

組織開発と国際化

西 川 耕 平

甲南経営研究 第47巻 第3号 抜刷

平成 19 年 2 月

組織開発と国際化

西 川 耕 平

はじめに

企業組織の変革過程で鍵となるのは誰であろうか。再生法適用事例が示すように、業績が芳しくなければ金融機関や投資家であろうし、組織に複雑な事情を抱えているならば法律の専門家であろう。規模が小さく素早い対応が必要であれば、ターンアラウンドマネジャーも効果的であろう。確かにこれらの人達は組織変革に重要な職務を担うが、変革を迫られる組織はどうであろうか。資金援助や法的な問題解決や論理的な再建計画ができたとしても、変革条件が整ったのであって組織自身が変革努力しなければ、何も始まらないことは言うまでもない。したがって一般的に変革ビジョンを掲げて、新しい「世界」を組織メンバーに示して、また変革で必要な条件と構造をわかりやすく理解させて、ビジョン実現に向けて変革をリードするリーダーシップが変革の鍵であると言われる。

例えば99年に日産自動車にCEOとして乗り込んできてリバイバルプランという変革案を提示して、社長就任を待たずに変革をリードして、当初計画より1年早く変革目標を達成したカルロス・ゴーンは、変革リーダーの成功例と一般的には評価される。過去に80年代にミシェラン・ブラジル、90年代前半にミシェラン北米の変革・再建を完了させて、98年にルノー・ベルギー工場を変革・再建させた彼なら、真の変革リーダーかもしれない。しかし日産自動車の変革・再建例にしても、全ての成功理由を変革リーダーに帰さ

せるのをためらう様々な側面があったことは指摘できる。53年の労働争議からプリンス自動車との合併、80年代の組合との激しい対立、バブル期の業績悪化を乗り切った結果の90年代赤字と国内市場シェア縮小を経て、カルロス・ゴーンにたどり着いた過程を思い返すと、それまでの積み重ねが外部の変革リーダーによる「荒療治」を納得して受ける下地を形成していたと言えるかもしれない。そうだとすれば日産自動車の変革・再建は、一人の例外もなく社員が変わらなければならない事を納得させられた業績不振の期間と、シンボリックな外人経営者の交代と「グローバルスタンダード」マネジメントへの転換を社内やメディアが好感した事と、インターネットや携帯の登場による変革を予感させる時代の雰囲気⁽¹⁾が組み合わさった現象とも言えよう。その意味で、日産の変革・再建は起こるべくして起きたとも言える。

すなわち組織が変革する現象は、様々な要因が複雑に関わりながら時間の経過とともに変転する現象である。一定期間が経過した後の調査から、様々な説明を付けることは可能であり、また知識としては重要であるが、むしろ変転する渦中に巻き込まれる人達にとっては、手探りで進めるしか方法はないため、変化を起こす強い意思と変化に関わる人達との信頼こそが頼りである。いいかえると変革の渦中では、いかなる事があっても動き始めた変革を反故にしないと言う変革に対する信頼や人の尊厳という根本的な価値観が、リーダーや組織メンバーで共有されていない限り、変化という不安に不信が積み重なって、協働で変革に立ち向かうという組織的営みは崩壊しかねない。つまり変革の過程は、通常の組織では意識されない根本的な価値観を確かめながら進めなければ、すぐに壊れてしまう脆弱な期間なのである。

(1) 53年の労働争議の早期幕引きを図った経営陣が、第2組合設立で組合の力を弱めた結果、84年写真雑誌で記事になるほどの「貸し」を見過ごさざるを得ない状況に至った話は有名である。もちろんカルロス・ゴーンが変革リーダーとして登場した時の組合事情は寡聞にして知らないが、少なからぬ工場閉鎖に関する組合との交渉で、永年続いてきた慣習がすっかり改まっていたとはとても思えない。

戦略的組織変革マネジメントの領域では、リサーチから多様な変革モデルを蓄積してきたので、組織変革に適用する選択肢は豊かになった。しかし変革渦中の人々の視点に立つと、モデルは応用すべき用具であり、自分たちでモデルを状況に合わせながら、やはり手探りで進めなければならないことに変わりはない。したがって脆弱な期間、社会的正統性を認められた変革リーダーでも法律の専門家でもなく、変革に関する知識と経験を持った人が、変革を迫られている組織メンバーとの信頼関係に基づきながら、メンバーに変革の意味を気づかせて自ら変わる手助けをする存在は、組織開発 (Organization Development and Change) の領域以外で意識して議論されてきたとは思われない。

そこで本論は、まず組織開発とは、どのような論理構成で成り立っているかを、National Training Laboratories⁽²⁾の文献から概要を明らかにする。とりわけ変革モデル提示に偏りがちなアカデミックリサーチよりも、アカデミックとコンサルティングの循環から理論体系を展開してきた組織開発が取り扱ってきたテーマは、変革の渦中という視点が深く関わっていると期待されるからである。次に西欧圏で発展した組織開発理論が、グローバルビジネス環境で西欧文化圏や非西欧文化圏に適用された場合に、どのような課題に直面し、実践適用例からどのような方法が提案されているかに関する先行文献を整理して、組織開発というマネジメント文化の応用可能性から、組織開発本来の存在理由を考察することを目的とする。いいかえるならばカルロス・ゴーンが、ブラジル、北米、ベルギー、日本の企業変革・再建に成功したのは、ブラジル生まれで、レバノンに移民して、フランスの大学を卒業したリーダーの特性なのか、手がけた企業とホスト国文化からなのか、あるいは普遍的な変革・再建マネジメントがあるのだろうかという課題を理解する視点を組

(2) 本論文では、NTLと略して記述する。

組織開発は与えてくれると思われるからである。

I 組織開発

1. 組織開発の概略

French, Bell, Zawacki (1999) によれば、組織開発は、1933年ドイツから逃れてきた Lewin が、McGregor の援助で MIT の Research Center for Group Dynamics を運営し始めた1946年夏に、コネチカット州のニューブリテンの州立教育カレッジで開いた、Inter-Group Relations のワークショップが、組織開発の主要理論の一つである T-Group の始まりであるとされている。⁽³⁾その後1947年に現在の National Training Institute が設立され、T-Group トレーナーの育成プログラムを展開する過程で、Sensitivity Training や Action Research などの技法が開発されて組織開発理論が発展していった。1962年に UCLA で T-Group が正式科目として開講され、構造的アプローチと呼ばれる、“Managerial Grid” や “Team Building” の技法が生み出され、組織開発は研究・教育体系を整えてゆく。その後イギリスの Tavistock 研究所と Action Research による交流を進めてゆくなかで、Socio-Technical アプローチや後の人的資源管理論生成のきっかけを生み出していった。

Hinckley (2006) によれば、組織レベルでの組織開発の出発点は、McGregor が1950年代に、Union Carbide や General Mills のコンサルティングを通じて、1960年に “The Human side of Enterprise” を出版し、これまでの組織開発の様々な試みをビジネス社会と結びつけて、ボトムアップによる組織変革として提示しただけでなく、McGregor 自身が、大学教員とコンサ

(3) French, Bell, Zawacki (1999) によれば、4つの組織開発の主要理論のうちで T-Group と深く関わる理論としてサーベイリサーチ・フィードバックがあり、それは1946年に設立された Survey Research Center を、1948年に Institute of Social Research に組織替えしたときに、Likert が所長として運営したときに始まると記述している。

ルタントをかねるといふ、現在では一般的な組織開発のスタイルを示した時点であると言われて⁽⁴⁾いる。

その後も大学教員が企業の変革教育セミナーやコンサルティングを通じて組織開発を実践してゆくが、やがて組織開発の専門家としての資格に関する議論が生じたために、NTLが組織開発の専門家として必要な技能プログラムの開発に取りかかるが、行動科学の学習と組織コンサルティングの実践体験の両方が必要なため、なかなかはかどらなかった。その後 Church System と呼ばれる、同僚による評価システムや資格認定プログラムを持つ Certified Consultants International などの団体が、それぞれ同時に資格認定を始めるものの、最終的に資格認定の法律ができたために、これら団体は解消することになる。

組織開発という研究・教育領域は、マネジメント研究の歴史としても新しいが、1946年の Lewin の最初の活動以降半世紀以上経過しており、膨大な研究蓄積と適用実績がそこには存在する。例えば組織開発関連の学会ネットワークは世界中に多数あり、また主要な雑誌も英語圏だけで5つあり、一般的な大学院 PhD コース科目として、全米の大学に多数存在⁽⁵⁾する。組織開発の介入に必要な能力は多様であるため、携わる人の背景は多様である。また地域別に見ても、北米だけでなくヨーロッパ全土、中近東やアジアからも学会ネットワークに多数参加しており、その意味からも組織開発がグローバルな研究・実践テーマであることを示している。そこで次節では、組織開発が取り扱う領域とテーマを整理して組織開発の理論概要を示すことにしよう。

(4) これ以降本論文で使う「コンサルタント」の用語は、一般的に組織開発で使われる Change Agent, Practitioners を総称した意味で使う。

(5) 残念ながら、アメリカでも組織開発の PhD を授与する専門の大学院はまだ存在せず、人的資源管理やマネジメントの大学院に寄生しているのが実態であり、ようやく Pennsylvania 州立大学の教育学部を中心に設立に向けて動き始めたところである。

2. 組織開発の概要

組織開発の簡単な歴史と現状からも推測できるように、理論と実践の両面にわたり、しかも個人レベルから組織レベルまでの多面的で持続的な組織変化を取り扱うため、組織開発の取り扱うテーマは多様である。Marshak (2006) によれば、以下のような9つの主要領域における組織開発のあり方がテーマであるという。すなわち、オープンシステム論の精緻化、高多様性組織への介入プロセスと倫理、ビジネスにおける組織開発の役割、グローバルビジネスと文化、品質の向上と組織開発、リーダーシップ・情緒的能力と組織開発、Appreciative Inquiry の応用可能性、システム全体の大規模組織変革、学習する組織と組織開発と言ったテーマである。

Marshak (2006) によれば、組織開発は、組織開発の理念や哲学を基礎として、社会システムのダイナミズムと機能に関する知識体系、変革に関する手法と変革を引き起こす背景に関する知識体系と、第三者としてのコンサルタントの役割に関する知識体系とが、組織開発の中核知識体系であると定義する。つまり変革理論の知識とコンサルティング実践経験の体系と、人・集団・組織の「生理」に関する知識体系を、組織開発の理念と哲学で結びつけられた全体が、組織開発であるという論理である。

しかし Marshak (2006) が示す NTL の定義では対象が広すぎるので、定義をより明確にするために、組織開発の全体像を示す“OD Map” Tschudy (2006) を手がかりに、中核理論と援用理論に分けて理論的体系を明らかにしてゆこう。

まず Action Research, システム理論, 変革モデルが中核理論とされる。Action Research とは、問題認識・データ収集・分析・アクションプラン作成、そして実行というサイクルを循環的に使いながら、クライアント組織が自律的に変革を達成し、コンサルタントは組織変革の仮説を発見するという、相互の問題解決サイクルであるという点でアカデミックリサーチとは違うと

指摘する。システム理論は言うまでもなく、システムセオリーの成果を組織開発に応用することである。そして変革モデルは、変化という現象に関するモデルや論理を含み、特に80年代以降の戦略的組織変革マネジメントで提示された諸変革モデルが、組織開発と深く関わると指摘する。しかし組織開発ではコンサルタントがクライアント組織に働きかけるときに、変革モデルとして参照するだけでなく、適用実践活動からコンサルタントが具体的なモデルに進化させる点で、アカデミックリサーチによる変革モデルの発見と実証とは違うと指摘する。

他方援用理論は組織開発に関わる、ほとんどの学問領域を含み、その範囲は社会学、行動科学、社会心理学、組織理論から技法的性格の強いコーチングやプロセスコンサルテーションなど、多様な学問領域と強く関わっている。すなわち個人レベルから組織レベルまでの変化現象と適用実践に関わる学問領域が、組織開発の理論的解明と適用実践に必要なので、あらゆる領域の蓄積を取り込む学際的な性格がある反面、組織開発固有の理論体系が曖昧になりかねない面もある。

次に組織開発の具体的な内実を明確にするために、組織開発は組織の変革過程にどのように関わってゆくのかを、介入過程から整理してみよう。Tschudy (2006) に依れば、一般的な組織開発の介入プロセスは、以下のよう
に8つのフェーズで示される。最初はエントリー・契約であり、組織変革に取りかかることをクライアントとコンサルタントが正式に認めるだけでなく、揺るぎない信頼関係を確認する重要な段階である。フェーズ2のデータ収集は、組織から多様なデータを収集するだけでなく、本質的なデータを出しやすくする環境づくりや手法を駆使して、必要なデータを集める段階である。フェーズ3は、データを分析する段階であるが、コンサルタントがデータ分析する場合から、多数の組織メンバーを含めて大規模分析する場合までを含めて、様々な選択肢の中からコンサルタントはできるだけ深い分析が可

能になる方法を選び実行する段階である。フェーズ4はフィードバック段階で、組織開発で最も重要な段階であるとされる。つまりコンサルタントは、分析の終わったデータをクライアント組織に戻して変革計画を作る前段階であり、データ収集と分析が深いほど、クライアント組織は予想しなかった本質的な問題と直面させられるからである。フェーズ5はアクションプラン段階で、コンサルタントとクライアント組織が変革実行計画を作る段階である。フェーズ6はアクション段階であり、コンサルタントが様々な介入技法を応用して、実際に組織に働きかける段階であるため、応用技法の理論知識と豊かな実践経験を求められる局面である。特に予算的・時間的な制約のもとで効果的な働きかけをするために、コンサルタント自身のパーソナリティを活用して効果を上げることが求められる点に、組織開発の特徴が現れている。フェーズ7は変革努力の評価段階だが、一通りの変革を終了して変革努力を「懐古的に」評価するのではなく、クライアント組織が自ら変革を持続するように、当事者意識を持たせて、より本質的な問題を改めて発見して、自ら取り組ませるように導く段階である。フェーズ8は終結段階で、コンサルタントの介入はここで終わる。⁽⁶⁾

ところで介入過程が示すように、介入結果から純粋な理論説明をするための介入でなく、クライアント組織に対して効果的な適用実践という、いわば「職業」としての側面を同時に持つため、アカデミックな変革マネジメントと異なる特性がある。すなわち組織開発が掲げる理念とコンサルタントの存在である。Tschudy (2006) によれば、組織開発の主要な特徴として理念と倫理が存在することと、コンサルタント自身を変革に使うことである。“Small i Big I”（コンサルタントの個人(i)と組織の当事者意識(I)）

(6) きわめて長い期間介入することが多く、イギリスの病院をクライアントに、病院サービスの質と患者の満足向上のための介入で、医師と看護士と事務スタッフとの人間関係に20年近く介入した例もある。

Tschudy (2006) や “self as instrument” Jamieson Gellermann (2006) に限らず、多くの組織開発の文献では、“use of self” という表現がなされる。すなわちコンサルタント自身の変革の理解や価値観・アイデンティティを介入過程で有効に活用すべきであるという特徴である。すなわち、コンサルタントという外部参加者の価値観や知識が、組織開発という制度的な支持を受けて日常の組織生活に入り込む影響力を活用して、組織変革を効果的にするという論理である。

もちろんクライアント組織やメンバーの価値観は、多元的で表現形態が様々であるため、事前に理解しておくことは難しいが、例えば官僚的なビジネス組織のように組織目的や組織プロセスで使われる価値観が、多くの場合非属人的な経済合理的価値観である事を考えれば、人間の尊厳という価値観を持つ組織開発は、経済性や合理性に流されがちな官僚的ビジネス組織に仕事や組織の存在理由を問い直すきっかけを与える点で、ビジネス組織に効果的であると思われる。いずれにせよコンサルタントは変革モデルのセールスパersonでなく、「教祖」でもなく、ましてトップマネジメントの変革の「手先」でもない。組織開発の理念に沿って、しかし人間として判断のバイアスを意識しながら、知識と経験に基づいてクライアントを引きつけたり追い込んだりと、状況に応じてクライアントに「変化の触媒」の役割を果たしながら、コンサルタント自身も介入から学習する存在である。

組織開発の理念やコンサルタントの価値観を積極的に介入過程で使うことは、同時に倫理的な問題を引き起こす可能性がある。そもそも組織開発の介入プロセスは、個人の無意識レベルにさかのぼって働きかけることで、個人・集団・組織の行動を変えてしまうことが目標になっているので、当然変革に関する倫理規定は重要になる。しかし実際の倫理問題は複雑であり、クライアント組織メンバーが、本当のことを話したがらず、コンサルタントの介入に抵抗をする場合、クライアント組織メンバーがコンサルタントを支持す

組織開発と国際化（西川耕平）

るか、組織側を支持するかといった変革を支える信頼関係が危うくなったときに倫理的な問題の発端と思われる。

例えば Jamieson Gellermann (2006) に依れば、決められた範囲内で情報を集める事前契約であったが、範囲外の部署から情報が寄せられて、しかもクライアントにとっては重要な情報であったが、伝えれば契約違反になるし、伝えなければクライアント組織に誤った介入を続けることになるという状況を紹介している。またクライアント組織がリストラをコンサルタントに変革目標として提示した場合、多くの事例からコンサルタントは無理なりストラが、中長期的に大きな損失をもたらすことを知っているので別の変革目標を提案するものの、合意できずにコンサルタントは介入を中止して、結局クライアント組織がだめになってしまう場合である。あるいはクライアント組織と円満な信頼関係で介入を始めたものの、組織開発の特徴でもあるオープンに公平に話し合いながら変革を進める方法が、本当はクライアント組織の望まない方法であったため、成果達成に直結する強制的な変革方法を介入で使ってほしいという提案を受けた場合を紹介している。実際に組織開発に携わる際の倫理面に関して、1982年以降、National Science Foundation の支援で倫理規定づくりに取りかかり、現在1990年に完成した倫理規定に関する様々な事例は、Pepperdine UniversityのClearinghouse として Jamieson, Egan のもとで管理運営されている。

次に組織開発の理念について検討してみよう。組織開発の理念は、組織開発という理論体系がもつ重要さの優先順位であり、NTL に依れば次の4点で定義される。1) 人間の尊厳であり、人の持つ可能性を尊重する。したがって歴史的に組織開発は、企業の人の側面を重視して、人の潜在能力を發展させて組織の有効性を高める方法を主張してきた。2) 民主的な組織運営である。⁽⁷⁾ 民主的という意味はできる限りの情報を公開して利害の関わる人々を意思決定に参加させるだけでなく、特別な権限を持つエリートに決定を任せ

て従うのではなく、できるだけ幅広い参加者による建設的な決定の方が、組織と利害関係者の手にする成果はむしろ大きいという考え方である。3) クライアント組織中心のコンサルティングである。これまでの理念の延長線に位置する論理で、クライアント組織には自律的な変革能力が潜在的にあり、コンサルタントはそれを民主的な方法で導き出すことで、組織変革を達成する役割を果たすという論理である。つまりクライアント組織の潜在的な可能性を、コンサルタントがいかんにして気づかせて伸ばすかという、きわめて教育的な関わり方が介入過程で求められる。4) クライアント組織の変革は組織を取り巻く環境にも望ましい。焦点部分の変革が周囲に対して与える影響を考慮して、変革対象と周辺環境との関連を考慮するだけでなく、時間的にも過去と現在と将来に及ぶ関わりを考慮するという論理である。

Jamieson Gellermann (2006) に依れば、歴史的に組織開発の理念は人間性中心に変化はなかったにもかかわらず、ビジネス社会での評価は変化しており、それが組織開発の理論的發展の方向性に影響を与えたと指摘する。初期の50年代から60年代にかけては行動科学の影響が強く、人間中心の民主主義的な発展・向上 (Development) で個人に働きかけるのは、組織の成果を高めるのに最良であると信じていた時代である。次の70年代から80年代にかけては、個人から集団、組織に、しかもビジネスコンテキストで働きかけるように対象が拡大していった。また単一組織を越えて、周辺組織や社会、

(7) Burnes (2005) によれば、ユダヤ系だった Lewin がアメリカにたどり着いたときに彼自身の意識にあったのは、多様な個人で構成されるはずのドイツが、手順を踏みながら、ある方向に向かって突き進んだ社会のダイナミズムを解明する事であったと指摘する。また「避難民学者」として Cornell, Iowa 大学で戦前に開いたセミナーは、彼の社会生活を反映して人種差別やユダヤ運動であったが、戦時にアメリカ社会に深く関わるうちに、独裁主義や専制主義でなく民主主義が社会の重要な価値観であり、ユダヤというマイノリティの一人として、アメリカ民主主義の目指す公平な社会を実現するために活動することは、他の多くのマイノリティが民主主義社会に参加するためにも重要なことであるという主張に発展していったと指摘する。

組織開発と国際化（西川耕平）

あるいは海外へと拡大していった。しかし90年代にはいるとビジネスからの評価は急速に低くなる。すなわち Jamieson Gellermann (2006) が Burke (1998) の言葉を引用しているように、組織開発は進むべき道を失い、コンサルタントは組織開発の理念を忘れてしまった時期である。つまり組織開発の対象が広がり多様になるだけでなく、当時様々に提唱された戦略的組織変革モデルやアイデアが、ビジネスコンテキストに導入されて、組織開発の存在が薄れてしまった時期である。

しかし Jamieson Gellermann (2006) によれば、いくつかの提唱されたモデルやアイデアは、明らかに組織開発の理念と矛盾するものがあり、例えばコンサルタントやクライアント組織が、組織開発の自律的成長という人の側面を犠牲にして、株主価値のような経済的成果のみを追求すると、組織開発の存在理由を失わせるだけでなく、組織開発が組織に新たな問題を引き起こしていた時期であると指摘する。やがて2000年代に入り、行き過ぎた経済的成果偏重に疑問が投げかけられ、再び組織・社会の持続可能性やコミュニティの持つ人の潜在能力に対する影響力が注目されるようになっていくと指摘する。

すなわち組織開発が、個人、集団、組織の成長によって達成されると仮定できた初期から、組織開発が高い経済成果を実現してこそ人の成長がもたらされると仮定した90年代を経て、ようやく人と経済成果の2側面を、同時に追求することが、本来の組織開発理念であると再確認するに至った歴史であるといえよう。たとえば Senge (2004) 達が、自分は、どこから来て、どんな存在であるかという“Presence”を、過去や周辺との関わりから真剣に突き詰めることで、次の方向性が自然に生み出されるという学際的な主張の新鮮さは、この2面性を高い次元でバランスさせるために現在の組織開発の置かれている状況を指摘していると思われる。

ところで90年代以降、組織開発には国際化という別の大きな課題が立ち

だからことになる。つまり理念的価値観を中核に置き、それを理解するコンサルタントが、様々な変革モデルや技法を応用するのが組織開発であるため、組織開発の理念的価値観は、異文化にどのように対応したらよいかという課題である。いいかえれば特定の価値観から距離をおく知識体系と違い、アメリカやヨーロッパ中心に発展してきたマネジメント文化の「産物」としての組織開発体系は、異文化状況でも応用可能かどうかと言う問題である。

先に示したように80年代に入りヨーロッパ、アメリカ企業が急速に多国籍化を進める過程で、組織開発の国際化の必要性は高く、実際に適用した事例は多かったと推測されるが、90年代に入って冷戦構造崩壊に伴うグローバルビジネス環境の出現まで、テーマとして積極的に取り上げられることは少なかった。そこで次の節では、グローバルビジネス環境における組織開発を取り扱う先行文献を整理して、新しいこのテーマの展望を検討することにする。

II グローバル組織開発

前節で示したように組織開発の発展は、出発点としてのアメリカからヨーロッパや南アメリカに、適用範囲を拡げながら、適用結果を組織開発の理論的發展の基礎としてきたので、急にグローバル組織開発がテーマとして出現したわけではない。むしろ国際ビジネスの広がりに応じて、クライアント組織にコンサルタントの所属国とは違う国の組織が徐々に増えてゆく過程で、少しずつ国際的な適用事例を通じて組織開発に国際性が取り込まれていったと思われる。

しかし1940年代から80年代までの世界情勢と、それ以降の情勢とは、いくらかの点で明らかに異なるため、発展過程で国際性を取り込んできた組織開発も、その影響から免れる事はできないだろう。すなわち冷戦構造の崩壊をきっかけにした、ビジネス環境のグローバル化という変化である。グローバル化に関する定義は様々にあるが、Giddens (2006) のように、社会的な関

係が世界的なレベルで緊密化するという主張に基づけば、ある企業の選択が、それまで関係の無かった別の地域の企業や社会に影響を及ぼす状況であり、また逆に自分たちの直面している事は、世界中のどこかで起きた事の結果として現れているという意味で、いわば利害関係者が明確に見えない状況で意思決定しなければならないという問題を、グローバル化は引き起こしている。つまり国内市場だけでなく世界的市場の変化を観察しながら、適切な戦略的適応を判断しなければならない点で、国内企業か国際企業かにかかわらず、経営者はより多くの不確実性に直面する事になる。

特にわずかの国家を除けば、旧共産圏国が市場経済への移行表明によって、先進国から発展途上国までを巻き込んだ、市場経済原理に基づく新しいグローバル市場が出現した点でも、経営者はグローバル市場を理解する新しい視点が必要になる。すなわち異なる歴史的・地政学的国家群が、それぞれの特性を活かして市場に参入してくるため、経営者は、新たな異文化理解が求められるからである。またグローバル市場の出現は、先進国の技術や金融資本の投資先を増やす事を意味するだけでなく、条件さえ整えば急速なキャッチアップが可能のため、資本投資国が逆に追いやられてしまう、いわゆる「ブーメラン効果」が、以前より容易になると言う状況が、一層グローバル市場における経営の不確実性を高めている。

すなわち巨視的に見れば冷戦構造下での国際ビジネスから新しいグローバル市場の急速な移行に伴う経営の不確実性の高まりが、グローバル市場における問題であり、新しいグローバル市場体制が定着するまでの期間は、移行混乱期に対応する組織変革が必要と考えるのは当然であろう。いいかえれば、Cummings Worley (2005) のように、こうした政治的・文化的な混乱期だからこそ、人間性や民主的な普遍的価値観を持つ組織開発が、政治体制や文化を越えて応用可能であると期待できる点で、グローバル市場における組織開発の重要性は高いと言えよう。そこで本節は、グローバル組織開発の文献を

整理して、主張や組織開発との関わりを分類する事で、グローバル組織研究の展望の基礎を固める事を目的とする。

グローバル組織開発の文献を整理した結果、リサーチの取り扱うクライアント組織とコンサルタントと変革技法の組み合わせから、仮説的に以下の3つのグローバル組織開発に対するアプローチに分類した。すなわち 1) 包括的アプローチ 2) 多国籍アプローチ 3) 文化横断アプローチである。そこで本節では個々のアプローチが、どのような中核理論を背景に、どのような介入方法を選択して組織開発を進めるのかを検討した上で、グローバル組織開発固有の特徴を探索する。⁽⁸⁾

1) 包括的アプローチ

組織開発理念を出発点にクライアント組織の状況から、最適な介入方法を選択して実行して組織を変えるアプローチである。このアプローチが取り扱う変数は、クライアント組織の属する国の経済発展度と文化的特徴であり、最終的にはこれら2変数と組織開発理念との適合度によって、組織開発で導入すべき介入方法を選択するというアプローチである。包括アプローチを主張する文献として、本論文では、Cummings Worley (2005) と Yaerger, Head, Sorensen (2006) を取り上げて、以下で検討を加える。

a) Cummings Worley (2005) の概要⁽⁹⁾

ホスト国の経済発展度は、経済指標に基づいて未開発・発展途上・先進国

(8) クライアント組織の属する国の文化的特徴で組織の特徴をくくる事は、それら国内の組織間の違いを無視する事になり、組織開発の成果を文化的要因に全て還元させて、組織開発の成果の違いを誤って導き出す危険性は高い。しかし一般的に組織理論の実践的応用と位置づけられる組織開発では、まずは組織レベルでの経済的・文化的環境要因と組織開発理論との対応関係をリサーチした成果を、個々の国における組織特性の違いを Organizational Behavior の個人・集団レベルの細かな理論体系から再び組織開発を検討する、いわば発展的で精緻なりサーチに託す事は、研究方法論上許される範囲内であると考ええる。Robert, P. Vecchino, (2006) *Organizational behavior*, (6th ed.) Thomson South-Western, pp.7-14.

(9) この概要部分は、以下の文献に基づく。Thomas, G. Cummings, Worley, G.

に分類して理解する。Cummings, Worley 達の経済発展の論理は以下の通りである。未開発国は、農業中心で教育水準も低く最低生活水準近辺に位置しており、多くの場合は政治体制が安定していない国家である。発展途上国は、農業中心から製造業中心に移行する過程にあり、製造業の企業組織の収益性が急速に向上して、政治・経済体制が確立される途上の国家である。先進国は、政治・経済体制が確立され、輸出・輸入貿易が産業の中心となっており、海外投資資金も豊富にあり、教育体制や技術開発水準も高い国家である。

Cummings, Worley 達は、ホスト国の文化的特徴を個々の組織文化よりも地域文化に還元して、Hofstede (1980), Trompennars (1997) の文化類型と尺度を文化的な志向性次元に応用して、以下のように5つの次元で分類する。まずコンテキスト依存度—情報伝達におけるコンテキスト要因の影響力の強弱。次にパワーディスタンス—組織メンバーがパワーの違いを許容する程度の大きさ。3つ目は不確実性回避—曖昧な状況に対して回避するか直面するかの行動傾向の違いである。4つ目は成果志向性—組織メンバーが獲得できる資源や目標達成度の程度の大きさである。⁽¹⁰⁾ 5つ目は個人主義—集団全体の調和と利益を取るか、個人の利益を取るかの違いである。

次に組織開発理念の次元化である。Cummings Worley (2005) に限らず他のグローバル組織開発の文献でも、これら2変数との組織開発理念との適合度を検討する際に、Jaeger (1986) の手法を受け継いで組織開発理念をHofstede (1980), Trompennars (1997) の5つの文化次元に置き換えて検討

Christpher, (2005) *Organization Development and Change*, 8th ed., Thomson South-Western, pp. 534-570.

(10) この項目について Hofstede は、そもそも男性度 (**Masculinity**) を充てているが、その後の修正を考慮して、Cummings Worley (2005) は成果志向性としている。それでも基本的には資源独占意欲の強弱を示す項目である事には代わりはない。またこれ以外に成果指向性に長短の期間尺度を含めたり、個人主義 (集団主義) 尺度に家族主義を導入するなど、様々な工夫はされているが5つの次元で国の文化を測定する部分に変更は見あたらない。

する人が多い。すなわち組織開発理念は、低パワーディスタンスであり、集団主義的志向性と女性的（低 Masculinity）な志向性を持ち、低不確実性回避傾向を理論体系の背後に哲学として持つと分類する。

そして Cummings Worley (2005) 達は、まず経済発展度と組織開発理念の変数の組み合わせから、以下のような4通りの組織変革の介入方法（図表1）を指摘する。

発展途上——組織開発理念低適合

組織の変革に対する行動は遅いにも関わらず組織効率性や技術志向性は強い。そのため、集権的な組織変革を導く組織開発が効果的である。つまり効率的な組織に変革するために、組織下部のメンバーを対象に集団による生産工程技術開発を通じた、人中心の育成や指導が効果的であるが、トップマネジメントによる変革に対する強力な支持が必要という指摘である。

発展途上——組織開発理念高適合

合理的なマネジメントが有効なポジションである。すなわち生産工程技術よりも新市場開発やイノベーション志向を許容する組織ビジョンや理念に変

経済発展度

中程度

	南アメリカ・中近東	インド 南アフリカ	
	中央アメリカ・東欧	スカンジナビア イギリス	
高度	アジア	アメリカ	組織開発 理念適合度
	低い		高い

図表1 包括的アプローチ

組織開発と国際化（西川耕平）

更するとともに、組織に生まれる格差を縮小させる人事管理方針を取り入れて、市場志向でありながら組織メンバーが平等であると意識できるよう配慮することが重要という指摘である。

先進国——組織開発理念低適合

経済発展の実績に裏付けられた組織的な機構は確立しているので、むしろ組織成果を壊さずに、しかし組織開発とホスト国文化との適合に、最大の努力を払う介入方法を選択すべきという指摘である。組織の既存権力構造を脅かさない方法で、部分的に小さな変革を導入・持続させることで、既存の権力が納得する速度で、慎重に手続きを踏み、組織内コンセンサスを取り付けながら組織全体の変革へと広げてゆく方法が重要である。特に介入に関わるコンサルタントの地位と権限が重要であり、組織外での評価が高い場合、変革に対する抵抗は少なく、円滑に導入・持続的変革が進むと指摘する。

先進国——組織開発理念高適合

組織の生産性と労働の質を高い次元でバランスさせるような組織変革に努力を払うべきである。社会—技術システム論の成果が示すように、できる限り多くの利害関係者を巻き込んで、多様な側面から高い次元のバランスを模索できるような組織開発を目指すべきであり、自己デザインチーム管理などが、目指すべき具体的な方法の一つと指摘する。

b) Yaerger, Head, Sorensen (2006) ⁽¹¹⁾ の概要

グローバル組織開発に対する基本的なスタンスは、Cummings Worley (2005) 達と類似している。すなわちホスト国文化と組織開発理念との適合度で集約して適切な介入方法を指摘した後、経済発展との関わりから介入方法を指摘している点で似通っている。しかし60カ国の適用事例に基づいて文化適合度や経済発展度に応じて、具体的な17の介入技法の有効性を分類した

11) この概要部分は、以下の文献に基づく。Therese, F. Yaerger, Head, C. Thomas, Sorensen, F. Peter, (2006) *Global Organization Development*, Age Publishing.

上で、適切な組織開発介入方法を提案している点で、より包括的であると言える。そこでホスト国文化と組織開発理念との適合度別に有効な介入プロセスと介入技法を概略した後で、経済発展度を含めて適切な介入方法を概略する。

高適合介入

介入プロセスは、自省的・参加型コンサルテーション中心で、介入方法はオープン・協働的な変革手法が望ましく、対話型の大規模介入技法が可能である。すなわち組織変革利害関係者は、組織開発を通じて自省的に学習できるため、むしろ計画的で意図的な介入方法よりも、自立変革能力を前提とした、柔軟で形式張らない方法が望ましいという指摘である。

中適合介入

組織のマネジメントシステムの基礎となる考え方と組織開発の理念が部分的に合わない状況である。組織の成果を高める目標と手段の選択がはっきりしている状況では、目標を合理的に追求するマネジメントシステムは確立しているとしても、組織の価値観や理念が希薄で目標価値に意味を曖昧にしか与えられないか、価値観よりも手段合理性や成果達成を優先する場合、手段が目標と置換されやすい状況にある。つまり変革の手段合理性と変革目標の主観的な価値観とが結びつけられない場合、変革目標の価値観が変革手段の合理性にすり替わりやすい状況が、中適合の介入状況という指摘である。

したがって適切な介入プロセスは、変革プロセスの構造化や可視化から変革理解を促す事が重要になるため、介入方法は、あくまでタスク集団におけるタスク志向で自律的変革を実現する、いわばタスク達成を通じて間接的に人に働きかけるという変革介入方法が効果的という指摘である。ただしトップマネジメントを含めて自立的に変革を始めるまでの準備期間は長く、またトップが理解して集団メンバーが自立的に動き始めるまでに必要とされるエネルギーは大きく、しかも利害関係者相互に寛容の精神を発揮して組織開発

を実施しなければならないと言う指摘でもある。

低適合介入

組織開発理念の特徴である自省的で柔軟な変革行動と対極の文化と直面するため、まず組織開発コンサルタントは、クライアント組織の文化で権威ある専門家として認められることが重要になる。中程度の適合介入と違い、理解できない文化産物としての組織開発に直面するので、クライアントの文化尺度で信頼できるパートナーと言う事前承認が必要になる。しかも介入プロセスは、文化的な違いから変革の抵抗に直面し、意図的で、操作的な変革介入プロセスをたどると指摘している。すなわち被変革組織メンバーを、説得しながら誘導して、あえて回りくどいことをさせた上で、コンサルタントの変革意図や意味を体得してもらう方法である。いいかえれば、最初は意味がわからないけれども、権威あるコンサルタントに言われたことを続けてゆくうちに結果が出て、始めて意味を体得するという、操作的な変革方法である。

具体的な介入方法は、既得権力構造を脅かさないように配慮した上で、短期に成果の出る構造化された変化を提案・実行して、まず変化を体験させることと指摘している。さらにこうした持続的変革努力が、中期的に既存の組織文化の変更に向かう努力が促されるような、より高次の操作的な変革がデザインできる事が望ましいと指摘している。

以上のように適合度別に介入プロセスや方法を指摘しているだけでなく、特に文化変化の激しい発展途上国の介入方法も、項を改めて指摘しているので、少しふれておくことにする。とりわけ冷戦構造崩壊の影響を強く受ける国々や中国のような、きわめて短期間に大きな経済・文化変化が起きた国々における組織開発の適用事例に基づいての指摘である。基本的には国を挙げてキャッチアップ段階なので、海外文化を無批判に受け入れやすく、また海外資本やマネジメント技法を学ぶ必要性の理解は高いので、組織開発の導入は容易である。しかし発展途上なので成長を前提にした組織メンバーの動機

付けは容易であるが、組織のトップは組織開発によって地位や権限を失う点に関して批判的であり、トップを巻き込んだ組織変革は難しい。したがって海外マネジメント文化として組織開発を受容するものの、本来の組織開発の介入は導入できないと指摘する。

次にホスト国の経済発展度と組織開発理念との適合度に関する Yaerger, Head, Sorensen 達の概要を見てみよう。経済指標で発展度をとらえてマクロレベルから組織開発理念との適合を分析した Cummings Worley (2005) と異なり、彼らは経済発展度をもたらすマネジメントシステムの発達度合いと組織開発理念との適合に焦点を当てる点で、より具体的な分析を示している。すなわち経済が発展するほど、技術開発・蓄積は大きく、高度な情報システムが社会に行き渡り、プロジェクト方式を含めて組織の意思決定や実行能力は機敏で果敢で、マネジメントスキルは洗練され、人間性を重視した複雑な人事制度が展開されるとの前提に立つからである。

未開発国における組織開発

教育水準と同じくマネジメント技能は低く、情報システムは未整備なため、マネジメントシステムを、パッケージとして海外から導入する組織開発が必要になる。介入プロセスでは、まず冷静な現状把握と問題の指摘から、問題を放置すると結果として大きな問題を生み、より大きな費用が将来必要となるという現時点での問題解決の必要性を理解させるところから始まると指摘する。またこうした問題解決マネジャーの育成が組織開発には重要課題であるが、人材育成に投資する資金余裕のない組織は、政府の援助か国際機関の援助金によって、人材育成をしなければ、この段階を乗り越えることは難しい。したがってコンサルタントは、政府機関と連携して人材育成の初期投資が、経済発展の起動力になり、中長期的には政府の利益になることを説得して協力を引き出すことが重要な介入課題であると指摘する。

発展途上国における組織開発

組織開発と国際化（西川耕平）

発展途上であるために海外からの資本参入は多く、また成長を持続するために政府の経済・産業支援は厚く教育に対する熱意も高い状況にある。したがって海外のマネジメント技術の学習意欲も高く、組織開発も受け入れられやすい状況にある。しかし Yaerger, Head, Sorensen によれば発展速度が急であるほど、マネジメントの投資先として、投資成果が比較的予測可能な技術開発に偏る傾向があり、また技術開発投資リスクを過小に見る傾向があると指摘している。いわば急成長がもたらす、ある種の「勢い」に流されて冷静な判断をおろそかにするために、やがて社会的格差や公害や倫理観崩壊のような社会的なひずみが露見すると言う指摘である。したがって彼らによれば介入プロセスは、クライアント組織内で生じる急成長のひずみを、自ら解決できるような組織に変革させる事を目標として、長期間組織に介入しつつ、政府も間接的なクライアント組織として、社会的ひずみを防ぐ産業政策の効用を理解させて導入させることが重要であると指摘する。

先進国における組織開発

比較優位性の点から多くの製造拠点は発展途上国へ移転し、国内産業はより高度化した製造業や情報処理・知識創造を基軸にしたサービス業が中心に位置する。教育水準やマネジメント技能は高く、情報システムも行き渡っているため、多様な業態のビジネスが存在し、総コストに占める人のコストが高い状況であると指摘する。したがって介入プロセスは、高い技術開発能力と情報システムを前提に、知的業務を遂行できる自律的管理組織に変革することを目標として、クライアント組織状況に応じて介入方法を修正しながら、最終的には効果的で新しい組織文化や理念を組織自身が持続的に作り上げられる組織に変革することが重要であると指摘する。

包括的アプローチは、マクロな視点から適用先の組織状況を類型化して、適切な介入方法を示唆している点で、複雑で例外の多いグローバルビジネスにおける組織変革を、わかりやすく具体性のある手法で説明している点で意

味があると思われる。しかしマクロレベルでとらえた国家状況や組織状況に立脚した示唆なので、個人や集団レベルの介入技法の効果に関する議論まで深めることは、あたかもセンチ単位の物差しでミリ単位の差を議論するようなことになりかねず、あくまで一般的な指針にとどめて、より個別の事例研究の成果が出現するまで禁欲的な姿勢が必要と思われる。

また包括的アプローチは、国のサイズを考慮せずに文化を単純化する点で、特にロシアや中国のように巨大な国の場合、地域的な違いを無視して集約して扱うことには疑問が生じる。まして地理的サイズの大きなホスト国文化を、組織開発適用先の組織文化に優先して適合度を判断するので、個々の組織特性の違いを考慮しない点でも疑問が生じる。日本や、さらに小さい国家サイズの場合、地域的な違いを考慮せずに取り扱うことは可能であろうが、その場合周辺国と比較して、当該国の文化的固有度合いが議論になるかもしれない。

それでも一般的な傾向として地理的なサイズの大きい国で、歴史的に国家が分裂せずに存続してきた場合、強固な集権的政治・経済・文化機構が機能してきたと考えれば、サイズを考慮せずに文化を取り扱うことに意味があるのかもしれない。すなわち国家のサイズそのものが、あらゆる面で国の文化を反映しているという意味では、その通りなのかもしれないが、国家文化の違いに関する深い検討が項を改めて必要であろう。

2) 多国籍アプローチ

本国市場から海外市場への事業展開に関わる多国籍企業の研究成果を前提にして、事業展開の節目で直面する問題に対してどのように組織開発は対応したか、あるいはすべきかを検討する研究視角である。多国籍企業研究の一般的な共通枠組みとして、Bartlett Ghoshal (1989) 達が示した、4つのグローバル戦略のタイプ (International, Global, Multidomestic, Transnational) を出発点として、あるタイプの戦略から別のタイプに移動する場合、どのよう

組織開発と国際化（西川耕平）

な方法で介入すべきかの点で理解する方法が、多国籍アプローチである。もちろん多国籍企業研究側も同じ課題を研究テーマとして取り上げてきてはいるが、Ghosal Westney（2005）によれば、80年代以降、グローバル展開する現実の企業行動を理解する組織理論側の展開が遅れていることが、多国籍企業研究の問題であると指摘する。そしてダイナミックな多国籍企業の現実を理解するためには、グローバル市場における統合と現地適応という相反する命題を、様々に変化する諸条件の中で統合する課題が、マネジャー中心の中範囲レベルで組織理論や多国籍企業理論を照らし合わせながら分析されることが必要であると指摘している。仮に指摘通りだとすれば個人・集団の変革から組織を変革する組織開発の理論的特性が、ダイナミックな多国籍企業行動の理解に貢献する余地は十分に残されていると言えるのではないだろうか。このアプローチは、組織学習の視点からとらえた Ashkenas Ulrich, Jick, Kerr（2002）と、組織の分化と統合からとらえた Marquardt（2002）と、Cummings Worley（2005）を取り上げて検討する。

a) Cummings Worley（2005）⁽¹²⁾の概要

本国中心から International 戦略への変革

海外展開を円滑に進めるために、海外展開を担当するチーム作りから始めて、全社的な意識を変えるための組織全体をカバーする大規模集団介入が効果的である。また海外と本社の連携を促す組織を新たに設置して、異文化訓練から派遣費用や業績評価基準といった海外展開に伴う人事制度の実行で、全社的な戦略変更を下支えすることが必要である。

International 戦略から Global 戦略への変革

グローバル市場で規模の経済を発揮するために、グローバルレベルでの同

(12) この概要部分は、以下の文献に基づく。Thomas, G.Cummings, Worley, G. Christopher, (2005) *Organization Development and Change*, 8th ed., Thomson South-Western, pp. 534-570.

質市場における集権的組織をデザインする事が課題であり、実行可能性に関する事前の分析能力を高めるだけでなく、情報システムから流通システムまでを含めた全体の組織的な調整能力を高める組織デザインも重要な課題であると指摘する。

International 戦略から Multinational 戦略への変革

基本的には Global 戦略への移行の方が容易であるとしながら、ローカルマネジメントチームを育成して適応能力を高めると同時に、ローカル適応力と全体性を維持できる人材を抜擢できるマネジャーの選別方法や昇進制度を変更して、各地域に分権した組織でありながら全体として一貫性を保てるような、複雑さの対処能力を持つ組織にデザインすることが課題であると指摘する。

Transnational 戦略への変革

研究事例が少ないとした上で、グローバルミッションの策定が重要であると指摘する。すなわちローカル組織に対する信頼性を共有するために、またグローバルに知識や資源の移動ができるよう、グローバルレベルでの一体感を共有するために、個人の行動が一体となるようなグローバルレベルミッションが必要だからである。

b) Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr (2002) の概要⁽¹³⁾

Cummings Worley 達と異なり、海外展開を Learner から Launcher への変革と Launcher から Leader への変革への2段階に分けて、各段階における介入方法について、人的資源管理システムと組織構造と組織プロセスの点から分析している。そこで彼らの主張に沿って段階別に組織開発の関わり方の概要を整理してみよう。

(13) この概要部分は、以下の文献に基づく。Ron, Ashkenas, Ulrich, Dave., Jick, Todd., Kerr, Steve., (2002) "Actions for Global Learners, Launchers, and Leaders," Joan V. Gallos, ed., *Organization Development*, (2006), Jossey-Bass, pp 889-913.

組織開発と国際化（西川耕平）

Learner から Launcher への変革

本国中心の事業展開から進出形態を問わずに海外進出に挑戦する段階である。海外展開に慣れない組織の場合、まず異文化理解を促す機会づくりからである。その後進出度に応じて言語・文化理解プログラムから恒常的な海外拠点開設、そして海外・国内の人的資源管理業務の標準化へとシステム化の程度は高まってゆくと同時に、常に組織内で異文化適応している海外拠点の存在が自明視されるようになる。

この段階での組織構造は、海外拠点と本社との協働を促す組織デザインが求められる。進出度の低い段階では、組織は異文化交流に集中していればよいが、進出度が高まるにつれて、本社組織も多様な人材を抱え込む必要から、海外拠点での異文化体験を経たトップと主に本社勤務だけのトップとが協働できる組織デザインが必要になる。

組織プロセスは、グローバルな同僚達の存在を意識させて、グローバルな協働を持続させる様々な仕掛けが必要であると指摘する。連帯意識を促す意識的な価値観・事業理念の共有の場として、オフサイトのミーティングを定期的に関き、また組織が海外に進出している事を、全組織メンバーの言動に反映されるように、様々な局面を通じて喚起し続けることが、この段階の組織開発の課題である。したがって、組織開発介入のポイントは、冷静な本国事業の総括の上で、慎重な変革計画を基礎にしながら柔軟な対応方法で、組織全体が本国文化と異なる文化と協働する能力獲得が、Launcher 組織への変革課題であると指摘している。

Launcher から Leader への変革

Launcher 組織は十分にグローバル組織であるが、本国と進出国という境界を越えて、まさにグローバルに組織ネットワークの中心が状況変化に応じて移り変わるような組織、いわば Leader 組織への変革段階を迎える時が来る。このとき組織開発は、まず人的資源管理システムが、国境や民族を越え

て人が往来できるように、採用からローテーションまで特定の地域・民族性にとらわれないシステムにデザインされなければならないと指摘する。組織構造のデザインに関しても、すでに複数の海外市場にサービスや製品を供給している Launcher 組織をさらにグローバル組織に変革するには、ローカル市場の変化適応とグローバルな規模の経済のバランスを高い次元で実現する組織構造のデザインと、より高い次元を目指して持続的な努力を引き出す組織プロセスデザインであると指摘する。

Ashkenas, Ulrich, Jick, Kerr によれば、市場や製品や流通などのグローバルネットワーク組織に固有の変数を考慮して、最適な構造や組織プロセスをデザインする方法は、現時点では無いと指摘する。したがって地域・民族性を越えたグローバルな思考様式を仕事として具現化できる人が必要であるという事を、Alcatel Bell 社の事例を使って言及するにとどまっている。

組織開発介入のポイントは、「ブーメラン効果」や「ドミノ効果」のように、海外市場の予期せぬ対応から Leader になり損ねたり、進出先国の政治体制が国際的に批判を浴びるだけでなく、進出した組織も同じく批判を浴びて Leader になり損ねるようなリスクをあらかじめ考慮して、組織開発の理念の点から経営判断の公正さを確認する必要があると指摘する。

c) Marquardt (2002) の概要⁽¹⁴⁾

海外事業展開が International, Multinational の段階を越えて Global (Transnational の意味) 段階に向かうときに必要になる組織開発と介入方法を具体的に指摘する先行研究である。Marquardt (2002) によれば Global 組織に変革する際に直面する課題は、ローカル市場適応とグローバルな規模の経済という分化と統合問題だけでなく、グローバル組織の一般的な傾向として次の

(14) この概要部分は、以下の文献に基づく。Michael, Marquardt., "Around the World organization development in the international context," J Waclawski A H. Church, eds. *Organization Development*, Jossey-Bass, (2002), pp 266-285.

ような課題を指摘している。つまりグローバル組織が適切に事業活動できるように、組織開発は組織の機能とプロセスの2側面から介入方法を事前に検討して、距離や文化の違いを越えてコミュニケーションできる技術の準備もしておくことが、後に出現するグローバル組織の問題解決コストを小さくできるという指摘である。いいかえれば組織開発の多面的な介入とコミュニケーション技術の応用は、グローバル組織に固有の普遍主義と個別適応主義との軋轢を、調和させる事が可能になると言う指摘である。

Marquardt (2002) は、対極的な主義の違いを調和させるための組織開発の介入プロセスで、コンサルタントが考慮すべき5つの次元を指摘している。まず文化に応じて変革のリーダーシップに対する役割期待が違う事を予め認識することである。すなわち階層社会をベースにした文化であれば、変革をリードする人達には、高い地位や権限が必要であり、またそれに応じた変革の関わり方を期待されるので、こうした文化の対極にいたコンサルタントが階層社会文化で変革に関わる場合、注意しなければ変革をリードする正当性を失いかねないと言う指摘である。2つ目に、一般的に集団で共有する価値観と個人的なニーズは対立する傾向にあるが、組織変革では組織メンバーが、個人の利益よりも組織利益を優先させることを理解しなければ変革がうまく進まないの、地位や年齢や性別に応じて変革グループを組む必要があるという指摘である。3つ目はコミュニケーションである。コンテキスト依存度の違いに応じてコミュニケーションの内容は考慮すべきであり、またコミュニケーションスタイルに関しても、文化に応じて適切なスタイルは違うので、内容と同じように考慮すべきという指摘である。4点目は、意思決定やコンフリクト対処方法は文化に応じて違うので、変革に関わる人々のメンバーシップ、地位、人事制度をチェックした上でコンサルタントは行動すべきと言う指摘である。5点目は、文化に応じて競争と協働のウェートのかけ方は異なるので、文化の違いに応じてコンサルタントは集団間競争や集団内アクテ

イビティを通じて、メンバーの動機付け要因を認識すべきという指摘である。すなわちローカル市場がもたらす文化的な多様性への適応は、Marquardt (2002) が指摘する5次元尺度に基づいて介入方法を検討すれば、少なくとも5次元の範囲内でローカル市場適応方法のバリエーションを残しながらも、グローバルに同じ基準を組織全体が適用して介入できるという論理である。さらに Marquardt (2002) は、介入の準備期間やフィードバックサーベイのデータ収集と分析方法や具体的な変革アクションに関しても、文化に応じて抵抗する場合があるので、修正して対応すべきであると指摘する。

多国籍アプローチは、多国籍企業研究の成果に沿って展開されているので、Cummings Worley (2005) の類型化のように論理的な示唆を与えている点で、包括的アプローチと違い具体的な介入局面に効果的と思われる。また多国籍企業経営の先行研究成果だけでなく、そこで使われた実証データを、組織開発の視点から分析し直すことで、組織開発理論のグローバル化だけでなく、多国籍企業経営研究に新しい洞察を与える可能性がある点で、学際的な交流が望まれる領域と思われる。しかしながらこのアプローチは、多国籍企業の本社と進出先の海外子会社との関連からとらえた視点であるため、資本関係はともかくとして現地企業単独レベルの組織開発事例を考慮しない点で、現地企業の文化と組織開発理念の適合に関する本来のグローバル問題を取り扱えない点で課題が残るだろう。それでも進出先の現地企業と本社との関連を文化影響力の視点でとらえることは、例えば現地企業の M&A という局面を、資本関係や技術移転といったハードな側面だけでなく組織変革という視点でとらえる可能性を示しているように思われる。

3) 文化横断アプローチ

これまでの2つのアプローチとは異なり、文化人類学的な視点から、組織開発をアメリカ・ヨーロッパのマネジメント文化の産物としてとらえて、これら文化の価値観を反映する組織開発が異なる文化に適用される場合、どの

ようにすればコンサルタントは文化的な違いを乗り越えて介入可能かを議論するアプローチである。いいかえれば包括的アプローチのように組織開発理念とホスト国文化の適合程度の違いでなく、グローバル化を避けられない状況を所与とすれば、組織開発の持つ文化と介入先の文化と関わりを、コンサルタントの認知的な視点を媒介にして異文化相互作用としてとらえる視角である。しかし異文化間の相互作用を説明する認識枠組みは、共有されているとは言い難いため、このアプローチのリサーチャー達は、独自の認識枠組みを提示した後で、枠組みに沿って介入方法を検討している。

このアプローチでは、Living Circle の有機的集合体としてのグローバルビジネス環境における組織開発の関わり方を示す Allen (2006) と、対象とする文化レベルの深さに応じて異文化相互作用が変わるという視点で組織開発の関わりを示す Thatchenkery (2006) と、文化アイデンティティの探索と共有を通じて文化間の境界を透過する方法としての組織開発の関わり方を指摘する Gaffney (2006) を取り上げて概要を検討する。

a) Allen (2006) の概要⁽¹⁵⁾

「もし世界が一つの村であったら」という有名な例示を出発点にして、グローバルビジネス全体が、全て自律的で持続的な変化が可能なユニット間の有機的な相互作用で構成されるシステムとして考えた場合、個々のユニットがより良いユニットに変革するだけでなく、全体システムもより良く変革するには、どのような各ユニット間の相互作用が、いいかえれば組織開発があり得るだろうかという着想である。また各ユニットは、構造・制度・文化・行動能力という4つのサブシステムを持ち、それらの結びつき方でユニット

(15) この概要部分は、以下の文献に基づく。Rebecca, Chan. Allen (2006) “Working Effectively as a Global OD Practitioner: The Whole World in One Room,” Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 370-386.

の固有特性が決められると仮定する。いわば日本やアメリカの固有特性やグローバルビジネス社会全体の特性が、各ユニット内のサブユニット間関係や各ユニット間関係で表現されるという論理である。

Allen (2006) は、あるユニットやそこに所属するコンサルタントが、別のユニットに対して変革介入をしてゆくときに、これら4つのサブシステムに対してコンサルタントは、どのように変革をリードすればよいのかに関して以下のように説明する。

まず構造に対してコンサルタントは、既成の枠組みを取り払ってできる限りオープンにして、新しい枠組みに自ら変えてゆける役割を果たすべきと指摘する。例えば外部メンバーを入れたり、意図的に既成枠組みの中心を代えたり、メンバーの役割を代える行動から、変革目標に合う新しい枠組みを作れるよう働きかけることである。文化に対しては、既成文化で抵抗されないように、メンバーが意識しない文化的盲点を顕在化させて、盲点に含まれる可能性を突破口にして既成文化の制約をゆるめて、新しい文化に変わるよう働きかけることである。制度に対しては、制度に隠れた障害を発見して取り除くために、メンバーとコンサルタントが、明文、非明文に関わらず既存制度のリストづくりから制度の存在理由と存続変更の必要性までを「監査」する事で、制度を変えるよう働きかけることである。最後に行動能力に関しては、実際に行動を起す際の障害を取り除き、自由闊達に新しい行動ができる場を保証することで、実際に変革が起こるよう働きかけることである。

つまり Allen (2006) は、より進んだユニットが、変革の必要なユニットに介入することで当該ユニットだけでなく、全体のシステムもより良くなるためには、グローバルリーダーシップと呼ぶ、システム全体の進歩に対する高潔さと責任感が組織開発のコンサルタントには求められていると指摘している。いいかえれば、グローバルリーダーが4つの点で各ユニットに働きかけることで、自律的な変革を誘導することができ、その結果として世界全体

がグローバルビレッジに近づくという、ロマンあふれる発想であると言えよう。

b) Thatchenkery (2006) の概要⁽¹⁶⁾

ビジネス文化は地域によって異質であり、特にアジアは際だって異質なので、組織開発をアジアで適用するには、現地にあわせて相当変更しなければ効果はないと言う主張に対して、Thatchenkery は、むしろポップカルチャーを含めてビジネス文化も、世界的に共通化しているのではないかという疑問を投げかけるところから、主張は始まっている。Mathew (2000) の“Cultural Supermarket”というアイデアを手がかりに、Thatchenkery は、ビジネス文化の表面的な同質化と基底部の異質化が同時に進行しているので、組織開発が介入する場合には表面的な同質さに惑わされないことが重要であると指摘する。すなわち表面的には国のアイデンティティが薄れるほど世界的に共通化しているが、無意識レベルでは、むしろアイデンティティを保つために異質さを維持し続けているので、組織を変革するという組織メンバーの意識と行動の変更を実践させるには、表面的な同質化の背後にある無意識レベルでの対応も重要になると言う論理である。

そして Thatchenkery は表面レベルと無意識レベルのアイデンティティの「ずれ」に対して、組織開発の理念はどのように関わるかを歴史的に整理して、次のように説明する。すなわち組織開発は、「近代化」を基礎概念として、専門家による合理的な組織への管理された発展変革から出発しているが、この論理では、「進んだ西欧が遅れた他地域を導く」という誤解を導きやすく、結局アジアが異質であるという主張も、ここから生まれてきたのではな

(16) この概要部分は、以下の文献に基づく。Tojo, Thatchenkery, (2006) “Organization Development in Asia: Globalization, Homogenization, and the end of Culture—Specific Practices,” Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 387-405.

いかと指摘する。そして組織開発は、ポストモダンの論理を取り込んで、多元主義で自省的な相互作用から、新しい組織に自ら変わるという論理へと進歩すべきであると指摘する。しかし Thatchenkery によれば、ポストモダンの論理でアジアの組織に介入すれば、新たな組織開発の具体的な実証になるはずであったが、むしろアジアの西欧文化を取り込む速度が速いため、ほとんど表面的なレベルでは西欧化してしまい、すでに既存の組織開発の理念と介入を受け入れる土台はできあがり、ポストモダンを試す機会は失われたと指摘する。

それでも文化的な産物としての組織開発をアジアの組織メンバーの意識と行動レベルで介入して、組織を自律的に変革させるには、スーパーマーケットで海外文化のシンボルを買う自分という視点ではなく、海外のマネジメント文化が自分自身の無意識レベルに入り込んできて、行動変容を求められているレベルを想定して、組織介入をするべきであると指摘する。Thatchenkery によれば、このレベルを想定した組織開発をするには、組織開発自身が発祥地の固有特性を薄めて、グローバルな組織開発を構築すべきであると主張する。

そして Thatchenkery は、組織開発の論理体系を、文化的多様さに対するオープン度という“differentiation”次元と多様性・異質さを吸収・同化する程度という“integration”次元で構成される、4つの組織開発に類型化している。最終的にオープン度が高く吸収・同化の能力の高い、グローバル組織開発のポジションを目指して理論・実証研究をすべきであり、それが本来ポストモダンの目指した組織開発であり、すなわち組織開発の目指すべき普遍的な論理体系であると、Thatchenkery は結論づける。

c) Gaffney (2006) の概要⁽¹⁷⁾

(17) この概要部分は、以下の文献に基づく。Sean, Gaffney, (2006) “Borders and Boundaries: Cross—Cultural Perspectives for OD Practitioners,” Brenda B. Jones, Mi-

旧植民地における旧宗主国からの組織開発という事例を引きながら、組織開発理念とコンサルタントの母国文化と介入先のホスト国文化との違いを、どのようにしてコンサルタントが結びつけて介入成果を上げるかに関するリサーチである。Gaffney によれば、組織開発も西欧のマネジメント文化の産物であるので、ホスト国の文化を理解して修正の上で適用しなければならないが、むしろコンサルタント自身は、ホスト国の文化に染まろうと無理な努力をしても、所詮“Second Citizen”にしかねないので必要性はないと指摘する。そして異質であることを前提として、違いを乗り越える方法を、「境界の透過」という概念で説明する。

Gaffney は、Hofstede の文化類型のうち集団主義（個人主義）尺度を拡張して、個人主義——家族主義——集合主義——大家族主義（embedded familism）における、個人のアイデンティティのよりどころの違いを、コンサルタントが介入に先立って分析すべきであると指摘する。つまりアイデンティティの違いは文化的な境界の存在を示しているが、仮にコンサルタントとメンバーが、アイデンティティを部分的に共有する状況にあるならば、違いを乗り越えて交流が可能になると言う論理である。多様なアイデンティティを持っていれば、それぞれが共有する部分のアイデンティティを使うことで、あたかもアイデンティティが「境界を透過」するように、異なる文化でも理解や交流が可能になると言う論理である。たとえば Gaffney によれば、仮に生活基盤がアメリカでも旧植民地の民族の血を引くコンサルタントが、民族というアイデンティティを意識して行動すれば、組織開発を旧植民地に応用する場合でも、比較的容易にクライアント組織メンバーとアイデンティティを共有しやすく、介入の突破口となり易いという例を引いている。

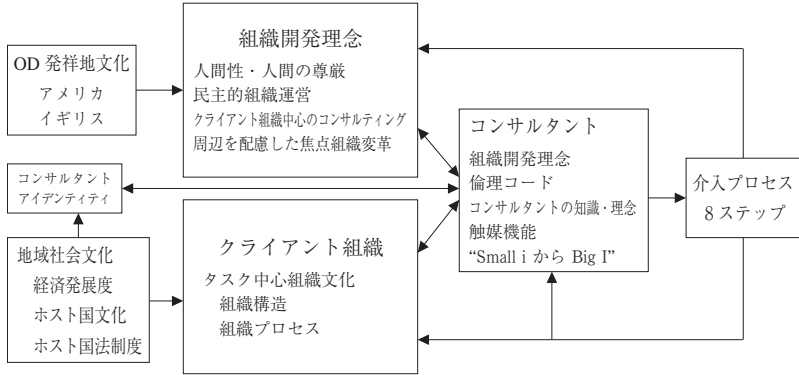
ただし、コンサルタントが多様なアイデンティティを持つように努力して

chael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 355-369.

も、組織開発がきわめて個人主義的でコンテキスト依存度の低い環境で発展してきたので、それらとなじまない環境では、コミュニケーションの方法や内容に配慮して介入する必要があるとも指摘している。すなわち個人の表出したアイデンティティの自省的にとらえ直す過程や、表出したアイデンティティに対する周囲からのフィードバック過程で、コンサルタントの内面的なアイデンティティの多様性が増やす学習ができるという、Hatch Schltz (2002) の「組織アイデンティティ」の指摘のように、コンサルタント自身の介入を通じた学習を指摘している点に意味があると思われる。いいかえればコンサルタントは、組織変革モデルの適用用具ではなく、介入実践を通じて学習してゆく存在であるという指摘である。

III 組織開発と国際化

これまでの検討を総括すると、次のようになる。まず組織開発とは、クライアント組織とコンサルタントが組織開発理念に沿って変革を実行するという信頼関係を確認した後に、コンサルタントの知識・経験に基づいてクライアント組織に介入技法を適用しながら、クライアント組織が自律的な変革を始動できるように働きかけるまでの理論と実践技法の体系が組織開発であった。また急速なグローバル化に対する組織開発の理論研究は、グローバル化をとらえるレベルと介入する対象になる組織特性の違いから、3つのアプローチでグローバル化の適応をしていることが仮説的に示された。すなわちグローバル化を国の経済発展度と文化というマクロレベルとホスト国にある組織の開発でとらえた包括的アプローチである。次にグローバル化を本社組織が海外進出する多国籍事業展開のレベルとして、本社中心に海外子会社との組織ネットワークの変革を組織開発でとらえた多国籍アプローチである。3つ目は、グローバル化を文化の視点でとらえて、文化を横断して介入を実施するコンサルタントのマイクロな視点から、組織開発をとらえた、文化横



図表2 グローバル OD のフレーム

断アプローチである。どのアプローチも、それぞれの次元からグローバル化をとらえて、組織開発の研究を整理したものであり、これら諸成果を展望する議論が、組織開発と国際化研究に全体像を与える点で意味があると思われる。そこで、これまでの検討に基づいてグローバル組織開発を展望するフレームを提示して締めくくりにする。

グローバル OD フレーム（図表2）を使って、これまでの議論を展望してみよう。まず組織開発の理念とクライアント組織とコンサルタントの属する社会文化が接近している地域では、変革に対する価値観の違いを乗り越えて自律的に変革を導くことが、コンサルタントの介入課題になる。その意味で、クライアント組織がこれまでの組織活動で蓄積してきた価値観・理念を、コンサルタントという第三者の目を通じて再認識させられることで再定義し直す必要性を理解して、組織変革をコンサルタントと始動するというのが、クライアントと OD とコンサルタントが比較的類似した文化にいる場合である。いいかえれば、社会的に文化を共有している場合、組織開発はタスクの変革に伴う組織文化の変革にのみ集中すればよいのである。Jager (1986), Yeager, Head, Sorensen (2006) によれば、Hofstede の文化定義が示すよう

に、組織開発の生成発展した北米よりも、むしろスカンジナビア3国が、組織開発理念と最も接近する地域であるという指摘は、組織開発の存在理由を示している点で興味深い。

さて組織開発の理念と社会文化に少しでも「ズレ」のある地域ではどうであろうか。例えばスカンジナビア3国以外のヨーロッパや北米のような場合である。仮に組織開発理念に含まれる人間性や民主的組織運営という普遍性の高い部分だが、クライアント組織の社会文化と共有されていれば、コンサルタントがクライアント組織に対して、組織開発理念が変革に重要な価値観である事を提示して、変革利害関係者がこの理念を再確認して、変革に取りかかることで、組織介入は始動するだろう。ただし「ズレ」が大きく、再確認が表面的に終る場合は、介入プロセスで相互の不信感から、中断する場合は頻発するだろう。またタスク定義の変更の際にも、組織開発理念と相容れないタスク中心の組織文化を部分的に持っていた場合は、タスク再定義の必要性に関して哲学的な議論が必要になるため、介入プロセスに時間がかかるだろう。逆説的であるが、この状況での組織開発の難しさの例として、気づかないうちに経済成果やタスク中心価値観が組織に蔓延して深刻な事件や事故を起こしたアメリカやヨーロッパ企業の例があげられる。例えばエンロンスキャンダルはアメリカの事例として、また KLM 航空とパンナム航空のテネリフェ空港衝突事件は、多くの要因の積み重ねではあるが、その一つとして KLM 航空の厳格な勤務規定と階層的コックピット人間関係が無理な離陸を招き、必要以上の燃料搭載が火災を大きくしたというヨーロッパの例があげられる。つまり多くの場合顧客を含めた人に関する理念をおろそかにしていたことが、事件や事故によって浮き彫りになるからである。

多国籍アプローチの本社と海外関連会社のネットワークも、この範疇と思われる。すなわち海外の関連会社が現地市場で自律適応する場合、本社はホスト国文化と経済発展度に応じて適応できる組織を作り上げなければならない

い。しかし多国籍アプローチのように本社からの視点で現地適応を考える場合、部分的に異質部門を追加するだけなので、進出先との文化的な「ズレ」は、本社の所属する文化の普遍的な部分を基軸にして、現地文化の独自性を本社文化に「同化」させることで解消することになる。この場合コンサルタントは現地文化と本社文化との間で介入するために、多様なコンサルタントアイデンティティを生かして、「同化」を助けることが有効になるだろう。ただし組織開発研究が北米・ヨーロッパ中心で日本や韓国やインドに本社のある企業が海外に進出する場合の事例を寡聞にして知らないため、本社の文化が組織開発理念と極端に違う地域から海外進出過程に組織開発を応用するパターンを、このフレームで説明する方法を思い浮かばないが、挑戦的な課題と思われ⁽¹⁸⁾る。

最後に組織開発理念と地域文化が極端に「ズレ」る場合はどうであろうか。多国籍アプローチのように本社と海外関連会社の場合は、極端に「ズレ」た地域の関連会社をあたかも「準本国」と見なして介入をすれば、「ズレ」を小さくすることはできるだろう。しかし日本を含めてアジアの国々のように、極端に違う文化に所属する組織に西洋文化のコンサルタントが介入する場合、どのような問題に直面するのであろうか。

まずタスクを支える文化が違うために、タスクの再定義以前に、タスクと地域文化を切り分けて、考える必要があるだろう。ただし介入手順としてまずタスク再定義で経済成果を上げることが優先するだろう。もちろんタスク再定義の過程で組織開発理念と対立が続出するので、哲学的な論争を避けて、“Knowing Doing Gap” “Half Truth” Pfeffer Sutton (2000; 2006) のように、

(18) やはり西洋文化中心に発展したマネジメント文化は、近代化の遅れた国を開発するという Thatchenkery (2006) の “modernity” 文化の産物であり、どうしても北米・ヨーロッパ本社に同化させる組織開発研究が中心になるのは、やむを得ないことかもしれない。

行動や具体的な事実を根拠にして、できるだけ地域社会文化からの抵抗を避けるよう進めてゆくことが重要になるだろう。介入過程でコンサルタントは、多様なアイデンティティを駆使して、クライアント組織文化に入り込み理解を深めて、変革抵抗をできる限り事前に防ぐ準備をして、少なくともタスク再定義のレベルや依頼を受けた部分の組織介入の成果が出るよう努力しなければならないだろう。最も望ましい帰結は、タスク再定義過程を通じて変革介入の経済成果が高まるのに伴って、地域社会文化を反映していた組織文化が変化し始めて、クライアント組織が自律的に組織開発理念を反映する組織文化に変革するシナリオである。あるいは、Yaeger, Head, Sorensen, (2006)の指摘によれば、“Appreciative Inquiry” Cooperrider Whintney (2005) が、あらゆる状況で通用する効果的な方法と期待できるので、“positive deviance” Cameron (2006) を組織に生む介入プロセスをするべきかもしれない。⁽¹⁹⁾

ところで Hofstede によれば日本の文化の特徴は、Masculinity の点でチェコに次いで世界2番目(56カ国)に強い文化とされる。また不確実性回避も極めて高く、ロシアに次いで9番目に強いとされる。この2点の特徴と Bjerke (1999) のリサーチを集約すると、個人が金銭・物的報酬と出世を強く望み、大規模組織に依存して大きな仕事をするを強く望み、協働が苦手で平等を認めず一人で決定することを好む文化と特徴づけられる。また明文化された規則を機械的な組織機構で守ることを望み、イノベーションよりルールをルーチンに守ることを望み、短期に成果を出すタスク志向だが権限委譲することを望まない文化とも特徴づけられる。この指摘に従うならば、

(19) AI に関する議論は続いているが、本論文との関わりでは、Fineman (2006) が、アメリカの“positive”は、他地域でも同じように“positive”とは言えないので、AI は文化依存概念であり、その効果は文化に応じて変わるので、それ程万能ではないという議論を投げかけている。

組織開発と国際化（西川耕平）

権威ある専門家として正統化されたコンサルタントを投入して、素早く結果が出るわかりやすい変革をトップの支援を取り付けて実行すれば組織メンバーの抵抗は起きないので、トップの権力構造を脅かさないよう、変革はできるだけ現場・周辺部分から操作的な手法で始めて、手続きやコンセンサスを尊重して、ゆっくりとした変革に寛容なコンサルティングを展開すれば良いという指摘になる。

まさに滅入るような指摘であるが、本論の最初に取り上げたカルロス・ゴーンを組織開発のコンサルタントと見做して、日産自動車の変革・再建をこれらの指摘に重ねて今一度振り返ると、彼に任せるシナリオを誰が書いたか不問に付すとしても、あまりにもできすぎていると思うのは考えすぎであろうか。

付記

本論文は、多国籍企業研究会（2006年12月）での報告に、組織開発の概要部分を加筆したものである。報告において兵庫県立大学安室憲一先生をはじめとして、貴重なコメントをいただいた皆様に感謝いたします。

参考文献

- Alfred M. Jaeger (1986) "Organization Development and National Culture: wher's the fit?" *Academy of Management Review* Vol. 11, No. 1, pp. 178-190.
- Anthony Giddens (2006) *Sociology*, 6th ed., Polity Press *Sociology*.
- Arthur M. Freedman (2006) "Action Research: Origins and Applications for ODC Practitioners," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 83-103.
- Baily W. Jackson (2006) "Theory and Practice of Multicultural Organization Development," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 139-155.
- Bartlett and S. Ghoshal, (1989) *Managing across Borders*, Havard Business Press.
- Bjorn Bjerke, (1999) *Business Leadership and Culture*, Edward Elger Publishing.
- Burns, Bernard, (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change," Joan, V.

- Gallos, ed, *Organization Development*, (2006), pp 133-157.
- Cathy L. Royal (2006) "Appreciative Inquiry as an Organization Development and Diversity Process," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 440-455.
- Cummings Thomas (2004) "Organization Development and Change Foundation and Application," J.J. Boonstara ed. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Willy & Sons.
- David K. Hurst, (2002) *Crisis & Renewal meeting the challenge of organizational change*, Harvard Business School Press.
- David Jamieson, Gellermann William, (2006) "Values, Ethics, and OD Practice," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 46-67
- Diana Whiteny & Amanda Trosten-Bloom, (2003) *The power of Appreciative Inquiry A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishing, Inc.
- Edger H. Schein (2006) "Culture Assessment as an OD Intervention," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 456-465.
- Ed Mayhew (2006) "Organizational Change processes," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 104-120.
- Egan M Toby, Cythia M. Lancaster (2005) "Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD practitioner perspectives," *Organizational Development Journal*, Summer, pp. 29-49.
- Gary N. Mclean (2006) *Organization Development Principles Processes Performance*, Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Gareth R. Jones (2004) *Organizational Theory, Design, and Change text and cases*, Pearson Education.
- Jaap Boonstra (2004) "Introduction," J.J. Boonstara ed. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Willy & Sons pp. 1-21.
- Jeffery Pfeffer, Sutton I. Robert, (2000) *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press.
- Jeffery Pfeffer and Robert I. Sutton (2006) "Evidence Based Management," *Harvard Business Review*, January, pp/62-74.
- Jeffery Pfeffer, Sutton I. Robert, (2006) *Hard Facts Dangerous Half-Truth & Total Nonsense*, Harvard Business School Press.
- Jerry B. Harvey (2005) "The Future of OD, or Why Don't They Take the Tubes out of Grandma," David L. Bradford & W. Warner Burke eds. *Reinventing Organization Development*, Pfeffer.

- Kim Cameron, (2006) "Good or Not Bad: Standards and Ethics in managing Change," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, No 3. pp. 317-323.
- Mary Jo Hatch, Shultz Majiken, (2002) "The dynamics of Organizational Identity," Mary Jo Hatch, Shultz Majiken eds. *Organizational Identity*, Oxford, pp. 377-405.
- Ted Tschudy (2006) "An OD Map: The Essence of Organization Development," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 157-176.
- Peter F. Sorensen, Jr., Head C. Thomas, Yaeger Therese, Cooperrider David, (2004) *Global International Organizatio Development*, 4th ed., Sitpes Publishing L. L. C.
- Peter, M. Senge, (1990) "The Leader's New Work," Joan, V. Gallos, ed, *Organization Development*, (2006), pp 765-792.
- Peter M. Senge, Scharmer, C. Otto, Jaworski, Joseph., Flowers Betty Sue., (2004) *Presence*, Currency Doubleday.
- Rick Maurer (2006) "Resistance and Change in Organizations," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 121-138.
- Robert, Marshak, (2006) "Organization Development as a Profession and a Field," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 13-28.
- Robert P. Vecchino (2006) *Organizational Behavior*, 6 ed. Thomson South-Western.
- Stephen Fineman, David Sims and Yiannis Gabriel (2005) *Organizing and Organizations*, SAGE Publications.
- Stephen Fineman, (2006) "Reply—Accentuating the Positive?" *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp 306-308.
- Stanley R. Hinckley Jr, (2006) "A History of Organization Development," Brenda B. Jones, Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 370-386.
- Thomas Cummings (2004) "Organization Development and Change Foundations and Applications," Jaap J. Boonstra (ed), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, pp. 25-42.
- Wendel, L. French, Bell, H. Cecil Jr., Zawacki, A. Robert, (2005) *Organization Development and Transformation*, 6th ed. McGraw-Hill Irwin.
- Yves L. Doz, Prahalad C.K., (2005) "Managing MNCs: A Search for a New Paradigm," Sumantra Ghoshal D. Eleanor Westney, eds, *Organization Theory And The Multinational Corporation*, 2nd ed., PALGRAVE MACMILLAN, pp. 20-44.