態で時間的余裕がないという状況にあった2名の事例において、一方は現場での取り組み実践が比較的うまくいき、他方はややうまくいかなかった理由をどのように解釈することが可能であろうか。ここでは、事例として取り上げた個々の「リーダーシップ開発計画」で設定された現場での取り組み内容が、「ハイブリッドのネットワーク」としてどのようにデザインされたのか、そして、人やモノあるいは時間・場といった相互構成的な関係性としての「ハイブリッドのネットワーク」に矛盾する点、

あるいは無理がないかという視点から両者の特徴を比較してみたい。

4.1 「実行可能なシステムの堅固性」を保証するもの

H所長の事例は、現場での取り組み実践が比較的うまくいった事例として紹介した。彼の取り組み実践はどちらかと言えば一見地味に見えるものではあったが、現実的なものとして継続できたことが決定的に重要であった。そして、そのような行動の継続を可能とさせたのは、「営業日報」というモノの存在が大きかったと言える。

彼が、自らの実践内容が「形として残る内容」であったことを評価していることが特徴的であるが、パート社員とのコミュニケーション向上を図りたいという彼の趣旨は、「営業日報」というモノに「一言コメント」を記入することで達成できたものであった。すなわち、モノとしての「営業日報」がなければそれを実現することは困難であったとも思われる。もちろん、時間的制約の中で「一言コメント」の記入を継続していく意欲とその内容が重要な要因であることは否定できないが、直接接することができない状況でも彼の意図を実現できる「実行可能なシステムの堅固性」¹⁰⁾を保証するものが「営業日報というモノ」であったと言い得る。それは、現場での取り組み実践における「人・モノ・時間・場」といった相互構成的な関係性としての「ハイブリッドのネットワーク構築」に無理がないからこそ機能しうるものであり、それゆえに「受講者（実践者）の行為可能性」を安定的に維持することが可能であったとも言い得る。人的要素としての「取り組み意欲」は重要な要因ではあるが、それだけでは長期に渡って実践を継続していくことは困難であるとも思われ、「実行可能なシステムの堅固性」を有する、無理のない「ハイブリッドのネットワーク構築」が必要とされていると言い得る。

そもそも「モノとしての道具」は、常に人や様々な人工物と関連づけられ「ハイブリッドのネットワーク」の中に埋め込まれていると言い得るが、その形態・用途・使用法などはそれを活用する人の生活・行動の仕方を規定していく。それが機能

している状態は、人と道具との相互構成的な関係性としての「社会-道具的ネットワーク」(田丸・上野, 2002)の構築に成功したとも言い得るものであるが、その場合においてはじめて道具が「道具として」機能していると言える。その意味で、H所長が活用した「一言コメントを記入する営業日報」は、(時間的にも比較的負荷が少ない)双方向の「コミュニケーション・ツール」として「社会-道具的ネットワーク」の構築に成功したものとして機能し、彼の意図を実現しえたと言える。まさに「H所長本人+営業日報というモノ+パート社員」から成る「ハイブリッドな集合体」が、十分に機能していたと言うことが可能である。

これが唯一の理由であるとは言い得ないが、まさにH所長の取り組み実践の成否は、このような「ハイブリッドのネットワーク構築」に成功した「営業日報というモノ」の存在がポイントであったと解釈しうる¹¹⁾。さらに言えば、H所長の部下との関係をよりよいものにしたいと望む「取り組み意欲」と対面状況でなくても機能しうる可能性を有する「営業日報というモノの存在」、それに時間的制約がある中での「一言コメント」の記入という比較的負担感の少ない実践内容、そしてそれを受容するパート社員の意識、といった相互構成的な関係性がうまく機能したところに成功要因を見出すことができよう。換言すれば、そのうちのどれか一つでも欠ければ機能しなくなるというものであったと言い得る¹²⁾。そして、そのような相互構成的な具体的実践の積み重ねが、H所長の「リーダーとしての有能さ」という抽象度の高い事象を決定づけるものとなったとも言い得る。

4.2 「ハイブリッドのネットワーク」の再編

一方、S所長の事例は、現場での取り組み実践が比較的うまくいかなかった事例として紹介した。現場での取り組み実践に対する彼の意欲は決して低いものではなかったと思われるが、意欲が「空回りしている」とも言い得る状態にあったと推察された。そして、そこには、彼の意図を実現できる「実行可能なシステムの堅固性」を保証するものがなかったことが成否を分けたものと解釈

しうる。

S所長が立案した行動計画である「部下の意見を聞こうとする」取り組み実践は、「部下と共に倉庫整理を行う」あるいは、ミーティングの場で「フリートーク」の時間を設けることによって部下とのコミュニケーション向上を図ろうとするものであった。しかしながら、いずれも部下にはその趣旨は伝わるものではあったものの、安定的に継続できない、あるいは（部下からすれば）取り組みにくい内容である等、計画達成への方法・手段としての錬度が低いと言い得るものであった。それは、言い換えれば、現場での取り組み実践における「人・モノ・時間・場」といった相互構成的な関係性としての「ハイブリッドのネットワーク構築」に無理があり、安定的に機能しうるデザインとなっていなかったものと言い得る。

S所長の実施内容は比較的「人的要素」に頼るものであり、「モノ・時間あるいは場」といった「非・人的要素」（人を取り囲みその個人と不可分に結びついている環境）との関係性において考察不足が見られた。もちろん、実施内容そのものの質的側面は問われなければならないが、「倉庫整理を行う」時間を安定的に確保する方途が検討されていなかったことが、「受講者（実践者）の行為可能性」を安定的に維持することを不可能にさせ、結局それが彼の意図を阻む要因になったと言える。あるいは、「フリートーク」の場を（ネットワークを構成する部下にとっては）やや堅苦しい「公式のミーティングの場」に設けることが「場の設定」として妥当であったかについても、検討の余地があったと言い得る。すなわち、「S所長本人+時間あるいは場+部下」から成る「ハイブリッドな集合体」が、十分に機能していなかったと言いうことが可能である。

両所長の取り組み実践の成否を分けたものは、「実行可能なシステムの堅固性」を有する、無理のない「ハイブリッドのネットワーク構築」の差異にあったものと解釈できる。そしてそれは、同種の事例に対するインプリケーションとして、行為者（人）を単体として切り離して捉えるのではなく「人・モノ・時間・場」といった相互構成的な関係性へ注目することの必要性と、それがうま

く機能しない場合には、それをどのように変えていくか、すなわち「ハイブリッドのネットワーク」の再編をどのように企図するかという視点が重要であることを示唆するものである。

ハイブリッドという認識は、「他でもありうる可能性」を見出す重要なリソースとなりうる。とりわけ、「取り組み意欲」といった行為者還元論的な議論に陥ることが多く見られる中で、「モノ・時間・場」等の「非・人的要素」は見逃されがちであるが、本稿の事例からは、「人の行為可能性」を変えうるものとしてのそれらへの着目が重要であることが示されたと言えよう¹⁹⁾。

引用文献

- 足立明（2001）「開発の人類学—アクター・ネットワーク論の可能性—」『社会人類学年報』27, 1-33.
- 青山征彦（2008）「人間と物質のエージェンシーをどう理解するか：エージェンシーをめぐって（2）」『駿河台大学論叢』37, 125-137.
- 綾部広則（2006）「自然・人工物の社会理論を求めて」『季刊 iichiko』91, 6-48.
- Callon, M. and Law, J. (1997) "After the individual in society : Lessons on collectivity from science, technology and society." *Canadian Journal of Sociology*, 22 (2), 165-182. (林隆之訳「個と社会の区分を超えて」岡田猛他編『科学を考へる 人口知能からカルチュラル・スタディーズまでの14の視点』北大路書房, pp.238-257, 1999年).
- 土橋臣吾（2006）「インターネットを使い倒す—集合体としてのユーザーとヘビーユースというふるまい」上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク—ハイブリッドのデザイン』せりか書房, pp.212-231.
- 土橋臣吾・上野直樹（2006）「序文」上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク—ハイブリッドのデザイン』せりか書房, pp.6-20.
- Goldstein, I.L. and Ford, J.K. (2002) *Training in organizations : Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.)*. Belmont, CA : Wadsworth.

- 伊藤精男 (2012) 「ワークプレイスラーニング再編プロセスの分析－『わかる』から『できる』への変換条件－」『人材育成研究』7 (1), 3-21.
- 久保明教 (2011) 「世界を制作＝認識する－ブルーノ・ラトゥール×アルフレッド・ジェル」春日直樹編『現実批判の人類学－新世代のエスノグラフィへ』世界思想社, pp.34-53.
- Marquardt, M.J. (2004) *Optimizing the power of action learning*, Palo Alto: Davies-Black Publishing. (清宮普美代・堀本麻由子訳『実践アクションラーニング入門－問題解決と組織学習がリーダーを育てる』ダイヤモンド社, 2004).
- 中原淳 (2012) 「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』618, 35-45.
- 中原淳・荒木淳子・北村士朗・長岡健・橋本諭 (2006) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社.
- リクルートワークス研究所 (2011) 「現場－研修をどう設計するか」『Works』108, 44-51.
- 杉万俊夫・谷浦葉子・越村利恵 (2006) 「研修会場と職場が共振する研修プログラムの開発：看護組織の中堅看護師研修における試み」『実験社会心理学研究』45 (2), 136-157.
- 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.
- 田丸恵理子・上野直樹 (2002) 「社会－道具的ネットワークの構築としてのデザイン」『デザイン学研究特集号』9 (3), 14-21.



- 1) 中原他 (2006) は、その特徴を次のように指摘する。①参加者にとっての実際の (= 責任を持った) 問題や課題を題材としている、②策を考えるだけでなく、責任をもって実際に問題解決や課題達成に向けて行動する、③議論や行動からのリフレクションによって学ぶ。
- 2) Callon and Law (1997=1999) は次のような例を示している。「有能な研究所の所長アンドルー」と言う場合、研究所の所長という困難な仕事は、アンドルーという個人のみによって遂行されているのではなく、アンドルーを取り囲

む様々な人工物 (メモ、レポート、電話、コンピュータ等々) や他の人間 (同僚、秘書等) がアンドルーと不可分に結びつき協働することで初めて可能となっているとする。つまり、それは「アンドルー本人+様々なモノや人工物+他の人々」から成る「ハイブリッドな集合体」であり、そうした「集合体として形成されたアンドルー」こそが、研究所の所長という仕事を遂行しているとする。それは、「ある個人が発揮する行為能力を、その個人の内側に宿る何か、あるいは個人の内的属性のようなものとして了解してしまう」ことへの問い直しでもある (土橋, 2006)。ここでいう「ハイブリッド」とは、人間、モノ、社会、技術など互いに異質な存在が、「相互に入り混じりながら、切り離すことのできない状態で存在している」といった認識 (土橋・上野, 2006) を示すものと解釈できよう。通常、その状態を自覚的に認識することは難しいかもしれないが、その一部が喪失あるいは変更された場合に生じる違和感において、それを自覚できるものとも言えよう。なお、この理論では各アクターは相互に影響を与えるものの独立しているものであり、その影響力において優劣はないと捉えられており、合目的な構造は想定されていない。したがって、そこに合目的なものを導出するためには、人によるアクター間の関係性の調整 (ネットワークの再編) が必要とされると言える。

- 3) ANTの問題点と可能性に関しては、足立 (2001) による詳細な議論を参照されたい。
- 4) ここでは「リーダーシップ」を「対人影響力」と捉え、その行動的側面を対象としている。「対人影響力」と捉えるならば、上司に対する「リーダーシップ行動」もありうると考えられるが、本稿では「対部下」のリーダーシップ行動を対象として紹介する。
- 5) 平均値の有意差検定は行われていない。厳密に言えば、統計学的にはややあいまいな点もあるが、現場実践の効果を把握する「目安となるもの」として活用されている。なお、この質問紙自体は市販のもので多くの企業において活用されているものである。質問項目の妥当性・客

- 観性・信頼性についてはその開発段階において検証がなされている。
- 6) ある事象をもたらす要因は複合的なものと考えられ、特定の要因のみで説明しえないものであるとも言えるが、ここでは、基本的に当事者としての受講者がサーベイ結果や言語データ等を基に、自ら納得して「認知したもの」を尊重している。それに加えて論者が、受講者の上司であるF営業部長から得たコメント、あるいは集合研修における該当者のグループ討議での発言等を総合して、論者において「納得しうるストーリーである」と解釈したものを提示する。その解釈の背景には、一定期間A社に在籍しその業務内容・環境・組織課題等について熟知している論者の位置取りのユニークさもある。
 - 7) F営業部長はH所長およびS所長の上司である。F営業部長のコメントは、論者が集合研修の前後において直接ヒアリングして把握したものの要旨である。
 - 8) 集合研修時の受講者の発言については、その要旨を示したものである。
 - 9) U氏はA社の人材育成担当で本研修の担当者である（論者の元同僚でもある）。集合研修にはオブザーバーとして同席しており、個人研究等において受講者にもアドバイスしていた。このコメントは研修時に論者との間で交わされた内容の一部（要旨）である。
 - 10) ここでは、システムを「合目的的な構造を有するもの」として捉えている。
 - 11) 少なくとも、「営業日報というモノ」がH所長の「取り組み意欲」を具体的に支援するものとなったと言え得る。「意欲」を抽象的に保持していくことは難しく、具体的な形に変換することが求められるとするならば、「営業日報というモノ」に「一言コメント」を記入することはそれに相当すると言え得る。言い換えれば、「営業日報というモノ」が、「意欲の空回り」を軽減するものとして機能していたとも言えよう。加えて、それが一時的なものではなく継続性を持ち得るもの（負担が少ないもの）であったことが重要であろう。
 - 12) 「ハイブリッドのネットワーク構築」という関係論的な捉え方では、ネットワークを構成する様々なアクターを潜在的には無限に設定できるが、現実的にはその中から有限なアクターを選んでそのネットワークを暫定的に画定することになる（久保，2011）。ここで示した相互構成的な関係性もその暫定的な画定によるものであり、それは事後的に認定されたものに他ならない（青山，2008）。
 - 13) これは「取り組み意欲」といった「人的要素」の重要性を否定しているわけではなく、「人的要素」と「非・人的要素」を「同等の」アクターとして取り扱うことの必要性を指摘するものである。

