

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第4号

2020年3月発行

External Consultants

[研究ノート]

土屋耕治

組織開発 (OD) の倫理：日本における現状の理解と今後の展開へ向けて …………… 1

[寄稿]

クリス・コリガン

対話型のコンテナをホストする

—複雑性に働きかけるための鍵— …………… 14

投稿規程 …………… 23

事例研究の査読基準について (2018年6月21日付) …………… 25

OD Network Japan とは

組織開発 (OD: Organization Development) にかかわる実践者 (経営者/内部実践者/コンサルタント), 研究者がネットワークでつながり, ともに学び, 効果的で健全な組織づくりに向けて協働するコミュニティです。

OD Network Japan のミッション

- ・ 生き活きと働ける職場や組織を増やし, 人々がより幸せになる社会を目指す。
- ・ 会員相互が OD について探求し, 実践を支援し, ともに学ぶ機会を創出する。
- ・ グローバル OD ファミリーの一員として, 海外の OD から学ぶとともに, 日本から発信することで世界に貢献する。

この「組織開発研究」は, OD Network Japan のミッション「会員相互が OD について探求し, 実践を支援し, ともに学ぶ機会を創出する」, ビジョン「研究: ODNJ が OD の最新情報, 理論, 手法の創出・共有を促進し, 会員を支援している」を具現化するために, 年1回発行しています。

組織開発 (OD) の倫理： 日本における現状の理解と今後の展開へ向けて

土屋耕治 (南山大学人文学部)

要旨

組織開発 (OD) の社会的認知度の高まりは、専門家の果たす責任が大きくなることも意味している。本論考では、日本における OD の展開を鑑み、OD の倫理 (ethics) に関する現状を報告し、専門家としての質を担保したり、社会への説明責任を果たしたりしていくために倫理について議論する場が必要であることを示す。その上で、現在、OD のハンドブックなどに示されている倫理コード (ethical code)、倫理的ジレンマを紹介しながら、その特徴を提示した。OD の倫理の特徴としては、システム全体に関する配慮を強調している点を指摘し、そのうえで、正確な情報提供に基づく自己決定権の保障 (グループレベル、個人レベル) が要点となることを指摘した。最後に、こうした倫理実践に関する課題を指摘し、OD に関するコミュニティが倫理に関してどのような面で貢献できるのかという点について示唆を行った。

I. はじめに

組織開発 (Organization Development: 以下、OD) の社会的認知度の高まりは、専門家の果たす責任が大きくなることも意味している。OD という言葉、また、その実践は、現在の日本において急激に拡がりを見せていると言える一方、その倫理面への注目は同程度には為されていないと言えよう。人への働きかけを伴う OD の実践には、高い倫理性が求められるが、そうした議論はまだ少ないという現状がある。

本論考では、日本における OD の展開を鑑み、OD の倫理 (ethics) に関する現状を報告し、専門家としての質を担保したり、社会への説明責任を果たしたりしていくために倫理について議論する場が必要であることを示す。その上で、現在、OD のハンドブックなどに示されている倫理コード (ethical code)、倫理的ジレンマを紹介しながら、その特徴を論じる。最後に、こうした倫理実践に関する事項を指摘し、OD に関するコミュニティが倫理に関してどのような面で貢献できるのかという点について論じる。

II. 倫理とは何か

倫理、なかでも、職業倫理 (professional ethics) とは、専門的職業に就く人が、自ら定め、遵守すべき行動規則のことを指す (慶野, 2008)。OD が、人で構成されるシステムに働きかけを行うという実践を伴うことを考えると、他の対人支援職と同様、倫理について考える場が必要であると考えられる。

職業倫理は、具体的には倫理規定または倫理コードと呼ばれる文言で構成される。Sinclair, Simon, and Pettifor (1996) は倫理規定の主要な目的として、(a) 集団が専門職としての地位を築くことに寄与する、(b) 個々の専門職業人の助力となり手引として働く、(c) 専門職としての地位を保つための責任を果たす、(d) 個々の専門職業人が倫理的ジレンマを解決する助けとなる道徳規準を与える、の4つを挙げている。このように、倫理コードは、専門家自分たちのためである一方、社会的な説明責任や地位の担保といった自らを守るという意味も持っていると言えよう。専門職の社会的地位がある程度確立されてこそ質量ともに安定したサー

Table 1. 臨床心理実践における職業倫理の諸原則（山本・首藤，2017 より抜粋）

第1原則：相手を傷つけない，傷つけるようなおそれのあることをしない。
第2原則：十分な教育・訓練によって身につけた専門的な行動の範囲内で，相手の健康と福祉に寄与する。
第3原則：相手を利己的に利用しない。
第4原則：一人ひとりを人間として尊重する。
第5原則：秘密を守る。
第6原則：インフォームド・コンセントを得，相手の自己決定権を尊重する。
第7原則：全ての人々を公平に扱い，社会的な正義と公平と平等の精神を具現する。

ビスが提供されると考えると，専門家，サービスを受ける双方にとって，倫理規定が必須のものであることが伺える（慶野，2008）。

倫理コードには，「命令倫理」「理想追求倫理」という2つの要素が含まれる（Corey, Corey, & Callanan, 2003 村本監訳 2004）。「命令倫理」とは，専門家として最低限の基準に従って行動するレベルのものである。「秘密を守る」など，具体的な行動の基準がこれにあたり，違反すれば何らかの制裁が加えられる可能性がある。「理想追求倫理」とは，基本的人権の尊重，専門家としての資質向上など，専門家として最高の行動基準を目指すレベルのものである。ここでは，人々の幸福と福祉に貢献するために，専門家として最高の基準を目指し，熟練してもなお自分を高めようとする姿勢が求められている。このように倫理には，最低限の基準と同時に，理想とされる基準の2つが含まれる。

倫理コードは，次の3つの目的を満たすものでなくてはならないとされる（Corey & Herlihy, 1996）。第一は，健全で倫理的な行為について専門家を教育することである。第二は，専門家としての説明責任（accountability）を確立する基盤を提供することである。これは，実践家は，自身の行動だけに関心を向けるのではなく，同僚に倫理的行動を促すことも一つの義務であるという考えに基づく。第三は，実践の向上を促す触媒になることである。倫理コードがあり，それに照らしあわせて自らの実践を振り返り，単純な答えの出ない性質のジレンマについての疑問を考えることで，自分のスタンスがはっきりと見えてくると考えられている。

それでは，倫理コードと専門家は，どのような関係を持っていくことが求められるのであろうか。Corey et al. (2003 村本監訳 2004) は，まず，自分

の専門分野の倫理コードに明るくなっておく必要があると指摘している。ただし，実践でのこれらのコードの適用には困難がつきものであることも同時に指摘している。

倫理コードは，詳細で具体的というより，大まかでおおざっぱであるという特徴を持つ。また，専門家としての責任ある行動をとれるようになるマニュアルではなく，倫理的責任を果たすのに必要であるが，十分ではないとされる。すなわち，専門家は倫理コードの内容を知りつつ，どのように実践における様々な判断や意思決定のときに依拠するかは，それぞれが考えていかなければいけない。

次に，ODの周辺領域の職業倫理の特徴を紹介することで，ODの倫理の特徴を探る足がかりとしたい。山本・首藤（2017）は，Pope, Tabachnick, and Keith-Spiegel（1987）による，臨床心理実践における職業倫理の諸原則の7つの分類を紹介している（Table 1）。これらは，先に挙げたとおり，最低限度の事項（e.g., 守秘義務，インフォームド・コンセント）である命令倫理と，目指すべきものとして事項（e.g., 健康と福祉に寄与，社会的な正義と公平と平等の精神を具現する）である理想追求倫理の2つの要素を含んでいることがわかる。

Ⅲ. ODの倫理

それでは，ODの倫理コードはどのような特徴を持つのであろうか。本節では，ODに関する倫理コードをその背景とともに紹介する。

ODは，「組織の効果性，組織のメンバーの生活の質を向上させ，組織の目的と組織自体もサブシステムとなる，より大きなシステムとの適合を高めるために，組織を構成する個人や関係，調整を促

Table 2. OD の中心的価値観（NTL Handbook, 2014）

1. 基本的価値観：a. 人生と幸福の探求, b. 自由, 責任, 自己コントロール
2. 個人・対人的価値観（より大きなシステムの価値観も含む）：a. 人間の可能性とエンパワーメント, b. 尊重, 尊厳, 品位, 価値, 基本的人権と他の人間システム, c. 信頼性, 一致, 正直さ, オープンさ, 理解, 受容, d. 柔軟さ, 変革と予防的行動
3. システムの価値観：a. 学習, 開発, 成長, 変容, b. 全てが Win という態度, 協力と協調, 信頼, コミュニティと多様性, c. 広がり, システムの事柄への意味ある参加, 民主主義, 適切な意思決定, d. 効果性, 効率性, 連携

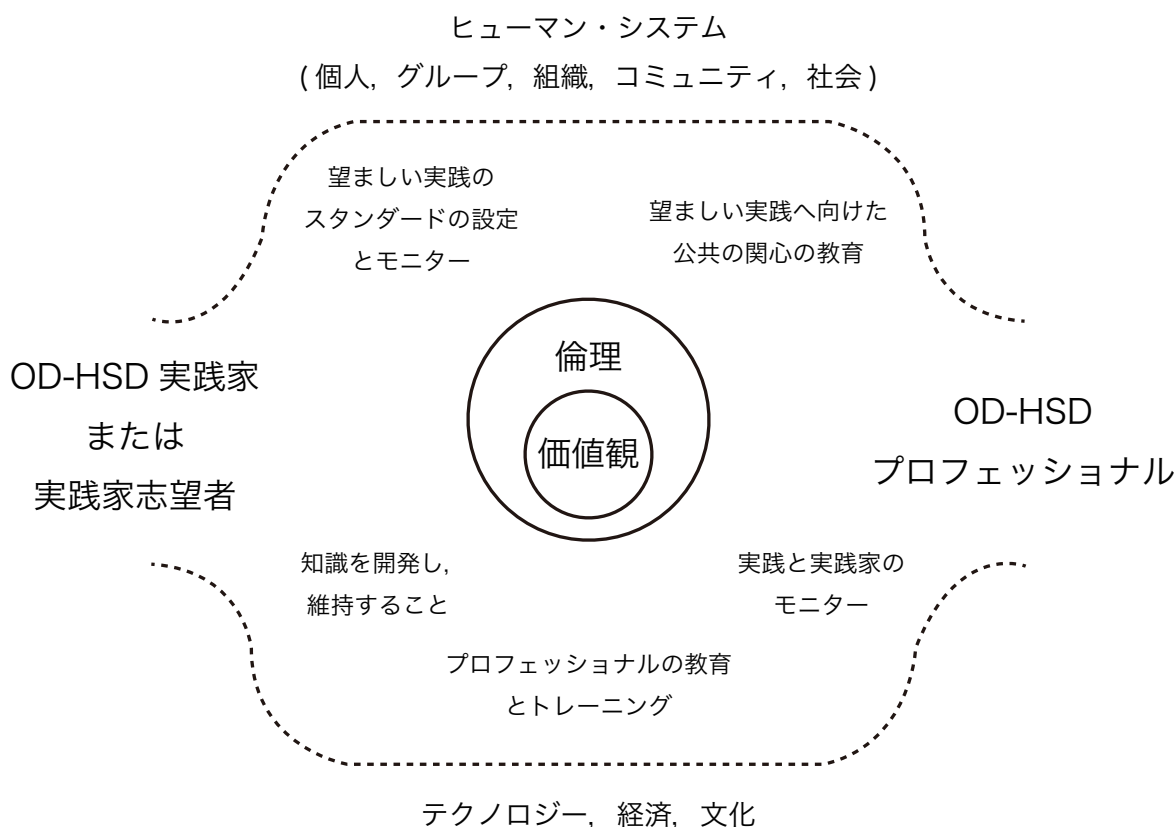


Figure 1. OD/HSD（Human Systems Development）の専門家（プロセス・モデル）

Note. プロフェッショナル内外でそれぞれの要素が相互作用するダイナミックな過程と理解すること。

出典：Gellermann, Frankel, & Ladenson（1990）p.16

進する、価値観に基づいた（values-based）プロセスである」（Jamieson & Gellermann, 2014, p.45）と紹介されることがある。ここでいう価値観（Values）とは、「何を大切にするかという基準となるもの」であり、たとえば、磁北のようなものであると言われる。それに対し、倫理（Ethics）とは「価値観に基づいて良い行動と悪い行動の基準となるもの」であり、たとえば、方位磁針のようなものであると言われる。価値観に基づき、どのように判断をしていけばよいのかがより具体的に示されるものが倫理である。価値観に基づく実践こそが OD の要諦だとするならば、倫理は極めて重要な意

味を持つと言えるだろう。

それでは、OD の中心的価値観とはいかなるものであろうか。たとえば、2014 年に出版された NTL Handbook（Jones & Brazzel, 2014）には、Table 2 に挙げたような価値観が紹介されている。大きく分けると、1. 基本的価値観、2. 個人・対人的価値観、3. システムの価値観の 3 つに分類される。

OD の倫理に関して、Gellermann, Frankel, and Ladenson（1990）は、Figure 1 に示した図と共に、OD の実践家志望者がプロフェッショナルとなっていく過程の中心に価値観と倫理を置いている。実践家が熟達していく過程において、倫理は、専門

Table 3. “OD/HSD（Human Systems Development）の専門家による価値観と倫理の声明” 概要

1. 自分自身への責任（e.g., 誠実さと信憑性）
2. プロフェッショナルの開発と能力への責任（e.g., 自己の行動が引き起こす結果に関する責任, 他の専門家との協力体制）
3. クライアントと重要他者への責任（e.g., クライアントへの正直さ, 責任）
4. 専門的職業への責任（e.g., 専門的知識やスキルの共有の促進）
5. 社会的責任（e.g., 正義とウェルビーイングの促進）

家としてのまとまり（境界）の中で、自らの営みをふりかえる際の羅針盤のような役割を果たすと考えられている。

IV. “OD/HSDの専門家による価値観と倫理の声明”

ODには、Gellermannらが中心となって作成された倫理コードが存在し、NTLのハンドブックをはじめ、洋書では広く言及されている。

この倫理コードは、ODのみならず、OD/HSD（Human Systems Development：人間システム開発）、つまり、人の関わり合いで成立しているシステムに関わる者に関する倫理コードとして1980年に作成された。倫理コードがなければプロフェッショナルとは言えないであろうという考えから、作成が決断されたとされる。15カ国から200人を超える人が関与し、様々な意見を元に、修正がくり返され作成された（Organization Development NetworkのHPより）。この倫理コードの作成とともに、関連する情報センター（clearinghouse）も設立されている。

倫理コードは、“OD/HSDの専門家による価値観と倫理の声明”という名称で紹介されている（Table 3）。具体的に内容は、次の5つに分けられている：1. 自分自身への責任、2. プロフェッショナルの開発と能力への責任、3. クライアントと重要他者への責任、4. 専門的職業への責任、5. 社会的責任（詳細は、Appendix）。

V. 倫理的ジレンマ

ここまでODに関する倫理の議論として、主に倫理コードをもとに紹介を行ってきたが、本節では、どのような倫理的難しさが存在するかを紹介し、ODの倫理の特徴について論じる。具体的には、

White and Wooten（1983）が論じている倫理的ジレンマを紹介し、話を進めたい。

White and Wooten（1983）は、ODの実践の過程で生じやすい倫理的に問題のある事象（倫理的ジレンマ）についてエピソード・モデルを紹介している（Figure 2）。これは、5つの倫理的ジレンマが、役割の葛藤や、曖昧さによって引き起こされると考えるものである。

第一は、不実表示（Misrepresentation）である。何が取り組むべき事象であるか、という事象把握の段階で間違いが生じてしまうことがある。例としては、実際の状況に合致しない変革プログラムを提案してしまう、といったことが挙げられている。これは、目標とニーズの把握が不正確であったことに基づく。

第二は、データの誤用（Misuse of data）である。例として、集められたデータが、懲罰的に使われるといったことが挙げられている。クライアントとの関係で、コンサルタントが力を持っていることを示したいということから、守秘義務に反して、スタッフから集められたデータを紹介してしまう、といったことが挙げられている。

第三は、強制（Coercion）である。例として、マネージャーが、このチームにはこの働きかけが必要だと考え、取り組みを一方的に決めてしまうということが挙げられている。周りから見ると、どんなにそうした働きかけが必要だと感じていても、参加が自由であるということは保障しなくてはいけない。ただ、ODの働きかけがどのようなものかを知らない場合もあるので、その特徴、もたらされるものについて教えていくということもコンサルタントの義務であると考えられている。

第四は、価値と目標の葛藤（Value and goal conflict）である。例として、すでに行われていることを引き継いだり、内部コンサルタントだったり

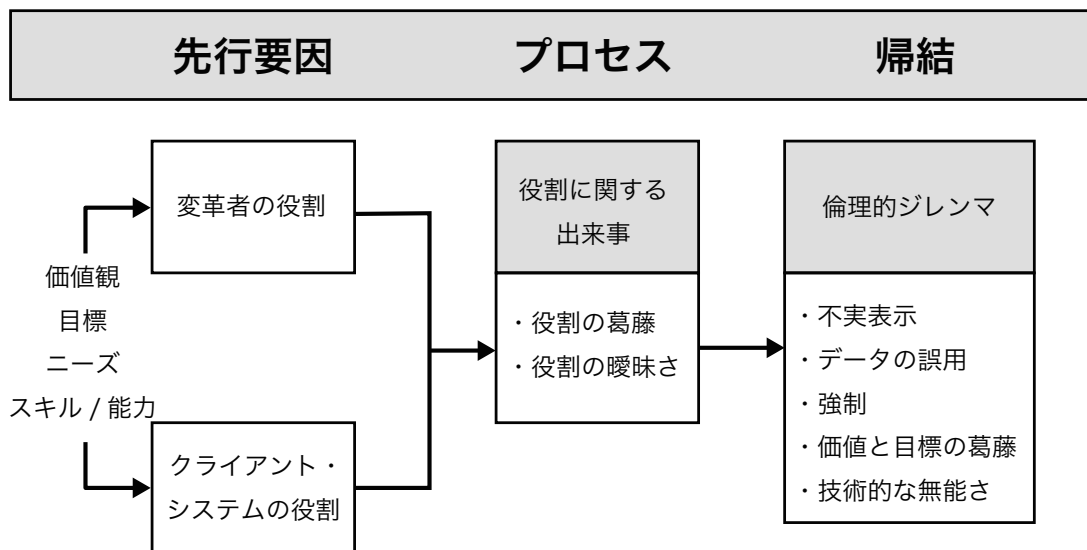


Figure 2. 倫理的ジレンマの役割に関するエピソード・モデル
(Wooten & White, 1983)

するときに、改革の試みの目的が不明瞭だったり、ゴールの達成の仕方に合意がないまま進んでしまうことが挙げられている。コンサルタントの価値観を譲歩するものではない限り、コンサルタントは、応急処置を与えられるだけの存在であり、自らの影響力を過大視すべきではないと指摘される。

第五は、技術的な無能さ（Technical ineptness）である。例として、コンサルタントのスキルがないこと、または、クライアントの変革の準備のなさが挙げられている。ODを進める様々なステップにおいて、これらによりうまくいかないということが生じるとされる。

VI. ODの倫理に関する特徴と配慮を要する点

他の領域と比較して、ODの倫理の特徴はどのように述べるができるだろうか。ここでは、ODの倫理の特徴として、システム全体に関する配慮を強調している点をあげる。先にあげた、他領域の倫理コードの要素にもとづきながら、ODの倫理コードをみると、クライアント・システム、ヒューマン・システムというシステムへの配慮に関する言及が特徴だとみなすことができるだろう。この特徴は、ODの中心的価値観としてあげられている組織をシステムとしてみる、ということと関連していると考えられる。これは、自己の価値観・信念・願望

などがあらゆる働きかけに表れてくることへの警鐘でもある。人で構成される組織への働きかけは、ある部分にのみ影響するということはありえない。したがって、対象となる組織への働きかけにおいて、自分の役割を過小評価してはいけないだろう。

それでは、実践において、とくに、どのような点に配慮が必要であろうか。倫理コードでは、命令倫理から理想追求倫理まで多くの点が挙げられているうえ、倫理コードのなかでも矛盾が発生するように見えるものも含まれているのがこうした倫理コードの特徴である（Corey et al., 2003 村本監訳 2004）。

本論では、上記にあげたような、システム全体に関する配慮を持つというODの倫理の特徴を踏まえ、倫理的な配慮がとくに必要な要点として一点に絞って指摘し、それについて論じる。具体的には、倫理実践の要点は、正確な情報提供に基づく自己決定権の保障であると指摘し、それについて論じる。

上記の通り、システム全体への影響が存在し、そこへの配慮を持つという認識は重要であると考えられる。ただし、間接的な影響も含めて、全てを把握するのは現実的には難しいうえ、全ての影響を個人が把握できると考えること自体が傲慢な態度であるといえよう。こうした中でできることは、ODに関する取り組みの中で、グループ、そして、

個人の自己決定権を保障するということである。

ここで論じる自己決定権とは、グループに関する事柄（グループは自分たち自身で、ODの取り組みへの参画の是非を決定できること）のみならず、個人に関する事柄も含む。グループの参画は、倫理的ジレンマの例で言及されている通り、周りがどんなに必要であると感じても、自己決定権を保障することが必要である。個人に関しては、取り組みへの参加、また、取り組み内での参加の仕方に分けて考える必要があるだろう。部署が取り組みに参加することになっても、そこへの参加は個人の自由意志で決定できることが大切であろう。それに加え、ある取り組みに参加することになったとしても、個人の参加の仕方に自己決定権を保障することが大切であろう。具体的には、問われた問いに対して、答えないという選択肢があることを示すこと、言語化を求められたとしても、言語化をしないという選択をしてもよいということが挙げられる。「問われたことには答えるべきで、そうでなければ誠実ではない」という社会規範は、ODの取り組みと合わさることにより、強い強制力を持ち、個人に影響する。昨今の、研修に関する事件も、これにまつわることとみなせるかもしれない¹。普段言語化しないプロセスを言語化、意識化して扱っていくことがあるODの取り組みは、言語化をしなくてもよい、という態度とともにあることで、健全に機能すると考えられる。

すなわち、システム全体に対する影響に配慮を持つということは、それを全て知覚することはできないという前提と考え合わせると、グループの取り組み、個人の取り組みに関する自己決定権を保障することを通してのみ可能となる。ただし、何も説明せずに参加だけを促すということでは実施の

難しさも存在することから、正確な情報提供を伴い、場に招くことが第一であろう。そのうえで、最終的には、自己決定権を大切にすることが民主的な価値観を尊重するということの実践でもあるだろう。

VII. 倫理的な実践へ向けた課題

倫理的な実践が求められることはこれまで述べた通りであるが、日本における現状ではODの倫理実践に向けて、いくつかの課題が存在する。

第一は、ODコンサルタントという名称使用に関する事柄である。現在、ODコンサルタント、または、ODを生業としていると名乗ることに、何の資格や制約も存在していない。つまり、自らが名乗ろうと思えば名乗れるという現状がある。こうしたなかでは、倫理コード、そして、倫理的な諸問題の存在を教え、倫理的自覚を高めていく機会が十分にあるとは言い難いだろう。プロフェッショナルとしての価値を高めていくためには、自己内省を含んだ取り組みが必要となるが、そうした機会への参加も個人の決定に委ねられているのが現状である。

これには、本論のように倫理事象に関する事柄を紹介すること、具体的には、ODの実践にまつわる難しさが存在すること、そして、それらに自覚的になる必要があることを伝えていくことが、最低限度の倫理実践を支えることになるかもしれない。ODに関わる者が、どのように自らの実践を倫理的な側面から見直すかということは、今後OD Network Japanをはじめ、関連諸団体の責任として求められてくるだろう。

具体的には、ODを価値観に基づく実践と捉えていくのであれば、倫理という側面でその実践をふりかえっていくというコミュニティの形がありえるかもしれない。それぞれのODの取り組みを倫理の側面からふりかえるという実践共同体（コミュニティ・オブ・プラクティス）は一つの形として考えるだろう（e.g., Wenger & Snyder, 2000）。

第二は、幅広いOD実践者がこうした倫理コードを意識し、活動のなかで実現していくにはどうすればよいのかという点である。一つひとつの関わりにも、それが有効に機能するための文脈が存在

¹ ODの取り組みではないが、たとえば、研修における自己決定権を考える例として、研修に参加した男性が自死した事件が挙げられる（『東京新聞』2017.8.9 朝刊）。製薬会社「ゼリア新薬工業」の新人研修（コンサルティング会社「ビジネスグランドワークス」が実施）において、講師が新入社員らに、同期入社と同僚の前で「悩みをぶちまけろ」と、悩みや弱みを打ち明けるよう要求し、男性は、吃音や過去にいじめを受けた経験を、告白させられたという。中央労働基準監督署は2015年5月、意識行動変革研修での講師の発言が男性に強い心理的負荷を与えたとして労災認定をしている。

していることを考えると、ODのアセスメントテクニックだけを用いるから、ODの倫理は関係ないと捉えてしまうのは不適切な態度であるだろう。ODというキーワードが出てきたときには、どういった価値観・倫理に基づく実践なのか実践者と取り組みに参加する者に明らかであるとよいだろう。価値観に基づいた実践こそがODの特徴であるならば、どのような倫理を持つのかということもODの特徴として認識しておく必要がある。

ただし、ODの手法を悪意を持って実践しようとする者への是正には難しさも存在する。たとえば、特定の手法の効果が非常に高いということから、ODとの関連を隠し、それを商業的に用いる者がいたとした場合、それを防ぐような手立てはないのが現状である。このことについては、さらなる議論が必要だろう。

Ⅷ. 結語

実践家同士は、ともすると競合関係であるが、コミュニティとしての裾野を広げ、相互研鑽をしていくことが、適切な形でODが社会に根付くことにつながる。現在、日本では明確な資格があるわけではないため、倫理コードの設定と運用（例、倫理違反への対応）に関しては、慎重に行っていくべきであろう。まずは、倫理コードや倫理的ジレンマが議論の触媒として機能し、自分の価値観を知り、将来のジレンマを回避する助けとしていくということがよいのかもしれない。

ODの倫理を考えていくことは、ODがシステム全体に影響する活動であることを意識することになり、それは社会の中での適切な実践へとつながることにもなるだろう。

Appendix : “OD/HSD (Human Systems Development) の 専門家による価値観と倫理の声明”

(Cummings & Worly, 2014, Organization Development & Change (10th Edition) , pp.70-73 より引用。

I は Anderson, 2015, Organization Development (3rd Edition) より追加。

元は, Gellermann, Frankel, & Ladenson, 1990, pp. 378-388, 訳責, 筆者)

※文章は、たとえば、II. A. は Accept responsibility ~など、I (will) が省略された状態で書かれている。
私は~します、という形で訳出した。

私たちは、下記のガイドラインに従って行動することを約束します。

I. 自分自身に対する責任

- A. 誠実さを持って行動します。自分たち自身に真正で、真実でいます。
- B. 自己認識と個人の成長に継続的に努めます。
- C. 自分の個人的なニーズや欲求を認識し、他の責任と対立が生じた場合には、全体が Win となる解決策を探ります。
- D. クライアントと他のステークホルダーへと同じように、自分自身に対しても、公平で公正なやり方で、自分の関心も伝えます。

II. プロフェッショナルの開発と能力への責任

- A. 私の行動の結果に関する責任を受け入れ、私のサービスが適切に使用されていることを保障するためにあらゆる努力をします。
- B. サービスを提供し、技術を使用する際の、私の力、文化、経験の限界を認識しています。自分の能力が最低限備わっていると考えるときでも、クライアントによる明確な理解がなければ、契約を求めもしないし、受け入れもしません。もし、他のプロフェッショナルがクライアントに適切であれば、それに言及します。
- C. この分野のプロフェッショナルのレベルを獲得し、維持するように努めます。それには、以下を含みます。

1. 以下に関する、理論の知識と実践の幅広い知識。
 - a. 一般的な、応用行動科学。
 - b. マネジメント、管理（アドミニストレーション）、組織行動、とくに、システム行動。
 - c. 人種や性別の問題を含む多文化に関する事象。
 - d. 他の関連分野の知識と実践。
 2. 以下に関する、能力
 - a. 個人やグループと効果的に関係を持つ力。
 - b. 大規模や、複雑なシステムのダイナミクスと効果的に関連を持つ力。
 - c. 応用行動科学の理論や方法を使用してコンサルテーションを提供する力。
 - d. 個人、小規模・大規模なグループ、全体のシステムに対して学習経験を創りあげることを含めた、理論を打ち出し、その応用を方向付ける力。
- D. 自己知識と個人の成長のために継続的に努めます。「私の中に何があるかということ（私の世界における私自身の私の認識）」と「私の外にあるもの（私から離れて存在している現実）」は同じではないことに注意を払います。自分の価値観、信念、願望は、私を制限したり、力づけたりするもので、これらは、私の知覚、行動、また、個人的・プロフェッショナルとしての効果性を決定するものであることに注意を払います。
- E. 自分自身の個人的なニーズや欲求を認識し、私のプロフェッショナルとしての役割の遂行に責任を持って、それらに対処します。
- F. 自分自身の文化と異なる文化で仕事をする場合には、対象となる文化がネイティブである OD/HSD の専門家からのコンサルテーションを取得します。
- サポートするよう、タイミング、ペース、および計画的変化の大きさのバランスを維持します。
- B. 率直に、そして十分に、検討の中でプログラムや他のプロフェッショナルの関係がもたらす目標、コスト、リスク、限界、および予想される成果について説明します。クライアントや私自身による、既に決定した結論を自動的に確認することを避けようとしません。マネジャー、労働者の代表を含めて、プロセスの各ステップでクライアント・システムのメンバーによる最適な関わりを探します。クライアント・システムのメンバーに、一緒にやっていく際の、私の役割、貢献、戦略について十分に通知します。
- C. どんな活動や手順も、その資金提供、本質、目的、意味や重要なリスクなどを参加者に全て提示し、私によってもたらされるどんな活動についても自由に参加が選べるようにします。公認当局によって始められた活動にのみ参加するという選択であってもよいことを伝えます。参加者の文化が自分自身の文化とは異なる場合、影響やリスクに特に敏感になります。
- D. 自分自身の個人的な価値観、OD/HSD のプロフェッショナルとしての価値観、自身の文化、相手の価値観、その文化の価値観に注意を払います。関連する文化の違いを明確にするときや、全ての関連するステークホルダーへ対するいかなる OD/HSD の働きかけがもたらす意味を探索したりするときに、クライアント・システムに関与します。OD/HSD のプロフェッショナルとしての自分の前提、価値観、基準を明示する準備をします。
- E. OD/HSD のアプローチ、プログラム等を開発しながら、援助を希望するならば、すべての利害関係者を援助します。例えば、これはビジネスの組織と仕事をする場合に、経営者だけでなく、労働者の代表も含まれます。
- F. 同じクライアント・システムに関わる他の内外のコンサルタントと協働し、クライアント・システムと全てのステークホルダーのバランスのとれた最もよい利益という観点から

Ⅲ. クライアントと重要他者への責任

- A. クライアント・システムとそのすべてのステークホルダーの短期および長期の快適な生活 (welfare)、利益、および開発に勤めます。システムとその環境との相互に有益な関係を

葛藤を解決します。内外のコンサルタントと、どのように責任を共有するかも適切な同意をします。

G. 自分に頼るよりも、提供したサービスによって、クライアントが自分たち自身で自分たちを教育したり、開発できるように勇気づけたりしますし、それを可能にさせます。個人、グループ、また、他のヒューマン・システムによる自己教育、自己開発を勇気づけ、育成し、サポートします。

H. クライアントが利益（benefit）を得ていないことが明らかだったり、契約が完了したときに、クライアントとの仕事を停止します。クライアントが利益を得ないなど範囲が制限されていたり、本コードにおける価値観と倫理に関して重大なコンフリクトを伴うような契約は受け入れません。

I. 利益相反を回避します。

1. 類似または競合組織に関する私の意見を、クライアントに十分に通知します。利益に関する葛藤がおこったときには、私自身、私のクライアント、および関連するステークホルダーに私の忠誠、責任を明確にします。関連する部署にこれらの葛藤が伝えられている状態です。葛藤が適切に解決できない場合は、クライアントとの仕事を停止します。
2. クライアント・システムの中の部署の間のコンフリクトに関わる時に、公平さを探求します。どちらかに付くことなく、彼らが自分たち自身で葛藤を解決するように援助します。もし、公平なコンサルタントという役割から、役割を変更する必要がある場合には、明白にした状態でそのようにします。もし必要であれば、クライアントとの仕事を停止します。
3. 私とクライアントの間に、プロフェッショナルとしての関連する価値観や倫理について大きな違いがあることが分かった場合、そのことが仕事を停止する条件となることを理解しています。
4. 異なるステークホルダーが異なる期待や利害を持つことを受け入れ、そして、四六

時中それらの違いを仲裁することはできないことを認識しています。

J. 自分自身と私のクライアントとの間に葛藤がある場合、中立な第三者との相談やフィードバックを求めます。

K. 私のクライアント-プロフェッショナルの関係性における機密性を規定し、保護します。

1. クライアント/参加者への機密性の保護を明確にします。
2. 受容者や当局の合意の元、または適切な場合に限り、内密に情報を提供します。
3. プロフェッショナルの仕事の間に得た情報を、書物、講演、他の公のフォーラムで用いる場合は、事前の同意があること、また、プレゼンテーションからは対象となる個人やクライアント・システムが特定できないように変更します。
4. 記録の管理や廃棄に際し、機密性を維持するのに適切な準備をします。自分が引退する時や障害を持った際の、記録の管理の責任について準備をします。

L. サービスや報酬を含んだ契約の相互の合意を定めます。

1. なされるサービスに関する明確な理解と相互の合意を確保します。変更に関するプロフェッショナルの明確な合理性とクライアントと参加者のインフォームド・コンセントなしに、合意を変更しません。適切に実現をすることが、私のコントロールを超えるような場合、合意を撤回します。
2. 実行可能な程度に書面で契約を作成することによって、相互理解と合意を確認します。ただし、以下のこともあります。
 - a. プロフェッショナルとしての責任に関する精神とは、契約の文書以上のものを含みます。
 - b. 最初の段階で完全な情報が利用できないため、いくつかの契約が効力を持たないことがあります。
 - c. 書面での契約が、必要でもないし、望ましくもない場合があります。

M. 自分の仕事の効果を評価し、査定すること

によって、自分の説明責任を提供します。

1. 私の活動が、私の活動が合意した目標を達成したか、また、他の望んでいない結果を生みだしていないかということを決断するためにあらゆる合理的な努力を行います。望ましくない結果は元に戻そうと努力し、これらの状況を隠さないように努めます。
 2. 自分の仕事に関するフィードバックをオープンマインドで積極的に集め、改善に努めます。
 3. クライアントや参加者の関心と福祉を促進するアセスメントテクニックを開発、出版、使用します。アセスメントの結果の不正使用を防ぎます。
- N. プロモーションや広告を含んだ全ての種類の公式声明は正確であり、広告された通りのサービスを提供します。
1. プロフェッショナルの意見や情報を公の声明として提供するときには、限界やエビデンスの不確実性も十分に知った上で、科学的に受け入れられる知見や技術にできるだけ基づきます。
 2. プロモーションや広告の一部として文言を出す時には、情報に基づいた選択肢から選択ができるように援助するよう努めます。
 3. 明白なプロフェッショナルの合理性や参加者・クライアントのインフォームド・コンセントなしに変更せず、宣伝された通りのサービスを提供します。

IV. 専門的職業への責任

- A. OD/HSD と他の専門的職業の同業者における、ニーズ、特別な能力、責務に敬意を払って行動します。これらの他の同業者が関連する機関や組織の権限と義務を尊重します。
- B. 自分の公的な行動が、プロフェッショナルとしての仕事を行う同業者の能力に、影響を与えうることに注意を払います。プロフェッショナルとしての活動が、専門的職業に信用をもたらすように活動します。
- C. OD/HSD 活動に従事する個人や組織による倫理的な実践に積極的に努め、もし、問題のあ

る実践があれば、それと向かいあう適切なチャネルを使います。それには、以下のものが含まれます。

1. 実現可能であれば、直接の議論。
 2. 第三者として他のプロフェッショナルを使って、共同のコンサルテーションとフィードバック。
 3. 存在するプロフェッショナル組織の執行手順。
 4. 公開論争。
- D. プロフェッショナルの継続的な開発に貢献します。
1. より経験の少ないプロフェッショナルへのメンタリングを含めた、他のプロフェッショナルの開発を支援します。
 2. OD/HSD の知識と技能の集まりに、アイデア、方法、知見、および、その他の有用な情報を提供して貢献します。
- E. 様々な手段によって OD/HSD の知識の共有とスキルの共有を促進します。それには、以下のことを含みます。
1. 専門家の基礎だけでなく、商業的な価値観と同様、プロフェッショナルの基礎によって決定された適切な価格であることを含んだ、できる限り自由で、最小限の条件で、コピーライトのある資料を使うことを許可します。
 2. 他者のアイデアや製品の功績を認めます。

V. 社会的責任

- A. 基本的人権の保護と社会正義の促進に努めます。
- B. 私の推薦やプロフェッショナルとしての活動がクライアント・システム内の個人の生活や幸福、システム自体、そのシステムがサブシステムとして含まれるようなより大きなシステムを脅かす可能性があることから、重い社会責任を負っていることに注意を払います。
- C. 人間の快適な生活（welfare）を改善しようとする、組織、プログラム、活動の知識、スキル、他の資源に貢献します。満額を払うに十分な資源を持っていない場合には、減額、もしくは、

無償でクライアントを受け入れる準備をします。

- D. 組織, コミュニティ, 国, または, 他の私が働く人間のシステムの文化（文化の伝統, 価値観, モラル, 倫理的期待とその意味を含む）に敬意を払う一方, 実現可能な時はその文化の非生産的な側面を認識し, 建設的にそれに直面します。文化間の違いとその意味について敏感でいます。自分の見方を偏らせる文化的フィルターに注意を払います。
- E. 本声明を自分の行動をガイドするものとして受け入れることは, 自分が実践を行うどんな国の法律よりも厳密な可能性がある基準に, 私をとどめておくように作用することを認識しています。
- F. 広く人間社会における生活の質（QOL）に貢献します。人間としてお互いの権利を相互に尊重することに基づいた文化を目指し, それに向かって働きます。相互配慮の深化（development of love）, 信用, オープンさ, 相互の責任, 信頼・協調的な関係, 地位向上, 参画, この文化の要素として自由の精神と自己鍛錬の精神と関与を推奨します。
- G. 文化を越えて支援するための手段を開発するために, 自然発生的関与や協同的努力に従事します。
- H. すべての生き物とその環境, すべての地球の人々の快適な生活に報います。

引用文献

- Anderson, D. L.(2015). *Organization development : The process of leading organizational change* (3rd ed.). Sage Publications.
- Corey, G., Corey, M. S., & Callanan, P.(2003). *Issues and Ethics in the Helping Professions, Sixth Edition*. Pacific Grove: Brooks/Cole, a division of Thomson Learning.
（コウリー, G.・コウリー, M. S.・キャラナン, P. 村本詔司（監訳）(2004). 援助専門家のための倫理問題ワークブック 創元社）
- Corey, G., & Herlihy, B.(1996). Client rights and informed consent. In B. Herlihy & G. Corey (Eds.), *ACA ethical standards casebook* (5th ed., pp.181-183). Alexandria, VA: American Counseling Association.
- Cummings, T., & Worley, C.(2014). *Organization development and change* (10th edition). Cengage learning.
- Gellermann, W., Frankel, M. S., & Ladenson, R. F.(1990). *Values and ethics in organization and human systems development: Responding to dilemmas in professional life*. Jossey-Bass.
- Jamieson, D., & Gellermann, W.(2014). Values, ethics, and OD practice. In B. B Jones, M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change* (2nd edition) : *Principles, practices, and perspectives* (pp. 45-66). John Wiley & Sons.
- 慶野遥香 (2008). 心理専門職の職業倫理の現状と展望 東京大学大学院教育学研究科紀要, 47, 221-229.
- Pope, K. S., Tabachnick, B. G., & Keith-Spiegel, P.(1987). Ethics of practice: The beliefs and behaviors of psychologists as therapists. *American Psychologist*, 42, 993-1006.
- Sinclair, C., Simon, N., & Pettifor, J.(1996). The history of ethical codes and licensure. In L. Bass, S. DeMers, J. Ogloff, C. Peterson, J. Pettifor, R. Reaves, T. Retfalvi, N. Simon, C. Sinclair, & R. Tipton. *Professional conduct and discipline in psychology* (pp. 1-15). Washington, DC: American Psychological Association, and Montgomery, AL: Association of State and Provincial Psychology Boards.
- 東京新聞 (2017). ゼリア新入社員 13 年自殺：「研修が原因」両親提訴 東京新聞, 8 月 9 日（朝刊）, 25.
- 山本竜也・首藤祐介 (2017). 臨床心理学における職業倫理に関する日米比較 中京大学心理学研究科・心理学部紀要, 16, 35-40.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M.(2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.

White, L. P., & Wooten, K. C.(1983). Ethical dilemmas in various stages of organizational development. *Academy of Management Review*, 8, 690-697.

Wooten, K. C. & White, L. P(1983). Ethical problems in the Practice Organization Development. *Training and Development Journal*, 37, 16-23.

(2019.7.22 受稿, 2020.2.29 受理)

著者略歴

土屋耕治：南山大学人文学部心理人間学科講師。2006年3月名古屋大学教育学部卒。2011年3月名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程単位取得退学。同年4月より現職。主要論文として『『人間関係学習論』の構築へ向けて：人間関係に関するルール・法則の追加・変更・整理』人間関係研究（2017）, 「ラーニングピラミッドの誤謬：モデルの変遷と“神話”の終焉へ向けて」人間関係研究（2018）など。専門領域は、社会心理学, 組織開発, 体験学習。社会心理学の実証的研究に加え, Tグループのトレーナー, 組織開発のコンサルティングも行っている。組織開発では, 事例の心理学的理解, 思想史, 倫理, 実践家の熟達化過程を専門としている。

Ethics of Organizational Development (OD) : Understanding the Current Situation in Japan and Towards Future Developments

KOJI TSUCHIYA (Nanzan University)

Japanese Journal of Organization Development, 2020, 4, 1-13

Abstract

The growing social awareness of organizational development (OD) also means that the responsibilities of experts are greater. This paper reports the current situation regarding ethics of OD, and discusses ethics in order to secure the quality as an expert and fulfill accountability to society.

対話型のコンテナをホストする —複雑性に働きかけるための鍵—

クリス・コリガン

(翻訳：東 千恵子, 監訳：中村 和彦)

※本稿は、2016年に米国 OD Practitioner 誌第 48 巻第 2 号に掲載されたクリス・コリガン氏の論文を、コリガン氏が自身の 2019 年日本滞在経験を踏まえて加筆・修正したものを日本語訳し、OD Practitioner 誌の許可を得て本誌に掲載するものである。

(本稿初版：Corrigan, C. (2016) Hosting Dialogic Containers. A Key to Working with Complexity. *OD Practitioner*, 48(2), 30-35.)¹

¹ 原著者注：本稿初版は、2016年に OD Practitioner 誌第 48 巻第 2 号に発表。その後、スノーデンとエオヤンの研究を統合し、ABIDE のフレームワークを再考した。

対話型組織開発 (Bushe & Marshak, 2015) は、根本的には不確実性、可能性、複雑性に取り組むことについてのものだ。そのため、対処することができるのは、結果ではなく、コンテナの状態と実践者個人の状態のみである (Corrigan, 2015)。これは、過程の結果を管理することに焦点を置く、標準的で伝統的なマネジメントのやり方と比べ、かなり直感に反するものである。伝統的なやり方は、技術的な性質を持つ取り組みに対しては役に立つが、複雑な問題に関しては、専門性および因果関係と予測可能性という幻想に過度に依存すると、逆効果となる。複雑なシステムにおける複雑なプロセスは、結果が創発されるために予知できない。したがって、複雑なシステムが新しく興味深い可能性を生み出す自然な能力を、リーダーシップが抑圧することによって、複雑なプロセスが台無しになってしまう。

対話型組織開発 (対話型 OD) の実践者が、コンテナの質と特性に働きかけるのに必要な能力、創発を促すような選択をするのに必要な能力とは何か？ 実践者が、不確実性の中にあっても結果を出すには、どうしたらよいのか？

それには、コンテナの特性と、実践者が複雑性と不確実性に居続けるのに役立つリーダーシップ

のスキル、この両者を理解していることが役立つ。本稿では、これを行うためのシンプルな枠組みを考察する。

ラングレー・フューチャーズ・イニシアティブ： 時の経過で見る戦略的対話

私たちは、これまで当たり前とされていた社会制度が、突然その存在意義と地位を失うということが、そこかしこで起きる時代に生きている。伝統的に社会の柱だったものが、その影響力を失っている。北米社会で、主流派の教会以上に、これが顕著に見られるものはない。地域社会で確固たる地位を占め、慈善活動や精神修養の場として、かつては活気に満ちていた場所は、今や縮小し、高齢化し、閉鎖、組織統合、目的の変更を迫られている。もはや、かつてのような社会の勢力ではなく、かつて大陸中で、教会の集いの中心を占めていた若い家族たちは、日曜日を別の方法で過ごしている。

2009年、ブリティッシュ・コロンビア州のフレーザーバリー地域一帯のカナダ合同教会の信者たちは、この時代の挑戦に真っ向から取り組んだ。2年間の研究、対話、勉強を経て、現状維持は選択肢となり得ないことが明確となった。教会は、違った

姿になるのか、終末を迎える技 (art of hospicing²) を実践し、寿命を終えるのかの選択を迫られた。

ブリティッシュ・コロンビア州ラングレー近郊の4つの教会が、この選択の必要性に対して新しいやり方で取り組んだ。自分たちの将来について、話し合いをホストするやり方を学ぶことに決めたのだ。5つの教会が招待され、2009年10月に参加すべく、将来に関心を持つ人を送り込むことで、4つの教会がそれに応じ、将来の姿についての話し合いが始まった。ラングレー・フューチャーズ・イニシアティブ (LFI) の誕生だった。およそ10人からなる小さなコアチームが、ラングレー・フューチャーズ・イニシアティブを開催し、純粋に関心を寄せる、約25名を別に招待し、話し合いをホストする方法とともに学んだ。

その後6ヶ月かけて、ミーティングを重ねて可能性について議論し、コアチームと学習者のグループが、ラングレー近郊の教会の人たちの話し合いをホストした。この一連の会話をもとに、彼らが創りあげたのが、ビジョンを描いた文書と、教会という世界で実行するのが最も難しいプロセスの1つである、教会の統合に向けてどのようにともに歩を進めて行くのかの提案だった。参加型の意思決定プロセスを利用して、各教会が提案を固めるために貢献した。コアチームは、投票の対象となる教会に加わるよう呼びかける最終的な文書をまとめた。創設に加わった4つの教会のうち、3つが信徒の投票で賛成に至った。4つ目の教会は、わずかな差で、賛成に至らなかった。

プロセスが停止し、さらなる対話が重ねられた。提案に反対をした人は、それまでプロセスに全く関わることなく、反対したということが判明した。地元のコアチームのメンバーが、彼らを招き、それまでの経過を説明し、新たに投票が行われた。反対票を投じた人の中には、そのまま反対を続ける人もいたが、それ以外の人は、これまでのプロセスがどれだけ深く配慮され行われてきたのか、理解していなかったことに対する後悔を表明した。投票は通過し、2010年10月までに、教会の嘆きとお

祝い³のプロセスをホストした。そして、自分たちの将来の可能性について探り始めた時から1年後に、4つの教会が統合された。合同教会の歴史上、最速の教会統合のプロセスとなり、その後何年も続く信仰と精神的生活の再生の契機となり、終わりにくく登場し続ける課題と可能性に対応する手段として対話が利用され続けている。

ヘシュクーイシュ ツァウオク： 先住民族の児童福祉における 相互関係性を探究するための会議

2003年、バンクーバー島西海岸のヌーチャーヌルス族⁴コミュニティで、叔父に預けられていた子どもが亡くなった。ブリティッシュ・コロンビア州では、こうした死は、慎重な調査、取り調べ、それに続く勧告の対象となり、個別および制度的な事柄に対処する。児童および家族の支援制度と先住民コミュニティの関係を強化する必要性から、ブリティッシュ・コロンビア州児童青少年担当係官、ジェーン・モリーは、カナダ先住民会議⁵ 地方副議長ショーン・アトレオと協力し、ブリティッシュ・コロンビア州全土の利害関係者に呼びかけ、相互依存の原理がどのように健全な児童および家族支援制度を助けすることができるか話し合った (Morley, 2006)。

ヌーチャーヌルス族の原則、「ヘシュクーイシュ ツァウオク」は、「全ては1つ」を意味する。ショーンの父親、リチャード・アトレオ博士の支持によって (Atleo, 2004)、それはヌーチャーヌルス族コミュニティにおける強力な組織原則となり、森林局から、自治組織、社会福祉サービスにおけるまで至る所に広がっていた。

³ 訳注：NVC (「非暴力共感コミュニケーション」) で使われている用語。クリス・コリガンのホームページのリソースでも、NVCが「ニーズを伝え平和を促すパワフルなプロセス」として紹介されている。(http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/facilitation-resources/ 最終閲覧日 2020年2月10日)。

⁴ 訳注：カナダ西岸 (特にバンクーバー周辺) に住んでいる先住民 (ファースト・ネーション)。日本では、ヌートカ族として知られるが、自称ではヌーチャーヌルスが好んで使われている (参考：https://ja.wikipedia.org/wiki/ヌートカ族 最終閲覧日 2020年2月10日)。

⁵ 訳注：カナダの先住民を代表する全国組織。

² 訳注：著者の実践する Art of Hosting (アート・オブ・ホスティング) と、終末期を迎えるホスピス、そして、教会が旅人に提供する宿ホスピスをかけたもの。

様々な利害関係者を一堂に招き、子どもの死に対して、相互関係性について話すのは、心穏やかな体験ではなかった。私は、その日のホストとして委託され、あえてサークルというプロセスを用いて会話を進めた。地元の人々と協力し、多大な労力を招待のプロセスに傾け、支援を必要とする若者から担当局長、伝統的ヒーラーから長老たち、担当官庁の補佐官から選挙で選ばれて役職者まで、制度全体を象徴するような、適切な人々がその場にいるように努めた。集会は、川沿いに位置する先住民文化センターで開催され、その日感情や悲しみに圧倒される人が出た場合に対処できるよう、ヒーラーが待機した。その状況における主要な当事者が、一堂に会した。システムそのものが、自身に語り、起きた出来事に意味づけをし、取り組みの途中で失いがちな、より高次の原則へとグループの視点を引き上げた。

集会の当日は、トーキング・ピースを使い、意図的に会話の速度を落とした。チェック・インからはじめ、それ以降の時間は、どのようにしてヘシュク・イシュ ツァウオクの原理を、児童および家族支援制度に活かしていくのかという問いを探る対話に費やした。1日の終わりには、ふりかえりのためにチェックアウトを行った。

1日を通して感情は高ぶり、問いとトーキング・ピースが、明確に話し、お互いにしっかりと耳を傾けることを可能にした。分野を横断するような人々が、その場にいたことが、複数の視点から課題を理解する役に立った。

コンテナ：複雑適応行動を生み出す場所

対話のあらゆる行為はコンテナの中で起きる。2人以上の人が対話に臨んでいるときには、限られた空間と時間の内にあり、彼らの間にある何かが、その時の対話が生まれる土壌を形成する。たとえそれが厳密なボーム派のダイアログだとして（アイザックス, 1998）、話題そのものもそこから立ち現れてくるとしても、中心の周りに話し合いが焦点づけられていくのである。コンテナは対話が起きるスペースだ。対話とは、具体的にはあらかじめ結末が決められておらず、意味、決定、戦略が

生まれてくるようなものである。この種の対話は、戦略策定、ソーシャルイノベーション、紛争解決、組織文化に対する取り組みなど、複雑で新しい課題に関する、イノベーションや集合的な学習に向けた取り組みに欠かせない。

対話のコンテナは、短命ながらも実体がある点で、雲に似ている。それは、個性を持ち、一定の時間存在する。自ら変化し、存在する環境によっても左右される。そして、雲のように、対話のコンテナには生産性がある。意味づけし、文化を育て、戦略を立て、意思決定をするのである。

対話型組織開発においては、コンテナは複雑適応行動の空間、と視ることができる。複雑適応行動は、非直線的な因果関係と予測不能な結果によって、特徴づけられる。対話型のコンテナは、コントロールと処方箋（＝当事者以外によって予め与えられた解決策）を受けつけないため、こうしたシステムが創発的な結果を生む自然な能力を、制限するような行動を実践者がとった場合、コンテナが崩壊し無関心を生む。グループが新規性と創発的な実践を求めるイノベーションのような活動では、対話型のコンテナを効果的にホストすることが欠かせない。質の高いホスティングは、コンテナをつくりサポートしながら、こうした構造の創発特性が誘発されるようにする。

コンテナを複雑適応行動の空間と理解すると、こうしたコンテナが最大限の効果を確実に発揮できるように、実践者がデザインを選択し行動するための指針となる。

ABIDE：コンテナをホストする際の 焦点づけのためのモデル

複雑性人類学⁶の理論家、デイヴ・スノーデンは、我々が複雑性に取り組む際の、対話型のコンテナの特性を理解するのに役立つ語呂合わせ ABIDE を作っている（Snowden, 2016）。スノーデンが、この語呂合わせを作ったのは、もともと、複雑適応

⁶ 訳注：原文では、Anthro-complexity。スノーデンが提唱する用語で、複雑適応系における発見や理論を、同じ複雑適応系である人のシステムを理解するために応用する複雑系科学の分野の一つ。

系に影響を与え対処ができる範囲を指し示すためであった。そのため、対話型のコンテナを設計しホストするのに、効果的な枠組みを提供する。この語呂合わせは、コンテナができつつある設計の段階で考慮に入れたり、ホスティングの過程で何が起きているのか確認したりする手段として、役に立つ。コンテナは、時間とともに移り変わり変化するので、ホストがある程度の影響を及ぼすことの可能な、主要要素を思い出すのに ABIDE が役立つ。

モデルの各要素は、コンテナのうち変化させることのできる部分を象徴している。対話型のコンテナと関連づけて定義された各要素は、次の通りだ。

- アトラクター：その周りにグループがまとまっていくもの
- 境界：グループの取り組みを、制約したり、制限したり、可能にしたりするもの
- アイデンティティ：グループおよびグループに属する人の独自性
- 多様性：グループの中の多様性の高さ
- 環境：グループが活動する文脈の影響と、その文脈との情報のやりとりの影響

グレンダ・エオヤンは、適応行動に関する自身の研究において、container (コンテナ), difference (違い), exchange (交換) の頭文字をとって、CDE と名付けられた類似のフレームワークを提唱している (Eoyang, 2007, 2019)。

- コンテナ：パターンが出現する間、システムが存在する類似性 (C)；
- 違い：緊張が持続するような大きな差異、決定と行動に最も大きな影響を及ぼす (D)；
- 交換：情報、エネルギー、その他の資源の移動を確保する、システム内のつながり (E)。

この両者のフレームワークとも、コンテナの性質を観察し評価すること、またコンテナを変化させるための介入点を選択するのに役立つ。

こうした要素の1つでも変化すれば、コンテナの作用が変化する。対話のコンテナをファシリテートしホストするということは、あらかじめ決められた結果ではなく、こうした要素に気を配ることだと、ホストや参加者に気づかせてくれる。これは、

創発的な成果を求めて、複雑適応系に働きかけるならば、ホスティングを行ううえで基盤となる実践であり、侵してはならない原則となる。

本稿は (Corrigan 2016) で発表されているため、この二つのフレームワークを一つにまとめるために統合した。ABIDE に沿って、変化の5つの領域をアトラクター、境界、アイデンティティ、違い、交換として、ここに定義する。

本稿のストーリーおよび対話型のコンテナ一般に当てはめれば、いかに ABIDE がデザイン上の問いとリアルタイムのホスティングの決定に役立つ枠組みなのかが見えてくる。

アトラクター

アトラクターは、コンテナの中で、その方向に人を引き寄せるものである。コンテナ内のアトラクターには、次が含まれる。

- 招待
- 共通の目的
- 共通の取り組み
- パワフルな、カリスマ性のある個人
- 可能性

(オープンスペーステクノロジーで生み出されるように) 1つの空間に複数のアトラクターがあると、非常に興味深いことが起こる。招待は、アトラクターの存在を認識させる。ニーズとつながることは、コンテナが(複数の)アトラクターの周辺に結合していくことを確かにする。共通の目的は、ことを為す1つのやり方だが、これが破綻した場合は、共通の取り組みに移行すること。先の事例では、強力なニーズ(子どもの死や教会の生き残りに対処すること)がコンテナのベースとなり、人々を取り組みへと呼び寄せる招待プロセスの、核となった。その中心となるニーズが、極めて明らかで緊急だったため、その過程が混乱し、困難で、感情を疲弊させるものだったにも関わらず、参加者はそこに加わり関わり続けた。

境界

境界は、人が押し返すものだ。複雑なシステム

では、境界は制約であり、仕事を成し遂げることを可能にするものだ。

- ▶ 利用可能なリソース
- ▶ コミットメントの深さ
- ▶ 権限と影響力がある人からの支援
- ▶ 物理的な境界：部屋、場所、円の端

サークルのようなファシリテーションのプロセスでは、その境界と中心は部屋の中で物理的に象徴される。サークルの縁が境界を、部屋の中心（集会にとって重要な意味のある物を置くことで目印としていることが多い）が取り組みの中心となるものを象徴する。物理的な境界が、作用し始めることもある。児童福祉の取り組みでは、意図的な場に入るに当たって儀式が行われ、実際の部屋に人々がともに入る際に、長老たちから歓迎があり、外の世界から境界を越えて、普段と異なる行動や実践を行うように誘われる、対話のスペースに入ることを意識した。

このような対話型コンテナは、参加者の行動の仕方に制約を設け、その範囲で特定の実践を行うように誘うようなファシリテーションで、創りだされ維持される。これらは、行動の指針または積極的関与のルールとして知られている。

ラングレー・フューチャー・イニシアティブでは、コアチームが洗練された形で境界を管理し、コンテナに対する入れ子構造のコミットメントを構築した。同心円状のものを想像し、コアチームは取り組みの目的に対して、最も密度の高いレベルで関わり、最大限の時間を割いた。他の参加者は、他の2つの円上に配置され、戦略的な取り組みに境界を設けた。変革推進の成功には、人々をこの3つの円のどこかに含めることが、不可欠だった。この戦略的なコンテナに含まれていない人が、意思決定の過程で現れた時は、常に困難な状況をもたらした。当然のこととして、コンテナの中よりも、外側により多くの人が存在する。そのために排除と貢献の問題に対処することは、極めて重要だ。

長続きするコンテナを創るには、線引きがありつつも参画は可能な、浸透性のある境界を設けることが役立つ。プロセスに深く関わるほど、その代償は常に高くなるはずであり、それは大抵、時間、注意、関わりという形で表れる。これは、ピーター・

ブロック（Block 2008）がうまく説明しており、人を誘う時には、参加者の関与が真摯であるように、越えなくてはならない障害を設けることについて述べている。プロセスの中心に容易に参加できるようにすると、中心にいる人々の関与の度合いを薄めることになり、責任を伴わない情熱を招き入れる結果となる。

アイデンティティ

アイデンティティは、コンテナにおける個人そしてグループのレベルの両方で作用する。これが意味するのは、（より大きな文脈でそれが果たす役割も含めた）コンテナのアイデンティティ、グループとしてのアイデンティティ（ラングレー・フューチャー・イニシアティブのコアチーム）、そして、取り組みの参加者、利害関係者のアイデンティティである。

- ▶ コンテナ内で活動する人の役割や位置づけ
- ▶ コンテナそのもののアイデンティティ
- ▶ グループの取り組みについて語られるストーリー

対話型 OD のためのコンテナをつくるにあたって、それぞれの役割へと参加を誘うことが大切だが、それ以上に、各人がはるかに複雑な存在であるということが見えるように、互いのつながりをつくることも必要だ。それぞれの役割を超えたところにある、人生についてのストーリーは、決められた役割以外の面に目を向けるのに役立つ。同様に、グループとしてのアイデンティティ（ラングレー・フューチャー・イニシアティブ）を与えることは、好奇心を掻き立てるのに役立ち、戦略的取り組みの中でのグループの役割を明確にする。

コンテナの内側で、複数のアイデンティティをもつことで、グループの多様性と臨機応変さが増す。私たちが携わった児童福祉の仕事では、幅広く多様な人が参加し、それにより相互関係性という問いについて複数の視点が確実に得られた。答えや進むべき道が明確でない、複雑な取り組みでは、効果的な行動のために、アイデンティティと役割の多様性に頼ることが大切だ。

多様性, 違い, 異議

アイデンティティと深く関係するのが、多様性、差異、意義を含めた、違いの特質である。複雑なシステムは、多様性を糧に発展し、この種の問題への戦略的な取り組みは、その取り組みの中に存在する差や異議から恩恵を受ける。違いの例を以下に挙げる。

- ▶人口統計学的属性の多様性
- ▶複数の見方の醸成
- ▶異議に対する耐性と奨励

同質性が高いグループは、イノベーションをあまり産まないのに対し、多様性や異議を含むグループは、自分たちの現状に批判的に向き合い、解決策を試す能力がある。コンテナ内の違いの量を変化させることで、変化の可能性を増加させることができる。また違いを減少させることで、コンテナを安定化することができる。

グレンダ・エオヤンは、ヒューマン・システム・ダイナミックスの著作の中で、「違いは、変化を生み出す動機となる…皆が同じであれば、新しいものは創造されない。違いはまた、現れるにしたがって形あるパターンを形成する」と述べている (Eoyang, 2007, p.235)。こうした違いがたとえ葛藤につながったとしても、コンテナ内の違いや多様性に気を配ることは、極めて大切だ。異議や葛藤を増幅し転換するために設計された実践は多くあるが、その多くは、違いを浮き彫りにして働きかけながら、葛藤を個人から切り離すような儀式的実践を活用している。簡単なものでは、リチュアル・ディセント⁷ (Snowden & Boone, 2007) があり、また、ディープ・デモクラシー、アーノルド・ミンデルのプロセスワーク (Mindell, 1995) といった大規模での実践がある。

私たちのLFIとの取り組みにおいては、参加型の意思決定プロセスを通して異議が保持され、決定するためにリッカート尺度などが使用された。こうしたツールは、同意の度合いを用いて意思決定に参加することを可能にし、プロセス中の違いや多様性を表面化することで、グループや戦略的取り組みの創造的資源として活用することを可能にする。

児童福祉の取り組みでは、招待の段階で、違いがプロセスに組み込まれ、異なる声を聞き、平等に反映されるようにするプロセスによって、支援された。

交換

コンテナは、その中で起こる交換によって大きく影響を受ける。交換とは、システムの部分同士の資源の流れと流れの質を表す。それには、以下が含まれる。

- ▶人が得られる情報で、ラーニング・ジャーニーによって強化されるもの
- ▶取り組みを実行するうえで、人が必要なツールを持てるように確認すること
- ▶取り組みを行うスペースの物理的環境
- ▶取り組みを持続するための、新しい道筋を可能にする権限を有すること
- ▶時間、資金、注目といった資源と、資源の流れる方向

思考が起こる物理的な空間とシステム内の人々のやりとりを変化させることによってのみ、行動を変化させることができる。これを支持するのが、「快適な空間を創る」という原則だ (Brown & Isaacs, 2005)。対話型コンテナは、人々が取り組みを実行できるような、物理的空間を必要とする。参加者には、共通の目的を達成するためのツールや情報へのアクセスが必要だ。たとえば、不慣れた文脈で会議を計画したり、見慣れない配置で会議室を準備したりすることによって、環境に変化を与えることで、習慣的な思考方法から切り離され、異なったやり方で考え働くように誘うだけの揺さぶりをかけることができる。サークルと儀式を活用して、我々が行った児童福祉についての取り組みは、先住民の文化的視点を優遇すると同時に、システムの変化についての探究の他のやり方とは、全く異なるやり方を呼び起こすような介入となった。それはまた、利害関係者と参加者の様々なグループの声やストーリーを、より等しく尊重することで、システムへの情報の入り方の性質を変化させた。

同様に、取り組みについての権限と支援という環境も、戦略的取り組みの支援と持続性への豊かな文脈となる。もし対話型のコンテナが、システム内の

⁷ 訳注：儀式的不同意の意。

権限による支援を受けていないとしたら、それが周辺化される危険が伴い、取り組みも沈没させられる可能性がある。私たちは、取り組みについて心配になり不安を感じて、合意を取り消したCEOによって、戦略的な取り組みが終了に追い込まれた例を複数見ている。最も給与の高い人の意見（HIPPO）と呼ばれるものだが、環境のそうした要素が、厳格な評価プロセスに勝ってしまう。コンテナの外側の関係性や環境的要素に注意を払うことが、コンテナの中での取り組みを後押しすることもある。

複雑性のためのコンテナをホストする

コンテナを開催し、ホストする実践に関する研究の成果が生まれてきている。中でも特筆すべきなのは、ピーター・ブロックの著作”Community: The Structure of Belonging”における調査（Block, 2008）、そして、アート・オブ・ホスティングの実践コミュニティから発展してきたものである。ホスティングとは、リーダーシップの1つの形で、複雑な課題に対処するための参加型の取り組みを可能にするものだ。「ホスティング」という言葉は、コンテナ自身の内側から、そのコンテナの状態に積極的に注意を払う感覚を伝えるものだ。ホスティングは、リーダーシップとファシリテーションのやり方の一形態であり、変化が起きる場所が属する、システムの中に組み込まれていることに、意識的であるものだ。この役割に中立性や客観性は、存在しない。それゆえ、ホストは、自分たちが取り組みにもたらす影響やインパクトについて、鋭く意識していなければならない。ABIDEのフレームワークは、ホストがコンテナ内で起こる活動を管理することではなく、コンテナそのものに対処する働きにホストが集中することに役立つ。

ABIDEの語呂合わせに含まれる各要素は、コンテナの作用をホストするために、ファシリテーターに、デザイン上の選択をしたり、その場での選択をしたりすることを要求する。対話型ODという介入の初期段階では、その取り組みについて、コアチームと協力しながら、ホストは、招待の土台となる取り組みのアトラクターを明らかにし、その介入のニーズと目的についての説明を明確にする必要がある。招待の準備もアートであり、取り組みの

境界、参加者の関与の度合い、初期の役割の明確化、そして、視点と経験の効果的なバランスを明らかにすることなどが、含まれる。

取り組みが展開するに従って、ホストは、コアチームとともに、ABIDEのフレームワークの5つの要素にじっくりと注意を向ける。そして、機能していることを進め、機能していないことの影響を減らす努力をすることなど、やりながら小さな決定をしていく。ホストは、コンテナにどのような影響を与え運営するのかのやり方に関して選択することができる。これが、状態を整えていくための大切な作業となる。ラングレー・フューチャー・イニシアティブのような長期的な戦略的取り組みの場合は、そのためのコンテナをデザインしホストすることが、創発を繰り返すようなプロセスとなる。コンテナの要素の活用例を以下に挙げる。

アトラクター

- システムに新たなアトラクターを追加する
- 取り組みの焦点を変える
- ニーズに合わせて、取り組みの目的を修正または見せ方を変える

境界

- 創造性を喚起するために、取り組みの境界を狭める、時間、不確定要素、反復の頻度などに制限を設けるなど
- 制約のきつすぎる境界を緩め、新しいアイデアや視点への余地をつくる

アイデンティティ

- コンテナ内の役割を積極的に評価し、必要なことを人が確実にやっているようにする
- 表現豊かで創造的なアートを使って参加者を招待し、参加者が複数のアイデンティティをもって参加し、そうしたアイデンティティと取り組みに提供できる資源をより深く探ることができるようにする
- 参加者がコンテナのアイデンティティについて明確であるようにする、または、参加者がアイデンティティをともに作り上げられるように行動できるようにする

多様性, 違い, 異議

- 複雑な問題を複数の視点から探ることができるよう、コンテナの中の個人が多様であるようにする
- 「特定の誰か」がプロセスに加わることに伴う不安を生む、制限的な思い込みを調べ、向き合う
- コンテナ内で生まれた意図的な挑戦やアイデアへの異議を受け入れ、緩和し、改善し、「同調思考」や習慣的な思考や行動のパターンを回避する
- システムを動かすのに役立つ違いを探す

交換

- 取り組みを後押しするような、コンテナの外側のチャンスに注意を払う
- コンテナの外に存在する、取り組みを脱線したり、妨害したりするような力の流れに、注意を払う。
- 誰が権限と影響力を持つのか理解する
- プロセスの必要性に応じて、グループの思考パターンを強化したり、壊したりするために、物理的空間を用いる

結論

複雑性に働きかけるにあたって、対話型 OD の実践者は、コンテナに集中することが不可欠である。複雑なシステムでは、結果を予測したり、管理したりすることは不可能である。そのため、実践者は、結果が創発される状態になるよう、対処することに注意を集中しなくてはならない。違いと交換についてのエオヤンの研究を含めるべく、変更を加えられた、スノーデンの語呂合わせは、文化人類学と複雑系の思想の分野における緻密な研究に基づいており、実践者たちに実用的なツールと、コンテナをつくりホストするための指針を与える。

謝辞

本稿の執筆にあたっての私からの問い合わせに答え、2つの新たなブログ記事を提供してくれた、

デイヴ・スノーデン氏に感謝する。また、ルカ・ミヌデル氏には、いくつかのアイデアを提供して頂いた。南山大学でのワークショップ開催を呼びかけてくださり、ABIDEモデルのさらなる発展のきっかけを与えてくださった中村和彦氏（南山大学）にも感謝したい。

参考文献

- “Art of Hosting.” Art of Hosting. N.p., n.d. Retrieved from <http://www.artofhosting.org/what-is-aoh/>
- Atleo, E. R. (2004). *Tsawalk : A Nuuchah-nulth worldview*. Vancouver, BC : UBC Press.
- Block, P. (2008). *Community : The structure of belonging*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café : Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. In G. R. Bushe & R. J. Marshak (Eds), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (pp. 291-304). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Corrigan, C. (2016). Hosting Dialogic Containers. A Key to Working with Complexity. *OD Practitioner*, 48(2), 30-35.
- Child and Youth Officer for British Columbia, & Morley, J. (2006). *Special report : Heshookish Tsawalk, towards a state of healthy interdependence in the child welfare system*. Victoria, B.C. : Child and Youth Officer of British Columbia.
- Eoyang, G. (2007). Human Systems Dynamics. In P. Holman, T. Devane, & S. Cady (Eds.). *The change handbook: The definitive resource*

- on today's best methods for engaging whole systems* (pp. 234-238). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Eoyang, G.(2019) . “CDE Model” HSD Institute n.d. Web 25 September 2019. Retrieved from <https://www.hsdinstitute.org/resources/cde-model.html>
- Isaacs, W.(1999) . *Dialogue and the art of thinking together : A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York, NY : Currency.
- Mindell, A.(1995) . *Sitting in the fire: Large group transformation using conflict and diversity*. Portland, OR : Lao Tse Press.
- Minudel, L.(luKa) ABIDE Model, an exercise. N.p., n.d. Retrieved from <http://blogs.ugidotnet.org/luKa/archive/2011/07/03/abide-model-some-exercise.aspx>
- Snowden, D. J.(2016, February 17) . Abide II. Cognitive Edge. Retrieved from <http://cognitive-edge.com/blog/abide-ii/>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E.(2007, November) . A leader's framework for decision making. Harvard Business Review, 85(11). Retrieved from <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>
(2019.12.08 受稿, 2020.2.11 受理)

著者略歴

クリス・コリガン：アート・オブ・ホスティングのグローバルスチュワード。20年に渡り、北米および世界の組織やコミュニティのために、対話と参加型リーダーシップのプロセスを用いて、複雑性に対処する支援を行ってきた。www.chiscorrigan.comにてブログを執筆し、様々なリソースを提供している。カナダ西海岸、バンクーバー近郊のボウエン島在住。連絡先 chris@chiscorrigan.com

「組織開発研究」第4号 編集委員

委員長：永石 信 副委員長：中村 和彦
 間間 理 北居 明 多湖 雅博 森泉 哲 安田美予子

「組織開発研究」編集方針と投稿規程

1. 研究誌「組織開発研究」の目的

OD Network Japan（以下、ODNJと記す）のミッションの1つである「会員相互がODについて探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する」ために、ODNJのビジョンである「ODの最新情報、理論、手法の創出・共有を促進し、会員を支援している」ことを目的に、ODNJの研究誌「組織開発研究」をオンライン上で毎年刊行します。

組織開発にかかわる実践者（経営者／内部実践者／コンサルタント）および研究者からの投稿を想定しています。組織開発の理論的研究だけでなく、日本における組織開発の実践事例を積み上げていくことを重視して、実践者による事例研究の投稿も期待しています。論文を書く経験が少ない実践者の方は、会員の研究者と共同で執筆されることを推奨します。

2. 編集方針

「組織開発研究」では、会員相互の匿名での査読制度を採用し、2名以上の査読担当者によって査読が行われます。査読担当者は、編集事務局によって、編集委員または会員から選出され、依頼されます。査読者は、査読を依頼された原稿にコメントをするとともに、掲載についての審査をします。査読担当者の審査に基づき、編集委員会または編集委員長が掲載の判断をします。

この研究誌の目的は、組織開発の最新の情報、理論、手法の創出と共有であり、営利目的ではありません。そのため、投稿者が広告宣伝を目的にしていると編集委員会または編集委員長が判断した場合、当該原稿を掲載しない場合があります。

3. 投稿規程

投稿資格

単著・共著の場合を含めてODNJ会員のみ対象とします。編集委員が寄稿を依頼する場合は、会員以外にも著者になることができます。投稿原稿は未発表のものに限ります。

原稿の種別

投稿原稿の種類は、論文、事例研究、研究ノート、評論・書評、寄稿です。

- ・論文：組織開発に関する理論的研究や応用実践に関する研究。
- ・事例研究：組織開発の事例研究、実践によって得たデータの報告とその考察など、具体的な実践事例に基づいた研究報告。事例研究の査読基準は、「事例研究の査読基準について（2018年6月21制定）」にて、別途詳しく定める。
- ・研究ノート：論文に準ずるもので、理論や実践についての展望、萌芽的研究、組織開発の理論や実践の動向の紹介等。
- ・評論・書評：組織開発に関連する書籍や論文に関する評論や書評。
- ・寄稿：査読を経ることなく、臨機応変に最新トレンド情報を発信するカテゴリー。

原稿作成上の注意

A4判横組、カンマ・ピリオド（.,）使用、数字・アルファベット等は半角。

論文と事例研究は、本文・引用文献・脚注を含めて20,000字以内（ただし、タイトル、要旨、図表要旨、補論 [Appendix] は20,000字以内の字数に含まない）。研究ノートは10,000字以内、評論・書評は1,500字から4,000字程度とする（タイトル、要旨、図表、補論 [Appendix] は字数に含まない）。

文字サイズは10.5ポイントとしてください。タイトルは和英文併記とし、本文冒頭に50ワード程度の英文要旨、200～400字程度の日本語要旨を付けてください。

引用文献リストと注は文末に掲載してください。引用・注の形式は、日本心理学会の心理学研究「執筆・投稿の手引き」を参照してください。<http://www.psych.or.jp/publication/inst.html>

最後に、筆者略歴（現職・最終学歴・職歴・主要実績や領域）を文末に記載してください。

4. 編集スケジュールと原稿の送付方法

原則として、以下のようなスケジュールで編集が進められます。

- ①前年度の1月末：[投稿者] 編集事務局への投稿意思の連絡
- ②前年度の3月末：[投稿者] 投稿原稿のメールでの送付
- ③4月中：編集委員による査読
- ④5月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤7月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥8月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦9月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知（再審査となった場合）
- ⑧1月～2月：当該年度の「組織開発研究」の発行

投稿を予定される方は、1月末までに編集事務局までメールで投稿の意思（題目と著者、投稿の種類）をお知らせください（①のステップ）。その後、原稿が完成しましたら、3末日までに、原稿ファイル（WORD等）をEメールに添付して編集事務局にお送りください（②のステップ）。

原稿到着後、編集事務局が2名以上の査読担当者を選定し、投稿原稿に対する査読を依頼し、査読担当者による査読が行われます（③のステップ）。査読結果に基づき、編集委員会または編集委員長が、「掲載可」／「修正のうえ掲載可」／「修正のうえ再審査」／「不可」の審査結果を決定し、その審査結果と査読コメントを投稿者に送り返します（④のステップ）。

「修正のうえ再審査」の場合は、約2か月後の7月末までに修正原稿をお送りください（⑤のステップ）。その後、「修正のうえ再審査」の場合は再度査読が行われ（⑥のステップ）、査読担当者と編集委員長との相談のうえで、最終の審査結果が投稿者に伝えられます（⑦のステップ）。

投稿先 編集事務局アドレス：journal@odnj.org

事例研究の査読基準について（2018年6月21日制定）

事例研究とは、ある対象に実際に行われた組織開発の実践の事例について、その取り組みの方法と結果を記述し、その実践事例から得られた考察と提言を行うものである。事例研究の審査は以下の基準で行う。

1. 「問題」「問題の所在」等で先行研究のレビューを行うにあたり、実践された取り組みに直結する先行研究のレビューが行われていれば充分とする。なお、先行研究レビューは、手法の紹介事例の場合、必ずしも必要としない（手法の出処の引用が示されるとともに、手法の概要が紹介されていれば可とする）。
2. 事例研究としての公表について、対象となった組織や団体の長から、投稿前に承諾を得ることを必要とする。また、受理された後に、校正中の原稿を組織や団体の長に確認してもらうこと。
3. 対象（フィールド）の概要を記述する。その際、組織や団体を匿名とする場合は、組織や個人が特定されないように配慮する。
4. 取り組みの方法は、査読者や読者に充分理解できるように記述する。
5. 結果（取り組みの評価）の調査方法を明記する。
6. 結果（取り組みの評価）は、事前事後デザインによる量的データを用いた推測統計（*t*検定や分散分析など）でなくてもよい。量的データを用いた記述統計、質的データを用いた分析による、取り組みの評価も可とする。
7. 研究としての再現性（誰が実施しても同じ結果となること）は求めない。
8. 考察では、取り組みによる効果が得られた過程、効果が得られなかった過程について考察を行う。その際、先行研究との関連や異同についても議論する。また、当該事例での実践から得られた教訓または提言を行う。
9. 査読者は、日本における組織開発実践の事例が資料として蓄積されることが重要であるという観点から、調査方法、分析方法、考察の解釈が妥当であるかどうかをチェックする。また、新しい知見を提供しているかどうか以上に、実践への有用性を重視して評価する。