

表6. 4Dサイクルを用いたAIの具体例

[Discovery]
開会と導入
ハイポイント・インタビューの実施
ペアでの実施→複数のペアがグループになり共有→全体共有
ポジティブ・コアの発見
成功の根本原因を見出し、最も誇りに感じるストーリーを全体に共有
[Dream]
望ましい理想の未来を小グループで考え、表現する
上記の発表から、改善し変革していきたい機会や場を個人でリストアップ
小グループで変革や改善に向けた3~5のアイデアを選ぶ
全体で投票（1人が3~5個のシールを持って）
[Design]
3~5年後の状態について喚起的声明文を小グループで作成する
→全体共有（当該のグループに緑色や黄色のカードでフィードバック）
黄色のカードを出した参加者は休憩中に当該グループにコメントを伝える
声明文を修正する
自分達のグループのビジョンを達成するためのアイデアやシナリオを話し合う
→全体共有
[Destiny]
グループ/チームでアクションプランを作成する
3年後までの声明文と1年間のアクションプランを発表する

Dreamでは、フューチャーサーチで行われる「理想的な未来へのシナリオ」のワークが行われていた。その発表後、変革や改善をしていきたい機会（opportunity）を個人でリストアップし、グループで3~5に絞り、全体で投票することが行われた。全体での対話を通して、未来に向けてともに目指すコモン・グラウンドを合意することは行われていない。Designでは喚起的声明文（provocative proposition; この事例の場合はaspiration statementsと呼ばれていた）のドラフトをグループで作成し、全体に発表し、発表後に他の参加者が緑色または黄色のカードを挙げることで、ドラフトに対するフィードバックをすることが行われた。緑色は「承認」、黄色は「OKだが伝えたいことがある」というサインであるという（反対を意味する赤色のカードは、ポジティブの原理に基づいて使用されない）。その後、Destinyとしてグループでアクションプランが作成され、全体に発表されるという流れであった。

3. 両アプローチの異同

これまで、フューチャーサーチとAIに関する理論的背景と具体的な進め方を検討してきた。以下では、フューチャーサーチとAIを比較することを通して、本稿の第2の目的である、両アプローチの異同について考察していく。その際、両アプローチの強調点、原理、具体的な進め方という3点から検討していく。

a. 強調点：理論ベースか、プラクティカルか？

理論には、様々な事象を説明する個々の理論と、個々の理論の前提に対して上位のレベルから問い直すメタ理論（理論の理論）が存在している。そして、

理論に基づいたうえで、それぞれのアプローチの原理が形成されている。

フューチャーサーチでは、search conferenceやタヴィストック研究所による実践知、また、Schindler-RainmanとLippittによる実践知を背景として、システム理論や合意形成の理論に基づきながら、表3の4つの原理を導き出している。そのうえで、2.5日間のミーティングを定型化し、構成度の高いプログラムを開発した。Weisbord & Janoff (2000) は2.5日間で実施する(「睡眠を2回とる」ヒューマンバリュー訳 p.76) ことの重要性を強調しており、内容をカスタマイズすることを歓迎していない。そういう意味では、フューチャーサーチは実践知に裏付けされた、定型化された対話のツールであるといえよう。

一方のAIは、理論的背景として、世界や人間、関係性をどのように捉えるかという、メタ理論としての社会構成主義をもっている。このメタ理論とポジティブの原理を柱として、4Dサイクルという基本的な進め方を提唱しているが、具体的なプログラムの内容は定型化されていない。具体的な実践内容は実践者がカスタマイズしていくことになる。このことは、AIがツールを強調するのではなく、考え方や哲学、原理を重視していることの表れであろう。日本では最近、AIの前提や原理を深く理解することなしに、ハイポイント・インタビューなどがツールとして用いられることも多く、この現状はAIの想定からすると避けるべきである。

b. 両アプローチの原理の比較

フューチャーサーチの4つの原理について、AIの原理がどのように対応しているかを表7に示した。なお表7では、Whitney & Trosten-Bloom (2003) が追加した、大規模な組織にAIを実施する際に重要となる3つの原則については括弧内に示した。

表7. フューチャーサーチとAIの原理の比較

フューチャーサーチ	AI
①「部屋の中にホールシステム」	(⑥全体性の原理)
②ローカルな行動に向けたグローバルな「全体象」の文脈	(⑥全体性の原理)
③未来とコモン・グラウンドへの焦点づけ 一問題や葛藤に目を向けるのではなく	④予期成就の原理と一部が共通
④自己管理と行動への責任	(⑥選択自由の原理と⑦体現の原理) および③詩的の原理

まず、フューチャーサーチの原理①および原理②であるが、フューチャーサーチはホール・システム・アプローチであり、ホール・システムの関係者が会することとグローバルな視点から全体を見ることを強調している。一方のAIでは、社会構成主義を中心とする5つの原則にはホール・システムの発想は強調されていない。しかし、Whitney & Trosten-BloomがAIを大規模な組織に実施した経験から導き出された「⑥全体性の原理」は、フューチャーサーチと共

通している。

フューチャーサーチの原理③のうち、「未来への焦点づけ」はAIの「④予期成就の原理」で言及されている未来のイメージの重要性と共通する。しかし、フューチャーサーチの原理③「コモン・グラウンドへの焦点づけ」はAIでは重視されていない。フューチャーサーチでは、問題や葛藤に目を向けないのは、ポジティブな側面に目を向けることを重視するからではない。問題や葛藤に目を向けることで参加者の間の違いが強調され、未来に向けての合意（コンセンサス）ができないためである。フューチャーサーチでは、未来に向けた共通の方向性である「コモン・グラウンド」に全員が合意するという民主的な決定の過程を重視する。フューチャーサーチの原理②にも通じる点であるが、前提や考え方が異なる人々が共通性を見出し、合意していく過程がフューチャーサーチでは重視されている。AIは、少なくとも文献上では、この過程をさほど重視していない。

フューチャーサーチの原理④については、Whitney & Trosten-Bloomによる「⑧選択自由の原理」や「⑦体现の原理」と共通点がある。自律性および自由と責任という観点では、フューチャーサーチは小グループでの対話の運営や参加者が合意しアクションが計画される内容について言及されている。一方で、AIにおける社会構成主義の発想では、個人や組織による解釈や選択の自由さを「③詩的の原理」で想定していると考えられる。

c. 具体的なプログラムの異同

前述したように、Busheは対話型ODにおいて、イベント前の準備が重要であることを示唆しているが、フューチャーサーチやAIでも準備段階は重要とされている。フューチャーサーチでは運営コミッティが形成され、2回のミーティングが必要だとされている。運営コミッティの事前ミーティングにおいて、フューチャーサーチの目的や招待する参加者が決定されていく。AIでもコア・チーム（アドバイザー・チーム）が結成され、プロジェクトの準備、トピックの選定、インタビューの質問の作成やトライアルなどが行われる。

次に、イベント当日に行われるプログラム（アクティビティ）について検討していく。それぞれのアプローチは、現在の状況を把握し発見するための序盤の進め方が大きく異なっている。フューチャーサーチでは、“全体象”を参加者が共有するために、過去に起こっていたことについて「パーソナル」、「ローカル」、「グローバル」のレベルでタイムライン（年表）を作成していく。また、現在において起こっている様々な傾向を全員で出しながらいち早くマインドマップを作成していく。これらのアクティビティでは問題や課題、否定的な出来事や現在の傾向も語られる。このように、フューチャーサーチでは過去から現在にかけて起こっていることを全員で出し合いながら共有し、分析し、現状を把握（発見）していく。

一方のAIでは、Discoveryとして、参加者の最高の瞬間や、個人や組織の強

みを尋ねていく「ハイポイント・インタビュー」が行われることが多い。ポジティブな問いかけがなされ、ポジティブな語りがなされることを通して、個人や組織の強みや潜在力が見い出されていく。Discoveryでは、個人や組織に活力を与える「ポジティブ・コア」を探ることが重視され、問題や課題、否定的な現象は語られない。たとえば、フューチャーサーチでは、「プラウド&ソーリー」というワークで、自分達が現在できていないことをリストアップするが、AIでは「最も誇らしい (proudest proud)」ストーリーを語ることになる。

フューチャーサーチの「理想的な未来へのシナリオ」とAIのDreamは共通している。この共通性は、フューチャーサーチで行われていたワークをAIが採用したことによる¹⁰。理想的な未来へのシナリオを各グループが発表した後の進み方は異なってくる。フューチャーサーチでは、合意することが重視されるため、コモン・グラウンドを明確にして合意するための参加者全員による対話を1時間程度行う。AIでは、変革や改善に取り組んでいきたい機会がグループを選択され、全員がドット（丸いシール）で投票していく。その結果を見て、関係者が集まるグループが自ら取り組んでいく機会を選択し、Designで声明文を作成していくことになる。つまり、フューチャーサーチでは合意のためのコンセンサスが重視されるが、AIでは（特にAIサミットのように様々な部門や部署に属する人々が集まっている場合は）全体で合意するプロセスは踏まれない。

フューチャーサーチではコモン・グラウンドごとに宣言文が作成される。宣言文は全体に発表されるが、他の参加者からフィードバックを受けることや修正されることはない。そのため、「コモン・グラウンドには納得しているけれど、宣言文には納得していない」という現象が起こることがある。AIでは、エネルギーが喚起されるような声明文を作成するように求められ、そのためのガイドラインも用意される。表6に示した事例では、声明文を修正する機会も設けられている。AIで声明文の表現や言葉が重視されているのは、社会構成主義に立脚していることの表れであろう。

以上、具体的な進め方についてフューチャーサーチとAIの異同を検討してきた。ワークの内容やワークシートはフューチャーサーチで用いられているものを参考にして、AIで実施されていることもあり、ワークやアクティビティの共通性が存在している。一方で、フューチャーサーチでは合意が重視され、AIでは質問や語られること、言葉が重視されていることは、両アプローチの相違点であった。

¹⁰ Ronald Fry氏が筆者に対して語ったことに基づく。

VI. 今後の展望

本研究では、対話型ODの特徴について論じるとともに、対話型ODの代表例であるフューチャーサーチとAIの異同を考察した。フューチャーサーチとAIは、用いられるワークに共通点が存在しており、原理にもいくつかの類似性があるが、理論的背景は別物である。

日本におけるフューチャーサーチの課題としては、2.5日間という定型で行われるフューチャーサーチの実践例が少ないことである。企業組織で実施する場合も、コミュニティで実施する場合も、日本において平日に実施することのハードルが高いことがその要因の一つかもしれない。日本においてフューチャーサーチがどのような形態でどれくらい実施されているかを明らかにする実態調査がまずは必要である。

AIはハイポイント・インタビューなどの手法が、便利なツールとして使われることで日本に広がっているという現状がある。この現状は、AIが理論ベースのアプローチであることからすると危機的な状態である。社会構成主義という考え方やポジティブの原理というあり方を重視するAIが、日本において本当に意味で根付くためには、実践者が社会構成主義とポジティブの原理を体現することが必要であろう。

対話型ODには様々な手法が挙げられているが（表1参照）、日本に紹介されているのはまだ一部であり、有用な手法を日本に紹介していく必要がある。また、日本でも、スコラ式オフサイトミーティングのように、独自の対話型ODの手法が存在しており、その特徴や他の手法との異同について検討していくことが可能である。そして、日本の文化や企業風土に根差した、日本型の対話型ODの手法が開発され発展していくことが望まれる。

引用文献

- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley. (ベックハード, R. 高橋達男・鈴木博(訳) (1972). 組織づくりの戦略とモデル 産業能率短期大学出版部)
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community (2005) *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ブラウン, J.・アイザックス, D.・ワールド・カフェ・コミュニティ 香取一昭・川口大輔(訳) (2007). ワールド・カフェー—カフェ的会話が未来を創る— ヒューマンバリュー)
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). *Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bushe G. R., & Marshak, R. (2008). The postmodern turn in OD. *OD Practitioner*, 40(4), 9-11.

- Bushe, G. R., & Marshak, R. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 348-368.
- Cooperrider, D. L., & Avital, M. (2005). Appreciative inquiry and the changing field of change. In D. L. Cooperrider, T. F. Yaeger, & D. Whitney (Eds.) *Appreciative inquiry Foundation in positive organization development*. Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (eds.) *Research in organizational change and development*. (Vol.1, 129-169) Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (クーパーライダー, D. L.・ウィットニー, D. 市瀬博基(訳) (2006).「最高の瞬間」を引き出す組織開発——未来志向の“問いかけ”が会社を救う—— PHP研究所
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. 2nd edition. Co-published by Brunswick, OH: Crown Custom Publishing & San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Emery, M., & Purser, R. E. (1996). *The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. (1982). *Toward transformation in social knowledge*. New York: Springer.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. London, Sage Publications. (ガーゲン, K. J. 東村知子(訳) (2004). あなたへの社会構成主義 ナカニシヤ出版)
- 中村和彦 (2007). 組織開発(OD)とは何か？ 人間関係研究(南山大学人間関係研究センター紀要), 6, 1-29.
- 中村和彦 (2010a). 組織開発とは何か JSHRM Insights(日本人材マネジメント協会機関誌), 60, 2-9.
- 中村和彦 (2010b). 米国における組織開発 (OD) の系譜と最近の議論——ODにおけるポストモダンへのターン—— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 13, 325-330.
- 中村和彦・立川紫乃 (2012). 全社員を対象とした対話型組織開発の実践とその効果——AIとフューチャーサーチを組み合わせた実践事例—— 経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集, 63-68.
- 大住莊四郎 (2013). ポジティブ・アプローチの「構図」に関する一考察 関東

- 学院大学経済経営研究所年報, 35, 151-162.
- Owen, H. (1997). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (オーエン, H. ヒューマンバリエー(訳) (2007). オープン・スペース・テクノロジー——5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション—— ヒューマンバリエー)
- スコラ・コンサルト (2010). スコラ式オフサイトミーティング 株式会社スコラ・コンサルト 2010年(アップデート日不明) <http://www.scholar.co.jp/fuudo/offsite-m_s.html> (2014年1月25日)
- 立川紫乃 (2013). 全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究——AIとフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析—— 神戸大学大学院経営学研究科修士論文 未発表 <大学院生ワーキングペーパーとして閲覧可能 <http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2012/201212a.pdf>>
- Tschudy, T. (2006). An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.157-176.
- Warrick, D. D. (2005). Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants*. 2nd edition. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.164-187.
- Watkins, J. M., & Mohr, B. J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 1, 430-447.
- Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (1995). *Future search: An action guide to finding common ground for action in organizations and communities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground for action in organizations and communities*. 2nd edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ワイスボード, M. R.・ジャノフ, S. 香取一昭・ヒューマンバリエー(訳) (2009). フューチャーサーチ——利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法—— ヒューマンバリエー)
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2010). *Future search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action*. 3rd edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ホイットニー, D・トロステンブルーム, A. ヒューマンバリュー (訳) (2006). ポジティブ・チェンジ——主体性と組織力を高めるAI——ヒューマンバリュー)
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 97-115.