

■ 特集「関係の開発」

組織開発 (OD) とは何か？

中村和彦

(南山大学人文学部心理人間学科)

1. はじめに

本紀要の特集テーマは「関係の開発」である。「関係の開発」、「南山大学人間関係研究センター」、「組織開発」の3者間には深い相互関連がある。本センターの活動の中心は、ラボラトリー・メソッドによる体験学習の実践と研究である。ラボラトリー・メソッドによる体験学習¹（特にTグループを用いたラボラトリー・トレーニング）は、人間関係への感受性を開発することを目的として1940年代に米国NTL²（National Training Laboratoriesの略で、現在の正式名はNTL Institute for Applied Behavioral Science）にて誕生し、当センターにおいても今日も実施されている（中村, 2006a）。そして、ラボラトリー・メソッドによる体験学習の流れを源とし、NTLを中心に米国において発展してきた手法が「組織開発（Organization Development; ODと省略される）」である。組織開発は、組織の効果を開発する目的として、人間関係の諸問題も扱っていく理論や手法を網羅しており、「関係の開発」というテーマに組織開発は不

¹ ラボラトリー・メソッドによる体験学習：人間関係について体験から学ぶ方法であり、「特別に設計された人と人との関わる場において、参加者自身の行動や関係性を素材にしながら、そこでの体験を通して人間関係を学ぶ方法」と定義できる（Bradfordら, 1964の序文を参考にした筆者による定義）。ラボラトリー・トレーニングは同義である。「特別に設計された人と人との関わる場」としては、関わるための課題があらかじめ設定されている“構成的な体験（structured experience）”と、あらかじめ設定されていない“非構成的な体験（unstructured experience）”に分けられる。Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングは後者に該当する。

² NTL：現在は、米国ヴァージニア州アレキサンドリアに本部を置く機関で、約400名のメンバーが所属するNPOである。Tグループを用いた研修（Human Interaction Laboratory）の他、体験学習を用いた自己成長・組織開発・多様性マネジメントなどのトレーニングを実施している。なお、筆者は、NTL主催のOrganization Development Certificate Programを2005年に修了した。

可欠であろう。つまり、「関係の開発」というテーマ、ラボラトリー・メソッドによる体験学習の日本における中心である本センター、そして組織開発という3者は、歴史的にも発想的にも非常に密接に関連している。

日本では、かつて、「OD ブーム」と呼ばれた時代があった。組織開発に関する多くの文献が出版され（小林, 1973）、組織学会の研究誌「組織科学」では1973年に「組織開発」に関する特集が組まれた。また、梅澤（1977）が紹介しているように、当時の多くの日本企業において、ファミリー・トレーニング、小集団活動などの様々な組織開発の活動が行われていた。しかし、現在では「OD」という用語はほとんど用いられることがない。また、「組織開発」という用語よりも、「組織変革」という用語の方が多く用いられている。

一方、組織開発（OD）発祥の地である米国では、ODは現在も発展し続けている。ODに関する文献は毎年出版され続けており（Jones & Brazzel, 2006; Cummings & Worley, 2005）、OD NetworkなどのODコンサルタント向けの協会（学会）も活動が盛んであり、ODを学べる大学院修士課程も数多く存在している。日本へは米国から、米国ODの中で育まれてきた、「コーチング」や「ファシリテーション」、そして最近の「AI (Appreciative Inquiry)³」などの理論や手法が輸入されているが、それらの骨格である肝心の組織開発については、現在の日本ではその言葉も聞かれなくなり、いわば“骨抜き”状態である。

日本では近年、「ファシリテーション」という言葉が市民権を得てきている。また、ファシリテーションの流れとの関連で「組織開発」という言葉が用いられた文献も発行されている（ピープルフォーカス・コンサルティング, 2005）。コーチングやファシリテーション、そして、組織開発に関心が向けられつつあるのは、現在の日本において、組織の人間関係的な問題に関心が向きつつある表れであると思われる。例えば、従業員の雇用形態の多様化や、社員間のチームワークや信頼感の低下と個人主義化、急激な環境の変化に対応するための自律的な社員育成の必要性など、新たな局面に入りつつある日本の産業界において、人間関係的な要因に目を向ける必要性が高まってきたのではないだろうか。

しかし、人間関係的な要因に働きかける手法の輸入が行われても、柱となるべき組織開発の理論や価値のベースについて紹介されることは、近年ほとんどない。ODブームが去って30年余りが過ぎ、組織開発という発想が風化し“骨抜き”状態である現在、組織開発のベースとなる考え方や価値観を再度論述することには非常に意味があろう。本稿は、組織開発とは何であるかを読者に理

³ AI (Appreciative Inquiry)：米国におけるOD研究の伝統校であるCase Western Reserve Universityにおいて、David CooperriderとDiana Whitneyによって開発された理論および手法。従来のODは問題解決志向型であるとし、AIはその反対で強みを引き出す方法であるとされている。Cooperrider & Whitney (2005; 本間ら訳, 2006)によれば、「AIとは、人や組織、そしてそれを取り巻く社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いを高め合う活動である (p.31)」としている。

解していただくことを目的として、組織開発の歴史や特徴を概説していく。そしてこの作業は、ラボラトリー・メソッドによる体験学習を継承する本センターの、日本における使命の一つであると考えている。

2. 組織開発の概観

組織開発とは何か？この問いに答えるためには、本来ならば、まず組織開発を精緻に定義する必要がある。精緻な定義の検討は後述するとして、組織開発を一言で表すならば、組織の効果を高めることを目的とした実践、ということになるだろう。しかし、組織開発をより具体的に記述しようとする、それが非常に難しくなってくる。例えば、亀田（1987）は、「組織開発論がその固有の特質を精練し、凝縮してきたというよりは、多岐にわたる内容と異なる性格をもつ諸技法を混合させ、かえってその特質を不明確にさせてきたといつてよい。（p.89）」と指摘しているように、組織開発という用語は不明確である。他にも、「組織開発」という用語のあいまいさを指摘する研究者は多い（梅澤，1974, p.49; 中丸，1986, p.46など）。

組織開発の不明確さは、それが実践的な志向を持っていたことが原因であると亀田は指摘している。組織開発は実践家（practitioner）によって発展してきており、実践家はクライアントの様々なニーズに合うように様々な介入手法を開発する必要があったため、その結果として、組織開発が（本来持つ特質の枠を外れるものまで）様々な手法を包括的に取り込んできたと彼は考えた。彼によると、Kahn（1974）は「（組織開発は）雑多な活動と概念をいっさいがっさい詰め込んだパッケージにつけられたラベルといわねばならない」と指摘しており（亀田，1987, p.89）、まさに「組織開発」というラベルに含まれる諸理論・諸手法の雑多さを象徴している。同様に、稲葉（1973）も、「（組織開発論は）変革への努力過程あるいは組織問題の解決過程を中心にまとめあげられている組織諸理論から成るものといった方がより適切な表現であるように思われる（p.6）」と述べ、組織開発が1つの理論ではなく、諸学説・諸技法の集合体と考えた方がよいことを指摘している（稲葉，1975）。

この“雑多さ”ゆえに、本稿では組織開発の精緻な定義を冒頭から行わず、まずは組織開発の歴史を概観した上で、組織開発が当初持っていた考え方や価値観がどのようなものであり、そこからどのように広がっていったのかを解説した後に、組織開発とは何かをその定義を含めながら論じていくこととする。まずは、古典的で包括的な定義として、幸田（1972）や俵（1971）の表現に倣い、組織開発とは、組織の効果性と健全性を高めるため、行動科学の知識に基づき、組織全体を計画的に変革させていく働きかけである、という理解から本稿を進めていく。

なお、「組織開発」という用語で誤解を受けやすいのが、上記の表現にもあるように、組織開発が“組織全体”を変革させる試みである、という部分であ

る。組織全体を常に介入の対象にするのが組織開発である、というのは誤りである。Figure 1では、システム理論に基づき、様々なシステムのレベルを示した。また、人材開発と組織開発が、それぞれどのレベルに対して介入を行うのかも示した。

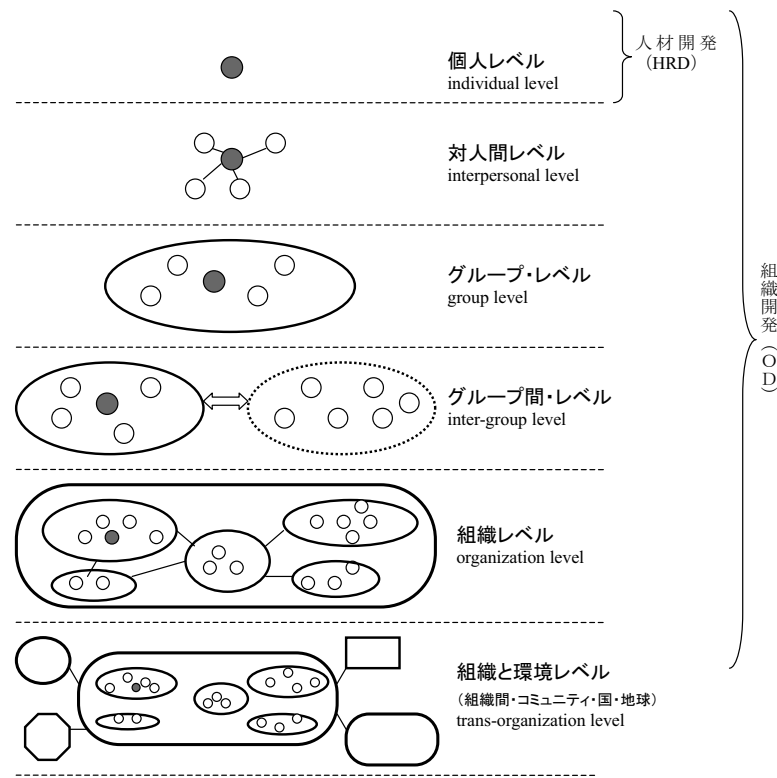


Figure 1. 組織開発 (OD) が介入対象とするシステムのレベル

人材開発 (Human Resource Development: 略して HRD) では、個人の成長を目標とするため、介入も個人レベルに対して実施される⁴。一方、組織開発の場合は、最終的には組織の効果を高めることを目的とするが、介入の対象としては、個人レベル、対人間レベル、グループ・レベル、グループ間レベル、組織レベル、組織と環境のレベルのいずれか (または複数) が、クライアントのニーズや状況に応じて焦点化されることとなる。つまり、組織全体が常に介入対象のレベルとなるわけではない。歴史的には、組織開発が生み出された当初は、個人レベルやグループ・レベルの介入が中心で、その後、組織レベルや組織と環境のレベルへの介入も開発されることによって、介入のレベルが広がってきた。以下では、組織開発の歴史を概観しながら、組織開発の手法や価値観の変化・広がりを検討していく。

⁴ 米国における教育研修開発の協会ASTD (American Society of Training and Development) によるODの定義では、「組織開発とは、組織が、望ましい目標を達成するために、より効果的な組織に発展していく計画的なプロセスである。人材開発は組織に属する個人の成長に焦点を当てるのに対して、組織開発は組織の効果を高めるために組織内の構造やシステム、プロセスを開発することに焦点を当てるという点で区別される (筆者訳)」とされており、人材開発と組織開発を焦点の当て方によって区別している。

3. 組織開発の歴史

French & Bell (1999) は、組織開発の源として、①ラボラトリー・トレーニングの流れ、②サーベイ・フィードバックの流れ、③社会技術的アプローチの流れ、④ODの第2世代、を挙げている。以下では、それぞれについて、組織開発がどのように変化し、広がり、発展してきたかを検討していく。

3-1. ラボラトリー・トレーニングの流れ

組織開発に関する多くの体系的な概説書 (French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2005) によって、組織開発の源として記述されているのが、Tグループを用いたラボラトリー・トレーニング (ラボラトリー・メソッドによる体験学習) である。その誕生は、K.Lewin と彼のスタッフ (K.Benne, R.Bradford, R.Lippitt) らが、1946年にコネチカット州で実施した、人種差別の改善をめざしたワークショップがきっかけとなった (津村, 2005)。

Marrow (1969; 望月・宇津木訳, 1972) によると、Tグループ誕生の経緯は以下のものであった。このワークショップでは、参加者 (メンバー) は3グループに分けられ、各グループにはリーダー (Benne, Bradford, Lippittの中の1名) と観察者が付いた。昼間のワークショップ中には、リーダーシップについて学び、人種差別問題について議論を行った。観察者はメンバー間の相互作用を記録した。セッション終了後スタッフ (K.Lewinとリーダーの3名、観察者) は毎晩集まり、グループの中でお互いの中に何が起こっていたかを報告しあっていた。2日目か3日目の夜、あるメンバー (2名) が、セッション後に行われているスタッフ・ミーティングを観察したいと申し出た。Benneらリーダーや観察者は、スタッフ・ミーティングは専門家の場であるので、素人であるメンバーがミーティングに参加したいという申し出に反対したそうである。しかし、民主的な風土を大切にする Lewin は、参加者からの申し出を受け入れた。このような経緯で2名のメンバーが同席したスタッフ・ミーティングにおいて、観察者がある状況のグループの様子 (同席していたメンバーの行動) を報告していたところ、1名の女性メンバーが観察者の報告に対して、自分自身の行動の意味は異なっていると発言した。Lewinはその発言を、関心を持ちながら聞いていたという。その後、夜に行われるスタッフ・ミーティングに参加するメンバーが増え、最終のスタッフ・ミーティングにはメンバーのほとんどが参加したという。このような体験を通して Lewin らは、メンバー間で起こっていることについて、メンバー自身が語り合い共有しあうことを通して、対人関係について豊かに学べることを見出した。そして、翌年の1947年、Lewin は実施前にこの世を去ることとなったが、Benne, Bradford, Lippitt によって NTL (当初の名称は National Training Laboratories for Group Development) が Maine 州 Bethel に設立され、最初のラボラトリー・トレーニングが開催された。NTL

は現在でも夏の間、BethelにてTグループを用いたラボラトリー・トレーニングを開催している。

Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングでは、10名前後のメンバーとトレーナー（2名または1名）から1グループが構成される。メンバーと時間と場所が決まっており、セッション内での“今ここ”の関わりから学ぶという目標が共有化されているが、グループ・メンバーが話し合う話題や取り組む課題はあらかじめ設定されていない状況でセッションは進んでいく（これがTグループ⁵・セッションである）。グループ・メンバーは、お互いの間で起こっているプロセス⁶に目を向け、お互いにフィードバックをシェアうことを通して、自分自身について、コミュニケーションについて、グループ・ダイナミクスについて学習していく。French & Bell（1999）によると、R.Tannenbaum（UCLAの教授で、1952年に始めてのチーム・ビルディング・セッションを実施）、C.Argyris（組織学習論で有名な学者）、H.Shepard（Esso等でODの仕事でMcGregorとともに実施、後にCase Western Reserve大学にて全米初のOD大学院を創設）、R.Blake（マネジリアル・グリッドの発案者）、R.Beckhard（ODの諸理論を発案）など、その後のODに多大な影響を及ぼした人々がTグループのスタッフとして参加していた。

Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングは、人種差別という抑圧された状況を変革していく試みから生まれており、深い価値観に根ざす社会運動として位置づけることができる。Bradford（1964）は、Tグループ・トレーナーの関心事として、①科学に対する価値、②民主主義に対する価値、③援助（助力）関係の価値、を挙げた（翻訳 p.10-16）。彼によると、①科学に対する価値とは、問題の過程に含まれる事実と正面から向き合うという道徳性や、主観的にゆがめて事象を捉えるのではなく、データとその処理を客観的に行うという客観性を重視することである。また、②民主主義に対する価値とは、意思決定をする際に民主的であることであり、それは問題の選定や解決に理性的に協力しようとする（すなわち、科学の価値における道徳性や客観性につながる）とした。加えて、③援助関係の価値について、彼は以下のように考えた。当時のTグループ・トレーナーは、人間関係の技術と知識が、他者の学習・成長・

⁵ 当初はBST（Basic Skill Training）と呼ばれており、Tグループ（TはTrainingの略）と呼ばれるようになったのは1949年以降であった。

⁶ コンテント（content）とプロセス（process）という用語は、ラボラトリー・メソッドによる体験学習において非常に重要な概念であり、元々はK.Lewinが用いたとされている。コンテントとはWhatのレベルであり、そこで話されている内容的な側面である。一方、プロセスとはHowのレベルであり、お互いの間で起こっていること、例えば、個々のメンバーの様子（どのように参加しているか、どのような気持ちか）、コミュニケーションの様子（どのように話し、聞いているか）、グループの様子（グループの雰囲気、話し合いがどのように進められ、決められているか、お互いの影響関係）などの関係的な側面である。ラボラトリー・メソッドによる体験学習は、コンテントよりもプロセスに目を向け、プロセスから学ぶ教育とされている。

生産性を促進させることを専門職にしている人々（トレーナーや監督者、ソーシャルワーカーなど）にとって特に重要であると考えた。Tグループやラボラトリーは、こうした援助（助力）関係が研究され改善される場として考えられ、人の成長と成熟を促進する援助関係について探求された。その援助関係を表すキーワードが「チェンジ・エージェント（change agent）」であった。すなわち、教育研修者（グループ・ワーカー、人事コンサルタント、PTA会長、官庁における研修職員など）の仕事とは、彼らが援助しようとするクライアント（個人・グループ・組織）が持つ考え方・態度・技術に何らかの変化が生じることでであると捉えた。彼らの義務は、クライアントが問題解決を計画し、実践し、検証していくことを援助することであり、これがチェンジ・エージェントの共通基盤であると、当時のTグループ・トレーナーたちは考えた。すなわち、ラボラトリーの場合において、他者との援助な人間関係能力を高めることに関心が特たれ、その能力を高めるためのトレーナーの援助的關係も重要とされた⁷と考えられる。Tグループのこれらの価値観は、古典的な組織開発の基本となっていた。

では次に、Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングによる組織開発が、どのように変化したかを検討していく。NTLでは1950年代後半まで、見知らぬ同士のメンバーが夏に Bethel に集い、合宿形式でトレーニングを受け、それぞれの組織で学んだことを生かしていくという、ストレンジャー・ラボラトリー型であった（亀田, 1987）。このストレンジャー・ラボラトリー型では、特定の人々がTグループで訓練を受け、チェンジ・エージェントとして組織に戻り、他者に影響していき、結果として組織が変化していく、という過程（すなわち、個人レベルへの介入によるボトムアップ型の組織変化）が想定されていた。その後、カズン・トレーニング（同一企業内で異なる部門に所属する、お互いあまり知らない人を集める）、ファミリー・トレーニング（同一企業内で同一部署の人々によってグループを構成する）という型が試みられた（幸田, 1972⁸）。

米国では1960年代、多くの企業において、Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングが実施された。しかし、Tグループによって変化が生じた人も、旧態然とした元の組織に戻ると旧来からの価値観・風土が制約となり、結果的に変革体として機能しないことが明らかになってきた（西川, 1971; House,

⁷ トレーナーの援助的關係観は、参加者一人ひとりの自発性・主体性に学習の基盤を置く、学習者中心の教育観（津村, 2002）につながっている。学習者中心の教育観では、全ての人は変化成長の潜在力を持つと信じ、人は他者が変えようとしても変わらないこと、トレーナーがメンバーを変えようとすることは論外であり、人は自律的に変わろうとすることが重要である、とされている。

⁸ 幸田は、組織開発の観点からすると、職場ぐるみでTグループを実施するファミリー・トレーニングが効果的と考えられる一方で、Tグループを職場ぐるみで実施する場合は、ラボラトリー終了後も職場でともに仕事をする必要があり、ラボラトリーの風土と職場の風土の違い（例えば、ラボラトリーの場合の率直さが職場で受け入れられるかという懸念など）によるリスクが存在していると示唆した（p.169）。

1967; 亀田, 1986)。そして、1960年代終盤や1970年代あたりから、参加者の態度や価値観にアプローチしていくTグループは、より仕事志向的なファミリー型（職場ぐるみ）のチーム・ビルディングに移行していった（幸田, 1972, p. 174）。チーム・ビルディングでは、基本的には仕事上の問題の話し合いとその解決が行われる（Burke, 1982は、Beckhard, 1972のGRPIモデル⁹に基づき、チーム・ビルディングのタイプとして、①目標や優先順位の設定、②役割と責任の検討、③作業の方法の検討、④お互いの関係性の検討、を挙げている）。Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングから、チーム・ビルディングへのシフトは、個人レベルからグループ・レベルへ、態度や価値観などのプロセスから仕事をともに遂行するプロセスへ（Reddy, 1994の用語¹⁰を用いると、Maintenance Processのみへの介入からTask Processも念頭に入れた介入へ）、というパラダイムの変化が組織開発に生じていたことになる。

なお、日本における、Tグループやラボラトリー・トレーニングを用いた組織開発の実践例や効果測定研究は、小林（1971, 1975, 1976）、幸田（1972）、西川（1971）が報告している。

3-2. サーベイ・フィードバックの流れ

サーベイ（調査）・フィードバックは、組織の成員に対して調査を実施し、収集されたデータの集計・分析を行い、その結果を組織のメンバーにフィードバックする、というアプローチである。French & Bell（1999）は、この流れは心理学者のR. Likertを中心に発展してきたと述べている。彼らによれば、Likertは1946年にミシガン大学にSRC（Survey Research Center）を設立し、1948年には、SRCによって、Detroit Edison社の調査・フィードバックが実施されたとしている。また、Burke（1982）によると、この調査において、フィードバックされたデータについてマネージャーが部下と話し合った場合、プラスの変革が起こったと記している。この試みを契機として、調査の対象となった組織の成員が、調査の結果を聞き、その結果の意味を討議した上で、解決案の行動を計画する、というサイクルが発展してきた。

サーベイ・フィードバックの流れは、アクション・リサーチの流れとも一致

⁹ GRPI（「グリッピー」と読む）モデルとは、チームがより効果的になっていくためには、G(Goal:目標)、R(Role:役割)、P(Procedure:手続きや進め方)、I(Interaction:お互いの関わり方、Relationshipと表現されていることもある)、という4側面について、メンバー間で明確化し共有化する必要があるとする理論。

¹⁰ Reddyは、従来のcontentとprocessの概念についてprocessを二分し、content, task process, maintenance processの3側面を想定した。task processとは、仕事を進めるためのプロセスであり、目標の共有化、意思決定の仕方、課題の進め方や手順の共有化、時間管理、などが含まれる。maintenance processとは、グループやメンバーの心理的・社会的ニーズをどのように満足させていくか、というプロセスであり、メンバーの参加の仕方や様子、感情への配慮やサポート、コミュニケーションの様子、効果的・機能的ではない行動パターンへの対処、などである。

する。組織開発の文献の多くは、組織開発の核にアクション・リサーチがあることを指摘している (French & Bell, 1999; Tschudy, 2006)。アクション・リサーチとは、K.Lewin が提唱した方法であり、問題の特定化→データ収集→データの分析とフィードバック→アクションの計画と実施→評価、というサイクルを回しながら、実践と研究を行うものである。French & Bell (1999) の定義によれば、「アクション・リサーチは、対象となるシステムの目標やニーズと関連して、そのシステムの現状に関するデータを体系的に収集し、データや仮説の両方に基づいてシステム内のある変数を変えることによってアクションを実施し、更にデータを集めてアクションの結果を評価する、一連のプロセスである」とした。アクション・リサーチが持つ発想 (客観的なデータ収集と実践を繰り返すサイクル) と、サーベイ・フィードバックの流れによって発展してきた手法によって、組織開発は行動科学や心理学のバックボーンを持つこととなった。

サーベイ・フィードバックは手法であり、ラボラトリー・トレーニングの流れほどには価値観ベースではない。手法や道具は、それを使う実践家の価値観によって、使われ方が異なってくるものである。サーベイ・フィードバックの手法はその後、実践家 (=コンサルタント) の価値観によって、異なる二つの使い方に分かれていったと筆者は考える。一方は、データを調査法などで収集し、客観的に分析し (大量のデータベースと比較し)、結果をクライアントに情報として伝える、という、いわゆる “McKinsey タイプ” と呼ばれるコンサルティングである。ここでは、コンサルタントは情報の専門家であり、フィードバックはコンサルタントからクライアントへの一方的であろう。他方、NTL 流のコンサルティングでは、“クライアント中心 (client centered)” という価値観がベースとなっている。データはインタビューによって行われることが多く、フィードバックではクライアントのオーナーシップを高めること (すなわち、データが自分達の現状を表しているとクライアントが感じること) と、クライアントに変化へのエネルギーが高まることが重要であるとされている (Noolan, 2006)。また、フィードバック後に、クライアント (組織の成員) がお互いに問題について語り合える機会があることが重要であり、フィードバックでは民主的であることが重視される。後者が、ラボラトリー・トレーニングの価値観とサーベイ・フィードバックの手法とが合流した、組織開発らしいアプローチであると筆者は考える。

3-3. 社会技術的アプローチの流れ

French & Bell (1999) や Cummings & Worley (2005) によると、この流れは米国生まれではなく、英国 Tavistock 研究所から発生している。ロンドンにある Tavistock 研究所 (Tavistock Institute of Human Relations) は、精神分析的なグループ・アプローチで有名な W.R.Bion が所属する機関であった。そし

て、この機関において、組織を援助するために体系化された手法が、E.Tristを中心に発展してきた「社会・技術的アプローチ (sociotechnical approach)」である。French & Bellによると、Tristの組織開発的な最初の実践は、1947年に行われた、イギリス Haighmoor の炭鉱における試みであった。彼は、炭鉱夫がチームで働く際に、各チームが石炭を掘って売ること、メンバーが事故に遭った場合の家族のケアを各チームが行うこと、などの自律的な運営を導入し、安全性と生産性を高めた。また、彼は、炭鉱夫に対して、ワーク・デザインとセミ自律的ワーク・チームを実施した。

社会・技術的アプローチ (社会・技術システム論) は、システム論をベースにしなが、社会的システムと技術的システムとの同時最適化をめざし、ワーク・デザインや自律的作業集団などを用いていく。このアプローチは、ノルウェー・スウェーデン・アイルランドなどのヨーロッパで発展し、米国の組織開発にも取り入れられていった。

3-4. 1970年代以降の組織開発

French & Bell (1999) は、ODの第2世代として、①組織変換 (organizational transformation)、②組織文化 (organizational culture) への関心、③学習する組織 (learning organization) への関心、④チームへの関心 (high performance team、cross-functional team、self-managed teamなど)、⑤TQM (Total Quality Management) への関心、⑥ビジョニング (Visioning) とフューチャーサーチ (Future Search) への関心、を挙げている。これらは1970年以降に発展してきた諸理論・諸手法であり、この時代以降、組織開発も様々な手法を取り込んでいくこととなる。Cummins & Worley (2005) は、1970年代に大きく影響した介入方法として、ストラテジック変革 (strategic change) を挙げている。これは、ストラテジック・プランニングやビジョニングなど、環境との関連の中で組織のミッション・ビジョンを明確にし、それを組織構成員に浸透させながら変革を試みるアプローチである。稲葉 (1975) は、組織開発がオープン・システムの概念を導入しながらも、組織内のコミュニケーションに重点がおかれ、環境との相互関連性を取り上げることができていないと指摘していたが、この点については、彼の指摘後に大きく変化していったと考えられる。1970年代から1980年代にかけて、オープン・システムの考え方の浸透、環境要因の重視、ストラテジック・プランニングの諸理論や手法などの影響で、組織と環境との関連性に目が向けられるようになった。このような流れの中で、組織開発も、組織内 (個人レベルから組織レベル) のみでなく、組織と環境のシステム・レベルにまで広がっていった。

亀田 (1987) は、1970年代前半以降の組織開発を「多元化期」と位置づけた。そして彼は、この時期に「組織開発は実用性への課題に答えていく過程で、その目的、対象、接近方法、具体的手法に対して質的な吟味を加えることなく、

それらを無限定に拡大してきたといっよい (p.96)」と述べている。

この“無限定に拡大”してきた様々な介入手法には、現在どのようなものがあるのでしょうか？ Cummings & Worley (2005) は様々な介入方法を以下の4タイプに分けている。①人間関係のプロセスへの介入 (Human Process Interventions)、②技術・構造的介入 (Technostructural Interventions)、③人的資源管理による介入 (Human Resource Management Interventions)、④ストラテジック介入 (Strategic Interventions) である。各タイプに含まれる具体的な介入の名称と、簡単な説明を Table 1 に示した。

①人間関係のプロセスへの介入は、組織開発の伝統的なアプローチであり、ラボラトリー・トレーニングで蓄積された、人間関係のプロセスに介入するスキルや価値観が息づいている、古典的で最も OD らしい介入方法である。②技

Table 1. 現代の組織開発における介入の種類 (Cummings & Worley, 2005 を参考にして筆者が作表)

<p>1. Human process Interventions (人間関係のプロセスへの介入) 組織成員間に生じる社会的なプロセス(コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、グループ・ダイナミクス)に対する介入。</p> <p>コーチング Coaching (マネージャーやエグゼクティブに対するコーチング、なお、上司へのコーチング研修は training)</p> <p>研修 Training (最も古い介入方法、個人のスキルや知識を高めるためのトレーニング)</p> <p>プロセス・コンサルテーション Process Consultation (チームに対するプロセス支援、プロセスに気づく力を高めるための介入)</p> <p>第三者介入 Third-party Intervention (問題解決や取引、調停などのように、第三者が入ることによる介入)</p> <p>チーム・ビルディング Team-Building (チームの課題遂行と問題解決の能力を高めるための諸活動)</p> <p>対決会議 Organization Confrontation meeting (組織の問題を洗い出し、アクションを探る会議の実施; GE のワークアウト)</p> <p>グループ間関係 Intergroup Relations (組織内の異なるグループ間や部署間の関係を改善するための介入)</p> <p>大集団介入 Large-group Interventions (組織のステークホルダー間の価値や方向性を擦り合わせていく介入、Future Search 等)</p>
<p>2. Technostructural Interventions (技術・構造的介入) 仕事の分配、部署間の調整、生産やサービスの生み出し方、仕事の流れのデザイン、などの組織の構造や技術的な問題に関する介入。</p> <p>構造デザイン Structural Design (プロセス・ベース、ネットワーク・ベースの構造作り、部門や部署の再編も含む)</p> <p>ダウンサイジング Downsizing (レイオフ、アウトソーシング等による人員削減)</p> <p>リエンジニアリング Reengineering (仕事の流れの再統合、既存の業務の流れを見直し、業務プロセスを再設計する)</p> <p>パラレル構造 Parallel Structures (業務や変革に関するアイデアについて、プロジェクト型チーム、QC などを用いて議論することを通して、従業員関与 (EI) を高めようとする介入)</p> <p>高関与組織 High-Involvement Organizations (組織構造のフラット化、決定への参加、情報のオープン化によって、EI を高める介入)</p> <p>総合的品質経営 Total Quality Management (全社的に実施し、従業員全員で製品の品質やサービスの質を高めようとする活動)</p> <p>ワークデザイン Work Design (エンジニアリング・アプローチ、動機づけアプローチ、社会・技術システム・アプローチなどによって、業務の仕組みやデザインを構築していく方法)</p>
<p>3. Human Resources Management Interventions (人的資源管理による介入) 有能な人々を組織に引きつける要因に関連。日本での人事考課(評価や報酬システム、昇任、能力開発、キャリアデザイン)に関連する。</p> <p>目標設定 Goal Setting (明確で挑戦的な目標を設定することによる介入、目標のレベルは個人・チーム・部署等)</p> <p>業績評価 Performance Appraisal (パフォーマンスや業績の評価方法や仕組み・制度への介入)</p> <p>報酬システム Reward System (賃金や昇格等、従業員の満足に関連する要因への介入)</p> <p>キャリア計画とキャリア開発 Career Planning and Development (組織内成員が将来に対するキャリアを計画し開発できる支援)</p> <p>職場の多様性マネジメント Managing Workforce Diversity (女性・マイノリティ・障害者の様々なニーズに対する対応と実践)</p> <p>従業員の福利・厚生・ストレス管理 Employee Wellness (従業員のストレス・マネジメントで、精神的と財政的ストレスを含む)</p>
<p>4. Strategic Interventions (ストラテジック介入) 環境(競争相手)との関連で今後必要とされる戦略に関する介入。</p> <p>統合的ストラテジック変革 Integrated Strategic Change (環境要因や内的要因を加味した上での戦略計画と浸透、ストラテジック・プランニングなど)</p> <p>併合・吸収合併 Mergers and Acquisitions Integration (組織の合併や吸収による新たな組織作りへの介入)</p> <p>提携 Alliances (2つの会社が同じ目標に向かって協働する、提携への介入)</p> <p>ネットワーク Networks (1社では解決できない問題を3~4社で解決していくネットワークによる介入)</p> <p>組織文化変革 Culture Change (戦略や環境に適切な組織内の文化を発達させるもの)</p> <p>自己デザイン型組織 Self-Designing Organizations (組織自体がその戦略に向けて自らをデザインし実行していくキャンパティを創る介入)</p> <p>組織学習と知識マネジメント Organization Learning and Knowledge Management (新たな知識が生成される組織学習とそれらを用いるマネジメント)</p>

術・構造的介入は、社会・技術的アプローチや、組織の構造や制度、仕事の進め方に介入していく方法である。③人的資源管理による介入は、1970年代以降に発展してきた、目標管理や報酬システムを含む人的資源管理、キャリア開発論などをベースとした手法である。④ストラテジック介入は、ストラテジック・プランニングや合併・提携など、環境との関連で戦略的な変革をめざす介入である。この Cummings & Worley の類型は、組織開発での介入方法を分類した中で最も包括的であり、拡大的である。これらの介入手法の中には、マネジメント的発想による、経済効率重視の介入方法も含まれており（例えば、ダウンサイジング、報酬システム、合併や吸収、など）、まさに百花繚乱の状態といえよう。実践家はクライアントの様々なニーズに応じていく必要があり、組織開発が実用的で実際的であるために、このように介入手法が広がってきたのであろう。しかし、このように雑多で多様になると、本来の組織開発は何であったのかが見えてこない。

ここまでは、組織開発の米国における歴史をたどり、組織開発がいかに広がってきたかを検討してきた。ここからは、回帰的・収束的な論考になるが、本来の組織開発とは何か、そして、今後の日本に必要とされる組織開発は何であるかを議論していく。まずは、組織開発と、類似した概念を比較することによって、本来の組織開発らしさとは何かを検討していく。

4. 組織開発と類似概念との比較

4-1. 組織開発と組織変革

亀田（1987）は、組織開発の諸手法には、性格や特質を異にする2つの活動分野が含まれていると指摘し、それらを組織開発と組織変革（organization change）に分けた上で、その違いについて考察を行った。彼はまず、Pascale & Athos（1981）の枠組みを用いて説明を行った。すなわち、Pascale らは、マネジメントの対象となる組織内の7要因<戦略・構造・システム・管理スタイル・人材・技能・共通の価値観>のうち、最初の3者をハードな要因（構造的要因）、後半の4者をソフトな要因（人的・文化的要因）に分けたが、亀田は組織開発が組織のソフトな要因を対象とするとした。一方、ハード的な要因を直接改革の対象としているものを組織変革であるとした。また、組織開発は変容への過程を、個人→グループ→グループ間→組織全体、とサブシステムからトータル・システムに長い時間をかけながら展開していくことが必要とされる一方、組織変革ではハード的な要因に対してトップが大規模・短期的に、トータル・システムからサブシステムという方向で実施していくことになる。これらの観点から、彼は Table 2 に示したように、組織開発と組織変革の特徴を指摘した。

亀田は、組織開発と組織変革は、それぞれが果たせない役割を他方が果たす、相互補完的なものであると考えた。また、組織開発は、行動の学習モデルであり、長期的・持続的な活動であるため、比較的安定した環境と業績のもとでは

Table 2. 亀田（1987）による、組織開発と組織変革の特徴

（表の上半分はオリジナル、下半分は亀田による記述を筆者が追加）

	組織開発	組織変革
目的	健全性・適応性	適応性
対象	人的・文化的要因	機能的要因
方法	サブ・システム→トータル・システム	トータル・システム→サブ・システム
主体	ミドル・ロー中心	トップ中心
変革規模	小・積み上げ	大・一挙
外的圧力	逆機能を強調	順機能を認める
環境の脅威	小・潜在的	大・顕在的
時間軸	長期・継続的	短期・一時的
介入技法 （本稿の用語 に合わせて筆 者が若干の修 正を行った）	各レベル共通： サーベイ・フィードバック アクション・リサーチ 個人レベル： Tグループ グリッド組織開発（第1段階） グループレベル： ティーム・ビルディング プロセス・コンサルテーション グリッド組織開発（第2段階） グループ間および全体レベル： 対決会議 組織鏡映法 グリッド組織開発（第3段階） シンボル操作（経営理念のフレーズ化、 英雄伝の伝承、儀式、儀礼）	目標・課業： 経営戦略 オープン・システム計画 グリッド組織開発（第4段階） 職務充実・拡大 組織構造： 有機的管理システム グリッド組織開発（第5段階） 作業システム設計 管理システム： 業績評価制度 目標管理制度 報酬制度 キャリア開発計画 技術システム： 新技術・新素材の導入 社会・技術システム

じめて実行可能であるとした。一方、環境の変化が急激であり、業績の悪化が顕在化している場合は、ハード的な要因に介入する劇的で急激な組織変革が必要とされると考えた。しかしその場合も、変化に対する見えない抵抗や長期的な組織文化の成熟など、ソフト的な要因への対処は次段階への課題として残ることを示唆した。

組織変革（organization change）という用語は、現在では一般的には、彼が用いたそれよりも、より広い意味で、かつ、あいまいで包括的に用いられている。Burke（2002）では、organization change が何であるが定義されておらず、しかも、organization development は organization change の一部として扱われている¹¹。すなわち、亀田が用いた「組織変革」の意味は、現在、一般的に用いられている「組織変革」が意味する内容とは異なっているが、亀田が指摘した

¹¹ 組織開発organization developmentを扱う文献では、組織開発の定義や歴史について記述されているが、組織変革organization changeを扱う文献では、その定義について詳しく触れられていないことがある。これは、ODが歴史的な脈の元で発達してきたことによる発想やパラダイムの制限があるため、ODの枠を超えて、より自由に用いることができる（しかも意味的に中立である）organization changeという用語が用いられるようになった表れであるかもしれない。ちなみに、米国では、ODという用語よりもorganization changeが使われるようになってきており、例えばASTDの主要テーマでは、2002年からODという用語が使われなくなり、2003年からはorganizational changeという用語が用いられるようになった。

組織開発と組織開発でないもの（ハード的側面に対する急激な変革）の対比は、非常に意味深い。

4-2. 組織開発と変革マネジメント

NTLメンバーであるMarshak (2005) は、組織開発 (organization development) と変革マネジメント (change management) の違いを指摘している。彼は、変革マネジメントでは、経済的・財政的に良好な状態をめざして、マネージャーやトップによって主導され、コンサルタントは変革を方向づける存在として援助していく、「経済的な利益を得るための組織を監督すること」と称した。一方、組織開発は、ヒューマニスティックな価値観を持ち、当事者の真の関与がないと変化は生じないと考えられ、効果的な変化の過程をファシリテートすることがコンサルタントの役割であるとした。彼の指摘を筆者なりの解釈も含めてまとめたものが Table 3 である。

Table 3. 変革マネジメントと組織開発の比較 (Marshak, 2005 をベースに、筆者が修正を加えた)

	強調点	方法	中心的な価値観	コンサルタントの関わり方	一言で表すと
Change Management	成果・結果	少数（トップ）が主導する過程	経済性 economic	変化を設計し、方向づける	経済的利益のための組織を設計・監督すること
Organization Development	プロセス	当事者が参加し、関与していく過程	人間性 humanistic	ファシリテーションとコーチング	社会的・組織的利益のために人間の開発を促進すること

組織開発がヒューマニスティックな価値観をベースとしているのは、ラボラトリー・トレーニングの流れの影響であろう。コンサルタントの役割を、クライアントが変革に参加し関与する過程をファシリテートすることであるとした点については後に詳しく述べる。

5. 組織開発とは何か？

「組織開発とは何か？」、その問いに答えるためには、組織開発の定義をする必要がある。しかし、前章にて検討したように、現在の組織開発（特に介入手法）は多様で雑多であるために、短い文章による厳密な定義を行うことは難しい。包括的で抽象的な定義を行えば、それに多様なものが含まれてしまい、結局、組織開発が何であるのかが見えにくくなる。一方、精緻で厳密な定義を行えば、組織開発に含まれない組織変革活動が多くなり、組織開発は現実の組織（クライアント）の多様なニーズに応えることができなくなる、という二律背反性を持っている。

この二律背反性を乗り越えるために、Marshak (2006) は、組織開発の定義をあえて行わず、組織開発のベースとなる発想や価値観を記述し、組織開発ではないものを記述することによって、組織開発の特徴を論じた。彼のように、組織開発の定義という労力がかかる作業をあえて行わないという展開もあろう。しかし、日本では最近、組織開発とは何であるのかという議論が行われておらず、一方で米国での組織開発はそれ以降も発展してきていることを鑑みると、

現時点で組織開発を日本語で再定義する必要があると考える。

そのために、本稿では以下のような手順で論考していく。まず、組織開発の代表的な定義を紹介し、それらについて筆者が設定した次元から整理し、次元ごとに組織開発の特徴を考察していく。その上で、それらの考察を踏まえながら、筆者なりの組織開発の定義を試みていく。

5-1. 組織開発の代表的な定義

組織開発の定義を、最新のものを含めた8例を取り上げ、それらを Table 4 に掲載した。それぞれの定義の間には、その記述の詳細さや具体性—抽象性にバラツキがあった。Burke (1982) が指摘しているように、組織開発の定義は非常に多種多彩である。

Table 4. 組織開発の定義とその要素 (Burke, 1982 以外は筆者による訳)

a. Beckhard (1969) 「組織開発とは、(1)計画的で、(2)組織全体の、(3)トップによって管理された、(4)組織の効果性と健全性を高めていく、(5)行動科学の知識を用いた、組織の“プロセス”に対する計画的な介入の実践である。」	
<理論>	行動科学の知識を用いる
<過程>	トップによって管理された、計画的な介入
<目標>	組織の効果性と健全性を高める
<対象>	組織全体の、組織の「プロセス」に対する
b. Burke (1982; 小林訳, 1982) 「組織開発とは、行動科学の技法、リサーチおよび理論を活用して、組織文化のなかに起こす、計画的な変革プロセスである。(訳 p. 13)」	
<理論>	行動科学の技法、リサーチおよび理論を活用
<過程>	計画的な変革プロセス
<目標・対象>	組織文化の変化
c. Vaill (1989) 「組織開発は、組織が課題を実行でき目的を達成できることに向けて発展していく、いくつかのそして全ての本質的なプロセスを理解し改善するための組織的な過程である。プロセスを改善するためのプロセスである (p. 261)」	
<過程>	本質的なプロセスを理解し改善するプロセス
<目標>	組織が課題を実行し目的を達成することに向けての発展
<対象>	本質的なプロセス
d. Porras & Robertson (1992) 「組織開発は、組織の成員の仕事上の行動を変えていくことを通して、個人の発達を高め組織のパフォーマンスを改善していくことを目的とした、組織の仕事状況 (work setting) の計画的な変化のための、行動科学に基づいた理論・価値・方略・技法のセットである。(p. 272)」	
<理論>	行動科学に基づいた理論・価値・方略・技法のセット
<価値>	行動科学の価値
<過程>	計画的な変化
<目標>	個人の発達と組織のパフォーマンスの改善
<対象>	組織成員の仕事上の行動、組織の仕事状況
e. French & Bell (1999) 「組織開発は、組織のビジョニングのプロセス、エンパワメントのプロセス、学習のプロセス、問題解決のプロセスを改善するための、経営陣が推進またはサポートする長期的な取り組みである。組織文化 (特に、チームで働く文化を強調した) の継続的で協働的なマネジメントを通じて実践され、コンサルタント・ファシリテーター役割を用い、アクション・リサーチを含めた応用行動科学の理論や技法を用いて実践される。(p. 25)」	
<理論>	アクション・リサーチを含めた応用行動科学の理論や技法を用いて実践
<過程>	経営陣が推進またはサポートする長期的な取り組み、継続的で協働的なマネジメントを通して実践、(実践家は) コンサルタント・ファシリテーター役割
<目標>	プロセスの改善、組織文化のマネジメント
<対象>	組織のビジョニング/エンパワメント/学習/問題解決のプロセス、組織文化のマネジメント
f. Cummings & Worley (2005) 「組織開発は、組織の効果性を導いていく戦略や構造、プロセスの、計画的な開発や改善、強化に、行動科学の知見を体系的に応用し転換していくことである。(p. 1)」	
<理論>	行動科学の知見の体系的な応用や転換
<目標>	組織の効果性を導いていく戦略/構造/プロセスの開発 (改善・強化)
<過程>	計画的な開発 (改善・強化)
<対象>	戦略、構造、プロセス
g. Burke & Bradford (2005) 「組織開発とは、(1)主にヒューマンスティックな価値観体系、(2)行動科学の応用、(3)オープン・システム理論に基づいた、外的環境・ミッション・戦略・リーダーシップ・文化・構造・情報と報酬システム・仕事の方針や進め方、などの組織内の様々な次元間の一致性を高めることによって、全体的な組織の効果性を高めることをめざした、計画的な変革の体系的なプロセスである。(p. 12)」	
<理論>	行動科学の応用、オープン・システム理論に基づく
<価値>	主にヒューマンスティックな価値観
<過程>	計画的な変革の体系的なプロセス
<目標>	全体的な組織の効果性を高めることをめざした
<対象>	外的環境、ミッション、戦略、リーダーシップ、文化、構造、情報と報酬システム、仕事の方針や進め方
h. Warrick (2005) 「組織開発とは、組織の健全性、効果性、自己革新能力 (self-renewing capabilities) を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的なプロセスである。(p. 172)」	
<過程>	計画的で協働的なプロセス
<目標>	組織の健全性、効果性、自己革新能力を高める

各定義の中に含まれる特徴を整理するために、理論（組織開発の背景となる理論）、価値（組織開発のベースとなる価値観）、過程（どのような過程や進め方を想定しているか）、目標（組織開発の最終目的）、対象（組織内の何を対象として働きかけるのか）という要素に各定義の文章を分類した。それぞれの内容も Table 4 に示した。

5-2. 組織開発の定義に関する共通点・相違点とその考察

Table 4 に示した組織開発の定義について、要素ごとに共通点・相違点を指摘した上で、組織開発をどのように捉えることが適切であるのかを検討し、考察を行っていく。

(1)理論 行動科学（特にアクション・リサーチ）がベースになっていることは、多くの定義で共通している（a, b, d, e, f, g, h）。システム理論を定義に含めているのは g のみである。ちなみに、Tschudy（2006）は、組織開発の諸理論・諸手法を統合的に図示した OD マップ¹²を提唱しているが、その中で、組織開発の核となる理論（core theories）として、アクション・リサーチ、システム理論、変化理論を挙げている。また、最近の組織開発の概論書でシステム理論を扱っていないものはほとんどなく、システム理論も組織開発のベースとなる理論と考えられる。すなわち、組織開発のベースとなる理論は行動科学（特にアクション・リサーチとシステム理論）であるといえよう。

(2)価値 組織開発における価値観に言及したのは d, g であり、価値観が言及された定義は少なかった。しかし、Marshak（2006）は「組織開発は価値観に基づいた実践のフィールド（“value-based field of practice”）である（p.16）」と主張している。加えて、組織開発の多くの概説書の中で、組織開発の価値や倫理について章が割かれている（French & Bell, 1999; Jones & Brazzel, 2006 など）。以上のことからすると、組織開発とは何かを説明する際には、その価値観に言及することは必要不可欠であろう。

Marshak（2006）は、組織開発の価値として、①ヒューマニスティックであること、②民主的であること、③クライアント中心であること、④社会的・エコロジカル的なシステム志向性、の4つを挙げた。彼によると、①ヒューマニスティックな価値観では、基本的に人は善であり、基本的に人は互いに“違う”

¹² ODマップは、組織開発の持つ多様さ、雑多さを整理することを目的として、Tschudy と他3名の NTL メンバーによって、以下のようなきっかけで原案が創られた。彼らが NTL 主催の組織開発に関する研修を担当した際、新たに組織開発を学ぼうとする参加者がしばしば組織開発の理論や手法の多様さに混乱したという。そのような参加者から「結局、ODとは何か？」と彼らはしばしば尋ねられ、この問いに答えるために、そして、ODの全体像と特徴が概観できる“絵”を提供していくことを目的として彼らはこのODマップを考案したという。

存在である、と捉える。ヒューマニスティックな価値観のもとでは、制限や抑圧からの解放によって人は最もその人らしく輝き、個人の幸福が重要であり、正直でオープンな関係性や、他者を信頼することが重要である、と考える。②民主的な価値観とは、人は対等であり、地位や生まれによって差別されるべきではない、権威によって他者を操作することは効果的ではなく、意思決定は民主的になされるべきである、とする考え方とした。③クライアント中心であることとは、人間のシステムの変化は、適切な条件さえ揃えば、自律的・自己主導的に生じるものである、という信念が根底にあるとした。その上で、組織開発は実践家（＝コンサルタント）中心ではなく、クライアント中心で進められることが重要である、とする価値観である（この点については以下の〈過程〉に関する節で詳しく扱う）。④社会的・エコロジカル的なシステム志向性の価値観については、彼は最近重視されてきたものとしている。この価値とは、組織開発がめざすところは、個人・グループ・組織単体で語れるものではなく、より広いシステム（社会や環境レベル）を考慮に入れる必要がある、すなわち、組織開発の結果、社会や環境に害が生じることは避けるべき、という捉え方である。

(3)過程 ほとんどの定義が組織開発を計画的な過程であるとしている（a, b, d, f, g, h）。計画的な変化とは、偶発的に生じた変化ではなく、アクション・リサーチの発想をベースとして、科学的・意図的に働きかけていくことによる変化を意味する。しかし、組織開発の最初の段階から全ての計画がなされているわけではない。後述するODマップで想定されている各段階を意図的に進めながら、科学的・客観的にアクションの計画がなされていく。すなわち、組織開発の開始時には、どのように変革に取り組むかという過程は計画されているが、何を実施するかというアクションは決まっておらず、組織についてデータ収集が行われ、組織を理解した後にアクションが計画される、という過程を進む。Vaill（1989）の「（組織の）本質的なプロセスを理解し改善するプロセス」という定義は、この進め方を示唆している。

ところで、組織開発の過程の中で、チェンジ・エージェントとして、コンサルタント・ファシリテーター役割を明示しているのはeのみであった。チェンジ・エージェントとは「変革推進体」と訳され、変化を推進していく原動力になる人材を意味する。チェンジ・エージェントが誰であるのかについては、外部専門家であるコンサルタントとする狭義の解釈と、組織内の人材で変革を推進している人であるという広義の解釈があると思われる。NTLはODコンサルタントの研修を実施しているため、前者の立場であろう。米国では組織に所属するODコンサルタント（internal OD consultant と呼ばれる）が存在しているが、彼ら／彼女らは組織内に存在しながらも、介入対象となるシステムからは外部であり、狭義の解釈に含まれる。

一方、日本では、涌田（1994）が日本型 OD は問題解決志向・運動型であったと指摘しているように、1970～80年代の組織開発は外部専門家がない状態でも職場ごとに取り組み、浸透・展開してきたと考えられる。また、有川（2005）は、チェンジ・エージェントの定義を「現場で変革活動を展開する実行部隊」とし、専門家ではない内部の人材をチェンジ・エージェントと捉えている。日本で考えていくには、チェンジ・エージェントを広義の解釈として捉えた方が適切であると思われる。

協働的（collaborative）に進められることを e と h は言及しており、組織の構成員やチェンジ・エージェントが協働的に進める過程であるとしている。ここでは、組織開発の中のコンサルタント・モデル（上記の狭義のチェンジ・エージェント）を取り上げ、組織構成員（クライアント・システム）とコンサルタントとの協働性について考察していく。

i) 組織開発における協働的・援助的な関係とは？

Schein（1999）は、コンサルタントの援助モデルとして3タイプを挙げている。①情報-購入モデル、②医師-患者モデル、③プロセス・コンサルテーション・モデル、である。①情報-購入モデルは、クライアントが持っていない情報や専門的なサービスをコンサルタントから買う、という関係性である。コンサルタントが気に入っている解決法や、使い方を知っているツールを売り込むことになる。②医師-患者モデルは、組織を点検してもらうためにコンサルタントに診断し治療してもらう、という関係性であり、専門家として、クライアントに何をすべきかを伝えていくことになる。③プロセス・コンサルテーション・モデルとは、クライアントが組織や治療法を自ら考え、治療法を決定し取り組んでいくプロセスをコンサルタントが支援していく、という関係性である。コンサルタントは代替案を提供するが、決定するのはクライアントである。組織開発においてコンサルタントがクライアント・システムと関わる協働的な過程は、プロセス・コンサルテーション・モデルと考えられる。すなわち、コンサルタントがクライアントに一方的に解（ソリューション）を与えるのではなく、協働的に最適解を探求していくことが重要であろう。持続可能な変化は外部からの押し付けでは生じず、内発的に生じるものである、という組織開発の変化観がこのベースになっている。

Marshak（2006）も同様の指摘をしている。彼は組織開発の核となる知識と哲学として、①組織開発の価値と哲学の理解、②社会的なシステムの機能やダイナミックスの理解、③変化の理解（変化はどのように、なぜ生じるかについての理解）、④第三者であるチェンジ・エージェント（change agent）の役割の理解、を挙げた。①には、クライアント中心であるという価値観と哲学が挙げられており、④では、OD 実践家は、クライアント自身が自ら変容していくのを、ファシリテートし、コーチし、サポートする、協働者でありパートナーで

ある、と表現している。

Lippitt と Lippitt (1986) は、コンサルタントの役割の連続帯モデルを提唱した (Figure 2 参照)。Lippitt らは、コンサルタントはある一つの役割をとるのではなく、二つないしそれ以上の役割を同時に果たすこともあることを示唆している。彼らは OD コンサルタントが果たす役割を明示していないが、この連続帯上で OD コンサルタントは左側の役割を多く果たすと考えてよいと思われる。

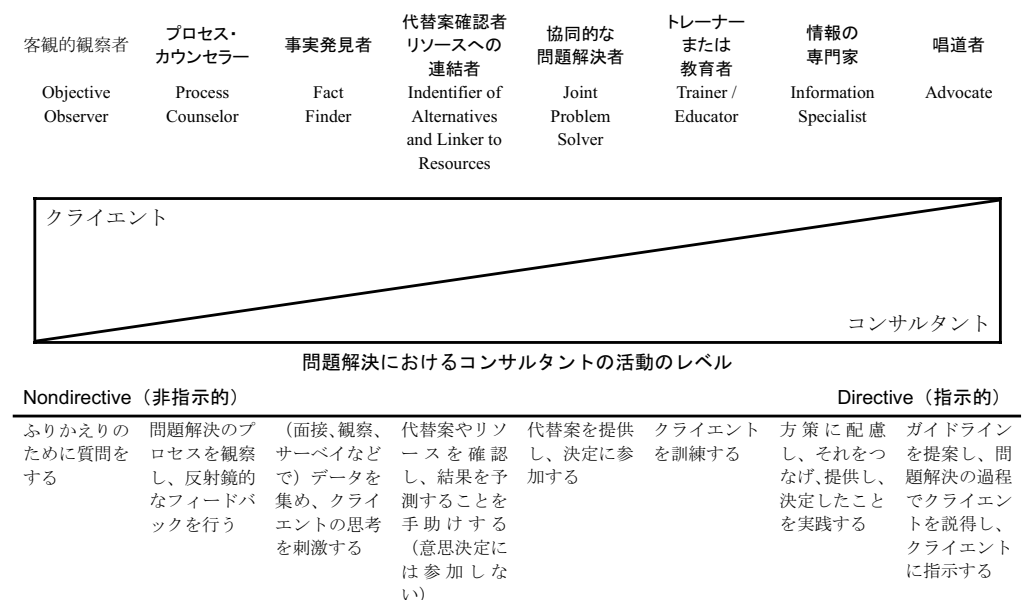


Figure 2. 非指示的—指示的な役割 (Lippitt & Lippitt, 1986; 筆者による訳)

ii) 協働的な関係を築くための Use of Self

協働的な関係性を築くためのキーワードとして、“Use of Self” の考え方が参考になろう。NTL 流組織開発では、OD コンサルタントの特徴として Use of Self を強調している (Tolbert & Hanafin, 2006; Tschudy, 2006)。Use of Self とは、もともとゲシュタルト流の組織開発¹³で用いられてきた用語であり、Tschudy は組織開発コンサルティングにおける最もユニークな特徴だとしている。ゲシュタルト流組織開発で著名な Navis (1987) は、「Use of Self とは、他者に効果を与えるために、(コンサルタント) 自身の観察、価値観、感情に基づいて動いていくことである」と定義した。すなわち、変化の道具として自分自身の感性 (プロセスの観察、自身に生じている感情、価値観など) を使っ

¹³ ゲシュタルト流組織開発は、米国オハイオ州クリーブランドのゲシュタルト研究所 (Gestalt Institute of Cleveland) にて1970年代後半から発展してきたものであり、その理論と手法は OSD (Organization and System Development) と呼ばれている。ゲシュタルト OSD では、ゲシュタルト・アプローチの原理、組織開発、一般システム理論の3者を統合した理論やトレーニング方法を開発してきており、OD 実践家の気づきを高めるトレーニング等を実施している。日本では、ゲシュタルト・アプローチによる個人セラピーやグループ・セラピーは知られているが、ゲシュタルト・アプローチによる組織開発は筆者の知る限り紹介されていない。

ていく、というものである。変化の道具 (instrument) となるのは、知識やノウハウではなく、プロセスに対する感受性である。クライアント・システムにおける成員間の関わりのプロセス、そして、クライアントとコンサルタントの関わりのプロセスに気づき、プロセスに働きかけていくことが重要であるとされている。ちなみに、Tschudy は、組織開発実践家を「関わりのプロセスへの気づきの専門家である」(p.172) とした。

iii) 組織開発の段階：OD マップ

組織開発はアクション・リサーチをベースとしており、各定義には明示されていないが、いくつかの研究者が組織開発の段階を提唱している。その代表として、前述した Tschudy (2006) の OD マップで想定されている段階を以下に記述していく。

OD マップでは、組織開発に重要なものとして、前述した核となる理論 (アクション・リサーチ、システム理論、変化理論、補足的な理論) と、価値観・倫理・実践的な理論、を挙げている。次に、各フェーズで OD 実践家がクライアント・システムと関わる際に重要なものとして “Big I 介入” (私が大い介入) という用語を使っている。通常のコンサルティングにおいては、知識・技法・手法などのツールが用いられるのに対して、彼は、組織開発では、実践家 (OD コンサルタント) の「私」が変化のツールになるとした。Big I 介入とは「現状から望ましい状態に組織が移行していく際の、クライアント・システムとの芸術的な相互作用 (p.166)」であるとした。

さらに、彼は、組織開発の段階、そして、各段階での課題と実践家に必要とされるコンピテンシーを挙げた。OD マップで想定されている段階は 8 つである。①エントリー・契約 (Entry/contracting) →②データ収集 (Data collection) →③データ分析 (Data analysis) →④フィードバック (Feedback) →⑤アクション計画 (Action planning) →⑥アクション実施 (Action taking) →⑦評価 (Evaluation) →⑧終結 (Termination)、である。各段階では、クライアントが変革に取り組む過程を、実践家が支援し、クライアント・システムをエンパワーし、関係性を築き維持することの重要性が示されているとともに、実践家はクライアント・システムと効果的な相互作用をするための対人的なコンピテンシーが挙げられている (例えば、傾聴、観察、質問力、葛藤への対処、など)。

クライアント中心のコンサルティングを行うためには、全ての段階において、クライアントとの関わりが Lippitt らの連続帯上 (Figure 2) の左寄りにあるかどうかには、コンサルタントが自ら気づく必要がある。そのためには、クライアントのニーズや気持ちへの共感性、クライアントにオーナーシップがあるかどうかに関する気づき (問題やその原因への認知、変革の進め方、アクションの計画や実施などについて、クライアントが主体性を持ち、自ら選択していくこと) や、コンサルタント自身のニーズへの気づき (特にコントロール欲求へ

の気づき)、クライアント-コンサルタント関係のバウンダリー (境界線) の気づき、などが必要となる。これらはまさに、関係性 (プロセス) への気づきであり、OD コンサルタントは「気づきの専門家」と Tschudy が表現したもそのためである。最も組織開発らしいのは、チェンジ・エージェント (OD コンサルタント) がプロセスに気づき、プロセスに働きかけ、プロセスから学ぶ、という側面であろう。これはラボラトリー・トレーニングと全く同様である。米国では、OD コンサルタントのトレーニングとしてTグループは必須¹⁴であるとされているのは、このためであろう。

ところで、トップや経営陣が組織変革を主導することが2つの定義に明示されている (a, e)。French & Bell は、組織開発にはトップの先導と奨励が必要であるとしており、変革の過程ではトップの理解・主導またはサポートが非常に重要であると思われるが、これは組織開発の進め方に関する具体的な留意点であり、定義に含める必要はないと考える。

(4)目標 定義の中の目標に関する言及では、抽象的な表現と具体的な表現が混在していた。抽象的な表現としては、組織の効果性 (effectiveness) を高めること (a, f, g, h)、健全性 (health) を高めること (a, h)、自己革新能力 (self-renewing capabilities) を高めること (h) が挙げられていた。やや具体的な表現としては、組織文化の変化 (b, e)、プロセスの改善 (e, f)、組織が課題や目標を達成すること (c)、個人の発達と組織のパフォーマンスの改善 (d) が挙げられている。

定義間の違いで論点になるのは、「組織のパフォーマンスの改善」のように、企業の利潤などの成果や結果を目標にすることが組織開発に含まれるかどうか、であろう。個人の幸福の追求がなされるためには、組織が安定して存続する必要があり、そのためには組織の業績が改善されることは必要である。しかし、ただ単に業績が伸びることのみをめざすのは、経済的な価値をベースとしたマネジメント的発想であり、組織開発の場合は、業績が伸びることとヒューマニスティックな価値 (従業員のモチベーションが高まること、Quality of Work Life が高まることなど) の両立や最適解を探求する発想になると考えられる。

個人の発達という個人レベルの変化目標が組織開発の目標に含まれるかどうか、という点も定義間に相違がある。ヒューマニスティックな価値観には、個人の尊重や個人の発達を重要とする発想が含まれており、組織開発は、個人の態度変容と人間的成長を組織の変化の前提としていると考えられる。また、個人レベルでの変容がない組織全体の変容は考えにくい。したがって、定義上は、

¹⁴ 例えば、NTLがアメリカン大学と共同で運営している修士プログラムである、AU/NTL's Master of Science in Organization Development では、入学前に NTL の T グループである Human Interaction Laboratory に参加することが必須とされている。

個の成長はヒューマニスティックな価値観に含まれている、と捉えることとする。

組織開発の具体的な目標はクライアントの問題やニーズによって変わってくる。具体的な目標は、クライアント・システムとの関わりを通して、組織開発の過程（例えば、OD マップの「エントリー・契約」や「アクション計画」の段階）で明確になってくるものであり、組織開発の開始時から変革目標が具体的であることは稀であろう。「組織の効果性を高める」という用語は包括的で非常にあいまいであるが、組織開発の最終目標としては適切な表現であろう。

(5)対象 介入する対象は、定義間で、取り上げられている側面や抽象度がかなり異なっている。共通している対象は、組織文化 (b, e, g)、プロセス (a, e, f)、構造 (f, g)、ストラテジー (f, g) であった。年代的に古い定義は、人間的側面（プロセスや組織文化）を対象にしているのに対して、Warrick を除く最新の定義は、構造やストラテジーなどのハードな側面も対象として含んでいる。

稲葉（1975）、亀田（1987）が指摘した組織開発の“雑多さ”が生じたのは、組織開発の定義がその対象を広げてきたことも一因であろう。亀田が指摘したように、組織開発の対象をソフトな側面（人的要因）のみに焦点づければ、組織開発の概念が明確になる。その一方、実践的な性格である組織開発は、多様なクライアントのニーズに応じていく必要があり、組織開発の対象を限定すればするほど、組織開発は現実の適用範囲が狭くなり、実践のフィールドが狭くなってしまふ。

亀田（1987）は前述したように、ハードな側面を変革しようとするのは組織変革であり、ソフト側面（人的要因）に介入する組織開発と区別した。しかし、組織開発の実践性の観点からすると、対象とする範囲を限定することによって、クライアントの多様なニーズに応じていけなくなる可能性がある。組織開発のベースとなる価値観と、組織開発におけるチェンジ・エージェントの態度や関わり方は、亀田が提唱した組織変革とは異なる、組織開発にユニークなものである。そこで筆者は、組織開発の特有性は、ベースとなるヒューマニスティックな価値観と、クライアント・システムとコンサルタントとの関係性（協働的關係、プロセスへの感受性、実践家の Use of Self）を含めた組織開発の過程（ODマップ）にあると考えた。すなわち、組織開発らしい価値観や過程をベースとして、もしも介入の対象がストラテジーや構造、制度などのハード的な側面になった場合も、それは組織開発に含める、というスタンスである。この考え方を Figure 3 に示した。

亀田がいう組織開発（人的要因への介入中心）は、Figure 3 の b に囲まれた範囲である。本稿では、Figure 3 の c に囲まれた範囲、すなわち、組織開発の価値観やチェンジ・エージェントとしての関わり方に重点を置きながら、クラ

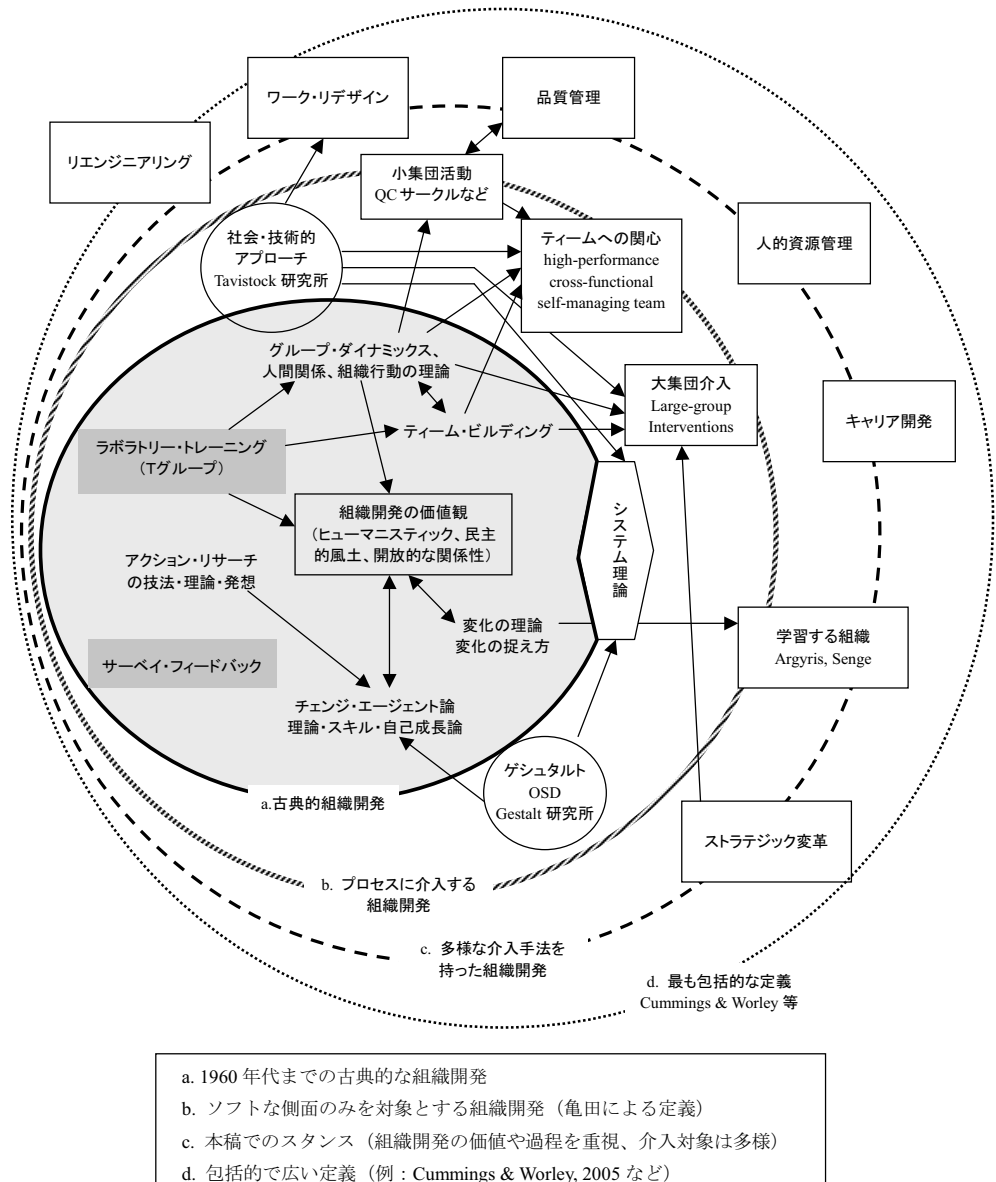


Figure 3. 組織開発における様々な要素（理論・価値・手法）の位置づけ（筆者による作図）

イベントのニーズや状況によっては、戦略・構造・制度なども変革の対象にする、と位置づける。

4-3. 組織開発の本稿における定義

これまで述べてきた点や Figure 3 の位置づけに基づき、本稿では組織開発を以下のように定義する。

組織開発とは、アクション・リサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目標として実施される。組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織の諸次元に対して、協働的な関係性を通して働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践である。

以下では、この定義の用語を説明していく。

応用行動科学の知見や手法を用いる<理論>：アクション・リサーチやサーベイ・フィードバックの技法、オープン・システム理論や、心理学、社会心理学、グループ・ダイナミックス、産業心理学、組織行動学、組織論などの諸理論、組織開発の中で蓄積された介入手法やスキルを応用しながら、変革に取り組んでいく。

ヒューマニスティックな価値観に基づく<価値>：組織開発でベースとなるのは、人は基本的に善であり、個人の幸福や自己実現が最も重要であり、人間の発達とエンパワーメントに価値があると考えられるヒューマニスティックな価値観や、人は対等であり、権威による他者の操作は非効果的であり、意思決定は民主的になされるべきである、と考える民主的な価値観である。

組織の効果を高めることを目標<目標>：組織のどのような側面の効果を高めるかは、クライアント・システムの問題やニーズによって変わってくる。これは、コンサルタントが存在する場合には、組織開発の最初の段階で、クライアントとコンサルタントとの間で心理的合意がなされる。

人的要因を含めた組織の諸次元に対して<対象>：組織開発が他の介入に比べてユニークな部分は、組織構成員間の人間関係的なプロセスや、組織文化などの人的・社会的・関係的要因への働きかけが可能なことである。また、組織の構造や制度、ストラテジーに介入する必要がある場合も、クライアントによる内発的な決定と実行によって、人的要因への影響も視野に入れながら、その変革の過程が進められる。

協働的な関わりや関係性を通して働きかける、計画的、長期的、体系的な実践<過程>：組織の構成員（トップ、マネージャー、リーダー、メンバー）は、互いに協働的に関わる風土を創りながら、変革に取り組んでいくことが重要とされる。また、コンサルタントが存在する場合は、コンサルタントは、先に述べた Use of Self の理念に基づき、クライアント・システムとの関係性に気づき、自らの感受性を活かしながら、クライアントが変革に取り組む過程を支援し、協働的な関係を気づいていくことが重要である。加えて、組織開発は計画的な変革であると言われるが、組織開発の開始時から取り組む問題や介入方法が計画できているわけではない。組織開発の開始時には、組織開発の過程やステップは計画されているが、取り組む内容は徐々に決められていく。そして、その過程は長期的に実施され、OD マップで示された段階を踏みながら体系的に実施される。

本稿では、組織開発は、ある1つの理論体系ではなく、また、プロセスや人的要因のみに働きかけるなどのように変革に取り組む対象が限定されているものではない、と位置づけた。組織開発のユニークさは、その価値観と、チェンジ・エージェントと組織構成員との関係性や過程にあると本稿では捉えた。筆

者による組織開発の定義を一言で表すと、組織開発は“組織のチェンジ・エージェント道”というイメージである。すなわち、組織開発は doing のみでなく、being も含まれている。

これまで、組織開発の定義と特徴を考察し、「組織開発とは何か」という問に対する筆者なりの考えを示してきた。最後に、以上のように定義された組織開発の、今後の日本における意義を論じていく。

6. 組織開発の日本における今後

Nakamura (2006) および中村 (2006b) は、日米の外部コンサルティング会社が用いる組織開発の介入方法を、Web データを用いて比較を行った。介入方法は、本稿にて既に説明した Cummings & Worley (2005) の分類に基づいて検討された。その結果、日本の外部コンサルティング会社は米国に比べて、人間関係のプロセスへの介入（具体的には、コーチング、チーム・ビルディング、プロセス・コンサルテーション、グループ間介入、大集団介入）を用いることが有意に少ないことが明らかになった。また、日本の外部コンサルティング会社は、人間関係のプロセスに介入する際に、研修を用いることが多く、他の介入方法に比べてトレーニングに依存する傾向があることが示唆された。一方、技術・構造的介入や人的資源管理による介入は、日米間で差がなかった。これらの結果より、現在の日本の外部コンサルティング会社は、変革マネジメント型（亀田, 1987が指摘した、ハード的な側面に介入する組織変革）が多く、人間関係のプロセスに介入していく組織開発型コンサルティングは米国に比べて少ないことが示唆された。また、この結果は、日本の外部コンサルティング会社は、人間関係のプロセスに介入していく組織開発的なノウハウを持っているところが少ない、ということも示している。

では、日本の外部コンサルティング会社は、チーム・ビルディングやプロセス・コンサルテーションなどの、人間関係のプロセスに介入する手法やノウハウを用いることが米国に比べてなぜ少ないのであろうか。その理由として、以下の可能性が考えられる。

- 1) これまでの日本の組織には、社員の会社に対する関与度の高さや協調性によって、チームワークが良好で、米国に比べて人間関係の問題が少なく（または内に秘めて人間関係の問題を表面化させないために、問題が表面化することが少なく）、人間関係のプロセスへの介入の必要性が低かった。
- 2) 人間関係の問題はリーダーの責任とされ、人間関係のプロセスの問題を解決するために第三者である専門家を呼ぶ風土や発想がなかった。
- 3) 日本の組織における人間関係のプロセスへの介入は、組織の内部者（例えば、人材開発担当者や人事担当者）がその機能を果たしてきたため、外部コンサルティング会社がこの分野で機能する必要がなかった。
- 4) 日本には人間関係のプロセスに介入する手法やスキルを教育する機関（大

学院や NTL のようなトレーニング機関)がなく、ほとんどが社内教育や OJT によってスキルを伸ばしているため、所属するコンサルティング会社にないノウハウについて、コンサルタントがスキルを高める機会がなかった。

- 5) 日本企業は、外部コンサルティング会社に対して、結果が目に見える変革マネジメント型のコンサルティングか、または形態が了承されている研修に対してのみ、投資する傾向があったため、研修以外の人間関係のプロセスに対する介入へのニーズがなかった、または、投資をしなかった。

これらの理由はいずれもある意味で真であろう。特に、バブル崩壊後の1990年代以降、日本企業は急激な組織変革の必要性に迫られ、リストラ、成果主義の導入、戦略的な経営など、短期間にトップ主導で大規模な構造や制度の改革が実施されてきた。亀田(1987)は、組織開発は長期的な取り組みが必要なため、短期間で大規模な構造の変革が必要とされる場合、ソフト的な側面に働きかける組織開発は適合せず、ハード的な側面を改革していく組織変革を行わざるを得ない、と主張した。バブル崩壊後の日本企業はまさにそのような状況であったと考えられる。

景気の回復が始まった現在、日本企業は人間関係のプロセスやソフトな側面について、新たな局面を迎えていると考えられる。成果主義の導入によって協働よりも競争が優位となる可能性があること、価値観の変化や終身雇用制度の廃止により、社員の会社に対する関与が以前よりも低くなったこと(会社よりも家族やプライベートな生活を重視)、人員の縮小と業務量の増加によって多忙さが増し、職場内のコミュニケーションの量が減少していること、そして、雇用形態が異なる人材(正社員・契約社員・派遣社員・アルバイト)が同じ職場で働き、その多様性による人間関係の困難さが生じていること、などが挙げられよう。これまでは、ハードな側面を改革する変革マネジメントが実行されたが、今後は、人間関係のプロセスや組織文化、多様性に対する介入など、ソフトな側面に対する組織開発のアプローチが必要とされていると思われる。長期的な取り組みに対して日本企業が外部コンサルタントに多くを投資することは考えられない。日本の企業にとって最も有効な方法は、企業内に内部 OD コンサルタントを養成することであろう。

今後の研究課題としては、まず、日本における OD ブームが1980年代になぜ終焉したのか、その原因やメカニズムを探ることである。また、日本の組織における、人間関係のプロセスへの介入に対するニーズの調査や、現在の日本の企業において、長期的で体系的な組織開発の過程が導入される可能性(環境条件など)を探ること、新しい日本型組織開発のあり方、などの検討も必要とされよう。

※本研究は、2006年度（平成18年度）南山大学パッへ研究奨励金（Pache Research Subsidy）I -A- II（特定研究助成）の補助を受けて行われた。

引用文献

- 有川達也（監修）（学）産業能率大学総合研究所ソリューションシステム開発部組織変革研究プロジェクト（編著） チェンジ・エージェントが組織を変える組織変革実践ガイドトップと現場をつなぐ組織変革の実践的方法論－産業能率大学出版部
- Beckhard, R. 1972 Optimizing team-building efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1(3), 23-32.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) 1964 *T-Group Theory & Laboratory Method*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (三隅二不二（監訳）1971 感受性訓練－Tグループの理論と方法－日本生産性本部)
- Burke, W. 1982 *Organization Development*. Boston, MA: Little Brown & Company. (小林薫（監訳）1987 組織開発教科書 プレジデント社)
- Burke, W. 2002 *Organization Change: Theory and Practice*. CA: Sage Publications.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. 2005 *Appreciative Inquiry*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (本間正人（監訳）、市瀬博基（訳）2006 AI「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 エディターズ・グループ)
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2005 *Organization development and change (8th Edition)*. OH: South-Western.
- French, W. L., & Bell, C. H. 1999 *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (Sixth Edition)*. NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. 1967 T-group education and leadership effectiveness: A review of the empirical literature and a critical evaluation. *Personnel Psychology*, 20, 1-32.
- 稲葉元吉 1973 組織開発論（上）－その主要内容－ *組織科学*, 7(4), 4-14.
- 稲葉元吉 1975 組織開発論（下）－その現状評価－ *組織科学*, 9(1), 69-81.
- Jones, B. B., & Brazzel, M. (Eds.) 2006 *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Kahn, L. R. 1974 Organization development: Some problems and proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(4), 485-502.
- 亀田速穂 1987 組織開発と組織変革 *経営研究* (大阪市立大学経営研究会), 37 (5・6), 89-105.

- 小林幸一郎 1971 組織開発とTグループ訓練 *組織科学*, 5(2), 52-63.
- 小林幸一郎 1973 組織開発研究の動向－歴史的素描－ *組織科学*, 7(4), 72-76.
- 小林幸一郎 1975 Tグループによる個人の行動変化と組織変化の階層序列的分化 *東洋大学社会学部紀要*, 11・12, 159-171.
- 小林幸一郎 1976 Tグループの組織開発過程フェーズ変化に与える諸影響 *東洋大学社会学部紀要*, 13, 21-32.
- 幸田一男 1972 *組織開発の理論と実践* 産業能率短期大学出版部
- Lippitt, G., & Lippitt, R. 1986 *The consulting process in action. Second edition.* San Diego, CA: University Associates.
- Marrow, A. J. 1969 *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin.* New York: Basic Books. (望月衛・宇津木保 (訳) 1972 *クルト・レヴィン* 誠信書房)
- Marshak, R. J. 2005 Contemporary challenges to the philosophy and practice of organization development. In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.) *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations.* San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Marshak, R. J. 2006 Organization development as a profession and a field. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change.* San Francisco, CA: Pfeiffer, Pp.13-27.
- 中丸寛信 1986 組織開発の特徴について *長崎県立国際経済大学論集*, 19(4), 45-77.
- 中村和彦 2006a Tグループを用いたラボラトリー・トレーニングの構造に関する比較研究－日本・米国・インドにおけるプログラムの相違について－ *人間関係研究 (南山大学人間関係研究センター紀要)*, 5, 123～139.
- 中村和彦 2006b 組織開発 (OD) における介入手法の日米比較－外部コンサルティング会社が用いる介入手法の違い－ *経営行動科学学会第9回年次大会発表論文集*, 356-359.
- Nakamura, K. 2006 *A comparative study of organization development interventions in the U.S. and Japan.* Unpublished research paper for Advanced Visiting Scholar Program in Graduate School of Education and Human Development, the George Washington University.
- Nevis, E. C. 1987 *Organizational consulting: A gestalt approach.* Cambridge, MA: Gestalt Press.
- 西川一廉 1971 Tグループ・トレーニングによる変革体集団の構造的変化－その追跡的研究－ *組織科学*, 5(2), 64-73.
- Noolan, J. A. C. 2006 Organization diagnosis phase. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change.* San Francisco, CA: Pfeiffer, Pp.192-211.

- ピープルフォーカス・コンサルティング 2005 組織開発ハンドブック 東洋経済新報社
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1981 *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster. (深田裕介 (訳) 1981 ジャパニーズ・マネジメント 講談社)
- Reddy, W. B. 1994 *Intervention Skills: Process Consultation for Small Group and Teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Schein, E. H. 1999 *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley Publishing. (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)
- 依実男 1971 組織開発 (現代の管理科学④) 日本経営出版会
- Tolbert, M. A. R., & Hanafin, J. 2006 Use of self in OD consulting: what matters is presence. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer, Pp.69-82.
- Tschudy, T. N. 2006 An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer, Pp.157-176.
- 津村俊充 2002 Tグループを中心としたトレーニング・ラボラトリ 伊藤義美 (編著) ヒューマニスティック・グループ・アプローチ, 第6章 ナカニシヤ出版, Pp.79-98.
- 津村俊充 2005 ラボラトリー・メソッドの誕生と構成要素 津村俊充・山口真人 (編) 人間関係トレーニング 第2版-私を育てる教育への人間学的アプローチ, 第2章, ナカニシヤ出版, Pp.7-11.
- 梅澤正 1974 組織の発展. 変革. そして開発 —組織開発論の位置づけ— 桃山学院大学社会学論集, 8(1), 34-57.
- 梅澤正 (編著) 1977 日本型組織開発—その展開と事例— ダイヤモンド社
- Vaill, P. B. 1989 Seven process frontiers for organization development. In W. Sikes, A. B. Drexler & J. Gant (Eds.) *The emerging practice of organization development*. copublished by VA: NTL Institute & CA: University Associates.
- 涌田幸宏 1994 組織開発論の発展と課題 関東学園大学紀要 (経済学部編), 21, 185-205.
- 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: Pfeiffer, CA. Pp.164-187.