

## 立教大学学術推進特別重点資金(立教SFR)

## 大学院学生研究

## 2021年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院 経営学 研究科 経営学 専攻		
研究代表者 (2022年3月現在 のものを記入)	在籍課程・学年		氏名
	<input checked="" type="checkbox"/> 博士前期課程2年 <input type="checkbox"/> 博士後期課程 年		望月 春香
指導教員	所属部局・職名		氏名
	経営学研究科 経営学専攻		中原 淳
自然・人文・社会の別	自然 ・ 人文 ・ 社会	個人・共同の別	個人 共同 名
研究課題	エンゲージメント・サーベイ導入初期において人事担当者が求められるプロセスと障害について		
研究組織 (研究代表者 ・共同研究者) ※2022年3月現在 のものを記入	在籍研究科・専攻・課程・学年		氏名
	経営学研究科・経営学専攻・博士課程 前期課程・2年		望月 春香
研究期間	2021 年度		
研究経費 (1円単位)	(支出金額) 199,864円 / (採択金額) 200,000円		

## 研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究は、企業における、一連のエンプロイヤー・エンゲージメント・サーベイ実施のプロセスの中で、サーベイ・プロジェクトのオーナーとなる人事担当者の辿るプロセスやぶつかる課題を可視化し、実践者としても、組織開発の介入者としても、姿勢を深めようと考え開始したものである。エンプロイヤー・エンゲージメント・サーベイ実施のプロセスについてどのような課題にぶつかり、それにはどのような背景があり、どのような介入や文化・社会的影響があれば、解決に向かうのか。または当事者が新たな経験を意味付けし、成長ができるのかについて、約10か月間にわたり企業のアクション・リサーチに試み、クライアント支援を行なった。10か月間の間にクライアント企業の担当者と実施したミーティングの記録データをもとにして、複線径路等至性アプローチ(Trajectory Equifinality Approach = TEA)を利用し、経験をモデル化し、プロセスと障害を可視化した。

## キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[複線径路等至性アプローチ] [エンゲージメント・サーベイ] [フィードバック]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)

本論文はアクション・リサーチを行なった結果を記述した論文であるため、以下1～6の項目に則り、プロジェクトの経緯と研究結果ならびに得られた示唆を記述する。

**1. 支援組織**

対象企業：地方の創業約70年の老舗企業のX社。船舶用配電機器および計装機器のシェアトップクラスメーカー  
組織規模：連結416名(2021年5月)  
対象者(クライアント)：執行役員A氏

**2. 支援組織の抱える課題**

X社は2021年4月に、大規模なエンゲージメント・サーベイを1か月毎に配信していくプロジェクトを立ち上げた。プロジェクトに筆者が参画し、A氏とサーベイから得られた課題をもとに組織開発を行っていく予定であった。X社のプロジェクトにおいて、サーベイの実施と結果の分析までは話が順調に進んだ。また「30代のエンゲージメントが低い」というサーベイから得られた初期課題は明白であった。一方で、組織レベル、部門レベル、個人レベルのどのレイヤーにおいても具体的な課題を特定し、何かアクションを実施していくという具体的な行動が生じなかった。このことは、プロジェクトを立ち上げている以上、想定外であったため、筆者は2021年9月ごろより、以下のリサーチ・クエスチョンに変更し、本プロジェクトへの取り組みを行なった。  
リサーチ・クエスチョン；「A氏が積極的に「アクションを促さない」のはなぜなのか？行動を変えられるとすればどんなことがあるのか？」

**3. 課題に対応する理論、先行研究、関連調査、先行事例のレビュー**

初期課題；「30代のエンゲージメントが低い」に関し、先行研究レビューを行なった。エンゲージメントの定義も規定要因は、多岐にわたる。その理由は、エンゲージメント自体の学術的な定義が多岐にわたることが挙げられる。Macey and Schneider (2008)は、学术界では、実務家のエンゲージメントの流れに乗るのが遅れており、このテーマに関する実証的な研究が査読付きで発表されているが、この構成概念の基礎となる理論を厳密に検証することはほとんど考慮されていないとしている。(例外として、May, Gilson, & Harter, 2004; Salanova, Agut, & Peiro, 2005の研究はある)。このように、「エンゲージメント」と呼ばれる従業員の態度が、離職率や生産性などの組織の成果に関係していることを示す研究は存在するが(Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)、これらの従業員の態度は、エンゲージメントという概念を概念的に反映していない。これらの先行研究から、筆者は本プロジェクトをすすめるにあたり、具体的なエンゲージメント向上の規定要因を峻別することは難しいが、X社における「30代のエンゲージメント向上」をより具体的に言語化し「30代の社員が仕事に成長実感が得られ、自社でのキャリアに希望をもって、会社を人に薦められるくらいになること」と言い換えることとした。また、先行理論からの仮説導出よりも、まずは「現場にサーベイのフィードバックを行ない、まずは現場で自分たちの状況を対話したうえで、自分たちでアクションを考えていく」、そんな枠組みを筆者からA氏に提案を行なった。サーベイ・フィードバックを行ない、現場に対話を促すことは、組織開発における基本的な枠組みとして今日広く実施されている。Nadler, D.A (1977)は、データコレクションとフィードバックサイクルのモデルを提示しており、現在の組織開発分野において基本的な枠組みとして広く応用されている。また、自身の組織介入のケースからデータ(主にサーベイ)を利用した組織開発のデリバリーモデルも提示しており、その中枢をフィードバックミーティングであると位置づけている。

**4. プロジェクトの進展・経緯**

アクション・リサーチの基本的な枠組みである①エントリー②データコレクション③フィードバックミーティング④アクション⑤アクション評価のうち①～③のみ行なう結果となった。組織において、④⑤が行なわれない理由を探るため、複線径路等至性アプローチ(Trajectory Equifinality Approach =TEA)を利用し、A氏と「プレ・トランス・ビュー」を行なった。「プレ・トランス・ビュー」とは、本論文の5章 5.6で説明する、筆者の造語である。TEAを通じて見えた気づきや課題を、クライアントに直接見せることなく、「見方(view)の融合(trans)」を目指し、組織開発実践者の介入可能性を目指す試みであると定義した。

TEAは、文化心理学を背景に、個々人の生命・生活・人生としてのライフの有り様を描画・理解する方法論で、3つの要素から構成される。具体的には、歴史的構造化ご招待(Historically Structured Inviting、以下HSI)、発生の三層モデル(Three Layers Model of Genesis、以下TLMG)、複線径路等至性モデル(Trajectory Equifinality Model、以下TEM)である。HSI(歴史構造化ご招待)のサンプリング方法論に基づいて研究対象の経験抽出を行い、TLMGによって人やその他のシステムの内的変容過程の記述および理解を図る。そしてTEM描画を通して、「非可逆的時間とともに生きる人間の経験の総体を描く」統合的方法論である。特にTEMは、TEAの構成要素のうち、中心に位置付けられる。HSI(歴史構造化ご招待)という構成要素は、研究協力者を「サイコロの中からランダムサンプリングする」のではなくご招待するという思想を持つ(サトウほか, 2006)。

**研究成果の概要 (つづき)**

また、作成した TEM 図をもって改めて研究者と協力者が複数回の面接をし、見方の共有を行なう「トランス・ビュー (trans・view)」という考え方を大切にしている (安田ほか, 2015)。既存の TEA の概念では、作成した TEM 図を双方が見て納得できるものになった時を TEA の「理論的飽和」と位置付けているが、本ケースは筆者がプロジェクトの関与者でプロジェクト進行中という背景があった。そのため A 氏に「筆者から組織がどう見えているか」を示す TEM 図を現在進行形で共有することは、今後のプロジェクトのプロセスに大きな影響力となることが予想された。そこで、本来の意味の「トランス・ビュー」は実施しないこととした。一方で、筆者が TEM を利用してモデル化する経験から浮き上がる「純粋な疑問」に関して、改めて A 氏の考えを月一回開催するミーティングで問いかけを行なうことで、トランス・ビューに近づく試みを実施する試みをした。これを「プレ・トランス・ビュー」と呼んだ。

**5. 支援組織が得られたインパクト (効果)**

A 氏との「プレ・トランス・ビュー」と複数回にわたる TEM 図の作成を行なった結果、A 氏にとっては「アクションを起こせない」が課題ではなく、「課題を特定できない」が課題ではなく、「経営層間で課題をきちんと話し合うことができない」ことが課題であったことが一連の分析の中で示された。また、本研究では、TEA の枠組みの一つでもある発生の三層モデル (TLMG) を使用し、本プロジェクト期間内における A 氏の考え、行動、価値観の変容についてプロセスを可視化した。モデル化した TLMG を Kegan & Lahey (2009) の大人の知性の三段階理論の理論に照らすと、今回の 10 か月間のプロジェクトの間に A 氏の中で生じた葛藤を通じ、A 氏は「自己主導型リーダー」から「自己変容型知性のリーダー」へと発達するプロセスの一部を辿ったとも捉えることができた。より具体的に述べると、A 氏は「これまでの自分のやり方ではできない」という経験や実感を重ねることで、「①自分で気が付くことが学びの機会である【介入しない】」という信念に近い自身の価値観の中に「②自分自身が介入し対話の場を持つ【介入する】」という価値観を統合させ、「③組織に結果を受け入れる土壌が無い」という価値観にも自ら働きかけを行なう意志を持った。本論文中の図 6.4 において、A 氏の価値統合までイメージを TLMG 図と切り出す形で描写した。

**6. 今後の課題**

今後の課題については、X 社や A 氏ではなく、筆者自身が組織開発の実践者または支援者としてどうすれば良かったのか、という視点で振り返り今後の実践への示唆を記した。Maucer (2003) は“The Paradoxical Theory of Change (変化の逆説的な理論)”は、社会同様、個人、グループ、組織、にも当てはまるとし、“Using the Paradoxical Theory of Change in Organizations”という論文の中で、自らの組織コンサルタントとしての経験も踏まえ、事例と方法論を示しており、今回のプロジェクト活動の総括としての示唆は本理論を参照した。

=====

“The Paradoxical Theory of Change”の提案

- 組織変革の仕事は、「あるがまま (What is)」と「現在の組織の経験 (current organization experience)」に対する意識を高めることであり、変化の必要性や緊急性ではなく、「あるがまま」と「現在の組織の経験」に対する認識を高めることである。
- 組織は、自分の「あるがまま」を受け入れ、それになるまでは変化することができない。
- 組織が変化して今とは違うものになると努力を重ねるほど今の場所と現状に留まる可能性が高くなる。
- リーダー (および OD プラクティショナー) の役割は、「あるがまま」と「現在の組織の経験」のエージェントになることである。
- リーダー (および OD プラクティショナー) の役割は、「あるがまま」と「現在の組織の経験」のエージェントであり、変化のエージェントではない。「あるがまま」のエージェントになることが、変化のエージェントになるための最良の方法である。
- 組織が変化するために必要なものは、変化がどのように起こるかではない。

=====

A 氏が価値観の変容を遂げたのは、「自組織の本質的な課題を受け入れたこと」また、「現状の組織において、自分がただ見守るだけで自発的な行動が起こることは無い」という現状の組織の状態を受け入れたからではないかと、最終的に筆者は考えた。筆者は組織開発の実践者として、表面的な実績を求めて「アクションをしましょう」と言い続け、提案するのではなく、A 氏の現状を注意深く観察することで、葛藤に気が付き、何が際立っているのか、何を避けているのか、どのように意味づけをしているのか、に注意を向けるべきであった。そのような視点を持つことができれば、もっと早く A 氏が経営層との対話に向かう支援ができていたかもしれないと思う。そしてこの示唆は LDC で何度も繰り返し学習した、「コンテンツとプロセス」の話に立ち戻るものと感じた。

※この (様式 2) に記入の成果の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差控え期間等を記入した調書 (A 4 縦型横書き 1 枚・自由様式) を添付すること。

**研究発表** (研究によって得られた研究成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。なお、成果発表を確認できる資料を合わせて研究成果報告書提出フォームより提出してください (紙媒体等、研究成果報告書提出フォームから提出できない場合は、別途リサーチ・イニシアティブセンターへ提出してください)。

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

※修士論文・博士論文は含みません。

**③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)**

望月春香、「エンゲージメント・サーベイ導入初期において人事担当者が求められるプロセスと障害について—なぜ現場にアクションが促されないのか—」、2021年霜月 TEA 研究会 午後 TEA 秋摘み、2021年11月27日、オンライン開催

[https://sites.google.com/site/kokorotem/ws/afternoon\\_tea\\_in\\_Autumn\\_2021](https://sites.google.com/site/kokorotem/ws/afternoon_tea_in_Autumn_2021)

望月春香、「エンゲージメント・サーベイ導入初期において人事担当者が求められるプロセスと障害について—なぜ現場にアクションが促されないのか—」、TEA 研究会 TEA サロン、2022年1月8日、オンライン開催