

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 —

G.R. ブッシュ (サイモン・フレーザー大学/カナダ)

永石 信 (中京大学/日本)

※本稿は、2018年9月に米国 Organization Development Journal 誌創刊 35周年記念号に掲載された G.R. ブッシュと永石信の共著論文を、共著者自身が日本語訳し、Organization Development Journal 誌の許可を得て本誌に掲載するものである。

(オリジナル論文: Bushe, G.R., & Nagaiishi, M. (2018) Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36:3, 23-36.)

要旨

本稿は、組織開発 (Organization Development, 以下 OD) と組織変革 (organizational change) を同一視する風潮とは一線を画し、「ODとは、素晴らしい組織を創るためのもの」という生成的イメージを提唱することを目的としている (Bushe & Marshak, 2018 の議論をより発展させたもの)。我々は、ODの原点は「探究の精神 (spirit of inquiry)」にあったはずであるのに、処方的な組織診断モデルが OD 分野において勢力を増すとともに、ODの原点となる精神が忘れ去られてしまったのではないかと考えている。

ODとは、組織改善のためのプロセスそのものに、関係者たち (stakeholders) が自ら深く関与し、探究して行くという部分にその基盤がある。いくつかの先行研究が示している「組織に変化をもたらそうとする試みの、約 75% が失敗に終わっている」という発見に対し、我々は、失敗要因の多くはトップダウン的 (ビジョナリーリーダーシップ的とも言える) 組織変革手法がもたらす弊害にあるのではないかという見解を持っている。そして「ODは、関係者たちが『何をどう変えて、そのために何を実行すべきかを見つけ出し、リーダーはそのプロセスをサポートする』ことを起こすことができた場合、その多くは成功している」という我々の主張は、多くの先行研究によって支持されている。組織における問題解決は (例えその当該問題を解決することに成功したとしても) また新しい問題を引き起こすことが多いため、素晴らしい組織を創るための一般「モデル」というものは存在しない。しかしながら、我々は、素晴らしい組織を創るための一般「精神」というものは存在すると考える: それが深い関与と探究の精神であり、60年以上の間、すべての OD モデルの根底に流れるものである。実在する課題に対する探究プロセスに、関係者たちが深く関与するときに、ODは素晴らしい組織を創り出すことに成功すると言い換えてもよい。最後に、我々が OD 実践の指針として提唱する「開発 (development) の 3 基準」(組織の開発レベルを認識するための基準となるもの) について紹介した後、結論を提示する。

キーワード: 組織開発, 組織変革, 開発, 適応的チャレンジ

はじめに

我々がODについて学び、実践し、書き物を始めてから30年以上の月日が経つ。その間、ODへの注目度は、ビジネス界のトレンドに左右されながら上昇したり下落したりを繰り返した。その中で、「ODの重要性は失われた」と表現されたことも数多くあった。我々が今、世界中で目にしている状況は、ポジティブなものやネガティブなものが混じり合っている。北米におけるODの中心的組織（NTL Institute, ODネットワーク, Academy of ManagementのODC部門）の規模に衰えが見える一方で、ヨーロッパやアフリカやアジアなどの中心的組織は成長軌道にある（例えば、欧州ODNの会員増や、南アジアにおけるOD教育機関の増大など）。「OD」という看板の注目度については確かに上昇と下落の繰り返しが見られるものの、我々は、ODという領域に活力を与えてきたODスピリット（OD的精神）というものは今も生き続けていると受け止めている（例えそれがODという名の下ではなく、「労働生活の質（Quality of Work Life）」「HRビジネスパートナー（HR Business Partners）」「チェンジ・マネジメント（change management）」「組織アジリティ（organizational agility）」など別の名称の活動の中であったとしても）。つまり、ODは廃れてきているのではない。むしろ、ODのツールや観点が応用されている（ODのことを知らずにそれらを使っている人々も多い）分野は広がっている一方で、OD自体が細分化され希釈化されている、と言ったほうがよい。ODがあまり知られていない、あるいは隅に追いやられている状況に置かれている一方で、ビジネス界や政府やNPOなどは、OD実践者が持つ観点や洞察力をさらに必要とするという現状の裏側で、一体何が起こっているのだろうか？

我々は、Bushe & Marshak (2018) が最近論じたように、ODは「変化を起こすためのもの」という（生成的であったこともあるかもしれないが）もはや役割を終えてしまったイメージによって自らを縛りつけてしまっている状態であると考えている。OD実践者は、「ODとは変化を起こすためのものである」というイメージによって、ODが得意としていない分野（チェンジ・マネジメント）に追いやられ、本

来ODが最も得意とする分野（深い関与と探究）への意識が薄れてしまっている、というのが我々の見解である。そこで、本稿では、Bushe & Marshak (2018) の論点を引き継ぎつつ、「ODとは、素晴らしいチームや組織を創るためのものである」という新しいイメージによってその輝きを取り戻すことができるのではないか、という主張を展開したい。

「ODとは、変化を起こすためのものである」というイメージは、ここ30-40年ほど支配的なものであった。しかしながら、歴史的視点からODのイメージを描き直すならば、ODの起源は「変化を起こすためのもの」という部分にあったわけではない、ということをもっと理解することが重要である。エドガー・シャインが最近我々に改めて心に刻ませてくれた通り、ODはその黎明期には「探究の精神（spirit of inquiry）」によってその生命が吹き込まれていた（Schein, 2015）。ODの誕生に関わった先達たちは、民主的価値観、真正性（authenticity）、情報公開の上での意思決定（informed decision-making）などの枠組みの中で「関係者（stakeholders）たちを探究プロセスに深く関与させることこそが、人間関係やチームや組織をよりよいものにしていく」ことに信頼を置いていた（Argyris, 1970; Beckhard, 1969; Bennis, 1969; Schein, 1969）。しかしながら、OD領域の中で次に起こったのは、「探究プロセスへの深い関与」を引き続き推し進める流れと、Blake & Mouton (1964) の「9.9グリッドモデル」に代表される診断モデル提供を推し進める流れへの分岐である。その中で、コンサルティング顧客が「素晴らしいチームや組織とは定式化されていて、それを実現するための、あらかじめ準備された診断ツールを使ったソリューションパッケージ」を買い求めるのに熱心になるにつれて、「探究の精神」の流れを汲むものは緩やかに勢いを失っていった。同時に、システムや組織構造の分析とモデル化（リカートのSystem 4や、トリストラの社会技術システム論など）が進められたのもこの時期であった（Likert, 1967; Trist et al., 1951）。

1980年代の半ばごろには、もう一つの波が訪れる。その波とは、ODとは違うルーツのメタファー（「総合的品質管理（Total Quality Management）」「リーン生産方式（Lean Production System）」

「プロセス・リエンジニアリング (Process Re-engineering)」などに由来する異なるマネジメントアプローチの登場であり、それによるコンサルティングマーケットの競争激化である。それらの隆興は、「ODとは素晴らしい組織を創るためのサポートである」という1960年代の原点イメージにさらにダメージを与えるものであった。新しい競争相手からのプレッシャーを受け、ODという領域が一つの差別化戦略として押し出し始めたのが「変化 (change) を扱う専門性」である。ここから、OD (組織開発) と OC (組織変革) の境界線が意識されなくなり、教育用教科書や大学院プログラムにおいても OD と OC の区別がなくなっていく (一つには、そこまで OD がうまく自己定義できていないという認識を持っていたところに「変化」という新しい足場を見つけた感覚があったのであろうし、もう一つには顧客側が「変化のマネジメント」を重視しているのを察知した上でのコンサルタントとしての売上重視主義によるものでもあろう)。1990年には Academy of Management が OD 部会の名称を「OD & Change 部会」に変更し、教育用教科書や大学院プログラムの名称は「OD & Change」という統合された扱いになっていった。しかしながら、「変化」という言葉の台頭は、他方では OD 実践者たちの間に混乱と士気停滞をもたらしたことも指摘しておきたい。OD が変化をファシリテートし導く (=チェンジ・マネジメント) ものだと考えられるようになればなるほど、実践者たちの組織「開発 (development)」に向けられた根源的情熱は失われ、そのことが OD のブランドにダメージを与えたのではないかと我々は考えている。北米においては、ほとんどのビジネススクールは、科目名称やプログラム名称から「OD」という言葉を削除しつつ「チェンジ・リーダーシップ」などの新名称に看板替えした。Academy of Management が ODC 部会の名前から「OD」を削除することを真剣に検討したのも、近年の出来事として記憶に新しい。

「ODとは、変化を起こすためのものである」というイメージが OD 実践者に与えた影響とその帰結について、もう少し詳細に見てみよう。Bushe & Marshak (2018) が論じている通り、OD 実践者は自らの仕事を「他の誰かが、どんな変化が必要を決

定」したあとで、「それをどのように実行し、ファシリテートし、管理したらたらよいかについてのアドバイスを提供する」ことであると認識しがちになった。OD 実践者の顧客であるビジネスリーダーたちは、OD というものは「変化の実行にかかわるもの」であって「どんな変化が必要かを見つけ出すもの」ではない、と見なしている。結果、我々は、「チェンジ・マネジメント」という OD とは大きく異なる領域に放り込まれている。そして、我々はチェンジ・マネジメントが得意ではない：我々のツールや、プロセスや、価値は、関係者が「どんな変化が必要か」について口を挟むことができない局面において輝くものではないのだから。OD 実践者が、どんな変化が必要かを決定するプロセスには関わることなく、変化を実行するためのアドバイスのみを依頼されるとすれば、OD の核心的プロセスである「深い関与と探究」を活用する局面を見つけ出すことは難しい。OD とは、あらかじめ決められた解決策の実行よりも、どんな変化が必要かを見つけ出すことへの支援の部分でもっと貢献できるはずなのである。「変化のための OD」というブランディングを行っていることで、我々は本来の顧客価値提案を見失い、潜在的顧客、学生、我々自身を混乱させ、OD ブランドのアピール力を減退させ、我々の実践能力を減退させている。

我々は変化を起こすために存在するのではなく、改善 (improvement) を起こすために存在するのである。確かに、改善を目指すときには変化に関する専門性も必要になるが、改善と、変化の実行は全く異なる意味合いを持つ (この点については、後ほど改めて取り上げる)。素晴らしい組織を創るための変化と、リーダーや技術的専門家によって定められた変化は、同じ変化という言葉であっても全く異なる変化プロセスが必要とされる。OD は、関係者たちとともに、「目的地はどこか」と「どのようにしてそこにたどり着くか」の両方を見つけるプロセスの第一歩目から関わり続けることによって、改善をもたらすことができる。

何が「ODとは素晴らしい組織を創るためのもの」というイメージを阻害しているのか

我々は、「ODは、素晴らしい組織を創るための

もの」であるというイメージは、「ODは変化を起こすためのもの」であるというイメージよりも、より生成的なものであると信じている。もしそうだとすれば、なぜ、ODはその生成的なイメージとともに歩むことができていないのであろうか。我々はその理由は「素晴らしい組織を創るための、長い時間を経て検証された一般理論（モデル）を生み出すことに失敗している」ことにあるのではないかと考えている。ただし、我々のスタンスを明確にしておくなら、今後もそのような「素晴らしい組織を創るための一般モデル」は生まれまいであろうし、そのような一般モデルは必要ないと指摘しておきたい（詳細については後述するが、簡単に述べれば「素晴らしい組織を創るための唯一絶対のモデル」は今後も存在しえないし、この手のチャレンジは正解がないため、常に適応的かつ創発的に対処する必要があるというのが我々の基本スタンスである）。

OD実践者は素晴らしい組織とは何かについて関心があるからこそ、数々の組織モデルに注目し続けてきた。古くはMcGregor (1960) のX理論とY理論、Argyris (1962) の対人能力モデル、Likert (1967) のSystem 4、近年ではLaloux (2014) やKegan & Lahey (2016) のモデルなど、組織の構造やプロセスを説明するモデルは常にOD実践者を魅了し続けてきた。1970年代においては、社会技術システム論 (STS) がその決定版的な答えだと多くの人が考えていた (Trist et al., 1951, Emery & Thorsrud, 1969)。当時の北米およびヨーロッパの先進企業は、「伝統的な組み立てラインと同じぐらい生産的で、伝統的な組織よりもさらに素晴らしい職場」として、チームを基盤とした組織を創造することを目的にSTS方式を応用した。例えば、GMが1974年から1980年の間に北米に建設したすべての工場では、労働組合と経営側の共同企画チームによるSTS方式が試行錯誤された。しかしながら、1990年ごろまでにまとめられた事例検証によれば、成功したとみられていたSTS式組織の応用事例も、結局は6-8年の間に昔の「硬直的な構造」に戻りしているものが多いということが明らかになった (Miller, 1975; Polley & Van Dyne, 1993; Whitsett & Yorks, 1983)。

ODは、唯一絶対の組織モデルを持つことがない、

素晴らしいチームや組織を創るためのアプローチであるという表現が適切であろう：なぜなら、すべての組織にとって正しい組織モデルなど存在せず、どのような組織も独自モデルを進化させ続けることができなければ永続することはできないからである。有効な集団行動は構成員の内部やその関係性に緊張関係を生み出すことが多いため、人間は、仕事を分担・分割し、調整を行う手法について完全なる解決策にたどり着くことはないであろう。パラドックス (Smith & Berg, 1987)、両極性 (Johnson, 1992)、価値相反 (Quinn, 1988) などはその緊張関係を表現する重要な概念である。例えば、Quinn (1988) の価値相反モデルは、組織効果性は外的要因マネジメントと内的要因マネジメントの両方から影響を受けるため、安定性と柔軟性という二つの相反価値を同時に追求する必要性があることを我々に教えてくれている。組織は、需要という外部にある存在に対して適応していかなければならないが、他方で内部オペレーションを標準化する必要にも迫られている。一方で組織内の人々とその関係性に気を配り続けつつ、同時に非人間的プロセスやルーティンワークの整備も行う必要があるのである。

この価値相反モデルが、組織文化の理想と現実のギャップを測定するサーベイ手法に応用されているという事実は非常に皮肉なことではある。しかしながら、このQuinn (1988) の研究の最も重要なインプリケーションは、組織有効性には両極性があるため、組織特有の問題に対する唯一絶対の解決策は存在しないという点にあると我々は考えている。今日の解決策は、得てして、明日解決する必要のある新たな問題を引き起こしてしまうものなのである。我々は行き過ぎた集権化の後に振り子のように行き過ぎた分権化を試し、その後さらに再集権化を創り出してしまう。息が詰まるほどの行き過ぎたルーティンワーク化を進めた後には、非効率なまでに関係性構築に走るといったように、我々はまさに終わることのない適応的チャレンジの世界に放り込まれている。これはもちろん我々の新しい発見などでは全くない。社会の諸構造が、このような弁証法的プロセスを経て進化していくという指摘は、社会学の古典文献にまで遡ることができる洞察なのである (例えば、Marx, 1847)。

ODが本領を発揮する領域とは¹

もし組織特有の問題に対する唯一絶対の解決策は存在しないとすれば、トップダウン的アプローチが機能する領域は存在するのだろうか？我々の回答は「イエス」である。ハイフェッツの「技術的問題 (technical problems)」と「適応的チャレンジ (adaptive challenges)」という2分類は、その質問に答えるために有益な観点を提供している (Heifetz, 1998)。表1は、我々の友人である Eric Svaren が以前その原型を示したものをさらに発展させ、2分類のそれぞれの特徴を分かりやすく示したものである。技術的問題とは、分析モデルや専門性を当てはめながら、トップダウン的オペレーションの中で解決することができるタイプの課題である。他方で、適応的チャレンジは、正解が存在しない非常に複雑な課題である (組織固有の課題は、この分類に属す

るものが多い)。適応的チャレンジに対応するためには、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。我々は、この適応的チャレンジこそが、「深い関与と探究」を基盤として発展してきたODが本領を発揮することができる分野であると信じている。

ハイフェッツの言葉を借りれば、リーダーシップの最大の失敗ポイントは「適応的チャレンジに対して、技術的問題の解決方法を当てはめてしまう」ことである。適応的チャレンジに対して技術的問題の解決方法を当てはめてもまた新しい問題を生み出すことにつながってしまうこと、したがって「正しい」答えに頼ってしまうことが実は失敗へと続く道であ

表1：技術的問題と適応的チャレンジの違い

| 技術的問題 | 適応的チャレンジ |
|--|---|
| 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、新しい問題へ適応の必要性が繰り返し発生する可能性がある |
| ヘルスケア領域における具体的課題例 | |
| どうやったら、看護師たちが最も安全な方法で患者を抱え上げることを確実にすることができるだろうか？ | どうやったら、看護師たちの健康増進を実現することができるだろうか？ |
| どうやったら、引き継ぎ時に、ケアワーカーたちに正確な情報が提供されることを確実にできるだろうか？ | どうやったら、ケアワーカーたちの協働を促進することができるだろうか？ |
| どうやったら、患者への薬物提供のミスを減らすことができるだろうか？ | どうやったら、患者が自分自身の薬物摂取により責任を持つようになるだろうか？ |

出典：Bushe (2017)

¹ 本節は、Bushe (2017) の議論を踏襲しつつ、さらに発展させたものである。

ることについて、我々は、リーダーたちが理解することを手助けする必要がある。リーダーの役割は、関係者たちを課題探究に深く関与させ、関係者たちが自ら解決策を導き実行することを励まし支えることであり、OD実践者は「ODとは小さな成果を積み重ねる終わりなきプロセスである」という経験的知識を活用してリーダーを手助けし安心させることができる。「現場が今まさに直面している適応的チャレンジに取り組むことそのものが、組織の長期的適応能力の開発につながる」という視点がODにとって重要であると我々は考えている。その意味において、組織が適応的チャレンジに取り組む時、組織では常に長期的適応能力開発が進行しているわけであるから、その時我々OD実践者は「素晴らしい組織を創る」ことに貢献していると言えるのである。

先行研究の多くが、「変化を起こすプロセスのうち、75%は失敗に終わっている」(Balogun & Hope Hailey, 2004; Eaton, 2010; Towers Watson, 2013)と結論付けていることについても、我々の見解を示しておこう。我々は、失敗75%という数値は「伝統的な(コッター式)組織変革アプローチの確率のみ」を示していて、「深い関与と探究」アプローチについてはその母数に含まれていないのではないかと考えている。

典型的なコッター式組織変革プロセス(リーダーや変革専門家がビジョンと変革の方向性を決定し、「そのために、誰が何を行うか」を指示するプロセス)は、失敗の種があふれていると言わざるを得ない。大手コンサルティング会社のビジネスモデルは、まさにこのタイプの組織変革にその基盤を置いている。そこでは、リーダーと、リーダーに雇われた専門家たちは、新しい戦略、新しい組織デザイン、新

しいマーケティングとサプライチェーン、その他もろもろの青写真を持参することを期待されている。リーダーと、リーダーに雇われた専門家たちは、分厚い報告書を書き、それを渡して出口へと向かう。「これを実行するのは、皆さんです」と言わんばかりに。このタイプの変革プロセスは、そのほとんどが失敗するであろうと言わざるを得ない。

表2は、我々のここまでの議論を要約したものである。組織のリーダーがどんなに優れた人材であったとしても、リーダーが変化の方向性を決定し、中間管理職や外部コンサルタント(合わせて「スタッフ」と呼ぼう)にその管理プロセスが任されるといいうやり方(表2の「Q1」セル)は、ほぼすべてが失敗するであろう。その失敗要因については、よく「リーダーシップの欠如」の問題であると説明される。その場合の対応策として一つよく挙げられるのが、リーダーが変化の方向性を決めるだけでなくプロセス管理も担う(表2の「Q2」セル)という方式である。我々は、「成功確率25%」という先行研究の発見は、このQ2セルに分類される組織変革についてのデータを示しているのではないかと考えている。

対照的に、関係者たちが自ら変化の方向性を決定しその実行も担う一方で、リーダーたちがプロセスを管理する(具体的には、関係者たちの決定を支持し、時にはアドバイスし、変化のためのリソースを提供し、励まし、活動全体を支える)ケースは、その多くが成功している(表2の「Q4」セル)。数点補足しておきたい：第一に、関係者たち(stakeholders)という言葉については、従業員、中間管理職、顧客、サプライヤー、時には政府や近隣コミュニティまで含むことのある広い意味合

表2：ODが本領を発揮する領域

| | リーダーが「何を変えるか」を決める | 関係者たちが「何を変えるか」を決める |
|------------------|----------------------------|---|
| スタッフたちがプロセスを管理する | <p>ほぼすべて失敗する領域 Q1</p> | <p>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</p> |
| リーダーたちがプロセスを管理する | <p>かなり多くが失敗する領域 Q2</p> | <p>ほぼすべてが成功する「ODが本領を 発揮する領域」 Q4</p> |

出典：Bushe (2017)

いで使用している。第二に、Q4 領域は、対話型組織開発の枠組みの中の名称を使えば、「創発的変革 (emergent change)」の領域とも呼ぶことができる (Bushe & Marshak, 2015; Roehrig, Schwendenwien, & Bushe, 2015)。我々は、Q4 こそが「深い関与と探究」が有効な領域であり、適応的チャレンジに取り組むこと自体と、組織の適応能力の開発が同時進行する「OD が本領を発揮する領域」であると考えている。

創発的組織変化と適応能力開発の成功事例

初期 OD アクション・リサーチの先行研究において、関係者たちがリサーチ結果を分析し計画・実行プロセスに本格的に参加している事例が数多く紹介されていることは非常に興味深い。そのうちのひとつであるデトロイト・エディソン社のサーベイ・フィードバック型事例は、1948-1950 年の間に、同社の中で連鎖型カンファレンス (interlocking chain of conferences) という介入方法が中間管理職を中心としたグループによって企画・実行され難局を乗り越えていく姿を記録したものである (Mann, 1957)。同事例では、サーベイ結果について社内のあらゆる階層において議論が行われ (連鎖型カンファレンス)、どのような変革が必要かを関係者が決定し、実際に変革に成功したことが紹介されている。ここからは、前節「表 2 の Q4」領域の OD 成功事例 (メタ分析を含む) について、より最近の研究を取り上げていこう。

Bushe & Kassam (2005) は、アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) の成功事例 (20 例) のメタ分析を行った結果として、「転換的変革 (transformational change)」という最もインパクトが大きい変革が起きたとされる 7 事例のうち、6 つが表 2・Q4 領域に当てはまるプロセスであったことを明らかにしている。また、「漸進的変革 (incremental change)」と名付けられた最もインパクトが小さい変革 13 事例のうち、12 例が表 2・Q4 領域以外のプロセスを踏んだものであったと指摘している。

Heracleous, Gößwein, & Beaudette (2018) は、Wikimedia 財団 (Wikipediaなどを運営する非営利団体) の 5 ヶ年戦略計画が、大集団介入を取り入れ

たオープン型戦略プロセスを経て策定された事例の研究報告である。Wikimedia 財団の戦略計画プロセスには、財団と関係を持つ様々な関係者 (ユーザーやサプライヤーなどを含む) が招待され、「品質面」「イノベーション」「書き込み者を増やすために」「読者増大への対処」「安定したインフラ供給」という 5 分野についての戦略が創発的に探究された。そのプロセスは「Wikimedia の戦略計画：2015 年以降の活動についての協働的ビジョン」という公文書に編集され、発表された。Wikimedia の創業者である Jimmy Wales は、同財団のすべての投資計画は、発表された戦略計画に沿って実行されることを公式に表明した (Heracleous et al., 2018: 24)。

Gulati, Casto, & Kroutiris (2014) は、Weick (1995) の「センスメイキング」の概念を応用しつつ、2011 年の東日本大震災において、福島第二原発が大地震と津波によって壊滅的な打撃を受けながらも第一原発と同レベルの大惨事を回避することができた要因の一つとして、関係者たちが分権的に理解と経験を共有しながら、全く予測が効かない局面において極めて適応的に対処したことを指摘している。同論文は、第二原発の増田所長と約 400 名の所員による創発的変革プロセスの数々を鮮やかに描写している。第二原発におけるイナクトメント (Weick 1995: 30-38) はあまりにも非線形であったがために、問題解決策の実行がさらなる新しい問題を発生させる、というプロセスが果てしなく繰り返された。最終的に、関係者たちは「正解」を探し出そうとすることをやめる、という英断を下した。Gulati et al. (2014, 114) が指摘する通り、「増田所長は、ホワイトボードを必死に書き直し続けた。予期せぬチャレンジが発生するたびにチームメンバーたちは何度も何度も自分たちの判断で動くことを迫られ、行動しながら調整・修正し続けたのである」。

Stensaker, Falkenberg, & Grønhaug (2008:175) も、変革の実行プロセスの中で起きるセンスメイキングに着目した某企業の事例研究である。事例の中で、一つの事業部では以下のように紹介されていた。

「職場代表数名によるトップダウン方式で変革の計画が行われた。結果として、現場の人々は『何を、どのように変えていけばいいのか』

について理解することできず、求められている変革をどのように意味付ければいいのか分からずに、一貫性のある行動を起こすことができずに終わってしまった」。他方で、最も成功した変革は、全く異なるアプローチを採用した別の事業部で起きたものであった。「その事業部では、変革の計画と意思決定のプロセスを、従業員を積極的に巻き込みネゴシエーションを行いながら進めていった。変革計画は、段階を踏みながら一貫性のある行動をベースにしつつ臨機応変に推し進められ、結果として統合された大きな変革プロセスが達成された」。

Rowland & Higgs (2008) は、より広い実証的観点からの研究であり、変革プロセス（失敗・成功の両方を含む）を経験した多くの上級管理職に、変革のストーリーを語ってもらった70事例の記録を分析したものである。同分析からは、リーダーが変革の中身を決めた上にそのプロセスもコントロールしようとしたケースは、多くの場合が失敗に終わっていることが明らかになった。他方で、リーダーが関係者を積極的に関与させ、当事者たちが問題の発見と解決に従事したケース（表2・Q4の領域）については、その多くが成功に結び付いていた。

創発的チャレンジおよび適応能力開発のメカニズムについて、ここまで見てきた先行研究の分析結果を要約しよう。我々は、創発的および適応的アプローチは、より多くの変革を、より確実に創り出してきたのではないかと、いう結論に至った。参加型アクションリサーチと呼ぼうがそれ以外のラベル名称を使おうが（例えば、オープン・スペース、複雑性と創発性、アプリシエイティブ・インクワイアリー、ワークアウトなど）、そのプロセスの本質は、リーダーが何をして関係者たちが何をするのかという点に集約される。リーダーが解決策ではなく課題を提示し、関係者たち自身が変革の方向性を探究するプロセスを創り、リーダーがそれを支援し管理する状況であれば、ODの成功はすぐ手の届くところにあると言えよう。

最後に、先行研究をレビューすることによって得られた知見として、以下の三点を補足しておきたい。第一に、紹介した先行研究の多くの事例が、我々が

次節にて提唱する「成功している組織『開発』の3基準」に合致するという点である。第二に、紹介した多くの適応的および創発的チャレンジ事例のインプリケーションは、経営学領域における「創発戦略」モデルにおいて展開されている主張との共通点が非常に多いという点である（Chia, 2014; Mintzberg & Waters, 1985）。すなわち、そのどちらも、リーダーがプロセスを支援し、関係者たちが変革の方向性を決定するときに、変革は起きる（違う言葉で言えば、戦略が実行される）という観点である。しかしながら、ODと創発戦略論の関係性についての研究はまだ歴史が浅く、今後の研究においてさらに様々なことが精査されていくであろう。特に、1) 創発戦略実行におけるODアプローチの有効性についての実証、2) 我々が提唱する成功組織「開発」3基準は創発戦略成功事例にも当てはまる基準となりうるのか否かの検証などは、非常に有望な研究分野である。

第三に、本節の先行研究事例で紹介されたODプロセスは、ODの創始者たちの核となる価値観との一貫性もまた非常に高いという点である。例えば、Argyris (1970), Bennis (1970), そしてBennis, Benne, & Chin (1969) はOD黎明期において既に「深い関与と探究」の重要性を強く説いていた。我々が本稿にて提示している「ODが本領を発揮する領域（表2・Q4）」は、実は新しい発見というわけではなく、黎明期の歴史の中にすでに存在した価値や観点到再び光を当てて、ODの将来像を見通した結果として主張しているものだという点を改めて指摘しておきたい。

成功している組織「開発」の3つの基準

我々は、ODが「素晴らしい組織を創るための一般モデル」を持つ必要はないのではないかと、いう点においてBushe & Marshak (2018) と一致した意見を持っている（本稿でもこの点は既に触れた通りである）。OD実践者たちは、「素晴らしい組織を創る」数多くのモデルを使い分けることができるし、使い分けるべきである。しかしながら、ODの成功度を吟味するために適用することができる基準としては何があるか、という疑問は当然あるべきものであり、本稿でここまで検討してこなかった視点である。本節で「より『開発』されたチームや組織とは、

どのようなものなのか」ということについての合意を生み出すことが、上記の疑問に答えることにもつながるのではないだろうか。素晴らしい組織とはどのようなものを抽象度の高い形で示すことはできないものの、我々は以下の3つの「開発」の基準こそが、ODが追及すべき方向性を明らかにするものだと考えている。これらの基準は、OD実践者が「この介入は、素晴らしい組織を創るために有効であろうか？」と自問自答する時のチェックリストとして使うことも可能であろう。OD実践における「素晴らしい組織を実現するための、道標としての3基準」が共有されることにより、組織を見分ける基準を保有していない他のアプローチ（例えばファシリテーションやコーチング）とODの区別はより鮮明になる。

我々は、OD実践が、他の組織改善・変革の手法と一線を画する部分として重要なポイントは、ODが、個人やグループや組織が素晴らしいものとなるための「開発 (development)」の道程に対する関心を基盤とした「探究の精神」にその起源を持つことにあるのではないかと考えている。「開発」という概念に着目することによって、我々の関心が「長い時間の中で何が起きるか」という部分を越えて、より踏み込んだ「進歩、改善、成長」にあるということを再認識することができる。どのような個人、グループ、組織であっても、完全に開発された状態が実現することはない。だからこそ、不断の努力と意図を持った行動が必要なのである。では、先人たち (Freud, Erikson, Piaget, Maslow など) の数々の叡智に光を当てながら、それらを基盤として「ODの成功度を吟味するための3つの基準」を紡ぎ出していくこととしよう (Bushe, 2017)。

基準1) 組織が開発されるとともに、自己認識はさらに深まり、自分が自分自身について語る事がさらに可能になる

ODのパラダイムは、フロイトなどの自己分析を促す精神分析手法がそのルーツの一つを形成している (Freud, 1922)。「精神的救済について語る」ことは、我々OD実践者のDNAに深く埋め込まれている。人々が過去の拒絶感、抑圧感、なぜ今それが起きているのかという新知識に対する認識の欠如な

どを乗り越え、なぜ我々が行うように行い、感じるように感じ、欲しいものを欲しがることといったことに対して向かい合うことを手助けすることは、OD実践者の仕事の一部である。我々は、自己認識が高まれば高まるほど、より開発された状態にある。より開発されればされるほど、我々は自分自身についてさらに深く、さらに広く、さらに複雑かつ統合的に語る能力が高まっていく (Piaget, 1926; 1954; Kohlberg, 1984; Loevinger, 1970)。グループ発達理論の中で、Gibb (1964) はメンバー間の「データの流れ」の重要性を強調しつつ、グループが最も開発された状態とは自発的で、信頼がおける真正の状態 (authentic)、制約がないコミュニケーションが行われている状態であると論じた。信頼がおける真正性コミュニケーションの増大は、Bennis & Shepard (1956) が高度に開発されたグループの中心の特徴として挙げているポイントでもある。そして、高度に開発された組織を記述する表現としては、信頼がおける真正のコミュニケーションを行う能力、透明性、従業員の声の尊重などが挙げられる (Laloux, 2014; Likert, 1967)。

これらの基準を、我々は仕事局面に容易に応用し理解することができる。このチーム、この組織の人々は、どのように共に働くかという部分に関して、自分たちが今ここで本当に何を考え、何を感じ、何を欲しているのかについて正直に話すことができるだろうか？もしそうであるならば、その組織は開発された状態であると言える。この観点に立つならば、素晴らしい組織とは、人々が声を上げたいと強く感じ、意味があると感じることに関与し、難しい論点を議論の俎上に乗せ、何が起きてそこから何を学んだのかについて振り返りを行い、既存のビジョンや計画に対して異論がある場合には異論を語り、データを収集しつつ自分自身のパフォーマンスや他者のパフォーマンスから学び、特定の出来事の本質を見極め根底にあるパターンを見つけ出し、共に働くことを通じた夢や願望を共有し理解することができる組織のことなのである。そのような会話が可能であるグループを創り上げるためには、相互尊重の言説、違いが生まれることを歓迎し感謝する価値観、違いを学びとイノベーションの源泉として活かす能力などが求められる。しかしながら、グループを事

前に分析してそのような特徴が形成されるグループなのかどうかを特定することはできない。なぜなら、それらの特徴は、国の文化、組織が直面しているチャレンジの中身やその緊急性、誰の声が最も影響力を持つべきかの規範が移り変わり続ける状況など、様々な複雑性に影響され、発現したりしなかったりするからである。それでも、我々に言えることは、グループや組織が自分自身について語ることができる集団であればあるほど、裏に隠れたままの心理状態（短絡的で、反射的で、狭い視野で、難癖を付けているようなものが多い）がそのまま放置されることは少なくなる。おそらく、「我々は、本当の意味で私たちの自身のことを話すことができているだろうか?」「もしそうではない状況であるならば、どうしたらそれを増やすことができるだろうか?」といった問いが生まれる組織なのであれば、基準1は十分に満たされていると見てよいであろう。

基準2) 組織が開発されるとともに、反射的で無意識な感情・モチベーション・認知枠組みに過度に左右されることは少なくなり、戦略の決定・実行をより意図的に、合理的に、認知複雑性に基づく形で行うことが可能になる

再びフロイトの貢献から始めるが、開発（発達）の道程は、反射的な対応を乗り越えることであるという部分にここでは特に着目したい（Freud, 1936）。フロイトは、力強いモチベーションは意識の外側にあるものであり、人間と社会の開発（発達）とは「本能と反射性」を「道理と関係性」に置き換えていくことであるという考え方を提示している（例えば、Freud, 1924; 1930）。抑圧感と自己認識の欠如の原因がどこにあり、どのように対処すべきかについては、精神療法の各学派間で見解は若干異なるが、開発（発達）についてのイメージに大きな差はない（例えば、Erikson, 1950; Bowen, 1978）。我々のここでの論点は、感情の重要性を否定しているとか、デカルト学派的「精神の肉体に対する優位性」思想と類似のものだと理解されるべきではない。脳科学が意思決定には感情が大きな役割を果たすことを実証する（Bechara, 2004; Gupta et al., 2011）よりもはるか昔より、ヒューマニズムは、常に感情とその人間関係における中心的役割について論じその

価値を認めているのである（例えば、McGill, 1954; Montague, 1951）。感情的な開発（発達）とは、いわば、自身の感情やモチベーションに対して意識的でありつつ、それらの人質にならないための精神的成長プロセスなのである（感情に対して完全に意識的でありつつ、合理性に基づいて行動することができるようになるプロセス、とも言い換えられるであろう）。

開発（発達）理論では、EI (emotional intelligence) の重要性は否定しないというスタンスを取りつつ、「考えることを考える (think about thinking) 能力」を高めることを重視する。より開発された（発達した）人間は、自分の考え方の根底にある無意識の中の枠組みに対する囚われの身になることがより少なくなる。より初期段階の心理状態においては奥に隠れていた自分自身の暗黙の前提やパラドックスを表出させつつ、合理的分析やシンボリック表象の限界について認識することができれば、それは高レベルの開発（発達）に到達したと言えるであろう（Alexander & Langer, 1990; Cook-Grueter, 2000）。

開発されたグループのメンバーたちは、自分たちが「これを言ったら誰かを怒らせてしまうのではないか」という不安を抱えたとしても、それを議論することが組織の目的を達成するために重要なことであるならば、その議論を避けることはしない。グループ発達理論からも、我々は、このような状態を実現すべきであることを理解している。どのようなグループであっても、その初期段階においては無意識の感情が増幅され合理的言説は抑圧される（Bion, 1961; Slater, 1961）。我々の脳神経の遺伝子レベルの何かが、「恐れ」や「恥」といった不安要素を増幅させるのである（Boyatis, 2011; Rock, 2008）。

我々は、ODにも応用されている以下のような問いを投げかけることができる。このチーム、この組織の人々の決定と行動は、共有されていない「隠れた感情やモチベーション」に過度に左右されることが少なくなってきているであろうか？我々は、以前と比べて、重要な課題をより冷静に、より合理的に、より思慮深く処理することができるようになったであろうか？もしそうであるならば、その組織は開発された状態であると言える。この観点に立てば、素晴らしい組織とは、感情について議論するこ

とを禁じられた組織なのではない。むしろ、その逆なのである。非合理的な行動と結びつきがちな感情について、人々がそれを表現し、理解し意識的になった時、感情というものは、ようやく人々の決定や行動にもたらす目に見えない影響力を失うのである。素晴らしい組織では、人々は、その頭と心の中にあることを素直に口にする。我々の論理や、その基盤になるものの奥にある暗黙の前提は、常にオープンに検証され議論されるべきなのである (Argyris & Schön, 1978)。素晴らしいチームや組織では、コミュニケーションと決定は、情報提供を前提とした選択の自由の中にあり、人々が異なる感情と欲求を表現しそれが理解されるという状態が実現している。ここに至るためには、自己認識、EI、自己分化 (self-differentiated) を高めるための努力と成熟のプロセスが必要となる。「異なる視点」は許され、歓迎される。ここで論じている「基準2」が、「基準1」と相互に補強し合う関係にあることは明らかであろう。我々は、「隠れた恐れ」に左右されることが少なくなればなるほど、我々自身のことについてより深く多く語ることができるようになる。我々が本当のことを語ることができるようになればなるほど、組織の中の様々なモチベーションや多様な観点により意識的になり、結果として、無意識の中で影響力を持つものに過度に左右されることは少なくなるのである。

あるチャレンジに直面している特定のグループメンバーの何らかの事例において、何をどうすべきかについてのレシピを仕上げることは無理がある。おそらく、「無意識の感情や、声に出されていない欲求や、未検証のフレームワークによってどの程度議論が左右されてしまっているか?」「困難な感情や動機を理解しながら合理的な意思決定を下す能力を組織的に高めるために、我々は何ができるだろうか?」といった問いが生まれる組織なのであれば、基準2は十分に満たされていると見てよいであろう。

基準3) 組織が開発されるとともに、人々の潜在能力をさらに開花させることが可能になる

自己実現という表現によって想起されるイメージとしては、おそらく Maslow (1954) の研究が最も

よく結びつくであろうが、フロイトの議論の中にも密かに存在する論点であり、ユングの個性化理論の中にも自己実現理論の萌芽がすでに見られていた (Jung, 1939)。より開発された個人は、統合的認知複雑性の増大 (Denison, Hooijberg & Quinn 1995) とともに、行動上の複雑性もまた増大することが示されている (Cowie, 2013; Torbert, 2004)。このテーマは、グループ発達理論と共鳴し合う部分がある。より開発されたグループは、メンバーたちの多様な能力や才能を見つけ出し、活用することができる (Gibb, 1964; Hearn, 1957; Schroder & Harvey, 1963) し、そうであるからこそタスクを効率的に遂行することができる (Bushe & Coetzer, 2007)。クーパライダーは、隠れた潜在能力の顕在化という視座をさらに発展させ、未来についての肯定的イメージが意思決定や行動に与える好影響 (Bushe, 2013; Cooperrider, 1990) や、繁栄するイメージについて話すことの重要性への着目を進めた (Cooperrider, 2016)。

このチーム、この組織の人々は、自分自身の能力についてより自覚し、自分自身のベストを実現することにモチベーションを感じ、協働的業務において他者とともに相乗効果を生み出し、直面する適応的チャレンジに以前よりもさらに効果的に取り組むことができているだろうか? もしそうならば、その組織は開発された状態にあると言える。この観点に立てば、素晴らしい組織とは、過去には達成することができなかった結果を安定して実現することができ、その組織能力や強みを成長させることができ、前には気付くことのなかった相乗効果を実現することができる組織のことを指す。これは、組織学習能力のことを指しているとも言えるが、その先にある創造性、生成性、イノベーションを含むより大きな考え方であると言ったほうがよい。成果を出しながら同時に学ぶ能力を開発することによって、成長と成熟の産物としての絶え間のない改善を実現することであるとも言える。改めて、ここまで論じた開発の三要素が、それぞれ互いを補強し合う関係であることを指摘しておきたい。メンバーがメンバー自身についてより語ることができるようになれば、メンバーたちはそれぞれの能力やモチベーションについてより理解することができるようになり、メンバー

がベストを尽くすことを求められていないと感じてしまうことはより少なくなるであろう。メンバーが自ら抱える不安や恐れに流されてしまうことがより少なくなれば、日々の実験やイノベーションへのチャレンジを支える実りあるスペースがさらに増えるであろう。組織の潜在能力がさらに実現することにより、組織はさらに本領発揮して競争力を強化し、自分自身について皆が語ることをためらう雰囲気はさらに取り除かれるであろう。

おわりに

適応的かつ創発的なチャレンジについての先行研究（理論および事例の両面）は、素晴らしいチームや組織は、「深い関与と探究」の精神を、高パフォーマンスを生む組織規範やプロセスに結び付けることに成功していることを示している。ODの実践者と研究者は、ODの原点にある価値観と心構えをベースにして、素晴らしい組織を創り出すプロセスについての研究と実践の探究のために力を合わせて進むべき時を迎えている。

ODは、チェンジ・マネジメントや成果指向のナラティブとは相容れない。繰り返しになるが、我々の歴史的視点から展望したODの近未来像とは、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という領域においてODは真価を発揮する、というものである。「ODとは、変化を起こすためのものである」というイメージは、ODにとって、もはや生成的なものではなくなりつつある。Bushe & Marshak (2018) が示唆する通り、ODとは変化を起こすためのものというイメージは、「我々ODに関わる者たちが元来得意ではない、あるいはやりたくないことを頼まれてしまうという立場に我々を置き、我々の焦点を『開発』ではなく『有効性』へ向かわせ、今ここにある組織や社会の課題への(手段と結果の両面での)重要な貢献のための視界を失わせている」のである。もちろん「変化」は、我々の仕事の中心に位置する重要な概念の一つである。しかしながら、それは我々のOD実践の目的ではない。だからこそ、我々は、自分たちを「チェンジ・マネジャー」とは呼ばずに

「OD実践者」と区別して名乗っているのである。

ODの原点が「1950年代の機械論的前提とその実践」に対するアンチテーゼに基づくものであったように、今日のODは「20世紀を支配した成果主義的精神」に異を唱える立場になるべきである。ODの実践者および研究者にとって、「素晴らしい組織を創り出すという生成的イメージを持ち、『深い関与と探究』と『開発への関心』という原理とともに、適応的チャレンジを支える」活動は、刺激のかつ価値のジレンマが少ない領域になるのではないだろうか？ 本稿が、ODの原点回帰的再生のために日々挑戦する人々を鼓舞するための第一歩となることを、心から願う次第である。

参考文献

- Alexander, C. N., & Langer, E. (1990) *Higher stages of human development: Perspectives on adult growth*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Argyris, C. (1970) *Intervention theory and method*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004) *Exploring strategic change (2nd ed.)*. London, UK: Prentice Hall.
- Bechara, A. (2004) The role of emotion in decision-making: Evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. *Brain and Cognition*, 55:1, 30-40.
- Beckhard, R. (1969) *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W.G. (1969) *Organization development: Its nature, origins, and prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W.G. (1970) Goals and meta-goals of laboratory training. In R. Golembiewski &

- A. Blumberg (Eds.) *Sensitivity training and the laboratory approach (5-9)*. Itasca, IL: Peacock.
- Bennis, W.G., Benne, K.D., & Chin, R. (1969) *The planning of change (2nd ed.)*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bennis, W.G., & Shepard, H.A. (1956) A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-457.
- Bion, W.R. (1961) *Experiences in groups*. London, UK: Tavistock.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964) *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bowen, M. (1978) *Family therapy in clinical practice*. Lanham, MD: Aronson.
- Boyatis, R.E. (2011) Neuroscience and leadership: The promise of insights. *Ivey Business Journal Online*. Retrieved from <http://iveybusinessjournal.com/publication/neuroscience-and-leadership-the-promise-of-insights>
- Bushe, G.R. (2013) Dialogic OD: A theory of practice. *Organization Development Practitioner*, 45:1, 10-16.
- Bushe, G.R. (2017) Where Organisation Development thrives. Val Hammond Research Competition winner, Roffey Park Institute. Retrieved from <http://www.roffeypark.com/research-insights/free-reports-downloads/where-organisation-development-thrives/>
- Bushe, G.R., & Coetzer, G. (2007) Group development and team effectiveness: Using cognitive representations to measure group development and predict task performance and group viability. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:2, 184-212.
- 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 organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2018) Valuing both the journey and the destination in organization development. In D. Jamieson, A. Church, & J. Vogelsang (Eds.), *Enacting values-based change: Organization development in action (87-98)*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Chia, R. (2014) Reflections: In praise of silent transformation: Allowing change through "letting happen." *Journal of Change Management*, 14, 8-27.
- Cook-Grueter, S.R. (2000) Mature ego development: A gateway to ego transcendence? *Journal of Adult Development*, 7:4, 227-240.
- Cooperrider, D.L. (1990) Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing. In S. Srivastva & D.L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative Management and Leadership (91-125)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D.L. (2016) Mirror flourishing: The new business north star. *Kosmos Journal for Global Transformation*. Retrieved from <https://www.kosmosjournal.org/article/mirror-flourishing-the-new-business-north-star>
- Cowie, K. (2013) *Finding Merlin: A handbook for the human development journey in our new organisational world*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995) Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6:5, 524-540.
- Eaton, M. (2010) Why change programs fail. *Human Resource Management International Digest*, 18:2, 37-42.
- Emery, F.E., & Thorsrud, I. (1969) *Form and content in industrial democracy*. London, UK: Tavistock.
- Erikson, E.H. (1950) *Childhood and society*. New York: Norton.
- Freud, S. (1922) *A general introduction to psychoanalysis*. London, UK: Allen & Unwyn.
- Freud, S. (1924) *Beyond the pleasure principle*. NY: Boni & Liveright.
- Freud, S. (1930) *Civilization and its discontents*. NY: Cape & Smith.
- Freud, S. (1936) *Inhibitions, symptom and anxiety*. NY: W.W. Norton.

- Gibb, J.R. (1964) Climate for trust formation. In Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) *T-group theory and laboratory method*. NY: Wiley.
- Gulati, R., Casto, C., & Krontiris, C. (2014) How the Other Fukushima Plant Survived. *Harvard Business Review*, 92:7/8, 111-115.
- Gupta, R., Kosciak, T.R., Bechara, A., & Tranel, D. (2011) The amygdala and decision-making. *Neuropsychologia*, 49:4, 760-766.
- Hearn, G. (1957) The process of group development. *Autonomous Groups Bulletin*, 13, 1-7.
- Heifetz, R.A. (1998) *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- Johnson, B. (1992) *Polarity management*. Amherst, MA: HRD Press.
- Jung, C.G. (1939) *Modern man in search of a soul*. NY: Harcourt, Brace and Co.
- Kegan, R., & Lahey, L.L. (2016) *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kohlberg, L. (1984) *Essays on moral development: Vol. 2. The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations*. Nashville, TN: Lightning Source.
- Likert, R. (1967) *The human organization*. NY: McGraw-Hill.
- Loevinger, J. (1970) *A theory of ego development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mann, F.C. (1957) Studying and creating change: A means to understanding social organization. In C. M. Arensberg (Ed.) *Research in industrial human relations (146-167)*. NY: Harper & Row.
- Marx, K. (1847) *The poverty of philosophy*.
- Maslow, A.H. (1954) *Motivation and personality*. NY: Harper & Row.
- McGill, V.J. (1954) *Emotions and reason*. Oxford, UK: Blackwell.
- McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- Miller, E. (1975) Sociotechnical systems in weaving, 1953-1970: a follow-up study. *Human Relations*, 28: 349-386.
- Mintzberg, H., & Waters, J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Journal of Strategic Management Journal*, 6:3, 257-272.
- Montague, A. (1951) *On being human*. NY: Shuman.
- Piaget, J. (1926) *The language and thought of the child*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Piaget, J. (1954) *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books.
- Polley, D., & Van Dyne, L. (1993) The limits and liabilities of self-managing work teams. In M.M. Beyerlein & D.A. Johnson (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managing work teams (1-38)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, R.E. (1988) *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rock, D. (2008) SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1:1, 1-9.
- Roehrig, M., Schwendenwein, J., & Bushe, G.R. (2015) Amplifying change: A three-phase approach to model, nurture and embed ideas for change. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development (325-348)*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Rowland, D., & Higgs, M. (2008) *Sustaining change: Leadership that works*. Chichester, UK: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1969) *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (2015) Dialogic organization development: Past, present, and future. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (Eds.) *Dialogic organization development (pp.vii-xiv)*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Schroder, H.M., & Harvey, O.J. (1963) Conceptual organization and group structure. In O. J. Harvey (Ed.), *Motivation and social interaction (134-166)*.

- NY: Ronald Press.
- Slater, P.E. (1961) *Microcosm: Structural, psychological, and religious evolution in groups*. NY: Wiley.
- Smith, K.K., & Berg, D.N. (1987) *Paradoxes of group life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stensaker, I., Falkenberg, J., & Grønhaug, K. (2008) Implementation activities and organizational sensemaking. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44:2, 162-185.
- Torbert, W.R. (2004) *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Towers Watson (2013). Towers Watson change and communication ROI survey. Retrieved from <https://www.towerswatson.com/en/Press/2013/08/Only-One-Quarter-of-Employers-Are-Sustaining-Gains-From-Change-Management>
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H., & Pollack, A.B. (1951) *Organizational choice*. London, UK: Tavistock.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Whitsett, D.A., & Yorks, L. (1983) Looking back at Topeka: General Foods and the quality-of-work-life experiment. *California Management Review*, 25:4, 93-109.

(2018.12.19 受稿, 2019.3.1 受理)

「刊行にあたって」執筆者／論文翻訳者略歴

永石 信：中京大学経営学部・教授。広告代理店勤務（営業，マーケティングコンサルタント），インド留学（修士課程），アメリカ留学（博士課程）などを経て，2005年にコンサルタントとして独立。2010年中京大学経営学部・准教授。2015年より現職。専門は組織開発，国際ビジネス戦略。アメリカ時代に組織開発に出会い，そのコンサルティング実践と研究に目覚める。2017年8月より，カナダ Simon Fraser University の Visiting Scholar として同大学教授の G.R. ブッシュ氏との共同研究を開始し，既に複数の共著論文を執筆している。