

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第5号

2021年3月発行

External Consultants

[論文]

木下芳美

「アプリシエイティブ尺度」作成の試み：日本人に馴染む Appreciative とは …… 1

[事例研究]

谷口正一郎

組織メンバーの創発的行為形成に着目した組織変革のプロセスモデル：

M-GTA を用いた X 社の事例分析 …… 22

北居明・多湖雅博・深井恭佑

現場と産業保健の協力による職場改善の試み：K 社研究開発部門の事例研究 …… 42

土屋耕治・廣田文将

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 …… 60

高橋妙子・中村和彦

組織開発の取り組みが業績向上につながる影響過程：中小企業における事例研究 …… 74

投稿規程 …… 92

事例研究の査読基準について (2018 年 6 月 21 日付) …… 94

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。

「アプリシエイティブ尺度」作成の試み： 日本人に馴染む Appreciative とは

木下 芳美（ワークライフ・エンカレッジ株式会社）

要旨

本研究は、アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）の効果検証のため、定量的な測定尺度が必要と考え、その作成を目的とした。まず、本研究における Appreciative の定義づけを行うため、先行研究をもとに、日本文化や日本人に馴染む Appreciative を重視しつつ、Appreciative という言葉の意味を考察し、尺度の構成概念を検討した。そのうえで、試案 A, B を作成し、それらを用いた予備研究 I, II から、因子分析のための試案 C の作成につなげた。試案 C による調査データに因子分析を行い、一定の内容的妥当性のある 6 因子構造、27 項目の「アプリシエイティブ尺度」が作成された。Cronbach の α 係数は、6 因子すべてで .70 以上を示し、内的整合性において、一定の信頼性が確認された。

I. はじめに

筆者は、企業や医療機関で、働く人のメンタルヘルス支援に携わっている。その中で実感するのは、職場でメンタル不調者が発生した場合、当人の健康回復に加え、背景にある職場環境の改善が必須ということである。特に、人間関係が原因の場合、人間関係という職場環境を改善しなければ、再発、他の不調者の発生、職場風土の悪化など、組織の損失は非常に大きくなる。

上記のような有事の対応だけでなく、平時における人間関係の質向上への取り組みは、心の健康増進と、組織が作り出す製品やサービスの質向上にもつながるであろう。

つまり、職場のメンタルヘルス対策と組織開発は、高い親和性を持ち、組織開発がメンタルヘルス対策にもなるのである。特に、深い対話機会となる AI は、体験者に気づきを与え、心のありようや行動の変容を生み、職場のメンタルヘルスを促進する可能性が高い。

この考えは、筆者の個人的な AI 体験によるもので、その裏付けが必要であるが、AI の効果測定指標は存在していなかった。よって、日本で使用可

能な AI の定量的効果測定尺度を作成するため、本研究に取り組むこととした。

II. 問題

1. 職場のメンタルヘルス

働く人の心の健康に注目が集まったのは、バブル崩壊後、リストラが盛んに行われた 1990 年代後半である。自殺者が急増し、国から働く人の心の健康づくりの指針が出され、企業は従業員の心の健康の責任を負うようになった。

最近では、働き方改革による労働時間削減のため、業務処理のスピード感が増し、過密な働き方の中、職場は新たなストレス状況にある。カウンセリングでのクライアントの語りからは、職場での互助や会話減少がうかがわれ、ハラスメントを恐れる管理職は指導に悩み、上司と部下の関係が一層希薄化してきていると感じる。

厚生労働省の平成 30 年労働安全衛生調査（2019）によれば、仕事や職業生活において、強いストレスを感じる労働者の割合は 58.0% である。その事柄（複数回答 3 項目以内）は、「仕事の質・量」が 59.4%、「仕事の失敗、責任の発生等」が 34.0%、「対人関係」

が31.3%となり、「対人関係」は、2013年の調査開始以降、30%を超える結果が続いている。

2. 管理職の疲弊

働き方改革やハラスメント対策の影響で、管理職の疲弊問題が顕在化している。パーソル総合研究所(2019)が約2000人に行った「中間管理職の就業負担に関する定量調査」では、働き方改革が推進されるほど管理職の業務負荷は高じ、負担感が強い層で、心身の健康状態の悪化傾向が確認された。

ところが、管理職は、職場のメンタルヘルス対策のキーマンであり、職場の心の健康度を左右する存在である。国の指針においても、ラインによるケアとして「労働者と日常的に接する管理監督者が、心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行う」よう明記されている。管理職が、その役割を担えるべく賦活される必要がある。

3. ストレスチェック制度

2015年、50人以上の常用労働者を雇用する事業場には、ストレスチェックが義務化された。平成29年度労働安全衛生調査 特別集計(2018)によれば、対象事業場の78.9%が、ストレスチェックを実施しているが、努力義務である集団分析¹活用した事業場は、その51.7%にとどまっている。集団分析結果を活用し、人間関係を含めた職場環境改善の取り組みにつながることで、ストレスチェック制度の実効性を高めるための課題と言える。

4. 組織開発と職場のメンタルヘルス対策

以上のような現状に、組織開発が大いに貢献できるのではなかろうか。

Cummings と Wally による「組織に起こる諸問題と対応する組織開発の代表的な働きかけの手法の分類」において、職場のメンタルヘルス対策は「人材マネジメントによる働きかけ」に分類されて

いる(中村, 2012, 2015)。対人関係の悩みの多さを考慮すると、「ヒューマンプロセスへの働きかけ」への分類も可能ではないか。余裕がなく、対話不足に陥っている現在の職場で、良好な人間関係を形成し、メンタルヘルス促進のために、対話型組織開発、特にAIには、多くの期待が持てると言えよう。

5. AI とは

5-1. AI の概要

AIは、1980年代、Cooperriderにより創始された対話型組織開発の一手法である。Appreciative(真価を認める)なInquiry(問いかけ、探究)により、自分や仲間の素晴らしさに気づき、それが結集したら、どのような未来を描けるか、その未来の実現のため、いつ何をするか、対話を通じて導き出すのである。

AIでは、Dを頭文字としたDiscovery, Dream, Design, Destinyの4段階から成る4Dサイクルモデルがよく知られている。準備段階に、もう1つのDであるDefineがあり、5Dサイクルと呼ぶ場合もある(図1)。

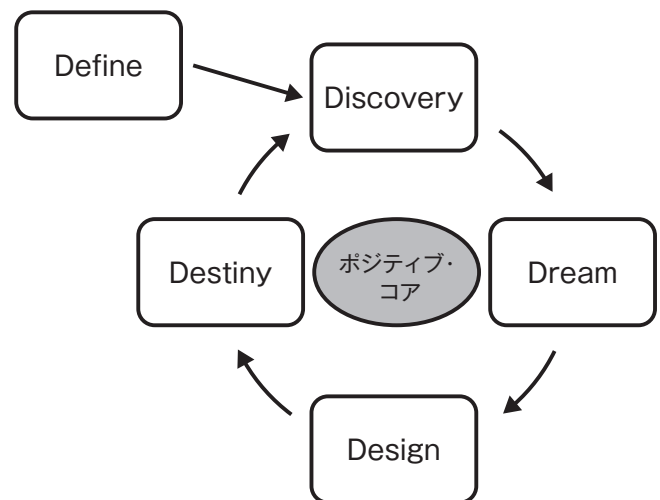


図1 AIの4Dサイクル
松瀬(2017)を参考に筆者作成

Defineでは、アファーマティブ・トピックという組織をよくするための肯定的で断定的な主題を設定する。

第1のDiscoveryは、「潜在力の発見」と訳され、ハイポイント・インタビューという二人組の対話の中核となる。アファーマティブ・トピックにも

¹ 集団分析とは、ストレスチェックの個人結果を職場や部署単位ごとに集計・分析し、職場のストレスの状況を把握すること。ストレスチェックを実施した場合は、集団分析の結果を、業務内容や労働時間などと併せて評価し、職場環境改善に取り組むことが事業者の努力義務である(平成29年労働安全衛生調査 実態調査特別集計より)。

とづいた複数の質問に沿って、一人が問いかけ、もう一人が自身の大切な体験を語り、ポジティブ・コアという強みや力の源について、認識を深める。その後、小グループを形成し、互いにパートナーの紹介を行い、グループメンバーのポジティブ・コアを理解し、造形物などでグループのポジティブ・コアを表現する。

第2の Dream では、理想の未来を描く。ポジティブ・コアを最大限に活かす自分たちが何年後かに再会した時、どのような近況報告をするか、歌や寸劇などさまざまな方法で表現する。

第3の Design は、夢を現実に置き換える段階である。ここまでで見てきたキーワードを選出し、宣言文 (Provocative Proposition) を作り上げる。

第4の Destiny では、Design の宣言文から、具体的な実行計画を立てる。AI をイベントとして終わらせず、現実の場で行動を起こし、自らが組織を開発していくのである。

5-2. AI の効果

北居と多湖 (2018) は、国内外の AI 研究をまとめ、何らかのポジティブなアウトカムの生成過程に、AI 実施中のメンバー間のポジティブな関係性が媒介となっている可能性があるとし、図2を示した。

この図を念頭に、AI の効果を何と考え、どのような測定尺度を作成するのか定めるため、本研究の興味である、働く個人や職場のメンタルヘルスとの関わりが考えられる先行研究を中心に見ていく。

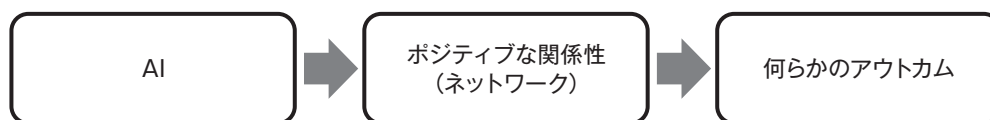


図2 推測できるAIと効果の関係図
北居・多湖(2018,p.98)をもとに筆者作成

5-2-1. 業績向上の効果

まず、業績向上が確認された研究には、AI の嚆矢となる Cooperrider によるクリーブランド・クリニックでの「病院が最も効果的に機能するための要因」の研究がある。医療チームと患者との会話内容が、不調や辛さの場合と、今後の希望や楽しみの場合とを比較し、後者の退院率が高いという結果を得た (本間・鈴木, 2004)。つまり、ポジティブ

な会話やポジティブな側面への焦点付けが、業績向上をもたらすことが見いだされたのである。

5-2-2. 業績向上と仕事への姿勢の効果

AI は、業績向上に加え、動機付けやワーク・エンゲイジメント²など、個人の仕事への姿勢による影響を与えるという研究もある。Cooperrider のロードウェー・エクスプレスの研究では、AI 実施後に、利益率や株価上昇のみならず、従業員の勤労意欲、経営理念の浸透、将来への期待も向上したことが確認されている (Cooperrider & Whitney, 2005 本間訳 2006)。

また、効果測定ではなく、個人の特性との関連研究ではあるが、Verleysen & VanAcker (2012) が、AI 的行動と考えられる「つながり」と「感謝」の測定尺度 Connecting and Appreciation at Work (CAWs) を作成し、労働者対象に、CAWs, Utrecht Work and Well-Being Survey (UWES-9), Basic Psychological Need Satisfaction Scale-Work Domain (BPNS-W), Motivation at Work Scale (MAWS) の4種の尺度による調査を行った。その結果、内発的動機付けと、基本的心理欲求 (自律性の欲求, 有能さの欲求, 関係性の欲求) のうち自律性の欲求を媒介とし、高い水準の AI 的行動が、高いワーク・エンゲイジメントと関連することが確認された。

国内では、ワーク・エンゲイジメントとの研究で、多湖 (2017) が、看護師の教育プログラムで AI を

² ワーク・エンゲイジメント は、実践者や研究者によって、さまざまな定義付けがなされており、単一の定義への統合が難しい概念である。日本における第一人者の島津 (2014) は、世界的なワーク・エンゲイジメント研究のリーダーと言えるオランダのユトレヒト大学のシャウフェリの言葉として、次のように紹介している。「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である。(島津, 2014, p.28)」

用い、日本版ユトレヒトワーク・エンゲイジメントスケール尺度短縮版(UWES-9)による4回の効果測定を行った。AI未実施群との比較において、4回目のUWES-9の平均点は、実施群が有意に高いという結果を得、AIがワーク・エンゲイジメント向上に有用な可能性があるとした。

5-2-3. 仕事への姿勢と人間関係に関する効果

次に、AIが、仕事への姿勢に加え、よい集団や人間関係の形成、人との関わり行動にも寄与することが確認された研究について述べる。

Peelle (2005) は、特定課題の期間限定チームへの介入において、AIとCreative Problem Solving (CPS)での比較を行い、事前、中間、事後の調査結果から、AI群で、グループの一体感とグループ効力感が有意に高まることを見いだした。

国内では、北居(2014)が、民間企業でAIを実施し、未実施組織との比較を行った結果、AI実施組織では、個人の内発的動機付けが有意に向上し、ポジティブな会話が有意に増加することを確認している。AI参加者からは、「助け合いが増えた」「挨拶するようになった」という意見も得ている。

また、多湖(2019)は、老人福祉施設や病院看護部管理職研修でのAI実施後、一部でのワーク・エンゲイジメントの向上と、相談相手の人数と相談頻度の増加を報告している。

5-2-4. 個人の認知や心理に現れる効果

AIによる個人の認知や心理への肯定的影響を確認した研究もある。

質的研究では、Maxton & Bushe (2018)による、部門合併の影響を受けた金融機関従業員に、3週間おき計4回のAIを実施した研究がある。日報記入、直接観察、半構造化インタビューを行った結果、合併の不安や弊害に関する語りが、合併による学びや可能性の語りへと変化し、従業員が合併に抱く認知の肯定的変容が明らかとなった。

量的研究では、Verleysen, Lambrechts, & Van Acker (2015)が、AI経験群と未経験群間で、前述の基本的心理欲求、心理的資本(自己効力感、希望、楽観主義、レジリエンス)の比較を行った。その結果、すべての基本的心理欲求と、心理的資本の

うち自己効力感と希望において、AI経験群の得点が有意に高いことが見いだされた。我が国でも、厨子(2019)が、大学生へのAI実施により、自己効力感と希望が有意に高まるという結果を得ている。このように、最近では国内外で、既存尺度を用いた、AIが個人の心理に与える効果の量的研究が行われている。

5-2-5. 本研究が目指す効果

以上のように、国内の研究も増える中、AIの効果は、業績や株価など組織のパフォーマンスに現れる場合もあれば、集団の状態や人間関係、個人の心理や認知に現れる場合もあり、図2の示す通り、大変多岐にわたっている。

先行研究のいくつかにおいて、個人の心理や人への関わり行動の、よい方向への変容が確認されており、本研究は、その点に注目したい。これらの結果から、AI実施により、働く人の心理状態の良化や、職場の人間関係の質向上につながるものが予測され、本研究の「AIが職場のメンタルヘルスを促進するのではないか」という関心は、的外れではないと言えよう。つまり、個人の心理や行動に現れるAIの効果測定尺度を作成することの意義が示唆されたのではなかろうか。

5-3. AIの効果測定尺度の研究

次に、本研究の計画段階や進行時には未公開のため、先行研究として参考にはできなかったが、2020年、Whitaker, Thatchenkery & Godwinによる効果測定尺度が発表されたことに触れたい。

尺度作成に先立ち、Thatchenkery & Metzker (2006)は、成功したリーダーのライフストーリーに関する960の新聞記事に主題分析を行い、「ある状況において、肯定的で、本来的で、生成的な、潜在力を見いだす力」を示すAppreciative Intelligence[®]という概念を生み出した。Appreciative Intelligenceは、Positive affect, Creativity, Tolerance for ambiguity, Self-efficacy, Situational awareness, Resilienceの6要素から成る。

そして、Appreciative Intelligenceを測定するため、Whitaker, Thatchenkery & Godwin (2020)は、Appreciative Intelligence Scale (AIS)の作成に取

り組んだ。AIS は、上記 6 要素に対応する 6 因子構造 26 項目で構成され、内的整合性における信頼性が確認されている。また、既存の心理学的概念である中核的自己評価、心理資本などとの正の相関から収束的妥当性が検証され、また、協調性や Emotional Intelligence (EI) とは差異が確認され、判別的妥当性が検証されている。さらに、自己評価による AIS 得点の高さと、管理者評価による、タスクへの積極性および、チームメンバーへの積極性との正の相関から、基準関連妥当性も検証されている。

以上のように、尺度作成の丁寧な手順、信頼性と妥当性の多角的な検証などを経て、AIS は作成された。今後、AI の量的な効果検証のために、AIS が非常に重要な役割を担うであろう。

一方で、AIS は成功したリーダーの語りをもとにしているため、“3. It’s easy for me to be happy.” “13. I have faith in my capacity to overcome challenges.” “25. Obstacles energize me to work harder in order to attain an objective.” に代表されるように、力強さを感じさせる項目で構成されている。また、Appreciative Intelligence のホームページにも、その比喩として、“Seeing the Mighty Oak in the Acorn (どんぐりの中に、強大な樫の木を見ること)” と書かれている。これらから、AIS が測定するものは、強さや大きさを基底とした特徴を持つことが予測される。加えて、因子分析の調査協力者が、Caucasian (67.1%), African American (8.7%), Latino or Hispanic (5.8%), Asian (4.8%), Middle Eastern (4.3%), Pacific Islander, Indian, Native American, or Other (9.2%) で構成されていることも、何らかの影響を与える可能性がある。よって、AIS が、日本の一般労働者や日本の文化に適切であるかどうか、今後、検討が必要であり、それは大変興味深いことと言える。

Ⅲ. 目的

本研究は、AI の定量的な効果測定の指標として、一般成人レベルの日本語読解力のある 18 歳以上を対象とした「アプリシエイティブ尺度」の作成を目的とする。この尺度は、日本人の特徴を反映させたものとする。以下に、「アプリシエイティブ尺度」が何を測定し、どのような特徴を持つ尺度なのかを述べる。

1. 本研究が考える AI の効果

まず、本研究が考える AI の効果について述べる。図 2 は、「何らかのアウトカム」を効果としているが、前段階の「ポジティブな関係性」も効果と言える。加えて「ポジティブな関係性」が生まれる前段階で、個人内に何らかの変容が起きているとも考えられる。前章で述べた先行研究においても、確認された AI による業績向上やチーム状態の良質化は、その過程において、個人の心理・行動の変容が生じていたことが予測される。

そこで本研究では、AI を通じ、個人内に生じる Appreciative な心のありようや行動が、AI の第 1 段階の効果とする。よって、作成する尺度は、次節に記した本研究における Appreciative の定義に適合する個人の心のありようや行動が測定可能なものとする。第 1 段階の効果が、次の段階の自他尊重の人間関係を形成し、その人間関係が基盤となって、組織の健全性と効果性の向上という組織開発の目指すところに到達することが、AI の効果と本研究では考える (図 3)。

2. 本研究における Appreciative とは

先行研究を参考に、本研究における Appreciative という概念を定義づけ、本研究が第 1 段階の効果とする個人内の Appreciative な心のありようや行動として、何を測定するか論じる。

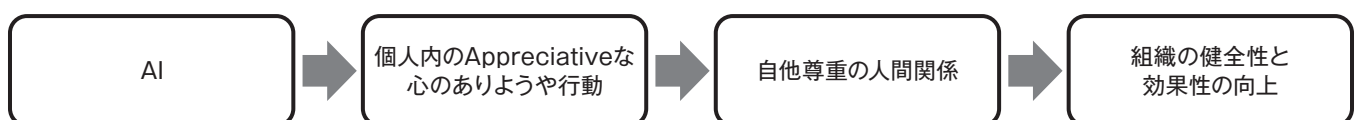


図3 本研究が考えるAIの効果

2-1. Cooperrider, Whitney らによる Appreciative という言葉が表す意味

小学館プログレッシブ英和中辞典第5版では、Appreciative の訳は、「よさ・真価・違いがわかる」「目の肥えた」「よさを理解した」「感謝している」と示されている。辞書どおりの意味も AI の基底にあると言える。

また、第2回 International Appreciative Inquiry Conference (2004年9月)に参加した日本の AI 実践家によると、Cooperrider は、その基調講演において、「アプリシエイティブなレンズ」という表現を用いた。人や物事の欠点ではなく、よさや素晴らしさにフォーカスしたものの見方という意味であり、AI の真髄を表す言葉である。

そして、Whitney らは、優れたリーダーに共通する特徴を、Appreciative Leadership とした (Whitney, Trosten-Bloom & Rader, 2010 市橋訳 2012)。その特徴は、I で始まる 5 つの言葉 (5I) で表される。第1の Inquiry は、自らの話は控え、ポジティブな視点で問いかけ、部下の価値を認め、尊重のメッセージを伝えることである。第2の Illumination は、部下同士が互いの強みを理解し合えるよう、リーダーはその強みを照らし、互助的関係を構築することである。第3の Inclusion は、部下の帰属意識を養い、部下が主体的に取り組めるよう働きかけることを示す。第4の Inspire は、部下とビジョンを共有し、実現の道筋を見せ、困難な状況でも活気や希望を生み出すことを示す。第5は Integrity で、部下が職場の仲間とのつながりを実感し、仲間の役に立ちたいと思えるよう承認や感謝を伝え、自らが手本となることを示す。

2-2. 本研究における Appreciative の定義の考察

次に、本研究における Appreciative の定義に関し、特に、日本における自己への Appreciative に焦点づけ、論じる。

2-2-1. 本研究が重視する Appreciative について

Whitney らの 5I は、リーダーによる部下への関わり方が示され、他者への Appreciative が中心であり、自己への Appreciative には触れられていない。一方、Cooperrider の「アプリシエイティブな

レンズ」は、他者だけでなく、自分にも向けられ、自己への Appreciative も含むと考えられる。

本研究では、自己のポジティブ・コアを認め、自分を尊重すること、つまり、自己に Appreciative であることを重視したい。仮に、他者へ Appreciative であったとしても、自己卑下や自己否定が前提ならば、自己に Appreciative とは言えず、Appreciative な心のありようや行動を充足しない。もちろん、他者を否認し、自己の優越性を誇示するような自己愛偏重の自己への Appreciative では、他者に Appreciative ではないため、それも本研究の重視する Appreciative ではない。つまり、自己への Appreciative と他者への Appreciative が、調和し両立することが、本研究では、真の Appreciative と考える。

2-2-2. 日本における自己への Appreciative

ここで、日本における自己への Appreciative について考察する。

日本人は、謙遜を美徳とし、周囲との調和を重んじ、謙虚な傾向がある。よって、あからさまに、自己への Appreciative を表出することには馴染まないと推測される。

上記に関し、北山 (1994) の言う、西欧と東洋の自己観の違いが参考になる。北山によれば、自己は他から切り離されたものという西欧の「相互独立的自己観」文化では、人は自身の誇るべき才能や能力を見いだし、それを外部に示すことで、才能や能力への確信を強固にし、自己実現を図る。一方、自己は他と根源的につながっているという東洋の「相互協調的自己観」文化では、気遣い、もてなし、他人に迷惑を掛けないこと、年功序列が重んじられ、人は身を置く社会的関係の中で自分の位置を見いだし、他者との協調を通じて社会的存在としての自分を認め、自己実現していく。

両者を比較すると、西欧では、自尊感情の強い表出が社会で認められるには必要であり、自己への Appreciative が当たり前身に付いている可能性がある。しかし、東洋の日本では、他者との協調の中、自尊感情の強い表出は控えられ、他者には Appreciative であっても、自己への Appreciative には消極的な可能性がある。

さらに、西欧と東洋との自尊の質の違いを考察したい。中間(2016)は、Rosenbergが自尊感情尺度を作成した際に、「とてもよい(very good)」と「これでよい(good enough)」に、自己評価を区別したとし、前者は、優越性、完全性と関連し、後者は、自己受容と素朴な好意に関連していると記している。この視点から、西欧の自己への Appreciative は、「とてもよい」という高い自己評価や優位性の意味合いが強く、一方で、日本の自己への Appreciative は、「これでよい」という自己受容的な性質と言えるであろう。

よって、日本での AI の効果測定には、日本的な自己への Appreciative を構成概念とする尺度が必要と考えられる。

2-2-3. 本研究における Appreciative の定義

まず、本研究における Appreciative の定義は、日本語訳の「真価を認める」、Cooperrider の「アプリシエイティブなレンズ」、Whitney らの 5I を基盤とする。そのうえで、日本的な自己への Appreciative と他者への Appreciative の両者を構成概念に加える。

そして、真の Appreciative とは、形骸的な行動ではなく、心のありようと行動の両面が Appreciative であり、さらに、特定の場面、特定の相手や対象、特定の役割においてのみ発揮されるものではなく、その人の人柄、価値観、生きる姿勢の表れであるとする。

これらを踏まえ、本研究における Appreciative の定義を以下に示す。

第1に、自他の欠点や短所ではなく、すでにある素晴らしさに目を向け、その価値を認めること。第2に、人の素晴らしさに気づいた時、より多くの人に知らせ、共有すること。第3に、自他の違いを尊重し、多様な力の結集の価値を大切にすること。第4に、人に敬意を示し、進んで対話し、相互理解の努力をすること。第5に、自他に対し、温かい態度で、安心する関係を築き、建設的でない非難、攻撃、排除をしないこと。

IV. 予備研究

予備研究では、本研究の Appreciative の定義を

踏まえた尺度試案を作成する。そして、試案が AI の効果測定に適合し、量的な AI の効果測定が可能か、試行的な調査を行う。

1. 試案 A の作成

2016年9月、質問項目案の列举を目的に、「AI アプローチ実践研究会」の10名の参加者とともに、「アプリシエイティブな人の特徴とは何か」について議論した。参加者は、NTL メンバーで体験学習やグループアプローチを専門とする大学名誉教授、臨床心理が専門の大学教員、シンクタンクのコンサルタント、組織開発や人材開発部門の内部実践者、フリーの組織開発コンサルタントらである。

この会で集約した意見を参考に、本研究での Appreciative の定義に適合する項目候補を作成した。項目は、11の下位カテゴリー「コンプリメント」「サポート」「自己尊重」「柔軟性・多様性」「誠実」「積極性」「対話力」「他者尊重」「つながり」「前向き思考」「明朗」に分類された。先に項目を考案し、振り分ける手順のため、項目数はカテゴリーによって異なる。

さらに、先述の大学名誉教授の助言を得て修正を加え、70項目の尺度試案 A を作成した(表1)。

回答は、自分の状態により近いものを選択できるよう、7件法(「いつもそうしている」「ときどきそうしている」「たまにそうしている」「どちらとも言えない」「たまにそうしている」「ほとんどそうしていない」「まったくそうしていない」)を用いた。

2. 試案 A を用いた予備研究 I

試案 A が、調査票として機能するか、AI の効果測定にふさわしいかなど、意見を集め、尺度の質向上を目的に、予備研究 I を行った。

2017年2月、(一社)日本体験学習研究所主催の2日間の AI 講座の受講者23名から協力を得、試案 A による無記名の質問紙調査を実施した。筆者が、1日目終了後に調査票を配布し、2日目に回収を行った。

回収時に、「『～している』と『～しようとしている』の違いで迷う」「『たまにそうしていない』という選択肢がわかりにくい」「70問は多い」「『ポジティブな声かけ』が何を指すかわからない」等、

表1 アプリシエイティブ尺度試案A

下位カテゴリー		項目	項目	下位カテゴリー
逆転				逆転
1	相手がおうまういったことを心から祝福している	相手がおうまういったことを心から祝福している	自分の良い点、強み、持ち味を認めている	自己尊重
2	相手が力を出しやすいよう心配りをしている	相手が力を出しやすいよう心配りをしている	相手を尊重しながら自分の意見を正直に語っている	誠実
3	自分と違う考え、世代、立場の人の意見を排除しない	自分と違う考え、世代、立場の人の意見を排除しない	相手と時間をかけて対話し、その人を理解しようとする	対話力
4	自分から進んであいさつや声かけをしている	自分から進んであいさつや声かけをしている	一人ひとりをかけがえのない存在だと感じている	他者尊重
5	相手を知るために、まず自分をオープンにしている	相手を知るために、まず自分をオープンにしている	困難の中でも希望やポジティブな可能性を見つけている	前向き思考
6	進んで人とつながるようにしている	進んで人とつながるようにしている	人のミスが自分に影響すると、相手を責めるような言い方や態度をしない	他者尊重 *
7	笑顔が心がかけている	笑顔が心がかけている	相手の良いところを多くの人に伝え、みんなに知ってもらおうとしている	コンプリメント
8	相手に、ねぎらいやよくやったねと声をかけている	相手に、ねぎらいやよくやったねと声をかけている	意見が違っても考えをすり合わせようとしている	柔軟性・多様性
9	相手が能力を発揮しやすいように、環境・条件を整えている	相手が能力を発揮しやすいように、環境・条件を整えている	人からの批判を恐れず自分の意見を言っている	積極性
10	自分のものの見方に固執しない	自分のものの見方に固執しない	相手の考えに耳を傾けている	対話力
11	自分の夢や希望を周囲とポジティブに語り合っている	自分の夢や希望を周囲とポジティブに語り合っている	人をコントロールしないようにしている	他者尊重
12	人の気持ちを大切に、思いやりをもって接している	人の気持ちを大切に、思いやりをもって接している	自分が正しいと信じていることのためにリスクを負うことがある	前向き思考
13	互いの強みを持ち寄って、補完しあえる仲間づくりをしている	互いの強みを持ち寄って、補完しあえる仲間づくりをしている	足りないことや至らないことがある自分を非難してしまわない	自己尊重 *
14	オープンで話しやすいムードをつくるようにしている	オープンで話しやすいムードをつくるようにしている	相手に対する好意を本人に伝えるようにしている	コンプリメント
15	相手にやる気をもってもらえるような言葉をかけている	相手にやる気をもってもらえるような言葉をかけている	人に批判されたことから学ぼうとしている	柔軟性・多様性
16	相手から助けを求められれば、すすんで応じている	相手から助けを求められれば、すすんで応じている	人から目新しいアイデアが出た時、それに興味を持って知ろうとする	積極性
17	常識や慣例にとらわれない	常識や慣例にとらわれない	不平を言う人には、しっかりと聞いた後で、本当は何を望んでいるのかを問いかける	対話力
18	その人がどんな考えをしているか、問いかけて知ろうとする	その人がどんな考えをしているか、問いかけて知ろうとする	人を信頼して任せている	他者尊重
19	自分の意見を押し付けず、人の意見を聞いている	自分の意見を押し付けず、人の意見を聞いている	状況を良くしたいという思いがある	前向き思考
20	人と協力している	人と協力している	うまくいかないことがあると、クヨクヨと悩んでしまわない	明朗 *
21	厳しい状況でもユーモアを忘れないでいる	厳しい状況でもユーモアを忘れないでいる	相手を励ましている	コンプリメント
22	相手の良いところを見つけたら、それを言葉にして伝えている	相手の良いところを見つけたら、それを言葉にして伝えている	良いと感じることは柔軟に積極的に取り入れている	柔軟性・多様性
23	自分自身に対してポジティブな声かけをしている	自分自身に対してポジティブな声かけをしている	未知なことに必要以上に恐れず挑戦している	積極性
24	変化や予想外のことに柔軟に対応している	変化や予想外のことに柔軟に対応している	自分にとって耳の痛い話にも耳を傾けようとする	対話力
25	反対意見を言う人とも対話し理解を深めている	反対意見を言う人とも対話し理解を深めている	人を許すことができる	他者尊重
26	すべての人に、その人その人の能力があると思っている	すべての人に、その人その人の能力があると思っている	なぜうまくいかないかではなく、何ができるかを見つかるための話し合いをしている	前向き思考
27	人と人の関係性に心を配っている	人と人の関係性に心を配っている	自分への厳しいアドバースや進言をされると感情的に反論してしまわない	柔軟性・多様性 *
28	楽しい話題を提供している	楽しい話題を提供している	相手が成果を上げられるよう進んでサポートしている	サポート
29	相手に感謝や敬意を表している	相手に感謝や敬意を表している	思い通りにならないことがあっても受け止めている	柔軟性・多様性
30	自分はずまく物事をやれると信じている	自分はずまく物事をやれると信じている	自分が話すより人の話を聞くことに力を入れている	対話力
31	自分の心に正直であるよう心がけている	自分の心に正直であるよう心がけている	感情的な振る舞いになりそうな時、コントロールしようとしている	対話力
32	相手が否定されたと感じるような言動はしない	相手が否定されたと感じるような言動はしない	苦手な人にも良い点を見いだそうとしている	他者尊重
33	人の良い点や強みに目を向けている	人の良い点や強みに目を向けている	目の前の問題を打開するような新しい視点からの発言をしている	前向き思考
34	人と人をつなぐことを心がけている	人と人をつなぐことを心がけている	自分でやった方が安心なので、人に任せず一人でやってみようとする	他者尊重 *
35	自分の考えが相手に認められたいとイライラする	自分の考えが相手に認められたいとイライラする		
36	相手がいい仕事をしたなと思った時には見逃さず承認の言葉をかけている	相手がいい仕事をしたなと思った時には見逃さず承認の言葉をかけている		

表2 アプリシエイティブ尺度試案B

小カテゴリー		大カテゴリー	
項目	項目	項目	項目
1	人がうまうまくいったことを心から祝福する	コンプリメント	行動
2	人が力を発揮できるよう、いつでも協力する	サポート	行動
3	相手が自分と違う意見を持っていたら、その意見の良さに目が向けられる	柔軟性・多様性	心構え
4	人とは、自分からすすんで心を開いて接する	対話力	行動
5	自分が意見を言うより、相手の思いをしっかりと聞く	対話力	行動
6	仲間の仕事ぶりは信頼できなないので、自分がやった方が安心だ	他者尊重	心構え *
7	人には、感謝の気持ちをしっかりと伝える	コンプリメント	行動
8	自分たちの力を結集すれば、問題は解決できると信じている	前向き思考	心構え
9	周囲の人が前向きになるような言葉をいつでもかける	コンプリメント	行動
10	ある人のよいところを知ったら、そのことを他の人にも積極的に伝える	つながり	行動
11	自分の主張を通すため、意見が違う人を排除したくなる	柔軟性・多様性	心構え *
12	自分の夢や希望を仲間とポジティブに語る	対話力	行動
13	人には、いつも思いやりを持っている	他者尊重	心構え
14	失敗した人がいたら、励ましや力づけの言葉をかける	サポート	行動
15	周囲の人同士がよい関係を築けるよう、すすんで人と人をつなぐ	つながり	行動
16	風通しがよく、話しやすい場づくりをする	つながり	行動
17	人のすばらしさを感じたら、忘れずにそれを言葉にして本人に伝える	コンプリメント	行動
18	人から助けを求められれば、すすんで応じる	サポート	心構え
19	思い通りにならないことがあっても、打開策はあるはずだと思う	前向き思考	行動
20	仲間のことをよく知るために、対話の時間を持っている	対話力	行動
21	誰にでも潜在的な力があると信じている	他者尊重	心構え
22	苦手な人でも、その人の能力を認める	柔軟性・多様性	心構え
23	困難の中でも、自分はなんとかできると考える	自己尊重	心構え
24	うまうまかない時、自分を責めてしまう	自己尊重	心構え *
25	人がよい仕事をしたと思ったら、必ず承認の言葉をかける	コンプリメント	行動
26	人が困っていいそうなきときは、自分から積極的にかける	サポート	行動
27	人からの批判も、ひとつの意見として謙虚に受け止める	柔軟性・多様性	心構え
28	反対意見を言われたときも、その人の話にじっくりと耳を傾ける	対話力	行動
29	いつでも仲間のよい所や強みに目を向ける	他者尊重	心構え
30	私たちの未来について、仲間と一緒に話して話し合う	つながり	行動
31	状況をよくするため、自分に何ができているかを考える	前向き思考	心構え
32	仲間同士、互いのよさを伝え合い、共有している	つながり	行動
33	自分には可能性があると信じている	自己尊重	心構え
34	自分以外の人の目新しいアイデアを積極的に取り入れる	柔軟性・多様性	心構え
35	誰とでも分け隔てなく、温かく関わる	柔軟性・多様性	心構え
36	周りの人、一人ひとりを掛け替えのない存在として敬意を持っている	他者尊重	心構え
37	相手がじっくり考えられるように、相手に合わせて間いかける	対話力	行動
38	厳しい状況でもユーモアを持つ	前向き思考	心構え
39	仲間を心から応援する	サポート	行動
40	自分の良い点、強み、持ち味を肯定的に認めている	自己尊重	心構え
41	誰にでも自分から率先して、明るくあいさつする	コンプリメント	行動
42	自分はこれまでががんばってきたなあとと思う	自己尊重	心構え
43	ミスをした人のダメな点が目に付き、責める気持ちになる	他者尊重	心構え *
44	よい仕事や活動をするために、互いに協力し合える関係をつくる	つながり	行動
45	なぜうまうまいかないかではなく、どうしたらうまうま考えられる	前向き思考	心構え

項目内容の適切さ、回答の困難さや負担、選択肢の表現や7件法の間隔等、尺度作成に向け、非常に有用な意見が聴取できた。

3. 試案Bの作成

予備研究Iで得た意見から修正を行い、AIの効果測定尺度として、より相応な試案Bを作成する。なお、試案Bは、実際にAIの効果測定を行う予備研究IIで用いるため、回答負担を考慮し、項目数を減じた。

また、項目作成と修正にあたり、Appreciativeの定義を網羅するため、先に大カテゴリーと小カテゴリーを設定した。大カテゴリーは「心構え」と「行動」である。さらに「心構え」には、「自己尊重」「柔軟性・多様性」「他者尊重」「前向き思考」を、「行動」には、「コンプリメント」「サポート」「対話力」「つながり」のそれぞれ4つの小カテゴリーを設定し、いずれかのカテゴリーに属する合計45項目の試案Bを作成した(表2)。

回答における中間選択のバイアスを考慮し、「どちらでもない」は設けず、かつ、実際の自分に近い選択ができ、選択負担を可能なかぎり減らすよう、6件法(「非常によくあてはまる」「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」「まったくあてはまらない」)を用いた。

4. 試案Bを用いた予備研究II

AIの効果が量的に測定可能か確認する目的で、試案Bを用いた予備研究IIを行った。2017年6月、製造業X社が、東西2ヶ所に分かれた部門のコミュニケーション改善のため、社内研修講師によりAIを実施する機会に協力を得た。実施1週間前、1週間後、1カ月後に、試案Bによる無記名の質問紙調査を実施した。調査票の配布と回収はX社研修担当者が行い、郵送で筆者に返送された。

参加者は12名で、事前調査12名、事後調査11名、1カ月後の調査には11名の協力があった。データが少数のため参考ではあるが、総合計、心構え合計、行動合計において、事前、事後、1カ月後と、徐々に得点が上昇した。また、小カテゴリーの「つながり」で、1カ月後の得点の上昇率が最も高いと

いう結果となった(表3)。

この結果から、尺度による量的なAIの効果測定が可能であることが示唆されたと言える。

表3 アプリシエイティブ尺度試案B 得点推移

カテゴリー	項目数	事前	事後	1カ月後
自己尊重計	5	20.91	21.45	22.64
柔軟性・多様性計	6	26.73	28.18	28.73
他者尊重計	6	24.50	25.91	28.73
前向き思考計	5	22.73	24.45	25.18
心構え合計	22	95.70	98.11	105.27
コンプリメント計	6	27.27	28.33	29.45
サポート計	5	24.09	25.00	25.00
対話力計	6	23.55	24.82	26.91
つながり計	6	23.00	24.91	27.91
行動合計	23	97.91	102.00	109.27
総合計	45	195.20	199.22	214.55

5. 結果と考察

以上、試案A、Bの作成と修正、予備研究I、IIを行った結果、本研究におけるAppreciativeの定義にもとづいた尺度構成に大きな問題はないことが確認された。またAIは、尺度による量的効果測定が可能であり、尺度作成を試みる本研究の方向性は誤っていないと言える。そこで、尺度完成に向け、試案Cを作成し、調査と因子分析を行う。

V. 実証研究

1. 目的

AIの効果測定尺度作成のため、因子構造を明らかにし、信頼性と妥当性の確認を行い、実際の使用に適する尺度を完成する。

2. 方法

2-1. 試案Cの作成

予備研究IIの結果、試案Bで設定したカテゴリーは、本研究の考えるAIの第1段階の効果である個人内のAppreciativeな心のありようや行動を測定する尺度の構成概念として、一定以上適切であると考えられ、継続して使用することとした。

因子分析により項目数が減少すること、各カテゴリーは等しく重要であること、協力者の負担を最小限にすることを考慮し、8カテゴリーおのおの

表4 アプリシエイティブ尺度試案C

大分類		小分類	逆転	項目		大分類	小分類	逆転
1	行動	サポート		1	人がよい結果を出せるように、自分の知識や情報を、おしよす提供する	行動	サポート	
2	心構え	他者尊重		2	周囲の人のよいところや強みに、いつでも目を向けている	心構え	他者尊重	
3	行動	対話力		3	相手のことをよく知ろうと、自分からすすんで話しかける	行動	対話力	*
4	行動	つながり		4	知り合いどうしを積極的につなぎ、ネットワークを広げる	行動	つながり	
5	心構え	自己尊重		5	自分のことが好きだ	心構え	自己尊重	
6	心構え	柔軟性・多様性		6	相手と価値観の違いを感じても、その人の考えを尊重できる	心構え	柔軟性・多様性	*
7	行動	つながり		7	周囲の人のよい面やすばらしさを、他の人にも教える	心構え	つながり	
8	心構え	前向き思考		8	思いどおりにならないことがあっても、何とかなる	心構え	前向き思考	
9	心構え	前向き思考		9	明日はきっと、いい日になる	心構え	前向き思考	
10	行動	コンプリメント	*	10	周囲の人のよい点に気づきにくく、めったにはほめることがない	行動	コンプリメント	*
11	行動	つながり		11	日頃から率先して、仲間どうしが楽しく話せる機会をつくる	行動	つながり	
12	心構え	他者尊重		12	誰にでも、一人ひとりに潜在的な力があると信じている	心構え	他者尊重	
13	行動	サポート		13	周りのがんばっている人には関心を払い、温かく応援する	行動	サポート	
14	行動	対話力		14	自分が話すよりも、相手の話をきちんと聞くことに重きを置く	行動	対話力	
15	行動	つながり		15	人の欠点や失敗に気付くと、それを周囲に広める	行動	つながり	
16	心構え	自己尊重		16	自分は、人として尊重されてよい	心構え	自己尊重	
17	行動	対話力		17	表情や態度も見て、その人の言いたいことを理解する	行動	対話力	
18	行動	つながり		18	意見の違う者どうしが強み寄れるよう、間に入って取りなす	行動	つながり	
19	心構え	柔軟性・多様性		19	自分とは違う目新しいアイデアには、肯定的に興味を持つ	心構え	柔軟性・多様性	
20	心構え	前向き思考		20	みんなで力を合わせれば、すばらしいことを成し遂げられる	心構え	前向き思考	
21	行動	対話力		21	自分が意見を言う前に、まず相手の意見を丁寧に聞いて理解する	行動	対話力	
22	心構え	前向き思考		22	目の前の問題を打開するよう新しいアイデアがあるはずだ	心構え	前向き思考	
23	行動	コンプリメント		23	「すごい！」「さすが！」など、相手をほめる言葉を多用する	行動	コンプリメント	
24	行動	サポート		24	仲間が困っているようなときは、自分から積極的に関心を貸す	行動	サポート	*
25	心構え	自己尊重		25	自分は、周りの人たちに貢献できている	心構え	自己尊重	
26	心構え	柔軟性・多様性		26	人からの批判も、形を変えたアドバイスとして受け止める	心構え	柔軟性・多様性	
27	心構え	他者尊重		27	周囲のどんな人にも、いつも思いやりや尊敬の念を持っている	心構え	他者尊重	
28	行動	サポート		28	人から助言を求められれば、忙しくても相談に応じる	行動	サポート	
29	心構え	他者尊重		29	人は誰もが、よい方向に向かっていけるものだ	心構え	他者尊重	*
30	心構え	前向き思考	*	30	過去を振り返り、ついつい後悔する	心構え	前向き思考	
31	行動	コンプリメント		31	自分から率先して、いつでも誰にでも、明るくあいさつする	行動	コンプリメント	
32	行動	対話力		32	人には、自ら心を聞いて自分の話をする	行動	対話力	
33	心構え	他者尊重	*	33	人に任せるとうまくいかないこともあるので、自分でやった方が安心だ	心構え	他者尊重	*
34	行動	つながり		34	一人ぼっちの人がいたら、見逃さず声をかけ、みんなの輪に入れる	行動	つながり	
35	心構え	自己尊重		35	自分は、これまでがんばってきた	心構え	自己尊重	
36	心構え	柔軟性・多様性		36	苦手な人の個性を素晴らしいものとして見ることができ	心構え	柔軟性・多様性	
37	行動	対話力	*	37	つい感情的な振る舞いや発言をしてしまう	行動	対話力	*
38	心構え	他者尊重		38	仲間のみんな一人ひとりが、かけがえのない大事な存在だ	心構え	他者尊重	
39	行動	サポート		39	様子が変だと感じる人がいたら、自分から声をかける	行動	サポート	
40	心構え	前向き思考		40	困難の中にも、希望やポジティブな可能性を見いだせる	心構え	前向き思考	
41	行動	コンプリメント		41	周囲の人がよい仕事や行動をしたと感じたら、必ず賞賛の言葉をかける	行動	コンプリメント	
42	行動	サポート	*	42	周囲の人の失敗を責め、なぜ失敗したか問い詰めたりする	行動	サポート	*
43	行動	対話力		43	人とよい関係を築くために、自分から積極的に対話する時間を持つ	行動	対話力	
44	行動	つながり		44	よい仕事や活動のために、協力し合える関係を自ら作っている	行動	つながり	
45	心構え	自己尊重		45	自分の良い点・強み・持味を、自分で肯定的に認められる	心構え	自己尊重	
46	心構え	柔軟性・多様性	*	46	自分の意見を通すために、他の意見は排除したくなる	心構え	柔軟性・多様性	*
47	心構え	他者尊重		47	立場が違う人の考え方や感じ方をとても大切に思う	心構え	他者尊重	
48	心構え	前向き思考		48	「こうなったらいいな」という未来をワクワクしながら思い描く	心構え	前向き思考	
49	行動	コンプリメント		49	人のすばらしさを感じたら、忘れずに、それを言葉にして本人に伝える	行動	コンプリメント	
50	心構え	柔軟性・多様性		50	思い通りにならないことも、人生にはつきものである	心構え	柔軟性・多様性	
51	行動	サポート		51	人が力を発揮できるよう、元氣の出る言葉をかける	行動	サポート	
52	心構え	柔軟性・多様性		52	自分の信念とは違う考えでも、そのよさが見いだせる	心構え	柔軟性・多様性	
53	心構え	他者尊重		53	一人ひとりに、それぞれの意思や考えがあり、それを主張してよい	心構え	他者尊重	
54	行動	対話力		54	言いづらいことでも、相手を尊重しながら、明確に伝える	行動	対話力	
55	行動	つながり		55	周囲の人の長所や強みについて、自分から仲間どうしで話題にする	行動	つながり	
56	心構え	自己尊重		56	自分には、これから花開く可能性がある	心構え	自己尊重	
57	心構え	柔軟性・多様性		57	思わぬ変化や予想外のことがあっても、落ち着いて受け止める	心構え	柔軟性・多様性	
58	行動	サポート		58	人の成業や成功のために、喜んで協力する	行動	サポート	
59	心構え	前向き思考		59	なぜうまくいかないかではなく、どうしたらうまくいくかに関心が向く	心構え	前向き思考	
60	行動	コンプリメント		60	周囲の人が前向きになれるよう、ポジティブな言葉をかける	行動	コンプリメント	
61	行動	サポート		61	大変そうな人がいたら、見て見ぬふりをせず、手伝いを申し出る	行動	サポート	
62	行動	対話力		62	相手のペースに合わせ、その人が考えを深められるよう質問をする	行動	対話力	
63	行動	つながり		63	仲間と前向きに、自分たちの未来について語り合う	行動	つながり	
64	心構え	自己尊重	*	64	うまくいかないことがあると、自分はダメだと自己否定する	心構え	自己尊重	*
65	行動	コンプリメント		65	相手に対する好意やよい感情は、忘れずに直接本人に伝える	行動	コンプリメント	
66	心構え	柔軟性・多様性		66	自分には、他の人とは比べられない価値がある	心構え	柔軟性・多様性	
67	心構え	他者尊重		67	いろいろな人がいて、いろいろな出来事が起きるのを楽しむ	心構え	他者尊重	
68	行動	サポート		68	周囲の人には「お疲れ様」など、きちんとねぎらいの言葉をかける	行動	サポート	
69	心構え	他者尊重		69	ミスをした人の欠点が目に付き、この人はダメだと考えてしまう	心構え	他者尊重	*
70	心構え	前向き思考		70	厳しい状況にあっても、ユーモアを大切に	心構え	前向き思考	
71	行動	コンプリメント		71	「ありがとう」など、人への感謝の気持ちをいつでも心で込めて伝える	行動	コンプリメント	
72	心構え	対話力		72	自分にはしかない独自の生き方を大事にしている	心構え	対話力	
73	行動	他者尊重	*	73	周囲の人のために、すすんで縁の下での力持ちとなる	行動	他者尊重	*
74	行動	つながり		74	自分から率先して、風通しがよく、話しやすい場づくりをしている	行動	つながり	
75	心構え	自己尊重		75	困難の中でも、自分はなんとかなる	心構え	自己尊重	
76	心構え	柔軟性・多様性		76	反対意見を言われたときも、その人の話にきちんと耳を傾ける	心構え	柔軟性・多様性	
77	行動	対話力	*	77	失敗からも学ぶことは多いと思う	行動	対話力	*
78	心構え	他者尊重		78	周りの人の支えがあってこそ、今の自分がある	心構え	他者尊重	
79	行動	サポート		79	状況をよくするために、何が自分のできるかを考える	行動	サポート	
80	心構え	前向き思考		80	周囲の人がうまくいったときには、心からの祝福の言葉を伝える	心構え	前向き思考	

に10項目を設けた。そして、Cooperrider から学び、多くの組織でAIを行う実践家の助言を得、表現の修正や項目の入れ替えを行った。

2017年12月、80項目の「アプリシエイティブ尺度試案C」(表4)を、「AI実践研究会全国大会」の出席者に提示して意見を聴取し、最終的に大きな問題はないことを確認した。

回答方法には、試案B同様の理由から6件法を用いた。

2-2. 因子分析を目的とする質問紙調査

因子分析を目的に、試案Cを用いた無記名の質問紙調査を行った。なお、分析には、統計ソフトR(ver.3.4.0, 3.6.1, 4.0.2)を用いた。

2-2-1. 調査時期

2017年12月中旬から2018年1月下旬

2-2-2. 調査協力者

18歳以上で、一般成人としての日本語読解力があれば、属性を限定せず用いられる尺度とするため、対象者は社会人と大学生である。協力者は、男性96名、女性126名、10代から60代以上である。また、学生59名、社会人163名となった(表5)。

表5 協力者の属性

属性	全体	
	人数	構成比
性別	男性	96 43.24%
	女性	126 56.76%
年代	10代	12 5.40%
	20代	64 28.83%
	30代	32 14.41%
	40代	66 29.73%
	50代	43 19.37%
	60代以上	5 2.25%
職業	大学生	59 26.58%
	社会人	163 73.42%
合計	222	100.00%

2-2-3. 調査方法

社会人に対する調査票の配布と回収は、筆者による直接依頼とその場での回収、あるいは留め置き後の回収、筆者による代表者への依頼と代表者による回収と郵送での返送、Webでの回答である。

また、大学生に対しては、授業終了時の配布とその場での回収、留め置き後の回収である。方法別協力者数を、表6に示す。

表6 調査方法別協力者数

調査方法		人数	構成比
社会人	筆者による手渡しとその場での回収	14	6.30%
	筆者による手渡しと留め置き後の回収	14	6.30%
	筆者からの代表者への依頼と返送	67	30.18%
	Web	68	30.63%
学生	授業後の配布とその場での回収	57	25.68%
	授業後の配布と留め置き後の回収	2	0.90%
合計		222	100.00%

3. 結果と考察

3-1. 属性と調査方法による差異の確認

属性に関係なく使用可能な尺度を作成する計画ではあるが、データ入力時、学生に低い(逆転項目の場合は高い)得点傾向が見られたため、学生と社会人で、80項目の平均値にt検定を行った。その結果、学生が社会人よりも有意に低い(逆転項目の場合は高い)項目が17項目確認された(表7)。

この結果を考察する。

大カテゴリーでは、「心構え」9項目、「行動」8項目で、項目数に違いは見られない。小カテゴリーでは、「自己尊重」3項目、「柔軟性・多様性」2項目、「他者尊重」1項目、「前向き思考」3項目、「コンプリメント」1項目、「サポート」2項目、「対話力」2項目、「つながり」3項目となり、特定のカテゴリーに偏る傾向も見られない。そこで、個々の項目を見ると、1「人がよい結果を出せるように、自分の知識や情報を、おしまず提供する」、44「よい仕事や活動のために、協力し合える関係を自ら作っている」など、このような場面の経験が社会人に比べ少ないことが予測され、低得点となった可能性は考えられる。あるいは、37「つい感情的な振る舞いや発言をしてしまう」、64「うまくいかないことがあると、自分はダメだと自己否定する」からは、青年期の特徴として、感情統制が困難な傾向にあることが推測される。

次に、調査方法間の差の確認のため、1要因分散分析を行った。なお、学生に対する留め置き後の回収は、協力者数が少数であったため除外した。その結果を表8に示す。

表7 社会人と学生で有意差が発生した項目

項目	大カテゴリー	小カテゴリー	社会人 平均値	学生 平均値	
1 人がよい結果を出せるように、自分の知識や情報を、おしまず提供する	行動	サポート	4.82	4.44	**
4 知り合いどうしを積極的につなぎ、ネットワークを広げる	行動	つながり	3.74	3.34	*
5 自分のことが好きだ	心構え	自己尊重	3.96	3.46	*
26 人からの批判も、形を変えたアドバイスとして受け止める	心構え	柔軟性・多様性	3.96	3.51	*
30 過去を振り返り、つつい後悔する*	心構え	前向き思考	3.68	4.66	***
31 自分から率先して、いつでも誰にでも、明るくあいさつする	行動	コンプリメント	4.30	3.68	**
33 人に任せるとうまくいかないこともあるので、自分でやった方が安心だ*	心構え	他者尊重	3.71	4.17	**
34 一人ぼっちの人がいたら、見逃さず声をかけ、みんなの輪に入れる	行動	つながり	3.73	3.22	**
37 つい感情的な振る舞いや発言をしてしまう*	行動	対話力	3.46	4.05	**
40 困難の中にも、希望やポジティブな可能性を見いだせる	心構え	前向き思考	4.35	3.78	**
43 人とよい関係を築くために、自分から積極的に対話する時間を持つ	行動	対話力	3.92	3.51	*
44 よい仕事や活動のために、協力し合える関係を自ら作っている	行動	つながり	4.12	3.68	**
57 思わぬ変化や予想外のことがあっても、落ち着いて受け止める	心構え	柔軟性・多様性	4.04	3.58	**
59 なぜうまくいかないかではなく、どうしたらうまくいかに関心が向く	心構え	前向き思考	4.35	3.81	**
61 大変そうな人がいたら、見て見ぬふりをせず、手伝いを申し出る	行動	サポート	4.25	3.90	*
64 うまくいかないことがあると、自分はダメだと自己否定する*	心構え	自己尊重	3.18	4.17	***
75 困難の中でも、自分はなんとかできる	心構え	自己尊重	4.28	3.86	*

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001
項目文の後ろの*は逆転項目を示す。

表8 調査方法間で有意差が発生した項目

項目	大カテゴリー	小カテゴリー	社会人平均値				Web	学生平均値 (授業後の配布と回収)	
			筆 者 に よ る 手 渡 し と そ の 場 で 回 収	留 め 置 き 後 回 収	筆 者 に よ る 手 渡 し と 依 頼 と 返 送	筆 者 か ら の 代 表 者 へ の			
1 人がよい結果を出せるように、自分の知識や情報をおしまず提供する	行動	サポート	4.64	4.71	4.97	4.74	4.49	代表者への依頼>学生**	
5 自分のことが好きだ	心構え	自尊	3.64	4.07	3.73	4.22	3.49	Web>学生*	
12 誰にでも、一人ひとりに潜在的な力があると信じている	行動	つながり	4.36	4.64	4.54	4.97	4.46	Web>学生*	
26 人からの批判も、形を変えたアドバイスとして受け止める	心構え	柔軟性・多様性	3.86	4.29	3.75	4.12	3.56	Web>学生**	
30 過去を振り返り、つつい後悔する*	心構え	前向き思考	3.36	3.23	3.72	3.69	4.65	学生>Web*** 学生>代表者への依頼***	
31 自分から率先して、いつでも誰にでも、明るくあいさつする	心構え	コンプリメント	4.36	4.57	4.29	4.25	3.68	Web>学生* 代表者への依頼>学生*	
33 人に任せるとうまくいかないこともあるので、自分でやった方が安心だ	心構え	他者尊重	3.93	4.14	3.73	3.54	4.23	Web>学生**	
34 一人ぼっちの人がいたら、見逃さず声をかけ、みんなの輪に入れる	行動	つながり	3.86	4.14	3.75	3.61	3.26	留め置き>学生*	
37 つい感情的な振る舞いや発言をしてしまう*	行動	対話力	3.71	3.29	3.58	3.32	4.00	学生>Web**	
40 困難の中にも、希望やポジティブな可能性を見いだせる	心構え	前向き思考	4.21	4.50	4.33	4.37	3.84	Web>学生*	
44 よい仕事や活動のために、協力し合える関係を自ら作っている	行動	つながり	3.86	4.29	4.19	4.06	3.70	代表者への依頼>学生*	
52 自分の信念とは違う考えでも、そのよさが見いだせる	心構え	柔軟性・多様性	4.00	5.00	4.03	4.13	4.11	留め置き>学生*** 留め置き>代表者への依頼*** 留め置き>Web**	
56 自分には、これから花開く可能性がある	心構え	自尊	4.50	3.93	3.70	4.54	4.05	Web>代表者への依頼***	
59 なぜうまくいかないかではなく、どうしたらうまくいかに関心が向く	心構え	前向き思考	4.57	4.57	4.20	4.41	3.86	Web>学生*	
61 大変そうな人がいたら、見て見ぬふりをせず、手伝いを申し出る	行動	サポート	3.93	4.43	4.33	4.21	3.91	代表者への依頼>学生*	
64 うまくいかないことがあると、自分はダメだと自己否定する*	心構え	自尊	3.21	2.57	3.38	3.10	4.16	学生>留め置き*** 学生>代表者への依頼*** 学生>Web***	
66 自分には、他の人とは比べられない価値がある	心構え	自尊	3.86	4.00	3.58	4.31	3.67	Web>代表者への依頼** Web>学生*	

* p<.05 ** p<.01 *** p<.001
項目文の後ろの*は逆転項目を示す。

結果を見ると、調査方法間に有意差のある項目は17項目である。

うち学生の「授業後の配布とその場での回収」と社会人の調査方法のいずれかとの間に有意差があるのは16項目であった。表7の学生が有意に低い17項目から、4, 43, 57, 75が抜け、12, 52, 66が入り、13項目は共通であった。よって、この結果は、調査方法による違いというより、学生と社会人との違いと言えよう。

一方、社会人における調査方法間の比較では、3項目に有意差が見られた。52では、「筆者による手渡しと留め置き後の回収」が、「代表者への依頼」や「Web」よりも1%水準で有意に高い結果であった。また、「Web」が「代表者への依頼」より、有意に高い結果となったのは、56と66であった。

Webと従来型質問紙調査の違いに関し、本研究のAppreciativeの定義に近接する概念を取り上げた研究では、林(2017)によるものがある。林は、複数の心理尺度を用い、郵送や実験室内での質問紙調査とインターネットを用いた調査での差異を検討した。その研究では、特性5因子のうち、開放性は、従来型の質問紙調査の方が有意に高く、調和性は、インターネット調査の方が有意に高くなるという結果もあれば、5因子とも、調査方法間の差はないという結果もある。つまり結果は一定せず、心理学的概念の調査では、方法間での差の有無を明言できない状況である。本研究においても、調査方法間の差異の原因を究明することはできず、80項目中の3項目という少数であるため、因子分析には、すべての項目を用いることとした。

以上のように、学生が社会人と比べ、低得点となる17項目が出現し、社会人で調査方法間の差が3項目に見られたが、属性と関係なく使用可能な尺度を作成するという計画にもとづき、また、因子分析に必要なデータ数は一定以上必要であると考え、協力者全数での因子分析を行うこととした。

3-2. 因子分析

3-2-1. 因子の抽出

基礎統計を確認し、78「周りの人の支えがあってこそ、今の自分がある」に天井効果が認められたため、今後の分析から外すこととした。

スクリープロットを確認すると、固有値が1.0を上回る因子が17見られた(表9)。

そこで、固有値1.50超の10因子から、2.50超の4因子までの場合に、因子負荷量.50, .45, .40, .35の場合を組み合わせ、複合的に検討を重ねた結果、最尤法、プロマックス回転を用いた6因子構造が最も適切であると判断した。また、因子負荷量は.45を基準とし、複数の因子に一定以上の因子負荷量が確認された項目は除外した。解が収束するまで繰り返し同じ方法で因子分析を行い、最終的に36項目となった(表10)。

この36項目が、試案Cで設定したカテゴリーとどのように対応するか検討する。

まず、大カテゴリーは「心構え」15項目、「行動」21項目となり、両カテゴリーが残存した。小カテゴリーでは、「心構え」のうち「自己尊重」7項目、「柔軟性・多様性」3項目、「他者尊重」2項目、「前向き思考」3項目が抽出された。また、「行動」では、「コンプリメント」5項目、「サポート」3項目、「対話力」5項目、「つながり」8項目となり、すべてのカテゴリーが網羅されている。

次に、因子別に確認する。第1因子は「行動」のみ11項目で構成され、内訳は「つながり」7項目、「対話力」3項目、「サポート」1項目であった。第2因子は「心構え」のみで、すべて「自己尊重」であった。第3因子は「行動」のみで、「コンプリメント」5項目、「サポート」1項目、「つながり」1項目であった。第4因子は「心構え」の「柔軟性・多様性」2項目と、「他者尊重」1項目の計3項目、「行動」の「対話力」2項目であった。第5因子は「心構え」のみで、「前向き思考」3項目と「自己尊重」1項目であった。第6因子は「心構え」の「他者尊重」「柔軟性・多様性」が1項目ずつ、「行動」の「サポート」が1項目であった。

以上、抽出された36項目は、図3で示した、Appreciativeな心のありようと行動の両面が測定可能な項目であることが確認できた。

また、本研究におけるAppreciativeの定義「第1に、自他の欠点や短所ではなく、すでにある素晴らしさに目を向け、その価値を認めること。第2に、人の素晴らしさに気づいた時、より多くの人に知らせ、共有すること。第3に、自他の違いを尊重し、

表9 固有价值減衰状況

因子	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
固有价值	24.05	4.39	3.93	2.71	2.36	2.04	1.78	1.69	1.56	1.51	1.42	1.35	1.28	1.24	1.12	1.09	1.04

表10 アプリシエイティブ尺度試案C 因子分析の結果

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	共通性	大カテゴリー	小カテゴリー
3 相手のことをよく知ろうと、自分からすすんで話しかける	.79	.00	.07	-.06	-.09	.02	.55	行動	対話力
43 人とよい関係を築くために、自分から積極的に対話する時間を持つ	.79	.02	-.02	.04	.08	.10	.71	行動	対話力
4 知り合いどうしを積極的につなぎ、ネットワークを広げる	.78	.04	-.09	-.01	-.11	-.04	.48	行動	つながり
74 自分から率先して、風通しがよく、話しやすい場づくりをしている	.74	.18	.04	-.02	-.07	-.07	.69	行動	つながり
11 日頃から率先して、仲間どうしが楽しく話せる機会をつくる	.72	.13	-.11	.19	-.14	-.03	.58	行動	つながり
44 よい仕事や活動のために、協力し合える関係を自ら作っている	.69	.07	.02	.00	.09	.03	.63	行動	つながり
32 人には、自ら心を開いて自分の話をする	.68	.08	.01	.03	-.07	.04	.49	行動	対話力
34 一人ぼっちの人がいたら、見逃さず声をかけ、みんなの輪に入れる	.67	-.14	.07	-.12	.17	-.02	.50	行動	つながり
39 様子が変だと感じる人がいたら、自分から声をかける	.58	-.20	.26	-.14	.14	-.02	.48	行動	サポート
55 周囲の人の長所や強みについて、自分から仲間どうしで話題にする	.53	-.07	.16	-.08	.09	-.02	.38	行動	つながり
63 仲間と前向きに、自分たちの未来について語り合う	.48	.10	-.04	.00	.16	-.07	.42	行動	つながり
66 自分には、他の人とは比べられない価値がある	.10	.81	-.04	.11	-.08	-.07	.71	心構え	自己尊重
56 自分には、これから花開く可能性がある	.05	.74	-.10	.09	.07	.00	.63	心構え	自己尊重
5 自分のことが好きだ	.15	.69	-.07	-.18	.06	-.06	.56	心構え	自己尊重
45 自分の良い点・強み・持ち味を、自分で肯定的に認められる	.17	.67	-.17	.05	.15	.05	.67	心構え	自己尊重
16 自分は、人として尊重されてよい	-.15	.65	.23	-.10	-.05	.00	.40	心構え	自己尊重
35 自分は、これまでがんばってきた	-.08	.62	.18	-.07	.07	.06	.47	心構え	自己尊重
41 周囲の人がよい仕事や行動をしたと感じたら、必ず賞賛の言葉をかける	.01	-.09	.85	-.12	.06	-.01	.65	行動	コンプリメント
68 周囲の人には「お疲れ様」など、きちんとねぎらいの言葉をかける	-.08	.14	.65	.15	.00	.09	.53	行動	コンプリメント
23 「すごい!」「さすが!」など、相手をほめる言葉を多用する	.09	.02	.65	.00	-.06	-.01	.47	行動	コンプリメント
80 周囲の人がうまくいったときには、心からの祝福の言葉を伝える	.07	.00	.64	.15	-.04	-.03	.57	行動	コンプリメント
71 「ありがとう」など、人への感謝の気持ちをいつでも心を込めて伝える	.07	.14	.58	.15	-.13	.01	.50	行動	コンプリメント
13 周りのがんばっている人には関心を払い、温かく応援する	-.05	.09	.52	.00	.17	-.15	.50	行動	サポート
7 周囲の人のよい面やすばらしさを、他の人にも教える	.22	-.09	.46	.17	-.04	.01	.42	行動	つながり
76 反対意見を言われたときも、その人の話にきちんと耳を傾ける	-.11	-.04	-.01	.66	.06	-.13	.47	行動	対話力
6 相手と価値観の違いを感じても、その人の考えを尊重できる	-.18	.03	.09	.65	.09	-.03	.47	心構え	柔軟性・多様性
36 苦手な人の個性を素晴らしいものとして見ることが出来る	.17	.00	-.07	.64	.08	.12	.51	心構え	柔軟性・多様性
27 周囲のどんな人にも、いつも思いやりや尊敬の念を持っている	.19	-.04	.15	.61	-.10	.10	.51	心構え	他者尊重
21 自分が意見を言う前に、まず相手の意見を丁寧に聞いて理解する	-.05	-.08	.10	.57	.08	-.03	.40	行動	対話力
40 困難の中にも、希望やポジティブな可能性を見いだせる	.17	.07	-.05	.04	.74	.08	.78	心構え	前向き思考
59 なぜうまくいかないかではなく、どうしたらうまくいくかに関心が向く	-.03	.07	.02	.15	.60	.00	.51	心構え	前向き思考
75 困難の中でも、自分はなんとかできる	.06	.30	-.05	.02	.57	-.01	.67	心構え	自己尊重
22 目の前の問題を打開するような新しいアイデアがあるはずだ	-.02	.11	.02	.09	.54	.01	.42	心構え	前向き思考
42 周囲の人の失敗を責め、なぜ失敗したか問い詰めたりする	.09	-.09	-.18	.22	.00	.81	.65	行動	サポート
69 ミスをした人の欠点が目に付き、この人はダメだと考えてしまう	-.13	.03	.05	-.11	.07	.59	.41	心構え	他者尊重
46 自分の意見を通すために、他の意見は排除したくなる	.01	.07	.10	-.32	-.01	.56	.49	心構え	柔軟性・多様性
因子間相関	第1因子	1.00	.51	.56	.49	.59	-.18		
	第2因子		1.00	.41	.32	.59	-.03		
	第3因子			1.00	.50	.50	-.33		
	第4因子				1.00	.45	-.37		
	第5因子					1.00	-.18		
	第6因子						1.00		
因子寄与	5.50	3.27	3.15	2.42	1.81	1.44			
寄与率 (%)	15.27	9.09	8.75	6.73	5.03	4.00	Σ48.87		

多様な力の結集の価値を大切にすること。第4に、人に敬意を示し、進んで対話し、相互理解の努力をすること。第5に、自他に対し、温かい態度で、

安心する関係を築き、建設的でない非難、攻撃、排除をしないこと。」を網羅している。よって、一定の内容的妥当性が認められたと考えられる。

そして、本研究が重視する、日本人に馴染む Appreciative である自己受容的な自己尊重と他者尊重の両方が測定可能な項目が残存しており、日本人に馴染む Appreciative の抽出に成功したと言えよう。

3-2-2. 因子名

6 因子構造という結果を得、各因子の特徴を確認し、因子の命名を行う。

まず、第 1 因子には、3「相手のことをよく知ろうと、自分からすすんで話しかける」、43「知り合いどうしを積極的につなぎ、ネットワークを広げる」等、「つながり」と「対話力」が集まった。人と人をつなぎ、対話の場を作り出す行動を表すことから、「対話とつながり」とした。

第 2 因子は、66「自分には、他の人とは比べられない価値がある」、56「自分には、これから花開く可能性がある」等、元のカテゴリー「自己尊重」のみであり、自分を尊重する心構えが抽出されたことから「自己尊重」とした。「自己尊重」の項目すべてが、日本人に馴染む自己受容的自尊感情に適合している。

第 3 因子は、41「周囲の人がよい仕事や行動をしたと感じたら、必ず賞賛の言葉をかける」、68「周囲の人には『お疲れ様』など、きちんとねぎらいの言葉をかける」等、「コンプリメント」「サポート」「つながり」で構成されている。「サポート」と「つながり」の項目にも、他者への賞賛や承認の意味が含まれるため、「コンプリメント」と命名した。

第 4 因子は、76「反対意見を言われたときも、その人の話にきちんと耳を傾ける」、6「相手と価値観の違いを感じても、その人の考えを尊重できる」等、傾聴行動や、違いを尊重する心構えが抽出されたため「他者尊重」とした。

第 5 因子は、40「困難の中にも、希望やポジティブな可能性を見いだせる」、59「なぜうまくいかなかったのではなく、どうしたらうまくいくかに関心が向く」等、困難な場面でも希望を見失わない楽観的な心構えが抽出されたため「楽観性」とした。

第 6 因子は、42「周囲の人の失敗を責め、なぜ失敗したか問い詰めたりする」、69「ミスをした人の欠点が目に付き、この人はダメだと考えてしまう」

等、すべて逆転項目であった。他者批判の態度が共通しており「不寛容」と命名した。

3-2-3. 因子間相関

第 1 因子から第 5 因子まで、ほとんどの因子間で、やや正の相関が見られた。第 2 因子と第 4 因子間は、弱い正の相関であった。第 6 因子は逆転項目のため、第 3、第 4 因子との弱い負の相関が確認され、第 1、第 2、第 5 因子とは、ほとんど相関なしという結果であった(表 10)。因子間相関の結果から、各因子が、一定程度独立であり、一定程度類似の概念であると確認された。

4. アプリシエイティブ尺度の完成

次に、尺度の完成に向け、各因子の項目数を検討する。

第 1 因子「対話とつながり」の項目数が最多で 11、第 6 因子「不寛容」が最少で 3 となっており、項目数に差がある。そこで、一定程度項目数を揃えること、因子数の 4 倍程度の項目数にすることを、調査協力者の負担に配慮した項目数にすることを考え、各因子とも因子負荷量上位 5 項目に絞った。5 項目に満たない、第 5 因子「楽観性」と第 6 因子「不寛容」は、抽出された 4 項目、3 項目をそのまま用い、「アプリシエイティブ尺度」は、合計 27 項目から成る尺度となった。

これら 27 項目に、再度、探索的因子分析（最尤法、プロマックス回転）と 6 因子モデルに適合する確認的因子分析を行った（表 11）。

探索的因子分析の結果、同様の 6 因子構造を示し、因子負荷量は、すべて .55 以上となった。因子間相関は、第 1 因子から第 5 因子、それぞれの間、弱から中程度の正の相関が確認され、逆転項目の第 6 因子「不寛容」は、第 3、第 4 因子との間での弱い負の相関が見られた。Cronbach の α 係数は、全因子で .70 以上を示すことが確認された。よって、6 因子 27 項目の「アプリシエイティブ尺度」が、同一の概念を測定するという内的整合性において、一定の信頼性が確認されたと言える。

そして、確認的因子分析の結果、因子と項目間のパス係数は、最低でも .55 となり、十分に高い値と言える。また、 $\chi^2(309.00) = 517.51$ であり、1%

表11 アプリシエイティブ尺度 探索的因子分析・確認的因子分析の結果

項目	探索的因子分析 因子負荷量						共通性	確認的因子分析パス係数
	対話とつながり	自己尊重	コンプリメント	他者尊重	楽観性	不寛容		
4 知り合いどうしを積極的につなぎ、ネットワークを広げる	.81	-.04	-.04	.12	-.08	-.04	.67	0.68
3 相手のことをよく知ろうと、自分からすすんで話しかける	.80	-.08	-.09	.09	.04	.02	.64	0.73
11 日頃から率先して、仲間どうしが楽しく話せる機会をつくる	.73	.09	-.01	-.23	.06	-.05	.60	0.76
43 人とよい関係を築くために、自分から積極的に対話する時間を持つ	.65	.02	-.15	.02	.17	.04	.69	0.81
74 自分から率先して、風通しがよく、話しやすい場づくりをしている	.64	.16	.17	-.03	-.09	.03	.38	0.83
66 自分には、他の人とは比べられない価値がある	.09	.79	-.04	-.06	-.03	-.05	.55	0.79
56 自分には、これから花開く可能性がある	.01	.77	.15	-.15	.02	.00	.62	0.80
5 自分のことが好きだ	.11	.74	-.09	.19	-.09	-.02	.63	0.75
45 自分の良い点・強み・持ち味を、自分で肯定的に認められる	.10	.70	.08	.02	.16	.09	.65	0.83
16 自分は、人として尊重されてよい	-.16	.67	.11	-.02	.02	-.07	.66	0.55
41 周囲の人がよい仕事や行動をしたと感じたら、必ず賞賛の言葉をかける	.03	-.13	.81	-.11	.10	-.04	.61	0.72
23 「すごい!」「さすが!」など、相手をほめる言葉を多用する	.05	.00	.67	.03	-.04	-.01	.48	0.66
68 周囲の人には「お疲れ様」など、きちんとねぎらいの言葉をかける	-.10	.11	.65	.13	.04	.06	.55	0.74
80 周囲の人がうまうまいったときには、心からの祝福の言葉を伝える	.09	-.05	.65	.12	.01	-.05	.59	0.78
71 「ありがとう」など、人への感謝の気持ちをいつでも心を込めて伝える	.07	.10	.59	.11	-.07	.00	.51	0.75
76 反対意見を言われたときも、その人の話にきちんと耳を傾ける	-.10	-.01	.00	.68	.00	-.12	.47	0.64
27 周囲のどんな人にも、いつも思いやりや尊敬の念を持っている	.18	-.04	.12	.64	-.09	.11	.51	0.70
36 苦手な人の個性を素晴らしいものとして見ることができる	.15	.01	-.08	.63	.09	.11	.50	0.67
6 相手と価値観の違いを感じても、その人の考えを尊重できる	-.14	.06	.06	.63	.05	-.03	.45	0.68
21 自分が意見を言う前に、まず相手の意見を丁寧に聞いて理解する	-.04	-.07	.08	.62	.02	-.01	.42	0.64
40 困難の中でも、希望やポジティブな可能性を見いだせる	.13	-.06	-.01	-.06	.91	.02	.84	0.87
75 困難の中でも、自分はなんとかできる	.05	.22	-.01	-.04	.63	-.05	.66	0.82
59 なぜうまくいかないかではなく、どうしたらうまくいくかに関心が向く	-.08	.05	.04	.13	.61	-.02	.49	0.69
22 目の前の問題を打開するような新しいアイデアがあるはずだ	-.06	.07	.04	.10	.55	.01	.41	0.65
42 周囲の人の失敗を責め、なぜ失敗したか問い詰めたりする	.08	-.05	-.18	.26	-.06	.84	.69	0.64
69 ミスをした人の欠点が目に付き、この人はダメだと考えてしまう	-.11	.00	.03	-.11	.06	.57	.40	0.67
46 自分の意見を通すために、他の意見は排除したくなる	-.01	.06	.12	-.32	-.02	.55	.47	0.70
因子間相関								
対話とつながり	1.00	.53	.49	.48	.56	-.13		
自己尊重	-	1.00	.45	.34	.68	-.05		
コンプリメント	-	-	1.00	.52	.48	-.29		
他者尊重	-	-	-	1.00	.52	-.38		
楽観性	-	-	-	-	1.00	-.11		
不寛容	-	-	-	-	-	1.00		
因子寄与	2.88	2.86	2.49	2.46	2.03	1.41		
寄与率 (%)	10.66	10.60	9.23	9.11	7.51	5.21	Σ 52.32	
Cronbachの a 係数	.86	.87	.84	.79	.84	.71		

水準で有意であった。 χ^2 値は帰無仮説が棄却され、GFIが .90を下回る点で十分に高いとは言い難いが、他の適合度指標やパス係数などから、適切な測定モデルであると言えよう (表 12)。

表12 確認的因子分析 適合度指標

指標	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
	.93	.86	.06	.06

VI. 総合考察

本研究は、個人内の Appreciative な心のありようや行動という AI の第 1 段階の効果を測定し、日本人に馴染む Appreciative が反映された「アプリシエイティブ尺度」の作成を目的とした。

まず、Appreciative とは何かを考察し、日本人に馴染む Appreciative について、AI 発祥の西欧とは異なる自己受容的自尊感情の特徴を Appreciative の定義に入れ、尺度構成を行った。試案作成と予備調査を重ね、因子分析を行った結果、「対話とつ

ながら」「自己尊重」「コンプリメント」「他者尊重」「楽観性」「不寛容」の6因子構造であり、一定の内容的妥当性が確認された。その因子構造は、因子負荷量の高い27項目に項目数を減じて同様となった。また、Cronbachの α 係数は、6因子すべてで.70以上となり、内的整合性における信頼性も確認された。確認的因子分析により、6因子モデルに一定以上の適合度が見いだされ、「アプリシエイティブ尺度」は、アプリシエイティブな心のありようや行動を測定する尺度として、適切であることが確認された。よって、「アプリシエイティブ尺度」は、日本人に馴染む Appreciative の定義を反映した AI の効果測定指標として、その役割を果たせると言える。

Ⅶ. 今後の課題

本研究で作成した「アプリシエイティブ尺度」は、日本における AI の量的な効果測定指標として、はじめの一歩である。今後も精錬を重ね、よりよいものへと発展させる必要がある。

そして、AIが、リスク管理に焦点づけた職場のメンタルヘルス対策ではなく、予防開発的な職場のポジティブ・メンタルヘルス対策となること、そして、組織開発の目指すべき組織の健全性と効果性の向上に結び付くことを探求したい。

1. 属性の違いによる因子構造の確認

本研究の因子分析は、学生と社会人の混合データであった。今後、試案Cを用いた調査を重ねてデータを増やし、社会人と学生で、因子構造に違いがあるのか検証し、その結果によっては、社会人版、学生版の作成に発展する可能性があると考えられる。

2. 妥当性の検証

既存概念や尺度との間で、「アプリシエイティブ尺度」が測定する Appreciative な心のありようや行動と、どのような関係があるのか研究し、より多角的な妥当性の確認を行う必要がある。

3. 効果測定の積み重ね

AI実践者に、「アプリシエイティブ尺度」を用い

た効果測定を推奨し、データを積み重ね、AIの優れた点の量的な証明につなげる。同時に、実践者のあり方や、実施方法等による効果への影響についても研究し、効果的なAIの実施方法を見いだしていく。

4. 職場のメンタルヘルス対策等への導入

職場のメンタルヘルス対策やストレスチェック後の職場環境改善の手段として、AIの導入を推進する。同時に、管理職が、職場のメンタルヘルスの促進者にふさわしくエンパワーされ、その効果が職場に広がるようなAI実施の工夫を研究する。

5. 先行研究との関連

北居(2014)や多湖(2017, 2019)により、ワーク・エンゲイジメントの向上、助け合い、ポジティブな会話の増加などが、AIの効果として示されている。その効果が生じる過程に、個人内の Appreciative な心のありようや行動が発生している可能性がある。「アプリシエイティブ尺度」と UWES-9 を用いた調査や、質的研究との組み合わせによる研究により検証したい。

6. AIS との異同の研究

AIS (Whitaker, Thatchenkery, & Godwin, 2020) を日本語訳し、日本国内で一般の労働者に適合するかを検証し、西欧と日本の Appreciative という概念の異同を探求することにより、日本人に馴染む Appreciative が一層明確になることは、大変意義深いと考える。それにより、日本における AI の実施に際し、その文化に馴染む準備、プログラム内容、工夫など、方法論への示唆も得られるのではなかろうか。

また、指標が複数あることで、国内外の定量的な効果測定が積み重ねられ、AIの素晴らしさが認知される機会が増えると期待できる。

謝辞

本研究を行うにあたり、ご指導、ご協力、温かい励ましをくださった多くの皆様に、心より感謝申し上げます。

引用文献

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. (クーパーライダー, D. L., & ウィットニー, D. 本間 正人 (監訳) (2006). AI「最高の瞬間」を引きだす組織開発——未来志向の“問いかけ”が会社を救う—— PHP研究所)
- 本間 正人・鈴木 美穂 (2004). 人材と組織の強みを活かすAI 第11回 David Cooperrider博士の人と業績 人材教育2004年11月号, 56-57.
- 北居 明 (2014). AI (アプレシエイティブ・インクワイアリー) を通じて職場の活気を取り戻す 川上 憲人・守島 基博・島津 明人・北居 明 (著) 健康いきいき職場づくりフォーラム (編) 健康いきいき職場づくり——現場発組織変革のすすめ—— (pp.153-190) 生産性出版.
- 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), 71-102.
- 北山 忍 (1994). 文化的自己観と心理的プロセス 社会心理学研究, 10 (3), 153-167.
- 厚生労働省 (2018). 平成29年度労働安全衛生調査 実態調査 特別集計. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/content/11303000/000582827.pdf> (2020年8月23日)
- 厚生労働省 (2019). 平成30年労働安全衛生調査 実態調査. Retrieved from https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/h30-46-50_gaikyo.pdf (2020年8月23日)
- 林 明明 (2017). インターネット調査と従来型紙面調査による調査結果に違いはあるのか (継続) 公益財団法人 電気通信普及財団 研究調査助成報告書, 32
- 松瀬 理穂 (2017). 南山大学大学院人間文化研究科教育ファシリテーション専攻 ファシリテーション研究B資料.
- Maxton, P. J., & Bushe, G. R. (2018). Individual cognitive effort and cognitive transition during organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54 (4), 424-456.
- 中間 玲子 (編著) (2016). 自尊感情の心理学——理解を深める「取扱説明書」—— 金子書房.
- 中村 和彦 (2012). ゲシュタルト組織開発とは何か 人間関係研究, 11, 96-115.
- 中村 和彦 (2015). 入門組織開発 光文社新書.
- Peelle, H. E. III. (2005). Appreciative inquiry and creative problem solving in cross-functional teams. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (4), 447-467.
- パーソル総合研究所 (2019). 中間管理職の就業負担に関する定量調査. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/middle-management.pdf> (2020年1月8日)
- 島津 明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント——ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を—— 労働調査会.
- 小学館プログレッシブ英和中辞典第5版. Retrieved from <https://dictionary.goo.ne.jp/word/en/appreciative/#ej-3896> (2020年8月16日)
- 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, 16-27.
- 多湖 雅博 (2019). Appreciative Inquiryがワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響に関する研究——メンバーの関係性に注目して—— 平成30年甲南大学大学院社会科学研究科 経営学専攻博士学位論文 (未公刊).
- Thatchenkery, T., & Metzker, C. (2006). Appreciative Intelligence®: Seeing the Mighty Oak in the Acorn. Retrieved from <http://www.appreciativeintelligence.com/index.html> (2020年11月12日)
- Verleysen, B., & VanAcker, F. (2012). The impact of Appreciative Inquiry on employees' work engagement explained through basic psychological needs and motivation. *Paper gepresenteerd tijdens de World Appreciative Inquiry Conference*, 1-18.
- Verleysen, B., Lambrechts, F., & VanAcker, F. (2015). Building psychological capital with appreciative inquiry: Investigating the mediating

role of basic psychological need satisfaction.
The Journal of Applied Behavioral Science,51
(1) ,10-35.

Whitaker, B., Thatchenkery, T., & Godwin, L. N. (2020) . The development and validation of the Appreciative Intelligence® Scale. *Human Performance*, 33 (2-3) ,191-213.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. (2010) . *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*. NY: McGraw-Hill Education. (ウィットニー,D., トロステンブルーム,A., & レイダー,K. 市瀬博基 (訳) (2012) . なぜ、あのリーダーの職場は明るいのか？——ポジティブ・パワーを引き出す5つの思考法—— 日本経済新聞出版社)

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 商学論究, 66 (3) ,157-188.

(2020.6.5受稿,2021.2.6受理)

著者略歴

木下芳美：ワークライフ・エンカレッジ株式会社代表取締役。公認心理師，シニア産業カウンセラー，キャリアコンサルタント，CEAP（国際EAP協会認定国際EAPコンサルタント）。南山大学 文学部 教育学科（教育心理学ゼミ）卒業。南山大学大学院 人間文化研究科 教育ファシリテーション専攻修了。教育ファシリテーション修士。企業や心療内科にて，カウンセリング，経営者・管理職・産業保健スタッフへのコンサルテーション，ならびに，メンタルヘルス，キャリア開発，コミュニケーションなどの教育研修をおこなっている。主要領域は，産業メンタルヘルス，コミュニケーション，EAP（Employee Assistance Program），メンタルヘルス不調からの復職支援。カウンセリングでは，来談者中心療法を基盤とし，認知行動療法，対人関係療法を用いて，健康な方から健康の問題を抱えている方までの支援を行っている。

Attempt to Development of the Appreciative Scale: What is “Appreciative” that Fits in with the Japanese?

YOSHIMI KINOSHITA (Worklife Encourage Inc.)

Japanese Journal of Organization Development, 2021, 5, 1-21

Abstract

This study aimed to develop a quantitative measurement scale to verify the effectiveness of Appreciative Inquiry (AI) . To define “Appreciative” in this study, it is necessary to follow the previous studies and focus on “Appreciative” that is familiar to Japanese culture and Japanese people. Then, the meaning of the word “Appreciative” was considered and the construct of the scale was examined. After that, Proposals A and B were prepared, and each was used in Preliminary Studies I and II, leading to the preparation of Proposal C. A factor analysis was conducted on the data from the survey using the Proposal C. As a result, a six-factor structure, 27-item the Appreciative Scale with a certain level of content validity was created. Cronbach's alpha coefficients were above .70 for all six factors, confirming a certain degree of reliability in internal consistency.

組織メンバーの創発的行動形成に着目した組織変革のプロセスモデル:M-GTA を用いた X 社の事例分析

谷口 正一郎 (東京都立大学 大学院 博士後期課程)

要旨

Lewin (1947) 以降, 組織開発の先行研究は, 組織の変革プロセスを分析し, 多様な手法を提供してきた。しかし近年, 組織変革の多くが失敗に至ることが指摘されている。そこで本稿では, リーダーの管理者行動に依拠した変革のプロセスモデルが抱える課題を指摘する。そのうえで, 組織開発を通じた組織メンバーの創発的行動形成に着目し, 組織変革の新たなプロセスモデルを, M-GTA による事例分析を通じて提示する。

I. はじめに

本稿の目的は, 組織変革を遂行する際, 制度の導入や特定のリーダーシップ行動に反応して形成される組織メンバーの創発的な行動に着目した, 組織変革のプロセスモデルを提示していくことである。

Lewin (1947) が提示した組織変革の三段階モデルは, 組織変革論の理論的展開において Kanter (1983) や Kotter (1996) によって精緻化され, リーダーによる管理者行動のプロセスモデルとして普及した。しかしながら, 組織変革のアプローチのうち 75% が失敗すると指摘されている (e.g., Balogun & Hope Hailey, 2016; Eaton, 2010; Bushe & Nagaishi, 2018)。そこで注目されているのが, 組織開発 (Organization Development, 以下 OD という) を通じたアプローチである (e.g., Bushe & Kassam, 2005; Heracleous, Gößwein, & Beaudette, 2018; Gulati, Casto, & Krontiris, 2014; Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug, 2008)。例えば, Bushe & Nagaishi (2018) は, OD を通じて組織をより良くするうえで, 管理者による仕組みの導入やリーダーシップ行動のみならず, 従業員による創発的行動 (e.g., Mintzberg & Waters, 1985) の可能性を指摘する。ここで求められるのは, 組織変革のための制度の導入や特定のリーダーシップ行動の遂

行のみならず, その状況に置かれた従業員側の反応として形成される創発的行動に着目して, 組織が変容するプロセスを捉えることだと考えられる。

そこで本稿では, 次のように議論を進める。第 II 節で組織開発の先行研究をレビューし, 組織変革のアプローチが抱えた課題を指摘する。第 III 節では, 企業における組織変革の事例を対象に, 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて探索的に分析することを説明し, 第 IV 節において新たなモデルを提示する。最後に第 V 節で, 分析を通じて得られた発見事実を通じて, 本稿が問題意識として掲げる, 組織変革プロセスにおいて, 組織メンバーが創発的行動を形成するプロセスについて考察を加える。本稿は, マクロレベルにおいて変革を推進するリーダー, ミクロレベルにおいてリーダーが意図する変革に呼応する組織メンバー, そして, メゾレベルにおいて組織メンバーが形成する創発的行動を擁護するミドルマネジャーといった, 組織における重畳的な行動形成のプロセスモデルを通じて, OD 担当者に対して実践的に貢献する。

II. 先行研究

1. OD の歴史と組織変革研究の課題

OD の歴史は, 1930 年代に K. Lewin が集団・社

会行動やリーダーシップの研究を始め、1946年にTグループ（トレーニング・グループの略）と呼ばれるワークショップが運営されるようになったことが契機だとされる。ワークショップの参加者が、メンバーとの対話を通じて、周囲の人々が理解する自分と、周囲に与える自分の影響力を意識するプロセスを見出したことが注目され、組織の有効性を高めたいと考えた経営者や組織のマネジャーに普及していった（西川，2017，pp.16-17）。ODは実践家にとっても定義が困難だとされるが（Bushe & Marshak, 2015, pp.33-34）、Lewin以降の取り組みに共通している考えは、「ODとは、組織文化のなかに起こす計画的な変革プロセスである」とされている（Burke, 1982, p.13）。例えばLewin(1947)は、組織の変革を「現在の状態から理想的な状態に変化する」（p.32）ことと定義し、そのプロセスを、解凍、変化、再凍結という三段階のモデルで説明した。まず、解凍の段階では、組織メンバーが現状を認識することで変化への動機付けが高まる。次に変化の段階では、組織メンバーが自己理解や他のメンバーとの社会的な関係構築を通じて、新たな組織目標を設定する。そして再凍結の段階では、組織メンバーが設定した新たな組織目標や行動パターンを実践することで定着させ、元の状態へ戻らないよう維持するのである。

Lewin以降、Tグループの中核メンバーによって、組織開発の実践が積み重ねられていく。例えば、McGregor(1960)は、飴と鞭(carrot and stick)によるマネジメント観をX理論、企業と個人の目的の統合および自己統制(management by integration and self-control)を通じたマネジメント観をY理論として対比し、Y理論によるアプローチの重要性を指摘した。同様にArgyris(1957)は、組織メンバーの潜在能力の重要性を説明したが、その発達が、公式の組織構造によって阻害されてしまう可能性を指摘した。

1960年代に入ると、米国におけるODは官僚制の弊害を変革の対象としていった（Burke, 1982, pp.511-520）。マックス・ウェーバーによって提唱された官僚制は、権限の行使と服従関係における支配の正当性に基づく、目的を達成する管理手法を実現するための、合理的な組織構造である。そ

れは、組織の目的達成のために、組織メンバーが高い効率と能率を実現するための管理手法であり、非人格化された公式の職務体系・組織構造であった。ところが、官僚制が明示する規則は、組織メンバーにとって最低の行動レベルであると解釈され、業務に対する無関心を生み出した（e.g., 渡辺, 2007, pp.34-49）。この、官僚制の逆機能と呼ばれる組織的現象に対して、組織変革を促すという思想のもとで実践を重ねてきたODが注目された。例えば、Blake & Mouton(1964)は、マネジャーの行動を、人間に対する関心と業績に対する関心の二軸に分類し、さらに、関心の程度を9段階に分類したマネジリアル・グリッドを通じて、5つのリーダーシップの類型を提示した。この類型は、組織のリーダーやマネジャーが、自らのマネジメント・スタイルを振り返り、行動変容を促すことに貢献した。さらに、Likert(1967)は、組織に対する調査を通じてリーダーシップを比較し、その結果を回答者にフィードバックすることを通じて、組織メンバーの行動変容を促す手法（サーベイ・フィードバック）を導入した。彼の研究と実践も、官僚制の逆機能と呼ばれる、公式の組織構造が抱える課題に対して、組織メンバー自らの行動変容を促す点で貢献したのである。

その後、1970年代のオイル・ショックや1980年代における日米貿易摩擦の激化などによって、米国の企業や組織は、目標に対して急進的な組織変革を求めるようになる。そこでLewinの三段階モデルは、さらなる発展を遂げる。まず、Kanter(1983)は、①伝統と危機からの出発、②戦略決定と主要な変革者、③制度化（組織の機構への組み込み）という、解凍・変化・再凍結を更に具体化した変革プロセスを提示した。Lewinの三段階モデルは、ある状態から異なる状態に移行するメカニズム、組織変革の及ぶ範囲、変革の困難度、変革に要する時間、変革主体との関わりについて十分に議論されていない（e.g., 大月, 2005, p.174）として批判されるが、Kanter(1983)はLewinを踏襲しながらも、①解凍・変化・再凍結を具体化し、②変革主体としてのリーダー（チェンジ・マスター）の具体的な関わりや行動をモデル化した点で貢献したといえる（pp.320-326）。そして1990年代に入り、Kotter(1996)は、Kanterのモデルを更に精緻化し、組織変革の八段

表1 組織変革の八段階プロセス

	段階	内容
①	緊急課題であるという認識の徹底	市場と競争を分析し、危機意識を生み出す。
②	強力な推進チームの結成	変革を推進するスキル、人脈を持つメンバーを集める。
③	ビジョンの策定	変革推進チームがビジョンや戦略を策定する。
④	ビジョンの伝達	あらゆる手段で、ビジョンや戦略を周知徹底する。
⑤	社員のビジョン実現へのサポート	ビジョンに呼応し自発的に行動する社員をサポートする。
⑥	短期的成果のための計画策定・実行	目に見える計画を策定し、達成した社員に報酬を与える。
⑦	改善成果の定着と更なる変革の実現	成果や変革を阻害する制度を見直し、組織を改編する。
⑧	新しいアプローチを根付かせる	成功のパターンを明示し、各階層のリーダーが変革を根付かせる。後継者を育成し、組織変革を定着させる。

出所: Kotter, 1996, p.45を参考に著者作成

表2 ODが本領を発揮する領域

	リーダーが何を変わるかを定める	関係者たちが何を変わるかを定める
スタッフたちがプロセスを管理する	ほぼすべて失敗する領域 (Q1)	リーダーが決定事項に乗り気である場合のみ成功する領域 (Q3)
リーダーたちがプロセスを管理する	かなり多くが失敗する領域 (Q2)	ほぼすべてが成功するODが本領を発揮する領域 (Q4)

出所: Bushe & Nagaishi, 2018, p.28を参考に著者作成

階プロセスを提示した (表1)。

Lewin (1947), Kanter (1983), Kotter (1996) のモデルは、それまで構築してきた公式の組織構造を打破し、新たな計画や手法を導入し、変化を導いた後に、組織にその変化を定着させるという点で共通している。Lewin が組織変革の必要性和変革後の状態を維持することを強調したのに対して、Kanter は、変革の推進役であるリーダーの具体的な行動に注目し、Kotter は変革におけるプロセスを時系列で説明した。

以上、Lewin の取り組みを契機として、組織を現在の状態から理想的な状態に変化させていくことを目指していた OD は、1970 年代以降、トップマネジメントやリーダー、あるいは外部の経営コンサルタントが掲げた目標に対して、大企業が急進的に組織を変革するプロセスとしての一面も注目されていったのである。

2. 見落とされてきた組織メンバーの創発的な行動形成

先行研究が組織変革におけるリーダーの管理者行動を明らかにし、その推進プロセスをモデル化したにも関わらず、近年の研究では、組織変革への試みの 75% は失敗するといわれている (e.g.,

Balogun & Hope Hailey, 2016; Eaton, 2010; Bushe & Nagaishi, 2018)。いわば、先行研究が精緻化してきた組織変革モデルを導入したとしても、組織メンバーが呼応しないという課題が生じたのである。例えば Heifetz (1994) や Heifetz & Laurie (1997) は、技術的な解決方法が必要とされる問題と、適応的挑戦が必要とされる問題という二つの分類を提示し、リーダーシップが機能しない理由を挙げた。技術的な解決方法が必要とされる問題とは、組織のルールやプロセスなどを変更することで解決できる問題である。リーダーやマネジャーの指示によって解決することが出来るため、組織メンバーにとっても受け入れやすい。他方で適応的挑戦が必要とされる問題とは、解決にあたって組織メンバーの態度や価値観の変化を必要とする。それ故、組織メンバーが容易に受容できるアプローチとは言い難く、組織メンバー間の合意形成や部門間の調整が不可欠である。

そこで Bushe & Nagaishi (2018) は、先行研究が抱えた課題に対して、OD の有効性を改めて指摘した (表2)。

まず、リーダーが変革の方針を決定し、組織のスタッフがその変革プロセスを管理した場合は、

組織メンバーにとってはリーダーシップの欠如と受け止められてしまい¹、ほぼ全てが失敗する（Q1の領域）。リーダーが変革の方針を決定し、さらにプロセスの管理にも携わった場合、Q1の領域よりは成功確率は高まるものの、やはり多くが失敗する（Q2の領域）。ここで Bushe & Nagaishi (2018) は、先行研究における事例分析を通じて、組織変革プロセスの75%は失敗するという先行研究の指摘は、技術的な問題と適応的挑戦が必要とされる問題の両方に対して、Kanter (1983) や Kotter (1996) が主張してきた組織変革のアプローチの有効性を示したものと指摘した (pp.28-30)。他方で、ODが目指してきた、組織メンバーによる社会的相互作用を通じて、組織を現在の状態から理想的な状態に変化させるという概念が、特に適応的挑戦が必要とされる問題の解決には有効だと指摘するのである（Q4の領域）。具体的には、関係者すなわち組織のメンバーが、組織で生じている問題点を把握し、変化の内容を創発的に形作っていく。さらに、リーダーやマネジャーが組織メンバーの創発的な行動を擁護することで、変革のプロセスを管理するのである。

3. 本稿の研究・クエスチョンと分析枠組み

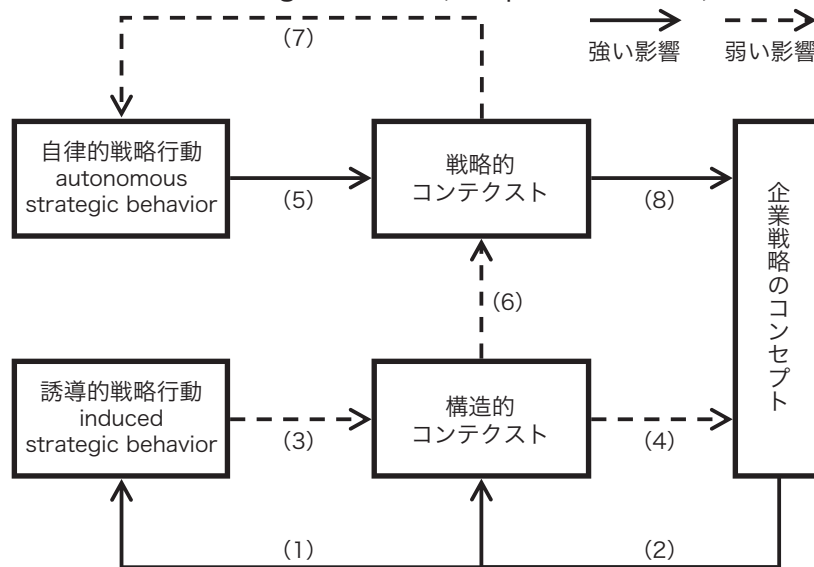
Lewin (1947) 以降、Kanter (1983) や Kotter (1996) が提示した組織変革のアプローチが抱えた課題とは、「組織のメンバーが何を变えるのかを決める」側面を見落としてきたことを示唆している。すなわち、変革を意図するリーダーを組織メンバーがいかにかに受け容れる（あるいは拒絶する）のか、リーダーの変革の意図に対して組織メンバーがいかにかにして創発的行動を生み出していくのかを、組織変革の先行研究は十分に議論してこなかったという理論的課題を抱えていると考えられる。それでは、組織メンバーは、いかにかにして組織内に構築されたルールのもとで、創発的行動を形成しうるのだろうか。

このリサーチ・クエスチョンに対して、例えば、組織メンバーの創発的行動について議論を蓄積してきた経営戦略論の先行研究は、変革を意図するリーダーに対する、組織メンバーの創発的行動形成についても、いくつかの知見を有すると考えられる。経営戦略論の先行研究においては、経営者による戦略意図が、組織メンバーによる戦略実施に先行するという戦略計画論が主流であった (e.g., Andrews, 1980)。このようなトップ主導の計画的戦略 (deliberate strategy) に対して、Mintzberg & Waters (1985) は、戦略的行動は組織の多様な役割から生じていることを指摘し、創発的戦略 (emergent strategy) と定義した。彼らは、戦略とは意思決定や行動のパターンであり、戦略実行における組織階層へのフィードバックや修正を通じて、当初経営陣が意図したものとは異なる戦略が形成されると説明したのである。ところが、創発的戦略を策定するためには、重畳的に構築された各階層の組織メンバーから生じる意思決定や行動のパターンを、事後的に全社戦略として取り込む必要が生じる。そのプロセスを統合して説明したのが、Burgelman (1983) である (図1)。

このモデルが図示するのは、組織メンバーの戦略活動を通じて全社戦略を変更する組織的枠組みである。Burgelman は、事例分析を通じて、創発戦略は自律的戦略行動の結果を反映して形成されることを指摘し、そのプロセスを次のように説明した (図1の番号を参照)。まず、トップマネジメントによって決定される企業戦略のコンセプトは、それに適応しようとする組織メンバーの行為 (誘導的戦略行動) を形成すると共に、組織構造や人事制度、資源配分といった組織における様々なルールや制度、行動規範 (構造的コンテキスト) を構築する。結果、組織は構造的コンテキストに適合した行為を選ぶようになり、新たな戦略行動は淘汰されていく。他方で、組織メンバーは、顧客との接点や技術開発といった現場レベルの状況から、新たな行為を創発的に形成する (自律的戦略行動)。そのアイデアは脆弱であるが、組織のミドルマネジャーから擁護されることで、構造的コンテキストを利用しながら、企業戦略のコンセプトに対して変更を迫る戦略的コンテキストへと繋がってい

¹ 例えば、組織変革を担当する経営コンサルタントの多くが、組織変革に失敗する要因として「経営者・役員の本気度の薄さ」を指摘している。詳細は、「組織変革の成功要因・失敗要因」(株式会社セルム, 2015) を参照のこと。

図1 A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy



出所: Burgelman(1983)を参考に著者作成

くのである (Burgelman, 1983, p.67)。Burgelman (2002) は、現場レベルの従業員 (社内企業家) によって形成される創発的行動 (自律的戦略行動) と、ミドルマネジャーによって形成される組織的擁護によって、経営者が事後的に企業戦略のコンセプトを変更していく創発的戦略形成の連鎖を説明したのである (pp.10-26)。Burgelman のモデルは、多角化した大企業における社内ベンチャーのプロセスを分析したモデルであり、OD による組織変革プロセスを説明したモデルではない。しかし、構造的コンテキストに埋め込まれた組織メンバーが、現場レベルから何を変えるかを創発的に見出し、組織の重疊的な階層の中で相互に影響し合うことを通じて、創発戦略に繋がっていく対応関係を捉えることの重要性を示唆している。

Burgelman のモデルにおける理論的視座に依拠すれば、リーダーが意図する変革意図に対する組織メンバーの創発的行動形成は、次のような分析枠組みとして整理することができる。まず、経営環境の変化を受けて、組織のマクロレベル (経営者) は、変革を意図した新たなルール (社内ベンチャー制度等の組織変革の手法) を導入する。次に、既存の組織構造 (組織のコンテキスト) に埋め込まれた組織メンバーは、新たな変革方針を受け容れて、創発的な行動を形成する (あるいは、変革方針に対して拒否反応を示す)。そして、組織メンバー

によって形成された創発的行動は、ミドルレベル (ミドルマネジャー) の擁護を受けることで、マクロレベルの全社戦略に影響を与えていくのである。

Ⅲ. 事例分析

1. 研究対象

本稿は、組織変革のプロセスを捉える分析手法として、定量的分析を通じた実証的分析よりも、定性的分析によって組織のコンテキストを解釈可能にする事例分析が適切だと考える (e.g., Yin, 1994; 太田, 2019; サトウ・春日・神崎, 2019)。本稿の分析枠組みに基づいたとき、リーダーが意図する組織変革は、既存の組織構造 (組織のコンテキスト) を前提として、組織メンバーが形成した創発的な行動が、新たなルールや規範として組織コンテキストに再構築されていくプロセスで展開されると考えられる。

そこで本稿は、我が国を代表する食料品メーカー X 社が運用している社内制度「創発グランプリ (以下、創発 GP という)」に着目した。X 社は世界各地に販路を持つ老舗食料品メーカーである。全国各地に工場と営業拠点としての支社を持ち、国内のスーパーマーケットやコンビニエンスストア、ドラッグストアなどに販路を構築している。我が国の食料品小売業における販売高は 2018 年度で 45 兆

表3 インタビューの一覧

対象者	担当業務	職位	入社	年代	受賞経験
A	法人営業	マネジャー	新卒	30代	有り
B	法人営業	マネジャー	中途	40代	有り
C	物流管理	部長	中途	40代	無し
D	物流管理	スタッフ	新卒	20代	無し
E	財務	マネジャー	新卒	40代	無し
F	人事	マネジャー	新卒	40代	無し
G	店舗営業	スタッフ	新卒	30代	無し
H	経営企画	マネジャー	新卒	40代	有り

出所: インタビューをもとに著者作成

円を超えており、10年連続して40兆円市場を維持している。ところが、スーパーマーケットとコンビニエンスストアの店舗数は減少傾向にあり²、今後いかにして市場規模を維持するのかという問題を抱えている。これまで、食料品メーカーのビジネスモデルは、人口あたりの消費量（販売量）によって利ざやを得るモデルであったが、人口減少社会に突入した我が国においては、例えば健康志向、環境志向といった新たな消費者ニーズに応えるビジネスモデルが求められているのである。

このような経営環境を鑑み、2011年にX社の社長に就任したY氏が導入したのが、社員のイノベーション活動を創出することを目的とした創発GPである。Y社長は、人口が減少する中、これまでと同じ業務の繰り返しによって、既存顧客の売上確保にのみ注力していても、前年実績を維持することすら難しいと考えていた。創発GPは、X社の全社員（正社員および嘱託社員）が、お客様が抱えている不満や不安を解消するために取り組んだ、従来の業務には無い新たな取り組み（イノベーション活動）を、担当取締役へ報告する制度である。優れたイノベーション活動は、取締役で構成される選考委員会で検討され、事業年度ごとに大賞や部門賞として表彰されるだけでなく、翌事業年度から新規事業あるいは会社の新たなルールや制度として公式化される。創発GPの運用は、人事部内に設置された創発GP事務局が担う。事務局は、研修や社内イ

ントラの活用、職場への掲示物による告知などを通じて、創発GPの理念を全社に浸透させ、社員が創発GPにエントリーする雰囲気醸成する役割を担っている。その結果、2011年度から2019年度の9回における延べ受賞者は200人を超え、新規事業開発による売上増やコスト削減に繋がっている。

2. 調査概要

本稿では、半構造化面接によるインタビュー調査からデータを収集した。分析対象者はX社の社員8人である（表3）。インタビュー調査は、2018年12月から2020年3月にかけて実施し、インタビュー時間は一人あたり46分から64分であった。インタビュー内容は対象者の承諾を得た上でICレコーダーと筆記により記録した。分析対象者には、①創発GPが導入された時の社内の反応はどうだったか、②創発GPへの参加には部門ごとの違いがあるか、③社員の人事異動や昇進・昇格において創発GPはどのように位置づけられているか、④創発GPの導入前後を比較した社内の変化は何か、という質問を中心に対象者自身の語りを聴取し、データベースとした。

3. 分析手法と分析手続き

分析手法として、木下（2003）が提唱する修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach: 以下、M-GTA）を用いた³。M-GTAは、①実在する領域における現象

² 詳細は、一般社団法人全国スーパーマーケット協会「2020年度版スーパーマーケット白書」、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計調査月報」を参照のこと。

³ Glaser & Strauss (1967) が開発したグラウンデッド・セオリー・アプローチに、木下（2003）が独自の修正を加えた質的研究法である。

表4 分析ワークシートの例

概念名	言葉に対して戸惑う	
定義	イノベーションという言葉に対して、社員一人ひとりの理解が異なるため、社員が戸惑いを感じている状態。	
ヴァリエーション	A	最初の頃はよく分かんなかったっていうのもあるんですよね。イノベーション？何すんだって。何をしたらいいのかって。
	C	創発GPがスタートした時、最初は、社員はハードル高いなと思いました。イノベーションって大きな言葉じゃないですか。“イノベーション”って。
	D	最初は、けっこう反発があったみたいです。イノベーションって結構大きな言葉ですし。
	G	イノベーションで、マーケティングとか、商品を作ることとか工場での改善とかって思っていたんですけど。
	H	財務管理部門で、そんなイノベーションなんてありませんよ、なんていう話を、口外はしないにせよ言っている人がいて。
	H	工場にいたので、比較的、改善活動みたいなのは活発な方で。いわゆる業務改善だとか、無駄を無くしましょうとか。そのとき、パッとイノベーションって言われた時に思ったのは、何が違うのかなあって。あんまり当時よくわからなかった。
	H	イノベーションってビッグワードなので、人によってパーセプションが違っていう。そういうのはいろんなところであると個人的には思います。
理論的メモ	過去に部署ごとで創意工夫をしていたが、違いがわからない。	
	自分の仕事にイノベーションは関係無いと考え、他人事のように受け止めてしまう。	
	リーダーの言葉が持つ意味、方針に対する反発。	

出所: 木下(2003)を参考に著者作成

の解明と理論化に適している、②定量分析では説明困難な複雑な組織メンバーの行動、特にプロセス性を有する他者との社会的相互作用の変化を説明できる、③現象のダイナミズムを俯瞰させることでさらなる実践を促す (e.g., 木下, 2003) という特性を持っており、組織のコンテキストを解釈しながら組織変革のプロセスを捉える定性的分析方法として適切であると考えられる。具体的な M-GTA に基づく分析手続きは、木下 (2003, 2007) が提示する分析手続きに依拠した。まず、インタビューによって得た逐語録のデータから、分析対象者の認識や行動として適切と考えた発話箇所をヴァリエーションとして抽出し、整理を行った (e.g., 木下, 2003, p.214)。次に、整理したヴァリエーションに対して、分析対象者の対処プロセスに対する表現を検討し、分析の最小単位である概念として定義した。なお、概念毎に定義した理由を理論的メモに書き留め、分析ワークシートを作成した (表4)。更に、個々の概念を起点として、関係のある別の概念との関係を見出す作業を繰り返し、カテゴリーを生成した。この作業にあたり、必要に応じて定義と概念名を修正し、Y 社長による創発 GP 導入に対する、

組織メンバーの認識と対処といった一連の変化を、プロセスモデルとして構築した。分析の過程では、質的研究の経験と M-GTA に知見を持つ専門家によるアドバイスを受けるとともに、生成したプロセスモデルに対する客観性を担保するため、対象者 3 人から M-GTA によって生成したカテゴリーの関係と、文章化したプロセスとの整合性に対するフィードバックを受けた。

IV . 分析結果

1. 創発 GP に対する社員の対処プロセス

M-GTA による分析の結果、合計 21 の概念が生成された時点で、新たに重要な概念が生成されなくなる状態 (理論的飽和化) に至った。そして、21 の概念から 9 つのカテゴリーと 3 つのカテゴリーグループが生成され、Y 社長によって導入された創発 GP への対処プロセスとして成立したと判断した (表5)。例えば、表5において、【チューン】というカテゴリーは、「微調整」、「取り組みやすい雰囲気づくり」、「研修」という三つの「概念」から構成されていることを示している。ここで、「微調

表5 生成した概念とカテゴリー

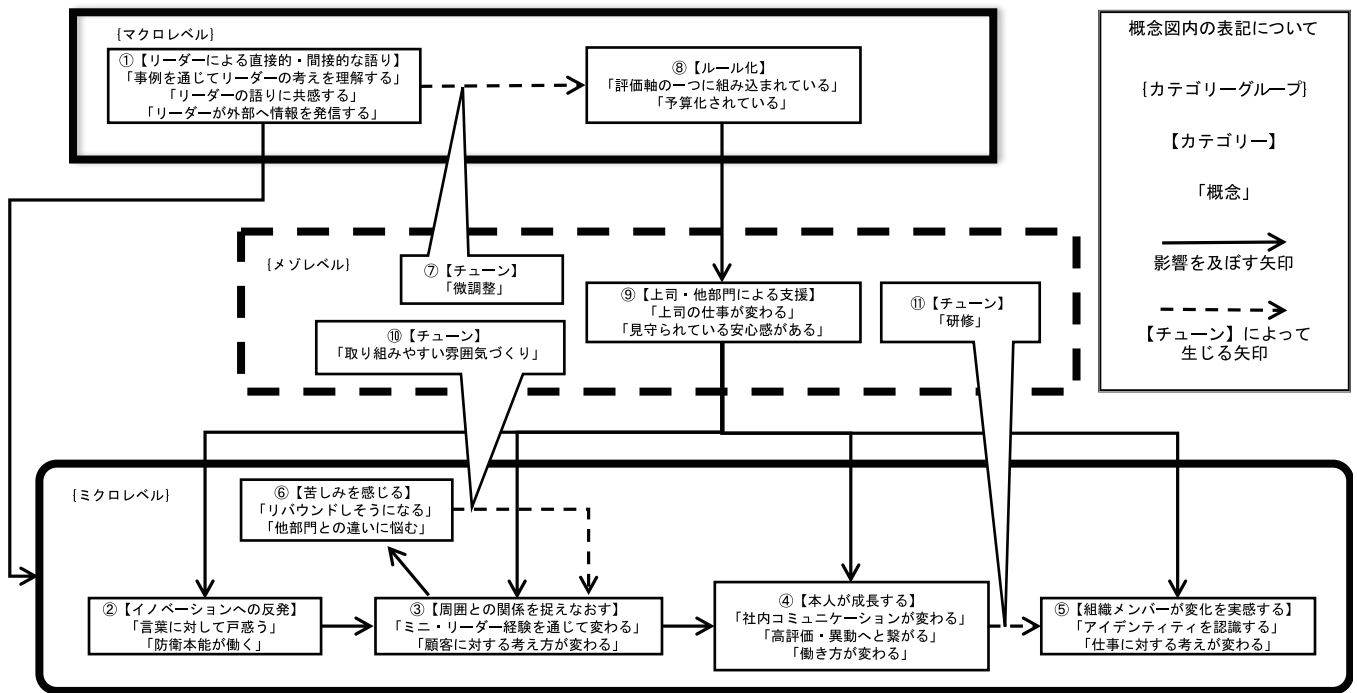
カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	定義
ミクロレベル (個人レベルの行為)	イノベーションへの 反発	言葉に対して戸惑う	イノベーションという言葉に対して、社員一人ひとりの理解が異なるため、社員が戸惑いを感じている状態。
		防衛本能が働く	これまでのやり方でも成果を出しており、変える必要は無い、面倒であると感じてしまっている状態。
	苦しみを感ずる	リバウンドしそうになる	一度は創発GPへ提案したものの、継続して提案することに難しさを感じ、通常業務に専念しそうになる状態。
		他部門との違いに悩む	他部門の方が取り組み易いのはと感じ、他部門に対する羨ましさや、自部門における取り組みの難しさに直面した状態。
	周囲との関係を捉えなおす	ミニ・リーダー経験を通じて変わる	自分で何を変えるかを考えて、実行してみる。自分がリーダーになる経験を通じて、自分と顧客との関係を見直す状態。
		顧客に対する考え方が変わる	自分の相手は誰なのかを考え、相手のことをもっと知ろうとすることで、今までは気づかなかった相手の問題に気付く状態。
	本人が成長する	社内コミュニケーションが変わる	上司や同僚、他部署と自分との関係を理解し、調整を通じてより良い関係を構築しようとする状態。
		高評価・異動へと繋がる	創発GPに選ばれた社員が希望の部門に異動したり、社内です格することが周知の事実となる状態。
		働き方が変わる	社員自らが、創発活動のための時間を意識的に作らないといけないので、組織の業務改善が進んでいく状態。
	組織メンバーが変化を実感する	アイデンティティを認識する	自分たちの取り組みが世の中で認知されていくことを通じて、X社の社員であることに喜びと誇りを感じている状態。
仕事に対する考えが変わる		組織の変化を前向きに受け止めている状態。	
メゾレベル (ミドル層や部門間での擁護)	上司・他部門による支援	上司の仕事が変わる	部下の創発GPに対する取り組みが、上司の評価軸に組み込まれることで、上司が部下の活動を支援する状態。
		見守られている安心感がある	会社・上司・他部署による応援やサポートを感じている状態。
	チューン	微調整	社員の反応を見て方針やフォーマットを微調整し、運用を維持している状態。
		取り組みやすい雰囲気づくり	取り組みそのものの失敗を咎められることなく、取り組んだプロセスが評価されていることを理解した状態。
		研修	研修を通じて、創発GPの理念や骨子が社員に浸透し、変化した状態を維持しようとしている状態。
マクロレベル (企業レベルでの制度化)	ルール化	評価軸の一つに組み込まれている	創発GPへの報告が社員の人事評価というルールに組み込まれている状態。
		予算化されている	やりたいがお金がないという言い訳ができないルールが構築された状態。
	リーダーによる直接的・間接的な語り	事例を通じてリーダーの考えを理解する	事例を通じてリーダーが目指す変革に共感し、自分でも提案が可能だという認識に変化した状態。
		リーダーの語りに共感する	トップが同じことを語り続けると、組織メンバーの変革への理解度が高まり、重要度も認識した状態。
		リーダーが外部へ情報を発信する	自分たちの取り組みを外部に発信してくれることで、創発GPへの参加意識やアイデンティティが高まる状態。

出所: 木下(2003)とインタビューデータをもとに著者作成

整」について補足しておく。組織論の古典においては、「組織」を、「2人以上の人々の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系」(Barnard, 1938)と定義している。この定義において、「意識的な調整」は、組織メンバーが提供する諸活動を一つの体系とするための重要な役割を担っている。他方で、表5で提示した概念である「微調整」とは、組織

の定義における「意識的な調整」とは意味が異なる。分析対象者へのインタビューから抽出した発話箇所(ヴァリエーション)において、創発GP事務局⁴である分析対象者F氏は、創発GPの骨子を変更することなく、エントリーフォーマットを変更するなど、組織メンバーが創発GPへの参画意欲を高めるための、きめ細やかな対応を行っており、

図2 分析の結果図(プロセスモデル)



出所: インタビューをもとに著者作成

それを微調整と表現していたため、そのまま概念名とした。なお、「微調整」を含めたカテゴリー名【チューン】も、F氏が印象的に使用していた用語である。「微調整」、「取り組みやすい雰囲気づくり」、「研修」という三つの概念を包括した用語としても適切だと判断した⁵。

更に、生成したカテゴリー間の関連性を、創発GP導入に対する社員の認識と対処プロセスの観点から検討し、結果図を作成した(図2)。M-GTAによって生成したカテゴリーを【】、概念を「」で表記する。次節以降、図2で示したプロセスを分析的に記述していく。

2. X社における組織変革のプロセス

2.1. ストーリーライン

本項では、M-GTAの分析手続きに従い、図2を生成した概念とカテゴリーのみで簡潔に文章化する(ストーリーライン)。リーダーが意図する変革を受け容れる社員の創発的な行動形成において、i. 社員が反発する、ii. 社員が受け容れる、iii. 創発GPへの参加がルール化される、iv. 上司や他部門の支援を受けて社員が周囲と自分との関係を捉えなおす、v. 社員が苦しみを感ずる、vi. 社員が成長する、vii. 社員が組織の変化を実感する、という7つのプロセスが確認された。

i. 社員が反発する

変革を意図するリーダーである社長に対して、社員は【イノベーションへの反発】という感情を抱く。それは、イノベーションという「言葉に対して戸惑う」だけではなく、各部門における従前の取り組みに対して「防衛本能が働く」結果生じる。

ii. 社員が受け容れる

導入された創発GPに対して、「事例を通じてリーダーの考えを理解する」社員や、「リーダー

⁴ 創発GP事務局は、2011年に人事部内に設置された組織であり、人事部員1人が兼務している。社員に対する評価はそれぞれの部門長が担っているため、事務局は個々の社員に対する人事考課に反映する権限は有していないが、創発GPで結果を出した社員が評価されるように、人事部の企画担当と連携して、人事制度の見直しも図っている。

⁵ 研究社『新英和中辞典』によれば、チューン(tune)という用語は、協調、調和、調律という意味で使われており、「微調整」、「取り組みやすい雰囲気づくり」、「研修」という概念を調律し、創発GPを組織に浸透させるという意味を持つ用語として適していると考えた。なお、分析結果に対して、分析対象者3人からカテゴリー・概念に関するフィードバックを受けた際も、全員がチューンという言葉が持つ意味に同意していた。

の語りに共感する」社員が増え始めるという変化が生じる。

iii. 創発 GP への参加がルール化される

創発 GP 事務局は、社員がいかにリーダーの意図を受け止めているかを注視し、更に多くの社員が創発 GP を受け容れるよう、運用ルールを「微調整」していく。その結果、「評価軸の一つに組み込まれている」、「予算化されている」状態が、公式に【ルール化】されていく。

iv. 上司や他部門の支援を受けて社員が周囲と自分との関係を捉えなおす

【ルール化】されることで、創発 GP への参加が正当化され、上司や他の部門は、社員の創発 GP への参加を支援できるようになる。社員は「見守られている安心感がある」状態を認識することで、創発 GP への参加意欲を持つようになる。その結果、社員は、「ミニ・リーダー経験を通じて変わる」経験を通じて、「顧客に対する考え方が変わる」など、【周囲との関係を捉えなおす】状況にあることを自覚するのである。

v. 社員が苦しみを感ずる

一旦は創発的活動を始めたものの、時間的な制約や業績目標との対比から、【苦しみを感ずる】社員が現れる。例えば、通常業務へ「リバウンドしそうになる」社員や、「他部門との違いに悩む」社員が現れるのである。そこで、創発 GP 事務局は、社員が再度、創発 GP への参加を促すために「取り組みやすい雰囲気づくり」を実行するのである。

vi. 社員が成長する

再度、創発 GP へ参加を試みた社員は【本人が成長する】ことを実感する。具体的には、創発 GP で良い評価を得ることが、「社内コミュニケーションが変わる」ことや「高評価・異動へと繋がる」等、自らのキャリア形成に大きく寄与することを自覚するようになる。更に、イノベーションのための活動と通常業務の両立を可能にすることで、「働き方が変わる」社員が生じる。

vii. 社員が組織の変化を実感する

創発 GP 事務局は、全社員を対象とした「研修」を通じて、個々の社員の成長を、組織全体に広げていく。更に、「リーダーが外部へ情報を発信する」ことで、創発 GP の取り組みは取引先や新

入社員にも広がり、社員は、X 社に所属する「アイデンティティを認識する」ようになる。そして、社員は X 社が単なる食料品メーカーではなく、新たな業態に挑戦する企業に変わったことを実感し、「仕事に対する考え方が変わる」のである。

2.2. リーダーシップ行動に反応する組織メンバーの創発的行動形成のプロセス

ストーリーラインで示したプロセスは、リーダーである社長が意図する変革に対する、組織メンバーによる一連の創発的行動形成を表している。本項では、各プロセスにおいて、分析対象者の語りを通じて得られたリーダーシップ行動に対する反応と行動形成について、データをもとに分析的に記述する。なお、対象者の発話データであるヴァリエーションは“ ”で表記した。

i. 社員が反発する

2011 年に X 社の社長に就任した Y 氏は、X 社の課題は、既存商品の改良に注力しすぎるあまり、顧客への新たな提案を行っていないことだと考えた。そこで、トップダウンによって、創発 GP を導入することを決定したのである。しかし、社員の中で【イノベーションに対する反発】が生じる。このカテゴリーは「言葉に対して戸惑う」、「防衛本能が働く」という概念から構成される。分析対象者からは以下のような発話データを得られた。

● 「言葉に戸惑う」概念を構成するデータ例

- A：“最初の頃はよく分かんなかったっていうのもあるんですね。イノベーション？何すんだって。何をしたらいいのかって。”
- C：“創発 GP がスタートした時、最初は、社員はハードル高いなと思いました。イノベーションって大きな言葉じゃないですか。”
- D：“最初は、けっこう反発があったみたいです。イノベーションって結構大きな言葉ですし。”

- 「防衛本能が働く」概念を構成するデータ例
 - C：“製造業ですからね、美味しいものを作れば売れますよね、という考え方。良いものを作れば売れる、という文化ですよ。”
 - E：“最初は、工場のメンバーもブーブー言っていたのを覚えています。”
 - G：“正直、私もめんどくさいなって思いました。非常にめんどくさいなって。正直まだ若かったということもあって、営業で出来ることって限られてるじゃないかなって、壁を作ってしまった。”

ii. 社員が受け容れる

創発 GP が導入された直後には反発していた社員であるが、【リーダーによる直接的・間接的な語り】を通じて、一部の社員は、Y 社長が考えるイノベーションという言葉を理解し始める。更に、Y 社長の直接的な語りが何度も繰り返されることで、創発 GP が導入された目的に共感するようになる。このカテゴリーは、「事例を通じてリーダーの考えを理解する」、「リーダーの語りに共感する」概念から構成される。

- 「事例を通じてリーダーの考えを理解する」概念を構成するデータ例
 - A：“xxx っていう商品が大賞に選ばれて。それまでは（中略）特許取った商品が選ばれていて、そんなの営業じゃどうしようもできないよな、営業には関係ないよなって思っていました。でも、Y 社長は、xxx はすごいイノベティブなことなんだ、今までにない発想をやりきったって。そこから、こういうことなんだっていうメッセージが見えて来たっていう。ああ、こういうのもいいんだってみんな思って、出しやすくなりました。”
- 「リーダーの語りに共感する」概念を構成するデータ例
 - E：“社員に「何でもいいから出そう」とい

う雰囲気があるのは、繰り返しとにかくずっと同じことを言っているのが大きいんじゃないかな。”

- G：“トップのリーダーシップ、会話でみんなの意識が変わってきたっていうのがあって。一番末端の社員も、そういうのをやろうってなったのは事実ですし。”

iii. 創発 GP への参加がルール化される

創発 GP 事務局は、より多くの社員による創発 GP への参加を促すため、参加ルールの変更や、新たな運用ルールを設置するなど、様々な場面で創発 GP の運用に追加や変更を施していく。本稿では、これらの追加や変更を【チューン】というカテゴリーとして定義した。このプロセスでは、【チューン】を通じて、【ルール化】されることで、上司や他部門といったメゾレベルの行為に変化が生じてくる。まず、【チューン】を構成する概念の一つ、「微調整」を構成する対象者の発話データを記述する。

- 「微調整」を構成するデータ例
 - C：“制度の基本はそんなに変わらないんですけど、フォーマットは変わっていますね。自分で考えて、上司と相談して、実行まで持って行って、上司に報告して、部門選考があり、最後は全社でっていうプロセスは変わらないですね。”
 - F：“創発 GP だけではなく、人事制度も変えてきてますね。自分は創発 GP 以外のところでがんばるからいいや、という人も出てくるので。”
 - G：“最初は全員必須じゃ無かったんですけど、二年目からは一人一個くらいやろうよって。”

対象者 C の発言から、フォーマットの変更が行われていることが、対象者 E、G の発言から、人事制度との連携や、運用方法が追加、変更されている様子を捉えることができる。そして、これらの「微調整」の結果は、創発 GP を運用するための【ルール化】へ転換していく。このカテゴリー

は「評価軸の一つに組み込まれている」、「予算化されている」概念から構成される。以下のデータを通じて、社員が創発 GP 参加への強制力を感じている様子を捉えることができる。

● 「評価軸の一つに組み込まれている」を構成するデータ例

- A：“評価軸に入っているんで、全員やらなきゃいけないんですけど、（中略）営業にも行かなきゃいけないですし、創発 GP もちゃんとやってもらわないといけない。部下が出さないと、私の評価にも影響します。”
- C：“他社でも社内公募みたいなのはあるんですけど、強制力がないというか。ここは強制力がある。評価に入っている以上は、通常業務が好きだいう社員がいても、やらなければ評価が下がってしまう。”
- D：“常業務だけにならないのは、評価軸に入っていることが大きいです。”
- F：“出さなくてもいいんですが、評価されない。イメージとしては、プラマイゼロというより、マイナスになるイメージです。”

● 「予算化されている」を構成するデータ例

- D：“例えば営業のチームが何かやりたいってなっても、予算がないからできないってよくあると思うんですけど、創発予算を使えば出来る。逆に、その予算をあてにしてやっている。”
- G：“提案内容と仮説さえちゃんとしていれば創発予算が通るっていう。（中略）通ったらやんなきゃいけないですよ。本当に退路を断たれるっていうか、言い訳できない形になってきたんで、やらなきゃいけない。”
- H：“創発 GP は、マインドセットの面から制度まで、ちょっとずつ変わっていったという感じがしています。創発予算は、最初は無かったと思います。予算

が無いから、なんて言い訳できなくなっていった感じで。”

iv. 上司や他部門の支援を受けて社員が周囲と自分との関係を捉えなおす

創発 GP への参加が【ルール化】されたことにより、【上司・他部門による支援】が形成される。このカテゴリーは「上司の仕事が変わる」、「見守られている安心感がある」という概念によって構成される。

● 「上司の仕事が変わる」を構成するデータ例

- C：“あのマネジャーは、業務の効率化を意識しないし、部下にイノベティブな時間も与えられない、となると、あのマネジャー、あのチームは何をやっているんだということになり得るんですよ。上司としては、（中略）通常業務は4時まで終わるように頑張ってみようよ、目標に入っている以上はこういう取り組みをしてみようよ、ダメだったら俺がサポートして、業務減らしてあげるよとか、効率化を一緒にやろうぜ、となっていくんですよ。”
- G：“ちゃんとしたものを選ばないと、その上司の質も問われますし、その部門としてもどうなんだと問われます。そのおかげで創発 GP が継続していて、良い事例が増えていることに繋がっていると思います。”

● 「見守られている安心感がある」を構成するデータ例

- A：“一番うまく言っている要因は、いろんな部署が応援してくれることですかね。上の人たちも、創発 GP だから、まあ、いいか、で協力してくれる。”
- F：“やれ、と言われていたことに対して、従業員がちゃんと実感できるような環境をつくっているという感じで。でも、それは創発 GP の事務局だけでは一切できないことで、全社が、創発 GP ひいて

はイノベーションカルチャーを実感できるような環境を作っているんです。”

- G：“みんなの創発 GP 報告を支社長が見てますね。全部細かく見てますね。例えば、会議の時に 1 年目の社員のこの企画と実践が良かったね、とか支社長が急に言ったことがあって。ああ、ちゃんと見られてるんだって。”

“応援してくれる”，“全社が，創発 GP ひいてはイノベーションカルチャーを実感できる環境”，“ちゃんと見られてる”という社員の表現から，i . のプロセスにおける【イノベーションへの反発】というカテゴリで記述した社員の反応と比較して，大きな変化を捉えることができる。そして，社員は何をすべきかを自ら考え，実行することを通じて【周囲との関係を捉えなおす】状態になる。このカテゴリは「ミニ・リーダー経験を通じて変わる」，「顧客に対する考え方が変わる」概念から構成される。対象者が，現場担当者の視点から，リーダーの視点で事業を捉えている状態へと変化している様子や，消費者のみならず，部下や他部署のメンバーをも顧客と設定して，問題解決に取り組もうとする状態へと変化している様子を捉えることができる。

● 「ミニ・リーダー経験を通じて変わる」を構成するデータ例

- A：“できそうでできない，めんどくさいってことを解決する経験をして。あ，人口が減っている日本の市場で売ってこういうことかなって。”
- H：“営業の人が言うことを全て聞くことが本当に正しいのかな，って思うようになってきて。(中略)営業の人はこう言っているけれど，それが本当に欲しいものなのかは怪しいと思ったり。叶えてもそんなに喜んでくれないっていう。それって，本当に欲しいものとは違うんじゃないかと思った経験がありました。”

● 「顧客に対する考え方が変わる」を構成する

データ例

- G：“いまの自分の仕事でいうと，お客様は営業マンです。社員が私の一番のお客様ですね。だから，社員が気づいていない問題を見つけなきゃいけないっていう。結構難しいですね。”
- H：“当時の自分のお客様は営業部で，営業の人たちと一緒に始めたんですけど，そこに問題意識を持っている人はあんまりいなかったと記憶しています。”

v. 社員が苦しみを感ずる

Y 社長が推進する変革を受け容れる社員が増える中，一部の社員は創発 GP に対して【苦しみを感ずる】状態に陥る。このカテゴリは「リバウンドしそうになる」，「他部門との違いに悩む」という概念で構成される。社員が，創発 GP への取り組みと，通常業務における目標達成の両方を実現することへの困難さを感じたり，他部署の方が創発 GP に参加しやすいのではないか，という感情を抱く様子を捉えることができる。

● 「リバウンドしそうになる」を構成するデータ例

- D：“創発 GP はなかなか難しいですよ。最初はおもしろおかしくやるんですよ。好奇心や希望に燃えてやるんですけど，ネタが尽きてくるんですよ。”
- H：“やっぱり，イノベーションよりもオペレーションを回す方が大事だよって言う人も。自分のチームを持っていると，そうなりがちなので。”

● 「他部門との違いに悩む」を構成するデータ例

- C：“バックオフィス系ですと，もともと継続的改善というマインドセットを持って通常オペレーションをしますよね。そうすると発想もイノベーションになりがちですよ。”
- D：“私も以前は調査の部署だったんですけど，調査でイノベーションって何？や

り方を変えたって改善と言われちゃうし、難しい。”

- E：“工場では、実は出せるものが少ないんですよ。(中略) 工場からアワードに選ばれるのは難しいでしょうね。”

このような、リーダーが意図する変革の推進が滞るという課題に対して、【チューン】が実施されることで解決へと繋がっていく。具体的には、創発 GP 事務局が、社員の苦しみを取り除くために、「取り組みやすい雰囲気づくり」を実行していくのである。以下のデータから、【苦しみを感じる】状態に陥った社員が、失敗を許容され、プロセスを重視されることで、再度創発 GP へ参加しようとする意欲を見いだす様子を捉えることができる。

●「取り組みやすい雰囲気づくり」を構成するデータ例

- D：“最低10億円くらいの事業を考えろって言われると構えちゃうし、つらいですよ。マネジメント層は、アイデアそのものを評価するのではなくて、アイデアの根底にある考え方というか、こういうニーズがあるからこういう仮説を立ててこれをやった、そここのところを知りたがっているみたいで。フォーマットにも書くようになってるんです。”
- G：“人事部もイントラで告知したり、社内にポスター貼ったり、研修やったり、そういうのをかなりやってくれていて。実際ありがたいのは、中身がどうというよりは、プロセスで評価されている部分があつて。(中略) 失敗してもいいから、やってどうだったかを知りたいって、毎回よく言われますね。”
- H：“ソフト的なマインドセット的なところから、ハード面での制度まで、一通りワンセットでちょっとずつ変えていったという感じがしています。(中略) いろんな失敗をさせてもらっています。”

vi. 社員が成長する

【苦しみを感じる】プロセスを克服した社員は、遂に【本人が成長する】状況になったことを実感する。このカテゴリーは三つの概念から構成される。第一が「社内コミュニケーションが変わる」概念、第二が「高評価・異動へと繋がる」概念である。そして、第三の概念である「働き方が変わる」へ繋がっていく。

●「社内コミュニケーションが変わる」を構成するデータ例

- A：“結構手もかかりますよね。社内調整も必要になりますし。価格設定を決めるのはファイナンスですし、どれくらいやるの、っていうのは商品管理や物流ですし。店舗の人たちへのトレーニングもしなければいけないしって。やろうとすると色んな人の時間やお手間をかけちゃうので。”
- H：“当時は本当に一個一個真面目に聞いて直すっていうのをやって。もうこの時には4,5人のチームになっていたんですけど、巻き込んで。”

●「高評価・異動へと繋がる」を構成するデータ例

- A：“創発 GP に選ばれると評価はだいぶ上がりますね。タイミングもあるんでしょうけど、社内評価はグッと。上のランクに選ばれた人は、殆どプロモートしているんじゃないですかね。”
- C：“創発 GP をやるとバックオフィスやっている人間もマーケと絡んだりしますよね。そうするとこの人間はこういう発想を持ってるんだとか、そうすると異動はしやすくなりますよね。”
- H：“創発 GP で選ばれるって言うのは、比較的社内で名を売るにはそこそこ意味があるところではあると思う。”

社員が他部門の組織メンバーへの気遣いや配慮を心がけていたことを捉えることができる。こ

のような変化を経験した社員は、第三の概念である「働き方が変わる」へと繋がっていく。

● 「働き方が変わる」を構成するデータ例

- C：“時間が結構必要なんですよ。そうになると（中略）残業してやんなきゃいけないのかってなりますよね。例えば16時まで通常業務、16時から18時をイノベーション的な時間に充てようとか、金曜日はイノベーション的な取り組みに充てようとか。（中略）マインドセットが変わっている。イノベーション活動をする時間を生むために、どう業務を構築するんですかっていうところも間接的には生んでいますよね。もっと通常業務は効率化しよう、標準化しようってなりますよね。”
- H：“ルーティンの業務があって、それを要求通り、きちんとやっているかどうかについては、ものすごく気を遣っていました。例えば週5日の業務を2日くらいで終わらせようみたいな。残りは好きに使おうって。”

vii. 社員が組織の変化を実感する

vi. のプロセスにおいて、創発 GP へ参加するために、上司や他部門の了承を得て、通常業務との整合性に配慮し、創発的なイノベーション活動に取り組む時間を増やすことが、部門単位において許容された状態へと変化した。創発 GP 事務局は、再度【チューン】を通じて、創発 GP を通じた社員の成長や部門単位の変化を、全ての社員や部門へ浸透させようとする。このプロセスにおける「研修」という概念は、【チューン】を構成する要素の一つとなっている。対象者から得られた発話データは、研修会が創発 GP の考え方、あり方を全ての社員に浸透させることを目的としていることを示している。そして、この研修会を通じて、Y 社長が意図する変革のためのイノベーション活動が、社員の日常業務に組み込まれていることを捉えることができる。

● 「研修」を構成するデータ例

- A：“入社2年目に受講するイノベーション研修ってというのがあって。3年目に受講するのがイノベーション研修の実践編です。今私が受けているのはY社長自らが登壇する勉強会です。Y社長からは、この研修の参加者には、他の社員に研修内容を伝えていく義務があるって言われます。”
- F：“制度自体のチューニングはなくて、（中略）浸透が事務局の仕事でもあるんですけど。事務局は研修を通じて、制度のありかた等、考え方のサポートをすることで浸透させています。例えば、イノベーションをおこしているって皆が認めている社員に来てもらって、私はこう考えましたという思考プロセスを可視化してもらおうですよ。来られない人にもきちんとカスケードするようにしています。”

このような浸透を通じて、X社の【組織メンバーが変化を実感する】カテゴリへと到達する。このカテゴリは「仕事に対する考えが変わる」概念と「アイデンティティを認識する」概念によって構成される。対象者の発話データから、社員の仕事に対する考え方が、食料品メーカーの枠を超えた事業に転換したかのような組織全体の変容や、創発 GP 導入前後を比較したときに、組織がより良い状態に変化したこと、そしてその変化が維持された状態であることを実感している様子を捉えることができる。

● 「仕事に対する考えが変わる」を構成するデータ例

- A：“ちょっとずつ、いろんな顧客さんからX社さん、こんなことできる？って相談されるケースが増えてますね。目指すべき姿はコンサルタントみたいな。”
- B：“モノを売っていても面白くないんで、時間とか空気を売るためのお手伝いができればな、って感じですかね。”

- G：“昔は確かにメーカーっていうか、保守的っていうか（中略）。でも、創発 GP が始まって、新しいことをすることについて誰も文句を言わなくなったっていうか、すごいあります。”
 - H：“僕が入社した 13 年前は、本当に、すごく封建的な食品の会社に入っちゃったな、っていう印象が強かったのが、環境も変わりましたし、カルチャーも変わったっていう印象で。”
- 「アイデンティティを認識する」を構成するデータ例
- A：“前は、商品名は有名でしたけど、会社名を誰も分からなかったんですよ。今は、社長が創発 GP のことを外部でもアピールしてくれる。社員のアイデンティティは上がるし、俺がやっていることが外でもアピールされると社員のやる気も出る。”
 - G：“最近の新入社員は、X 社を食品メーカーではなく、イノベーションの会社って思って入社してて。意識高い学生が入ってきてるのは事実です。Y 社長になってから、会社のアイデンティティは高まりましたね。”

V. 考察

1. 発見事実の整理

本稿の発見事実は、M-GTA によるデータの解釈を通じて、組織メンバーの創発的行動を促す組織内の関係性として見出された。M-GTA による探索的分析は、データに基づく現象の理解を容易にするだけでなく、X 社の組織変革を意図したリーダーの行動と、マクロ・メゾ・ミクロの各レベルでリーダーの行動に対処する組織メンバーの社会的関係を認識可能にすることに、方法論的特徴を有している（木下, 2003, p.90）。

第一の発見事実は、ミクロレベルにおける組織メンバーの創発的行動が、創発 GP という新たな仕組みの導入のみに反応して形成されるのではなく、

組織メンバーに対して、メゾレベルで事務局が構築する【チューン】によって形成されていったことである。本事例分析は、M-GTA によるデータ解釈を通じて、創発 GP 事務局による【チューン】というカテゴリーの存在を見出し、【チューン】を構成する「概念」を指摘した。ミクロレベルに働きかける第一の概念は「取り組みやすい雰囲気づくり」である。上司や他部門の支援を受けて、一部の社員は変革を受け容れるが、部門ごとの対応の違いや、通常業務の目標達成との両立に困惑する。ここで事務局は、結果よりもプロセスを重視する考えや、失敗を許容することを社員に伝え、社員が再度創発 GP に取り組めるよう支援していくことで、変革への取り組みを正当化していった。第二の概念は「研修」である。個々の社員の成長を、組織の変化に繋げていくために、事務局は様々な階層に向けて、創発 GP の目的を浸透させるための研修を実施した。研修に参加した社員が、所属部門でイノベーションへの取り組み方法を浸透させることで、個人の成長が組織全体の変化へと繋がったのである。

第二の発見事実は、メゾレベルで事務局が構築する【チューン】を通じて、社員の評価軸や予算制度が組織に【ルール化】された結果、上司や他部門が、組織メンバーに対して創発的行動を形成するよう働きかけていったことである。本事例分析において、マクロレベルに働きかける【チューン】を構成する第三の概念は「微調整」である。X 社の事例において、Y 社長が意図する組織変革に対して社員は反発するが、事務局は、社員の反応を見てマクロレベルの運用方針を変更した。具体的には、創発 GP への参加を人事評価の対象とし、創発 GP 参加のための予算を確保するなど、マクロレベルで構築された組織のルールや基準に変更を促したのである。結果、メゾレベルの上司や他部門は、創発 GP のルールに基づいて、組織メンバーの創発的行動を擁護するための正当性を確保したのである。

2. 発見事実に対する考察

本事例分析における二つの発見事実は、Kanter (1983) や Kotter (1996) が提示したプロセスモデルでは描写されなかった、成功する組織変革における、組織メンバーの創発的行動形成を促すプロセ

スの存在を示唆している。換言すれば、適応的挑戦 (e.g., Heifetz, 1994; Heifetz & Laurie, 1997) が求められる問題を解決するためには、組織変革の運用方針を微調整し、推進する雰囲気や醸成するとともに、組織全体に浸透させる継続的な研修等、社員の創発的行動の形成を促し、維持する働きかけを行う必要があるのである。本事例分析においては、創発 GP への参加を促すために、評価軸への組み入れや予算化が、組織の公式ルールとしてマクロレベルに位置付けられた。つまり、リーダーがトップダウンで指示するだけでは変革は推進されず、公式ルールが持つ強制力によって正当性が確保されたことによって初めて、社員は変革を受け容れ、創発的行動を形成したのである。このような取り組みは、管理に重心を置いた強制的対応だと見受けられるかもしれない。しかし、対象者から収集したデータからは、公式ルール化されることで、一方では、上司や他部門にとって、部下や他部門の社員を支援することが正当化された。そして他方では、社員にとって、通常業務以外の取り組みを推進することが正当化されたのである。

本稿は、リーダーが意図する組織変革と、それに対する組織メンバーの反応に注目した組織変革のプロセスモデルを新たに提示することを通じて、マクロ・メゾ・ミクロという各階層へ対する、意図的かつ継続的な働きかけが、組織メンバーの創発的行動形成を促す可能性を指摘したのである。

3. 結論

本稿は、組織変革の 75% が失敗するという先行研究の指摘に対して、組織メンバーの創発的行動形成に注目した新たな分析モデルを提示することができた。先行研究は、Lewin (1947) が提起した変革モデルに依拠し、Kanter (1983) や Kotter (1996) が精緻化したモデルを提示することで、組織を変革するための管理者行動のプロセスを提供してきた。しかし、近年の研究においては、リーダーによる管理者行動のプロセスの限界が指摘されていた。その一因は、精緻化されてきた管理者行動のプロセスモデルが、変化の急進性や有効性を意図するあまり、組織メンバーの創発的行動形成というプロセスを見落としてきたことにあるといえ

よう。そこで本稿は、M-GTA に依拠した X 社の事例を通じた探索的分析によって、マクロ・メゾ・ミクロの各レベルに対するスタッフ部門の働きかけを通じた新たな社会的関係が生じ、組織メンバーの創発的行動が形成される、変革のプロセスモデルを提示した。

本稿が提示したモデルは、組織変革を意図する企業⁶に対して、OD が有する、組織メンバーの成長と組織の変容を促す多様なツールを、具体的に運営するための知見を提供可能にすると考えられる。そして、創発的な企業戦略の変更と OD との関係 (Bushe & Nagaishi, 2018, pp.29-30) を、組織メンバーが創発的な行動を形成し、組織がより改善された姿へと変化することで創発的戦略が実行されるプロセスから見出す可能性を有していると考えられる。例えば、本稿と対比する事例として、かつてシャープ株式会社が運用していた、緊急プロジェクト (以下、緊プロ) という新製品開発制度を挙げる。緊プロは、世界初の液晶電卓を開発したプロジェクトがその原型である。しかし、緊プロは新商品開発を実現する手法として注目されたものの、他企業が同様の手法を導入しても新商品開発に繋がらないと指摘されていた。つまり、緊プロの成功要因は、全社プロジェクトの導入のみに還元される訳ではなかったのである。一方では、緊プロにおける公式ルールによってプロジェクトリーダーは部門を超えた資源動員を可能とし、他方では、このルールが新製品開発以外の用途、例えば既存製品の改良や生産ラインの改善に使用されないように、頻繁にルール改訂が行われ、官僚制に基づいて厳しく運用されていた。その結果、社員の行動が継続的な新製品開発へと方向付けられていたのである (松嶋・浦野, 2015)。シャープ株式会社の事例と X 社の事例を対比した時、本稿は、官僚制に基づく組織メンバーの行動形成以外にも、組織の重疊的な役割における社会関係をより良くするための継続的な微調整、

⁶ 例えば、経済産業省 (2019) は、変革の時代において企業価値を持続的に向上させるために、経営トップが率先してミッション・ビジョンの共有と実現を目指し、組織や企業文化の変革を進めることを提言している。詳細は、『変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言～日本企業の経営競争力強化に向けて～』(経済産業省, 2019) を参照のこと。

雰囲気づくり，そして研修等を通じて組織メンバーの創発的な行動形成を促す可能性を指摘することで，OD 実践者への貢献を有すると考えられる。

最後に M-GTA は，フィールドワークを通じて得られたデータと研究者の対話を積み重ねることで，提示したモデルそのものを改訂していくことに，その方法的含意を有する点に注意が必要である（木下，2003，pp.243-246）。OD 実践は組織のコンテキストに依存するため，本稿が見出したプロセスモデルは，OD 実践の一般化を意図したモデルではない。観察された事象と事象との対応関係を包含する一般化を意図しても，事象間で生じている現象を明らかにすることは困難であると考えられる（沼上，2000，pp.78-94）。OD 実践の手法の導入によって，組織がより良く変化したという事象がどのように生じたかを捉えるためには，組織メンバーが相互に形成する社会的関係の連鎖を通じて形成された創発的行動が，当該組織のコンテキストに再度転換されるプロセスに注目していく必要があるだろう。今後は，本稿の分析モデルを起点としつつ，M-GTA に基づいた分析と解釈を積み重ねていくことが，将来的な研究課題であると考えられる。

引用文献

- Andrews, K. R.(1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois, USA: Richard D. Irwin.
- Argyris, C.(1957). *Personality and organization: The conflict between system and individuals*. New York, USA: Harper & Row.(アージリス, C. 伊吹山 太郎・中村 実(訳) (1970). 組織とパーソナリティー——システムと個人との葛藤—— 日本能率協会)
- Balogun, J., & Hope Hailey, V.(2016). *Exploring strategic change* (4th ed.). London, UK: Prentice Hall.
- Barnard, C. I.(1938). *The function of the executive*. Massachusetts, USA: Harvard University Press. (バーナード, C. I. 山本 安次郎(訳) (1968). 経営者の役割 ダイアモンド社)
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1964). *The managerial grid*. Houston, USA: Gulf Publishing.
- Burke, W. W.(1982). *Organization development*. Boston, USA: Little, Brown and Company. (バーク, W. W. 小林 薫(監訳)・吉田 哲子(訳) (1987).[組織開発]教科書——その理念と実践—— プレジデント社)
- Burgelman, R. A.(1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A.(2002). *Strategy is destiny*. New York, USA: The Free Press. (石橋 善一郎・宇田 理(訳) (2006). インテルの戦略 ダイアモンド社)
- Bushe, G. R., & Kassam, A.(2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J.(Eds.) (2015). *Dialogic organizational development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler. (ブッシュ, G. R., マーシャク, R. J. 中村 和彦(訳) (2018). 対話型組織開発——その理論的系譜と実践—— 英治出版)
- Bushe, G. R., & Nagaishi, M.(2018). Imagining the future through the past: *Organization development isn't (just) about change*. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36.
- Eaton, M.(2010). Why change programs fail. *Human Resource Management International Digest*, 18(2), 37-42.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L.(1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, USA: Aldine. (グレイザー, B. G., & ストラウス, L. A. 後藤 隆・水野 節夫・大出 春江(訳) (1996). データ対話型理論の発見——調査からいかに理論をうみだすか 新曜社)
- Gulati, R., Casto, C., & Krontiris, C.(2014). How the other fukushima plant survived. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 111-115.
- Heifetz, R.A.(1994). *Leadership without easy answers*. Massachusetts, USA: Harvard University Press.(ハイフェッツ, R. A. 幸田 シャーミン(訳) (1996). リーダーシップとは何か! 産能大学出版部)

- Heifetz, R.A., & Laurie, D. L.(1997). The works of leadership. *Harvard Business Review*, (1-2), 35-48.
- Heracleous, L., Gößwein, J., & Beaudette, P.(2018). Open strategy-making at the wikimedia foundation: A dialogic perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 70-82.
- Kanter, R. M.(1983). *The change masters*. NewYork, USA: Simon & Schuster. (カンター, R. M. 長谷川 慶太郎(監訳)(1984). 21世紀への企業変革者たち——ザ チェンジマスターズ—— 二見書房
- 経済産業省(2019). 変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言——日本企業の経営競争力強化に向けて—— Retrieved from https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/20190326_report.html (2021年1月24日)
- 木下 康仁(2003). *グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践——質的研究への誘い——* 弘文堂
- 木下 康仁(2007). *ライブ講義M-GTA 実践的質的研究法——修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて——* 弘文堂
- Kotter, J. P.(1996). *Leading change*. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press. (コッター, J. P. 梅津 祐良(訳)(2002). 企業変革力 日経BP社)
- Lewin, K.(1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(5), 5-41.
- Likert, R.(1967). *The human organization: Its management and value*. New York, USA: McGraw-Hill.(リッカート, R. 三隅 二不二(訳)(1968). 組織の行動科学:ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値 ダイアモンド社)
- 松嶋 登・浦野 充洋(2015). *イノベーションを創出する制度のはたらき——シャープの緊急プロジェクトを作動させる官僚制* 桑田 耕太郎・松嶋 登・高橋 勅徳(共編) 制度的企業家(pp.55-84)ナカニシヤ出版
- McGregor, D. M.(1960). *The human side of enterprise*, New York, USA: McGraw-Hill.(マクレガー, D. M. 高橋 達男(訳)(1970). 企業の人間的側面——統合と自己統制による経営 産業大学出版部)
- Mintzberg, H., & Waters, J. A.(1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会(2020). コンビニエンスストア統計調査月報 Retrieved from <https://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>(2021年1月24日)
- 西川 耕平(2017). 組織開発から理解する変化の実践で結びつけられる知識と思想 *組織科学*,51(1), 16-29.
- 沼上 幹(2000). 行為の経営学——経営学における意図せざる結果の探求—— 白桃書房
- 太田 裕子(2019). はじめて「質的研究」を「書く」あなたへ——研究計画から論文作成まで—— 東京図書
- 大月 博司(2005). *組織変革とパラドックス(改訂版)* 同文館
- サトウタツヤ・春日 秀朗・神崎 真実(2019). *質的研究法マッピング——特徴をつかみ,活用するために——* 新曜社
- 株式会社セルム(2015). 組織変革の成功要因・失敗要因 Retrieved from https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=141(2021年1月24日)
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K.(2008). Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 162-185.
- 渡辺 深(2007). *組織社会学* ミネルヴァ書房
- Yin, R. K.(1994). *Case study research*(2th ed.). California, USA: Sage Publication. (イン, R. K. 近藤 公彦(訳)(1996). 新装版ケース・スタディの方法 千倉書房)
- 一般社団法人全国スーパーマーケット協会(2020). 2020年度版スーパーマーケット白書 Retrieved from http://www.super.or.jp/?page_id=6709 (2021年1月24日)
- (2020.6.7受稿,2021.1.19受理)

著者略歴

谷口 正一郎: 東京都立大学大学院 経済経営学部 経営学研究科経営学専攻。研究領域はCV(Corporate Venturing), 組織変革。

The Process Model of Organizational Change Focusing on Emergent Behavior Formation of Organization Members: Through Case Analysis of Company X

SHOICHIRO TANIGUCHI (TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY)

Japanese Journal of Organization Development, 2021, 5, 22-41

Abstract

Previous research has been pointed out that many of the organizational changes have failed despite the existence of wide variety of methods. This paper points out the issue of the process model based on the leader's behavior, and presents a new process model of organizational change by focusing on the formation of emerging actions by organizational members, which has been emphasized in organizational development.

現場と産業保健の協力による職場改善の試み： K 社研究開発部門の事例研究

北居 明（甲南大学経営学部）

多湖雅博（京都文教大学総合社会学部）

深井恭佑（オムロン株式会社草津事業所産業医）

要旨

本稿では、現場と産業保健の協力、すなわちインターセクター・アプローチによる職場改善の事例について、約2年間の調査をもとに考察する。事例であるK社の一事業部における研究開発部門では、現場と産業保健が協力して組織改善に取り組むことで、ワーク・エンゲイジメントの改善、ストレスの軽減、新たな病気休職者の発生をゼロに抑えるなど、多くの成果を生み出した。組織改善に成功した理由は、現場のメンバーらの活躍と、それを取り巻く支援の在り方も重要であったと考えられる。本稿では、事例をもとに現場での詳しい取り組みと、様々な支援を行うプレイヤーが果たす役割について考察した。

I. はじめに

少子化や高齢化、グローバル化など、企業を取り巻く環境変化を背景として、企業と働く人々との関係も大きく変化してきている。川上(2015)は、これまでの従業員の「家」としての企業の位置づけは薄れ、帰属意識が低下していると述べ、これらの要因によって職場内の人間関係は希薄になり、従業員がメンタルヘルス不調に陥ってしまうケースが増えていると言う。例えば、厚生労働省(2015)による「平成27年度労働安全衛生調査(実態調査)」の結果のうち、現在の仕事や職業生活に関することで強いストレスとなっていると感じる事柄がある労働者の割合の推移(平成24年～平成27年)は平均58.5%で推移しており、半数以上の労働者がストレスを感じていることがわかる。

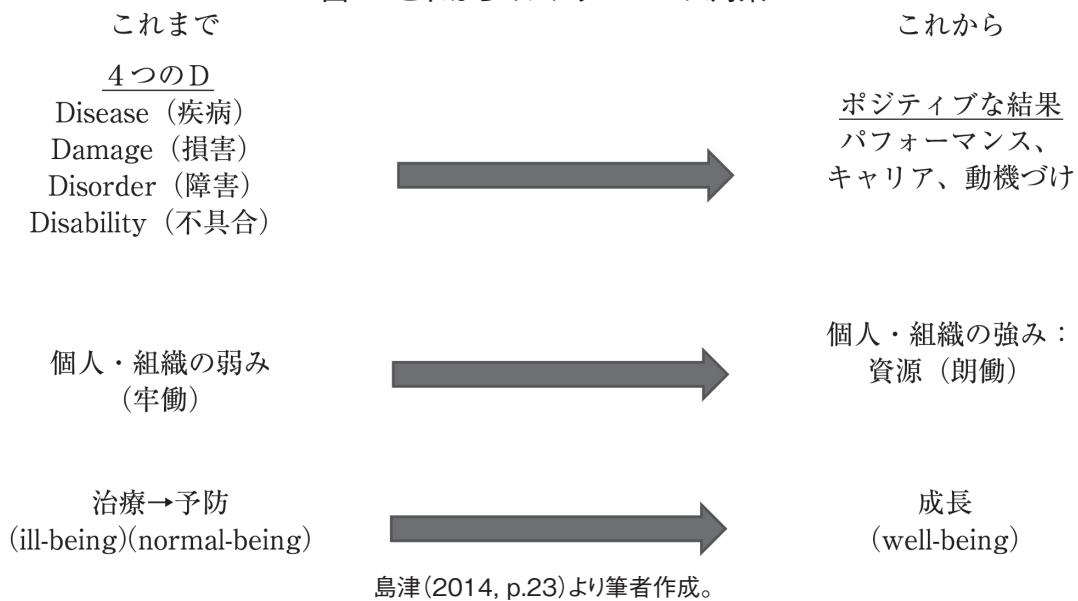
一方で、ストレスチェックの義務化や働き方改革の導入により、これまでの働き方に対する見直しが迫られている。こうした動きへの対策は、産業保健だけでは困難であり、経営・人事との連携が必要になってくる。川上(2014, 2015, 2017)は、こうした産業保健と経営側との連携によるメンタ

ルヘルス対策を、ノンヘルスセクター・アプローチ、あるいはインターセクター・アプローチと呼んでいる¹。

本稿では、現場と産業保健の協力、すなわちインターセクター・アプローチによる職場改善の事例について考察する。事例であるK社の一事業部における研究開発部門では、現場と産業保健が協力して組織改善に取り組むことで、ワーク・エンゲイジメントの改善、ストレスの軽減、新たな病気休職者の発生をゼロに抑えるなど、多くの成果を生み出した。この事例を通じて、現場と産業保健の協力による組織改善の取り組みが、メンタルヘルスの改善と職場のコミュニケーションや業務の改善をもたらし、それがさらに一次・二次予防の改善につながる可能性が示されたと考えている。

¹ ノンヘルスセクター・アプローチあるいは近年インターセクター・アプローチと呼ばれているアプローチは、従業員の健康問題に対し、産業保健の専門家だけに任せておくのではなく、職場の上司や人事などとの連携によって対処しようとするアプローチである(川上, 2014, 2015, 2017)。

図1 これからのメンタルヘルス対策



Ⅱ. メンタルヘルスに対する ポジティブアプローチの重要性

従来のメンタルヘルス対策は、ストレスや精神疾患の軽減に焦点が当てられていた。そのため、代表的な対策として長時間労働の是正が行われてきたと言える。しかし、人々の健康とは、単に「病気ではない」という状態以上のものであるという考え方が生まれている。例えば島津 (2014) は、従来のメンタルヘルスは、図1の左側の個人や組織の弱みに焦点を当て、治療や予防を活動の中心に置いていたという。しかし、これだけでは従業員の幸せには結び付きにくい。今後は、図の右側に視野を広げ、組織や個人の強みを発揮し、成長を促し、ポジティブな成果をもたらすような対策に拡大すべきだとしている。事実、ポジティブ心理学では、ポジティブな感情が創造性やレジリエンスなど様々な効果をもたらすことが実証されている (Isen, 2000, Fredrickson, 2001)。

インターセクター・アプローチによる、ポジティブなメンタルヘルス実現の方法として有望なのが、組織開発である (守島, 2014, 北居, 2014, 多湖, 2017, 2019)。守島 (2014) は、人材育成、協働、所属、社会化といった職場機能の低下が従業員のメンタルヘルスや企業の競争力の低下を招いていると述べ、職場機能向上のための組織開発の必要

性を主張している。事実、組織開発の手法である Appreciative Inquiry (AI) を通じて、看護師や介護福祉士のメンタルヘルスが改善することが報告されている (多湖, 2017, 2019)。

本稿で検討するのは、外部の研究者が組織開発による介入を行い、同時に職場と産業保健が協力してポジティブ・メンタルヘルス増進に携わった事例である。この事例を通じ、外部研究者と現場、そして産業保健の専門家の効果的な関わり方について検討する。

Ⅲ. 事例研究

3-1. 対象となった組織の概要²

今回の事例の対象となったのは、関西の精密機械メーカー K 社のあるカンパニーに所属する研究開発部門 A である。この部門は4つの課から構成されている。1つの課の人数は20名前後であり、合計約80名の人々から構成されている。

この部門 A は、K 社の中でも最も売り上げが大きいカンパニーに属しており、仕事のプレッシャーは非常に大きい。次々と迫る納期や海外との連携が多いことも、仕事の繁忙度を高めていた。産業保健師の話では、介入前のストレスチェックの結果

² 事例の公表に当たっては、K 社経営層から了承を得ている。

表1 介入研究の行程

	フェーズ	内容
2017年7月上旬	アンケート調査 (第1回)	参加者全員に対するワーク・エンゲイジメントの調査
2017年7月下旬	AI	Affirmative Topic
2017年8月下旬		Discover
2017年9月上旬		Dream
2017年9月下旬		Design
		Destiny
2017年10月下旬	アンケート調査 (第2回)	第1回と同じ
2017年11月下旬	結果報告	測定結果のフィードバック
2018年1月	インタビュー調査 (第1回)	産業医と健康保健師に対するインタビュー調査
2018年4月上旬	アンケート調査 (第3回)	第1回と同じ
2018年5月中旬	インタビュー調査 (第2回)	従業員11名に対するインタビュー調査
2018年9月中旬	参加観察	「生き生き職場2.0」ワークショップの参加観察
2018年10月上旬	アンケート調査 (第4回)	第1回と同じ
2018年11月上旬	参加観察	「生き生き職場2.0」ワークショップの参加観察
2019年1月下旬	参加観察	「生き生き職場2.0」ワークショップの参加観察
2019年2月下旬	アンケート調査 (第5回)	第1回と同じ
2019年6月上旬	参加観察	「生き生き職場2.0」ワークショップの参加観察
2019年6月上旬	インタビュー調査 (第3回)	従業員8名, 健康保健師に対するインタビュー調査

も他の職場に比べて悪く、病気休職者も何人か発生していた。そんな職場を部門 A の部長は「テトリス職場」と形容し、「(休職によって) 空いたところにとりあえず人を埋めることで対処していた」と、後に述べている。

介入研究のきっかけは、2017年5月に同社の産業医から筆者の一人に対し相談があったことである。その後同社を訪問し、AIによる介入を部長に提案し承諾を得た。部長は、自部門のメンタルヘルスの状態が悪いことを憂慮しており、「自分の部門を会社一の部門にしたい」という熱意を持っていた。すでに彼は、自部門に産業保健師専用の机を用意し、いつでも保健師が職場を訪問できる体制を整えていた。そこにAIの導入を通じ、従業員の健康と高い生産性を両立させた職場づくりを目指すため、外部の研究者、産業医、産業保健師、部長が協力することで合意した。それから約2年間、部門 A のポジティブ・メンタルヘルス増進のための取り組みと研究が行われた。表1は、研究の主な行程を示したものである。

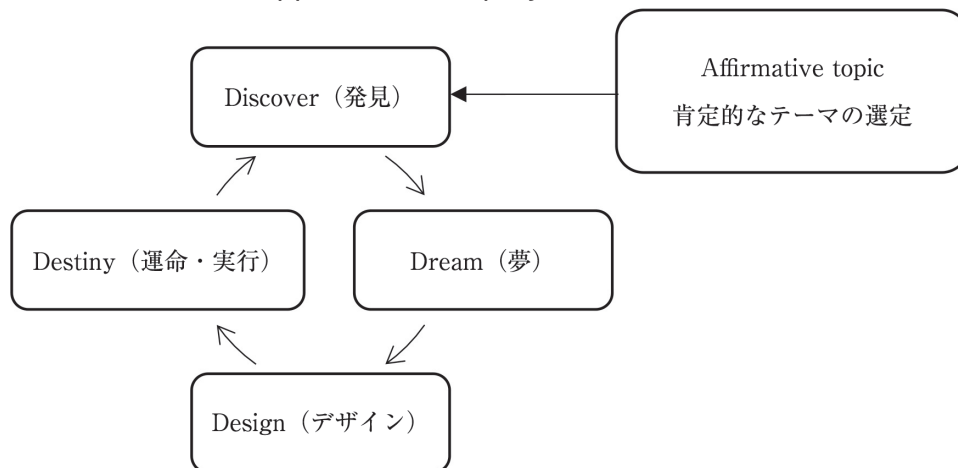
3-2.2017年の取り組み

(1) アンケート調査の設計

2017年の主な活動は、介入前後のアンケート調査、AIによる介入である。アンケート調査の目的は、ポジティブ・メンタルヘルスの実現度を測定し、その変化を分析するためである。本稿では、ワーク・エンゲイジメントの変化に着目した。

島津 (2014) によれば、ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるとされている。島津 (2014) は、ワーク・エンゲイジメントをポジティブ・メンタルヘルスの重要な指標としている。なぜなら、この概念は燃え尽きていない状態ではなく、人々が仕事に生き生きと関与している状態を表しているからである。ワーク・エンゲイジメントを測定する質問項目は、Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker (2002) が開発し、Shimazu et al. (2008) によって日本語訳された日本版 Utrecht Work Engagement Scale (UWES) を使用した。使用する尺度は9項目あり、「活力」3項目、「熱意」3項目、「没頭」3項目の3つの下位尺度で構成されている。回答は「全

図2 Appreciative Inquiryの4Dサイクルモデル



出所 Whitney & Trosten-Bloom(2003)を基に筆者作成。

くない」0点～「いつも感じる」6点のリッカートスケールで評価し、得点が高いほど仕事に関連するポジティブで充足した心理状態を示す。なお、窪田・島津・川上（2014）によると、日本人労働者の平均スコアは2.8点となっている。

われわれは、アンケート調査を介入前と介入後だけでなく、その後も依頼することで長期的な変化の追跡を試みた。その結果、4～6か月間隔で計5回のアンケート調査を行うことができた。

(2) AIのデザイン

前述のように、われわれは、ポジティブ・メンタルヘルス増進のための手法としてAIを選択した。Cooperrider & Whitney (2001)によれば、AIとは、人や組織、そしてそれを取り巻く社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動である。AIでは、図2の4Dサイクルモデルが研究者や実践家の標準モデルとなっている。4Dサイクルモデルは、① Discover (発見)、② Dream (夢)、③ Design (デザイン)、④ Destiny (運命・実行)という4つのフェーズを循環させるモデルである。

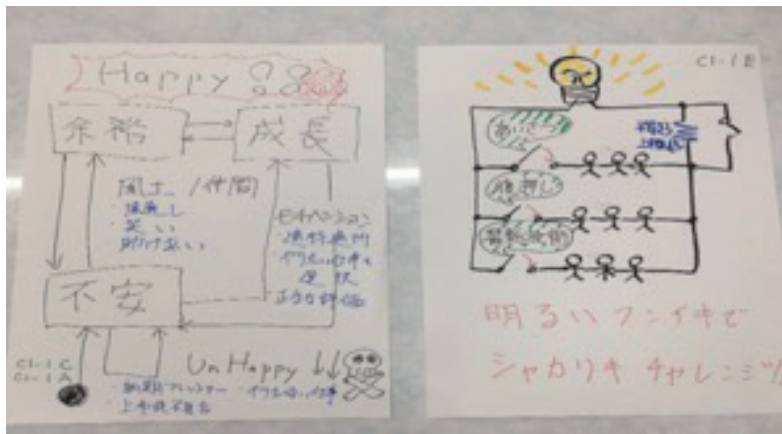
まず、Affirmative topic (肯定的なテーマの選定)というテーマ選定のフェーズでは、検討するテーマをポジティブな言葉で表現することから始める。テーマ選定がなされた後、Discoverのフェーズに移行する。このフェーズでは、組織が持つ潜在力(ポジティブ・コア)を明らかにすることになる次

のDreamのフェーズでは、可能性を思い描くことになる。参加メンバー全員が、一旦現実から離れ、想像力を最大限に発揮し、あるべき理想の未来像に思いを巡らせる。Designのフェーズでは、実現する方法を考えることになる。組織の理想の未来像をどのように実現するのか、対人関係も含めた現状の環境をどのように設計するのかを考えるのである。最後のDestinyのフェーズでは、変革を持続させるためにはどうすれば良いのか考えることになる。

2017年5月にK社を訪問し、研究開発部門Aの部長と4名の課長に加え、産業医と産業保健師も参加し、合計7人で事前打ち合わせを行った。ここでは、時間と業務の都合上、4つの課を2グループに分け、1回2時間の介入を2～3週間おきに計3回メンバーを集めて行うことが決まった。そこで、テーマ選定は事前に課長それぞれに決めていただき、その後1回目にDiscover、2回目にDream、3回目にDesignとDestinyを行うことに決まった。

7月に事前アンケートを行い、フィードバックを先ほどの7人に対して行った。そこで4名の課長には、それぞれ自分の課をどのような職場にしたいかをポジティブに表現してもらおうようお願いした。注意したのは、「メンタル」などのネガティブな連想が起こる危険のある言葉を避けることである。その結果、Affirmative topicは、B課から順に「最高に自ら楽しんでいる職場とは?」、「最高にチャレンジし続ける職場とは?」、「常に成功し続ける職場とは?」、「最高に元気な職場とは?」に決定した。

図3 Dreamで作成されたポスターの一部



(3) AI の実施

1 回目のワークとして、2017 年 8 月から Discover フェーズに臨んだ。場所は K 社の社員食堂である。ワークへの参加者は、課長以下のメンバーであり、部長、産業医、産業保健師はオブザーバーであった。最初に筆者らの自己紹介およびチェック・イン、これから 3 回に渡って実施されるワークの目的およびワーク内容である AI について簡単に説明を行った。次に、4～6 人ずつの小グループに分かれ、Affirmative Topic に関する過去の成功体験に関するペア・インタビューを実施した。その後、成功体験をグループごとに共有し、成功体験に関するキーワードをポスト・イットに書き出してもらった。それらを KJ 法³を使ってグループピングし、グループ内で共有してもらった。その後、宿題を課し、第 1 回目のワークを終了とした。宿題は職場の「いいところ」、「素晴らしいところ」を見つけるという内容で行い、次回ワークの導入時にグループ内で発表してもらうことにした。

2～3 週間後、次の Dream の段階に進んだ。まずチェック・インとして、宿題の内容についてグループ内で発表してもらった。そして、2 回目のワークの目的「目指すべき職場の理想の姿を共有する」を伝え、1 回目と同様に、Affirmative Topic

に関する最高の未来像についてペア・インタビューを行い、その後グループ内で共有するという流れで行った。その後、KJ 法によってまとめられたものを、「未来像のイメージ」としてポスターに表現していただいた（図 3）。作成されたポスターは部門の誰もが見ることのできる位置に掲示されることになった。最後に、1 回目と同様に宿題を課し、2 回目のワークを終了とした。宿題は、「職場の『理想の未来像』について、すでに出来ている（達成している）こと」を見つけるという内容で行った。

さらに 2～3 週間後、最後の Design と Destiny を行った。まずはチェック・インとして、宿題の内容についてグループ内で発表していただいた。次に、3 回目のワークの目的「理想の姿に近づくためのアクション・プランを作成する」を伝え、これまでのワークの内容を踏まえて、「最高に自ら楽しんでいる職場」に関する「私たちが目指すもの」について、グループ内で討論が行われた。次にグループ内でまとめた内容を踏まえ、目指したい職場像とそれを現実にするために重視するポイントを述べた「宣言文」を、課ごとに作成していただいた（表 2）。

最後に、宣言文を実現する具体的なアクション・プランの作成にとりかかった。グループごとにやってみたいアクションを発表していただき、これに投票することで、アクション・プランを各課 3 つに絞った（表 3）。その中で自分がやってみたいアクションを選んでいただき、プロジェクトチームを組んでもらった。このプロジェクトチームが取り組む内容についてメンバー間で議論するところでワーク終了となった。

³ KJ 法とは、川喜多二郎氏によって開発された質的データ分析法である。これは、断片化された質的データを類似のグループにまとめ、それにラベル付けを行い、さらにそれらを空間配置し、データに対する解釈を行う方法である。ワークでは、ラベル付けおよびラベル間の関係を矢印で結ぶところまでを行っている。

表2 各課の宣言文

B課	私たちは、お互いの得意分野を認め合える職場となっている。そのために、それぞれがやりたいことをやる余裕を作る、お互いの得意分野／やりたいことを知る
C課	私たちは、夢に向かってチャレンジする職場となっている。だから、成功も失敗も分かち合う
D課	私たちは、常に成功する職場となっている。そのために、だれにでも気兼ねなく協力し合える職場となる
E課	私たちは、最高にイキイキしたプロ集団となっている。そのために、遠慮のないコミュニケーション、権限と責任をもって自発的に動く、心身共にゆとりをもつ

表3 アクション・プランの一覧

	チーム名	目的	内容
B課	拍手喝采	半日分のエネルギー注入	昼礼で拍手で認め合う
	定時ダッシュ	得意分野を広げる	17時30分に退社する
	〇〇会	メリハリをつける	月末木曜に月1で定例読書会開催
C課	一体感	やりたいことをやる余裕を作る	ぶっちゃけ本音トーク、Good News First
	Dream Tellers	雑談の中でお互いを知ることで課の人の興味を把握	DreamをTellできる場を作る
	Thanks	ワクワク感のある開発・仕事がしたい	お互いに感謝を伝える
D課	月曜から雑談	夢を考えるきっかけづくり	軽い雑談をする
	こだわり浸透委員会	仕事は一人の力だけでなく、周囲のメンバーと協力することでできることを再認識する	課内での「自分のこだわり」を浸透・推進する
	グッドモーニング娘。	課内メンバーがお互いに協力し合える	朝から笑顔で挨拶
E課	Link〇〇	だれがどんな思いで仕事に取り組んでいるかを周りに伝える	困ってますボードの設置&助けましたポイントの付与
	集中タイム・相談タイム	協力しやすい雰囲気づくりのため	プロ集団にふさわしい時間の使い方を一緒に考えませんか？
	Team Tea Time	コミュニケーションツールを作る	タバコ休憩のイメージ、時間・回数は個人の責任

注：チーム名の中の個人名や職場名については、「〇〇」で表している。

(4) フィードバック

2017年10月に第2回のアンケート調査を行い、11月にその結果について部長と課長、産業医と産業保健師に対してフィードバック・ミーティングを開催した。アンケート調査の結果、介入前と介入後では、ワーク・エンゲイジメントの平均値はM=2.69 (SD=1.16) から M=2.85 (SD=1.12) と、改善が見られた（ただし、統計的有意差は見られなかった）⁴。各課長からは、AIの実施後の職場について感想を述べていただいた。課長の感想を要約すると、職場でのコミュニケーションは増えているようだが、職場内の温度差や効果の継続性についての懸念があるように思われた。われわれは、

さらに現場の声を聞くためにメンバーに対するインタビュー調査を依頼した。

3-3.2018年の取り組み

2018年は、職場の変化を見るために引き続きアンケート調査を行い、さらに管理職以外のメンバーに対するインタビュー調査⁵を行った。また、後述

⁴ 介入前と介入後の変化の分析には、分散分析を用いた。F値はF(2, 165) = 0.80 (n.s.)であった。信頼性係数や最小値、最大値については、表5を参照されたい。なお、すべての統計的分析には、SPSS Ver.24を用いた。

⁵ 管理職以外のメンバーに対するインタビューに関して、人選は特定の課に偏らないよう伝え、部長にお願いした。インタビューには、組織開発の効果を知るための学術的な目的で行う旨を伝え、個人の名前が社内外に出ることはないことを伝え、協力していただいた。インタビューは第一筆者が行い、産業保健師が同席した。インタビュー時間は、一人当たり20分から30分である。すべてのインタビューは、インタビューの承諾を経て録音した。なお、インタビュー調査結果について、企業側にフィードバックは行っておらず、インタビューデータは研究者のみ閲覧できる状態である。2019年のインタビュー調査も同様の形式で行った。

するように職場で新たなアクションが始められたため、参加観察も始めることになった。

(1) 産業医、保健師に対するインタビュー調査

2018年1月に、産業医と産業保健師に対するインタビュー調査を行った。目的はアクション・プランの進捗や職場の雰囲気について、職場の外から見た評価をしてもらうことにあった。

インタビューの結果、アクション・プランが始まって3か月になるが、継続できているのは2、3チームに過ぎないとのことであった。研究開発職のためか、みんなでやる必要があるのかどうか、疑問視する声もあるようであった。また、課ごとに温度差も生じているようであった。D課はこの活動を通じて雰囲気が明るくなってきたようだが、E課ではかえってアクションが業務の邪魔をしているようであった。

3月に、部長、課長、産業医および保健師とのミーティングを行った。そこでは、各課におけるアクションの進捗が報告された。B課では、「拍手喝采」チームの拍手が定着しており、C課では「一体感」チームが始めた朝礼での成果報告会が定着しているとの報告があった。C課では、メンバー同士の横の連携強化など、自発的な行動も生まれてきているとのことであった。D課では、「グッドモーニング娘。」と「月曜から雑談」チームが合体し、メンバーが互いに仕事の話をする活動へと変えていくことが報告された。また、E課でアクションと業務の間にコンフリクトが起きている理由は、アクション・チームと通常の業務編成が一致していないためであることが判明した。そこで、アクション・チームを業務編成と合わせることになった。

部長は、最近の変化として、職場で自然に拍手が起きるようになり、飲み会への参加率も、3割から8割に向上したと話していた。この段階では、温度差はもちろんあるものの、いくつかの活動は定着・発展し、職場全体の雰囲気は明るくなっているようであった。しかし、仕事の負荷は相変わらず大きく、ストレスフルな状態は続いているようであった。

(2) メンバーに対するインタビュー調査

2018年5月に、非管理職のメンバー11名に対

し、AIおよびアクション・プランの影響を知ることが目的としたインタビュー調査を行った。インタビュー時間は、一人20分から30分程度である。インタビューの具体的な内容は、アクションの進捗、職場における変化、仕事に対する影響などである。ここでは、職場における変化に関する言及に注目する。インタビューの内容は第一筆者によってカテゴリー化され、ここでは言及の多いカテゴリーを取り上げた。主な変化として、「コミュニケーションの変化」および「知識・関心の広がり」の2点を挙げるメンバーが多かった。コミュニケーションの変化は、ハードウェア開発者とソフトウェア開発者という担当内および担当間で発生していた。ただし、これらは主にそれぞれの課内での変化であり、課をまたいでのコミュニケーションではなかった。

【職場の変化：職種間コミュニケーションの活性化】

あいさつが増えたかという点、それはあまり変わらないような気がします。そこはやはりあまり変わらないかな。ただやはり本当に今まで全然、飲み会の場でたまたま隣になったから話すぐらいの、ハード屋さん（ハードウェア開発担当者）ともコミュニケーションを取れるようになって、雑談できるようになった（D課 ソフトウェア開発担当）

また、他のメンバーの持つ知識や事情に対する関心の広がりを指摘する声も比較的多く聞かれた。このような関心は、C課の「一体感」チームの活動がきっかけで生まれたようだ。「一体感」チームは、朝礼の中で、仕事の成果を報告する活動を始めていた。その活動によって他チームの状況がわかるようになった。

【職場の変化：他チームの状況を知る】

仕事の区切りのところがあるんですけども、そこで今まで、他のチームがいつやっているのとか、どういう状況なのかというのは、正直あまり関心もなかったんですけども、今、他のチームがどういう状況なのかというのを気にするようになったりだとか（C課 メンバー）

またB課では、「拍手喝采」チームが昼礼での進捗報告と拍手してほめ合うという活動を始めていた。その取り組みの中で、仕事だけでなく、出産や結婚といったプライベートのイベントも報告し、拍手するような活動へと変わっていったという。

【職場の変化:進捗の共有・プライベート情報の共有】

テーマの進捗(しんちよく)具合、マイルストーンが幾つかあるんですけども、そういうところで、「今日、このテーマはここまで来ました。ここまで来ました」というのを昼礼で共有するようになったんです。それを課の全員で褒め合うというようなことが、目に見えて変わってきたので。…これの副次的に、こういうことをやっているんだしたら、他のこういうことも褒めていこうよというものが出てきていて、それが、例えばテーマの進捗であったり、誰かのライブイベントであったり。(B課 ハードウェア開発担当)

またD課では、前述のように、2つのアクション・プランが融合し、雑談を話す活動から何かテーマを決めて話をする活動に、課全体として取り組むようになっていた。話す内容は、「自分が良かったと思ったことだったり、誰かに感謝したこととか、そういうようなのをなるべく話す(D課 ソフトウェア開発担当)」ようにしたという。その中で、仕事やプライベート両面において、お互いの知識や事情について理解が進んでいったようであった。

しかし、こうした活動が仕事に関する具体的な効果として現れてはいないようであった。仕事に対する影響については、「思いつかない」、「忙しさは変わらない」などの意見が多数を占めており、この段階では人間関係の改善に留まっていたと考えられる。仕事との結びつきが見えない中で、活動の形骸化や、冷めた意見を言うメンバーなども現れ、何らかの改善がなければ自然消滅することも危惧された。

この段階までは、部長は自分が前面に出ず、現場主導で行いたいという意図があったようである。確かに仕事への具体的なインパクトはなかったが、職場の中で拍手が起こるようになり、飲み会への参

加者が増えるなど、着実に変化が起こっているという実感はあったようである。部長は、「会話はできるようになったが、対話には至っていない」と述べ、今回のAIからさらに活動を深化させるために、自らイニチアチブをとることを決意したようである。

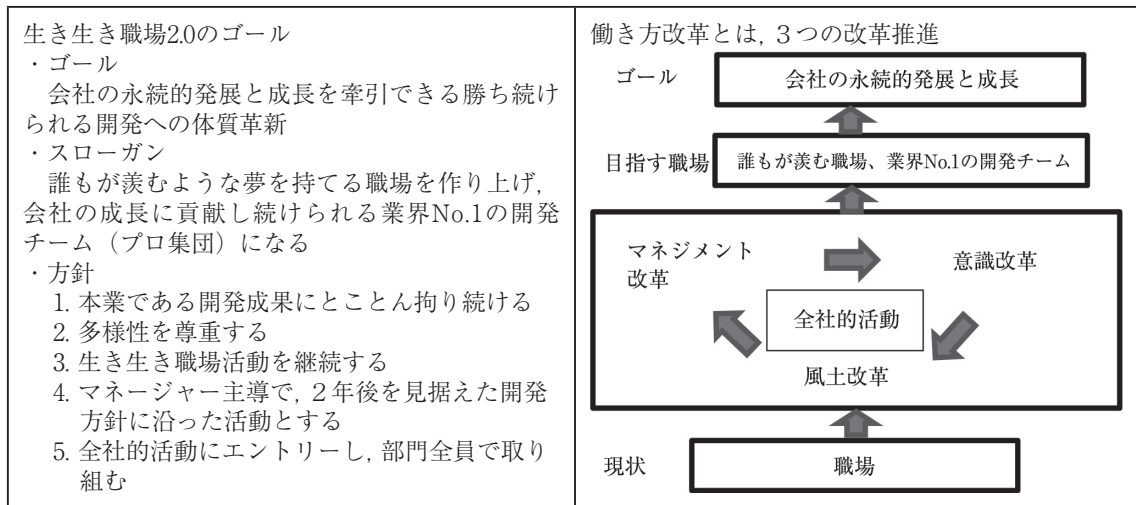
(3) 全社的活動への参加

この年には、部長のイニチアチブによって全社的な改善活動への参加が表明された。この活動は、K社が数年前に始めた活動であり、職場における様々な改善活動をエントリーし、審査を経たのちに受賞活動を選ぶというイベントである。審査は約1年間に及び、2019年5月の表彰式を目指すことになった。部長は、2017年のAIからの取り組みを「生き生き職場1.0」と名付け、風土改革を目指した活動であったと位置付けた。そして全社的活動での表彰を目指す2018年度の活動を「生き生き職場2.0」と命名し、マネジメント改革を目指す活動にすると宣言し、2か月に1回程度の全員参加のワークショップを開催することを決定した⁶。活動の中心となるのは、非管理職の中堅メンバーである。各課から選ばれ、どのようにワークショップをデザインするかは、彼ら生き生きリーダー「一期生」に委ねられた。一期生の中から、2018年度の活動を推進するリーダーとしてF氏が選ばれた。部長や課長は、アドバイザー役に徹することになった。研究者、産業医、産業保健師は、「生き生き職場2.0」に関してはオブザーバーならびに必要なに応じてアドバイスを行う役割となった。

2018年7月に第1回のワークショップが開催され、メンバー一人一人が「やりたいこと」を短冊に書き、職場に掲示する活動が行われた。9月の第2回ワークショップでは、まず第1回の振り返りが行われ、「個人のやりたいことと組織としてやるべきことが融合・相互作用することが組織と個人の成長・幸せとなる」という、活動の基本方針が打ち出された。その後、「生き生き職場2.0」活動の目的や全体像が部長から説明された(図4)。

⁶ これはワークショップにおいて部長によって宣言されたことであり、研究者らはこの意思決定には関与していない。

図4 「生き生き職場2.0」の目的と全体像



出所：ワークショップ配布資料から筆者一部修正。

図5 部門A管理職の行動宣言

行動宣言

部門Aの管理職は、今日から、次のように行動していくことを宣言します。

1. 人の話は、忙しくても最後まで聞く
2. 管理職の間で、もっともっと本音で議論する
3. 自分の言葉で自らの思いや考えを語り、伝える
4. メンバーと一緒に考え、率先して課題解決に取り組む
5. それでも、定時退社日は定時で帰る

参加者は小グループに分かれ、まず部長の説明に対するグループ・ディスカッションが行われた。その後、目指す職場の実現を妨げている課題「Top5」までをカードに書き、箱に投入するワークが行われた。カードは記名式であったが、参加者100余名から合計367枚のカードが提出された。ワークショップの締めくくりは、理想の職場を目指すためのアクションを考えるワーク（『いっちょやってみっか』）が行われた。まず、それぞれがやってみたいアクションを模造紙に書いた後、メンバーは模造紙を見て回り、自分が一番やってみたいことを見つけるよう促された。やってみたいアクションに集まったメンバーは、「今日からできること」について話し合い、ワークショップ後に実行に移すことになった。

11月のワークショップでは、まず部長からメンバー全員に対し、メンバーから集められた意見に対するフィードバックが行われた。その内容は、緊急

度が高いと思われた課題が5つ（管理職、方針、計画、実行管理、業務効率）挙げられ、これらについては早速改善策が打たれることを伝えるものであった。その中でも、管理職に対しては不満が最も多かった。そこで、部長以下管理職が署名した「行動宣言」が出され、職場に掲示されることになった（図5）。

その後、9月のワークショップで立ち上がったアクション・プランが65あったことが紹介され、その中でも活発に活動を行っていた6つの活動が紹介された。このうち、業務と直接関連があったのは2つであった。最後に、「本気でやってみっか」と名付けられた、仕事と直結する改善活動を考えるワークが行われた。ここで、司会から「生き生き生産性」という新たな指標が提示された。

$$\text{生き生き生産性} = \frac{\beta}{\alpha} \times \gamma$$

この式のβは、仕事における生産性や創造性を向

表4 2019年1月のワークショップにおける活動報告

活動名	活動内容	進捗・成果
異文化交流	外国人の友人を作る	英語勉強会, 英語交流会への参加
何かを作る	仲間意識の向上	納得できる目標設定, 困った人を助ける
ロボット作成	若手中心でロボットの開発	各自が技術向上の目標を設定 達成感を実感
業務改革WG	WLBがとれた生活	庶務業務の見直し
脱Notes	情報共有の改善	開始から2か月で124名参加
レビュー時間の短縮	検査の一発合格を目指す	リーダーの生き生き度は向上している
a を下げますコツコツと	日々の業務改善	5Sを進める 会議の前にアイスブレイクを入れる
いきいき開発	大規模な開発テーマへの挑戦	メンバーが共感できる中長期の目標を立てる

図6 メンバーの行動宣言文

行動宣言
1. ほめあい, 助け合い, 感謝します
2. 本音で議論します
3. 顧客価値を優先します
4. 自らの思いを言葉にし, 共感の輪を広げます
5. 定時退社日は定時に帰る&休みも取ります

上させる要因であり, a は仕事上ムダとなる要因である。 γ は「自分らしく働く」要因である。後に聞いたところでは, この指標は一期生と課長とのミーティングの中で出てきたそうである。一期生の F 氏は, 「将来効率が上がるなら今はこれで下がってもいいかもしれないが, 将来こいつが上がるために一人が誰かやらされるのではなくて, みんなで楽しんでやるように」, 係数を付けることを提案したという。メンバーは, a を下げる活動や β や γ を向上させる活動について, 20 分間アイデアを出し合った。その結果, 先の 65 の活動に加え, 合計 100 以上のアイデアが生まれることになった。

3-4.2019 年の取り組み

(1) ワークショップへの参加観察

2019 年 1 月のワークショップでは, まず部長から管理職の行動宣言に関するアンケート調査結果⁷の報告があった。その結果, 「メンバーの話を最後まで聞くことができている」という項目については「改善した」が 50% を超えたが, 「定時退社でき

ている」や「管理職と本音で話せる」については, 「変化なし」が多かったことが報告された。

このワークショップからは生き生きリーダー「二期生」が進行した。二期生からは, 「周りから『生き生きしている』という声が聞かれるようになった」, 「『働くとは何だろう?』を考えるようになった」などの意見が聞かれた。その後, 前回の「本気でやってみっか」から生まれた 8 つの活動が報告された(表 4)。これらの活動のうち, 「異文化交流」以外は業務と関連が深い活動である。

ワークショップの最後には, メンバー一人一人が自分の「行動宣言文」を考えるワークが行われた。続く 3 月のワークショップでは, メンバー共通の行動宣言文を考えるワークが行われ, 次のような宣言文が作成された(図 6)。

この年の 5 月, 全社的活動に参加したアクションの中で, 優秀なアクションに対する表彰式が行われた。最終選考まで残っていた部門 A の活動は, 最高の金賞を獲得することができた。金賞は, 全社から応募があった約 7000 のアクションのうち, 13 のアクションにのみ与えられた。ちなみに, 職場の改善で金賞を受賞したのは, 部門 A だけであった。

⁷ アンケートの分析とフィードバックは, 1 回目と 2 回目は研究者が行った。その後は A 部門内で配布と回収, 分析, フィードバックまでが行われるようになった。

6月のワークショップでは、これまでの活動の振り返りが行われ、成果をあげて終了した活動が29、継続中が21、新規の活動が3つあることが報告された。活動状況を把握するためのシートが作成されることも、合わせて報告された。その後、活動報告が行われたが、その中である発表者は、「以前はこういう（新しい）ことをしようとする、『目的目的（は何か？）』と説明を求められたうえで、結局止められていた気がします。今は『生き生き』と言うとだれも止められない。でも、退路がなくなると諦めたいとは言えない」と述べていた。

その後、部門Aと連携する他部門との連携強化を進めることが発表され、メンバーの行動宣言文をさらに浸透させるためのグループワークが行われていった。部長は、「若手が（この活動に）自主的に取り組んでいる。これまではみんなリーダーになるのを避けていたのに。年配がそれに引っ張られている」と述べ、現在の活動が若手メンバー主導で進められていると述べていた。

(2) 従業員へのインタビュー調査

2019年6月には、「生き生き職場2.0」の活動がどのように進められ、どのような影響があったのかを調べるため、メンバー8名（生き生きリーダーと若手社員）と産業保健師に対するインタビュー調査を行った⁸。具体的内容は、「生き生き職場2.0」活動を進める中で起きた様々な障害とその克服プロセス、職場における変化である。ここでも、インタビュー内容は第一筆者によってカテゴリー化され、言及頻度が多いカテゴリーについて考察した。

インタビューを通じて、この活動の初期には一部で抵抗や反発、とまどいなどが見られたことが分かった。もちろん、新たな活動を行うことに特有のとまどいもあった。例えば、「活動の時間の確保」や「メンバー間の仕事の負荷の調整」、「参加者の巻き込み」といった問題である。そうした問題に加え、活動の進め方が部長のイニチアシブになったことや全社的活動への参加に対する、メンバーからの反発もあった。

【変革の障害：メンバーの抵抗】

E課はすごい否定的なところから入ってるんですね。むしろ（AIを行った）1.0のほうが緩い感じで…そんな異論はなかったんですけど、2.0になった時に…部長が結構前面に出てきましたし。いつときは、そういうところですごい反発があったのも事実です。（B課 生き生きリーダー一期生A）

【変革の障害：メンバーの抵抗】

（活動の）最初の時点でもう既に、『なんかどうせ〇〇さん（部長の名）のお気に入りがやってる活動でしょう』とかって言われてるのが聞こえてくるわけです。そう言われてもじゃあないんですけど。（B課 生き生きリーダー一期生B）

こうしたネガティブな意見に直面した生き生きリーダーらは、「活動の意味」を自他に問いかけていった。

【障害の克服：活動の意味を問う】

まず『マネジャーの指示なんでしょう？』っていうの（ネガティブな疑問）には、それは反対はしませんでしたね。…だけど、マネジャーは全部やり方を指示してくるわけではないですよ。どうやるかは自分たち次第だから…業務ではあるけども、やりたいようにできる活動だと思ってやっていますと（B課 生き生きリーダー一期生A）

【障害の克服：活動の意味を問う】

私の場合は、あえてワークショップの企画に手挙げしてみてやってみるという中で、どうしようかっていうのを深く考えることができて、深く考えることができる自分の中でこうしたいとか、意思が出てくるんですね。…深く考えれば考えるほど、自分の中で軸みたいなのが出てきて、…ぶれないものが何かできたからこそ、普通だったらしんどい、やらされとも捉えられそうなものやっつてこれたのかなというふうには感じています（C課 生き生きリーダー二期生）

活動の意味を自他に問いかける中で、「トップダウンで始まったが、中身は自分たちで決められる」

⁸ 2018年のインタビュー調査の時と、対象者はすべて異なっている。なお、所属はインタビュー時のものである。

「トップダウンだからこそ、今やりたいことができるチャンス」とだと意味づけされることによって、活動への賛同者が徐々に増えていった。さらに、生き生きリーダー同士で情報交換したり、イベントの開催などによって参加者を増やすなど、それぞれの活動の中でモチベーションを維持し、メンバーを巻き込む工夫がなされた。

こうした活動の中で、職場にも変化が現れ始めた。主な変化の内容として、まず職場の雰囲気の変化が多く挙げられた。

【職場の変化：新しい文化の定着】

感謝するとかたたえるとかそういう風土が、もともとそういうふうな感じは徐々ににはあったんですけど、一気に加速したような感じがあって…本当にもう拍手するとかは完全に文化として成り立っているような気がして…関わり方が変わってきたと思います（C 課 生き生きリーダー二期生）

また、メンバーの変化、メンバー間の関係の変化も、多くの人々が実感したようであった。

【職場の変化：あるメンバーの変化】

（活動に対して）否定的だったメンバーが職場の飲み会に1回来られたんですよ。…『まあなんか自分も変わってみたいとね』っていう言葉がその人から出てきて。それはすごいなと。あれは、2018年の10月か11月ぐらいですね。（B 課 生き生きリーダー一期生 A）

【職場の変化：話しやすさ】

なんか全体的に接しやすくなったりはなかったかなと。結構気軽に話せるかなってというのが。同じ課の人は結構話しやすいかと。でも、他の所でもすごく活動でつながった人とかは話しやすい（B 課 若手メンバー）

活動がより業務に関連が深い内容になったため、仕事やスキルの改善があったメンバーもいた。

【職場の変化：スキルの向上】

（ロボットを作る活動で）実際、会社の商品を使っ

てというところで、勉強になったというところがあるので。…いろいろ知らないこと、初めて触る機械とかもあったんで、そういうところで完全にスキル（アップ）として良かったなという（C 課 若手メンバー）

【職場の変化：仕事効率の改善】

私もだいぶこれ（新しいコミュニケーションソフトを普及させる活動）に助けられています。最初の頃、新しいソフト来ると使い方が分からなくて結構いらいらしてたんですけど、だいぶこれでいらいらが軽減されてるか（B 課 若手メンバー）

もう一つ重要な変化は、上司の変化ではないかと思われる。「行動宣言」発表以降の上司の変化によって、活動に対する上司のコミットメントの強さがわかり、上司との話しやすさ、活動のしやすさに結びついているように思われる。

【職場の変化：上司の変化】

正直、前だと（上司に）話をしに行ったら『興味ない』とか言われることも多々あったんですけども、そういうなんが最近では一通り話を聞いた上で『ちょっとこれは関係ないんじゃないか』とか『その話、ちょっとまた後にしとこうか』とか、はなから興味ないということはなくなっているかなという実感を感じています（E 課 生き生きリーダー二期生）

【職場の変化：上司の変化】

（上司について）前だと、例えばなんか有給取るにしても理由を聞かれたり。…ちょっと何かやることに対してえらいばつと否定されたりとか。…すごい仕事とか納期に対して、なんかちょっと血も涙もない感じは感じましたね。僕だけじゃなくて、例えばすごい逼迫したテーマの人たちを見てると特にそれを感じてて。…以前に比べたらましになっているんじゃないかなとは思いますが（D 課 生き生きリーダー三期生）

2018年のインタビュー調査では、主な変化はコミュニケーションと他メンバーの理解度が挙げら

れ、仕事への効果はほとんど見られなかった。2019年の調査ではこれらはもちろんのこと、さらに上司の言動が変化し、スキルの向上が見られ、仕事に対してよい影響が生まれていることが示唆された。また、拍手は活動段階を超え、職場の文化として定着したようであった。もちろん、すべてのメンバーにおいてこのような変化が起きたわけではないが、多くのメンバーが自分たちの活動がもたらしたポジティブな変化を実感しているようであった。

(3) 産業保健師へのインタビュー調査

これらの活動の中で、2017年以降職場のストレスチェックの結果は4つの課とも改善し、新たな病気休職者はゼロになった。そればかりではなく、2017年から病気休職していたメンバーが、「生き生き職場」の活動に参加するようになったという。産業保健師へのインタビューの結果、こうした成果をもたらした要因は、一連の活動だけではなく、産業保健師の関わりも大きいことが分かった。産業保健師と産業医は、一連の活動にはオブザーバーとアドバイザーの位置を一貫して保っていたが、前述したように、部門Aの部長は産業保健師専用の机を2017年から職場に設置し、いつでも職場に訪問できるようにした。そのことが、産業保健師と職場のメンバーの関係をより密接にするきっかけになったと思われる。

【職場との関わり：違和感の解消】

当初は席をつくっていただいて、そこでパソコンを持って行って、まずは仕事をそこでもするってところから始めて。…今は座るんじゃなくて、もううろうろしていても違和感がなくなってきたので、いろんな人の所に行って、うろうろして、見掛けたら声を掛けるとか、そういう感じで。

産業保健師は、「一週間に二回は職場を訪問する」ことを決めて職場に通った。その結果、職場を歩いても違和感なく、「風景の一部」と見なされるようになったという。

【職場との関わり：第三者視点】

社員さんの様子を見て、マネジャーからやはり

聞く声と現場の声って多少温度差ありますよね、やっぱり。…その辺は、私たちが第三者的な立場でちょっと関わらせてもらって、客観的に現場の実態をお伝えするっていうのが、その機会はすごく増えましたね、この生き生きの活動を始めてから。

職場に違和感なく溶け込んだことで、メンバーを第三者の視点からみることが可能になった。その結果、管理職が気づきにくい実態を伝えることができるようになっていった。一方、メンバーからも産業保健師に相談しやすい状態になっていったようである。このことが、不調者および不調者予備群の早期発見（二次予防）につながっていった。

【職場との関わり：メンバーとの関係】

皆さんからも、本人さんからも早い段階でぱっとメールをもらったり。今までほとんど会話をしたことがない方からもぱっとメールが入ったり、周りの方から見て『あの人、今、すごいしんどそう』とか、そういう声も入ってくるので、入ってきたらちょっと意識をして自然に話し掛けるとか、連絡をしてみるとか、そういうことができるようになった。

ただし、職場のメンバーから相談しやすい状態を維持するために、管理職との距離感は大事にしたという。産業保健師は、「あんまり私がマネジャーとつながってるっていう印象を与えると、また本音が出てこないんですよ」と言い、特に職場で管理職と話し込むようなことは厳に慎んだと述べていた。

(4) アンケート調査の分析

最後に、2年間で5回行ったワーク・エンゲイジメントに関するアンケート結果について説明する(表5)。

分散分析の結果、回数の主効果は統計的に有意な結果が見られなかった。そのため、この表からは、組織開発やその後の活動による明確な効果は見られなかったといえる。しかし、平均値の動きを見ると、AI直後に全体的に上昇しているが、3回目と4回目では低下傾向にある。アンケート調査3回目は、インタビュー調査の2回目と3回目の間にあたり、コミュニケーションは改善されたが、仕事への効

表5 アンケート調査の分析結果

	1回目 (N=80)	2回目 (N=87)	3回目 (N=80)	4回目 (N=82)	5回目 (N=85)	全体 (N=414)	F値
平均値	2.69	2.85	2.76	2.71	2.92	2.79	F (4, 409) =0.58 (n.s.)
SD	1.16	1.12	1.25	1.09	1.12	1.15	
最小値	0.00	0.11	0.33	0.00	0.22	0.00	
最大値	5.56	6.00	6.00	5.90	6.00	6.00	
信頼性係数	0.94	0.95	0.96	0.95	0.95		

果が見られないこと、活動が形骸化しがちであること、メンバー間に温度差が見られることが懸念されていた時期である。4回目は、「生き生き職場2.0」が始まって3か月たったころであり、トップダウンの活動になったことや、全社的活動への参加の表明に対する反発や不満が多かった時期である。5回目のアンケートでは、これまでの最高値を記録した。この調査時期は、管理職から「行動宣言」が提示され、「生き生き生産性」指標をもとに様々なアクションが行われた後であり、多くのメンバーが職場の変化を実感し始めた時期と符合している。

このように、平均値の変動はインタビュー結果と符合していると思われる。しかし、統計的に有意な影響が見られなかったことは、職場の中での分散が大きく、まだまだ温度差が大きいことを示唆していると思われる。

IV. 考察

4-1. 研究目的に関する発見事実

本研究の目的は、職場改善の取り組みにおける、外部研究者と現場、そして産業保健の専門家の効果的な関わり方について検討することであった。まず、外部研究者は組織開発(AI)を通じ、現場の人々が自ら職場を改善するきっかけを作り出した。AIでは、コミュニケーションの改善および互いの事情をよく知るようになるという効果は見られたが、直接仕事に影響するような効果は生まれなかった。ただし、リーダーである部長は、AIの取り組みと効果を見る中で、徐々に職場改善に対するコミットメントを高めていったようであった。すでにリーダーは、自分の職場をよくするために、職場に産業保健師の机を設置していた。さらにAIから始まっ

た活動を「生き生き職場2.0」という、より職場の問題解決に踏み込んだ活動へと発展させていった。同時に、若手リーダー抜擢によって、研究者主導からより現場主導の活動へと変容させた。また、「行動宣言」は、リーダーが自ら変わろうとすることをメンバーに伝えることで、部下との関係性を変えることに成功した。

AIは、その後の「生き生き職場2.0」活動にも影響を与えていたようである。部長は、「AIで風土がよくなっていなければ、記名式のアンケートはできなかつただろう」と述べ、生き生きリーダー一期生のF氏も、「生き生き職場2.0」のデザインには、AIを参考にしたという⁹。つまり、部長らは、AIをベースにして、より現場主導で現場の問題解決に近い活動へと主体的に変化させていったように思われる。

しかし、フォーマルなリーダーが活動の前面に出すぎることは、悪影響をもたらす危険がある。事実、リーダーが主導した「生き生き職場2.0」に対しては、AIよりも抵抗が大きい職場もあった。活動を具体的に主導したのは、若手社員の中から任命された「生き生きリーダー」たちであった。彼らは、「トップダウンでも、活動の中身は自分たちで決められる」、あるいは「トップダウンだからこそ、これまでできないことができる」と活動を意味づけし、周りのメンバーを説得していった。すなわち、より現場に近い人々は、職場改善活動は自分たちが主体の活動であるという意味構築を行う必要がある。さらに、メンバーから生まれた「生き生き生産性」指標は、活動の指標ならびに合言葉となっ

⁹ たとえば、問題点について原因を探るのではなく、どうやったら解決できるのかという視点を持つこと、「理想の職場」を実現するワークの実施などである。

た。この指標がいわば「生成的イメージを生み出す生成的メタファー¹⁰」となり、様々な活動を生み出す発想の源泉ならびに活動が目指す方向性になったと思われる。

また、具体的な活動には参加せず、オブザーバーとアドバイザーであった産業保健師は、職場改善において大きな役割を果たしていた。コミュニケーションが改善され、上司にも相談しやすい職場になったとはいえ、メンバーは自分の健康状態などのネガティブな情報は、上司に伝えづらいかもしい。その際、メンバーと接触頻度が多いが権限関係にない産業保健師は、メンバーの良き相談相手になり、不調者の早期発見のための重要な役割を持つだろう。さらに産業保健師は、メンバーと管理職の情報の橋渡しも行うことが必要である。産業保健師は、リーダーが知らないメンバーの健康状態を把握し、リーダーに第三者的立場で伝えることで、メンバーの健康状態を悪化させないよう配慮を促していた。

4-2. 本研究の意義

本研究の意義は、職場の一次予防のために、様々なプレーヤーが具体的にどのように関与したのかを示した点にある。特に、組織開発やその後の改善活動に直接関与していない産業保健師の積極的な役割を見出すことができたことは、大きな意義があったと思われる。組織開発の研究では、介入者はもちろん、リーダーとメンバーがどのように関与すべきかについて述べられている（例、ブッシュ・永石, 2019）。しかし、職場における一次予防を可能にするためには、健康に関する専門家による積極的な関与が必要と思われる。産業保健師は、リーダーでは把握が難しいメンバーの健康問題を把握し、相談相手になることで職場の健康問題改善に

寄与していた。

また、各プレーヤーの距離感も重要であることが示唆されている。職場改善活動を行うメンバーは、フォーマルなリーダーの指示ではなく、「自分たちの活動」という意味付けをすることで、抵抗感を持っていたメンバーを活動に巻き込んでいった。産業保健師も、フォーマルなリーダーと距離を置くことで、メンバーから相談しやすい関係を維持していた。組織開発を通じた一次予防促進のためには、こうしたプレーヤー相互の関係性と関与が求められると思われる。

4-3. 課題

本事例研究における課題を、最後に整理する。まず、インタビューのバイアスの問題である。インタビュー対象者は管理職に選んでいただいたので、活動や職場に対して本当にネガティブな感情を抱いているメンバーの声を直接聞くことができたとは言いがたい。アンケート調査から示唆されるように、職場内の温度差、メンタルヘルスの違いはまだ大きい。職場内で得点が低い人々には何が起きているのか、こうしたことを分析するのが重要であろう。

また、産業保健師が保健室を出て、積極的に職場を巡回し、職場の風景とならなければ、事例のような関係を築くのはむずかしいだろう。しかし、職場の数に比べて配置されている産業保健師の数は決して多くはない。そのため、あらゆる職場において今回のような関係性を産業保健師が形成・維持するのは、現状では困難かもしれないが、メンタルヘルスの一次予防が必要な職場には、産業保健師は管理職と連携しながら、職場に積極的に関わっていくことが必要と考えられる。

さらに、部門の活動を普及・拡大することも大きな課題である。ラインの管理者だけでは、自部門以外の展開は難しい。このような場合、人事部などのスタッフ部門の支援が求められると考えられる。そのためには、職場改善活動を支援するための知識を、こうした部門が身に着けることが必要であろう。

¹⁰ 生成的イメージとは、古い問題に対する新しい視点を提供し、人々がそこから生まれるアイデアに従って行動したいと思わせるようなイメージのことである（Bushe & Storch, 2015）。生成的メタファーとは、生成的イメージを生み出すための、新しい観点、新しい知識の学習、新しい未来のシナリオを促進し、硬直性を克服する比喩的表現である（Barrett & Cooperrider, 1990）。Bushe & Kassam (2005) によれば、変革的な効果をもたらした AI では、すべてのケースで生成的メタファーの発生が確認されたという。

謝辞

本調査にご協力いただいた K 社スタッフの皆様に、心より感謝申し上げます。また本稿は、労災疾病臨床研究事業費補助金（研究課題名：『治療と就労の両立支援のための事業場内外の産業保健スタッフと医療機関の連携モデルとその活動評価指標の開発に関する研究』、研究番号：170401-2、研究代表者：堤明純（北里大学））から助成を受けた研究の一部である。記して感謝する。

引用文献

- Barrett, F. J., & Cooperrider, D. L. (1990). Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(2), 219-239.
- Bushe, G. R., & Storch, J. (2015). Generative image: Sourcing novelty. In G. R. Bushe & R. J. Marshak (eds.), *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change* (pp. 101-122), Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- (中村 和彦(訳) (2018). 生成的イメージ 中村 和彦 (訳) 対話型組織開発——その理論的系譜と実践——(pp.173-205), 英治出版)
- Bushe, G. R., & Kassam, A. F. (2005). When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(2), 161-181.
- ブッシュ, G. R., 永石 信 (2019). 歴史的視点から, OD の将来像をイメージする——OD は変化を起こすため(だけ)のものではない—— 組織開発研究, 3, 10-24.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. *Public Administration and Public Policy*, 87, 611-630.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision-making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.) *Handbook of emotions* (pp. 417-435), New York, NY: Guilford Press.
- 川上 憲人 (2014). 健康いきいき職場の条件, 川上 憲人・守島 基博・島津 明人・北居 明著, 健康生き生き職場づくりフォーラム編, 健康いきいき職場づくり (pp. 32-81), 生産性出版.
- 川上 憲人 (2015). ポジティブメンタルヘルスとは 川上 憲人・小林 由佳編著, ポジティブメンタルヘルス——生き生き職場づくりへのアプローチ——(pp. 1-21), 培風館.
- 川上 憲人 (2017). インターセクター・アプローチのすすめ, 日本産業衛生学会関東地方会ニュース, 35, 1.
- 北居 明 (2014). AI (アプレシエイティブ・インクワイアリー) を通じて職場の活気を取り戻す 川上 憲人・守島 基博・島津 明人・北居 明著, 健康いきいき職場づくりフォーラム編, 健康いきいき職場づくり (pp. 153-190), 生産性出版.
- 厚生労働省 (2015). 平成27年労働安全衛生調査(実態調査). Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h27-46-50.html> (2020年9月16日最終アクセス)
- 窪田 和巳・島津 明人・川上 憲人 (2014). 日本人労働者におけるワーカホリズムおよびワーク・エンゲイジメントとリカバリー経験との関連, 行動医学研究, 20(2), 69-76.
- 守島 基博 (2014). 機能する職場をつくる組織開発 川上 憲人・守島 基博・島津 明人・北居 明著, 健康いきいき職場づくりフォーラム編, 健康いきいき職場づくり (pp. 83-124), 生産性出版.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 島津 明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント——ポジティブメンタルヘルスで活力ある毎日を——, 労働調査会.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of the Utrecht work engagement scale. *Applied Psychology*, 57(3), 510-523.

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, 16-27.

多湖 雅博(2019). Appreciative Inquiryがワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響に関する研究——メンバーの関係性に注目して——, 平成30年度甲南大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士後期課程学位論文.

Whitney,D. & Trosten-Bloom,A.(2003). *The power of appreciative inquiry*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.(株式会社ヒューマンバリュー (訳)(2006), ポジティブ・チェンジ——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.)
(2020.6.5 受稿, 2021.1.16 受理)

筆者略歴

北居明：甲南大学経営学部教授。1995年，神戸大学大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士（経営学）。大阪学院大学経営科学部専任講師，同助教授，大阪府立大学経済学部助教授，同教授を経て2015年4月より現職。主な著書として，「経営学ファーストステップ」（八千代出版），「学習を促す組織文化——マルチレベル・アプローチによる実証分析——」（有斐閣），「健康いきいき職場づくり——現場発組織変革のすすめ——」（生産性出版）などがある。

多湖雅博：京都文教大学総合社会学部講師。2019年，甲南大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士後期課程修了。博士（経営学）。千里金蘭大学助教，新潟医療福祉大学講師などを経て2021年より現職。主な著書として，「経営理念・経営ビジョン／経営戦略」日本医療企画，「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，第1号，「看護師間の協働促進のための取り組み：Appreciative Inquiry 導入の推奨」看護実践の科学，第45巻3号などがある。

深井恭佑：オムロン株式会社草津事業所産業医，NPO 法人企業の健康いきいきプロジェクト代表理

事。大学卒業後，医師免許取得。初期臨床研修，大学病院勤務，通信機器メーカー，製造業などの専属産業医を経て，2017年より現職。2015年，大阪府立大学大学院経済学研究科経営学専攻博士前期課程修了。経営学修士。日本産業衛生学会専門医。社会医学系専門医。主な著書として，「産業医活動で大切にしている事」産業医学ジャーナル，第242号，「日頃の産業医活動」日本産業衛生学会産業医部会報，第63号などがある。

Workplace Improvement through Collaboration between Employees and Industrial Health

AKIRA KITAI (Konan University)

MASAHIRO TAGOO (Kyoto Bunkyo University)

KYOSUKE FUKAI (Industrial Physician in Kusatsu Plant of OMRON Corporation)

Japanese Journal of Organization Development, 2021, 5, 42-59

Abstract

In this paper, we consider the case of workplace improvement through the collaboration between employees and occupational health, that is, the inter-sector approach. In the case, the collaboration improved work engagement, reduced stress, and eliminated the occurrence of sick leave. We consider the role of each player of improving workplace.

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

土屋耕治（南山大学人文学部）

廣田文將（株式会社マネジメントパートナー）

要旨

本事例研究では、いわゆる階層別研修に工夫を加えることで、どのように組織全体への組織開発の展開としていくのかについて、研修が組織というシステムへ影響を与えるという視点から考察し、その要点を探究した。具体的には、改訂を重ねたマネジメント研修について、内容、設計について紹介し、概観したうえで、研修後のアンケート、インタビューの結果から、その影響に考察を加えた。その結果、研修は研修内容の考え方が、既にある考え・思いを整理する機会となること、また、ワークシートが現場でも使え、現場でのコミュニケーションの媒体となることが伺えた。さらに、自らの事例をもとに相互に意見し合うという研修の構造自体が、自らの現場での展開の見本となることが紹介され、研修自体の構造と現場への展開が相似形であることが要点となる可能性が示唆された。

I. 背景

本稿では、中堅企業におけるマネジメント研修を要とした組織開発展開の事例について報告をし、研修とその構造がどのように参加者の組織の実践に影響を与えるかについて考察を加え、マネジメント研修を用いた組織開発展開の要点を探る。具体的には、組織をシステムと捉えるという組織開発の視点をもとに、研修も組織システムの中に位置づけられるように設計、実施することで、職場への有効な展開可能性を持つという考察を行う。

1. 組織開発の展開としてのマネジメント研修

組織において、人的な資源に働きかけながら、活性化を目指す手法は、組織開発（Organization Development）と呼ばれ、組織開発、また、組織開発の発想を持った実践の必要性が様々な現場で感じられている（e.g., 中村, 2015）。いわゆる大企業では、組織開発専門の部署を持ったり、潤沢な資金をもとに外部の組織開発コンサルタントに依頼したりすることが可能であろう（e.g., 中原・中村,

2019）が、そのような人的・金銭的資源を割くことが難しいという組織も多く存在する。組織内の多様性は企業規模・業態に関係なく増加する中、そこに対応することが求められているというのが現実だと考えられる。言い換えるならば、「限られた資源の中での多様性への対応」が、組織の現状を表している言葉であるだろう。本論考では、組織開発の専門部署を持たず、また、いわゆる中小企業よりも大きい業態で、部門を超えた階層別研修が実施されている企業を扱っているという意味で、中堅企業という言葉を用いる。

日本における組織開発の研究の現状を鑑みると、コンサルタントが外から入り、働きかけを行ったり（e.g., 土屋, 2016; 高橋, 2017）、大企業の組織内部に専門家がいて実践をするといった取り組みの研究報告はあるものの、中堅企業において既に行われているような研修（本論考で扱うのは、階層別マネジメント研修）を通して、組織開発の展開を行う事例報告は少ない。

本稿では、いわゆる階層別研修に組織開発の要素をどのように組み込んでいき、組織への展開とし

ていくのかということ研修内容とその影響について組織開発の観点から考察を加え、その要点を探究する。第二著者は、「従来の研修（知識や新理論の情報提供中心、しかも「教える・教わる方式）」に否定的な考えを持っており、以前から「実務を題材に」「その実務の題材も経営計画と連鎖している重要な課題」を研修での題材に取り組みできており、その実現にあたり実践を通して20年間検討を積み重ねてきた。どのような組織が実績をあげるのかをふりかえったところ、実績を上げる組織は「人（個人）」も「組織（集団）」も「試し（チャレンジ）」が活発に起きていることが仮説として考えられた。このような変化が見られ、「人間的成長の喜び」と「組織全体が活気」が共存すると同時にスパイラルのような学習が自律的に始まるのを見てきた。そうしたなか、組織開発の考え方に出会い、これらの視点が多様性と人間尊重を前提としている組織開発の主張と一致点が多いことを知った。一方で、組織開発の考え方は、人と組織の活性化に有効だと認識しているものの、経営（＝マネジメント）とのつながりが弱いのではないという視点も持っていた。現場で感じてきた経営に資する取り組みと組織開発の価値をよりよく両立し、それらをまとめることは組織開発の考え方を広め、実務への応用を発展させるうえで鍵になると考えた。そこで、学術的知見からこれらの取り組みを解明してもらいたく考え、関わりのあった第一著者に声かけられ、協働で研修実績の一例について検討を行うことになった。

本論考では、第二著者が外部研修講師として階層別研修に関わった事例を、第一著者が組織開発的視点から捉え直すという形を取る。具体的には、研修の概要を紹介しつつ、その研修が、研修の参加者だけではなく、現場も巻き込むような取り組みへとつながるのはどのような過程を経てのことなのかについて、研修の特徴とその影響について、具体的な仕掛けを紹介しつつ、よりよい実践のための工夫を抽出し、報告を行いたい。

本報告の事例は、中村（2015）が組織内での組織開発の枠組みとしてパートナー型・リーダーシップ養成型と分けて紹介しているが、その中ではリーダーシップ養成型に近いと考えられる。ただし、本

論考での事例は組織開発それ自体をうたうのではなく、マネジメントを主眼とした研修が組織開発の展開の要として機能するのではないかという新しい視座を提供すると考えられる。

2. システムとして捉える組織と研修

上記、第二著者が言及していることと関連するが、工夫のない研修で学んだことの多くは職場で実践されないことが多い。Saks and Haccoun(2004)は、研修で学んだことの60～90%は職場で実践されていないと指摘している。また、関根・齊藤(2017)は、研修内容の職場実践度合いに関する先行研究をまとめると、研修で学んだ内容の10～20%ぐらいしか職場では実践されないと言える（Roussel, 2014; Kontoghiorghes, 2014）という指摘に言及し、「やりっぱなし」の研修で学んだ内容は職場ではほとんど実践されていない可能性を紹介している。

本研究では、研修と組織全体との関連についてシステムズアプローチ（e.g., 中野・吉川, 2017）の観点から考察を加えていく。システムズアプローチとは、人と人との関係の中で起こっていることをコミュニケーション・パターンを持つシステム（さまざまな要素が相互作用する全体）として見ていくアプローチである。家族療法をはじめとして用いられる考え方であるが、組織やグループをシステムとして捉える視点は組織開発においても重要であるとされる（Marshak, 2010）。先に挙げたような研修の影響については、「研修の現場で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその効果が持続されること」（中原, 2014）を指す「研修転移（Transfer of training）」に関する研究を通じて行われてきた。Kozlowski and Salas（1997）は、研修をはじめとするトレーニング活動はダイナミックで多層的なシステムとしての組織の文脈に埋め込まれているものの、研修研究の分野において、組織システムの中に研修とその影響を位置づけて検討しているものはほとんど見られなかったことを指摘し、そうした観点からの研究の必要性を述べている。本論では、組織システムに研修がどのように組み込まれることで影響をもたらすことができるのかという点についても考察を加えていきたい。

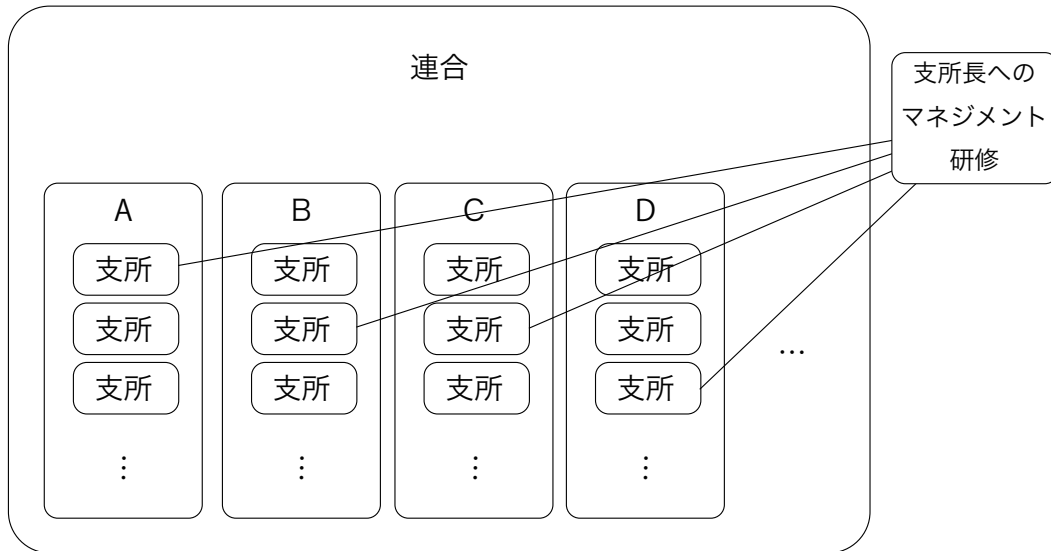


図1 対象となる組織とマネジメント研修の位置づけ

3. 本事例研究のインプリケーション

階層別研修の設計を工夫することにより、組織開発の展開としていく本事例は、階層別研修という多くの企業がすでに持っている可能性が高い枠組みに関して扱っている点で特徴があり、そうした点からも大きな示唆があると考えられる。新しく予算を採り、組織開発の取り組みを実施することはハードルが高いと考える企業があると考えられる上、先に挙げたように予算の面からも難しさがあることも多いだろう。本研究で報告する事例は、階層別研修に工夫を加えることで、組織開発の有効な展開となる可能性があることを検討しており、そうした実践の可能性を持つ多くの者に有益な示唆を与えると考えられる。階層別研修は、一度で終わりということではなく、たとえば、新しくマネジャーになるものに毎年行われるなど、継続性を持っているものが多い。継続性を持ち実施していくことができるという点でも組織開発の展開の有効な切り口となるだろう。

II. 対象となる組織

1. 対象となる組織の特徴

対象となる組織は、複数の独立した組織(A, B, C, D, …)の連合体であり、今回扱うものは、そのなかのマネジメント研修である。具体的には、図1のように支所長(支所長は、数十人から百人程度のマネジ

メントを担当)へのマネジメント研修を行った。対象の事業連合体の売上高は年間約1,000億円であり、流通業界に属すると言える。その業態は各支所で類似度は高く、参加者は業務を相互に理解しやすい状況にあったと言える。本研究で扱う研修は2018年度5月、8月、11月に行われた。それぞれの研修は2日間であり、2018年度は11名が参加した。

本研究では、研修資料、研修中ワークシート・研修後のアンケート、研修参加者へのインタビューの3つを資料として扱い、研修の内容と影響を紹介する。参加者11名のうち3名については、ワークシートを取り上げた他、インタビューを行った。なお、インタビューは2019年6月と7月に行った。本研究は第一著者所属の研究倫理審査を受け、資料提供、また、インタビュー参加への同意をもとに行っている。

2. マネジメント研修の導入と改訂過程

まず、今回紹介するマネジメント研修が導入された経緯と改定してきた経緯について紹介したい。対象となる組織と第二著者との関係は22年に渡る。最初はリーダー研修を請け負い、短期間のいわゆる「やりきり研修」の依頼と実施からスタートした。2年ほど経ったときに、第二著者が担当者をお願いし、さらに上の管理者と話す機会を設けてもらい、なぜこうした研修を行うのか背景を教えてくださいと尋ねた。その結果、ただの勉強では仕方がなく、物事を自分で組み立ててそこから学べるよ

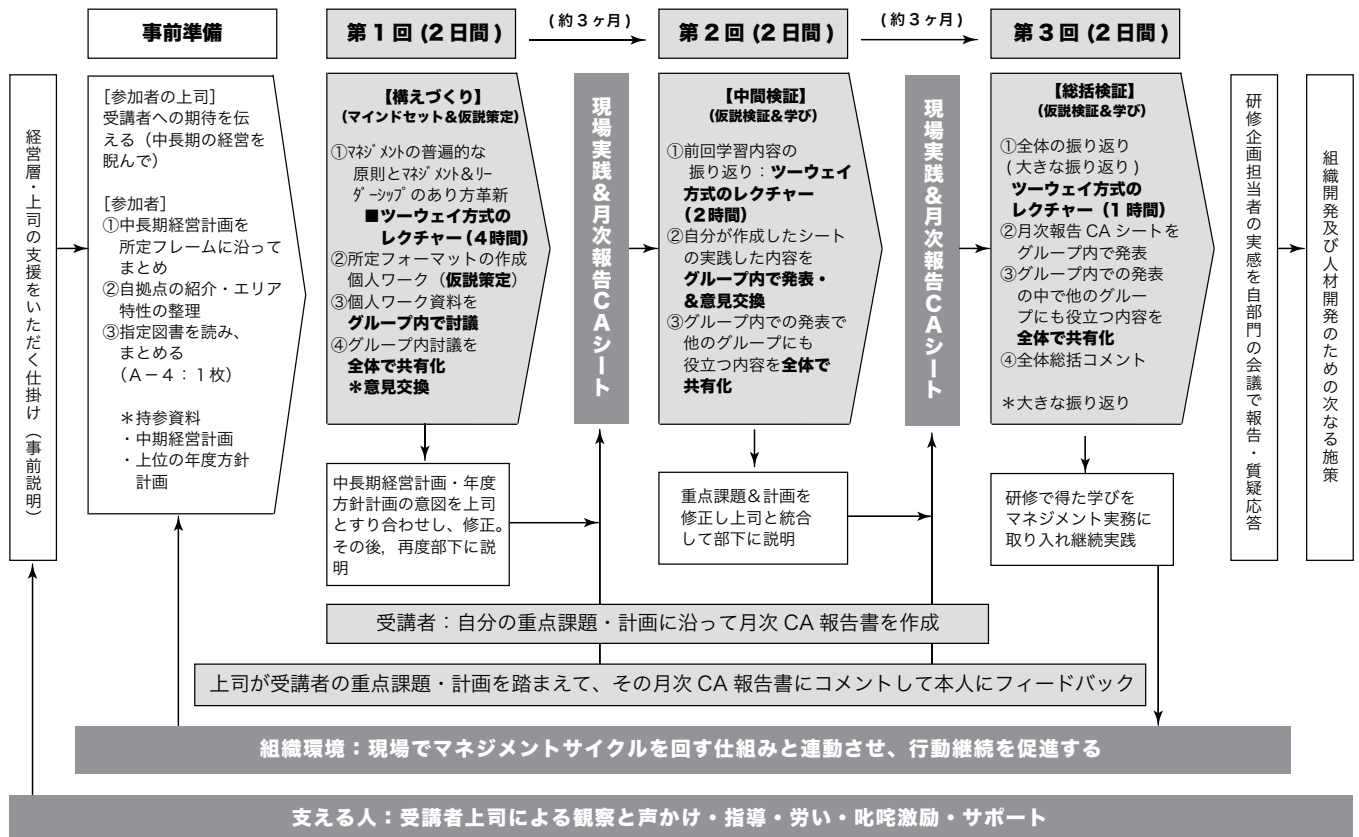


図2 本研究で取り上げるマネジメント研修の設計と展開フロー

うになってほしい、将来、組織を背負っていく者を見出してほしいという話がなされた。そこで、実際の仕事について、それがなぜ指示されるのか、それをどう意味づけて実行していくのかを考える内容を入れ（研修内容については後述）、自分たちで俯瞰的視点を持ち、打ち手を考えられるようにということが目指されることとなった。その後、マネジメント研修という階層別研修の形になり、必須教育として取り入れられるようになっていった。

このように、組織において当該研修がどのようなニーズのもとに運営されるものかについて、ステークホルダーと話すことで確認し、改訂を施していった。また、長く関わりを持つことで、研修の受講者が、やがて全体に影響を持つ立場になっていき、自らが受けた研修の継続を支援してくれる側面もあった。

Ⅲ. 研修の設計と内容

1. 研修内容の整理と研修の構造

研修は、マネジメントを学ぶと銘打たれたもの

であった。今回扱う研修の設計と展開フローを図2に示した。具体的に内容を紹介しますと、マネジメントとは、「ないない尽くしのなかで『他人を通じて事を成し遂げること』」と紹介された。そのなかで、とくに、人的資源の大切さがうたわれ、「組織行動化（仕事の割り当て）」「仮説探索型（仮説を持ち、動き、ふりかえる）」というキーワードが紹介された。また、マインドセットの紹介として、これからの時代には部下に相談できるリーダーが求められることが紹介された。

研修では、現状分析に関するワークシートが用いられ、目標・現状を事実・解釈・打ち手に分けて分析していくというやり方が取られた。研修では、ワークシートに記入する時間が設けられ、参加者の間で紹介し合われた（「現状分析及び戦略・方針（重点課題）作成シート」は、図3に示した）。その後、毎回の宿題として、「現状分析及び戦略・方針（重点課題）作成シート」「戦略・方針具体化行動計画作成シート」への記入（プロセスの分析）が求められた。具体的には、掲げた計画に関して、それを

現状分析及び戦略・方針（重点課題）作成シート

年 月 日

氏名：

期待される役割と責任 上位戦略・方針の意図 先々の構想（ビジョン） ＊ 中計最終年度の自部門の こうしたいという姿	<table border="1"> <tr> <th style="text-align: center;">事実</th> <th style="text-align: center;">解釈（とらえ方）</th> <th style="text-align: center;">打ち手・取り組むことの列挙</th> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> ＊ 外部、内部環境の事実 </td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	事実	解釈（とらえ方）	打ち手・取り組むことの列挙	＊ 外部、内部環境の事実			<戦略・方針・重点課題・目標> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">①</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">成 果</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">定性的</td> <td style="text-align: center;">定量的</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">②</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">絞 る</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">成 果</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">定性的</td> <td style="text-align: center;">定量的</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">③</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">成 果</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">定性的</td> <td style="text-align: center;">定量的</td> </tr> </table>	①		成 果		定性的	定量的	②		絞 る		成 果		定性的	定量的	③		成 果		定性的	定量的
事実	解釈（とらえ方）	打ち手・取り組むことの列挙																										
＊ 外部、内部環境の事実																												
①																												
成 果																												
定性的	定量的																											
②																												
絞 る																												
成 果																												
定性的	定量的																											
③																												
成 果																												
定性的	定量的																											

図3 研修で用いられた「現状分析及び戦略・方針作成シート」

自分がやること、部下と一緒にやること、部下にまかせることに分解し、進捗をふりかえる形であった（「戦略・方針具体化行動計画作成シート」とそのふりかえりは、図4に示した）。これらは、毎月、上司にコメントをもらったうえで提出することが求められた。

第二回目の研修では、新たな内容の紹介もあるものの、主には、第一回目から第二回目の間の取り組みについて、報告しあう時間が設けられた。その後、第二回から第三回にかけても同様の宿題が課され、第三回目は、これまでの取り組みを報告し合うという形が取られた。

2. 研修における組織開発の要素

ここでは上記の研修内容において、組織開発の視点から次の3点を挙げて考察を加える。

第一は、研修内容についてである。研修は、マネジメントの習得が目標とされ、業績はどのように生み出されるものかが説明される。そのうえで、

自組織の目標達成に向けて、自身の取り組みがふりかえられる。具体的には、目標に進んでいくにあたり、自らの仕事を棚卸しし、それがどのように分解できるのかを考える機会を持つ。組織と自分と部下がどう関わり目標に進んでいくのかを俯瞰して見ることは、組織開発におけるコンテンツとプロセスの視点を持ち込むことと言えるだろう（e.g., 中村, 2015）。そのうえで、自らの仕事を自分が担うこと、部下に任せること、部下と一緒にやることへ分解をしていく作業を持つ。つまり、仕事というコンテンツを分解し、プロセスに目を向け、それを部下に割り当てる可能性があるものとして捉え直している。研修では、起こっている現象に対する打ち手を考える際に、何が背景となってそうした事が起こっているのかについて「仮説」を持ち、丁寧に分析することを推奨していた。このプロセスに関する視点を持つことは、プロセスに目を向ける組織開発の要だとも言えるだろう。

第二は、研修を通して、タテとヨコの関係を作

「戦略・方針具体化行動計画」作成シート

年 月 日

氏名：

組織行動化シナリオ				リスク・障害・トレードオフ	左記の対策
(時期)	(自分自身の重点行動)	(自分が関係者と一緒にする重点行動) ※部下含む	(自分が関係者に任せる重点行動) ※部下含む		

「戦略・方針具体化行動計画」に対する月次 CA 報告シート

年 月 日

氏名：

項目	プロセス行動評価	結果評価：成果の進捗状況を示す証拠
計画に対する現状の実態 * 事実と解釈を分けて記入		
原因分析 * 上手くいっている場合、上手くいっていない場合、両方記入	【自責】 【他責】	■敢えて自分に目を向けるとその根本原因は何か
次月に向けての改善策 & 具体化行動 * 6W1H で具体的に	【足元：当面】 【先々】	★上司の一言コメント

図4 研修で用いられた「戦略・方針具体化行動計画作成シート」

ることである。タテとは、参加者の上司からコメントをもらうという作業を盛り込むことで、同じものをどのように捉えているのかを知り、協働する手がかりを作っている。これが一度ではなく、毎月行われることにより、上司も効力感をもち、業務に関して同じ方向を向いた協働が作られることになるだろう。また、ヨコの関係とは、同じ立場の人の実践を知ることである。今回の参加者である支所長というポジションは、職場のトップであり、同じ立場の悩みを共有できる場は少ない。参加者の支所は、営業圏が隣接しているとは限らず、普段交流がない者同士でもあった。そうした参加者同士が、自らの仕事を紹介し合う場合は、悩みの共有の場でもあったようである。ここで作られた関係は、その後、相談事が生じたときにも電話で連絡し合うなどの交流が持たれているようであった。協働の創生は組織開発のキーワードでもあるだろう (e.g., 中村・塩見・高木, 2010)。

第三は、スタッフを巻き込んで進めていくという考え方を紹介していることにある。具体的には、研修では「組織行動化」という言葉を紹介し、役割を与えて任せるといふことの大切さを伝えていた。管理をするというだけでなく、任せ、巻き込むという視点を紹介することは、人の主体性を大切にするといふ組織開発の価値観 (e.g., Jamieson & Gellermann, 2014) とも通じるころであると考えられる。

IV. 研修の影響

上記、研修の内容、設計を紹介してきたが、これらは参加者に対してどのような影響をもたらしているのだろうか。ここでは、研修後のアンケートと総括レポート、また、参加者へのインタビューをもとに考察を加える。

1. 研修後のアンケートと総括レポートから見る研修の影響

まず、研修後のアンケート、また、全体を通したふりかえり（総括レポート）から、研修の特徴が持つ影響についていくつかの点を紹介する。ここでは、記述内容を鉤括弧に入れて紹介しつつ考

察を加えたい。

第一は、仕事の見える化を通じた俯瞰視点の獲得である。日々の業務に追われるなかで、目の前の業務が求められる成果にどのようにつながっているのかは見えにくくなりやすい。そうしたなかで、マネジメントを行う者の職責として自分に何が求められるのか、そのなかで何を部下にまかせるべきなのか明確になったという声があった。たとえば、「長期・短期の計画を立てることで『うまくいったこと』『失敗したこと』など振り返りができ、本来のマネジメントである『他人を通じて事を成し遂げる』ために自分がしなければいけないことはなにか？不足しているものは何か？を確認できるようになったように思います」「支所内においてグループ主任に対しどこまで仕事をさせるべきか判断に迷う場面がありましたが、今回のゼミナールを受け、仕事を洗い出し、どこからどこまでを誰にさせ、自分が何をすべきか一つひとつ整理することで、仕事の配分が見えてきました」という言葉に見られるように、マネジャーとしての俯瞰視点を獲得することになったと考えられる。

第二は、研修の内容やワークシートを、そのまま、それぞれの現場でも使用することができ、展開しやすかったという点である。具体的には、研修で用いられた現状分析と打ち手のワークシートをそれぞれの現場でそのまま用いたという影響があった。「実践事例報告の場は、皆の意見や指摘を受けたり、逆に認めてもらえたりと本当に充実した時間だったように思います。支所でも取り組み報告の場を設けられたらと思いました」という感想は、取り組みについて紹介し合う場が有効であったことを示しているだろう。また、総括レポートのなかで、「チーム会・リーダー会にできるだけ参加し、目的を伝えていくこと。引き続き、PAシート（著者注、プラン・アクションのこと）を作成していくこと。またそれを主任やリーダーにも作成してもらうこと」という言葉や、「具体化行動計画シートを基に継続した取り組みでGL（著者注：グループ・リーダー）の担当者への関わり方、取り組みの具体化、検証、修正など行動に変化が現れるようになってきた。もちろん推進担当を巻き込んだ取り組みも浸透してきた。徐々にセンターの目指すべきあり

たい姿に近づいてきた」という言葉にあるように、現状分析と打ち手のシートがそのまま現場でもコミュニケーションの素材として活用されていることが伺える。

これらのように、職場、また、組織のなかで起こっている事柄を俯瞰できること、また、俯瞰するために、研修で紹介されたシートが現場でそのまま活用できるということも、有効であったことが伺える。

2. 研修参加者へのインタビューから見る研修の影響

ここでは、2019年6・7月（研修終了から7ヶ月後にあたる）に著者らが行ったインタビューをもとに研修の影響を紹介する。仕事の内容、研修への参加を通してよくなってきていると思うことはどのようなことか（具体的には何をしたのか）、などの質問を伴った半構造化面接を行った。

第一は、スタッフへ任せながら一緒に作り上げるという打ち手が展開されていたことである。マネジャー、リーダーは、自らが色々できないと部下は付いてこないという発想を持ちやすいが、研修では、「これからの社会では、相談し、任せることが有効だ」という点が幾度となく紹介されていた。その影響もあり、インタビューで「こうした考え方（著者注、任せ、巻き込むこと）が明確になって、実際に働きかけを考えると、こうした軸を持って考えるようになった」という言葉があったように、任せて巻き込むという打ち手が展開されていた。総括レポートでも「問題意識などGL（著者注：グループ・リーダー）、GL補佐など多くの職員と共有しみんなを巻き込んで改善に繋げるという思いを形にする工夫が生まれた。また、職員の表情や動き、気になる点は無いかと観察しコミュニケーションを大事にして、実績成果だけでなく取り組みなど事業を通じて成長につながる視点での関わりや役割を模索するようになった」という言葉があるように、巻き込んで改善に進んでいくことの大切さが実感されていることが伺える。

さらに、インタビューのなかでは、実際にシートを用いながら現状についてどのように進めたらよいかを相談して進めていることや、マネジャーが新しく赴任することになった職場で、現状についてどのように捉えているかをスタッフと個別に話す

機会を持ったことが語られていた。現状について、その業務だけではなく話をしていく機会が実際に多く設けられるようになっていくことが伺える。

第二は、研修が既に関心していたことの概念的整理となっていたことである。研修では新しい考え方や概念を紹介していたが、参加者にとっては全く新しいリーダーシップの型を身につけるといっても、既にこのようなものが良いだろうと考え始めていたリーダーシップの型の推進を後押しする形となっていたことが見て取れた。部下との関わりでも、できなかった原因を追求するようなやり方では限界があること、それよりも「任せて、一緒に作り上げる」ことが有効であることを、それぞれが現在の立場に至るまでの間で、原体験と呼べるような体験を通して感じていたことが示唆された。具体的には、自分がしてもらってありがたかった上司の関わり方や、ある関わり方について、一定程度以上はうまくいかず、他のやり方が良いのではないかと薄々感じていたということが語られた。こうしたなか、研修において、任せて一緒に作り上げるというリーダーシップのあり方があること、また、それが大切だということが紹介されることで、自ら既に関心していたやり方の推進を後押しすることになったようである。

この職員を巻き込むという視点は、アンケートや総括レポートからも伺える。たとえば、「職員の自主性、やりがい、責任感を育てるために、それぞれの職員に役割を持たせた。現状分析もGL（著者注：グループ・リーダー）を交えて行えた。また打ち手や目指すべき期待値のために、どのように職員を巻き込むか？の視点を持ち続ける事が出来た。課題の取り組み方などについても職員の意見アイデアを大事にしながら策定。また、トップダウンの指示ではなく配達担当メンバーからの取り組み提案をしてもらえる仕組みを作る事で、職員参加型のセンター運営の基盤づくりを行った」とあるように、参加型の運営を志向し、動き出していることが見て取れる。

第三は、現状を分析し、関わりを設計していくことをこれからも繰り返していく必要性を認識していたことである。ある参加者からは、研修のあった年に取り組んだことが、その年はうまくいった

が、メンバーが入れ替わった2年目はそのまま1年目の取り組みを継続すればよいという訳には行かず、工夫の必要を感じていることが語られていた。メンバーが変わったり、状況が変わることによって風土も変化する。そうした中では、一つの型をただ実行すればよいわけではなく、そのときどきで現状を丁寧に分析し、実行し、ふりかえることを続けていかななくてはいけないことを認識したという。研修という場で学ぶことは、すぐに現場で使えることも大事になってくることに加え、状況や環境が変わっても有効である枠組みを提供すること（仮説を持ち、現状を丁寧に分析し、打ち手を打っていくこと）が有用なことが示唆される。

V. 全体考察

最後に全体考察として、研修の影響、要点を整理するとともに、本研究の知見の適用可能性と実践へ向けた示唆について述べる。

1. 研修のコンテンツの影響とプロセスとしての影響

ここまで、研修、その後の影響について、内容、アンケート、インタビューをもとに紹介してきた。まず、研修とその影響について再度整理をしたい。それは、研修のコンテンツとしての影響とプロセスとしての影響である。

コンテンツの影響とは、研修内容の考え方が、既にある考え・思いを整理する機会となること、また、ワークシートが現場でも使え、現場でのコミュニケーションの媒体となることである。関係の中で起こっていることを、「仮説」を持ち、整理すること、また、それ自体がそのまま現場でも展開できることが研修の有用さに影響していると言えよう。

プロセスの影響とは、自らの事例をもとに相互に意見し合うという研修の構造自体が自らの現場での展開の見本となること、つまり研修と組織での展開が同じパターンとなっているということである。これは、研修が二回ではなく、三回であることも意味を持つと考えられる。一回目で目標とした取り組みは二回目までに実行が試され、二回目にふりかえることとなる。二回目までの間に取り組んでみたけれどもうまくいかないという者もいたか

もしれない。ただし、二回目には、他の参加者のなかに、取り組んでうまくいったことを報告するものもある。そうしたなかで、自らの組織で起こっていることをフレームをもとにふりかえり、助け合い、改善した取り組みへとつながるということが起こり、二回目から三回目に再度改善した取り組みを持つことができる。参加者が、この三回の研修を通して感じられることは、ふりかえりのフレームにしたがい、自らの取り組みを紹介し合い、それをもとに話し合うことが豊かな学びの場となるという実感であるだろう。つまり、ふりかえりによる協働が有効であるということが、研修への参加を通して実感されるのである。それぞれの取り組みについて、報告しあい、互いの取り組みから学ぶことの有効さを実感として得た参加者は、自らがリーダーとなるそれぞれの現場において、スタッフをそうした場に自信を持って招き入れ、任せ、巻き込むことにつながるだろう。

2. コミュニケーション・パターンの習得と展開

これらのことについて、システムズアプローチにおけるコミュニケーション・パターンの習得という視点から考察を加えたい。研修への参加が、それぞれの実態をベースにしなが、一緒に考えていくという関係（e.g., 対話の場）を多く作ることにつながったということである。3回の研修を通して行われた、「一つのことの理由を探り、それを元に話し合いの機会が持たれ、それぞれが取り組んだことをもとに再び話をする」という構造は、実際に、それぞれが現場で展開していくことができる形（研修と現場の展開が相似形）であった（図5）。組織の中での対話が大事である、部下と相談することが大事である、という内容は分かっている、それを実際に実行に移すことに障壁があり、実行していくことができないということもあるだろう。そうしたなかで、今回、研修を通して行われた、仕事という自分たちの関わりのなかで起こっていることをワークシートの形で見える化し、話し合いの場を通して未来を描くという過程は、中原・中村（2019）が概念化した組織開発のステップ（見える化、ガチ対話、未来づくり）と類似していると言えるだろう。現場での展開に際しては、

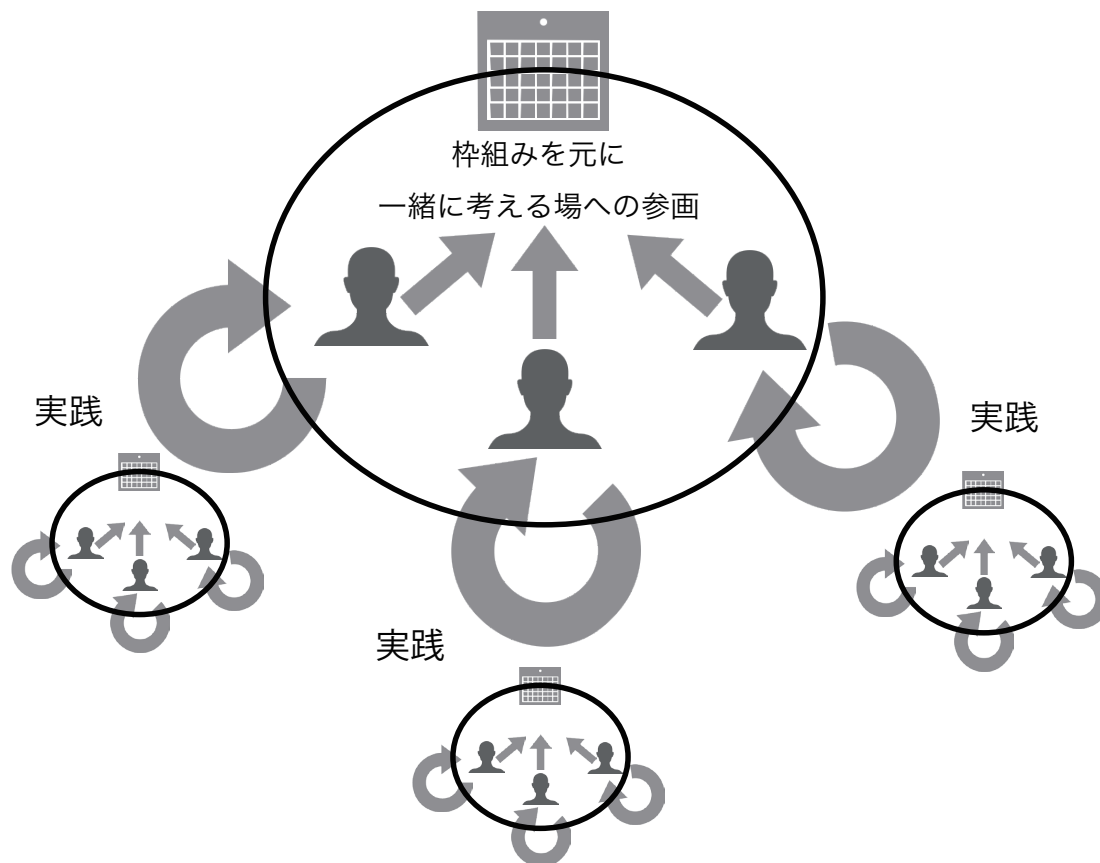


図5 マネジメント研修を用いた組織開発展開の要点: 研修と現場の展開が相似形であること

ワークシートという具体的な手がかりとともに、自らもそうした振り返りと対話の場から新しいものが生み出されるということを研修を通して実感しているために、新しいコミュニケーション・パターンを現場でも展開していくことができたと考えられる。

研修の効果が現場で活用されるには、現場の上司や同僚の支援が必要であることも指摘されている (e.g., Saks & Belcourt, 2006)。ここで学習されたコミュニケーション・パターンが展開されていくには、上司をはじめ関連する者がこうした研修の意味を知り、現場に戻ったあとも支援する体制を整えておくこと、むしろ、そうしたことが自然と起こるような設計 (上司のサポート、研修時のメンバーが相談できる関係になること) をしておくことが大切であるだろう。

この点については、本研究の今後の課題とも関連する部分である。それは、参加者による研修の影響の差異である。本論考では、研修のポジティブな影響を見るなかで研修の要素の影響を考察し

たが、研修の効果が十二分ではない者もいたと考えられる。具体的には、上司のサポート体制を含んだ現場の状況の難しさから、研修の影響が十分ではない可能性が考えられる。先にあげたように、研修はすでにあつた情報を整理したり、後押しするような形で影響が大きかった。このことは、研修の効果が現場での事情や参加者の来歴の影響を大きく受けるということである。すなわち、今回の研修がもたらすものと参加者のニーズとの合致度に依存する影響があると考えられる。このように今回の研修の影響に、研修以前の様々な要因がどのように関わってくるかという点は、今後、さらに検討が必要であるだろう。

3. 本事例の適用可能性について

ここでは、本事例からのインプリケーションの適用可能性について言及したい。本研究では、研修の影響は、俯瞰視点を与えるコンテンツとしての影響と、協働というプロセスからの実感によって構成され、さらに、研修における関わりと協働の構造が、

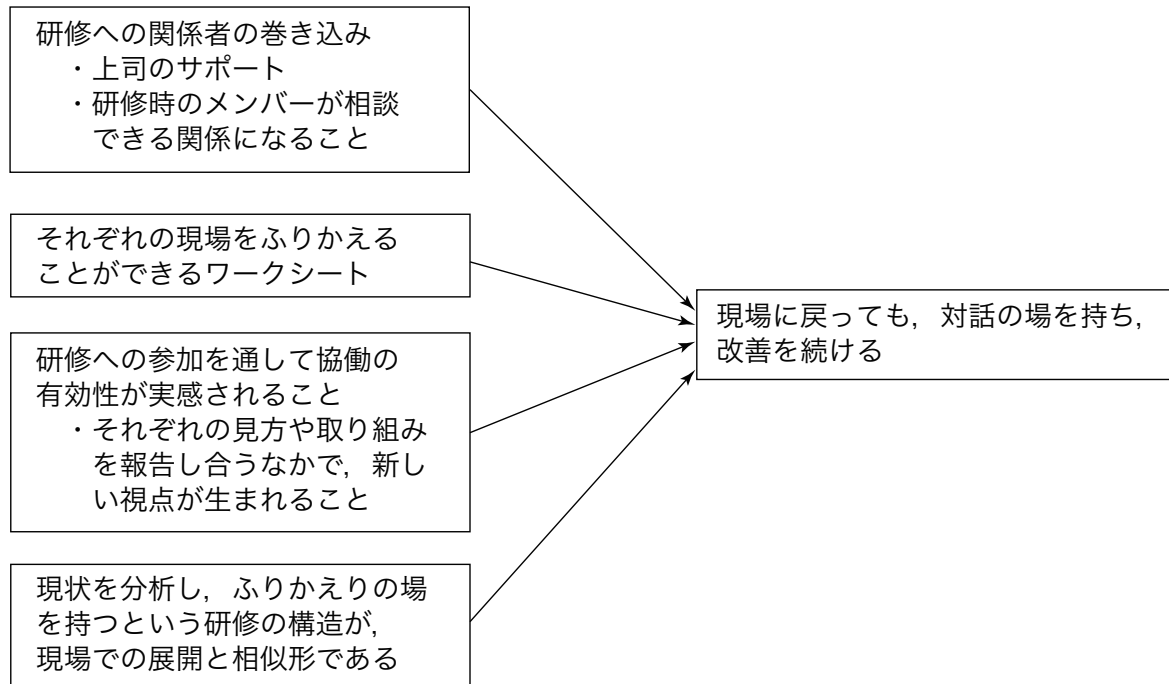


図6 研修を通した組織のシステムへの働きかけの要点

理性だけではなく、実感も伴って、パターンとして学習されることで、それが現場での展開のパターンとなる可能性について述べた。これらのことは、階層別研修への工夫として、読者に参考にしてもらえる点であると考えられる。

ただし、今回、対象組織と長期間に渡って関係を持ち続け、継続的に展開ができていたのは、設計だけの影響ではない部分もあるだろう。具体的には、研修実施者が研修の位置づけについて、担当者のみならず、より大きな視点を持った関わりを持てたこと、さらに、求められる事柄を十分に身に着けられるように改善をしてきたことにあると考えられる。つまり、研修を通した組織への働きかけとは、研修自体の丁寧な設計のみならず、研修前後の関係者との関係づくりと巻き込みも鍵となると考えられる。

研修を通した組織のシステムへの働きかけについて、その要点は次のようにまとめられるだろう。具体的には、(1) 研修への関係者の巻き込み（上司のサポート、研修時のメンバーが相談できる関係になること）、(2) それぞれの現場をふりかえることができるワークシート、(3) 研修への参加を通して協働の有効性が実感されること（それぞれの見方や取り組みを報告し合うなかで、新しい視

点が生まれること）、(4) 現状を分析し、ふりかえりの場を持つという研修の構造が、現場での展開と相似形であること、の4つの要素が、現場に戻っても、対話の場を持ち、改善を続けることにつながると思われる（図6）。

4. 実践へ向けた示唆

ここで第二著者が実践者の目線からの本研究のインプリケーションを紹介することで、実践へ向けた示唆としたい。ここまで述べてきた考察は第一著者によるものだが、なかでも研修と現場での展開が相似形であること（相似形学習）という指摘は第二著者にとっても、積み重ねてきた実践の構造を分かりやすく整理する枠組みとなった。このことは、洗練させてきた研修の設計がなぜよいのかということクライアントに分かりやすく説明するキーワードとして機能することになった。図7は、本研究の知見を活用したクライアントへの提示の仕方を示したものである。

また、本研究の協働により、第二著者が大切にしている、「経営」と「人と組織の活性化」のよりよい両立を探る糸口が得られた。具体的には、マネジメントについて学ぶとともに、対話を大切にする形で経営に資する協働を組織システムに展開す

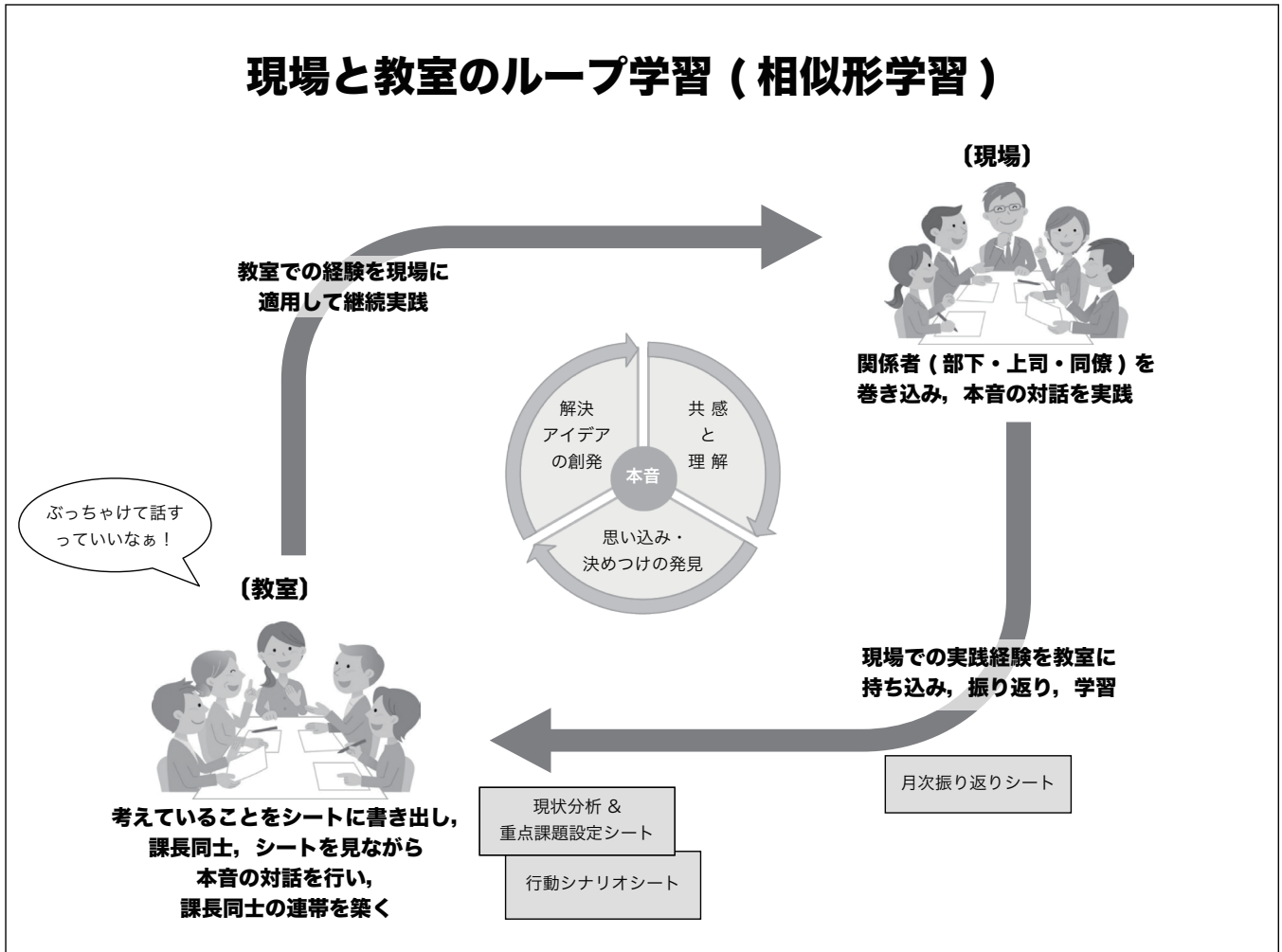


図7 本研究の知見を活用したクライアントへの提示の仕方

る可能性が見いだされたことにある。第二著者は、組織開発は「多様性」「人間尊重」を前提としているだけに、特にこれからの時代、多様な考えを持つ人たちの知恵を引き出し、新たな価値を想像することが「きれいごと」でなく、求められるだろうという実感を持っている。組織開発の考え方は、実務において大きな貢献ができると考え、今後も、組織開発をより学ぶことで、「人と組織が活性化することが結果的に業績向上にも役立つ」ということを経営者の方々に知らせたいという考えを強くすることになった。

VI. 結語

今回は、実践者と研究者の協働を通して、すでにある階層型研修を組織開発の視点から工夫する

際の要点を検討した。マネジメント研修の検討からは、違いを尊重した対話による協働が次への展開につながることを示唆された。立場の違う者の対話を通じた協働から新たなものが生み出されるということは、著者らの協働においても同様であったと言えるかもしれない。協働を大切にする組織開発の視点は、それ自体の実践のみならず、他者との協働により新たな価値を創造することができるかもしれない。今後もそうした展開があることは組織開発の新たな展開を切り拓くものとなるだろう。

引用文献

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.
- Kontoghiorghes, C. (2014). A systemic perspective of training transfer. Schneider, K. (ed.) *Transfer of learning in organizations*. Springer. pp. 65-79.
- Kozlowski, S. W. J., & Salas, E. (1997). An organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In J. K. Ford, S. W. J. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 247-287). Mahwah, NJ: LEA.
- Marshak, R. J. (2010). OD morphogenesis: The emerging dialogic platform of premises, *Practicing Social Change, 1* (2), 4-9.
- 中原淳 (2014). 研修開発入門: 会社で教える, 競争優位をつくる. ダイヤモンド社
- 中原淳・中村和彦 (2019). 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 (2015). 入門組織開発: 生き活きと働ける職場をつくる. 光文社新書
- 中村和彦・塩見康史・高木穰 (2010). 職場における協働の創生: その理論と実践. *人間関係研究, 9*, 1-34.
- 中野真也・吉川悟 (2017). システムズアプローチ入門: 人間関係を扱うアプローチのコミュニケーションの読み解き方. ナカニシヤ出版
- Roussel, J. F. (2014). Learning transfer in organizations: An adaptive perspective centered on the learner and the development of self-regulation. Schneider, K. (ed.) *Transfer of learning in organizations*. Springer. pp. 45-64.
- Saks, A. M., & Haccoun, R. (2004). *Managing performance through training and development*. Thomson Nelson.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management, 45*, 629-648.
- 土屋耕治 (2016). 組織の「時間」への働きかけ: 組織開発における組織診断の事例から. *実験社会心理学研究, 56* (1), 70-81.
- 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 実践事例から, *組織開発研究, 1*, 1-15.
(2020.6.7 受稿, 2021.1.27 受理)

筆者略歴

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「組織の『時間』への働きかけ：組織開発における組織診断の事例から」*実験社会心理学研究* (2016), 「『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) など。専門領域は、社会心理学, 組織開発, 体験学習。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。

廣田文將：大学卒業後、小売業界に入社し、新会社立ち上PJを通じて経営を学ぶ。その人脈で独立するも未熟な経営で大失敗。その原因を知るために大手研修会社で学び直し、その経験を糧に(株)マネジメントパート設立に参画。現在は同社代表取締役兼人材開発&組織開発コンサルタント。「吾以外皆吾師」を信条に、解は現場にあり、お客様の中にあるを信念に、その解をお客様と伴走しながら共に悩み・一緒に考える「触媒役」に徹している。コンサルタント歴：30年。担当企業数：371社。管理職以上(部長・取締役含む)の研修・コンサル支援延べ人数：2万3千人。主な担当テーマ：管理職の基礎・基本(国内及び日系海外企業)、次世代経営幹部育成、中期経営計画シナリオ策定及び戦略・方針浸透と実行。ビジョン・理念体系再構築及び浸透、現場拠点の営業実地指導。

Attempt of Intervention to an Organization System through Management Training: A Case Study of a Medium-Sized Company

KOJI TSUCHIYA (Nanzan University)

FUMIMASA HIROTA (Management Partner Corporation)

Japanese Journal of Organization Development, 2021, 5, 60-73

Abstract

This paper discusses how to incorporate the elements of organizational development into the already existing training programs, such as the so-called hierarchy training, from the viewpoint of organizational development, and explores its impact on the organization. The results of management training suggested that it is important that the structure of the training and the development of the training should be similar.

組織開発の取り組みが業績向上につながる影響過程： 中小企業における事例研究

高橋妙子（ミルクルビジョン(株)セオスコンサルティング）

中村和彦（南山大学人文学部）

要旨

本研究は、ODの取り組みが社員の意識や行動、業務や業績向上に影響する過程についての仮説を提示することを目的とした事例研究である。製造業の中小企業において、3年間にわたるODの取り組みを事例とした。OD終了後に行われた、社員に対するインタビュー調査で得られたデータをM-GTAを用いて分析することで、ODの取り組みが対象組織に影響した過程に関する概念図が生成された。M-GTAで得られた概念を考察することを通して、①トップ・マネジメントからの変化、②中堅コアメンバーによる変革の推進、③参加型の会議運営によるコミュニケーションの変化、④従業員間の健全な関係性と自己革新力をベースとした業務革新と、その結果としての業績向上、という過程を見出した。さらに、ODの本質的な過程について考察で検討した。

I. 本稿の目的

本稿では、第1著者が外部コンサルタントとして支援した、ある中小企業における組織開発（以下ODと記す）の取り組みが、社員の人間的側面（意識、関係性、行動など）の変化につながり、その結果として業績が向上した事例を検討していく。3年間にわたるODの取り組み後に行われた、社員に対するインタビュー調査で得られたデータを分析することを通して、ODの取り組みが社員の意識や行動、そして、業務や業績向上に影響する過程についての仮説を提示することを本研究の目的とする。

本稿の執筆は、Ⅲ・Ⅳ・Ⅴについては第一著者が、Ⅰ・Ⅱ・Ⅵについては第二著者が主に担当し、共同で全体の修正を行った。なお、本稿の公表については、対象となった中小企業の社長からの承諾、および、第二著者が所属する機関の「人を対象とする研究」倫理審査の承認（承認番号20-014）を得ている。

II. 中小企業におけるODの効果に関する先行研究

ODの取り組みを導入しようとする際に、それがどのように業績向上につながるかの説明を経営者から求められることが多い。ODでは、組織の中で起こるヒューマンプロセスに働きかける取り組みを行うことで、ヒューマンプロセスの効果性や健全性が向上し、自己革新力が高まり（Warrick, 2005）、結果として成果や業績が向上することを想定している。しかし、ODが部署や組織の成果や業績の向上に結び付くプロセスを具体的に検討した研究は少ない。そもそも、組織のヒューマンプロセスの変数と業績との間には関連があるのだろうか？以下では、中小企業におけるODの効果についての先行研究を検討していく。

ODの効果に関する研究は、ODのある手法を研修として実施して個人への効果を検討したもの、ある組織に対するODの取り組みが組織レベルにもたらした効果を検討したもの、がある。以下では、研修を通しての個人の変化を検討した研究ではなく、中小企業に対してODの取り組みが実施され、

その効果を社員の関係性や組織レベルで検討した事例研究をレビューしていく。

中村・立川(2012)は、中小企業に対するODの取り組みとして、全社員が参加して行われた、2日間の対話型ODを用いた話し合い(実質的にAI: appreciative inquiry)の効果を、事前事後の質問紙調査から検討した。その結果、全社員が関与して策定した組織ビジョンが内在化され、組織とその将来へのコミットメントがより高まったことを明らかにしている。また、立川(2013)では、中村・立川の事例について約1年後のフォローアップ・インタビュー調査が行われた。その結果、2日間の話し合いで行われた行動計画について、その後も話し合いがなされて合意形成がなされた複数のグループで、メンバーにとっての活動の意味づけがなされることで、活動が継続されていることが明らかになった。すなわち、2日間で行われた構造化されたODの取り組みが、組織の日常における実践につながることの重要性が示唆されている。

土屋(2016)は、中小企業を対象とした診断型ODのフィードバック・ミーティングを通して、組織の時間的展望が社員の中に生成され、社員の主体性や能動性、協力的コミュニケーションに変化があったことを報告している。また高橋(2017)は、中小企業におけるODの取り組みを通しての社員の体験プロセスを検討した質的研究を行っている。その結果、社員がODの取り組みを通して、心境や行動、社員間の関わりに変化があったという体験をしていることが明らかになった。さらに加藤(2019)は、社長と彼の息子である3人兄弟が所属する中小企業に対して、組織開発の取り組みを行った事例を報告している。加藤はその事例を検討する中で、組織開発の取り組みを通して、役員や社員が前向きになったこと、研修として行われた「コーチアプローチファシリテーション」を役員や社員が実践していったこと、価値観の異なっていた社員がお互いを承認し、協力し合うようになったこと、などの変化があったことを報告している。

以上のように、中小企業におけるODの取り組みが、社員の心境や行動、社員間のコミュニケーションや関わり方などの、ヒューマンプロセスの諸側面に影響していたことが事例研究によって明

らかにされている。その一方で、ODの取り組みが、ヒューマンプロセスだけではなく、業務や人事施策にどのように影響し、その結果として業績向上にどのように影響していったかを検討している事例研究は日本には存在していない。この点についてBradford & Burke(2005)は、ODの現状への批判として、ヒューマンプロセスや人間尊重の価値観を強調しすぎるきらいがあることを指摘している。そして彼らは、ヒューマンプロセスと組織内の技術的および構造的な側面との統合を目指すことが、将来に向けたODの課題であると主張している。ゆえに、ヒューマンプロセスへの働きかけを基盤としながら、組織の他の諸側面がどのように変化し統合されることで、業績にどのように影響するのかを明らかにすることは、彼らが指摘したODの課題についての1つの道筋となろう。

ODでは、社員個人や社員間の関係性のディベロップメントにより、自己革新力が高まることで、社員が戦略、構造、技術、人事制度などの変革に取り組み、その結果として生産性やサービスの質、業績が向上することが想定されている(Bradford & Burke, 2005; 中原・中村, 2018)。しかし、この想定について、実際のOD取り組み事例から分析し、ODが業績に影響する過程の仮説モデルを提示した先行研究は、少なくとも日本には存在していない。本稿では、中小企業におけるODの取り組みが業績向上に影響する過程に焦点を当て、事例研究として、その過程についての仮説モデルを提示することを試みる。

Ⅲ. 対象となった中小企業およびODの取り組みの概要

1. A社の概要

A社は、創業から数十年の歴史がある、製造業に属する中小企業である。ODの取り組み終了時点で、約400名の従業員が在籍し、本社、本社工場、ほか事業所4拠点を有している。A社は顧客領域が異なる製品ごとに事業所を構えており、それぞれの拠点で単独の収支管理が行われている。各事業所には、管理職として、所長、部長、課長が、非役職者として、主任、一般正社員、パート社員等

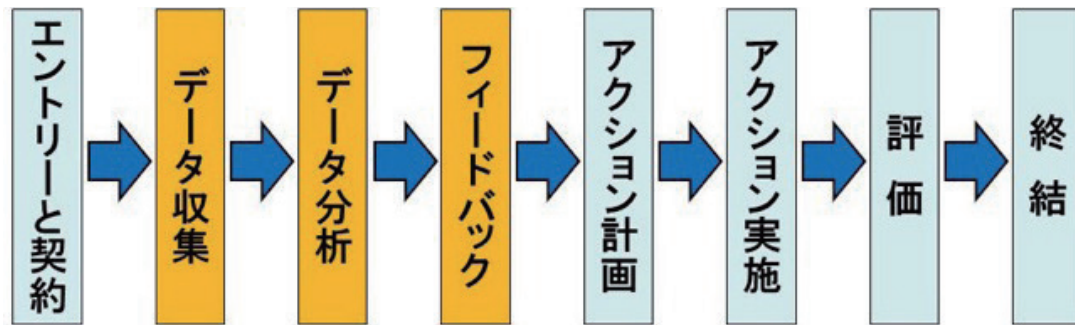


図1 OD Mapの8つのフェーズ(Tschudy, 2006)

が存在している。

OD（診断型組織開発）が筆者により開始されたX年の時点では、当該企業は、本社と本社工場、ほか、2つの事業所から構成されていた。そのうちの1つの事業所では大幅な赤字が続いており、主に役員が全社への影響に対する危機感を抱いていた。また、本社と本社工場、各事業所間の連携がなく、前述の危機感の共有もなされていなかった。

2. A社におけるODの取り組みの概要

(1) A社へのOD実施計画

A社に対して、外部ODコンサルタント（以下、BまたはOD実践者と記す）として第一著者が足かけ3年にわたって支援した、ODの取り組みの概要を以下に記していく。本事例では、Tschudy（2006）のOD Map（図1）に従い、診断型ODが実施された。また、アクション計画からアクションの実施までの間、A社に対するBの関わり方は、Schein（2002）のプロセス・コンサルテーションをベースとした。

(2) A社におけるODの展開過程

この節では、第一著者（B）による実践記録に基づいて、A社におけるODの取り組みについて記していく。X年3月からX+3年3月までのA社におけるODの展開過程を表1に示した。A社では、X年3月以前の時点で、赤字の事業所があること、社長や一部の従業員が会社に対して危機感を抱いていること、などの問題があった。社長よりBにコンタクトがあり、社長へのヒアリングの後、社長の組織課題への見立てが従業員の意識と一致しているかどうかを判別しがたかったため、Bより社長に対して組織診断とそれに続く支援の提案をし

た。社長とBとの間で合意され、まずはデータ収集がX年4月に行われた。データ収集として、インタビュー、2つの会議の観察、経営や組織に関する資料の閲覧、がBにより行われた。また、従業員の会社組織に対する意識の状態を調査するための組織診断チェックリストへの回答を全社員に依頼した。

インタビューは、幹部会議のメンバー4名（役員（社長、専務、常務）および赤字事業所の所長（以下、Cと記す）、一般従業員9名（後に人事担当になるDを含む）の計13名に対して行われた。社長からは、Dが現状に対して危機感を抱いており、変革に向けての有力な人材になるだろうと考えていて、インタビュー対象者に含めてほしいとの依頼があった。

なお本稿では、社長・専務・常務の3名を役員、役員に所長（C）を加えた4名を幹部、幹部メンバーで行われる会議を幹部会議、と記していく。

Bによるデータ分析の後、X年5月にフィードバック・ミーティングが約4時間にわたって行われた。参加者は幹部会議メンバーとDの5名であった（Dが加わったのは社長からの依頼による）。フィードバック・ミーティングでは、最初にチェックインを行った後、Bよりデータ分析の結果を報告した。報告結果についての質問や話し合いが行われた後、会社が到達したい理想の姿について対話がなされた。そして、会社が目指す売り上げの具体的な数値目標が合意された（A社ではそれまで、このような数値目標が話されることはなかった）。

フィードバック・ミーティングを締めくくりにあたり、今後どのように進めていくかが話し合われた。参加者同士の話し合いでは、「従業員を含む自分たちで、このような話し合いができるようにな

表1 A社におけるODの展開過程

日程	実施	内容
エントリーと契約のフェーズ (X年3月)		
X年3月	エントリーと契約	・Bは、社長との間で、依頼内容と現状の確認後、契約。 ・社長により、組織診断の対象者13名が選出される。
データ収集のフェーズ (X年4月)		
X年4月	データ収集	・Bによる企業訪問(計4回)、幹部会議メンバー4名とDを含む従業員9名、計13名に対する個別のインタビュー、2つの会議観察、組織診断チェックリスト、経営や組織に関する資料の閲覧の実施。
データ分析のフェーズ (X年4月)		
X年4月	データ分析	・Bによるデータ分析、報告資料の作成。
フィードバックのフェーズ (X年5月)		
X年5月	フィードバック・ミーティング アクション計画の一部	・Bによる約4時間のフィードバック・ミーティングの実施(参加者は幹部会議メンバーとDの5名)。データ分析結果の報告後、会社の理想の姿を対話。 ・参加メンバーは、幹部会議が参加型に変わることを目指してBが支援することを合意。
アクション計画と実施のフェーズ		
X年6月 ～ X+3年 3月	アクション計画とアクション実施の繰り返し	以下を対象としたBによるプロセス・コンサルテーションの実施 ・幹部会議への支援: 幹部会議において、参加型会議の手順説明、ツールの導入、進行や議事録の役割体験、ふりかえりの実施など、会議の進め方のスキルを高める働きかけを実施。その後、全社展開がなされる。 ・人事担当への支援: Dが人事担当を兼任(X+2年に人事部長に)。Dへの支援。社内研修をDができるように研修ノウハウを伝える実行支援。 ・赤字の事業所への支援: Cへの支援、会議への同席と働きかけを行う。従業員による自律的な改善が行われ、X+2年には事業所単体での大幅黒字化。 ・一般従業員による新事業提案を可能とする協働支援、新事業展開と新事業所設立のプロセス支援。
評価と終結のフェーズ (X+3年3月)		
X+3年 3月	期末会議	ODの目的はおおむね達成されたことが、社長や役員、従業員、Bとの間で確認され、BによるOD支援を終結することで合意された。

りたい]、「そうすれば会社は自分たちで変えていけるのではないか」ということが語られていった。またDが「(一般従業員である)私が、このような(会社の方向性に関する)話し合いに参加して良いのでしょうか」と何度も確認する中、幹部には「新たな視点が入ることは重要である」ということをDに伝えつつ、Dが一員となることに合意していく場面がみられた。このことからBは参加者に、今後の支援の進め方について以下のような内容を説明した。

話し合われた数値目標に対して、制度やしきみの変更など、トップダウンによる業務改革を推進したいのであれば、幹部に業務改革の方法を教える支援の実施(=チェンジ・マネジメント)が考えられる。一方、今回の会議のように、互いの視点を取り入れながら十分に

話し合うことから始める取り組みは、メンバーの関係性や対話の内容に変化が起るため、危機感を共有できる、組織の一体感を得られる、新たなアイデアが生まれやすくなる、などにつながる可能性がある。このような関わりを全社に拡げることを通して、会社を変えていきたいのであれば、全従業員に対する支援の実施(=OD)が考えられる。

Bが上記を伝えた後に、参加者5名全員の合意のもと、従業員と共に今回のような話し合いができるようになっていきたいので、Bに後者(=OD)の支援をしてほしいとの依頼があった。幹部会議から変わりたいという要望もあったため、まずは幹部会議(1か月に1回のペースで開催)にBも同席することが合意された。

X年6月以降、幹部会議への働きかけが始まり、

表2 インタビュー調査の質問項目

1. X年にODを開始する前についてお尋ねします。
当時の会社組織の状態はどのようなものでしたか？あなたは、どのような心境でしたか？
2. 会社の売上げが上がったり、一部の事業所が利益を出し始めたりした各時点について、
どのようなことが売上げや利益に影響していったとあなたは感じていますか？
3. 上記2について、従業員の関係性やプロセスの変化が関係していたと思われることがありましたら教えてください。
4. OD開始前から現在まで、あなたにはどのような心境の変化がありましたか？
5. コンサルタントが貢献したことがあったとすれば、それは何だったと思われますか？

その後、さまざまな部署やキーパーソン（特にCやD）に対するBによる支援がプロセス・コンサルテーションとして行われていった（Dに対する支援の詳細は、結果で記していく）。支援は、毎月2回の訪問と随時のメールによる相談を通して行われた。プロセス・コンサルテーションを行っていった主なシステムは、①社長および幹部会議に対して、②X年6月に人事担当に任命されたD（X+2年より人事部長に昇格）と人事部に対して、③X年7月より、Cに対する個別相談とその事業所に対して¹、であった。他にも部門間や事業所間をつなげる働きかけも行った。Bが支援する際には、会議が参加型に変わること、従業員が自分たちの問題に気づいて自ら改善や試行を行うこと、研修や制度、経営指標（数値）の見方などについて知識やスキルが必要な場合はそれを伝えること、を重視した。

後述するように、社内のいろいろなシステムにおいてさまざまな取り組みが社員によって実践されたことを通して、会議が参加型に変化するとともに、社員から改善の実施や新事業の提案がなされるようになった。人事機能としては、社員に対する研修の内製化、表彰制度の充実、評価制度の幹部による見直しが行われた。赤字であった事業所では、作業工程の見直しによるコスト削減や、新製品の開発、営業部門による新製品の営業²が取り組まれた結果、X+2年にはこの事業所は前年比で売上103%、営業利益150%の黒字を達成した。さらにX+3年には、新製品の開発や新事業の展開により、新たに2つの事業所が設立され、A社全体

の売上げが伸びていった。その結果、A社全体のX年からX+3年までに売上伸び率は112%となり、業績が向上した。

IV. 調査方法

1. データ収集の方法

3年間にわたるODの取り組みが終了した後、社員15名（役員2名、所長（C）1名、部長4名（Dを含む）、課長や主任7名、一般社員1名、役職はX+3年のインタビュー調査実施時）への半構造化インタビューをX+3年3月に実施した。インタビュー調査の対象者は、ODの取り組みに関与して、自らも変化し、業績向上につながる活動をしたと思われる幹部および従業員の中から、部署、役職、年齢、性別が多様になるように、社長に選出していただいた。インタビュー調査はBと対象者の1対1で、1人当たり40～60分間で、本社または各事業所において対面で行われた。インタビュー調査の質問項目を表2に示した。

2. データ分析の方法

インタビュー調査で対象者により語られた内容は、対象者に了承を得たうえでICレコーダーに録音した。録音データをもとに逐語を作成し、その逐語データを用いてM-GTA（修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ；木下，2003, 2020）により、Bと第二著者が共同で分析を行った。木下（2003）は、M-GTAによる分析が、「人間と人間が直接的にやり取りをする社会的相互作用に関わる研究であること」（p.89）や、「研究対象とする現象がプロセス的性格をもっていること」（p.90）に適しているとした。本研究が焦点づける、ODの取り組みの影響過程は、人と人とのやり取りを通じた変化のプロ

¹ 文字数の上限のため、この事業所やCに対する支援について、結果と考察で言及していない。

² A社は、製品を顧客企業に販売するBtoBのメーカーである。新製品への切り替えとそれによる値上げの交渉を開発部門との連携が高まった営業部門が行い、結果として利益が上がった。

表3 M-GTAで生成された概念リスト

	カテゴリー名	サブカテゴリー名	No.	概念名
OD以前	行き詰まるトップダウン体制	－	1	役員による現場への直接介入
		受動的かつ内なる不満をもつ従業員	2	日常業務で手一杯な状態
			3	幹部が仕切る会議によるやらされ感
			4	不満による辞職・転職願望
		－	5	部門間の葛藤に起因するミス
OD開始当初	幹部の従業員主体の姿勢への変化	－	6	従業員主体の組織運営の理解と実践
		－	7	中堅社員への理念・目標・情報の開示
OD初期	中堅コアメンバー・人事・ODコンサルタントの連携	中堅コアメンバーによる変革の推進	8	課題認識や主体的な思考の高まり
			9	試行錯誤による改善の実行
			10	従業員の強みを活かす業務の再割り当て
			11	部下の意見の吸い上げ
		－	12	上司の役割認識の変化
		－	13	人事による配置転換サポート
		－	14	ODコンサルタントの伴走型支援
		－	15	発言しやすい会議の拡がり
OD中期	従業員の協働と活力の高まり	協働とモチベーション向上の循環	16	自分中心から皆中心への意識の変化
			17	同僚の成長と貢献への喜び
			18	協働による仕事のやりがい
		効率を生む伝え方の変化	19	連携による効率性向上
			20	フィードバックによる生産性向上
		新しいアイデアの生成と成果の循環	21	新製品や改善アイデアの生成
			22	成果につながる体験
		－	23	協働関係－成果の相関の認識
OD後期	変革への有能感	－	24	会社も自らの人生も変えられる感覚
		－	25	変革意欲の高まり
		－		

セスに関する理論を生成しようとするものであり、M-GTAによる分析が適していると判断した。

M-GTAの分析テーマは「ODの取り組みによってA社の役員と従業員が変化するプロセス」とした。また、分析焦点者は「ODの取り組みに関与して自らも変化した役員および従業員」とした。ODの取り組みがA社の役員および従業員に、どのような影響を与えていったのかをモデル化し、抽出された時系列のカテゴリー（OD以前、OD開始当初、OD初期、OD中期、OD後期）に添った概念図とストーリーラインを作成した。なお、逐語の作成とM-GTAによる分析は第一著者が行い、分析結果の見直しと修正は第一著者と第二著者が共同で行った。

V. 分析の結果

M-GTAでの分析の結果、5つのカテゴリー、5つのサブカテゴリー、25の概念が生成された。カテゴリーやサブカテゴリー、概念名を表3に示した。また、全概念のつながりとカテゴリー間のつながりを表した概念図を作成した（図2参照）。なお概念図には、参考までに、Ⅲ. 2. (2)の本事例の展開過程で言及した、実際に起こった制度や業務の変化を朱書きの囲みや矢印を加筆した。

次に全体のストーリーラインについて説明する。カテゴリーを【 】、サブカテゴリーを[]、概念を《 》で表した。また、分析ワークシートの例は、添付資料に記載した。生成されたカテゴリーは、【行

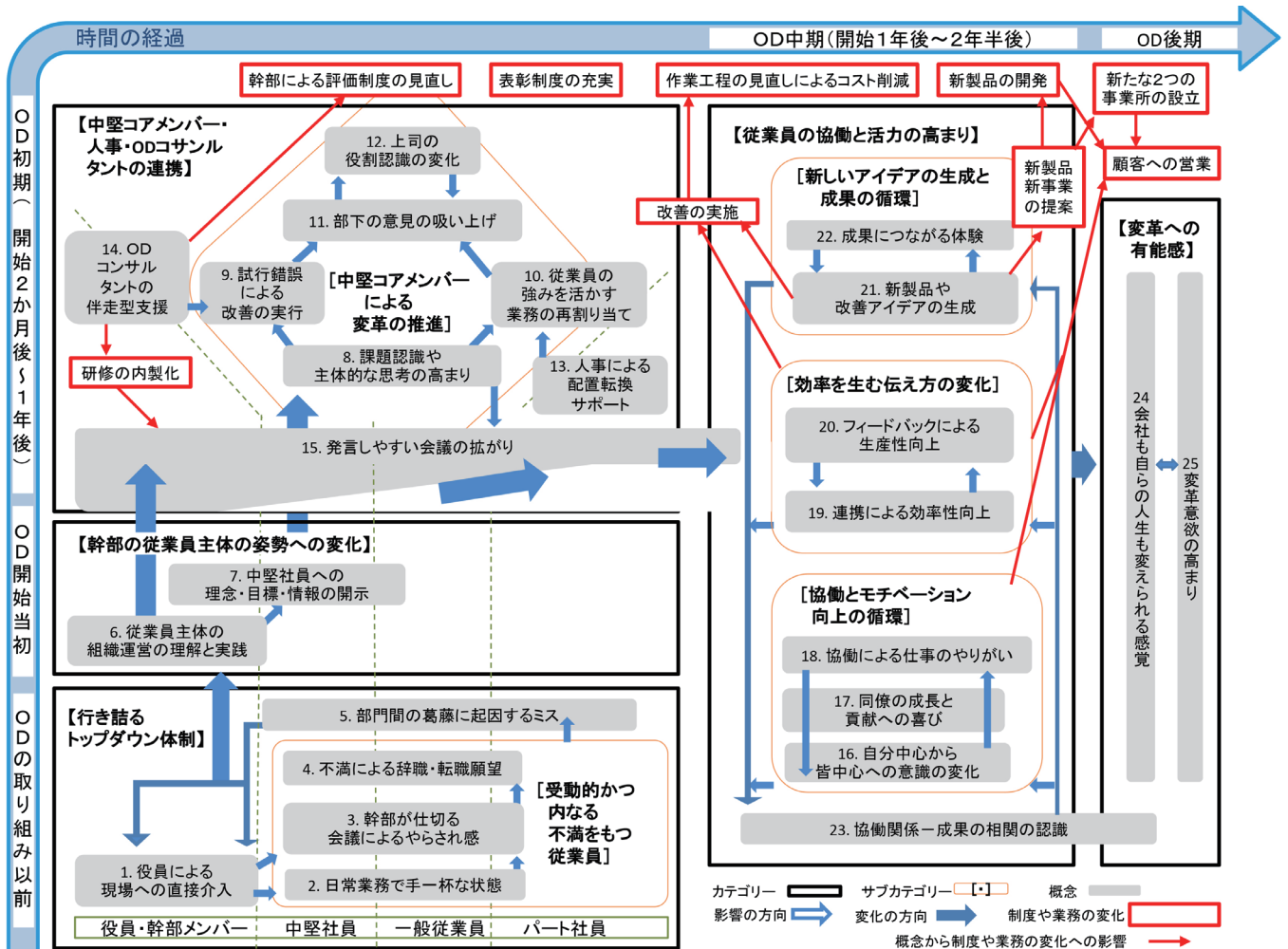


図2 M-GTAによる分析結果の概念図「ODの取り組みによってA社の役員と従業員が変化するプロセス」

き詰まるトップダウン体制】、【幹部の従業員主体の姿勢への変化】、【中堅コアメンバー・人事・ODコンサルタントの連携】、【従業員の協働と活力の高まり】、【変革への有能感】の5つである。

1. ストーリーライン

OD開始前は、【行き詰まるトップダウン体制】の中で、[受動的かつ内なる不満をもつ従業員]が多い状態であった。OD開始当初に行われた、幹部対象のフィードバック・ミーティングをきっかけとして、【幹部の従業員主体の姿勢への変化】が生じる。幹部の行動の変化は【中堅コアメンバーによる変革の推進】につながり、OD初期の【中堅コアメンバー・人事・ODコンサルタントの連携】が高まる。中堅コアメンバーの行動の変化は従業員に影響し、OD中期には従業員全体に成果につながる行動変化や好循環が生まれる。すなわち、[協働とモチベー

ション向上の循環]、[効率を生む伝え方の変化]、[新しいアイデアの生成と成果の循環]という、【従業員の協働と活力の高まり】が起こる。そのような変化や循環を従業員が体験することを通して、OD後期には、社員の【変革への有能感】が高まる。

2. カテゴリーごとの概念について

以下では、M-GTAによる分析を通して生成された概念について、カテゴリーごとに説明していくとともに、当時起こっていた現象や実施された取り組みをインタビュー対象者の語りと対照させながら記述していく。なお、当時起こっていた現象や実施された取り組みは、第一著者(B)の記録に基づいている。なお、「」で示した引用は、ODの取り組みが終了した後に行われたインタビュー調査での社員の語りである(括弧内は対象者と逐語の行番号を示す)。

(1) ODの取り組み以前 (X年3月以前) :

カテゴリー名【行き詰まるトップダウン体制】

ODの取り組み開始前のA社は、【行き詰まるトップダウン体制】という問題を抱えていた。社長は、初代創業者のトップダウン体制を引き継いでおり、中間管理職の役職をとびこえるなど、《1. 役員による現場への直接介入》をしていた。「中間管理職に言っても動かないから、自分がやっていました」(Q: L26)と社長自らが語ったように、現場で問題が起こっていても中間管理職や現場の従業員に解決されず、生産性やコスト高による利益の減少、人が育たない、組織が効率的に動かない、などの課題をA社は抱えていた。

一方、現場の従業員は、自分の業務を回すことに精一杯であり、他の社員や会社のことまで考える余裕がないなど、《2. 日常業務で手一杯な状態》でいた。当時の会議は長時間にわたり、社長や役員が話し、従業員は黙って聞くことが多かったという。会議の中では、役員からトップダウンで次々と改革が打ち出され、《3. 幹部が仕切る会議によるやらされ感》が増大していた。当時、従業員は、意見を言っても通らずに上が決める会議のありようや、仕事が深夜まで続くことなどによって、《4. 不満による辞職・転職願望》をもつ状態であった。

加えて、部門間の連携にも問題があった。当時、部門間では「必要最小限の話」(E: L1054)しかしながらことによって「だからこそのミスは当然起きて」(E: L1058)いたなど、部門間のコミュニケーション上の問題が常に起こり、敵対することで、《5. 部門間の葛藤に起因するミス》が連発される状態であった。部門間の葛藤も生産性の低さや高コスト体質の問題が解決されない一因となり、現場の問題を解決するために《1. 役員による現場への直接介入》という悪循環が繰り返されていた。

A社のこのような問題に対して行き詰り感をもっていた社長が、Bにコンサルティングの依頼をしたのがX年春であった。Bは組織診断を行って、その結果を役員に報告し、対話を始めることからODを進めていくことを提案し、社長が合意し、A社におけるODの取り組みの心理的契約がなされた。

(2) OD開始当初 (X年4～5月) :

【幹部の従業員主体の姿勢への変化】

OD開始当初の取り組みを通して、【幹部の従業員主体の姿勢への変化】が起こっていった。まず、データ収集のフェーズとして、インタビュー調査および組織診断チェックリストへの回答の依頼(13名)、2つの会議の観察がX年4月に実施された。得られたデータを分析したうえで、X年5月にフィードバック・ミーティングが幹部5名に対して行われた。そこでは、分析結果を報告し、A社におけるマネジメントの課題に向き合ったうえで、会社が到達したい理想の姿についての対話がなされた。この対話では、目指す理想の姿として「〇億達成」という数値目標が掲げられたが、会社が目指す目標を幹部が語り合ったことや数値目標に合意したことは、A社幹部にとって初めてのことであった。フィードバック・ミーティングにおいて参加型の対話を体験した幹部から、幹部会議でもこのような話し合いができるように指導してほしいという依頼がBになされ、Bが了承して、幹部会議が参加型になっていくように働きかけることになった。

幹部会議では、参加型の会議運営についての知識やスキルをBが幹部に伝え、幹部が《6. 従業員主体の組織運営の理解と実践》を行っていった。Bは幹部会議に同席し、必要な場合はプロセスに対する働きかけを行った。参加型の会議運営を体験した社長は、「会議とは、トップダウンで指示を出すのではなく、皆で問題解決をするところだと理解しました」(Q: L81)と語ったように、自らのマネジメント・スタイルがトップダウン体制から従業員の参加を促す姿勢に変化した。幹部は参加型の会議運営を全社的に広めることを決め、その後人事部によって社員研修として実施されていった。

フィードバック・ミーティングを通してのもう1つの変化は、《7. 中堅社員への理念・目標・情報の開示》がなされるようになったことである。幹部によって合意された理念と数値目標を中堅社員に伝えるとともに、これまでは開示されてこなかった、A社の現状の数値を社長が中堅社員に開示した。これにより、中堅社員は現状に対する危機感をもつとともに、目指す数値目標に向けて中堅社員の「ベクトルが同じ方向」(D: L933)に向いていった。

(3) OD 初期 (X年 6月 ~ X+1 年春頃)

【中堅コアメンバー・人事・OD コンサルタントの連携】

A社では、幹部会議において始められた参加型の会議運営が、全社的に広がりつつあった。また、幹部が数値目標を示し、中堅社員（部長、課長、主任など）に対して現状の数字を開示したことによって、中堅社員の《8. 課題認識や主体的な思考の高まり》が起こっていった。それまでは部署間の葛藤があるなど、他部署との連携や配慮があまりなかった。この時に、従来は社員に示されてこなかった他部署の数字状況が共有されることで、中堅社員から「赤字の部署をサポートして乗り切ろう！という声もきかれるように」（D: 1.936）なり、会社全体の売り上げを伸ばすために他部署への配慮も語られるようになったという。

そして、課長や主任などの中から、製品の品質の安定、時短のための工夫、数値やコスト、損益分岐点について現場の従業員にわかりやすく共有する、など《9. 試行錯誤による改善の実行》を行う中堅コアメンバーが生まれていった。試行錯誤の中で、中堅コアメンバーは、従業員の強みが活かされるような業務の割り当てをする、1人では負担が重い業務の担当を2人体制に変える提案をするなど、《10. 従業員の強みを活かす業務の再割り当て》を推進していった。従業員の強みを活かした部署を越える異動も《13. 人事による配置転換サポート》を通して実施された。すなわち、中堅コアメンバーから従業員の強みを活かした配置転換の提案が出され、人事が提案の実現を推進することで、異動した従業員が「本人もやりがいをもち、その後、急速にモチベーション・アップして成果を出して」（B: 1.438）いくなどが生じていた。

また、部下が得意なことについての意見を求めるなどの《11. 部下の意見の吸い上げ》を中堅コアメンバーが行った。それによって、「上司と話し合う風土ができて（中略）いろいろと考えるようになりました」（F: 1.2731）と語られているように、中堅コアメンバーの部下である一般正社員やパート社員が、自分たちの業務について考え、改善に向けた行動をするように徐々に変化していった。

以上のような中堅コアメンバーの動きを促進し

たのが、彼ら／彼女らの上司であった。上司は、部下の支援が自らの役割であることを、《12. 上司の役割認識の変化》として自覚し、（中堅コアメンバーを含む）部下をサポートするようになった。たとえば、以前は役員や部長が現場に直接注意をしていたが、この頃には「会社全体を見る」（G: 1.1580）ことや「中に入らずにやってみる」（D: 1.883）ことを意識したマネジメントを行うように変化していった。具体的には、会社全体を見たうえで部下が動きやすいように組織再編成を行う、事業所をまたいだ連携の場を作る、役員へのプレゼンテーションの場をセッティングするなど、役員や部長は中堅コアメンバーや一般従業員の試みをあと押しする環境を整えていった。

さらに、中堅コアメンバーの試行錯誤は、《14. OD コンサルタントの伴走型支援》によって推進されていった。Bの支援の基本的なありようは、「自社内のことは、自社内で解決しなくては、それがあるべき姿だということも理解しました」（P: 1.294）と社員が感じていったように、Bが答えを与えるのではなく、自分たちで考えて解決する過程を促進するものであった。一方で、会議の進め方や経営指標の読み方などの基本的な理論とスキルは導入時に伝えていった。

《14. OD コンサルタントの伴走型支援》によって、[中堅コアメンバーによる変革の推進]の中心人物となったのがDであった。Dは当初、一般従業員として1人だけフィードバック・ミーティングに参加したが、その後のX年6月に人事担当に任命され、人事として変革を推進していくことになった。BはDや他の人事担当者の相談に乗り、人事部が推進する変革の取り組みを伴走した。たとえば、評価や昇格などの人事制度（幹部が作成する際に基本的な考え方や枠組みをBが提供）の構築、表彰制度の変更、研修の立案と実施などをBは支援した。研修については、Dが自分で研修を立案し実施できるように、最初はBが講師となって研修の立案と実施を行い、その後、徐々にDが講師として独り立ちできるように支援していった。

《15. 発言しやすい会議の拡がり》が推進された一因は、Dが主任研修などに参加型の会議運営を盛り込み、実施したことであった。役員や部長、中

堅コアメンバーが、従業員の強みを活かして意見を聞こうとする関わりをすることで、従業員が発言しやすくなっていった。たとえば、ある従業員の会議に対する認識は、OD 開始前は「黙って上の人の話を聞くものだと思っていました」(O: L3010)と「耐え忍ぶ」(O: L3011) イメージだったのが、この頃になると「いろいろ意見を言っているんだな、とわかりました」(O: L3011)と語られているように変化していた。

以上のように、【中堅コアメンバー・人事・OD コンサルタントの連携】を通して、現場での改善や参加型の会議運営がOD 初期からOD 中期にかけて全社に徐々に拡がり、正社員やパート社員が主体的に考えるようになっていったこと、が起こっていった。

(4) OD 中期 (X+1 年春頃～ X+2 年秋頃)：

【従業員の協働と活力の高まり】

OD 開始1年後から2年半後には、【従業員の協働と活力の高まり】として、以下の4つが従業員に起こっていった。[協働とモチベーション向上の循環]、[効率を生む伝え方の変化]、[新しいアイデアの生成と成果の循環]、《23. 協働関係－成果の相関の認識》である。以下に、順に詳細を記述していく。

1つ目の[協働とモチベーション向上の循環]では、まず、《16. 自分中心から皆中心への意識の変化》が起こった。「前は、自分のためが強かった」(E: L1170)という自分中心の意識で、他者の状況に関心がなく、同僚が困っていても「私のやることではない」(O: L3042)と見てみぬふりをする従業員も多かった。しかし、《15. 発言しやすい会議の拡がり》によって他者の現状がよりわかるようになった従業員には次第に、他者を「助けてあげたい」(H: L1753)と感じる皆中心の意識がめばえ、「皆のために頑張るように」(C: L777)になっていった。そのような中で従業員は、パート社員も含めた「皆が成長した」(L: L2606)と実感し、他者の成長に「感動します」(O: L3042)と語られたように、《17. 同僚の成長と貢献への喜び》を実感していった。また、「私に手伝えることはありますか」(F: L1400)などの他者を配慮した言葉がけや協力的な関わりが増えることで、他の社員に感謝し、仕事へのモチベー

ションが高まるという、《18. 協働による仕事のやりがい》も生まれていった。そして、他者に対する感謝が、「ともに達成感を味わいたい」(E: L1171)という気持ちを育み、皆（他者）中心の視点がさらに強化されていったと考えられる。

2つ目の[効率を生む伝え方の変化]では、まず従業員は、会議や日常の中で、事前に誰に何を伝えておくべきか、どのような経路で伝えるべきか、などを考えたうえで伝えると効率が上がるという、《19. 連携による効率性向上》の体験をしていった。また、以前は、嫌われるのではないかと、退職してしまうのではないかと、思い、部下に対して遠慮して言えなかったことを、思い切って本人にフィードバックとして伝えると生産性が上がる《20. フィードバックによる生産性向上》の体験をしていった。

3つ目の[新しいアイデアの生成と成果の循環]の過程では、聴いてもらえる、本音を話しても大丈夫という安心感をもつようになった従業員から、「顧客を倍に」(F: L1298)する営業アイデアや「超時短に」(L: L2573)なるシステム開発提案などの《21. 新製品や改善アイデアの生成》がなされていった。また、協力体制のもと、「自分の仕事に関してのプライド」(M: L2800)をもって実行していき、新規事業の開発、コスト削減、売上アップなどの《22. 成果につながる体験》をしていった。従業員は、「自分で考えたやり方によって利益は出せるんだと自信になりました」(K: L2426)と語るように自信を高め、さらなる新しいアイデアを生み出していった。

これら3つの意識の変化の共通点は、上司や同僚、部下との《23. 協働関係－成果の相関の認識》であった。上司や同僚、部下に伝えられること、聴いてもらえること、応援してもらえること、挑戦を見守ってもらえること、などの人間関係の側面が、新規事業の開発、コスト削減や業務改善、売上アップなどの成果に結びついていったと社員が認識するようになった。ある社員は、成果が出せた要因として「数字と人間が動くことのバランスが取れたから」(J: L2031)と語っている。すなわち、OD 開始当初の役員による数字目標の明示や、売り上げやコストの数字を全員が意識したことと、人間的側面にも光を当てて取り組んだことの両方が影響して、成果が上がったと認識をしていることが伺える。

(5) OD 後期 (X+2 年秋頃～ X+3 年春の OD 終結時)：【変革への有能感】

社員の《24. 会社も自らの人生も変えられる感覚》と、《25. 変革意欲の高まり》という【変革への有能感】が高まった。

新規事業への取り組みを一生懸命に行った社員は、当初は無理だと思っていた新製品の開発を一生懸命取り組むことを通して達成でき、その後営業課長となる体験をした。また、人事として変革を推進してきた D も、「会社の売上も、私の人生も変わりました」(D: 1.790) と語り、変革を推進する体験を通して自らも学び、成長した実感をもてたという。OD の取り組みを通して、このような《24. 会社も自らの人生も変えられる感覚》を何人かの社員が実感した。

もう一方の《25. 変革意欲の高まり》は、これまでの変化を実感することで、未来に対する変革意欲が向上しているという状態である。3年間の OD の取り組みを通して、多くの社員が A 社の変化（新規アイデアの出しやすさ、協働関係、全社の一体感向上など）を実感していった。そして、協働しようとする姿勢があるからこそ、今後も「会社が強くなります」(E: 1.1039) と未来への希望を感じていた。以上のように、OD 終結時には、これまでの取り組みを通しての A 社の変化を社員が実感し、今後も変えていけるという自己革新力の感覚を高めていったといえよう。

VI. 考察

本研究の目的は、中小企業における OD の取り組みが業務への変化や業績向上に影響する過程についての仮説を提示することである。A 社では、人員整理を伴わないコストダウンと、新規事業や新製品の開発を通して、3年間で業績が向上した。考察ではまず、M-GTA の分析結果に基づきながら、OD 開始当初、OD 初期、OD 中期において、OD の取り組みや OD 実践者による支援が社員の意識や行動にどのような影響を及ぼしたのか、そして、社員の意識や行動の変化が業績の向上にどのようなつながっていったのかを検討していく。さらに、OD の展開過程で起こっていた事実も加味して、本

事例から示唆されることを考察していく。

1. M-GTA の分析結果から見出されたこと

(1) OD 開始当初にトップから変わることの重要性

本事例では、[行き詰まるトップダウン体制] に問題を薄々感じていた幹部は、フィードバック・ミーティングを通して、自らが変わることが必要だと感じていた。フィードバック・ミーティングとその後の OD 実践者による幹部会議での働きかけを通して、《6. 従業員主体の組織運営の理解と実践》や、《7. 中堅社員への理念・目標・情報の開示》を始めていった。この過程から、中小企業において、トップから変わり始めることの重要性が示唆できる。

French & Bell (1999) は、彼らによる OD の定義の中で、「OD がトップ・マネジメントによって導かれ、サポートされる」(p.26; 筆者訳) ののだと言及している。彼らは、トップ・マネジメントから OD の取り組みを開始する必要があることを指摘しているが、本事例においても OD 開始当初に幹部が取り組みを開始し、自ら変わろうとした。特に中小企業では、規模が小さいことによって、従業員とトップとの間のコミュニケーションの頻度が高く、心理的距離も近い（澤邊・飛田, 2009）、トップの変化や変革への本気度が従業員に伝わりやすいと考えられる。本事例は、中小企業における OD の取り組みの過程で、トップから変わることの重要性を示している。

(2) OD 初期における中堅コアメンバーや会議の変化と OD 実践者の支援

OD 初期において、[中堅コアメンバーによる変革の推進] が行われるとともに、《15. 発言しやすい会議の拡がり》が起こっていた。以下では、中小企業における OD 実践で、中堅コアメンバーの変化、会議が参加型に変化すること、および、それらを支える OD 実践者の支援のありようについて検討していく。

OD 初期において、中堅コアメンバーの《8. 課題認識や主体的な思考の高まり》や、《9. 試行錯誤による改善の実行》が見られた。また中堅コアメンバーは、《10. 従業員の強みを活かす業務の再割り当て》を自らの権限で役割の調整が可能なことは現場で行い、自らの権限を越えたもの（業務の割

り当てや増員など)を上司に提案した。このように、本事例では、中堅コアメンバーから変化の動きが始まっていった。

コアメンバーによる変革の推進に関連して、Corrigan (2015) は、取り組みの目的とその展開のためのコアチームの重要性を指摘している。コアチームは変革の中核を担うために結成され、彼ら／彼女らが取り組みの目的を共創し、変革に向けた対話の場(彼は「コンテナ」という言葉を用いている)に他の人々を招待する存在とされている。本事例での中堅コアメンバーは、意図的に結成されたコアチームではない。現状での危機感から会社の売上げを上げるといった目標は共有されていたが、同じ志を共有しながらも、それぞれが自らの現場において、よくするための試行錯誤を自発的に始めた。この動きは、柴田(1994)のいう「コアネットワーク」の方が近いと考えられる。会社をよくしたいと考える人々がつながっていくことが、彼のいう「コアネットワーク」である。変革のコアとなる人々がつながり、同じ志をもって刺激し合いながら、各自の現場をよくする試みを推進することが、取り組みの初期に重要であることが示唆される。

[中堅コアメンバーによる変革の推進] を上司が止めるのではなく、《12. 上司の役割認識の変化》により、中堅コアメンバーはより動きやすくなっていった。この過程は、役員や所長、部長クラスが、[行き詰まるトップダウン体制] を反省して自らの関わり方を変え、中間管理職や一般従業員をコントロールするのではなく、見守りサポートすることへ変化することの重要性を示唆している。

(3) OD 中期に関係性がベースとなった業務の革新が起こること

OD 前期に始まり、OD 中期にも引き続き継続された動きは、上記(2)で検討してきたように、[中堅コアメンバーによる変革の推進] として、一般従業員やパート社員に働きかけたことや、参加型の会議運営の全社への拡がりであった。これらの動きが、OD 中期になって一般従業員やパート社員の意識や行動の変化に影響していく。OD 中期では、特に中堅コアメンバーなどの[効率を生む伝え方の変化] が起こり、従業員は、《19. 連携による効率性

向上》の体験や、《20. フィードバックによる生産性向上》の体験をしていった。すなわち、コミュニケーションの効果が向上したと捉えることができる。

社員間の関係の健全性や、社員の自己革新力にも変化が見られた。OD の取り組み以前は、《2. 日常業務で手一杯な状態》であり、与えられた仕事以外は見て見ぬふりをする、個業の状態であったと考えられる。OD の取り組みを通して、《16. 自分中心から皆中心への意識の変化》を体験し、《18. 協働による仕事のやりがい》を自覚していった。この過程では、他の社員が自分に配慮し、協力してくれることに感謝やうれしさを感じ、社員間の関係の健全性が高まっていることが伺える。加えて、[新しいアイデアの生成と成果の循環] で見られたような、作業工程の見直しや新規事業・新製品の開発などを社員が主体的に取り組むという、自己革新力の高まりが起こっていたと考えられる。そして、作業工程の見直しは赤字だった事業所での黒字化につながり、新製品や新規事業の提案・開発が新製品の製造販売と売上げ増に結実し、新たな2つの事業所の設立につながっていった。

したがって、本事例から、OD の取り組みを通して、コミュニケーションの効果性や組織内の健全性、自己革新力が高まり、社員が自ら作業工程の見直し提案や新規事業・新製品の開発を行った結果、業績が向上したという過程が起こっていたといえる。

以上が、M-GTA で生成された概念やカテゴリーに基づいた考察である。以下では、展開過程で述べた、本事例で実際に行われたこととその影響も含めながら、OD と OD ではない変革との違いをさらに検討していく。

2. 本事例の展開過程で起こっていた事実も含めた検討

(1) コンサルタントの支援とその影響

本事例において、コンサルタント B は、基本的にはプロセス・コンサルテーション (Schein, 1999) として、相談を受けたり、会議を観察して必要がある場合に働きかけたりするものであった。一方で、参加型の会議運営の進め方を教える、人事担当の D に研修のノウハウや評価制度の枠組みを伝える、中堅社員に経営指標の見方を教える、などの支援も行った。これは Schein の「専門家モデル」であり、

すなわち、本事例において外部 OD 実践者である B は、「プロセス・コンサルテーション・モデル」を基本姿勢としながらも、必要がある場合は知識やノウハウを教える「専門家モデル」で支援したことを意味している。

Schein は、クライアントが情報や助言を求めている、コンサルタントが情報や助言が与えられるなら、コンサルタントが専門家モードに移ることをよしとしている。本事例では、自分たちのことは自分たちで解決するという、プロセス・コンサルテーションによる支援関係がクライアントと十分に合意されていたため、必要な場合に経営や人事に関する情報を伝えていく「専門家モデル」に移ることができたといえる。

中小企業では特に、内部の人材リソースが限られており、経営や人事に関する情報や助言を OD コンサルタントに求められる場合も多いと考えられる。プロセス・コンサルテーションによる支援を基本とすることを合意し、そのような支援関係を築いたうえで、社内にリソースがない場合、技術的な問題の解決方法を伝えていく支援は、特に中小企業において有効であると考えられる。そして、中小企業の支援を OD コンサルタントが行っていく場合には、社内にリソースがない知識や情報（本事例では、会議運営の方法、研修のノウハウ、評価制度、経営指標の見方など）をコンサルタントが有していることも重要であることが示唆される。OD コンサルタントがこれらの知識を有していることで、Bradford & Burke が指摘する、ヒューマンプロセスと組織内の他の側面との統合や一致がなされる可能性が高まるだろう。

(2) OD の本質的な特徴

組織内の諸側面を全社的に変革していく取り組みとして、OD と対比されるのが、チェンジ・マネジメント（以下、CM と記す）である。本事例は、組織の人的側面だけでなく、組織の構造や業務の手順、新規事業や新製品の開発、人事の仕組みや研修など、社内の諸側面の変革が行われたため、CM と対比して、本事例の OD らしさがどの点にあるかを検討することに意義があるだろう。

本事例では、OD 中期において、[新しいアイデ

アの生成と成果の循環] として改善アイデアが現場で出されたり、[伝え方の変化が効率性を生む] ことを通して作業工程の見直しが行われ、コスト削減につながっていった。また、[新しいアイデアの生成と成果の循環] を通して新製品が一般従業員から提案され、開発されていった。新製品の開発が売り上げ増に結び付いた要因の 1 つは、営業部門が開発との連携による [協働とモチベーションの向上の循環] を通して、積極的に新製品を営業したことであった。以上のように、本事例では、M-GTA による分析で見出された人的側面のプロセスの変化を通して、作業工程の見直しや新製品の開発、新事業の設立といった組織の構造的な変化が起こっていった。

Marshak (2005) は CM と OD を以下のように対比している。まず CM は、成果に焦点づけ、経済的な価値観で推進され、変革の方向づけを行いながら技術・構造的な取り組みを行うものとした。一方の OD は、プロセスに焦点づけ、人間尊重の価値観で推進され、ファシリテーションとコーチングを通して人や組織の発達・成長を促すものと位置付けた。本事例は、プロセスに焦点づけ、当事者が自ら会社をよくしていく支援をファシリテーションやコーチングを通して行われており、CM の発想ではなく、OD の発想のもとでの取り組みであるといえる。それは、OD の取り組みを通して、《21. 協働関係－成果の相関の認識》を社員がもつに至ったことに表れている。組織内の人的側面（＝人や関係性などのヒューマンプロセス）に目を向け、当事者が気づき、よくしていくことで、人的側面が発達・成長し、結果として業績が上がるという前提が OD にはある。この前提について本事例の社員も認識し、それが事後インタビュー調査で語られ、《23. 協働関係－成果の相関の認識》という概念が生成されたと考えられる。

さらに、Bushe & Nagaishi (2018) は、OD の本質は「深い関与と探究」と「開発への関心」にあることを主張している。本事例では、《8. 課題認識や主体的な思考の高まり》という、自分たちの課題に中堅コアメンバーが関与し探究するプロセスが起こっていた。また、社員が《15. 同僚の成長と貢献への喜び》を感じていったように、従業員の成長

表4 ODの取り組みがA社役員と従業員に与えた影響過程:本研究で見出された仮説モデルの概要

影響過程	概念番号	サブカテゴリー	カテゴリー
・トップ・マネジメントからの変化 (中間管理職や現場の社員を受動的にさせていた, トップダウン体制からの脱却)	6, 7		幹部の従業員主体の姿勢への変化
・中堅コアメンバーが現状での課題を認識し, 関与し, 現場で変革を推進する	8, 9, 10, 11, 12, 13	中堅コアメンバーによる変革の推進	中堅 コアメンバー・人事・OD コンサルタントの連携
・OD実践者による, プロセス・コンサルテーション・モデルによる支援に加えて, 必要な場合は専門家モデルとして基本的な知識やスキル, ノウハウを伝えていく	14		
・参加型 (発言しやすく, 主体的に考える場) の会議運営に変化していく: 伝え方やコミュニケーションが変わる	15, 16, 17, 18	協働とモチベーション向上の循環	従業員の協働と活力の高まり
	19, 20	効率を生む伝え方の変化	
・従業員間の健全な関係性をベースとして, 自己革新力をもつ個人と関係性に成長: 作業工程の見直しや新規事業・新製品を開発していく	21, 22	新しいアイデアの生成と成果の循環	
・その体験を通して, 協働関係-成果の相関の認識が組織内で共有される	23		

や協働関係が育まれるといった「開発 (ディベロップメント = 発達・成長)」に社員や OD 実践者は関心を向けていた。Bushe & Nagaishi は、「関係者たちが「自分たちの課題に対して, 何をどうすべきか」のすべての計画・実行プロセスに参加し, リーダーはそのプロセスをサポートする領域において OD は真価を発揮する」(永石 2019, p.21) と指摘している。本事例は彼らの指摘に当てはまっており, OD が真価を発揮した事例であると考えられる。改めて, OD らしさは, 組織内の人間的側面で行われていることに深く関与し探究することを通して, 人や関係性の発達・成長が促進され, 自己革新力が高まった人と組織による作業工程の見直しや新製品の開発, 健全な関係を基盤とした部門内および部門間の協働を通して, 結果として業績向上が伴ってくる, という過程にあるといえよう。

OD のこのような前提 (人間的側面の発達・成長を媒介とした業績向上) は, すべての経営者やリーダーにすぐに理解してもらえるわけではない。Bushe & Marshak (2016) は、「業績マインドセット (Performance Mindset)」と「対話型マインドセット (Dialogic Mindset)」を対比している。彼らは, 業績マインドセットをもつ人は, すべての活動は目指す最終状態に向けた手段と捉え, 投入すれば

成果が出るという前提から, 望ましい成果が得られるという保証を求めるといふ。

一方で OD は, 投入 - 成果という直線的で道具的な過程を前提とはしていない。組織の人間的側面の発達・成長を促進することで, 現状での課題に対処できる自己革新力をもてば, 自分たちの問題は自分たちで解決できることを OD では想定している。本事例は, この想定が現実のプロセスで起こることの実例であり, 中小企業における業績向上の基盤として, 組織の人間的側面の効果性, 健全性, 自己革新力が高まること, 持続的変化への鍵となることを示している。組織の人間的側面の発達・成長の重要性を, 業績マインドセットをもつ中小企業の社長やリーダーに理解してもらうことが, OD の取り組みを導入する第一歩となるだろう。

3. 本研究から得られた仮説および今後の研究課題

本研究から得られた, 中小企業における OD の取り組みが業績向上に影響する過程の仮説モデルは, 図 2 に示した M-GTA から生成された概念図である。以下にはまとめとして, 本研究で見出された仮説の概略を表 4 に示す。

以上が, 中小企業における OD の取り組みが業績の向上に影響する過程に関して, 本研究から生成

された仮説である。ODの取り組みが業績向上にどのように影響していくかを検討した、日本における先行研究はないため、本研究の学術的および実践的な意義は大きいと考えられる。学術的意義としては、本研究で見出された仮説は、M-GTAを用いて分析が行われた学術的な質的研究に基づいており、恣意的で主観的な検討から導かれたものではない。実践的な意義としては、ODの取り組みが業績向上に影響する過程について、中小企業のクライアント（特にリーダー）やODの導入を検討する人たちに対して、OD実践者が説明する際に、理論的枠組みを提供できることであろう。

なお、この変化の過程は、トップダウン体制かつ中間管理職や従業員のやらされ感などによって、さまざまな問題を抱えていた中小企業（製造業）での事例から見出された仮説である。したがって、本研究から見出された仮説を適用できる範囲は、以下に挙げるような、同じような状況に限られるだろう。すなわち、①トップダウン体制かつ現場での改善が進まない製造業の中小企業、②幹部が現状への問題意識をもち、かつ、自らが変わる姿勢があること、③コンサルタントがODおよび会議の変革や人事制度設計の知識を有していること、④D氏のような変革推進の中核となる人材が存在していること、である。

また、本研究の結果は、変革への関与度が高い社員15名（全社員約400名の約4%）に対して行われたインタビュー調査に基づいている。したがって、全社員の意識や行動の変化について幅広く調査をしたうえで、変化を検討できているわけではない。質問紙による全社員を対象とした調査に基づいた量的研究も今後必要とされる。ただし、本研究で行われた事後インタビュー調査で得られた語りは、変革を推進した人々の語り（＝リアルな認識）に基づいており、本研究から得られた結果（仮説）は、中小企業において変革に関与した社員の意識や認識の変化のモデルとして、信ぴょう性が高い知見であるといえる。

謝辞

本研究の実施にあたり、調査への協力や本研究の公開への許可をいただいたA社の方々に、深く謝

意を表します。また、査読の過程で丁寧に本研究をお読みくださり、数多くの非常に有益なコメントを頂きました査読者のお2人に感謝申し上げます。

引用文献

- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (2005). The future of OD? D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), *Reinventing organization development: New approaches to change in organization* (pp.195-214). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 37-65.
- Bushe, G. R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36. (ブッシュ, G. R.・永石 信 (2019). 歴史的視点から、ODの将来像をイメージするODは変化を起こすため(だけ)のものではない 組織開発研究, 3, 10-24. Retrieved from http://www.odnj.org/file/ODNJ_Journal_003.pdf (2020年6月5日)
- 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). Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. (コリガン, C 中村 和彦 (訳) コンテナをホストし、ホールドする G. R. ブッシュ・R. J. マーシャク (編) 対話型組織開発 —— その理論的系譜と実践 —— (pp.445-464) 英治出版)
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- 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), 1-18.
- 木下 康仁 (2003). グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 弘文堂
- 木下 康仁 (2020). 定本M-GTA——実践の理論化をめ

ざす質的研究方法論——医学書院
 Marshak, R. J.(2005). D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), *Reinventing organization development: new approaches to change in organization* (pp.19-42). San Francisco, CA: Pfeiffer.
 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・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15回年次大会発表論文集, 63-68.
 澤邊 紀生・飛田 勉(2009). 中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究 日本政策金融公庫論集, 3, 73-93.
 Schein, E. H.(2002). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.(シャイン, E. H. 稲葉 元吉・尾川 丈一(訳)(2002). プロセス・コンサルテーション——援助関係を築くこと——白桃書房)
 柴田 昌治(1994). コアネットワーク・変革する哲学——自主性・自発性を組織する日本の変革の方法——ダイヤモンド社
 立川 紫乃(2013). 全社員を対象とした対話型組織開発の評価研究——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——神戸大学大学院経営学研究科2012年度修士論文(大学院生ワーキング・ペーパー) Retrieved from https://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp_files/2012/201212a.pdf(2020年6月5日)
 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実践事例から——組織開発研究, 1, 1-15. Retrieved from http://www.odnj.org/wp-content/uploads/ODNJ_Journal_001.pdf(2020年6月5日)
 Tschudy, T.(2006) An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel(Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practices, and perspectives*(pp.157-176). San Francisco, CA: Pfeiffer.
 土屋 耕治(2016). 組織の「時間」への働きかけ組織開発における組織診断の事例から 実験社会心理学研究, 56(1), 70-81.
 Warrick, D. D.(2005). Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan(Eds.), *Practicing organization development: A guide for consultants* (2nd ed.) (pp.164-187). San Francisco, CA: Pfeiffer.

付表:M-GTA分析ワークシートの例

1	
概念名	【役員による現場への直接介入】
定義	幹部は、組織の機能不全や現場で互いに注意できない社風や、利益の減少に危機感を感じていたが、利益が出ないことの焦りや、中間管理職に言っても動かないことなどへの心配から、役職を超えて現場に入り自ら注意を行っていた。
ヴァリエーション	C「危機感がありました。自由すぎる社風でした。できていないことを、互いに注意できない。たとえば、掃除などの完了確認もない。私が注意すると、「私は知りません。連絡頂いておりませんし」という感じでした。気づいちゃうし、見えちゃっていた。なぜ皆は気にならないの、と常に怒っていました。(中略)たとえば掃除など、汚いの、これで終わり?とか。やりっ放し、本人にとっての終了であり、私にとっての(やるべきでしょう)という部分のギャップがありました。(中略)以前は、(中略)「オマエが歩くと火の粉が飛ぶ(誰にでもつかかる)」と言われていました。「なんで、これをしまわないの!」「オレだって、忙しいんだ」とかケンカになっちゃってました。」(C:1.568-789) P「現場に入らないと心配で仕方ありませんでした。現場はこれでいいのか、私がいいのか、と思いつつも、(中略)今思えば、「レオンにしがみついて」いました。ずっと、そうしていました。そして、当たり前になっていってしましました。」(P:1.283-287) Q「このままではいけない、と、思っていました。弊社は会議のない会社でした。カリスマ性のある前創業社長は、会議がなくても回っている、が自慢でした。したがって会議の仕方も分からず、私はトップダウンでやっていたと思います。(中略)どうしたらいいか分かりませんでした。組織図は、形はあっても機能していませんでした。利益が出ないことへの焦りがありました。(中略)後継者育成も念頭になく、自分も現場に入って声かけを行っていました。間違っていると気づいてはいました。中間管理職に言っても動かないから、自分がやっていました。」(Q:1.20-26)
理論的メモ	中小企業の基盤づくりとして、創業期スタートアップ期のトップダウン型は、安定期には不適合で、機能不全を起こしていくことが多い。トップダウン型であった先代社長を引き継いだ現社長や幹部は、中間管理職のマネジメント力を高めることなく、直接指示命令を行っていた(その結果、さらに中間管理職のマネジメント力が高まらないという悪循環が起こっていたのではないか)。

(2020.6.10 受稿, 2021.3.9 受理)

筆者略歴

高橋妙子：ミルクルビジョン(株)セオス コンサルティング代表取締役, OD コンサルタント。OD Network Japan 中部支部代表。2015年南山大学大学院人間文化研究科教育ファシリテーション専攻修士課程修了。リクルート系企業にて、採用人事企画、企業経営等の実務経験を経て、2007年にセオスコンサルティングを創設した。以来、ラボラトリー方式の体験学習を基礎としたODを専門とし、数多くの企業支援を行っている。2009年中小企業家同友会中部初の女性副支部長就任、2011～12年アイセック・ジャパン中部専任講師。2009年以降、経営行動科学学会等で学会発表している。OD Network Japan では2015年から中部分科会を立ち上げ、活動を推進するとともに、2019年度OD Network Japan 年次大会を大会委員長として開催した。

中村和彦：南山大学人文学部心理人間学科教授。南山大学人間関係研究センター長。組織開発、人間関係トレーニング、グループ・ダイナミックスが専門。1988年北海道教育大学旭川校卒業、1995年名古屋大学大学院教育学研究科博士後期課程を単位取得満期退学。2005年NTL Institute 組織開発サーティフィケート・プログラム修了。NTLメンバー。2019年Gestalt OSD Center 生涯功労賞を受賞。組織開発の研究を行うとともに、組織開発コンサルティングや実践者養成を通して様々な現場の支援に携わる。主な著書に『入門 組織開発』（光文社新書）、『組織開発の探究』（ダイヤモンド社、共著）、『マンガでやさしくわかる組織開発』（日本能率協会マネジメントセンター）など、翻訳書に『対話型組織開発』（英治出版）。

A Case Study of the Process How OD Practices Influence to the Performance Improvement in a Medium-sized Company

TAEKO TAKAHASHI (MILKUL VISION Co.,Ltd CEOSS Consulting)

KAZUHIKO NAKAMURA (Nanzan University)

Japanese Journal of Organization Development, 2021, 5, 74-91

Abstract

This is a case study of the OD practices for 3 years in a manufacturing medium-sized company. The purpose of this study was to explore how OD practices influence to the performance improvement. The result of M-GTA using post interview data shows that the changes happened through initiated by the top-management and then by the core members of the middle workers, and that the performance had been improved by self-renewal capacities among workers.

「組織開発研究」第5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

土屋 耕治

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 20,000 字以内（ただし、タイトル、要旨、引用文献・脚注、図表、補論 [Appendix] は 20,000 字以内の字数に含みません）。研究ノートは 10,000 字以内、評論・書評は 1,500 字から 4,000 字程度とします（タイトル、要旨、図表、補論 [Appendix] は字数に含まない）。

それらの投稿はすべて、査読報告書に対する対応のために再投稿する場合、定められた文字数制限を越えた再投稿を行うことができることとします（ただし、文字数超過が査読報告書に対する対応によるものかどうか、査読者及び編集委員長が確認・判断します）。

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
- ③ 4 月中：編集委員による査読
- ④ 5 月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤ 7 月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥ 8 月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦ 9 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）
- ⑧ 1 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 月末日までに、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。