

ODNJ West 年間活動計画： OD 基礎知識編（案）

基本的な内容は、ビジネスコンサルティングに近い立場の、Cummings and Worley, 2009 を基礎にして、またそのほかの基本的な OD 教科書を補足しながら、6 エットの学習をつうじて OD の全体像を知識的に理解する。最終的には、各基礎知識の理解の上に、クライアントと一緒に変革働きかけてゆく OD コンサルタントとしての在り方を問われる、OD の価値観や哲学を学んで締めくくことにします。

エット1： OD 学説

OD 理論と実践技法発展の5つの流れについて、提唱者の背景と経緯と技法の理論的・実践的な特徴を解説します。5つの流れとは、次のような流れです。

- ・ NTL 中心の T グループ (Laboratory Training)
- ・ アクションリサーチとサーベイフィードバックの背景
- ・ マネジメントアプローチ (Likert 4つのシステム：マネジリアルグリッド (9-9 グリッド))
- ・ 職務充実と生産性と Quality Working Life
- ・ タッシュマン・ナドラー達の戦略的組織変革と OD

この後でアメリカから始まった OD コミュニティーでの学習を通じた OD 理論と実践の発展と実践家達の交流学习の歴史を解説します。

エット2： OD プロセスの特徴と性質

OD プロセスとは、クライアントと具体的に変革を起こしてゆく過程を意味します。古典的 OD プロセスとして、Lewin の変革モデル (Unfreezing - Moving - Refreezing) を背景とともに紹介した後、一般的な OD プロセスとしてのアクションリサーチモデルを紹介し、続いて新しい OD プロセスとして、大規模・ポジティブモデルとしての AI を紹介します。また問題状況に応じた多様な OD プロセスがありうることを解説した後で、OD プロセスに対する批判を紹介し挑戦課題を考えます。

エット3： OD コンサルタント

コンサルタントのタイプとして組織内コンサルタントと組織外コンサルタントの特徴を解説した後で、OD コンサルタントとして必要な技能と役割を、多様な側面から解説し、最終的に変革の専門家としての倫理的課題を解説します。

エット4： OD 介入技法

効果的な変革介入の特徴とは、組織が業績と有効性を高めるのを目的にした一連の計画的な活動と定義されますが、具体的には、クライアント状況で変革状況要因と変革目標に関わる要因を考慮して、適切な介入方法をデザインし、実践することになります。多様な介入アプローチを、4つに分類して、それぞれクライアント組織状況と変革目標に応じた介入として概略を解説します。

エット5： 変革マネジメント

変革実践への動機付けと準備態勢作りや変化の抵抗の理解、次に変革ビジョン作成と中核行わがいの探索から望ましい将来像の構想を作り、組織内政治を理解し、権力の支援を受けながら変革を実践し、成果がまだ見えない中で変革実践過程のマネジメントから、部分の変革を全体に広げる仕掛けを実践し、変革の勢いを維持し、常に変革し続ける組織に変わる。

エット6： OD の価値観と哲学

OD の大きな特徴である価値観は、下記のような、一般的な働きかけの状況で必要と考えられてきました。つまり変革に直面したクライアントと働きかける人 (OD 実践家) は、どちらも「隠れた本質的な変革原因」を知りえないので、働きかけの実践で判断の誤りを減らすために、常に素直で対等な探求者に立ち返ることである。いわばプロセスコンサルテーションです。

そこで実践に必要な OD 価値観として、下記の4つを取り上げて、背景やリサーチや倫理観と結びつけて意義を解説します。

- ・ 人間中心主義 (Humanistic)
- ・ 「民主主義」 (Democracy)
- ・ クライアント尊重 (Client centered)
- ・ 社会-生態系志向 (Socio-ecological systems orientation)

これまでのエットのまとめとして、倫理的課題の必然性として、クライアント組織の価値観と実践家の価値観が両立しない時に必要な公正さや、「誰も見ていないところで、あなたの行動を組織開発の価値観に合わせられますか？」という実践例を通じて価値観の内面化を促します。