

# 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

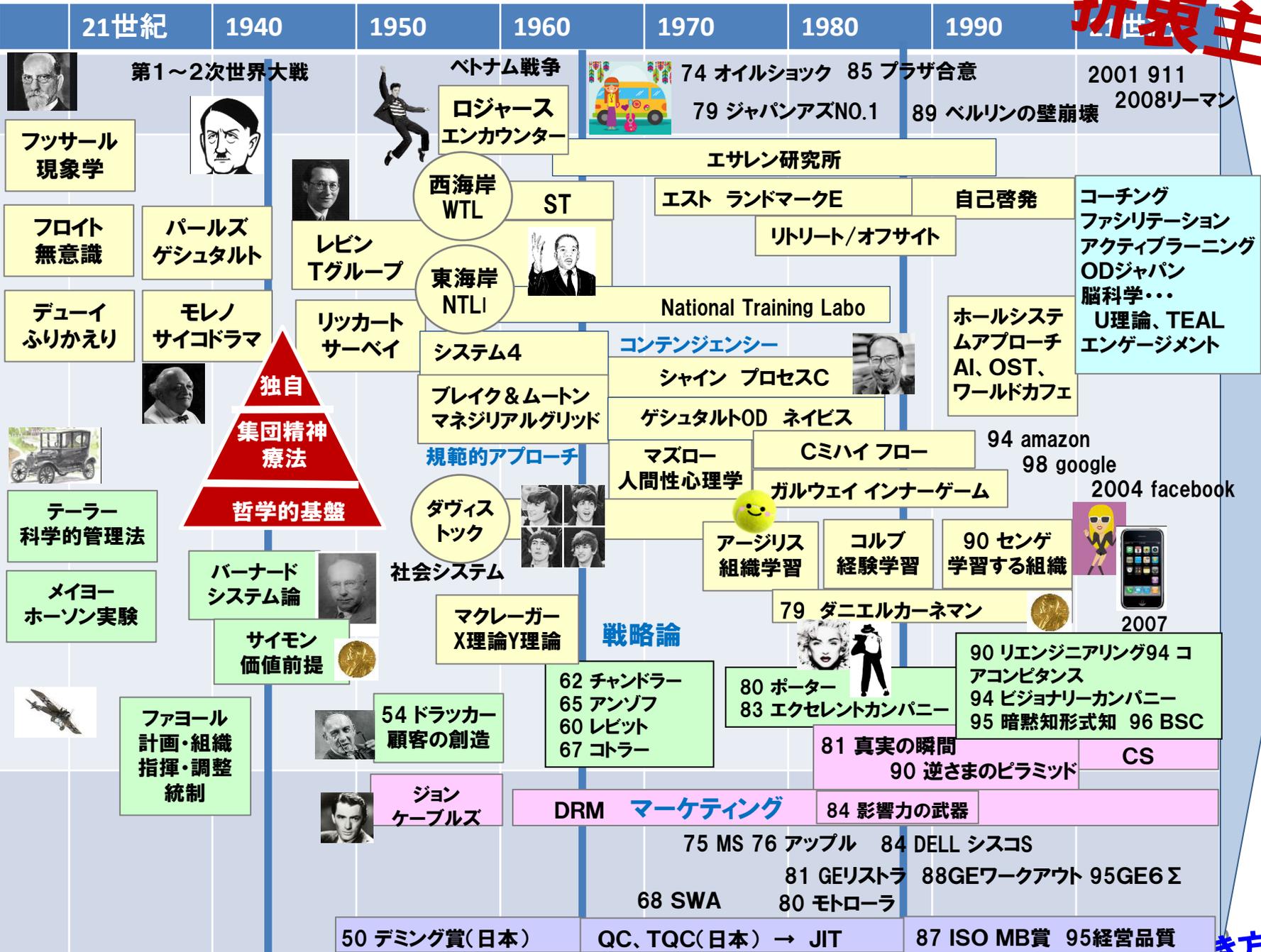
2 組織開発に注目が集まる背景には、  
職場の多様化が

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

折衷主義

個人・家庭・組織・社会の対話



本気の働き方改革

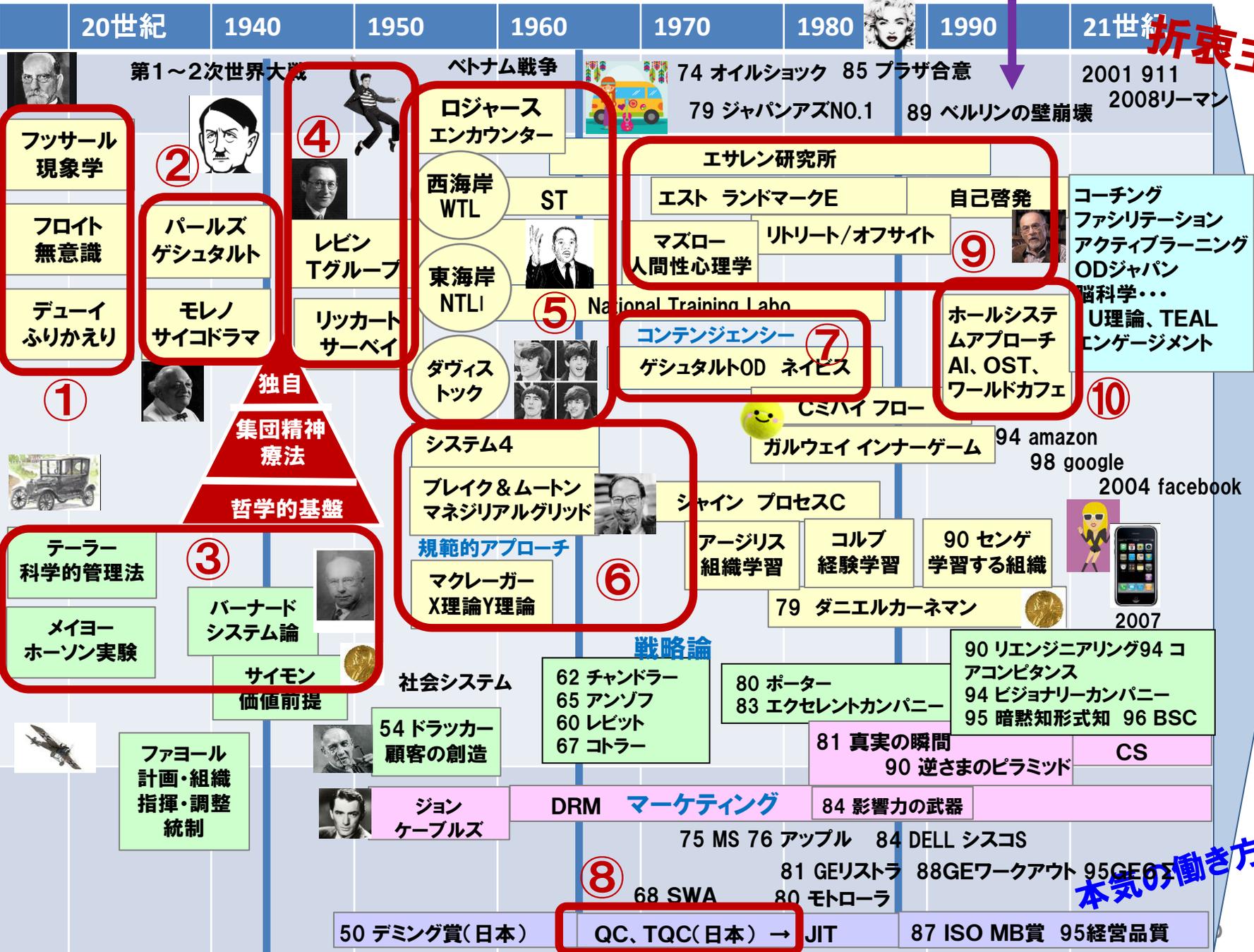
# 組織開発年表

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」

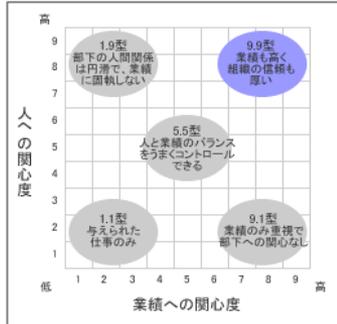
- 本音の交流
- 非構成的 / 構成的



## 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）

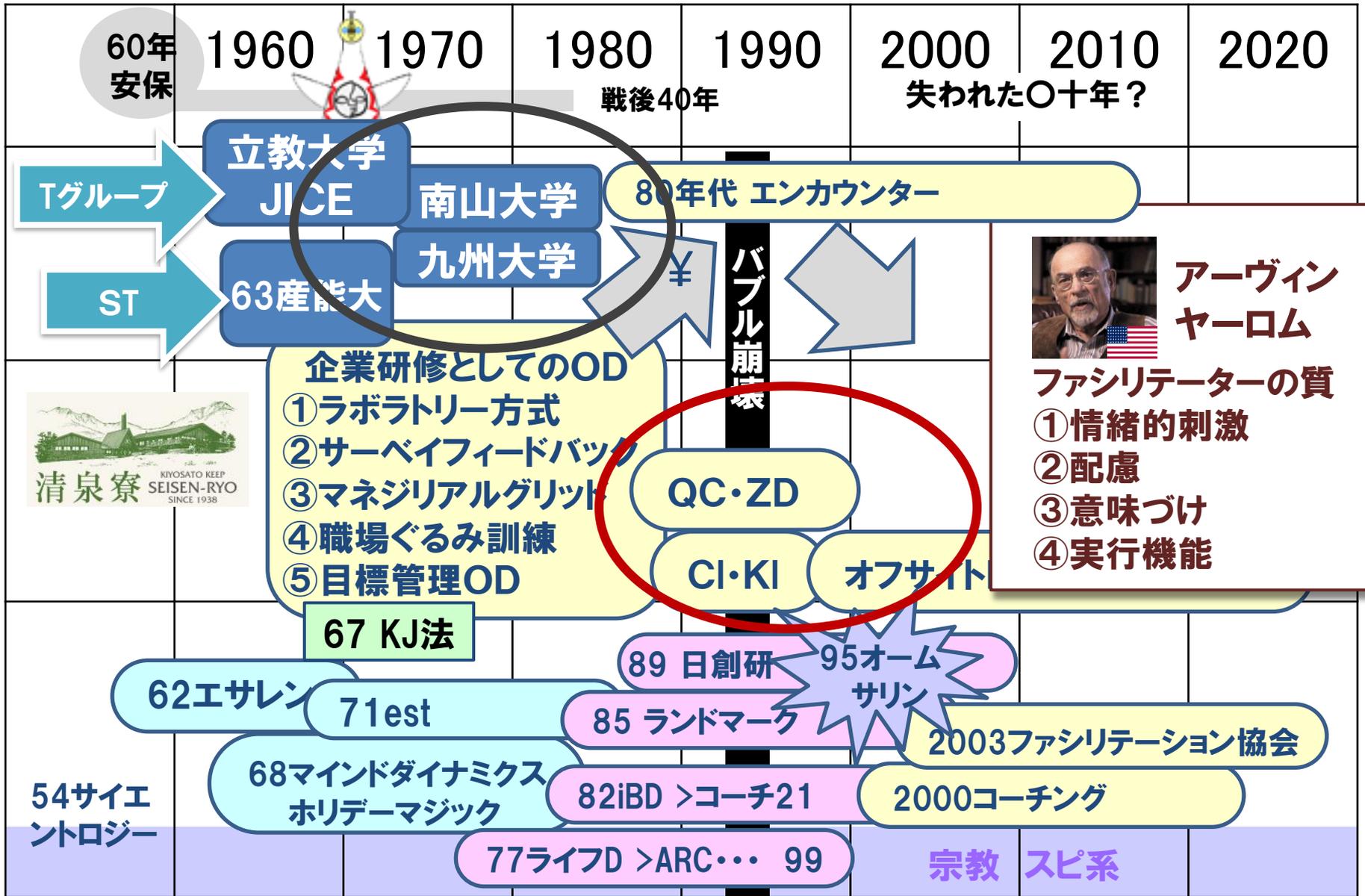


実践者トレーニング開始  
エドウィン・ネービス ゲシュタルト組織開発  
ユースオブセルフとプレゼンス

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



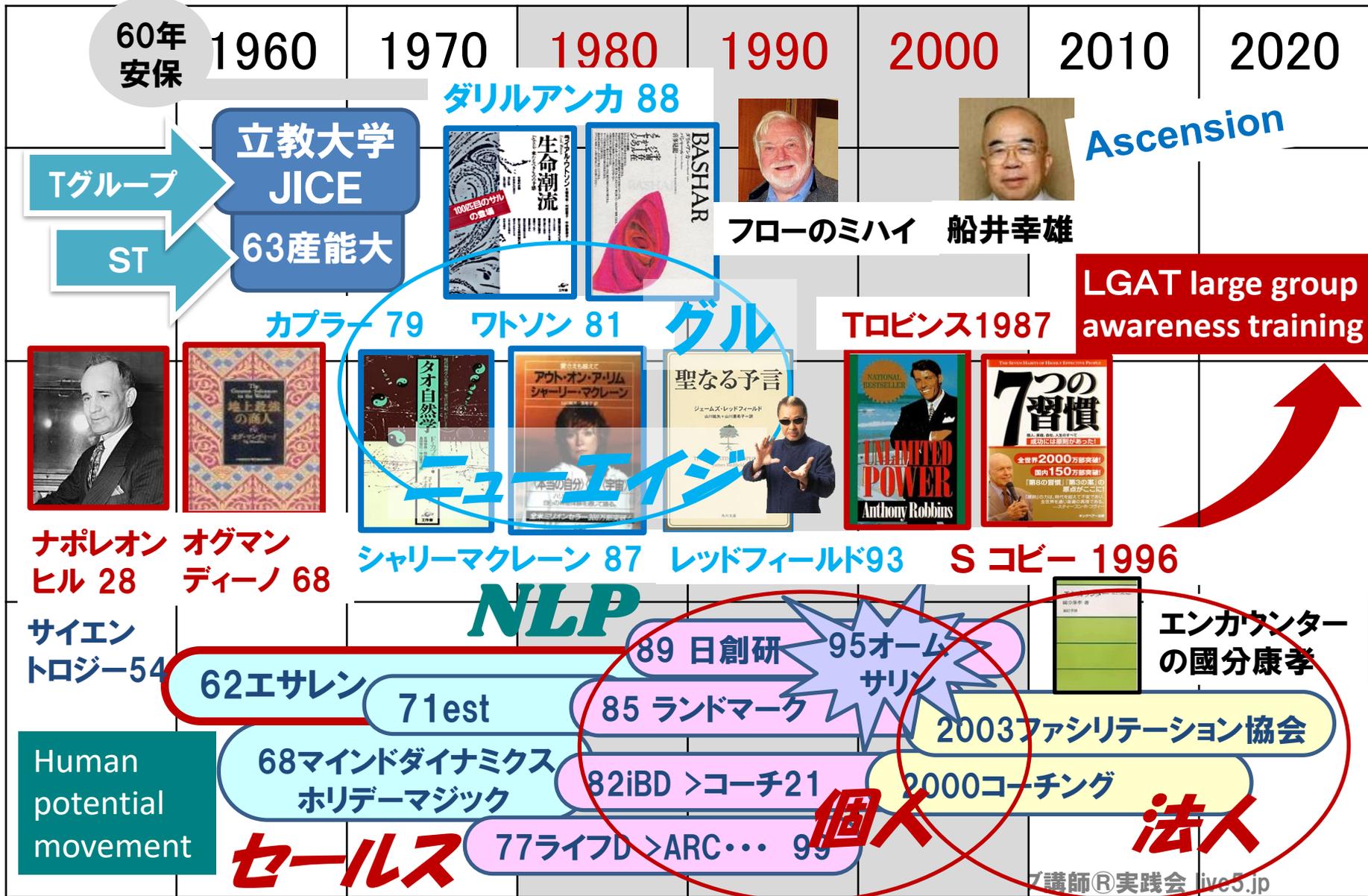
アーヴィン  
ヤーロム

ファシリテーターの質

- ①情緒的刺激
- ②配慮
- ③意味づけ
- ④実行機能



# 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  
Gavin R. Belsky, Robert L. Marshall

組織とは  
意味を形成するシステムである。

この本は、組織の「存在」を「意味」によって定義し、組織の「存在」を「意味」によって定義する。組織の「存在」を「意味」によって定義する。組織の「存在」を「意味」によって定義する。

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**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」