



ODN



組織における心理的成長の支援をめざして



OD Network Japan

年次大会
2015

2015年 8月22日(土) - 23日(日)

大妻女子大学 千代田キャンパス 本館E・F棟

「組織における心理的成長の支援をめざして」

2010年に活動を開始したOD Network Japan（以下、ODNJ）は、昨年8月、初の国際大会を立教大学にて開催しました。大会には複数の海外ゲストをはじめ、30本を超える研究発表、400名以上の参加者を集めることができました。この国際大会は設立当初にかかげた最大のミッションであり、これを達成したことで、ODNJは新しいステージへ進むこととなりました。

その第一歩として2015年4月、正式にNPO法人としての登録を済ませ、今年の年次大会はNPO法人として開催する初めての大会となります。今後、ODNJがどのような社会的責任を担って活動していくのか、その方向性を見出すための大会にしたいと考えています。

今年度の大会テーマは「組織における心理的成長の支援をめざして」としました。組織開発（Organization Development = OD）は、ほかの変革アプローチとくらべて人的なプロセス、それも心理的なレベルでのプロセスを重視するという特徴があります。組織は人の集まりです。それはつまり、組織が人の「こころ」が集まった有機的なシステムでもあるということです。だからこそ、組織の成長はそこに集まる人たちの心理的な成長と深くむすびついている。この視点こそ、ODの大切にす組織観といえるでしょう。

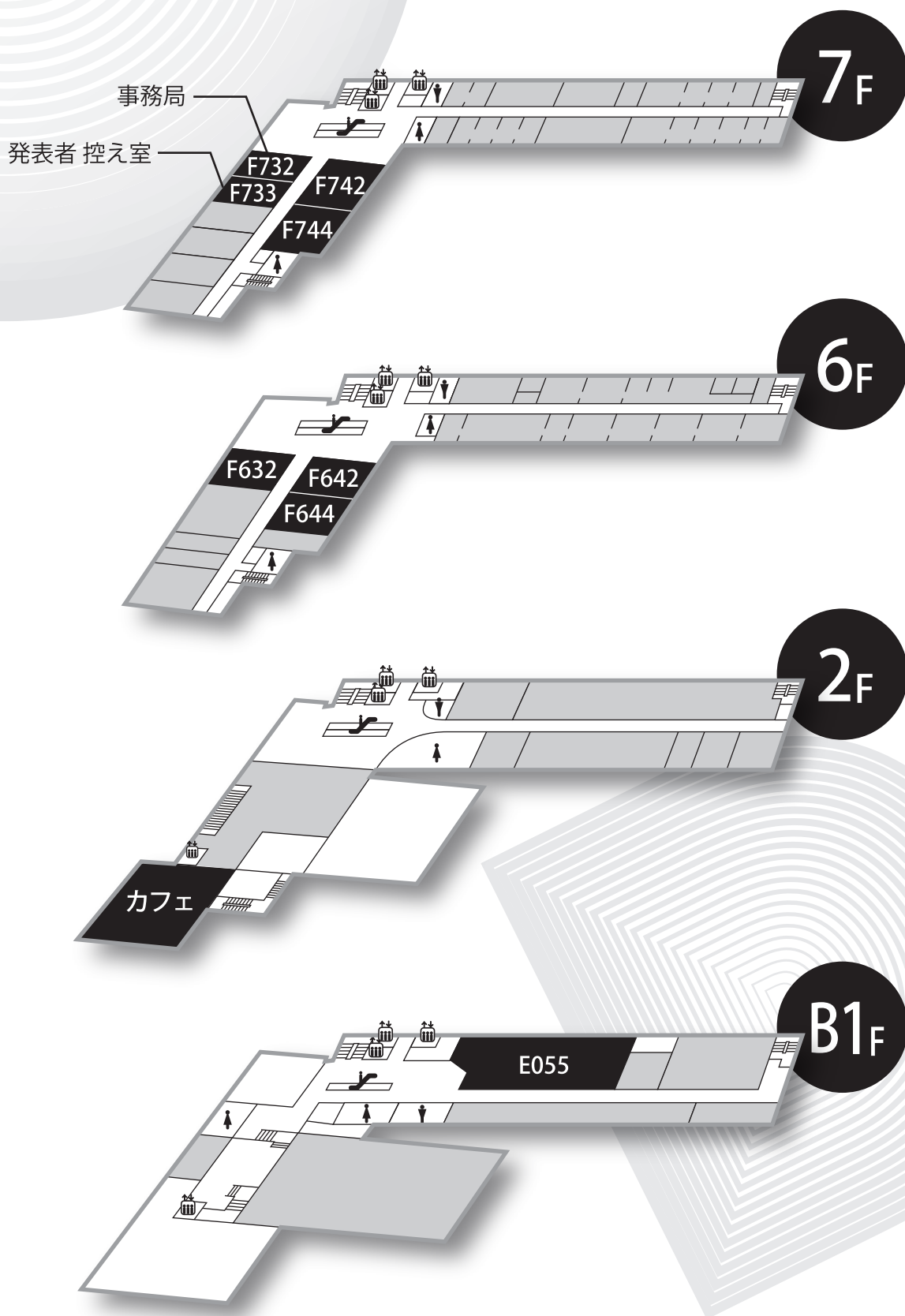
ODにかかわるわたしたちは、組織レベルでの発展を支援すると同時に、その組織のなかにある多様な「こころ」と向き合っていく姿勢を忘れてはなりません。今年の年次大会では、ODの心理的な支援としての側面に焦点をあてながら、あらためて、わたしたちの価値観、使命、そして責任について考えたいと思います。そのことを通じて、わたしたちODNJは、さらなる成長を果たすことができると信じています。

OD Network Japan (ODNJ)
年次大会委員長 内田 桃人

キャンパスマップ (大妻女子大学 千代田キャンパス)



本館 E・F棟 館内図



タイムテーブル

8/22

12:30	受付開始	
13:20	E055 開会式	
13:30	E055 「セラピーにおける心理的成長と OD のつながり」	
15:00	講演 平木典子 (統合的心理療法研究所所長)	対談 平木典子、中村和彦 (ODNJ 代表理事) P6
15:15	<p>F742 人と組織を成長させる CKI 活動 桑江曜子 (キヤノン株式会社) P8</p> <p>F632 戦略立案と戦略実行力向上のための AI 組織開発 ~株式会社ホリデーの事例を通して研究する 渡辺誠 (サクセスポイント株式会社)、松川陽一、武村福美、井上有史 P13</p> <p>F642 組織の中の二律背反をどう乗り越えるか ~ODコンサルタントの組織開発の歩み~ 兒玉義徳 (株式会社シー・シー・アイ)、外山麻衣 P14</p> <p>F644 組織開発と人材育成を統合させる『愛の循環ループ』 篠田真宏 (インブルーバー株式会社) P15</p>	<p>F744</p> <p>ワークショップ 実践 アクション ラーニング入門 (「学習する組織」 の生み出し方) マイケル・J・ マーコード (ジョージワシ ントン大学大学院) P10</p>
16:30		
16:45	<p>F742 組織開発の理論と実践 -組織開発の研究者から経営者への転身を通じての学び- 八木陽一郎 (ユニティガードシステム株式会社) P9</p> <p>F632 成果をあげる組織開発: AI の実力と解説 北居明 (甲南大学)、渡辺誠、川橋学 P16</p> <p>F642 OD コンサルタントの皆様へ ~キャリア開発からのご提案 小野田博之 (日本キャリアカウンセリング研究会)、山田泰雄、頼木康弘 P17</p> <p>F644 「戦略実行キャンプ&ミーティング」の展開と可能性 渡邊壽美子 (富士ゼロックス総合教育研究所) P18</p>	
18:00		
18:30	カフェ 懇親会	

9:30	受付開始	
10:00	カフェ	講演・ワークショップ OD Network Japan の新しいバリューをつくりだすために
11:30		ロッド・バーネット (IODA 副会長) P7
12:30	F742	日本の組織に OD をどう活かせるか -その課題と展望を探る- 星野欣生 (南山大学短期大学部名誉教授)、平木典子 P12
	F632	対話型組織開発~時間・お金・目標の制約を超え、混沌を歩み続ける力~ 吉田創 (株式会社クリエイティブコミュニケーションズ)、阿部大輔 P19
	F642	10年間の継続した組織開発取り組み事例 (診断、対話、階層トレーニングのハイブリッド OD) 笠井崇 (株式会社ビジネスコンサルタント)、川本芳裕 P20
	F644	企業従業員の OD 体験に関する考察 -変革に貢献した従業員のデータ分析から- 高橋妙子 (ミルクルビジョン株式会社)、津村俊充 P21
13:45		ワークショップ 「共感的コミュニケーション (Compassionate Communication)」 マイケル・シエル (グローバル・リーダーシップ・パートナーズ・アジア) P11
14:00	F632	Collective Story Harvesting「対話型組織開発の事例から実践の手がかりをつかもう」 佐々木薫 (INTEG)、八木真知子 P22
	F642	組織開発 (OD) の倫理: 現状の理解と今後の展開へ向けて 土屋耕治 (南山大学) P23
	F644	グループ企業の壁を越えた組織開発事例 ~システムコーチングを活用した企業間シナジーの生み方~ 石井宏明 (株式会社ウエイクアップ)、島崎湖 P24
15:15		
15:30	F742	閉会式
16:30		

※所属先は主発表者のみの表記

※敬称略

セラピーにおける心理的成長とODとのつながり



登壇者：平木 典子

ミネソタ大学大学院カウンセリング心理学修士。専門は臨床心理学、家族心理学。立教大学カウンセラー・教授、日本女子大学教授、跡見学園女子大学教授、東京福祉大学大学院教授を経て現職。立教大学在職中、同大学キリスト教教育研究所主催のTグループ、ODにスタッフとして参加。その後、人間関係の問題にはもっぱらアサーションとシステム理論(家族療法)の視点から関与。著書「改定版アサーション・トレーニング」(日本・精神技術研究所)、「アサーションの心」(朝日選書)、「マンガでやさしくわかるアサーション」(日本能率協会マネジメントセンター)、「家族の心理」(サイエンス社)など多数。

登壇者：中村 和彦



南山大学人文学部心理人間学科教授、同大学人間関係研究センター長。

米国NTL Institute OD certificate program修了。組織開発のコンサルティングや講座の実施を通して様々な現場を支援するとともに、実践と研究のリンクを目指したアクションリサーチに取り組む。大学院修士課程では心理臨床を学び、また、1994年に南山短期大学の講師となった以降はTグループを中心とした人間関係トレーニング(ラボラトリー方式の体験学習)に携わる。「入門 組織開発」(光文社新書)、組織開発に関する論文(主に人間関係研究に掲載)など。

「組織における心理的な成長」をテーマにかかげた今年の年次大会ですが、そもそも人の「心理的な成長」とは何でしょうか。そんな問いと真摯に向き合うため、心理臨床の分野から平木典子先生をお招きし、OD Network Japan代表理事の中村和彦先生との特別対談を企画しました。

個人へのセラピー(心理臨床的な支援)だけでなく、家族の臨床を専門としてこられた平木先生から、個人の心理的な成長とその人が所属する集団(家族や組織)との相互作用的な関係についてお話をうかがい、それらの視点がどのようにODとかわかってくるのかについて、対談を通じて探っていきたくと考えています。個人の変化(ミクロ)、集団の変化(メゾ)、組織の変化(マクロ)といったそれぞれのレベルにおける変化を統合的にとらえられる視点は、ODの支援者にとって欠かせない視点です。個人の考え方や能力を変え、集団や組織の規範や制度を変えることだけでなく、それらの相互にある「関係性」をどのように見立て、そして介入していけばいいのか。セラピーという異なる分野の知見から、多くの学びが得られることと期待しています。

ご存知のようにODは複数のルーツをもつ分野であり、OD Network Japanの参加者のバックボーンもまた多様です。年次大会にご参加の皆さんも、かならずしもセラピーや心理臨床といったことになじみのある方ばかりではないかと思えます。そんな皆さんにも関心をもっていただけるよう、前段は平木先生による講演、その後、中村先生との対談をとおしてセラピーにおける心理的成長とODとのかかわりを探っていく構成としました。ぜひ多くの方にご参加いただきたいと思います。

OD Network Japan の新しいバリューをつくりだすために



登壇者：ロッド・バーネット

Macdonaldの共同経営者として20年間、システム・リーダーシップの分野でのご活躍を基礎に、その後もコンサルタントとして数多くの異なった文化や組織を相手に、ご成功をおさめられています。ブラジル、アメリカ、ガーナ、メキシコ、南アフリカ、インドネシア、ハンガリー、ニュージーランドの組織との協働を通じて三大陸での居住経験があり、2015年は、メキシコやオーストラリアの製造業界や南アフリカのプラチナ鉱山、ガーナの金採鉱会社、オーストラリア州裁判所の首席判事と彼の支援組織、といった様々な組織のリーダーと共に仕事をなさっています。また、IODA (International Organization Development Association) で、3年前より副会長を務めておられます。

2015年、OD Network Japan は NPO 法人として新たなスタートを切りました。昨年の国際大会から順調に会員数も増えており、規模においても、社会的な責任においても、わたしたち ODNJ は新しいステージに入ったといえそうです。そんな ODNJ にとって、今年の年次大会は記念すべき最初の大会ということになります。組織内の多様性が増し、組織と社会の関係性が変化していくなかで、わたしたちはこれからどのようにバリュー（価値観）を形づくり、成長していけばいいのでしょうか。

その問いかけへのヒントになればという思いから、この年次大会では、IODA（※）の副会長であるロッド・バーネット氏をお招きし、小講演とワークショップを企画しました。団体として、より長い歴史、より大きな規模をもつ IODA の経験などもお聞かせいただきながら、同時にグローバルな OD コミュニティから日本はどのように見られているのかについても聞いてみたいと思います。われわれ自身が気付いていないバリューを、あらためて発見するチャンスになるのではないのでしょうか。

公演の後は、わたしたちがこれから ODNJ のバリューをつくっていくための「はじめの一歩」になるようなワークショップをしていただこうと予定しています。もちろん、90分という短い時間でバリューがポンと生まれてくるとは思っていません。これからじっくりと時間をかけ、丁寧に対話をしながら作り出していくことになるでしょう。それでも、このワークショップに参加した人たちのなかに、なにか「種」のようなものが残るような場になることを期待しています。

昨年の国際大会のキーワードに「Harvesting（収穫）」がありました。それと対比すれば、このワークショップのねらいは「Planting（種蒔）」のイメージといえるかもしれません。この種がじっくりと育ち、近い将来、より豊かな収穫をもたらすことを楽しみにしています。

（※）International Organization Development Association は 1986 年から活動続ける世界規模の OD コミュニティ。

人と組織を成長させるCKI活動



登壇者：桑江 曜子

大阪大学理学部高分子学科 博士後期課程 理学博士
 キヤノンに入社後、最初の10年は中央研究所で光学材料の研究。次の10年は経営企画である企画本部で、経営層の会議体事務局、グループ中期計画、海外投資企業の取締役などを経験。直近の10年は、組織風土を活性化させる目的で作られたCKI推進センターで活動をサポート。オリジナルな職場風土診断の開発や社内外への啓蒙活動を行い現在に至る。

本セッションでは、組織開発（OD）の実践事例であるCKI（Canon Knowledge-intensive staff Innovation）を紹介する。CKIとは、1999年から、キヤノン株式会社に取り組みとして実践しているもので、「明るく、すっきり、スムーズに」をスローガンに「人と組織を成長させることで、継続的に成果を出せるようにする活動」である。

組織開発の視点でCKI活動を見れば、ヒューマンプロセスへの働きかけだけでなく、技術・構造への働きかけを行う広義の意味での組織開発活動である。KI活動は日本における製造業での優れた仕事の進め方やTQM（Total Quality Management）などから発展してきた為に、CKI活動も日本発のODと呼ばれる事が多くなってきた。

CKI活動は、「人」と「未来」に焦点を当てつつ、まず日常業務を整えて行く。具体的には、部門特性に応じてチーム内のテーマ別、担当別の進捗状況、負荷状況などの課題だけでなく、あるべき姿などを「見える化」し、解決につなげるものである。仕事に関わる者同士が集まって、ワイワイガヤガヤと自由に意見を言い合える場を作り、闊達に議論することで深いレベルの情報共有を行い、相互に支援し合いながら自主的に問題解決に取り組むことを目指して行く。

CKIの特徴は下記の通りである。

1. 組織単位のチーム活動

基本として組織の最小単位の課におけるチームごとに活動を進める。部門横断で特定テーマを推進する組織改革活動ではない。課長のマネジメントは、主に組織目標達成に加え、業務を通じて人材育成（on the job training）である。

2. コミュニケーション

業務のチームで進める計画行為を定期的な会議で行う。会議の双方向議論により、コミュニケーションによる関係性強化が図られ、自分たちの業務を自律的に管理できるようにする。

3. フロントローディング

業務の初期工程（フロント）に重点を置いて、後工程で負荷が発生するのを回避するために、製品に関連する各部署担当が集まり、製品コンセプトと仕事の進め方を議論する。チーム 単位でも最初に達成すべきアウトプットを関係者が集まって議論することで、後工程から の手戻りを防ぐ。

キヤノン株式会社では、こうした取り組みを社内の管理職経験者からなる専任コンサルタントによる職場支援を通じて実現している。今回は、10年以上企業で組織開発を継続させる為に重要だと思われるポイントなどを活動内容を通じて紹介したい。

組織開発の理論と実践 —組織開発の研究者から経営者への転身を通じての学び—



登壇者：八木 陽一郎

2013年、現職のユニティガードシステム株式会社 お客様係&代表取締役役に就任する。
これまでに香川大学大学院地域マネジメント研究科教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授、ケースウエスタンリザーブ大学客員研究員などを歴任。研究者としては組織行動と組織開発を専門とし、「内省と対話」をキーワードに研究活動を展開してきた。著書に「内省とリーダーシップ(白桃書房)」がある。経営学博士(慶應義塾大学)。

本発表では、発表者が経験した研究者から経営者への転身を通じて、組織開発の理論と実践に関する考察を述べる。本発表は、発表者個人の主観的な経験の振り返りによるストーリーテリングという形式をとりつつ、経営における危機的な状況時に組織開発を担う者が大切にすべき点を探求し、共有することを目的としている。

発表者は組織行動と組織開発の研究者として、2013年3月まで香川大学大学院に教授として在籍し、2012年の後半からはケースウエスタンリザーブ大学の客員研究員として特にAIの研究に重点を置いて過ごしていた。そんな折、父がオーナーを務めるA社を事業承継することとなった。当時、A社は危機的な経営状況に直面しており、そのため発表者は急遽大学を辞めて経営者となり、以来約2年半経営者としてA社の再建に関わってきた。

発表者が入社した当初、A社は硬直した組織文化を持ち、上意下達のコミュニケーションで社内の関係性の質や社員の主体性は低い状態と言わざるをえなかった。そのため、発表者は、社内関係の質を高めること、社員の主体性を高めること、誰もが心から共感できる経営理念の下に経営することを大切にしたいと考え、A社に対話と内省の文化を持ち込んだ。

この際に、発表者が重視した考え方と実践方法は組織開発に関連する様々な理論モデルと方法論であった。そのため、A社の組織開発は、成功の循環モデル、ホールシステム・アプローチ、ポジティブ・アプローチ、AI、OST、マインドフルネスなどを特に重視しつつ進められた。

これらの組織開発の理論モデルと方法論の導入、先進企業のベンチマーク、さらに事業構造の転換を通じて、A社内には様々な変化が起こった。そして、結果的にA社の経営状況は大幅に改善されつつある。

発表者はこれまでの再建へのプロセスを通じ、組織開発を担う者は理論と実践の狭間で、ある種の人間力が求められると実感している。これはもちろん発表者自身の人間的な未熟さや愚かさを安易に無視して言うべきことではないが、それらを踏まえた上であえて言うならば次のようなことである。すなわち、どんなにネガティブな状況に身を置いてもそれらを受け入れる平静さ、どんなにポジティブな状況に身を置いても慢心や欲得によって判断を見誤らない平静さ、そして自己顕示欲の背後にあるコンプレックスから自分自身を解放し、周囲の人々へのコントロールを手放すことである。

実践 アクションラーニング入門 (「学習する組織」の生み出し方)



登壇者：マイケル・J・マーコード

ジョージワシントン大学大学院にて人材開発博士号を取得後、組織開発コンサルタントとして多数の組織に関わる。実践のなかから独自の理論をもとに、アクションラーニングを用いた人材開発プログラムを完成させる。米政府やグローバル企業など、世界で50以上の組織への導入実績をもつ。WIAL (World Institute for Action Learning、国際アクションラーニング機構)を米国・ワシントンに創設。日本アクションラーニング協会 特別顧問 「実践アクションラーニング入門(ダイヤモンド、2004年)」ほか、著書多数。その多くは、多言語に翻訳されている。

アクションラーニング マーコードモデル(質問会議)の生みの親である、マーコード教授による、入門ワークショップ。

アクションラーニングは、1940年代、英国 物理学者レバンス教授によってその効果が明示され、マーコード教授がその実践形態としてのWIALモデル(日本では「質問会議」[®])を提示している、チームに介入する組織開発手法です。

この手法の優れている点は、本来は育成が非常に難しい、チームに焦点をあてたODファシリテーターといえるアクションラーニング(AL)コーチの育成を、比較的平易な実践的行動様式を整備することで、育成できることです。多くのグローバル企業、日本の企業においても、組織開発に導入され、リーダーのコアスキルとしてALコーチトレーニングを行っている企業が多数あります。

アクションラーニングが求められる今日的時代背景、そして、なぜそれが「学習する組織」を生み出すのかを、実践手法であるアクションラーニングを紹介しながらワークショップを展開する。対象者はアクションラーニングについて、ほとんど知識がない方から、生みの親から直接薫陶を受けたい方まで。(ただし、内容は入門レベルなので、高度なアクションラーニングコーチ(ODファシリテーター)のスキル展開紹介は、範囲ではありません)

トピックとしては、以下になります。

- ・アクションラーニングとは何か
- ・アクションラーニングが、なぜ、求められるのか
- ・アクションラーニングの効果
- ・学習する組織をつくる実践手法
- ・質問が生み出すもの
- ・フィッシュボール アクションラーニングセッション(観察)
- ・アクションラーニングセッション体験
- ・体験の紐解き

共感的コミュニケーション Compassionate Communication



登壇者：マイケル・シェル

マイケル・シェル氏はリーダーシップ・コーチとして15年以上の経歴を持ち、アジア地域でのリーダーシップの向上と開発推進を目的にグローバル・リーダーシップ・パートナーズ・アジアを設立されました。人々と組織のエクセレンスに対する強い関心に根差した活動をされており、個人や組織を大きな目標や明瞭性、提携や協働へと導いて素晴らしいビジネス成果をもたらしました。現在、グロービス大学でクリティカルシンキングの講師をつとめられています。メイン・リーダーシップ・アカデミーと総合栄養学研究所を卒業ののち、サンダーバード・グローバル経営学校でMBAを取得しています。

今回の双方向ワークショップでは、他者との関わりを深め、つながりを強化するための新しいリーダーシップを学びます。共感的コミュニケーション（Compassionate Communication）の教えに基づき、他者からの共感と行動を起こすような方法で、自分にとって最も重要なことを表現することを学びます。脆弱さを、弱さではなく強さとして体験することができるでしょう。

Compassionate Communication の大切な教えは、私たちの行動のすべては普遍的な人間のニーズを満たそうとすることに起因しているとあります。もし他者とぶつかったときに、その人のニーズに集中し理解をしようとするれば、私たちは衝突に対応する中により自由に対応することができるでしょう。また、潜在的なニーズに注目することで、さばくことや状況分析に費やす時間や、不平や文句に費やす時間も少なくなり、より多くの時間を、いまここにある自分自身と他者とのつながりや共感を深めることに使えるようになるのです。対立の真ただ中にあっても他者とのつながりを維持し続けられる力があれば、個人同士の関係や職場のコミュニケーション、グループのプロセスにとって貴重な後ろだてになるうえに、自分自身への共感的繋がりは自身にも深い平和をもたらしてくれるのです。

今回の双方向ワークショップでは、以下を含む内容について、講義と質疑応答、実践練習を行います。

- Compassionate Communication の理論と、今日なぜリーダーシップに関係があるのか
- Compassionate Communication で用いられる言葉、意識と4つのステップ
- 共感をもたらすリスニングの実践
- 強く望みを伝える

日本の組織にODをどう活かせるかーその課題と展望を探るー

登壇者：星野 欣生

1930年大阪府生まれ、現在、南山大学短期大学部名誉教授。家庭裁判所調査官、経営コンサルタントを経て、南山短期大学人間関係科教授に就任。副学長を経て名誉教授。米国SIT (School for International Training) にて体験学習の教授ー学習過程を研究。同時にNTL応用行動科学研究所でTグループ(人間関係トレーニング)のトレーナー・トレーニングを受ける。専門は「人間関係論」「人間関係トレーニング」。

かつて日本にODが吹き荒れた時期がありました。それは1960年代後半から1970年代に産業界に導入され実践されたTグループ(当時は「感受性訓練(又はST)」とも呼ばれた)をはじめ、組織開発のさまざまな手法が実施されていた頃で、この時期を第一次ODブームと呼ぶ方もいます。しかし、ブームは長く続かず1970年代後半にはODは下火になりました。この隆盛と衰退にはそれなりの理由があったことが想像できます。

今、ODはある意味ブームの兆しが見えると言えるのではないのでしょうか。そうであるからこそ、私たちは第一次ODブームの隆盛と衰退から学ぶことは多くあるといえそうです。そうした観点からこの度、ブームの渦中にいた両先生の対談を企画しました。星野先生と平木先生は、この時期、Tグループの実践に深く関わっていました。お二人は日本におけるOD第一世代とも言えます。対談ではODに関して、学術的な視点からではなく個人的体験を中心に語っていただこうと考えています。OD実践者としての体験談ですので、私たちが実践を考えて行く上で多くの示唆を得ることが期待できるでしょう。

対談では大まかなテーマとして以下のようなことを自由に語っていただこうと考えています。

1. 私たちにとっての「ODとの出会い」
2. ODとTグループの実践者としてどのように取り組んだか(第一世代の取り組み)
3. ODの隆盛と衰退をどう見ていたか(ODがもたらしたもの、そのひかりと影)
4. これからODを導入しようと考えている人・企業はどのようなことを留意したらいいのか。
5. 質疑応答(時間があれば)

(お断り：上記は、対談の中で期待したい目安とお考え下さい。時間的な制約もあり多少の変更が生じることは予めご了承下さい)

平木 典子

(お断り：平木典子先生に関しては、大会企画の欄でご紹介させてもらっていますのでご参照下さい。)

戦略立案と戦略実行力向上のための AI 組織開発 ~株式会社ホリデーの事例を通して研究する

発表者：渡辺 誠

AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)とポジティブ心理学をベースに行う「ポジティブ組織づくり」が専門。AIに関しては世界的指導者ダイアナ・ホイットニーに師事し、ダイアナの組織で国際AIコンサルタントの一員として活躍している。

著書:「幸せがずっと続く12の行動習慣」(日本実業出版社)と「リュボミアスキー教授の人生を「幸せ」に変える10の科学的な方法」(日本実業出版社)。他にAIやポジティブ心理学の共著・雑誌投稿多数。

連名発表者：松川 陽一 (株式会社ホリデー)、武村 福美 (株式会社ホリデー)、井上 有史 (サクセスポイント株式会社)

◆このセッションに参加して得られるもの

企業の戦略の実行力をあげるために、組織開発をどう使うか？

社員を巻き込み、ポジティブに考える、「ポジティブ組織づくり」による戦略実行モデルをクライアントの視点とコンサルタントの視点から学ぶ

◆株式会社ホリデー会社概要

株式会社ホリデーは「ホリデー車検」を扱う全国の自動車整備業チェーンを運営する。全国に260の加盟チェーン店があり、4店舗の直営自動車整備工場を持つ企業。ユニークな車検整備の方法とその仕組みを提供して、自動車の車検の歴史を変えてきたことで、自動車整備業界の中では一目置かれる存在である。

◆組織開発実施前の課題：環境に変化に対応する戦略実行のむずかしさ

ユニークな車検システムを運営し、ビジネスを伸ばしてきたが、今後の事業継続維持を考えると安閑としてはられない。マクロで見ても、自動車販売台数の伸びは止まり、普通自動車は減り、軽自動車が増えている。また、様々な競合も増えてきた。

そんな状況下で、チェーン加盟店の長期的継続的発展に、専務の強い関心が向けられていた。加盟店の更なる繁栄をもたらす戦略は何か？その戦略をどう実現していくか。新戦略で組織を動かしたい。しかし、社員は従来からの仕事の仕方に慣れており、戦略を徹底し、実行することは困難と思われた。そんな組織を、どう新戦略実現に向けて動かしていくか。経営者の想いを実現する為に、AIを導入した。

◆AIによる「ポジティブ組織づくり」の実施

経営者の描いた戦略の構想を実現するために、社員を巻き込み、全員で何をしたらよいかを考える場を作った。組織をより早く、確実に動かすための場づくりだ。

そこで、AIワークショップを実施した。全員が知恵を絞り、ビジョン実現するための具体策が話し合われた。いくつかの重要戦略の実現方法を決めた。そして、年間活動目標が決まった。それを人事評価システムと関係づけ、確実に実行できる仕組みを作り上げた。

ワークショップ実施については、AIの4Dプロセスを確実に実施しながら、その中にワールドカフェやOST、さらにディベートなどを組み合わせた対話型組織開発技法を利用した。

以上のような組織開発のプロセスと成果についてクライアントの視点とコンサルタントの支援の視点から発表する。

組織の中の二律背反をどう乗り越えるか ~ODコンサルタントの組織開発の歩み~

発表者：兒玉 義徳

株式会社シー・シー・アイ 組織開発コンサルタント。
15年以上株式会社シー・シー・アイの中でコンサルタントとして活動を継続。自社の組織内でもより効果的な組織運営をするための仕組みづくりに取り組んでおり、その経験も活かしてクライアントの抱えている課題の整理と掘り下げを得意としている。
OD Network Japan 広報委員も担当。

外山 麻衣

銀行員時代に会社の合併に直面し、その後フリーアナウンサーに転職。テレビ番組を中心とした制作現場で、「プロの集団が価値を生み出すこと」の面白さを体験する。また、社会人アメフトチームの専属チアリーダーとして日本一を経験。引退後はプロコーチとして、チアリーダーチームを日本一に導いた。一人ひとりの個性と能力を引き出しながら、組織として最大のパフォーマンスを発揮する可能性を追求し、株式会社シー・シー・アイで組織開発(OD)コンサルタントとして活動中。

「OD(組織開発)コンサルタントって、自分たちの会社はどうやって組織開発しているの?」。

日ごろクライアントをはじめ、私どもの活動に関わる方たちから、よくこのような質問をいただきます。来年30周年を迎える株式会社シー・シー・アイでは、「ODコンサルタントとして自立すること」と「クライアントにチームとして関わること」の両立を目指し、自分たち自身の組織運営スタイルを時代や環境の変化に合わせ、試行錯誤してきました。今回の年次大会では、二律背反しているこの目標をどのように達成してきたかという株式会社シー・シー・アイの取り組みをご紹介します。

- ・われわれは何を目指しているのか
- ・そのためにどのような組織を作りたいと考えているのか。
- ・組織の価値観を貫き通すために、どのような組織運営の仕組みを作ってきたのか。
- ・組織活動の歴史の中でどのような課題と直面し、それを乗り越えてきたのか。

また、発表者の二人は元々ODコンサルタントを目指していたわけではありませんでしたが、これまで「個としての自立」と「チームであること」の葛藤を乗り越えながら、結果的にODの意味や価値、株式会社シー・シー・アイの組織運営に共感し、チームとしてのコンサルタント活動を継続しております。その実際の体験を踏まえた事例をご紹介します、これまでの活動がOD的な観点からどのような意味があったのかという振り返りまでをご紹介します。

組織の生産性を追求しながら、組織を構成する個人の幸せも追求したい。
チームとして一体感を持ちながらも、成果を生み出すことに貪欲に取り組み続けられる組織を作りたい。
そういった組織の中での二律背反の悩みを抱えている方に、ぜひご参加いただき、共に新しい組織の可能性を追求していければと考えています。

組織開発と人材育成を統合させる「愛の循環ループ」

発表者：篠田 真宏

1959年神奈川県生まれ。

東京基督教短期大学に入学後、カウンセリングにおいて柿谷正期氏に師事し、選択理論心理学を学ぶ。その後、体験学習を用いたプログラムの先駆者として、多くの研修会社に影響を与え、一般社団法人日本チームビルディング協会創設理事、日本選択理論心理学会常任理事等を歴任。トレーナーとして20年以上のキャリアを持ち、延べ5万人以上の人材育成に携わる。リーダーシップ、マネジメント、チームビルディング、野外教育を専門分野とし、現在は、インブルーバー株式会社社長／チーフトレーナーとして活躍している。

ODが目指す健全な組織の実現において最も重要かつ効果的なことは、組織に属する個それぞれが交流分析で言われる人生態度「自分も相手もOK」という関係性を築き協力し合うことである。組織とは個の集合体の為、組織開発と人材開発を切り離して考えるのではなく本来、人材開発を加味して考えない限り組織の健全さを創り出す事は難しい。健全な組織開発を目指すために、組織集団内の関係性を築く手段として心理学的なアプローチを用いてきたODの貢献は多大なものである。

しかし、個それぞれが「自分も相手もOK」となることは実は非常に難しい。なぜなら、私たちは思考の違いによって相手のことを否定している現実があるからだ。この事実を私達は組織のマネジメントを教えチームビルディングをし、リーダーシップを教える過程で発見した。思考の違いで相手を否定している事そのものが、組織の心理的成長を阻む根本的な原因である為、「自分も相手もOK」という関係性を築かない限り、組織の健全性を維持する事は難しいという結論に至った。

この問題を解決する為に、私たちは独自で開発したW-DRIPモデル®を用いて、リーダーシップを育成しながら、組織の健全性を創り出したいと考えている。W-DRIPモデル®の中でも今回は主に思考の違いに焦点を当て組織の閉鎖的な部分にメスを入れていきたいと考える。

思考の違いによって生まれる違いは以下ようになる。

第一に、同一言語の同じ単語における言葉の定義。

第二に、逆算式と積み上げ式の思考プロセスの方向性。

第三に、役割に対するの責任感の意識。

第四に、よろこびの表現方法と感情が最高潮に達するタイミング。

この中で特によろこびの表現方法の違いや、感情が最高潮に達するタイムラグにより、組織内で不満が出てくることに私たちは気づく必要がある。これに関する具体的データはないが、私たちの実体験に基づく多くの事例が存在する。このような思考の違いが、コミュニケーションギャップをつくり出し、互いに協力し合えない状況を生み出しているのだ。

このような大きな違いがある中でもコミュニケーションを取り、協力し合える方法「愛の循環ループ」を私たちは見出した。

このループを正しく循環させることが、組織開発の土台となる、互いに協力し合う関係性を築き、経営者が求める成果を圧倒的な早さで創造することへと繋がる。

組織開発において関係性を重視することが効果的だと頭の中では理解しているにも関わらず、導入しにくいという現実があるのではないだろうか。原因は、キーパーソンである経営陣が組織開発における効果的で且つ具体的な方策を知る手段が無いからである。「愛の循環ループ」はこれを解決する最良の方法であることを信じているだけでなく、組織開発と人材開発を統合していくことで、組織の心理的成長を支援することができるかと信じている。

成果をあげる組織開発：AIの実力と解説

発表者：北居 明

1990年滋賀大学経済学部卒業
1995年神戸大学大学院経営学研究科後期博士課程修了 博士(経営学)
大阪学院大学経営科学部 大阪府立大学経済学部を経て2015年より現職

連名発表者：渡辺 誠 (サクセスポイント株式会社)、川橋 学 (ライフ労働組合)

◆このセッションに参加して得られるもの：

AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)の効果を出す原理と事例について、甲南大学教授の北居 明博士とサクセスポイント株式会社 代表取締役の渡辺 誠の共同発表です。なぜ、AIが効果を出すことができるのか、ポジティブ心理学や社会構成主義の見地からその背景理論を学ぶことができます。また、AIがどのような戦略的目的に利用させているか、どのような内容で行われるかを説明します。最後に、スーパーマーケットのライフが労働組合主催で、3時間で行ったAI的なワークショップの実例を紹介します。

◆AIの定量的な成果・定性的な成果とは (担当：甲南大学教授 北居 明)

なぜ、AIを実施すると高い効果が得られるのかを説明します。いくつかのAIの原則とそれが効果を発揮する理由が分かるでしょう。研究を進める過程で、定量的、あるいは、定性的なデータをとっています。そのデータから、AIの効果を説明するとともに、学術的にデータを集める難しさについても、お話しします。

◆AIと「ポジティブ組織づくり」(担当：サクセスポイント株式会社 渡辺 誠)

AIがどのような戦略テーマを解決する為に使われているかを過去の事例を基に紹介します。以下の中からいくつかを選べ、ご紹介します。

- ・メーカー役員を対象にしたM&A後の(ひそかな)感情的対立の解消
- ・建設業における2020年以降の生き残りをかけた戦略設定のためのAI
- ・精密機械メーカーにおける技術力と生産性の向上戦略の立案と実行
- ・設計事務所における「人間力向上ポジティブ研修」と部門ごとの問題点の解消
- ・自動車整備チェーン本部における中期戦略実行度の向上
- ・内装会社における自主性の拡大と戦略検討による売上・利益の向上

◆スーパーマーケット ライフ中野駅前店で行った3時間AI的ワークショップ(担当：ライフ労働組合 川橋 学)

ここで紹介する事例は労働組合が主催したAIをベースにしたワークショップ。事前にどのような課題を解決したかったか、そのためにどのような内容でワークショップを実施したか、それを実施した効果はどうだったか、今後の計画などについて紹介します。

ODコンサルタントの皆様へ ~キャリア開発からのご提案

発表者：小野田 博之

特定非営利活動法人日本キャリア・カウンセリング研究会(略称：JCC)理事(副会長)。JCCはキャリア開発とそれを推進するキャリア・カウンセリングの普及、促進を図ることを目的に、1996年発足、2000年にNPO法人化(東京都認可)。「内的キャリアを重視し、個人主導の意思決定上の支援をする」「個人と組織の新たな共生を追求する」「キャリア・カウンセリングの研究・普及・教育などの活動を通じ、個人・組織・社会の変革をファシリテート(促進)する」を基本理念として、キャリア開発ワークショップ・CDWの実施やキャリア・カウンセリングに関わる学習機会の創出、内的キャリア自覚を深めるためのツール開発を行っている。個の成長を組織に活かし、組織の成長を個のキャリアの充実に活かすための方策を探る「CDOD研究部」を2014年に創設、今回の発表を行うに至っている。

連名発表者：山田 泰雄(日本キャリアカウンセリング研究会)、頼木 康弘(日本キャリアカウンセリング研究会)

ODコンサルタントの皆さん！ 組織開発を進める上では、その組織に所属するメンバーがどれほどその動きに関わろうとするかが大きく寄与すると感じることはありませんか。メンバー自身にとっても決して悪いことでもないはずなのに、メンバーがそうした動きに関わろうとしなかったり、あるいは逆にそれを阻害することさえあるのはなぜでしょう？ それはその人の価値観によるものであったり、あるいは特定の間人関係によることもあるでしょう。ただ、中には「なんとなく」という人もいます。そうした個人にどのように働きかけるのでしょうか？

また、関係性という観点で見ればその人の内的なプロセスが大きく関与していると考えられます。たとえばTグループをはじめとして、グループの中で関係性を取り扱うことは、とりもなおさず個人の内的な領域をも取り扱うことになりませんが、その際に、個人を尊重するということがどのように保証されるのでしょうか？

キャリア開発(CD)は、「キャリア」という観点から個の尊重、個の自立を取り上げます。かつて組織開発が「社員が同じ方向を向いて頑張るようになること」であるかのように誤解されていたことがあるように、キャリア開発も「管理職を前提としたキャリアパスを示し、それに合わせて育成/研修体系を構築すること」と誤解されているようです。これらはある側面が誇張されているに過ぎません。キャリア開発は個人が自身のキャリア(仕事人生)をどのように捉え、どのように過ごしていきたいのかをテーマにしており、個と組織の関係性の構築を生涯発達(の側面から)支援しようとするものです。その意味ではODと両輪と位置づけられるものと考えられます。

そこで、ODコンサルタントの皆さんに、キャリア開発とは何か、キャリア・カウンセリングをはじめとする個のキャリア開発支援が組織開発にどのように寄与しうることについて、キャリアカウンセラーが関わった事例などを元に説明したいと思います。組織開発と同様に、キャリア開発もその成果が明らかになりづらい領域ですので、明確な方策を示唆するというには至りませんが、実際にどのような活動をしているのか、どうすれば相互に活用し合えるのかを議論できればと思います。

「戦略実行キャンプ&ミーティング」の展開と可能性

発表者：渡邊 壽美子

お茶の水女子大学文教育学部を卒業後、(株)富士ゼロックス総合教育研究所入社。MBA(筑波大学大学院)。WIALジャパン認定 シニアアクションラーニングコーチ。HOGAN ASSESSMENTフィードバックコーチ。共著『パフォーマンスを生みだすグローバルリーダーの条件』(2005年:白桃書房)。共著『コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学』(2009年:朝倉書店)。

近年企業の業績を左右する要因として、戦略を実行する力にも注目が集まっている。富士ゼロックス総合教育研究所では、2011年より「戦略実行力」に注目し4年間調査研究を行ってきた。戦略の実行力を高めるうえで、コミュニケーションの質を高めることの重要性が、富士ゼロックス総合教育研究所の調査(人材開発白書2011年)で確認された※1。そこで、チーム(課)内外のコミュニケーションの質を高め、戦略実行を支援するための組織開発プログラム「戦略実行キャンプ&ミーティング」を研究開発した。プログラムは、「ポジティブアプローチ」や「質問によるリーダーシップ」などの考え方を取り入れ、全体として組織内での「戦略の語られ方」を受動的なものから能動的なものへ、ネガティブからポジティブに変えていくこと、戦略実行において組織連携を促すことをねらっている。

課長対象のキャンプは、事務機器メーカーの関連会社において、2014年4月から9月までの半年間で、合計4回実施する予定で実施し、2015年2月にフォローアップセッションを行った。キャンプとキャンプの間に職場でのミーティングを開催し、職場のミーティングでは、マネジャー同士でペアになりミーティングオブザーブをしてもらった(3つ目のキャンプまでは、2014年ODNJ大会にて報告済み)。

1. Being キャンプ&ミーティング：計画を立てる前に、個人や組織の強みを再認識し、組織のありたい姿を検討する
2. Planning キャンプ&ミーティング：相互に期待を交換、目標の意義を再認識し、計画を見直す
3. Doing キャンプ&ミーティング：ポジティブな質問による、ポジティブな振り返りを行うことにより実行を促進する
4. Seeing キャンプ&ミーティング：実行過程を振り返り、次期戦略に反映するために継続することとやめることを提言する

全プログラム完了後、参加者へのフォロー、経営者への聞き取り調査、質問紙調査から、「参加者の行動が能動的になった」、「組織連携が増えた」、「安心してコミュニケーションを取れる風土ができた」など、組織の戦略実行にポジティブな影響を与えることが示唆された。導入した経営者からは、「他部門の期のスタートミーティングに出るメンバーが出てきた」「他部門の活動をベンチマークして、自部門に取り入れて活動の目標を立てるようになった」などの声が聞かれた、また導入した企業の業績は良好で、大型の提案も決まるなど良い成果も出始めている。発表では、プログラムの効果と限界、今後の課題と展開について発表する。なお、本研究開発は、南山大学中村和彦教授、日本アクションラーニング協会清宮普美代氏、サクセスポイント渡辺誠氏にご協力をいただいた。

※2009年～2013年人材開発白書バックナンバーは全文無料ダウンロード閲覧が可能。

http://www.fxli.co.jp/co_creation/human_list/

対話型組織開発 ~時間・お金・目標の制約を超え、混沌を歩み続ける力~

発表者：吉田 創

高校在学中に渡米。米国と日本で起業し、多民族との貿易、IT企業の経営、M&Aなど、20年以上幅広い企業現場での経験を積む。経営者として活動する中、偶然グループに出会い衝撃を受ける。その後毎月1週間、非構成の対話で研鑽を積み、ファシリテーション・トレーニングの場として2011年「対話の学校」を創設。ラボラトリー方式の体験学習をベースとした学びの場を提供している。対話型組織開発とは、2010年のArt of Hosting and Harvestingとの出会いから。以降、海外でのトレーニング、日本でのワークショップ開催、組織の現場などにて対話型組織開発をコンサルタント、ファシリテーターとして実践中。

連名発表者：阿部 大輔

このセッションでご紹介する「対話型組織開発」(Dialogic OD)は今年に入り、2つの大きな動きがありました。この5月に世界初の対話型組織開発の書籍、“Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change” Gervase R. Bushe and Robert J. Marshak が出版され、今月バンクーバーにて世界最初の対話型組織開発のカンファレンスも開催されました。本の序文でエドガー・シャイン氏がおっしゃっている通り、“Dialogic OD in one form or another has been around for over fifty years. But with the growth of tool-oriented Diagnostic OD, the dialogic stream has not yet found its full voice.” 「対話型 OD は50年もの間様々な形態としてあった。しかしながらツール指向の診断型 OD と比べ、対話型の潮流はまだ大きな声にはなっていない。」ように、世界中の対話型の実践や知恵は、ようやく具体的に共有され始めたところ です。

このセッションでは、上記書籍の読書会を開き、上記カンファレンスに参加した対話型組織開発の実践者である私たちが、「世界の対話型組織開発の理論と潮流」をご紹介します。また、対話型組織開発の手法の中でも、イベントの前に丁寧な手続きを持つ “Art of Hosting and Harvesting” について、そして「対話型組織開発の日本での適応方法と効果」についてもお話しいたします。

本セッションは私たちからのお話に加え、参加者同士で「対話型組織開発の可能性」を対話によって探り、話された内容をみなさんの今後の活動に活かせるよう、「ハーベスト (対話された内容を「刈り取る」=「成果を明確にする」) したいと考えています。新しい流れをみなさんと共に学ぶことを楽しみにしています。

【プログラム】

- ・チェックイン
 - ・お話①「理論と潮流」
 - ・対話①
 - ・お話②「日本での実践方法と効果」
 - ・対話②
 - ・全体シェア&チェックアウト
- * 皆様の関心と参加人数に応じて、プログラムを変更する場合があります。

ホスト 阿部大輔・吉田創

10年間の継続した組織開発取り組み事例 (診断、対話、階層トレーニングのハイブリッドOD)

発表者：笠井 崇

昭和63年(株)ビジネスコンサルタント入社。法人営業担当を10年経験し、コンサルタント部門へ移籍。診断型OD、次世代の経営人材育成、新規事業とビジネスプラン、ビジネスモデルイノベーションなどを担当。2012年度より現部門へ移籍。国内外の諸理論の探索、コンテンツ開発とコンサルティングを担当。現職はテクニカルディレクター。

連名発表者：川本 芳裕 (ESB 部)

失われた20年といわれるように低成長、マイナス成長が続く中、特に建設業界は成長戦略が描きにくい状況であった。向い風が強い環境の中でも岡部株式会社では、新商品の開発、M&A、海外展開などの戦略により順調な成長路線を歩んでいた。

2008年のリーマンショックは当社の経営業績にも大きな影響を与えた。しかし、生産・物流拠点の統廃合やさまざまなコスト削減施策の実施など構造改革を推進することで、利益を堅調に創出することができていた。その一方で、成長ビジョンが見えない、社員の士気低下、チャレンジ精神が見られない、上意下達の意味疎通により部下からの提案が受け入れにくいなどの問題が生じてきているという反省も出ていた。このような社内風土を変革し、自由闊達な議論が行える組織文化を醸成していく必要性を経営幹部は感じていた。岡部株式会社には、人材こそ重要な経営資本であり、人材育成を大切にするという理念がある。業績の厳しい2008年、2009年も人材育成への投資を減らすことはなかった。

2012年から2015年には毎年、期初に全社員を対処としたアンケート診断（マービン・ワイズボードの「組織モデル」をベースにした選択式）と意見記述を実施。結果をもとに役員および部署長による課題設定と変革活動を行った。自由闊達な組織文化を醸成するために対話を活用した組織運営にも取り組んだ。創業100周年に向けた6ヵ年経営計画「okabe-1 番星★Plan-2017」に取り組み、経営業績は順調に推移している。2013年1月に2回目の組織風土診断のアンケートを実施した。有意検定の結果、診断結果は明らかに改善したという結果が得られた。また、部署長から役員の方々が以下の認識を得た。

- 1.1年間の変革活動が、組織の活性化につながり新たな組織文化が形成できつつある
- 2.「okabe-1 番星★Plan-2017」の理解・納得が向上し、現場での実践力が高まった
- 3.部署長のマネジメントやリーダーシップの質が向上し組織運営の効果が高まってきた
- 4.2012年度は社長の年頭方針で「部下をほめることの大切さ」が打ち出された。

新たな組織文化を形成するキーワードとして変革計画の前提とした職場内に起きた大きな変化としては、役員、部署長と社員間の「対話」が確実に増加したこと、また、マネジメント層からほめる、励ます、ねぎらいの声かけなどが圧倒的に増え、組織風土が確実に変化したことが挙げられる。

企業従業員のOD体験に関する考察 -変革に貢献した従業員のデータ分析から-

発表者：高橋 妙子

南山大学大学院人間文化研究科教育ファシリテーション専攻修士修了。リクルート系企業にて採用人事企画、企業経営等の実務経験を経て2007年にセオスコンサルティングを創設した。以来、ラボラトリー方式の体験学習を基礎としたODを専門とし、数多くの企業支援を行っている。2009年中小企業家同友会中部初の女性副支部長就任、2011年～アイセック・ジャパン中部専任講師。2009年以降JAAS等で学会発表している

連名発表者：津村 俊充（一般社団法人日本体験学習研究所）

企業の変革時にチェンジ・エージェントとして行動した従業員は、どのような体験をしているのだろうか。上下関係や慣習など様々な人間関係の壁を打破するために、抵抗や困難に直面しながら、考え、悩み、必死に同僚に働きかけているのではないだろうか。

本発表では、日本の中小企業における3年間におよぶOD (Organization Development、組織開発；以下ODと略す) の取組事例について、ODを体験した従業員を対象としたインタビュー調査で得られたデータを、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified Grounded Theory Approach、以下M-GTAと略) を用いて、質的に研究した結果を報告する。

本研究の目的は、企業の変革時に貢献した従業員の体験プロセスを明らかにすることで、従業員がより安心して変革に取り組めるようになるための要因を導き出すことである。本研究では、近年の日本企業で必要とされはじめている『『ヒューマンプロセスに働きかける』ことで組織の効果性や健全性を高めようとする』変革手法を、ODと定義して扱っている。ヒューマンプロセスとは、関係的過程（人と人との間で起こっていること）であり、たとえば、どのような気持ちで参加しているか、どのようにコミュニケーションがなされているか、どのように課題や仕事が進められているか、リーダーシップはどのように発揮されているか、などの要素となる。

研究結果は3段階に分かれている。

まず、企業の変革時に貢献した従業員の体験プロセスについては、M-GTAにより32の概念と、7つのサブカテゴリーの中から4つのコアカテゴリーが生成され、結果図「ODに貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」が明らかになっている。結果図は、従業員が不安の中を導かれていく体験をするOD前期、あせりやとまどいなどの困難を体験するOD中期、変えていける自信を得る体験をするOD後期、の3時期に分かれたストーリーラインとなっている。

次に、その結果図からは、「ODが従業員に及ぼす7つの影響」（①価値観が変わっていく ②可能性が広がっていく ③挑戦する力が養われていく ④つながる力が養われていく ⑤課題発見力が養われていく ⑥誰もがリーダーシップを発揮できるようになっていく ⑦支援関係が築かれていく）や、「ODの展開の中で求められるメンバー（コンサルタント、コアメンバー、従業員）の働き」があることが明らかになっている。

最後は、その考察から導き出した、従業員がより安心して変革に取り組めるようになるための要因としての「支援への3つ提言」を紹介する。提言としては、1. 進め方を合意していくこと、2. リアリティのあるデータを収集していくこと、3. 伝える・聴く力を育むこと、が重要であることが挙げられている。

Collective Story Harvesting「対話型組織開発の事例から実践の手がかりをつかもう」

発表者：佐々木 薫

Monash University 人文学部大学院にて、社会構成主義の下地の一つとなった社会言語学を学び、2003年より非言語・言語のファシリテーションを行なう。『プロフェッショナル・ファシリテーター どんな修羅場も切り抜ける6つの流儀』(L・ドレスラー著、森時彦監訳、ダイヤモンド社)を翻訳、ドレスラー氏による認定SIFファシリテーターに。Case Western Reserve Univ.認定Appreciative Inquiry(AI)ファシリテーター、認定NLPプラクティショナー。

連名発表者：八木 真知子（株式会社ビジネスコンサルタント）

このセッションでは「対話型組織開発（Dialogic OD）」の日本における事例の発表と共に、対話型でよく使われる「コレクティブ・ストーリー・ハーベスティング」を体験していただきます。対話型組織開発は別名「ナラティブ・アプローチ」とも言われるとおり、単なる新しい「考え方」や「手法」であることを超えた、とても単純かつ基本的で人が古くから培ってきた手法でもあります。

「ストーリーテラー（語り手）」のみなさんは、実際の現場でさまざまな対話による実践を経験されてきました。誰にもわかりやすい成果が出た事例もありますが、まだ実践の中で苦労され模索されている事例もあります。これらのお話は、「どのようにスタートすれば良いのか」「どのように広げて行くと良いのか」という、みなさんの実践の手がかりになることと思います。また混沌の中を進むみなさんの背中を押し、勇気へとつなげることでしょう。

お話を聞いた後は、そこにどんな洞察があるのか、参加者みなさんの生成的な対話によって探っていきます。組織開発で大事にしている「民主的な価値観」「人間的な価値観」「参加者中心の価値観」を実現しつつ、ストーリーテラーのお話とみなさんの実体験を掛け合わせて、新しい集積的知恵（collective wisdom）を参加者全員で創り上げてみましょう。日本ならではの「対話型組織開発の可能性」を、私たちの力で開いてみたいと思います。ご参加お待ちしております。

【プログラム】

1. チェックイン

2. コレクティブ・ストーリー・ハーベスティング

*ストーリーテラー① 株式会社立志 代表取締役 岡田英佑さま

≤『子供たちに見せたい、私たちのあり方を探る』生徒数1700名の塾による対話型組織開発の実践』

*ストーリーテラー② 株式会社富士通ミッションクリティカルシステムズ 人事人材部 小針美紀さま

≤「対話型組織開発の手法を使った、96人の新人研修事例」

*ストーリーテラー③ 西日本旅客鉄道株式会社 総合企画本部 CSR 考動推進室長 長谷川勝洋さま

≤「企業風土変革を目指しての取組み ～自分ゴト化、みんなゴト化の推進について～」

3. 対話「日本での対話型組織開発の可能性を探る」

4. 全体シェア&チェックアウト

*ストーリーテラーのタイトルは仮のため、変更することがあります。

*皆様の興味関心と参加人数に応じて、プログラムを変更する場合があります。

ホスト 佐々木薫、八木真知子

組織開発 (OD) の倫理：現状の理解と今後の展開へ向けて

発表者：土屋 耕治

南山大学人文学部心理人間学科講師。専門は、社会心理学、グループダイナミックス、体験学習。名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程満期退学。在学中、メルボルン大学訪問研究員。2011年4月より現職。研究としては、小集団の力とされる“集団的知能 (collective intelligence)”が発揮される過程に注目し実験を行う他、実践としては、Tグループのトレーナーも行いながら、組織開発の実践にも関心を寄せる。

組織開発 (OD) の社会的認知度の高まりは、専門家の果たす責任が大きくなることも意味している。本発表では、日本における OD の展開を鑑み、OD の倫理 (ethics) に関する現状を報告し、専門家としての質を担保したり、社会への説明責任を果たしたりしていくために倫理について議論する場が必要であることを示す。その上で、現在、OD のハンドブックなどに示されている倫理綱領 (ethical code) を紹介しながら、ODNJ が倫理に関してどのような面で会員・社会に貢献できるのかという点について議論をしたい。

職業倫理 (professional ethics) とは、専門的職業に就く人が、自ら定め、遵守すべき行動規則のことである。OD が実践を伴うものであることを考えると、他の対人支援職 (e.g., 慶野, 2007) と同様、倫理について考える場が必要であろう。

倫理綱領 (倫理規定とも呼ぶ) は、OD の価値観 (values) とともに、判断に迷ったときに依拠する対象となり、倫理的ジレンマの解決を助けるものとして機能する。倫理は、“価値観に基づいて良い行動と悪い行動の基準となるもの”とされ、倫理綱領がないことで、OD の実践家が、自己の関心にのみ依拠して判断をしてしまうというリスクも指摘されている (Egan & Gellermann, 2005)。

本発表では、上記に述べたように倫理、とくに倫理綱領の必要性があることを踏まえて、様々なハンドブックで言及される Gellermann et al. (1990) の倫理綱領を紹介する。彼らは、“OD / HSD (Human Systems Development) の専門家による価値観と倫理の声明”として、5点から構成される倫理綱領を挙げている。具体的には、1. 自分自身への責任 (e.g., 誠実さと信憑性)、2. 専門的開発と能力への責任 (e.g., 自己の行動が引き起こす結果に関する責任、他の専門家との協力体制)、3. クライアントと重要他者への責任 (e.g., クライアントへの正直さ、責任)、4. OD-HSD コミュニティへの責任 (e.g., 専門的知識やスキルの共有の促進)、5. 社会的責任 (e.g., 正義とウェルビーイングの促進)、で構成される。

加えて、本発表では、OD の倫理に関する議論でしばしば言及される倫理的ジレンマ (e.g., White & Wooten, 1983) も視野に入れながら、OD の倫理綱領の全体像を概観することを目指す。ただし、倫理綱領は文言で示すという形式的な制限があることから、コンサルタントが実際に遭遇する倫理問題の複雑さを十分に取り上げていないし、明確な方向も示せていない可能性が指摘されている (Conrey et al., 2003)。これらの点を踏まえて、議論を通し、実際的に有効な形を探る必要があると考えられる。

ディスカッションでは、OD の倫理、倫理綱領を考えていくにあたり、何を考慮に入れる必要があるのかということ、また、ODNJ というコミュニティが果たす役割とは何なのかを議論する場としたい。具体的には、OD の実践が持つ潜在的な問題、課題、そして、そういった事柄への対処や仕組みに、倫理という側面から ODNJ が貢献できる可能性について探りたい。

グループ企業の壁を越えた組織開発事例 ～システムコーチングを活用した企業間シナジーの生み方～

発表者：石井 宏明

1994年外資系IT企業入社:SEとして金融系グローバルプロジェクトを担当。

1999年外資系コンサルティングファームに転職:PMとして国内外プロジェクトを担う。

2003年キャリアデザインスクールの取締役へ転職:1000名以上をコーチング。常識的に困難と言われるキャリアチェンジを数多く支援。

2008年独立:CTIジャパンやCRRジャパンにてプロコーチ育成をしつつ、人材育成や組織開発を中心に活動。

連名発表者：島崎 湖 (株式会社ウエイクアップ)

企業を取り巻く環境が複雑化し、多様化したニーズに応えるためにビジネスサイクルが短縮化され、知識や技術も日に日に進化している。そんな中、業界シェアの拡大、財務体質改善、経営効率の向上などの目的で、M & Aやグループ統合、業務提携が盛んに行われるようになった。しかし、思うように効果が得られないことも少なくない。サービスの連携不足やITシステムの統合不具合等、目に見えるところばかりが問題視されているが、そもそも文化や歴史を異にする企業や人同士が上手く協働関係を築けていないことが大きな原因の1つと考えられる。そのような状況下、組織開発の担う役割は大きい。

今回紹介する事例も同様。新たな競争力を獲得するため、企業統合により一大企業グループを発足。しかし、組織の壁を乗り越えるのは容易ではなく、十分なシナジーを発揮しきれないでいた。そんな中、グループ企業が1つのチームとして機能するための組織開発施策として、システムコーチングが採用され、これまで3期に渡って実施してきた。

システムコーチングとは、チームや組織といった目的を共有した複数の人たちの集まりを「システム」としてとらえ、個人を対象とするのではなく、その有機的なシステム自体を1つのクライアントとして関わる手法。“コーチング”という言葉がついてはいるが、時には講師の役割を担ってシステムの見方を教育し、時にはコンサルタントの役割を担ってシステムの現状と方向性を見立てる。また、ファシリテーターの役割を担ってシステム内の対話を促進し、コーチの役割を担ってシステムが自らに自覚的になるために問いかけや反映を行うこともする。そうして、あたかも個人が自己内省により自らを自覚して自己修正・自己成長をとげていくように、システムという有機体が自らを自覚し、修正・成長を遂げていくように支援していく。

今回の組織開発では、さまざまなしくみの中で、システムコーチングを土台として活用した。まずは別々の文化を持つそれぞれの会社において現場と経営層をつなぐ役割を既に担っている次世代リーダーを集め、このメンバーが一体感のある企業グループを創り率いていくリーダーチーム(チェンジエージェントチーム)となるべく育成していくことを目的とした。シンプルな対話等による組織開発のみではなく、実際にそのリーダーチームがプロジェクトを動かすという活動の中でシステムコーチングを用いて、グループ連携の象徴とも言えるリーダーチームの関係の質を向上させていった。同時に、1期2期3期と代をまたがる関係も強化することでグループ内シナジーを高めていった。

この事例を、どのような全体設計や効果があったのか、組織の発達段階等の理論にも沿わせながら解説していく。また、途中、どのようなワークをどんな順番でおこなったのかという代表的なセッションの詳細な流れ等も開示しながら紹介していく予定である。

発表倫理規定

OD Network Japan 研究発表および投稿に関する倫理ガイドライン（暫定版）

OD Network Japan の年次大会における発表、機関誌「OD ジャーナル」への投稿、および、ODNJ 会員が ODNJ に関連する事例等を他学会で発表する場合は、以下の倫理上の配慮が必要となります。なお、学会発表や論文投稿を以下では「発表」と表記していきます。

1. 事例等を発表する場合は、事例に登場する個人および対象となるシステムの責任者に発表の了承を事前に得ること。
2. 事例等の発表では、一般的には、組織名や個人名を匿名とし、「A 社」「B 氏」などと任意のアルファベットを用いること。なお、事例発表として組織が特定されることに意味があり、事例等の組織名や個人名を明らかにする場合は、組織名や個人名を明らかにすることについて、組織の責任者およびその個人から実名公表の了承を得るとともに、その旨を明記すること。
3. 事例等の発表の際に、対象者の個人が特定される写真や資料を用いる場合は、それらの写真や資料を発表で用いることをその個人から了承を得ること。
4. 研究に際して、対象者または関係者の心身に不必要な負担をかけることや、不利益をもたらすことを行わないこと。研究として発表をすることを目的としてデータの収集（質問紙調査やアセスメント、インタビュー調査、観察など）を行う場合は、対象者にその説明を行うこと。
5. 個人が特定されるデータは発表者が適切に管理し、個人情報の保護に努め、情報やデータの漏えいがないよう、細心の注意を払うこと。
6. 事例研究やインタビュー調査など、個人が特定されるデータを収集する研究を行い、その発表を行う際に、発表者が所属する機関およびデータ収集先の機関に研究倫理審査委員会がある場合は、原則として研究倫理審査を受けて承認を得ること。
7. 著作権所有者が明確なアセスメントや心理テストを用いた場合、著作権所有者から使用と発表の許可を得ること。
8. 研究データを捏造することや、文章の盗用や剽窃（他者の研究成果などの他説について出典を明記せずに使用して自説とすること）など、科学的な研究の倫理に反する行為は厳に慎むこと。
9. 発表について倫理的な問題が生じた場合は、発表者個人がその責任を負うこととする。

AL コーチ養成講座

本講座は、日本においてAL コーチを体系的に養成する唯一の講座です。

アクションラーニングとは

現実の課題をグループセッションで検討し、
解決策を立案、行動(Action)するプロセスの中で
個人、チーム、組織を育成するチーム学習(Learning)手法

こんな方に おすすめします

- 人材開発プログラムを考える人事・能力開発担当者
- チームの課題解決力のUPとチーム育成を考える管理職
- 組織・風土変革プロジェクトの担当者

PSD

アクションラーニング基礎講座
2日間 定員18名
9:30-17:30

(税別) 90,000円 (税込) 97,200円

※昼食・テキスト代含む

AL(アクションラーニング) コーチとは

- ▶組織導入の際に核となる人材
- ▶組織に変革をもたらす(変革エージェント)
- ▶アクションラーニングの要となるグループセッションの管理者

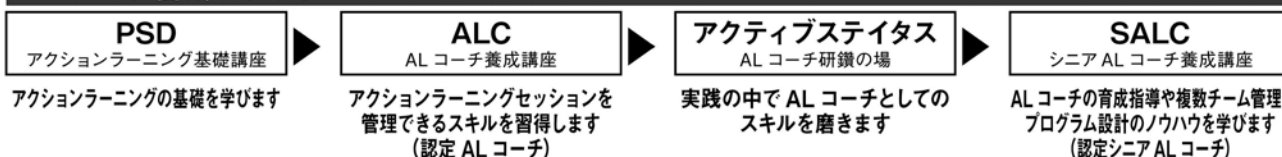
ALC

アクションラーニングコーチ養成講座
4日間+3ヶ月:セッション指導 定員15名
9:30-17:30

(税別) 380,000円 (税込) 410,400円

※昼食・テキスト代含む

AL コーチ養成ステップ



■お問い合わせはこちら



<http://www.jial.or.jp>

〒105-6205 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズ MORI タワー 5階
Tel.03-6682-8849 Fax.03-6854-3737 info@jial.or.jp

風土改革アプローチって?

組織の知とエネルギーを掘り起こして
「チーム」でダイナミックに機能させる
プロセス技術があります。

「知恵」と「協力」を創造の資源に変える 組織イノベーション。

組織イノベーション
組織OS理論 組織技術

チームイノベーション
チームづくり
チームモチベーション
チーム思考

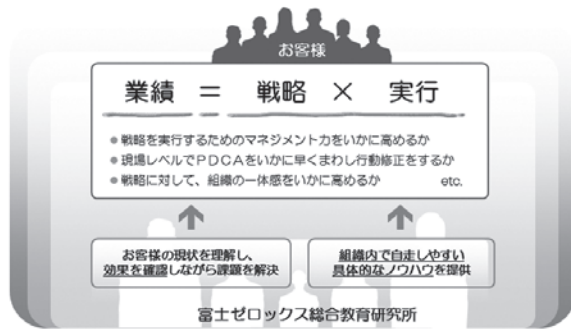
www.scholar.co.jp
株式会社スコラ・コンサルタント

SCHOLAR CONSULT CO.

「戦略実行」をテーマとしてお客様の課題解決をご支援いたします。

素晴らしい戦略があっても、それが現場で実行されなければ
成果（業績）に結びつきません。

私たちは、**戦略実行の基盤となる人・組織の力**を高め、
お客様の課題解決、さらには、持続的な成長をご支援いたします。



お問合せ先

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

本社 〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL: 03-5574-1511 (代表) URL: <http://www.fxli.co.jp>

戦略実行を促進するテーマ

現場で「戦略」と「個人」の行動を一致させていくには、さまざまな要素が関連します。「個人」「マネジメント」「組織」の視点からテーマを設定し、コンサルティング、施策実行支援、現場定着支援等を通じて、ご支援いたします。

個人

- アセスメント、各種意識調査
- スキル開発、キャリア開発
- モチベーション支援、コーチング

マネジメント

- プロセスマネジメント、方針展開力強化
- チームマネジメント、組織開発
- 会議・ミーティングの効果的実施

組織

- 人事・人材開発制度の構築
- 帳票設計・管理の仕組みづくり
- 風土改革、価値観・ビジョン浸透

わたしたちの内在的価値で未来をつくる

組織開発にとりくみ続けて30年
～2016年に30周年を迎えます～

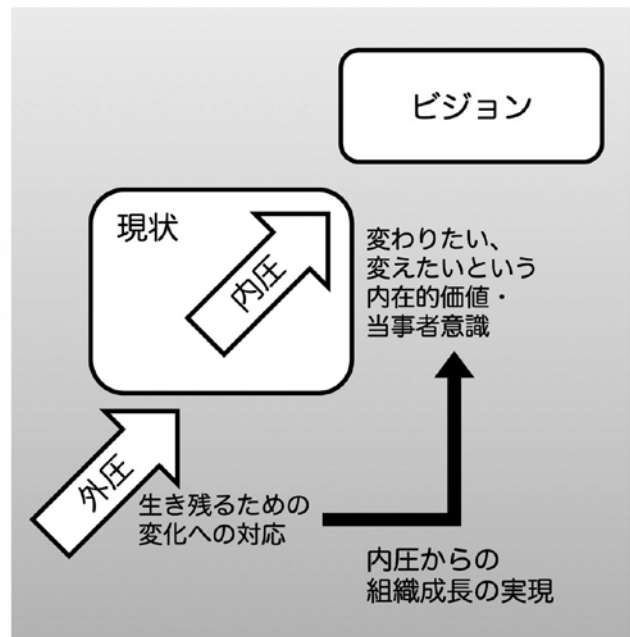
- 1986年設立以来、企業や公共団体などあらゆる組織に対し、組織開発アプローチによる、組織と個人を成長させるコンサルティングや育成支援を実施してまいりました
- 目指すものは、競合や株主などの外圧によって「変えられる」のではなく、組織を構成する個々人が自らの「内在的価値」によるビジョンを持ち、その実現に向けて「変わり続ける組織」の実現です。

8/22(土)15:15- 年次大会発表
組織の中の二律背反をどう乗り越えるか
～ODコンサルタントの組織開発の歩み～

お問い合わせ先

 Corporate Culture & Identity
企業文化をクリエイトするネットワーク

株式会社シー・シー・アイ
〒107-0062 東京都港区南青山2-29-9-601
TEL: 03-3497-5033 <http://cci-od.jp>



CCIセミナー「組織開発との向き合い方」を定期開催しています
次回9/10(木)開催 詳しくは → <http://cci-od.jp/seminar/2064>

キャリア開発ワークショップ・CDW®



内にあるキャリアに気づく51時間

自己カウンセリング/グループカウンセリング
キャリアカウンセリング

あなたのキャリアをつくるのは、あなた自身。何を重視し、何を求め、何を楽しみとするのか、その答えを持っているのは自分。その声に耳を澄ませてみます。

家族、会社をはじめとする他者からどう見えるかに心を配ることも必要ですが、まず自分で自分のキャリア選択ができることが大切です。そうして初めて、自立/自律した個人として他者を支援できるのです。

自分のキャリアを考えることに、集中的に取り組む51時間=2泊3日です。人生という長い物語について考えるには短いかも知れませんが、自分のペースで自分と対話するための「場」と「問い」が準備されています。

皆様のご参加をお待ちしています！

直近の日程

日時：2015年10月10日(13時開始)～
12日(土日月)(16時解散予定)

場所：ホテルコンチネンタル府中

定員：16名

特定非営利活動法人 日本キャリア・カウンセリング研究会
150-0012 東京都渋谷区広尾 1-11-5 406
TEL：03-5423-7003
URL：<http://www.npo-jcc.org>
お問い合わせ info@npo-jcc.org

キャリア開発ワークショップ・CDW®

プログラム(2泊3日)

	1日目	2日目	3日目
9:00		●自己分析Ⅰ(続き) -能力 -パーソナリティ -キャリア・アンカー	●話し合い -生きがい・働きがい ●キャリア・プランニング -適職・不適職
12:00	12時30分受け付け	昼食	昼食
13:00	●オリエンテーション ●キャリア開発の理念・考え方 ●自己分析Ⅰ -満足度 -フラストレーション -動機付け要因	●キャリア事例研究 ●自己理解Ⅱ -パーソナル・データ -ライフ・ダイアグラム	-分析結果の整理 -キャリア・ゴール設定 -自己啓発目標 -中・長期キャリアパス設計 -当面の行動計画
18:00	夕食	夕食	16:00 (終了、解散予定)
	キャリア・カウンセリング (希望者) 個人学習(宿泊は個室) 情報交換会	キャリア・カウンセリング (希望者) 個人学習(宿泊は個室) 情報交換会	

※このワークショップは合宿形式を取っていますので、宿泊での参加を原則とします。

人と組織の心理的な成長を支援して68年

私たちは、1947年の創立以来、内田クレペリン検査や研修・カウンセリングを通し、個人・そして組織の変化を支援して参りました。ODにかかわる皆さまへお勧めの講座をご紹介します。

グループ体験から学ぶ リーダーのためのチームマネジメント研修

9月30日(水)・10月1日(木)または12月2日(水)・3日(木) 9:30～17:00 津村俊充(一般社団法人日本体験学習研究所 所長)
プロセスに気づき、働きかけるリーダー・講師を目指す研修です。チーム活性化に役立つ視点を体験的に学びます。東京で、津村先生から学べる貴重な機会です。

ビジネス版 アサーション・トレーニング <企画進行中>

11月4日(水)・5日(木) 9:30～17:00 平木典子(統合的心理療法研究所 所長)
自分の考えや思いを、いかに正直に率直に伝えるか。自分も他者も尊重した自己表現は、OD推進者にとって不可欠と言えます。講師は、今大会でも登壇された、アサーションの第一人者 平木先生です。

エンカウンター・グループ

9月27日(日) 10:00～17:00 土屋 玲子(千葉大学特任准教授)
組織の人間関係支援に最適の体験/学習の場です。体験しやすい1日コース。

今大会で、事務局を担当しています

連絡先 (株)日本・精神技術研究所 URL:<http://www.nsgk.co.jp/>
東京都千代田区九段南2-3-27 あや九段ビル2階 TEL 03(3234)2965

日精研 検索

【大会協賛団体ご芳名】

株式会社 シー・シー・アイ

株式会社 スコラ・コンサルト

NPO 法人 日本アクションラーニング協会

NPO 法人 日本キャリアカウンセリング研究会 (JCC)

株式会社 日本・精神技術研究所

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所 (FXLI)

(五十音順)

【大会運営委員】

委員長： 内田 桃人

事務局長： 八巻 甲一

今川 みさき 岡田 壮麻 加治 睦実 加藤 美智子

小林 巖 澤田 知樹 文川 実 安井 敬子

(五十音順)

【OD Network Japan 年次大会 2015 運営事務局】

〒102-0074 東京都千代田区九段南 2-3-27 あや九段ビル 3 階

(株式会社日本・精神技術研究所 内)

E-mail: con2015@odnj.org

【NPO 法人 OD Network Japan 事務局】

〒107-0062 東京都港区南青山 2-29-601

(株式会社シー・シー・アイ 内)

E-mail: info@odnj.org

