

# 國學院大學學術情報リポジトリ

## 組織開発の歴史的変遷と研究動向

|       |   |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者:<br>公開日: 2024-05-21<br>キーワード (Ja): 組織開発の歴史, クルト・レヴィン,<br>診断型組織開発, 対話型組織開発, 人材戦略<br>キーワード (En):<br>作成者: 辻, 和洋<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="https://doi.org/10.57529/0002000386">https://doi.org/10.57529/0002000386</a>   |

---

## 組織開発の歴史的変遷と研究動向

辻 和 洋

---

### ▶ 要 約

本稿の目的は、組織開発の歴史的変遷と近年の実証的研究の動向を整理し、今後の組織開発分野の展望を考察することである。産業構造の急激な変化や人生 100 年時代の到来などによって、企業には人材戦略のあり方が問われている。こうした時代を背景に、組織開発が一つの実践的手法として注目されている。組織開発は 1940 年代にクルト・レヴィンを始祖としてアメリカで生み出された。レヴィンは民主的価値を重んじる思想的基盤のほか、「T グループ」、「アクションリサーチ」、「組織変革の 3 段階モデル」などの手法や概念を残した。その後も、組織開発はレヴィンの知見を基礎として手法が多様化する中で、大きな分類として「診断型組織開発」、「対話型組織開発」に分けられ、整理されている。とりわけ比較的新しい手法として未来志向型の「対話型組織開発」が実践されるようになり、近年の実証的研究においてもその効果が検証されるようになってきている。また、民間企業セクターのみならず、医療組織や学校組織が研究フィールドとなり、組織開発の実証的研究は広がりを見せている。今後も新たな手法が開発され、フィールドが多様化し、組織開発の分類自体が変化していく可能性もある。

### ▶ キーワード

組織開発の歴史、クルト・レヴィン、診断型組織開発、対話型組織開発、人材戦略

#### 目次

1. はじめに
2. 組織開発とは
3. 組織開発の源流——クルト・レヴィンの功績
4. 診断型組織開発と対話型組織開発
5. 組織開発の実証的研究の動向
6. 総括

## 1. はじめに

---

近年、企業で組織開発が注目されている。経済産業省（2020）が発表した「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」による報告書（通称・人材版伊藤レポート）は、持続的な企業価値の向上を図るためには、経営戦略と人材戦略のギャップを埋めることが重要であると指摘している。産業構造の急激な変化、少子高齢化や人生100年時代の到来、個人のキャリア観の変化などに加え、新型コロナウイルス感染症への対応のなか、働き方を含めた人材戦略のあり方が改めて問われている（経済産業省、2020）。

こうした指摘を受け、ラーニングイノベーション総合研究所が2022年に企業の人事責任者・人事担当者約300名を対象に実施した調査「人事部アンケート」によると、人事部として取り組みたいテーマを「人材育成・組織開発」と回答する企業は、従業員300名以下90.1%、301名以上93.7%と、従業員規模に関わらず90%以上の企業が組織開発の実践に課題を感じていることがうかがえる（ラーニングエージェンシー、2023）。

日本の組織の現代的課題について中村（2015）は次のような点を指摘している。①活き活きとできない社員、②利益偏重主義、③個業化する仕事の仕方、④多様性の増大、である。①は大量生産時代のような上意下達文化のマネジメントが残っている一方で、従業員は環境の変化や顧客ニーズに対応できるよう主体的に考えて行動するように求められるため、ストレスが高く、職務満足度が低い傾向にあるとしている。②は客観性、説得性のある数値目標に重点が置かれ、内発的動機付けや組織づくりのための施策が後手に回っていると指摘している。③はIT化や成果主義によって、個人で仕事をすることが増え、職場のメンバーが協働的な関係性になっていないとされる。④はこれまで同質性の高かった日本組織において雇用形態や価値観が多様化し、職場の関係性のマネジメントが困難になってきたことが挙げられる。このような中村（2015）が指摘している日本組織が直面する現代的課題を解決する手法として、組織開発が注目されるようになってきている。

そもそも組織開発は、1940年代にアメリカで開発された手法だが、日本では1960年～1970年代に流行したものの、1990年代にはバブル崩壊などにより、人間的側面へのマネジメントには注力されなくなり、下火となった（中原・中村、2018）。約30年経った今、企業が直面する上記の課題によって再び着目され始めたのである。

ただし、組織開発の歴史の変遷を丹念に読み解いていけば、従来の組織開発から進展し、知見も実践手法も多様化してきていることがわかる。本論文では、組織開発の定義や手法を概観し、現在実証的研究がどのように進行し、発展してきているかを考察する。

## 2. 組織開発とは

---

まず、組織開発の定義について検討する。組織開発の定義は研究の進展とともに多岐にわたり、これまで多くの研究者によって定義、整理されてきたものの、統一的な見解は得られていない。中原・中村（2018）は、組織開発という言葉は、類似するさまざまな物事を大きく包み込む「アンブレラワード」であると表現している。

最も受け入れられている定義としては、Beckhard（1969）がある。組織開発とは「計画的で、組織全体を対象とし、トップのマネジメントによって、組織の効果性と健全性を高めるために、行動科学の知見を用いて組織のプロセスに計画的に介入すること」としている（Beckhard, 1969）。

その後、組織開発の研究が進展するとともに対象や主体者が多様化していった。Burke（1982）は「組織開発とは、組織の問題解決と刷新のプロセスを改善するための長期的な取り組みであり、特に正式な仕事のチームの文化に重点を置き、チェンジエージェントあるいは促進者の支援とアクションリサーチを含む応用行動科学の理論と技術を用いて、組織の文化をより効果的かつ協調的にマネジメントすること」としているが、対象はBeckhard（1969）の「組織全体」から「チーム」、行為主体は「トップ」から「チェンジエージェント」へと広がりを見せている。また、組織開発は「人」に対しての介入から、近年では「構造」「戦略」いったものへのアプローチにも対象を広げている傾向がある。例えば、Cummings & Worley（2005）の定義では「組織開発とは、組織の有効性につながる戦略、構造、プロセスを計画的に開発、改善、強化するために、行動科学の知識をシステム全体に適用することである」としており、プロセスのみならず、戦略や構造にも着目していることがうかがえる。

このように研究の進展とともに、介入を行う対象、組織開発を実施する主体が多様化し、近年では組織のシステム全体へのアプローチがより意識された定義が提唱されるようになっていく。Warrick（2005）は第1表のようにこれまでの組織開発の定義を整理した上で浮かび上がるいくつかのテーマを検討し、組織開発は「組織を変え、組織の有効性と生活の質を向上させるための、システム全体にわたる、主に行動科学に基づく計画的なアプローチである」としている。

第1表 組織開発の定義 (Warrick, 2005 を基に筆者一部修正)

| 提唱者  | 定義   |
|--|--|
| Beckhard<br>(1969)   | 計画的で、組織全体を対象とし、トップのマネジメントによって、組織の効果性と健全性を高めるために、行動科学の知見を用いて組織のプロセスに計画的に介入すること  |
| Bennis<br>(1969)   | 組織開発は変化への対応であり、新しい技術、市場、挑戦、目まぐるしい変化そのものによりよく適応するために、信念や態度、価値観を変化させることを意図した複雑な育成戦略である   |
| Cole<br>(1973)   | 組織開発とはより高い組織の効果を構築することを目的とし、行動科学の概念を用いて計画的に変化させるプログラムを実施するための必要な知識とスキル   |
| Beer<br>(1980)   | 組織開発とは、(1) 組織の構造、プロセス、戦略、人材、文化間の整合性を高める、(2) 新しく創造的な組織のソリューションを開発する、(3) 組織の自己革新能力を開発することを狙いとし、データ収集、診断、行動計画、介入、評価を行うシステム全体のプロセスである。行動科学の理論、研究、技術を用いて、チェンジエージェントと組織メンバーが協働することを通じて実現する |
| Burke<br>(1982)  | 組織開発とは、組織の問題解決と刷新のプロセスを改善するための長期的な取り組みであり、特に正式な仕事のチームの文化に重点を置き、チェンジエージェントあるいは促進者の支援とアクションリサーチを含む応用行動科学の理論と技術を用いて、組織の文化をより効果的かつ協動的にマネジメントすること   |
| Warrick<br>(1985)  | 組織開発とは、組織を理解し、発展させ、変化させ、現在および将来の健全性と有効性を向上させるための、計画的で長期的なシステムの行動科学を主とした戦略である   |
| Schein<br>(1992)   | 組織開発は、トップから管理され、組織の技術的側面と人間的側面の両方を考慮し、行うべき変化の計画と実施に内部または外部のコンサルタントを活用した計画的な変革のプロセス   |
| French & Bell<br>(1999)  | 組織開発とは、組織のビジョン、エンパワーメント、学習、問題解決のプロセスを改善するために、トップマネジメントが主導・支援し、コンサルタント・ファシリテーターの役割とアクションリサーチを含む応用行動科学の理論と技術を用いて、組織文化（特に手付かずのワークチームやその他のチーム構造の文化に重点を置いて）を継続的かつ共同でマネジメントする、長期にわたる取り組み   |
| Bradford, Burke,<br>Seashore, Worley &<br>Tannenbaum<br>(2001) | 組織開発とは、組織の有効性につながる戦略、構造、プロセス、人々、文化といった組織の特徴を適応的に開発、改善、強化するために、行動科学の知識を適用するシステム全体と価値観に基づいた協働的なプロセスである   |
| Cummings & Worley<br>(2005)                                    | 組織開発とは、組織の有効性につながる戦略、構造、プロセスを計画的に開発、改善、強化するために、行動科学の知識をシステム全体に適用することである  |

### 3. 組織開発の源流——クルト・レヴィンの功績

組織開発はクルト・レヴィンがその始祖とされ（貴島ら，2014），組織開発の重要な概念や手法を生み出した。組織開発には彼の思想的基盤が底流している。

レヴィンは1890年、ドイツ（現在ポーランド領）のモギルノで生まれたユダヤ人の心理学者である。ゲシュタルト心理学を学び、児童心理学を専門とした。「ツァイガルニク効果」「マージナル＝マン」などの概念を提唱した。ナチズムの台頭によりアメリカに亡命し、それまでの実験室での心理学実験から、現実世界の組織や社会に知見を応用し、リーダーシップスタイル（専制型、民主型、放任型）のほか、変革の3段階モデル「解凍－移行－再凍結」、 「アクションリサーチ」、 「Tグループ」などグループダイナミクスの知見を提唱した。1947年、心臓発作により急逝した。

組織開発に関連するレヴィンの功績は、彼の人生の残り9年で積み上げられたものである (Burnes, 2017)。レヴィンがそれまで人生を捧げてきた児童心理学研究をやめ、現実世界での社会、組織、行動の研究を始めたことは不思議なことのように見える。この背景には彼の原体験が深く関わっている。1933年、家族の暮らしまでも安全ではなくなるほどドイツでのユダヤ人の状況は悪化し、レヴィンらはドイツを去らざるを得なかった。レヴィンと妻と子どもたちはドイツを去ったが、レヴィンの母や親戚はホロコーストによって亡くなった。

レヴィンの研究へのモチベーションの一つは、民主主義を推し進めることであった。もしドイツの独裁主義かつ差別主義の文化が民主主義的価値で染まっていたら、ナチズムによる災いは根絶されただろうと考えていた。つまり、レヴィンは民主主義的な価値が社会の公的機関や民間企業に浸透していない限り、社会的葛藤や衝突の最悪な状況を防ぐことは不可能であると考えていた。したがって、レヴィンの思想の核にあるのは、「権利と機会の民主的平等の追求」であった (Burnes, 2017)。

レヴィンが組織開発に影響を与えた功績として、具体的には主に3つの知見が挙げられる。「Tグループ」、「アクションリサーチ」、「組織変革の3段階モデル」である。

一つ目に、Tグループについて述べる。レヴィンはアメリカへの亡命後、マサチューセッツ工科大学にグループダイナミクス研究所を創設し、1947年に組織開発の源流となる「Tグループ」を始めた。

Tグループは、8~10名ほどのメンバーがグループとなって合宿形式で行われ、グループでのお互いの関わり合いで起こる「今ここ」のプロセスに気づき、その体験から学ぶという人間関係のトレーニング方法である (中村, 2015)。Tグループでは対話の内容 (コンテンツ) とどのように話し合われたか (プロセス) の2つの側面から状況を捉える。日常生活や職場ではコンテンツに関心が向けられがちだが、Tグループは主にプロセスに焦点を当て、グループの中で起こっているそれぞれのメンバーの気持ち、どのように話が進んでいるか、誰にどのように影響を与えているかといった「今ここ」の状況について何度も振り返り、対話が行われ、気づきを得るトレーニングが行われる。それによって自身や他者の抑圧された感情や、自身が他者とグループへ与えている影響について洞察できるようになり、相互の信頼が生まれていくのである。レヴィンは「物事の決定にはより多くの人を巻き込むことで、より決定の質が高くなる」という民主的な価値を重んじ (中原・中村, 2018)、数々の訓練方法の思想基盤としていた。メンバー同士の関わりや対話を重視するTグループもその一つの訓練方法である。

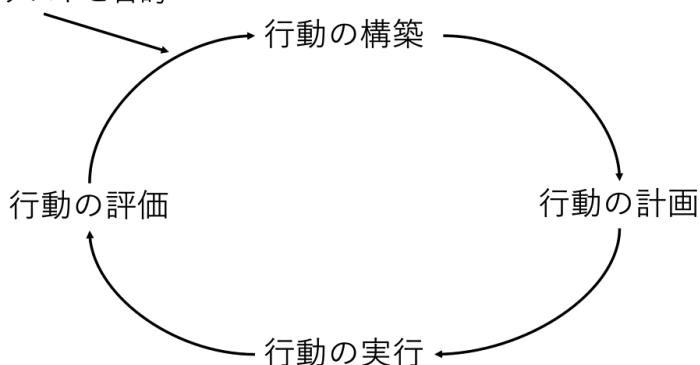
二つ目に、アクションリサーチについて述べる。アクションリサーチは、現実の問題を解決することを目指した、または、目標となる望ましい状態に向けて変革していくことを

目指した実践と研究を行っていくものである（中村，2008）。アクションリサーチは，実践との結びつきが強調され，データの収集や知見の蓄積にとどまらず，実践的な問題解決を目的としている。さらには，研究対象に研究者自身が介入し，働きかけて改善を促していくところに特徴がある。

レヴィンが示すアクションリサーチのサイクルは，プレステップと3つのプロセス「計画」「行動」「事実発見」からなる（レヴィン，2017a）。プレステップは一般的構想として，何を目的としてどのようにそれに到達するのかを検討する。計画とは全体的な計画を立て，最初に取りべき行動を決定することである。行動とは計画の最初の一步を踏み出すことであり，事実確認とは最初の一步を評価し，何が学べたかを確認し，次の一步を修正するための基礎を作ることである。

Coghlan & Shani（2018）は，こうしたレヴィンの提唱したアクションリサーチを踏まえ，マネジメントやビジネスの文脈において，アクションリサーチを「行動科学の応用知識を既存の組織の知識と統合し，実際の組織の問題に取り組むために応用する，創発的な探究プロセス」と定義し，Coghlan（2019）は各ステップを整理した上で，次の図のようなサイクルを提示している。

第1図 アクションリサーチのサイクル（Coghlan, 2019 を基に筆者作成）  
コンテキストと目的



レヴィンは「良い理論ほど，実践的なものはない（there is nothing so practical as a good theory）」（レヴィン，2017b）と述べており，研究による社会や集団で起こる問題の解決を強く志向していたのである。

三つ目に，組織変革の三段階モデルについて述べる。組織は長年かけて培われてきた文化や慣習を容易に変革できないとされる。組織の現状を維持しようとする「組織慣性」の作用が働くのである（小沢，2014）。レヴィンはこうした組織の特性を踏まえ，組織変革を促していくための仮説モデルを提示している。このモデルは「解凍（Unfreezing Stage）」－「移行（Moving to a New Level or Change Stage）」－「再凍結（Refreezing

Stage)」の3つの段階に分けて変革を進めていく (Lewin, 1947; Schein, 2010)。

まず一段階目の「解凍」は、現状を把握し、従来の行動パターンと向き合い、新たな変化を検討する段階である。組織内でのコミュニケーションを通じて変革の重要性の認識や動機を高め、古い考え方を捨て去っていく。

二段階目の「移行」では、組織のメンバーが新たな行動パターンを理解し、学習していく。変革のための計画を実施し、従来の状態から新しい状態へ進行させる動的な段階である。

三段階目の「再凍結」は、学習した新たな行動パターンを定着させ、習慣化させる段階である。この段階が欠落すると、元に戻ってしまうため、組織の新たな習慣になるまで固めていく必要がある。

第2図 変革の三段階モデル (筆者作成)



このような功績を残したレヴィンが1947年に亡くなった後、彼の遺志を継いだ弟子たちがアメリカのメイン州でTグループを開催し、組織開発の基礎を発展させるNTL (National Training Laboratories for group development) を設置した (中村, 2020)。このNTLのメンバーによって数多くの組織開発の理論や手法が生み出され、その中には、ダグラス・マクレガーの「XY理論」やエドガー・シャインの「プロセス・コンサルテーション」などがある (中原・中村, 2018)。

また、レヴィンの影響を受けたレンシス・リッカートは、サーベイによって組織調査を行い、その調査でわかったことを組織メンバーに返し、メンバーの行動変容・認知変化を促すという「サーベイ・フィードバック」という手法を生み出している (中原・中村, 2018)。この手法はレヴィンのアクションリサーチの考え方に基づいているとされる。

1950年代に入ると、アメリカの東海岸にあったNTLで学んだ西海岸のカリフォルニア大などの研究者らが、WTL (Western Training Laboratory) を設立し、Tグループに似た「ST (Sensitivity Training: 感受性訓練)」を開発した。STはTグループのようなグループプロセスの学習を強調せず、個人の感受性やパーソナリティを発達させることに主眼を置いたトレーニングであった (中村ら, 2009)。

こうして組織開発の裾野が広がり、日本にも輸入されるようになった。中原・中村 (2018) によると、日本においては1950年代後半から1960年代にかけて、Tグループは立教大学キリスト教教育研究所、STは産業能率短期大学が中心となって普及させていったとしている。日本の高度経済成長とともに組織開発は産業界でのニーズが広がり、1970



年代に一時的にブームとなるが、急激なニーズに対応する組織開発実践者の質の劣化、その後のバブル崩壊などによって下火になった。2000年代以降は、1節で述べたような職場環境の変化によって再び注目されるようになってきている。

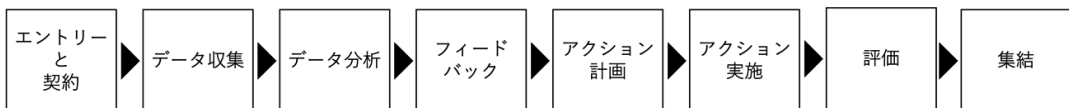
#### 4. 診断型組織開発と対話型組織開発

レヴィンが残した手法を組織開発の源流として、時代の変遷とともにさまざまな手法が生み出された。従来の方法とは異なるアプローチをとる組織開発も生まれた。Bushe & Marshak (2009) は、それまでの多様なアプローチによる組織開発の手法を検証し、「診断型組織開発」と「対話型組織開発」に分けた。

診断型組織開発は、診断というフェーズを組織開発の実践者が行っていくというものである(中村, 2014)。最初に何をを目指すのかを合意し、データ収集を行い、分析してその結果を関係者にフィードバックしていく。そしてフィードバックをきっかけとして関係者が対話を行い、現場での課題を共通に認識した上でアクションプランを立てるという流れである(中原・中村, 2018)。具体的にはTschudy (2006)の「OD Map」に示されている流れが一般的である。この手法は、レンシス・リッカートらのサーベイ・フィードバックなどを源流とした従来型の組織開発とされている。

診断型組織開発の手法は、実証主義的なアプローチに基づいているとされる(Bushe & Marshak, 2009)。組織開発の実践者は、客観的な事実が存在し、それは探求でき発見できるものという前提でデータを収集し、分析しているとされる(中村, 2014)。

第3図 OD Map (Tschudy, 2006を基に筆者作成)



対話型組織開発は、診断のフェーズがなく、参加者の対話を通して現状を共有し、アクションの計画をしていくアプローチである(中村, 2014)。「OD Map」に示されているようなデータ収集、データ分析、フィードバックといった診断のフェーズを伴わない新しい手法が登場し、従来型の組織開発では捉えきれない比較的新しいアプローチとして分類されている。中原・中村(2018)によれば、対話型組織開発は、まず対話の場をデザインするコアチームを作り、そのコアチームで対話の場を計画する。そして、関係者が一堂に会して対話が行われ、現状について語り合うことで可視化して、共通に目指す将来を合意し、

未来に向けた行動を計画していくといった流れで実行される。

現在ではこうしたアプローチをとる手法は多く開発されているが、日本でも比較的導入されている手法としては、アプリシエイティブ・インクワイアリー（以降、AIと表記する）、オープン・スペース・テクノロジー（以降、OSTと表記する）、ワールド・カフェなどがある。3つの手法の概要について紹介する。

AIは、Cooperrider & Srivastva (1987)によって広く知られるようになった手法である。問題を発見、原因を分析、解決策を検討するといった問題解決型の世界観とは異なり、強みや可能性に焦点を当てた対話が行われる。AIは「4Dサイクル」(Cooperriderら、2003)を基に実施される。「4Dサイクル」とは、「Discover (発見)」、「Dream (理想)」、「Design (デザイン)」、「Destiny (定着)」というフェーズで実施していく。

「Discover (発見)」のフェーズでは、組織に関わるメンバーのほぼ全員を交えて組織が最善の状態である時の本質的な特徴(有形・無形の強み、能力、資源、資産など)である「ポジティブ・コア」を探究する。1対1のインタビューが実施されることが多いが、数人の集団で行うフォーカス・グループ、あるいはラージ・グループ・ミーティングが行われることもある。インタビューでは、組織での活動の中で最高の瞬間や経験などポジティブな点に焦点を当てた「ハイポイント・インタビュー」が行われる。その後、数人でストーリーを共有し、「ポジティブ・コア」が抽出され、整理されていく。

「Dream (理想)」のフェーズでは、仕事や人間関係、組織や世界に対して抱いている希望や夢を探究する。「ポジティブ・コア」を拡大させ、過去の枠組みを超えた未来の可能性を描き、共有していく。このフェーズでは、大規模な人数のミーティング(ラージ・グループ・フォーラム)が実施されることが多い。

「Design (デザイン)」のフェーズでは、理想的な組織の状態を「声明文」として作り上げる。これまでのフェーズの中で大きなインパクトをもたらすものを選び、最も望んでいる組織の状態を示した意欲がかき立てられる声明文を作り上げていく。ラージ・グループ・フォーラムもしくは小規模なチームで実施されることが多い。

「Destiny (定着)」のフェーズでは、これまでのプロセスの中で学習したことや変化したことを承認し、改革に取り組むチームを始動させ、体系的な仕組みを構築していく。継続的に変化を起し続ける組織の能力を高めていく。

AIは肯定的な側面に焦点化し、理想的な組織の状態を推進していくが、北居・多湖(2018)はネガティブな側面として、過度に楽観的となる可能性や組織内のパワーの不均衡に対処できないことなどを指摘している。

OSTは、1985年にHarrison Owenによって生み出された多人数(5~1,000人)で行う対話の手法である(西村、2011)。具体的には3つのパートで構成され、「全員で集まり、

参加者から議題を出す時間], 「議題ごとにグループに分かれて話し合いを行う時間」, 「再度全員が集まり, 各議題の話し合いの内容を共有する時間」が設定される (西村, 2011)。

まず, 参加者全員が集まり, 対話のテーマが提示され, それに関連した議題が参加者から発案される。発案された議題は「マーケット・プレイス」(Owen, 2008) と呼ばれる一覧表に対話する場所とともにまとめられる。それぞれの参加者は途中で別の議題に移動したり, 議題を変えたりしても構わない。対話の内容は議題の発案者を中心にまとめられる。OSTによる対話の特徴は, 自己組織化であり, 参加者の主体的な行動に委ねられる点にある。対話の時間が終了すれば, 再度全員が集まり, 重要であった議題などに絞られ, アクションプランが話し合われる。

ワールド・カフェは, メンバーの組み合わせを変えながら, 4~5人単位の小グループで話し合いを続けることにより, 参加者全員が話し合っているような効果が得られる会話の手法である (香取・大川, 2009)。この手法では, カフェのようにリラックスした雰囲気を作ることで, 参加者に意見の発散・共有, 視点の転換・統合を促していく (尾之上ら, 2014)。ワールド・カフェの標準的なプロセスは, 3つのラウンドと全体セッションで実施される。

香取・大川 (2009) はワールド・カフェのプロセスについて次のようにまとめている。まず第1ラウンドは, テーマについて探求することを目的として, 参加者が4~5名ずつのグループに分かれて, テーブルの上の模造紙に自由に記入しながら20~30分間, 会話を行う。

第2ラウンドでは, 各テーブルに1名だけが「テーブル・ホスト」として残り, 他の参加者は他のテーブルに移動する。各テーブルで自己紹介などを行った後, 「テーブル・ホスト」が第1ラウンドでどのようなアイデアが話し合われたかを説明し, 他の参加者は自分がいたテーブルでの対話の内容を紹介し, 模造紙の上に新しいアイデアを追加したり, つながりを表現したりする。

第3ラウンドでは「テーブル・ホスト」以外の参加者が再び元のテーブルに戻り, 移動先で得たアイデアを持ち帰って対話を行う。

全体セッションでは, 参加者全員で対話を行い, それまでに得られたアイデアを共有する。

中原・中村 (2018) は, ワールド・カフェは, 組織開発の手法として設計されたものではないため, 1回きりの対話の場とせず, 複数の対話の場をどのように設計していくかという戦略的なデザインが必要であると指摘している。

以上のように対話型組織開発の手法について概観してきたが, 対話型組織開発は, 組織の問題の原因を分析して解決策を検討するという従来型のプロセスとは異なり, 組織の強

みや価値に焦点を当て、あるべき姿を描いていく未来志向型のアプローチをとっている。その前提として、対話型組織開発は、解釈的アプローチや社会構成主義などに立脚し、リアリティは一つではなく複雑であり、関係性によって社会的に構成されていると捉えているところが特徴的である（中村, 2014）。Bushe & Marshak（2014）は、診断型組織開発と対話型組織開発のマインドセットの違いを第2表のように提示し、組織開発の実践者はこうした考え方の違いによって選択と行動が大きく異なってくるとしている。

第2表 診断型組織開発と対話型組織開発のマインドセット  
(Bushe & Marshak, 2014 を基に筆者作成)

|         | 診断型組織開発                  | 対話型組織開発                      |
|---------|--------------------------|------------------------------|
| 存在論     | 実証主義, 客観的な現実             | 解釈主義, 構築主義, 社会的実在性           |
| 組織とは    | オープンシステム                 | 対話的ネットワーク                    |
| 重視する点   | 行動と結果                    | 言説と生成性                       |
| 変化とは    | 計画的, 一時的, より発展的なもの       | 創発的, 継続的かつ反復的, より変革的         |
| 見極め方    | 診断的                      | 問いかけ                         |
| コンサルタント | 境界に留まる, パートナー的           | 入り込む, 相互作用の一部                |
| 変革のプロセス | ヒエラルキー, 上から始まって下へと広がっていく | 階層構造を持たない, どこからでも始まり, 広がっていく |

また、近年では、診断型組織開発と対話型組織開発の「振動プロセス」が議論されている（永石, 2023）。両アプローチのマインドセットや手法が統合された組織開発が実践し得るのかという点で模索されている（Marshak & Bushe, 2022; Hastings & Schwarz, 2022; Nagaishi, 2022）。

## 5. 組織開発の実証的研究の動向

近年の日本における組織開発の実証的研究は、管見の限りではそれほど多くはないが、時代の変遷とともに手法や対象に広がりを見せている。手法としては、従来の診断型の組織開発アプローチはもとより、対話型の組織開発アプローチによる研究も実施されている。

山崎（2020）は、ある社会福祉法人が経営する保育園を対象とし、対話型組織開発の手法の一つである「フューチャーサーチ」を取り入れ、職員らの人事制度構築のプロセスにおける影響をインタビューと定量調査によって検証した。その結果、組織の価値観や保育観が言語化されて制度の軸となり、並行して保育観の伝播・継承が進み、職員の中に醸成されていった。この取り組みは、職員の満足度も高くなったとしている。厨子（2019）は

大学生を対象とし、アルバイト先でAIに基づいて職務を遂行した場合の心理的資本に対する効果を検証した。4Dサイクルのフェーズに合わせて講義し、講義を受けた大学生はアルバイト先で行動計画を遂行し、その後の講義で実践内容の振り返りを行った。AI実践前と実践後で心理的資本の変化を分析したところ、心理的資本因子である「効力感」と「希望」が有意に増加したとしている。このように、対話型組織開発のアプローチは定性的にも定量的にもその効果や影響について検証されてきている。

組織開発は、これまで大企業の組織内部の専門家によって実践されてきた研究報告などがあったが(土屋・廣田, 2021)、近年では中堅企業や中小企業を対象とした研究も進められている。高橋(2017)は中小企業の商社の従業員が組織開発の実施過程の中でどのような体験をするのか、インタビュー調査をした上でM-GTA(修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ)によって分析した。組織開発の実践を初期、中期、後期と分け、本音で話せない関係性から、とりあえずやってみる中で、対話の場が増えて、聴き合えば変えていける自信が芽生えてくるといった従業員の変化を捉えている。加藤(2019)は精密部品加工業の中小企業を対象とし、社員の価値観の統一・共有を目的とした組織開発のプロセスを非構造化インタビューと観察法を基にTEA(複線経路等至性アプローチ)図を作成し、部門間摩擦や社員のストレスが蓄積した状態から、お互いの価値観を尊重し、組織全体に一体感が出てくる状態に至るまでを分析した。そのプロセスの中で、中小企業は役員らの人間関係が会社に与える影響が大きいため、組織開発に人材開発を組み合わせることが重要であったほか、外部コンサルタントのサポートをより必要とすることなどを明らかにした。

こうした組織開発の実証的研究は民間企業にとどまらず、学校組織や医療機関などにも広がりを見せている。多湖(2017)はAIに基づいた教育プログラムを受けた医療機関に勤務する看護師のワーク・エンゲージメントの高まりを検証し、統制群と比較してワーク・エンゲージメント指標の平均スコアが有意に向上したことを明らかにした。また、北居ら(2017)も大規模急性期病院の看護管理者のリーダーシップ効力感がAIによって向上したことを実証的に明らかにした。町支ら(2021)は横浜市の小中学校の校長を対象とし、サーベイ・フィードバックの手法を用いた教員の長時間労働是正の研修を実施し、教員の労働時間の削減に有効であったことを明らかにした。

このように今後も新たな手法、多様なセクターを対象とした研究が広がっていくことが期待できる。

## 6. 総括

---

近年、人材戦略の実践の一つとして組織開発が注目されている中で、本論文では組織開発の定義・手法の歴史の変遷、近年の実証的研究の動向を概観した。1940年代にアメリカで生み出された組織開発の概念や手法は約80年間の時を経て多様化し、発展を続けている。

組織開発は、企業の「トップ」、「チェンジエージェント」、「チーム」などさまざまな階層や役割が行為主体となることが想定され、アプローチする対象も「人」にとどまらず、「構造」や「戦略」も含まれるものとなっている。これらが意味するのは、組織開発の実践の余地が多面的で潜在的な可能性を秘めているということである。元来、Tグループから発展している組織開発は、小グループの人々の関係性に着目されていたが、その有効性から、変革や理念浸透、創造的革新など、組織の課題への応用的実践が繰り返されてきた。従来の組織開発の定義では包含しきれない研究及び実践的成果が生み出される中で、定義が多様化し、「アンブレラワード」（中原・中村，2018）となっていると考えられる。

組織開発の手法も同様に広がりを見せている。近年では問題解決を志向する診断型組織開発だけでなく、より未来志向で組織の強みに焦点を当てた対話型組織開発の実践が行われるようになってきている。不確実性が高く、変化の激しい時代において、トップダウン型の組織戦略のみでは対処しきれない課題が山積するようになり、組織のメンバー同士で創発的に戦略を検討していく必要が生じていることがうかがえる。今後も新たな手法が開発され、フィールドも多様化していくであろう。組織開発の分類自体が変化する可能性もある。

一方で、組織開発が進展していく中で、源流に立ち返ることの重要性も認識しておくべきである。1970年代における日本の組織開発のブームが下火になった背景に、組織開発実践者の質の劣化があるとされる。提供する教育の質が、高まる市場のニーズに追いつかない状態が続き、組織開発を担うトレーナーの中には参加者に暴力を振るうなどして事件化したこともあった（福本，1993；中原・中村，2018）。こうした事案が社会問題化し、組織開発の本来的な思想的基盤が蔑ろにされた苦い歴史がある。再び、組織開発が注目される近年においても、レヴィンの民主的価値を重んじた意思決定のあり方を再認識することは極めて重要なことであると思われる。レヴィンの思想的基盤に立ち返りながら、理論と実践を往還していくことが質の維持・向上を促すことにつながるであろう。

実証的研究は日本においても徐々に増えつつある。質的研究も量的研究も、新たな手法

が用いられながら調査が実施されている。研究フィールドも比較的实践しやすい民間企業セクターから、公共性の高い医療機関や学校組織まで多様化している。今後もさまざまな組織で調査が行われることを期待したい。

筆者もフィールドに立ち入り、アクションリサーチを実行していきたい。例えば、中小企業の事業承継の問題がある。日本においては、99.7%が中小企業である（中小企業庁、2010）。経営者が高齢化する中で、後継者不足が喫緊の課題にもなっている（村上、2017）。中小企業はファミリービジネスとして事業に取り組んでいることも多く、創業者やその家族、従業員との関係性も複雑になっている場合がある。こうした事業特性を持つ中小企業において、先代経営者と承継者を中心としたスムーズな事業承継を実行していける環境を作る上で、組織開発のアプローチは有効であることが考えられる。中小企業を対象とした組織開発研究が進展する中で、承継をテーマとした実証的研究も求められるであろう。これらは、今後の研究課題として取り組んでいくことを検討していきたい。

#### 参考文献

- Beckhard, R., 1969, *Organization development: Strategies and models*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M., 1980, *Organization change and development*, Santa Monica, CA: Goodyear.
- Bennis, W., 1969, *Organization development: Its nature, origins, and prospects*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bradford, D., Burke, W., Seashore, E., Worley, C., and Tannenbaum, B., 2001, Statement of the board. In L. Ackerman Anderson and D. Anderson, *The change leader's roadmap*, San Francisco: Pfeiffer.
- Burk, W., 1982, *Organization development: Principles and practices*, Boston, MA: Little, Brown.
- Burnes, B., 2017, "Kurt Lewin: 1890-1947", *The Palgrave handbook of organizational change thinkers*, 56(1), pp. 1-15.
- Bushe, G. R., and Marshak, R. J., 2009, "Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), pp. 348-368.
- Bushe, G. R., and Marshak, R. J., 2014, "The dialogic mindset in organization development", *Research in organizational change and development*, vol. 22, Emerald Group Publishing Limited, pp. 55-97.
- Coghlan, D., 2019, *Doing action research in your own organization*, Sage.
- Coghlan, D. and Shani, A. B., 2018, *Conducting Action Research for Business and Management Students*, SAGE.
- Cole, D., 1973, *International registry of organization development professionals and organization development handbook*, Chesterland, OH: Organization Development Institute.
- Cooperrider, D. L., and Srivastva, S., 1987, "Appreciative inquiry in organizational life, In Woodman, R. W., and Pasmore", W. A. (Eds.), *Research in organizational change and develop-*

- ment, Vol. 1, Stamford, CT: JAI Press, pp.129-169.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., and Stavros, J.M., 2003, *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change (Vol. 1)*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cummings, T. and Worley, C., 2005, *Organization development and change*, Cincinnati, OH: South-Western.
- French, W.L. and Bell, C.H., Jr., 1999, *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hastings, B.J., and Schwarz, G.M., 2022, "Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development", *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), pp.120-148.
- Lewin, K., 1947, "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science: social equilibria and social change", *Human relations*, 1(1), pp.5-41.
- Marshak, R.J., and Bushe, G.R., 2022, "A compelling beginning and more to uncover", *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), pp.149-152.
- Nagaishi, M., 2022, "Diagnostic and dialogic OD approaches in Japanese organizations: How and why are they blended?", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1).
- Owen, H., 2008, *Open space technology: A user's guide*, Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E., 1992, *Process consultation*, Boston, MA: Pearson.
- Schein, E., 2010, *Organizational culture and leadership (Vol.2)*, John Wiley & Sons.
- Tschudy, T., 2006, "An OD map: The essence of organization development", *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*, San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.157-176.
- Warrick, D.D., 1985, "Organization development," In W.R. Tracey (Ed.) *Human resources management and development handbook*, New York: American Management Association, pp.915-925.
- Warrick, D.D., 2005, "Organization development from the view of the Experts," Rothwell, W.J. and Sullivan, R. (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants. 2nd Edition*, San Francisco: Pfeiffer, CA, pp.164-187.
- 尾之上高哉・石橋由紀子・岡村章司・小林祐子・宇野宏幸, 2014, 「教員研修へのワールドカフェ導入の効果の検討」, 『日本教育工学会論文誌』, 38, pp.141-144。
- 加藤雄士, 2019, 「中小企業の組織開発のプロセスに関する質的研究: I社のケースを中心として」, 『中小企業季報』, 2019 (3), pp.1-18。
- 香取一昭・大川恒, 2017, 『ワールド・カフェをやろう 新版 会話がつながり, 世界がつながる』, 日経BP。
- 貴島耕平・砂口文兵・藤井暢人・藤木春佳・松下将章・金井壽宏, 2014, 「組織開発のアイデンティティ・ロスト: 「組織開発の開発」という屋上屋現象を手がかりに」, 『日本情報経営学会誌』, 34 (4), pp.47-58。
- 北居明・多湖雅博, 2018, 「Appreciative Inquiry の展開と可能性」, 『甲南経営研究』, 58 (4), pp.71-102。
- 北居明・多湖雅博・池邊美佳・二艘船浩子, 2017, 「AI (アプリシエイティブ・インクワイアリー) を通じた看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み」, 『組織開発研究』, 1, pp.28-38。
- 経済産業省, 2020, 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」 ([https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf), 2023



年3月1日閲覧)。

- 厨子直之, 2019, 「アプリシエイティブ・インクワイアリーによる大学生アルバイトの心理的資本に与える効果に関する量的比較分析」, 『関西学院大学 商学論究』, 66 (3), pp.157-188。
- 高橋妙子, 2017, 「従業員による組織開発の体験プロセスに関する考察-中小企業におけるODの実践事例から-」, 『組織開発研究』, 1, pp.1-15。
- 多湖雅博, 2017, 「Appreciative Inquiryによるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み-看護師を対象とした事例研究-」, 『組織開発研究』, 1, pp.16-27。
- 中小企業庁, 2010, 「中小企業の会計に関する研究会中間報告書」(<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/kaikai/kento/2011/download/110221WG-HS-S-1.pdf>, 2023年6月3日閲覧)。
- 町支大祐・辻和洋・中原淳・柳澤尚利, 2021, 「組織開発による教員の長時間労働是正の取り組み:校長研修におけるチェンジエージェントの育成を通じて」, 『日本労働研究雑誌』, 63 (5), pp.26-37。
- 土屋耕治・廣田文将, 2021, 「マネジメント研修を通じた組織システムへの働きかけの試み:中堅企業における事例から」, 『組織開発研究』, 5, pp.60-73。
- 永石誠, 2023, 「近年の「診断的/対話的」プロセス研究についての一考察:「振動プロセス」論の登場とその意義」, 『組織開発研究』, 7, pp.21-28。
- 中原淳・中村和彦, 2018, 『組織開発の探究-理論に学び, 実践に活かす』, ダイヤモンド社。
- 中村和彦, 2014, 「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチとAIの異同」, 『人間関係研究』, (13), pp.20-40。
- 中村和彦, 2015, 『入門 組織開発-生き活きと働ける職場をつくる-』, 光文社。
- 中村和彦・杉山郁子・植平修, 2009, 「ラボラトリー方式の体験学習の歴史」, 『人間関係研究』, (8), pp.1-29。
- 西村勇也, 2011, 「対話を通して体験学習の未来を創造する」ワークショップ報告, 『人間関係研究』, (10), pp.65-74。
- 福本博文, 1993, 『心をあやつる男たち』, 文藝春秋。
- 村上義昭, 2017, 「中小企業の事業承継の実態と課題」, 『日本政策金融公庫論集』, (34), pp.1-20。
- 山崎正枝, 2020, 「組織開発のアプローチを導入した人事制度構築-保育園Yの事例-」, 『日本労務学会誌』, 21 (1), pp.48-65。
- ラーニングエージェンシー, 2023, 「人事部アンケート」(<https://www.learningagency.co.jp/topics/20230111>, 2023年3月1日閲覧)。
- レヴィン, K., 末永俊郎(訳), 2017a, 『社会的葛藤の解決』, ちとせプレス。
- レヴィン, K., 猪股佐登留(訳), 2017b, 『社会科学における場の理論』, ちとせプレス。