

■ 南山大学 人間関係研究センター 公開講演会

「変革と学習のためのラボラトリー方式の体験学習」

2014年2月22日(土) 10:30~12:00

南山大学 名古屋キャンパス D棟51教室

パトリスシア・バイドルーパドゥヴァ

(Patricia A. Bidol-Padva Ph.D) 氏

(NTL Institute メンバー)

通訳: 加藤美貴子氏、山口めぐみ氏

翻訳校正・森泉 哲 (南山大学人間関係研究センター)

司会 (中村):

では、講師のパトリスシア・バイドルーパドゥヴァさんの紹介を簡単にさせていただきます。パットさんは米国NTL Instituteのメンバーで、NTLは組織開発のコンサルタントや、チェンジ・エージェントを養成するためのサーティフィケート・プログラムを実施しており、そのプログラムの全体を統括する責任者をされています。

ミシガン大学で博士号を取られたのですが、そのミシガン大学で指導教員だった方がロナルド・リピット氏でした。リピットさんはNTLの創始者で、クルト・レヴィンの直接の弟子だった3人のうちの1人で、レヴィンの弟子の1人に指導を受けて、パットさんは組織開発について学びました。

今日は、ロナルド・リピット氏の名前がたくさん出てくると思います。日本ではロナルド・リピット氏のことについていろいろ聞ける機会はなかなかありませんので、そういう意味では体験学習について、特に歴史的にロナルド・リピット氏がどのようなことを大切にしてきたかということについて聞けるのではないかと考えています。

パットさんはミシガン大学で教鞭をとられて、大学で教員をされていたのですが、その後実践者になって、現在は組織開発のコンサルティングの実践をされているとともに、大学院で組織開発について教えたり、組織開発の講座をNTLを中心に実施されています。

では、パトリスシアさん、よろしくお願いします。

パトリスシア・バイドルーパドゥヴァ:

おはようございます。今日、この場にいられることをとても光栄に思います。そして、さらに光栄なことは、5日間の組織開発ラボラトリーの研修があった

のですけれども、その際に参加して下さった参考者の方も、今日は来てくださっています。来てくださって本当にありがとうございます。

この5日間、ラボラトリー方式の体験学習をしたのですが、非常にそれは集中的なものであり、午前・午後、そして夜のセッションもありました。非常に充実した時間で、そこで組織開発（Organizational Development, 以下ODと省略）を行うというのはどういう意味なのかということを選んでみました。

今回の講演をロナルド・リピット先生に捧げたいと思っています。実際にこのラボラトリー方式の体験学習を開発された先生とともに時間を過ごすことができたということは、私にとって非常に素晴らしい経験でした。また、NTLでどのようにこのプログラムが使われているのかということについても、少しお話ししていきたいと思います。今日、皆さんが人間関係研究センターの講演会にお越しくださいませ、本当に感謝をしています。

ロナルド・リピット先生の下で、個人・集団・組織・コミュニティの変革に関する研究を行い、博士号を取得いたしました。個人・集団・組織・コミュニティというレベルはすべてリンクしておりまして、このリンクすることがなぜ重要なのかということについて、さらには個人のレベルからコミュニティレベルに至るまで、すべてが相互作用しているということについて、これからスライドを通してお話ししていきたいと思います。

では最初に、普段あまり話題にならないユース・オブ・セルフ（use of self）とラボラトリー方式の体験学習との関連についてお話しさせていただきます。私がアメリカで、まだ若かったころですけれども、そのときに、鈴木老師と一緒に勉強させていただく機会がありました。彼の提唱する仏教の瞑想の仕方というのは、アメリカではかなり定着しております。皆さんも、教育の現場であったり、または学校のシステムの中であったり、皆さんの働いている場所であったり、実践されているという場所は様々あるわけですが、そこでラボラトリー方式の学習を通して組織変革をもたらそうとされているかと思います。この中で非常に重要なことは、今の自分がどういうものなのか、「今ここ」という概念をどのように理解するのか、ということだと思います。

鈴木老師の言葉ですけれども、「あなたがあなた自身であるとき、事物をそのまま見ることができ、環境と一体になることができる」とおっしゃいました。この言葉に関連して、組織開発ラボラトリーに参加された方は「私たちはピュアな心と新鮮な心で取り組むことが必要だ、初心忘れるべからず」ということをおっしゃってくださいました。

今日の講演では、NTLの一番中心となるラボラトリー方式の教育について探っていきたいと思います。先ほどトシさん（註：津村センター長）からNTLは1940年代後半に始まっているというお話がありましたが、そのとおりで、1947年に正式に立ち上がりました。しかし、その前、1938年の研究によって開始されました。このラボラトリー方式の教育というのは、ロナルド・リ

ピット博士、そして先ほどお話ししましたほかの3名の方々とともに築きあげられてきましたが、何十年にもわたって現在でも世界中で使われてきています。

これはNTLから派遣されてこのように皆さんの前で話をさせていただいている私にとって非常に喜びなのですが、この皆さんが今いらっしゃる人間関係研究センターとNTLは、世界でも有数のラボラトリー方式の教育に基づき、教育と研究を行い、さらに個人・組織・集団・コミュニティというすべてのレベルにおいてそれを行っているという、本当に素晴らしい研究機関です。

皆さんもご存じかと思いますが、ラボラトリー方式の教育はもともと社会心理学の分野から派生してきたものです。社会心理学という研究分野はクルト・レヴィン博士によって開拓されました。もともと彼はドイツでこの研究を開始し、その後アメリカに渡り、継続的にその研究をアメリカで行いました。当初は、個人とグループレベルのインターフェイスの部分については、あまり研究が行われていませんでした。

彼の研究を通して見出されたことは、ファシリテーションを通して集団が学習することで、自分たちがお互いに影響を与え合うということを深く理解することができ、ユース・オブ・セルフを通して自己の能力を伸長することが可能であるということでした。また、そのファシリテーションによる学習を通して、彼らが共同して課題を行い、お互いに影響し合い平等に認め合うという重要性が見出されました。

クルト・レヴィン氏とともに、ロナルド・リピット博士、リー・ブラッドフォード博士、そしてケン・ベネ博士によって、1940年代にラボラトリー方式の学習であるTグループが創設されました。Tグループに関して皆さんは今すぐ知りたいと思われるかと思いますが、その前に二つの概念を少し説明させていただきます。

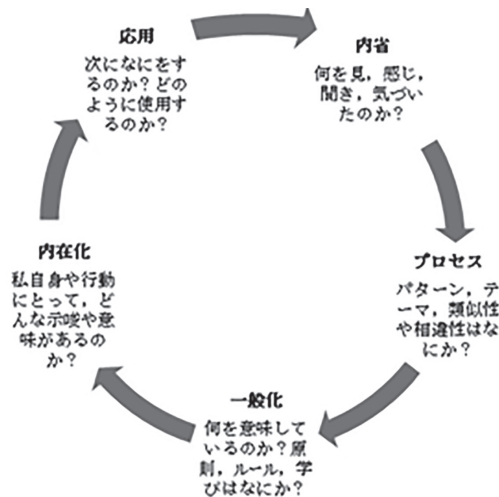


図1 体験学習サイクル

このサイクルは、「学習サイクル」と呼ばれています。Tグループやラボラトリー型の学習をしているチームの中で、このサイクルはよく使われます。この中では、様々な用語が使われています。参加者のほかに、OD実践者、チェンジ・エージェンツ、コンサルタントという用語が使用されますが、これは同じことを意味しています。それから、エンゲージメント（参加）、体験学習、アクションリサーチという用語も出てきます。体験学習サイクルを説明してから、少し質問の時間を取ろうと思います。そこでまたさらにお分かりになっていただけたらと思います。

このサイクルを使って皆さんにしていきたいことは、まず、懸命に自分を見ていただきたいということです。見て、ふりかえりをします。そうすることで、実際に自分が何を見たのかということをつりかえります。この過程は簡単に思えることでしょう。

では実際にやってみましょう。このスーツにカエルのブローチを付けているのですけれども、見てください。つまり、ここにアメリカから来た女性が一人いて、その人のスーツにはカエルが付いているということを皆さんは観察しています。それが皆さんのデータになります。

しかし、この部屋には大勢の方がいらっしやいまして、その方々は一人ずつ異なった解釈をするでしょう。このスーツのカエルを見ながら、いったいあのカエルは何だろうなどと考えていらっしやと思います。推測を行いながら、データを収集し、データをふりかえています。そこで問題になるのは、その推測が事実のままを反映しているのか、それとも自分がそうであるに違いないと信じてしまっていることを反映しているのかということです。

私がこのカエルを今日付けてきたのは、自分はこのカエルがかわいいと思っているからです。また、好きな人から頂いた品なので付けて参りました。しかし本当のことを言うと、カエルは幸運のシンボルなので、今日、皆さんとこうしてお会いでき、講演会がうまくいくといいなと思い、幸運を願って付けてきました。

簡単な例でご説明しましたが、要するに、見たものをそのまま見るのか、自分の考えを入れて解釈するのかということです。ただ、鈴木老師がおっしゃったように、見たものをそのまま、あるがままに見ることが今日のポイントになります。

このラボラトリー方式の教育では、アクションリサーチとデータ収集ということがよく出てきます。こうすることによってデータを収集し、それをふりかえります。そうすることでそれがどのような意味であったのかを解釈をし、もしそのデータが本当であれば、その意味を一般化し、内在化していきます。そして、その意味が個人・チーム・組織・コミュニティにとって何を表すのかをふりかえり、その結果として行動することになるのです。

ここで「ラボラトリー」という言葉を使っていますけれども、ワークショッ

プと言っても同じようなことを表しますが、これは科学的な意味を表しています。つまり、皆で一緒にデータを集め、一緒に考え、その結果が何であろうともそのデータを使ってよい結果をもたらすために行動することがラボラトリーです。



図2 ヒューマン・インタラクションを通しての学習プロセス

こちらに、ラボラトリー方式の教育の三つの重要な要素が記載されています。まず一つ目は、「協働的な体験 (joint experience)」です。ジョイント (協働) というのは、グループの中でコンセンサスを取り、そしてお互いに話し合い、かかわり合うということです。協働的な体験を通して考えていくということは、二つ目の言葉で表現される「概念の探求」をデータ収集に基づき行うことを指しています。そして、そのデータはフィードバックや対話を通して、意味づけられます。

NTLで使われているラボラトリー方式の教育には、次の四つのレベルがありますし、人間関係研究センターでも同様のモデルが使用されていることと思います。まず一つ目が「個人と集団」レベルで、その次が「組織」のレベルですが、ここでもラボラトリー方式の教育が行われます。次に「コミュニティ」レベル、最後には「実践家としての専門家を養成するための教育」のレベルがあります。専門家という意味では、私たちは三つの用語であるODプラクティショナー (OD実践者)、ODコンサルタント、そしてODチェンジ・エージェントという用語を場合に応じて使い分けながら、しかしほぼ同じ意味で使用しています。どういう用語を使っても、その目指すものは同じです。つまり、クライアントが望む変革を実現することを目的にしています。

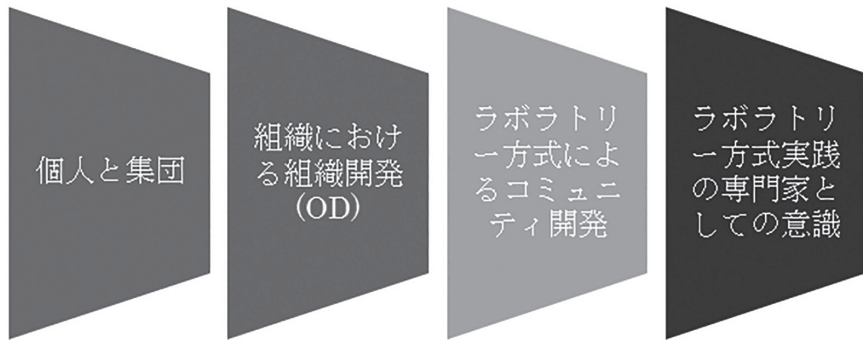


図3 ラボラトリー方式の教育の応用

それでは、ここからは、「個人と集団」のレベルに焦点を当てていきましょう。ここからは、アメリカでよく言われている用語を使用しますと、「ヒューマン・インタラクション・ラボラトリー」と言うことになりますが、それについて話をしていきます。これはまさに、こちらの人間関係研究センターが実施されている「Tグループ」のことを指します。

そこでTグループの話をしますと、Tグループとは、まさにヒューマン・インタラクション・ラボラトリーの核になる部分です。Tグループの定義についてお話をさせていただく前に、Tグループのスケジュールについて説明させてください。

1947年、それから60年代、70年代において、Tグループは3週間のコースで行われていました。たとえTグループが組織内で行われていようとも（例えば自動車メーカーのフォード社内で行われた時も）、全く見知らぬ人たちが一緒に参加するという形態をとります。人間関係研究センターでTグループをやっていたらっしゃるのも、これと同じ形式だと思います。今ではアメリカでも、3週間のTグループというのはありません。6日間の日程になっています。

Tグループに参加しますと、朝、午後、夜の3つのセッションがあります。午前のセッションでは、3時間から3時間半Tグループを行います。そして、午後には1時間半ぐらいかけてTグループの基本的概念をについて学んでいきます。それから、また1時間半はTグループに戻ります。そして、夜のセッションは2時間半あるのですけれども、ここではさらにTグループの活動をしていただきます。これがTグループなのです。Tグループという言葉は何回も繰り返しましたので、皆さんからしますとそもそもTグループとは何だご質問ができてそうですね。

Tグループとは、決まった構造やアジェンダのない場所（place）のことを指します。Tグループにこれまで参加された方は挙手していただけますか。今、挙手していただいた方はすでに体験していらっしゃるのでご存じかと思いますが、部屋の中に入りますと、ファシリテーターかトレーナーも部屋に座っています。そして、ファシリテーターはこう言うでしょう。「これからグループに分かれてセッションを行います、そこにはスケジュールがありません。ここ

は何も設定されていないので、皆さんが何をするのか決めてください」と。

Tグループは世界各国で行われていますけれども、最初のセッションでは、いったいここで何をするんだとどの国の参加者も思っているに違いありません。Tグループでは、参加者たちがどのようにゴールに向かっていくのかというプロセスに注目しています。Tグループでまず一番にすることは、自己に対する気づきと肯定的なユース・オブ・セルフです。そこで皆さんは、Tグループが形成されるときダイナミクス、権力、コントロールであるとか、誰が責任を担っていくのか、誰がリードをしていくのかという意思決定にかかわる要因など、そのようなグループに関する鍵となる要素を感じていきます。

コミュニケーションを通して、本当にしっかり聞くとはどういうことか、どのように効果的にフィードバックできるのかということを感じていきます。アクティブ・リスニング、傾聴するという意味は、相手に対して「あなたの言うことを最後までしっかり聞きます」ということを意味しています。自分の心をオープンにして、聞きたくないことであっても聞いて、しっかり受け入れていくということです。Tグループの初期段階では、そのグループの一員として受け入れられている自己という感覚が生じます。そこに参加している個人のバックグラウンドは様々ですが、自分はそこに受容されている、居場所があるという感覚になります。

現在アメリカでは、大企業や大きな組織の経営者や経営幹部の人々はこのTグループに関心を持っています。リーダーとして組織をけん引していくためには、アクティブ・リスニング、傾聴するということが非常に重要であると理解しているからです。

次のスライドで、ユース・オブ・セルフという概念について短く説明させていただきます。これは理解するのに非常に難しい概念ではありますが、ラボラトリー型の学習を成功するには核となる概念となりますので、この概念をよく理解する必要があります。

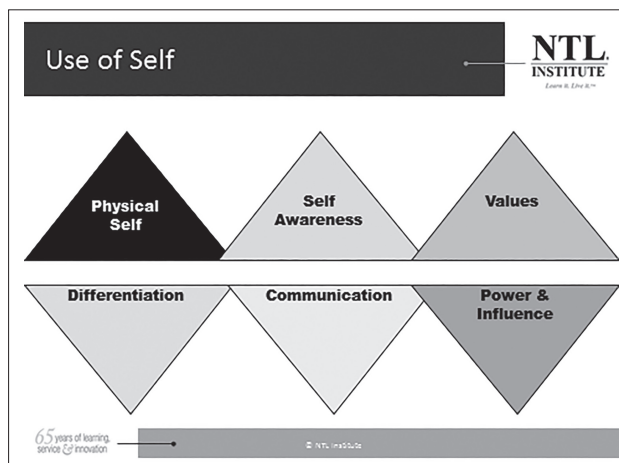


図4 ユース・オブ・セルフ

このユース・オブ・セルフというのは、ODコンサルタントに必要な不可欠なものですし、また参加者が最終的に研修を終えた後に習得してほしいと期待されるものです。というのは、参加者は、ラボラトリー方式の学習で学んでいったことを持ち帰って、周りの人とそれを共有することがTグループの重要な事柄の一つであるからです。ユース・オブ・セルフの「身体的な自己（physical self）」という概念は、どのように皆さんが自分のプレゼンスを他者に対して表しているのかということであり、特に身体的な特徴として、立ち方とか座り方とか、自分の望むように自分のプレゼンスを表現するのですが、決してクライアントや参加している人たちを支配することなく、それをしていかなければなりません。

「自己への気づき（self awareness）」ということに関しては、ODコンサルタントとして、また参加者として、他者との協働できているのか、あるいは、自分の価値観を相手と共有しているのかを考えることです。決してそれは自分の価値観を相手に押し付けるのではないということが重要になってきます。次の「価値観（value）」についてですが、これは後ほど説明いたします。ODやラボラトリー方式の学習では価値観というのは非常に重要な概念ですので、それを後ほど説明させていただきます。

「差異化（differentiation）」に関しては、この用語はバウンダリー・マネジメント（他者との境界線の調整）と言われることがあります。また、この差異化という概念は非常に難しい概念です。ODコンサルタントとして、また参加者としても学ばなければならない概念です。先週の5日間の組織開発ラボラトリーではこの概念も学習しました。このバウンダリーとは、「自分が誰であって、どのような力があって、どのような役割があるのか」また、「相手は誰であって、相手にはどのような力があって、どのような役割を持っているのか」という問いに答えることを意味します。

ラボラトリー方式の教育においては、すべての取組みをすべてODコンサルタントがクライアントのためにすべて行うわけではなく、クライアントと共に一緒に取り組むことで、望む成果を導いていくことを目指します。ですから、こういう意味で、バウンダリー・マネジメントというのがODコンサルタントにとって非常に重要になってきます。

図の中で示されているユース・オブ・セルフのための「コミュニケーション」とは、相手を傾聴し、フィードバックを行い、また、言い換えをしながら意味を確認し対話をするということです。

では、次のレベルに移りたいと思います。Tグループというのは、個人のレベルにおけるラボラトリー方式の学習の一方法であるということをお話ししました。チームワークというのも同様に、組織内で起こりえます。チームワークはODの一例として考えることができます。そこでこれから組織レベルについて話をしていきたいと思います。

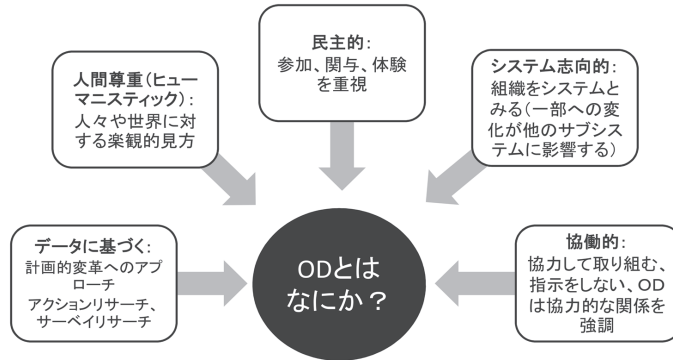


図5 組織開発とは何か (NTLによる)

図5に示されているように、これらがラボラトリー方式の教育に基づいた組織開発とは何かということの価値観になります。一番上の枠になりますが、ここには「民主的：参加、関与、体験を重視」と書かれています。そして、ここで言う民主的というのは、チームレベルであろうと組織レベルであろうと、この変革に影響を受けるすべての部署の人々が皆参加をして、その変革について全員で共有していくということです。

その右隣の枠の「システム志向的」ですが、ここでは、変革は個人、グループ、組織、コミュニティのすべての階層レベルに関わってくるということです。つまり、レベルにかかわらず変革の影響を受けることになります。

私はたくさんの組織と仕事をご一緒させていただきましたが、その中で、すでに私の前に別のコンサルタントが入って営業部署に変革をもたらした企業に行く機会がありました。しかし、その企業は、製造部門には誰もコンサルティングを行っていませんでした。時には、例えば営業部門から製造部門の責任者に、「今後はこのようにやってください。セールスのほうではこういうふうにしないといけないので、製造のほうではこういうふうにしてください」とだけメモを送るといったようなことがあったりしました。ご想像できると思うのですが、その変革に対しての抵抗は非常に大きいと簡単に想像できます。

ラボラトリー方式の教育に基づく組織開発では、組織ベースで変革を行っていきますけれども、コンサルタントとプライマリー・クライアントは、何が理想的な結果であるのかということデザインしていく必要があります。両者は協働しながら作業をし、いろいろなアクションや働きかけを行うのですが、他の部署が気分を害するようなことなく、理想的な結果が得られるようにしていきます。

図の右下の枠の「協働的」に関しましては、すでに話してきましたので、これ以上話す必要はないかと思えます。図中の左側の枠にいきます。「データに基づく」とありますが、これについてもかなりお話しさせていただきました。

最後の価値「ヒューマニスティック」ということですが、先ほどお話ししま

したロナルド・リピット博士、リー・ブラッドフォード博士、ケン・ベネ博士、クルト・レヴィン博士がこのように提唱していますが、もしもODプロセスにおいて協働的に解決しようとしていくなれば、たとえどんなに解決が困難であったとしても、毎回協働していけば必ず良い道を見つかることができるとおっしゃっています。

NTLがラボラトリー方式の教育を構築したのは、1940年代後半から1950年代の前半になりますが、この時代というのは非常に厳しい、大変な時代でありました。現在でも様々な問題が世界で起こっていますが、現在でもこの手法は応用することができます。

ここで私は一つの鍵となる価値を強調したいと思います。ラボラトリー方式の教育で鍵となる価値というのは、「民主的」ということになります。民主的と言うと、民主党のような政党を表すのではなく、他者と協働するような民主的なプロセスのことを指しています。

次の話題に入ります。NTLの観点から、人をどのように育てて、トレーニングしていくか。そして、ここでもやっていらっしゃる、人間関係研究センターがODコンサルタントをどのように育成していくかということに関してです。

組織レベルであれコミュニティレベルであれ、ラボラトリー型の教育を行っていくコンサルタントは、様々な概念や体験学習のタイプを理解する必要があります。さらに体験を通してふりかえり、ふりかえる手法の一つとしては、先ほどユース・オブ・セルフということを申しましたが、これを使用してふりかえります。そして、様々な実践を通して経験豊かなコンサルタントとなっていきます。



図7 NTL ODサーティフィケート・プログラムの要素

これはちょっと見にくいかもしれませんが、この花びらの1枚1枚が、それぞれのラボラトリー型教育のワークショップになります。これが、アメリカで行われている、NTLのODサーティフィケート・プログラムの全容です。これと同じものが多くの国でも使われています。アメリカの場合ですと、このプログラムに参加をする人は、ODコンサルタントになりたい人ばかりではあ

りません。複雑な問題を抱え、変革を起こそうという企業のマネージャーたちもよく参加します。花卉の一枚一枚のワークショップは通常5日間の講座として行います。

これらのワークショップに参加される場合、まず参加していただくのはヒューマン・インタラクション・ラボ、Tグループになります。個人レベルのプログラムで、Tグループよりさらに深く学習したいという方は、次の「自己の気づき」のプログラムになります。そして、次の段階の「OD理論&実践」では、先ほど示したアクションリサーチやODのすべてのプロセスを約1週間かけて学習していきます。補足しますと、この一連のプログラムを学習していく順番は基本的にはある程度の流れがありますが、受講者の方も都合がありますので、順番どおり参加できない場合もあります。しかし、順番は多少変わっても問題はありません。

その次が、「ODにおけるグループプロセス」になります。ここではどのようにグループが形成されるか、また、グループを形成していくか、さまざまな理論を使って学習していきます。それによって、コンサルタントとしてより効果的にグループに働きかけるにはどうしたらよいかについて学習していきます。

その次が「組織診断」のワークショップになります。ここでは調査データの収集が中心になります。量的・質的データを専門家として分析するという観点ではなく、クライアントと協働するODコンサルタントという観点から分析します。

その次のものはオプションになるのですが、これは「変革を促す（複雑なシステムの変革をファシリテートし対処する）」というもので、複雑性の理論を使いながら、どうしたら組織変革が可能となるのかについて学びます。

その次が「働きかけの戦略」です。ここでは、コンサルタントがクライアントと一緒に組織変革を取り組んでいく場合に、どのように働きかけ（介入）を計画し、実行していくかについて学びます。

それでは、コミュニティの変革のレベルの話に移っていきます。多くの実践者は、ラボラトリー方式の教育はTグループだけでなく、コミュニティレベルでの変革も同時に進行しなければいけないということに気づいていません。このレベルを考慮に入れた実践は実はとても重要です。数枚のスライドを使いまして、このラージグループ手法について少しお話をさせていただきます。皆さんにとってチームビルディングとか、あるいは戦略のデザインという組織レベルの手法と比較して、この手法（ラージグループの手法）はなじみがないと思いますので、説明をしていきます。

私はラージスケール手法を使用したワークショップを担当することが多く、この手法に関してのスライドがたくさんあります。ODコンサルタントとしてたくさんいろいろな経験をしてきて、ユース・オブ・セルフも実践しているのですが、そういうものがバイアスとしてここで少し出ているかもしれません。そのようなバイアスも含めながらコンサルテーションをしていかなくはなり

ません。

ラージグループ手法のシンプルなものとしては、異なった部署からの代表者の集まるミーティングになるでしょう。しかし、私が携わったラージグループ手法の事例としては、例えば大企業での労働組合、労働組合のストライキ、あるいは製品の販売に対してラージスケール手法を通して変革を行うというものでした。ラージグループの大きさがどうであろうと、ここに書かれている4点がラージグループ手法の核の特徴があります。

ラージグループ手法-
体系的な変革を創造する

NTL
INSTITUTE
Learn & Earn &™

全てのラージグループ手法には4つの核となる特徴があります:

1. 話し合われている論点、課題、機会によって影響を受けるステークホルダー(利害関係者)を含めること
2. インタラクティブな活動を通して複数の視点やニーズに関与すること
3. 参加者が論点、課題、機会に対して影響を及ぼしたり、声をあげたりする機会を作ること
4. 対話やインタラクティブな話し合いをしている最中にたち現われてきた共通の場(コモン・グラウンド)はなにかを理解し、確認すること

65 years of learning service & innovation

© NTL Institute 42

図8 ラージグループ手法の要点

一つ目ですが、「話し合われている論点・課題・機会によって影響を受けるステークホルダー（利害関係者）を含めること」です。これは少し難しいかもしれませんが。経営側が、「この労働組合やこの人は入れたくない。なぜなら、彼らはあまりよくない態度をとるから」と言うことがあります。しかし、経営者側がこういう人は入れたくないと言って入れないでいますと、グループ全体の代表者が集まっていないということになりますので、ODがうまくいかなかったり、抵抗にあったりすることにもなります。

ですから、第二点目としてすべての参加者から常に違った見方、違った見解を集める必要があります。それはどのように集めるかという点、ラボラトリー方式の活動を通して、例えば対話を持ち、全ての課題を洗いざらい挙げられるようにして取り組んでいく必要があります。

三点目ですが、「参加者が論点・課題・機会に対して影響を及ぼしたり、声を上げたりする機会を作ること」ということです。ここで勘違いしてはいけないのが、経営者側が何か決定をする権利を断念しなければいけないという意味ではなくて、とにかくたくさんの人たちから話を聞いて、その声を聞く機会を作ることがとても重要になります。そして、こうすることで共通の基盤というのが立ち上がってきます。

では、次にこちらを説明します。ラージグループ手法をいつ使用するのが最

善であるかということに関してです。

ラージグループ手法は、本社が遠い場所にあるような地理的に組織が分散している場合、とても効果的です。あるいは、大きな危機、または大きな機会に直面している組織、また、意見が極化していたり問題が政治化してしまったりしている状況に取り組む場合は、ラージグループ手法というのが非常に効果的です。

それから、「多様な利害集団が存在するコミュニティと取り組む場合」とありますけれども、例えば人種の問題とか、あるいは争いがたくさんある場合等、非常に効果的です。ラージグループ手法を組織やコミュニティで使用していく際には対話を通して様々な話題や問題を分かち合っ、価値も共有していきます。ラージグループ手法がうまくいった場合の影響というのは、水面に石を落として、そこから波紋が広がっていくような大きな影響が出てきます。

ラージグループの変革のタイプ

- ホールスケール・チェンジ
- フューチャーサーチ
- シナリオ・シンキング
- サーチカンファレンス
- スタディサークル
- ワールドカフェ
- オープンスペース
- アプリシエイティブ・インクワイアリー

65 years of learning service & innovation

© NTL Institute

図9 ラージグループの変革のタイプ

このスライドですが、ここには典型的なラージグループの変革のタイプということで、いろいろな手法が書かれています。結構知られているものなので、Google、あるいはBingでも何でもいいのですけれども、これを検索にかけていただくと大体やり方が理解できると思います。

ここで学びは、ODコンサルタントがクライアントとともにラージスキルやチームビルディングの原則について理解し、クライアント、クライアントの望む成果、組織、コミュニティに対してラボラトリー方式の教育の新しいやり方を構築することにより非常に高い成果を上げることができるということです。

では最後に、ロナルド・リピット博士が何度も強調していたことを少しお話しします。通訳の方との打ち合わせやこのスライドにも入っていないストーリーをお話しします。

リピット氏のもとで、博士論文のためにアメリカで1980年代にYWCAというところに働きかけをしていました。当時、ロナルド・リピット氏は日本も含めて、様々な国々で働きかけをしていました。このYWCAでどのようにラボ

ラトリー方式の教育のデザインをし、ODを進めていくのかといったような取組みをされていました。博士は本当に素晴らしい方なのですが、彼は非常に控えめな方でしたので、コンサルテーションでは彼は何も言わずに、主に何時間も何時間も聴くばかりでした。彼がたまに口を開く時は、私たちはよく聴かなければならない時であり、非常に力強い言葉で話をされました。

この最後の2枚のスライドというのは、ロナルド・リビット氏がそのときにおっしゃったことのまとめになるのですけれども、これをお見せする前に、少しだけ彼のストーリーを話させてください。

ロナルド・リビット氏は大学院で様々な科目を教えられていましたし、また、様々な国々で多くの企業のコンサルティングをされていました。彼はミシガン大学があるアナーバーに戻ってこられると、いつもある特別なことをなさいました。それは、彼の家のリビングはとても大きかったのですが、家具全部を部屋から出して、椅子やクッションでみんなが丸く座って話ができるようにされました。毎週木曜日の夜4時間にわたって、そこにだれが参加してもよい雰囲気を用意されていました。例えばNGOの方であったり、また、彼に会ったことのないような人でもどなたでも参加していいというものでした。博士号の勉強をしている学生も歓迎されましたし、時には60人の参加者がいたりしますので、そういう時にはサブグループで話し合いを行いました。

そこで素晴らしいこと起こりました。参加者は、模造紙に、今晚自分がどういことを改善したいかとか、どういう変革をもたらしたいかといったようなことを書き出し、発表するのですけれども、それはレクチャーという一方的なものではなくて、今からお見せする2枚のスライドぐらいしか紙としてはもらいませんでしたが、そこでラージスケールの変革に関して、組織やコミュニティの変革についてたくさん学ぶことができたのです。例えば、「私はこの教会に属しているので、この教会はこういう変革をしなければならないと思います」といったようなことをみんなが発表します。そして、ミーティングは大体7時半に始まったと思うのですけれども、7時半から自分たちがどういう改善や変革の試みをしていきたいかといったようなリストの作成を始めます。そして、8時からそのリストを読み上げて、サブグループで話し合いをしていきますが、たいていは自分たちでグループをつくり、3つか4つのグループに分かれて話し合いを行いました。4時間後に皆さん帰っていくときには、話し合いから得たアイデア、例えばこの度は私は教会でこういうことを試みてみよう、私は組織でこういうことをしよう、といったような新しいアイデアを持つことができたのです。

ここで基本的な概念というのは、人々がお互いに助け合い、お互いに最善の実践を共有することで、とても創造的な方法で、協働しながら、組織やコミュニティの変革を促すことが可能となるというものでした。

これまでのまとめについてはこのスライドの最初に書いてあることなのです。

私が最も強調しておきたい点は、ラボラトリー方式の教育やODは、ODコンサルタントと参加者が双方で柔軟に困難な問題を解決しようとする事なのです。

スライドの第1の点の「個人や集団の変革のプロセスに関して、コアとなる内容が存在する」とものですが、このようなスキルを学びたいという方は、先ほど花卉図でサーティフィケート・プログラムについてお見せしましたがけれども、そちらで学んでいただけるかと思えます。こちらの人間関係研究センターでも、プログラムの一部を提供していると思えます。

また、ロナルド・リビット博士が信じていたことは、Tグループのようなチームレベルで起きることは、複雑な組織やコミュニティ変革でも同じようなことが起きるということです。ここで強調することは、異なったレベルやシステムでやり方は違っていても、コアとなる概念は、どこのレベルにあっても変わらないということです。

その鍵となるもの一つは、アクションリサーチのデータをともに生成し、いかなるレベルであろうとも協働していくことです。そして、インクワイアリー（探究）とコンセンサスを持って協働していくことです。

ロナルド・リビット博士のおっしゃったことで、最後にとても大事なことは、自発的な契約関係を作ることです。もしも関係を強制をしてしまいますと、相手の率直な意見を聞くことができず、うまくいかなくなってしまうでしょう。そして、ODのチェンジ・エージェントがラボラトリー方式の教育に関する概念やスキルをモデルとして示さなくてはなりません。

司会（中村）：

皆さん、パットさんの声やご経験をもう少し聞きたいなというところかと思いますが、時間が来ましたので、ここでクロージングとさせていただきますと思えます。

ロナルド・リビットさんの先ほどの話で、みんなで集まりながらどうするかと考えようとするのは、これはフューチャーサーチという手法と共通していますよね。それから、リストを作って行きたいグループに行くというのは、オープン・スペース・テクノロジーに共通しています。私たちは手法で語る人が多いと思うのですが、ロナルド・リビットさんはそんな昔から、手法に名前をつけずに、本当に民主的にみんなが対話して知恵を出し合えるような、そういう場を作っていたんだなあと感じました。

ODの幹、ODの軸になるところは、各手法をどう使うかではなくて、本当にその場の中でチェンジ・エージェントをしてどんな場を作りたいのか、どんな価値観を大事にしていきたいのか、ということが改めて大事だと話を聞きながら考えました。

最後にパットさんにお礼を申し上げたいと思えます。パットさん、本当にありがとうございました。