

■ 南山大学 人間関係研究センター公開ワークショップ

## 「組織開発 (OD) の考え方の応用」

2013年2月23日 (土)

13:30~16:30

南山大学 名古屋キャンパスD棟D51教室

ジュリー・ヌーラン

(Julie A.C. Noolan Ph.D.) 氏

(NTL Instituteメンバー)

通訳：溝口昭子氏、渡邊昭子氏

翻訳校正：森泉 哲 (南山大学人間関係研究センター)

### 【講師紹介】

米国NTL Institute名誉メンバー。25年以上の豊かな経験をもつ組織開発コンサルタントであり、NTLが主催する組織開発の講座のトレーナーや、アメリカン大学大学院の組織開発修士課程の授業を長年担当。また、NTLが2006年に発行した本“The NTL Handbook of Organization Development and Change”の「組織診断の段階」の章を執筆。今回のワークショップでは、組織開発コンサルティングとマネジメント・コンサルティングの比較について話がなされるとともに、小グループでの対話が随時行われた。

### J・ヌーラン：

こんにちは。ここに来ることができて、とてもうれしく思っています。今週の組織開発ラボラトリーに出席された方もこの中に何人かみえていて、そのことも嬉しく思います。

ご覧のように逐次通訳がありますので、文章を短く少しずつ切っていきたいと思います。もし質問されるとき、グループの活動から何か全体に対して報告されるときには、通訳のためにあまり長く話さないで、少しずつ切っていただけるとありがたいと思います。逐次通訳を使うのは、ちょっと私には難しいですね。どれぐらい時間がかかるのか、ちょっと予想がつかなくて。ですので、ちょっと融通を利かせてみたいと思います。

たくさん情報を持ってきたんですけども、それを扱う時間がないほどのたくさんの量を持ってきています。もし最後までいかなかった場合は、皆さんお持ちの受付でもらわれたハンドアウトがありますので、家に持ち帰っていただければと思います。そちらにも情報が入っていますので。

今日私がお話するのは、欧米のアプローチについてですよ。もしかした

ら、日本の文化には合わないかもしれないですね。でも合うかどうかとか、使うかどうか決めるのは、皆さん次第です。この部分だったらたぶん使えるだろう、日本にも当てはまるだろうとか、ちょっと気付いてみるとか。もしも西洋の会社に働きかける場合には、このまま使えますので、そういうことはご自分の状況に合わせて使ってください、ということです。

全体の大枠についてお知らせしたいと思います。一番広い意味でまとめましたが、まずは私が話すことは、組織開発（OD）とは何かということについてです。二つのキーとなるコンサルティングの種類というのものも、扱ってみたいと思います。

一つは、ODにおける8つの段階があるのですが、それを説明したいと思います。ゲシュタルトの考え方をを用いて、ODに合わせてお話ししてみたいと思います。またケーススタディや事例も見てみたいと思います。もともとある伝統的なマネジメント・コンサルタントという方法を使った場合と同じ状況で、ODを使った場合はどうなるかというふうに、比べてみたいと思います。

今日やっていくことに関して、だいたい概略をお話ししましたが、それについての質問がありますか。声を出して質問したりすることを躊躇しないでいいですよ。

私が育ったオーストラリアと日本との違いはここだなというふうに今回の組織開発ラボラトリーを通して気付きました。オーストラリアとかアメリカではとても直接的なんですよ。一つの実験としてやってみてください。実践を皆さんにお勧めしたいんですが、この場所だけでは、もうちょっと直接的に、あんまり遠慮しないでどんどん言ってください、ということです。

今回のように床に座っている人を前にして話すということはちょっと慣れていません。なので、みなさんに動いてくださいとお願いするのは申し訳ない気もしているんです。気が引けるんですけども、自分の気が引けるという部分を、ちょっと乗り越えたいと思います。

あと3人の方を見つけて、4人のグループをつくってください。既に知っている人とはグループを組まないで、知らない人との4人グループをつくってください。お互いに自己紹介をしてください。

8分差し上げますので一人2分という感じです。少しプラスして10分にします。そうですね。2分ずつ話して、あとの2分でお互いにもう少し質問があったらしてみるというような時間にしたいと思います。必ず知らない人と組むということをちゃんとやってくださいね。

では動いてください。

(4人組での自己紹介：約15分間)

## J・ヌーラン：

では、終わる準備をしてください。

このワークショップで取り上げる組織開発ということについて皆さんにお聞きしたいんですが、組織開発を聞いたことがある方、いらっしゃいますか。理解していないといけないので、ちょっと聞いたんですけど。

これはタマネギの皮を剥くような体験に似ていると思います。今はあまり理解していなくても、最後には段々分かっていくと思います。

ハンドアウトの1ページを見てください。組織開発とは何か、という定義が出ています。もちろんODの定義というのはたくさんあって1つだけではありません。なので、もちろんいろんな定義はありますが、同じような要素を含んでいると思います。

### <ハンドアウト1ページ>

#### 組織開発一定義

組織開発とは、行動科学の技術、研究および理論を用いて、組織文化のなかに起こす、協働的で計画的な変革プロセスである。

この定義におけるキーワードをちょっと強調してみたいと思います。ODにおける協働的な努力ということがあります。ODの実践者達と従業員が、一緒に働いていくということです。

次は、計画的なものであるということがあります。偶然何かが起こる、ということではいけません。もちろんその目的は、何か変化を起こす、ということです。たとえば、その組織における行動とか態度に対する、そして、その組織の風土とか文化に対する変化ということもあります。

今日、ODアプローチについてぜひこのことは分かってほしい、達成したいということについて、お話ししたいと思います。たぶんよくご存知の方も多いと思いますが、ことわざですが、熊に1匹の魚を与えると、1食分の食事を得ることになります。でも熊にどういうふうに魚を捕ったらいいかを教えると、生涯にわたって自分の食事を自分で捕っていくことができます。後者がODのエッセンスとなるものです。なので、熊に魚の捕り方を教える、というほうがODです。

つまり、従業員達が自分達で自分の問題を解決する力をつける。もしそれをしたら、彼らが責任を持って自分達の問題に取り組むという気持ちを高め、自分達の問題の解決策というのを自分達でやっていこう、という気持ちになります。

そのプロセスにおいては、スタッフの能力を上げて、そしてワクワクするような気持ち、興奮するような気持ちを与えます。そして変革に対するエネルギー、変わりたいというエネルギーを高めていきます。

自分達の望むような変化を実現するために、上司から「君達は変わらなきゃ

いけないよ」と言われるよりも、むしろ自分達がこういうふうになりたい、という気持ちを高めていくのがODです。

もしもハードな定義づけをしたら、少しオーバーに言いますと、もともとある伝統的なマネジメントのコンサルトのやり方と、ODのコンサルティングのやり方というものを、ちょっと比べてみたいですね。

<b>&lt;ハンドアウト2ページ&gt;</b>	
<b><u>コンサルティングのタイプ</u></b>	
マネジメント・コンサルティング	ODコンサルティング
連続帯	
解決法と推奨を 提供する	コミットメントと力を 高める
何によって：	
技術的な専門家のスタッフを雇う	プロセスを通してグループを ファシリテートする
例：	
マッキンゼー、ブーズ ボストン・コンサルティング・グループ  モニター・グループ	NTL Institute マーサー HRコンサ ルティング
OD コンサルティング	
<ul style="list-style-type: none"><li>・スタッフあるいは従業員に焦点を当てる。</li><li>・目標はグループへの気づきを高めること。</li><li>・ODコンサルタントは答えを提供せず（マネジメント・コンサルタントは答えを提供する）、代わりに、組織が自分達の答えを見出すように手助けする。</li><li>・働きかけ（介入）はしばしば「その瞬間」に創られる。先立って台本が書かれるのではなく、グループでその瞬間起こることに依ってくる。</li><li>・組織の学習をファシリテートする—ふりかえり、熟考し、再体制化（再整理）する。</li></ul>	

2ページに出ていると思いますが、マネジメント・コンサルティングの方法によると、コンサルタントのチームが、たぶん専門家なんですね。そして、その対処されるべき状況に対して、その場所に行って技術的な解決方法というのを教える、ということになります。ですから、そのコンサルタントが出て行くときには、自分のすべての専門的な知識を彼らに渡して、出て行くわけですね。

ODのコンサルティングのやり方では、その実践者は組織の中の変化に対するコミットメントをもって自分達が取り組むという気持ちと、スタッフや従業員を援助・ファシリテートすることによって、自分達の問題を解決するようにもっていきます。従業員を支援して、もっと気づきが高まるようにします。

その問題を解決するのに、どんな可能性があるのか。そして、彼ら自身の問題に対する解決方法というものを、生み出すようにします。ですから、その過

程においてスタッフの方々の能力というのが高まっていくわけです。

ちなみに、私は「スタッフ」と言ったり「従業員」と言ったりしますが、同じことを意味しています。

ODのアプローチとしては、去年担当したブレンダ氏のコースをとられた方もみえるようですが、これは彼女が教えたアプローチと同じですね。長い間、これはあるんですけども、ちゃんと正式に形などが決まったのは、NTLという私達の組織によって、その前からあったものをきちんと形式づけました。

このプロセスの中には、8つのステップがあります。フェイズと言ったりステップと言ったり、どちらも段階を表す言葉ですが、ときどきどちらかになったりします。

<ハンドアウト3ページ>

**組織開発の実践の段階**

エントリー／契約	最初の接触 問題を定義する 変革へのレディネス（準備状態）を探る 契約に合意する 誰が、何を、いつ、どこで
データ収集	準備 集める
データ分析	データを分析する 報告または要約を準備する
フィードバック	フィードバックを計画する フィードバックの材料をつくる フィードバック・セッションを実施する 枠組みを提供する 診断と計画
アクション計画	問題／ギャップ／機会を査定する 機会を優先づける アクションを計画する
アクション実施	計画を実行する
評価	目標／契約を再検討する 進展（向上）を見極める 新しい学びを見い出す 再方向づけ（必要される場合）
終結	継続する必要性を見極める 終結を決める フェーズアウト 将来、呼ばれる場合に向けてつながりを保持する

まずエントリーと契約が第1段階です。ここは合意に至るという段階です。または両方の同意をつくるということです。自分が働きかけるクライアントとの同意をつくる、ということです。

何がされるべきかということに関して、それをするためにはどのような方法をとるか、どのような従業員がこれに関わっていくか、それをやる時間枠について、そして必要なお金・予算についても話し合われます。

もう一つ合意をとる面として大事なものは、この契約のステージにおいては、経営陣とかクライアントに、次のように説明しなければいけません。「今から情報を集める予定です。多くの様々な従業員から情報やデータを集めます。でも私たちは、一人一人の従業員がどんなことを言ったかというのは、経営陣には伝えません。生のデータは伝えません」というふうに言います。

それで、一人一人のデータではなくて全部集めて、グループ分けをして情報やデータを整理・分析します。ある特定の従業員がこんなことを言いましたよ、ということは秘密にしていきます。つまり守秘義務を守るということです。

エントリーと契約においては、どんな仕事をするか、ということに対する目的を同意していきます。たとえば、次のような例があるでしょう。その組織のコスト削減という問題です。その一部の取り上げた部署において、もっとどうやったら彼らが効率よく仕事ができるか、ということが目的だったりします。図書館がどのようにお互いに、もっと効率よく働きかけていくことができるか、という目的もあるでしょう。

次の段階では、自分が働きかける従業員に対してデータを収集します。現在の状況がどのようなものかということ、彼らが理解できるようにします。そしてこの状況を将来どういうふうにしたいのか、ということが分かるようにします。彼らの部署または会社が、もっともっと業績が上がるためには、プロジェクトの目的を考えると、いろいろなデータの収集方法があるのですが、その目的に沿ったような収集方法を、選び取ることにあります。

たとえば、重要な人々にインタビューをする、というやり方もあるでしょうし、アンケートをとって調査をすることもできますし、たとえば会社の記録を見せてもらうということもありますね。もしも、よい業績の人に対して表彰したりということがあったら、そういう記録も見せてもらいます。たとえば、入社率とか、関係のある会議の議事録とか、働いている人を観察する、というやりかたもデータ収集の1つになります。その組織に行って、ただそのあたりを歩き回る、ということも含まれます。そのときには、目を大きく開けていろいろなものを見ます。

次のような方法も使えると思います。次のようなことを質問するのです。極端な例ですけれども、小さいグループなら尋ねることができるのではないかと思います。「もしもあなたの会社を、輸送する車にたとえたとすると、それはどんな車でしょうか」という質問をしてみます。「どうしてそう思いますか」

とききます。そして「輸送する際の一番いい輸送車は、どんなものだと思いますか」そして「この会社は、会社がなれるベストの輸送車は、どんなものだと思いますか」という質問もできると思います。

車だけではなくて、他のものにたとえてもらうことも、できると思います。中には電車のような人があると思います。駅に向かってずっとまっすぐ走って行きますが、駅では止まってまた出発し、また次の駅で止まって出て行く、そして、本当に行きたいところには、行かない場合もあると。

大事なことは、どんなシンボルを使ったか、シンボルそのものではなくて、なぜそのシンボルを選んだか、という理由のほうが大事です。

そして収集されたデータは、ODの実践者は、そのデータを全部整理して自分たちがデータを集めた人に対して、戻したり、報告していくために、整理をしていきます。

そして次に、そのデータを返すのをフィードバックと呼んでいます。従業員にこのデータは返されますが、その理由の1つとしては、こちらコンサルタント側が、正確に把握できているかを確認するためです。その組織や診断する部署に対して、正確な理解をしているかどうかを確かめるために、従業員にフィードバックしていきます。

その焦点となるのは、変革に取り組んでいくことが可能になる、鍵となるデータを得ることです。このフィードバックの段階の意図としては、気づきを高めることです。その会社が直面している問題は何か、ということに対して気づきを高めることです。クライアントのシステム全体がということもありますし、対象となった部署が、ということもあります。

従業員に質問するときには、それは今の状況・現状はどうかということと、なんとかすれば到達できる、未来の理想的な状況はどのようなものか、この2つに焦点を当てます。たとえば、その会社や部署において、現状はどのようなになっているかということと、もしも組織の機能がとても良くなった場合には、どのように違った姿になるだろうか、というこの2つに焦点を当てていきます。

この4つのステップ（エントリーと契約、データ収集、データ分析、フィードバック）を、組織診断のプロセスと呼んでいます。この組織診断の中では、まずは従業員の関心を高めて、現状から次の理想的な姿にいきたい、というための関心を高めていきます。

次のステップはアクションの計画のプロセスで、ODにおいてどんなアクションが行われる必要があるかということ、決めていきます。最初の4つのステップから次の5番目のステップの話になっていきます。例を挙げさせてください。私はインドで仕事をしていて、クライアントに働きかけをしていたときに、ある部の長が、もっとお茶の売上を上げたいと思っていました。インド中に、お茶を飲むティーショップというものをつくっていったらどうかというアイデアを、部長が持たれたのです。

第1段階であるエントリーと契約の段階で、自分の従業員に調べてくれと、私たちに頼みました。たとえば、既にあるティーショップを買い上げるのか、自分たちで新しく国中に温かいお茶を出すお店をつくっていったほうがいいのか、どちらと考えているかを調べてくれと言われました。

ビジネスの表現ではこのように言います。購入 (buy) か、つくる (build) かという戦略です。購入という戦略を使うと、今ある店を買収することになります。それらのブランド名を替えて、自分たちの会社の名前に替えるのです。または、つくるという戦略なら、自分たちのティーショップをつくっていくか、この2つに1つですね。だから私たちに、見い出してくださいと言ったのです。成長するために、この二つの道のうち、会社はどちらをとるべきかということ、従業員に聞いてくれと頼まれました。そこで私たちは2番目の段階で、データ収集をしました。これに関する従業員の考え方を聞いたのです。

それでステップ3として、データ分析をしました。彼らのコメントを、いろんなカテゴリーに編集していきました。

経営陣と従業員達に対して、このフィードバックをしました。ディスカッションをしている間に、ある従業員が言いました。それを聞いているうちにはっきりしたのですが、つまり従業員は、どちらもやりたくないということが、はっきりしてきました。

私はその会議をファシリテートしていたわけですが、突然従業員に聞いたのです。「この中のうち何人が、スターバックスのコーヒーショップに行ったことがありますか」と聞きました。実は一人も行ったことがなかったのです。だから彼らには、皆さんにお茶を届けるために、自動販売機とティーショップの違いが分からなかったのです。理解できなかったのです。

全体の体験と照らしてみても、スターバックスに行った場合にはあるであろう知識というものがないので、スターバックスで飲むということは、自販機で買うということとは違うのだということを、理解していなかったのです。

ボスは自分達の従業員とかけ離れたところでビジョンを持っていたということが、はっきりしたわけです。次のアクション計画のステーションで、彼がやると決めたことは、従業員のグループを、シンガポールのスターバックスのコーヒーショップに連れて行くというものでした。彼が思っていた問題は、お店を購入するか、自分達で建てるかという問題だ、と理解していたわけですが、診断というところに焦点を当てることによって、本当の問題が何かということに気づいたわけです。

この8段階のうちの7番目は、評価に関してです。私達の働きかけが、もともとの意図に照らしてみても、成功したかどうかの評価になります。

そして、最後のステップでは、十分な働きかけが行われたか、または、もっと何かしなければいけないことがあるかどうかをこの段階で決めます。

ODのプロセスには8つの段階があることをこれまで見てきました。1) エ



ントリーと契約、2) その問題に対するデータの収集、3) データ分析、4) クライアントに対するフィードバック、5) ギャップを埋めるためのどんな働き掛けをするかという計画です。つまり今の現状と、あるべき姿との間のギャップを埋めるための働き掛けは何かという計画です。6) その働き掛けを実施して、7) 自分達がちゃんと十分な仕事をしたかどうかの評価をし、8) ここで終わってしまうのか、もう一度次の難題のエントリーに移るのかということ、最後の段階で決めるという一連のプロセスです。

ではここで、先ほどの4人で、質問を考えてください。この8つの段階に関する一つの疑問と、疑問まではいかなければ、何か気になることがあったら、それを言ってもらいます。たとえば、これは日本に合わないというようなコメントでもいいです。

これから10分間話し合う時間を差し上げたいと思います。私が一方的に講義するという時間ではありません。むしろ疑問は、的を射たもので、そしてきちんと分かりやすいものにしてください。つまり一文で言ってください。日本の文化においては、こういうことはうまくいくのではないかと、そういうコメントでもいいです。1文で言ってください。

では、10分かけて話し合ってください。戻ってきたところで、少し休憩をとりたいと思います。皆さんが4人グループから帰ってこられて、少ししたらブレイクを取りたいと思います。ランダムに五つのグループを選んで、答えをお聞きします。前もってはどのグループに聞かすかは分かりません。どのグループが当たるか分からないので準備をしておいてください。

(グループディスカッション：約15分間)

#### **J・ヌーラン：**

皆さんの意見を聞くことに興味がありますので、ちょっと皆さんの今の続いていらっしゃる議論はこれくらいにして頂き、ここのグループから、グループからの疑問、あるいはどんな話をしたかということを発表していただきます。

#### **参加者 (Aさん)：**

では、データ収集の段階で、従業員の声を聞くという段階があると思うのですが、そこでいかに本音の情報を引き出すかという、難しさがあると思うのですが。

#### **J・ヌーラン：**

先ほども申し上げたのですが、従業員の方に対してもその上司の方に対しても、誰かが言った発言というのは、この人が言ったのだよというようなことを、決して明らかにしないような守秘義務を、私達は守っていますということを強調します。

そして非常に重要なのは、まずプロジェクトの最初の段階で、経営陣の方がはっきりと、どのようなプロジェクトをするかということを発表して、どうし

てそのプロジェクトをやるのが重要なのかを説明することです。そうすることによって、関係者すべての人の意見を集めることができます。そうするやり方によって、その組織や企業が前進するために、何かを決定する最良の考える時間をもつことができます。

よい質問ありがとうございます。

左のグループの方はいかがでしょうか。

**参加者（Bさん）：**

私達もさっきのインドのお茶屋さんの話が出たのですけれども、ボスの持っていたビジョンと従業員の思いというのが、ばらばらだった。シンガポールのスタバを見に行き、従業員の人とそのビジョンをきくと自分のものにしたのではないか、という話が出たのですけれども。どの部分がODなのだろうと、この事例の中で。今までの普通のマネージメント・コンサルとの違いはどこにあって、従業員はそのモチベーションをずっと維持したのだろうかとか。あとは、トップと従業員のゴールがずれているときには、どこが主体で進めるのだろうかとか、そういうことがすごく話題になりました。

**J・ヌーラン：**

まず最初に機会をいただきました、8つの段階の一つ一つが働きかけの形態であるということ、この機会に強調したいです。アクション計画とかアクション実施の段階が、働きかけのところではないかと考える場合が多いのですが。

もし私達がODのアプローチをとっていなかったら、経営コンサルタントとして、分析というものを、このようにしていたと思います。たとえば、会社の中でそういうスターバックスのようなティーショップをつくっていくことについての利点と不利益な点を、そしてさっきも言っていた2つの可能性である購入かつかるといふその利点と不利益を、レポートのような形で要約して提出するということをしていまして、またいろいろなアドバイス、こうしたらいよいよということ、経営陣に言っていたでしょう。

こういう利点や不利益があるから、この二つのアプローチのこちら側をとるべきでしょうというふうに、私たちは提案すると思います。そうすると、完全に今回明らかにすべきポイントを見失っていたことになります。

ここで問題になっていたのは、どちらかを選ぶということではなくて、立ち飲みができたり入って行って楽しめるような、新しいティーショップをつくらうという経営陣のビジョンを、従業員が理解していなかった、という点でした。これが答になっているといいのですが。

熱心にやっただきありがとうございます。5分間の休憩の時間をとります。ありがとうございます。

（休憩：約5分間）

## J・ヌーラン：

それでは始めますので席に戻ってください。

皆さんに紹介したい事例が山のようにありまして、でも時間はあまり十分ではありません。もし質問や聞きたい方がいらっしゃったら、4時半に終了した段階でお答えしますので、そこで質問してください。

ここからケーススタディの話に移ります。最初は経営コンサルタントとしてのアプローチをします。またこの同じケーススタディを、ODの実践者としてのアプローチでも見てみます。

このケーススタディの状況を、概要としてまず知っていただきたいと思います。

外部的な環境の変化というのは、通常とても大きな影響を与えます。それは組織に対して、また組織の部門に対してもです。このケースのクライアントさんは、大型のガスタービンを売る企業でした。オイルとかガスを扱う企業に対して売っていました。

このケーススタディでは、二つの重要な環境的要因がありました。まず、会社にそれを与えていた二つの重要なファクター、そしてそのために、その企業が変わらなくてはいけないことがありました。

まず最初に、石油やガスの業界のビジネスが下降していた、という事実です。またもう一つは、新しい国の法規制がありまして、電力会社が変わる必要があったのです。企業が製造の企業などがつくり出す余剰の電気も買い戻す、ということでした。

私のクライアントさんは、大きなタービンをつくる仕事でした。製造業が必要とするガスタービンを、60億ドルもの巨大なお金で投資してつくっている企業でしたので、石油やガスの業界が不振に陥り、もう悲惨な状況でした。

そのためクライアントさんは、大型のガスタービンを売る新しい市場を探し始めました。そして、熱電供給、コ・ジェネレーションの産業がよいのではないかと考えました。コ・ジェネレーションとは、1種類の燃料を使ってそれをエネルギー源として、一部ではそのプロセスから出る熱を会社に供給し、また同じ量でタービンを動かすその動きから、できる電気を企業に売るということをします。私達のクライアントさんは、熱電供給の産業にどうにか入っていかないか、そのための戦略的計画（ストラテジック・プランニング）が必要で、それを作ろうとしました。

そういうことをすることによって、製造業で熱が必要な会社があるわけですが、その製造のプロセスにおいて必要な熱を売ることができます。また同時に、熱を生み出す副産物として電力も生み出すわけですから、公共の電力会社に自分達がつくり上げていく電力を、売ることもできるのです。そのために私たちは、戦略計画を作るように頼られました。そうすれば彼らが、熱電供給のビジネスに入っていけるといことなのです。

伝統的な戦略計画までも使いました。アメリカ合衆国の大陸における48州の

調査を始めました。アラスカとハワイは大陸から外れているので、この場合は除外します。

この地理的な地図の上に、どの地域が公共電力会社を持っているのか。もちろんその電力会社が、電気を買うということに興味がある、そういう場合を探しました。そうすることによって、いくつかの州があぶり出されました。

次に私達は、どのような業種がたくさんの熱を必要とするかということ、考え始めました。たぶんそのような企業の場合は、1日に2～3回の交代勤務があるような企業であると思いました。ということは、終始一貫して一日中、熱がその工場から出ていくわけです。それに加えて、これらの工場がある位置というのは、合衆国のある特定の所にあるべきであり、その場所というのは、天然ガスの利用ができる所です。それが参入閾値、そういうことをするのに最適で損をしない価格の下である、ということです。

48州の中から、11州にこれらの全ての条件があるということ、焦点を当てて私達はあぶり出しました。そして、この中においてどのような企業が、製造のプロセスの中で熱を見出しているのかを調べ、たとえば化学薬品会社などは、たくさん熱を必要としていることがわかりました。そして、それらの会社は合衆国の中でも電気を買い戻す電力会社がある所に、なくてははいけません。ここに書いてある全ての基準を満たすような場所をあぶり出していきました。

CEOはとても喜びました。ガスタービンを新しい市場に売り込む戦略を手に入れたからです。セールススタッフに対し、私達が見付け出した製造業に売りに行きセールスをかけろと言いました。でも、このセールススタッフは、あまり乗り気ではありませんでした。この私達が調査した新しい市場に対して、売りに行かなかったのです。

このCEOはとても親切な人で、今まで売っていたような石油やガスの企業ではない所に売りに行くやり方が分からないから売りに行かないのかもしれないので、経営コンサルタントとしてもっと特定して、誰に電話をするべきとか、顧客が何を今一番懸念事項として持っているとか、そういうことをまとめてくれ、と言われました。コンサルティングチームは、632ページのお厚い資料を作って、一つのページに一つの企業に対してのいろいろな情報が盛り込みました。たとえば、その企業の名前、人の名前、電話番号、プラントマネージャーのもの、チーフエンジニアのもの、そして財務状況、ガスタービンをこれから本当に買ってくれるのか、それともリースで使ってくれるのかという情報です。それらを手にしたらセールスの人達がやるべきことは、1ページをとって電話をかけることです。そしてもし、何か疑問とか気がかりがあったら、それに取り組むことだったのです。

CEOはとても喜びました。でもセールスの人達は、やはり同意してくれませんが彼らがやったことは、いつものように石油・ガスの会社に対して、同じようにセールスをやり続けたのです。だから、もう会社を辞めていいよと彼ら

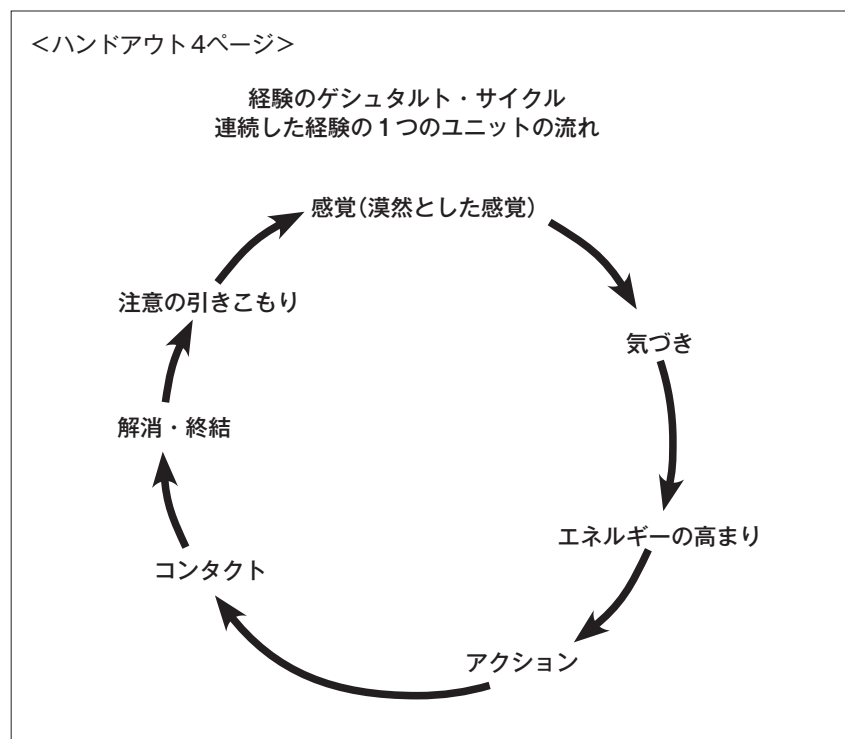
は言われました。

そのとき私は次のように思いました。解決方法が45%の良さであっても、コミットメントが100%であれば、それは99%のものすごくいいアイデアをコミットメント0でやるよりは、いいということになるのだと。

皆さんはもう数字的に分かると思いますが、何かに0を掛けてしまったら、その結果は0になってしまいます。ですからこのコンサルタントのプロジェクトは、うまくいきませんでした。

同じ状況をODのアプローチで考えてみると、目標は一緒です。そしてこの時、同じような戦略計画のモデルを使いました。しかしこの全てのステップ（ODの8つの段階）を、一つ一つやっていきます。この場合、従業員を話し合いの中に入れていきます。私達がやらなければならないことで大事なものは、従業員の人達にもこのプロジェクトをやって、楽しんでもらうことです。

既に皆さんの中には、これをご存知の方もいらっしゃるかもしれませんが、ゲシュタルトの「経験のサイクル」というものを使います。皆さんのハンドアウトの4ページにありますが、ここでは例えば、会社のCEOは何か考え始めます。「利益が減ったな」と。「なぜなら石油やガスの業界がよくないからだな」と。そして気がつきます。「そうだ、セールsteamに他の業界に売りに行かせよう」ということに。そして言います。「熱電供給の業界に行って、セールスしてきてよ」というふうな。



前者のコンサルティングでは、どの州のどの地域のどの工場に行けばということも、情報としてありました。私達がそこに売りに行かなくてはいけないと説明して、新しい人に会ってセールスをしてもらうことを、期待していました。でもしませんでした。CEOが自分自身の気持ちで、自分の部下に「あそこに行って、これを売れ」というような直接的な指示を出してしまいました。ここに書かれているような1つの円が、従業員にとってつながることは起きませんでした。非常に重要だったことは、従業員が自分の気づきから、新しい市場に新しい製品を売り込もう（アクション）とすることです。

本当に彼がやるべきだったのは、なぜ売る対象を替えることが重要なことか、従業員の理解を助けることでした。先週の組織開発ラボラトリーで、実はこのアイデアを参加者の方からいただいたのですけれども、それはヘビが脱皮するようなものなのです。ニーチェという哲学者が「もしヘビが脱皮しなければ、成長はない」と言ったそうです。

この場合CEOは、従業員の方を本当に心から動かすようなことができませんでした。従業員が変わりたいと思うようなことができませんでした。つまりODでは、8つのうちの最初の4つが、すごく重要なことであり、土台をつくることを意味します。その変化に抵抗することの段階がなく、本当に従業員が変わりたいと願っているかどうかということです。

CEOの話に戻りますと、私が結論を出したときには、彼はとてもがっかりしていました。その解決策というのは、従業員とともに作り上げていくほうがいい、変化というものを一緒に起こしていく、従業員もその中に入って実施していく、ということです。

それは20年前のことでしたが、この事例があって、そこでこのマネジメント・コンサルタントの会社を私はやめることにしました。そこからODコンサルタントに転身したのです。

私はいつも8つの段階に従ってやっていくわけではないのですけれども、でもクライアントと一緒にやっていくときはいつでも、新しいクライアントであろうと前から引き続きのクライアントであろうと、彼ら自身が自分達の組織の現状に対して、理解力が増していくように、必ず努力をしています。

そしてまた彼らが、自分達がこのように機能したらいいというように本当になったとしたら、どんなことが可能になるかということにも、焦点を当てていきます。そのギャップを埋めるために、今の現状と、自分達が行きたい姿に行くために、そのギャップを埋めることに焦点をあてます。そのギャップを埋めるために従業員が解決方法を考えるというのが、最も大事なことなのです。

先ほど言いました経験のゲシュタルト・サイクルに戻りたいのですが、ここでCEOは、自分達のカスタマーピンを売る、新しいマーケットを見つけなければいけないと気づいたのです。そしてODの実践者を必要としました。新しいマーケットに入らなかつたら、その結果どんなことが起こるだろうか理解を促

すためにODの実践者を必要としたのです。

彼らに対して、その痛みを感じてほしいというふうに、CEOは思ったのです。もし自分達が変わらなかったら、どんな痛みがあるかということを知ってもらうことによって、従業員達が、自分達が変わりたいと思うようにしたかったのです。

もしそういう理解が広がったとすると、その変化が必要だという緊急性というものが理解されたならば、それに対して何かやりたいなというエネルギーが高まっていくわけです。このモデルの中の「エネルギーの高まり」というところに当てはまります。このアクションの段階では、「あ、分かった。とにかく私達は、何かしなければいけないのだ」ということが分かって、何かしようということになります。

そして私達は従業員と一緒に、彼らがある計画をちゃんと考え出せるような働きかけをしました。誰に対してセールスコール、電話をしなければいけないかということをはっきりさせるのです。そして、それを従業員が理解してくれることを希望して、どうして新しい人達に対して電話をしたくないのかというのを分かりたかったのです。そして彼らに、変化というのは、そういうふうに居心地悪いものだということを、理解してもらおう手助けをしたのです。彼らが「何か新しい人に電話するのは何だか嫌だわ」という気持ちに対処することも手助けをしたのです。

これは一つの例にすぎませんが、たとえばスカイプでのミーティングを朝するとか、前の日に電話したけど、こういうことはうまくいったけど、こっちはうまくいかなかったというような失敗例と成功例を、お互いに交わすとか、そのような行動をしていきます。

ODの実践者として、そのクライアントと一緒に、アクションを実施していきます。「アクション」の段階は、これから彼らは何をするかという計画の段階です。「コンタクト」の段階では実際に電話をしたりして、相手の方と接触するということになります。

前者のコンサルティングでは、私達が632ページのレポートを作成しましたが、今回は彼ら自身が調べあげてレポートになりました。コ・ジェネレーションの市場に入っていくという問題をそうやって解決したのです。そして成功のうちに、そのプロジェクトを終わらせました。そして次の課題の解決に移っていきました。

私はこのワークショップでは、皆さんに2つのモデルを示してきました。いつもその2つのモデルが、私の頭の中をグルグル回っているのですが、今日タクシーに乗っていたときも、かずさん（中村先生）が私に「まず先に、どっちのモデルをここで使って説明するのですか」と聞きました。それは呼吸をしたり、物を見るようなものだと応えました。見ることと呼吸することは同時にやりますよね。ですからクライアントといるときには、いつも呼吸と見ること

をするのと同じように、クライアントの気づきを高め、そして自分達の可能性を見つけてほしいなと、そういうことをいつも頭の中に入れていきます。

そして、現状と将来あるべき姿とのギャップをうめるためには、データの収集と分析というものをしますし、それによってギャップをはっきりさせ、そしてこれからやっていくことを計画させて、そして働きかけをして、その問題が解決するように援助していきます。

ODが扱う問題というのは、いつも何か問題が起こっているという状況でなければいけない、ということはありません。たとえば新しい何かに、こちらから焦点を当ててもらおうようにするということも、私達は行います。

**中村：**

2つのモデルというのは、ODの8段階とゲシュタルトの経験サイクルを指しているのですよね。

**J・ヌーラン：**

そういうことです。

たくさん情報を皆さんにお伝えしましたが、皆さんにお配りしたハンドアウトに経験のゲシュタルト・サイクルというのがありますし、診断にとっても役に立つGRPIモデルというものもあります。8ページにGRPIモデルのことが出ています。9ページには、グループ発達の段階というものもありますし、アウトカムの枠組みというのがあって、これは少し短く説明しますが、それは10ページにあります。お互いに対してどんなフィードバックをするかとか、従業員に対してどんなフィードバックをどのようにするか、ということも書いてあると思います。そういうモデルもあります。

ではアウトカムモデルについて、少しお話したいと思います。それに対して一つのセミナーを全部使って説明するというのも可能なぐらい大事なのですが、ここでは3分でやりたいと思います。

たとえば、こんな問題をもっているというふうに思ったとします。たとえば、私達が経理部で仕事をしていたとします。人々は、お互いを好きではない状況だとします。そして、他の部署ともうまくやれていないという問題があったとします。そして彼らは、なぜこんな問題を自分達が抱えているかという理由を、全部私に言えると思います。すべての問題を私に言い、そして以前にしまった失敗というものも、私に言ってくれると思います。この問題に対して何かしようと思っても、こんな制限があってできないのですという、その制限についても話してくれると思います。

しばらくの間、このアウトカムモデルを使って、彼らにこういうことをずっと話してもらおうということをします。というのは、人々が自分はこのことを話したいということを話させない場合には、他のことを話してもらうことは難しいからです。

次に、私にはこんな問題があるという話の代わりに、こういう結果とか目標



とか成果を得たいのか、自分が何を欲しているかを話してもらいます。それは肯定的な言い方で言われるべきなのです。

もし、その人に私がこのように尋ねたとします。「青いゾウについて考えるな」と言ったとします。そのことを考えないようにしようと思っても考えてしまいます。なので、こういうことをするとエネルギーが失ってしまうのです。

彼らのもっている問題について話してもらうとか、その問題が起きている理由について考えてもらう代わりに、もし自分が望むものが手に入ったときには、どんなふうな結果が見えるだろうかというふうに尋ねます。

その結果を自分達が出たということは、すなわち具体的にはどういう行動になるのかというので、一般的ではなく具体的な行動で答えてもらいます。例えば経理部門に対しては、組織の他の部署とコミュニケーションする際には、彼らは他の部署の人達を尊重して、そして笑顔で接するでしょう。その姿をビデオで見た人誰もがその行動に気づくでしょう。

そして、過去の体験を失敗というふうな枠組みで見るとはなくて、あれはフィードバックだったのだというふうに見るようにします。そうすると、そのフィードバックからして、私はあれでは失敗してしまうので、新しいアプローチをするべきだなというふうに学んでいきます。

例えば、制限という代わりに、その結果はどんなふうに見えるかということを考える代わりに、可能性のほうに焦点を当てます。制限よりも何ができるかというふうに、焦点を当てます。これに3時間かけることはできるのですけれど、皆さんこれをずっと学んでもらうこともできるのですが。

最後に1つだけモデルをご紹介します。これをご存知の方もいらっしゃると思いますけれど、フィードバックモデルというモデルです。

ハワイから成田に飛行機が離陸したとしますよね。こちらがハワイでこちらが成田とすると、まず95%ぐらいがコースを外れるのだそうです。実際に行く方向に直接行くのではなくて、ちょっとコースを外れます。

フィードバックのメカニズムによって、「今は正しいコースに行くべき航路にいる」ということになり、「今はちょっとコースを外れているので、修正しなければいけない」と言われたりします。そして最終的には、いつも計画通りに飛行機は成田に着きます。

さっきの「コースを外れたよ」という声を、フィードバックと言います。なので、スタッフからのフィードバックをしっかりと聞くということが、とても大事なのです。私達がコースにいるときには、そのことをもっと確認できるように、もしコースが外れたときには、それを修正できるようにするためにです。フィードバックのモデルはとてもシンプルなのです。

1つの例として、ポジティブ・フィードバックというのがあります。このモデルを使って話をしてみますね。例えば、私が言ったことをみなさんが正しくリピートできるとすると、私は理解がされたような感じがします。その結果、

あなたと一緒にこれからも仕事をしたいなと思うような気持ちになれますよね。そういうポジティブなフィードバックでは、「そのままでもいいよ、このままを続けてくださいよ」というふうに励ますメッセージを相手に伝えることができます。これをポジティブ・フィードバックと言います。

一方、ネガティブな、否定的なフィードバックとか、または修正を要するようなフィードバックもあります。たとえば、一緒に仕事をしている人にこのように言うとしたら。私は「私が話をしているのに、あなたが私の邪魔をしたのでイライラしたのよね」と、相手に伝えるとしたら。その結果、あなたのチームには、私はもういたくなくなりましたということになります。

私はその人に対して、「あなたが態度を変えなきゃいけない」ということを言っているわけではありません。つまり私が言うのは、「私にあなたのチームにいてほしかったら、自分達の行動を変えなければいけないようになるでしょうね」というようなことを伝えたのです。

でも私にこう言うかもしれません。「それはあなたの問題であって、あなたが私達のチームにいてもいなくても、もう私は気にしないわ。勝手にしろ」みたいな、反応があるかもしれません。

フィードバックとここで呼んでいるのは、お互いに情報を伝え合うということです。それは相手の態度に対して、きつとこうに違いないという解釈をしたり、いいとか悪いとか、判断をしないということです。ただ相手の人に対して、その人の行動が自分に与えた影響を伝えるのです。

それでは、今日話したことについて皆さんの考えを統合する時間をもちたいと思います。これが統合にあたりますが、皆さんが家に持って帰ってほしいメッセージが何であったのかを考えてもらいたいです。

それは組織開発における価値観、大事にしているものです。そのシステムを改善したり成長させたりするときに、従業員は、事業者のアイデアを既に持っているのだと。その組織が持つ問題について、従業員の人が一緒に問題解決とかを考えていくと、彼らは、より責任を持って、その変化というものや新しい解決方法というものに、自分達で責任を持って取り組んでいくのだということです。

組織開発の実践者として、とても効率の良い、できの良い人になるためには、ODの8つのステップの知識が必須です。それを理解し始めることは、経験のゲシュタルト・サイクルを理解するということは、皆さんの理解の第一歩だと思っています。ODの実践において、私が使ってみてすごく役に立つと思う有益なツールを、いくつかお話ししました。

まだ皆さんの仕事は終わっていません。もう一つ課題があります。新しいグループをつくってもらって、今日の公開講座から学んだ、とても大事な点はどんなことだろうということを、話してみてください。重要な学びをいくつか。次に皆さんがとりたいステップはどんなものですか。次にどんなことをしたい

のでしょう。そして誰がそれについて、あなたを援助してくれますか。以上の2つの質問について、3人ずつのグループになってもらって、話し合ってもらいたいと思います。では始めてください。10分間差し上げます。

(話し合い：約10分間)

**J・ヌーラン：**

グループのアクティビティを1分間でまとめるようにお願いします。1分間で終わらせてください、という意味です。

この部屋には、今皆さんのエネルギーが溢れかえっているように思います。申し訳ありませんが、よいことにはすべて終わりがあります。

この問いに対して、二つの簡潔なお答えを聞きたいなと思っています。どのグループを当てるか分かりませんよ。じゃあお願いします。

**参加者 (Cさん)：**

ありがとうございました。

今日学んだ、一番重要に感じたことは、誰もがついていけない大きな目標よりも、全員が真剣に取り組めるような小さな目標設定が、とても大事であるということですね。

**J・ヌーラン：**

ありがとうございます。

そちらの、うつむいていらっしゃる女性のグループは、いかがでしょうか。

**参加者 (Dさん)：**

3人はいろいろ、それぞれの立場で話をしていましたが、スタッフのそれぞれの持っている力を信じて、引き出していくことが重要だということです。

**J・ヌーラン：**

注意深く聞いてくださったのですねえ、ありがとうございます。

あと一つコメントが聞ける時間があります。一番後ろのグループはいかがでしょうか。

**参加者 (Eさん)：**

私達のグループでは、特にアウトカムフレームについて非常に印象的だったという感想がありました。

過去の失敗であっても、それをフィードバックだというふうに捉えて、次へのステップ・将来へのステップとして活かしていける情報であるのだ、というふうに捉え直すことで、自分達の自らの問題も見直していけるのではないかとというような話をしました。

**J・ヌーラン：**

今習ったことを、そんなに早く飲み込んで腑に落ちていただけたことは、素晴らしいと思います。

私自身が使っているモデルの中でも、アウトカムフレームは本当に役に立つものなのです。もちろんクライアントとともに使うことで。

今日は注意深く聞いていただいて、ありがとうございます。時間が本当に早く過ぎてしまいました。

今回の来日では、東京にまず着いて名古屋に来て、また京都にも行ったのですけれども、すごく日本に対して関心を持って、好奇心がわきましたので、また日本に戻ってくるつもりでいます。

では中村先生にマイクをお渡しします。質問がある方も多いと思うので、終わりましたら、この会場に椅子を丸く並べますので、皆さんで何か話ができたらと考えます。でも必ずいてくださいという意味ではありません。

**中村：**

ワークショップを聞きながら、「組織は人なり」という言葉がありますけれども、組織開発は人の部分、心理的な部分とか、どんなふうにコミットメントを高めるかという、本当に人の要素というのはすごく大きいものなのだなというのを、聞きながら改めて感じていました。

組織開発について、いろいろなご質問や、もっとJ・ヌーランさんに聞きたいなという方がいると思います。多分、お一人が1つ質問をしていると、列がこんなに長くなってしまいますので、もう少し聞きたいなという方だけ、4時50分までという時間限定にいたしますが、またお集まりいただくというふうな形で予定しております。

では閉めたいと思います。ジュリーさん、今回のワークショップ、それだけではなくて先週からの組織開発ラボラトリー、そして2月12日に到着されてから10日間以上、本当にありがとうございました。