

ビジネスパーソンの社会人大学院での越境学習が
組織学習へと繋がるプロセスの研究
～産業能率大学大学院でのビジネスパーソンの越境学習を事例として～

A study on the process by which cross-boundary learning at a graduate
school for business leads to organizational learning

後藤 論行¹

Noriyuki Goto

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

This study clarifies how individual cross-boundary learning leads to organizational learning through dialogue at the group level of one's own organization. The point of discussion is the reflux process of cross-boundary learning.

This study focuses on a “graduate school for working adults” as a place where employees learn outside of their own organizations (i.e., “crossing the border to learn”).

We set the research question (RQ) as follows: “What kind of activities are business professionals doing in the process of returning their knowledge to their organization after studying at the Graduate School of Business Administration (MBA program) and what problem-solving measures are they formulating for their own organization?” In order to investigate this RQ, we conducted a semi-structured interview survey with 14 people who had already received a master’s degree (MBA) from the Graduate School of SANNO University.

As described above, the case study of a cross-boundary learner in the Graduate School of SANNO University showed that cross-boundary learning and organizational learning can be connected through the reflux process of cross-boundary learning by involving activities such as “dialogue at the group level” and “formalization of measures.”

2022年5月9日 受理

¹産業能率大学大学院総合マネジメント研究科2021年度修了生

1. 問題の背景と研究課題

不確実性が極めて高い現代のビジネス環境において、企業にはイノベーションの創出と、イノベーションの創出に貢献しうる人材の育成が求められている。

イノベーションの創出には、従来の軌道内での量的な拡大から、新しい軌道への変更が必要とされ、そのためには自らが前提とする価値観の相対化や、既存の価値観との矛盾や対立への覚悟が求められる〔館野, 2015〕。したがって、イノベーションの創出に寄与する人材の育成においては、従来とは異なる新たなものの見方の獲得や視野の拡大を促すことが重要になると考えられる。

日本企業における人材育成の中核は計画的なOJT（On-the-Job Training）とそれを補完するOff-JT（Off-the-Job Training）であった。中でも幅広いOJTが従業員の高度な知的熟練を形成し〔小池, 1997〕、製造業を中心に日本企業の「現場の強さ」を支えてきたことは広く知られている。こうした計画的OJTは、限定された領域において従業員の熟達化を促す上では有用な人材育成方法であり、各企業における特殊技能の獲得には効果的である。しかし一方で、激しく変化する今日のビジネス環境においては、かつて成功した方法や考え方が通用しなくなるリスクもあり、従業員の「熟達化」が必ずしも効果的であるとは言えず、むしろ妨げになる〔長岡, 2015〕ことも指摘されている。

また、組織内で行われるOff-JTも、階層別教育やマネジメント（管理・監督能力）を高めるためのものなど、組織内の業務を効果的・効率的に遂行するための知識付与が中心を占め⁽¹⁾、新たな知識の創造やイノベーションの実現を支援する施策としては限界があると考えられる。

こうした背景から、近年、「越境学習」という、自組織の枠を越えた人材育成のあり方が、イノベーション創出への期待から注目を集めている〔中原, 2012； 館野, 2015； 入山, 2019〕。

越境学習には論者による定義の違いはあるものの、自身が属する領域の境界を越え、異なる他者との出会いや協働、関わり合いを通して自分とは異なる考え方に触れ、自身の中で新たなものの見方を育んでいく点に特徴がある。越境によって自身の領域とは異なる他者と関わることは、自身の中に葛藤や矛盾、所属する組織の規範への疑問などを生じさせ得る。そうした葛藤や矛盾、疑問が新たなものの見方を育む契機となるわけである。

こうした越境学習をめぐる実証研究を概観すると、越境学習が個人や組織にどのような効果をもたらすかが多く論じられている〔荒木, 2007； 石山, 2018〕。一方で、個人が越境し、学んだことが組織に還元されていくプロセスに着目した研究は相対的に少ない状況にある。本研究はこの「組織への還元過程」に着目する。すなわち、本研究の課題は、個人が越境し、学習されたことがどのように組織に還元され、組織の学習に繋がっていくのかを探索することである。

個人が越境学習する場合は、企業内外の研究会・勉強会、企業間の研究会・勉強会、フューチャーセンター、市民大学、社会人大学院など様々存在する〔石山, 2013〕。その中でも本研究では社会人大学院を調査対象として取りあげる。今日、社会人の学び直しやリスクリングが注目され、その手段として大学院へ進学するビジネスパーソンが一定数存在していること⁽²⁾や社会人大学院には多様な属性を持つビジネスパーソンたちが集い学んでいることから、社会人大学院での越境学習がビジネスパーソンの新たなものの見方の獲得に繋がる可能性があると考えられるからである。

なお、大学院の専攻分野の中でも社会人の比率が高い分野は「ビジネス・MOT」領域であり⁽³⁾、当該領域は主にビジネスパーソンにとっての越境学習の場となっている可能性が推測されることから、本研究では上記の研究課題に対して、MBAプログラムを提供する社会人大学院を取りあげ、そこでのビジネスパーソンの越境学習を考察の対象とする。

2. 分析枠組みとRQの設定

2.1 越境学習の定義

越境学習に関しては、論者によって様々な定義がある〔石山, 2018〕。このうち、中原〔2012〕は、越境学習を「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」(p.186)と定義し、越境学習を「組織に所属し、働く個人の組織外での学び」として捉え、具体的には「仕事内容に関連した勉強会や研究会など、組織を越えて開催される学びの場」(p.186)を具体例として提示している。また、こうした場での越境学習は、「組織の定める就業時間外において個人の自由意志によって生起する」(p.187)とし、「就業時間外」「個人の自由意志」を越境学習の要素としている。さらに、定義に「組織の境界」の「往還」・「内省」という言葉が用いられていることから、単に組織外での学びのみを指すのではなく、組織外での学びを自組織に還元し、組織に戻った後も「内省」を伴う経験学習を行うことを内包した定義となっている〔石山, 2018〕。

前述のとおり、本研究ではビジネスパーソンの社会人大学院(MBAプログラム)への越境学習を考察の対象とする。社会人大学院での学習は「組織外」で、「就業時間外」に行われるものであり、いわゆる「企業派遣」形式以外は「個人の自由意志」に基づいて実施されるため、この中原〔2012〕の定義は本研究に適合すると考えられる。したがって本研究では越境学習を中原〔2012〕の定義同様、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」と捉える。

2.2 組織学習の定義

前述のとおり本研究の課題は、個人が越境し、学習したことがどのように組織に還元され、

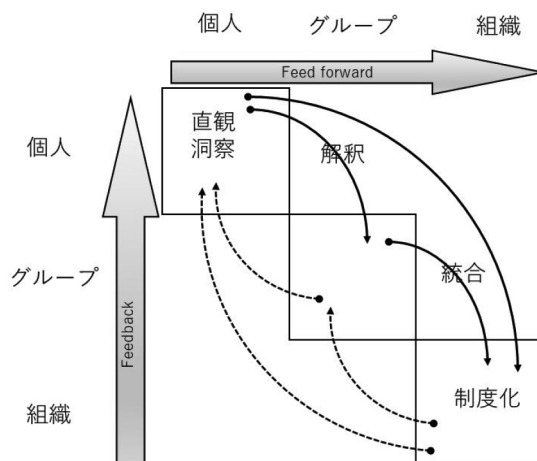
組織の学習へと繋がっていくのかを探索することである。そこで組織学習〔安藤, 2019〕の概念や定義について確認する。

安藤〔2001a〕によると組織学習の定義は論者により多様である。但し、安藤〔2001a〕によれば、「組織学習とは、組織化された状況の中で新たな知識や価値観を獲得するプロセスである」(p.113) ことと、組織学習は「個人による学習と区別するために用意されたもの」(p.113) であることの2点については、組織学習の共通点として一定のコンセンサスが得られているとされている。

こうした組織学習が生起するプロセスに関する研究には、Huber〔1991〕、野中・竹内〔2020〕、Crossan, Lane and White〔1999〕等があり、野中・竹内〔2020〕やCrossan et al.〔1999〕は組織学習にはグループレベルでの対話・学習活動が非常に重要であると論じている。一方で、安藤〔2001b〕は組織学習論ではグループレベルでの分析・解明が稀であり、ここに理論的空隙・分析単位の問題が存在することも指摘している。

組織学習プロセスの研究の中で、こうしたグループレベルでの学習も分析視角に据えているのがCrossan et al.〔1999〕である。Crossan et al.〔1999〕は、組織学習プロセスの学習主体として「個人」と「組織」の中間のレベルにある「グループ」を入れることで組織をより多層的に捉えており、これを「4Iフレームワーク(図表1)」で論じている。

図表1 4Iフレームワーク



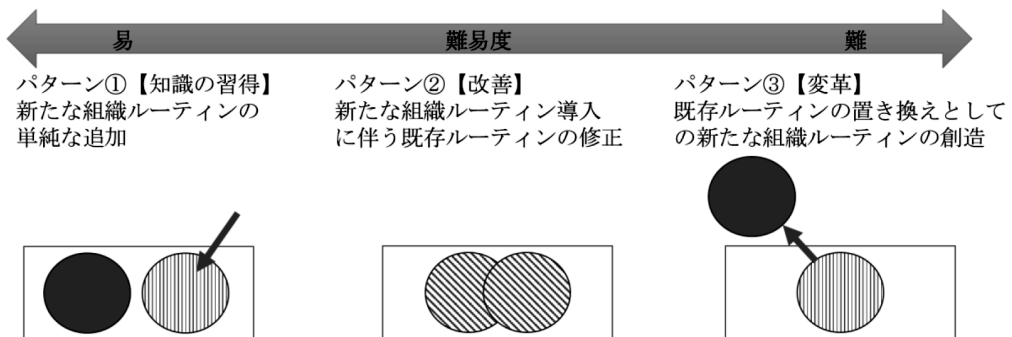
出所：Crossan et al.〔1999〕 Figure 1を基に筆者作成

この4Iフレームワークは、組織学習サイクルが個人の洞察・直観（Inntuiting）から始まるとしている。そして個人のアイデアが他の組織メンバーとの対話や組織的な解釈（Interpreting）が加わる中で他のメンバーに共有され、個人レベルの学習がグループレベルの学習へ移行していく。そうしたグループレベルの学習が組織全体へ統合（Integrating）され、組織から正当性を得られれば制度化（Institutionalizaing）される。そして、いったん制度化されれば、それは組織メンバーの価値観や行動に影響を与え、再び個人レベルの洞察や直観が喚起されるという流れをとるといえるものである。

個人レベルからグループレベル、組織レベルへと学習が移行する4Iフレームワークは、本研究で行う、個人の越境学習と組織学習のつながりを考察する際の分析枠組みとして活用しうると考える。

また、何をもちいて組織学習が成立したとするかの基準には、「知識の変化」「行動の変化」「認知の変化」「ルーティンの変化」がある〔安藤, 2019〕。中でもルーティンの変化をもって組織学習が成立したと考える基準は、学習成果を捉えるのにわかりやすいため、非常に有用な考え方として高く評価されている〔安藤, 2019〕。さらに安藤〔2019〕は、組織ルーティンの変化のパターンから組織学習の難易度を大きく3つに分けている。パターン①は、既存のルーティンはそのままに、新たな組織ルーティンが単純に追加されるというもので、新たな知識を習得することに相当する。パターン②は、新たな組織ルーティンの導入によって既存ルーティンの修正が必要になるものであり、改善に相当する。パターン③は、既存ルーティンの置き換えとして、新たな組織ルーティンを導入するものである。いわゆる変革がこれにあたる（図表2）。

図表2 組織ルーティンの変化のパターン



出所：安藤〔2019, pp.29 - 32〕を参考に筆者作成

なお、入山〔2019〕は、イノベーションも組織学習も何かを経験することで学習し、新しい知を得て、それを成果として反映させることであり、新しく得られた知の成果が極めて革新的ならばイノベーションと呼ばれ、改善のような小さな前進ならば組織学習と呼ぶにすぎず、本質的には変わらないと述べている。

以上を踏まえ、本研究では、事例考察の分析枠組みとして4Iフレームワークを用いるとともに、組織学習成立の基準を「ルーティンの変化」とし、組織学習の定義を「新たな組織ルーティンの単純な追加（パターン①）および新たな組織ルーティンの導入に伴う組織ルーティンの修正（パターン②）」、イノベーションの定義を「既存ルーティンの置き換えとしての新たな組織ルーティン（パターン③）」として考察を進めることとする。

2.3 リサーチクエスチョン (RQ) の設定

以上を踏まえ、本研究では、組織（日本企業）に所属するビジネスパーソンが社会人大学院（MBAプログラム）に越境し、そこで学習したことがどのように組織に還元され、結果として自組織のルーティンの変化がどのようにもたらされたかについて4Iフレームワークをもとに考察する。

この研究課題に取り組むにあたり、本研究では、社会人大学院での学修を通して生み出される成果として、ビジネスパーソンが社会人大学院で策定した「自組織の課題解決施策」に着目する。近年、社会人を対象としたMBAプログラムも多様化が進み、学校ごとに様々なカリキュラムが生まれ、大学院の修了に際し、学術的な修士論文ではなく、自組織の課題解決施策やビジネスプランの策定などを課す大学院も存在するようになった⁽⁴⁾。こうした課題を課す大学院を修了したビジネスパーソンの場合、自組織に戻ったのち、自身が策定した施策を実行し、結果としてそれが組織のルーティンの変化に繋がる可能性も考えられる。

こうした点を踏まえ、本研究のRQを以下のとおり設定した。

RQ

社会人大学院（MBAプログラム）で学び、自組織の課題解決施策を策定したビジネスパーソンは、その施策を組織に還元していく過程において、どのような活動を行っているのか。

本研究では、調査対象者のインタビューデータを基に、上記RQについて検討を行う。

3. 調査概要

3.1 調査対象者の概要

前述したRQについて検討するために、本研究では社会人大学院の1つである産業能率大学大学院を取り上げ、同大学院にて特定課題研究に取り組み、大学院を修了した者を調査対象

者とした。同校では「修士論文」か「特定課題研究」のいずれかに取り組むことが大学院の修了要件となっている。このうち特定課題研究とは自組織の課題について具体的な解決策をまとめる研究である。こうした「自組織の課題解決施策」の策定を論文としてまとめるカリキュラムがあることから、同校修了者を調査対象として選定した。

調査対象者は、筆者の知人およびその紹介によるものとして、便宜的抽出法とスノーボールサンプリングにより14名が集められた。この調査対象者14名のうち、大学院修了後、策定した施策を自組織に導入できた者が図表3に示す7名であった。本稿ではこの7名のデータを基に分析を行う。

図表3 調査対象者（インタビュー対象者）の概要

調査対象者	年代／ 修了年度	職務／役職／業 界／従業員数	対象者が執筆した 論文（特定課題） の概要	対象者の所属組織における組織 ルーティンの変化	ルーティン の変化のパ ターン
【01_男 性】	40代／ 2020年	経営企画／課長 ／福祉、介護／ 約800名	自組織における経営管理職の育成に関する施策の提言	当組織では従来、経営企画課のみで中期経営計画が策定されていたが、経営管理職を育成することを目的に、現場の管理職も中期経営計画の策定に参画するよう仕組みが変更された。	図表2の②、「改善」に相当
【02_女 性】	40代／ 2021年	経営者／取締役 ／IT業界人材派遣／約200名	社員の採用・育成をめぐる人事関連施策の提言	当組織の従来の人事制度の中には新人の育成やキャリア形成支援に関する制度がなく、新たに新人メンター制度や新キャリアパスが導入され、人事制度の一部が変更された。	図表2の②、「改善」に相当
【03_男 性】	40代／ 2020年	経営者／取締役 ／スポーツチームの運営／約90名	理念の組織（チーム）への浸透をめぐる施策の提言	当組織では、組織（チーム）の理念は存在していたものの浸透しておらず、チームとして目指すものや大切にするものなどを共有することなく試合に臨んでおり、チームを離れる者も多かったが、課題解決に向け、組織理念を実現するために何をなすべきかを定期的に話し合う仕組みが作られた。	図表2の①、「知識の習得」に相当
【04_男 性】	40代／ 2018年	技術者／主査／ IT関連／約2000名	組織力の向上を意図したチーム制の導入	当組織は、エンジニアが中心となっており、各社員は一人で顧客企業を担当する仕組みであったが、これをリーダーと4～5名のフォロワーで構成されるチームで複数の顧客に対応するような仕組みへと変更された。	図表2の①、「知識の習得」に相当

ビジネスパーソンの社会人大学院での越境学習が組織学習へと繋がるプロセスの研究

【05_男性】	60代／ 2018年	技術部門／取締役 ／卸売業／約 600名	自社の技能伝承を めぐる施策の提言	当組織は、ベテラン技術者の技能伝承が課題であったが、公式な仕組みはなく、個別に行われている程度であった。そこに、新たにベテラン技術者の技能伝承を目的とした人材育成施策が導入された。	図表2の①、 「知識の習得」に相当
【06_男性】	40代／ 2017年	日本支社長／ COO／アパレル ／約30名	疑似的SPA型ライセンスビジネスモデルの構築	当組織のビジネスは、従来、自社ブランドを契約先のメーカーにライセンス提供するというものであったが、ライセンス提供のみならず、市場調査や洋服のコンセプトづくりなどのコンサルティングサービスも付加して契約するビジネスモデルに変更された。	図表2の②、 「改善」に相当
【07_女性】	50代／ 2021年	総務／取締役部長／金属製品製造／約120名	高度な技術、安定した品質を継続提供するための若手社員育成施策の提言	当組織では、ベテラン社員の技能を若手社員に伝承する仕組みがなく、若手社員は見様見真似で技能を学ぶ状態であったため、ワークショップ形式でベテラン社員の技能を学ぶワークショップを設計・導入したほか、このワークショップで得た技能が昇格試験に組み入れられるようになるなど人事評価制度の一部も変更されている。	図表2の②、 「改善」に相当

出所：筆者作成

以上、図表3の通り、調査対象の7例は、図表2で示したパターン①「知識の習得」（新たな組織ルーティンの単純な追加）、②「改善」（新たな組織ルーティン導入に伴う既存ルーティンの修正）に相当する事例と考えられ、パターン③「変革」（既存ルーティンの置き換えとしての新たな組織ルーティンの創造）は確認されなかった。

3.2 調査方法の概要

前述したRQについて検討するために、半構造化方式でインタビュー調査を実施し、得られたデータを佐藤〔2008〕やグレッグ美鈴他〔2018〕を参考にオープンコーディングにて分析した。

オープンコーディングによる分析の結果は、カテゴリについては【 】, サブカテゴリについては、『 』、コードについては< >で、それぞれゴシック体で示した。具体的な発話データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、コード生成に関連する部分はゴシック体で示した。さらに発話データ内の（ ）は筆者注を表す。

4. データの提示とリサーチクエスチョンに対する考察

RQは「社会人大学院（MBAプログラム）で学び、自組織の課題解決施策を策定したビジネスパーソンは、その施策を組織に還元していく過程において、どのような活動を行っているのか」である。

分析の結果、施策を組織に還元していく過程には、大きく①「施策の導入に向けた準備活動」②「グループレベルでの組織関係者との対話」③「施策の定着に向けた働きかけ」の3つの段階があり、各段階で様々な取り組みが行われていることが確認された。以下、分析結果を提示する。

4.1 施策の導入に向けた準備活動

分析の結果、自身が大学院で策定した施策の導入に向けた準備活動として、2個のカテゴリ、4個のサブカテゴリ、19個のコードが生成された（図表4）。

図表4 施策の導入に向けた準備活動

カテゴリ	サブカテゴリ	コード
【トップ及び部門長の巻き込み】	『ステークホルダーのコミットメント醸成』	<トップマネジメントと策定プロセスを共有><各担当部長へのプレゼンと合意形成><マネジメントメンバーへの事前共有><施策提言前に上司と合意形成><社長からの許可を得てからの実施><施策導入をめぐるCEOとの合意形成><社長からの許可を得て実施>
	『トップによる明確な意思表示』	<組織変革の必要性をトップに働きかけることによって行われたトップからの意思表示><施策はトップが全体に向けて発表><価値観を変化させる必要性についてCEOに働きかけCEOから発信>
【実行メンバーの勧誘と組織化】	『チーム結成』	<中期経営計画の策定チーム結成><タスクフォースを作り施策導入を指示><具体策を決めるチームの結成><リーダー育成を視野に入れたチーム結成><部下の二人と対話し技能伝承推進チームを結成><CEO、デザイナー、調達担当でチームを結成><ワークショップのチームを結成>
	『非公式的な対話』	<公式・非公式織り交ぜてチームメンバーを勧誘><飲みに行くなどの協力者作り>

出所：筆者作成

まず【トップ及び部門長の巻き込み】とは、個人学習の成果であった施策に公式な力を宿すための行動を指し、『ステークホルダーのコミットメント醸成』と『トップによる明確な意思表示』の2個のサブカテゴリから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引

用しながら説明する。

①『ステークホルダーのコミットメント醸成』

『ステークホルダーのコミットメント醸成』は7つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして、中期経営計画の作成・進行管理などを担う【01_男性】は次のように述べている。

<トップマネジメントと策定プロセスを共有>

トップマネジメントのコミットがないと、どうしても進められないので、ここはかなり時間をかけました。ここは、(施策を盛り込んだ)中期経営計画の策定プロセスで、組織変革の意識の醸成や必要性ですとか、うちの法人のあるべき姿を提示して。(中略)ただし、提示する流れも、ただ提示するのではなくて、そこの考えるプロセスから、参画していただいて(中略)このプロセスを共有するということをかなり丁寧に行いました。特にトップマネジメントには、このプロセスの共有を重視しました。【01_男性】

以上の通り、策定した施策を組織へ導入する権限を有していない場合は、同権限を有する上司やトップマネジメントの合意形成を丁寧に図っている。

また、取締役として意思決定権を有する【02_女性】は、次のように述べている。

<各担当部長へのプレゼンと合意形成>

そうですね。まず、それぞれの部長にプレゼンしたっていう感じですね。こういう施策あるけどやってみないっていうみたいなの。すぐにできそうなものは、これこれ、あれば出来るからと言って、タスクフォークにしてやってみた。【02_女性】

このように、【01_男性】はトップへの働きかけ、自身が取締役である【02_女性】は担当部長への働きかけをするなど、施策導入に向けた準備活動として、まずステークホルダーのコミットメントを醸成する働きかけをしていることが確認された。

②『トップによる明確な意思表示』

『トップによる明確な意思表示』は3つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

<価値観を変化させる必要性についてCEOに働きかけCEOから発信>

私の口と言うよりも、CEOの口から全社的にそれを発信してもらったと言うところです。価値観を変えなければいけないということです。誰もがライセンスといえば、借りて貸す、仲介業というレベルでしか考えてなかったのですよ。そういう仲介業だけでは無理ですよ。
【06_男性】

このように、策定した施策を組織に還元する初期の段階で意図的にトップマネジメントに働きかけることで、トップマネジメントから組織メンバーに対して明確な意思表示がなされた事例が確認された。

次に、【実行メンバーの勧誘と組織化】とは、施策の組織への導入に向けた協力者作りのための行動を指し、『チーム結成』『非公式な対話』の2個のサブカテゴリーから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『チーム結成』

『チーム結成』は7つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

<中期経営計画の策定チーム結成>

中期経営計画を策定するプロセスから巻き込みまして。中期経営計画を策定するPT（プロジェクトチーム）を立ち上げたっていうところと。中期経営計画を策定し、実践する組織編成をするので、組織編成を策定するPTを立ち上げて、そこに次世代の人材を設置して進めた。
【01_男性】

②『非公式な対話』

『非公式な対話』は2つの概念から構成される。例えば技術職の主査として30名弱のマネジメントを行っていた【04_男性】は次のように述べている。

<飲みに行くなどの協力者作り>

右腕左腕は必要ですよ。頼りになる奴ってというのが必ずいて。調子のいい子もいるので。そういう子を巻き込んで、そういう人を飲み連れてったり、面白い所に連れて行ったりだとか、ある程度、権限渡したりして。そういったことしながら巻き込んで右腕と左腕を作りました。【04_男性】

このように、策定した施策を組織に還元する初期の段階ではチームを結成する活動や非公式な場での対話により施策の協力者作りが行われていることが確認された。

4.2 グループレベルでの組織関係者との対話

分析の結果、自組織の関係者とのグループレベルでの対話に関して、2個のカテゴリー、5個のサブカテゴリー、24個のコードが生成された（図表5）。

図表5 自組織の関係者とのグループレベルでの対話

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
【対話による意味解釈】	『問題意識・視点の共有』	<現場に同じ視点を持ってもらうことが重要><背景にある価値観、考え方を共有><技術管理本部長と、考え方の共有化><従来の概念を変える考え方をチームに共有>
	『言語の共通理解の促進』	<チームでの対話で、共通的な考え方をキーワード化><違う言い方や説明で言葉の問題を解消><例示と自分の言葉で伝えることでの理解促進><例を出してメンバーに説明><ベテランとのミーティングで暗黙知を形式知化><例え話や、分かりやすい言葉でメンバーに説明><理論を翻訳し、自社のシステムに導入>
	『課題や目標・危機感の共有』	<対話による危機感と課題の共有><トップから理念・ビジョンを説明><事前の根回しにより、目標を共有化>
【施策の自組織への最適化】	『対話を通じた施策の最適化』	<アクションプランの策定と実行を定期会議で修正><施策の方針は伝え、細部の作りこみはチームに一任><ベテランとの対話から、発見したノウハウを修正><本部長に主旨を伝えた上で策定した施策を拡大して人材育成プロジェクトを最適化><施策は組織メンバーの意見を取り入れて最適化><対話を基に不都合な部分を最適化>
	『実行と振り返りによる施策の最適化』	<企画と策定チームの間に発生した齟齬の修正作業><策定途中から施策は現場で試して修正><アクションラーニングとして行ったマンツーマン教育で得た知見を基に施策を修正><実施、分析し施策を修正>

出所：筆者作成

まず【対話による意味解釈】とは、対話を通して施策の背景にある考え方や視点、言語的な認識のギャップを解消することを指し、『問題意識・視点の共有』、『言語の共通理解の促進』、『課題や目標の共有』の3個のサブカテゴリーから構成される。以下、具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『問題意識・視点の共有』

『問題意識・視点の共有』は4つのコードから構成される。例えば、IT業界の人材派遣関連の会社を経営する【02_女性】は次のように述べている。

<現場に同じ視点を持ってもらうことが重要>

私が問題だと思っているほど、現場の人間は問題だと思っていない。何で変えなければいけないのかって、説得じゃないけど、感じてもらう説明から入らないと視点が違うって言うか(中略)。やっぱり現場に同じ視点を持ってもらわないと。大変だけど、それを変えることが必要だって思ってもらう気持ちにすることがすごく大切なので。【02_女性】

このように、グループレベルでの対話では、施策の内容だけではなく、施策を策定する背景となった問題意識や考え方もセットで共有されていることが確認された。

②『言語の共通理解の促進』

『言語の共通理解の促進』は7つのコードから構成される。例えば、金属製品を製造する会社の取締役である【07_女性】は次のように述べている。

<理論を翻訳し、自社のシステムに導入>

今回の取り組みで、その課業の一部を変えたという中で、今回、この部下に対する教育訓練の実施と言う形で、OJTの項目を追加したのですよ。(中略)ここに、書いてあるのがうちの言葉なのですけども。ここは、認知的徒弟制のこの6つを、うちなりに翻訳した内容なのですよ。【07_女性】

「認知的徒弟制のこの6つを、うちなりに翻訳した内容なのですよ。」との発言に見られるように、大学院で策定した施策の中には専門的な言語が含まれており、施策を組織に還元する際には、専門的な言葉を自組織のメンバーにもわかる形で「翻訳」し、共通理解を促す行動が確認された。

③『課題や目標・危機感の共有』

『課題や目標の共有・危機感』は3つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして、中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

<対話による危機感と課題の共有>

危機感の共有というところをずっと言い続けてきていて、うちの法人にとって今何が課題かねっていうことを、問いながらチームの中では話をしてきて。目指すべきところは何かねってところの話をずっと繰り返してきていました。【01_男性】

このように、対話や説明を通して、グループメンバーと現在の組織の課題や目標、危機感を共有していることが確認された。

次に【**施策の自組織への最適化**】とは、対話や実行を通して施策を自組織に適合するように修正させることを指し、『対話を通した**施策の最適化**』『**実行と振り返りによる施策の最適化**』の2個のサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

①『対話を通した**施策の最適化**』

『対話を通した**施策の最適化**』は6つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

<施策は組織メンバーの意見を取り入れて最適化>

当然意見も出ますよ。こうじゃないかとか、こうした方が良いのではないかとか。一部意見を取り入れて修正した部分もあります。その意見を取り入れて適合させるものも市場によってはあったので。私が実際に大学院で作った**施策**も100%移行していないものも多少あるのですよ。【06_男性】

このように、自組織のメンバーからの意見を取り入れて**施策**を修正するなど、対話を通して**施策**を最適化させる活動が確認された。

②『**実行と振り返りによる施策の最適化**』

『**実行と振り返りによる施策の最適化**』は4つのコードから構成される。例えば、IT業界の人材派遣関連の会社を**経営**する【02_女性】は次のように述べている。

<策定途中から**施策**は現場で試して修正>

割とチームには、すぐ指示を出して、すぐに走らせました。ゼミが次の週にあった時には、これはすぐに始めて知らせて、今こういう段階なのですってフィードバックして修正して、

という感じだったりしました。【02_女性】

このように、策定した施策を自組織で実行し、その振り返りと修正をすることで、施策を自組織に最適化させていく活動を行っている事が確認された。

4.3 施策の定着に向けた働きかけ

分析の結果、施策の定着に向けた働きかけとして、2個のカテゴリー、4個のサブカテゴリー、11個のコードが生成された（図表6）。

図表6 施策の浸透と定着に向けた働きかけ

カテゴリー	サブカテゴリー	コード
【施策の公式化の宣言】	『公的な仕組みへの導入』	<施策は、中期経営計画に落とし込んで全社展開><理事会への報告を仕組化><社全体の人材育成プランの中に施策は包含><技術部門の重要施策として指示、実行>
	『トップからの指示・命令』	<施策はトップから担当部署ごとに導入を指示><施策導入の意思決定をトップからアナウンス>
【組織メンバーの受容を促す活動】	『組織メンバーとの対話』	<組織メンバーとの対話による腹落ち感の醸成><新人、ベテランそれぞれの横に行って語ることで理解促進><様々な場面での定期的な声掛けによる意識の醸成><抵抗勢力に対する社内営業的な説明>
	『施策参加を促す仕組み上の工夫』	<組織メンバーの参加意欲を高めるワークショップの企画>

出所：筆者作成

まず【施策の公式化の宣言】とは、施策がグループレベルの学習を超えて組織全体に新しいルーティンとして取り込まれるための行動を指す。グループレベルでの学習段階から、組織全体に施策を浸透させるにあたり、組織全体に対して施策が公式的なものであることを宣言し、組織メンバーから正統性を得ていくことでその適用範囲を広げる段階である。この【施策の公式化の宣言】は、『公的な仕組みへの導入』『トップからの指示・命令』の2個のサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

① 『公的な仕組みへの導入』

『公的な仕組みへの導入』は4つのコードから構成される。例えば、経営企画課のトップとして中期経営計画の作成・進行管理などを行う【01_男性】は次のように述べている。

<施策は、中期経営計画に落とし込んで全社展開>

今お話しした内容（ゼミで策定した施策）というものは、全て中期経営計画に落とし込んで全社展開しています。うちの中期経営計画は、3年スパンで策定するものです。今年度の2021年の4月がちょうど切り替えの時期でしたので、策定した中期経営計画は今年度からスタートしています。（中略）その中期計画の中で、（施策である）経営管理職の育成というものを掲げて進めたのです。【01_男性】

② 『トップからの指示・命令』

『トップからの指示・命令』は2つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として経営管理全般を行っていた【06_男性】は次のように述べている。

<施策導入の意思決定をトップからアナウンス>

抵抗勢力をどう抑えていっていかってところを、CEOの力を借りたりだとかしながら、そのように進めたっていうのは事実ですね。もうこのプロジェクトをこういう形で進めているから、これはトップの意思決定だよ、ということを最初に通達するわけですよ。具体的な方策としてはこういったことを考えているって言うふうに、トップからちゃんとアナウンスをしてもらったということが大きかったですね。全員に向けてやってもらえました。【06_男性】

このように、施策の導入についてトップから組織メンバー全員に発信することで施策の公式化が図られている事例が確認された。

次に【組織メンバーの受容を促す活動】とは、施策が組織メンバーから受け入れられるために行うことを指し、『組織メンバーとの対話』『施策参加を促す仕組み上の工夫』の2個のサブカテゴリーから構成される。サブカテゴリーごとに具体的なインタビューデータを引用しながら説明する。

① 『組織メンバーとの対話』

『組織メンバーとの対話』は4つのコードから構成される。例えば、アパレル関連の会社に所属し日本支社長として、ライセンス提供のみならず、新たに市場調査やマーケティングの

コンサルティングサービスを付加して契約するビジネスモデルに変更することを推進していた【06_男性】は次のように述べている。

<抵抗勢力に対する社内営業的な説明>

今まで通りやっても変わらないのだから、このように変えてやってみたいのだよねっていうふうに、社内営業的なことをやりましたよね。もちろん会議としても場を設けましたけども。変わることに抵抗する人って必ずいるじゃないですか。【06_男性】

このように、新しい施策を導入することについて反対する社内の抵抗勢力に対して、「社内営業的」な説明・説得が図られた事例が確認された。

②『施策への参加を促す仕組み上の工夫』

『施策への参加を促す仕組み上の工夫』を構成する概念は1つのコードから構成される。

金属製品を製造する会社の取締役として、上級技能者育成のための取り組みを行った【07_女性】は、以下のとおり、施策に技能レベルを競い合うワークショップを組み込み、組織メンバーが施策に参加する意欲を高めている。

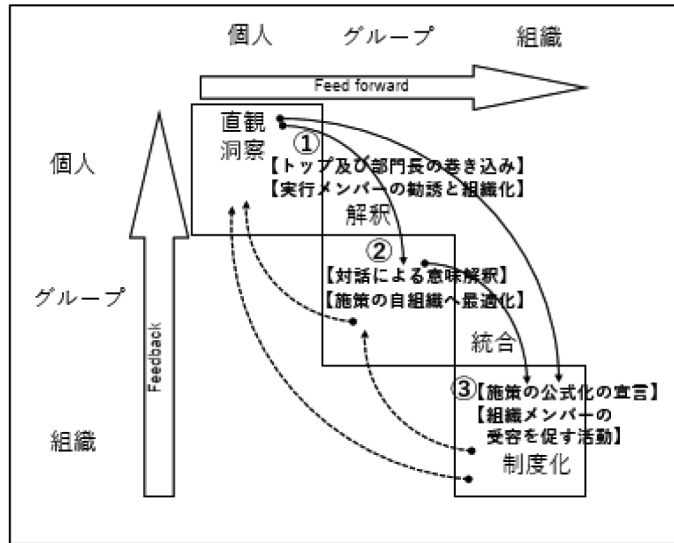
<組織メンバーの参加意欲を高めるワークショップの企画>

そうですね。ワークショップと溶接試験は、セットでやっているつもりです。やはりワークショップをすると、先輩の技能を間近で見ることが出来るじゃないですか。仕事で話しかけられないけども、こういうときには話しかけることが出来るので。(中略)先輩のやっている姿を実際に見ることが出来るので。そこはやはり触発されますよね。他の人がどこまで出来ているのかとか。今まで見る機会がなかなかなかったので。そうすると、次の溶接のテストまでに頑張らなければ、とか。ワークショップまでに頑張らなければとか。そういう気持ちがいよいよ出てくるようです。【07_女性】

4.4 考察

以上のとおり、分析の結果、施策を組織に還元していく過程には大きく、①「施策の導入に向けた準備活動」②「グループレベルでの組織関係者との対話」③「施策の定着に向けた働きかけ」の3つの段階があり、各段階で様々な取り組みが行われていた。図表7はこうした本研究で明らかになった取り組みをCrossan et al. [1999] の4Iフレームワークに当てはめたものである。

図表7 4Iフレームワークによる事例の整理



出所：筆者作成

①「施策の導入に向けた準備活動」について

本研究では、施策の導入に向けた準備活動として【トップ及び部門長の巻き込み】、【実行メンバーの勧誘と組織化】が確認された。

Crossan et al. [1999] は提唱する4Iフレームワークにおいて、組織学習サイクルが個人の洞察・直観から始まると論じているが、この個人の洞察・直観がその後、どのように他の組織メンバーとの対話へと繋がっていくのかが明らかではなかった。この点について本研究の事例を通して、個人の発案が「グループレベルでの組織関係者との対話」へと繋がっていくためには、その前段階として【トップ及び部門長の巻き込み】、【実行メンバーの勧誘と組織化】といった準備活動が必要であることが確認された。

②「グループレベルでの組織関係者との対話」について

本研究では、グループレベルでの組織関係者との対話として【対話による意味解釈】、【施策の自組織への最適化】が確認された。

組織学習における自組織のグループレベルでの対話としてCrossan et al. [1999] は、個人の直観や洞察で生まれた新たなアイデアは、他のメンバーとの対話や組織的な解釈が加わり、個人の暗黙知が形式知化され、共通の言語が生成されると論じている。本研究の事例分

析において確認された『言語の共通理解の促進』は対話を通して共通の言語が生成されるという点でこのCrossan et al. [1999] の議論と合致している側面があると考えられる。

一方で、本研究の事例分析を通して明らかになった『問題意識・視点の共有』『課題や目標・危機感の共有』『対話を通じた施策の最適化』『実行と振り返りによる施策の最適化』は、Crossan et al. [1999] の議論では触れられていなかった点である。

社会人大学院での学習を通して策定された施策は、大学院で学んだビジネスパーソンが自らの問題意識のもとで発案したものではあるものの、必ずしも自組織の他のメンバーも同様の問題意識を抱いているとは限らず、導入に際し、現場の実態に応じた配慮を講じる必要がある可能性も考えられる。こうした点が、問題意識や課題、危機感の共有、施策の最適化といったことが求められる背景にあると考えられる。

③「施策の浸透と定着に向けた働きかけ」について

本研究では、施策の浸透と定着に向けた働きかけとして【施策の公式化の宣言】、【組織メンバーの受容を促す活動】が確認された。

Crossan et al. [1999] は、グループレベルの学習が他の組織メンバーと共有されることで組織全体へ統合され、その成果が目覚ましいものだと組織から認識されて正当性を得られれば、組織内での記憶・定着が図られて制度化されると論じている。しかし、グループレベルの学習がどのように統合され制度化されるのかについては明らかにされていなかった。この点について、本研究の事例分析を通して【施策の公式化の宣言】と【組織メンバーの受容を促す活動】という制度化を促す2つの活動が明らかになった。

こうした活動が必要となる背景には組織慣性 [Hannan and Freeman,1984] が影響していると考えられる。変化を嫌う組織に新しい施策を導入し、ルーティンを変化させ、それを定着させるには、施策そのものが公式的なものとしてパワーを持つ必要があり、加えて組織メンバーにも納得して受け入れられる必要があると推察される。

④考察のまとめ

前述のとおり、「越境学習」は自組織の枠を越えて行われる学習活動である。よって越境学習をした者が自組織に戻り、学んだことを組織に還元しようとする際には、少なからず摩擦や抵抗が生じやすいものと考えられる。

今回取り上げた事例のように、MBAプログラムで学んだ者が策定した施策も、自組織しか知らない者にとっては理解しにくいものも多いかもしれない。その意味で、越境学習者が自組織に対して施策の導入を進める際には、理解者が少ない状態から活動を始めることが前提

となる。そのため、まずは施策の導入に対する理解者・協力者を増やすことや施策に公式的なパワーを備えさせることが重要になる。そして、これらを進めるためには、導入に向けた念入りな準備活動と組織メンバーとの対話が必要となってくる。また、組織メンバーとの対話では、施策の内容のみでなく背景にある考え方などの共通理解を図ることが重要性を帯びると考えられる。

5. 本研究の貢献

限られた事例ではあるが、本研究では、社会人大学院での越境学習の事例から、越境と組織学習が繋がりうる事を示した。先行研究では、越境先での学びが組織にどのようなプロセスを経て還元されていくのかについて、詳細は明らかではなかった。本研究を通してそのプロセスの一端が明らかにされ、特に、越境先での学びが組織に還元されていくプロセスでは、施策を組織へ提言する前の準備活動や自組織のグループレベルでの対話の重要性が示唆されるなど、越境学習者が策定した施策がどのように組織メンバーに受け入れられ、組織ルーティンとして正当性を得ていくのかが明らかになった。

また、本研究における調査対象者には5名（【02_女性】【03_男性】【05_男性】【06_男性】【07_女性】）の経営層が含まれており、その全ての事例で、大学院で策定した施策の組織への導入が図られていることが確認された。このことから組織においてルーティンの変化を生むための方法として、経営層が社会人大学院で学び直すことに一定の可能性があることが示唆されるなど、組織の人材育成における実践的な含意も確認された。

6. 今後の課題

本研究には以下の限界と課題がある。

第1点は、組織学習の生起を対象者の語りのみから考察している点にデータの限界がある。施策を策定した本人の語りであるため、ポジティブな意見に偏っている可能性も否定できない。今後は、より多角的な視座からの調査が望まれる。

第2点は、同一校での調査でサンプル数も少ない。今後は様々な社会人大学院の修了者を対象とした調査が望まれる。

第3点は、企業規模や職種、業界慣習等も施策の組織還元プロセスに影響を与える可能性があるが、こうした点を踏まえた分析が不十分である。今後は、比較検証を行うことが望まれる。

第4点は、今回の調査における組織学習は全て図表2で示したパターン①「知識の習得」、②「改善」に相当する事例であり、パターン③「変革」（イノベーション）は確認されなかった。

これは変革（イノベーション）が起こるまでの時間軸が長いと推察される。

本研究で行ったようなワンショットサーベイではこうした長期にわたる組織の変容を捉えることは難しく、今後は、長期的な時間軸で調査を行う必要がある。

[参考文献]

Crossan, Mary M., Henry W. Lane, Roderick E. White. : An organization learning framework: From intuition to institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 1999, pp.522-537.

Hannan, M.T.and Freeman, J. : Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, 1984, pp.149-164.

Huber, George P. : Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2, 1991, pp.88-115.

荒木淳子：企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究：実践共同体への参加に着目して、*日本教育工学会論文誌*、31(1)、2007、pp.15-27.

安藤史江：組織学習論における3系統（経営学の新世紀：経営学100年の回顧と展望）、*経営学論集*、71、2001a、pp.112-117.

安藤史江：組織学習と組織内地図、白桃書房、2001b

安藤史江：コア・テキスト組織学習、新世社、2019

入山章栄：世界標準の経営理論、2019、ダイヤモンド社

石山恒貴：組織内専門人材のキャリアと学習－組織を越境する新しい人材像－、公益社団法人日本生産性本部生産性労働情報センター、2013

石山恒貴：越境的学習のメカニズム、福村出版、2018

グレッグ美鈴・麻原きよみ・横山美江編著：よくわかる質的研究の進め方・まとめ方第2版、医歯薬出版株式会社、2018

小池和男：日本企業の人材育成－不確実性に対処するためのノウハウ、中公新書、1997

佐藤郁哉：質的データ分析法、新曜社、2008

館野泰一：越境学習、中原淳編「人材開発研究大全」、東京大学出版会、2015、pp.555-578.

中原淳：経験学習論人材育成を科学する、東京大学出版会、2012

長岡健：経営組織における水平的学習への越境的アプローチ、香川秀太・青山征彦編『越境する対話と学び』、新曜社、2015、pp.65-81.

野中郁次郎・竹内弘高：新装版知識創造企業、東洋経済新報社、2020

⁽¹⁾厚生労働省令和2年度「能力開発基本調査」調査結果の概要を参照。<https://www.mhlw.go.jp/>

content/11801500/000925359.pdf

- ⁽²⁾文部科学省平成30年度「学校基本調査」調査結果の概要(高等教育機関)によれば、大学院修士課程への社会人入学者数は平成25年度以降、約7,600人～7,900人で推移し、専門職学位課程への社会人入学者数は約2,900人～3,700人で推移している。https://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2018/12/25/1407449_3.pdf
- ⁽³⁾文部科学省「大学院の現状を示す基本的データ」(第81回中央教育審議会大学分科会大学院部会(H29.5.30)資料参照。https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/giji/_icsFiles/afieldfile/2017/07/24/1386653_05.pdf
- ⁽⁴⁾本稿で事例に取り上げる産業能率大学大学院も「自組織の課題解決施策」を論文としてまとめるカリキュラムを持つ大学院の1つである。