



# 変革の管理実践としての組織開発-価値に基づいた介入による説得と了承の記述的研究-

貴島, 耕平

---

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2015-09-25

(Date of Publication)

2016-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6483号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006483>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



# 博士論文

変革の管理実践としての組織開発-価値に基づいた介入による説得と了承の記述的研究-

平成 27 年 7 月 21 日

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏 研究室

経営学専攻

学籍番号 105B009B

氏 名 貴島 耕平

変革の管理実践としての組織開発-価値に基づいた介  
入による説得と了承の記述的研究-

氏 名 貴島 耕平

## 目次

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 問題意識 .....                                          | 5  |
| 論文の構成.....                                          | 10 |
| 一章 組織の変革に関する理論の系譜.....                              | 12 |
| 1.1 組織の変革を対象にしてきた諸理論 .....                          | 12 |
| 1.1.1 組織変革のコンティンジェンシー理論.....                        | 14 |
| 1.1.2 組織革新論.....                                    | 16 |
| 1.1.3 組織転換論.....                                    | 20 |
| 1.2 組織の変革に関する既存理論の課題-組織の変革への行為主体的視点の欠如- .....       | 23 |
| 1.3 一章のまとめ.....                                     | 28 |
| 二章 組織開発に至る経営管理論の系譜 .....                            | 30 |
| 2.1 組織開発の定義とその特徴.....                               | 30 |
| 2.1.1 組織開発の萌芽 .....                                 | 30 |
| 2.1.2 組織開発の人間主義的価値 .....                            | 32 |
| 2.2 科学的管理法と人間関係論-価値を帯びた介入の萌芽- .....                 | 37 |
| 2.3 リッカートのサーベイ・フィードバック .....                        | 41 |
| 2.4 社会・技術システム論 .....                                | 45 |
| 2.5 二章のまとめ.....                                     | 50 |
| 三章 変革の管理実践としての組織開発-レヴィンのアクション・リサーチに基づいた実践-<br>..... | 53 |
| 3.1 ラボラトリー方式の体験学習 .....                             | 53 |
| 3.2 介入の方法論としてのアクション・リサーチ .....                      | 56 |
| 3.2.1 アクション・リサーチと組織開発 .....                         | 56 |
| 3.2.2 組織の変革の理論と組織開発の繋がり-目指すべき状態の多様化- .....          | 63 |
| 3.2.3 経営管理論と現在の組織開発 .....                           | 64 |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 3.3 三章のまとめ.....                            | 70  |
| 四章 研究課題の導出 .....                           | 72  |
| 4.1 組織開発における説得と了承の過程.....                  | 75  |
| 4.2 組織開発における説得の過程.....                     | 77  |
| 4.2.1 組織の変革における説得.....                     | 77  |
| 4.2.2 強制的説得と組織の変革.....                     | 79  |
| 4.2.3 組織開発における説得の課題 .....                  | 81  |
| 4.3 組織成員の反応.....                           | 85  |
| 4.4 組織開発における了承の過程 -説得の受容を通じた組織成員の変容- ..... | 88  |
| 4.5 四章のまとめ.....                            | 93  |
| 五章 調査対象と分析方法 .....                         | 95  |
| 5.1 訪米組織開発調査団への調査.....                     | 96  |
| 5.2 大規模企業 A 社における組織開発導入事例 .....            | 98  |
| 5.3 在阪製造企業への調査.....                        | 101 |
| 六章 訪米組織開発調査団への調査 .....                     | 103 |
| 6.1 人間主義的価値を帯びた実践としての組織開発.....             | 103 |
| 6.2 説得時における困難.....                         | 108 |
| 6.2.1 組織成員の問題意識.....                       | 109 |
| 6.2.2 従来の役割からの脱却困難性 .....                  | 112 |
| 6.2.3 他者への説明における困難.....                    | 116 |
| 6.3 人間主義的価値に依らない方法への拡張.....                | 121 |
| 6.3.1 人間主義的な価値に依らない導入への広がり .....           | 122 |
| 6.3.2 科学性への信奉 .....                        | 126 |
| 6.4 六章のまとめ.....                            | 129 |
| 七章 大規模企業における組織開発導入事例 .....                 | 131 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 7.1 組織開発との邂逅 .....                                    | 131 |
| 7.1.1 推進キーパーソンキックオフ・ミーティング .....                      | 131 |
| 7.1.2 推進キーパーソン・体感ワークショップ .....                        | 134 |
| 7.1.3 潜在的な変革の推進体としての研修参加者 .....                       | 138 |
| 7.2 組織開発の導入時における説得と反応の力学 .....                        | 139 |
| 7.2.1 人間主義的価値への信奉に基づいた説得-担い手の不安の緩和と内発的動機づけ<br>- ..... | 139 |
| 7.2.2 研修参加者の反応-背景事情の説明の要求- .....                      | 143 |
| 7.3 七章のまとめ .....                                      | 150 |
| 八章 在阪製造企業への組織開発導入事例 .....                             | 153 |
| 8.1 W 事業部を支える個人主義的価値 .....                            | 155 |
| 8.2 「モルモット」としての認識 .....                               | 156 |
| 8.3 行動宣言文の作成 .....                                    | 160 |
| 8.4 組織営業のためのマニュアル文書の作成 .....                          | 165 |
| 8.5 八章のまとめ .....                                      | 168 |
| 九章 考察 .....                                           | 171 |
| 9.1 組織の変革と人間主義的価値 .....                               | 171 |
| 9.2 人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、他の価値を利用する実践 .....           | 173 |
| 9.3 他の価値を帯びた組織への変革を達成するために、人間主義的価値を利用する実践<br>.....    | 176 |
| 9.4 複数の価値を織り込んだツールを通じた変革 .....                        | 178 |
| 9.5 九章のまとめ .....                                      | 181 |
| 十章 結論 .....                                           | 185 |
| 10.1 結論の要約 .....                                      | 185 |
| 10.2 理論的含意 .....                                      | 187 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 10.3 実践的含意 .....    | 188 |
| 10.4 限界と今後の展望 ..... | 189 |
| 参考文献 .....          | 192 |
| 謝辞 .....            | 209 |

## 問題意識

本研究の目的は、組織開発(organizational development)によって生まれる変革の力学を記述することで、手法としての組織開発のみならず、変革の推進体による組織開発の実践に対する含意を引き出すことである。

組織の変革が、今日の社会の喫緊の課題であることは、改めて論じるまでもないであろう。市場のグローバル化とそれに伴う金融危機、さらには高齢者社会といった外部環境の問題から、個人の働き方やキャリア形成といった内部環境の問題に対して、組織は常に適応を果たしていかなければならない。様々な環境への適応のために、組織は変革を必要とするのである。そうした変革のための手法として、本研究では組織開発を取り上げる。

組織開発は、組織内の人材や文化の開発を通し、最終的には組織全体の開発を目指す概念である。米国では、その萌芽は、第二次世界大戦終結直後にまで遡ることができ、組織開発の学術雑誌も多数発刊されており、研究も蓄積されてきた。また、組織開発の特徴として、研究者のみならず実務家にも受け入れられてきたことがあげられる。米国を中心に、実務家向けに手法を紹介した教科書が多く出版され、組織開発を手掛けるコンサルタントも数多く存在する (Greiner and Cummings, 2004)。日本においても、「OD ブーム」という言葉があったように、70 年台を中心に、多くの企業で多様な組織開発の実践がなされてきたことが指摘されている (梅澤編, 1977)。これらのことを踏まえれば、組織開発が、実務界からの注目を集めることで、研究やその実践の機会を獲得していったことは、容易に理解されると言えよう。

さらに言えば、組織開発の始祖である、レヴィン(Lewin, K.)は、社会科学の存在意義を、社会における問題の解決に求めていた(Lewin, 1947a)。組織開発の系譜に連なる研究群も、その時代に存在した組織が抱える問題に取り組むために、理論構築や研究に取り組んでいた (山本, 1968a)。換言すれば、実務的観点のみならず、学說的にも、組織開発は、組織が抱える問題の解決という、実践的な問題意識を引き受けていたと言える。

しかし、昨今の組織開発は、アイデンティティの危機とも称される事態に陥っている

(Bradford and Burke, 2004)。手法としての隆盛は、実務家の組織開発の利用を増加させたものの、その実務的有用性への懐疑が生まれたことで、組織開発のアイデンティティは揺らいでいるのである。というのも、手法としての隆盛は、様々な参照領域からの理論を導入させることとなり、組織開発を一言で言い表せなくなってしまった(Weisbord, 1981)。また、組織開発の人間主義的価値は、実務家から敬遠されるようになってしまい、実務界との接点を失っていくことになったのである(Freedman, 1999)。

近年では、こうした組織開発の現状を踏まえ、組織開発のアイデンティティについての検討をする動きがある。例えば、Bradford and Burke(2005)では、多数の組織開発の研究者達が、組織開発の今後の発展について論考を掲載している。そのいずれも、組織開発の研究者や、それを実務に利用する組織開発の実践家に対して有益な知見を提供するものである。

筆者も組織開発のアイデンティティ巡る議論を提示した研究者達と問題意識を共有している。とりわけ、本研究では、組織開発の実践という視点から、組織開発のアイデンティティを巡る議論に貢献を果たしていきたいと考えている。組織開発の手法としての隆盛は、手法それ自体の効果や、その手法の背後にある理論の検討に焦点化されてしまい、変革という現象を見落としてしまう可能性を帯びている。変革とは、ある行為者が何らかの意図や目的を持って、対象を変化させようとする実践であり、現象である。組織開発は、組織を変革せしめるための手法であり、実務家は、組織の効果的な変革の手法として組織開発を利用し、変革の達成に取り組んでいこうとする。他方、研究者に対しては、組織開発は、変革という現象を理解するための知見を提供するものとして受け入れられてきたはずである。組織開発の理論的基盤の一つである、グループ・ダイナミックスの研究は、変革を主導する側からの働きかけとそれに対する反応を分析することで、変革という現象を統合的に理解するという目的が存在していた(Lewin, 1945)。しかし、手法としての隆盛や、参照領域からの理論の流入は、組織開発の「変革のための」手法であるという側面を、矮小化してしまったのではないだろうか。先に述べた組織開発のアイデンティティの危機も、組

組織開発が、本来目的としてきた変革ではなく、手法それ自体に注力しすぎてきたことに端を発していると考えられる。組織開発の実践とは、変革を達成するために、実務家が組織開発を現場で利用していくことである。つまり、変革を達成するという問題意識を持っていた組織開発から、その目的である変革の達成が抜け落ちてしまい、手段である組織開発それ自体への過度な焦点化が起こってしまっているのである。

Schwartz and Stensaker (2014)は、こうした組織開発の現状を踏まえ、変革という現象を基盤とした研究の方向性を指摘している。彼らは、組織開発の研究が、理論という拘束服(straightjacket)によって、その射程を狭めてしまっていることに危機感を抱いている(Schwartz and Stensaker, 2014, pp.3-4)。彼らは、従来の組織開発の研究が、理論的視点を強調しすぎるあまり、変革という現象を矮小化してしまい、変革という現象を統合的に理解するための機会を自ら狭めてしまっていると述べているのである。彼らは、組織開発によって起きる変革を研究するために、過度な理論への偏重ではなく、「知識の創造と発展のために、対象となる現象を、特定し、表現し、記録し、概念化することであり、理論ではなく、フィールド内の知識に貢献すること」と目的とした研究の必要性を提示している。

(p.3)

Schwartz and Stensaker(2014)と、本研究も同じ問題意識を共有する。つまり、組織開発は、あくまでも変革の達成という目的のための手段である。そのため、組織開発の研究は、組織開発によって行われる変革のための実践について検討することで、変革という現象を理解することに資するものと定位する。組織開発の実践に焦点化することは、組織開発の、変革のための手法という本来の目的を取り戻すことになるであろう。組織開発の始祖である、レヴィンは、このような転回を当初から示唆していた。Lewin (1943) は、「良い理論ほど、実践的なものはない」(p.118)という実務家の言葉を紹介しているが、これは良い理論（リゴラス）であれば、実務において有用である（レリバント）という単純なことではない。レヴィンの流れを汲む Argyris and Schön (1974) は、理論と実践は対比されるようなものではなく、実践の中にこそ理論がある（theory in practice）と述べた。つ

まり、実践とは何らかの理論によって可能になるものであり、実務家もまた自らの実践を形作るために何らかの理論を用いていたのである。組織開発が多数の理論や手法によって飽和状態を迎えている昨今の現状を踏まえれば、それらを理論的に統合する取り組みはもはや不可能であるかもしれない。むしろ、組織開発の実践という視点から、変革という現象を理解することによって、組織開発のアイデンティティを照射することが肝要になるであろう。

以上の議論を踏まえ、本研究では、組織開発によって起こされる変革という現象に焦点をあてる。具体的には、レヴィンが示した変革の力学の探求という視点から、組織開発による変革における、変革の推進体(change agent)による説得と、それに対する組織成員の了承の過程で生まれる力学を検討していく。組織開発の特徴を踏まえた上で、そこで起こされる変革がどのようなものなのか、または変革が遂行されていく過程で、組織内の様々な成員がどのような反応を示すのか。組織開発が援用する理論の検討ではなく、変革を起こしていく組織開発の実践こそが、本研究の探求対象となる。

また、組織開発の実践を探求することは、日本企業にとっても以下の点において意義があると考えられる。日本企業においては、1970年代をピークに組織開発が導入されてきた。しかし、昨今の研究者からは、当時の日本企業における組織開発は一過性の流行にすぎず、現在では組織開発という名を冠した経営実践はほとんど残っていないと言われる（中村，2010a）。また、日本における組織開発研究も、その当時をピークとして、減少の一途を辿っている（関西生産性本部，2014）。この理由は研究者によって様々だが、元々日本企業においては、組織開発が重視するような、民主主義的風土の醸成、人間性中心といった価値観が根付いていたため、組織開発を継続的に行う必要性がなかったということが考えられる。また、そこで導入されていた組織開発が、ファミリートレーニングや、感受性訓練といった形で、限定的なものであり、組織開発として研究されることが少なくなっていたことが考えられる。こうした背景から現在の日本の状況は、組織開発を行うためのノウハウや理論の蓄積が不十分であり、日本企業の組織開発の事例の多くが実務家や研究者によ

って把握されていない。現代では、組織開発の代替物として、「風土改革」「職場活性化」等の用語が用いられ、組織開発は最早忘れられた遺物となっているすら言える。

しかし、経済状況の変化や海外市場の発達から、既存の方策に限界が見え始めている昨今、組織を一つにまとめ、組織全体として環境に適応していく組織開発に再び焦点が当たっている（関西生産性本部, 2014）。実務界からの注目を鑑みれば、組織開発による変革を検討することは、現在の日本企業が抱えている問題に対する一つの処方箋になると考えられる。変革を達成しようとする組織開発の実践を検討することは、組織の変革を達成したいと願っている実務家に実践的含意を提供することになると考えられる。

こうした問題意識のもとで、本研究は以下の二つの課題に取り組む。まずは、組織開発の特徴を、他の学問分野との比較を行いながら検討する。というのも、組織開発は組織転換論や組織革新論といった、変革を取り扱う経営学の理論や研究と混同されることが多々ある。さらに言えば、経営学の研究が多種多様になってきた昨今、組織開発の特性を正確に把握しなければ、組織開発を導入しても他の手法と混同され、不要な混乱を企業に招きかねない。組織開発が他の経営学の理論とどのように異なっているのかを示す必要があると考えられる。これらの検討を通じて、組織開発がどのような学問分野であり、それがどのような特徴を持っているのかを把握する。

次の課題として、組織開発の実践を通して見えてくる、変革時の力学を探求する。組織開発の理論的検討から明らかになった、組織開発独自の特徴を踏まえた上で、導入時に起こる問題や、現場での組織開発の受容について検討を行う。これらの検討を通して、組織開発による変革が、組織内に起こす力学について探求を行っていく。研究者や実務家に対して、組織開発の実践に関する知識を提供することが、この課題の狙いである。この課題を検討するために、日本において組織開発を自社に導入しようとしている企業や実務家への調査を行い、それらの経験的調査を通して、組織開発の実践に対する含意を導き出すことに取り組む。

手法としての組織開発と組織開発の実践に対する経験的調査を統合することが、本研究

の目的である。組織開発による変革は一朝一夕でなされるものではなく、手法の正確な理解から導入、さらには組織内での波及に至るまで、様々な要因が関係していると言える。組織開発の本来の使命であった変革の達成という目的のもとで、組織開発の手法としての特徴と、現場での利用という実践の検討を通して、組織開発とその実践について検討していくことが、本研究が掲げる問題意識である。

## 論文の構成

本論文の構成は次のとおりである。まず、一章では、経営学における組織開発の位置づけを明確化するために、組織の変革を扱ってきた先行研究を概観する。組織の変革に取り組んできた研究として、コンティンジェンシー理論と、組織革新論、組織転換論を取り上げる。これらの研究の特徴として、変革そのものを扱うというよりかは、組織の将来像の提示や、組織の革新を可能にする要件を明らかにすることに焦点化されていることを示す。また、これらの研究は、変革を推進する当事者が研究対象の外に置かれており、組織の変革の理論というよりかは、組織の変化の理論であったことを示す。次に、二章では、そうした先行研究とは異なったアプローチで、組織の変革に取り組んできた研究として、組織開発を取り上げる。組織開発は、変革を推進する当事者の立場に立脚して、研究や実践を行ってきた研究分野である。その学說的背景として、既存の組織を新たに組織するための知見が、経営管理論の研究から受け継がれていることを示す。三章では、そうした特徴を持つ組織開発を、レヴィンのアクション・リサーチの観点から検討し、変革の管理実践として位置づける。結論を先取りすれば、組織開発は、変革の達成のために、既存の組織を新たに組織するための手法であり、その実践は、経営管理論や社会構成主義の知見を活用しながら、変革を管理していくものになる。さらに言えば、アクション・リサーチに基づいた組織開発の研究は、変革という現象の中で起こる様々な力学を検討することで、変革という現象の理解と、効果的な変革の遂行のための知見を提供するものになる。

四章では、そうした組織開発の研究を行うために、研究課題と調査課題を設定する。本

研究では、組織開発による変革を探求するために、変革を推進していく側が組織成員に対して行う説得と、組織成員の了承の過程に注目する。組織開発による変革は、他の変革手法（システムの導入やリストラクチャリング）とは異なり、変革を企図する人や部署が、組織成員に働きかけ、その働きかけを組織成員が了承することで、達成される。そのため、組織開発における説得と了承の過程を検討することは、組織開発による変革を理解するためには、検討されなければならないものとなる。そのため、第一の研究課題として、変革を推進体による説得の過程の記述、第二の研究課題として、組織開発を受ける側である組織成員の了承の過程の記述を設定する。それぞれの研究課題において、調査のための具体的な調査課題を設定する。次に、五章では、調査概要について述べる。六章では、訪米組織開発調査団への調査を通じて、組織開発における説得に焦点化して分析を行う。分析の結果、人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、他の価値を利用した方法への拡大という、実務家の組織開発の実践が明らかとなる。次に、七章では、大規模企業 A 社への組織開発導入事例から、組織開発の導入時における説得とそれに対する組織成員の反応が分析の対象となる。A 社の事例からは、人間主義的価値にのみ立脚した説得が、組織成員の組織開発に対する消極的姿勢を引き出していたことが明らかとなる。八章では、在阪製造企業 C 社の W 事業部に対する組織開発導入事例を取り上げる。C 社の事例では、W 事業部に根付いた個人主義的価値と、組織開発の人間主義的価値の双方が織り込まれた作成物によって、変革が達成されていたことが示される。九章では、本研究で行った調査から明らかとなった発見事実に対して、変革における価値の役割という視点から考察を行う。終章(十章)では、本研究の結論を述べ、本研究の限界と今後の課題について言及し、本論を結ぶ。

## 一章 組織の変革に関する理論の系譜

本章の目的は、組織の変革に関する理論を概観することで、その知見の要諦を把握することである。本研究において、組織開発を論じる前に組織変革の研究を取り上げるのは以下の理由からである。組織の変革に関する理論と組織開発は混同されることが多々あることが指摘されている(亀田, 1987; 中村, 2010)。この混同の原因として、組織開発が組織の変革に関する理論との違いを明確にしてこなかったことが挙げられる。例えばバークは、組織開発の教科書において、組織開発の定義は詳細に行っているものの、組織の変革を扱ってきた既存理論についてはほとんど触れていない(Burke, 2002)。どちらも組織の変革を扱っているにも関わらず、双方を参照することはほとんどない。本章では、こうした問題意識の下で、組織の変革に関する処理論を概観していく。結論を先取すれば、従来の研究は、組織のデザインや組織の変革の過程に焦点をあてる研究方法を採用しているところに特徴がある。従って、これらの研究から得られる知識とは、組織の変革というよりも、組織の変化についての知識となる。しかし、これらの研究は、理論的にも実践的にも組織の変革という現象を説明するには不十分であることが示される。

次章で議論する組織開発は、先行研究が抱えたこうした限界を乗り越えるために必要な知見を提供する。そのため、組織開発を論じるためには、既存の変革に関する理論がどのような知識を我々に提供し、またどのような知識を我々に提供できていないのかを把握する必要がある。以上の理由から、本章ではまず、組織の変革を対象としてきた研究が、どのようなものであったのかについて検討していく。

### 1.1 組織の変革を対象にしてきた諸理論

個人では成し得ないことを成し遂げるために、人間は組織を必要すと言われてしている。ピラミッドや万里の長城の建設は、たった一人の個人では成し遂げることができない偉業であることは明らかである。しかし、一度組織化された組織が、その姿を常に維持する訳ではない。ピラミッドや万里長城の建設を例にとれば、組織は、天候や資材の不足、労働

力の不足等の問題に常に取り組まなければならない。その問題に取り組むためには、組織の姿形を変容させることが必要になるであろう。組織の変革が必要になる時とは、まさにこうした問題に組織が直面する時である。ある特定の形態をした組織が、どのような状況であっても、高い業績を生み出し続けることは不可能である。環境の特性によって、高い業績やイノベーションを生み出す組織構造やリーダーシップが変化することを看破したコンティンジェンシー理論は、このことに常に示唆的であったと言えよう。そのため、組織の変革を扱う理論が目的とするところは、いかにして、組織を変革するのかという点に集約される。

組織の変革に関する経営学的知見は 1960 年代から 80 年代にかけて、米国を中心に発展してきたとされている。その背景には、米国企業の日本企業の躍進に対する強烈な危機感があった。「エクセレント・カンパニー」の著者の一人である、ピーターズ(Peters, T. J.) は「経営革命(原題:RX: REVOLUTION!)」において、日本企業の米国市場での発展を讃えつつ、米国企業が新しい環境に適応できていないことを指摘している((Peters, 1987, 邦訳, 9 頁、30-32 頁)。ピーターズは米国企業が日本企業との競争に打ち勝つためには、組織の構造から、従業員の行動まで、様々な要素を変革しなければならないと主張している(邦訳, 80-84 頁)。また、このことは、企業の優位性の源泉として、組織文化を取り上げた研究者の主張であることを鑑みると、さらに意義深いものである。彼は、「経営革命」において、優れた企業文化を持っていれば競争に勝てるという、「エクセレント・カンパニー」(Peters and Waterman, 1983)で導き出した主張を根本から否定している(6 頁)。彼は競争に打ち勝てる企業は常に、変革を実行していると述べ、米国企業の変革の必要性を強く訴えている。換言すれば、ピーターズの問題意識は、一度獲得すれば競争力を維持できる能力の獲得から、能動的に自らを改革するような、変革へと移行してきたと言えよう。

冒頭に示した例や、ピーターズの主張を踏まえれば、組織の変革に関する理論が、理論的な要請というよりも、実践的問題から必要とされていたことは容易に解することができるであろう。以下では、そうした実務界からの要請に対して、経営学の理論が取り組んで

きたことを概観していく。はじめに、組織変革のコンティンジェンシー理論を取り上げる。さらに、組織革新論と組織転換論について取り上げる。最後に、これらの諸理論の要諦とその課題を提示する。

#### 1.1.1 組織変革のコンティンジェンシー理論

冒頭の例で示した通り、組織が直面する課題は、多岐に渡る。万里の長城を建設する際には、作業を行う人々の怠業以外にも、敵国との戦いや天候の変化など、様々な環境の変化とも立ち向かわなければならない。ここに、組織が変革されなければならない、理由が見えてくる。即ち、企業組織は、常に外部環境との適応に基づいて、自らを変革せしめる必要があるということである。以下では、経営学において、外部環境への適応として取り組まれてきたコンティンジェンシー理論を再訪する。コンティンジェンシー理論と一言で言っても、その内情は多種多様な研究が存在する。そのため、本項では、組織の変革においてコンティンジェンシー理論がどのように位置づけられるのかに焦点を当てて、検討を行う。

外部環境への適応を検討した組織変革のコンティンジェンシー理論の古典として、Lawrence and Lorsch(1967)の一連の研究をまずは取り上げたい。彼らの研究では、企業組織を構成する各部門は、それぞれ異なる環境に直面することがまず示される。つまり、企業組織全体とその環境との適合性だけではなく、各部門がそれぞれの直面する環境が問題とされる。各部門は、それぞれの環境への適応を志向するため、独自に適応的であることが有効とされるのである(Lawrence and Lorsch, 1967, pp.46-48)。生産部門は工場環境に、営業部門は市場環境に、研究開発部門は科学環境にそれぞれ適応的でなければならない。というのも、各部門が成し遂げなければならないタスクはそれぞれの環境から規定されるからである。彼らは、管理の幅や管理階層の数といった組織の構造と社員の行動や態度といった組織行動を尺度化、類型化し、それぞれの部門が各環境との適応においてどのような組織構造や組織行動が有効であるかを示した。つまり、各部門が独自に各環境に適応し

て、異なる組織構造や組織行動をとり、さらにそういった適応状態を維持するよう統合化が果たされる場合が、そうでないよりも有効であると結論づけている。

また、Burns and Stalker(1971)の一連の研究もこのコンティンジェンシー理論の基本的命題を引き継いだ研究である。彼らは、組織外部の環境として、市場や技術環境の変化の速度を取り上げている。彼らの研究を要約するならば、技術や市場の環境が比較的静態的である場合、企業組織は機械的管理システムが有効とされる。他方で、それらの外部環境の変化が急激な場合、そういった環境に身を置く企業では、有機的管理システムが有効であることが、プラスチック工場やエレクトロニクス企業における研究で明らかになった(p. 6)。機械的管理システムは、集約的管理によって特徴付けられ、有機的管理システムは分権的管理を特色としている。前者は、比較的静態的な環境であれば、明確な指示系統に従って迅速な職務執行がなされるため、効率が良い管理システムとされる。他方で後者は、環境の変化によって引き起こされる問題に対して、部門の壁を超えて問題解決に取り組まれる。そのため、環境の変化に対してより柔軟な対応ができるとされる点において、市場や技術の変化速度が早い環境に身を置く企業にとって、有効な管理システムとされるのである。彼らの研究は、市場や技術（製品の構造）といった外部環境にあたる変数を、変化の速度という尺度を用いることで、静態的、動態的といったように分類している。さらに、組織の構造を有機的管理システムと機械的管理システムに分類し、それらの適合性を検討する点に特徴がある。要言すると、彼らは、外部環境と組織の間の適合性に組織の効率が依存するという命題を打ち出していると言える。

組織変革のコンティンジェンシー理論は、組織の変革が必要になる際に、環境との適合性を分析することで、望ましい組織構造や組織行動の選択を可能にするという点において、組織の変革のための理論である。しかし、コンティンジェンシー理論は、変革そのものを扱ってきた訳ではないことを確かであろう。振り返ってみれば、コンティンジェンシー理論の研究は、変革そのものを研究してきたというよりは、変革されるべき、組織構造や管理システム、職務構造を指摘してきたと言える。本章の冒頭で、組織の変革に関する理論

の究極の目的は、組織をいかにして変革するのかということを探究することであると述べた。コンティンジェンシー理論は、変革によって目指すべき組織構造や望ましい組織行動の状況を提示するが、いかにしてその状況を達成するかについては十分な知識を提供していない。むしろ、これまで見てきた研究では、変革の過程ではなく、変革後の達成されるべき状況を探究することが主眼であったと言えよう。次項では、えたこうした課題を乗り越えるべく始まった研究群について概観する。具体的には、組織革新論(organizational innovation)と組織転換論(organizational transformation)について取り上げる。これらの研究は、変革そのものを扱った研究群であるとされる。以下では、それぞれの研究のアプローチを検討し、変革に対してどのようなアプローチをとる理論なのかについて概観する。

#### 1.1.2 組織革新論

革新という言葉聞いて、経営学の研究者は、まずイノベーションという言葉思い浮かべるであろう。事実、イノベーションという用語を用いた研究は枚挙に暇がない。とりわけ、技術的イノベーション(technological innovation)、製品イノベーション(product innovation)、プロセスイノベーション(process innovation)といったように、技術革新の研究は昨今の経営学において主要テーマの一つと言えよう。しかし、本章で取り上げる組織革新論は、技術革新とは以下の点で異なる。組織革新論は、組織の革新やその過程を研究の対象にする。技術や製品における革新ではなく、組織それ自体の革新を扱う点において、組織革新論は技術革新研究と異なる。稲葉・山倉(1985)は組織革新論を以下のように定義している。「組織革新論は、組織における technology や products に関する革新の理論ではなく、つまり技術革新論や製品開発論の系譜としてではなく、組織そのものに関する革新の理論であり、その意味で「組織」研究本来の最も中心的なテーマに直接関わる」(79 頁)。稲葉は経営学における組織研究の系譜に連なるものとして組織革新論を取り上げていることがわかる。

本章も、組織革新論を組織研究の系譜に連なるものとして捉えるという稲葉の立場を取

る。コンティンジェンシー理論は、変革された組織の将来の姿を示したものとして理解されることは、既に示した通りである。組織の革新を目指すものにとって、研究や分析から得られた優れた組織のあるべき姿（理想や将来）に従って、組織をデザインするという実践的含意がそれらの研究にはあった。稲葉・山倉(1985)は、組織革新がそれらの研究をさらに推し進め、具体的な革新の内容について踏み込まんとする学問領域であることを指摘する。「組織革新の議論で重視されるべきは、将来の望ましい組織のあり方を「構想 (design)」するのみならず、そのように構想された組織を具体的に実現すべく、変革が「実施 (implementation)」されなければならないと同時に、その変革が真に効果的であるためには、組織の「構造(structure)」のみならず「風土(climate)」までが変革されなければならないという点、これである」(79 頁)。組織変革のためのコンティンジェンシー理論は、革新された後の組織、つまり組織の将来像については示しうるが、その具体的な方法については示すことはできない。コンティンジェンシー理論によって示されるような組織の将来像を実現するための、革新の実施 (implementation of innovation) を研究することが組織革新論の特徴である。

以下では、組織革新論の具体的な研究を取り上げながら、彼らが革新をどういった意味で用いているのかについて概観していく。組織革新論の主要な論者である、Daft(1982)やDamanpur and Evan (1984)は革新を以下のように定義している。当該組織において、機器やシステム、政策、プログラム、プロセス、製品、サービス等を新たに生み出す、または採用することが革新とされる。また、組織革新論の研究では、革新をいかにして獲得するのかが焦点化されるため、採用された新しいプログラムや管理方法の数が、その企業組織の革新性として扱われる (Damanpur, 1991)。そのため、例えば、Damanpur and Evan(1984)の研究では、技術的革新と管理的革新という二つの革新が新しい技術や管理手法の導入として扱われている。革新を新しい技術や管理手法の導入として扱う場合、それらを導入している企業は、革新を実施している状態と言えるのが彼らの立場である。組織革新論の研究者達は、革新の実施をしている企業の研究を通して、革新の実施のための要

件を明らかにすることを目的として研究を行っている。Damanpur(1991)は、そうした革新の実施のための組織の要件として、特殊化、機能的分化、専門化、集権化、変革への管理的態度(managerial attitude toward change)をメタ分析から明らかにしている。

彼らの研究の特色は、企業にとっての革新に、組織的な要素を取り込んだ点にある。従来の革新研究は組織自体の革新については無関心であった(稲葉・山倉, 1985)。新製品の開発やプロセスの改善が革新として扱われてきたからである。他方、組織革新論では、組織内の要素を革新するもの、つまり、新しい技術と同様に管理手法の導入も革新として扱われる。稲葉・山倉(1985)はこのような組織革新論の理論的前提の基礎となっているものとして、March and Simon (1958)を取り上げている。稲葉らは、マーチらが組織の革新を新しい行動プログラム体系の導入に求めていることを指摘する(80 頁)。March and Simon (1958)によれば、革新の出発は、新しい組織単位が組織内に作られ、新しい行動プログラム体系の仕事を課されることから始まる(邦訳 285 頁)。この行動プログラムの体系は、仕事の方法等についてのルーティンを一纏めにしたものであり、それらには組織の構造が反映される。すなわち、新しい行動プログラムの導入によって生み出される構造革新が、組織革新の中心にあることがマーチらの研究で明らかになったと稲葉らは主張する。経験的な研究の蓄積が増える中で、組織の構造以外にも具体的な要件が明らかになっているが、マーチらの研究が、新しい行動プログラム体系の導入を、革新として捉えている点において、彼らの研究も、組織革新論の萌芽と言える。稲葉らはマーチらの研究は組織革新論の出発点であるものの、抽象的な議論に終始してしまっている点に限界があると指摘する。そのため、マーチ達以降の研究では、より具体的な変数を取り上げ、革新の獲得との関係を検証する研究が増加していった(稲葉・山倉, 1985)。例えば、Daft(1982)は組織革新と関連する変数として、個人レベル、組織レベル、そして環境レベルにおける具体的な変数を紹介している(pp.142-143)。それらの変数は、革新の実施(獲得)に影響を与えると定義される。換言するならば、それらの変数で示される要素を持つことが、組織革新を行うために必要とされる。そのため、革新の実施のために必要な要件を明らかにすることが組織革

新論の研究テーマにあると言えよう。

しかし、革新の実施のために必要な要件の探究は、要件の無限背進に陥る可能性があることは指摘しておかなければならない。変革の実施を研究する組織革新論は、変革後の将来像しか提示できなかった従来の組織変革論が抱えた問題を、革新を可能にする要件の探究という形で、乗り越えようとしている。要件の具現化は、組織を変革しようとする組織的意思決定者にとっては、実践的含意になるだろう。しかし、要件の具現化は、その要件を具現化する別の要件を必要とする。例えば、組織の革新を実施する際に、集権的組織構造が必要となることが明らかになったとする。しかし、その集権的組織構造を達成するためにどうすれば良いのかという点を、組織革新論の研究では、問題にしない。つまり、組織革新のために必要な要件を明らかにしたところで、その要件を達成するためにより高次の要件を必要としなければならない点に、組織革新論が抱える問題がある。例えば、Marchらの唱えた新しい行動プログラムの形成や調整を可能にする要件として、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capability) と呼ばれる概念が存在する (Teece, Pisano and Shuen, 1997)。ダイナミック・ケイパビリティとは、行動プログラムを形成するルーティンを環境適応的に再形成、再統合を行うために必要な能力とされる。行動プログラムの変更や生成を可能にする、上位概念として理解できよう。では、この上位な概念の変更は如何にして説明できるのであろうか。ダイナミック・ケイパビリティの研究は、組織の革新を可能にする能力の研究と言えるが、そのような能力が規定されると、その能力の下での企業組織の硬直化は避けられないだろう。一度規定されたダイナミック・ケイパビリティが常に有効であるとは誰にも保証されないからである。結局のところ、ダイナミック・ケイパビリティを変化させる、より上位な概念に、革新の要件を求めることになる。換言するならば、組織革新論は、新しい管理手法や技術の導入を、革新として捉える一方で、革新を可能にする能力についての研究を行っていると言える。しかし、革新を可能にする能力に言及することは、能力を獲得するための能力というような、要件の背進を引き起こす。このような、革新の要件の背進が、組織革新論にはつきまとうことになるのである。

ここまで、組織革新論の研究の特徴とその問題点について概観してきた。新しい行動プログラム（新技術や新しい管理手法）の導入を革新として捉える組織革新論は、革新そのものを扱うことに取り組んでいる点において、組織変革のコンティンジェンシー理論が捉えきれなかった、変革それ自体に焦点を当てていると言えよう。しかし、組織革新論の研究は、革新の実施を捉えようとするために、実施を可能にする能力論に終始してしまっている。これは、ダイナミック・ケイパビリティの例で見たように、研究によって明らかになった要件(能力)への変化を説明するためのより上位の要件(能力)を必要とすることになる点において、背進し続けること危険性を持っている。組織変革のコンティンジェンシー理論は、変革そのものに焦点をあてるのではなく、変革された後の組織の将来像を明らかにする研究であった。他方、組織革新論は、変革を、新しい技術や管理手法の導入のような革新として捉え、変革そのものに焦点を当てようと試みている。しかし、実際は、変革そのものではなく、変革を可能にする能力の研究であったことは、上で見てきたように明らかである。変革を可能にする能力を獲得するためにどうすれば良いのかという点については、別の要件を必要しなければならず、組織変革のコンティンジェンシー理論が陥った陥没に組織革新論も異なった形で陥る危険性があるのである。

### 1.1.3 組織転換論

上で検討してきた組織革新論は、組織変革論において、新しい技術や管理手法を導入することを変革と置いていたと言えよう。次に取り上げるのは、組織転換論(organizational transformation)である。組織転換論の定義は、論者によって異なるものの、大別すると急激な変化と、既存の制度や体制から徐々に生まれるインクリメンタルな変化に分類することが可能である。まず、急激な変化を扱ってきた組織転換論について検討した後、インクリメンタルな変化を扱ってきた組織転換論について検討する。

Fletcher(1990)では、組織の全体システムの急激な変化として、組織転換論は定義されている。この定義では、組織の転換とは、組織全体の変化を示している。例えば、技術を例

にすると、組織革新論では技術を取り入れること自体が変革とみなされる一方で、組織転換では、技術や管理手法の導入によって組織がいかに変化するかについて検討する（Yates and Van Maanen, 2001）。

その研究の射程は広く、情報技術の発達が、組織や個人の働き方の変化に与えた影響の研究（Winter and Taylor, 1996）や、組織構造の抜本的変革（Tushman, Newman and Nadler, 1988）が該当する。その研究の特徴は非連続的な変化に焦点を当てる点にある（Fletcher, 1990）。Levy and Merry（1988）も組織転換論を「パラダイム・シフトを伴う組織の変化」として定義しており、組織転換とは、組織がそれまで持っていた特性や性質が、まったく異なるものになることとして理解できる。つまり、急激な変化を扱う組織転換論は、組織の変革を全体的な変化として捉える点に特徴がある。コンティンジェンシー理論では、ある特定の組織特性と環境特性の適合性が焦点になるが、組織を構成する全ての要素と環境との適合性が焦点となる。Fletcher（1990）は、従来の変革に関する理論が、同じビル内で、場所を移動することであるとするならば、組織転換論は、まったく異なるビルに移動することであると述べている（p.8）。また、この定義に則る組織転換論の論者は、Watzlawick, Weakland and Fisch（1974）の一次的变化と二次的变化の概念では、二次的变化が組織転換論にあたると述べている（Buckley and Perkins, 1984; Levy and Merry, 1986）。二次的变化とは、全体システムの変化（change in total system）と定義され、組織全体の急激な変化が、組織の転換とされるのである。

他方で、インクリメンタルな変化についての研究も、組織転換論では蓄積されてきた。先に触れた急激な変化とは異なり、インクリメンタルな変化とは、組織内の既存の制度や体制が、いかにして変化を生み出すのかということである。例えば、ペンドランド（Pentland, B. P.）とフェルドマン（Feldman, M. S.）が取り組んでいた組織ルーティンの研究では、組織ルーティンの持つ遂行的側面によって、組織的变化が生まれていくことが指摘されている（Pentland and Feldman, 2005）。彼らは、組織ルーティンを指示的側面と遂行的側面の二つに区別して、検討することの必要性を指摘している。組織ルーティンの指示的側面は、規

範として行動の目標や型を与えるものであり、決して人々の行動を規定するものではないと定義される。そのため、この二つの側面を識別して理解しないと、実際には多様な行為が展開されているにもかかわらず、組織ルーティンを行動パターンとして認識してしまう危険性がある (Pentland and Feldman, 2005)。すなわち、指図的側面のもとで、行為の変異が生じ(遂行的側面)、それが選抜されて指図的側面に組み込まれることで、指図的側面が変更されるのである。

ペントランド達の指摘は、ルーティンの遂行性が変化を導くという指摘であるが、Ciborra and Lanzara(1994)の IT 企業に対するフィールド調査では、ルーティンの議論と同様に、既存の組織体制（官僚制）への信奉が変化を促進したことが明らかになっている。彼らは、プログラマー同士が相互調整を行うチームワークによって、OS 開発を成功させた IT 企業にて調査を行った。その企業では、官僚制に基づく OS 開発が当初は最善であると考えられていたが、実際に開発に取り組んでいくにあたり、様々な問題が生じていた。そのため、プログラマー達の仕事を支援する開発ツールが導入された。その結果、新しい働き方（チームワークによる相互調整）が可能になった。しかし、その働き方の変化を可能にしたのは、プログラマー自身が、官僚制的な働き方（明確な分業と、限定された仕事への自負）を強く信奉していたからである。ルーティンと同様に、官僚制といった、既存の組織体制すらも、変化を可能にする要因となりうることを、Ciborra and Lanzara(1994)は明らかにしたのである。このように、組織転換論では、急激な変化のみならず、組織ルーティンや官僚制といった、既存のものから徐々に変化が生まれていくことが議論されているのである。

ここまで、組織転換論の二つのアプローチに検討してきたが、その両者に共通する点として、変化の過程を記述するという研究方法論の存在を指摘したい。組織転換論は急激なものであれ、インクリメンタルなものであれ、組織の変化の過程を記述することで研究を行ってきた。組織転換論において、研究者達は、組織がいかに変化していくのかという記述こそが、理論的、実践的に最も重要であると考えられてきたからである。例えば、Buckley

and Perkins(1985)は、組織転換の過程を、無意識的状态、自覚的状态、再整理状态、翻訳状态、コミットメント状态、具現化状态、統合状态の順番で説明している。同様に Gemmill and Smith(1985)は不均衡状态、均衡破壊、実験、再編成の過程として説明しているし、Levy and Merry(1986)は危機、転換、移行、静態化と開発のような四段階のモデルで説明している。このように、組織の転換を記述していく研究方法論は、従来の組織変革論が変革の過程を記述することができなかったことを乗り越えようとしていると言える。また、Ciborra and Lanzara(1994)の研究では、OS 開発のプロジェクトがいかにして、階層やルーティンの再編成を成し遂げたのかという事例を変化の過程として説明している。また、Zaltman, Duncan and Holbek(1973)は、変化の過程を組織転換論で示されるような、革新への気づき、態度形成、意思決定という過程に分けて分析している。組織転換論は、急激な変化とインクリメンタルな変化という異なるアプローチを保持ししているものの、研究方法論としては、変化の過程を記述するという共通点を持っていたのである。過程の記述という研究方法論は、コンティンジェンシー理論以降の組織の変革に関する理論が持つ特徴であると言えよう。

## 1.2 組織の変革に関する既存理論の課題-組織の変革への行為主体的視点の欠如-

ここで、これまで概観してきた組織の変革に関する理論を整理しておきたい。組織変革のコンティンジェンシー理論は、組織的意思決定者が特定の組織的変数と環境の適合性を分析することで、適した組織構造や組織行を明らかにするという実践的含意を持っていた。しかし、これらの研究は、変革された組織の将来像を示すことは可能でも、その将来像の達成、つまり変革の実施については十分に扱ってこなかった。組織革新論や組織転換論は、この変革の実施に焦点化することで発展してきた理論として位置づけられる。組織革新論は、革新の実施を可能にする要件を明らかにすることで、その問題に取り組んできた。また、組織転換論は、転換の過程を詳細に記述する研究分野として発展してきた。革新の実施を研究する点において、組織革新論と組織転換論は共通していると言える。また、革新

の実施を記述するという研究方法においても共通している。組織革新論は、変革の実施を、新技術や新しい管理手法の導入として捉え、それを可能にする組織構造や組織文化、またその変革の過程を記述的に明らかにしている。組織転換論は、組織の転換を段階モデルとして定位し、組織の転換がいかんして達成されるのかということを記述的に分析している。

組織の変化の過程への焦点化は、上で検討してきた研究の特徴であると言えよう。このような研究方法論の採用には、レヴィンの変革の段階モデルが甚大な影響を与えていると考えられる。Sturdy and Grey(2003)はレヴィンの提唱した変革の段階モデルが、組織の変革を扱う研究の大前提であるとまで述べている。彼らは、レヴィンのモデルを組織の変革の基本的なメカニズム的側面の理解(fundamentally mechanistic understanding of change) (p.653)として定義し、研究者が広く共有しているものとして取り上げている。Lewin(1947b)の変革モデルは、解凍-変化-再凍結のプロセスとして理解されてきた。Sturdy and Grey(2003)はレヴィンの段階モデルを、「メカニズム」と称していたが、レヴィンのモデルは彼らが呼称するように、変革の段階を表したモデルとして既存の変革に関する理論の中で扱われてきた。Boyett and Boyett(1998)は組織の変革を扱ってきた研究の根幹をなすモデルとしてレヴィンを取り上げているが、その理由として、多くの理論モデルがレヴィンの研究を基礎としていることが挙げている。変革の実施に焦点を当てる際に、組織の変化がどのように起こっていくのかという過程を記述することで、組織の変革への理論的、実践的貢献を果たそうとしてきたのが、ここまで取り上げてきた先行研究の目的であると言えよう。

しかし、このような研究方法論の採用は、多様な研究実践を可能にすると同時に、組織の変革に関する理論から、「組織を変える」ことに対する含意を欠落させることになった。もちろん、科学的研究の多くが記述的な研究方法論を採用することになら異論はない。しかし、本章でここまで概観してきた諸理論は、変革を遂行しようとする主体（研究者や部署等）の存在を無視してしまっている点に課題があると言える。変革の遂行という行為を見逃すと、一見すると、組織が自動的に変化していくように見受けられてしまうのであ

る。例えば、組織転換論は、組織の変化がどのようにして起こるのかということに関する知見は提供できても、いかにしてその変化を起こすのか、つまり、変革を達成するのかということに関する知見は提供し得ないのである。このことは、組織の変革に関する研究の黎明期に既に指摘されてきた。山本(1968a)は、組織理論が「組織せられたもの」のみを対象とすることに警鐘を鳴らしている。古典的管理論は、組織を作る、つまり「組織すること」に着目してきた。この古典的管理論特有の問題意識は、企業の発展と行動科学の発達によって衰退し、研究者や実務家達の注目は、「組織せられたもの」に焦点化されていった。しかし、組織の変革という現象を扱う際には、この古典的管理論特有の問題意識が再度復活せざるを得ないと山本(1968a)は主張する。「組織すること」とは、組織を形成するということである。組織を形成するということへの焦点化は、その行為を担当する個人ないし、部署への焦点化になり、組織に対して行為主体的に関わりながら、組織を作り上げることを意味している。これを、山本(1968b)は、行為主体的アプローチとして定義している。換言すれば、行為主体的アプローチとは、組織の形成過程を記述していくことに他ならない。他方、「組織せられたもの」に対する接近は、組織内の行為者の存在を見逃してしまい、そこで得られた知識には、変革という行為そのものに対する知識は不十分なものになる。Beniss(1966)は「変化の理論ではなく、変革の理論こそが問題だ」と述べているが、彼の主張の根底には、行為者の存在を無視した研究は、現象の経過を単純に記述する変化の理論に留まってしまうことへの危惧が存在している。彼は、従来の組織変革論には、組織を変革する、つまり、変革という行為そのものに対する研究が欠如していることを看破していたのである。ここまで概観してきた組織の変革に関する研究群は、山本やヴェニスに則れば、組織の変化の経過を記述する、変化の理論に過ぎなかったのである。また、組織の変化ではなく、組織の変革こそが、実践的課題として、要求されていたことを鑑みれば、組織を新たに作り上げる行為に焦点化する、行為主体的アプローチこそが、組織の変革に関する理論には求められているのである。

このことは、「エクセレント・カンパニー」が抱えた問題と照らし合わせるとより鮮明に

理解される。Peters and Waterman(1982)は企業の競争優位の源泉として、組織文化を提示した。組織文化とは、組織成員に共有された価値観や信念、行動規範を示す概念である。

ピーターズらは、優良企業とされる企業群は、価値観の共有という管理実践を通して、優れた成果を出していると結論づけた。彼らの研究から得られる含意とは、優れた文化を持った企業が、優れた業績を残し、生存するという点に要約できるだろう。

しかし、ここに問題が生じる。Barney(1986)は、組織文化が競争優位の源泉になるために必要な要素として以下の三つを提示している。一つ目は、文化は価値のあるものでなければならないということ。二つ目は、貴重なものであるということ。そして、三つ目は模倣が困難であるということである。これらの要素が全て揃った時に初めて、組織文化は競争優位になるということである。彼の指摘を鑑みると、「エクセレント・カンパニー」で取り上げられた企業群は、自らを取り巻く内外の環境との適応が成功し、その記憶が文化として蓄積されていたと言えよう。換言すれば、そうした経験でしか文化は継承されないということであり、文化を獲得するということは、そうした文化を持たない企業にとっては、非常に困難なものになってしまう。Barney(1986)の指摘に則れば、強い文化の獲得は、実質的に不可能になってしまうのである。つまり、競争優位の源泉としての文化とは、持てるものの理論であり、持たざるものにとっては不十分な理論であったのである。このことは、ピーターズ達の研究が、強い文化の存在を指摘しただけに留まっていることに起因する。組織の変革のためには、模倣困難である文化の特定ではなく、その組織に競争優位をもたらすような要因を特定し、その要因をいかにして生み出すのかという行為主体的アプローチが不可欠なのである。その点で、「エクセレント・カンパニー」の研究は、ピーターズが後に考えを改めたように、組織の変革に関する理論としては不十分であったのである。

そのため、本研究では、組織の変革という現象に対して、行為主体的にアプローチする必要性を提示する。組織の変革を研究するためには、変革という行為を担う変革の推進体への焦点化が必要とされる。組織転換論や組織革新論においても、組織の変化の経過を捉えているに過ぎない。組織の変化の過程は、組織の変化の理論の生成には有益かもしれない

いが、組織の変革の理論の生成には不十分なのである。ここで注意しておきたいのが、これまで論じてきた理論にも、行為主体的アプローチへの含意が散見されることである。組織変革のコンティンジェンシー理論にも、変革に対する行為主体的な含意が残されている。変革のコンティンジェンシー理論には、変革に立ち向かわなければならない当該組織の管理者への含意があることを見逃してはならない。占部(1980)はコンティンジェンシー理論がオープン・システムアプローチ(von Bertalanffy, 1968)のアナロジーによって、その実践的含意が見落とされてしまっていることを指摘する。占部(1980)はコンティンジェンシー理論がオープン・システムアプローチに強い影響を受けていることを指摘し、その利点を認めてはいるものの、企業の主体的な意思決定の存在を軽視させてしまっていることを述べている。ひとたび、オープン・システムアプローチを組織論に応用してしまうと、あたかも組織が環境に対して、自動的に適応するような錯覚に陥ってしまう。オープン・システムアプローチは、生物を始めとする有機体の環境適応を説明する方法論であるが、組織は経営者や管理者の意思決定を通じて環境に適応していくという点で、有機体とは根本的に異なっている(占部, 1980, 14 頁)。そのため、オープン・システムアプローチのアナロジーを持って、組織の環境適応を説明してしまうことは、企業組織が環境に適応する際の経営者や管理者の意思決定の過程を見逃すことになる。コンティンジェンシー理論が環境との適応を強調すればするほど、オープン・システムアプローチのアナロジーに回収されてしまうのである。

占部(1980)の指摘は、組織の意思決定の存在をコンティンジェンシー理論に取り戻すものであると考えられるよう。例えば、Child(1972)は外部環境変数と組織変数の関係は、自動的なものではなく、組織的意思決定者の方針によって決定されると述べている。また、彼の提唱した戦略的選択 (strategic choice) という概念は、組織が外部環境を計画的に操作することや、外部環境を選択する余地を持っていることを指摘するものであった。また、アルフレッド・チャンドラー(Alfred, Chandler, Jr)が、多角化の研究において、企業組織が外部環境を主体的に選択することで、戦略を策定し、その戦略を成功させるために組織構

造を変革することを指摘していることは興味深い(Chandler, 1962, 邦訳, 478-484 頁)。チャンドラーは、ゼネラル・モーターズやシアーズ・ローバック等の異なる業種の企業において、企業組織が戦略との適合性から、自らの姿を変えるという共通した現象を見出していた。環境との適応から自動的に組織構造が変化するのではなく、戦略策定を行う組織的意思決定者の存在がコンティンジェンシー理論には明確に指摘されているのである(占部, 1980)。

これらの指摘を鑑みると、コンティンジェンシー理論の環境決定論以外の性格が浮き彫りになってくる。つまり、外部環境の特性によって自動的に組織の構造が決定されることを示した理論ではなく、管理者の意思決定を助ける分析手法として理解される性格をコンティンジェンシー理論は持っているのである。環境決定論だからといって、コンティンジェンシー理論に実践的含意がまったくないわけではない。組織的意思決定者が、コンティンジェンシー理論の立場にたつならば、主体的に外部環境を選択し、組織構造や組織行動との適合性を分析することが可能になる。例えば、各部署のリーダーは、自らの組織を取り巻く外部環境を、不確実性が高いと見なすのであれば、仕事中心の管理者行動を取る必要があることを、ローレンスらは指摘している(Lawrence and Lorsch, 1967)。彼らの研究では、外部環境と組織構造の適応のみならず、その適応状態を達成するための管理者行動の重要性が指摘されていたのである。つまり、組織的意思決定者は、その分析をもとにして、組織の構造や社員の行動を変革することが可能となる。行為主体的アプローチに基づけば、コンティンジェンシー理論は、いわば、組織を変革する際の指針を意思決定者に与えるという積極的役割を持つのである。

### 1.3 一章のまとめ

ここまで見てきたように、組織の変革に関する理論は、組織の将来像のデザイン、さらには変化の過程を記述する方法論によって、研究が蓄積されてきた。それらの研究には、外部環境と組織の適合関係や、組織の革新といった理論的、実践的含意が十分に存在する

と言えよう。しかし、本章で既に示した通り、従来の組織変革論は、変革という現象に対して行為主体的なアプローチが欠如している。行為主体的なアプローチとは、変革をいかにして達成するのかという実践的要請から来るものであると同時に、行為者（変革の推進体）の視点から、組織せられたものをいかにして新たに組織するのかという、経営管理論においても重要な理論的課題である。変革を担う行為主体の存在を見逃してしまえば、変革という現象そのものを、捉えることができなくなり、実践的含意を提供することができなくなる。この課題に応えるためには、従来の組織の変革に関する理論とは異なる研究方法論が必要となる。もちろん、本研究の主張は、組織の変革に関する理論で蓄積されてきた知見を一概に否定するものではない。変化の過程に対する研究は、将来の組織デザインを選択する上では非常に有用な知見足りえるし、前節で振り返ったように、行為主体的アプローチの視点から、組織を新たに組織せしめるという行為に有益な知見として再解釈することは十分に可能である。むしろ、先行研究で蓄積された知識を活用しつつ、組織の変革という現象を行為主体の視点に基づいて研究する方法論こそが、必要なのである。

次章で取り上げる組織開発は、これまで概観してきた諸理論が抱えた課題を乗り越えるために必要な知見を提供してくれる。まず、組織開発の研究は、変革を担う主体に基づいた研究方法論を採用する点に、特徴がある。従来の組織の変革に関する理論がレヴィンの変革の段階モデルに大きく影響を受けているのと同様に、組織開発においてもレヴィンはその源流として頻繁に取り上げられる。しかし、組織開発は、組織の変革を、自動的な変化の過程として捉えない。結論を先取すれば、組織開発は組織が変わる過程ではなく、組織を変える方法について研究を行ってきた。そのため、組織開発の研究は組織への介入を通じた問題の発見やその解決を通じた組織の変革を対象とする。また、組織への介入においては、社会的に信奉された価値や、従来の組織変革論で示されてきた組織の将来像や変革の段階モデルを規範的に用いる。次章では、こうした組織開発の特徴を概観し、組織の変革に関する理論との違いを明らかにする。組織開発の特徴を明らかにした後、本研究における組織開発の位置づけを示す。

## 第二章 組織開発に至る経営管理論の系譜

本章では、組織に関する既存理論が抱えた限界を、組織開発がいかにして乗り越えることが可能なのかについて検討していく。組織の変革に関する理論が抱えた限界を一言で表わせば、組織せられたものを、新たに組織するという行為主体的アプローチの欠如であると言えよう。では、組織開発が、組織せられたものを、新たに組織するということに対して、どのように取り組んできたのか。このことが、本章で議論することである。本章では、この課題に取り組むために、経営管理論の立場から、組織開発について論じていきたい。というのも、組織開発は、心理学や社会心理学、さらに言えば産業組織心理学の側面が強調されがちであるが、その設立には、経営管理論の古典と呼ばれる研究の影響を強く受けているからである。さらに言えば、山本(1968b)が指摘してきたように、それらの研究は、組織を新たに組織せしめることを問題意識として保持してきた。そのため、先行研究との異同や、経営学における組織開発を論じるためには、現在に組織開発に至る経営管理論の系譜をおさえる必要がある。本章では、組織開発に至る経営管理論の系譜について、現在の組織開発との関連に触れながら検討していく。一節では、組織開発の定義とその萌芽について述べる。とりわけ、組織開発の特徴と、人間主義的価値(humanistic values)について検討を行う。二節では、経営管理論の古典である科学的管理法と、人間関係論について検討を行う。三節では、現在の組織開発でも使用されるサーベイ・フィードバックの手法を生み出したリッカート(Likert, R.)の一連の研究を取り上げる。次に四節では、イギリスのタヴィストック研究所(Tavistock Institute)の研究者達が取り組んだ社会・技術システム論(Socio Technical Systems)について取り上げる。最後に、五節では、これらの経営管理論の特徴を引き継いだ組織開発の特徴を要約し、一章で取り上げた研究群との違いを示す。

### 2.1 組織開発の定義とその特徴

#### 2.1.1 組織開発の萌芽

組織開発の定義は論者によって様々であるが、「計画的で、組織全体を対象にした、トッ

プによる組織有効性と健全さ向上のための管理された努力であり、行動科学の知識を用いて組織プロセスに計画的に介入することを通じて実現される」経営実践とされている（Beckhard, 1969, p. 9）。この定義からわかる組織開発の特徴として、組織開発が介入を前提とし、問題解決を主たる目的としている点が言える。その点で組織開発は、問題の社会科学による解決を標榜した Lewin (1947a)の思想を反映したものと言えよう。また、西川（2009）や中村（2010b）も組織開発は人間性の重視という点に特徴があるとしていることから、人間性の重視も組織開発の特色であることがわかる。また中村（2014）では、組織の過程に働きかけることで、組織の効果性や健全性を高めようとする実践と定義されている（21 頁）。このことから、問題解決のために、組織の過程に介入するという特徴が見て取れる。

組織開発の具体的な特徴は次節以降に譲るとして、本章ではまず、組織開発という概念がどういった背景から生まれてきたのかについて、検討していく。McGill (1974)は組織開発の概念的先行要因 (conceptual antecedents of OD)は第二次世界大戦直後まで遡ることができる」と述べている。第二次世界大戦を経験した米国の企業や政府組織にとって、限られた資源や人材を活用して利潤を最大化することは、喫緊の課題であった。当時の政策によって、人材育成と組織の生産性の向上が図られたが、McGill (1974)は、双方の施策が関係性を持たず、それぞれが孤立してしまっていたと指摘する。McGill (1974)は、米国移民局と帰化局長官であった、ブラッドフォード(Bradford, L)が 1945 年に、連邦保安局 (Federal Security Agency) の長官に就任した際に発表した、人材と組織における新しい訓練方針 (Bradford, 1945)を引用しながら、その当時から組織開発の萌芽が存在したことを指摘している。彼によれば、ブラッドフォードが発表した新しい訓練方針には、個人と組織が分割されることなく、共に成長していく重要性が指摘されていた (MacGill, 1974, p.99)。当時の職業訓練は、突発的な出来事や事件に対して受身的に行われるものでしかなかったが、彼はブラッドフォードが提唱した、個々人の成長が組織の成長に計画的に組み込まれた訓練計画に組織開発の萌芽を見出していたのである。このことは、現在の組織開

発に通ずる考えと言えよう。とりわけ、個人の開発を通じて、組織の健全性や効率性を高めるという考えは、現在の組織開発の不可欠な要素の一つとされている（OD Program Review Essential Elements v5b, 2014）。さらに言えば、Bradford (1945)の新しい訓練への指針の題名が「政府機関における再教育への抵抗<sup>1</sup>」（筆者訳）であったことも興味深い。抵抗を巡る議論は、今日の組織開発研究においても盛んに議論されている（Vince and Broussine, 1996; Dent and Goldberg, 1999; Piderit, 2000; Oreg, 2003; Ford, Ford and D'Amelio, 2008）。このように、組織開発という用語が用いられることはないものの、第二次世界大戦直後の米国では、現在の組織開発<sup>2</sup>に通じる考えが、芽吹き始めていたのである。

### 2.1.2 組織開発の人間主義的価値

先に示した、ブラッドフォードの訓練方針や、組織開発の特徴から、組織開発が、組織における人間性の問題を重視していることがわかる。とりわけ、組織開発において、価値の存在とは非常に重要なテーマであると言える。本項では、組織開発が持つ価値を人間主義的価値として定位しながら、組織開発における価値について検討していく。

人間主義的価値とは、様々な考えや行為を含んだ概念である。例えば、組織開発の教科書において、価値を扱う場合、行動的側面から、多様性や倫理的側面といった多種多様な概念が、人間主義的価値には含まれていると指摘されている（Jones and Brazzel, 2006, pp.47-49）。そのため、人間主義的価値を一言で定義することは困難である。しかし、組織開発に関する論文において、価値を扱う場合、必ず、人間主義的価値という用語が用いられている（Margulies and Raia, 1988; Church, Burke and Van Eynde, 1994; Maurer and Githens, 2010; Foster, 2013）。Marshak(2009)は、組織開発は、価値に基づいた実践手法であると述べており、価値に関する議論は、組織開発を検討する際には避けては通れないテーマであると言える。

---

<sup>1</sup> 原題は Resistance to Re-Education in Government Administration

<sup>2</sup> 組織開発という用語は Douglas, McGregor が使ったのが初出とされている(French, 1969)。

多種多様な概念が含まれる人間主義的価値を理解するために、本項では、人間主義的価値を、個人、集団、そして組織という側面から、それぞれに検討を行っていく。価値という社会的に信奉された抽象的概念を検討するためには、具体的な対象に則した形で検討を行っていくことが有用であると考えられるからである。

まず、個人を対象とした際に、人間主義的価値とは、組織における個人の人間性の確保、ないしは回復として定義される。例えば、Margulies and Raia(1988)は、組織開発の重要視する価値を以下のように5つ提示している。1. 人々に、資源としてではなく、人間として機能する機会を与えること。2. 組織成員のそれぞれに、そして組織それ自体に、その可能性を最大限活かす機会を与えること。3. 挑戦的であり刺激的な仕事を見つけることができる環境を作ること。4. 組織成員が、仕事や組織、さらには環境に対して影響を与えることができる機会を提供すること。5. 組織成員の一人一人を、仕事や人生における複雑な欲求をもった人として、扱うこと(Margulies and Raia, 1988, pp.7-8)。このことを、中村(2014)は、マクレガー (McGregor, D) の Y 理論になぞらえて、「人間は基本的に善であり、最適な場さえ与えられれば、自律的かつ主体的にその人がもつ力を発揮すると捉えることを重視する考え方」と述べている(90 頁)。日本においても、組織における個人の人間性の問題は、古くから議論されてきた。1972 年に開催された日本労務学会の第 2 回大会の報告集には、「労働者の自我の確立」(大久保,1973, 81 頁)や「仕事における自主性の獲得」(吉川, 1973,101 頁)。という形で議論されている。要言すれば、個人を対象とした際の人間主義的価値とは、個人に自主性や尊厳を与えることで、人間性を与える、もしくは保持することを重視する考え方であると言える。

次に、集団における人間主義的価値とは、個人間または、集団間の関係性を重視するという考え方である。組織が効果的に目標を達成するために、組織開発では、個人や集団同士の関係性の改善を重視する。ここで言う、関係性の改善とは、家族主義的な緩やかなものではなく、対立すらも含んだものである。Burke(1982)は、対立は、個人間のものであれ、集団同士のものであれ、無視したり、回避したりするものではないと述べ、表面化させ、

直接的に対処すべきものであると述べている(邦訳, 127 頁)。このような考え方の起源としては、組織開発の前身とも言える感受性訓練(sensitivity training)を Burke(1982)は取り上げている。Schein and Bennis(1965)は、感受性訓練（またはラボラトリー訓練）が持つ価値の要素として、協働を取り上げているが、このことは、他者への理解を促し、パワーの一方的な行使や服従とは異なる形で、集団ないし個人間の協働を志向していることを意味している。また、ラボラトリー訓練から生まれたジョハリの窓のような個人間または集団間にも応用可能な協働のための概念が、組織開発においても使用されている。さらに言えば、後述するリッカートの管理手法であるシステム 4 において、上司と部下の支持的関係が重視されていたことも、このことに関連していると言える。目標の達成や対立の解消に向けて、個人または集団同士の関係性の向上を重視することが、集団における人間主義的価値の考え方と言える。

最後に、組織的側面における人間主義的価値について検討する。組織を対象にした場合、人間主義的価値は、民主主義とそれに則した参加の方法として捉えられる。民主主義とは、今日の社会においては人間の自由と平等を示す用語としても捉えられているが、本項では、組織成員の一人ひとりが、自らの働き方や経営方針の決定に参画することとして定義する。組織開発には、組織における重要な事柄の決定には、できる限り、多くの人が参加し、関与した方が決定の質が高まり、また、関与した人々にも効果的であるという考えがある (Marshak, 2009; 中村, 2015)。換言すれば、組織開発においては、効果的な変革を達成するためには、民主主義的過程に則した形で、変革が進められるべきであるという価値があると言えよう。このような価値は、古くは、参加的意思決定の採用 (Coch and French, 1948) や近年では、ホール・システム・アプローチの採用に表れていると考えられる。また、金井(2012)は、意思決定の質の向上と、意思決定の受容という側面から、リーダーシップと意思決定のモデルの、組織開発への応用可能性を検討している。金井は、メイアー＝ホフマン (Maier and Hoffman, 1964) やブルーム＝イエットン(Vroom and Yetton, 1973)らの研究を引用しながら、意思決定の質の向上やその受容には、その内容に自らの意見が

反映されたものである必要があることを指摘している（金井, 2012, 21 頁）。金井の試みは、リーダーシップ研究（組織行動論）と組織開発を架橋するものであるが、組織開発における民主主義の意義を補強するものであると考えられる。組織開発における、民主主義とそれに則した参加の方法としては、個人が重要な意思決定に参加するだけでなく、その内容に自らの意見や考えを反映させることが肝要になる。このような参加の方法が、個人のシステムへの意味ある参加を可能にし、さらには意思決定の質を高めることになる。換言すれば、組織における人間主義的価値とは、民主主義とそれに則した参加の方法によって、変革やそれに付随する意思決定の質と受容を高めることに繋がるという考えと言えよう。

ここまで、組織開発における人間主義的価値について、個人、集団、そして組織という区分において焦点となる概念や理論について検討してきた。人間主義的を、一言で表現することは、困難ではあるが、本論文においては、これまで言及してきた研究者やその理論に則る形で、人間主義的価値を定義する。即ち、組織において、個人の人間性を重視し、関係性の改善と民主主義に則ることで意思決定や問題解決の質を高めていくことが、組織開発が重要視する人間主義的価値である(表 1)。

表 1 本研究における人間主義的価値

|    | テーマ                                     | 理論的基盤                                                         |
|----|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 個人 | 個人に自主性や尊厳を与えることで、人間性を与える、または人間性を尊重すること。 | マクレガーのY理論<br>McGregor (1960)                                  |
| 集団 | 目標の達成や対立の解消に向けて、個人または集団同士の関係性の向上を行うこと。  | ラボラトリー訓練や支持的関係<br>Schein and Bennis(1965)やLikert(1961)        |
| 組織 | 民主主義とそれに則した参加の方法                        | 意思決定の質と受容<br>Maier and Hoffman (1964)やVroom and Yetton (1973) |

本節では、組織開発の特徴とその価値について検討を行ってきた。組織開発の特徴としては、ブラッドフォードの訓練方針が組織開発の概念的先行要因として取り上げていることを踏まえれば、一章で取り上げた諸理論と同様に実践的問題意識から生まれてきたもの

であることがわかる。また、そうした特徴を持つ組織開発が重要視している人間主義的価値も、経営学の理論によって裏付けられたものであり、問題解決のために有用であることから、重要視されてきたと言えよう。しかし、そうした問題意識を背景に成立してきた組織開発だが、理論的・体系的な議論は十分になされてきたとは言えない。例えば、Kahn(1974)は、組織開発は組織への介入手法の集合体(package)に過ぎず、その理論的脆弱さを指摘している。また、Weisbord (1981)は研究や実務における組織開発の利用が増加したことで、多様な手法が組織開発の中で生まれたことを認める一方で、組織開発という言葉が持つ意味 (meaning)が何を示すのか、誰も把握することができなくなったことを危惧している。Bradford and Burke (2004)も、手法の乱立によって、組織開発が自らの立場を曖昧にしているのではないかと、警鐘を鳴らしている。

そのため、組織開発について議論するためには、組織開発がどのような経緯で生まれ、発展してきたのかについてまずは把握する必要がある。次節以降では、組織開発の成立に影響を与えた経営管理論の系譜を追いながら、組織開発の要諦を把握することに取り組む。このような整理を行うことは、以下の二点において意義がある。まず、組織開発の学説史的検討は、組織開発を体系的に議論する上での基盤を整備することに貢献する。先に挙げた、Kahn(1971)や Weisbord(1981)達の指摘は、組織開発を体系的に議論することが出来なくなったことへの危惧の現れである。そのため、組織開発を手法の集合体として議論するのではなく、一度分解し、構成要素から検討していくことは、組織開発を体系的に議論する上での足がかりになると考えられる。

もう一つは、組織開発を実務の場を利用する実務家の理解の促進である。多種多様な組織開発の手法がどのような背景や目的を持っているのかを理解することは、それぞれの手法にとって適切な状況がどういったものであるかを知ることを意味する。実務家による組織開発の手法の適切な理解を促進するためにも、組織開発の学説史的検討は必要であると考えられる。とりわけ、現在の組織開発は、研修やワークショップという形で、経営学とは独立して扱われてしまっているという背景がある。本章では、組織開発が、変革の

管理実践という、経営管理論の視座を引き継いだ研究分野であることを示し、経営学と組織開発の繋がりを提示する。

## 2.2 科学的管理法と人間関係論-価値を帯びた介入の萌芽-

テイラー(Taylor, F. W.)の科学的管理法は組織変革論の最も古典的理論であると言われている(Burke, 2014, p.29)。テイラーの一連の動作研究は管理手法として教科書等に取り上げられることが多い(外島・田中, 2004; Robbins, 2006)。そのため、本章においても、経営管理論の古典として、テイラーの研究を取り上げる。テイラーの科学的管理法とは、企業が抱えていた労使の対立や組織的怠業を、科学的管理に基づいた管理体制への移行を通じて解決しようとした研究から生み出されたものである。Taylor(1911)は、恣意的な出来高制や、生産性向上による失職からの不安、非効率的な経験則という三つの怠業が工場における労使の対立を生み出し、生産性の低迷を引き起こしていると考えていた(邦訳, 16 頁)。彼は、経験則に変わる科学的手法の採用を用いて、現場社員からマネージャー(管理者)に至る工場に勤務する全ての社員の働き方を変革しようと試みたのである。彼は、社員の働き方を変化させるために、煉瓦積み動作を掘り下げ、最適な動作や道具を突き詰めた(邦訳, 44 頁)。また、マネージャーには、最適な動作を職人に身につけさせるような教育の実施を指示した(邦訳, 100-101 頁)。さらに、マネージャーと職人が密接に協力しながら科学的な法則に沿って仕事を進めるようにした(邦訳, 134 頁)。このような科学的管理法の原則を用いて、テイラーは生産性の向上と、労働条件の改善という、労使間が win-win の関係になる管理体制を実現したのである。Burke(2014)がテイラーの科学的管理法を組織開発の古典的研究として取り上げているのは、労使問題の解決を、科学的アプローチによる組織の変革に求めた、その問題解決的思想にあると言える。

さらに言えば、テイラーの目的は、記述されたデータから導き出されるワンベストウェイの効率化などではなかった。彼は、一般原則を応用する最善の方法の発見については意味がないと指摘している(邦訳, 32 頁)。むしろ、彼の目的は、科学的とされる手法を用い

た、経営管理の原理原則を示すことにあったと言えよう。それは、科学的管理を導入することで、働き方を変化させ、ついでは労使双方の仕事や管理に対する考え方自体を変化させることで、組織を変革させることであった。彼が後に精神革命という言葉を用いたのは、彼自身のそうした科学的管理法に対する信念の存在があったからである。テイラー自身は、科学に、労使の対立を解消させ、労働に関わる全ての人の幸福を実現するという価値を与えていた。即ち、科学的アプローチが、変革の契機になると信じていたとすら言えよう。そうした価値を帯びた科学に基づいた管理実践こそ、テイラーの科学的管理法の肝要であったのである。さらに言えば、テイラー自身が工場で実際にデータを収集し、マネージャーへの指示を与えていたことを鑑みれば、彼自身が変革の推進体であったとも言える。テイラーが提唱した科学的管理法は、テイラー自身や変革の推進体自身が、科学的アプローチを用いることで、変革を達成するという意味で、変革それ自体に主体的に関わるという含意があったのである。

次に取り上げたいのが、エルトン・メイヨー(Elton Mayo)を中心にして行われたホーソン工場実験の研究である。証明実験からバンク配線作業観察研究までの一連の研究から、メイヨー達は仕事の社会的条件の重要性を指摘した (Mayo, 1945)。作業における集団規範の存在が生産の抑制に繋がっていたことや、協働する集団とそうでない集団が存在していたことを踏まえて、彼らはインフォーマル組織の存在を看破したのである。これは、後に組織における人間の発見 (山本, 1968a) とも称される研究成果であるが、本研究では彼らが職務構造の再設計まで踏み込んでいることについて指摘したい。彼らは、仕事における自由裁量の増加、監視役の不在、仕事のペース配分への裁量、小集団への着目等、実験を通して、作業効率 (生産性) を工場させる職務構造を提示している。仕事における自由裁量の増加は、後に Oldham and Hackman (1981) の職務設計理論にその考えが引き継がれているように、職務を再設計する必要性を指摘している。即ち、メイヨー達は、人間の社会的欲求の充足の実現する職場の再設計に取り組んでいたと言える。また、職長 (管理者) の傾聴という視点を踏まえれば、メイヨー達の研究は、インフォーマル組織をいかにして協働

へ導くのかという管理実践の研究でもあったと言えよう。人間関係論として理解されるメイヨー達の研究は、協働関係の重要性を指摘すると同時に、協働関係を育むための、職務設計の議論まで踏み込んでいたのである。協働関係を新たに構築するための職務の再設計を意図していた点において、経営管理論の古典的研究であると言えよう。

上記の人間関係論の研究成果に加えて、彼らの研究方法論について考察を加えたい。関口(1970)は組織開発の理論的系譜の一つとして、人間関係論の研究を上げているが、その根拠として、関口はレスリスバーガー(Roethlisberger, F. J.) の議論を取り上げている。レスリスバーガーによれば、後年になって、人間関係論に与えられた批判は、人間関係論の本来の目的に照らし合わせると、どれもが不十分である。人間関係論の真の目的は、あくまでヒューマニスティックな価値に基づいた、組織現象の分析であった。また、その研究方法論には、臨床的な特徴が多分に盛り込まれており、仕事を通じた人の成長や発達に重きを置いていた。関口はレスリスバーガーの人間関係論の回顧をもとに、人間関係論に従来とは異なる理論的含意をもたせている。つまり、メイヨーやレスリスバーガーが取り組んだ一連の研究は、後に人間関係論として断罪されるようなものではない。むしろ、人間関係論と称される彼らのヒューマニスティックな組織観は、調査や診断のための道具であり、あるべき組織モデルなどではなかったのである。ヒューマニスティックな組織観を前提とした場合、経営現象はどのようなものとして捉えられるのか。これこそが、メイヨーを始めとする人間関係論の研究が取り組んでいた課題だったのである。

無論、このような研究方法論が、後年になって、砂糖のような甘い経営、イデオロギー的であると批判されるようになったのも事実である。メイヨーも「アメリカ文明と労働」(Mayo, 1941:1951)において、過度にヒューマニスティックな価値を強調していると見受けられる箇所が見られる。また、レスリスバーガーも、人間関係論がそうした規範的側面を抱えており、誤解されてしまったと述べている。レスリスバーガーは、人間関係論の研究が労働者の精神的健康やそのための治療的側面を帯びていたことを踏まえ、人間協働の問題を、個人の欲求や社会的規範、文化的信念などと関係なく客観的に取り扱うことはで

きないと述べている。確かに、レスリスバーガーの言うように、人間関係論は、規範的側面が逃れられなかったと言えよう。ただし、このことを積極的に捉え直すとするならば、組織における人間の協働には、こうした価値の問題が入り込まざるを得ないという点を、人間関係論の研究者達は看破していたと言えよう。メイヨーは、組織における人間の社会的技能の重要性を繰り返し強調していた。そこには、メイヨーの目から見て、アメリカ社会に人間主義的な価値が枯渇していたことが伺える。そのため、メイヨーは、アメリカ社会における社会的技能の回復を目指すために、ヒューマニスティックな価値に基づいた組織の再設計に取り組んだとすることができるだろう。

ここまで、組織開発に連なる経営管理論の古典的研究として、テイラーの科学的管理法と、メイヨーやレスリスバーガーの人間関係論の研究を取り上げてきた。彼らの研究の含意は組織開発に以下の点において引き継がれている。まずは、価値を帯びた介入である。本章で既に指摘したように、組織開発は人間主義的価値を中心的価値として、現在にいたるまで保持している。その価値は、組織開発の中心にあり、組織開発の手法は、その価値に根差したものである。人間主義的価値に内包されるテーマは、組織開発によって、新たに達成されるべき組織の将来像や採用されるべき手法を明確に示している。換言すれば、価値に基づいた介入とは、価値に基づきながら、対象組織を変革していく（新たに組織していく）ことであると言えよう。テイラーやメイヨーによって、作り出された、価値に基づいた介入は、現在の組織開発においても、受け継がれているのである。テイラーの科学的管理法は、旧態依然とした管理体制からの移行、科学という価値を利用しながら、達成する手法であった。また、メイヨーらの人間関係論は、人間主義的な価値に基づいた組織や職務構造へ移行するという明確な目的があったと考えられる。価値を帯びた介入を通して、対象組織を新たに組織することは、テイラーやメイヨーといった古典的研究から、組織開発が受け継いだ特徴の一つなのである。

また、個人の開発を通じて、組織の健全性や効率性を高めるという発想も、組織開発に通じるものである。テイラーは、科学に基づいた作業方法を、教えることで、労働者の健

全性と効率が向上すると説いている。これは、単なる手法の導入に留まらず、科学という価値を帯びた手法の導入によって、個人（労働者と経営者）の精神革命を導くという、教育的視点が存在する。また、メイヨーの人間関係論は、組織において、労働者が持つ社会的能力が欠如している状態を、ある種の病理状態と規定し、その治療にとりくむという、臨床的視点があった。このことから、これらの研究は、個人の開発をつうじて、組織の健全性や効率性の改善に取り組むという視野があったと言える。現在の組織開発においても、このテーマは不可欠なものとして、捉えられている（OD Program Review Essential Elements v5b, 2014）。

### 2.3 リッカートのサーベイ・フィードバック

次にリッカートらの一連の研究を取り上げる。リッカートらの研究の目的は、小集団を鍵とした経営管理の達成にあった（Likert, 1967）。彼らは古典的な管理方法を独善的専制型、温情的専制型として定義し、それらのデメリットを乗り越えるための新しい経営管理法を生み出そうとしていたのである。彼らは、新しい経営管理法をシステム 4 と呼称した。このシステム 4 の特徴としては、三つの事柄が挙げられる。まずは、支持的関係の原則である。作業集団においては他者からのサポートを受け、集団の中で信頼関係を築くことが重要視される。また、この信頼関係によって協働意識を高めることも狙いであった。次に、集団による意思決定、または管理方法の実施である。上層部のみならず、同僚や同じ職務集団に属する人間が、自らに關係の事項の決定に何らかの形で関与するという原則である。また、それぞれの集団のリーダーは上層部からの連絡を自らの集団に伝える連結ピンの役割を果たす。最後に、高い業績目標の設定である。低い業績は、怠業を引き起こすため、集団的意思決定によって、高い業績目標が設定されるべきだとされている。この三つの原則がシステム 4 の特徴であり、当時の企業組織が目指すべき形、つまり規範とされていた。一見すると、組織開発とはまったく異なる議論しているように見受けられるリッカートらの研究であるが、その研究方法論において、現在の組織開発、とりわけ、診断型組織開発

(diagnosis organizational development)と呼ばれる組織開発の発展に大きく影響を与えている。以下では、リッカートらが採用した研究方法論から、現在の組織開発への含意を検討する。

まず、経営管理に対する動機論的アプローチである。吉原 (1969)は、リッカートらの一連の研究が「組織における人間のモチベーションの問題を中心的にとりあげていること」(59 頁)を指摘する。Likert(1967)は、原因変数が媒介変数をもたらし、結果変数を導くという形で、経営管理を組織内の因果プロセスによって説明しようとしている (p.137, 邦訳, 172 頁)。ここで注目したいのは、媒介変数にあたる部分が、部下の動機付けに関わるもので占められていることである。上司に対する好意的態度、高い信用と信頼、高い相互影響等を、Likert(1967)は結果変数（高い業績、低い欠勤率）を導く動機付けの力とその結果として生ずる活動と定義している (pp.138-139, 邦訳, 176 頁)。さらに言えば、そのような動機付けの力と活動に明確な切れ目は存在しないことにも言及していることから、媒介変数を広く動機付け変数として捉えていることがわかる。吉原 (1969) はこのようなリッカートら研究方針を、「モチベーションを中心において、管理システムが最終的な結果にむすびつけられている」(60 頁) と述べている。初期の経営管理論において、人間の動機付けに着目した研究としては、前節でも紹介したメイヨーらの人間関係論の研究が想起されるが、リッカートらの研究は、人間関係論の議論をさらに発展させた、新人間関係論と言えよう。

この動機論的アプローチを可能にしたのが、徹底した測定主義である。Likert (1967)は新しい経営管理法であるシステム 4 を実証科学的な管理手法であると述べている (p.191, 邦訳, 246 頁)。彼の言う実証科学的な管理手法を、研究方法論として言い換えると、厳密な測定尺度の作成とそれに基づいた分析である。Likert (1967)は、システム 4 が厳密な測定手法を採用する目的として、「管理者や一般従業員が自分自身の意思決定や行動を導くときの助けとなるような情報を与えること」(p.135, 邦訳, 170 頁)と述べている。彼は、厳密な測定尺度を作成し、帰納的に得られたデータを用いて組織を変革していくことの重要性を指摘していたのである。これは、今日の組織開発におけるサーベイ・フィードバックの根

幹であると言える。サーベイ・フィードバックは、問題を明らかにし、問題の解決を通じて、組織を変革させようとする。サーベイ・フィードバックは、このような特徴から、診断型組織開発と呼称される (Bushe and Marshack, 2009)。医者-患者モデルとも言える、この研究方法は、医者-患者モデルを担う研究者が正確な測定尺度を持っていることが、前提とされている。リッカートらの研究では、システム 4 という処方箋を患者であるクライアント企業に提供するために、正確な診断が求められていた。そのため、リッカートも厳密な尺度の作成にこだわっていたと考えられる。

また、リッカートは、クライアント企業から収集したデータを分析した後、その分析結果をもとにした、ディスカッションの場を設けている。Mann and Likert (1952) によれば、ただ単に分析結果をフィードバックした郡と、分析結果をもとにしたディスカッションを経た郡を比較した結果、ディスカッションを経た郡のほうが、より大きな改善を記録している。このことから、リッカートはただ単に分析結果を提供するのではなく、その分析結果をもとにしたディスカッションという手法の重要性を指摘している。換言すれば、サーベイによる現状の把握は、組織の変革を行うための道具であり、その道具を用いて、組織をシステム 4 に導くことが、リッカート達の一連の研究の含意であったのである。

ここまで、リッカートが採用した研究方法論である、経営管理への動機論的アプローチ、測定主義、そして、サーベイデータに基づいたディスカッションについて検討してきた。最後に、これらの方法論を採用したリッカートらの経営管理へのアプローチが規範的であったことについて触れなければならない。というのも、リッカートらは、自分たちが考案したシステム 4 をモデルケースとして、企業組織をシステム 4 に当てはめる形で変革しようしてきたからである。リッカートがシステム 1 からシステム 4 までの類型を示したことも、システム 4 の優位性を示すためであったと考えられる。吉原 (1969) はリッカートの研究の発展を、管理システムの理論から管理システムの変革の理論へと発展していることを指摘している。リッカートによる複数のマネジメント施策の一貫性の強調は彼の研究の規範的側面を如実に表していると言えるだろう。システム 4 においては、支持的関係を持ち、

集団的な意思決定を行う小集団が、高い業績目標を持った時に、最も高い生産性と最も低い欠勤率を結果として生み出すとされている。彼は、このシステム 4 の考え方を「一般理論」(Likert, 1967, p.187, 邦訳, 238 頁)と呼称し、先に挙げた三つの原則の内、一つでも満たされていない要素がある場合、施策として成果が生み出されないという想定としている。測定主義によって各要素を測定することは、各要素が、システム 4 が要求する水準に達しているかどうかを測定する意図があったと考えられる。つまり、システム 4 という規範的な経営管理手法を示すだけでなく、その経営管理手法を導入する過程で、現状の把握やそれに基づいたディスカッションを積極的に利用することで、組織をシステム 4 へと近似させることを目指していたのである。これらの手法を用いて、組織を変革していこうとするという点において、リッカートの研究は経営管理論であり、管理システムの変革の理論と言えるのである。今日におけるサーベイ・フィードバックの議論と併せて検討してみると、リッカートは医者として、病理状態にある組織を健康な状態、つまりシステム 4 へと治療する役割を担っているのである。システム 4 は理想的な存在として、経営管理の規範と想定されているのである。診断型組織開発は、変革対象が問題を抱えているという前提が置かれている(Bushe and Marshak, 2009)。その名称のように、状態の悪い組織を診断し、健康な状態へと回復させるという目的がある。その点で、リッカートが採用した研究方法論は、診断型組織開発の先駆的存在として位置づけることが可能であろう。

ここまで、リッカートのシステム 4 を用いたサーベイ・フィードバック法について検討してきた。サーベイ・フィードバックは、リッカートが打ち立てたシステム 4 に組織を変化させるために用いられた手法であることが、確認された。システム 4 には規範的役割が与えられ、組織がその規範に近づくために必要な要素を明らかにするために、サーベイ・フィードバック法は、用いられてきたのである。この手法を支えた理論的背景には、経営管理への動機論的アプローチが挙げられる。彼らは、個々人の動機付けを高めるための変数を特定し、その変数が最も効果的に働く条件としてシステム 4 を打ち立てた。この経営管理への動機論的アプローチは、サーベイ・フィードバック法を用いる際の理論的根拠と

なっていたのである。また、この研究方法は、研究者が提唱するモデル（リッカートであればシステム 4）を健康な状態とし、患者であるクライアント組織を治療するという医者-患者モデルとして、後の組織開発研究に大きな影響を与えた。組織開発の研究者でもあり、実践家でもある Burke (2011)は、長年に渡ってこの手法を用いてきたと認めており、現在もなお、組織開発の主要な方法論であり続けていると言えよう。

## 2.4 社会・技術システム論

次に、イギリスのタヴィストック研究所によって生み出された社会・技術システム論の研究を検討したい。既に述べたリッカートらの議論でも用いられていたように、社会・技術システム論においても、「システム」という用語が用いられている。リッカートらは、システムという用語を、内部的一貫性を保った、要素間の繋がりを持つ管理の方法を示すために用いている。換言するならば、システムという用語は、要素間がある一定の関係をを持った要素の集合体を示していると言えるだろう。システムという用語が広く社会科学で受け入れられるようになったのは、von Bertalanffy(1968)の一般システム理論の貢献が大きいだろう<sup>3</sup>。リッカートは一般システム理論について明示的に言及している訳ではないが、要素間の関係を明らかにするというものは、生物学から派生してきた一般システム理論の特徴と合致する。その点において、リッカートらの研究はシステム理論的だと言える。さらに言えば、規範的だと言われるシステム 4 も、各要素の関係を想定し、要素間の関係を改善することで、ホール・システム（全体システム）を変革するという意味では、システムの変革の理論に繋がる議論だと言える。このシステムの変革を明示的に取り扱った研究として、以下では社会・技術システム論を取り上げたい。リッカートらの研究とは異なり、社会・技術システム論では、組織における個人の働き方や、役割、組織構造までがその研究対象となっていた。組織の全体と変革するという動きは、既にリッカートの研究で見ら

---

<sup>3</sup> アメリカの経営学を代表する *Academy of Management Journal* においても 1972 年の第 15 号、第 4 巻に一般システム理論の経営学への影響についての特集号が組まれている。

れていたが、彼らは人間の動機付けをその中心として置いていた。しかし、社会・技術システム論は、動機付けだけではなく、組織が持つ技術や、組織構造までを研究の射程に含めた、ホール・システムの研究を行っていたのである。以下では、社会・技術システム論の研究を概観しながら、ホール・システム・アプローチと称される今日の組織開発の潮流となっている手法の源流として、社会技術システム論を検討していく。

まず注目したいのは、タヴィストック研究所がイギリス政府からの要請を受けて、社会・技術システム論(以下 STS)の研究をスタートさせた点である。Trist (1981)によれば、イギリス政府から、民主化された炭鉱の生産性を向上させるために、STS の研究は始まった。レヴィンのラボラトリー方式の体験学習も、もともとは、人種差別撤廃という社会問題の解決のためのワークショップから始まったことを考えると、この共通点は興味深い。さらに言えば、タヴィストック研究所が発行している雑誌「Human Relations」の第一号の巻頭論文において、社会科学の存在意義を社会の問題解決に求めるべきと主張したレヴィンの論文が掲載されている (Lewin, 1947a)。タヴィストック研究所には、社会科学を用いて炭鉱の生産性問題を解決することが期待されていたのである。

この期待に応えるために STS は、オープン・システム論的組織観を採用した (Trist 1981, p. 25)。システム論の考え方において最も重要なのは、組織（上位システム）は、下位システムが相互に関連したものとして捉えられるという前提である。例えば、Trist (1981)は生産システムを「技術システムと社会システムという二つの下位システムから構成される」(p. 25)と定義している。さらに、生産システムや社会システムそれ自体も下位システムである。サブシステムはそれぞれ上位のシステムである組織に適応して変化を遂げ、サブシステムの変化は上位システムの変化へと繋がる。オープン・システムとは、このように相互のシステムを環境として見なし、環境からのインプット、組織内部での変換機能、そして環境へのアウトプットを絶えず繰り返すことで、環境への適応を志向する自己組織的なシステムとして特徴付けられる。

Trist らの研究からこのことをより具体的に考えると、炭鉱の生産システムは、技術的な

側面である技術システムと従業員の態度や行動を表す社会システムの二つの下位システムから構成される (Trist and Bamforth 1951; Emery and Trist 1960)。技術システムは、技術の発達によって変化し、決定される。設備と生産レイアウトから技術システムは構築され、従業員はそれを使用することで生産を行う。また、技術システムは、作業組織の決定に影響を与えるため、技術システムが変更されると、それを使用する従業員達の作業プロセス等も変更されることになる。他方で、社会システムは、一定の技術システムの下で作業組織とそれによって発生する社会的、心理的特性として定義される (Trist 1981, p. 25)。社会システムは、その作業組織に参加する個人と技術システムからの影響を受ける。両者は互いに環境として認識される。この両者の関係が生産システムの生産性を決定し、技術システムと社会システムのいかなる相互作用 (カップリング) が生産性に寄与するのかを探求するのが STS の中心的課題であった (Trist 1981, p. 37)。

ここまで、STS の研究の特徴を概観してきたが、彼らの研究の目的は、生産性の向上である。生産性の向上を達成するために、炭鉱の生産組織に介入していたため、彼らの研究では、生産性の向上が介入のために利用される規範としての役割を担っていたことは明らかである。この規範を支える理論として、彼らはオープン・システムの組織観を採用していた。このオープン・システムの組織観は、現在の組織開発に大きな影響を与えたものである。そのため、以下では、STS の研究者が変革の理論として用いていたオープン・システム論の考えを検討した後、現在の組織開発に引き継がれているオープン・システム論の考えを概観する。貴島 (2014)は、組織をシステムとして置き、それを構成する要素を特定し、またコントロール可能な形で利用するという道具的立場から、社会科学の諸理論を援用し、システム全体の作動を分析するという STS の方法論的含意について検討している。貴島によれば、STS が経営学に残した理論的遺産は、組織をシステムとして定位するという点である。組織をシステムとして定位ということは、システム論的枠組みで組織を捉えるということであり、要素間の関係や要素を構成する下位の要素の特定を意味している。それらの要素間の関係を、諸理論を援用しながら検討し、問題解決のための理論を生

み出していくことが、STS の要諦である。そのため、研究の方法論、さらに言えば、研究者が実践に介入する方法論的指針としてのオープン・システムの組織観は STS において活用されていた。

オープン・システムの組織観に則って、組織の変革を成し遂げるために、Trist らは、同時最適化 (joint optimization) という概念を用意した。同時最適化とは、「それぞれの要素が他方からの妨害を受けずに、それぞれの法則に沿って十分に機能するような、両者の関係を維持すること」と定義される (Trist, Higgin, Murry and Pollock, 1963, p. 7)。Trist らの研究は、炭鉱の生産性を向上させることをイギリス政府から依頼されたことに端を発している。つまり、炭鉱の生産性の向上させる、技術システムと社会システムのカップリングの種類として、同時最適化という枠組みが用意されたのである。人の問題 (社会システム) や構造の問題 (技術システム) のどちらかに偏るのではなく、生産性という成果変数のもとでの両者のカップリングの変化を検討することが、彼らの研究であった。そのため、生産性の向上のために、様々な社会システムの形態や技術システムの形態の組み合わせが検討された。技術と人間の融合 (Pasmore and Khalsa, 1993) としても述べられる STS の研究は、技術システムと社会システムを操作的に区分けすることで、生産性を向上するように、それぞれのシステムを変革していくという理論を持っていたと言える。このことは、職務の再設計 (Oldham and Hackman, 1981) の議論を通して、組織全体のデザインの議論に通じると考えられる。昨今の組織開発が単純に人の問題だけではなく、組織の構造も合わせて議論するようになったことは、元をたどれば STS の存在があったからだと言えよう。

また、STS が組織開発に与えた影響は、上記のような変革の理論だけに留まらない。例えば、STS は、一般理論を生み出すことを目的とせず、オープン・システム組織観によって、それぞれの状況特定の理論を生み出すことを目的としていた。この特徴は、現在の組織開発における対話型組織開発 (dialogical organizational development) と称されるアプローチに引き継がれている。対話型組織開発とは、クライアント組織と、研究者 (またはコンサルタント企業のような組織開発の実践家) が対話を繰り返しながら、理想の組織像

を描き出していく手法である (Bushe and Marschak, 2009)。社会・技術システム論の論文を執筆者であるバムフォース(Bamforth, K)は調査対象となった企業で炭坑夫として働いていた人物である(Trist and Bamforth, 1951)。研究者と炭鉱で実際に働いていた実務家が協働して STS を生み出している点からも、対話型組織開発への繋がりが見て取れる。実務家と協力して、それぞれの企業にあった形で、個別化された解決策を生み出していくという点において、アプローチは異なるものの、STS は対話型組織開発の萌芽的存在であると言えよう。

次に、全体を巻き込むという点においても、現在の組織開発に通じる考えを STS は保持していた。STS は織物工場や初期の炭鉱の研究のように、生産システム全体を扱っていた。彼らは、オープン・システム組織観の視座のもと、システムを構成する要素の全てを変化の対象として捉えていたのである。組織（システム）の全ての要素を対象にするという動きは、昨今の組織開発の特徴の一つである、ホール・システム・アプローチ(whole system approach)に受け継がれている。香取・大川 (2011)はホール・システム・アプローチの手法を、豊富な事例を交えて紹介しているが、それらは数名から約 1000 名規模で同時に実施できるものまで存在する。また金井は、ホール・システム・アプローチの理論的基盤を検討する論考の中で、CEO を含むトップ・レベルを巻き込むことの重要性を指摘している (金井, 2012)。現在の組織開発においても、トップ・レベルも含んだ大規模集団へ介入する方法 (Large Group Intervention) が盛んに議論されている (Bunker and Alban, 1997; 2006)。さらに言えば、STS の生みの親であるトリストやエメリーらが、ホール・システム・アプローチの一つに数えられる、フューチャー・サーチの雛形となった、サーチカンファレンスを発明している(Weisbord, 1987)。本研究では、組織開発の源流として STS を取り上げているが、トリストやエメリーはホール・システム・アプローチという手法の生みの親とも言えよう。

また、研究方法論や手法以外のところで、STS は組織開発の重要な概念に影響を与えている点にも触れておきたい。それは、1970 年代から盛んになった北欧における産業民主主

義化運動への影響である。先に述べたように、組織開発は伝統的に人間主義的価値観を採用してきたことは広く知られている（中村, 2010a）。STS は社会システムと技術システムを同時最適化するための鍵概念として自律的集団の存在を挙げている（Trist, 1981）。自律的作業集団とは、自律的に作業現場における変動性に対して対応することができる権限を持った、グループである。赤岡（1987）はこの自律的作業集団の提示が北欧における社会・技術システム論の展開に大きく影響したことを指摘している。赤岡によれば、STS は労働の人間化をもたらすものとして理解されたという（15 頁）。そのように理解された STS が産業民主主義化運動に活用されたことは、容易に想像がつく。生産性と同様に、産業界における民主主義化運動は今日においても重要な課題であると言える。STS は、1960 年代から 1980 年代までに北欧で起こった産業民主主義化運動において、民主化のための理論として利用されていたことから、組織開発の人間主義的価値の達成という目的と共通していると言える。そのため、手法や理論のみならず、組織開発が持つ価値に対しても、STS は理論的、実践的貢献を果たしてきたと言えるだろう。

ここまで、STS の研究や方法論について検討を加えてきた。STS は生産性の向上という規範を掲げながら、組織に介入していた。オープン・システム論的組織観に則り、技術システムと社会システムの同時最適化を達成するために、それぞれのシステムを変革していくという、変革の理論を持っていた。組織をシステムとして置くことによって、それを構成する下位システムどうしの関係を問い直し、特定の成果変数の向上のために、それぞれのシステムの変革を行う。この下位システム同士の関係の変化を通じて、組織全体を開発していくという理論が、STS が打ち出した組織の変革の理論であったと言えよう。

## 2.5 二章のまとめ

ここまで、組織開発に受け継がれた経営管理論の系譜について検討を行ってきた。テイラーやメイヨーが取り組んでいたのは、価値に基づいた対象への積極的な介入であった。社会技術システム論も、産業民主主義運動へ利用されてきたことを踏まえれば、タヴィス

トック研究所が生み出したこの理論も、価値を帯びた実践の源流になるであろう。新人間関係論とも称されるリッカート達の一連の研究では、徹底した計測主義によって、システム 4 という規範に基づいた介入が行われていた。規範をもとにした介入と、分析結果をフィードバックすることによるディスカッションは、組織を変革するための手法として、現在の組織開発にも受け継がれている。

ここで、二章の議論から得られた知見と、一章で議論してきた組織の変革に関する理論を合わせて考えていきたい。一章で議論してきた組織の変革に関する理論は、組織が到達すべき、理想像や外部環境への適応を可能にする構造を示してきた。このことを、経営管理理論に折り返せば、経営管理によって達成されなければならない状態をそれらの理論は、示していたと考えられる。例えば、リッカートはシステム 4 に至る過程において、明示的に官僚制に基づいた管理体制を否定している。このことは、外部環境の変化が激しい場合は、官僚制ではなく、有機的な組織が求められていることを指摘した変革のコンティンジェンシー理論の結論と合致している。山本(1967b)は、経営学、とりわけ企業組織を扱う理論は、時代や状況に応じて、その都度新しいものが生まれると指摘している。山本は、組織理論は、その時代に応じた問題意識を反映して構成されると述べている。振り返ってみれば、経営管理理論は、その時代が抱えた実践的課題を問題意識として持っていた。例えば、テイラーは、経験則に頼りきった古典的な管理法が労使の対立生み出していたことを問題視しており、それを乗り越えるために、科学的管理法を打ち出していた。また、社会・技術システム論は、イギリス政府から、炭鉱への新技術の導入が生産性の向上に寄与しないという問題の解決を依頼されて、研究が始まっている。同様に、変革のコンティンジェンシー理論や、組織革新論は、組織のあるべき姿を、その時代毎の要請に応じて生み出してきたと言えるだろう。

両者において異なる点は、研究の目的の違いであると言える。組織の変革に関する理論の研究は、組織のあるべき状態や理想の構造を示すことを研究の目的としていた。他方、本章で取り上げた経営管理理論は、その状態を達成するために、如何にして組織の変革を行

っていくのかという問いに答えることが、研究の目的になっていたと言える。今日では、管理の方法として理解されているこれらの研究は、従来の変革に関する研究には欠けていた、価値を帯びた介入や、サーベイ・フィードバックによって、組織を変革していくという、変革への行為主体的アプローチを採用している。これらの研究は、新しい管理論を打ち出すため、既存の管理体制を変革する必要があった。これらの研究には、管理手法に留まらない、変革のための手法としての含意があるのである。そのため、これらの変革の手法を受け継いだ組織開発は、従来の変革に関する理論が抱えた課題を乗り越えるものとなり得るのである。

次章では、これまでの議論をもとにして、経営学における組織開発の位置づけを検討していく。その際に、組織開発の理論的、思想的始祖であるレヴィンが提唱したアクション・リサーチ(action research)に依拠しながら、経営管理論の知見と、組織の変革に関する理論の双方を引き受けた、変革の管理実践としての組織開発を示す。

### 第三章 変革の管理実践としての組織開発-レヴィンのアクション・リサーチに基づいた実践-

本章の目的は、一章と二章で議論してきた論点をレヴィンのアクション・リサーチによって統合し、変革の管理実践としての組織開発を示すことである。組織開発は、組織の変革に関する理論との混同や、手法のパッケージに過ぎないという批判にもあるように、様々な誤解を受けてきた。本研究では、一章と二章において、組織開発の独自性やその学問的視座について議論してきた。組織開発は、変革を起こすための手法であり、経営管理論をその理論的系譜に持つことから、組織せられたものを、新たに組織するための理論的、実践的含意を有する。その研究方法論では、組織が変化していく過程を明らかにするといふものではなく、変革の推進体が当該組織を変革していくという行為やその説明に重きが置かれる。

組織開発のこうした研究方法論は、その始祖であるレヴィンの方法論的視座に依拠している。そのため、組織開発について論じるためには、レヴィンの思想やその研究方法論について把握しておかなければならない。以下では、組織開発に受け継がれたレヴィンの研究方法論について論じていく。まず、一節では、レヴィンが生み出したラボラトリー方式の体験学習について概観する。ラボラトリー方式の体験学習は、アクション・リサーチの具体的な応用手法の一つであり、これを参照することで、アクション・リサーチの手法的特徴を掴む。次に、二節では、介入の方法論として、アクション・リサーチについて検討を行う。組織開発の方法論がアクション・リサーチあることを示し、その理論的、実践的含意の検討を行う。また、アクション・リサーチに基づいた組織開発が、組織変革や経営管理論とどのように繋がるのかについて検討する。三節では、本章の議論を要約し、本研究における、組織開発を変革の管理実践として経営学に位置づける。

#### 3.1 ラボラトリー方式の体験学習

ラボラトリー方式の体験学習は、「特別に設計された人と人との関わる場において、参加者自身の行動や関係性を素材にしながら、そこでの体験を通して人間関係を学ぶ方法」と

して定義されている（中村, 2006, 1 頁）。この手法が誕生したのは、1946 年に米国コネチカット州で開催された、人種差別問題の変革を目指すワークショップがきっかけであった（Benne, 1964; Marrow, 1969）。ワークショップはレヴィンのアクション・リサーチとして企画されたものであった（Lewin, 1946）。参加者は小グループ（10 名）に分けられ、ここではロールプレイやグループディスカッションが行われていた。各グループには、オブザーバーが一名ずつ参加しており、彼らが観察したデータは、企画者側のスタッフミーティングにて報告されていた。そのスタッフミーティングに、ワークショップの参加者が出席したことから、ラボラトリー方式の体験学習の考えが生まれたとされている（中村・杉山・植平, 2009）。ワークショップの参加者も、オブザーバーによって取られた観察データを共に議論することで、自らの行動やグループのプロセスについて新しい知識を得られることが明らかになったのである。このワークショップを契機として、トレーニンググループ（T-group）のような形で、参加者もファシリテーターと共に自らの行動やグループプロセスについて内省を行うような体験学習についての研究や実践が盛んに行われるようになっていった。また、中村らは、この学習方式がラボラトリー（実験室）という名前を冠するようになったことについて、以下のように述べている。「学習共同体（learning community）としての、参加者自身が他者とのリアルでヒューマニスティックな関わりを試み、自らの行動を診断し、その体験から学習するという意味で、「実験室（Laboratory）」と命名されたと考えられる」（中村・杉山・植平, 2009, 4 頁）。参加者が新しい知識を獲得し、自らが変革の推進者として活動していくために、実験や体験を行うという意図があったと考えられる。

レヴィンらが行った、ラボラトリー方式の体験学習には、人種差別撤廃という、明確な目的が存在した。その目的を達成するために、集団や社会を変革する手法として、レヴィンを始めとする研究者たちはアクション・リサーチや、ラボラトリー方式の体験学習を実践していたのである。組織開発が、人や集団の開発を通して、組織の変革の実現を目的としていることは、このラボラトリー方式の体験学習を源流に持つからであると考えられる。

さらに言えば、レヴィンは社会科学の存在意義を社会問題の解決に求めていた (Lewin, 1947a)。人種差別を撤廃し、民主的な社会を達成するために社会科学を用いるという思想は、行動科学を用いて民主的な組織を達成するという現在の組織開発に通ずるものがある。レヴィンらが行ったラボラトリー方式の体験学習には、人種差別撤廃という目指すべき目標が規範として存在していたと言える。

この規範を実現するための、手法としてのラボラトリー方式であり、その影響は、変革の遂行者としてのスキル獲得（ファシリテーション、コーチング、メンタリング）という現在の組織開発の手法に繋がっている（中村, 2010）。また、このラボラトリー方式の体験学習が National Training Laboratory (以下 NTL)によって、引き継がれ、NTLにおいて組織開発を生み出す要因となった。中村らによれば、T グループでトレーナー経験を積んでいた NTL の成員達が、T グループ経験で得た援助行動やスキルを用いて、職場や役員同士のチーム・ビルディングを行ったことが組織開発の始まりとされている（中村他, 2009）。このような、レヴィンのワークショップに端を発するラボラトリー方式の体験学習は、以下のような組織の変革のための理論を持っていたと考えられる。変革を行うための人材の育成が、体験学習の主眼となっていたことから明らかに（Benn, 1964）、個人や集団の再教育を通じて、社会問題の解決を行うという論理が、ラボラトリー方式の体験学習には存在していた。そこにはレヴィンが戦争経験を通じて辿り着いた社会科学に対する思想も大きく影響を与えている。二章の冒頭で示したように、米国においても、戦争によって人材が枯渇していた中、ブラッドフォードは限られた人材の再教育を通じて、組織の効率化を目指すことを主張した。さらに言えば、民主的価値の重要視が、それらの思想や実践を運動化していったとも考えられるだろう。民主的価値の実現のために、個人が他者とのヒューマニスティックな関わり合いを持つことで、社会問題を解決していくことが、ラボラトリー方式の体験学習を支える理論であったと言える。

ここまで、組織開発の源流の一つとされる、レヴィンを中心としたラボラトリー方式の体験学習について概観してきた。レヴィン達の研究では、個人に体験学習や専門家とのデ

ィスカッションを受けさせることで、新しい知識の獲得を促し、変革を担う存在として変革を促すことが目的とされていた。人間主義的価値に基づいて個人を再教育することで、変革の担い手に変貌させ、集団や社会を変革するという理論が、ラボラトリー方式の体験学習には存在していたのである。これらの発想は現在の組織開発にも、人間性の重視に基づいた介入という形で、引き継がれている。組織開発の始祖とされるレヴィンではあるが、その思想は現在の組織開発にも受け継がれているのである。

### 3.2 介入の方法論としてのアクション・リサーチ

#### 3.2.1 アクション・リサーチと組織開発

次に、組織開発の方法論的系譜として、アクション・リサーチについて検討していく。ラボラトリー方式の体験学習は、参加者に対して、ディスカッションを通した再教育という形で、集団の変革を目指す手法ではあったことは、すでに前節で示した通りである。このことは、現在の組織開発に、個人や集団、さらには組織への介入<sup>4</sup>（intervention）という形で、受け継がれている。対象に対して介入するという方法を取ることで、組織の変革を達成することは、現在の組織開発の研究者や実践家において共通認識であろう。

Cummings and Worley (2009)の組織開発の教科書では、技術構造や人間関係、人的資源管理への介入方法に紙幅が割かれている。彼らの教科書では、変革の遂行者（研究者も含む）が組織に入ることと契約の問題から始まり、組織開発を評価し、制度化するところまで述べられている。組織革新論や組織のコンティンジェンシー理論は、研究者や変革の推進体の役割を、変革過程の記述や意思決定者として、変革という現象の外に置いてきた。しかし、組織開発は、研究者や組織開発の実践家が変革の推進体として直接変革に関わることを前提と置く。そのため、変革の推進体としての役割が研究者や実務家に与えられる。彼らは、変革の実施において中心的な役割を与えられる。変革を起こすことが彼らの役割

---

<sup>4</sup>本研究では intervention の訳語として、「介入」を使用している。介入という言葉が強制的なものに聞こえるかもしれないが、日本における組織開発研究の先駆者である中村和彦氏も介入に「働きかけ」という意味をもたしており（中村, 2015）、本研究も中村の使用例に従うものとする。

になるのである。このような前提から、組織開発の研究は、変革という現象を扱いつつも、変革を起こすことが目的とされるため、変革の過程の説明だけではなく、変革を生起させることもその射程となるのである。

変革を生起させるための介入は大きく分けて二つに分類される。診断的介入 (diagnostic intervention)と対話的介入 (dialogic intervention)である。診断的組織開発とは、変革の遂行者がデータを収集・分析し、得られた結果を基に変革を起こす手法である(Bushe and Marshak, 2009)。その起源は、リッカートのサーベイ・フィードバックである。具体的には、集団や職務、組織全体についての情報を質問紙や社員へのインタビュー調査等で収集する。次に、そのデータを分析し、組織や集団が抱える問題点を明らかにする。そこで明らかになった問題点を解決するために、変革計画が立案され、変革が実施される。変革の実施後は、変革への評価が行われる。Bushe and Marshak (2009)は、このような過程を取る診断的組織開発は、変革対象が問題を抱えているという前提が置かれていると指摘する。問題を解決するために診断がなされ、変革はそういった問題解決への処方箋として位置づけられる。

他方で、対話型組織開発は診断のようなデータ収集等の段階を設けないとされている。変革に関係のある部署や部門から参加者を集め、彼らの対話とその過程から生み出される組織の現状から、変革の計画を立案していくような方法を取る。変革の遂行者は、彼らの対話をファシリテートし、変革計画の立案後は、その実施をサポートするような役割を負う。Bushe and Marshak (2009)は対話型組織開発の例として、アプリシエティブ・インクワイアリー(appreciative inquiry)、サーチ・カンファレンス (search conference)とフューチャー・サーチ (future search)、オープン・スペース・テクノロジー (open space technology)、技術参画(technology of participation)といった手法を取り上げている。それらは異なる姿形は持ちつつも、変革のための介入手法として、対話型組織開発に包含されるものとして取り上げられている。対話型組織開発も診断型組織開発も、採用する方法論は異なるが、組織に介入し、変革を起こすための手法を扱うという点においては共通して

いる。そのため、組織開発の研究とは、変革を起こすための手法の研究と言えるのである。

変革の推進体としての役割や介入といった方法論の採用は、組織開発がレヴィンを始祖に持つことが大きく影響している。とりわけ、レヴィンによって生み出されたとされるアクション・リサーチの考え方が組織開発の基盤となっていることに由来している。アクション・リサーチの特徴は実践を伴った研究である点である。アクション・リサーチは、特定の問題や目的の解決や達成のために、既にある組織や集団を改善していくことを主眼と置く。佐藤・森本・新藤・北田・丸山（2005）はアクション・リサーチについて「人々の日常生活に根差した生活の知恵や実践的な知を重視し、実践的な解決に向けた「参加」「協同」の過程をつうじて「行為のなかの知」を産出し、あるいは意義付けるプロセス」として定義している（323頁）。Reason and Bradbury（2001）はアクション・リサーチについて、実践と研究のバランスを取りながら行う探究のプロセスであると述べている（pp.1-2）。組織開発の特徴である、変革を起こすという実践によって明らかになる問題を解決し、変革を起こすという研究方法論はアクション・リサーチの方法論を最も体現したものであるとすら言えるであろう。以下では、アクション・リサーチの方法論や理論的意義について検討を行うことで、組織開発の理論とは何かについて検討を行う。まず、アクション・リサーチについて、レヴィンの研究の特徴やArgyris and Schön（1974）の研究を参照しながら、規範性と再教育という二つの特徴を概観する。つぎに、これらの特徴を持ったアクション・リサーチが生み出す理論的貢献について検討をする。最後に、組織開発におけるアクション・リサーチの意義を述べることで、組織開発が従来の組織変革論とは異なる志向性、つまり、規範的介入モデルを研究方法論として持つものであることを示す。

アクション・リサーチは個人や集団、そして組織に介入を行ないながら研究を行うが、その際に見逃してはならない二つの特徴が存在する。一つは規範性である。アクション・リサーチは、研究者が組織や集団に介入することで研究を行う方法論であるが、その際、介入は何らかの規範を帯びた形で行われる。そこでの規範とは、社会的に信奉された価値や、研究者が生み出す知識である。例えば、アクション・リサーチの始祖とされるレヴィ

ンが持っていた規範とは、参加的・民主的リーダーシップに代表される民主主義と言える (Peters and Robinson, 1984)。佐藤他 (2005)もレヴィンが民主主義社会の達成を研究者としての使命として抱いていたことに言及しつつ、レヴィンが民主主義を規範的に研究に持ち込んでいたことについて述べている (p. 338)。民主主義の達成は、当時の世界にとって目指すべき社会であり、社会的に信奉されていたと言えるだろう。換言するならば、アクション・リサーチは、目指すべき規範を研究者が提示しながら、実践に介入する方法論なのである。

こうしたレヴィンのアクション・リサーチを引き継いだのがアージリス(Argyris, C.)とショーン (Schön, D) による省察的実践家についての一連の研究である(Argyris and Schön, 1974)。彼らの研究には規範性の他に、アクション・リサーチのもう一つの特性として(再)教育という視点がある。彼らは、優れた実践家は、常に自らの行為を省察することで、そこから外化された知識を実践の中の理論 (theory in practice)として構成することの重要性を指摘した。優れた実践家であるためには、省察的でなければならないというのが、彼らが打ち出した規範である。さらに、彼らの研究では、研究者が実践家を援助し、彼らの弱点を克服させることが求められる。彼らの省察という理論的概念は実践家に対して実践家を教育するためのツールであったのである(Schön, 1991, pp.5-8)。省察という概念は、実践家が、自らが持っている知識を実践の中の理論として構築するために必要なツールであったことを、彼らは指摘したのである。そのため、省察というツールを研究者が用いることで、実践家に理論の習得を行わせるという教育的側面が彼らの研究からは見出される。研究者が実践家に介入するという点、さらに、介入を通じた実務家への教育という考えは、レヴィンのアクション・リサーチに通じるものである。レヴィンも民主主義的社会の達成のために、アクション・リサーチを通じて人々を教育しようとしていた (佐藤他, 2005)。さらに言えば、彼らは理論の構築の主体を研究者だけではなく実践家にも求めている点において、レヴィンのアクション・リサーチの考えを発展させていると言える。レヴィンの場合、民主主義という社会的に信奉された価値を規範として介入の際に持ち込んでいた。彼

のトポロジー心理学や場の理論は、この価値の達成のための教育ツールであったのである(佐藤他, 2005)。しかし、アージェリスらの議論では、省察という概念が研究者と実務家が共に生み出したものとして考えられている。つまり、介入し再教育を行うための理論は、研究者だけではなく、実務家とともに生み出されなければならないものとして定位される。実践の中の知を持った理論を生み出すというアクション・リサーチに、研究者のみならず実践家も理論を生み出す存在として定義したのが、アージェリスらの研究と言えよう。

要約するならば、アクション・リサーチとは、規範性と再教育を柱とした研究方法論である。研究方法論としては、実践の中の知識を理論化するために用いられる。介入は常に規範性を持ったものであり、その規範は、社会的に信奉された価値が活用されたり、省察の実践家のようにアクション・リサーチから生み出される。また、Lewin(1951)は、理論は実践を通して真に習得されると述べているが、これは、研究者が持ち込む理論はアプリアリに正当性を持つものではなく、実践を通して構成されるというレヴィンの思想に由来している。そこで構成される理論は、研究者だけではなく、実務家の実践の中の知識が反映されたものとなる。研究者が持ち込む理論や仮説の検証を目的とする研究方法論ではなく、実践の中の知識を取り込んで理論を構成するという研究方法論がアクション・リサーチの特徴なのである。そこで構成された理論は、再教育のためのツールとして使われる。実践家の再教育を通してその理論は修正され、精緻化される。精緻化された理論は再度、実践に用いられることで修正された理論となるのである。

次に、アクション・リサーチの実践的意義としては、介入して教育を行うことが挙げられる。介入の際には、規範が必要とされるが、この規範が教育を施された集団や個人の達成すべき状態になるからである。そして、その規範の達成を支えるものとして理論(ツール)が必要とされる。これがアクション・リサーチによって生み出されるべき理論である。再教育には、具体的なツールが必要となり、レヴィンはそのために、ラボラトリー方式の体験学習を生み出し、アージェリスらは省察という概念を生み出した。それらのツールを通して対象に再教育を施し、民主主義社会の達成や良い実践家になることを目的としていた。

再教育を通した、望ましい状態の実現や人材の育成がアクション・リサーチの実践的意義なのである。

最後に、アクション・リサーチが組織開発の基盤にあるということは、組織の変革の手法としての組織開発にどういった意味があるのかを検討したい。レヴィンやアージリスらの研究は、実践の中にある理論を、介入（実践での検証）することで、構成していこうとするものであったことは既に述べた。そのため、組織開発も、組織の変革の実践の中にある知識を浮き彫りにする点に理論的意義があると言えよう。また、Lewin（1945）はマサチューセッツ工科大学のグループ・ダイナミックス研究所が設立された際に寄稿した論文の中で、「グループ・ダイナミックスの研究は単なる記述ではない。変化をもたらす力、またはその力に対する抵抗こそが研究の対象である。これらの力(force)こそが、ダイナミックスという言葉を示している」と述べている(p.130)。レヴィンは変革という現象の中で起こる、様々な反応をダイナミックス、つまり力学と称し、それこそが、グループ・ダイナミックスの研究であると考えていた。レヴィンの思想を引き継いだ組織開発も、組織の変革過程における力学を検討することが必要になるのである。この力学を検討するためには、変革のために、対象に介入（働きかけ）することが必要になる。レヴィンの言葉<sup>5</sup>として有名な「対象を真に理解するためには、対象を変えてみることである」は、まさに、レヴィンのこうしたグループ・ダイナミックス研究に対する思想から来ているのである。変革の過程における、様々な力学（実践の中にある知識や、組織成員の様々な反応）を、明らかにし、これらの検討を通じた変革のための知識の生成こそが、組織開発の理論的、実践的貢献になるのである。

組織革新論やコンティンジェンシー理論は、企業組織を研究者が外部から観察することで得られた知識と言える。そこで得られる知識は、組織が変わっていく過程、つまり、組織の変化の知識になる。他方で、組織開発は企業に介入することで、変革時の力学を浮き彫りにし、変革を起こすための理論の構成を目指す。さらに言えば、組織開発はアクション

---

<sup>5</sup> Schein(1996)がレヴィンの言葉として論文で引用している。

ン・リサーチの方法論に則り、構成した理論を活用することで、実務家を教育し、組織を変革していこうとするのである。換言すれば、組織開発の理論とは、アクション・リサーチの規範的介入プロセスによって生み出される力学から構成された、変革のための理論である。そのため、組織開発の介入とは、研究者と実務家が組織の変革のために必要な知識を、実践を通して理論化していく過程として捉えられる。そこで生み出された理論は、組織の変革のための手法の作成に活用される。変革のための理論に支えられた変革のための手法こそが、組織開発の手法となる。作成された手法は、実際の組織や現場で理論を検証するために用いられる。また、理論の検証のみならず、手法は社員の教育にも用いられる。組織開発においては、変革のための理論を構成し、理論によって支えられた手法を通して、社員を教育することで変革を成し遂げることが目的とされるのである。

また、アクション・リサーチの介入に規範が必ず付随するように、組織開発の介入においても規範が付随する。このことは、レヴィンの自らの変革の段階モデルについての見解からも読み解ける。レヴィンの変革の段階モデルは変革の段階を記述的に示したものではなく、変革を成功させるための手法として提示していたのである。Lewin (1947b)は食習慣の改善のワークショップを通じた研究において、変革を成功させるための規範として、解凍-変化-再凍結のモデルを提示している (pp.343-344)。Burnes(1996)は、レヴィンのこのモデルが、変化の過程を示した唯一最善のもの (one best way) ではないことを指摘している。つまり、レヴィンは、この三段階モデルに対して、変革の過程として提示されるべきものではなく、変革の際に利用されるべき規範としての役割を与えていたのである(Burnes, 2004; Burnes and Cooke, 2012)。この三段階モデルは、研究者が組織に介入し、変革を起こすために用いるための手法でありつつ、これを学習することで、実務家に変革を効果的に起こすためのツールでもあったのである<sup>6</sup>。そのため、組織開発の研究がレヴィンの研究を参照する際には、記述モデルではなく、規範モデルとして捉える必要がある。この規範

---

<sup>6</sup> Bartunek and Woodman(2015)はLewinの変革の三段階モデルが、流行とともに、変革の過程を写実したものと捉えられてしまい、規範としての含意が振り返られなくなったことを指摘している。

には、レヴィンが掲げた民主主義のような社会的に信奉された価値やアージリスらの研究によって生み出された省察的实践家が該当する。さらには、組織の変革の記述モデルも規範として利用することが可能であろう。レヴィンの変革の段階モデルは、ワークショップを通したアクション・リサーチにおいて、変革の過程を記述的に示したものが基となっている。レヴィンは記述的に明らかになったものを規範的に利用するという方法論を既に、その当時から示唆していたのである。

では、こうしたレヴィンの思想に基づいた組織開発は、上述した組織の変革に関する理論や経営管理論とどのように結びつくであろうか。この問いに対して、次項以降では、アクション・リサーチを鍵として、組織の変革に関する理論と経営管理論の合流地点としての組織開発を描いていく。

### 3.2.2 組織の変革の理論と組織開発の繋がり-目指すべき状態の多様化-

組織開発と組織の変革の理論との繋がりとは、現在の組織開発が戦略や組織構造の変革へと結びついている点が言えるだろう。例えば、昨今の組織開発の研究では、組織におけるマネジメント層に対する研究がある。従来の組織開発の研究が、現場で実際の業務に従事する組織成員に対する介入が多かったのに対して、昨今では、戦略の立案や決定に従事する組織成員に対する研究が増加してきている。さらに言えば、個人と個人の人間関係

(human process) への介入に加えて、制度や構造への介入を志向する組織開発の研究も増えてきている。このことを、より具体的に言うのであれば、経済的成果に直結すると考えられた組織構造や経営戦略へ視野を広げていったと言えよう (Greiner and Cumming, 2004)。この視野の拡張が生じた理由には、組織開発が対象としてきた個人や集団、社会的プロセス等のミクロ要因からの視点のみでは、有用性への期待に応えられなくなったことへの反動がある。マクロ要因へ視野を広げたことに伴い、当初の組織開発では想定していなかった他領域の学問も取り入れるようになった。例えば、Belcher (1994) は、従業員の行動を変える必要性を踏まえ、計測可能な業績の向上に寄与する給与システムについて、

当時の管理会計の視座から研究を行なった。Argyris(1971)も、官僚制的組織からの脱却を図る企業のトップマネジメント層への研修を組織開発の研究として行っている。また、Tushman, O'Reilly, Fenollosa, Kleinbaum and McGrath (2007)は、戦略的人的資源管理論を用い、トップマネジメントへの組織開発の研究を行っている。今や組織開発は、経営戦略、技術と構造、人的プロセス管理、人的資源管理といった個別分野を包括する研究領域とさえ考えられるようになってきている (Cumming and Worley, 2009; 中村, 2014)。

このような動向には、組織の変革に関する研究が蓄積され、外部環境への適応のための要因の数多くが明らかになってきたことに起因すると考えられる。言うなれば、アクション・リサーチを通して目指すべき状態が、多種多様なものになってきていると言えよう。本研究では一章において、組織の変革に関する理論が明らかにしてきた、変革達成後の目指すべき状態のいくつかを紹介してきた。変革のコンティンジェンシー理論では、変化の激しい外部環境では、企業組織は官僚制ではなく、有機的な組織構造を持つべきであるとされていた。また、組織革新論では、革新に必要な要件が明らかにされてきた。組織開発において、こうした知見は、アクション・リサーチの介入時における規範として利用される。例えば、アージリスの研究では官僚制から有機的組織へという明確な状態が存在していた。昨今の経営学では、こうした目指すべき状態を示す研究が蓄積されており、そうした状態のために組織開発が行われるようになってきていると言える。換言すれば、アクション・リサーチによって、達成されるべき状態が、レヴィンの頃のような民主主義社会というものを超え、多種多様になってきていると言えよう。

### 3.2.3 経営管理論と現在の組織開発

次に、レヴィンの思想に基づきながら、経営管理論と現在の組織開発の繋がりを述べる。先に取り上げたリッカートや STS の研究は、経営管理論の古典であると同時に、組織をいかにして変革していくかということに焦点を当てた研究である。これらの研究が、学説史的系譜にあることを踏まえれば、組織開発も、組織せられたものを、新たに組織するため

の研究に連なるものである。このことは、アクション・リサーチの視座から鑑みると、規範に基づいた介入を行った後、いかにして対象を変革せしめるかという点に、経営管理論の知見は影響を与えていると言える。

例えば、リッカートの研究は、レヴィンを始祖とするグループ・ダイナミックス<sup>7</sup>をその基盤としている。グループ・ダイナミックスの研究は、何らかの力学によって、個人や集団が変化することが、その研究対象となっていた。野中(1973)はリッカートらの一連の研究をグループ・ダイナミックスの系譜に連なるものとして論じている。場における力学を提示したレヴィンの研究は光点の自動運転効果や線分の長さの比較を用いた研究によって受け継がれ、集団の斉一性として研究されてきたと野中は指摘する。集団における圧力としての同一性は、リッカートの研究の理論的基盤になっている。集団の凝集性を高めるために、支持的関係の構築や高い目標設定を行ない、その状態に基づいた統制を、リッカートはリーダーシップとして示している。再一斉によって、集団の凝集性を高め、リーダーはそれに基づいて、統制をする。集団の凝集性に基づいたリーダーによる管理こそが、リッカートによる「リーダーシップの行動科学」であったのである。

そのため、グルーダイナミックスとの関連において、リッカートの研究を要約すると、小集団を組織のビルディング・ブロックとする原則によって、組織の全成員の集団における相互作用を可能にすることである。そして、支持的関係の原則によって、高い集団凝集性をうみだすことがリーダーの役割であった。グループを個人の態度変革にのみ利用するのではなく、成員間の相互作用を構造的に可能にするように集団を組織の中にビルトインする点に経営管理論に対する大きな貢献がある。リッカート理論の本質は、凝集性の高い集団の運動が自然に生みだす同一力に基づく統制、すなわち同一力に基づくリーダーシップを組織の中にビルトインしたことである。換言すれば、変革の達成のために、同一力を

---

<sup>7</sup> 例えば、日本においても、グループ・ダイナミックスの知見は、組織開発に応用されている。三隅(1967)はグループ・ダイナミックスの知見を応用することで、バス会社への参加的意思決定を導入している。後に、このことを振り返り、三隅(1980)は、このバス会社での研究を、組織開発の事例として取り上げている。

利用するというのが、グループ・ダイナミックスやリッカートの研究では肝要になっていたのである。

このことは現在の組織開発の手法であるアプリシエイティブ・インクワイアリー（以下 AI）に、発展的に受け継がれている。AI の概念定義は、「人や組織、それらを取り巻く関係世界（relevant world）における最高の瞬間（the best）の共進的な探索である」

（Cooperrider and Whitney, 2001, p. 614）。さらに AI は、対話による介入方法を用いている点で、従来の組織開発と方法論的には異なるとも言われる（Bushe and Marshak, 2009）。従来の組織開発は、問題に焦点を当て、その問題解決に取り組んできた。他方、AI は、組織や人の強みに焦点を当てる。具体的には、専門家が、対象となる組織構成員に質問をくり返しつつ、「組織や人に活力を与えているもの（＝ポジティブ・コア）を見出し、強みや潜在力を発揮できるような未来のあり方や方法を協働的に探求していく」（中村, 2014, 30 頁）。

AI には 4D プロセスと呼ばれる組織開発を促進するプロセスがあり、それらは次の 4 つの段階に分類することができる。組織における個人の成功体験を振り返り組織の潜在力を発見する **Discovery** 段階、未来のヴィジョンを作り上げる **Dream** 段階、理想の組織を実現するために実行可能な行動計画を作り上げる **Design** 段階、変革の実現である **Destiny** 段階の 4 つのプロセスである。**Discovery** 段階で成功体験を内省し、次の **Dream** 段階で未来のヴィジョンを作り上げ、**Design** 段階において実行可能な行動計画を作成し、**Destiny** 段階で変革の実現を促進するという一連の流れで AI は構成されているのである。

AI は 1986 年にケースウェスタン・リザーブ大学の大学院博士課程に当時在籍していた大学院生だったデイビッド・クーパーライダー（David Cooperrider）がクリーブランド・クリニックにおける調査プロジェクトから得た知見を学位論文として発表したことが起源となっている（香取・大川, 2011）。当初、AI は従来のアクション・リサーチの発展したアプローチとして位置づけられており、当時の AI の目的は、アクション・リサーチと同様に、実践を基にした理論の生成と、社会システムの効果性と統合性の向上を掲げていた

(Cooperrider and Srivastva, 1987)。その後、経営コンサルタントであったダイアナ・ホイットニーが AI に注目し、組織開発に用いるようになったことで、AI は組織開発の一手法として米国において普及した。AI が組織開発手法として普及することで、1990 年代には AI を組織に対してどのように導入するかという AI 導入に関心が集まり、AI は少なからず導入され始めたが、他の組織開発手法と同様に AI 導入は「ありきたりな一過性の流行現象 (a predictable fad phenomenon)」となり、個人や集団、コミュニティ、国家などのレベルで単に導入されるのみであった (Bushe, 2011)。その一方で、1990 年代には、単なる AI 導入に終止するだけでなく、AI がどのような効果をもつのかを研究関心とする比較実験と、AI にはどのような原理があるのかを研究関心とする AI 原理の提唱が行われ始めた。

2000 年代に入ると、AI の原理を提唱する研究が行われた。AI の基盤となる五原理が Cooperrider and Whitney (2001) によって提唱され、それらは構成主義の原理、同時性の原理、詩的比喩の原理、予期成就の原理、肯定性の原理の五つであった。それらの五つの原理は次のような考え方である。1. 構成主義の原理とは、人間のコミュニケーションによって現実や組織、知識が形成されるという考え方である。2. 同時性の原理とは、質問をすると同時に変化が起こっているという考え方である。3. 詩的比喩の原理とは、メタファーを用いることで具体的なイメージを誘発するという考え方である。4. 予期成就の原理とは、未来のイメージが現在の行動と達成を導くという考え方である。5. 肯定性の原理とは、ポジティブな質問がポジティブな変化をもたらすという考え方である。2003 年には、これらの 5 つの原理に加え、6. さらに全てのステイクホルダーが参加し組織の縮図をつくることで大規模な探求が行えるという全体性の原理、7. 望んでいる未来が実現しているように表現することで変化が本当に起こるという体現の原理、8. 一人ひとりの自主的な選択を重んじる選択自由の原理の三原理を追加した八原理が提唱された (Whitney and Trostern-Bloom, 2003)。

このように、従来の組織開発との差別化が強調されてきた AI であるが、実践において依拠する価値としては、従来の組織開発が依拠していた人間主義的価値を色濃く引き継いでいる。例えば、AI で用いられる概念用語には、ポジティブコアマップ (positive core map) や、ポジティブチェンジ (positive change) などポジティブな価値が強調されていることが垣間見られる (Ludema, Whitney, Mohr and Griffin, 2010)。具体的には、より良い方向へあえて傾倒するというポジティブ・バイアス (Positive Bias) を、組織や個人にかけることで、実践に介入しようとする (Cooperrider and Avital, 2004)。実は、この理論的基盤には、従来の組織開発とは異なり、ポジティブ心理学が存在する。ポジティブ心理学とは、人間の可能性を尊重し、それらを引き出す要因や方法を研究するという、人間主義的価値をもつ学問である (Caza and Cameron, 2008)。このことを踏まえると、現在の組織開発は、ポジティブ・バイアスによって、組織をより良い姿に導いていこうとする実践として捉えることが可能である。個人間 (ラボラトリー方式の体験学習) や集団内 (集団の斉一性) のやりとりを利用して、個人を開発し、組織の健全性を高めようとするのが組織開発の特徴であることは先に示した通りである。AI に代表される昨今の組織開発は、そこにポジティブ心理学に根差したポジティブ・バイアスによる個人の変容を新しく取り入れたと言える。変革を起こしていくための手法として、現在の組織開発は、集団による力学のみならず、ポジティブ・バイアスという新しい手法を獲得したと言える。

また、AI の変革手法として注目すべきもう一つの点として、言語への注目がある。とりわけ、言語論的転回と呼ばれる科学思想の展開と、AI は密接な結びつきがある。哲学や思想の分野において、言語論的転回と称される動きは、近年の社会科学でも注目を集めている (野家, 1990)。言語論的転回によって提示されて主張を要言すれば、「言葉とは、我々の意識に先立つものとして存在し、言葉は我々の意識を形づくる」と言える。野家(1990)によれば、言語論的展開によって、哲学者は「意識の私秘性」から「言語の公共性」へ、考察の対象を変更することになる。つまり、人の心や意識といった決して表に出てこない内なるものではなく、我々が普段から用いる言葉に焦点を当てるのが、言語論的展開では肝

要となる。ここで言う、言語とは、我々の内なる意識からのみ生まれ出るものではなく、既に社会において何らかの意味や価値を帯びたものとして捉えられる。そのような言語を、我々がどのように用いているのか、その言語の使用のされ方が、時間とともにどのように変化していくのか。これらのことに焦点を当てるのが、言語論的転回と呼ばれる動きになる。

この言語論的転回は、AIにおける構成主義の考え方に影響を与えている。AIの構成主義の考え方の中には、「言葉が世界を作る(words create world)」というものがある(Cooperrider and Whitney, 2005)。この命題は、社会構成主義(Gergen, 1999)から生まれてきたものであるが、AIの実践過程において重要な意義を持つ。AIは、参加者達が、自分や自分が所属する組織の強みを自ら発見し、その強みに基づいてヴィジョンを策定し、それを実行するアクション・プランを作成していく取り組みである。その過程では、参加者達は、自分たちが見つけた強みや、ヴィジョンを言語化し、可視化することに取り組む。この過程において、参加者達から生み出された言語は、彼らの行動の指針となり、彼らの意識に影響を与える公共物となるのである。Bushe(2007)もAIにおける言語の重要性を指摘しており、AIは、ポジティブ・バイアスだけではなく、その過程から生み出されるものによって、変革が達成されると指摘している。このような言語による変革の具体例として、岡田・杉万・平塚・河原(2000)の町おこしの事例を取り上げたい。この事例では、過疎地域における集落の住民自治を促す運動が調査対象となっている。その地域では住民自治を促すために、「ゼロ分のイチ村おこし運動」という標語が創りだされた。ゼロ分のイチとは、無から最初の有を創造する無限の跳躍を示す言葉として、考案された(杉万, 2004, 6頁)。岡田らによれば、この言葉は、今や地域の共通語になり、この標語をもとにして、各集落が独自の町おこしを行っている。合併目前であった各集落は、この標語によって、各集落の独自性を発揮し、合併を免れている。杉万は、この運動において、「ゼロ分のイチ村おこし運動」という言葉が、集落というフィールドの変革に大きく貢献したと指摘する(杉万, 2004, 6頁)。そもそも、この標語は、集落の保守的体質に対する挑戦として名付けられた(岡

田他, 2000, 14 頁)。各集落は、「ゼロ分のイチ村おこし運動」という標語のもとに集まり、これまでにやったことがない取り組みを、文字通りゼロから立ち上げていった。無から有への第一歩として作られた、この標語は、その地域の建国宣言だったのである(岡田他, 2000, 16 頁)。この標語は、「ゼロイチ」と呼称され、この町の住民の共通語になり、周囲の集落に伝播していった。この標語は、集落の復権や改革の達成に重要な役割を果たしていたのである。AI や組織開発とは少し距離があるものの、町おこしといった、複数の組織が関与するフィールドにおいても、言語が持つ変革への可能性は十分にあると言えよう。今日の組織開発は、集団の斉一性のみならず、ポジティブ・バイアスや言語といったものの利用によって変革を達成せしめる手法を持っている。これらの手法は、アクション・リサーチにおける変革の達成のための手法として、組織開発には必要不可欠なものなのである。

### 3.3 三章のまとめ

ここまで、レヴィンの思想、とりわけ、アクション・リサーチに基づきながら、組織開発の理論的、実践的射程を検討してきた。レヴィンを始祖とする組織開発は、介入を前提とする。対象組織に介入することで、変革を起こすことこそが、組織開発の実践的使命であると言えよう。変革の達成によってもたらされる状態や、今や、様々なものがあり得ることが、組織の変革を扱った研究によって明らかにされてきている。アクション・リサーチにおける介入によって目指されるべき規範は、今や多様にあり得るのである。組織開発は、そうした様々な状態を達成するために用いられる変革の手法とすることができるであろう。

また、変革を達成するためには、集団力学やポジティブ心理学、さらには言語の利用によって、個人や集団の変容を管理することが必要となる。アクション・リサーチが、教育を通して、対象を変容していくのと同様に、それらの理論を活用して、対象を新たに変革することが、組織開発において、肝要となる。組織開発の至る経営管理論の系譜では、そういった知見が、組織の管理のために用いられていた。旧態依然の管理体制のからの移行、

つまり変革が達成されなければ、組織を新しく組織せしめることができず、新しい管理論を打ち出すことも不可能になるからである。このことを踏まえれば、組織開発は、変革の達成のために、個人ないし集団、さらには組織を変革していく手法であると捉えることが可能であろう。経営管理論と組織の変革に関する理論のそれぞれの知見を統合する形で、実践されていくのが組織開発なのである。そのため、本研究では、組織開発を変革の管理実践として定位する。変革の達成のために、変革の推進体が、個人や集団の変容を意図的に導き出し、変革を達成する実践こそが、組織開発なのである。

では、組織開発の実践的含意が変革の管理実践であるならば、理論的含意はどこにあるのだろうか。レヴィンの思想に基づけば、それは、変革時における様々な力学の探究ということである。レヴィンは、変革時における、変革側からの作用と、受け手側からの作用を分析することが、グループ・ダイナミックスの研究であると定義している。その研究を可能にしたのが、アクション・リサーチである。アクション・リサーチは、対象に働きかけることで、その対象や対象を取り巻く場における力学の分析を可能にする。規範を用いた介入は、研究者や変革の推進体側からの力の作用である。他方で、その力の作用が加わることで、対象は何らかの反応を示すことになる。これらの力学を分析することが、グループ・ダイナミックスの研究であり、それを受け継いだ組織開発の研究になるのである。そのため、次章では、組織開発における力学を検討することで、本研究の研究課題を提示する。その内容を先取りすれば、組織開発の導入時における、説得と了承の力学を記述することが、本研究の研究課題として提示される。組織開発は、個人や集団に働きかける実践であるため、個人や集団に受け入れられない限りは、その効果を発揮することができない。そのため、組織開発の実践には、どうしても説得という行為が介在する。また、その説得に対して、働きかけられる側の組織成員達は、それを常に受け入れるわけではない。むしろ、変革の推進体側からの働きかけに対して、否定的な反応をしめすといった形で、その作用を押し返すことも十分に考えられる。これらの力学を、検討することで、組織開発による変革という現象に接近していくことを、次章では議論していく。

#### 四章 研究課題の導出

組織開発が変革の管理実践であることを踏まえれば、レヴィンの言うとおり、組織開発による変革の実行時における様々な力学を研究対象とすることが求められる。換言すれば、組織開発の研究では、組織開発の実践時における様々な力学を分析することが、研究目的となる。組織開発は、組織の変革のための手法であり、手法として実際に組織に利用される際には、様々な力学を伴う。その力学の探求によって、組織開発は、変革に有用な知見を示すことが可能になる。本章では、この研究目的を調査可能な問いとするために、組織開発における説得と了承の過程に着目する。そのため、本研究の研究課題は、以下のようになる。第一に、組織開発における変革の推進体による説得の過程の記述である。第二に、組織開発を組織成員が了承する過程の記述である。これらの研究課題に対して、経験的調査を行うための調査課題を設定していくのが、本章の目的である。

説得とは、変革の推進体から組織成員に対して行われる働きかけであり、組織の変革に組織成員を取り込もうとする活動である。組織開発を実践していくにあたり、変革の推進体は、組織開発の必要性や重要性を説明しながら、組織開発に、組織成員を巻き込もうとすると考えられる。他方、了承とは、組織成員がその働きかけに対して、納得し、自ら組織開発に対して関与していくという、組織成員側の行為である。これらは、組織開発を組織に導入した際に生まれる力学であり、これらを分析していくことで、変革を管理していく組織開発に対して有用な知見を引き出すことが、本研究の経験的調査の狙いである。

本章では、まず、一節において、組織開発における説得と了承の過程が繰り返し起こる行為であることを示す。これらの行為は、組織開発の導入だけではなく、その導入後の過程、つまり、組織開発の実践時において、絶えず引き起こされるものであり、説得と了承が一時的なものではなく、継続的なものであることを示す。説得と了承の過程が、継続的なものであることを示しつつ、経験的調査における調査課題の位置付けについても、一節において述べる。次に、二節では、組織開発における説得に関する研究を概観した後、第一の調査課題を設定する。三節では、変革の推進体による説得に対して、組織成員がどの

ように反応するのかという点について検討し、第二の調査課題を設定する。また、三節では、組織成員の反応や、説得時の困難踏まえた、変革の推進体の実践を調査するための、第三の調査課題も設定する。最後に、四節では、組織成員が変革の推進体の説得を受け入れ、自らの行動を変容する過程を、了承として定義し、その過程に対する四つ目の調査課題を設定する。

第一の研究課題に対応するのが、調査課題 1 と調査課題 2 になる。これらは、変革の推進体が、組織開発の導入のために、組織成員を説得する際に起こる、変革の力学を検討するための調査課題である。次に、第二の研究課題に対しては、調査課題 3 と調査課題 4 がそれぞれ対応する。これらの調査課題は、組織成員の反応や説得時の困難を踏まえた上で、変革の推進体の追加的な行為と、それに対する組織成員の反応を検討するためのものである。

調査課題に入る前に、本研究における説得と了承の定義付けを行う。榊(2002)は、説得という行為を「人もしくは集団が、他者・集団等を対象とし、コミュニケーションを通じて、相手の自由意思を尊重しつつ、相手の態度・規範を変えようという意図を実現しようとする試み」と定義している。本研究も、榊の定義に則る形で、説得という用語を用いる。本研究で取り組む課題を踏まえれば、組織開発における説得とは、組織の変革の達成のために、組織成員に働きかけ、組織開発を通じて、自らの行動を変容してもらおうとする試みである。組織開発は、他の変革手法と異なり、変革の推進体が、直接または間接的に、組織開発について説明を行い、その手法を組織成員に、使用してもらうという過程が必然的に介在する。そのため、変革の推進体は、現場の社員に対して、組織開発についての説明を行わなければならない。現場の社員が組織開発の手法を使う、もしくは、組織開発に参加しない限り、組織開発による変革の達成は実現されないからである。そのため、本研究では、組織開発の説得を、変革の推進体側が、コミュニケーション（説明）を通して、組織成員の行動変容をってもらうという意図を実現する試みとして定義する。

説得という用語には、強制的な意味合いがあると理解されることも多いが、研究対象と

しての説得という行為は、強制的なそれと明確に区別がなされてきた。説得についての科学的研究は主に、社会心理学やコミュニケーション論の分野で議論されている。コミュニケーション論の立場から、説得について研究を行っている Perloff(1993)は、「どのようなメッセージが説得的であるか」「どのようなメッセージや手法が、人の態度や行動を変容させるのか」といたテーマが、説得についての研究では議論されてきたと述べている(p.18)。つまり、説得の際に用いられる言葉の影響力や手法についての研究がなされてきている。さらに、Perloff(1993)は、通常の説得と、洗脳や強制的説得、マインド・コントロールとの違いとして、説得の対象が選択の自由を持っていることを提示している (p.16)。説得を受ける対象が、その説得を受け入れざるを得ない状況を強制される場合、その行為は洗脳や強制的説得として定義される。そのため、榊や Perloff (1993) の議論を踏まえ、本研究においても、説得は、行為者がコミュニケーションを通じて相手の態度や行動を、行為者の意図に沿った形で変容させる試みとして定義する。また、説得という用語を用いる際には、対象が説得に対して、常に拒否することが可能である場合を示し、強制的な説得や洗脳とは明確に区別する。

次に、了承の定義について述べる。説得を定義する際、本研究では、榊らの定義に則り、組織開発を通して個人の行動変容をしてもらおうとする試みとして定義している。そのため、説得は、あくまでも変革の推進体側の目的的行為であり、説得の結果は、常に組織成員の行動の変容を導かない。説得の結果として、その説得を否定する、または拒否するという行動を、組織成員がとる可能性は十分にある。そういった組織成員の多様な実践の中から、本研究では、その説得を受け入れ、行動を変容していく過程として、了承を定義する。了承には、「事情を汲んで了解する」という意味がある<sup>8</sup>。組織成員が、変革の推進体側からの説得に対して、事情や理由を理解することで、納得するというのが、本研究における了承の定義である。強制的説得によってもたらされる結果（洗脳等）とは、対局に位置するものとなる。また、了承とは、組織成員が取る行為を示している。本研究に即して

---

<sup>8</sup> 松浦明監修 大辞泉(1994) 「了承」 2790 頁。

言うならば、変革の推進体側の説得を受けて、その説得を受け入れ、組織開発によって自らを変容させていくことが、組織開発における了承の過程である。

#### 4.1 組織開発における説得と了承の過程

組織開発において、変革の推進体は、変革を導くために、組織成員を説得し、彼らから了承を得なければならない。しかし、説得という行為は、あくまでも変革の推進体側からの一方的な行為であり、組織成員は常にその説得を了承するとは限らない。そのため、変革の推進体は、説得に対する組織成員の反応を把握しながら、更なる追加的な行為を取らなければならない。また、組織成員側も、変革の推進体側からの追加的な行為に対して、更なる反応を示すと考えられる。さらに言えば、一旦、組織成員側から了承を得られたとしても、変革の推進体側の行為によって、その了承が覆される場合もありえる。そのため、組織開発における説得と了承の過程は、線形的なものではなく、振幅を伴って進んでいくということである。そのため、本研究においても、この過程を捉えるべく、説得とそれに対する反応を、まず初めに検討した後、それらを踏まえた変革の推進体の追加的な行為や、それに対する組織成員の反応を検討する。

組織開発における説得と了承の過程が、振幅を伴うことは、組織開発が介入を伴う実践であることに起因している。組織開発の研究者や実践家は、介入を始める前から、対象組織（クライアント）の全てを理解しているわけではない。確かに、対話型組織開発であれ、診断型組織開発であれ、事前に対象組織の情報を集めることから、組織開発の実践は開始される（Woodman, 2014）。しかし、氷山のモデルに図式化されることが多いように、組織には明示的に示されたものの他に、隠れた、あるいは、意図的に隠された部分が多く存在する。そういった隠された部分は、介入後によって明らかになることの方が多い。Burke(1982)は、組織開発の実践には循環的な性質があり、介入の過程が進んでいけばいくほど、新しいデータや、これまで表面化しなかったデータが現れることを指摘している（邦訳、238 頁）。今まで表面化しなかったデータが、新しく提示された場合、組織開発の実践

そのものを修正することが求められると考えられる。組織開発の実践そのものが、データと介入の間を振幅しながら、進んでいくのである。

組織開発の研究者でもあり、実践家でもあるシャイン(Schein, E. H.)は、組織開発のこのような側面を捉えた上で、「対象を真に理解するためには、対象を変えてみることである」というレヴィンの言葉を引用している(Schein, 1996, p.12)。このことは、対象組織に介入する、つまり働きかけない限り、その対象を表す正確なデータや情報は、得られないということである。換言すれば、組織開発の実践家や変革の推進体が、対象に対して働きかけない限り、その対象に関するデータや情報は常に不十分なものになってしまうのである。シャインは、このことを踏まえ、介入者（変革の推進体や組織開発実践家）によるあらゆるアクションは、隠されたデータを引き出すことを可能にすると述べている<sup>9</sup>(Schein, 1996, pp.13-14)。介入者による働きかけと、そこから生まれる反応によって、対象組織に関するデータや問題を浮き彫りし、それらの解決に取り組んでいくことが組織開発における変革の推進体には求められるのである。

そのため、本研究においても、組織開発の実践を、介入とデータの間を振幅しながら、進んでいくものとして定義する。とりわけ、本研究では、介入の要素として、説得を取り上げる。説得とは、変革の推進体側から組織成員に向けて行われる行為である。また、このような変革の推進体側からの働きかけには、必ず組織成員側からの反応が付随する。第一の研究課題は、組織開発における説得とそれに対する組織成員の反応を記述するものになる。他方、第二の研究課題は、こうした説得とそれに対する反応を踏まえた上で、変革の推進体と組織成員がそれぞれにどのように追加的な行為を行っていくのかについて検討するものになる。説得に対する組織成員の反応に対して、変革の推進体はどのような追加的な行為を取るのだろうか。また、変革の推進体は、どのようにすれば、組織成員から了承を得ることが可能なのか。本研究では、こうした、変容の推進体による説得と組織成

---

<sup>9</sup> シャインの組織開発における変革の推進体（組織開発実践家や研究者も含む）に対する考えの詳細はSchein(1997)を参照。

員の反応からなる、力学に焦点化して、経験的調査を行っていく。

## 4.2 組織開発における説得の過程

### 4.2.1 組織の変革における説得

本研究の研究課題は、組織開発における説得と了承の力学への焦点化を図るものであるが、このような力学への焦点化は、実は、組織開発の古典的研究からなされていた。組織開発を導入する際の、組織成員側からの反応は必ずしも好意的なものではない。反応は、時には、怠業や離職を含んだものである。そのため、初期の研究者や実務家は、このような反応を抵抗（resistance）として定義し、その縮小化を目指していた。Coch and French(1948)の古典的研究は作業方法の変化を実施した際の、成員側の抵抗を縮小化するために行われたものである。ハーウッド社のパジャマ工場では、営業上の理由から、作業方法が、度々変更されており、このことに、従業員達が強い抵抗を示していた。というのも、作業方法の変更や、それに伴う職務達成の基準（1時間に60組のパジャマを仕上げる）が、マネジメント側によって一方的に決定されたものであったからである。このような従業員の抵抗は、新しい方法を習得して、従来通りの基準を取り戻すのにかかる時間に表示されていた。彼らは、新しい作業方法を提示された後、その方法に習熟し、1時間に60組のパジャマを仕上げることに、1ヶ月以上の日数を費やしていた。また、作業方法の変更は、従業員の欠勤率や離職率の上昇、さらには、攻撃的行為を引き出してしまうことになった。

マネジメント側が一方的に変更した作業方法の変更は、労働者の離職や、作業効率の低下という形で、ハーウッド社のパジャマ工場に経済的な負担を強いることになってしまった。Coch and French(1948)は、レヴィン<sup>10</sup>の力の場の概念に基づきながら、パジャマ製造工場を分析した結果、パジャマ製造工場において、作業変化への抵抗を促進する要因が、

---

<sup>10</sup> レヴィンはハーウッド社の社長であるマロウに依頼されて、ハーウッド社において数多くのフィールド実験や研究を行っている。その共同研究者である、コック（Coch, L.）とフレンチ（French, J. R.）はレヴィンの後任として、ハーウッド社に派遣されている。レヴィンとハーウッド社の関係については、Burnes(2004)が詳しい。

職務変化への十分な説明のなさと、それによって引き起こる職務動機付けの低下であると結論づけた。それらの要因を改善するために、彼らは職場に参加的意思決定方式を導入するフィールド実験を行った。彼らは参加的意思決定方式（作業集団の全員が作業方法の変化をデザインする）を導入したグループ、代表者通しての参画を採用したグループ（作業集団の中から選ばれた作業員がマネジメント側とあって、作業方法の変更に参画する）、そして統制グループ（従来通り、マネジメント側が一方的に作業方法を変化させる）の間に、職場での生産性や攻撃的行為や離職数について比較を行った。実験の結果、参加的意思決定方式を導入したグループは、それぞれのグループの中でも、職務変化が起こった後、最も素早く規定された生産性まで回復した。この結果に基づき、彼らは参加的意思決定を採用することで、従業員の抵抗を縮小化し、生産性等の組織的成果を向上することができるという結論付けている。

Coch and French(1948)による研究は、変化に対する抵抗を縮小するための方法（参加的意思決定方式）を提供した意味で、実践的であると言えよう。しかし、彼らの研究とは対照的に、参加的意思決定と生産性の関係が一義的なものではないという指摘がなされ始める。Locke and Schweiger(1979)は、経営学の研究において、参加的意思決定がイデオロギー的に採用されていることを指摘した。民主主義的手法が使用されることが、道徳的に促進されており、実際に生産性に寄与するかどうかの判断は慎重に下すべきであると、彼らは指摘している。また、彼らは参加的意思決定を採用した研究や事例において、必ずしも生産性の向上が達成されていないことを指摘し、参加的意思決定が道徳的かつ、実践的にも形骸化している可能性を述べている。また、Bartlem and Locke(1981)は Coch and French(1948)の研究が、参加的意思決定以外の生産性に寄与する要因を見逃していると指摘した。Bartlem and Locke(1981)は、参加的意思決定方式以外にも、変化の必要性の提示と、訓練時間の提供という要因があったと指摘し、Coch and French の研究結果の妥当性への疑問を述べている。Bartlem and Locke(1981)は、従業員の変化への抵抗を縮減するためには、動機付けと、認知という二つの側面に分けて考える必要性を提示した。彼らは、

類似する状況での先行研究の結果を用いながら、変化の必要性の提示や訓練は、職務への動機付けではなく、従業員の認知の変化によって、生産性に寄与していた可能性を提示した。実験データを用いた検証がなされていないため、すべては可能性に留まるが、Bartlem and Locke (1981) は従業員の抵抗を縮小するためには、動機付けではなく、認知の側面への働きかけも必要であることを示したのである。要言すれば、参加的意思決定は、組織成員の認知に働きかける説得の手法であり、組織成員は、全員が作業方法の変更に参画することで、作業方法の変更の必要性を理解し、作業方法の変更に納得していたと考えられる。そのため、Bartlem and Lock(1981)は、参加的意思決定方式は、マネジメント側からの説得の機会の設置であり、工場で働く従業員は、その説得を了承したが故に、新しい方法に素早く適応していったと考えているのである。

#### 4.2.2 強制的説得と組織の変革

ここで、認知の側面に着目し、抵抗の縮小を目指した研究として、シャインの強制的説得についての研究を取り上げたい。彼は朝鮮戦争時において、北朝鮮と中国に捕虜として捕らえられていた米兵への調査を行った。米国への帰還船上にて、社会心理学者やソーシャルワーカーやセラピストによる捕虜の検査と治療が行われた。シャインはその一連の調査から、捕虜達を共産主義に傾倒させた手法を強制的説得と定義した。捕虜となった米兵は、独房にて米国の自由民主主義が罪であることを徹底的に押し付けられた。さらには、洗脳が成功している捕虜を同じ独房に混ぜ、彼の行動規範が捕虜としての正しい振る舞いであることを認識させていった。シャインはこの一連の流れを、Lewin(1947b)が提示した変革モデルの一つである解凍(unfrozen)になぞらえて説明している(Schein, 2006)。認知の変化は、行動の変化（捕虜としての正しい振る舞いをするようになる）ことによって起こる。以前の認知構造は、学習不安や心理的安全を行動の側面から煽ることによって、解凍される。また、新しく植え付けられる認知構造は、行動様式によって強化され、その認知構造を維持しようと動機づけされる。シャインはこの捕虜への洗脳の研究から、限定され

た状況下においては、行動様式を強制的に変化させていくことで、信念や考え方といった認知を変化させることができることを明らかにしたのである。

また、Schein(1999)は、この強制的説得を、組織の変革と結びつけて論じている。結論を先取りすれば、シャインは、組織学習やそれを可能にする（ないしは、それによって達成される）組織の変革には、程度の差はあれど、強制的説得の要素が含まれると指摘している(p.166)。シャインは学習の成果を、認知の再定義やリフレーミング、さらには、新しい視点に立つと表現している。従来の認知の枠組みや視点の変更を行う際に、人は不安やリスクを感じる。そのため、いかにそういった不安やリスクを取り除く、もしくは感じさせないようにすることが重要であるとシャインは指摘する。こういった不安やリスクに対する対処は、強制的説得に内包されており、同様の方法が組織の変革にも当てはまるとシャインは指摘する(p.167)。強制的説得では、捕虜に自らの罪を認めさせるだけではなく、新しい考え方（共産主義）を学習させるための動機付けについても扱っている。そこでは、新しいことを学習することが、生存が関わる問題であることを植え付けることと、心理的安全を与えることが肝要になる。生存意識に訴えるということは、上意下達を徹底するということであり、個人が自らの意思を放棄し、上が全てを決定するという心持ちにさせるということである。

しかし、このことだけでは、武装解除されただけであり、自ら積極的に従うということには不十分である。新しい視点や考えを自ら能動的に受け入れる動機付け（心的状態）にさせなければ、学習は促進されない。強制的説得に忍ばされたもう一つの手法が、心理的安全を与えるというものである。心理的安全とは、要約すれば、自らの全てが奪われるわけではないという確証を与えるということである。ある程度の余地を残すと言い換えることも可能であろう。帰還兵は、この心理的安全を同じ独房内に収容されている先輩捕虜から与えられる。彼らは既にある程度洗脳が進んでおり、後輩捕虜の感情や心情をサポートする。彼らは、心理的安全が整った時点で、後輩捕虜を洗脳していくのである。以上の二つのポイントが揃わなければ、認知の再定義は起こらないとシャインは指摘する。認知の

再定義には概念の再定義と判断の基準の変化が含まれるが、それらもやはり生存欲求への訴えかけや心理的安全の提供がなければ生まれないのである。

では、強制的説得に付随する学習は、個人の学習とはまったく相反するものになるのだろうか。シャインは個人の学習を、生成的学習と称し、その特徴を自ら選択し、深めることであると定義する(Schein, 1999, p.168)。そして、強制的説得との違いは、自由を感じる程度にあると述べる。他方で、新しいことを学び、認知の変化や視点の変化それ自体は、個人と組織で大きな違いはない。さらに言えば、その過程、つまり、心理的不安の除去や生存への訴えかけの双方で起こりうることである。そのため、シャインは、意図された組織の変革は強制的説得と同類のものであると指摘する。より正確に言えば、組織の変革のいくつかは強制的説得の手法と酷似している。そもそも組織全体の変革を目指そうとするならば、それは行動の変化のみならず、認知の再定義や新しい視点が要求される。個人主義な人が、その働き方をチームワークを基礎とする価値に変化すること自体、強制的なものになりうるとシャイン自身も認めている (Schein, 1999, p.166)。換言すれば、前提を強制的に変化させることが必要になるという点で、組織の変革と強制的説得の二つに携わってきたシャインによれば、この二つは同種のものであったのである。Schein(1999)は、「上司が部下をエンパワーメント (empowerment) することで、生成的学習 (generative learning) を促すという行為は、認知の再定義を強制する限りにおいて、強制的説得の要素を含んでしまう」と述べている(p.169)。強制的説得を研究してきたシャインは、この避けがたい問題を、道徳的/倫理的ジレンマ(moral/ethical dilemma)として定義している(p.170)。

#### 4.2.3 組織開発における説得の課題

昨今の組織開発にこの課題を折り返すと、人間主義的価値に基づきながら組織に介入する際の、説得に関する課題となる。組織開発は、人間主義的価値を活用することで、組織開発は効果的な介入を可能してきたとすら言えよう。組織開発が達成すべき目標は、人間主義的価値を帯びた介入による、組織の効率性と健全性の向上である。しかし、人間主義

的価値を帯びた介入手法は、シャインの知見に則れば、今やそれ自体が変革の一部である。シャインが既に指摘しているように、組織の変革は、変革の推進体側によって、対象組織の成員が説得されるべき存在という前提が滑りこんでしまう。対象は、人間主義的価値によって改善されるべき対象であり、対象の自由意志の存在が無視されてしまうのである。このことを、シャインは倫理的問題としてとらえたが、組織開発が規範を標榜しながら介入することを踏まえれば、組織開発においても同種の問題が発生すると考えられる。

組織開発は、手法の広がりという意味で隆盛してきたと言えよう。手法としての隆盛は、実務家が組織に介入の際に用いる頻度を自ずと増やすかもしれない。しかし、私達の社会が多様な価値に開かれているのと同じ様に、組織やそこに所属する成員達も多様な価値を保持している。異なる価値の邂逅は対立を生じさせる。とりわけ、一方から、一つの価値を押し付けられた時に、その対立は顕著になる。価値に基づいた介入は、介入される側の価値の存在によって、抵抗されることになるからである。組織の変革の達成のために、価値に依存することが、それ自体への対立を生み出してしまうのである。さらに、組織開発を利用する変革の推進体は組織人格として、組織開発を受け入れ、活用することを求められる存在である。彼らによる組織開発手法の使用は、変革の受け手側(change recipients)から見れば、変革の押し付けのように受け取られる。換言すれば、組織開発は、変革の手法にとどまらず、組織の変革という複雑な現象の一部となり、対立を生み出す一つの要因となってしまったとすら言えよう。

このような、価値を帯びた実践による弊害は、組織の変革に携わる組織開発に対して、二つの問題を引き起こした。一つは、組織開発が実務家や企業の実践から疎遠化される現象を起こしたことである。振り返ってみれば、組織開発が伝統的に保持している人間主義的価値は、当初の米国では広く受け入れられていた。Marugulies and Raia(1988)は、組織開発が隆盛した 1960 年代から 1970 年代まで、人間主義的価値は組織の成果に直結するものとして信奉されていたと指摘する。それを目指すことが、企業と人間の発展に寄与すると信じられていたのである(Lewis, 1982)。しかし、人間主義的価値の栄華は、グローバル

化する競争によって、失われてしまった。Church, Burke and Van Eynd(1994)によれば、人間主義的価値は、実務家達によって過去のものとなされ、経済合理性こそが、最も重要視されるようになったという。その最中、組織開発の総本山とも呼べる National Training Laboratory(以下 NTL)は一度、倒産にまで追い込まれている(Freedman, 1999)。人間主義的価値を標榜すればするほど、組織開発は反発を受け、実務家から疎外されていったのである。組織開発による変革の生起やマネジメントは、実務家から、業績に貢献しないという烙印を受けることになってしまったのである。

次に組織開発を担う存在である、変革の推進体側にも説得時における困難を生じさせることになってしまった。組織開発は、システムの導入や構造の変革といった手法とは異なり、人が人に対して介入を行う手法である。そのため、組織成員が、組織開発に積極的に関与しない限り、その変革は達成されない。さらに言えば、組織開発によって組織の価値を変えていく際、変化していく組織の価値に合意しない従業員は少なからず存在する。Miner は、そうした組織成員側からの抵抗や組織成員の離職率の増加といった問題に直面するなかで、変革の推進体に位置づけられる者の組織開発実践へのモチベーションが著しく低下し、結果として担い手そのものの変革の推進体が少なくなることを危惧している。そのため、導入を担う人々は、導入対象の組織やその成員とは境界性(marginality)を持つ必要があるとされている。この境界性の重要性を指摘した Browne and Cotton(1975)は、導入を担う人が境界性を持つ意義を以下のように説明している。一つ目に、変革の推進体は自らを境界に位置づけることで、クライアントとの距離を適切にとることができる。それによって、クライアント側への過剰な同一化やクライアントとの共謀を回避することができる。二つ目に、境界に自らを位置づけるという点で、担い手はクライアント内の仲間意識から開放される。それによって変革の推進体はより自由な立場からクライアントへ介入することが可能となる。また、組織開発は規範的に介入する手法であり、その変革の推進体は、自らを規範的な立場に置かなければならない。その際に、クライアントと同じ立場に立ってしまうと、規範的介入が立ち行かなくなる。社会的に信奉された価値を活用

して、組織に介入する手法が、特定の利害に加担することになってしまうからである。そのため、導入を担う人々は、介入する組織を一步引いた視点で、俯瞰するようにならなければならない。

しかし、このことも、導入を担う人々に負担になることが危惧されている。Miner (1973) によれば、境界性は孤独感や役割の複雑さ・曖昧さ、不確実さを伴うものであるため、担い手が境界性を有する際には、それらに耐えなければならない。また、Shea and Berg (1987) は、境界性については明言してはいないものの、担い手が自らを専門家としての領域とクライアントの領域の中立に位置づけることへの困難に関して議論をしている。彼らによれば、組織開発の担い手が直面する困難のほとんどは、時として対立する、組織開発の価値とクライアントの世界を橋渡しする際に生じる。変革の推進体は、どちらの世界からも、自らの集団との関係性を所与とせよと主張されるが、そうした双方の世界からの要求に対して、どちらの世界にも身を置き、しかしどちらかの世界に属するでもなく、その二つの世界の間に属することに、困難を感じるのである。

これらの指摘を踏まえると、組織開発の課題として、価値を帯びた説得をどのようにして効果的に行うのかという問いが存在する。個人が、ある特定の目的に、他人を納得させるためには、その他人を説得しなければならない。組織開発は、人間主義的価値に基づいた介入によって、組織を変革する手法である。その手法は、組織のハードな側面ではなく、人と人との関係性といったソフトな側面に着目する。そのため、組織成員をその活動に関与させなければ、組織開発は、変革を達成することができない。組織開発を通じた個々人や集団の変容がなければ、組織開発はその効果を発揮できないのである。そのため、変革の推進体は、組織開発による変革を達成するために、組織成員を説得しなければならない。この説得の過程から、組織開発による介入は開始されている。そのため、変革の推進体側からの働きかけとして、つまり変革の推進体側からの力の作用として、この説得の過程が生じるのである。

そのため、本研究では、以下のような調査課題を設定する。人間主義的価値を帯びた介

入は、どのような困難に直面するのだろうか。この問いを探究することで、組織開発を導入する際に生じる変革の推進体による説得の過程を明らかにすることを、第一の調査課題として設定する。

## 調査課題 1

組織開発における説得は、どのような困難に直面するのか。

### 4.3 組織成員の反応

前節では、変革の推進体側働きかけとして、説得を取り上げたが、そういった変革の推進体側の働きかけに対する組織成員の反応も、現在の組織開発の喫緊の研究課題として指摘されている。とりわけ、昨今の組織開発の研究では、変革への反応を一義的に抵抗としてラベリングせず、むしろそういった反応を活用していく方法が希求されている。というのも、変革の推進体からのラベリングによって抵抗と認識されてきたものが、実は、複雑な従業員の反応を示したものであると考えられるようになってきたからである。このような研究者の捉え方の変化を示すために、ピデリット(Piderit, S. K.)の研究を取り上げる。

Piderit (2000)は組織開発による変革の実行時において、変革を受ける側の反応が、変革の遂行者の都合によって、一方的に抵抗として定義されてきたと指摘する。変革の推進体側は、自分に不都合な反応を抵抗として定義してきた。変革への否定的な反応は、不服従として定義され、縮小化の対象となる。しかし、変革を受ける側に全ての原因を押し付けるのは、致命的な間違いであると彼女は述べる。例えば、変革への抵抗は、自らの信条に反するからかもしれない。変革の遂行者が気づいていない問題を主張するために、行動を変えないのかもしれない。また、変革を受ける側が自らの過ちを認めないからかもしれない。さらに言えば、変革を受ける側は、変革の失敗を、変革の遂行者に押し付けることも十分に考えられる。Piderit(2000)は変革を受ける側の立場についての研究が十分になされてこなかったことを述べ、変革を受ける側が行う否定的な行動を、抵抗と一義的にラベリング

することからの脱却を主張している。

ピデリットのもう一つの貢献は、組織成員の反応を認知、感情、行動の3つに分け、それぞれが両義的關係(ambivalence)になることを指摘した点である。認知的側面において、変革に肯定的であったとしても、行動的側面では否定的な場合もある。この場合、組織成員は、変革の推進体側からは、否定的にとられるかもしれないが、意見や提案行うかもしれない。他方で、認知的側面と変化に対する否定的感情が並列した場合、何も言わずに受け入れることもあり得る。というのも、否定的感情を変化に対して述べることは困難であり、その両義性を抱えたままになるからである。さらに言えば、変革に好意的な態度を表面的に示したとしても、認知や感情の側面では、否定的であり、実際には変革に関与しないといった行動をとることも考えられる。

また、この両義性の把握は、変革を遂行していく側にとっても有益な情報となり得る。例えば、感情的には否定的である場合と、認知的に否定的である場合では、変革を受ける側への働きかけが異なることが考えられる。従業員の反応を詳細に調べることで、その変革の遂行の方法を効果的に進めることが可能になる。従来は抵抗として一義的に定義されてきた従業員の反応を再定義することで、ピデリットは変革を受ける側の視点を変革の実行に取り込む必要性があることを指摘したのである。このピデリットの指摘を受けて、変革を受ける側の反応を、変革遂行のための資源として捉える動きがある。例えば、Ford, Ford and McNamara(2002)は組織成員同士の会話は、彼らの現実を構成する過程であり、構成物であると指摘する。彼らの会話やそこから生まれた噂は、施策や理念とは比べられない速度で組織内に浸透する。そのため、組織の変革に少しでも否定的な情報が流れると、組織の変革に対する反発が生み出されてしまう(p.6)。金井(2007)の指摘にもあるように、コミュニケーションそのものが変革を生み出す要因になると同時に、変革の阻害要因にもなりえるのである。

Coch and French(1948)の研究は、このような組織成員の反応についても、重要な知見を提供している。彼らは、レヴィンの力の場の分析を活用することで、パジャ製造工場の従

業員の変革に対する認識を検討している。彼らの分析によれば、パジャマ製造工場の従業員は、1時間あたりに50組のパジャマを仕上げることを、グループ内独自の基準として設けていた。そのため、マネジメント側から何の説明もなく、1時間あたり60組という基準を提示された際に、工場の従業員達は、その提案を一方的で筋の通らないものとして拒否していたのである（Coch and French, 1948, p.529）。このことは、メンバーが準拠する規範や価値を把握することの重要性を指摘していると考えられる。同様に、Grant and Marshak(2011)も、研究者と同様に変革の推進体は、手法の運営のみならず、組織の変革や組織開発を受ける側の成員達の認識についても注意を払わなければならないことを指摘している。例えば、彼らは、同じ組織に属していたとしても、所属や集団が異なれば、そこには変革に対する異なる認識が存在することを指摘している。これらの複数の認識に対応しながら、変革を成し遂げる必要が、変革の推進体にはあるのである。このように、変革時における社員の語りや認識について調査を行うことは、研究のみならず、実践的にも含意があると考えられる。

また、Ford, Ford and Amerio(2008)は、変革を受ける側の反応は、その変革を効果的にを行うためには取り込むべき要因であると指摘する。変革を受ける側の反応は組織を変革する際に、見落としがちな情報を変革の遂行者に提供する。彼らは変革への抵抗を資源として捉え、その活用方法について議論を展開している。ピデリットと同様に、彼らも変革への抵抗は、変革の遂行者側からの一義的なラベル付けに過ぎないと述べる。彼らは、そのラベリングが、変革の遂行者の自己保全的な意味生成(sensemaking)に起因することを指摘する。この意味生成は、変革を受ける側との協定（契約等）信頼関係や壊すことに繋がる。Fordらは、変革への抵抗を、変革を受ける側の変革への参加の一つの形態であると指摘する。彼らは、変革への反応を、遂行者が見落としていた議題を取り上げる機能や、フィードバック機能を持つ資源であると定義し、変革の遂行者に、変革を受ける側との関係に対する責任を持つ必要性を提示する。これらの反応の機能は、変革の遂行者が変革の受ける側の反応を変革への抵抗として定義してしまうと、上手く作用しない。彼らは、ピデリッ

トが変革の受ける側の反応に着目する必要を指摘したことを、変革の遂行者の姿勢の変化の必要性にまで拡張したのである。このように、昨今の研究では、変革の受ける側の反応への着目と、変革の遂行者自体の変化の必要性を述べている。

本研究でも上記で示した研究者達の視点に立ち、組織成員が変革の推進体の働きかけに対して、どのように反応するかについて分析を行う。とりわけ、人間主義的な価値に立脚した組織開発が、組織成員にどのように受け止められるのかという問いを検討していく。また、そういった組織成員の反応に対する、変革の推進体側の方策についても検討していく。組織成員の反応は、変革の推進体に対して、変革の遂行のための有用な知見を提供してくれる。換言すれば、変革の推進体は、そういった反応を把握し、自らの行為（組織成員への働きかけ）を適宜、修正していかなければならない。そのため、第二の調査課題と第三の調査課題として以下のような問いを提示する。

## 調査課題 2

人間主義的価値に基づいた説得に対して、組織成員はどのような反応を示すのか。

## 調査課題 3

説得時における困難や組織成員の反応を踏まえて、変革の推進体は、どのような方策を生み出すのか。

### 4.4 組織開発における了承の過程 -説得の受容を通じた組織成員の変容-

最後に、組織開発が変革の管理実践として、組織成員の了承をどのようにして導くのかについて検討していく。前節で示した第三の研究課題は、説得時の困難や、組織成員の反応を踏まえた上で、変革の推進体が、組織開発による変革を成し遂げんとするための方策について検討するものである。組織開発による変革は、人である変革の推進体が人である組織成員に働きかけるものである。変革の推進体は、変革の達成という目的のために、組

組織成員に働きかけ、彼らの行動や態度の変容を導こうとする。変革の推進体による説得によって、組織成員の了承が得られなければ、変革は生起しないのである。本節では、こうした変革の生起のために必要な過程である、組織成員の了承の過程を検討するための調査課題を設定する。組織開発は、変革の管理実践として、組織成員の了承を導き出さなければならない。本調査課題の目的は、組織開発による変革の達成のために、組織成員の変容を導き出すために必要な知識を提供することである。結論を先取りすれば、組織開発において、組織成員の了承とは、組織成員が自らの基準に照らし合わせることで、変革の推進体からの説得を、納得を伴いながら受容し、自らを変容していくことである。そのため、第四の調査課題は、組織成員が、変革の推進体の説得を受容していく過程を探求するものになる。

意思決定の受容を含む、他者からの働きかけは、個人の変容を、無条件に引き出すわけではない。Coch and French(1948)の研究では、マネジメント側の変革に対する反発は、工場で働く人々が、独自のルールを作っていたことに起因していた。このことを踏まえれば、組織開発においても、組織成員の変容を導き出すためには、変革の推進体側からの働きかけと同時に、組織成員が、組織開発や、それによって達成される変革についてどのように考えているかを、把握する必要がある。

振り返ってみれば、人間主義的価値が、組織の業績に貢献すると考えられていた時代は、人間主義的価値に則った行動を組織成員に取らせるだけで良かったと言える。しかし、現代のように変化の激しい時代では、そういった安直な発想は理論的にも実践的にも難しいであろう。むしろ、組織開発が抱える歴史として、組織開発の人間主義的価値が排斥された経験を踏まえれば、人間主義的価値に基づいた行動への変容は、組織成員のからも拒絶される可能性が考えられる。このことを踏まえれば、現代における組織開発による組織成員の変容は、これまで以上に複雑な過程を経ることになると考えられる。組織開発は、どのようにして、組織成員の変容を導くのだろうか。この問いに応えるために、以下では、他者からの働きかけが、個人の変容にどのように影響を与えるのかについて検討していく。

変革の推進体による働きかけは、変革という組織的目的の達成のために行われる。換言すれば、組織成員は、組織の側からの働きかけを受けることにある。組織からの働きかけは、一義的に個人の行動の変容を導かないことは、既に先行研究でも指摘されてきた。例えば、Manz(1986)は、組織の管理システムの影響は、個人のセルフ・コントロール・システム(self-control system)を通して影響することを指摘している。セルフ・コントロール・システムとは、組織成員が、外部環境や自らの価値や考えに基づいて、独自に形成するものである(Manz, 1986, pp.585-586)。セルフ・コントロール・システムは、組織側からの働きかけといった外部要因から区別された、内部要因として定義される。自己コントロール・システムは、外部からの影響を評価し、その影響を受容するかどうかの判断を下す。このように、外部からの影響を、自らの基準に基づいて評価し、行動や態度の変容を決定するという、組織成員の変容の過程を Manz(1986)はセルフ・リーダーシップと定義している(self-leadership)。

変革の推進体は、変革の達成のために、組織成員の行動の変容を導かなければならない。そのため、変革という目的に貢献する形で、組織成員の行動を変革することは、組織開発の役割の一つであると考えられる。他方、組織成員は、自らの基準に照らし合わせながら、組織開発それ自体を評価し、組織開発による変革を受け止めるかどうかを意思決定すると考えられる。換言すれば、組織成員が、組織開発に対して納得するという過程がそこには介在するのである。このような過程が、組織成員の変容に付随するということを踏まえれば、変革の推進体は、組織成員の判断基準や、組織開発それ自体に対する彼らの反応を常に把握しておく必要があると考えられる。Coch and French(1948)や Grant and Marshak(2011)が示唆していた、組織成員独自の基準や認識は、彼らの変容を導くためにも、変容の推進体自身が、探求すべき課題となるのである。

この問いを検討していくために、本研究では、組織成員の組織開発それ自体に対する解釈に着目する。組織開発が、組織成員や組織の変化にどのように影響を与えているかどうかについて、組織成員の立場から迫っていく。組織開発が個人や組織に与える影響を分析

することで、組織開発による組織成員の変容の過程を探究することが、本調査課題の狙いである。換言すれば、組織成員が、自らの基準のもとで、組織開発をどのように評価しているのかということである。そのため、組織開発における了承の過程とは、組織成員が自らの基準のもとで、変革の推進体からの説得に対して、納得し、受容する過程と言える。

調査課題 1 と 2 では、説得とそれを受けた組織成員の反応を探究することを目的としてきた。さらに調査課題 3 では、組織成員の反応を踏まえた変革の推進体の追加的な行為が検討の対象となる。このように、組織開発における説得とそれに対応する反応は、振幅的なものであり、繰り返し行われるものである。以下に述べる調査課題 4 では、そうした振幅的行為の結果、組織成員が、変革の推進体からの説得を受容し、自らの行動や態度を変容していく、了承の過程に迫るものとなる。

このことは、組織開発の実務的有用性を検討するという点で組織開発の研究に貢献すると考えられる。Bass (1983) は、組織開発の研究において、研究者と実務家の関心に齟齬が生じていたことを明らかにした。彼は、研究者の関心に、実務家が重視する客観的な組織的成果（業績や生産性）が含まれていないことを指摘している。組織的成果との関係性は研究者の関心事になっていなかったのである。また、Offermann and Spiros (2002) は、実務家と研究者の関心の違いとも言えるこの問題を、理論と実務の乖離問題として述べている。彼らは、理論を基盤とした組織開発の変革モデルを実務において検証する研究者達の取り組みによって、理論の精緻化は導かれるが、実務における有用性は担保されないことを指摘した。理論と実務の乖離問題も、結果として組織開発の有用性問題に繋がっていたのである。

組織開発の有用性について、中村(2015)は、「組織の体質の改善であり、長期的な取り組みが必要」と述べている(190 頁)。換言すれば、組織開発による組織的成果は、短期的には明確なものとして現れないと言える。それは、明確な業績の向上というよりかは、組織の日常業務や日頃の人間関係等にもたらされた改善が、最終的には、組織の成果に繋がるということである。このことや、組織成員の組織開発に対する反応に関する議論を踏まえれ

ば、組織開発の影響を検討するためには、組織成員が、日々の仕事において、組織開発の影響をどのように捉えているのかという問いを検討しなければならない。換言すれば、組織開発が組織成員にどのような影響を与えているのかという問いに焦点化する他ないと考えられる。アクション・リサーチの観点から考えても、組織開発による介入を受けて、組織成員が自らの行動をどのように変容していったのかという点は、変革という現象における組織成員側からの働きかけとも捉えられる。そのため、本研究においても、研究者が用いる理論の検証ではなく、組織開発の影響を、彼らがどのように捉えているかという立場から、組織成員の変容に対する組織開発の影響を検討していく。

調査方法としては、組織開発に対する組織成員の語りに着目する。例えば、松尾・大浦・新井(2007)は管理会計システムの導入がもたらした組織の変革への影響を分析するために、システムの導入に携わった実務家への聞き取り調査を行っている。彼らは、「行為の連鎖としての組織構成員の解釈のあり方」(17 頁)について分析を行っているが、彼らは、これらの分析を通じて、管理会計システムが組織構成員に与える影響について検討している。管理会計システムが組織構成員に対してどのような影響を与え、彼らの解釈を変容させるのかということが、彼らの分析の狙いなのである。また、Zbracki(1981)は、日本を中心に発展してきたトータル・クオリティ・マネジメント(以下 TQM)の米国企業への導入について、松尾らと同様に、その導入に携わった実務家への調査を行っている。彼の研究目的は、TQM が導入の過程において、その技術的要因がいかんして変容していくかを分析することにあった。TQM やその手法の一つであるクオリティ・コントロール・サークル(以下 QCサークル)は、米国において、熱狂とともに導入されたが、1980年代には導入した企業のほとんどが頓挫してしまったことが明らかになっている(濱川, 2000)。Zbracki(1981)は、こういったマネジメント手法の流行が、流行のままで終わってしまう原因を明らかにするために、手法の導入過程に着目した。彼は、実務家達の TQM の解釈やレトリックが、TQM の技術的現実(technological reality)を変容させていくことを五つ事例分析から明らかにしている。例えば、彼の分析からは、TQM の特徴である統計的分析手法が、五つの企業では

ほとんど用いられていなかったことが明らかになっている(Zbracki, 1981, p.625)。TQM の導入過程において、実務家達が自分たちの解釈を通じて、その技術的現実を変化させ、TQM が本来の有用性を失っていく様を、彼は描いていたのである。

そのため、本研究においても、組織開発を、組織成員がどのように捉えているのかに焦点化して調査を行っていく。組織成員の組織開発に対する解釈の過程を記述することで、組織開発における組織成員の了承の過程を記述することが、第四の調査課題の狙いである。この調査課題を命題として書き直すと以下のようになる。

#### 調査課題 4

組織開発は、組織成員の了承を、どのようにして導くのか。

#### 4.5 四章のまとめ

ここまで、本研究における研究課題と、調査課題について検討してきた。本研究における研究課題と調査課題の関係を図表化すると以下のようになる（表 2）。本研究の第一の研究課題は、組織開発における説得の過程の記述である。既に示してきた通り、組織開発による変革の達成には、変革の推進体による、組織成員への説得が必要不可欠である。効果的な説得のためには、変革の推進体の説得の実態や、彼らが抱える問題について検討する必要があると考えられる（調査課題 1）。また、その説得に対して、組織成員は、常に納得して、了承するわけではない。組織成員は、拒否を含む多様な反応を示すことが考えられる。そのため、それらの反応を把握することは、組織開発の導入をより効果的に果たすために必要になると考えられる（調査課題 2）。これらの調査課題の検討を行うことが、第一の研究課題の目的である。

本研究における、第二の研究課題は、組織開発における組織成員の了承の過程の記述である。組織開発における説得は、それに対する反応を常に導きだすことから、変革の推進体による働きかけと組織成員の反応は、常に振幅的に進んでいく。そのため、組織成員の

反応を踏まえて、変革の推進側が、いかにして、組織開発を実践していこうとするのかについて、検討を行う必要がある（調査課題 3）。説得時における困難を乗り越えようとする、変革の推進体の実践は、現在の組織開発が抱える課題を乗り越えるための有用な知見になると考えられる。さらに、そのような振幅の結果、組織成員がどのようにして、組織開発を受容していくのかということについて探求する（調査課題 4）。変革の推進体からの説得を受容し、組織開発を了承していく過程が、本研究課題の目的である。

表 2 研究課題と調査課題

| 研究課題                      | 調査対象 | 行為者                 |               |
|---------------------------|------|---------------------|---------------|
|                           |      | 変革の推進体              | 組織成員          |
| 研究課題1<br>組織開発における説得の過程の記述 |      | 調査課題1 説得時における困難     | 調査課題2 説得への反応  |
| 研究課題2<br>組織開発における了承の過程の記述 |      | 調査課題3 困難を乗り越えるための方策 | 調査課題4 組織開発の受容 |

## 五章 調査対象と分析方法

本研究では、組織開発の説得と了承の過程を記述するために、以下の様な研究課題と調査課題を設定した。

研究課題 1：組織開発における説得の過程の記述。

調査課題 1：組織開発における説得は、どのような困難に直面するのか。

調査課題 2：人間主義的価値に基づいた説得に対して、組織成員はどのような反応を示すのか。

研究課題 2：組織開発における了承の過程の記述

調査課題 3：説得時における困難や組織成員の反応を踏まえて、変革の推進体は、組織開発実践のために、どのような方策を生み出すのか。

調査課題 4：組織開発は、組織成員の了承を、どのようにして導くのか。

本研究では、これらの課題に対して取り組むために、三つの事例に対して、経験的調査を行った。はじめに、訪米組織開発調査団に対する調査を取り上げる。この調査では、調査課題 1 と調査課題 2、さらには、調査課題 3 について検討していく。この調査では、米国で組織開発について学んできた実務家達による、日本での組織開発の応用可能性について聞き取り調査を行っている。次に、実際に組織開発を導入した事例を検討するために、大規模企業に対する組織開発導入事例を取り上げる。この調査では、調査課題 1 と調査課題 2 が主に取り上げられる。最後に、在阪製造企業の特設部署への組織開発導入事例を取り上げる。この調査では、調査課題 3 と調査課題 4 を主に検討していく。そのため、本研究における経験的調査は、調査課題のそれぞれに対応しているというよりかは、三つの事例の分析を通して、それぞれの調査課題に答えていくものとする。いずれも、仮説の検証を通

じて現象に接近していくというよりは、探索的に現象を明らかにしていくという探索的性質が強いものである。

## 5.1 訪米組織開発調査団への調査

まず、2013 年 8 月に関西生産性本部が主催した訪米組織開発調査団の参加者に対してインタビュー調査を事例としてとりあげる。調査団には大学教員 2 名と団長 1 名、一般企業を中心とした一般団員 17 名の合計 20 名で構成されている。訪米組織開発調査団は、関西生産性本部を母体に、組織開発が会社全体の戦略的展開と不可分につながっているゼネラル・エレクトリック社やヒュレット・パカード社といった企業での戦略とも連動した組織開発の実際—両者とも組織開発とリーダーシップ育成とを効果的に連動させる仕組みを樹立している、スタンフォード大学ビジネススクールやジョンズ・ホプキンス大学での組織開発の教育や実践、組織開発の総本山ともいえるべき NTL インスティテュートの創設来のミッションと今日的展開、また、組織開発の理論においても実践においても最高峰のひとりである MIT 名誉教授のシャイン教授等を訪問調査した（その結果は、次の報告書にまとめられている—『経営に資する強い組織を作る—日本流“組織開発”の推進のため、私たちは何をすべきか？』（公益財団法人関西生産性本部，2013 年）。

今回の調査では、研究目的を鑑みて、一般団員 17 名を調査対象として選定した。調査協力者 17 名のうち、トップないし経営陣に近い人物は、3 名（G 氏、N 氏、O 氏）であり、その他は、ミドル層である。そのため、本調査はエリート・インタビューと言える。調査団へは組織開発の最先端に位置する米国での学んだ事柄をもとに、組織開発の日本での応用可能性について調査を行った。訪米組織開発調査団が結成された経緯として、各組織が自社において今後組織開発を担う、または組織開発と関連する部署から人を選出しているため、今回の訪米組織開発調査団メンバーは、これから自社等で組織開発の導入を担っていく可能性が高いメンバーである。つまり、この事例では、組織開発を導入する立場、変革の推進体に焦点が絞られる。

彼らへの調査からは、組織開発の導入の際に、変革の推進体が抱える困難と、それらを乗り越えようとする彼らの実践が明らかになっている。既に指摘したように、彼らは、日本企業への組織開発導入の促進という使命を帯びた調査団に参加している。そのため、彼らが感じている困難は、組織開発導入を促進したいという意図と同時に起こっているものであると考えられる。また、彼らが抱える困難（調査課題 1）とは、自社における組織成員の組織開発に対する反応（調査課題 2）に起因している。さらに、本事例では、それらの困難を乗り越えようとする訪米組織開発調査団の取り組みについても検討している。米国で学んできた組織開発を、日本において導入しようとする際に、彼らが独自に創意工夫をしながら取り組んでいる実践は、組織成員の反応を踏まえた、変革の推進体による追加的行為であると言える。そのため、本調査では、調査課題 3 についても検討を行う。これらのことから、彼らへの調査は、組織開発における説得の過程をより詳細に記述することが可能であると同時に、反応に応じた変革の推進体の追加的行為を検討することが可能になると考えられる。以上のことから、この調査においては、調査対象者として訪米組織開発調査団のメンバーを選択した。

本研究におけるインタビュー調査は 2013 年の 12 月から 2 月にかけて行われた。本研究では調査方法としてインタビュー調査を用いた。なお、全てのインタビューは録音され、文字起こしされた。文字起こしを通して文章化された音声データが本研究のデータである。本研究では数量化によって、各企業が抱えるコンテキスト（その企業内外の環境や状況）を排除するのではなく、むしろそのコンテキストに根付いた各企業の実践を定性的に分析していくことで、組織開発研究における理論的・実践的含意を導き出すことが重要であると考えられる。そのため、調査方法は、訪米組織開発調査団の構成員に対するインタビュー調査を採用した。

データの分析については、KJ 法(川喜田, 1967)を使用している。KJ 法は質的心理学や看護サービス等の研究で使用される質的研究方法論の一つである。インタビューや観察調査等で得られた個々のデータから、それぞれの親近性を見出し、集約する手法である。以

下に分析のプロセスを記述する。まず、各研究課題に応じたインタビューの語りを集約する。集約後、インタビューの語りをエッセンスに集約し、親近性のあると考えられるものの同士を小グループの形に集約していく。小グループとして集約した時点で、そのグループにラベルを作成する。それらの分析を通じて、変革の推進体の説得の過程と、困難を抱える乗り越える方策について検討していく。

## 5.2 大規模企業 A 社における組織開発導入事例

次に、大規模企業の組織開発導入事例をケーススタディとして取り上げる。この事例では、関西に本社を持つインフラストラクチャーの整備・運用を行っている大規模企業 A が組織開発を導入する際に行った研修が取り上げられる。平成 26 年 8 月から、9 月にかけて、本社直轄の部署 X がコンサルティング企業 B と協力し、支社や本社から研修参加者を集め、組織開発の研修を行った。本研究の筆者は研修内容の制作等には関わらず、オブザーバーとして参加した<sup>11</sup>。本調査では、オブザーバーとして研修に参加した筆者が、研修参加中に記録したあらゆる資料(写真、参与観察の内容を記したノート、研修参加者へのインタビュー)と、筆者が作成した質問紙から得られたデータが分析の対象になる。

この研修への参加者は、各部署や支社等の現場で組織開発の担い手、つまり変革の推進体になることを期待されている人々である。また、研修現場への調査という形をとるため、組織開発の導入を担う立場の社員も、調査対象に含まれる。要言すれば、本研修は、既に変革の推進体として活動している X 部署が、現場社員に対して、組織開発に取り組んでもらうことを説得する現場である。現場社員は、変革の推進体として期待されてはいるものの、研修参加の時点では、他の組織成員と同様の立場である。そのため、本調査では、X 部署が行う説得と、それに対して、組織成員がどのように反応するのかという点が、分析

---

<sup>11</sup> 組織開発の研究者でもあり、実務家でもあるシャインは、組織開発においては研究者が行う全ての行為が介入(intervention)にあたるとしている(Schein, 1997, p.8)。しかし、本調査では、筆者は A 社の変革への貢献を行わず、あくまで参与観察を行う人材として研修に参加しているため、観察者としての役割を採用している。

の対象となる。本事例では、このような、変革の推進体による説得（調査課題 1）と、それに対する反応（調査課題 2）の具体的な様相を、研修の場から明らかにすることが目的となる。

また、日本において組織開発の全社的な導入はまだ少なく、このような導入事例を検討することは、日本における組織開発の研究や実務家への貢献にもなると考えられる。彼らは組織開発を自社で伝播していくことを期待されていることから、組織開発が組織内で伝播するためにはどのような点に留意しなければならないかという実践的含意を検討するためにも、A 社の事例は有用であると言える。以上の理由から、本研究では、A 社の組織開発導入事例を取り上げる。

研修は大きく分けて二つの期間に分けて行われた。まず始めに、推進キーパーソンキックオフ・ミーティングと冠された研修が行われた。この研修では、推進キーパーソン(A 社での組織開発の担い手への名称)の役割や、組織開発を導入する必要性が説明され、最後に自社内での成功事例の報告が行われた。このキックオフ・ミーティングは三日間(8 月 20 日、8 月 25 日、8 月 26 日)開催され、研修参加者はそれぞれ都合の良い日程を選択し、研修を受講した。参加人数は日程によってばらけたが、平均して 30~40 人程度が、各日程にそれぞれ参加していた。

キックオフ・ミーティングの次に、推進キーパーソン体感ワークショップという研修が開催された。この研修は、推進キーパーソンが現場で行う組織開発を研修で体験してもらい、担い手の組織開発への理解を深めるという狙いで開催された。こちらの研修もキックオフ・ミーティングと同様に三日間(9 月 22 日、9 月 26 日、9 月 29 日)開催され、研修参加者は都合の良い日程を選択し、それぞれ参加した。筆者による質問紙調査はこの体感ワークショップが終了後に、研修場所で直接参加者に調査の趣旨を説明して行われた。

収集されたデータは調査ノート、写真や研修参加者へのインタビュー調査といった質的データから、アンケートによる量的データとなる。そのため、本調査では質的データと量的データの混合研究法(廣瀬, 2012)を用いた。調査ノートや参与観察を用いた質的調査では、

研修の過程が記述され、それに対する参加者の反応が分析の対象となる。他方で、量的調査では、研修の満足度や組織開発への準備の度合い等の研修の成果が質問紙によって回収されたデータとして扱われる。

混合研究法は、マルチメソッド(multi method )やトライアングレーション(triangulation)と呼称され、社会科学において注目を集めている研究方法論であり、量的研究方法論と質的研究方法論を組み合わせることで研究の妥当性や信頼性を高めるものであるとされている(廣瀬, 2012)。この方法論は、質的研究方法論と量的研究方法論の対立は前時代的なものであり、両者が融合的に補完し合うことで、現象を包括的に捉えることができるという視座に立っている(佐藤, 1992)。従来の混合研究法では、研究者が仮説の検証を行う際には量的方法論が採用され、個別事例を丹念に記述していく際には、質的方法論が取られてきたことが知られている(松嶋, 2006)。例えば、鈴木(2002)では、サーベイ調査は命題を検証することに用いられ、インタビュー調査はサーベイ調査から得られた結果の確認や個別事例の記述に用いられている。このように、ある一つの命題に対して、複数のデータを用いて分析するのが混合研究方法であると言えよう。

他方で、本調査で採用する混合研究法はウヴェ・フリック(Flick, U)が提唱する、個々の手法を組み合わせ、事象の多様な側面を探索的に明らかにするものである。この混合研究法では、例えば、カウンセリングへの信頼に関する主観的理論を再構成するためのインタビューの実施と、その主観的理論が実際のカウンセリング中で果たす役割を調べる会話分析が組み合わされて実施されている(Flick, 2009, 邦訳, 283 頁)。この場合、ある一つの命題の検証に固執するのではなく、命題を含んだ現象を多様な方法論で分析することで、対象への近接性を高めることが目的とされている。この方法論では、研究者が分析に持ち込む仮説や知識からの反証結果が重要になる。例えば、統計的分析で得られた結果(反証事例も含む)をもとに思考実験を行ない、現象についての考察をさらに深めることができるからである。質的方法論においても、研究者は理論負荷性から自由になれないことを鑑みれば、量的方法論と同様なことが言えるであろう。分析過程において、個々の手法を組み合わせ

ることは、現象を正しく把握し、結果の妥当性を高めるというよりは、調査手続きの幅の広くし、現象に近接するための調査戦略である(Flick, 2009, 邦訳, 283 頁)。本調査では、組織開発の説得と了承の過程という複雑な現象を分析するためには、単一のアプローチだけでは不十分であると考え、このような混合研究法を採用した。

### 5.3 在阪製造企業への調査

最後に、在阪製造企業 C 社の組織開発導入事例を取り上げる。この企業は、カンパニー制を採用しており、今回の調査の対象は、組織開発の導入が実施された、W 事業部である。W 事業部は 2012 年から、組織開発による研修を実施しており、現在まで継続して行っている。本調査は、組織開発による成果を明らかにしてほしいという、C 社の経営企画からの依頼から行われた。調査対象は、W 事業部に所属している組織成員であり、組織開発研修への参加者である。

W 事業部では、2012 年から組織開発が導入されている。2012 年に、赤字を計上した、W 事業部は、赤字からの回復を目的とし、C 社の経営企画が中心となり、組織開発が導入された。まず、初めに全社員を集めて、AI による行動宣言文の作成とアクション・プランの設定が行われた。2013 年には、アクション・プランの実行のための研修（AI と登山）が行われた。2014 年ごろからは、組織営業のマニュアルの作成が行われ、それを用いた営業方法についての研修が行われた。

本調査は、C 社からの依頼にもあるように、組織開発の成果についての検討するものである。本研究の研究課題や調査課題に即して言えば、組織開発によって、組織成員の変容がどのようにして導かれたのかについての検討のための調査が、本調査にあたる。これまでの事例とは異なり、本事例では、組織開発に対する組織成員の反応とその反応の変容、つまり、了承の過程が組織成員の視点から記述される。具体的には、組織開発の導入時における組織成員の反応（調査課題 2）、さらには、組織成員の反応を踏まえた変革の推進体による追加的行動（調査課題 3）、さらには、組織開発による組織成員の変容(調査課題 4)

までが、本事例の射程となる。これまでの事例と比較すれば、組織成員の視点から、組織開発実践に迫っていくことが、本事例の特徴である。

本調査は、2015年4月から6月まで行われた。調査方法としては、インタビューを採用し、研修参加者43名うち、10名<sup>12</sup>への調査を行った。本調査では、組織開発によってもたらされた組織成員の変容を探求するために、W事業部の組織成員に対して、組織開発に対する考えや、組織開発実施後の自分や周囲の働き方の変化についての聞き取り調査を採用した。インタビュー時には、組織開発によってもたらされた変化や研修当時の様子について聞き取りを行っている。分析方法としては、訪米組織開発調査団への調査と同様にKJ法を採用している。

本章で検討してきた事例と、研究課題、調査課題の対応を一覧にすると、以下のようになる。まず、六章では、訪米組織開発調査団の事例を取り上げ、変革の推進体により焦点化しながら、分析を行う。次に、七章では、大規模企業A社における組織開発導入事例を取り上げ、変革の推進体と組織成員側の具体的な働きかけや反応に焦点を当てる。最後に八章では、在阪製造企業に対する組織開発導入事例を取り上げ、組織成員に焦点化した、調査と分析を行う。

表 3 事例と研究課題、調査課題の関係

| 研究課題と調査課題                 |                  | 六章 訪米組織開発調査団への調査                                                                                           | 七章 大規模企業における組織開発導入事例                                                                                                                                                         | 八章 在阪製造企業に対する組織開発導入事例                    |
|---------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 研究課題1<br>組織開発における脱得の過程の記述 | 調査課題1 脱得時における困難  | 6.1 人間主義的価値を帯びた手法としての組織開発<br>6.2 脱得時における困難<br>6.2.1 組織成員の問題意識<br>6.2.2 従来の役割からの脱却困難性<br>6.2.3 他者への説明における困難 | 7.1 組織開発との邂逅<br>7.1.1 推進キーパーソンキックオフミーティング<br>7.1.2 推進キーパーソン・体験ワークショップ<br>7.1.3 潜在的な変革の推進体としての研修参加者<br>7.2 組織開発の導入時における脱得と了承の過程<br>7.2.1 人間主義的価値への意識に基づいた脱得・担い手の不安の緩和と内発的動機づけ | 8.1 W事業部を支える個人主義的価値<br>8.2 「モルモット」としての認識 |
|                           | 調査課題2 脱得に対する反応   |                                                                                                            | 7.2.2 担い手の反応：理由の提示への要求                                                                                                                                                       |                                          |
| 研究課題2<br>組織開発における了承の過程の記述 | 調査課題3 困難を乗り越える方策 | 6.3 人間主義的価値に依らない方法への放逐<br>6.3.1 人間主義的な価値に依らない導入への広がりが<br>6.3.2 科学性への信奉                                     |                                                                                                                                                                              | 8.3 行動宣言文の作成<br>8.4 組織変革のためのマニュアル文書の作成   |
|                           | 調査課題4 組織開発の受容    |                                                                                                            |                                                                                                                                                                              |                                          |

<sup>12</sup> 対象の内訳としては営業7名、間接部門3名である。

## 第六章 訪米組織開発調査団への調査

本章では、訪米組織開発調査団に対して行った調査から得られたデータについての分析結果について述べる。まず、一節では、訪米組織開発調査団への参加者らが、組織開発をどのようなものとして捉えているかについて検討を行う。次に二節では、彼らがどのような点を組織開発の導入に対する困難として捉えているかについて検討を行う。訪米組織開発調査団の参加者は、自社で組織開発の導入を意図して、本調査団に参加している。そのため、彼らの一人一人が変革の推進体と言える。彼らが組織開発をどのようなものとして捉えているのか。さらに、そういった組織開発の導入に際して、こういったものが困難になると考えているのか。換言すれば、変革の推進体が組織開発による説得の際に抱える困難について、分析を行う。三節では、それらの課題を踏まえて、彼らが自社で組織開発をどのように導入しようとしているのかについて分析を行う。

そのため、本調査では、まず、調査課題 1 と 2（説得時の困難と組織成員の反応）についての分析の結果を示し、その後、調査課題 3（困難を乗り越えるための方策）についての分析の結果を示す。分析の結果、訪米組織開発調査団への参加者は、説得が困難であると感じており、その困難を乗り越えるために、人間主義的価値に寄らない価値を利用しながら、人間主義的な組織開発を導入しようとしていた。

### 6.1 人間主義的価値を帯びた実践としての組織開発

まず、訪米組織開発調査団が米国における組織開発の実践をどのように捉えていたのかについて検討を行う。分析の結果、彼らは訪米前の時点では、組織開発について具体的な知識はほとんど持ちあわせていなかったことが明らかになった。そのため、彼らの組織開発に関する知識は、訪米中に訪れた企業の実践や説明によるものである。彼らは、米国企業の実践から、組織開発を、人間主義的価値に則った介入実践として理解するようになっていた。例えば、A 氏は、組織開発についての具体的なイメージを訪米前は持てずにいたが、米国企業の実践から、関係性を重要視する組織開発の特徴を学習している。

訪米前

A氏：(組織開発の存在：筆者加筆) 自体も全く知りませんでした。多分、指名したほうも、組織開発をよく知っているというわけではなくて、何となく組織のあり方を考えるみたいなイメージで指名したんじゃないかなと。

訪米後

A氏：やっぱりそういう小さな単位、割と一つのグループでやったと言ってたんで、そういう所に入り込んで、みんなのモチベーションというんですか、あるいはお互いの関係性みたいなのを改善することによって、仕事の成果もすごく上がったという話だったんで、やっぱりそういうアプローチはぜひやってみたいなと思いました。

H氏も、組織開発についての事前知識はほとんど持っていない状態で訪米組織開発調査団に参加している。H氏もA氏と同様に、組織開発が組織内の関係性を改善するための介入手法であると認識している。

訪米前

H氏：(組織開発というものに触れたとき：筆者追記) 率直に言って、知りませんでした。

H氏：一番最初は、全然違うことを言っていましたね。組織開発って、どっちかっていうと、組織、デザイン的なことばかり言っちゃって。(中略) 何か組織をつくっていくって、レイヤーをつくっていくようなものだと思っていました。

訪米後

H氏：僕が受け止めているのは、意外に広いですけど、まずはここからいくと、やっぱりプロセスコンサルティングの中の人と人との関係性とかを、要するに高めることによって、組織から出てくるアウトプットを高めることができ、組織が継続的に強くなっていけることが組織開発なのかな。

また、H氏は、組織開発によって介入すべき場所として、職務の過程、とりわけ、社員の考える過程を挙げている。H氏は、組織開発とは、社員の日頃の職務における思考を助けるものとして理解していた。

H氏：プロセスを作ってあげるってということだと思うんですよね。考えるプロセスとか、考える場とか。っていうことを、が、イコール組織でそういうのを面倒見るっていうこと。イコール、組織開発の考え方の一部なんじゃないかな。

H氏の語りからは、社員の日頃の業務に、積極的に介入し、支援していくという組織開発への考えが伺える。このような、組織開発の介入のあり方についてはC氏も同じような見解を示している。C氏は、訪米前は、組織開発は組織の構造や体制作りの延長線上にあるものとして理解していた。しかし、訪米後は、組織開発が組織の一人一人が主体的に動くことが可能になることを支援するものであるという理解をするようになった。単なる仕組みではなく、個々人の働き方やその環境作りといった、積極的に現場や社員に関わっていく手法として組織開発を理解していると考えられる。

訪米前

C氏：例えばこの本社組織図があるんですけど。これを決める時ってというのは、人事はどちらかと言うと関与してなくて。総務部であるとか、あとは経営企画部

というのが主体となって、組織機構作りというのを考えてるんですね。その延長線上に組織開発というのはあるのかなと、勝手に思い込んでいましたね。

#### 訪米後

C氏：我々が当事者として主導していくんでなくて、実際の当事者である各現場、各従業員達が、自立自走できるようなものの考え方であるとか、体制づくりというのを、その人事的側面から、サポートを加えて、きちんと運営なされるような組織体に近づけていくというのが、組織開発のお仕事なのかなというふうに思ってる。

C氏は、組織開発によって、働く社員が自立自走できる状態になることを理想として述べている。C氏は組織開発が社員の主体性を促進するものとして理解していると考えられる。また、E氏も、組織開発においては、社員の主体性が何よりも重要であると述べている。

E氏：クライアントが自らやろうとする気持ちであったり、それを継続させる、学習することを学ばせるというのがとても大事だと。学ぶことを学ぶというところが、すごく響きましたね。経営側から社員に対して「こうすべし」というふうに、トップダウンで与えることが多かったので。たぶんそれでは、強烈なリーダーシップを持つ経営者が代わったら、たぶんそれは途絶えてしまって、自ら変わっていくっていう会社にならないので。そこを育てていくっていうのが、たぶんこれから大事なんだろうなと。

E氏：個人が、個人個人が、社員が自発的に自らやろうというのがまず起こらないといけないと思いますし。それが継続的になされるように会社経営していくか

というのがまず1つ、今回私が理解できたところなんです。組織開発をする上で、たぶん大事なところなんだろうなあと。

C氏やE氏は組織開発において受ける側の主体性を重要視している。組織開発によって到達すべき目標として、主体性が発揮できるような組織をつくることを強調しているものであると考えられる。またB氏や、H氏は、それらを実現する組織開発の特徴として、民主的特性を挙げている。B氏は組織開発を「全員野球」に例えて、組織開発の民主的特性を強調する。

B氏：言葉で言うと「全員野球」みたいな感じなのかなと思っています。例えば野球の例えで言った時に、どうしても目立つのはピッチャーであったりとか、4番バッターであったりするわけですけども。でも、ライト8番には、ライト8番の役割がありますし、目立たないセカンドにはセカンドの役割があたりとか。或いは若手には若手、ベテランにはベテランの役割があるかと思うんですけど。その人達を結びつけるのは何なのかと言うと、組織としてどう動いてるかですとか、或いは、全員が全員同じ目線を持ててるかっていうのは、非常に重要なことなんだろうなというのは感じました。そういったことを、全員野球という状態を作れるようにしていくっていうのが、たぶん組織開発なんだろうなと思っています。

全員が同じ目的を持つことや、個々人の結び付きの重要性への言及は、B氏が組織開発を人間主義的価値に則ったものであると認識しているが由来していると考えられる。同様にH氏も組織開発とは、社員が一丸になってある目標に進むことであると認識している。

H氏：みずからいろんなことを、みんなで、一つの組織なり、グループなりでチームになって、取り組んで、目的を達成するような組織づくりになっていくような関わり方。これを(組織開発と：筆者加筆)いうのかな。

上記のように、H氏は社員が中心となり、皆の意見をまとめ、全員が望む方向で進むことが組織開発であると考えている。B氏とH氏の双方の考えは、組織開発が伝統的に重要視してきた、人間主義的価値と合致していると考えられる。

ここまで、訪米組織開発調査団の参加者の組織開発に対する理解や解釈について検討を行ってきた。訪米前は、組織開発に対する知識をほとんど持ち合わせていなかった参加者であるが、訪米後は、米国企業の実践から、組織開発の特徴を掴んで帰国してきたと言える。換言すれば、彼らの組織開発に関する語りとは、彼らが訪米調査で学習してきた内容である。彼らは、米国企業の実践から、組織開発の特徴として以下の三つのものを学習してきたと考えられる。一つは、人と人との関係性を高めるために、積極的に関係構築や職務過程に介入していくものとしての組織開発である。次に、彼らは、組織開発を、組織構成員が主体性を発揮できるようなものに組織を変容させていくものとして理解している。最後に、彼らは、組織開発が民主的特性を持った手法であると認識している。この民主的特性は、上記にしめした関係構築や主体性の重要視に繋がっていると考えられる。そのため、彼らは、組織開発について、個人の主体性獲得や関係性の改善し達成を、民主的な手法によって達成する手法として学習していると言えるだろう。

## 6.2 説得時における困難

本節では、訪米組織開発調査団への調査から見えてきた、変革の推進体が抱える困難についての分析結果を示す。訪米組織開発調査団の人々は、組織開発を、人間主義的価値を帯びた実践として捉えていた。彼らは、組織開発を導入することで、個人の主体性の獲得や、関係性の改善を目指していたと言える。しかし、彼らはそうした組織開発の導入には

様々な困難が存在していると述べている。換言すれば、これらの困難は、変革の推進体が説得を行うさいに、抱えるものと言える。

また、本節で彼らが語る困難とは、組織成員の反応を踏まえたものとなる。というのも、彼らは、訪米調査後、自分たちの学習内容を自社で報告し、さらには、経済団体が主催する会合で報告も行っている。本節で議論される内容は、自社での報告や、報告会で得られた反応をもとに、彼らが説得時にどういった困難を感じているかについてのものになる。そのため、以下で議論される内容は、訪米組織開発調査団が、自社の組織成員の反応を踏まえた上で、どういった点に困難を感じているのかを分析したものとなる。

#### 6.2.1 組織成員の問題意識

変革の推進体が抱える困難として、まず、現場における意識改革の困難性について述べる。E氏は組織開発における説得時に、問題意識を持たない社員を巻き込むことの困難性を挙げている。

E氏：問題意識だったり、変わらないといけないだったり、「もっと自分はどういうことにやり甲斐を見出して変わり続けよう」なんてことを、社員全員が思ってるわけじゃないんですよ。一部だと思います。その割合を増やしていくことが、一番難しくて。そういう役割を、そういう気持ちを持ってない人が、たぶん障害になるんだと思いますね

また、O氏は全社的に組織開発を行う際に従業員がそれぞれに持つその意識のばらつきについて触れている。

O氏：それは今の価値観やね、今みんなが持っている、一番障壁になるのは。みんなそれぞれバラバラで持ってる価値観があんねん。俺にとって、仕事ってこう

やねん、みたいな。これと、僕らが今後作っていく、会社にとってあるべき姿って、これやっていったときに、違ったとき、大変やと思うわ。

この意識の問題が生まれる原因として、次に取り上げる P 氏は組織の中における世代間の意識の違いを挙げている。

P 氏：結構、ツールであったり取り組みであったりというのは、たぶん後ほど話あると思います。かなりやってるはずなんです。で、それなのになんか惜しいな、やってることはトップクラスのはずなのについていう気持ちがあってですね。

P 氏：それはそれでやらなくても上手くいった、上手くいったと言うか、やらなくてもまあ、曲がりなりにもこれまでやってきて。(中略)、その管理もまあまあできてるしっていう。で、まあ新しいことは面倒臭いことだっていう、なんかそういう、まあ現場にいる時には、周りがそういうふう感じてるって肌で感じることは多かったですね。で、特にあの、入社した頃とかっていうのは、XXから〇〇になって(社名)。職場とかだと、〇〇世代は私1人で、あとはみんなXXの人達っていうと。基本的に、まあ「僕ら今変えないと、△△っていうのは危ないんだ、現に1回潰れてるんだし」っていうふうに言われて、そうやってきたんですけど。現場なんかに行くと、XXじゃない人達っていうと、今は変えなきゃいけないと思って、昔は良かったと思ってるんで。あの、昔は良かったって思ってる人達が、今を変えたいと思うわけがないんで。

P 氏の所属する組織は前章でも指摘したように、これまで積極的に風土改革等の組織を変革していく取り組みを数多くおこなってきた。しかし、P 氏は訪米調査で訪れた企業に比べ、徹底できていないと感じていた。その理由として、問題意識の持ちようが社員の世代によ

って異なっていたことを P 氏は述べている。P 氏は訪米調査で訪れた企業にて説明を受けた際に印象に残ったこととして、共通の価値観を全社的に持つことの重要性について触れており、そのことも、P 氏が全社的に問題意識や価値を共通化させることの重要性について述べた理由として考えられる。

P 氏：あの、一番やっぱり違ってるなあと思ったのは、その部署の方が出てこれて説明されてるんでっていうところもあるかもしれないんですけど、価値感が非常に、どんどん浸透してると言いますか。4 割は、リーダーの 4 割の時間が人材育成に当てられているというようなことだったり。その、人材を育成するって、まあそれも組織開発的に育成するというのが、非常にその企業の理念としても、体質化してるというところですね。

ここまで、組織成員の意識改革の困難という課題について、インタビュー結果に基づいて議論してきた。意識の問題とは、組織開発の対象となる現場の社員に起因する困難である。組織開発は自部署だけに留まらず、多くの部門・部署を巻き込む経営実践であるため、共通の問題意識を持つことの必要性をインタビューイは述べている。この点は、組織開発実践には必ずしも参加者の自主性が伴わないという Raia（1972）の指摘と概ね合致する。変化の必要性を感じない従業員にとっては、組織開発のように変化するよう働きかける取組みに対して関心が持てないため、組織開発への自主的な参加が見込めない。必要性を感じない組織成員は、消極的な反応しか示さないと言える。調査団の参加者は、組織成員らの中で変化の必要性の認識や危機感を持つことが、組織開発の際には重要であると述べている。本分析からは、変化の必要性の認識や危機感の欠如は、組織開発における説得をより困難にするということが明らかになったと言えよう。分析からは、従業員間の意識のばらつきの問題と、それを統一することの難しさも障害として挙げられていた。この意識のばらつきの問題についても先行研究とは指摘のされ方が異なるが、これに関して、分析で

挙げられた「世代の違い」が、そうした意識のばらつきの原因の一つとして位置づけられると考えられる。

#### 6.2.2 従来の役割からの脱却困難性

次に、従来の役割からの脱却困難性について述べる。とりわけ、本節では、人事部に所属するインタビュー어의語りから、人事部が、従来の役割から脱却することの難しさが、説得という行為を、より困難にしているということについて議論する。インタビュー・データの分析の結果、この役割からの脱却困難性は日常業務による制限と、これまで他部署と築き上げてきた自らの関係性から、従来の役割にロックインされていることが明らかになった。そして、その脱却困難性が、人事部による組織開発における説得を、より困難にしていることが、明らかになった。

まず、先の分析でも取り上げた C 氏と E 氏、そして新たに I 氏の発言から、再度、人事部の現状を概観する。

C 氏：今まではね、手続き部門だったんですよ。

E 氏：人事部とかになってくると、どうしても、今の人事制度の管理であつたりとか、そういったものに手が回るっていう感じですよ。

I 氏：ビジネスのパートナーみたいな話がいくつかのところで出てきたんですけども、やっぱりそこはちょっと、うちは弱いと思ってまして、弊社の人事部というのが。

I 氏：最近だいぶ変わったんですけども、人事一筋みたいな人が多くて、どっちかというと、管理部門なんですよ、やっぱり。

C氏とE氏からは「手続き部門」「管理」という言葉が述べられている。これらは、従来の人事部の職務が、現場から送られてくるデータを集約し管理するような、第三者的立場であったことを意味している。これらの業務も組織を運営していく中では重要であるが、外部コンサルとして様々な企業に関わってきたB氏は、人事部のこの姿勢が組織開発の実践を困難にしていると述べている。

B氏：当然、人事であったり経営管理、経営企画であったり健康管理であったり  
という、他の仕事もある中でそういうことをやっていくっていう状態になって  
しまいますので。そうすると、「まあちょっと他のこともいろいろあるし…まあち  
よっといいかな」っていうふうになってしまうというのが、残念ながらあって。

B氏：「でも他の仕事あるし、ちょっとそこまで手着けられないかな」っていうこ  
とで、やっぱりその守備範囲の中で固まってしまったりだとか。現場に結局やら  
せる、「やらせる」っていう人結構多いんですけど、「現場にやらせるにはどうし  
たらいいですか」みたいな感じで、ちょっと第三者的になっているケースが残念  
ながら多いんですね。

B氏や先に取り上げたインタビューからは人事部の役割を変化させる必要があること  
の重要性が読み取れるが、その役割の変化が日常業務によって制限されていることについ  
ても言及されている。I氏も同様に、日常の業務によって現場における問題への介入が妨げ  
られていることについて述べている。

I氏：御用聞きみたいに、何かのきっかけがあれば、ちょっと出向いていってとい  
うのがあってもいいかなと思うんです。（質問者：実際的な問題として、御用聞き

だったりとか、出向いていくにしても、時間がないといったような具体的な、そういうようなものが障害となってくるんですかね。) そうですね。日常の、日常以外にもいろいろ、待たなしのもあったりしますのでなかなか、それはあるかもしれないですね。

日常業務による制限は組織開発の担い手自身にとっても影響する。それは、自らの仕事の範囲を限定してしまうことである。H氏はそういった仕事の限定化を克服していくことの必要性を述べている。

H氏：いろんな部門と人事の関わり方、先ほどこちよつと触れましたが、人事部門のやるべき仕事はここまでですよというところをまず外して。

H氏：僕らがもっと、そういうセンスを高める努力が足りないのかなと感じます。自分で仕事の壁を作っているということをやめていかなければならないと思うんです。

仕事の限定化は、他部署との関係性にも影響を与えるが、この他部署との関係性が、組織開発の実践を妨げているもう一つの問題として浮かび上がってきた。以下に取り上げる、A氏やC氏の語りは、人事部がこれまで構築してきた現場や他部署との関係性によって、人事部自体の変化が阻害されている可能性を示唆するものである。

A氏：正直言って、うちの今の感じでいうと、人事にやれというのは結構きついかないと。っていうのは、どうしても人事とか、経理っていうのは、そっちの専門的な人たちが集まってて、あんまり現場のことが分かっていない。現場側からす

ると、分かってないやつが来て、何をするねんっていう意識が絶対出ると思うんですね。

C氏：「例えば職場内の雰囲気が悪いとか、業績が上がってこないとか。そこを顕在化してないものを明らかにしてあげるっていうのが、1つの組織開発の手法かなって、私なりには理解してるんですけどね。それを顕在化させるためには、向こうにこちらを信頼してもらわないといけないから。やっぱり「わあ、人事がきた」ってやっぱりなってしまうんですよ。

C氏：『人事』というのが、みんなに警戒を抱かしてます。『何、俺の評定悪くなるのかな』とかね。『何か問題があるから人事が来た』っていうふうになり得るね。うーん、『誰か退職する人が出たのか』とか。

変革の推進体としての人事部は、組織開発を行うためには、従来の役割からの脱却する必要がある。しかし、日常業務による仕事の限定化と、人事部がこれまで他部署と築きあげてきた関係性によって人事部に対するイメージがロックインされていることが、従来の人事部の役割からの脱却を困難にしている。とりわけ、周囲からのイメージによるロックインは、人事部による組織開発実践に対する、周囲の組織成員の反応と言える。つまり、人事部が、組織開発を掲げて、組織成員に対して説得を行おうとしても、従来の人事部に対するイメージによって、要らぬ誤解を受けてしまい、説得という行為自体が不可能になってしまうことを、彼らは危惧していたと言える。

調査団のメンバーのほとんどは自社で組織開発を実践していこうとする人々であり、組織内のいずれかの部署に属していることから、彼らにとって日常業務の遂行は報酬や賞罰に直結する。このことを踏まえれば、彼らは報酬や賞罰といった内部システムのために、日常業務を優先してしまい、結果として自身の役割を超えて組織開発を行うまで至れない

と考えられる。したがってこの点で、日常業務による仕事の限定化の障害は、Raia (1972) の指摘にあるような、内部組織開発としての担い手が組織の内部システム（報酬や業務）にロックインされるために組織開発を行えないという指摘と合致している。

しかし、分析結果からは、Raia (1972) の指摘とは異なることについても示されていた。彼は、担い手がロックインされる要因を、内部システムにおける報酬や賞罰といった公式システムの面から説明していた。他方で分析結果では、担い手と他部署との間で構築されている関係性と、その関係性において他部署が担い手に対して持つイメージが、担い手をロックインする要因として挙げた。そうした関係性やイメージというのは、非公式なものであり、この点が Raia の指摘と異なっている。本研究の即して言えば、他者からのイメージによるロックインとは、既に特定の関係性を築いている組織成員の反応によって、組織開発における説得が不可能になってしまうということである。

### 6.2.3 他者への説明における困難

最後に説明における困難について述べる。この困難は、訪米調査の参加者達が、組織開発を自社で実践していくにあたり、組織開発の意義を説明する際や、協力者を探していく際に遭遇する困難である。分析結果からは、変革の推進体として、訪米調査の参加者が、組織開発を十分に理解できておらず、組織開発の意義や重要性を、説明出来ていないということが明らかになった。また、説得の対象となる組織成員として、現場社員だけでなく、変革の推進体よりも高い階層、つまり経営層や上司も含まれることが明らかになった。

F 氏は、組織開発の目的や効果についての理解が自社で得られるかどうかについて、自分の組織開発に対する理解の不十分さに触れながら、述べている。

F 氏：組織開発に取り組む意義、目的と言うか、効果と言うか。それをいかに理解してもらえるのかなあっていうのが、ハードル高いのかなと思ってますね。報告会に来られた方の、他社の方からもよく聞きましたけど、『やっぱ、ようわからん

わ』という声もよく聞いてますし。私達でさえ、事前研修、訪米事後で行っても、『ほんま、どこまで理解できてんねん？』って言う。当然、されてる方は沢山いてはるかもしれないですけど、私自身もまだ1から10まで理解してるに至ってませんので。こんだけ長い期間かけてまだまだ到達できないっていう、分野かなと思っているので。それを社内に落としていくっていう作業は、かなりしんどい、しんどいと言うか、難しいだろうなと。

F氏：大きな単位でやろうとすると、「大意は何だ」とか、それをボードメンバーに理解してもらわないといけないので、そのプロセスが、かなり大変かなと思うんですけど。大きな範囲でやるとちょっとしんどい。すぐにやるという意味では。

F氏は組織開発が長期間に渡って行われるものであると認識しており、短期間での成果を求められる自社内の状況では、「ボードメンバー」の納得を得ることは困難であると考えている。また、自分の組織開発への理解も不十分だと考えているため、その意義の説明は難しいとも述べている。

説明の困難は、組織開発の重要性を他者に伝え、巻き込んでいくことが困難になることへと繋がる。組織開発は、変革の推進体だけでなく周囲の人間も巻き込んでいくアプローチをとるため、周囲の人間を参加させる必要がある。しかし、その重要性を説明することが困難であるが故に、周囲の人間を納得させ、参加させることが困難になっている。M氏とL氏の語りからは、そのような困難さが実際の現場においても感じられていることが見て取れる。

M氏：組織開発自体も全く根付いてないし、今回、私は組織開発ということをお勉強してきましたけど、あまり組織開発ということをお言わないようにしてたんです。アレルギーを起こされても困るんで。

L氏：組織開発をする事ができたらいいだろうという理想や夢はありますが、実際それをどうやっていくかというのはある意味踏み込めない。実際そういった組織開発担当者とかが来て、「こういう事をやりましょう」といっても、「なんでそんな事しないとあかんの？」となり、そもそものところから結構難しい部分があるんだと思います。

L氏：まず初めの「組織開発とはなんぞや」じゃないですが、そういう事をして、それでどういう結果が生まれてくる、それが結局自分にとってどういうメリットがあるのかに結び付いてこないと、なかなか難しいのかなと思います。

M氏は組織開発という言葉を使うことによって、周囲を納得させることが出来なくなる可能性について触れている。また、L氏組織開発の重要性への理解を得ることの難しさを感じている。この理解を得られないと、そもそも自らの組織において組織開発を実践することが出来ないのである。さらに、O氏は組織開発の成果の可視化困難性から、周囲から納得を得ることが困難であると考えている。

O氏：ROI、費用対効果すごく見えにくい。それって「なんぼになんの」って言われたら、分からないですよ。でも、英語をしゃべれたら、英語の市場に攻められますとか、事業拡大できますという話ができるけど。でも、組織開発ってなかなか難しい。

I氏も、短期間で結果が求められる状況では、組織開発について他者から納得を得ることは難しいと考えている。

I氏：(トップの理解が不可欠とも冊子に書かれていたことについて) そうですね。それとやっぱり、どんどんいろんなことが、スピードをもって求められてて、成果も早く出るようなことが、全体的にですよ、求められてきてますんで、結構息の長い話だったりもするかなと、組織開発は、思っているんで、なかなかその辺が、そうは言うてもみたいな話になりがちかもしれないですね。誰も否定はしないんですけども。

I氏：総論が賛成で、各論になると、とは言っても今はちょっと難しいよねみたいなことになりがちなので。

I氏の語りからは、組織開発の意義を説明できたとしても、実践に繋げることの困難性が見える。また、N氏は過去の経験から、組織開発の実践に繋げることの困難性を「徹底の難しさ」という形で語っている。J氏も同様に「パワー」という言葉を使いながら、周囲を巻き込んだ組織開発の困難性について言及している。

N氏：仕組みを作るのは簡単だが、それを徹底するのは難しい。

N氏：組織開発みたいなスキルが既に存在して、1人1人納得して話してやっていけたら、それは素晴らしいと思う。ただ、それは(実現が)難しい。(当時の自分が施設長であった時の経験を振り返って)現場の経理に(変革の試み)を導入するのは非常に困難だった。

J氏：会社っていうふうになると、もちろん、会社ですから、そこにあるものですから。これを動かしていくっていうのは、ちょっと途方に暮れるぐらいのパワーが要るって言うか、戦略が要るって言うか、そういうことになるんで。

N氏やJ氏の語りからは、組織開発の意義を訴え、実践していくことが周囲から大いに反発を受けるため、徹底することが困難であり、成し遂げるためには「パワー」が必要であることが述べられている。

本項で示した説明における困難は、組織開発実践の導入の段階と組織開発を継続的に実践していく段階、双方の議論にあてはまると考えられる。まず、調査団のメンバーが組織開発を実践するために組織内のメンバーを説得しようとする際、納得を得られないとあったが、これは組織開発実践の導入の段階で生じる障害である。組織内のメンバーから納得を得られないというのは、Raia（1972）やMiner（1973）、Browne and Cotton（1975）が指摘したクライアント側からの抵抗の議論に該当する。また分析結果からは、組織開発に対して納得を得られない理由についても示された。それは、組織開発実践の成果を可視化することが困難であるために、経営層といったトップ層から、組織開発に対する理解を得られないというものであった。組織側が組織開発の意義を理解しないというのは、別の面から見れば、その組織において、短期間で得られる成果が評価され、組織開発のように成果が不明瞭なものは評価されないという価値観が形成されているということである。このことは、Miner（1973）の、組織が持つ価値観によって組織開発実践の際に抵抗が生じるという指摘と合致する。

また、説明における困難は、担い手の境界性の議論にも関連している。境界性に関しては、Browne and Cotton（1975）やShea and Berg（1987）において議論されている。Browneらは、担い手が中立の立場に立ち境界性を有することで、組織の抵抗に対して上手く対処できるとしながらも、Browneら自身やShea and Bergによって、そのように境界性を有することは、担い手にとって負担やストレスになることが指摘された。分析結果では、N氏

やJ氏は、組織開発の意義を訴え、実践していくことが周囲から大いに反発を受けるとしていた。先の境界性の議論を踏まえるなら、これについては組織からの抵抗を受けないよう、上手く中立の立場にいながら、対象を説得していくことが変革の推進体には望まれるが、そのように境界性を有しながら組織開発を実践していくことは、やはり変革の推進体にとって負担になるようである。そのことが、J氏の「ちょっと途方に暮れるくらいのパワーがいる」という発言に表れていたと言えよう。

これらの分析結果からは、説得時の、変革の推進体自体が抱える困難の多様性が浮き彫りになったと言える。例えば、従来のイメージからのロックインや、説明の難しさは、変革の対象である組織成員ではなく、変革の推進体が自ら抱える問題である。従来のイメージからのロックインによって、身動きがとれなくなってしまうということは、組織開発を専門とする部署を持たない全ての企業に当てはまるだろう。さらに言えば、変革の推進体が、自らの行動を変えていくためには、周囲から植え付けられるイメージを払拭していくが必要になる。組織開発における説得を効果的に行うためには、変革の推進体は、対象よりもまず先に自らを変容させていかなければならないということが明らかになったと言える。また、説明時における困難では、変革の推進体自体が、組織開発による効果や成果を説明できないために、トップ層の了解が得られないという課題が生じている。彼らは、自分自身も組織開発の全容をまだ完全に把握できておらず、さらにはその成果が組織的な成果に結びつくのかどうかについてまだ、確証が得られずにいる。そのため、組織開発の意義を説明することを困難に感じているのである。

### 6.3 人間主義的価値に依らない方法への拡張

本節では、こうした困難を抱えた変革の推進体が、組織開発の実践をいかにして可能にしていくのかということについて分析を行う。前節まで、変革の推進体が、組織成員の反応や、彼ら自身が抱える問題によって、説得が困難であると感じていることについて示し

てきた。他者からのイメージによるロックインや、説明の困難性は、組織開発に対する納得、つまり了承を周囲の人々から引き出すことを困難にしていたと言える。

こうした困難によって、変革の推進体による組織開発実践は頓挫してしまうのだろうか。興味深いことに、訪米組織開発調査団の参加者達は、こうした困難を踏まえ、それら乗り越えるための方策を編み出していた。本節では、訪米組織開発調査団の参加者が編み出した、説得時の困難を乗り越えるための方策について検討していく。本節で明らかになった発見事実を先に述べれば、訪米組織開発調査団の参加者は、以下のような方法で自社に組織開発を導入し、運用していこうとしていた。まず、人間主義的価値に依らない方法で、組織開発を導入するということである。次に、科学性の信奉を通した組織開発の導入である。

#### 6.3.1 人間主義的な価値に依らない導入への広がり

訪米組織開発調査団の参加者が学んだ組織開発は、従業員を中心に置くという意味で人間主義的価値に基づいたものであった。しかし、実際に彼らが採ろうと思案する方法は、人間主義的価値に必ずしも適合しないものであった。具体的には、次の二点が挙げられる。第一にトップダウン方式、そして第二に単発事例方式である。

訪米組織開発調査団の参加者は、それぞれが所属する組織において、トップダウン方式で組織開発を実施しようとしていた。例えば、自社において高い地位におり、強い影響力を持つ G 氏は、次のように述べている。

G 氏 氏：私たちが言う正社員は 164 人しかいないんだけど。彼ら全員巻き込んだ方が、絶対会社のためになるなと思った。（中略）だから全社員を巻き込むのが僕の仕事。

G氏は、訪米調査で学んだ人間主義的価値を重視する組織開発に、組織的な権力を用いるという、人間主義的価値に依らない方法によって実施しようとした。つまり、従業員の意見を聞くことの重要性を理解しながらも、自社において人間主義的価値を重視する組織開発を実現するためには、上記の方法が適切であると考えていた。

H氏は、自社で行った組織開発の経験を踏まえ、トップダウンを採用し、組織開発を実施しようとしている。H氏は、次のように述べている。

H氏：(かつてのボトムアップからの取り組みを踏まえ：筆者加筆) ボトムアップじゃなくて、トップダウンからというふうに考え方が変わってきました。(中略) 社長から旗振りしてもらうということですね。

H氏は、かつてボトムアップによる組織開発の取り組みを実施したが、その取り組みは、長続きしなかった。そこで、人間主義的価値に基づく組織開発を実施するために、トップダウン方式への切り替えが有効であると述べている。

P氏も同様にトップダウンを用いる必要性を主張しているが、P氏の語りの背景には、自社の組織の特徴のために、ボトムアップによる組織開発の困難が存在することがうかがえる。

P氏：ベクトルが全部合えばいいですけど。「いや、そんなことしなくてもいいんじゃないですか？」と言う人とか「必要性がよくわからない」とか、言う人が一人でもいると、たぶん（組織開発の実施は難しい：筆者加筆）。(中略) 最初の一歩っていうところは、たぶんそっちの方が早いんじゃないかと思いますね。(中略) 私達はトップダウンです。だから本当のトップじゃないとダメなんですね。(中略) それが、私達で言う一番だと思います。

P氏は、自らの組織の特徴を踏まえ、組織開発を自社で行うためにはトップダウンを用いる必要があると述べている。つまり、組織開発を自社において有用なものにするために、P氏が所属する組織では、トップダウンが求められていたのである。

H氏とP氏の語りをまとめると、彼らは、自らの組織の現状を検討した上で、ボトムアップからの組織開発の実施は、難しいと考え、トップダウン方式による組織開発の実施を行おうと考えていた。つまり、彼らは、トップダウンを用いた組織開発の導入をしてまでも、組織開発を有用なものにしようとしていた。その背景には、自社における人間主義的価値を重視する組織開発の実施を求める思いがあったのである。

また、訪米組織開発調査団の参加者は、それぞれの所属組織において、単発事例の事実化による組織開発の実施を行おうとしていた。この方法は、組織開発の実施の足がかりとなる前例をつくることで、組織開発が有用であると周知させるものである。人間主義的価値に基づく組織開発を理解した時、実務家は、単発事例による事実化の必要性を感じていた。例えば、E氏は次のように述べている。

E氏：社員が自発的に自らやろうというのがまず起こらないといけないと思いませんし。それが継続的になされるように会社経営していくかというのがまず一つ、今回私が理解できたところですね。(中略)(組織開発を自社で実施させることは：筆者加筆)ものすごい苦勞させてる中で、しかも優秀な人の時間をくれということになるので、かなり難しい。制度化ができれば、やりやすくなるんですけど。(中略)何か実例が出てくれば、それを本格的な、制度的なものに人材で落とししていくとか。草の根的に「そういうことをやらせてくれ」という人達が集まってもいいですし。一個事例を作りたいなと思います。

E氏は、組織開発では個人が重視されるものと捉え、それを実施しようとしていた。しかしながら、この実施にあたっては、組織開発を全社で取り組むための制度化と、それに

よる個人の負担増加という障害が立ちはだかった。その障害に対し、E氏は、組織開発を成功事例として位置づけることができれば、組織開発を制度に落とし込むことや自社内に広めることが容易になると考え、成功事例の必要性を感じていた。また、E氏は、成功事例の獲得のために、単発的であっても組織開発の実施を行なう方向性が望ましいと考えていた。事例の事実化が求められた時に、彼らはそれをどのように実現しようと考えているのか。この点について、F氏は、次のように述べている。

F氏：大きな単位でやろうとすると、「大意は何だ」とか、それをボードメンバーに理解してもらわないといけないので、そのプロセスが、かなり大変かなと思います。だから、大きな範囲でやるとちょっとしんどいかもしれないですね。（中略）その（組織開発の実行の：筆者加筆）きっかけ作りっていう意味でも、研修メニューに入れるというのは、ひとつのやり方かなと思ったりもしますね。

つまり、F氏は、既存の研修メニューに組織開発を組み込むことによって、組織開発を行えるということを事実化し、自社における組織開発の有用性を高めようとしているのである。以上の単発事例の事実化を用いた参加者の実践は、研修メニューや制度に組織開発を取り込むことで、何としても組織開発の事例をつくり、説得の材料にすることとも言い換えられる。

トップダウン方式や単発事例の事実化は、一見すると、人間主義的価値よりも、組織的権力や制度を重視した権威主義的価値に基づいた行いであるかのように理解される。しかし、彼らは、人間主義的価値を重視する組織開発を自社で行うために、このような実践を行おうとするのである。つまり、彼らが自社において、組織開発を駆動させるためには、このような人間主義的価値に依らない方法を取らざるを得ないのである。

### 6.3.2 科学性への信奉

訪米組織開発調査団の参加者は、人間主義的価値に依らない方法を採用してまでも、人間主義的価値を重視する組織開発を達成しようとしていた。この一見矛盾する実践をさらに促進するのが、組織開発が帯びる科学性であり、それは、実務において重要視されていた。以下では、組織開発が帯びる科学性についての実務家の語りが述べられる。そこでは、有用性の根拠としての組織開発の科学性が言及されると同時に、科学であるがゆえに彼らが直面している困難についても触れられている。

インタビューにおいて、多くの実務家が、組織開発を実施することによって実務上の課題が解決されるという期待を持っていた。例えば、F氏とL氏は、次のように述べている。

F氏：OD って、掴みどころないというか、難しいですけど、上手く活用できれば、リーダーの一つの引き出しになるかもしれない。

L氏：組織開発に取り組む意義や目的では、強い組織を作るために必要だという点で印象に残っています。

F氏は、組織開発が提供する知見が、リーダーの取る行動の選択肢を増やすものとして期待できると考えていた。またL氏は、組織を強くしていく上で組織開発が有効に機能すると期待していた。これらから、実務家は、実務上の何らかの取り組みにおいて、もしくは実務上で発生する問題の解決に際して、組織開発が上手く機能するという期待を抱いていたことが推測される。そうした期待の背景には、組織開発が科学的な研究成果に基づくものであるという、彼らの考えがある。組織開発の科学性について、C氏は、次のように述べている。

C氏：客観的な取り組みを、やってく。そのことを、いろんな、社会学とか心理学とか、専門的知見とかも使って、仕組みとしてやっていくのが組織開発だと思います。

C氏の語りからうかがえる科学性とは、実務上の課題の解決に当たり、理論的根拠や説得性を提供するものである。C氏にとっての科学性とは、客観的であることと言えよう。実務家は、組織開発をそのような科学性を持つものとして捉え、組織開発が実務上の課題を解決するであろうと考えていた。

また、科学性に関連して、実務家の多くが、組織開発の学習困難性を語っている。次のN氏とE氏の発言は、そのことを示唆するものと言える。

N氏：心理学とか、人の思いを知ったり人の行動を知ることを習得していくっていうのは、かなりの能力と時間がかかるんだなと。

E氏：やはり体系的にそれ（組織開発：筆者加筆）を理解するのは、時間もないですし、深くやっていないので、難しいなと思います。

N氏は、組織開発に関わる様々な知識の学習にあたって、その学習を可能にする能力と時間が求められることが、組織開発の実施における困難であると感じている。他方、E氏も、時間による制約が組織開発を学習する際の障害であると述べている。N氏とE氏、いずれの語りも、組織開発の実施において、組織開発そのものの学習が困難であることを示している。換言すれば、この困難とは、実務家が組織開発を実施するために学習が必要であると考えために生じるものである。

しかし、それと同時に実務家の語りから見えてきたものは、実施のための学習を超えた、学習の必要性であった。これについて、インタビュイーが組織開発の学習をどのように捉

えていたのかを、次に考察したい。以下の M 氏と C 氏の発言は、その点を示唆するものとして考えられる。

M 氏：理論を言って、理論で型にはめていこうと思っても、理論を熟知してない人間がそれをやると、危険じゃないですか。（中略）組織開発は、相当幅広く深く勉強しないと、マスターしたとは言えないだろうと思います。

C 氏：社会科学的なものであるとか、心理学的なものをきちんと、科学的根拠として持って話していかないと、絵に描いた餅になっちゃいますよね。我々もそこをしっかりと勉強してかなきゃいけないな。どうしても感覚知でやっちゃうんですよね、人材育成とか。

M 氏と C 氏がともに組織開発の学習で重視しているものは、単に組織開発を実施するための学習ではなく、理論の「マスター」を通じ、組織開発を「感覚知」に陥らせないための学習である。つまり、実務家は、組織開発の実施にあたり、組織開発を感覚という非科学的なものから解放させるために、理論の学習を求めていると言える。実務家は、組織開発を実施するためには、理論の学習が必要になると考えている。換言すれば、実務家は、感覚から組織開発を解放するための源泉として、理論を位置づけている。組織開発が理論に基づいているからこそ、実務において有用であると実務家が考えていることが、前述の困難さからは見えてくる。組織開発の学習困難性や体系的習得という課題を通して見えてきたものは、実務家が組織開発を実践するにあたり、科学に期待し、それを必要としていることであつた。

これまでの分析内容をまとめると、以下の様になる。興味深いことに、彼らは、組織開発の伝統的価値に依らないような実践を行っていた。つまり、人間主義的価値に依らない方法を取り入れ、実務的有用性だけではなく、科学性をも追及するものであつた。だが、

ここで看過してはならないのは、彼らはあくまで「みんなでやる」「自発的に」という人間主義的価値を重視するがゆえに、人間主義的価値に依らない方法を、道具的に利用していたことである。その方法は、自社において実践を動かす際に有用な論理であり、本調査からは、トップダウン方式や事例の事実化の権威主義的価値の利用が明らかとなった。また、そのような方法の促進のために、実務の問題解決に役に立つという意味で、科学性を動員しようとしていた。

#### 6.4 六章のまとめ

本調査から明らかになったことを、研究課題と調査課題に折り返すと以下ようになる。本調査では、まず、変革の推進体が説得時に抱える困難の多様性を明らかにしたと言える。組織成員の意識の変革の困難については、変革の必要性を認識していない組織成員の反応に起因していた。また、周囲からのイメージによるロックインは、周囲の人々が変革の推進体に対して日頃のイメージに基づいて反応するが故の困難であると言える。組織開発を自社で実践していく時には、担当部署や個人は、これまでとは異なる働き方を求められる。しかし、それらを取り巻く周囲は、変革の推進体をこれまでと同様の認識で捉える。そのため、彼らは、新しい働き方に取り組むことが困難になるのである。また、説明の困難性は、具体的な成果や重要性を説明することの難しさから、トップ層から、組織開発に対する納得が得られないことが明らかになった。変革の推進体自身も、組織開発に対して不安を感じていた。彼らは、組織開発について米国で学んできたとはいえ、その全容を把握できたとは感じていない。むしろ、組織開発が科学的であり専門的であると感じているすら言える。そのため、その成果や意義を、他者に上手く伝えることができないという課題に直面している。そのため、組織開発の重要性や効果を説明することが難しく、トップ層や自らの上司から納得が得られないという困難に直面していた。

では、このような課題を抱えている、変革の推進体は、どのようにして、組織開発の導入を成し遂げようとしていたのであろうか。本調査からは、人間主義的価値に依らない方

法を用いることで、組織開発の導入を達成しようとする変革の推進体の姿が明らかになった。変革の推進体は、組織開発の導入が、説得時に抱える上記のような困難から、容易ではないことを認識している。だからこそ、彼らは人間主義的価値に寄らない方法で、組織開発を導入しようとしていた。変革の推進体は、自社で有用な方策として、トップダウン方式や事例の事実化を挙げている。これらの手法は、必ずしも人間主義的価値に合致した実践ではない。しかし、彼らは人間主義的価値を帯びた組織開発を重要であると考ええるからこそ、そういった価値を帯びた方法を利用することで、組織開発を導入しようとしていたのである。換言すれば、人間主義的価値を帯びた組織開発を導入して成し遂げたい目的（個人の主体性の獲得、関係性の改善、組織を強くすること等）を、人間主義的価値に寄らない方法への拡張と、科学性への信奉を用いて、変革の推進体は、実践しようとしていけると言える。

## 七章 大規模企業における組織開発導入事例

本章では、大規模企業 A 社における組織開発導入事例の分析を行う。この事例からは、変革の推進体による説得から、その説得に対する反応の力学が分析の対象となる。六章では、変革の推進体にのみ焦点を当てたが、本章では、実際に組織開発を導入することで、変革の推進体と組織成員の間で、どのような力学が生じるのかについて検討を行っていく。一節では、A 社における導入事例についての説明を行う。二節では、それらの研修を通して明らかになる、組織開発導入時の力学についての分析結果を示す。具体的には、組織開発の導入時に、導入を担う変革の推進体は、人間主義的価値への信奉に基づいて、説得を行っていた。変革の推進体は、組織成員の内発的動機づけに訴えかけ、組織開発が強制的なものにならないようにしていた。他方、現場で組織開発を利用する担い手は、施策としての組織開発に対して、その必要性や理由といった背景事情の説明を要求し、現場での組織開発の実施に消極的であることが明らかとなった。

### 7.1 組織開発との邂逅

A 社への組織開発導入は、A 社の X 部署が、コンサルタント企業 B 社と共同する形で、研修という体裁のもと、行われた。そのため、本事例では、X 部署と B 社が、変革の推進体であり、研修参加者は、組織開発を受ける側である組織成員として位置付けられる。導入は二段階に分けて行われたが、本節では、その導入の詳細について述べる。

#### 7.1.1 推進キーパーソンキックオフ・ミーティング

8 月中に開催された推進キーパーソンキックオフ・ミーティングと称された研修では、まず、組織開発導入において中心的役割を担った X 部署から、5 月に全社的に事務連絡として、「推進キーパーソンの役割」についての案内とこの研修についての告知が行われた。

「推進キーパーソンの役割」としては、①課題設定、②課題解決のプロセス作り支援、③推進キーパーソン間のネットワーク作りの三つが挙げられていた。組織開発でいうところ

の、変革の推進体が、この推進キーパーソンにあたる。X 部署としては、この連絡を受けた各部署から、二~三名が自主的に参加してもらうことが理想であったようだが、実際は、部署のトップからの「行って来い」という形で参加した社員も存在した(研修参加者への聞き取り調査から)。X 部署の連絡から、研修参加者が決定され、日程の調整が行われた。



写真 1 研修の風景

本研修の目的は、推進キーパーソンの役割を研修参加者に理解してもらうことであった。また、同じ役割を担う人材を同時に集めることで、推進キーパーソン同士を仲間がいることを認識させ、孤独を感じさせないように意図していることが説明された。X 部署の担当者からは、推進キーパーソンとしての能力の獲得そのものではなく、推進キーパーソンとしての振る舞いや、自職場の活性化について、何か「コツやツボ」(研修での配布資料から抜粋)を会得することが本研修の狙いであることが説明された。

以下に研修の具体的な内容について、当日のスケジュールに沿って述べる。研修会場では、研修参加者は、5、6名のグループに分けられ、各テーブルに着席した。テーブルに着席後、X 部署の担当者からの研修目的が説明された。次に、組織開発の担い手としての推進キーパーソンの役割について、①知りたいこと、②知っていること、③知っておいて欲しいこと、をポスト・イットに各自が記入し、グループ全体で共有するワークが行われた。

次に、各グループで自己紹介が行われた。この自己紹介から、B社の担当者が研修の進行をX部署の担当者から引き継いで行っていた。自己紹介では、研修参加者それぞれにB社が制作した価値観カードが配布され、自らの仕事上の価値観に合致するものを三つ選択した後、それぞれの価値を表すエピソードを交えて行われた。自己紹介の後、推進キーパーソンとしての心掛けとして、関係の質を高めることの重要性がB社の担当者から伝えられ、自己紹介についての解説が行われた。解説の後、午前中の最後のセッションとして、ピクチャークイズが行われた。グループに6枚の絵が配られ、グループのメンバーはお互いがどのような絵を持っているかを知らない。グループのメンバーは、自分が持っている絵の特徴について他のメンバーに説明し、それぞれの特徴を結びつけ、6枚の絵の関係についてディスカッション(20分)を行う。ディスカッションの終了後、B社の担当者からクイズの解答が伝えられ、ピクチャークイズの意図と解説が行われた。B社の担当者は、ピクチャークイズを、「情報を出す、気づいたことは言う」ことの重要性を伝えるために、用いたと説明を行った。この説明の際には、ジョハリの窓の例が伝えられ、自分が知っていることを、他者に正確に伝えることと他者からのフィードバック(質問等)を通した内省の重要性が研修参加者には伝えられた。

昼休憩の後、午後の部が開始された。午後の部では、まず、A社の会長による講話が行われた。会長の講話では、挨拶の少なさや業務の細分化によって、職場での社員同士のかわり合いが低下していることが危惧されていた。また、職務の継承についても言及され、推進キーパーソンとして、職場でのかわり合い等を活性化していてもらいたいという内容の講話がなされた。会長の講話の後、X部署の室長から、推進キーパーソンへの期待することについての講話が行われた。内容は、室長からの問題提起として職場で起きている問題がいくつか提示され、それらの問題が社員ではなく、社員の間で起きているのではないかという指摘がなされた。組織内における個人と個人の関係性の向上を行うために、推進キーパーソンには活躍してもらいたいという旨が研修参加者には伝えられた。また、室長は、推進キーパーソンが行う組織への働きかけを組織開発として紹介していた。室長

は、組織開発を「組織内のプロセスに気づき、働きかけ、変革に取り組むこと」と定義し、組織内のプロセスの改善や構築に推進キーパーソンには取り組んでもらいたいということ述べていた。室長の講話の終了後、会長と室長の講話を聞いて感じたことや知りたいことを、まとめる時間が設けられ、個人ワークの後、各グループで共有された。

次に、推進キーパーソンとしての役割を既に職場で実施した経験者からの講話が行われた。登壇者は、実際に職場でファシリテーションを活用した中期経営計画の個人の理解促進を実施した社員から、当時の支社の状況や実施の際の困難が述べられた。講話終了後、グループのメンバーが各自の意見をまとめ、グループで共有するワークを行う時間が設けられた。最後に、スパゲティタワーをグループでつくり上げるグループワークが実施された。20分のグループワークの後、スパゲティタワーから導き出される教訓として、まずは試行してみることの重要性が、B社の担当者から伝えられた。このグループワークが、本研修の最後のセッションであり、グループワーク終了後、次回の研修の日時等の事務連絡が行われ、研修は終了した。

#### 7.1.2 推進キーパーソン・体感ワークショップ

A社における組織開発導入の次の段階として、キックオフ・ミーティングの翌月に開催された推進キーパーソン体感ワークショップと呼称されるものが行われた。本研修には、キックオフ・ミーティングの参加した社員以外の社員も参加していたが、参加者のほとんどが、キックオフ・ミーティングを経て本研修に参加していた。本研修では、研修参加者達に、組織開発の手法を体感してもらい、それらを自職場で実施してもらうことが主眼となっていた。

研修は以下のような構成で行われた。まず、キックオフ・ミーティングと同様に研修参加者は5、6名のグループに分かれて着席した。その後、グループで二人一組を作り、お互いの似顔絵を書くワークが行われた。次に、同じ組で、最高の仕事体験をお互いに聞く、ハイ・ポイント・インタビューが行われた。ハイ・ポイント・インタビューとは、AIで用

いられる質問手法であり、過去に経験した事柄で最も良かった経験、感動した経験を問うものである(Ludema et al., 2010)。次にインタビューで聞いた内容を、グループで共有するために、聞き手が、相手のことを紹介する他己紹介が行われた。他己紹介が終了した後、共有されたインタビュー内容やハイ・ポイント・インタビューについてのコメントをポスト・イットに記入し、画用紙に貼り付けるというハーベスティングが行われた。ハーベスティングとは、収穫を意味し、ディスカッションの結果を明らかにするために行われる手法である。この手法は、ディスカッションの内容や個々人の意見を視覚化することで、個人的な体験や感想を多数の人が代理経験することが可能になる。



写真2 ハーベストの例

休憩後、誰もが知っているようなキャラクターを、実物を見ずに書いてみるというワーク行われた。このワークが終わった後、ワールド・カフェ方式で、研修参加者全員で最高の職場についてディスカッションするワークが行われた。ワールド・カフェとは「メンバ

一の組み合わせを変えながら、4~5人単位の小グループで話し合いを続けることにより、あたかも参加者全員が話し合っているような効果が得られる会話の手法」として定義される(香取・大川, 2009, 20 頁)。本研修においても、20 分ごとに席替えが行われ(三回の席替え)、各テーブルには、ホストが一人だけ残り、それ以外の全員が別々のテーブルに移動する(旅人)方式が採用されていた。ディスカッションの内容は、「あなたにとって、理想的な最高にワクワクするような職場とは?」というものであった(研修当日の配布資料から抜粋)。研修の参加者は、アイデアの質よりも量を優先し、思いついたことを書いていくという説明を、B 社の講師から言い渡された。各テーブルには白画用紙とサインペンが用意されており、研修参加者達は、白画用紙に思いついたアイデアを書いていくという方式であった(写真 4・5 を参照)。



写真 3 ワールド・カフェの様子

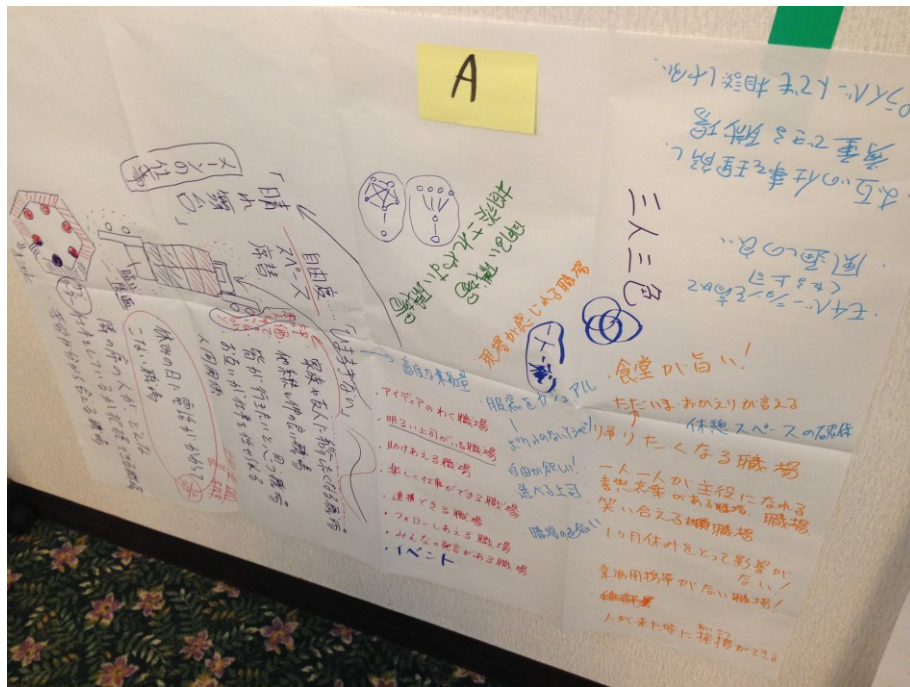


写真4 最高の職場についてのコメント

ワールド・カフェ方式のワークが終了後、研修参加者は「自社が働きがいのある職場に生まれ変わった」という前提のもとで、それをニュースの形で紹介する「フューチャー・ニュース」というワークに取り組んだ。これらのワークが終了後、ハイ・ポイント・インタビュー終了後と同様に、ハーベスティングが行われ、午前の部は終了した。

午後の部では、コンサルティング企業 B 社が事前に行っていた職場サーベイの分析結果が配布され、それを基に、各部署の現状についてディスカッションを行うワークが行われた。職場サーベイは、研修参加者が所属している各職場に対して行われたものであり、研修参加者以外の社員も回答したものである。職場サーベイは職場に求められる 4 つの機能（適応機能、統合機能、変革機能、継承機能）を分析したものであり、それぞれの機能は二つの下位機能によって構成されている。また、サーベイの回答者はそれらの機能について、重要度と達成度という二つの軸で回答を行っている。職場のメンバーが、どのような機能を重要と考えているか、また、職場のメンバーがどのような機能が達成されていると考えているかということがサーベイの結果が明らかになっている。これらの分析結果をも

とに、研修参加者は、自分の職場の状況を把握し、自職場の理想的状態を達成するために大切にしたい機能を、分析結果から抽出するワークと、具体的に今後取り組みたいことを所定の用紙に書き出す個人ワークを行った。個人ワークの終了後、それぞれの職場の状态や、今後自分が取り組みたいことについて、研修参加者同士で共有するグループワークが行われた。次に、これらのグループ・ワークで感じたことや、問い、メンバーへのアドバイス等を、ポスト・イットに書いて、フィードバックする時間が設けられた。

次に、B社の講師から、組織開発が大切にする考え方として①人間尊重の価値観、②民主的な価値観、③当事者中心の価値観、④社会的システム志向的な価値観が紹介された。また、本研修で使用されたサーベイを自職場で活用する、サーベイ・フィードバックの手法が伝えられた。サーベイ・フィードバックでは、ありたい職場像のイメージを、職場の社員に提出させ、次に本研修で用いられた職場サーベイを参照にしながら、職場で大切にしたい機能（価値観）を明確にする。そして、その機能の達成のために取り組んでいくことを全員でディスカッションし、共有することとして伝えられた。これらのワークを経て、研修参加者が感じたことやコメントは、講師からの講話が終了次第にハーベスティングされた。

最後に、A社のX部署の室長から、組織開発導入にあたっての今後の展開が説明された。X部署としては、今後、「対話の学校」という形で、推進キーパーソン同士の繋がりを維持していきたいと考えている旨が研修参加者に伝えられた。また、随時、自社内での成功事例や組織開発に関連する研修やニュースをX部署が定期的に通知する予定であることが伝えられた。X部署の室長からの報告が最後のプログラムとなり、本研修は終了した。

### 7.1.3 潜在的な変革の推進体としての研修参加者

ここまで、A社における、組織開発の導入の過程について、説明してきた。最後に、本事例における、研修参加者の位置付けについて述べる。本研修に参加したA社の社員は、冒頭で示したように、自部署で、組織開発の実践を期待された人々である。また、彼らは、

研修の過程で、組織開発の手法を体感している。そのため、彼らは、組織開発を自社で担っていく、変革の推進体であると同時に、組織開発を受ける側である、組織成員でもある。彼らは、研修に参加するまでは、組織開発に触れたことがほとんどなく、この点において、彼らが今後働きかける必要がある対象（研修参加者以外の A 社の社員）と同様の存在であると言える。このことを踏まえ、本事例では、研修参加者を、組織成員（潜在変革の推進体）として位置づける。

次節以降では、変革の推進体である X 部署と、潜在的な変革の推進体である研修参加者の間で、どのような力学が形成されていったのかについて検討を行う。変革の推進体は、どのようにして、研修参加者を説得し、組織開発の参画させようとするのか。他方、研修参加者は、変革の推進体に対して、どのように反応するのか。これらの力学を検討することで、組織開発における説得と反応の過程を検討していく。

## 7.2 組織開発の導入時における説得と反応の力学

### 7.2.1 人間主義的価値への信奉に基づいた説得-担い手の不安の緩和と内発的動機づけ-

本研修への調査の結果、組織開発を自社に導入する側の説得とそれを受けた担い手の反応によって生まれる力学が見てきた。組織開発を自社に導入する変革の推進体側（X 部署とコンサルティング企業 B 社）は、人間主義的価値への信奉に基づき、組織開発を導入しようとしていた。彼らは、人間主義的価値が、組織成員にも信奉されているという想定のもとで、組織開発について説明を行っていた。また、X 部署の担当者は、推進キーパーソンに期待することを伝えながら、組織開発が強制的なものではないこと、さらには、理想の職場に向けて、内発的動機づけに基づいて、組織開発を実施していただいたいと伝えていた。以下のような担当者の語りからもそのような意図が明確に伺える。

X 部署の担当者：恐らく、皆さんがお問い合わせ頂く中で、そんなこと言われてもわからないというのが、正直な気持ちではないかと勝手に想像しております。

大変だな、本社にまた何かやらせるんだなというのが、正直な気持ちの何%かはあるんじゃないかと思っています。(中略) たちまちとはいかないまでも遠方目標としてこういうこと(筆者加筆：推進キーパーソンとして課題解決のプロセス支援)できたらいいなと思っています。そのため、まずは、今日感じて頂きたいことは、(中略) 職場がこうなったらいいなとか、職場の皆がイキイキ働いてくれたら嬉しいなとか、そういう状況って良くないかっていうことを感じて頂ければ嬉しいです。何をやるのかという *doing* ではなくて、こうあったら嬉しいなっていう *being* のようなこうありたいよなっていう予感を感じて頂ける時間になればなあと思います。という状況ですので、あの事務連絡を見て、いきなり課題遂行ってどうやる、課題設定のノウハウとか、課題解決のプロセスをどう作っていくのか、どうやって連携していくのかというような、ハードルを上げて考えてもらう必要はまったくありません。その点は是非、ご安心ください。

X 部署の担当者は、職場や組織の「課題解決」のために、組織開発を導入しようとしていた。ここで言う課題とは、研修参加者が、自部署や他部署との関係において、業務上解決しなければならない問題のことを示している。「職場の砂粒化」や「仕事の私事」といった、いずれも組織成員間の関係性の悪化が問題として挙げられていた。しかし、X 部署の担当者は、本研修を組織開発における課題解決の手法の学習として位置づけておらず、むしろ、組織開発そのものではなく、組織開発によって達成させられる理想の職場や仕事といった、将来への期待を感じさせる時間として、本研修を位置づけていた。そのため、座学中心の研修といった「ハードル」の高いものではなく、理想の職場への「予感」や期待を感じさせるものとして本研修を担い手達に提供したいと考えていることがわかる。組織開発や推進キーパーソンとしての役割を一旦捨象することで、研修参加者の心理的抵抗を緩和する狙いがあったと考えられる。

このことは、研修内容にも練りこまれていた。その一つは、個人の作業内容をグループで共有することである。本研修では、各セッション(会長や室長、そして経験者の講話)の終了後、研修参加者に感想や気づいた点を書き出させ、それをグループ内で共有するというグループワークが全てのセッションで行われた。また、それぞれのグループのディスカッション内容はグループの代表が研修参加者の前で報告をするという形で、研修参加者全体に共有されていた。そのため、研修参加者は、研修時に社員から出た意見の全てを知ることが可能であったのである。

表 4 研修のスケジュール

| 時間(分) | 研修プログラム         |
|-------|-----------------|
|       | 会場              |
| 5     | 導入              |
| 15    | インテグレーション       |
| 10    | 自己紹介(個人ワーク)     |
| 20    | 自己紹介(グループ共有)    |
| 5     | 自己紹介(解説)        |
| 5     | ピクチャークイズ(説明)    |
| 20    | ピクチャークイズ(ワーク)   |
| 5     | ピクチャークイズ(解説)    |
| 10    | 休憩              |
| 25    | 会長講話            |
| 30    | 室長講話            |
| 10    | 講話の落とし込み(個人ワーク) |
| 10    | 講話の落とし込み(共有)    |
| 25    | 体験者講話           |
| 5     | 講話の落とし込み(個人ワーク) |
| 10    | 講話の落とし込み(共有)    |
| 5     | スバゲティータワー(説明)   |
| 20    | スバゲティータワー(ワーク)  |
| 5     | スバゲティータワー(解説)   |
| 5     | 今後に向けて          |

研修の時点から、個人ワークをグループで共有することを徹底することで、自分が抱える期待や不安を、周囲も同様に抱えていることを実感させ、それらの心理的不安を緩和させようとしていることが伺える。

また、研修に会長を招待し、トップのコミットメントを示すことで、トップからのサポートを担い手達に感じさせようとしていた。会長からの講話のセッションは三日間の全てに組み込まれており(二日間は研修会場において講話、残りの一日は事前に撮影されてビデオが研修で流された)、組織開発の導入にあたって、トップ層のコミットメントを示すため

に行ったことであると考えられる。トップ層のコミットメントの利用は、担い手の組織開発実施の心理的不安を緩和させるために用いられていたと考えられる。

次に、X 部署の室長の講話では、推進キーパーソンとしての役割を研修参加者に押し付けるのではなく、研修参加者が主体的に組織開発に取り組んでもらいたいという趣旨の説明がされていた。強制されるものであれば、結果がすぐに求められると、研修参加者は錯覚してしまい、実施する可能性が下がってしまう。そのため、X 部署は、推進キーパーソンとしての役割を、強制とはせずに、「内発的動機づけ」や「ワクワク」という言葉で表現していた。

X 部署の担当者：大切にしたいことです。(中略) 事務局として思っていることですが、内発的動機づけを大切にしたいなと思っています。X 部署がやってくださいと、やらないといけない、報告書出して下さいといった、構図はまったくしなくないと信じて頂きたいと思います。(中略)基本的には内発的動機づけっていうのは、面白いと思った方が是非やりたいと、手を挙げるとか報告や相談してくれれば嬉しいと思います。

X 部署の担当者：ウキウキするような、ワクワク感のようなものを大事したいです。(中略)面白い、楽しいし、勉強になると思って頂きたいと思います。いかに事務局にどんだけの実力があるのかというものが問われるところにあると思ってますけれど、そういう活動にしていきたいと思っています。

推進キーパーソンとしての活動を強制的なものではなく、研修参加者による主体的な活動にしてもらいたいということが、X 部署による、研修参加者への説得に表れていた。

要言すれば、本研修では、人間主義的な価値が組織成員にも浸透されていることが前提であり、それに基づくが故に、組織成員には内発的動機付けに基づいて活動してもらいた

いという説得が行われていたと言える。「職場がイキイキ」「ワクワク」といったポジティブな用語が、繰り返し使われている点は、人間関係論で提示された、家族主義的経営、ヒューマニスティックな職場と酷似していると言える。さらに言えば、そういった理想像を実現させるため（課題解決のため）に、変革の推進体（X 部署）は、担い手達の内発的動機付けに訴えていた。このことは、「職場がイキイキ」「わくわく」といったポジティブな理想像を、組織成員も達成したいと考えているという想定があったと考えられる。変革の推進体は、自らの目指したいものと、組織成員の目指したいものが一致しているという想定に基づいて、説得を行っていたと考えられる。

#### 7.2.2 研修参加者の反応-背景事情の説明の要求-

組織開発を A 社に導入しようとする変革の推進体は、組織開発が強制的なものにならないよう腐心していた。変革の推進体は、組織成員と同じ気持を共有しているという想定のもとで、説得を行っていた。しかし、研修参加者は担い手としての役割、つまり推進キーパーソンとしての役割や、組織開発のスケジュールや成果等について、具体的な不安を抱いており、施策としての組織開発が導入された理由や、その経緯といった、背景事情の説明を要求していたことが、組織成員側からの反応によって、明らかになった。組織成員からの反応の分析は、研修参加者が推進キーパーソンについて知っていること、知りたいこと、知らないことを書き出した内容(256 個のコメント)を対象にして行った。256 個のコメントの内、①推進キーパーソンについて知りたいことについてのコメントは全体の 61% (157 個)を占めていた。次に②推進キーパーソンについての知っていることについてのコメントは全体の 23%(58 個)であった。③推進キーパーソンについて知らないことについてのコメントは全体の 16%(41 個)であった。これらの三つのカテゴリーのうち、①と③について分析する。①と③は、推進キーパーソンについて知らない点や、推進キーパーソンの活動を行うにあたって、組織開発を導入する側である、変革の推進体(X 部署や本社)に対して

知っておいてほしいことであり、担い手達が不安を抱いているものを示しているからである。

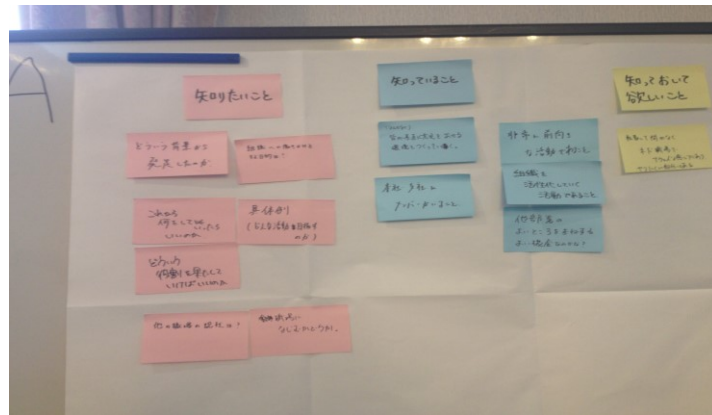


写真 5 書きだされたコメントの例

まずは、組織開発の成果についての不安である。本研修では、推進キーパーソンの活動が目指す点は、ニーズに応じた課題解決の為のプロセス支援として定義されていた。研修参加者は、それらによって、どのようなことが成果として生まれるのかという点を知りたいと感じていた。

表 5 組織開発の成果についてのコメント

| ODの成果 |                            |
|-------|----------------------------|
| 1     | 何を持って成果とわかるのか              |
| 2     | 最終ゴールの姿、達成時期               |
| 3     | 何をどこまでするのか、到達点             |
| 4     | 活動を進めると会社はどのように良くなるのか      |
| 5     | 活動を進めると自分は成長できるのか          |
| 6     | 成果物のイメージ（短・中長期）            |
| 7     | 活動の成果を発表する場、機会があるか         |
| 8     | 何か課題があるのか                  |
| 9     | 働き変えによる成果が出た事例             |
| 10    | いつまでに成果をだすのか               |
| 11    | 最終的にどうなれば成功なのか             |
| 12    | 活動のゴールイメージ（時期）             |
| 13    | 良い職場とはどんな状態のことをいうのか        |
| 14    | いつまでに何か成果をださなくてはいけない？      |
| 15    | 目指すべきゴールは？                 |
| 16    | とはいいながらも、最後に宿題や発表があるのではないか |
| 17    | 良いコミュニケーションとは              |
| 18    | 求められる成果                    |
| 19    | 期日までに何か成果を求められるのか          |
| 20    | 結果、成果                      |
| 21    | 成果が求められるのか                 |
| 22    | 到達点はどう考えているのか              |

何を持って成果とするのか、最終ゴールの形など、研修参加者達は、より具体的なものとして組織開発を捉えているのがわかる。彼らは実際に組織開発を自職場で実施していくことを期待されている人々であることから、具体的な成果や目標について理解したいと考えていることがわかる。担い手達は具体的な成果として、何が(対象)、どうなれば良いのか(状態)という点についての説明を求めている。

次に、研修参加者達は、推進キーパーソンの役割について、具体的なものとして理解したいと考えていた。組織開発を導入する側は、本研修は推進キーパーソンの役割を抽象化したものとして事前に研修参加者には伝えていた。しかし、研修参加者達は、抽象化したものではなく、具体的な役割の内容を知りたがっていたのである。

表 6 推進キーパーソンの役割についてのコメント

| 役割の具体性 |                        |                               |
|--------|------------------------|-------------------------------|
| 1      | 具体的に何をどうすれば、この役割が務まるのか | 24 何が求められるのか                  |
| 2      | 具体的に何をやっていくのか          | 25 キーパーソンの活動の範囲は？             |
| 3      | 活動の具体的な取り組み内容          | 26 組織への働きかけのイメージ、部署間の壁を超えた人材？ |
| 4      | 研修後、どのようなことを期待されているのか  | 27 キーパーソンとして相応しい人材、ポジションは？    |
| 5      | キーパーソンがすべき役割           | 28 ファシリテーターせよと言われるのか          |
| 6      | これから何をするのか             | 29 具体的に何をすれば良いのか              |
| 7      | 私の立場でできることは？（役割）       | 30 この活動はonなのかoffなのか（業務or業務外）  |
| 8      | 自分はどういう役目か             | 31 管理職、一般職の役割分担ってあるのか         |
| 9      | 何をするのか                 | 32 今後の活動内容、求められること            |
| 10     | 義務はあるのか                | 33 具体的にやることを知りたい              |
| 11     | 職場に帰って何をするのか           | 34 具体的な活動                     |
| 12     | そもそも何をしたら良いかわからない      | 35 具体的に何をどのようにやっていくかわからない     |
| 13     | 具体的な活動の進行がわからない        | 36 キーパーソンの活動は具体的に何をするのか       |
| 14     | キーパーソンとして何をやっていくのか     | 37 どんなイメージなのかよくわかっていない        |
| 15     | これから何をしたいのか            | 38 キーパーソンの役割と具体的行動            |
| 16     | どういう役割を果たしていけばいいのか     | 39 具体的なイメージ                   |
| 17     | 具体例（どんな活動を目指すのか）       | 40 具体的に何をすれば良いのか              |
| 18     | キーパーソン、具体的にはどんな役割      |                               |
| 19     | どういう役割                 |                               |
| 20     | 自分の具体的な役割              |                               |
| 21     | 各支社に持ち帰って何かすることがあるのか   |                               |
| 22     | 漠然と何をやれば良いのか           |                               |
| 23     | 職場の中で具体的に何をするのか（過去の事例） |                               |

推進キーパーソンとして取り組んでもらいたいことを、組織開発を導入する側は課題解決のプロセス支援として定義していた。担い手たちは、それが何を意味しているのかを連絡の時点ではわからないまま研修に参加していたことが伺える。

また、具体性の探究として、担い手達は、組織開発を実施するための必要な資源（周囲の協力や日頃の業務負担の軽減）の獲得について不安を抱いていることが明らかになった。これらは、組織開発そのものについての言及ではなく、組織開発を実施する以前に、担い手達が、日頃置かれている状況についての不安であると考えられる。

表 7 組織開発のための資源の獲得

| 組織開発のための資源の獲得 |                                 |
|---------------|---------------------------------|
| 1             | 支社や部内の温度差                       |
| 2             | 一部の人間だけで終わってしまうのではないか           |
| 3             | キーパーソンということ以外、取り組みそのものを全く知らない状態 |
| 4             | 参加者以外への周知                       |
| 5             | 職場の他のメンバーに、何をしているのか知ってほしい       |
| 6             | 他の組織への働きかけは互いに抵抗がある             |
| 7             | なかなか職場の共感を得るのは難しい               |
| 8             | なかなか個性ある一人を動かすことは難しい            |
| 9             | どうすれば部署間の壁が取り払われるのか、他部署を巻き込み方   |
| 10            | 本社とグループ会社が揉めないようにするには？          |
| 11            | 本業のボリューム                        |
| 12            | プロジェクトを進めていくとたいがい、グループ会社と揉める    |
| 13            | 自分の業務は多忙                        |
| 14            | 開業前で忙しい                         |
| 15            | 忙しくてなかなか考えられない                  |
| 16            | 業務がたくさんあり、これ以上の不可は厳しい           |
| 17            | 周囲の問題意識、協力                      |
| 18            | 特別な時間がとれない                      |
| 19            | 手間がかかるとシンドイ                     |
| 20            | 業務との兼ね合い/500人いる                 |
| 21            | 他の職場の巻き込み方                      |
| 22            | 他の領域に踏み込んで問題提起するのが難しい           |
| 23            | キーパーソンのサポート体制                   |
| 24            | みんなが協力してくれるだろうか                 |

組織開発の導入は担い手達の業務負担の増加を意味している。担い手としての役割と、職場での役割は担い手達の間での葛藤を生み出す。とりわけ、日本企業のように組織開発の専門の部署を持たない場合、現場社員への負担は、欧米のそれよりも大きくなることが考えられる。そのため、担い手達は、推進キーパーソンへのサポート体制等の整備や、本業への支障について懸念していると考えられる。また、担い手としての役割を付与されても、自分以外の職場のメンバーはそれを理解していないことが考えられる。その場合、職場での孤立や周囲を巻き込むことが困難になることが予想される。担い手を引き受けることによって、自らの職務や職場での自分の立ち位置に悪い影響がでるのではないかという点を、担い手達は危惧していたのである。

組織開発の具体性やその資源の獲得について、彼らが不安を抱いているのは、組織開発を導入することの背景事情を理解したいからであると考えられる。というのも、A社はこれまで、多様な組織活性化のための施策を行ってきた。しかし、それらが全社的に根付いてこなかった。研修参加者は、これまでの施策との異同を知りたがっており、そのため、上記のような不安を提示しているのである。本研究の調査対象である訪米組織開発調査団の一人であるA社の社員のP氏は、A社の現状について以下のように語っている。

P氏：よく言われるのが、「A社って、花火打ち上げるの得意なんですけど、その後続きませんよね」っていうのが、よく言われるんですね。で、いろんな取組、間接部門でも直接部門でもよくあるんですけど。号令はかかるんですけど、しばらくしたらなんかうやむやになって。で、しばらくしたら、また似たような取組が始まって。「あれ、この前言ってたナントカと一緒にじゃないの？」みたいな、「ところであれどうなったん？」みたいなことがいっぱいあって。何かやると、「またどうせまたこの取組も、その内うやむやになるんだろう」いうような、なんかちょっとそんな空気がやっぱあるのはあって。

P氏の語りは、A社の施策の多くが、自社に根付かず浸透しなかったことを示している。研修参加者達も、このようなA社の問題を認識しており、今回の組織開発の導入についても、導入の理由や背景といった、背景事情について知りたいと考えていた。

表 8 背景事情の理解についてのコメント表

| 背景理解 |                                  |
|------|----------------------------------|
| 1    | これまでの取り組みとの相違                    |
| 2    | そもそも課題認識がどこにあるのか。スタートの位置は？       |
| 3    | 自分ゴトかミーティングや以前の職場活性化との取り組みとの違いは。 |
| 4    | 以前やっていた「心を開ける職場づくり」の取り組みの延長なのか   |
| 5    | どういう背景から発足したか                    |
| 6    | この研修が始まったきっかけ                    |
| 7    | 取り組みの背景。組織の現状                    |
| 8    | なぜ推進キーパーソンを指名して取り組みことになったのか      |
| 9    | 何故この取組が始まったのか？                   |
| 10   | 過去に似たような取り組みは（軌道に乗ったのか？）         |
| 11   | 支社でも並行して似た目的の取り組みをしている           |
| 12   | ファシリテーションとの関連は？、本社では連携がとれているか    |
| 13   | この取組をすることになった経緯、背景               |
| 14   | 今の会社の状況に問題があるから、この活動を始めたのか       |
| 15   | 現状が悪であるという前提があるのではないか            |

これまでの取り組みとの相違は、潜在的変革の推進体である研修参加者にとって、この取り組みをする必要生の所在を示すことになる。取り組みに至った経緯や理由は、変革の推進体としての役割を引き受けるための基準となるのである。そのため、研修参加者は、組織開発導入の理由や経緯といった、背景事情の提示を要求しているのである。また、現状の把握や問題の所在を示さなければ、この取り組みを職場で実施していく際の資源を確保できない。さらに言えば、類似する取り組みとの連携がとれていなければ、ますます職場を混乱させることに繋がると考えられる。研修参加者は推進キーパーソンを引き受けるためには、組織開発実施に至る背景事情の説明を必要としていたのである。

組織成員達のこのような反応は、筆者が行ったアンケート調査の結果にも現れている。筆者は、推進キーパーソン・体感ワークショップ終了後に、研修に参加した組織成員 91 名に対して、現場での組織開発の実行意思についてのアンケート調査を行った。そのうち、組織開発を現場で実施する意思があるのは 27 名に留まっていた。他方で、組織開発の実行について未定と回答した人は 62 名であった。また、組織開発を実行する意思がない人は 2 名であった。本研修の終了時点では、約 7 割の参加者が組織開発を職場で実行するかどうか

かは未定と答えていることが明らかになった。このことから、背景事情が明確に説明されない限り、組織成員達は、組織開発実践に対して消極的であるということが明らかになったと言える。

### 7.3 七章のまとめ

本事例では、組織開発は、極めて人間主義的な発想のもとでの実践として扱われていた。職場や部署間の関係性の改善を目的として掲げた、A社における組織開発は、人間主義的価値を帯びた介入であると言える。変革の推進体であるX部署は、これらの価値が、組織成員にも浸透しているとの想定のもと、その価値に訴えかけることで、組織開発に参加してもらいたいという説得を行っていた。また、それらを担うことが期待される、組織成員には、内発的動機付けに基づいて、行動してもらいたいという説明がなされていた。組織成員には、変革の推進体として、「自分がこうありたい」「こういう職場であれば働きがいがある」といった動機によって行動することが、強調されていた。組織開発を説明するにあたり、理想の職場状態を予感してもらうことで、組織開発を実施する担い手達を動機づけしようとしていた。組織開発に関して初心者である研修参加者にとって、組織開発をすぐに理解することは難しいと考えられる。そのため、X部署は、むしろ学問的、理論的組織開発を捨象し、職場の理想像を実現するための施策として研修参加者に伝えていた。

しかし、担い手達は、そうした導入する側の意図と裏腹に、組織開発を導入するに至った背景事情について理解したいという反応を示していた。組織開発を導入する側の目的としていたことは、結果として担い手達の要望に応じておらず、結果として、研修参加者の組織開発に対する消極的な反応を導き出してしまったのである。研修参加者は、組織開発の成果やその目的への言及にもあるように、従来との施策との異同や導入の経緯についての説明を求めている。具体的な成果目標や、導入しなければならない理由といったものがなければ、研修参加者は、組織開発を自ら実践していこうとは考えないのである。換言すれば、組織開発を自部署で実行するかどうかについて、組織開発導入の背景事情とは、研

研修参加者にとって、重要な基準になっていたのである。研修参加者達は日頃の業務からの負担が大きく、組織開発を導入するからには、それを可能にする資源や理由を欲していたと言える。研修参加者にとって、組織開発の導入は、企業が行ういち施策の導入と同義として捉えており、だからこそ推進キーパーソンとしての活動がなぜ始まったのか、その目的は何なのか、といった背景事情の提示を、変革の推進体側に求めていたのである。それが提示されない限りにおいて、本事例では、組織成員達は、組織開発には消極的姿勢を示していたと考えられる。

本事例で得られた発見事実を、研究課題と調査課題に折り返すと、組織開発における説得が、時として意図せざる反応を導き出してしまうことが明らかになったと言える。変革の推進体による、人間主義的価値に基づいた説得は、組織成員側からの組織開発に対する消極的な反応を引き出してしまうという課題に直面していた。潜在的な変革の推進体である、研修参加者は、他の施策との異同や目的の具体性を含む組織開発導入の背景事情を、組織開発の実行のための、重要な基準として考えていた。変革の推進体は、研修参加者のこのような基準の存在に対する対応が出来ておらず、結果として、組織成員の消極的な反応を導き出してしまったのである。

変革の推進体側は、組織開発を、組織成員の内発的動機付けに基づいて実施してもらいたいという説得を行っていた。人間主義的価値に基づいた理想の職場について、変革の推進体側は、目指すべき職場として考えており、組織成員もそれを理想の職場として考えていると、想定していたと考えられる。換言すれば、組織成員側の人間主義的価値に対する信奉に基づいて、変革の推進体は、説得を行っていたと言える。しかし、組織成員は、組織開発によって達成される職場というよりも、施策としての背景事情こそが、組織開発の実行の基準であると考えていた。「現状が悪なのか」といったコメントは、こうした、変革の推進体側と組織成員の意図の違いを明確に示していると言える。そのため、施策としての背景事情に関する説明がない限り、組織成員、つまり現場で組織開発を担っていくことを期待されている研修参加者は、組織開発の実施に懐疑的にならざるを得ないのである。

つまり、背景事情についての説明不足から、本研修への参加者は、変革の推進体からの説得に対して、消極的な反応を示したと言える。

また、変革の推進体と組織成員の意図の齟齬が生まれたもう一つの原因として、A 社がインフラの整備点検が主な仕事であることが影響していると考えられる。彼らの仕事はミスが許されない。そのような状況では、人間主義的な価値よりも、いかにして、ミスをなくすのかという安全主義的価値のほうが優先される。そこには、マニュアル順守や、それに基づいた実践駆動がなによりも重視されなければならないのである。そのように考えると、ある種の理想像よりも、現実には則した形の現場実践の改革が必要となっていたのではないだろうか。人間主義的価値に基づいた組織や部署が、インフラの整備点検といった安全を確保するために、どのように貢献するのか。安全主義が何よりも優先される職場においては、こうした人間主義的価値は、むしろ後回しにされがちになるであろう。背景事情を提示して欲しいという組織成員の要求も、現場において安全主義を第一に重要視しているからこそ、人間主義的価値と安全主義の整合性を知りたいという、組織成員の要求に起因していると考えられる。

## 八章 在阪製造企業への組織開発導入事例

本章では、在阪製造企業 C 社の W 事業部に対する組織開発導入事例を取り上げる。五章で述べたように、本事例は、C 社からの依頼によって、組織開発の成果（変革の内容）を明らかにするために行った調査<sup>13</sup>をもとにしている。調査では、研修参加者に対して、組織開発を経験したことで、自分や組織がどのように変わったのかということに関して、聞き取り調査を行った。

本章の目的は、組織開発を経験した組織成員の語りから、組織開発における組織成員の了承の過程を記述することである。調査の結果、組織成員は、組織開発の導入がもたらした変革として、行動宣言文の作成とその順守による変容、そして、組織営業のためのマニュアル文書の作成に言及していた。組織開発が、変革の推進体の説得を通じて、組織成員の了承を引き出すことで、変革を達成することを踏まえれば、これらの成果は、組織開発の受け手側である組織成員が、組織開発を了承したことによって生み出されたものである。組織成員は、組織開発を経験し、その取り組みに何らかの形で納得し、行動宣言文やマニュアル文書の作成といったものを達成したと考えられる。本章では、こうした彼らの組織開発に対する語りを分析することで、組織開発の了承の過程を記述していく。

結論を先取りすれば、行動宣言文の作成過程や組織営業のマニュアル文書は、W 事業部に根付いた個人主義的価値と組織開発の人間主義的価値が織り込まれた作成物であり、複数の価値を織り込みながらそれらを作成していく過程によって、組織成員は、組織開発を受容していった。行動宣言文の作成過程では、全員が納得するまで行動宣言文を作りこむという作業によって、行動宣言文を順守しなければならないという認識を、組織成員に与えていた。行動宣言文は全員が納得するまでこだわったものであり、その作成に関与した組織成員は、その行動宣言文を順守しなければならない責任を感じている。そうした彼らの認識の背景には、W 事業部に根付いた個人主義的価値の存在が影響を与えていた。他方、組織営業のマニュアル文書は W 事業部に根付いた個人主義的価値をさらに促進するものと

---

<sup>13</sup> 調査は、甲南大学の北居明教授と共同して行った。

して、人間主義的価値を利用しながら作成されたものである。組織成員は、個人主義的価値に基づいた従来の働き方の実務的有用性を認識していた。組織営業のためのマニュアル文書は、文字通り、組織的な協働のためのツールであるが、組織成員は、自分たちの強みである、個人主義的働き方を促進するものであると認識していた。個人主義的価値のもとで、彼らは組織営業のためのマニュアル文書を受容していたのである。

これらのことを示すために、本章では以下の様な構成をとる。まず、一節では、W 事業部に根付いた個人主義的価値について示す。次に、二節では、組織開発の導入に対する組織成員の反応を示す。W 事業部に組織開発が導入された当初、そこで働く組織成員は、否定的な反応を示していた。彼らは、自分達の部署の業績が悪化の一途を辿っており、そのような事情から、何をされても仕方がない、つまり「モルモット」として、自分たちのことを捉えていた。

しかし、個人主義的価値と人間主義的価値が組み合わされた人工物の作成を通じて、組織開発は、W 事業部の組織成員からの了承を引き出していくことになる。このことを示すために、三節では、組織開発によって達成された変革のうち、行動宣言文が組織成員に与えた影響について検討していく。行動宣言文は、組織成員の個人主義的価値を利用することで作成された。W 事業部の組織成員は、行動宣言文について、順守しなければならないものであるという認識を持っており、その順守の背景には、彼らが信奉する個人主義的価値が作用していた。次に、四節では、人間主義的価値を積極的に利用することで達成された、組織営業のためのマニュアルの作成について検討する。このマニュアルは、W 事業部の働き方を抜本的に変革するものであったが、その作成には、組織成員の個人主義的価値への信奉を否定せずに、むしろその価値に根ざした働き方をさらに促進するために、人間主義的価値を利用するという組織開発の実践が存在していた。

## 8.1 W 事業部を支える個人主義的価値

W 事業部では、「野武士集団」と称されるほど、個人主義的価値が浸透していた。W 事業部に導入された組織開発はこうした個人主義的価値に根ざした働き方の変革を意図したものであった。以下に取り上げる W 事業部の組織成員の語りからは、そのことを、組織成員も十分に認識していたことが伺える。

W10 氏：各自の個人の能力を一生懸命出すけど、翌年は失敗する。これがこう連続で続くともう、ちょっともう厳しいかなという状況と思うじゃないですか。（中略）組織でやってたら残るんですけどね、技術が。今まではもう個人がやってるから、その技術に関して言えば、個人がやめたらもう終わりですから。今後はそういうものを目指したいです。

W11 氏：今まで結構、個人商店でやってる感があったので。（中略）最終的には個人パワーでしのいできたというような感じが、過去の歴史においてはあったと思います。

このように、W 事業部の組織成員は、個人主義的働き方に限界を感じており、その変革の必要性を認識していた。しかし、彼らはその限界を感じると同時に、その働き方が持つ実務的有用性も認識している。以下で取り上げる、W11 氏の語りからは、個人主義的な働き方が持つ「強み」の存在が伺える。

W11 氏：（筆者注：W 事業部には）パワフルな人が結構、過去においても多かったし。今も多いと思います。ただ、足りてないチームプレーという部分が乗っかってきているという部分で、力があって、チームプレーもできたら鬼に金棒というような部分なんだろうと思いますけどね。（中略）例えば人脈なんていうのは、

私はもう継承は出来ないと思ってるんですよ。やっぱり難しいですね。同じ人間がいないですし。(中略) 営業の売り込みに行く力というのは、たぶん継承なかなかできないと思うんですよ。お客さんも絶対、団塊の世代やめていくから。で、そうなると思えば辞めた段階で私の人脈はそこで終わりですよ、お客さんじゃなくなるわけですから。ですからそこを、だから、強みと、今やれる強みと、みんなでやれる強みと、個人でしかやれない強みを使い分けていくというか、一緒に乗りあわせていくということをしていかないといけないんだろうなと。で、人脈は継承されずに入れ替わるんでしょう。

W11氏は、組織開発による効果が、個人主義的働き方に「乗っかる」形で、現れることを期待している。彼の語りからは、チームワークや組織的な協働といった人間主義的価値を帯びた組織の実現は、あくまでも個人主義的価値を土台にした上での、達成されるという、W事業部の事情に則したものとして表現されている。また、彼は、営業のための人脈という視点から、個人個人が持つ人脈に基づいた営業を「個人でしかやれない強み」として表現している。

このように、W事業部には、個人主義的価値が浸透しており、それは変革の対象であると同時に、「強み」という形で、実務的有用性を持つものとして理解されていたと言える。

## 8.2 「モルモット」としての認識

個人主義的価値が根付いたW事業部の成員は、組織開発の導入に対して、当初は、否定的な反応を示していた。組織開発は研修という形で行われたが、参加者は、研修の内容に、苦手意識を感じており、毎回の研修それ自体に参加することが苦痛であったと述べている。間接業務に従事するW1氏とW5氏、W8氏は、研修に参加した経験を振り返って、以下のように語っている。

W1氏：緊張感。発言しないとダメっていうのが、あんまり社会人になって、会議にもあんまり出ないっていうと、あんまり発言することもないんで。みんなの前でああいう人数の前でしゃべったりとかいうのもないんで。それがずっと絶え間なく、あの研修のときはあったんで、すごい緊張というか苦痛。

W5氏：チェックアウトっていう形で、毎回の研修の最後にその研修に対する感想を言うのがあったんですけど、それが辛かったですね。何を言ったら良いのかわからないし。

W8氏：人の話を聞くのは好きなんですけど、人前で何かをするのかは嫌いなんです。だから、当初は、研修に参加することが辛かったですね。

また、営業部門に所属するW4氏は、研修当日に取り組んだことを振り返って、事前にその内容を知っていたら、研修自体に参加していないと述べている。

W4氏：（オブジェを作ったり寸劇するということを※筆者加筆）知っていたら、ズル休みしてますね。（中略）発表してなにか役に立つんだったらやりましょうかですけど、内容が分からなかったんで、これをやる必要があるのかなって、はじめからそういう頭でいってるので。

上で見てきた、W事業部の反応は、組織開発の研修それ自体に対する否定的な反応である。彼らは、組織開発の研修で取り組まなければならない事柄に苦手意識を感じており、研修への参加に対して、否定的な感情を抱いていた。

また、W4氏の発言にもあるように、組織開発の導入が持つ意義に対する否定的な感情をW事業部の人々は抱いていた。例えば、W事業部で働くW3氏は、立場上、変革の推進体

である経営企画部と近い距離を持っていたにも関わらず、組織開発の意義について当初は、否定的であったことが伺える。

W3氏：劇とかさせられて、オブジェ作ったりとか、それがいいのか、悪いのかよくわかりません。

：不安というより、組織が元気になるという意味がわかりませんから。（中略）研修やというのでちょっと「元気になる研修？」みたいなぐらいの話で。

さらに、組織開発の導入に対して、自分たちがそれを受け入れざるを得ない状態であったと認識している。W事業部では、業績が赤字に転落していた時期(2012年)に、組織開発の導入が行われている。そのため、W事業部で働く組織成員は、何をされても仕方がないという心持ちであった。

W3氏：4月ぐらいにこれをやろうか言ってたんですけど、その数字が悪い。悪いところにモルモットみたいな感じで。

W4氏：どん底を経験して、本社側からもかなり吊し上げにあって。AIを始めたのはうちの事業部が最初だったんですね。僕らも一回倒産したようなカンパニーだから、実験も受けなきゃしょうがないかっていう雰囲気はありましたね。断る権利はないっていう。

W5氏：マネージャー役はみんな泥船や言ってましたよ。泥船やって言ってました泥船って言い出したら本当に辞めたくくなります。

W6：今うちら泥船だよなとか言っていた覚えがあります。思い出しました。赤字だっというので、先見えないような気分もありましたしね。

W 事業部は、業績の悪化する前後において、組織変更等を用いて、業績の向上を試みたが、それも失敗に終わっていた。「泥船」「モルモット」というインタビューの語りからは、組織開発の研修を開始した当初、W 事業部の人々は、自部署の業績の問題から、何をされても仕方がないといった状況であったのである。

ここまで、組織開発の導入に対する組織成員の反応について分析してきた。彼らは、組織開発研修に対して、その必要性や目的がわからず、終始否定的であったことが明らかになった。しかし、彼らは同時に、自分たちの事業部の業績が赤字であったこともあり、「実験体」として、あらゆることを受け入れなければならないと感じていた。そのため、組織開発に対する否定的な反応を示しつつも、取り組み自体には、変革の推進体側の言うとおりに参加し続けていたのである。W 事業部の人々は、変革の推進体側に言われるとおりに参加し続けていたため、現時点では、研修には参加するものの、組織開発によって行動の変容が起こったとは実感していなかった。換言すれば、現時点では変革の推進体による説得、つまり、「組織が元気になる」ために、個人個人が元気になってもらおうという、変革は達成されていないと言える。W 事業部の人々は、変革の推進体側からの説得を受けたものの、否定的な反応を示すのみで、組織開発に対しては懐疑的であり、変革の推進体側からの説得を了承していないと言える。

しかし、そうした否定的な反応を示した W 事業部の人々は、研修が進むにつれて、組織開発によって、自らの行動が変容していったことを指摘している。次節では、まず、行動宣言文の作成が組織成員に与えた影響について検討していく。

### 8.3 行動宣言文の作成

本節では、組織開発によってもたらされた変革うち、行動宣言文の W 事業部への影響について検討していく。W 事業部に導入された組織開発では、AI の手法を用いて、行動宣言文が作成された。行動宣言文は、W 事業部のヴィジョンとも言えるものである。W 事業部にて作成された行動宣言文は以下の様なものになる。

私達は、ワクワク、パワフルな環境のもと、  
シュッとした発想とチームワークで  
日本の国土をガッツリ支えます！  
そのために  
コミュニケーションを深め  
武器となる情報を収集していきます。

「チームワーク」や「コミュニケーションを深め」という言葉があるように、この行動宣言文は、W 事業部に根ざした個人主義的働き方から、組織における協働を重視する、人間主義的価値に基づいた組織への移行を謳ったものである。

この行動宣言文は、W 事業部の全員が作成に携わっており、その作成には、全員が納得するまで作りこむという過程が存在した。そのため、そのような過程を経て作成された行動宣言文を順守するという、組織成員の変容をもたらしていた。日頃の具体的な業務とは距離がある取り組みであるものの、彼らはこの取り組みに参加したことによって、自らの態度や行動が変化したと語っていた。組織成員は、行動宣言文の中身それ自体ではなく、それを作成した過程を重視しており、行動宣言文を順守するようになっていた。というのも、その順守の背景には、自分が決めたものは何をしてでも成し遂げるという、W 事業部に根付いた個人主義的価値が存在していたからである。

W 事業部には、これまで行動指針やヴィジョンといったものが存在しなかった。行動宣言文とは、そういった W 事業部の行動指針やヴィジョンの役割を果たすものとして作成されたの。そして、彼らは、その行動宣言文の作成が、全員が納得するまで取り組んだことを踏まえ、守らなければならないものであると認識している。

W4 氏:誰か一人が何か言ったら、ちょっと書き換えたり何回かして。本当に全員が納得するまでやりました。

W7 氏: 行動宣言文は、みんなで作ったもの。だからこそ守らないといけないなあと思います。このカンパニーは、今後、これに基づいて動いていくし、私達もこのように動いていかないといけないって形になってます。

また、組織開発における、W4 氏は、変革のスタート地点として、この行動宣言文を位置づけている。W4 氏の語りからは、行動宣言文の作成したことで、後のアクション・プランの作成とその達成が可能になったことがうかがえる。

W4 氏: どこから始まったんだっけって言うと、あんかあそこに集まってやりあったなって、宣言文も作ったねって。(中略) あそこから派生して今に至るといえるか。(中略) スタート地点にはなってるんじゃないですかね。

行動宣言文の作成過程は、全員が納得するまで続いた。このような過程は、組織開発特有のものであると言える。対立や疑問を表面化させ、徹底的に議論することは、対話型組織開発の手法である AI の特徴の一つである。W 事業部の人々は、この行動宣言文を全員で作り上げたということを、重要視していた。行動宣言文の中身よりも、その作成過程を重視していたことは、次に取り上げると W5 氏と W11 氏の発言からも伺える。

W5 氏：率直に言えば、何を書いてあるのかという、一つ一つのワード自体はあんまり関係なくて。というのも、これって、うちのカンパニー以外の人が見ても、何を言っているのかわからないと思うんですよ。でも、3時間かけたっていうプロセスが大事だと思っています。こういうスローガンを作れたこと自体が、良かったと思っています。

W11 氏：宣言文を見たところで、何を言ってるか分からなくなっていう部分なんですけど。(中略) 宣言文は、みんなで作ったものからこそ、始まってのんだろうなというの思います。

さらに、このような過程を経て作成された行動宣言文を順守することで、W 事業部が、変化していったことが語られている。行動宣言文は、W 事業部の人々が自ら作り出したものであり、彼らが「こうありたい」という理想を示したものである。それを行動宣言文として、全員が納得する形で作成した結果、それを順守していくことが W 事業部を変化させていった。

W7 氏：新入社員は、組織の雰囲気に入ってきてもらわないといけない。この字じゃなくて、国土がこういう雰囲気にいるんだっていうのを大事にしてもらわないといけないと思います。

W8 氏：国土の雰囲気がこれになったんじゃないのかなという気はするんです。

W10 氏：行動の指針っていうんですかね、行動するために宣言文を心に留めて動いています。

W 事業部の組織成員は、行動宣言文が、自分たちの中から生み出されたものであると、認識しており、それを順守しなければならないと捉えていた。換言すれば、これらの作成物を順守する過程で、組織成員の行動が変容していったと言える。

そうした行動宣言文の順守を促進したのが、W 事業部に根付いた個人主義的価値である。彼らは、個人主義的価値のもとで、自分たちが決定したものは守らなければならないという認識を持っていたのである。例えば、W4 氏は、この行動宣言文は、自分たちの中からできたものであり、「文句の言いようがない」と述べている。

W4 氏：例えば、思想的にこうやったほうがいいって、QC やりなさいとかね、そういうふうな研修ではないので、結果は我々の中から出てきたものだから。(中略) 作ったのは私達だから、文句の言いようがないです。

W 事業部では、個人主義的価値が浸透していたが、その価値のもとでは、自らのことは、自分が責任を持つという考え方が浸透していた。そのため、「作ったのは私達」であることが、その順守に重要な役割を果たしていたのである。個人主義的価値が浸透していた W 事業部だからこそ、自分たちが納得するまで作りこんだ行動宣言文は、自分たちによって守らなければならないという認識を作り上げていたのである。

また、次にあげる W5 氏や W6 氏の語りからも、個人主義的価値が根付いていたからこそ、行動宣言文の順守という組織成員の変容が導かれたことが伺える。

W5 氏：これしなさいじゃなくて、自分らで決めなさいっていう話の雰囲気のもとで。(中略) その、負けず嫌いだとかね、会社の中での立場とかいうのもあって反骨精神もあったんでしょう。

W6 氏：W 事業部でうまくいった理由、なんだろう。負けず嫌いがやっぱり多いからじゃないですかね。野武士みたいだって言うて、一人一人我が強いのがいるけども、負けず嫌いじゃないですか。だから、その、他のカンパニーとかではなくて、何かやれって言われるより自分たちでやるような感じですから。それでうまく、この研修もゴール見させないで、もう、好き勝手やりなさいとかで、で、好き勝手みんなやってたのが結局いい感じで集まってきたのかなあと私は思いますけどね。（中略）自分たちで決めたんだから自分たちでやれっていうふうな感じでしたから。

「自分たちで決める」ということの背景には、その責任も自分たちで持つということである。全員で決定したからといって、それを守るとは限らない。むしろ、全員で決めたことを押し付けに感じることも考えられる。しかし、W 事業部の組織成員達には、個人主義的価値が浸透しており「自分たちで決める」ことは、自分たちで守らないといけないという認識が成立していたのである。全員が納得するまで作りこんだ行動宣言文だからこそ、全員で責任を負い、順守しなければならないという認識が、彼らの行動を変容させていったのである。

また、興味深いことに、この行動宣言文に書かれた文言に基づいて、W 事業部の過去を再解釈するような動きも見られた。以下に取り上げる、W10 氏の語りでは、行動宣言文に書かれた内容に類似することが、W 事業部には、実は、昔からあったと述べられている。

W10 氏：上の人が勉強してた本のノートが出てきたりね。そういうのを見るとやっぱりこの人もやってたんやなっていうのを思うじゃないですか。だから、それは残ってないし、見せられないんですよ、何一つ。でも、ちゃんと裏で困ってるから教えてやってくれっていうのも回してくれてたりはしてるんですよ。

W10 氏の語りからは、行動宣言文に書かれている「チームワーク」を示すような行動が、W 事業部には、表にはでない形で、存在していたことを示唆するものである。行動宣言文は、そうしたことを明文化することで、組織成員の W 事業部の働き方や文化の再解釈を導いていると考えられる。換言すれば、行動宣言文は、明文化されることで、組織成員の再解釈を誘発し、それによって新たに W 事業部の価値として根付いていくと考えられる。

本節では、行動宣言文によってもたらされた変革について検討を行ってきた。W 事業部の組織開発研修では、行動宣言文の作成が最初に行われた。W 事業部の人々は、行動宣言文が事業部全員の納得を経て作成されたことを重要視しており、そのことに基づいて自らの行動を変容させていた。このことを可能にしたのが、W 事業部に根付いていた個人主義的価値である。つまり、W 事業部の行動宣言文は、個人主義的働き方からチームワーク主義への移行を謳うものでありつつも、個人主義的価値によって順守されるものなのである。換言すれば、個人主義的価値のもとで、彼らは行動宣言文を受け入れていたと言える。行動宣言文は、個人主義的価値と組織開発の人間主義的価値が、折り重なった作成物であり、そうした作成物に対する順守が組織成員の行動の変容を導いていた。

#### 8.4 組織営業のためのマニュアル文書の作成

本節では、組織開発によって達成された組織営業のためのマニュアル文書の作成について検討していく。組織営業のためのマニュアル文書は、人間主義的価値を利用しながら、個人主義的価値に基づいた働き方を促進するためのツールとして位置付けられていた。その結果、マニュアルの作成は達成され、既にそのマニュアルに基づいた営業が開始されるに至っている。

このマニュアル文書は、個人主義的な営業方法から、組織的な営業へという変革を狙って、作成された。その狙いを確認するために、以下では W4 氏、W5 氏と W6 氏の語りに着目する。

W4氏：マニュアルを作った目的っていうのは、今まで職人的にやってた営業のスキルを表に出して、組織営業を組織的に動かすと、外から見て分かるようにするっていうのが目的なので。

W5氏：野武士集団ですから、本人分かってるけども、下に伝承できてないよね、それぞれやってることは同じなのにちょっと違うよねっていうことがあって。次世代の人にちゃんと行き着く組織営業というところにマニュアル持っていきましょう、型をつくりましょうっていうことですね。

W6氏：今まで全くこういうのがほんとになくなって、技術が持ってる資料とか、営業が持ってる資料とか工事が持ってる資料っていうのを、もう、工事課しか持っていない、営業しか持っていない。営業の中でもこの人しか持っていないとか、そういうことばかりだったので。こういうのをきっかけで統一して行って、誰もが見れるように、しようっていうのも、あって、作り始めたんだと思います。

このように、組織営業のためのマニュアル文書は、W事業部の組織成員の働き方の変革を目的としていた。しかし、同時にこのマニュアルは、個人主義的な働き方を土台としながら、その働き方の更なる効率化を目指す意図があったことが、インタビューの語りから明らかになった。

W4氏：プロセスを切ったので、極端な話、給料の高いものがこんな準備とか探りっていうのにもったいないという話で。そのためのマニュアルです。(中略)自分のスタイルを持ってる人が多いですから。そういう人には多くは望んでないんですよ。正直言えば、他の人(筆者注：契約社員)にこれを説明して、今は営業をやってもらっているっていうのが、今の実態です。

W4氏は、組織営業のマニュアル文書を、個人主義的働き方の更なる効率化を狙うものとして、位置づけていることが、その語りから伺える。このことは、W11氏が指摘した、個人の強みと組織の強みを分けて考えるというものと合致する。W11氏は、マニュアル文書の作成が、営業に携わる組織成員の知識を集めたものであると指摘しつつ、それが、組織的な強みになることを期待している。

W11氏：途中の段階ではこういうことを現場で話しているというのは、（筆者注：マニュアル文書）に落とし込んでっっています。これは違うんじゃないですかであつたりとか、こういうことを言っていましたよ、とか。（中略）全社的な、技術的なものとか、そういう分かりやすい資料で、誰が説明しても同じようにカバーできるような、今やれることを共有していくというものからなのかなとは思いますが、どね。（中略）同じ人間がいないですし、ただ、その中でできることっていうのは、さっき言った資料（筆者注：マニュアル文書）を統一したりとか。

W11氏の語りにもあるように、組織営業のためのマニュアル文書は、個人主義的なものを土台にし、そこに参加者から出た言葉や意見を加えていくようなものである。W事業部の人々は、個人主義的働き方の有用性を認めており、その個人主義的働き方の最大公約数的なものとして、マニュアル文書は位置付けられている。個人主義的価値を土台にしつつ、そこに組織的に「できること」として、マニュアル文書が作成されたのである。換言すれば、マニュアル文書は、既存の価値の土台しながら、そこに組織的協働という価値を付け加えた、複数の価値が織り込まれたものとなるのである。彼らは、自分たちの組織で浸透している、個人主義的価値をさらに促進するためのものとして、マニュアル文書を受け止めていた。そのため、個人主義的価値と、組織営業というある種のチームワーク主義の

両立が達成されたと考えられる。個人主義的価値を、否定せずに土台とすることで、組織営業のためのマニュアル文書は達成されたのである。

## 8.5 八章のまとめ

本章では、在阪製造企業の W 事業部への組織開発導入事例から、組織開発がもたらした変革について検討を行ってきた。W 事業部は、業績の悪化に伴い、経営企画を担当する部署から、組織開発の導入が行われた。その目的は、業績の悪化に伴い、従来の個人主義的働き方から、チームワーク主義とも言える、組織的な協働への移行を意図したものであった。W 事業部で働く人々は、従来の座学型の研修とは異なる組織開発研修に対して、当初は否定的な反応を示していた。しかし、業績の悪化という事情により、何をされても仕方がないという、ある種のあきらめの境地にたっており、されるがままという形で、組織開発を受け入れていた。「モルモット」や「実験」という言葉に、当時の彼らの状態が如実にあらわれていると考えられる。

そういった否定的な反応を示しながら組織開発を受け止めていた W 事業部の人々ではあるが、行動宣言文や組織営業のためのマニュアル文書を受け入れていた。組織開発によって作成されたこれらの作成物を、受け入れることで、彼らの行動は変容していったのである。行動宣言文は、人間主義的価値を帯びた組織への移行を意図して作成されたものであるが、彼らは自分たちが信奉する個人主義的価値に基づいて、行動宣言文を順守していた。行動宣言文は、人間主義的価値に根ざしたものでありつつも、個人主義的価値によって順守されるという複数の価値を帯びた作成物であり、この作成物は、組織成員の変容を導いていた。他方、組織営業のためのマニュアル文書は、個人のそれぞれの働き方を集約した協働のためのツールとして位置付けられつつも、その狙いは、個人主義的働き方の更なる効率化に重きが置かれていた。組織的な営業を図るという人間主義的価値を利用することで、W 事業部で信奉されている個人主義的働き方の更なる効率化を目指すという意図が、そこにはあったのである。

このことを、研究課題に折り返すと、以下ようになる。W 事業部の場合、組織開発の導入は、組織成員の否定的な反応を生み出しつつも、速やかに行われた。従来とは異なる研修に対して、W 事業部の組織成員は、目的や効果に対して当初は懐疑的であった。個人主義的価値が根付いた W 事業部では、関係性の改善や協働といった人間主義的価値を帯びた組織への移行は、疑問を持って迎えられていた。

しかし、行動宣言文や組織営業のためのマニュアル文書は、組織成員に受け入れられていた。これらの組織開発によって生み出された作成物の受容には、W 事業部で信奉されている個人主義的価値が重要な役割を担っていた。行動宣言文は、人間主義的価値を帯びた組織への変革を謳ったものである。しかし、行動宣言文の中身ではなく、彼らはその作成の過程を重視していた。というのも、自分で決めたことは自分で守るという、個人主義的価値に基づいて、彼らはその行動宣言文を順守することに責任を感じていたからである。個人主義的価値にもとで、彼らは、行動宣言文を受容し、それらを順守する形で自らの行動を変容させていったと言える。他方、組織営業のマニュアル文書は、人間主義的価値を利用することで、W 事業部に根付いている個人主義的働き方を促進させる狙いがあった。このマニュアル文書は、協働のためのツールとして、組織成員の知識を集約して作成された。しかし、彼らは、あくまでも個人主義的働き方を促進するものとして、マニュアル文書を位置付けており、そこには、人間主義的価値に則った方法（協働のために一人一人の意見を集める）を利用した、個人主義的価値を帯びた働き方のさらなる効率化が存在したのである。彼らは、個人主義的働き方の実務的有用性を認識しており、マニュアル文書がその働き方を否定しないが故に、組織営業のためのマニュアルを受容していたと考えられる。換言すれば、行動宣言文や組織営業のマニュアル文書は、W 事業部で信奉されている個人主義的価値と組織開発の人間主義的価値の両方が織り込まれた変革のためのツールであると言えよう。個人主義的価値からもたらされる順守や、個人主義的価値を帯びた働き方への効率化を目的とする等、行動宣言文や組織営業のマニュアル文書には、W 事業部で信奉された個人主義的価値が、作成の時点から、織り込まれていたのである。このことを

踏まえれば、W 事業部にて信奉された価値を否定せずに、むしろその存在を、変革のツールの作成時に積極的に利用するという、組織開発の実践が、本事例からは見出されたとと言える。

組織開発の人間主義的価値が、イデオロギカルなものとして、実務から敬遠されてきたことは先に示した通りである。しかし、W 事業部の事例では、人間主義的価値だけではなく、その事業部に根付いた価値を利用することで、組織開発による変革の達成が導かれていた。このことの含意を要言すれば、変革の推進体は、変革の達成を果たすためには、対象企業に根付いた既存の価値を積極的に利用することが必要であるということである。六章で議論した、大規模企業における組織開発導入事例では、既存の価値（安全主義）とは異なる視点から組織開発が導入されていた。しかし、本章で議論した W 事業部の事例では、既存の価値を活用する形で、組織開発による変革が達成されていた。このことは、大規模な組織の変革や組織文化の変革で議論されてきたような、価値観の急激な変容とは異なると言える。既存の価値に新たな価値を付け加えることで、変革を導くという組織開発の実践が、この事例から明らかになったと言える。Burke(2011)の主張はこのことに示唆的である。Burke は、自らの組織開発実践の経験を振り返り、「対象企業の文化を変えようとしては、対象企業の文化を変えることはできない」と述べている(p.151)。文化を変えようとして、既存のそれを否定してしまうと、その企業に根付き、有用性を保っていた行動を支える価値を否定してしまことになるからである。Burke の指摘と本調査で得られた知見を鑑みれば、既存の価値を否定せずに、むしろ積極的に活用することで、効果的な説得が可能になり、変革の達成を導くという、組織開発の実践が明らかになったと言える。

## 九章 考察

本章では、経験的調査から得られた発見事実に対して考察を行っていく。とりわけ、組織開発の人間主義的価値と他の価値の関係性に着目しながら、検討を行っていく。一節では、考察のための視点として、組織の変革と人間主義的価値の関係について検討を行う。組織開発は、変革のための手法として、様々な価値と組み合わせりながら、利用されることを示す。二節では、六章で得られた発見事実に対して、人間主義的価値を帯びた組織への変革を、他の価値を利用することで達成するという視点から、検討していく。次に三節では、七章で得られた発見事実に対して、他の価値帯びた変革を達成するための人間主義的価値の利用という視点から、考察を行う。四節では、人間主義的価値と他の価値を組み合わせで作成されたツールを通じた変革という視点から、八章で得られた発見事実に対して考察を行っていく。

### 9.1 組織の変革と人間主義的価値

組織開発における人間主義的価値は、現在に至るまで重要な役割を担ってきた。人間主義的価値は、組織開発の手法や組織開発を用いる変革の推進体の振る舞い方を規定するものである。そうした手法や変革の推進体による組織開発の目的は、対象組織を、人間主義的価値を帯びた組織への変革であった。具体的に言えば、個人の主体性を尊重し、集団の関係性が改善され、民主的過程によって意思決定がなされるような組織である。しかし、組織開発が達成すべき変革が、戦略の計画と実行や、職務の設計にまで広がっていることを踏まえれば (Cummings and Worley, 2009)、今や、組織開発は、人間主義的価値以外の価値を帯びた変革に利用されるものになってきていると言える。

さらに言えば、経験的調査で明らかになったことは、組織開発の導入やその変革のために、人間主義的価値以外の価値も利用しながら、実践を駆動させていく、実務家の姿である。例えば、六章では、人間主義的価値を帯びた組織への変革を達成するためには、組織開発が掲げる人間主義的価値やその価値を帯びた手法だけでは不十分であると実務家は感

じていた。七章においても、人間主義的価値に基づいた説得は、組織成員の消極的な反応を引き出してしまっていた。人間主義的価値にのみ基づいた説得は、組織成員の了承を引き出すためには、もはや不十分なものになっているのである。

こうした多様な価値への広がりや踏まえ、Edmonstone(1985)は、組織開発を、人間主義的価値に立脚した組織を達成するための手法としてではなく、実践を改善するための手法として捉えることの重要性を指摘している。Edmonstone(1985)は、実践の改善として生産性の改善や、対象組織が抱える問題を改善するための手法として、組織開発を位置付けており、人間主義的価値は、あくまでも組織開発の手法としての特徴であり、目指すべき状態(end state)ではないと指摘している(pp.8-9)。さらに言えば、Margulies and Krull (1988)は、このような組織開発の利用のされ方に当初から示唆的であった。彼らは、組織開発における人間主義的価値の役割を論じていくにあたり、その価値は、あくまでも対象組織の変革のために利用されると指摘されている。結果として、組織開発によって変革が達成された組織は、高度の構造化され、権威に基づいて管理され、組織成員間の相互作用は制限されるという場合もあり得る。そういった組織の達成が、人間主義的価値に基づいた組織開発によってもたらされることも十分にあり得ることを彼らは指摘していたのである。

確かに、組織開発は、人間主義的価値を帯びた組織への変革を目的としてきた。実務家や組織開発の研究者は、人間主義的価値が、組織の業績や発展に貢献すると考えられていたからである(Lewis, 1981; Margulies and Raia, 1988)。しかし、今や、人間主義的価値は、社会的に信奉される価値の一つに過ぎず、人間主義的価値を帯びた組織への変革すらも、人間主義的価値単独では達成されない。また、多様な価値に開かれた変革を達成するために、組織開発は利用されうるのである。

変革の管理実践としての組織開発は、今や人間主義的価値を帯びた組織への変革のみならず、多様な変革の達成のために、利用され得る。また、そういった変革の達成のためには、組織開発が掲げる人間主義的価値のみならず、社会で信奉された様々な価値との組み合わせが必要となる。多種多様な手法や変革への広がりや生まれている現在の組織開発の

こうした動きは、人間主義的価値以外の価値との組み合わせや利用といった、組織開発の実践の広がり<sup>14</sup>を示していたのである(貴島・砂口・松下・藤井・藤木・金井, 2014)。

次節以降では、そうした多様な価値を帯びた変革と、人間主義的価値との関係性に着目しながら、経験的調査で得られた発見事実に対して考察を行っていく。

## 9.2 人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、他の価値を利用する実践

六章では、変革の推進体側の説得に焦点を当てて、分析を行った。訪米組織開発調査団への参加者たちは、人間主義的価値な組織開発を自社に対して重要な施策であると捉えていた。彼らは、人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、組織開発を導入しようと考えていた。しかし、彼らは、自社で組織開発を導入しようとした場合、様々対象を説得する困難に直面していた。彼らは、変革の推進体として、組織開発の受け手側の組織成員が、変革の必要性を認識しないという、意識の問題に直面していた。このことは、対象は異なるが、七章におけるA社の変革の推進体と同様の困難であると言える。また、彼らは、変革の推進体として振る舞わなければならないのと同時に、自分達の従来の役割からの脱却が困難であるとも感じていた。他者からのイメージや普段の仕事に囚われてしまい、変革の推進体としての役割を十分に担うことが出来ないと感じていた。また、組織開発の成果が客観的な数字として現れづらいことによって、彼らの上司や経営層から、組織開発の導入の許可を得ることが困難であるとも感じていた。

しかし、興味深いことに、訪米組織開発調査団の参加者達は、こうした困難を抱えながらも、組織開発を自社に導入しようとする方策を編み出していた。その方策とは人間主義的価値以外の価値を積極的に利用するものであった。例えば、トップダウン方式の採用では、上司である自分達のパワーを利用することで、組織開発を強引に導入しようとするも

---

<sup>14</sup> 多種多様な手法の乱立や理論的検討の不足から、組織開発は、「アイデンティティの危機(identity crisis)」を迎えていると指摘されている(Bradford and Burke, 2004)。しかし、このような現象は、価値を利用した実践として捉え直すことが可能である。アイデンティティの危機と指摘されてきた組織開発の多様化もまた、利用しうる価値の多様化として言い換えられるのである(貴島他, 2014, 54頁)。組織開発の開発やアイデンティティの危機については、貴島他(2014)を参照。

のである。また、単発事例の事実化とは、成功事例を一つ一つ積み重ねることで、その効果を周囲に示しながら、制度化を意図したものである。どちらも、組織開発の重要視する人間主義的価値、とりわけ民主主義とは相反する権威主義的性格の方策である。しかし、訪米組織開発調査団の参加者の語りからも明らかなように、彼らはこのような導入の方法が、自社では有効であると感じていたのである。これらの発見事実は、説得時に困難を抱えるが故に、彼らが独自に編み出した方策である。彼らは、組織開発が掲げる人間主義的価値には依らない方法、つまり人間主義的価値以外の価値を積極的に利用することで、組織開発の導入の促進を図ろうとしていたのである。

六章の発見事実からは、まず変革の推進体自身の変容の必要性が示唆されたと言える。金井(2007)は変革の推進体となるべき個人は、そのクライアントや対象を枠の外に出すこと、つまり、アウト・オブ・ボックスすることの必要性を指摘している (p.46)。金井はこのような変化をポール・ワツラウィック(Watzlawick, P)の言葉から、二次的变化と称しているが、本研究の事例からは、この二次的变化は、組織開発を担う側、つまり変革の推進体側にも必要とされていることが明らかになったと言えよう。彼らが抱える困難を乗り越えるためには、彼ら自らがアウト・オブ・ボックスをしなければならないのである。そうでなければ、組織開発の対象となるクライアントや社員のみならず、変革の推進体自身が、堂々巡りに陥り、変革の達成が成し得ないのである。例えば、Vince and Broussine(1996)は、変革の推進体自身に対するアクション・リサーチによって、この問題に取り組んでいた。彼らは、変革の推進体が抱える問題を図式化することで可視化し、それらに対する対処方法を共同して検討していた。こうした研究方法は、組織開発が介入すべき対象は、現場社員だけではなく、変革の推進体も含まれることが示唆されていると考えられる。

次に、人間主義的価値以外の価値の積極的利用という、組織開発の導入方法が示唆された。このことは、人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、他の価値を利用するということである。振り返ってみれば、組織開発の研究者は、人間主義的価値の存在が他の施策との差別化を示すものとして捉えていた。しかし、中には、人間主義的価値が固定化

されてしまったことに対する警鐘を鳴らしている研究者も存在する。Argyris(2005)は組織開発が、実務界から疎遠されてもなお、組織開発の実践家達が、人間主義的価値に固執しようとしていることを、防衛的ルーティンだと指摘した。彼は、組織開発の実践家（24名）への調査を行い、彼らが、手法や変革の目的が変化は認めつつも、組織開発の人間主義的価値については、その妥当性を問わないことを明らかにした。組織開発の実践家は、人間主義的価値を固持するかわりに、それとは相反する事象については、「誤っている」としか捉えない、防衛的ルーティンに陥っていると、彼は指摘したのである。また、組織開発の実践家でもあり研究者である、Burke(1982)は、組織開発の教科書の中で、価値の問題に触れながら、「OD（筆者注：組織開発）の価値観もつまり、すでに進展している社会の変遷とともに歩調を合わせていることになる。ある意味で、ODの実践家は、こういう変遷にひたすら追いつくための、あるいは対応するための努力をしているにすぎないともいえる」と述べている（邦訳, 147頁）。さらに、Margulies and Krull (1988)は、組織開発の人間主義的価値が、実務の現場で重視されている価値と乖離していることに対して危惧を表明している。彼らは、実務の現場で重要視される価値が、様々に変化しているにも関わらず、組織開発の人間主義的価値は、変化してこなかったと指摘する。この事実を踏まえ、彼らは、組織開発の人間主義的価値とは、あくまでも方向性を示す標識であり、対象（クライアント）の価値と組み合わせられて用いられなければならないと述べている（Margulies and Krull, 1988, pp.113-114）。Edmonstone(1985)も、従来の組織開発の研究や実践が、人間主義的価値に則った個人や組織的状況の達成を最も重視してきたと指摘している。彼は、従来の組織開発のこのような姿勢が、組織開発の実務界からの疎遠化や、価値の対立といった価値の問題(values problem)を引き起こしていると述べている（p.8）。彼は、このような問題を乗り越えるために、Margulies and Krull(1988)と同様に、組織開発における人間主義的価値は、あくまでも、標識であり、診断時における基準として定位する必要性を指摘している(p.9)。これら指摘は、組織開発の人間主義的価値を否定するものではなく、むしろ他の価値との関わり方を、組織開発の研究者や実践家に問うているものであると言える。

組織開発は、伝統的に人間主義的価値を重視してきたし、人間主義的価値を放棄してしまうことは、組織開発の自らのアイデンティティを放棄することと同義であろう。しかし、だからといって、人間主義的価値以外の価値との組み合わせを検討しなければ、組織開発はますます実務界や、実務界に対して有用な知見を提供しなければならない経営学から、取り残されてしまうだろう。本事例から示された、他の価値の利用とは、人間主義的価値を帯びた組織への変革を追求するために、有用なものであることが示された。換言すれば、人間主義的価値以外の価値を積極的に利用することで、人間主義的価値を帯びた組織への変革を達成しようとする実践が見出されたと言える。つまり、人間主義的価値に基づいた介入は、対象の人間性の回復や関係性の向上を目指すものであるが、他方で、その価値は他の価値を否定するものではない。むしろ、他の価値を積極的に利用するという形で、組織開発の人間主義的アプローチは、多様な可能性に開かれているとすら言えるだろう。

六章で得られた発見事実は、変革の推進体自身の変化の必要性和、組織開発の人間主義的価値と他の価値との関わり方について示唆するものであったと言える。とりわけ、人間主義的価値を帯びた組織の変革を達成するために、他の価値を積極的に利用するという、組織開発実践の新しい姿を提示していたと考えられる。

### 9.3 他の価値を帯びた組織への変革を達成するために、人間主義的価値を利用する実践

次に、七章で得られた発見事実に対して考察を行っていく。七章では、組織開発における説得の過程を記述するために、変革の推進体による説得や、それに対する組織成員達の反応について分析を行った。七章で取り上げた、大規模企業における組織開発導入事例からは、組織成員（潜在的な組織開発の担い手達）が組織開発の必要性や導入の経緯が説明されない限り、組織開発に消極的な反応を示すことが明らかになった。七章では、変革の推進体は、組織開発の人間主義的価値に基づき、組織成員の自主性に訴えかける形で、説得を行っていた。しかし、組織成員達は、変革の推進体の意図とは、異なり、内発的動機づけに基づいた自主性ではなく、必要性や導入の理由といった、背景事情の説明を要求し

ていた。変革の推進体の立場からすれば、このような組織成員達の反応は、意図せざる結果と言えるだろう。

このことは、組織成員側に、変革の推進体側が考える人間主義的価値の重要性が共有されていなかったことに起因していると考えられる。A社では、インフラの整備や運用が主たる業務であり、そこで優先されるのは、インフラの安全な運用に代表される安全主義的価値であると考えられる。このような価値のもとでは、人間は、ルールや規則を徹底的に順守することが求められる。管理者も、組織成員の自主性や人間性の重視というよりは、いかにしてルールや規則を順守させるのかというところに、注力すると考えられる。このような価値が重視されている組織の場合、組織成員には、人間主義的価値は、従来の働き方とは異なる働き方を要求するものとして写ってしまうと考えられる。また、保守点検を第一とする現場の組織成員達の立場からすれば、優先すべき価値とは異なるもの、つまり余計なものを要求されていると感じてしまうと考えられる。そのため、彼らは組織開発の実施に、消極的な姿勢を示したのではないかと考えられる。

では、このような組織で、組織開発による変革を効果的に達成するためには、どのようにすれば良いのだろうか。対応策としては、安全主義とも言える彼らが保持してきた価値を追求するために、人間主義的価値を利用することが考えられる。例えば、昨今、レジリエンス・エンジニアリング(resilience engineering)という考えが注目を集めている。芳賀(2012)によればレジリエンス・エンジニアリングには「何らかの問題が生じた際に新たな事柄を創造し、工夫する意味合い」がある。すなわち、危機への対処が必要な場面において、創意工夫行動を行うことで、実際の対処を実行していくというものである。このレジリエンス・エンジニアリングを高めていく方法として、コミュニティ・レベルのレジリエンスを支援する取り組みがある。それはコミュニティ・レジリエンスと呼ばれ、「混乱や逆境後の適応に対して、必要となる適応能力に関するネットワーク・プロセス」と定義されるものである(Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche and Pfefferbaum, 2008)。このコミュニティ・レジリエンスには、プロセスという定義が含まれていることから分かる通り、実際

の様々な危機をめぐる経験から学習し、その後の災害防止やネットワーク開発に繋げようとする点に特徴がある。その際に重要視されることは、単に計画者が一方的な支援を行うだけではなく、実施者も加わって自律的にコミュニティの再建を目指す組織化である。この場合、実施者も計画者との議論を通じて災害に対する知見を深めることになる。このような取り組みを行うことによって単に与えるだけの支援だけではなく、コミュニティ全体がレジリエンスを発揮するために自律的な支援策が実施されるのである(中原・西村・伊藤・福本・貴島・高瀬・金井, 2014)。

レジリエンス・エンジニアリングは、現場社員を保守点検のためのルールや規則の策定に積極的に参加させることで、現場の安全を高めようとする取り組みであると言える。このことは、組織開発の人間主義的価値における、民主主義的な参加に他ならないと言える。さらに言えば、組織成員の知識やネットワークを積極的に活用するという側面からも、組織成員の人間性を活用するという視点がある。また、組織成員に対しても、自分たちが関与したルールや規則を積極的に順守しようとする行動の変容が期待できる。機械のように働くことを要求されると理解される安全主義ではあるが、近年のレジリエンス・エンジニアリングの観点から鑑みると、必ずしも、組織開発が重要視する人間主義的価値と矛盾しないのである。むしろ、安全主義を重要視するがゆえに、現場の組織成員の積極的関与を必要とする、レジリエンス・エンジニアリングは、安全主義のための組織開発と言える。本事例からは、安全主義をさらに促進するための変革、つまり安全主義的価値を帯びた変革のために、人間主義的価値を利用するという、組織開発実践の必要性が示唆されたと言える。

#### 9.4 複数の価値を織り込んだツールを通じた変革

最後に、八章で得られた発見事実に対して考察を行う。八章で取り上げた在阪企業 C 社の W 事業部では、業績の回復を目的として、組織開発が導入された。当初は、人間主義的価値を帯びた組織開発に対して、懐疑的な反応を示していた組織成員だが、行動宣言文や

組織営業のためのマニュアル文書といった人工物の作成を通して、組織開発を受け入れていった。

行動宣言文や組織営業のためのマニュアル文書は、個人主義的価値と人間主義的価値が組み合わされて、作成されたものである。W 事業部では、個人主義的価値が信奉されていた。その個人主義的価値への信奉は、人間主義的価値を帯びた組織への変革のために作成された行動宣言文の順守を導いていた。また、組織営業のためのマニュアル文書は、個人主義的働き方の効率化のために、人間主義的価値を利用して作成されたものである。これらの作成物は、作成の時点から、W 事業部に根付いた個人主義的価値が織り込まれたものであり、そのことを W 事業部の組織成員は十分に認識していたからこそ、組織開発を了承していたと考えられる。換言すれば、組織開発による作成物が、変革のためのツール足りえるためには、変革の対象となる組織や集団において信奉されている価値を尊重しつつ、そこに新たな価値を組み合わせることが肝要となるのである。

このような複数の価値を組み合わせたツールの開発に対しては、社会・技術システム論の知見が有用であると考えられる。振り返ってみれば、組織開発の起源の一つである、社会・技術システム論は、技術的価値に支配される技術システムと、人間尊重に代表される価値に支配される社会システムの同時最適化を目指したものであった (Trist, 1981)。社会・技術システム論の研究は、当時の最先端の技術と人間の融合を目指した研究と称されるが、その含意は、特定の目的の達成のために、異なる価値に支配されたシステム同士の関係性を検討し、それらを同時に最適化する関係をデザインする点にあった(貴島, 2014)。そこで提示された同時最適化や半自律的作業集団という概念は、技術的価値と人間尊重の価値の同時最適化を可能にするためのツールだったのである。技術を与件とし、それに対する人間の関わり方や反応について研究を行うことで、技術の生産性に対する影響を損なわない限りにおいて、人間の尊重を達成するツールを生み出すことが、社会・技術システム論の組織の変革に対する含意であると言える。

このことを踏まえれば、異なる価値を組み合わせたツールを作成することで、変革を達

成するという新たな組織開発の実践の姿が考えられる。振り返ってみれば、Ciborra and Lanzara(1994)が、IT 企業において、OS 開発を可能にした、チームワークに基づいた協働体制を、「ソフトウェア工場」と名付けたことは、このことに示唆的であると言えよう。というのも、一見、チームワークとは無縁の「工場」というラベリングがなされたこの協働体制は、その IT 企業で働くプログラマー達の官僚制への信奉のもとで、成立していたからである。彼らは、自らに与えられた職務に対して、文字通り、ソフトウェアのモジュールとなって取り組むという責任感を持っていた。その企業では、官僚制的な働き方として、分業と自分の仕事に対する責任が信奉されていた。チームワークに基づいた協働は、官僚制に基づいた、彼らの責任に支えられていたのである。換言すれば、「ソフトウェア工場」と称される協働体制は、チームワークに基づいた協働と官僚制への信奉という、一見矛盾する価値が織り込まれたツールとして、IT 企業に浸透していったのである。

また、対話型組織開発は、こうした複数の価値を織り込んだツールの作成に適していると考えられる。とりわけ、本稿でも取り上げた AI は、組織成員の現状認識を言語化し、それに基づいた行動宣言文の作成を行う。組織成員自らが関与するという点において、彼らが抱いている組織の強みとも言える価値を、そういったツールに、織り込んでいくことが可能なのである。Bushe(2007)は、AI のこうした側面について、「AI は、ポジティブさの追求ではなく、物事を生成していくことに焦点化する」と述べている(p.33)。彼は AI がポジティブさへの追求のみに偏っているという批判に対して、AI の手法があくまでも、対象組織の現状やその強みを明らかにしていくために、ポジティブさを利用するだけに過ぎず、実際の変革には、ポジティブ・バイアスだけでは不十分であると指摘する(p.36)。さらに言えば、AI による変革は、その手法によって生成される行動宣言文やアクション・プランによって達成されるのである。ポジティブ・バイアスによって、組織の強みを明らかにしていき、その強みを活用した作成物によって変革を達成するという狙いが、AI には存在しているのである。このことを踏まえれば、AI によって作成されるツールが、ポジティブ心理学が目指す人間主義的価値のみならず、対象組織の価値すらも織り込んだものになるのは

容易に理解されるだろう。

また、これらの作成物は、それ自体が独自の価値を帯びていくことが考えられる。W10氏が、行動宣言文に基づいて過去を回顧していたように、変革のためのツールは、それ自体が新たな価値を生み出していくことが考えられる。ツールによって生み出された新たな価値は、変革の達成や遂行に利用されていくのである。

以上のことから、複数の価値を織り込んだツールを作成することで、変革を達成していくという、組織開発の実践が、本事例からは示唆されたと考えられる。

## 9.5 九章のまとめ

本章では、経験的調査によって得られた発見事実に対して、人間主義的価値と他の価値との組み合わせについて検討を行ってきた。第一に、六章で見られたように、人間主義的価値を帯びた組織への変革を達成するために、他の価値を利用するという組織開発の実践が明らかとなった（図 1）。人間主義的価値に基づいた組織開発を導入するために、他の価値を積極的に利用するという実践が明らかになった。人間主義的価値を帯びた組織の達成を目的とする変革であっても、他の価値を利用するという組織開発実践が考えられるのである。

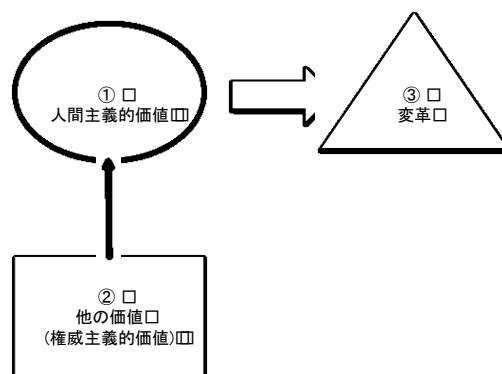


図 1 人間主義的価値を帯びた組織への変革のために、他の価値を利用する組織開発の実

## 実践

第二に、他の価値を帯びた組織への変革のために、人間主義的価値を利用するという実践である。七章で取り上げた事例では、人間主義的価値に基づいた説得では、組織開発に対する積極的な参加を得ることが困難であることが明らかになった。むしろ、A 社に根付いていると考えられる安全主義的価値を、より促進するような組織への変革のために、人間主義的価値を帯びた組織開発を利用するという方法が示唆されたと言える(図 2)。また、昨今の組織開発に折返すと、経済的利益の追求に代表される経済合理性は、今の社会において十分に信奉されている価値の一つである。事実、Offermann and Spiros (2001) が指摘したように、実務家は、組織開発による生産性や効率性の改善を最も重視していた。また、近年の組織開発の潮流である、組織デザインや、戦略策定への介入も、経済的合理性という価値による実践の駆動だったと言えるだろう。すなわち、実務家は、経済合理性という価値を信奉しており、その観点から組織開発を積極的に導入したいと考えている。この場合、経済的合理性の達成のために、人間主義的価値を帯びた組織開発を利用するという実践のあり方も考えられる。

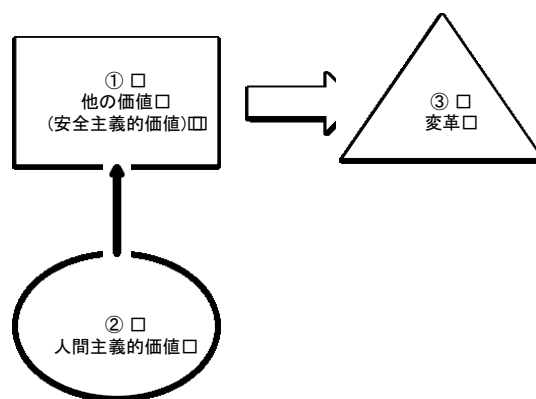


図 2 他の価値を帯びた組織への変革のために、人間主義的価値を利用する組織開発の実

践

第三に、八章の発見事実から見出された、複数の価値を織り込んだツールを作成することで、組織の変革を達成するという組織開発の実践である（図 3）。行動宣言文やマニュアル文書は、W 事業部の個人主義的価値と組織開発の人間主義的価値の両方を織り込んだツールである。複数の価値を織り込んだ人工物は、新たな独自の価値を持ち、変革の達成に利用されるのである。そのため、社会・技術システムに代表される技術の導入と組織の変革は今後も検討されるべき課題になると考えられる。技術が組織に影響するという価値は、今もなお、人々の間に共有されており、実践への介入によって有効なものになりうる。すなわち、社会性を含みながら技術を定義し、他方では、これに対応する社会システムをデザインすることで、それぞれの価値を内包したツールとして組織成員に受け入れさせるという実践が考えられる。

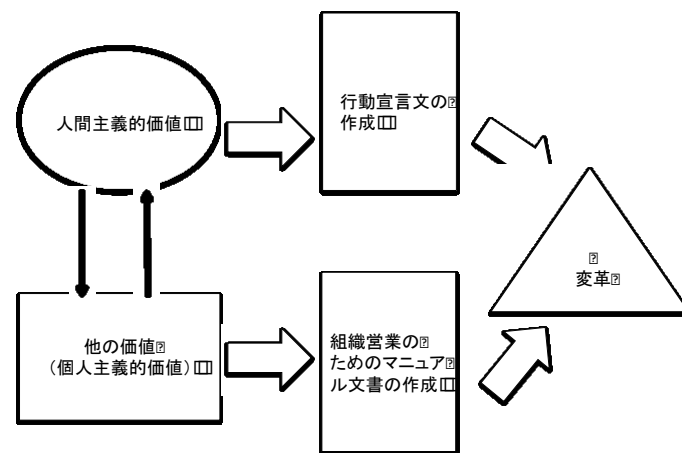


図 3 複数の価値を織り込んだツールの作成によって変革を目指す、組織開発の実践

ここまで、経験的調査から得られた発見事実に対して、組織開発の人間主義的価値と組織の変革、さらには他の価値との関係という視点から、考察してきた。現在の社会は、多様な価値に開かれており、組織開発の人間主義的価値も社会的に信奉された価値の一つである。多種多様な変革の達成のためには、人間主義的価値だけではなく、他の価値との組み合わせが必要となる。経済合理性の達成のために組織開発を利用する実務家の実践や、

生産性の向上のために、技術に対する信奉や人間主義的価値を利用するという実践は、既に先行研究で指摘されてきたことではあるものの、昨今の組織開発が抱える課題を検討するためには、再度照射されなければならないテーマであると考えられる。

## 十章 結論

本章では、本研究で得られた結論と、限界、そして今後の展望について述べる。一節では、本研究で得られた結論について述べる。本研究は、組織開発における変革の力学を検討するために、組織開発における説得と了承の過程に着目する必要性を指摘した。この研究課題をもとに、三つの調査を行った。次に、二節では、本研究で明らかになったことに対する理論的含意を述べる。変革の力学の検討という、組織開発の理論的課題に対して、介入を通して、組織成員の反応を調査していき、その活用を検討していくという、組織開発研究について述べる。また、三節では、本研究で得られた結論の実践的含意が述べられる。とりわけ、変革の推進体が組織開発を用いて変革を達成する際には、人間主義的価値以外の価値を利用することで、説得や組織成員からの了承を引き出すことが容易になることについて述べる。最後に、四節では、本研究の限界と今後の展望について述べる。

### 10.1 結論の要約

本研究は、組織開発を変革の管理実践として位置づけ、その変革の過程で、変革の推進体と組織成員の間でどのような力学が生じていたのかについて経験的調査をもとに検討を行ってきた。組織の変革は、経営学が常に対峙してきた対象である。しかし、多様な理論が生まれる一方で、変革をどのように捉えるのかという点においては、十分な検討がなされてこなかったと言える。本研究では、そうした変革に対する捉え方に着目しながら、組織の変革に関する先行研究について整理と検討を行った。組織の変革を扱う理論は、組織の理想像の提示や、組織の変化を記述することに終始しており、組織を新たに組織する、つまり、組織を変革するという点に関して、理論的、実践的含意が不足するものであった。他方、組織開発は、そうした問題を乗り越えるための知見を提供してくれる。組織開発は、変革を生起させていく、変革の推進体の立場に立脚したものであり、変革に対する行為主体的アプローチを採用している。そうした組織開発には、経営管理論の古典から得られた知見が受け継がれている。それらの知見とは、組織を新たに組織するために、価値

を帯びた介入や、集団の斉一性を利用するといったものである。また、近年では組織開発の人間主義的価値を利用した介入は、ポジティブ心理学や言語の公共性を利用した介入手法への深化という形で、発展してきている。これらの手法や理論を用いて変革を管理していくものとして、組織開発は位置づけられるのである。

しかし、組織開発を導入すれば、組織は自動的に変革されるのではない。むしろ、レヴィンが指摘するように、変革を効果的に達成するためには、変革の推進体側からの介入（働きかけ）とそれに対する組織成員の反応を分析しなければならない。研究としての組織開発は、こうした変革時における力学の検討を行うことが目的とされるのである。また、組織開発における人間主義的価値は、実務界からの反発を受けてきたという背景がある。人間主義的価値を帯びる組織開発が起こすこうした力学の検討は、組織開発それ自体を検討することにも繋がる。こうした、変革を巡る組織開発の実践の様相を検討するために本研究では、変革の推進体が、組織成員に、組織開発について説明をする、または参加を依頼するような説得という行為と、それに対する組織成員の反応について調査を行った。

経験的調査の結果、人間主義的価値と他の価値の組み合わせによって、変革を達成していくという、組織開発の実践の様相が示された。組織開発において、人間主義的価値は、今でも中心的な役割を担っていると言える。しかし、今や、組織開発における人間主義的価値は、達成されるべき目標ではなく、他の価値を帯びた変革の達成のために利用されうる。人間主義的価値以外の価値を利用することで、組織開発に対する了承を引き出すという、実践が、経験的調査では明らかとなった。訪米組織開発調査団への調査では、人間主義的価値を帯びた組織への変革を達成するために、他の価値を利用するという組織開発を巡る変革の推進体の実践が明らかになった。また、大規模企業 A 社に対する組織開発の導入事例では、安全主義的価値を強化するような組織への変革を達成する際に、人間主義的価値を利用するような、組織開発実践の必要性が示された。最後に、在阪製造企業の W 事業部に対する組織開発導入事例では、人間主義的価値と個人主義的価値を織り込んだツールとしての行動宣言文やマニュアル文書を作成することで、変革が達成されていた。

## 10.2 理論的含意

次に、本研究で明らかになった発見事実から得られる理論的含意について述べる。本研究は、組織開発の導入や変革の達成の過程における、力学について検討を行ってきた。本研究は、組織せられたものを新たに組織するための変革の管理実践として組織開発を位置付けた。組織開発は、価値を帯びた介入や、ツールの利用（サーベイデータに基づいたディスカッション）、さらには言語の活用（AI）を通して、組織の変革を行う手法である。

本研究の発見事実の多くは、レヴィンの指摘にもあるように、変革の推進体からの働きかけによって明らかになったものである。換言すれば、組織開発の手法は、常に組織成員の反応を呼び起こすものであると言える。組織開発の実践は、変革の推進体による働きかけと組織成員の反応が繰り返し生まれていく過程である。このことを踏まえれば、組織開発は、常に組織成員から新しいデータを引き出す実践とも言えよう。理論の検証に留まらず、組織成員の反応を明らかにしていくことで、変革という現象を包括的に捉える知見の提供が、今後の組織開発の研究には求められると言える。

また、そうした組織成員のデータを分析するにあたり、組織行動論の知見は積極的に援用されるべきであろう。組織行動論は、組織における人間行動についての知見を蓄積してきた(Robbins, 2006)。しかし、近年、組織行動論は、組織内の個人や集団の概念や変数に囚われすぎており、組織論や経営管理論への知見を提供できていないという指摘がある(貴島, 2014)。このことは、組織行動論のミクロ-マクロ問題とも呼ばれているが、組織開発の研究が、組織行動論の知見を積極的に援用することで、組織行動論のみならず、組織開発にとっても研究の方向性が広がると考えられる。組織行動論で蓄積された研究は、組織内で起こる現象、つまり、組織成員が、組織において起こす行動である。その中には、組織側からの働きかけに対して、示す反応も含まれる。組織開発は、介入によって、組織成員に働きかける手法であり、その介入に対する組織成員の反応を分析する際には、組織行動論の知見は有用であると考えられる。金井は、組織開発の理論的基盤の整備やその含意を

検討する論考の中で、組織行動論の知見を組織開発に積極的に活用していくことの重要性を述べている(金井, 2012)。組織行動論で蓄積された知見を活用しつつ、組織の変革のための知識を構築していくことが、手法の開発と同様に、組織開発には求められていると言える。

### 10.3 実践的含意

次に、本研究から得られる実践的含意について述べる。組織開発の導入に取り組む変革の推進体にとって、本研究で得られた発見事実は、組織開発の効果的な導入や、効果的な変革の達成に含意があると考えられる。まず、本研究で得られた発見事実からは、組織成員反応を踏まえて、変革の推進体は、更なる追加的な行動をとる必要があることが示唆された。介入によって、変革の推進体は、組織成員が抱える価値や規範を明らかにすることができる。その価値を利用する、またはその価値を踏まえた上で、組織開発を導入するといった実践的な工夫が必要になると考えられる。その際には、組織成員の反応を一義的に「抵抗」とラベリングせずに、反応から見えてくる組織成員の認識や感情を把握する必要がある。さらに言えば、そうした対応を可能にするためにも、変革の推進体が自らの認識や行動を改める必要がある。

また、本研究で明らかになったように、組織開発を導入したところで、組織内で組織開発が波及的に広がっていくわけではない。そこには、組織で働く社員の感情や認知、職場といったコンテキストが存在する。そのため、変革の推進体は、そのような複数の価値を織り込んだ、自社で有効な手法の開発を行っていく必要がある。変革の推進体は、自分とは異なる部署や組織に組織開発を導入する際には、様々な価値との関係性に目を配らなければならない。このことは、組織開発の人間主義的価値を放棄することを迫るものではなく、むしろ、人間主義的価値に自覚的となり、そうした価値を帯びた手法に対する、対象の反応を十分に把握することで、効果的な変革を目指すという、組織開発の実践家としての有り様を意味する。換言すれば、多様な価値への広がりや、想定されるがゆえに、自ら

の人間主義的価値にますます自覚的になる必要があるであろう。

他者の価値を認めつつ、その価値すら受け止める形での組織開発を常に改善していくことが、変革の推進体や、組織開発の実践家（研究者も含む）には求められる。七章や八章では、組織成員が抱いている価値やその価値に基づいた働き方を土台した、組織開発の必要性が示唆されていた。さらに言えば、Coch and French(1948)の研究では、工場で働く従業員が独自に抱く基準を把握することが、変革の出発点となっていた。組織開発の古典と称される研究から得られる知見は、組織の変革の効果的な達成のみならず、組織の変革という現象を理解するための知見を我々に提供している。多様な価値に開かれた社会に生きているからこそ、人間主義的価値のみに囚われず、他の価値の組み合わせや、それに基づいた組織の変革を探求していかなければならないと言えよう。

#### 10.4 限界と今後の展望

次に本研究の限界について述べる。本研究における経験的調査は、全て探索的なものであり、何らかの命題を検証するようなものではない。そのため、本研究で得られた発見事実を一般化するためには、より多くの対象への調査が必要になると考えられる。組織開発の導入事例は、まだ日本では少なく、そうした少ない事例に対して調査を行ったということは、本調査の貢献点の一つであると考えられる。しかし、組織開発の研究として、本研究で得られた発見事実を発展させていくためには、より多くの調査対象を必要にすると考えられる。その際には、組織行動論の概念や知見を利用しながら、研究を進めていく必要があると考えられる。本稿では、説得と了承の過程の記述を研究課題として設定したが、どちらも日常語的色彩が強い。先行研究が少ない分野であり、経験的調査の可能性から捉えると、このような日常的な用語を持って、現象を探求していくことに一定の意義は与えられると考えられる。しかし、組織開発の研究には組織行動の知見が応用可能であることを踏まえれば、それらの知見を活用した研究実践は必須であると考えられる。また、本研究の筆者が、この発見事実に基づいて自ら組織開発を実施していくという方向性も考えら

れるだろう。

また、そういった研究を進めていくにあたり、変革の推進体と組織成員の双方への調査を行う必要がある。六章で取り上げた訪米組織開発調査団の事例では、調査対象が、変革の推進体に限定されていた。調査団への参加者が所属している組織の人々への追加的な調査から、実際に行われた組織開発についての反応を検討することが必要になると考えられる。また、八章で取り上げた在阪製造企業 C 社の W 事業部への調査では、調査の出発点が、C 社の経営企画部からの依頼であったために、変革の推進体であった経営企画部への調査が出来ていない。そのため、今後の調査では、自らが組織開発を導入する立場に立つか、七章の大規模企業 A 社の事例のように、研修への参与観察という方法を取る必要があると考えられる。

最後に組織開発の研究の今後について展望を行う。本研究で明らかになったように、組織開発を導入したところで、組織内で組織開発が波及的に広がっていくわけではない。そこには、組織で働く社員の感情や認知、職場といったコンテキストが存在する。そのため、今後の組織開発の発展としては、導入によって明らかになるコンテキストや社員の反応を織り込んだ手法としての発展が必要になると考えられる。Piderit(2001)は、抵抗や変革への無関心を貫く人々への対応こそが、変革の成功を達成するために必要不可欠なものであることを指摘する。彼らと如何にして良好な関係を築いていくべきなのか。このような、組織開発の伝播や効果的な運用に関わる課題は、今後の組織の開発研究の一つの方向性になると考えられる。

その際に、多様な価値への広がりという視点は重要になると考えられる。本研究では、人間主義的価値以外の価値として、権威主義的価値や安全主義的価値、さらには個人主義的価値を取り上げてきた。今日の社会においては、本研究で取り上げたこれらの価値以外にも多様な価値が存在する。多様な価値との組み合わせによって組織の変革を達成するという組織開発の実践も今後の研究テーマになりうるであろう。

改めて言うことでもないが、このような研究の実施のためには、実務家と研究者の協働

が必要不可欠である。組織開発は、組織に介入することで、変革を生起させていく取り組みである。研究者は、変革という現象を検討するために、変革が起こっていく過程に積極的に入り込まなければならない。そのため、実務家との協働は必須であろう。NTL やタヴァストック研究所のように、実務界からの要請を受けて、実務家と研究者が協働して組織開発の研究を行っている。組織開発の導入が増え、実務家と研究者の架橋が、日本においても盛んになることを祈念しつつ、本研究を締めくくりにしたい。

#### 参考文献

- Argyris, C. (1971) *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*, MacGraw Hill.
- Argyris, C. and Schön, D. (1974) *Theory in Practice*, Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2005) "On the Demise of Organization Development," in In D. L. Bradford and W. W. Burke (eds.) *Reinventing Organization Development*, Pfeiffer, pp.113-129.
- Astley, W. G. and Van de Ven, A. H. (1983) "Central Perspectives and Debates in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.2, pp.245-273.
- Barney, J. B. (1986) "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, Vol.11(3), pp.656-665.
- Bartunek, J. M. and Woodman, R. W. (2015) "Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.2, pp.157-182.
- Bass, B. M. (1983) "Issues Involved in Relations between Methodological Rigor and Reported Outcomes in Evaluations of Organizational Development," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 1, pp.197-199.
- Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategies and Models*, Addison Wesley.
- Beer, M. (1980) *Organization Change and Development: a Systems View*, Goodyear.
- Belcher, J. (1994) "Gainsharing and Variable Pay: The State of the Art," *Compensation and Benefits Review*, Vol. 26, No. 3, pp.50-60.
- Benne, K. D. (1964) "History of the T-group in the Laboratory Setting," in L. P. Bradford, J. R. Gibb and K. D. Benne(ed.) *T-group Theory & Laboratory Method*, John Wiley & Sons, pp.80-135.

- von Bertalanffy, L. (1968) *General Systems Theory*, George Braziller.
- Bradford, L. P. (1945) "Resistance to Re-Education in Government Administration," *Journal of Social Issues*, Vol. 1, p.38.
- Bradford, D. L. and Burke, W. W. (2004) "Introduction: Is OD in Crisis?," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 4, pp.369-373.
- Bradford, D. L. and Burke, W. W. (eds.) (2005) *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations*, Pfeiffer.
- Bradbury, H. and Reason, P. (2001) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, Sage publication.
- Buckley, K. W. and Perkins, D. (1984) "Managing Complexity of Organizational Transformation," In J. D. Adams (ed) *Transforming Work: A Collection of Organizational Transformation Readings*, Miles River Press, pp.71-86.
- Bunker, B. B. and Alban, B. T. (1997) *Large Group Interventions: Engaging the Whole Systems for Rapid Change*, Jossey-Bass.
- Bunker, B. B. and Alban, B. T. (2006) *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systematic Change in Organization and Communities*, Jossey-Bass.
- Burke, W. W. (1971) "Organizational Development," *Academy of Management Proceedings*, Vol. 31, No. 1, pp. 170-177.
- Burke, W. W. (1982) *Organizational Development: Theory and Practice*, Wiley and Sons.  
(吉田哲子訳・小林薫監訳『「組織開発」教科書』, プレジデント社, 1987年.)
- Burke, W. W. (2004) "Internal Organization Development Practitioners: Where do They Belong?" *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.40, No.4, pp.423-431.
- Burke, W. W. (2011) "A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.47, No.2, pp.143-167.

- Burke, W. W. (2014) *Organization Change: Theory and Practice, 4th edition*, Sage Publication, Inc, pp.28-52.
- Burnes, B. (1996) "No Such Thing As... a "one best way" to Manage Organizational Change," *Management Decision*, Vol.34, No.10, pp.11-18.
- Burnes, B. (2004) "Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal," *Journal of Management Studies*, Vol.41, No.6, pp.977-1002.
- Burnes, B. and Cooke, B. (2012) "Review Article: The Past, Present and Future of Organization Development: Taking the Long View," *Human Relations*, Vol.65, No.11, pp.1395-1429.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.
- Bushe, G. (2007) "Appreciative Inquiry is Not about the Positive," *OD practitioner*, Vol.39, No.4, pp.33-38.
- Bushe, G.R. (2011) "Appreciative inquiry: Theory and critique," In D.Boje, B. Burnes and J. Hassard (eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change*, Routledge, pp. 87-103.
- Bushe, G. R. and Coetzer, G. (1995) "Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention: A Controlled Experiment," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.31, pp.13-30.
- Bushe, G. R. and Marshak, R. J. (2009) "Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 45, No. 3, pp. 348-368.
- Boyett, J. H. and Boyett, J. T. (1988) *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons Inc.
- Browne, P. J. and Cotton, C. C. (1975) "Marginality, a Force for the OD Practitioner,"

- Training and Development Journal*, Vol.29, No 4, pp.14-18.
- Campbell, D. J. (2000) "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative," *The Academy of Management Executive*, Vol.14, No.3, pp.52-66.
- Caza, A. and Cameron, K. (2008) "Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?," in C. L. Cooper and S. Clegg (eds.) *Handbook of Macro-Organizational Behavior*, Sage Publication.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press(有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004.)
- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment and Performance: the Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol.6, No.1, pp.1-22.
- Church, A. H., Burke, W. W. and Van Eynde, D. F. (1994) "Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners," *Group & Organization Management*, Vo. 19, No. 1, pp. 5-50.
- Ciborra, C. U. and Lanzara, G. F. (1994) "Formative Contexts and Information Technology: Understanding the Dynamics of Innovation in Organizations," *Accounting, management and Information Technologies*, Vol.4, No.2, pp.61-86.
- Coch, L. and French Jr, J. R. (1948) "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, Vol.1, pp.512-532.
- Cooperrider, D. L. and Srivastva, S. (1987) "Appreciative Inquiry In Organizational Life," In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research In Organization Change and Development Vol. 1*, pp. 129-169, JAI Press.
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. (2001) "A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry," *Public Administration and Public Policy*, Vol. 87, pp. 611-630.
- Cooperrider, D. and Avital, M. (eds.) (2004) *Advances in Appreciative Inquiry:*

- Constructive Discourse and Human Organization*, Oxford, Elsevier Publishing.
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. (2005) *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Publishers. (本間正人監訳・市瀬博基訳・松瀬理保解説 (2006)『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発：未来志向の“問いかけ”が会社を救う』PHP 研究所).
- Crant, J. M. (2000) “Proactive Behavior in Organizations,” *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.435-462.
- Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2009) *Organizational Development & Change 9th edition*, South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. 1982. “Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change,” In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, Vol. 1, pp.129-166, JAI Press.
- Damanpur, F. and Evan, W. M. (1984) “Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, pp.392-409.
- Damanpour, F. (1991) “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators,” *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.555-590.
- Dent, E. B. and Goldberg, S. G. (1999) “Challenging “Resistance to Change,”” *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.35, No.1, pp.25-41.
- DuBrow, A., Wocher, D. M. and Austin, M. J. (2001) “Introducing Organizational Development (OD) Practices into a County Human Service Agency,” *Administration in Social Work*, Vol.25, No.4, pp.63-83.
- Edmonstone, J. (1985) “The Values Problem in OD,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 6, No.2, pp.7-10.
- Emery, F. E. and Trist, E. L. (1960) “Socio-technical systems,” in F. E. Emery (ed.)

*Systems Thinking*, Penguin Books, pp.281-296.

Fagenson, E. A. and Burke, W. W. (1990) "Organization Development Practitioners' Activities and Interventions in Organizations during the 1980s," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 285-297.

Fletcher, B. R. (1990) *Organization Transformation Theorists and Practitioners: Profiles and Themes*, Praeger publishers.

Flick, U. (2009) *An Introduction to Qualitative Research (4th Edition)*, Sage Publications. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳『質的研究入門- “人間の科学” のための方法論』春秋社, 2011 年.)

Ford, J. D., Ford, L. W. and McNamara, R. T. (2002) "Resistance and the Background Conversations of Change," *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15, No.2, pp.105-121.

Ford, J. D., Ford, L. W. and D'Amelio, A. (2008) "Resistance to Change: the Rest of the Story," *Academy of management Review*, Vol.33, No.2, pp.362-377.

Gergen, K. J. (1999) *An Invitation to Social Construction*, Sage Publication.(東村智子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004.)

Gemmill, G. and Smith, C. (1985) "A Dissipative Structure Model of Organization Transformation," *Human Relations*, Vol.38, No.8, pp.751-766.

Gottlieb, J. Z. (2001) "An Exploration of Organization Development Practitioners' Role Concept," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.53, No.1, pp.35-51.

Grant, D. and Marshak, R. J. (2011) "Toward a Discourse-centered Understanding of Organizational Change," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.4, No.2, pp.204-235.

Greiner, L. E. and Cummings, T. G. (2004) "Wanted OD More Alive Than Dead!,"

- Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 4, pp. 374-391.
- Hannan, M., and Freeman, J. (1988) "Structural Inertia and Organizational Change," in K. Cameron, R. Sutton, and D. Whetten (eds.), *Readings in Organizational Decline*, Ballinger, pp.75-94.
- Hubbell, L. D. (2013) "The Multiple Roles of the Organization Development Practitioner," *Journal of Multidisciplinary Research*, Vol.5, No.2, pp.71-81.
- Jones, B. B. and Brazzel, M. (2006) *Handbook of Organization Development and Change*, NTL Institute.
- Kahn, R. L. (1974) "Organizational Development: Some Problems and Proposals," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 10, No. 4, pp. 485-502.
- Lawler III, E. E. (2008) "Strategic Human Resource Management," in T. G. Cummings (ed.) *Handbook of Organizational Development*, Sage Publications, pp. 353-366.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) "Differentiation and integration in complex organizations," *Administrative science quarterly*, Vol.12, No.1, pp.1-47.
- Levy, A., and Merry, U. (1986) *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. Greenwood Publishing Group.
- Lewin, K. (1943) "Psychology and the Process of Group Living," *Journal of Social Psychology*, Vol. 17, pp. 113-131.
- Lewin, K. (1945) "The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology," *Sociometry*, Vol.8, No.2, pp.126-136.
- Lewin, K. (1946) "Action Research and Minority Problem," *Journal of Social Issue*, Vol.2, pp34-46.
- Lewin, K. (1947a) "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-41.
- Lewin, K. (1947b) "Group Decision and Social Change," In T. M. Newcomb and E. L.

- Hartley (eds) *Readings in Social Psychology*, Henry Holt and Company, pp.330-344.
- Lewis, J. D. (1982) "Technology, Enterprise, and American Economic Growth," *Science*, Vol.215, No.4537, pp.1204-1211.
- Likert, R. (1961) *The New Pattern of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳 『経営の行動科学：新しいマネジメントの探求』 ダイヤモンド社、1964 年.)
- Likert, R. (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳 『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』 ダイヤモンド社、1968 年.)
- Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, B. J. and Griffin, T. J. (2010) *The Appreciative Inquiry Summit: A Practitioner's Guide for Leading Large-Group Change*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Lundberg, C. C. and Raia, A. P. (1976) "Issues in the Practice of Organizational Development Consultancy," *Academic of Management Proceedings*, Vol.4, pp.190-195.
- Mann, F. and Likert, R. (1952) "The Need for Research on the Communication of Research Results," *Human Organization*, Vol.11, No.4, pp.15-19.
- Manz C. C. (1986) "Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.11, No. 3, pp.585-600.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, John Wiley & Sons.(土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社、1978 年.)
- Margulies, N. (1971) "The Myth and Magic in Organization Development," *Academy of Management Proceedings*, Vol. 31, No. 1, pp. 177-182.
- Margulies, N. and Krull, A. (1988) "The Impact of Static Core Values on OD Theory and Practice," *Journal of Applied of Business Research*, Vol.3, No.3, pp.112-123.

- Margulies, N. and Raia, A. P. (1972) *Organization Development: Values, Process and Technology*, McGraw Hill.
- Margulies, N. and Raia, A. P. (1978) *Conceptual Foundations of Organizational Development*. McGraw-Hill.
- Margulies, N. and Raia, A (1988) “The Significance of Core Values on the Theory and Practice of Organizational Development,” *Journal of Organizational Change Management*, Vol.1, No.1, pp.6-17.
- Marrow, A. J. (1969) *The Practical Theorist: The Life and work of Kurt Lewin*, Basic Books .(望月衛・宇津木保訳 (1972) 『クルト・レヴィン』 誠信書房.)
- Maurer, M. and Githens, R. P. (2010) “Toward a Reframing of Action Research for Human Resource and Organization Development: Moving Beyond Problem Solving and Toward Dialogue,” *Action Research*, Vol.8, No.3, pp.267-292.
- Mayo, E. (1945) *The Social Problems of an Industrial Civilization*, AndoverPress. (藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』 有斐閣、1951 年.)
- McGill, M. G. (1974) “The Evolution of Organizational Development: 1947-1960,” *Public Administration Review*, Vol.34, No.2, pp.98-105.
- Miner, J. B. (1973) “The OD-management Development Conflict,” *Business Horizon*, Vol.16 No.6, pp.31-36.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., and Pfefferbaum, R. L. (2008) “Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, & Strategy for Disaster Readiness,” *American Journal of Community Psychology*, Vol.41, pp. 127-150.
- OD Program Review Essential Elements v5b (2014) <http://www.odnetwork.org/?page=essentialelements> (最終閲覧日 2014 年 11 月 20 日)
- Offermann, L. R. and Spiros, R. K. (2001) “The Science and Practice of Team

- Development: Improving the Link,” *Academy of Management Journal*, Vo. 44, No. 2, pp. 376-392.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (1981), “Relationships between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, No.1, pp.66-83.
- Oreg, S. (2003) “Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.4, pp.680-693.
- Pasmore, W. A. and Khalsa, G. S. (1993) “The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science,” *Academy of Management Review*, Vol.18, No.3, pp.546-569.
- Peelle, H. E. (2006) “Appreciative inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams,” *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.42, pp. 447-467.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー：超優良企業の条件』講談社、1983年.)
- Peters, T.J. (1988) *Thriving on Chaos*, Macmillan. (平野勇夫訳『経営革命(上)』TBSブリタニカ、1989年.)
- Piderit, S. K. (2000) “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change,” *Academy of Management Review*, Vol.25, No.4, pp.783-794.
- Putti, J. M., Aryee, S. and Liang, T. K. (1989) “Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context,” *Human Relations*, Vol.42, No.3, pp. 275-288.
- Quinn, R.E. and Cameron, K.S. (1988) “Paradox and Transformation: a Dynamic Theory

- of Organization and Management,” in R. E. Quinn, K. S. Cameron(eds.) *Paradox and transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, pp.289-308.
- Raia, A. P. (1972) “Organizational Development: Some Issues and Challenges,” *California Management Review*, Vol.6, No.4, pp.13-20.
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior, 8th edition*, Pearson Education, Inc. (高木春夫訳『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009年).
- Schein, E. H. (1996) “Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning,” *Systems Practice*, Vol.9, No.1, pp.27-47.
- Schein, E. H. (1997) “The Concept of “client” from a Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents,” *Journal of Organizational Change Management*, Vol.10, No.3, pp.202-216.
- Schein, E. H. (1999) “Empowerment, Coercive Persuasion and Organizational Learning: Do They Connect?” *The Learning Organization*, Vol.6, No.4, pp.163-172.
- Schein, E. H. (2006) “From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of ‘Systemic’Health and a General Model of Change Dynamics. A drama in five acts,” *Organization Studies*, Vol.27, No.2, pp.287-301.
- Schein, E. H. (2013) *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schwarz, G. and Stensaker, I. (2014) “Time to Take Off the Theoretical Straightjacket and (Re-) Introduce Phenomenon-Driven Research,” *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.13, pp.1-24.
- Shea, G. and Berg, D. (1987). “Analyzing the Development of an OD Practitioner,”

- Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.23, No.3, pp.315-336.
- Sturdy, A. and Grey, C. (2003) "Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives," *Organization*, Vol.10. No.4. pp.651-662.
- Taylor, F. W. (1911) *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers. (有賀裕子 訳『新訳科学的管理法：マネジメントの原点』ダイヤモンド社、2009 年。)
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp.509-533.
- Trist, E. L. and Bamforth, K.W. (1951) "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System," *Human Relations*, Vol.4, No.1, pp.3-38
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murry, H. and Pollock, A. B. (1963) *Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies : the Loss, Re-discovery and Transformation of a Work Tradition*, Tavistock Publications.
- Trist, E. L. (1981), "The Socio technical Perspective: The Evolution of Sociotechnical Systems as Conceptual Framework and as Action Research Program," in A. H. Vande and W. F. Joyce (ed) *Perspectives on Organization and Behavior*, John Wiley and Sons, pp.19-75.
- Tushman, M. L., Newman, W. H. and Nadler, D. A. (1988) "Executive Leadership and Organization Evolution: Managing Incremental and Discontinuous Change." In T. Covin and R. Kilman (eds) *Corporate Transformation*, Jossey-Bass.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M. and McGrath, D. (2007) "Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 3, pp. 345-362.

- Vince, R. and Broussine, M. (1996) "Paradox, Defense and Attachment: Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change," *Organization Science*, Vol.17, No.1, pp.1-21.
- von Bertalanffy, L. (1968), *General systems theory*, George Braziller. (長野敬・大田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 1973.)
- Warrick, D. D. and Donovan, T. (1979) "Surveying Organization Development Skills," *Training and Development Journal*, Vol.33, No.9, pp.22-25.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. and Fisch, R. (1974) *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. WW Norton.
- Weisbord, M. R. (1981) "Some Reflections on OD's Identity Crisis," *Group & Organization Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 161-175.
- Winter, S. J. and Taylor, S. L. (1996) "The Role of IT in the Transformation of Work: A Comparison of Post-industrial, Industrial, and Proto-industrial Organization," *Information Systems Research*, Vol.7 No.1, pp.5-21.
- Woodman, R. W. (2014) "The Science of Organizational Change and the Art of Changing Organizations," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.50, No.4, pp.463-477.
- Woodward, J. (1965) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press. (矢島鈞次・中村寿雄訳『新しい企業組織：原点回帰の経営学』日本能率協会、1970年、pp.3-97 および pp.289-310.)
- Yats, J. and Van Mannen, J. (2001) *Technology and Organizational Transformation: History, Retic, and Practice*, Sage publication, pp.1-5.
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973) *Innovation and Organizations*, Wiley and Sons.
- Zbaracki, M. J. (1998) "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management," *Administrative Science Quarterly*, pp.602-636.

赤岡功 (1987)「北欧における社会・技術システム論の展開」『社会・経済システム』Vol.5, pp.15-20.

稲葉元吉・山倉健嗣 (1985)「組織革新論の展開」『組織科学』Vol.19, No.1, pp.78-89.

梅沢正編著 (1977)『日本型組織開発：その展開と事例』ダイヤモンド社.

占部都美 (1980)「コンティンジェンシー理論の再吟味」『国民経済雑誌』Vo.141, No.3, pp.1-22.

岡田憲夫・杉万俊夫・平塚伸治・河原利和 (2000)『地域からの挑戦：鳥取県・智頭町の「く  
に」おこし』岩波ブックレット.

大久保貞義(1973)「労働形態と人間性回復」日本労務学会編『経営労働における人間性回  
復：日本労務学会第2回大会の報告書』中央経済社, pp.51-82.

梶原武久・窪田祐一(2004)「理論先行の管理会計システムの導入研究のレビュー」谷武幸編  
『成功する管理会計システム：その導入と進化』中央経済社, pp.26-47.

香取一昭・大川恒(2011)『ホールシステム・アプローチ：1000人以上でもとことん話し合  
える方法』日本経済新聞出版社.

金井壽宏 (2007)「組織変革の臨床的(クリニカル)アプローチ：MRI から組織開発のインタ  
ーベンショニストが学ぶべき教訓」『国民経済雑誌』Vol. 195, No. 2, pp.43-64.

金井壽宏 (2012)「組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基礎と実践的含  
意」『国民経済雑誌』Vol. 206, No. 5, pp.1-32.

亀田速穂 (1987)「組織開発と組織変革」『経営研究』Vol.37, pp.89-105.

川喜田二郎 (1967)『発想法：創造性開発のために』中公新書.

貴島耕平(2014)「組織行動論におけるミクロ・マクロ問題の再検討-社会技術システム論の学  
際的アプローチを手がかりに-」経営学史学会(編)『経営学史学会年報 第二十一輯 経  
営学の再生』文眞堂, pp.139-150.

貴島耕平・砂口文兵・藤井暢人・藤木春佳・松下将章・金井壽宏 (2014)「組織開発のアイ

- デンティティ・ロスト：組織開発の開発という屋上屋現象を手がかりに」『日本情報経営学会誌』 Vol.34, No.4, pp.47-58.
- 公益財団法人関西生産性本部（2013）「経営に資する強い組織を作る：日本流“組織開発”の推進のため、私たちは何をなすべきか？」『訪米組織開発調査団報告書』.
- 佐藤一子・森本扶・新藤浩伸・北田佳子・丸山啓史（2005）「アクション・リサーチと教育研究」『東京大学大学院教育学研究科紀要』 Vol.44, pp.321-347.
- 榎博文(2002)『説得と影響：交渉のための社会心理学』ブレーン出版.
- 佐藤郁哉（1992）『フィールドワーク：書を持って街へ出よう』新曜社.
- 清水勤（1973）「組織開発の日本的展開（組織開発（特集）」『組織科学』 Vol.7, No.4, pp.26-36.
- 杉万俊夫（2004）「フィールドワークを変える言葉」『京都大学総合人間学部広報』 No.37, pp.6-7.
- 鈴木竜太（2002）『組織と個人：キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 谷武幸編著（2004）『成功する管理会計システム』中央経済社.
- 中原翔・西村知晃・伊藤智明・福本俊樹・貴島耕平・高瀬進む・金井壽宏（2014）「組織行動論へのレジリエンス概念の導入-マルチ・レベルで捉えるレジリエンス研究-」『神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series』 No. 2014.1.
- 中村和彦（2006）「T グループを用いたラボラトリー・トレーニングの構造に関する比較研究-日本・米国・インドにおけるプログラムの相違について-」『人間関係研究』 Vol.5, pp.123-139.
- 中村和彦(2007)「組織開発(OD)とは何か?」『人間関係研究』 Vol.6, pp.1-29.
- 中村和彦・杉山郁子・植平修（2009）「ラボラトリー方式の体験学習の歴史」『人間関係研究』 Vol.8, pp.1-29.
- 中村和彦（2010a）「米国における組織開発（OD）の系譜と最近の議論：OD におけるポストモダン論へのターン」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』Vol. 13, pp. 325-330.

- 中村和彦 (2010b) 「組織開発とは何か」『JSHRM Insights』 Vol. 60, pp. 2-9.
- 中村和彦 (2014) 「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」『人間関係研究』 Vol. 13, pp. 20-39.
- 中村和彦(2015) 『入門 組織開発-活き活きと働ける職場を作る-』 光文社文庫.
- 西川耕平 (2009) 「OD (組織開発) の歴史的整理と展望」経営学史学会 (編)『経営学史学会年報 第十六輯 経営理論と実践』 文眞堂, pp. 137-149.
- 野家啓一 (1990) 「「言語論的転回」の意味するもの」『神奈川大学言語研究』 Vol.12, pp.161-164.
- 野中郁次郎(1973) 「Kurt Lewin, グループ・ダイナミックス, 後期人間関係論」『アカデミア』 Vol.96, pp.135-162.
- 芳賀繁(2012) 「レジリエンス・エンジニアリング: インシデントの再発予防から先取り型安全マネジメントへ」『医療の質・安全学会誌』 Vol.7, No.3, pp.209-211.
- 廣瀬春次 (2012) 「混合研究法の現在と未来」『山口医学』, Vol.61, No.1, pp.11-16.
- 外島裕・田中堅一郎(2004) 『産業・組織心理学エッセンシャルズ』 ナカニシヤ出版。
- 松尾貴巳・大浦啓輔・新井康平 (2007) 「管理会計システムの導入がもたらす組織変革プロセスの研究:(株) 飯田における ABC 導入の質的研究」『神戸大学経営学研究科 Discussion Paper Series』 pp.1-20.
- 松嶋登 (2006) 「計量的モノグラフ」の方法論的定位」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper series 』 pp.1-25.
- 松村明監修 池上秋彦・金田弘・杉崎一雄・鈴木丹士郎・中嶋尚・林巨樹・飛田良文編(1994) 「了承」『大辞泉』 p.2790
- 三隅二不二(1967) 「バス運転手の事故防止に関する集団決定の効果」『教育・社会心理学研究』 Vol.1, No.2, pp.23-31.
- 三隅二不二(1980) 「集団力学と組織開発」『集団力学研究所ニュースレター』 Vol.8, p.1.
- 山本安次郎 (1968a) 「組織変革の組織理論について: 組織の理論政策と歴史-1-」『組織科学』

Vol. 2, No. 2, pp.8-21.

山本安次郎 (1968b)「組織変革の組織理論について：組織の理論政策と歴史-2-」『組織科学』

Vol. 2, No. 3, pp.49-61.

吉川栄一(1973)「経営社会と人間性回復」日本労務学会編『経営労働における人間性回復：

日本労務学会第2回大会の報告書』中央経済社, pp.93-114.

吉原英樹(1969)「リッカート理論の一考察(2)」『国民経済雑誌』Vol.120, No.4, pp.45-64.

## 謝辞

本論文をまとめるにあたり、指導教官として、ゼミでのご指導ご鞭撻を頂いた神戸大学大学院経営学研究科 金井壽宏教授に心より感謝申し上げます。また、論文審査委員として、仮審査の場や大学内外において、貴重なご指導とご助言を頂いた同大学経営学研究科 平野光俊教授、鈴木竜太教授、松嶋登准教授に心より感謝申しあげます。

本研究における調査は、公益財団法人関西生産性本部の堀越ひとし氏と甲南大学の北居明教授のご協力がなければ、不可能であったことを記すとともに、深く感謝いたします。また、本研究を進めるにあたり、ご支援や調査協力を頂きながら、ここにお名前を記すことが出来なかった多くの方々に心より感謝申しあげます。

本研究は、以下の補助金によって実施されたものです。ここに記して、感謝の意を示します。

平成 26~27 年度 文部科学省科学研究費補助金（基盤研究(A)、代表者：金井壽宏）

「組織開発の理論的基盤と実践的方法の探求」