

組織行動と組織開発における
ポジティブアプローチ

西 川 耕 平

甲南経営研究 第48巻 第1・2号 抜刷
平成19年11月

組織行動と組織開発における ポジティブアプローチ

西 川 耕 平

はじめに

いつの頃から「癒し」という言葉が日常的になったか思い出せないが、「癒し」を想起させる書物の多さを、書店の棚や出版広告を眺めると感ずる。また、各種メディアで扱われる「癒し」を連想させる番組・記述から「癒し系」と呼ばれる商品・サービスまでを思い返すと、無数の「癒し」に取り囲まれて生活しているようにすら感じる。こうした増殖・繁茂は、「癒し」から本能的に連想される、ある種の根拠のない優しさが、「刹那的」な日常における「救い」となるからであろうか。それとも単純に「世俗」に取り入る智恵として「癒し」という「シンボル」を消費する、一過性の流行なのであろうか。

アメリカに視点を移すと、少し違う風景が見えてくる。Jørgensen, Nafstad (2004); Seligman (2005) によれば、ある種の職業説教師や教会の司祭による説教のように、徳や善に触れる演説が、アリストテレスの時代から続いているのは、どのような機能的理由があるのだろうかという問いかけは、心理学にもあったという⁽¹⁾。しかし治療・治癒という第2次大戦後の伝統的な発想

(1) Ingvild S. Jørgensen and Hilde Eileen Nafstad (2004) Positive Psychology: Historical, Philosophical, and Epistemological perspectives, P. Alex Linley and Stephen Jo-

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

の心理学は、これをうまく取り扱うことなく90年代まで、従来の発想の範囲内で理論的・技法的発展を遂げてきたと、Seligman は言う。しかし Seligman, Csikszentmihalyi 達を発端として、アメリカ心理学会（American Psychological Association）は、90年代後半から人間が幸せ・繁栄・善・美しさを追い求める基本的な欲求を心理学で取り上げて、人間という存在の不可思議さを解明する調査研究を積極的に進めてきた結果、ポジティブ心理学はテーマの一つとしてとして認知されるようになった。

他方、心理学の動向とは独立に組織開発の領域でも、Cooperrider が80年代初頭から具体的な組織開発実践とリサーチに基づいて、Appreciative Inquiry⁽²⁾ という理論体系と実践技法を開発し、組織開発領域の重要な位置を占めるまでに急発展したポジティブ組織開発がある。すなわち民主的で相互敬意と正直な対話を基礎にして、人間・集団・組織の強みを伸ばす視点から、潜在能力を開放させて、組織変革に関するあらゆる問題を乗り越えようとする組織開発がAIである。言い換えれば起きてしまった問題をあれこれ詮索して、責任追及や補償を求める議論と変革とを切り離して、本心から実現したい理想と現実の隔たりを認識して、理想に向けて努力した方が、建設的であるという発想である。人間のベストなものを探求・実現したいという欲求を前提として、その実現を制約する要因をできるだけ排除する方法で、組織を変革しようと言う発想の点で、ポジティブ心理学と根は同じであると言えるかも知れない。

そして、それぞれに発展してきたポジティブ心理学とAIは、2001年12月

seph eds. (2004) Positive Psychology in Practice, John Wiley & Sons pp15-34. Martin E. P. Seligman (2005) Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy, C. R. Snyder, Shane J. Lopez eds. (2005) Handbook of Positive Psychology, Oxford University Press, pp 3-9.

(2) 本論文では、関連書物や学会論文の習慣に沿って Appreciative Inquiry をAIと表記する。

に、ミシガン大学ビジネススクールにおいて第1回の「Positive Organizational Scholarship」がCameron, Dutton, Quinn 達によって開かれて、ここにビジネスの組織開発とポジティブ心理学が結びついて、ポジティブ組織論の研究活動が動き始める。これ以降は、Seligman が会長を務めたアメリカ心理学会でのポジティブ研究は言うまでもなく、またミシガン大学のCameron, Quinn 達のポジティブという視角からのリーダーシップや組織研究、さらにAIは、Case Western Reserve 大学のCooperrider 達を中心に多くの応用開発研究がなされ、理論・応用の裾野を広げている。当然ながらアメリカにおけるポジティブ心理学は、それらを基礎にして展開する組織行動論にも、ポジティブ組織行動論を引き起こし、Luthans (2007) 達のように、ポジティブ心理資本 (PsyCap) という新たな概念を、マネジメント理論に提案するまでにリサーチと分析が蓄積されている。

もちろんポジティブ心理学やポジティブ組織行動論研究が、主要理論のひとつとなりうるかは、今後の展開次第であるが、ただ概念的パラダイムシフトと理解するよりも、Jørgensen, Naftstad (2004) のように、アリストテレス以来続く人間の高遠なる可能性を強調したMaslowやRogers 達のHumanistic 学習理論に再着目して、理論的再検討を加えたととらえる方が、Van de Ven 達 (2007) が指摘するように、各々に異なる知識を探求するコンサルタントとクライアントを含めたコミュニティ全体の発展に寄与するアカデミクスという意味でも健全であろう。いずれにせよCameron が言うように、ネガティブな側面から人をリサーチしてきた領域を、そのままポジティブで捉え直す可能性を想像するだけでも、研究の裾野の広さは容易に理解できよう。

まさに挑戦的で本質的なテーマであり、今後の研究成果が「ポジティブ」に期待されるのだが、黎明期に固有の乗り越えるべき課題が残されているように思われる。すなわちポジティブの存在論的な問いかけである。例えばポジティブとネガティブは、どう位置づけられるのか、あるいはポジティブと

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

は、何を意味しているのかという問いかけである。Fineman (2006) が、ポジティブムーブメントには本質的な議論が無いため文化的に限定された領域のみの有効性であるという指摘に対して、Quinn (2006) が、“Negative Deviance” から “Normal” までを扱う従来の研究に対して、“Normal” から “Positive Deviance” までを扱うポジティブ研究側からの反論も、やはり存在論的な問いかけの必要性を示している。

こうした議論は未だ続いているが、ここではマネジメントにおける人の認識と行動面に着目してポジティブの意味を検討する。そこで本論文は、まずポジティブアプローチの代表としてポジティブ組織行動論と AI の概念を整理して、それぞれの理論的背景から中心論理を展望する。⁽³⁾その後、ポジティブと概念的に関連する社会学や社会心理学や教育学を援用しながら、ポジティブは人の認識と行動にどのような意味を持つのかを明らかにして、ポジティブの存在論的な議論の手がかりを探索する事を目的とする。すなわちある

(3) 一般的に図表 1 が示すように組織論・組織行動論・人的資源管理論・組織開発は分類され、それぞれの領域でポジティブアプローチは展開されている。例えば組織論の応用実践領域の組織開発では AI があり、マクロ理論志向の組織論では、Positive Organizational Scholarship (POS) がある。またマイクロ理論志向の組織行動論にはポジティブ組織行動論があり、応用実践領域の人的資源管理論にはコーチングやメンタリングというポジティブな技法・理論がある。したがって他の領域も取り込んでポジティブの検討をすべきであろうが、今回は心理学という理論ベースのポジティブ組織行動論と、実践的体系としての AI という対照的な理論の検討からポジティブを検討する事とした。POS やコーチング・メンタリングにおけるポジティブの検討は、稿を改めて検討する事としたい。

	マイクロ	マクロ	分析レベル
理論志向	OB Positive Organizational Behavior	OT Positive Organizational Scholarship	
実務志向	Human Resource Management Coaching, Mentoring	OD Appreciative Inquiry	
研究志向性			

図表 1 研究領域の分類 Vecchio (2006) に加筆修正

状況で人がポジティブに行動する事の意味や、あるいは悲惨な状況で本当に人はポジティブに行動できるだろうかという問いかけに対する概念的な手ごかりをつかむ事が、本論文の目的である。

I ポジティブ組織行動論 (POB)⁽⁴⁾

本節ではポジティブ心理学を組織行動論に应用する方法を整理し、ポジティブな視角から人・集団・組織の行動を説明する事の意味や可能性を検討する⁽⁵⁾。

認識論と行動論を基礎に理論と実践応用面で発展してきた組織行動論とポジティブ心理学を結びつけて、Luthans が2001年に提唱したのが、POB である。Luthans によれば、ビジネス組織の業績向上を効果的に測定、発展、管理するために、ポジティブを志向する人の強みや心理的な能力を研究・応用するのが POB と定義される。しかし Covey の *Seven habits*, や Johnson の *Who Moved My Cheese* のように無数にあるポジティブさを扱う文献と明確に切り分ける基準を持たなければ、POB は観念的な啓蒙や啓発に置き換えられてしまいかねないため、Luthans は5つの基準（理論とリサーチベース・測定尺度・新しい切り口・学習可能性・業績向上志向）で POB をより厳密に規定している。これら5つの基準に基づけば、POB の特徴は以下のように要約されよう。

ポジティブ心理学を基礎にしながらも、オーソドックスな組織行動論の論理体系の枠組みで取り扱うという前提である。ポジティブ心理学を組織行動

(4) 以下のポジティブ組織行動論に関する記述は、Fred Luthans (2007) *Organizational Behavior*, 11 ed., McGraw-Hill pp 199-242. に基づく。またこれ以降、本論文ではポジティブ組織行動論を POB と略して表記する。

(5) ポジティブ心理学のレビューの後で POB を検討すべきであるが、本論文では POB に直接関連するポジティブ心理学のみの検討にとどめ、ポジティブ心理学の全体像と POB との関わりの検討は稿を改める事とした。

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

論に直接応用するのではなく、あくまでポジティブさを学習・開発可能な要素として、組織状況と人の属性の組み合わせから、業績向上に効果的で実践的示唆を提供するのが POB の課題とされる。つまり人や集団の定量リサーチ成果を基礎として組織内の人の行動と業績向上に応用される、これまでの組織行動論の枠組みはそのまま、特定の人に固有資質“trait like”としてのポジティブではなく、あくまで状況に応じて平均的な人であれば獲得可能な知識であり、またリサーチ結果から状況に応じて適切な管理的示唆を与えられる“state like”として、ポジティブを扱うという特徴である。

Luthans (2007) Luthans, Youssef, Avolio (2007) は、POB の有力な概念として、Self-efficacy・Hope・Optimism・Resiliency の 4 つを取り上げて、組織内における人や集団のポジティブな振る舞いと業績に関わる新しい側面を提示している。そこでこれら 4 つの概念を整理して、POB の理論的背景と、⁽⁶⁾論理を明らかにしてみよう。

1. Self-efficacy

一般的に組織行動論では、Self-efficacy は、学習理論における Bandura 達の社会認識理論 (Social Cognitive Theory) という位置づけで扱われてきた。すなわち社会的コンテクストにおいて、コンテクスト要因と認識枠組みと行動とを双方向に結びつけるシンボル化、事前の配慮、観察学習を通じて、人が自省的に自律的に行動するという振る舞いを Self-efficacy として扱ってきた。

例えば Vecchio (2006) によれば、観察学習 (vicarious learning) の視点か

(6) 以下の概念に関する記述は、以下の文献に基づいている。Fred Luthans, Carolyn M.Youssef, Bruce J. Avolio (2007) *Psychological Capital*, Oxford University Press. Fred Luthans (2007) *Organizational Behavior*, 11 ed., McGraw-Hill pp 199-242.

これら文献では、ここで取り上げた概念以外のものも取り上げているが、現在は魅力的だが優位なりサーチ結果が得られていないという彼らの主張に従って、ここでは取り上げなかった。

ら、仮に学習者が純粹に内的報酬に動機づけられて他人の行動と帰結を観察してモデル化して、自分自身の置かれた状況に当てはめてコントロールする能力を高める模擬学習をした場合、同じ状況に対して学習者は自分自身のタスク達成能力を高く見積もる傾向があり、そのこと事が Self-efficacy であると示している。

同様に Hellriegel, Slocum (2007) 達も社会認識理論の一部として、Self-efficacy は学習者が選択するタスク内容と達成時間の長さに影響すると指摘する。つまり高い Self-efficacy を持つ従業員は、タスクに必要な能力と実行力があり、達成を妨げる外部要因に左右されずに達成努力をするので、より難しい状況で高い目標に向けて持続的に挑戦する傾向があると説明する。そして自発的に目標と達成努力を選択できる状況で、達成努力そのものに意味を求め、困難なタスクに挑み続けるという学習を理解する視点であると指摘する。

組織行動論ではとりわけ新しい概念ではないが、Luthans (2007) は、一般的な Self-efficacy と次のように区別する。すなわち Bandura 達が提唱した Self-efficacy 理論が、近年の組織行動論では広範囲な状況で応用可能な個人属性や抽象的な観念に普遍化され過ぎたため、Luthans (2007) の主張する状況に応じて学習・変容可能なポジティブ態度ではないと指摘している。つまり低い状態の従業員に対して状況とタスクに応じたポジティブさを持たせて、低い Self-efficacy にある従業員自ら高い状態に引き上げる側面こそが重要になるという意味である。同様に期待理論で重要な努力と成果と報酬の確率が見えない状況でも、特定の行動パターンでタスク達成ができるという見積もりをする点で、POB の Self-efficacy は期待理論とも違っていると、Luthans (2007) は指摘する。

Luthans 達によれば、この概念は、既に多くの業績向上と結びつくりサーチ結果があり、現段階で最も有力な POB の概念とされ、次の5つの点でポ

ジティブさと結びつけられる。

- 1) 特定のドメインで作上げた能力なので他のドメインで通用する保証はないが、新しいドメインに挑戦する時に実現可能性を高く見積もる能力としての Self-efficacy である。
- 2) 特定のドメインで作上げた能力が、将来も通用するという見積もりを持つ能力としての Self-efficacy である。
- 3) 現状に満足せずに常に向上・改良を怠らないというポジティブな姿勢を維持する能力としての Self-efficacy である。
- 4) 他人の行動観察から自分の行動モデルを作り出し、また他の人の評価によって自分の Self-efficacy を再確認するという、ポジティブに周囲の影響を受けながら Self-efficacy を作り上げてゆく特徴である。
- 5) 自分の管理できる要因とできない要因とを見極めて、まずは管理できる部分の要因を増やしてゆくという能力としての Self-efficacy である。

次に、達成すべき目標を自ら高くするという挑戦、自分に必要な自己投資と動機付け、実現過程の困難に耐える能力を、どのようにして低い状態の人に対して働きかけて獲得・発展させるかに関して、Luthans 達は、Self-efficacy の源泉として4つの要因を取り上げて、認知プロセスを通じて Self-efficacy を獲得・発展させると良いと主張する。

まずは Mastery 体験である。つまりリスクがカバーされる状況を設定して、小さくともできるだけ高い目標に、頻繁に挑戦させて、努力と成果の結びつきを体験し、Self-efficacy の意味を内面化して、能力を高めてゆくという方法である。次に達成目標と必要な努力をモデル化し、努力の帰結の見通しを明示して、成功例を見ながら学習し、自分の能力確認と、過去の事例・体験からの学習というプロセスを通じて、達成すべき目標の高さとやり遂げる確実さを高めるといふ、より大きな Self-efficacy を獲得・発展方法である。特に身近で信頼できる人の具体的な失敗例や成功例をロールプレイングする

事は、効果があると指摘する。これら2つの要因が Self-efficacy 獲得に大きな影響力を持ち、POB の働きかけを受ける前には考えもしなかった存在にまで変身させる可能性がある」と主張する。

3つ目は社会的説得である。つまり周囲の人間が当事者の行動結果についてフィードバックをする場合に、ポジティブな意味を提供すると当事者の認識枠組みに影響して、次回の行動が変わるという Self-efficacy 能力獲得の方法である。いわば非金銭的なポジティブフィードバックであり、もっと使われても良い方法であると Luthans (2007) は主張する。そして最後は心理的・肉体的な健全さが、Self-efficacy 能力を高めるという指摘である。

つまり POB におけるポジティブ能力開発マネジャーは、Self-efficacy の低い人に対して、成功しうる状況作りをした上で、小さくとも頻繁な成功体験から目標達成に関する Self-efficacy を自分のものにする Mastery 体験を通じて、自らが前向きに能力を開発できる人に発展育成する事が、POB における Self-efficacy の意味であると言えよう。もちろん過剰な Self-efficacy を持ち、非現実的な目標設定と執着する人も存在するだけでなく、自分の能力見積もりに関する帰属推論は、人によりバイアスの係り方が多様なため、それによって Self-efficacy の能力が左右されるという危険性も注意すべきであると指摘するが、基本的に Self-efficacy 能力を高める事で行動が変わり、タスク達成と成果から、更に Self-efficacy 能力が高まるという循環を、人に学ばせる点できわめて健全な主張と言えよう。基本的に Bandura 達の社会認識論が基礎になっているので、認識過程の要素(シンボル化・事前の配慮・観察・自己統制・自省)が、能力開発マネジャーに働きかけられる事で、人や集団や組織のポジティブに対する学習能力が高まる事を指摘していると言えよう。

2. Hope

Luthans (2007) によれば組織行動論では扱われなかった概念であり、も

ともとは臨床心理で患者が目標を達成可能かどうかの程度表現に応用してきたが、Snyder, Irving, Anderson (1991) によって2次元で理解されるようになった、ポジティブ心理学概念の一つである。Hope という言葉は、困難な状況で周囲の人達から暖かで前向きなアドバイスをもらい、目指す目標に対する期待を高める感情として日常的に使われるが、POB では、いくらか細かな定義が与えられる。すなわち、目標達成方法の選択という達成力 (waypower) や目標を達成するエネルギーという意味の力 (willpower) とが相互に結びつく事で引き出されるポジティブな動機付けであり、途中で困難に直面しても目標達成の可能性を下げない特性を持つと定義される。Luthans 達のレビューによれば、スポーツ・教育・心理療法などの領域で、近年リサーチの裏付けが多く得られている POB にとって有力な概念の一つであると指摘する。Luthans 達が示す事例のように、困難に直面してもあきらめることなく現実的な選択肢を探す事と、適切な方法を実行すれば目標は達成できるというある種の自己言及的な活動が相互循環的に作用すると、Seligman (2006) の “learned helplessness” な状況でも “learned hopefulness” へと方向性を切り替えて望ましい帰結を手に入れるという意味が、POB における Hope である。

Luthans 達は、Hope をマネジャーや従業員達に獲得させる方法として次の8つの方法を、リサーチ結果から提示している。

- 1) 目標設定：目標の設定段階から自発的に論理的に考えさせながら、目標を深く内面化させることで、配慮の行き届いた達成方法を設定させる方法である。
- 2) 高い目標：能力を出し惜しみさせないように、明確に測定可能だが挑戦的な目標を設定する方法である。
- 3) ステッピング：長期に及ぶ困難な挑戦的課題を、細かなステップに分割する事で達成に対する希望を抱かせる方法である。

- 4) 巻き込み：目標達成に関してできる限りの感情的な制約を減らす事で、認識面で不可能に思われる課題を可能にするアイデアをひねり出す方法である。
- 5) 報酬システム：仕事で得た意味という内的報酬と達成した仕事で得る外的報酬とがうまく釣り合うように報酬をデザインする事である。
- 6) 資源：困難な状況に直面しても結果が出るまで支える余裕資源があり、また組織的な支援という余裕資源によって、不透明な将来に対して熱意を持って立ち向かわせる方法である。
- 7) 戦略との調整：人の才能と任せる仕事との適合性を技術的な面で判断するのではなく、組織全体の戦略的方向性と個人に与えられた仕事とを重ね合わせて、才能を向上できるようにする方法である。
- 8) 訓練：訓練そのものを、自分自身の課題として取り組めるような双方向で、手作り感のある訓練を工夫する事である。

つまりこれら8つの方法を組み合わせて個人レベルの意識変化を促すような介入をすると、合理的で柔軟な達成方法と達成できるという意志の強さが個人レベルで開発され、同じような介入方法を集団・組織レベルのシステムに拡張・応用する事で組織全体の Hope を発展させる事ができるという指摘である。その場合 Hope のある集団・組織におけるリーダー・マネジャーとは、まず部下や周囲に Hope を与えられる存在である事が条件になると説明する。つまり自分自身を内省でき、目標に向けて信頼関係を持ってオープンに対話をしながら、独自の方法を模索して（させて）、実現する意欲を自由に表明できる人・場である事を意味する。もちろん自己中心の人や自律できない人が不利を被り、高い Hope を追求する人には報酬が得られるような報酬システムによる支援が必要であると指摘する。あるいは組織全体として、普遍的な何かを追い求めるために、より大きな Hope を追求する風土が養われており、個々人の実行過程で得られたさまざまなフィードバック情報を蓄

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

積・共有できる事が条件となるとも指摘する。

Hope をマネジメントに応用する場合の危険性としては、あまりにも非現実的な目標に執着しすぎる人に、方向を切り替えさせる難しさや、個々の目標間だけでなく多様な利害関係者間の目標調整をする場合に、目標の独自性と全体のバランスを取る事が難しくなる事や、Hope というポジティブな目標達成に熱中するあまり「人生を楽しむ」という余裕が無くなりがちであるという点を、Luthans 達は指摘している。

3. Optimism

アメリカであれ日本であれ、「ビジネスもの」の棚に並ぶ本が示すように、古くから Optimism に関わる書物は多いが、POB かポジティブ心理学かに関わらず、ここで取り上げられる Optimism は、リサーチデータ分析に基づく論理体系であり、決して成功体験をもとに奇妙だが説得的な視点を語ったものではない。それでも人々が漠然とビジネスと Optimism との結びつきを受け入れてきたのは、Optimism に含まれるポジティブな何かが、心理的肉体的健全さをもたらし、それが社会生活のあらゆる面で成果につながる事を、多くの人が体験してきたからであろう。もちろん過剰な Optimism は適切な管理行動をおろそかにする危険のある点と、Goldman (1995) が状況に応じた Emotion を選択して行動できる Intelligence を POB 概念として指摘したように、Optimism も感情と結びつきやすい特性であると、Luthans 達は指摘する。しかし Optimism という感情的側面の健全さがもたらす成果向上と組織行動に関する先行リサーチ結果と示唆は、感情的側面の影響力を活かしながら Optimism が POB の取り組むべき課題であると示す。

Peterson, Steen (2005) によれば、Helplessness の説明スタイルの歴史的展開は、1967年の Seligman 達の犬に電気ショックを与えて Helplessness を学習させる実験が発端であり、1978年に Seligman 達が、Helplessness を帰属理論と結びつけたのが、人を対象にしたリサーチのきっかけになったと指

摘する。その後、独自に開発したりサーチ手法 (ASQ; CAVE) を使って8才以上の人間を対象にしたリサーチが展開されてきた。また Luthans (2007) によれば、心理学はポジティブな帰結説明や因果帰属という点から、Optimism を取り扱って来たと示す。そのためポジティブ心理学の台頭に沿って Optimism は注目を集めるものの、むしろ組織行動論がポジティブ心理学を考慮してこなかったため、人的資源の業績評価向上に関わる重要な視点として Optimism は取り扱われてこなかった。この意味で Luthans 達が指摘するように、組織行動は、Optimism のリサーチ蓄積をもっと活用すべき概念なのかも知れない。

さて Seligman (2006) によれば、Helplessness とは、直面する出来事がこれからずっと続き、変化の予想ができない出来事と状況に対して説明を与える事である。そしてそれら要因は全て複雑に、しかも悪い方へ関連し合うだけでなく、出来事を引き起こした原因は自分にあると帰属推論する場合、人は Helplessness であると定義する。さらに Seligman (2006) は、Helplessness (Pessimism) の裏返しとして Optimism な人が、良くない出来事に直面した場合の一般的な説明スタイルとして、次のように定義している⁽⁷⁾。つまり Optimist は、直面した良くない事は今回限りの外部要因によって起きた事であり、悪い出来事の連鎖反応を予断として持たず、また出来事の原因を自分のせいにする傾向が少なく、自分の関わる部分は、むしろ今後取り組むべき課題として理解する傾向があると示す。そして Seligman は、自身の25年間のリサーチを振り返って、Optimist である人達は、Pessimist に比べて学校でもビジネスの世界でも、評価や成績は予想以上に良く、成人病とは無縁で長生きするとまで述べている。

ところで POB は、状況と人の特性を考慮して、Pessimism に陥りがちな

(7) Martin E.P. Seligman (2006) *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Vintage Books, pp 4-5.

状況で、いかにして人を Optimism に行動させるかという点から論理を展開している。すなわち POB における能力開発マネジャーが対象となる人に働きかけて、困難な状況と自分の関わる失敗を、一時的・部分的な出来事とする「楽観」的な期待と、持続的な努力から望ましい結果を引き出すという、Optimistic な循環学習をさせる事であり、また組織もそうした行動の方向性を共有する事である。もちろん現実的な判断が前提になるが、考えても仕方がない事に思い悩むよりは、知りうる範囲内での最善策と割り切って、努力を継続するという事を意味していると思われる。

簡単そうに思えるが、シニカル、ベシミストという対象と自分の距離を置くというスタンスが知的営みと結びつけて扱われてきた知的行為の世界では、どうしてもネガティブな判断に偏る傾向が想像以上に大きいと思われるので、現実的な Optimism を学習させるのは難しい。例えば Luthans 達によればポジティブに行動して望ましい結果が出たとしても、人によっては謙虚さを発揮してネガティブな評価を下してしまう場合があるからである。したがって人の感情面の刺激を含めて、いかにして Optimistic な認識と行動と結果を明確に結びつけて、Pessimistic な認識に戻らないようにするかが POB の課題になる。つまり現実的な状況判断から必要な Optimistic さを読み取って、マネジャーは担当者に働きかけて Optimistic な学習をさせる事が POB における Optimism であると Luthans 達は指摘する。

さらに Luthans 達は、この点に関して次のように示す。重要な点は柔軟で現実的な Optimism であり、非現実的な Optimism をできるだけ避ける事である。つまりリスクを低く見積もり過ぎる Optimist は状況を考えずに努力と結果を安易に結びつけやすいため、自分で何とかできるという圧力を自分にかけがちであり、これをしすぎると Seligman が指摘するような、“learned helplessness” となってしまう、再びポジティブな心理状況に戻るのには難しくなるからである。したがって柔軟で現実的な Optimism とは、よ

り望ましい社会的存在になるための自己鍛錬であり、過去の出来事の学習から予防策を講じて状況判断と行動をする場合、望ましい結果は自分の努力とし、失敗部分は学ぶべきものとして対応する、いわば総合判断のできる能力を持つ事であると示す。

組織が Optimism な人材を求める理由として、Luthans 達は、次のように示す。すなわち仕事の内容がグローバル化によって変質してしまい、もはや管理者によって与えられた仕事をこなすのではなく、状況に応じて多様な仕事をこなす能力を求められていると示す。すなわち自分のコントロールできる要因を探し出し、自分の望ましい結果を獲得して、必要に応じて新しい技能や知識を学び直すことで、困難な状況に直面しても耐えながら挑戦を続けて長期的に成功を手にすると言う人材が必要なのであり、またそれを育成発展させられる組織である事が求められるからと説明する。言い換えれば官僚制組織で明確に規定された仕事を正確にこなす事で、組織全体の目的を達成する組織に適切な人材から、不透明なグローバル市場競争による頻繁なダウンサイズと買収が日常化した国際ビジネス社会が求める、困難な状況でも前向きに楽観的に努力を継続できる人材へと変わってきた事を示しているように思われる。Optimism なリーダーに関しては、人間関係をうまく運営しながら、多面的な情報を収集して、それらに潜む因果関係を探りながら、総合的によい判断を下すというリーダーが望ましいと説明する。そしてリーダーの条件として、リーダーにフィードバックされた多面的情報から自己洞察を深める努力のある事と実行力のある、いわば Avilio, Luthans (2006) の “Authentic Leadership” が求められるスタイルであると示す。

Optimism な人材を活かす組織に関して Luthans (2007), Luthans 達 (2007) は、Seligman が示す状況に与える説明スタイルが、 “learned helplessness” に陥らないようにするために、次のような3つの応用基準を指摘する。まずは過去に対するおうようさである。すなわち過去の出来事を

Pessimism と Optimism の両面から帰属論理を当てはめて、過大なネガティブフィードバックで組織メンバーを動機づけるという説明スタイルを避けて、ポジティブ部分とネガティブ部分と中立部分とを切り分けて、できる限り Optimism な説明スタイルを試みるシナリオを人材育成に採用する事である。次は現在の状況を前向きに評価する基準である。つまり現実がどんなに望ましくない状況でも、どこかにあるポジティブな部分を取り上げて評価しなければ、敗北主義的な現実認識からは、硬直した将来に対する対応しか生まれないからである。そして3つ目には、リーダーを含めて組織が常に前進しているものとして受け入れ、努力の連続が望ましいチャンスのある未来につながっていると、前向きに受け止める事である。つまり望ましい将来のチャンスを思い描く事は、現在の能力の強みと補うべき不足部分を浮かび上がらせるという点で、柔軟で現実的な Optimism を実現するのに必要だからである。

以上の指摘に基づいて、Luthans (2007)、Luthans 達 (2007) は、POB の乗り越えるべき課題と危険性を次のように指摘する。まず課題としては、Optimism の大きさによって、望ましい結果を達成するために必要な努力のプロセス、メカニズムやマネジメントにどのような違いがあるかを明確にできていない点である。次に悪い出来事には Optimism と Pessimism の両方が含まれるためバランスの取れた帰属推論がしやすいが、良い出来事には悪い帰属推論をしにくくする傾向があるためバランスを取りにくい。したがって良い出来事の説明スタイルと悪い出来事の説明スタイルをどのように関係づけるかが明確になっていないという点である。最後に Seligman が指摘するように Optimism は学習可能であり、それは個人属性として獲得できるが、POB として扱うには、そのメカニズムが社会認識論的に説明されていない

(8) 乗り越えるべき課題としては、Peterson (2000) "The Future of Optimism," *American Psychologist*, January p45. に基づく Luthans (2007) の説明である。

という点である。

さて危険性に関しては、あまりにも個人主義や動機付け側面が強調された場合、説明責任回避が生じる事や、Pessimism を極端におろそかにする可能性があるという点である。ただしこれらは、柔軟で現実的な Optimism が追求されている限り、個人も組織でも危険性を回避する事ができると Luthans 達は説明する。

4. Resiliency

Masten, Reed (2005) によれば、心理学における Resiliency 概念の歴史は、62年の Murphy の児童発達のリサーチを先駆けに、60年代以降の危険にさらされている児童の研究に始まるとされる⁽⁹⁾。その後、心理学者や心理分析家が、こうした悲惨な状況から抜け出して人生の成功を収めた調査事例が、さまざまに出てくるに至って、児童に限らず適切に事例を表現する一般的な用語として Resiliency が定着したと説明する。Masten, Reed (2005) によれば、Resilience は、ひどく敵対的な状況でもポジティブな適応行動によって特徴づけられる、ある種の現象と定義され、2つの Resilience 判断条件を指摘する。すなわち行動結果に対して、人が「何とか、うまく行く」という判断を持っている事と、良い結果の達成に対して十分な脅威があると判断される事である。つまり十分に困難な状況だが、何とか良い結果を出せるという判断を持つ事が Resilience の前提条件となる。

Luthans 達はこれを拡張して、逆境をバネにして成長する (bounce back) だけでなく、一度達成した成果を超えて、さらに困難な目標に挑戦する、よりポジティブな成長 (spring board) も含めて定義する。つまり達成目標が、期待を下回っても超えていても、より高い水準目指して取り組もうとする人

(9) もちろん Resilience の原点は、遙か昔の伝説やおとぎ話に求める事もできるし、Freud の自我 “ego” を Resilience の起動力と考える事もできるが、Masten, Reed (2005) にしたがって Murphy を Resiliency の先駆者として取り上げる。

に対して、どのような要因がどのように支持的（抑制的）に働くかを理解する概念である。

Resilience に関わる用語は多様であるが、Luthans 達は、Assets, Risk Factors, Values を取り上げて、これら要因の関わりから Resilient な人の適応プロセスを説明する。まず Assets とは、困難な状況に対して防衛的に働く資源を意味しており、個人や集団が持つ特性であり、人的なつながりという資源と、個人属性としての資源が、それぞれに相乗的に関わり合って、Resilience が決まるとする理解である。つまり困難な状況で適応するために人的・社会的資源を、どのように有効活用するかという視点が、Assets であろう。次に逆境や敵対状況という Risk Factors であるが、文字通りに避けられない困難な状況が、そのまま失敗や挫折をもたらす意味でリスクを捉えずに、個人主体や状況要因の組み合わせに応じて、ネガティブにもポジティブな結果にもなりうるものとしてリスクをとらえる。逆説的であるが、リスクに直面したからこそ潜在能力が引き出されたのであり、ポジティブにリスクと向き合う事で困難な状況をバネにして変身を遂げる事ができるという理解である。3つ目の Values は将来のあるべき姿を形作る、明確で安定した価値観であり、将来像から振り返って現在を見る事で、困難な状況でも何とか適応しようと言う Resilience 能力が引き出されるという理解である。つまり信念があるからこそ、困難な状況でも努力を続けて目標を達成するだけでなく、一度自らの発展・成長に深い信念を持つと、さらに困難な状況に挑戦する循環の基礎となる価値観が Values であるという理解である。

POB では能力開発マネージャーが、組織メンバーや組織に働きかけて Resilience を持たせる方法として、Luthans 達は、これら3つの要因に働きかける方法を以下のように示す。まず Assets に働きかける場合、人と組織の潜在的価値をできるだけ高める方法として、組織の価値観から個人の内面的な価値を高める教育・学習的な方法と、人的ネットワークや人間関係という関

係性という価値を高めるために、オープンで信頼のあるコミュニケーションの確立が重要であると提案する。

次に Risk Factors に働きかける場合、既存の Assets, 言い換えれば資本としての人の価値が、どこにどのようなようにあるかの棚卸しに基づいて、リスクが高いと思われるが挑戦すべき未知の課題を明らかにする事から、働きかけが始まる。そして困難な状況が人に惰性やあきらめをもたらしがちな状況で、望ましくない現状から脱出して新しい状況に進むことをあきらめずに、新しい視点 (out of the box) から挑戦方法を模索し続けられるように、ポジティブさを持ち続けるよう働きかける事であると提案する。つまり途中で逆境に直面して押し流されても、柔軟だが挑戦的に適応する心理的な健全さを発揮し続ける能力に働きかける事である。3つ目は Values 実現に向けた組織の適応プロセスに関わる働きかけである。すなわち Assets の棚卸し評価と、直面している Risk Factors の評価の組み合わせから、適切な資源がリスク要因に対して適切に配分されて実行されるかという、いわば自分の置かれた状況と能力を知り (self awareness), 適切に実行する (self regulation) プロセスが、将来あるべき姿の基礎となる価値観が実現されるように進められているかどうかをチェックしながら働きかける方法を提案している。

最後に Resiliency の危険性として Luthans 達は、短期的で結果中心の Resiliency を追求すると、本質的な Resiliency をそいでしまう事や、困難な状況から生き残ったサバイバルと、本来の Resiliency との違いを見失いがちである事や、常に Assets は Risk Factors に転じる可能性のある事を意識して、順調な時期にこそ Resiliency を高める働きかけをしなければならないという指摘である。

さて Luthans 達によれば、市場競争・雇用形態変化・職務の変質が、急速にグローバルに起きている厳しい現状は、リーダーによるケア、コーチングやメンタリングや長期視点に立った人に対する投資など組織的な Resil-

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

ency を高める働きかけが必要にもかかわらず、実際には取り組まれる例は少ないと指摘する。それでも Harvard Business Review が2003年に Resilience をテーマにしたペーパーバックシリーズを出版し、Positive Organizational Scholarship がポジティブ組織論をテーマに同名の書籍を2003年に出版しているように、このテーマに関しては比較的多くの文献が組織論側に存在する。またコンサルタントでも Maddi, Khoshaba (2005) のように、組織的 Resilience が、人間関係を基礎にして、個人レベルから組織レベルまで Commitment, Control, Challenge, の態度を養う事では実現できるという指摘もある。しかし組織的に Resilient である事を明らかにするには、会計・法律・ファイナンスに研究の焦点が収斂していった結果、近年扱われなくなった組織回生マネジメント (turnaround management) を組織の視点から再検討する事が、研究戦略上有効であると思われる。

II AI (Appreciative Inquiry)

ポジティブ心理学を基礎にした POB を検討した前節と違い、本節では組織開発の領域でポジティブな組織変革理論を展開してきた AI を取り上げて、その内容の検討から変革という社会コンテクストとポジティブさの関わりを検討し、そして変革におけるポジティブの意味を検討する事にする。

2000年頃から動き始めた POB と違い、OD (組織開発)、または ODC (組織開発と変革) に関する文献では、いまや AI は中心的な理論・実践体系であり、グローバルビジネスにおける組織変革の理論として最も期待されている。Ludema 達 (2003) によれば、この主張の起ころは、80年代初頭、Cooperrider が Case Western Reserve University の PhD コース学生の時に、メンターであった Srivestva と一緒に、オハイオ州の Cleveland Clinic in Cleveland の組織変革プロジェクトを実施した時とされる⁽¹⁰⁾。その後さまざまな組織の変革にリサーチと変革エージェントとして参加しながら、再発防止

のための失敗探しと問題解決中心の組織変革では本質的な変革ができず、むしろベストな組織を実現する変革方法が本質的な組織変革を実現できた事例に基づいて、87年に“Appreciative Inquiry into Organizational Life”を Research In Organizational Change and Development に発表したのが、AI という用語が文献に出た最初であると、Ludema 達 (2003) は指摘する。その後、応用先を北米だけでなくヨーロッパのビジネス組織から、赤十字や宗教会議 (United Religions Initiative) などの非営利組織に広げ、理論の体系性と変革応用技法を蓄積している。また組織変革の理論と実践技法の循環を促しながら普及させるために、AI の手法を使ったエージェントの認定資格を Case Western Reserve University が設定して、世界中で組織変革を展開している⁽¹¹⁾。

一般的に組織変革には変革を迫られる事情・理由があり、それだけでも「ポジティブ」と変革とは結びつきにくい。そもそも組織変革が必要な状況とは、いわば「現実のみが支配する」状況なので、さまざまな側面で業績が低迷したと言う現実や、引き起こした原因を、できるならば認めたくない状況を意味する。それでも変革構想が提案されるのだが、変革活動がどのように自分に降りかかってくるか分からないために、Argyris (2004) の指摘のように、人や集団や部門は、不都合な変革から自分を守る意図を隠すために、変化に賛成したふりをするだけでなく、自分を守る意図をお互いに知りながらも、また放置する事が変革に良くない事だと知りながら、干渉を避けて「見て見ぬふり」をするという、2重の意味で人間的な弱さが表面化する状況である。つまり現状を抜け出す変化という不安に直面する事と、自分を守る

(10) James D. Ludema, Diana Whitney, Bernard J. Mohr, Thomas J. Griffin (2003) *The Appreciative Inquiry Summit*, Berrett-Koehler Publishers Inc. pp. 2-26.

(11) 公表資料を見る限り、日本ではAIを使った組織変革は少なく、またアメリカのAI認定エージェントに聞いても数社程度ではないかと言う話に基づけば、経済規模の割には適用事例が少ない点で不思議な事である。

りたいという利己的な欲求が複雑に絡み合っ、各人各様の行動が、予期できない組織的な行動を引き起こす状況である。

こうした組織変革に対して伝統的に組織開発はコンサルタントによる診断と介入を中心に、個人レベル、集団レベル、組織全体レベルにまたがる、多様な技法を展開してきた。ところが Cooperrider 達が指摘するように、基本的には問題の探索と再発防止対策という、ネガティブな対応方法であった。当然ながら原因とされた問題は解決するものの、できれば自分だけは免れたいという組織変革における人間的な弱さを考慮すれば、外部コンサルタントが認識できる問題には限りがあり、適切に診断と再発防止をしたとしても、根本的な問題を対処しない限り、問題が再発しないという保証はない。

Cooperrider, Whitney (2005) の AI 定義によれば、3つのポジティブな要素で構成されると主張する。⁽¹²⁾ まず価値観としての Appreciative であり、ベストなもの、より水準の高いものを見つけ出す事を尊び、そのことに組織メンバーの価値観を収斂させる事である。したがって全てのメンバーは、この価値観のもとで平等に変革に取り組む機会を与えられる。次に Inquiry という行為であり、潜在・顕在にかかわらず、あらゆるものに対して組織メンバーがオープンに好奇心を持って、変革の可能性を探る事である。つまり変革ターゲットを与えられるのではなく、組織メンバーの好奇心を出発にして、対話をしながら可能性を探るという意味での Inquiry である。3つ目はポジティブコアである。Cooperrider によれば、変革マネジメントが扱ってこなかった、最も重要な部分であり、変革に直面した組織メンバーがベストな組織

(12) この部分の AI に関する記述は、以下の文献をもとにしている。David L. Cooperrider and Diana Whitney (2005) *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers Inc. Diana Whitney and Amada Trosten-Bloom (2003) *The Power of Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers Inc. James D. Ludema, Diana Whitney, Bernard J. Mohr, Thomas J. Griffin (2003) *The Appreciative Inquiry Summit*, Berrett-Koehler Publishers Inc.

状態の向こうにある「夢」を明らかにして、実現に向けてメンバーの制約を開放する事である。またたとえどんなに小さくともベストな状態を過去・現在から探し出して、文字や絵で表現して、組織メンバー全員で共有するという、全体が変革に参加しているという意識と変革の突破口をもたらすのが、ポジティブコアであると指摘する。Whitney, Trosten-Bloom によれば、変革マネジメントの歴史的な位置づけとして、50年代以降の専門化や組織メンバーによる計画的変革から90年代の組織全体の改善への延長線上に、2000年以降の組織メンバーによる組織全体の変革をAIが担う立場にいるという指摘が示すように、AIは主体的に本質的な組織変革を、メンバー自身が実現するという、いわばBunker, Alban (1997) 達の Large Group OD と同じく組織全体の変革を目指していると言える。

Cooperrider 達によれば、AIの持つポジティブさとは、次のような意味であると示す。つまり組織は問題解決のシステムであり、組織変革は原因を探し出して再発防止する問題解決であると決めてしまうと、見つけ出した問題は部分的で背後の本質的な問題が見えにくいため、合理的な問題解決ができたとしても、それは取り上げられた範囲内での問題であって本質をふくまない可能性も排除できないため、時間経過とともに再び変革が必要になる場合が生じる。つまり根本的な対処ができていないためであり、こうした問題解決方法をAIでは Deficit-Based Change として避ける。

これに対してポジティブな視点で組織変革に取り組むと、組織が全く別の対応をして、結局全体の変革ができるという主張である。ここで言うポジティブの意味は、組織がベストな状態で機能していた身近な例を組織メンバー全員に問いかける事で、組織の可能性を再発見させると同時に、そのベストな瞬間を再現させるための変革方法論までが、一度に進んでしまうという意味である。もちろん過去のベストに戻るのではなく、Appreciate というより良いものを目指す価値観と Inquiry という平等・公平な変革行為を基礎にし

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

て、将来の夢に向けて組織メンバーが平等に対話する場を共有して、そこから新しい変革の方向性を見いだしてゆくというプロセスを、変革エージェントが誘導して、最終的には自発的に変化を持続できる状態に導く事である。Cooperrider 達によれば、こうした変革プロセスはより高い目標を (Appreciate) 目指す組織として、既存組織に新しい命 (Organizational Life) が吹き込まれて生き活きしているベストな状態であり、それを探求 (Inquiry) する求道者 (Scholarship) としての組織メンバーや変革エージェントであるという意味を表現するために AI という造語をしたと主張する。⁽¹³⁾

AI は、4つの肯定的なステップを通じて変革を達成するとされ、各ステップの具体的な変革活動を要約すると以下のような⁽¹⁴⁾。

Discover :

変革活動に関わるあらゆる利害関係者の視点から、組織のベストな状態を知る事に向けて組織を流動的に動かす事である。変革エージェントや当初変革に関わる変革推進担当者は、ポジティブな問いかけからベストを引き出す点で、組織開発のアクションリサーチとは違う主張する。⁽¹⁵⁾つまり Appreciative インタビューを通じて、新たな人間関係ができて、組織に埋

(13) 3年前に、Cooperrider に AI の発想の出所を聞いた所、日本に留学している時に、神社や仏閣を巡っているうちに思いついたという話を伺った事がある。日本を除く中国等のアジア人が学会で AI にかなり深く関わっている所を見ると、何か引きつける要素があるのかも知れない。

(14) 介入組織の規模や特性や期間に応じて、AI には多様な変革介入方法があり、Ludema 達 (2003) は8つの主要介入方法を挙示している。しかし一般的に使われる方法は AI Summit であるため、ここではその方法に基づいて要約している。また既存の組織を AI によって変革する場合と、継続的な AI を体現する組織への変革があるが、ここでは明確な区別はしない。

(15) Egan, McLean (2005) 達のアクションリサーチと AI との比較リサーチによれば、AI は、いわゆる大陸型観念論哲学を背景にするため、イギリスの経験論的哲学を基礎にするアクションリサーチと違い、自発的で全員参加型のビジョナリーな変革に対して強いが、常に積極的で挑戦的な変革事例ばかりではないという主張もある。

もれていた知識が浮かび上がり、共有されるように、「何でも言える、何でも聞いてくれる、何を言っても否定されない」という状況で、組織にとってベストな何かという、存在理由を問いかける、いわばブレインストーミングを通じて、全員が納得するベストな状態を明確にすることである。

Dream :

前のステップで引き出されたベストな状態を前提にして、実現すべき目標(夢)を明確に提示するステップである。重要なポイントは、現状を否定する新しい目標を探し出すのではなく、現状の延長線上で、たとえば「もし全て希望がかなうなら、10年後にはどうなりたいか」を基準にして、もっと良い組織になるための目標と方向性を決める事である。またこの「夢探し」には、変革に関わる全ての人々が参加して自分の「夢」を示す事も重要であると指摘する。つまりどんなポジションの人にも、それぞれにベストはあり、それをメンバーが Appreciative な態度で対話する事で、組織内の人間関係がベストな人的ネットワークに向けて流動化する事と、対話を通じて「夢」がはっきりすると期待されるからである。

Design :

「夢」の実現に向けた、現実的で挑戦的な方法の探求とデザインのステップである。特に過去のベストを拾い集めて、明確な事例として、変革に応用する事で、魅力的だが危険で過激な変革アイデアに惑わされることなく、現実的で地に足の着いた組織変革が構想しやすくなる。ただし過去のベストに回帰するのではなく、あくまで新しい組織運営仮説の構想と実現に向けた挑戦であり、さまざまなシステムデザインの試行錯誤を繰り返す段階である。

Destiny :

自律的・ネットワーク的な変革を持続する事で、夢を実現できる組織に向けて具体的な変革をするステップである。⁽¹⁶⁾ 変革計画と実行局面を切り分

ける従来の方法と違い、各メンバーが共創的・協働的に変革活動ができるように、人的ネットワークを開放する事がポイントである。つまり変革実行という組織の課題を受動的に与えられて実行するというネガティブマインドを出さないために、各メンバーがそれぞれに持つポジティブコアを、自発的に共有し合って、流動的に、しかし建設的で前向きに、具体的な変革活動を進めてゆくステップである。もちろん前のステップでデザインされた範囲内での自由・開放的な活動であるが、自分たちの組織を自分たちで変革するというAIの意味は、このステップでも共有されている。

さて変革に関わる人々の果たす役割について、Cooperrider 達は、次のように示す。組織変革対象となる組織は、まず変革リーダーとAI変革のコアチームと組織メンバーや利害関係者であり、介入を担うのはコンサルタントである。変革リーダーに関しては、基本的にはトップマネジメントグループメンバーかCEOが対象となり、Cooperrider 達によれば、リーダーとして組織全体に「AIのタネを蒔く」という、組織全体が常に前向きに変わろうとする状態を確保して、AIが機能しやすい前提を保証する、ポジティブ変革の触媒として役割を果たす事が重要であると示す。

それ以外のメンバーに関しては、それぞれに変革前・変革期間・完了後における果たすべき役割が経験的に決められており、それらを果たす事で、望ましい変革が実現すると説明する。例えばエージェント以外はAIを知らないため、まず事前学習があり、変革期間中はリーダーによる平等・公平な場の確保や、挑発的だがポジティブな提案をコアチームから引き出せるように

(16) 以前は Delivery と記述されたように、初期はODのアクションプランニングのモニタリングのような、変革パッケージとして技法的・エンジニアリング的な性格がAIにはあったが、むしろ現在では、変革実行局面においても、平等に尊重するという意味の Appreciative と、あくまでの変革の求道者という意味での Inquiry を満たすため、自発的で草の根的だが集まる事で大きな力を持つというポジティブな変革実行の意味として Destiny としている。

働きかけ、変革完了後は、変革期間中のポジティブさを組織文化として維持し続けるよう組織システムの変革を続けるという具体的な活動がある。いずれにせよ組織全体で、「自由で対等な立場」で、しかも「夢に対して前向き」という変革に対する態度を共有、実行する組織開発が、AIであると言えるよう。

AIに関する文献を整理してきたが、本節の最後にポジティブと、AIとの関わりを検討して締めくくる事にする。Cooperrider 達によれば、AIが持つポジティブ原理を、理論的背景と結び付けて次のように示している。

まずAIは学習理論における社会構成主義的スタンスであるという指摘である。社会学で機能主義、コンフリクト主義、相互作用主義という視角で分類するうちの、相互作用主義のスタンスであるが、認識枠組み精緻化による情報処理の能力を強調する認識論的な (Cognitivist) 視角よりも、シンボリック相互作用を通じて新しい意味生成を重視する点で、社会構成主義原理を背景に持つという主張である。つまり情報流通ではなく情報の持つ象徴的な側面やシンボルを媒介しながら、組織メンバーが関わりを変えてゆくというスタンスである。また組織という社会生活の場における人々の生成的なネットワークであり、常にネットワークが生成された意味に対応して変遷するというダイナミックな組織変革過程を実践すると言う意味である。さらに既存の認識枠組みに対して自由だが建設的な問いかけを保証するという意味で、既存の枠組みに対する健全な好奇心による新たな意味生成が生まれやすくなるという意味で社会構成的理論背景と結びつくという主張である。

次に即応的・同時進行的な組織変革であるという指摘である。特にポジティブコアを探る過程において、メンバーの話し合いは漂流しがちなので、意図的な誘導を避けながら、即応的同時進行的な話し合いを促進するのは難しい。時にAIがポジティブな質問作りに本質があると言われるように、問題解決型の問いではなく、自分の所属する組織が、組織活動によって広くコミ

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

ユニティにどのように貢献するのが望ましいかという Van de Ven (2007) “engaged scholarship” の視点から、組織とコミュニティの良さをさらに高めると言う点でポジティブ原理に沿っていると言える。

3つ目として結末のない物語を、組織メンバーがそれぞれに書き足しながら、ストーリーを作るのがAIであるという意味で Poetic である。つまり決められたストーリーや選択肢があるかどうかではなく、自分たちで新しい世界に踏み出してゆく意味でポジティブであるという。もちろん常に、より良い何かを求めて試行錯誤をする事が前提であり、リーダーからメンバー全てが組織の本質を常に多角的に好奇心を持って考えて行動する事が重要になる点で、想像以上に多様な状況に直面すると思われる。

この他にもポジティブなテーマ・イメージを変革のエンジンにするという、いわばポジティブという人の属性を可能な限り刺激して、行動による再確認とポジティブな再投資という自己成就的循環を変革に応用する点で、ポジティブ原理を持つという指摘もある。いずれの指摘にせよ、否認・怒りに始まる変革への抵抗と不信に始まる変革からの逃避に対処する変革マネジメントや組織デザイン論とは、明らかに方向性の違う指摘である。

III ポジティブの意味

POB と AI の概念整理を通じて、ポジティブアプローチに基づく組織理論構成を検討してきた。POB の部分では、ポジティブ心理学の成果を基礎にしながらも、人の内面的属性を解明する心理学と、外的要因と人の行動を媒介する社会的認識枠組みを因果関係的に解明する組織行動論の違いが浮き彫りにされた。そしてポジティブ心理学の研究成果のうちで、組織行動論として利用可能な4つの概念の管理的示唆が、個人・集団・組織の成果向上に関わるリサーチから明らかになった。ただ POB が萌芽期の理論でもあり、すでに組織論やビジネスで応用されている概念もあれば、そうでない概念も

あった。理論発展の経緯を除けば、分析レベルをミクロからマクロに拡張しやすい概念特性が影響しているものと思われる。例えば感情に関する認識次元に焦点を当てる Hope や Optimism に比べると、Resilience は、概念に bounce back という行動次元を含んでいるために、レベルの違いにかかわらず適用しやすいからと思われる。それでもレベルの違いを集計変数として扱うのではなく、分析レベル間の多元的な相互作用現象として説明する研究は Positive Organizational Scholarship で始まったばかりである。いずれにせよ、個人レベルや集団レベルであっても、少なくともポジティブは獲得可能な能力であり、必要とされる状況で、必要とされる人に対して適切に働きかける事で、ポジティブを獲得・実行して成果を高める事ができるというのが POB の結論である。

AI の部分では、一般的な組織開発をベースにした診断から変革計画完了までのコンサルタントによるアクションリサーチベースで介入活動をする過程で、ふとしたきっかけで Cooperrider 達が、ポジティブな介入方法を実施した所、予想以上の良い変革成果を得たために、多くのコンサルタントの協力を得て、継続的に介入方法を工夫した結果、現在の AI として体系化されてきたいきさつは、理論ベースで始まった POB とは対照的である。そのため AI に関する文献は、組織開発介入技法を中心に多数有り、また AI サミットを筆頭に8つの主要技法が一般的に使われている。組織開発の手法として始まったので当然であるが、発展系でもある AI の特性は、組織開発の基本理念と全く重なり合う。つまり NTL ハンドブック (2006) が定義するように、人間の尊厳の尊重と人の可能性を信じ、民主的な組織運営を守り、顧客中心のコンサルティングを実施し、顧客組織と環境が循環的に発展する事に価値観を置くのが組織開発なのである。前節でも触れたように AI の特性は、組織を生成的で活気ある場にする事で自発的な変革能力を引き出して実行する点にあるので、1人の変革の徒として尊重と敬意を持って行動でき

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

る参加者が、個人と全体にとってのベストな目標に向けた即応的流動的な対応が認められた状況で、潜在能力を全て開放する事で、再び組織に命を吹き込む方法を発見・実行するというAIの価値観は、組織開発のそれと重なり合う。いずれにしてもAIは、ポジティブな組織状況を実現する事で、組織メンバーの潜在能力が自発的に引き出される、いわば素直なポジティブ反応を呼び起こす事で、ネガティブで防衛的の反応を意識させないまま、変革を完了する方法である。場と人の対応という関係で考えると、人のネガティブな対応だけに注目してきた組織変革・組織開発が見逃していた、素朴ではあるがポジティブな場がポジティブな対応をもたらすという命題を体系的に実践しているのがAIであるといえよう。

さて社会的認識理論をベースにしたPOBは、Self-efficacyが端的に示すように、ポジティブ認識を生まれつきの個人属性ではなく、人々との社会的な関わりを通じて社会的状況と認識が相互に影響を与え合う、いわばマネジメント対象として取り上げていた。一方AIでは、組織変革という困難な状況でも制約から開放するというポジティブな働きかけがあれば、多くの人達の多様なメッセージが相互に流通して、それぞれの知識・経験枠組みを通じて自省が起こり、既存枠の組み替えから、より深い意味を獲得するという、社会構成(Constructivist)的な大人の学習が、AIの論理であるといえよう。そこでこの節では、POBやAIの論理に含まれるポジティブの意味を学習という視点から検討する。

Merriam, Caffarella, Baumgartner (2007)によれば、学習理論は5つに分類される。⁽¹⁷⁾ Skinnerに代表される行動論(Behaviorist)、Maslowに代表され

(17) ここでは年齢・性別・文化的な背景の異なる多様な大人を前提とした学習を検討するため、議論の視点を社会学・教育学に求めた。一般的に社会化や発達の一部として学習理論があり、Piagetの理論が有名であるが、ここではむしろ人の発達を学習で扱うEricksonの発達の8ステップモデルとLevinsonの年齢別段階モデルを、想定している。

る人間主義 (Humanist), Piaget に代表される認識論 (Cognitivist), Bandura に代表される社会認識論 (Social Cognitive), Dewey に代表される社会的構成論 (Constructivist) である。

まず古典的な行動論では外部環境の刺激と行動 (反応) で学習が規定され、学習者の意思の入る余地はないので、ポジティブという認識が自発的に生じる事はない。ただ Skinner のオペラント学習を考えると、強化要因と行動変化の繰り返しから、変化した行動によってポジティブ認識を学習者に想起させる状況を設定するという範囲内では学習可能である。それでも学習者の行動の背後にある認識が、教師役から見て期待したポジティブ認識かどうかは問う事ができない。

次に人間主義では果てしない理想実現に向けた人間の可能性を追求する自発的發展学習であるので、この学習論とポジティブ心理学の掲げる究極目標とは重なるが、それぞれの論理は全く同じというわけではない。つまり人間主義の学習は、人はより高い成熟を求めて自発学習するポジティブ認識が前提となっている点で、POB の想定するポジティブ認識をマネジメントする視点とは違う。しかしポジティブ認識を持った学習者に対して有効な論理であり、態度や行動からポジティブ認識をより深め、理想に向けて自発的学習を促す場合に有効な論理である。とりわけファシリテーターという教師役と成人学習者という状況における学習は、Schwandt (2003) が指摘するような、教師役が学習する場を作り、人が自発的に学習する事で内面的な満足を深めて、学習で成長する事が責任ある大人の態度であるという “manager as a philosopher” と全く重なる。

また Adult learning では、教師の存在を伝統的な学校教師、非公式なコミュニティベースの学習における対等な対話者としての教師、自発的学習における質問相手としての教師の3タイプを前提とする。したがって大人の組織を前提とする本論文の教師役は対等な対話者、質問相手としての教師を意味している。

次に認識論であるが、Piaget の学習理論を基本とした、成熟に応じて学習者のメンタルフレームが精緻になり、より多くの情報を正確に早く処理できるようになるという論理である。認識フレームの情報処理能力を高める学習と、より合理的な学習方法を学習するのが目的となる。したがって教師はできるだけ合理的な学習をデザインして、効率的に学習者の学習能力を高める機能を果たし、学習者はできるだけ多様な情報を効率よく学び、記憶する事が学習目的となる。メンタルフレームの高度化が学習なので、新しい意味を発見・生成して枠組みを変えるよりは、既存の枠内に当てはめる、ある種のパタン認識による学習が強調される。したがって、最初からポジティブ認識をメンタルフレームとして学習させる場合は問題ないが、しかしネガティブもしくはAIで言う所の“deficit base”のメンタルフレームができあがった後で、ポジティブ認識を追加・修正する場合は、教師役は異質な論理を受容する学習をデザインしなければならないし、また学習者も既存のメンタルフレームで認識できない内容を学ばなければならないので、メンタルフレームが高度に精緻化された学習者ほど、受け入れる事（学習）は困難になるだろう。

逆にポジティブ認識がポジティブを追加する場合は、ポジティブの意味によって異なると思われる。つまり何でも受け入れる「自由」の意味でのポジティブであれば、極端な方向性の違いがなければポジティブメンタルフレームは異なる方向性を取り入れる事はできるだろう。しかし「強固な原理主義」的な狭いポジティブ認識を持っていたとすると、既存の枠組み以外の認識を受け入れる事はできないだろう。この意味でポジティブの意味は、厳格な定義に制約されるのではなくて、少なくとも人が何を實現したいかを模索する自由がなければならない事になる。Cooperrider, Witney によればAIが、制約から開放する（liberation）事がもたらす強さを、6つの自由（相互に知り合う・聴いてもらえる・表現する・奉仕貢献・サポートを受ける・ポジティブである）で強調しているのは、AIの想定するポジティブの意味が「開放

・自由」であることを裏付けているように思われる。

次に社会認識論である。もともとは行動学習論と認識学習論の論点を融合した Bandura (1977) の社会学習理論が出発点となっている。今回 POB 文献として取り上げた Luthans 達は、80年代半ばに組織行動論の発展と Bandura の社会学習理論を受けて、細かなオペラント（条件設定）とスケジューリングを組み合わせた OMod と呼ばれる学習理論を展開しており、その意味で Bandura の延長線上に Luthans 達の POB の基礎がある。

Bandura の概念に基づけば、学習の中核は観察学習 (vicarious learning) であり、体験から学ぶだけでなく周囲の人々の行動と結果と評価の観察から、状況と行動と結果をセットにしたモデルを学習するという概念である。それによって人は体験が無くとも、状況において自制・同調行動ができ、また内面に蓄積されたモデルを、違う状況での観察学習からさらに強化したり、バリエーションを増やしたりするというモデル学習も、この概念には含まれる。また観察によるモデル化のアイデアは、内面にできあがったモデルに沿って、自らモニタリング・評価・条件付けをするという、自己管理・統制の議論の基礎を与えており、組織行動論の Self-Designed Working Group (Team) にも拡張応用されている。つまりこの理論の特徴は、社会との関わりが自己認識枠組みの評価に影響を与える点であり、人は社会との関わりの中で自分の認識を理解し、また認識に基づいて行動するという、社会と認識と行動の相互関連にあると言われる。社会認識論における教師役は、観察学習を増やす場として多くの人互に関わり合う場を作る事であり、またそこからさまざまな役割や行動を学び取れるように配慮する事である。また学習者は、自発的個人学習を通じて知識よりも社会的な存在や役割という社会学で言う所の社会化 (socialization) が、学習目的になる。

すでに POB の Self-efficacy で取り上げたように社会認識論は POB と重なるが、他の概念を含めてポジティブの意味を検討してみよう。社会的状況

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

と認識プロセスが組み合わさって特定の行動と結果を引き起こすと考える社会認識論では、認識プロセスにポジティブ認識は組み込まれる。したがって、市場環境と職場組織社会における人々の観察学習から、ポジティブ認識を意味のある事と評価し、ポジティブ認識に基づく行動をした場合、結果が良ければポジティブ認識は強化され、またポジティブ認識で市場環境と職場組織に働きかけて新たなポジティブを引き出すという、いわばポジティブモデルを内面に蓄積してゆくだろう。まさにポジティブ認識と行動がポジティブ状況と呼ぶという POB の存在意義がここにあるし、4つのステップで必ず組織のポジティブコアを肯定的に模索しながら変革を進める事を強調するのも、やはりポジティブ認識と行動が結びついてこそ組織変革が実行されるという AI の本質を示していると思われる。

逆の場合は、ポジティブ認識よりも社会状況による制約が強いという学習、つまりポジティブ認識に意味を見いだせないで、教師役の支援がなければ他のポジティブモデルを当てはめるか、極端な場合ポジティブ認識を捨てしまうかも知れない。ただしポジティブ認識の必要ない状況、つまり変革の必要がなく既存の社会認識学習で通用する状況が、それほどたくさんあるとは思われない。例えば Senge 達（2004）、Pfeffer, Sutton（2005）、Luthans 達（2007）は、ビジネス環境がポジティブさを必要とする理由として、多様な状況で能力を向上させられる人がこれまで以上に重要となる事を、それぞれの視点から強調しているように、社会・組織との関わりから存在理由を見いだして、周囲を巻き込んだ努力を通じて全体のあるべき姿を考える人の重要性は、今後増す事はあっても減る事はないだろう。⁽¹⁸⁾ この意味で POB と AI

(18) Luthans 達（2007）によれば、基本的なビジネスモデルは、状況変化に応じて適切な戦略オプションを適用できる危機管理モデルであり、それが人的資源管理に応用された結果、能力と状況の最適なオプションを適用するマネジメントになり、結局、戦略変化に応じて最適なオプションを組み替えるだけの、いわば職務内容の変更にマッチする人を次々と入れ替えるだけのマネジメントになってしまったと指

のポジティブとは、困難な状況でもポジティブがポジティブを呼ぶ循環を回して行ける「前向きな積極さ」を意味として含んでいると思われるが、楽しければ良いという意味での「悦乐的積極さ」をポジティブの意味に含めるのはためらわれる。すなわち社会心理学では社会的認識を説明する場合、一般的に人の理解が歪みやすい事を帰属のバイアス、カテゴリー化、ヒューリスティックなどの概念で説明し、基本的に人の社会的コンテクストの理解が歪むのは認識に使える資源が少ない場合であると説明する。Crisp, Turner (2007) によれば、この場合の資源とは、認識に使える時間、認識負荷、認識の切迫度、情報量や、求められる認識の効率性などを意味しているので、社会的コンテクスト理解の歪みをポジティブ認識で考えると、認識という行為の「ゆとり・奥行き」を意味しているように思われる。すなわちポジティブ認識というバイアスのかかる場合もあり得るので、仮に社会的状況と認識と行動結果が満足する状態であっても、まだ満足せずに難しい目標に向けて「謙虚で前向きな積極さ」を意識する努力を学習者や教師役が配慮しなければならない事を意味する。この意味で、社会認識論と人間主義の学習が組み合わせられた学習が本論文で議論しているポジティブの意味に近いのではないだろうか。

最後に社会的構成論では、どのような学習とポジティブの意味を含んでいるであろうか。Merriam, Caffarella, Baumgartner (2007) によれば、社会構成論に分類される論者に共通するのは、経験を通じた意味の生成である。つまり人は成長過程で経験をもとに認識枠組みを作り上げ、この枠組みを通じて現実を解釈して意味を獲得するだけでなく、人は獲得した意味をもとにし

摘する。つまり人の能力を固定的に捉えてきたという主張である。その結果、人の能力成長を配慮せずに組織機構のみを成長させてきた企業が失敗し、逆に人が能力を高められて、当事者意識の持てる職務経験を提供できる経営者がいる組織では、組織を成長させているとも指摘する。

組織行動と組織開発におけるポジティブアプローチ（西川耕平）

て人々と社会的に関わる結果、認識枠組みの意味を獲得する。言い換えれば学習理論の視点からは、学習によって獲得した認識枠組みは、それ自身意味の体系であるが、同時にそれを応用する社会的状況で認識枠組みの意味を獲得する事でもある。つまり社会構成論は、いわば学習によって認識枠組みを発展させる事と、その枠組み自身の意味を社会的な関わりの中から獲得してゆくという2つの意味生成のプロセスである。

したがって学習者の目的は、知識の獲得とそれらの社会的な意味を知る事になるので、教師役は学習者の知識獲得を促して、それらの社会的意味を多様にする事にある。つまり学習の場において既存の枠組みの発展だけでなく、その社会的意味合いも変わるので、それらを活発にできる条件が学習の場として重要になる。この点で学習者にとって職場組織の人々と深く協力的に関わり、また人の意見を建設的に理解できるような、開放的な学習の場があれば、2つの意味生成という学習が進む事を意味する。

この節の最初で触れたように、社会構成論はAIの理論的背景になっている。つまり学習者のクライアント組織メンバーと教師役のAIコンサルタントが、ポジティブな学習の場での自発的学習から、メンバーは認識枠組みの社会的な意味を知ると同時に、AIコンサルタントの提供する新しい情報を受け入れる事で枠組みの転換を模索して、最終的には組織メンバー全体が枠組みを転換して組織変革が完了するという論理である。POBの場合、個人レベルのポジティブ認識を基本とするので、組織メンバー間の社会的関わりと個人レベルの認識の変化がポイントになるだろう。例えばPOBを通じて各メンバーはSelf-efficacyとResilienceというポジティブ認識を獲得するだけでなく、組織メンバー間でSelf-efficacy・Resilience体験を相互流通させて、個人レベルのポジティブ認識の自省的变化と、組織全体の目指すべきSelf-efficacy・Resilienceを共有する学習の場となるだろう。またOptimism, Hopeの場合、組織メンバーのポジティブ認識を相互に流通させる事を促す、

学習の場が重要になるだろう。つまり self-efficacy のように実績という根拠よりも、状況に対して現実的で柔軟だが「ポジティブ」であるという認識が重要なので、メンバーの持つ認識をできるだけおおらかで開放的に、またより高い水準の組織に向けて認識を相互流通する社会的働きかけを実現できる場が重要になると思われる。したがって社会構成論から見た POB と AI のポジティブ認識の意味は、組織内の社会的働きかけから、1人1人の自発的自省的な学習を通じて、Schön (1983) のように、行為と意味生成と自省を含めた「自省的な存在」が、ポジティブ認識の意味になると思われる。

これまでの検討に基づくポジティブの意味は、3つの側面で制約から開放されるという意味で理解するのが包括的と思われる。すなわち制約を取り払うという意味のポジティブであるが、「気楽さ・いい加減さ」を勧める意味ではなく、むしろ開放の度合いに応じた責任を果たさなければならない意味であり、また逆に厳しい状況で、あえて開放するという「挑戦」をしなければならないという意味で、ポジティブの中核的な意味と思われる。

- 1) 認識面で既存の枠組みの制約から開放される意味である。例えば Dutton (1990) “threat rigidity” や Argyris (2004) の “defensive reasoning” が示すように、困難な状況に直面して不安を感じると、組織のポジションに関わりなく、さまざまな自己防衛態度を起こす。もし Argyris (2004) “left hand column” のような対策を講じなければ、やがて状況変化の程度がどうにもならなくなるまで認識枠と防衛態度が維持されて、さらに困難な “to cover up the cover-ups” 状況に陥る。あるいは Day, Schoemaker (2006) のように、視野狭窄を防ぐためには、ピントはほけていても構わないから、広い範囲をカバーして小さな異変を取り込む組織的な努力をしなければ、市場競争相手の動向や根拠のない「流行」をできるだけ早く取り込む「視野狭窄戦略」という認識枠組みと行動に、業界ごと収斂してしまうという指摘とも重なるであろう。すなわち既存枠組みで対処しようと熱中してい

る時に、優しくとも本質をえぐるようなコメントをもらったとしても、自省して取り込める「謙虚な前向き」を持つという意味である。つまり既存の認識枠組みだけでなく、自分の感情に合わない状況になったとしても、認識枠組みと感情を中立にして状況を理解し直すという謙虚さを、発揮できるという意味である。

2) 組織における行動面で制約から開放される意味である。規律がゆるんでいるという意味ではなく、常にメンバーには、自由闊達な行動や発言が許されているという意味である。また「民主的」な手段であれば組織を作り変える事もできるという、いわば「組織は、我々のもの」という意味で、組織が開放されているかどうかを意味している。Seligman (2005), Jørgensen, Nafstad (2004) によれば、個人は社会的な存在であるだけでなく倫理的存在でもあり、社会との関わりで個人が行動するだけでなく倫理的責任も果たすべき存在であるという指摘である。また参加している集団や組織自身にも果たすべき倫理があり（例えば市民倫理・利他主義・礼）であり、広くは社会・コミュニティの倫理を実践して、社会の「最高善」を実現すべきという指摘である。すなわち、あらゆるレベルにおいて、人間の尊厳・潜在的な可能性が認められて互いに行動できる場でなければならないという指摘であり、常に多様な知識や情報を持つ人を往来させる事が、結局望ましい対応方法を生み出すと期待して、あえて開放するという意味である。あるいは個人の多様性が増せば、全体の方向性が一致しなくなるが、誰も否定できないポジティブを判断基準に据える事で、全体性と多様性を統合する意味での開放である。

3) 潜在的な能力を開放して、究極の理想 (eudaimonism) を果てしなく追い求めて実現するために、価値観の制約から開放される意味である。ポジティブに関わる多くの文献だけでなく、Humanistic 学習文献でも主張される、人の果てしない探求プロセスこそが人の成長であり、探求対象が本

心から望ましいものであれば、状況や対象が外部から見て相当に困難であっても、自分に打ち込んで努力を続けて、成果を楽しむという主張がある⁽¹⁹⁾。もちろんこれら主張が示す理想的な人と比較して、遙か及ばないながらも自分なりの理想と現実の自己との葛藤に悩むのが、日常的な人であろう。しかし自分の能力を相対化して、冷静に状況判断ができるならば、仮に努力がわずかであっても、いつか理想に届くと信じて努力を続けるという意味のポジティブである。

これら3つの側面は、最終的に「善」という「師」にたどり着くのではないと思われる。つまり人が根源的な部分で動機づけられるのは、自分の届かない何かがある事を理解したり、自分の存在が及ばない何かを見つけた時と思われるからである。「師」は人である場合も、自然や記憶や記録である場合など、また様々であろう。いずれにしても、人は直面している人や自然に「師」を感じるのではなく、その背後にある深遠なものと自分の位置を感じた時に、少しの励ましがあれば謙虚に努力を開始すると思われるからである。

IV 結びに代えて

ポジティブ研究は始まったばかりであり、さまざまな方面からの誤解や内部の混乱を抱えながら、それでも理論体系を目指して日々変遷してゆく研究領域である。最後に現在の姿を紹介して、本論文を終える事にする。

まずポジティブをネガティブとに関する議論の応酬があったが、むしろ「害毒」“Toxic”がポジティブの障害要因に位置づけられているように思わ

(19) 例えば Quinn (2004) の “Fundamental State of Leadership” や Luthans, Avoli (2003) の “Authentic Leadership” や Senge (2004) の “Presence” などが示すように、これまでの発想からすれば「超越した」存在への努力を指摘するものがある。リーダーシップの文献では、おそらく類似の主張は、さらに多くあると思われる。

れる。例えば Mitchell, Holloway (2007) のリサーチによれば、組織を駄目にする害毒メンバーやリーダーがいて、彼らには通常の人的資源管理論の手法を使っても全く効果が無く、辞めてもらうか、やめるかの選択肢しかないという⁽²⁰⁾。「害毒」は組織内の業績がトップクラスと評価されて内部での影響力も大きいですが、業績内容をよく調べれば評価基準をクリアする事に長けているだけで、誰からも信用されないが誰も批判できず、また人事部も批判どころか逆に支援せざるを得ないため、結局組織ぐるみで「害毒」を養っているという研究である。

あるいは AI におけるポジティブ介入の意味が表面的な「勢い・悦乐的」という意味で誤解されがちなため組織論的なリサーチと結びつかない傾向があった。これに対して Fitzgerald (2007) のように、AI のポジティブ介入事例を社会心理学的にリサーチ・分析して、むしろ既存の認識を切り離して、新しいものを取り込むという“shadow”プロセスであるという指摘や、Bright (2007) の組織の死と“forgiveness”, Walsh (2007) の倒産後の“afterlife”をポジティブに捉え直して Bowlby や Bridges が指摘した“attachment theory”に基づく喪失・変革抵抗仮説を再検討する展開が、ようやく始まった所である。

また今回は取り扱わなかったが、ポジティブ組織論も展開されており、Kanter (2004) が、スポーツチームを中心に常勝チームと連敗チームとの違いや、連敗チームが常勝チームとして回生する現象を、人は現在と将来に対して“confidence”のある時は投資をし、それが継続するとシステムとして投資が組織内外から集まり、さらに「勝ち」が続くという組織論の視点から

(20) 調査の性格上残念ながら公開された文献ではなく、学会発表での資料に基づく紹介である。この他に Sutton (2007) のどうしようもなく性質の悪い人の存在が企業業績に予想以上に影響を与えている研究や、Dennis, Michelle (2006) の職場における裏切りを扱った文献など少なくない。

リサーチをしている。

浅学非才の故にポジティブの何たるかを語る段階には遠く及ばないが、こうしたテーマの研究が増えているように感じ、理解できる範囲内で整理したつもりである。アカデミクス、コンサルタント、クライアントのコミュニティーから、多くのリサーチが展開・応用されるものと期待しつつ、ここで区切る事にする。

参考文献

- Argyris, Chris (2004) *Reasons and Rationalizations The Limits to Organizational Knowledge*, Oxford University Press.
- Argyris Chris (2005) "On the Demise of Organization Development," David L. Bradford & W. Warner Burke eds. *Reinventing Organization Development*, Pfeiffer. pp. 113-130.
- Austin John R., Jean M. Bartunek (2003) "Theories and Practices of Organizational Development," J. V. Gallos (ed.) *Organization Development*, (2006), Jossey-Bass, pp. 89-128.
- Bernard, Burns, (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change," Joan, V. Gallos, (ed.) *Organization Development*, (2006), Jossey-Bass, pp 133-157.
- Bushe, Gervase R. Robert Marshak (2007) "Revisioning Organization Development: A Post Modernist Perspective," *Journal of Management Inquiry*, April, pp. 1-15.
- Cameron Kim S., Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn (2003) "Foundations of Positive Organizational Scholarship," K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (eds.) *Positive Organizational Scholarship*, pp. 3-13.
- Cameron, Kim (2006) "Good or Not Bad: Standards and Ethics in managing Change," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, No 3. pp. 317-323.
- Champoux, Joseph E. (2003) *Organizational Behavior Essential Tenets*, Thomson South-Western.
- Carver Charles S., Michel F. Scheier (2005) "Optimism," Snyder C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 231-243.
- Coutu, Diane L (2002) "How Resilience Works," *Harvard Business Review*, May, pp 46-48.
- Cooperrider David L. and Diana Whitney (2005) *Appreciative Inquiry A positive Revolution in Change*, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Crisp, Richard J., Rhiannon N. Turner (2007) *Essential Social Psychology*, Sage.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2004) *Good Business Leadership, Flow, and the Making of*

- Meaning*, Penguin Book.
- Day George S., Paul J. H. Schomaker (2006) *Peripheral Vision detecting the weak signals that will make or break your company*, Harvard Business School Press.
- Egan M Toby, Cyhthia M. Lancaster (2005) "Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD practitioner perspectives," *Organizational Development Journal*, Summer, pp. 29-49.
- Fineman Stephen, David Sims and Yiannis Gabriel (2005) *Organizing and Organizations*, SAGE Publications.
- Fineman, Stephen (2006) "On Being Positive: Concerns and Counterpoints," *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp 270-291.
- Fineman, Stephen (2006) "Reply - Accentuating the Positive?" *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp 306-308.
- Fitzgerald Stephen P. (2006) "Walking the Dark Side of Positive Organizational Behavior," paper accepted for the presentation in the OT/OB/ODC Track of Southern Management Association Meeting Oct.
- Fitzgerald Stephen P. (2007) "AI as a Shadow Process," Accepted Power Point Slides in the Academy of Management Conference at Philadelphia.
- French, Wendel, L. Bell, H. Cecil Jr. (1999) *Organization Development and Transformation*, (6th ed.) Prentice-Hall.
- Gareth R. Jones (2004) *Organizational Theory, Design, and Change text and cases*, Pearson Education.
- Gary N. Mclean (2006) *Organization Development Principles Processes Performance*, Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Giddens Anthony (2006) *Sociology*, (5th ed.) Polity Press.
- Hatch, Mary. Jo., Shultz Majiken, (2002) "The dynamics of Organizational Identity," Mary Jo Hatch, Shultz Majiken eds. *Organizational Identity*, Oxford, pp. 377-405.
- Hellriegel Don & John W.Slocum, Jr (2007) *Organizational Behavior*, (11th ed.) Thomson South -Western.
- Hughes, Michael., Carolyn J. Kroehler (2007) *Sociology the core*, (8th ed.) McGraw-Hill.
- Jamieson, David. and William Gellermann (2006) "Values, Ethics, and OD Practice," Michael Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 46-67
- Jørgensen, Ingvild S., Hilde Eileen Nafstad (2004) "Positive Psychology: Historical, Philosophical, and Epistemological Perspectives," Linley P. Alex., and Stephen Joseph (Eds.) *Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons, pp. 15-34.
- Kanther Rosabeth Moss (2004) *Confidence How winning Streaks & Losing Streaks Begin & End*, Crown Business.
- Kegan Robert (2000) "What "Form" Transforms? a constructive-developmental approach

- to transformative learning,” Jack Metzrow & Associates ed. *Learning as Transformation Critical Perspectives on a Theory in Progress*, Jossey-Bass, pp. 35-69.
- Linley P. Alex., and Stephen Joseph (2004) “Applied Positive Psychology: A new Perspective for Professional Practice,” Linley P. Alex., and Stephen Joseph (Eds.) *Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons, pp. 3-12.
- Maddux, James E (2005) Self-Efficacy: The Power of Believing you Can,” Snyder C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 277-287.
- Marshak, Robert, (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.
- Masten Ann S., Marie-Gabrielle J. Reed (2005) “Resilience in Development,” Snyder C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 74-88.
- Maurer, Rick (2006) “Resistance and Change in Organizations,” Brenda B. Jones, Michael Brazzel, (Eds.) *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, (2006), pp. 121-138.
- Merriam Sharan B., Rosemary S. Caffarella, Lisa M. Baumgartner (2007) *Learning in Adulthood A Comprehensive Guide*, (3rd ed.) Jossey-Bass.
- Ludema, James D., Diana Whitney, Bernard J. Mohr & Thomas J. Griffin (2003) *the Appreciative Inquiry Summit*, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Luthans Fred and Robert Kreitner (1985) *Organizational Behavior Modification and Beyond*, Scott, Foresman and Company.
- Luthans Fred (2007) *Organizational Behavior*, (11th ed.), McGraw-Hill.
- Luthans Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio (2007) *Psychological Capital Developing the Human Competitive edge*, Oxford University Press.
- Maddi Salvatore R., Deborah M. Khoshaba (2005) *Resilience at Work*, AMACOM.
- Metzrow, Jack., (2000) “Learning to Think Like an Adult core concept of transformation theory,” Jack Metzrow & Associates ed. *Learning as Transformation Critical Perspectives on a Theory in Progress*, Jossey-Bass, pp. 3-33.
- Mirvis Philip H (2006) “Revolutions in OD The New and The New, New Things, J. V. Gallos (ed.) *Organization Development*, Jossey-Bass, pp. 39-88.
- Morten Levin (2004) “Organizing Change Processes Cornerstones, methods, and Strategies,” J. J. Boonstara ed. *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley & Sons pp. 71-84.
- Pascale, Richard Tanner and Jerry Sternin (2005) “Your Company’s Secret Change Agents,” *Harvard Business Review* May 20005, pp. 72-81.
- Peterson Christopher, Tracy A. Steen (2005) “Optimistic Explanatory Style,” Snyder

- C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 244-256.
- Peterson, Christopher M., Martin E. Seligman (2003) "Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology," K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.) *Positive Organizational Scholarship*, pp. 14-27.
- Pfeffer, Jeffery., Sutton I. Robert, (2006) *Hard Facts Dangerous Half-Truth & Total Non-sense*, Harvard Business School Press.
- Piderit, Saddy Kristin (2000) "Rethinking and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change," *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 4, pp. 783-794.
- Powley Edward H., Kim S. Cameron (2006) "Organizational Healing: Lived Virtuousness Admst Organizational Crisis," *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), pp 13-33.
- Quinn Robert E (2004) *Building the Bridge as You Walk on It*, Jossey-Bass.
- Royal, Cathy L. (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.
- Schön D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professional Think in Action*, Basic Book.
- Schwandt, David R., (2005) "When Managers Become Philosophers: Integrating Learning with Sense-making," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 2. pp. 176-192.
- Seligman, Martin E. P. (2005) "Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy," Snyder C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 3-12.
- Seligman, Martin E. P. (2006) *Learned Optimism How to Change Your Mind and Your Life*, Vintage Books.
- Senge, Peter, M. (1990) "The Leader's New Work," Joan, V. Gallos, (ed.) *Organization Development*, (2006), pp 765-792.
- Senge, Peter M., Scharmer, C. Otto., Jaworski. Joseph., Flowers Betty Sue., (2004) *Presence*, Currency Doubleday.
- Sutton, Robert I. (2007) *The No Asshole Rule*, Warner Business Book.
- Snyder C. R., Kevin L. Rand, David R. Sigmon (2005) "Hope theory: A Member of the Positive Psychology Family," Snyder C.R., Shane J. Lopez (Eds.) *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, pp 257-276.
- Vecchino, Robert P. (2006) *Organizational Behavior*, 6 ed. Thomson South-Western.
- Van de Ven, Andrew H (2007) *Engaged Scholarship: A Gide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press.

Whiteny Diana & Amanda Trosten-Bloom, (2003) *The Power of Appreciative Inquiry A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishing, Inc.