



組織エスノグラフィーと組織開発——非関与的な参加観察による組織記述と「介入」による組織変革

金井, 壽宏

(Citation)

Kernel開設5周年記念講演会:1-36

(Issue Date)

2011-10-26

(Resource Type)

learning object

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81003449>



組織エスノグラフィーと組織開発非 関与的な参加観察による組織記述と「介入」 による組織変革

2011年10月26日

神戸大学

金井壽宏

お詫び、34枚目は読めません。
リポジトリからダウンロードしてもらえます。

リポジトリで取り出せる論文

Kernelに金井壽宏の名前入れて、検索条件にクリニカルと入れたら、下記の二件

今回と直結した論文

経営組織論における臨床的(クリニカル)アプローチと民俗誌的(エスノグラフィック)アプローチ：定性的研究方法の基礎と多様性を探る

もう一点、

組織行動論におけるクリニカル・アプローチ：エドガー・H.シャインのアプローチとアクション・リサーチの一形態

原体験、エンカウンター

- * 1984年8月20日 MIT E52のビル、5階で、ギデオン・クンダに初対面。
- * 講義でも、オフィスでも、クンダの恩師で、後に自分の恩師にもなるジョン・ヴァン・マーネンに出会う。
- * 博士課程のセミナーで、エドガー・H.シャインに習う。
- * 組織を研究する方法のあり方について、深く内省しつつ、その内省を調査の実践につなげる機会が豊かであった。

興味ある対比

身近なメンターの間で

- * John van Maanen教授
- * 警察組織の研究
- * L.W.Porter教授の指導で博士論文とASQの論文
- * シアトル市警(ユニオンシティ)でのエスノグラフィ
- * 組織エスノグラフィという方法
- * Edgar H. Schein教授
- * 集団圧力の研究、洗脳の研究
- * コーネル大学かMITか
- * 着任時のMITに、D.McGregor、そして、K.Lewinの影響
- * DEC、Ken Olsen
- * アクション・リサーチ、プロセス・コンサルテーション

誤解されないように、わたしが主張し始めていること

- * EHSのJvM化
- * プロセス・コンサルテーションそのものの組織エスノグラフィーを作成して、それをツールに、組織変革に介入するようなプロセス・コンサルテーションの新たな道を探る
- * JvMのEHS化
- * 組織エスノグラファーでなければ、できないようなフィードバックを調査協力組織に行い、人類学的倫理的に問題がなければ、そのフィードバックを、自律的変革のツールにしてもらう



まずは、 組織エスノグラフィー

J.S.BrownとJ.Orr

- * PARC ゼロックス・パロ・アルト・リサーチ・センター
- * 神戸大学経営と南カリフォルニア大学の交流のカクテル・パーティのJ.S.Brown
- * ゼロックスのコピー機の修理。
- * その調査にだれを雇うか。組織と仕事のエスノグラフィー
- * エスノグラフィー(民族誌)は、未開民族、トロブリアンド諸島、サモアだけが対象ではない。

JvM

- * ロサンジェルス
- * 時代は、フラワーチルドレン、ウッドストック、自由、超越的瞑想、...
- * 自由に振る舞うと、ぶちあたるのが警察。
- * ところが、友人が警察官になると、警察官のように振る舞うようになった。
- * 組織社会化 (organizational socialization)
- * 質問紙でのパネルデータ (指導教官、LWP)
- * しかし、ユニオン市警へ

すべてが大当たり！になるとは限らないリスク

- * モデルがあって、質問紙調査等で定量的データで検証する場合に比べると、組織エスノグラフィーは、観察からリッチポイントがみつかるかどうか、わからないのでハイ・リスク。しかし、記述は深く、リッチに。
- * スコットランドヤード(ロンドン警視庁)のエスノグラフィー
- * ニューキングランドの漁師のエスノグラフィー

日本の組織エスノグラファーの草分け

- * 暴走族がなぜ暴走するか、その質問紙調査など読みたいですか。また、新聞記事のステレオタイプ。
- * 京都の右京連合→暴走族のエスノグラフィー
- * 引き続き、演劇のエスノグラフィー、それから、出版業のエスノグラフィー

方法について、記述について

- * 金井壽宏 佐藤郁哉 ギデオンのクンダジョ
ン・ヴァン・マーネン『組織エスノグラフィー』有
斐閣、2010。
- * ギデオンのクンダ『洗脳するマネジメント—企
業文化を操作せよ』日本経済新聞社、2005
年。



つぎに
プロセス・コンサルテーション (アクション・リサーチ、組織開発のひとつとしての)

アクション・リサーチ

- * その代表的展開例が組織開発。
- * アクション・リサーチが生み出す実践理論が扱うのは
 - * 変える
 - * 直す
 - * よくする
 - * 変える、直す、よくする支援をする (PC, Helping)
 - * 欠陥をみつめ、危機下に訴えるよりも、ポジティブに変革を探求する (AI)
 - * ゆさぶる
 - * 伝える コミュニケーションを伴う (MRI)

介入ということ言葉がまずいが、

- * 世の中には、アクション・リサーチ、組織開発等の名の下に、対象に影響を与える(変えようとする)ときに、実践的な理論が生まれるというエンピリカルな方法と、一種の実践哲学(変えること重視)の立場のひとたちがいる。たとえば、K.Lewin

介入法3様

- * 源流としてのクルト・レヴィン
- * MRI ミルトン・エリクソン、ポール・ワツラ
ウィック
 - * 盗聴マイクをいっしょに探す、山に登らせる、小話を聞かせる「ブリーフ」という意味
- * PC エド・シャイン
 - * プロセスの対語が内容であるとわかれば、OK
- * AI D.クーパーライダー、ダイアナ・ウィット
ニー
 - * 仮想敵としてコッター・¹⁵モデル

組織開発

- * リチャード・バッカーの定義によれば、組織開発とは、(1)計画に基づき、(2)組織全体にかかわる努力であり、(3)トップ主導でマネージされ、(4)組織の有効性や組織の健康を高め、(5)行動科学の知識を活用して、組織のいろんなプロセス(手順)における計画的介入もしくは計画的ゆさぶり(planned intervention)であるという特徴をもつ。

ODと組織変革との関係、計画的変化との関係など

- * オキシモロン(撞着語法)としての計画的変化
- * 計画と変化は相容れないところもあり、「計画された変化」という表現は、オキシモロン撞着語法の一つともいえる--よくあげられる撞着表現の例としては、ポール・サイモンの曲名でもあるが、Sound of silence(静けさの音)というフレーズがあげられる。そういう微妙な実践がODではある。

ODと介入(このへんな訳語)

- * ODは、クライアント組織の変化を手助けする、相手のことを配慮した積極的な働きかけという意味で、interventionを重視してきたが、「介入」という定訳はいただけない。まるでよけいなお節介、あるいは、軍事介入のようなニュアンスの訳語に、わたしはこれまでもずっと抵抗してきた。かつて、この語を「ゆさぶり」と訳した実務家がいたが、この言葉のほうには味がある

古くて新しいもの

- * ODの歴史は古い。それだけに定義も多様で、T.M.イーガンは、27通りのODの定義を外観して、なんと定義のなかに60個も変数が登場することを確認した。しかし、根っこに共通のODらしいものの見方というものはある。たとえば、「計画された変化 (planned change)」や「介入 (intervention)」というODの共通基盤となるふたつの言葉だ。

K.Lewinの警句

- * Nothing is so practical as a good theory. よい理論ほど実践的なものはない。
- * 「アクションにつながらない研究はいらないし、研究に基づかないアクションもいらない (No research without action; No action without research)」
- * ひとから成り立つシステムを理解する最良の方法は、それを変えてみることだ。
- * どうせアクション・リサーチを目指すなら、神戸大学は、「経営アクション・リサーチ」とりわけ管理会計グループ(加登さん、三矢さん、松尾貴巳さん)の実践。

冒頭に、導入したいキーワード

Unhelpful help

- * 助けにならない助けに満ちあふれている社会。しかも、善意の名の下に。
- * たとえば、道を聞かれた、すぐ教えてしまう。相手がなにを求めているのは、なにに困っているのかを知らずに。
- * 「マサチューセッツ通りはどこですか？」
- * 「パーティに連れて行って？」
- * 「数学の問題の解き方を教えて？」

経営学が本当に役立つとは？

- * 学説をそのまま応用するのか、もし、どこにも
- * 実践家が、学説や方法は参考にしながら、自分で解決を見いだす一助となるのがいいのか

ほんとうに相手に役立つことをめ ざすなら、

- * Intervention=介入という言葉よりも、
- * Helping=視点
- * という日常語のほうがいい。

内容とプロセス

- * 後ほど、医師-患者、内容の専門家、プロセスの促進者という3タイプを導入しますが、ここでは、つぎの対比
 - * 内容の専門家
 - * プロセスのファシリテーター
- * DECの創業者、ケン・オルセンに、1950年代後半に、経営幹部会議にコンサルタントとして呼ばれたとき 仮説例だが
 - * それが、マイケル・ポーターだったら

皆さんが子どもだったときのことを思い出してください

- * よい先生とは、正解をわかりやすく教えてくれるひとか、それとも
- * よい先生とは、学ぶ子どもが、自分で納得のいく解に近づくプロセスを支援してくれるひとか
- * 藤原和博さんの考えをご存知のひと
 - * 正解と納得解
 - * つながる力

変革のエージェントという言葉change agent

- * 組織開発の財産
- * 源流は、たとえば、Tグループのトレーナー
- * リチャード・ベッカードの自叙伝（元は、演劇の世界）
- * ベッカードのようなひとを、今の日本風にいうと、特任教授に雇っていたMIT

皆さんへの問いかけ

だれかが(変革するのを)支援する

- * あなたは職場のなかで、他者(部下、後輩、同僚のみならず先輩、上司の場合もあるかもしれませんが)の成長や育成につながる支援をしたことはありますか。その時、どのような思いでどんな支援を行ったのでしょうか。また、支援をするうえで難しいと思ったこと、困ったことがあればお書きください。
- * 個人を変えることを越えて、家族を変える、職場を変える、会社全体を変える、コミュニティを変える

AIの特徴（松瀬里保さん）

- * 「個人や組織に内在する可能性や活力、エネルギーの源泉（ポジティブ・コア）を探し、未来志向の問いかけを繰り返していく。組織の輝かしい未来にむけて、その主人公たちは私たち一人一人であるという前向きな意識、当事者意識を醸成し、総意上達で変革の気運を高めていく手法」 出所 D.L.クーパーライダー＝D.ウィットニー著『AI--「最高の瞬間」を引き出す組織開発』本正人監訳、市瀬博基訳、PHP研究所、2006年；原著は2005年）の解説、144頁。原著のサブタイトルは、「変革におけるポジティブ革命（A Positive Revolution in Change）」というとおり、変化、変革をポジティブに捉える。

AIにおける4Dプロセス

- * 組織に今存在するもののポジティブな力を発見し(Discovery)、
- * そこからありたい姿という意味での夢を描き(Dream)、
- * 夢を実現する前向きな手順を設計し(Design)、
- * それは実現することになっていると信じて進む(Destiny)プロセスが、4Dサイクルとして提示され、実践に供されている。

大学院生時代のクーパーライダー の原体験

- * 1980年代始め、院生のときに、Suresh Srivastvaと組織開発をしたとき
 - * 問題の診断しフィードバックすと元気なくす
 - * 介入という考え方をあめるだけで大違い。介入という代わりに探求（Inquiry） AIのIは、Interventionではない
 - * ネガティブよりポジティブを見る（金井としては、ネガティブを踏まえてポジティブ、ポジティブが孕むネガティブへの視点も大事）

元の英語のままが わかりやすいか

- * Discovery=Appreciate “the best of what is”
- * Dream=Imagine (Dream about) “what could be”
- * Design=Design the future through dialogue
- * Destiny=An invitation to construct the future
innovation and action 実現する運命にあると、
社会構成主義

AIサミットの4特徴

Ludema et al. (2003),p.22 より

- * ①部屋にホールシステムを持ち込む
- * ②未来に焦点を合わせる
- * ③対話(ダイアログ)と発話(ボイス)を通じての共通基盤(ワイスボードのコモン・グラウンド)の探求
- * ④共有されたセルフ・マネジメントへのこだわり(コミットメント) shared self management=
large group intervention

アクション・リサーチのエスノグラフィ化と、エスノグラフィのアクション・リサーチ化

- * EHSのJvM化
- * アクション・リサーチの現場として、ホール・システム・アプローチが実施される場を選び、その場のエスノグラフィをめざす
- * JvMのEHS化
- * エスノグラフィを活用して、アクション・リサーチの現場でのホール・システムアプローチの改善のためにサーベイ・フィードバックならぬ、エスノグラフィ・フィードバック法で介入する

表2 組織行動論における定性的方法論としてのプロセス・コンサルテーション(臨床的方法)と組織エスノグラフィ(参加観察による人類学的方法)

	プロセス・コンサルテーション (臨床的方法)	組織エスノグラフィ(参加観察 による人類学的方法)
・誰のニーズによりプロセスが動き出すか	— 依頼人 (クライアント)	— 研究者
・問題の源泉、焦点	— (組織の) 病理、依頼人のかかえる問題	— 研究そのもの、もしくは理論上の問題点
・モチベーションの源泉	— (組織の) 病理に対処し、克服したいという依頼人の欲求 — (臨床家) の「助けたい」という欲求	— 知識を新たに追加したいという研究者の欲求
・作業のベース	— 依頼人/問題しだい	— 研究者の欲求しだい
・概念上の焦点	— 規範的; 病理的側面重視	— 中立的; 通常状態重視
・(法的/心理的) 契約	— 報酬に応じた用役	— (結果の) フィードバックへのアクセス
・システムへの入り具合	— 「誤診」への法的責任 — 高水準 — 依頼人の側が助けを求めている	— (組織への) 参入と協力 — 低水準 — 最初は混乱してうまくいかないものだ(システムの側)は覚悟している
・収集されるデータのタイプ	— 深い; — 病理的側面重視 — 理論/モデルが支え	— 広範もしくは深い; — 研究上の焦点重視 — 観察(そのもの)が支え、もしくは理論が支え — コンテキストに焦点
・妥当性の確認	— 主題に焦点 — “治る” — 予測力 — 追試 — 同じケースを扱っている人びとのみかたとの一致 — (他の) 組織病理の専門家の意見	— 追試(追認) — 「(内部)メンバーによるテスト」 (内部者が読んで納得できるか)
・(調査) 結果の公刊	— 偽名にしたケース — 一般化;(複数の) ケースからのモデル	— 正体を明示した、もしくは偽名にした諸集団の濃密な記述; 抽象的な一般化
・研究者の養成	— 依頼人の承諾 — 診断の理論 — 「人を助ける」理論 — 臨床のインターン制 — (インターンの) スーパーバイズ体制 — 「助ける人」としての資格 — (組織への) 介入(ゆさぶり) — 人をつむる倫理 — 依頼人とのコミュニケーション力	— 研究者のイニシアティブ — 一般理論 — 学位論文 — 研究者としての資格 — データの収集、分析、発表にまつわる倫理 — 同僚とのコミュニケーション力
プロセス・コンサルタントでありながら組織エスノグラマーでもあるための考え方2つ(レヴィン)		
1) 人間から成るシステムは、それを変えようとする限り理解できない。		
2) データ収集に際して、また、意味の解釈をより明確にする際にも、(実験)参加者ないし内部メンバーに入ってもらわないといけない。		

上記のスライドは読めないです。

- * だから、リポジトリを訪ねて、まずは、金井 壽宏、つぎは、キーワードで、クリニカルと入れて、つぎをダウンロードして、上記のスライドの表が載っている頁を開いてみてください。
- * 経営組織論における臨床的(クリニカル)アプローチと民俗誌的(エスノグラフィック)アプローチ：定性的研究方法の基礎と多様性を探る

短い時間なので、全てのスライド
は使いませんでした。ご静聴あり
がとうございました。