

個人の成長と組織の成長を結びつけ マネジメントのOSを21世紀型へ

西川耕平氏 甲南大学EBA高等教育研究所 教授

企業活動を取り巻く環境変化が著しいなか、国内外で注目を集めているのが、組織開発(OD)の考え方だ。日本初の実務者と研究者によるコミュニティ「OD Network Japan: ODNJ」を2010年に立ち上げた甲南大学の西川耕平教授に、自律的で柔軟な組織を作り上げる「ODの理論と手法」とは何かを伺った。

日本で初めて「組織開発(OD)」が一種のブームとなったのは、1960年代から70年代にかけてのことだ。しばらくの間、ODという名の下での実践と研究は途絶えていたものの、2000年代に入ってからの理論と手法が再び注目を集めるようになってきた。

背景にはまず、ITの発達がある。これにより人々の「学習観」が大きく変化し、単純に知識が多いか少ないかというよりも、それをどう集め、読み解くかということの方がはるかに重要な意味をもつようになった。もう一つは、グローバル化だ。これによってビジネス、なかでも人材に関する分野においては、世界中どこでも通用する最適解は存在せず、状況限定的な正解しか得られないことが次第に明らかになってきたのである。

めまぐるしく移り変わるビジネス環境のなかで、常に最適に近い解へと到達するためには、誰かがいちいち指示を出していたのではとても間に合わない。関係性を通じて個人が気づき、自律的に学習しながらグループや組織全体を発展させていく組織のあり方が求められている。また、仕事中心の発想が強い昨今のトレンドで、人間中心の発想が二の次となり、企業内におけるチーム力の低下も随所で指摘されている。じつは、そうした課題解決に有効な理論と手法がODであり、米国でも近年、このODを見直そうという議論がさかんになってきている。

○「対話型OD」を実践することで「訓練」が不要になった

組織をより良くするための試みを広く「組織変革」と呼ぶが、なかでもとりわけODは実践的だ。ただし、ODとは何かをひとことで定義づけるのは大変難しい。というのも、それが企業活動に应用されるようになってからすでに50年以上が経っており、その過程でさまざまなものを取り込みながら発展してきたため、ODという概念で括られる分野にはいわゆる人材開発(HRD)やナレッジ・マネジメント、ラージ・グループ・インターベンション^{*1}など多彩な理論・手法が含まれているからだ。

例えば、さまざまな定義のなかで共通して挙げられているものには、①行動科学の知見を用いること、②組織の効果性や健全性を高めることを目的とすること、③組織内のプロセスを中心に働きかけること、④計画的な実践であること^{*2}、などがある。いずれにせよ、ODの出発点はあくまで「ヒューマン・プロセス」への介入であり、そのベースには人間一人ひとりに着目し、その成長と組織の成長が結びついたとき、結果として企業の業績も上がっていくという考え方がある。

従来からあるODの手法を「診断型」と呼び、最近注目されている「対話型」と区別する議論も出てきている。組織が抱える問題を一種の「病」とすれば、「病

について熟知しているのは医者であり、医者が適切に下した処方に従うのが患者である」というのが「診断型」であり、「多様な医療情報や相談を通じて病の本質を見定め、治療に取り組む主体は患者本人である」という考え方に基づくのが「対話型」である。

昨今の状況においては、組織が抱える病を解決しようにも、その原因が複雑に絡み合っていて見えにくい場合が多く、単に目に見える問題だけに処方箋をあてはめてうまくいかない。こうした場合、対話型では構成員が見えている問題を手掛かりに、対話を通じて組織の存在意義を模索していく。それが組織の問題の本質をはっきりさせ、その問題に対して主体的に取り組む動きとなるのだ。プロセスそのものに分け入って、彼ら自身が「変わりたい」と思えるような方向性を見いだすことに重点を置くのが対話型の特徴である。

米国ではアメリカスピークスのように、9.11の跡地利用やハリケーンカトリーナの被害を受けたニューオーリンズの地域開発などにこの理論が応用された。痛ましい事件や自然災害の後には、当事者にとって現実を直視することがつらくなる。そのため、ファシリテーターはまず、グループ全体を話し合いがしやすい大きさに分け、目の前に立ちはだかる課題を明らかにするよりも、それぞれの価値観を持ち寄った上で、将来的にこの土地をどうしたいのか、という共通

基盤をみなで一緒になって確かめていくことを目指した。そうして向かうべきビジョンが明らかになった時点で初めて課題を分解し、各自が目の前の厳しい現実と向き合うよう促していったのだ。

ODコンサルタントが関わって組織の自発的な変革を生み出した例だが、ある企業のコールセンターでは、あまりに多くの例外的な質問や相談が寄せられていたため、それに答えるためのスタッフの訓練に多大なコストがかかっていた。それを解決するためにコンサルティング会社がとったのは、それまで細切れにとっていた休憩時間を、スタッフ全員がまとめて一緒にとれるようにしただけだった。

これによってまず、コールセンター内には自然発生的に小さなグループがいくつもできた。さらには、そのグループのなかで「今日はこんな質問を受けたが、こう答えてうまくいった」などの会話が交わされるようになった。スタッフ同士が自発的に情報交換と対話を繰り返すようになり、最終的には何も訓練しなくても問題がすべて解決してしまったのだ。

○現場はすでに答えをもっている ファシリテーターはそれを引き出すのみ

対話型ODを進めていくにあたって最も基本となるのは「人（現場）はすでに答えをもっているはずだ」



*1 ラージ・グループ・インターベンション：約12に分類される大規模な変革介入技法の総称。できる限り多数の多様な利害関係者を一堂に招き、多様な角度から対等で率直な対話を通じて全体の共通基盤を確認し、変革課題を浮かび上がらせる。具体的にはフューチャーサーチやアプリーエイティブ・インクワイアリーなど。（Bunker, Alban, the handbook of large group methods, Jossey-Bass, 2006.）

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



西川耕平 (にしかわこうへい)

● 1956年生まれ。甲南大学社会科学研究科単位取得満期退学。1989年、福井大学教育学部助教授、1991年、帝塚山大学経営情報学部教授、2002年より現職。2010年2月、発起人15人と共に日本初の組織開発(OD)コミュニティ「OD Network Japan」を設立し、代表理事となる。
URL: <http://www.odnj.org>

という考え方だ。したがって、ファシリテーターが考えなければならないのは、それをどのタイミングで、どのような手法を使って引き出すか、ということだけである。ODの考え方が捉えにくいのは、どのケースに対してどの手法を使うかという判断が、ケースバイケースでまちまちだからでもある。

もう一つ重要なのは、人と人との間に対話が成立するためには、それまであまり出会ったことのないような異質な人間と向き合い、その人たちから本質的な質問を受ける必要がある点だ。先ほど挙げた地域開発の例でも、将来像を描く際に、あえてその土地の住民ではない人をその場に呼んできて、話し合いに加わってもらうことで、それまで見えなかったその街の良さを再確認できたケースがあった。

ある集団での現実、その内部の人たちにとってはあまりに自明で明白なものに見えるが、それは必ずしも絶対的なものではない。むしろ人々が属する特定の文化や社会における相互作用を通じて構築されている、限定的なものに過ぎない。内部の人間が外部の人間と出会うことでこれまで見えなかった現実が見えるようになったり、ネガティブにしか認識することのできなかった現実をポジティブに受け入れることができるようになったりするのだ。これは、リアリティは一つではなく、社会的に構成されるものだという社会的構成主義に立脚した考え方でもある。

○究極的なゴールは マネジメントのOSが変わること

ODの導入がうまくいった結果、最終的に何が起こるかといえば、狭義のマネジメントが不要になる。マネジメントというのは従来、「プランニング」し、「オーガナイズ」し、構成員の「モチベーション」を高めつつ「リード」し、「コントロールする」ことだと考えられてきた。しかし、これはあくまで未成熟な社会におけるマネジメントのあり方だ。

一人ひとりがより自立し、時にチームを組み替えて柔軟な発想でビジネスをしていくことが求められる成熟した社会においては、こうした旧来型のマネジメントよりも「ビジョン」と「価値観」と「エンパワーメント」が重要になる。2000年代に求められているODとはつまり、組織を動かすマネジメントのOSを新たな時代に合うものへと変えていく理論であり、手法でもあるということだ。

むろん、本気でそれに取り組もうとすれば、人事部ばかりではなく、経営企画室などを含む企業全体の関与が必要になってくる。めまぐるしく移り変わるビジネス環境に対応しながら、表面的で場当たりの組織変革を今後も繰り返していくのか、それとも、組織を回すOSそのものを21世紀型へと変えていく挑戦をするのか、トップの決断が求められるところだろう。