

参加型授業における SSM ベースのアクションリサーチ

——フランス・グランゼコール MBA コースでの事例——

内 山 研 一

概 要

ビジネススクールという専門大学院においては、アメリカの伝統の強い影響のもとに、実証主義に基づいたモノ中心の経営知識を教授することがそのカリキュラムの主流になっている。しかし、現在のような技術革新や最新テクノロジーの応用が分刻みで行われているビジネスの現場において、このような「知識」の賞味期限のサイクルは非常に短期的になっており、過去の知識そのものを教授する大学院教育は次第に時代のニーズに合わなくなってきた。実務の経験を何年か経験してきた学生は、むしろそれまでの自分たちの現場での最新の経験をリフレクションし、その経験を概念化する方法論を求めて経営大学院にやってくるようになった。経営専門大学院は、このような学生のアクチュアルなニーズを満たす場にしなければならない。そのためには、従来の「実証的知」を教授するという教育パラダイムを改めて、大学院の授業を参加型で、現場の知を重視するアクションリサーチ（ここでは「ソフトシステム方法論：SSM」のこと）を導入した教育観に基づいて行うことが要請される。

本論文では、日本ではまだ研究実績の少ないアクションリサーチを採り入れた経営大学院の授業実践のケースを、フランスのグランゼコールでの経験をベースに紹介し、その成果を検討する。更にアクションリサーチを授業に採用したときの、教員側の対応能力についてもこのケースをもとにして考察してみたい。

0) 序論

従来の大学教育は「知識」を授けることが教育の中心課題であったとあってよい。ここでいっている知識とは、基本的に学生が実社会で専門家として職業を遂行していく上で必要になる普遍的客観的な「専門的知識」を対象としていることは言うまでもない。それは、知の専門集団である大学とその応用を必要としている実社会の役割分担が明確に区切られている時代にあっては、大変有効に機能していたように見える。特に日本のようにほとんどの知が西洋からの輸入や借り物である国においては、知の専門集団とその応用を職とする集団が截然と区別され、知を教授す

る側とされる側との間に最も効率よく作用する場としての大学が位置づけられてきたことは、国としての産業発展のためにも善でありえた。知の本家本元である西欧においては、大学はこのような知の効率的な伝達という目的の他に、古典的な学問的教養を植えつるための知のための知—愛知というような側面もあったが、日本においてはその意味での伝統に根ざした学問への内省は少数の例外を除いてはついに行われることがなかった。それを和魂洋才という言葉でいってしまえばそれまでだが、学問の現場で既成のさまざまな理論や学問と現実とのズレやすれ違いを感じてきた研究者や実務家は案外多数いたのではないか。

私がここで言っている「知」とは、換言すれば、18世紀から始まった実証主義的な知を指している。実証主義の誕生の地フランスでは、科学主義に基づく学問が教授され、ナポレオンによって創設された高等理工学校（エコール・ド・ポリテクニク）をその本家として、その後アメリカにおける大学の実証主義的伝統に引き継がれ大いに発展した。そしてこの科学主義の普及が、近代文明社会を基礎づけたと考えられている。

しかし、実証主義はその誕生時点からその普遍性や客観性を重視するあまり、学問の現場の個別性や主観性を理不尽に廃除してきた。たとえばハイエクは次のように言っている。

大きな成功への道を歩みつつづけているときほど人は深い誤りに一番陥り易い。そして18世紀から19世紀への変わり目ほど自然科学の成果が誇示されえたことはかつてなく、またその方法を全能だとする確信が正当化されたこともなかった。そしてこの時代の殆どすべての偉大な科学者がパリほど集まっていた所は何処にもなかった。したがって、19世紀における社会的出来事に対する人間の新しい態度は自然を知的かつ物質的に征服することを通じて獲得された新しい知的習慣に由来していると言われているが、それがもし本当だとしたらその態度の中に近代科学の最大の勝利の祝福がしめられていることが予想されるし、その限りでその予想は裏切られることはなからう。19世紀を通じて社会思想の形を変化させた科学主義とも呼ぶべき、かの二大知的勢力たる近代社会主義といくつかの種類の近代実証主義の両者はパリで育った職業的科学家と技術者の集団から直接生まれている。より具体的に言うと、それらは他ならぬかの理工科学学校（Ecole de polytechnique）という新たな精神を体現した新たな制度から直接生まれているのである（F. A. ハイエク、佐藤茂行訳『科学による反革命』木鐸社、1979、p.153）。

ここでハイエクが批判しているのは無邪気でナイーブな19世紀のヨーロッパの「科学主義」だが、実に現在のビジネススクールにおいてほど、この無邪気な科学主義が跋扈しているところはないといってよい。たとえば、本来個別的な主観的な要素を考慮しなくては意味のない経営の評価を単純な統計処理で数値化してしまうようなことを真面目に行っている。1つの例を挙げさせていただければ、「トップの企業家精神と収益性」、「トップの現物主義と収益性」、「従業員のビジョン理解度と収益性」といった質的要因を、アンケート調査のデータと企業収益実績との相関

関係から導き出そうとすることなどである（青木幹喜，2003）。

ここで私はこのような研究が大学の研究では価値がないと一方的に言っている訳ではなく、私もこの種の質的要素を企業評価に関連して調査するということは、着眼点として大変優れたものであると思うが、ただ実証主義の方法論にこだわるあまり、つまり普遍性と客観性を担保するために、本来見落としてはならない個別性や主観性に全く考慮できないという方法論上の不毛を指摘したいのである。

実はわれわれ実務を経験した研究者から見れば（著者は20年以上コンピュータ会社で情報システムの企画、営業を担当していた）、上記のような要素が企業の収益に強く関連していることは実感として当たり前のことであり、この研究結果について異議をさしはさむ意図は毛頭ない。当然、この研究を遂行された研究者たちも当然そのことは承知の上でわれわれの実感を数値的に確認したかったというのが、研究の動機であろうと思われる。しかしここでマネジメントについて学問をするということ、アクションリサーチのようにマネジメントに関わりマネジメントの状況を改善しつつその状況の見方や考え方に幾分かの改善をもたらそうとすることも含めて考えると、実証的研究だけでは片手落ちではないだろうか。なぜなら、実証的研究からは現場の手ざわり感や実感は数値にすり代わったとたん抜け落ちてしまっており、この研究によってマネジメントに関する知的成果物は得られても、研究者・実務家の双方がこの研究のプロセスから何か実感のある学習を喚起されることはないからである。

私が常々ビジネススクールにおいて不満に思っていることは、せっかく実務を何年か経験してきた学生を相手に経営学上のこのような「知識」（実証的な知）を教えても学生のニーズに応えられないのではないかということである。私自身長期の実務経験の後に英国のランカスター大学経営大学院へ留学した経験からいうと、大学院のほとんどのコースは既に自分が知っている知識の焼き直しであった。現在のビジネススクールの現場においては、状況は実は大学よりも実務のほうが意味では進んでおり、大学はそれに追いついていないのが実情である。特に情報システムの分野にあっては日々刻々と変化する情報技術の進歩をそれを貪欲に（ある意味では無節操に）応用していこうとする日本の現場が一番進んでおり、英国の情報システムの実際は大部遅れているという感想を持った。だから、経営大学院で教えるべきは、単なる専門知識ではなく、その知識をどのように使うか、その使い方の方法論を中心とすべきである。それは既に知識についての「経験」を持った実務家はその経験をリフレクションし、概念化して「経験に基づいた知識」にまで高めて再度その知識を実務の世界で応用できるようにすることである。これは、情報システムだけでなく、ファイナンスやその他の分野においても現在の高度なテクノロジーの急速な発展とその応用は、現場の実務の世界でこそ、その使い方も含めたノウハウの蓄積を可能にするものであることを物語っている。その理由は高度なテクノロジーについてのノウハウというものは、実験室や研究室の研究リサーチだけではその現場の使い方についての暗黙知を会得することができず、現場に直接関わり、実際に実務でテクノロジーを応用し活用した“経験”が不可欠になっているからである。そのことが経営科学はフィールドサイエンスでなければならない理由である。

しかしながら、フィールドサイエンスの知というものは現場の実感や経験に基づいた「知」であって、実験室や研究室の実証主義の科学的「知」とは全く違った種類の知であることを理解することはそれほど簡単なことではない。

そこで、項を改めて、実証主義とは違った種類のいわば経験ベースの知、臨床の知を探求するためのアクションリサーチという方法論（ここではソフトシステム方法論：Soft Systems Methodology）を紹介し、次にそのフランスのクランゼコール（経営大学院）における教育実践のケースを述べて、実証主義的「知」を教える大学院教育とは違ったもう1つの大学院教育の実際とその効果について例証してみたい。

1) ソフトシステム方法論（SSM）ベースのアクションリサーチ

アクションリサーチは普通「行為研究」と訳されているが、これは「行為の研究」ではなくて「行為に関わる研究」である。これは少しわかりにくいだが、アクションリサーチにとっては本質的の違いである。「行為の研究」というのは、行為を研究対象として物象化して研究する臨床社会学や社会心理学などの科学研究を含んだ考え方である。K. レヴィンが命名したとされるアメリカのアクションリサーチの流れでは、人間の行為の社会心理学的研究は、実験室の管理された環境の中では研究に限界があるので、実際の社会的現実におけるコンテキストの中で研究をするべきだという参与観察を使ったフィールドワークの考え方がその発端にあった。しかしながら、レヴィン流のアクションリサーチは、あくまでも実証主義の枠内での研究から得られた「知識」の普遍性、客観性にこだわったために、アクションリサーチの「知」の基になっている「行為からの学習」という個別的、主観的な経験に基づいた知識の妥当性を正当化することができなかった。

ここで述べるアクションリサーチは、大枠ではレヴィンの流れに添いながらも理想型（ideal type）を使ったM. ウェーバーの理解社会学の流れを加味することで、実証主義とは違った現象学的な学問方法論として再構成したものであるとあって良い。実際、この種のアクションリサーチの方法論であるソフトシステムズ方法論を開発したシステム論の世界的オーソリティーであるイギリスのP. チェックランドは、ウェーバーの理想型にあたる「思いのモデル（purposeful activity model）」を提案することによって、アクションリサーチに普遍性、客観性とは異なる「公開の場で議論できること＝公共性」という学問的基準を導入することを通じて、アクションリサーチを学問的に厳密に扱う方法論を提唱した（Checkland and Holwell, 1998）。

そこでわれわれはアクションリサーチを「行為の研究」ではなくて、「行為に関わる研究方法論」として再定義することができる。私が提唱するSSMでは、研究者が状況に行為的に関わる時、自己触発的に感じられるオートアフェクション（auto-affection）（M. アンリ, 1993）を行為からの学習の源泉としている。チェックランド自身はシステム論的にこれを状況から全体として感じられる創発特性（emergent property）と言っているが、ここでキーになることは、状況か

らあるいは研究者（行為者）と世界のあいだから感ぜられるオートアフェクションが主体的なものではなく「受動的能動性」（佐藤学，2000，p.92）的なものだということである。

ここで、SSMのコンテキストでこの言葉を解釈すれば、受動的とはオートアフェクションを源泉とする学習（学び）が世界の側から研究者に向かって現れるということであり、能動性とはそれは研究者が行為的に状況に関わったとき感ぜられる、という2つのことを含んでいると思われる。SSMはこの受動的能動性の学びを獲得するための方法論であるといってもよい。

そのためにSSMではまず何人かのグループで状況がどう見える（状況がどう感じられる）かの議論をするところから始める。各人がそれぞれ自分の異なった世界観をベースに関わっている状況を異なって見ている（感じている）、この「見え」をモデル（「思いのモデル」）として表現する。それには、リッチピクチャー（Rich Picture：RP）という「絵」で表現する方法と、根底定義（Root Definition：RD）といって文章（述語）で表現する方法があるが、通常では全体の状況を（主観的に）絵で表現し、それをベースにいろいろな見方を思いの表出としての文章にしてみる。

次にこの各人各様の異なった「思いのモデル」は多分に各人の「思い込み」「思い違い」「思い過ごし」を含んでいるであろうから、これらのモデルを通じて、参加者全員が腑に落ちる「思い」を見いだすために各人の「思い」を調整するプロセス—SSMでは「アコモデーション（accommodation）＝思いを共有した上での各自の異なった世界観の同居」と呼んでいる—を行う。このプロセスを経ることによって、「思い」はグループ内で共有化され、純粹化される（このプロセスは、野中郁次郎の有名なSECIモデルの共同化プロセス“S”に当たると考えられる。〔内山2004参照〕）。

次にいよいよこのモデルを使って現実から「学び」を得るステージに入るが、このとき参加者はこのモデルを通して（媒介にして）自分の思いと現実との差異から自己触発されてくるオートアフェクションを学びの源泉として利用することができる。つまり参加者がアコモデーションした純粹な思いのモデルを使って現実を見通し、そのことによって現実からのいろいろな状況改善の気づきやヒントを得るわけである。これはウェーバーの理念型に近いモデルの使い方と言えるだろう（チェックランドはこの種のモデルを認識論的デバイス（epistemological device）と呼んでいる）。そのとき、この思いのモデルが純粹なものでないと思いと現実の差異化が不十分になり、この学習の効果は減じられてしまう。思いのモデルが思いを純粹に表現しているほど、現実からの学びは強力なものになる。そして、このステージから得た状況改善のための気づきやヒントをベースにしてアクションプランを策定していくのがアクションリサーチの研究方法である。アクションリサーチではこのように実証主義の「現実のモデル」である仮説を作り、それを実証するという方法は探らない。むしろ現実から「思いのモデル」を抽出して、それを媒介にして現実から自己触発されてくるオートアフェクションを源泉として現実から学ぶというやり方をするわけである。

このとき、その「学び」は決して普遍的なものでもなければ客観性を担保しているものではない

いことは明白である。しかしながら、その学びは研究者（実践者）と状況とのあいだの個別的で主観的な場において強い実感を伴った「経験ベースの知」であって、この臨床の知は状況を変革するためのアクションプランの強力なヒントになると同時に研究者（実践者）の思いを変化させ、ひいては状況の見方・考え方を改善させる強力な基礎になっている。そしてさらにこのアクションリサーチのプロセスの中に「思いのモデル」があることによって、このプロセスそれ自身は反復することはありえないにしても（つまり普遍性、客観性は廃棄される）、モデルをたどることによってこのプロセスを公共の場で回復してみせることはできるわけである。これが実証主義の反復性基準（repeatability）に対抗するSSMの学問的厳密性を担保する回復性（recoverability）の基準になっているのである。

このようにSSMでは、実証主義の主張する客観的、普遍的な「科学的知」とは違った、公共の場で議論できる経験に基づく臨床の知を、方法論的整合性をもって獲得する方法論なのである。そしてそのSSMは実践の場で得られた現場の経験を「経験ベースの知」として形成していく方法論であり、SSMの教育はこの種の知をコンテンツとして教えるというよりも、その知を獲得する方法論をプロセスとして教えるという教授法を採らなければならない。そして、それはMBAなどの経営大学院での教育では必要不可欠な方法論であり、いったん実社会に出てそこで経験を学問的にリフレクションしようとしてやってくる学生のニーズを満たすものでもあるはずである。

実際、英国その他欧州のほとんどの経営大学院ではSSMが教えられてはいるが、SSMの本質が難しくなかなか教授者に理解されていないので、そのほとんどの授業はSSMを単なるメソッドとして、いくつかのSSMの分析道具だけが背景となる哲学抜きで呈示されている実情であって、はなはだ不十分である。それゆえ、このSSMを実践してマスター論文やドクター論文を書くことが学生が望んでも、これを実践において指導できる教官がほとんどいない現状である。SSMをその学問的厳密性を踏まえた上で研究実践していくためには、まずSSM方法論の理論的背景を十分理解した上で仕事に取りかかる必要がある、そのためにはSSMの理論と実践の両方を教える大学院のコースが必要である。以下に著者が2004年度にフランスのリヨン経営大学院で行ったSSMの理論と実践を教授したコースを紹介することにより、大学院におけるSSM教育の一端を御紹介することにする。

2) フランス・グランゼコールMBAコースでのケーススタディー

フランスのグランゼコール（日本の経営大学院）、E. M Lyonでの1年の客員教授在任中、研究の他に1コマの教育コースを委嘱されたので、MBA、エグゼクティブMBA、パートタイムMBAの学生のエレクトティブコースでSSMを使った意思決定論にチャレンジしてみた。

私はかねがね、いわゆるH. サイモンに代表されるアメリカ流のラショナル（合理的）意思決定論に疑問を抱いていた。このような機械的な見方は、現在のような変化の激しいグローバルで

多様化したビジネスの現場では、間尺に合わなくなっていることは、私のビジネス経験からも分かっていたからだ。しかし、在職中にビジネスの現場やアカデミズムの範囲でそれに代わる方法論をいろいろな手段を使って渉猟してみたが、使えそうなものが世の中にほとんどないのに驚かされた。欧米の企業に関わる世界では、アカデミックにも実際のビジネスにおいてもいまだにサイモン流の意思決定が主流である。しかし、偶然新宿の紀伊國屋書店で見つけたP. チェックランドの『新しいシステムアプローチ』という本との出会いが、私にサイモン流とは違った経営方法論の世界の入り口を開いて見せてくれた。それが、前節で略述したソフトシステム方法論(SSM)であった。

そこで私は、今までの意思決定論とは一味違った方法論としてSSMによる意思決定論を本授業で取り上げてみた。SSMでは意思決定はあくまでも暗黙的な主観的なものを基盤にした、状況に対する人々の違った見方、考え方を許容しながら、アコモデーションという手法で人々の思い(意思決定の価値的側面)を含意していくやり方である。この種の方法論は、日本の組織論の泰斗、野中郁次郎が提唱するSECIモデルとも類似の構造を持っているが、これについては別のところで述べたのでここでは言及しない(内山, 2004)。

授業は1回3時間の4回コース(全12時間)の2単位の選択コースで、パートタイム、エグゼクティブコースも含めたMBAの学生に、暗黙知を重視した日本の意思決定の方法論をSSMを演習として使いながら教えることにした。コースの人員は11人、全てフランス人。時間割は表1のようになっている。このコースの特徴は、SSMをレクチャーするだけでなく、半分の時間を方法論の演習に割り、最後にそれぞれ個人の問題にSSMを実際に使ったミニプロジェクトを学生本人にやってもらい、それを発表しながらディスカッションすることでSSMの醍醐味を味わってもらうことである。

セッションの1回目から4回目までのスケジュールは以下のものであった。

表1 Schedule (Decision making and SSM)

		Lecture(1h30)	Practice(1h30)
1	8th February 13h-16h30	Decision Making and SSM	Orientation about SSM W/S Rich Picture(individual presentation) Announcement of the mini project
2	22nd February 13h-16h30	Lecture about SSM Group presentation about SSM	SSM W/S(by group) (RP, CATWOE analysis) Review of the mini project(individual)
3	1st March 13h-16h30	Lecture about K/M(Knowledge Management) Group Presentation about K/M (Knowledge Management)	SSM W/S(by group) (*CM,**CT,...) Summary of the W/S
4	11th March 8h30-12h	Personal presentation of the mini project(individual) 20min.per person and comments by Ken	

*CM(Conceptual Model)

**CT(Comparison Table)

第1回目：オリエンテーションとSSMの導入部

まず初めにSSMを演習するトピックを決めなければならない。

私は、参加者全員が関わり、関心のあるテーマとして、「インタナショナルMBAコース (I-MBA) とはどういうことか」というトピックを選んだ。

SSMでは、このテーマにおける現実の状況に対して、それぞれが自分の世界観に基づいて、本音でいろいろな思いを表現することから始まる。たとえば、“How do you see the I-MBA?” というような聞き方をする。ところが、参加者からは、非常にステレオタイプの答えしか出てこない。「ペイのいい仕事を探すところ」、「国際的交流によって、他企業文化を学ぶところ」、「人的ネットワークを広げるところ」、「マネジメント以外のスキルを向上するところ」……etc.。

これは私が日本の産能大や早大の経営大学院の同様のMBAコースでSSMを教えたときよりも、プアーな反応だった。日本のコースでは「家族を気にしながら時間を作って勉強するところ」とか、「次の仕事を探すためのオアシス」とか、「自分の経験をリフレクションするところ」とか、豊かな本音の議論が続出していき活気もあった。フランスの場合、MBAは企業社会の中で制度として安定しており、学歴社会のフランス人にとってMBAの目的は単一的、一義的なものなのかも知れないが、それにしてもセッションの雰囲気は形式的でまだまだ固く、とうていSSMのセッションに必要な本音の出る雰囲気ではなかった。

そこで私は、テーマを変えて、「結婚とはどういうこと?」というトピックで各自の思いを聞いてみたが、これも全員が当たり前のさしさわりのない応答しかしない。後で助手のフランス人が言うには、フランス人は公衆の場でプライベートについては本音を言わないということであった。

第2回目：SSMの展開部：アコモデーションによるモデルの作成

前回のセッションでは、今ひとつディスカッションが盛り上がらなかったが、その原因として質問である“*How do you see...?*”という形式が、フランス式では現実をモノとして単一的、一義的に観察して見ることを意味することが分かったので (SSMでは現実をコトとして多義的に捉えなければならない)、今回はその反省も踏まえて、「いろいろなアイデア (フランス語では*idée*) を出してくれ」という質問に変えてI-MBAについてディスカッションしたら、やっとMBAに関する本音の思いが少しずつ出てくるようになって、SSMらしいアコモデーションのステージに入ることができた。2つのグループに分かれてそれぞれのグループの根底定義RD (アコモデーションされた「思いのモデル」のこ) は、次のようである。

RD：グループ1

I-MBAとは、エキサイティングな新しい仕事を見つけるために、ビジネスの現場からいったん離れて、(プロフェッショナル) 文化を共有し能力を獲得することによって、個人の効率と自己の気づきを増進するシステム

RD：グループ2

I-MBAとは、利口で美人の彼女と結婚し、フランスでペイのいい仕事を見つけるために、パーティーに行き、ビールをたらふく飲むことによって、フランス語を習得するシステム

……ということで、少しずつ本音が出てきたが、アコモデーションということになると、時間の関係もあるのだが、なかなか暗黙知レベルの思いの共有の実感が湧かなかったようだ。イギリスでもそうだが、フランスでは個人プレーや個人の能力が重視され、それを暗黙知レベルの集団の組織知にすることは、社会的プロセスとして定着していない。

しかしながら、SSMのいくつかのテクニック（たとえばCATWOE分析など）を使っているうちに、少しずつ頭ではアコモデーションのマネジメントにおける重要性を理解してきたようだった。彼らはそれを「オープン」という言葉で表現した。つまりオープンなディスカッションがアコモデーションをもたらすということだろう。これに対して「クローズドな人はアコモデーションできない」というように、アコモデーションを理解できない人のことを表現した。日本語で言えば「本音をオープンで言える人」、「建前だけで固い人」といったニュアンスである。

また、補講として、野中の「ミドルアップダウン」の概念を使い日本のマネジメントのやり方の事例を紹介すると、何人かのシニアな学生は日本企業との付き合いの経験もあり、日本の意思決定のやり方に興味を持ってくれた。

フランス人は強力なリーダーによるトップダウンを好むという説（ハムデン・ターナー、トロンペナルス、1997）もあるが、現場のマネージャークラスの参加者たちは、むしろその弊害に気づいており、イノベーションや業務改革のマネジメントにおいては、暗黙知の社会的共有化であるアコモデーションの重要性を実感していた。特に最後のセッションでの自分の問題でのミニプロジェクトの感想では、他人の世界観を絵にしたリッチピクチャーRPや根底定義RDから状況にはいろいろな見方、考え方があり、それらから相互に学び合い、思いを共有することの利点を実感していったようである。

そして何人かの参加者は、そのレポートの中で、「アコモデーションは、西洋の普通の文脈では困難であるが、西洋のマネージャーはもっと視野を拡大し、職場が楽しくなり改善を容易にするために、日本のやり方を学ぶべきである」とコメントしてくれた。

このように見ていくと、確かにフランスではアメリカとはまた違った個人主義の伝統があることが理解できた。つまり彼等はアメリカのような理念的、普遍的な個人主義ではなく、同じ歴史を共有してきた伝統に基づいたある一定の共有の基盤を持った枠の中で、個人の自由を保障するものとしての個人主義であって、仕事の上で思いを共有することは、むしろそのやり方さえ合意できるものであれば必ずしもそれを拒否するものでないことが分かってきた。実際、最後のミニプロジェクトでは、ある人はパリに仕事で移ることを夫婦間で話し合い、アコモデーションできたことに大変満足した事例を発表してくれた。

第3回目：SSMの「比較による学習」のステージ

第3回目は、「思いのモデル」を通じて現実世界と思いの世界との差異から学習を引き出すステージで、ここはちょっと難しい。

従来の問題解決などの方法論では、実証済みのあるべき姿と現実とのギャップを「問題」として捉え、そのギャップをどう埋めていくかが問題解決のやり方になるのだが、SSMではここはまったく違う。SSMの「思いのモデル」を使って、それを質問力として思いを現実につけてみて、そこから触発されてくる更なる思いを源泉として、気づきや、改善のヒント、現状への深い理解を導き出してこなくてはならない。つまり、そのときモデルが人々の思いを純粹に表現しているものでないと、この学習の実感が湧かないのである。

私は例を出しながらいろいろ説明を試みたが、フランスのMBAの学生の一部は、もっとお手頃なノウハウを求めている者もいて、SSMの深い理解に達するまでには至らなかった。そして、ある1人の学生が言うように「新しい方法は、最初は従来の考え方を変えなければならないので、苦痛を伴うが、新しいやり方にオープンであれば、それは十分受け入れられるし、それは実際の仕事に大変役に立つ」ということなのだが、ここで若干の学生は残念ながらドロップアウトしてしまった。

これは私の責任でもあるが、やはりお互いにネイティブな言語で話している日本のMBAコースとは違い、フランス人も私も英語は外国語であるので、言葉のニュアンス—思い—がなかなか共有できないのだ。SSMを短時間で純粹に論理的に説明するのは大変困難であるし、それには大変時間がかかり、とても1つのコースの中では無理である。SSMはある程度の実習の経験を経てその体験に働きかけながら、再度説明することによって非常によく理解できるのであって、機械的に分かるというものではないのだ。

たとえば「思い」という言葉一つにしても、英語で表現するのは難しい。また本音といっても外国人にはわかりづらい。野中のSECIモデルは、かなり欧米で受容されているものだが、肝心の暗黙知の共有化の社会的プロセスである“S”のステージは、情報の共有化（つまり形成知の共有化）と勘違いしている人がほとんどである。ここでは、どうしても少しの我慢が必要で、ある程度の時間と経験が必要なのだが、欧米人の特徴として（特にフランス人は）経験よりもイデー（概念）の議論に価値を置きがちであり、合理的に理解できないことに嫌悪を感じてしまう傾向がある（第1回目の私の講義でアレと思った違和感が、ここでは具体的な拒否感として表出してしまった形だ）。あるいは、授業の中で課題をやることに慣れていないということもあるらしい（同僚の先生の話）。また、先述したようにフランスのMBAは、社会的な職業訓練機関であって、学問の府ではないので、学生は自ら高いフィーを払ってすぐ使えるノウハウを求めているということもある。

どうもこのコースの狙いであるラショナルな方法論とは違った考え方を意思決定に導入してやろうという私の試みは、半分成功し半分失敗したようである。日本の大卒のMBAの学生なら、大学で学んだ学問と実社会のマネジメントの齟齬を、その体験から知っており、この種の方法論

についてきてくれるのだが、その点は一般的に欧米の学生の全体の雰囲気はそのような冗長性を許容する余裕はないようである。

日本の欧米進出企業の日本人マネージャーが苦勞するのも、まさにこの点にあるのではないだろうか。日本人の場合は仕事とは、その言葉通りコト志向であるのに対して、欧米のビジネスは、MBA という教育機関も含めてモノ志向のマネジメントなのである。

結果として第3回目のメインテーマであった SSM のステージのモデルと現実の差異からの学習ということについては、ほとんど用意した表を埋める程度の形式的な理解に終わってしまった。望むべくは、学生が私の説明の真意を暗黙知で汲み取って、次回のミニプロジェクトの運営に生かしてもらいたいということで、第3回目を終わった。

第4回目：各人のプロジェクトのプレゼンテーション

第3回目が雨模様の曇り空なら、第4回目はフランス特有の明るい陽光を伴う「太陽がいっぱい」の快晴といったところだろうか。参加者はそれぞれの自分の周辺にあるテーマを見つけ、習った範囲で SSM を実践してきてくれた。この発表のセッションは、SSM 研究の一つの重要なパートであり、そこからまたお互いに SSM の方法論について学び合い、そしてそれを次の SSM のサイクルに生かしていく重要なステージである。6人の発表者は自信と喜びを持って発表してくれ、その息遣いが教室全体の雰囲気を活気づけたが、その全部をここに掲載する紙数がないので、代表的な3編を選んで、SSM を自分のアクチュアルな問題にどのように使って、どのような成果が得られたかを次に見てみよう。

*各ケースの資料は、リッチピクチャー RP、概念モデル CM、比較表 CT の順で巻末に添付した。

ケース1：「IT 部門の再定義」 フーバート・テリー (FOUBERT Thierry)

発表者はあごひげをたくわえた40代初め頃のシニアなエグゼクティブ MBA の学生で、大学では生物学を専攻した。最近彼はエンジニア部門から IT 部門に移され、そのマネージャーになった。しかし、IT 部門は間接部門として扱われていて十分な投資がなされていない上、全社的に対応できるマネージがまったく行われていなかった。

彼の関心は、IT 部門はテクニカルな部門ではなく戦略部門であり、社内のユーザーやビジネスパフォーマンスに高度に貢献できるし、しなければならないということである。

そこで彼は、会社とユーザーの満足を得られる IT 部門の効率とイメージ刷新のための戦略を考えるということをミニプロジェクトのテーマに SSM を試用してみた。

なぜ SSM かというと、それは、現在の IT 使用の問題は単純な技術問題ではなくて、人々が関わり合う複雑な社会プロセスの問題であって、HOW に焦点を当てた従来のシステムエンジニア的方法論では、うまくいかないことがわかったからである。彼は SSM が「人間活動システム」

という人間の社会活動そのものを捉える方法論であることに注目し、問題状況の中で何が問題として考えられるか、問題自身の WHAT を探索しようとした。シニアな学生としてさすがに彼は SSM の本質を経験を通じて直感し、私の配布してあった資料などにも目を通して SSM をよく理解していることがわかる。この理解の程度を見る限り、十分授業の成果はあったといえるほどである。それではその彼が実際にどのように SSM を使ったか見てみよう。

まずリッチピクチャー (RP1-1~1-3) を使って、関わる人々の IT 部門に対するいろいろな見方を探り出し、そこから人々の IT 部門に対する思いの共有 (アコモデーション) を RD として定義してみた。

RD1 : IT 部門の再定義

IT 部門とは、会社の産業サービス開発戦略をサポートし、競争優位を確立するために、アップデートされたハードウェアとソフトウェア、情報フロー手順を導入しながら、価値創造に貢献するプロセスに全ての従業員を巻き込むことによって、全社的に創造される全ての情報と必要な情報を提供し保持するシステム

この定義は IT 部門の責任者なら、思いを同じくして腑に落ちるところだろう。ただ SSM では、この思いのモデルである根底定義を単に、既に与えられたものとして一人の人間によって決めるのではなくて、関わる人々のアコモデーションによって作り出すところが肝心なのである。

次に SSM では、この「思いのモデル」を概念モデル (CM1) に展開して、現実と差異 (CT1) からいろいろな学びを引き出すのであるが、本文では概念モデルの展開は省略して、次に学習の部分をもとめたものを箇条書きにした。

彼のモデルと現実の比較からの学習は、

- ・ データは時々誤っているし、人々のニーズに合わないこともある。
- ・ 最適なツールというのは、最もふさわしい時と場所で、ふさわしい情報を入力できる道具であるということ。
- ・ 情報は仕事のキーファクターであって、そのうまい運用は技術革新、生産、販売の効率を大いに助けるものだ。
- ・ 競争優位を計量的に評価するのは難しい。
- ・ ハイテクツールを効率よく使うにあたっては、ユーザーのトレーニングが必須である。
- ・ 現在の情報フロー手順には、他部門のニーズを考慮していないため、違った見方や習慣の背景の下で、他部門がそれを使用するのは難しくなっている。
- ・ 全ての関係部署が IT の競争優位への貢献を評価する委員会に加わるべきだ。

これだけ見ても、素晴らしい気づきと発見の学習成果である。そして SSM では、この学習がブレインストーミング等による単に思いつきや思い込みからでたものではなく、アコモデーション

ンされた思いのモデルに触発されて、整合的にガイドされながら（方法論的に）学習されたというところが重要なのである。

彼の授業中でのミニプロジェクトはこの段階で一応終了するが、その後彼はこの学習を源泉として、IT部門のストラテジーの全社的に合意されたアクションプランを容易に策定できるであろうことはおわかりになると思う。

彼がまとめた、SSMについてのラーニングは、

- ・ SSMは、世界観（ものの見方／考え、価値観）を拡大できるリフレクションのプロセスで、関わる個人間のシステムに対する利害や関心の調整を増進するものである。
- ・ この実用的な方法論（SSMのこと）は、高付加価値を持っている。そして、状況を改善するためのすべての視点が尊重され新しい戦略を策定するに際して調整される。
- ・ 変化への効果がノックオン（knock-on）され認識され調整されるが、西欧人にとっては自然に應用するのは難しいかもしれない。

そして最後にこの授業に対する感想を次のようにまとめてくれた。

- ・ 厳格な科学的バックグラウンドを持っている人からすると、SSMは最初奇妙で混乱するもののように見えて適用するのが困難に思える。
- ・ 他人の世界観をリッチピクチャーなどで探り、問題解決にあたって他の見地を学び融合していくアコモデーションのプロセスは私自身の視野を広げてくれた。
- ・ 自分の職業上の問題にこの方法論（SSM）を使ってみた後では、それが大変有用であることが発見できた。ただし、よき指導者がいないと実際の十分な適用は難しいかもしれない。
- ・ これは大変有効なアプローチで、文化的に日本人にはこの方法論の良きユーザーになれるだろう。西洋のマネージャーにとっては、トレーニングすることによってこの種のマネジメントツールをスキルとして身に付けるべきだ。そして、アコモデーションによって各個人の世界に対するものの見方／考え方を拡大し、仕事の上で脳ミソを活性化することは仕事を楽しくすることである。

教員のコメント

以上で、テリーの発表は終わったが、もはや何も付け加えることがないほどの出来であるといつてよいであろう。たった4日間のコースでSSMのテクニカルなところはともかくも、考え方、哲学を正確に把握し、自分の仕事に使ってみて、それぞれの発表とレポートが書けたということで、フルマークをつけなければならないだろう。

このようなことが容易にできるのはやはりSSMの方法論としてのメリットが大きいと思われる。SSMにはそれぞれのユーザーが潜在的に積み重ねてきた経験をリフレクションさせ、学問に結びつける力が備わっているとしか考えられない。彼は放課後のカフェで、この授業に大変満

足して大きな成果を得たことを私に語ってくれた。

ケース2：「パリ生活の選択」 ソティリーニ・フレデリック (SOTTILINI Frederic)

このケースは、医療機器メーカーに10年勤務している30代の男性が、現在パリにある前のボスが設立した同業の会社から仕事のオファーがあったのだが、今の仕事にも満足しているし妻と2人でパリに移るべきかどうか迷っていて、その意思決定にSSMを使ったという例である。題して“The Parisian life”というものだ

まず彼のリッチピクチャーから見てみよう。

リッチピクチャー (RP2-1) の奥さんのものは、絵のまん中に家が書いてあるがいかにも女性らしい。そしてその家を中心にいろいろな生活のファシリティが描かれていて、一番上の太陽はさんさんと輝いている。この暮らしはとてもハッピーであるということである。次に彼自身のリッチピクチャー (RP2-2) はそれとは対照的に真ん中にエッフェル塔が描いてあり、パリの生活の憧れのようなものが感じられる。つまり仕事が面白く世界中の人々と関わり合い、お金を稼ぐチャンスも増える。しかしその一方でアルプスや地中海へのアクセスはリヨンにいるときより困難になってしまい、子供の学校への行き帰りも少々危険が伴う。クオリティオブライフという観点から見ると、生活の質は落ちてしまうかもしれないというジレンマが描いてある。

このような夫婦間の世界観 (world view) の違いを本音で語りあった上で、2人はアコモデーションの段階に入り次のようなRDを作った。

RD2：パリの生活とは…

今の生活にはない新しい機会を得られる一方で生活の質を維持していくために、快適な環境と家の近くで仕事をすることによって、面白くてペイのよい仕事の機会を得るシステム

これが、彼ら夫婦のアコモデーションによって達した“思い”となった。

そして、この「思いのモデル」をベースにして、ケース1同様概念モデル (CM2) に変換して、その思いと現実を比較してみた (CT2)。

その結果次のようなラーニングが得られた。

- ・ 今の生活にはないパリ生活の前向きな利点を、いろいろな情報に当たって見て、調べてみる必要があること。
- ・ ちょっと退屈であると思っている今の生活をもう一度点検して、パリの生活がそれとどう違うかを調べること。
- ・ 違った環境で違った人々との出会いを試してみようということ。
- ・ 自分自身の価値観からもう一度仕事の評価を正確にやり直してみる。
- ・ パリの生活にかかるコストとサラリーを平衡して熟考すること。
- ・ 仕事場と自宅との距離を再吟味してみる。

・ パリに既に住んでいる人と話し合い、パリ生活の楽しみについてもっと知ること。
等々であった。

繰り返し言うようだがSSMでは、これらの気づきや学習が、思いつきとして出てきたのではなく、あくまでも統合的な方法論の中で関係者とのアコモデーション（合意）の過程で現れてきたことが大切なのである。この気づきや学習を基にして、彼はこれからアクションプランを立てて実際にパリに行くかどうかを判断していくという。

SSM 方法論から学んだこと

彼がこのミニプロジェクトを通してSSM方法論から学んだことは、この方法論によって関係者（妻と自分）がそれぞれの見方／考え方を尊重し合いながらお互いに理解できたこと、そしてお互い結局同じ思いを持っていたことに気づいたこと、そして自分たち2人の関心ごとが非常に接近していてかつ互いに合い補う性質であったことがわかったこと、を挙げてくれた。そしてSSMによって触発された気づきや学習によってパリの生活を吟味してみて、自分たち2人は今のところ生活の質を重視する観点から、リヨンにとどまることに決めたという。そしてこの決定が2人の明示的合意の上で行われたことに満足している、とのことだった。

教員のコメント

この発表に対する私のコメントとしては、まずSSMを適用するテーマとして、とても適切なものを選んだということが成功の要因だと述べた。人は人生の中で自分たちの運命を変えるような選択に迫られるときが、しばしばである。たとえば入学、就職、結婚などは、その典型的な例であろう。そのようなとき、意思決定は決して客観的にだけ判断できるものではなく、必ずその人とその人に関わる人々の価値観や人生観とすり合わせ、今まで生きてきた人生の歴史に関わらなければならないであろう。そんなとき、方法論としてSSMが有効にワークするのだと思う。そしてSSMでは特にアコモデーションという思いのレベルの合意のモデルを使って現状を再吟味できることから、より深い現状の理解と自分たちの隠れた“思い”の発見につながるのだと思う。このケースは、ちょうどそのような人生の選択の場面に出くわしている人々にとって、恰好のプロジェクト試行の材料になったに違いない。

彼らがSSMの結果出した結論において、2人とも非常に満足したということは、このプロセスがそれをやらなかったときと比べて明らかに彼らにとって意味があったということであって、ただやみくもに議論し合っていたときより、「思い」を統合的に取り扱う方法論を応用することで決断がより明示的になり、お互いの視点がはっきりしてきて相互理解の助けとなり、判断の十分有効なツールとなりえたということだった。彼自身も十分な自信と実感を持ってこの発表をしていたことから、この方法論の有効性は確認されたと思われる。

とかくアメリカ型のビジネススクールでは、このような主観的観点を排除することによって意思決定の理論を教えようとしているが、現実のビジネスの世界では、逆に主観的な観点をどのよう

に方法論の中で整合的に取り扱ったらよいのかを、考慮することが重要である。SSM を教えることを通してビジネススクールでこの点にチャレンジした私の試みは、この点ではまずまず成功したといえるのではないか。

ケース3：「不良債権の回収」 ビニアロン・エディス (VIGNERON Edith)

彼女は日本の女優で言えば十朱幸代といった、仕事もでき、女性としても魅力のあるしっかりした感じのシニアな学生で、このSSMのコースにかかる彼女の情熱は初回の授業のときから講師の私にも十分感じられた。彼女のテーマは前職のある大企業での、顧客の未収金の回収業務のシステムについてであった。

この会社は、ある消費者対象の物品の販売をしている別の会社を買収合併したのだが、その会社では、かなり多数の顧客のインボイスが回収されておらず、その中にはかなり以前のものも含まれていた。彼女はその回収業務のスタッフの1人として働いていたが、その会社の財務担当のマネージャーは、普通フランスで行っている回収業務を他の回収専門の会社に外注して任せることをせずに、少なくとも最初のステップは社内で処理する方針をとっていた。そこで、彼女の所属していたセクションは、回収チームを作りいろいろな回収テクニックを駆使して対応しようとしていたが、作業は空回りするだけで思うように回収の成果は上がらなかった。彼女は現在はずでにその会社を退職し、MBAの学生として次の道を目指して勉強中であるが、そのときの経験をこの授業のミニプロジェクトのテーマとして取り上げ、現在まだその会社で働いている人や関係者を巻き込んでSSMを実施したのだ。普通一回やめた会社の問題をテーマにするのはその会社の人間関係がよほどうまくいっていないとできないものだが、多分彼女の人の柄のせいで前職の同僚やその関係者をうまく巻き込んでプロジェクトを実行した。

なぜこのテーマにSSMを応用するのかということ、悪構造 (ill-structured) 的な問題を扱うSSMの定番的思考方からすれば分かりやすいと思うのだが、彼女はこの問題を解決するのにSSMに強くこだわった。それは彼女が、自分の過去の苦い経験のバーチャル (virtual) な記憶の中に強い“思い”が潜在的 (latent) に残っていて、SSMをこの問題に使ってより広い視野からこの問題を再度探索することによって、状況の改善とよりよい回収システムの導入を現在の時点で現実化 (actualize) することが可能であることを、直感的に把握していたからであろう。

そこで彼女は、前職の同僚に対して問題状況のリッチピクチャー RPを描いてもらい、SSMのプロセスにしたがって状況に再介入していった。ここに紹介する2枚のリッチピクチャーは、それぞれ彼女の元同僚が描いたものだが、1人の人はまさに回収業務をてんやわんやでいろいろ試みていることが見えてくる (RP3-1)。いろいろな回収テクニックを駆使したり、情報を共有するための会議を開いたり、担当者同士でアイデアを出し合ったりしているさまが手に取るように分かるRPである。そして2枚目 (RP3-2) はこの作業をしているやはり回収作業の現状を表す絵なのであるが、一方で底の抜けたバケツに水を張るような徒労感を覚えながらこの作業をしている絵を描いていながら、もう一方では図の左のようなことに気がついている。それは、それ

それぞれの担当者が責任を持って「鎖の輪」を互いにしっかりと結び合いながら仕事をしないと、回収業務はうまくいかないことに気づいたのである。ところが現状はその鎖があちらこちらで切断されてしまって、担当者同士の相互の責任協力がうまくいっていないのである。

このように何人かの人々にリッチピクチャー RP を描いてもらって全体の状態を把握しながら、SSM の次のステージである回収業務に対するそれぞれの人の「思いのモデル」である根底定義 RD を作ってもらったのが次の表である。その核になる部分だけを抜粋する。

- RD1 回収の技術的な問題を解決するシステム
- RD2 回収が既に行われたかをきちっとチェックするシステム
- RD3 回収作業の進捗状況をレポートできるシステム
- RD4 顧客の要求にあわせて回収できるように業務システムを調達できるシステム
- RD5 回収担当者がそれぞれ回収業務を協力しながら回収できるようにするシステム
- RD6 責任の鎖をきちっとリンクさせて問題が何かを各担当者を気づかせるシステム

ここで彼女はこの6人のRDに対して次のようなコメントをしている。

最初の3つは現状の混乱に視野が限定されて、どうやって回収したらよいかのHOWに努力の重点が置かれており、ここからは真の問題解決の見通しは開けてこない。そして後ろの3つは現状打破の見方を含んでおりHOWではなしにWHATに焦点があり業務改善のきざしが見える。特にRD6は(RD2と関連している)責任感の重要性が回収のキーポイントであり、そしてその各自の責任感のある協力が、問題が何なのかをチーム全体として適確、迅速に判断させて、本当の問題に気づかせてくれるものだとして評価している。そして前者の3つが回収業務チーム内の人が作ったRDであるのに対して、後者の3つが顧客担当などのチームの部外者が作ったRDであることが、担当外の人の方が問題状況をよく把握できているということを表しているコメントしている。

そこでこれらの各自の思いの表出である個別の根底定義RDをアコモデーションして、彼女は次のRDをグループの共有のこの問題の純粋な思いを表現しているRDとして定義した。

RD3-1: 回収業務とは…,

回収結果を持続的に改善していくために、担当者が自分の仕事を遂行していくことにおいて、それぞれが責任の鎖の輪の中の致命的な役割を持っていることを確保し、また問題状況とそれぞれのレベルの責任を高度に意識しながら、それらをより高めていくシステム

彼女は、このアコモデーションされたRDが得られたことに自分でも驚き、そこにSSMの気づきがあったことを認めているが、このRD3-1にあるような思いの共有はなかなか通常の会議や話し合いでは出てこないものであろう。実際、純技術的な問題に拘泥していた人たちはそこか

ら抜け出すことができず、その中で業務の空回りに苦しんでいたのである。ここで人々の意識改革という問題のオリエンテーションに対するこの新しい見方が共有されたことによって、その見方の表出である「思いのモデル」(CM3)と現状との差異(CT3)からいろいろな気づきや現状の改善に対する学習ができるのである。そしてそれらをヒントにしてアクションプランを練ることによって、回収業務への新しい展望が開けることが彼女はこのミニプロジェクトで学んだのである。

教員のコメント

私はこのRD3-1に含意されている回収業務に対する発見は、イトーヨーカ堂の鈴木社長がいつも言っていることに非常に近づいていると思う。彼は「過剰在庫があるのが問題ではなく、それに気がつかない従業員がいることが問題なのだ」と明言しているが、このような日本的コトの発想はモノ的発想にとらわれる西洋人のよくしないところであるのだが、ここで彼女の作ったアコモデーションされたRD3-1はまさに鈴木社長が言うような日本的コト的発想で問題に対処しようとしているのであり、このことは西洋のマネジメントの文脈の中でのオリエンテーションとしては、通常の方法論や発想法では得られないという意味で、革命的な出来事なのである。

彼女は結論部分でこのようなケースは似たような状況で他にもいろいろ考えられ、仕事の現場ではよく見られる状況であると述べている。そしてこの前職の問題をテーマにして得られたSSMの探索結果から、SSMは、表面的な観察やただひとつの合理性を基準にした視点で考えるのではなく、違ったやり方で問題を深く理解するための非常に有効な方法論であると、その使用について自信を持ったことを懐述している。また純技術的なHOWに傾いて解決を目指すだけでは不十分なのだ、とも述べている。

私は彼女のこのミニプロジェクトの研究成果を、SSMによる大きな発想の転換を伴う気づきや学習が得られたという点で、特段に評価したい。彼女自身もこの成果に大変満足し新しい発見があったことで、自分の経験が真に概念化され、次の仕事の経験知として役立てることに十分自信を持ったことを最後に感想で述べていた。

大学院教育におけるMBAとは、このように過去の自分の経験を暗黙知も含めて人に伝えられる形で概念化し、違った分野の人々の多様な知見を交換しながら、自分自身もそれを次の仕事の中で生かせる経験知として定着してやるための充電期間であるべきである。しかし、それは言うは易しく行うは難しいのであるが、フランスの学生諸君がこれを見事にやってくれたことは、私自身への社会人大学院レベルでのSSMの教育の自信ともなりえたし、また、西洋/日本という偏見やダイコトミーを克服するひとつの証拠にもなりえたと思っている。

このような日本発信の哲学を含意したアクションリサーチの授業を海外で定期的に続けることによって、いま日本人が陥っている日本的経営への自信喪失感が癒され、日本的経営の良質の部分が海外でも評価されるであろうことは、この3つのケース全体からも明白だと思われる。しかしそのためにはただやみくもに日本の利点を主張するのではなく、SSMのような方法論が必須

だし、そして日本人自身がその方法論に照らして日本的経営をもう一度よく吟味しなおさなければならぬだろう。

文化の中にコト的発想ができる能力を持つ日本人はもっとグローバル経営の中でリーダーシップをとることができるし、アメリカ流のモノ中心の経営論とは違った意味で真に成果のあがるマネジメントを遂行しえる能力を十分備えている。実際トヨタなどの日本の優良企業が海外で成功している理由の1つは、それらの企業が、日本的経営をうまく西洋の文脈の中で活用しているからではないだろうか。その活用の1つの方法論をSSMは提供しているとも言えるのである。このフランス経営大学院のMBA2-2での授業の経験は、そのことを教えてくれているのではないだろうか。

3) まとめ：アクションリサーチ教授の考慮点

参加型の授業の新しいパラダイムをD. W. ジョンソン他 (2001; p.18) は、次の表2のようにまとめている。

表2 教育の新旧パラダイム比較

	古いパラダイム	新しいパラダイム
知識観	教員から学生に転移するもの	教員と学生がともに構築するもの
学生観	受け身的な器(教員の知識で満たされる)	自分の知識を積極的に構成・発見・生成する主体
授業の目的	学生を分類・選別すること	学生の能力と才能を開発すること
人間関係	学生間、教員と学生の間で非人間的な関係	学生間、教員と学生の間で人間的な関わり合い
学習環境	競争的・個別的な学習	クラスでは協同学習、教員間では協同チーム
授業の前提	専門家はみな教えることができる	教えることは複雑で相当な訓練を要する

出所：D. W. ジョンソン他 (2001; p.18) より抜粋

これは、古いパラダイムと新しいパラダイムを実証主義のパラダイムとアクションリサーチのそれにそれぞれ対応づけて考えればより徹底できると思われるが、そのためには実証主義の求めている「知」とアクションリサーチの求めている「知」との理論的差異を明確にしておく必要があるだろう。表2にあるように、彼等の知識観に基づく教育方針は、古いパラダイムでは既存の実証された知識の伝達であり、新しいパラダイムでは、知識の構成・発見・生成がその主題となる。具体的カリキュラム構成方針としては、佐藤 (2000; p.130) が言う、「目標・達成・評価」から「主題・探求・表現」ということになるだろう。面白いことにこれは、経営組織戦略論のハード型とソフト型のパラダイムの対応とも平仄が合う。(このことは、学校教育と職業教育が、相互に学び合い影響し合える可能性を示唆している。)SSMはまさに、この後者の考え方に基づくプロセスを方法論化したものであると言ってよい。しかしながら、ここで議論したいのは、そのような教育方針を採用したとき教員側の対応の問題である。そこで、実際のSSMベースのアクションリサーチを採用して授業を行ったとき、教員側にどのような対応能力が必要か、ここで私

の日本での大学で大学院の授業経験も含めてフランスでの授業経験から学んだことを述べてみたい。

まず初めに、授業の最初のパートでアクションリサーチの考え方を、従来の実証主義との対比において講義をしておく必要がある。学生は、出身大学においても、あるいは実務の中でも、実証主義的な科学主義にコンタミネートされているので、まずそのパラダイムを払拭し、アクションリサーチの妥当性を理論的に学ばなければならない。このプロセスは教授側としては具体例が必要である。というのは、教授自身も個人生活や社会生活の中では、この科学主義にどっぷりつかっているのだから、それを理論的に否定することはできても（実はそれもかなり難しい）、学生からの思わぬ質問にその場で考え込んでしまうということがありえるからである。多分、このプロセスはアクチュアルな説得力なしにはうまくいかないであろうし、相当のアクションリサーチ（SSM）実践の経験が必要になってくるだろう。また、外国でこのプロセスを行うには、その地方のローカルな言語、文化を踏まえた上でないと、受講者に実感をもって伝わらない恐れがある。教授はその土地の文化、習慣にも精通し、説得力のある理論展開を行わなければならない。そして、そのような文化的ローカルティを踏まえた上で、それをどのように取り扱っていくかを、ある意味でグローバルな方法論のガイドラインを理論的に示すのがこのフェーズの難しいところである。

次に授業の中での演習では、トピックの選択に注意が必要である。アクションリサーチでは、思いを表出したモデルによって議論が行われるわけだから、参加者の関心がないような話題をトピックに選んできて、なかなか「思いのモデル」をアコモデーションすることはできない。また、純粋な思いというのは、日常世界では自明のこととして意識の背後に隠されているので、教授者は演習のワークショップに加わって積極的に参加者の“思い”を掘り起こす努力をしなければならない。これも教授者に相当の経験を要する作業であり、通り一遍のアドバイスでは演習を円滑にまわすことはできない。1つの工夫としては、演習を週や日を隔てて行い、そのインターバルで参加者自身が日常生活の中で潜在的にトピックについての考えを試行し、問題意識を鋭敏にし、次回のセッションで、自分の思いをグループディスカッションの中でぶつけられるような時間的間隔を持つことが効果があると考えられる。また“思い”は主観的なもので、どの思いが正しいか間違っているとかの議論ができるものではない。どんな“思い”に対しても教授はポジティブに評価して、むしろその“思い”が出てきた背景や源泉に参加者のオリエンテーションが向くようにすべきである。だから、SSMのディスカッションにおいては、「証拠を見せろ」だとか、「事実的根拠を示せ」というような実証主義的論理性の追求は禁物である。

ところが、ある時間をかけて、それぞれの思いを本音で議論していくと、あるタイミングでグループの“思い”が共有化される瞬間がある。たとえばホンダの「ワイワイガヤガヤ」などがその種の議論のやり方だが、ホンダの場合も2-3日の合宿でグループの思いが共有できる瞬間があるという。アクションリサーチの教授としては、そのグループ全員が腑に落ちた瞬間を捉えて、「これがアコモデーションです」と間髪を入れず参加者に悟らせなければならない。これもまた

相当の経験を要する作業である。

この参加者に気づかせるという作業は、SSM（アクションリサーチ）演習の全プロセスの中で行われることであるが、全く同じ演習は2度となく、演習のプロセスは全て参加者依存であるから、教授者は常にこのプロセスの成り行きへの対応力を養っておく必要がある。そのための能力としては、参加者の“思い”を聴く力がつけば、その話題やコンテンツに必ずしも通じていなくても、参加者の息づかいが感得でき、彼等の思いに即時対応できるのである。特にプレゼンテーションの後のコメントを教授者が行うときには、このフェイス・トゥー・フェイスでの即時のアクチュアルな対応が致命的に重要である。

フランスのケースでは、授業の最終日に学生が各自の問題についてのアクションリサーチをミニプロジェクトとして実行しその発表を行ったわけだが、その場のアクチュアルな実感を伴った「学習効果」というものを、学生同士が共有した場合にこそ、学生はアクションリサーチを真に理解したと言える。そのためには、各学生のプレゼンテーションの直後の教授のコメントの適切性と、学生同士のQ&Aを通じた相互の学びを促す教授の場の采配が成否を決める鍵となる。アクションリサーチにおいては、発表の場こそが、重要な一つの学習の源泉となっているので、このプロセスで失敗すると、アクションリサーチ自体の教育効果は激減してしまう。

以上のように、アクションリサーチの教授においては、学生とのアクチュアルな生の関わり合いを避けて通ることができず、逆に、その関わりの中から学習を促していくことが教員に求められているのである。そして、それは教員と学生の関わりだけでなく、学生と学生の関わりを促すことも当然含まれている。そしてその関わりのプロセスをどのようにガイドしていくかが、SSMの方法論であり、その関わりのプロセス中から整合的に学習を獲得していくことが参加型のアクションリサーチの要諦なのである。

* 本論文でしばしば言及されている「行為からの学習 (learning by doing)」とか、「リフレクション (reflection)」といった用語は、従来のアクションリサーチが使ってきた意味と、私がここで「SSMベースのアクションリサーチ」として考えていることと本質的差異があることを注意しておかなければならない。私のアクションリサーチにおける「学習」とは、「行為の中での学習 (learning in action)」、あるいは *reflection in action* (*reflection on action* でないことに注意) であって、これはアクションリサーチの先駆者たち (たとえば Schön, 1991) が、そのプロセスの現実性については気づいていたもののどうしても理論化できなかつたものである。

この *reflection in action* の理論化はかなり難解なものだが、単純化して言ってしまうと、本文中に述べた、研究者 (実践者) が世界や人々に行為的に関わったときに、自己と世界のあいだの場からその行為に寄り添うような形で行為と同時に自己触発してくるオートアフェクション (*auto-affection* (M. アンリ, 1993) が、この学習の源泉になっているということである。SSMはある意味では、このオートアフェクションをアクチュアルな学習 (生命論的学習) に結びつけていく方法論として考えることができる (内山, 2004) というのが、私のSSMベースのアクション

ンリサーチの主張である。

** 本論文では、SSMの技法的説明に十分紙数を費すことができなかった。SSMの技術的な面については参考文献5.(内山, 2000)に詳しいので参照されたい。

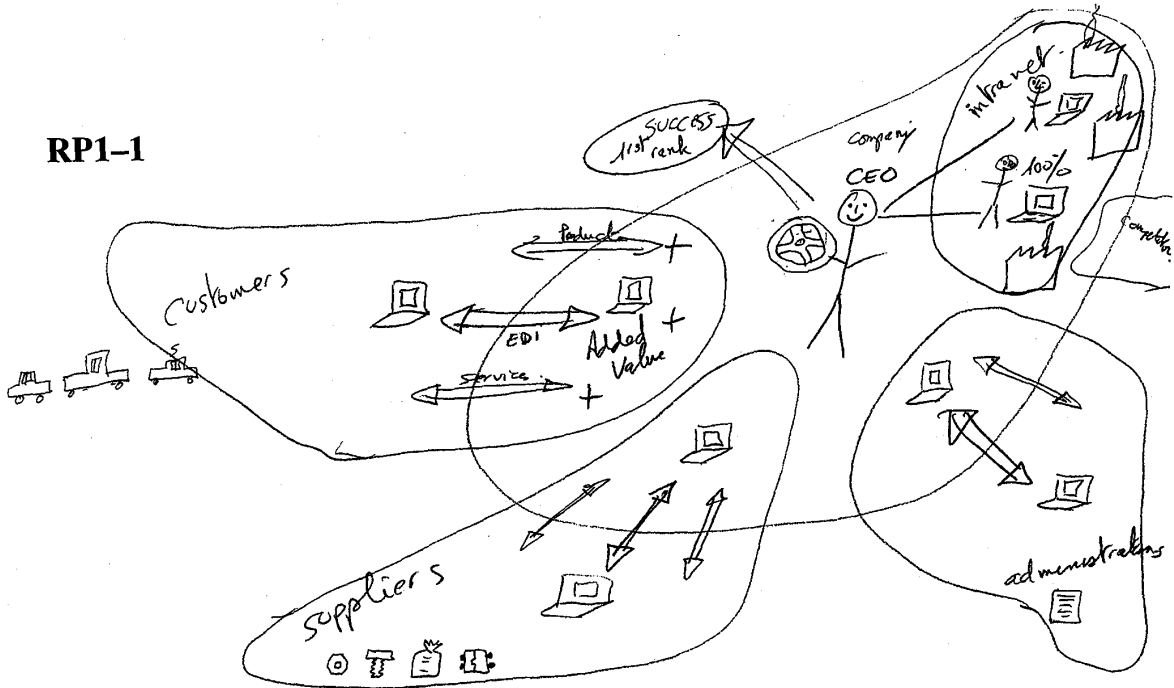
謝辞：本論文のベースになっている、E. M. Lyon (リヨン経営大学院)における授業を支援していただいた同大学院エリック教授、助手のフランソワ、並びに私の授業に参加されて共に議論し学び合った大学院のMBAコースの学生諸君に、この場を借りて感謝したい。

参考文献

- 1) 青木幹喜 「経営的側面からの企業評価指標」大東文化大学経営研究所リサーチペーパー No.J-45, 2003年
- 2) M. アンリ (山形他訳) 『精神分析の系譜』法政大学出版社, 1993年
- 3) 泉三郎 『岩倉使節団という冒険』文藝春秋新書, 2004年
- 4) 稲垣忠彦, 佐藤学 『授業研究入門』岩波書店, 2001年
- 5) 内山研一 「現場の学としてのアクションリサーチ:SSMの理論と実際」『看護管理』Vol.10 No.4~No.10, 医学書院, 2000年
- 6) 内山研一 「実感的情報システム論:経営情報分野におけるSSMにおけるアクチュアリズムの試み」『情報処理学会社会環境シンポジウム』2002年
- 7) 内山研一 「情報システムに「思い」をいかに取り組むのか?:SSM論からの一つの解答」『情報処理学会誌』, 2001年
- 8) 内山研一 「南アフリカにおける「参加型組織」の形成を目指して:SSMによる「信頼感のあるチームワーク作り」のreflection」『経営論集』第2号, 大東文化大学, 2002年
- 9) 内山研一 「From Realism to Actualism: Revisiting IS Management and Organization Learnings; Phenomenological Consideration」『経営論集』第7号, 大東文化大学, 2004年
- 10) 木村敏 『木村敏著作集7:臨床哲学論文集』弘文堂, 2001年
- 11) 木村敏 『心の病理を考える』岩波新書, 1994年
- 12) H. サイモン (稲葉元吉他訳) 『新版システムの科学』パーソナルメディア社, 1987年
- 13) 佐藤学 『授業を変える, 学校が変わる』小学館, 2000年
- 14) D. W. ジョンソン, R. T. ジョンソン, K. A. スミス 関田監訳『学生参加型の大学授業』玉川大学出版部, 2001年
- 15) P. チェックランド, J. スクールズ (妹尾監訳) 『ソフトシステムズ方法論』有斐閣, 1994年
- 16) P. チェックランド, 内山研一 「異なった世界観の同居を可能にする「アコモデーション」がシナジーを生成する」『人材教育』Vol.16 No.1, JMAM, 2004年
- 17) 中村恵子他 『アクションリサーチによるユニフィケーションシステム導入の評価研究報告書』青森県立保健大学, 2004年
- 18) 野中郁次郎, 竹中弘高 (梅本勝博訳) 『知識創造企業』東洋経済新報社, 1997年
- 19) F. ハイエク (佐藤茂行訳) 『科学による反革命』木鐸社, 1979年
- 20) C. ハムデン・ターナー & A. トロンペナルス (上原, 若田部訳) 『七つの資本主義』日本経済新聞社, 1997年
- 21) 水島温夫 『組織力の高め方』PHP研究所, 2005年
- 22) P. Checkland & S. Holwell, Action Research: Its Nature and Validity, *Systemic, Practice and Action Research*, Vol. 11, No. 1, Plenum Press, 1998.
- 23) B. Kimura, Cogito and I: A Bio-logical Approach, *PPP/Vol.8, No4*, Johns Hopkins University Press, 2002.
- 24) D. Schön, *The Reflective Practitioner*, Basic Book, Inc., 1991.
- 25) K. Uchiyama, *The Theory and Practice of Actuality*, Institute of Business Research, Daito Bunka University, 2003.
- 26) K. Uchiyama, Reconciling the “Global” and “Local” by Using Soft Systems Methodology; A Case Building Trust Relationship in South Africa, *Journal of Scientific and Industrial Research*, Vol. 58, 1999.
- 27) K. Uchiyama, The Reconciliation between Reality and Actuality: A Model of Decision Making by Using Soft Systems Methodology, J. Wilby & W. Gregory Eds, *Human Consciousness and Decision Making*, The University of Hull, 1997.

ケース1：「IT部門の再定義」

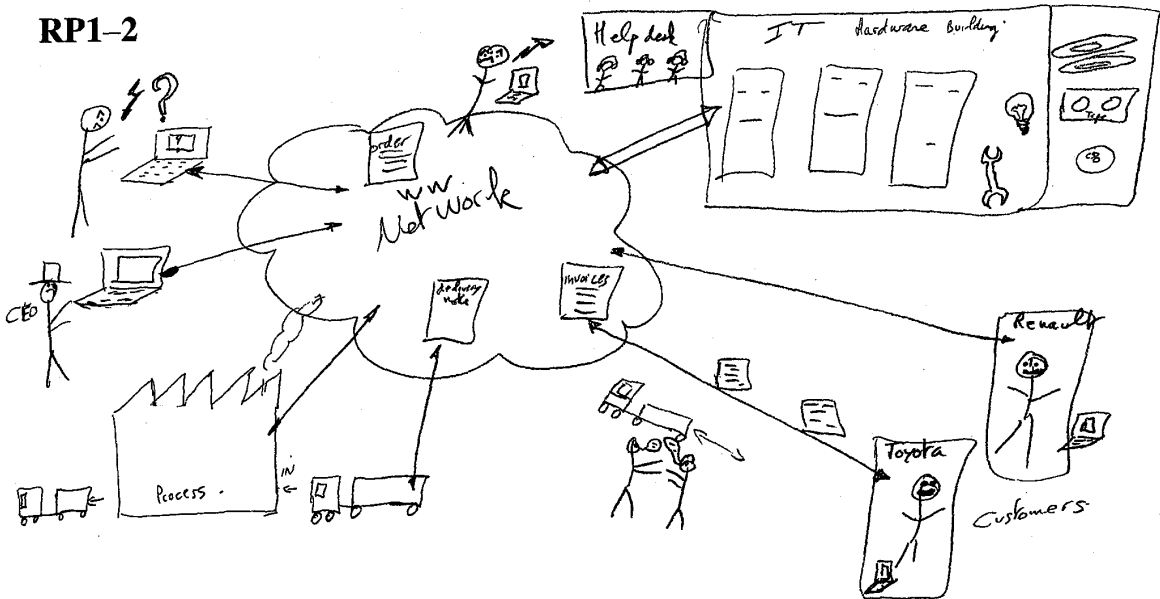
RP1-1



Thierry Foubert-Executive MBA-Decision Making & SSM-

11th March 2005

RP1-2

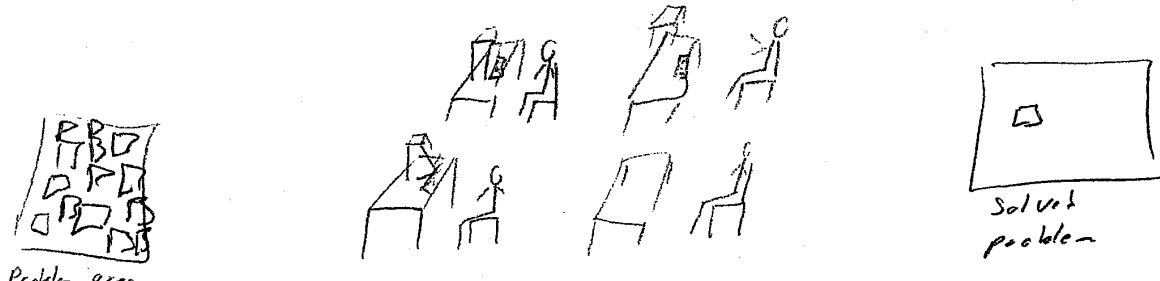


Thierry Foubert-Executive MBA-Decision Making & SSM-

11th March 2005

RP1-3

SI Services

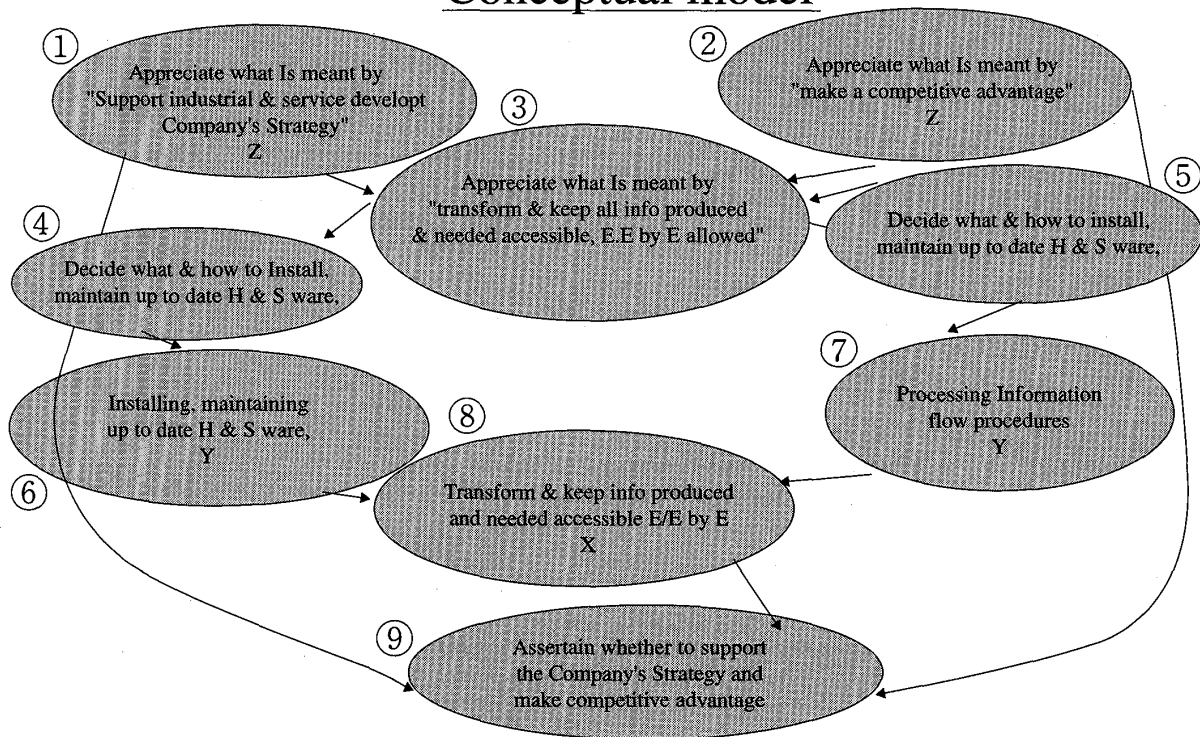


Thierry Foubert-Executive MBA-Decision Making & SSM-

11th March 2005

CM1

Conceptual model



Thierry Foubert - Executive MBA - Decision Making & SSM-

11th March 2005

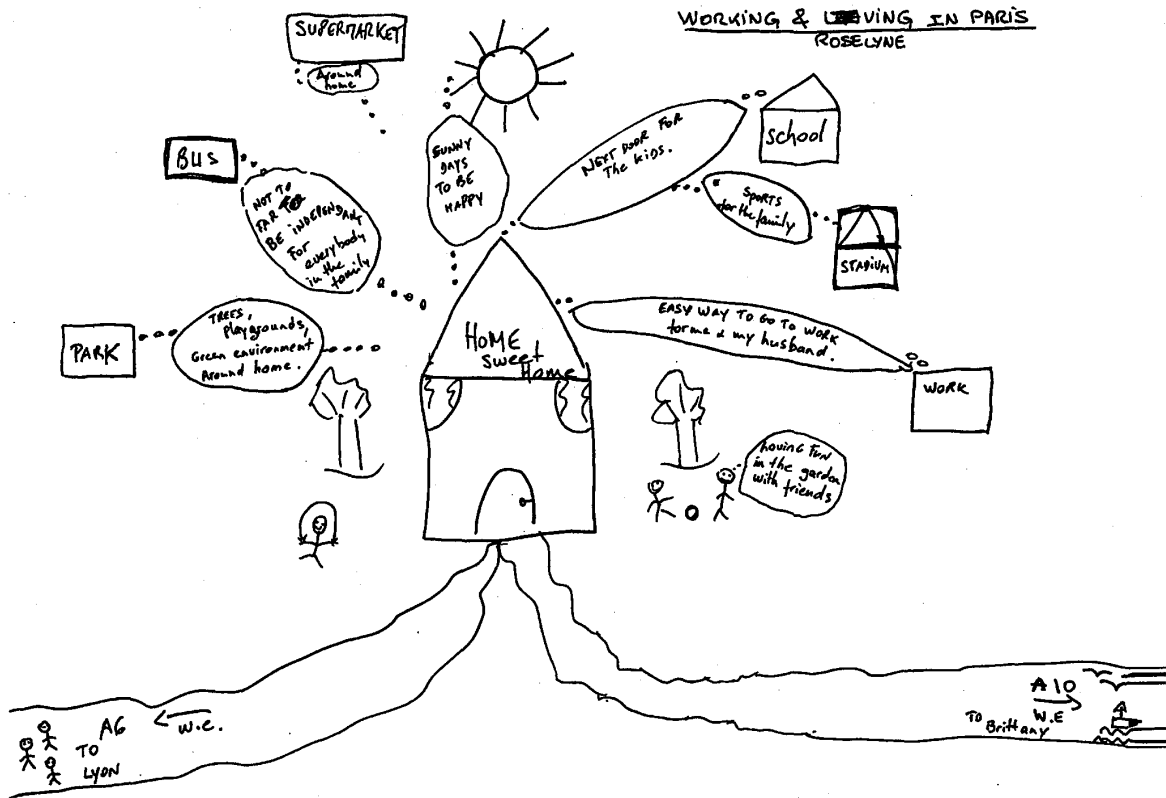
CT1

Comparison Table

Activity (CM)	Exist	How is it done ?	How is it judged ?	Comments
1) Appreciate what is meant by support industrial & service development company's Strategy	▲	By giving access to company's information and processes on demand to all current and new employees , in each country, in a secured mode.	The % of availability, The time to solve a user concern (help desk) The customer satisfaction with information processes (invoices, exchanges...)	But the data are sometimes wrong, not the ones needed ... The best tools you do have , you must put the right info at the right place and time...
2) Appreciate what is meant by "make a competitive advantage"	▲	By lower price of our offers By an high quality service level By anticipating customer needs, diversifying our offer from competitors (cost/quality/service/relationship/strategy)	Decrease in the overhead cost, Time to market reduced Reactivity in delivery changes	Information is the challenge of business exchanges, and a good management of it help innovation, production, sells, efficiency !
3) Appreciate what is meant by "transform & keep all info produced and needed accessible everywhere, every time by every body allowed.	▲	Manage Hard & soft ware to propose tools, secured, with shared data on the network (private or partially shared) With redundancy, maintenance contract, emergency policy, a continuous process where break - failure have to be secured 24h/day/365 day/year Storage and archive policy for legal aspect is also important		
4) Decide what & how to install, maintain up to date, Hardware & Software	▲	Enquiries based on specification and needs , solutions build with suppliers, subcontractors, specialists By training of our engineer, key users	By internal survey Level of purchase or rent of IT budget Time & cost of training in IT speciality	
5) Appreciate what is meant by "make a competitive advantage"	✦	Comparing the cost of IT cost in overhead of competitors	Define a cost per users of all applications The time of real use of each application	difficult to be measured Training of the users is a must to be efficient with high tech tools
6) Install, maintain up to date Hardware & Software	▲	Install with the constructor or specialist Train internal engineers Apply update & upgrade when needed	Level of current version used Vs last version sold on market and the new functionality vs cost of maintenance contract	
7) Process Information flow procedures	▲	Team work "process analysis" and information treatment automation, Who does what when and ... Why for whom ?	Usage of standard documents, and ratio between exceptional and std process. The value added by each step of the information flow	Habits, different worldviews not part of the current procedures do not apply when not convinced of the need by others
8) Transform & keep information produced and needed, accessible everywhere, every time by every body allowed	▲	Data Mapping, storage, transfer Maintain is done by engineers , most of them are partner, subcontractors, specialists with a adapted organization	Number and type of users claim at helpdesk Number of restoration Number of hardware concern	
9) Ascertain whether to support the company's Strategy and make competitive advantage	✦	Nobody make the link between both	Pb is CEO consider ratio IT budget / turnover ... internal & customer surveys	A committee made with all the stakeholders should evaluate the contribution of IT to business competition

ケース2: 「パリ生活の選択」

RP2-1



RP2-2

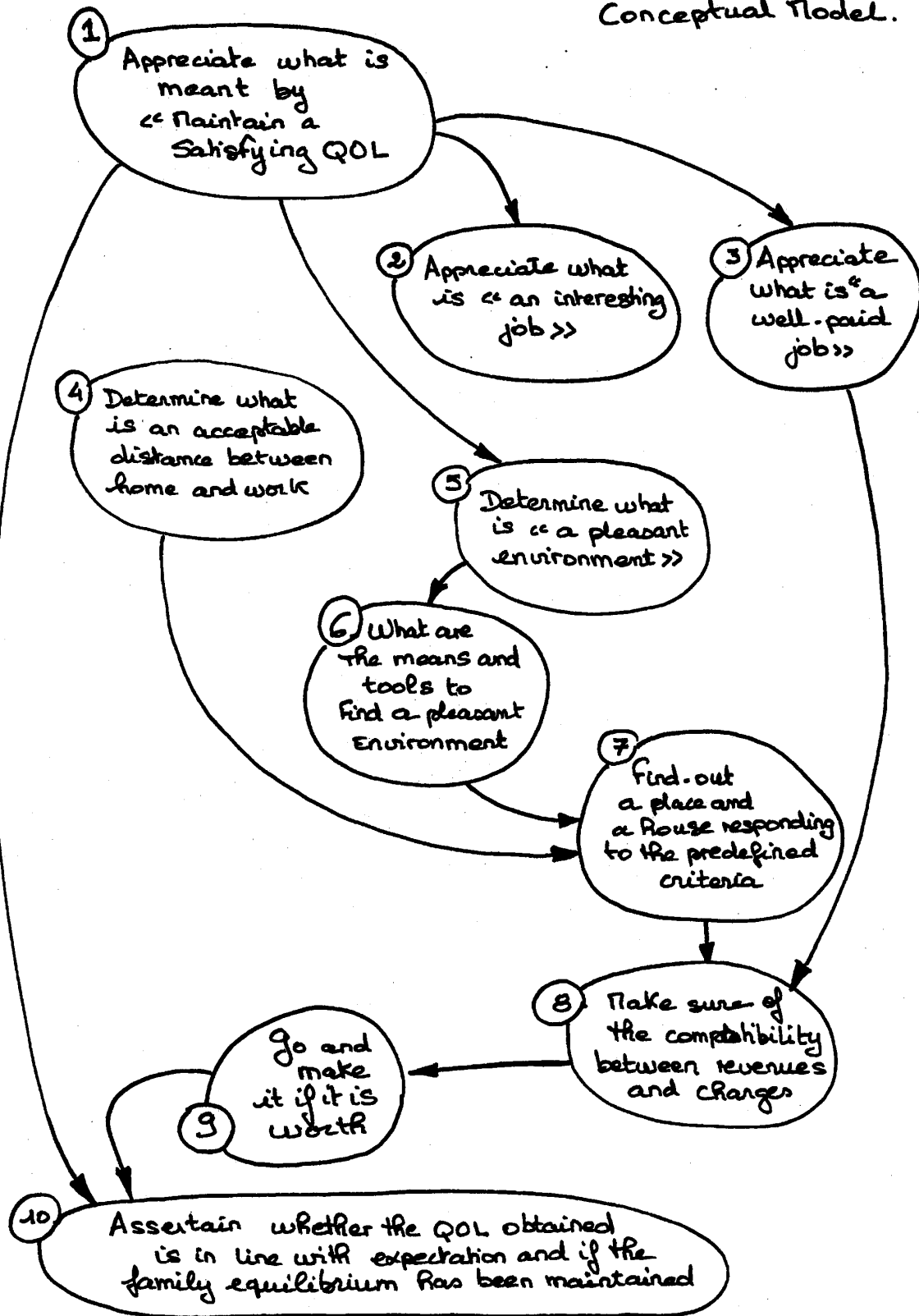
WORKING & LIVING IN PARIS

- Fred -



CM2

Conceptual Model.



CT2

Comparison Table

#	Activity	?	How is it done?	How is it judged?	Comments
1	Appreciate what is meant by "Maintain a satisfying QOL"	S	It is done unconsciously by the Customers (us) when visiting other places	It is done by taking what we are living as a reference, without considering precisely what would be gained in the new situation	Have an optimistic view of Paris and try to find-out the positive aspects not possible in our present life (sources of information: magazines, web, friends)
		S	Satisfying QOL is also appreciated when enjoying life in the place we live	We consider things that make life happy as musts without considering boring things that could be easier elsewhere	Evaluate what are today's boring things and see if it could be better in Paris
2	Appreciate what is "an interesting job"	S	It is done by information exchange with other people	Exchanges are the most productive, but they are quite rare	Try to get a maximum of contacts with different people from different horizons
		Y	It is done by feelings and experience that we can personally gain in the work environment	It is sometimes subjective and it could bring some bias because of preconceived ideas and a focus on the actual situation	Define precise criteria that are specially important for me (based on self-awareness) and evaluate the new job based on these criteria
3	Appreciate what is "a well paid job"	Y	It is done when comparing proposed salary to the latest one (that is considered as satisfying)	It only takes into account the cost of life in the current location	We should consider precisely the cost of life in Paris and consider the salary which will allow us to live in the same material conditions
4	Determine what is an acceptable distance between home and work	S	Acceptable distance between home and work is determined when the time spent in the car is too long to reach the other point (more than 30 minutes)	The evaluation process is quite a good one even if sometimes it is acceptable to spend more than 30 minutes in the car (1 time every 2 weeks)	Take the considerations on the left to define an acceptable area for living knowing the job location Validate with people living there if the calculated time is reasonable
5	Determine "what is a pleasant environment"	S	It is determined when enjoying life in the place we live (distance to school, park, sport facilities, garden...)	We consider things that make life pleasant without considering boring things that could be easier elsewhere	Evaluate what are today's boring things and see if it could be better in Paris
6	What are the means and the tools to find a pleasant environment	N	It could be done by consulting real estates agencies or classified adverts or by word of mouth	The efficacy of each mean is presently unknown since there was no interest for us to look for a place to live in Paris up to now	Talk with Parisian people to know what are the most efficient tools to find a pleasant living environment
7	Find-out a place and a house responding to the predefined criteria				
8	Make sure of the compatibility between revenues and charges				
9	Go and make it if it is worth				
10	Ascertain whether the QOL obtained is in line with expectation and if the family equilibrium has been maintained				

Y : Yes

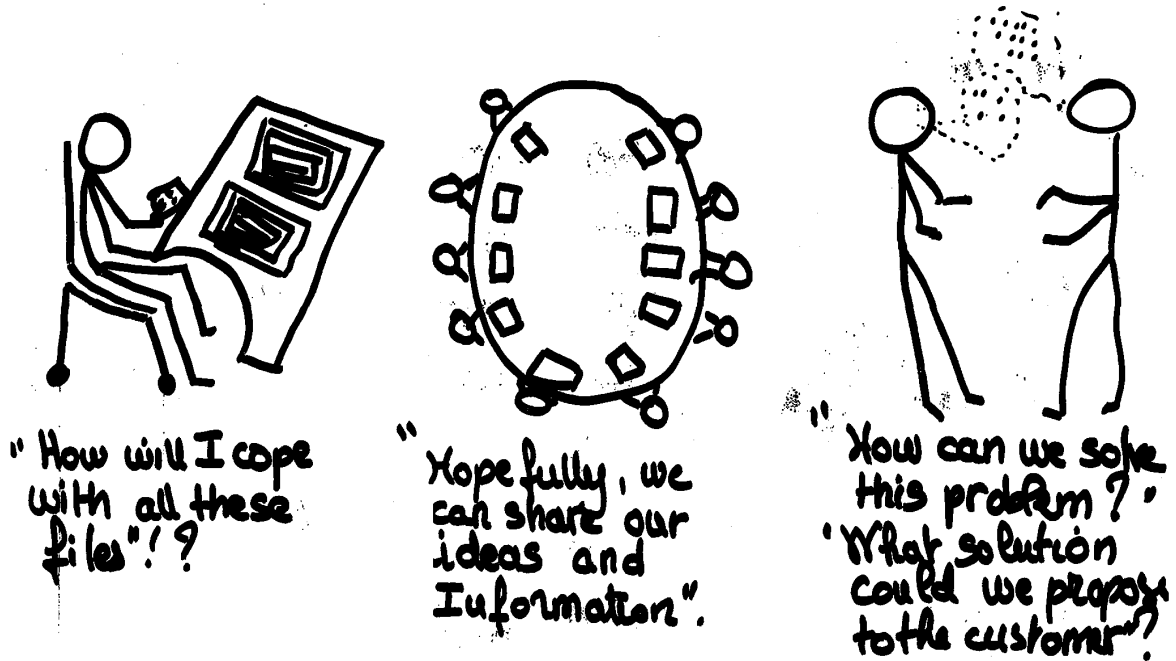
N : No

S : Sometimes

ケース3：「不良債権の回収」

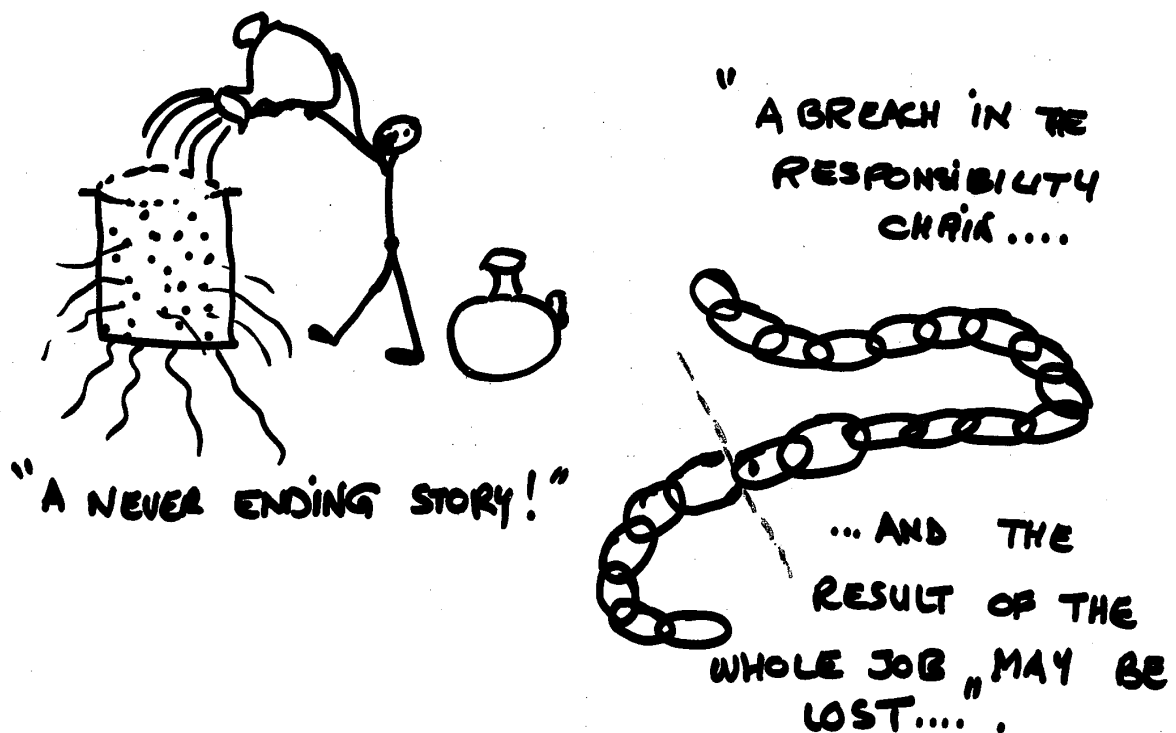
EXPRESSION OF PROBLEM SITUATION "RICH PICTURES" ①

RP3-1



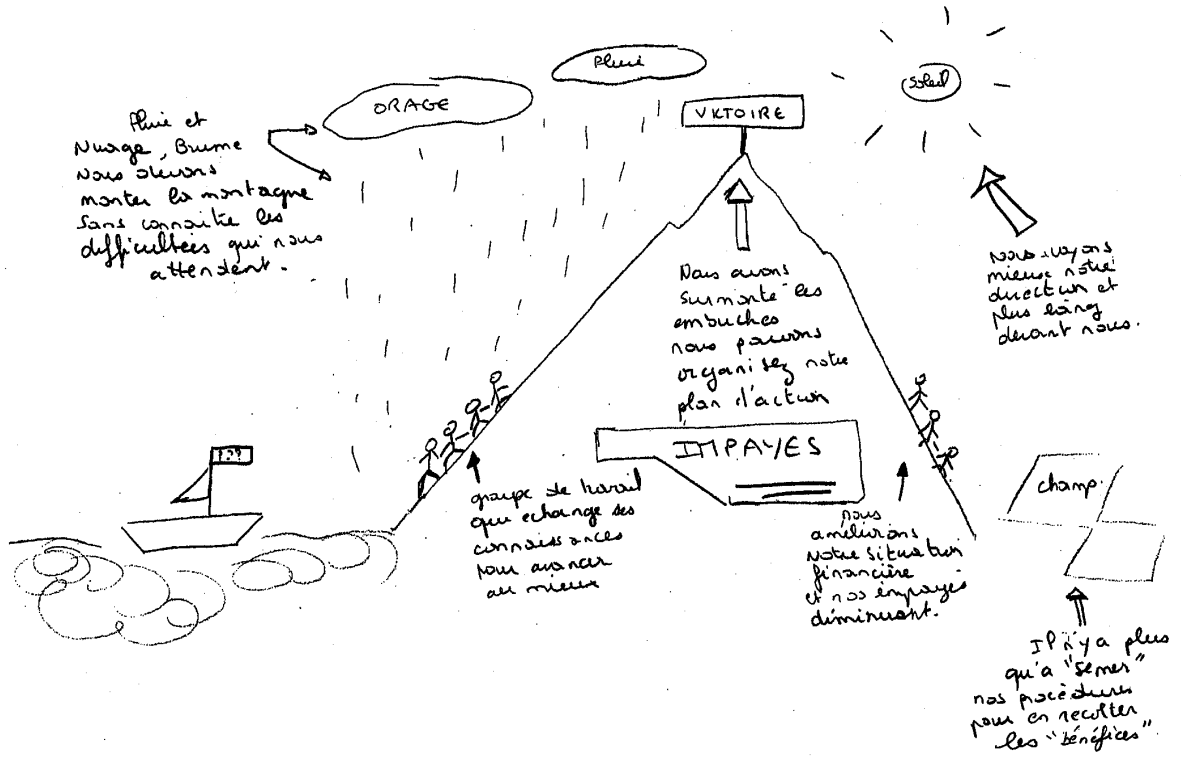
EXPRESSION OF PROBLEM SITUATION "RICH PICTURES" ②

RP3-2



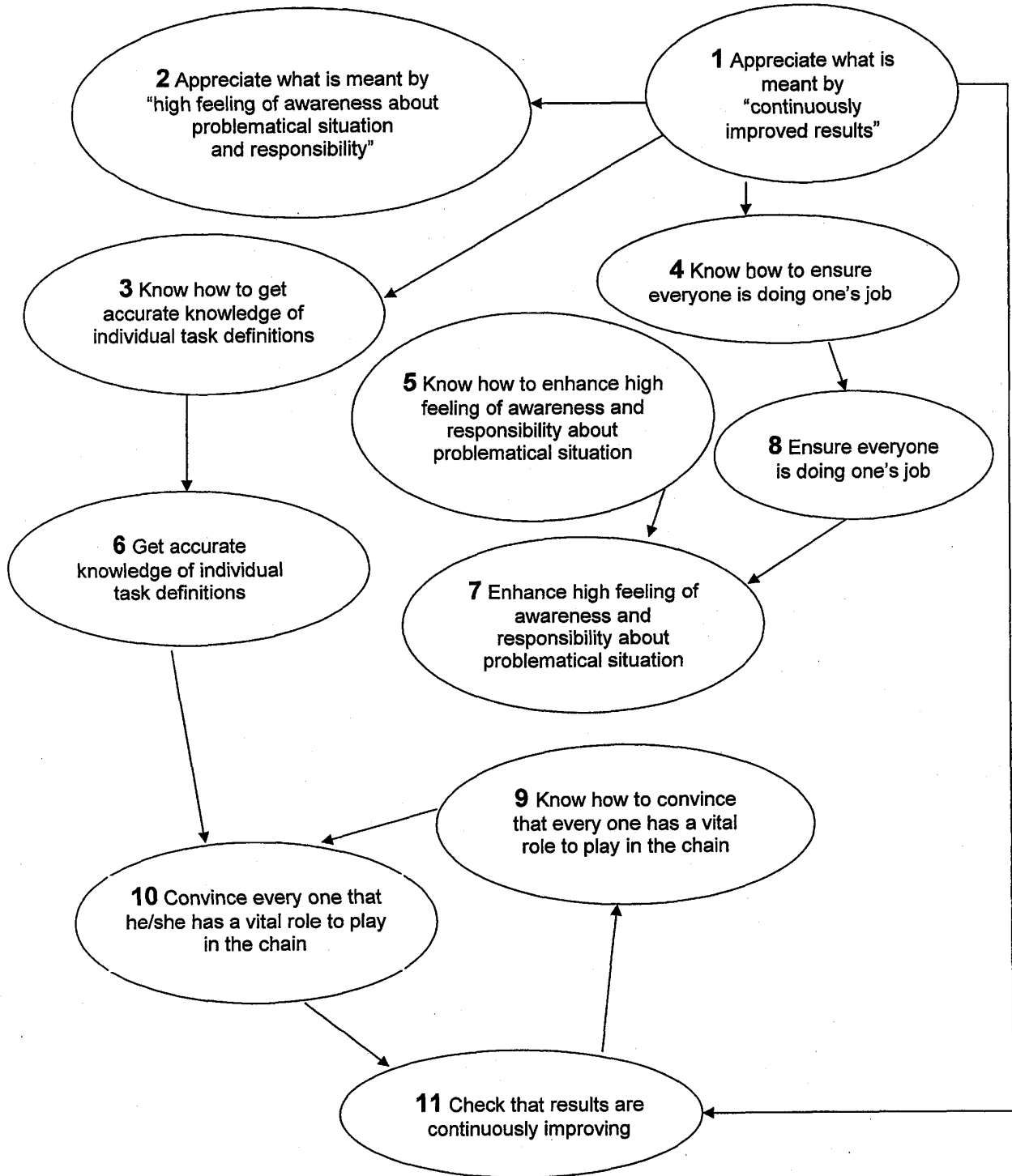
EXPRESSION OF PROBLEM SITUATION RICH PICTURES

RP3-3



CM3

CONCEPTUAL MODEL



CT3

Comparison Table

Activity	E X	How is it done?	How is it judged?	Comments
1 "Appreciate what is meant by continuously improved results"	Y	Monthly Reporting (figures, settlement of difficult cases, submission to legal dept...)	The company has average values recognized as acceptable for DSO values	This average values can then be adapted to specificity of a particular context
3 "Know how to get accurate knowledge of individual task definitions"	Y	Refer to definition of function, detailed action plan	Yearly personal assessment interview between managers and subordinates or special meeting if strong discrepancy between capabilities and achieved tasks	This task very often is carried out at operational level by the direct manager. Task categorization proves to be quite difficult mainly because of frequent evolution in work organization.
2 "Appreciate what is meant by "high feeling of awareness about problematical situation and responsibility"	?	It could be done through answering the question: "what shall we see or hear from someone manifesting a high feeling of awareness and responsibility about problematical situation. How should such a person behave?"	Through the comparison between the precise description in answer to the precedent question and what we observe actually.	This point has to be appreciated in each given context. There is no pre-conceived answer to such questions.
5 "Know how to enhance high feeling of awareness and responsibility about problematical situation"	Y ?	Use factual demonstration with figures (Thanks to the Finance course, now I know how I could show this)	To measure observed results in comparison to expected results Cf 2	This belongs to motivational skills.