

# 組織理論の発展からみた組織開発

三浦 雅 洋

## 目 次

1. 問題意識と本研究の目的
2. OD の学術的背景
3. OD の基本的着想
4. OD の実践的技法
5. OD 型変革モデルと若干の考察
6. 暫定的結論

キーワード：組織理論の発展，組織開発，人間社会性が尊重された組織，OD 型変革モデル

## 1. 問題意識と本研究の目的

「組織開発 (Organization Development, 通称 "OD")」とは、一般的に、組織における個人・集団レベルでの心理的な働きかけを通じて、組織全体の変革 (Organization Change) を推進する理論と技法の集合体と言われる。OD は、典型的な組織行動論のテキストでは必ずと言ってよいほど紹介されているが、歴史的にみると、1950-60年代のアメリカで提唱されるようになり、これまでに組織文化や T グループ訓練など、他の組織理論にはない斬新な概念と分析手法を産み出してきた。その一方で、経験妥当性の欠如や有用性の不明瞭さなど、OD は厳しい批判にもさらされてきた<sup>1)</sup>。OD に関する再検討は既に数多く行われているが、それらのほとんどは OD とその周辺領域に限定して行われている<sup>2)</sup>。そこで本研究では、より広く「組織理論の発展」という大局的な視点からみたときに、OD とは、一体どのような性格をもった組織理論であり、組織理論の発展に対して、どのような貢献を果たし、どのような課題を抱え、そしてどのような可能性を秘めているのかについて考えていく。

まず大筋の結論を述べておくと、組織理論の発展という観点からみたときに、OD とは、人間関係論 (Human Relations, 通称 "HR") と初期の組織行動論 (Organizational Behavior, 通称 "OB") に立脚して、「現実の組織」を「人間社会性が尊重された組織」へ変革するための理論と技法を論じた主体的変革論として位置づけることができる。ただ、その誕生時から、OD は人間社会性の尊重や人道主義的な価値観を背負ってきたが故に、現実の組織変革と照らし合わせると脆弱性を露呈させてしまい、時に厳しい批判にもさらされてきた。しかし、それにも関わらず、OD が産み出してきた理論や分析手法は、「現実の組織」や「現実の組織変革」に接近するための重要な鍵となっている。そこで本稿では、本研究の前半部分のみ対象として、OD が提唱されるようになった学術的背景、OD の基本的着想と実践的技法、

OD で想定される組織変革 (OD 型変革モデル) について整理していく。

## 2. OD の学術的背景

冒頭で述べたように、OD とは、一般的に、組織における個人・集団レベルへの心理的な働きかけを通じて、組織変革を推進しようとする理論と技法の集合体として捉えることができる (稲葉, 1973)。そもそも OD は、1950-60年代のアメリカで提唱されるようになった組織研究の一領域であるが、そこにはどのような背景、特にどのような学術的背景があったのだろうか。

まず初歩的に「組織というものは、どのような論理で結成されるのか?」という話から始めてみると、私たちが関わっている現実の組織には、経済合理性の論理と人間社会性の論理が混在している。すなわち、組織というものは、(個人では達成できないような) 目的達成のために結成されるので、その目的達成に功を奏する論理で構築すべきであるという考え方が「経済合理的な論理」である。その一方で、(目的達成とは言いつつも) 組織というものは、人間によって結成されるので、個人の能力や集団の結束力を引き出すのに功を奏する論理で構築すべきであるという考え方が「人間社会的な論理」である。

こうした2つの論理があるなかで、私たちが日常的に深く関わっている企業組織に目を向けると、ほとんど場合、企業組織は経済合理的な論理によって構築され、人間社会性は二の次とされてしまう。特に OD が提唱され始めた1950-60年代、企業組織においては、まだまだ労働者の人間性が軽視されていたり、酷い場合には労働搾取なども横行していたりした。こうした人間社会性の軽視に対して、メイヨーが提唱した人間関係論 (HR) は、一貫して人間社会性を通じて生産性の向上を図るべきであると異を唱えてきた (Mayo, 1933)。また、HR の理念を受け継いだ組織行動論 (OB) も、一貫して人間社会性を重視し、心理学の知見を導入することによって、HR のプリミティブな発想を、より洗練された OB 流の動機づけ理論やリーダーシップ理論へと昇華させていった (三浦, 2020)。

マグレガーやハーズバーグの研究に代表されるように、OB 流の動機づけ理論やリーダーシップ理論は、人間社会性を通じて、どのように企業組織が生産性を向上させられるのかを明示することに成功し、大きな社会的認知を勝ち得ることになった<sup>3)</sup>。しかし、動機づけ理論やリーダーシップ理論は、もともと労働者個人や組織における作業集団を対象としているため、労働者個人や特定の生産現場に限って実践することはできても、それらを組織全体に行き届かせることまでは難しかった。

また、OB 流の新しい管理手法を組織全体に浸透させる難しさは、実際の企業組織の設計原理にも部分的に原因があった。例えば、OD 提唱者の一人でもあるアージリスは、ほとんどの場合、経営者が企業組織の設計原理として実際に使っているものは、「計画と実行の分離」や「命令の一元化」といった旧式の管理原則であったため、OB 流の新しい管理手法が、古い論理で設計された企業組織に簡単に受け入れられるものではないだろうと悲観的に指摘している (Argyris, 1957)。

こうして経済合理性を重視して設計された組織に、いかに人間社会性を加味していくのかといった問題や、組織設計における旧式の原理を、いかに新しい設計原理に置き換えていくのかといった問題、これら OB 流の発想だけでは解決しがたい問題への意識が、徐々に OD の基本的着想へと辿り着いていく

(Argyris, 1971)。いくなれば、動機づけ理論やリーダーシップの理論を開発した OB 論者は、開発の舞台となった実験室を出て、「現実の組織」に向き合い始めてみると、彼らが理想とする「人間社会性が尊重された組織」を具現化するためには、まず「現実の組織」を変革するという必要性にせまられたということになるだろう。

### 3. OD の基本的着想

「現実の組織」を「人間社会性が尊重された組織」へ変革するため、OD には、動機づけ理論やリーダーシップ理論の開発で蓄積されてきた着想や技法が惜しみなく投入された。なかでも次のような着想は、OD の土台を形成する基本的着想となっている。①成長を欲する存在としての人間像、②個人と組織の利害対立という認識、③変革対象としての価値観や組織文化、④計画的変革とインターベンションの必要性。

#### 3.1. 成長を欲する存在としての人間像

まず、すべての理論や技法の大前提として、OD では「人間は絶えず成長を欲している」という人間像が想定される (稲葉, 1973)。すなわち、マズローの欲求段階説で明確に示されたように、人間は特定の欲求だけを満たすためだけに行動する存在ではなく、生理的欲求や安全欲求など低次欲求を満たせば、次は自尊欲求や自己実現欲求といった高次欲求を満たそうと、自己の成長や発達を絶えず欲する存在として想定される (Maslow, 1954)。もちろん、こうした人間像は、HR から OB へと受け継がれてきた着想であり、後述する個人と組織の利害対立、集団規範や組織文化の形成と変革、計画的変革とインターベンションの必要性といった、すべての OD の着想や技法の基盤となっている。

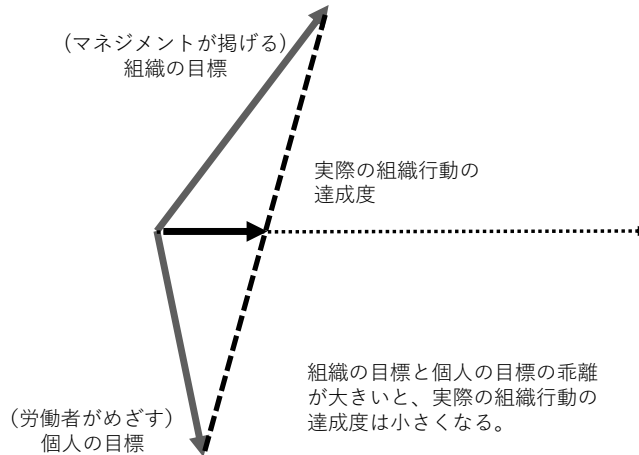
#### 3.2. 個人と組織の利害対立という認識

最初に「人間は絶えず成長や発達を欲している」という前提をおくと、個人と組織の利害は常に対立した緊張関係にあることが分かる。例えば、テイラーの科学的管理法では、労働者は「カネのために働く」と単純に想定され、金銭的報酬が、ほぼ唯一の動機づけ技法とされた。こうした想定のもとでは、「精力的に働きカネを稼ぐ」という労働者の目的は、「より大きな利益を稼ぐ」という企業組織の目的と同じ方向性を指向することとなり、個人と組織の利害は概ね合致する。しかし、成長を絶えず欲する人間像を前提とすれば、労働者は単にカネだけのために働いているわけではなく、仕事そのものの達成感や自分自身の能力の向上感も欲しながら働いていることになる。そして、これが現実の労働者の姿でもある。したがって、個人と組織の利害が合致することはむしろ稀なことであり、通常、両者の利害は、顕在的なものであっても、潜在的なものであっても、常に対立した緊張関係にあるということになる (Argyris, 1964)。

図1と図2は、個人と組織の利害対立を図示したものである。それぞれのベクトルは、(マネジメントが掲げる) 組織の目的と (労働者が追求する) 個人の目的を示している。図1に示すように、組織の

目的と個人の目的の乖離が大きければ、両者の力を結集することは相対的に困難となるので、結果として、実際の組織行動の達成度は小さくなると予想される。

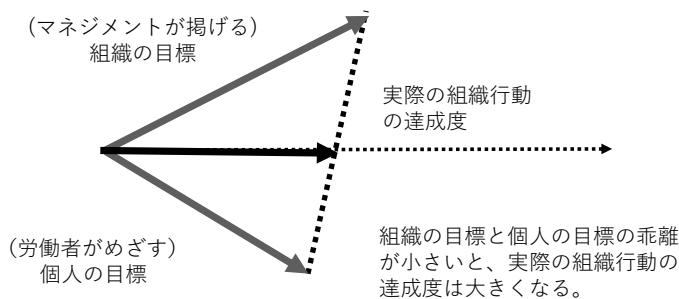
図1. 組織の目標、個人の目標、実際の組織行動の達成度の関係  
(組織の目標と個人の目標の乖離が大きい場合)



出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図5-5および図5-6を改編して筆者作成

逆に図2に示すように、組織の目的と個人の目的の乖離が小さければ、両者の力を結集することは相対的に容易になるので、結果として、実際の組織行動の達成度は大きくなると予想される。

図2. 組織の目標、個人の目標、実際の組織行動の達成度の関係  
(組織の目標と個人の目標の乖離が小さい場合)

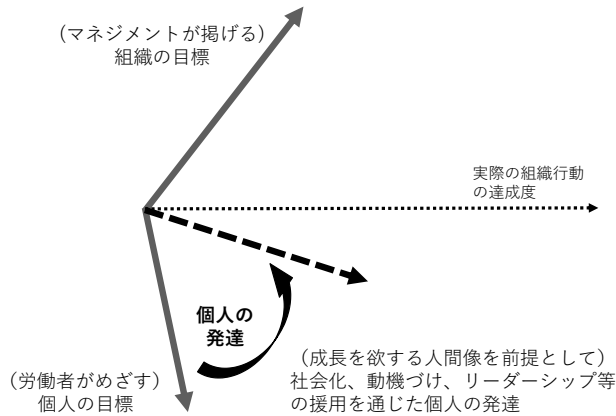


出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図5-5および図5-6を改編して筆者作成

このように考えてくると、組織の目的と個人の目的の乖離を可能な限り埋めて、組織行動の達成度を高めることが重要となるが、そのためには次のような2つの方策が考えられる。図3に示すように、第一の方策は、個人の発達を前提に、組織が個人の発達を促すことによって乖離を埋める方策である。人間は絶えず成長を欲する存在であるという前提に立てば、組織は個人を発達させたり個人の成長を促し

たりできることになる。例えば、社会化 (Socialization)、動機づけの方法、リーダーシップ・スタイルの組み合わせを通じて、組織が個人の成長を促すことにより、個人に組織が置かれている状況を理解させたり、組織の価値観やビジョンを共有させたりできると期待できる (Schein, 1965)。こうした方策は、短時間で直ぐに効果を実感できるものではないものの、時間とコストをかけることで、個人の発達を通じた、組織と個人の擦り合わせが可能になることを意味している。

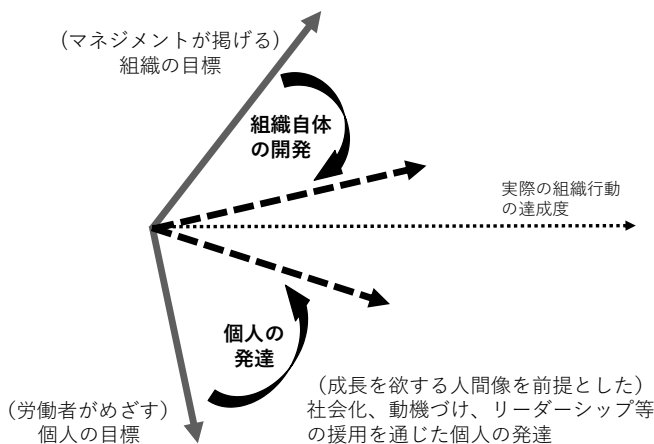
図3. (組織が促す) 個人の発達を通じた乖離の埋め合わせ



出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図5-5および図5-6を改編して筆者作成

そして、もう1つが、組織自体の在り方 (特に組織の目標設定の方法) を変えることで乖離を埋める方策である。こうした組織側の変革こそ、まさしく OD が狙うところの組織変革であり、「現実の組織」の根底に横たわる旧式の管理原則を改め、「人間社会性が尊重された組織」を具現化するための変革ということになる。

図4. 組織自体の開発を通じた乖離の埋め合わせ



出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図5-5および図5-6を改編して筆者作成

### 3.3. 変革対象としての価値観や組織文化

では、どのようにして組織そのものを開発できるのだろうか。この問いに対するヒントは、「変革の対象をどこに定めるのか」、つまり「組織の何を変革するのか」というポイントにある。ODでは、「現実の組織」に横たわる旧式の管理原則を改めるためには、「現実の組織」に張り巡らされている価値観や組織文化を変革対象として明確に意識することが重要だとされる(稲葉, 1973)。なぜならば、「現実の組織」を形作り、組織的成果を根底から規定しているのは、実質的に価値観や組織文化だからである。

例えば、価値観が組織的成果を大きく左右していることは、HRの基盤にもなった、後期のホーソン実験(バンク配線作業観察)でも明確に確認されている(Roethlisberger and Dickson, 1939)。この実験観察では、生産基準上昇の圧力と減給の圧力の狭間におかれた作業集団が、「作りすぎない、サボりすぎない」という集団規範を非公式に形成し、そこで共有された価値観に則して生産活動を行うことで、最終的な生産量の調整を行っていた。おそらく、こうした状況におかれた作業集団に対して、彼らの行動原理となっている集団規範や価値観を十分に理解することなく、安易に生産調整を取り締まる作業ルールを導入したり、一見正しそうな集団改変を行ったりしても、実際に組織的成果を高められるとは考えにくい。それよりも、作業集団で共有されている集団規範や価値観が一体どのようなものなのかを描き出し、それらはなぜ形成されているのかを読み取ることで、まずは集団規範や価値観を明確に意識することのほうが、組織の変革を通じて組織的成果を高める近道になりうると考えられる。

ただ、ここで規範や価値観を変革対象とする場合と組織文化を変革対象とする場合とでは、状況が少し異なってくることに注意したい。規範や価値観を変革対象とする場合、それは個人や集団が志向している状態を表しているのだから、個人や集団が何を重視しているのかを入念に観察すれば、集団規範や価値観を描き出すことは可能である。しかし、組織文化を変革対象とする場合、それは個人や集団、そして組織が当然のように想定している状況の捉え方や物事の理解の方法を表しているのだから、個人や集団や組織が何を重視しているのみに観察するだけではなく、「なぜ彼らはそれを重視するのか」、「なぜ彼らがそのように状況を捉えるのか」といった深層領域にまで踏み込んで問いかけていく必要が出てくるからである(Schein, 1985, 2016)。

### 3.4. 計画的変革とインターベンションの必要性

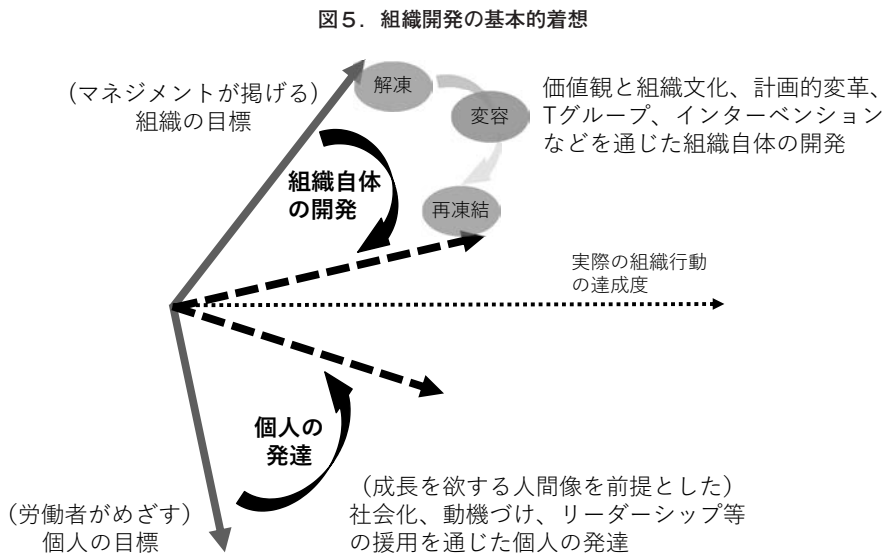
組織そのものを開発するためには、「現実の組織」に張り巡らされている価値観や組織文化を変革対象として意識することが重要となるが、ただ、その後は、それらに効果的な働きかけを行って、新たな価値観を発見したり、新しい理解の方法を学習したりしてもらう必要が出てくる。これらを実践していくために、ODでは、特に計画的変革とインターベンションの必要性が強調される。

まず計画的変革(Planned Change)とは、価値観や組織文化の変革にあたっては、事前に入念な準備を整えた上で、計画的に遂行しなければならないことを意味している(Beckhard, 1969)。なぜならば、組織で共有されている価値観や組織文化は、「現実の組織」において実践されているものでもあるため、これらに突発的に働きかけたり、安易に疑問を投げかけたりしても、それは単純に反発や混乱を生じさせてしまう恐れがあるからである。

そこでODでは、反発や混乱をうまく回避しながら、価値観や組織文化を変革するための基本的着想として、レヴィンが定式化した「解冻-変容-再凍結」の過程が一般に想定されている (Lewin, 1951)。すなわち、自分たちが実践している価値観や組織文化そのものに対して、まず注意を振り向けさせて、次に見つめ直す契機を与え、新たな価値観や理解の方法を注入し、そして最後に新たな状態を定着させるまでの一連の過程が、計画的変革ということになる。この点で、後述するTグループ訓練は、こうした計画的変革の実践的技法となっている<sup>4)</sup>。

次にインターベンション (Intervention) は、心理学の専門的訓練を施されたチェンジ・エージェント (Change Agent) による計画的変革過程への「介入」や「介在」を意味している (Robbins, 1997)。また場合によっては、インターベンションは、クライアントとなる組織が自分たちで自分たちの価値観や理解の方法に気づくための問いかけをおこなう「支援」や「援助」も意味している (Schein, 1999)。いずれにしても、ODでは、組織そのものを開発するためには、組織で既に共有され実践されている価値観や組織文化を、その組織自身で変革しようとするのは極めて難しく、チェンジ・エージェントによるインターベンションを必要とすると想定される。

以上、ODで想定される基本的着想として、①成長を欲する存在としての人間像、②個人と組織の利害対立という認識、③変革対象としての価値観や組織文化、④計画的変革とインターベンションの必要性について概括的に説明してきたが、これらは、図5のようにまとめることができる。



出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図5-5および図5-6を改編して筆者作成

## 4. OD の実践的技法

上記のような基本的着想に基づいて、OD では、実際にどのようにして「現実の組織」を変革していくのだろうか。ここでは、OD の実践的技法のなかでも特に重要な技法として、①システム4、②Tグループ訓練、③チェンジ・エージェントとプロセス・コンサルテーションについて紹介してみよう。

### 4.1. 変革の方向性を示す「システム4」

リッカートが提示した「システム4」は、組織変革の方向性を示すものとして用いられる (Likert, 1961)。表1に示すように、リーダーシップのスタイル (部下に対する信頼度)、動機づけの方法、相互接触の状態から、組織において人間社会性がどのように重視されるのかが4段階で示されている。

表1. 組織開発の方向性としての「システム4」

	システム1	システム2	システム3	システム4
部下に対する信頼度 リーダーシップ・スタイル	全く信頼せず	召使に対する主人の態度	部分的に信頼 ただし、重要な意思決定はさせない	全面的な信頼
動機づけの方法	恐れ 脅し 懲罰	経済的報酬 懲罰とその示唆	経済的報酬 懲罰とその示唆 ある程度の参加	ほとんどに参加 報酬や目標設定 にも関わる
相互接触 コミュニケーション	ほとんどなし	恩着せがましい 態度	適度な相互接触 信頼関係の醸成	緊密な相互接触 高い信頼関係

出所：Likert (1963) より一部を抜粋して筆者作成

システム1は、組織における人間社会性が認められないシステムである。システム1では、管理者は部下を全く信頼しておらず、部下は目的達成のための一手段としてしかみられない。動機づけの方法は、恐れ、脅し、懲罰が中心で、管理者と部下の間の相互接触はほとんどない。

システム2は、組織における人間社会性がやや認められたシステムである。システム2では、管理者は部下に対して一定の信頼感をおくようになるが、それは「主人が召使に対するような関係」と表現される。動機づけの方法は、経済的な報酬が中心で、懲罰やその示唆も組み合わせられる。管理者と部下の間の相互接触は、管理者から部下への恩着せがましい接触が多いとされる。

システム3は、組織における人間社会性がかなり認められたシステムとされる。システム3では、管理者は部下に対してかなりの信頼感をおくものの、重要な意思決定には関わらせない。動機づけの方法は、報酬と懲罰が中心となるものの、ある程度の参加の度合いも組み合わせられる。ある程度の参加が認められるため、管理者と部下の間の相互接触は適度に行われ、良い関係が続けば、信頼関係も徐々に醸成される。

そして、システム4は、組織における人間社会性が全面的に認められたシステムとされる。システム



4では、管理者が部下を全面にわたって信頼しており、部下は組織における意思決定や目標設定にも大きく関わる。管理者と部下の間の相互接触は広範囲で、緊密に行われるとされる。このような「システム4」のモデルを前提とすれば、ODが仕掛ける組織変革とは、システム1からシステム4に向かう方向で着手されていくことになる。

#### 4.2. 気づきや発見を推進する場としての「Tグループ訓練」

システム4で想定されるような「あるべき組織像」をめざして「現実の組織」を変革していく場合、変革の対象となるのは、報酬制度や相互接触方法といった具体的な制度や技術ではなく、あくまでも組織における価値観や組織文化である。それでは、価値観や組織文化に、どのように働きかけるのだろうか。組織における個人や集団が、自分たちの価値観や組織文化に気づいたり、新たな価値観や新たな理解の方法を見出したりするための実践的技法が、「Tグループ訓練」である<sup>5)</sup>。

「Tグループ訓練」の「T」とはトレーニング(Training)を表すことから、Tグループとは、自分たちの行動の根底にある価値観や組織文化に気づいたり、新たな価値観や新しい理解の方法を発見したりするための(期間限定やメンバー限定の)仮設トレーニング・グループを指している。Tグループは、参加者の特性により、幾つかのタイプに分類できる。例えば、①初対面の人々が肩書不明のまま参加するストレンジャー・グループ、②同一組織内の異部門・同位階層者が参加するカズン・グループ、③同一組織内の異部門・異階層者が参加する斜め切りグループ、④日常職場集団そのままのファミリー・グループ等である(山田, 1976)。ここではより分かりやすく説明するために、ストレンジャー・グループによるTグループ訓練を想定して、どのように個人は組織の価値観や組織文化に気づいていくのかを簡単に紹介する。

Tグループ訓練を活用した組織開発・組織変革のプロセスは、概ね、次のようなプロセスを辿る。計画的変革に基づき、ある組織が自身の変革プログラム(組織開発プログラム)に着手すると、その組織内で選別されたメンバーがTグループ訓練に送り込まれる。Tグループ訓練に送り込まれたメンバーは、同様に他の組織から送り込まれてきたメンバーと、Tグループ訓練内での共同作業にあたる。このとき、特徴的なことは、Tグループ訓練においては、特定の目標が設定されているわけでも、特定のリーダーが任命されているわけでもないということである。共同作業に必要とされる目標設定やリーダーの選出については、あくまでもTグループ訓練を構成するメンバーが、メンバー自身で関わることになる。こうして、Tグループ訓練のメンバーは、互いに新しい理解の方法や新しい価値観に触れ、「これまで当然だと考えてきたことが、実は当然ではない」ということに気づかされたり、「いままで重要だと認識してこなかったことが実際には重要であった」ということを発見させられたりする。こうした気づきや発見こそ、まさしくレヴィンのいう「解凍-変容」の過程ということになる。

Tグループ訓練が終了すると、Tグループ訓練に送り込まれたメンバーは、それぞれ元の組織に戻っていく。彼らがTグループ訓練で経験したことや学習したことは、Tグループ訓練への参加以前に、彼らが重んじてきた価値観や当然視してきた組織文化を見つめ直す契機となる。ただ、この段階で、何を変革し、何を開発するべきなのかについては明確になっていないわけではない。次のサイクルで、再び

他のメンバーがTグループ訓練に送り込まれ、Tグループ訓練での経験や学習成果を持ち帰ってくると、自分たちの価値観や組織文化について見つめ直し、話し合い、意識する機会が確実に増えていく。こうしてTグループ訓練への参加経験をもつメンバーが徐々に増えてくると、いわば彼ら自身も変革の媒介者や変革の推進者となり、彼ら自身で「自分たちは世界をどのように見るべきなのか」、「自分たちは何を重んじるべきなのか」といった問題を意識し、その答えに近づいていく。こうして新しい理解の方法や新しい価値観に近づいていくことこそ、まさしくレヴィンのいう「変容-再凍結」の過程ということになる。

#### 4.3. チェンジ・エージェントとプロセス・コンサルテーション

Tグループ訓練においては、異なる価値観や異なる組織文化をもつ人々との共同作業が、自分たちの組織の価値観や組織文化に気づき、新しい価値観や理解の方法に近づいていく契機となっている。こうした体験型の学習プロセスにおいては、参加者が気づきや発見に到達できるとは限らない。そこで、ODでは、チェンジ・エージェントが、参加者の気づきや発見を推進し、組織変革における重要な役割を果たすと期待されている。

そして、チェンジ・エージェントに特に期待される役割が、「プロセス・コンサルテーション」と呼ばれる、参加者自身の気づきや発見を促進する実践的なコンサルティング技法である (Schein, 1999)。ODにおいては、あくまでも価値観や組織文化を変革対象とするので、チェンジ・エージェントが問題の解決策を提示したり問題解決の技法を提供したりするのではなく、チェンジ・エージェントには、参加者自身の気づきや発見、経験からの学びや新しい価値観や理解の方法への接近を促進し支援することが強く求められる。これらはインターベンションの着想に立脚したものであり、その実践的技法が、プロセス・コンサルテーションである。このためプロセス・コンサルテーションには、参加者や変革の媒介者自身の気づきや発見を促進するための「問いかける技術」や、彼らの学習や理解を「支援する技術」といったものが含まれることになる (Schein, 2007, 2013)。

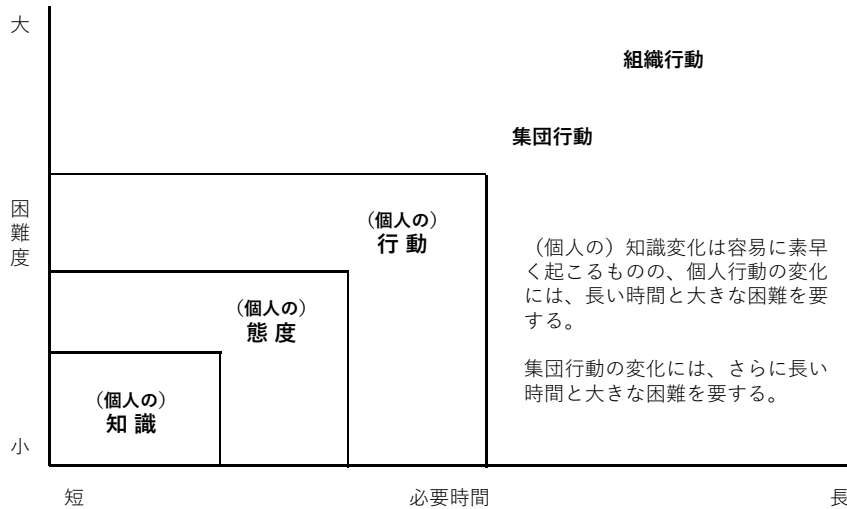
### 5. OD型変革モデルと若干の考察

以上、ODの基本的着想と実践的技法について一通り説明したので、ODで想定される組織変革 (OD型変革モデル) とは、一体どのようなモデルなのかをまとめてみよう。端的にまとめれば、OD型変革モデルとは、「人間社会性が尊重された組織」をめざして、(個人と集団という) ミクロレベルの変革を積み上げることで (組織全体の) マクロレベルの変革を実現しようとする、ミクロからマクロ方向に展開される変革モデルということになる。

図6に示すように、ハーシーとブランチャードは、個人や集団がその行動を変容させる難しさを、行動の変容に要する時間との関係で整理している (Hersey and Blanchard, 1977)。まず個人は短時間で容易に知識を得ることができる。次に、新たに得た知識に基づいて、個人が状況を理解したり問題を認識したりするための態度を形成するには、より多くの時間と困難を要する。さらに変容した態度に基づ

いて、実際の行動まで変えるとなると、さらに多くの困難と時間を要する。そして最終的に、個人レベルの行動変容を集団・組織レベルの行動変容へと拡げていくには、さらにさらに多くの困難と時間が求められる。

図6. 変化をもたらすのに必要な時間と困難度

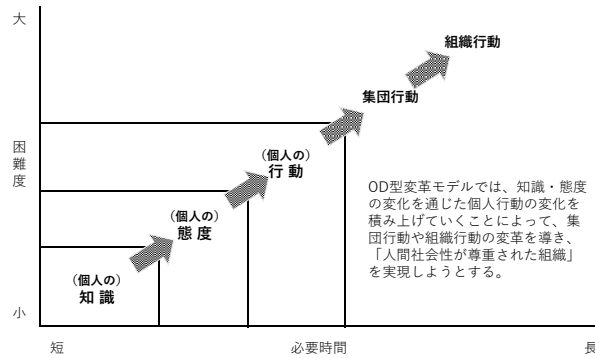


出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図 1-1 より

図6を用いて、OD型変革モデルの特徴を示すと、もともとOD型変革モデルは、HRとOBに立脚してきたので、個人レベルの行動を変えることが難しいこと、さらには集団レベル（組織レベル）での行動を変えることがより難しいことを前提としている。OD型変革モデルが、変革対象を、組織における価値観や組織文化に定めているのは、それらが個人の行動原理として働くためである。このためOD型変革モデルは、Tグループ訓練などを通じて、個人に自分が依拠している価値観や組織文化を意識させ、さらに行動変容を促すために、新しい価値観や理解の方法を学ばせ、態度の変容を推進することに注力する。こうして新たに形成された態度に基づいて、個人が行動を変えるにあたっては、チェンジ・エージェントがクライアントを支援し、変化への期待を高めたり、不安を除去したりしていく。さらに、個人レベルの行動変容を集団レベルに拡げていくうえでも、チェンジ・エージェントはさまざまな支援を期待されることになる。

したがって、図7に示すように、OD型変革モデルとは、「現実の組織」を「人間社会性が尊重された組織」へ変革することをめざし、(個人と集団という)ミクロレベルの変革を積み上げることで(組織全体の)マクロレベルの変革を実現しようとする「ミクロ-マクロ型の変革モデル」ということになる。

図7. OD型変革モデルで想定される変革のプロセス

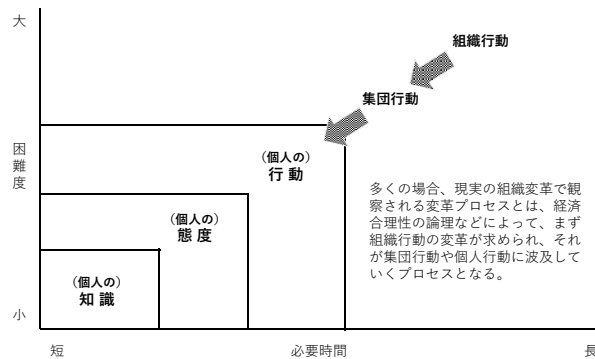


出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図 1-1 を改編して筆者作成

以上のような特徴から、OD型変革モデルでは、まずHRやOBから受け継がれる人間社会性という価値観、人道主義的な価値観が志向されていることが分かる。そして、OD型変革モデルは、「人間社会性が尊重された組織」への変革をめざすために、非常に長い時間とコストを要する変革モデルであるという印象も与える (Beckhard and Harris, 1987; Beckhard and Pritchard, 1992)。

ここで思考実験的に、OD型変革モデルを、私たちが実生活のなかで体験する現実の組織変革と照らし合わせてみよう。このような思考実験を行うと、かなりの違和感、モデルと現実のギャップを感じるかもしれない。なぜならば、OD型変革モデルは人間社会性という価値観や人道主義的な価値観が志向しているが、こうした価値観は、現実の組織変革では必ずしも志向されているわけではないからである。冒頭で述べたように、現実の組織変革は、人間社会性の論理というよりは、むしろ経済合理的な論理で突き動かされることのほうが多い。また、OD型変革モデルでは、ボトムアップ型のプロセスを辿ると想定される。しかし、図8に示すように、現実の組織変革は、実はトップダウン型のプロセスを辿ることのほうが圧倒的に多い。こうした違和感やギャップが、OD型変革モデルへの根強い批判の根幹にあると思われる。こうしたOD型変革モデルの脆弱性については、あらためて本稿の続編で考察することとしたい。

図8. 現実の組織変革で観察される変革のプロセス



出所：Hersey, P and K. Blanchard (1977) 図 1-1 を改編して筆者作成

## 6. 暫定的結論

本研究は、「組織理論の発展」という視点からみたときに、ODとは、どのような性格をもった組織理論であり、どのような貢献を果たし、そしてどのような課題を抱え、どのような可能性を秘めているのかという問題意識から出発した。組織理論の発展という観点からみたときに、ODは、HRの理念を受け継ぎ、OBで開発された概念や分析手法を援用することで、「現実の組織」を「人間社会性が尊重された組織」へ変革するための理論と技法を論じた主体的変革論とみることができる。ただ、その誕生時から、ODは人間社会性の尊重や人道主義的な価値観を背負ってきたが故に、現実の組織変革と照らし合わせると脆弱性を露呈させる。本稿では、本研究の前半部分のみ対象として、主にODが提唱されるようになった学術的背景、ODの基本的着想と実践的技法、OD型変革モデルについて整理した。本研究の後半部、すなわちODに対する批判的検討、そして「組織理論の発展」という視点からみたODの可能性については、あらためて本稿の続編で考察することとしたい。

### 注)

- 1) 本稿では、ODに関する批判的検討については取り上げないが、その代表的なものとしては、Porass and Berg (1978) などがある。ODに関する批判的検討については、本稿の続編で取り上げるつもりである。
- 2) 近年のレビューとしては、Jones and Brazzel (2006) や Cumming, Worely, and Donovan (2019)などを参考としている。後者では、インターベンションの内容として、「組織変革の統合モデル」など、マクロ組織論系の研究成果なども取り入れ、ODを拡大的に捉えようとしている傾向がみられる。
- 3) 本研究では、Maslow, A. H. (1954), McGregor, D. (1960), Herzberg (1966) で展開された動機づけ理論やリーダーシップ論が、既に組織理論における不動の地位を確立し、大きな社会的評価を得ていることを前提としている。
- 4) 中原・中村 (2018) は、その著書において、ODの歴史的展開を分かりやすく紹介しているが、特にレヴィンの思想とTグループの関連性について詳しく言及している。
- 5) 山田 (1976) によれば、実践的なTグループ訓練は、NTL (National Training Laboratory) で開発されたもので、別名「ラボラトリー訓練」や「感受性訓練 (ST)」などとも呼ばれる。また、ストレンジャー・グループによるTグループ訓練以外にも、組織内の斜め切りグループによるTグループ訓練を用いた、ベニスの方法やブレイク・モートンの方法もある。詳細については、Bennis, Benne, Chin, Corey, (1976) と Blake and Moulton (1969) を参照。

### 参考文献

- Argyris, C. (1957) *Personarity and Organization*, Harper & Brothers. (伊吹山太郎訳『組織とパーソナリティ』日本能率協会, 1960年)
- Argyris, C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiely & Sons.
- Argyris, C. (1971) *Management and Organizational Development: the Path from XA to YB*, McGraw-Hill.
- Beckhard, R. (1969) *Organizational Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley.
- Beckhard, R. and R. T. Harris. (1987) *Organizational Transitions (2nd edition)*, Addison-Wesley.
- Beckhard, R. and W. Pritchard. (1992) *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organization*, Jossy- Bass.
- Bennis, G. W, K. E. Benne, R. Chin, K. E. Corey (1976) *The Planning of Change (3rd edition)*, Holt Reinhart and Winston.

- Blake, W. and J. Moulton (1969) *Corporate Excellence through Grid Organization Development*, Gulf Publishing.
- Cumming, T. G. C. G. Worely, and P. Donovan (2019) *Organizational Development and Change*, Cengage Learning EMEA.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard. (1977) *Management of Organizational Behavior (3rd edition)*, Prentice-Hall. (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』生産性出版, 1997年)
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, The World Publishing Company. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年)
- 稲葉元吉 (1973) 「組織開発論 (上): その主要内容」『組織科学』第7巻第4号, pp.4-14.
- 稲葉元吉 (1975) 「組織開発論 (下): その現状評価」『組織科学』第9巻第1号, pp.69-81.
- Jones, B. B. and M. Brazzel (2006) *The NTL Handbook of Organizational Development and Change*, Pfeiffer.
- Lewin, Z. K. edited by D. Cartwright (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Brothers. (猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1979年)
- Likert, R. (1961) *New Pattern of Management*, McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964年)
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*, Haper and Row. (小口忠彦訳『人間性の心理学』, 産業能率大学出版, 1987年)
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達夫訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学出版, 1970年)
- 三浦雅洋 (2020) 「人間関係論で想定された組織像: 人間性への配慮に基づいた組織の理念型」国土館大学経営学会『経営論叢』第10巻第2号, pp.97-106.
- 中原淳・中村和彦 (2018) 『組織開発の探求』ダイヤモンド社
- Porras, J. I. and P. O. Berg (1978) "The Impact of Organizational Development," *Academy of Management Review*, Vol.3, No.2, pp.24-266.
- Reothlisberger, F. J. and W. J. Dickson. (1939) *Management and the Worker*, John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (1997) *Essentials of Organizational Behavior (5th edition)*, Prentice-Hall. (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 1997年)
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology (3rd edition)*, Prentice-Hall. (松井實夫訳『組織心理学』岩波書店, 1966年)
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossy- Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- Schein, E. H. (1999) *Process Constlation revised: Building the helping relationship*, Addison Wesley. (稲葉元吉・尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション』白桃書房, 2002年)
- Schein, E. H. (2009) *Helping; How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler Publishing. (金井壽宏監修・金井真弓訳『助けるとはどういうことか』英知出版, 2009年)
- Schein, E. H. (2013) *Humble Inquiry; The Gentle Art of Asking Instead of Tellong*, Berrett-Koehler Publishing. (金井壽宏監修・原賀真紀子訳『問いかける技術』英知出版, 2014年)
- Schein, E. H. (2016) *Becoming American*, iUniverse.
- 山田雄一 (1973) 『組織科学の話』日本経済新聞社