

組織開発の探究を読む

組織開発 の変遷

組織開発の
探究 理論に学び、
実践に活かす

INQUIRING
ORGANIZATION
DEVELOPMENT

Jun Nakahara Kazuhiko Nakamura
中原 淳 + 中村和彦 著



日本の「HRアワード2019」
最優秀賞受賞!
人事部門 矢野モト社



推薦

ほんとうの創造性やイノベーションが議論というプロセスを
経て、もっと高度に生まれるようになるための信頼できる方法
のひとつが組織開発である。 **金井壽宏**
神戸大学大学院 経営学研究科 教授

特別セミナー



アンブレラワード である

組織開発を感じる3つの手がかかり

1 組織開発とは、組織を work させるためZの意図的な働きかけ

2 組織開発に注目が集まる背景には、職場の多様化が

3 組織開発の進め方は、3ステップ
見える化 > ガチ対話 > 未来づくり

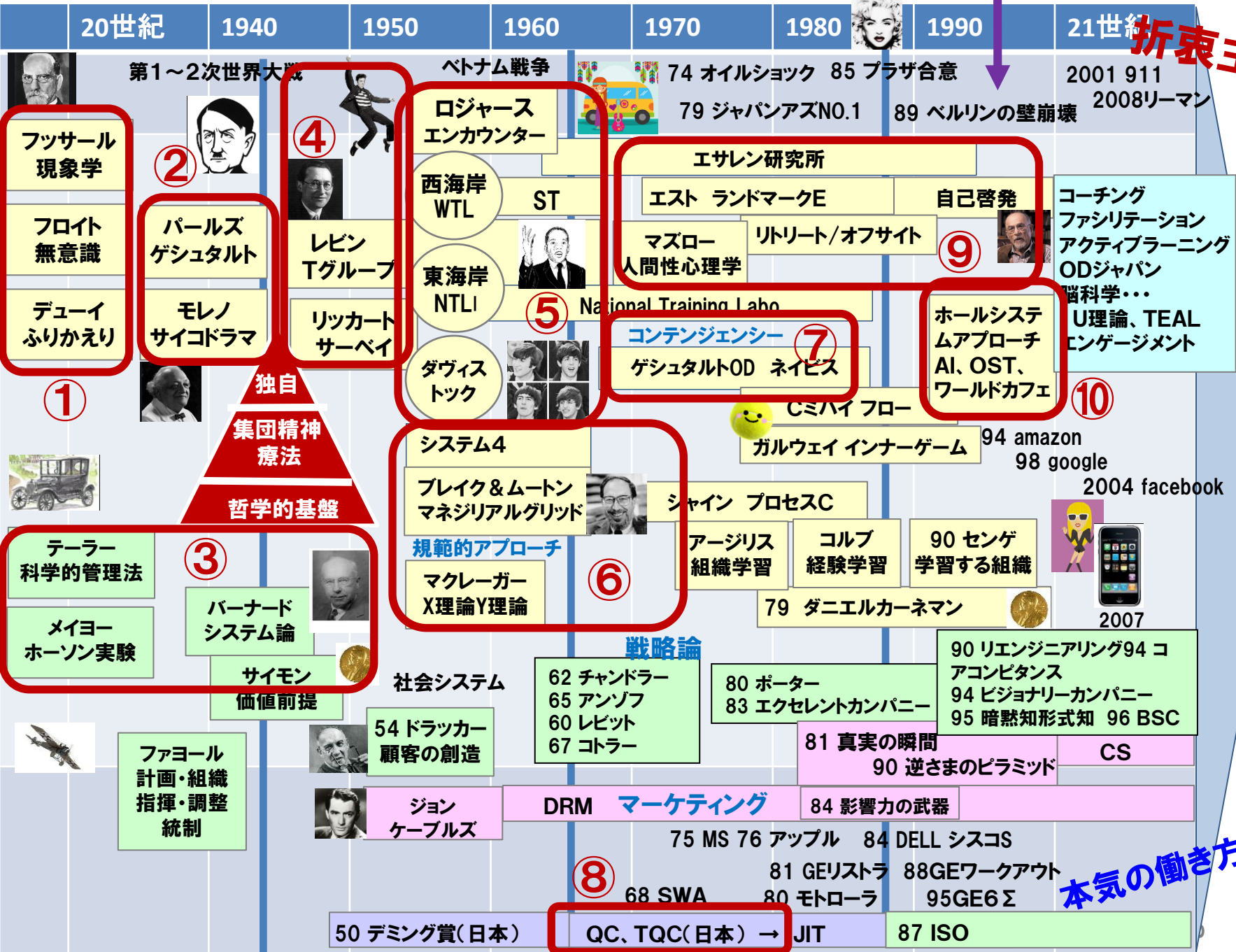
組織開発年表

87 MB賞 95経営品質

折衷主義

個人・家庭・組織・社会の対話

本気の働き方改革



氷山とメガネと足跡

1



1856-1939 奥

フロイトの「無意識」
無意識を顕在化しよう



1859-1938 奥

フッサールの「現象学」
主観が世界をつくっている
今ここ「エポケー」一旦保留



1859-1952 米

デューイの「プラグマティズム」
経験からふりかえって
「で、どうする？」



演じることで気づく

②



1889-1974 尼→米

集団精神療法は

モレノの「サイコドラマ」「ソシオメトリー」

反発、親和感情の交流、無関心状態の見える化

個人の変化
関係の変化
相互援助

を意図する



1893-1970 独→米

パールズの「ゲシュタルト療法」

自分の命が惜しくてサイコセラピストがつとまるか！

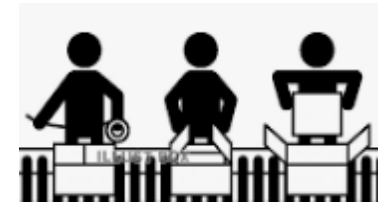
コンベアとチームと場

③



1856~1915 米

テイラーの「分解」
大量生産コンベアシステム
「科学的管理法」



1880-1949 豪

メイヨアの「人間関係論」
働く人の納得性と
支え合うチーム



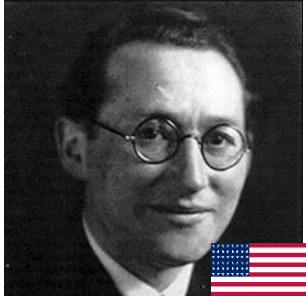
1886-1961 米

バーナードの「システム論」
組織は、モノでなく、電磁場
のような「人力場」である



体験とデータ

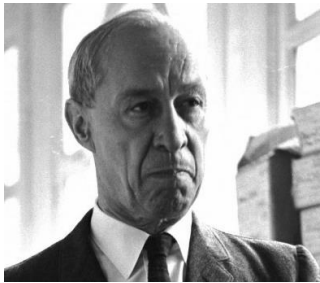
④



1890-1947 米

レヴィンの「グループダイナミクス」

- 今ここを振り返る「Tグループ」
- 共同観察の「アクションリサーチ」
- 解凍 > 変化 > 再凍結で「組織変革」



1903-1981 米

リッカートの「サーベイフィードバック」

- アンケート(同意度 リッカート尺度)
- 課題志向と関係志向(PM理論の元)
- システム1～4のリーダーシップ

＊脱「表象の暴力」

細胞分化 グループと個人 米と英 ⑤

| | 東海岸 NTL | 西海岸 WTL |
|-------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ワーク名称 | Tグループ | ST(感受性訓練) |
| 問いかけ | 今、グループでどんなことが起きていますか？ (人間関係能力向上) | 今、あなたの中でどんなことが起きていますか？ (個人の成長) |



1902-1987 米

ロジャースの「エンカウンター」

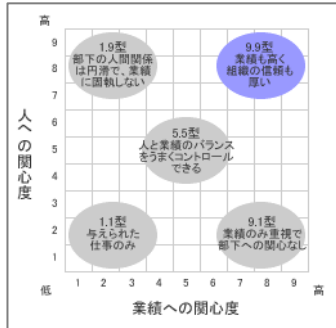
- 本音の交流
- 非構成的 / 構成的



陰謀論で有名？「ダヴィストック研究所」

- 技術システムと社会システム

1960年アメリカ型 組織開発 ⑥



**ストレンジャー型から企業内へ
規範型アプローチ(ベストウェイ)
マネジアルグリッドやシステム4**



**シャインのプロセスコンサルテーション
情報提供型 > 医者患者型
> プロセスコンサルテーション型**



**マクレーガーのX理論Y理論
北風よりも太陽**



正統派

戦略色が加わった 組織開発3つの芽生え



ベストウェイからコンテンジェンシーへ
外部環境の変化にあわせて、
組織を変化させるべき！



診断型組織開発の確立
サーベイ・フィードバック（リツカート）

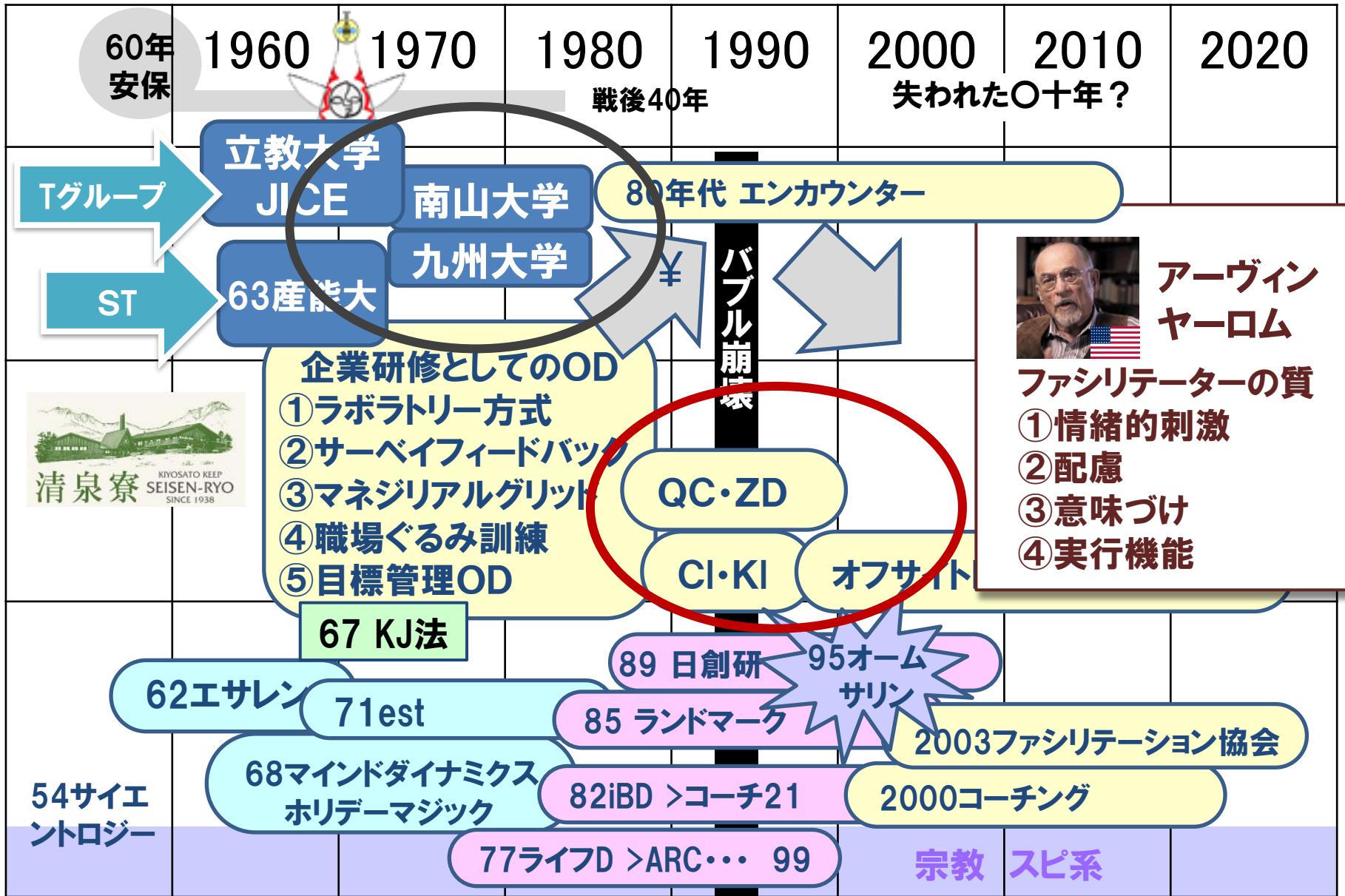


実践者トレーニング開始
エドウィン・ネービス ゲシュタルト組織開発
ユースオブセルフとプレゼンス

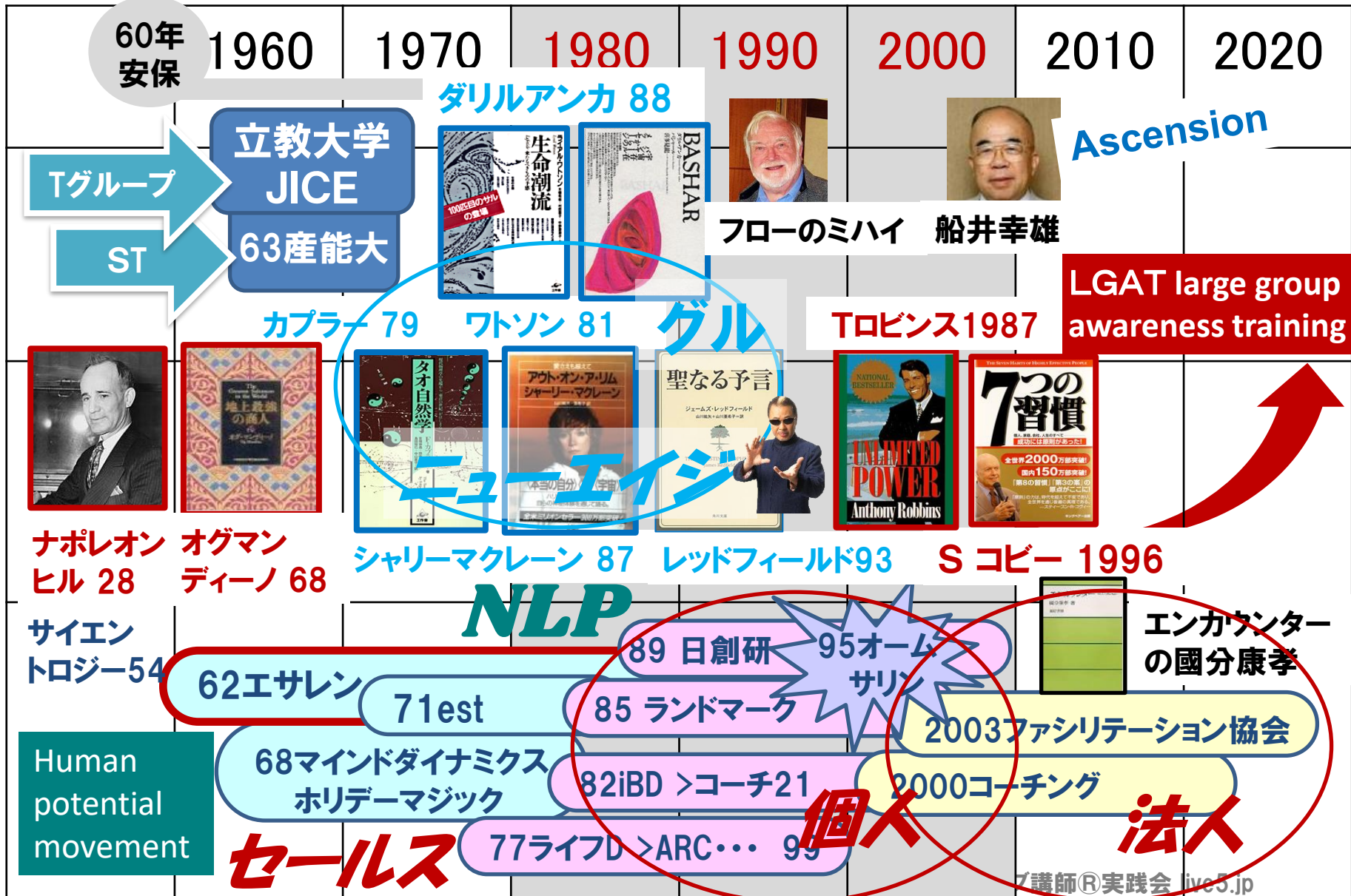
コースの芽生え

（おまけ）危機感訴求のコッター

輸入された組織開発がQCへ



20→21世紀 自己啓発・スピ系へ



対話型組織開発123！

3

診断型組織開発 → 対話型組織開発へ

NLP（デソシエーション）

（アソシエーション）

サーベイ・フィードバック

ホールシステム

対話型
組織開発

その理論的系譜と実践

DIALOGIC ORGANIZATION DEVELOPMENT

The Theory and Practical Transformational Change

Keywords: Dialogue, Beliefs, Mindfulness

組織とは
意味を形成するシステムである。

©2018 対話型組織開発研究会

2

意味づけをうながすインワアイアリー（質問／探求）

ポジティブな面に光をあてたり AI

メタファーを探求したりして「絵筆はポンプだ」

生成的な表現を！ 「持続可能な開発」

* NLP リフレーミング

現実はいつも
対話から
生まれる

社会構成主義入門

対話型組織開発、教育、心理療法 etc.
注目を集める「社会構成主義」
若良の入門書
ここに対立を超える
鍵がある。

1

社会構成主義“Words Create World”個人→関係

あなたは、生物学者にとっては**哺乳類**、銀行家にとっては
は**将来の顧客**、恋人にとっては**素晴らしい人**（のハズ）

* NLP「地図は土地ではない」