

<特集>

## 経営学の視点からの職場環境改善の進め方

### —対話型組織開発の応用事例—

北 居 明

Akira Kitai

甲南大学経営学部

#### 要約

職場改善の有効な方法として、組織開発に対して再び関心が向けられている。従来の診断型組織開発に対し、近年対話型組織開発について多くの手法が提案され、研究が蓄積されている。本稿では、診断型と対話型の違いについて説明した。診断型が実証主義的な方法で、組織の問題を客観的にとらえようとしているのに対し、対話型は対話を通じて組織の現実の意味を問い直すことを目的としているという違いがある。

さらに、対話型の代表例であるアプレシエイティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry : 以下、AI) について、その5つの原理と4つのプロセスを概説した。この方法では、社会構築主義に基づき、よりポジティブな問いを通じた自律的で積極的な改善活動を促そうとする。そのため、過去の最高体験を語り、まったく制約のない未来の理想像を語り、その実現のための組織像を作り上げていく。その組織像実現のためのアクションを、メンバー自らが提案・実行するというプロセスを歩んでいく。

最後に、筆者が実際に関わったAIを用いた事例を二つ紹介した。いずれの場合も、メンバーがネガティブな感情にとらわれることなく、できることから始めることで組織のコミュニケーションに効果が表れ、より協働的な職場づくりに成功していた。

キーワード：診断型組織開発 対話型組織開発 アプレシエイティブ・インクワイアリー  
社会構築主義

## I. はじめに

「組織を改善し、人々がいきいきと働くことができる職場を作りたい」というのは、組織に関わる全ての実務家と研究者の願いであると言えるだろう。ところが、この願いをかなえるのは簡単ではない。その大きな理由の一つは、われわれの組織に対する「見方」にあるのではないかと考えられる。「組織をよくしたい」と考える実務家や研究者は、これま

で組織を問題解決されるべき対象と考える傾向にあった。このような考え方の中で、問題を発見し、分析し、解決するための様々な処方箋が考えられてきた。

ところが、このような取り組みの多くは、QCサークルなどの一部の運動を除けば成功してきたとは言えない。なぜなら、問題を発見し解決しようとするアプローチは、組織の中にさまざまな問題を「作り出し」てしまう傾向があるからである。このような傾向のお

かげで、変革に関わる人々だけでなく、それ以外のメンバーも疲弊していき、結果的に変革の取り組みがとん挫することが多くみられた。

しかし、近年、組織を改善する方法として、まったく異なるアプローチがとられつつある。それは、対話型組織開発やナラティブ・アプローチと呼ばれている。このようなアプローチの中からアプレシエイティブ・インクワイアリーについて説明し、実践例を紹介したい。

## II. アプレシエイティブ・インクワイアリーとは

アプレシエイティブ・インクワイアリー (Appreciative Inquiry: 以下、AI) は、1980年代にアメリカで始められた、組織開発に関する新たな取り組みである。組織開発は何かということについて、一定の定義をするのは難しいが、わが国の組織開発研究の第一人者である南山大学の中村和彦准教授は、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である (中村 2015: 81頁)」と定義している。すなわち、組織が目的を達成するための力をつけるだけでなく、働

く人々が健全に仕事を行い、最終的には外部者の手助けがなくても自分たちで変革を起こせる力を身に着けることが目的とされている。典型的には、研究者あるいはコンサルタントが介入者として組織に入り、内部者との協働を通じて組織を改善する。

近年、組織開発は診断型と対話型に区別されて論じられることが多い (中村 2015; Bushe and Marshak 2015)。診断型では、組織やそこで起こる問題を客観的なデータを通じて把握することから始まる。さらに、その分析結果を踏まえ、問題解決のために計画的な変革プログラムが用意され、理想的な状態に向かって段階的にプログラムが実行される。そのため、診断型では、介入以前に組織の現状を診断するフェーズがあることが多い。一方、対話型とは、対話を通じて組織における現実の意味付けを変えていくことから始まる方法である。そうして、行き詰った現実を見直す新しい見方を生成し、変化を促していく。したがって、対話型では、介入前の客観的な診断は必ずしも必要ない。Bushe and Marshak (2015) は、両者の違いは手法にあるのではなく、考え方 (マインドセット) の違いにあるとして、表1のように要約している。

表1 診断型と対話型のマインドセット

診断型組織開発		対話型組織開発
実証主義 客観的現実	存在論	解釈主義、社会構築主義 社会的現実
オープン・システム	組織観	対話のネットワーク
行動と結果	強調される点	対話と生成力
計画的 一時的 発展的	変化観	創発的 継続的・反復的 変革的
周辺に留まる パートナー	コンサルタントの立場	内部に入り込む 一部となる
階層的 トップから始まり、下層に下していく	変化のプロセス	非階層的 どこかで始まり、拡散する

Bushe and Marshak(2015) : p.19より、筆者作成。

Bushe and Marshak (2015) は、対話型組織開発の例として40の手法を挙げているが、AIはその中でも研究蓄積が多い、代表的な手法と言える。AIは元々、ケース・ウェスタン・リザーブ大学のD.CooperriderとS.Srivastvaによって開発された。彼らは、クリーブランド・クリニックに対するコンサルテーションの中で、インタビュー調査を行ったが、そのインタビュー内容は、組織が最高の状態を物語として表現豊かに話すことだった。このインタビュー方法は、クリニックの中に広まっていき、日常会話においても、組織の強みや最高体験に関する話し合いや議論が行われるようになっていった。クリーブランド・クリニックにおけるこのような成功をもとに、ケース・ウェスタン・リザーブ大学の研究者は、伝統的な診断型とは異なる、対話を通じて組織や人のポジティブな側面に焦点を当てる組織開発方法を開発・実践してきたのである (Whitney and Trosten-Broom 2003)。

### Ⅲ. AIの原理

AIにはさまざまな具体的手法が含まれているが、Barrett and Fry (2002) は、その背景には次のような原理があると指摘する。

- (1) 構築主義の原理：我々を取り巻く世界の意味は、我々自身の言葉によって作られている。例えば、雨が降っているという事実に対し、「今日は天気が悪い」ということもできるが、「恵みの雨」と表現することもまた可能である。我々が普段のコミュニケーションの中で用いる言葉を変えれば、自分たちにとって常識だと思われていた世界の意味も変わっていく。
- (2) 同時性の原理：伝統的な診断型組織開発では、問題点の探求はその解決に先んじて行われる活動だった。しかし、AIでは、探究と変化は同時に発生するものと

考える。あらゆる関係者が参加した場で最初に問われる質問が、決定的に重要となる。

- (3) 詩的隠喩の原理：素晴らしい詩の一遍には、無限の解釈の可能性が開かれているが、人間からなるシステムも同様である。AIでは、組織を「認められるべき奇跡」とみなし、人々のあらゆる可能性の源泉であると考えられる。
- (4) 予期成就の原理：我々の現在の行動を決めるのは、未来に対するイメージである。このような効果は、「予言の自己成就」や「ピグマリオン効果」と呼ばれているが、AIはこの効果を最大限に生かそうとする。
- (5) ポジティブさの原理：組織改善に向けた活動の勢いを形成し維持するには、ポジティブな感情と社会的なつながりが相当必要となる。意味のある何かを一緒に作り上げる際の希望、興奮、啓示、配慮、友情、強い目的意識、純然たる楽しみは、組織の勢いを最高潮にするために不可欠である。

### Ⅳ. AIのプロセス

取り組むべき課題が明らかになれば、AIは通常次の4つのプロセスにしたがって進められる。このプロセスは、それぞれの段階の頭文字を取って4Dサイクルと呼ばれている (図1)。

- (1) 発見 (Discovery)：この段階では、主に過去に焦点を当て、これまでの最高体験に関する物語を参加者が語る。最高体験の物語を共有する中で、このような最高体験をもたらす共通要素 (ポジティブ・コア) の抽出が行われる。
- (2) 夢 (Dream)：この段階では、発見段階での成功体験をもとに、理想の未来像を共有する。
- (3) デザイン (Design)：この段階では、

ポジティブ・コアが最高に発揮されて理想の未来像を実現するための、理想の組織像を探る。組織像を描写する宣言文を作成することもある。

- (4) 運命(Destiny): この段階では、宣言文の状態に近づくためのさまざまなアクションが提案され、実行のための準備が行われる。

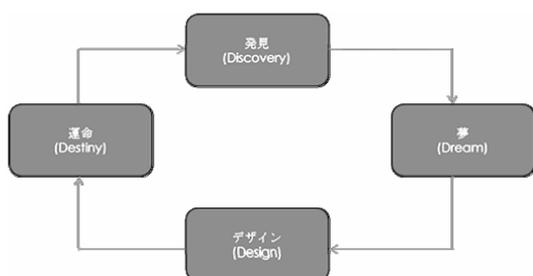


図1 4Dサイクル

Whitney and Trosten-Bloom(2003):邦訳23頁より筆者作成

AIでは、組織をより良くしていくため、参加者全員に対し自分たちのポジティブな側面から焦点を当てるよう問いかけが行われる。そうすることを通じ、これまで気づかなかった組織の潜在的な可能性を発見するよう促される。人々は自信や信頼感、希望を持てるようになり、自律的・積極的に組織の改善に取り組むようになるのである。

## V. AIの事例

ここでは、筆者が関わったAIの事例について紹介する。

### 1 建材メーカーT社の事例

メーカーT社のあるカンパニーは、2012年には一億円の赤字を計上するなど、経営に苦しんでいた。外部環境の変化はもちろん、「野武士文化」、「個人商店」と呼ばれるような、営業マン一人一人のスキルに依存した経営の在り方が、その原因の一つにあるように思われた。AIを実施後、4つのアクションが実行

に移され、そのうち二つが1年から1年半後に実を結び始めた。その前後からカンパニーの雰囲気に変化し始め、仕事でわからないことを尋ねあったり、営業とそれ以外の職種との間にコミュニケーションが生まれるようになった。2014年には、カンパニー始まって以来の最高益を達成するほどに回復している。

### 2 食品メーカーM社の事例(藤本 2013)

M社のある工場は、不景気のあおりを受けて受注高が減少し、一方で中間管理職が育っていないという問題を抱えていた。人数が減少する中、製造の各工程を担う中間管理職間の作業予定の調整や、現場レベルでの相互の助け合いが求められていた。その中間管理職を中心にAIを実施した結果、あいさつをしつかりすること、仕事の援助をしてもらった際に感謝の言葉を言うことが、アクションとして実行された。その結果、仕事そのもののやりがいを示す内発的モチベーションや、各職場のチームレベルのモチベーションを表すチーム・エンパワーメントの数値が改善していった。工場内でも、笑顔や自発的な助け合いが見られるようになり、中間管理職の人々も「自分たちが工場を担っていかねばならない」という意識が芽生えるようになった。円高の影響で原材料費が高騰しているため、なかなか業績改善には結びつかないのだが、これまで断っていた小口パックの製品の受注も行うようになっていったという。その後、中間管理職の下の若手社員も巻き込んで、新しいアクションも実行に移している。

## VI. まとめ

AIは、なぜ効果的だったのだろうか?一つには、人々の間にポジティブな感情を作り出していることがあげられよう。ポジティブな感情は、人々をより開放的にし、発想を広げると同時に、多様な考え方を受け入れるよう

にする効果がある。また、ポジティブな感情を持った人々は、互いに信頼し、共通の目的に向けて努力しようとする。また、AIで行われる問いは、人々に新しいものの見方や考え方を促す。人々は、問題点よりも可能性に目を向けるようになり、その結果、改善に向けて協働するようになっていくと考えられる。

一方診断型は、診断プロセスで明らかになる問題やその原因追及のプロセスで、問題が動かしがたい現実となり、人々の間で犯人探しが行われるようになる危険があると思われる。AIをはじめとした対話型組織開発の可能性は、小さくはないと思われる。より効果的な対話を進めるために、今後さらなる研究が求められるだろう。

#### 引用・参考文献

Barrett,F. and R.Fry 2002 “Appreciative Inquiry in Action: The Unfolding of A Provocative Invitation”, in R.Fry, F. Barrett, J.Seiling and D.Whitney eds.) Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from The Field, Quorum Books.

Bushe,G.R. and R.J.Marshak 2015 “Introduction to The Dialogic Organization Development Mindset” in G.R.Bushe and R.J.Marshak (eds.) 2015 Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change, Berrett-Koehler. pp.11-32.

藤本修, 2013 「組織活性化のためのポジティブ・アプローチ：食品会社の実践より」, 関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科課題提出論文。

中村和彦, 2015 入門 組織開発—生き活きと働ける職場を作る— 光文社新書。

Whitney,D. and A.Trosten-Bloom 2003 The Power of Appreciative Inquiry: A

Practical Guide to Positive Change, Berrett-Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー訳, 『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高めるAI』, 株式会社ヒューマンバリュー, 2007年)

# Improving Work Place Environment from the Perspective of Business Administration: Application of Dialogic Organizational Development

## Abstract

Organizational development has drawn attention as effective method of improving work environment. Recently, many methods about dialogic organizational development which has some difference from diagnostic organizational development as traditional method, are proposed and a lot of researches about them have accumulated. In contrast that diagnostic method is positivism and tries to capture organizational problems objectively, dialogic one is interpretive, social constructionism and tries to reconsider organizational reality and meaning.

As the prime example of dialogic method, five principles and four processes of Appreciative Inquiry (AI) are outlined. In AI, based on social constructionism, autonomous and active improve action are encouraged through more positive questions.

Participants tell story about past peak experience and ideals of future if they had no restriction. Additionally, they construct ideals of their organization which in able to realize such ideals. And they propose and implement some actions by themselves, which aim to accomplish ideal organization.

Finally, two cases which author participated are introduced. In both cases, members initiated action which they can do easily and succeeded to improve their communication and create more cooperative workplace, along which they didn't get involved negative feelings.

**Key words :** Diagnostic organizational development, Dialogic organizational development, Appreciative Inquiry, Social constructionism