

組織開発の特長とその必要性

南山大学 人文学部心理人間学科教授

中 村 和 彦



I はじめに

ここ数年、ビジネス界や研修等で「組織開発(OD)」という言葉をよく耳にするようになりました。しかし、「組織開発」という言葉を聞いたことがあっても、それが何であるかを自分の言葉で語るができる人は少ないのではないのでしょうか？ 組織開発は organization development の訳であり、略して“OD”と呼ばれます。今のシニア世代の方々のご存知でしょうが、実は日本には、1970年代後半から1980年代前半にかけて「OD ブーム」と呼ばれた時代がありました。当時は多くの日本企業が OD に取り組んでいました。しかし、1980年代後半以降は「OD」や「組織開発」という言葉が使用されることが少なくなってきました。

最近では、組織開発が日本において再び脚光を浴び始めています。その背景としていくつかの要因や理由があると考えていますが、それは後で検討していくとして、まずは「組織開発とは何か」について考えていきましょう。次に、組織開発が生まれ発展してきた米国での歴史的な変遷と現状、そして日本における組織開発の変遷について概説していきます。最後に、現代の日本企業に組織開発のアプローチが必要とされる理由について挙げていきます。

II 組織開発 (OD) とは？

以下では、組織開発の基本的な考え方を理解するために、OD の“O”と“D”について詳しく検討していきます。

1. 組織 (O) とは？

まず、OD の“O”(=organization)、すなわち「組織」についてシャイン (1966) は、「ある共通の明確な目的、ないし目標を達成するために、分業や職能の分化を通じて、また権限と責任の階層を通じて、多くの人びとの活動を合理的に協働させることである」(松井訳, p.11)と暫定的に定義しています。共通の目標達成に向けて人々が協働する際に、人々が異なった役割を果たすこと(分業すること、権威の階層化をすること)を通して、その目標がより達成できるという前提が組織にはあります。

組織を考えていく際には、組織を「システム」と捉えることが大切になってきます。ここでいうシステムとは、一般システム理論(フォン・ベルタランフィ, 1973)に由来する言葉で、「相互作用する諸要素の複合体」という意味です。外界との境界線の中にある「ひとまとまり」がシステムであるとイメージしてみてください。たとえば、一人の人間は、皮膚を境界として、脳や様々な臓器、知識や感情という諸要素を持っています。そして、ある部署を1つのシステムと捉えた場合は、一人一人はそのシステムの中の諸要素、つまり、サブシステムと捉えることができます。さらに、組織を1つのシステムと捉えた場合は、ある部署はサブシ

システムと捉えられます。システム理論から捉えると、組織はロシアの人形「マトリョーシカ」のように、上位のシステムの下に「ひとまとまり」としてのサブシステムが幾重にも存在しています。組織をよくしようと考えた場合、組織全体のシステム、部署間のシステム、部署内のシステム、対人間のシステム、個人のシステム、というように、働きかけの対象のレベルが複数考えられます。

人材開発の場合、最終的な目標は組織をよくすることですが、働きかけるシステムのレベルは「個人」になります。それに対して組織開発では、組織をよくすることを目指して個人のシステムのレベル以外のシステム、たとえば、グループや組織全体のシステムのレベルにも働きかけていきます。たとえば、部署をよくするためにチーム・ビルディングを実施する、組織全体をよくするために組織文化の変革に取り組む、などです。

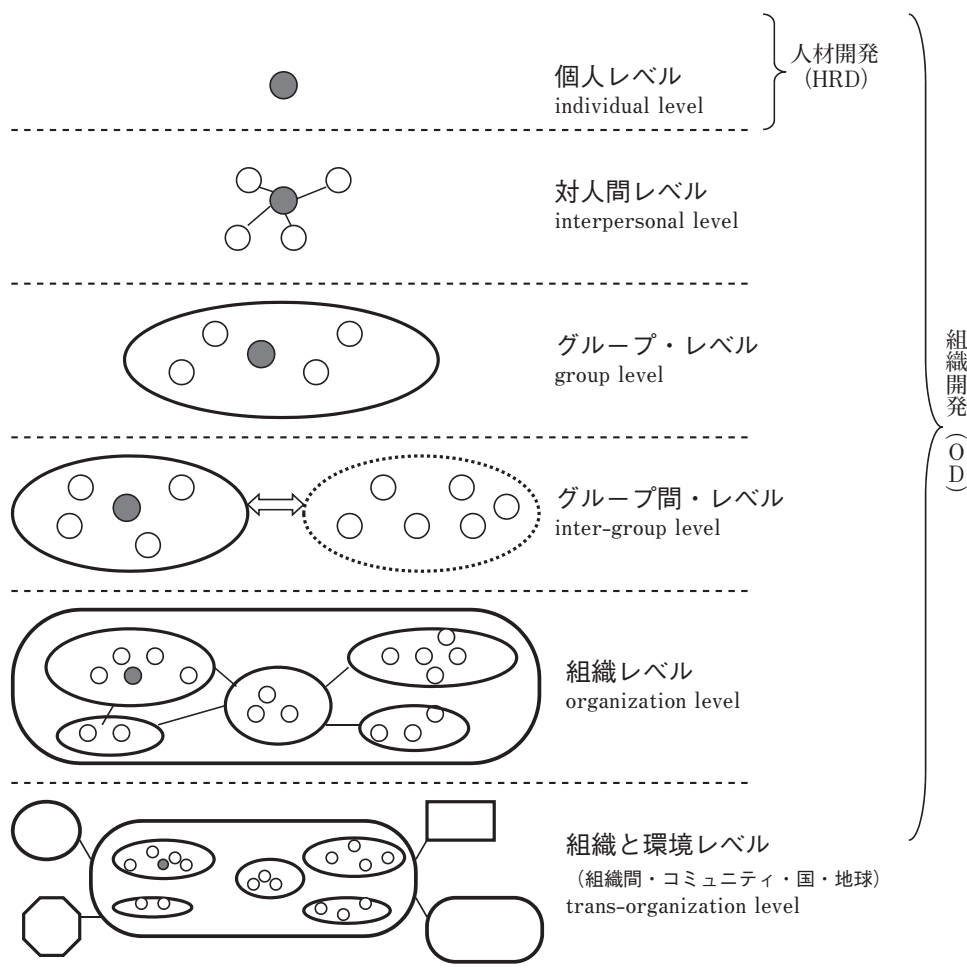


図1. 組織開発 (OD) が働きかける対象とするシステムのレベル

2. 開発 (D) とは？

次に、ODの“D”(development)についてです。developmentは「開発」と訳されていますが、この「開発」という言葉に抵抗を感じる人も多いようです。日本語の「開発」という言葉は、たとえば、「ディベロッパーが宅地を開発する」、「プログラマーがソフトウェアを開発する」というように、ある人(開発者)が対象を開発するという形で用いられることが多いです。組織開発というと、コンサルタントが(未開発な状態の)

組織を開発する、という意味だと捉えられてしまうかもしれません。しかし、development は「発達」「発展」「成長」という意味ですので、組織の発達・成長というのが組織開発の本来のイメージです。システム理論から見て、人（個人）というシステムと、組織というシステムの共通性から捉えてみましょう。人が発達していくためには、その人自身が自らの発達・成長に取り組むことが大切になってきます。それと同じように、組織というシステムが発達していくためには、組織内の当事者がそれに取り組むことが大切、というのが組織開発での捉え方です。

ちなみに career development が日本語に訳された際に、心理学では「キャリア発達」と訳されましたが、経営学やビジネス界では「キャリア開発」と訳されました。キャリア開発も、外部者がその人のキャリアを開発していくわけではなく、本人が自らのキャリアを開発（発達）させていくための支援と捉えられています。組織開発では「組織発達」と訳すとよりわからなくなるので、そのような訳し方はされませんでした。本来の意味は、「組織内の当事者が自らの組織を効果的にしていく（よくしていく）ための支援」です。

このことは、組織開発においてキーとなる言葉である、change（変化、変革）についても同じことが言えます。組織を変えるのか、組織が変わるのか、という捉え方の違いです。「組織変革」という言葉には、「(変革者が) 組織を変える」という言葉がよく用いられ、change は他動詞として用いられます。主体者は変える側（経営者またはコンサルタント）であり、組織の構成員（＝当事者）が変えられる対象となります。一方、組織開発では「組織（グループ、人、関係）が変わる」（あえて言えば、当事者が組織を自ら変える）というイメージで捉えます。誰が主体であるか、が大切にされます。シャイン（1999）は OD 実践者の哲学として「プロセス・コンサルテーション」という考え方と提唱しました。当事者が変革に取り組むその過程を OD 実践者が支援するという考え方です。この「プロセス・コンサルテーション」の発想は組織開発の中でとても重視されています。

なお、「開発」という日本語の語源は、仏教用語の「開發(かいほつ)」だそうです。「開發」とは「開き發(ほつ)せしめる」、つまり、自らの仏となる性質を開きおこし、まことの道理をさとるという意味だそうです。この語源を筆者が初めて知った時、OD につながる感覚があって妙に納得しました。組織の中での協働性を高めることを目指して、OD 実践者が変革に取り組む過程でまことの道理をさと、さらに組織をよくしていく取り組みを実践していく、というイメージを持つことができたためです。組織を変革するといっても、たとえば、組織の業績を上げるために従業員を酷使して、その結果、従業員のメンタルヘルス不調者が増えるのは決して「まことの道理」ではありません。後述するように、組織開発では「人間尊重の価値観」が大切にされています。

III 組織開発の特徴

組織開発の定義には様々なものがありますが、筆者が最も気に入っている、組織開発らしさが込められた定義を紹介します。それは、「組織開発とは、組織の健全さ（health）、効果性（effectiveness）、自己革新力（self-renewing capabilities）を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である。」（ワーリック，2005，p.172；筆者訳）という定義です。以下ではこの定義に基づいて組織開発の特徴を考えていきましょう。

1. 組織開発の目的

組織開発の目的は「組織の健全さ、効果性を高める」こととされています。この「効果性」、「健全さ」を高めるといふ表現は他の研究者による定義でも頻繁に使われています。組織の効果性は、組織の目標に到達する力、組織の構成員やチームの潜在力を発揮できること、環境の変化に適応し対処できること、を指しています。また、組織の健全さは、仕事生活の質、お互いの関係性の質、権力の最適なバランス、ワークモチベーションの高さなどの、極端に表現すると組織内の人々の「幸せ度」と関連しています。

そして、組織開発の目的としてワーリックが挙げているのが、組織の自己革新力を養うことです。これは組織が絶えず学習し続け、外部コンサルタントの支援がなくても、自らが変革に取り組み続ける力をもつことを意味しています。

2. 組織を理解し発展させ変革する：コンテンツとプロセス

「組織を理解し、発展させ、変革していく」ことについてワーリックは、何に気づき変革するのかに言及していません。他の研究者による定義では「プロセス」という言葉が用いられています。たとえば、「組織のプロセスに対する計画的な介入の実践」(Beckhard, 1969)、「本質的なプロセスを理解し改善するための組織的な過程」(Vaill, 1989)、「組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織の諸次元に対して…働きかけていく…実践」(中村, 2007)などの定義を挙げることができます。日本では「プロセス」という言葉を聞いて、仕事の仕方や業務プロセスをイメージする人が多いと思われます。組織開発で用いられる「プロセス」という言葉は、そのイメージより少し違った意味で用いられます。

組織開発の文脈での「プロセス」という言葉は、クルト・レヴィンが最初に用いたとされています。彼はグループの「今ここ」における「コンテンツ」と「プロセス」という対比でこの言葉を用いました。「コンテンツ」とは what の側面、つまり、何が話され、何が取り組まれているかという、話題、課題、仕事の内容的な側面です。一方の「プロセス」とは how の側面であり、関係的過程(お互いの中で起こっていること)です。たとえば、どのような気持ちか、どのように参加しているか、どのようにコミュニケーションがなされているか、どのように課題や仕事が進められているか、どのように決められているか、お互いの中にどのような影響があるか、リーダーシップはどのように発揮されているか、などの要素がプロセスの諸側面です。人と人との間で起こっているプロセスという意味で、「ヒューマンプロセス」と呼ばれることもあります。



図2. コンテンツとプロセスの氷山図

コンテンツとプロセスは、図2のような氷山図で表されます。会議などでは、話されている内容に目が向きやすいですが、その会議の場でお互いの中で起こっていること、たとえば、一人一人の気持ちやお互いの

間の風土やノーム（暗黙のルール）は目が向けられにくいと思われ（海の下に隠れた氷山のように）。氷山の海に隠れた部分であるプロセスは仕事の質や業績に影響しているため、組織開発では当事者が自らプロセスに気づき、プロセスを変革することで、組織が発展し、組織の効果が高まると考えています。

3. 計画的で協働的な過程

組織開発は「計画的」な取り組みであるとされますが、「行き当たりばったりではない」という意味で、最初から全てが計画されるわけではありません。組織開発ではその進め方が計画的であり、クライアントとどのように進めるかについて合意がなされますが、アクション（変革のための取り組み）の内容は最初の時点では決定されません。それは、アクションはデータに基づきながら、OD 実践者とクライアントが協働的に決定していくためです。

組織開発の進め方は、「OD Map」（Tschudy, 2006）というモデルが用いられて説明がなされることが多いです。OD Map では、組織開発の進め方として以下の8つのフェーズを想定しています。

表1. OD Map（組織開発のフェーズ）

フェーズ	エントリーと契約	データ収集	データ分析	フィードバック	アクション計画	アクション実施	評価	終結
内容	クライアントのニーズを把握し、進め方やお互いの役割を合意する。	インタビュー、アセスメント、観察などで、プロセスに関するデータを収集する。	データを整理する。（診断モデルに基づいて整理がなされる場合あり）	データをクライアントにフィードバックし、対話を通してプロセスについての気づきを促進する。	焦点づけられ、共有されたプロセスを変革するためのアクションを計画する。	計画されたアクションを実行する。	合意された変革目的がどれくらい達成できたかを評価する。	変革目的が達成された場合は終結する。

エントリーと契約の段階では、このフェーズに従って組織開発の取り組みを実施していくことについて、OD 実践者とクライアントが合意します。その際、「アクション実施」のフェーズで何が行われるかは決定されません（いくつかの案が提示されることはあります）。それは、「データ収集」、「データ分析」、「フィードバック」というフェーズを経て、初めて組織内のプロセスに関する真の問題を把握することができると考えられているためです。また、「フィードバック」を通して、クライアントが自らのプロセスに気づき、変革へのモチベーションが高まり、OD 実践者とクライアントが協働的にアクションを計画することが重要だとされています。これは変革のオーナー（主体）はあくまでクライアント（その組織または部署の中の当事者）であると捉えるためです。

4. 組織開発の価値観

マーシャク（2006）は組織開発を「価値観ベースの実践」と表現しました。そして彼は、組織開発の根底にある価値観として、①人間尊重の価値観、②民主的な価値観、③クライアント（当事者）中心の価値観、④社会的・エコロジカル的システム志向性、を挙げました。

- ① 人間尊重の価値観（ヒューマニスティックな価値観）とは、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です。マクレガーが提唱した X 理論（人間は本来怠け者で仕事をしたがらないという人間観や持論）と Y

理論（人間は自己実現のために行動し主体的に仕事をするという人間観や持論）からすると、Y理論の考え方が組織開発のベースになっています。

- ② 民主的な価値観（デモクラティックな価値観）とは、ものごとを進めて決定するには、それに関連するできる限り多くの人々が参加し関与した方が決定の質が高まり、関与した人々やお互いの関係性にとっても効果的である、と捉える考え方です。たとえば、組織や部署で戦略を立案する時などは、可能な限り多くの人々の意見を聞くとともに、立案の過程に参加し関与できることを組織開発では重視します。
- ③ クライアント（当事者）中心の価値観とは、これまで述べてきたように、組織の当事者が現状と変革にオーナーシップを持つこと、つまり、当事者意識の高まりと自ら主体的に変革に取り組むことを重視します。
- ④ 社会的・エコロジカルなシステム志向性とは、組織開発が目指すところは、組織内の視点だけで語れるものではなく、より広いシステムである社会や環境レベルを考慮する必要がある、と捉える考え方です。つまり、組織開発の結果、社会や環境、そして世界に悪影響が生じることは避ける必要があるという発想です。

OD実践者は「チェンジ・エージェント」と呼ばれます。これは初期のTグループ（後述）で重視された発想で、その後の組織開発の発展の中で受け継がれてきました。ヒューマニスティックでデモクラティックな組織や社会になっていくことを目指して、OD実践者がチェンジ・エージェント（変革推進体）になっていくという考え方です。金井先生が人事部の役割について語る時にしばしば言及されることですが、OD実践者は人々や組織に何ができるか（doable）だけでなく、人々や組織にどのような価値をもたらすことができるか（deliverable）という視点も大切になってきます。

IV 組織開発の手法

上述したように、組織開発は価値観ベースの実践とされていて、何を行うか（doing / doable）という「手法」で組織開発らしさを説明することは難しいです。筆者は組織開発では、OD実践者が何をするか（doing）よりも、変化を促進するための関係構築に向けたあり方（being）が大切だと考えているので、手法の話の前面に出すことを好ましく思いません。また、日本人はすぐに「何をするか」という手法に目が向きやすい傾向があります。手法をそのまま当てはめてもうまくいきません。組織開発では、実施する取り組みを「カスタマイズすること」が大切だとされています。

一方で、組織開発で用いられる手法の説明をしないと、組織開発を具体的にイメージしにくいと思います。そこで以下では、組織開発で用いられる手法について簡単に紹介していきます。

1. 「介入」という言葉をめぐって

組織開発では、OD実践者が変革の対象となる個人／対人関係／グループ（部署や部門）／組織に対して働きかけていくことを、アクションまたは「介入（intervention）」と呼んでいます。「介入」というと、「軍事介入」という言葉のように、力を持った外部者が無理やり入ってくるという状態を想起させます。実際に日本語の「介入」の意味は、「問題・事件・紛争などに、本来の当事者でない者が強引にかかわること」（広

辞苑より)です。私は intervention を「働きかけ」と訳した方が本来の意味に近いように感じています。また、「介入」は外部者によるものという前提があります。内部者(当事者自身)が組織開発の取り組みをしている場合、そのアクションを「介入」と表現するのは妙です。

一方で、「介入」という言葉が用いられてきた背景もあります。interventionの動詞 intervene は「〇と〇の間に入る」という意味であり、「調整する」、「取りなす」という意味もあります。間に入られる人にとって助けになる、という意味の「介入」であると捉える必要があります。また金井先生は、アサーション・トレーニングの専門家である平木典子先生の「介入というのは、(トレーナー/コンサルタントが)それぐらいの覚悟をもって入るということ」という言葉を引用しながら、入る側の覚悟が「介入」という言葉に込められているとしています(p.111参照)。

「介入」か「働きかけ」か、または他の言葉か、ぴったりする言葉をこれからも探求し続けることにして、ここでは「働きかけ」という言葉を使いながら、組織開発で用いられる手法を紹介していきます。

2. 組織開発の手法の4つのタイプ

カミングスとウォーリーは、組織に置きやすい諸問題として以下の4つを挙げました。①ヒューマンプロセスの諸問題、②技術構造的な諸問題、③人材マネジメントの諸問題、④戦略的な諸問題、です。①ヒューマンプロセスの諸問題とは、組織の構成員の間で起こるプロセス、たとえば、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、関わり方、グループ・ダイナミクス上の諸問題です。②技術構造的な諸問題とは、仕事をどのように分け(部署や部門などの組織構造の構成)、部署間をどのように調整するか、仕事をどのように進めるか(仕事の仕方や従業員の関与による改善)という、組織構造と業務プロセスに関する諸問題です。③人材マネジメントの諸問題とは、人々のモチベーションを高めるためにどのように目標を設定するか、どのように報酬を与えるか、どのように人々のキャリアを発達させるか、という諸問題です。④戦略的な諸問題とは、現代の競争的な環境の中で、将来どのような製品やサービスをどのような市場に提供していくか、どのように優位に立っていくか、という諸問題です。これら4つの諸問題と、それらの諸問題に対する代表的な働きかけの手法として、カミングスとウォーリー(2005)は図3を紹介しています。なお、彼らは2009年にさらに新しいバージョンを提唱していますが、2005年の分類の方が理解しやすいため、図3には彼らの2005年の図を示しています。

- ①「ヒューマンプロセスへの働きかけ」は、「コンテンツ」と「プロセス」について説明をした際のプロセス、つまり、人と人との間に起こっている関係的な側面(=ヒューマンプロセス)に働きかける手法です。コミュニケーションやリーダーシップの諸問題に働きかけるために、日本では研修(トレーニング)が行われてきました。ヒューマンスキル研修と呼ばれているものがそれに該当します。トレーニングは個人に働きかけを行います。グループ(チーム)のレベルに働きかける手法もあります。「チーム・ビルディング」が代表的で、同じ職場で働く人々をチームと捉えて、その関係性や協働性を高めることに向けた取り組みです。チーム・ビルディングには、お互いの信頼関係を構築する活動、お互いの役割や責任を明確にして共有する話し合い、全員で職場の目標やビジョンを創る話し合いなどの方法があります。
- ②「技術構造的働きかけ」は、仕事の技術(仕事の仕方)を改善する手法と、組織の構造を変革する手法が含まれます。仕事の技術や仕方を改善する方法には、リエンジニアリングやQC活動などが含ま

れています。日本でかつて盛んに行われた QC 活動が組織開発の一手法に位置づけられています。そのため、米国の組織開発の研究者が「OD は日本に合っている」と言うのをよく耳にします。技術構造的働きかけのもう一つの要素である、組織の構造を変革する手法には、組織デザインの変革（マトリックス組織やフラット型組織への変革など）やダウンサイジングが含まれます。

- ③ 「人材マネジメントの働きかけ」は、日本の人事部が実施する制度構築や施策実施の手法が含まれています。目標による管理の制度、業績評価と報酬への反映という成果主義、キャリア計画とキャリア開発などです。社員のメンタルヘルス対応のための施策もここに含まれます。
- ④ 「戦略的働きかけ」は、組織の長期的な戦略を明確にし、その浸透に取り組むストラテジック変革、組織と組織の合併や提携、way や理念の浸透などの組織文化の変革、などが含まれています。戦略的働きかけは近年ますます重視されています。

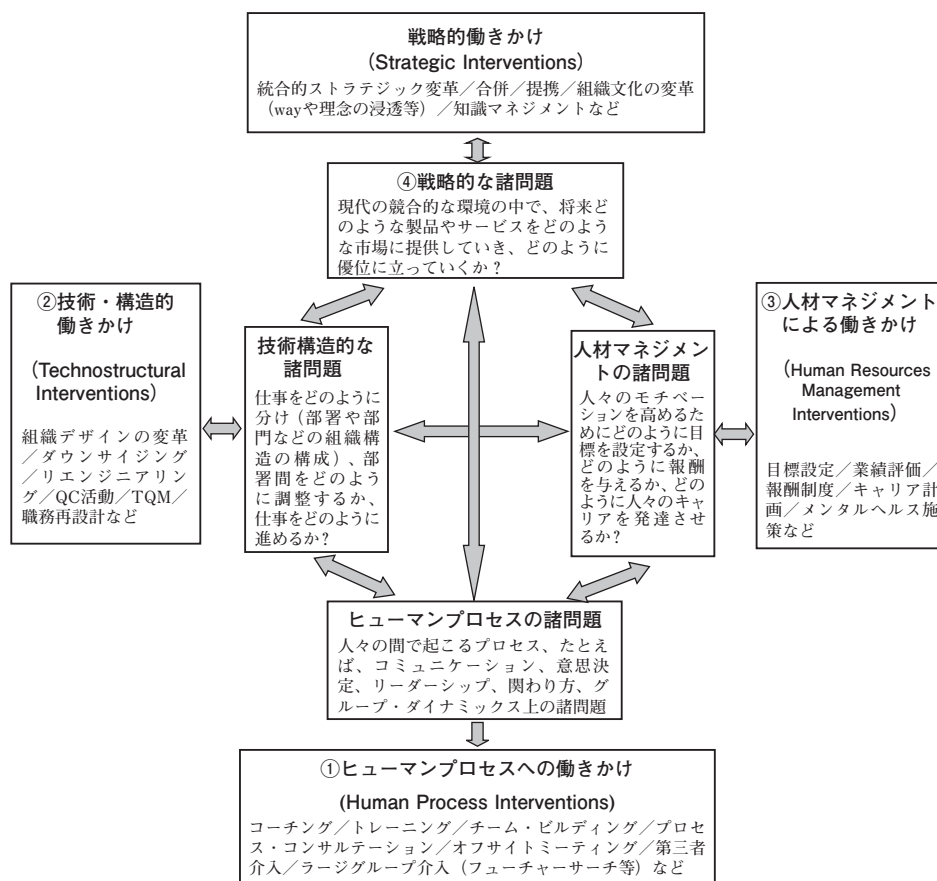


図3. 組織開発の手法のタイプ分け (カミングスとウォーリー, 2005に基づき、筆者が加筆して作図)

カミングスとウォーリーは、組織開発で用いられる手法を図3のように表していますが、彼らが示した手法には、組織を変革する際に用いられる手法のほとんどが含まれています。そのため、彼らによるタイプ分けからは、組織開発らしさがよくわからなくなります。前述した組織開発の定義では、組織開発では「プロセスに気づき、プロセスを変革する」という言葉が用いられていました。そういう意味では「ヒューマンプロセスへの働きかけ」が最も組織開発らしく、組織開発の歴史の中でもそこから始まっています。

一方で、組織開発で用いられる手法が広がったのは、組織開発が発展する歴史の中で、ビジネスのニーズ

に応えるために、様々な手法を採り入れてきたためです。組織開発の特徴を手法レベルで説明することはできません。ある手法が用いられながら、そこで大切にされている価値観（人間尊重の価値観、民主的な価値観）や、その手法が導入され実施されるプロセスにも着目していく点が組織開発らしさだと筆者は考えています。図3でいえば、「戦略的働きかけ」、「技術構造的働きかけ」、「人材マネジメントの働きかけ」（これらは組織のハードな構造の変革と呼ばれます）が行われる際に、ヒューマンプロセスへの諸問題（組織のソフトな構造とも呼ばれています）にも十分に焦点づけられ、配慮されながら進めていけば、それは組織開発的なアプローチになると筆者は捉えています。

では、以下では組織開発の変遷について検討していきましょう。

V 米国における組織開発の発展

1. 組織開発の誕生

組織開発の源流は、おおまかにいうと2つの大きな心理学の流れから始まっています。一つの流れは、グループ・ダイナミックスの研究者クルト・レヴィンによる「Tグループ」からチーム・ビルディングへの発展、そしてもう一方の流れが、心理測定論と組織心理学者のレンシス・リッカートによる「サーベイ・フィードバック」からの発展です。

「Tグループ」は、クルト・レヴィンがその誕生のきっかけとなり、1947年に誕生した、人間関係のトレーニング方法です。Tグループは「ラボラトリー・トレーニング」



エドガー・H・シャイン先生

または非構成的な「ラボラトリー方式の体験学習」とも呼ばれています。合宿形式で行われ、8名から十数名のメンバーが1つのグループとなり、そのグループでのお互いの関わりで起こる「今ここ」のプロセスに気づき、その体験から学ぶというトレーニングです。Tグループを中心としたラボラトリー方式の体験学習の実施と推進を目的としてNTL Instituteが1947年に設置されました。

Tグループは米国でこの後、1950年代後半から1960年代前半にかけて盛んに行われました（日本はこの約10年後に同じ道をたどることになります）。また、米国の西海岸ではUCLAを中心に、Tグループを用いて個人の感受性を高めることを目的とした「感受性訓練（ST: sensitivity training）」が発展しました。このSTが日本に大きな影響を及ぼしていきます。

Tグループでは、グループの中で起こっているプロセスにトレーナーが働きかけていきますが、TグループのトレーナーであるNTLメンバーを中心に、組織開発の基礎となる実践が1958年から1960年代前半に行われていきます。たとえば、企業の取締役の会議にNTLメンバーがコンサルタントとして招かれた際に、Tグループで起こるプロセスに働きかける視点や方法を応用して、会議の中で起こるプロセスに働きかけを行い、取締役のチーム・ビルディングを行った実践などです。組織開発を発展させたパイオニアとなったNTLメンバー達は、Tグループのトレーナーであり、かつ、グループ・ダイナミックスまたは組織論の研究者でした。たとえば、X理論とY理論のダグラス・マクレガー、組織学習論のクリス・アージリス、マネ

ジリアル・グリッドを開発したロバート・ブレイクとジェーン・ムートン、組織開発の豊かな実践を行ったMITのリチャード・ベックハード、そして、今回の訪米調査団でお会いできたエドガー・シャインという、著名な研究者達はNTLメンバーであり、かつ、当時はTグループに携わっていました。

組織開発のもう一つの源流である「サーベイ・フィードバック」の流れは、ミシガン大学のレンシス・リッカートによって始まりました。彼は心理尺度で有名な「リッカート法」を生み出した研究者です。リッカートは1948年に米国のある会社に対して、従業員の行動や態度に関する調査を行いました。そのデータについて回答者である組織の構成員にフィードバックを行い、その結果について上司と従業員とで話し合ってもらった場合に、その後プラスの変革が起きました。これを契機として、組織（または部署）で起こっているプロセス（たとえば、従業員のワークモチベーション、お互いの関係性やコミュニケーション、風土や組織文化など）について調査を行い、その分析結果を回答者にフィードバックして、それをきっかけとしてお互いの間に起こっているプロセスについて話し合い、解決策を合意するという組織開発の流れが発展しました。これは前述した、組織開発の基本的な進め方（OD Map）の基礎となっていきました。

2. 組織開発の発展

1960年代には米国で様々な組織開発の手法が発展しました。この時代では、グループ（部署）に働きかけることで部署が変わり、様々な部署が変わることで組織全体が変わっていくという、ボトムアップの積み上げ式の手順で進められることが多くみられました。また、グループ（部署）のプロセス（コミュニケーションやリーダーシップ、ノームや風土など）に働きかける、チーム・ビルディングやサーベイ・フィードバック、トレーニング、プロセス・コンサルテーションなどが実施されました。つまり、「部署レベルのシステムへのグループプロセスへの働きかけ」が特徴であった時代でした。

1960年代は「官僚的組織からの脱却」が組織開発のテーマでもありました。リッカートは、官僚型組織から民主的な組織への変革を目指す「システム4」の理論を提唱しました。またベックハードは、組織が抱えている問題を出し合い、その解決に取り組む「コンフランテーション・ミーティング」（日本では「対決会議」と訳されました）を実践しました。ブレイクとムートンが開発した「マネジリアル・グリッド」は、業績への関心と人への関心の統合を目指して、部署レベルから組織全体のレベルまで順に実施していく手法で、日本にも導入され実施されました。これらの方法は、部署レベルだけではなく、組織全体のレベルへの変革も念頭に置いたものでした。

1960年代は米国において組織内部のOD部門が発展した時期でもあります。たとえば、ユニオンカーバイド社は1959年から組織開発グループが設けられ、マクレガー達の支援を受けて組織開発の取り組みが行われたそうです（幸田，1972）。TRWシステム社（現在は自動車部品メーカー、当時は航空宇宙産業にも関与）でもOD部門が設置され、内部ODコンサルタントがNTLメンバーとともに組織開発の実践をしてきました。初期には社内でも体系的にTグループが実施され、その後、チーム・ビルディングのセッション（3日間）をオフサイトで実施する方法に移行してきたそうです（幸田，1972）。1960年代に米国で始まった、組織内部にOD部門を設置し、そこに内部ODコンサルタントを専門家として雇うという仕組みは、米国の他の会社でも採り入れられていきました。内部ODコンサルタントは専門家であり、配置転換はないため、OD部門に組織開発の知見とノウハウが蓄積されていきました。

3. 組織開発のアプローチの多元化

1969年以降のオイルショックで、米国における組織開発の様子に変化が生じます (Burke, 1994)。クライアントは取り組みの成果や即効性を求めるようになりました。組織の「ハードな側面」(戦略や組織構造、制度)の変革を求めるニーズが高まり、組織の「ソフトな側面」への働きかけを中核とした伝統的な組織開発は、それだけではクライアントのニーズや問題に応えることが難しくなってきました (西川, 2009)。そして組織開発は、「得意技」である「ヒューマンプロセスへの働きかけ」だけではなく、「戦略的働きかけ」や人的資源管理 (HRM) の手法、そして、1980年代には日本型経営の手法である QC 活動や TQM も採り入れていきました。その結果、組織開発の手法は広がり、「(組織開発は) 雑多な手法と概念を詰め込んだパッケージに付けられたラベル」(Kahn, 1974) と表現されるような形になっていきました。前述した、カミングスとウォーリーによる、組織開発の手法の4つのタイプ分けは、手法レベルでの多様さをまさに表しています。

4. 新しいアプローチの登場

1990年代中盤以降、組織開発に新しいアプローチが登場してきます。その一つは、組織内の多くの人々を一堂に集めて、現状に気づき、今後の取り組みを合意していく、大規模なミーティングをしていくアプローチです。それらは「ラージグループ介入 (Large scale interventions)」と名付けられました (Bunker & Alban, 1997)。これに含まれる手法として、「フューチャーサーチ」、「ワークアウト」、「オープン・スペース・テクノロジー」などを彼女らは挙げています。たとえば、フューチャーサーチは、様々な関係者 (社員、役員、顧客、取引業者、地元の人々など) 約60名を招き、3日間で行われるミーティングです。対象となる組織について、時に小グループで、時に全体で対話を重ねながら、過去をふりかえり、現在の問題に焦点づけ、その後、将来への方向性 (コモン・グラウンドと呼ばれています) と行動計画に合意していきます。フューチャーサーチのように組織内外の様々な関係者を招き、全体システムをミーティングの場に創り出すアプローチは、「ホールシステム・アプローチ」(ホール whole は「全体」という意味) と呼ばれています。

1990年代に登場したもう一つのアプローチが AI (アプリシエイティブ・インクワイアリー) です。組織や個人の強みや潜在力に光を当て、その潜在力を発揮するための将来を探り、行動計画を立てて実行していきます。組織開発での基本的なアプローチは、組織の課題や問題に焦点づけし、それらを改善することに取り組みます。それとは対照的に、AI アプローチでは組織の課題や問題には焦点づけしません。

フューチャーサーチや AI では、参加者同士の対話を通して、現状や将来を探求します。この新しいタイプのアプローチについて、ブッシュ & マーシャク (2009) は「対話型組織開発」と名付けました。一方で、伝統的な組織開発の取り組みでは、OD 実践家が現状についてデータ収集を行い、分析した後にフィードバックする、という組織診断のフェーズが行われます。このような組織開発の進め方 (OD Map で想定されているフェーズ) を彼らは「診断型組織開発」と名付けて、組織開発のアプローチを二つに大別しています。

5. 米国での組織開発の現状

これまで概観してきたように、米国において組織開発は時代の変化とともに変遷しています。米国では、組織開発の存在意義について議論が行われながらも、組織開発の新しいアプローチが登場し、組織開発は発展し続けています。組織開発に関する本は毎年出版され、組織開発の研修や教育プログラムは NTL などを中心に実施されています。組織開発を専門とする大学院 (修士課程) は全米にあり、組織開発の修士課程を

修了した人々は主に内部 OD コンサルタントになっていきます。組織開発の学会である OD Network には、研究者、外部 OD コンサルタント、内部 OD コンサルタントなど、約4000名の会員がいます。

組織内の OD 部門は、1960年代から70年代には独立して設置されている会社も多くありました。現在では、独立して OD 部門を置く組織、タレント・マネジメントの機能と融合して TMOD (Talent Management & Organization Development) 部門と名付けている組織、HR 部門の下に OD のグループやチームを置く組織、HR 部門の中に (HRD などの) スタッフとして配置されている組織、など、様々な形態があります。

VI 日本における組織開発の変遷

1. 日本における OD ブーム

ここからは日本での組織開発の変遷を検討していきましょう。T グループが日本に初めて紹介されたのは1958年、キリスト教教育の流れによって日本で最初の T グループが実施されました。その後、九州大学の三隅二不二氏などの日本のグループ・ダイナミックス研究者も1960年代前半に T グループの研究に取り組みました。日本において T グループが産業界に導入されたのは1960年代半ばからです。米国西海岸で実施されていた ST (sensitivity training: 感受性訓練) が産業界に直接導入されたことの影響で、1960年代後半から1970年代初めにかけて、T グループは「ST」または「感受性訓練」と呼ばれて実施されました。この1960年代後半は「OD = ST」と捉えられていました。

1960年代終盤や1970年代の初めからは、職場でグループワークなどの体験学習に取り組む「ファミリー・トレーニング」、職場のプロセス上の課題に気づき、その改善に取り組む「職場ぐるみ訓練」、業績への関心と人間への関心の統合を目指す「マネジリアル・グリッド」などが実施されました。1970年代は、ST やこれらの様々な組織開発の実践が行われたため、「OD ブーム」と呼ばれました。社内にコンサルティングチームを置く企業や社内で組織開発に取り組む企業も多くあったそうです。当時は産業能率短期大学（現：産業能率大学）で全国 OD 大会が毎年開催されていました。

2. OD ブームの衰退

その後、1970年代後半からは、社内の小集団活動の中心が QC 活動や ZD 活動に移り変わっていきます。社内で実践されてきた組織開発の諸活動も徐々に下火になっていきました。その理由として、組織開発の実践に必要とされる OD 実践者の専門性が引き継がれていかなかったことが挙げられます。OD ブームの時に社内で組織開発を推進してきた人々が、日本型のジョブ・ローテーションによって配置転換となり、組織開発の実践を新たに担当する人々にその意味やノウハウが引き継がれていきませんでした。また、組織開発の研究と実践に取り組む研究者が日本には少なく、それによって組織開発の本の出版が行われず、また、組織開発を学ぶ場（研修や教育プログラム）も提供されませんでした。その結果、組織開発の専門性をもつ人材が組織内に少なくなっていました。

1980年代以降は、日本において、組織開発的な諸活動が「組織開発」や「OD」というラベルの下ではなく、他のラベル、たとえば、「組織活性化運動」、「CI 活動」、「組織風土の変革」などの様々なラベルの下で行われてきたと考えられます。

1990年代中盤のバブル経済崩壊の後、日本企業は業績回復を目的に様々な変革を行ってきました。リスト

ラや組織構造の変革、成果主義の導入や多様な雇用形態などの人事制度の変革、戦略の立案と浸透などです。この時代に行われたのは、組織の「ハードな構造」の変革が中心でした。組織文化や風土などの「ソフトな構造」の変革やヒューマンスキル系の研修への予算を削減する企業が当時は多かったと聞いています。

3. 最近の傾向

2000年頃から、社員間のコミュニケーションや関係性の向上を目指した取り組みとして、コーチング研修と、それに続く会議ファシリテーションを導入する企業が増えています。そして、ファシリテーションやコーチングへの関心の高まりを背景として、それらの手法のベースであり「幹」にあたる、組織開発が脚光を浴びるきっかけになったのは、2005年に公刊された「組織開発ハンドブック」(ピープルフォーカス・コンサルティング, 2005) だったと筆者は考えています。その後、ヒューマンバリュー社から組織開発の手法に関する翻訳書が出版され、また、組織開発に関する記事や論文も増えていきました。以下の図4は、日本の学会誌や大学紀要に刊行された学術論文の本数を筆者がカウントしたものです(2013年10月末時点)。以下の論文数には、学会発表やビジネス系雑誌への寄稿などは含まれておらず、それらを含めると全体数が増えます。

図4を見ると、OD ブームと呼ばれた1970年代前半は論文数が多く、その後減っていました。ところが、2000年代後半から論文数が増え始めています。論文数をカウントした時点では、2011年以降はまだ3年しか経過していないため、2011年以降の5年間の論文数はさらに増えると思います。

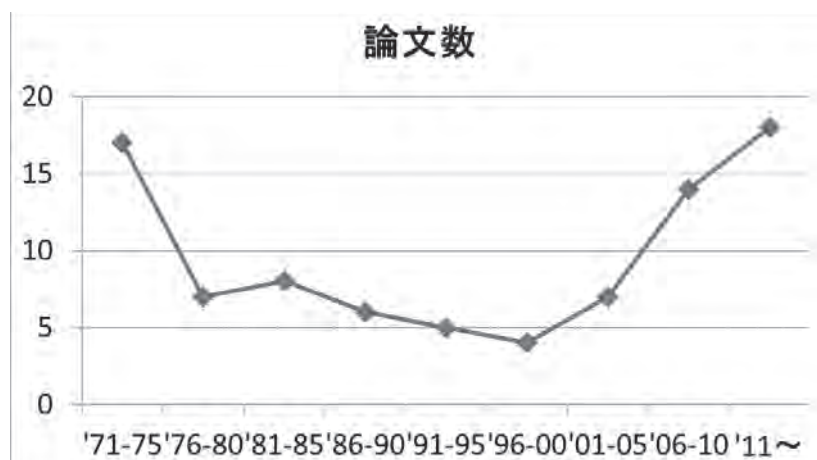


図4. 組織開発がタイトルに含まれた学術論文の本数
(学会誌や大学紀要に刊行された日本語の論文)

組織開発について学ぶことができる場も確実に増えています。組織開発を学ぶコミュニティとして2010年2月にOD Network Japanが設立されました。OD Network Japanでは2012年度から年次大会を開催するとともに、研究会や分科会が定期的に行われています。また、組織開発を学ぶ講座が2011年度から実施されています。

米国NTLとの関連では、南山大学人間関係研究センターがNTLとのパートナーシップに基づいて、2009年度から毎年、NTLメンバーを日本に招へいし、5泊6日の組織開発ラボラトリーを実施しています。他にも、2010年以降から、組織開発をテーマとする講座や研修がかなり増えてきた感じがしています。そして、このような傾向の中で、時代の先端をいく取り組みとして、関西生産性本部が訪米組織開発調査団を企画し実行され、この報告書が作成されました。

Ⅶ なぜ今、組織開発か？

2000年以降、コーチング、ファシリテーション、ダイアログなど、コミュニケーションや関係性に焦点を当てるアプローチが日本に導入されてきました。そして現在、組織開発が注目されています。ここからは組織開発が必要とされている時代背景について考えていきましょう。

1. 組織開発が必要とされている時代背景

組織開発が必要とされるようになった時代背景として、仕事の個業化、成果主義人事評価、従業員の多様化、が挙げられます。パソコンが導入されて、一人でパソコンに向かって仕事を行うことが増えました。仕事も分業化され、一人一人が各自で担当する仕事をする時間が長くなりました。これが仕事の個業化です。仕事の個業化によって、社員同士が話し合っただ協働する機会は減るので、社員間のコミュニケーションが減っていくこととなります。また、IT導入によって、Eメールによるコミュニケーションが増え、対面のコミュニケーションが減っていきます。仕事の内容（コンテンツ）の情報はITによるコミュニケーションで共有できます。一方で、ITによるコミュニケーションでは、思いや気持ち、その人となり、などのヒューマンプロセスが共有されにくく、対面コミュニケーションのようにズレをその場で修正できないために、場合によってはお互いの間で誤解や感情的な葛藤が生じることもあります。

成果主義による人事評価は、業績の結果に比重が置かれて評価がなされる場合は特に、個人の数値や短期的な結果が重視され、長期的な視点からの取り組み（戦略実行、関係構築、人材育成など）が軽視されやすくなります。人員削減によって仕事の効率化が求められ、短期的視点から目の前の仕事をこなすことが増えました。これによって、将来に対する長期的視点からものごとを考えることが難しくなりました。組織をいかに強くしていくかを長期的な視点から考えることは、組織開発にとって非常に大切です。短期的視点から業績結果が語られることが多くなると、組織について長期的視点から語られることが少なくなっていくます。

従業員の多様化は、価値観の多様化と雇用形態の多様化という側面があります。働くことや生きることの価値観は世代によってかなり異なってきています。また、職場の中にさまざまな雇用形態（正社員、契約社員、派遣社員）の従業員が働いており、ワークモチベーションや会社へのコミットメントに違いが大きくなっています。このように、同じ職場で働く人々の多様性（ダイバーシティ）が以前よりも増したため、そのマネジメントは従業員の等質性が高かった時代よりも困難になってきています。

そして、これらの要因によって、仕事へのモチベーション、コミュニケーションの質、従業員の協働性などの「プロセス」が変化してきています。「プロセス」は刻々と変化するため、その変革や維持のためには、当事者がプロセスに気づき、プロセスの変革に取り組むことが重要です。逆に、制度の導入などのハードな構造の変革によって、人と人との間で起こるプロセスに一時的な変化が生じることはありますが、制度を運用する際に起こるプロセスに働きかけなければ、ハードな構造の変革による効果が持続的に維持されることはありません。当事者が自らのプロセスに気づき、プロセスの変革に取り組む、その過程をOD実践者が支援するというアプローチが組織開発です。

バブル経済崩壊後、日本企業は様々なハードな構造の変革に取り組んできました。組織の構造の変革、ダウンサイジング、成果主義の導入、評価制度や給与制度の変革、などです。そして現在、組織のハードな構造の変革を推進してきた反動として、組織のソフトな構造に目を向け、その変革に取り組むことの重要性が

認識されつつあります。組織のハードな構造の変革とソフトな構造の変革は、どちらも重要です。組織開発の基本理論にシステム理論があることを先に述べましたが、システム理論の要（かなめ）は、システム内のサブシステム（要素）の同時最適を探る、ということだと筆者は考えています。ハードな構造とソフトな構造の同時最適、仕事と人の同時最適、コンテンツとプロセスの同時最適、業績とヒューマンプロセス（人の幸せや関係性、風土や組織文化）の同時最適、などです。「仕事は辛いものだ」、「業績さえよければよい」という、仕事や業績に偏った考え方では、人の潜在力を発揮させ、組織を強くしていくことはできません。組織開発のパイオニア的な研究者であるマクレガーは「企業の人間的側面（The Human Side of Enterprise）」というタイトルの本を書いています。組織の中の人間的側面にも目を向け、起こっているプロセスに気づき、その変革に当事者が主体的に取り組んでいく過程が組織開発です。

2. 日本企業の中の機能の狭間

組織開発が必要とされている時代背景についてこれまで述べてきました。この章の最後に、日本の企業の中に、組織開発(特にヒューマンプロセスへの働きかけ)に専ら携わる機能が弱いことを指摘していきます。

図3では、カミングスとウォーリーによる組織開発の手法のタイプ分けを示しました。彼らのタイプ分けに基づいて、システムのレベル（「個人」、「グループ（部署内）」、「組織全体」）を横軸、時間と変革の対象（「現在の問題解決や業務遂行」、「基盤づくり」、「将来」）を縦軸として2次元上に位置づけると、図5のようになります（中村, 2010）。

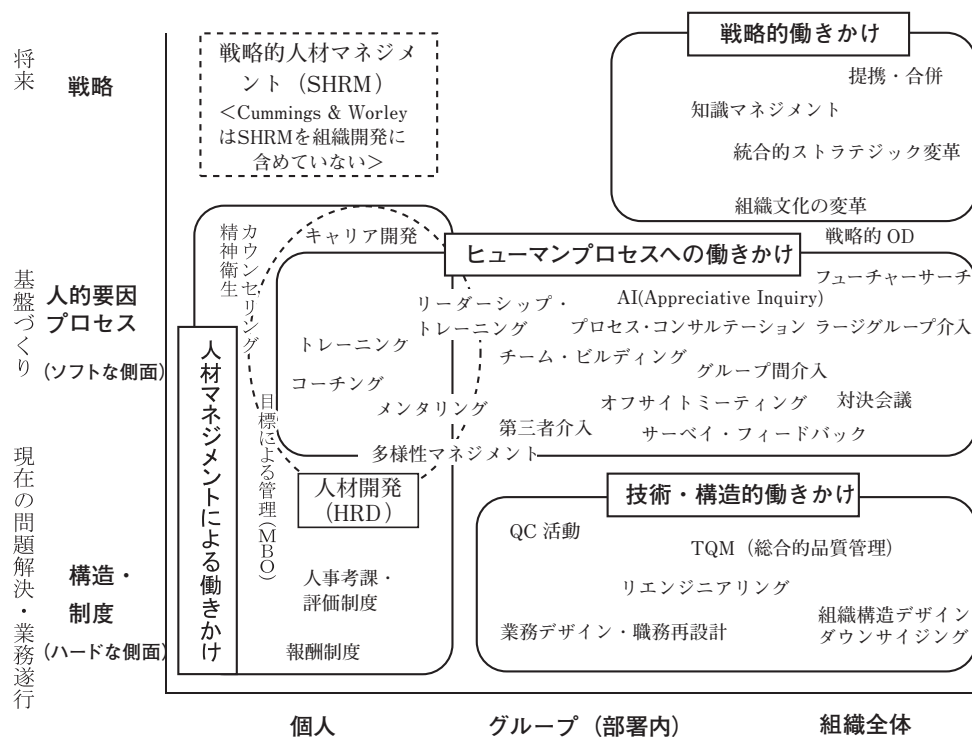


図5. 組織開発の手法の布置：Cummings & Worley（2005）のタイプ分けに基づいて筆者が独自に作図

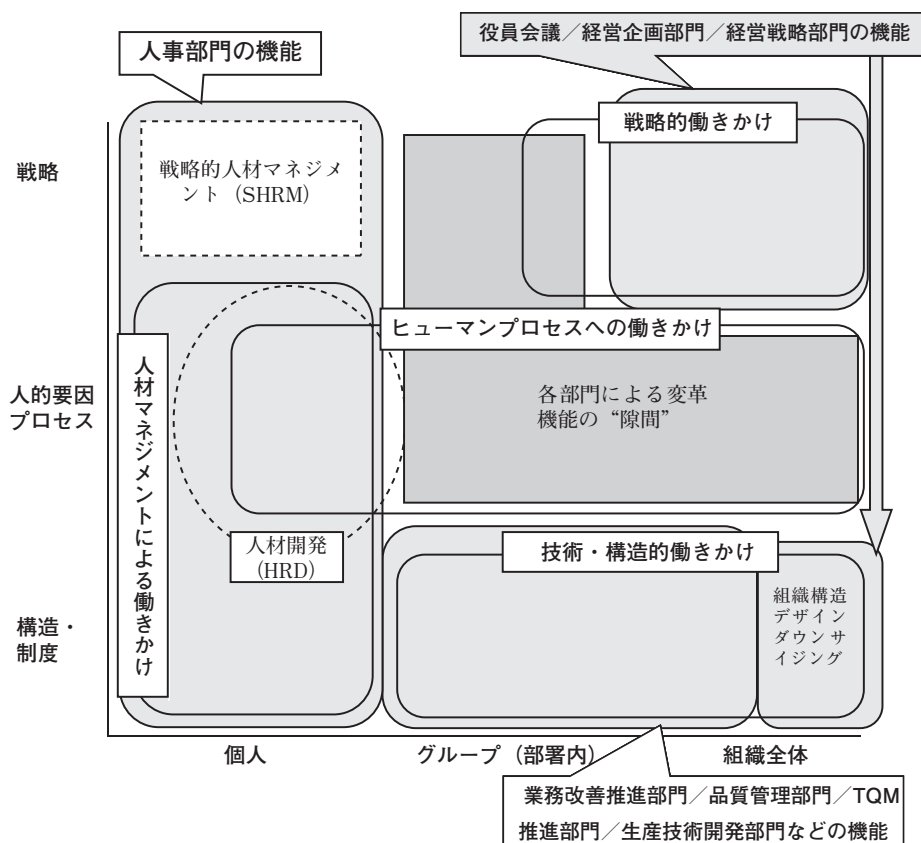


図6. 日本企業における各部門の機能とその隙間

図5について、日本企業の中で、どの部門が専ら担当しているかを示したのが図6です。図6からは、グループ（部署内）や組織全体のレベルの人的要因（ヒューマンプロセス）と、グループ（部署内）の戦略に携わっている部門が少ないことが見えてきます。組織全体のヒューマンプロセスに働きかける部門は、たとえば、風土改革推進室などが時限的に設置される場合があります。また、グループ（部署内）の戦略に働きかける機能として、ビジョン浸透プロジェクトなどが時限的に実行される場合があります。しかし、日本企業では、恒常的にこれらに対して働きかける機能をもつ部門がなく、図6のL字型で示した領域は変革機能の「隙間」になっています。



ジョーンズ・ホプキンス大学にて

米国では、図6に示した「隙間」に対して、組織開発の部門が機能しています。今回の調査団で訪問した、ジョーンズ・ホプキンス大学のOD部門の担当者が、OD部門が設置された経緯について興味深い話をしてくれました。人の要因による問題について、当初は個人のレベルへの働きかけとして、EAP（Employee Assistance Program: 従業員支援プログラム）という、カウンセリングなどによって個人の心の健康を支援するプログラムが導入されたそうです。そして、そのプ

プログラムが実施される過程で、個人レベルの諸問題は、グループや組織のレベルで起こっている問題に起因している場合が多いことがわかってきたとのこと。そのため、個人レベルへの働きかけだけではなく、グループや組織全体のシステムに対して働きかける必要性が高まり、OD 部門が設置されたそうです。

日本企業の場合を考えてみましょう。ヒューマンプロセスの諸問題、たとえば、従業員の意識やモチベーション、メンタルヘルス、職場のコミュニケーションや様々なプロセスに対して、日本企業は研修（トレーニング）という、個人レベルへの働きかけによって対処しています。しかし、グループや組織全体のシステムのレベルで起こっているプロセスには、それらのレベルに直接働きかけることができるアプローチが必要とされます。たとえば、部署のヒューマンプロセス（コミュニケーションや協働性、お互いの関わり方やグループ・ダイナミックスの諸問題）に対しては、プロセス・コンサルテーションやチーム・ビルディング、オフサイトミーティングなどのアプローチが可能です。組織全体のヒューマンプロセス（組織風土や部署間の協働性）に対しては、フューチャーサーチなどのラージグループ介入や組織文化の変革のアプローチが適用できます。さらに、グループ（部署）の戦略は、組織全体の戦略を部署や個人に浸透することが現状として行われています。そのような取り組みに加えて、組織全体の戦略に基づいて、部署の戦略を当事者自らが考えて決定するというアプローチ（フューチャーサーチを応用して部門ごとに実施することや、ゼネラル・エレクトリック社（GE）が行っている CAP（チェンジ・アクセラレーション・プログラム）のような方法）が考えられます。

日本企業が、これらの機能を発揮できる部門を設置し、組織開発のアプローチが実践できる人材を育てていくことによって、図 6 の「隙間」を埋めていくことが可能になります。日本企業の中でも、外資系の企業や先進的な企業は、組織開発の部門を設置することや、人事部がその機能を発揮していくことに既に取り組んでいます。これらの取り組みが広がり、組織開発が再び日本に浸透していくことが、日本の組織が強くなっていくために必要とされています。

今回の訪米組織開発調査団のメンバーは、全員が組織内部者であり、人事部に所属する方が多いため、日本企業の中に組織開発の機能を育てていく担い手（チェンジ・エージェント）になっていける潜在力があります。今回の訪米組織開発調査団の体験を通して、団員の皆さんが何を見聞きし、何を学んだかについて、この報告書でどうぞご覧ください。

引用文献

- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. (ベックハード, R 高橋達男・鈴木博訳 (1972). 組織づくりの戦略とモデル 産業能率短期大学出版部)
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). *Large group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Búshe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning Organization Development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 348-368.
- Kahn, L. R. (1974). Organization development: Some problems and proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10, 485-502.
- 幸田一男 (1972). 組織開発の理論と実践 産業能率短期大学出版部
- Marshak, R. J. (2006). Organization development as a profession and a field. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.13-27.

- 中村和彦 (2007). 組織開発とは何か 人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要), 6, 1-29.
- 中村和彦 (2010). 組織開発とは何か JSHRM Insight (日本マネジメント協会機関誌), 60, 2-9.
- 西川耕平 (2009). OD (組織開発) の歴史的整理と展望 経済学史学会 (編) 経営理論と実践 文眞堂 pp.137-149.
- ピープルフォーカス・コンサルティング (2005). 組織開発ハンドブック—組織を健全かつ強固にする4つの視点 東洋経済新報社
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (シャイン, E. H. 松井資夫訳 (1966) . 組織心理学 岩波書店)
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. (シャイン, E. H. 稲葉元吉・尾川丈一 (訳) (2002). プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと— 白桃書房)
- Tschudy, T. N. (2006). An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.157-176.
- Vaill, P. B. (1989). Seven process frontiers for organization development. In W. Sikes, A. B. Drexler & J. Grant (Eds.) *The emerging practice of organization development*. Alexandria, VA: NTL Institute & La Jolla, CA: University Associates.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller. (フォン・ベルタランフィ, L. 長野敬・太田邦昌訳 (1973). 一般システム理論—その基礎・発展・応用— みすず書房)
- Warrick, D. D. (2005). Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants. 2nd Edition*. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.164-187.