

ワークに学習を埋め込む：ワークの研究に基づくOJTの再考[†]

池谷のぞみ^{*1}

慶應義塾大学文学部^{*1}

ワークのエスノメソドロジー研究は、理論に依拠しないで「リアリティの中の業務」を理解することをめざす。その結果、1) 特定の文脈における学習機会をワークの詳細と関係づけて明らかにすると共に、2) その機会が誰に向けて、その人のワークとの関係でいかにデザインされ、実現されているのかを明らかにすることが可能になる。これを救急医療のカンファレンスとプロジェクト評価会議のフィールドワークに基づく研究事例を通じて示した。従来OJTと一括りにされてきたことを、こうした分析の対象とすることの意義を、職場における学習の再考、特に学習を業務の効果的な遂行と関係づけながら実現を考える上での示唆を提示した。

キーワード：OJT, 学習環境, 企業内教育, 質的研究, 協調学習, コミュニケーション

1. はじめに

組織におけるOJT (on the job training) は、多くの組織において何らかの形で実施されている教育形態のひとつである。しかしOJTと一括りにすることで、職場における教育と学習という問題が曖昧なままで、また実践についての記述もほとんどなされていないという指摘もされている(加登 2008, 中原 2010)。

著者は病院やIT企業などでフィールドワークを実施し、エスノメソドロジーの観点からワークに焦点を当てた分析を行ってきた。具体的には、組織における人々のワーク(実践のなかの業務)が活動としていかに組織されているかを、既存の理論に依拠することなく理解することに焦点を当ててきた。ワークを進める状況における知識や情報の利用や共有といった点が人々によってどのように経験されているかを分析で明らかにしてきた。その中には「学習の機会」がどのようにワークの中に埋め込まれているのか、という点と密接に関わるものが含まれる。

本稿では、OJTが教育の一形態としてどのように捉えられてきたのかについて概観し、ワークに埋め込まれた学習を実現するという観点から、ワークの研究をエスノメソドロジーの観点から行うことの意味につい

て考察する。

2. OJTの再考をめぐる議論

2.1. 学習方法としてのOJT

これまで経営学を中心として、OJTはもっぱら教育の方法として捉えられてきたのに対して(寺澤 2005)、学習の観点からOJTを捉え直すという方向がある。中原・荒木(2006)は、日本の人材育成や職業教育の施策が「失われた10年」を通じて低下してきていることを踏まえ、OJTに限らず、人材育成の方法をあらためて検討する必要があると論じている。その上で「私たちが日々仕事をする場所であり、同時に、知識や技術やノウハウが生み出され、獲得され、共有されている」現場として職場に焦点を当てる(中原 2010:22)。「職場学習論」という概念は、「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」と定義される。様々な定量データを中心に分析して職場学習の実態を明らかにし、仕事のための学習を効果的に行うための実践的示唆を得ることをめざしている(荒木 2006)。

松本(1997)は、状況論に関わる一連の研究をレビューした上で、それらの研究が、いかにOJTに関して示唆を与えているのかについて考察を行っている。第一に、スキルの獲得は、職場の作業編成の方法や特性に依存しているという点、第二に、スキルの獲得は、集団で学習することによって効果が高まる可能性があるという点、第三に、「課題の具体性」は、学習者がすでもっている知識を活用させる形となればより効果

2011年4月1日受理

[†] Nozomi IKEYA^{*1}: Embedding Learning in Work: Revisiting OJT based on Ethnomethodological Studies of Work

^{*1} Faculty of Letters, Keio University, 2-15-45 Mita, Minatoku, Tokyo, 108-8345 Japan

が高まる可能性があるという点、第四に、実践を通じて学ぶことで実践の共同体があることを知ると共に、熟練するに従って共同体への「成員性」が増大していくという点である。これらの点を踏まえて、OJTを学習として捉える上で状況論が有効な示唆を与えると結論づけている。

3. 埋め込まれた学習機会としての OJT

3.1. 埋め込まれた学習としての OJT 研究

人々の相互行為がなされる状況に埋め込まれた現象として学習を捉える状況論の考え方 (LAVE and WENGER 1991, SUCHMAN 1987) を受けて、学習環境のデザインを行う研究 (加藤・有元 2001) や、アクターネットワーク理論によって実践における学習のしくみを可視化する研究がなされている (上野・ソーヤー 2006)。

OJT と関連づけて行われた研究として松本 (2003) は、経営組織での技能の形成において、どのようなメカニズムが存在しているのかという課題の下に、生協の協同購入販売員、鋳鉄製造の工員、ファッションデザイナー等の職場でフィールドワークを行っている。その結果、OJT を中心とした技能の獲得のプロセスを明らかにし、状況論との関係を明らかにしつつ、タスクと技能のそれぞれの特性が、技能形成にどのような影響を与えるのかを明らかにしている。

伊藤 (2009) は、中原らの職場学習論を受け、「現場での学び」をいかに効果的にデザインするかが重要であるとした。それは「学習と仕事の境界線を越えた人材育成の場」のデザインに他ならないとし、20年所属していた企業で自身がデザインした営業組織を対象にフィールドワーカーとして調査を行った。成員が必要に応じてチーム内、その上のユニット内で協働して顧客のニーズに答えていることがインタビューから確認され、業績向上も確認された。従来は個々人が単独で動いていたが、ユニットの一員として働くこと自体が学習課題となり、協働の実践が促されたと考察する。

3.2. ワークのエスノメソドロジー研究

職場に学習の機会を埋め込むことを確実にすることを考えるのであれば、まず必要なのはそこでなされている業務に関する理解であろう。それも、「実践の中の業務」である「ワーク」を理解することが重要になる。エスノメソドロジー研究者はまさに人々の「ワーク」を理解することに関心を持っており、「ワークとワークプレイス研究」と呼ばれる領域で、しばしばシステムのデザインという文脈で研究を展開している。システムを埋め込む先のワークの把握や、システムのデザ

インというワークが主な研究対象となっている (SZYMANSKI and WHALEN 2011, BUTTON and SHARROCK 2009, LUFF *et al.* 2000)。研究では「ワーク」が実際にいかに複数のメンバー間でどのような知識や情報、ツールを用いて協調作業としてなされるのかを、分業していて視点が異なる各メンバーの視点から詳細に把握することがめざされ、その際にはフィールドワークの手法が用いられる。理論に依拠しないでワークの実践を理解することをめざすため、学習を含め、特定の現象をあらかじめ決めて焦点を当てることをしないという点が、すでにレビューしたフィールドワーク研究と異なる。

あらかじめ特定の現象 (例えば学習等) に焦点を定めず、まずはそこで行われているワーク自体を広く理解することから始めることの利点は、様々な現象がワークに固有の形で組織されている様子が具体的に明らかになることである。結果的に学習の機会がどのようにワークのなかに埋め込まれているかを見いだすこともあれば、幹部も部下も学習の機会としたいと願いながらも、それができないままに繰り返されていることを見いだすこともある。つまり、ワークの研究からは次のようなことがわかる。

- (1) ワークの詳細と学習の機会がどのように関係づけられているか
- (2) 学習の機会が誰に向けて、その人のワークとの関係でどのようにデザインされているのか

以下では、ワークのエスノメソドロジー研究の事例から、これらの点を明らかにする。

4. ワークに埋め込まれた OJT

4.1. 救急カンファレンスにおけるワークの研究

著者らは大学病院の第三次救急医療センターにおいて、3年間ほど断続的にフィールドワークを行った。搬送された患者を医師や看護師らが受け入れて治療する場面や、毎朝実施されていたカンファレンスも含めて観察やインタビューを行い、録音・録画もした。朝のカンファレンスは、前日から翌朝までに受け入れた患者および既に受け入れていた患者に対して行われた治療全般について、センター長の医師が報告を受ける場である。そのカンファレンスにフィールドワーカーとして参加し、データを詳細に分析すると、「ケース報告」だけでなく様々な活動が多層的になされるということが明らかになった (IKEYA and OKADA 2007, 池谷ほか 2004)。

具体的には、ケースが報告され、センター長の医師が情報を記入した時点で、その患者は正式にその病棟

に受け入れられたことになる。センター長は治療の詳細について報告を受け、他の検査方法や治療方法について提案をしたり、別の診断名の可能性を指摘したりして、治療の質のコントロールも行う。さらに、緊急性が減じた患者については、他の病棟や転院先の検討をしているかを確認することで、ベッド数が限られている救急のベッドコントロールもしている。

また、各ケースの報告を、治療現場では周辺的に参加している新人医師にさせることで、新人医師が複数の点で自ら学ぶ機会になっているということが明らかになった。治療現場では、新人医師はもっぱら上級医師から指示を受けて動いていた。報告のための準備では、治療の場面で医師と看護師らがどんなデータに基づいて何を判断したことで、どの処置がなされたのかについて、後からあらためて把握しているのが観察された。実際の報告場面では、他の医師が理解できるように一人の患者の容態と治療内容を「ケース」として語ることはどういうことなのかを、センター長がケースの報告を新人医師と共に作り上げながら示すことも、カンファレンスでしばしばあった。

同時に、報告内容をセンター長が理解することは重要である。内容を基に治療のあり方が適切かどうかを判断しなければならないし、容態によってはセンターからの転床や転院を検討しなければならないからである。さらに、カンファレンス後に回診をするためにも、事前に個々の患者に関する情報を把握しておくことは重要であり、その意味で新人医師による報告は、まさに業務のなかに埋め込まれていると言える。

この分析結果を学習の機会のデザインという観点から考察すると、以下の二点が導かれる。一つは、カンファレンスは、それ自体業務であり、そのなかでは報告のみならず、患者受け入れの承認行為、治療の質のコントロール、ベッドコントロールも同時になされ、それに結びついた形で新人の報告準備と報告そのものを通じた学習の機会がデザインされている点である。つまり、ワークの研究を通じて、学習の機会をその場でのワークと関係づけて理解できるようになるという点である。

もう一つは、学習の機会というものが、新人の医師にのみ提供されているというわけではないということである。トップの医師は、様々な質問をしながら、チームによってすでになされた治療を精査し、必要があれば別の可能性を指摘したり、新たな検査を指示したりする。それを通じて、チームの医師らもまた学習できる機会となっていることが指摘できる。

4.2. プロジェクト評価会議におけるワークの研究

ワークの研究を進めるなかでは、埋め込まれた学習の機会を見いだすばかりではない。その場面に参与する成員が潜在的に学習の機会であると見なしていても、メンバーが互いにその機会を見いだすことがないままに進められていることが分析で明らかになる場合がある。以下では、あるIT企業でのフィールドワークに基づいて分析の対象としたプロジェクト評価会議について述べる（VINKHUYZEN and IKEYA 2011）。この会議は、プロジェクトマネージャーが進行中のプロジェクトについて報告を行い、問題を共有し、それを受けて管理職がプロジェクトの進行状況およびリスクを評価することを目的として行われる会議である。

フィールドワーカーとして会議に同席し、会話データやインタビューの分析で明らかになったことは、以下の点である。管理職は「プロジェクトの状況が本当にはどうなっているのか」、つまりプロジェクトマネージャーの報告以上のことについて理解しようと、報告を厳しく精査する。他方で、報告する側は、何かを問題として提示するには、対策案も提示するという前提があると理解しているため、対策案を出せない問題については、会議で提示しないままに報告を行っていた。

プロジェクトについて一番よく知っているのはプロジェクトマネージャーとしての自分だ、という自負を持つ一方で、助言を得たいという気持ちがプロジェクトマネージャーとのインタビューでは示された。しかし報告内容を精査されるばかりでリスクに対処するための助言などを得ることが難しいという認識であった。他方幹部側は、リスクを把握するための情報共有が容易にできないため、報告を精査することに懸命になってしまい、部下の教育の機会としたいのにそれができないと考えていた。つまり、双方とも会議に対して不満で、参加者も学習機会が失われていると認識していた。

しかしこの失われた学習機会という現象は、プロジェクトマネージャーにとっての学習という問題にとどまるものではないことが、ワークの分析を通じて明らかとなった。つまり、プロジェクトマネージャーが報告する際に、解決策がなくても、問題を共有できるようにすることは、プロジェクトマネージャーの学習機会を提示するだけでなく、問題を解決する糸口を見出す可能性を高めることにもなる。これは管理職にとっても、リスクを早くから認識し、それに対処できるようになる。また、一緒に会議に参加しているプロジェクトメンバーや、営業職などにとっても学習の機会となり得るであろうし、管理職にとっても、自分では経験した

ことのない新たな問題に出会い、プロジェクトマネジャーとのやりとりを通じて学ぶこともあり得る。このように会議の参加者が経験していた「失われた学習機会」をワークと関係づけた中で見ると、複数の参加者の学習機会が各自のワークを効果的に行うことと密接に関わることが明らかになった。上記の分析を踏まえて会議進行の方法を著者らはデザインし、実際に試行した (VINKHUYZEN and IKEYA 2011)。

5. お わ り に

ワークのエスノメソドロジー研究は、理論に依拠しないで「実践のなかの業務」を理解することをめざす。その結果、特定の文脈における学習機会をワークの詳細と関係づけて明らかにするだけでなく、その機会が誰に向けて、その人のワークとの関係でどのようにデザインされているのかを明らかにすることが可能なことを二つの分析事例を通じて示した。従来 OJT と一括りにされてきたことを、こうした分析の対象とすることは、職場での学習を再考し、学習と業務の効果的な遂行とを関係づけて実現する一助になると考えられる。

謝 辞

丁寧な助言を下された査読者の方々に感謝いたします。

参 考 文 献

- 荒木淳子 (2006) 職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討：ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考。経営行動科学, 21(2): 119-128
- BUTTON, G. and SHARROCK, W. (2009) *Studies of work and the workplace in HCI*. Morgan & Claypool, San Rafael
- IKEYA, N. and OKADA, M. (2007) Doctors' practical management of knowledge in the daily case conference. In HESTER, S. and FRANCIS, D. eds. *Orders of ordinary action: respecifying sociological knowledge*, Ashgate, Aldershot, pp.69-89
- 池谷のぞみ, 岡田充弘, 藤守義光 (2004) 病院組織のフィールドワーク. 実践エスノメソドロジー入門, 山崎敬一編, 有斐閣, 東京, pp.52-59
- 伊藤精男 (2009) 学習環境デザイン実践のエスノグラフィ：アーキテクチャのデザインによる「成員性の変容」とワークプレイスラーニング. 人材育成研究, 5(1): 45-59
- 加登豊 (2008) 日本企業の品質管理問題と人づくりのシステム. 青島矢一 (編) 企業の錯誤／教育の迷

走：人材育成の「失われた一〇年」, 東信堂, 東京, pp.151-182

- 加藤浩, 有元典文 (2001) 認知的道具のデザイン. 金子書房, 東京
- LAVE, J. and WENGER, E. (1991) *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge. (佐伯胖(訳) (1993) 状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加. 産業図書, 東京)
- LUFF, P., HINDMARSH, J. and HEATH, C. (2000) *Workplace studies: recovering work practice and informing system design*. Cambridge University Press, Cambridge
- 松本雄一 (1997) OJT と認知心理学. 六甲大論集経営学編, 44(2): 199-216
- 松本雄一 (2003) 組織と技能：技能伝承の組織論. 白桃書房, 東京
- 中原淳, 荒木淳子 (2006) 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, 23(2): 88-103
- 中原淳 (2010) 職場学習論：仕事の学びを科学する. 東大出版会, 東京
- SUCHMAN, L. (1987) *Plans and situated action: the problem of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press. (佐伯胖(監訳), 上野直樹, 水川喜文, 鈴木栄幸(訳) (1999) プランと状況的行為：人間－機械コミュニケーションの可能性. 産業図書, 東京)
- SZYMANSKI, M. and WHALEN, J. eds. (2011) *Making work visible: ethnographically grounded case studies of work practice*. Cambridge University Press, Cambridge
- 寺澤弘忠 (2005) OJT の実際：キャリアアップ時代の育成手法. 日経新聞社, 東京 第2版
- 上野直樹・ソーヤーりえ子編著 (2006) 文化と状況的学習：実践, 言語, 人工物へのアクセスのデザイン. 凡人社, 東京
- VINKHUYZEN, E. and IKEYA, N. (2011) Rethinking how projects are managed: meeting communication across the organizational hierarchy. In M. SZYMANSKI and J. WHALEN eds., *Making work visible: ethnographically grounded case studies of work practice*. Cambridge University Press, Cambridge, pp.312-323

(Received April 1, 2011)