

提 言

1. いま職場で起きている問題

まずみなさんにお訊ねします。最近みなさんの職場で、特に幹部やベテランの間で、次のような会話が増えていますか？

「一人ひとは頑張っているけど、なんか成果につながっていない気がする」

「最近の若い連中は優秀だけど自走力がないよなあ」

「次を任せられるリーダーが育っていない」

そういった会話が増えているとしたら、それはなぜだと思われますか？

自分たちの頃に比べて、新入社員の質が落ちている？

成果主義にしたから、みんな自分のことしか考えなくなった？

昔に比べて、人を育てている余裕がなくなった？

よくそんなことが原因ではないか、と言われますが、本当にそうでしょうか？

そうじゃないとすれば、ではなぜでしょう？

また（これが一番大事なことですが）、もしそういう状態であるなら、それを放置しておいて大丈夫でしょうか？

長い目で見て競争に勝てる組織になっているのでしょうか？

また、そこで働く社員・メンバーは、働き甲斐を感じることができているのでしょうか？

そこに疑問や不安を感じている人は少なくないと思います。

今回調査団に参加したメンバーの動機は各者各様でしたが、共通して根っこの方に持っていたのはそのような問題意識だったように思います。

2. 「組織開発（Organization Development =OD）」とは？

最近、ビジネスの世界で「組織開発（OD）」という言葉をよく聞きます。それがタイトルに付く研修や書籍も増えました。例えば、

「組織開発関連ファシリテーションスキル習得セミナー」

「ダイバーシティの特効薬、組織開発論に学べ」

「仕事満足度を高めるポジティブ組織開発セミナー」 といった感じです。

言葉の使われ方は幅広く、狭義では会議の効率化といったことから、広義だと従業員満足度の向上策といったことまでが「組織開発（OD）」の範囲となっています。

今回の調査団のコーディネーターであり、日本における組織開発研究・実践の第一人者である南山大学の
中村教授の言葉を借りると、組織開発（OD）とは

- 組織内の様々なレベルを対象とし、
- 組織の効果を高め、
- 組織内のプロセス（人と人の中で起こっていること）に着目し、
- 当事者が自らの力で変革をしていけるようになるための
- 行動科学の理論と手法の集合体である

と定義されています。

今回は訪米前の事前研修でそういった基礎理論を学びましたが、正直に言うとその時点では、ほとんどの団員が、組織開発（OD）とは何なのかを、今一つ理解できていなかったのではないかと思います。

ただ、なんとなく、それぞれが自分たちの会社や組織に感じているもどかしさを解決する何かしらヒントになるのではないかと、そんな直感的な期待があり、これまで日本であまり研究されていない領域であり、まずは先進事例の多いアメリカの実態を見てから考えようというのが、結団初期の我々でした。

3. OD 先進国アメリカ

このように、腹に落ちないモヤモヤした状態のまま、私たちは、ODの先進国であるアメリカに乗り込み、そこにいる人々がどのような問題意識で、どのような取り組みを行い、どのような効果を出し、何に苦労しているのかについて生の実態を見てきました。

今回訪問させていただいた先は下記の通りです。

- ・ゼネラル・エレクトリック社（GE） ジョン・F・ウェルチリーダーシップ開発研究所（クロトンビル）
- ・NTL Institute for Applied Behavioral Science（NTL）
- ・ジョンズ・ホプキンス大学
- ・マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院 名誉教授 エドガー・H・シャイン氏
- ・ヒューレット・パッカード社（HP）
- ・スタンフォード大学ビジネススクール 組織行動学講師 ゲイリー・A・デクスター氏

なお、それぞれの詳細については本提言と分けてレポートしていますので、ぜひそちらをご覧ください。

ODは米国では古くより研究・実践されてきました。詳しくは巻頭言を参照いただければと思いますが、1940年代に社会心理学の基礎を作ったと言われるクルト・レヴィンが行動科学を応用し、Tグループという訓練方式を開発したのがその起源の一つとされています。そのレヴィンが1947年に設立したNTL（National Training Laboratory）は今もODの研究・教育の中心的な役割を果たしています。レヴィンらの研究の発端には人種間の関係改善という社会的なニーズもあり、米国における研究機関と社会との関係、日本国内とは異なる社会的な課題がOD発展の背景にあったのではないかと考えられます。

その後、米国においては様々な企業・機関・自治体等においてODが導入され、研究が進められてきました。図1に1940年代以降のODに関する考え方や取り組み・手法の発展の系譜を紹介していますが、このように多くの研究が非常に幅広く展開されてきたことがわかります。

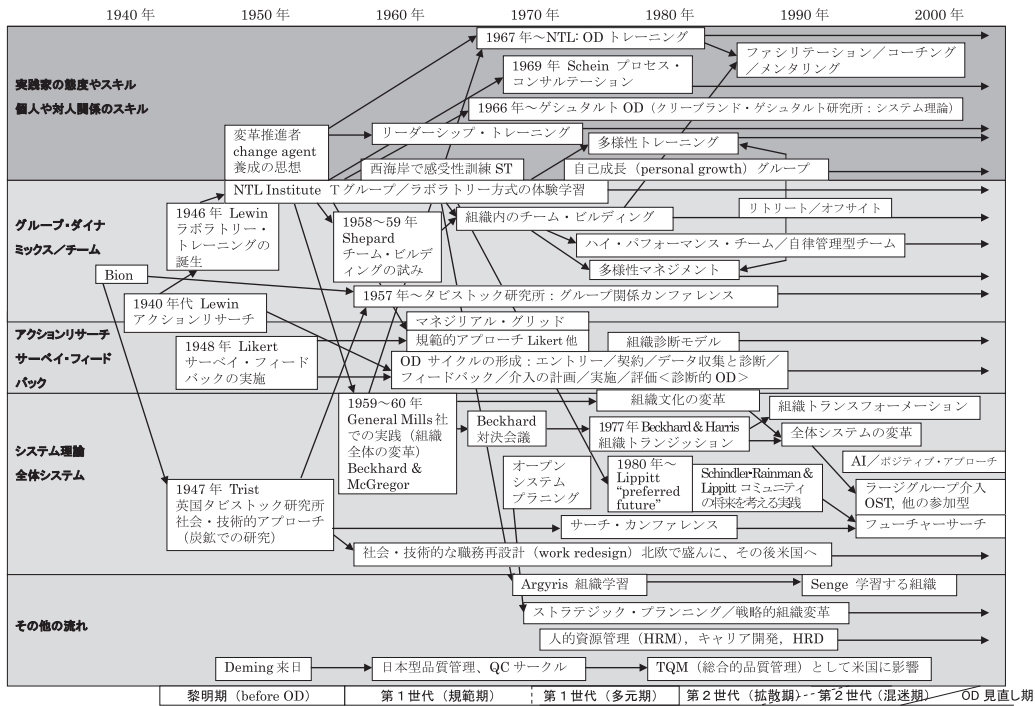


図1 ODの系譜 (中村(2011)より引用)

我々が訪問したGEやHPでも、ODという機能がずいぶん前から導入されていました。GEはGEリーダーシップバリュー、HPはHP Wayという経営理念を従業員に浸透させることに力を注いできた会社です。しかし2008年のリーマン・ショックが両社にとって転機となりました。

リーダーシップ教育にODの視点を盛り込み、リーダー自身にODを理解させ、チェンジエージェントとして育成するという考え方を従来から持っていたGEは、その根本であるリーダーシップの考え方をGE Growth Valueとして再定義し、併せて人材育成プログラムについても大幅に見直しました。またHPはHR部門トップとCEOが連携し、現場との対話も重視したうえでHP Way Nowとして新たな理念を構築しました。いずれも巨大な社会・市場の変化に対して、それまでのやり方では対処することができなくなったとき、何を変革するのかを考え、行き着いた答えが「人」と「組織」を変革しなくてはならない、そのために経営理念やリーダーシップの考え方などという根本からの変革に取り組んだのだと思われます。

詳細は後述しますが、今回訪問した企業・組織に共通して言えるのは、人の日常的な意識や行動にまつわる問題を、個人のパーソナリティや能力、性格、あるいは相性などといった個人の問題に帰着させず、組織がシステムティックに解決しなくてはならない問題と捉え、責任を持って意識の変革を推進する機能に投資をしているということでした。これらの企業・組織は、「変わらなければならない」という掛け声のみによる個人頼みの変革ではなく、組織として風土面の変革をODという形でマネジメントしていることがその特徴であるという点で、我々にとって学ぶべき点は多いというのがメンバー共通の認識です。

4. あらためてODとは～取り組む際に外してはいけないこと

現地に行き、そこで実際にODに取り組み、試行錯誤の中で現場の信任を得てきた人たちの話を聞くうち

に、調査団メンバーの OD に対する理解も徐々に深まってきました。

言葉の定義は厳密ではないかもしれませんがポイントはどうか次のようなことではないかと思います。

● OD の目的は自律的かつ継続的に高い成果を出せる強い組織をつくり上げていくことである。

逆に言うと、

ー単にメンバーのコミュニケーションやチームの雰囲気をよくすることがゴールではない。

ー短期的に成果が上っても、当事者にやらされ感があってはダメ。メンバー一人ひとりが進んで取り組むところまで行かないと良い状態は続かない。

ということである。

●大切なのは、人と人の関係性に着目し、そこに科学的に裏付けされた「人の感情に対するインテリジェンス」をもって臨むこと。

なぜなら、

ー OD は人の感情や関係性といったセンシティブな部分に「介入」することから始まる。それをマニュアル化することは難しいが、だからといって勘や経験（前例）に頼るのはとても危険なことである。しっかりとした基礎学習の上に、担当者のセンスや経験が上乘せされて初めて手出し可能となる領域である。

ーそこでは、リーダーの要件も自ずと変わってくる。自分ですべてをやる「強いリーダー」から、メンバーの力を引き出し最適チームを編成できる「柔かいリーダー」への進化。求められるのは、人の感情に対するインテリジェンスに基づき、現場で起きている事実とその背景にあるプロセス（メンバー間の関係性など）をしっかりと見極め、都度判断し、対応していく能力である。

●長期的な取組みになる覚悟と辛抱が必要となる。

ー OD の成果が表れるには時間がかかることが多い。逆に、すぐには成果が表れなくても継続的に取り組んでいくだけの信念と、トップを含めた関係者のコンセンサスを得ることが不可欠である。

ー OD の最終的な成果は組織業績で計るべきだが、中間成果はメンバー相互の信頼ややる気といった計りにくいものとなってくる。取組みを継続するために、そこを計り易いもので無理に計ろうとすると肝心の現場のモチベーションを下げるなど、間違えてしまうことも多い。

OD は決して打ち出の小槌ではありませんが、それに真剣に取り組めば、訪米前に直感していた期待、即ち 1 + 1 が 2 以上となる強いチームを我々は作れるのではないかと、また組織を強くするだけでなく、そこで働くメンバーの幸せ（働き甲斐や成長）とそれを両立させることもできるのではないかと期待は、徐々に確信に変わりつつあります（もちろん「真剣に」取り組めばです）。

以上のような認識を持って、ここでいったん、これまで我々日本の企業が取り組んできたことを振り返ってみようと思います。

5. 日本におけるこれまでの OD 的な取組み

日本で「組織開発 (OD)」という言葉が良く聞かれるようになったのはここ数年ですが、実はその取組みは随分前から行われていました。

例えば、幹部層やベテラン層の方は、昔「職場ぐるみ訓練」「職場活性化活動」といった言葉を見聞きされた経験をお持ちではないでしょうか？これらは、1970～80年代前半に米国での先述したような研究を採用し、職場風土の改善や問題解決のための職場全体での話し合い、目標設定などを目指したものです。これらの中でも最もよく知られているのは「QC サークル」ではないでしょうか。職場内での品質向上を目指したこの活動は、特に製造現場で大きな力を発揮し、「カイゼン」(Kaizen) は世界的にも日本発の概念として知られています。

また、経営レベルで最も知られているのはパナソニックの創始者である松下幸之助氏の「衆知経営」です。松下氏は、1972年時点で、「みんなが経営に興味をもって、お互いに知恵を出し合って、それをうまく結集して、経営の芯としている、というような会社は、概して発展している」という認識のもと、社員の意見の吸い上げや参画がもたらす効果を積極的に評価しています。

これらから、「組織開発」という表現はされていないものの、日本にも組織開発につながる土壌があったことを示していると考えられます。

では、なぜ最近になってあらためて「組織開発」が注目されているのでしょうか？

実は80年代中盤以降、これらの活動や経営理念はいったん企業現場の表舞台から姿を消します。その要因としては様々なことが推測されます。まず、理論面では、「企業現場での活動と学術的な研究の連携が進まず、十分な理論化が図られなかった」ことがあったのではないのでしょうか。先に挙げた品質向上活動としての QC サークルについては様々な研究が進んでいますが、集団のプロセスにより着目した活動については、産学の連携が十分ではなかったように見受けられます。この背景には、米国と比較すると比較的均質性が高く、労使協調での合意形成が前提となっていた上、製品開発や QC サークルに代表される改善活動やコストカットによる成長が見込めた当時の日本企業では、そもそも組織開発的な要素がそこまで必要とされていなかったということも考えられます。

我々メンバーの中では、この現象を評して、「日本の製造現場ではカイゼンが根付いたけど、人と組織のカイゼンは十分ではなかったのではないか？」という意見も出ました。また、均質性は同調圧力の裏返しでもあり、本当に全員が納得づくで組織の意思決定にコミットしていたか、労使関係などでも当事者の自律的な参画が十分だったかには疑問ではあります。(ただし、現在の日本でも、社員を大事にし、その上で組織としての成果を上げている企業があるのは言うまでもありません。)

ともあれ、その結果として、上述したような活動も一時的な流行以上のものにはなりません。加えて、当時は80年代後半のバブル景気と、その後の90年代以降の不況期では、株価や収支の上下、「リストラ」など、いわば「目につきやすい」経済状況の変化等のコンテンツ面に注目が集まり、方向性や戦略の共有、そのために必要とされる集団のプロセスへの着目といった組織開発的な要素が軽視されたことも、企業を取り巻く環境面の要因としては考えられます。

それがここに来て再び「組織開発」という言葉を聞く機会が増え、その重要性が認識されるようになってきたのにはバブル以降20年の結果としての日本企業を取り巻く2つの環境変化が大きいと考えられます。

第一は、外的な要因です。バブル期以降の日本では、株価や収支の乱高下、さらには企業そのものの統廃合、グローバル化の進展に伴う外国資本の大規模な参入、IT化の進捗など、以前とは比べものにならないくらいの変化スピードの加速が起きている。このような中で、企業的意思決定も、単純に同じことを繰り返す、またはリーダーが意思決定をし、部下はただそれに従うという図式ではなく、より質が高く、変革を先取りする事が求められるようになってきました。

第二は、内的な要因です。上記の経営課題に対応するため、企業現場では、「リストラ」という名の人員整理や、雇用の流動化、派遣労働の拡大、女性や高齢者、外国人の労働市場への参入などが推進され、人と組織を取り巻く環境も大きく変貌しました。先に触れたように、日本企業は均質性が高いとされてきましたが、こういった環境変化により、より多様性にも配慮した職場運営が求められるようになってきたと考えられます。

これらの要因により、おりしも米国で発展していた組織開発についての関心が高まり、一部の教育研修業者やコンサルティングファームによって組織開発という概念がさかんに持ち込まれるようになったというのが現状だと思われます。

しかし、その導入の実態を、組織開発に真剣に取り組んできた先進企業との比較で見た時に、このままで本当に大丈夫かと感じる場合があります。なぜなら、そこには、

- ・ 導入が部分的な手法中心で進んでいる

(組織開発それ自体の必要性より、個々の手法にのみフォーカスが当てられているケースが目立つ)

- ・ 短期的な利益志向の強い中で積極的な導入へのドライブがかかりづらい

(組織開発は、全般的にどうしても効果が出るのに時間を要するため、必要性を感じていても導入に二の足を踏むケースが多い)

といった事がよく見られます。そして何より、

- ・ 推進役が人事部門なのか現場リーダーなのか役割分担がはっきりしない
- ・ そもそも、組織戦略全体の中での組織開発の位置づけが不明確

(人事が研修の一環として進めるケースや、現場の改善活動レベルで捉えられるケースが多く、組織全体で導入の目的を明確にして推進されるケースが少ない)

ということが多く見受けられるからです。

このような状況を見るにつけ、多くの日本企業では、組織開発は「総論で重要なのは分かっているが優先度は低い」としか捉えられていないのではないかと、という感を受けます。このままでは、組織開発は、人事施策や研修プランの一時のブームとしていつしか下火になってしまうかもしれない、そんな予感がしています。

6. 変革に向けた提言

さて、ここからが我々の提言です。が、その前に、そもそも我々が理想とする組織・働き方がどういった

ものかを整理しておきたいと思います。以下のような組織を実現してそこで自分も働くことができれば素晴らしいと思っています。

- 現場が、環境の変化に対して自律的に判断し動く（指示待ちをしない）。
- 経営陣の想定以上の答えが現場から出てくる（安心して任せられることができる）。
- メンバー一人ひとりが自分の持ち味を活かし、チームに貢献している（それが実感できる）。
- メンバー一人ひとりが仕事を通して成長している（それが実感できる）。
- 組織の理念（目標、価値観、判断の基準など）にメンバーが大筋で賛同できている。
- リーダーの方針が腹に落ちている。
- 組織として成果が出ている。

これら理想の状態を実現するために、言い換えると職場で起きている様々な問題に根本のところから向き合うために、OD という概念を自分たちなりに消化し、体系的かつ継続的に施策を打っていくことが有効だと我々は考えます。

そのための提言として、未だ具体的なアクションプランを示すには至っていませんが、OD 推進者として我々自身が何をするのか、また周囲に対してはどう働きかけていくべきかを述べさせていただきます。

(1) まず OD の基礎を謙虚に学ぶ

今回訪問した先進事例と言える企業・研究所に共通して感じたのは、推進者たちが意欲的に学ぼうとしていることです。OD に正解はないからこそ、基礎を学び現実を直視することが大事だという謙虚さが彼・彼女たちにはありました。そこは我々も見習うべきところですよ。

シャイン先生も言われていたのですが、自分のことばかり話す人が多いアメリカ人に比べ、日本人の方が本来 OD に向いている可能性はあります。我々も実際に行くまでは、OD のようなことは本来日本人が得意とするところで、本気でやれば個人主義的なアメリカ企業よりもハイレベルな「日本流組織開発」を編み出すこともできるのではないかとどこかで考えていました。

しかし現実には、日本人がその素養と経験則にだけ頼っている間に、アメリカ人やアメリカ企業は OD を科学として自分たちのものにしつつあります。先進国がそうしているのですから、我々はまず先人の努力に学ぶことが必要だと思います。それにより初めて自信を持って実践に臨むことができ、その積み重ねの上に初めて日本流・自社流の組織開発といったものも生まれてくるのではないかと思います。

(2) 仕事の範囲を限定せず、「自分ごと」として組織開発に取り組む

当初我々の多くは、OD を人事の仕事の一部と捉えていました。しかし現地で実践者の方々と話すうちにそうでないことがわかりました。OD の目的は強い組織を作り上げることであり、それを推進するためには、当然ですが、時には人事の立場で、時には戦略スタッフのような立場で動くことが必要となります。そんな中で、自分の仕事は人事だからここまでで、その先は別の部署の仕事などと言っていたのではなかなか実効的な仕事はできないと思います。つまり、組織開発の推進者になる以上、組織の壁を自ら乗り越え、更に言えば組織を巻き込んで、全社的なムーブメントの中心に自分が居るくらいの気

概を持ってやる必要があるということです。

(3) トップを巻き込む。現場の信頼と協力を得る。

ODに取り組む上で不可欠なことは現場から信頼され、協力してもらえらる関係をつくることです。そのためまずは現場に入っていきます。そこで何かしらお役に立つ実績を積むことを通して、現場から求められるOD推進者となります。

また、ある程度広い範囲でODに取り組もうとすると、トップの理解・協力を得ることが必須となります。時にはトップと対峙しなくてはならないこともあるかもしれません。その際に「いろいろやりたけれどまずはトップが変わってくれないと無理」で止まっていたら、結局何も変えることはできなくなってしまいます。トップの協力が必要なら、トップをその気にさせるのも、OD推進者の（最も難しいけれど大事な）仕事だと心得ます。

(4) 仲間に対する愛を持って取り組む。

そして、これまで挙げてきたすべてのことの根底に、愛を持って人（仲間）と向かい合うことが必要ではないかと感じています。先述したとおり組織開発の目的は強い組織を作ることです。しかし、そのためなら人をモノ扱いする、あるいは人を機能と見なすというような考え方を、もし仕掛ける側が心の底に持っていたとしたら、それは結局見透かされお互いの信頼関係が築けないまま、長期的かつ自律的に強い組織など作ることはできないと我々は思います。そこで大事なことは、自分たちの組織をいっしょに良く（強く）していこうという気持ちではないでしょうか。

今回の訪米調査でお会いした組織開発推進者の方々の中に、そういった包容力のようなものを感じさせる人が多かったのも、もしかしたらそういった観点から人選がなされた結果なのかもしれません。組織開発の主体者になる以上、自分自身の人間力が試される覚悟がまず必要だと思います。

(5) 組織開発を学ぶ場を創る

現在日本では南山大学などの先進的な取組みを行っている一部の事例を除いて、ODを学ぶ場やODの専門家を養成する機関がほとんどありません。またダイキン工業のようにODに近い独自の取組みを継続されている企業もありますが、それを体系化・学問化するような研究機関がなく、そこで得られたノウハウが各企業の内部に留まっています。

ODが組織の強化・活性化に有用であり、また、各企業が直面している様々な問題—例えば海外生産拠点との競争（賃金格差と生産性のバランス）、「ゆとり世代」の育成、メンタルヘルス、人材の流動化 etc —に対する有効なアプローチになるという確信から、我々はその実践を進めたいと考えておりますが、産業界・労働組合・大学を始めとする研究・教育機関などとのそういった認識を共有し、その力も借りてOD専門家の養成や知識・ノウハウの人事担当者への浸透を推し進めていければと考えます。

そのため大学や生産性本部など経済団体の皆様には、ODを学ぶ機会としての講座やカリキュラムの提供を、この機会に前向きに考えていただければと思います。そして近い将来、アメリカを中心に発展してきたOD研究に、日本における事例研究やノウハウがプラスされるカタチで、さらに深くODを研究・教育する機関が日本にできて、そこが世界と連携していくようなことになれば日本の会社はより良

く（強く）なっていくのではないかと考えます。

以上が我々調査団員からの提言です。

そして今回、せっかくいただいた気づきの機会を無駄にしないため、上記提言に加えて我々一人ひとりが職場に戻って具体的に何をするか（何を始めるか、何をやめるか、誰を巻き込むか 等など）を考え、それを宣言することにしました。最後に団員各自の所感と併せて記しましたので、ぜひご一読ください。

参考文献

中村和彦（2011）「組織開発」 経営行動科学学会（編）『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社，pp.184-190.

企業別労働組合の役割・存在意義をいかにして的確に職場に提示し、実践するののかという課題をお持ちの労働組合は多くおられると思います。その一つの解として、また雇用・労働条件の維持発展という観点でも、組織を強くし、事業の持続可能性を高めるための役割を果たすということが企業別労働組合に求められるのではないのでしょうか。

これまで述べてきましたように、組織開発を学び、実践することにより、自律的・継続的に成果を出し続けることのできる組織をつくり上げることができます。そういった意味で、企業別労働組合が組織開発を取り入れ、活用することの意義は大きいと考えます。

そこで、「企業別労働組合にできること」として組織開発の観点からいくつかの提案をさせていただきたいと思います。ぜひ経営側の方々もご一読いただき、自社の労使関係について考えを深めていただければと思います。

1. 風通しの良い組織風土づくり

米国のある OD コンサルタントは、経営トップとの関係において、「私は“Chief Truth Teller”となり、トップに入らない情報を伝える役割を果たした」と語っておられました。企業の職制を通じてはなかなか伝わらない現場の情報を労働組合が職場全体を見渡した上で経営側に伝えることは、風通しの良い組織風土をつくり上げることにつながるでしょう。OD 的に言えば、経営者の経営活動に対する「フィードバック」であり、健全な組織運営には欠かせないものといえます。本音ベースでの論議・意見交換のできる労働組合だからこそ“Truth Teller”の役割を果たし、風通しの良い組織づくりに取り組むことができるのではないのでしょうか。

2. 職場の自律性、変革力の向上

OD が大事にする考え方の一つに、組織が自らの問題を自ら解決する力をつけることがあります。企業組織の各階層と、対応する労働組合組織が労使協議を行い、自律的に諸課題を解決していくことは OD 的に非常に重要なことといえます。その仕組みづくり、そしてその役割を担う労働組合の委員・役員の人材育成を行うことは職場の自律性を高め、変革力を向上させることにつながります。

3. 労働組合組織自身の強化

昨今の従業員・組合員のニーズの多様化などもあり、特に大規模組織を中心に労働組合組織自身の組織力に課題が生じていることもあるかと思います。労働組合が様々な取り組みを行うための基礎となるのは組織内の信頼関係の強さであります。労働組合の委員・役員が OD の基礎を学び、組合員との対話会、様々な活動における会議などの場における人と人との間のプロセスに着目し、それを改善できるような資質を身に付けることで、より組合活動の効果を高めることができ、組合員との信頼関係も強めることができると考えられます。

「OD 的」なものの考え方は、労働組合の運動論、言い換えれば「組合的」なものの考え方と非常に近いも

のだと思っています。労働組合の組織運営・人材育成などに OD 的な観点を積極的に取り入れることは労働組合の組織を強くし、さらには企業の組織も強くなり、事業と雇用の持続可能性を高めることにつながることでしょう。

現在日本の大学は、学生や社会のニーズに合わせた教育改革が強く求められており、「大学改革」という言葉が使われるようになってからも随分たっていると思います。

日本企業においては、国内市場の変化やグローバル競争への対応のために様々な改革（改善）が進行しているなか、大学は組織的に何かが大きく変わったかということ、その印象はあまり感じられないのではないのでしょうか。

大学には、研究・学問の発展を通じた社会貢献、研究をベースとした教育、学生の育成（社会、企業等が求める人材の育成）という目的があり、大学が組織としてその成果をあげることに存在意義があると思います。

大学の組織には「教学」と「経営」があり、そこに「事務局」という全体に関わる言わば行政組織がありますが、大学が成果をあげるためには、当然ながら組織全体として目的・価値観の共通理解が大前提となるはずです。

そこで、この度の組織開発（OD）に関する学びや調査を通して、大学という組織においてどのような提案あるいはアクションが効果的なのか、次のように考えてみました。

まず、大学にはそれぞれ建学の理念に基づく普遍的な教育テーマがあり、大学における教育のDNAとも言えるでしょう。そして、社会の変化やニーズに合わせて柔軟に教育プログラムを変革（改善）していくことが必要となります。

また、「経営」と「教学」、そして双方に関わる「事務局」それぞれが求める方向性を1つにするには相当な努力が必要になります。

これを実現するのに有効なのはGEのようなリーダーシップなのか、HPのような経営理念の浸透なのか、各大学の風土や文化によってもその方法は様々だと思われます。しかし、行き着くところ必要となるのは「人」と「組織」の変革であり、「組織として風土や文化の改革をODを通じてマネジメントする（効果を高める）」ことが大学改革を進める上で重要なポイントではないかと思います。

次に、現在多くの大学が変革（改善）を推進しています。監督官庁における法律改正あるいは時流に合わせた制度改革も目立ちますが、制度を変えることによる改善効果への疑問や、その評価への対応に追われることも少なからず発生していると思われます。

大学を取り巻く環境がさらに厳しくなる状況下、事業の改善を継続的に行うことが必要となりますが、重要なことはこの変革期をチャンスと捉え、大学の使命・目的や存在意義を明確に認識し大学自体が主体的に変革していくことです。

まさに、ODの要素である「当事者が自らの力で変革をしていく（自己変革力）」ことが求められていると感じています。

一方で、大学の組織における OD の実践という観点だけではなく、研究、教育機関として、日本において、OD、あるいは OD として認識はされていないが過去から行われてきたであろう OD 的な取組みを研究し、経営学、行動心理学等の一つの分野として確立し、普及させることも大学の果たすべき役割となると思います。

今回訪問したスタンフォード大学では、経営者の必要かつ重要な資質という認識で、MBA のカリキュラムに取り入れており、また、アメリカの各大学、NTL などの教育機関では、OD の専門家を養成するコースが設けられています。グローバル化が進み、国際的な競争が激化する中で、日本においても、アメリカのような産学共同での取組み・仕組みを、早急に作っていく必要があると思われます。