

## わが国における組織開発研究の現状と課題

### —「実践者=研究者」による参加型アクションリサーチの適用可能性—

籟 康 之

#### Abstract

Organization development is based on human relations and aims to improve a company's effectiveness and soundness. The concept has undergone various changes. Currently, "dialogic organization development" is a prominent practice in businesses that want to build a future that involves interactions among different stakeholders. Although the literature on organization development in Japan has increased, the number of studies involving practice research has been low. Future studies on organization development in Japan should focus on practice research with regard to its transferability. In recent years, participatory action research, also called "community-based participatory research" (CBPR), is considered an effective approach in social work and public health science, which share several characteristics with organization development. In addition, the "practitioner-researcher" is considered important as an intermediary to bridge the gap between research and practice and to promote CBPR.

キーワード……組織開発 CBPR(community-based participatory research) 実践者=研究者

#### はじめに

グローバル化の進展によって国内労働環境が大きく変容する中、企業・組織における組織成員間の関係性構築が困難な時代となっている。わが国伝統の雇用慣行であった年功序列賃金・終身雇用制度の衰退や成果主義導入に伴う個人主義の台頭、雇用形態の多様化や女性・外国人の進出に伴う職場多様性の進展を通じて、組織成員間の協働困難性が表出しているのである。このような背景の下、組織成員間の関係性に働きかけ、組織の良き在り様を目指す営為である「組織開発 (Organization Development: OD)」が関心を集めている。1950年代後半から北米を中心として発展した組織開発の概念は、1970年代にわが国へ導入され、一時ブームを迎える。その後、急速に衰退したものの、近年、再び関心を集めてきた。本稿は、組織開発研究の系譜および近年におけるわが国の現状を概観した上で今後の課題を整理し、それら課題を超克するアプローチとして、CBPR (community-based participatory research) と呼ばれる参加型アクションリサーチの方法論を組織開発研究に適用することを検討するものである。

## 1 組織開発研究の系譜とわが国における今後の課題

### 1.1 組織開発研究の系譜

組織開発は「組織のプロセスに働きかけることにより、組織の効果性（effectiveness）や健全性（healthiness）を高めようとする実践」（中村, 2014: p.2）とされ、その源流にはグループ・ダイナミクスの研究者クルト・レヴィンが1940年代に提唱した研究アプローチ「アクションリサーチ」がある（French & Bell, 1999）。アクションリサーチは、「現実の問題を解決することをめざした、または、目標となる望ましい状態に向けて変革していくことをめざした実践と研究を行っていくもの」（中村, 2008: p.2）とされる。研究者と対象者を一線で隔てた客観的視座によって絶対的真理の発見を目指す伝統的な研究アプローチとは一線を画し、研究者自らが対象フィールドに参入し、フィールド内の人々との協同的な実践によって望む在り様を目指すアクションリサーチは、「産業」「教育」「コミュニティ開発」等の分野において発展を遂げた（中村, 2008）。その内、「産業」の場において発展したものが組織開発である。組織開発研究が他の学術領域と比較して特徴的な点は、研究者と実践者の密接な連携関係にあり、発展の歴史は主として研究者と外部実践者（コンサルタント）による多様な実践によって構築されてきた（中村, 2007）。古典的な定義では、「組織有効性の向上・健全性確保のため組織全体を対象にして計画的、かつ、トップダウンでなされる計画的介入」（Beckhard, 1969）とされるものの、研究の進展とともに多くの研究者から多彩な定義が提示され、一様ではない。わが国における組織開発の概説的文献である中村（2007）では、各研究者の提示する定義を精査した上で、「組織開発とは、アクションリサーチやシステム理論を含めた行動科学の知見や手法を用い、ヒューマニスティックな価値観に基づきながら、組織の効果を高めることを目標として実施される。組織内のプロセスや組織文化などの人的要因を含めた組織の諸次元に対して、協働的な関係性を通して働きかけていく、計画的、長期的、体系的な実践である」（p.23）と定義している。組織開発は、実務家のニーズに応じていく中で次第にその所掌範囲が拡大し、様々な介入手法が実践されていった。具体的には、「人間関係のプロセスへの介入<sup>2)</sup>」「技術・構造的介入<sup>3)</sup>」「人的資源管理による介入<sup>4)</sup>」「ストラテジック介入<sup>5)</sup>」という4つのカテゴリに分類されている（Cummings & Worley, 2005）。中村（2007）は、組織開発が本来内在していたヒューマニスティックな価値に沿わない経済的な価値によって概念拡張した領域<sup>6)</sup>があることを踏まえつつも、それらを否定するのではなく、組織開発本来の価値観である「ヒューマニスティックな価値観（人間尊重と人間の潜在力への信頼）」、「民主的な価値観（決定への参加と関与）」、「クライアント中心の価値観（コンサルタント主導ではなく、クライアント主導による変革）」、「エコロジカルな価値観（自社の利潤追求のみではなく、社会全体の利益の配慮）」（Marshak, 2006）を有しているのであれば、いかなる営為も組織開発として含めるというスタンスを示し、今後

の組織開発の発展可能性を局限していない。

これまで多様な発展を続けてきた組織開発の理論と実践であるが、現在では診断型組織開発 (diagnostic OD) と対話型組織開発 (dialogic OD) に大別されている (Bushe & Marshak, 2009)。

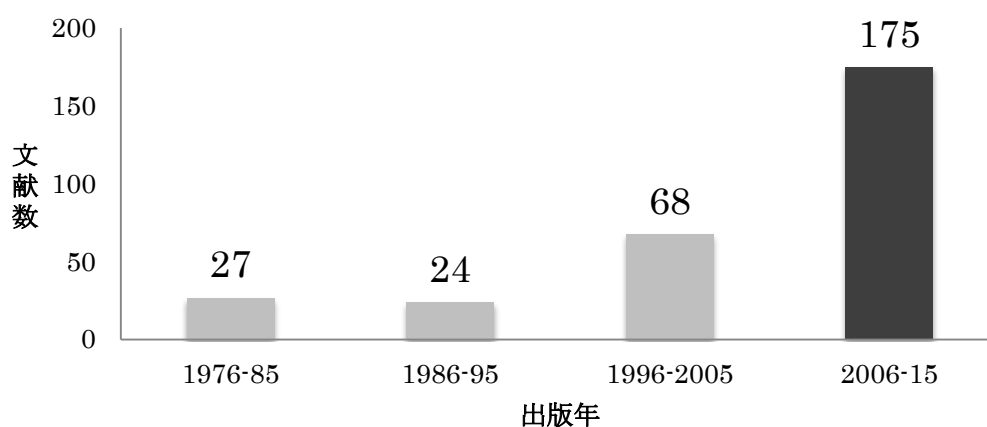
診断型組織開発は、組織開発における伝統的なアプローチである。実証主義に依拠し、問題解決アプローチやギャップアプローチとも呼ばれる。組織開発の源流であるアクションリサーチを正当に継承したアプローチと位置付けられ、典型的には、外部実践者 (コンサルタント) によって「データ収集→診断→フィードバック→アクションの計画→アクションの実施」(OD Map; Tschudy, 2006) が体系的に展開される。「診断」の言葉が示すように、身体の不調を訴える患者に対する医師の診断・治療に喩え得るような、現状の問題・課題解決に焦点を合わせたアプローチである。一方、対話型組織開発は近年、中心的な位置を占めるアプローチである。現実を唯一と捉えず、社会的構成物とみなす社会構成主義を基盤に持ち、ホールシステムアプローチやポジティブアプローチとも呼ばれる。組織の問題・課題に目を向けるのではなく、自身が有する強み・今後の可能性に焦点を合わせるものであり、「対話を通じて当事者が構成しているリアリティを共有し、当事者が現状や変革について意味づけを行い、変革の方向を合意し、共に変革に取り組む」(中村, 2010: p.328)。診断型組織開発と比較して、クライアントの当事者性・主体性を重視するアプローチと位置付けられる。対話型組織開発の手法は多く存在するが、わが国ではワールドカフェ<sup>7)</sup> (Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community, 2005)、アブリシエイティブ・インクワイアリー<sup>8)</sup> (Cooperrider et al, 2005)、フューチャーサーチ<sup>9)</sup> (Weisbord & Janoff, 2000)、オープン・スペース・テクノロジー<sup>10)</sup> (Owen, 2008) の4つの手法が、広く知られている。

診断型組織開発から対話型組織開発への潮流には、実務的側面と理論的側面からの要因が考えられるであろう。実務的側面からは、グローバル化の進展に伴う社会の複雑性の増大が挙げられる。問題に関する原因が明確に特定可能で、唯一の最適解が存在したかつての時代と異なり、近年は「VUCA」とも称される、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) に満ちた時代であり、「完全情報を基にした最適解を求めることは困難」(大住, 2009: p.2) である。かかる状況では、客観的なデータの収集・分析による論理的な問題解決を志向するアプローチでは十分たりえず、「組織のメンバーが、自分たちの思いから、ありたい姿や理想像を対話を通じて共有し、自分たちで新しい行動を生み出し、自ら仮説検証を繰り返し、軌道修正をしながら実現に近づいていくアプローチ」(高橋, 2016: p.86) が有力な方策として台頭してきたと言えよう。理論的側面からは、学問的アイデンティティとしての組織開発の在り方に対する原点回帰が挙げられる。実務家のニーズに応えるべく、理論的厳密性 (rigor) よりも実務的有用性 (relevance) を優先し、多様な介入方法を模索・実践してきた組織開発が今一度、本来内包していた価値観に立ち帰り、「組織開発らしさ」を回復しようという動きである。研究の発展によって生じた「組織開発のアイデンティロスト」(貴島ら,

2014) に対する自己回復運動と捉えられよう。

わが国の組織開発研究の動向を概観すべく、文献データベース CiNii Articles で、「組織開発」をタイトルに含む文献を検索<sup>11)</sup>したところ、1976年からの10年間には27本、1986年からの10年間では24本だったのが、1996年からの10年間には倍以上の68本に、2006年からの10年間ではそこから倍以上の175本と、急激な増加を見せており、組織開発の概念が国内に広く普及し、関心を集めている状況が窺える（図1）。

図1. 組織開発に関する文献数の推移（1976-2015年）



（出所）筆者作成

さらに、2000年代以降において、実践の現場をフィールドとする代表的な実践研究を抽出した結果、表1のようになった。以下、概観しよう。

#### ① 診断型組織開発をベースとした実践研究

伝統的な組織開発である診断型組織開発をベースとした実践研究である。外部実践者（コンサルタント）のデータ収集・分析による組織診断が実施され、その結果をクライアントへフィードバックし、変革に向けた実践を行なった実践研究として高橋・高橋(2010)や高橋ら(2011)がある。

#### ② ホールシステムアプローチを用いた実践研究

対話型組織開発の手法であるホールシステムアプローチを用いた実践研究である。従前の企業・組織の在り方から脱却し、組織成員やステークホルダーとの対話によって新たな方向性の

導出を目指した実践研究として、企業のみならず、非営利組織や教育機関、地域など幅広い領域において行われている（大住, 2009; 千葉ら, 2012; 中村・立川, 2012; 中村・津村, 2009; 林, 2015; 安田, 2015; 山田, 2014）。また、アプリシエイティブ・インクワイアリーを組織全体への働きかけではなく、個人への働きかけとしての教育プログラムに用いた研究（撫養, 2016）も見られる。

### ③個人・グループレベルに対するアプローチとしての実践研究

組織開発は、組織全体を対象とした働きかけのみに限局されない。個人あるいはグループレベルに対する働きかけも、組織開発の一部である。組織開発研究の発展の中で育まれたファシリテーションやコーチングといった手法、あるいは、近年の人材開発研究における主要な概念であるアクションラーニングやリフレクションを研修で用い、受講者の意識・行動変容を起点とした組織開発を企図した実践研究である（加藤, 2014; 小森谷, 2007; 2015）。

表1. 2000年代以降における代表的な実践研究

実践研究の類型	フィールド	文献
診断型組織開発をベースとした研究	企業	高橋・高橋（2010）、高橋ら（2011）
ホールシステムアプローチを用いた研究	企業	中村・立川（2012）
	非営利組織	撫養（2016）、安田（2015）
	教育機関	千葉ら（2012）、林（2015）、山田（2014）
	地域	大住（2009）、中村・津村（2009）
個人・グループレベルに対するアプローチとしての実践研究	企業	加藤（2014）、小森谷（2007; 2015）

（出所）筆者作成

近年の潮流を反映するように、ホールシステムアプローチを用いた実践研究が中心的であることが概観されるものの、先の文献数と比較した場合、その数は著しく少ないと言えよう。近年、急激に増加する文献の多くは、主として各種業界専門雑誌等における組織開発の理論・手法の紹介、理論的検討、事例紹介等で占められる。これら文献の価値を何ら貶めるものではないものの、組織開発実践の効果や有効性を問うような実証研究の少なさは看過し難い。このような状況を踏まえ、次節にてわが国における今後の課題を整理しよう。

## 1.2 わが国における今後の課題

### ①組織開発の価値観を重視した日本型組織開発の探究

前節で述べた通り、わが国における実践研究の不足は明白である。各種業界専門雑誌や一般刊行物等の文献によって組織開発に関する知見が広く普及していくことが望ましい一方、この状況を看過した場合、組織開発の営為が組織運営に資するという証左たる基盤が構築されぬまま、かつてのような一過性のブームとして過ぎ去ってしまう可能性が憂慮される。とりわけ、近年の主流であるポジティブな組織開発について、わが国では「萌芽的な段階であり、理論的検討が中心」（山田, 2014: p.436）とされており、深耕の余地があろう。対話型組織開発の手法として、現在40もの手法が存在している（Rothwell et al, 2015）が、中村（2014）において、これらの手法をわが国に紹介していく必要があると指摘されているとおり、今後各々の手法を慎重に吟味し、日本の風土に即した形での導入を模索していくことが求められる。但し、ここで厳に留意しなければならない点は、手法のみに囚われることなく、その根幹にある理論的背景や価値観への理解を重視することであろう。中村（2007）では、わが国において十分な市民権を得るようになった「コーチング」や「ファシリテーション」といった手法が一人歩きし、根幹である組織開発の理論について「骨抜き」となったことが指摘されている。Bushe & Marshak（2009）が、「対話を行うことが対話型組織開発ではない」と喝破するように、単に提唱された手法を透写するだけの実践では奏功することはないであろう。実際、対話型組織開発を実践した組織の50%が失敗に終わっているという研究報告もある。手法の汎用性・有用性の優劣のみ焦点を狭隘化するのではなく、各々の手法が有する理論的背景・価値観を組織成員間で共有し、一人ひとりの当事者性・主体性の発露を通じた組織開発的営為が生起するような、わが国独自の組織開発理論・手法の探究が求められる。

### ②転移可能性有する実践研究の蓄積

日本型組織開発の理論・手法の探究は、机上と実務フィールドを往還する実践研究によってこそ実現しうるものである。実践研究の蓄積によって創出される知見が、実務フィールドにおける継続的な組織開発実践を支え、その継続的实践が実践研究としてさらなる知見の洗練化をもたらすといった「実践」と「研究」の良好な連携が肝要となろう。人と人が複雑に相互作用しつつ構築される組織をフィールドとする組織開発研究の課題は、「自然科学」に代表される伝統的リサーチから創出される、時間・場所を不問とした普遍的（universal）な知のみでは、十分な方途を提示し得ない。そうではなく、「人間科学」（杉万, 2006）として、特定の時間・場所におけるローカルな実践が、異なる時間・場所における実践を生み出すような転移可能性（transferability）を有した実践研究の増加が求められる。しかしながら、現況において実践研究が活発に展開されない状況には、2つの困難性が存在する。1つは実務フィールドにおける組織開発の継続的实践の困難性である。組織開発が為される実務フィールドは、組織内部の実践者、外部実践者（コンサルタント）、研究者という3様のプレイヤーが複雑に交錯する「アリ

一ナ」と言える。組織開発をめぐる実状について日米の比較を行った中村（2006）によると、米国では組織開発に関わる大学院プログラムが多く存在しており、教育を受けた専門家が internal OD consultant として会社内の組織開発部門に所属し、彼らによって組織開発が実践されているという。一方、わが国では、組織開発を体系的・専門的に学ぶ機関が徐々に増えているものの<sup>12)</sup>、大都市を中心とした比較的短期間の教育体系であり、十分とは言い難い。また、海外と比較して内部労働市場が発達しているとされるわが国では、定期的な異動システム、所謂「ジョブ・ローテーション」による多様な力量を有するゼネラリストの養成が中心的であるが、組織開発に携わる人材もその例外ではない。このような背景の下では、ある時期に組織開発業務に従事していても、数年後には異動により他部門へ転出し、新たに着任した人材が一から学習するという状況となり、組織開発に関する専門的能力・機能が蓄積されない。組織開発は行動科学をはじめとして社会学、経済学、心理学など多様な領域の知見が求められる分野であり、一朝一夕に組織開発の実践者が養成され得るものではない。このような状況において、外部実践者（コンサルタント）へ一定の依存性が生じることは当然の成り行きであろう。外部実践者（コンサルタント）による組織開発には一定規模の時間的・経済的投資を要することから、継続的な組織開発の実践が容易ならざること明白である。

もう一つは、研究としての実践困難性である。典型的に、実践研究の多くは外部の研究者が当該組織に参入することで行われる。経営組織研究では「一般的に調査対象に対するアクセシビリティが低い」（吉永, 2011: p.76）とされることや、昨今の個人情報保護に対する気運の高まりも相俟って、外部の研究者が組織内部に参入する困難性が高まっていると言えよう。

このような「外部実践者（コンサルタント）への依存」と「研究者の参入困難性」という背景が、活発な実践研究の展開を阻害していると考えられる。組織開発研究は何のための学問か、という問いに対して、筆者は「組織開発の実践者が継続的に組織開発の実践を為しうるため、有用となる妥当かつ具体的な知見を創出し、卓越した組織運営を通じた社会貢献を支援するための学問」と考える。前述した今後の課題、すなわち、日本型の組織開発理論・手法の探究に向けた実践研究を蓄積していくためには、外部実践者（コンサルタント）や研究者への依存から脱却し、組織に所属する内部実践者が主導的に組織開発の実践・研究を為していくことこそ目指すべき地平と考える。次章にてそのアプローチを検討しよう。

## 2 組織開発研究の課題を克服するアプローチ

### 2.1 CBPR とは

組織に所属する内部実践者が主導的に組織開発の実践・研究を展開していくために、いかなる方策が考えうるであろうか。本稿では有力な一方策として、近年のソーシャルワークや公衆衛生学の領域において活用されている「コミュニティを基盤とする参加型リサーチ

（community-based participatory research: 以下、CBPR）」と呼ばれる参加型アクションリサーチの適用を検討したい。CBPRは、「コミュニティの人たちのウェルビーイングの向上や問題・状況改善を目的とし、リサーチのすべてのプロセスにおけるコミュニティのメンバーと、研究者の間の対等な協働によって生み出された知識を社会変革のためのアクションやアドボカシー活動に活用するとともに、そのプロセスを通じた参加者のエンパワメントを目指すリサーチに対するアプローチ（指向）」（武田, 2015a: p.8）と定義される研究方法論である。組織開発の源流であるクルト・レヴィンのアクションリサーチに代表される「実用志向の循環的实践」とブラジルの教育哲学者パウロ・フレイレによる参加型リサーチに代表される「力なき者へのエンパワメント」という「北と南の系譜」（武田, 2015a）の統合によって1990年代以降、体系化され、活用が進んでいる。CBPRの基盤となる考え方がMartens（2010）によって提示された「トランスフォーマティブな研究パラダイム」である。以下では診断型組織開発と対話型組織開発がそれぞれ依拠する実証主義、社会構成主義と比較しながら、その独自性を確認しよう（表2）。研究パラダイムは、研究者のリサーチに対する本質的な考え方である。価値論では、リサーチにおいて研究者が依拠する価値観・判断基準が問われる。研究者と研究対象者の関係性について、実証主義では一定距離の保持、社会構成主義では相互作用を重視するが、トランスフォーマティブな研究パラダイムでは、研究対象となる人々の社会正義や人権の実現に役立つような文化的な歴史や相互作用の規範を重視する。存在論では、現実の本質を問われる。実証主義では、絶対的な現実の存在を容認していることに対して、社会構成主義では人々の価値観によって様々な現実が存在するとしている。トランスフォーマティブな研究パラダイムは、社会構成主義の考え方に近いものの、あらゆる現実を等価に容認する視座は、ややもすると特定の見方に特権を与えかねないとして、社会変革に結びつくような現実の見方を重視している。認識論では、研究者と研究対象者の関係性が問われる。客観的・中立的なポジションを重視する実証主義、対象者との相互作用を重視する社会構成主義に対して、トランスフォーマティブな研究パラダイムでは、対象者をエンパワメント（力づけ）するような関係を重視する。方法論では、研究者が望む知識・理解を獲得するための方法が問われる。主たる方法論として実証主義では量的方法、社会構成主義では質的方法を採用するが、トランスフォーマティブな研究パラダイムでは、特定の方法に偏ることなく、研究対象者に適合する方法を適宜採用する。

このように、既存パラダイムと比較して独自性を有するトランスフォーマティブな研究パラダイムに基づくCBPRは、現在、ソーシャルワークや公衆衛生学など限られた領域での活用が中心であり、経営学への適用はほとんど見られない。但し、この状況は、未だトランスフォーマティブな研究パラダイムやCBPRが萌芽期にあることに拠るものであり、適用可能性を否定



表2. 研究パラダイムの構成要素と類型

	実証主義	社会構成主義	トランスフォーマティブな研究パラダイム
価値論	調査対象に影響を与えないように、調査者は調査対象と距離を置くべきである。調査によって生成される法則のみを重視する。	社会正義の実現に価値を置き、リサーチ対象との相互作用を重視する。	社会正義や人権の実現に役立つリサーチの実行のため、コミュニティにおける文化的な歴史や相互作用の規範を重視する。
存在論	絶対的な現実の存在を容認する。	社会的に構築された多様な現実が存在すると考える。	社会変革に結びつくような現実の見方を重視する。
認識論	調査者と調査対象は独立しており、調査者の客観的なポジションを容認し、前提とする。	絶対的客観性を否定し、現実には調査者と調査対象との相互作用によって形成されるとする。	対象者をエンパワメントするような関係性を重視する。
方法論	実験的・操作的。仮説の検証。主に量的手法が用いられる。	解釈学的・現象法的。調査者と調査対象間の相互作用を通じて、知識を構築する。	特定の手法を尊重するのではなく、社会変容という目的に沿って、文化的に適切なりサーチ手法が採用される。

(出所) 武田 (2015a)、武田 (2015b) を元に筆者作成

するものとは言えない。組織開発研究のみならず、今後の社会科学分野の研究領域において要請される「社会に資する研究」を模索していく上で、示唆に富むアプローチと思われる。

組織開発研究におけるパラダイムの系譜を通して、適用可能性を考えてみたい。実証主義に基づく診断型組織開発では、外部実践者（コンサルタント）による客観的なデータの収集・分析によって問題が特定され、唯一絶対の「正解」を目指す。このような問題解決的アプローチはややもすると「組織の中にさまざまな問題を作り出し、メンバーが疲弊し、変革の取り組みがとん挫」（北居, 2016: p.6）してしまう可能性を有している。このような問題解決アプローチの限界を背景として、社会構成主義に基づく対話型組織開発が台頭してきた。社会の複雑化を背景として、全ての組織成員の参画による民主的な組織運営を志向していく中で、実証主義から社会構成主義へのパラダイムシフトが妥当性有すると思われる一方、不十分さも指摘できよう。トランスフォーマティブな研究パラダイムにおける存在論が示すように、多様な現実を等しく容認するような社会構成主義に依拠する組織開発では、「権力を有する者」が「権力を持たない者」の声を圧殺し、特定の見方が採用される可能性を有する。組織理念に基づき、組織成

員を中心としたあらゆるステークホルダーの中で、何が最良かを共有し、社会に資する組織運営（＝社会変革）を実現するための組織開発を志向する上で、トランスフォーマティブな研究パラダイムは最適なパラダイムと思われるのである。

当然のことながら、CBPR はあらゆる研究に適用可能なアプローチではない。その研究が CBPR に適しているかを見極めた上で活用しなければ、結果として対象フィールドに対してむしろ害を与えてしまう可能性を孕んでいるとされる。武田（2015a）では、表3の通り、5つの適用基準を示し、その研究が CBPR に適しているか否か確認することを推奨している。以下、この適用基準に従って、組織開発研究への適用を検討しよう。

表3. CBPR の適用基準

研究の目的の適合性	状況改善や社会正義のための社会変革を目指しているか？
研究者の適合性	研究者の目的、目標、知識・スキル、対人関係スタイルが適合しているか？
コミュニティの適合性	コミュニティから CBPR に対する協力姿勢や関心が得られるか？
組織の適合性	研究者が所属する組織や助成団体の理解や協力を得られるかどうか？
物理的可能性	研究者やコミュニティの人たちが、CBPR の実施に必要な時間やマンパワーを確保できるか？

（出所）武田（2015a: pp.224-228）より筆者作成。

## 2.2 CBPR と組織開発研究の親和性（研究の目的の適合性）

CBPR の適用に際して前提しなければならないことは、その研究の目的が状況改善や社会正義のための社会変革を志向しているか否かである。単なる知識構築が目的であれば伝統的なリサーチで十分とされる。すなわち、リサーチプロセスにコミュニティの人々が参加し、彼らへのエンパワメントを通じて社会正義の実現、コミュニティ変革のアクションが必要な場合において CBPR が有効だというのである。CBPR と組織開発の双方の源流にアクションリサーチが存立することから、両者の親和性は高い。CBPR の原則として10の原則が提示されている（武田, 2015c）が、組織開発の価値観と照応させたものが表4である。CBPR の原則のうち、「リサーチとアクションの統合」「循環的で反復のプロセスによる変革」「リサーチの厳格さと妥当性、および適切性の向上」は、実践と研究を架橋し、科学的知見によって現場を改善するアプローチとして CBPR と組織開発に共通する基盤である。また、「コミュニティ内のストレングスや資源の尊重」「すべての関係者の協同の学びと能力開発の促進」は、組織開発の「ヒューマニスティックな価値観（人間尊重と人間の潜在力への信頼）」と符合する。尚、「コミュニティ」とは、地理的な概念に限定されるものではなく、他者との同一感・情緒的つながり・共通の象徴・共有された価値や規範等も含まれるものであり、このような共通のアイデンティティを有する

表4. CBPRの原則と組織開発の価値観

CBPRの原則	組織開発の価値観
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リサーチとアクションの統合</li> <li>・循環的で反復のプロセスによる変革</li> <li>・リサーチの厳格さと妥当性、および適切性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織開発の源流である アクションリサーチの基盤</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ内のストレングスや資源の尊重</li> <li>・すべての関係者の協同の学びと能力開発の促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒューマニスティックな価値観 (人間尊重と人間の潜在力への信頼)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティとの協働</li> <li>・リサーチのすべての段階で対等に協働する パートナーシップ</li> <li>・すべての関係者との結果の共有と協働による結果の公開</li> <li>・長期にわたる関わりと関係の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クライアント中心の価値観 (コンサルタント主導ではなく、 クライアント主導による変革)</li> <li>・民主的な価値観 (決定への参加と関与)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコロジカルな視点の重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコロジカルな価値観 (自社の利潤追求のみではなく、 社会全体の利益の配慮)</li> </ul>

(出所) 筆者作成。

コミュニティの人々の協働を通じて、さらなるアイデンティティの強化を図りうるものがCBPRとされている(Sohng, 2008)。この点を鑑みると、組織開発のフィールドである企業・組織について「組織理念を共有する組織成員が協働する“コミュニティ”」として捉えることは妥当であろう。さらには、CBPRの「コミュニティとの協働」「リサーチのすべての段階で対等に協働するパートナーシップ」「すべての関係者との結果の共有と協働による結果の公開」「長期にわたる関わりと関係の維持」は、組織開発の「クライアント中心の価値観(コンサルタント主導ではなく、クライアント主導による変革)」「民主的な価値観(決定への参加と関与)」と符合する。「エコロジカルな視点の重視」は、組織開発の「エコロジカルな価値観」と同義と考えられるものであり、社会全体との関わりの中から自らの在り方を導出する姿勢をCBPRと組織開発の双方が有していると捉えられよう。このように、CBPRと組織開発の親和性は高く、組織開発研究の有する目的が、CBPRに適合していることが確認できる。

### 2.3 CBPRを促進する「実践者=研究者」(研究者・コミュニティの適合性、物理的可能性)

研究目的の適合性のみならず、その研究を為す研究者の適合性も重要となる。CBPRでは、コミュニティの人々こそが最も専門的知識に長けた存在として尊重し、謙虚な姿勢で対等な関係性を構築できるかどうかが問われる。このように示される研究者の在り方に対して、CBPRを円滑に促進しうると思われる存在が、組織に所属する「実践者=研究者(practitioner-researcher)」

である。わが国において「実践者=研究者」が、自ら所属する組織を対象として研究する営為は、教師研究や看護研究等、臨床の場において展開されているものの、経営学においては「アカデミアに蔓延る客観主義・抽象志向の呪縛」（中原, 2015: p.242）によって、研究としての信頼性・妥当性に対する疑義は少なくない。しかしながら、「研究のための研究」ではなく、「社会に資する研究」が要請される現在、トランスフォーマティブなパラダイムを基盤とした CBPR において、「実践者=研究者」の存在は、むしろ大きな貢献をもたらし得るのではないだろうか。以下、研究者の立ち位置の観点から考察しよう。

CBPR の源流であるアクションリサーチにおける研究者について、Herr & Anderson (2014) は多様な立ち位置を示している（表 5）。組織における完全な成員である「(1) 内部者」から

表 5. アクションリサーチにおける研究者の立ち位置

研究者の立ち位置	研究の具体例
(1) 内部者	実践家研究、自叙伝、ナラティブ研究、自己研究
(2) 他の内部者と協働する内部者	(内部者による) 組織内の調査/研究グループ
(3) 外部者と協働する内部者	(外部者を招聘した) 組織内の調査/研究グループ
(4) 相互的協働	(外部者と内部者が) 対等関係にある参加型アクションリサーチ
(5) 内部者と協働する外部者	組織変革における外部実践者としてのアクションリサーチ
(6) 内部者を研究する外部者	学術的研究としてのアクションリサーチ

(出所) Herr & Anderson (2014) を元に筆者作成。

完全な部外者である「(6) 内部者を研究する外部者」に渡る連続体の中で、Herr & Anderson は、参加型アクションリサーチ (=CBPR) の理想形が、研究者と内部者のチームとして研究に取り組む「(4) 相互的協働」であるとした。すなわち、外部の研究者と内部者の対等な関係性の中で、「研究の専門家ではない内部者が研究者となり、研究者である外部者が研究の専門家ではなくなる（内部者から研究者が学ぶ）、という関係性の構造の転換」（中村, 2008: p.16）によって相互的、互恵的な協働がもたらされるのである。吉永 (2011) は、研究対象へのアクセシビリティが低いとされる経営組織研究の研究環境において、研究者は実務家との対話を促進するため、「アカデミアと実務をつなぐ方法論」（水越, 2011）として事例研究法を重視してきたことに触れ、今後可能性としてアクションリサーチが事例研究法よりも研究者と実務家の相互行為を促進しうるとの見解を示している。但し、理想的とされる研究者と実務家の密接な関係性構築には多くの時間を要すると Herr & Anderson は指摘する。外部研究者の組織へのアクセシビリティの低さや研究者自身が有するパワーによる非対称な関係性と相俟って、この「相互的協働」は現実的に容易ではない。ここに「実践者=研究者」の優位性を見出すことができよ

う。すなわち、既に組織成員として所属している「実践者=研究者」は、他の組織成員との一定水準以上の関係性が構築されているという点で、フィールド参入や関係性構築の困難性が大幅に低減されると考えられるのである。尤も、組織の当事者である実践者が研究者として組織内部で活動していくことには困難がつきまとう。職場の同僚からは、組織の実状を外部へ流布し、自らがアカデミアにおける栄達を獲得しようとする「スパイ」として、又、学術コミュニティからは純粋な研究者ではない「半端者」という目で見られかねない「実践者=研究者」は大きな葛藤を抱えることとなるであろう。このような状況に対し、志水（2002）は「日常生活を生きる実践者としてのわれわれは、いくつもの意味において『ダブル』である」として、開き直って「二重の役割」を引き受けることの重要性を示した。また、研究者と実践者が抱える二重の役割について論考した小西（2014）も、次のように稿を結んでいる。

「二重の役割」に迷ってばかりいるのではなく、もはやそのどちらでもない存在として開き直って良いのではないか。たとえ研究の世界、実践の世界の両方で『キワモノあつかい』されようとも、『マージナルな』、そして『2つの文化を併せ持つ』存在として、研究と実践の場が交差する『辺境』の地で生きていくしかない（p.214）

このように「実践者=研究者」が「役割の二重性」を積極的に受容することによって、「研究」と「実践」の隔たり<sup>13)</sup>を架橋する「仲介者（entrepreneur）」として「相互的協働」をもたらし得る稀有な役割を担い得るのではないだろうか。Herr & Anderson は、研究者がいかなる立ち位置であったとしても、自らの立ち位置や採用する方法論が有する限界に対して、誠実（honest）かつ内省的（reflective）である限り、いかなる研究も妥当たりえることを言明する。中村（2008）において、通常の組織開発が外部実践者によってなされるものの、実際には組織内メンバーが主体的に変革に取り組む「当事者=研究者」に移行していくことの必要性を指摘していることを踏まえると、CBPRによる組織開発研究において、組織に所属する「実践者=研究者」の存在は研究を促進する「道具」となり得るであろう。「実践者=研究者」が、組織の在り方に対する当事者意識が外部者と比較して高いことは論じるまでもない。他の組織成員らに対し、志を共にする「仲間」として働きかけ、当事者性や主体性を醸成・共有していくことを通じて、研究対象である組織からCBPRに対する協力姿勢や関心が得られるかどうか問われる「コミュニティの適合性」を大きく高める得る。

このように、組織に所属する「実践者=研究者」の存在は、CBPRの実施に求められる時間やマンパワー等、様々なリソースの確保を容易にし、「物理的可能性」を大きく向上させることに寄与すると思われる。

## 2.4 方法論上の課題（組織の適合性）

トランスフォーマティブな研究パラダイムによる CBPR というアプローチが未だ普及していない現状において、研究者が所属する組織や助成団体の理解や協力を得られるかどうかを問われる「組織の適合性」は大きな課題と言わざるをえない。但し、「日本でも多様な領域の学会で参加型の研究アプローチが注目されるようになってきている」（武田, 2015c: p.21）ように、着実に CBPR への理解・普及は進展しつつある。今後、多様な領域において、このアプローチが適用され、研究としての厳密性・妥当性に十分留意しつつ、研究が蓄積されていくことが望まれる。

以上、武田（2015a）の適合基準に沿って組織開発研究への適用可能性を検討してきた。その源流にアクションリサーチを有する CBPR と組織開発研究は、各々が目指す地平に高い親和性を有している。CBPR の基盤であるトランスフォーマティブな研究パラダイムの上では、わが国においてこれまでほとんど議論の俎上に載ることのなかった「実践者=研究者」がリサーチをめぐる様々な困難性を大きく縮減することが考えられる。このようなことから、「実践者=研究者」による CBPR の組織開発研究への適用は、大きな可能性を有していることが確認できた。

## 3 総括

わが国における組織開発実践者のコミュニティである OD Network Japan では、年1回の年次大会を中心として、内部実践者・外部実践者（コンサルタント）・研究者による多様な交流が行われている。組織開発研究の歴史が研究者と外部実践者（コンサルタント）の実践によって形作られてきたことは既述のとおりであるが、今後、重要性を増す存在が内部実践者と思われる。組織に所属する「実践者=研究者」が、組織の中のあらゆる組織成員の声に耳を傾け、彼らをエンパワメントすべく、外部実践者（コンサルタント）や外部研究者を巻き込みながら、妥当性かつ転移可能性有する「研究」をわが国の至る所で多発しうらば、今後わが国の組織開発研究は大きく発展していくことであろう。研究パラダイムとして萌芽期にあるトランスフォーマティブな研究パラダイムや CBPR、あるいは組織に所属する「実践者=研究者」の妥当性について、今後検討すべき課題は多いものの、その超克の方途は、「実践者=研究者」自らが CBPR としての組織開発研究を積み重ねていく先に見えるはずである。

### <注>

- 1) 市場の急速な拡大に講師育成が追いつかず、様々な社会問題が起こったことが要因とされる（中原, 2014）。

- 2) コーチング、研修等、組織成員間に生じる社会的なプロセス（コミュニケーション等）への介入。
- 3) ダウンサイジング、リエンジニアリング、ワークデザイン等、仕事の分配や部署間の調整、仕事の流れのデザイン等への介入。
- 4) 目標設定、業績評価、報酬システム等、有能な人々を組織に誘引するための人的資源管理による介入。
- 5) 併合・吸収合併、提携等、競争相手との関連で必要とされる戦略に関する介入。
- 6) 管理会計論、経営戦略論、人的資源管理論等（貴島ら, 2014）。
- 7) 少人数のグループにおいて、対話者を変えながら、あるテーマについて話し合う手法。
- 8) 組織が最高の状態にある時、それに生命を吹き込んでいるものは何かを探求する手法。Discovery、Dream、Design、Destinyの4Dプロセスによって進められる。
- 9) 将来の共通の方向性（目標）を見出すことに着目した手法。ホールシステムアプローチの中でも最も構造化されたミーティングである。多様なステークホルダーが一同に会し、対象となる組織／地域の「過去」を振り返り、「現在」を共有した上で、「未来」を見出すプロセスが展開される。
- 10) 大人数が一堂に会し、主体的な話し合いを通じて垣根を超えた問題解決への取り組みを促進するファシリテーションのプロセス。
- 11) 2016年9月9日の時点のデータベースを使用して検索。
- 12) 例えば、組織開発基礎講座（OD Network Japan）、企業内組織開発実践者養成コース（関西生産性本部）、組織開発論（慶應 MCC）、組織開発ファシリテーター養成講座（日本マンパワー）など。
- 13) 研究者側の「研究成果が現場の人々によって無視、あるいは誤った解釈されている」という不満と、実践者側の「多くの研究が理解しがたく、自分たちの関心と無関係だ」という主張（Hallinan, 1996）による隔たり。

## <引用文献>

- Beckhard, R. (1969). *Organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley, Massachusetts.
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community. (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ブラウン,J. アイザックス,D. ワールド・カフェ・コミュニティ 香取一昭・川口大輔（訳）『ワールド・カフェ -カフェ的会話が未来を創る-』ヒューマンバリュー,2007)
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). "Revisoning organization development diagnostic and dialogic premises and patterns of practice". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45 (3), pp.348-368.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers. (クーパーライダー,D. ウィットニー,D. 市瀬博基（訳）『「最高の瞬間」を引き出す組織開発 -未来志向の問いかけが会社を救う-』PHP 研究所,2006)
- Cummings, T. G., & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change (8<sup>th</sup> Edition)*. OH: South-Western.
- French, W. L., & Bell, C.H.(1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization development (6<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hallinan, M. T. (1996). "Bridging the gap between research and practice". *Sociology of education*, pp.131-134.
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2014). *The action research dissertation: A guide for students and faculty*. Sage publications.
- Marshak, R. J. (2006). "Organization development as a profession and a field". *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*, pp.13-27.

- Martens, D. M.(2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods (3<sup>rd</sup> ed.)*. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. Berrett-Koehler Publishers. (オーエン,H. ヒューマンバリュー (訳) 『オープン・スペース・テクノロジー -5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション-』ヒューマンバリュー,2007)
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (Eds.). (2015). *Practicing organization development: Leading transformation and change*. John Wiley & Sons.
- Sohng, S. S. L. (2008). "Community- based participatory research". In Mizrahi, T. & Davis, L. E. (Eds.), *Encyclopedia of Social Work (20<sup>th</sup> ed., pp.368-370)*. NASW Press.
- Tschudy, T. N. (2006) . An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change*. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.157-176.
- Weisbord, M. R., Weisbord, M., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations and communities*. Berrett-Koehler Publishers. (ワイスボード,M.R. ジャノフ,S. 香取一昭・ヒューマンバリュー (訳) 『フューチャーサーチ -利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法-』ヒューマンバリュー,2009)
- 大住 莊四郎.(2009). 「ポジティブ・アプローチによる自治体の組織開発--松戸市のケースをもとに (21世紀型公共組織--マネジメントと市場分析)」. 『関東学院大学経済経営研究所年報』,31,pp.1-14.
- 加藤雄士.(2014). 「<研究ノート>コーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例(1):トヨタ名古屋教育センターの研修,研究会の取り組みを中心に」. 『ビジネス & アカウンティングレビュー』,13,pp.39-58.
- 貴島耕平,砂口文兵,藤井暢人,藤木春佳,松下将章,金井壽宏.(2014). 「組織開発のアイデンティティ・ロスト:「組織開発の開発」という屋上屋現象を手がかりに(<特集>リガーVS.レリバンスを越えて(下巻))」. 『日本情報経営学会誌』,34(4),pp.47-58.
- 北居明.(2016). 「経営学の視点からの職場環境改善の進め方:対話型組織開発の応用事例」. 『関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要』,(10),pp.5-10.
- 小西尚之.(2014). 「教師が学校を研究するということ -研究者と実践者の二重の役割に注目して-」. 『北陸大学紀要』,(37),pp.207-216.
- 小森谷浩志.(2007). 「アクションラーニングに見る「質問によるマネジメント」の実践」. 『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』,2007(0),p.20.
- 小森谷浩志.(2015). 「A-2 内省を中核とした組織開発の可能性:「リフレクション・ラウンドテーブル」の実践を通じて(自由論題)」. 『日本マネジメント学会全国研究大会報告要旨集』,(71),pp.45-48.
- 志水宏吉.(2002). 「研究 VS 実践: 学校の臨床社会学に向けて」. 『東京大学大学院教育学研究科紀要』,41,pp.365-378.



- 杉万俊夫.(2006).「質的方法の先鋭化とアクションリサーチ(特集:質的心理学とアクションリサーチ—パーティシペーション, ナラティヴ, フィールド共同実践の融合的視点)」.『心理学評論』,49(3), pp.551-561.
- 高橋妙子,高橋爾.(2010).「ビジョンを共有し,社員一人ひとりが最大限の能力を発揮できる組織へ:ビジョニング,チームビルディング,ラボラトリー・メソッドを導入した「組織開発」の実践事例(セッション 11 [事例発表])」.『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』,(13),pp.228-233.
- 高橋妙子,高橋爾,中嶋周.(2011).「中小企業の組織開発(チームビルディング等)におけるスピード・業績に与えるインパクトの要件:ビジョニング,チームビルディング,ラボラトリー・メソッドを導入した「組織開発」の実践事例(B3 セッション [事例発表])」.『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』,(14),pp.62-67.
- 高橋宏誠.(2016).「組織開発におけるホールシステムアプローチの有効性 -組織のメンバーの「同時性」を焦点として-」.『経営教育研究』,19(1),pp.83-92.
- 武田丈.(2015a).『参加型アクションリサーチ(CBPR)の理論と実践:社会変革のための研究方法論』.世界思想社.
- 武田丈.(2015b).「人権研究のための研究方法論:トランスフォーマティブな研究パラダイムに基づくCBPR」.『関西学院大学人権研究』,(19),pp.1-18.
- 武田丈.(2015c).「<特集論文:コミュニティと協働する研究方法論:CBPR> コミュニティを基盤とした参加型リサーチ(CBPR)の展望:コミュニティと協働する研究方法論」.『人間福祉学研究』,8(1), pp.9-25.
- 千葉伸彦.(2012).「学生間のダイアログを中心としたリフレクションの導入と有効性:実践学習におけるホールシステム・アプローチの適用(第I部<特集>福祉教育・ボランティア学習におけるリフレクション)」.『日本福祉教育・ボランティア学習学会研究紀要』,20,pp.53-64.
- 中原淳.(2014).『研修開発入門:会社で「教える」、競争優位を「つくる」』.ダイヤモンド社.
- 中原淳.(2015).「異業種5社による「地域課題解決研修」の効果とは何か?:アクションリサーチによる研修企画と評価」.『名古屋高等教育研究』,(15),pp.241-266.
- 中村和彦.(2006).「Y-4 組織開発(OD)における介入手法の日米比較:外部コンサルティング会社が用いる介入方法の違い(Yセッション [研究発表])」.『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』,(9), pp.356-359.
- 中村和彦.(2007).「組織開発(OD)とは何か?(<特集>関係の開発)」.『人間関係研究』,(6),pp.1-29.
- 中村和彦.(2008).「アクションリサーチとは?(<特集>アクションリサーチ)」.『人間関係研究』,(7), pp.1-25.
- 中村和彦.(2010).「米国における組織開発(OD)の系譜と最近の議論:ODにおけるポストモダン論へのターン(セッション 17 [研究発表])」.『経営行動科学学会年次大会:発表論文集』,(13),pp.325-330.

わが国における組織開発研究の現状と課題（篠康之）

- 中村和彦.(2014).「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」.『人間関係研究』,(13),pp.20-40.
- 中村和彦,立川紫乃.(2012).「全社員を対象とした対話型組織開発の実践とその効果: AI とフューチャーサーチを組み合わせた実践事例 (セッション 22 事例発表)」.『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』,(15),pp.63-68.
- 中村和彦,津村俊充.(2009).「フューチャーサーチによる地域の連携づくり: 中学校を軸とした地域開発をめざしたホールシステム・アプローチ (研究発表 12, 経済危機下の経営行動科学 -人と組織の活性化に向けて-)」.『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』,(12),pp.254-257.
- 林透.(2015).「大学における組織開発 (OD) の試みと課題: 教職協働から教職学協働へ (特集 FD・SD (大学教職員能力開発) の推進)」.『大学職員論叢』,(3),pp.49-58.
- 水越康介.(2011).『企業と市場と観察者: マーケティング方法論研究の新地平』.有斐閣.
- 撫養真紀子,北居明,池亀みどり,稲垣伊津穂,志田京子,勝山貴美子,青山ヒフミ.(2016).「中堅看護師への Appreciative Inquiry に基づく教育プログラムの開発と有用性の検証」.『社会医学研究』,33(1), pp.83-90.
- 安田美予子.(2015).「障害者支援施設における施設理念構築にかんする協働実践・研究」.『Human welfare』,7(1),pp.47-58.
- 山田寛邦.(2014).「学校のポジティブな組織開発が教職員に与える影響の過程の探求 (教育実践研究論文)」.『日本教育工学会論文誌』,37(4),pp.435-447.
- 吉永崇史.(2011).「経営組織論における質的研究とその意義」.『質的心理学フォーラム』,(3),pp.73-83.

主指導教員（長尾雅信准教授）、副指導教員（平松庸一准教授・岸保行准教授）