

実践としての組織開発（OD）

西 川 耕 平

甲南経営研究 第51巻 第4号 抜刷

平成 23 年 3 月

実践としての組織開発 (OD)

西 川 耕 平

はじめに

グローバル化という言葉が、理不尽な改革の言い訳に使われるほど、地政学的変化に伴う経済制度の変化が急速に進み、地球全体を市場としたような競争が続いている。またデジタル技術革新による急激な産業構造の変化は、製品やビジネスモデルの革新にとどまらず、それらを応用した組織マネジメントにも及び、情報・知識の活用方法から組織をマネジメントする方法までも変えた。これら変化は生き方や働く意味といった社会的価値観にも影響を及ぼし、それが更なるビジネス市場や技術変化の引き金となり展望の難しい状況を生み出している。

また生産と流通の拡大を通じて成長してきた産業社会と違い、21世紀は知識の創造と共有を核にした、とっさには今後の様相が思い浮かばない社会へと変わり始めている。たとえば優れた知識創造と応用は、小さくとも既存の産業の効率性を飛躍的に高めるだけでなく、それが波及して中長期に産業を変えてしまうから、渦中にある組織は生き残りのために、知識創造と共有に集中せざるをえない。つまり、常に進化するインターネットを社会資本として流通する情報や知識は、新たな情報流通社会が生み、インターネットの基礎技術もそれに伴って進化するといった具合に、技術と社会が循環的に進化する状況に、多くの組織は直面しているのである。

一般的に組織変化は、組織が新しいアイデアや行動に関与する事と定義さ

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

れ、2つの局面の効果的な組み合わせが強調される。すなわち新しいアイデアを組織内で創造したり外部から取り込む事と、新しい組織に変革する活動を自由闊達だが徹底的に実践する局面である。日本の組織変革リサーチを概略すると、戦略的組織変革やイノベーションや変革マネジメントのリサーチは多くの変革モデルを示しているが、そこには変革を実践する側の視点に立つリサーチは、国内の主要専門誌を見る限り少ない。多くはトップマネジメントと戦略スタッフの変革計画作成から実行局面のリサーチであり、コンサルタントを含めた実践現場で、人々が戦略案を実情に合わせて解釈して実践する事を、人の変わる過程として扱うリサーチではない。

実践と理論は違うし、同時に扱えば専門化の利点を損なうという主張は、社会的な分業を前提にすれば意味を持つ。一般的には理論基礎研究が先行して応用実践研究は追従するのが、工学領域では一般的であり、応用と基礎研究の相互関係から技術は進歩し豊かな社会を築き上げてきた。では広く実践的、実務的と言われる経営・ビジネスの領域では、どうであろうか。優れた変革モデルを厳格に応用すれば成功するはずであり、失敗は実行努力不足であるという認識が、多くの変革努力を期待はずれな結果に導き、全体として手詰まりの閉塞感を招いているというのは、印象に過ぎるであろうか。そこで本論文では、変革実践家の立場から変革運動のための新たな論理体系を構築する手がかりとして、人が変わる局面で実践と理論の相互関係を模索してきた組織開発 (Organization Development) に焦点を絞り、相互関係の可能性と課題を明らかにする事を目的とする。

第1節 組織開発の歴史

歴史が浅いにも関わらず組織開発の起源は曖昧である。⁽¹⁾ドイツからアメリカ

(1) 標準的な組織開発のテキストの歴史部分を参考にして整理したので、詳しくは参考文献を参照されたい。

カ (1933年) に移民してきた Lewin が、マグレガーの援助で MIT のグループダイナミクス研究所 (Research Center for Group Dynamics) を始めた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ワークショップが、組織開発の主要理論の1つであるTグループ (トレーニンググループの略称) の始まりであるとされている。当時のアメリカは29年から続く大恐慌のさなかで、失業率は20%を超え、GDP も低迷した時期であるが、30年代は人間関係論のホーソンリサーチが実施される時であり、Lewin はアイオワ大学大学院で講義しながら、リピット達とリーダーシップスタイルの研究を続け、またマローやフレンチ、コッホ達とパジャマ工場での変革の抵抗と参加型意思決定の実践研究を、また戦時中に農務省の依頼で食習慣セミナーを社会学者の Mead, M. と開いてアクションリサーチのアイデアを構想した時期であった。つまり民主的価値観がより良い判断基準であり、それを実践する事を生涯の課題にした Lewin の原動力は、Lewin が生い立ちと重ねて戦争という問題に立ち向かう過程で喚起され、そして人種・民族融和を含めた社会民主化運動の高まりが呼応するかのようになり、Lewin の意欲を下支えした事は想像に難くない。

初期の組織開発で特徴的な事は、フォレットのマネジメント概念、グループダイナミクス、Dewey の教育学など、一見するとばらばらな流れが、Lewin の登場と時を同じくして、民主的価値観を基礎にした人の成長発展の論理と、その価値観に基づく実践へと収斂していった点である。その後1947年に現在の NTL (National Training Laboratory Institute) の原型が設立され、Tグループトレーナーの育成プログラムを展開する過程で、Tグループや感受性訓練やアクションリサーチ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。

他方、ビジネスにおける組織開発は、マグレガーが50年代に企業のコンサルティングを通じて『企業的人間的側面』を出版し、教育や臨床心理やコミ

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

ユニティで応用されていた組織開発をビジネス社会に応用して実践可能性を提示しただけでなく、マグレガーが大学リサーチャーとコンサルタントを兼ねる組織開発のリサーチスタイルを示した。また企業対象のリーダーシップセミナーを通じてブレイク、ムートン達が規範的アプローチと呼ばれるマネジリアルグリッドやチームビルディング技法を生み出し、組織開発はビジネスにおける研究・教育体系を整えてゆく。また組織開発のリサーチャー達は、イギリスのタビストック研究所と社会技術システムやアクションリサーチの研究交流を進めてゆくなかで、後の人的資源管理論の基礎を固めた。50年代中頃には、マズローやロジャース達やNTLが、集団による個人的成長を実践するリサーチやセミナーを開き、日本では動機付けやキャリアマネジメントとして紹介されるヒューマニスティック心理学をリサーチ領域として発展させ、マグレガーのX・Y理論や組織と人の成熟の矛盾をテーマにするアージリスの『パーソナリティと組織』がビジネス向けに出版されるなど、ビジネスにおける組織開発のリサーチと実践も発展していった。

社会心理学の領域から組織開発の萌芽期を眺めると、また違う歴史的展開が見て取れる。すなわち人の自己理解と抽象的な思考と心の解明努力を通じて、人が社会的コンテキストで与え・受ける影響を、ギリシャ時代から連綿と探求して来たのが社会心理学であり、まさにODは、このテーマと合致するからである。Reis (2010) によれば、フランス革命を通じた啓蒙思想で国家・権利と個人の関係を理解する基本ができ、1900年代初頭からヨーロッパやアメリカの哲学者達を通じて、McDougallの個人の思考や感情や行動は、他者の存在や社会的コンテキストに影響を受ける事を理解する事であるという定義に、最終的にたどり着くと言う。その後30年代の不満-攻撃の研究、態度研究、ステレオタイプ研究や、Mead, M.のSelf研究や、Murrayのパーソナリティ研究へとテーマを広げて発展する。こうした流れの中でヨーロッパからアメリカにきたLewinは、ゲシュタルトの流れを受けた集団中心

の、人に影響を与えるベクトルや誘因で構成される場のアイデアと、アメリカの個人的な自立自尊の学習と成長に影響を与える社会的コンテキストというアイデアを結びつけて、30年代から多様な活動が始まるのは先に書いたとおりである。そして Lewin を中心に、多くの社会心理学者を引き寄せながら、2次大戦中も社会心理学が発展していたのは多くの知るところである。Reis (2010) や Snyder (2007) や Seligman (1988) によれば、戦後すぐに、帰還兵の心理的傷病を補うために社会心理学や心理学には大量に資金が投入され、実験と治療方法が開発されたために、このテーマには急遽人材が求められにわかに活況を呈したと言う。また“GI Bill”と呼ばれる、帰還兵の資金援助が高等教育進学を招き、リサーチャーのポストを安泰にしたため、社会心理学領域を急速に発展させた、1つの社会的背景“zeitgeist”という。

その後 Lewin を中心に始まった、集団における人の行動変容というテーマで、グループダイナミクスは発展するが、次第に集団そのもののリサーチから、集団内の個人の行為に焦点を拡げてゆく。それは Asch や Milgram, フェスティンガーのように、個人の属性を含む知覚や動機付けをテーマとした新しい領域であった。そして1974年にアメリカ心理学協会の部門8から、パーソナリティと社会心理学学会 (Society for Personality and Social Psychology) として独立して現在に至っている。つまり社会心理学の歴史として OD の初期を整理すると、戦前から始まっていた権威に対する民主的価値による挑戦と、第2次大戦の戦勝国側の戦後処理が高等教育機関に与えた広範囲な影響力が、OD に対する追い風として働いたため、OD は幸運な萌芽期に恵まれて始まったという事になる。したがって Reis (2010) によれば、70年代に入り、実験とリサーチが一体化した「操作的な実験」の価値や論理的妥当性を問われ、また社会的認知心理学の発達の影響を受け Self や自己統制の概念が重要になるにつれて集団の関心は薄れ、80年代の感情や情緒を含めた多様な社会的コンテキスト要因の結びつきを解明する立場が明確になるまで

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

様々な模索が続いたと言う。それでも2000年以降は脳の機能を特定化できるMRIの活用により、社会的コンテクスト要因と社会心理学の結びついた社会的脳研究 (Social Neuroscience) 領域が次々と、これまでの厳密な論理実証に基づくリサーチに欠けるとして批判されてきた情緒や感情に関する主張に対して多様な見解が示されるに至って、改めて社会的コンテクストと個人の関わりが注目されるようになって⁽²⁾いる。

一般的に Lewin を中心に組織開発の原型が形成されてきた背景を、Lewin を中心に歴史を領域横断的に振り返ると、興味ある意味を引き出すことができる。すなわち組織開発は、きわめて幸運な、しかしある意味で困難を後に残す誕生をした事である。まず、ちょうどタビストック研究所の前身が第1次大戦後の傷病兵対策で始まったように、精神的な傷病兵対策という課題があり、政府資金が潤沢に振り分けられるだけでなく、第2次戦前に多様な領域で萌芽期を迎えていた民主的価値観と実践が、戦勝国の自尊心や高揚感とともに、再びあらゆる領域で判断基準として再確認されて、適用実践されるようになったという背景があり、そのひとつとして誕生した領域が、まさに組織開発という意味である。

そのため「ロマン」を感じさせる発達・発展という価値観が根本にあり、また解決できる可能性があれば原理原則に固執しないという課題対処や、リサーチと解決が同時進行するプロセスという独自の変化の意味を打ち出して、また基本的な研究に関しては社会心理学や社会学や心理学などの成果を網羅的に応用するという、独特の方法論を打ち出して発展した論理体系が組織開発であるという意味も浮かび上がる。

(2) 例えばリーダーシップのリサーチと脳神経科学とリサーチとが結びつく、NeuroLeadership は、人の社会行動で感じる社会的痛みと、生理学的に感じる痛みとは、極めて近い脳機能領域で起きている事をテコにして、リーダーと集団の適切な関係を示している。Al. H. Ringleb, and David Rock, 2008, "The emerging field of NeuroLeadership," NeuroLeadership Journal, Issue 1.

もちろん70年代に入り、ビジネス環境が厳しさを増すにつれて短期の明確な成果を求められるクライアントが、戦略論や組織デザイン論にコンサルティングを依頼し、次第に社会心理学もグループから個人の認識にリサーチを移すことによって、新しい組織開発のコンサルティングは、クライアントニーズに応えるために、よりツール化、つまり診断・分析・実践処方に傾斜し、組織開発の発展と同時に自ら矛盾を抱え込まなければならなくなった時機であるという意味も引き出すことができよう。まさに新しい組織開発の論者が、社会的構成論を論拠に診断型から対話型の組織開発へと切り替えて、本来の組織開発の価値観に立ち返ろうとしている意味も、同様にここから引き出すことができよう。

第2節 組織開発の論理体系

組織開発は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元的で持続的な組織変化を取り扱うため、組織開発の関心領域は広範囲に及ぶ。一般的なアカデミックリサーチの分類では、組織開発は、マクロな視点で理論中心の組織論の成果を応用する知識体系と位置づけられるが、実際には心理学やグループダイナミクスを基軸にしたリサーチや実践が蓄積されているので、マイクロレベルの理論体系の社会心理学や組織行動論を応用した実践知識体系でもある。例えばマイクロレベルの理論体系の心理学領域として、産業・組織心理学、グループダイナミクス、発達心理、心理療法を応用する実践体系として、教育や治療におけるカウンセリング・コンサルティングやリーダーシップやチームビルディングが組織開発に重なる。あるいはマネジメント領域では、HRM (Human Resource Management) の一部分として訓練・能力開発をテーマにした HRD (Human Resource Development) と重なる。前者が教育学や教養学の一部としてファシリテーションを中心にすることに対して、後者がビジネス組織の人事を中心とする点で違いはあるが、

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

いずれにせよ組織開発は、マクロ理論だけでなくミクロ理論の実践体系も対象とする点で、基礎知識として学ぶべき領域は広い。すなわちミクロ・マクロの理論と、状況に応じて適切な知識を選択する応用力と、具体的に変革させる実践力を求められる点で、組織開発を理解するには知識・応用力・行動力が求められる。まさに組織開発は、アカデミズムにありがちな知識生産と応用実践という社会的分業よりも、むしろ兼ねる点に知的存在意義を見いだしてきたと言えよう。

一般的に組織開発とは、行動科学理論を基礎にした知識や実践技法を、トップ主導のシステム思考に基づく計画的発展活動として、クライアント組織構造やリーダーシップや意思決定問題解決に変革実践家が働きかけて、組織全体の長期健全性と有効性を、クライアントが自立して向上させる能力を獲得する事であると言語表現される。戦略的組織変革と類似した定義に思えるが、長期の変革努力、トップによる変革支援、コンサルタントに代表される変革実践家とクライアントとの参加型変革を特徴として強調する意味は、変革コンサルティングにありがちな戦略的変革案の提案が目的ではなく、現状問題分析から変革定着までの変革過程に実践家が関わってゆくという、働きかける方と働きかけられる方が相互に学び合うという、ある種の協働学習こそが組織開発だからである。さらに重要なポイントは、言語表現される知識体系は組織開発の半分であり、残りはそれを応用してクライアントが変わる実践にある。いわば教科書は知識体系を伝達できても、読者が実際に実践する輪に入って、自分を含めて全体が変わる事を体験しなければ、知識は料理のレシピであり調理道具に過ぎないため、どんなに高級であっても空腹を満たさずレシピの意味を理解できない。

前節のように OD の起源と発展過程に特徴があるため、OD の定義に関する議論は揺れ動き、特に大学院の登録学生数や学会への応募論文数や参加者が減ったり、リサーチャーやコンサルタントが体験的にクライアントの依頼

が減る事を通じて危機感を感じる度に、こうした議論は浮上してきた。例えば AOM の OD & C 部門のニュースレターを見ると、1990年頃に AOM の OD 部門が OD & C 部門に名称変更したあたりでも、こうした危機感は表明されている。その後2006年の4月7日と8日に、Pennsylvania 大学で開かれた OD の体系性に関する討論は、同様な危機感をきっかけにする討論でありながら、その後も形を変えて続き、1つは AOM の OD & C 部門として懸賞リサーチ論文の公募と表彰をするワークショップ (OD & C Endowment) になったり、また OD の大学院研究科長の定期的な会議 (OD プログラムダイレクターミーティング) を通じて OD 体系を再提示する成果となっている。そこで本節は、こうした繰り返される討論に基づいて学問・教育・実践領域を横断する OD の体系を整理する。

“Building ODC as an Academic Discipline” というタイトルの集まりが、2006年4月にフィラデルフィアで開かれ、それまで7年間続けてきた AOM メンバーが学問としての OD について討論してきたグループの成果を明らかにするために開かれた。⁽³⁾ いささか挑発的な Ackoff の OD の存在理由に関する基調講演を受けた後で、各グループに分かれて、まず OD 教育プログラムが直面している課題は何かに関して議論が始まり、続いて、どの程度課題に教育プログラムが応えているかについて討論が進んだ。そして今後の ODC に影響を与えそうな社会環境のトレンドについてマインドマップ形式で討論と絞り込みを進め、初日の会議を終えている。参加者ノートを見る限りでは、Jamieson は、実践的な体験をクラスで学ばせる難しさと挑戦を訴え、Marshak は次世代の研究者と教育者が少なくなっている事や大学院でコースとして生き延びる方策に関して、また McFillen は OD が “サイロ”

(3) これ以降の内容は、Pennsylvania 大学のリポジトリーに保管されていた、Russell Force はじめとする参加者達の当日ノートや、参加者の資料アーカイブに基づく紹介である。

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

を作るべきではなく、他の組織変革との学問的な関連性を維持し続ける必要性を訴え、Sorensen は共通の OD 理解がないため、多様な背景の人々が、大学でもビジネスでもコンサルタントでも、それぞれの理解を前提に OD を教育・実践するため混乱しているのであり、それが OD の否定的な評価を招いていると主張するなど、多様だがコースを運営する側の切実な声が反映されている。全体として AOM, ODN, ODI などの学会や JABS や ODJ などの専門誌がありながらリサーチャーと変革実践者とクライアントが、OD に関して共通した理解を持ってないため、全体の発展が妨げられているという認識で一致している。

2 日目は Pennsylvania 大学の Larry が前日の対話をまとめた後で、OD の領域が不健康な状態にある事の認識が欠けているという点からグループ討論を開始させている。基本的には大学全体の予算が削減される中で、教育対象として学生リサーチ能力の質を上げる点では、OD が適している事や、MSOD (Management Science of OD) という名称の“S”を履修者に意識させる、つまり OD は魔法ではなく、アクションリサーチに基づく論理的な判断で人や組織を変えてゆく事を、徹底すべきであるという意見が出た。その後、具体的な大学院生の意見発表に基づいて学習者の背景やクライアント組織の需要が話し合われた後、最終的に大学がクライアント組織のメンバーを含めて、OD を学ぶ事で組織と利害関係者が繁栄し、その結果として大学に応募する学生の数と質の向上と、基金とリサーチャーの人材が豊富さが魅力的なりサーチと教育を提供する基礎になるという点で合意して会議は終わっている。

この会議の参加者のレポートを総合すると、リサーチャーの活動が研究発表、論文数の点で低下している現象が共通認識としてあるけれど、これを理解して再活性する点で、それぞれの立場を反映して意見が異なる。大学に近い立場を取れば、論文採択率を上げるために厳密な調査に基づくリサーチの

指導をすべきであり、こうしたリサーチャー全体の裾野を広げて質を高める事が、領域内部の競争を生み、ODの学問的な魅力を高め履修登録者増加と企業や社会からの資金援助が増えると言う論理である。実践家に近い立場を取れば、変革実践能力は、いわゆる知識学習という「座学」では身につかないため、インターンシップを含めた実習を中心にすべきであり、実践能力を身につけた学生が企業で活躍する事によって、ODの必要性が認知されて、履修登録者と大学への資金援助が増えるだけでなく、より実践能力プログラム開発をする過程でリサーチが活発になり、また関心を持つリサーチャーを引き付けて活性化するという論理である。つまりODに魅力がない状態を、大学の社会的機能のリサーチに絞り込んだ対応と、教育と社会的関与(Engagement)とに絞り込む視点の違いが、むしろ浮き彫りになった会議と要約できる。

その後、この討論に基づいて2006年にAOMのOD&Cは“Endowment ODC”を開始して、毎年教育面とリサーチ面で優秀者を表彰する制度を新設して運営されている。他方で、この会議のメンバーほとんどが引き続いて、具体的なOD教育とリサーチ体系化への討論を毎年、数回定期的に続け、2010年秋のODNの会議で、ようやく10年に及ぶ討論の成果として、変革実践能力を中心に教育する場合に、必要最低限学すべきODの体系を再提示し⁽⁴⁾た。そこでこれら成果に基づいて、ODとは、どこまでを、どのように含む体系かを紹介しながら整理・検討する。

(4) 筆者は2008年からプログラムダイレクターミーティングに参加しているので、それ以前の会議には、AOMのワークショップでの討論でしか知り得ないが、話を総合すると2006年のメンバー中心だが、より実践的な志向性の強いメンバーが、踏み込んで討論を持続している点で、AOM中心の2006年と、それ以降は方向性が違う。

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

OD プログラムレビュー基準⁽⁵⁾

1. ODC の基礎

1) ODC の歴史と進歩：OD の発展や変革をもたらす影響力を幅広く理解する事であり、次のような内容を含む。まず Lewin による初期の貢献，同時期になされた人間関係論の研究やその社会的な影響力を含めた理解。そして NTL やタビストック研究所の集団を基軸にしたリサーチと考え方を歴史的に学び，サーベイフィードバック，QWL，人間主義的な価値観や NTL の出版したハンドブックにあるように，OD の価値観と倫理基準を理解・体得する事までである。

2) システムの理解：基本的な対象理解がシステム理論に基づくだけでなく，多様なシステムの理解を含めて，例えば観察者自身がシステムの一部であり理解と働きかけに応じて，観察者を含めた全体が変わりうるという部分と全体性のシステムの理解や自己言及的な理解である。この領域は2つの部分テーマとして，組織デザイン論やビジネス組織の経営知識や技能を，さらに細かく列挙している。すなわち Nadler, Weisbord, Burke 達のように，OD の診断プロセスで必要になる変革モデルは，分析道具として組織をシステムの視点から理解して，具体的な診断と分析をする作業には必要な知識，応用能力である。次にクライアント組織は，営利非営利を問わず組織目標達成のための効果的な運営をしなければならず，そのためには，リーダーや経営者や管理者としての行動や特質を状況との対応関係から診断と分析をしなければならず，そのためには，いわゆる「ビジネスの素養」が必要になる。

(5) これ以降の記述は，2010年秋の会議の成果をまとめた最新の“OD PDs Program Review Criteria, Document Name: od program review essential elements v5a.docx,” に基づく。

2. 変革理論・モデル・実践

1) 古典から最近までの変革理論とモデル：1. で示したシステムの理解とは違い、ここに言う変革モデルとは、OD プロセスでクライアントと共に変革を進める時に必要になる変革の意味である。つまり古典的には Lewin の3段階モデルやアクションリサーチモデルであり、現在ではAIの4Dモデルでありコミュニティをベースにした参加的アクションリサーチである。変革の渦中で立ち位置を確認したい時に、変革サイクルのどの段階で、何をしているのかを示す枠組みである。また変革結果を努力の意味として求めがちな変革過程で、人々に努力というコンテンツと結果という報酬が直接結びつかないプロセスが変革であるという、変革の意味を示す。したがって多様な変革のタイプ（部分・漸進的・量子的など）や、Lewin のモデル、トランスフォーメーションモデル、社会的構成理論に基づくAIや対話型ODなどを含む。

2) 適切な介入方法のデザインと選択：クライアント組織変革に効果的な介入法のデザイン・選択であり、変革実践者の能力とクライアント状況と望ましい変革像に応じて多様な選択があり得るため、これらを総合して、適切な方法を実践する事が重要な点になる。そこで次のような、2つのテーマを重視している。まずはODの基本とされる、個人・集団・組織に対するファシリテーションとコンサルテーションプロセスであり、クライアントが自発的に変革必要性和実践方法を模索するよう働きかけたり、その能力を高める介入である。次にODの介入を組織の様々な局面に応用した場合であり、例えば変革を通じて製品やサービスの品質を高めるような場合であり、これは介入対象に応じて戦略的、構造的、人事的などにテーマに分かれるのが一般的である。

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

3. 変革の推進と実践者の積極的利用

1) コンサルティングプロセスのリード：クライアント組織で起きる変化を依頼打診段階から、個人レベルから組織やコミュニティレベルという分析レベルだけでなく、予期しない変革過程事象を含めて、適切な幅と深さで望ましい変革像達成という介入終了まで変革プロセスを導く知識と技能である。

2) 基本的な価値観の理解：人の潜在可能性に基づいて民主的な学習の場で挑戦を通じた発展を促すという、いわゆる OD の価値観の理解と体得であり、OD Network の価値観と倫理を直接引用している。

3) 実践者の自己利用 (use of self)：知識や技能や体験を、コンサルタントや変革リーダーとして十分に変革プロセスを導く事に活かす事である。そのためには、自己と他者に対する素直な態度を取れる自省的な学習と、コンサルタントのメンタルモデルの自省的な理解から挑戦的に変革する能力と、他者との距離を適切に意識して働きかけ、事実に基づく対話とフィードバックによる混乱や対立を適切に応用する対話能力や自己開示が状況に応じてできる事である。

4. 文化や多様性に関する配慮

1) 組織文化：組織背景との関わりから個人や集団や組織の文化を包括的に理解するだけでなく、組織内の多様な背景を持つ個人・集団の相互関係から、固有の文化を共有するダイナミックなプロセスを理解する事。

2) グローバルカルチャー：国や地域を横断する多様な文化的な違いをもてはやすしたり、逆にそれらを否定して無理な標準化を推し進める立場に立つのでもなく、文化的な違いを超えて全体の発展のために共有できる価値観を模索する事。

3) 多様性と包摂性：集団や組織に緊張を生み出す人の違いという多様性に価値を見い出して、これらの違いを受け入れた上で集団や組織が変革を促す

ように働きかける事であり、これはグローバルレベルでも必要になる知識と技能体系である。

5. 組織の診断と測定とリサーチ

1)組織の探究：組織の現実をリサーチ、評価するリサーチデザインを含めた基本的実証的なりサーチ方法論だけでなく、それを変革実践で状況に応じて応用する、いわば多様なアクションリサーチ方法を理解する事。

2)組織の評価：クライアントの変革を達成するために選択した方法論の成果を評価して、クライアントの根本原因を、より深いレベルで理解するだけでなく、利害関係者を含めた意味生成過程として変革を実践できるような、変革実践者自身の能力評価を含む。

以上5つのテーマと12項目に集約されたODの体系は、それぞれのメンバーが実際にクライアントやクラスで応用して具体的な体験を踏まえた上で1年後に討論を再開するために、体系に関する対話は公式に止まっている。これら体系化の経緯を補足すると、2008年のプログラムミーティングで浮上した、Ph.D コースとしてODが認証を受けるための準備が出発点であり、何度も認定を受ける意義を含めた多様な対話が、まさにODらしく展開されて、知識としての変革実践と実践者としての実践能力を、過不足無くバランスさせる内容をODの体系として表現したものであり、その意味でODの教科書を編纂する場合に網羅すべき項目を整理して体系的に表現していると言えよう。

最後に、ODの体系化の意味を大学制度から検討してみよう。一般的に文科省の研究者分類コード代表されるように日本における学問領域は自明であり、状況変化に応じてテーマの盛衰はあるにせよ、例えばアメリカ心理学会のように、あたかも日本企業の定款のように、公式に部門を再編成する例を社会科学系では耳にしない。したがって領域を見直して体系を工夫するのは、

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

むしろ大学の学部や学科設置で、文科省の方針に沿って、次々とカタカナ表記や複合領域名 (グローバルマネジメントや経営情報のように) を設置する事に馴染みがある。特に日本の場合、私立大学は教育の伝統と学生在籍数という経営を考えて状況変化に応じた再編成を常に考慮させられるが、多くの場合は、学生募集と就職先の人材需要という側面で、再編成が展開されるように思われる。⁽⁶⁾ おそらくアメリカでも同じような事情であろうが、入学と卒業制度が違うため、単純比較はできない。むしろ教育を担う大学学部とリサーチを担う学会が深く結びつく点よりも、リサーチと教育が変革実践能力の獲得と向上という領域横断的な性格を持ち、またリサーチは心理学からビジネスまでを横断し、実践家は個人から広範囲な地域コミュニティまでの多様な課題に働きかけるという点に OD の特色がある。しかし学問領域の多様性と、実践応用範囲の多様さが、共に重なり合う点に OD が位置する事が、OD を否定的に評価する原因となっているのかも知れない。その点で先に述べたように、変革の触媒として、また変革メンバーとして変革学習者として、変革実践家が変革をリードできる人になる点を強調するのは、知識体系と実践能力とを結びつける点がそこにあるからであろう。いわば教育学部が教師を養成するために教える教科内容と教育実践技能とを大学で与える事を、組織変革に応用した例と見なすと理解しやすく、また日本の大学が OD を取り込む可能性と課題を理解しやすいと思われる。

第 4 節 組織開発の介入プロセスと方法

組織開発の介入は具体的実践技法であり、海外から「ツール」を「輸入」してコンテキスト抜きに当てはめる事は可能なため、「ツール」を求めてき

(6) リクルートが長年発行している『カレッジマネジメント』を見る限り、紹介される多くの再編成はこうした意図を示すし、筆者自身の設置申請体験も、それを裏付けている。

た人達にとっては、「使い慣れた」用具かも知れない。組織開発はマクロ・ミクロのアカデミクスの理論蓄積を基礎に、マクロ・ミクロレベルでクライアントに変革実践介入するので、コンサルタントを含めた変革状況と変革対象によって多様に分類されるだけでなく、学説的な展開に応じて分類されるため、いろいろな分類は可能である。そこで本節は、まず介入の意味を整理した上で、標準的なテキストに沿って4つの流れで介入を整理する。

1. 介入の意味

介入プロセスは具体的にクライアント組織に変革実践を働きかける過程で、組織開発のコンサルタントが深く関わる部分だけに、どうしても特定の実践ツールに関心が偏りがちである。しかしシャインが言うように、組織開発の実践家がする事は行動の大きさに関わらず全て介入であり、それはつぶやくような質問の場合もある。一般的な介入の定義は、ある集団、組織が、クライアントの有効性や健全性を高めるために支援する事であり、次の4つの具体的特徴を指摘する。

a) 考慮の上の現状中断：変革実践に重要な事は、変革の必要性を理解する事であり、そのためには、突然の介入が引き起こす混乱や否定を避けるためにも、既存の考え方や活動方法や人間関係を一時棚上げにして、いわば白紙にする事である。よく使われるメタファーとして、大勢の人が演奏している交響曲を、より良くしたければ一時演奏を止めて、全体の曲構想を練り直して、部分練習を済ませてからでなければ出来ないという例のように、ともかく現状活動を止める事である。

b) 日常活動状態の組織への参加：変革を特別視して日常の組織活動と切り離して組織を理解するのではなく、人々が活動している普通の状態を変革介入対象とする事である。変革実践の意味や意義を考えると、組織で仕事をしている人達の現状をより良くするであり、決して現状をろくに考慮せずに

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

作りあげた仮想問題に対して、理想の組織図や計画を当てはめる事ではないはずである。むしろ組織で日常仕事をする人の潜在的な能力を最大限に引き出す、具体的な実践変革をする事が、本来の組織能力を発揮する事になるはずである。

c) 組織の健全性と有効性を高める事：変革実践が組織やメンバーの必要性和適切に関わっているかどうかは、変革実践に関する情報が十分に流通し選択の自由が残されている事である。つまり十分に正しい情報が必要に応じて提供され、変革実践活動と変革後の組織像と結びつけて説明されて、さらにメンバーが自発的に変革実践を選び取る意思を示さなければ変革は達成できない。自由意思による変革実践への参加を認める点で「夢想・生ぬるい」という印象を持つかも知れないが、途中で思わぬ困難に直面して「なぜこんな……」と迷う時に、言い訳の余地を作る「強制」より、自発的な覚悟は効果を示す。

d) 組織の自立変革能力獲得：変革実践技法は行動科学で裏付けられた知識を基礎としていなければならない。医学や工学を想像すると分かるように、薬の処方や機械や建物の製造・施工は、多種多様なリサーチ裏付けがなければ危険なように、人に関わる実践技法も危険である。その意味で組織開発は実践技法の寄せ集めではなく、社会心理学を中心に蓄積されたりリサーチの知識体系である。したがって組織開発がリサーチとコンサルタントという実践の両面を持つので、クライアント・コンサルタント・リサーチャーのコミュニティが、具体的な実践体験とリサーチ成果の横断的に共有する、OD Network (www.odnetwork.org) のようなコミュニティが組織開発の初期から存在する。また組織開発の変革実践を通じて行動を変える過程は、組織メンバーが変革知識を自分達の実践活動を通じて学習する過程でもある。この意味で組織開発は教育的と理解されるが、安全な場から教師が誤りのない知識を効率的に伝達する集合講演形式の学校ではなく、むしろ教師役のコンサルタ

ントは自分を触媒に変革を起こしながら、変革渦中でコンサルタントも成長発展してゆく、いわば大人の実践を通じた相互学習である。この意味でHRDが職場を通じた学習としてワークプレイスラーニングやアダルトラーニングやODを展開するのは当然であろう。

2. 介入方法と基礎理論

次に介入方法を支える基礎的な理論背景について言及する。一般的な組織開発の教科書は、学説展開を幾つかの基準で分類する。普及しているFrench, Bell, Anderson, Cummings, Worley, Sallibun, Rothwell 達のテキストによれば、主要研究者の世代別分類と介入方法を総合して、グループダイナミクス、サーベイフィードバック、規範的アプローチ、システム・ソシオテクニカルアプローチ、グループダイナミクスに学説の流れを分類する⁽⁷⁾。すなわちLewinから派生した組織開発の論理が、介入方法の特徴と比較的うまく結びつくため、歴史的展開と組織開発論理の整理がしやすいからである。そこで本節では、こうした分類に基づいて、時代に応じて発展した介入方法と心理学や社会心理学の論理を結びつけて、学説展開の全体像を、およそ1990年以降に絞り込んで提示する。

a) サーベイフィードバック・サーベイリサーチ

まずサーベイフィードバックやサーベイリサーチと呼ばれる介入方法は、初期のTグループに代表されるように、アクションリサーチのフィードバック局面に注目した流れである。Argyris のアクションサイエンスのように、Metzirow の自省的学習というアダルトラーニングの流れや、Raelin 達のよう

(7) Cummings, Worley によれば、戦略的アプローチを追加して5つのアプローチを示すが、ここでは戦略的な事前適応を目指すODの学説的位置づけが明確でないとの判断から取り扱わない。

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

にコーチングやアクションラーニングに代表されるように、他者を通じた大人の自省学習をテーマとした「大人の職場学習：Workplace learning・Adult Learning」が代表的な介入であろう。教育分野では、ヨーロッパやアメリカを中心に50年代から馴染みのあるテーマであり、大人の学習を対象にするため、アメリカでは Human Resource Development の中心テーマとして、古くから ASTD (American Society for Training & Development) が大人の学習とビジネスを結びつけたリサーチ・教育・資格認定活動を行っている。つまり仕事を通じて大人を成長させ、生産活動と顧客の消費活動を通じた広く社会の繁栄を実現する事を目的にした、大人の変革実践学習である。子供中心の教育・学習と違い、大人は社会体験と知識が組み合わさった特定の認識枠組みを持っているので、大人の学習は、その活用がポイントになる。一般的に大人の学習モデルとして、コルブの体験学習サイクルが使われる。すなわち 1) 社会的コンテクストを通じた直接・具体的体験段階、2) 多角的な振り返りや観察を通じた体験の意味を理解する内省・観察段階、3) 前段階で獲得した意味を関連づけて体系にする抽象・概念化段階、4) 枠組みに沿って行動する事で意味体系を確認する自発的な実験段階の4段階である。このモデルは、古くから学習や動機付けとして主張されてきた論理を、大人の体験学習として抽象-具体実践次元と、内観・内省-行動実践次元という2次元で、しかもサイクルとして総合的に表現したモデルとして広範囲に応用される。HRD をベースにした介入は組織開発では人事制度に対する介入を意味し、職務の状況と自分の人生設計に立って、つまり企業戦略や技術変化に応じて変わる職務状況と自分の能力と社会生活との見積りから具体的な課題を見つけ出して、取り組むように働きかける介入を意味する。したがって自分の人生という具体的な課題解決に関する自発的な大人の学習を、知識と実践の組み合わせ学習として学習支援者が内容を設計し、職場の協力の下で学習者を支えながら、職務状況と人生設計に必要な課題を解決する知識・技能・実践

能力を、当事者が獲得できるようにするのが大人の学習である。

最近では、ASTDのワークプレイスラーニングとは別に、Malloch, Cairns 達 (2010) を代表とするヨーロッパやオーストラリアのリサーチャー達が、異なる視点から包括的に提唱する、新しいワークプレイスラーニングが、Mcdonald 達 (2006) のように“work”の意味を中心にして組織運営と人の成長学習とを結びつけて提唱され、新しい介入方法を裏付ける論理的根拠となる可能性を示している。つまり、金銭や雇用だけでなく、必要とされる目標に向けて問題や課題を乗り越えてゆく人の主体的で意図的な関与が、“work”であり、それをコンピュータネットワークだけでなく、精神的感情的な結びつきという場において、自分で仮の認識・行動枠組み (Self-Scaffolding) を人生をかけて作り続けるという大人の学習が、Malloch, Cairns 達の言う、ワークプレイスラーニングである。その意味で、初期に Lewin が、フィードバックに直面して人は素直に気づいて変わる力に注目した視点は、フィードバックを素直に受け入れる T グループ以来の OD の価値観 (Humanistic, Development, Democratic Value) を色濃く残しているグループである。ただし Coghran (2010) の分類によれば、アクションリサーチはあくまでビジネス組織中心であって、コミュニティベースにしたコミュニティメンバーの自発的な変革実践能力を扱う Bradbury (2001, 2008) の参加的アクションリサーチを含めないで、その意味からすれば、システム・ソシオテクニカルに位置づける方が適切と思われる。

具体的な介入方法であるが、どのテキストも診断プロセスから評価・終了までの OD プロセスを、アクションリサーチとして説明するため、特定の介入方法の記述はない。言い換えれば Lewin が関わった初期 OD のリサーチが同時に変革実践の場となっていた意味で、いわば「アクション無きリサーチはなく、リサーチ無きアクションもない⁽⁸⁾」というように、実践とリサーチが一体化しているのが組織開発の本質である事を示している。それでも

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

Coghran (2010) によれば、アクションリサーチに分類される介入方法は 8 つあり、順に Action learning, Action science, Appreciative inquiry, Clinical inquiry, Cooperative inquiry, Developmental action Inquiry, Learning history である。そして全てのアクションを通じた学びに共通するのは、人の 3 段階のヒューリスティックな学びであり、アクションを通じた事象の体験、体験を結びつけて事象を多面的に理解する事、理解した事象の正しさを裏付ける判断の 3 段階を通じて人は認識上物事を知りうるが、むしろ、どうすれば実現するのかに対する働きかけがなければ、知り得た事にならないという点で、アクションが必要であり、それは状況によって多様であるという論理である。つまり体験と理解と判断は、多様なアクションのモードを通じて働きかけて、知識になり、またさらに次の知識を生むからであるという。

b) 規範的アプローチ

名前が示すとおり規範的アプローチは、リカートやブレイク、ムートンの流れを受け継ぐ、組織開発の効果的な実践方法に注目する介入方法である。むろん古くから続く変革のコンテンツとプロセスの議論のように、組織開発はあくまで変わりゆく過程が変革であり、その意味で優れた変革案が望ましい変革を保証する立場は取らない。それでも効果的な測定尺度で努力と成果を反復的に測定する事が、望ましい変革に近づく道なので、効果的な測定方法や枠組みを提供して、実践と改良を加えてゆく介入方法が必要になる。したがって業績管理や能力開発という人事制度の介入方法として発達してきたが、最近では Quin (2009) のように、組織有効性から組織文化の測定尺度へと発展させた Cameron 達の “Competing Organizational Values” を応用して、組織文化と個人の成長学習とを結びつける介入方法もある。

規範的アプローチの具体的な介入方法は、コーチング・メンタリング・キ

(8) A. J. Marrow, 1969, *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*, Basic Books, p. 193.

キャリアプランニング・マネジメントデベロップメントとされる。日本の一般的な理解と違いコーチングは、トップマネジメントやリーダーの能力開発を目的にした業績測定・評価と、それに基づく自己分析と対応をアクションプランとしてコーチの支援を受けながら作成して実行する反復的な活動を意味する。したがって基本はファシリテーションであり、コーチやメンターが直接指示を出す事はなく、本人の自発的な変革能力を引き出す支援を基本とする。実際には人事システムとして業績に悩むマネジャーやリーダーがいた場合、本人の希望でコーチを付ける場合が一般的なので、組織全体を変革実践するよりは既存人事管理の範囲内での能力開発という HRD の手法と位置づけるのが的確かも知れない。キャリアプランニングは、さらに HRD に近く位置づけられ、既存戦略における個人や集団の業績評価と報酬システムの関連性から、職務状況や将来展望と個人の人生設計とを重ね合わせて描き出す職務を通じた成長学習活動を支援するための介入である。またマネジメントデベロップメントはトップ・ミドルマネジャーの能力開発を促す介入だが、学習組織を理想とする組織のあり方から、むしろマネジャーに組織開発の教育機関で組織開発の知識と実践体験を持たせて、内部変革実践者兼マネジャーとする実践報告が活発である。さらに Worley によれば組織開発の新しいテーマの1つである戦略的組織開発の視点では組織の主體的事前変革適応が強調されるため、そこでは職務内容を固定せず、初期から組織参入・退出自由な従業員を前提とした組織のあり方を“Built to Change”として提案している。それに基づけば、むしろキャリアプランニングやデベロップメントは、現在の HRD の領域を超えて本来の組織開発の想定する組織全体の変革実践において戦略的に重要な位置を占めるようになるだろう。

いずれにせよ対人関係スキルを基礎にして、それらの測定評価から組織文化やコミットメントの変化を把握して、より高い目標に向けて自発的変革を促す介入方法の流れであり、コンサルタントやリサーチ機関を通じて測定方

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

法と尺度開発が行われ、360度フィードバックを基礎にしたコーチング、エグゼクティブコーチングで業績向上のためのクライアントの自立変革を引き出す介入方法として展開している。Beer (2008) は、“High Commitment High Performance” で、メンバーに与えられる意思決定の自由度と、仕事に対する意味を自発的に模索して実践できる職務コミットメントの高い組織が、高い経済成果（長期的に）を出している事例を引き合いにして、成果・効果が組織・個人の高いコミットメントと結びつく組織マネジメントを、組織開発の規範的アプローチとして提案している。したがって変革のプロセス重視や情緒や感情を組織開発が強調する部分を補う意味でも、Beer の規範的アプローチは健全な組織開発の発展に重要な介入方法であると言える。

c) システム・ソシオテクニカルアプローチ

システム・ソシオテクニカルアプローチは、いわゆるタビストック研究以来のアプローチであるが、Weisebord, Bunker, Alban によれば、組織要因と環境要因の技術との適合というコンティンジェンシーに位置づけるよりは、目標達成のための技術選択や工夫・改良を通じた集団の自律的な小集団やメンバーの学習能力に注目して、トリストやリピット、Emery & Emery から、Weisebord, Dannemiller, Owen へと連なる大規模組織変革グループに分類するのが一般的である。

ソシオテクニカルアプローチは自主管理チームとしても知られ、組織活動に必要な技術は、どんなに優れていても組織（社会）と適合していなければ、望む成果をもたらさないという論理である。また技術と組織状況に合わせて適切に組み替えてゆくメンバーの主体的学習の側面から、後に北欧やオーストラリアの産業民主化運動へと展開し大規模組織変革の基本的論理へと受け継がれてゆく。有名な介入方法は自主管理チームであり、チームの関わる状況と作業と技術を分析して、チームとしての自律性と成果を同時に達成するために、メンバーが良好な人間関係、知識の共有、協働作業、良質な意思決

定を実現できるように実践介入する方法である。もちろん多数のチームが協力して組織全体の成果を高めなければならないので、各チーム状況に応じた技術的な能力向上学習と、人間関係を向上させる社会的学習が、組織全体として有機的に連結される実践介入も重要である。

大規模組織変革は、環境変化に応じて組織全体が取り組まなければならない課題を模索する方法であり、いきなり解決策を全員で討議するのではなく、あくまでメンバー全員の状況認識と方向性の確認を重視する方法である。すなわち関与したい、あるいは利害を被る人達全員が参加して現状認識の話し合いから始めると、状況認識を共有した後の協働変革実践が容易になり、また多様な利害関係者が状況認識会議に参加する事で、多様な視点から多様な現実を再構成する事ができて、多様な課題の発見と対処方法が浮かび上がり、最終的に組織有効性を高めるという論理の介入方法を総称して言う事が多い。

大規模組織変革（オープンスペース・ワールドカフェ・フューチャーサーチ・アメリカスピークスなど）の原点は50年代の社会技術アプローチに遡る。つまり作業集団が目標達成に必要な知識や技能を学ぶ事で、より高い目標達成に向けて自律変革する特性を発見したからである。また技術と人の相互作用だけでなく、多様な外部利害関係者を取り込むフィードバックが自己理解と変革努力を引き出す組織特性である事を発見して、組織変革方法として大規模組織変革の発展の基礎となっているからでもある。その後買収企業間の異文化統合の研究からサーチカンファレンスという介入ツールが生まれ、また将来像を構想した後で現状問題認識する介入方法が提案され、最終的には Weisbord がフューチャーサーチを、また Owen がオープンスペーステクノロジーを、Dannemillar がホールスケール変革を80年代から90年代にかけて介入実践して成果を上げて、一気に普及した介入ツールである。その後ワールドカフェが、またアメリカスピークスが実践介入されて成果を上げて、こうした大規模組織変革介入は一般的な手法となった。これら手法は、部分

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

変革が全体に影響を及ぼすシステム論理と、組織メンバーは将来像構想に関しては対等であり、その過程で人の潜在能力が引き出される点と、利害関係者を全員巻き込んで構想させると、相当な人数の集まる構想作業の過程で、テーマに応じて各テーブルで人々はファシリテーターやリーダーになり、むしろ専門家の介入無しに変革実践が展開するという論理である。一般的に大規模組織変革介入が共有する原則として、1) 組織への関わり方にかかわらず、何らかの構想や意見を持って組織に参加している利害関係者は全て対等に参加できる、2) 多様な視点からの現実理解を対等に傾聴し、対話から多様な現実理解を浮かび上がらせる事で長期的広範囲に効果的な解決を模索でき、3) 自分の意見を表明と影響発揮を実感できる場が対等に与えられて、4) 対立解消の場ではなく違いを理解した上で参加者全員が共有できる基盤を探す事の4つが一般的な特徴と言われる。かなりのツールが既に日本に導入されているので、詳しい解説は省くが、重要なポイントは組織開発のツールであり、関わる全員がその過程で変化を実践するので、形式を模倣しても組織開発の想定する変化は何も起こらない。

アプリシエティブインクワイアリーは、大規模組織変革アプローチとポジティブ組織変革の両方のアプローチを兼ね備えた点に特徴がある。介入ツールとして有名な4つのD (Discovery・Dreams・Design・Delivery) で示されるツール構造は簡単明瞭な構造であるが、ポジティブアプローチという点で論理は組織開発の中でもかなり独特である。つまり変革を必要とする問題の指摘・抽出と削除・解決という欠点追求アプローチは、当事者にすれば欠点と指摘されて非難されたくないため、問題の分析時点で人は不安を感じて、アーギリス (2004) の指摘のように「隠す事を隠す・見ても見ないふりをする」ので、部分問題は解決できても根本問題は放置されがちになる。そこでCooperrider達は、逆にポジティブコア探しという強みに焦点を当てる分析から介入をスタートさせた。個人レベルではピーク体験、組織レベルではポ

ジティブ価値を、顧客や従業員家族まで巻き込んで探す作業をする過程で、自分達の思わぬ存在意義や意味を知り、それを自分達の理解に重ねてポジティブコアを確定し、それに基づいて将来像を構想して、そこから逆に現実の課題を明らかにするという変革実践であり、そのプロセスにコンサルタントが介入する。社会構成理論の社会的関係性が「現実」を作るのを利用して、ポジティブコア探しの過程で違う人々との対話から与えられる、新しい「現実」から既存の中核価値観を振り返り、中核価値観を理解し直して将来像を展望すると、認識枠組みも変わりやすく新たな展望を持ちやすく、また将来から現在を振り返る事で課題が無理なく引き出される。つまりネガティブな問題探しを強制しなくとも、ポジティブにバイアスをかけた中核価値観探索から、新たな中核価値観の解釈と意味を与えられる結果、自然に既存の認識枠組みは緩められ、変革を受け入れやすくなるという介入方法である。既に日本でも多くの企業にツールとして導入されて実績を上げている珍しい介入ツールである。

d) グループダイナミクスアプローチ

このアプローチは初期のODから続く、Cummings, Worleyによれば“Human Process”という、いわゆるファシリテーションやプロセスコンサルテーションの流れである。一般的なプロセスコンサルテーションの定義では、クライアントが主体的に活動する意図を持ち、自己と社会的コンテキストの知覚・理解から変革実践活動を始める意図を持ち、人々・集団の自発的変革実践の継続を促すための、クライアントに対する働きかけであるという。また集団と個人に対するプロセスコンサルテーション機能として、自他に対して素直な対話(open communication)から意味を生成する事、メンバーが機能的役割に気づき、集団・チームのタスクだけでなく、メンバーが一体感を形成するよう集団志向性を高めるように働きかけ、その集団でメンバーの学

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

習と成長を促す共有態度や感情を規範として共有・顕在化して、影響力を基軸にしたリーダーの下で体験学習を通じた問題解決で集団が発展する事を促すのが機能であると説明される。

このアプローチの基礎となる論理は、集団の持つ Therapeutic Factors や集団におけるファシリテーションやプロセスコンサルテーションの影響력에に着目して組織構造と文化を変えてゆく、初期の OD 価値観を色濃く反映するグループダイナミクスである。Therapeutic Factors とは、Lewin の変革法則として有名な“普通、個々人を変革させるよりも、集団を形成している個人を変革させる方が簡単である……”⁽⁹⁾ という指摘を裏付けるように、個人に対して成長や適応能力を支援したり促す多様な影響力を発揮する場として集団を理解する方法である。Forsyth (2010) や Corey (2010) 達のグループダイナミクスのテキストによれば、個人の心理的問題を集団で解決する Psychotherapy (Group Psychotherapy) や、いわゆる断酒会のようなセルフヘルプの自助努力集団でもなく、集団における対人関係から学習する集団 (Interpersonal group) に絞って、次の10の要因を、集団の持つ人の変革促進要因 (Therapeutic Factors) として指摘する。1) 普遍性：いわば「皆、同じ問題に悩んでいる……」と感じる事で、問題を抱えている孤独感が薄れて、素直な対話をしやすくなる。2) 希望：いわば「あの人にできるなら、私にもできる……」という比較・比例対象ができる事であり、より良い (高い) 人との比較で、自己効力感を高める方法を模索しやすくなるという事である。3) 模倣学習：いわば Bandura 達の社会学習であり「他者の観察による学習」であり、他者の対話や行動観察を通じて内面にモデルを作り、具体的な体験無しにモデルに応じた行動を実践する事である。4) 対人関係を通じた学習：いわば「みんなと一緒に学んでいる……」という瞬間であり、メンバーは、

(9) K. Lewin, 1951, *Field theory in social science*, Harpar, p. 228.

自分の行動や発言に対する他者の反応を見て、自分を理解する方法であり、集団が支持的な反応を示せばメンバーの行動は強化される。5) 指針：いわば「メンバーがアドバイスを交換する……」役割であり、リーダーの関わり方により、さらに細かなタイプがあるが、メンバーの素直な表明に対して、質問や要約や相づちなどを返す事で、メンバーが問題に気づく機能の点では同じである。6) 凝集性と支援関係：いわば「私を受け入れてくれる集団……」という感覚であり、集団とメンバーの成熟度が適切であれば、人が自尊を維持できてアイデンティティが安定しやすくなる。7) 自己開示：いわば「悩みを打ち明ける事で軽くなる感覚……」であり、集団が成熟した親密関係に基づく凝集的な場である場合、8) 浄化作用 (Catharsis)：わずかな感情の吐露も「激しい否定的な感情が落ち着く……」が働く事である。そして9) 利他主義：いわば「助ける事によるゆとりや自信……」であり、必要とされる存在という意味を生み出す事で自尊や自己効力を高める事である。10) 自己理解の示唆：いわば「以前より自分が理解できる……」フィードバックを与える役割であり、集団メンバーが対話から気づかなかった側面を気づくようになるという事である。

もちろん、こうした機能を前提にして全ての集団が個人を変革させる事ができるわけでもなく、むしろグループリーダーやファシリテーターが適切な対応をしなければ、肯定的な機能は否定的にもなり得る点で、全ての解決策ではない。例えば日本で組織開発が導入された70年代から80年代初期かけて、未だに人事関係者に組織開発が危ないという印象と共に記憶に残る、参加者を心理的に追い込んだ事件は、アメリカでも同様にNTLの74年の調査によれば0.2%の被害者 (Casualties) がいた事を示しているように、自省的に生涯学び続ける変革実践者が根本的に必要である事を意味している⁽¹⁰⁾だろう。

(10) この他にも同様にリサーチは参考にしたテキストでは紹介されているが参照できないため、手持ちの資料としてNTLの例を引用した。Back, K. W., (1974) "Inter-

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

この介入方法の代表例は、プロセスコンサルテーションであろう。シャインが朝鮮戦争の洗脳研究からテーマとしてきた人の変わるプロセスを基本にしたファシリテーションの考え方なのでツールよりは、むしろ組織開発の基本的原理と位置づける方がふさわしいかも知れない。つまり集団の人間関係を通じて、より良い問題解決に向けて多様な試みを自発的に実践できるように人の認識と理解に働きかける、いわば支援 (helping) である。しきりに組織開発が医者・患者モデルを避けるべきと指摘するように、専門家と患者 (クライアント) 関係に基づく診断と処方、自発的な変革意志をクライアントに生まない事や、全人的視点で専門家は診断を下せないの、むしろ支援の思想を実践できれば、誰でもコミュニケーション・対人関係・意思決定・成果を良くするための働きかけができるという考え方・実践ルールである。同じ事は集団に対しても当てはまり、コミュニケーション、集団メンバーの役割、問題解決や意思決定方法、集団規範、リーダーシップと言った対象に対して働きかけて、より良くなるようにする自発的な力を集団が発揮するように働きかける事である。個人でも集団でも重要な点は、人が対話を通じて自分自身の理解を深める努力によって、診断と問題発見と解決方法の模索を自発的に持続的にするよう、介入者が支える事である。シャインの基本的な思想が応用されたツールは、ファシリテーションやコンサルテーションや支援に関する名前が無数に応用されており、馴染みのある手法と思われる。

さて以上のような整理に基づけば、組織開発にとって介入とは、組織開発の知識と変革実践アクションという介入の循環を通じてクライアントの自己理解とクライアントへの働きかけを通じたコンサルタント自身の自己理解を深める事であった。もちろん介入の基軸となるのは、コンサルタントの自己を使った変革実践 (use of self) であり、それを知識、体験上で体得させ

vention techniques: Small groups," Annual Review of Psychology, 25, 367-387.

るための条件は第3節で検討したとおりである。したがって介入とは変革主体である人・集団・組織・コミュニティが、変革実践を通じて高い目標に向けて自立するプロセスが変革の意味であり、クライアントもコンサルタントも共に変革に関与するので、知識だけでなく感情を含めたアクションを通じて変革実践する事を意味する。さらに介入実践の論拠として、コンテクストと認識と行動変容を人の成長発展学習から扱う行動論・社会学習論・社会認識論や社会的構成理論が必要であり、集団や組織やコミュニティにおける社会における個人の行動は、組織化のような社会学習や、コミュニケーションを扱う認識能力論やシンボリック相互作用論や、Boje (2009) の言う社会的構成理論を基本に社会的コンテクストにおける4つの対話形式(ダイアログ・ストーリー・ナラティブ・弁証)を通じた「現実」再構成が必要になる。言い換えれば医学知識と医療実践能力と倫理だけでなく、看護師の看護知識を忍耐強い看護実践に倫理的に応用する事と同じ事をクライアントに対して働きかける事が、組織開発の介入となるだろう。もちろんこうした日常の実践を高める知識の追加学習が必要なのは言うまでもないが、それでは、医学に限らず実践は理論の応用としての日常体験の蓄積は、単なる体験の蓄積以外の意味を持たないのであろうか。日常体験の蓄積は、体系的な既存理論と切り離された雑多な知恵の集合体なのであろうか。

結びにかえて：理論と実践

一般的に実践という言葉は漢字の意味として、実際に決めた通りに踏み行う事であり、先行した計画や枠組みの小刻みな応用を意味する。したがって時間的にも論理構成上も理論を受け継いで、限定された状況に応用する事を意味する。科学的論理実証法が示すように仮説発見から検証までの果てしない反復サイクルが、科学的知識の進歩を築いてきたのは疑いようのない事であるが、前節で述べたように、では実践は理論の応用以上の価値を持たない

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

のであろうか。もちろん理論と実践は異なる行為なので優劣比較は論外であるが、理論の応用以外に実践はどのような意味を持つのであろうか。言い換えれば組織開発の実践の蓄積は、社会心理学を中核とした理論の応用以外に、どのような意味を持つのかという基本的な問いかけである。そこで本論の最後に、これまでの組織開発の介入と基礎理論の整理に基づいて異なる実践の意味を展望して締めくくる事にする。

一般的な組織開発の文献で明示的に扱われなかったテーマに、Senge 達のいわゆる学習組織論と、広く行動経済学者や教育心理学者達の指摘する動機付けや学習理論と、ミシガン大学の Cameron, Quinn, Dutton 達が中心にリサーチと実践活動をする Positive Organizational Scholarship とがある。いずれも実践に焦点を当てて、いわば Azjen のフレームのように、態度と意図と行動を結びつけるリサーチと実践方法がこれら内容である。⁽¹¹⁾つまり、持続的な変革実践に関与し続ける事を学習として理解する視点と、実践・体験の変革実践を妨げる感情が促進力に変わる感情と変革実践という視点と、人や集団や組織の成長・発展には厳しい状況でも肯定的に機能する感情と関係性という社会的資産と言う視点が、相互に結びついて、ようやく人はより良い方向に実践活動を始めるというテーマである。

知識学習と実践だけの単純な事に、なぜ、それほど理屈が必要なのか理解できないかも知れないが、むしろ現実には簡単ではない。社会的認知理論の応用である行動経済学と呼ばれるリサーチが、例えば Alery (2010) の“predictable irrational”が指摘するように、人は選択肢を馴染みのある範囲内でしか選択できない事や、タダやゼロが持つ比例基準を超えた影響力になすすべもない行動や、一時的で仮想であっても所有に対する影響力に簡単に負けてしまう事例などで繰り返し非合理的な人間行動を明らかにするように、

(11) POS に関しては既に詳しく紹介しているので、ここでは特に取り上げない。

人は簡単に社会的コンテクストに影響されて簡単に適応してしまうので、非合理的な行動を意識するのは容易ではないし、まして変えるのは難しい。これに対処する方法は、残念ながら Altery でも価値観に囚われている自己を意識して、できる限りとらわれから解放されるようにするという主張が精一杯である。

そこで、まず学習組織における実践の意味を検討してみよう。同じ学習という用語を使いながら組織と学習には文献上2つの領域がある。つまり個人の学習を基本にして組織的な機構を通じて学習成果を蓄積活用する領域が、組織学習 (organization learning) である。他方個人の学習も基本構成要因であるが、組織全体の学習を取り扱う学習組織 (Learning Organization) という領域である。組織学習は、主に学問領域で、主に組織内の個人学習に関するリサーチと文献が大量に蓄積されているが、学習組織は、常に成長・発展してゆく理念的な存在として組織を想定するところに違いがある。したがって組織変革の実践家が中心に、個人の変革実践を基礎に、あたかも学習する生き物のように組織が変わってゆく様の記述が大量に蓄積されている。つまり組織学習はアカデミズムの作法に沿って知識が蓄積されるのに対して、学習組織は実践家達による実践事例が大量に蓄積されている。

学習組織の歴史は新しく、組織学習に関心が集まり始めていた1990年、ちょうど Senge が Fifth Discipline を発表し、触発された多くの実践家達が、アカデミズム中心の組織学習から応用実践的な組織全体の学習の意味に気づき追随し始めたところからである。そのため常に学習する組織という理想論的なコンセプトが多くの人に影響力を与えて、その後の発展を引き起こしたという点で、底の浅い流行として扱われがちである。実際にアカデミズム側からセンゲ達の主張に対して、アカデミズムの論理実証のスタンスからは、Senge 達のコンセプトや課題のリサーチは同意できないという批判が当時あった。しかし現実には、彼らのセミナーや文献は人気を集め、システム思

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

考と結びつけた人や組織が学習し続ける存在になるための効果的な経験則を提示するまでになった。

学習組織にとって本質的な部分は、アカデミズム側に組織学習リサーチが蓄積されていたので、むしろセンゲ達が、それらの蓄積を実践応用する方法に注目して学習組織を展開した点であろう。つまりセンゲ達の主張は、組織学習として蓄積されたりサーチを基礎とするため、どれも極めて健全な主張だけでなく、徹底して実践応用の視点からとらえ直して工夫するので、参加した経営者や管理者達が、現場に持ち帰ってからの応用成功率は高くなる。言い換えれば知識として理解する組織の学習と、変革し続ける組織になるための学習は、同じ学習を異なる側面から理解しており、大局的に眺めればアカデミズムと実践家の社会的な知識創造の連鎖として結びつくけれども、実践には実践に適した知識が必要であり、それはアカデミズムが蓄積した組織学習では役に立たない事を Senge 達の人気で物語っている。さらに学習し続ける人や組織とは、常に現実に立ち向かい成長発展を実践する事になるので、認識だけでなく感情に裏打ちされた実践が必要になる点で、アカデミズムが対象と切り離された価値中立的な観察者にとどまる限り、学習組織を論評する立場には立てない。もしリサーチャー兼実践家 (Scholar-Practitioner) として実践に踏み込むとすれば、実践プロセスの一部として成長発展を体験する事が求められる。つまり実践を通じた社会的関係性の変化は、全ての参加者が相互に変化を与える過程であり、先のアージュリスの指摘だけでなく、Scharmer (2009) “Presence” のように、全員が素直に自己をさらけ出して、他者との関係性の中からより良い成長発展という価値観に向けて模索する共創的な努力が必要になるからである。

次に実践という活動と意味を基軸にして、いわゆる論理実証と違う視点から現実を理解しようとするリサーチ動向が多様な分野で出現している。例えば Jarzabkowski (2005) が指摘するように70年代に、Giddens のいわゆる

公式な言語による現実と日常言語による日常現実が動的に結びついて変化してゆく主体的な活動を“Structuration”と指摘したのをきっかけに、“Practice Turn”があちこちで起こり始め、それは戦略論では、Strategy as Practice となり、社会学では Wenger の“Community of Practice”として主張された。また動機付けや学習理論でも Deci の“Self-determination”や Dweck の優秀さを見せびらかしたり、確かめるための学習としての“Fixed mindset”と、失敗を通じて知識と努力不足を知り、より多くの努力に取り組む方法を学ぶ“Growth mindset”として主張された。組織変革に関しては、Pascal が、組織内の“Positive Deviance”を“Bright Spot”として探し出して、メンバーによる問題解決を自発的にするという手法を長年のリサーチから確立している。より実践的な主張としては、Pink のいわゆる成果達成のための方法を自由に選択できる方が、成果と達成方法を細かく遵守させるよりは、仕事に意味を生成しやすく、自ら努力する意欲がかき立てられるという“Motivation 3.0”や、Heath & Heath の“Switch”のように、感情という巨大な力を持つゾウに乗った、理性というゾウ使いが実践による解決を求めてさまようという例えで示すように、弱い理性と強すぎる感情を結びつける「スイッチ」を入れる実践によって、感情は変革実践を促す指摘など、数多くの指摘がある。基本的にはポストモダンの相対的な状況に限定された意味や知識に基づく学習が前提であるが、それらを横断的に結びつける事で、限定された日常活動が境界を超えて、より広い状況に働きかけて変える事ができると言う、いわばメタレベルの知識や意味生成を主張していると理解できよう。

まず最初に Pascal, Sternin & Sternin, (2010) の定義によれば、PD とは、いろいろ挑戦を尽くしても解決できない問題に対して、人知れず問題を解決している傑出した人や組織を PD と呼び、この人や組織を、そのコミュニティが学ぶ範例、つまりブライトスポットとしてを探し出して、コミュニティ内で問題解決する過程で、範例の応用方法を生み出す新しい課題に挑戦する

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

という、自明となった課題と創造的な応用問題解決と、さらなる自明の課題と応用解決という、持続的な学習方法を意味する。

PD の事例は、必要な答えは状況に既に存在していて、組織やコミュニティが現実を多面的に理解していないために、必要な答えとしてのポジティブ (傑出範例) な逸脱 (Deviance) が、潜在している未活用能力を自発的な活用の学習として変革の実践に結びける事例が中心である。結論として、4 ステップ実践経験学習プロセスとして、状況の把握と望ましい解決の発見 (Define)、これまでの多くの挑戦と結果 (Determine)、傑出した範例 “Bright Spot” の探索 (Discover)、発見した範例を実現するための創造的な学習の場を運営して実践する (Design (action)) を提唱する。このプロセスのポイントは、ファシリテーターが範例探だけでなく、望ましい解決作りの対話を通じてようやく見つかる、ほんとうに例外的で小さな範例を、各メンバー達が生成的な対話から工夫を加えて自分達の解決方法に作り替える創造性と、関わりを持ちたいメンバーなら、誰でも問題解決に安心して努力を集中できる場が約束されるという包摂の論理で運営される点である。もちろん PD 探索が組織に制度化される支援や、例外を「持ち上げる」事に対して心理的「追放」の恐怖を感じなくてすむように明確な感情サポートが必要である。

戦略論のプラクティスとは、Johnson, Whittington (2007) によれば、70年代の人文学の “Practice Turn” と哲学の “Pragmatic Turn” を基礎とした論理であるという。つまり現実離れた抽象客観的な普遍性ではなく、日常の社会生活を基本にした、状況限定的ではあるけれど、実用的な知識に潜む人の本質を探究する取り組みが基礎となっている。例えば古くは、リサーチャーが住むというハイランドから、ローランドの泥沼に仮説の正しさを証明しに “リサーチ” するリサーチャーが構築する抽象的で客観的な分析だけではなく、もがきながら泥沼で前進しようとする人々が生み出す知恵や工夫が、支配的な社会構造や組織構造に大きな影響力を与えているという Shön の仮説

が、1つの例であろう。同じように Johnson, Whittington (2007) によれば、ポジショニングアプローチの戦略論は、業績変数としての市場シェアや利益と統計上厳密に相関する多様な市場要因との関係から、望ましい資源配分として事業部構造やリーダーシップを取り上げているため、既存の全社・部門戦略をメンバーが日常的に実践している知恵に潜む戦略を対象にしない点で、結局は戦略論では、未だ戦略を実践するというプロセスが“ブラックボックス”であると指摘している。同じ事はビジネスに当てはまる。つまり仕事や働く事の意味や実践を対象にした項目が、マネジメントや組織に置き換えられてしまう事が多いからである。Johnson, Whittington (2007) によれば、戦略の実践家 (Practitioners) とは経営者から現場までを含む多様な参加者であり、戦略の実践範例 (Practice) とは実践適用する戦略範例であり、生き残りの適応実践行動 (Praxis) であり、これらが全てが重なる局面を戦略的に行動する (Strategizing) 事であると定義している。

同様な実践への回帰の OD への影響例として Jamieson 達の OD Practice が適切な例と思われる。すなわち OD の定義に関する議論が収斂しないのは、複数の個別事例から共約的な要因を選び出して、要因間の連結を形而上の思考操作で抽象普遍的知識を構築するリサーチャーと、多様な方法を多様なクライアント状況に応用しながら、人が実際に変わるコンサルタントの現実体験から、思惑的に人の変わる事の本質を理解するコンサルタントの間に、共通現実でありながら理解の違いがあったためである。そこで Jamieson 達は OD の特徴である変革におけるコンサルタント自身の機能 (use of self) に注目した。つまり OD の特徴はリサーチと変革実践の同時並行であり、その触媒としてコンサルタントであるため、コンサルタントの知性部分と実践行動部分が、まさに OD の縮図であり、コンサルタント自身も変革プロセスの一部であるため、コンサルタントの教育可能・理解可能・実践可能・共有可能な知識と実践能力と実践を通じた学習能力こそが OD の教育体系の中核で

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

あると主張する。その意味で第3節で示した OD の発展方向性に関する多様な集まりで、Jamieson が、自身を使う事 (use of self) の理解と実践こそが教育機関として、Practice の共有機関として OD Network が必要であると主張する。

変革過程でコンサルタント自身が変革プロセスの一部として変革を実践する視点は、Marshak によれば、社会的構成理論を基礎にしている点で、70年代に医師患者というメタファーのように、OD が処方箋作りとクライアントの処方箋実践という OD の特質からかけ離れた診断型 OD に変質していった誤りを元に戻す事ができる視点である。

すなわち、Gergen (2010) の“relational being”が前提にするように、「現実」とは人の言語を媒介にした関係によって再構成と共有された「当たり前」であり、その意味で人が変わるといのは、多様な言語表現による違う「現実」に直面して、自分にとっての「当たり前」が揺らぎ、理解しがたいという不快な思いを否定ではなく受け入れる対話を通じて、新しい「当たり前」を作りあげてゆく事を意味する。しかも全く新しい「現実」に交換するのではなく、既存の「当たり前」に組み合わせながら、対立や矛盾を解消する、より複雑で微妙な「当たり前」へと進化発展してゆく人の変化が、OD の変革実践であるという意味である。つまり想像以上に複雑な多数の「当たり前」を他者の対話から突きつけられた人は、共約する意味を自分の「当たり前」の中に見いだして、それを取り込んだ新しい自分の「当たり前」を作りあげる日常の他者との対話を基礎にして行動変革をする過程が、まさに人の変革であり、言語を通じて変革実践者が人の「当たり前」を変えてゆくきっかけを与える点で、“use of self”は重要になる。

実践に関する文献の1つにコミュニティオブプラクティスがある。Wenger によれば、コミュニティオブプラクティスとは、社会的意味学習活動を意味し、学習次元としてマクロな社会制度や構造からミクロな状況限定

的な体験レベルまでの、いわゆる分析レベルと、実践と人の社会的存在を裏付ける、いわば帰属対象としてのシンボルや意味を学習するアイデンティティ認識から、日常生活における言語表現や対話を通じて獲得する「現実」実践的な学習までの4次元で規定される人の社会的行為である。つまり Wenger (1998) によれば、プラクティスとは人々が社会的に対話や活動を共有する場（コミュニティ）で、言語を通じて意味を生成・共有・分類する交渉（駆け引き）活動であり、メンバーの出入りを含めて持続的なコミュニティ活動の視点からすれば、既存のコミュニティ構造から新しい構造へと変化させる学習活動である。この主張のポイントの1つは、人々の日常活動を規定する制約圧力（安定：reifications）と日常での実践活動が参加的適応力（変革：participation）が互いに錯綜して、安定と変革が同時並行的に起こっているという日常社会の理解にある。さらに Wenger によればコミュニティとは、常時参加する中核メンバーだけでなく時々参加する周辺参加者も同様に重要なメンバーであり、メンバー間の知識・体験学習をする場として運営される。コミュニティの学習は、メンバーの存在理由を巡るメンバー間の真摯な相互養育対話、つまり批判的教育的対話ではなく、またメンバー間の素直で真正な学ぶ態度が生む緊張とメンバーの相互敬意に基づく対話で、短期の損得を超えた互惠社会的学びを実現する過程であるという。そしてコミュニティで対話を通じて相互に獲得する知識や体験や考え方は、検証と対話を通じて共有するコミュニティの社会的資源となる。

もちろん各メンバーは成果を期待して参加するので、メンバーが多様になるほど全員が一致して互惠的な学習の場を運営する事は難しくなり、新たな参加者の意欲を下げてしまうので、Wenger (2002) 達によれば、運営指針はメンバーの「心底願うテーマ」を設定して、互惠的な対話を通じて「悟・醒」の瞬間を体験させる事が重要であると指摘する。具体的には、対話の特性として発話者の深さが対話を規定する特性があるので、7つの運営の原則に沿

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

って、メンバーの部分理解が相互に影響し合うダイナミックな学習を引き起こし、行動・生成的複雑な学習場のプロセスをコミュニティに委ねながら、メンバー自身が存在理由を深く理解する所に導く、状況即応的な場の運営が必要になる。最終的に Wenger 達は、コミュニティの存在意義を常に問われるテーマに挑戦してメンバーの互惠学習の意欲を喚起して、既存知識や体験を変化させる働きかけ、つまり「耕す」事を促して、コミュニティを通じて学んだプラクティスがメンバーから周囲への広がりをもつという社会的な学習機能を持つことで、学習する場は発展のための社会的な資源であり、発展成長のためには社会的な投資を惜しまない事であると主張する。

最後に新しい実践の意味を提示して本論を締めくくりにする。それは人の変革という根本的な問題解決を模索する場合、論理実証的な理論の応用では、対症療法的な実践と根本的な実践とを識別する根拠を持たないため、実践努力が真剣になされたとしても対症療法に終わる可能性の再検討である。特に根本的で人の自覚を伴う問題であるほど、むしろ論理実証はそこから逃げる選択肢を多く提示できるからである。例えば環境問題や地域住民問題や企業不祥事のように、問題が多様であるほど限定的だが正しさを厳密に示す論理実証の応用は、その応用過程で問われる問題と帰結として浮かび上がる答えを事前に期待できるために、解決を操作したい当事者達にとっては魅力的であり、結局根本問題から遠い解決策を繰り返すことは、日常的に感じることである。この意味で大規模組織開発が、専門家と同等にあらゆる利害関係者を巻き込んで、多様な現実を包括的に理解することを目的にするのは、きわめて健全な方法である。つまり人が変化の必要性を自覚するのから逃げ回る、いいわけを提供しているのが論理実証的解決であるとするのは言い過ぎであろうか。

では論理実証的な応用ではなく、純粋に実践が根本的な解決を導くとすれば、どのような条件が必要になるのであろうか。Bennis (2007) が、“judg-

ment”として、継続的な変革状況の判断は、スポーツの審判のように結論が確定しないので、長期的根本的な人や社会の価値観を基礎に暫定的に判断する以外に方法は無いという指摘や、また Patterson (2008) 達が、“influencer”として、変革プロセスにおける多様な、しかし多くの場合、素朴な根本事実に気づかせる役割が必要という指摘が参考になるだろう。すなわち、特別な問題解決論理に固執しなくとも、実際に自分の発言や行動をありのままに開示する体験が、自分自身の矛盾や可能性をさらけ出す場となり、同時に自省する場となる、まさに実践だからである。したがって、もし蓄積された実践の知識や技法が、自分を開示する事への心理的な不安（安心）や弱さ（強さ）と新しい挑戦を受け入れて具体的な行動を持続する事との関連性を明らかにしたり、そこに向けて導く道筋の作り方や働きかけ方を明らかにするならば、論理実証的方法論が識別できなかった根本と対症療法との識別論拠を与えることになり、本来の意味で、実践と論理実証的方法論との相互補完的な発展が期待できることになる。つまり本質的な問題にさかのぼって根本にたどり着くには、感情的な束縛を意識して、それをゆるめて、「当たり前」を越えた感情的にも受け入れがたい対象を受け入れることであり、それは体験を通じて、感情と認識が変革の意味を実体化しなければならず、その過程は、まさにプロセスコンサルテーションであり、組織開発の神髄である。この意味で、外的な状況変化で行き詰まった人達が模索をする状況で、自己開示に対する恐れや、多様な人々の多様な「現実」と対峙する事による孤高感喪失の恐れに対する安全が、保証された大人の社会的な学びの場として運営されているならば、組織開発は根本的な変革実践となり得るであろう。またこの意味で、組織開発のコンサルタントは、揺らぐことなく実践できなければならない。自らが身体的、精神的、情緒的、知的に自分を確認して、そして持続的に実践しているかを確認して、その上でクライアントと変革実践に取り組めなければ、実践は単なる飾り物になる。いわば自分自身の組織開発の実践に

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

応じてクライアントの変革実践ができるのであり、この点に組織開発の難しさと挑戦的な意義がある。

参 考 文 献

- Alan, Briskin, S. Erickson, J. Off, and T. Callanan, 2009, *The Power of Collective Wisdom and the trap of collective folly*, Berrett-Koehler Publishing.
- Barbara, B. Bunker, & Billie T. Alban., 2006, *The Handbook of Large Group Methods*, Jossey- Bass.
- Brenda, B. Jones, Michael Brazzel, eds., 2006, *The NTL Handbook of Organization Development and Change Principles, Practices, and Perspectives*, Pfeiffer.
- Carol, S. Dweck., 2006, *Mindset The New Psychology of Success*, Random House.
- Chip Heath and Dan heath, 2010, *Switch How to Change Things When Change is Hard*, Broadway Books.
- Chris, Argyris, 2004, *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*, OXFORD University Press.
- Dan Ariely, 2008, *Predictably Irrational The Hidden Forces that Shape Our Decisions*, HarperCollins.
- Daniel H. Pink., 2010, *Drive The Surprising Truth About What Motivates Us*, Penguin Group.
- Dave Jamieson, 2006, What are the Problems and Challenges Facing ODC Programs (and Field) Today? http://repository.upenn.edu/od_conf2006/9
- David Coghlan., 2010, "Seeking Common Ground In The Diversity And Diffusion Of Action Research And Collaborative Management Research Action Modalities: Toward A General Empirical method," eds. William, A. Pasmore, Abraham, B. Shani., *Research in Organizational Change and Development*,. pp.149-182.
- David, M. Boje., 2008, *Storytelling Organizations*, SAGE.
- David, L. Bradford & W. Warner, Burke., eds., 2005, *Reinventing Organization Development*, Pfeiffer.
- David, G. Myers, 2010, *Social Psychology*, 10th ed., McGraw Hill.
- Donald, L. Anderson., 2010, *Organization Development The Process of Leading Organizational Change*, SAGE.
- Donaldson, R. Forsyth, 2010, *Group Dynamics*, 5th ed., WardsworthCengage Learning.
- Etienne Wenger, 1998, *Communities of Practice Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge.
- Etienne, Wenger., Richard. McDermott., William, M. Snyder., 2002, *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press.
- Gerry Johnson, Ann Langley, Leif Melin, and Richard Whittington, 2007, *Strategy as Practice*

- Research Directions and Resources*, Cambridge University Press.
- Ian Macdonald, Catherine Burke, and Karl Stewart, 2006, *Systems Leadership Creating Positive Organizations*, Gower.
- John Conbere, Alla Heorhiadi, 2006 Creating an International OD Practicum, http://repository.upenn.edu/od_conf2006/12
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, & Associates, 2008, *Influencer The Power to Change Anything*, McGraw Hill.
- Kenneth, J. Gergen., 2009, *Relational Being Beyond Self and Community*, Oxford University Press.
- Kenneth, J. Gergen., 2009, *An Invitational to Social Construction*, 2d ed., SAGE.
- Kim, S. Cameron, R. E. Quinn, J. Degraff, and A. V. Thakor, 2006, *Competing Values Leadership*, Edward Elgar Publishing.
- Len, Cairns. and Margaret, Malloch., 2011, "Theories of Work, Place and Learning: New Directions," eds. Margaret, Malloch, Len Cairns, Karen Evans and Bridget N. O'Connor., *The SAGE handbook of Workplace Learning*, SAGE, pp.3-16.
- Marianne, S. Corey, Gerald Corey, and Cindy Corey, 2010, *Groups Process and Practice*, 8ed., Brooks/Cole Cengage Learning.
- Martin, E.P. Seligman, 1998, "Building human research: Psychology's forgotten mission," *APA Monitor*, January. 1998, p. 2.
- Michael, Beer., 2009, *High Commitment High Performance How to Build A Resilient Organization For Sustained Advantage*, Jossey-Bass.
- Noel, M. Tichy and Warren, G. Bennis, 2007, *Judgement How Winning Leaders Make Great Calls*, Penguin Group, Inc.
- Paula, Jarzabkowski., 2005, *strategy as practice an activity-based approach*, SAGE.
- Peter F. Sorensen Jr., Therese F. Yaeger, 2006, Opportunities: Some Thought on the Future of the OD Field, http://repository.upenn.edu/od_conf2006/8.
- Peter, Reason., Hilary, Bradbury, eds., 2008, *The SAGE Handbook of Action Research: participative inquiry and Practice*, 2nd. ed., SAGE.
- Ralph Copleman, Chris Kingsbery, 2006 Mapping Critical Issues of ODC as an Academic Discipline, http://repository.upenn.edu/od_conf2006/4
- Reis, T. Harry., 2010, "How We Get Here from There: A Brief History of Social Psychology," ed. Roy F. Baumeister and Eli, J. Finkel, *Advanced Social Psychology the state of the science*, Oxford University Press, pp.25-62.
- Richard Pascal, Jerry Sternin, Monique Sternin, 2010, *The Power of Positive Deviance*, Harvard Business Press.
- Richard W. Emirich, 2006, Review of the Organization development and Change Conference, http://repository.upenn.edu/od_conf2006/2
- Russell Force, 2006 Notes on Building ODC as an Academic Discipline Conference, <http://>

実践としての組織開発 (OD) (西川耕平)

repository.upenn.edu/od_conf2006/6

Ryan W. Quinn, and Robert, E. Quinn, 2009, *Lift Becoming a Positive Force in Any Situation*, Berrett-Koeler Publishers, Inc.

Thomas, G. Cummings, ed., 2008, *Handbook of Organization Development*, SAGE.

Thomas, G. Cummings, Christopher G. Worley, 2009, *Organization Development & Change*, 9ed., South Western Cengage Learning.

Wendell, L. French, Cecil, H. Bell, Jr., 1990, *Organization Development*, 6th ed., Prentice Hall.

William, J. Rothwell, Jacqueline, M. Stavros., Roland, L. Sullivan., Arielle, Sullivan, eds., 2010, *Practicing Organization Development A guide for Leading Change*, 3d ed., Pfeiffer.