

■ 秋の公開講演会

組織開発 (OD) とは何か？

—起源と哲学、その可能性—

2011年1月29日 (土)

18:00~20:00

南山大学 名古屋キャンパス D棟DB1教室

ロバート J. マーシャク 氏

(アメリカン大学/NTLメンバー)

通訳：溝口良子氏 校正：中村和彦

司会 (中村)：これからマーシャク先生のことを紹介させていただくとともに、今日のレクチャー (講義) の内容を簡単に説明させていただきます。

マーシャク先生は、NTL (NTL Institute for Applied Behavioral Science) のメンバーで、NTLは「Tグループ」をアメリカで実施するために、もう60年以上の歴史がある機関ですが、そのNTLのメンバーであるとともに、「AU/NTLプログラム」といまして、アメリカン大学 (AU: American University) とNTLが共同で作っているODのための修士プログラムの先生でいらっしゃいます。

マーシャク先生は、ずっとODのコンサルタントとして実践をされるとともに、研究者としてかなりいろいろな論文を書かれています。特に多いのが、ODのコアとなる考え方についての論文です。ODは昔から伝統的にずっとあるのですが、最近また広がりつつあって、あまりにも広がりすぎてODとは何か分からない、そんな中で、「ODとは何なのか」というふうな哲学や価値のことを論文で書かれていらっしゃいます。

それから、変革についてのメタファーの話ですとか、東洋と西洋の変革の考え方の違いについて、たとえば、西洋ですと変革というのは直線的ですけども、東洋では円環的な変革というのを考えるのだ、というような論文をいくつも書かれています。

以前、「Tグループ」のトレーナーをやっていたらあって、そして最近、昨日まで清里で、隠れたプロセスを取り扱う「Dealing with Covert Processes」というワークショップも実施していただいたのですが、それ以外にも、組織開発の様々な研修を、アメリカだけではなくシンガポールやインドでも、異文化で実施されていて、他の文化に対しても関心をお持ちの先生です。組織開発の研究者であり、実践家であり、大学院生やODコンサルタントたち

に教えているという、そんなことにずっと取り組まれていらっしゃる。

今日の内容ですが、日本では、なかなか「組織開発（OD）とは何か」という話は聞けないです。マーシャク先生は「組織開発とは何か」というのを語る事ができる、本当に大事な人だと私は思っていたので、これもあれも入れてくださいというリクエストをたくさんしてしまい、そうしましたら、とてもスライドの内容が多くなってしまいました。

最初は1時間30分ぐらいでレクチャーいただいて、それからQ&Aと思っていたのですが、ちょっとこれは難しいかなと思ひまして、時間が取ればQ&Aをさせていただきますが、基本的にはQ&Aがないかもしれません。できるだけたくさんお話いただきたいというふうに考えております。

また、事前のアナウンスでは、日本の文脈でのODの話もしていただきますというふうなことをお伝えしていたのですが、今回は、日本の文脈でのODはあまり触れられないということをご了承ください。特に、「組織開発とは何か」ということで、歴史的なこと、それから哲学のことを語っていただくという予定です。

それではロバート・マーシャク先生、「ボブさん」と呼ばれていますが、ご講演をよろしくお願いいたします。

通訳さんは、溝口良子さんと言ひまして、私どもの南山大学教育ファシリテーション専攻の修了生です。よろしくお願いいたします。

ロバートJ.マーシャク：今日、ここに來てて光榮です。今日、ここに來ていただいてありがとうございます。皆さんは私の「声」を聞くことになると思いますが、彼女（通訳者）の貢献に対して感謝したいし、また日本語ができないことを皆さんに謝りたいと思ひています。

ODという言葉は、組織の機能を高めるということに関する研究であり、実践でもあります。この分野は、非常にシンプルな実践の分野（field of practice）ですが、多くの場合、複雑なことがあって、その分野においてたくさん長く実践されている人々にとっても複雑でわかりにくいということがあります。

今回たくさんパワーポイントを準備させていただきましたが、それは私が日本語を話せなくても、皆さんの理解が深まるように、ということで準備いたしました。専門用語とか、プロフェッショナルで特有の言葉というのがたくさん出てきますが、ここではお話しするときにはなるべく普通のわかりやすい言葉に代えたいと思ひています。

できるだけ2時間で終わりたいと思ひっていますが、私としては、できれば質疑応答の時間を取って、それを聞くことによって自分が十分な情報を皆さんに伝えているかどうか、そのあたりも確認したいので、もしできれば持ちたいです。

今日お話しするであろうトピックについて、簡単にお話ししてみたいと思ひ

ます。

まずは「組織開発（OD）とはいったいどういうことか」という話をしてみます。アメリカでは略式でいつも呼ばれていまして、「OD」と呼ばれています。OD以外にいろいろな呼び方がありまして、組織の効果性（organization effectiveness）とか、パフォーマンス改善（performance improvement）という言い方がありますがけれども、基本的には「OD」という言い方が一般的です。

アメリカにおけるODの歴史についても短く触れますが、ODは日本に40～50年前に導入されたということは聞いていますが、日本での流れについてはあまり知りませんし、最近はまだODということが聞かれなくなったとも聞いております。

最近、ここ20年ほどですが、「変革マネジメント」という言葉が組織を変えるということに関して使われるようになりました。「変革マネジメント」も「組織開発（OD）」も、どちらも組織を変えていくということでは同じなのですが、アプローチに少し違いがあります。皆さんの中には「変革マネジメント」という言葉をご存じの方もいらっしゃると思いますので、のちほど「変革マネジメント」と「OD」の違いについても短く説明したいと思います。

次には、ODにおける「介入」とか「働きかけ」（intervention）ということで、組織を変えるためにODで使われている働きかけについてお話しします。また、OD実践者が自分たち仕事の中で、効果を上げるために必要な仕事上の能力とかスキルについてもお話しします。

そして、皆さんに渡っていると思いますが、このパワーポイントの最後に文献リストがあります。これをお渡ししたのは、中には学生さんとか、この分野の研究に興味のある方がいらっしゃるのではないかなということでお渡ししましたが、どれだけ日本語になっているかというのは存じませんが、英語での紹介をしています。できれば、一つでも質問していただいて、お答えできるという、と今のところは希望しています。

では「ODとは何か？」というところから始めたいと思います。

これまで60年間にわたって議論がされているのですが、何をするのか、どんなものが含まれるのか、どんなところによく当てはまるのか、というような話がされていますが、はっきりと「これがODだ」ということがなくて、たとえば、他にやっていることの一部がODだったりもしますので、ちょっとそのあたりは難しいわけです。

そのような状況がありますので、私の考え方からすると、ODを理解するにはいろいろなことに影響されているとわからなくなるので、コアとなる価値観や原理を学ぶといいのではないかと考えています。

組織開発は、私の国では1940年代の後半から50年代の最初に始まったのですが、この「組織開発（OD）」という言葉自体は1959年にできました。特に、その頃の問題は、組織が機械のように、官僚主義のように全部ガチガチに決まっ

てしまっていたことでした。そこで、だんだん「組織には人間というものが働いている、もっと人間的な視点というものが必要だ」という人が出てきました。

そのころからODというのは、組織の中に「人間」という視点を入れてみようということに変わってきました。そして、小さいところからだんだん実践をしていく、呼び方としては「チーム・ビルディング」というものを始めました。また、「計画された変革」(planned change)と呼ばれ、自分たちが起こしたい変革を起こすためには、前もって計画をしておくということも始められました。

この二つを核として、一つは組織に人間的なもの、人間の精神を取り入れるということです。もう一つは、前もって計画的にやるということです。この二つの視点を取り入れて、そこからまたどんどん広がっていきました。

アメリカではあまりにも広がってしまったので、たとえば「これがODです」とか、「これはODではありません」と言えなくなり、中には「ODがすべてを意味するので、逆に何も意味なくなってしまう」というふうに言われています。できれば今日は皆さんに「ODとは何か」という洞察を持ち帰っていただけといいかなと思っています。

まずは、ODは組織の変革ということにかかわっていますので、特に組織の変革に関する考え方を少し述べさせていただきます。

この基本としては、組織というものは変わることができると、そのためには内部からの力だけではなく、外からの力も影響して、それが起こってくるという考えがあります。その考え方としては、その変化が可能になるのは人々の状況がみんなからサポートをもらえるというような状況にあって、またそれを促進するような、ファシリテートしてもらえるようなことになっていけば人々の変化は可能であると考えています。

そして、実際に人々が変革のプロセスにかかわったときに本当に変化を起こすことができると言われています。その考え方の一部となっているのは、組織開発においては、内部の人々のほうがきちんとした知恵を持っていて、外側の専門家よりも中にいる人々の方が知恵があるという考え方です。またODの考えとしては、一つだけを変えるというのではなくて、その組織のいろいろなものがお互いに絡み合っているのですべてを見ることが必要だと言われています。組織の構造を変えたとしても、これで充分であることはほとんどありません。組織の構造を変えるだけではなく、たとえば報酬の制度とか、トレーニングのプログラムや、顧客との関係づくりや、他にもたくさんのかかわっています。

このODをする際には、私たちは様々な観点から物事を見ていくわけですが、一番大きいものの一つに、仕事をよくするためのデザインという観点があります。

もう一つは、人々にとって大事なもの、その人たちがより生産的になるためには何をしたらいいかという観点がありまして、彼らはそのために何を必要と

しているか。また、彼らが属しているグループや社会にとって何が必要かという考え方もあります。もちろん、このすべてをやるということはできませんので、すべてに対処するという事は少なく、できる限り多くのことをやっていく、ということになります。

このODの初期に行われた実践 (practice) や手法 (method) というものが今も使われていますが、現在ではそれが初期から来ているということは忘れられています。

今では、ある考え方があって、何かに取り組んでいく際に、完全ではなくても、なるべくたくさんの人に参画してもらうという考え方があります。でも、これは50年~60年前には、こういうことはありませんでした。皆さんの中のほとんどの方はご存じと思いますが、アメリカ人というのはとても個人主義的な国民です。そういうこともありまして、50年~60年前には、当然ですがチームとしてのパフォーマンスはよくなかったわけです。ですから、このODの初期に一番力を入れたのは、いかに効果的なチームにするかということでした。今では皆さんの競争相手になっているような会社は80年代にそういうことを学んできて、つくり上げられたものです。それについて、もう少しだけお話ししたいと思います。

ODの仕事の一つとして、コンサルタントが組織のマネージャーレベルや重役に対してコーチをするということがあります。コンサルタントとしては、そういう方たちとかかわって仕事をするということにもなります。個人のレベルでも、チームのレベルでも、組織のレベルでも大事なことは、自分たちの業績に対してまわりからのフィードバックというか、そういうものをもらうことが大事なのです。上司が部下からももらうことも大事です。もちろん部下が上司から評価をされる、または、まわりの顧客からとか外側の人からもフィードバックをもらうということが大事です。フィードバックをもらうことによって、やり方を正していくということにつなげていくわけですが、考え方としては個人にもチームにも必ず成長する能力を持っているということがあり、フィードバックを通して業績を上げることができるのです。

もう一つの考え方としては、実際に働いている場所から離れて、そこでもっと深く考えてみたり、自分たちの可能性というものを探ってみる、ということもよくされるようになりました。

南山大学の人間関係研究センターとかかわっていらっしゃる方も多いと思いますが、少し前に人間関係研究センターの関係者とお話をしたときに、共通点があるということを見ました。それはプロセスです。人間関係研究センターが扱っているテーマがODと重なるところが多いので、私はとてもうれしく思って、ここでお話することにとっても感謝しています。

ではここから、「ODは何か」ということに対して具体的に入っていきたいと思います。

最初の「O」というのは、もちろん「組織 (organization)」ですが、「OD」というのは人間の開発、トレーニングだけを意味しているわけではありません。この場合、組織の効果を高めるためになされているわけですが、営利を目的とした組織だけではなく、非営利の組織やコミュニティにも共通した主題として扱っています。

2番目の「D (development)」というの、「成長」とか「よくできるようになる」とか「広げる」とか「高める」ということが含まれていて、あたかも植物を育てるときのように、お水をあげたり世話をしたりして、成長を促すことをディベロップメントといいます。

何年にもわたってODに関してたくさんの定義がなされていますが、共通した面もありますけれども、少しずつ違うものです。これがその一つの定義ですが、こちらはお渡しした配布資料の「ODの一つの定義」というところです。少し時間をとりますので、読んでいただいて、その後でそれぞれについてお話をしたいと思います。

パワーポイント資料：ODの一つの定義「ヒューマニズム (人間性尊重)、参加すること、選択できること、そして、成長することに価値におき、システムの変革とその効果性の向上のために行動科学や組織論を活用する、計画的で創発的な働きかけや手法のプロセスである。その結果、組織とそのメンバーは学習し、成長する。」(Jamieson & Worley, 2008)

では、一つずつお話ししていきたいと思います。お話しすると、もっとお役に立てるかなと思っています。この働きかけ (intervention) ですが、基本的にはこれは人々や組織に対して何かをするということです。それは働きかけることによって、その人や、その組織の効果を高めるためです。これは理論に基づいておりまして、たとえば行動科学とか、組織論といった理論に基づいたものです。私の国では、60年～70年前にある研究がありまして、どうしたら人々が今やっているよりももっと違ったやり方で、もっと効果を上げることができるかという研究をしました。

たとえば、いま私がやっているように、レクチャーをして、皆さんに「どうぞ、こういうふうに変わってください」と言います。そうすると皆さんは「はい」、「yes」と答えます。ここの会場を出たら、それをやる人は本当に少ないわけです。

でも、人々が小さいグループに分かれて、それぞれ自分たちが互いに関与して話し合ったら、そのグループの話し合いのあとで、その会場を出ていっても、たくさんの人がそれを実際に行動するわけです。ですから、個人や組織に変化を起こしたいと思ったときには、今でも私たちがODで信じているのは、小さなグループ (5～10人) が変革の単位 (unit of change) であり、それが個人や組織の変革に対して有効であるということです。

また、人間に対する部分というものが大事ということが分かってきたことです。たとえば人間関係もODの大切な一部だということが考えられています。ODの働きかけとか手法ということにとっても興味をもっている人というのも多いと思いますが、私はそれらがODの中核となるものとは思っておりません。

皆さんが、ODが基礎としている価値観というものを理解されない限り、ODとは何かというのは理解できないのだと思っております。ODがとても大切にしているのは一人一人の個人の尊厳とか価値というものです。そして、自由な選択や自由な意志の権利が大事で、自ら発達させようとするのが大きな潜在力となります。

これに関連して、先ほども言いましたが、人々には知恵があるという基本的な考えがありますので、「参加」(participation)に大きな価値をおいており、多くの人に参加しない決定には意味がないと考えます。上から下に命令というかオーダーが出ることはありますが、その場合にもなるべくたくさんの方の選択肢とか意思の決定権というのをあたえて進めていくことが大事になります。

もう一つの考えとしては、組織の中の人またODコンサルタントとして、組織の変革にかかわっている方にとって大事なことは、組織内の人々が自分たちで変革していく、進めていくという方法を残していくことです。そうすることによって、自分たちがいなくなったときに入る前よりもしっかりできる能力というのが上がっているということが大事なのです。そういうスキルも彼らが身に付けることに意味があります。

そして組織におけるすべての人、かかわっている人々、上から下、またタイプによっても、すべての人を尊厳と尊敬をもって扱うということがとても大事です。皆さん、ご存じのように、アメリカというのは人種的にも様々な人が集まった国です。だから、日本にはない困難さを生んでいるわけですが、中には、簡単に解決するために無視しようとする人もいますけれども、大事なことは、すべての違う人々に注目をして、すべての人が自分も一緒に仲間に入っているのだ、そして、きちんと注目されているというふうを意識することが大事です。

ただ従業員の人々が言われたことをするだけではなく、自分たちがきちんとエンパワーされて、自分たちの最大限の力を発揮できるようにするということが重要です。もちろん、これらのすべての価値を大事にするということは完全にはできていないですが、ODではそれらの価値を大切にしたいという思いもあり、それらの価値をなるべく実践してほしいというふうに進めています。

そういうものをもとにして、もっと効果的になっていくにはどうしたらいいかという話をします。それは、現在ある問題を修正するとか解決するだけではなく、将来の問題に対しても対処できる可能性を与えるということです。

もう一つ違った観点からODについてお話をします。それは、ODの志向性、ODのあり方です。ODでは、人々がどういう行動をとるかだけではなく、行動の背後にあるものに目を向けます。組織がより協働的で効果的になるために、

組織内のシステムやプロセスを見る見方です。これが、ODと他のコンサルティングとを違うものにしてしている一つの基本となる価値観です。

人々を組織化してマネジメントするための哲学としては、人々が発達することに最大限の貢献をすることが中心的な要素です。他の変革のアプローチは戦略、構造、技術に焦点を当てますが、ODもこれらを考慮しますが、中心的な焦点づけは人々（people）です。

ODには、様々な理論や学問分野、実践やアイデアが取り入れられてきました。ある意味ではODは研究分野という面もあります。だから、アメリカにはODの修士課程、ODの博士課程、ODのサーティフィケート（修了証プログラム）があります。そして、その中で広い次元の中でコアとなるものを見ていきます。

先ほども言いましたが、ODでは、価値観のセットというものを適用するという事です。そして、いろいろな理論を取り入れて、個人やチームや組織がハイ・パフォーマンスになっていくためにはどうしたらいいかということを考えています。組織の中では、それにはたくさんの複雑な要素が絡み合っていますので、あるところだけを見るのではなく、大きな環境の中のその一つ、その中にいるわけですから、いろいろなことがかかわってきています。

組織のコンサルタントをするときに、私たちはその重役とか経営の責任者に対してコンサルトをするわけです。ということは、クライアントは重役たちということになります。その場合、力のダイナミクスや他の社会的なダイナミクスというものがこの関係には含まれていて、コンサルタントが変化をもたらしていくためにはそのような関係性に注意する必要があります。この重役とか運営の責任者がクライアントであり、こちらがコンサルタントというときには、とても熟練されている必要があります。

この関係は、コーチをしているという面もありますが、変革のためにコンサルタントと重役たちが一緒に働いているという面もあります。自分を知っているという自己に対する認識というか、そういうセンスが特に大切です。重役たちとかかわるということは、その組織全体ともかかわることですので、その人たちに対してコンサルタントがroll modelとして、違った行動の仕方としてのモデルを示す必要があります。

ODで、とても価値が高いと思われているのは、OD実践者やODコンサルタントが自分自身をよく知っていること、そして、変革のプロセスに自分のプレゼンスを使うということです。

自分の行動の仕方とか、ふるまいの仕方によって、相手が自分に反対してきたりということが起こってきます。その起こったこと自体が他の人が学ぶモデルとなりますので、大事なことは自分自身がどんな人間で自分はどういうふうに行動する人間だということをととてもよく知っていることが大切です。そのことが変革を起こす一つの力になるわけです。人々や組織がより効果的になって

いくために、いつも意図をもって行うことが必要です。

変革を起こすためには、先ほども言いましたように、計画するということが大事で、しかも一回ではなく、何度も何度も働きかけていく、そして具体的な行動をしていくということになります。

変化を起こすためには、前もって計画され、積極的にマネージされる必要があります。そして、自分で何か予想していないこととかが起こったときには、それを何とかして対処できることが必要です。組織というのは、それぞれいろいろ違いますので、コンサルタントは前のところでやってうまくいったからといって、それを当てはめてもうまくいかないの、それぞれの組織の違いに合わせてカスタマイズしていく、特殊化していく必要があります。以前、うまくいったからといって、それをそのまま使うことはだめなわけです。

ODの一つの部分として、特に人間的なものに対する価値をおくというのが特徴で、でも個人を変化させるということでは十分ではありません。全体としては、組織を変えるために、個人にかかわるわけですから、もし個人だけを変えるためなら、それはトレーニングになってしまうので、ODとは言えません。

次にアメリカにおけるODの歴史にふれながら、これまで言ったことをまたお話しすることになると思います。

パワーポイント資料：孔子の言葉「物に本末有り、事に始終あり。先行する所を知れば、すなわち道に近し。」

これは私が儒教を学んで勉強していたときに見つけたものですが、全体を見るためには物事の始まりと終わりをきちんと見なければならぬということ、私が好きで引用した言葉です。

一番下にある40年代～50年代と書いてあるところですが、このようなものが今でもODを育てるルーツとなり土となっています。この中にはサーベイ・リサーチ、感受性訓練、Tグループも含まれて、これは人間関係研究センターでも行われているものです。

次の60年代～70年代においては、特に60年代の初期には、最初のルーツのところとされていたTグループを組織に取り入れて、組織の中でTグループを始めるようになりました。しかし、実践しているうちに、もともとの純粋なTグループをそのまま組織に持ってきてあまりうまくいかず、それが発展して「チーム・ビルディング」というものに変化していきまして、それはうまくいって、とても成功しています。

1980代になりますと、社会科学に基づいて新しいことにチャレンジすることになりました。そして、この時期に組織の性格というものが変わってきて、これ以降これまで以上に変化のスピードが速まっていきました。ODはいろいろな方向に広がって行って、いろいろな実践とかアプローチというものが出てき

ました。そのうちに、ある人々は自分たちのやっていることが一番ルーツとなるものとのつながりがあることも忘れてしまいますし、それぞれでやっているの、それぞれのつながりも分からないし、自分たちがルーツにつながっていることにも気づかなくなっていますが、本当は一番初期のものとも今でもつながっているわけです。

ここにいらっしゃる方には、よくご存じの方もよくご存じではない方もいらっしゃると思いますので、あまり詳しく述べるつもりはありませんが、少しは説明させていただきます。

アプリシエイティブ・インクワイアリー（Appreciative Inquiry：AI）という言葉がよく出てきて、それは問題点を探して解決するのではなく、その組織がうまくいっていることや、よい面を探してそれをもっと広げていこうという考え方です。

また、ラージグループ手法（large group method）というのがありまして、それはTグループやチーム・ビルディングなどの小グループとは異なるものです。ラージグループ手法はいくつかの方法がありますが、なるべく多くの人に関与してもらい、参加してもらい、みんなで責任をもってかかわって答えを見付けたりビジョンを見つけたり、決定をしたりします。そうすることで、もっと早く変革が起こります。

チーム・ビルディングでは、典型的なものとしては基本的に5～12人の人々がかかわりますが、ラージグループ手法では、80人とか100人、時には1,000人の人がかかわるときもあります。

また、新しい変化に関する理論では、「変化は常に起こっているの、最初から決めてしまうこともできない」という考え方がありまして、いろいろな理論で、いろいろな実践がされています。たくさんの理論ややり方があるので、それぞれの人が一つの部分の専門家になりますので、全体を見ることがもっと難しくなっています。

最初に、アメリカでの学問的なルーツとしては、「参加に関するリーダーシップの研究」というところから始まりました。それがのちに、グループ・ダイナミックスやTグループなどに、50年代に広がっていきました。

次に、ODで効果的だったのはサーベイ・リサーチという方法です。それは、たくさんの情報やデータを集めて、それらを分析して、たぶん今こんなことが起こっているというプロセスを見い出して、アクションの計画につなげていきます。

もう一つの考えとしては、組織というのは一つの機械として存在するのではなく、ある環境の中にあるので、そういう外側からの影響も受けているという考え方です。特に、この20年、25年間は、先ほどもいいましたように、組織を変革するには何がいいかという考え方がたくさん出てきた時代です。

皆さんに少し時間を差し上げますので、このあとを読んでみてください。

パワーポイント資料：OD学説史の概略: その後の発展

- ・戦略論と戦略的マネジメント（1970年代から現在）
- ・組織デザイン（1970年代から現在）
- ・パワー、政治学、経済学（1980年代から現在）
- ・「全体」システムとラージグループ手法（1980年代から現在）
- ・アプリシエイティブとポジティブな見方や手法（1980年代）
- ・多様性（ダイバーシティ）、包摂性、多文化という捉え方（1980年代から現在）
- ・複雑系科学（カオス、自己組織システム、持続的変化）と複雑適応システム（1990年代から現在）
- ・持続可能な組織、グローバルな組織、環境配慮組織など（2000年代から現在）

これらが新しい考え方で、ODとは何かを考えるとときに、このようにたくさん新しい考え方があります。70年代に私がODを始めたときにはこんなものはなかったのですが、私もやりやすく簡単だったわけですが、今ではたくさん出てきて、難しくなってきました。あまりにもたくさんあって、複雑ですので、みんなが自分の興味のある一部だけを学んだり身に付けたりして、他のことは知らない人が多いわけです。そのお陰で私のようなプロフェッサーは仕事ができます。

先ほども言いましたように、もう一つの流れとして、「変革マネジメント (change management)」というものがあります。それを比較して話したいと思います。

たぶんこれはODからの私の見方で、変革マネジメントの方がみられると、また少し違う視点からかもしれませんが、簡単にこの2つの区別をしてみたいと思います。2つとも組織の変革にかかわっています。アメリカでは、ODは1950年代後半に、変革マネジメントはアメリカでは1980年代半ばに始まりました。

特に、類似点もありますが、もととなっている価値というものに違いがあるということを強調したいと思います。もちろん、人に関することも、変革マネジメントにも入っていますが、基本的には経済的によくなることを中心としています。

ODで長く信じられている考え方としては、まずは、人間の個人の成長を中心として、それから、組織がうまく機能するようになることです。その能力が上がり、最終的にその結果として、経済的なもの、利益や利得も付いてくるという考え方です。どちらも同じようなことを扱ってはいるのですけれども、大事だと思っている点が少しそれぞれに違います。

また、変革マネジメントの強調点は、たとえば結果、利益、または市場が大きくなることです。用いられる方法としては、変革マネジメントでは、上層部から部下へ（トップダウン）で、決定は上でなされて、その決定が下の人にお

ろされていくという形です。

主な価値というのは、先ほどもいいましたように経済性です。これをマネジメントする方法としては、方向付けとか巧みに管理していくということです。ODで強調しているのは、直接成果にではなく、成果に至るプロセスを強調するということです。その方法の中にはその組織の人々を巻き込むという形になります。そして、主な価値としては、人間性とか人間の尊重というものが大切にされます。その変革を起こすやり方としては、方向付けるのではなく、ファシリテーションしたり、コーチをするということです。

先ほども言いましたように、この二つの違いとしては、同じようなものを扱ってはいますが、何を大事にしているかという点が少しずつ異なっていますので、少しお時間をさし上げますので、ご覧になってください。

ODの働きかけ（intervention）について、少し話させてください。

その変革をもたらすために、ODがやっているものが働きかけです。これを計画する際には、たくさんの方とか側面をみる必要があります。また、考えなければいけないのは、もしも、変革が起こったときに、それによって影響を受ける人々のことです。彼らはその変化に対して、受け入れる準備ができていだろうか、など。その状況をよく知るために、実際に行動に入る前に必要なデータや情報を十分に得ているかどうかとも検討しなければなりません。自分が何をするのかということを選択するためには、ODの基本となっている価値観というものをもう一度考えなければなりません。

アクションに入るときにはやろうとしている内容、自分が興味を持っている内容だけを考えるのではなく、人々に与える心理的な影響というものも配慮しなければなりません。ODは、専門用語ですが「アクションリサーチ」というものがベースになっています。これは有名な社会学者である、クルト・レヴィンから来ています。その基本の考え方としては、もしも、組織を変革したいと思ったら、組織にいる人々のこともしっかり調べなければならないということです。それに基づいた、意図をもった行動でなければ、そして、きちんと研究されなければ、始めるべきではないということです。いったん決まってアクションを起こすときには、外側の専門家だけではなく、その組織に属している人々も必ず参画させなければなりません。アクションリサーチにおけるODコンサルタントの役割は、人々と一緒に仕事をしていくことであり、彼らが自分達のことを調べることを助け、「どうすればこの組織というものがもっと効果的になるか」というアクションを提案するのです。これは、インタラクティブなプロセスであり、進行中のプロセス（on going process）です。データを集めて、こういうことをやりましょうと決めて、やってみます。でも、そのあとで必ず、またデータを集めて、それが有効であったかを調べて、そして、またその結果によってやり方を変えて、またトライしてみると。最終的な成果が得られるま

でトライし続けていくわけです。

働きかけにはたくさんものがありますが、いくつかお見せしたいと思います。皆さん、おそらくご存じではないでしょうか。

パワーポイント資料：ヒューマンプロセス（人と人との間のプロセス）への働きかけの例

対人間プロセスとグループプロセス

- ・プロセス・コンサルテーション
- ・第三者によるファシリテーション
- ・チーム・ビルディング

組織レベルのプロセス

- ・ワークアウト
- ・対決会議
- ・グループ間関係
- ・ラージグループ

今、みんなと一緒にやっていることで、探っていることの一つは「タイミング」です。なるべくたくさんことはやるけれども、なるべく短い時間にということですので、これはスキップしたいと思います。

これまでのところ、ODとその価値について話してきましたが、これからはOD実践者やOD実践者になりたい方の、仕事上のコンピテンシーについて、お話ししたいと思います。

今まで言ったことに加えて、大切なことは、ODにおける関係性が大事なのですが、たとえば、クライアントがマネージャーである場合や、いろいろな関係があります。現実には、純粹にこれに限ったことはないかもしれませんが、わかりやすいようにちょっと取り出してお話ししたいと思います。

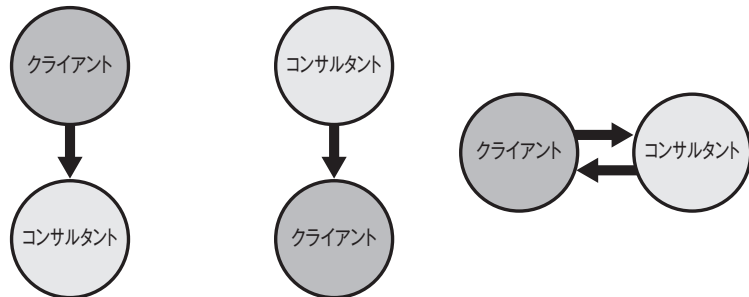
たとえば、クライアントが重役であり、コンサルタントがスタッフとしてかかわっている場合です。クライアントが何をしろと、ワークショップをやれとかトレーニングをやれとコンサルタントに言うなど、コンサルタントが矢印の下側になる場合もあります。

もう一つの関係としては、コンサルタントが専門家であり、クライアントにアドバイスを言うことです。たとえば、あなたの組織を私が調べてみて、私のプロフェッショナルなアドバイスとしては「あなたは部門Aを変革する必要があります」と。ODでは協働的な関係ということで、クライアントとコンサルタントがほぼ対等な立場にいます。クライアントが変革をのぞんでいるときに、ODコンサルタントが変革を創っていくパートナーとなります。コンサルタントは専門性やプロセスをもたらし、クライアントがお金、リソース、時間、コミットメントを提供します。

スタッフ実践者
Staff Implementer

専門家
Technical Expert

協働パートナー
Collaborative Partner



私の国では、最初の二つは理解しやすいのですが、最後のものは理解をしてもらうのが難しい場合が多いのですが、日本でもそうではないでしょうか。ODでは、完璧にはないのですが、大体このような（右の）関係性をつくるスキルがコンサルタントに必要とされます。たとえば、相手が重役だったときのジレンマとしては、もしかしたら、彼らは自分たちが助けてほしいと思っているということ、認めたくないということがあり、そこがやりにくいところでは。

ODで、もう一つ難しい立場は、組織の内部コンサルタントをしている場合で、コンサルタントのほうがマネージャーよりも地位が低いときは、対等な立場で働くということが難しくなります。私の体験では、内部コンサルタントの多くは、最初はあまり複雑ではない働きかけをして、時間をかけて重役との信頼を築いていって、そのあとでだんだん深く、難しいことに取り組んでいくようです。

こういうふうにしていくには、たくさんの知恵やスキルが必要です。自分自身や自分の感情をよく知っているということが必要です、というのは、相手が上司なわけですので。ODにおけるシャインの理論ですが、ここにも出ていますが、ODをするときにクライアント・システムに対して問いかける4つのタイプがあります。

パワーポイント資料：ODにおける問いかけのタイプ

- ・ 純粋な問いかけ
- ・ 診断的問いかけ
- ・ 真っ向から対立する問いかけ
- ・ プロセス志向の問いかけ

シャインは、最初にクライアントに出会ったときは、純粋な問いかけから始

めるべきだと言っております。「純粹な問いかけ」というのは、ある質問をして、相手の人が話したいことを話したいように、そのまま話させるということです。

たとえば、聞いてたら、興味をもって言いたくなることや励ましたくなることが出てくると思いますが、そういうことを一切しないで、何もその人たちに課することなく、ただ聞くということです。このもととなる考え方としては、このようにすると相手に脅威を与えず、関係性を築けるためです。それから、あとの三つの問いかけに進んでいきます。

次は、診断的な問いかけというので、そのクライアントが言ったことや言わなかったことを、自分の今までの知識やモデルなどに基づいて考えていくことです。

もっと直接的に問題点を追求していくというのが、真っ向から対決する問いかけです。ここでは「こんなことをしたことあります」とか、「じゃあ、どうしてそんなふうを考えないの」というふうな聞き方をします。つまり、重役の人達が、今までやったことないようなことについて質問されますので、もっと脅威を与える問いかけです。

そして最後に、彼が提示しているものは、プロセス志向の問いかけです。ここでは、問題となっていることについて話をするのではなくて、クライアントと自分との関係について主に質問していきます。これはコンサルタントとクライアントの関係性の性質それ自体に関する問いかけで、たとえば、私たちはどんな感じか、私たちのやっていることは効果的だろうか、私は行動を変えてもいいでしょうかとか、今言ったことがあなたの気分を害しましたかとか、などです。

シャインが挙げたことの本質的な側面は、重役の人達は自分たちがすごく力があると思われたい、そして、自分の能力を疑われたくないと思っています。すべての社会では、私の国でも、皆さんの国でもそうだと思いますが、人々というのはいつも自分がどう見えるのかという自己イメージ、自分の価値（self worth）を気にしています。

ODコンサルタントとして関係性をマネージする際に注意しなければならないのは、2人の関係において、自分がちょっとその人たちに脅威を与えてないかということです。そういうことがあると、その人たちは自分の価値を認められなかったと思って、関係が壊れてしまいます。重役の人達は、気づいてないかもしれませんが、コンサルタントとの関係をより指示的にしていきたいと思っているかもしれないのです。コンサルタントは、いつも力関係というのに気を配って、バランス／リバランスを取って、パートナーシップの関係でいることが必要です。

力関係ですけれども、バランスを取るために重要である、「ユース・オブ・セルフ（use of self）」という概念の話にこのあと行きたいと思いますが、その前にスライド二枚ほど知識関係の話をしたいと思います。全て必要とは限りま

せんが、ODのコンサルタントとしては、こういうものを知っておくべきだと言う人達がいるので、これを挙げてみました。

パワーポイント資料：ODの知識の基盤

- ・組織行動論
- ・個人レベルの心理学
- ・グループ・ダイナミックス
- ・マネジメントと組織論
- ・調査・研究方法論
- ・文化人類学
- ・変革理論
- ・変革方法と介入（働きかけ）
- ・ビジネスの基本

これらが、ODがある組織の重役や人々とかかわるときに果たす役割のリストです。

パワーポイント資料：OD実践家の多様な役割

- ・熟練したコンサルタント
- ・熟練した診断家 (diagnostician)
- ・熟練した社会科学の研究者
- ・熟練した介入者 (働きかけができる人)
- ・熟練した教育者またはトレーナー
- ・熟練したファシリテーター
- ・熟練したコーチ

これらをしっかりと実行するためには、ODコンサルタントというのは、自分を変革のプロセスの道具として使うために、自分はどんな人間であるかを知っている必要があります。ODに関して、アメリカで伝統的に長く信じられている考え方ですが、ODコンサルタントは、他の人々にかかわる前に、自分自身をよく知っていなければならないと言われていました。自分はいろいろな知識をもっているけど、もしかしたら、重役の前に出たらびくびくしてしまうかもしれないとか、携わっている組織（システム）の問題ではなく自分の問題に焦点付けるかもしれない、などです。

そのため、ODを学ぶ人はしばしば、自分自身の個人としての成長（personal growth）を学んだり、自分自身のことについて取り組んだりしています。そして、ODのコンサルタントとして、他者とかかわったり、状況をよくしようとするとき、その役割として、まず自分が何で、どんな人間であって、自分のプロフェッショナルな役割は何であるのかを知っていて、変革について単に言うだけでなく、もたらすことが必要です。

もし、何か恐れているために盲点になっていることが自分の中にあって、それが、その組織の中にあつたとしても、それに目を向けたくないの、そうすると効果的でなくなります。状況によっては、自分がすごく力強い動きをしなくてはいけないというときがありますが、その場合には、その力を発揮すること恐れないで、実行する必要があります。

優秀な（master of）OD実践者という人を考え始める際には、いくつか考えなければならない点があります。まずは、ODにおける優秀な実践者は、自分

自身を使うことができる高い能力があります。そして、コンサルティングやコーチングなどのタイプの関係性をマネジメントすることを知っていることです。たとえば、組織科学における行動の知識があること、また、高い実践スキル(action skills)があることです。たとえば、ワークショップをデザインし、ミーティングをファシリテートし、リトリートをデザインできることなどです。

私たち全員がこのような能力に生まれつき恵まれているとは限りません。ODを深めたいと願うなら、組織のシステムや人々を変革することに取り組めるようになるために、自分自身について準備をする必要があります。学習によって自分自身について準備をすることを始めるには、働きかけの始め方とか、時間が経つに従って、何を加えていくかを知っていなければなりません。自分のことを知っていくために、ワークショップに参加することや、内省(reflection)というものが必要です。

私たちはたくさん経験もありますし、本を読んで理解するだけでは十分ではありません。自分の体験をきちんと批判的に見て、そこから何かを引き出して、どうしたら組織の効果を上げられるのかということを考えていくことが必要です。たとえば、あるコースがあり、そういうコースを受けるということもありますが、また、とても優れたコンサルタントと一緒に働いて彼らから学ぶということも可能です。

私の経験では、ODについて、自動的にODを始めてしまったという場合が難しいです。もしも、この教室にいらっしゃる方でODを始めたいという方は、いま私が話した価値やオリエンテーションというものを使って始めることができますと思います。

業績を上げ、組織を変革することを試みる、たくさんの実践があります。ODを始めたばかりの人々はまず一つか二つからやっていきますが、だんだん時間が経てばすべてのものを使えるようになっていきます。大事なことは、私の国でも、皆さんの国でも、組織の変革や業績の向上は、大きなニーズがあり、全ての人が助けを必要としています。

最終的に、皆さんがどんな役割であるにしても、そして、どんなお仕事をされているとしても、私が今日話したようなODに関する情報は使えると思いますので、皆さんにとって有益な情報となり、これからの成功への道に少しお役に立てるといいなと思っています。では、これでフォーマル(準備をしてきた話)は終わりになります。私の「声」(通訳)に感謝するとともに、少し時間がありますので、なにか質問があればお答えしたいと思います。

司会(中村)：あと10分という感じになってしまいますけれども、それこそお一人か、お二人ぐらいしか無理かと思うのですが。

フロア：貴重な講演を今日はどうもありがとうございました。私は会社を経営しているわけですが、ぜひ今日の話聴いて、ODを会社に部分的にでも取り入れられないかなというふうに思っているのですけれども、日本でもこういう

ODのコンサルタントという形であるのでしょうか。私は「ODコンサルタント」という言葉を初めて聞いたものですから。

マーシャク氏：「ODコンサルタント」は人材開発部門というところに所属していることが多いです。でも、ODをしているけれども、呼び名が違っているかもしれません。

また、新しい組織がありまして、「ODネットワーク・ジャパン」というのがあるそうです。実は、その方たちが明日、東京でミーティングを開かれるので、私が呼ばれていまして、今晚行くことになっています。

もしかしたら、ネットで検索をされたら、その人たちのことがわかるかもしれませんが、他の方（先生）からのどうやってつながったらいいか、コネクタしたらいいかという提案があたりかもしれません。

司会（中村）：今4人の方が手を挙げていただけていただけなのですが、皆さん、ちょっと無理かもしれない。

マーシャク氏：何とか全部答えたいと思います。

司会（中村）：一番目、そして二番目、三番目・・・、時間があれば四番目ということ。

フロア：アメリカのドラッカーさんの経営理論というのですか、社会生態論というのですか、それとの関連はどんな感じなのですか。

マーシャク氏：ドラッカーという人はとても有名で、影響力のある経営マネジメントの実践の理論を考えている方です。ODの人々の中には、彼のマネジメントの原理原則というものを学んだ人もいます。ドラッカーは、あるべき姿と実際にその人たちが組織でやっているものというものを見なさいと言っています。

そのアイディアの基になっているものは、こういうふうになるべきだという見方です。ODコンサルタントがやることは、ドラッカーがこうであるべきだと思ふことを達成することに向けて実践するわけです。他にも、マネジメントに関する理論というものがありますので、ドラッカー以外にも、いろいろな理論があり、人によってはドラッカー以外のものを使って、ODコンサルタントの参考にしてている人もいますが、その中のODの人々が参考にしてている一つとして、ドラッカーがあるということです。

司会（中村）：二番目の方は、どなたですか。

フロア：ありがとうございます。私は会社で人事を担当しているわけですが、一つ教えてください。「チェンジ・マネジメント」との比較で、ODというのは、人の成長にかなり着目していますという話がありました。

ボブさんのご自身の感覚的な回答でもいいですが、ODがうまくいったかどうか、あるいは、うまくいきそうかどうかということに関するメジャーメントみたいなもの、これならうまくいきそうと思われる瞬間みたいなものがあれば、少しメジャーメントとか、その感覚みたいなものを教えていただけませんか

でしょうか。

マーシャク氏:一番大事なことは、組織のトップがこのODの価値観やアプローチというものをある程度であっても、そのことに同意しているのかどうか、だと思います。CEOの側が、たとえば、ODで行われる、たくさんの人が参加するとか、もっとオープンになるということを受け入れて、最終的に彼らの望むものを得るために、これらの価値を受け入れているのかどうかだと思います。もしもCEOがそれに反対していたり、こういうアプローチがうまくいくだろうというふうに考えない場合は、成功は難しいと思います。最初から100パーセント賛成でなくてもいいわけですが、始めるときにある程度、始められるだけの賛成というものが得られている必要があります。そうでないと、途中でいろいろなことが起こってきてしまいます。もっと状況が分かれば、いろいろ言いたいですが、今のところお答えできるのは、これだけですがよろしいでしょうか。

司会 (中村):「あとお1人」と、マーシャク先生が言われましたが、いかがですか。

フロア:実は、僕が聞いたかったのは、これまでの実践において、最も難しかった組織、あるいは、そうではなかった組織、たぶんいろいろな文化や考え方や人間観とか、違う組織をやってきたと思ったのです。どんな組織だったかを聞いたかったわけですが、今の答えの中にたぶん含まれていると思いますので、パスします。

フロア:お願いします。今日のお話で、組織変革において、できるだけ多くの人が参画して、そして、一人一人の尊厳が大切にされているというお話であったと、お伺いしたと思います。

今日のお話の中にもありましたように、組織というものが、こういう環境も早く変化する中で、いま求められるとする状況の中で、できるだけ多くの人が参画する、そして、その一人一人の尊厳が守られるとすると、その組織に対して、同意を得たりすると、特に時間がかかっているのではないかなと思うわけですが、多くの人が参画する中で、環境の変化に伴った組織変革が行われるようにするためには、どのようなことが試みられるというか、どのような考えをお持ちなのでしょう。

マーシャク氏:とても複雑な質問に非常に簡単な答えをしますが、ODでしばしば信じられているのは、もしもすぐに合意に達したとすると、ずっと人々の不満が残るので、最終的には合意に達するのがすごく難しく「かって時間がかかる」というものでした。

「ラージグループ」というやり方がありますが、たくさんの人に集まってもらってミーティングをするというのは、早い変化に対応するためのものです。たくさんの調査をしたり、分析をしたり、データを集めたりする代わりに、すべての関係者（トップから下まで）に、そして雇用者もまわりの人も含めて、

全員に集まってもらうと、2～3日で合意に得られるので、そのほうが早いわけです。

ODの考え方としては、上層部から「こういうことをやれ」と言われて、不平を言っているよりも、人々は実際に自分たちが変革にコミットできるときのほうがいとされています。でも、これは私の国だからこそ言えることかもしれません。皆さんの国と違って、私の国の人々は、人から「こうしろ」と言われてやるのが嫌いなのです。

今日は東京に行く新幹線に乗らなくてはいけないので、このあたりで終わりにしたいですが、よろしいでしょうか。

司会（中村）：まだまだお尋ねしたいことがおありかと思いますが、私どもは名古屋駅から東京に向かわねばなりませんので、これで終了させていただきます。(中略)では、ボブさん、本当に今日はお疲れ様で、しかもタイトなスケジュールの中、こうして講演会をしてくださり、ありがとうございました。(拍手)