

京都大学経済学研究科
Working Paper J-64

人的資源開発の理論的系譜と概念の整理
- 個人開発と組織開発をつなぐキャリア開発 -

草野千秋
京都大学大学院経済学研究科 博士後期課程
久本憲夫
京都大学大学院経済学研究科 教授

2007年5月

1. はじめに

1-1 問題の背景

人的資源開発が急速に注目されたのは、景気後退期の米国であった。当時、米国企業は、経済成長が著しかった日本企業から、企業と従業員の協調的關係、および人材が重要であることを学んだ。そこでは、従業員は OJT や off-JT によって職務遂行能力の体系化が図られ、終身雇用による精神的安定のもと、長期にわたって能力開発を行うシステムが整っていた。その日本的な人材教育を模範に、米国内で従業員の訓練開発を重視する企業と人的資源の研究が発展していった。今では、現在の米国経済に、その有用性を指摘する大企業の実務家も多い。実際に企業では、従業員のスキルや知識を拡大するための手段として教育、訓練などの訓練投資が過去 10 年間に年 5 %ペースで増大し、2001 年にはおよそ総額年間 600 億ドルになっている (Garvin, 2001)。教育訓練への投資が増加するとともに、経済も成長していることから、人的資源開発は人的資源管理と同様に実践や研究においても重視されるものとなっていると考えられる。

一方、日本企業はバブル崩壊による業績悪化から人材に関連する資源を最小にとどめるようになっている。それはバブル崩壊後の景気低迷と従業員の教育訓練費が比例している¹ことが示している。だが、人材育成投資額を増加した企業の売上高がそうでない企業よりも高い²。この 2 点から、企業の業績と人材育成が密接な関係にあることがわかる。日本企業では、訓練開発が人的資源管理に組み込まれて発展してきており、十分に機能している。しかし、人材育成投資額を増加すれば、これまでの訓練開発システムでよいのかという問題もある。これまで機能していた既存のシステムが、将来も十分な機能を果たすかどうか、という疑問もある。新技術の発展に伴って、新しい技能教育や教育体系の見直しも必要になるのではないかと思われる。包括的な研究が進んでいる人的資源開発についても、検証や分析、今後の訓練開発において参考にできるところがあるのではないだろうか。

1-2 本稿の目的

そもそも、組織にとって重要な資源である人的資源は、人的資源管理（以下、HRM）と人的資源開発（以下、HRD）という 2 つの要素からなると考えられている (Swanson, Holton III, 2001)。人的資源という枠組みにおいて、HRM と HRD は相互関連的な概念なのである (Manakin, 2001) が、両者の違いを端的に言えば、前者は従業員の採用、管理、動機づけのための管理方法や制度 (McKenna & Beech, 1995) をさし、後者は、知識と調査という特徴をもつ実体のある研究と実践の専門的分野 (Sleezer and Sleezer, 1997) すなわち、人材を育成するための方法論とテクニックを実践するものとされている。

HRM は、労務管理や人事管理などの基礎的な理論体系が比較的明確にされているが、

¹通商白書 2005 年度版の「労働費用に占める教育訓練費の割合」

²厚生労働省「平成 17 年度能力基本調査」の「人材育成投資の増減と売上高について」

HRD は、たえず変化する組織行動に合わせて弾力的な調査研究がおこなわれているため、基礎となる理論は学際性が高くなり概念が曖昧になったり、応用技法が議論の中心になったりする傾向がある。HRD の概念が曖昧になりやすいのは、キャリア開発、組織開発、人材開発など、類似した概念も複数関連してくることも原因であるように思われる。

そこで本稿では、HRD の概念と類似概念との関係性を明らかにするため、既存研究を整理したうえで実際の施策から分析軸を検討してみた。それによると、HRD は個人開発と組織開発の大きく 2 つの概念によって構成されていることがわかった。個人開発とは、一般に訓練開発 (Training and Development : T&D) とよばれており、組織開発は OD として知られているものである。また、キャリア開発が、個人開発を組織開発の有効性に導く概念であることもわかった。以下、個人開発と組織開発を中心的な分析軸としながら、HRD の理論的系譜を整理し概念を提示したい。

まず 2 章では、HRD の定義や議論の基礎となっている理論を概観する。3 章では、個人開発としての T&D について、4 章では組織開発について整理し、5 章で最終的な HRD 概念の枠組みを提示する。

2. HRD の概要

本章では、HRD の定義、その目的、理論的背景など、議論の前提条件を概観する。

2-1 HRD の定義

第二次大戦中のアメリカにおいて、産業内で大規模な訓練事業 (Training within industry) が行われ、それが現在の HRD の起源になっているといわれている (Dooley, 1945; Ruona&Swanson, 1998; Swanson&Tarraco, 1994; Swanson, 2001)。これ以降、体系的な(1)パフォーマンス重視の訓練、(2)ワーク・プロセスの改善、(3)職場での人間関係の改善が注目されるようになった。これらの一連の取組みを HRD という用語を用いて正式に紹介したのは、Nadler である。彼は 1969 年の ASTD (American Society of Training and Development) マイアミ会議で HRD を用い、その翌年に HRD の定義を提示している。

HRD はこの 50 年間で、組織の生産性、効率性、収益性を改善する重要な戦略的アプローチとして位置づけられるようになった (Gilley, Eggland, and Gilley, 2002)。Wilson (2005) によると、従来から個人や組織の目標を達成するために人材の訓練、教育、開発といった手法が用いられていたが、HRD はそれらを理論と科学に基づいて最も発展させたものである。しかし、この分野は実践とそのアウトカムを重視するため絶えず変化しつづけ、いまなお発展途上にある。その証拠に、多くの理論やディシプリンを基盤とした研究によって、HRD の定義や解釈に合意が得られているとはいいがたい。

Swanson and HoltonⅢ (2001、p4-8) がこれまでのHRDの定義を分析している。それに筆者が新たな定義を追加して表 1 にまとめた。明確な定義がいまだ存在しない (McGoldrick & Stewart, 1996) といわれているが、この表からもわかるようにさまざまな定義が混在している。HRMに関しても、その意味について普遍的に合意された明白な説明はないといわれている (Mcgoldrick and Stewart, 1996) ³。

しかしながら、HRD にはパフォーマンスの改善、学習、訓練開発という共通性がみられた。それらを統合すると、HRD とは「組織の目的を達成するという目標に向かって、人的資源の有効性を高めるために個人レベル、グループ・レベル、組織レベルで学習、パフォーマンス、変革 (change) を起こす取組み」であると考えられ、本稿ではこれを定義としたい。

³ただし、HRMについては多く研究や資料があるため、その取組みについてはある程度共通の認識がある。労務管理や人事管理との違いを端的に述べるなら、それは行動科学の導入であろう。HRM施策は雇用管理、教育・訓練、作業組織の設計、モチベーション管理、報酬管理、福利厚生制度、労使関係などに分けられる (奥林、2003)。その他、松山 (2005)、岩出 (2002) などは若干異なるが、細分化の程度によるものである。共通しているのは、訓練、人材開発が HRMの中に組み込まれ、このようなHRMを組織成果へつなげるために企業の戦略と結び付けた戦略的人資源管理の重要性が指摘されていることである。本稿ではHRMを論じることが主たる目的ではないため、詳細については、松山 (2005)、岩出 (2002) 奥林 (2003) を参照されたい。

表 1. HRD の定義

著者	定義
Nadler (1970)	HRD は特定の期間で行われ、従業員の行動が変化するように設計された一連の組織活動
Mills (1975)	組織の有効性と従業員の労働の質の両方の改善を含意するもの
Craig (1976)	HRD は生涯学習のあらゆる側面に潜在する人生を開発するというゴールに焦点をあてたもの
Jones (1981)	HRD は仕事に関連した能力をシステムティックに拡大するもので、組織と個人の両方のゴールを達成することに重点をおく
McLagan (1983)	訓練開発は個人が現在あるいは将来の職務を遂行できる、カギとなるコンピテンシーを確認し、評価し、計画的な学習を通して開発すること
McLagan (1983)	HRD は個人と組織のパフォーマンスを改善するために、訓練開発 (T&D)、キャリア開発、組織開発 (OD) を統合的にもちいるもの
Nadler (1983)	職務のパフォーマンス、あるいは従業員の成長可能性のために、特定の期間に亘って、組織された学習経験を提供する組織の活動
Chalofsky & Lincoln (1983)	HRD のディシプリンは組織の個人とグループが学習をとおしてどのように変化するかを研究するもの
Nadler & Wiggs (1986)	HRD は従業員の潜在性を引き出すための広範な学習システムー代理的な (座学、mediated simulated) 学習経験や実験、組織生命となる OJT 経験を含むシステム。
Swanson (1987)	HRD は個人の能力を通して、組織のパフォーマンスを改善するプロセス。その活動は職務設計や適性(aptitude)、専門性、モチベーションなどを扱う。
Jacobs (1988)	ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジーは、組織と個人のゴールを達成するためにシステム・アプローチをもちいて、ヒューマン・パフォーマンス・システムの開発と、その結果生じるシステムのマネジメントである。
R.Smith (1988)	HRD は種々のプログラムと活動からなり、直接的かつ間接的で、個人の開発と組織の生産性や利益にポジティブに影響を与える教育や個人からなる
McLagan & Suhadolnik (1989)	HRD は訓練開発 (T&D)、キャリア開発、組織開発 (OD) を統合的に用いて、個人やグループ、組織の有効性を改善するもの
Watkins (1989)	HRD は個人、グループ、組織の各レベルで、長期かつ仕事に関連した学習能力を促進する実践や研究分野
Gilley & England (1989)	HRD は職務や個人、組織を改善するために、パフォーマンスや個人の成長を促進するように、組織内でアレンジした学習活動の体系である。
Nadler & Nadler (1989)	HRD はパフォーマンスを改善したり、個人が成長する可能性を高めるために、一定期間内で従業員に提供される学習経験
Rothwell & Kanzenas (1989)	将来において必要とされる知識や技能を有するように、計画された学習を通して、組織、組織外部の利害関係者、組織内部の集団、組織によって雇用された人たちを変革する過程

Nadler & Nadler (1990)	HRD はジョブ・パフォーマンスを改善する可能性を高めるために、一定期間に行われる組織的な学習経験
D.Smith (1990)	HRD は組織の人的資源を開発、改善する最適な手法を決定するプロセスであり、組織と個人のゴールという双方を達成するために、訓練、教育と開発、リーダーシップをとおして、従業員のパフォーマンスと生産性をシステマティックに改善する
Chalofsky (1992)	HRD は人や組織の成長および有効性を最大にするため、学習重視のインターベンションによる開発や応用によって、個人やグループ、組織の学習能力を高める実践や研究
Marquardt & Engel (1993)	HRD スキルは学習風土を發展させること、訓練プログラムを設計すること、情報や経験を伝えること、結果を評価すること、キャリア・カウンセリングを提供すること、組織変化を創りだすこと、学習資料 (Learning materials) を改訂することを含む
Marsick & Watkins (1994)	訓練 (T&D)、キャリア開発、組織開発 (OD) の組合せである HRD は、学習組織を考察するために、理論の統合が必要になるが、それは組織全体では戦略的な活動と位置づけされる
Swanson(1995) Swanson & HoltonⅢ(2001)	HRD はパフォーマンスを改善するために、組織開発や人材の訓練開発 (T&D) によって人材の専門的能力を開発し、発揮させるプロセス
Stewart & McGoldrick (1996)	HRD は組織や個人の学習に影響をもつように意図された活動やプロセスを含む
McLean & McLean (2000)	HRD は初期もしくは長期において、人やグループ／チームの利益 (gain)、組織、コミュニティ、国家の利益 (benefit)、最終的には人類全体のために、成人が仕事重視の知識や専門的能力、生産性や満足を高めることが可能な、なんらかのプロセスや活動
Wilson (2005)	HRD は組織の目標を達成するために、人的資源の有効性を高める個人、グループ、組織レベルでの学習

出所：Swanson & HoltonⅢ(2001, pp4-8)、Wilson (2005)、

Gilley, Eggland,& Gilley (2002)、中井 (1998)をもとに筆者作成

2-2 HRD の中心的パラダイム：学習とパフォーマンス

HRD は、学習とパフォーマンスという2つのパラダイムからなるといわれている (Swanson & HoltonⅢ1, 2001)。この2つのパラダイムについて、前述の定義から検討したい。

定義には訓練開発、教育、学習という用語が用いられている。HRDの機能を考えるために、まず、これらの基本を整理する⁴。訓練は、現在の職務に関する特定のスキルや作業に限定され、学習を介してパフォーマンスを改善するために計画的に提供される。したがって、即座に応用可能で短期間の訓練で完了する (Van Wart et al, 1993)。開発は、将来

⁴ 組織のHRDについて考察するため、ここでは各用語の意味を職業上のものに限定して考える。

の個人の成長に向けて、人が持つ能力を伸ばし引き出す計画的な取り組みである。現実には、計画的な開発より職務経験プロセスによって偶然的な学習機会や上司に恵まれることで開発されることが多い (Burke, 1982)。教育は、訓練よりも広範で即座に応用できるものでなく、特殊な応用性をもつものでもない。実践的応用というよりも理論的なものである (Wilson, 2005)。組織では新たな職務に関して基礎的な知識を学習するときに用いられている。各々には違いがあるが、広義には学習に含まれる (Nadler, 1990; Garavan, 1997)。これらは補完的要素とも考えられている (Garavan, 1997)。

HRDに共通した枠組みの1つは、用語を整理すると学習であるといえる。もう1つ重要な枠組みは、表1からパフォーマンスであることが読み取れる。この2つのパラダイムは、学習を介して、個人、グループ、組織の各レベルを変革してパフォーマンスを高める、HRDのプロセスを示しているだろう。したがって、HRDは学習（個人と組織）とパフォーマンス（個人と組織）に資源を集中することでその成否が決定される (Ruona, 2000; Swanson, 1996; Swanson and Holton III, 2001) ⁵。

2-3 理論的考察

学習とパフォーマンスという2つの大きなパラダイムの背景には、その基礎となる理論がある (Swanson&Holton III, 2001; Lynham, Chermack, Noggle, 2004)。以下で代表的なものについて概観する。

(1) 経済理論

訓練や教育によって高いスキルや知識を有する従業員は、組織の生産性や効率性に寄与する価値ある存在である (Gilley, Egglund, Gilley, 2002)。それにもかかわらず、景気低迷や目に見える効果がでない、HRDへの歳出が利益に結びつかないといった理由でコストとみなされ削減されやすい (Wilson, 2005)。しかし、「あらゆる資源の中で最も価値あるものは、人間への投資である (Becker, 1993)」⁵。人的資源への投資は、コストではなく、リターンをとまなう投資と考えなければならない。このような考えは3つの経済理論に裏づけされている。①資源には制限がある。組織が最大のリターンを得るためにどのような資源を利用するかを選択は、投資に対して予測されるリターンに基づく。(希少資源理論)。②人的資源は長期的パフォーマンスを創出する価値あるものである (持続的資源理論) (Thurow, 1993)。③教育、訓練、福祉などへの歳出は資本投資である (人的資源理論) (Becker, 1993)。

(2) 心理学

⁵ 1995年から、学習をよいものと捉え、パフォーマンスを批判的に見る議論が強まった (Watkins & Marsick, 1995, Swanson, 1995)。最近では学習とパフォーマンスを調整して共通性をみだすような方向にある。学習とパフォーマンスを統合することが、HRDにとってもっとも有益であるといわれている (Swanson and Holton III, 2001)。

HRD は、組織のあらゆるレベルで学習とパフォーマンスに焦点をあて、変化を起こし人的資源の有効性を高めるものである。学習活動をとおして知識やコンピテンシー、スキル、行動を改善するプロセスを一般に訓練という (Gilley, Egglamd, Gilley, 2002)。HRD においてこの活動は非常に重要な位置づけになっている。しかしながら、成人がどのように学習するのか、学習がどのように生じるかといった問題を理解しなければ、訓練による学習効果は期待できない。それを補完するのが心理学の様々な学習理論である (Gilley, Egglamd, Gilley, 2002)。

パフォーマンスには効率性 (生産的視点) と有効性 (モチベーション的視点) がある。パフォーマンスの向上には、モチベーションやグループ・ダイナミクス、意思決定といった行動科学への配慮も必要となる (Swanson, & HoltonⅢ, 2001)。行動科学は人のメンタル・プロセスである心理学 (Passmore, 1997) で説明される。したがって、HRD では、膨大な心理学理論の中から、行動と学習に関連した理解を深める理論に焦点をあて、それらが組み入れられている。

(3) システム理論⁶

インプット、プロセス、アウトプット、フィードバック・ループで構成され、パターンを明確にしてそれらを効果的に変化させる方法を提供する知識体系やツールである (Senge, 1990) ⁷。前述のように、HRDは学習を介して、個人、グループ、組織の各レベルを変革してパフォーマンスを高めるプロセスである。さらに、HRDは改善プロセスでもある (Swanson, & HoltonⅢ, 2001)。パフォーマンスの決定は外部環境に影響をうけ、パフォーマンスの改善はアウトプットを介してのみ修正しうる (Swanson, & HoltonⅢ, 2001)。その際、システムの一部が変革されると、他の部分に影響を与え、その結果、他のすべてにも影響を与える (Burke, 1982)。変革はシステム全体をとおして理解しなければならない。つまりシステム理論が基盤になっているのである。システム理論がHRDに有用な理由は、Swanson, & HoltonⅢ (2001) によると次のとおりである。第一に、システムの構造、行動、プロセス、システムの変化を説明する変革プロセスやその性質を理解する情報を提供する。第二に、対人関係やグループ内の人間関係に関する機能や特性を明確にする。問題解決に取り組む時に複数のディシプリンを使って様々なツールやパターンを促進する。つまり行動できる能力を提供する。第三に、現実と望ましいゴール、インプットープロセスーアウトプット、作業形態、制限、あらゆるシステムの状態や役割など当該分野の文脈や境界を確認できる。

2-4 領域の分類

⁶ システム理論は、Boulding(1956)とBertalanffy(1962)がすべてのシステムはオープン・システムという認識をもちいて示したものが最初である。組織はシステムである。組織は、環境から影響を受け、外部環境との相互的な依存関係が不可欠であるオープン・システムである。

⁷他の理論と比較すると知識体系が小さく、必要とされるアウトカムが具体でなく、HRDプロセスもない (Rummler & Brache, 1995)。しかしながら、システム理論はパフォーマンスに影響を与えると考えられ、実践に有用である (Swanson & HoltonⅢ, 2001) といわれている。

HRD は、学習とパフォーマンスを中心的要素として、人的資源をもちいて組織の有効性を追求する。その視点から、HRD の焦点を個人と組織という軸で分けており、研究者の間でも共通している。この軸に、HRD 施策の結果を長期か短期の軸をクロスさせて、HRD を構成する施策を提案している研究もある。以下では代表的なものを記している（表 2）。これらの見解を概観して、施策の共通性や相違を考える上での起点にしたい。

表 2 HRD を構成する施策

著者	施策の分類
McLagan(1989) Tompson&Mabey (1994)	組織開発 (OD)、キャリア開発、訓練開発 (T&D)
Gilley(2002)	個人の開発、キャリア開発、パフォーマンス・マネジメント、組織開発
Swanson& HoltonⅢ(2001)	組織開発、訓練開発 (T&D)
Wilson(2005)	個人の開発、職業開発・グループ開発、組織開発

筆者作成

（１）McLagan（1989）の見解

McLagan(1989)は、Human Resource Wheel を提示し、この中で HRD が主要な文脈をしめると考えて、HRD を「個人やグループ、組織の有効性を改善するために、訓練開発、組織開発、キャリア開発を統合的に使うもの」と定義して、これら 3 つ領域を HRD の中心とした（ASTD, 1996, pp58-59）。

（２）Wilson(2005)の見解

Human Resource Wheel（McLagan, 1989）と The Wheel of HRM（Harrison, 1997）を用いて、人的資源コンパス（Human Resource Compass）を開発した⁸。HRDには3つの領域がある。①個人の開発は非常に広範なものでスキル開発や対人関係スキル、キャリア開発などに取組む。②職業開発・グループ開発はチームビルディング・プログラムをとおして横断的な部門の人たちを統合しなければならないようなグループや、新しい財やサービスを従業員に伝達し訓練するときに必要となる。③組織開発は組織全体を含めるもので、新しい文化や作業手法の導入に関係する(Wilson, 2005, pp14-16)。

（３）Swanson&HoltonⅢ(2001)の見解

⁸ 人的資源コンパスは、HRM、HRM&HRD（共通部分）、HRDの3つの領域がある。本稿では、HRDの概念を明らかにすることが主たる目的であるため、HRMとHRM&HRDについての検討は特に行わない。

人が個人と組織、両方の成功をもたらす資源に特化することを重視し、個人と組織に焦点をあて、その学習とパフォーマンスを HRD の評価の指標と捉えた。

学習には3つの流れがある。個人の学習は、アウトカムに焦点をおき学習者をインターベンションの対象とするもので、成人学習 (Knowlers et al., 1998) などが代表的なアプローチである。パフォーマンス重視の学習は、学習から生じる個人のパフォーマンスに焦点をあて、パフォーマンス重視のインストラクション (Brethower&Smalley, 1998) や学習転移 (Holton, Bates, & Ruona, 2000) のアプローチがある。システム全体の学習は、個人の学習に加え、学習をとおしてチームと組織パフォーマンスを高めることに集中するもので、学習組織の理論がその代表である (Dibella&Nevis, 1998; Marquardt, 1995; Watkins&Marsick, 1993)。

パフォーマンスのアウトカムは全体的なパフォーマンスからみるのだが、インターベンションには学習と学習でないものに焦点をあてたものがある。パフォーマンスには2つのアプローチがある。個人のパフォーマンスの改善は個人レベルのパフォーマンス・システムを中心に、ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー⁹のアプローチを用いる。システム全体のパフォーマンスの改善は、組織の複数レベルで生じる学習と、非学習のインターベンションがある。これを一般にパフォーマンスの改善という (Holton, 1999; Rummler&Brache, 1995)。

HRD を組織開発と訓練開発にわけ、組織開発は組織レベルに焦点をおいてそれに個人を結び付けるもの、訓練開発は個人レベルに焦点をおいて組織につなげるものと捉えた。

(4) Gilley, Eggland, & Gilley(2002)の見解

開発という言葉の意味とそのタイプを考えることから初め、その焦点を人と組織にあてて、HRD を4つの領域に分類した。人の開発は、①組織内のパフォーマンスを改善するために、知識、スキル、コンピテンシーを進歩させることである。これは、個人に焦点をあてた「個人の開発」と、組織内で人の専門性を高めようとする「キャリア開発」に分けられる。さらに、②組織の効率性、効果的な競争やより多大な収益性など、企業利益を目的としたパフォーマンスの改善である「パフォーマンス・マネジメント」に向けられる。また、③ミッション、戦略、構造、政策、手続き、職務風土、実践やリーダーシップを変化させるインターベンションをとおして、組織文化を持続的に高揚させる「組織開発」でもある。(Gilley, Eggland, Gilley, 2002, pp5-6)

(5) まとめ

これらの分類には、1つの共通性がみられる。それは、どのような軸で分類してもHRDにおいて欠かせない要素が組織開発という点にある。その他は論者によって名称は異なっているが、その意味するところから訓練開発との関連性が考えられる。

⁹ 職場のヒューマン・パフォーマンスを改善しようと努力している実務の経験、内省、概念化によって、発展してきた実践分野 (Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。

2－5 小活

HRD はその見解に一定の合意はみられないが、経済理論や心理学理論に裏付けられた研究と、実務家によってその有効性が実証されている科学的分野であると考えられる。さまざまな研究や理論が混在しているように見えるが、それらを統合してみると、学習とパフォーマンスというパラダイムを中心とした「組織の目的を達成するという目標に向かって、人的資源の有効性を高めるために個人レベル、グループ・レベル、組織レベルで学習、パフォーマンス、変革（change）を起こす取組み」であるといえるだろう。また、既存研究における領域の分類から、個人開発と組織開発という2つの要素に分けられることがわかった。

以下では、実践的な HRD 施策という観点から個人開発と組織開発についてそれぞれ概観し、HRD 概念の枠組みを理解したい。

3. HRD施策（1）－ 個人開発¹⁰

3－1 訓練開発（Training & Development: T&D）

T&D は、パフォーマンスを改善するために仕事に関連した知識、専門的能力をシステムティックに開発するプロセスと定義されている（Swanson and HoltonⅢ, 2001）。Pepper（1984）は、訓練を能力の習得、能力の維持と関係する体系的なプロセスとし、開発は、人が予測可能な将来の職務を遂行できるように一連の能力を習得することと区別している。Wilson（2005）は、訓練を現在必要なニーズ、開発を将来必要となるニーズに関連すると捉えている。Swanson and HoltonⅢ（2001）も、訓練は新しい従業員や新しい職務役割を導入するためのもの、開発は現在の職務を越えて人の知識と専門性を計画的に成長、拡大するものとしている。開発は将来の職務に備えたものと考えられるため、組織に貢献する能力が高い人に提供することが優先される。一方、訓練は従業員のスキルとモチベーションを高めると同時に、生産性を高め、収益性をます（Lee, Wu, 2006）といわれているため、組織では開発よりも訓練が中心になっている。

組織のあらゆる人は、自分の職務を遂行する方法を知ることが必要であり、それを支援するのが学習である（Swanson and HoltonⅢ, 2001）。したがって、T&D は学習の一形態で、学習を促進する。訓練はフォーマルな学習と位置づけられるが、学習は特定のパフォーマンスの改善のために設計され奨励されるフォーマルな活動だけではなく、能力を高めるように設計されたより普遍的な活動を指し、組織のあらゆるレベルの人によって、フォーマルにもインフォーマルにも促進される（Davis and Davis, 1998）。T&D を含めた学習は、個人レベル、職業レベル、組織レベルで必要とされるものである（Boydell, 1983）。以下では、T&D のタイプを表にまとめ、提示しておく（表3）。

表3 T&D のタイプ

名称	内容
構造的 T&D (Structured T&D)	職場の知識や専門的能力をシステムティックに開発する。組織内において、構造的 T&D は慎重に選択された知識や実践、あるいは基準行動となる経験を通して、人材の専門的能力を効果的、効率的に開発する。
非構造的 T&D (Unstructured T&D)	意図しない、文書化されない専門的能力を開発するプロセス
OJT&開発 (On-the-job training & Development)	職場で行われる訓練であると同時に、従業員は生産性も期待される。それは構造的（意図的）でもあるし、非構造的（意図しない）でもある。
ニーズに応じた T&D (Customized T&D)	組織特定の訓練ニーズに取り組むように作られた構造的な訓練
既成の T&D (Off-the-shelf T&D)	一般的な訓練ニーズに取り組むために作られた構造的な訓練

出所：Swanson & HoltonⅢ(2001,p209)

¹⁰ ここでいう個人開発とは、組織開発と対比させた場合の訓練開発（T&D）を含む個人レベルに焦点をあてた開発の総称であり、狭義の個人の開発（Individual Development）とは区別する。

3-2 個人の開発 (Individual development)

組織が急速な環境の変化や複雑化にタイムリーに適応していくことが組織の成長、存続、維持に不可欠である。そのためには、個人に学習機会を提供し、あらゆるレベルで相互に作用しながら、組織の学習をたかめて常に組織の自己改革を促進しなければならない。その原点が個人の開発である。個人の開発は、フォーマル・インフォーマルな学習活動をとおして人材の成長と開発をおこなうことが重要であるという視点に特徴がある (Gilley, Eggland, and Gilley, 2002)。訓練はフォーマルな学習でおこなわれるが、個人の開発はフォーマル・インフォーマルな環境でのあらゆる学習活動である。

組織において、「学習は毎日の仕事の自然な側面で、仕事自体が学習の豊富な源」である (Collin, 2000; Ellinger, 2005)。学習は仕事の実践に埋め込まれたものであるから、仕事と統合したものでなければならない (Ellstrom, 2001; Torraco, 1999)。組織には個人レベル、グループ・レベル、組織レベルの仕事と、それに付随して各レベルでの訓練や学習がある (Boydell, 1983)。個人レベルの学習は、フォーマルで制度的に提供された学習 (教育や訓練など) とインフォーマルで偶発的な学習の2つに大別される (Marsick & Watkins, 1997; Ellinger, 2005)。特に、学習の大部分は意図的ではなく非公式に起こるインフォーマル学習といわれている¹¹。Billett (2002) は仕事行動を通じた個人の学習のカギとなるものを、①毎日のタスク従事、②同僚からの直接的指導、③組織自体と組織内の他者がもたらす間接的指導の3つに特定している。したがって、HRDにおける学習は、個人レベルからチームやグループ・レベルに移転され、それを組織レベルに発展させることが期待されていると考えられる。

そこで、個人の開発において組織学習¹²とアクション・ラーニング¹³が重視される。組織学習はシステム・レベルで生じる学習であるが (Dixon, 1992)、個人レベルで生じる学習がなければ成立しない (Ellstrom, 2001)。洞察や知識、メンタル・モデルを共有するプロセスで始まり、特に個々人のメンタル・モデルを明らかにして、組織メンバーがその共有したメンタル・モデルを発展させる (Swanson and Holton III, 2001)。そのときに、学習は組織学習に発展して、組織環境 (文化、組織システム、仕事の手続きやプロセス) に組み込まれ (Argyris & Schon, 1996)、個人レベルの学習の総和以上になる。組織学習が個人の学習になるのではなく、個人の学習が組織学習の礎になる。

アクション・ラーニングは、組織が直面している今日的な重要な5つのニーズ (問題解

¹¹ Callahan, Watkins, & Marsick, (2000)は過去20年間の研究結果から、個人の学習のうち、60%~80%、Leslie, Aring, and Brand(1998)は70%がインフォーマル学習であると示している。

¹² 組織学習は、ステークホルダーを満足させる方向に、組織を継続的に変化させるために、個人、グループ、システムのレベルで学習プロセスを意図的につかう (Dixon, 1994)。Senge (1990)のいう学習する組織は、基本的には組織学習を効果的にするために規定された一連の戦略である。組織研究者によって研究は薦められているものの、組織学習の定義には意見の相違がかなりあるといわれている (Garvin, 2001)。

¹³ アクション・ラーニングは、実際の問題を解決すると同時に、参加者が学習している内容と、彼らの学習がグループのメンバーと組織全体にどのような利益を提供するかに、集中的に取り組む小集団が参加するプロセスとプログラムである (Marquardt, 1999)。

決、組織学習、チームビルディング、リーダーシップ開発、個人やプロフェッショナルの成長、キャリア開発)に適用されるものである(Marquardt, 1999)。人を開発し協働させるアプローチで、実際の問題に取り組むさいに、学習する方法として使う(Swanson and HoltonⅢ, 2001)。問題の解決だけではなく、人が学習している内容、それがグループのメンバーや組織全体にどう貢献するのかに焦点をあてている(Marquardt, 1999)。個人やグループの経験や知識に基づくもので、問題解決のプロセスをとおして学習の共有、スキルや知識の開発がおこなわれ、参加者の自己認識や自信につながる(Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。アクション・ラーニングはOJTで行われるため、個人の開発を促進する効果とそれを組織レベルにつなげる効果もつ、比較的組織に導入しやすい活動と考えられる。

3-3 キャリア開発

キャリア開発はHRDの主要素である(McLagan, 1989; Tompson & Maybey 1994; Swanson & HoltonⅢ, 2001; Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。理論や実践に関する見解も多くある(Desimone, Werner, & Harris, 2000; McGoldeick, Stewart, Watson, 2002)しかしながら、HRDにおいてあまり重要視されていないし、HRDにおけるキャリア開発の立証研究もほとんどない(Egan, Upton & Lynham, 2006)。特に近年、HRDへの影響は低下している。キャリア開発はT&Dの下位概念とみなされ、T&Dの開発要素を発展させたものとしてT&Dに含められ、それと組織開発がHRD施策として収束しつつあるからだ(Swanson & HoltonⅢ)。キャリア開発がT&Dの枠組みであることは明らかであるが、主たる施策とする研究もあるため、キャリア開発とはどのような内容なのかを検討する。

キャリアには様々な見解があるが、人の一生を通した仕事を意味し(Shein, 1978)、職務、職場の学習、訓練と関連するという見方が多い(McMahon & Merman, 1996)。キャリア開発は従業員が担う職務の変化と発展に深く関係し、組織的、計画的に、従業員と組織が共通認識のもとでキャリアを構築していく活動やプロセスと考えられる(Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。従業員と組織がキャリア開発の責任を共有するものである。実際には、日常の職務経験や上司による偶然的な環境がキャリアを開発することも多い(Burke, 1982)

従業員は、将来の職務スキルを開発するために、必要な利益や価値、コンピテンシーを確認し、それに基づいて、個人の職業的成長と開発のニーズを組織ニーズにマッチさせる(Walton, 1999)。個人は自己の能力や問題を分析できる能力をもつようになり、またキャリアの決定に関わることで、継続的な開発に取り組むように動機づけられる(Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。一方、組織は必要な資源を提供する。それには、従業員が個人のニーズを分析できるような教育・訓練、現在の職務を効果的に遂行するスキルを獲得する学習や変革の活動、これらを促進するメンタリング・システムや開発評価の確立などがある。

キャリア開発はそれに取り組む従業員にとっては、T&Dの開発要素と考えられる。組織はキャリア開発を支援することで、生産性や効率性を高め、従業員の態度を改善できるうえ、従業員の満足も高めることで組織パフォーマンスを高めることができる(Gilley,

Eggland, Gilley, 2002)。組織からみると、キャリア開発は直接的には従業員の開発であるが、次章で検討する組織開発を促進する役割を有するものとも考えられる。

3-4 職業開発・グループ開発とパフォーマンス・マネジメント¹⁴

職業開発・グループ開発はチームビルディング・プログラムを通して部門横断的な従業員を統合しなければならないグループや、新しい財・サービスを従業員に知らせための訓練開発である。

HRD はパフォーマンスの改善のために、諸要素をもちいて人の専門性を開発して開放するプロセスである (Lynham, Chermack, and Noggle, 2004)。パフォーマンス・マネジメントは個人が職務を効果的、効率的にするための知識、スキル、モチベーション、環境支援をするものである (Fuller & Farrington, 1999)。目標管理を起源としているが、パフォーマンス・マネジメントは、事業戦略の要素を、人材をマネジメントする管理的タスクにつなげることを重視する。すぐに結果がでるように設計されるため短期的で、組織の有効性に焦点をあてたアプローチである (Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。

職業開発・グループ開発は T&D に含まれるが、パフォーマンス・マネジメントは従業員のパフォーマンスを改善するための組織 (マネジャーなど) による管理的手法と考えられることから、組織開発に含まれると思われる。

3-5 小括

本章では、職業開発とグループ開発、個人の開発、キャリア開発が T&D に分類されるものであることがわかった。キャリア開発は組織開発を促進する可能性がありうると推測された。パフォーマンス・マネジメントはその位置づけが特に不明瞭であったが、組織開発に組み込まれるものと考えた。次章で組織開発について概観したい。

¹⁴ 組織のパフォーマンスを改善するために使われる組織全体的なアプローチ。ゴールは個人が職務を効果的、効率的にするための知識やスキル、モチベーション、環境支援を保証すること (Fuller&Farrington, 1999)。パフォーマンス、要因分析によって、現在あるいは望ましいパフォーマンスを確認する。結果を達成するのに有用な組織システムと適切なインターベンションで、パフォーマンスの分析を確認する広範なアプローチ。組織のパフォーマンスを改善するようなモニターやファシリテートに使われる (Gilley, Eggland, Gilley, 2002)。

4. HRD 施策（2）－ 組織開発（organization development: OD）

OD が HRD の共通要素であることを前章で確認した。HRD において必要不可欠なものであると思われる。そこで、OD の定義、モデルを確認してその重要性を示したい。

4－1 組織開発の必要性

経済や市場競争によって組織をとりまくグローバル環境は絶えず変化しているが、組織が存続し成長するには、それに順応しなければならない。HRD は組織の生産性、効率性、収益性を改善する戦略アプローチとして人的資源の有効性を高めることに取り組み、環境の脅威に対応しようとするものである。OD は、人的資源を組織化しマネジメントする際に生じる複雑性を把握するための研究枠組みとしてはじまり（Varney, 1996）、現在では外部環境の変化に順応して組織全体の有効性やパフォーマンス能力を高めるものと考えられている（Gilley, Egglund, and Gilley, 2002）。組織、プロセス、ワーク・グループ、個人のすべてのレベルを改善して、人材の専門的能力を引き出すことでそれを可能にする（Swanson and HoltonIII, 2001）。理論に集中するものではなく、理論をもとにしたインターベンションが重視され、組織にとって実践的な価値をもつ。さらに、組織全体のパフォーマンス・システムの改善というマクロ的アプローチと、そのための個人開発に焦点をあてるミクロ的アプローチを包含した包括的な開発プロセスである（Gilley, Egglund, and Gilley, 2002）。

4－2 組織開発の定義¹⁵

OD は理論家と実務家とのコラボレーションが重要な分野である。定義は、理論家によるもの、実践に基づいて企業が提案したもの、理論重視の実践による結果に基づいたものなど多く提示されている。OD は計画的な取り組みであるとする理論家とは異なり、実務では、継続的に行われている組織再生のマネジメントと捉えられている（Varney, 1996）。

表4は、Egan(2002)の年代順の定義（1969～1999）をもとに、最近示された定義を追加したものである。Egan(2000)は、定義から、①組織の再生を促進する、②組織文化の変革、③収益性と競争優位の強化、④従業員の健康と福祉の保障、⑤学習と開発の促進、⑥問題解決の改善、⑦有効性の増加、⑧変革の開始とマネジメント、⑨システムとプロセスの改善を強化する、⑩変革への適応の支援、という10のアウトカムを提示している（Lynham, Chermack, Noggle, 2004; Swanson & HoltonIII, 2001）。

¹⁵ 表には、組織開発（Organization development:OD）と組織上の開発（Organizational development）の用語が使われている。Burke(1982)はVaill（1978）を引用して、両者の違いを示している。組織上の開発は、人、グループ、部門、技術、理念、問題点などすべてが対象とされ、全体としての組織そのものが開発の目標でない。組織開発は全体としての組織が対称である。

表 4 OD の定義

著者	年代	定義
Beckhard	1969	OD は行動科学知識を用いて、(1)計画的で、(2)組織全体的、(3)トップからマネジメントされた、(4)組織の有効性と健全性を高めるための取組みで、組織“プロセス”における(5)計画的なインターベンションを介したもの
Bennis	1969	OD は変化に対する反応のこと。つまり、組織が新しいテクノロジー、市場、挑戦、目まぐるしい変化により順応できるように、組織の信念、態度、価値、構造を変えようとする複雑な教育的戦略のこと。
Blake& Mouton	1969	OD はあらゆる意味で“組織”を強調する。それは組織全体の開発、あるいは組織のトップからボトム至る組織の自立である。真の OD は理論重視で、チームに焦点をおき、開発活動に関しては内部スキルとリーダーシップを最大に信頼した自立的なアプローチである。それは、トップが先導し、ラインがマネジメントして、スタッフが支援する。開発活動は組織の文化になっている伝統や前例、過去の実践のような“システム”に焦点をあてる。それゆえ、開発には個人、チーム、他の組織ユニットが含まれる。他を排除してどこかに集中するものではない。OD は、マネジメント科学、ビジネス論理、組織の行動システムを、有機的、相互依存的統一体に統合する広範なアプローチ。
French	1969	OD は、外部や内部の行動科学者、コンサルタントや change agents の支援によって、組織の問題解決能力と外部環境の変化に対処する能力を改善する長期的な取組み
Golembiewski	1969	組織上の開発は、テクノロジー、一般に産業環境や社会の急速な変化により順応できるように、組織内の信念、価値、態度といったシステムに影響を及ぼそうとする規範的、再教育戦略を示す。また、規範と行動変化によって行動し、促進され、強化されるフォーマルな組織のリストラクチャリングでもある。
Lippit	1969	OD は組織目的を達成するために、有機的システムの機能を改善する組織の人的プロセスを強化すること。組織の再生は、組織の存続、新しい状況への順応、問題解決、経験学習、より成熟への移行を可能するために、必要とされる変化を開始し、創造し、それに直面するプロセスである。
Schmuck& Miles	1971	組織上の開発は、内省的、自己分析的手法を用いて、行動科学をシステムの改善に適用する計画的、持続的な取組みと定義できる
Burke& Hornstein	1972	OD は計画的な変化のプロセス—社会プロセス(特に、意思決定、プランニング、コミュニケーション)の調査を避けるものから、この調査を制度化し正当性を示すものまで組織文化の変革。
Hall	1977	組織上の開発は外部や内部の行動科学者、コンサルタントや change agents の支援によって、組織の問題解決能力と外部環境の変化に対処する組織の能力を改善する長期的な取組み

French& Bell	1978	OD は組織の問題解決と再生プロセスを改善する長期的な取り組み。 change agent の支援や、アクション・リサーチを含めた応用行動科学の理論やテクノロジーをもちいて、特に組織文化をより効果的にコラボレーティブにマネジメントすることで—フォーマルなワーク・チームの文化を特に強調して—それに取り組む。
Beer	1980	OD はデータ収集、診断、行動、プランニング、インターベンション、評価というシステム全体的なプロセスである。それは、(1) 組織構造、プロセス、戦略、人々、文化との一致を高めること、(2) 新しく、創造的な組織的解決を開発すること、(3) 組織の再生能力を開発することを目的としたものである。行動科学論や調査、テクノロジーを用いて、 change agent と組織メンバーが協働することで生じる。
Beer	1980	組織上の開発は環境、構造、プロセス、人々との不一致を探して、組織問題を診断するプロセス
Burke	1982	OD は行動科学の技法や調査、理論を利用して、組織文化の計画的な変化プロセス
Davis	1983	OD は毎日の組織生活とこれにともなう複雑なプロセスにおいて、組織の人々を支援するように設計された一連の理論重視のワークショップ、テクニク、プログラム、システムティックなアプローチ、個々のコンサルティング・インターベンションからなる。OD 実務家のもつ信念、偏見、価値が、これらをバックアップする
Beer	1983	①組織構造、プロセス、戦略、人、文化の一致を高め、②新しく創造的な組織的解決や、③組織の自己再生能力を開発する、ことを目的として、データ収集や診断、アクション・プランニング、インターベンション、評価をおこなう組織全体的なプロセス
Nielsen	1984	OD は組織に関するメンバーの見解や経験に関して、お互いに公平性 (candidness) を発展させるために組織のメンバーに影響を与え、組織メンバーとして彼らの活動により責任をもたせようとする試み。OD の背後にある想定は、人々がこれら両方の目的を同時に追求するとき、彼ら自身のゴールや共有された組織ゴールを達成するために、より効果的なものとして新しい協働方法を経験し、発見するというものである。さらに、そうでないとき、そのような活動はメンバーになぜかを理解させ、この理解から何をすべきかについて意義ある選択をさせる。
Burke& Schmidt	1985	組織上の開発は、成長と開発という個人的欲求を組織ゴールと結び付けることで、組織の有効性を高めようとするプロセスである。このプロセスは期間を超えたトータル・システムをともなう計画的な変革を試みることである。これら変革の試みは組織のミッションと関係がある。
Beer& Walton	1987	OD は組織の有効性と従業員の福祉(well-being)を改善するために行われる一連の活動からなる

French, Bell&Zawacki	1989	組織上の開発は、組織が短期と長期の目的を達成できるように試みる計画的なシステム変化のプロセスである。
Vaill	1989	OD は、組織がタスクを遂行し、目的を追求するために発展させる、なんらかの、あるいはすべての実質的なプロセスを理解し改善する組織プロセスである。“プロセスを改善するプロセス” どんな OD も基本的には約 25 年間必要である。
McLagan	1989	OD : 健全なユニット間一内 (inter-intraunit) の関係を確立して、グループが変革を開始しマネジメントするのを促進する。OD は主に、個人とグループ間の関係とプロセスを強調する。インターベンションは、システムとして組織に影響を与える個人とグループの関係に影響を及ぼすこと。
Porras& Robertson	1992	OD は行動科学をベースにした一連の理論、価値、戦略、テクニックである。組織メンバーの業務上の行動 (on-the-job behavior) をとおして、個人の開発を促進し組織パフォーマンスを改善するために、職場環境を計画的にかえることを目指すものである。
Bennis	1992 By Varney (ASTD)	OD は、クライアント・システムと協力する change agent を中心とする計画的な組織変化のプロセスで、change agent は行動科学の貴重な知識をクライアントの様々な問題に応用する
National Training Laboratories Institute)	1992 by Varney (ASTD)	行動科学の知識や技術を使って、組織をさらに効果的にするために、成長・開発に対する個人のニーズと組織のゴール・目的を統合しようとする
Blake & Mouton	1992 By Varney (ASTD)	目指すべきコーポレート・エクセレントという考えを達成すること、考えを行動に変えることができる正しいマネジメント・システムを完成すること
Cummings &Worley	1993, 1997	OD は組織の有効性を改善する目的で、組織戦略、構造、プロセスを計画的に開発、強化するために行動科学の知識を組織全体に応用するもの。
Burke	1994	OD は行動科学のテクノロジー、リサーチ、理論を利用して、組織文化を変革させる計画的プロセスである
University of Minnesota	1994	OD はパフォーマンスの改善という目的のために、組織においてシステムティック変革を実行するプロセスである
Church, Waclawski, & Siegal	1996	OD は価値に基づいた分野で一組織の大きなシステム変化を目指し、人間主義的側面で積極的に促進することーもし組織が当該分野のコアな価値に道徳的に縛られず、OD を行なっていないだけなら、明白で簡単である。OD はおそらくシステム全体の人間主義的な変化にたずさわる、それはおそらく組織の人々の生活状況を改善するもの、組織の人々を支援するものである。
Dyer	1997	OD は人間の創造的で生産的な取組みを開放するために行われる活動のプロセスである。同時に利益をもたらし、競争的であり、持続可能である妥当な組織ゴールを達成する。

French& Bell	1999	OD は、進行中の、組織文化のコラボレーティブ・マネジメントを介して－完全なワーク・チームや他のチーム形態（configuration）を特に強調する－組織のビジョン（visioning）、エンパワーメント、学習、問題解決プロセスを改善するために、トップ・マネジメントが先導し支持する長期的な取り組みである。コンサルトトーフシリテーターの役割、アクション・リサーチをふくめた応用行動科学の理論とテクノロジーを使う。
Swanson & HoltonⅢ	2001	OD はパフォーマンスを改善する目的で、組織変革を実行するために組織的に人材の専門的能力を引き出すプロセス
Bradford, Burke, Seashore, & Worley	2004	OD は組織の有効性をもたらす戦略、構造、プロセス、人や文化などの組織の特性を順応的に開発、改善、強化するために行動科学知識を応用する、組織全体的で価値重視の協働プロセスである

出所：Swanson and HoltonⅢ(2001, pp.261-267)

Varney(1996)、Gilley, Eggland, Gilley(2002)

Rothwell, Sullivan, & McLean(2005)

表4から、計画的な変化、組織の有効性の増大、インターベンション、行動科学の知識、Change agent、継続的かつ長期的なプロセスが重視されていることがわかる。さらに共通の要素として、「変革（change）」という概念が中心になっている（Varney, 1996）。つまり、「OD は組織の有効性を改善する目的で、Change agent もしくはコンサルタントの支援によって、行動科学の知識をもちいたインターベンションを通して、組織システムを計画的に変革させる長期的なプロセス」と考えられる。

最近では、HRD のアウトカムとしてパフォーマンスの改善が必要不可欠であるとの指摘がある（Passumore,1997; Swanson and HoltonⅢ, 2001; Lynham, Chermack,Noggle, 2004）。従来、パフォーマンスの改善は OD の副産物と考えられていたが、より競争的環境にある今日では、OD のアウトカムと位置づける必要性がまし（Shshkin & Burke, 1987）、位置づけられるようになっている（Beer, Eisentat, & Spector, 1990）。しかし、従来の定義ではパフォーマンスの改善に言及しているものがほとんどない（Lynham, Chermack,Noggle, 2004）。実務と結び付いた OD は、それ自体も、組織をとりまく変化にともなって継続的に知識やスキルを最新にする必要があり、まだ発展段階にある。

4－3 組織開発モデルの必要性

ODは計画的な変革をもたらすものであるため、最終的にはその目的を必ず達成するものとされている（Varney, 1996）。それを確実にするために、体系的なモデルが必要となる。モデルの存在意義は、一連のステップによって失敗しにくく、重視しなければならない点か

否かが適切に判断でき、慎重な分析で正しい決定がされやすいことにある (Varney, 1996)。また、組織に定着すると継続的に取組めるため体系化される。変化する状況に実用的であり、体系的なモデルの有用性を正当化する理由は多くある¹⁶。

しかし、有効に活用しなければその効果は下がる。特に、ODは変革に取り組むため、変革の要因やその状態を絶えず慎重に検討して進めなければならない。モデルは次のように使うことが望ましいと考えられている。①計画の基盤や枠組みにすることで変革の必要性を提案する、②変革の過程を示すものとして使う (Varney, 1996)。その際に、各ステップは慎重な分析と評価を重ねて段階的に取組むことが求められる¹⁷。

4-4 組織開発モデル

OD プロセスには大きく2つの段階—広範な教育的な計画（問題定義ともいう）と問題解決に関する実際の活動—がある (Burke, 1992)。ODはアクション・リサーチのアプローチに準拠し、各段階へと進んでいく (Varney, 1996; Swanson and Holton III, 2001)。これはレヴィンのシステム変革の3段階モデルとともに、ODの基盤となる理論的枠組みを示すものである。これらは、組織に変革を起こすための一般的なモデルであり、コンサルタントが組織の内容に関する情報を収集し（リサーチ）、組織メンバーを関与させ、一連の局面を通して、組織を変革するように支援するプロセスのことである (Burke, 1982)。以下では、組織変革のモデルとして代表的な2つのモデルと、ODでパフォーマンスの改善が中心に位置づけられている最近の動向を受け、パフォーマンスの改善に関するモデルの概要を提示する。

表5 一般的なODプロセス・モデルのステップ

著者	段階
Burke (1982)	①参入、②契約、③診断、④フィードバック、⑤変革の計画、⑥介入、⑦評価
Swanson & Holton III (2001)	①分析／契約、②診断／フィードバック、③計画／開発、④実行、⑤評価／制度化
Gilley, Eggland, & Gilley (2002)	①問題の確認、②関係の形成、③診断、④解決策、⑤インターベンション、⑥評価

筆者作成

¹⁶ ただし、HRDやODのモデルは開発や改善による広範な実践経験から提示されるものである (Rummler, G.A., & Brache, A.P, 1995; Nadler, Gerstein & Shaw, 1992)。したがって、システムティックなモデルは、変革に十分な影響を与えるものであるが、その結果とODの関係や機能を説明できるものではないとの指摘がある

¹⁷ 分析はあとの段階の方向性や内容を決定し、評価はODおよびその上位であるHRDを左右するため、より慎重に行わなければならない。

(1) 組織変革モデル1ーアクション・リサーチ

ODを実践する人の多くは、アクション・リサーチを使う (Varney, 1996; Burk, 1982; Rothwell, Sullivan, & McLean, 2005)。アクション・リサーチは組織内の問題や力 (force) の性質を理解するための組織のシステムティックな分析手法で、問題を解決し組織を変えるために組織の資源を使うものである (Varney, 1996)。Burke(1982)によると、特定の問題の性質・内容に関するデータを体系的に収集し (リサーチの側面)、そのあと分析したデータが何を示唆しているかに基づいて措置 (アクション) をとることである。つまり、情報の収集とその分析に基づいて、何ならかの措置を講じて組織の変革を促すものである。アクション・リサーチのステップは、要因や組織などに柔軟に対応するよう設計されるため増減するが、代表的なステップを表6にまとめた。

アクション・リサーチは、心理学を背景にシステム理論をあわせることで明確なプロセスを提供している。しかしながら、組織とそのコアなプロセス、それらのアウトプットを明確に研究しているものではないとの指摘もある (Shani & Bushe, 1987)。

表6 代表的なアクション・リサーチのステップ

著者	段階
Burke (1982)	①診断、②フィードバック、③データの議論と計画、④計画の実行
Varney (1996)	①変化への刺激、②精査と査定 (assessment)、③診断、④分析と提携、⑤フィードバックとインターベンションの設計、⑥インターベンション、⑦評価
Cummings & Worley (2001)	①問題の確認、②行動科学を用いたコンサルテーション、③データ収集と予備診断、④フィードバック、⑤問題の共同診断、⑥共同のアクション・プランニング、⑦アクション、⑧アクション後のデータ収集

筆者作成

(2) 組織変革モデル2ー

レヴィンの解凍ー移行ー再凍結モデル (unfreezing-moving-refreezing)

レヴィンが提案した3段階モデルは、現在でも変革を表すシンプルで基本的なモデルである (Swanson & Holton III, 2001)。この理論は、人が考えに行き詰ったとき、それが変革へのカギになることが前提になっている (Swanson and Holton III, 2001)。第一段階の解凍では、実際の行動と望ましい行動との矛盾が強調されて、変革プロセスがはじまる。表6のCummings & Worley (2001) のアクション・リサーチでは、①から③の段階に相当する。第二段階の移行は新しい価値や行動を開発するために、組織プロセスや構造を変えようとして組織へ介入し、実際にアクションをとることである。アクション・リサーチでは、⑤から⑦にあたる。再凍結は、新しい価値や行動をシステムティックに確立し強化する。アクション・リサーチでは、⑧から④に戻り、必要によって、このサイクルが継続する (Burke, 1982)。

心理学を背景として、人の認識を変えるように設計されたシンプルなプロセス・モデルであるが、個人とグループの相互作用に焦点をあてた狭義なものとの指摘もある (Swanson and HoltonⅢ, 2001)。アクション・リサーチもレヴィンの考えを基礎として開発されたもので、レヴィンの研究は変革プロセスである組織開発モデルに大きな影響を与えている。

(3) パフォーマンス・システムに関するモデル

パフォーマンスの改善は、HRD や OD のアウトカムとして位置づけられるようになってきている。それまでは、パフォーマンスや改善を考慮せずに変革について論じる傾向が多かった。しかし、近年、個人、グループ、組織のパフォーマンスだけでなく、プロセス・パフォーマンスにも焦点をあてたモデルが登場している。以下に代表的な2つのモデルを紹介する。特に、ODPS はリーダーシップによって進められるパフォーマンス・プロセスで、時間や資源が制限された状況でも有用なものといわれている。ただし、このプロセスの知識や経験が必要不可欠とされる。

Improving Performance (Rnmmler & Brache, 1995)

特徴	・組織は、組織、プロセス、個々の貢献者のレベルで考察され、分析される ・OD 段階：①明確な戦略の確立、②“現在”の組織システムを記録し分析する、③“(現在)”のプロセスを記録し分析する、④プロセスの流れと対策(measures)を開発する、⑤組織チャートを設計する、⑥各部門のモデルを開発する、⑦各職務に関する職務モデルを開発する、⑧各職務に関するヒューマン・パフォーマンス・システムを構築する、⑨マネジメント・プロセスを確立する
長所	・心理学、経済学、システム理論が背景 ・一連の実践的な“ツール”が統合されている ・コアな組織体策 (measures) の結果を証明する
短所	全体のプロセスは組織本位

出所：Swanson and HoltonⅢ(2001,p281)

Organization Development for Performance System (ODPS) (Lynham, 2000)

特徴	・パフォーマンスの改善が目的で、人材の専門的能力を引き出すことが不可欠である ・OD 段階：①分析と契約、②診断とフィードバック、③計画、設計と開発、④実行、⑤評価と制度化
長所	・心理学、経済学、特にシステム理論が重視されている ・明確なプロセスである ・コアな組織パフォーマンスのアウトカムに焦点をあてる
短所	一連の“ツール”が統合されていない

出所：Swanson and HoltonⅢ(2001,p282)

4－5 小括

OD は継続的なプロセスで、瞬時に成功させる単一のイベントではない。特にメンバーが、企業やその将来について共通のビジョンを持つことが必要である長期的なプロセスである (Kotter, 1996)。個人のスキルやコンピテンシーの開発を奨励することで、組織だけでなく個人開発も行う。したがって、OD でも学習が中心になっている。さらに、組織の有効性とパフォーマンス能力を改善することを目的とし (Nadler, 1998)、それを達成することで、組織メンバーが成長し、精神的にも安定し、組織にコミットするようになる (Burke, 1992)。組織の効率性だけでなく、副産物として態度、行動、グループ・メンバーのパフォーマンスが変化することで、組織のコンピテンシーや健全性も高まる (Nadler, 1998) ものとされている。

OD は個人レベル、グループ・レベルの開発とも深く関わっている。T&D によって高められたスキルや知識、行動を組織パフォーマンスにつなげる重要な戦略的役割を担うものと考えられる。

5. おわりに ― HRD 概念の枠組み

HRD は学習、パフォーマンス、変革を支柱として人的資源を組織の有効性につなげることがその目的とされるものであった。その目的を達成するための施策では、個人と組織という 2 つの軸を中心に分類されていた。最後に、個人と組織の観点からみた HRD の施策と、各施策間の関係をまとめ、今後の課題を提示する。

5-1.

(1) HRD 施策の視点―個人と組織

HRD は個人と組織の視点で捉えることができる。個人にとっては、組織が提供する教育、訓練開発プログラム（総じて学習活動）に参加し、現在や将来の職務がより効率的に遂行できるように知識やスキルを高めることができる。これが HRD 施策の訓練開発（T&D）となる。一方、組織は外部環境の変化（ニーズの多様化、新しい技術とその急速な変化など）に柔軟に対応し、競争優位を維持しなければならない。その手段として、HRD によって、組織的なインターベンションやマネジメント活動をとおして学習やパフォーマンス、変革を促進し、組織のパフォーマンスや再生能力を高めることができる。これが組織開発（OD）である。これら 2 つが HRD 施策の支柱になる。これは Swanson & Holton III（2001）の見解と一致する。

しかしながら、本稿で HRD 施策を考察した結果、訓練開発という枠組みになっているキャリア開発に関する位置づけが重要であることがわかった。これまで、キャリア開発は個人に焦点をあてるものとされ（Upton, 2006）、HRD の文脈で論じられることが少なかった（Colon, 2003）。McLagan（1989）が組織開発を個人開発の上位、キャリア開発を個人開発の下位と位置づけた定義を提案していることも、あまり焦点があてられなかった要因であったと考えられる。したがって、訓練開発と組織開発という 2 つの枠組みで HRD を捉えるのは単純である。キャリア開発をどのように捉えるかが問題になるのではないだろうか。そこで最後に、キャリア開発が HRD においてどのように位置づけられうるのかを検討したい。

(2) 個人開発と組織開発をつなぐキャリア開発

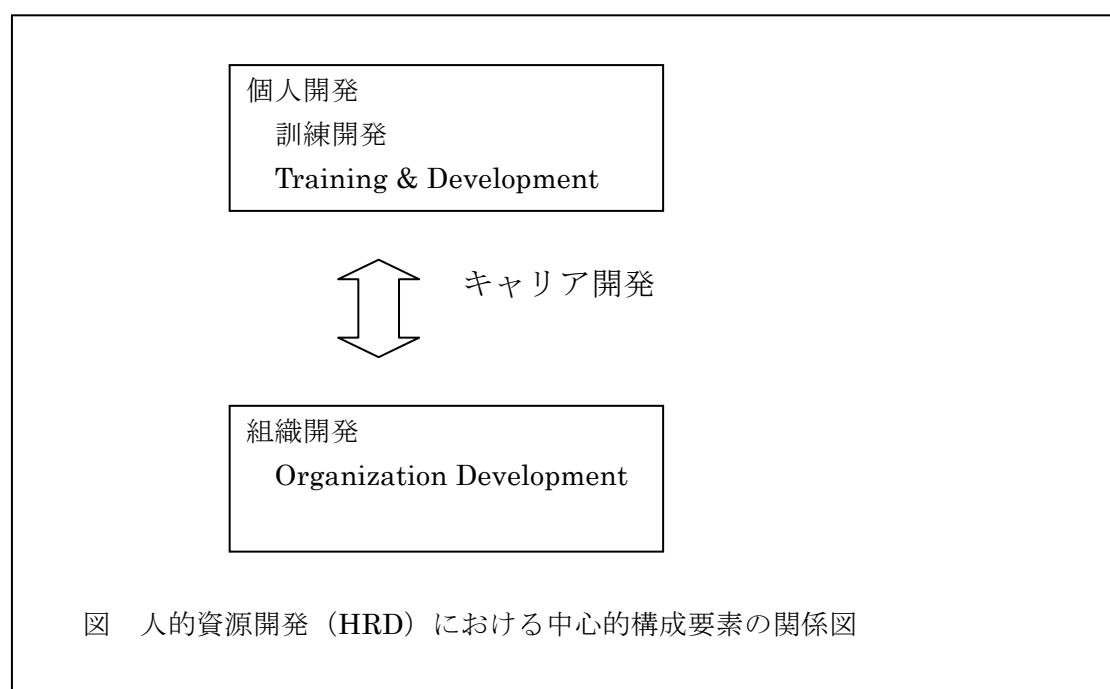
キャリア開発は、個人開発と組織開発をつなぐ役割を担っていると考えられる。HRD は組織の効率性や生産性、収益性を高めるための戦略の一部である。それには組織全体の効率性を重視したマクロ的見解と個人開発が組織の効率性に貢献するというミクロ的見解がある。すなわち、個人開発（T&D）と組織開発が必要なプロセスになる。両者は学習と、従業員のパフォーマンスの改善や成長が組織利益になるという共通性をもっている（Gilley, Egglund, Gilley, 2002）。それを結び付ける役割がキャリア開発だと考えられる。

個人開発は、パフォーマンスの改善にむけて、職務に関連する知識、スキル、専門的能

力をシステマティックに開発して個人の能力を高めるものである。組織開発は、個人ニーズと組織ニーズを均衡する有効な組織が育まれる環境でプロセスが改善するという考えのもと発展している（Lynham, Chermack, Noggle, 2004; Burke, 1992）。キャリア開発は、個人の成長・開発ニーズと組織ニーズにマッチさせるために、個人が自分の能力や関心进行分析する学習とプロセスで構成された組織的、計画的な取り組みである（Walton, 1999）。したがって、キャリア開発は個人開発と組織開発をつなぐ3つの役割を有していると考えられる。

第一に、キャリア開発の役割は組織開発の発展する組織環境を育むことに寄与することにある。第二に、分析にもとづく2者間のマッチング・プロセスを行い、組織はそれに応じて従業員を訓練する学習活動を始めことで、従業員はキャリアの向上、組織は学習による従業員のパフォーマンスから利益をえることができる（Gilley, Eggland, Gilley, 2002）。第三に、キャリア開発の成功には、従業員と組織がチームとして協働しなければならないため、個人と従業員のつながりが強く頻繁になり、個人開発と組織開発のつながりも必然的に強くなると考えられる（Gilley, Eggland, Gilley, 2002）。

したがって、HRDは概括的には、訓練開発と組織開発という2つの支柱から構成されているのだが、より精確に言えば、訓練開発と組織開発に加えて、これら2つを有効にするキャリア開発の計3つにより構成されると考えられよう。



5-2. 今後の課題

本稿ではキャリア開発を組織開発と個人開発をつなぐものと位置づけた。しかしながら、キャリア開発が、個人ニーズと組織ニーズを適合させることに、どの程度影響しているか

ということはあまり研究されていない (Lynham, Chermack, Noggle, 2004)。今後は、キャリア開発と HRD や組織開発、個人開発との関係を検討するために、さらなる実証研究が求められる。さらに、近年、単一組織での長期的なキャリアという概念が支配的ではなくなりつつある。したがって、組織からの視点だけでなく、従業員がキャリアを選択するという文脈における個人の視点からのキャリア開発理論や、それにとまなう広義でのキャリア開発理論の発展も、HRD の発展に大きな貢献をすると考えられている (Swanson&HoltonⅢ,2001)。

また、インプリケーションとしては、以下の2点が主なものとして考えられる。

第一に、人材の流動性が一般的になりつつある環境になり、従業員は雇用される能力、エンプロイアビリティが求められている。その能力は企業特殊なものだけでなく、企業や産業で横断的な一般的能力も必要とされる。米国では人材の流動性が一般的であるにもかかわらず、HRD の訓練開発は主に、企業特殊な職務の議論が中心になっている。企業組織の視点が優先されている HRD を、いかに個人（従業員）の一般的能力の開発につながるができるかということも、課題として挙げられる。

第二に、HRD は理論と実践に基づいて、人材育成を体系的に発展させている分野である。理論的には、企業が提供するものであるにもかかわらず、組織と従業員が共に利益を享受できる。この理論は、日本のこれまでの訓練開発を再考する上で、有益な情報になるものと思われる。特に、日本の訓練開発の評価や分析をする際に比較対象として有用であろう。しかし、HRD の成否に関わる施策である組織開発は、外部機関 (change agent、コンサルタント) が中心的な役割を果たすものとされている。日本と米国では、外部機関の発達や組織介入の許容範囲が異なる。したがって、日本での応用にむけて、そのような前提条件の相違を積極的に議論していく必要があるように思われる。

参考文献

- Argyris, C., & Shon, D., *Organizational learning*, Mass: Addison-Wesley, Reading, 1996.
- Becker, G.S., *Human capital: Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd edition, Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B., "Why change programs don't produce change", *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166, 1990.
- Billett, S., "Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation, and engagement", *Adult Education Quarterly*, 53 (1), 27-43, 2002.
- Boydell, T.H., *Identification of Training Needs*, London, BACIE, 1983.
- Brethower, D., & Smalley, K., *Performance-Based Instruction: Linking Training to Business Results*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Burke, W.W., *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, Reading Mass: Addison-Wesely, 1992. (小林薫監訳、『「組織開発」教科書—その理念と実践』、ブレジデント社、1987。)
- Callahan, M. W., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (eds.). *Every-time, every-place learning: A 21st century imperative*. Unpublished manuscript.
- Collin, K., "Development engineers' conceptions of learning at work", *Studies in Continuing Education*, 24 (2), 133-152, 2002.
- Colon, T.J., "Development of an operational definition of career development for the 21st century workplace", *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, pp.489-493, Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development, 2003.
- Davis, J.R., & Davis, A.B., *Effectiveness Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing in Organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1998
- Desimone, R.L., Werner, J.M., & Harris, D.M., *Human Resource Development*, 3rd edition, Cincinnati, OH: Harcourt College, 2002.
- Dibella, A.J., & Nevis, E.C., *How organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Dixon, N., "Organization learning: A review of the literature with implications for HRD Professionals" *Human Resource Development Quarterly*, 3, 29-49, 1992.
- Egan, T.M., & Upton, M.G., Lynham, S.A., "Career Development: Load-bearing Wall or Window Dressing? Exploring Definitions Theories, and Prospects for HRD-Related Theory Building", *Human Resource Development Review*, Vol.5, No.4, December, 2006.
- Egan, T.M., "Organization development: An examination of definitions and dependent variables", *Organization Development Journal*, 20(2), 59-70, 2002.
- Ellinger, A.D., "Contextual Factors Influencing Learning in a Workplace Setting: The Case of Reinventing Itself Company", *Human Development Quarterly*, 16(3), 2005.
- Ellstrom, P., "Integrating learning and work: Problems and prospects", *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 421-435, 2001.
- Fuller, J., and Farrington, J., *From Training to Performance Improvement: Navigating the Transition*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- Garaven, T.N., "Training, development, education and learning: different or the same?", *Journal of European Industrial Training*, 21, pp39-50, 1997.
- Garvin, D.A., *Learning in Action*, Harvard Business School Press, MA: Boston, 2001. (沢崎 冬日訳、『ラーニング・アクション』、ダイヤモンド社、2002。)
- Gilley, J.W., Egglund, S.A., Gilley, A.M., *Principal of human resource development*, 2th edition, Perseus Publishing, 2002.
- Harrison, R., *Employee Development*, London, IPD, 1997.
- Holton III, E.F., "An integrated model of performance: Bounding the theory and practice", *Advances in Developing Human Resource Development*, 1, 26-46, 1999.
- Holton III, E.F., Bates, R.A., & Ruona, W.E.A., "Development of a Learning Transfer System Inventory", *Human Resource Development Quarterly*, 11, 2000.

- 岩出博、『戦略的人的資源管理論の実相』、泉文堂、2002。
- Knowles, M.S., Holton III, E.F., & Swanson, R.A., *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 5th Edition, Houston: Gulf, 1998.
- Kotter, J.R., *Leading Change*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1996.
- Lee, Yu-Ting, Wu, Wei-Wen, 「Exploring the Training Needs and Methods for HRD Staffs」、『日本労務学会誌』、第8巻第1号、2006。
- Leslie, B., Aring, M. K., & Brand, B., Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development. *Economic Development Review*, 15 (4), 12-18, 1998.
- Lynham, S.A., Chermack, T.J., and Noggle, M.A., “Selecting Organization Development Theory Form an HRD Perspective”, *Human Resource Development Review*, Vol.3, No.2, 151-172, June, 2004.
- Manakin, D.P., “A model for human resource development”, *Human Resource Development International*, 4(1), 2001.
- Marquardt, M.J., *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*, New York: McGraw-Hill. 1995.
- Marquardt, M.J., *Action learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, Palo Alto, Calif: Davies-Black Publishing, 1999
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E., “Lesson from informal and incidental learning”, *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- 松山一紀、『経営戦略と人的資源管理』、白桃書房、2005。
- McKenna, E., and Beech, N., *The Essence of Human Resource Management*, Pearson Education Limited, England, 1995. (伊藤健一・田中和雄監訳、『ヒューマン・リソース・マネジメントー経営戦略・企業文化・組織構造からのアプローチ』、税務経理協会、2000。)
- McLagan, P.A., *The Models*, ASTD, VA, 1989.
- McLagan, P.A., and Suhadolnik, D., *Models for HRD Practice: The research report*, Alexandria, VA, ASTD Press, 1989.
- McGoldrick, J. and Stewart, J., “The HRM-HRD nexus”, *Human Resource Development : Perspectives, Strategies and Practice*, Stewart, J and McGoldrick, J., eds, London: Pitman, 1996.
- McGoldrick, J. and Stewart, J., Watson, S., *Understanding human resource development*, London: Brunner-Routledge, 2002.
- McMahon, J.E., and Merman, S.K., “Career Development”, *The ASTD Training & Development Handbook*, 4th edition, Craig, R eds, McGraw-Hill, 1996.
- Nadler, D.A., Gerstein, M., & Shaw, R., *Organizational Architecture: Designs for Changing Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Nadler, L and Nadler, Z.(eds), *The of Human Resource Development*, 2th edition, New York, Wiley, 1990.
- Nadler, D.A., *Champion for change: How CEOs and Their Companies are Mastering the skills of Radical change*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- 奥林康司編者、『入門 人の資源管理』、中央経済社、2003。
- Passmore, D.L., “Way of seeing: Disciplinary bases of research in HRD”, *Human Resource development research handbook*, Swanson, R.A., HoltonIII, E.F., (eds.), San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- Pepper, A.D., *Managing the Training and Development Function*, Aldershot, Gower, 1984.
- Rothwell, W.J., & Sullivan, R., & McLean, G.N., *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants*, San Diego: Pfeiffer, 2005.
- Rummler, G.A., Brache, A.P., *Improvement Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Ruona, W.E.A., & Roth, G.(eds), “Philosophical foundation of human resource development practice”, *Advances in Developing Human Resource*, 2(3), 2000.
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990. (守部信之、『最強組織の法則』、徳間書房、1995。)
- Shein, E.H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing, 1978. (二村敏子・三善勝代訳、『キャリア・ダイナミクス』、白桃書房、1991。)
- Shani, A., & Bushe, G., “Visionary action research: A consultation process perspective”, *Consultation*, 6, 22-33, Spring, 1987.
- Sashkin, M., & Burke, W.W., “Organizational development”, *Journal of Management*, 13(2), 393-417, 1987.
- Sleezer, C.M., & Sleezer, J.H., “Finding and Using HRD research”, *Human Resource Development Research Handbook: Linking Research and Practice*, pp183-198, San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- Swanson, R.A., “Human resource development: Performance in the key”, *Human Resource Development Quarterly*, 62(2), 207-213, 1995.
- Swanson, R.A., “In praise of the dependent variable”, *Human Resource Development Quarterly*, 7(3), 203-207, 1996.
- Swanson, R.A., HoltonIII, E.F., *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2001.
- Thurrow, L., *Head to Head: The coming Economic Battle among Japan, Europe, and America*, New York: Warner, 1993.
- Tompson, R., and Maybey, C., *Developing Human Resource*, London: Butterworth Heinemann, 1994.
- Torraco, R. J., “Integrating learning with working: A reconception of the role of workplace learning”, *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 249-270, 1999.
- Upton, M.G., “Toward a multilevel theory of career development: advancing human resource development theory building”, Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University College Station.
- Van Wart, M., Cayer, N.J.and Cork, S., *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, San Francisco, CA, Jossey-Bass., 1993.

- Varney, G.H., "Organization Development and Change", *The ASDT Training & Development Handbook*, 4th edition, Craig, H.L., ed., McGraw-Hill.
- Walton, J., *Strategic Human Resource Development*, Eaglewood Cliffs, N.J: Financial Times-Prentice Hall, 1999.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J., "The case for learning", *Proceedings of the 1995 Academy of Human Resource Development Annual Conference*, Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development, 1995.
- Wilson, J.P., "Human Resource Development", *Human Resource Development*, 2th edition, Wilson, J.P., eds, Kogan Page, 2005.