

日本経済大学

大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第7巻

論文

- 組織行動学の諸理論の組織開発における意義
..... 高橋 宏誠 (1)
- 第二次大戦後の欧州連合での旅客航空運輸の変遷に関する研究
..... 西嶋 啓一郎 (13)

2019(平成31)年3月

日本経済大学大学院

組織行動学の諸理論の組織開発における意義

高橋 宏誠

I. はじめに

職場メンバーの雇用形態の多様化、働き方改革の掛け声のもと行われる職場ぐるみの生産性の取り組み、マネジャーの低年齢化によるマネジメント力の低下、育児、介護に関わりながら働く人の増加、事業承継が困難に陥るほどの激的な人材不足など、現在、日本の企業はさまざまな組織課題、それも人材マネジメントの課題に直面している。

このような中、社会から、組織から希求されているのが組織開発と呼ばれるアプローチである。組織開発は組織行動学の一分野でありながら、組織行動学における諸理論との関係について触れられているものはほとんど見当たらない。そこで、本稿では、組織開発とはどのようなものかをなるべく具体的に述べた上で、組織開発に関連する組織行動学における諸理論を概観し、その組織開発における意義を検討する。

II. 組織開発の意義・目的・対象・特質・根底にある価値観

1. 組織開発の意味

組織の定義として最も用いられているのは、バーナード ([1968]、p.75) による「意識的に調整された人々の活動や諸力のシステム」という定義である。人材開発は個人に働きかけるが、組織開発では、組織を良くすることをめざし、グループや組織全体に働きかけるものである。

次に、開発 (Development) とは、本来、発達、成長という意味である。したがって、組織開発では、組織の成員が自ら組織を良くしていくことに取り組むことが大切となる。

また、組織変革という言葉があるが、これは、主体者は変える側 (経営者または専門家) であり、組織の成員は変えられる対象となる。一方、組織開発では、組織 (グループ、人、関係) が変わるという考え方であり、組織の成員自らが変革の主体ということである。本論では組織変革は扱わず、組織開発のみを扱う。

2. 組織開発の定義・目的・対象

組織開発の定義にはさまざまなものがあるが、Warrick ([2005]、p.195) は、「組織開発とは、組織の健全性、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である」としている。組織の健全性とは、仕事生活の質、関係性の質、権力の最適なバランス、ワーク・モチベーションの高さ等である。仕事生活の質とは、組織の成員すべての仕事の活力であり、そのために関係性の質の高さ、権力の最適なバランス、ワーク・モチベーションの高さが必要となると考えられる。

組織の効果性とは、組織の目標に到達する力、組織の成員やチームの潜在力を発揮できること、環境変化に適応し、対処できることである。ここで、組織の目標とは、企業組織の場合、経済的価値あるいは企業価値である。つまり、組織の効果性とは、企業組織の場合は目標としての企業価値に到達する力であり、そのために組織の成員やチームの潜在力を発揮できること、そして環境変化に適応し、対処できることが必要となると理解できる。

組織の自己革新力とは、組織が絶えず学習し続け、外部専門家の支援がなくても、自らが変革に取り組み続ける力をもつこととされる。ただし、Warrickは、組織の何を変革するのか、変革の対象までには言及していない。

他の研究者による定義では「プロセス」という言葉が多く用いられており、組織内のプロセスという、人間的側面が組織開発の変革の対象になるとしている（中村、2015、p82）。他方、戦略や構造などのハードな側面も強化し、プロセスという人間的な側面との一致性を高めるのが組織開発であるとする定義も存在する。例えば、Cummings and Worley ([2015]、pp.157-162) は、組織開発を以下の四つに分類している。

- ①「戦略的働きかけ」は、組織の戦略を明確にし、その浸透に取り組む戦略計画、組織と組織の合併や提携、理念の浸透などの組織文化の変革などを含む。
- ②「技術・構造的働きかけ」には、組織の構造を変革する手法と、仕事のやり方を改善する手法が含まれる。組織の構造を変革する手法には、組織再設計やダウンサイジングが含まれる。仕事のやり方を改善する手法には、リエンジニアリングやQC活動、ワークデザインなどが含まれる。
- ③「人材マネジメントによる働きかけ」には、制度構築や施策実施の手法が含まれる。目標管理制度、成果主義による業績評価と報酬への反映、キャリア計画・開発などである。このタイプの特徴は、社員のモチベーションや、キャリア、メンタルヘルスなどの人的要因に対して制度や施策を通して働きかけることである。ただし、コーチング、メンタリング、リーダーシップ開発など、個人レベルに対する働きかけの手法も人材マネジメントによる働きかけに含まれる。
- ④「ヒューマン・プロセスへの働きかけ」としては、グループのレベル、グループ間のレベル、組織全体のレベルという様々なレベルがある。ここで、ヒューマン・プロセスとは人と人との間（関係性）に起こっているプロセスをいい、たとえば、コミュニケーション、意思決定、リーダーシップ、かかわり方、風土や文化などを指す。グループのレベルでの手法としては、チーム・ビルディング、ファシリテーション、プロセス・コンサルテーションなどがあり、グループ間レベルでは、対立解決セッション、サーベイ・フィードバックなどがある。組織全体のレベルでは、マネジリアル・グリッド、サーベイ・フィードバックの他、組織文化の変革やホールシステムアプローチと呼ばれる手法がある。

3. 組織開発の特質

次に、組織開発の特質についての研究を検討する。亀田 ([1987]) によれば、組織開発は、組織の成員に変化の必要性を認識させ、組織の変化を脅威としてではなく、機会として受け止める姿勢を開発するところにその一般

的目的があるとする。そして、組織開発を組織変革と比較して考えることで組織開発の特質が明確になるとし、両者の関係を以下のようにまとめている (表1)。

表1. 組織開発と組織変革の特徴

	組織開発	組織変革
目的	健全性・適応性	適応性
対象	人的・文化的要因	機構的要因
方法	サブ・システム⇒トータル・システム	トータル・システム⇒サブ・システム
主体	ミドル・ロワー中心	トップ中心
変革規模	小・積み上げ	大・一挙
外的圧力	逆機能を強調	順機能を認める
環境脅威	小・潜在的	大・顕在的
時間幅	長期・継続的	短期・一時的

組織開発の主たる目的が、組織の成員に変化の必要性を認識させ、組織の変化を脅威としてではなく、機会として受け止める姿勢を開発することにあるとすれば、上表において、対象、方法、主体、変革規模、外的圧力、環境脅威などの切り口で組織開発と組織変革を区別することには問題がある。むしろ、組織開発の目的を達成させるために最も効果的効率的な手段を検討すべきだと考える。

実際、亀田は、組織開発の実施に当たって考慮すべき要因として以下の三つを上げている。

一つは、組織開発の固有の特質は、組織の成員がシステムのさまざまな要求の中で自分の行動のもつ意味合いを検討し、行動変化の必要性を自覚し、変化した行動を実験できるような機会・条件を作り出す、そのような活動

であるとする。そして、組織開発とは、変化に対する成員の心理的準備態勢を作り上げ、組織変化を脅威ではなく機会として受け止めることができるような自発的な行動変容の可能性を追求することであるとする。

二つには、積み上げ方式をとる組織開発努力には多くの時間とエネルギーを必要とするとし、そのような場合には明確な経営理念の設定を含むトップ・マネジメントの全社的なシンボル操作という組織開発方法が必要となるといふ。

三つには、監督者層および一般成員を対象とする組織開発活動においては職務の裁量余地を拡大し、不適合な管理システムを改革することが必要であるとする。

以上から、組織開発の特質とは、組織の変化を前向き

に受け止めることができるような自発的な行動変容を伴うことであり、トップ・マネジメントの全社的な関わりが必要だということである。

4. 根底にある価値観

組織開発では、どのような状態が組織にとって望ましいのかという価値観が重要であるとされる。Marshak ([2006]) は、組織開発の根底にある価値観として、人間尊重の価値観、民主的な価値観、クライアント中心の価値観、社会的・エコロジカルなシステム指向性を挙げている。

- ・人間尊重の価値観とは、人間は基本的に善であり、最適な場さえ与えられれば、自律的かつ主体的にその人がもつ力を発揮すると捉えることを重視する考え方である。
- ・民主的な価値観とは、物事を進めて決定するには、それに関連する、出来る限り多くの人々が参加し、関与した方が決定の質が高まり、関与した人々やお互いの関係性にとっても効果的であると捉える考え方である。
- ・クライアント中心の価値観とは、組織の当事者が現状と変革にオーナーシップをもつこと、つまり、当事者意識の高まりと主体的に変革に取り組むことを重視する。
- ・社会的・エコロジカルなシステム指向性とは、組織開発が目指すところは、組織内の視点だけで語れるものではなく、より広いシステムである社会や環境レベルを考慮する必要があると捉える考え方である。つまり、組織開発の結果、社会や環境、そして世界に悪影響が生じることは避ける必要があるという発想である。

以上、組織開発の根底にある価値観としては、組織の成員の自律性、主体性、関係性、当事者意識、及びオープン・システム性の重視があるといえるだろう。

III 組織開発の世界観と組織開発の二つのタイプ

1. 客観主義と社会構成主義

組織開発は、そのよって立つ世界観によって以下のように整理されている (Marshak, [2005])。1960年代から1970年代の社会はリベラルであり、個人の欲求の実現に価値がおかれていたが、グローバル化の進展により競争的になり、個人の欲求よりも競争に勝つことが組織に必要なことになった。そして、新しい組織開発への道筋として、従来の人間的価値に重きを置きながらビジネスの価値を追及する中で、客観主義を取る立場を取る道と、社会的相互作用に注目する社会構成主義の立場を取る道が示されているとされる。ここで、社会構成主義とは、物事の意味とは客観的事実ではなく、社会的な構成物であるという主張である (中原・長岡, [2009], p.79)。

客観主義の立場からは、組織全体の変革が強調されている。Burke and Bradford ([2005]) は、組織開発を「人間主義の価値の集合、行動科学の応用、そしてオープン・システム理論に基礎をおいている組織開発は、外部環境、ミッション、戦略、リーダーシップ、文化、組織構造、情報システム、報酬制度としての組織の側面を中心に、仕事のポリシーと手続の適合性を高める方法によって、組織全体の効率性を改善することに向けた計画的変革のシステム全般にわたるプロセスである」と定義している。この立場は、組織全体を変革していくことに主眼を置いている。

しかしながら、この立場は、従来通り計画的に組織を診断して変革していくという方法を維持しており、システムにおける複数の要素 (人) の関係性から生まれる共創には焦点が当たっていない。つまり、システム全体を組織開発の対象としながら、システムの特性を考慮しておらず、組織をシステムとして認識していない。ここで、システムとは、複数の要素が相互依存し、互いに関連づけられ、一体

性を生み出している何物かのことであり、システム思考の特徴は、それに含まれる要素とその相互関係に注目する点である。要素よりもむしろ相互関係を重視することがシステムとしての一体性・全体性の要である（出口・木嶋、[2010]、pp.37-p.47）

社会構成主義の立場からは、組織におけるリアリティは人々のコミュニケーションによって構成されるものであり、当事者が現状や変革についての意味形成を行い、変革の方向性を合意し、ともに変革に取り組む事が重要であると考えられている。こうして、組織開発へも言語からのアプローチが生まれてきた。これが対話型組織開発と呼ばれるアプローチである。社会構成主義の立場は人と人との関係性に着目しており、組織をシステム、より正確には社会システムとして認識していると言ってよいのではないだろうか。

2. 組織開発の二つのタイプ

組織開発は、前述の通り、「診断的組織開発」と「対話的組織開発」に大別できる（Bushe and Marshak、[2009]）。診断的組織開発は、客観主義の立場にもとづく伝統的なタイプであり、対話型組織開発は、社会構成主義に基づき、90年代以降登場してきた新しいタイプである。

(1) 診断型組織開発

組織開発におけるアクション・リサーチ、サーベイ・フィードバック、SWOT分析のような方法論を用いて、将来の望ましい姿と比較するためにデータを収集する試みを診断的であるとし、そのような組織開発が診断型組織開発と呼ばれる（Bushe and Marshak、[2009]）。そして、診断型組織開発は、その診断を助けるために採用される、客観的データの存在を前提としており、二十世紀半ばの社会科学に基礎をおく実証主義的指向を持っていた。

こうした組織開発の特徴としては、第一に、変革の対

象は個人ではなく、組織全体だということである。これは、主に、組織全体の効率性を高めることを目的として行なわれている。第二に、外部のテクノクラートから診断や処方箋を受けるのではなく、彼らの助けを借りることにより、組織の成員自身が組織の評価や診断、変革をするということである。つまり、外部の専門家の力を借りながら、組織の成員が変わることによって組織を変革するのである。第三に、組織の「慣性」とは対照的に、慎重に計画された変革であり、また、革新プロジェクトとは異なり、時間の制約を受けないということである。最後に、行動科学のコンセプトを活用しており、社会心理学だけでなく、心理学や社会学のコンセプトを活用しているということである。

なお、診断型組織開発には、組織の自己革新力を向上させるようなプロセスはみられない。したがって、組織開発自体が持続的に遂行されるわけではない。

(2) 対話型組織開発

これまでの診断型組織開発に対し、近年では、ポスト実証主義者のイノベーション、たとえば、社会構成主義、ポストモダン主義、複雑性理論、ストーリーテリング等が組織開発の実践にある程度組み入れられてきていると指摘されている（Bushe and Marshak、[2009]）。

組織における対話の影響力を重視するようになってきた新しい組織開発は対話型組織開発と呼ばれている。しかし、診断型組織開発は対話が行われず、対話型組織開発では対話が行われるという訳ではない。両者の違いは、診断型組織開発では診断のフェーズで組織開発実践者が当時者の代わりに現状の把握を行うが、対話型組織開発では当事者が対話を通して現状を把握する点にある。

対話的組織開発の代表として挙げられる手法は、AI（Appreciative Inquiry: アプリシエイティブ・インクワイアリ）とフューチャーサーチ（Future Search）である。

AIは、組織の強みに光をあてて個人や組織の活力の源を探求し、潜在力が発揮された将来とそれに向けての行動を計画していく手法である。フューチャーサーチは組織内外の様々な関係者約六十名が一同に集い、その組織の過去の出来事や現在の傾向を共有するとともに、望ましい将来の有様（コモングラウンドと呼ばれる）を合意し、その達成に向けた行動計画をするミーティング手法である（ワイスボード&ジャノフ、[2009]、pp.25-38）。

対話型組織開発の特徴は、組織の仕組みへの影響を与える代わりに、マインドセットや意識の変革に向けた媒介として、意味形成や言語に焦点を合わせていることである（Marshak and Grant、[2008]）。我々の社会は会話によって構成されているのであって、社会そのものや組織のような社会的なシステムは、それらを構成している言葉に介入しなければ変わらないのだとされる。

要するに、対話型組織開発とは、1.システムとしての組織において起こる通常の日常的な会話の変化に主眼を置き、2.客観的現実はないということ为前提とし、3.システム内の人々がどのように考え、行為するかに影響を与える新しいイメージ、物語、語りなど、社会的に構成される現実を生成することを目的とし、4.協同的意思決定、自由な機会の提供、システム自体の能力を構築することによる変革プロセスを利用する取組みである（Bushe & Marshak、[2009]、pp.361-362）。

ここでは、行動科学の知見の利用は、対話の利用に置き換わり、計画的変革から創発的変革へと変わってきているといえる。

IV. 組織行動学の諸理論の組織開発における意義

バーク（[1987]、[2014]）によれば、組織開発に関する単一の包括的な理論はない。あるのは、組織開発の特

定の側面について理解を助けてくれる組織行動上の諸理論である。そこで、バークが整理した諸理論の組織開発における意義を検討する。

1. 個人に関する理論

(1) マズローの欲求段階説

マズローの欲求段階説において重要なのは自己実現の段階である。自己実現の段階においては、個人は自分自身の潜在能力を見出し、それを自分で自分自身に対して証明したいという欲求に駆られるのだとする。それは、職場においては、自律・自主性を目標とすることだとする。

個人の欲求は自己実現に向かい、そこで完結するという考え方は、組織開発においては、従業員一人一人が自己実現を目指すことを組織が支援するという組織文化を醸成すべきであるという考えにつながると筆者は考える。

(2) ハーツバーグの動機づけ・衛生要因論

マズローの承認（自我・地位）欲求と自己実現欲求の二段階に関連する目標だけが職場でのモチベーションや満足感を与えるのであって、これらは動機づけ要因と呼ばれる。その二段階より低い段階の欲求（集団帰属・安全・基礎）を満足させることは単に不満を減少させることであり、満足を与えることにならず、これらは衛生要因と呼ばれる。

ハーツバーグの理論は、良い職場環境や雇用の保証、適切な報酬などの衛生要因を従業員に提供し向上させていく必要があるが、それだけでは従業員の職務満足感にはつながらないということである。

組織の効果性や健全性を高めることを目的とする組織開発としては、職務充実化や職場生活の質的向上はもちろんのこと、それ以前に報酬制度について従業員の納得性を確保する必要があることを示唆している。

(3) ローラー/ブルームの期待理論

ローラー/ブルームの期待理論とは、人は、①自分の行動が特定の報酬につながる②そうした報酬が値打ちや価値をもつものであること、そして③結果としてその報酬を手にすることができるようなレベルで仕事を遂行することが可能であることが信じられる場合、高いモチベーションを持つというものである。そして、高い業績を上げている従業員は、自分の行動により、つまり、その実績によって、自分が望んでいる報酬を得ることができるという信念をもつことが調査で明らかになっている。

だとすれば、組織開発においては、適切な報酬制度を構築することが非常に重要な要素となるであろう。

(4) ハックマン/オールダムの職務設計・職務再設計

ハックマン/オールダムの職務設計・職務再設計の理論は、仕事に対する個人の満足度に貢献するには、職務は次の5つの基準を満たすべきだというものである。それらは、①スキルの多様性：その仕事を進めるにどの程度多種多様な活動が必要か、②タスクのアイデンティティ：その仕事は、始まりと終わりがある、一つのまとまり作業として明確に認識できるという特徴がどれくらいあるか、③タスクの意義：その仕事は他者にどの程度影響を与えるのか、④タスクの自主性：その仕事には自律性と選択の自由がどのくらいあるのか、⑤フィードバック：自分の業績の効果性について情報をどの程度受けるか、である。このハックマン/オールダムの研究は、実証研究により深められ、職務満足度に貢献する6つの要因が発見されており、中でも、興味ある仕事をするのが最も重要であることが明らかになっている。

組織開発の観点からは、従業員に対して本人の興味ある仕事を提供することが最も重要となるであろう。

(5) スキナーの強化理論

スキナーの強化理論とは、望ましくない行動は無視するように努め、それに罰則を与えるのではなく、社会秩序が乱されない限り、むしろ望ましい行動の肯定的な形成に時間を費やすべきだというものである。

スキナーの強化理論の組織開発への意味合いとしては、脅威や罰則を包含する統制制度はできるだけ排除すること、そして、全階層の従業員に業績をフィードバックし、従業員を訓練することが重要だということになる。なお、実証研究において、適切な行為への称賛と承認も従業員への報酬となることが明らかになっている。

2. 対人関係ないしグループに関する理論

(1) レヴィンの場の理論

レヴィンの場の理論では、行動とは、主にモチベーションまたはニーズという観点からみた個人のパーソナリティと、その個人が行為をしている環境との関数である。この環境は個人に影響を与える力の「場」として示される。この力は心理学的に定義されており、そのポイントは、個人が場（環境）をどう認知するかであって、それは必ずしも現実、リアリティであるとは限らないとされる。また、推進力と規制力の区別が明確にされている。現実においては、与えられた場（状況）は、ダイナミックで動的なプロセスから生じた結果であって、この方向、あの方向へと働く力があり、これらが動きを規制する均衡力となっているとされる。したがって、変革は推進力の強度を高めれば起きるし、また、逆に働く力、つまり、規制力を減少すれば起きる。推進力の強度を加えると、規制力側にも同時並行的な増加が起き、そのシステムの全体的な緊張度が高まる。したがって、選択としては規制力を減少させることだとされる。そして、変革への重要なてこは、グループ

の規範などグループに存在するということである。

変革のてこがグループの規範にあるという考えは、組織開発の観点からは非常に重要である。変革の推進力が強まった場合、規制力を減少させるには、規制力を支えているものが組織の規範にあるとすれば、その規範を変える必要があるということになる。

(2) アージリスの研究

・初期の研究

アージリスは、個人と組織の間に良い関係を作るためには、組織はその価値体系を調整し、メンバーが心理的にさらに健康になるようにする必要があったと考えた。また、アージリスは、組織のメンバーはもっとオープンになり、相互に信頼の気持ちを持ち、組織の目標にコミットする必要があるとした。

・中期の研究 (信奉理論と実践理論)

アージリスは、言うこと (信奉理論) とやること (実践理論) の間のギャップに気づくようになれば、人はそのギャップを減少して言行一致した矛盾のない行動をしたいと動機づけされると考えた。

・後期の研究 (ダブル・ループ学習)

アージリスは、職場における学習にはシングル・ループ学習とダブル・ループ学習があるとした。シングル・ループ学習は、一面的な質問を発して、単純な答えを引き出すことである。ダブル・ループ学習は、客観的な事実について疑問を提出するだけでなく、事実の背後にある理由や動機も検証することである。言い方を変えるなら、自分の先入観と態度を疑うこと、つまり、自省である。

しかし、ダブル・ループ学習は非常に難しい。その理由は、我々が生涯にわたって習熟した防衛的行動パターンにある。それは次の四つの価値観から成り立っている。第一に、一方的に支配権を握り、第二に、利得を最大にして損失を最小に抑え、第三に、対立的あるいは否定的な感情

を抑え、第四に、出来る限り合理的であろうとするということである (アージリス、2007、p.143)。

アージリスは、また、ダブル・ループ学習を柱とする組織学習を高めるためには、これまでのような外因的動機づけでは不適切だとする。なぜなら、外因によって動機づけられた社員は、経営陣は自分たちをうまく動かしてくれると考え、自分たちが忠実だからそうしてもらえるのだと思っているからだという。それでは社員が危険に挑んだり、既成の方針や慣行に疑問をもったり、あるいは経営幹部が策定した経営理念を凌駕するような領域を探索したりすることはほとんど期待できないという。そして、強い参加意欲と権限を与えられた社員が生み出す成果を期待するなら、企業は現実を直視することを学ばなければならない。そして、それには、経営幹部も、社員に高度な自己認識と率直さ、そして責任感を身に付けさせる必要があるという (アージリス、2007、p.195)

組織開発という取組みにおいても、現実を直視することが重要であり、そのためには組織の成員一人一人が自省するような状況、ないししくみをいかに作るかという課題が提示されていると考えることができる。

3. トータルシステム (全体) に関する理論

(1) リッカートの参画的マネジメント

リッカートは二つの概念を提唱している。一つは、マネジメントの連結ピンという考え方であり、もう一つは組織の四つのシステム・モデルである。その背景には、四つのシステム・モデルの中で参画的マネジメントが唯一最高の方法であるというリッカートの信念がある。

四つのシステム・モデルにおける、システム4という組織では、リーダーシップは参画的であり、モチベーションはマズローの欲求段階説の高い段階によって引き出され、コミュニケーションは常にツーウェイでオープンに行われる。

そして、システム4という組織とは、対人関係は協調的で信頼の雰囲気が高く、意思決定はグループの合意による。目標は相互間で設定し、統制機能は広範囲に分権化されているというような組織である。

組織開発の観点からは、リッカートが想定するシステム4は理想的なモデルであり、そうした理想像ないしビジョンを設定することがいかに重要かということが理解できる。

(2) ローレンス/ローシュの状況適合理論

組織の中でどの程度の分化が必要であるかを決定する変数として、ローレンス/ローシュは以下の四点を挙げている。

- ① 目標の明確性: 目標は明確で容易に測定できるものか
- ② 構造: 精密な方針や手続きを持つ公式なものか
- ③ 相互作用: 対人間、グループ間に十分なコミュニケーションや協調があるか
- ④ フィードバックの時間: 組織のメンバーは自分の仕事の結果について速やかに知ることができるかである。

そして、組織のマネジメントが広範囲に分権化している場合、ローレンス/ローシュは、そこには統合者の役割が必要となってくること、そしてそのために、特定の人に具体的な任務を割り当てなければならないとしている。

また、ローレンス/ローシュによれば、組織の構造、分化、集権および分権のあり方は状況次第ということである。環境の変化が激しければ、それだけ組織には変化を吟味・検討する人が必要となり、さらにそういう人はその場その場で適宜意思決定できる立場にいる必要があるというのがローレンス/ローシュの考え方である。

ローレンス/ローシュの状況適合理論の組織開発への意味合いとしては、一つは、組織の分化のあり方、集権か分権かのあり方は状況次第だということ、もう一つは、環境の変化を検討し、その場で適宜意思決定する役割を持つ人が必要であるということになる。

(3) レヴィンソンの「家族としての組織」

組織の診断においてレヴィンソンが重視するのは、組織のパーソナリティ（文化と違ってよいとされる）の性質・内容である。レヴィンソンは、組織の健康は、個人の健康同様に、パーソナリティのいろいろな部分がどれほど効果的に統合されているか、という観点から決定することができると考えている。

レヴィンソンの考え方は、組織開発においてその健全性を高めるには組織文化が統合されていることが重要だということにつながるであろう。

組織開発という観点から、これまでの議論を次のように整理することができる。

表2. 組織行動学の諸理論の組織開発における意義

	組織開発への意味合い	背景となる理論
個人に関する理論	・一人ひとりの自己実現を支援することが求められている	・マズロー： 欲求段階説
	・職務充実化の重要性 ・職場生活の質的向上の大切さ ・報酬について納得性を得られることの必要性	・ハーツバーグ： 動機づけ・衛生要因理論
	・適切な報酬制度は組織開発の重要な要素	・ローラー・ブルーム： 期待理論
	・適切な職務設計、特に本人に興味ある仕事を提供することが職務満足度を高める	・ハックマン/オールダム： 職務設計/職務再設計
	・業績への具体的フィードバックや教育の重要性 ・適切な行動への称賛と承認が本人の報酬になる	・スキナー： 強化理論
対人関係またはグループに関する理論	・変革へのカギはグループ(組織)の規範を変えることにある	・レヴィン： 場の理論
	1) 組織の成員がオープンで高い信頼関係をもち、組織目標にコミットする必要がある 2) 人は自分の信念とその行動のギャップに気づけば、動機づけられる 3) 組織の成員に自己認識(気づき)をもたらす状況ないし仕組みの必要性	・アージリス： 1) インターパーソナルコンピテンスに関する理論 2) 信奉理論と実践理論 3) ダブル・ループ学習
システム(全体)に関する理論	・参画的マネジメントの重要性： 協調的で信頼関係が高く、合意により意思決定がされること ・目標が相互間で設定され、統制機能は広範囲に分権化されている状態が理想であり、そうした理想像ないしビジョンが求められている	・リッカート： 1) 連結ピン 2) システム4
	・環境の変化に応じて、それを検討し、意思決定できる役割を持つ存在が必要	・ローレンス/ローシュ： 状況適応理論
	・組織文化が統合されていることの重要性	・レヴィンソン： 「家族としての組織」

V. まとめと結論

組織開発とは組織の自己革新力を高め、組織の効果性と健全性を向上させることである。組織開発には、現在、四つのタイプの手法があるが、戦略や構造への働きだけでなく、人や関係性への働きかけがあれば組織開発と言える。組織開発の特質とは、組織の変化を前向きに受け止めることができるような自発的な行動変容を伴うことであり、トップ・マネジメントの全社的な関わりが必要とされる。組織開発の根底には(1)人間尊重の価値観(2)民主的な価値観(3)クライアント中心の価値観(4)社会的・エコロジカル的システム指向性という四つの価値観がある。

組織開発には客観主義に基づく診断型組織開発と、社会構成主義に基づく対話型組織開発がある。診断型組織開発は、計画的に組織を診断して変革していくという方法を維持しており、システムにおける複数の要素(人)の関係性から生まれる共創には焦点が当たっていない。つまり、システム全体を組織開発の対象としながら、システムの特性を考慮しておらず、組織をシステムとして認識していない。また、診断型、対話側、いずれの組織開発においても組織の自己革新力を高めるプロセスは見あたらない。これらは課題として位置づけられる。

最後に、組織行動学における諸理論の組織開発における意義を明らかにした点に本論の意義があると考えられる。

[引用・参考文献]

〈和書〉

金井嘉宏 [2012]、「組織開発におけるホールシステムアプローチの理論的基礎と実践的含意」『国民経済雑誌』206(5)、p.1-32.

亀田速穂 [1987]、「組織開発と組織変革」『経営研究』第37巻 第5・6合併号 p.89-105.

立川紫乃 [2012]、「全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究—AIとフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析—」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。

W・ウオーナー・バーク [1987]、『組織開発教科書』プレジデント社。

チェスター・I・バーナード [1968]、『経営者の役割』(改訳)ダイヤモンド社。

出口弘・木嶋恭一 [2009]、『エージェントベースの社会システム科学宣言』勁草書房。

中原淳・長岡健 [2009]、『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社。

中原淳・中村和彦 [2018]、『組織開発の探究』ダイヤモンド社。

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」経営行動科学学会第12回年次大会論文集。

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)、p.20-40.

中村和彦 [2015]、『入門 組織開発』光文社新書。

ワイスボード・ジャンフ [2009]、『フューチャーサーチ 利害を超えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法』株式会社ヒューマンバリュー。

ワイスボード・ジャンフ (2012)『会議のリーダーが知っておくべき10の原則 ホールシステムアプローチで組織が変わる』英治出版。

〈洋書〉

Anderson, Donald L. [2015], Organization Development, Third Edition, SAGE Publications, Inc.

Argyris, C. [1977], Double Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review, September-October, 1977:115-125.

Beckhard, R. [1978], What is Organization Development? In W.L.French, C.H.Bell, Jr., R.A. Zawacke (Eds.), Organization Development: Theory, Practice, and Research Business Publications: 20-22.

Bunker, Barbara B. and Billie, T. Alban (1997) Large Group Interventions: Engaging the Whole Systems for Rapid Change, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Burke, Warner W. [2014], Organization CHANGE, 4th Edition, SAGE Publications, Inc.

Burke, W. W., & Bradford, D. L. [2005], The crisis in OD. In D. L. Bradford & W.W. Burke (Eds.) Reinventing organization development: New approaches to change in organizations. San Francisco, CA: Pfeiffer.

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, 348-368.

Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. [2015], Organization Development & Change, Tenth Edition, Stamford, CT: Cengage Learning.

Gergen, Kenneth J. [1999], An Invitation to Social Construction, Sage Publications of London.

Lawrence, Pawl R. and Lorsch, Jay W. [1967], Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard University Press.

Marshak, R.J. [2005], "Contemporary Challenges to the Philosophy and Practice of Organization Development", In Bradford, DL, & Burke, W.W. (eds.) Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organization, Pfeiffer: 19-42.

Marshak, R.J. [2006], Organization development as a profession and a field. In B.B. Jones & M. Brazzel (Eds.) The NTL handbook of organization development and change. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Marshak, R.J. & Grant, D. [2008], "Organizational Discourse and New Organization Development: Practice", British Journal of Management, Vol.19: 7-19.

Warrick, D.D. [2005], Organization development from the view of the experts: Summary Results. In W.J. Rothwell & Sullivan (eds.) Practicing organization development: A guide for consultants. 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Weisbord, Marvin and Janoff, Sandra [2007], Don't Just Do Something, Stand There! Ten Principles for Leading Meetings That Matter, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Weisbord, Marvin [2012], Productive Workplaces, Third Edition, on, Jossey-Bass.

『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
 - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
 - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
 - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
 - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
 - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
 - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
 - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
 - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.7 March 2019

Articles

Significance of organizational behavior theories in organizational development
..... KOUSEI TAKAHASHI (1)

A study on the Transition of Passenger Air Transport in the European Union after
World War II KEIICHIRO NISHIJIMA (13)