

## 組織開発をどのように学び実践していくか —KPC訪米組織開発調査からの教訓と継続的実践学習の展望—

コーディネータ

神戸大学 社会科学系教育研究府長・神戸大学大学院 経営学研究科教授 金 井 壽 宏



### はじめに

組織は、一方で秩序を意味し、他方で絶えず変革を志向する。ある会社に入って、10年もいれば、その組織に染まる。そのおかげで、組織に秩序や安定が生まれる<sup>1)</sup>。他方で、その会社で10年間、指示されたやり方で実績をあげてきたひとなら、新しいイノベーションや変革を起こすだけの力を発揮したく思うだろう。実は、組織がまともになっていることと、組織に変革やイノベーションが起こるといふことは両立する。前者は、組織社会化 (organizational socialization; その組織の大切にす価値観や考え方を内面すること) と呼ばれ、組織文化ともかかわる。後者は、組織変革 (organizational change) と呼ばれ、組織開発 (organizational development; OD と略称) とかわる。ひとと組織も一方で安定を望み、他方で変わることを希求する。だから、いつも変革だと騒いでいる個人も集団も組織も奇妙だし、他方で、外界は変化を要請しているのに、自らは変わっていくことのない個人や集団や組織ばかりならやるせない。衰退は、さらに、コミュニティ、関西という広域エリアでも、起こりうる。かつて日本という国は、二度のオイルショックを乗り越えて、ハーバード大学のエズラ・F・ヴォーゲル教授に、書名にもなった〈ジャパン アズ ナンバーワン〉と

いうフレーズで賞賛された。この国の現在の姿は、勢いを失って、低迷状態に苦しんでいる。

日本の産業社会と、その社会で発展してきた企業が、低迷するマクロの経済環境と人口減少を含む社会環境の変化で、苦境をくぐっている。いかに意味があり、納得のできる形で、組織が変わっていけるかが喫緊の課題となっている。また、日本全体の針路について、真剣な議論と、決めたことに対する、持続する実行力が天下国家レベルでも求められる。国家政策が問われる時期でもある。それらを踏まえたうえで、関西には関西の地域的課題があり、きびしい時代における地域の最活性化にも、ビジョンと実行力がある。他方で、国家にはすぐできなくても、地域レベルでできること、それぞれの組織レベルでできることにも、可能な限り、挑戦したいものだ。

わたし自身は、つまるところ組織開発という方法の存在意義は、それぞれの組織において、叡智を結集して議論し正しい方向性をそこから編み出し、それをやると決めたことは必ず最後まで実行するコミットメントを高める、別の表現をすれば、決める方向性の正しさ (決定の質) を高揚させ、同時に、決めたことをやりぬく力の支えとなる決めた方向を歩むことの納得性 (決定の受容) を高めることにあるとらんでいる<sup>2)</sup>。組織開発という方法を使って、積極的に組織にゆさぶりをかけることを介入 (intervention) というが、外界が大き

1) 組織 (organization) という言葉は、生態的なので、あえて、組織化 (organizing) という表現を優先して用いて、会社も職場も、人びとがたえず、やっていることの意味を見つけ出し共有する (これを、sense-making という) 不漸のプロセスという見方まで提唱されるようになっていく。Weick, Karl E. (1979). *Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill.

2) この点についてのアカデミックな議論はつぎを参照。金井壽宏 (2013) 「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』第206巻第5号、1-32頁。

く変わるときには、覚悟をもって介入することが必要なタイミング、場面がある。天下国家が変わらないと組織も変わりにくいという面もまるが、地域レベルで、また、ひとつひとつの組織ごとに、できる変革は実現していきたいものだ。

課題が山積みだという認識している今こそが、そういう意味では、組織開発を学ぶ好機だともいえる。われわれは、各社ごとにばらばらで学ぶのではなく、関西生産性本部（以下、しばしばKPCと略称）に集う16組織からエース格のメンバーが共同しながら、組織開発という方法をともに学び、この方法とそれを支える人間主義的な価値観が関西の企業に伝播していく、きっかけづくりができればと願っている。

つぎのような契機が今回のKPC訪米組織開発調査団が結成される前史としてあった。その場は、神戸大学大学院経営学研究科ゆかりのNPO法人、現代経営学研究所主催において、わたしが人勢塾という名称で実施している研究会であった。この人勢塾において、2012年度に組織開発をとりあげた。それに先立ち、わたしが担当した2009年度の第1期の人勢塾<sup>3)</sup>から、いきなり組織開発そのものをテーマに取り上げたわけではない。人勢塾でテーマとしたかったのは、会社などの組織で働くひとの勢いや元気（の回復）、そしてそのひとたちの活躍の場である職場や組織の勢いや元気であった。人勢塾の初年度は、楽観性、ウェルビーイングと幸せ、感謝が組織にもたらすもの、強みを活かした組織づくり、フロー経験やピーク経験と自己実現、これらをマスターした人事部（HRM部門）の組織変革の役割、逆境を乗り越える力などを取り上げた。しかし、振り返れば、このときのテーマも、どこかで、組織開発と重なるところがあったようにも思われる。なによりも、個人、集団、組織の

元気を考えたいという願いはずっと一貫していた。

2012年度は、思い切って、わたしにとっても、長年興味をもちつつも、ずっと不燃焼感があった、長年の懸案のテーマである組織開発を正面切って取り上げさせてもらった。この第4期のテーマは、『変化への人の勢いのデザイン—人勢塾発の組織開発の再開発』であった。内容的には、つぎのようなテーマを取り上げた。会議学としての組織開発、ワークショップやファシリテーションの世界、学びの場のデザイン、ファシリテーター・ドラマサークル、家族療法の臨床の知と組織開発、AI（アプリーシャティブ・インクワイアリー）、映像によるリアルタイム・ドキュメンテーション、人事リーダーが組織開発を学ぶ意味というようなテーマをとりあげた。

人勢塾の修了レポートに、組織開発をもっとしっかりと学ぶには、その発祥の地である米国に行くしかないと自分に誓ったひとがいた。KPCから参加なさっていた堀越ひとし氏であり、この報告書の編集リーダーでもある。

同氏のイニシャティブで、訪米組織開発調査団が企画・組織され、そこに、すばらしい団長（大阪ガスの黒田晶志氏）と関西を代表する会社（や労働組合から1組織）からすばらしいメンバーが参集してくださった。団長、参集されたメンバーに加えて、わたし自身が組織開発のプロではないので、このテーマではわが国で最も信頼できるエキスパートで組織開発の実践にも理論にも詳しい専門家として、南山大学の中村和彦氏が、アカデミック・アドバイザーを兼ねた調査団コーディネータとして名前を連ねてくださった。このようなプロセスを経て、われわれは、2013年8月18日から26日まで、KPC訪米組織開発調査団は、米国各地で訪問調査を実施した。

\* \* \*

9日間は長い行程ではあるが、これだけの日数を濃密に過ごしても、組織開発がわかった！と簡

3) この年度の人勢塾の記録は、出版されているので、つぎを参照されたい。金井壽宏（2010）『人勢塾—ポジティブ心理学が人と組織を鍛える』小学館。

単には宣言できないほど、この実践的な研究テーマは、多様性と深みのあるものであった。訪問調査先に到着する度に、熱心に、そして懸命に、話を聞くだけでなく、必ず質疑応答の時間をつくってもらって、しっかり議論を重ねてきた。それでも、現地で調査を重ねながら、自らが組織開発にコミットしていかないと、ほんとうにわかったとは言えない面が残った。これが実践性の高い技法を短期間にはマスターできないので、9日では、自分が組織開発を実施できるというレベルまでにはいかない。それでも、組織開発が効果的に活用されているGEやHP、組織開発の発展の歴史に黎明期からかかわってきたNTLなどを現地で訪ね、その場の雰囲気を感じながら、ODに熟達した方々の話を聞かないと、気づかないことも、やはり多かった。頭でわかるだけでなく、五感でODに接近遭遇するには、現地でフィールドを歩くことが必要であったと実感はしている。残された課題は、これから学んだことをどのように現実に活かすか、である。

その意味では、この報告書は、帰朝報告であると同時に、これから、ひとりひとりの参加者がご所属の会社で、あるいは組合、団体で、組織開発をどのように実践していくか、についての宣言の書でもある。メンバーの所感とOD宣言は、その意味では、本報告書において最も重要な部分となっている。また、南山大学の中村和彦教授は、組織開発について、メンバーたちと、彼らの職場の仲間が（大半のひとにとっては初めて）体系的に学ぶための論考を、本報告書巻頭言で書き起こしてください<sup>4)</sup>。中村教授は、組織開発の専門家とし

4) 中村教授は、このKPC訪米組織開発団にご同行くださっただけでなく、わたしが主催するいくつかの人事関係の研究会（KPCの事前学習会、NOMA人事研究会、慶応丸の内シティ・キャンパス等）でもゲストとしてお招きする機会があり、コンタクトが増えるにつれ、意見交換もたくさんできたので、共著で組織開発の著作を書く予定である。

て、組織開発に関する論文を多数書かれているばかりでなく、組織開発の実践と教育にも情熱を注いでこられた。それらを踏まえて、帰国後継続して学ばれたアイデアを実践に活用していただきたい。もちろん、報告書の他の読者の皆さんも、ぜひそのように。

組織開発を実践的に理解するには、実際に組織開発を自社にあったバージョンで試してみるという気持ち、決意の表明が必要である。あわせて、帰朝後、それぞれのメンバーが所属される組織で、実際にどのような組織開発の第一歩を印して行かれる所存なのか、お互いに共有する必要がある。社内でこれに関心をもつ方々を増やしていく必要もある。

この報告書の元になった、KPC訪米組織開発調査団にごいっしょさせてもらった金井は、この章で、組織開発をどのように学び実践していくかについて、試論的に述べさせてもらった。

訪問先での調査の記録とそれに基づくまとめの各章は、担当班ごとに手分けしてメンバーが作成してくださった。これらに加えて、メンバーによる訪米調査を終えての所感と、この調査を踏まえて所属の組織でどのような実践できそうか展望している。とりわけ、「組織開発をどのように学び実践していくか」については、先にふれたとおり、この報告書に、各自のOD宣言として記載させている。所感とOD宣言は、両方で合わせ鏡のようにして読んでいただきたい。また、この章でも、さっそく何か所かで、参加メンバーの所感の簡単な分析などをちりばめさせてもらった。

メンバーの社内で、この訪米調査にエース格を出してくださった各社の経営幹部の方々、同僚の方々、組合からこれに関心の持ってくださいの方々、各社さんで組織開発の実践への入り口をどこに見出し、組織開発をどのように導入していくか、この報告書をもとに、議論していただければありがたい。この報告書のなかに、こうやれば間違い

ないという即効薬(quick fix)は提示されていない。組織開発とはそのようなタイプの付け焼き刃的なものではない。だから、自分の会社、部門、職場、その会社の組合に適合した導入法の模索には、必ずや経営層や人事の仲間たち、変革の担い手たらんとするライン・マネジャーや組合幹部たちとの議論が不可欠だ。読者の皆さんの職場ごとの議論と学習の機会に、この報告書を活用していただきたい。とりわけ、調査団の参加メンバーを派遣された各社さんでは、いっそう効果的にこの報告書を、「わが社に組織開発を応用しよう」という声があがったときには、ぜひ活用していただきたい。

この金井担当の章も、今回の訪問調査を踏まえて、この調査団の参加者がそれぞれのご所属組織で組織開発を実験的に導入する前に、社内で(あるいは組合内で)議論する素材のひとつとなれば、幸いである。組織行動論を専門としながら、組織変革と組織開発にも興味を持つ立場から、また、長く研究している変革型リーダーシップの理論と、体系的なリーダーシップ育成方法という実践的関心を、組織開発と結びつけて考察させてもらった。

参加者の皆さんへのもうひとつのお願いは、人事のプロ、組合専従という立場からみて、身の回りで、変革のリーダーシップを効果的に発揮しておられる方々も巻き込んで、望ましい継続的変革に資する分野から、ぜひ組織開発を自組織に根づかせるスタートを切っていただきたい。

今回、いっしょに訪米調査させていただいた方々には、さらには、今回は、調査に同行されなかったが、組織開発の実践的関心を抱かれる皆さんにも、(後者の方々には、百聞は一見にしかずというもどかしさがあるのは承知のうえで)社内に組織開発への関心の輪を広げる目的からは、積極的にこの報告書を参考にしていただければ、ありがたい。

## 1. 組織行動論そのものの捉えどころなさと組織開発

経営学は、実践的な応用学問分野であり、心理学、社会学、経済学などの基礎学問分野の知を適用してきた。組織開発は、心理学の応用という色彩が濃い。また、金井がMITに留学する以前から親しんだ方法は、たえず現場に赴くこと、つまりフィールドワークであり、かつての学者は文献重視であったが、より若い世代の経営学者は、現場を訪ねることを重視するようになった。人類学者であれば、たとえば、トロブリアンド諸島のネイティブ(現地のひとたち)を数日、滞在するだけでなく、そこに数ヶ月から数年は住んで、現地で生活するひとの文化を解読しようとする。そこまで長く滞在はできなくても、組織開発を学ぶには、やはり組織開発がうまれた現地で、組織開発を実際に活用している米国の先進企業やNTLや大学などのその普及組織を訪ねるにしくはない。

わたしが、経営学のなかでも「組織の中の人間行動(略称、組織行動論)」と呼ばれる分野をMITで学んだとき、恩師のひとり、ジョン・ヴァンマーネン教授は、人類学者のように組織をフィールドワークし、もうひとりの恩師、エドガー・H・シャイン教授は、依頼があって訪ねた組織の要望に応じて、その組織を変革していく支援をするという意味で、組織や職場に臨病的にアプローチした。前者は、組織エスノグラフィーという方法を生み出し、後者は、組織開発という方法に合流していった。

経営学は、人類学のように、未開民族を訪ねることなく、現代の企業などの組織を訪ね、そこで働く人びとの調査から、実践的な洞察を生み出してきた。かつて、ヘンリー・ミンツバーグという異色の経営学者は、文化人類学者が未開民族の酋長のリーダーについて詳細に知っているほどには、経営幹部、とりわけCEOの日常行動は知っていないと警告した。スピリットにおいて、その組織の

内部で活躍するひとたちが、どのような考えで、組織のなかで共同して、モノやサービスを生み出しているのかを、内部者の考えに近い発想で捉えるのが組織エスノグラフィーの狙いである。その意味で、現代の組織を訪ね、参加観察期間が数年に及ぶことは稀にしかないが、スピリットにおいては、文化人類学者と同じく、文化の解読という側面がある。

ヴァン・マーネン教授は、そのような方法で、例えば、警察組織などを調査した。この場合、調査協力者の生活や文化を解読することがあっても、それに影響を与えないのが調査倫理の核となる。

他方で、エドガー・H・シャイン教授が提唱する、組織を知るためのクリニカル（臨床的）・アプローチは、対象となる組織や職場に介入して、そこを変えようとするときに、あるいは、その変革を支援しようとするときに、その組織や職場のリアルな姿が、いちばんよくわかるという立場を尊重する。そのシャイン教授自身のキャリアを振り返ると、集団圧力の実験社会心理学的な研究から大学研究者となった。最初の大規模調査は、洗脳の研究、後に転じて組織社会化、さらには組織文化の研究をおこなってきた。その展開過程で、どのテーマに従事するときも、調査協力者が変わるのを支援するという意味で、組織とそこで働く人びとに対して、臨床的<sup>5)</sup>に接してきた。彼のアプローチが組織論におけるクリニカル・アプローチと呼ばれる所以である。経営学は、上司や管理職、さらには経営者、創業期なら創業経営者が、その

5) 経営幹部を相手に、プロセス・コンサルテーションで介入をおこなうシャインの方法は、通常の臨床心理学と違って、強者、成功者に接していると思われがちだが、CEOにもエグゼクティブにも、変革を起こすときには支援が必要で、実際に、彼に最初にコンタクトしてきたデジタル・イクウィPMENT社では、創業経営者のケン・オルセンがクライアントであり、介入の場は、個人的面談だけでなく、森林会議とも言われた経営幹部会議の場でもあった。

会社組織に影響力を与えるプロセスにもかかわっている。シャイン教授による、大学院生時代における初期の集団圧力の研究も、ひとは、他の人びとの影響を受けることを実証した実験であった。会社のなかにある経営理念も、管理システムも、上位者の権限や肩書き、彼らの（リーダーシップを含む）対人影響力も、すべて人びとになんらかの影響を与えて、ひとりひとりの個人やその協力、対立の緩和・解決、分業のあり方、目標の内面化等々を、望ましい方向に変えて行くプロセスである。

シャイン教授の業績が経営学の分野で広く知られるのは、ひとりひとりの人間が長期的に歩むキャリアの研究であり、そこで、両先生は、共通の研究テーマをもつ。ヴァン・マーネン教授の警察官の研究も、シャイン教授の集団圧力や洗脳の研究も、ひとは組織に染まっていくプロセス、つまり、組織社会化をあつかってきた。この共通の関心のゆえ、おふたりの間にはよく知られた共著論文がいくつもある<sup>6)</sup>。

他方で、ヴァン・マーネン教授は、人類学的なトレーニングを受け、組織を人類学者のように調査する「組織エスノグラファー（組織の民俗誌作成者）」は、調査協力の相手と組織等に影響を与えないことを重視してきた。これに対して、シャイン教授は、キャリアの初期より、あらゆる組織の調査は、不可避免的に相手に影響を与えることになるので、その調査プロセス自体が、調査協力者が望む方向の変革をもたらすものでなければならないという立場を取った。キャリアの早い時期から、このことに気づいていた。さらに、当時、MIT スローン経営大学院のリーダーであったダグラス・マクレガー教授が若き日のシャイン教授に、当時はメイン州のベセルにあったナショナル・トレーニング・ラボラトリーに関与するようになり、そ

6) たとえば、Van Maanen, J. and E.H.Schein(1979). "Toward a Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational behavior*, vol. 1 (pp. 209-264).

の結果、シャインは、組織開発の初期からの担い手のひとりとしてカウントされるようになった。この機関は、現在は、ワシントンDCに場所が移り、名称も、NTLになっている一訪米調査団の訪問先のひとつであった。

組織における人間や集団の行動、さらに組織全体のダイナミクスというは、魅力あるテーマだが、非常に難しいテーマでもある。経営学において人間行動を扱う分野は、組織行動論 (organizational behavior)<sup>7)</sup> と呼ばれてきたが、組織の中の人間行動はしばしば、「捉えどころのない現象 (elusive phenomena)」と呼ばれる。この言葉は、人間関係論で名高い、フリッツ・J・レスリスバーガーが、自分の自叙伝<sup>8)</sup> の書名に選んだ言葉でもある。方法論的立場は違っても、ヴァン・マーネン教授は、シャイン教授と同じく、組織の中の人間行動は、簡単には、捉えどころがないから、いっそうこの分野に惹かれてきたのだと、わたしは思っている。

この訪米調査に同行された仲間での報告書の執筆者の皆さんも、おそらく、読者の皆さんも、「組織開発」がなかなか「捉えどころのないもの」のように思われたら、それはノーマルなことである。なぜなら、そもそも、組織のなかにおける個人や集団の行動、また、組織全体の行動は、いくら学問的に解明しようとしても、レスリスバーガーがいう、elusive な面がつきものであるためだと覚悟して格闘してほしい (わたしも、そういう覚悟をもって、組織開発の技法の習得はこれからの課題であるので、この elusiveness と仲良くしながら、場数を踏んで、徐々にマスターしていきたいと思う)。

7) 神戸大学のMBAプログラムの組織行動Iという科目ではつぎの書籍がテキストに使用されている。金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方—ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。

8) Roethlisberger, Fritz J. (1977). *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*. Harvard Business School Press.

組織行動論も、その現実への応用版である組織開発も、ともに、人間がモノや機械とは異なり、実際に複雑であり、その人間の集団や組織となるとさらに複雑な動きをするので、どうしても「捉えどころのない現象」という特徴を拭えない<sup>9)</sup>。その集団や組織の変化となると、いっそうダイナミックかつ複雑となる。さらに、集団や組織の変化に支援的に介入するとなれば、その介入法を提示する実践的学問分野が、それ相応に、捉えどころのないものに思ってしまうのは、やむをえないようにも思える。

われわれがスタンフォード大学に隣接するホテルの会議室で、エドガー・H・シャイン教授から直接に学んだセッションでは、この「捉えどころのない現象」に対して、明瞭でわかりやすい講演を聞かせてもらい、質疑も活発であった。しかし、「この講演を聞いたので、組織開発がわかった」と断言するほどの自信はいっきに生じない。帰国すれば、自分の職場ですぐに実行できるかという

9) かつてノーベル賞の組織論学者、ハーバート・A・サイモンは、『人工物の科学』という書籍で、砂浜でアリが歩いた奇跡は非常に複雑な形状を示すが、それは、アリの環境認知の力の高度の複雑さを反映したものなのか、それとも、それは、アリが歩く浜辺の砂の表面の形状の複雑さを反映したものか、という問を立てた。いうまでも、アリの場合には、その足跡の複雑は、アリの認知能力の複雑さを示すものではない。しかし、人間の場合にも、一方では、ひとが複雑な動きをするときには、環境の側の複雑性を反映していることもあるだろうが、それだけが理由ではない。思考する力、将来を構想する力をもった、人間がひとりいても、その思考や認識の力は十分に複雑であるので、多勢の人間が会議や組織開発の議論の場で相互作用するときのありえる思考のパターン、行動のパターンは複雑でありえるだろう。しかし、組織開発の方法の一部は、たとえば、OST (オープン・スペース・テクノロジー) のように、それなりに単純なつくりになっていることもある。しかし、場をホールドする (なにがあってもパニックにならずにどんと構えて効果的に場を扱う) という技能の熟達は、やはり通常の熟達研究が唱えてきたように、10年ぐらいはかかるほど、十分に深みがあるように思われる。

とそうもいえない。組織開発に熟達するには、場数を踏む必要がある。熟達化の研究では、ある分野で熟達した専門家になるには、およそ10年はかかることが、様々な分野で、繰り返し確認されてきた<sup>10)</sup>。したがって、われわれのこの報告書の目的は、これを読めば、ODができるようになるという「虎の巻」ではないし、そういうものはそもそも世に存在しない。定評のある、ODの標準的テキストは存在するが、大部であり（その分、非常にいい説明がなされているが）翻訳がほとんどない<sup>11)</sup>。この報告書は、所属する職場、組織で、この報告書のOD宣言で書かれたことを、今回の訪米調査団のメンバーの皆さんが、これから先も、相互にともに訪米調査団を経験した仲間との横つながりを活用しながら、各自の職場で、組織開発、あるいは、組織開発につながるなにかを、実験し続けるための刺激剤であってほしい。

## 2. この報告書について

今回の、関西生産性本部訪米調査団報告書に記された、この調査団への参加者全員の所感を拝見していると、われわれのこのミッション（使命感を帯びた旅）は、「組織開発（OD）とはいったい何か」「それは、ODの〈原産地〉米国において、どのように活用されているのか」を現地調査する旅であった。

もちろん、わたしたちは、この旅が「捉えどころのないもの」を捉えようとする冒険ではあったが、これを苦行だったとは思わない。学ぶことが多く、ODで先進的なHPやGEなどの伝説的企業

や組織開発の発祥のときからの殿堂NTLを訪ねること自体が、感動でもあり、また、現地での観察とインタビューから、発見の喜びがあった。さらに、この分野の第一人者である、さきほどもすでに言及したシャイン教授からプロセス・コンサルテーションを中心とした組織開発の基本的な考え方について、半日も直接に学べる機会をもてたことも、ありがたいことであった。どれも訪米調査団のミッションの一員になっていなかったら経験できなかったことだ。全行程を通じて、いろいろ問題はあってもやはり自由の国、米国に来ているという開放感もあった。しかし、「現地において五感で事例に触れつつ調査したOD先進米国企業からの教訓を元に、多数の難題に直面するわが国の産業社会の企業、とりわけ、具体的には、このミッション参加者の所属組織を意味ある形で活性化するように、イノベーションに勢いがつくように変革していくのに、どこからどのように具体的に着手するのか」という問は、依然として難問であり、メンバーのどれもが報告書の担当箇所を書き終えた後も、この問と格闘しているのではないだろうか。訪米中の開放感、この報告書執筆段階で緊張感に転じたことであろう（わたしもそうだった、これを執筆中の2週間）。

それでも、力を合わせて、なんとかここまで書き記すことができた。その成果が、この報告書であるので、まず書き手であった訪米調査団のメンバーの皆さん自身が職場でこの報告書を活用していただきたい。

なによりも、この報告書があるおかげで、このミッションに参加された方々のご所属企業で、ODの烽火があがることを期待したい。また、メンバー間で、さらには、報告書を読んで、ODを関西に広げたいと強く願うひとたちも出てくるであろうから、相互に啓発することで、関西のOD先進企業への第1歩を印していただきたい。そのプロセスで困難、障害に直面するたびに、このミッショ

10) 熟達化と10年ルールについては、つぎを参照。金井壽宏・楠見 孝編『実践知』有斐閣、2012年。

11) 中村和彦氏のお薦めで、わたしも丁寧なテキストだと思うのはつぎの文献だが、翻訳がなく、丁寧な分、厚さは、772頁で、残念ながら、今のところ翻訳の目処もない。Cummings, Thomas G. and Christopher G. Worley (2009). *Organizational Development & Change* 9<sup>th</sup> ed., South-Western.

ンに直接参加した方々の間に生まれたコア・ネットワーク<sup>12)</sup>の力を活用していただきたい。そして、報告書の読者の皆さんも、各地で開催される、ODの多種多様な方法、たとえば、気楽なところでは、2、3時間もあれば、ワールドカフェなら経験できる。より本格的なフューチャー・サーチも、本来なら3日を要するところ、2日バージョンで、わたしが主催する研究会に中村和彦先生を招いて、経験させていただいた。それも、10年以上も長く続いているわたしの人事関係の研究会の将来像を描くことを課題にしてもらって、おおいに盛り上がった。ミッションに参加された皆さんも、報告書の読者としてこれを読まれている方々も、ぜひ、実際に組織開発を経験できるいろんな機会に、こまめに参加しながら、ODの実践知を高めていただきたいと思います。

ODとの最初の出会いを振り返れば、わたし自身は、20歳前後の学部学生のころに当時、九州大学におられた三隅二不二教授によるグループ・ダイナミクスの集中講義が京都大学で開講されたときに遡る。その場に熱心に参加して、グループ・ダイナミクス、集団凝集性や集団圧力というグループ・プロセス、組織開発、介入、リーダーシップとその育成等々について初めて学んだ。もう40年近く前の出会いとなる。そして、ファウストの嘆きではないが、組織開発の奥深さゆえに、ODがわかった、さらには、ODをマスターできたなどという状態からはほど遠い。ODの世界への入門は早かったが、刺激がコンスタントになかったので、ODの理解も遅々としたままで、実践となるとインターラクティブに行う経営幹部のリーダーシップ研修で、若干、OD的な試みを入れた程度に留まってきた。

12) このコア・ネットワークという用語は、スコラの組織開発で、柴田氏が初期に使ってこられたOD用語でもある。柴田昌治(1994)『コア・ネットワーク・変化する自由—自主性・自発性を組織する日本の変革の方法』ダイヤモンド社。

しかし、この訪米調査という今回のミッションと、この報告書の(難航した)執筆を機会に、日常身近なところから、OD的に振る舞うことに、どんどん日常のなかに取り込んで行くことを計画している。身近で日常的なところでは、大学のゼミ、インターラクティブな講義、リーダーシップ開発の研修などの機会を通じて、実践していきたい。

執筆陣のメンバーの皆さんには、OD宣言で指摘されたように、職場だけでなく、家族という保護された環境でも、OD的な振る舞いを導入することを多いになさっていただきたい。また、そこから気づいたこと洞察したことがあれば、シェアしあうようお願いしたい。わたし自身も、経験を重ねて、今回同行いただいた、OD分野の師匠、中村和彦教授とまたひと味「作風」の違う、しかし、NTLのスピリットとは両立する、わたしなりのODに取り組んでいきたい。少なくとも当面は、本格的な大規模な組織開発に先立ち、まずは、経営幹部への研修の機会などにおいて、OD的でインターラクティブな時間帯を増やしていきたい。研修の形はとっているが組織開発(少なくとも、組織変革)を目的に含む企画、なかでも、自社(少なくとも自部門)を変えてみるというアクションプランとその実行を内包する幹部研修を通じて、ODの旅を歩み続け、徐々にODを実践する力も高めていきたい。この章の附録に「金井のOD宣言」を別途記してはいるが、本文中でも、たとえば、ここらのいくつかの段落で顕著なように、OD宣言っぽいところがつい、混入していることをお許しいただきたい。

先にふれたとおり、組織行動論そのものが、捉えどころのない現象である。それは学問の側の敗北宣言というよりも、組織の中での人間行動が、とりわけ、それを変えて行くときには、一筋縄にはいかないことを意味する。自叙伝のタイトルを、『捉えどころのない現象』と名付けたレスリスマーガールの後任であったハーバード・ビジネス・



スクールのポール・ローレンスやマイケル・ピアは、組織変革 (Organizational Change; OC—略称は OD に比べると普通あまり用いない) や組織開発にも深くかかわってきた。「OD (組織開発) のできない OB (組織行動論) 学者では情けない」と言われる時代が、そう遠くない未来にやってくるだろう。

また、今回、このミッションの参加者の皆さんが書かれた所感と OD 宣言を読ませていただくと、「組織開発には、魅力を感じながらも、捉えどころがない!!」という嘆息も聞こえつつ、それでも、「所属組織において、OD 的に変化を起こすぞ!!」という叫びも聞こえる。

組織行動論 (OB) は、そして、組織開発 (OD) による組織変革 (OC) も、「捉えどころのない現象」を扱っていると自覚した上で、勇気をもって、OD に乗り出そう。冒頭の節 (114頁) のタイトルを、あえて、「組織行動論そのものの捉えどころなさど組織開発」としたのは、そう書いたほうが、かえって励みになると感じたからである。

### 3. まず会議の持ち方を「OD 的」に変える

#### —身近な OD 入門の場

組織開発という言葉、OD という略称、Organization Development という元の英語、どれも聞いたことがないという方でさえ、組織開発に似たような場の運営に知らずに出会っていることがありえる。また、OD なんて正式に習ったことがなくても、OD 的に振る舞えるひともいる。

これは、ちょうど、コーチ・エイの創業者である伊藤 守さんが、「ネイティブ・コーチ」(習わずとも、生まれながらのコーチ、あるいは、経験を通じて自然にコーチができるひと) と呼ぶひとが世の中にいるというのと同様に、OD の分野でもこれに相当するひと、つまり「ネイティブ OD ファシリテータ」のようなひとがいるということだ。

たとえば、皆さんは、以下に述べるような場に

遭遇したことがないだろうか。

- ・ 講演だと思って受身的に聞いているだけのつもりでいたら、随所で、前後両隣、3、4名で、「ちょっと……について話し合ってくださいませんか」という時間を与えて、しかも、そのあと、話してもらったフロア (客席) にいるグループの有志数名から、意見を聞くために、講師が演壇から降りてきて、マイクを聴衆に向けて、みなでフロアの意見のいくつかをシェアして、それに感想やフィードバックを述べてから、また演壇に戻ったというような経験。
- ・ 会場にたどり着いたら、講師の先生が、教室型で並んでいた、椅子を並べ直して、輪にした。その真ん中に陣取って、動き回りながら、参加者とインタラクティブにやりとりしながら、ふつうの講演にはないライブ感を出していたという経験。
- ・ 講師は、別に会場席にまでおいてくることもないし、また、会場のレイアウトを変えることもない。しかし、絶妙なタイミングで、壇上から、ポイントごとに質問をはさみ、このことについて、「アイデア、ご意見のある方はいますか、手をあげてください、マイクをもった係が来ますので、すこし考えをお聞かせください」といって、会場に控えていたマイクボーイ (あるいはガール) が、手をあげた参加者のところに小走りで行って、マイクを向ける。手を上げたひとは、意見をみなに聞こえるようにマイクを通して、披露してもらおう。その都度、演壇に立っている講師は、コメントを述べ、その場はかなり大きな会場なのに、フロアのひとにもその都度マイクが回ってくるので、対話がなされたという経験。
- ・ 研修の場に行くと、思ったより規模の大きい会場で、これは一方的な講義になりそうで、ちょうど睡眠不足の日の午後でしかも食後のため、眠気もあり、いやだなと思っていたら、登壇者の話を聞くために、その大部屋にいた時間は、

わずか10分ほどで、課題の説明だけで終わった。近くに、小さな部屋が7、8室用意してあり、そこで、「この産業における〇〇という問題が今、世を騒がしていますが、わたしたちとしては、どういう対応をすべきでしょうか、ネームプレートの裏に貼っているシールに番号が書いてありますから、その番号がドアに貼ってある別室(小さな部屋)でまずさっそく議論してください」といわれた。そこで、各部屋に分かれて議論し、約束の時間に、大部屋に戻ったときには、「部屋が同じだったグループごとに、ディスカッションでどんなこと議論されましたか。そのプロセスにもふれながら、議論の間に自然とリーダーシップを取っていた方に報告もお願いできますか」という投げかけが、登壇者の側からあった。全グループの報告を聞きながら、大きなホワイトボードに、論点を上手にまとめていった。この登壇者は、そこであがってきた論点について、説明をはじめたので、ここからは講義風になるのかと思ったら、随所で、「〇〇という論点をあげたCグループのリーダーさん、この論点の背後にある、具体的なお客さんの苦情にはどのようなものがありましたか。苦情から解決策がえって研ぎすまされたという点が興味深いですが、コメントありましたら、どうぞ、マイクをお持ちしますので」という具合にやりとりした。そういう経験<sup>13)</sup>。

世の中には面白くない会議が多いというだけではない。そこに費やされているエネルギーや時間は

13) ここでの説明は、仮設例として金井が構成したものだが、これまで参加させてもらった会議のなかにも、いろんな工夫がされているものがあった。なかでも、これ以上感激したものはないという会議は、ODとは呼ばれずに、Playful Learningと名付けられた会合であった。この集まりは、次の書籍で克明にドキュメント化されており、わたしも、会議をデザインした、二人の共著者と対談をさせてもらった。上田信行・中原淳(2012)『プレイフル・ラーニング』三省堂。

多大である。実際に、経営者やミドル・マネジャーの行動を観察すると、口頭コミュニケーションによる対話に、彼らは多くの時間を費やしていることがわかっている。そのために活動が断片化して、ひとつひとつの活動の持続時間が短くなりがちだ<sup>14)</sup>。そのなかで、すぐれた経営者や管理職のひとりたちは、メンバーに納得がいく良質な決定をなさなければならない。メンバーがその決定の内容に納得しないと、実行段階で力がこもらない。

だから、組織開発は、社外でなされる特別なイベントのときに経験するだけでなく、会社や組合、その他の団体において、日常の会議のなかでも、組織開発の実践知が総動員されてしかるべきである。

わたしにとって、目から鱗だったのは、フューチャー・サーチという組織開発の技法の発明者であり、それを普及させた組織開発の達人ふたりが、会議の持ち方について著書<sup>15)</sup>を世に問うたことである。そのときに、わたしは、組織開発をさりげなく、意味ある形で普及させるひとつの道筋は、社内の会議を棚卸しして、開かなくても決断できることは、現場に近いひとに、意思決定権を委譲するという組織変革をまずおこなう。そのことと組み合わせ、管理職以上のひとは、組織開発に〈会議学〉から入門してもらい、「もうけっして退屈で意味のない会議はそもそも開かない」「わけ

14) 具体的に数字については、つぎを参照されたい。金井壽宏(1983)「管理者行動論の展開—リーダーシップ論の新たな次元」『国民経済雑誌』第147巻第1号、56-102頁。つぎのウェブサイトからダウンロード可能。[http://www.lib.kobe-u.ac.jp/infolib/meta\\_pub/G0000003kernelsresult-jp](http://www.lib.kobe-u.ac.jp/infolib/meta_pub/G0000003kernelsresult-jp)

15) Marvin Weisbord and Sandra Janoff (2007), *Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter*, Berrett-Koehler Publishers. (金井壽宏監訳・野津智子訳『会議のリーダーが知っておくべき10の原則—ホールシステム・アプローチで組織が変わる』英治出版、2012年)。なお、会議学としてのODという視点については、この書籍に長い監訳者解説をつけているので、そちらを参照されたい。

あって意味のある会議を開きたいときには、決定内容の質もメンバーにとって（とりわけ現場のひとにとって）決定の受容度も高めることにある」という姿勢で、臨むという方法もありえる<sup>16)</sup>。

#### 4. プロセス・コンサルテーションと OD におけるプロセスというキーワード

組織開発とはなにかという定義と、その内包・外延、どのような組織開発の方法や価値観が中核に存在し、その応用範囲はどのように展開されてきたか、については、この報告書の中村論文（巻頭言）と、その末尾にリストであげられている、組織開発の主要文献をご覧ください。

ここでは、簡単に、今回の訪問対象でもあったエドガー・シャイン教授の説に基づいて、変わろうとする組織の内部者がクライアントとして、コンサルタントに支援を請う、3通りのモードについて概観しておこう。

- (1) 専門知識の購入
- (2) 医者—患者モデル
- (3) プロセス・コンサルテーション（と謙虚な問いかけ）

たとえば、ある会社が、進出した新事業分野が、それまでその会社に蓄積のなかった知財にかかわる法律問題に苦勞しているときに、知財に特化した弁護士事務所を訪ねて、そこに解決を依頼するときには、第1のモデルに該当する。なにが問題かの診断は、組織の内部者が自ら行い、その問題の専門家を訪ねて、解決案について教を請う。たとえば、給与システムに問題があることがわかり、その専門家に会い、解決策を聞く。そしてそ

16) 決定の質と決定の内容という変数を最初に、この分野の研究に持ち込んだのは、N.R.F. メイヤーで、それをリーダーシップの問題に適応したのが、V. ヴルムと P. イエトンであった。これらの研究と組織開発との関連については、つぎを参照。金井（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』第206巻第5号、1-32頁。

れをありがたく実行するというのが、専門知識の購入だ。

これに対して、主力製品分野のマーケット・シェアがどんどん低下してはいるが、工場の品質の問題なのか、流通構造の変化に起因するのか、それとも、開発された新製品が顧客のニーズにあっていないのか、組織内のマーケティング部門、工場と研究所とのコミュニケーションの不備なのか、それとも、競争戦略が稚拙であるために、競争他社にシェアが奪われているのか、いったいどこに問題があるのか複合的でよくわからないときに、経営コンサルタントを訪ねるときが、第2のタイプに相当する。第1のタイプでは、クライアントはなにが問題かがわかっているのに対して、第2のタイプは、どこがわるいかわからないが、医者＝コンサルタントを訪ねているという場合を指す。

これに対して、第3のタイプで組織に招き入れられるひとは、内部者が問題のオーナーとして、自分たちのかかえる不都合がいったいどこにあるのかは、自分たちがいちばんよく知っていると自覚している。しかし、たとえば、問題解決のための議論の進め方が下手で堂々巡りになっていたり、せつかく問題点が見え始めてきてもその後が責任のなすり合いになっていたりする。さらには、肝心なひとが議論の場に招かれていなかったりしたために、実施段階で、相談を受けなかった部門から反対が生じる。このような場合には、議論や問題解決のプロセスや手順に対して、介入<sup>17)</sup>したり

17) 介入（インターベンション）は、組織開発の鍵概念のひとつである。クライアント組織を支援する目的で働きかけるので、「介入」という言葉は、不自然で不適切だと思い、わたしは、あえて「積極的働きかけ」という訳語を用いてきた時期がある。しかし、臨床心理学者で家族療法の専門家の平木典子先生によれば、カウンセラーも、家族療法家も、集団療法の専門家も、さらには、組織開発の専門家も、このクライアントを支援するつもり働きかけは、やってみない限りよい効果につながるのか、それとも症状を悪化させるのか、わからない場面が多い。それでも、あえてクライアントのゆさぶりをかける形で働きかけるので、それな

助言したりする形で、内部者がより生産的な問題解決につながるように議論をさりげなくリードする一謙虚な問いかけがそこでは大事になってくる。

このプロセス・コンサルテーションという方法を編み出したエドガー・H・シャインは、組織開発の分野の草創期からの重鎮のひとり、MIT引退後、今回の調査以前にも、場所は、今回同様に、スタンフォード大学付近(カリフォルニア州パロ・アルト)でヒアリングをさせてもらったときにも、話題提供の後のやりとりは、それ自体が、プロセス・コンサルテーション的なフレーバーをもっていた。わたしがMITの博士課程に在籍していたときも、ご自身が組織論の専門家なので、内容面での助言やコメントや非常に豊かであった。しかし、そのようなやりとりに先立って、ひとりひとりの院生が、どこで困っていて、なにをシャイン先生から求めているのか、を探り出す段階におけるシャイン先生からの問の連鎖は、プロセス・コンサルタントでないとできないような特徴があった。

なお、最近のシャイン教授は、プロセス・コンサルテーションを踏まえながら、日常のやりとりのなかで、相手に役立つ接し方を、『支援(Helping)』<sup>18)</sup>、さらには、『謙虚な問いかけ(Humble Inquiry)』<sup>19)</sup>という実践的指南書、いわば、それぞれ支援学、質問学とも呼ぶべき、日常生活におけ

---

りの「覚悟」がいる。心理療法家も、組織開発のプロも、あえて、そういう覚悟をして、クライアント(個人、集団、場合によっては、全体としての組織)に働きかけるのだから、「介入」という訳語は、そのニュアンスを伝えるという意味では、評価すべき訳語であり、だから長く使われてきたのではないかという教示を平木先生から受けたことがある。

18) エドガー・H・シャイン著『人を助けるとはどういうことか—本当の「協力関係」をつくる7つの原則』英治出版、2009年。Schein, Edgar H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler.

19) 同名の次にあげる著書があり、英治出版から邦訳が出版される方向で検討されている。Edgar H. Schein (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publishers. 英治出版から、邦訳が出版される予定。

るOD実践の書を上梓されるに至っている。

企業のなかでの、たとえば、上司、あるいは管理職として、部下と接する場面を想像してほしい。上位者であっても、部下に、いつも指示、命令ばかりするのではなく、より現場に近く、現場の状況をしっかり把握している若手部下の瑞々しい感性で、その部下自身が状況をどのように理解し、どのような解決策がよいと思っているかを、上位者のほうが謙虚に尋ねることがほんとうは大事な場面も頻繁に生じているはずだ。しかし、階層状の組織では、すぐに指示、命令ばかりしてしまう。会社の現場では、上位者は下位者に対して、管理職が部下に対して、医療現場では、医者が患者に対して、原子力発電等危険を伴う設備・施設の安全管理では、原子炉のエキスパート側が住民に対して、さらには、家族では、親が子どもに対して、「いったいどうやってみたいか、要望、意見、アイデアありますか。あったら先に教えてくださいね」と謙虚に問い掛けてみる代わりに、いきなり、「こうやるもんです」「こうすることになっているのです」とさとするように、いきなり断言してしまう。これは、管理職、医者、エキスパート、親の間には、「質問の形で投げかける文化(asking culture)」が希薄で、「こうやるものだ」と告げるだけに慣れ切った文化(telling culture)」が濃厚なせいだという。

シャインがあげる家族の例は、つぎのとおりだ。MITスローン経営大学院には、20代半ばの通常のMBAプログラム以外に、すでに本国では部課長クラスになっている幹部向けのスローン・フェローズ・プログラムというエクゼクティブMBAプログラムがある。そこでMBAに挑んでいたある日本人男性が、毎日あまりに宿題が多いので、妻に「夜は、翌日の準備に専念させてほしい。だから、子どもが寝る前に遊んだり、相手はできないんで、自分の部屋には入れないでほしい」と告げていた。ある晩、子どもがお父さんの部屋をノックして入ってきた。そのスローン・フェローズに在籍する父

親は、子どもが一言も言う前に、「パパは忙しいから、夜は、部屋には遊びに来ないで、邪魔はしないでと言っているでしょう！」と怒ったように叫んでしまった。実際になにが起こっていたかという、「お父さん、ここのところ、遅くまでがんばっているから、『おやすみ』と一言だけお声をかけてあげて、きっと喜ぶわ。遅くまで明日の準備をしているから、『ママがコーヒーでもどう?』と言っていた、とも伝えてね」とお母さんに言われたので、パパのところにやってきたのだった。けっして邪魔しにきたのではない。

この場合、親というのは肩書きではないが、年齢でも庇護者という意味でも上位者である親が、親にまだまだ依存している、その意味で下位者と考えられる子ども、しかし、愛しているはずの子どもに、頭ごなしに、怒鳴ってしまった。ほかの接し方はなかったのか。たとえば、「パパは、夜は明日の学校の準備でたいへんなのよ。でも、わざわざきてくれたのは、なにかわけがあつてのことかい?」と謙虚に問い掛けることもできたのに。こういうストーリーである。

OD 宣言のなかで、3名の方が、OD を実践するのなら、所属組織、その職場だけでなく、家族との関係というのをあげられたので、この日本人スローン・フェローズの話を紹介させてもらった。

家族から目を転じて、仕事の世界に話をまた戻すと、医者が患者に、問診という形で質問をすることがあっても、管理職が部下に、「営業の目標数字に達しているか」というように、数字で詰めるような問いかけをすることがあっても、それらは、実質、けっして謙虚な問いかけではない。

## 5. 所感と OD 宣言で多かった謙虚というキーワード

第4節で、シャイン教授自身が、謙虚な問いかけを、今後の組織開発における新たな切り口として提案するに至っている点について述べた。今回

の報告書における所感のなかで、謙虚という言葉が、興味ある形で、キーワードとして頻出していた点は、特筆に値するので、節を改めて分析しておきたい。

- ・信頼の源泉としての謙虚さ 「組織開発の本場のアメリカでは、組織開発担当者は、体系的な理論はもちろん、それに裏打ちされた手法やスキルをきちんと身につけており、社内で信頼を得るためには、理論やスキルを謙虚に学ぶことも重要であると認識をあらためました（大日本住友製薬・山本氏、87頁）。
- ・多様性を受容するための謙虚さ 「組織開発という手法をもって、経営戦略に影響しながら、組織の力の最大化を手掛ける内部 OD コンサルタント から、謙虚、という言葉が多く聞けたことは、非常に示唆的であった。しかしながら、この謙虚たる姿勢が常にあるからこそ、確固たる信念に基づくことができるし、多様性を受け入れることができるのであろう（西日本旅客鉄道・山口氏、93頁）。米国を訪問するまえには、成果主義、合理主義が中心の人事制度とっていたのが、理念経営で覆され、多様性を前提とした上での理念や価値観の共有というこの2点が、多くの訪問先で、意外にも、「謙虚さ」が強調されたことを解読する鍵ではないか、と指摘している。この指摘は、非常に深い、かつ実践的にも重要な洞察だと思って拝見させてもらった。
- ・「アメリカの企業は、数理管理が仕組みとルールで組織をマネジメントしているとおもっていました。……今回訪問した先で聞く話は、もちろん成果は大事ではあるが、「経営理念」「社員中心主義」「チームワーク」「離職を止める」「謙虚さ」「傾聴」等（に）フォーカスしている点に驚きを感じた」（スーパーコート・山本氏、81-82頁）
- ・GE のこの側面に関心をもたれたひとは多かった。たとえば、GE では、「研修担当者からリー

ダーシップに関する考え方や研修内容およびGE社内でのODの位置づけ・活用」について聞くことができ、一方で、ODがOrganization and Talent Developmentと位置づけられ、金融聞きを契機としてリーダーに求める資質が再構築された結果、リーダーに求める新たな資質に、「謙虚さ」「傾聴力」「(自分の)弱点の把握」が上げられた点に注目する所感もあった(大阪ガス・見崎氏、73頁)。同じくGE訪問時に気づかされた点として、「GEというと辣腕で、変革志向で、20年もCEOをしたジャック・ウェルチを思い浮かべるが、そのときの変革型リーダーの議論のときには、看過されていたが、今や「そのGEから21世紀のリーダーは謙虚でなければならぬ」と教えられたことに非常な驚きを感じました」(関電システムソリューションズ・橘氏、77頁)という感想が述べられた。

また、組織開発を学ぶわたしたち自身が、このミッションから、謙虚に学ぶことが大切だという主張もみられた。

・「実際に行くまではアメリカと日本では風土も国民性も違うのだからアメリカ流の組織開発というものがあったとしてもそれは日本にはフィットしないだろうし、単にそれを学びに行くのではなく、日本流さらにはロート製薬流の組織開発のあり方を探りたいと思っていました。しかし実際に行ってみると、GEもHPも想像以上に本気かつ地道に、お金も時間も労力もかけてsp式開発に取り組んでいて、それに比べて最近の我々の方が、「言わなくても察するべき」とか「モチベーションを上げるのは自分」など、ある意味ずぼらな考え方をしていた、もしくは目の前の成果にアップアップして長期的に取り組むべき課題を後回しにしてしまっていたのではないかと思いました(ロート製薬・綾井博之氏、103頁)。

学者にはかつて横柄な先生方もけっこう多勢おられた(少なくとも、わたしにはそのように思われたので)、わたしは、自分たちの世代が、教授になるころには、学者ももうちょっとは謙虚であることが大切だろうとずっと思ってきたひとりなので、訪米調査の所感で、このような発言にたくさん出会ったのは、非常に興味深いことのように思えた。

ふつうにイメージすれば、組織を変革するといえば、けっこう勇ましい話となるので、イメージとしては、大声を上げて、「変わらなあかんで！」(関西弁である分、少しやわらないか!?)と叫び、変革をリードする際には、辣腕で、ときには強面(こわおもて)で、勇気はあっても謙虚さに欠けるひとを組織の変革場面のリーダーとして、思い浮かべがちであった。少なくともわたしはそうだった。しかも、どちらというタフな人物像をイメージしてしまうジャック・ウェルチやジェフ・イメルトがCEOを勤めるGEも含め、今回の訪問先で、リーダーシップや組織開発という文脈で、何度となく、この「謙虚」というキーワードが繰り返し聞かれたのは興味深いことであった。

全18名(団長を含む全団員)のうち、団員所感の本文において「謙虚」を含めて所感を記述された人数は、のうち、団長を含め9名にも及んでいた。これは、非常に興味深いことで、米国企業で組織開発において先進的な団体と企業等を訪ねて、最も目立ったキーワードのひとつが、謙虚という言葉だったというのは、特筆に値する。

なお、当然、ひとりひとりの団員の所属組織での課題と個人的なこだわりを反映して、この「謙虚」という言葉に言及がなされたのであり、個々の文脈は以下に述べるように、様々であった。同じキーワードに言及しつつも、どのような意味合いで、謙虚への言及に注目したかの理由は6通りあった。

リーダーにとって必要という観点では5名、組

組織開発の推進にとって大切だという観点からは5名、今の自分自身がおかれた状況や自分の課題にとって重要だという観点では4名、人事に所属しそこで活躍する人間にとって大事にしたいという観点では2名、ご所属の組織のおかれた状況からして組織にとって大事という観点では1名、このような具合に「謙虚」というキーワードに言及されていた（ここでの出現頻度については、同じ一人の方が、複数の要因を上げていることもあるので、重複有りであることにご注意されたい<sup>20)</sup>。

このことは、繰り返しになるが、シャイン先生の新著が、『謙虚な問いかけ (Humble Inquiry)』であるという点からも、いっそう興味深いことのようにわたしには思われた。

## 6. 組織開発における人事部の提供価値

### —HPの創業者の言葉とわたしたちがみたもの

この度の訪米組織開発調査団の調査対象のなかで、ヒューレット・パッカート社 (HP) とゼネラル・エレクトリック社 (GE) が含まれている。この両社については、訪問調査をともにしたメンバーの皆さんの所感でも言及が多かったが、ここでは、両社での組織開発と人事部や人材育成部門の役割について、少し違う観点からコメントをしておきたい<sup>21)</sup>。

まず、草創期のHPにおいて、社名のイニシャルのひとつであるP、つまり、デビッド・パッカー

ド氏は、「わが社には人事部はいらない。人事というのはすべてのひとの責任であるべきだ」という名言を残していることに注目したい。

この発言の意味合いは、つぎのように理解されている。パッカート氏は、必要なひとを雇うのも、そのひとに仕事を与えるのも、挑戦を通じてレベルアップしてもらおう手伝いをするのも、評価するのも、どれもすべて、つまり人事の全般は、そもそも経営者の仕事であり、ライン・マネジャーの仕事であったというのである。確かに、HPは、ベンチャーからスタートし大企業まで成長した、シリコンバレーのひな形企業であるので、草創期のことを想像しなければならない。ガレージからスタートして20、30名のベンチャー企業であったころのHPに、人事部はいらなかつたらう。後述するように、規模が大きくなると、いつかは、人事部が要するようになりはするだろう。

これは、最近だけの現象ではないし、また、シリコンバレーだけの現象でもない。たとえば、わが国でも、1946年創立のソニー（当時は、東京通信工業）を創設した起業家、井深大氏も盛田昭夫氏も、ある一定規模になるまで、技術基盤の会社に必要な技術者は、ふたりで面接して採用していたはずである。たとえば、後にソニーの副社長（関西代表）をなさった金田嘉行氏は、かつてわたしとのインタビューで、「創業者のお二人がわたしを面接しましたが、同時に、わたしも立ち上がって間もない会社だから、こちらがお二人はどのようなひとなのか、面接させてもらっていたようなところもありました」と回想された。金田さんの評価も異動も、創業者たちがしたことであろう。

実際に、HPの歴史において起こった（あるいは意識的にそうした）ことは驚愕に値する。なんと創業後約20年の間、人事部をあえてつくらなかつたのであった。技術基盤の会社だから、まず、自らが技術者である創業者が始めたベンチャーであれば、創業者自身が、エンジニアやサイエンティ

20) この部分の内容分析と言及頻度のカウントは、堀越ひとし氏によってなされた。記して謝辞としたい。

21) この第5節「組織開発における人事部、ライン・マネジャー、経営者の役割」でのHPとGEにふれながら、人事部の提供価値についての議論は、記述は、つぎの文献における金井の担当の章により詳しく紹介されている。金井壽宏・原井新介・出馬幹也・須東朋広・守島基博（2004）『CHO—最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。Packard, David (1996). *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. New York: HarperBusiness. つぎの注にみるように、ハーバード大学のジョン・コッターもこのことを著作のなかで強調している。

ストを雇う。やがて、ベンチャー企業が成長し一定規模を超えると、総務、経理、人事などの部門が必要になってくるだろう。

それでは、いったい、会社の従業員規模が何名ぐらいになるまで、初期のHPは、人事部不在で通したのか。パッカーード氏は、なんと、従業員規模が約1,200名近くになるまで、HPに本社人事部（corporate personnel department）をつくることを許さなかった。よく引用される言葉だが、「その理由は、人事（personnel）というのは、すべてのひとの責任であるべきだとわたしは思っていたし、だれか（専門の人事パーソン、金井補足）がそばにいて、その仕事をそこに回すようなことは、わたしの望むところではなかったからだ（The reason for this was that I thought personnel should be everybody's responsibility, and I didn't want to have someone around that they could pass the buck to.）」とパッカーード氏は語ったと言われている<sup>22)</sup>。

この言葉を引用したハーバード・ビジネス・スクールのジョン・P・コッター教授は、「ライン・マネジャーには、管理職のなかにリーダーシップを築き上げるのに役立つ仕事のやり方に焦点を合わせてほしいとデビッド・パッカーード氏が気を付けていたことを語る多数の物語が存在する」とも指摘している<sup>23)</sup>。

創業者のひとりが「人事部はいらない、人事は本来、みんなの仕事、とりわけライン・マネジャーの仕事だ」と語っていたわけだから、やがて「やむなく」本社人事部をつくったとしても、それはライン・マネジャーのビジネスに役立つために存在するのだという意識が徹底しやすいだろう。なくてよいと言われてきた人事部が<ひとにまつわること（People matter）>はすべて背負い込んだ

り、そのせいで、自分たちはえらいと勘違いしたりすることもなくなるだろう。他方で、HPのもうひとりの創業者HPのH、つまりウィリアム・ヒューレット氏は語った。「人事部の役割は、経営の質を高めることだ」<sup>24)</sup>と。そのためにこそ、人事（部）は大切でなくても、<ひとは大切だ（People matter）>とも言ったのだろうか。

われわれが、HPを訪問したときに、パッカーード氏とヒューレット氏が創業者経営者として執務した部屋が、当時のまま、かつての本社（いまは、研究開発部門が入っている建物）に保存されており、その場に案内された。両創業経営者の執務室は、スイートルームのように隣どうしになっていて、それぞれの部屋に直接入るドアがあるが、興味深いことに、このふたつの部屋をつなぐもうひとつのドアが二人の執務室の間にあり、二人ともそれぞれが隣の部屋につながるドアを開けると、ちょうどふたり創業者がお互いの顔を見ながら、話し合えるようなレイアウトになっていた。このオフィスのレイアウトは印象的であった<sup>25)</sup>。

いま、紹介したこの二人の言葉を並べてみよう。HPという社名の一方のP氏は、「わが社には人事部はいらない。人事というのはすべてのひとの責任であるべきだ」と言い放ち、もう一方のH氏は、「人事部の役割は、経営の質を高めることだ」と言い添えた。この両方をあわせて読むとその意味

24) Beer, Michael (1997). "The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. p.88. In Dave Ulrich, Michael R. Losey and Gerry Lake eds. (1997). *Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change*. New York: John Wiley & Sons. Pp.84-95.

25) このような問題は、組織開発とオフィスの物理的レイアウトというテーマになっており、コクヨなどの業者もそれに関心を持ち、MITでは、トーマス・J・アレン教授が、物理的レイアウトとコミュニケーションパターンの研究を主として、企業等の研究書を中心に研究してきた。Thomas J. Allen (1984). *Managing the Flow of Technology*. MIT Press.

22) ここでの引用はつぎに基づく。Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press, p.105.

23) loc. cit.



するところは、非常に興味深い<sup>26)</sup>。

時代が変わり、この HP が、前任の CEO カーリー・フィオリーナの任期中に、戦略を見失い、変革の試みも途絶えた。その苦境に、元 eBay の CEO であったメグ・ホイットマンは、新たな HP の CEO として乗り込んできた。

われわれが、HP で耳にしたストーリーは、すべて人事スタッフが彼女の打ち出す戦略の実現に資する戦略パートナーとして機能するように期待されていた。また、再び HP の理念を尊重しながらも大きく組織を効果的に変えていくことなしには、せっかく打ち出された戦略も実現しない。実行段階では、変革のエージェントとしての活躍が人事部に期待される。HP の人事部の組織開発のプロたちが、ホイットマンの描く戦略の実現のパートナーとなり、そのための変革を推進するエージェントとなることであった。この役割こそは、まさに組織開発の役割と置き換えていいだろう。われわれがシリコンバレーの不死鳥のような伝説的企業 HP を訪問調査したときの多彩なプレゼンテーションのほとんどが、新 CEO メグ——だれもが、儀礼的にはなく、親しみをもって、ファーストネームでかつ（マーガレットではなく）メグという愛称で呼んでいた——の戦略展開とそれと不可分の組織変革に、人事のプロが組織開発の実践的知識を総動員しているようであった。

なお、ここでも、ウルリックの枠組みでは、人事の伝統的な役割、つまり、能率のエキスパートや従業員のチャンピオンという役割よりも、戦略のパートナーとして、さらに変革のエージェントとして、メグ・ホイットマンのサーバントリーダーとして、彼女の描く新しい戦略実現、変革実現に奉仕している姿が、どのプレゼンターからも伝わっ

26) わが国でも、小林製薬の小林一雅氏は、社長時代に、「人事は大事だけど、人事部が大事だと言ったことはない」という名言を、人事部のスタッフを含む社員によく述べておられた。

てきた。

わたしは、経営学者として、半日の調査ではなく、4、5日かけて、詳細なケースを描きたいという衝動にかられるほど、HP でのヒアリングの内容にインスパイアされた。顧客中心のソリューション、核となるところに価値を付加するサービス、核となるところを拡張し、最適化し、管理する最高のソフトウェア、情報技術のインフラの世界最大の提供者となる戦略実現にむけて、社内 OD の熟達者たちが、実際にどのように動いたのか、また、部分的に社外 OD のプロたちが、戦略策定、ガレージ・スピリット<sup>27)</sup>を継承しながらも、それと両立する理念の再構築プロセスなど、もっとヒアリングをしたいという熱い気持ちを、宿所のホテルに戻っても、なかなかクールダウンさせることができなかった。

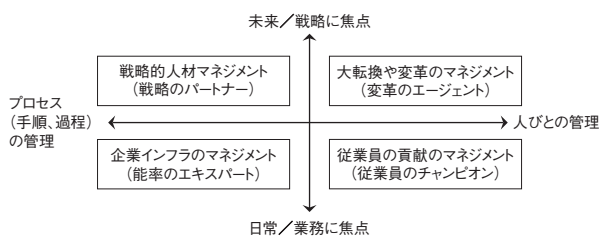
さて、組織開発というものは、経営層も人事部の専門スタッフもマスターすべき技法であるという点について、以下では、提供価値から捉えた人事部の役割を捉えるための枠組みをここでひとつ提示しておきたい。人事部がなにをやっているかではなく、人事部がその会社で働くひとにいったいなにをもたらしているか、という観点から考える必要があり、前者を人事部の活動項目 (doables)、後者を人事部の提供価値 (deliverables) と呼ぶ。

人事部は、なにをやっているのか、という問に対して、採用、選抜、配置、評価、研修等々とたくさんあげられるだろう、以前の従業員との裁判もやっているという剽軽な人事スタッフもいれば、なかには、殊勝にも「OD やっています」と言ってくれるひともあるかもしれない。しかし、大事

27) 車庫、ガレージから創業した HP は、われわれは訪問することが時間の制約でできなかったが、ガレージから生まれた創業時の夢と情熱が入った HP の理念となっているスピリットは、つぎのとおり。「世の中を変えられると信じる。派閥や官僚主義を持ち込まない。日々価値のあるものを創り出す。お客様にとって価値のないものはガレージの外に出さない。(日本 HP の公式サイトより)

なのは、ODをやっているということではなく、ODによって、組織内外の関係者、つまり、経営者、働くひと、社外の顧客やお取引先に、なにがもたらされているかという視点が肝心だ。

組織開発は、まずは人事部のひとつの活動項目として、入ってくるようになるだろう。しかし、より重要なことは、人事に組織開発に長けたスタッフが増えるとその結果、その組織に、いったいなにがもたらされるか、という問がここでは肝心である。提供価値という観点から、人事部の存在意義を提唱した枠組みとして、下図に示すような、ミシガン大学のデビッド・ウルリックの枠組みをあげることができる。



(注) ( )内に、役割のメタファーの記述を追加した。  
(出所) Ulrich(1997, p. 24; 訳34頁)

図1 ふたつの軸からみた4つの役割  
—競争力のある組織を構築するための人事の役割—

(出所 金井壽宏「これからの人事がもたらすべきもの——CHOの役割」金井壽宏・守島基博編著原井新介・出馬幹也・須東朋広著『CHO——最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社、50頁より。)

この図の下半分に、人事にかかわる日常的なルーティング処理となる人事業務があげられている。図中の能率のエキスパートは、管理のエキスパートとも呼ばれ、人事部があるおかげで、ラインからあがってくる評価の人事情報を保管・管理したり、給与の業務が能率よくさばかれるというような役割である。ここに、特段、その会社の競争優位性がかかわってこないのであれば、アウトソーシングしてもさしつかえないし、IT、この場合 HRIS (人的資源情報管理システム)、あるいは SAP 等のシステムに投資するという手もある。従業員のチャンピオンとは、ライン・マネジャーが直接に部下の声を聞くよりも、人事部が従業員意

識調査をしたり、提案制度を導入したりして、従業員の声が発言にうまく反映するなどの役割をさしている。チャンピオンには、主唱者や擁護者となることを意味し、人事部があるおかげで、従業員の声が発言に反映されたり、その声が発言層に届けられたりすることをさす。

上半分は、ウルリックが戦略発想で変革をめざす企業の人事部が果たすべき役割として、より最近にクローズアップされるようになった(提供価値からみた)役割である。以前は、人事こそ、いちばん戦略発想ができてないと社長に言われたり、他の部門に対しては、あるいは社員には、環境にあわせて、変革が大事だという人事がいちばん変わっていないと、他部門の変革型リーダーから揶揄されたりすることがあった。また、人事の仕事が尊重する公平性への価値から、継続性が重んじられ、他部署には「変われ!」という人事部が、最も変革志向性が弱いと言われたこともあった。

これからの人事は、経営トップが経営戦略を編み出すときに、ひとの成長と配置、あるいは大型スカウトなども含め、戦略と連動した人事の担い手となることが重要になってくる。それが、左上の「戦略のパートナー」という役割である。別名、経営層の「ビジネスのパートナー」とも呼ばれる。つまり、事業を推進するときに、ビジネスの問題を議論する場に、人事部長が必ず呼ばれるときには、戦略やビジネス面のパートナーになれているということである。この役割を人事が果たしているかどうかの試金石となる問は、経営戦略を議論する場、「ビジネスの将来を構想する場のテーブルに、人事の責任者が呼ばれるか (do you have a seat at the strategy table?)」という問である。図の右上の「変革のエージェント」は、会社全体、あるいは会社のある部門を大きく変革したいときに、ひとの側面のプロである人事が提供できる価値がこの役割にかかわる。

今は人事部の役割だけでなく、組合の役割につ

いても、活動項目でなく、組合員への提供価値で語られるべき時代であろう。

すぐに気づかれるとおり、人事部のリーダーや専門スタッフが、また、組合のリーダーや専門スタッフが、その専門知識のなかに組織開発のスキル・ノウハウをふんだんに持つようになれば、環境の変化、戦略が展開する新機軸に応じて、組織変革や働くひとの意識改革が問題となってきたときに、それらを効果的にできる人事スタッフが求められる。組織開発は、この役割を果たす上でも重要な実践的専門知識となる。

## 7. 戦略志向で変革型のリーダーを体系的に生み出す GE

ここまでは、HP にふれながら、人事の役割を提供価値という面から検討し、その結果、戦略のパートナー、変革のエージェントという役割を果たすことが、求められようになっていること、そこでは組織開発の専門知識が求められることを述べてきた。

つぎに、われわれのもうひとつの訪問企業、GE に目を転じてみよう。辣腕の組織変革家の CEO であったジャック・ウェルチは、CEO の仕事の 8 ～ 9 割は、ひとの問題だ<sup>28)</sup> と言い切った。people matter というと、大半の CEO がすぐに「それは大事だ」というけれど、実際はどうか。先にもふれたので、繰り返しとなるが、people matter という英語表現は、ダブル・ミーニングで、「ひとにかかわること」という意味と、「人間こそ大事だ」ということの両面を指す非常に味のある言葉だ。日本でも、人事（じんじ）のやっていることは、確かに「ひとごと」だが、それは「他人事」と書く「ひとごと」にっってしまうという声さえ、何度か耳にしたことがある。ある製薬会社の K さ

んは、社長であったときに、「人事がいちばん、ひとのことをしらない」「ひとの問題は、大事だが、人事部が大事だといったことはない」とよく公言したものだ。

もはや伝説的存在ともいえる、クロトンビルのジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発研究所では、まさに、戦略発想ができて、変革を起こせるリーダーの育成がこのセンターで目指されており、GE では、このようなリーダーシップ開発と組織開発がいわば車の両輪のようにになっていることを学んだ。

なお、今回の訪米組織開発調査団参加者の所見において、リーダーやリーダーシップへの言及は非常に多く、18名中11名（黒田団長を含め、赤嶺氏、入山氏、西氏、橘氏、西原氏、能村氏、本間氏、見先氏、山本氏）がこのテーマに触れておられた。

わたし自身も、アカデミックなリーダーシップの研究、企業等における経営幹部、またはその候補者を対象としたリーダーシップ研修、そのような研修とも連動させたリーダーシップ・パイプラインを通じた育成と異動を連動させる仕組みづくりに、四半世紀も傾注してきた。訪米組織開発調査を契機に、今回 GE で明示的に言及があったことだが、タレント・ディベロップメントと組織開発を連動させるような仕組みの調査にも大きな関心をもつようになった。所感めいた記述となるが、自分の研究テーマのポートフォリオのなかに、Talent and Organization Development という融合領域を加えて、今後は、TD と OD をリンクする人事制度の解明について、理論的・実践的に挑みたい。

経営トップの関心事として、リーダーシップ育成を捉えるならば、社長にとっては、社長としてのリーダーシップを発揮できるひとを育てるということを前提に、「リーダーを育むリーダー（leader-developing leader）」の連鎖を体系的に構築することが必要になる。これが、日本ではまだ耳慣れない、「リーダーシップ・パイプライン」と

28) Welch, Jack (with John A. Byrne) (2001) *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Books, esp. Ch. 24, pp.377-399 (邦訳『わが経営 (下)』243-284頁。

いうものを構築することにほかならない。GEで特徴的だったことは、ひとつには、そこからつぎのCEOが輩出されることも念頭においたリーダーシップ・パイプラインを、タレント・マネジメントのシステムのなかに位置づけ、さらにこのタレント・マネジメントやタレント・ディベロプメントにおける管理や開発の対象に、リーダーシップ人材のシームレスな輩出を位置づけてとつなげていることであった。これがGEクロトンビルでの現地視察調査からの大きな学びであった。Talent and Organization Developmentという言い回しは、わたしの当日の記憶に深く残った。

このような問題意識は、スーパーコートの山本氏の所感に、鮮明に出ていた。自らが経営トップであり、スーパーコートの経営者であることが、ゆくゆくはスーパーホテルを含む、企業グループ全体の経営者になる、あるいは、その一角を担うという自覚があるためであろうが、少し長くなるがこのことに、ここで引用しておきたい。

同氏は、「2007年から代表取締役役に就任し、……それまで営業と現場をこなし、……総務的な仕事はしたことは（なく、規模的にも）、……入社した時点では50人程度でしたが、福祉業界に参入してから人が増え現在では契約社員を含めたら1200名を超える規模になりました」（本報告書、82頁）ということを踏まえ、今回の訪米OD調査を通じて、つぎの三つの分野に、経営者として着手可能だと宣言がなされた。(1)「創業の精神と経営理念」については、「創業の精神と経営理念を軽視していることに気づき……、頭で理解をしているだけであり、実際腹に落ちて行動レベル」まで、これらを浸透させることとあわせて、(2)「本社にいる部門長クラス」との対話だけでなく、「急成長している中で、現場の状況をつかんでいくには現場の話をつまみ聞きすることが必要だと気付いたこと、つまり部下との直接対話を増やすこと、さらに、(3)教育システムを通じてのリーダー育成に

加えて、「有能なリーダーを育成しその下で人材育成すること」を総務と話し合いながら、めざすことが述べられた。

これら3点の指摘は、「<リーダーを育成するリーダー>を育成する仕組み」としてリーダーシップ・パイプラインをGEのように、構築することが、会社がスーパーコートのように若い間にも、急成長する場合には、重要な経営課題となるという力強い洞察となっている。組織開発とリーダーシップ開発をくるまの両輪のように同時に進行させることは、他のメンバーの多くが属する大規模企業でも、変化の続く時代に、変革を継続させるうえで、ODに注目すべきひとつの根拠を提示しているように思われる。

大企業だけでなく、中堅企業、中小企業、ベンチャー企業において、急成長するなかでのリーダーシップの体系的育成、ファミリー・ビジネスにおける世代継承性（generativity）という問題の重要性がここで示唆されている。

組織開発の重鎮である、リチャード・ベッカーやわれわれも訪ねたエドガー・H・シャインの研究の一領域として、ファミリー・ビジネスへの組織開発がある。わたしが驚愕したのは、ベッカーの自叙伝<sup>29)</sup>を読んでいると、文字通りベッカーによるファミリー・ビジネスへの組織開発においては、その家族といっしょに暮らしている時期までであったことがわかる。わたしたちが日本において、組織開発で介入というときの範囲や深さが、ODの発祥の地の米国では、とりわけ、ファミリー・ビジネスではいっそう際立って、踏み込み度が深いようにも思われた。

29) Beckard, Richard (1997). *Agent of Change: My life, My Practice*, Jossey-Bass, Business and Management Series.

## 8. 訪米調査を踏まえつつも、日本的 OD をどのように構築するか、また、社内に OD をどのように普及させるか

### (1) 日本的 OD を構築するために

OD は普遍的な実践知であり、米国型も日本型もない。あるとしても、組織開発のルーツ（たとえば、NTL）に訪米調査でふれたのだから、それを踏まえながらの、日本型 OD ならありえるという考えもあるだろう。神戸大学は MBA 教育にも元の国立大学としては早い時期から取り組んできたので、スタンフォード大学では、MBA のプログラムに OD を全面的に織り込んだコースがあるのだから、そういうものを日本で試せないか、という探索課題もわたしの中に生まれた。

訪米調査をともにおこなったメンバーの所感や OD 宣言にも、日本的 OD とか、日本の風土にあった OD とかの模索の方向を探ったり、あるいは、あえて OD という言葉は使わずに実質的にそれに乗り出すような工夫を示唆するような記述がみられた。

団長を含め、18名の参加者のうち、7名もの方々が日本的展開というものに言及しており、その内容は、つぎの3パターンから成っていた。

第1に、米国生まれのこの方法を、日本にもっていくときには、まずは、小さなグループから実践するという提案が3名（赤嶺氏、橘氏、見先氏）からあった。具体的には、一例として「OD という言葉を前面に押し出すのではなく、小さいグループにおいて実務的に、その要素を実現し、徐々に大きなグループに拡大する方策が望ましい」（橘氏）という記述があった。

第2に、エドガー・H・シャイン先生のセッションなども踏まえて、組織開発は、旧来の日本的労使関係を想起させたとも解釈できるという趣旨の記述が2名からなされていた。具体的には、過去より日本企業が取り組んできた「従業員」に対しての人事・労務政策が、ある意味 OD に該当する

のではないかと（森氏）、『『日本的労使関係における組合的』な機能が『米国の組織開発』の機能に含まれている』（三吉氏）という指摘がそれにあたる。

第3は、日本でも同じような取り組みをすればよいし、日本のほうが向いている面もありそうだという見解も2名から出されている。「日本でも、同じような取り組みをすれば、より力を発揮できる組織がおおいのではないかと」（西氏）、および「自分の意見を主張し過ぎるアメリカ人より、人の話をしっかり聞ける日本人のほうが本来は組織開発に向いている面はあると思います（綾井氏）」という投げかけがあった。

経営戦略論にも、組織論にも詳しい経営学者で多読家の加護野忠男教授は、組織開発と関連付けはされなかったが、民俗学者の宮本常一が『忘れられた日本人』<sup>30)</sup>で、たとえば、彼が訪ねた海辺の部落では、そこに住むひとに大事なこと、難しいことを決めるときには、昔から、全員が集まって、長い時間かけて議論して、決めてきたという。民俗学社として、古文書など、その調査地となったフィールドの重要な記録文書などを見せてほしいと古老のリーダー格のひとにお願いすると、これも難しいことの一種で、大事なことは時間をかけて皆で決めることに注目した。ここでは、その様子を詳しく記すことが目的ではないが、どう決まるか（決定の内容の質）も、みなにそれが納得するか（決定の受容の度合い）という問題は、N.R.F. メイヤーが注目した変数であり、後に、意思決定という面からリーダーシップを探求した V. ヴルムと P.W. イェットンが検証した理論にもかかわってくる<sup>31)</sup>。

30) 岩波文庫、1984年、36-58頁。このことを含む、組織開発についての金井の考えは、日本経済新聞における「経営学はいま」シリーズの「組織開発の最前線」（2013年12月18日～12月31日）を参考していただきたい。

31) このふたつの理論については、詳しくはつぎの書籍を参照。金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。114-116頁。

## (2) 社内に OD を普及させるために

社内に OD を普及させようと思ったら、まず、理解者を得ることであろう。もし、理解者を得るとしたら、どのよう層にどのように声をかけるのがいいか。

訪米組織開発調査団のメンバーが本報告書の、所感のところ、そもそも理解者について、言及しているものは意外に少なく3名(橘氏、山口氏、手島氏)であった。理解者としてどのようなタイプのひとを想定しているかという内訳は、自部署のメンバー(橘氏)、広げるためには、ODに関心をもつひとを探し出すために、また実際に学んでもらうためにも、「ODに興味をもつ社員全員に勉強・研修の機会を与える」(手島氏)という意見があり、さらに、理解者を募るやり方としては、「トップダウンだけでなく、ボトムアップだけでもない」(山口氏)という指摘があった。

どの職能部門を通じて普及させていくかという点では、第6節でも述べたとおり、D.ウルリックの枠組みによると、人事部には、変革のエージェントという役割があるので、組織(会社)全体や職場の変革にかかわる組織開発を社内に広める支援をするのは、人事部の役割となるであろう。「他の部門に変われ!」と言って、ゆさぶりをかけたり、変革のリーダーの研修・教育をしたりする人事部が、いちばん変わっていないという声を、何度か、経営者の方々から教わったことがある。紺屋の白袴にならないためにも、変革を目的としたイベントや会合が開かれるときには、いろんな形で貢献できるひとが人事部に多数育っていると、なにかと重宝である。たとえば、そういうイベントや会合の場におけるファシリテータ役に、また、イベントそのものの企画や計画の場に、人事部で組織開発に入門しているひとがいたら、そのひとに声がかかるのが理想であろう。

訪米調査の参加者の皆さんにとっても、帰国後、学ぶチャンスを継続するうえで、インパクトがあ

ると思っているのは、実際に人事の専門家は、組織開発に長けているのが当然であるという姿勢が徹底している会社、たとえば、日本GEや、(KPCのある大阪からも近い街としても)この章の著者が住まう神戸にある外資系で組織開発の達人が多い会社としては、製薬会社の日本イーライ・リリーやプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパンなどをOD活用事例として、詳しくヒアリングすることである。関心をもつ、KPCの会員組織の方々(先方さんにも、関西生産性本部のこの報告書の読者にとっても)関西生産性本部のしかるべき研究会か講演会に招いて、どのようなODを人事が社内展開しているか、これらの外資系の人事とODのスペシャリストの話(これを防ぐことを、望んでいる)を聞かせていただくという方法もありえる。

社内にODを広めるもうひとつの方法は、一見すると、間接的だが、リーダーシップの体系的育成という問題と組織開発という問題を、連動させることである。人事部が、たとえば、リーダーシップの育成と、その育成を意識したキャリア開発をリンクさせて、タレント・ディベロプメントと組織開発を密に関連づけることである。これがODを社内に広める方法として、受け容れられやすいと考えられる理由は、すぐつぎの世代(部長クラス)へ、さらに部長クラスから、課長クラスへ、さらに現場のリーダーへと、リーダーシップ育成の連鎖をつくることには、社長および経営トップの支持をえやすいからである。経営者はだれも次世代の経営者としてリーダーシップを発揮し、組織変革ができるひと、しかも、より若い世代から変革型リーダーを育てるのが上手なリーダーが世代間、階層間で連なっていることを望んだり、逆に、将来にリーダー人材の枯渇が起こると恐れている(これを防ぐことを、望んでいる)。

われわれの今回の調査の報告先としては、このことについてのひな形となるGEのクロトンビルで聞かれたように、組織開発は、変革のツールで

もあるので、戦略発想で、変革志向の現場リーダー、ミドルを育てるには、体系的タレント・ディベロプメント（たとえば、リーダーシップ・パイプライン）と組織開発を連動させるのが、ナチュラルな選択である。

### (3) 日本的 OD の構築、社内 OD の普及の両方に資するプログラム

KPC や JPC が経済団体として、とりわけ、今回の調査団のメンバーにとっては、皆さんが関西の有力企業から参加されているので、KPC のなかに、人事・人材開発の専門社員が組織開発に詳しくなるための教育講座を設けることも将来の有望な方向だ。これは、JPC の本間さんの OD 宣言にも書かれた内容、また、ほかならぬ KPC の堀越さんがこの訪米組織開発調査団を企画、実行する決心をされた理由のひとつになると思われる。しかも、大切なことだが、内容的に、他の機関ではできないような、人事スタッフ向けの良質な「OD の実践的学習プログラム」が提供され、そのなかで日本的 OD の議論や研究も進めば、この両方に資するプログラムに成長していく可能性はあるだろう。

### (4) 今回の調査に基づき、社内 OD、社外 OD ともに大切にしたい

組織開発をライン・マネジャーも人事部もうまく使いこなしている組織（HP や GE など）、組織開発の技法を生み出し、それを普及させてきた組織（NTL）、特定の組織開発の方法（プロセス・コンサルテーション）を開発しこの分野の発展の歴史に名を残すよう組織開発のグル（尊敬される導師のような熟達者）を訪ねるしかない。

OD に熟達したひとには、社内 OD プロと、社外 OD プロがいる。創造的で、その場に応じた即興的なプロセスの演出までできるのが、組織開発の達人であるのなら、まず、そのような組織開発

の達人を社内 OD プロとして、多数輩出し組織内で活用している組織（GE や HP など）を訪ねるのが、肝心であろう。どのようにそれを活用するのか、学ぶことが大事だからである。GE では、リーダーシップ育成と組織開発がくるまの両輪のように、実施されており、ビジネスのリーダーたちは、自ら OD にも馴染んでいる経営幹部が多い（今回の訪米調査以前にも、日本 GE での勤務経験を経て、他社に移動した方々に OD の達人が多いことから、同社は、わが国では、OD の普及にも役割を果たしているともいえる）。HP では、前任のカーリー・フィオリーナがコンパックとの合併などで会社をますます不調にしてしまった後、着任したメグ・ホイットマンが組織のターンアラウンド（業績改善）に取り組むプロセスで、人事部の社内 OD プロが活躍した。

このように OD を社内で効果的に活用している組織とあわせて、せっかく組織開発の発祥の地、米国を訪問調査するのであれば、社外 OD プロとして、いろんなクライアント組織に呼ばれるような組織開発のプロたちと議論することもできた。一方では、そもそも組織開発という実践的専門分野の立ち上げのときから、そのセンターであった、NTL（元は、NTL, National Training Laboratory）を訪ね、他方では、現在も活躍される組織開発の、なかでも、プロセス・コンサルテーションという方法の創始者であり、組織開発のグル（師）とも称される元 MIT 教授、エドガー・H・シャインを訪ねることができた。

全般的な感触は、社内 OD 社外 OD ともに利点と限界があり、当面、双方に注目することが肝要である。

## 9. この報告書執筆者のつながりを、関西の OD 実践コミュニティの核に

訪問それ自体に大きな意義がある。このことに加えてこの組織開発の米国訪問調査を提案・企画

させていただいた立場からは、この訪問に参加したメンバーの方々が、一種のネットワーク、実践コミュニティとなり、互いに刺激し合いながら、ODを学び続け、実践に活かすことを期待したい。それぞれのご所属企業ならびにご活躍される組合のなかでの仕事活動の場において、組織開発を実践し、実践時に感じた点、困った点、もっと学びたいと思った点、あるいは、効果的にいくコツとして発見したことなどを、継続して相互啓発・相互学習する機会の持続を、この実践コミュニティ期待したい。ほんものにふれる機会に視察調査でふれるのと、実際に、組織開発を自ら実践する間には、まだ大きなステップが必要であり、わたし自身も、参加者の皆さんとともに、この実践面は、実践の場で学び続けることが肝心だと思っている。

また、この報告書の執筆者でもある参加者一同も、訪米調査も日を重ねるにつれて、親しくなり、ともに学ぶという目的からは、たいへんありがたいことであった。にもかかわらず、現地を視察し、組織開発の活発な会社における組織開発の社内プロ、また、NTLに集ってくださった、組織開発の社外プロと社内プロ、さらに、組織開発の発展の歴史にすでに名前を刻んでいるエドガー・H・シャイン先生から学んだことを、この報告書に、メンバーの皆さんが書き記してくださった。実践的に学ぼうとすればするほど、いきなりは、職場で組織開発の達人がそれをおこなうようにはできないというのは、わたし自身も含め、もどかしいところである。それでも、この報告書のこの章の中でも、何度も繰り返し強調させていただいたことだが、調査は終わった後が本当の始まりであって、ともに学び続けることが肝心である。そのはずみとなるのが、この報告書の意義でもある。また、このもどかしさが、いきなり、完璧な組織開発を夢想する一種の完璧主義のゆえであるとしたら、ささやかだが、組織開発「的」な取り組み、もっと身近なところから着手することもできる。たと

えば、会議の場で、今までとは違うタイプの司会役、具体的には、会議の場で議論されることの内容で貢献するだけでなく、議論を進めるプロセスをより円滑かつ促進的にする、あるいは逆にあえて、異なる意見については、しっかり対決してもらおうような方式(コンフロンテーション・ミーティング)で試してみるのも一案である。

これらの指摘はすべて、訪米現地調査は、調査後こそが肝心だというメッセージにつながる。

## 10. 訪米現地調査は、調査後こそが本番 一再び、この言葉を結びにかえて

ビジネスにかかわることで、特に仲間と議論しなくても、書籍だけから独学で学べる知識もある。たとえば、財務会計ならば、一般に認められている規則どおりに決算報告することが求められるので、独学でもかなりの程度学べるであろう。

ともに学ぶ場があり、先生が入れば、学習は促進される。手順、手続き、それを支える考え方について、標準というものがある場合でさえ、そうなのだから、組織開発のように、ハードというよりはソフトなツールで、モノやカネよりも、ヒトに直結した方法の学習となると事情が違う。一般に認められないルールで行う創造的会計とは、粉飾決算の別名にほかならない。しかし、正解や正解に至る正しい解法が事前に決めていないのが、ひとにまつわる問題であり、ここでは、創造性を喚起するOD、決めたことの納得感をたまえることにより実行力を高めるODの発展に期待したい。

KPC 訪米組織開発調査団の調査報告書を執筆し、調査団報告会を開いた後もひとりで学ぶ以上に、ともに調査をおこなった仲間といっしょに学ぶ場があり、かつ、実際に組織開発を実践している組織の現場を継続して訪ねるような機会が大切である。組織開発は、書籍だけからは学ぶのが困難な分野であり、それだけに、組織開発が実施される場に足を運ぶことが大事だからである。その



場に足を運ぶだけでなく、また、実施される場のプロセス面でのサポート役を引き受けることが大切であろう。そのような経験を通じて、社内で組織開発の方法を活用したイベントが開かれるようになった暁には、自分もそのような場のプロセス面のデザイナー—会議の内容もさることながら、その進め方の手順や流れを円滑にする役割—をなさることからも、大切であろう。

わたし自身も、先にもふれたとおり、フューチャー・サーチという興味深い組織開発の方法を、今回ご同行いただいた、中村和彦先生に、自分自身が主催している研究会の将来を構想するために、実施していただいたことがある。いきなり組織開発の達人のようにそれを自らが実施するのは難しくても、まずそういう場に参加者として、この調査報告書を上梓した後も積極的に通うことが大切だ。しかし、まだ、わたしの場合も、自分のような場を自らファシリテートしたことがない。だから、実践面を、継続して学んでいき、自分が所属する学会の将来構想や、ほかならぬ自分が所属する神戸大学大学院経営学研究科や自分が理事長を勤める現代経営学研究所の将来構想に、組織開発の方法を活かしていきたい。

また、読者の皆さん方の会社で、あるいは、これを執筆してくださった今回の訪米調査にご一緒してくださった方々のご所属の会社で、職場レベルで、場合によっては、事業分野レベルで、さらには、全社レベルで将来像を、(役員室や選ばれたメンバーのみのタスクフォースのように密室での会合でなく)多勢の人びとに集まってもらってオープンに議論する機会が必要と思われるタイミングには、組織開発を実際に導入する機会を創出していきたい。また、そのような機会があるときには、相互に訪問し合い、お互いの研鑽に励むようにしたい。また、関西生産性本部さんには、組織開発を学んだり、経験したりする場を、これから先も、提供していってくださるようお願い

したい。すでに、今回、日本生産性本部(JPC)から参加された本間さんのOD宣言(本報告書、107頁)にもあるように、生産性本部が社外ODコンサルタントのプラットフォーム機関となり、同本部が社内ODコンサルタントの養成機関ともなり、かつ、ODに実践的関心を抱くビジネスパーソンのつながりを生み出す場となれば、すごいことである。関西に生まれ育ったわたしとしては、KPCさんに、この広域関西では、リードをとって、関西らしい味付けで、これを実現してほしいと願う。

組織開発のような実践的な方法についての訪米現地調査は、このようにいくつかの意味において、まさに調査後こそが本番である。

訪米調査で寝食を共にして、ひとりひとり思いのこもった所感とOD宣言を執筆して下さった、今回の訪米OD調査団の関西人メンバーのつながりこそが、南山大学人間関係研究センターとJPCの理解と支援を得つつ、関西発のOD実践コミュニティの核になるように、強く希望したい。

\* \* \*

このわたしの担当部分は、もう一度、謙虚な問いかけと「訪問調査の同窓生とのつながりのパワー」に言及して、おえることにしたい。

エドガー・H・シャインの新著、『謙虚な問いかけ』で強調されていることは、ひとつには、他の人びととの関係性を大切にすることが、課題の遂行にも役立つこと、もうひとつには、文化面では、「相手に一方的に伝える文化(telling culture)」を脱して、「相手になにを望むかを尋ねる文化(asking culture)」に向かうことである。

それも会社で上位者が部下に、家庭で親が子どもにそうするだけでなく、医療現場で、医者が患者に、原子力など危険が伴う場で安全を維持・確保するうえで、こういうお互いの問い掛けの文化、それを謙虚におこなう姿勢が大切だという。

## 11. あとがき—組織開発はかつて来た道；

### そして、組織開発は未だに未知の道

黒田団長にとっては、30年前に、若い人事部の担当者であったころ、大阪ガスさんの創業80周年のときに、企業変革の取り組みを推進するうえで、組織開発を学ばれた。今の残っている当時の記憶は、大阪ガスを変えろということで採用した「カエルのキャラクター」だけであったと、団長所感の冒頭で回想なさっておられる。組織開発は、組織行動論以上に、「捉えどころのない現象」かもしれないと、本文中でも述べたが、正解がはっきりと存在する対象について学習するのと違って、「わかった」と断言するのが難しい。

別の言い方をすれば、組織開発は、あるひとにとっては、非常に興味深いものなのに、それでもなかなかたどり着けない虹のようなものであり、別のひとにとっては、手にとってみると、この程度のものか、という記憶になってしまっていることもある。

たどり着けない、なかなかマスターできないというのは、つらいものがあるし、かといって、実際に組織開発に近い経験をしてみても、ああ、これぐらいのものだったのかで終わってしまうのもつらいものがある。

ここで、「希望をもって旅をしているほうが、到着してしまうよりよい (It is better to travel hopefully than to arrive)」というロバート・ルイス・スティーブンスンの言葉を思い出すひともいることだろう。このことばは、「見ぬうちが花」と意識するひともいるぐらいだ。わたしは、GEでも、HPでも、NTLでも、スタンフォード大学でも、「見ぬうちだけでなく、見た後も花」だったと思う。われわれが帰国後、大事にしたいことは、米国でリアルに見たものを、つまりODという話を、この国でも、この会社でも、それから身近には、何名かの方が言われているように、この家庭でも、リアルな花として咲かせることである。

かつて (もう10数年前に)、ボストン郊外のケープコッドというリゾート地で、エドガー・H・シャイン先生から直伝で、「プロセス・コンサルティング」の1週間のセミナーを修了して、「サーティフィケート (お免状のようなもの)」をいただいた。その地では、空いている時間帯に、リゾート地らしく、ホェール (クジラ) ウォッチングの旅に日本人参加者4名でいった。参加者のうち、シャイン先生と最も親しいある日本人は、クジラを見たあと、大感激している (わたしを含む) 残りの3名に、「くじらが、こんなにかわいいなんて、がっかりした」と述べて、ほんとうにしょんぼりしていた。

われわれは、シャイン先生から直伝で、プロセス・コンサルティングを学べたのは喜んだが、それだけで、いきなりその達人になれるわけではない。しかし、ほんものの花を一度みてしまった限り、途中で修行をやめたくないという気持ちをもっている。わたしは、ずるい表現ではあるが、「ODのプロ、ODの達人とはいえないが、大事なことに議論する場で、OD的に振る舞うことができ始めたら、それは、ODについて自分の花を咲かせ始めたのだ」と、ポジティブに第一歩を歩むことが大切だと思っている。どこまで高みを目指すか、どれぐらいの熟達水準になって、はじめて満足するかについては、個人差があるだろう。まだまだ不満だという気持ちがひとを突き動かすのであれば、もっと大きなクジラを見たかったという友人の感想のほうが正しい。彼は、プロセス・コンサルティングについても、もっと大きな野望をもっているのかもしれない。

ひとのある事項に対する満足度は、その事項に対する期待の大きさ (要求水準、aspiration level) と実際に得たものの効用の間のギャップによって決ってくる。簡単には満足しない度合いにも個人差があるであろう。また、事前の期待の大きさにも個人差があるであろう。

この訪米調査団をご提案し、KPCの堀越さんと南山大学の中村先生とごいっしょに企画を具体化していったオーガナイザーの側のわれわれと、カスタマーでもある、参加者の皆さんとの間では、事前に現地に行けば学べると期待されたことの実現度の認識度合いには、ひとりひとり、異なる大ききでギャップがあったであろう。今回の報告書でも、メンバー全員が書いてくださった所感からこのことが読み取れる。それでも、全体としては、実践的に活かすぞ!!という抱負がOD宣言からは読み取れる。

期待が大きいと、「現地にいっても、組織開発がなにかはわからなかった」ということになる。それは、やっぱり残念であり（それはまた、企画した人間として反省すべきことであり）、他方で、あまり期待はしていなかったおかげで、「わりとよかった、そこそこよかった」ということになる、少しは役立ったようでその点は、うれしいが、組織開発はいったん入門した後の奥行きが深いので、上には上の達人がおられることもあり、簡単には満足しないほうがいいという気持ちにもなる。

これは、皆さんが本気で熟達しよう、うまくなりたいと思っている領域なら、それが、テニスでも、囲碁でも、書道でも、経験されることであろう。まだまだ、望むレベルに達しているわけではないという渴望感がわたしたちを、動かし続ける刺激ともなれば、その刺激剤としても、この報告書を活かしてほしいとも痛感する。

この報告書に書かれた、全参加者の所感を拝見すると、どなたもが、米国で実際に組織開発を活用している会社を訪ねないとわからないこと、シャイン先生のような組織開発のグルに直接話を聞かないと感じられない深い喜び、気づきや感動もあることを語ってくださっているが、他方で、こうやって真剣に学ぶ気持ちで調査先では一字一句もらさず注意深く、やりとりを聞き、その日のうちに、ノートをまとめる等のあらゆる努力をしても、

いったい、GE、HPのような先進企業が、絶えざる組織変革やターンアラウンド（起死回生）、とことんやり抜く戦略の策定や遂行の実際の姿までは、つぶさにはわからないという感覚も濃厚である。

全員が書いてくださった所感を拝見しながら、組織開発を自組織の仲間はどう伝えるか、そのもどかしさに共感しながらも、心からのお願いとしては、せっかく糸口をつかんだ組織開発の火を、けっして消すことなく、よい形で、ご所属組織内に広めていただきたい。黒田団長は、かつて30年前に出会った組織開発について、今度は、米国の訪問先で新たに遭遇なさり、この訪米調査の結果、「一昔前の組織開発とは違って、新しい時代には新しい形の組織開発のプロセスがある」と結論なさっておられる。団員の皆さんが、それぞれのバージョンで、それぞれの職場で、それぞれの持ち味で、新しい時代になった新しい方の組織開発のプロセスを、まずは職場から、そして、徐々に組織のしかるべき部門に、そう遠くない将来に、これも黒田団長が示唆されように、再び東京でオリンピックが開かれる2020年には、名前は、同じ組織開発であっても、各社バージョンで、新しい時代に応じた新しい組織開発のプロセスが生まれ、実践されていくことを、心から希望し、そうなることを期待したい。

最後に、KPCの堀越さんは、これを機会に組織開発の普及、啓蒙、教育をKPCさんの新たなレパートリーに加えられるだろうし、中村先生も、わたくしも、それぞれの勤務校とそのゆかりの研究会や学会、中村先生の場合には、ODネットワークジャパンなども通じて、金井の場合には、神戸大学のMBA、自分が理事長をする現代経営学研究所の人勢塾で、あるいは、KPCさんを含む経済団体等を通して、ODの理解と実践が深まるように、努力をいたす所存。金井ひとりのOD宣言でなく、企画段階から関与した、われわれのOD宣言を、記すとこのようになる。

ジョン・F・ケネディの就任演説ではないが、「われわれ（この報告書では、調査団のメンバー）には、つながっていないければ、できることはほとんどないかもしれないが、つながりあえば、できないことなどほとんどない（Divided there is little we can do; United there is little we cannot do）」。

せっかく訪米調査でいっしょに現地で組織開発のほんものにふれても、その後の実践段階で、ばらばらになったら、組織開発は、関西の企業に定着しないが、これに参加した関西人がつながりあえば、できないことはほとんどなかった、10年後には、そう言い合える同窓会が開けることを祈りつつ、金井担当部分を擲筆したい。

## 謝 辞

このミッションの志高きリーダー（団長）として、行く先々で大所高所から常に激励と助言をいただいた大阪ガス都市開発㈱の黒田晶志会長。この訪米組織開発調査の趣旨をご理解いただき、今回の調査団のメンバーにエース級のコア社員を団員として参加できるようにご配慮いただいた組織の経営者、人事担当役員、組合委員長。組織開発そのものを中心的なテーマとして長らく研究され、組織開発の歴史、技法、その基礎理論に詳しく、かつ、その実践にも熟達なさっておられる調査団コーディネータ（いわばアカデミック・アドバイザー）として、事前学習でも現地でも、事後学習でも、組織開発のGuruとして、いつも、そしてずっとご教示くださった南山大学の中村和彦先生。最後に、この調査の全体を企画され、実際の調査旅行の間は、われわれ全員の安全と円滑な訪問調査の実現、また事前準備とこの報告書の作成においてもお世話になったサーバント・リーダー（奉仕型指導者）としてみなを支援してくださったKPCの事務局の堀越ひとしさんと木谷祐子さんに、さらに、お二人の支えであるKPCのリーダーの小宅誠司さん。これらの方々に、深い感謝の気持ちを

記して謝意に変えさせていただきたい。また、最後に、帰国後も即座に報告書にむけて早くも準備に取りかかってくくださった、このミッションの旅の主人公である、訪米組織開発調査団の団員の皆さん、つまりこの報告書のメインの執筆者の健闘に、心より感謝いたします。ありがとうございました。

## 附録 この章の末尾ですが、金井のOD宣言

経営学の一分野である組織行動論の研究者として、人間にかかわる問題、とりわけ、モチベーションとリーダーシップとキャリアの研究に従事しつつ、他方で、組織の静態的な姿よりも、組織の動態について、組織変革と組織開発からアプローチすることが、自分のライフワークの舞台だと認識をこの機会に深めます。また、組織開発の開祖のひとりである、クルト・レヴィンの「より理論ほど実践的なものはない」という言葉を信じて、きちんと実践に役立つ組織行動論を目指してきましたが、この姿勢を組織開発の実践的学習を通じて、いっそう重視するようにします。

モチベーション、リーダーシップ、キャリアという組織行動論の3大テーマでの研究蓄積（なかでも、そのなかの実践的な部分、たとえば、モチベーションやリーダーシップなら持論アプローチ、キャリアについては、キャリアデザインの支援の方法論の実践的な研究蓄積）を、これからはいっそう自覚的に活かしながら、組織開発というテーマに挑みます。

これまでと同じ研究スタイルのまま、還暦を迎えたくはないので、来年の誕生日には、還暦を機に、組織行動論の実践分野として、組織開発をこれまでの蓄積とつなげながら、理論的かつ実践的に学ぶことを、自分だけで孤独な学びをするのではなく、今回のこの報告書を含め、組織開発にかかわる方々とのネットワークを豊かにしながら、コラボレイティブな発進を増やしていくことをこ

ここに誓います（短期的には、中村先生と組織開発の読みやすい、実践的入門書の執筆に、横綱の胸をお借りする気持ちで、挑みます）。これら一連の組織開発と組織行動論の融合、さらに学部のあるところに憧れていた臨床の知を、これからの自分のライフワークの重要な一翼と位置づけます。

また、組織開発の分野ではるか先を行かれる実業界の方々（たとえば、森時彦さんや八木洋介さんなど）や今回のミッションでもお世話になった中村和彦先生から、（頼みすぎでいやながれないように）よく配慮、注意しながら、継続して学ばせていただき、組織開発の実践の場も徐々に場数を踏み始めるようにします。還暦という興味ある節目を間近に、この OD 宣言をさせてもらったことで、今年を自分の OD 本格化元年として、よく工夫された練習をすれば、10年で一人前になる熟達研究を信じて、また、長生きすることも信じて、精進することを誓います。

短期的には、自分がコミットしている研究会の半分は、常に、OD にあてます。長期的には、10年が経過するまでに、あいつの OD もさまになってきたと言われるだけでなく、（悪い意味でなく）良い意味で、金井色という個性も出できたと言われるように、OD への理論的・実践的関心を持続させます。

なお、勤務先の MBA プログラムでは、通常の組織行動 (OB) の科目 (OBI, OBII) に加えて、組織行動のより実践的な応用コースとして、MBA コーチングと MBA ネゴシエーションというコースを開講しており、幸い非常に好評です。しかも、学内にはリソースがないので、前者はコーチ A、後者はネゴシエーションの研究と教育では世界的な貢献をしている名古屋市立大学の奥村哲史氏に担当してもらっています。わたし自身の共同で開講させていただいているために、ティーチング負荷は、限界レベルに来ているので、組織行動の応用コースをさらに、すぐに増やすことはできませ

ん。しかし、わたしが5年あまり後に神戸大学を定年退官するまえに、組織行動の応用コースとして、コーチング、ネゴシエーションに加えて、組織開発という科目が開講されたらという将来の展望についても、神戸大学の若手 OB 教員、HRM の同僚教員と、さっそく議論を開始してみます。

これらの宣言について、実行に移していくプロセスで、いつも、この訪米調査団を節目ごとに想起するようにします。Ten years after from now, 関西 OD 元年が、この報告書の生まれたすぐあとの新年からだったと言われるように……

2013年11月28日 金井壽宏