

【論文】

プロセス・コンサルテーションの生成局面に関する一考察 —エドガー・H. シャインの DEC との関わりを中心にして—

A Study on Generation Phase of Process Consultation
—Edger H. Schein's Involvement with
Digital Equipment Corporation (DEC) —

宇 田 理
UDA Osamu

目次

はじめに

1. DEC の初期の歴史

1-1. MIT トラディション

1-2. DEC の初期のコンピュータ開発

1-3. 組織のゆらぎ

2. シャインの関与とプロセス・コンサルテーションの発見

2-1. DEC との出会いと関与の形態

2-2. 森林会議（ウッズミーティング）の生成

2-3. 森林会議（ウッズミーティング）からプロセス・コンサルテーションへ

おわりに

（要旨）

本稿は、プロセス・コンサルテーション（PC）の生成局面、すなわち、エドガー・シャインが提起した新しいコンサルテーションの形が、どのように出現したのかを、彼がコンサルティンクに関与した DEC の歴史を踏まえて考察したものである。シャインは 1966 年から DEC に関与したが、まず目にしたのは意思決定が行われるオペレーションズ委員会の混乱ぶりであった。そのため、委員会内のコミュニケーションを円滑にさせながら、コミュニケーションの内容への介入を行った。その後、最重要案件を話し合うウッズミーティングと呼ばれる別の委員会が創出されたが、そこでも優秀なメンバーがお互い話をよく聴かず、怒鳴りあいの議論が続いていた。シャインはメンバーが他人の話を聴くように仕向けようとしたが、次第に自分の考え方を変えるようになった。シャインは自分の考えを押し付けるのではなく、メンバー各位の意見をフリップチャートに書きとめることで、メンバーに寄り添った控えめな対応をするようになっていった。そうした経験から、シャインがプロセス・コンサルテーションと呼ぶ、新し

いコンサルティングのあり方が生み出されたのである。まさに、シャインは、経営実践の内容や構造を変えるだけでは不完全で、プロセスへの介入によって補完される必要に気づいたのである。

はじめに

1990年代、戦略の内容（コンテンツ）を通じた経営改革の限界が指摘されるようになり、しばらくの間、等閑視されてきた感のある、人と人のかかわりを中心とした組織開発（OD: Organizational Development）による経営改革に再び注目が集まっている¹⁾。それは、戦略転換を通じたハードな経営改革からODを通じたソフトな経営改革へ活路を見出そうという実践的課題そのものでもある²⁾。

ODというソフトな経営改革の再発見を導いたのは、現状にフィットしたコンサルティングの在り方の探索の結果でもある。コンサルティングといえば「マネジメント（経営）コンサルティング」を指し、コンサルタントはマネジメント層にアプローチし、コンサルティングを受けるクライアント企業は、上意下達型の経営改革を推し進めてきた。それは、1980年代から90年代にかけて横行した、物的資産、金融資産を中心とした経営資源の再配分を軸にしたドラスティックな経営改革（事業リストラクチャリング）にはフィットしたものの、人的資産（資源）を中心とした現場の経営改革（組織能力の改善）にはフィットしなかったからだった。

そして、人的資産（資源）を中心とした経営改革の中心にあるのが「組織開発（OD）」という古くて新しい取り組みである。興味深いのは、ODが再発見されるなかで、ブッシュとマーシャックによって、対話型OD（Dialogic Organization Development）という新しい潮流が定位されたことである（Bushe and Marshack [2009]）。従来のODは、総じてクライアントの求めに応じてコン

サルタントが診断を下し、どうすればよいかを指南するものであったが、対話型ODは、クライアントがコンサルタントの対話を通じて、自身の問題を認知し、理解し、対応していくものである。ここでのコンサルタントの役割は指南（instructing）するのではなく支援（helping）するものといえる。

こうした支援型のコンサルティングの在り方を世に問い続けてきたのは、日本ではキャリア開発の分野でつとに有名な組織心理学者、エドガー・H. シャインである。2009年に支援を謳った本『人を助けることはどういうことか（“Helping: How to offer, Give and Receive Help”）』を上梓され、現在はそうしたコンサルティングの在り方を、「謙虚な（Humble）」という形容詞で始まるタイトルの三部作にまとめ、世に問うている。

もっとも、シャインの支援をベースにしたコンサルティングの考え方は、1969年に『職場ぐるみ訓練の進め方（“Process Consultation: Its Role in Organization Development”）』という書籍を通じて初めて世に問われた。後年、彼はこうした理解がいまだに浸透していないことを危惧し、1999年に『プロセス・コンサルティング（“Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship”）』という書籍で「支援の哲学」の体系を提起している。つまり、昨今語られる対話型ODのアジェンダは、そのすべてをカバーしているわけではないが、部分的にはすでにシャインによって語られてきたのである。

では、なぜ、2000年代に至るまで、対話型ODが表舞台に出てこなかったのだろうか。これを探るための1つのヒントが、シャ

インが提起した「プロセス・コンサルテーション (PC)」の生成局面にある。そのため、本稿では、シャインがコンサルテーションを行った企業、Digital Equipment Corporation (DEC) の歴史を踏まえ³⁾、近年注目が集まっている対話型 OD の 1 つの源流ともいえる彼の PC が、どのように誕生したのかを考察する。PC が生成された現場を史的に見ていくことで、コンサルタントとしてシャインが、いかなる状況で、何に気づき、どのように対応していったのか、そして、そこから、なぜ、どのようにして PC が生まれたのかを知ることができる。

こうした PC の生成局面に触れた研究が全くないわけではない。例えば、シャイン自らが PC について語った Schein (2003, 2016) がある。しかしながら、Schein (2003) の語りは、PC の生成局面というよりも、PC が OD の進歩にどう寄与したかという観点に終始している。もっとも、Schein (2016) では PC の生成局面が明示的に語られてはいる。しかし、「謙虚なコンサルティング」を語るためのエピソードとして用いられていることもあり、生成局面の通時的な流れが記述されているわけではない。他にも、金井 (2011) のように多様なエピソードを踏まえながらシャインの考え方を学説史的に整理している大変参考になる研究もある。しかし、DEC に関わる記述では正確性を欠いている。そのため、本稿は、シャインへのインタビュー (宇田・高瀬 [2018]) を踏まえて、これまでの研究の不完全な部分を補完する意図をもって書いたものである。

さらに「おわりに」で述べるが、PC というコンサルテーションの生成局面は、昨今の対話型 OD の生成局面と共時性がある。つまり、コンサルタントが対峙している経営上の問題というのは形成途上のプロセスとして変わり続けるが、時代が変わっても生成局面の形が酷似することがある。そのため、本稿の

記述を通じて、かかる経営上の問題が、今も昔もそう大きく変わらないと認識されることの手掛かりをつかむことができる⁴⁾。

さて、PC の生成局面に史的考察を加える際の方法について触れておく。本稿では、シャインが PC として新しいコンサルテーションの形を措定するきっかけとなった DEC の 1966 年という「分岐点」に注目して、記述するというスタイルを採る。ここでいう分岐点は、DEC が 1965 年に行った組織変更に由来しているが、本稿では便宜的に「1966 年問題」と呼ぶことにする。「問題」と付したのは、1966 年に起きた出来事に、それまでの DEC の組織上の問題が集約されており、その問題が、シャインのコンサルタントとしての登用につながったからである。

シャインは 1966 年にコンサルタントとして DEC に関わり始めるが、彼自身はこの分岐点を事前に認識していたわけではない。彼は 1966 年問題で混乱し始めた DEC に入り、その環境に日々驚きながらも、何ができるかを考え続けたのである。そして、そこから出てきたのが PC という新しいコンサルテーションであった。

以下、シャインの DEC との関わりを、1966 年を起点に時系列で見ていくことにするが、その前に 1966 年問題が生じた背景を一瞥しておくことが、その後の歴史分析の理解を助けることになる。そのため、まず DEC の創業から 1966 年までの歴史を振り返っておくことにしよう。

1. DEC の初期の歴史

DEC は 1957 年、MIT リンカーン研究所員であったケネス・オルセンとハーラン・アンダーソンが、ハーバード・ビジネス・スクールの工業経営の教授ジョージ・ドリオ率いるベンチャーキャピタル、アメリカン・リサーチ・アンド・ディベロップメント (ARD) の支援を受け創業したコンピュータ企業であ

る。2人は「IBMよりも安くてシンプルなコンピュータを作る」ことをテーマに、ARDの役員会に「Digital Computer Corporation (DCC)」設立のための起案書を持参した。役員会では『フォーチュン』誌でRCAやGEがコンピュータで赤字を出していることが取りざたされていたので、社名にコンピュータという言葉を入れないことが推奨された。そこで2人は、起案書の社名DCCのCを装置 (Equipment) のEに代えてDECとし、同じくリンカーン研究所にいた弟のスタン・オルセンを誘い、3人でスタートを切ったのである。オルセンが社長兼技術開発、アンダーソンがゼネラル・マネジメント、スタンが製造という役割分担であった (Pearson [1992]; Rifkin & Harrar [1988])。

同社が成功裏に離陸できた理由には、コンピュータそのものを製造するのではなく、コンピュータに使われるモジュール部品の製造から小さくスタートさせたためであった。モジュール部品の製造は、MITにいたオルセンが異彩を放った領域であると同時に、さしたる競合がいないDECにとって有利なマーケットだったからである。さらに、DECの創業、とりわけ、技術開発とマネジメントの立ち上げに関して、オルセンらが学んだMITの伝統 (トラディション) も大きく影響したのである。

1-1. MIT トラディション

オルセンがDECをモジュール部品の開発からスタートさせた理由を知るには、彼の初期キャリアを振り返っておくことが大切である。彼は1942～46年まで海軍で兵役を務めた後、MIT電気工学科に入った。同学科のジェイ・フォレスター教授の下で「ワールウィンド (Whirlwind)」という対話型コンピュータの開発プロジェクトに携わるようになった。当時のコンピュータ・システムはバッチ処理といって、エンジニアがパンチカード

に打ち込んだデータセットをオペレーターが決められた計算手続き (プログラム) にかけて処理するものが主流で、一度処理が始まると終わるまで待たなければならなかった。エンジニアはそもそもコンピュータを直に操作できず、パンチカードにしてオペレーターに計算処理を託すことしかできなかった。そのため、渡したパンチカードにプログラムミスがあっても途中で修正できなかったし、別のデータを割り込ませることもできなかった。しかし、ワールウィンドのシステムは、エンジニア自身がコンピュータと逐次やり取りができる点で卓越していた。

ワールウィンド・プロジェクトは当初は海軍のフライトシミュレーター用のコンピュータ開発としてスタートしたが、冷戦のあおりを受けて空軍が掲げた半自動防空管制システム (SAGE: Semi-Automatic Ground Environment) 開発プロジェクト用のコンピュータとして位置づけられるようになった。MITも1950年、リンカーン研究所を設立してSAGEプロジェクトに強力にコミットした。とりわけ、フライトシミュレーターに使用されていたウィリアムス管 (真空管の一種) という論理素子は安定性を欠き、問題が大きかったため、代わりにコアメモリが採用されることになった。コアメモリの製造を担当したのはフォレスターの部下ノーマン・テイラーであった。コアメモリの製造には、メモリの作動をチェックするための試験装置が必要だった。テイラーの下で、メモリ・テスト・コンピュータと呼ばれる試験装置の開発を担ったのがオルセンであった (Rifkin & Harrar [1988]; Wildes & Lindgren [1985])。

すぐさまオルセンを中心とした15名からなる開発チームが編成された。そのメンバーの1人が後にDECの共同創業者となるアンダーソンであった。当時のMITの大学院生は、大きなアイデアを形にして、フォレスターやフォン・ノイマンのようなスター教授

になることを夢見ていた。オルセンは彼らとは想いを異にしており、とにかく試験装置を完成させることを第一義に邁進した。優れた装置を作るアイデアを自分以外の人間が出そうが関係なく、ただ装置を完成させることに集中した。オルセンのチームは9ヶ月という短期間で試験装置を作り上げ、周囲を驚かせた。その結果、オルセンはリンカーン研究所で一目置かれるようになった。1953年、彼はSAGEで開発されたコンピュータを量産する契約を結んだIBMに常駐し、MITとの橋渡し役を担った。MITの自由闊達な学風とIBMの官僚主義的な社風の板挟みにあいながらも業務を完遂した。1955年にはMITに呼び戻され、リンカーン研究所でのTX-0 (Transistorized Experimental Computer Zero) という最初期のトランジスタ・コンピュータの開発リーダーとして抜擢された。TX-0は、SAGEシステムに加えて、ブラウン管ディスプレイとディスプレイにタッチして操作できるライトペンといった最新のインターフェースを備えていた。ディスプレイを設計したベン・ガーレイは後にDECに合流し、同社の最初のコンピュータ開発に貢献することになる (Ceruzzi [2003] ; Rifkin & Harrar [1988])。

オルセンがもっとも影響を受けたのはMITトラディションであった。それは、MITのリンカーン研究所でのコアメモリの製造技術、対話型コンピュータのアーキテクチャ (設計思想) といった当時最先端のコンピュータ技術に加え、間違いに対して寛容なMITの学風にまで及んだ。とりわけ、学風は後のDECの経営理念「オープンマインド、誠実さ、信頼感、寛大さ」にそのまま投影された。

1-2. DECの初期のコンピュータ開発

DECの最初の製品は1957年にリリースされた「デジタル・ラボラトリー・モジュール」

で、メモリ・テスター用のモジュールとして、オルセンの古巣のリンカーン研究所、ベル研究所、カルテックなどに販売された。当時、こうしたモジュールを作るメーカーにはなかったので事実上の独占であった。続いて1959年、オルセンのチームがリンカーン研究所で開発したTX-0の回路をベースに作られた「デジタル・システム・モジュール」をリリースした。このモジュールはDEC最初のコンピュータPDP (Programmed Data Processor) -1にも使用された。

1959年末にPDP-1のプロトタイプが発表され、翌1960年にリリースされた。同機は、メモリこそ4Kバイトで小さいものだったが、CRTディスプレイが装備され、画面を通じてデータ処理をモニターすることができる対話型コンピュータそのものであった。それはCRTディスプレイのないバッチ処理型のコンピュータ全盛の時代に驚くべき先進性を誇っていた。しかし、製品名にはかたくなにコンピュータという言葉は入れなかった。(Pearson [1992] ; Rifkin & Harrar [1988])。

PDP-1がリリースされた1960年はDECのコンピュータ・ビジネスにとって大きな転機となった。同社のコンピュータ開発をリードすることになるチェスター・ゴードン・ベルが、MITの博士課程を辞め、同社に加わったからである。ベルの後にもMITのリンカーン研究所からエンジニアが何人もDECに入社した。ベルはDECのコンピュータ開発を推し進め、1961年にPDP-2とPDP-3の2機種のプロトタイプを発表したが、リリースには至らなかった。

1962年末、ITTが電話交換機の制御用コンピュータとしてPDP-1を15台も発注したことで、同社に大きな信用がもたらされた。いまだ同社の稼ぎ頭はモジュール部品にあったが、ようやく同社のコンピュータに注目が集まるようになってきた。それに呼応するように、ベルもPDP-1の半分の価格で約60%

の性能を発揮できるコストパフォーマンスに優れた PDP-4 の開発に着手した。1962 年に発表された PDP-4 は、IBM を筆頭に多くのコンピュータ企業が大型コンピュータ市場の開拓に集中する中、小型のコンピュータ市場の創出をねらったものであった。

しかしながら、大型でも小型でもない PDP-4 は、用途において中途半端で、売れ行きが芳しくなかった。例えば、1963 年にカナダの原子力公社が原子炉の制御用に PDP-4 を購入した。しかし、使ってみると取り扱いが複雑で、もっと小型で使いやすいフロンドエンド・プロセッサを要望された。そのため、同年ベルは、より小型の PDP-5 を設計して、こうしたニーズに応えなくてはならなかった。幸運にも PDP-5 は、後にミニコンピュータ（ミニコン）と言われて一躍脚光を浴び、累計販売台数は 1,000 台にのぼった。

ベルは PDP-5 開発の裏でタイムシェアリング用の大型機 PDP-6 の開発にも関わっていた。同機は研究所向けの大型コンピュータに近く、適当な顧客を見つけることが容易ではなかった。販売は不発に終わり、最終的には 23 台のみのセールスで終わった。逆に、PDP-5 の流れを汲み、徹底的に小型化を図った PDP-8 が 1965 年に発表された。リリースされると人気を博し、世界で初めての大量生産されたミニコンとなった。同機は DEC の製品ラインの中心をなすマシンとなったのである（Pearson [1992] ; Rifkin & Harrar [1988]）。

1-3. 組織のゆらぎ

上述したように、1960 年代に入ると企業としての成長軌道に入り、DEC は次々と新しいコンピュータをリリースしていった。しかし、そのことが会社組織に 2 つの大きな影響をもたらした。

第一に、成長軌道の鈍化である。DEC は 1963 年に ARD に 30 万ドル追加融資依頼を

願い出た。同社は元々、ARD による 10 万ドル（株式で 7 万ドルと融資で 3 万ドル）という必ずしも多くない元手でスタートしたが、初年度から黒字計上するほど事業は順調であった。一方で、1960 年代の同社のコンピュータの開発ペースは速く、資金が底をついてしまった。そこで追加融資によって成長軌道を維持しようとした。しかしながら、実際はそうはならなかった。融資を受けた 1963 年の同社の業績は売上 1000 万ドル、利益 120 万ドルであったが、翌 1964 年には売上 1000 万ドル、利益 90 万ドルと伸び悩んだ。DEC は、製品ラインの拡充、すなわち、従来よりもコンパクトな小型コンピュータ（PDP-4）と、本格的な大型コンピュータ（PDP-6）の両方の開発を進めたが、当時の市場にフィットしなかったのである。

当時、資金不足からの追加融資、そして業績の低迷に至るまで、DEC の経営に逐次アドバイスを行ってきたのは、創業以来ボードメンバーに名を連ねてきたジェイ・フォレスターであった。彼はリンカーン研究所のリーダーであったが、1956 年に開設された MIT のビジネススクール（後のスローンスクール）教授として転籍しており、DEC に関与する頃には、産業経営に工学的視点を持ち込んだユニークな議論を展開していた。フォレスターは DEC のマネジメント層向けにセミナーを開催し、成長のペースをその都度チェックし、単に競合他社よりも安く売るだけでなく、適切な価格設定をすることが大事だと教え込んだ。しかし、DEC はその学びを十分活かすことができなかった。そのため、業績低迷に対するフォレスターによる経営上のアドバイスは「ポリシー・ミックス（戦略）」が適切ではないという、これまで教諭されてきた内容が繰り返されることになった。価格設定、マーケティング、製造、資源配分などのマネジメントが適切ではなく、とりわけ、製造とマーケティングのバランスが

よくないと指摘され続けたのである (Rifkin & Harrar [1988])。

フォレスターのアドバイスは、DEC 内の意見の違いを浮き彫りにした。創業者の 1 人でゼネラル・マネジメント担当のアンダーソンはフォレスターの考えを支持したが、社長のオルセンは自分たちの経営のやり方への批判と受け取った。オルセンはむしろ、同社に融資してくれている ARD 社長のドリオの考え方に共鳴していた。ドリオは、物事が正しい方向に進んでいる限り、ボードメンバーは執行メンバーをサポートすべきで、こうしなさいと口を出す (コントロールする) べきではないというスタンスであった。

オルセンとアンダーソンの意見の相違は、DEC への第二の影響、すなわち、オルセンによる組織変更を導くことになった。オルセンはドリオのスタンスに共鳴し、ボードメンバーの忠告を事実上無視した。そして、1965 年に「プロダクト・ライン (product line)」組織という形態に変更することで、業績低迷の解決を図ろうとした。

DEC が管理組織の構築を意識し始めたのは 1959 年で、トップマネジメントからなる本部の顧問組織たる執行委員会を設置した時にさかのぼる。同委員会は、ビジネス上の重要な案件を決める組織として作られた。ただし、同社のメンバーは MIT 出身のエンジニアで占められており、ビジネススクールなどで教育を受けてきた人間は皆無に等しかった。DEC は、エンジニアの楽園ではあったが、実態は経営の素人集団に過ぎなかった。例えば、適切な予算制度が整備されておらず、同委員会に出てくる数字がオルセンの本意でないと、財務担当のマネジャーが解雇されるという愚行が何度も繰り返された (Rifkin & Harrar [1988])。

そのような中、オルセンは、DEC では「プロダクト・ライン組織」と呼ばれる「マトリックス組織」への変更を行った。この組織変更

のねらいの 1 つは、林立する新製品開発の責任の所在をはっきりさせることにあった。そのため、開発プロジェクトごとに製品部門に分け、プロダクト・ライン・マネジャーを置き、彼らが担当製品の市場開拓、マーケティング、収益管理の責任を負うことになった。この組織のもうひとつのねらいは、製品部門間に競争意識を醸成させることにあった。そのため、組織の縦のラインの製品部門とは別に、横軸にセールス、製造、マーケティングの職能部門が配置され、製品部門は製造やセールスの資源をめぐって争うことになった (Kantar [1983] ; Rifkin & Harrar [1988])。

こうしたマトリックス組織への変更は、フォレスターのアドバイスに対するオルセンなりの応答であったといえる。なぜなら、オルセンは執行委員会ですべてのポリシー・ミックス (戦略) を決め、上意下達的にトップダウン形式で物事を解決していくことを好まなかったからである。まさに、彼がリンカーン研究所でメモリ・テスト・コンピュータの開発を率いたときから、自分のアイデアを押し付けるのではなく、個々のエンジニアに専門性とプライドをかけた提案を出させ、1 つ 1 つ検証していきながら、真実を見出そうとする科学的かつ競争的なプロセスを踏むのが好みであった。プロダクト・ライン組織は、社内で優れたエンジニアの意見を戦わせるプロセスを用意しながら、その成果にも責任を持つ組織の構築を目指したのである。

成長軌道の鈍化とそれを解消しようとして行われた組織変更は、製品別に収益責任が明確化したことで、業績の改善に大いに貢献した。しかしながら、結果的に社内の人間関係を悪化させた。とりわけ、2 つの大きな溝を生んだ。ひとつは、社長のオルセンとフォレスターの溝である。オルセンはビジネススクールの経営コンサルタントのアドバイスを好まなかった。そのため、創業からボートメンバーとして名を連ねてきた MIT 時代の

上長でもあるフォレスターは1966年にDECの役員を辞することになる。いまひとつは、オルセンと創業メンバーのひとりアンダーソンの溝である。アンダーソンはDECにおいてゼネラル・マネジメントを担当し、とりわけ、経験者のいない財務を一手に担ってきた。しかし、業績が芳しくないときには、財務担当者がオルセンの個人攻撃の最先鋒となった。また、組織変更後には、執行委員会メンバーのアンダーソンは、PDP-6のプロダクト・ライン・マネジャーを任ぜられたが、オルセンは大型コンピュータのPDP-6よりもミニコンのPDP-5に入れ込んでおり、当初PDP-6に振り向けられた経営資源もPDP-5に回されたのである。アンダーソン自身「身代わりの子羊にされたような気持ちだった」と回想するほど、不条理に責任を押し付けられ、自らの立場を見いだせなくなった。そのため、1966年にDECを辞することになった(Rifkin & Harrar [1988])。

こうした中、PDP-6の開発にも携わっていた同社のトップエンジニアのベルも、1960年代からほぼすべてのコンピュータ開発にコミットしていたため、疲れ果てていた。そのため、コンピュータ・サイエンスの研究をするべくしばらくの間、DECのエンジニア職を辞し、外部コンサルタントとして同社に関わりながらも、カーネギー・メロン大学に籍を置くことになった。

DECにとっての1966年は、フォレスター、アンダーソン、ベルといった3人のキーパーソンの離脱の年となった。こうした人材の流出は、同社の組織変更が招いた結果とはいえ、同社にとって大事件であり、本稿ではこの大きな分岐点を「1966年問題」として位置づけることにしたのである。

1966年問題には、2つの付加的な出来事が含まれている。ひとつは、同年8月の株式公開決定であった。いまひとつは、7名の執行メンバーからなる組織を、新しくオペレー

ションズ委員会として立ち上げ直したことであった。この委員会のメンバーには、製造担当として採用された、同社初のMBAホルダーでもあったピーター・カウフマンも加わった。

この2つの出来事に象徴されるように、DECは創業10年を前にして、新たな成長ステージに入った。こうしてオルセンが自らDECを仕切りなおしたタイミングでエドガー・シャインが呼ばれたのである。それも、正確にはDECに呼ばれたというより、むしろケネス・オルセンに呼ばれたのであった。次にシャインのDECへの関わりについて見ていくことにする。

2. シャインの関与とプロセス・コンサルテーションの発見

2.では、エドガー・シャインがDECに関わり始めてから、プロセス・コンサルテーション(PC)の発見に至るまでの過程を、同社の歴史を踏まえながら見ていくことにする。PC自体が何か、については、PCを最初に世に問うた『職場ぐるみ訓練の進め方(“Process Consultation: Its Role in Organization Development”)]』のなかで「プロセス・コンサルタント活動とは、依頼者の世界で起こるいろいろなできごとを、依頼者が認知し、理解し、それに対応できるように援助するコンサルタントの一連の活動である(Schein [1969])」と説明されている。しかしながら、PCがいかに誕生したのかについては、ほとんど書かれていない。近年『謙虚なコンサルティング』のなかで、DECでの体験をコンパクトに記しているが、細かい背景に関しては不明瞭な部分もある。そのため、筆者は尾川丈一氏の協力の下、高瀬進氏とシャインへのインタビューを敢行した。かかるインタビューを踏まえ、PCの生成局面をもう少し詳細に記述する。まず、シャイン

がDECに招聘され、コンサルティングを始めるところから見ていくことにしよう。

2-1. DEC との出会いと関与の形態

2-1.では、エドガー・シャインがDECとどのようにして出会い、コンサルタントとして関わるようになったのかを記述する。彼のDECとのかかわりは、1965年に同社のウィンストン・ヒンドルからの一本の電話で始まった。電話口で社長のケネス・オルセンがMITの教授であるあなたを雇うことに興味があること、そして、社内コミュニケーションの問題を見てほしいことを告げられた。シャインはヒンドルとすでに面識があった。というのも、元々ヒンドルはMITの産学連携オフィスの秘書官であり、大学に企業からの依頼があると各教員の所に相談に伺うという業界と大学をつなぐ仕事を担っていたからだ。シャインによると、ヒンドルがエグゼクティブ・アシスタントとしてDECに転職する直前の1957.8年頃、MITでヒンドルに会っていた（宇田・高瀬 [2018]）。

シャインがその仕事に興味があることを伝え、オルセンと会ってお互いの相性を見るためのミーティングをすることになった。DECの本社のあるメイナードで行われたオルセンとのミーティングは、彼の趣味のカヌーなどアウトドア・スポーツの話に終始した。依頼されたことといえば「オペレーションズ委員会のサポートをしてほしい」くらいであったという。「DECの従業員はエンジニアばかりで、人間的な側面で支援が必要なので、毎週金曜日の午後に開かれているオペレーションズ委員会に参加して、何かサポートできることはないか見てくれるだけでよい」という依頼であった。シャインは「DECに対してどういった力になれるかを話し合う場」だと意気込んで行ったのだが、オルセンから明確な内容の指示は一切なかった。シャインは、自分がMITの教授であることに信

頼を置かれている以外の理由を感じることはなかったと語っている。いずれにしても、彼自身、ナショナル・トレーニング・ラボラトリ（NTL）応用行動科学研究所が毎年メイン州ベセルで行うプログラムのスタッフとして、T（training）グループという体験型学習のファシリテーションの経験があり、自信をもってオルセンのオファーを引き受けたのである（Schein [2016]；宇田・高瀬 [2018]）。

さて、オルセンとのミーティングの後、晴れてコンサルタントとしてDECに関与することになるが、重要なのは、シャインはDECと正式なコンサルタント契約を結んだわけではないということである。彼自身、関わった時間に応じてコンサルタント料が支払われる「テンポラリー・コンサルタントであった」と語っており、その都度、請求書をDECに送るという非常にインフォーマルな形での関わりであった。シャインは四半世紀にわたりDECに関与したので、同社お抱えのコンサルタントのように見られている向きもある。しかし実のところ、彼はMITの専任教授職にあり、大学から外部での仕事は週に1日と制限されていたため、常勤のコンサルタント契約を結ぶことは規定上無理だったのである。むしろ、シャインはケネス・オルセンの親しい話し相手に近かった。シャインが近年提示している人間関係のレベルのガイドラインに依ると、レベル2というパーソナルな関係であった。シャインは、オルセンの社長在任中、こうした関係を維持し、彼に伴走し続けたのである（Schein [2016]；宇田・高瀬 [2018]）。

次にシャインがDECでのコンサルティングをスタートさせてから、森林会議という特異な場を創出するまでの過程を見ていくことにする。この時点で、シャインは後にPCとして定位することになるアイデアに出会っていたのである。

2-2. 森林会議（ウッズミーティング）の生成

シャインのDECにおけるデビューは、7名からなるオペレーションズ委員会に初めて参加したときであった。オルセンは「シャインさんは社会心理学者として、この委員会に参加してコミュニケーションまわりの支援をしてくれることになります」という非常に簡単な紹介で、すぐミーティングに入ったという。シャインはDECの経営コンサルタントとして雇われたわけではなく、コミュニケーション・コンサルタントとしてオペレーションズ委員会に出席し、会議のやり取りやグループがうまくいく上で必要な支援を行うことを求められた。そのため、DECという会社や同社が扱うコンピュータについて事前に資料を渡されて学んでおくようにとの指示は一切なかった（宇田・高瀬 [2018]）。

シャインが出席したオペレーションズ委員会は彼が惨事（disaster）と呼ぶほど、いつも様々な問題が生じ、みなイライラしていたという。シャインは後に、惨事が起こる原因が参加メンバーのコミュニケーションスキルと管理スキルの欠如にあることに気づき、組織開発上の介入を行うが、そうした惨事の洗礼を受けるなかで、彼は新しい介入の仕方に気づいていった（Schein [2003]；Schein [2016]；宇田・高瀬 [2018]）。そうした気づきの発端である、シャインの最初期のDECでの経験を詳細に見てみよう。

シャインは最初の2回のオペレーションズ委員会では、何も発言しなかった。しかし、その2回の観察で、メンバーは用意された議題を最後まで検討する時間がないことに苛立ちを覚えていることが分かった。そのため、3回目に出席した会議でシャインは、議題がどのように用意されるのかを質問する形で、口をはさんだ。会議でのこのやり取りをシャインが自著で記述し、振り返っているので引用する（Schein [2016]）。

シャイン：すみませんが、ちょっと伺ってもよろしいでしょうか。この議題はどのように用意されたのでしょうか。

何人かのメンバーが困惑した様子で顔を見合わせた。

オルセン：私が秘書に作らせたんだが……。

別のメンバーも顔をしかめた。

オルセン：どうやって準備したのか、秘書に聞いてみよう。

オルセンの秘書が呼ばれた。

オルセン：毎週の議題が、どのように準備されているのか知りたいんだが。

秘書：オペレーションズ委員会のみなさんが、今週話し合う必要があるとおっしゃった議題を載せているだけです。連絡いただいた順に書きとめて、リストにしてお渡ししているだけです。何か不都合があれば、やり方を変えましょうか。

誰も口を開けなかったが、なんというナンセンスなやり方だと言いたげな空気でいっぱいだった。やがて、オルセンがその空気を察してこう言った。

オルセン：いや、何も問題ない。今までどおりで大丈夫だ……。

秘書が出ていくと、オルセンが口を開いた。

オルセン：当然ながら、緊急度は要件によってさまざまだ。来週からは、秘書からリストを受け取ったら、最初の5分で、早急に話し合う必要性のあるものをセレクトすることにしよう。

シャインは、後になって、この委員会でのたった一言の「問いかけ (asking)」がPCの1つの事例であったことに気づいたと回顧している。この事例では、厄介な問題に発展しかねない事項を認識した際、うまく誰かの無知に乗じて、この事項に関わるメンバーが、起こっている現実を目にし、自分たちで別のやり方を選び取ることができる瞬間に、最善のタイミングで、細心の注意を払って問いかけたのである (Schein [2016])。

こうした問いかけによって、委員会の進め方が少しずつ改善されていくことになった。シャインはオペレーションズ委員会に関わり始めて半年くらいしたところで、自らのイニシアティブで委員会のメンバーに対してインタビューを始めた。オルセン以外のメンバーとの関係を深めようとしたためであった (宇田・高瀬 [2018])。

しかし、先の改善がまた別の問題を引き起こすことになる。オペレーションズ委員会では、緊急度の高い、早急に話し合うべき案件が優先して議論されるようになったが、緊急度を優先するあまり、今度は重要度の高い戦略上の議題が後回しにされるようになった。そのため、会社全体の業務に支障が出てきた。そのため、シャインは、再び、問いかけという名の新しい介入を行った。そのやり取りの流れは以下のとおりである。

シャインは、戦略についての重要な議案のなかに後回しになっているものがあるので、そうした問題から取り掛かれる別の会議

を設定したほうが良いのではと提案した。メンバーからは隔週の金曜日にやるのはどうかという応答があった。しかし、シャインはそもそも毎週金曜日にはオペレーションズ委員会があり、その会議で疲れた後に、さらに会議をやるのは得策ではないと感じ、金曜日の会議の時間が延びるのが良いことなのか、と問いかけた。それに対し、別のメンバーは会議を午前中から始めることを提案してきた。シャインは、同じ曜日のなかでの時間の移動だけでは問題は解決されないように思えた。いっそのことオフィスを離れてやるほうが、もっと問題を深く検討できると思い立った。そのため、戦略という重要な案件を金曜日の午後にこのオフィスで話し合いたいと本当に思っているか、と切り込んだ。メンバーからは、それに同意する声上がり、製品開発や製造に関する戦略上重要な判断はオフィスを出て、あまり疲れていないときに話をするのが良いという話に集約されかけた (Schein [2016])。

そこでようやくオルセンが口を開き、メイン州の森の中にある自分の別荘でやらないか、と切り出し、そこから委員会の雰囲気が一気に前向きに転じた。他のメンバーからも自分の別荘も提供してもよいという発言がなされ、数分のうちに、彼らはオフィスではなく、森にあるメンバーの別荘で、もっと長時間の (丸1日かけた) ミーティングを定期的に行おうという決定がなされたのである。この新しい形でのミーティング開催の決定は、後に戦略的意思決定の大半が議論されることになる、年4回の週末のリトリート、通称、森林会議 (ウッズミーティング) と呼ばれるものに結実していった。かかる経験を通じて、シャインは委員会メンバーのコミュニケーションのスタイルは変えられなかったものの、DECの将来につながる重要な決定を引き出す黒子役として重要な役回りを果たすことになったのである。そして、ウッズミーティ

ングが始まって以降、シャインは毎週金曜日の会議には出ずに、ウッズミーティングのみに参加するようになったのである（Schein [2016]；宇田・高瀬 [2018]）。

最後に、ウッズミーティングでの気づきについて見ることにする。ここにシャインのPCというアイデアの萌芽が見られる。

2-3. 森林会議（ウッズミーティング）からプロセス・コンサルテーションへ

1965年のプロダクト・ライン組織への変更が功を奏し始め、DECは1965年度から1967年度までの2年間に利益は6倍に拡大し、450万ドルを計上するまでになった。しかし、開発や製造に関する重要事項を話し合うウッズミーティングでは惨事が続いた。とにかく、メンバー間のコミュニケーションが良くないことが分かったので、「他人の言うことをもっとよく聴きなさい」、「会話の途中で他人の話を遮らないように」と何度も語ったという。その場では、メンバーの誰もがシャインの忠告を理解するものの、結局は何も変わらなかった。

シャイン自身もかなりフラストレーションがたまり、積極的な関与（介入を含む）を控えるようになり、引きこもりのような感じになったこともあったと語っている。ただ、関与を控えることにより、色々なことがもっと細かく見えるようになってきたという。ひとつの大きな問題は、良いアイデアをもっている人の発言が遮られ、注目されずに終わってしまうことであった。DECではトップエンジニアのアイデアそれ自体がビジネスに直結したので、アイデアが議論されずに埋没することは、同社の死活問題でもあった。そのため、シャインはアイデアが注目されるような支援の方法を模索し始めた。ある日、彼は会議で誰かが発言しているときに、フリップチャートに書き留める作業を始めてみた。その結果、2つのことが起こったという。ひと

つは、シャインがフリップチャートに誰かの発言のアイデアを書き終えるまで、誰も口をはさむことがなくなった。いまひとつは、参加メンバーがみな口々に「それは助かる」と言い始めたことであった。こうした何気ない作業、すなわち、参加メンバーのアイデアをフリップチャートにまとめるようになったことで、参加メンバーは自分たちが何をしているのかが（半ば客観的に）可視化できるようになった（宇田・高瀬 [2018]）。

DECに関与し始めた当初、シャインは以下のような考え方をもっていた。つまり、グループのメンバー同士が怒鳴りあって、闘い続けるのは良くない。人間というのは元来礼儀正しく、他人の言うことを聞き、それに対して質問するというのが本来的な姿である、と。そして、彼はそうした本来的な姿にグループのメンバーを誘おうとした。しかしながら、DECに関わっていくなかで、DECの学習環境は、NTLのTグループにおけるそれ、すなわち、他人の言うことを傾聴し、他人の語ったことを分析するような開かれた体験学習の場とは正反対であることに気づいた。その結果、シャインは、ウッズミーティングのグループに対して、こうならなければいけないという理想的な考えを押し付けることはやめたと語っている。そして、その考えを捨てたことで、新しいコンサルティングの形、すなわち、プロセス・コンサルテーション（PC）を拾い上げることになったのである（宇田・高瀬 [2018]）。DECでの1960年代後半の経験のなかで、1969年に書籍として出版されるPCの姿勢、そして、近年の「謙虚な・控えめな（humble）」姿勢というスタンスが生成されたのである。

興味深いことに、シャインが1969年にPCについての考え方を提起した書籍、『職場ぐるみ訓練の進め方』を世に問うたのと相前後して、DECは、ハーバード・ビジネス・スクールのリチャード・ヴァンシル教授が立ち

上げたマネジメント・アナリシス・コーポレーション (MAC) という会社のコンサルティングを受けたが⁵⁾、そこでは PC とは正反対のことが生じたのである。オルセンとオペレーション委員会は、急成長により戦略上の課題が山積していた DEC を当時評判であった外部のコンサルティング会社に診てもらうことにした。代表のヴァンシル自身が指揮を執る形でコンサルティングがスタートした。オルセンはシャインに MAC による社内調査の調整のサポート役を依頼した。シャインは側面支援を行ったが、結果的に MAC によるコンサルティングは失敗に終わった。オルセンはヴァンシルとコンサルタントが行った最終報告を最後まで聞かずに、終了の合図を出してしまったからであった。オルセンの求める内容はそこにはなかったのである (Schein [2003])。

シャインが後日回顧したところによると、MAC は経営コンサルタント然とした振る舞いに徹していたという。シャインは、MAC のコンサルタントがトップマネジメントへのインタビューを敢行し、レビューの結果を分析して診断を進めていくプロセスに同席した。しかし、悪い予感がしたので、DEC のトップマネジメントは学者肌で、他人に指図されるのを嫌うメンタリティーを持っており、データを提示する形でコンサルテーションするのがよいと助言したという。その他にもシャインが DEC に関与するなかで感じてきた同社の文化を彼らに伝え、プレゼンテーションではトップマネジメントに刺さるような工夫をした方がよいとアドバイスした。しかしながら、ヴァンシル教授は「何をするか」という「内容」よりも、「どのようにするか」という「プロセス」にフォーカスを当てるのは、我々のすべき仕事ではないと決めつけ、シャインの支援を断り、逆にシャインに対して、自分たちのやり方をよく見て学んだほうがよいとアドバイスする始末であったという

(Schein [2016] ; 宇田・高瀬 [2018])。

MAC は経営コンサルタントの流儀に基づき、クライアントの会社の構造的な問題点を指摘し、優れたスキルを有したマーケティング副社長を任命し、強力な権限を付与すべきだというコンサルテーションの内容を DEC のトップマネジメントに提示した。そして、上述したように MAC のプレゼンテーションはオルセンによって話の途中で無残にも打ち切られたのだった。もちろん、後日提出された MAC の報告書の中には、マーケティング担当の新しい副社長を迎え入れることで、組織がどのように作用し、多くの問題解決につながるかといったプロセスも詳細に記されていた。なるほど、こうした報告内容は、いずれもすでに DEC のオペレーションズ委員会で検討されたもので、DEC のトップマネジメントにとっては聴くまでもない内容であった。しかしながら、シャインが指摘しているように、MAC の報告書で指摘された内容は、これまでもオペレーションズ委員会で幾度も提案され議論されてきたが、効果的な対応策が一度も取られたことがない案件そのものだったのである (Schein [2003])。

シャインは『職場ぐるみ訓練の進め方』の中で、効果的なマネジメントを検討する際、だれがどのように責任を持つか、製造部門は社長の直属組織にするべきか否かといった役割と責任を規定する構造的な側面の組織デザインに偏っている場合が多いと指摘している。そして、戦略や組織の構造を別の新しいものに換えるだけは不完全であり、人と人の関係性のプロセスを踏まえることが大事だと語っている。まさに「人々が担う役割によってその人の行動が規定されるわけではないのである。組織の業績を上げるには、役割の構造を正すことは重要であるが、同時に人の個性、認識および経験もまた役割の果たし方や他人との関係のあり方を規定するのである (Schein [1969])」。MAC のコンサルティン

グに関与したパーソナルな経験からも、PCのアイデアが強化されていったのである。

1960年代後半のDECは、まさに、PCを生成させる文脈に満ちていた。しかしながら、皮肉なことに、急成長するDECでは、逆に管理組織を構築する需要が増大していた。もちろん、DECのトップマネジメント組織は改善に向けて少しずつ動き出していた。例えば、オルセンに一番近い人物と言われた製造担当副社長のカウフマンがウッズミーティングを取り仕切れるようになってきた。また、ヒンドルの肝いりで、元カトリックの牧師の経歴を持つデニス・パークを人事部長として雇い入れた。シャインがアドバイザーという名の支援に留まっていたのに対し、パークは敵対する委員会メンバー間をつなぎ、会議中に生じる問題を解決していった。それとともに、シャインの関わりも委員会メンバーの問題から会社全体の問題へと広がっていくことになった。DEC社内でのPCの必要性が減ずることはなかったが、シャイン自身も、置かれた状況の変化に呼応して、DECの組織文化の形成に影響与えてきたオルセンのリーダーシップの問題に関心の中心を移していくことになったのである（Rifkin & Harrar [1988]；宇田・高瀬 [2018]）。

おわりに

本稿は、プロセス・コンサルティング（PC）の生成局面、すなわち、エドガー・シャインが提起した新しいコンサルティングの形が、どのように出現したのかを、彼がコンサルティングに関与したDECの歴史を踏まえて考察したものである。こうした考察を行う意義には2つあり、そこから見出されたことを要約し、本稿を閉じることにする。

ひとつは、「PCとは何か」については書かれているものの、その生成局面については、近年、PCを提唱したシャイン自身が部

分的に語ったものの以外にほとんどないことにある。例えば、近年書かれたODの骨太の実践書でもPCをコンサルティングの1つの形として見るだけに終わっている（中原・中村 [2018]）。本論で触れた内容をより概念的に捉え直せば、PCの生成は、3つの要因が絡み合って起こったものといえる。第一に、DECの文化形成のトリガーとなり続けた「オルセンというアクター」の存在。第二に、複数のメンバーが競争的なやり取りを続けた「DECというコンテナ（器／場）」の存在。最後に、人間というのは元来礼儀正しく、人の話を聞き、質問したり意見したりするのが本来の姿であるという「シャインの前提理解」である。

具体的には、創業から1960年代前半にかけて、MITトラディションの影響を受けたオルセンの経営スタイルに基づき、上意下達ではなく、オペレーションズ委員会でのメンバー間の競争的やり取りによって製品開発の方向性が決まる意思決定プロセスができあがった。しかしながら、オルセンは委員会メンバー同士のコミュニケーションに不安を感じ、エドガー・シャインに委員会内の支援を申し出る。シャインは当初、委員会内のコミュニケーションの交通整理を中心に支援を行った。そして、その時点では、コミュニケーションの支援がDECにとって、どれほどの意味を持ち、どのような作法で支援すれば効果的かの明確な方針はなかった。しかし、その後、森林会議（ウッズミーティング）が創出されるなかで、PCの具体的イメージが生成されてきたのである。

シャインがDECに関わるようになって半年くらいした頃から、同委員会では、声の大きいメンバーの意見が通りやすいことが分かってきた。シャインは個々のメンバーともインタビューを重ねるなか、発言しないメンバーが持っているすぐれたアイデアが黙殺されていることに気づいた。そこで、会議の流

れを可視化するための支援を行ったが、そもそもオペレーションズ委員会という会議では重要な意思決定を十分な時間をかけて行うことが不可能であることが分かった。そこで、重要事項の決定に関する委員会を別の場所で開催させるような問いかけ（介入）を行った。その結果、メンバーの別荘で十分な時間を取って行う森林会議というスタイルが形成された。

そのプロセスでシャインは、人間の本性に対する彼自身の前提理解を捨てる（保留する）ことにした。すなわち、自分の前提理解を組織に押し付けるのではなく、DECという特異な場を尊重することにした。そして、メンバーのコミュニケーションを円滑にする役割に徹しつつも、重要局面では、当事者たるメンバーが目の前で起こっている現実を認識でき、メンバー自身が判断するスペースを確保できる限りは、適切なタイミングを見計らい揺さぶりをかける（介入する）ことにした。こうしたスタンスがPCの基礎となっていった。

驚くべきことに、シャインはPCという新しいコンサルテーションの形に気づいたにもかかわらず、実は対峙するコンサルテーションの思考ループに囚われていたことも明らかになった。それは、シャインがMACによるDECのコンサルテーションの失敗の話を語っている場面に顕著である。シャインは、経営コンサル然としたMACに対してPCのスタンスで臨み、MACのコンサルタントとパーソナルな関係を結ぼうとしたが、失敗に終わった。シャインはこの結果に対して2つの「教訓」を上げている。ひとつは「相手が支援など要らないと思っているなら、その人が支援を受けるために私たちにできることなど、およそない（Schein [2016]）」ということ。いまひとつは、MACがDECの経営上の問題を、人と人の関係性のプロセスではなく、戦略や組織の構造的側面にのみ絞って改

善しようとしたことである。

なるほど、PCの発見に至った道は、自分の前提を捨てることから生じたものである。しかし、MACに関与した際のシャインは、逆にPCに固執し、構造的な側面を重視した経営コンサルの狭隘さを問題視することに終始している。Schein (1969) では、構造あるいは内容を重視するコンサルテーションだけでは不完全で、プロセスを重視するコンサルテーションによって補完される必要があるという認識であった。ところが、MACの教訓語りでは、PCという前提に立ったコンサルテーションを暗に正当なものと決めつけ、対話の可能性を自ら閉じてしまっている。

ここから、本稿の考察のもうひとつの意義であるコンサルタントが対峙する経営上の問題の共時性の発見につながってくる。近年、経営改革の領域で話題に上っている対話型ODは、戦略転換を通じたハードな経営改革に対峙するものとして、ソフトな経営改革と位置付けられている。この対比はシャインが1969年にPCを提起したときに記した「構造・内容とプロセスの対比」に相似している。まさに経営実践という言葉は、「経営」という「内容・構造」と「実践」という「プロセス」の2つの言葉から構成されている。戦略内容（何をやるか）と組織構造（戦略の受け皿）がなければ、経営は存在しないが、どうやるかのプロセスがなければ実践がかみ合っていないのである。その意味で、シャインが構造・内容だけでは不完全であり、プロセスをもって補完されるというスタンスを示したことは大変重要である。そして、この両者の兼ね合い（関係性）が時代を超えて、繰り返され、共時性を醸し出すのである。

ただ興味深いのは、シャインが図らずも陥ってしまったように、PCそれ自体を構造化・内容化させてしまうことで、共時性が逆相しながら現象化する場合があるということである。すなわち、PCに固執するあまり、

PCが内容と化し、本来的な内容がプロセスとして立ちだかるのである。皮肉にも、支援をベースにしたPCにこだわるあまり、没交渉のプロセスへと向かってしまったのである。

本稿でなぜPCの生成局面に焦点を当てたかの理由の1つがここにある。共時性を有しているのは構造・内容とプロセスの関係性であり、少々込み入った言い方をすれば、PCが生成される局面（プロセス・コンサルティングのプロセス）が共時性を有しているのである。すなわち、時代は異なるが同じ文脈（アクター間の関係性）が通底しており、コンサルタントの目の前に近似した経営上の問題が立ち現れるのである。こうしたことは、コンサルティングが非常に人間的な営みであることを如実に示しており、コンサルティング手法の優劣ではなく、経営上の問題認識に対する姿勢の違い（存在論の違い）を意識

することにより、より開かれたコンサルティングが可能になることを示唆してくれるものである。

謝辞：まず本誌のレフェリー御二方のサジェスチョンに感謝申し上げます。エドガー・シャイン氏のインタビュー・アレンジに関しましては、尾川丈一・酒井輝彦両氏の支援を受けましたこと、エドガー・シャイン氏には長尺のインタビューを快諾して頂きましたこと、心よりお礼申し上げます。また、外島裕先生のご紹介により元日本DECの野村正憲氏より米国DECに関する貴重なお話をお聴きすることができました。合わせて感謝申し上げます。なお、本稿は平成31年度 商学部研究費（共同研究〔代表：鈴木由紀子先生〕）による成果の一部であります。

(注)

- 1) ヘンリー・ミンツバーグがMintzberg (1994)で戦略計画の観点から、戦略の内容(contents)ではなく戦略づくりのプロセス(process)の重要性を語って以降、戦略の内容中心の経営改革の再考が促されるようになった。経営コンサルタント自身が経営コンサルタントの問題を語った問題の書としてPhelan (2013)がある。
- 2) 組織開発(OD)の実践的課題について、ODの歴史を踏まえて包括的に語っている書籍に中原・中村(2018)がある。
- 3) DECの歴史が紐解ける本はいくつか存在する。唯一の公式社史であるPearson ed. (1992)が最も信頼がおけるが、あくまで会社の出来事を綴ったものである。ジャーナリストが書いた通史として最も信頼のおけるもので、本稿でも大いに参考にさせて頂いたものはRifkin&Harrar (1988)である。同書は、組織内部の歴史にまで踏み込んで

丁寧に描かれている。一定の分析視座を踏まえたDECの歴史分析としてはSchein et al. (2003,2004)が最も優れている。しかし、シャインへのインタビュー(宇田・高瀬(2018))の際にも明らかになったが、同書はDECの経営史ではなく、あくまでDECの歴史を下敷きにした企業分析であり、企業分析としては第一級の考察であるが、時系列にDECの歴史を追えないという意味で、書かれたファクトの取り扱いに困る書籍でもある。もっと広いコンテキストからDECを扱ったものにSaxenian (1994,1996)の経済地理学的考察がある。同書にもDECがフィーチャーされており、著者による関係者へのインタビューを踏まえた記述がなされている。しかしながら、同書はルート128とシリコンバレーの対比という枠組みのなかで描かれており、組織文化と構造に焦点を当てており、本稿で扱うプロセスに関する記述はほとんどない。おそらくもっと

も組織プロセスに立ち入った研究は Kunda (1992) であろう。同書では社名が伏されているが、DEC への第一級の参与観察であり、大変参考になる。ただし、参与観察した時期が 80 年代であり、本稿でフォーカスしたい時期とは若干異なる。日本 DEC の協力の下、書かれた書籍に岩淵 (1985) がある。DEC を知るには外せないが、本稿の関心に応えてくれるものではない。

- 4) シャインはモダニズムの観点から (企業) 組織の構造とプロセスを捉えており、対話型 OD に理解を示しているものの、「今風」という言葉で新しい潮流を揶揄しているようにも見える。本稿の終わりにでも少し触れるが、ここにシャインのモダニズム思考への囚われが見え隠れする。いずれにしても、プロセス自体、出発点とゴールが明確ではなく、常に形成途上にあるという意味

で、モダニズムとは方法的に異なるアプローチの検討も求められる。そうした議論は、本稿の範疇を超えるので触れるだけにとめておく (Bashe & Marshak (2015))。

- 5) DEC は、ヴァンシル氏やシャイン氏以外にも、折に触れ、ハーバードや MIT の有名教授のコンサルティングを受けてきている。例えば、ロザベス・モス・カンター氏やスマントラ・ゴシャル氏などが有名である。DEC のコンサルティングを請け負った MAC のヴァンシル氏は、後に Vancil (1987) で後継者選びのプロセスについての研究をまとめている。同書では、選考プロセスを描きながら、後継者選びの仕組みという制度的構造を議論している。DEC における惨事に関わらず、ヴァンシルの主張は首尾一貫しており、彼のプロフェッショナリズムを見て取ることができる。

(参考文献)

- 岩淵男明 (1985) 『超エクセレントカンパニー DEC』 TBS ブリタニカ。
宇田理 (2015) 「医療行為と経営行為における「寄り添いに関する一考察」」『商学集志』第 84 巻 第 3・4 号合併号下巻。
宇田理・高瀬進 (2018) 「2 月 11 日 エドガー・シャインへのインタビュー」サンフランシスコ・ベイランディングホテル。
宇田川元一 (2015) 「生成する組織の研究—流転・連鎖・媒介する組織パースペクティブの可能性」『組織科学』第 49 巻第 2 号。
金井壽宏 (2003) 『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房。
金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオ・クンダ・ジョン・ヴァン・マーネン (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣。
金井壽宏 (2011) 「組織行動論におけるクリニカル・アプローチ—エドガー・H. シャインのアプローチとアクション・リサーチの一形態」神戸大学経営学研究科ティカカッションペーパーシリーズ 2011-16。
金井壽宏 (2012) 「組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎と実践的含意」『国民経済雑誌』第 206 巻 第 5 号。
中原淳・中村和彦 (2018) 『組織開発の探求』ダイヤモンド社。
林成光 (2014) 「デジタル・イクイップメント (DEC) の競争的文脈形成プロセスの分析」『経営戦略研究』No.14。

(本稿の引用箇所は翻訳書を参考にさせて頂いたが、表現など変えてある部分もあることをお断りしておく。)

- Ante, Spencer E. (2008), *Creative Capital: Georges Doriot and the Birth of Venture Capital*, Harvard Business Press.
- Bashe, Gervase R. & Marshak, Robert J. (2015), *Dialogical Organization Development*, Berrett-Koeher Publishers, Inc. (中村和彦訳 (2018) 『対話型組織開発』 英治出版)。
- Campbell-Kelley, Martin & Aspray, William (1996), *Computer: A History of the Information Machine*, HarperCollins Publishers. (山本菊男訳 (1999) 『コンピューター 200 年史』 海文堂出版)。
- Ceruzzi, Paul E. (1998, 2003), *A History of Modern Computing 2nd ed.*, The MIT Press. (宇田理・高橋清美監訳 (2008) 『モダン・コンピューティングの歴史』 未来社)。
- Gergen, Kenneth J. (1973) "Social Psychology as History," *Journal of Personality and Social Psychology* 26 (3), pp.309-320.
- (1985) "The Social Constructionist Movement in Modern Psychology," *American Psychologist* 40 (3), pp.266-275.
- (1994) *Toward Transformation in Social Knowledge 2nd ed.*, Sage Publications, 杉万俊夫・矢守克也・渥美公秀監訳 (1998) 『もう一つの社会心理学』 ナカニシヤ出版。
- (1999) *An Invitation to Social Construction*, Sage Publications, 東村知子訳 (2004) 『あなたへの社会構成主義』 ナカニシヤ出版。
- Kanter, Rosabeth Moss (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster.
- Kunda, Gideon (1992), *Engineering Culture*, Temple U.P. (金井壽宏監修・榎村志保訳 『洗脳するマネジメント』 日経 BP)。
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall. (黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 (1997) 『戦略計画 創造的破壊の時代』 産能大学出版部)。
- Pearson, Jamie ed. (1992), *Digital At Work*, Digital Press.
- Phelan, Karen (2013), *I'm Sorry I Broke Your Company*, Berrett-Koeher Publishers, Inc. (神崎朗子訳 (2014) 『申し訳ない御社をつぶしたのは私です。』 大和書房)。
- Rifkin, Glenn & Harrar, George (1988), *The Ultimate Entrepreneur*, Contemporary Books. (岩淵明男訳 (1990) 『究極の企業家』 ダイアモンド社)。
- Saxenian, AnnaLee (1994, 1996), *Regional Advantage*, Harvard U.P. (山形浩生・柏木亮二訳 (2009) 『現代の二都物語』 日経 BP)。
- Schein, Edgar H. (1969), *Process Consultation*, Addison-Wesley Publishing Company. (高橋達男訳 (1972) 『職場ぐるみ訓練の進め方』 産業能率大学出版部)。
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』 ダイアモンド社)。
- Schein, Edgar H. (1999), *Process Consultation Revisited*, Addison-Wesley Publishing Company. (稲葉元吉・尾川丈一訳 (2002) 『プロセス・コンサルティング』 白桃書房)。
- Schein, Edgar H. with Delisi, Peter S., Kampas, Paul J., Sonduck, Michael M. (2003, 2004), *DEC is Dead, Long Live DEC*, Berrett-Koeher Publishers, Inc. (稲葉元吉・尾川丈一監訳 (2007) 『DEC の興亡』 亀田ブックサービス)。
- Schein, Edgar H. (2009), *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koeher

- Publishers, Inc. (金井壽宏監訳 (2009) 『人を助けるとはどういうことか』 英治出版)。
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., John Wiley & Sons. (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房)。
- Schein, Edgar H. (2013), *Humble Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (金井壽宏監訳 (2014) 『問いかける技術』 英治出版)。
- Schein, Edgar H. (2016), *Humble Consulting*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (金井壽宏監訳 (2017) 『謙虚なコンサルティング』 英治出版)。
- Schein, Edgar H. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., John Wiley & Sons.
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter A. (2018), *Humble Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (野津智子訳 (2020) 『謙虚なリーダーシップ』 英治出版)。
- Utterback, James M. (1994), *Mastering The Dynamics of Innovation*, HBS Pr. (大津正和・小川進訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス』 有斐閣)。
- Vancil, Richard F. (1987), *Passing the Baton*, Harvard Business School Pr. (諸野幸雄・高梨直子 (1996) 『後継経営者の条件』 中央経済社)。
- Whittington, Richard (2001), *What is Strategy and does it matter?*, Thomson Learning Company. (須田敏子・原田順子訳 (2008) 『戦略とは何か?』 慶應義塾大学出版会)。
- Wildes, Karl L. & Lindgren, Nilo A. (1985), *A Century of Electrical Engineering and Computer Science at MIT, 1882-1982*, The MIT Press.

(Abstract)

This paper describes the generation phase of process consultation (PC), that is, how the new form of consultation proposed by Edgar H. Schein emerged. Schein has been involved in Digital Equipment Corporation (DEC) since 1966. The first thing he saw was the turmoil of the operations committee where decisions were made. Therefore, while facilitating communication within the committee, he intervened in the content of their communications. After that, another committee called “woods-meeting” was created to discuss most important matters. Once again, the excellent members did not listen to each other well and continued to yell and discuss. Schein tried to encourage the members to listen to others, but gradually changed his mind. Rather than imposing his own thoughts, he began to write down the opinions of all the members on a flip chart each time, and he acted humbly to the members. That experience created a new type of consultation, which Schein later called process consultation. Indeed, Schein realized that simply changing the content and structure of management practices was incomplete and needed to be complemented by process interventions.