第11回

【人事機能：内周（組織マネジメント）】組織開発

JSHRM会員 酒井之子 ／ JSHRM理事長 山﨑京子

JSHRMとは
日本人材マネジメント協会（Japan Society for Human Resource Management ＝JSHRM）は、「日本におけるHRMプロフェッショナリズムの確立」を使命に、2000年に設立されました。以来、人材マネジメントに係る方々のための能力向上と情報交換・相互交流、各種調査研究・提言・出版などの諸活動を展開しています。

今回は、前回に引き続き、HRMナレッジ・マップの「内周」組織マネジメントについて取り上げます。共通の目的をもっている人たちで構成されている「組織」が、その目的を果たすために、協働をどのようにしていくのかをデザインするのが「組織設計」です[1]。そして、集団が「組織」になり、デザインした組織が実際に良い状態で、機能するためには、「組織開発」が必要となります。

組織開発とは何か

組織開発（Organizational Development）は、アメリカで1950年代に発祥し、欧米を中心に発展してきました。日本には1960年代に導入され、製造業における品質管理の自主的な小集団活動であるQCサークルも、組織開発の流れの１つといえます。端的に言えば、組織開発は「組織の効果性を高めていくことを目的として、組織内のプロセスを変革していく取組み」というもの[2]です。組織の構成メンバー、当事者が、自ら組織をよくしていくことに取り組むことで、組織の目的・目標を達成することが大切です。言い換えれば、組織の目標が達成できても、構成メンバーの主体性がなければ、組織の状態はうまくいっていないことになります。また、本連載の外周（人マネジメント）で取り上げる「人材開発」は、個人の能力やキャリアを対象としますが、「組織開発」では、組織全体が対象で、人と人との関係性やプロセスにアプローチしていきます。

なぜ、組織開発が必要なのか

日本では、2000年頃から、コーチングやファシリテーションなどの研修が導入され、ここ数年、「組織開発」もよく聞かれるようになってきました。なぜ、日本で今、組織開発が注目されているのでしょうか？

中村（2015）[3]によれば、日本の組織の現代的課題として、4つあげられています。１つ目は、社員が活き活きとしていない現状です。さまざまな調査[4]で、日本のワーク・エンゲージメントや仕事満足度が他国と比較して低いことは、よく聞かれていることでしょう。個々の企業を見れば、一概には言えませんが、見過ごせない課題です。

2つ目に、利益や業績といった経済的価値のみが優先され、会議での話題や上司と部下の会話が、売り上げや利益などの数値に偏ってしまうといった利益偏重主義です。組織の目標の数値は達成できても、メン

1 連載第2回「経営戦略と人事戦略」では、目的と戦略の共有、戦略と組織構造、業務プロセスの3つの組織マネジメントの課題を取り上げました。
2 中村和彦,金井壽宏,大谷友樹,平野光俊『戦略パートナー／チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発』2014,経営行動科学第27巻第1号
3 中村和彦（2015）『入門 組織開発』光文社新書 第1章
4 米国ギャラップ社「グローバルワークプレイスの現状2023年版」、蘭総合人材サービス会社 ランスタッド「global report randstad workmonitor Q4 2019 work-life balance economic and financial outlook for 2020」
5 Cummings, T. G., & Worley, C. (2015). Organization Development & Change,10th ed. Stamford, CT : Cengage Learning.

8月号・第10回のタイトルが「【人事機能：中核機能】職場管理と職務設計」になっておりましたが、
正しくは【人事機能：内周（組織マネジメント）】職場管理と職務設計」です。謹んでお詫び申し上げます。

図表1 組織開発の方法の分類

❶「戦略的働きかけ」

組織の戦略を明確にし、その浸透に取り組むプロセスを通じて組織変革に取り組む領域です。最近では、理念経営や存在意義まで踏み込むパーパス経営といわれたりもしますが、企業のミッションや価値観を浸透させることの重要性は、連載第2回「経営戦略と人事戦略」で、取り上げたとおりです。

❷「技術・構造的働きかけ」

仕事の仕方（技術）の変革と、組織の構造に対して働きかける領域です。前者は、先に挙げたQC活動やリエンジニアリングなどが含まれます。後者は、戦略に応じて適合した組織構造（機能別、事業部制、マトリックス制、プロジェクト制など）の設計が該当します。前回のテーマ「職務設計」にもつながっていきます。

❸「人材マネジメントによる働きかけ」

個人を対象とした領域で、能力やキャリアを開発する人材開発、目標管理、人事評価と処遇への反映などが含まれます。社員のモチベーションやメンタルヘルス、キャリアに、人事制度や施策を通して働きかけます。この領域は、本連載の外周（人マネジメント）で、取り上げていきます。

❹「関係性への働きかけ」

組織の人と人との関係性に注目をする領域です。人と人との間に起こるプロセスということで、「ヒューマンプロセス」と表現することもあります。コミュニケーション、組織風土の問題を解決するさまざまな手法がでてきています。

バーが内発的動機づけを高め、活き活きと仕事をする状態とは限りません。

3つ目に**仕事の仕方の個業化**です。IT化の進展により非同時性コミュニケーションが主流になったことで、メンバー同士でお互いのサポートが行われにくくなった側面があります。隣の席の同僚ともメールでやりとりをするといったことは、よく聞かれる話です。コロナ禍で、テレワークが加速した際に、コミュニケーションの悪化や上司のマネジメントが問題になりましたが、一方で、メンバー同士や、上司と部下が信頼をもって工夫をすることで、対応していた職場もありました。こういった組織は、協働が上手くいっていた組織と言えます。

4つ目には、**多様性の増大**です。日本でも、これまでの同質性の高い人で構成される組織から、さまざまな次元での人材の多様化が進んでいます。組織開発は、アメリカで発展してきましたが、人種、民族、言語、性別、価値観などが異なる人々が働いていく環境の中で、ダイバーシティ・マネジメントの必要性と関連していた背景があります。

これらは、筆者が企業での実務や支援をする中で、実感していた課題でもありますが、みなさんの企業では、いかがでしょうか。4つ目のダイバーシティに関しては、本記事の最後に取り上げます。

どのように行うのか

組織開発は、どのように、誰を対象に行うのでしょうか？　組織開発における諸問題と働きかけの分類でよく引用されるカミングス&ウォリー（2015）[5]によれば、やり方は大きく4つに分類されています（**図表1**）。

図表2では、4つのタイプのさまざまな手法を、横軸に働きかけるレベル（「個人」「部門・チーム」「組織

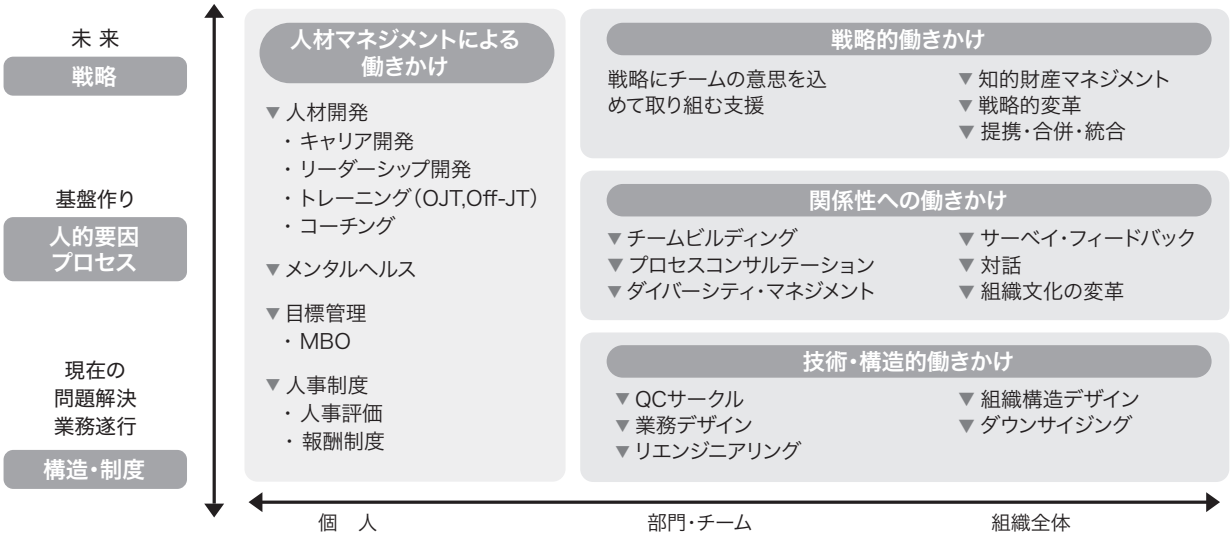
酒井之子
（さかい・ゆきこ）

桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科 特任准教授。人・夢・技術グループ株式会社 社外取締役。筑波大学卒業後、日本アイ・ビー・エム株式会社で、システム開発、コンサルティング、人事・リーダーシップ開発に従事。その後、コニカミノルタジャパンにて、人財開発、ダイバーシティ推進を担当。人的資源管理、ダイバーシティ・マネジメントを中心に研究活動・教育活動・実践活動を行う。法政大学大学院経営学研究科キャリアデザイン学専攻修了（MBA）。中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程修了。博士（経営管理）。JSHRM会員。

山﨑京子
（やまざき・きょうこ）

JSHRM理事長、立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授。ロイタージャパン、日本ゼネラルモーターズ、エルメスジャポンでの人事実務を経て、アテナHROD設立。現在では社会人大学院MBAで人的資源管理とキャリア・デザインの教鞭を執る傍ら、日本企業や外資企業日本法人での人事コンサルティングや研修講師、さらにJICA日本人材開発センタープロジェクトの教科主任としてアジア7カ国の現地経営者に対して人的資源管理の実務指導を行う。2009年筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了、2019年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士（経営学）。

図表2 組織開発の手法のタイプ分けと位置づけ



出所:中村和彦(2015)『入門 組織開発』、坪谷邦生(2022)『図解 組織開発入門』より抜粋、一部改変

全体」)、縦軸に時間と変革の対象(「現在の問題解決や業務遂行」「基盤づくり」「未来」)をマッピングしています。

ここでは、組織開発の主要な「関係性への働きかけ」の手法について、見ていきましょう。例えば、従業員の満足度やエンゲージメントといった組織調査を実施している企業も増えてきていますが、このように、データ収集を行い、結果を分析し、フィードバックをするアプローチは診断型組織開発と呼ばれています。サーベイ・フィードバックは、個人のレベル、部門・チームレベル、組織全体のレベルでの実施があります。この内、個人のレベルでは、360度フィードバックなどがありますが、これは、人材開発の領域ともいえるでしょう。組織診断のツールはさまざまですが、サーベイ結果を活かすまでのプロセスの課題として、「目的が不明確のサーベイ」や「サーベイ結果が出て終わり」のものがあります。

1つ目には、「何のために、何を明らかにしたいのか?」「目指す組織状態は何か?」といった目的が明確でないと、質問の設計や、診断ツールの選択も難しくなり、実施に関して現場からの賛同も得られなかったという声を聞きます。

2つ目には、せっかくコストをかけて、全社でサーベイをしたものの、その後の改革プロセスにつながらなかったというものです。例えば、サーベイを実施した人事部門が、または結果を受けとった部門長が結果を共有しなかった、もしくは経営陣に報告するにとどまったというケースです。健康診断をして、よろしくない箇所はわかったものの、処方をせずに放置したままといったところでしょうか。サーベイに回答した従業員は、「なんだったのだろうか?」と疑問に思うでしょう。結果が共有されても、部門長や管理職が事実を受け止められないといったことも起きるでしょう。組織をよくするための現状認識のはずのデータを、都合のいい解釈をしたり、回答者のせいにしてしまったりするケースです。

また、サーベイ結果で、「問題点はわかったものの、その可視化されたデータをどのように問題解決につなげていくかのやり方がわからなくて、止まってしまった」という部門長の悩みを聞くこともあります。組織のメンバーが、データを解釈し、自分たちの組織の未来に向けた話し合いを通じて、アクションプランをたてるミーティングが大切になってきます。そして、アクションプランを上層部に報告して、終わりとならないように、当事者たちが、アクションを実行し、評価するPDCAサイクルを愚直に回していくことで、組織をよい状態へ成長していく組織開発の目的に近づいていきます。

「診断型組織開発」においても、組織のメンバーによる「対話」が重視されていますが、1990年代以降に登場してきたアプローチに「**対話型組織開発**」があります。ブッシュ＆マーシャク[6]は、組織開発の進め方について、大きく「診断型組織開発」と「対話型組織開発」に大別できるとし、「対話型組織開発」の特徴として、診断というフェーズがないものとして位置づけました。当事者が対話を通して現状を把握し、人と人との関係性を変えていくことに焦点をあてていると言っています。全員で話し合うための対話の方法論は、AI（アプリシエティブ・インクワイアリー）、フィーチャーサーチ、オープンスペース・テクノロジー、ワールドカフェなど、いくつかあります。これらの概要は、書籍やインターネット上で紹介がされているので、参照いただければと思います。どの手法を使うのかは、組織開発の目的、対象の規模、組織課題、実施する人のスキルなどで十分に検討する必要があります。

誰が行うのか

組織開発は、誰が行うのでしょうか。変革を推進する人を**チェンジ・エージェント**と呼びますが、1950年代にアメリカで組織開発の主要な概念やツールが作り出されたころに、重視された役割です。先にあげた「関係性への働きかけ」での取組みを実践する人と言えます。企業によって、人事部門、組織開発部門、または経営企画部門、ダイバーシティ推進部門など、異なりますが、担当部門がない、もしくは曖昧といった企業もあるでしょう。組織風土改革プロジェクトといった一時的な形態をとる場合もあります。

具体的には、例えば、人事部門が、先にあげたサーベイを行うのであれば、部門リーダーの組織開発を継続的に実践支援（フィードバックミーティングの設計、データの読み方、ファシリテーション、PDCAサイクルの実行など）を行っていきます。組織を成長・発達させる主人公は、組織の構成員ですから、人事部門はパートナーとして、当事者の部門のリーダーとメンバーと共に、組織開発に取り組みます。HRプロフェッショナルとして、このような組織開発の役割とスキルを求められていくことになっていくでしょう[7]。

また、部門のリーダー自身がチェンジ・エージェントとして機能するように、リーダーシップ開発を行うことも、重要なタレントマネジメントの１つとなります。それぞれの組織の状況に合った形で実践していくことが大切になってきます。

ダイバーシティ＆インクルージョン

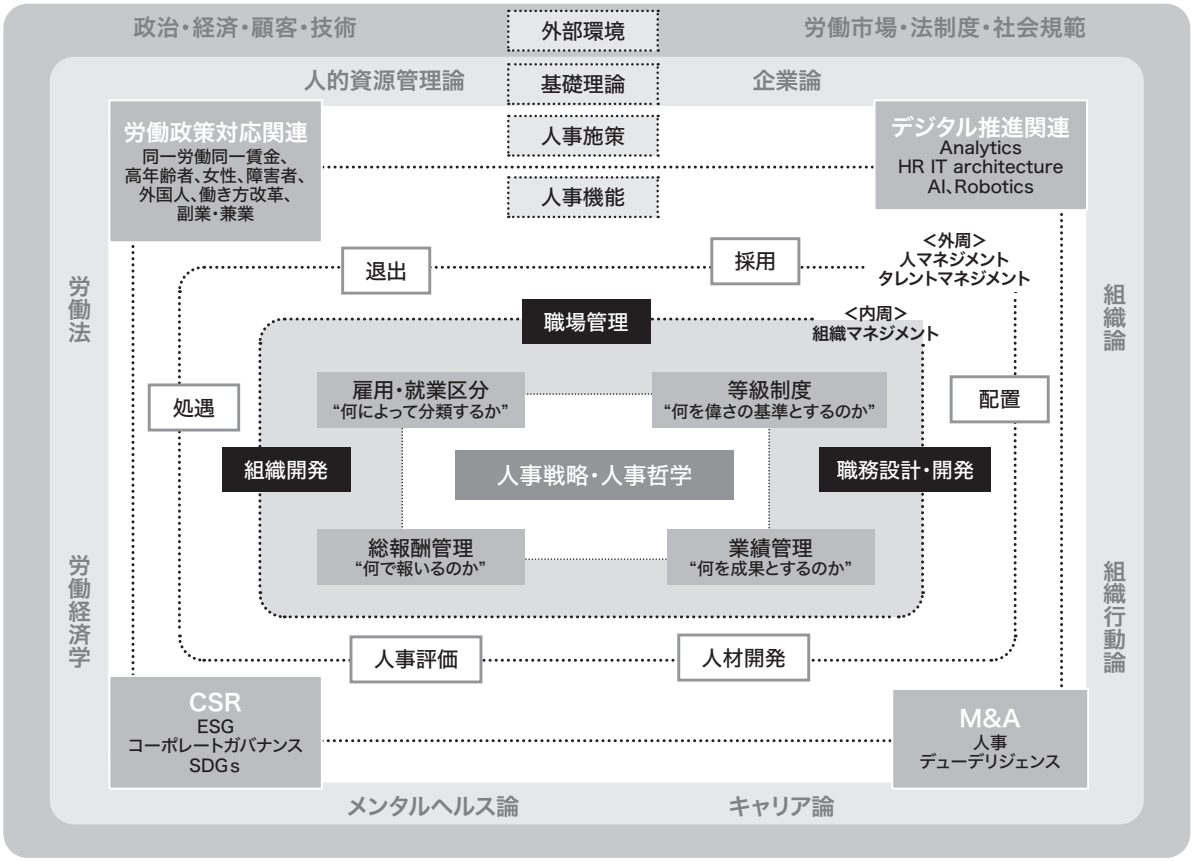
最後に、**ダイバーシティ＆インクルージョン**（D&I）に触れておきます。日本がD&Iの点で、世界に比較して遅れていることは、周知のとおりです。企業では、経営層によるD&I方針の浸透や、労働環境整備などのさまざまな施策が行われ、人事制度そのものの改革へと広がりをみせています。働き方改革もその一環と言えるでしょう。

D&Iを推進する中で、管理職のマネジメントや、職場風土の課題が必ずといっていいほど、あげられます。多様な価値観や働き方の人材が混在するということは、コンフリクトが生まれる可能性があります。職場の管理職は、多様な部下を理解し、育成をし、成果を出せるようマネジメントしていく必要があります。「多様な人材がお互いを認め合い、尊重し、組織成果を生み出すことができる状態」、すなわちインクルージョン風土を作り上げられるかがキーになり、これは、組織開発に他なりません。これまでの同質な人材の組織で「わかっていた」ことが、わからない、もしくは、「わかっていた、そうであるはず」といった**アンコンシャスバイアス**（無意識の思い込み）の組織状態の可能性もあるでしょう。先にあげた、組織診断での見える化、対話による関係性の変化といった取組みが重要になってきます。また、管理職のマネジメントが多様な人材に対応できるような変革が求められ、管理職自らがチェンジ・エージェントとして機能することにも、つながっていきます。

6 Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. The Journal of Applied Behavioral Science, 45(3), 348-368.

7 本連載の第1回「人事部門の機能」で取り上げました。

これまでの連載では、HRMナレッジ・マップの最も中心に位置する「人事戦略・人事哲学」からスタートし、次に中核機能となる「雇用・就業区分」「等級制度」「業績管理」「総報酬管理」について解説してきました。これらの中核機能に隣接する<内周>組織マネジメントに相当するのが、職場全体を活性化させる「職場管理」「職務設計・開発」「組織開発」です。そして、個人の活躍を推進するのが<外周>人マネジメント、つまりタレントマネジメントに相当する「採用」「配置」「人材開発」「人事評価」「処遇」そして「退出」という人事機能になります。今月号では、「組織開発」について解説していきましょう。



※8月号の図において、「総報酬管理 ”何で報いるのか”」が「総報酬管理 ”何に報いるのか”」になっておりました。謹んでお詫び申し上げます。

組織開発の定義は数多く存在しているといわれていますが、「計画的な変革であり、行動科学の知識を適用し、組織を革新する力を高めるもの」という理解が一般的です[8]。この定義にも「行動科学の知識を適用」とありますので、ここでは経営学や組織行動論などの理論も踏まえた解説をしていきましょう。

近年、多くの企業で耳にするエンゲージメント・サーベイは、従業員の仕事や組織に対する関与や熱意、忠誠心や貢献の度合いの意識調査、といったことを意味しますが、この調査によって組織の健康状態が把握できることから組織開発の１つの手法として定着しています。

8 中原淳・中村和彦（2018）.『組織開発の探求』ダイヤモンド社.

図表3 組織文化類型

	内部適応	外部適応
コントロール	組織文化	競争文化
柔軟性	集団文化	革新文化

人事の歴史から見ると、従業員の意識調査は連載第３回で解説をした「人間関係論」にその源流を見出すことができます。組織で働く人々のモチベーションは、金銭的欲求のみならず、帰属する組織での仲間意識や人間関係の影響を受ける、というものです。そこで、従業員のモラールサーベイが組織内で定期的に実施されるようになりました。その後、従業員満足と顧客満足の連続性を明らかにした研究が発表されることで経営からの関心も高まり[9]、さらに満足するだけではなく組織への愛着や規範といった結びつきを意味する組織コミットメントや、忠誠心であるロイヤルティといった概念もエンゲージメント・サーベイに含意されるようになりました。なお、学術的には個人と組織ではなく、個人と仕事のつながりを、熱意、没頭、活力という３つの側面から測定するワーク・エンゲイジメントという概念もあり、数多くの実証研究があります[10]。こうした従業員一人ひとりの組織に対するエンゲージメントが高まることで、離職意向が抑えられ、組織内での望ましい行動につながることが明らかになっています。

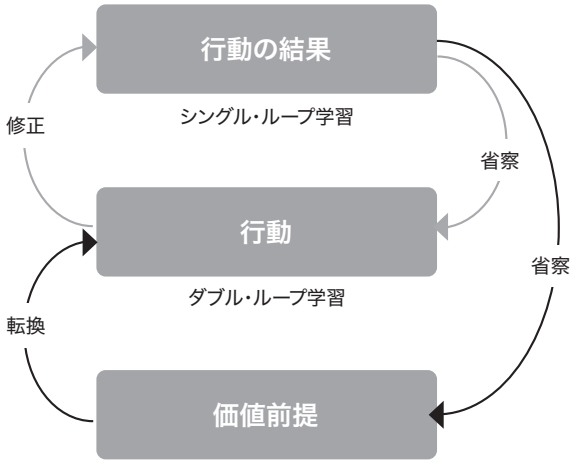
個人の集団は組織となります。組織全体の空気感や価値観が組織成果に与える影響について議論しているのが、組織風土や組織文化になります。組織文化の構造を、キャリアアンカーでもよく知られるエドガー・シャインは３層で説明しています[11]。まず、表層にあるのが「人工物と創造されたもの」であり、会社のロゴや社内イベントなどがあげられます。次の層が「価値」であり、会社のパーパスやビジョン、哲学など組織の価値観や方向性に関わるものになります。そして、最も深層に相当するのが「基本的仮定」であり、人々が無意識に持っている信念や人間性の本質となりますが、この深層部分こそがパーパスづくりやイベント企画の根底に存在しているのです。そこで、もし組織文化を根付かせたいのであれば、自社の基本的仮定を再定義し、従業員の深層部分への働きかけが必要不可欠となるのです。

では、組織文化にはどのようなタイプがあるでしょうか。さまざまな研究がありますが、組織が志向する価値観を２軸（横軸に内部適応と外部適応、縦軸にコントロールと柔軟性）で表し、それをもとに組織文化を４象限に分類したものがあります（**図表3**）[12]。この分類に従うと、組織文化、競争文化、集団文化、革新文化の４種類となりますが、今日では多くの企業が革新的な組織文化を標榜していますので、その実現には外部適応と柔軟性が重要であることがわかります。

現状の組織文化から革新文化へと変容させていくことも、組織開発の役割となるでしょう。とはい

9 ヘスケット, J. 他（著）, 山本昭二・小野譲司（翻訳）（2004）.『バリュー・プロフィット・チェーン: 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞出版.
10 バッカー, A. 他（編著）, 井上彰臣他（翻訳）（2014）.『ワーク・エンゲイジメントー 基本理論と研究のためのハンドブック』星和書店.
11 シャイン, E.H., 清水紀彦・浜田幸雄（翻訳）（1989）.『組織文化とリーダーシップ－リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社.
12 Cameron, K. S. and R. E. Quinn（2011）. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Jossey-Bass.

図表4 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習[13]



え、これまで培ってきた組織文化は人々にとっての安心領域でもありますので、その変革は容易ではありません。そこで、組織のこれまでの行動パターンを見直して、組織能力（オーガニゼーショナル・ケイパビリティ）を高めるうえで有効な考え方に組織学習があります。組織学習には２つのパターンがあり、既存の価値観や枠組みを基準にして、その範囲から逸脱した行動を修正するものをシングル・ループ学習、既存の枠組みそのものが適切なのかどうかを省察し、前提そのものを否定、見直しをするものをダブル・ループ学習といいます（**図表４**）。ダブル・ループ学習が行っているのは、深層となる価値前提そのものの更新だといえます。

近年では経済や社会といった外部環境が著しく変化しており、こうした変化に企業が適応できるように経営戦略や各種制度を再設計したとしても、そこで働く人々や組織の価値観や行動が変容しなくては実現できないばかりか、一部の従業員の抵抗によって推進が阻まれてしまいます。こうした事例は枚挙にいとまないため、多くの変革推進リーダーが組織開発や組織変革に興味を示すのです。この組織変革のプロセスを、氷に例え「解凍」⇒「移動（変革）」⇒「再凍結」だと唱えたのが、グループ・ダイナミクス理論で有名なクルト・レヴィンです。さらに、リーダーシップ論で知られるジョン・コッターは変革のための８段階のプロセスを具体的に示しています[14]。

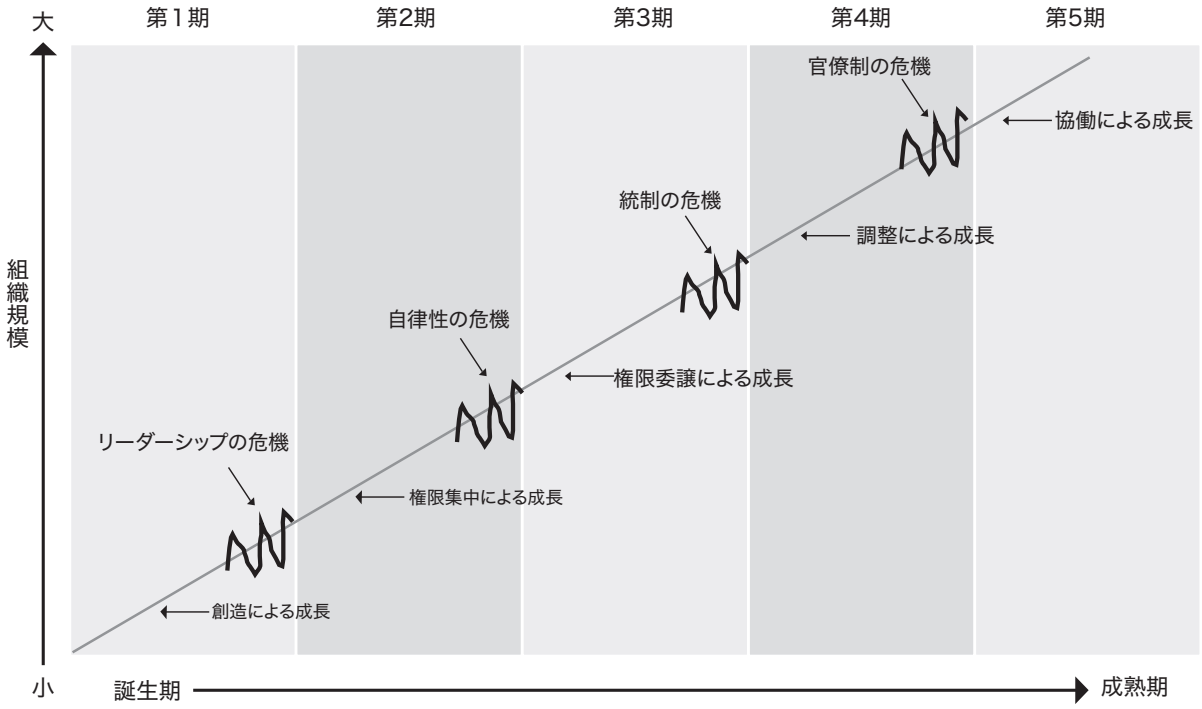
1. 危機意識を高める
2. 変革推進チームを作る
3. 変革のビジョンと戦略を立てる
4. 変革のビジョンを周知徹底する
5. 行動しやすい環境を整える
6. 短期的な成果を生む
7. さらに変革を進める
8. 新しい文化を築く

このプロセスはレヴィンの氷のメタファーのプロセスにも通じるものがあるので、実務的に適用しやすいものだといえるでしょう。とはいえ、強引な進め方は人々を「不安」にさせ、抵抗を強めてしまいます。そこで、前半でご説明したような組織開発の手法に注目が集まるようになったのです。

では、一度作りあげた組織の行動パターンや組織文化は、外部環境が変化しないと仮定するならそのまま永続するでしょうか。実は組織も人間と同じく成長発達するため、その成長に合わせた危機を乗り越える必要性を訴えたのがラリー・グレイナーです（**図表５**）[15]。

13 高尾義明（2019）.『はじめての経営組織論』有斐閣. p. 207より引用
14 ジョン・コッター（著）, 梅津 祐良（翻訳）（2002）.『企業変革力』日経BP.
15 Greiner, L. E.（1972）. “Evolution and revolution as organizations grow” Harvard Business Review, July/August.

図表5 組織の成長5段階



このグレイナー・モデルでは、横軸にライフサイクル（時間軸）を、縦軸に組織規模（従業員数や売上高）を設定し、組織の成長段階と変革段階を示しています。第１期は創業期の創造性による成長の段階で、創立者は商品開発や顧客開拓に忙殺され組織内のマネジメントに配慮する余裕がないため、気つけばコミュニケーションに問題が生じ、個人的な対立が発生してリーダーシップの危機が訪れるのです。この問題を乗り越えるため、創業者は権限を自分に集中させることができる組織構造を作ります。第２期では中央集権的となり意思決定が早くなるために組織の成長スピードは加速するのですが、指揮命令系統が強力になるほど従業員の裁量権がなくなり自律性が奪われ、自発性の危機を迎えます。そこで創業者は部門長に対して権限委譲をするようになり、第３期では各部門が独自性を出すようになることで新たな成長ステージに入るのです。

ところが、ここで行き過ぎた部分最適による部門間のコンフリクトが発生します。全体最適の視点が欠けるようになるため統制の危機を迎えるのです。そこで、中央集権的組織への揺り戻しを画策して公式的な管理システムを採用・導入することで、第４段階の全体最適に向けての調整による成長に入ります。ここでは各部門の成果は連動して数値管理されるようになるのですが、そのうちに管理システムを維持することが仕事となり、管理体制が強化されるという官僚制の危機を迎えるのです。この危機を脱するために、部門を超えた問題解決型のタスクフォースによる「協働」を促し、第５期に入るのです。伝統的な日本企業の多くが抱えている葛藤は、第４期から第５期への移行であり、だからこそ組織開発が求められるといえるでしょう。