

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第9号

2025年3月発行

External Consultants



[事例研究]

石上博之・土屋耕治

「次につながるちょっとした動き」の生起を支援する：

大手企業における組織変革企画チームのコンサルティング事例を用いた

アダプティブ・ムーヴの探究 1

大伴宗弘・北居 明

エンタテインメント企業に勤める従業員を対象とした解決志向研修：

研修効果の高かった従業員の3S特徴の発見 23

投稿規程 41

事例研究の査読基準について（2018年6月21日付） 43

OD Network Japan とは

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

OD Network Japan のミッション

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

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

「次につながるちょっとした動き」の生起を支援する：
大手企業における組織変革企画チームの
コンサルティング事例を用いたアダプティブ・ムーヴの探究¹

Helping the Emergence of "Adaptive Moves": Inquiring into
Adaptive Moves Through a Consultancy Case Study of an
Organizational Change Planning Team in a Major Company

石上博之 (株式会社コフライヤー)

土屋耕治 (南山大学人文学部)

ISHIGAMI, Hiroyuki (coflyer Inc.)

TSUCHIYA, Koji (Nanzan University, Faculty of Humanities)

Abstract

This case study inquired into how "adaptive moves" emerge and develop within an organizational change team collaborating with a consultant. The analysis, which included the consultant's reflections and client perspectives from interviews, suggested that maintaining the "team container" served as a secure base, supporting the emergence of adaptive moves.

要旨

本事例論文では、大手企業の組織変革企画チームとコンサルタントが協働した事例をもとに、「次につながるちょっとした動き」を指す「アダプティブ・ムーヴ (adaptive move)」がチームにどのように生起し、進行していくのかを検討した。具体的には、コンサルタントによって記述された組織変革企画チームの支援プロジェクトの事例、インタビューをもとにしたクライアントの視点 (アダプティブ・ムーヴの生起とコンサルタントの働きかけ) からアダプティブ・ムーヴの生起について多層的に描き出すことを目指した。事例の検討により、チームというコンテナが維持されることで、チームが安全基地として機能し、探索行動を含んだアダプティブ・ムーヴの生起につながることを示唆された。最後に、クライアントにおいてちょっとした動きと気づきが相互に影響しあいながら進んでいくこと、また、コンサルタント自身のアダプティブ・ムーヴの大切さについて議論された。

1: 本研究は、2023年度南山大学パッへ研究奨励金I-A-2、ならびにJSPS科研費22K03040の支援を受けた。

1 背景

本研究は、大手企業の組織変革企画チームとコンサルタントが協働した事例をもとに、柔軟な協働の進行過程について考察を加えるものである。具体的には、シャイン (2017) が用いた「次につながるちょっとした動き」を指す「アダプティブ・ムーヴ (adaptive move)」¹という概念を取り上げ、それがチームにどのように生起し、進行していくのか、さらに、アダプティブ・ムーヴの生起にコンサルタントの関わりはどのような影響を持つのかということについて検討を加える。なお、本事例に第一著者はコンサルタントとして関わり、第二著者はインタビュー調査の段階から関わった。

本論考では、まず、(1) アダプティブ・ムーヴとは何か、(2)「探究の精神」の実践、という観点について紹介しながら、本研究の目的を導く。

1.1 アダプティブ・ムーヴとは何か： “次につながるちょっとした動き”

本研究においては、アダプティブ・ムーヴ (以下、AM) を「大きな見通しを持った解決策とまでは言えないけれども、目の前の状況を明らかにするための情報を引き出したり、状況を改善したりするような、実行可能な“次につながるちょっとした動き”」と捉えて進める。AMとは、日本語に直訳すれば「適応的な動き」となるであろう。この概念は、シャイン (2017) が用いた概念であるが、彼はAMのことを「効果的な反応」(シャイン, 2017, p.18) であると述べ、「アダプティブ」と「ムーヴ」という言葉に込めた背景を、以下のように説明している。

『「アダプティブ」と呼ぶことによって強調しているのは、それが『問題』に対する解決策ではなく、状況を改善したり、次のムーヴへつながるより診断的なデータを引き出したりすることを目的とした行動だということである。『ムーヴ』と呼ぶことによって伝えたいのは、それが壮大な計画でも大規模な介入でもなく、状況を改善するためのちょっとした取り組みだということである。』(シャイン, 2017, p.303)

つまり、誰かが大きな見通しや解決策をあらかじめ持ちながら行われるものではなく、情報探索も含めた動きのことを指す。

1.2 「探究の精神」の実践：

クライアントのAM生起の支援

AMという言葉を用いたシャイン (2017) は、クライアントとともにAMを模索するという非構造的な支援のあり方を探究した。これは、いわゆる日々の業務を離れた環境で実施される構造化されたアプローチやワークショップを中心とする対話型組織開発の様々な手法 (Bushe & Marshak, 2015) の実践とは必ずしも一致しない。構造化された手法の多くが幅広い場面で活用され、成果を上げる一方、時間や費用を投じて実施した構造的な介入が持続的な変化に結実しないこともある。また、対象となる組織の業種や働き方によっては、ワークショップなどの構造的かつ非日常的な実践を取り入れることが容易ではない現場もあるだろう。

今日の組織の多くが、不確実な状況に置かれ、複雑な問題に直面していることを考えると、誰かが大きな見通しや解決策をあらかじめ持っている想定することは難しいだろう。Heifetz and Linsky (2017) は、組織が直面する問題を、解決に必要な知識や技術があらかじめ明らかになっているもの (技術的問題) とそうではないもの (適応課題) とに概念的に区分した。組織運営の現場では、技術的問題と適応課題が常に絡み合って存在している。したがって、適応課題を含む複雑な状況へどのように対処するかは、多くの組織にとって実践上の重要な課題である。そして、適応課題に対しては、「その解決策に関わりを持つことになる当事者たちの深い関与が重要になってくる。そして、その組織固有のモデルと解決策を一から創り上げる『実験を繰り返しながら探究する精神』が不可欠なのである」(ブッシュ・永石, 2019, p.14) とされる。

シャインは、表1のようなクライアントとの関わり方を挙げ、「探究の精神」の具体的な実践としてクライアントとコンサルタントがともにAMの模索に取り組むという支援のあり方を示唆している。彼は「本当の支援はすぐに行うことができるが、それには支援者がクライアントと最初の瞬間から率

表1 クライアントとともにアダプティブ・ムーヴを模索する支援のあり方

- 確実に支援するためには、本当の問題、すなわちクライアントの懸念が何かを突きとめ、その一方で、「本当の問題」などなく、一連の不安が至るところにあるだけだという事実を受け入れる必要がある。
- クライアントの懸念を突きとめるためには、クライアントと支援者が信頼し合い、率直に話ができることが必要である。自分の懸念を打ち明けられるくらい、クライアントは十分に安心できなければならないのだ。
- 支援の場では仕事の域を出ないレベル1の関係が珍しくないが、互いを信頼して率直に話をするためには、そのレベルを超えた、個人的な話のできるレベル2の関係を築く必要がある。
- 効果的なレベル2の関係を築くためには、初めて話をするまさにその瞬間から、「力になりたいという積極的な気持ち」と「好奇心」と「クライアントとその状況に対する思いやり」を態度で示すことによって、関係を打ち解けたものにする必要がある。
- パーソナライゼーションは、個人的なことに踏み込んだ質問をしたり、状況とそれについてのクライアントの気持ちとに共感的に耳を傾けたり、より個人的な考えや自然にわき起こる反応を伝えたりすることを通して生まれる。
- レベル2の関係を築けたと実感できたら、何が問題なのか、支援が本当に必要なのはどこか、次にどんなことをすればよさそうかを、支援者とクライアントは共同で進めるダイアログのなかで探ることになる。
- 問題が単純明快だとわかったら、支援者はみずから専門家もしくは医者役割を担うか、あるいはクライアントを他の専門家か医者に紹介するといふ。しかし問題が複雑で厄介だとわかったら、クライアントと支援者は、「これによって問題が解決されるわけではないかもしれないが、次のアダプティブ・ムーヴへつながる新たな情報を得られる」ことを理解したうえで、実行可能なアダプティブ・ムーヴを探すべきである。
- そうした決定は、共同で行う必要がある。なぜなら、コンサルタントが、なんらかの提案ができるほど十分にクライアントの個人的な状況や組織文化について知ることは決してないし、クライアントが、自分だけでなんらかの行動を決定できるほど十分に、調査などの診断プロセスツールを使った介入のあらゆる結果について知ることも決してないからである。
- そのため、コンサルタントは責務の一つとして、さまざまなアダプティブ・ムーヴの結果を理解し、そうした結果のポイントをクライアントにしっかり伝えて、クライアントがそのムーヴを行う準備ができていようかどうか判断する必要がある。

シャイン (2017, pp.306-308) をもとに作成

直に話のできる信頼関係を築く必要がある」(シャイン, 2017, p.15) と述べている。

こうした考えの背景を理解するには、シャインが長年その著作で触れてきた「支援学」(金井, 2011)とも言える実践の知恵に思いを馳せる必要があるだろう。彼は、邦訳されている著作『プロセス・コンサルテーション』『人を助けるとはどういうことか』『謙虚なコンサルティング』で、一貫して「本当の支援とは何か」を探究してきた。先に挙げたなかでの近著『謙虚なコンサルティング』では、クライアントにAMが生まれ得る関係性の構築を重視していることがうかがえる。彼はそれを「レベル2の関係」と呼び、「初めて話をするまさにその瞬間から、『力になりたいという積極的な気持ち』と『好奇心』と『クライアントとその状況に対する思いやり』を態度で示すことによって、関係を打ち解けたものに」(シャイン, 2017, p.307) すべきであるという。

シャインの「問題」への向き合い方を通して、クライアントとの関係構築を重視する姿勢が見て取れる。シャインにとって「問題」とは「一連の不安が至るところにあるだけだという事実」(シャイン, 2017, p.306) であり、大切なことは、問題の解

決策そのものではなく、問題に共に向き合い続けることのできる他者との信頼関係であるという。

「どうすべきかわからないということ、私は思い悩まなくなっている。このグループがそうであるように、何をすればいいかは相手か私のどちらかがきつと考えつく。なぜなら、私たちはどんどん率直に話をし、信頼し合うようになっていくからだ。私にとっては、それこそが最も意義深い成果なのである。」(シャイン, 2017, p.303)

私たちは、本当のところ解決することのない一連の問いに向き合う時に感じる心細さと、寄り添ってともに向き合ってくれる存在がいることの心強さの両方を、経験的に知っている。どのような問題に直面しようとも、一緒に次の一手を考えつくことができる信じられる他者がいるならば、私たちは問題に向き合い続けることができるということを示唆しているのであろう。このことは、適応課題に向き合う際に、当事者としても支援者としても、私たちが最も心に留めておかなければならないことであると言えるだろう。

2 本研究の目的

本研究の目的は、AMの観点から、チームへの支援事例について検討を加え、クライアントの視点からも変化の機序を理解することである。

ここまで述べてきたように、AMについての考え方は、シャイン個人のコンサルティングの経験に裏打ちされたアイデアでもある。「たしかな支援を行うためにコンサルタントが学ぶべき新たな姿勢や行動」(シャイン, 2017, pp.15-16) であるとされ、その著作においてもエピソードや抽象的な心構えの形で書かれているものが多い。今日の組織における支援を考えていくにあたり、事例を通して、AMが生起しながら進行していくプロセスをクライアントの視点からも検討することは、組織開発の実践の一助になることが予想される。具体的には、AMが生まれてくる場、人間関係上の変化、また、個人、チーム、組織における変化、どのような条件が必要かなどについて検討を加える。

次からは、「組織変革企画チームの支援プロジェクトの事例」「アダプティブ・ムーヴの生起とコンサルタントの働きかけ」に分けて紹介をしていく。

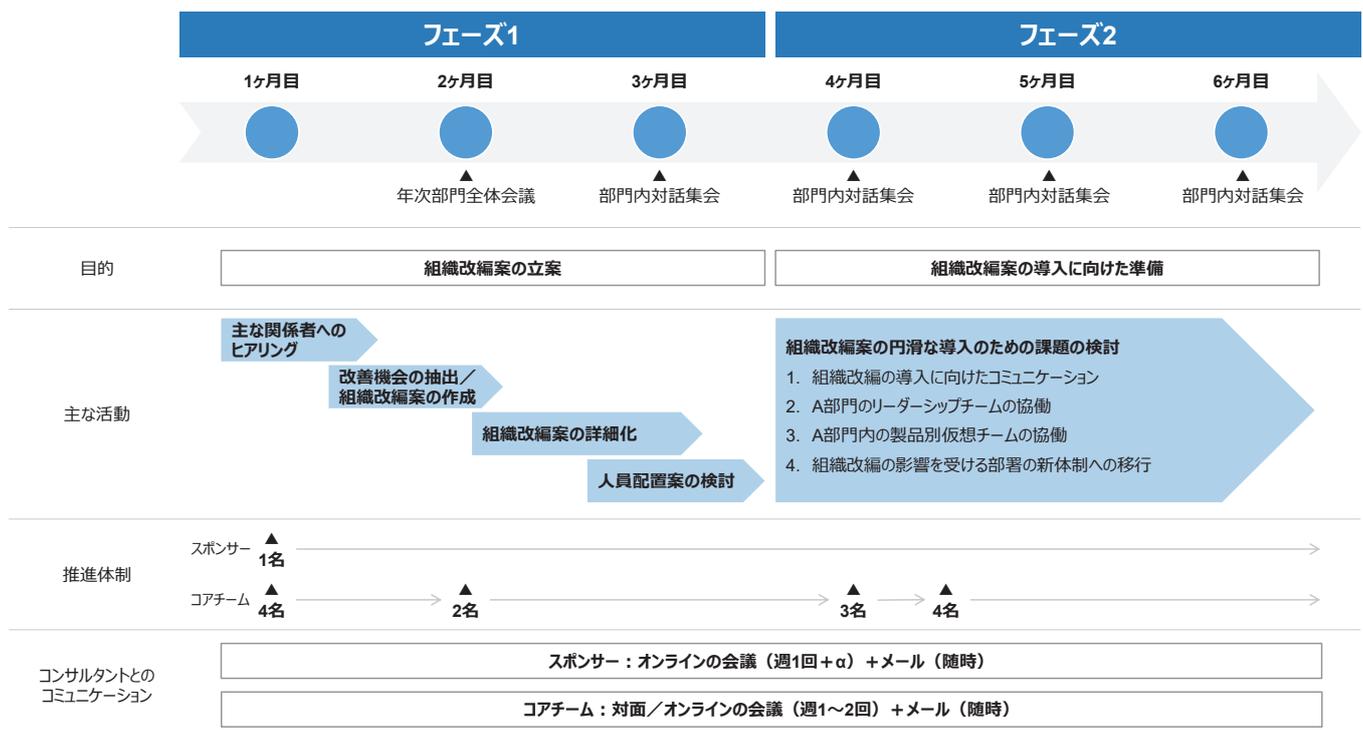
こうした検討により、取り組みの進行のみならず、それぞれの立場の視点からAMが生起しながら進行していく過程を多層的に描き出すことを目指す。

3 組織変革企画チームの支援プロジェクトの事例

本事例研究の対象となるのは、ヘルスケア関連グローバル企業の日本拠点の一部門(以下、A部門)での組織改編プロジェクトX(以下、PJX)である。当時の従業員数は、グローバル全体で約50,000名、日本で約5,000名、A部門で約200名であった。第一著者が、既知の関係にあったPJXのスポンサーのA部門長から相談を受け、企業の組織改編の人事実務経験を有したコンサルタントとして支援を行った。

以下では、まず、PJX開始当時のA部門の組織課題の特徴を論じる。次いで、PJXの目的や活動内容、推進体制、コミュニケーション方法について説明を加える(図1)。最後に、クライアントとの協働関係の発展とコンサルタントの役割の変化について、コンサルタントの視点から意図と行動を振り返り、本事例の多層的な検討に資することを旨とする。

図1 組織変革企画チームの支援プロジェクトの概略



3.1 A部門の組織課題

クライアントにおいて組織改編が必要とされた背景には、A部門の組織運営における主に2つの課題認識があった。第一は、A部門の組織目標の実現に向けて、戦略と計画の立案と共有、予算の配分、部門横断的なプロジェクトの推進などを、より統合的かつ計画的に運営する必要があるという点であった。A部門内の複数の部署で担われてきた活動を、互いに関連する活動として、さらなる一体感をもって推進することが期待されていた。実現にあたっては、部門長とその直属部下からなるリーダーシップチームのメンバーの協力を得ることや、部署間の役割分担を再構成したり、新たな仕事の進め方を取り入れたりすることなどが必要になると思われた。第二は、A部門内の部署間の協働の促進である。協働の重要性は認識されていたものの、各部署は科学的な知識に基づく専門性の高い業務とプロセスを担っており、それぞれが専門性の深化と業務の効率化を追求することによってサイロ化するリスクがあった。また、部署間の協働の促進に向けた課題と対応について、立場によって異なる見方が存在している可能性も考えられた。

実際に、課題への対応の過程において、A部門内の複数の部署での変化が必要となり、リーダーシップチームに加えて、各部署のマネージャーと社員を巻き込み、仕事の進め方への心構えや関係性の変化に取り組むこととなった。また、2つ目の課題については何が問題であるかについての異なる見方が存在していたことが明らかになり、立場を越えた

認識のすり合わせが重ねられることとなった。こうした点をブッシュ・永石 (2019) の技術的問題と適応課題の違い (表2) に照らし合わせてみると、少なくとも4項目 (1, 2, 4および5点目) が該当することから、当時のA部門の組織課題は、適応課題を含むものであったと考えられるであろう。

3.2 プロジェクトの目的

PJXは、上で述べたA部門の組織課題を解消することを目的として立ち上げられた組織変革プロジェクトである。具体的な活動として、組織課題をさらに深掘りし、そこから得られた洞察をもって、組織構造や組織間の役割分担と人員配置の観点からの解決策をまとめることを目指して開始された。プロジェクト期間は計6か月間であった。前半3か月間のフェーズ1 (以下、P1) では、組織課題の見極めと組織設計・人員配置の検討が行われ、後半3か月間のフェーズ2 (以下、P2) では、P1で立案された組織改編案の導入準備が進められるとともに、P1で明らかとなった組織設計の変更では解決できない課題への取り組みが進められた。当初はP1のみを対象として立ち上がったプロジェクトであったが、クライアントの申し出を受けてP2の実施が決まり、PJXの支援を継続することとなった。

3.3 主な活動内容

P1の活動内容に関しては、冒頭の2週間程度で、クライアントから提供された資料を読み込み、部門全体と各部署の組織目標、戦略、課題の把握と、ヒ

表2 技術的問題と適応課題の違い

技術的問題	適応課題
通常オペレーションの中で見つけやすい	「何が問題なのか」について合意形成することがそもそも難しい
プロセスや手続き面で一般的な解決策を当てはめやすい	価値や、信念や、関係性や心構えのレベルで変化を起こす必要がある
関係する人たちは、理解した技術的解決策を受容する傾向が強い	関係する人たちは、他者が決めた価値や信念の受け入れに抵抗する傾向が強い
権威や専門家によって解決されることが多い	解決するためには関係者たちを巻き込む必要がある
1~2カ所の現場の変化で十分である場合が多く、変化の範囲が一組織内に留まる	多くの現場での変化が必要となり、変化の範囲が一組織を越える場合が多い
解決策が、ルールやプロセスの変更などによって、素早く実行できる場合が多い	適応のためには、多くの実験、新しい発見、失敗、出口のない迷走が不可避
解決された技術的問題は、他の何かに変化がない限り、解決された状態を保つ	適応のための行動が新しい問題を創り出し、新しい問題へ適応する必要性が繰り返し発生する可能性がある

ブッシュ・永石 (2019, p.14) をもとに作成 ※適応的チャレンジを適応課題とした

アリングの質問項目を検討した。続く2週間で、推薦された20名程度の社員に対して、それぞれ一時間程度のヒアリングを行い、現在の組織と望ましい組織のあり方について忌憚なく話をしてもらった。ヒアリングを進めながら、A部門の価値提供を阻害している可能性のある要素を検討した。その過程で、構造上の変更のみで改善できない関係性や協働のあり方に関する課題が明らかになっていった。部門長から2階層下の職位までを含む組織設計案の第一版をまとめ、組織構造の変更のみでは対処できない課題があるということと、クライアントの意見を取り込みながら組織改編案の検討を進めたいという見解を添えて、改善機会の一覧とともにクライアントへ提出した。その後、組織改編案の第一版をたたき台とし、年次部門全体会議の場での組織改編に関する最初の情報提供の機会に向け、コンサルタントのファシリテーションのもと、組織改編案の骨子の検討を集中的に重ねた。P1の残りの期間では、コアチームとともに組織改編案の詳細化を進めた。具体的な人選については、コンサルタントは関与せず、クライアントのみで行った。

P1の後半からP2の初期にかけて、その後のPJXの進展に影響を与える出来事があった。それは、A部門内の一部署で進められていた組織課題検討プロジェクトY(以下、PJY)の結論がまとまりつつあったことである。PJYで検討されていた課題の一部は、PJXの議題ともなっていた。ただし、組織課題の認識と解決の方向性に違いがあり、PJXのメンバーは、PJYとの連携の必要性を感じていた。そのため、PJYに直接関与する立場にはなかったが、コアチームのメンバーの求めに応じて、主に適応課題の見極めと対処の観点から助言を行った。その際に紹介した適応課題と技術的問題という考え方のフレームが、コアチームやPJYの一部の関係者の間で共有されることとなり、組織課題を見極めるための共通の枠組みとして機能した。これにより、PJXとPJYの2つのプロジェクトの議論の接点が見出され、適応課題と技術的問題の両方への対応が検討されていくこととなった。

P2においては、P1で立案された新組織体制への移行に向けた準備やコミュニケーションと、P1の過程で明らかになった部署間の協働の課題に取り

組むこととなった。コアチームとともに、それらの検討課題を、(1) A部門全体を対象にした組織改編のコミュニケーション、(2) A部門の部門長と直属の部下からなるリーダーシップチームの協働、(3) A部門内の製品別仮想チームの協働、(4) 組織改編を機に新設された部署やリーダーが変更となる部署の新体制への移行の4つに整理した。(1)に関しては、新組織の発足日までの期間で何をいつどのチャンネルで発信すべきかについての行動計画と具体策の検討が行われた。(2)においては、オンラインツールでの情報共有方法から定期的なランチオンやオフサイトミーティングの場の企画に至るまで、リーダーシップチーム内の協働の促進策が検討された。(3)については、PJYの分析結果を加味して発展したもので、部署を越えた仮想チームの協働が主な論点であった。具体的には、現状の把握のために、特定の関係者へのヒアリングの実施や、幅広い関係者との対話を行うための機会の設計が行われた。(4)では、組織改編の影響を受ける部署の責任者に着任するメンバーを支援することを目指し、組織課題の把握や組織目標の設定などが検討された。コアチームの定例会議の場において、コンサルタントのファシリテーションのもと、議題と検討の優先順位が定められ、議論が重ねられた。

P2の終了時点で、いくつかの課題が継続して検討される必要があった。コアチームの継続的な活動の動機づけとなることを期待して、月一回のフォローアップの場を設けることを提案し、半年間にわたって継続された。その間、コアチームによって課題の検討と具体策の立案および導入が自律的に進められた。

3.4 推進体制

P1開始時のクライアントの推進体制は、スポンサーであるA部門の部門長(1名)、部門長の直属部下1名とその直属部下3名を含むコアチーム(4名)の合計5名で構成されていた。第一著者がコンサルタントとしてPJXに参画した。その後、コアチームの編成は、PJXの進展にともなって見直され、その度に、チーム内の関係性と議論に変化が生じた。

まず、PJXの開始から1か月程度が経過した時点で、組織改編案の本格的な検討に向けて、クライア

ントからコアチームの再編の提案があった。部門長の直屬部下1名以外の3名がコアチームを離れ、組織改編を機にリーダーシップチームに加わることが内定していた1名が招かれた。

さらに、P2の開始にあたって、コアチームメンバーの拡張が検討された。その後、2段階でコアチームが増員された。P2の初期段階に1名がチームに加わり、しばらくしてさらに1名がコアチームに加わった。最終的に、スポンサーとコアチームの全員の5名がリーダーシップチームのメンバーであった。

3.5 コミュニケーション方法

スポンサーである部門長とは、週一回の一对一のオンラインの会議を設定していた。急ぎの議題がある場合は会議を追加することもあった。必要に応じてメールでのコミュニケーションを行った。

コアチームとも、当初から週次の定例会議が設定されていた。プロジェクトの進捗状況によって会議を追加することもあり、各フェーズの最終段階においては、議論の頻度を増やし、おおむね週に2回程度の会議を行った。コアチームとの間でも、会議の議論を補足したり、問いかけをしたりすることのために、メールでのコミュニケーションを用いた。内容に応じて、コアチーム全員に向けたメールの場合もあれば、個人間のやり取りの場合もあった。

3.6 クライアントとの協働関係と

コンサルタントの役割

クライアントとの協働関係の構築にあたっては、PJXの初期段階から、シャイン (2017) が示した「レベル2の関係」構築を目指し、「力になりたいという積極的な気持ち」と「好奇心」と「クライアントとその状況に対する思いやり」の3つを示すことを心がけた。特に、クライアントが置かれている状況を想像しながら、何に直面しているのかを会話を通して把握することに注力した。また、自身が関与するコミュニケーションの透明性を可能な限り保ち、既知の間柄であるスポンサーとの関係と、コアチームメンバーとの関係の両方の発展に努めた。

最初の接触の時点では、クライアントは企業での組織改編の実務経験のある人事の専門家としての役割を期待していた。一方で、組織改編の実務にお

いては、組織設計の経験やスキルを必要とする技術的な問題に加え、A部門固有の適応課題に対処することが求められると思われた。したがって、PJXのどこかの時点で、A部門の歴史、文化、人間関係を熟知しているメンバーとの協働が不可欠となってくると思われた。そのため、一旦は期待に応じて人事の専門家としてPJXの支援を行うことを引き受けつつ、コンサルタントの役割が「解を提供する人」ではなく「どうやったら解が出せるのかを一緒に考える人」であるという認識を示しながら、その後の自身の役割の転換とクライアントとの協働関係の発展の余地を確保するようにした。

組織改編案の第一版を提示するタイミングが転機となった。この時点でクライアントへのヒアリングを経て固有の適応課題への認識を深めており、この先はクライアントとともに課題に取り組む必要があると思われた。そのため、作成した組織改編案の第一版があくまで議論のたたき台であることを強調し、クライアントを積極的に検討の過程に巻き込むことにした。その提案はクライアントにも受け入れられ、以降、P2の終わりまで、クライアントが主体的に討議を進めることのできる場づくりが、コンサルタントの役割の中心となっていた。特に、コアチーム内のグループプロセスに注意を払いながらメンバーの意見を引き出し、論点や過程の整理をすることを通じて、コアチームが自分たちの固有の組織課題を探究できるように努めた。クライアントが現状の認識を深めることで、自ずと次の一手が生み出されていくこともあった。

また、P1の終盤から、メンバーの個人的な支援の機会が増えた。コアチームの定例会議の場とは別に、一对一の形式で相談の場をもったり、メールで意見や助言を提供したりした。個人に対する支援が気づきのきっかけとなり、個人の判断やコアチームの協働の質的な変化につながっていると思われることもあった。

このように、状況を見極めながらコンサルタントとしての役割を意識的に選択することには、クライアントとの協働関係の発展と、PJXの進展において重要な意味があった。一番の転機であった組織改編案の第一版の提出のタイミングで、「人事の専門家」から「コアチームのプロセスの支援」や

「メンバー個人の支援」の役割に重心を移したことによって(図2), レベル2の関係に基づいてコアチームとともに適応課題に取り組むことのできる可能性がひらかれていった。

4 アダプティブ・ムーヴの生起と コンサルタントの働きかけ

AMが生まれる条件にはどのようなものがあるのか? AMはどのように組織内で連鎖・波及するのか? コンサルタントの働きかけはAMの生起とどのような関わりがあったのか? ここからは, クライアントの語りの検討を通じて, これらの点を探究する。

4.1 インタビュー調査の方法

インタビュー調査は, 予備調査(プロジェクト資料調査), クライアントの語りの収集, クライアントの語りの検討の3つのステップで行われた。PJXで中核的な役割を担った者を調査参加者とし, スポンサー(1名)と最終的なコアチームのメンバー(4名)の合計5名に対して調査への参加を依頼した。

インタビューに先立ち, 第二著者の所属先の「人を対象とする研究」倫理審査に申請し, 2023年11月23日に承認された(承認番号: 23-086)。調査参加者の人権擁護(個人情報の保護, インフォームド・コンセントに関する事項, 心身への負担に関する配慮など)や研究の概要については, インタビューを実施する前に, 調査参加者に対して, 研究説明書を用いオンラインにて説明を行った。そして, 同意をしなかったとしても, 何の不利益を蒙ることはないことを調査参加者全員に伝え, 同意を得たのちに, 本調査を実施した。

4.1.1 予備調査(プロジェクト資料調査) 2023年12月~2024年1月

調査参加者からプロジェクトの振り返り会の資料を提供してもらい, 機密情報の削除と組織および個人の匿名化を行った。その後, 調査参加者に資料を確認してもらい, 調査資料として活用する了承を得た。調査資料からPJXの主な活動内容を時系列で整理し, そこに第一著者がPJXでの「次につながるちょっとした動き」の例をマッピングした(図3)。

図2 コンサルタントの役割の変遷

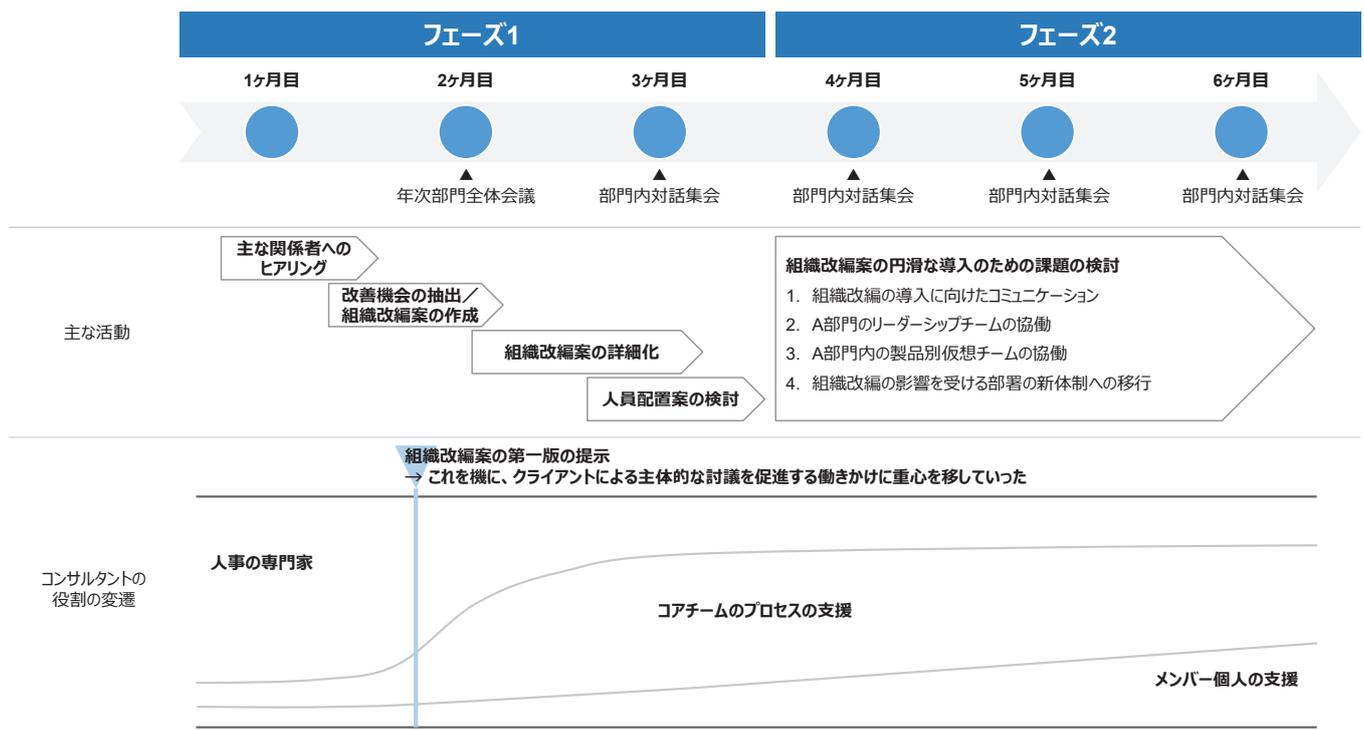
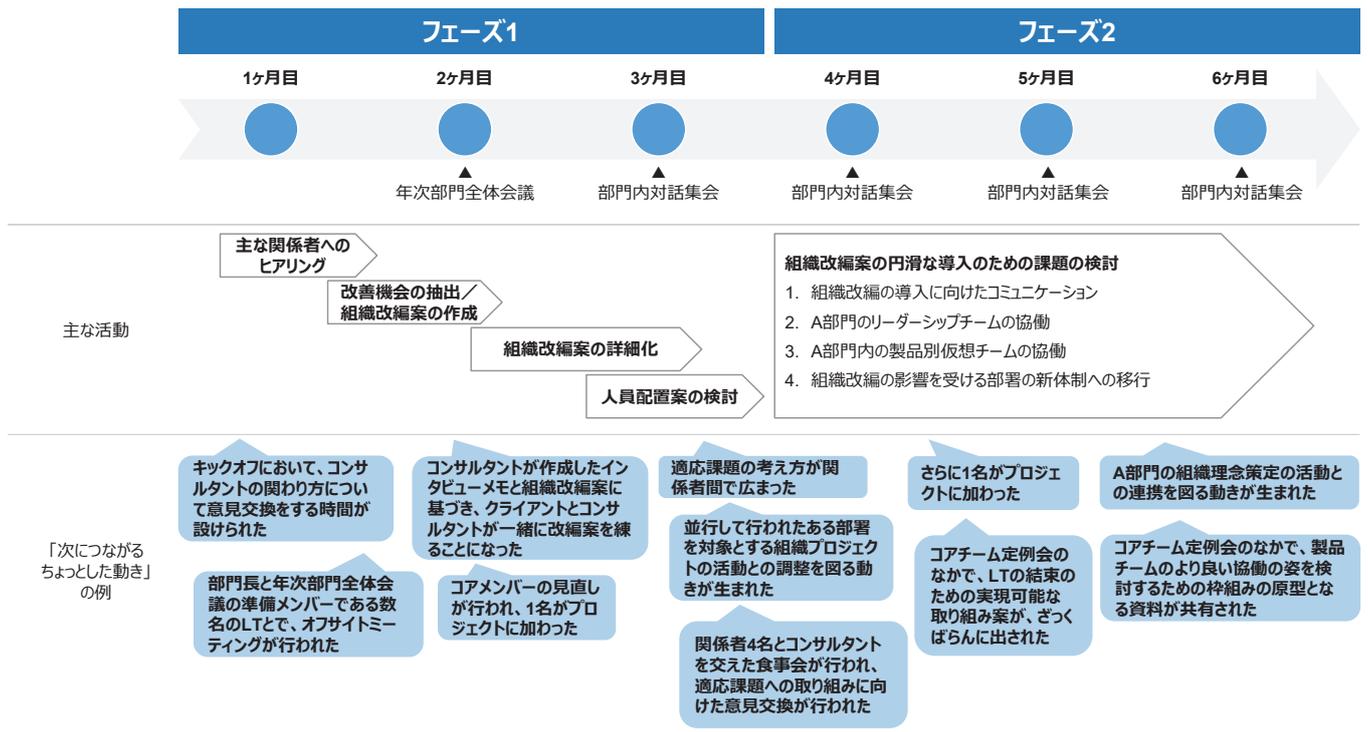


図3 「次につながるちょっとした動き」の例としてインタビュー時に提示したものの



4.1.2 クライアントの語りの収集 2024年2月

インタビューに先立ち、質問内容を含むインタビュー依頼書(抜粋した内容を図4に示した)と「次につながるちょっとした動き」の例を、メールで調査参加者へ送付した。

インタビューの冒頭で「次につながるちょっとした動き」の例を示し、PJXの概要と「次につながるちょっとした動き」とは何かを説明した。その後、質問内容を念頭に置きながら、自然な会話の流れに沿って調査参加者のヒアリングを行った。インタビューは半構造化面接で、調査参加者1名に対して、研究実施者2名(第一著者と第二著者)で実施した。所要時間は、1人あたり60分間程度であった。すべてZoonによるオンライン会議で行い、調査参加者の了承を得て内容を録画した。

後日、録音データをもとに、インタビュー内容のスクリプトを作成した。

4.1.3 クライアントの語りの検討

2024年3月~2024年4月

まず、第一著者と第二著者の2人がそれぞれ記録したインタビューのメモを持ち寄り、クライアン

トの語りから見えてきたことを議論した。次いで、第一著者が表3の手順に従ってクライアントの語りの検討作業を進めた。その過程で、個人や組織が特定されうる表現を削除、もしくは、匿名化した。最後に、第一著者と第二著者の2人で、検討した内容を最終化した。

4.2 クライアントの語りから見えてきたこと

インタビューの語りから抽出された「次につながるちょっとした動き」, 「ちょっとした動きを育む要素」, 「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」を、相互の関連性をふまえて、時系列で整理した(図5)。上段に、抽出された「次につながるちょっとした動き」を階層別に整理し、そこから読み取れた階層ごとの特徴的なパターンをテキストで示した。下段に、「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」が「ちょっとした動きを育む要素」につながっていった過程を図示した。

4.2.1 「次につながるちょっとした動き」

インタビューからは、合計16の「ちょっとした動き」が抽出された。階層別の内訳を見ると、個人

図4 インタビュー調査依頼書の抜粋

1. インタビュー調査の目的
 今日の組織の多くが、不確実な状況に置かれ、複雑な問題に直面しています。そうした複雑な問題のなかには、解決に必要な知識や技術が最初から明らかになっていないものが含まれています。
 そのような問題へ取り組むための方法の一つとして、「大きな見通しを持った解決策とまでは言えないけれども、実行可能な“次につながるちょっとした動き” (adaptive move) を実行することが大事である」という考え方があります。「次につながるちょっとした動き」とは、目の前の状況を明らかにするための情報を引き出したり、状況を改善したりするような、ちょっとした行動のことを意味します。
 インタビューでは、プロジェクトの過程で生まれた「次につながるちょっとした動き」に着目し、皆さんからお話を伺うなかで、これらが生まれてくる場や人間関係とはどういうものか、どのような条件が必要なのか等について、検討を加えることを目的としています。

2. インタビュー調査の方法
 以下のように調査を行います。

- 参加者1名に対し、研究実施者2名でお話をお伺いします。
- 一人あたり45～60分間で実施します。
- 対面 (参加者の所属する企業の応接室) もしくはオンライン会議 (Zoom) にて行います。

3. インタビュー調査における質問内容
 インタビュー調査においては、以下の内容についてお伺いする予定です。お答えいただける範囲でお話してください。

1. 印象的な「次につながるちょっとした動き」は何でしたか？ (複数の場면을挙げていただいても構いません) ※こちらであらかじめ挙げたもの (別紙) 参照していただいてもかまいません、新たに挙げていただいてもかまいません。
2. なぜそのことが印象的に感じられましたか？
3. どういうことが原因やきっかけ (考え方や心の持ちようを含む) となって、その「次につながるちょっとした動き」が生まれたと思いますか？ (時間の流れに沿って具体的にお聞かせください)
4. その「次につながるちょっとした動き」につながるようなコンサルタントの働きかけ (場づくりや具体的な会話を含む) には、どのようなものがあつたと思いますか？
5. その他、「次につながるちょっとした動き」が生まれてくるために大事なことは何だと思えますか？

表3 クライアントの語りの検討の手順

1. インタビューのスクリプトを読み込んだ。
2. まず、インタビューのスクリプトから、「次につながるちょっとした動き」に関する部分を抜き出した。その前後から「ちょっとした動きが生まれた原因やきっかけ」と「ちょっとした動きが印象的に感じられた理由」に関する部分を抜き出し、それぞれ「ちょっとした動きが生まれた原因やきっかけ」と「ちょっとした動きがもたらしたもの」に再構成した。それらの意味を読み解き、抜き出した語りに見出しを付けた。ここまでの作業をもとに、「次につながるちょっとした動き」がどの階層 (個人/コアチーム/部門全体) のものであつたのかを判断した。時系列で並べ替え、順にA+2桁 (数字) のIDを割り当てた。表4に個人階層、表5にコアチーム階層、表6に部門全体階層の内容をまとめた。
3. 次に、インタビューのスクリプトから、「ちょっとした動きが生まれてくるために大事なこと」に関する部分を抜き出した。それらの意味を読み解き、抜き出した語りに見出しを付けた。要素間の意味的なつながりを加味して並べ替え、順にB+2桁 (数字) のIDを割り当てた。表7にその内容をまとめた。
4. 続いて、インタビューのスクリプトから、「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」に関する部分を抜き出した。それらの意味を読み解き、抜き出した語りに見出しを付けた。要素間の意味的なつながりを加味して並べ替え、順にC+2桁 (数字) のIDを割り当てた。表8にその内容をまとめた。
5. 語りから意味を十分に抽出できたと感じるまで、1～4の全部、もしくは、一部を繰り返した。
6. 2で作成した表をもとに、階層 (個人/コアチーム/部門全体) と時間 (開始前/フェーズ1/フェーズ2/フォローアップ) の2軸で構成したマトリクス図に「次につながるちょっとした動き」を配置し、それらの関係を読み解いた。
7. 3と4で作成した表をもとに、「ちょっとした動きが生まれてくるために大事なこと」(後に、「ちょっとした動きを育む要素」へと再構成) と「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」との関係を読み解いた。
8. 最後に、全体を俯瞰して抽出された要素間の関係を再度読み解いた。

が4つ(表4)、コアチームが7つ(表5)、部門全体が5つ(表6)であった。これらはインタビュー時に調査参加者によって印象的な動きとして想起されたものであり、実際には数多くの「ちょっとした動き」が試みられ、生起していたと考えるべきであろう。

4.2.1.1 個人の動きの特徴

個人階層で抽出された4つのちょっとした動きは、いずれも個人の内面的変化について言及されたものであった。こうした個人の内面的な変化は、調査参加者が想起したちょっとした動きの一連の経験のなかでの印象的な「動き」として語られたものであると考えられる。これらに「物事の捉え方と現状に対する認識の変化」というラベルを付け、インタビューの実施にあたって調査参加者に示した「目の前の状況を明らかにするための情報を引き出したり、状況を改善したりするような、ちょっとした行動」としての「ちょっとした動き」と区別したうえで、本研究の分析の対象に含めた。

4つの「物事の捉え方と現状に対する認識の変化」

は2名の調査参加者から挙げられたものであるが、文脈をふまえたそれぞれのちょっとした動きの語りからは、異なる視点を持った他者との関わりをきっかけとして、調査参加者の物事の捉え方と現状に対する認識が変わり、その後の行動や判断に変化をもたらした、という共通の特徴が見られた。例えば、A01では、コンサルタントから示されたA部門に関する考察に共感したことをきっかけとして、調査参加者のコンサルタントに対する見方が変わり、コンサルタントとの議論の位置づけと、それに向かう自身の姿勢に変化があったことが語られた。振り返ってみると、プロジェクトの早い段階でコアチームのメンバーがコンサルタントとの協働に前向きになれたことが、後述する「弱いファシリテーション」を通じたクライアント主体の議論の場の形成に良い影響を与えたと思われる。また、A03からは、自らが組織改編の当事者となった調査参加者が、新たに同僚となるメンバーとの関わりを経て、自分の置かれている状況への理解を深め、新たな職務での役割と責任を自覚した様子を読み取ることができるであろう。

表4 個人階層の「ちょっとした動き」

ID	「ちょっとした動きが生まれた原因やきっかけ」	「次につながるちょっとした動き」	「ちょっとした動きがもたらしたもの」	階層
A01	<p>コンサルタントが自部門のニーズを理解してくれていると思えた</p> <p>「その第三者っていう外からのその目、っていう形で意見をいただくと同時に、でも、その早々にあの、組織の中のことっていうのを理解してくださるんだなってすごく思ったので、そこからすぐ。」</p> <p>「30種類ぐらいのジョブディスクリプションをお渡しして、そのちょっとした会話の中に、私がこう課題感としてあげているところとか、その前にインタビューもあったと思うんです。インタビューのまとめ。あの皆さんからインタビューをしていただいたあのまとめとJDを、あそこまで合わせて理解されてるっていうのがやっぱりまずすごいなっていう風に思ったんです。」</p>	<p>コンサルタントとの協働に対する前向きな期待感を抱いた</p> <p>「何をしてくださるんだろうって思ってるじゃないですか。最初、やっぱり。あのこちらからお金出して依頼してるわけなので。なんですけども、そこですぐググと私の中ではうまくいってるって言う。なんかこう、動きが生まれました。」</p>	<p>自ら深く議論に入り込むきっかけとなった</p> <p>「組織における役割とか、その人それぞれの本質みたいなのがわかってない。その間のやっぱりディスカッションってなんかすれ違うと思うんですよね。」</p> <p>「あの、考察に値するものだったというふうに分かるかどうかっていうところが違ってくるかなと思って、あの、まあそういう案もありますよね。ありがとうございます。みたいな。で済ませるじゃないですか？(中略) 組織の課題と、まあ、部門長のこう到達したいところで人々のま特性とかを加味した上で、まああんな案を出してきてくださってるんだら、なるほど、自分の考えはこう、こういう風にちょっと固まってるけど、もうちょっと違う方向で考えてみようかっていうふうな。やっぱりそこはあのそういうオプションを自分で考えなさいっていうアラートを発するような、そういうきっかけにはなってたんじゃないかなと思います。」</p>	1_個人
A02	<p>コンサルタントが自分のニーズを理解してくれていると思えた</p> <p>「私の中で、人と人との関係性っていうのはすごく大事で、そこを改善したいと思っていろいろ感じなふりかけを振りかけられた。」</p>	<p>コンサルタント個人に対する信頼感を抱いた</p> <p>「そのぐらい人にどう言えばその人に響くかっていうのが分かる人なんだなっていう風にすごく思っています。(中略) でもそこなんじゃないかと思うんですけど、それを最初の信頼にもつながってるんじゃないかな？」</p>		1_個人
A03	<p>急遽コアメンバーとしてプロジェクトの推進を担う立場となった</p> <p>「そのチームに入って、それ、チームのところに入って、なんか、まあ、いろんなプロジェクトXに関する会議とかアップデートをすることを、あの一、会議にまあ入れさせていただいた頃からです。」</p>	<p>新たな役割への関与と責任を自覚した</p> <p>「まあ、そういう場ができたからこそ、だんだんだんだん自分自身もその、えーと、そこに対してより深く関わっていかなくちゃいけないだろうとか、よりもっともっと深く考えなきゃいけないよねっていう風な考えっていうところが、やはりそういう機会を作ることによって、あの一、芽生えたり深くなっていったりしました。」</p>		1_個人
A04	<p>コアチームのメンバーやコンサルタントからの手助けを得た</p> <p>「そこを手助けしてくださったところは、そういう意味では、組織に与えた影響、まー人のちっちゃいリーダーだけ、その一っていうのはやっぱり多々あったんだろうなっていうのはすごく思っています。プロジェクトが、もしくはXXさんが。」</p>	<p>自身の考え方を変えられることに気づいた</p> <p>「でも考え方が、やっぱり考え方を、あ、自分変えられるんだというふうな。その体験をさせてもらったのはすごく嬉しくて。」</p>	<p>人の成長の可能性についての新たな信念を得た</p> <p>「で、それってあの、もうちょっと広義に捉えると、みんななんか40超えたら50超えたらもうあの能力って変わらないんだとか、入って変わらんんだとかってみんなよく言うんですけど、自分自身も言うし、あのマネージャーさんに対しても部下の人は言ったりするんですけど、そんなこと無いっていう。なんか自分で体感できたので、なんかそこがすごく今の職にも役に立っている。」</p>	1_個人

4.2.1.2 コアチームの動きの特徴

コアチームの階層のちょっとした動きからは、2つの特徴を指摘しておきたい。第一は、場と時間を共有するメンバーがともに現状認識を深めることが、コアチームとしてのちょっとした動きが生まれることに関係していた点である。第二は、3つの段階に分けて考えることのできるコアチーム内のちょっとした動きの連鎖が見られた点である。

まず、第一のちょっとした動きの契機についてであるが、メンバーが自分たちの現状に対する共通認識をとともに深めることが、コアチームとしてのちょっとした次の動きの生起につながるというパターンが見出された(A06~A10)。例えば、A07とA08では、コアチーム内での集中的な討議を経たことで、それ以上自分たちのみで議論を進めることの限界を共通認識として持つことになり、コアチームの外の意見を取り入れる動きにつながっていた。A10においても、自分たちの活動の進捗を客観的にチーム内で共有することで、その状況を改善するためのコアチームとしての次の一手が生まれた。

次いで、第二のコアチーム内のちょっとした動きの連鎖に関しては、抽出された7つのちょっとした動きから、時間軸に沿って、組織改編案の策定に向けたチーム内の探究(A05~A06)、策定案の導入に向けたチーム外の関係者との連携を模索する探索(A07~A08)、PJXの終了後まで持続したコアチームの主体的な活動の発展(A09~A11)の3つの段階を読み取ることができた。具体的には、チーム内での探究の段階において、競合比較に頼ることなく組織改編案の議論が進められたことで、クライアントが自組織固有の課題に自らの手で取り組むという経験を深める(A05)ことになり、過去の悔しさや将来の展望への思いを巡らせながら、目下の組織課題が何であるかを捉え直す作業が進んだ(A06)ことがうかがえる。続くチーム外への探索の段階では、組織課題の探究が進んだことによってコアチームのメンバーのみでは議論が進まないことを認識することになり、新たなメンバーをコアチームに招き入れたり、外部の意見を聞いたりする動きにつながった(A07~A08)と考えられる。これらの動きは、コアチームのなかに新たな視点や関係性の変化をもたらすとともに、それまで捉え切れていなかった

た組織内のリアリティを認識する機会となったと言えるだろう。最後に、チームの自律的な発展の段階として、コアメンバー間での率直なやり取りをするようになったり(A09)、プロジェクトの進捗を考慮して自分たちで会議の頻度を増やすようになったり(A10)と、コアチームが自ら自分たちのプロセスを改善する動きが見られた。こうしたチーム活動の蓄積がコアチームの主体性を育むことになり、PJXの終了後の半年間に及ぶフォローアップ活動の継続(A11)につながったと考えられる。

4.2.1.3 部門全体の動きの特徴

部門全体の階層のちょっとした動きに共通の特徴は、異なる立場の個人やチームの間で現状認識が共有されることを契機として、人々の間で連携が生まれ、部門全体に関わる動きにつながっていったという点である。なかでも、A13~A16の4つの動きからは、コアチーム内の課題意識や検討内容が、PJXの関係者を通してリーダーシップチームやPJYの関係者、他部署のメンバーなどへ立場を越えて共有されたことで、より幅広い人々との間で現状に対する共通認識を形成することになり、それが組織内の新たな連携を生み、部門全体の動きにつながっていった可能性が示唆された。

例えば、A13では、コアチームで検討された組織改編に関する情報開示の進め方がリーダーシップチームに提案されたことにより、リーダーシップチームが協力して対処しなければならない目の前の現実を共有することとなり、試行錯誤を経て従来と異なるやり方を取り入れ、新組織体制へのA部門全体のスムーズな移行に至った様子が語られている。A14からは、部門長から示唆されたことを契機として、プロジェクト間の連携を図る必要があるという現実が認識され、異なるプロジェクト間での情報共有と議論が生まれ、より幅広い視野で課題に取り組む文脈が形成されていったことが読み取れるであろう。また、A15は、組織改編に伴う組織理念のアップデートが必要であるという現状認識が、コアチームのメンバーではないリーダーシップチームのメンバーとも共有され、そのメンバーが自発的に率いる形で、各部署から協力者を募って組織理念のアップデートを進めた事例に関して

の語りであった。

こうした具体例からは、コアチーム内の議論を通じて現状認識を深めたメンバーたちが、部門内のより幅広い人々と現状認識を共有する動きをし、階

層を越えた次のちょっとした動きに波及するきっかけを作る重要な役割を果たしたことを読み取ることができるであろう。

表6 部門全体階層の「ちょっとした動き」

ID	「ちょっとした動きが生まれた原因やきっかけ」	「次につながるちょっとした動き」	「ちょっとした動きがもたらしたもの」	階層
A12	<p>メンバーからのフィードバックを受けて現状を変えなければならぬと強く感じた</p> <p>「で、なんか根底的なところから全然その彼らがハッピーじゃないという現状を見させられた時に、だから、ちょっとした動きの一つとして、やっぱりエンployer-ベイの結果っていうのが、多分私の中で火をつけたんだと思うんですよ。」</p>	<p>部門長との課題認識の共有とプロジェクトの予算取りを行った</p> <p>「これ変えなきゃいかんと。っていうことで、結構部門長にも問題提起はしたと思います。」</p> <p>「多分その特に予算を取る時に何回かもちろんプレゼンをして、私からぜひこれやらせてほしいって言った時の課題意識っていうのは、そこで一旦共有はされたっていうのはあったかな。」</p>	<p>部門全体の組織改編にも影響を与えたプロジェクトを生み出した</p> <p>「その課題をどう解決していくかっていったところは一つ。リ・オーガニゼーションの中では多分考えていただけたんじゃなくなってるかなって思っています。」</p>	3_部門全体
A13	<p>過去の経験を活かしてリーダーシップチームが目の前の現実の理解を共有していた</p> <p>「こういう質問が来ると思うけど、それはこういうふうに戻しましょうね。っていうのが同じレベルで理解できていたからこそできたことなのかなと。(中略) みんなが今までえっと組織変更とか経験してきたから、ここのケアしないとやばいよねとか、あの、ここはこうしようということがわかってたからかな?という風にはちょっと見えては思いましたけれども。」</p>	<p>従来とは異なる方法で組織改編の情報を開示した</p> <p>「ま、今回のプロジェクトとして、やっぱりこまあちよとした動きというキーワードかと思うのがまああ、できて、できてなかった両方含めて情報共有の風には思っていました。ま、例えばここのぐらゐのレベルで小出しに。えっと、まあ、全体にあのそのリーダーシップチーム以外の方にも情報開示しているかどうか。ま、そのコアメンバーから他のリーダーシップチームの人に情報を開示しているかどうか。」</p> <p>「ま、組織変更って結構こう大きな変化で、まあ人によっていろんな方がいらっしゃるんで、皆さん受け取り方がいろいろ違うという中で、えっとま、私が今まで知ってる範囲では、まああのま、弊社では結構こうなかな。情報開示ってすごく厳密にしている、えー、本当に最後の最後まで組織変更とか大きなことは言わないんです。」</p>	<p>比較的スムーズに新組織へ移行することができた</p> <p>「段階的に段階的にお話していきましょう。というあの手法を採って、私としては結構アグリッパン内容まで、えっと、全体に共有していったかなと。あとはそのどのタイミングで次言いますよということも含めて、ま、皆さんが心の準備ができるように情報共有をしていったかなと思うので、ま、そういう意味ではあの組織変更があった時は、(中略)あの皆さん、比較的スムーズに新しい組織に馴染めたんじゃないかなというふうにあの思ったので、あの、はい、そこが大きかったかなと思いますね。」</p>	3_部門全体
A14	<p>リーダーたちが大きな視野で部門全体の相乗効果を捉えようとした</p> <p>「で、やっぱり部門長からのフィードバックとしては、このいろんなところから出てくる課題は今やってるプロジェクトにもすごく参考になるから、えっと、これを並行して走らせることはとてもあの、部門長としてはプラスを考えてるっていうコメントももらってたんで。(中略)そこが、なんか逆に不透明であまりポジティブなフィードバックが返ってこなかったら、なんかXXだけ一人でやんやんやんやんやって取って、なんかこれが部門全体のこれから先の方向性に全然マッチしてないんだしたら、やっぱりちょっと自分としてはどうなの?って思っちゃってたんだなって今思っていますね。」</p>	<p>関連するプロジェクト間での情報共有と議論を始めた</p> <p>「XX側が今どんなことが困ってるかとか、何が問題になってるかっていうのをXXさんは直接そこで聞いて、XXさんは多分両方ももちろん両方というか、ここのプロジェクトにもコアメンバーで関わってましたはずなので。そうですよ。で、そこで逐一やっぱり共有してたっていうのが一つ。ちょっとした動きとしてあるかな。(中略)最終的な報告書の前にドラフトが出来上がってきた時にも見せていて、こういうことが課題になってます、っていうところは共有しているんで、そこは多分良かったと思うんです。で、その中でこのリ・オーガニゼーションに関わるものはマージしていったし、部署の中で解決してよって問題もたくさん出てきたので。」</p>	<p>部門全体の 이슈の共有につながった</p> <p>「全体をオーバービューしてるボディが全くないっていうのは問題だよな。っていうところは多分共通認識として、みんな持っていて、その時に、でーあの交通整理すらされてないっていうね。まあもう渋滞で信号もないのに車がやたらとそこに突っ込んでくるみたいな話で、まあそこに信号を作って、えーい止まらなくてって、警察官がどどどやるかどうかは別として、少なくともあの時間で左の車線の人がまず行って、次は右の車線の人が行って文句ないよなって。だって、もうルールで決めちゃっていろいろのものは多分必要でしょ?って。」</p> <p>「交通整理がされてないことに課題意識はちゃんと共有できたっていうのは、ちょっとした動きとしてあったかなと思いますね。」</p>	3_部門全体
A15	<p>組織の方向性を部門全体に伝える新たな言葉が必要だった</p> <p>「やはり組織を、ま今回いじってるところがあるので、ま組織をいじったタイミングで、ま、新しい、それこそ組織になるっていうことでもあるので、そのタイミングでちゃんと方向性を明示することで、ああ、あの、このリーダーはこういうことしたいんだなっていうところが明示、言葉として明示できるっていうところが必要だったのではないのかなと思っています。」</p>	<p>組織理念をアップデートするための部門横断的な取り組みを立ち上げた</p> <p>「新しい組織が構築される前の段階です。それを作るプロジェクトも作ってもらい、またあのー、ただし、それをもとにですね、最終的なあのー、リーダーシップチームの中で最終化する会っていうのを一日オフサイトミーティングをさせていただきます。」</p>	<p>みんながチームとして一つにまとまることができた</p> <p>「やはりお互いというところの考え方というところを深く知ることができて、それで発足のタイミング、X月のタイミングでは、皆さんが一つのあのチームとしてある程度まとまった形で、チームになれたかなっていうところがありましたので。」</p>	3_部門全体
A16	<p>プロジェクトの終了後も核となる課題意識を持ち続けた</p> <p>「実はその後になるかもしれないんですけども、その考えがあったから、まあそのプロジェクトで、次はこのクロスファンクスのコミュニケーションをちゃんとやっていきます、っていうフェーズ2のところまで課題として挙げさせていただいて、その後フォローアップの会議もちょっとあの持っていたいたところもあります。」</p>	<p>プロジェクトで検討したアイデアを核とした部門横断的な対話の機会を作った</p> <p>「実はすぐあの、この後を今やってるところでも、あのちょっとした動きからだんだん変わっていきんじやないかと思われるところは実はあります。」</p> <p>「それぞれの立場に立って、今いろいろ状況、お互いの状況を話し合う場っていうところを持つというところが、そういう場を作ることによってあのー、お互いの立場を理解していくっていうところのアクティビティができて、理解が進んでいったっていうところはあるかなという風に思うのと、(中略)。」</p>	<p>異なる立場を越えて互いの理解が進んだ</p> <p>「今までなかなかこう話す機会がなかったメンバーからも、いろんなえっと話をするのができて、お互いの立場っていうところを、よりあのー、お話できる場っていうところできたことによって、あのチームはこういうこと考えてたんだとか、あるいは、こういう背景のもとに今のこのプランがあるんだっていうところを理解し合える。実はこの人はこういう情報が欲しかったんだ、みたいなのも理解し合える。そういう場を作れたっていうのがありまして。」</p>	3_部門全体

4.2.2 ちょっとした動きを育む要素

インタビューからは、「ちょっとした動きが生まれてくるために大事なこと」として、2つが抽出された(表7)。第一は、チーム内の信頼の重要性(B01)について語られたものである。コアチームでの率直な会話やコアチームを越えた協働を支えた人間関係の大切さ(「やっぱり信頼。この人とちゃんと会話できるんだっていう、その関係性の基本みたいな」[人と人の信頼がなかったら気づきって起きないと思ってて、本音を言わない])について、大半の調査参加者が語っていた。特に、コアチーム階層のちょっとした動きの検討結果から見えたコアチームの段階的な発展は、PJXでの討議や率直なやり取りの試行錯誤を通して強められたメンバー同士の人間関係によって裏付けられていたと思われる。第二は、B02で示された「共通言語」の存在である。PJXでは、コンサルタントが適応課題と技術的問題の違いをコアチームに紹介したことをきっかけとして、適応課題や技術的問題という言葉が、

共通言語、つまりA部門の関係者の間で組織課題を認識するための基本的な枠組みとして使われるようになった。このことで、A部門のメンバーのなかで言語化されずにモヤモヤと存在していた課題に姿が与えられることとなり、クライアントの現状認識が促進された(「認識が統一されるというか、みんなが同じこういう問題だねっていうところがわかるというか、(中略)すごく動きやすくなるのかなと思うんですね)ものと考えられる。

また、「ちょっとした動きが生まれてくるために大事なこと」として直接語られたものではないが、「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」の語りのなかからも、ちょっとした動きの生起を促す要素として「コンサルタントへの職務上の信頼感」と「クライアントの手で定義された現状」の2つの存在が想定された。それらをB01とB02と一緒に「ちょっとした動きを育む要素」として捉え直した(図5)。

表7 「ちょっとした動き」が生まれてくるために大事なこと

ID	「ちょっとした動き」が生まれてくるために大事なこと
B01	<p>チームの信頼関係</p> <p>「ちゃんとごみんが目的を本当に理解して、それを共有して、それに対してアクションを起こしていくことは大前提にあった上で、えとー、具体的に動きを作るには、信頼関係を構築することなんじゃないかなという風に思います。何のアクションにしても、はい、あのみんなで、一人で決めることではないので。」</p> <p>「やっぱり信頼。この人とちゃんと会話できるんだっていう、その関係性の基本みたいなのを築くっていうのは、が一番大事なんじゃないかなっていうふうに思ってます。(中略)生身の人間として時間を共有するだけでも違うんじゃないかなっていうのはすごく感じます。」</p> <p>「あの、まあ人と人の信頼がなかったら気づきって起きないと思って、本音を言わない。やっぱりみんなよく思われようとして発言しますし、これ言ったら良くないとか、そういういろんな判断の下で選択をすると思うんですけども。本当の最適解を求めようとするのであれば、思ってることの、もう理由がわからなくても言った方がいいと思うんですよ。」</p>
B02	<p>現状理解のための共通言語</p> <p>「認識が統一されるというか、みんなが同じこういう問題だねっていうところがわかるというか、できるので、そうすると、それがわかっただら、じゃあそれに対して、その次へ動く、すごく動きやすくなるのかなと思うんですね。(中略)キーワードだったり、キーコンセプトなんかをこう、提示していただけることで、それが次の動きに、ものすごく大きく繋がると思っています。」</p>

4.2.3 ちょっとした動きにつながる コンサルタントの働きかけ

調査参加者の語りからは、6つの「ちょっとした動きにつながるコンサルタントの働きかけ」が抽出された(表8)。それらは一部の「ちょっとした動き」(A01, A02, A04, A06)の直接のきっかけとなったと考えられるとともに、クライアントが自らの手で現状を定義し、主体的に議論を進めることを助け、「ちょっとした動きを育む要素」を醸成することに関係していたことが示唆された(図5)。

まず、調査参加者全員が、コンサルタントのファシリテーション(C01, C02, C03)の特徴について

言及していた。こうした実践は、クライアント自身の手で組織課題を探究するよう意図的に調整して行われたものであり、P1の途中からP2の最後まで定例会議その他で繰り返し行われた。クライアントからは、(1) 次の動きや意思決定が促された(「やっぱりこう整理していったら、あの次のアクションをつくるためのこう、デシジョンを早めるような働きかけ」[会議会議で、必ず何かしていくかと、残るものが出てきた]), (2) 気づきと主体性が深まった(「その中で自分たちが気づいていって。で、やっぱり課題意識を持っているのは当事者であって、そこに強い課題意識が持ってるからこそ、これをや

り切るっていう、あのみんな思いでやってた」、(3) 自らの手で考えや答えを導いた(「そこで深掘りがされて、喋ってる人も気づきがあったんだと思うんですよ。っていうことはもうこれやめたらえんちゃう?とか。っていうことはこうなんじゃない?みたいななのって)」という実感が語られた。著者らは、外部コンサルタントに抱かれがちな「背中をグーって押すような」スタイルとは対照的な「ふりかけみたいなのをパラパラってまいてくれる」ファシリテーションのイメージを捉えて、「弱いファシリテーション」というラベルを付けた。

また、コンサルタントがクライアントの固有の課

題の探究に深く関わり(C04)、競合比較やベストプラクティスに頼らない進め方(C05)をしたことも、クライアントが自組織固有の課題に向き合い、現状を把握することにつながったと考えられる。さらに、上述したように、コンサルタントの紹介した適応課題と技術的問題の違いについての考え方が組織課題の分析の枠組みとして「共通言語」の役割を果たし、A部門の異なる立場の人たちが自分たちの組織課題への共通理解を深める助けとなっていた(C06)。

表8 「ちょっとした動き」につながるコンサルタントの働きかけ

ID	「ちょっとした動き」につながるコンサルタントの働きかけ
C01	<p>弱いファシリテーション</p> <p>「あの、やっぱりこう整理してって、あの次のアクションをつくるためのこう、デジジョンを早めるような働きかけをしていただいていたという風には理解しています。」</p> <p>「その会議で、必ず何かしていくかと、残るものが出てきたというふうには思っていて、その、XXさんご自身がまあ強く、あなた達はこうしなさいみたいな形のサジェッションしていただけてわけではないんですけど、そこを我々の考えをうまくまとめていただいたところと、助かってたところがありました。」</p> <p>「その人に必要な、その組織に必要なちょっとした。その、まあ、本当にちょっとした動きって言うんですけど、そうした動きを作る中、本当になんていうんですかね。ふりかけみたいな。あの大きいこう、大きいこう、本当にあの背中をグーって押すようなじゃないんですけど。ちょっとしたこう、ふりかけみたいなのをパラパラってまいてくれるっていう風に、私は思っています。」</p> <p>「あの、なんかよくあるじゃないですか? フレームワーク、バーンって出してきて、あのバーンって出してきて、じゃあ、あなたこれみたいな。それについてあなたどう思う? みたいな。と、かって、そういう、なんかすごい強力なファシリテーションじゃ全然ないんですけど、(中略) 頭の中をですね、なんかこう柔らかなマッサージしながら、自然に板書しながら本当に大事なところに導いてくださってっていうイメージはすごくあります。」</p> <p>「あまりこのことらしいですよ、とか、もうこれありますよね? みたいなことは逆に提案がなかったのが良かったかなと。やっぱりおのれが決めなきゃいけない。だけど、変な方向に多分行ってたら、おそらく軌道修正はされてたんだと思うんです。いろんな議論の中で。とか全然気づいてないところがあったらこういう視点どうですか? みたいなボンって投げたと思うんです。で、その中で自分たちが気づいていて、で、やっぱり課題意識を持っているのは当事者であって、そこに強い課題意識が持ってるからこそ、これをやり切るって、あのみんな思いでやってたと思うんですけど。」</p> <p>「それからおそろく気づいてない視点ってところに対しては、ディスカッションの中でポツとこういうところはありますか? とかあの人こういうふうには思ってますよね。なんてことをポツポツと書いていただいていた記憶もあるし、そういうところからいろんな角度からみんなやっぱこう考えるってところもできてたんじゃないかなって思っています。」</p> <p>「それってきくとアクティブリスニングってうか、っていうことは何なんだ? みたいな。そこで深掘りがされて、喋ってる人も気づきがあったんだと思うんですよ。っていうことはもうこれやめたらえんちゃう? とか。っていうことはこうなんじゃない? みたいななのって。」</p>
C02	<p>状況の整理</p> <p>「えっと違う目線で見られているからこそやっぱこう、なんか先入観がない多分あのフィードバック情報共有だったのかな? というふうには思うので、ま、そこま、個人的にはですね。あの自分の考えをこう微修正しながら、あ、なるほど、そういうことねというのには理解できたかなというふうには思っています。」</p> <p>「いくらでも、なんていうか盛り上がりちゃうところを、やっぱり冷静にあの状況を整理して判断していただくというところの立場が一番大きかったと思いますね。(中略) ま、例えばこの人がずっと喋って、この人はあんまり喋ってなかったらこの人に振りましょよとか、そのみんなが同じレベルで発散できるように、マネジメントをしてくださるとか、あの、そういうところが一番大きかったですよ。」</p>
C03	<p>内容の整理</p> <p>「じゃあこれ決まないとはいけない。これ、次これしないとはいけない。じゃあここまで次の情報共有するから、それまでにはこれが必要ですね。みたいなみんながわーっと話してることをまとめていただいて。」</p> <p>「メンバーの考えを、あの一、まあ結構メンバー間でどう意見は言うけども、なんとなく形にならなかったりとか。えっと、少しこういろいろ飛んでいるようなところの意見とかがあるところを、うまく、なんですかね、必要なものをつなげていないものを整理しながら、すくごう、考え方を整理していただいたってところと、あの一助かったというか。」</p>
C04	<p>クライアント組織の固有のニーズの探究</p> <p>「いやゆるこう、本に書いたような、本に書いたようなことを、まあ、もしかしら、それしか分からずにあの接してられる方も多んですけども、(中略) その後起きることに対して、あのインタビューがどういう位置づけなのかをすくごう分かってちゃったっていうのが、やっぱり私にとってはすくごう印象的だし、その後の組織の設計とか問題との切り出しとか、その辺にすくごう影響を及ぼした。」</p> <p>「これはおそろくXXさんは、本音はこなんんだとか、ここに問題があるんだっていうインサイトに気づいてたと思いますし、私も含めてそのコアチームのメンバーは自分の考えを言うことによってまとめられるっていう。その第三者がいることのアドバンテージっていうのは非常にここでうまく活用できたと思うんです。」</p> <p>「人事コンサルっていう枠を超えた、その聞き屋さんみたいな機能がうまくワークして、それがその次のトールゲートでやるべきものの同定に非常に役立ったって思ってますね。」</p>
C05	<p>競合比較やベストプラクティスに頼らない探究</p> <p>「世の中こう組織がいっぱいあるじゃない、フラット組織がいいんじゃないかとかピラミッドがいいんじゃないかとか色々あるかもしれないんですけど、そういうものが最初から何も多分先入観がなかったっていうのは逆に私は良かったかなと。」</p> <p>「あのできるだけ変えなくてとこっていうのはちゃんと考えて分けて、シンプルにピツとあの最短でできたっていうのは、多分最初からこうありきみたいなことがなかったっていうのが功を奏しているのかなっていうのは思っています。」</p> <p>「一個は少なくとも競合の状況。まあ近い過去までは知ってるんですけど、それを引き合いに出さずとA部門っていう文脈でやってたんですね。で、これはかなりあまりない話で、で、えっと、それに引きずられることがなかったっていうのはちょっとした大きなきっかけだったと思うんです。お手本っていうのが今の組織っていうのと、今度の組織っていう二個しかない状態ですと議論してました。」</p> <p>「それを出されるとやっぱそこには引っ張られるんですよ。それがいい状態から考えたっていうのは、今になってですよ、一年何ヶ月か経って自分たちで作ったっていうその責任感にはつながって。(中略) いろいろ不具合はあるんですよ、もちろん。でもこれ自分たちで考えたもんね、っていうのはあって、それはやっぱりその人間の心理としてはいいいなと。」</p>
C06	<p>現状を捉えるアイデアの紹介</p> <p>「組織間にあつた溝だったとか、それをどう乗り越えるのかというところを、今でもいろいろあるんですけども、ま、それを乗り越えるためのなんか一つの大きな考え方、ツールをま、共通言語をこう示していただいたってところは、すくごう大きくなっていうのを私自身は思っているところと、そういうあの一、その組織の中で問題となっていることの解決をするための道具と言いますが、言葉ではあるんですけども、あの一、授けていただいたってところは、これは大きいところかなって思っています。」</p> <p>「あの組織、組織学に関する本をいろいろ紹介してくださったと思うんですけど、あれをま、共通言語として持って、あのそれぞれが考え直す瞬間っていうのがあって、そのおかげでやっぱあの一、チーム全体が動いたというふうには思ってます。」</p>

4.2.4 調査結果のまとめ

調査結果のまとめとして、インタビューの語りの検討を経て明らかになった主な点を、以下に示した。

- AMが生まれる条件にはどのようなものがあるのか？
 - 個人の階層に関しては、異なる視点を持った他者との関わりをきっかけとして、調査参加者の物事の捉え方と現状に対する認識が変わり、その後の行動や判断が変化したことが示された。
 - コアチームのちょっとした動きの検討からは、メンバーが自分たちの現状に対する共通認識をともに深めることが、コアチームとしてのちょっとした次の動きの生起につながるというパターンが見出された。
 - 部門全体の階層のちょっとした動きにおいては、異なる立場の個人やチームの間で現状認識が共有されることを契機として、人々の間で連携が生まれ、部門全体に関わる動きにつながっていった可能性が示唆された。
 - いずれの階層においても、置かれている状況や自分自身についての現状認識を当事者が深めることが、次のちょっとした動きが生まれることに関係していたと考えられる。
- AMはどのように組織内で連鎖・波及するのか？
 - コアチームの階層のちょっとした動きからは、ある動きが新たな現実を形成し、その新たな現実への認識を深めることを契機として次のちょっとした動きが生まれるという、連鎖的な一連の動きが見出された。
 - 部門全体の動きの具体例からは、コアチーム内の議論を通じて現状認識を深めたメンバーたちが、部門内のより幅広い人々と現状認識を共有する動きをし、階層を越えた次のちょっとした動きに波及するきっかけを作る重要な役割を果たしたことが示唆された。
- コンサルタントの働きかけはAMの生起とどのような関わりがあったのか？
 - コンサルタントの働きかけは、一部のちょっとした動き (A01, A02, A04, A06) の直接のき

かけとなったと考えられるとともに、図5で示されたようにクライアントが自らの手で現状を定義し、主体的に議論を進めることを助け、ちょっとした動きを育む要素を醸成することに関係していたことが示唆された。

- インタビューの語りからは、コンサルタントの弱いファシリテーションが、クライアントの (1) 次の動きや意思決定を促し、(2) 気づきと主体性を深め、(3) 自らの手で考えや答えを導くことに寄与していたことが示された。
- プロジェクトの初期段階で、コンサルタントがクライアントの固有の組織課題の把握に努めたことが、クライアントのコンサルタントとの協働の姿勢に前向きに作用し、弱いファシリテーションを通じたクライアント主体の議論の場の形成を可能にしたと考えられる。
- コンサルタントが紹介した適応課題と技術的問題の違いについての考え方が、クライアントが組織課題を理解する枠組み (共通言語) として機能したことが確認された。

5 考察

ここまでのプロジェクト概要、コンサルタントの心構えと役割の変化、さらに、インタビュー結果に基づき、本研究の目的に沿って主に第二著者が考察を加える。本研究の目的は、「次につながるちょっとした動き」を指すAMがチームにどのように生起して進んでいくのか (変化の機序)、さらに、AMが生起して進んでいく過程にコンサルタントの関わりはどのような影響を持つのか、ということについて検討を加えることであった。

5.1 クライアントシステムとのコンサルタントの関係: バウンダリーマネジメントと役割の柔軟性

まず、クライアントシステムとの関わりにおいて、コンサルタントがどのように参画し、役割を持つようになっていったのかが重要なポイントとなる (e.g., Czander, 1993)。Bushe (2013) が対話型組織開発において、取り組むべき状況の「オーナーシップ」を持つ明確なスポンサーが常に必要である、と述べているように、オーナーとの関係も重要となっ

てくる。

本事例において、スポンサー（部門長）とコンサルタントは旧知の仲であり、レベル2の関係が構築されていたことがうかがえる。コンサルタントは、スポンサーによってこの組織に招き入れられることになった。また、スポンサーとも定期的な関わりの場を持つことによって、チームのスポンサーとしての役割を担いつづけてもらうことができていた。もし、旧知ではなかったとしても、取り組みについて支援をしてもらうために、スポンサーとの関係をどのように作り、維持していくかが鍵になるだろう。そのときには、コンサルタントはスポンサー個人に対しても、「初めて話をするまさにその瞬間から、『力になりたいという積極的な気持ち』と『好奇心』と『クライアントとその状況に対する思いやり』」（シャイン, 2017, p.307）を持って接して、関係を築いていく必要があるだろう。

コンサルタントとチームとの関わりの過程をふりかえると、(1) 専門性の発揮による信頼の獲得、(2) 立ち位置を明確にした上での関わり、を通してチームに関わっていくことになったことが示唆される。また、状況の変化に応じて、図2にあるように人事の専門家、コアチームのプロセスの支援、メンバー個人の支援というように、役割を柔軟に変えていきながら効果的な関わり方を常に探っていた。

このことは、クライアントシステムへのジョイニングがうまくなされたうえで、スポンサーとチームとの橋渡し、また、他のチームや環境 (e.g., PJY) との橋渡しも担っていたということができる。これは、チームや環境外との橋渡しを適宜行っていくバウンダリーマネジメント (e.g., Sundstrom & Altman, 1989) と呼ばれる実践であり、コンサルティングの詳細な過程について、概要、コンサルタントの内省、クライアントの体験とともに描かれている本事例は参考になることが多いだろう。

5.2 コンテナの維持と安全基地による

アフォーダンスの生起

今回、チームがその関わりの形を維持しながらも、ときにはメンバーを入れ替えながら、目指す方向へ適切な形を探っていく過程が示された。対話型組織開発において、創発が生まれるような関

わりの場は「容器」を表す英語をもとに、コンテナ (container) と呼ばれることがある (Corrigan, 2015)。今回、コンサルタントである第一著者は、このコンテナを維持しつづけていた。その際、次の2つのことは特に重要だと考えられる。

第一は、チームというコンテナの維持についての観点である。今回、インタビューで語られていたのは、話された内容を整理したり、チームの「共通言語」をもたらすような「弱いファシリテーション」であった。これは、いくつかの観点から興味深いと考えられる。多様な経験や様々な背景を持つメンバーは、問題の認識、現状の認識も異なるだろう。それぞれの人が考えを語るときには、それぞれの合理性があったり、その視点・捉え方の枠組みも様々である。そうしたなか、何が話されているのかを整理し、課題認識についてコミュニケーションを可能にすること、最初はそれぞれの言葉を、共通理解が可能な形に橋渡しをしていくことが行われた。やがて、「共通言語」を持ったチームは、何が現状であり、課題となっているのかということに集中し、立ち戻ることができたと考えられる。

こうしたチームの関係性は、探索行動を含んだAMが生起しながら進んでいくことを可能にしたと考えられる。チームが組織についての現状認識を深めていくなかで、さらに必要だと考えられる情報の探索が起きていった。具体的には、当事者をコアチームに招いたり、チーム外に考えを聞きに行く行動が生起している。変化の激しい中では、組織を特定の状態に持っていかうとする動きだけではなく、探索 (probe) にも資源を使いながら進む必要がある (e.g., Bushe, 2013)。今回の事例ではそうした行動が、取り組みの進行において重要な役割を果たしていたことがうかがえる。

それでは、この探索を可能にするものは何であろうか。チームにおける信頼関係について、シャインは著作『人を助けるとはどういうことか』のなかで、信頼を「その人間との関係の中で、自分がどんな価値を主張しても、理解され、受け入れてもらえること」「相手が自分を利用したり、打ち明けた情報を自分の不利になるように用いたりしないと思うこと」（シャイン, 2009, p.49）という2つの要素に分解して説明している。チームのミーティ

ングという「コンテナ」のなかで繰り返しコミュニケーションの場が持たれ、率直なコミュニケーションを取れる信頼関係が構築されていくことになったと考えられる。

第二は、安全基地によるアフォーダンスの生起という観点である。さらに、ここでは、発達心理学において研究されてきた安全基地 (secure base) という概念をもとに考察を加えたい。安全基地とは、Bowlbyが用いた概念であり、養育者との関係において戻れる場所があることを指したものである (e.g., Ainsworth, Blehar, Waters, & Wall, 1978; Bowlby, 1958)。子どもは、安全基地があることにより、外に探索へ出て、情報を精査していくことが可能になる。今回、チームは安全基地として機能し、探索を促すことになったのではないだろうか。

また、こうしたチームの状態はAMの生起の過程を考えるうえでも示唆的である。チームの信頼関係が構築され、現状について十分に話すことができれば、AMはおのずから起きるといえることである。認知科学において、アフォーダンス (affordance) という概念 (e.g., Gibson, 1977) があり、対象を知覚する際、知覚者と対象との関係が直接知覚され、個体に次の行動をもたらす (アフォードする)。本事例における次へつながるちょっとした動きは、現状について理解が進むことによって、次の動きが起こるといえるものであり、チームが環境へ反応し、動くという意味で、アフォーダンスを連想させるものであった。

5.3 AMとは何か：行動と気づきの相互影響

最後に、AMが生起して展開していく過程について、考察を加えたい。本事例から見えてきたのは、様々な動きが多層的に生起し、それらが相互に影響を与えながら進んでいく過程である。具体的には、当初想定していた行動としてのAM、すなわち、個人やチームとしての行動のみならず、それと並行して個人の物事の捉え方、状況の見方という枠組みが変化したことによって、取り組みが変わっていったことが示唆された。AMとは、その定義をふりかえてみても行動を指しているが、その生起過程においては、個人の物事の捉え方や状況の見方といった認知的側面の変化も深く関連していることがう

かがえた。たとえば、シャインが書籍で紹介している事例を見ても、最初の接触における問いかけがクライアントの現状の捉え方を変える機会を生み、それがAMの生起につながったと見ることもできるだろう。

すなわち、クライアントとともにAMを模索する過程においては、“次につながるちょっとした動き”である行動だけではなく、認知的枠組みや気づき・意味づけの変化も伴っていると理解することがよいのではないだろうか。現状認識を共有するという動きは、やがてメンバーがチーム外の人を巻き込みながら生起し、それが組織の動きとなっていく。クライアントとの協働を考える際には、個人・チームの行動があることと同時に、それに伴う物事の捉え方の変化がありダイナミックに進んでいくという認識を持っていることは、実践の一助となるだろう。

6 結語

ここまでをまとめると、共通言語や弱いファシリテーションにより、チームが安全基地として機能し、現状についての理解が深まることで探索行動を含んだAMの生起につながっていったということができよう。

最後に、全体をふりかえり、こうしたAMの生起を支援するときの条件について述べたい。それは、コンサルタント自身のAMについてである。本事例では、クライアントシステムとの関わりのなかで、コンサルタント自身がAMを繰り返していることが特徴として挙げられる。手探りで進む中で、また、すでに他にあるものではないものを創り出していくには、そうした関わりが最も有効であることを認識し、協働の過程へ乗り出していったことにあるだろう。そうした認識をスポンサーとも共有しつつ、チームのメンバーの関わりの場を保持し、他のシステムとの関係も橋渡ししていくことになった。

今後は、こうした柔軟な役割変化を伴うコンサルティングの熟達化には、どのようなスキル・態度が必要かという観点からもAMについて引き続き論じられる必要があるだろう。

謝辞

多忙な日々にも関わらず、インタビューと本稿の事前チェックに快く応じてくださったPJXの皆様に対し、改めて深く御礼を申し上げます。真摯に仕事に向き合われておられる皆様から語られた言葉に向き合う過程は、本当に豊かなものとなりました。

引用文献

- Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment. A psychological study of the strange situation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bowlby, J. (1958). The nature of the child's tie to his mother. *International Journal of Psycho-Analysis*, 39, 350-373.
- Bushe, G. R. (2013). Dialogic OD: A theory of practice. *OD Practitioner*, 45 (1), 11-17.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015). *Dialogical Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*. Berrett-Koehler Publishers. (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). Imaging 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.
- Corrigan, C. (2015). Hosting and holding containers. Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change, 291-304. (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)
- Czander, W. M. (1993). *The psychodynamics of work and organizations: Theory and application*. Guilford Press.
- Gibson, J. J. (1977). The theory of affordances. In R. Shaw & J. Bransford (Eds.), *Perceiving, Acting, and Knowing: Toward an Ecological Psychology* (pp. 67-82). Erlbaum.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2017). *Leadership on the Line, with a New Preface: Staying Alive through the Dangers of Change*. Harvard Business Press. (ハイフェッツ, R. A., & リンスキー, M. 野津 智子 (訳) (2018). [新訳] 最前線のリーダーシップ — 何が生死を分けるのか — 英治出版)
- 石山 恒貴 (2018). 副業を含む社外活動とジョブ・クラフティングの関係性 日本労働研究雑誌, 691, 82-92.
- 金井 壽宏 (2011). 組織行動論におけるクリニカル・アプローチ — エドガー・H. シャインのアプローチとアクション・リサーチの一形態 — 神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズ, 16.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley Publishing Company. (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)
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler Publishers. (シャイン, E. H. 金井 壽宏 (監訳) 金井 真弓 (訳) (2009). 人を助けるとはどういうことか — 本当の協力関係をつくる7つの原則 — 英治出版)
- Schein, E. H. (2016). *Humble Consulting: How to Provide Real Help Faster*. Berrett-Koehler Publishers. (シャイン, E. H. 金井 壽宏 (監訳) 野津 智子 (訳) (2017). 謙虚なコンサルティング — クライアントにとって「本当の支援」とは何か — 英治出版)
- Sundstrom, E., & Altman, I. (1989). Physical environments and workgroup effectiveness. In L. L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 175-209). Greenwich, CT: JAI Press.

筆者略歴

石上博之：株式会社コープライヤー代表取締役。組織開発・人材育成の領域を中心に企業の支援を行う。東京工業大学理学部卒業。多摩大学大学院経営情報学研究科博士前期課程修了。大学卒業後、外資系IT・コンサルティング企業にて、業務コンサルティングの仕事を経て、人事領域でキャリアを積む。その後、外資系製薬会社にて、人材開発およびHRBP部門の責任者として、組織開発を含む組織・人材の実務に携わる。2018年10月より現職。エドガー・H・シャインの“支援学”の実践を積み重ねるべく研鑽中。

土屋耕治：南山大学人文学部心理人間学科准教授。南山大学人間関係研究センター員を兼任。専門領域は、社会心理学、組織開発、体験学習。名古屋大学大学院教育学研究科教育心理学専攻博士後期課程単位取得満期退学。米国NTL Institute OD Certificate Program修了。公認心理師。社会心理学の実証的研究に加え、Tグループのトレーナー、組織開発のコンサルティングも行うほか、OD Network Japanの基礎講座の講師も担当している。組織開発では、事例の心理学的理解、倫理、思想史、熟達化を専門としている。主な論文は、『組織開発(OD)の倫理：日本における現状の理解と今後の展開へ向けて』(組織開発研究, 2020), 『ラーニングピラミッドの誤謬：モデルの変遷と“神話”の終焉へ向けて』(人間関係研究, 2018), 『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) など。

¹ キャリア研究の領域では、「労働者が主体的に自らの仕事を再定義し、創意工夫する」(石山, 2018) 行動を意味するジョブ・クラフティングという概念が存在する。石山(2018)によれば、(1)生産的でないと思える仕事の手順を、私自身で変えている、(2)仕事をやりやすくするために、私自身でやり方を変えているといった行動がこれに当てはまるという。ジョブ・クラフティングとAMは、当事者による主体的な創意工夫の行動を意味する概念である点で共通している一方で、ジョブ・クラフティングとAMには行動の目的の点で違いが見られる。ジョブ・クラフティングは自身の仕事の改善のための行動を意味する概念を指す一方、AMは状況を改善したり、目の前の状況を明らかにしたりするための情報収集を含めた動きを指し、必ずしも自身の仕事の改善のための行動を意味しないことが異なる点であるといえる。

エンタテインメント企業に勤める従業員を対象とした解決志向研修： 研修効果の高かった従業員の 3S 特徴の発見

大伴宗弘（文京学院大学外国語学部）

北居 明（甲南大学経営学部）

要旨

本稿は、エンタテインメント企業における内部監査活動の一環で行われた従業員研修の機会を利用して、解決志向コミュニケーションスキルの習得を目的とする全3回の介入効果に関する事例研究である。研修を通じた介入の結果、参加者9名の解決志向の習熟度を表す解決構築（SBI：Solution Building Inventory）の値は増加し、各参加者が受講に際して設定した自らの目標に関する目標達成スコアも向上した。また、研修後の従業員ヒアリングから解決構築が増加した従業員とそうでない従業員とを比較することで、解決志向研修効果の高い従業員の3つの特徴を見出した。

I. はじめに

先行研究において、多くの解決志向の効果が確認されている。しかし、その大部分はクライアントが研究者などによる解決志向のファシリテーションを受け、問題への見方を新たなものに変えて、その問題に対して解決策を見出していくものである。しかし、このアプローチでは、組織において従業員が自律的かつ継続的に解決志向を用いて自分自身や、他者の問題解決を促すのには限界があると考えられる。組織において、解決志向を浸透させるには、解決志向による問題解決を行うことが出来る従業員を育む必要があると思われる。よって、社員が自らの組織の改善ができるように、解決志向によるリーダーシップを身に付け、それが現場で発揮できることを意図した研修を設計して実施を行う。本事例研究では、あるエンタテインメント企業に所属する従業員に対する解決志向研修（全3回）を通じて、参加した従業員の解決志向スキルの習得や、現場での活用に関するモニタリングを行い、介入効果についての分析を試みるものである。

II. 解決志向とは

解決志向とは、元来心理療法の分野で開発された考え方および手法である。解決志向では、問題

を抱えたクライアントに対し、その問題の原因を追究するのではなく、クライアントの持っている可能性や強みについて問いかけ、それらを拡張・活用するアプローチを行う。これは、アメリカのブリーフ・ファミリー・セラピー・センター（Brief Family Therapy Center：BFTC）のステイブ・ド・シェイザーとインスー・キム・バーグらが中心となって開発したセラピーの方法であり、解決志向ブリーフセラピー（Solution Focused Brief Therapy：SFBT）と呼ばれている。

大部分の心理療法では、クライアントの抱える問題の原因となる過去の経験を掘り下げたり、問題を引き起こすクライアントの弱みを修正したり、問題を克服するための新たなスキルを教えることに取り組むのが一般的である（伊藤 2021）。このようなアプローチは、問題志向と呼ばれる。しかし、このような方法にはいくつかの問題があるという（De Jong & Berg, 2013）。自然科学における問題では、関連する原因を明らかにしてそこに処置を施すことで解決が図られてきた。しかし、組織や社会においては、問題は複雑に関係しあっており、ある問題の解決は他の問題の原因となり、原因の特定は結局その問題を深刻化させる可能性もある。すべてのケースはユニークであり、唯一の解決策は存在しない。この場合には、専門家の知識だけでなく、援助される人々が持つ資源や見方が必要であ

る。また、問題を抱える組織や個人を支援するには、彼ら自身を元気づける必要がある。彼らにおいて、その問題の原因を明らかにする努力は、彼ら自身を問題のある人や、問題の犠牲者と見なすことにもなる。このようなアプローチは、彼らの自己効力を低下させ、さらなる欠陥や問題に目を向けさせるようになる (de Shazer, 1994 ; Gergen, 1999)。

一方のSFBTでは、クライアントがすでに対処できている点を探したり、望む未来を明らかにしたり、その未来の実現のためにできていることを整理することで、クライアントが望む解決の状態を作り上げることに取り組む (伊藤 2021)。このような方法によって、クライアントは問題解決のための資源に気づき、解決の手がかりを自ら発見することが可能になる。問題はクライアントに内在するのではなく、セラピストとクライアントらが協力して解決に取り組む課題となる。

現在、解決志向は、様々な分野に応用され、組織マネジメントも対象としている (Jackson & McKergow, 2007 ; McKergow & Clarke, 2005 ; 2007 ; 青木, 2006 ; Middendorf, 2022)。われわれは、組織の問題に関して、解決志向がより適した問題があると考えている。Heifetz, Linsky & Grashow (2009) は、組織が抱える問題においては、当事者が客観的に原因と結果に問題を構造化することができる技術的問題と、当事者自身が問題の一部を構成してしまい、原因と結果が複雑に入り組んだ適応課題という二側面があることを主張している。適応課題は、当初は何が問題なのか見えにくく、解決策もよくわからないことが多く、解決のためには、学習を通じて既存の考え方を変える必要があるという (Heifetz, Linsky & Grashow, 2009)。われわれは、組織における問題の多くは、人間関係が複雑に関連し、原因と結果が複雑に交差した適応課題の側面を持っていると考えられるため、原因追求よりも解決志向の方が、当事者に解決のための手がかりをもたらす可能性が高いと考えている。

Ⅲ. 解決志向の効果

ここでは、非臨床的場面における解決志向を用いた介入研究について、先行研究を概観する。先行

研究によれば、解決志向が様々な側面において効果的であるという結果が得られている。複数回にわたる介入研究として、Grant, Curtayne & Burton (2009) は、オーストラリアの大手公共保健サービス機関の看護部門の幹部および上級管理職 41 名を対象に、解決志向によるコーチングを含むリーダーシップ開発プログラムを実施し、その効果を測定している。彼らによれば、4回にわたるセッションの結果、参加者の目標達成度、レジリエンス、職場における幸福度が向上し、抑圧が低下していた。また、Medina & Beyebach (2014) は、スペインの児童保護従事者 120 名を対象に、15時間×2回の解決志向を用いたトレーニングと合計 30 時間のスーパービジョン¹を実施し、その効果を研究している。彼らによれば、介入を通じ参加者は当初の目標の多くを達成しただけでなく、新たな目標を設定するようになっていったという。また、家族への敬意と共感が増し、傾聴が増え、水平的な意思決定が行われるようになり、協力関係がより緊密になったという。

ワークシートを用いた一回の介入研究では、解決志向に基づいた質問は問題志向よりも効果的であることが一貫して示されている²。たとえば Theeboom, Beersma & Van Vianen (2016) は、オランダの大学生 54 名を対象に、解決志向グループと問題志向グループに分けて実験を行った。その結果、解決志向グループのポジティブ感情は相対的に高く、問題志向のネガティブ感情は高かった。さらに、解決志向グループの認知的柔軟性が高まるという結果が見いだされた。

自己記入形式のワークシートも、一定の効果があることが見いだされている。たとえば Pakrošnis & Cepukienė (2015) は、リトアニアの大学生 173 名を対象に、解決志向型自己内省グループ、認知的再構成型自己内省グループ、無介入グループに分け、それぞれのワークシート³の効果を研究している。その結果、解決志向型、認知的再構成型グループ療法とも選択した生活領域について有意な改善が見られた。しかし、解決志向型のほうが個人の努力によって改善がもたらされたとする割合が高く、変化なしと答えた割合が少なかった。また、介入の有用性と受容性については、解決志向型の方が

統計的に高い評価であった。

これまでの研究を概観すると、介入方法にかかわらず解決志向は有効であり、問題志向的な介入よりも高い成果をもたらすことが期待できると言えよう。

しかし、非臨床的場面における解決志向の介入効果に関する我が国の研究は少なく、さらなる研究蓄積が求められる⁴。本稿は、日本企業の従業員を対象に、解決志向の考え方とスキルを身に着け、それによって参加者の目標達成や問題解決に資することを目的とした全3回の研修の概要と、その効果について研究する。また、介入の詳細について記述することで、今後介入研究を企図している人々にとって少しでも参考になることも意図している。

IV. 事例研究

4-1. 概要

研究の対象となったのは、東京都渋谷区に本社を構えるプライム市場上場のエンタテインメント企業 A 社である。社員数約 495 名（2023 年 3 月末時点）、若年女性向け画像取得・配信サービス、キャラクターグッズ等の企画・製造・販売を主要な業務とする。この法人に対しては、2020 年度から 2021 年度において、第一著者が A 社の内部監査室長という立場から、経営に資する内部監査活動として、コロナ禍における従業員のウェルビーイングに着目した監査に取り組み、第二著者が 2021 年度に同社に対して解決志向の研修を行った結果、社歴の浅い従業員において、主観的な幸福感が向上したことが確認されている（大伴・北居, 2023）。その

活動の結果、翌年の 2022 年度においても、引き続き従業員のウェルビーイングに着目した監査の一環として、第二著者による解決志向の研修が行われることとなった。2022 年度は活動の Term1 として、A 社の現場リーダー以下、全社員から 40 名を選出した。40 名を問題志向 20 名、解決志向 20 名のグループに分け、第二著者による解決志向についての講義や、ワークシートを用いた介入研究を行った結果、自己効力感が増加し、ネガティブ感情が減少するという解決志向アプローチの有効性が確認された（Kitai, Shimada, Tagoo & Otomo, 2023）。

しかし、A 社社内において、一度きりの研修では、研修効果も限定的であると考え、さらなる研修を企画した。新たな研修は、ひと月当たり一回 2 時間で計 3 回、のちに一時間の面談を含んだ試み（Term2 という）であった。先述の 40 名を対象に自主的参加を募集した結果、9 名の募集があり、Term1 の対象者でないものの、この取り組みを聞きつけて参加した 1 名を加えた 10 名で、Term2 が実施された。本稿では、3 回の研修内容とその効果、また面談を通じた分かった発見事項について議論する。

4-2-1. 第 1 回研修の内容

第 1 回研修は、2022 年 10 月に同法人の東京と京都の 2 つの会議室で行なわれた。東京では研修講師として第二著者と A 社従業員 6 名が参加し、京都では 4 名が参加して、東京と京都をオンラインでつないで研修が実施された。参加者の属性は、表 1 の通りである。また第 1 回研修のスケジュールを表 2 に示す。

(表1) 参加者の属性

	参加者	性別	年代	勤務地	勤続年数
1	A 氏	女性	30 代	東京	9 年
2	B 氏	女性	40 代	東京	14 年
3	C 氏	男性	40 代	東京	6 年
4	D 氏	男性	30 代	東京	3 年
5	E 氏	男性	30 代	東京	13 年
6	F 氏	男性	40 代	京都	10 年
7	G 氏	女性	40 代	京都	21 年
8	H 氏	女性	20 代	東京	6 年
9	I 氏	女性	50 代	京都	17 年
10	J 氏	女性	30 代	京都	14 年

(表2) 第1回研修のスケジュール

	第1回(2022年10月14日)	所要時間
当日の進行	メンバーの自己紹介	10分
	初回セッション目標用紙(目標やSBIについて)の記入と共有、グループ全体の目標の提示	20分
	解決志向とは	20分
	解決志向のエクササイズ(20分×2人づつ)	40分
	本日の振り返り用紙の記入	15分
	本日の感想の共有	10分
	宿題の説明	5分
ホームワーク1の設定	COSKARのCからAまでのインタビューを、少なくとも二人を相手に実施	
ホームワーク2の設定	「すでに解決に近づいている部分」、「すでにできていること」、「小さな解決の兆し」など、解決に結びつきそうなことを探してみる	
当日参加人数	10人	

実際の所要時間は、若干の増減があった。

4-2-2. 自己紹介と目標用紙の記入

はじめに参加者は簡単な自己紹介と、この研修に参加した目的について発表を行った。その後、初回セッション目標用紙を記入するように求められた。この用紙には参加者の属性と参加に際して達成したい目標、現時点での目標の達成程度(目標達成スコア;10段階)、その目標に対して今までに行ってきたこと、このセッションを通じて発展していきたい自身の強みやスキル、解決構築尺度であるSBIなどについて記載されていた。また先述したように、解決志向のベースには当事者同士を励ましあう関係が必要であると考え、今回のTerm2においては、グループ全体の目標を講師役である第二著者から会場内のスライドによって提示された。グループ目標は当時、内部監査室長であった第一著者によって設定された。内容は、「参加者全員の解決志

向をグループで磨き上げ、個人の目標(動的ビジョン⁵の一部)を成就させる。」である。このために、研修はペアワークやグループワークを中心に設計された。このグループ目標は、毎回のセッションの初めに参加者に提示された。

4-2-3. 解決志向の説明とエクササイズ

セッションの講師役である第二著者から、解決志向のこれまでの発展や、問題志向との違い、その効果についての講義を20分ほど行ったのち、解決志向のエクササイズを行った。

このエクササイズでは、COSKARを体験するペアワークが行なわれた。COSKARとは、Jackson & McKergow(2007)で紹介されたOSKARにCを追加したものであり、それぞれの頭文字は解決志向コーチングにおける各ステップの内容を意味している(表3参照)。

(表3) COSKARの各ステップ

ステップ	内容	発言・質問例
Compliment (コンプリメント)	相手の状態やこれまでの努力を肯定したり、共感を示す。	状況よくわかります。ここまでよく頑張ってこられましたね。
Outcome (望む結果)	問題が解決された状態、あるいは望ましい未来像について質問する。	どんな状態になったら、その問題が解決されたと言えると思いますか?
Scaling (スケールリング)	現段階の評価を尋ねると同時に、これまで行ってきたことで役立ったことを明らかにする。	問題が解決された理想状態を10点、最悪の状態を0点とすると、現状は何点だと思いますか? 0点ではなくその点数なのは、あなたが何をしてきたからでしょうか?
Know How (リソース探し)	これまでに役に立った資源を探す。	これまで例外的にうまくいったことはないですか?その時は何が良かったと思いますか?
Affirm & Action (肯定と行動)	これまでの対話を振り返り、相手の資源や行動を肯定する。解決にもう一歩近づくための小さなアクションを問いかける。	あなたの〇〇が、問題解決の兆しを生んでいるようですね。今は〇点ですが、もう1点加えるための小さなアクションは何でしょうか?
Review (振り返り)	2回目以降の対話で用いる。前回からの変化を見つけ、肯定する。相手が望むものを見つけ、次のアクションを引き出す。	前回と比べて、よい変化は何かありましたか?どんな些細なことでもいいので、教えてください。

Compliment (コンプリメント) は、相手の話に耳を傾け、相手の悩みに共感し、これまでの対処を肯定するステップである。このステップは、やみくもに相手を褒めることではなく、こちらを最初に行なうことで、相手の境遇に対して心からの同情と共感を示し、関係を形成することが目的である。

次の Outcome (望む結果) は、相手が問題の原因ではなく、解決された状態に焦点を向けさせるステップである。本人が望む姿が明確で具体的なほど、解決志向は有効となる。

Scaling (スケーリング) は、望ましい姿にどれほど近づいているのかを評価させる。このステップで重要なのは、10点ではない理由ではなく、0点ではない理由に焦点を当てることである。こうすることで、これまでに問題解決に有効であったリソースである資源に気が付きやすくなる。もし0点であった場合でも、「0点にも関わらずこれまでがんばってこられたのは何があったからですか?」といった質問をすることで、本人が持っている資源に目を向けさせることが重要である。

Know How (リソース探し) は、「例外探しの質問」などを通じ、これまでうまくいった経験に目を向け、役に立った資源を発掘するステップである。ここでは、多くの場合に、問題は常に発生しているわけではなく、比較的軽い状態やあるいは例外的であっても解決された状態があることを意識することが重要となる。

次の Affirm & Action (肯定と行動) は、これまでの話し合いを整理して相手が用いることができる有効な資源を明らかにし、次にとるべき行動を明確化して実行を促す段階である。

最後の Review (振り返り) は、行動を実行した後、その進捗や成果について振り返り、次の行動について検討する段階である。このステップは2回目以降のセッションでの対話で用いるものである。

4-2-4. 本日の振り返り用紙の記入と

ホームワークの出題

エクササイズの後、参加者は、本日の振り返り用紙の記入が求められた。この用紙には、今日の研修の中で普段の業務に取り入れていきたいこと、自身の目標達成スコアをあと1点加えるためのア

クションプラン、グループワークに対する評価⁶や質問事項などが記載されていた⁷。

振り返り用紙には、参加者から、今回の受講機会に関する感謝や、自身の目標スコアにもう1点加える事の具体的な取組についてのコメントがあった。一方、参加者の何人かは、問題志向が身についているため、解決志向への意図的な切り替えが必要であるといった気づきや、解決志向に慣れるまで、COSKARでの問いかけの台本と相手の回答がまとめてメモできるフォーマットの支給を希望する旨の要望があった⁸。また、セッションの講師が東京でファシリテートをしていたため、京都のメンバーの一部からは「渋谷会場との温度差を感じた。」という指摘があった⁹。その後、この振り返り用紙の内容を元に参加者による感想の共有が行われた。

最後に、第1回目のホームワーク1として、次回の研修までにCOSKARのCからAまでのインタビューを最低二人(職場相手でなくても可とした。)に対して実施することと、ホームワーク2として、リソース探しである「すでに解決に近づいている部分」、「すでにできていること」、「小さな解決の兆し」など、解決に結びつきそうなことを探してみることの2つが出題された。

4-3-1. 第2回研修の内容

第2回研修は、2022年11月に同じく、同法人の東京と京都2つの会議室で行なわれた。東京では研修講師として第二著者とA社従業員5名¹⁰が参加し、京都では4名が参加して、東京と京都をオンラインでつないで研修が実施された。研修のスケジュールを表4に示す。

4-3-2. ホームワークの共有と

目標振り返り用紙の記入

当日は、初めにグループ全体の目標の確認を行った後、ホームワークであったリソース探しと、COSKAR実施の体験談についての共有を行った。その後、目標の振り返り用紙¹¹を使って、参加者自身の現在の目標達成スコアの記入やホームワークを通じての気づき等について記入をした。

目標振り返り用紙には、以下の記載があった。ホームワークを通じた気づきとして、親しい人と改

(表4) 第2回研修のスケジュール

	第2回(2022年11月4日)	所要時間
当日の進行	グループ全体の目標の提示、ホームワーク2の発表と意見交換	15分
	ホームワーク1の発表と意見交換	30分
	目標振り返り用紙の記入	10分
	ミニ講義(行動計画を実行するために:メンタル・コントラasting)	10分
	WOOPプロセスのエクササイズ(10分×2人ずつ)	20分
	宿題の説明	5分
	本日の感想の共有	10分
	本日の振り返り用紙の記入	20分
ホームワーク1の設定	COSKAR+WOOPのインタビューを、少なくともお一人を相手に実施	
ホームワーク2の設定	「すでに解決に近づいている部分」、「すでにできていること」、「小さな解決の兆し」など、解決に結びつきそうなことを探してみる	
当日参加人数	9人	

実際の所要時間は、若干の増減があった。

まって解決策について話せたことの嬉しさや、今までのあいまいさが不安を大きく見せていたのではという内容があった。一方、解決志向の有効性を認識するものの、業務の多忙さを改善するには至らないというコメントもあった。また、参加者の周りにあるわずかな良い変化について、漠然としたモヤモヤについて具体的に書き出してみることで前向きにできるようになった、議論のポイントが明確になったといった発言や、相手の認識を変えることが出来た、相手のことを知りたいという気持ちが高まったという感想があった。

4-3-3. メンタル・コントラastingの説明とWOOPプロセスのエクササイズ

第二著者から、行動計画を実現するための方法として、メンタル・コントラastingについての講義を行った。この心的対比に取り組む際は、最初に参照点として肯定的な未来を確立して、望

ましい未来を作り上げる。そうして初めて、今現在の現実の側面を組織化できることと、それによって未来を達成する過程に障害物として立ちほだかる否定的な側面を認識することの重要性について、Ottingen (2015) の実証研究を用いて解説が行われた。

その後、上記のエクササイズとしてWOOPプロセス(表5参照)のワークシートが配布され、参加者がペアとなって¹²ワークショップがおこなわれた。

当日は、理想的な未来を描くばかりでなく、ここでの障害を認識し、対策を立てるWOOPエクササイズについて、一部の参加者から「(解決志向を進めるうえで)引っかかっていたところはコレだ!と思った。」との評価を得た。

(表5) WOOPの各ステップ

ステップ	内容	発言・質問例
Wish (望む状態)	抽象的でもいいので、本当に望むものを考えてみる。	あなたが本当に望む状態は、どんな状態ですか?なにがどうなっているれば、あなたは心から喜ぶことができますか?
Outcome (望む結果)	望みが叶ったら実現している、具体的な状態を思い浮かべてみる。	その望みがかなえば、あなたや周りの人たちはどんな状態になっていますか?どんな状態になったら、望みがかなったと言えますか?できるだけ具体的に思いつくまま考えてください。
Obstacle (障害)	望ましい結果を得るのを阻んでいる、最大の障害について具体的に考えてみる。	あなたが望ましい結果に近づこうとすると、最も障害となるものは何だと思えますか?具体的に考えてください。
Plan (計画)	障害に対する具体的な対処方法を考えてみる。これまでうまくいった例外的な出来事や資源がヒントになることがある。	その障害が発生したら、どのように対処して克服しますか?具体的な行動を考えてください。

4-3-4. 本日の振り返り用紙の記入と ホームワークの出題

第2回セッションの最後として、参加者は前回同様に、次回までのホームワークが案内され、本日の振り返り用紙の記入と感想の共有が求められた。振り返り用紙において、参加者からは、解決志向において、理想とする状態や行う施策についてできるだけ具体的に考えることの重要性や、自身が行う具体的取り組みについてのコメントがあった。また複数のメンバーから、解決志向を身に着けるには、場数が必要であると認識する振り返りがあった¹³。また、ペアになった相手の解決志向の習熟さに驚きつつ、相手への感謝を表す内容もあった。その他、要望として一部のメンバーから、参加者全員のCOSKAR ホームワークの内容を参考までに見てみたいとの意見があった¹⁴。

第2回目のホームワーク1として、次回の研修までにCOSKARに加えWOOPのインタビューを職場のメンバーに対して最低一人に対して実施することと、ホームワーク2として、引き続き、リソース探しである解決に結びつきそうなことを探してみることの2つが出題された。

4-4-1. 第3回研修の内容

第3回研修は、2022年12月に同じく、同法人の東京と京都2つの会議室で行なわれた。東京では研修講師として第二著者とA社従業員5名が参加し、京都では4名が参加して、東京と京都をオンライ

ンでつないで研修が実施された。研修のスケジュールを表6に示す。

4-4-2. ホームワークの共有と 目標振り返り用紙の記入

前回同様当日は、はじめにグループ全体の目標の確認を行った後、ホームワークであったリソース探しと、COSKAR+WOOP実施の体験談についての共有を行った。その後、目標の振り返り用紙を使って、参加者自身の現在の目標達成スコアの記入やホームワークを通じての気づき等について記入をした。

目標振り返り用紙にはホームワークを通じた気づきとして、自分の範囲で解決できることを課題と設定することが大切である、といった内容や、解決志向にますます関心を持った、課題の共有やアクションについて話す機会があったことなどの記載があった。一方、聞き手のヒアリング力が重要であり職場のメンバーからうまく聞き出すこと難しさを指摘する内容もあった。また、参加者の周りにあるわずかな良い変化について、「悩まない」まではいかないけど課題設定の大切さが分かったので漠然とした不満について悩む必要性の低さを感じた¹⁵、といった内容や、ミラクルクエストンによって当初の悩みとは関係のない相手の一番大切にしている価値観に気づいた¹⁶、課内のメンバー全員が参加者の目標に掲げているスローガンを一層意識し始めた、などの感想があった。

(表6) 第3回研修のスケジュール

	第3回(2022年12月16日)	所要時間
当日の進行	グループ全体の目標の提示、ホームワーク2の発表と意見交換	15分
	ホームワーク1の発表と意見交換	30分
	目標振り返り用紙の記入	10分
	ミニ講義(解決志向のもう一つのテクニック:問題の外在化)	10分
	問題の外在化のエクササイズ(10分×2人づつ)	20分
	本日の感想の共有	10分
	修了式	5分
	本日の振り返り用紙の記入	20分
ホームワーク1の設定	最終セッションアンケート用紙(SBI、動的ビジョンについて)の提出	
ホームワーク2の設定		
当日参加人数	9人	

実際の所要時間は、若干の増減があった。

4-4-3. 問題の外在化とそのエクササイズ

第二著者から、解決志向のもう一つのテクニックとして問題の外在化についての講義を行った。問題の外在化 (White & Epson, 1990) とは、自分と問題を切り離し、インタビュアーと共同で問題解決を行うための手法である。自分を責めることなく、問題への対処を考えることが可能であり、インタビュアーを「責める人」ではなく、共同問題解決者にすることができる。まず、第一著者が質問者、第二著者が回答者となって問題の外在化の簡単なデモンストレーションを行った。

その後、上記のエクササイズとして問題の外在化プロセス (表7参照) のワークシートが配布され、参加者がペアとなってワークショップがおこなわれた。

4-4-4. 本日の振り返り用紙の記入とホームワークの出題

最終セッションである第3回では、感想の共有後、簡単な修了式がサプライズで行われた。参加者一

人ずつに、名前が記載された修了証が第二著者から渡された (画像1)。

その後、本日の振り返り用紙の記入と、参加者の最終の解決構築の記載項目を含んだ最終セッションアンケート用紙の記入が求められ、全3回にわたる研修が終了した。

振り返り用紙には、メンバーから、他の参加者の取り組みに対する関心の高さや、グループで取り組んだことの楽しさに対するコメントがあった。また、あとは解決志向を実践するのみ、といった決意や、継続していくことの大切さについてのコメントなどがあった。その他、3回のセッションを通して、自身の解決志向のレベルが一定の水準に達したと認識するものや、自身の課題に対してアクションを起こしていると気付いたとのコメントもあった。

(表7) 問題の外在化の各ステップ

ステップ	内容	発言・質問例
問題の特定	自身を悩ませる問題を特定する。	ご自身について、何か問題だと思っていることを一つあげてください (例、怒りっぽい、モチベーションが上がらない、人前で緊張するなど)。
ネーミング	その問題に対して名前をつけてみる。	自分を悩ませる問題 (怒りっぽくさせるもの、モチベーションをくじくもの、人前で緊張させるもの) に、何か名前を付けてみてください (例、イライラ虫、やる気くじき虫、Ms.緊張感など)。
問題の特徴	その問題が起こるのはどのようなときか、また役立つことがあるかなどを検討する。	「○○」はいつ、どんなときによく現れますか? 「○○」が苦手なものは何ですか? 逆に好物は何ですか? 「○○」が役立つときはありますか? それは、どんな時でしょうか?
対策の立案	問題の特徴から、その問題が現れないための対策を立案する。	「○○」が肝心な時に現れないようにするために、どんなことができますでしょうか?

(画像1) 会場と修了式の様子



4-5. 分析に用いたデータ

研修の効果を見るために用いたデータは、解決構築、参加者の目標到達スコア、全セッション終了後のヒアリングデータの3つである。これらのデータについて分析をした。

4-5-1. 解決構築

本研究では、解決構築であるSBI (Solution Building Inventory) を研修の効果測定尺度として用いた。SBIはSmock et al. (2010) によって開発された1次元14項目からなる尺度であり、問題志向と解決志向の違いについて以下のように述べている。問題志向のプロセスでは、最も適切な解決策を見つけるために、問題の原因を理解することが必要である。そして、問題に対する最も適切な解決策は、いくつかの代替的な解決策から選択される。一方、解決志向のプロセスでは、問題と解決策の間に直接的な関係はないと考えられる。このプロセスでは、すでに存在する解決策の一部を見つけることが奨励される。解決構築とは、個人が問題を解決する際に使用する、解決に焦点を当てた思考を指しており、解決構築はその思考のレベルを測定すると考えられている。研修を受けた参加者は、解決志向の考え方を学習することを通じて、解決構築の思考を身につけると考えられる。

本研究では、SBIの日本語版であるSBI-R (Takagi, Wakashima, Kozuka, Yu & Sato, 2019) を用いた。質問事項として、「私は、解決策をうみだすことができる」、「私は、自分自身、他者、自分の状況における、良いことに気づくことができる」などへの回答が求められた。回答には、「まったく違う(1点)」から「まったくその通り(5点)」の5点尺度を用いた。解決構築は第1回のセッションのはじめと、第3回のセッションの最後に参加者に回答を求めた。

4-5-2. 参加者の目標達成スコア

参加者の目標到達スコアは、「あなたが今までにこれらの目標をどの程度達成されたのかを点数にしてください。(1は全く目標を達成できていないことを意味し、10は目標を完全に達成したことを意味します)」として、10点尺度を用いた。またデータは、第1回セッションのはじめと第2回セッショ

ンのホームワークの共有後、第3回セッションのホームワーク共有後に参加者に回答を求めた。

4-5-3. 全セッション終了後のヒアリングデータ

ヒアリングは全セッション終了後の2023年1月に同法人の会議室で行われた。参加者の勤務地ごとに東京と京都の会議室で行われ、東京では第一著者が、京都では第二著者がメインでインタビューを約1時間行った¹⁷。第3回セッションまで参加した9名¹⁸を対象とした。主なヒアリング項目は、表8に記載する。インタビューは参加の許可を得て録音し、会話の文字起こしを行った。

4-5-4. その他のデータ

その他、本日の振り返り用紙において、研修の評価についても参加者に尋ねた。質問項目は、グループワークに対する評価である。これについて、5点尺度を用いて評価がされた。その他、研修に対する不満点や疑問点、よかった点、研修講師に対する質問や感想について自由回答を求めた。

4-6. 分析結果

4-6-1. グループワークに対する評価

まず、研修の評価に関する質問項目について分析を行った。表9は、研修の評価に関する項目の平均値である。表9を見ると、グループワークに関する評価の平均値は一部の箇所を除き、4点以上であり、研修はおおむね好評であったことが示唆された。

研修後の感想では、「〇〇さんのWOOPインタビューで、実際に障害に対処する行動まで実行できているところがすごいと思いました。良い具体例を聞かせてもらえてありがたかったです。」といった感想や「〇〇さんの『一番の障害が自分自身』という言葉がとても心に刺さりました。」「解決志向に慣れていない時は、インタビューがぎこちなかったけど、やればやるほど慣れてきて、心の負担も少なくなってきた。」などの記述があった。

研修に対する評価はおおむね高かったが、3以下の評価をつけている参加者が存在することには注意すべきであろう。Sharry (2007) は、グループワークの参加者は問題点を控えめに報告する傾向があるため、評価の中位得点はむしろ問題ありと評価

(表8) 主なヒアリング項目

No.	カテゴリー	質問例
1	目標設定の確認	<ul style="list-style-type: none"> 参加の経緯はどのようこと?(友達に誘われて/自ら興味があって、など) どのような経緯でこの目標を設定されたのでしょうか?(目標の意味) その目標のゴールのイメージは明確でしたか?/どういう状態だったらこの目標が達成できたかわかりますか?(明確な目標「well-formed goal」であったか、達成がわかるような目標であったか。)
2	リソース(への気づき)	<ul style="list-style-type: none"> “あなたがこれらの目標達成を確実にするためには、このコースでどんな強みやスキルや資源を発展させようと考えておられますか?”について、なぜ以下を設定されたのでしょうか?その時、どのような心情でしたか? その結果どうでしたか? ワークや宿題を通じて、ご自身のリソースについてはどのように意識されましたか?
3	各質問項目確認:宿題を通じた気づき	“私たちの宿題を通じてどのような気づきがありましたか。”について、やってみたときの印象はどうでしたか?
4	各質問項目確認:良い兆候の気づき	“前回に私たちが集まってから、何が良くなりましたか?ほんのわずかな良い変化でもかまいません。”について、良い兆候を探すときにどう思われましたか?
5	各質問項目確認:目標の変化	“あなたの目標に関する何らかの変化・追加内容(もしあれば)”について、どのようなことがあって追加されたのでしょうか?
6	各質問項目確認:何を意識する必要があるか	“あなたが目標に向かって、進歩し続けるためには、何を意識することが必要ですか。”について記述した回答を思い付いたのはなぜでしょうか
7	目標進捗の要因	<ul style="list-style-type: none"> 目標スコアがあがったのは何が良かったから?/あまり上がらなかったのは何でだと思いますか? どのような心境の変化がありましたか?
8	各質問項目確認:SBIの変化	<ul style="list-style-type: none"> 講義やワークを通じて、どのような解決志向が身についたと思いますか? 解決志向を身につけていく過程でどのような想いや感情が湧きあがりましたか?
9	各質問項目確認:気づきへの実行	“今日のセッションでの気づき、取り入れていきたいことなどは何でしたか。”について気づきを取り入れてみてどうでしたか?、どのように感じましたか?
10	各質問項目確認:+1点の実行	“次の一か月の間、あなたの目標を実現するにあたって、目標スコアにもう1点加えるために何をされますか。”について、やってみてどうでしたか?、どのように感じましたか?
11	各質問項目確認:援助の有無	“次のあなたのステップは何でしょうか。あなたは今後、何かさらなる援助や支援が欲しい状況でしょうか?それとも、いろいろなことがさしあたり十分に解決したと感じますか?”について、記述したとき、どのように感じていましたか?
12	各質問項目確認:グループセッション評価	全体の進行について、何か思うところはありましたか?
13	所感	3回のセッションを通じてご自身の変化(問題の捉え方、周りの人との関係性とか)はありましたか、またそのきっかけは?(どんなタイミングだったか)
14	継続意思の確認①	3回のセッションが終わった時、どのように感じましたか?
15	継続意思の確認②	今、何か取り組んでいることはありますか?

(表9) グループワークに対する評価の平均値

	第1回 平均値	SD	第2回 平均値	SD	第3回 平均値	SD
グループの内容は私のニーズと目標に関連していると感じた。	4.300	0.675	4.000	0.707	4.333	0.707
今日のグループは目標を達成する上で役に立ったと感じた。	4.300	0.483	4.000	0.707	4.222	0.667
今日はグループの皆に理解され助けてもらったと感じた。	4.500	0.527	4.444	0.527	3.889	1.054
今日のグループの時間は十分あった。	3.500	1.269	3.444	1.130	3.222	0.833
今日は、グループに積極的に取り組むことができた。	4.300	0.949	4.556	0.527	4.000	1.000
今日のグループの終わりには進歩について希望が持てた。	4.400	0.699	4.222	0.667	4.333	0.500

すべきであると述べている。特に、グループワークの評価6項目において、「Q4.4. 今日のグループの時間は十分あった。」は全3回にわたり最低点であり、研修後の感想では、「いつも駆け足なのでもう少しゆとりが欲しいです。」「座学をホームワークにし、先生を交えたセッションを中心にしたらどうか」などの意見があった。

4-6-2. 研修の効果

次に、研修の効果を見るために、先述の参加者の目標到達スコア、解決構築の2つの変数について変化を見ることにする。なお、データの算出にあたり2回目以降欠席した1名を除いている。

参加者の目標1達成スコアの平均(9名)は、第1回が4.556、第2回が5.444、第3回が7.000で

あった。また目標2達成スコアの平均(6名)は、第1回が3.167、第2回が4.333、第3回が6.167であった。そして、SBIの平均(9名)は、第1回が48.778、第2回が55.222であった。SBIについては、ウイルコクスの符号付順位和検定を行ったところ、10%水準で有意(Z値=1.780)であった。目標1達成スコアは、Friedman検定では1%水準で有意($\chi^2=10.424$)、目標2設定スコアは10%水準で有意($\chi^2=4.957$)であった。当日のセッションやホームワークを通じて解決志向を経験することで、目標達成スコアや解決構築の値が向上したと考えられる。

4-6-3. 全セッション終了後のヒアリング結果

解決構築において、その平均値は増加を示したものの、その増加具合は参加者によって異なっていた。参加者間で差が生じるのは何が要因としてあげられるのだろうか。参加者のSBIと表9にあるグループワークの評価¹⁹には相関が認められなかった。また、全参加者は同じ部屋に集まって、自ら業務の合間を縫って参加したやる気の高いメンバーである。そのため、参加者間の解決志向に対する思考や行動の特徴に何等かの違いがあると仮定し、その点について明らかにすべく全セッション終了

後にヒアリングを行った。参加者へのヒアリングは、主に先に掲示した表8に示された項目について聞き取りを行った。

発言内容の比較を行うべく、参加者へのヒアリング終了の都度、第一著者と第二著者で検討を重ねたところ、主に質問項目No.1、No.2、No.9~10とNo.15の範囲において、解決構築が向上した従業員とそうでない従業員とで発言に特徴的な差異が確認されたため、その結果を表11-1~11-3に示す。なお、差異の比較にあたっては、研修での習得が目的であった解決構築が10%以上増加したグループ(SBI増加グループ)とそれ以外のグループ(SBIその他のグループ)で分けて比較を行った。

表11-1~11-3は、特徴的な差異が確認された3項目について、それぞれの参加者の発言を、できる範囲で部分的・継続的に試している(Small)、解決志向を使った目標が明確である(Specification)、自身の強みについて気づくこと(Strength)の観点から、当てはめて比較を行った。この3項目(以下、3Sという)は、解決志向において支援が必要であるものに必要問題に対する見方、という枠組みで整理を行った。

(表11-1) Small(できる範囲で部分的・継続的に試している)について説明を行う。これらの発言は、

(表11-1) Small(できる範囲で部分的・継続的に試している)

SBI増加グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	B氏	自分の行動のちっちゃな選択でも、判断する時に自分に問いかけてみるというか。
	2	B氏	これはちょっと悩みとか関係ないのかもしれないですけど、できた自分を想像する。支度をして、お化粧して、で、電車乗り継いでわざわざ行く。
	3	H氏	もうちょっと掘り下げてコミュニケーションしてみると、自分のアクションとしてもプラス一步できることがあるんで。(中略)何となく漠然と今の人間関係良くないとか、漠然と、自分は今できてないというよりは、掘り下げて考えるっていうことが大事だと思ったんで。そのためには、何となくすごい人に聞いてみて、何がその人が他と違うことをしてるかっていうのを目を向ける、ないと始まんないなと思ったんで、そこを聞いたりましたね。
	4	H氏	自分がまずできる範囲で、やってみればいいかなって思ってる感じですね。
	5	I氏	他人にインタビューしながら自分もインタビューされた場合を想定して、自分の課題に向き合っているとしました。
SBIその他グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	C氏	すぐに、すぐに何かできそうって、思ってたんです。でも、そう、すぐにできそうなんだけど、実際に人と話をすると、ころっと忘れて、全然実施できないんです、っていうことを1回、2回やって、全然進んでないと思ったんで。もっと簡単にというか、第一歩を踏み出すには、もっと簡単なタスクじゃないけど、行動に落とし込む。
	2	C氏	ワークとかだとかこういうふうに学んだんで、こういうふう質問してみましようとかっていうふうには、普通にできるんですけど、突発的に人から質問されたりとかしたら、絶対忘れるんです、そういう意識が。何か、紙とかに書いて、貼っといたほうがいいのかもしいです、これ。
	3	F氏	他の人もやっぱりしたんですけど、結局、現状のままでもいいじゃんっていう人とかもいたりするんで。
	4	F氏	ただ、結局、いうても他人なんで、そこは。
	5	G氏	基本的には意識してやっているんですが、やっぱりなかなか訓練が。

(表11-2) Specification (目標の明確化)

SBI増加グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	B氏	自分自身のケアも解決志向でやることで、より、私はこうでありたいっていうのがはっきりしてきたのかなと思いました。
	2	B氏	何回か研修を受けてきて、いろいろワークもやってみて、今はもうちょっと具体的に。
	3	B氏	ワークをやるたびに、もやとしてたのが、もうちょっとクリアになって。
	4	B氏	解決志向で10点の状態っていうのを意識するようになってから、たぶん。最初はまだ解決志向に慣れてなくて、10点がどういう状態なのか、ほやけてたけれども、実際にいろんな人とのコミュニケーションやワークを通して、自分もたぶんレベルが上がってるのか。見える視野が広がったり、クリアになってって。
	5	B氏	何ていうんですかね、いい状態っていうのが今は想像できています。
	6	E氏	先ほどもお伝えしたとおり、自分の強みを発揮すればいいだけなので。そういった意味だと自分の強みを生かして、そういうような考え方をかなりみんなに早く伝えてなきやみたくない、そんなイメージになりました。
	7	I氏	1回目は目標っていうのがあったんですけど、その後2回目ぐらいに自分でアクション起こそうとしてた時なんです。
	8	I氏	そうです、仕事の割り振りとかも自分がしたいこととかも、結構目標みたいなことを立てられるなっていうのは想像できてたんで。
SBIその他グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	C氏	そういうことができれば、ゴールというか、いったんはいいのかなと、今回、参加して良かったのかと思います。
	2	C氏	そこまでは思ってたんですけど、だから、何か改善されるといいな、と思ってたんです。
	3	G氏	あまり明確には持ってなかったです。

(表11-3) Strength (自身の強みの気づき)

SBI増加グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	A氏	自分自身のコミュニケーション力としては、まだまだ全然、そんなに変わってないかなって気はしてるんですけど、「どうしたらいいのか分からない」みたいな行き詰まり感は、今ちょっと薄れてはいます。
	2	B氏	強まりました。あと、解決志向が結構、今私の主軸になっている。
	3	E氏	強み自体は、正直変化はなかったかなとは思ってます。
	4	E氏	今回のこの考え方を共有させていただく時には、自分の強みである推進力というものを生かして、その場を設けましたし、具体的な事例も共有しましたし。
	5	H氏	結構勉強することは好きなので、こういうやり方があるって分かっただけでも、すごく、今の業務にも生きてると思うことはあって。
	6	H氏	これ、今回、結構、今それでもう、とにかくやるっていうので進めていってるんですけど。多分、ちょっと前だったら、結構、動き出し遅かったとか、もっと早くから助けを呼ばよかった。多分、そう落ち込んじゃってると思うんですけど。それをする暇もないほど進めてるんですね。それって多分、これが考え方としてあるから、そうだけど自分はそれで今だけど、逃げずに取り組んでいるとか、いいほうに多分、目を向けられるようになったのかなと、言われてみれば思います。
SBIその他グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	C氏	この時は多分、まだちょっと頭で、勉強しようっていうノリだった、ですね、多分。
	2	G氏	そうですね、私、今まで「雑談、得意です」という話をよくしてたんです。
	3	G氏	私、自分では得意だと思っているんですが、でも結構やっぱり、ちょっとさっきのお話とかぶっちゃうんですけど、コロナ禍になって対人折衝能力が注目されるようになって、得意や言うてたけど、あかんあかん、もっとレベルアップしないとって思ってます。

いくつかの質問項目の返答から成り立っている²⁰。各セッションでの気づきから取り入れたものは何か、目標スコアにもう1点加えるための実行結果について、ヒアリング時点において取り組んでいることについての回答をSmallの観点からまとめたものである。SBI増加グループの発言では、各人がセッションの期間中に身近なところからでも自身のできることを行動に移していることがわかる。一方のSBIその他グループでは、できてない部分の話や、

それについての対策について発言がされていることがわかる。また、自身についてではなく、相手についての限界ととらえられる内容が確認された。

(表11-2) Specification (目標の明確化) について説明を行う。これらの発言は、各参加者自身で設定した目標設定についてである²¹。参加者がどのような経緯で目標を参加したのか、その時にゴールのイメージは明確であったかについての回答をSpecificationの観点からまとめたものである。SBI

増加グループの発言では、もともと目標が明確だった参加者に加えて、セッションを重ねていくにあたって、目標が明確になっていった参加者がいることがわかる。一方のSBI その他グループでは、あまり明確でなかった参加者や、何か改善されれば良いという大枠で目標が設定されていたことが確認された。

(表 11-3) Strength (自身の強みの気づき) について説明を行う。これらの発言は、各参加者が目標を達成するにあたって、発展させようとした強みやスキルについてである²²。それらについて、セッション中どのように発展していったのか、またホームワーク等においてどのように意識されたのかについての回答を Strength の観点からまとめたものである。SBI 増加グループの発言では、もともと強みが明確であった参加者や、そのリソースが強まっ

たという参加者、自身の強みが向上することはなかったが活かしたという参加者、今まで弱みと感じていた部分がセッションを重ねていく中でその認識が変わっていったという参加者がいることがわかる。一方のSBI その他グループでは、当初は自身の得意と思っていた部分が活かせると思った(結果、活かせなかった)、あるいは強みと思っていたものの、セッションを重ねていくにあたってその認識が変わったという発言が確認された。

最後に3S以外の項目として、参加者が現場で、どのようなリーダーシップを発揮されたのかがヒアリングで確認されたため、質問項目 No5～8と No13 における回答から表 12 にまとめて示す。

表 12 から、SBI 増加グループにおいては、現場で解決志向を用いてメンバーを積極的に巻き込む取り組み (A 氏、B 氏、E 氏) や、ポジティブな視点を

(表12) リーダーシップに関する回答

SBI増加グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	A氏	人間関係について理想を考えることはなかったので、大きな進歩だと思う。
	2	A氏	インタビュー後になるべくチャットでも話しかけるようになったのと、部署の全体会議で「みんなでもっと話しましょうよ」と話した。
	3	A氏	解決志向の考え方によって、考えやすくなる感覚がある。問題が出てきたときに詰まってしまうが、一つ何かできることを考えると何かある。ポジティブな未来をたずねることは、話を膨らませやすい。
	4	B氏	いつも頭に意識して悩み相談を受けるようにしていたら、だんだんできるようになっていった。(中略)「こうじゃない」ではなく、相手が「こうしてみようかな」と言ってくれたのがうれしくて。
	5	B氏	COSKARとWOOPが自分の言葉でできるようになり、アレンジもできるようになった。ただ聞くだけでなく、問いかけができるようになった。
	6	E氏	解決志向の考え方を共有してから、スローガンを強く意識してくれて行動するようになった。スローガンの振り返りをやったときに(従来では、部下からの発言は、)「できてなかった」だったが、「習熟度をあげる」という答えが出てきた。周りの反応はすごくよかった。部下は詰められるのを怖がっていたが、詰められないことがわかって気が楽になった。「めっちゃくちゃいいですね」と言ってくれた。
	7	E氏	(SBIの数値が上がったのは)自分の課内で発揮できたため。ミーティングのほかにも、スケールングクエストンを使ってみたいできた。1点あげる反応は「うーん」だったが、考えを伝えることができた。学ぶだけでなく、ちゃんと発揮する場面を自分で作って発揮できたのを実感できた。
	8	H氏	考え方が、悪いところじゃなくてよいところに向くようになった。自分自身にはできるようになった。業務の改善につながった。(中略)上司との関係性をみても、自分のこういういいところがあってと話せるようになった。うまくいっていたことに対して目を向けて、話せるようになった。今まではこの部署のここがダメなんですと言っていた。すごい変わった気がする。私にはあっていた。
	9	I氏	課内にメンバを異動してほしいが希望であることを上層部に相談した。前向きな話として、この部署をどうしたいかを話した。さらに良くするにはこういうことが必要だということを上層部に話した。働きかけ自体はしていたが、不平不満を発言していた。あきらめムード。不満いってもしょうがないので、よくすることをいうのが必要と気づいた。
	10	I氏	上層部、社外の人との関係もよくなった。問題の捉え方については、後ろ向きな発言はしないように思っている。どうなりたい、どうしたいというのを意識している。そのような変化は、実際に働きかけたのが大きかった。
SBIその他グループの発言	No.	参加者	発言内容
	1	C氏	(リーダーシップに関する発言は確認できず。)
	2	F氏	周りの人との関係性については変わった、同僚との関係。仕事のやり方、仕事の相談されるようになった。相談されやすくなった、聞かれるレベルが深くなった。
	3	G氏	言葉について工夫をするようになった、質問の仕方。それをやったらどうなると思う?どうなりたくてそれをやっている?(未来志向)でもまだまだ、すぐ忘れる。定着するようにしたい。
	4	G氏	自分の変化はあった。話の進め方とか。部下に考えもらう促しになってきた。考えを言ってくれるようになった。

もって上司に働きかける取組み(H氏、I氏)が確認された。また、SBI その他グループでは、同僚から相談されるようになった変化(F氏)や、部下へかかわりの変化(G氏)が確認された。リーダーシップの在り方については様々なスタイルが考えられるが、SBI 増加グループにおいては全員に、またSBI その他グループにおいては1名を除き、参加者における周囲とのかかわり方の変化が確認された。

5. おわりに

5-1. 発見事実の要約

本研究は、エンタテインメント企業に勤める社会人を対象に、全3回の介入を通じて解決志向のコミュニケーションスキルを習得してもらうことを目的としている。本稿では、その介入による効果について分析を行った。

分析結果で見たように、グループワークの評価についてはおおむね高評価であった。解決志向の考え方や技術についての理解が進んだことが示唆された。その教授法として研修開催側が一方向的に伝えるのではなく、いくつかのペアワークやグループワークを行ったことも、好評であったと思われる。

しかし、グループワークの時間設定については、課題を残す結果となり、受講者が時間を多く確保する必要性があることが示唆された。この点、講義資料の事前配布なども検討し善処していきたい。

研修の効果については、解決構築、参加者の目標達成スコアにおいて改善が見られた。わずかな増加まで含めれば、解決構築においては9人中7人が増加した。また、目標達成スコアにおいては、目標達成スコア1では9人中8人、目標達成スコア2では6人中5人のスコアが増加した。

また、分析の後半では、解決構築について差のある参加者からのヒアリング結果から、解決構築に必要と思われる3つの特徴である3Sや参加者のリーダーシップに関して整理を行った。セッションの過程で垣間見た参加者からの発言からも考慮すると、解決構築が増加するメンバーは、目標達成を主眼にして自身ができることに焦点を合わせて取り組む傾向があるように思われる。すなわち、自身に及ぶ範囲において課題を認識し、そこに向けて強みを用いてできる範囲で取り組んでいく、ある

いは気づくと自分ができることが増えていることを自覚する。先述したように解決志向では、援助される人々が持つ資源や見方が必要であるとされている。すでに先行研究によって、参加者の強みをはじめとするリソースについては主張されていたが、強み以外のこれらの特徴は、特にこの援助される人々の「見方」の部分具体的を補完する一つの枠組みととらえることができるであろう。すなわち、目標を明確にしながら、保有する自らのリソースをできる範囲で使ってみるということである。

5-2. 今後の展望

残された課題については3点あると考えている。一つ目の課題は、今回の研修の参加者を解決志向に興味を持ったメンバーを対象にしているという限界に関するものである。自ら志願して参加したため、研修中は非常に雰囲気良く行われ、また結果においても、解決構築や自ら設定した目標達成スコアが増加するメンバーが多かった。一方、通常の企業研修においては、しぶしぶ参加する従業員もいるであろう。その場合、グループワークの進行にも一層気を配る必要があり、またホームワークに取り組むことのない従業員も想定される。セッション全体を通じた設計の工夫が必要となるかもしれない。

二つ目の課題は、一つ目の課題とも関連するが、解決志向を組織全体で後押しする仕組みが必要であると考えている。繰り返しになるが、今回のA社従業員は自ら解決志向の習得を希望したものであった。全セッション終了後のヒアリングにおいて、特に解決構築が向上しなかった従業員からは、「A社全員がこの思考を習得してほしい。」「我々の上司がこれを学ばないと進むことができない。」という趣旨の発言があった。3SのSmallでは、自らできる事への着手の大切さを主張しているが、従業員によっては、所属する組織内では、解決志向を進める中での限界と感じてあきらめてしまうことがあるかもしれない。また、解決構築が向上した従業員であっても「会社から解決志向への落とし込みがあるとよい。」といったコメントもあった。研修内容の中身の話ではないが、研修の自体枠組み(例えば、解決志向研修を階層別に行うことを基本

とする、など)や位置づけ(ボトムアップでなく、組織トップによる解決志向の落とし込み)についても更に検討する必要があるであろう²³。

三つ目の課題は、全セッション終了後のヒアリングで見出した3Sの今後の活用である。特にStrength(強み)の発見は、改めて有効な視点と考えている。理由は、今後のセッションにおいて、自身の強みを見出すワークショップを取り入れることでその効果の発現が見込まれるからである。グループメンバーとのワークを通じて行うことで、ポジティブ感情も誘発されて、さらなるプラスの結果が期待できるかもしれない²⁴。また、セッションの中での振り返り用紙で確認できたように、参加者が自らできることに集中するという観点は、極めて重要と考えられる。Small(小さいことから)、Specification(目標の具体性)については、解決志向を継続的に用いるためのカギとなると考えられるため、セッションを通じて参加者にその重要性を啓蒙することで、さらなる解決志向の習得に役立つポイントとなりえると思われる²⁵。

謝辞

本調査にご協力いただいたA社スタッフの皆様、心より感謝申し上げます。また本論文の審査時には査読者の方々から非常に有益なコメントを頂きました。併せて感謝申し上げます。

引用文献

- 青木 安輝(2006). 解決志向の実践マネジメント ― 問題にとらわれず、解決へ向かうことに焦点を当てる ― 河出書房新社
- De Jong,P. & I.K.Berg.(2013). *Interviewing for Solutions*, (4th ed.). Brooks/Cole, Cengage Learning.(桐田 弘江・住谷 裕子・玉真 慎子(訳)(2016). 解決のための面接技法[第4版] ― ソリューション・フォーカストアプローチの手引き ― 金剛出版)
- de Shazer,S.(1994). *Words Were Originally Magic*. New York: W.W.Norton & Co. Inc.(長谷川 啓三(監訳)(2014). 解決志向の言語学 ― 言葉はもともと魔法だった ― 法政大学出版局)
- Gergen,K.J.(1999). *An Introduction to Social Construction*, Sage.(東村 知子(訳)(2007). あなたへの社会構成主義 ナカニシヤ出版)
- Grant,A.M., Curtayne,L. & G.Burton(2009) Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Heifetz,R.A., Grashow, A., & Linsky, M.(2009). *The Practice of Adaptive Leadership*, Harvard Business Review Press.(水上 雅人(訳)(2007). 最難関のリーダーシップ ― 変革をやり遂げる意志とスキル ― 英治出版)
- 稲垣 希望, 池島 徳大, 田窪 博樹(2017). 問題の外在化技法としての「虫退治技法」を取り入れた心理教育プログラムの開発とその検討 次世代教員養成センター研究紀要(奈良教育大学), 3, 73-81.
- 伊藤拓(2021). ソリューション・フォーカスト・ブリーフセラピーの効果的な実践に関する研究 ― 誤った実践に陥らずに解決構築するためのヒント ― ナカニシヤ出版
- 金 彦志, 兪 幃蘭(2020). 解決志向短期療法に基づく教員研修モデルの開発に関する研究 ― 保育士、幼稚園教諭のニーズに着目して ― 研究論文集(宮城学院女子大学), 131, 49-59.
- 北居 明(2022). 行為としての問い ― 解決志向と問題志向の比較研究の展開と課題 ― 甲南大学経営学会編 新時代の経営学(pp.83-98) 千倉書房
- Jackson,P.Z. & M.McKergow.(2007). *The Solutions Focus*(2nd ed.). Nicholas Brealey.(青木 安輝(訳)(2008). 組織の成果に直結する問題解決法 ― ソリューション・フォーカス ― ダイヤモンド社)
- Kitai, A., Shimada, Y., Tagoo, M., & Otomo, M. (2023). Can a Solution-Focused Coaching Approach Go Beyond the Ocean and Campus? Comparing Solution and Problem-Focused Approaches for Japanese Students and Business People. *Journal of Solution Focused Practices*, 7(1).
- McKergow,M. and Clarke, J.(2005). 2005 Positive Approaches to Change, Cheltenham: UK, Solutions Books.

- McKergow, M., & Clarke, J.(2007). *Solutions Focus Working: 80 real life lessons for successful organisational change*. Solutions Books.
- Medina,A. and M.Beyebach(2014). How do child protection workers and teams change during solution-focused supervision and training? A brief qualitative report. *International Journal of Solution-Focused Practices*, 2(1) 9-19.
- Middendorf, J.(2022). *Solution-focused Business Coaching: A Guide for Individual and Team Coaching*. Springer Nature.
- 大伴 宗弘・北居 明(2023). 社員のウェルビーイングを考慮した内部監査部門の事例研究 — lon1 ミーティングの浸透を図る全社的な取り組みを通して — 組織開発研究,7, 1-20.
- Oettingen, G., Kappes, H. B., Guttenberg, K. B., & Gollwitzer, P. M.(2015). Self-regulation of time management: Mental contrasting with implementation intentions. *European Journal of Social Psychology*, 45(2), 218-229.
- Pakrosnis,R. & Cepukiene,V.(2015) Solution-focused self-help for improving university students' well-being. *Innovations in Education and Teaching International*, 52(4) 437-447.
- Sharry, J.(2007). *Solution-focused Groupwork*, Sage Publication.(袴田 俊一・三田 英二(監訳)(2009). 解決志向グループワーク — 臨床心理学の応用とその展開 — 晃洋書房)
- Smock, S. A., McCollum, E. E., & Stevenson, M. L.(2010). The development of the solution building inventory. *Journal of Marital and Family Therapy*, 36(4), 499-510.
- Takagi, G., Wakashima, K., Kozuka, T., Yu, K. R., & Sato, K.(2019). The development of the revised version of solution building inventory Japanese version. *International Journal of Brief Therapy and Family Science*, 9(1), 1-7.
- Theeboom,T., Beersma,B. and Van Vianen,A.E.M. (2016) 'The Differential Effects of Solution-Focused and Problem-Focused Coaching Questions on The Affect, Attentional Control and Cognitive Flexibility of Undergraduate Students Experiencing Study-Related Stress', *The Journal of Positive Psychology*, Vol.11 No.5, pp.460-469.
- White, M., & Epston, D.(1990). *Narrative means to therapeutic ends*. WW Norton & Company.(小森 康永(訳)(1992). 物語としての家族 金剛出版)

筆者略歴

大伴宗弘：文京学院大学外国語学部准教授。中小企業診断士。大学卒業後、流通業、デザイン会社、オムロン株式会社、フリー株式会社内部監査室室長を経て、2023年より現職。2021年、一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻博士後期課程修了。博士（経営）。マーケティング、消費者行動、Well-beingを研究領域とする。主な著書として、「消費国効果（Country of Reputation Effects）— 一日米における相手志向と製品志向の比較 —」（第55次吉田英雄記念事業財団助成研究採択論文）、「Comparative COO and CRA Brand Effects in Japan and the US: Cultural difference in Analytic vs Holistic Thinking」（博士論文）などがある。

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。主な編著者として、「職場の経営学—ミドル・マネジメントのための実践的ヒント—」（中央経済社）、「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。

- 1 Medina & Beyebach (2014) が実施したスーパービジョンは、参加者が解決志向の考え方や方法を維持し、トレーニング中に生まれた新たな活動を増幅する目的で行われた。スーパービジョンには、2人1組、小グループ、全体によるワークが含まれていた。
- 2 コーチング分野における解決志向と問題志向の比較研究の詳細については、北居 (2022) を参照されたい。
- 3 解決志向型のワークシートは、自分の強みや過去の成功体験、望ましい未来、肯定的な変化をもたらした行動、翌日の可能な行動などについて記入するよう求めている。一方、認知的再構成型のワークシートは、問題の描写とそれによって引き起こされる気分、選択した生活領域における出来事の記述、出来事によって引き起こされた考えなどについて記入するよう求めている。ワークシートの詳細については、Pakrošnis & Cepukienė (2015) を参照されたい。
- 4 わが国における非臨床場面における解決志向の介入研究には、たとえば金・兪 (2020) や稲垣・池島・田窪 (2017) などがある。
- 5 A社では理念経営が重視されており、社員同士の高い相互理解で成立する「動的ビジョン経営」が実践されている。この取り組みの一環として、個々の社員が自身のできること (Can)、やりたいこと (Will)、やらねばならないこと (Must)、そして3つの重なる部分としてのやるべきこと (Shall) の動的ビジョンが大切な価値観として設定されている。
- 6 グループワークに対する評価は、Sharry (2007) のグループ・セッション・レイティング・スケールの一部を用いた。
- 7 参加者からの質問があった場合は、第二著者による回答が、次回の参加者の用紙に個別に印字されて配布された。
- 8 これを受けて、第2回のワークシートでは、COSKAR+WOOPの問かけ記述の下に、相手の回答が書き込める欄を設けて配布し、ホームワークでの取組がしやすいように改善を行った。
- 9 その後、A社内部監査事務局内で第2回セッション以降の会場間接続に関して検討を行った。検討の結果、講師だけでなく、メンバーのいる東京会場の雰囲気も映像で送れるように、カメラを追加し、椅子の配置も工夫した。その結果、第2回セッションではメンバーの顔が見えることで研修に入り込みやすくなったとのコメントをいただいた。
- 10 従業員の1名は業務の都合により研修に参加できなかった。該当の従業員はその後も業務との調整がつかず、参加することができなかった。
- 11 前回のセッションで振り返り用紙を通じて第二著者に質問をした場合には、講師からの回答があらかじめこちらの目標振り返り用紙に印字がされていた。
- 12 3人グループはワークショップの所要時間を短くして実施をした。
- 13 この趣旨の発言のうち、「結局は自分で行動すれば済むことなので、解決に向かうことはできそうに思います。」とコメントしたメンバーや、「実際に(解決構築を)発揮する場面を自分自身で創る。」と自ら前向きにコメントしたメンバーは、後述する「分析結果」で解決構築が向上した。一方、「経験を積みたい。」のみコメントしたメンバーの解決構築はあまり増加しなかった。
- 14 これを受けて、研修を主催した内部監査部門では、ワークシートにはプライベートの内容もあることを考慮して、参加メンバーに自主的にワークシートの共有をお願いした。結果は、各メンバーのワークシートはあまり共有されることはなかった。実際にプライベートにかかわるため拒否感を示した結果であったのか否か不明であるが、今後の課題としたい。
- 15 この参加者は、課題設定の大切さとして、「自分でどうしようもないことを設定してもモヤモヤするだけ」と述べ、自ら解決できることを課題設定すべきとしている。この参加者も後述する「分析結果」で解決構築が向上した一人である。
- 16 課題を抱える相手に、ミラクルクエスチョンである「明日奇跡が起こったら?(どうなっていると思う?)」と問いかけたところ、相手から「両親が笑顔で健康でいてくれること」と返答されたという。このやり取りを通じて、相手に新たな気づきを与え、当初の悩みに対する認識が薄れたコミュニケーションがあったと解釈できる。
- 17 東京では第一著者が従業員と対面でインタビューを行い、その間、第二著者とはWEB経由でインタビューとつながっていた。また、京都では、第二著者が従業員と対面でインタビューを行い、その間、第一著者とはWEB経由でインタビューとつながっていた。
- 18 うち1名はヒアリングの時点で退職が決まっていたため、今回はインタビューデータの分析対象から外した。
- 19 第3回研修終了後において、参加者9名の解決構築とグループワーク評価とのスペアマンの相関係数は、0.286であった。
- 20 具体的には、表8の質問項目のうち、No9「気づきへの実行」、No10「+1点の実行」、No15「継続意思の確認」を通したヒアリングの結果である。
- 21 具体的には、表8の質問項目のうち、No1「目標設定の確認」を通したヒアリングの結果である。
- 22 具体的には、表8の質問項目のうち、No2「リソースへの気づき」を通したヒアリングの結果である。
- 23 全セッションを終え、2023年3月1日に第一著者と第二著者がA社社長にTerm1とTerm2を含めた研修報告を行った。その際に、今回の研修内容を全従業員に対して展開することを提案した。
- 24 執筆現在、参加者による強みのフォーカスを取り入れた解決志向研修の実施を行った。この研究の詳細は、別稿を準備中である。
- 25 今回はSBIの数値が向上しなかった参加者においても研修を通じて、リーダーシップや何らかの変化を感じていたことがわかった。その後、2023年6月15日に第一著者と第二著者がA社において、参加メンバーに対して3Sに関するフォローアップを行った。

Solution-focused training for employees in an entertainment company: Discovering the 3S characteristics of employees that made the training highly effective

MUNEHIRO OTOMO (Bunkyo Gakuin University)

AKIRA KITAI (Konan University)

Abstract

This paper is a case study of the effects of a three-part intervention aimed at acquiring solution-focused communication skills, using an employee training opportunity as part of an internal audit activity at an entertainment company. As a result of the training intervention, the mean value of the Solution Building Inventory (SBI) , which represents the proficiency level of solution-focus of the nine participants, increased, and the goal achievement score regarding their own goals set by each participant at the time of the training also improved. In addition, by comparing employees whose SBI increased with those whose SBI did not increase in the post-training interviews, the characteristics of employees who benefited from the solution-focused training were identified.

「組織開発研究」第9号 編集委員

委員長：多湖 雅博 副委員長：永石 信
 間間 理 北居 明 土屋 耕治 中村 和彦 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 2 月末：[投稿者] 編集事務局への投稿意思の連絡
- ②前年度の 4 月末：[投稿者] 投稿原稿のメールでの送付
- ③5 月中：編集委員による査読
- ④6 月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤8 月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥9 月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦10 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）
- ⑧3 月まで：当該年度の「組織開発研究」の発行

投稿を予定される方は、2 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、4 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 8 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。