

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第 1 号

2017年5月発行

External Consultants

[事例研究]

高橋妙子	従業員による組織開発の体験プロセスに関する考察 —中小企業における OD 実践事例から—	1
多湖雅博	Appreciative Inquiry によるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み —看護師を対象とした事例研究—	16
北居明・多湖雅博・池邊美佳・二艘舟浩子	AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）を通じた看護管理者の リーダーシップ効力感向上の試み	28
投稿規程		39

OD Network Japan とは

組織開発（OD：Organization Development）にかかわる実践者（経営者／内部実践者／コンサルタント）、研究者がネットワークでつながり、ともに学び、効果的で健全な組織づくりに向けて協働するコミュニティです。

OD Network Japan のミッション

- ・活き活きと働ける職場や組織を増やし、人々がより幸せになる社会を目指す。
- ・会員相互が OD について探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する。
- ・グローバル OD ファミリーの一員として、海外の OD から学ぶとともに、日本から発信することで世界に貢献する。

この「組織開発研究」は、OD Network Japan のミッション「会員相互が OD について探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する」、ビジョン「研究：ODNJ が OD の最新情報、理論、手法の創出・共有を促進し、会員を支援している」を具現化するために、年1回発行しています。

従業員による組織開発の体験プロセスに関する考察

—中小企業における OD 実践事例から—

高橋妙子（ミルクルビジョン（株）セオスコンサルティング）

要旨

本研究は、日本の中小企業において組織開発を実施した事例について、従業員はどのような体験をしているかを明らかにすることを目的とした。インタビュー調査で得られたデータについて M-GTA による分析を行った結果、「OD に貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」の仮説モデルを導き出した。困難を乗り越える要因となったのは「対話」であり、コンサルタントの支援要因として「伝える力」および「聴く力」を育むこと等が見い出された。

I. はじめに

雇用形態や仕事観などが多様になり、職場の人間関係の希薄化や組織のダイバーシティ度が高くなりつつある近年の日本企業にとって、「人」や「関係性」という組織のソフトな側面に光をあてて変革に取り組む組織開発（Organization Development; 以下 OD と略す）は、より注目を集めるアプローチになってきている。

日本における OD の源流は、1958 年に初の T グループが実施されたことに始まるが、1970 年代に「OD ブーム」と呼ばれる多くの実践が行われたのち、さほどその必要性が感じられなかったのか、1990 年までは職場トレーニングや QC 活動などの小集団活動に移り変わり、下火になっていた。バブル経済崩壊後の 1990 年代以降、多くの日本企業は業績回復のために急激な変革の必要性に迫られ、リストラや成果主義の導入など組織の「ハードな構造」を中心とした変革を行っていった。それにより、2000 年代の日本企業は景気回復を始める一方、企業内部では、組織のコミュニケーションや関係性など「ソフトな構造」に関する様々な問題を抱えていくことになった。たとえば、仕事の専門化や IT 導入などで孤立や個性が生まれ、職場内コミュニケーションの減少、成果主義導入による競争優位の職場風土化、雇用形態の多様化による従業員の人間関係の困難の発生、などである（中村, 2007）。そのような中、2000 年以降、コーチングやファシリテーションなどの手法を導入する企業が増えはじめ、それら手法のベースである OD は、たとえば 2010 年に

OD Network Japan が設立され、現在では南山大学人間関係研究センターや関西生産性本部などにて組織開発について学ぶことができる講座が開催されるなど、再度、脚光を浴びるようになってきた（中村, 2015）。

欧米や日本の OD に関する研究を概観してみると、OD は歴史上、比較的、実践を中心に行われてきたため、OD の概説や手法を紹介する研究や文献が多い傾向があるが、事例研究や効果研究も近年、徐々に増えつつある。欧米における事例研究としては、大学院などで事例学習と演習に用いるハンドブック（Anderson, 2012）があり、学校や企業などの多様な組織に関する OD への取り組みが 30 事例掲載されている。また、変革者側の視点から企業における OD 手法を用いた事例を紹介した書籍としては、Carter, Giber, & Goldsmith（2010）による、Kraft Foods など大手企業 17 社の変革事例が掲載されているものがある。

日本における OD の概説や手法を紹介する文献は、いくつか存在している（西川, 2005; 中村, 2007; 中村, 2012）。たとえば大住（2012）は、組織や地域開発に有効なアプローチとなる組織開発手法を紹介している。彼は、OD 手法のうち、AI や OST、フューチャーサーチ、ワールドカフェなどのポジティブ／ホールシステムアプローチの可能性について論じている。

一方、日本における事例研究については、以下に挙げるように増えつつあるが、まだ少ない。たとえば、OD を事例的に紹介する文献としては、企業で OD を実施した際に従業員が困難の壁を共に乗り越えていく様子を事例的に描いた書籍（柴田, 2003）があるほか、

キリンビール株式会社や日産自動車株式会社などにおける組織開発の事例が、人材開発の実践情報誌などに掲載されている。従業員を対象としたODの取り組みの影響に関する効果研究としては、立川（2012）は、組織開発の取り組み後には従業員の自己組織化が高まる一方、実行のために大きな責任や投資、さらなる関与やリスクを伴う場合には壁が出現し、そこで活動の停滞が起きることを明らかにしている。

このように近年の日本のOD研究の現状を概観してみると、ODを日本に概説するメタ研究、アプローチ手法に関する研究、効果研究は近年増えつつあるが、一方で、ODのアプローチが変革の主体となる組織内部の従業員にどのような影響を与えているかを明らかにしたプロセス研究（岩壁、2008）は、ほぼ見当らない。本来ODとは、変革の主体を従業員としており、そのヒューマンプロセスに働きかけていくことで、一人ひとりの個人的体験と行動がシステム全体（von Bertalanffy, 1968）に影響し、変化として現れていくものである。したがって、ODの過程が主体である従業員の体験プロセスにおよぼす影響関係や変化の要因を明らかにすることは意味のある取り組みであると考ええる。

よって、日本における先行研究の課題は、ODの過程が、主体である従業員の体験プロセスにどのような影響を与えているかに踏み込んでおらず、何が変化の要因であり、どのような支援の可能性があるかを明らかにするプロセス研究が行われていないことであるといえよう。

以上をふまえて、本研究の目的を以下の2点とした。

- ①ODの主体である従業員はどのような体験をしているのか、について、プロセス研究を行い、仮説生成する。
- ②上記で導き出した仮説から、ODの成否に影響を与える支援要因にはどのようなものがあるのかを考察する。

目的①については、日本企業において、ヒューマンプロセスを中心に計画的に働きかけられるODに参画した従業員の、内的プロセスへの影響過程を仮説生成するプロセス研究を行い、考察する。具体的には、変革に貢献した従業員の体験プロセスを詳細に記述し考察することにより、ODの主体である従業員がどのような体験をし、どのような感情を持ち、互いにどのように関わっていったのかなどの体験プロセスの仮説を導き出し、考察を行うこととした。また、目的②につ

いては、導き出した仮説から、ODに参画する従業員や関係者に、今後、どのような支援要因が考えられるかを考察することを目的とした。

Ⅱ. 研究方法

1. 対象とデータ収集方法

対象としては、筆者が2011年1月から2013年9月までの3年2ヶ月にわたってODを実施した、日本の中小企業A社の、ODに貢献した従業員10名を調査対象とした。A社を対象とした理由は2つある。1つ目は、本研究で取り扱うODが実施され、OD終結時にODコンサルタント、社長、従業員の間でその成果が目標に達したことが合意された成功事例であるということ、2つ目は本研究の期間やインタビュー対象人数などの制約条件を鑑みた場合、ODを体験したことによる組織内サブグループの発生プロセスや、グループ構成の流動性、心理的な動きがつかみやすい適正な従業員規模であることであった。

対象者の選定は、対象企業に委ねたが、選定に関しては、体験のダイナミックスを語るができるような人材であり、かつ職種・年齢・性別・グループの多様性に配慮して頂けるよう依頼した。結果、選定された対象属性は、入社1年目の若手社員から入社16年目までの管理職社員となり、平均年齢は42歳であった。男性8名、女性2名、6部門からの選定となった。

データ収集方法としては、本研究の主たる目的である「企業の変革時に活躍した従業員の体験プロセスを明らかにする」ために、従業員の生の言葉や実体験を詳細に記述しデータベースにして、OD体験プロセスのモデル生成をめざすことができる、M-GTA¹による分析のための面接型調査を前提とした半構造化インタビューが用いられた（木下、2003）。インタビューは、企業内の静かなスペースである個室の会議室を借りて、自由に語れる空間を確保した。また、研究者はインタビューガイドを作成しておき、研究対象者にできるだけ自由に語って頂いた。インタビューの質問項目（表1）は研究者が設定したが、研究対象者との相

¹ 質的研究法の一つとして広く知られているグラウンデッド・セオリー・アプローチに独自の修正を加えた、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Modified Grounded Theory Approach）（木下、2003）のこと。インタビューの逐語を概念化し、カテゴリーに分けた後、ストーリーラインを描き出す分析手法。

表 1. インタビュー調査の項目

- | |
|---|
| 1. 当時、どのような体験をされましたか？ |
| 2. 挑戦したこと、苦勞したこと、背中を押されたと感じたこと、助けられたと感じたこと、嬉しかったこと、などがあればお聞かせください |
| 3. 心境の変化は感じられましたか |
| 4. 変革についてのご意見がありましたら教えてください |

互関係を大切に考え、できるだけ自由な会話形式で進行した。データ収集の期間は 2014 年 4 月 8 日～4 月 28 日であり、インタビュー時間を一人 60 分以内と想定して、1 日当たり 3～4 名を対象に、4 日に分けてインタビューが実施された。

(1) A 社の概要と主な組織課題

A 社は、東海地方を中心に国内・海外に取引を展開する商社を営む中小企業である。創立 40 年、資本金 2 千万円、社長は 15 年前に創業者から代表を移行された 2 代目である。研究対象組織の構成員は本社に在籍する 24 名（2014 年 4 月現在）であり、部署は営業 1、営業 2、営業 3、営業 4、業務、総務経理の 6 つに分かれている。社長は事業承継後、創業者の理念をそのまま継承し、メイン商材を変えずに販路開拓や商品開発を行いながら売り上げを伸ばしている。しかし、創業者時代から在籍する従業員は承継後 15 年の間に 3 名のみとなり、それ以外の社員の多くは年ごとに新たな社員に入れ替わっていた。そのため社長は組織運営に危機感を感じていた。

(2) A 社への OD 実施計画

A 社で展開した足かけ 3 年 2 ヶ月にわたる診断型 OD² のアウトラインを示しておく。

本研究において対象に実施した診断型 OD は、Hart & Bond (1995) の述べるアクションリサーチにおける「エンパワー」型ポジションを用いながら、Tschudy (2014) の OD MAP (図 1) に従い、大きく 8 つの段階（フェーズ）に分けて実施された。

(3) A 社における OD の展開過程

2011 年 1 月から 2013 年 7 月までの A 社における OD の展開過程を表 2 に示した。筆者は外部の OD コンサルタントであったため、6 名のコアメンバー選出を依頼し、そのメンバーを主体として共に変革を推進して頂いた。この理由は、本件終了後には外部コンサルタントは存在しなくなることを想定して、内部 OD コンサルタント育成候補であるコアメンバーに対して、権限やスキル委譲を視野に入れていたためである。

(4) OD の結果

2011 年 OD 開始当時から 2013 年 9 月期首までの間に、当該組織は、2 度の組織変更を行い、部署が 1 つ増加した。また新卒の雇用や、中途採用者の定着も安定するようになった。OD 開始当時の 2011 年 1 月時点の構成員の定着率は 50% 以下であったが、2013 年時点では 80% を越えた。さらに、2011 年 1 月の OD 開始当時から 2013 年 4 月現在までに、少なくとも 8 つの主体的な大会議が従業員によって開催され、6 つの委員会活動が生まれ、その他イベントごとの小グループ活動も多々生まれていった。廃れていた飲み会や有志による企業イベント応援、マラソン大会出場など、社外交流活動と呼ばれるサブグループ（業務外グループ）の生成と消滅も繰り返されていった。この間に何らかのリーダー体験をした者は、従業員ほぼすべてに該当するようになっていった。

OD の終結のフェーズでは、2013 年度のコアメンバー主催の期首会議において、全従業員により、その

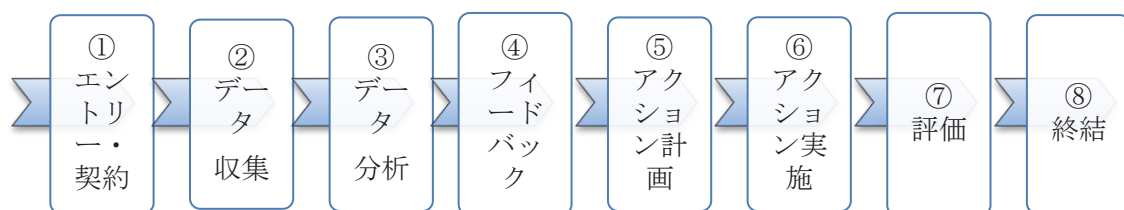


図 1. OD MAP の 8 つの段階（Tschudy, 2014）を基に作成

² 診断型 OD では、データ収集から分析までの診断のフェーズを OD コンサルタントが行っていく。

表 2. A 社における OD の展開過程

日程	実施	内容
エントリーのフェーズ（2010 年 7 月～ 2011 年 1 月）		
2011.12	契約	依頼内容の確認・契約。コアメンバー 6 名の選出の合意
データ収集のフェーズ（2011 年 1 月～ 2 月）		
2011.01	基礎調査	計 2 回の企業訪問の実施。依頼内容に関する基礎資料収集
2011.02	診断	計 4 回の企業訪問により 5 つの手法を用いた「組織診断」を実施。 「NRK 方式モラルサーベイ（東,1988）」、「目標達成に関する診断（自社作成）」、「チーム診断（自社作成）」、「個別インタビュー」、「会議観察」
データ分析のフェーズ（2011 年 3 月）		
2011.03		OD コンサルタントによるデータ分析
フィードバックのフェーズ（2011 年 3 月～ 7 月頃）		
2011.03	準備会議 1	現状共有：OD コンサルタントから 6 名のコアメンバーへ分析結果のプレフィードバックを実施。感想の共有。
2011.04	準備会議 2	目的共有：コアメンバー 6 名と社長による組織変革の意義目的に関する対話。ラボラトリー方式の体験学習の体験：分析結果はコアメンバー主体で社員全員と共有（全社員へのフィードバック会議を実施）することで合意
2011.04	準備会議 3	計画 1：分析結果を全社共有するためのコアメンバーによる計画の策定：全職種対話型、体験学習を用いる、5 時間程度の会議実施、などを決定。
2011.05	準備会議 4	計画 2：コアメンバーによるフィードバック会議の詳細計画の策定
2011.05	準備会議 5	コアメンバーによる計画準備進捗確認
2011.06	準備会議 6	コアメンバーによる計画準備進捗確認
2011.06	準備会議 7	コアメンバーによる実施前打ち合わせ
2011.07	フィードバック会議	約 5 時間の会議実施
アクション計画と実施のフェーズ		
～ 2013.07	アクションの計画と実施	アクションの計画と実施の繰り返し：計画と実施のチェック機能については、初期はコンサルタント、2012 年初め頃から従業員が自ら担いはじめ、2012 年中盤には、OD コンサルタントの同席すら必要なくなっていく。
評価と終結のフェーズ（2013 年 7 月）		
2013.07	期首会議	OD の目的はおおむね達成されたことが、OD コサナルタント、社長、幹部、従業員の間で合意された。

成果が合意された。変革に貢献した従業員は、従業員の意向により表彰されたり昇進したりしていった。終結のフェーズでは、OD による組織の変化は概ね以下の通りであったことがコアメンバーから従業員に発表された。OD 開始当初の 3 つの主な課題は、①経営参画意欲（ビジョンにむけた意識が統一）、②社内コミュニケーション力、③社員ひとり一人の最大限の能力を発揮力がすべて低い状態である、ということであったが、OD 終了時点での組織の主な変化としては、①、②、③すべてが向上した、というものであった。従業員の主体的な貢献が評価されたアクション実施例としては、安全衛生大会の成功（1 年間無事故の実現）、委員会の増加や復活、社員の希望による社員親睦旅行の実施、全従業員の経営参画の機会、IT コミュニケーションツールの見直しと導入、採用のスキルアップ

と定着、人材育成研修や新人事・評価制度の見直しなどの実現が語られた。

2. 分析方法

本研究の分析方法としては、Glaser & Strauss(1967)が開発した質的研究法の一つとして広く知られているグラウンデッド・セオリー・アプローチをもとに、木下(2003)が独自の修正を加えた、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)を使用した。テーマが人間と人間が直接的にやり取りをする社会相互作用に関わる研究であること、扱う研究対象領域がローカルに限定されており、研究結果として生成されたセオリーは実践現場に戻し、そこでの能力的応用が検証になっていくという回路がもっとも自然に成

り立つ領域であること、研究テーマと研究対象とする現象がプロセス的性格をもっていることなどから、M-GTA を用いることが適切と考えた。

3. 倫理的配慮

対象の人権擁護（プライバシーや心身の負担などへの配慮、結果の公表の仕方など）、対象企業や所属従業員からの研究協力の同意を得る方法などについては、南山大学「人を対象とする研究」倫理申請を行い、研究審査委員会の承認を得た（承認番号 13F-088）。

Ⅲ. 研究結果

研究対象 10 名のインタビュー内容は逐語録に起こし、従業員の体験プロセスを明らかにするために、M-GTA 手法を用いて、ボトムアップ型で、生の言葉や実体験をベースに抽象度をあげてモデルを生成していった。本研究では、32 の概念、5 つのサブカテゴリー、8 つのコアカテゴリーが生成された（表 3）。なお、本論文では、概念は「」で表記する。生成された 32 の概念と定義については附表に示す。

表 3. 生成された概念とカテゴリー表

コアカテゴリー	サブカテゴリー	生成された概念
不安の中、導かれていく		1. 不安の中、導かれていく
		2. 初めて知る同僚の本音
		3. 初めて気づく同僚との意識のギャップ
		4. 抵抗する同僚へのいらだち
		5. 同僚の率直な期待への驚き
		6. 期待には、応えたい
		7. まだ本音で話せない関係
とりあえず、やってみる		8. 何を変えるのか、とまどう
		9. 同僚の期待に応えようとする
		10. どこまで関わるか、悩む
2 つの困難に出会う	自分へのあせり	11. 急には上手くできない
	環境へのとまどい	12. できる同僚をうらやむ
		13. 変わらない自分へのあせり
		14. サポートなしでは頑張れない
		15. 貢献を評価されない寂しさ
		16. 現実のカベにはばまれる
目的を見失っていく		17. 目的を見失っていく
対話の場が増えてくる		18. 社外コミュニケーションに誘われる
		19. 聴いてもらえる会議の場が増える
		20. 困っていることを伝えられる
一人じゃない		21. 互いの困っていることがみえてくる
		22. 自分達で決められる機会が増える
	自分の力を生かす喜び	23. 同僚の成長に影響できる喜び
	影響を受けて変わる喜び	24. 同僚をモデルにした課題克服
		25. 自分のスタイルが変わっていく
	助けてもらえる喜び	26. 上司が応えてくれる喜び
		27. 制度を変えてくれるありがたさ
		28. 一人じゃないなら頑張れる
助けたい気持ちが生まれてくる		29. 自分にしかできない役割をみいだす
		30. 同僚への感謝と誇り
		31. 助けたい気持ちが生まれてくる
聴き合えば変えていける自信		32. 聴き合えば変えていける自信

1. 結果図とストーリーライン

M-GTA で生成された概念、サブカテゴリー、コアカテゴリーからは、以下の結果図（最終的な仮説モデル）「OD に貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」（図2）が導き出された。8つのコアカテゴリーについて、OD Map（Tschudy, 2006）の8つの段階に照らし合わせて検討したところ、以下の3つの段階に大きく分けることができると考えられた。①データ収集から④フィードバックのフェーズまでの「OD 初期」のプロセス、⑤アクション計画と⑥アクション実

施を何度か繰り返す前半における「OD 中期」のプロセス、後半になってアクション実施による変化が表れてきた「OD 後期」のプロセスである。以下では、生成されたストーリーラインを、OD 初期・中期・後期にわけて、概念（「」で示す）、カテゴリー（〈〉で示す）、コアカテゴリー（【】で示す）を用いて、説明していく。

（1）OD 初期

OD 初期、主にフィードバック会議の場面において、従業員は「はじめて知る同僚の本音」に驚いたり、共

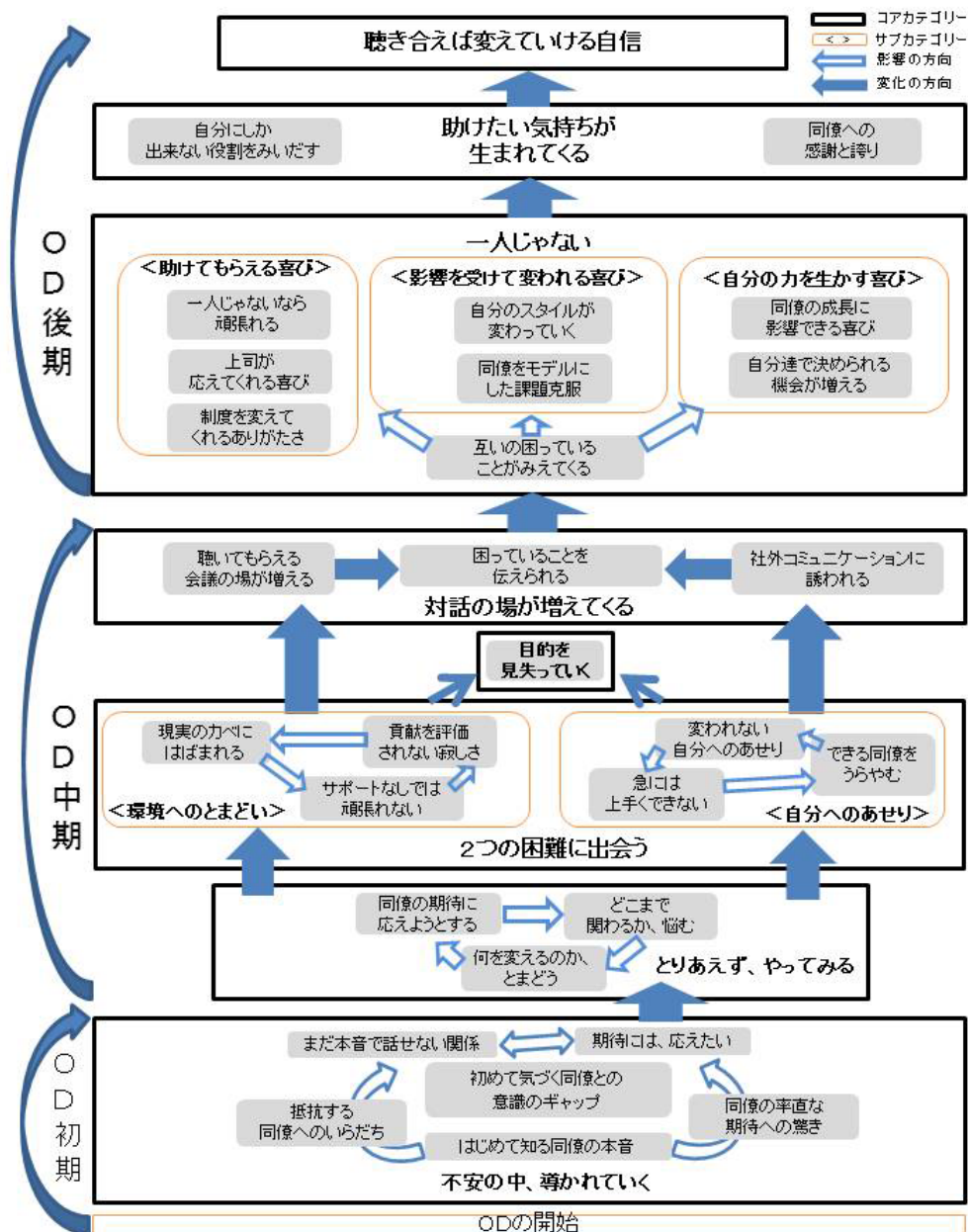


図2. 「OD に貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」モデル図

感したりしながら、OD コンサルタントや同僚に【不安の中、導かれていく】体験をしていく。【不安の中、導かれていく】体験の中では、従業員は、「初めて同僚との意識のギャップ」があることに気づいていく。たとえば、変革に前向きに取り組もうとしない「抵抗する同僚へのいらだち」を感じたり、自分に対する「同僚からの率直な期待」を伝えられて驚いたりする。また、「同僚からの率直な期待」を聞いた従業員は、「期待には、応えたい」と思うが、しかし「まだ本音で話せない関係」があることに気づき、行動することに困難を感じていくこともある。

(2) OD 中期

アクション計画とアクション実施を繰り返す OD 中期になると、従業員は自ら【とりあえず、やってみる】ことを考える。この過程では、従業員は、「何を変えるのか、とまどい」さらに「どこまで関わるか、悩む」体験をしていく。

また、「同僚の期待に応えようとする」従業員は、行動してみると、【2つの困難に会う】。1つ目は＜自分へのあせり＞、2つ目は＜環境へのとまどい＞である。1つ目の困難である＜自分へのあせり＞を感じる過程では、従業員は「同僚の期待に応えようとして」行動するものの「急にはうまくできない」体験をする。「急にはうまくできない」ことから＜自分へのあせり＞を感じた従業員は、「できる同僚をうらやむ」体験や、「変わらない自分へのあせり」を感じる体験をして、さらに自分を責め、あせるループにはいっていく。また、そのような中で、【目的を見失っていく】経験をしていく者もでてしまう。

2つ目の困難である＜環境へのとまどい＞を感じる過程では、従業員は、同僚の期待に応えようとして行動するが、「サポートなしでは頑張れない」という困難な体験をする。自分の力では上手く行動できず、いざサポートしてほしいと周りを見渡してみると、制度がなかったり、困っていることを同僚に聴いてもらえたりする場がないなど、「現実のカベにはばまれる」体験をするのである。また、せっかく行動したことについて誰にも応援してもらえず「貢献を評価されない寂しさ」を感じることから、＜環境へのとまどい＞のループから抜け出せなくなっていく。そして、そのような中でも、やはり【目的を見失っていく】ことを体験する者がでる。

しかし、いつまで続くのかわからない＜自分へのあせり＞や＜環境へのとまどい＞のループの中で、困難

に直面している従業員は、やがて、次第に「社外コミュニケーションに誘われる」体験や「聴いてもらえる会議の場が増える」体験をしていく。【対話の場が増えてくる】ことで、勇気を持って「困っていることを伝えられる」体験が生まれていくのである。

(3) OD 後期

アクション計画とアクション実施を何度か繰り返していく OD 後期になると、「困っていることを伝えられた」従業員は、「互いの困っていることがみえて」くる。そして、3つの嬉しい体験から困難を乗り越えていくことになる。1つ目は、＜助けてもらえる喜び＞である。この過程では、従業員は、困っていることを伝えることで「上司が応えてくれる喜び」を感じたり、「制度を変えてくれるありがたさ」を実感したりしながら、困難を乗り越えられる体験をする。このように＜助けてもらえる喜び＞の体験は、次第に「一人じゃないなら頑張れる」という気持ちを育んでいく。2つ目の嬉しい体験は、＜影響を受けて変わる喜び＞である。この過程では、困っていることを伝えられた従業員は、社外コミュニケーションの場で互いに教え学びあい「同僚をモデルにした課題克服」スキルを身に付けることができる。すると、「自分のスタイルが変わっていく」ことを実感すると共に、今まで困難に感じていたことが乗り越えられるようになり、＜影響を受けて変わる喜び＞を感じていくのである。3つ目の嬉しい体験は＜自分の力を生かす喜び＞である。この過程では、従業員は、会議の場が増えることで、権限がなくてあきらめていたことを「自分達で決められることが増える」体験をしていく。また、自分達で決めたことの影響により、同僚になんらかの成果が表れる体験をすることで、「同僚の成長に影響できる喜び」を感じていくのである。このようにして、3つの嬉しい体験をしながら困難を乗り越えた従業員は、次第に【一人じゃない】と確信していく。

3つの嬉しい体験から【一人じゃない】と確信した従業員には、新たな気持ちの変化が起こっていく。まず、共にいることで学びの影響を与え合い、自分を役立たせたり変えたりしてくれた「同僚への感謝と誇り」の気持ちがめばえていく。「同僚への感謝と誇り」を感じた従業員は、自然と同僚をさらに【助けたい気持ちが生まれてくる】。【助けたい気持ちが生まれてくる】ことから、従業員の中には、仕事に直接関係のないことについても、自分自身が同僚に果たせる役割について深く考え、次第に「自分にしかできない役割をみい

だす」者も出てくる。

また、ODの最終過程になると、【助けたい気持ちがうまれてくる】体験をした従業員には、【聴き合えば変えていける自信】が生まれてくる。【聴き合えば変えていける自信】の詳細データでは、従業員は、“こうあるべきという姿にむかって、皆とディスカッションする機会はまだまだ必要かも、と思います”“どんどん新しいことに挑戦し（中略）未来について皆に、どう思っているの？ って聞きたいと思います”など、未来に向けた、同僚との前向きな対話の必要性を語っていく。皆でもっと変化していきたいという考えを、同僚に自信をもって語れるようになっていくのである。

IV. 考察

本研究の目的は、（１）ODの主体である従業員はどのような体験をしているのか、についてプロセス研究を行い仮説生成すること、および、（２）導き出した仮説から、ODの成否に影響を与える支援要因にはどのようなものがあるのかを考察すること、である。

以下では、（１）については、M-GTAで導き出された「ODに貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」モデルに従い、従業員の体験プロセスを、OD初期、中期、後期の３期と全体に分けて考察していく。また、（２）については、OD初期、中期、後期の３期と全体に分けて、OD支援の望ましいあり方について考察していく。最後に、本研究の今後の課題として考えられた４つの課題についても述べていく。

1. ODの取り組みによる従業員の体験プロセス

（１）OD初期：同僚間の気づきから変わりはじめる

本研究が導き出したモデルにおいては、OD初期、従業員は、コンサルタントや同僚に【不安の中、導かれていく】体験をする中で、変革のきっかけに気づいていった。OD初期、従業員は、互いが「まだ本音で話せない関係」があることに気づき、さらに、「初めて気づく同僚との意識のギャップ」があることにも気づくことで、同僚の「期待には、応えたい」と強く感じていく。このエネルギーの高まりが、のちの【とりあえず、やってみる】というアクションにつながっていった。このことから、変革のきっかけとなる気づきの多くは、従業員同士の関係性に関する気づきについて、であったことが分かる。

Neivis (1987) は、ゲシュタルト OD の中心は『気づき』であると述べている。彼は、OD コンサルタントがクライアント・システムの中で起こっていること、および自分自身とクライアント・システムの関係性に気づくことが重要としており、また、そこに、ゲシュタルトの経験サイクル (Gestalt Cycle of Experience) において、高いコンタクト (high-contact) が起こることを通して、組織が変化していくことが強調している。しかし、本研究で明らかにされたモデルでは、変革のきっかけとなる高いコンタクトは、OD コンサルタントとクライアント・システムの関係性における気づきから起こっているというよりは、むしろ、従業員同士の関係性に関する気づきから起こっていた。

このようなことから、本モデルにおける、ODの主体である従業員の体験プロセスからは、変革は、OD コンサルタントとクライアント・システムの関係性における体験や『気づき』から起こるというよりは、むしろ、同僚間の関係性からの『気づき』から始まっていくことが考えられた。

（２）OD中期：対話によりカベをのりこえる

立川 (2012) は、組織開発の取組後には従業員の自己組織化が高まる一方、実行のために大きな責任や投資、さらなる関与やリスクを伴う場合には壁が出現し、そこで活動が停滞することが起きていたことを明らかにしている。しかし、その壁を組織内部の従業員が、どのように乗り越える体験をしたかについては言及していない。

本研究では、OD中期の従業員は、【とりあえず、やってみる】、つまり何かを変えようと挑戦してみるのが、上手くできずに＜自分へのあせり＞や＜環境へのとまどい＞など、困難の壁にあたっていた。「同僚の期待に応えようとする」が、「急にはうまくできない」もどかしい体験の中で「変われない自分へのあせり」を感じ、「できる同僚をうらやむ」ような体験をしたり、助けてくれる制度も同僚からの評価もない「現実のカベにはばまれる」体験をする中で、【目的を見失っていく】者もでたりしていた。このように、意識の面でも行動面でも、前進と後退を繰り返し、いきつもどつする状況は、立川 (2012) の述べるところの、壁であり、活動の停滞が起きていたことが想像される。

しかし、OD中期の後半、従業員は【対話の場がふえてくる】ことをきっかけに、困難の壁を乗り越えはじめる。従業員は、「社外コミュニケーションに誘われる」体験や「聴いてもらえる会議の場が増える」体

験の中で、【対話の場がふえてくる】ことをきっかけとして、「困っていることを伝えられる」ようになり、同僚の支援を受けながら困難の壁を乗り越えられるようになっていった。「困っていることを伝えられる」ことは、「上司が応えてくれる喜び」や、同僚を支援して「同僚の成長に影響できる喜び」、自分が困っていることに対して「同僚をモデリングした課題克服」ができる喜びなどを生み、従業員に「一人じゃないなら頑張れる」と感じさせていった。さらに、【一人じゃない】と実感できる関係性の変化は、OD 後期の従業員に【助けたい気持ちが生まれてくる】体験や、【聴き合えば変えていける自信】を育み、主体的な変革行動を促進していった。

このようなことから、本モデルにおいては、OD の主体である従業員は、変革の困難な壁を、【対話の場が増えてくる】体験の中で、主に「困っていることを伝えられる」対話を通して、乗り越えていくことが考えられた。

(3) OD 後期：【聴き合えば変えていける自信】が生まれる

上記で述べたように、OD に取り組む従業員が、変革の壁を乗り越えるためには、【対話の場が増えてくる】体験が非常に重要であったことが考えられる。

Bushe & Marshak(2009)は、対話型 OD においては、対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起こっていくと述べている。中村(2014)は、対話型 OD の特徴は、OD 実践者による診断がなされないこと、および、語られることや関係性が変化することによる変革が特徴であるが、診断型 OD においても、フィードバックにおいてデータが OD 実践者から提示された後は、フィードバック・ミーティングに参加したメンバーがそのデータについて対話していくことが重要だとしている。また、アクション計画やアクション実施の際にも、メンバーの対話と合意による決定が重要であると述べている。しかし、変革において、なぜそれほどまでに対話が重要なのか、その対話が実際には従業員の関係性をどのように変え、体験から何が生み出されていくのか、ということについては明らかにされていない。

本モデルでは、OD 後期の従業員は、【対話の場が増えてくる】中で、＜自分の力を生かす喜び＞、＜影響を受けて変わる喜び＞、＜助けてもらえる喜び＞

を感じる体験を通して、【一人じゃない】という関係性の変化を実感していった。また、このような【一人じゃない】という関係性の変化により、従業員には、「同僚への感謝と誇り」を感じ、同僚を【助けたい気持ちが生まれてくる】というような、大きな気持ちの変化も生まれていった。さらに、同僚を助けたいと思う気持ちから従業員が手に入れたのは、変革における「自分にしか出来ない役割をみいだす」ことであり、そのようなことから、【聴き合えば変えていける自信】までもが生まれていった。

上記を鑑みてみると、OD の主体である従業員にとって、対話は、最終的には変革に関して【聴き合えば変えていける自信】を生み出す重要な要因となっていたことが分かる。よって、本研究が導き出したモデルにおいては、OD に取り組む従業員にとって、同僚間の対話は、従業員に【一人じゃない】という関係性を育み、主体的に関係性を生み出すことに喜びを見い出せるようにし、また、同僚への感謝や助け合いという気持ちが芽ばえさせ、最終的には共にいるという実感の中で【聴き合えば変えていける自信】を育んでいく、重要な変革要因であることが考えられた。

(4) 全体考察：個人間体験プロセスの時差による変革の推進

本研究が導き出したモデルでは、従業員が OD に取り組む体験プロセスの中で【2つの困難に出会う】ことは、変革推進における大きな抵抗であったことが分かる。

西川(2005)は、変革の抵抗メカニズムについて、人や集団や組織が共有している認識枠組の形成と影響過程が鍵となる視点であることや、トップマネジメントが変革に対する頑迷な知識に囚われるとトップ自体が抵抗を示してしまう可能性を指摘している。しかし、従業員の OD 体験プロセスを丁寧に辿る質的な研究から、OD に取り組む従業員の中に、どのような抵抗メカニズムが存在するかについては明らかにされていない。

本モデルにおける、従業員の変革への抵抗の態度としては、OD 初期には「まだ本音では話せない関係」であると変革に抵抗する者もいれば、「抵抗する同僚へのいらだち」を感じ変革に前向きな者、「初めて気づく同僚との意識のギャップ」にとまどう者など、互いの進行方向が拮抗し、膠着していたことがわかる。しかし、一部の同僚が「期待には、応えたい」と行動していくことが、他の同僚に影響して、全体として

OD 中期への変革を推進していく。また、OD 中期でも、従業員は、チャレンジ行動を起こすがすぐ困難に直面し、＜自分へのあせり＞や＜環境へのとまどい＞など、抜け出せないと感じられるほど困難なループにとどまり始めた。一部の従業員にいたっては変革行動の「目的を見失う」ほどの困難さであった。しかし、他の同僚のチャレンジ行動のうちのいくつかは、【対話の場が増えてくる】環境を生みだし、それが他の同僚に影響して、見事、困難の壁を突破できる時が訪れていった。

このようなことから、本研究が導き出した「OD に貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」モデルの全ての段階を俯瞰して、従業員の体験プロセスの抵抗メカニズムに目を向けてみる。すると、OD 中での従業員の個々人の体験には時差があり、早めに動いた従業員の行動が、他の従業員の行動を助けるなど相互に影響しながら、全体としては同時進行的に、関係性の中で助け合うことで抵抗を突破していく過程が展開していることが考えられた。

2. OD 支援の望ましい形

本研究で明らかになった「OD に貢献した従業員が困難を乗り越えていく過程」モデルからは、OD を体験する従業員は、OD 初期は同僚に対する気づきから変わりはじめること、変化しようと行動すると【2つの困難に出会う】こと、OD 中期には【対話の場が増えてくる】ことにより困難のカベをのりこえること、中には【目的を見失っていく】者もいるが、やがて OD 後期には【聴き合えば変えていける自信】が生まれること、が明らかになった。また、個人間の体験プロセスには時差があり、変革推進の中では早めに動いた従業員の行動が、他の従業員の行動を助けるなど相互に影響しながら、全体としては同時進行的に、関係性の中で助け合う過程が展開していることが見い出された。以下では、1. の考察をふまえた上で、OD 支援の望ましい形として、OD の成否に影響を与える支援要因にはどのようなものがあるのかを OD 初期・中期・後期に分けて、考察する。

(1) OD 初期－想いや感情に関するデータを収集する

本研究における考察からは、OD 初期、組織は同僚間の関係性に関する気づきから変わりはじめることが明らかになっている。本事例では、従業員は、主に診断データを共有するフィードバック場面で、「はじめて知る同僚の本音」に驚きながらも、変革につながる

同僚間の関係性に気づいていった。

Bushe & Marshak (2009) が述べているように、診断型 OD において、組織の現状について妥当なデータを収集し診断することは、OD コンサルタントの大切な役割である。唯一、現場のリアリティを持ったデータだけが、のちに従業員の意識に影響するからである。また Tschudy (2006) は、適切なデータは、従業員同士のフィードバックを促し、変革のスパークプラグになっていく、と述べている。これらのことは、診断型 OD のデータの重要性を示しているといえよう。しかし、どのようなデータが実際の従業員の OD 体験プロセスに影響を与えたかは言及されていない。

本事例では、診断のフェーズを重視し、5つの診断手法を用いて、従業員の主観的な想いなどの定量データから客観的な組織の現状などの定性データまでを収集した。これらのデータに関するフィードバックについて、従業員からは、コアカテゴリー【不安の中、導かれていく】の下位データとして、以下の様な語りが得られている。“会社とか仕事に対しての（略）皆さんの日々の想いを知って、共感したり、びっくりしたりして（略）もっと他の意見を知りたいって思いました”、“会社に、こういう考えの人がいるんだっていうことがわかれば＜聞いた人は行動が＞変わると思う”、“うちの会社、ちょっと一歩踏み出さなかって、思った”などであった。従業員は、今までに経験のなかった同僚の気持ちや想いのデータを聞くことで、「初めて知る同僚の本音」に驚き、「初めて気づく同僚との意識のギャップ」を感じ、「まだ本音では話せない関係」があることから、関わりを始める第一歩としての対話をはじめていったことが分かる。

よって、診断型 OD では、コンサルタントは、従業員の会社や仕事への日々の考えや想いが分かるようなデータや、同僚としての考え方や感情が分かるようなリアリティのあるデータを収集することが、OD の成否に影響を与える支援要因として効果的ではないかと考えられた。

(2) OD 中期－伝える力や聴く力を育む

本研究の考察からは、OD の取り組みによる従業員の体験プロセスにおいては「対話」が重要な役割を担っていることが分かった。本モデルでは、従業員は、OD に取り組む体験の中で、＜自分へのあせり＞や＜環境へのとまどい＞など困難の壁を感じる体験をする。大多数の従業員は、その困難を、【対話の場が増えてくる】中、「困っていることを伝えられる」と

いう体験で乗り越えることが出来ていった。

しかし一方で、本モデルにおける一部の従業員は、【目的を見失っていく】体験をするなど、なかなか困難を乗り越えられないでいた。従業員に対するインタビューの中では、OD 当時、困っていることや言いたいことを伝えられない同僚を心配していた、という声が一部には聞かれていた。また、本事例では、OD 中期に『伝え方（みる・きく・はなす）』などを扱った研修をコアメンバーから依頼されて、実施した。

つまり、OD に貢献できなかった従業員の中には、技術的に「困っていることを伝えられる」ことが出来ない困難さを感じていた者がおり、それが【目的を見失っていく】などにつながっていたことが想定される。そして、それら一部の従業員は、伝え方や聴き方を学ぶことで、「困っていることを伝えられる」ようになり、困難の壁を乗り越えられたのではないかと推測できる。

上記のことから、OD に参画する従業員に対して、同僚に「困っていることを伝えられる」ようになるための『伝える力』や、困っていることを真摯に聴くための『聴く力』などの基本的スキルを提供し育むことは、OD の成否に影響を与える効果的な支援要因であるといえる。

(3) OD 後期－初期の合意で不安を解消しておく

本研究の考察では、OD 後期の従業員は、【一人じゃない】という関係性を感じることで、【聴き合えば変えていける自信】、つまり、変革への自信を生み出していったことが明らかになった。しかし、翻って OD 開始当初には、従業員は【不安の中、導かれていく】体験をしていた。この従業員の不安を解消した支援要因は、何であっただろうか。

Tschudy (2014) は、OD MAP のエントリーからデータ収集のフェーズの主な目的は、クライアントの不安の解消と OD コンサルタントとクライアントのラポール（信頼関係）を築くことであるとしている。具体的には、「進め方を合意していく」ことである。「進め方を合意する」とは、OD コンサルタントはクライアント（対象となる組織や部署のメンバー）からデータや情報を得て分析し、そこから見いだされた組織の現状や組織内で起こっているプロセスについてクライアントにフィードバックを行う、という進め方をクライアントと合意するということである（中村, 2014）。

本事例でも、OD コンサルタントは、OD 開始時に、従業員の代表として選出されたコアメンバー 6 名の不

安の解消を試みている。OD コンサルタントは、コアメンバーと、初期 7 回の打ち合わせや会議を行い、従業員自らが変革を行うための対話や学習を行った。また、OD コンサルタントは、コアメンバーと変革の進め方を合意すると同時に、“コアメンバーは、OD コンサルタントに遠慮せずに、進め方を自らが考えても良い”など、OD コンサルタントとコアメンバーの関係性に関するグラドルールの合意を行った。このルールは、その後、コアメンバーにより全従業員の変革ルールとして展開されていった。

本モデルにおいて、OD 初期の【不安の中、導かれていく】詳細データでは、従業員は、OD 開始直後の気持ちについて、“外部コンサルタントに変えられるのではないか”、などと不安と混乱が生じたことを語っていた。しかし、その後、従業員は、“OD コンサルタントや同僚は導きのサポーター的な役割であることに気づき、変革のコンパスとして利用するなど、自分たちとの折り合いをつけていった”ということ語っていた。このように OD 初期に進め方や関係性への不安と折り合えたことで、従業員は、OD 中期に【対話の場が増えてくる】関係性を生み、OD 後期には【一人じゃない】という確信と【聴き合えば変えていける自信】を以て、変革を主体的に展開していくことができたといえよう。

以上のことから、外部の OD コンサルタントが内部実践者と協働する際には、OD の取り組み開始時からコンサルタントとコアメンバーが進め方や関係性の合意を行い、不安を解消しておくことが、OD の成否にとって重要な要因であると考えられた。

3. 本研究の限界と今後の展望について

本研究の今後の課題は 4 つ考えられた。

1 つ目は、特別で限定的な研究であることである。対象企業 1 企業、従業員 10 名のみを対象としている。しかし、アクションリサーチの特色は、ローカルな知見をローカルに適用するインターローカリティ（中村, 2008）である。事例研究から見い出された知見は、限定的な知見であるので、今後は、異業種や規模が違う企業における研究を積み重ねることが必要であろう。

2 つ目は、従業員以外のメンバーの体験プロセスが分析できていないことである。考察では、OD コンサルタントとコアメンバー、従業員の視点からの考察を試みている。しかし、社長やコンサルタントのデータ

は含まれていない。したがって、OD コンサルタントや企業トップの体験プロセスも明らかにできれば、より多様な関係者を含めたデータによる考察が可能であった。

3つ目は、OD の成否に影響を与える支援要因は他にも考えられる点である。本事例のOD 中期の従業員の中には、【目的を見失っていく】ほどの体験をしている者がいた。本研究で導き出された「想いや感情に関するデータを収集する」ことや「伝える力や聴く力を育む」、「開始時から進め方を合意していく」だけでは乗りこえられない困難があったことが予想される。今後の研究課題としては、企業従業員のOD 体験に関して、より多くのプロセス研究を行い、どのような困難が存在するかをより明らかにし、それに対する支援要因を考察していくことが可能である。

4つ目は、OD 以外の変革を実施した企業事例との比較分析ができていないことである。今後は、仕組みや制度などハードな側面の変革を中心としたアプローチによる従業員の体験プロセスと、関係性に焦点をあてるなどソフトな側面を中心としたOD アプローチによる従業員の体験プロセスの違いを明らかにすることで、改めて日本企業の変革に対する適切な支援の仕方を考えていくことも可能であろう。

謝辞

本稿の記載に際しましては、ご協力頂きました方々に深く感謝申し上げます。調査への協力や本稿の公開への許可をいただいたA 社の方々に、深く、謝意を表します。また、本研究を遂行する上で、ご指導、ご助言賜りました南山大学の中村和彦教授ならびに津村俊充研究室の皆様に厚くお礼申し上げます。

引用文献

- Anderson, L. D. (2012) *Cases and exercises in organization development & change*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Bushe, G., & Marshak, R. (2009) Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 348-368.
- Carter, L., Giber, D., & Goldsmith, M. (2010) *Best practices in organization development and change*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine Publishing. (後藤隆・大出春江・水野節夫[訳] 1996 データ対話型理論の発見 新曜社)
- Hart, E., & Bond, M. (1995) *Action research and health and social care: A guide to practice*. Bristol, PA: Open University Press.
- 日本能率協会測定診断部(編)(1988) 組織活性化のための測定診断 中央法規出版
- 岩壁茂(2008) 臨床心理学研究法 第2巻 プロセス研究の方法 新曜社
- 木下康仁(2003) グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 弘文堂
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (1986) *The consulting process in action. 2nd edition*. San Diego, CA: Univercity Associates.
- 中村和彦(2007) 組織開発(OD)とは何か? 人間関係研究(南山大学人間関係研究センター紀要), 26, 9-30.
- 中村和彦(2008) アクションリサーチとは何か? 人間関係研究(南山大学人間関係研究センター紀要), 7, 1-25.
- 中村和彦(2012) ゲシュタルト組織開発とは何か 人間関係研究, 11, 96-115.
- 中村和彦(2013) 組織開発の特長とその必要性 関西生産性本部(編) 訪米組織開発調査団報告書「経営に資する強い組織を作る」—日本流“組織開発”の推進のため、私たちは何をすべきか?— 関西生産性本部 pp.1-18.
- 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 20-40.
- 中村和彦(2015) 入門 組織開発—生き活きと働ける職場をつくる— 光文社
- Navis, E. C. (1987) *Organizational consulting: A gestalt approach*. Cambridge, MA: GestaltPress.
- 西川耕平(2005) 変革の抵抗 - 心理学的・組織論的アプローチ 甲南経営研究, 46(2), 47-81.
- 大住荘四郎(2012) AIにおけるポジティブデザイン 経済系関東学院大学経済学会研究論集, 252, 32-49.
- 柴田昌治(2003) 会社はなぜ変わらないのか—危機突破の風土改革ドラマ— 日経ビジネス人文庫
- 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（未公刊）＜大学院生ワーキングペーパーとして閲覧可能

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2012/201212a.pdf> >

Tschudy, T. (2006) An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.157-176.

von Bertalanffy, L. (1968) *General system theory: Foundations, development applications*. New York: George Braziller. (長野敬・太田邦昌[訳] 1973 一般システム理論—その基礎・発展・応用— みすず書房)

(2016.1.12 受稿, 2016.12.27 受理)

筆者略歴

高橋妙子：現職は、ミルクルビジョン（株）セオスコンサルティング代表取締役、OD コンサルタント。2015 年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課程修了。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、2011~12 年アイセック・ジャパン中部専任講師。2009 年以降、経営行動科学学会等で学会発表している。

附表 生成された 32 の概念と定義

	概念	定義
1.	不安の中、導かれていく	変革開始後、外部コンサルタントに「変えられるのではないか」、同僚は「変化したいのだろうか」など不安と混乱が生じるが、始まってみるとコンサルタントや同僚は導きのサポーター的な役割であることに気づき、変革のコンパスとして利用するなど、自分たちとの折り合いをつけていく
2.	初めて知る同僚の本音	OD 初期、主にフィードバック会議において、初めて同僚の本音を聞いたことが強く印象に残っていく。同僚の会社や働き方への率直な想い、また前向きな意見や要望を知り、驚き共感していく
3.	初めて気づく同僚との意識のギャップ	同僚の率直な意見を聞いてみると、自分への思いがけない評価や期待、働き方への想いの差があることが分かり、自分の意識とのギャップに驚いていく
4.	抵抗する同僚へのいらだち	協働を拒んだり、孤立行動したり、変革を拒む同僚の存在を感じ、モチベーションを低下させたり、いらだったりしていく
5.	同僚の率直な期待への驚き	日常では決して話し合ったことのない、同僚からの期待（会社での在り方や働き方など）を聴き、驚いていく
6.	期待には、応えたい	同僚から期待されていると知った従業員は、応えたいと感じ、どのようにしたら良いかを考えるなど、意識が変わり始めていく
7.	まだ本音で話せない関係	全同僚間では、上下関係や世代間ギャップがあり、まだ本音で話せない同僚との関係があることにもどかしさを感じ、とまどっていく
8.	何を変えるのか、とまどう	いざ変わってみようと思っではみるものの、何をどう変えていけばよいのか迷い、とまどっていく
9.	同僚の期待に応えようとする	まずは身近な同僚、特に後輩に対して応えることが役割使命だと考え、試行錯誤しつつ、自分にできる範囲のフォローや働きかけを始めようとする
10.	どこまで関わるか、悩む	同僚の期待に応えようとするが、どこまでの範囲に関わり、どこまで責任と権限をもって良いのか、境界線について悩んでいく
11.	急には上手くできない	同僚の期待に応えようと思いついて行動してみるが、自分を変えられなかったり関係がこじれたりするなど上手くいかず、急には上手く出来ない体験をしていく
12.	できる同僚をうらやむ	思いのほかスムーズに変化していく同僚と自分を比較しはじめ、スタートがおくってしまったと悔やんだり、才能をうらやんだり、嫉妬心を抱くようになる
13.	変わらない自分へのあせり	挑戦してみたけれども変わらない自分について、自分を責めていく
14.	サポートなしでは頑張れない	変革行動を、現行の制度が評価できなかったり、上司がサポートできなかったりするなど、環境が整っていないことにとまどい、困っていく
15.	貢献を評価されない寂しさ	変革に貢献しようとした従業員は、見守られ感を感じられなかったり、評価されているという実感を得られず、寂しさを感じていく
16.	現実のカベにはばまれる	変革行動してみると、自分や所属する課、組織には思うより問題が多いことや、変革をはばむ環境が多いという現実気づいていく
17.	目的を見失っていく	変革行動することに負担を感じ、このまま続けることは本当に自分達にメリットがあるのかどうか混乱し不安になり、ついには目的を見失っていく
18.	社外コミュニケーションに誘われる	部門を超えて、小集団活動や仕事以外のコミュニケーションの場が創られはじめ、参加を促される体験をしていく
19.	聴いてもらえる会議の場が増える	上司や他部署の同僚と話し合える会議の場が増え、また発言しやすくなったように感じていく
20.	困っていることを伝えられる	会議の場や社外コミュニケーションの場などで、上司や同僚に直接、困っていることを伝えられるようになったと感じていく
21.	互いの困っていることがみえてくる	同僚の発言から、会社に対する不安や個人の不満など、互いの困っていることがみえてくる
22.	自分達で決められる機会が増える	以前は上位職の会議等で決定されていたことを、当事者である自分達で決められる機会が増えたように感じていく
23.	同僚の成長に影響できる喜び同僚	自分の立ち位置が決まると、成果を上げていく同僚を心から喜べるようになる。同僚の成長＝自分の成長として実感できていく
24.	同僚をモデルにした課題克服	変わらず行き詰った従業員が、横のつながりの中で、手本となる同僚を見つけ、新たなスキルを学びモデリングして葛藤を乗り越えていく
25.	自分のスタイルが変わっていく	同僚に影響を受けて行動していくうちに、自分の仕事の仕方や考え方、同僚との関わり方などのスタイルが変化していることに気づいていく
26.	上司が応えてくれる喜び	部下である自分達では権限の及ばない部分に対して、上司が意見や要望に応え、変化してくれていることを感じていく
27.	制度を変えてくれるありがたさ	権限のある従業員が制度などの環境を整えることで、他の従業員が変革に立ち向かいやすくなっていくことを喜んでいる
28.	一人じゃないなら頑張れる	同僚がいれば、補完し合い、学びあい、教え合いながら、変革していけると理解していく
29.	自分にしかできない役割をみいだす	仕事や役割とは関係がない部分でも、同僚を助けたいと感じはじめ、改めて、組織全体の中の自分の得意なことや立ち位置を見い出していく
30.	同僚への感謝と誇り	自分を成長させ、応援してくれる同僚、また共に成長してくれる同僚に対して、感謝と誇りを感じていく
31.	助けたい気持ちが生まれてくる	同僚への感謝の気持ちから、さらに助けたい気持ちが生まれてくる。実際に助けることは出来なくても、他人を思いやる気持ちがあることで前向きになっていく
32.	聴き合えば変えていける自信	もっと聴き合えば、会社は自分たちでもっと変えていけるという自信を持ち、さらに変わろうとする意欲を語りはじめる

The processes of employees experience through OD efforts:

A case study of OD practice for a small-sized firm.

TAEKO TAKAHASHI (Mikle Vision, Seose Consulting)

Japanese Journal of Organization Development, 2017, 1, 1-15

Abstract

The purpose of this study was to clarify employees' experience through OD (organization development) practices in a Japanese small-sized firm. By the analysis of M-GTA (modified grounded theory approach) using interview data from employees, a hypothesized model "process that employees who contributed to the OD efforts had overcome difficulties" was generated. This model was suggested that the factor for overcoming difficulties was "dialogue", and that the factors which employees were supported by the OD practitioner were "fostering capacity of communication" and "fostering capacity of listening".

Appreciative Inquiry によるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み —看護師を対象とした事例研究—

多湖雅博（甲南大学大学院 社会科学研究科 博士後期課程）

要旨

本研究は、看護師に対して Appreciative Inquiry に基づいた教育プログラムを受けたグループと Appreciative Inquiry に基づいた教育プログラムを受けていないグループを比較し、ワーク・エンゲイジメントの客観的な指標（UWES-9）を用いて、Appreciative Inquiry を用いたプログラムの有用性について検証することを目的とした。対象は医療機関で勤務している看護師とし、実験群 19 名と統制群 95 名に割りつけた。実験群には Appreciative Inquiry を合計 3 セッション実施し、統制群には特に何も実施しなかった。その結果、実験群の UWES-9 の平均スコアが向上し、統制群の平均スコアが減少した。実験群では 1 年後の UWES-9 に有意な差が認められた。結論として、Appreciative Inquiry は、ワーク・エンゲイジメントを向上させる可能性があることが示された。

I. はじめに

経済・産業構造が劇的に変化する昨今、職業上のストレスなどによりメンタル不調を呈する従業員の割合が高まっている。なかでも看護師という職業はストレスフルでメンタル不調となりやすい職業と言われている。看護師特有のストレス要因としては、仕事の多さと役割の曖昧さ、看護師同士および他職種・患者との関係、裁量権の低さなどが報告されている（北岡（東口）・谷本・林・瀧崎・所村・福島・松本・桶谷, 2004; 臼井・二村・阿部・森, 2002; 宮内, 2000; 佐藤・天野, 2000; 松本・池田・森, 2001）。メンタル不調に陥ることで、ケアの質（パフォーマンス）の低下や離職につながる（山岸, 2001; 久保・田尾, 1994）という報告もあり、単に看護師のメンタルヘルスの向上にとどまらず、パフォーマンスの向上が求められている。ワーク・エンゲイジメントは従業員の健康と組織パフォーマンスの両方を促進する概念であり、看護職のワーク・エンゲイジメントに着目する意義は高いと言える。

しかしながら、実際に介入し、その前後での効果を比較した研究は見当たらない。そこで、本研究では、看護師のワーク・エンゲイジメントを向上させる取り組みとして Appreciative Inquiry を実践し、ワーク・エンゲイジメントについて客観的な指標を用いて、Appreciative Inquiry の有用性について検証することを目的とする。

II. ワーク・エンゲイジメント

1. ワーク・エンゲイジメントの定義

ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を指しており、「活力」、「熱意」、「没頭」によって特徴づけられている。Schaufeli (2002) によると、「特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられたもので、持続的かつ全般的な感情と認知」と定義がなされている。なお、活力とは、就業中の高い水準のエネルギーや心理的な回復力を意味しており、熱意とは、仕事への強い関与や仕事の有意味感や誇りを意味している。また、没頭とは、仕事への集中の状態を意味している。

2. ワーク・エンゲイジメントのアウトカム

ワーク・エンゲイジメントのアウトカムとしては、仕事や組織に対するポジティブな態度や仕事のパフォーマンスとの関連などが報告されている。例えば、第 1 に、役割行動だけでなく役割以外の行動も積極的に行う (Bakker & Leiter, 2010)。第 2 に、組織風土を良好なものにし、顧客による従業員のパフォーマンス評価が高まり、それが組織全体のパフォーマンスの向上につながる (Salanova, Agut, & Peiro, 2005)。第 3 に、助けを必要としている同僚を助ける行動が増加する (Halbesleben & Wheeler, 2008)。第 4 に、自主的

な残業時間数が増加する (Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2008)。第5に、職務満足感や組織へのコミットメントの上昇、離職意思の低下につながる (Bakker & Leiter, 2010) などである。

看護師に絞ったものでは、第1に、ワーク・エンゲイジメントと看護師のエネルギーレベルに正の相関があり、エネルギーレベルの高い看護師は身体症状やうつ症状が少ない (Laschinger & Finegan, 2005)。第2に、ケアの質の向上として患者中心のケア行動が増加する (Abdelhadi & Drach-Zahavy, 2011) などが報告されている。

3. ワーク・エンゲイジメントを規定する要因

ワーク・エンゲイジメントを規定する要因としては、仕事の資源と個人資源が明らかにされている。島津・江口 (2012) によると、仕事の資源としては、上司からのパフォーマンス・フィードバック、社会的支援、上司によるコーチング、仕事のコントロール、革新的な風土、報酬、承認、組織と個人の価値の一致などが挙げられている。つまり、さまざまな外部環境との関係性が挙げられている。個人資源としては、自己効力感、組織での自尊心、楽観性が挙げられている。これらの仕事の資源と個人資源が充実することでワーク・エンゲイジメントが向上する。

なお、看護師に絞ると、仕事に関するストレスと負の相関が認められ (Laschinger & Finegan, 2005; Mark et al., 2007; Jenaro, Flores, Orgaz, & Cruz, 2011)、管理者や上司のリーダーシップと正の相関が認められると報告がなされている (Wong, Laschinger, & Cummings, 2010; Salanova, Lorente, Chambel, & Martinez, 2011)。

4. ワーク・エンゲイジメントの概念モデルと代表的な尺度

ワーク・エンゲイジメントの最も多く用いられている概念枠組みは、Bakker & Demerouti (2007) が考案した Job Demands-Resources model (JD-R モデル) である。JD-R モデルは、仕事の要求度などの仕事のストレス要因が多いことでバーンアウトを誘発し、何かしらの健康問題を発症するという「健康障害プロセス」と、仕事資源がワーク・エンゲイジメントを高め、ポジティブな仕事への態度を引き出すという「動機付けプロセス」から構成されている (図1)。

また、ワーク・エンゲイジメントの評価の代表的なものとして、JD-R モデルを概念枠組みとし、Schaufeli (2002) が開発した Utrecht Work Engagement Scale 尺度 (UWES) がある。現在日本版を含めた 21 言語で使用可能となっており、17 項目の質問項目の標準版と 9 項目の簡易版がある (資料1)。どちらも「活力」、「熱意」、「没頭」の3群からなっている。UWES の各項目は 0 (決してない) から 6 (常に) の7段階のリッカート尺度で得点化される。平均スコアで 4.0 以上が仕事にエンゲイジメントしているとみなされ、3.0 未満はあまりエンゲイジメントしていないとみなされる。

5. ワーク・エンゲイジメントの向上

ここまでワーク・エンゲイジメントを概観してきた。まとめると、ワーク・エンゲイジメントは従業員だけでなく、組織にとっても価値があるアウトカムを引き出している。そこで、ワーク・エンゲイジメントの向上のためにはどうすれば良いのか考えていかなければならない。ワーク・エンゲイジメントを向上させるには、その規定要因である仕事の資源と個人資源の充実

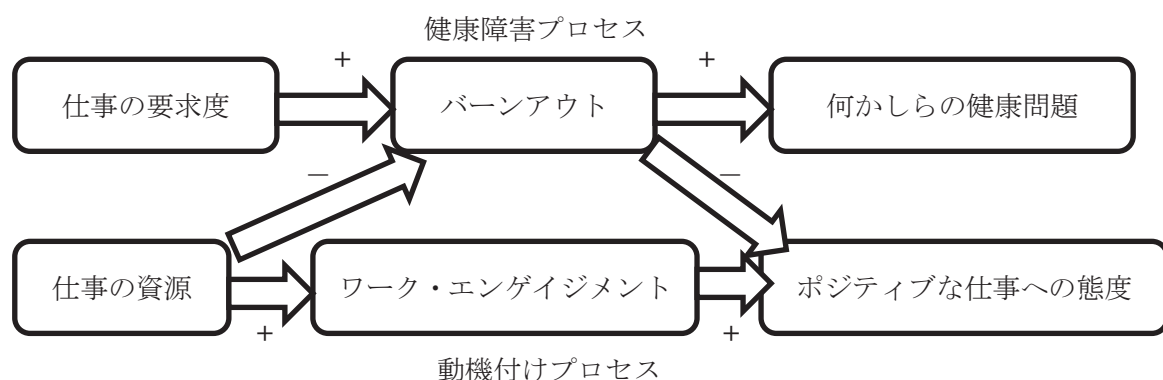


図1 仕事の要求度と仕事の資源のプロセスモデル

出所 Bakker & Demerouti (2007) を基に筆者作成

が前提となる。島津・江口（2012）は、ワーク・エンゲイジメントの向上に向けた示唆として、職場状況改善や管理監督者研修などの充実を目指す産業保健からのアプローチ、キャリア開発や上司のリーダーシップスタイルを調整することによる人的資源管理からのアプローチなどを挙げている。つまり、職場環境および周囲との関係性に着目している。

ただし、介入実践に関する報告は非常に少ない。数少ない実践例として、CREW（Civility Respect and Engagement at Work）というアメリカの退役軍人省の組織開発センターで行われているプログラムがある。Osatuke, Leiter, Belton, Dyrenforth, & Ramsel（2013）によると、CREW プログラムを実践したことで、職場内のメンバーの丁寧さ（Civility）や相互尊重が向上し、その結果ワーク・エンゲイジメントが向上したと報告している。現在、日本では島津らにより日本版 CREW プログラムが開発され始めている。また、介入実践している訳ではないが、Verleysen & Van Acker（2012）はワーク・エンゲイジメント向上の要因として、Appreciative Inquiry（AI）という組織開発に着目した。後述するが、AIとは組織内の対話や関係性に焦点をあてた介入実践方法である。つまり、上述のようにワーク・エンゲイジメント向上のための規定要因である職場環境および周囲との関係性に焦点をあてているものである。Verleysen & Van Acker（2012）は、AIをAppreciation（肯定的に自己評価を高める）とConnecting（質の高い関係をつくる）という行動レベルに分類しAI行動により内発的動機づけが高まり、その結果ワーク・エンゲイジメントが向上すると報告している。

Ⅲ. Appreciative Inquiry（AI）

1. AIの定義

Whitney & Trosten-Bloom（2003）によると、AIとは、「ヒューマン・システムが最善の状態に機能しているとき、それに生命を吹き込んでいるものは何かについての研究や探究」（株式会社ヒューマンバリュー訳、2006, p.18）と定義がなされている。AIは人や組織を取り扱う社会において、組織が持つ潜在力を組織メンバーの協働を通じて探求し、最も効果的に強みを発揮するためにはどうすればよいかを探求していく活動である。つまり、AIとは組織やそこに所属する人の強みや潜在能力に焦点をあて、これらが最高に発揮できる

状態を探究するプロセスといえる。

なお、AIは「Appreciation（認識する、価値を認める、感謝するなどの意）」と「Inquiry（質問する、探究するなどの意）」から成っている。多くの人は価値が認められ、感謝されることに概ね良い印象を持っていると思われる。よって、自分の仕事に価値が認められ、自身の強みを活かすことを望んでいる人は多いと思われる（Appreciation）。また、成功し続けている組織内ではコミュニケーションや対話を含めた多くの質問や探究が繰り返されており、成功し続けるためにはこれらが必要となる（Inquiry）。Whitney & Trosten-Bloom（2003）によると、AppreciationがInquiryの方向性を定めたときにAIのパワーが発揮される。

2. AIの特徴

AIの特徴として、「完全に肯定的である」ことや、「Inquiryが基盤となっている」こと、そして、「場に応じた即興性を持っている」ことの3つが挙げられる。「完全に肯定的である」とは、AIは4Dサイクルを進めながら、成功体験を踏まえて、ポジティブな理想の未来像を構築するものであり、AIが肯定的であることを示している。

「Inquiryが基盤となっている」とは、組織の存続には5W1Hのように多くの質問が連続していることを指している。ただし、どのような質問をしてもいいという訳ではない。組織は質問の性質が重要であり、繰り返し質問する性質へと動いていく。つまり、質問が肯定的なものであれば、組織のよりポジティブな方向に向かうのである。

「場に応じた即興性を持っている」とは、AIの進め方が完全に確立されていないことを指している。AIに決まった方法は存在しないのである。ただし、通常は5つの原理（構成主義の原理、同時性の原理、詩的隠喩の原理、予期成就の原理、ポジティブさの原理）に則っており（表1）、肯定的なテーマを選定し、4D（Discover：発見、Dream：夢、Design：デザイン、Destiny：運命）サイクルという循環プロセスを踏んでいる（図2）。

まとめると、AIは組織や人の強みや潜在能力に焦点をあてている。社会構成主義に基づき、人々の認識によって社会は構成されるという認知の仕方を仮定しており、組織の真価を肯定的な質問によって発見し、可能性を拡張させるプロセスとして捉えている。つまり、従業員の主体性ややる気を引き出し、周囲との関係性に焦点をあてた強みを活かすようなアプローチなので

表1 AIの5つの原理

構成主義の原理	●社会構成主義の考え方にに基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによって現実が構成される。
同時性の原理	●探求することと変革の実現は同時に起こる。 ●何を問いかけるかによって結果も異なる。
詩的隠喩の原理	●組織の過去・現在・未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し、学ぶかを選択できる。
予期成就の原理	●未来へのイメージが現在の行動を導く。 ●未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となる。
ポジティブさの原理	●ポジティブな感情や関係性が変革と潜在能力の発揮を可能とする。 ●ポジティブな問いかけが変革を持続させる。

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003), 中村 (2015) を基に筆者作成

ある。

IV. 方法

1. 研究デザイン

本研究は、対象者を後述する実験群と統制群に分類し、プログラム前後にアウトカム測定を実施する準実験デザインを用いた。

2. 対象者

実験参加者および調査のみの参加者のすべての対象者に、AI やワーク・エンゲイジメントの概況の説明も

含めた研究の趣旨、目的、介入および調査の流れと概要を説明し、実験に協力できる参加希望者を実験群、参加希望はないが調査のみ協力できる参加者を統制群とした。結果、研究対象者は、実験群 19 名、統制群 95 名（欠席者もあり、最少 86 名）となった。

すべての研究対象者は、研究協力の同意を得た、医療機関にて看護業務を行いながら看護師養成施設に在学している者である。性別は男性 4 名、女性 110 名であり、年齢は 30 歳代前半から 60 歳代後半である。すべての研究対象者が准看護師免許保持者であり、臨床経験は 10 年～40 年である。

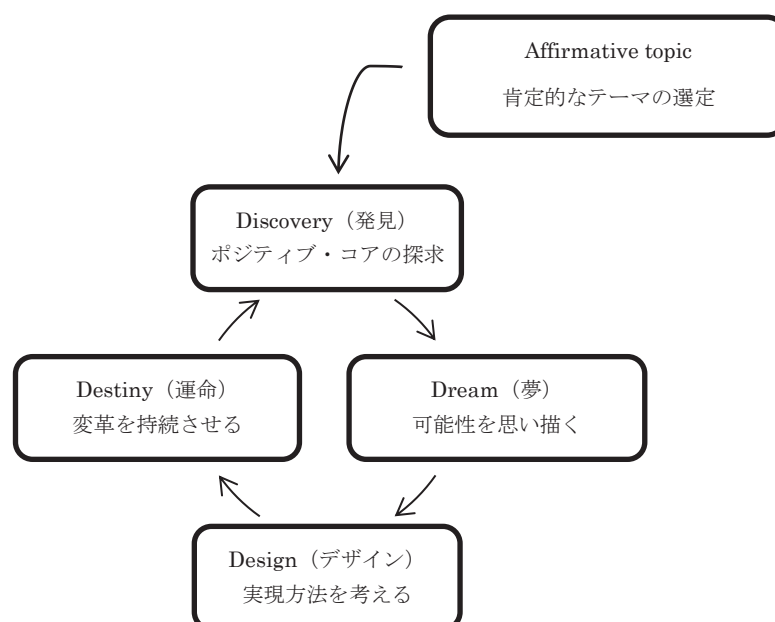


図2 AIの4Dサイクル

出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003) を基に筆者作成

表2 調査および介入の期間と概要

時期	時間	実験群	統制群
X 年 5 月①	10 分	UWES-9 測定 1 回目 (n=19)	UWES-9 測定 1 回目 (n=95)
X 年 5 月②	40 分	肯定的なテーマの選定 (Affirmative topic)	
X 年 5 月③	70 分	発見 (Discovery)	
X 年 6 月①	70 分	夢 (Dream)	
X 年 6 月②	30 分	デザイン (Design)	
X 年 6 月③	10 分	運命 (Destiny)	UWES-9 の測定 2 回目 (n=95)
X 年 7 月	10 分	UWES-9 の測定 2 回目 (n=19)	
X 年 12 月	10 分	UWES-9 の測定 3 回目 (n=19)	
X+1 年 5 月①	90 分	4D サイクルの再開とアクションプランの変更	
X + 1 年 5 月②	10 分	UWES-9 の測定 4 回目 (n=19)	

3. 研究方法

1) 研究スケジュール

実験群に対して、時間の制約上やむを得ず3回に分けてAIによる介入を実施した。介入効果測定のため、実験群および統制群双方にUWES-9を用いて質問紙調査を計4回実施した。質問紙調査の配布は登校日に筆者自らが配布・回収した。

第1回目の調査は初回介入前に実施し、第2回目の調査は初回介入後1ヶ月、第3回目の調査は初回介入後6ヶ月、第4回目の調査は初回介入後12か月にそれぞれ実施した。介入および調査の期間はX年5月からX+1年5月の1年間であった。

2) 調査および介入の期間と概要

実験群および統制群双方に対し、最初の調査から最後の調査まで13ヶ月かけて介入した(表2)。

3) 調査項目

- (1) 日本版 Utrecht Work Engagement Scale 尺度短縮版 (UWES-9) を使用した。尺度は9項目からなり、「活力」、「熱意」、「没頭」の3群で構成されている。評価は7段階リッカート尺度評価で、得点が高いほどワーク・エンゲイジメントが高いことを示している。
- (2) 個人属性：年齢、臨床における准看護師としての経験年数とした。

4) 分析方法

UWES-9の分析について、実験群の計4回の得点実

験群と統制群の2群間における比較については対応のないt検定を行い、実験群の初回(介入前)と介入後12ヶ月の比較については対応のあるt検定を行った。統計ソフトSPSS Ver.19を用い、有意水準5%を統計的に有意とした。

5) 倫理的配慮

すべての研究対象者に、最初に研究目的と方法を説明し、研究参加は自由意思であること、途中で参加を辞退しても不利益にならないこと、個人情報の保護と取り扱いを口頭と文書で説明し同意を得た。

V. 結果

AIによる介入によって実験群のUWES-9の平均スコアが向上した。実験群の平均スコアは、実施前2.16、1年後3.53と上昇し、実施前と比較して1年後の平均スコアが1.37上昇した。一方、統制群の平均スコアは、実施前3.08、1年後2.79と、実施前と比較して1年後の平均スコアは0.29下降した(図3)。

介入前と介入後12ヶ月の比較では、実験群が1%水準で有意($t(18)=-5.61, p<.01$)、統制群が有意な差が認められず($t(66)=2.01, n.s.$)、実験群のみで有意な上昇が認められた。

以下にAIアプローチの内容や対象者の反応などを含めた詳細を時系列に述べる。

【AIの実際】

X年5月

1. UWES-9 測定①（介入前）：10 分

すべての対象者（実験群 19 名と統制群 95 名の合計 114 名）の UWES-9 の測定を実施した。その結果、実験群の UWES-9 平均スコアは 2.16(0.11 ~ 3.78)であり、統制群の平均スコアは 3.08 (0.11 ~ 5.78) であった。

2. 肯定的なテーマの選定 (Affirmative topic)：テーマ「いきいきと働く」：40 分

まず、事前面談として実験群 19 名に対して、個別に参加理由についてのインタビューを実施した。インタビューは集団で実施し、30 分ほどの時間を要した。当初は参加理由という 1 つの質問を全員に投げかけ、1 人ずつ回答し、さらにその理由を質問するという形式をとっていたが、しばらくすると、筆者が促さずとも、実験群 19 名同士で口々に回答を発していった。そのため、筆者は脱線しそうなきのみ介入し、それ以外は聴くことに徹していた。ある程度、話が落ち着いてきたところで実験群の回答をまとめ、内容に相違がないかの確認をとった。結果、相違ないと回答を得た。

参加理由は、「仕事をしていても前ほど楽しめない」、「仕事をしていると精神的に疲れる」、「仕事に集中できていない自分を感じる」などに集約された。また、その理由としては、「職場で陰口が多い」、「何かあると必ず誰かのせいにしたがる風潮がある」、「チーム内で足の引っ張り合いが目立つ」、「互いに協力しあわないし、しようとししない」、「何をやっても誰も認めてくれない」、「自主的に行動すると怒られ、そのくせ受身でいると自立できていないと怒られる。どっちにしても怒られる」などが挙げられ、皆一様に困惑している様子が窺えた。つまり、実験群 19 名全員がある程度共通した悩みを抱えていたのである。

これらのことから、仕事に対する活力や熱意が低下し、仕事に没頭できていないというワーク・エンゲイジメントが低下していることが窺え、これを裏づけるように、UWES-9 測定①の結果を示していた。そして、参加理由から、個人の問題というよりも、職場の風土や上司との関係性などの仕事の資源に問題があると想定できた。つまり、ワーク・エンゲイジメント向上のための規定要因である職場環境および周囲との関係性に問題があると考えられた。

次に、「共通した悩みが解決されている状態が改善されているとしたら、それはどのような状態であるのか」という質問を投げかけた。これは肯定的なテーマの選定 (Affirmative topic) のための質問である。すると、今回も筆者の介入は最小限であったにもかかわらず、誰がリーダーになるとかではなく、口々に実験群 19 名の間で話し合いが進み、10 分ほどで、「いきいきと働く」というテーマが選定された。

3. 発見 (Discovery)：70 分

「いきいきと働く」という肯定的なテーマの選定 (Affirmative topic) が成されたため、発見 (Discovery) の行程に移ることにした。ここでは「ポジティブ・コア」を探すことになる。「ポジティブ・コア」とは、共通する価値観や強みなどを指している。

2 人 1 組 (1 組のみ 3 人 1 組) に分かれてもらい、筆者が教示を行った (例えば、「インタビューを受ける人は思いつくまま話してください」、「インタビュー時間は一人当たり 5 分です」など)。

その後、相手を知る意味もこめて自己紹介を促し、これまでの組織活動における最高の状態について (ハイ・ポイントの探求)、重要に思っている価値観につい

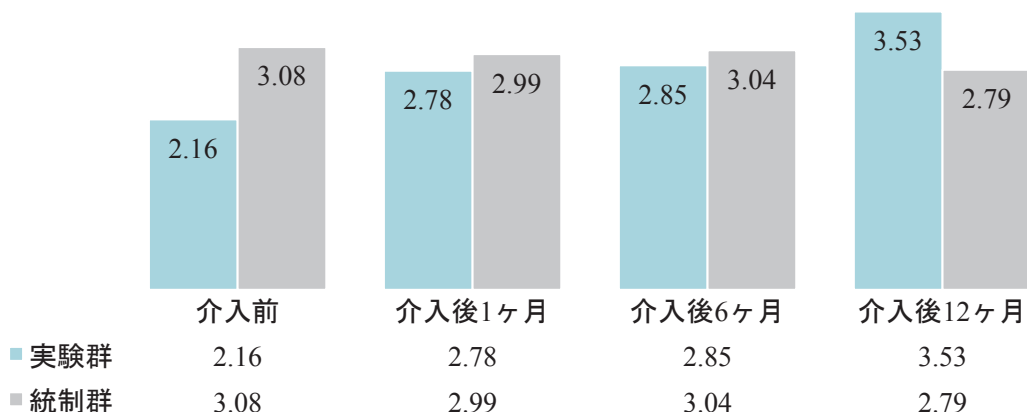


図3 UWES-9 の推移

て、それぞれペアの一方が質問し、他方がそれに回答するという形式をとった（例えば、「あなたの最も大切にしている価値観は何ですか」など）。その際、インタビューする側はインタビュー内容について簡単なメモをとるよう促した。ペアの一方のインタビューが終了すると、インタビューする側とされる側が入れ替わり同様に実施した。筆者はファシリテーターとして、室内を巡回しながら、話が脱線し過ぎていると判断したときのみ介入し修正した。

教示当初は、「そんなに時間いらない。そんなに長く話せない」などの発言が聴かれたが、蓋を開けてみると時間が足らず、時間を延長し20分（2人×10分）としたが、それでも話し足りない様子であった。

ペア・インタビュー終了後、6名程度×3グループになってもらい、相互にインタビューした内容についてのメモを基に「〇〇さんは、～～に興味があり……」などとグループ内で発表するよう促した。つまり、一般的な自己紹介ではなく、インタビューを行った他者を紹介するような、いわば他己紹介である。その際、発表者以外のグループメンバーは、発表内容の中でキーワードと思うものを付箋にメモするよう促した。ここでも時間を20分（6人×3分＝18分＋ α ）と提示したが、終わってみれば40分ほど経過していた。途中時間的な介入も考えたが、発表内容などを聴き、この時間となった。

グループメンバー全員の発表終了後、膨大な数になった付箋をカテゴリーごとに分類するよう促し、類似しているものは同一カテゴリーとすることのみ伝えた。使用できる残り時間の関係上、制限時間を30分とした。その結果、なんとか指定時間で終了し、いくつかのカテゴリーに分類することができた。その中で数の多いもの上位3カテゴリーを抽出し、カテゴリー名を命名するよう促した。命名した3つのカテゴリーを3グループとも他のグループメンバーにも分かるように、室内前方のホワイトボードに記載するよう促した。ここは10分で行うよう教示した。すると、ここも制限時間で行うことができていた。

そうして、ホワイトボードに記載されたもののなかで共通するものを選択した結果、「信頼関係」、「前向き」、「仲間」という3つのカテゴリーが抽出された。これが実験群19名全員に共通する価値観・強みである「ポジティブ・コア」となった。この時点で実験群19名は、「仲間」内での「信頼関係」は構築され、「いきいきと働く」ために「前向き」になれていたと考えられる。

本来なら、この後に夢（Dream）として、可能性を思い描く行程に移行するのだが、今回は時間の関係上終了となり、今回は1ヶ月後となった。このことを実験群19名に伝え、「もっとしたい」、「次まで長い」などの発言が聴かれ、待ちきれない様子であった。また、筆者の主観ではあるが、インタビュー前と比較して、笑顔が増えたように感じた。

X年6月

4. 夢（Dream）：70分

前回参加した19名全員が参加しており、前向きに取り組もうとしている姿勢が感じられた。しかしながら、前回から1ヶ月経過しているため、まずは前回の復習を実施した（例えば、共通する共有するポジティブ・コアは「信頼関係」、「前向き」、「仲間」という3つであったなど）。すると、特に抵抗もなく、「そうでしたね。覚えていますよ」、「早くやりましょう」、「待っていましたよ」などの発言を聴くことができた。

導入後、夢（Discovery）の行程に移行した。前回行った発見（Discovery）の行程で抽出された「ポジティブ・コア」がさらに強化されたらどういう状態になるだろうかというような、未来に向けた可能性を思い描く行程である。

まず、前回と同様にペアを組み、相互にインタビューを行うよう促した。提示した質問内容は最高の未来像のイメージとした（例えば、「理想が実現している職場はどのようなものですか」など）。次に、6名程度×3グループを形成しインタビュー内容を各自発表し、そして、それを付箋にメモし、カテゴリー分けを行うよう促した。そうして分類されたものをホワイトボードに記載し、上位3つのカテゴリーを導き出すよう促した。教示後は、自主的に進められ、筆者が特に介入することもなかった。そうして、実験群19名全員の共通の「最高の未来像のイメージ」として、「笑顔」、「信頼関係」、「チームワーク」という3つのカテゴリーが抽出された。「信頼関係」は、「ポジティブ・コア」のときから挙がっており、これまでと同様に大切にしていきたいものであると考えられる。また、「笑顔」は関係性構築に、「チームワーク」は職務上必要不可欠なものとして挙げられたと考えられる。なお、時間配分は、ペア・インタビュー20分、グループ・インタビュー40分、カテゴリー抽出10分の合計70分としたが、概ね時間通りで終了した。

5. デザイン (Design) : 30 分

デザイン (Design) の行程では、夢 (Discovery) の行程で抽出された「最高の未来像のイメージ」を実現するために、何が求められるのかについて討論するよう促した。そして、この討論のゴールを宣言文の作成とした。また、宣言文の約束事として、「私たちは〇〇する」という共通する行動を言い切りの表現で表し、その理由、および、一言で表す標語を作成することとした。活気のある討論が行われ、筆者は宣言文についての教示以外特に介入することもなかった。結果、実験群 19 名全員で「私たちは、毎日本当の笑顔を表出する。そのためには、お互いに尊重する。スマイル!」という宣言文が作成された。時間は 20 分と指定したが、若干超過し、30 分かかった。

6. 運命 (Destiny) : 10 分

運命 (Destiny) の行程では、デザイン (Design) の行程で作成された宣言文を持続させるためにはどうすれば良いのかについて討論するよう促した。ここは 10 分で行うよう指示したが、概ねその通りであった。

結果、「1 日 1 つは相手の良いところを見つけ、それを相手に伝える」というアクションプランが立案された。実験群 19 名は、これを小さな紙に写し、職場の名札などの裏に入れて常に持ち歩くことで継続できると自主的に考え実行した。これで AI の 4D サイクルが一巡したことになる。

X 年 7 月

7. UWES-9 の測定②(2回目:初回介入より1ヵ月後): 10 分

前回の UWES-9 の測定 (1 回目: AI 実施前) 同様、すべての対象者 (実験群 19 名と統制群 95 名の合計 114 名) の UWES-9 を測定した。その結果、実験群平均スコアは 2.78 (1.22 ~ 4.89) と僅かながら上昇した。一方、統制群の平均スコアは 2.99 (0.33 ~ 5.56) と僅かながら下降した。ただし、実験群の数名からは、「なかなかアクションプランを実行できていない。AI 実施したメンバーが同じ職場にいないため難しい」などの声が聴かれた。

X 年 12 月

8. UWES-9 の測定③(3回目:初回介入より6ヵ月後): 10 分

今回もこれまでの UWES-9 の測定同様、すべての

対象者 (実験群 19 名と統制群 76 名の合計 95 名) の UWES-9 を測定した。その結果、実験群の平均スコアは 2.85 (0.78 ~ 3.89) と平均は僅かながら上昇しているものの、最小値・最高値ともに下降していた。一方、統制群の平均スコアは 3.04 (1.67 ~ 5.78) と僅かながら上昇した。

X+1 年 5 月

9. 4D サイクルの再開によるアクションプランの変更: 90 分

前回測定時 (5ヶ月前) に、実験群の数名から個々でのアクションプラン継続は難しいという訴えがあったにもかかわらず、時間調整が上手くいかず、介入できていなかった。そのため、筆者はアクションプランが継続できているか否かの確認とその理由は何かについて討論するよう促した。その結果、「関係性が構築できていない他者に対して、いきなり良いところを相手に伝えることは難しい。まずは関係性の構築が必要なのではないか」という結論に至った。半年前のアクションプランである「1 日 1 つは相手の良いところを見つけ、それを相手に伝える」は、そもそも対象と良好な (少なくとも陰悪でない) 関係性が必要となることに実験群 19 名は気づいたのである。

その後、再度 Discovery/Dream/Design/Destiny の 4D サイクルを実施した。教示内容は前回と同様とし、時間配分はすべての行程で合計 120 分とした。すると、特に筆者が介入することもなく、自主的に実験群 19 名それぞれが役割分担しながら進められた。時間も短縮され、90 分ほどで収まった。結局、「ポジティブ・コア」や「最高の未来像」などは変化していなかったが、「宣言文」が変化した。

宣言文は、「私たちはより良好な関係をつくる。そのためには、毎日大きな声であいさつする。スマイル!」というものが作成された。これは前回の宣言文のように、いきなり「褒める」のではなく、まずは「毎日大きな声で挨拶をする」ことで関係性構築を図る意図があった。また、「相手」の前に「自分自身がどうなるかが重要」という結論に達し、アクションプランは、「自分自身の良いところを毎日 1 つ見つける」こととなった。

10. UWES-9 の測定④ (4 回目: 初回介入より 12 ヶ月後): 10 分

今回もこれまでの UWES-9 の測定同様、すべての

対象者（実験群 19 名と統制群 67 名の合計 86 名）の UWES-9 を測定した。その結果、実験群の平均スコアは 3.53 (2.56 ~ 4.78) と大幅に上昇した。一方、統制群の平均スコアは 2.79 (1.00 ~ 4.22) と下降した。実験群の数名からは、「職場で孤独になることがなくなった」、「職場で話せるようになった」、「職場で一人ではないと感じるようになった」などの声が挙がった。

VI. 考察

本研究では、看護師を対象に AI を実施する実験群と、特に介入を実施しない統制群を比較し、ワーク・エンゲイジメントについての客観的指標として UWES-9 を用いて、AI の有用性について検証した。介入の結果、実験群と統制群の 1 年後の UWES-9 に有意差が認められたが、その間の UWES-9 に有意差は認められなかった。有意差が認められなかった理由としては、初回介入後 1 ヶ月の時点での実験群の数名からの個々でのアクションプラン継続は難しいという訴えがあったにもかかわらず介入できていなかったことが考えられる。また、そもそも AI とは 4D サイクルという循環が特徴であるにもかかわらず、当初は 4D サイクルを一巡してただけで巡回してはいなかったことも要因の一つと考えられる。

実験群の 1 年後のワーク・エンゲイジメントが向上し、UWES-9 に有意差が認められた理由としては以下の 3 点が考えられる。1 点目は、実験群 19 名それぞれが共通の問題を抱え、困惑し、何らかの改善を求めていることが挙げられる。つまり、改善を求められた状態で介入できたことで、AI に対してのモチベーションも高く、効率的に AI を実施できた可能性が高い。2 点目は、介入者である筆者が実験群 19 名の教員であり、信用や信頼を得やすかったことが挙げられる。AI やワーク・エンゲイジメントという実験群 19 名がまったく知らなかったことを実施するには、発案者や介入者に対する信用や信頼は必須であったためである。3 点目は、必要以上に介入を行わなかったことで、実験群 19 名の自主性が育まれたことが挙げられる。筆者は自身を介入者としているが、実際にはファシリテーターという位置づけであった。つまり、必要以上に介入を行わなかったことが実験群 19 名の自主性を育んだ可能性がある。これらが重なり合ったことにより、AI が奏功したと考えることもできる。

また、本来 AI は職場など同一の就業場所で仕事に

従事する従業員たちを対象とし、その関係性に焦点をあてた取り組みであるにもかかわらず、今回は別々の就業場所の従業員たちを対象とした。そうであるにもかかわらずワーク・エンゲイジメントの向上がみられた。これに関して考えられることは、就業場所が異なっても職業が同一のものであったことが挙げられる。対象者全員が看護師という職業であり、就業場所が異なっても仕事内容に大差はないことが多いためであると考えられる。

VII. 結論

看護職者を対象に AI を実施した実験群と実施しなかった統制群に割り付け、ワーク・エンゲイジメント・スコア (UWES-9) を介入効果として検証した。その結果、初回介入 1 年後の UWES-9 に有意差が認められた。AI は看護職者のワーク・エンゲイジメント向上に対して AI は有用である可能性が示唆された。ワーク・エンゲイジメントの向上は組織運営から見ても良い効果を示しているが、従来の研究では介入実践前後での効果を比較した研究は見当たらず、新規性があるといえる。本研究で使用した AI は組織開発の 1 つの手法である。組織開発に興味があっても二の足を踏んでいた組織に対して、実際に介入実施前後を数値化し比較したことで、介入を受け入れやすくなる可能性がある。これは組織開発を導入する組織の増加を意味し、研究の質の向上につながると同時に、「活き活きと働ける職場の増加と人々がより幸せになる社会を目指す」という ODNJ のミッションに合致するものである。

しかしながら、あくまでも「ワーク・エンゲイジメントを向上させるために、AI は有用である可能性がある」ということである。本研究は、2 群のすべてを同一条件に統制する厳格な実験室実験ではない。したがって、実験群と統制群の 2 群に分類したからといって、実験群の AI による効果は、あくまでも「推定」や「解釈」はできるものの、「証明」することはできない。例えば、上述のように教員と学生という関係であり、研究者と参加者の関係性による影響が出やすく、ホーン効果やピグマリオン効果などのさまざまな心理的・物理的要因が、実験結果に少なからず影響を与えていることは否定できない。今後はさまざまな要因を統制した上で検証していく必要がある。

また、今回は 19 名という非常に少数での結果であり、一般化できるか否かについては疑問が残るため、今後

研究を重ねていきたい。

さらに、4Dサイクルの再開によりアクションプランの変更が奏功していると述べているにもかかわらず、その後に介入および効果測定を実施しなかった。しかしながら、万が一実施していれば、介入効果の持続性の検証にもつながった可能性がある。これは今後の課題としたい。

そして、今回使用したワーク・エンゲイジメントという概念は、個人の認知によるものである。しかしながら、世の中のほとんどの仕事は個人単位で完遂することはできない。特に看護師はチームレベルでの活動が大半を占めている。AI実施中にも、「チームワーク」や「信頼関係」などの表現がなされており、職場内での関係性が重要であることが伺える。よって、Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli (2012) などが提唱している「チーム・ワーク・エンゲイジメント」や Gittel (2000) が提唱している「関係性の調和」という概念についても精査していく必要がある。

最後に、倫理的な側面について言及する。実験群と統制群に分けて教育実験を行った場合の統制群の参加者による不利益の可能性についてである。つまり、統制群に参加することによって、AIのアプローチによる教育を受けられなかったという不利益があったのではないかということである。本来、このような教育実験を行う際には、統制群に対して、実験終了後実験群と同じ効果があるプログラムを実施するか、その情報を提供するなどが一般的である。しかしながら、今回はそれが成されていない。これに関しては、今回の研修が手上げ式であり、希望しなかった人々に対して実施していないという手続きであったため、統制群についてはAIが実施されていないという不利益が生じているが、希望しなかったことによって生じている影響（不利益）であるため、自主選択ということで倫理的問題は低いのではないかと考えられる。

謝辞

本研究を実施するに当たり、調査にご協力いただいたすべての方々に感謝申し上げます。

引用文献

Abdelhadi, N., & Drach-Zahavy, A. (2011) Promoting patient care: Work engagement as a mediator

between ward service climate and patient-centred care. *Journal of Advanced Nursing*, 13, 1276-1287.

Bakker, B., & Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bakker, B., & Leiter, P. (2010) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychological Press. (島津明人 [総監訳] 井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康太郎 [監訳] (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)

Gittel, J. (2000) Impact of Relational Coordination on Quality of Care, Postoperative Pain and Functioning, and Length of Stay: A nine-hospital study of surgical patients. *Medical Care*, 38(8), 807-819.

Halbesleben, B., & Wheeler, R. (2008) The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M., & Cruz, M. (2011) Vigor and dedication in nursing professionals: towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 865-875.

北岡（東口）和代・谷本千恵・林みどり・瀧崎輝美・所村芳晴・福島秀行・松本敦子・桶谷玲子（2004）精神科看護者のバーンアウトと職場ストレス要因についての検討 石川看護雑誌, 1, 7-12.

久保真人・田尾雅夫（1994）看護婦におけるバーンアウト ストレスとバーンアウトとの関係 実験社会心理学研究, 34(1), 33-43.

Laschinger, K., & Finegan, J. (2005) Empowering nurses for work engagement and health in hospital settings. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 439-449.

Mark, B., Hughes, L., Belyea, M., Chang, Y., Hofmann, D., Jones, C. & Bacon, C. (2007) Does safety climate moderate the influence of staffing adequacy and work conditions on nurse injuries? *Journal of Advanced Nursing*, 38, 431-446.

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998) Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.

松本日出男・池田聰子・森満（2001）同一医療機関の医師・看護職における精神的健康度と職場のストレス要因の検討 北海道公衆衛生学雑誌, 15, 59-69.

- 宮内文久（2000）三交替制が満足度や疲労度などの生活意欲に及ぼす影響 日本災害医学会会誌, 47(1), 63-67.
- 中村和彦（2015）入門 組織開発—活き活きと働ける職場をつくる— 光文社
- Osatuke, K., Leiter, M., Belton, L., Dyrenforth, S., & Ramsel, D. (2013) Civility, Respect and Engagement at the Workplace (CREW): A national organization development program at the department of veterans affairs. *Journal of Management Policies and Practices*, 1(2), 384-410.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martinez, I. (2011) Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256-2266.
- 佐藤和子・天野敦子（2000）看護職者の勤務条件と蓄積的疲労との関連についての調査 大分看護科学研究, 2(1), 1-7.
- Schaufeli, W. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., Taris, W., & Rhenen, W. (2008) Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203.
- 島津明人・江口尚（2012）ワーク・エンゲイジメントに関する研究の現状と今後の展望 産業医学レビュー, 25, 79-96.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012) Team make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- 臼井徳子・二村良子・阿部敬子・森明美（2002）看護師のバーンアウトの実態とストレス要因についての検討—県立2病院の結果から— 三重県立大学紀要, 6, 103-109.
- Verleysen, B., & Van Acker, F. (2012) The impact of Appreciative Inquiry on employee work engagement explained through basic psychological needs and motivation. *Paper gepresenteerd tijdens de World Appreciative Inquiry Conference, Ghent*.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003) *The Power of Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- （株式会社ヒューマンバリュー [訳] 2006 ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高める AI— 株式会社ヒューマンバリュー）
- Wong, C., Laschinger, S., & Cummings, G. (2010) Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 889-890.
- 山岸直子（2001）看護婦のバーンアウトに関する看護研究の現状と今後の課題 慶應義塾看護短期大学紀要, 11, 1-11.
- (2016.1.12 受稿, 2017.1.6 受理)

筆者略歴

多湖雅博：2014 年大阪府立大学大学院経済学研究科経営学専攻博士前期課程修了。2015 年より甲南大学大学院社会科学研究科経営学専攻博士後期課程に在学中。中小規模の病院にて看護部と事務局の管理者を歴任する。主要領域は、組織開発、メンタルヘルス。

【資料 1】日本版 UWES-9

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。
2. 職場では、元気が出て精神的になるように感じる。
3. 仕事に熱心である。
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。
5. 朝に目が覚めると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。
7. 自分の仕事に誇りを感じる。
8. 私は仕事にのめり込んでいる。
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう。

Work Engagement increase initiatives by Appreciative Inquiry: Case-study of nurse.

MASAHIRO TAGOO (Konan Graduate School of Social Science Doctoral Degree)

Japanese Journal of Organization Development, 2017, 1, 16-27

Abstract

Objectives: This study compared two groups of nurses (those who received an educational program based on Appreciative Inquiry and those who not received an educational program based on Appreciative Inquiry). It also verified the usability of the Appreciative Inquiry using objective indicators(UWES-9) of Work Engagement.

Methods: The subjects are nurses who working in medical institution. They were assigned to the experimental group (n=19) or the control group (n=95). In the experimental group, Appreciative Inquiry was conducted for a total three sessions. In the control group, Appreciative Inquiry was not conducted.

Results: The average score of UWES-9 in the experimental group was increased. However, the average score of the control group were down. In the experimental group, there was significant difference in UWES-9 of after one year.

Conclusions: Appreciative Inquiry, there is a possibility to increase the Work Engagement.

AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）を通じた 看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み

北居 明（甲南大学経営学部） 多湖雅博（甲南大学大学院社会科学部 後期博士課程）
池邊美佳（大阪警察病院） 二艘舟浩子（大阪警察病院）

要旨

本研究の目的は、組織開発を通じて看護管理者のリーダーシップ効力感がどのようなプロセスで向上するのかを分析することにある。本稿では特に、アプリシエイティブ・インクワイアリー（Appreciative Inquiry: 以下、AI）という組織開発手法を用い、大規模急性期病院の看護管理者を対象にしたリーダーシップ効力感の向上の試みについて報告する。参加者は師長・副師長レベルの約 60 名であり、当病院の会議室で 2012 年 12 月から 3 ヶ月おきに計 3 回実施した。

研修の効果を分析するためのアンケート調査は、研修直前、研修直後およびその 1 か月後の 3 回行われた。調査項目は、リーダーシップ自己効力感と集団効力感であり、5 ポイント・スケールで回答を求めた。その結果、研修前に比べて効力感は統計的に有意に向上しており、それは研修終了 1 ヶ月後でも維持されていたことが分かった。

I. 緒言

医療を取り巻く環境は、近年大きく変化している。例えば、超高齢化社会の急速な進展による医療費の増大、安全で質の高い医療を求める患者意識の変化、一方で経営状況が悪化する病院の増加など、多くの課題に直面している。その中で、医療機関の中間管理職として位置づけられることが多い看護師長は、看護の質の維持と発展という高度な看護管理実践力が求められている（倉岡, 2015）。また、看護師長は、スタッフナースの直属上司として位置づけられることが多く、質の高い看護の提供のためには看護師長のリーダーシップ発揮が求められる（野田, 2010）。事実、看護師長のリーダーシップがスタッフナースに及ぼす影響を実証した研究も存在する。例えば、野中・武村・佐々木・菅田(2009)は、看護師長の変革型リーダーシップが、スタッフナースの仕事への意欲に影響していることを示している。

このように、看護師長のリーダーシップ発揮は、様々な効果を及ぼすことが指摘されてきた。しかし、このようなリーダーシップをどのように開発していくのかについては、後述するように研究蓄積は少ない。また、先行研究では、看護師長個人のリーダーシップ発揮に焦点が当てられているが、現実の病棟では看護師長だけでなく、副師長らも含めた複数の人々によるリーダー

シップ発揮がありうる。本研究では、組織開発の一手法である AI を用いて、看護師長ならびに看護副師長のリーダーシップ効力感向上を試みた。

II. 先行研究の検討

1. 看護師のリーダーシップ開発

リーダーシップ開発論は、リーダーシップ研究の中でも近年特に注目を集めている分野である（古野, 2001）。特に、2000 年以降は McColl (1998) らの枠組みを用いた経験的研究が、我が国でも行われるようになっていく。そこで注目されているのは、管理者の経験からの学習である（関西経済連合会, 2001; 谷口, 2006）。しかし、これまでの研究は企業の管理者を対象とした研究であり、看護師を対象としたリーダーシップ開発の研究数は非常に少ない。例えば、吉田・幸・東・山本・澤田・右田（2007）は、グループ・ダイナミクスを応用した看護師長のリーダーシップ開発を試みている。これは、師長が自ら定めたリーダーシップを発揮するための行動ⁱをスタッフに明示し、理解と支援を求めることを中心とした方法である。彼らの研修の結果、師長とスタッフとも問題意識の向上や意欲的な意見が多くみられたことが報告されている。杉万・谷浦・越村（2005）も、グループ・ダイナミクスを応用した

中堅看護師のリーダーシップ開発研修を行い、職場集団を中堅看護師自身によって変えることができた事例の存在を報告している。

これまでの看護師のリーダーシップ開発に関する研究を見ると、二つの特徴が見出される。一つは、研修の効果として、行動の変化に着目している点である。もちろん、我々もリーダーの行動変化は重要だと考えているが、リーダーシップ開発の目的として、看護師長達が自分たちのリーダーシップに自信を持ち、自律的にリーダーシップを発揮できるようになることも、同様に重要だと思われる。そのようなリーダーシップ発揮に関する自信を持つことで、研修後も継続的にリーダーシップが発揮されることが期待される。そこで、我々が着目するのはリーダーシップに関する自己効力感である。自己効力感について、Bandura (1997) はあるタスクを実行する能力評価の認知的プロセスと定義している。自己効力感の高い個人は、より挑戦的なタスクに挑戦し、それを達成するために多くの努力を行い、障害に直面しても粘り強く努力を重ねていく。そのため、そのような人は職務成果と職務満足が高い傾向にある。Stajkovic & Luthans (1998) や Judge & Bono (2001) は、メタ分析を通じて、自己効力感が成果に影響していることを見出している。リーダーシップ自己効力感とは、特にリーダーシップの発揮という課題に対する自分の能力評価であり、リーダーシップの役割を構成する行動を効果的に発揮できるという能力に関する信念であると定義されている (Paglis, 2010)。リーダーシップ自己効力感に着目した経験的研究は、近年始められたばかりであってまだ蓄積は少ない。しかし、これまでの研究では、リーダーとしてのモチベーション、部下や上司からの評価、組織コミットメントなどと関連があることが示されている (Paglis, 2010; Hannah, Avolio, Luthans, & Harms, 2008)。我々は、リーダーシップ開発の重要な目的の一つとして、リーダーシップ自己効力感の向上があると考えた。

先行研究のもう一つの特徴は、リーダー個人に焦点を当て、彼女らが職場でリーダーシップを発揮できるように研究がデザインされている点である。しかし、職場でリーダーシップを発揮するのは、一人とは限らない。前述のように病院を取り巻く環境が変化する中では、一人のリーダーがチームメンバー全員に及ぼす影響力だけでは限界があると思われる。このため、一人のリーダーだけでなく、他のメンバーもリーダーシップを発揮するような状態を作り上げることが求められ

ていると考えられる。経営学では、共有リーダーシップという概念が提唱されている。共有リーダーシップとは、メンバー間でリーダーシップの影響力が配分されている状態を意味する (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007)。先行研究では、共有リーダーシップは、役割コンフリクトや役割曖昧性を軽減することが示されている (Wood & Fields, 2007)。また、研究開発チームを対象とした我が国の研究では、タスク不確実性の高いチームほど、共有リーダーシップはチーム業績を向上させていたことが見出されている (石川, 2013)。

ただし、一つの職場やチームで複数メンバーがリーダーシップを発揮することは、両刃の剣でもあるだろう。マトリックス組織の例を出すまでもなく、一人の部下に対する複数のリーダーの存在は、命令系統の混乱やリーダー同士の対立を生み出す危険がある。したがって、リーダーシップを発揮するメンバー同士が、「我々が協力することで、よりリーダーシップを発揮することができる」という信念を持つことが望ましいと考えられる。我々は、ここでリーダーシップの集団効力感という概念を提示する。集団効力感とは、結果を生み出すのに必要な行動を集団がうまく遂行できるという個人の確信と定義される (Bandura, 1997)。Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien (2002) のメタ分析によれば、自己効力感の場合と同じく、集団効力感と集団の成果の間にはポジティブな関係があることがわかっている。ここでは、リーダーシップの集団効力感を、リーダーシップを発揮する人々が持つ、自分たちが互いに協力することでより効果的にリーダーシップを発揮できるという信念と定義する。

また、集団効力感と自己効力感の間には、相互作用があることが推測できる (Lev & Koslowsky, 2008)。すなわち、当初自己効力感の低かった人が、集団効力感の高い集団における観察学習の機会や成功体験を通じて、自己効力感を向上させうる可能性がある。さらに、自己効力感の高いメンバー同士が、互いの成功や効果的な行動を観察することで、集団効力感が高まる可能性もある。われわれは、リーダーシップの効力感についても、同様の効果が期待されるのではないかと考えている。したがって、本研究ではリーダーシップの自己効力感だけでなく、集団効力感を高める試みを行う。

2. AI (Appreciative Inquiry) が効力感を促進する可能性

AI は、ケースウェスタン・リザーブ大学大学院の

表1 診断型と対話型のマインドセット

診断型組織開発		対話型組織開発
実証主義 客観的現実	存在論	解釈主義, 社会構築主義 社会的現実
オープン・システム	組織観	対話のネットワーク
行動と結果	強調される点	対話と生成力
計画的 一時的 発展的	変化観	創発的 継続的・反復的 変革的
周辺に留まる パートナー	コンサルタントの立場	内部に入り込む 一部となる
階層的 トップから始まり, 下層に下していく	変化のプロセス	非階層的 どこかで始まり, 拡散する

Bushe & Marshak (2015) p.19 より, 筆者作成。

D.Cooperrider と S.Srivastva によって始められた組織開発の考え方および手法である。組織開発は何かということについて、一定の定義をするのは難しいが、Warrick (2005) は「組織の健全さ、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」(中村, 2015 による引用, p.81) と定義している。すなわち、組織が目的を達成するための力をつけるだけでなく、働く人々が健全に仕事を行い、最終的には外部者の手助けがなくても自分たちで変革を起こせる力を身に着けることが目的とされている。典型的には、研究者あるいはコンサルタントが介入者として組織に入り、内部者との協働を通じて組織を改善する。

近年、組織開発は診断型と対話型に区別されて論じられることが多い(中村, 2015; Bushe & Marshak, 2015)。診断型は、組織やそこで起こる問題を客観的なデータを通じて把握することから始まる。さらに、その分析結果を踏まえ、問題解決のために計画的な変革プログラムが用意され、理想的な状態に向かって段階的にプログラムが実行される。そのため、診断型では、介入以前に組織の現状を診断するフェーズがあることが多い。一方、対話型とは、対話を通じて組織における現実の意味付けを変えていくことから始まる方法である。そうして、行き詰った現実を見直す新しい見方を生成し、変化を促していく。したがって、対話型では、介入前の客観的な診断は必ずしも必要ない。Bushe & Marshak (2015) は、両者の違いは手法にあるのではなく、考え方(マインドセット)の違いにあるとして、表1のように要約している。

Bushe & Marshak (2015) は、対話型組織開発の例

として40の手法を挙げているが、AIはその中でも研究蓄積が多い、代表的な手法と言える。AIの特徴は、組織に関わる人々が互いの価値を認めるための問いかけを行い、それを通じて組織がより良い方向に自ら向かわせようとする点である。AIでは、組織が達成したいテーマや問題となっている課題に対し、「うまくいっているところ」を探り出す質問をメンバーが互に行う。抽出された「うまくいっているところ」が最大限発揮された未来像を描き、その未来像を実現するための組織像を描き、具体的アクションを計画・実行するというプロセスを踏んでいく。

AIは、1980年代半ばに始められ、その有効性は広く知られるようになっていく。AIに関する文献や研究はすでに数多く出版されているため、ここではその原理と一般的なプロセスである「4Dサイクル」について簡単に説明するⁱⁱ。

まず、AIの原理について説明する。Barrett & Fry (2002)によれば、AIは次の5つの原理に基づいている。第一に、構築主義の原理である。この原理では、知識と組織の運命は相互に関連しあっていると考えられる。組織に対する我々の認識は、人々と世界に対する絶えざる意味付与の結果であり、我々の知る方法が、決定的に重要であると考えられる。基本的にAIでは、問題の原因に焦点を当てることはしない。問題の原因を探るという方法は、組織やそこで働く人々を欠陥があるものとみなす見方を導き、結果的にメンバー間の不信感を生み、効力感を低下させる危険があると考えられるからだ。

第二は、同時性の原理である。前述の診断型では、変革のアクションに先立って組織の問題点や原因なら

びに理想状態とのギャップを明らかにすることが多い。しかし、このプロセスが組織の現状を問題のあるものと見なし、効力感を悪化させる危険があると思われる。一方 AI では、最初の問いかけこそが変革の始まりだと見なされる。メンバーが自分たちの可能性を見つめ、互いに協力して変革に取り組めるような問いかけこそ、変革を可能にすると考えられている。

第三は、詩的隠喩の原理である。これは、出来事には無限の解釈の可能性があるが、我々の解釈を導くのは、出来事を表現する隠喩（メタファー）であるということの意味している。診断型では、組織を表す隠喩は機械あるいは生物であったと考えられている。そこでは、組織の問題は「故障」、「病気」などに見なされ、適切な「修理」や「治療」が必要であると解釈されてきた。このような見方もやはり、内部者にとっては組織や自分自身を問題があるものと見なし、効力感を失わせる危険があると考えられている。一方 AI では、組織を「認められるべき奇跡」とみなし、人々のあらゆる可能性の源泉であると考ええる。このような隠喩は、組織の未だ発掘されていない奇跡を見出そうとする見方を導くだろう。

第四は、予期成就の原理である。我々の現在の行動を決めるのは、未来に対するイメージである。明るい未来のイメージは、現在の行動を積極的なものにし、思い描いた明るい未来を実現する可能性を高める。このような効果は、「予言の自己成就」や「ピグマリオン効果」と呼ばれているが、AI はまさにこの効果を最大限に生かそうとする。

最後の第五の原理は、ポジティブさの原理である。変革に向けた活動の勢いを形成し維持するには、希望、興奮、啓示、配慮、友情、強い目的意識、純然たる楽しめといったポジティブな感情と社会的なつながりが必要である。AI では、過去や未来に対するポジティブなイメージを構成・共有することで、メンバー間にこうした感情とつながりを作り出そうとする。

次に、プロセスについて説明する。AI では、まず取り組むべき課題を明らかにする。それは、Affirmative Topic と呼ばれ、組織として改革の焦点となる戦略的に重要なテーマである。この課題は、組織内の多様な人々の参加を通じて選択されることが望ましく、組織内で発展させたいと望むようなものである必要がある。Affirmative Topic が選ばれると、AI は通常次の4つのプロセスにしたがって進められる。このプロセスは、それぞれの段階の頭文字を取って4D サイクルと呼ばれている（図1）。

- (1) 発見 (Discovery)：この段階では、主に過去に焦点を当て、これまでの最高体験に関する物語を参加者が語る。最高体験の物語を共有する中で、このような最高体験をもたらし共通要素（ポジティブ・コア）の抽出が行われる。
- (2) 夢 (Dream)：この段階では、発見段階での成功体験をもとに、理想の未来像を共有する。
- (3) 設計 (Design)：この段階では、ポジティブ・コアが最高に発揮されて理想の未来像を実現するための、理想の組織像を探る。組織像を描写する宣言文を作成することもある。

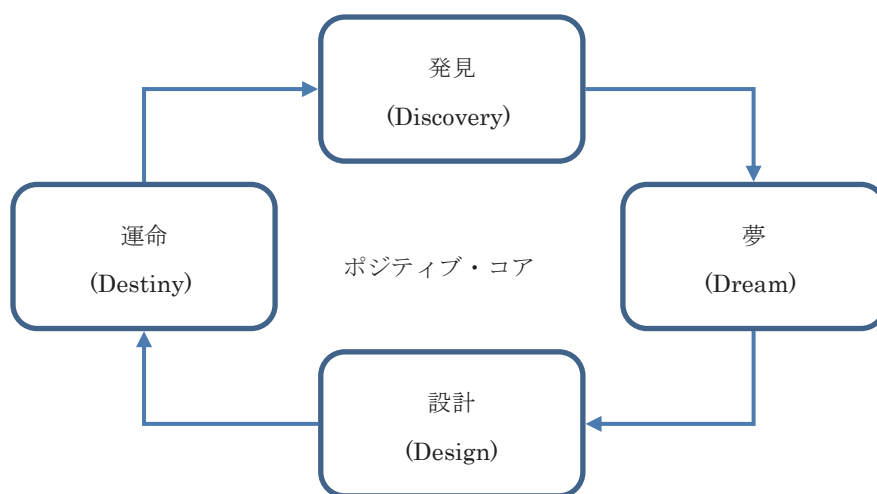


図1 4D サイクル

Whitney & Trosten-Bloom (2003)：邦訳 p.23 より筆者作成

(4) 運命 (Destiny)：この段階では、宣言文の状態に近づくためのさまざまなアクションが提案され、実行のための準備が行われる。

AI では、組織をより良くしていくため、参加者全員に対し自分たちのポジティブな側面に焦点を当てるよう問いかけが行われる。そうすることを通じ、これまで気づけなかった組織の潜在的な可能性を発見するよう促される。人々は自信や信頼感、希望を持てるようになり、自律的・積極的に組織の改善に取り組むようになることが期待できる。したがって、AI をリーダーシップ開発に応用した場合、リーダーシップ効力感の向上に効果が大きいと推測される。これまでの研究によれば、自己効力感の向上には、達成体験、代理経験、言語的説得、生理的情緒の高揚が効果的であると言われている (Bandura 1997)。また、集団効力感に対しては、集団凝集性、言語的説得、代理体験、行動の達成、集団のサイズ（大きいこと）、リーダーシップなどの要因が影響を与えることが知られている (Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995)。したがって、AI のプロセスで醸成される成功体験の共有による代理経験、ポジティブな感情、共通のアクションを作成する過程で作られる集団凝集性を通じ、リーダーシップの自己効力感と集団効力感が向上すると推測される。

Ⅲ. 事例

1. 介入の概要

介入対象となったのは、関西の A 病院である。病床数は 500 を超える大規模病院であり、病床稼働率は 90% を超える実績（2014 年度）を持つ。我々は、看護師長および副師長約 60 人を対象に、AI を応用したリーダーシップ研修を 2012 年 12 月から 2013 年 7 月までの間に 3 回行った。参加したのは、11 病棟と手術室、救命救急外来、その他一般外来に勤務する看護師長と副師長である。なお、研修場所は 3 回とも病院内の会議室であった。

この研修が行われることになった経緯は以下の通りであった。A 病院の看護師長が第一著者に研究の指導を受けており、看護部教育研修の一環として看護師長が第一著者に講義依頼をした。病院の主訴としては、各セクションの師長と副師長との関係をよくしたい、そして、師長や副師長が一丸となって職場の活性化に取り組んでほしい、というものであった。そこで、著者らは病院側と会議ⁱⁱⁱを持ち、師長と副師長を交えた研修が有望であるとの合意を得た。研修の目的は、師長と副師長がともに協力してスタッフにリーダーシップを発揮するようになることである。そのため、リーダーシップの自己効力感だけではなく集団効力感も高めうる、AI を応用したリーダーシップ研修のデザインを提案し、承諾された。実際にファシリテーターを行ったのは、第一著者であった。研修のアナウンスや当日のグループ分け、必要な用具の準備は、A 病院のスタッフが中心に行った。

1 回目（2012 年 12 月 13:30～17:00）は、Discovery である。まず、研修担当者からファシリテーターの紹介があり、ファシリテーターから AI の概要を説明した。その後、ランダムに 6 人ずつグループを作り、そこでさらにペアを作ってもらい、リーダーとしての成功体験・理想の未来像を引き出すポジティブ・インタビューを行った。さらに、グループ内でポジティブ・インタビューの内容の共有を行い、成功体験に関連するキーワードを、KJ 法の要領で模造紙にまとめていただいた。最後に、過去の成功体験をもとにポジティブ・コアと呼ばれるオブジェを 30 分以内で作成することを通じ、リーダーシップ発揮の源を形にするという作業を行った。オブジェは、画用紙、色紙、コットンボールなどを用意し、自分たちの強みを表現するシンボルとして、各テーブルで協力して作成するよう指示した。なお、オブジェは 2 回目以降の研修でも参考にするため、各病棟に運んで置いておくことができる大きさに限定した。

2 回目（2013 年 2 月 13:30～17:00）は、Dream、

宣誓文

「私達は互いに信頼し合い 1 つの目標に向かって皆が生き生きと協働できる職場を作るリーダーです！」

アクション・プラン

1. 朝は笑顔で挨拶から
2. 「ありがとう」を形にする「サンキューカード」言葉に出す
3. スタッフと話そう

図 2 宣言文とアクション・プランの例

表2 リーダーシップ自己効力感の測定項目

私は、自分の病棟のスタッフに対しよいリーダーとしてふるまえると信じている
私は、自分の病棟のスタッフに良い影響を与えることができると思う
私は、自分の病棟のスタッフのやる気を高めることができる
私は、自分の病棟のスタッフが直面している問題について、彼女たち自身の力で乗り越えられるよう、導くことができると信じている
私は、自分の病棟のスタッフが自ら成長できるよう、導くことができると信じている
私は、自分の病棟のスタッフに、自分の思いを伝えることができると信じている
私は、自分の病棟のスタッフから、信頼を得ていると信じている
私は、自分の病棟のスタッフに対し、論理的に話ができると信じている
私は、自分の病棟のスタッフたちをうまくまとめることができると信じている
私は、自分の病棟のスタッフたちの間にチームワークを作り上げることができると信じている

Design, Destiny を行った。理想の未来像についてグループ内共有した後、リーダーとしてのあるべき、ありたい姿を表す宣言文を、病棟ごとに作成していただいた。さらに、宣言文に近づくためのアクション・プランを、師長と看護師長との話し合いを通じて作成していただいた。図2は、この時作成していただいた宣言文とアクション・プランの例である。

3回目(2013年6月 13:30～17:00)は、アクション・プランのフォローアップを行った。アクション・プランの進捗や気づきについてペア・インタビューを行い、インタビューのグループ内共有を行った。つぎにワールド・カフェを用い、他のグループと情報を交換していただいた。ワールド・カフェのテーマは、「アクション・プランの内容と効果について」である。このテーマについて、10分間×3ラウンドのワールド・カフェを実施した。最後に、アクション・プランの目的や内容の見直しを行い、研修を終了した。

2. 調査方法

リーダーシップ効力感とは、アンケート調査を通じて測定した。調査は、1回目の研修開始前、3回目の研修直後、3回目の研修1か月後の計3回行われた。出席者に対して無記名のアンケートを配布し、回答していただいた。アンケート用紙は一人ひとりに配布された封筒に入れて回収し、できるだけ匿名性が守られるよう配慮した。

リーダーシップ効力感の測定項目については、看護職に関するものが先行研究に見当たらないため、独自に作成した^{iv}。事実、研究対象に合わせたリーダーシップ効力感の測定尺度を開発・使用している研究も存在する(Ng, Ang, & Chan, 2008)。今回は、一般的な測定項目をベースにして、A病院内のスタッフとともに

項目の開発を行った。表2は、今回の調査で用いられたリーダーシップ自己効力感の測定項目である。

また、リーダーシップの集団効力感については、自己効力感の項目の「私は」の部分「私たちは」に変えて使用している^v。これらの項目について自身がどれほど当てはまるかについて、「全く違う(1点)」から「全くその通り(5点)」の範囲で答えていただいた。

3. 結果

それぞれの効力感の測定項目について、因子分析を行った。研修直前の自己効力感については、固有値1を超える因子は二つであったが、それぞれの固有値は5.29, 1.01であり、第1因子と第2因子の固有値の差は比較的大きい。研修直後と研修1か月後の自己効力感と集団効力感の分析では、固有値が1を超える因子はそれぞれ一つであり、第2因子との固有値の差はかなり大きく、5以上の違いがあった。また因子負荷量は、すべての因子分析の結果において、第1因子にすべての項目が0.5以上の負荷量を示した。したがって、自己効力感と集団効力感はそれぞれ1因子構造であると考えてよいだろう。なお、信頼性分析の結果(表3)も、両効力感を構成する各々10項目の合計が、最も信頼性係数^{vi}が高かったため、それぞれの10項目の平均値を両効力感の得点とした。

表4は、各々のリーダーシップ効力感の平均値と標準偏差ならびに両効力感の相関係数を表している。今回の調査は、アンケートを匿名で回収したため、時点間のサンプルの連結ができなかった。したがって、時点間を対応なし(被験者間要因)、効力感を対応あり(被験者内要因)とする分散分析を行った。その結果、時点間では有意な違いが見られた($F(2,316)=6.34$, $p<0.01$)。しかし、両効力感の間には差が見られ

表3 信頼性分析の結果（数値はクロンバックの α ）

時点	自己効力感	集団効力感
研修直前（2012年12月）	.90	.94
研修直後（2013年6月）	.94	.94
研修1か月後（2013年7月）	.92	.95

表4 記述統計と相関係数

時点	自己効力感		集団効力感		相関係数
	Mean	SD	Mean	SD	
研修直前（2012年12月）	3.43	0.50	3.42	0.54	0.69***
研修直後（2013年6月）	3.52	0.51	3.59	0.51	0.76***
研修1か月後（2013年7月）	3.58	0.51	3.63	0.51	0.76***

注 星印は有意水準。*** $p<0.001$

ず（ $F(1,316)=3.87$ ），交互作用も有意ではなかった（ $F(2,316)=0.66$ ）。また，各時点間について多重比較を行ったところ，研修直前と研修直後および研修直前と研修1か月後の間で有意差が見られたが，研修直後と研修1か月後の間には有意差が見られなかった^{vii}。

したがって，AIを応用したリーダーシップ研修の結果，リーダーシップ効力感が向上したことが示唆され，その効果は少なくとも研修終了1か月後も持続していた。また，集団効力感と自己効力感の間には効果の違いは見られず，AIは両効力感に対して効果的であったと言えるだろう。

さらに，両効力感を構成する各々の質問項目についても，分散分析を行った。その結果，自己効力感については，「自分の病棟スタッフに対し，論理的に話ができる」と信じている」という項目のみ，有意な変化が見られた（ $F(2,161)=4.46$, $p<0.05$ ）^{viii}。集団効力感については，「自分の病棟のスタッフに対しよいリーダーとしてふるまえると信じている」と「自分の病棟のスタッフたちの間にチームワークを作り上げることができる」と信じている」以外の8項目について，有意な変化が見られた。特に変化が大きかったのは，自己効力感と同じく，「自分の病棟スタッフに対し，論理的に話ができる」と信じている」という項目であった（ $F(2,160)=6.82$, $p<0.01$ ）^{ix}。

また，研修1か月後のアンケートには，自由回答欄を設け，アクションを始めてから起こった変化について記述していただいた。記述内容は，筆者らによってカテゴリー化され，名前が付けられた。その結果，最も言及が多かったのが「変化なし」であり，次が「自らが変わることの効果」であった^x。例えば，「自分達

の思考の持ちようによって，与える影響が変わること。ポジティブな言動が与える影響が病棟の雰囲気を変え，看護の質が向上することにつながることを気付きました」，「何かを変えたいと思う時，自分からアクションをまず行わないといけないと思いました。自分が変わることでもまず第1歩になるのだと感じました」といった回答が見られた。

次に多かったのが，「目標の共有」であった^{xi}。例えば，「同じ病院で働く者同士目指すものはほぼ同じだと感じ，自分達が不足していることも同じ考えであると思いました。日々の仕事，生活の場で今回の研修が役立ち，ふり返る機会になっています」などの意見が聞かれた。

IV. 考察

本稿では，ある大病院の看護管理者を対象に，AIを応用したリーダーシップ効力感向上の試みを行った。その結果，リーダーシップの自己効力感と集団効力感両方に効果が見られた。AIでは，自分の成功体験を振り返ることで自信を取り戻し，また周りの成功体験から学ぶことで効力予期を高め，自己効力感を高めると考えられる。さらに，過去の成功体験の共有や宣言文やアクション・プランの協働作成，そして実際のアクションを通じた相互作用が促進される。このような経験を通じ，自分だけでなく，このメンバーとならスタッフに効果的に働きかけることができるというという信念が強化され，集団効力感も高めるのであろうと考えられる。

項目別の分析からは，自己効力感に関して，「スタッ

フに対し、論理的に話ができると信じている」という項目の変化が特に大きかった。AIを通じ、アクションの理由や目的について論理的裏付けができたためではないかと考えられる。そのため、スタッフに指示する際に論理的に話ができるという自信がついたのであろう。集団効力感は、全体的に変化しており、特に変化が大きかったのが、やはり「スタッフに対し、論理的に話ができると信じている」という項目であった。師長と副師長が協力すれば、さらに論理的に話ができ、スタッフを説得できるという信念が強化されていることが示唆された。

アンケートの自由記述の分析からは、自己効力感と集団効力感それぞれに対し、どのような信念や思いが影響しているのかについて示唆が得られた。自由記述では、「自ら変わることの効果」という信念が形成されていったメンバーが比較的多かった。自分が変わることと周りに影響力を与えることができるという信念は、効力予期を高めることを通じて自己効力感を高めると考えられる。また、相互作用を通じて形成されたであろう「目標の共有」を通じ、互いが同じ目標や考え方を共有していることに気づき、このことが集団効力感を高める一因になっていると推測できる。

組織行動論にAIを応用した研究では、これまで離職者の減少（James, 1998）や、グループプロセス^{xii}やパフォーマンスの向上（Bushe & Coetzer, 1995）といった効果があることが報告されている。今回の研究では、これらに加えてリーダーシップの効力感に対しても効果が見られることが示された。前述のように、看護の世界では、質の高い看護の提供およびスタッフナースの意欲向上のために、看護管理者のリーダーシップ発揮がますます求められている。AIは、効力感の向上を通じ、こうしたリーダーシップ発揮に貢献しうることが示された。また、近年の研究では、リーダーシップはリーダー一人が発揮するものではなく、メンバーに共有されることで高い成果に結びつくことが示されている。しかし、一つの集団に複数のリーダーが生まれることは、リスクも伴う。このリスクを回避し、有効な共有リーダーシップの発揮を促すためには、リーダー間に「この相手ならば協働してリーダーシップを発揮できる」という信念、すなわちリーダーシップの集団効力感が必要であると思われる。

したがってこの研究では、リーダーシップの自己効力感だけでなく、集団効力感の向上によって、看護師長と副師長の共有リーダーシップの発揮への可能性が

示されたと考えられる。

V. 今後の課題

一方で、この研究は多くの課題も残している。一つは、比較研究の必要性である。自由記述の分析によって、効力感の向上がAIによってもたらされたという示唆は得られたと思われる。しかし、本研究のような1群を対象とした事前事後テストのデザインでは、外生要因が排除できない。AIの効果を厳密に評価するためには、AI以外の介入を行う比較対象グループが必要である。このような研究デザインを行うのは困難だが、そうした機会を作り出すよう努め続けなければならない。

第二は、測定方法である。今回は、匿名性を守るために完全に無記名のアンケート調査を行った。その結果、回答者の特定ができず、時点を「対応あり」の要因とした分析ができなかった。回答者を特定した上で、時系列の変化を分析する必要がある。

第三は、継続調査の必要性である。今回はできなかったが、リーダーシップ効力感の向上が、確かにリーダーシップの向上に結びつき、看護の質向上などの成果をもたしているか、確認する必要がある。

第四は、より効果的な介入について考える必要性である。今回の介入によって、確かに効力感の有意な向上が見られたが、参加者全員についてこうした効果が見られたわけではない。アンケートの自由回答にみられたように、変化を実感しなかった参加者も少なからず存在する。より人々の参画意識を高め、ポジティブな未来を構築するために部下を引っ張っていけるという自信を持たせるために、介入デザインをより工夫する必要があるだろう。今回の場合で言えば、各病棟におけるより具体的な課題に直結したアクション・プランを立てるよう促した方が効果的だったかもしれない。

第五は、病院におけるAI参加者の拡張である。今回は看護師長と副師長だけであったが、病院全体の組織改善のためには、他のスタッフナースや医師、コメディカルあるいは患者を交えた組織開発を行う必要があるだろう。

引用文献

- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H.Freeman.
- Barrett, F., & Fry, R. (2002) Appreciative Inquiry in

- action: The unfolding of a provocative invitation. In R. Fry, F. Barrett, J. Seiling & D. Whitney (eds.) *Appreciative Inquiry and organizational transformation: Reports from the field*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995) Appreciative Inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, **31**, 13-30.
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2015) Introduction to the dialogic organization development mindset. In G. R. Bushe & R. J. Marshak (eds.) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. pp.11-32.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, **50**, 1217-1234.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005) Appreciative Inquiry: A positive in change. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (市瀬博基 [訳] 2006 AI『最高の瞬間』を引きだす組織開発—未来志向の“問いかけ”が会社を救う— PHP エディターズ・グループ)
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002) Meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationship. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 819-832.
- Hannah, S. T., Avolio, B., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008) Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, **19**, 669-692.
- 古野庸一 (2001) リーダーシップ研究の変遷 Works, **47**, 4-8.
- 石川淳 (2013) 研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ—チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係— 組織科学, **46**, 67-82.
- James, D. A. (1998) A field experiment in Appreciative Inquiry. *Organization Development Journal*, **16**, 69-78.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001) Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 80-92.
- 関西経済連合会 (2001) 豊かなキャリア形成へのメッセージ—経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて— (社) 関西経済連合会
- 倉岡有美子 (2015) 看護師長の成長に影響を与えた上司の支援 日本看護管理学会誌, **19**, 20-27.
- Lev, S., & Koslowsky, M. (2008) Moderating the collective and self-efficacy relationship. *Journal of Educational Administration*, **47**, 452-462.
- McCall Jr., M. W. (1998) *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lanham, MD: Lexington Books.
- 中村和彦 (2015) 入門 組織開発—活き活きと働ける職場をつくる— 光文社新書
- Ng, A., Ang, S., & Chan, K. (2008) Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 733-743.
- 野田有美子 (2010) スタッフナースを惹きつける看護師長のリーダーシップ行動 聖路加看護学会誌, **14**, 1-8.
- 野中らいら・武村雪絵・佐々木美奈子・菅田勝也 (2009) 看護師長のリーダーシップに対するスタッフナースのとらえ方と仕事への意欲の関連—変革型リーダーシップに注目して— 日本看護管理学会誌, **13**, 66-72.
- Paglis, L. L. (2010) Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, **29**, 771-782.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998) Self-efficacy and work related performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, **124**, 240-261.
- 杉万俊夫・谷浦葉子・越村理恵 (2005) 研修会場と職場が共振する研修プログラムの開発—看護組織の中堅看護師研修における取組み— 実験社会心理学研究, **45**, 136-157.
- 谷口智彦 (2006) マネジャーのキャリアと学習—コンテクト・アプローチによる仕事経験分析— 白桃書房
- Warrick, D. D. (2005) Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (eds.) *Practicing Organization Development: A Guide for Consultants. 2nd ed.* San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.164-187.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003) *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー [訳] 2007 ポジティブ・チェンジ—主体性と組織力を高める AI— 株式会社ヒュー

マンバリュアー、)

Wood, M. S., & Fields, D. (2007) Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2, 251-272.

吉田道雄・幸史子・東絹子・山本治美・澤田道子・右田香魚子 (2007) 看護師長を対象にしたリーダーシップ・トレーニングの実践—対人関係スキルアップと安全文化づくり— 熊本大学生涯学習教育研究, 5, 23-29.

Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995) Collective efficacy. In J. E. Maddux (ed.) *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*. New York: Plenum Press. pp.305-328.

(2016.1.12 受稿, 2017.2.14 受理)

著者略歴

北居明：現職は、甲南大学経営学部教授。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専任講師、同助教授、大阪府立大学経済学部助教授、同教授を経て2015年4月より現職。主な著書として、「アメーバ経営学—理論と実証—」KCCS マネジメントコンサルティング、「学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析—」有斐閣、「健康いきいき職場づくり—現場発組織変革のすすめ—」生産性出版。

多湖雅博：2014年 大阪府立大学大学院経済学研究科経営学専攻博士前期課程修了。経営学修士。2015年より甲南大学大学院社会科学研究科経営学専攻博士後期課程に在学中。中小規模の病院にて看護部と事務局の管理者を歴任する。主要領域は、組織開発、メンタルヘルス。

池邊美佳：現職は、大阪警察病院看護部長。2008年、大阪府立大学大学院経済学研究科経営学専攻博士前期課程修了。経営学修士。主な著書として、「中央手術室の効率的運営への取り組みと成果」手術医学会誌、第33巻第1号、「チーム医療の中で師長力を魅せるためには」ナースマネージャー、第14巻第7号、「看護体験を振り返るリフレクションで学びを深めよう」看護人材教育、第9巻第4号。

二艘舟浩子：現職は、大阪警察病院看護副部長（認

定看護管理者）。2007年、日本福祉大学経営開発学科卒業。主な著書として、「プリセプターと参加する食の学び」看護、第63巻第3号、「急性期病院における外来から始める退院支援の取り組み」地域連携入退院支援、第4巻第2号。

ⁱ 師長が定めたリーダーシップ行動（例えば『私は、活き活きと楽しく仕事をしている姿を部下に見せます』）は、「わたしの台本」というシートに書かれ、それに対してスタッフの応援メッセージが書き加えられた（吉田他 2007）。

ⁱⁱ AIに関する日本語の文献として、Cooperrider & Whitney (2005)、Whitney & Trosten-Bloom (2003) などがある。

ⁱⁱⁱ 会議は、筆者らと研究員、看護部の教育担当者が参加して行われた。回数は1回である。

^{iv} リーダーシップ効力感の定義と測定尺度については、本来 Bandura の自己効力感が特定のタスクに関連した概念であったことを考えると、タスクの違いに対して柔軟であるべきだという主張もある (Paglis, 2010)。

^v アンケートのリード文中に、「私たち」という表現が師長と副師長のグループを指すことを掲載した。

^{vi} 信頼性分析には、クロンバックの α を用いた。

^{vii} 多重比較は、最小有意差検定を用いた。なお、等分散性の検定の結果は有意ではなかったため ($F(5,316)=0.559$)、等分散を仮定できる。

^{viii} 平均値は、3時点でそれぞれ 3.04, 3.46, 3.39 であった。

^{ix} 平均値は、3時点でそれぞれ 3.31, 3.75, 3.59 であった。

^x 「変化なし」の回答は、自由記述があった 35 人中 7 人 (20%) であり、「自分が変わることの効果」は、35 人中 5 人 (14.3%) であった。

^{xi} 「目標の共有」は、35 人中 4 人 (11.4%) であった。

^{xii} グループプロセスとは、グループ・メンバーの間で発生する関係の過程（お互いの間で起こっていること）を意味する（中村, 2015）。Bushe & Coetzer (1995) は、メンバーの参加の程度、集団凝集性、チーム能力への信頼感、意思決定への意見の反映の程度、コンフリクト解決の程度によって、グループプロセスを測定している。

Enhancing Leadership Efficacy of Nurse Administrators through Appreciative Inquiry

AKIRA KITAI (Konan university)

MASAHIRO TAGOO (Konan Graduate School of Social Science Doctoral Degree)

MIKA IKEBE (Osaka Police Hospital)

HIROKO NISOUBUNE (Osaka Police Hospital)

Japanese Journal of Organization Development, 2017, 1, 28-38

Abstract

The purpose of this paper is to evaluate how appreciative inquiry (AI) can enhance leadership efficacy of nurse administrators in a large hospital. We try three times intervention and evaluate leadership self-efficacy and collective efficacy through quantitative method. Findings suggest that appreciative inquiry can enhance both efficacy.

「組織開発研究」第1号 編集委員

委員長：中村 和彦

副委員長：北居 明

森泉 哲

永石 信

佐野 享子

土屋 耕治

安田美予子

「組織開発研究」編集方針と投稿規定

1. 研究誌「組織開発研究」の目的

OD Network Japan（以下、ODNJ と記す）のミッションの1つである「会員相互がODについて探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する」ために、ODNJのビジョンである「ODの最新情報、理論、手法の創出・共有を促進し、会員を支援している」ことを目的に、ODNJの研究誌「組織開発研究」をオンライン上で毎年刊行します。

組織開発にかかわる実践者（経営者／内部実践者／コンサルタント）および研究者からの投稿を想定しています。組織開発の理論的研究だけでなく、日本における組織開発の実践事例を積み上げていくことを重視して、実践者による事例研究の投稿も期待しています。論文を書く経験が少ない実践者の方は、会員の研究者と共同で執筆されることを推奨します。

2. 編集方針

「組織開発研究」では、会員相互の匿名での査読制度を採用し、2名以上の査読担当者によって査読が行われます。査読担当者は、編集事務局によって、編集委員または会員から選出され、依頼されます。査読者は、査読を依頼された原稿にコメントをするとともに、掲載についての審査をします。査読担当者の審査に基づき、編集委員会または編集委員長が掲載の判断をします。

この研究誌の目的は、組織開発の最新の情報、理論、手法の創出と共有であり、営利目的ではありません。そのため、投稿者が広告宣伝を目的にしていると編集委員会または編集委員長が判断した場合、当該原稿を掲載しない場合があります。

3. 投稿規程

投稿資格

単著・共著の場合を含めてODNJ会員のみ対象とします。編集委員が寄稿を依頼する場合は、会員以外も著者になることができます。投稿原稿は未発表のものに限ります。

原稿の種別

投稿原稿の種類は、論文、事例研究、研究ノート、評論・書評、です。

- ・論文：組織開発に関する理論的研究や応用実践に関する研究。
- ・事例研究：組織開発の事例研究、実践によって得たデータの報告とその考察など、具体的な実践事例に基づいた研究報告。
- ・研究ノート：論文に準ずるもので、理論や実践についての展望、萌芽的研究、組織開発の理論や実践の動向の紹介等。
- ・評論、書評：組織開発に関連する書籍や論文に関する評論や書評。

原稿作成上の注意

A4判横組、カンマ・ピリオド（, .）使用、数字・アルファベット等は半角、字数20,000字以内（研究ノートは10,000字以内、評論・書評は1,500字から4,000字程度）とします。文字サイズは10.5ポイントとしてください。タイトルは和英文併記とし、本文冒頭に50ワード程度の英文要旨、200～400字程度の日本語要旨を付けてく

ださい。

引用文献リストと注は文末に掲載してください。引用・注の形式は、日本心理学会の心理学研究「執筆・投稿の手引き」を参照してください。<http://www.psych.or.jp/publication/inst.html>

最後に、筆者略歴（現職・最終学歴・職歴・主要実績や領域）を文末に記載してください。

4. 編集スケジュールと原稿の送付方法

原則として、以下のようなスケジュールで編集が進められます。

- ①前年度の1月末：[投稿者] 編集事務局への投稿意思の連絡
- ②前年度の3月末：[投稿者] 投稿原稿のメールでの送付
- ③4月中：編集委員による査読
- ④5月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤7月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥8月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦9月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知（再審査となった場合）
- ⑧1月～2月：当該年度の「組織開発研究」の発行

投稿を予定される方は、1月末までに編集事務局までメールで投稿の意思（題目と著者、投稿の種類）をお知らせください（①のステップ）。その後、原稿が完成しましたら、3月末日までに、原稿ファイル（WORD等）をEメールに添付して編集事務局にお送りください（②のステップ）。

原稿到着後、編集事務局が2名以上の査読担当者を選定し、投稿原稿に対する査読を依頼し、査読担当者による査読が行われます（③のステップ）。査読結果に基づき、編集委員会または編集委員長が、「掲載可」／「修正のうえ掲載可」／「修正のうえ再審査」／「不可」の審査結果を決定し、その審査結果と査読コメントを投稿者に送り返します（④のステップ）。

「修正のうえ再審査」の場合は、約2か月後の7月末までに修正原稿をお送りください（⑤のステップ）。その後、「修正のうえ再審査」の場合は再度査読が行われ（⑥のステップ）、査読担当者と編集委員長との相談のうえで、最終の審査結果が投稿者に伝えられます（⑦のステップ）。

投稿先 編集事務局アドレス：journal@odnj.org