



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

201212a

全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究
—AIとフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析—

立川 紫乃

Current Management Issues



全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究
—AI とフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析—

立川紫乃

目次

第 1 章	はじめに	3
1.1.	本研究の目的	3
1.2.	問題の背景	3
1.3.	本論文の構成	4
第 2 章	先行研究のレビュー	6
2.1.	組織開発の概念的定義	6
2.2.	組織開発の変遷と理論的背景	9
2.3.	対話型組織開発(Dialogic OD)の説明	13
2.4.	対話型組織開発の効果研究レビュー	18
2.4.1.	フューチャーサーチの効果研究	18
2.4.2.	アプリシァティブ・インクワイアリー(AI)の効果研究	19
2.5.	先行研究の意義と限界	22
2.6.	研究課題	23
第 3 章	事例研究	25
3.1.	調査対象	25
3.1.1.	対象の選定	25
3.1.2.	対象の概要	25
3.1.3.	中村・立川(2012)による質問紙調査の結果	30
3.2.	調査方法	34
3.2.1.	調査方法の選定	34
3.2.2.	観察調査	35
3.2.3.	インタビュー調査	35
3.2.4.	分析方法	36

第 4 章 分析結果の提示	3 7
4.1. 短期的アウトカム	3 7
4.2. 長期的アウトカム	4 3
4.3. FD に影響を与えた要因	4 4
4.3.1. 活動計画の話し合い	4 5
4.3.2. 活動の意味づけ	4 9
4.3.3. 権限の所在	5 2
5.1. 発見事実	5 5
5.5.1. 研究課題①：対話型組織開発により得られる効果	5 5
5.1.2. 研究課題②：対話型組織開発に影響を与える要因	5 5
5.2. 先行研究との比較	5 7
5.2.1. ハンドブック、既存の評価研究との比較検討	5 8
5.2.2. Polanyi(2001)との比較検討	5 9
5.2.3. Bushe and Kassam(2005)との比較検討	6 3
第 6 章 結論	6 7
6.1. 本論文の要約と結論	6 7
6.2. 理論的インプリケーション	6 8
6.3. 実践的インプリケーション	6 9
6.4. 残された課題と今後の展望	7 1
参考文献	7 3
謝辞	7 8

第 1 章 はじめに

1.1. 本研究の目的

本研究の目的は、第一に対話型組織開発の実施によってもたらされる効果を明らかにすること、第二にその効果に与える要因を明らかにすることである。

本研究では、実際に組織開発が行われた事例に基づき分析を行い、どのような効果を組織開発がもたらしているのかを明らかにしたい。

1.2. 問題の背景

バブル崩壊後、「失われた 20 年」とも言われるほど日本企業は業績が停滞している。それに対して、日本企業は経営システムや人員を対象とした構造改革や業務改善などを実施し、改善への努力を行ってきた。一定の成果は見られたものの、組織でのコミュニケーション不全や、合併や事業転換に伴うモチベーションの低下や葛藤の発生など、職場のあり方や変化によって問題を抱えている組織が多くみられる。組織を変革する取り組みの中で決定的に欠けているのは、このような組織のあり方といったソフトな要因に対して働きかけを行う組織開発と呼ばれるアプローチである。柴田(2008)は、構造改革など仕組みのみ働きかけるようなアプローチは、即効性があり一時的な効果は得られるが長続きしないと述べている。一方で、彼は仕組みを動かす人や組織に働きかける組織開発のようなアプローチを用いることで、問題解決のためのプロセスが回り、長期的な変革を起こすことができるとも述べている。日本では、このようなソフトな要因に対する働きかけとして、研修やコーチングやキャリア開発などが行われている。しかし、これらはいくまでも個人が対象であり、部署や組織全体を対象とした組織文化やチーム・ビルディングなどの人間関係への側面に対して働きかけを行い、変革を推進する機能は日本企業では薄い(中村, 2010a)。近年、ようやくそのような組織を対象にソフトな側面に働きかける組織開発の手法に関するハンドブックの日本語訳が出版され¹、少しずつではあるが実践も行われている。その流れをより後押しするために、事例を記述し効果について検討することは重要であると考えられる。

¹例えば Whitney and Trosten-Bloom(2003) Weisbord and Janoff(2000)、Brown and Isaacs(2005)。

組織開発の事例を記述し効果を検討することは、理論の貢献にも繋がる。近年注目されている組織を対象に、ソフトな要因に対して働きかけを行う対話型組織開発は、アメリカなどを中心に一過性の流行現象と言われるほど多くの組織・コミュニティで実施された(Bushe, 2011)。組織以外にもネパールの健康プロジェクト(Messerchmidt, 2008)など、地域単位でも実施されている。成功事例の報告は多くみられるが、実践家は事例の効果測定をすることに消極的であり(Messerchmidt, 2008)、実践と研究の結びつきが弱い(Bartunek et al., 2011)ために評価研究という形での蓄積が少ない。そのため、手法の改善に繋がらず、なぜ組織開発が成功したのか検討ができない状況にある(Bushe, 2011)。手法の発展のために、対話型組織開発のプロセスを理解し効果を評価することが求められている(Polanyi, 2001)。

1.3. 本論文の構成

本節では、本論文の構成を述べる。1章の1節と2節では実務界、経営学の研究における現状について述べた。実務界では構造改革など仕組みにのみ働きかける改革には限界がきており、組織に対して組織文化などの側面に対して働きかけを行うことが必要である。それを担うのが組織開発であると述べた。また、研究面において、事例報告はあるものの、効果に対する検討があまりされていないことを指摘した。

2章の先行研究レビューでは対話型組織開発について述べる前に、まず組織開発の定義、変遷、理論的背景について概観する。その中で対話型組織開発がどのような位置づけなのかを述べる。また対話型組織開発の効果研究のレビューをまとめ、効果研究の数自体が不足している点、長期的な効果研究がされていない点を指摘する。その上で本研究の研究課題を提示する。

3章では本研究で扱う事例と調査方法について述べる。本研究では、A社で実施された対話型組織開発を事例として用いた。調査は対話型組織開発の手法を組み合わせ実施したFD実施時の観察調査、FD実施後9か月経過時のインタビュー調査を実施した。観察調査で作成したフィールドノート、インタビュー調査のテキストデータを用いてグラウンデッド・セオリー・アプローチによって分析を行った。

4章では分析結果を提示する。短期的アウトカム、長期的アウトカム、FDに影響を与えた要因に分けて記述を行った。FDに影響を与えた要因として、【活動計画の話し合い】、【活動の意味づけ】、【権限の所在】を提示する。

5章では本研究の発見事実をまとめた上で、先行研究との比較を行う。先行研究で指摘されている効果、影響を与える要因について比較を行い、本研究で明らかになったことを提示する。

6章では本研究の要約を行い、本研究が理論的、実践的にどのような貢献ができたかを示す。また、本研究の限界と今後の展望を述べ、対話型組織開発の効果研究において今後より研究が求められる点について述べる。

第2章 先行研究のレビュー

第2章では、本研究のテーマである対話型組織開発のこれまでの研究について整理を行う。まず、対話型組織開発が含まれる組織開発という分野を概観する。組織開発とは何かを明らかにした後、組織開発の源流となる理論の説明を加えながら、組織開発の変遷の整理を行う。次に今回扱う対話型組織開発とは、組織開発という分野の中でどのようなところに位置しているのか、どのような実践手法があるのか、その効果はどのようなものがあるのかを整理する。その後、先行研究の限界と本研究で明らかにする点について述べる。

2.1. 組織開発の概念的定義²

本節では、組織開発について、その定義や隣接分野との比較を行いながら、組織開発とは何かを説明していく。

組織開発(organization development; OD と略される)は、研究と実践が相互に関わりながら発展してきた分野であるため、定義することは難しい(Marshak, 2006)。そのため、ここでは明確な定義をせず、最も一般的に用いられる定義を紹介し、その特徴を捉えることに留める。ハンドブックや論文で最も用いられている定義は Beckhard(1969)の「組織開発とは、計画的で、組織全体の、トップによって管理された、組織の効果性と健全性を高めていく、行動科学の知識を用いた、組織のプロセスに対する計画的な介入の実践」である。

Beckhard(1969)により定義された以後、組織開発は黎明期、規範期、多元期、拡散期、混迷期を経て新たな理論や実践が加わり、現在も発展を遂げている(中村, 2010b)。そのため、Beckhard(1969)の他にも、近年までの組織開発の発展を踏まえた定義を紹介する。第一に Burke(2011)による、(1)計画的な実践であること、(2)行動科学が適用されること、(3)人間中心的、参加的、協調的(ヒューマニスティックな人間観に基づく価値観であること)、(4)長期のプロセス介入であること、という定義である。第二に中村(2007)の定義を紹介する。中村は、Beckhard(1969)、Burke(1982)、Vaill(1989)、Porras and Robertson(1992)、

² 組織開発の発祥の地であるアメリカにおいても組織開発の定義はさまざまであり、組織開発の定義をすることは難しい(中村, 2010)。組織開発の定義を整理することは本研究の研究目的から外れるため、ここでは主な定義を紹介することに留める。

French and Bell(1999)、Cummings and Worley (2005)、Burke and Bradford(2005)、Warrick(2005)の 8 例を取り上げ、理論、価値、目標、対象、過程の観点から考察をした上で、「組織開発とは、アクション・リサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目的として実施される。組織内のプロセスや組織文化などの人的要素を含めた組織の諸次元に対して、協働的な関係性を通じて働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践である(p.23)」と定義づけている。

以上 3 つの定義を総合すると、組織開発とはヒューマニスティックな価値観に基づいた、計画的で、行動科学を用いた長期の働きかけ(介入)であると、まとめることができる。

組織開発の定義をより具体的にするために、類似する 3 つの研究領域である構造改革³(organizational change)、チェンジ・マネジメント⁴(change management)、組織変革(organization change ; 組織転換⁵organizational transformation)との比較を行う。歴史的な流れを追うと、組織開発、構造改革、チェンジ・マネジメント、組織変革の順で発展していき、現在では 4 つのアプローチが併存している(亀田ら, 2009)。

まず、構造改革(organizational change)との比較を行う。構造改革は、1960 年代後半から注目された、組織の構造面を対象とした変革である(亀田ら, 2009)。1960 年代後半に、メンバーの態度変容から出発して組織全体の変革に繋げていくという組織開発のやり方は時間と手間がかかるという批判が起こった。そのため、組織構造というマクロな改革をすることで、多数のメンバーの行動を半ば強制的に短期間に変化させる構造改革という手法に注目が集まるようになった。組織開発が管理スタイル・人材・技能・共通の価値観といった人的・文化的要因に働きかけるのに対して、構造改革は戦略・構造・システムといった構造的要因に働きかける。これらの双方の特徴から、組織開発と構造改革は相互補完的なものである(亀田, 1987)と言われている。

³亀田(1987)では「組織変革」と訳されているが、亀田(2009)で「構造改革」と文言が変更されている。

⁴亀田(2009)では「戦略変革」と書かれている。

⁵亀田(2009)では、組織転換と組織変革が同義語として用いられている。

次にチェンジ・マネジメント(change management)との比較を行う。チェンジ・マネジメントとは、「組織と従業員が、新たに存在する業績目標に速く効果的に到達するための原理である。クライアントが正しい経営方法やプロセス、組織構造、従業員の業績を上げる能力を手伝うことによって、変革目標を達成する」(Worren et al., 1999, p.277, 筆者訳)ことである。チェンジ・マネジメントは、1980年代にアメリカ経済が不況に陥り、比較的短期間に組織全体の方向性を変更することによって、組織メンバーの行動を変えることを目的に、新たに作られた(亀田ら, 2009)。その火付け役はコンサルティングファームであり、コンサルティングファームはチェンジ・マネジメントを行うために「リエンジニアリング」や「ビジネス・プロセス・アウトソーシング」という名前の新しい部署を設置した。Worren et al.(1999)によって、組織開発が組織の変化よりも個人の変化に目を向けすぎていることや、OD 実践家はビジネスについての理解が浅いことを指摘された。その上で、組織開発のヒューマンプロセスを重視する価値観に付け加える形で、システム・構造・仕事の過程・戦略を分析枠組みに加えられた。それに伴い変革の推進者(change agent)の役割の変化も指摘した。組織開発ではファシリテーター、プロセスコンサルタントとされているが、チェンジ・マネジメントではプロセスコンサルタントに加え、組織設計やパフォーマンスに関する内容の専門家の役割を担うと定義された。チェンジ・マネジメントは介入手法も戦略、人的資源、組織デザインなどの戦略に着目し行動を変えろという方法を取っている。Worren et al.(1999)ではチェンジ・マネジメントの価値観として人間主義的価値と経済主義的価値が並列されていたが、Marshak(2005)ではチェンジ・マネジメントは経済主義的価値を中心に据えているとその違いが強調されている。Marshak(2005)は組織開発の再考を狙いとし Bradford and Burke(2005)の一節として書かれているため、組織開発とチェンジ・マネジメントの違いをより明確にするために並列の形を取らなかったのだと考えられる。Marshak(2005)がより明確に両者の違いをまとめているため、その相違点を図 2-1 に示す。

図2-1 組織開発と変革マネジメントの違い

	強調点	方法	中心的な価値観	コンサルタントの関わり方	一言で表すと
組織開発 (organization development)	プロセス	当事者が参加し、関与していく過程	人間性 humanistic	ファシリテーションとコーチング	社会的・組織的利益のために人間の開発を促進すること
チェンジ・マネジメント (change management)	成果・結果	少数(トップ)が主導する過程	経済性 economic	変化を設計し、方向づける	経済的利益のための組織を設計・監督すること

Marshak(2005)をもとに中村(2007)が改訂

最後に、組織変革(organization change ; organizational transformation)との比較を行う。組織変革は組織開発よりもより広い概念である。組織開発は問題の解決や効果性の向上という特定の方向に対して組織を変える試みだが、組織変革は技術・経営のイノベーション、時間の経過に伴ったシステムの進化、組織の衰退などより幅広くあらゆる変化を対象とし適応している(Cummings and Worley, 2009)。また、亀田ら(2009)は組織開発、構造改革、チェンジ・マネジメントを合わせた総合的なものとして、組織変革(組織転換 ; organizational transformation)を捉えている。そのため、組織変革は組織開発を含んだ、より包括的な概念だと言える。

以上より、組織開発は人間性を重視する価値観に基づき当事者が組織の効果性を高めるプロセスに関わるという指向性を持つところに特徴がある。

2.2. 組織開発の変遷と理論的背景

この節では、組織開発の変遷を理論を交えながら説明を行う。本研究の目的は組織開発の変遷を整理することではないため、組織開発の変遷を体系的にまとめている亀田(1987)、西川(2009)、中村(2010b)を参考に下記に記述することで、本研究の研究対象である対話型組織開発に至るまでの流れを概観する。詳しくは亀田(1987)、西川(2009)、中村(2010b)を参照されたい。

(1)1950年代以前【生成期(亀田)、萌芽期(西川)、黎明期(中村)】

組織開発の基礎に位置づけられるのはTグループを使ったラボラトリー・トレーニングとサーベイ・フィードバックである。

ラボラトリー・トレーニングは、Lewinらが実施したコネチカット州の人種対立の改善を課題とした主体的な態度変容を目的とした訓練から生み出された(亀田, p.90-91 ; 中村, 2007 p.5-6)。その後、NTL(National Training La-

boratory の略称) Institute が設立され、T グループとして定式化された。T グループとは、職場から離れた場所でトレーナーと初対面の参加者から構成される非構造の対人訓練である。その目的は、参加者やトレーナーとのやり取りを通じて傾聴・感情表出・率直さ・共感性を高め、協力的な関係を形成することである。このような他者との援助関係を築くことを重視する価値観が、古典的な組織開発の基本となった。

初期のサーベイ・フィードバックは、コネチカット州の訓練とほぼ同時期にデトロイト・エディソン会社で実施された(亀田, p.92)。職場集団を対象に態度調査が実施され、収集されたデータを職場成員にフィードバックが行われ、それをもとに改善計画が立案され実行された。変容対象の重点は協働関係とリーダーシップにおかれている。この試みを契機として、組織成員が客観的なデータを受け止め自ら改善計画を立てるというサイクルが発展してきた。この流れは Lewin が提唱したアクション・リサーチとも一致する(中村, 2007; p.8-9)。アクション・リサーチとは、①問題の特定化、②データ収集、③データの分析とフィードバック、④アクションの計画と実行、⑤評価、というサイクルを回しながら実践と研究を行うものである。このようなサーベイ・フィードバックとアクション・リサーチをもとに組織開発の実践が行われた。

ラボラトリー・トレーニングとサーベイ・フィードバックを併用して行われたユニオン・カーバイド会社の職場開発実験(1957年)と、エッソ・スタンダード石油会社の事業所開発実験(1958-1959年)が、組織開発の起点と一般に言われている(亀田, p.90)。

この時期の組織開発の特徴として、2点挙げられる。1点目は、集団または組織成員としての個人の意識・態度に直接働きかけてその変容を図ることである。2点目は、対人関係の改善、協働関係の向上を目的とすることである。

(2)1950年代終盤～1960年代ごろ【普及期(亀田)、成長期(西川)、規範期(中村)】

1960年代ごろ、組織開発はその方向性を個人から組織へと視点を少しずつ変えながら広がっていった。

T グループは引き続きこの時期にも継続して実行されたが、志向性に変化が見られた。他人への共感性の増幅から、組織成員個人の自主・成長・参加とい

った自律的価値の尊重が強調されるようになった(亀田, p.93)。

また、マネジリアル・グリッドや脱官僚型組織など、望ましいとされる民主的組織やマネジャーの態度が想定され、それに向けた変革が試みられた。どのような組織でも、理想とするのは民主的なマネジャースタイルであり、民主的組織になることが目指された。アメリカで人権回復運動が起こっていたという背景も影響し、組織開発の実践家・研究者は組織の民主化を進める提唱者の役割も担っていた(中村, p.327)。

この時期の特徴として、組織を変革するための方法と方向が定められていることと、対象が個人からチームへ徐々に拡大していることが挙げられる。

(3)1960年代終盤～1970年代【動揺期(亀田)、多元期(中村)】

1960年代終わりから1970年代初期にかけて、組織開発の手法が見直されあり方が揺らぎ始めた。その背景に3点の要因がある(亀田, p.94-95)。

1点目は、Tグループの手法の変容である。Tグループは「ストレンジャー型」と言われる、見ず知らずの人が集まり自分の人との関わり方や自分自身のあり方に対して気づきを得て態度変容が起こることを狙いとしていた。しかし、元の職場に戻った時に旧来の組織の制度、風土といった社会構成要因が制約となり、習得した新しい行動パターンを実行することが難しいことが一般に認識され、より仕事志向の「ファミリー型」のチーム作りへの移行が起こった。ファミリー型のチーム作りでは、主に職場の協働関係の改善が行われた。更に、より対象を広げ全体としての組織へと拡大していった。

2点目は、社会—技術システム論(Emery and Trist)による示唆である(亀田, p.95)。1960年頃に組織を分析する包括的な枠組みとして、オープン・システム概念を組み込んだ組織の環境適応の必要性が強調された。組織開発へも組織の変化を促進するために技術システムを利用すること、適応システムとしての自律的作業集団を編成すること、という示唆が与えられた。

3点目は、コンティンジェンシー理論(Lawrence and Lorsch)による示唆である(亀田, p.95)。コンティンジェンシー理論の影響により、組織開発の目的が組織の健全性の重視から組織の適応性の重視へと移行した。また、人間行動を変容するために従来批判的であった組織構造の利用が示唆された。更に、対象が

個人や集団からトータル・システムとしての組織全体へと移行した。

この時期の特徴として、対象が個人から職場、組織全体へと拡大していったこと、目的が組織内部の健全性向上から外部の環境を考慮したトータル・システムの改善に移行したことが挙げられる。

(4)1980 年代～1990 年代【多元期(亀田)、混迷期(西川)、拡散期・混迷期(中村)】

この時期の組織開発は、組織内部の行動過程の改善が目的であることは変わらないながらも、手法が拡散し独自性を失っていった。

クライアントのニーズに応えるために、様々な手法が質的な吟味を加えられることなく組織開発に組み込まれていき、組織開発という言葉が無限定に拡大していった。その一方で、組織開発から組織文化への関心と変革、組織トランスフォーメーション、学習する組織、TQM など新たな手法や理論が生まれていった(中村, p.227)。つまり、外からも新しいものが入り入れられ、中からも新しいものが生まれていった。

また、他の手法にとって代わられることも起きた。アメリカ景気の停滞により、民主的な価値観を重視し長期的な実践が必要となる組織開発への批判が高まり、構造改革という組織開発にとって代わるような領域が発達した。さらに、個人の能力開発やチーム・ビルディングなどを行う HRD 分野の台頭により、HRD の文脈で OD が語られることが増えた。今でも HRD のハンドブックに OD の記述がみられ、HRD と OD の境目が曖昧であるという指摘がある(西川, p.141)。

また、研究者と実践家の分離が見られた時期でもあった。実証主義に沿った研究蓄積を基礎に学生に講義をするアカデミックな領域と、クライアントのニーズに応じて介入しながら新たな手法を開発する実践的な領域が、研究テーマや方法論の違いから交流が行われなくなり、OD の特色の一つである研究と実践の相互循環が失われた(西川, p.146-147)。

以上より、この時期に組織開発の理論と手法が拡大するあまり固有の定義と限界を見失い、「OD は死んだ」と呼ばれるようになった(中村, p.328)。

(5)1990年代～2000年代以降【再成長期(西川)、現在(中村)】

組織開発が混迷しているのと同時期に、新たな組織開発のアプローチが生まれた。それが対話型組織開発と呼ばれるアプリシアティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry)やフューチャーサーチ(Future Search)などである。対話型組織開発に関して、次の節で詳しく説明を行う。

また、1990年代後半のOD理論の拡散を受け、この時期にOD専門家によってODの独自性や存在理由について議論が重ねられた(中村, p.328)。

2.3. 対話型組織開発(Dialogic OD)の説明

本節では、従来の組織開発と比較をしながら対話型組織開発の特徴を述べる。その後、対話型組織開発の手法であり独自の変革プロセスが規定されているアプリシアティブ・インクワイアリーとフューチャーサーチの特徴についてまとめる。

1980年代の半ばから、異なる原理に基づいた新たな組織開発のアプローチが誕生した(Bushe and Marshak, 2009)。それはアプリシアティブ・インクワイアリーやオープン・スペース・テクノロジー(Open Space Technology)に代表される対話型組織開発⁶である。このような原理の転換は社会構成主義という認知の仕方の台頭や、従来の組織開発を乗り越えるためにコンサルティング会社によって導入されたチェンジ・マネジメントの取り組み、グローバル化による多文化による多様な現実の認識などによってもたらされた。

従来のような、変化を及ぼすために正しいデータと情報を収集・検証することのできる客観的な現実の存在を仮定し、データに基づいたアクション・リサーチを用いるODを診断型OD(Diagnostic OD)と位置付けた。一方で、社会構成主義に基づき人々の認識によって社会は作られるという現実の認知の仕方を仮定し、直接的な行動の変容ではなく、行動のもととなる人々の考え方や認知を変えるアプローチを対話型OD(Dialogic OD)と名付けた。図2-2にまとめたように、両者は認識論の違いから目的、方法、特徴、コンサルタントの関わり方に違いがある。診断型ODはデータを収集して、規範的なモデルや望ましい

⁶ 中村(2010b)では「対話的OD」と記されているが、中村によって後に「対話型OD」と修正されたため、本研究では「対話型OD」と記す。

将来の姿と比較し改善を試みる方法である。一方、対話型 OD は葛藤を乗り越えコモングラウンドを育て一緒になって計画と行動を起こしていくようデザインされた技術が使われる。具体的には、アプリシアティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry ; AI と略される)、サーチ・カンファレンス (Search Conference)、フューチャーサーチ (Future Search)、オープン・スペース・テクノロジー (Open Space Technology ; OST と略される)、ワールド・カフェ (World Café) といった手法に代表される。近年日本でもこのような手法が紹介、実践されるようになってきた (e.g. 中村・津村, 2009 ; 大住, 2009)。

図2-2 診断型ODと対話型ODの比較

	診断型OD (Diagnostic OD)	対話型OD (Dialogic OD)
もとなる認識論	実証主義 客観的な現実があると仮定し、変化を起こすために調査をして正しいデータと情報を収集する	社会構成主義 社会的組織は人びとの想像と集合的意思によってのみ、無限に構成される。
方法	データを収集して、規範的なモデルや望ましい将来の姿と比較する	葛藤を乗り越えコモングラウンドを育て一緒になって計画と行動を起こしていくようデザインされた参加の技術が使われている
目的	直接的に行動変容を目指す	新たな行動を導く相互に認識された現実や認知を変化させることに焦点を当てる
アプローチの特徴	問題中心のアプローチ。組織が壊れていて修繕の必要があるという前提に立っている。	機会中心のアプローチ。変化のプロセスをより魅力的にするためにビジョンを共有し約束をする。
コンサルタントの関わり方	コンサルタントはプロジェクトメンバーがデータ収集と分析をするのをファシリテートする。	コンサルタントはステイクホルダーの社会的現実の見方を共有し、共通に合意できるところを探す条件を作る機会を計画するという介入をする。

Bushe and Marshak(2009)をもとに筆者が作成

一方で、人間性を重視し民主的な価値観に基づく点、気づきを促しファシリテートする点、コンサルタントは内容に立ち入らずプロセスに焦点を当てる点、システムの能力や発展に関心を向ける点では共通している (Bushe and Marshak, 2009)。

次に、対話型組織開発の手法について整理を行う。対話型組織開発に分類される手法は大きく 2 種類に分類される。第一に、完結した独自のプロセスを持つフューチャーサーチと AI である。第二に、変革プロセスの一部を担う手法である。具体的には、ワールド・カフェや OST が挙げられる。ワールド・カフ

ェは相互理解や新たな知識を生み出す手法、OSTは話し合いたい課題に対する実行チームの結成とアクションプランの作成といった自己組織化を行う手法であり、組織開発を行うために他の手法と組み合わせて使われたり、組織開発の文脈以外でミーティングの手法として用いられたりすることがある(香取・大川, 2011)。

本研究では対話型組織開発による変革の効果の検証を行うことを目的としているため、独自の変革プロセスを持つフューチャーサーチとAIに焦点を当てる。以下で、それぞれの手法について概観する。

(1)フューチャーサーチ(Future Search)とは

フューチャーサーチとは、利害が相反する様々なステイクホルダーが一堂に会して共通のよりどころを探し、より良い未来の実現に向けて協力し合う方法を探求するための手法である(Weisbord and Janoff, 2000)。基本原理として

- (1)ホールシステム⁷が一堂に会する
- (2)グローバルに考え、ローカルに行動する(部分について探求する前に、全体について探求する)
- (3)未来に焦点を当てコモングラウンドを明確化する
- (4)参加者が自己管理し、行動に対する責任をもつ

の4つがある。

(1)と(3)の原則は、事例から導き出された。ホールシステムを巻き込み多様な観点を持ち寄ることで、一人ひとりが持っていた全体象よりもより完全な全体像を得ることができることを狙いとしている。更に、今までになかったその全体像を基盤として、新しい取り組みを始めることができることを期待している。

(2)の原則は、EricとTristの実践が道しるべとなった(Weisbord and Janoff, pp.93-95)。ブリストル社とシドレー社の合併に当たっての戦略会議において、グローバルなコンテキストと産業全体のコンテキストを俯瞰することで、課題

⁷ ホールシステムとは、組織やある課題に関わる全てのステイクホルダーのことを指す。取り上げる組織、課題の全体象を把握するために多様な立場から見た視点を必要としているためである。また多くの人に参加することで新たな関係づくりがされることも狙いとしている。

の検討がしやすくなることが起こった。そのため、フューチャーサーチの原理にも加えられている。

(4)の自己管理の原則は、Bion のリーダーシップ研究から派生している(Weisbord and Janoff, p.96)。第二次世界大戦中に行われたリーダーレス・グループの実践から、フューチャーサーチの自己管理に繋がっている。

また、(4)の原理の背景には、自己組織化という考え方が存在する。自己組織化とは、Wheatley(2008)によるとニューサイエンスと呼ばれる近年の物理学、生物学、化学の分野の研究から生まれた知見である。化学分野においてプリゴジンが証明しノーベル賞を受賞した、「ある物質が、環境の変化に合わせて、より高い秩序に自らを再組織化する」というものである。ニューサイエンス以前の科学は、ニュートンやデカルトなどの機械論的世界観に基づき、部分を理解することで全体が理解できるという仮定を持っていた。また、生命体や組織などの解放系システムを機械のように扱い、平衡を尊重した。フィードバック・ループの研究においても、システムの構造に焦点を当てられた。しかし、この見方は非平衡になることで変化に適応しシステムが増強されるという流れを見落としていた。プリゴジンが熱力学の研究において、研究対象をシステムの構造からシステムのダイナミクスに移したことで、非平衡がシステムの成長に不可欠な条件だと明らかになった。このような新しい情報を処理できるように自分自身を再編成する内在的な能力のことを「自己組織化」と呼ぶ(Wheatley, p.121)。準拠できる明確な組織のアイデンティティに沿って人が自由に決断を下せることで、環境の変化に聡明に対応でき、より安定しより自立したシステムになり、一貫性と強さのあるシステムになる。このような自己組織化が対象組織に起こることを推進するように、フューチャーサーチは設計されている。

フューチャーサーチは(1)ホールシステムが一堂に会するという原則に従い、8種のステイクホルダーから各8名が参加、つまり8×8の64名の参加者を想定している。多様な参加者がグループワークや全体でのワークを通じて過去を振り返り、現在を探求し、理想的な未来のシナリオを作成し、共通のよりどころ(コモングラウンドと呼ばれる)を明確化し、行動計画を作成するという流れを経る。意図されている効果は、参加者が個人的に責任を引き受けること、アクションプランの迅速な実行、主要な領域の人々が自分たちの領域を超えて持

統的な関係を築くことを可能にすることである。

(2) アプリシアティブ・インクワイアリー(AI)とは

AIの概念的定義は、人や組織、それを取り巻く社会において組織が持つ潜在力を、組織メンバーの協働を通じて探求し、経済的な観点、社会環境の観点、人材の観点から、最も効果的に強みを発揮するためにどうすべきかを包括的に探求していく活動である(Cooperrider and Whitney, 2005)。すなわち、AIは組織の潜在力を探求し、それらを組織の強みとして発揮するための活動である。Cooperrider and Whitneyによると、AIは問題解決アプローチと対比して説明されることが多い。従来の問題解決アプローチでは、差し迫った問題に対して原因究明がなされ、解決策の検討と計画立案が行われる。一方、AIでは成功経験を語り合うことを通じて組織や個人が持つ活力、強みを探り(Discovery)組織の潜在力を認識した上で、潜在力が発揮された状態のビジョンを明確にし(Dream)、ビジョンを実現するための計画立案が行われ(Design)、その後実行に移っていく(Destiny)。このようなステップを、アクティビティや対話を通じて行うことで変化が推進されていく。基本原理としては、①構成主義、②同時性、③詩的隠喩、④予期成就、⑤ポジティブ性、が挙げられる(Whitney and Trosten-Bloom, 2003)。

このような対話型組織開発により、異なる集団間での連携作り、対立から協働への関係性のシフト、変革に対する当事者意識の高まり(中村・津村, 2009)が期待される。社会全体に広まっている閉塞感、停滞感の中で、新たなシナリオの構想とその実現を行うには、このような関係性を変化させ関係者の当事者意識を高める方法は有望であると考えられる。しかしながら、方法論としてハンドブックの出版が進み⁸、様々な組織やコミュニティを対象に実践が行われているが、どのような効果をもたらすのかについての検討が少ない。次節で、少ないながらも現在までに提示されている対話型組織開発の効果をレビューする。

⁸例えば Whitney and Trosten-Bloom(2003)、Weisbord and Janoff(2000)、Brown and Isaacs(2005)。

2.4. 対話型組織開発の効果研究レビュー

本節では、対話型組織開発によって得られる効果を概観していく。対話型組織開発の手法として分類される手法の中でも、独自の変革プロセスが規定されているフューチャーサーチと AI の効果研究について、議論を行う。

2.4.1. フューチャーサーチの効果研究⁹

本項では、まずフューチャーサーチの効果について、ハンドブックにおいてどのような効果が期待されているのか、また実践においてどのような効果が得られているのか整理を行う。

フューチャーサーチのハンドブックである Weisbord and Janoff(2000)では、フューチャーサーチによって得られる効果を仮説として次のように述べている(p.15)。

- ・参加者が個人的に責任を引き受けること
- ・行動計画の迅速な実行
- ・主要な領域の人々が、自分たちの領域を越えて持続的な関係を築くことを可能にする

しかし、これらはいくまでも仮説であり証明された理論ではなく(Weisbord and Janoff, 2000)、効果の検証が必要である。

フューチャーサーチについて事例の記述は数多くされているが、調査・分析のプロセスを経て検証されている事例は数少ない¹⁰。その 1 つに Polanyi(2001)

⁹研究として評価が分析されているものではないが、Weisbord and Janoff(2000)には、多くのフューチャーサーチの実践事例が記載されている。紹介のために、効果について以下に示す。

- ・専門家と親の関係性が敵対関係から親身な関係への変化や専門家とコミュニティの間に信頼関係が築かれたことにより幼児死亡率が減少した。(自治体)
 - ・利害対立者の意見にも耳を傾けようという意識が芽生えた。(環境分野)
 - ・役員と社員の関係がより近いものになった。(企業)
 - ・フューチャーサーチの継続的な実施とファシリテーター養成(地域における経済開発)
 - ・地元の企業と高校の提携という新たな繋がりが生まれた。(コミュニティ開発)
- また、フューチャーサーチ・ネットワークでは波及効果プロジェクト(Ripple Project)というアクション・リサーチを実施し、フューチャーサーチ後に実際に何が起きたのかについて記録を作成している。

¹⁰ Polanyi(2001)の他にフューチャーサーチの効果研究を試みている論文として Steward(1995)、Oels(2000)が挙げられるが、いずれも博士論文、修士論文である

がある。ストレス障害に関わる患者、医療従事者などが集ったフューチャーサーチを用いた会議の効果測定を実施した。調査方法は、観察調査、質問紙調査、インタビュー調査が用いられた。会議自体の満足度は高く、会議終了後9カ月にわたって8つの小グループの活動が行われた。4つのグループは活発に活動、1つのグループは適度に活動、3つのグループは活動していなかった。活動内容は、情報交換・発信、異なる立場とのネットワーキングと相互サポート、新たなプロジェクトの立ち上げ、フューチャーサーチのプロセスの活用などであった。この事例で、それぞれの活動に影響を与える要因として、(1)ミーティングの時間が確保できるか、(2)アクショングループを推進する人物(文中では **champion** と記載)の動機づけの高さ、(3)目標設定の明確さ、が関係すると述べている。また、フューチャーサーチの弱みと限界として、参加者が会議で何をやるのか、どのようにコミットするのかを理解していなかった、フューチャーサーチのプロセスでコモンランドやアクションをどこまで決めるのか不明確であった、活動のためのリソースや権限が不足していた、フューチャーサーチで行動計画を立てる時間が少なかった、の4点について言及されている。そして、研究の限界として、伝統的な変革プロセスとの比較ができていない点、研究者自身が本事例において推進者の役割を果たしているため、研究者と推進者の役割のバランスが取れているかどうか疑問が残る点が挙げられている(p.484)。

2.4.2. アプリシアティブ・インクワイアリー(AI)の効果研究

次に、AIによってもたらされる効果を検討する。前項と同様に、ハンドブックにおいて期待されている効果について述べた後、実践においてどのような効果が見られているのか整理を行う。

AIのハンドブックである Whitney and Trosten-Bloom(2006)、Cooperrider and Whitney(2006)では、AIによって比較的短い時間で共有化されたビジョンが作り出され、意思決定が行われ、参加者のアクションへのコミットメントを引き出し、変化を急速かつ容易に促すと述べられている。

Messerchmidt(2008)によると、1990年代にAIは一過性のブームが起き、個人のため未公開である。

人や組織、コミュニティ、国家など様々な対象に対して実践されたにも関わらず、厳格な方法を用いた長期的な効果や影響を調べることが行われていない。AIを行ったことによる「良い」結果や「ポジティブな」結果は多数報告されている¹¹が、長期的な影響や結果の評価はほとんどない。

これは AI 実践家の評価に対する姿勢に関係している。AI 実践家は、多くの評価技術が AI の想定している変化と評価技術で測れる変化が相反するものであり、変化のプロセスが矛盾するため、AI を評価することは無駄な試みだと考えていた。これは従来の診断型 OD で用いられている測定技術をそのまま AI にもあてはめようとしたために起こった。前述したように、診断型 OD は実証主義に基づいており、測定は量的な側面ばかりに目を向けていた。測定できる、物理的で短期のアウトプットに着目し、変化を測定していた。しかし、対話型組織開発では社会構成主義に基づいており、客観的な現実を仮定していない。そのため、量的な測定には適しておらず、専門家によって AI の効果は測定することができないと考えられ、厳密な評価がなされなかった。しかし、この点に関して測定の仕方を変え、量的な短期的アウトプットの測定だけでなく、質的な側面に着目しその後の影響まで観察することで、AI によりどのような変化がもたらされるか明らかにできるという考え方が少しずつされるようになった。実際に行われた、事例を用いて評価研究を行った論文は現在公刊されているもので 5 本挙げられる。(Jones, 1998; Kotellos et al., 2005; Peelle, 2006; Bushe and Coetzer, 2008 ; Messerschmidt, 2008)。

本項ではこの 5 本の論文の結果を整理する。Kotellos et al.(2005)と Messerschmidt(2008)では特定の組織・コミュニティに対して AI を用いて介入を行い、その評価を行った。Bushe and Coetzer(1995)、Jones(1998)、Peelle (2006)は AI を用いた群、問題解決を行った群、何も実施しなかった対照群 (Peelle (2006)では対照群は設けられなかった)を比較して AI の効果を実証する対照実験が行われた。詳しい結果は表 2-3 にまとめた。

なお、Bushe and Coetzer(1995)では、パフォーマンスの点で問題解決群、AI 群、対照群の順に高成績であった。AI 群よりも問題解決群の方がパフォーマンスが良いという結果については、本実験が大学の講義の一環として行われ

¹¹ AI の実践事例を紹介しているものとして Fry et al.(2002)が挙げられる。

たこと、また実験の期間が短期間であったことから、成功体験を振り返ることを通じたグループアイデンティティの確立を行うには時間が足りず AI の効果が発揮されなかったと考察されている。以上より、実験群と対照群を用いた短期間の実験という形では、AI の効果を測定することが難しいことが明らかになった。

Bushe and Coetzer(1995)を除く 4 つの結果を大まかにまとめると、(1)外部との関係性が良好になった、(2)仕事に対して肯定的に考えるようになり、オーナーシップを持って積極的に取り組むようになった、(3)コアバリューにより忠実になり、グループアイデンティティが高まった、ことが挙げられる。また、Messerchmidt(2008)では AI の欠点として金銭的、時間的コストがかかることと継続性が挙げられている。特に継続性については、新たに職場に入ってきた人に対して AI の考え方や原則、実践による影響について伝えることが必要だと述べられている。

また、実践に基づく分析ではないが、Bushe and Kassam(2005)は出版されており十分な情報量のあった 20 の事例に対して、思考パターンや状況のパターンが AI を実施する前とは変わったことを反映した組織の状況やアイデンティティの変化が起こったという転換の伴う変化(Transformative Change)が見られたかどうかと、その要因について、メタ分析を実施した。その結果、アイデンティティや経営システムの状況が AI 実施前と比べて明らかに変化した事例は、20 件のうち 7 件しかなかった。このような変革が見られた事例は、変革が見られなかった事例と比べ、(1)行動よりも考え方を变えることに焦点を当てた、(2)新しいアイデアが生まれる自己組織化のプロセスのサポートを行った、ことが共通していることが明らかになった。ただし、研究の限界として、出版された事例を分析対象に用いたために、変化が起きたかどうかと、(1)と(2)の要因が当てはまるかどうかは、記述に基づいており明確な根拠がないことが挙げられている。したがって、抽出された(1)と(2)の要因が他の事例でも見られるか明らかにするために、実証的な研究が求められる。

以上より、そもそも評価研究の数自体が少ないこと、特に長期的な影響を分析したものが少なく、また AI 実施時のプロセスについて分析したものが少ない(Grant and Humphries, 2006)ことが明らかになった。また、AI の効果として

先述した4点が挙げられるが、対象が限られており、企業組織など異なる対象への実践と評価が求められている。また、変革をもたらす要因に関して触れられている論文は未だ少ないため、変革の成功や失敗について説明する要因を検討することが求められる(Bushe, 2011)。

図2-3 AIの効果研究

文献	対象	結果
Kotellos et al.(2005)	エバーグリーン・コープ・ホリスティック・ラーニング・センターでの実施。	<ul style="list-style-type: none"> ・コアバリューに忠実になった。 ・ステイクホルダーの要求している議題に大きな影響があることが分かった。新たなサービスがステイクホルダーから提案されるようになった。 ・資金源、供給源が上昇した。ドナーが50%増えた。 ・信頼されるようになり、ヘルスケアコミュニティの不可欠なパートナーとより認識されるようになった。
Messerchmidt(2008)	ネパールの産科ケアの健康プロジェクトにおける実施。	<ul style="list-style-type: none"> ・産科の女性によるサービスの利用が増加した。 ・プロバイダー、クライアント、ステイクホルダーの良好な関係が実現。 ・病院のスタッフとコミュニティサポートグループの関係が改善した。 ・ファシリティマネジメント、ケアとサービスの質、技術、人権を基盤としたアプローチ、チームスピリッツと効果性、内部の部署の連携、個々とグループでの学びを向上させるための突破口が生まれた。 ・積極的に、良い倫理観、モチベーション、オーナーシップ、創造性をもって問題に取り組むようになった。 ・コミュニケーションスキルや関係構築のスキルが上昇した。
Bushe and Goetzer(1995)	大学講義での実施。 AI群、問題解決群、対照群による比較実験。	パフォーマンスの点で問題解決群、AI群、対照群の順に好成績であった。
Peelle(2006)	北アメリカの生産工場での実施。 AI群と問題解決群の実施。	問題解決群よりもグループ・アイデンティティとグループの能力という点で高い結果が得られた。
Jones(1998)	外食レストランでの実施。 AI群、問題解決群、対照群による比較実験	対照群、問題解決群よりもリテンション率が30%高かった。

2.5. 先行研究の意義と限界

本節では、前節で述べた対話型組織開発の効果研究についてまとめを行い、現在の限界について述べる。

対話型組織開発、特に完結した変革プロセスを規定しているフューチャーサーーチとAIの効果研究を概観した。両者とも事例の蓄積は進んでいるものの、効果について分析・考察を行っている研究は少ない。その背景には、診断型ODで用いられていた量的な指標を用いた測定をそのまま対話型ODに適応させることができないために、効果を測定することはできないという認識が広まっていたことに由来する。そのため、効果に関する研究そのものの数が少ない状況

である。さらに、短期的効果については、事例に対する評価研究や比較実験などを用いながら数が少ないながらも分析が行われている。しかしながら、プロセスに対する分析や長期的効果の測定、フューチャーサーチや AI によって結成された小グループの活動について分析を行った研究はごくわずかである。短期的効果の測定だけでは、様々な制約条件により Bushe and Coetzer(1995)のように対話型組織開発の効果が十分に表れない可能性がある。長期的効果の測定によって初めて、対話型組織開発により変化した認知枠組みが組織の構造の変化や戦略の変化などをどのように招いているかというところまで明らかにすることができる。つまり、長期的効果の測定まですることが、対話型組織開発の効果を明らかにすることに繋がる。本研究では短期的効果だけでなく長期的効果に着目し、効果を明らかにすることで研究の蓄積に貢献する。

また、評価研究を行っている先行研究である Polanyi(2001)に対して疑問点が挙げられる。Polanyi(2001)で用いられた事例は、変革の推進者と研究者を同じ人物が担っており、双方の役割のバランスが取れているかどうか疑問が残る。さらに、ストレス障害を扱うコミュニティを対象としているため、組織へ適応した場合異なる結果が得られる可能性がある。

また、フューチャーサーチや AI の効果に影響を与える要因にはどのようなものがあるのか触れている論文は未だ少なく、検討の余地があるため、本研究で明らかにする。

したがって、本研究では直接変革の推進に関与しない中立な立場から、対話型組織開発の組織に対する適用についてプロセスや長期的効果を分析し、その背景にある要因について明らかにしたい。

2.6. 研究課題

以上のような先行研究を踏まえ、対話型組織開発の適用によってどのような効果が得られるのかを明らかにしたい。先行研究では実施直後の効果に対する分析が多く見られたため、本研究では短期的な効果だけでなく長期的な効果についても明らかにしていきたい。また、その背後にある対話型組織開発の効果の成否に影響を与える要因についても明らかにしたい。この点に関して分析を行っている研究はごく少なく、本研究の貢献になると考えられる。以下に本研

究の研究課題をまとめる。

- (1) 対話型組織開発の適用により、どのような効果が見られるのか。
- (2) 対話型組織開発の成否に影響を与える要因はどのようなものがあるのか。

このような課題を明らかにするために、本研究では対話型組織開発を実施した A 社に対して観察調査とインタビュー調査を行った。次の第 3 章で説明を行う。

第3章 事例研究

これから前章で述べた研究課題に対して、事例研究を通じて明らかにしていく。本章では、どのような対象に対してどのような調査を行うのかについて述べる。

3.1. 調査対象

本研究で対象とした美容業界に属する A 社の概要と、A 社において実施された対話型組織開発について記述を行う。

3.1.1. 対象の選定

前述の研究課題を考察するために、本研究では事例研究を採択した。理由は以下の 2 点である。1 点目は、先行研究に多い実験室実験のように仮想のグループによる評価研究ではなく、実際の組織においてどのような効果が得られるのかを研究するためである。仮想のグループによる研究では、実施後の短期的な効果を見ることはできるが、長期的にどのような効果があるのかを見ることができない。本研究では先行研究での分析があまり行われていない長期的効果を特に明らかにしたいと考えているため、事例研究が適切だと判断した。2 点目は、先行研究は地方自治体、社会問題などのテーマ、対象を研究したものが多く、対話的組織開発が活用されている企業を対象とした研究が少ないため、本研究で取り扱うことで研究蓄積に貢献できると考えるためである。先行研究とは異なる対象を扱うことで、異なった効果が得られるのかどうか、また影響する要因に違いがあるのかを検討していく。

対話型組織開発の長期的効果やその背後にある要因を探るためには、対話型組織開発を実施している対象へのアクセスが必要である。南山大学人文学部中村和彦准教授の紹介のもと、対話型組織開発を用いて全社会議を実施される美容業界の A 社に調査協力を得ることができた。

3.1.2. 対象の概要

本項では、対象とした A 社の概要、特徴と実施された対話型組織開発の介入について記述を行う。

本研究では、チェーン展開(8店舗)をしている美容業界のA社を対象とした。A社は1泊2日で対話型組織開発の手法を活用した全社会議(本事例ではフューチャー・ダイアログと呼ばれた;以下FD)を実施した。目的は将来の目指す姿をつくり、来年度の目標と計画(店舗レベルと個人レベル)まで作成することであった。参加者は、社長を始めとした社員全員(120名ほど)と、A社から独立した方(10名ほど)、取引業者(3社計10名ほど)であった。南山大学人文学部准教授中村和彦先生がファシリテーターとして参加した。筆者は観察者・ファシリテーターのサポートとして参加した。事前準備と当日の運営を行うために各店舗から希望者を募りファシリテーター・チームが結成され、中村氏主導のもとファシリテーター・チームの協力により実施された。実施に当たって、定休日とその翌日を全店臨時休業にしてFDを行う形を取り、全社員が参加できるようにした。

このFDは社長の発案により実施された。社長は就任8年目で、ファシリテーター型リーダーシップのような、社員が生き活きと自律的に仕事をし、できる限り自分たちで決めたりすることを大切にしてきた。これまでは、年1回、次年度の方針会議を1日で実施し、全社員が集い、全社員に対してビジョンを伝えてきた。現在、行き詰まりがあったり、問題があったりするわけではないが、会社がさらによくなっていくためには、「ビジョンを自分が示す」ということを越えて、社員全員でビジョンを創っていくことができれば、さらにやる気が高まり、コミットメントもさらに高まるのではないかと、また、自分が考えるビジョンよりもよいものができるのではないかと考えこの話し合いを行うに至った。

また、美容業界の特徴として、多くの美容師は、「いつかは自分の店を持ちたい」という夢がある。つまり、個人の夢やビジョンが非常に重要になってくる。社長としても、「スタッフがずっと会社に留まるのではなく、個人としても夢を追求でき、会社を巣立っていった人々(独立して新たに新店を出た人々)と会社が協働的で共存し発展していける関係を築いていきたい」という願いを抱いていることもFDを行うきっかけとなっている。

2日間の会議は、AIとフューチャーサーチを組み合わせる形で行われた。組織開発はそれぞれの組織の違いに合わせてカスタマイズする必要性が指摘され

ている(マーシャック, 2011)ことから、今回の事例でも AI とフューチャーサーチを組み合わせて実施した。AI とフューチャーサーチは同じような構成をしており、現状認識をした後に将来の理想像を描き共有し、理想像を達成するための自主グループが結成され計画が立てられる。異なる点は 4 点挙げられる(中村・立川, 2012)。

- (1)AI は現状認識の際に組織や個人が持つ強みや価値に焦点が当てられる「ポジティブ・アプローチ」であるのに対して、フューチャーサーチは問題点にも焦点を当てる「問題解決アプローチ」である。
- (2)フューチャーサーチは AI よりも手法が構造化されている。AI は各ステップでのアクティビティの内容の自由度が高い。
- (3)フューチャーサーチでのコモングラウンドを文章化した宣言文は、文章化したグループに表現が任され、フィードバックを受ける機会がない。一方の AI では Design において宣言文が共有された後にフィードバックを受ける機会が設けられることがある。
- (4)AI では、Design における、将来の組織のあり方や達成したい状態を合意するプロセスにあまり重きを置かず、時にグループで行われることもある。フューチャーサーチではコモングラウンドを合意するための全体での対話の時間が重視され、それに 1 時間ほどを充てる。

以上の違いが把握された上で設計が行われた。

本事例では、「日常業務では欠点指摘型の問題解決を行っているため FD では自分たちの強みに焦点を当てたい」という社長とファシリテーター・チームの要望があり、AI とフューチャーサーチを組み合わせる形をとることになった。内容の設計は中村氏¹²が行った。フューチャーサーチの自己決定、自己管理の原則をベースに、《1 ハイポイント・インタビューの実施》¹³など一部 AI の手法を組み込む形を取った。

¹² 中村氏は米国 NTL Institute で組織開発の認定プログラムを修了している。また、ケースウエスタンリザーブ大学にて AI の認定プログラムを受講している。また、Future Search Network 主催のワークショップに参加し Weisbord 氏と Sandra 氏からフューチャーサーチを学んでいる。

¹³ 《数字 ○○》は、表 3-1 に示している FD で実施した内容を指している。

図3-1 当日のタイムライン

【1日目】	所用時間	参考にした手法
1 ハイポイント・インタビューの実施（二人一組）	50分	AI
2 ポジティブ・コア（自社の強み）の共有（グループごとに発表、後全体発表） （昼食）	40分	AI
3 2021年の理想の姿を創造性豊かに表現する（全体発表）	3時間10分	AI・FS
4 目指す将来のリスト作り（グループ）	40分	FS
【2日目】		
5 コモングラウンド合意のための対話（全体）	2時間30分	FS
6 7項目に対してそれぞれ自主的にグループに分かれ宣言文を作成（グループ）	1時間	AI・FS
7 発表し他グループからのフィードバック（グループ） （昼食）	昼食時の空き時間	AI
8 ありたい未来7項目に対してそれぞれ行動計画を作成・発表（グループ）	50分	AI・FS
9 来年度最重要目標の決定・共有（全員）	15分	※社長の要望に合わせる
10 店舗、個人での来年度目標決定（店舗）	45分	※社長の要望に合わせる

※FS=フューチャーサーチ

実際の当日の流れは図 3-1 の通りである。当日は中村氏のファシリテーションのもと、進行が行われた。状況により、適宜進行についての指示が出された。また、当初予定していたスケジュールをその場の状況を見て柔軟に調整した。役職に関わらず社長・店長・マネジャー全員が一参加者として参加した。

当日の流れを簡単に記す。導入で社長から FD の狙いが話された後、二人一組のペアになりハイポイントな経験(これまでで最も成功した経験)について語った(《1 ハイポイント・インタビューの実施》)。これは個人・A社の強みを探求することが狙いである。独立した方々、取引業者の方々もそれぞれ社員とペアを組んだ。このインタビューで語られた内容を、8名ほどからなるグループで共有した後に、A社の強みは何かを模造紙に書き出し、全体発表を行った(《2 ポジティブ・コア(自社の強み)の共有》)。ここでは、「お客様を大事にしている」などのお客様第一の姿勢、「社員同士、社長とのコミュニケーションが密である」などの組織の風通しが良いこと、「勉強熱心」などの技術に対する探求などが挙げられた。その後、A社の強みを活かし 2021 年に実現したい将来をグループごとに表現した。その際、現実検討の枠組みを脇に置いておき、自由に夢を描くために、寸劇・オブジェなどで創造性豊かに表現した。この実現したい将来を受け、具体的にどのような将来を目指していきたいのか、グループで箇条書きの形で出し合った(《4 目指す将来のリスト作り》)。その後、

グループ内で目指したい将来として合意ができるかどうかを判断し、グループ全員で合意できるものを壁に貼った。終了後、中村氏と筆者が KJ 法の要領でリストの整理を行った。ここまでに 1 日目は終了し、夜には懇親会が行われた。

2 日目は、まず参加者全員で目指したい将来の方向性を決めるための対話を行った(《5 コモングラウンド合意のための対話》)。1 日目に作成したリストを壁一面に貼り、リストを眺めながら対話が行われた。対話の途中で、参加者それぞれの思いを明らかにするために、自分が目指したいと思う項目に対してシールを貼るという作業を行った。最終的に、7 つの方向性が合意された。それぞれの方向性に対して、自分の興味関心に基づき小グループに分かれた。小グループごとに、それぞれの方向性でどのようなことを目指していくのかを表現した宣言文が作成された(《6 グループに分かれ宣言文を作成》)。フューチャーサーチの自己管理の原則に基づき、小グループでの話し合いの進行は小グループのメンバーに委ねられた。昼食前に一度各グループが宣言文の発表を行い、それに対して他グループからのフィードバックが行われた(《7 他グループからのフィードバック》)。フィードバックは宣言文が書かれた模造紙に、フィードバックが書かれた付箋を貼るという方法で行った。フィードバックをもとに再度宣言文を練り直し、発表を行い決定となった。下記に宣言文を記す。会社名を A 社としている以外は、原文のままである。

- ・A 社 Total Education すべての人たちに幸せと感動を伝えていきます<教育>¹⁴
- ・A 社は各店舗のコンセプトのもとお客様にキレイになる楽しさを伝え魅力を最大限に引き出すトータルビューティサロンを目指します<トータルビューティ>
- ・A 社の技術やホスピタリティーを国内外の方に伝え世界の技術やセンスをお客様にお届けします<海外>
- ・A 社はクリエイティブチームを結成し撮影やコンテストを通じて流行のデザ

¹⁴宣言文に併記した<>はグループ名を示している。以下、グループ名を<〇〇>という形で表記する。

インをメディアに発信していきます<クリエイティブ>

・A社はいつまでの健康で魅力的な人であり続ける為に美と食の情報を発信します<美と食>

・A社は福祉美容に貢献し育児中でも美容を楽しめる環境を作ります<育児・福祉>

・やりがいの持てる給料・福利厚生を充実させ A社に関わる全ての人が幸せで豊かに輝き続ける為の組織作りを目指します<福利厚生>

宣言文を作成した後、コモングラウンド実現のために行動計画を作成し発表を行った(《8 行動計画の作成・発表》)。その後、7つのコモングラウンドの中でも来年度特に重視するコモングラウンドの決定を行った(《9 来年度最重要目標の決定・共有》)。その後、店舗ごとに集まり、来年度の店舗・個人の目標を決定した(《10 店舗・個人での来年度の目標決定》)。最後に、全体でFDの感想を発表して終了となった。

3.1.3. 中村・立川(2012)による質問紙調査の結果

なお、FDの効果をA社に報告することを主目的に、質問紙調査が実施された。質問紙調査は中村氏が作成・分析を行った。結果は中村・立川(2012)によってまとめられた。対話型組織開発を分析するために、量的調査もしくは質的調査のいずれかのみを用いることは、組織や個人にとっての影響を分析する上で不十分である(Messerchmidt, 2008)ため、本研究と同様の対象を扱った貴重な量的データである中村・立川(2012)の分析と考察をここに記述する。

質問紙調査は、FD実施直前(事前調査)とFD実施1か月後(事後調査)に行われた。質問項目としては、内発的動機づけや自立性の項目(堀江ら, 2007)¹⁵、職業的キャリア発達度(岡田・金井, 2006)¹⁶、キャリア自律心理尺度やキャリア自

¹⁵ 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫(2007). 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』, 20, 1-12頁。

¹⁶ 岡田昌毅・金井篤子(2006). 「仕事, 職業キャリア発達, 心理・社会的発達の関係とプロセスの検討—企業における成人発達に焦点をあてて—」『産業・組織心

律行動尺度(堀内・岡田, 2009)¹⁷を参考にして、A社に合うように表現が修正され、仕事へのモチベーションや個人のビジョンの明確さの項目が作成された。また、経営理念の浸透度(松葉, 2008)¹⁸をビジョンに置き換えた項目が含まれた。さらに、組織のビジョンの明確さやコミットメント、ポジティブな志向性に関する項目が独自に作成された。これら計 25 項目について、事前調査と事後調査のデータが一致した 93 名のデータが有効データとして分析された。

調査時期ごとに因子分析(主因子解、プロマックス回転)が実施され、「組織とその将来へのコミットメント」(事前 $\alpha = .86$ /事後 $\alpha = .88$)、「個人のビジョンの明確さ」(事前 $\alpha = .85$ /事後 $\alpha = .85$)、「仕事でのポジティブ思考」(事前 $\alpha = .79$ /事後 $\alpha = .88$)、「組織ビジョンの内在化」(事前 $\alpha = .78$ /事後 $\alpha = .81$)が抽出された。逆転処理後、各因子に負荷した項目の平均値が各因子の得点として扱われた。

FD 前後の変化を比較するために対応のある t 検定が行われ、「組織とその将来へのコミットメント」、「個人のビジョンの明確さ」、「組織ビジョンの内在化」の 3 因子は、FD 後有意に上昇していることが明らかになった(表 3-1)。社長が FD を実施したねらいであった、社員全員でビジョンを創り組織へのコミットメントを高めること、個人の夢を明確にして追求できるようにすることはおおむね達成されたことが分かる。参加者が組織の将来のビジョン決定に関与し、その実現に受けて自ら行動計画に携わったことで、組織の将来に対するコミットメントを高め、組織のビジョンに対する理解を深め内在化させることができていた。Bushe and Marshak(2009)は、対話型 OD によって人々の思考や意識のマインドセットが変わることを示唆している。組織やその将来に対する関与度という意識レベルが高まったことは、Bushe and Marshak が示唆したマインドセットの変化と一致する知見だと指摘されている。また、FD では業界の特徴と社長の意向から、組織のビジョンだけでなく個人のビジョンを個人レベ

理学研究』, 20, 51-62 頁。

17 堀内泰利・岡田昌毅(2009). 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』, 23, 15-28 頁。

18 松葉博雄(2008). 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす影響—事例企業調査研究から—」『経営行動科学』, 21, 89-103 頁。

ルで明確にする時間も設けられた。組織のビジョンが内在化されただけでなく、個人のビジョンもより明確になったという結果は、OD がヒューマニスティックな価値観を重視し、個人と組織がともにあることを目指す OD の理念とも一致すると彼らは述べている。

また、Cooperrider and Whitney(2006)で紹介された事例では、AIを実施することによって物事をポジティブに捉えるようになったという効果が述べられていたが、この調査では「仕事でのポジティブ思考」は上昇しなかった。この点について、彼らは美容業界特有の厳しさが影響した可能性を指摘している。

表3-1 各因子の事前と事後の平均値

	組織とその将来へのコミットメント	個人のビジョンの明確さ	仕事でのポジティブ思考	組織ビジョンの内在化
事前	4.78 (.89)	4.86 (.98)	4.92 (1.12)	4.14 (.95)
事後	4.99 (.92)	5.11 (1.12)	4.98 (1.25)	4.80 (1.00)
t値	2.54 *	3.56 **	0.53	5.94 ***

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

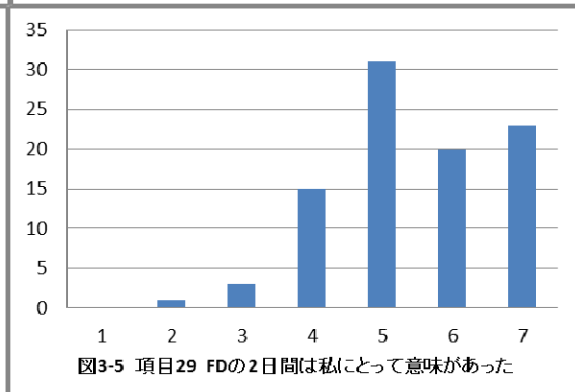
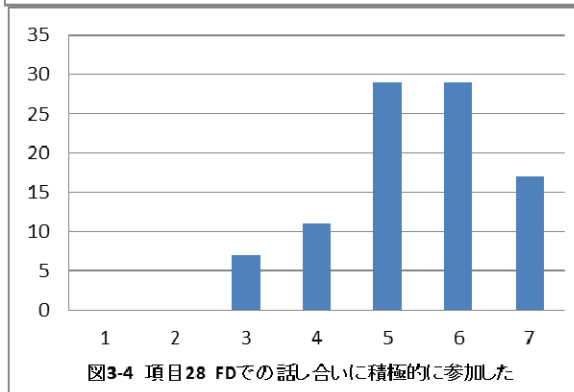
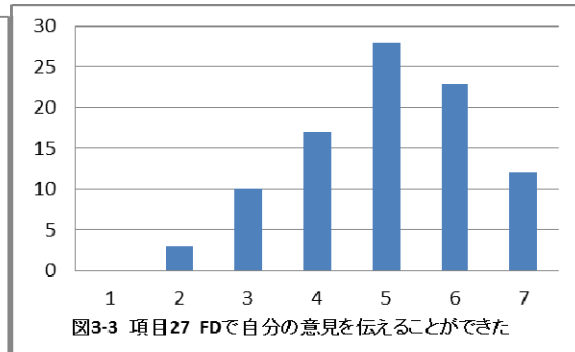
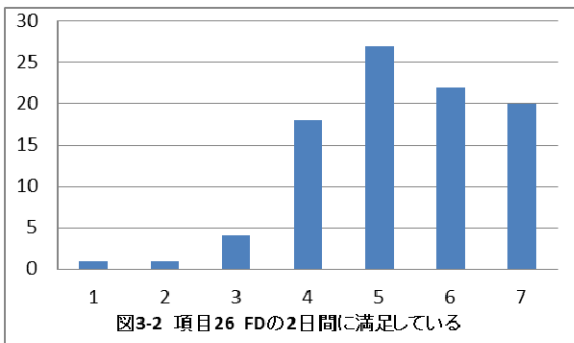
中村・立川(2012)

また、事後調査時に FD において話し合いに積極的に参加した程度、満足度などを尋ねる 10 項目への回答が求められた(7 件法、4 が「どちらともいえない」)。表 3-2 にはその代表的な項目の平均値と SD を示した。また、図 3-2 から図 3-5 に度数分布表を示した。

表3-2 FDに対する感想、捉え方、参加の仕方

	項目26 FDの2日間に満足している	項目27 FDで自分の意見を伝えることができた	項目28 FDでの話し合いに積極的に参加した	項目29 FDの2日間は私にとって意味があった
平均値	5.31	5.01	5.41	5.45
SD	1.285	1.298	1.144	1.184

中村・立川(2012)を参考に筆者作成



以上より、全体の 7, 8 割が FD に満足していること、積極的に参加し発言していたこと、FD の意味を感じていたことが分かる。一方で、項目 27 において 3 以下に回答した人が 14% おり、積極的に参加できなかった人が 1 割ほどいることも分かった。

また、話し合いに積極的に参加した程度を尋ねる 4 項目 ($\alpha=.88$) の合計得点が「積極的参加度」得点とされ、低/中/高群に分けられた。4 因子の得点を従属変数として分散分析が実施され、「組織ビジョンの内在化」得点で有意な交互作用 ($F(2, 89)=5.23, p<.01$) が見られた(図 3-6)。高群が他の群に比べて有意に高まっていたことから、FD に積極的に参加した人は組

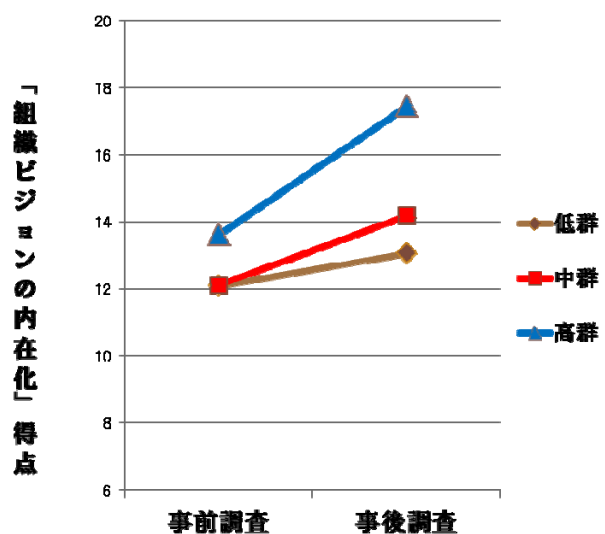


図 3-6 積極的参加度別の「組織ビジョンの内在化」得点比較

組織ビジョンをより内在化できたことが分かった。

また、入社後年数と「積極的参加度」得点との関連が分析され、入社 10 年目以降の人の「積極的参加度」得点が高いことが指摘された。また、有意な結果ではないが、入社 10 年目以降のコミットメントの高まりが示唆された。

以上のような結果から、積極的に参加できたと感じた程度によって組織ビジョンの内在化に差があり、より積極的に参加できた人々はより内在化していることが指摘された。また、入社 10 年目以降の人の「積極的参加度」得点が高く、「組織とその将来へのコミットメント」得点が高いという結果が明らかにされた。このことから、入社後経験年数の長い人々は発言量が多くビジョン決定にもより関与できた可能性が指摘された。対話型 OD の話し合いの場では経験年数や地位などのパワーを越えて対話がなされることが重要であるが、120 名以上の対話の場において、経験年数などのパワーを均等化できたとは言い難いと、場についての指摘がされた。

3.2. 調査方法

以上のような A 社での FD を本研究の対象とした。本節では、A 社における FD の効果を検討するために実施した調査方法について述べる。

3.2.1. 調査方法の選定

本研究はプログラム評価(安田・渡辺, 2011)の考え方を参考に調査を実施した。プログラム評価は介入が行われているプログラム自体のプロセス評価と、介入後のプログラムが対象とする人々にもたらす最終結果であるアウトカム評価に分かれる。アウトカム評価は、プログラム介入直後に測定される短期的アウトカムと、一定期間が経ってから測定される長期的アウトカムの 2 つがある。本研究では FD による効果を検討することを目的としているため、短期的アウトカムと長期的アウトカムの両方を明らかにする。また、アウトカムだけでなく、それをもたらすに至った要因まで明らかにするために、探索的研究として質的データを扱うこととした。調査方法は、FD 時の観察調査と FD 実施 9 か月後のインタビュー調査を用いた。観察調査により FD 時に起きていたことを記述し、アウトカムをもたらした要因の探索を行った。9 か月後のインタビュー調

査により FD を懐古的に尋ねることで、FD が直接にもたらしたアウトカムを明らかにし、長期的アウトカムになりうる FD 後の小グループの活動の様子を尋ねた。

3.2.2. 観察調査

FD での話し合いの様子をフィールドノートとしてまとめた¹⁹。記録を行った主な内容は、①各コンテンツの開始時間、②印象、③FD での発言内容、④筆者と参加者、中村氏、社長とのやりとり、の 4 点である。フィールドノートは FD 実施の報告として、社長に送付した。

3.2.3. インタビュー調査

本取組の長期的な効果を検討するため、FD 実施後約 9 か月経過時にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は 7 つのコモングラウンドの活動を中心で行っている方々 7 名、社長、ファシリテーターを務めた中村氏に行った(図 3-7)。インタビューは半構造化インタビューの形で行われた。社長には FD を行うに至った背景、FD の感想、それぞれのグループの活動の様子を尋ねた。また、インタビューの際に各グループのインタビュー対象者の選定を依頼した。活動を中心で行っている 7 名には、FD という形式を用いて全社員でコモングラウンドを決めたこと及び合意された内容に対してどう感じたか、現在の活動の様子、活動の今後の展望を尋ねた。なお、本研究の主目的が対話型組織開発の長期的アウトカムを測定することであるため、FD 後の小グループにて中心となって活動をしている人にインタビューを実施した。そのため、インタビュー協力者は全社員の中でも FD を肯定的に受け止めている人に偏っていることに留意されたい。中村氏には、FD を行うに至った経緯、どのような意図で FD を設計したのか、当日の FD の様子をどのように見ていたのか、過去のファシリテーションの経験と比較してどうだったか、を尋ねた。また、日を改め観察調査とインタビュー調査の分析結果を提示し、結果に対する意見を求めた。インタビューは協力者の了解のもと IC レコーダーで記録し、文章化したのち、グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Strauss and Corbin, 1998)によって

¹⁹ 作成したフィールドノートを付録に掲載した。

分析を行った。

図3-7 インタビュー対象者属性一覧

グループ名	仮名	所属	役職	勤続年数
<クリエイティブ>	B氏	店舗Ⅰ	マネジャー	7年目
<海外>	C氏	店舗Ⅰ	店長兼技術部長	18年目
<教育>	D氏	店舗Ⅱ	店長	7年目
<美と食>	E氏	店舗Ⅲ		3年目
<トータルビューティ>	F氏	店舗Ⅲ	マネジャー	22年目
<福利厚生>	G氏	店舗Ⅲ	マネジャー	6年目
<福祉・育児>	H氏	店舗Ⅳ	店長	15年目
	社長	本部	社長	
	中村氏		ファシリテーター	

3.2.4. 分析方法

本研究の分析方法はグラウンデッド・セオリー・アプローチ(Strauss and Corbin, 1998)を採択した。本研究は2章の先行研究のレビューでも記述したように、先行研究がほぼ見られない対話型組織開発の効果とその要因について探索的に明らかにすることを目指している。そのため、データに根差し理論の生成を試みる手法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いることとした。

第4章 分析結果の提示

本章では、分析結果を短期的アウトカム、長期的アウトカム、FDに影響を与えた要因の3つに分けて提示をしていく。概念図を示しながら、FD実施中とFD以後に何が起きていたのかを、観察調査とインタビュー調査のデータから説明を行う。なお、文中でサブカテゴリを【 】, 概念を『 』で表記した。図中ではサブカテゴリを四角で囲んで表記した。

4.1. 短期的アウトカム

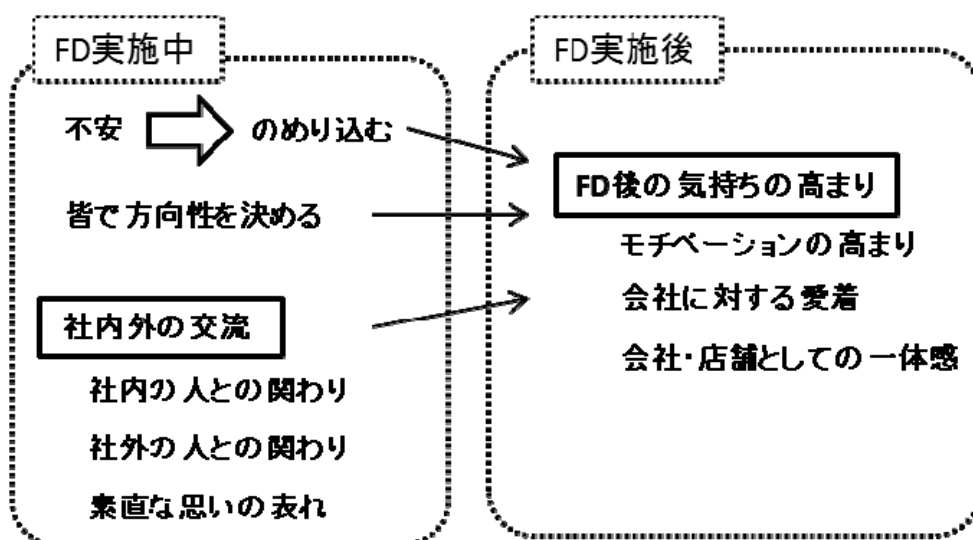


図4-1 質的データの概念図(短期)

インタビューデータ、フィールドノーツを分析した結果として、短期的アウトカムを図4-1のようにまとめた。

分析より、FDの短期的な効果として【FD後の気持ちの高まり】が起きていることが分かった。これは、FDの内容への『のめりこみ』、『皆で方向性を決める』こと、『社内外の交流』から起きている。

まず『不安』から『のめり込む』プロセスの変化について説明する。FDの感想を尋ねたところ、何をやるのかよく分からないことに対する不安、社員全員で方向性を決めていくという試みが初めてであったためどのように収束していくのかが分からない、という不安が多く聞かれた。また、FD実施時にも、初めての試みであるためファシリテーターである中村氏の指示がうまく伝わら

ず混乱が生じた場面があった。

最初は、ちょっとちんぷんかんぷんというか、なんか 10 年後を話す、話す内容も自分たちでいろいろやっていくのはどうなるんだろう、とか、最初の時点ではまとまる心配がなかった気がしたので、なんかこの 2 日間で終わるのかな、だったりとか、これをしてどうするんだろうとか・・・(後略)(B 氏<クリエイティブ>)

みんなやりたいことを言うだけで、やれるのかな？っていうのが初め強くて(H 氏<育児・福祉>)

しかし、徐々に不安な気持ちは消え、1 日目午後の《3 未来を創造性豊かに表現する》という内容では笑顔が多くみられ、内容に集中している様子が見えかけた。

どんどのめり込んでいった感じですかね。やっていくうちにそんなことすら考えないというか、話していくうちにそれにのめり込んでいって最終的に「ほっ」て感じですね。最初がちょっと不安だったっていうのがあるので。(B 氏<クリエイティブ>)

美容業界という業界に属しているだけにクリエイティブな感覚が強く、創造性豊かに 10 年後を表現するというアクティビティを楽しみ、のめり込んでいたようであった。

次に、『皆で方向性を決める』について説明をする。『皆で方向性を決める』ことに対する肯定的な評価がインタビューデータ 4 名から得られた。

カフェとか福利厚生とか、福祉とか海外とかっていうのが、自分たちの要望がちょっと表に出て、それを現実にさせようとするのがいいなって

思いました。(G氏<福利厚生>)²⁰

自分たちが決めたことなので、決めただけにならないように進めていきたいなと思う。自分もそうだけど、周りももっとみんなで考えて進めていきたいなと思いました。(フィールドノーツより・コンテンツ終了後ファシリテーター・チームの感想)

Weisbord and Janoff(2000)において効果の仮定として指摘されている、自分たちで決めたことだからこそ自分たちで進めていきたいという、参加者が個人的に責任を引き受ける効果が見られている。

また、【社内外の交流】により、普段の業務にはない刺激や交流が生まれた。取引業者、独立した元社員はFD時のワークグループ1つにつき1名程度が入っており、『社外の人との交流』が行われた。

いつもお世話になっている方たちが、なぜここまでAのためにして下さるのかを考えたことがなかったが、ペアで対話をするときに、ディーラーさんと対話をして、ディーラーさんがAを良くするために力を注いで下さることを感じた。それに応えることで、ディーラーさんが良くなる。良くなる輪が広がることを感じてやりがいアップだと感じました。(フィールドノーツより・コンテンツ終了後FD感想の全体共有)

A社を卒業された先輩と一緒に話したのがすごく刺激的でした。昔の話を聞いて、今とだいぶ違って今はだいぶ環境がいいんだなと感じたり、A社を卒業して、今自分の状態から見てこうした方がいいんじゃない、というのが聴けたりしたので、すごくよかったです。なかなかそういう場ってないので。(B氏<クリエイティブ>)

ただし、独立した元社員は1日目のみの参加であり、取引業者は2日目の<<

²⁰ インタビューデータの引用をする際には(仮名<グループ名>)を記す。フィールドノーツからの引用には(フィールドノーツより)と記す。

6 小グループに分かれ宣言文を作成》以降は見学をしていた。この背景には、今回の FD では社内の人たちの対話を主目的に考えており、社内でコモングラウンドを作り上げることを狙いとしていたことがある。フューチャーサーチで外部を巻き込む狙いは、外部だからこそ持っている視点を加え組織の全体像を眺めともに将来を作り上げていくという発想(Weisbord and Janoff, 2005)だが、FD では狙いが異なっていた。独立した元社員を招いたのは、独立した時のロールモデルとして個人のビジョンを考える際の材料という狙いがあったからであった。取引業者は、日頃の A 社との関わりの中で感じていることをフィードバックする機会として社長から伝えられ、FD に参加していた。そのため、フューチャーサーチの効果として仮定された領域を超えた持続的な関係は起こらず、FD の独自の意図であった個人のビジョンを考える、取引業者との関係を見直すという効果が見られた。

また、『社内の人との交流』はインタビューデータ 8 名から得られた。FD 時のワークグループは店舗に関わらず 7, 8 名で編成されたため、社内の交流が促進された。

交流はあってもしゃべることはそんなになかったりとか、さわりだけだったりとか、ちょっと研修で一緒になって初めてその子のことを知ったりとか。FD で人をすごく知れたので良かったです。(H 氏<育児・福祉>)

初めて自分の店舗以外の方たち、特に年上の方、後輩の人といろいろな話ができ、自分よりも経験を積んでいる方の話は説得力があり、自分の未来を作る上での参考になった。(フィールドノーツより・コンテンツ終了後 FD 感想の全体共有)

もともと A 社は交流を大事にしており、新入社員の歓迎のために全社員が参加するイベントが開かれたり、社内コンテストが定期的に行われていたりしている。しかしながら、時間をかけて対話をする機会は少ない。今回の FD で異なる店舗の社員間での対話が行われ、さらに交流が深まったことがうかがえる。これは FD を実施したねらいの一つであり、意図通りの効果が得られたと言え

る。

また、仕事を離れ、非日常の場所で外部を交えて FD を行うことで、『素直な思いの表れ』が起こっていた。

外部の人がやってくれている、中村先生がやってくれているっていうのがあるから、ちょっとニュートラルな感じで話がたぶんどできると思うから。それと元 A 社の人がいたりとか。普段の社長とか店長が「こういう方向にしていきたい」というのがあるじゃないですか。それがないところで話しているからいいのかなと。店長とか社長の前で話すと「こうしたいのかな」と分かるから。そういうのがない状態。そういうのがあって「こういう風にしたい」と言うのと、なくて言うのは気分的に言いやすいかな。(C 氏<海外>)

(FD が)前向きに考える場というよりも不満を聞く場所(だと感じた)っていうのはあったんですけど。でも「不満があるのはいいことだよ」って社長も言っていたし。「自分の会社が好きじゃなければ、不満も言うこともなく去っていただけだから、その不満を聞き入れながらやっていくことは大事だよね」っていう話はされていたので。確かになってその後思いましたけど。(G 氏<福利厚生>)

C 氏が述べているように、仕事を離れ外部の人を交えることでニュートラルな場が作られ、目上の人意向を気にせず自分の考えを話すことができたことが分かる。また、G 氏の発言から FD では前向きな意見だけでなく、不満も語られていたことが分かる。以上より、FD は日常の仕事場とは異なり、思い思いの意見を語りやすい場が醸成されていた。

以上の結果より、FD という話し合いの場への『のめりこみ』、『皆で方向性を決める』という内容、【社内外の交流】により、【FD 後の気持ちの高まり】が起こった。

次に【気持ちの高まり】について説明を行う。【気持ちの高まり】の中には、『FD 後のモチベーションの高まり』、『会社としての一体感』、『会社に対する愛着』の 3 つの概念が含まれた。

『FD後のモチベーションの高まり』は、FDを終え、これからの会社に対してワクワクしていることや、店舗でのミーティングで積極的に参加するようになった社員がいることを指している。

いざ終わって何個かの項目が上がった時には結構ワクワクはしてたんですけどね。海外だったりとか、食とか、クリエイティブだったりとか、教育とか、本当にこれがA社で実現した時はたぶん本当に美容業界でイノベーションが起きているんじゃないかと思うくらいすごく楽しい項目があった。(B氏、
<クリエイティブ>)

次に、『会社としての一体感』の説明をする。店舗や職種に関わらずグループを組み、話し合いを行ったことで、店舗や職種を越えた『会社としての一体感』が醸成された。

最初に店舗ばらばらで(にかかわらずに集まって)話し合い、懇親会など全社員の交流で、今の団結感なども全然違うという感じがした。話し合いをしてもまとまっている感じ。会社としてチームワークが向上した感じがする。(フィールドノーツより・コンテンツ終了後FDの感想全体共有)

みんなのモチベーションが高まっていた。うちの店はエステとかネイルとかも一緒に働いているからなかなか同じ気持ちになってミーティングをすることは少ないんだけど、けっこうエステとかネイルの人がいろいろ意見を言ってくれたりとかで、モチベーションがみんな高くなったかなと思ったかな。それが続いているかは謎ですけど。でもその時にね、やる気みたいなのはすごい感じられたかなとは思ったよね。違うポジションで働いていても同じお店でまとまってすごく良かったかなと思いましたね。(C氏<海外>)

また、このようなFDを初めて開催したことに対して、『会社に対する愛着』が増したこともうかがえる。

社長と意見を交えたり出来る会社はない。A社っていい会社なんだなと思った。(フィールドノーツより・コンテンツ終了後ファシリテーター・チームの感想)

以上より、FDの短期的アウトカムとして、『モチベーションの高まり』、『会社に対する愛着』、『会社としての一体感』など【FD後の気持ちの高まり】が起きていることが分かった。

なお、インタビュー協力者は小グループでの活動を中心となって行っている社員であるため、FDを肯定的に捉えている傾向が全体と比べ強い可能性がある。本事例で質問紙調査を実施した中村・立川(2012)では、全体の1割程度が積極的に参加できなかったと感じていることや、自分の意見を伝えることができなかつたと感じていることが明らかになっている。また、入社10年目以降の人が積極的に参加できたと感じていることから、経験年数や地位などのパワーを均等化できたとは言い難いことも指摘されている。これらより、本研究では明らかにすることができなかつたが、【FD後の気持ちの高まり】とは別のダイナミクスも起きていることが推測される。

4.2. 長期的アウトカム

本項では、インタビュー調査にて各小グループにおいて中心となって活動している人7名に聞いた内容を分析・整理を行った。長期的アウトカムとして、各小グループの9か月間の活動の様子についてまとめた(図4-2)。活動の頻度について、継続的に活動を行い社内外に影響を与えている小グループを活動頻度「高」、継続的に活動を行っている小グループを活動頻度「中」、ほとんどもしくは全く活動が見られなかつた小グループを活動頻度「低」と分類を行った。この分類は7名の語りを参考に行った。

FDでは、7つの小グループが結成された。そのうち、3グループ(<クリエイティブ>、<教育>、<福利厚生>)が継続的に活動を行い、社内外に影響を与えていた(活動頻度「高」)。1つのグループ(<美と食>)が継続的に活動をしていた(活動頻度「中」)。3つのグループ(<海外進出>、<トータルビューティ>、<育児・福祉>)が複数回の話し合いの実施、もしくは未実施の状況であ

った(活動頻度「低」)。

以上より、FD の長期的アウトカムとして、一部ではあるものの小グループの自主的な活動の継続が見られた。その中で、社内外に影響を与えるものも存在した。また、活動により制度などの変更、報告を受けることで、活動による変化を実感している人もいた。

図4-2 各グループの活動の様子

グループ名	計画した活動	実際の活動	活動頻度
<クリエイティブ>	勉強会の実施 社内コンテストの企画	チームとして仕事の担当 社内行事実施	高
<教育>	社内の制度改正 社内の公式チーム再編成	社内の制度改正 社内の公式チーム再編成	高
<福利厚生>	社内システムの提案 情報発信	情報収集 情報発信 社内の制度改正	高
<美と食>	情報発信 情報収集 飲食店の経営	話し合い 情報発信 情報収集	中
<海外進出>	勉強会の実施 情報収集	話し合い(3回)	低
<トータルビューティ>	各店舗に新たな役割設置 社内の制度改正 情報発信 各店舗でコンセプト策定	各店舗に新たな役割設置 社内の制度改正 話し合い未実施	低
<育児・福祉>	店内の改装 社員用の託児所設置 勉強会実施 福祉関連施設との提携	情報収集 話し合い未実施	低

4.3. FD に影響を与えた要因

本節では、表 4-1 のような長期的アウトカムである活動に影響を与えている要因である【活動計画の話し合い】、【活動の意味づけ】、【権限の所在】についてそれぞれ検討を行う。

4.3.1. 活動計画の話し合い

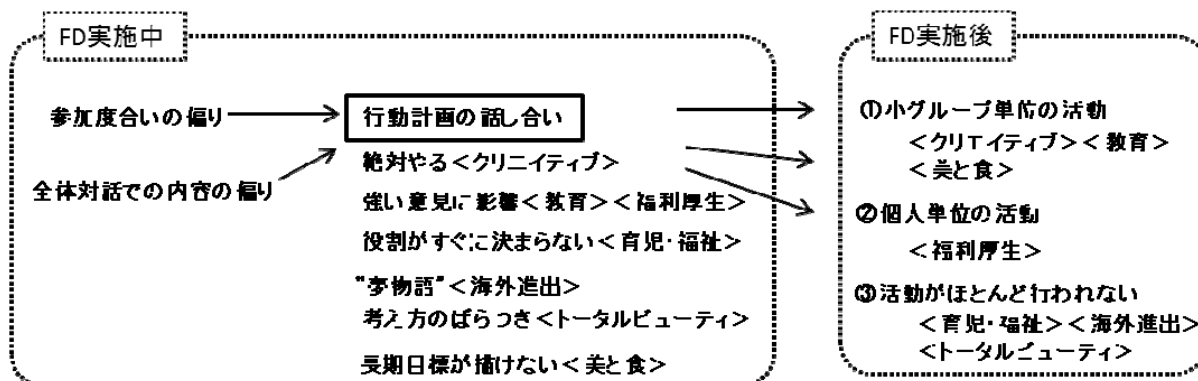


図4-3 質的データの概念図【行動計画の話し合い】

【活動計画の話し合い】について、観察調査で得られたFD時の様子を交えながら分析を行った。分析結果を図4-3に示した。まずFD時の様子として、『参加度合いの偏り』が存在した。インタビューで3名が指摘している。

絞る時(≪5 コモングラウンド合意のための対話≫)はみんなが聴いた方がいいからいいんだけど、結構発言する人決まっていた感じだよね。(C氏<海外>)

参加的な人は参加ですしね、っていう感じでした。(G氏<福利厚生>)

現実的に考えている人と、ただ楽しく考えている人と、すごく差があるようにその時は感じました。(H氏<育児・福祉>)

具体的には、発言の回数の偏りと参加の姿勢の偏りが見られた。話し合いを「現実的に考えている人とただ楽しく非現実的に考えている人がいた」というH氏の語りからも分かるように、FDで話し合った内容を本当に実行していくことに対して、意識の差があったことがうかがえる。

また、『全体対話での内容の偏り』が見られた。フィールドノートに記録した全体対話での発言を1回としてカウントしたものを図4-4にまとめた。福利厚生の話題が46回、教育が12回発言されているのに対し、クリエイティブは1

回、トータルビューティは2回しか話がされていない。全体対話はA社全体で目指していく方向性を合意することを目的として行われ、話し合いの方法としてはいくつかのコモングラウンドに収束させる形がとられた。そのため、福利厚生では給料体系、給料アップ、休暇の取り方、保険など幅広い内容が項目として出されていたために、話題に上がる回数が増えた。一方、発言の少なかったクリエイティブは撮影など元々の社内での取り組みがあり、トータルビューティもA社の一部の店舗で掲げられているコンセプトであるため、両者とも、もともと参加者がそれぞれに対してイメージを持っていた分野であった。そのため、1つのコモングラウンドとして比較的まとまりやすく、話題に上がる回数が少なかったと考えられる。しかしながら、話題にあまり上がらなかったために、それぞれの参加者が持っているイメージに委ねられてしまい、その中身が検討される機会がなかった。そのため、後述するが、〈クリエイティブ〉は社内での無関心・非協力的な状況を招いてしまい、〈トータルビューティ〉では行動計画の話し合いが活性化しなかったのだと考えられる。

図4-4 各グループのFDでの様子

活動頻度	グループ名	人数	全体対話で語られた回数	行動計画の話し合い時の様子
高	クリエイティブ	10	1	「絶対やります」という意気込みを語っていた。
	教育	25	12	強い意見に影響された
	福利厚生	12	46	強い意見に影響された
中	美と食	15	7	長期目標に具体性がなかった。
低	海外進出	17	8	会社についての理想が話し合われ、自分が実際に参加することが考えられていなかった。
	トータルビューティ	16	2	「トータルビューティ」というコンセプトの捉え方がばらついており、意見が出にくかった。
	育児・福祉	15	5	行動を進めていく担当者がすぐに決まらなかった。

次に、全体対話後の【活動計画の話し合い】について説明を行う。【活動計画の話し合い】では、各グループで様々な様子が見られた(表4-2; フィールドノートより)。

〈クリエイティブ〉では行動計画を立てながら、筆者に対して「絶対に実現させますよ」と意気揚々と意気込みを語っていた。他のチームよりもチームのメンバー同士の距離が近く、全員でまとまって話し合っている様子がうかがえた。

＜教育＞と＜福利厚生＞では、強く主張する人に圧倒され、意見が言いづらい状況が生まれていた。特に＜福利厚生＞では、強く意見を主張する人によって現状に対する不満が多く話されていた。＜福利厚生＞の G 氏だけでなく、社長もこの点を指摘している。

グループに分かれたじゃないですか。項目に分かれた後。私のグループでは、なかなかみんなの、主張が強くて。ふーんっていうのと。ヘアとエステとネイルとレセプションって全て分かれている中で、自分はヘアの中にずっといたので、エステとネイルは全然知らなかったの、へえそうなんだねー、みたいな感じと、それに圧倒されて他が意見言えなかったのがちょっと……って感じでしたけど。(G 氏＜福利厚生＞)

＜福利厚生＞では、フューチャー・ダイアログの時に、「もっとこうがいい」と強い意見を持っている子にわりと影響されていた。(社長)

また、＜教育＞に関しては中心人物からは指摘はなかったが、傍から見ていた他のグループから、話し合いの際の様子に対して指摘があった。

(教育は)強い人がいると何も言えないみたいな空気になってたよね。(C 氏＜海外＞)

＜美と食＞では、全体対話の時に上がっていた飲食店の経営について合意がされず、短期的な活動である情報発信にのみ合意がされた。B 氏の語りから、美容業界の専門職という立場であるため、飲食店の経営はイメージが湧かず、まずは自分たちができることから始めようという結果に落ち着いたことが分かる。

例えば、サロンじゃなくてカフェで働く人はどうするのか、休みの日に出るのかとか……休みだけやるのかとか、営業日とかも分からないじゃないですか。なので……結局決まらず、とりあえず自分たちにできることは何かって

ということで、最初に言ったような内容(情報発信)について主に話し合っている感じですか。(B氏<美と食>)

<海外進出>では、「夢物語」(C氏の語りより)のような会社の理想が話された。現実検討があまりなされないまま行動計画を立てられ、実際に自分が実行するという意識が欠けている状況であった。先述した参加の姿勢の偏りで述べたような、ただ楽しく考えており実行まで意識されていない状況であったと考えられる。

<トータルビューティ>では、下記のF氏の語りからも分かるようにもともとA社の一部の店舗で掲げられていた「トータルビューティ」というコンセプトの考え方がメンバー間でばらついており、活発な話し合いがされなかった。

トータルビューティっていうものの捉え方がまだばらつきがあるような、とてもくくりが大きすぎて、だから余計に意見が出にくい部分があるのかもしれない。(F氏<トータルビューティ>)

全体対話でも1回しか話題に上がらなかったために、「トータルビューティ」を目指すことには合意がされたが、どのような「トータルビューティ」を目指すのかという具体的な中身について話し合う機会がなかった。そのため、社員の間での捉え方が一致していなかったものと考えられる。

<育児・福祉>では、行動計画発表直前に中村氏から出された「行動計画を誰が実行するかも発表してください」という指示を受け、誰が実行するかを慌てて決める様子が見られた。しかし、その場では決まらず、発表時に中村氏から誰が行動のきっかけを作るのかを問われ、発表中に役割を決めていた。グループでとりあえず行動計画を立ててみたものの、実際に実現させていくまでのイメージを持っておらず、責任を個人として負うことに躊躇いがあったのだと考えられる。

FD後、活動の様子が3パターンに分かれた。①小グループ単位の活動、②個人単位の活動、③活動がほとんど行われない、の3つである。<クリエイティブ>、<教育>、<美と食>、<海外進出>では①小グループ単位の活動

が行われた。特に、＜クリエイティブ＞、＜教育＞、＜美と食＞では、FD 後に改めてグループとして何をするのか話し合いが行われた。＜福利厚生＞では、②個人単位の活動が見られた。FD 時の行動計画の話し合いの際に強く不満を主張した人は実際には活動せず、計画を立てた際に役割を担った G 氏が社長と連携して活動を行っている。不満を強く主張した人は行動計画を立てるにあたって未来志向になることができず、コモングラウンド実現へのエネルギーが失われてしまったと考えられる。＜トータルビューティ＞、＜育児・福祉＞では、③活動がほとんど行われなかった。FD 後に話し合いは設けられず、FD 時に話し合いの中心となった人物が 1 名もしくは少数で情報収集を行うにとどまっている。

以上より、1 つ 1 つの小グループの話し合いを丁寧に観察できなかったため推測になるが、FD 後に活動が低頻度だった小グループは、行動計画の話し合いの時点でコンセプトの捉え方のばらつきや責任を負うことへの躊躇いが起きていることから、あまり行動計画の話し合いにおいて活発に話し合いが行われていなかったと考えられる。

4.3.2. 活動の意味づけ

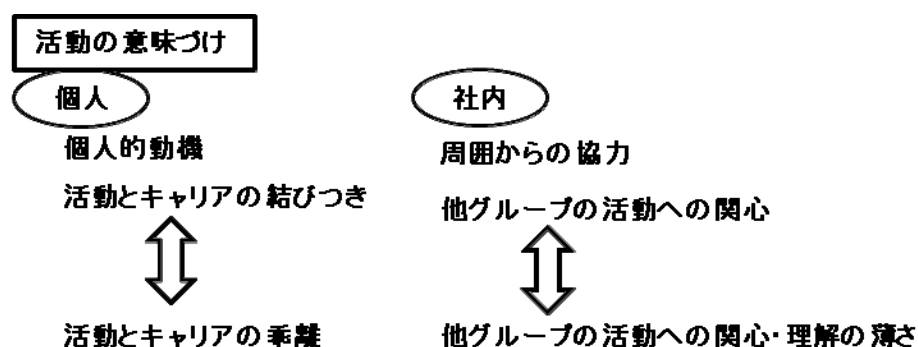


図4-5 質的データの概念図【活動の意味づけ】

次に、【活動の意味づけ】について述べる(図 4-5)。グループ内の個人のレベルと社内のレベルに分けて検討を行う。個人として活動にどのような意味付けを行っているのか、社内で活動に対してどのような意味づけを行っているのかについてみていく。

まず、個人のレベルでは『活動とキャリアの結びつき/乖離』と『個人的動機』が含まれる。『活動とキャリアの結びつき』では、自身の仕事上のキャリア設計において活動を捉えている。

その方は、もう免許を少しずつ取っている方で。彼女の方がもう少し詳しいかもしれないですけど、でもまとめるのとはわけが違うじゃないですか。とりあえず一緒に動いてくれてはいるんですけど。(H氏<育児・福祉>)

やっぱり福祉をやっていきたいっていう子もいます。本当に興味があるし、女子なのでいずれ子供を産んで育てていく段階で、いつかこんな若者ばかりやってられなくなったり、朝から晩まで立ちっぱなしのこの仕事をやれなくなる日が来るじゃないですか。将来のことを自分たちが考えると、やっぱりそういうところで、そういう免許を取ってやっていくことを考えている子もいます。(H氏<育児・福祉>)

写真を撮ることも美容師にとって大事な事かなと思いますし、スタッフ全員が写真を撮ればHPの写真も充実してお客さんが見た時も楽しめますし。(B氏<クリエイティブ>)

具体的には、<クリエイティブ>では「クリエイティブな活動をする 것도仕事の一部」(B氏)として捉え、活動を推進する力に繋がっている。また、<育児・福祉>でも長期的な仕事上のキャリアを考えた上で活動を捉えている人がいる。大きな活動にはまだ至っていないが、中心人物であるH氏と連携を取り情報収集の役割を担っている。

一方で、『活動とキャリアの乖離』が起きているグループも存在する。<海外進出>と<美と食>では、活動内容と現在の仕事が繋がっておらず、現在の仕事・状況を捨ててまで活動を推進することができない状況である。この点に関しては、社長も社員の活動の様子を見て感じていたことが語りからうかがえた。社長によって社員の思いが代弁された。

「じゃあ行きたい？」ってなった時に、話しているスタッフもあまり行きたくないやんね、みんな。現実、行きたいという人はいないの。私がリサーチした感じだと。海外で働きたい人がいない、うちの店には。なんでかっていったら、日本の技術が一番ってみんな思っているから。そんな若いうちから海外で美容師の仕事したくないってみんな思っている。(C氏<海外進出>)

そこまで懸けれない。無責任とかそういう意味じゃなくて、今の自分の仕事があって、美と食の提案をしていきたいなというのは思っている。けど実際に飲食というところまでいくと、いろんな思いがあって、「あったらいいよね」という気持ちはあるけど、「じゃやる？」と言われてたら、「うーんそこまで・・・」と一歩出せれない。(社長)

<海外進出>では、会社には海外に進出してほしいが、自らが海外で働きたいという希望を持っている人はいなかった。また、<美と食>でも美と食に関わることをしたいが、実際の飲食というところまではイメージが湧かないようであった。

次に『個人的動機』では、「グループの活動に興味を持っていた(B氏<クリエイティブ>; H氏<育児・福祉>)」、「自分のためになる(D氏<教育>)」、「スタッフが知らないことを教えてあげたい(G氏<福利厚生>)」など、活動に対して様々な動機を持っていることが分かった。このような動機を持っていることが、活動を推進する力に繋がる。

なお、この個人に対する語りは、活動の中心となっているインタビュー協力者自身にも見られたが、グループのメンバーに対する語りも見られた。<クリエイティブ>と<育児・福祉>では、メンバーが『活動とキャリアの結びつき』や『個人的動機』を抱いており、活動の推進に一役買っていた。また、<海外進出>では、インタビュー協力者は『個人的動機』を抱き活動を進めたいという気持ちを持っていたが、メンバーが『活動とキャリアの乖離』を感じ、活動を進めることに消極的な姿勢を示していた。

次に社内のレベルについて整理を行う。活動に対する社内の反応として、推

進するものに『周囲からの協力』、『他グループの活動への関心』が挙げられる。

『周囲からの協力』は、B氏の語りから<クリエイティブ>において、技術部長が仕事の機会を提供してくれ、経験を積むことができたことがわかった。経験を積むことで活動の楽しさや力不足を感じ、更なる活動へ向かっている。このことから、権限を持つ人からの活動に対するサポートが、活動を推進する力になることが分かる。また、まだ協力にまでは至っていないが、FDによりグループが活動をすることで、活動への興味関心が社内から持たれている状況が起きていた。また、E氏やB氏の語りから<美と食>や<クリエイティブ>において、グループ外のスタッフから関心を持つ声が寄せられていることが分かった。現在はまだ活動の広がりは見られていないが、今後発展の可能性がありうる。一方で、『他グループの活動への関心・理解の薄さ』という反応も見られた。インタビュー調査で5名が他グループの目標や活動に対して、本当に実現できるのかという疑念を持っていたこと、活動の内容に対する理解不足であったことが挙げられた。また、『他グループの活動への関心・理解の薄さ』が実際に活動の壁になっていたこともあった。<クリエイティブ>では、活動を進めていくにつれて、グループ外から「いい風に思われていなかった」経験があることが語られた。直接活動に対して反発が起きたわけではないが、「活動によってお店がかき乱されている」、「迷惑をこうむっている」という声を間接的に聴きショックを受けたことがあると語られた。その状況でも活動を共にしているスタッフの支えにより、新しいことを始める時には逆境はつきものだと受け止め、活動の継続ができています。

4.3.3. 権限の所在

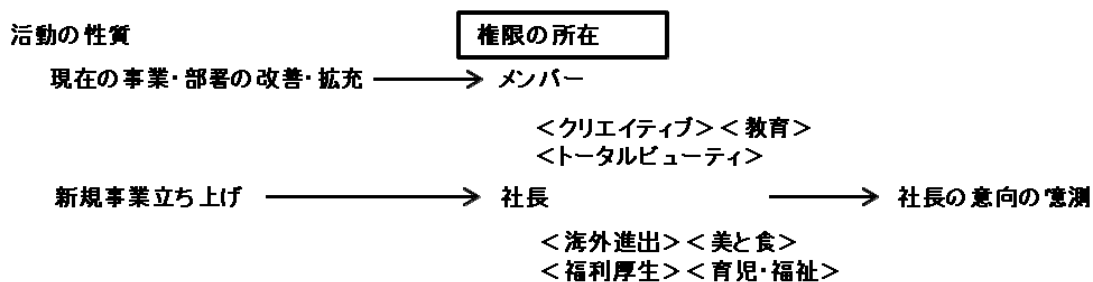


図4-6 質的データの概念図【権限の所在】

最後に【権限の所在】についてまとめる(図 4-6)。インタビューデータの分析から、活動の性質が現在行われていることの改善・拡充である場合は、グループのメンバーが活動に対する決定権を持っていることが分かった。また、新規事業立ち上げである場合は、社長が決定権を持っていることが分かった。メンバーが権限を持っている<クリエイティブ>、<教育>はメンバーによって活動がうまく推進されている。<トータルビューティ>は、活動頻度は少ないものの、中心人物である F 氏によって社内制度の見直しがなされた。新規事業立ち上げである<海外>は社長との連携がうまくいかず、『社長の意向の憶測』がなされ、活動の停滞に繋がっていた。

なお、<福利厚生>は現在の事業・部署の改善・拡充に当てはまるが、A 社では人事機能を社長が担っているため権限の所在は社長にある。そのため、新規事業立ち上げではないが【権限の所在】の社長の方にグルーピングを行った。

本章の最後に分析結果の全体のまとめを表 4-3 に示した。

図4-7 各グループと抽出された概念のまとめ

活動頻度	グループ名	行動計画の話し合い	活動の意味づけ メンバー	個人的動機	キャリアとの結びつき/乖離	社内 周囲からの協力・周囲からの無関心・理解不足	権限の所	
高	<クリエイティブ>	「絶対やります」という意気込みを語っていた。	・元々興味を持っていた	・クリエイティブの活動も今の仕事にとって大事なこと	・キャリアとの乖離を感じている	・技術部長からの仕事の依頼 ・グループ外の人に関心を持っている	・活動に対する周囲の無関心による冷たい対応	メンバー
	<教育>	強い意見に影響された	・自分のためになる	—	—	—	—	メンバー
	<福利厚生>	強い意見に影響された	・知らないスタッフに伝えたい	—	—	—	・情報発信に対する反応の薄さ	社長
中	<美と食>	長期目標に具体性がなかった。	—	—	キャリアとの乖離を感じている	・グループ外の人に関心を持っている	—	メンバー
	<海外進出>	会社についての理想が話し合われ、自分が実際に参加することが考えられていなかった。	—	—	キャリアとの乖離を感じている	—	—	社長
低	<トータルビューティ>	「トータルビューティ」というコンセプトの捉え方がばらついており、意見が出にくかった。	—	—	—	—	—	メンバー
	<育児・福祉>	行動を進めていく担当者がすぐには決まらなかった。	・元々興味を持っていた	・目の前の仕事にいいイメージできない	—	—	—	社長

第5章 分析結果の考察

本章では本研究により明らかになったことをまとめ、先行研究との比較を行う。それによって、本研究の貢献を示す。

5.1. 発見事実

5.5.1. 研究課題①：対話型組織開発により得られる効果

短期的アウトカムと長期的アウトカムの分析結果について、簡単にまとめる。

短期的アウトカムとしては、【FD後の気持ちの高まり】が見られた。具体的には『モチベーションの高まり』、『会社に対する愛着』、『会社・店舗としての一体感』であった。これらは『皆で方向性を決める』というこれまでとは異なる方向性の決め方をしたこと、【社内外の交流】で普段はあまり関わることのない他店舗、取引業者、独立した元社員との交流が行われたこと、日常とは異なる環境で日頃感じていることを素直に発言できたことが影響している。

長期的アウトカムとしては、7グループのうち3グループが高頻度に活動、1グループが中頻度に活動、3グループが低頻度に活動していた。そのうち、3グループがグループ単位での活動、1グループが個人単位での活動をしていた。また、インタビューでFD後の変化を感じているという語りも見られた。

5.1.2. 研究課題②：対話型組織開発に影響を与える要因

本事例では、FDの効果に影響を与える要因として【行動計画の話し合い】、【活動の意味づけ】、【権限の所在】という3つが挙げられた。

(1) 行動計画の話し合い

本事例では、【行動計画の話し合い】が要因の一つであると分析された。行動計画の話し合いがどのように行われたかが、その後の小グループの活動の在り方に大きく影響していた。活動が低頻度であった小グループは活発な話し合いが行われず、FD後の活動についてあまり合意形成ができなかったと考えられる。高頻度、中頻度に活動を行っているグループでも強い意見に影響されるなど順調に話し合いが行われたわけではないが、FD後に再度小グループの方針、活動計画について話し合う場が設けられ、継続的に活動が行われている。FD

後の話し合いが実施できたのは、ある程度行動計画の話し合いの際に合意形成に至っていたからだと考えられる。したがって、行動計画の話し合いの場でのようなことを話し合い、何が起きているのかが重要な一つの要因になっていると考えられる。しかし、行動計画の話し合いに対する観察が不十分でありどのようなプロセスが起きているのかが不明瞭である。本研究を契機にこの点についてより研究を深めることが求められる。

また、この【行動計画の話し合い】には、参加者の『参加度合いの偏り』や『全体対話での内容の偏り』が影響していたと考えられる。『参加度合いの偏り』は、具体的には発言の回数の偏りと、参加姿勢の偏り、つまり話し合いに対する意識の差が見られた。発言の回数の偏りのような個人の積極性に関わることは、個々人の性格や立場に影響されるところもあるため、完全に均等にすることは難しい。しかし、もう一方の話し合いに対する意識の差は、企画者により対応が可能であると考えられる。したがって、実施前に話し合いの狙いや会社にとっての位置づけを説明することで参加者のレディネスを高め意識の差を軽減し、話し合いの構成やファシリテーターの働きかけによって、役職や経験に関わらず発言しやすい民主的な場を醸成することが求められる。また、『全体対話での内容の偏り』は、比較的まとまりやすいコモングラウンドに対する検討があまり行われず、様々な要素を含んでおり、まとまりにくいコモングラウンドに対して意見が集中したために起こった。コモングラウンドの性質によってある程度の偏りは致し方ないが、話題に上っているコモングラウンドに関して参加者が同じイメージを抱くことができているか留意しながら進めることが必要である。

(2) 活動の意味づけ

本事例の分析の結果、グループの中心となって活動している人、グループのメンバー、グループ外のそれぞれのレベルにおいて、活動の意味づけが行われているかどうか、が影響することが明らかになった。グループ内において、中心となって活動している人と、グループのメンバーが、活動に対して『個人的動機』や『活動とキャリアの結びつき』を感じていることで、活動が推進される。グループのメンバーが活動の意味づけをしていない場合は、活動に対して

消極的になり活動の阻害が起きることが分かった。また、グループ外において活動の意味づけがされていると、活動に対して協力的になり活動機会が提供されるなど支援的な行動が行われることが分かった。一方、活動に対して関心・理解が薄い状況だと、活動に対して理解が得られない状況や、活動がしづらい状況を招くことになる。

(3) 権限の所在

本事例では小グループの活動の性質として、(1)現在の事業・部署の改善・拡充、(2)新規事業立ち上げ、の 2 種類が見られた。(1)現在の事業・部署の改善・拡充では、権限を持っている人がメンバーに含まれていた、もしくは自主活動を自分達で始めることができたため、権限の所在はメンバーにあり、比較的活動を行いやすかった。一方、(2)新規事業立ち上げでは、権限の所在が社長にあり、事業の構想を練る時点から社長との連携が求められた。そのため、自分たちだけでは話し合いを重ねても最終的な意思決定ができず、活動が停滞してしまう状況が見られた。

この要因の解決策として、活動を行う権限を小グループに委ねることも考えられる(Polanyi, 2001)が、それだけで解決する問題ばかりではない。本事例の対象である A 社は、美容業界に属し専門職からなる組織である。それゆえ、社員は独立を志す人もいるなど、将来のキャリアとしてプロフェッショナルになることを目指している。また、給与体系も店舗ごと、個人ごとの売り上げによって決定する制度を採用している。そのため、社員は現在の自分の仕事を行い、技術を磨き、売り上げを上げることを望んでおり、活動の権限をメンバーに委託し、メンバーが通常の仕事を離れて活動を行うという方法を取ることが難しい。したがって、権限の所在を明らかにした後に、それぞれのグループに対して適切なサポート、グループ外との連携を行うことが求められると考えられる。

5.2. 先行研究との比較

次に、2.4.で述べた既存のフューチャーサーチと AI の評価研究と本事例との比較検討を行う。Polanyi(2001)では効果に影響を与える新たな要因の存在が示唆された。Bushe and Kassam(2005)では、対話型組織開発を実施する際に留

意すべき実践的インプリケーションが得られた。

5.2.1. ハンドブック、既存の評価研究との比較検討

まずハンドブックで仮定されているAIの効果(Whitney and Trosten-Bloom, 2006 ; Cooperrider and Whitney, 2006)、フューチャーサーチの効果(Weisbord and Janoff, 2000)、また AI の効果研究を行った、Kotellos et al.(2005)、Messerchmidt(2008)、Bushe and Coetzer(1995)、Jones(1998)、Peelle (2006)と、本事例を比較検討する。先にこれらの研究により明らかになったフューチャーサーチとAIの効果について整理を行ったところ、以下の3点にまとめられた。

(1)領域を超えた外部との関係性の向上

(2)仕事に対して肯定的に考え、オーナーシップを持って積極的に取り組む

(3)コアバリューにより忠実になり、グループアイデンティティが高まった

この3点について、本事例ではどのようなことが起こっていたのか検討を行う。

(1) 領域を超えた外部との関係性の向上

フューチャーサーチでは、主要な領域の人々が、自分たちの領域を越えて持続的な関係を築くことを可能にする効果があると仮説が立てられている(Weisbord and Janoff, 2000)。また、AIの評価研究でも外部との関係性が良好になったという結果が見られた。

本事例では、独立した元社員は1日目のみの参加であり、取引業者は小グループでの活動にほとんど参加しなかった。このように外部の巻き込みが限定的であったため、関係の変化は見られなかった。本事例では、外部との関係性の向上は意図されておらず、社内での社員同士の対話に重点が置かれた。

(2) 仕事に対して肯定的に考え、オーナーシップを持って積極的に取り組む

フューチャーサーチでは、参加者が個人的に責任を引き受け、小グループの活動が迅速に実行されることが起こる(Weisbord and Janoff, 2000 ; Polanyi, 2001)。AIの評価研究でも、仕事に対して肯定的に考え、オーナーシップを持

って積極的に行うようになったという結果が見られた。

本事例では、肯定的な思考は美容業界特有の厳しい労働環境のため変化が見られなかった(中村・立川, 2012)。小グループの活動では、7グループのうち3グループが社内外に影響を与えるような活動を継続的に行っていることから、オーナーシップを持って積極的に活動に取り組んでいることがうかがえる。また、インタビューの語りからも、「言ったからにはやろうよって感じなので(G氏)」というように、個人的に責任を引き受けている様子が見られる。したがって、FDの取り組みがオーナーシップを持って積極的に仕事に取り組む行動に繋がっていると考えられる。

(3) コアバリューにより忠実になり、グループアイデンティティが高まった

フューチャーサーチでは明確に触れられていないが、AIの評価研究ではコアバリューにより忠実になり、グループアイデンティティが高まったという結果が見られた。

本事例でも、FD実施後に『会社に対する愛着』『会社・店舗に対する一体感』など、会社に対するアイデンティティが向上した様子が見られる。また、本事例を対象に質問紙調査を行った中村・立川(2012)からも、『組織とその将来へのコミットメント』と『組織ビジョンの内在化』の数値の上昇がみられるなど、A社が目指していく方針を内在化しコミットしていることが分かる。したがって、FDの取り組みから組織ビジョンをより理解し、A社への同一化が高まったと考えられる。

以上より、フューチャーサーチとAIを組み合わせたFDという対話型組織開発の効果として、【FD後の気持ちの高まり】、社内外に影響を与えるような小グループの継続した活動が見られた。これらは先行研究で見られたような効果とも一致する。

5.2.2. Polanyi(2001)との比較検討

次に、Polanyi(2001)との比較検討を行う。Polanyi(2001)は、フューチャーサーチ後の質問紙調査による短期的アウトカムの測定と、インタビュー調査に

よる長期的アウトカムの測定、および効果に影響を与える要因の探索を行っている。この研究は、フューチャーサーチの効果に影響を与える要因を、事例を用いて調査した公刊されている唯一の研究である。そこで本研究で明らかになった要因を Polanyi(2001)と比較を行うことで、どのような要因が対話型組織開発の効果に影響を与えるのかを検討する。

Polanyi(2001)では、小グループの活動に影響を与える要因として、

- (1)ミーティングの時間が確保できるか
- (2)小グループを推進する人物の動機づけの高さ
- (3)目標設定の明確さ

の3点が挙げられている。この3点について、本事例と比較検討を行う。

(1) ミーティングの時間が確保できるか

Polanyi(2001)の事例は、ストレス障害に関わる病院、コミュニティ、患者などを対象としたフューチャーサーチを対象としていたため、小グループは異なる立場の人から構成された。そのため、時間的な余裕があるかどうかは各グループ・個人によって異なっていたために、ミーティングの時間が確保できるかどうかは活動の成否に影響したと考えられる。

本事例では、小グループのメンバーは全てA社の社員であり、店長やマネジャーなど役職に関わらず編成された。したがって、ミーティングの時間が確保できるかどうか、という物理的な問題はどのグループもほぼ同条件で抱えており、活動に影響を与える根本的な要因ではなかったと考えられる。

(2) 小グループを推進する人物の動機づけの高さ

Polanyi(2001)では、グループの推進者の動機づけの高さにのみ言及している。しかし、本事例ではグループのメンバー、グループ外の社内でも活動の意味づけがなされていないと、活動に理解が得られず活動の障害が起こることが分かった。グループ内、社内で活動の意味づけを行うためには、【行動計画の話し合い】の中で合意形成をしっかりと行うこと、『全体対話での内容の偏り』をなくしコモングラウンド一つ一つに対して社内でどのような状態を目指していくのかを合意することが重要であると考えられる。

(3) 目標設定の明確さ

Polanyi(2001)の事例では、活動的なグループは目標を具体的で、限定的で、直接達成可能なものに設定しており、非常に詳しい活動のアウトラインを決めていた。一方、活動的でないグループの行動計画は、メンバーそれぞれのエリアで活動範囲を広げるだけであったと述べられている。

本事例では、FD で立てられた行動計画についてはそのような傾向は見られなかった。どのグループも「～をする」という形で、同程度の具体性をもって行動計画を立てていた。ただし、＜海外進出＞に限っては、インタビューの語りでも「夢物語(C 氏の語り)」という言葉が使われたり、行動計画の発表の際に出た「現実的な資金プランは？」という質問に対して「全く話し合っていないですね」と答えていたりする(フィールドノートより)など、行動計画に現実味が欠けるところがあった。

また、時間軸に関しては長期的に行いたい活動と短期的にすぐできる活動と両方書いているグループと、短期的な活動のみ書いているグループの両方が見られた。この傾向はグループの活動頻度との関わりはなかった。

また、Weisbord and Janoff(2000)は、詳細なプランと戦略を作成したものの、人々がコミットメントをもって取り組まなかったために、課題が棚上げされてしまった状態が起こることを指摘している。そのため、本事例の結果とWeisbord and Janoffの指摘より、目標と行動計画をいかに明確に設定できたか、ということが、必ずしも活動の推進要因にならないと考えられる。

目標設定の明確さについて、本事例で留意すべきことがある。活動が高頻度であった＜クリエイティブ＞と＜教育＞、活動が中頻度であった＜美と食＞では、今後どのような活動を行っていくのかFD後に改めて話し合いが行われた。この話し合いでは、＜クリエイティブ＞では「自分たちは何をやるために集まったのか(B 氏の語り抜粋)」、＜教育＞では「教育に対する考え方の違いを、時間をかけて話し合い折り合いをつけた(D 氏の語り要約)」、＜美と食＞では「どのような美と食の情報発信をしていくか(E 氏の語り要約)」について話し合われた。それぞれのグループで、現実味をもって具体的にどのようなことをしていくのかについて話し合われた。つまり、話し合い実施時に詳細なグループの

目標、行動計画が作成できていることが重要なのではなく、話し合い実施時であれ、話し合い終了後であれ、どこかのタイミングで現実に即した目標と活動計画を明確化し、共有することが、グループの活動を推進する要因になっているのではないかと考えられる。

また、Weisbord and Janoff は詳細なプランを作ったが実行されないという状態を回避するために、行動計画をグループで作成した後に個人ごとでも行動計画を立てるという、行動計画を二段階で作成することを提案している。この狙いは、個人で行動計画を立てることで、行動を起こすことに対する個人的なコミットメントを生み出すということだと述べている。本事例でも、＜福利厚生＞で G 氏は「行動計画を立てた際に、店長会議で提案するという役割が振り当てられたので、結果として中心人物として活動することになった」と語っていた。

以上を総合すると、目標設定の明確さが推進要因になるというよりは、グループで目標と行動計画を明確に示し共有した上で、個人で行動計画を立てることで、個人のコミットメントが引き出され、活動が推進されると考えられる。ただし、本事例では、活動頻度が低かったグループでも個々人に役割の振り分けがされているグループもあり、はっきりと断言することはできない。

以上より、Polanyi(2001)で挙げられていた、(1)ミーティングの時間が確保できるか、という要因は、本事例では効果に影響を与えた要因に当てはまらなかった。これは、Polanyi(2001)の場合は、複数のステイクホルダーによりグループが編成されていたが、本事例では同一の会社でのグループ編成がされていたためだと考えられる。また、(2)小グループを推進する人物の動機づけの高さという要因に関しては、小グループを推進する人物の動機づけだけでなく、グループのメンバーや社内において意味づけがされているかどうかにも影響することが明らかになった。(3)目標設定の明確さという要因では、目標をいかに明確に設定するかではなく、現実に即した目標と行動計画を示し共有することが活動の推進要因になっているのではないかと考えられる。また、グループの行動計画を受け、個人で行動計画を立てることによって活動が推進される可能性があることが示唆された。この点に関しては、本研究だけでは明らかにできな

ったため、更なる研究が求められる。

5.2.3. Bushe and Kassam(2005)との比較検討

最後に Bushe and Kassam(2005)との比較を行う。Bushe and Kassam は事例を用いた研究ではないものの、AI の効果に影響を与える要因を検討した数少ない研究である。そのため、Bushe and Kassam と照らし合わせて比較を行うことで、何らかの示唆が得られると考えられる。

Bushe and Kassam では、AI を用いて変革が見られた 7 件の事例の共通点として、(1)行動よりも考え方を考えることに焦点を当てた、(2)新しいアイデアが生まれる自己組織化のプロセスのサポートを行った、という 2 点を挙げている。Bushe and Kassam の特徴の 1 つとして、AI によって起こる変革を狭義に定義したことが挙げられる。Bushe and Kassam は、AI のハンドブックに基づき AI によって起こる変化を「転換を伴う変革(transformative change)」と定義を行い、AI 実施前にはなかった新しい発想に基づく組織の在り方やアイデンティティの質的な変化(qualitative shift in the state of being or identity of the system ; p.170)と狭義に定義をしている。このような定義に当てはまる変革が起きている事例は、全て成功事例として紹介されていたにも関わらず 20 件のうち 7 件しか見られなかった。転換を伴う変革の具体例としては、新しく作ったミッションに基づいた作業や役割の再編成、これまで対立していた部署の協働、などが挙げられる。このような変革が見られた 7 件に共通した要因が、上記の(1)と(2)である。

本事例に照らし合わせると、A 社では社員が転換を伴う変革を望まなかったと考えられる。Bushe and Kassam で転換を伴う変革が起きた事例の共通点として挙げられている、(1)行動よりも考え方を考えることに焦点を当てた、という要因は、本事例でも起こっていたと考えられる。7 つのコモングラウンドのうち、美と食、海外進出、福祉²¹の 3 つにおいては、A 社でそのような発想はなかった。FD 実施前は個人でそのような意見を持っていた人もいたが、FD で

²¹ 育児・福祉のコモングラウンドのうち、育児については、子連れのお客様向けのファミリールームの設置など、取り組みが行われている。しかし、福祉に関する取り組みはされていなかった。

対話を行うことで意見が交わされ、A社の新たな方針として固まった。このように、A社において考え方の変化は起きていると考えられる。しかし、この新しい発想をもとにした転換を伴う変化は起こらなかった。この点について、それぞれのコモングラウンドにおいて考察を行う。

なお、考察の際に、Marshak(1993)の変革の種類を用いる。Marshakは変革を a. 発展的 (developmental)、 b. 推移的 (transitional)、 c. 転換的 (transformational)の3つに分類している。a.発展的(developmental)とは、現在の仕事を改善・発展させるための変化である。b.推移的(transitional)とは、ある状態・条件から他の状態に異動することである。例えば、M&A や新しいサービスや商品の創造が挙げられる。c.転換的(transformational)とは、ある状態が根本的に全く異なる状態へと変化することである。例えば、規制で専売が守られていた状況から、規制が緩和され競合が現れた状態に変化した。すると、これまでとは全く異なる発想で戦略や組織構造を考えることになる。以上、3つの分類を用いて考察を行う。

まず、美と食について考察を行う。美と食は、A社が美を中心に食にも取り組むという新しい発想である。全体対話の時に飲食店の経営というアイデアも出されたが、行動計画の話し合いの時に「自分たちが飲食店をやるイメージが湧かない」という意見が出され、店舗でのPOPやブログを用いた美と食の情報発信という活動に留まった。発想としては、A社において新しい考え方であり、A社にとってc.転換的な変化も招きうるものであったが、実際に行われたアウトカムは、現在の仕事を拡張するというb.推移的なものであった。²²この背景には、A社は美容業界に属し、ほとんどが専門職であるという状況があると考えられる。「5.1.2.研究課題②」の「(3)権限の所在」でも触れたように、スキルを磨きプロフェッショナルになることを目指している。そのため、仕事の中心に美容が据えられており、食の方に転換することを社員が望まなかったのだと考えられる。

同様に、海外進出でも、専門職としてスキルを磨きキャリアを積みたいとい

²² なお、社長はこのようなく美と食>の活動の様子を受け、自らの主導で飲食店の経営を行う準備を進めている。FDでの決定と、その後のく美と食>の活動が、社長が行動するきっかけとなったと言える。今はまだ構想段階だが、将来的に、A社で転換を伴った変化が起きたと言えるかもしれない。

う意識が影響し、c.転換的な変化が起きなかったと考えられる。A社はある県内での出店しか行っていない状況であったが、〈海外進出〉では海外に店舗を構える計画が話された。しかし、実際の取り組みには結びつかなかった。その背景には、「会社には新しいことに挑戦してほしいと思う一方で、技術力の高い日本で経験を積み、スキルを磨きたい(C氏の語り要約)」という社員の思いがある。したがって、会社に対してはc.転換的な変化を期待する一方で、自らの仕事には転換的な変化を望んでいなかったのだと考えられる。

以上より、美と食、海外進出では、転換を伴う変化が現時点では起こらなかった。これは、A社はほとんどの社員が専門職であり、独立をも視野に入れたプロフェッショナルを目指すキャリアを望んでいるからだと考えられる。今回の事例のように、新たな発想に基づく新規事業の立ち上げの場合は、「5.1.2.研究課題②」の「(3)権限の所在」でも述べたように、グループに対して権限の所在を明らかにした上で適切なサポート、グループ外との連携支援を行うことが求められる。

なお、転換を伴う変化には、今回の事例のような新たな発想に基づく新規事業の立ち上げの他に、Bushe and Kassam で挙げられていた発想の転換による現在の事業・組織の見直しがある。この場合は、個人が新たなことに挑戦するのではなく、現在の仕事の見直しに関わるため、専門職などのキャリアに関わらず、転換的な変化に対するコミットができると考えられる。

最後に、福祉について考察を行う。福祉は、高齢者、障がい者などの体が不自由な人に対するサービスを行うという新しい発想である。当初、介護施設や老人ホームへの訪問サービスを新規に行うことを検討していた。しかし、競合他社などの情報収集をした結果、訪問サービスを行うことは難しいことが明らかになった。そこで、「ある程度自分で動くことのできる方を店舗に招いて福祉美容に取り組むという、サービスの質を下げずお客様に満足頂けるような、A社だからできる福祉美容を行いたい(H氏の語り要約)²³」と、考えを改めた。

²³A社は他社と比べ、高品質で高価格帯を設定している。H氏の語りから、A社が行う質の高いサービスにこだわりが見られる。以下H氏の語り抜粋。「この空間に入ってきてもらって、してあげられるサービスを私はしたいなって思っ。だからもし行ったとしても、普通じゃ嫌なんです。普通に切つてとかじゃなくて、A社だからすごい綺麗になったとか、A社の人やってくれたからすごい満足とか。そ

当初考えていた訪問サービスは、対象も事業形態もこれまでにない c. 転換的なものであった。しかし、情報収集するにつれて障壁を自覚し、現状の事業を拡張するという b. 推移的な変化になった。これは、訪問サービスへ参入するには高い障壁があることを自覚した上で、サービスの質にこだわりお客様に満足してもらうことを重視した結果であると考えられる。

以上より、福祉においては、活動の障壁を自覚した結果、転換を伴う変化が起こらなかった。その背景には、A 社の強み(ポジティブ・コア)の共有の際に出てきた、「お客様一人ひとりに一生懸命」「お客様の喜びが自分の喜びになる」という思いと高い技術へのこだわりがある。したがって、現状を把握し、A 社のポジティブ・コアを鑑みたくえでの、b. 推移的な変化の選択であったと考えられる。

ういう感じにしたいから、一步踏み込めないです。」

第 6 章 結論

6.1. 本論文の要約と結論

この節では本論文の結論を述べる。本研究の目的は対話型組織開発の効果とその効果に影響する要因を明らかにすることであった。この目的を設定した背景には、日本企業は業績低迷に対して構造改革を積極的に行っているが、組織文化やチーム・ビルディングなどの組織や部署を対象としたソフトな要因への働きかけが行われなかったという実務界の現状がある。また、対話型組織開発が積極的に行われている海外においてもその効果を検討する研究は少なく、なぜ成功したのかという検討が行われていない。そこで、本研究で対話型組織開発の事例を用いてその効果と影響を与える要因について明らかにすることにした。

対話型組織開発を実施した A 社を研究対象とし、対話型組織開発を行っている場での観察調査と、実施後 9 か月経過した時点でのインタビュー調査を実施した。その結果、短期的アウトカムとしては、『モチベーションの高まり』、『会社に対する愛着』、『会社・店舗としての一体感』などの【FD 後の気持ちの高まり】が見られた。これは地域、コミュニティを対象とした先行研究において述べられていた効果と一致する。

長期的アウトカムとしては、社員が個人的に責任を引き受け、小グループでの活動を行っている様子が見られた。これらの効果に対して、影響を与えている要因としては、【行動計画の話し合い】、【活動の意味づけ】、【権限の所在】の 3 つが挙げられる。

先行研究では【行動計画の話し合い】に関する指摘がなかったため、本研究の発見事実であると言える。しかしながら本研究での観察調査が不十分であったため、今後更なる研究が求められる。また、【活動の意味づけ】に関して先行研究ではグループの推進者のみ言及されていたが、グループのメンバーやグループ外のメンバーにおいても活動の意味づけがされていることが影響することが本研究により明らかになった。また、目標と行動計画を明確化し共有しているか、それに基づき個人の役割と行動計画を考えているか、が活動を推進する要因となっている可能性が示唆された。この点に関しては、今後更なる研究が求められる。また、ミーティングの時間が確保できるか、など対象とする組

織・テーマによる参加者の構成により、活動を推進・阻害する要因があることが明らかになった。

最後に、実践的インプリケーションについて述べる。対話型組織開発を実施する際に意識すべきことは、行動計画の話し合いの場をいかに構成するかということである。そのために、経験・立場に関わらず話しやすい民主的な場を醸成すること、目指したい将来の方向性(コモングラウンド)への合意を行うこと、話し合いの位置づけを示すことが求められる。対話型組織開発を実施した後に意識すべきことは、活動の権限を明らかにし適切なサポートを行うことである。

しかしながら、本研究の限界として、行動計画の話し合いにおけるプロセスの検討が不十分であった点、インタビュー協力者に偏りがあった点、対話型組織開発の手法を組み合わせる実施することの意味とその限界について検討ができなかった点が挙げられる。今後、本研究の不足点を把握した上で、行動計画についての話し合いのプロセスの検討を行うこと、目標と行動計画の明確化と共有、またそれに伴う個人の役割設定が、活動の推進要因となっているか検討をすることが求められる。

6.2. 理論的インプリケーション

本研究では対話型組織開発の効果と、それを導く要因を明らかにすることを目的として研究を行った。先行研究では対話型組織開発の効果測定する研究の数が少なく、特に長期的効果に焦点を当てて研究を行ったものが少ないということが明らかになった。そのため、先行研究で扱われていた地方自治体、社会問題などのテーマといった対象の特殊性を排除し、今回対象であった企業でも効果が得られるのか、どのような効果が得られるのか、を明らかにするためにこのような目的を設定した。更に、対話型組織開発の効果を促進するような要因に関する研究が少ないことに着目し、この点について明らかにした。これらの点を明らかにすることで、対話型組織開発の方法の精緻化を行うことができると考えられる。

分析の結果、短期的アウトカムとしては、(1)仕事に対してオーナーシップを持って積極的に取り組む、(2)コアバリューにより忠実になり、グループアイデンティティが高まった、という、先行研究において述べられていた効果と同じ

ような効果が見られた。先行研究ではコミュニティや地域を対象としており企業組織を対象にはしていなかったが、対象の性質に関わらず同じ効果が得られることが分かった。

長期的アウトカムとしての小グループの活動は、一部の小グループにおいて継続した活動が見られたことが分かった。これらの効果に対して影響を与えている要因として、【行動計画の話し合い】、【活動の意味づけ】、【権限の所在】の3つが挙げられる。【活動の意味づけ】について、先行研究の Polanyi(2001)では、グループの推進者の動機付けの高さにのみ言及がされていたが、グループのメンバー、グループ外の人々に活動の意味づけがなされていることが活動の進めやすさに影響することが本研究により明らかになった。逆に、Polanyi(で挙げられている要因である「ミーティングの時間が確保できるか」は、本事例のような同一組織内で小グループが結成された場合には条件はほぼ同じになり、影響を与える根本的な原因にはならないことが明らかになった。したがって、「ミーティングの時間が確保できるか」という要因は、対象とする組織・テーマによる参加者の構成によると考えられる。また、「目標設定の明確さ」という要因についても、本事例にはあてはまらなかった。本事例を検討した結果、目標設定の明確さではなく、目標と行動計画を明確化し共有しているかどうか、またそれを個人の役割にあてはめて考えているかどうか、活動を推進する要因になっていることが示唆された。この点は【行動計画の話し合い】とも関連すると考えられるため、更なる研究が求められる。

6.3. 実践的インプリケーション

本研究の分析の結果、対話型組織開発を実施する際に意識すべきこと、実施後に意識すべきことが明らかになった。

対話型組織開発を実施する際に意識すべきことは、行動計画の話し合いの場をいかに構成するか、ということである。そのために配慮すべきことが3点挙げられる。

1 点目は、経験・立場に関わらず話しやすい民主的な場を醸成することであ

る。例えば、(1)²⁴第 3 者を交え、職場を離れた環境で話し合いを実施することが考えられる。本事例でも、A 社は外部者の中村氏をファシリテーターに招き、職場を離れた場所で話し合いを行ったために素直に自分の思いを話すことができたとの語りがある。また、(2)話し合いのグラウンド・ルールを示すことも考えられる。話し合いの冒頭で「人の話を聞く」「社内の立場から離れる」などのルールを明示し、見えるところに掲げておくことが考えられる。最後に、(3)場に応じたファシリテーターの働きかけが考えられる。中村氏も FD で実施していたが、話し合いが止まっているグループに対して進め方の指針を提案するなどが考えられる。しかしながら、小グループでの話し合いは、コントロールをファシリテーターから参加者に委ね、自己管理を行うことで自己組織化が起こることを狙いとしている(Weisbord and Janoff, 2000)。そのため、小グループでの自己管理を損なわない程度に必要最小限の働きかけに留めておく必要がある。

2 点目は、目指したい将来の方向性(コモングラウンド)への合意である。本事例では、2 つのグループにおいて、全体対話で目指す将来のイメージへの共通理解が得られていなかったために、行動計画の話し合いで活発な議論をすることができなかつたり、社内の理解が得られず活動への支障が見られたりすることが起こった。そのため、全体で目指したい将来の方向性に対して、参加者が共通のイメージを抱いていることが重要である。そのため、フューチャーサーチの全体対話などで、それぞれの方向性について内容についても議論できたか注意を払う必要がある。

3 点目は、話し合いの位置づけを示すことである。対象組織の中で、この話し合いがどのような意味を持ち、どのような場にしたいのかを示す必要がある。本事例では、参加の姿勢の偏りが見られた。そこで、例えば、この話し合いが会社の将来について話し合い重要な場であると伝えることで、話し合いに対する意識の差をなくし、話し合いに参加するレディネスを高め、積極的な参加を引き出せると考えられる。

²⁴ この(1)、(2)は日本発の風土改革を推進する株式会社スコラ・コンサルトが、風土改革の起点とする社員の思いを繋げるオフサイトミーティングのやり方として提唱している(柴田、1999)。

次に、実施後に意識すべきことについて述べる。実施後に意識すべきことは、活動の権限を明らかにし、適切なサポートを行うことである。特に、新たな発想に基づく新規事業立ち上げのような転換を伴う変化が起きる場合に、特に求められる。本事例は、独立も視野に入れたプロフェッショナルを目指す専門職でなる組織であったため、転換を伴う変化が起きることに対して、自らが思い描くキャリアとその変化の間で葛藤が起きた。そのため、新たな発想に基づく新規事業へ関わることに躊躇し、活動が停滞した。このような場合には、グループに対して適切なサポートや、グループ外の人との連携が求められる。本事例のように、時には権限を持つ人が主導で活動を行うことも検討すべきだと考えられる。一方、本事例のような専門職の組織ではなく、選択するキャリアに幅のある組織の場合には、権限を中心となる推進者に与えるという方法も考える。

6.4. 残された課題と今後の展望

本研究では、対話型組織開発の効果と効果に影響を与える要因を探るために、A社を対象としたAIとフューチャーサーチを組み合わせた対話型組織開発に対して観察調査とインタビュー調査を実施した。その結果、6.2.、6.3.のようなインプリケーションが得られた。

しかしながら、本研究の限界として以下の3点が挙げられる。

1点目は、対話型組織開発の行動計画の話し合いにおけるプロセスの検討が不十分であった点である。分析の結果より行動計画の話し合いが効果に影響を与えることが分かったが、本研究では実施時の観察調査と9か月後のインタビュー調査時に内容を確認するにとどまり、内容を詳細に検討することができなかった。したがって、今後の課題として、行動計画の話し合い時にどのようなプロセスが起きているのかを明らかにするために更なる事例分析が求められる。

2点目は、インタビュー協力者に偏りがあった点である。本研究では長期的なアウトカムを分析することを主な目的としていたため、長期的アウトカムの現れである小グループの活動において中心となって活動を行っている人7名にインタビュー調査を実施した。そのため、FDに対して肯定的に捉えている人

が多いと考えられ、得られた結果からも肯定的な感想が多く見られた。短期的アウトカムを中立的に分析することを重視するならば、中心となって活動を行っている人以外にもインタビュー調査を実施し、より対話型組織開発が対象組織の中でどのように捉えられたのかを分析する必要がある。

3点目は、クライアント組織に合わせ、手法を組み合わせる実施することの意味とその限界の検討ができなかった点である。本事例ではクライアント組織のニーズに合わせて手法を組み合わせ実施した。本事例以外でも、大川・香取(2011)で紹介されているワールド・カフェ・ジャパンの事例のように、フューチャーサーチとOSTを組み合わせる実施する例も見られる。そのため、実践に伴い手法を一貫して実施するのではなく、対話型組織開発を組み合わせることでもたらされる意味とその限界について検討することで、手法を実践する際に役に立つインプリケーションが提供できると考えられる。

参考文献

- Bartunek, J.M., Balogun, J. and Doc, B.(2011).Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully. *The Academy of Management Annals* 5, 1, pp.1-52.
- Beckhard, R.(1972).Optimizing team-building effort. *Journal of Contemporary Business*, 1, pp.23-32.
- Burke, W.W.(2011).*Organization change: Theory and practice (3rd.ed,)*, CA: Sage Publications.
- Bushe, G.R.(2011).Appreciative inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J.(Eds.) *The Routledge Companion To Organizational Change*(pp.87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Bushe, G.R. and Coetzer, G.(1995).Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, pp.13-30.
- Bushe, G.R. and Kassam, A.F(2005).When Is Appreciative Inquiry Transformational? *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, pp.161-181.
- Bushe, G.R. and Marshak, R.J.(2009).Revisioning Organization Development : Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, pp.348-368.
- Brown, J. and Isaacs, D.(2005).*The world café : shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (香取一昭・川口大輔 訳『ワールド・カフェーカフェ的会話が未来を創るー』株式会社ヒューマンバリュー, 2007年。)
- Cooperrider, D.L. and Whitney, D.(2005).*Appreciative Inquiry*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.(本間正人 監訳・市瀬博基 訳『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発』PHP 研究所, 2006年。)
- Cummings, T.G.(2008).*Handbook of Organization Development*, CA: Sage Publications.

- Cummings, T.G. and Worley, C.W.(2009).General Introduction to Organization Development. In Cummings, T.G. and Worley, C.W.(Eds). *Organization Development & Change* (pp.1-21). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Fitzgerald, P.S., Oliver, C. and Hoxsey, C.J(2010).Appreciative Inquiry as a Shadow Process. *Journal of Management Inquiry*, 19, pp.220-233.
- Fry, R., Barrett, F., Seiling, J. and Whitney, D.(2002).*Appreciative Inquiry and Organizational Transformation*, Westport, CT: Quorum Books.
- Grant, S. and Humphries, M.(2006).Critical evaluation of appreciative inquiry : Bridging an apparent paradox. *Action Research*, 4, pp.401-418.
- 伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏(2010).『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。
- Jones, D.A.(1998).A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal*, 16, pp.69-78.
- 亀田速穂(1987).「組織開発と組織変革」『経営研究』(大阪市立大学経営研究会), 第 37 卷第 5・6 合併号, 89-105 頁。
- 亀田速穂(2005).「環境適応と組織転換」『経営研究』, 第 56 卷第 3 号, 83-102 頁。
- 亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子(2009).『環境変化と企業変革—その理論と実践—』白桃書房。
- 香取一昭・大川恒(2011).『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞出版社。
- Kotellos, K., Rockey, S. and Tahmassebi, B.(2005).Using Appreciative Methods to Evaluate an Appreciative Inquiry Process: Evergreen Cove Holistic Learning Center. *AI Practitioner*, February 2005, pp.16-19.
- Marshak, R.J.(1993). Managing the Metaphors of Change. *Organizational Dynamics*, 22, 44-56.
- Marshak, R.J.(2005).Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development. In Bradford.D.L., and Burke.W.W., (Eds). *Reinventing Organization Development* (pp.19-43). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- Marshak, R.J.(2006).Organization development as a profession and a field.
In Jones.B,B. and Brazzel,M. (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change* (pp.13-27). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- マーシャク, R. J.・溝口良子 訳 (2011) .「組織開発(OD)とは何か?—起源と哲学, その可能性—」(南山大学人間関係研究センター主催 2010 年度秋の講演会記録), 『人間関係研究』(南山大学人間関係研究センター紀要), 第 11 号, 153-172 頁。
- May, G.L., Sherlock, J.J. and Mabry, C.K.(2003). The Future: The Drive for Shareholder Value and Implications for HRD Advances in Developing. *Human Resource*, 5, pp.321-331.
- Messerchmidt, D.(2008).Evaluating Appreciative Inquiry as an Organizational Transformation Tool: An Assessment from Nepal. *Human Organization*, 67, pp.454-468.
- 中村和彦(2006).「組織開発(OD)における介入手法の日米比較—外部コンサルティング会社が用いる介入方法の違い—」『経営行動科学学会第 9 回年次大会発表論文集』, 356-359 頁。
- 中村和彦(2007).「組織開発(OD)とは何か」『人間関係研究』(南山大学人間関係研究センター紀要), 第 6 号, 1-29 頁。
- 中村和彦(2010a).「組織開発とは何か」『日本人材マネジメント協会機関誌』, 第 60 号, 2-9 頁。
- 中村和彦(2010b).「米国における組織開発(OD)の変遷と最近の議論—OD におけるポストモダン論へのターン—」『経営行動科学学会第 13 回年次大会発表論文集』, 325-330 頁。
- 中村和彦・津村俊充(2009).「フューチャーサーチによる地域の連携作り—中学校を軸とした地域開発をめざしたホールシステム・アプローチ—」『経営行動科学学会第 12 回年次大会発表論文集』, 254-257 頁。
- 中村和彦・立川紫乃(2012).「全社員を対象とした対話型組織開発の実践とその効果—AI とフューチャーサーチを組み合わせた実践事例—」『経営行動科学学会第 14 回年次大会発表論文集』, 63-68 頁。
- 西川耕平(2009).「OD(組織開発)の歴史的整理と展望」, 経営学史学会編『経営

理論と実践』，文眞堂。

O'Connor, D.(2001).The Organizational Behavior Future Search. *Journal of Management Education*, 25, pp.101-112.

大住 莊四郎(2009).「ポジティブ・アプローチによる自治体の組織開発—松戸市のケースをもとに—(21世紀型公共組織—マネジメントと市場分析)」『関東学院大学経済経営研究所年報』，第31号，1-14頁。

Owen.H.(1997).*Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.(株式会社ヒューマンバリュー 訳『オープン・スペース・テクノロジー—5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション—』株式会社ヒューマンバリュー，2011年。)

Peelle, H. E. (2006).Appreciative inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, pp.447-467.

Polanyi, M.(2001).Toward Common Ground and Action on Repetitive Strain Injuries ;An Assessment of a Future Search Conference. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37, pp.465-487.

柴田昌治(1999).『ここから会社は変わり始めた』日本経済新聞社。

柴田昌治(2008).『柴田昌治の変革する哲学』日本経済新聞社。

Strauss, A. and Corbin, J.(1998).*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. CA: Sage Publications.(操 華子・森岡崇 訳『質的研究の基礎—グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順—』医学書院，2004年。)

Weisbord, M.R.(1987).*Productive Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers,

Weisbord, M. and Janoff, S.(2000). *Future Search An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.(香取一昭・株式会社ヒューマンバリュー 訳『フューチャーサーチ—利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法—』株式会社ヒューマンバリュー，2011年。)

- Wheatley, M.J.(2006).*Leadership and New Science*. CA: Berrett-Koehler Publishers.(東出顕子 訳『リーダーシップとニューサイエンス』英治出版, 2009年。)
- Whitney, D. and Trosten-Bloom, A.(2003).*The Positive Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.(株式会社ヒューマンバリュー 訳『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高める AI—』株式会社ヒューマンバリュー, 2006年。)
- Worren, N.A.M. Ruddle, K. and Moore, K.(1999).From Organization Development to Change Management : The Emergence of a New Profession. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, pp.273-286.
- 安田節之・渡辺直登(2011).『プログラム評価研究の基礎 臨床学研究法第7巻』新曜社。

謝辞

本研究に関して終始ご指導ご鞭撻を頂き、また人勢塾などの数多くの勉強になる機会をご提供いただきました本学金井壽宏教授に心より感謝致します。また、本論文をご精読頂きました本学平野光俊教授、高橋潔教授に深謝致します。

本論文の執筆にあたって、調査にご理解頂き、快く調査をさせてくださったA社社長を始め社員の方々のご協力のおかげで、本論文を執筆することができました。また、南山大学中村和彦准教授にはA社を紹介して頂き、調査へのご指導、論文の添削など多大なるお力添えを頂きました。心より感謝致します。

最後になりますが、貴島耕平氏を始め、金井ゼミの方々から多くの有用なコメントを頂きました。2年間本当にありがとうございました。

なお、本論文は、平成24年度景気低迷期の適切な組織行動を促す研究・教育プログラムの研究プロジェクトとして、研究費の支援を頂きました。ここに感謝の意を記します。