組織開発の探求
11章 組織開発の復活
（P277～P290）

2021年3月29日

トシ（瀬越 敏弘）

人と組織を成長させるパートナー
株式会社 And Forward

組織開発実践者の探求

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

11章 組織開発の復活

1990年代のアメリカ
「ODは死んだ」

2000年～現在
組織開発の見直し

【1】組織開発の見直し

2000年代の組織開発の動き
「組織開発の見直し」「対話型組織開発の広がり」

【2】強みに着目する組織開発：AI

「社会構成主義の考え方の基づく新しい組織開発」

AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）／対話型組織開発

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

１．組織開発の見直し

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

組織開発の再定義 その１

■「組織開発は価値観ベースの実践である」

ロバート・マーシャク

アメリカの組織開発研究者および実践者

NTL Instituteのメンバー

- 組織開発の手法を実践しさえすれば組織開発実践者であるとは言えない
- 組織開発の根底にある価値観を体現することで実践者と言える
- 実践する手法や取り組み、働きかけのベースに、価値観があるかどうかがポイント

2006年 NTL Institute 出版
「NTL組織開発と変革のハンドブック」

ODネットワークジャパン から転用

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

組織開発の４つの価値（ロバート・マーシャク）

- **人間尊重の価値観**
  - 人間は基本的に善であり、最適な場さえ与えられれば、自律的かつ主体的にその人が持つ力を発揮すると捉えることを重視する考え方である （マクレガーのY理論）
- **民主的な価値観**
  - 物事を決定するには、それに関連する、できる限り多くの人が参加し関与した方が決定の質が高まり、関与した人々やお互いの関係性にとっても効果的である、と捉える考え方である
- **クライアント中心の価値観**
  - 組織開発は、組織開発実践者だけが中心となって取り組むのではな、クライアントである当事者が中心となって取り組むことが重要である
- **社会・生命的システム志向の価値感**
  - 組織は有機的な生命体システムであり、自分の会社の利益だけを追求すれば良いと考えるのではなく、地球全体が社会システムであり、グローバル社会や地球環境との共存を目指すことが大切

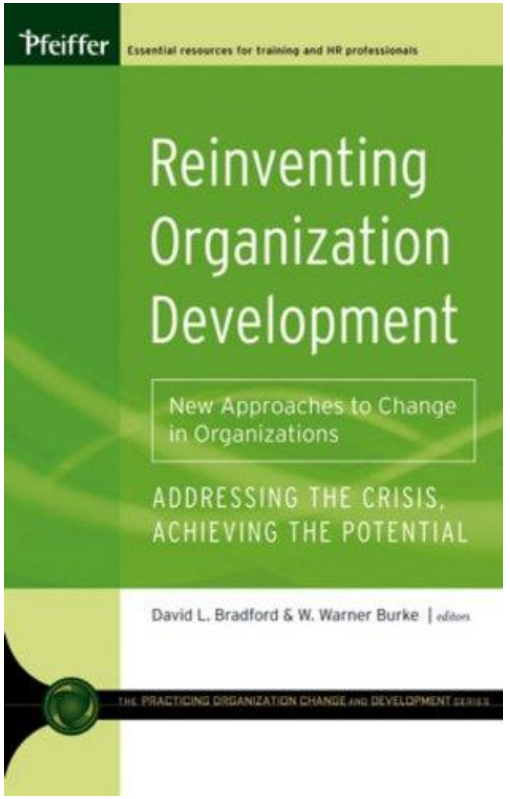
Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

組織開発の再定義　その２

■「組織開発は人間的側面に働きかけるだけでなく、組織の諸次元（戦略、構造、報酬システムなどを含む）の一致性を高めるものである」

ディヴィッド・ブラッドフォード
スタンフォード大学名誉教授
組織行動論および組織開発の研究者

ウォーナー・バーク
コロンビア大学教授
組織開発の研究者



2005年「組織開発の再発明」
挑戦的・批判的に組織開発を再考する動き

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

組織開発の再定義　その２

■ 組織開発とは

(1) 主に人間尊重の価値観体系

(2)行動科学の応用

(3)オープンシステム理論に　基づいて、

外的環境・ミッション・ストラテジー・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、
などの組織のさまざま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目指した、
計画的な変革の体系的なプロセスである。

人間的な側面だけでなく、
戦略や構造、制度などのハードな側面を含め、
いろいろな一致性を高めることが重要
⇒ 組織開発自体の範囲を広くとっている

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

２．強みに着目する組織開発：AI

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

社会構成主義ベースの新たな組織開発

■ Ai: Appreciative Inquiry
ディヴィッド・クーパーライダー
アメリカの組織開発研究者および実践者

1987年 Appreciative Inquiry in organizational life 論文で公表
→ 2000年代になってから実践されるようになった。

- 強みを見える化する　（⇔　組織の欠陥を見える化する）

- 反客観主義　（⇔ 客観主義）

1990年代 マーティン・セリグマン、チクセントミハイ らによって創設され広まった「ポジティブ心理学」の言説とも語られる。

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

社会構成主義ベースの新たな組織開発

■ Ai: Appreciative Inquiry

Appreciative　：　価値を認める
Inquiry　：　問いかける／探求する

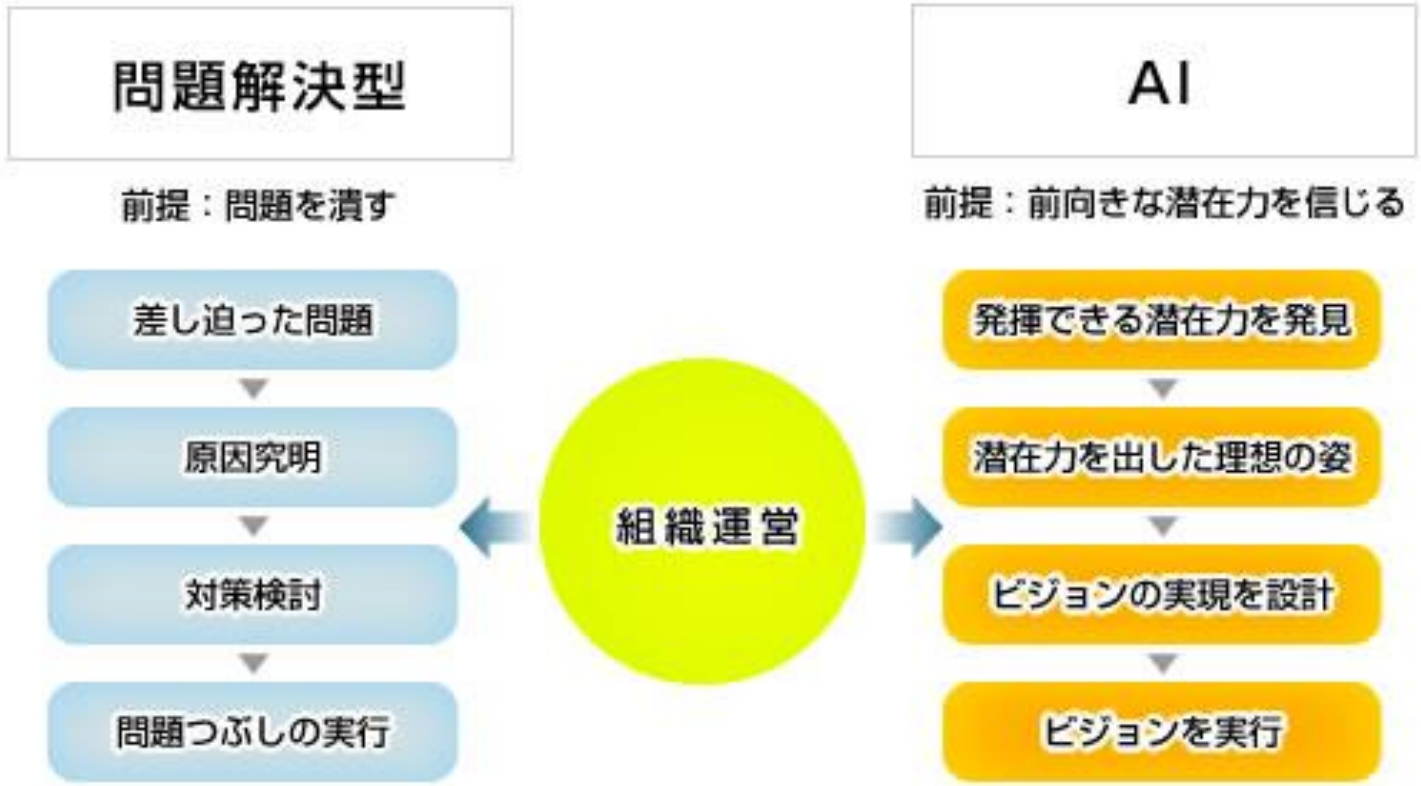
「価値を見つける質問を投げかけることで、人が持っている良いところや、組織の持っている強みを発見する」

強みに着目する組織開発

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

社会構成主義ベースの新たな組織開発

■ 従来の問題解決型　vs　Appreciative Inquiry



サクセスポイントHP から転用

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

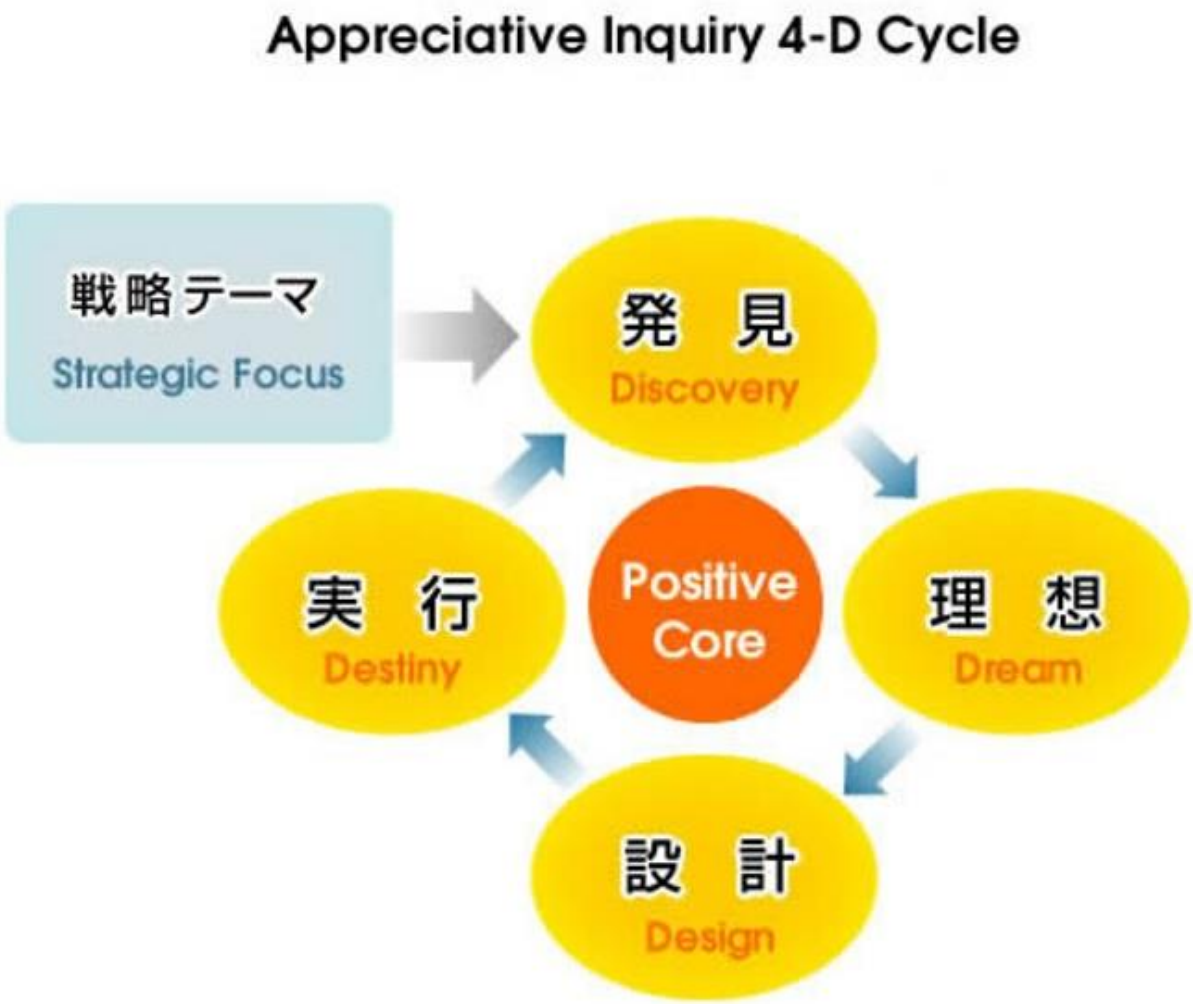
社会構成主義

words create world
（言葉が世界をつくる）

人々にとっての現実は、その場で
語られる言葉によって構成される

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

AI：Appreciative Inquiry 4D Cycle



サクセスポイントHP から転用

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

AI の実践者

小巻 亜矢 さん
株式会社サンリオエンターテイメント
代表取締役社長
サンリオピューロランド館長

サンリオピューロランド HP から転用

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

AIの実践者：小巻 亜矢 さん

- ピューロランドの人気をV字回復
  - 2014年にピューロランドの顧問に就任
  - 2018年に過去最高の来場者数を記録

- V字回復のカギは、「対話」にある
  - 50歳を超えてから大学院で学ぶ 「対話的自己論」
  - 大切にしている３つの価値観「挑戦」と「本気かどうか」と「感謝」
  - 「社長、大変です。ピューロランドは可能性にあふれています」
  - スタッフの話を1対1で聴く、聴く、聴く　＆ ワークショップ形式で意見交換
  - ウォーミングアップ朝礼

- なぜ、ピューロランドで仕事をしようと思ったのですか
- なぜ、大変な時期でもピューロランドを辞めなかったのですか
- あなたがこれまで「 一番頑張ったこと」は何ですか
- これまで「一番大変だったこと」は何ですか
- ピューロランドを誰かに紹介するとき、アピールしたいポイントはどこですか

Mugendai 記事から転用　https://www.mugendai-web.jp/archives/9688

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

強みに着目する組織開発：AI

- 前向きな潜在力を見える化し、それを伸ばしていく
- 個人の気づき・成長が、組織の成果につながる
  - 組織のメンバーが元気になる
- 皆で一緒に考えられるような集団を作り上げる
  - 心理的安全性の醸成
  - 成功の循環モデル

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

組織開発実践者の探求

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

ありがとうございました

人と組織を成長させるパートナー
株式会社 And Forward

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.

討論のポイント（例えば・・）

- 組織開発実践者に必要な力は何か？
- AI の実践者、事例（ワークショップなど）は？

Copyright © 2021 AND FORWARD CORPORATION. All right Reserved.