

組織開発の探求

第10章

組織開発と「似て非なるもの」の暴走

む～ちゃん

(2021.3/22)

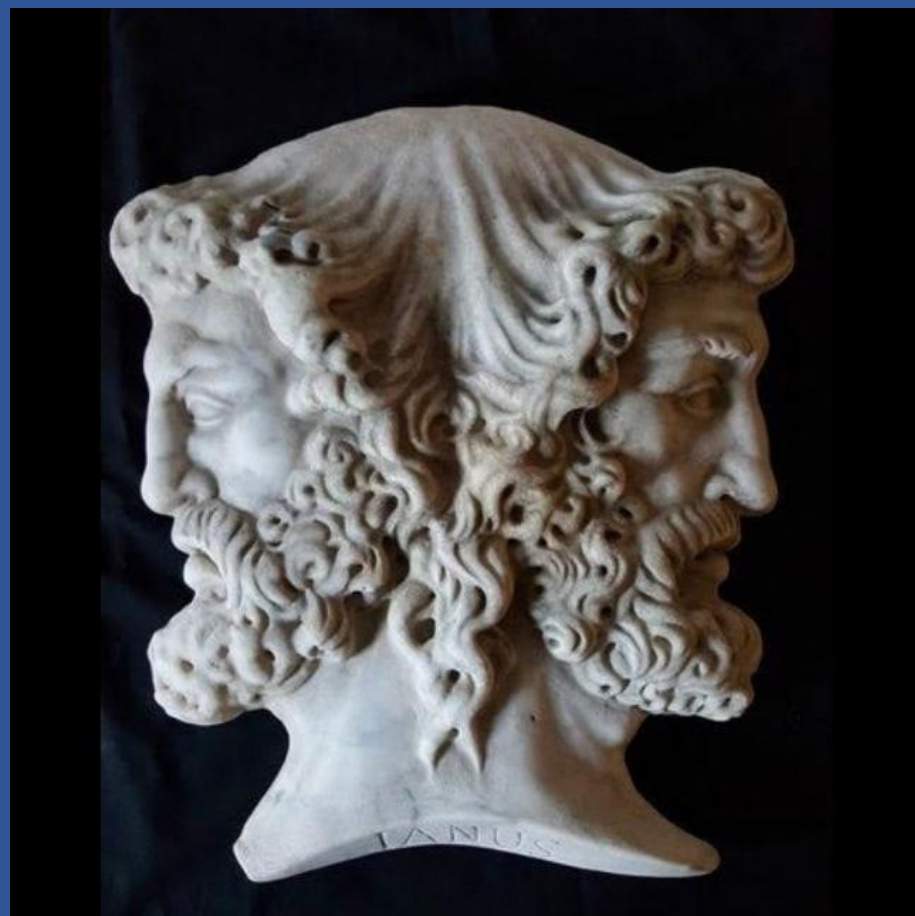
第10章のまとめ

「こころ」を扱うことの難しさ

毒にもなれば薬にもなる？

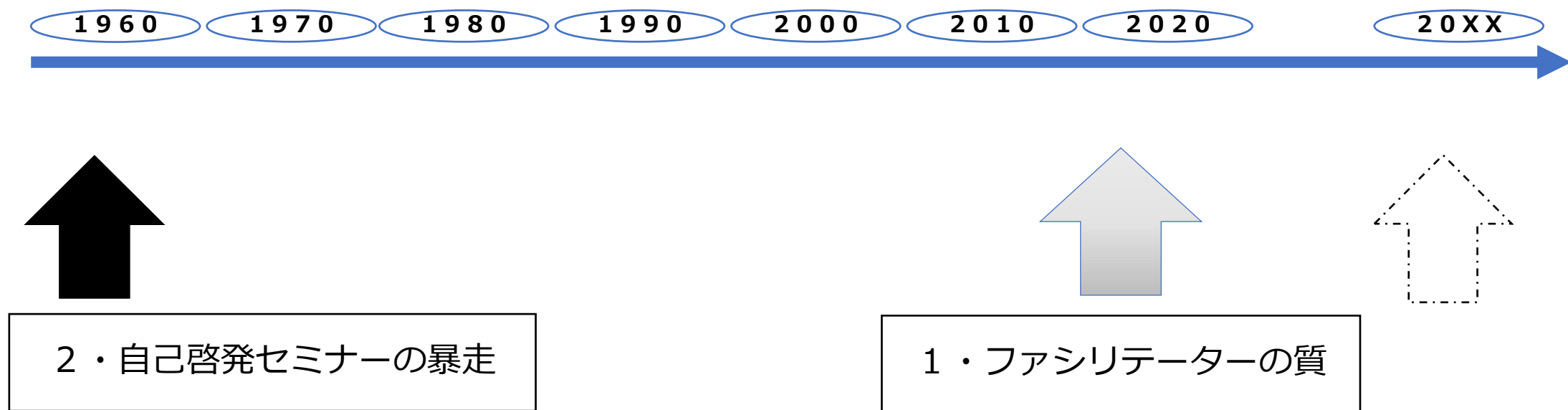
「結局体験してみないとわからない」のか？

む～ちゃん





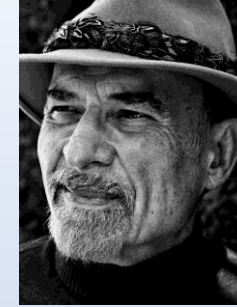
流れとゴール



わたしたちが学んだこと

組織開発の効果は「ファシリテーターの質や行動、振る舞い」に依存する

■あるべき姿



p 240

ヤーロム1995

「最もよいファシリテーターとは、情緒的刺激と実行を中程度にし、配慮と意味付けを徹底的に行うリーダー」

＜ファシリテーターの役割＞

- ①情緒的刺激・・・自己開示を迫る、挑発
- ②配慮・・・支援、受容、関心、賞賛
- ③意味付け・・・説明、解釈、枠組みの提示
- ④実行機能・・・目標の設定、時間管理

■あるべき姿

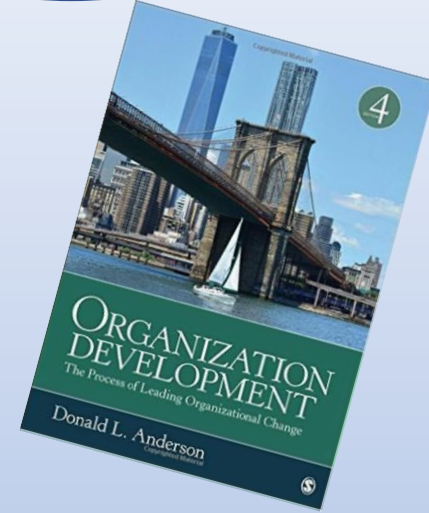
P 2 6 4

アンダーソン2017

大事なことは『Core Values and Ethics of Organization Development』 (p 2 6 4)

＜組織開発を行う上での「倫理」と「価値観」＞

- ①参加すること
- ②チーム（職場）を重視すること
- ③発達・学習を信じること
- ④人間を「全人格」でみること
- ⑤対話を重んじること
- ⑥真摯さ、オープンさ、信頼を重んじること



■あるべき姿

P 2 6 5

本書より

組織開発実践者を養成し、継続的な学習の機会をつくることが重要



- ①組織開発実践者を養成するための機会
（体系的な連続講座や大学院）や質保証（資格化
...OD Network）の仕組み
- ②継続的な教育の機会を提供する仕組み
- ③組織開発実践者の相互学習の場やネットワークな
どの仕組み
- ④倫理や行動準則を整備する仕組み

■あるべき姿

土屋耕治氏2015 南山大学

「組織開発 (OD) の倫理: 現状の理解と今後の展開へ向けて」



1. 健全で倫理的な行為について専門家を教育すること
2. 専門家としての説明責任 (accountability) を確立する 基盤を提供すること: 実践家は、自身の行動だけに気を付けていいのではなく、同僚に倫理的行動を促すことも一つの義務である。
3. 実践の向上を促す触媒になること。単純な答えのでない性質のジレンマについての疑問を考えることで、自分のスタンスがはっきりと見えてくる。

組織開発がはらむリスク、危険性

「量的拡大」は「質の低下」をもたらす

組織開発への注目が高まり、裏の面が表に
いつのまにか裏の面が、表にとって代わってしまった

似て非なるもの

	共通	異なる
組織開発		
似て非なるもの		

自己啓発セミナー

- ①集団心理療法などのテクニックを使い、②自己を知り自己の可能性を実現する
- ③民間のグループセラピー

ワークショップ

参加者の主体性を重視した体験型の講座（「作業場」）

自己啓発セミナー



クルト・レヴィン「私たちアメリカ人」

- ・「社会心理学の父」・・・集団の意思決定
- ・グループ・ダイナミクスと訓練方法（Tグループ）
- ・変革モデル（解凍→変革→再凍結）

源流

反戦運動
公民権運動

思想的な支柱

人間性回復運動

アブラハム・マズロー



- ・「人間性心理学の生みの親」第三勢力の心理学
- ・反フロイト
- ・人間は自己実現に向かって成長する存在
- ・5つの基本欲求

「エサレン アメリカの覚醒」

P 270



スタンフォード大の同級生、マーフィーとプライスのアイディアで1960年代初頭にスタート。2人とも金持ちの家庭の出身であり、前者は宗教的関心が、後者は精神病理的な関心があったという。

LSD

ヒッピームーブメント

潜在的な能力を開発する
様々なワークショップ

1969「シャロン・テート事件」
「オルタモントの悲劇」

薬物中毒死者
自殺者

自己啓発セミナー

「人間性回復運動の
ハーバード大学」

仲間割れ

マルチ商法



ワークショップの「調合室」

共存

- ・マラソン・グループ
- ・ヨガ
- ・瞑想
- ・ヌード・エンカウンター
- ・エスト
- ・ゲシュタルト療法
- ・オープン・エンカウンター

統一

ミックス

玉石混交

当たりはずれ

チャンポン

ハイブリッド

- ・構成的エンカウンター
- ・センサリー・アウェアネス
- ・エコロジー
- ・スピリチュアリティ
- ・アタック・アプローチ
- ・合流教育

混沌

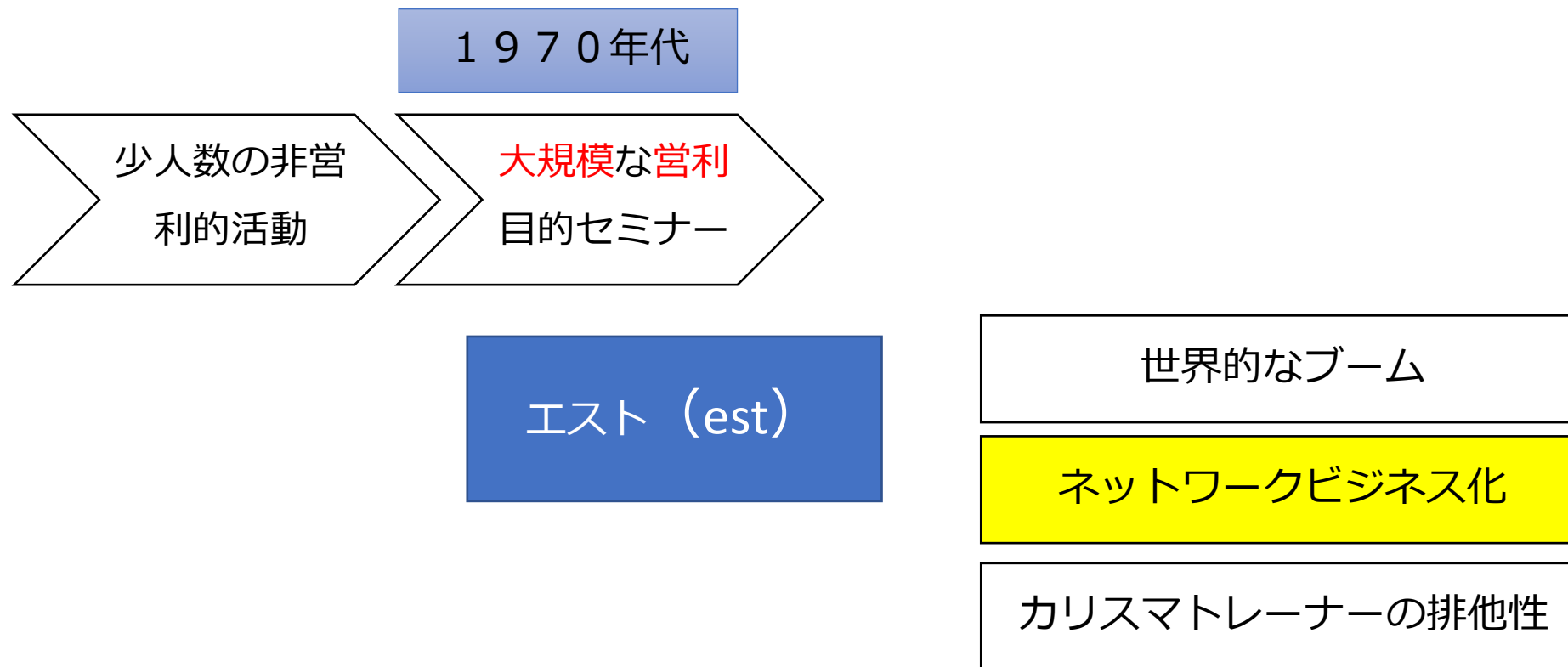
融和

マリアージュ



自己啓発セミナー

- ・ヒューマンポテンシャル運動の変化



■ 事例 「心をあやつる男たち」



ST ⇒ 自己開発セミナー

1949

プロテストント指
導者指導力向上

1960以降

企業のリーダー
シップ育成PG

暴力化・カルト化

自殺者

人間性回復運動⇒自己啓発セミナー

1980後半以降

下火に

ブーム

マルチ商法

エンロール

マインドコントロール

S T に対する受講者の日米差

「心をあやつる男たち」より抜粋（p 124）

「彼ら日本人がアメリカで共通して感じたことは、対人関係における感受性の相違だった」

- **日本人）** 4, 5時間ほとんど口をきかない。重い心の扉も一度開いてしまうと、お互いの心を容易に触れ合える。心を開かない、愚鈍な受講者にはトレーナーから鉄拳が飛び、跪いて泣くまで執拗に迫る。
- **アメリカ人）** よく喋り自己主張を通そうとするが人の気持ちを察するのが不得手。アメリカ人の心の扉は何枚もあるように感じる。陽気だが孤独を感じているように思う。主体的・独立的な人が多いせいか、そうでない人に対し理解的ではない。

同質性の高い日本人が行うS Tは、むしろ叩かれてもへこたれない強靱な自我を培うことが要求され、主体的を確立する精神修養の場に。

似て非なるもの

	共通	異なる
組織開発	・ グループのダイナミクスを活かす ・ 人は成長する存在 ・ 意識の変革 ・ 変容モデル（解凍⇒変容⇒再凍結）	・ 民主主義 ・ 人間尊重 ・ 集団と個人の実現
似て非なるもの 自己啓発セミナー		・ ファシリテーターのレベルにばらつき ・ 参加者の状態を把握していない ・ 過度に「自由」を制限 ・ 過度に「自己責任」を迫る ・ 依存させる ・ 過度に「情緒的刺激」を与える ・ エンロールメント

■あるべき姿

p 2 4 0

ヤーロム1995

「最もよいファシリテーターとは、情緒的刺激と実行を中程度にし、配慮と意味付けを徹底的に行うリーダー」

＜ファシリテーターの役割＞

- ①情緒的刺激・・・自己開示を迫る、挑発
- ②配慮・・・支援、受容、関心、賞賛
- ③意味付け・・・説明、解釈、枠組みの提示
- ④実行機能・・・目標の設定、時間管理

食わず嫌い⇒アレルギー検査

「組織開発」・・・「寒気がする」「怪しげ」
十把一絡げにならないように

S T に対するあるべき姿

p 2 7 6

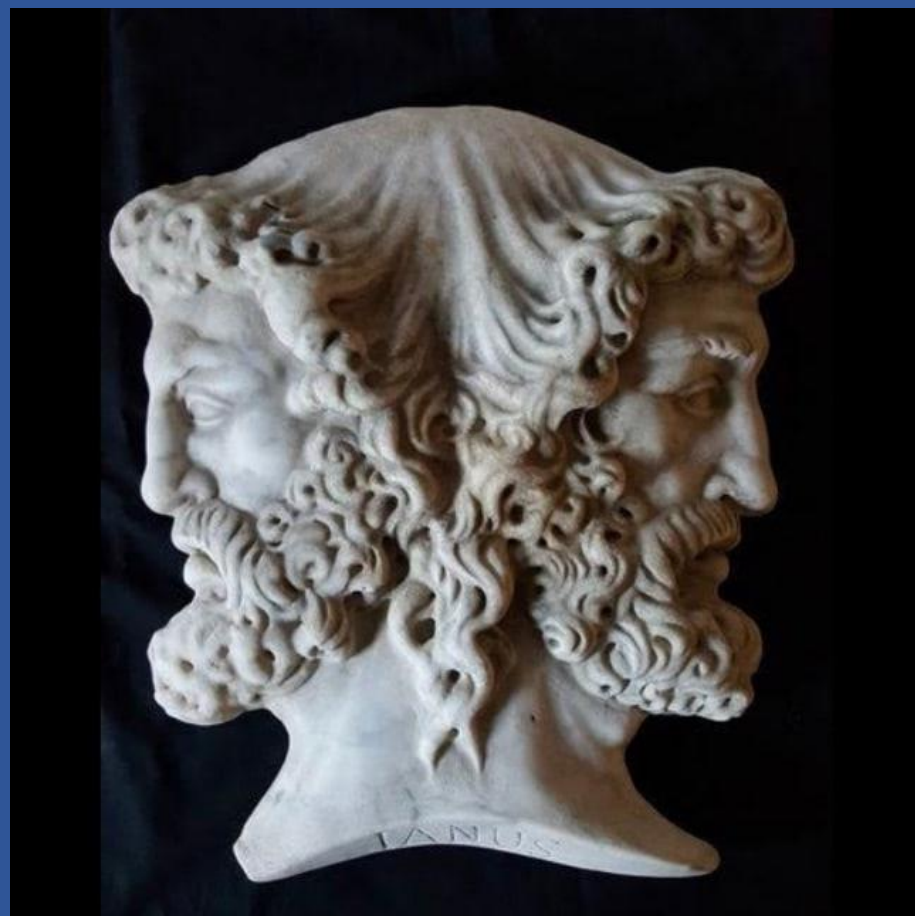
1. 「異常に傷つきやすい人」や「他者に敵意を持つ人」を選抜しない
2. 専門的トレーナーの資質向上とスタッフトレーニングの充実
3. 人々の相互作用の過程を分析し、実践に還元する

1.6 周辺領域の職業倫理の特徴 (臨床心理実践の例)

臨床心理実践における職業倫理の諸原則を以下の7つに分類

- 第1原則: 相手を傷つけない, 傷つけるようなおそれのあることをしない。
- 第2原則: 十分な教育・訓練によって身につけた専門的な行動の範囲内で, 相手の健康と福祉に寄与する
- 第3原則: 相手を利己的に利用しない
- 第4原則: 一人一人を人間として尊重する
- 第5原則: 秘密を守る
- 第6原則: インフォームド・コンセントを得, 相手の自己決定権を尊重する
- 第7原則: 全ての人々を公平に扱い, 社会的な正義と公平と平等の精神を具現する

Pope, Tabachnick, & Keith-Spiegel (1987) および, Redlich & Pope (1980)



議論のテーマ

- 自己啓発セミナー体験記
- コンサルタントとして、人的資源の開発に活かせることはあるか