

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第6号

2022年1月発行

External Consultants

[寄稿]

永石 信・西森真紀

ディスコース重視の組織変革：仮説発見型事例研究を複数の視点から考察する試み …………… 1

投稿規程 …………… 20

事例研究の査読基準について (2018年6月21日付) …………… 22

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

- ・ 生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。

ディスコース重視の組織変革： 仮説発見型事例研究を複数の視点から考察する試み

永石 信（中京大学国際学部）

西森 真紀（いまここプラス）

要旨

本稿は、未体験の課題に対応する組織変革事例から得られた実践観察データを考察した仮説発見型研究の成果である。第一著者が関与したディスコース重視のコンサルティング実践の観察データをもとに、データに潜む「権力プロセス」と「もう一つのディスコースの出現」に関する仮説発見プロセスを丹念に繰り返し、先行研究の知見を発展させる形での理論的貢献を図った。分析を通じて「スポンサー（変革を支援しリソースを提供する存在）の心的内面」、 「鍵を握る人々による対話のダイナミズム」、 「支配的ディスコースの影響力の源泉」の重要性が浮き彫りとなり、3つの新仮説を中心とした多くの理論的発見が導かれた。その後、第二著者がコメントを加え（第二部）、さらに第一著者がそれに対してコメントしていく（第三部）やり取りを通じて、社会構成主義的価値観をベースに、ポリフォニー（多声性）の中から実践面での含意を導くことを試みた。

はじめに

「経営組織を取り巻く環境変化のスピードが加速し、未来の不確実性が増大している」、さらには「原因と結果の因果関係が分かりづらい複雑なビジネス課題が増加している」というストーリーをよく耳にする昨今である。新型コロナウイルス流行下の新しいビジネス環境（さらに、その新環境も一刻を争うスピードで変化し続ける状況）に対してどのように柔軟に対応していくか、という未体験の課題が、現代企業が直面している困難さを浮き彫りにした面もあるだろう。

まだ誰も経験したことのないビジネス環境において、経営組織がどのように方向性を見出していくことが望ましいのか。この問いに対する経営学の探究は、分野ごとに多様な展開を見せている。戦略研究においてはミンツバーグらの「創発戦略」の複雑な課題への適用（Mintzberg, 2007; Mintzberg, Etzion, & Mantere, 2018）、リーダーシップ研究においてはハイフェッツらの適応的リーダーシップモデル（Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009）、組織研究の領域ではティール組織を含む自主経営組織モデル（Laloux, 2014; Vermeer & Wenting, 2016）

といった具合に、脚光を浴びているアプローチがそれぞれの領域において存在し、それぞれにおいて日々新しい研究が生み出されている状況である。

その中で、組織開発・変革（organization development and change）分野における新パラダイムとして注目を集めているのが「ディスコース重視の組織変革（discourse-based organizational change）」と呼ばれる概念である。本論文は、日本企業の組織変革事例において、第一著者（永石信）がコンサルタントとしてディスコース重視の組織変革を実践した経験を仮説発見型研究（abductive research）としてまとめ（第一部）、それに対して異なるバックグラウンドを持つ実践者（第二著者：西森真紀）がコメントを加え（第二部）、さらに第一著者がそれに対してコメントしていく（第三部）という著者二名のやり取りを収録したものである¹。そのやり取りの中のポリフォニー（多声性：Bakhtin, 1984）こそが、社会構成主義的価値観を

¹ 第一部を2020年7月に第一著者が書き下し、その内容を受けて同9月に第二著者が第二部を書き下し、同10月に第一著者がさらに第三部を書き下した（2020年11月以降については、文体表現の微修正などを一部に施しているが、大きな内容上の修正は行っていない）。

ベースに書き下ろした本論文の研究面での貢献を、読者の方々がそれぞれの実践面での学びに落とし込む際の手がかりになるのではないかと、著者二人は考えている²。

第一部：事例研究

1.1 先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョン [Grantとマーシャクの7前提]

本論文は, Grant & Marshak(2011)の「ディスコース重視の組織変革の7前提」(表1)を発展的に継承し, ディスコース重視の組織変革を「メンバー間で交わされる会話やストーリーが, 人々に意味付けされ認識や行為に影響を与えていくプロセスを重視し, 会話やストーリーの意味付けが変わることで, 人と組織が変わるという前提に基づく実践」と定める。その上で, 7前提を重要な枠組みとして活用し, 基本概念を以下の通り定義付ける。

- **ディスコース**：人々の認識や行為に関係するデータに対する, 社会的に構成された意味付けの筋道 (ストーリーなど)。
- **支配的ディスコース**：組織や社会の中で, 何らかの理由により支配的となり強い影響力を持つようになったディスコース。

- **もう一つのディスコース**：組織や社会の中で, 何らかの理由で主流になっていないディスコース。
- **相互言説性**：一つのディスコースが, 人々に浸透しつつ異なるディスコースと連鎖・連動し, より広い理解や意味を呼び起こしながら, 時間の経過とともに発展していく性質。

本論文の大きな新規性は, Grant & Marshak (2011) の理論的枠組みを実践観察データと結び付けることで, 仮説発見型研究として理論的拡張に貢献するという部分にある。ただし, 組織の「今, ここ」で語られるデータを収集することは非常に困難である。第一著者は, 実践者の立場で関わることのできる存在として現場課題に取り組みながら, それを取り巻く状況・環境の変化を含めて厚い記述でデータを記録していくという2つの役割を担い切ることで研究上のデータを入手した。本論文と同じように「組織変革事例を, 誰が, 何を, どこで語り, その発話の連続が組織の中でどのように意味付けされ, どのように変革プロセスを形作っていったかに関わるリアルタイムデータを収集し, 分析した」先行研究は非常に少数にとどまっております³, 本論文の新規性は高い。

表1: ディスコース重視の組織変革7前提

前提[1]: ディスコースは社会的に構成され, 支配的ディスコースが変わることが組織変革につながる。
前提[2]: 組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し, ディスコース同士がつながりを持っている。
前提[3]: 組織変革の語りは, 会話を通じて社会的に構成され, 会話によって広まっていく。
前提[4]: 権力プロセスが, 組織変革に関する支配的ディスコースを形成する。
前提[5]: 「もう一つのディスコース」が存在し, それを浮かび上がらせることは可能である。
前提[6]: 相互言説性に基づく連鎖的プロセスにより, 組織内ディスコースの有効性が熟成し高まる。
前提[7]: 変革に向かうディスコースは, 相互言説性に基づく連鎖的プロセスの中で熟成され出現する。

(出所) Grant and Marshak (2011), Nagaishi (2020a)を参考にした上で, 著者作成

² 本稿内容をより実践面から掘り下げることを目的として, 「著者二人による, 論文内容振り返りの対談動画」を2020年11月29日に撮影した。参考資料として, 同動画URLを引用文献リスト内に共有する (永石・西森, 2020a; 2020b)。

³ 本論文と問題関心が重なる先行研究は多く存在する (例えば, Bushe & Nagaishi, 2018; Ford & Ford, 2008; Heracleous & Barrett, 2001; Thatchenkery & Upadhyaya, 1996; 宇田川, 2019など) が, それぞれの組織変革実践の経験則などを基盤にしているとは思われるものの, 実践の中で得られたデータの詳細な分析はほとんど示されることはなく, 抽象度の高い理論的議論が中心になっているものが多い。

[政治的センスメイキング]

組織心理学における近年のトレンド概念の一つは、ワイクが命名した「センスメイキング (sense-making)」である (Weick, 1995)。それは、主観的な意味付けに基づいて行われる人間の認知・行動の傾向そのものを指しており、それが人間関係において反復的に生産され続ける中で「正確さというよりも、もっともらしさ」(Weick, 1995, p.17; 著者による訳) がストーリーの中で優先される傾向が指摘されている。

その概念的応用が多様化する中、「政治的センスメイキング」と称される国際経営研究領域の新しい視座が近年脚光を浴びている。特に、企業の本社・地方拠点間のコミュニケーションにおいて、地方拠点側が、本社が意味付け伝達してきた戦略を不服としながらも、本社に表立って抵抗することなく、本社の戦略に対して行動を起こさないという対応（「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」）の企業パフォーマンスに与える影響の分析が進んでいる (Whittle, Mueller, Gilchrist 他, 2016 など)。本論文も、グローバルな拠点展開を進める組織内の、本社と各拠点間の「意味付けの覆い隠し」と「戦略的無作為」に着目した考察を加えることに力点を置く。

[本論文のリサーチ・クエスチョン]

本論文は、特に「権力プロセス」と「もう一つのディスコースの出現可能性」という二つの分析対象に着目しながら、「誰が作り出すのか?」「何が影響力の源泉なのか?」という問いへの探究を進めていくこととしたい (表2)。

「権力プロセス」とは、影響力やそこから派生する政治的行動などを通じて、人々の集団的な行為が実現する関係性のことであり、それをディスコース視点で解釈すれば「ディスコースを確立し維持することで、組織の中の関係性をマネジメントすること」と言い換えることができる。そこから「RQ1: 日本企業の中で、支配的ディスコースは、どのように確立し維持されるか?」という問いが導かれる。また、変革担当者の実践面に寄り添えば、変革の働きかけの端緒を見つける視点として「PQ1: 日本企業の中で、支配的ディスコースの形成に最も影響力があるのは誰か? 何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか?」という問いが重要になる。

「もう一つのディスコースの出現可能性」は、組織や社会の中で、何らかの理由で主流になっていないディスコースが「どのように握り潰され、どのようにひた隠しにされ、あるいはどのような条件を整えばそれが俎上に載るのか」を重視する組織変革研究の核心となる分析対象である。つまり、RQ2は、ディスコース重視の組織変革研究にとっての一丁目一番地の問いである。さらに、実践者視点からは、複数の組織レイヤーに散在する「もう一つのディスコース」をどのようにして見つけ出し、それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか、という問い (PQ2) につながる。

1.2 方法論と事例選定

本論文は、社会構成主義（人と人の相互行為とその解釈の連続によって、多様な社会的現実が常に同時に存在し、かつその社会的現実は社会の中で変化し続けていると見なす認識論）を中心とし

表2：本論文のリサーチ・クエスチョンと実践的クエスチョン

分析対象	リサーチ・クエスチョン	実践的クエスチョン
権力プロセス	RQ1:日本企業の中で,支配的ディスコースは,どのように確立し維持されるか?	PQ1: 日本企業の中で,支配的ディスコースの形成に最も影響力があるのは誰か? 何がそのプレーヤーの影響力の源泉なのか?
「もう一つのディスコース」の出現可能性	RQ2:日本企業の中で,「もう一つのディスコース」が出現する条件はどのようなもので,権威主義的文化の中でもそれが握り潰されることなく議論されるためには何が必要か?	PQ2: 日本企業の組織変革担当者は,複数の組織レイヤーに散在する「もう一つのディスコース」をどのようにして見つけ出し,それをどうやって変革プロセスの中で有効に扱うことができるか?

(出所) 著者作成

た解釈主義的認識論に基づき、「組織現場における会話やストーリーの意味付けの変化と、それがもたらすメンバーの認識や行為の相互作用」についての仮説発見を目指す研究である。そのための方法論としては、「ディスコース分析（テキストを状況、環境、文化的背景などと紐付けて分析することにより、ディスコースが社会的現実を生み出していくプロセスを構造的に包括的に解き明かす手法）」(Phillips & Hardy, 2002; 鈴木, 2007) が、本論文の分析視角および認識論的スタンスと最もフィットすると思われる。

1.3 データの分析と考察

A社事例の概要

対象企業の概要：同族経営（非上場）。従業員規模は日本国内6拠点合計700名、海外4拠点2000名。国内・海外含め世界最大拠点がタイ・バンコク近郊の工業団地内にあり、グローバル連結で4割近くの従業員数、売上額をタイ拠点が占める（2019年12月時点）。

リサーチ期間：2008年3月～2018年1月（A社の同意を得て実施したアクションリサーチ期間）

変革プロセスの立ち上げと背景：A社は自動車部品製造・加工において日本で地位を築くが、1990年代に入り国内不況の影響などで業績が悪化。その後海外に活路を見出し、2003年頃よりタイ法人規模が急速に拡大し始める。

2008年2月、日本本社の創業家出身社長（以下、本社社長a）と当時のタイ現地法人社長（日本人かつ創業家出身で、本社常務でもある：以下、本社常務f）の間で「日本本社とタイ現法の役割分担の未来像（ビジョン）と、そのビジョンに向けたタイ現法側の組織変革を、タイ現法リーダーチームを中心に策定し実行するプロジェクト」の立ち上げが合意され、スポンサーとして日本本社人事部長X、変革担当者としてタイ現法人事課長Yと第一著者（外部コンサルタント）が任じられた（事例の公表については、A社および事例関係者から了承を得ている）。

本社経営陣・変革担当者チーム・タイ現法リー

ダーチームの間で複雑な権力プロセスが発生しつつ、2008年から2014年まで活動面での停滞が続き、2年に一度実施していたタイ従業員意識調査では、2014年まで各種心理指標は一貫して低下し続けた。日本本社側はこの間、この活動について年々懐疑的になっていったが、変革担当者チームの3人（人事部長X、人事課長Y、第一著者）は「製造業は経営現地化が鍵」という当時のマクロディスコースも引き合いに出しながら、構想を白紙に戻すことに反対し続けた。そして、2014年12月、本社の経営陣をタイに招く形で、変革プロジェクト関係者を広く集めての対話合宿（二泊三日）実施に漕ぎ着けた。

[A社オフサイト型対話合宿のストーリー（2014年12月）]

対話合宿初日、課長Yと第一著者は、「タイ人従業員は『素晴らしい組織とは、従業員にやさしい組織』と考える傾向が強く、日本人駐在員たちは『素晴らしい組織とは、厳しく目標達成を目指す組織』と考える傾向が強い」というデータを、タイ現法意識調査の結果から見られる「違い」の一つとして取り上げた。以下、そこからの対話データを、ビデオ録画を基に逐語的に再現する。

（初日終了間際）*****

本社社長a：「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね。」

タイ人チームメンバーg：「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんでしょうか？ それしか認められない組織なんでしょうか？」

本社社長a：「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから。」

タイ人チームメンバーe：「でも、我々はタイのことはタイで決めてやってきたし、そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが、それでも十分に技術力は向上しています。」

部長X：「(タイ人チームメンバーeに向かって) 本当に、このタイ現法は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？ その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」

課長Y：「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる言葉を見つけてみませんか？ それで、今回の合宿で私たちが創り出したいビジョンにつながる言葉になるかも知れません。」

コンサルタント(第一著者)N：「今日はここまでにしたいという方が多くいらっしゃる中、無理をすることは避けたいと思います。ここで、初日の対話は一旦終了してもよろしいですか？」

(2日目冒頭)*****

タイ人チームメンバーe：「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです。」

(ファシリテーターの課長Yが全員の同意を確認し、その方向で進めることとなる)

タイ人チームメンバーe：「昨日、課長Yが、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おこうと言いましたが、私は、タイA社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです。」

本社常務f：「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ。」

本社社長a：「え？」

(約30秒間、場が完全な沈黙に包まれる)

日本人駐在員h：「技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさと、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒くたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現法にも持ち込んでしまっているのかもしれないなあ。」

タイ人チームメンバーc：「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってし

まっているところがあるかもしれない。」

タイ人チームメンバーg：「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。」

それから合宿最終日まで、参加者の感情面の部分も表出化し大いに紛糾する場となりつつ、最終的には「やさしさも、厳しさもC社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう」という、二者択一を乗り越えることを目指す宣言文が、日本本社とタイ現地法人の未来像(ビジョン)の叩き台として採択された。そして、「C社にとっての、素晴らしい組織とは何か」を参加型で考える対話合宿は、グローバル各拠点を巻き込む形でその後さらに拡張され、その後も2年に1回程度の頻度で実施されている。

タイ現地法人のガバナンスの改革も進展した。タイ現地法人のビジネス環境とそこで働く人々のことを最も熟知した人物を現地法人トップにするという方向性が固まり、2016年1月には、初めて創業家出身ではないタイ現地法人社長が誕生した。新社長iは、日本人ではあるが、タイ現地法人の工場長を2010年からその時点まで約6年間務め、極めてタイ人従業員からの信頼の厚い存在であった。新社長iは、タイ現法リーダーたちを中心にしつつさらに若いメンバーを補充し「タイA社長期方針策定チーム(全員がタイ人)」を組織し、タイ現地法人の中長期計画策定を、同チームに大きく権限移譲しながら進めていく体制を2016年12月までに整えた。また、「長期的経営現地化計画」として、経営ポストを含む全ての社内主要ポストについて、日本人駐在員からタイ人人材にいつまでに引き継いでいくのかを全従業員に公表し(2017年12月)、その情報は2021年12月現在もアップデートされ続けている。

[A社データの考察]

表3：データの分析結果（A社事例）

時期	提供者	番号	テキスト	ディスコース重視7前提
2008年10月	本社社長a	a1	「変革プロジェクトも,なんとかなるやろ。」	特になし
	本社専務b	b2	「経営現地化に向けた変革も,何となく目処が付きそうじゃない?」	特になし
2008年12月	タイ人チーム メンバーc	c3	「本社の人たちは,自由記述で書かれているコメントをどれくらい気にしているだろうか?」	特になし
		c4	「この調査結果を見て,本社は,タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか?」	特になし
2009年9月	タイ人チーム	d5	「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので,特に本社に対して求めることはない。」	(戦略的無作為)
2010年11月	メンバーd	d6	「あえて言えば,タイのことはタイに任せてほしい,というのが要望と言われれば要望かもしれない。」	(戦略的無作為)
2012年3月	タイ人チーム メンバーe	e7	「事業が緊急事態で余裕がない中で,変革プロジェクトなんて適当にやり過ぎしておけばよい。」	(戦略的無作為)
		e8	「タイのことはタイで決めるし,そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたのだから,何も変えなくてもよい。」	(戦略的無作為)
2013年11月	本社専務b	b9	「タイ現法発のビジョン策定なんて元々無理なことであった,この数年間は時間の無駄遣い以外何物でもない。」	前提4
2014年10月	本社常務f	f10	「タイ現地法人は,一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており,ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには,本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって,それを暗に本社側に突きつけているのではないか。」	前提2, 5
2014年12月 合宿初日	本社社長a	a11	「従業員にやさしい組織がいい,という感覚が私にはよくわからないんだよね。」	前提4
	タイ人チーム メンバーg	g12	「厳しく目標達成を目指す組織が,本当に素晴らしい組織なんですか? それしか認められない組織なんですか?」	前提1
	本社社長a	a13	「うちの会社は,技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は,厳しさの中に生まれてくるものだから。」	前提4
	タイ人チーム メンバーe	e14	「でも,我々はタイのことはタイで決めてやってきたし,そうやって危機を自分たちで乗り越えてきたんです。従業員にやさしい組織がいいという感覚でやってきた私たちですが,それでも十分に技術力は向上しています。」	前提1
	部長X	X15	「(タイ人メンバー)に向かって) 本当に,このタイC社は,タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか? その間に,本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか?」	前提2
	課長Y	Y16	「皆さん,今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて,共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか?」	前提2

2014年12月 合宿2日目	タイ人チーム メンバーe	e17	「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです。」	前提1
		e18	「昨日、課長Yが、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おこうと言いましたが、私は、タイA社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです。」	前提2
	本社常務f	f19	「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ。」	前提2, 5
	本社社長a	a20	「え?」	前提2, 5
	日本人 駐在員h	h21	「技術力の裏付けは厳しさだと我々は言ってきたけど、厳しさ、勝ち負けを競うことって、よく考えたら別のことですよ。我々が、厳しさと一緒にたにして、勝ち負けを競うような会話をこのタイ現法にも持ち込んでしまっているのかもしれないなあ。」	前提2, 5
	タイ人チーム メンバーc	c22	「タイ側はタイ側で、やさしい上司って、難しい課題には蓋をして日々おだやかに過ごさせてくれる上司だと思ってしまうところがあるかもしれない。」	前提2, 5
タイ人チーム メンバーg	g23	「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちかが正しくて、どっちかが間違っているとは思えないんだけどなあ。」	前提2, 5	
2017年3月	タイ法人 新社長i	i24	「いやあ、プレッシャー大きいですよ。創業家以外で初のタイ現地法人トップやし、同時に本社の役員にも上げてもらいましたし。私は、『やさしさも、厳しさもA社の素晴らしさ。両立させてタイと日本と世界に貢献しよう』というビジョンに仕えているということであって、別に本社だけに仕えている訳ではないし、タイ現地法人だけに仕えている訳でもないですよ。ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとらんや、ということが一番大切にしたいと思ってますわ。」	前提6, 7
	課長Y	Y25	「技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかったところがあると思うんです。今回の変革プロジェクトのような、直接は技術力や利益につながらないような活動が、曲がりなりにも社内で受け入れられつつあることは、A社全体が組織として成熟してきているってことじゃないでしょうか。」	前提6, 7
	タイ人チーム メンバーg	g26	「本社の人たち、他のグローバル拠点の人たちと話す機会があると、どれだけそれぞれが見ている世界が違うのかがよく分かるんです。自分たちの要求ばかりするのもどうなんだろう、と思えるきっかけになるんです。これからも、私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたいなと思っているところです。」	前提6, 7

(出所) 著者作成

(注)「提供者」欄のアルファベットは、大文字が初期変革チームメンバーを示し、小文字がその他のメンバーを示している

- 2008年頃（リサーチ初期）のデータからは、変革プロジェクトを楽観視する本社側の雰囲気、本社の方針・意向を読み取ろうとするタイ現法側の基本姿勢がうかがわれる。
- 2009～2014年頃は、タイ現法側が、変革プロジェクト自体を本社主導の戦略だと意味付け、不服としながらも、本社に表立って抵抗することなく、行動を起こさない状態（意味付けの覆い隠しと、その後の戦略的無作為）であったことが推察される。
- 2014年12月対話合宿の初日、本社社長aが「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからない」と発言した。タイ現法側のもう一つのディスコースを受け入れ難いと感じている様子が見られる。
- 合宿2日目の冒頭、タイ人チームメンバーeが「私は、タイA社に入社して以来、ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がする」と語った。自分自身が抱える葛藤を表出化したいという意図が感じられる。
- それを拾う形で、本社常務fが「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ」と発言し、即座に本社社長aが「え？」と強いトーンで介入した。本社社長aは、本社常務fの発言に大きく驚いたことが推察される。
- それに対して、日本人駐在員h、タイ人チームメンバーc、タイ人チームメンバーgが、自分たちの現状と真摯に向き合う発言、未来の形を探究する発言で呼応した。
- このe17からg23への一連の流れから、前日（合宿初日）に紡がれた連鎖的プロセスを経て、成熟度の高い相互言説性が出現した様子が見られる。
- その後の2017年3月の3名へのインタビューデータからは、合宿で出現した相互言説性が、組織の中でさらに発展し、組織内ディスコースの有効性が熟成し続けていることがうかがわれる。「プレッシャー大きいですよ」(i24)、「技術力を換金して生きてきた会社ですから、時間をかけた仕事はそれがどれだけ技術力につながり、どれだけ利益として戻ってくるのか、そこしか見てなかつ

たところがある」(Y25)といった現状の課題に真摯に向かい合う言葉が多く語られている。そこから、「ビジョンに向かって行くんや、俺はそこに仕えとるんや」(i24)、「B社全体が組織として成熟してきている」(Y25)、「私たちの世代がうまく橋渡しをして、今育ってきている若いタイ人リーダーたちの視野を広げてあげたい」(g26)といった未来志向性を含む言葉が紡がれている。

[仮説化の着眼点①：スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の心的内面]

本社が変革プロジェクトを「時間の無駄使い」(b9)と意味付け、タイ現法側が「適当にやり過ぎしておけばよい」(e7)と意味付けていた2013～2014年頃は、変革プロジェクト存続の危機であった。そのとき、本社常務fが本社経営会議で以下の発言を試みている。

(本社常務fによる [f10]：2014年10月)

タイ現法は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョン策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突きつけているのではないかと。

本社常務fは、海外事業本部長としてタイ現法に対して責任を追う立場にあり、タイ現法の社長を2011年12月まで務めた人物である。変革プロジェクトのスポンサーである部長Xをさらに支える、言わば「スポンサーのスポンサー」であり、かつ創業家メンバーでもある。その彼が、上記(f10)のようにタイ現法が長期的に組織として成熟しつつあること、それによって本社の言いなりにはならない存在になっていることを訴えたことが、本社側が、タイ現法リーダーチームが求める直接対話に応じることに大きな影響を及ぼしたと思われる。本社常務fの発言は、Nagaishi (2020b)が指摘する日本企業の代表的文化的規範である「組織や人間の成長は、段階を踏みながら長い時間をかけて実現する。したがって、組織や人の成長に関

しては、長期的な視点が重視されるべきである」と、「前提2：組織変革に影響を与えるディスコースは複数の組織レイヤーに存在し、ディスコース同士がつながりを持っている」の重要性を接合しようとしており（表3の網掛け表示部分）、それが変革プロセスの局面を動かした。これらは、基本的に仮説1を支持していると考えられる。

<仮説1> スポンサー（あるいはスポンサー的存在）の内面で「人と組織の長期的成長視点」と「複数ディスコースを尊重しつつなが視点」の重要性が接合された時、変革に推進力が生まれる。

[仮説化の着眼点②：鍵を握る人々による対話のダイナミズム]

A社事例においては、本社常務fの発言が、本社で一度「前提2」の重要性に焦点を当てて対話合宿実現への流れを作り（f10）、対話合宿中も2日目の発言で大きく局面を動かしている。特に、「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ」（f19）は、非常にストレートに「もう一つのディスコース」を認め、本社と自分自身の成長の機会としたいという表明であると解釈できよう。それが呼び水となって「h21」・「c22」と続く相互言説性、「g23」のニーズ表出化につながったと考えるのは、妥当な解釈である。これらは、基本的に仮説2を支持していると考えられる。

<仮説2> 鍵を握る人々が会する場の対話で、それぞれのニーズを表出化させ、多様なディスコースを相互に取り込むことで、組織内の相互言説性が高まる土壌が形成される。

[仮説化の着眼点③：支配的ディスコースの影響力の源泉]

リサーチ初期（2008年頃）のA社において大きな影響力があったのは「本社の方針、本社の意向」であり、「親会社—子会社の支配・被支配関係の原則」というディスコースであり、タイ現法側もそれを受け入れる雰囲気が大勢を占めていたことがデータからうかがえる。

その後、リサーチ中期（2009～2014年）のA社

では「親会社—子会社の支配・被支配関係の原則」という支配的ディスコースが変容し始め、タイ現法側には「タイのことはタイで決める」というディスコースが強く支配する雰囲気広がり、本社側はそれを不服としながらも容認するという膠着感のある関係性が生じていた。そして、当時タイ現法側の影響力が増した背景として、A社本社の「成果を出している存在には、口を出さない」という長年の組織文化が存在したことを指摘しておくべきであろう。

そこから対話合宿（2014年12月）を経て、リサーチ後期（2015～2018年）は、本社とそのグローバル経営に配慮するという姿勢がタイ現法側に段階を追って見られるようになり、対話を通じて関係者それぞれの意味付けが変化し、支配的ディスコースに固執しない柔軟性が生じ、組織の変革が進行する状態が実現しつつあることが見て取れる（i24, Y25, g26の各データ）。これらを踏まえ、支配的ディスコースの影響力の源泉について、以下の仮説3の形で表現しておこう。

<仮説3> 「支配的ディスコース」の影響力の源泉は、企業のガバナンス形態や部門別業績の変動などによって生じるパワーバランスの変化に応じて、歴史経路依存的に変化し続ける。

第二部：第二著者（西森真紀）のコメント

ここから少しの間、第一著者からバトンを預かり、第二著者である西森真紀がA社さんでの勇気ある取組みについてコメントをしていこうと思います。その前に、簡単に私が何者かについて、自己紹介をしようと思います。

私は、大学・大学院で農学を学びました。専門は植物病理学で、アイルランドでジャガイモ飢饉を引き起こしたとある病原菌の研究をしていました。ざっくり言えば、ジャガイモの表面に病原菌が付着したまさにその瞬間に、両者の間にどのような反応が起きているのか、「今ここ」の出来事を観察し、データを取り、ジャガイモと病原菌の間の攻防を読み解こうとしていたのです。

社会人になってからも、様々な場面で、様々な対

象物の「今ここ」を観察してきました。水を綺麗にするシステムだったり、職場で反発し合う仲間同士だったり、組織の壁を越えて協力し合うプロジェクトだったりです。そこにはいつも、一つの出来事と、たくさんの解釈や意味付けが存在していました。実証主義的にはどれかが正しくて、それ以外は正しくないのでしょうか。そして、社会構成主義的には、「そういう見方もあるし、こういう見方もあるね」となるのでしょうか。

さて、話を本題に戻します。ここでは、「永石信」が観察し、データを取り、解釈を加えたものを、「西森真紀」という別のフィルターを通して見つめ直してみることに挑戦します。さて、どのような世界が現れるのでしょうか。楽しんでいただければ幸いです。

[日本本社について]

社長 a をはじめとした日本本社経営陣の言葉のやりとりから、私が感じたことと考えたことを、以下に書き連ねてみます。

「経営現地化が鍵を握る」

一般論として、現地のニーズに即した商品開発を進めるためにも、サプライチェーンを始めとする企業間ネットワークを築くためにも、経営現地化が重要であることは想像に難くありません。また、優秀な人材を現地採用することを考えても、現地に根差した経営体制を構築することは重要なのでしょうか。グローバル展開をする企業を経営する上で、「経営現地化」は叶えるべき目標なのだろうと思います。

一方で、従業員の目線から捉え直してみると、そこにはどんな個別具体的な「問題」があって、「経営現地化が鍵だ!」となっていたのでしょうか。言い方を変えると、タイ現地法人から、どんな報告や相談があって、日本本社で「経営現地化が鍵を握る」と繰り返し語られることになったのでしょうか。

これは私自身が企業に勤めている時の「失敗」から、とても気になったことです。私は500人規模の民間企業の総務部に長く勤めていました。人事機能も併せ持つ総務部でしたので、人の採用から評価、処遇の決定、退職までに関わりましたし、社

内の各種制度の構築と維持、変更も担当していました。今、振り返れば、「従業員の困り事」を解決するための思考回路を持って行動できればよかったのですが、どうしても「理想の姿」や「あるべき姿」を描いてしまい、それを社員の皆さんに押し付けていたと思います。まさしく「絵に描いた餅」という施策をいくつも打ち出していたと反省するばかりです。

私は、そのような過去を持っていますので、本事例の日本本社で繰り返される「経営現地化が鍵を握る」という語りにも、「絵に描いた餅」のような違和感を持ちました。タイから遠く離れた日本で、しかも本社の経営陣が描いた餅だとしたら、日本本社の人事部の皆さんはそれをどのように受け止め、どのように伝達していたのでしょうか。また、タイ現地法人の従業員の皆さんは、どのように受け止め、どのように部下や同僚と語り合ったのでしょうか。それぞれの思いを基に、それぞれの解釈をしたのではないかと推察します。

「これなら、当面タイは安泰だ」

もう一つ、タイ現地法人従業員の意識調査結果に対して、「これなら、当面タイは安泰だ」という会話のパターンや、「変革プロジェクトもなんとかなるやる」という語りが何度も強調されること、第一著者が指摘している「経営との信頼関係」の数値が高くないことが「語られない不自然さ」には、背筋が冷たくなる思いを感じたのです。

私には、経営トップが推し進めようとする「タイの経営現地化」やトップが承認した「変革プロジェクト」は、「うまく進んで当たりまえ」のことであり、「不安材料」や「否定する要素」は日本本社の会議の場では「あってはならないもの」に思えたのです。あるいは、「お手並み拝見といこうじゃないか」という評価ベースの文化を、私が日本本社に感じたからかもしれません。

いずれにしても、「変革プロジェクトが成功するために、今、私達に何ができるだろうか?」という思いが経営トップからは感じられず、どこか他人事であり、それが変革担当チームを組織から孤立させてしまう危うさの予兆のように、私には感じられたのです。

少し見方を変えてみると、「タイ現地法人と経営者との間に信頼関係があらうとなかろうと、途中のステップをどのように踏もうとも、最終的に成功してくればよい」という経営トップの思いを暗に感じたのかもしれませんが。それは、一見すると突き放す物言いにも感じられますが、社長 a の「細かいことにはうるさく言わないから、とにかく挑戦してみたらよい」という親心のように考えることもできます。それを、タイ現地法人側が喜ぶかどうかは、また別の問題なのでしょう。

「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった」

タイ現地法人での変革活動開始から本社専務 b の「タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった」の発言までの間には、なんと6年もの歳月が流れています。この発言は、冷たい響きを持っていますが、実に6年間も挑戦を見守っていたという事実もそこにあります。ポジティブに見れば「我慢強い」と言えるでしょうし、ネガティブに見れば「意思決定を先延ばしにした」と言えるかもしれません。

もしかしたら6年間も待つことができたのかもしれないと、私は考えました。また、社長 a には「任せると決めたから、タイ現地法人のメンバーが弱音を吐くまでは、うるさくせずに挑戦を見守ろう」という姿勢があり、他の役員も追従したのかもしれない。

とは言え、やはり本社専務 b のこの発言からも「変革プロジェクトが成功するために、今、私達に何ができるだろうか？」という「自分事の思い」は伝わってきません。特に、変革推進チームのことを突き放しているような、梯子を外しているような、とても切なく、辛く感じます。

もしもこの「変革プロジェクト」の根底に、「タイ現地法人（の従業員）が困っている、解決したい問題」があったとしたら、それを日本本社が全面的に支援するという体制であったとしたら、日本本社の関わり方はどのように違ったのでしょうか。

タイ現地法人を舞台に問題解決を進める最初に、タイ現地法人の従業員で「ビジョン」を策定するところから始めたとしたら、6年間の停滞はなかつ

たか、短縮されたのではないかと、これは後から勝手に想像するだけですけれども、思います。

【タイ現地法人について】

タイ人リーダー達と課長 Y の語りから、私が感じたことと考えたことを、以下に書き連ねてみます。

「本社の人たちは、自由記述で書かれているコメントをどれくらい気にしているだろうか？」

「この調査結果を見て、本社は、タイ法人全体の処遇を何か変えようとしてくれるだろうか？」

2008年時点におけるタイ現地法人での仕事内容や労働条件、処遇の決定は、タイ現地法人での自由度は高くなく、日本本社から与えられてきたものなのかもしれません。私自身は、タイ現地法人の従業員が「受動的」あるいは「消極的」と感じるよりも、日本本社の人たちは、タイ現地法人の人たちに「伝える」ことや「与える」ことに注力していて、「聴く・訊く」ことや「受け取る」ことには気が向いていないのかもしれない、と感じました。また、それとセットになるものとして、タイ現地法人の人たちは、その逆パターンの思考と行動パターンを取りがちになっていたのかもしれません。

「これまでもタイのことはタイで決めて何とかやってきたので、特に本社に対して求めることはない」「あえて言えば、タイのことはタイに任せてほしい、というのが要望かもしれない」

変革活動が停滞したとされる2008年末から2014年10月までの間の大きな出来事として、2009年にはリーマンショックが、2011年にはタイ大洪水があり、タイ現地法人の従業員たちは、自分と家族が生きていくために、自分事として取り組まねばならない喫緊の課題が山積みだったのだと思います。そして、恐らくはタイ流の「やさしいリーダーシップ」の下で、これらの危機的状況を何とか切り抜け、生き残ることができたことで、「自分達にもできるんだ」という自信を身に着けた期間でもあったのだろうと想像します。

日本本社から、ふわりと下りてきた「タイ現地法人発のビジョン策定」よりも、目の前には自らの生活を脅かす具体的な問題があり、一つ片づけ

たと思ったら、別の問題が起きる—それはとても辛くい経験であったと思います。また、辛くい経験をタイ流のリーダーシップで乗り越えることができたからこそ、「タイのことはタイに任せて欲しい」という要望が出てくるのは当たり前だし、「ビジョン策定」の為の変革プロジェクトをやり過ぎておこう、という気持ちになるのも、頷くことができると思います。

「本社社長 a, 本社常務 f と直接対話する機会が欲しい。この変革プロジェクトを続けるにしてもやめるにしても、本社との直接の対話の上ですべてを決めたい」

私は、この要望がタイ現地法人リーダー達から出てきたことが、この変革プロジェクトを最終的に成功に導いた変革担当チームの最大の功績ではないかと思いました。日本本社が諦めるまで「やり過ぎ」こともできたでしょうし、「形だけの成果」を作ってプロジェクトを終わらせることもできたでしょう。そういう「後味の悪さ」を心に残す選択ではなく、本社との直接の対話を彼らは選択しました。この選択は、変革プロジェクトという体験を、タイ現地法人リーダー達が、きちんと「完了」させることに繋がるものだと私は考えます。このステップを取れることで、続けるにしても、やめるにしても、「けじめ」がつくように思います。

あくまでも想像でしかありませんが、6年間にわたる変革担当チームのタイ現地法人への関わりによって、「対話の重要性」をタイ現地法人リーダー達が理解し、対話がタイ現地法人に根付きはじめ、「モヤモヤするから、対話したい!」という欲求が芽生えていたのかもしれませんが。

[対話合宿で、お互いのディスコースが合流し、新しい価値観が生まれる]

日本本社には日本本社の、タイ現地法人にはタイ現地法人の、歴史と文化、価値観、根強い考え方があります。それを組織ディスコースというのでしよう。

どちらの考え方や主張が正義なのか、どちらが考え方や行動を改めるべきなのか、どちらか一方が正しいか、間違っているかを議論することは、

今回の事例でもそうであったように、「静かなる反発」や「活動の停滞」、「沈黙」を容易に生み出します。タイでの対話合宿でなされたように、「勝った、負けたではなく、両立できる道をつくっていこう」という提案があり、それが場に受け容れられると、最初のだんだん空気からは想像もつかないような、イキイキ・ワクワクする結論をつくりだせます。いわゆるギャップ・アプローチ（足りないところを特定して、そこを埋めたり修正したりする考え方）と、ポジティブ・アプローチ（それぞれの持ち味や強みを持ちより、集団としての強みを見出す考え方）の違いを、そこに見たように思います。

対話合宿の前の本社常務 f の発言に、「タイ現地法人は、一丸となって生産調整やサプライチェーン復旧を成し遂げる組織能力を持っており、ビジョンの策定を行う力も必ずあるに違いない。それを先延ばしにし続けていることには、本社とのコミュニケーションの部分に本質的課題があって、それを暗に本社側に突き付けているのではないか」がありました。本社常務 f は対話合宿の際にも「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いんだよなあ」と発言しています。タイ現地法人に駐在している日本人社員からも同様の発言がありました。

このように、日本本社とタイ現地法人の間の「認識のズレ」や「常識のズレ」を感じていても、私自身の経験においても、言葉にして伝えないことが多いように思います。「伝えない」と言っても、「言いたくない」や「ここでは言うてはならない」とまで強く思っているわけではなく、ちょっとした心の動きや気付きを「言葉にして伝える習慣がない」のかもしれませんが。ダニエル・キムは、「『関係の質』を向上させることが、最終的に『結果の質』を向上させる」と、説きました (Kim, 2001)。逆に、「結果の質」の向上から始めると、「関係の質」が低下し、残念なことに「結果の質」も低下します。この事例でも、日本本社は「結果の質」の向上を先に求めたことから、「関係の質」が低下してしまったのかもしれませんが。その状況では、変革プロジェクトの成功やタイ現地法人発のビジョン策定は、難しく当たり前だったのでしょうか。本社常務 f はそ

こを、上手に言い当てていると思いました。

対話合宿のときに、社長 a が「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね」と、自分自身が不思議に感じていることを、そのまま語られました。このとき、例えば「従業員にやさしい組織がいいなんて、君たちの甘えだ」と、断定する言い方をしていたら、その後の対話の方向性は大きく違っていたように思います。相変わらずの「どちらが正しいか」あるいは「どちらが勝ちか」に終始していたのではないかと思います。

この時の社長 a の発言は、タイ現地法人側の価値観（感覚）である「従業員に優しい組織がいい」を「ダメだ」や「違う」と否定するわけではなく、「（私には）わからない」と「戸惑い」の気持ちを表現しているように思います。社長 a 自身の経験の中に、仕事上で「やさしい」を取り扱ったことがなかったのかもしれませんが、社長 a が経験したことのない「従業員にやさしい組織」について、タイ人リーダー達の側から社長 a が覗いてみようとしているイメージまでは湧いてきませんが、率直な気持ちは場を大きく揺さぶり、他の参加者にも「気持ちを語る」機会を作ったのではないかと、私は捉えました。

これがもしも、日本本社の会議室で、日本人役員に囲まれた中での、タイ人リーダー達との対話の場であったとしたら、もしかしたら「わからないんだよね」ではなく、「それは甘えだ」や「そんなことで技術力の向上になるか」と否定し、叱責していた可能性はあるだろうと思います。対話合宿がタイで開催されたことが、日本本社とタイ現地法人つなぐために必要かつ重要なことだったのだらうと思います。社長 a が、タイの空気を吸い、タイの日差しを浴び、タイの文化に身を置いた上で、自らの経験（ストーリー）を基に、自らの「感覚」や「気持ち」を場に投げかけたことで、対話合宿に命が吹き込まれることになったと、私は見えています。

「本当に、このタイ A 社は、タイだけで危機を乗り越えられたと思いますか？その間に、本社の力はどんな形で支えになっていたと思いますか？」

一方、部長 X は、タイ現地法人に日本本社は協力してきたストーリーを語ります。しかし、この後には、タイ人リーダー達の発言はありません。残念ながら、部長 X は自分自身の「感覚」や「気持ち」、「思い」を直接的に語っていません。

例えば、「私は、タイでの危機に際して、日本本社が迅速に支援してくれたことがとても印象に残っている」と語っていたら、タイ人リーダー達の記憶と感覚を呼び起こし、なんらかの発言があったのではないかと、想像します。この辺は、とても難しいところだと思います。

「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか？」

先の部長 X の語りの後に、課長 Y は上記の発言をしました。この発言の興味深いところは、「勝ち負けを競うような会話」と対話合宿で起きていることに名前を付けているところです。例えば、「a 社長が…」や「X 部長が…」あるいは「(タイ人)メンバーが…」などの「特定の人物」や、日本本社がタイ現地法人か組織を、具体的に取り上げる代わりに、対話合宿の場で、まさしく今なされている「会話」そのものを取り上げています。この発言により、誰一人面目をつぶされることなく、あるいは誰一人傷つけられることなく、次の話題に移っていくことができます。とても面白い働きかけだと思います。

もう一つ、この「勝ち負けを競うような会話」という厄介なものを保留する、いったん離れるように促しています。課長 Y 本人が、「勝ち負けを競うような会話」から離れたかったのかもしれませんが、その場にいた日本人には、それまで当たり前過ぎて意識したことすらなかった「勝ち負けを競うような会話」を意識するきっかけになったでしょうし、タイ人メンバー達を居心地の悪い場から救い出す働きかけになったように思います。

そして、「共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか」という提案も、大変興味深いものです。ギャップ・アプローチを抜け出し、ポジティブ・アプローチへいざなう、そんな働きかけになったのだと思います。また、「見つけてみませんか」と、問いかけの形をとっていますが、課長 Y の

「気持ち」や「思い」,そして「意志」を強く感じます。面白いことに、強い意志と裏腹に、意見の押しつけになっていません。とても興味深い発言です。

2日目は、1日目最後の課長Yが名づけた「勝ち負けを競うような会話」を軸に、タイ人メンバーからも日本人経営者、日本人駐在員からも、気持ちや思いが場に出され、そこから「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちが正しくて、どっちが間違っているとは思えないんだけどなあ」という「共に価値を見出すことができる表現」を探究し始めることになっていきました。

1日目には、「厳しく目標達成を目指す組織が、本当に素晴らしい組織なんですか？それしか認められない組織なんですか？」や「うちの会社は、技術力で食べてきた会社だからねえ。技術力は、厳しさの中に生まれてくるものだから」など、「私」のことを話すわけではなく、「組織」のことを話し、また「感覚」や「気持ち」ではなく「考え」を述べる会話になっています。一方で、2日目には、「ずっと会社の中で勝ち負けを競うような会話を続けてきたような気がするんです」や「正直に言うと、本社の会議も、勝ち負けを競うような会話が多いいんだよなあ」、「組織の中で、やさしさと、厳しさって、両立しないのかなあ。どっちが正しくて、どっちが間違っているとは思えないんだけどなあ」など、気持ちを直接的に表現するようになっていきます。

1つには、「気持ちを率直に伝えてよいのだ」という規範が出来上がってきていたことが要因として挙げられると思います。これは、1日目に社長aが「わからないんだよね」と語ったことも、少なからず影響しているのではないのでしょうか。また、2日目の冒頭に、タイ人チームメンバーjが「私は、昨日議論していたポイントにもう一回話を戻したいんです」と話し始めたことは、強く影響していると思います。2つ目として、対話合宿でのコミュニケーションの問題点を誰か一人だったり、どちらか一方の組織だつたりにあるとせず、「勝ち負けを競うような会話」と、ナラティブ・アプローチで重視されている「外在化」(国重, 2013)が可能になったことが大きいと考えています。個別具体的な人

や組織に問題があるとしないうことで、安心して話せる場をつくることのできたように思います。

日本本社に根付いている「結果重視」のディスコースは、三隅二不二が提唱した「PM理論」(三隅, 1978)で言うところの「Pm型リーダーシップ(目標達成機能が強く、集団維持機能が弱い)」の影響の産物と思われます。タイ現地法人に流れる「従業員にやさしい組織」を望むディスコースは、逆に「pM型リーダーシップ(目標達成機能が弱く、集団維持機能が強い)」の影響の産物なのでしょう(実際には、タイ現地法人は様々な危機を自分達の力で乗り越えているので、一概にpM型リーダーシップの現れとは言い難いかもしれない)。

日本本社から経営トップがタイに赴き、タイ人チームメンバー達との対話合宿を行う中で、お互いのディスコースの違いに気付き、どちらかを排除するのではなく、両立を目指すことを決めたことで、新しい価値観、新しいディスコースをつくり始めることにつながったのではないかと私は考えています。その時に、タイ現地法人は、目標達成機能も、集団維持機能も強い、「PM型リーダーシップ」を選択しているようにも思います。「やさしさも、厳しさも、A社の素晴らしさ。両立させて、タイと日本と世界に貢献しよう」というビジョンが、それを物語っていると考えます。

第三部：第一著者(永石信)のコメント

第二著者が書き下ろしてくださった第二部の原稿を最初に読んだ時、私は、多くの指摘・解釈に対して大きく頷きつつ、「何てこつたい、私はこの事例の当事者でありながら(あるいは、当事者であるからこそ?)、この可能性には注意を払ってこなかったじゃないか!」という驚き、未知の可能性を感じ取る部分が数多くありました。そして、このような学びのギフトをいただいたこと、本当に幸せです。ここからは、いくつかのポイントに絞って、第二著者のコメントにさらに返答しつつA社事例からの学びをさらに多面的に探究していきたいと思います。

【なぜ「直接対話ですべてを決めたい」という語りがタイ側から上がってきたのか？】

第二著者が第二部で「【本社社長 a, 本社常務 f と直接対話する機会が欲しい。この変革プロジェクトを続けるにしてもやめるにしても、本社との直接の対話の上ですべてを決めたい】：私は、この要望がタイ現地法人リーダー達から出てきたことが、この変革プロジェクトを最終的に成功に導いた変革担当チームの最大の功績ではないかと思いましたが」と書いて下さっています。私も、本当にそのとおりだと思っています。「形だけの成果」を作って終わらせよう、というニュアンスの発言は、本社・タイ現地法人両方で私もよく耳にしていました。しかし、タイ現地法人リーダーの方々は、最終的には「直接対話ですべてを決めることが、未来に繋がる」というディスコースにたどり着いたわけです。変革事務局側の視点からすると、そのような表出化しにくい（なぜなら本社トップ3人がタイに出張し2泊3日の対話合宿を行うことが、大きな物理的コストを伴うことであることは誰もが理解しているため）意志、本論文の用語で言う「もう一つのディスコース」を掘り起こすことに成功し、その重要性を理解し、その実現に向かって尽力した、ということになります。第二著者のご指摘を読み、私は「なぜあの時、『直接対話ですべてを決めたい』という語りがタイ側から上がってきたのだろうか？」と思いを巡らせました。

色々な要素が混じり合すぎていてシンプルな仮説で説明することは難しい、と私は感じています。例えば、タイ現地法人に長期間出向しタイ人リーダーチームを支え続けた部長Xと課長Yの温かみのある励ましが、タイ人リーダーたちを勇気づけたことは非常に大きかったと思います。特に課長Yは、得意のタイ語を駆使して、リーダーたちを「あなたたちなら、必ず自分たちで未来を掴むことができるはず」と日々励まし続ける姿が大きな影響を与えたことは間違いないと思います。

ただ、最終的には「2009年にはリーマンショックが、2011年にはタイ大洪水があり、タイ現地法人の従業員たちは、自分と家族が生きていくために、自分事として取り組まねばならない喫緊の課題が山積み」であった中、その厳しさを乗り越え

るとともに、タイ人従業員の皆さんが、タイA社は自分たちの会社なのだ、この会社の生命線を握っているのは自分たちなのだという自信と責任感が確立したことが、最も大きかったのではないかと思います。ある時までは何でも本社の意向を気にしていた方々が、未経験の困難に遭遇する中でそうも言っていられなくなり、自分の足で歩き出し、失敗し、それをさらに乗り越える。また失敗する。立ち上がる。このプロセスを愚直に何度も繰り返すことが「業務が自分事化していく」ことにつながっていった、というように私には見えていました。

【対話合宿初日の夕方から、2日目の朝までに起こっていたこと】

次に、第二著者が触れてくれていた、対話合宿初日の課長Yの発話「皆さん、今ここで起こっている勝ち負けを競うような会話から一呼吸おいて、共に価値を見出すことができる表現を見つけてみませんか？」のユニークさと、その発言直後、つまり対話合宿初日の夕方から、2日目の朝までに起こっていたことについて補足しておきたいという気持ちになりました。

現場で課長Yの発話を聞いた時、私は「ああ、なんか味わい深い発話が出てきたなあ」と思いました。「勝ち負けを競うような会話」を外在化し、できる限り人に対する「責め」のない形で、彼の未来への探究心をストレートにしている。その時点で、初日の対話時間、残りは10分程度でした。そこで、私は「この発言を一晩味わってもらうために、ここで対話を一回切った方がいいような気がする」と感じながら、場にいる方々の「続けたいかどうか」の意向も確認し「ここで区切りたい」という意見が多いことを重視し、時間通りに一日を終わらせることをファシリテーターとして選択しました。事前に参加者全員に「必要だと思う場合は1時間程度延長することもあり得る」という合意をいただいていたので、どちらを選ぶこともできましたし、もう少しこの部分を初日のうちに掘り下げたかった方も少数いたかもしれません。私の中にも「あそこで切ってよかったですか？」という自問自答が、その晩ずっと続いていました。

全日程終了後、部長Xと課長Yに、初日夕方に

対話を終了してから翌朝の対話再開までにまでどんな思いがあったか、インタビューを行いました。2人は、以下の通り答えてくれました。

<質問：対話合宿の初日終了から翌日の再スタートまで、どんなことを考えていたか？>

(部長X)

ものすごく、モヤモヤした気持ちでしたわ。自分も「本社の支えを、タイのみんなも自覚してほしい」と思って発言してみたけど、みんなどう受け止めてるんやろうな、とか。そのあとY（課長Y）がもっと踏み込んだことを発言したし「あーY（課長Y）、社長（本社社長a）の前でそれよう言うたなあ、あいつすごいなあ」とか。明日はもっと踏み込んだ話になるやろうなあ、しんどいなあ、とか。いろんな気持ちが混じり合っ、何とも表現できない、何か居ても立ってもいられないというか。

(課長Y)

あの夜は、まあ、何というか自分で自分を褒めてたかな(笑)。いや、「俺、いいこと言うたっ—」とかそういんじゃないですよ、あ、でもそれも少しあったかな(笑)。いやまあ、それよりも、昔の自分だったら、社長（本社社長a）が「従業員にやさしい組織がいい、という感覚が私にはよくわからないんだよね」と発言された時点で、感情的に反論してたと思います。そこは我慢できた。そして、それを我慢したのはいい判断だったな、と思ってました。「感情をコントロールして、全体像を見ながら周りを巻き込みながら進めば大丈夫だよ」って永石さんよう言うてはったな、それできたかもな、明日につながったらええな、って思ってたような気がします。

読者の皆さん、これを読んでどう思いますか？私の中では、今でも「あそこで切ってよかったですか？」という自問自答が続いています。あの日あの夜、インタビューできなかった方々は、どんな思いで時間を過ごしていたのだろう？特に、タイ人リーダーの方々、社長a、常務fの心の中では、どんな内省が進行していたのだろう？ぜひ、近々、関係者に当時の話を伺ってみたいという気持ちが

強くなっています。

【第二著者のコメントから気づかせていただいた、第一著者の盲点】

もう一つだけ！第二著者のコメントは本当にたくさんのお気づきを私に運んでくれたのですが、その中で「私永石は、変革プロセスの中で本社・タイ現地法人両方に対して心情的に中立を保ちたいと思っていたが、どちらかというタイ現地法人に寄り添う気持ちのほうが強かったのではなからうか」ということも私にとっての大きな発見でした。例えば、第二著者は「タイ現地法人での変革活動開始から本社専務bの『タイ現地法人発のビジョン策定なんて元々無理なことであった』の発言までの間には、なんと6年もの歳月が流れています。この発言は、冷たい響きを持っていますが、実に6年間も挑戦を見守っていたという事実もそこにあります。…(中略)…もしかしたら6年間も待つことができたのかもしれないと、私は考えました」とコメントしてくれています。この部分を読んだ時、「私は、あの空白の6年間に、もっとも本社側の思惑に寄り添い、励ますことができたかもしれない」という思いが私の中に沸き起こりました。もちろん、できる限りのことを当時はやっていたつもりです。ただ、その時期、私の思いは「タイ現地法人のサポート」により比重が傾き、本社に対しては「我慢して欲しい、タイ現地法人の状況を理解して欲しい」という、どちらかというお願い・説得に近いアプローチが多かったような気がしています。

また、別の部分では、対話合宿初日冒頭の社長aの発言を指して「この時の社長aの発言は、タイ現地法人側の価値観（感覚）である『従業員に優しい組織がいい』を『ダメだ』や『違う』と否定するわけではなく、『(私には)わからない』と『戸惑い』の気持ちを表現しているように思います」とコメントしてくれています。これは、私には、とても新鮮な視点です。今思えば、私は、対話合宿初日の社長aのその発言に対して「困った人だなあ」という気持ちが強かったように思います。「(私には)わからない」と「戸惑い」の気持ちを表現している、ですか。確かに、その通りだ。あの発言は、場の中

での感情の表現に対してOKサインを送ってくれたという意味で、非常に重要な発話だったのだな、と今さらながら改めて噛み締めているところです。

最後に改めて、付け加えさせて下さい。私自身の実践に対して真摯に誠実にコメントして下さいた第二著者に、心からの感謝をお伝えしたいです。自分自身の課題と可能性に正面から向かい合うことで、たくさんの成長の機会をいただきました。

謝辞

本稿は、2021年2月13日にオンライン開催された「ODNJ リサーチ・バー（第4回）」用に準備した資料をベースに、文体など表現を微調整したものである。リサーチ・バーの準備段階、実施当日、その他のタイミングなどでコメンテーターの方々や参加者の皆様より数多くの有益なコメントをいただいたことに、改めて深く謝意を表したい。

引用文献

- Bakhtin, M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Bushe, G. R., & Nagaishi, M. (2018). Imagining the future through the past: Organization Development isn't (just) about change. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2008). Conversational profiles: A tool for altering the conversational patterns of change managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 445-467.
- Grant, D., & Marshak, R. J. (2011). Toward a discourse-centered understanding of organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press. (ハイフェッツ, R. A.・リンスキー, M.・グラショウ, A. 水上雅

- 人(訳) (2017). 最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル—— 英治出版)
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational change as discourse: Communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal*, 44(5), 755-778.
- Kim, D. H. (2001). *Organizing for learning: Strategies for knowledge creation and enduring change*. Waltham, MA: Pegasus Communications.
- 国重 浩一 (2013). ナラティブ・セラピーの会話術—— ディスコースとエイジェンシーという視点—— 金子書房
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels, Belgium: Nelson Parker. (ラルー, F. 鈴木立哉(訳)
- 嘉村賢州(解説) (2018). ティール組織——マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現—— 英治出版)
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory of strategic formation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Etzion, D., & Mantere, S. (2018). Worldly strategy for the global climate. *Stanford Social Innovation Review*, 16(4), 42-47.
- 三隅 二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- Nagaishi, M. (2020a). Organizational discourse and change in Japan: Practicing between generative and dominant discourses. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (DOI: 10.5465/AMBPP.2020.14132abstract).
- Nagaishi, M. (2020b). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3), 33-44.
- 永石 信・西森 真紀 (2020a). 永石・西森論文「掘り下げ対談」前半(Youtube動画: Retrieved from <https://youtu.be/7tCI75y8ZKY>)
- 永石 信・西森 真紀 (2020b). 永石・西森論文「掘り下げ対談」後半(Youtube動画: Retrieved from https://youtu.be/-6lSwMB_Cc0)
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis:*

- Investigating processes of social construction*.
Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 鈴木 聡志 (2007). 会話分析・ディスコース分析——ことばの織りなす世界を読み解く—— 新曜社
- Thatchenkery, T.J., & Upadhyaya, P. (1996).
Organizations as a play of multiple and dynamic discourses: An example from a global social change organization. In Boje, D. M., Gephart Jr., R. P., & Thatchenkery, T. J. (eds), *Postmodern management and organization theory* (pp.308-330). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 宇田川 元一 (2019). 他者と働く——「わかりあえなさ」から始める組織論—— ニューズピックス
- Vermeer, A., & Wenting, B. (2016). *Self-management: How it does work*. Houten, Netherland: Bohn Stafleu van Loghum. (フェルメール, A・ウエンテイング, B. 嘉村賢州・吉原史郎(訳) (2020). 自主経営組織のはじめ方——現場で決めるチームをつくる—— 英治出版)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (ワイク, K. E. 遠田雄志・西本直人(訳) (2001). センスメイキングイン オーガニゼーションズ 文眞堂)
- Whittle, A., Mueller, F., Gilchrist, A. & Lenney, P. (2016). Sensemaking, sense-censoring and strategic inaction: The discursive enactment of power and politics in a multinational corporation. *Organization Studies*, 37(9), 1323–1351.

(2021.03.05受稿, 2021.11.08受理)

著者略歴

永石信：中京大学国際学部・教授。広告代理店勤務（営業、マーケティングコンサルタント）、インド留学（修士課程）、アメリカ留学（博士課程）などを経て、2005年に経営コンサルタントとして独立し、その後もコンサルタントとしての活動を北米・アジア地域を中心に継続中。2010年からは中京大学で教鞭を執り、組織開発、ビジネス戦略、リーダーシップ関連の科目を担当しグローバルな視点から実践的教育を行っている。経営学

の世界最大学会Academy of Managementなどに発表した複数の新論文において、イノベーション志向型グローバルマネジメント実践の新モデルを継続的に発表している。

西森真紀：いまここプラス代表。一般社団法人日本体験学習研究所研究員。Appreciative approachとNarrative approachをベースに、一人ひとりが安心して過ごせる職場づくりと、自職場の問題を自分たちで解決できるチームづくりを通じて、成果を最大化する組織開発を「いまここ」の視点を基に探求している。

An Abductive Approach to Discourse-Based Organizational Change

Makoto Nagaishi (Chukyo University)

Maki Nishimori (Ima-Koko Plus)

Abstract

The authors use a Japanese manufacturing MNC as a case in point and extract some hypotheses, developing the theoretical literature in the field of organization development and change (ODC). Their abductive research implies that change practitioners are in the critical position to create a delicate balance in a dialogic space. They then provide further discussions on their findings from each other's practical viewpoint.

「組織開発研究」第6号 編集委員

委員長：永石 信 副委員長：中村 和彦
 間間 理 北居 明 多湖 雅博 土屋 耕治 森泉 哲 安田美予子

「組織開発研究」編集方針と投稿規程

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、会員以外に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、寄稿です。
- ・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。事例研究の査読基準は、「事例研究の査読基準について（2018年6月21制定）」にて、別途詳しく定める。
 - ・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。
 - ・寄稿：査読を経ることなく、臨機応変に最新トレンド情報を発信するカテゴリー。

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。

論文と事例研究は、本文 20,000 字以内（ただし、タイトル、要旨、引用文献・脚注、図表、補論 [Appendix] は 20,000 字以内の字数に含みません）。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（タイトル、要旨、図表、補論 [Appendix] は字数に含まない）。

それらの投稿はすべて、査読報告書に対する対応のために再投稿する場合、定められた文字数制限を越えた再投稿を行うことができることとします（ただし、文字数超過が査読報告書に対する対応によるものかどうか、査読者及び編集委員長が確認・判断します）。

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
- ③ 4 月中：編集委員による査読
- ④ 5 月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤ 7 月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥ 8 月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦ 9 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）
- ⑧ 1 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

事例研究の査読基準について（2018年6月21日制定）

事例研究とは、ある対象に実際に行われた組織開発の実践の事例について、その取り組みの方法と結果を記述し、その実践事例から得られた考察と提言を行うものである。事例研究の審査は以下の基準で行う。

1. 「問題」「問題の所在」等で先行研究のレビューを行うにあたり、実践された取り組みに直結する先行研究のレビューが行われていれば充分とする。なお、先行研究レビューは、手法の紹介事例の場合、必ずしも必要としない（手法の出処の引用が示されるとともに、手法の概要が紹介されていれば可とする）。
2. 事例研究としての公表について、対象となった組織や団体の長から、投稿前に承諾を得ることを必要とする。また、受理された後に、校正中の原稿を組織や団体の長に確認してもらうこと。
3. 対象（フィールド）の概要を記述する。その際、組織や団体を匿名とする場合は、組織や個人が特定されないように配慮する。
4. 取り組みの方法は、査読者や読者に充分理解できるように記述する。
5. 結果（取り組みの評価）の調査方法を明記する。
6. 結果（取り組みの評価）は、事前事後デザインによる量的データを用いた推測統計（*t*検定や分散分析など）でなくてもよい。量的データを用いた記述統計、質的データを用いた分析による、取り組みの評価も可とする。
7. 研究としての再現性（誰が実施しても同じ結果となること）は求めない。
8. 考察では、取り組みによる効果が得られた過程、効果が得られなかった過程について考察を行う。その際、先行研究との関連や異同についても議論する。また、当該事例での実践から得られた教訓または提言を行う。
9. 査読者は、日本における組織開発実践の事例が資料として蓄積されることが重要であるという観点から、調査方法、分析方法、考察の解釈が妥当であるかどうかをチェックする。また、新しい知見を提供しているかどうか以上に、実践への有用性を重視して評価する。