



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。



論文内容の要旨

学位論文審査要旨

氏名 貴島 耕平

論題 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-

審査 平成27年9月

神戸大学

本論文は、組織開発に関する理論の系譜と実践を踏まえた理論的実証的研究である。組織開発の本質を、人間尊重の規範を前提として、人や関係性といったソフトな側面に働きかけ、組織の健全性を高め効果的に革新し続けるプロセスと捉えれば、伝統的に日本企業はむしろ組織開発に長けていたといえる。しかしバブルが崩壊すると、リストラや組織構造の改革、さらに成果主義や実務訓練など、即効性のある組織のハードな側面の変革が中心に行われ、日本ではいつしか組織開発への関心は失われていった。

しかし仕事の進め方の個業化とともに人材の多様化が一段と進んだ現在、組織開発が再び重要な経営課題となってきた。この間、アメリカでも対話型組織開発として AI (Appreciative Inquiry) やフューチャーサーチなど新しい手法の開発も進んだ。にもかかわらず、これまでの組織開発の研究蓄積には、手法等のレビューやその理論的基礎を探る断片的な研究はあっても、本格的な実証研究が望まれながらも少ないことが懸念されてきた。本論文では、そのギャップを埋めるだけでなく、論題で示された「説得と了承」という視点から、組織開発における介入の効果を説明することが目指されている。

本論文の研究課題は次の4つである。第1に、組織開発における説得はどのように行われるのか。第2に、説得に対して組織成員側はどのような反応を示すのか。第3に、変革の推進者の行為はいかになされるのか。第4に、組織開発は組織成員の行動の変容をいかにして導くのか。これらの問いに対し、定性的なデータ収集とその解釈が示される。

第1章と第2章では、経営学における組織研究の系譜に、この組織開発という実践的分野を位置づけ、その理論的系譜として、組織のコンティンジェンシー理論、組織革新論、組織転換論という発展の流れが取り上げられる。さらに、経営学の系譜における科学的管理法から、人間関係論、新人間関係論、社会・技術システム論への推移とも関連づけながら、組織開発の基盤には人間主義的価値があることが確認される。第3章では、実践に直結した分野に目を転じ、体験学習、アクションリサーチの系譜が取り上げられる。これらを基に、第4章では、説得と了承という本研究独自の分析視点が提示される。第5章では、この視点を念頭に実施された調査の概要が報告される。調査対象企業としては、組織開発の発祥の地である米国での組織開発の実施状況に関する現地ヒアリングを目的として関西の経済団体が組織した訪米調査団への参加企業から2社が選ばれる。選定理由は、帰国後に組織開発への取り組みがなされており、かつ調査アクセスが可能となったからである。第6章では、調査団に参加した人事スタッフ等が、帰国後、仕上げた報告書が詳細に分析され解釈される。さらに調査団参加者へのインタビュー調査を通じて、人間主義とは対置される権威主

義的なトップダウンの説得を用いて、組織開発が導入されていく実際の姿が描き出される。第7章では、2社のうち大規模組織において、一番よかった経験に焦点を合わせるハイポイントインタビューや最高の職場をめぐるワールドカフェなどの組織開発の方法が活用された事例が報告される。第8章では、在阪製造業企業における組織開発を通じて行動宣言文が社員に共有された事例が報告される。そこでは行動宣言文や営業マニュアルは、組織開発が尊重する人間主義的価値観を標榜しつつも、個人主義的価値をさらに促進させてしまったことが判明する。結びにつながる第9章の考察と第10章の結論では、実際の組織開発では、組織開発の中心的な価値である人間主義的価値が、当該組織がもともと持っていた安全主義や個人主義など他の価値と相克しながら、組織成員の説得と了承が進展するということが強調される。

論文審査の結果の要旨

変革が求められる日本企業には、変革を実現するツールでもあり、理論的なバックグラウンドも堅固である組織開発が重要であったはずである。しかし、必ずしも、しかるべき厳密なアカデミックな関心を十分に喚起できていない状態が長く続いていた。実際に日本の産業社会に求められる変革という経営課題に親和性の高いテーマであるという点からは、組織変革や変革型リーダーシップに加えて、組織開発に関する本格的な理論的・実証的研究が望まれながらも、わが国では十分に実現していなかった。

そういった現状において、単なる手法の紹介やその理論的基礎を概念的に論じるのではなく、組織開発を実際に適用することを計画し実現した事例を取り上げ、変革の主体者に対する丹念なインタビュー調査を通じて実証研究を行った本論文は貴重である。

より具体的には本論文の学術的・実践的貢献として以下の3点を挙げることができる。

第1に、訪米組織開発調査団の参加者へのインテンシブなインタビュー調査、さらに、この調査団に参加した大規模企業A社と在阪製造業企業における2社での組織開発の導入事例の調査において、濃密なインタビューデータを収集し、それが丁寧に分析、解釈されていることである。さらに組織開発が行われている上記2社の現場に向き、参加観察的な方法も採用したことで、記述に厚みが増し考察を深めている。組織開発という理論をベースにしつつも実践に密着したテーマには、重層的な厚みのあるデータが研究の基礎として不可欠であるが、本論文では、その課題がクリアされている。

第2に、実証分析に先立つ第1章から第3章までの組織変革論の研究蓄積、経営管理論における組織開発につながる系譜、介入の方法論としてのアクションリサーチの検討などにおける体系的なレビューそのものにも価値がある。

第3に、組織開発が基盤とする人間主義的価値が、むしろ組織成員の抵抗を増進させる可能性を示し、実際の組織開発では、当該組織がもともと持っていた安全主義や個人主義など他の価値との相克が顕在化し、その過程において組織成員の説得と了承が進展するという本論文の発見は、組織変革現象のダイナミクスを包括的に捉える新たな知見を見出したといえよう。

なお、以上のような重要な学術的・実践的貢献にも関わらず本論文には残された課題もある。本論文で報告された人間主義的価値と他の価値の相克の結論を導くプロセスにおいて、他の価値のラベリングの検討が十分であったかという点である。たとえば安全主義の価値は、A社の業務特性に起因する安全確保のためのマニュアル遵守の規範であるとするならば、安全主義というよりもむしろマニュアル主義と言ったほうが適当かもしれない。そうだとすれば考察もまた違った観点から行えていた可能性もある。但し、これらの問題点はあくまで望蜀の感というべき点であり、著者自身も認識しているように、むしろ今後に残された課題として継続的に研究されるテーマであって、上述の本論文の価値を損なう類のものではない。本論文全体として評価した場合には、これらの残された課題はあるものの、貢献の方が遙かに勝っているとみるべきである。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

平成27年9月9日

審査委員 主査 教授 金井 壽宏

教授 鈴木 竜太

教授 平野 光俊

准教授 松嶋 登