

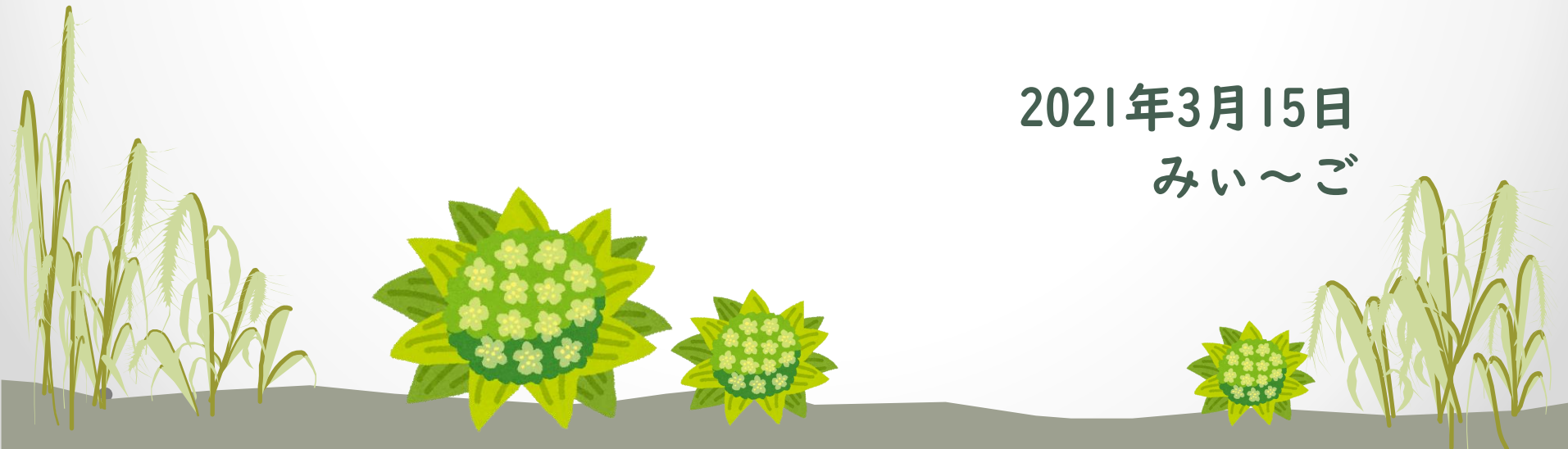
「組織開発の探求」を読む会

第9章

日本における組織開発

2021年3月15日

みい〜ご



組織開発が日本にやってきた

1958年 キリスト教聖公会の牧師教育のために
Tグループが日本に導入

その後 立教大学キリスト教教育研究所
日本語による牧師向けTグループ開始、一般の人の参加
産業能率短期大学が「感受性訓練（ST）」輸入、マサリック教授招聘

高度経済成長まっただ中、

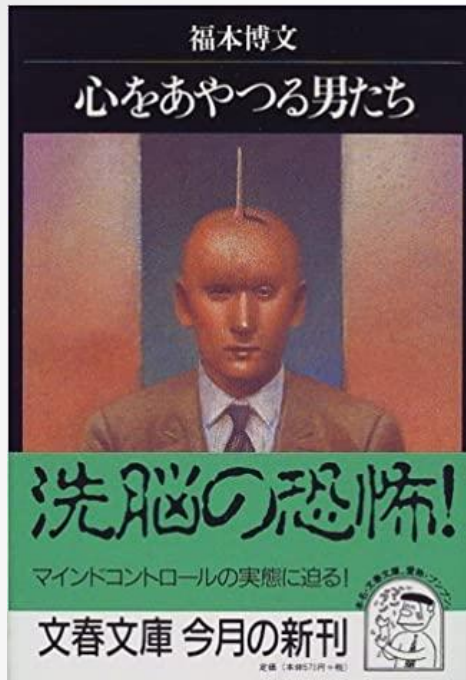
「会社のために一生懸命、情熱的に働く猛烈社員を育てたい。本音で語り合い、高め合う熱いチームをつくりたい」
高まる市場のニーズがあり



「社員が劇的に変わる新しいトレーニング」のふれこみ

STブーム到来

しかし S T は社会問題へ



自己変容を促す目的で

グループの中でつるし上げたり、自己開示足りないことを理由に暴力をふるったり、… の厳しい研修



研修中・研修後に人格崩壊、精神を病む、自殺者が出る

トレーナーの質の低さが問題として顕在化



「S Tはダメ、Tグループは危ない」

1972年頃にブームは下火

手法に問題はない

「トレーナー、ファシリテーターの**資質**」に**問題**あった

ヤールムの実験

スタンフォード大学の学生210名。無作為に18のグループに分け、12週間30時間のワークショップを受講させた

<ワークショップの結果>

- ◇ワークショップの**手法間の効果の差はない**
- ◇参加者の**1 / 3は肯定的変化**が起きた
- ◇**8%重大な心理損傷**を生み出した
- ◇**重大な心理損傷はファシリテーターの質によってもたらされた**

<ファシリテーターの4つの役割>

- 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**意味づけ**…説明、解釈、枠組みの提示
- ④**実行機能**…目標設定、時間管理

②配慮と③意味づけ：**プラスの効果**
⇒**肯定的な変化**につながる

①情緒的刺激と④実行機能：多すぎても少なすぎても**肯定的変化は生まれない**

ファシリテーターは支援と内省促進が最も重要

良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、配慮と意味づけを徹底的に行うリーダー**」

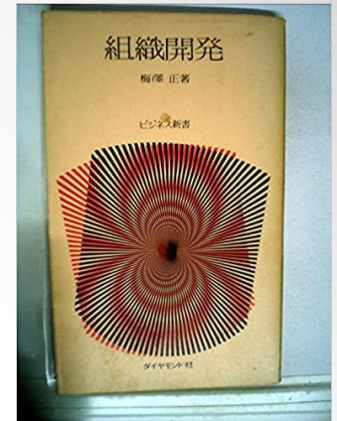
日本のODブーム

1970年代～80年頃 **日本で「ODブーム」発生**

ODブームのきっかけ

1970年代前半 組織開発に関わる書籍が数冊発行

1975年 組織開発を実施と回答 55% 「日本型組織開発」引用



＜1970年代の日本企業による組織開発の事例＞ **この2つは実施高い**

- ①ラボラトリー方式の体験学習を中心とした取り組み
- ②サーベイ・フィードバックを実施する取り組み
- ③マネジリアル・グリッドによる取り組み**
- ④職場ぐるみ訓練による取り組み
- ⑤目標による管理に組織開発を応用する取り組み
- ⑥特定テーマによる改善活動を中心とした取り組み**

※ 複数タイプの取り組みの並行も多い

P.252 図表44 「①-②-④ (-③-⑤)」、図表45 「⑥-⑤」

1970年代の多かった取組み事例

P.252 図表44 「①-②-④ (-③-⑤)」

◇ 「管理者研修＋職場ぐるみでの問題の見える化と対話」

⇒シャイン提唱の「プロセス・コンサルテーション」を職場ぐるみで行う取組み

⇒プロセスに職場気づき、変えていくことの意義を管理者に教え、その力を高めた上でぐるみで自分たちのプロセスを診断し、問題を解決していく計画を自ら行っていくもの。

1980年代に入り少なくなってきた。理由はいくつかのステップが必要、コストがかかる、業務に直結しない、コストと熱意が必要。持続困難。

P.252 図表45 「⑥-⑤」

◇ 「特定テーマによる職場での小集団活動」

⇒業務に直結し、目標による管理とも強く結びついたもの。
日本型小集団活動と位置付けられる。

1980年以降優勢になっていく。

品質管理と業務改善のこの取組みに移行してくるようになった

組織開発から小集団活動への移行

1980年代 日本科学技術連盟勧める「**QC活動**」広まる
組織開発の取組み：「特定テーマによる職場での
小集団活動」に移行

TQC（品質向上を全社的に管理する取組み）ブーム

1980年～1990年代 **CI活動**

（内向きとして自社の理念や行動指針を組織内に浸透させ、
よりよい組織文化を構築することを狙い）

1990年代後半 **KI活動**

（知識集約型社員改革、ワイガヤミーティング、計画の見える化。
業務改革とチーム作りを同時に行う）

1990年代後半 **風土改革**

（組織内の風土を変革する取組み、オフサイトミーティング、
問題意識の対話の場）

※「組織開発」の取組みはあるが、ワードが使われなくなった

大学におけるTグループと組織開発研究

- 1950年代 Tグループ実践研究の中心 立教大学キリスト教教育研究所
- 1973年 南山短期大学人間関係科設立 講義は行わず体験学習による必修授業
- 1970年代 PM理論の九州大学 集団力学研究所 企業向けに組織開発の研究、実践活動
- 1980年代 「組織開発」の言葉が使われることが少なくなり、出版や研究、ビジネス雑誌の特集減った。研究者もごく少数

「ジャパン・アズ・ナンバーワン」の時代

日本のQCサークルやTQCなどの品質管理の手法がアメリカで導入

- 1980年代後半 バブル景気 企業の関心は品質管理と人的資源管理、技術開発のマネジメント。「組織開発」は注目無し。アメリカでは活発。

日本は、組織開発の研究者の育成（人材開発）に失敗した

実践者であり研究者である人材が少なく、そのため実践と研究のリンクもままならず、組織開発にまつわる知識構築、実践の理論化が進まなかった

バブル崩壊による組織開発の衰退

1990年代

拝金主義、売上至上主義の蔓延

バブル崩壊

失った利益を何とか取り戻そう、業績第一主義に拍車かかる人への関心下がり、人間的側面へのマネジメントは注力されず、教育研修費用も削減

長い冬の時代

コストカット、リストラ優先、成果主義導入、IT化による業務改革の進行の中、人間的側面に投資をする組織開発は組織に見向きもされなくなった

1990年代の「組織開発は死んだ」のアメリカと同様

リストラ、大企業倒産などあり得ない事態が起き、
企業と社員との関係は大きく変化。

信頼関係は崩れていった

組織開発ブーム再燃

バブル崩壊、不景気が長く続く⇒ドラスティックな変革 ⇒ **社員疲弊、仕事が個業化**

↓
協働性が失われ社員間のコミュニケーションが減り信頼関係が損なわれる ⇒ **問題視**

↓
上司と部下のコミュニケーションを何とかしないと社員がやる気を失ってしまう、主体的に考えて動く社員を育成するために指示命令型から脱却が必要
⇒ **危機感**

↓
2000年頃からマネージャー向けコーチング研修、2005年頃からファシリテーション研修が増
管理職向けにコーチング研修 ⇒ **研修がブーム**

さらに、職場やチームを活性化、会議を活性化するなど、コミュニケーションやチームの問題を解決するために、主にマネージャー向けの研修を実施

↓
2010年代 コーチングやファシリテーション研修 ⇒ **限界**ある
「研修での学びが現場で活かされていない」 ⇒ **問題意識**

↓
組織開発がふたたび脚光を浴び始める

2010年以降 組織開発の本の出版、ともに学ぶコミュニティの設立と推進、
組織開発を学ぶトレーニングの機会 ⇒ **充実**

意見交換したいこと

- ◇いま現在の組織開発はどんな状況だと思いますか
- ◇今後の組織開発のニーズはどんなものでしょうか
- ◇これからの組織開発発展のために、あなたは何をしますか

