

生成的なリーダーシップと対話型組織開発

日時：2018年7月13日（金）17:00～19:00

場所：南山大学 D棟DB1教室

講師：**ジャーヴァス R. ブッシュ 氏**
(サイモンフレイザー大学教授)

通訳：鈴木美津子氏・山口めぐみ氏

編集：森泉 哲・中村和彦

司会（中村）：

サイモンフレイザー大学教授ジャーヴァス・ブッシュ先生をお招きして、今年度第1回の公開講演会を開催します。本日の講演会ですが、全体で2時間を予定しております。最初90分程、ブッシュ先生にレクチャーをしていただく予定です。その途中2～3回程度、お隣の方同士で考えたことをお話するというようなインタラクティブなセッションの時間もあります。

さあ、それでは講演会に移りましょう。ブッシュ先生をご紹介します。先週末からすでに来日されており、東京でOD Network Japan主催により、ワークショップと基調講演を行っていただきました。今日のこの講演会后、明日と明後日の2日間にわたり、この南山大学で対話型組織開発のワークショップを行っていただく予定です。

先生のご専門は組織開発とリーダーシップです。バンクーバー近郊にありますサイモンフレイザー大学のビジネススクールで教授をされています。サイモンフレイザー大学は、カナダでは、1、2を争う有名な大学です。ブッシュ先生は100以上の著書や論文を書いていらっしゃいます。特に、“Dialogic Organization Development”と“Clear Leadership”が代表作です。今日の公開講演会は、クリアー・リーダーシップの中の知見の1つである“Generative Leadership”、つまり「生成的リーダーシップ」についてお話しいただくとともに、対話型組織開発についてお話しいただく予定です。

ブッシュ先生は著名な方で、たとえば、イギリスに“HR Magazine”というヒューマン・リソース（人的資源）に関する雑誌があるのですが、2017年の世界に影響を及ぼした人物第7位にランクインされています。このように、組織

開発や人事関係の分野で世界的に著名な先生でいらっしゃいます。

では早速、講演していただきましょう。どうぞブッシュ先生、よろしく願います。(会場拍手)

ブッシュ氏：

今日、この場に来ることができ、とても嬉しく思います。また、南山大学人間関係研究センターにお招きいただきましたことに感謝申し上げます。今週末のワークショップも大変楽しみにしております。ワークショップに参加される方、どの程度いらっしゃいますか？ワークショップに参加されない方々は、特に組織開発（organization development, 以下OD）という言葉になじみがないかもしれませんので、まず組織開発とは何かについて、少しお話をさせていただこうと思います。

組織開発という分野は、1950年代に始まりました。素晴らしい組織を創りたいという人々によって発展したのですが、組織のパフォーマンスにとっても、個人や人間関係にとっても、そして地球レベルにとってもよい組織を創りたいという願いからです。これは3つの根底にある考え方とされています。この考え方は特にマネジャーのものの見方を変化させるという点で複数の貢献がありました。その貢献の1つとして、マネジャーは従来、組織を機械として捉えていましたが、この考えによって、組織を生命体として捉えるという見方に変化したのです。貢献の2点目として、マネジャーが社会科学的研究手法を用いて組織を検討するよう促したことです。3点目は、マネジャーの従業員に対する捉え方を、ただ単に労働者としての見方から、1人の人間としてその人全体としてみるという見方に変化させました。

このようなことから、ODの関心領域は多岐にわたります。スライドに示されているように、ここでは多くの領域がリストアップされています。ODは、よい組織を構築することを目指して、様々なレベルでの概念や問いを含んでいます。

ODは多元的

- 素晴らしい組織を構築することへの関心から、ODは多くのレベルでの、以下のような考え方や探究を含んでいる。
 - 個人の開発(発達・成長)
 - グループとチームの開発(発達)
 - 組織デザイン
 - 組織間関係
 - リーダーシップ
 - グループ間関係
 - 戦略の開発と実行

たとえば1970年には、「QCサークル」と呼ばれる日本で行われて小グループでの活動が北米で導入されました。私自身も博士課程の学生として、当時ゼネラル・モーターズでQCサークルの運営に携わっていました。QCサークルの手法としては、従業員が全員参加しますので、彼らにとってどんな問題に関心があるのかを検討します。そのために様々なアプローチを使用し、自ら独自の解決策を導き出すのです。この活動は、組織開発の非常に良い手法として受け入れられました。

1980年代に入り、ODの実践方法には変化が見られ始めました。それはアクションリサーチの一連のプロセスが非常に時間がかかってしまい、進度が遅すぎるといふこと、また時にはその解決策が失敗に終わるといふことがあったからです。特に、解決策がトップダウンで実行される際に、失敗してしまうことがよくありました。そのような状況下で、組織開発の新しい手法が提案されました。その手法は、従来の手法の科学的なものではなく、診断から始まるものでもありませんでした。

いくつかの対話型ODの手法

アンダーライン：北米のマネジャーによく知られたもの

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・アート・オブ・コンヴィーニング (Neal and Neal) ・アート・オブ・ホスティング (artofhosting.org) ・<u>アプリシエイティブ・インクワイアリー (Cooperrider)</u> ・関わりの複雑反応プロセス (Stacey, Shaw) ・<u>カンファレンス・モデル (Axelrod)</u> ・意味の協応調整 (Pearce & Cronen) ・サイクル・オブ・レゾリューション (Levine) ・ダイナミック・ファシリテーション (Rough) ・エンゲージング・エマーゼンス (Holman) ・<u>フューチャーサーチ (Weisbord)</u> ・ナラティブ・メティエーション (Winslade & Monk) ・<u>オープン・スペース・テクノロジー (Owen)</u> | <ul style="list-style-type: none"> ・オーガニゼーション・ラーニング・カンパセーション (Bushe) ・リフレクティブ・インクワイアリー (Oliver) ・<u>リアルタイム・ストラテジック・チェンジ (Jacobs)</u> ・再記述 (Storch) ・サーチ・カンファレンス (Emery) ・ストラクチャー・オブ・ピロギング (Block) ・シンテグレーション (Beer) ・システミック・サステナビリティ (Amadeo & Cox) ・トーキング・スティック (pre-industrial) ・テクノロジー・オブ・パーティシペーション (Spencer) ・The Circle Way (Baldwin) ・ビジュアル・エクスプローラ (Palus & Horth) ・<u>ワークアウト (Ashkenas)</u> ・<u>ワールド・カフェ (Brown & Issacs)</u> |
|---|--|

(スライドを提示しながら) これが新しい手法のリストになりますが、過去20年間で提案されてきた様々なODの手法です。このリストの中には、日本のOD実践者にも、よく知られた手法もあると思います。たとえば、アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI)、また、オープン・スペース・テクノロジーなどがそうでしょう。これらの全ての手法に共通する核となるものは、組織の変革をもたらすには、会話自体を変えなければならないということです。たとえば、どこで会話が行われているのか、だれが会話に参加しているのかについて見直してみる。また、会話のトピックについても変えてみるができますね。さらには、会話の仕方についても変化させることもできるでしょう。つまり、組織の「転換的変革 (transformational change)」を促進するには、すべての人々を関与させていく必要があるのです。そこでは、リーダーが提案するのではなく、参加者自らが自分たちで提案しあうことが大切です。変革を起こさない

といけないと思う人々が、変革をデザインする当事者でなければいけないのです。

転換的変革を促進するためのリーダーシップの役割も異なってきます。リーダーが行うのは、従業員らが、自分たちが率先して何かをしたくなるような、イベントを創出することです。その企画は、決していつも成功しなければならないというわけではなくて、ただ試みを通して学ぶことが必要です。このような変革のプロセスの例をこれからお示ししたいと思います。

| 転換的変革の例 | |
|---|--|
|  | ハンターダグラス ウィンドウファッショ部門（2年） <ul style="list-style-type: none">▪ 売上30%増; 利益率37%; オンタイムデリバリー 97%; 離職率 52%減; 返品率 55% |
|  | ヌートリメンタル・フーズ（1年） <ul style="list-style-type: none">▪ 売上27%増; 平均従業員収益率 22%増 |
|  | ロードウェイ・エクスプレス（2年, 60サイト） <ul style="list-style-type: none">▪ 処理量 47-64%増、生産効率59-64%増、株価400%上昇▪ これらの変革プロセスを活用したところでは、活用しなかったところよりも、7倍の経費削減をした |

（スライドを示しながら）このスライドには3つの企業の転換的変革を示しています。ハンターダグラス社はアメリカ企業で、ウィンドウファッショを手掛けている会社です。ヌートリメンタル・フーズは、ブラジルの企業で加工食品などを製造しています。この企業では、工場のラインを1日停止して、全従業員を会議室に集めて、従業員同士で新しいアイデアを話し合うようなイベントを行いました。その結果、今皆さんがご覧いただいているように、売上27%増、収益率22%増という結果になったわけです。ロードウェイ・エクスプレスは、配送業者ですが、変革のプロセスを実施したことにより、実施していない組織に比べると、コストを7倍削減することができました。これが私のいう、転換的変革の事例であり、短期間で非常に大きな利益をもたらすことができました。

では、これらの結果はどこからもたらされたのでしょうか。マネジャーが変革をもたらすときに使用するような従来の方法によってもたらされたものではありません。むしろ、これは適切な関係者（ステークホルダー）を巻き込むことによってもたらされたのです。関係者とは、従業員、顧客、サプライヤー、時には公務員や政府ということもあるでしょう。いずれにせよ、当事者たちが関心あることについて、新たな会話をを行うことによって、革新（イノベーション）が起こるような機会となったのです。会話を通して、協働的に組織化

するプロセスが構築されていったのです。この人々が行ったことは、私の言葉でいうと「対話型組織開発」ということになります。

この25年間で、対話型組織開発の方法は、多くの企業で使用されてきました。(スライドに提示された企業ロゴを見せながら) みなさん、の中には馴染みのある企業もあるのではないかと思います。たとえば、ウォルマートは現在、世界で最も持続可能性について積極的に取り組んでいる企業とされています。このような変革が多くの企業で行われています。



何事においても同じですが、これらの企業でも、うまくいく時もあれば、そうでない時もあります。この10年間、ボブ・マーシャク (Robert Marshak) と私は、なぜうまくいく時と、そうでない時があるのかについて研究してきました。ここで少し私たちが発見した秘訣についてお話したいと思います。これは、どのような手法でもうまくいくといったような秘訣です。1つ分かってきたことは、「生成的リーダーシップ」がなくては、どの方法もうまくいかないということです。この「生成的リーダーシップ」という用語は、私が生み出した名称ですが、様々なリーダーシップのスタイルを表す用語です。

お手元の資料にもありますように、この生成的リーダーというのは、様々なマインドセットを持ちながら組織に関わっています。組織の現場で必要とされているマインドセットには、「業績マインドセット (performance mindset)」がありますが、生成的リーダーシップはそれ以外の前提とマインドセットを保持することが必要です。たとえば、変革に対してのエネルギーを作り出したり、あるいは、新しいパターンの創発を支援したりすることです。最も重要なこととして、新しいアイデアが創出してくるような状況を創ることが必要です。変革する際に、最も大きな力になるのは、新しいアイデアなのです。

生成的リーダーシップが なくては機能しない

- 組織の現場で必要とされている「業績マインドセット」とは異なった前提とマインドセットを、生成的リーダーはもちながら取り組んでいる。
- 生成的リーダーは「生成者 (generators: 生み出す人)」である。
 - 彼らは、変革へのエネルギーを生み出す。
 - 彼らは、組織化の新しいパターンの創発を支援する。
 - 彼らは、人びとが実行したいと思う、新しいアイデアが出されるような状況を生み出す。

マインドセットには様々なタイプがありますので、ここで比較してみたいと思います。たとえば先ほど述べた「業績マインドセット」は、「支配的なマインドセット」と言うこともできますが、このマインドセットは、組織は変化する対象であるという前提があります。この考え方は、おそらく、東洋より西洋に強い傾向がみられますが、組織は独立的で自立的であり、合理的な個人とグループがアクションを起こすことができるという見方です。

西洋の考え方では、強いリーダーシップも重視します。強いリーダーは明確なビジョンを持たなければならないという考え方であり、ビジョンがなければリーダーではないという考え方です。このほか、分析的かつ合理的に意思決定を行い、明確性と一致性を重視する傾向もあります。

このような考え方は、生成的リーダーの考え方とは全く異なっています。つまり、生成的リーダーは、組織を会話であると考えます。つまり、組織の中で起こっていることは、会話を通して起こっているのだと生成的リーダーは考えます。客観的な現実よりも、人々がどのように意味を形成するのかを重視します。

東洋的な思考法とより近いと思いますが、生成的リーダーは、相互依存性を強く意識しています。つまり、誰が一番パワーを持っているのかはあまり関係なく、自分の成功は他者の行動に依存していると考えます。つまり、他人の考え方は自分が支配したり、管理したりすることはできません。

私はコンサルタントですから、多くのCEOと仕事をさせていただく機会が多いのですが、彼らも時には自分には力がないと感じることがあると言っています。「変革を起こさなくては」と考えて変革を起こそうとするのですが、そういった場合、なかなか合理的に起こらないと言っています。つまり人間というのは、感情に依存してしまう傾向があります。そうすると、「合理性が必要だ」

と言っても、実は感情のほうが強く作用することも多々あるわけです。私も不安に注目したほうがよいことをよく指摘しますが、特にこの不安を避けたいという気持ちが組織において根強いということを申し上げておきます。

この生成的リーダーシップという考え方では、意味を形成するネットワークのような機能を組織は果たします。私が唱える「クリアー・リーダーシップ」に関する話として、「ビルのストーリー」というものがあるのですが、これは世界中のどの組織でも起こり得る、非常によくあるケースだと私は考えています。これからこのストーリーを読みますので、皆さんの組織にもこんなことがあるかどうかを考えてみてください。

ビルのストーリー

東部地区のゼネラルマネジャーであるビルは、収支に関するミーティングを始めようと、10分以上も待っている部下たちのいる部屋に入って行った。部下たちは、ビルが西海岸にある本社と電話で話していたのを知っており、部屋に入って来る際に、どのような表情で入って来るか、ということに注意を払っていた。さし迫った予算削減のうわさが回っており、ここ3～4半期での損失もあり、部屋にいる誰もが予算削減が起きたとしても驚かなかった。

ビルは遅れたことを事務的に謝罪し、アジェンダの最初の項目について話し始めた。それは部署の1つが手掛けているプロジェクトについての報告だった。ミーティングはアジェンダとおりに進み、すべてのアジェンダが終了した。ビルは即座に部屋を後にし、自分のオフィスに戻った。

ミーティングの後、参加者は、数人の小グループで集まり、時にはそのミーティングに参加していない人たちも含めて、お互いの見解を比較しあった。シャーリーはビルが入室してきた際、興奮して怒っているように感じたと言い、ジェイソンは、怒っているとは感じなかったが、いつもより少しぶっきらぼうで、もう早々にミーティングを終わって退室したいという様子だったということに同意した。

ビルが同僚と話すことなく、早々に部屋を退所するのは珍しいと話した。結論として、本社からの電話が何か悪い知らせであったに違いない、それをなぜビルは私たちに話してくれないのか、ということになった。シャーリーは、こんなふうに私たちを混乱させるのはビルらしくないと言った。

一方で、ロジャーとフェルナンドはキンバリーの周りに集まり、同僚の話によると、東海岸では別の部署で運営予算でかなりの削減があったと話した。フェルナンドとロジャーは、ビルがミーティングでいつもどおりではなかったとして、彼らも解雇に直面するのではないかと考えた。ビルがなぜそのことについてミーティングで触れなかったのかを考え、この3人それぞれが自分の考えを述べあった。会社全体で発表があるまで、黙って

いるように言われているのではないか、またその部屋にいた誰かを解雇しないといけないと考えているのではないか、また、彼がその人に個人的に伝えるまでは発表することを待ちたいのではないか、などという考えだった。

ロジャーはすでに自分の部署では予算を20%カットする用意があると話し、フェルナンドは彼の部署でも新たな方策を考え始めたほうがよいと話した。何か新しい情報がわかったらお互いに共有するということでその日は別れた。建物の別の場所では、ジェニファーがマーガレットに、最後にビルが怒っていたのを見たのは、前職でビルの上司が、ビルがもうすぐ成功すると感じていたプロジェクトを中止させて、ビルにプロジェクトの成功を証明させる機会を与えなかった時だった、というようなことを話していた。

ジェニファーは続けて、「でも知ってる？ビルは経営側につく人だから、公にそれについて不平を漏らすことなく、そのプロジェクトを中止したのよ。少なくとも彼がそのことについて何か言ったことを聞いたことがないわ」と言った。またマーガレットは、ビルが冷静さを失ったことがないということに同意した。そのことは、彼らがビルについて称賛している部分であった。

では、お隣の方とこの話について話し合ってみてください。このストーリーの中で、一体どんなことが起きているのか、どんな気づきがあったかを話してみてください。この中で、何が起きていると皆さんは感じましたか。

「話し合い」(6分間)

では、あと数秒ぐらいで、話し合いを終了してください。

このストーリーにおいては、上司であるビルが何を考えているのかということ、何とか意味づけしようとしているのです。その結果、多くのストーリーが作りあげられてしまったのです。ここで誰も上司に実際の話聞いてみようとしていません。皆さんの組織でこんなことはありませんでしたか。イエスの方？ すごく多くの方が手を挙げられましたね。これを私は「対人間のグチャグチャ (interpersonal mush)」と呼んでいます。(笑)

このストーリーについては他にも様々なことが起きているのですが、その中で2点強調しておきたいと思います。1点目は、私たちは、自分たちの経験を、自分で創りあげているのです。しかし、多くの場合、私たちは経験というのは外から来るものだと思い込んでいます。実際のところ、脳科学の分野ではかなり明確に示されているように、経験は、内から外へ湧き出るものです。その結果、様々な意味が生じ、それぞれ異なった経験をするわけです。この教

室の中でも、皆さんそれぞれ自分の経験をされています。この中で全く自分と同じ経験をしている人がいるとお思いになる方はおられますか？ そんなことはありませんよね。

ここで非常に重要な質問をしたいと思います。では、誰が正しい経験をしているのでしょうか？ 組織の中では様々な会話がなされていますが、その際しばしば「誰が正しい経験をしているのか？」という会話をします。しかし、生成的リーダーは、それはあまり健全な会話ではないと考えます。特に、できるだけ多くの人に関与してもらいたいと願う場合は、これは健全ではありません。できるだけ多くの人を巻き込みたかったら、他の人の意見も自分の考えと同様に妥当性があるということに気づかなければなりません。

2点目として、人間は意味づけをする存在だということです。我々は、自分自身が大切に感じている価値観から、他人を意味づけしようとしてしまいがちです。その結果、私たちは自分が知っていることと彼らの経験の間のギャップを埋めようし、都合のよいようにストーリー、つまりナラティブを構築してしまいます。

一例として、私は中村先生と一緒に仕事をしているとします。その際、私は中村先生の行動が理解できず、あまり賢明ではない方法で中村先生は仕事をしていると考えています。その時、私は中村先生に直接「あなたの行動がよくわからない、おかしいと思う」ということは言えません。おそらく中村先生に直接というよりは、ここにいる通訳のめぐみさんに話し、2人で「中村先生は何をしてるのだろうか」ということを語り合うと思います。このように自分たちに都合のよい話を作りあげてしまい、それが私たちの間では、真実になってしまいます。私の意見だけでなく、めぐみさんもそう言っているのだから、正しいのだということになるのです。

もう1点、脳科学で発見された知見があります。つまり、その作りあげられたストーリーは、現実よりも悪化する傾向があります。私たちは、現実よりも作りあげられたストーリーのほうが悪い状況だと認識します。つまり、私たちの脳は、まさかの時に備えて、警戒心を持つように最適化されているのです。意味づけを行う作業においては、将来の意味づけは、すべて過去の意味づけの経験に基づいて行われます。ですから、一旦、中村先生についてのストーリーが作りあげられてしまうと、私はその中村先生に対して、自分に都合よく見てしまい、都合の悪い情報は取り入れないようになってしまいます。このようなことは、毎日組織の中で生じていることだと思います。

組織の様々な場所で、小グループでお互いに会話をする光景はよく見られます。グループ内でそれぞれのストーリーを作りあげていますので、それぞれ異なったストーリーを持った様々なグループが組織には存在することになります。これがまさにリーダーが日々の生活の中で直面していかなければならない問題です。できるだけ多くの人を巻き込んで変革を起こそうとする際には、自

分のストーリーを正しいと確信してしまうと、協働していく上で障害となるものについては、あえて話し合わなくなってしまいます。こうして、状況がどんどん悪化していくことになります。

話が長くなるので、全てお話できませんが、私が院生と一緒にいった研究結果について簡単に触れておきたいと思います。カナダの組織において、対立のうちの4/5は、人々が作りあげてしまったストーリーに起因していることが調査によって示されました。もしお互いに話し合いをし、またそのストーリーの出所をつきとめれば、そのような対立は解消するのです。たとえば、Eメールに返事がなかったことを自分の意見を気に入らなかったのだと考えてしまった場合、直接聞けば、実はメールが届いていなかったということもあるかもしれません。しかし、話をすることによって、より緊張関係が高まってしまうことを恐れるあまり、話をしなかったということはよくあることです。私は機会があるごとに、あえてお互いに話をすることによって、よりよい関係が構築できるということを伝えていきます。お互いの軋轢を避けるために、お互いに語らなかったことが裏目に出てしまい、人間関係がさらに悪化してしまうことが往々にしてあるからです。

さて、この「対人間のグチャグチャ」ですが、実際確認することなく、自分たちのストーリーに基づいて行動し、それが真実だと信じるようになると、次のようなことが生じます。まず、自分たちが信じる様々なストーリーによって、組織がいくつかのサブグループに分かれてしまいます。そうすると、組織の意思決定を損なわせます。それが、さらに組織としてのアライメントやコミットメントを低下させます。最終的には、「実行スタイル (implementation style)」が変革のプロセスを失敗へと導いてしまう結果になります。ここでの「実行スタイル」とは、リーダーが変革を決定し、それをトップダウンで行い、部下にその変革を押し付けるという変革の形を指しています。それが失敗に追い込んでしまうのです。

では、もう一度お隣の方と話し合っていたいただきたいと思います。皆さんの職場では、「対人間のグチャグチャ」はありますか？ スライドに示されているように、様々な組織の要素（信頼、調整、意思決定、生産性、変革の実行）に「対人間のグチャグチャ」はどのように影響しているのか、数分程度話し合ってください。

話し合い

- あなたが働いているところで、対人間のグチャグチャ (interpersonal mush) はありますか？
- 対人間のグチャグチャ (interpersonal mush) による以下への影響を、あなたはどのように考えますか？
 - 信頼
 - 調整
 - 意思決定
 - 生産性
 - 変革の実行

「話し合い」(5分)

では、あと1分で終了します。ありがとうございます。意味形成のネットワークとしての組織という見方は、対話型ODの非常に中心になる考え方です。

では、ある考え方についてお話をさせていただきます。これはハーバード大学のロナルド・ハイフェッツ氏が提唱した考え方です。ハイフェッツ氏は、ODに大きな貢献をしてくださった方ですが、特に「技術的問題 (technical problems)」と「適応を要する課題 (adaptive challenges)」の違いを明確に示している点が、特に優れていると思います。

ここに幾つかの例をスライドに示します。具体的には、医療場面における「技術的問題」と「適応を要する課題」をどのように区別されるのかを示しています。この表を少し見ていただいて、「技術的問題」と「適応を要する課題」の違いは何かを、皆さんにも考えていただきたいと思います。

例

| 技術的問題 | 適応を要する課題 |
|---|--|
| どのようにしたら、看護師たちが最も安全に患者を抱え上げる方法を知ることができるだろうか？ | どのようにしたら、看護師たちの健康増進を強化することができるだろうか？ |
| どのようにしたら、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？ | どのようにしたら、ケアワーカーたちの協働を促進できるだろうか？ |
| どのようにしたら、患者への薬剤提供のミスが減らすことができるだろうか？ | どのようにしたら、患者自身が自分自身で薬剤の摂取に責任を持つようになるだろうか？ |

「リーダーシップの最大の失敗は、『適応を要する課題』を技術的問題の解決のように扱ってしまうことである」

| 技術的な課題 | 適応を要する課題 |
|------------------------------------|--|
| 運用上定義しやすい | 何が「問題」かについての合意が難しい |
| プロセスや手順の面で、運用上の解決策をあてはめやすい | 価値観、信念、役割、関係、そして、マインドセットの変化が必要である |
| 人々はすでに知っている技術的解決策を受け入れやすい | 人は一般的に、他者が定義した価値観や信念に抵抗する |
| 権威のある立場や専門家によって解決される | 問題を抱えている人が、その問題の解決に関わる必要がある |
| 1カ所から数カ所の変化を必要とし、変化の範囲は組織にとどまる | 多くの変化を必要とし、大抵は組織の枠組みをまたがる |
| ルールや作業プロセスの変更などによって、解決策は比較的早く実行できる | 適応は新しい試みと新たな発見と同時に、方向を間違えることや行き止まりも必要とする |
| 技術的問題は、他の何かが変わらない限り、解決された状態が保たれる | 適応することは、新たに適応しなければならない問題をつくりだす |

ロナルド・ハイフェッツのアダプティブ・リーダーシップを要約したEric Svarenの表を引用

私が考える違いについてはこの後すぐにお話をするつもりですが、1つここで付け加えておきたいことは、「技術的問題」の解決策は、「適応を要する課題」よりも非常に簡単に見つけ出せます。ハイフェッツ氏は次のように言っています。「リーダーシップの最大の失敗は、『適応を要する課題』を『技術的問題』の解決のように扱ってしまうことである」と。

この「技術的問題」は、多くの場合、操作的に定義しやすいと考えられます。たとえば、患者が腰を痛めないようにどのように抱え上げたらいいかという問いは「技術的な問題」と考えられ、この解決策は容易に導き出せます。プロセスや手順の面から、また専門的な立場の人からの専門的知識の提供によって、解決策を見つけやすいからです。なので、その解決策に対して、人々は反対するといったようなこともあまり見られません。技術的な問題を解決することによって、自分の仕事がより容易になると感じられるからです。その問題を一度解決してしまえば、変更したいと思わない限り、解決されたままになります。

しかし一方で、「適応を要する課題」は「技術的問題」とは異なり、しばしばこの課題を定義すること自体が難しいのです。何が問題なのか自体、なかなか合意できません。欧米ではヘルスケアの提供者である看護師とお医者さんが協力して働くことは、大変難しいと言われます。様々な人々が問題に対して、様々な考え方をするからです。ですから、協働するということがとても難しく感じられ、なぜ協働する必要があるのか、などという声も聞こえてきます。「医者は法律に関して細かすぎる」、また「その問題は構造的な問題から生じているので構造的に解決しなければならない」というように、適応を要する課題に対して何が問題であり、その解決策は何であるのか等、様々なアイデアが出てきます。

適応を要する課題に対する解決策については、人々の考え方や価値観を変える必要があります。その結果、人々はその課題により関与しなければなりません。一般的に、私たちは、他者からの意見や価値観を受け入れられず、抵抗を示す傾向があります。適応していくには、試行が必要ですし、間違いなど様々なもの乗り越えて学ばなければなりません。

この適応を要する課題について覚えておかなければならないことは、この課題を解決すると、また新たな問題が生じてしまうことです。大きな組織で、ある程度の期間働くと、このような問題を体験します。おそらく皆さんにもこのような経験があるかと思います。たとえば、企業の問題として、組織の権限が中央に集まりすぎたので、分散させた場合、また別の問題が生じます。それでまた中央に権限が戻ったり、また分権化したり。これは、ずっと解決されることなく続いてしまう問題です。

こう考えると、変革プロセスの目的は、組織の中で適応していく能力を強化することであるということ、生成的なリーダーは問題を解決しながら理解していきます。そして、効果的な組織変革には、小さな成功を積み重ねていくこ

とです。組織がより複雑性を取り入れながら、継続的に適応能力を強化していくことが大切です。

伝統的な手法であるトップダウンによる変化を求める手法を使用する場合、技術的な課題に対しては効果がみられます。しかし、同じ手法で適応を要する課題に対処しようすると常に失敗します。結果として、ビジネスリーダーはこの適応を要する課題を技術的な問題として取り込みます。しかし、それも成功することはありません。このチェンジ・マネジメントに関して多くの研究がなされており、おおよそ25%の成功が見られていることが報告されています。しかし、これはリーダーが本当に深く変革のプロセスに関与している場合です。実際には、多くのリーダーは「こうしなさい」というような指示を出すだけで、自分は他の事をすることが多いですので、変革は成功しません。

反対に、リーダーが変革のプロセスをリードしながらも、変革の当事者らが変革を定義し、新たなアイデアを出しあう時には、変革はほぼ毎回成功します。ここでは、リーダーは従業員の考えをコントロールしようとすることを手放さなければなりません。これはリーダーにとっては非常に怖いことでしょうし、このようなことはあまり語られません。しかし、この場合、変革は90%成功します。探究と積極的な関与があるからです。

生成的なリーダーは答えを提供することはしませんが、その代わりに質問を組み立てるのです。複雑性があり、パラドックスがあり、答えがわからない空間を保持する必要があります。これは、決して居心地のいい空間ではありません。おそらく人々は、その空間から出たいと思うでしょうし、最初に思いついた簡単な解決策で問題を解決したいと思うでしょう。しかし、生成的なリーダーはそのようなことはしません。リーダーは変革のコンテンツ（内容）ではなく、変革のプロセスを提供します。一言で申し上げますと、対話型ODは創発のプロセスであり、そこではリーダーたちは関係者が自主的にアクションを起こすようにエネルギーを高めます。また、そこで何が起きているか、その後何が起きるのかに関心を払っています。そこから最も効果的な方法を採用します。

例として、農家の人々について考えてみましょう。農家はまず種を撒きます。そして植物が育つのを見守ります。もちろん雑草を取ったりします。また、水やりをします。ここで最も重要なことは、変革に取り組み、その変革をサポートしていく人は、会話に招かれる必要があるということです。

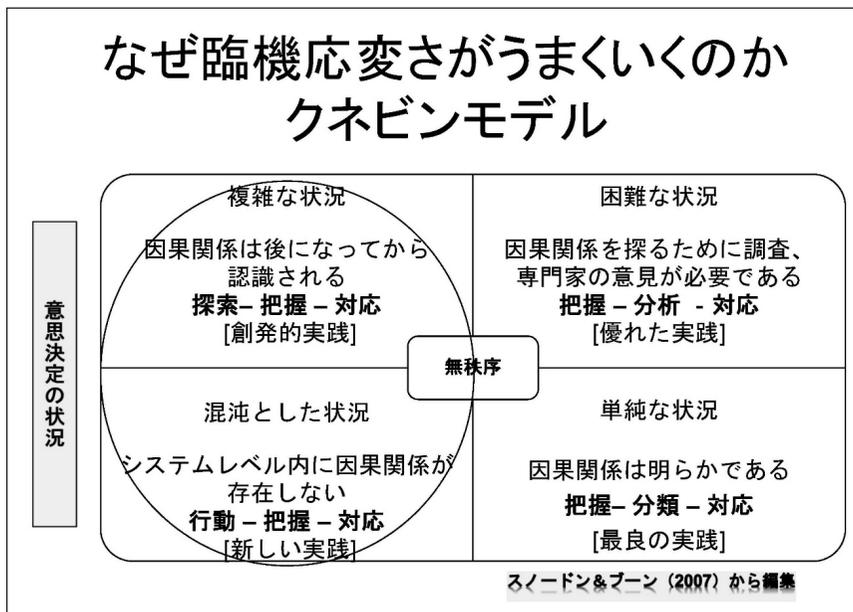
私が出版した研究論文の結果をお話したいと思います。この研究はもう13年前になりますが、大規模な変革が成功した20事例に関する研究を行いました。これらの事例は、対話型ODを扱ったものです。最初の私の疑問は、これらの変革は転換的なものであったかどうかでした。結果としては、20事例のうち7事例のみが実際には転換的なものでした。28の変数を検討した結果、転換的な変革と漸進的な変革（＝転換的な変革ではない、現状からの延長線上の変化）の違いに影響を及ぼしているのはたった3つの変数であることが見出されました。転

換的な変革には創発的な戦略が活用されていました。また、この後すぐお話しますが、生成的イメージも用いられていました。

また、先ほどお話しましたが、もっとも強力な変革の力となるものは、新しいアイデアの創出であることもわかりました。日本のことはあまり存じておりませんが、欧米におけるチェンジ・マネジメント理論家の中でよく言われることが、変革のための「実施 (implementation)」ということです。「実施」とは、望ましい変革を明確にし、プロジェクトチームを作り、計画を策定し、段階と報告期限を定めて、変革を実行していくものです。「実施」との対比が「創発」です。

「創発」に関しては、何を達成しなければならないのかの集約的な感覚を生み出します。また、やる気のある人々がお互いに協働する機会を作り出します。彼らが正しいと考えることは何でもやってみるよう促し、その束縛を解き、何がうまくいくのかについて注意を向けます。そうすると、思ったよりも早く変革が成功したということが怒り得ます。

ここでその研究から一例を示したいと思います。転換的な変革が行われた企業において、1年間でどんな変化が起こったのかということに関してです。1万を超える革新 (イノベーション) が行われましたが、その1つとして、700万ドルから800万ドルのコスト削減を行うことができました。また他の良いアイデアも浮かんだので、さらに300万ドルから400万ドルの削減をすることができました。このアプローチでは、何が適切だったのでしょうか。次のモデルで考えてみましょう。



本モデルは、IBMナレッジ・マネジメント部門長のデイビッド・スノードン

らよって考案されたクネビンモデルです。私なりの解釈で説明してみますと、このモデルは、何が何によってどのような結果が引き起こされたのかという因果関係を、どの程度理解しているかによって、異なる対応策がとられることを図にしたものです。たとえば、因果関係が十分わかっている場合は、意思決定のプロセスは「単純な状況 (simple)」の領域になります。ここでは、問題の状況を把握し、分類し、対応することになります。一方、「困難な状況 (complicated)」では、因果関係がなんであるのかを探るために、工学や科学的な方法で関係性を理解しようとしています。伝統的なアクションリサーチによって因果関係を把握できるでしょう。データを集めて、実際に何が起きているかを分析して、対応策を実施します。

次の「複雑な状況 (complex)」においては、因果関係は誰もわかりません。様々な変数が同時に交絡している状況ですので、その中から予測をすることは不可能です。時間が経って当時をふりかえることによって初めて因果関係が理解できる状況です。人間がいったん関与すれば、もう複雑な状況になってしまうと指摘している人もいます。この複雑な状況の対応策については、スノーデンによると、まず初めに探索をすることであると指摘しています。探索とは、まず試しにやってみるということです。たとえば、小さな実験やパイロット・プロジェクトを実施して、そこで何が起きているかを把握し、対応することです。対話型ODのプロセスに引きつけて述べると、生成的なリーダーはできるだけ多くの探索をし、何がうまくいくのかに注目します。やりながら対応策を学んでいくのです。これが創発ということです。

ロバート・マーシャックと私にとって、創発性は、対話型ODの基礎となる重要な概念だと考えています。技術にかかわらず、組織やチームには、新しいものを生み出すために創造的破壊が必要とされます。創造的な破壊というプロセスには、リーダーシップが必要です。多くのマネジャーらは、破壊を失敗だと考えてしまっていますが、生成的なリーダーはこの創造的な破壊は、新しいものが出現するためには必要だと考えます。

ここで2つ目のことについて述べたいと思います。新しいアイデアがどこから生じるのかということについて中心になる重要な概念です。ここで例をお話したいと思います。私の住んでいるカナダでは、1987年以前は環境保護者とビジネスに携わる者とは、全く会話がなされていませんでした。環境保護者は、ビジネス・パーソンは変人で、宇宙船地球号をどんどん破滅させてしまっていると考えていました。一方、ビジネス界の人々は、環境保護者は、環境のことしか考えていない奴で、一生洞穴に住んでバナナを食べたいような奴らだと考えていたわけです。そのため、お互いの関係は本当に悪い状態でした。

しかし、1987年、私の学生の1人は、ブリティッシュ・コロンビア州にある大きな木材会社の将来構想担当副社長が次のようなことを言っているのを偶然耳にしたのです。ウィスラーのスキー場の生態系の問題はようやく消えた。

もちろん彼は間違っていたのですけれど。いずれにせよ、この1987年に何かが起こりました。このビジネス界と環境保護者の両者の関係が大きく変化しました。20年間、お互いに自分たちの主張しかしてこなかったのですが、先進諸国において、政府と企業がグリーンピースのような環境保護団体に対して、話を聞き、我々はどうすべきなのかと耳を傾け始めたのです。このような変化は非常に劇的で迅速であったため、グリーンピース・カナダはそれについていけなくなって、ほとんど崩壊状態になってしまいました。なぜならば、グリーンピースの組織内で、ビジネス界の話を我々も聞こうじゃないかという派と、従来どおり環境政策提言に徹すべきだという派との間に大きな葛藤が生じたからです。

この変化について私は今回のようなプレゼンテーションを行う際に、「いったい何が変わったのでしょうか、皆さんはどう考えますか？」と質問します。そうすると、聴衆の方々は、大規模な自然災害があったからではないかと答えます。つまり、大きな天災や災害がなければ変化は生じないのではないかと多くの方々は思い込んでしまっています。

実際に大きな変革を起こしたのは、私が先程から申し上げている「生成的イメージ (generative image)」なんですね。今回の例の生成的イメージとは何にかというと、それは「持続可能な開発 (sustainable development)」という言葉です。つまり、生成的イメージとは言葉の組み合わせであり、1つのフレーズになったのです。この新しい言葉の組み合わせによって、そこに全く新しい会話が生じ始めたのです。そこでは、以前には考えも及ばなかったような会話が生じるのです。この生成的イメージは、これは通常では考えられないような言葉の組み合わせによって生じます。典型的には、あるグループの人たちにとってのみ生成的であると言えるかもしれません。ある組織にとって、またある分野、社会にとって、生成的であったということです。持続可能な開発という言葉は、これはあまり聞かない組み合わせの単語で、大変魅力的な響きがありましたので、世界の一部というよりは、世界的にも生成的なイメージでした。この持続可能な開発という用語は、本質的に重要であるというように思えました。このような生成的イメージは、全く新しい会話を開始する1つの契機になるのです。

しかし、もう1つ重要なこととしては、この言葉は曖昧ということです。持続可能な開発とは何を意味しているのについて、具体的に説明できる人はあまりいません。私の以前の経験ですが、大学の学部長が「持続可能な開発」を本学のコア・ミッションにしたいと言いました。しかし、教員の3分の1は「それはおかしい」と言いました。というのは、誰もそれを定義できなかったからです。イメージとしても非常に曖昧性があったからですが、一方曖昧であるために、そこから様々なイノベーションが生まれるというのも事実です。25年後の現在でも、持続可能な開発は、様々なイノベーションを生み出しています。

持続可能な開発が何を意味しているのであれ、新たな製品、新たなプロセスが生まれ、新たな行動もなされています。

では、生成的イメージの2つの例をお話したいと思います。1つ目は、航空会社の話ですが、従業員が競合他社と一線を画すために新しいアイデアを出して、それを検討していく取り組みがなされました。多くの従業員は、それは自分にはあまり関係ないと思いましたが、しかし、彼らはいったい何が重要であると考えたのでしょうか。

多くのサービス業に従事する組織では、多くの顧客をできるだけ幸せにすることが重要です。顧客と対応する際に、顧客が幸福でなければ、自分も幸福にはなれません。この場合の生成的イメージは何であったのかというと、「お客様にとって格別な到着経験」というものでした。

これは、この組織にとっては生成的イメージです。というのは、今までにこれは考えつかなかったことでしたし、それが何であるのかということもわかっていませんでした。しかし、多くの人たちが集まって、どうしたら「お客様にとって格別な到着経験」を提供できるのだろうかと話し合うことによって、様々な課題を探究したり、様々な人々が関与していきました。そうすると、何百というイノベーションにつながるのです。

航空会社がどのようにロスト・バゲージ、つまり荷物の紛失に対処するのかという問題を考えてみましょう。スーツケースを紛失してしまうと、航空会社にとっては非常に大きな問題です。顧客にとっても不幸なことですし、コストもかかります。荷物を何とか見つけて探し出すことが重要です。皆さんの中でもこんな経験をした方もいるかもしれません。空港に到着して、手荷物受取エリアで自分の荷物が出てくるのを待っていて、他の人はバッグを持って去っていくのに、自分だけずっと待っている。待てど暮らせどなかなか荷物が出てこない。ついには、最後の荷物1つだけがグルグル回っているけれど、それは自分のものではないと。そうすると、列に並んで、カウンターのスタッフに「私の荷物が出てこないのですが」と言わなければなりません。これは非常にひどい経験ですね。

航空会社のスタッフが、飛行機が出発してから10分か15分後に、その飛行機に荷物が載っていないことがわかったとします。そうすれば、飛行機に乗っている間にお客さんのところに来て、「ブッシュさん、すみません、飛行機にあなたの荷物が載っていないのです」と言うことができます。「今から目的地に向かいますか、それとも、家に帰りますか」と尋ねることもできます。帰るのか、あるいは行くのかということで、それぞれ違った対応の仕方が可能となりますので、このような対応は、多くのイノベーションの1つと考えられます。このような対応は、お客様もハッピーになるでしょう。

もう1つの例を紹介します。これは、米国の環境保護庁の話です。現在のトランプ政権の何年も前に、本当にこのようなことがありました。それぞれ異なっ

た部署にいる研究者らをお互いに会話させ、協働するにはどうしたらいいだろうかということについて関心がありました。管理職の人たちは、協働させたいと思いますが、それはたいていうまくいかないことが多いです。研究者は、自分の研究分野があるので、自分の領域にとどまっています。自分の研究を数10年やっていると、他の研究を風変りな研究として特に関心をもたないということも多いのです。誰もがそう思っているのですが、本当に素晴らしい研究というのは、学際的な研究で、皆が協働で行うものです。しかし、研究者の方たちに共同研究を行うので、ぜひ集まってくださいと言っても、ほとんど人が集まりません。

そこで生成的イメージとして出てきた言葉というのが、「地球の生命力の確保」ということでした。EPAにいる科学者に対して、どのようにして地球の生命力の確保をしたらいいか、それはどのような意味なのか、誰がその意味をわかっているのだろうか、について皆さんで対話しましょうと言いました。このイメージは、とても魅力的な言葉だというふうに関与する価値があるというふうによくの研究者は感じました。こうして、非常に生産的で、革新的な会話が生まれました。異なった分野の人たち、縦割りで異なった分野で研究を行っていた研究者たちが、お互いに協働するようになったのです。

先程、私の研究結果についてお示ししましたように、生成的イメージは、対話型ODプロセスがうまく機能するための秘訣だと私たちは考えています。生成的イメージなしに様々な手法を使ったとしても、組織変革を成功に導く可能性は低くなります。

本講義のまとめとして、生成的リーダーはどのように組織を転換するのかについてまとめてみたいと思います。生成的リーダーは、自らが対処していこうとする適応を要する課題を見定めます。これは多くの時間と労力を要します。また、これは核となる課題で優先事項であるということを感じることがあります。次に、生成的リーダーは、対話型ODのアプローチに馴染みのあるチェンジエージェントとともに取り組みます。使用する手法は、対話型ODとは呼ばれないかもしれませんが。対話型ODと呼ぶか呼ばないかはあまり重要ではなく、重要なのはその手法によって大規模な探究を行い、多くの人を関与させるということが重要なのです。そして、新たな会話を生み出すというのが重要です。

生成的リーダーは、課題に対してではなく、より多く望んでいるものに焦点を当てます。これは、課題を明確にするために行うのです。最近私が出版した研究で示したことなのですが、組織内のグループが問題解決をしようとする際に、その人々が用いる概念的枠組みが狭いので、人々の関与度もあまり高まりません。しかし、自分たちの将来において何を望んでいるのか、さらにより望むものは何かがわかってくると、概念的枠組みが広がります。そうになると、より創造的になります。

また、生成的リーダーは、その課題に直接必要がある関係者を会話に巻き込

みます。新しいアイデアが生まれ出す条件は何かという研究が行われていますが、そうなるには多様性を最大化する必要があることが指摘されています。できるだけ多くの見解、様々な声を聞くこと、そして、様々な声が関係者に届くことを保証することが重要なのです。

対話のイベントでは、お互いに知らなかった人々が出会うような場を創るようデザインすることも重要です。同じ関心や動機を持っている人達同士が知り合い、パイロット・プロジェクトのほか、試行または小さな実験や探究が提案できるようなイベントを計画することも必要です。

さらに、生成的リーダーは、複雑性と曖昧さの空間を保持します。これは転換的変革においての本質に関係します。そこから生じる不安に対して適切に対処します。対処という意味は、しっかりと不安を吸収して、もみ消すことです。新しいアイデアを出してそれが成功するまで、できるだけ多くの小さな試行を実践します。また、事前にどのアイデアがよくて、どのアイデアがよくないといったようなことを決めることはしません。それよりも、それを実践することを通して、何がうまくいくのかを発見していきます。

重要なことは、このすべての実験に対してモニターするプロセスを導入することです。これは非常に多くの労力を要しますが、そうすることで、どのような雑草を取り除かなければならないか、また、どの花に水をやらなければいけないのかというようなことを学ぶことができます。生成的リーダーは、適応の必要な課題に対処する機会を用いて、組織をよくしていくのです。

以上で私の話は終わります。ありがとうございました。

司会（中村）：

ありがとうございました。

まずはここまで聞いて、皆さんが気づかれたこと、学んだこと、それから、ちょっとわからなかったことなどもあるかと思います。今から5分ほどなのですが、それを隣の方と話していただく時間をとっていきます。それでは、近くの方と話してみましよう。

「話し合い」（5分）

ブッシュ氏：

では、よろしいでしょうか。今、6時50分になりました。もし退室しないといけないという方がいらっしゃいましたら、どうぞ遠慮なくそうしてください。今日は7時までということでしたが、少し時間を延長して、7時10分ぐらいまで皆さんの質問に答えたいと思います。

参加者1：

すみません。先ほど、リーダーは不安に対処する必要があるということをおっしゃられて、その後、つまりこうやって対処するんだということをおっしゃると思いますが、そのあたりがよく聞こえなくて。すみませんが、そこだけもう1回言っていただけませんか。

ブッシュ氏：

まずリーダーは、不安を増幅するようなことをしてはなりません。リーダーが不安をあおるような行動は以下の例が考えられます。たとえば、本当は自分も知らないのに、知っているかのように話をする。会話を途中で遮ること。また、問題に対して自分の責任から目をそらしたりすること。他人の過ちを修復しようとする。このような行動をリーダーがすると不安が生じます。

このほか、リーダーと参加者メンバーの関係が強すぎて、他者の不安を自分が何とかしてあげないといけないというふうに思ったり、また逆に関係性の距離がありすぎて、メンバーの持っている不安を表現させないようにしたりするのも、不安を増幅させてしまうことにつながります。

そうではなく、リーダーがしなければならないことは、不安を全部吐き出させるような空間を創ることです。不安感を持つことが悪いことだと思わせない場ということです。

たとえば、一例として、私の研究の対象者であったCEOがこんな話をしてくれました。経営会議の終了後、メンバーが1人ずつ怒りを伝えるために、その人のオフィスにやってきました。そのCEOは、相手の怒りに対して、決して感情的にならず、またその怒りに対して自分なりの説明などもしませんでした。ただずっとその話に耳を傾け続けていたそうです。彼らが話したいと思っていたことを、ずっと話してもらい、その人はずっと聞いていました。1人が話し終わってオフィスから出ていくと、また次の人が入ってくるということが2時間ほど続いたそうです。その人は、その日にマッサージに行ったそうですけれど。(笑)ここで言えるのは、彼がその他の人たちの不安を吸収し、その不安をしっかりと取り除いたことです。

この組織は、奥行きのある転換的な変革が行われたのです。経営陣らが、自分達の腹の底で考えていることをお互いに話すことができるようになるまでに1年かかりましたが、「対人間のグチャグチャ」がなくなりました。お互いのグチャグチャを、彼のオフィスに来て話すのではなく、お互いに話し合うことによって、その対人間のグチャグチャをなくすことができたのです。

リーダーによく起こることとして、何かを変化させようとする、リーダーが不安を創出させてしまうことになります。そうすると、感情的に捕われてしまう人々もいますし、正しいことを追求しようとする関心を失ってしまう人々もいます。電話が鳴っても電話に出ない、ミーティングに参加しないなど、自

分の感情に捕われてしまっているのです、そこから逃げる人もいます。しかし、そうすることで実際は、不安をより増幅してしまう結果になります。「上司はなぜミーティングに現れないのだ」、「私たちをクビにしようとしているのかもしれない」などと言って、それぞれが、それぞれのストーリーを創りあげてしまうのです。ここでは感情の敏捷さが必要となってきます。

参加者2：

今日は貴重なお話ありがとうございました。お聞きしたいのが、スライドの「生成的イメージの特質」の個所で、変革のプロセスにおいて、通常ではない形の言葉の組み合わせが生成的イメージであるというお話があったのですが、この言葉というのは、リーダー自身が、変革を引っ張るために創出するものなのか、あるいは、この言葉自体、メンバーとの会話によって生み出すのが望ましいのか、どのように捉えたらよろしいでしょうか。

ブッシュ氏：

1つの正しいやり方というのではないと思います。私たちの研究結果で見いだされたことは、生成的イメージは創発されるということですが、では、どこからそれが創発されるのかというのは、それは様々な場所があると思います。ODコンサルタントが成功するかどうかを差異化する1つの要因としては、創発的なイメージを生み出す器用さを持ち合わせているかどうかだと思います。つまり、自分でどのようにそのようなシステムを手に行けるのかということですね。それができれば、大きな強みになると思います。

たとえば、私にこんな友人がおります。この友人は少し操作的なので、私だったら、そのようなやり方はしないのですが。いずにせよ、彼は成功しています。彼はマネジャーと話をしていた時に、生成的イメージが頭に浮かびました。そこで、マネジャーにこう言いました。「あなたの言っていることは、こういう意味なのですか」と。マネジャーが、「ああ、そうです」と言ったので、まわりの人にマネジャーのアイデアは素晴らしいと言いふりました。そうして、マネジャーが生成的イメージを創出した人となりました。しかし、実際はそのコンサルタントが、その考え方を作ったのですが。この友人は生成的イメージを創出するのが非常に長けているのです。

参加者3：

クネビンモデルの一番真ん中の「無秩序」という意味が今ひとつわからないのですが、教えていただけますでしょうか。

ブッシュ氏：

因果関係が全くないということを表しています。

参加者3：

というのは、なぜ真ん中なのでしょうか。そうであれば、左側とか。

ブッシュ氏：

確かにそうですね。よくわかりません。もうちょっと違うような図にしたかなとは思いますが。これは2×2のモデルではありません。これは、スノードン氏の考えをお見せするために私なりに示したものです。彼がこのような図を描いているわけではありません。ですから、こう描いた責任は私にあります。

司会（中村）：

みなさん、もうそろそろ時間が来ようとしています。

組織開発の中でも、特に対話型組織開発に焦点を当ててお話いただきました。私たちがどのように言葉を使うのか、またどのような意味づけをするのかによって組織は変わるという生成的イメージの重要性について特にお話いただきました。

これは、組織開発の中でも新しい考え方です。たとえば、AIやワールドカフェを実施すればいいというような、ある手法を実施すればいいという話ではありません。そうではなく、語られている言葉がどう変わるのか、意味づけのされ方がどう変わるか、そのためにどう働きかけられるか、という新しい考え方の組織開発の話を今日していただきました。

では閉会にあたり、ブッシュ先生、今日の素晴らしいご講演ありがとうございました（会場拍手）。また、通訳をいただきました、山口めぐみさんと鈴木美津子さん、どうもありがとうございました（会場拍手）。

みなさん、暑い中、今日は南山大学までお越しいただき本当にありがとうございました。最後にもう一度ブッシュ先生に大きな拍手をよろしく願います（会場拍手）。

終了