

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第7号

2023年2月発行

External Consultants

[事例研究]

大伴宗弘・北居 明

社員のウェルビーイングを考慮した内部監査部門の事例研究

—lonl ミーティングの浸透を図る全社的な取り組みを通して— 1

[寄稿]

永石 信

近年の「診断的／対話的」プロセス研究についての一考察：

「振動プロセス」論の登場とその意義 21

投稿規程 29

事例研究の査読基準について（2018年6月21日付） 31

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

- ・ 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。

社員のウェルビーイングを考慮した内部監査部門の事例研究 —lon1 ミーティングの浸透を図る全社的な取り組みを通して—

大伴宗弘（フリー株式会社）

北居 明（甲南大学経営学部）

要旨

本稿は、エンタテインメント企業における内部監査部門が外部の研究者と共同し、コロナ禍において、通常の内部監査業務の枠を広げ、社員のウェルビーイングに着目した内部監査活動を行なった事例研究である。2年間にわたる内部監査活動の中で、ウェルビーイングに関する提言を行い、提言を実現するために、各部門と連携を取り、社内のコミュニケーション活動である lon1 ミーティングの仕組みをさらに浸透させていった。その結果、1年後には、入社歴の浅い社員において、lon1 ミーティングに対する満足度が向上し、主観的な幸福感が向上する傾向が確認された。

I. はじめに

100年に一度のパンデミックと形容される新型コロナウイルスによる国内4度目の緊急事態宣言が解除されて数か月が経過しているⁱ。長引くコロナ禍による影響は雇用の調整だけでなく、就業の形態も変えた。独立行政法人 労働者健康安全機構が発行する「産業保健 21」(2021)では、出社制限やテレワークによる就業スタイルの変更は、従業員の不安感・孤独感を強め、精神的な障害を招くとされている。

このようなコロナ禍にあたり、内部監査部門が通常行うようなリスクマネジメントとしてのアシュアランス（保証）業務は、組織内の従業員に対して身体的・精神的な負担を強いる、事業活動をさらに阻害させてしまう可能性があったため、A社内部監査室では、監査方針の転換に迫られていた。そこで当該監査部門は、所属する組織体の経営目標（ビジョン）の効果的達成のために、従来のリスクマネジメントとしてのアシュアランス業務の一部を切り替え、従業員のウェルビーイングⁱⁱの増進支援に積極的に関与していく方針を立てた。A社内部監査室の強い想いをきっかけに組織開発ⁱⁱⁱに関与することとなったのである。

個人的な幸せと扱われる可能性のある従業員のウェルビーイングを、どのように組織のビジョンの達成と整合させ、向上させるかの事例の研究は、

組織開発の観点から意義があると考えられる。また、組織において独立部門として設置され、部門への評価や指示権限を持たない内部監査部門によって醸成されるウェルビーイングの増進支援は、通常のアシュアランス業務を超える意味において内部監査事例としても意味のある研究と考えられる。本論文は、若年女性向け写真画像サービスやキャラクターグッズを展開するエンタテインメント企業A社における内部監査室が、社内のコミュニケーションを強化させ、社員の幸福感を向上させていった過程を議論する。具体的には、既存の lon1 ミーティング（以下、lon1 とする）を部下の成長の場として再定義し、全社的な取り組みの中で、その浸透を図り、社員の成長を通して幸福感を高めた事例の研究である。

II. ウェルビーイングアプローチの重要性

日本においては、コロナ禍の前より「健康経営」の重要性が強調されていた。経済産業省において、健康経営とは次のように説明されている。「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されている。」ま

た経済産業省では、平成 26 年に「健康経営銘柄」を、平成 28 年には「健康経営優良法人認定制度」の創設など、健康経営の推進に当たっており、各社の具体策として、健康的身体の維持やストレスチェック、ヘルシーなメニューを提供する社内食堂などの設置があげられている。

一方、さらなる社員の精神的・社会的福祉を視野に入れたウェルビーイングの概念を経営に取り入れた活動（以下、ウェルビーイング経営とする。）にも注目が集まっている（ProFuture 株式会社, 2021；マンパワーグループ株式会社, 2018）。ウェルビーイング経営の明確な定義はないものの、これは働く人のモチベーションやエンゲイジメントなども加味された「人としての良好な状態」に着目した活動がひいては企業の良好なパフォーマンスを引き起こすとされている経営である。2021 年 5 月 23 日には日本経済新聞がウェルビーイングに関する特集をはじめビジネス界での関心が高まってきており、企業が遵守すべきものとして注目される SDGs においても、「GOOD HEALTH AND WELL BEING（すべての人に健康と福祉を）」が掲げられていることから、世界的にもその関心の高まりが見受けられる。

このように現在では、ウェルビーイングの重要性が叫ばれており、当事例研究でも、ウェルビーイングを向上する組織の取り組みを画策する。具体

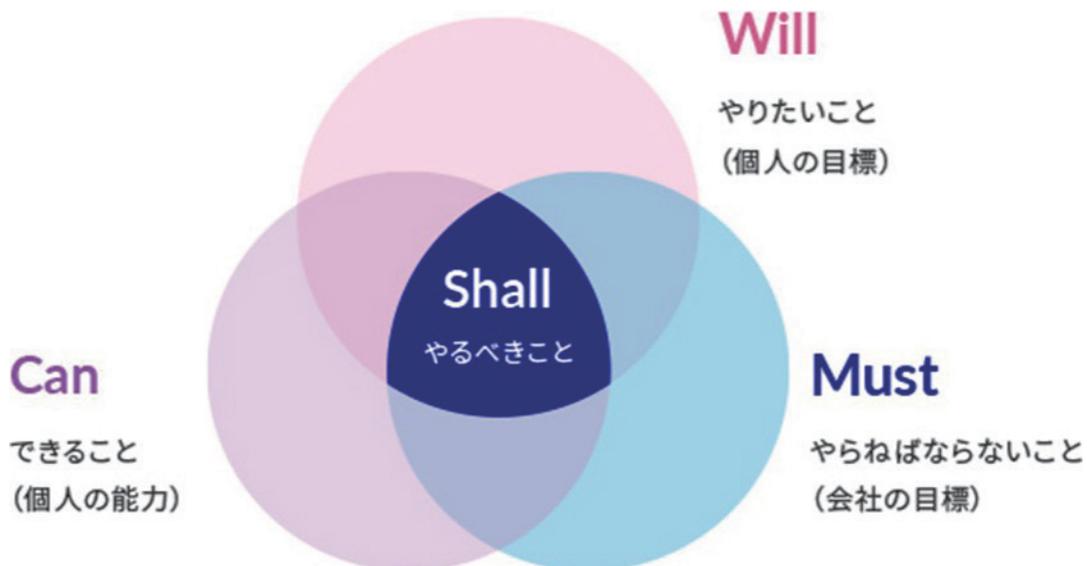
的には、企業内部の内部監査員と外部の研究者がウェルビーイングを起点として組織開発に取り組む事例である。この事例を通じて、組織の構成員（内部監査員）自らが変革の主体となって組織のウェルビーイング向上の施策に取り組む過程を議論する。

Ⅲ. 事例研究

3-1. 対象となった組織の概要^{iv}

事例の対象となったのは、東京都渋谷区に本社を構えるプライム市場上場のエンタテインメント企業 A 社である。社員数 488 名（2022 年 3 月末時点）、若年女性向け画像取得・配信サービス、キャラクターグッズ等の企画・製造・販売を主要な業務とする。A 社の特徴として、A 社では理念経営が重視され、社員同士の高い相互理解で成立する「動的ビジョン経営」が実践されている。この取り組みの一環として、個々の社員が自身のできること（Can）、やりたいこと（Will）、やらねばならないこと（Must）、そして 3 つの重なる部分としてのやるべきこと（Shall）の動的ビジョン（図表 1）が大切な価値観として設定されている。なお、このような価値観の具現化が図れるよう、コロナ禍以前では毎年、全社合宿が開催され^v、その他には有志による上司と部下による一対一のコミュニケーションである lon1 が行われている。

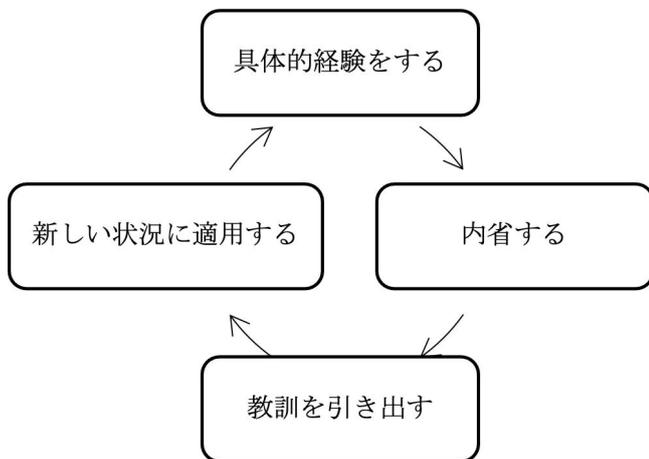
図表1 A社動的ビジョン



出所 A社社内資料より転載

ここで、lon1 について補足する。この用語は、学術的に定義されたものはないが、上司をコーチ役とする部下とのコーチングコミュニケーションとして位置付けられる。定期的に上司部下間における雑談を含む業務相談の場を持つことで、人間関係の構築とともに、部下の成長が促進されることが期待されている。アメリカのシリコンバレー企業が職場に心理的安全性をもたらす有効な人材マネジメント手法として導入し始め、昨今ではヤフー株式会社や、日清食品株式会社、パナソニック株式会社をはじめとする企業での導入も多く、関連する書籍も多い。lon1 においては、特に決められた内容はなく、やり方は各組織によって変わってくるが、ヤフー株式会社を例に挙げれば、Kolb (1984) の経験学習サイクル (図表 2) に基づき部下の成長を促す場として位置付けられている (松尾, 2013; 本間, 2017)。ヤフー株式会社での lon1 は、部下の業務の進捗確認、部下への問いかけを重視したコーチング、部下の様子を鏡のように上司が映し出す機能をするフィードバック、部下への知識を与えるティーチングで構成されるという (本間, 2017)。

図表 2 経験学習サイクル



出所 Kolb (1984) を基に筆者作成

組織開発に取り組むきっかけは、対象企業の内部監査室が毎年広く部門を横断する全社内内部監査のテーマとして、コロナ禍において、従来通りの監査を続けることに疑問を感じたからであった。従来の全社内内部監査では、従業員が業務において規定の手続きに不正や逸脱がないかを監査することに主に

重点が置かれていた。つまり、現場における不適合部分に目を向けるリスクマネジメントである。もっともこのような監査は、一般的に内部監査部門として行われている通常の業務内容である。しかし、人々にエンタテインメントを提供する A 社において、心理的不安の蔓延するコロナ禍における監査であり、被監査部門の身体的・精神的負担も考慮することが必要であると思われた。そこで、当該の内部監査室は社員の幸福感を起点にしたウェルビーイングに重点を置いた監査 (以下、ウェルビーイング監査とする) に移行することとした。ウェルビーイング監査では、社員の心理的状态に着目し、望ましい状態を描き、提言を行う。具体的には、2020 年度において社内の現状からウェルビーイングに係る改善提言を行い、その提言を実行に移すべく、2021 年度には既存の lon1 の取り組みの再定義と更なる浸透を図り、各種の取り組みを行った。

A 社の内部監査室の状況は以下である。組織上、社長直轄の部門と位置付けられており、他の事業部から独立し、室長を含む 2 名で運営されている。年度によっては多少の変動はあるものの、年間業務としては概ね、毎年部門横断的に行われる全社内内部監査、金融商品取引法に基づく内部統制システム (J-SOX) 監査、ISO14001 に基づく環境マネジメントシステムの内部監査、個人情報保護法に基づく監査、その他決裁書・伝票監査等を行っている。

3-2. 2020 年の取り組み

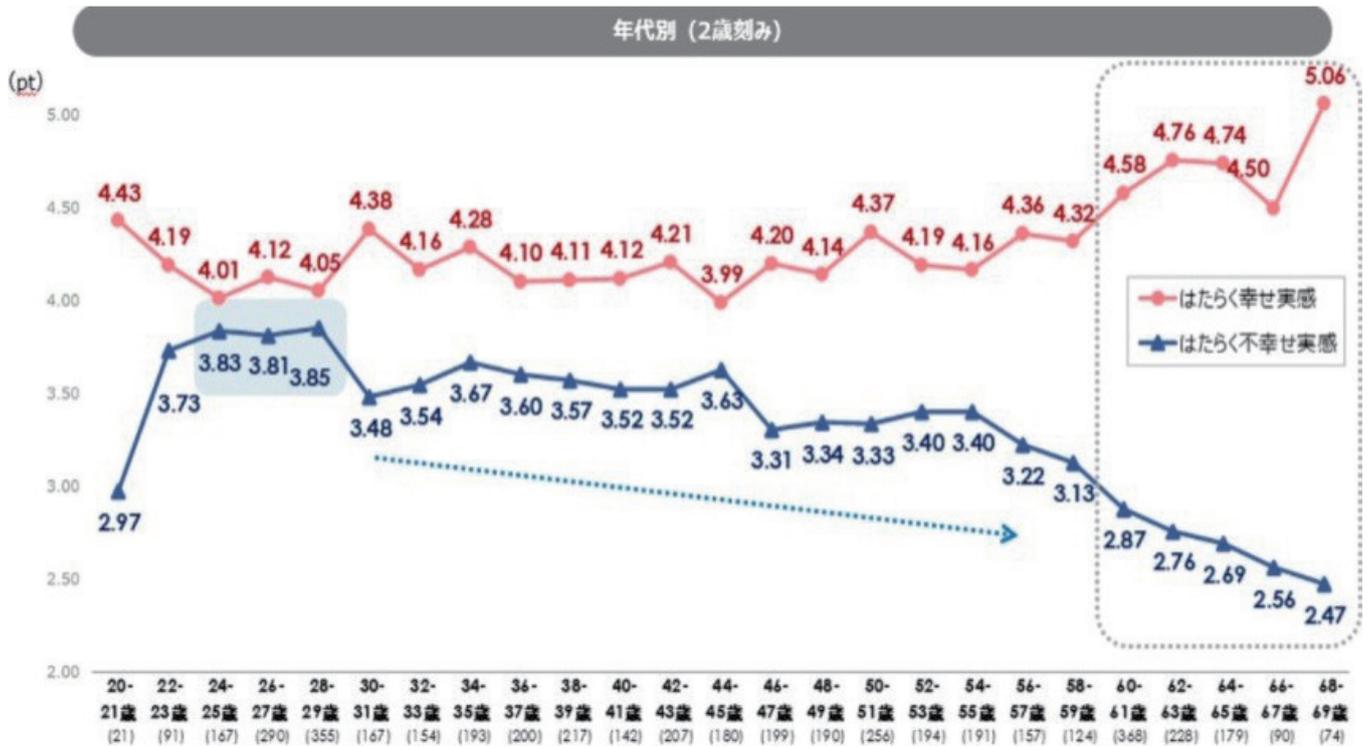
(1) 監査対象者の設定

前例のないウェルビーイング監査に取り組むにあたり、まずは試験的な対象者として、特に入社歴の浅い 2019 年度入社の新卒 8 名、中途社員 32 名が A 社内部監査室より選定された。入社歴が浅い社員を選定した理由は、コロナ禍でテレワーク業務が多くなり、同僚や上司と接することが少なくなる中で、会社にあまり慣れ親しんでいない社員は、会社の方向性と自身の振る舞いの整合に自信がなく、そこでの不安が大きいのではないかとの仮説があった。また、当該メンバーは社歴が浅いことに加え年齢も 22 ~ 43 歳 (平均年齢 29.8 歳 2020 年 12 月時点) と比較的若い。延べ万人を対象にしたパーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研

研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020年)によれば、図表3のように20代の半ばから後半にかけて働く幸せ実感^{vi}は最も低い層であり、かつ働

く不幸せ実感も最も高い層であるため、対象者の選定として適切と捉えている。

図表3 年齢別の幸せ・不幸せ実感



出所 パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室「はたらく人の幸せに関する調査」(2020)

(2) 事前アンケート調査の設計

全社内監査による面談を実施する前に対象者向けに事前アンケートを作成した。事前アンケートの狙いは、1時間の面談時間内では全ての質問項目のデータを集めることが困難であったからである。作成にあたり、企業内コミュニケーションコンサルタント企業Y社からの協力を仰ぐことができた。協力を仰ぐ狙いは、先方が保有しているアンケート回答の全国平均等をA社と比較することで課題の所在を捉えることを可能にし、課題の内容によっては、そのまま先方にコンサルを依頼することが可能なためである。

主な質問項目としては、①直接的/間接的動機を内包するトータルモチベーション尺度 (Doshi & McGregor, 2015)、②Diener, Emmons, Larsen & Griffin (1985)の人生満足度尺度 (the Satisfaction With Life Scale)、③前野 (2013) による幸福度尺度である。

前述のとおり、ウェルビーイングとは「人としての良好な状態」であり、広義には幸福、健康、福祉を意味するが、現代では、GDP (国内総生産) や GNP (国民総生産)、年収といった経済指標のような客観的指標だけでなく、個人の主観的判断を重視する必要性が叫ばれており、このような観点から主観的ウェルビーイングを用いた研究が多く存在している (前野, 2013, 2019; 大石, 2009)。本稿では、これら主観的ウェルビーイング指標を用いて、働く社員の人としての良好な状態を分析する。

上記各質問項目について補足をする。トータルモチベーション尺度は、「今の仕事を続けているのは、仕事そのものが楽しいから。(直接的動機: 楽しみ)」、「今の仕事を続けているのは、この仕事を失うと、金銭的に不安があるから (間接的動機: 経済的圧力)」などの質問項目群に対して7件法による回答を求めることで、モチベーションを測定

するものである。このスコアの差は、単なるやる気の測定にとどまらず、業績にも関連する指標として (Doshi & McGregor, 2015)、以下の幸せ関連の指標の補完として採用した。人生満足度尺度は、主観的幸福度の測定で最も利用されているものの一つとして、広く用いられており、「わたしは自分の人生に満足している」や「ほとんどの面でわたしの人生はわたしの理想に近い」などの簡易な質問項目群に対して7件法による回答を求めることによって幸福度を測定するものである。また、幸福度尺度(7件法)は、4つの因子で構成されており、これらを持つことが良好な心の状態になるとされている。一つ目は、「私は社会・組織の要請に込んでいる」などの質問から構成される、自己実現と成長を司る「やってみよう」因子(第1因子)。二つ目は、「私を大切に思ってくれる人たちがいる」などの質問から構成される、つながりと感謝を司る「ありがとう」因子(第2因子)。三つ目は、「私はものごとが思い通りにいくと思う」などの質問から構成される、前向きと楽観を司る「なんとかなる」因子(第3因子)。四つ目は、「私は自分と他者がすることをあまり比較しない」などの質問から構成される、独立とマイペースを司る「ありのままに」因子(第4因子)。またこれら4因子の合計値として幸福度尺度トータルが設定されている。当該指標は、日本人を対象に開発された経緯があり、幸福度向上のワークショップ開発研究(前野・前野・櫻本, 2017)としても実績があるため、西洋で開発された人生満足度尺度と併用して、従業員の幸福度を分析するために用いた。

(3) 面談における質問項目

2020年11月から12月にかけて、内部監査室と監査対象者との面談が行われた。各面談は、1時間にわたり行われ、事前アンケートの確認や追加質問の実施を目的として行われた。面談では、初めに対象者に対して内部監査室の紹介と監査の目的について説明され、その後、対象者の業務内容、コロナ禍での課題、心理状況や事前アンケートの追加質問についてのヒアリングを行った。追加質問としては、①職場において自分の意見は伝えられているか、②対象者の上司は、よく褒めてくれるか、であった。これらの補足質問は、職場でのウェル

ビーイングを計測する上で、上司との人間関係は無視できないだろうという内部監査室内での議論から生じたものである。加えて、社内において現場で自発的に行われている上司と部下によるlonlの実施の有無についてもヒアリングを行った。A社内部監査室では、lonlの有無は、特にコロナ禍における社員の疎外感を抑制する効果や社員の成長に寄与すると考えており、ウェルビーイング監査の質問項目として設定がされた。

面談後は、例年の内部監査同様に、対象者とその上長に対して監査報告書が送付された。例年の監査報告書では、事前の質問事項や面談において発見された不適合案件、具体的には、業務で行うチェックリストの記載不備や、決裁手続きの漏れなどが指摘され、期限を設けて改善確認まで行っていた。2020年度の全社内内部監査においては、従業員の心理状況に寄り添い、不安を払拭し、幸福感の向上に寄与することを目的としていたため、面談にて伺った各従業員の課題や努力に対しての労い・感謝とともにコメントを作成することに留意した。なお、今回の全社内内部監査の対応に関する対象者の反応は、後の外部研究者であり本稿の共著者による2020年度全社内内部監査対象者へのヒアリングにまとめている。

(4) アンケートと面談結果の回答、経営ミーティングでの報告

翌年の3月、全社内内部監査の総括として、取締役と執行役員で構成される社内の経営ミーティングで全社内内部監査の報告を行った。内部監査室から、個別のアンケートや面談結果の報告を行い、コロナ禍の影響として、モチベーションの低下等、精神的な不安定さを懸念していたものの、事前アンケートやヒアリングの中では、明示的な精神面での不調を訴えるといった大きなマイナスの影響はなかった旨の総括が報告された。加えて、ポジティブや幸せであることのメリットについての説明がなされ、2点の提言が行われた。第1に、日々の業務の中で、メンバーに寄り添い、良い影響を与える環境づくりに成長の機会が見込めること(図表4、図表5参照)。第2に、現状のlonlの取り組みについては、改善の余地が見込めることである。

図表の補足とともに、報告の内容を説明する。第1の提言については、従業員が自身の意見が職

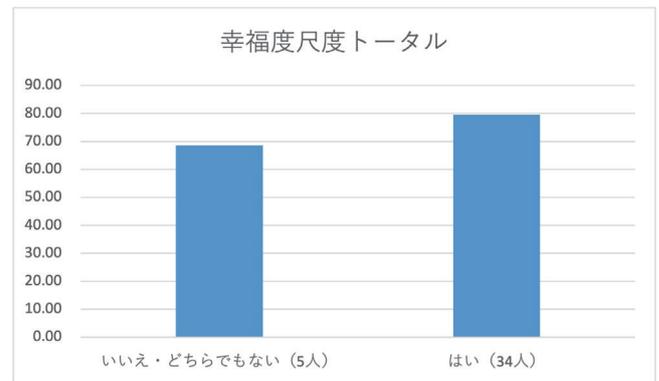
場で伝えられているかどうかに対して、「いいえ、どちらでもない」(5人)群と「はい」(34人)と回答した群とで、以下の項目について統計的差があったこと^{vii}を報告した。具体的には、幸福度尺度トータルにおいて $M_{No/Neither}=68.60$ ($SD=3.97$) vs. $M_{Yes}=79.5$ ($SD=9.23$) ; $z=2.59$, $p<.01$ と差があった。幸福度尺度第2因子(つながりと感謝の因子)において $M_{No/Neither}=20.60$ ($SD=3.51$) vs. $M_{Yes}=24.35$ ($SD=2.52$) ; $z=2.16$, $p<.05$ と差が認められた。人生満足度尺度において $M_{No/Neither}=17.60$ ($SD=3.91$) vs. $M_{Yes}=22.94$ ($SD=5.98$) ; $z=2.00$, $p<.05$ と差が見られた。トータルモチベーションにおいて $M_{No/Neither}=19.67$ ($SD=14.31$) vs. $M_{Yes}=42.31$ ($SD=26.36$) ; $z=2.25$, $p<.05$ と差があった。また、上司がよく褒めるか否かに対して、「いいえ、どちらでもない」(9人)群と「はい」(30人)と回答した群とで、トータルモチベーションにおいて $M_{No/Neither}=21.67$ ($SD=18.86$) vs. $M_{Yes}=44.73$ ($SD=25.91$) ; $z=2.80$, $p<.01$ と違いがあった。これらの結果から、従業員が職場で自身の発言が伝えられて、承認されることが従業員の周囲との関係を強め、幸せを醸成し、さらにモチベーションをも高めることが説明され、日々の業務の中で、メンバーに寄り添い、良い影響を与える環境づくりを行うことの大切さを提言した。

なお、昨今のウェルビーイングに関する関心の高さや、ウェルビーイングであること自体が成功の先行要因になりえる研究(Lyubomirsky, et al., 2005)もあることを踏まえ、幸福関連指標の平均下位と上位で差があるものを紹介した(図表5)。具体的には、幸福度尺度トータル(平均77.80)の下位20人と上位20人のトータルモチベーションは、 $M_{Lower}=26.75$ ($SD=23.37$) vs. $M_{Upper}=51.59$ ($SD=22.39$) ; $z=3.51$, $p<.01$ と差があった。また、人生満足度尺度(平均22.10)の下位19人と上位21人のトータルモチベーションは、 $M_{Lower}=27.11$ ($SD=24.48$) vs. $M_{Upper}=50.08$ ($SD=22.39$) ; $z=2.66$, $p<.01$ と差が認められた。いずれの幸福関連指標においても、下位と上位の群の間にはトータルモチベーションにおいて違いが見られた。

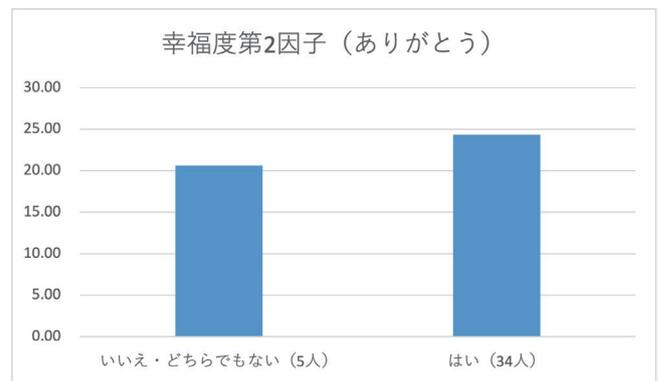
各尺度における信頼性係数 α は、以下の通り。幸福度尺度トータルの信頼性係数 $\alpha = 0.76$, 幸福度尺

図表4 アンケートと面談による調査結果(自分の意見が職場で伝えられているか/上司はよく褒めるか)

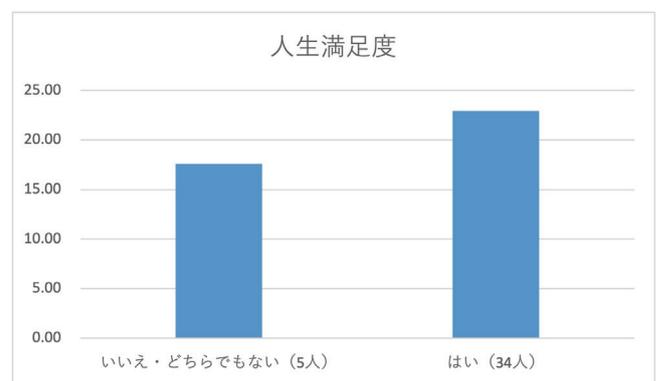
図表4-1 自分の意見が職場で伝えられているか: 幸福度尺度トータルにおける差異



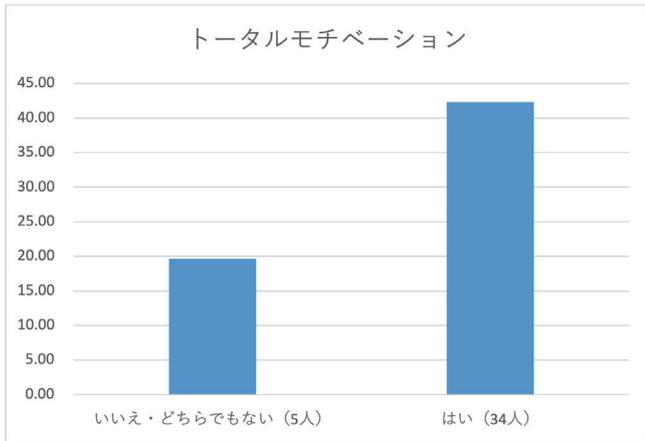
図表4-2 自分の意見が職場で伝えられているか: 幸福度第2因子における差異



図表4-3 自分の意見が職場で伝えられているか: 人生満足度尺度における差異

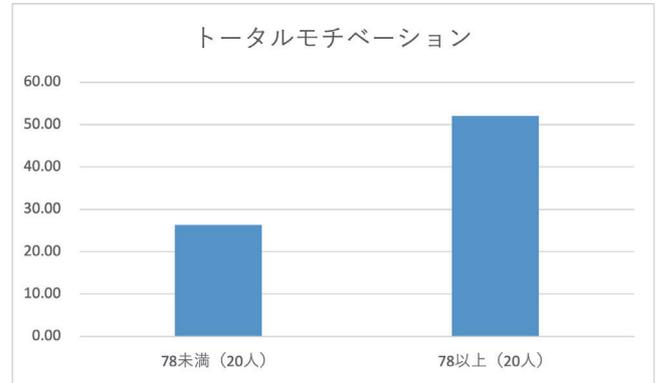


図表4-4 自分の意見が職場で伝えられているか：
トータルモチベーションにおける差異

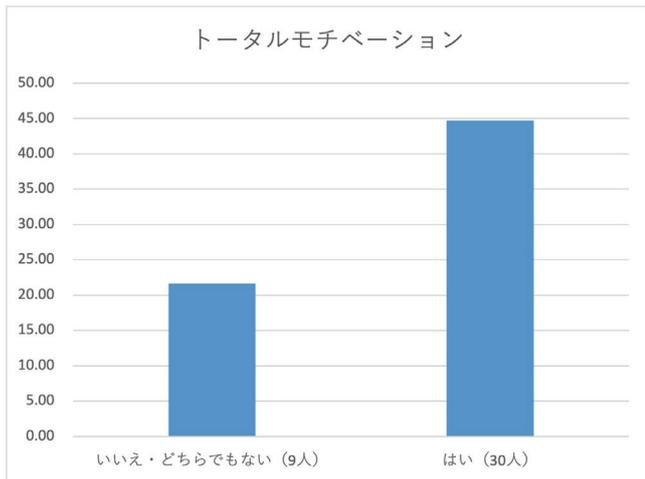


図表5 アンケートによる調査結果(幸福関連指標による下位群と上位群の差異)

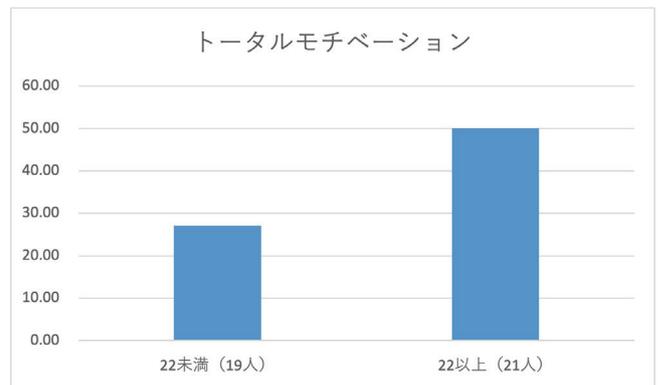
図表5-1 幸福度尺度トータルの下位群と上位群：
トータルモチベーションにおける差異



図表4-5 上司はよく褒めるか：
トータルモチベーションにおける差異



図表5-2 人生満足度尺度の下位群と上位群：
トータルモチベーションにおける差異



度第2因子の信頼性係数 $\alpha = 0.73$ 、人生満足度の信頼性係数 $\alpha = 0.83$ 。なお、幸福度尺度第3因子(信頼性係数 $\alpha = 0.52$)、幸福度尺度第4因子(信頼性係数 $\alpha = 0.31$)は、信頼性係数が低いため分析から除外した。

第2の提言について説明する。lon1 を行っている30人に対して、lon1 後の感情について伺い、「嫌な気持ち/特にない^{viii}」群(8人)と「いい気持ち」(22人)と回答した群とで、トータルモチベーションにおいて $M_{Bad/Neither} = 29.59$ ($SD = 29.10$) vs. $M_{Good} = 47.58$ ($SD = 21.47$) ; $z = 1.36$, NS となり統計的差が認められなかったことを報告した。lon1 を行っているか否かにおいてもトータルモチベーションでは差がなく、せっかく lon1 を行ってその瞬間に部下が心

地よい感情を抱いても、仕事に対するモチベーションには結びついていないのであった。これらを踏まえて、現状の lon1 には期待される機能に対して改善の余地が見込めることを提言した。

経営ミーティングでは、従来とは異なる趣旨の監査報告についての異論はなかった半面、特に好意的で明示的なフィードバックもなかった^{ix}。全体としては、内部監査室からの報告に終始した印象であった。

その後、上記の内容を課長・部長層で構成される月度の全社連絡会議にて報告を終え、当年度の全社内部監査業務を終えた。当会議は、コロナ禍での開催となり、対面ではなく、WEBによる報告形式で行われた。他の議題と同様に、対面による議論の雰囲気は薄れたためか、報告後、特に質疑

は行われなかった。

内部監査では、社内における決められた手順やルール of 明らかな逸脱に対しては指摘として、当該部門への改善を促し、その結果の確認までを行う。しかし、今回のようなあるべき状態と現状の報告だけでは、従業員の自主性に頼った取り組みの改善結果を期待するのは難しいのが現状であった。それは、規定や法令違反等、現場の不適合に関する指摘は、文書で改善指示を出し、回答を受領（必要とあれば回答の修正依頼を行う）し、改善確認を行うのが常であるが、望ましい状態への提言は、現場である受け手の取り組みに任せていたからである。もっともこのような組織の風土改善にかかる事項は、指摘による取り組みでは改善されないことを A 社社長や、内部監査室長も認識していた。そこで、全社連絡会議後の A 社社長と内部監査室長とのミーティングにおいて、翌年の 2021 年度では、次項で紹介する A 社内での動的ビジョンの取り組みに並走する形で、関連部門や共著者との連

携、内部監査室によるイベントの開催等によって、社内の lon1 の取り組み支援をすることとなった。この方法により、現場に機会を与え、現場が必要性感じて、自らの動機をもって善処することが期待された。

3-3. 2021 年度の取り組み

しかし、2020 年度の全社監査の役員ミーティングにおける報告を行う中では、内部監査室長に lon1 の重要さを動的ビジョンに結びつける着想はなかった。また、上述の報告後の社長との話し合いの中で、動的ビジョンチームとの協業を社長から指示された時点でもまだその認識はなかった。とはいえ、A 社社長との話し合いで現状の lon1 の課題に取り組む道筋が示されたので、動的ビジョンチームと連携する形で従業員の幸福度を向上させる次年度ウェルビーイング監査の計画が立てられた（図表 6）。

図表6 2021年度の取り組み

実施時期	内容	A社 従業員	動的 ビジョン チーム	共著者	内部 監査室	社長	経営層
2021年7月	(1) 第1回 lon1に関する現状調査アンケートの実施	○			◎		
主な目的)	現状のlon1の頻度,目的(位置づけ),満足度や課題の調査						
2021年7月	(2) lon1についての検討会議の開催	○	◎		◎	◎	
主な目的)	アンケート結果から現状のlon1の改善点の洗い出し,動的ビジョンプログラムへの反映						
2021年7月~9月	(3) 動的プログラムの開催(動的ビジョンチームによる施策)	○	◎				
主な目的)	毎年行う従業員の動的ビジョンのアップデートのための各種の情報発信						
2021年8月~10月	(4) 動的ビジョンプログラム開催後の社長メッセージの発信	○				◎	○
主な目的)	部下の成長を目的としたlon1の実施,動的ビジョンのアップデートの継続的指示						
2021年9月	(5) 共著者による2020年度全社監査対象者へのヒアリング	○		◎			
主な目的)	昨年度の全社監査対象者からの監査実施のヒアリングを通じた監査課題の抽出						
2021年11月~12月	(6) 2021年度の全社監査の実施	○			◎		
主な目的)	入社歴の浅かった前回対象者とウェルビーイング監査結果に違いがあるのかについての調査						
2021年12月	(7) 社内でのポジティブ心理学勉強会の開催	○		◎	◎		
主な目的)	共著者によるポジティブ心理学をベースにしたlon1の質的改善ワークの開催						
2021年12月	(8) 第2回lon1に関する現状調査アンケートの実施	○			◎		
主な目的)	動的ビジョンプログラムや勉強会を通じた全社的なlon1の改善点の抽出						
2021年12月	(9) 2020年度全社監査対象者への経過調査	○			◎		
主な目的)	動的ビジョンプログラムや勉強会を通じた昨年度対象者のウェルビーイング改善点の抽出						
2022年3月	(10) A社取締役会での報告				◎	○	○
主な目的)	コーポレートガバナンス・コードに則った社外役員まで含めた全社監査の役員報告						

◎は提案者, ○は対象者を表す。

(1) 第1回1on1に関する現状調査アンケートの実施

2021年度では、特に昨年度に課題として挙げられた1on1の取り組み支援についてフォーカスされた。支援にあたっては、A社社長より、前述の動的ビジョンの浸透を図る動的ビジョンプログラムに絡めるタイミングで行うことが指示されていた。動的ビジョンプログラムは2020年より毎年実施されており、そのイベント期間中、従業員がその上司との1on1による対話を通して自身の動的ビジョンのアップデートを行うものである。今回は、このプログラムに先駆けて内部監査室で社内の1on1に関する現状調査アンケートを実施した。現状調査を分析して、以降に実施される動的ビジョンプログラムに改善点を反映させることを狙いとした。アンケートの結果(N=316)、1on1の実施が8割

以上を占め、多くの従業員が満足していることが分かったが、4点の課題が確認された。第1に1on1の位置づけが不明確(上司、部下の回答ともに)であることが分かった。具体的には、1on1の話題に悩んだり、上司のためのもの思っている部下があり、また、実施の必要性に対する疑問(上司、部下)を感じている従業員や、強制と捉えている部下の存在が自由回答から読み取れた(図表7)。第2に1on1を行いたくても実施できない部下の存在が確認(1on1を行っていない部下の45%が1on1を希望)された。第3に上司側から1on1スキルの向上要望が自由回答から読み取れた(図表8)。第4に1on1の対象である部下を多く抱える上司の存在(10人以上を相手にする上司は18%に及んでいる)が確認された。

図表7 1on1における課題

回答者	自由回答(感じている課題・ご意見)
部下	話題を悩むことがある
部下	1on1,本来の目的を発揮できていないと感じる
部下	1on1の捉え方や内容については、上司個人によってまちまちになっているように感じます。
部下	1on1をやる必要性を会社として検討してほしい。
部下	日々の業務内で話す時間が十分あり、取り立てて1on1を設ける必要性を感じない
上司	普段からコミュニケーションが取れているので必要ない
部下	直属の上司と折り合いが良くない場合(1on1が過度なストレスになる場合)は1対1にしない、もしくは実施しない選択肢もあっていいと思います…。部下からは「あなたとの1on1はストレスなので嫌です」とは言いづらいですが…。

図表8 1on1スキルの向上要望

上司	1on1の実施に向けた、上司向けのセミナーなどがあれば利用したいです。
上司	まだ、開始まもなく、自分が1on1スキルにつき、未熟だと思うので、勉強したいと思います。
上司	正しい1on1の方法など研修などあればうれしいかも

(2) 1on1についての検討会議の開催

2021年7月、社長室において、社長、人事や社内広報部門で構成される動的ビジョンチーム^x、内部監査室とでA社のあるべき1on1についての検討会議が開かれた。内部監査室より上記で紹介されたアンケート結果の報告後、課題の一番大きな部分と思われる、社内での1on1の位置づけについて議論がされた。その中で会議のメンバーから、2013年に配布された社内マニュアルにおいて、「1on1は上司と部下の間において業務の進捗確認をすること

を基本とする」旨の記載がされていることが指摘された。会議の中で、動的ビジョンを推進するA社においては「1on1は部下の成長の場であるべき」という意見の共有がされ、翌8月以降、「1on1を部下の成長の場」とするメッセージが社長から発信されることが決まった。また内部監査室からも8月の全社連絡会議にて第1回1on1に関する現状調査アンケートの集計が報告された。主な報告内容は、上記4点の課題についてであった。

(3) 動的ビジョンプログラムの開催(動的ビジョンチームによる施策)

今年度の動的ビジョンチームによる施策は2つが実施された。一つ目は、マネジメント層同士の横方向の連携であるA社の未来を考える対話会である。ここでの対話で形成された意見のアウトプットは社内のインフラ上に掲示され、全社で閲覧された。二つ目は、そのマネジメント層と部下による部下の動的ビジョン^{xi}に関するlon1の開催である。当該lon1に先駆けては動的ビジョンチームによるlon1用の動画が作成された。上司向けにはlon1をファシリテートする心構えや話の進め方のレクチャーを外部の講師が分かりやすく解説するものであった。部下向けには、lon1を受ける側としての心構えを、同じく講師による解説が行われた。加えて、部下向けには、社長からのメッセージ動画も加わった。部下向けの講師・社長いずれの動画にも、lon1が部下である自分のための成長の場であることが中心のメッセージとして込められた。

(4) 動的ビジョンプログラム開催後の社長メッセージの発信

動的ビジョンプログラムが実施された翌月からは、前出の全社連絡会議と、毎月一人の従業員にスポットを当て、本人が仕事を紹介する「仕事じまん」の冒頭において、社長から約3か月間に渡りlon1の継続的実施の推奨(図表9)が発信された。

(5) 共著者による2020年度全社内部監査対象者へのヒアリング

2021年9月には、共著者が2020年度全社内部監査対象者へのヒアリングを行った。ヒアリングの目的としては、ウェルビーイングを基礎とする全社内部監査への意見聴取と内部監査に対する改善点の発見、その他A社における課題の把握である。監査対象者39名より、ランダムで10名の面談対象者が抽出され、面談はWEB面談形式で、対象者と共著者のみによって各人1時間にわたり行われた。面談で把握された内容は以下であり、2021年10月にA社社長と内部監査室長に共著者より報告した。

報告によると、ウェルビーイングをベースにした内部監査は、社員を大事にするA社の具体的な取り組みとして特に中途入社社員からは非常に好評であった。一方、当該内部監査における対象者からの回答がどのように生かされたのかが不明確であるという意見が多かった^{xii}。対象者から見てフィードバックが足りないと言われる内部監査への印象は、今後の内部監査への活動の協力を支障が生じる恐れがあるので、この点は、内部監査の活動をさらに理解してもらうため、今後、監査対象者への直接的なコミュニケーションを設定するきっかけとなった。その一案として、社内におけるlon1の質的向上を目的として、共著者による「ポジティ

図表9 社長からの約3か月間に渡るlon1の継続的実施の推奨

発表の場	内容
8月度全社連絡会議	「今月はちょうど動的ビジョンウィークが始まる直前ですね、その中で上司の方と部下の方でlon1をやっていただくということになります。(中略)lon1の目的は、部下の考えを引き出し、モチベートする。そういう時間です。基本的に主役は部下の方です。ですから部下のための時間で、話の内容は部下の方が決める。これが基本です。部下からの行動のコミットメントが最後にあること。それが理想だと思っています。…」
9月度全社連絡会議	「動的ビジョン活動、部下の方とのlon1いかがだったでしょうか。(中略)目的はですね、部下の方自身が、自分自身の能力と情熱、やる気に気付くことだと思っています。そのためには、A社らしいlon1というものを皆さんで作っていただくと思っています。ですので、改善していきながら今後もずっと、継続していきましょう。…」
9月度仕事じまん	「今月は動的ビジョンウィークの取り組みの中で、リーダーとの面談、lon1をやっていただきました。(中略)緊張しましたか?それとも何か新しい発見がありましたか?期待していたのは、自分の能力と自分の情熱に気付いていただきたいなと、この気づきが得られたら最高だと思っています。上司とのlon1を通じて、上司は部下の方のこの能力とか、この情熱とか、こうずっと引き出していただく、そんなことをイメージしておりました。これがゴールではございません。これがスタートです。継続的に今後lon1を実施していただいて、A社の風土としてしっかりと根付いていくこと、そういうことを期待しております。引き続きlon1を実施しながら、まあA社らしいlon1、それをみなさんで作っていきましょう。…」
10月度全社連絡会議	「先月まで、動的ビジョン活動を実行していただきましてありがとうございました。最後にはlon1の実践ということで、部下のためにlon1を実施していただきましてありがとうございました。是非このあとも継続的に続けていただきたいと思っています。(中略)部下のためにはいいながらも、(上司の)皆さん自身のためにもなるというお話を今日はさせていただきますと思っています。…」
10月度仕事じまん	「動的ビジョンは、A社の核心的価値観です。とても大事なことです。(中略)今年はですね、上司とのlon1を実施していただいております。えー、これはですね、是非継続していただいて、引き続き実施していただきたいと思っています。今回の動的ビジョンプログラムはきっかけです。ここをきっかけとしてですね、ずっと継続して上司との間でlon1を続けていただくことが、私の期待でございます。ずっと継続していただきたいと思っています。その上で、自分自身の整理整頓、WillとかCanとかそういうのを整理整頓していただいて、さらには気づきや発見を得て個人が成長して、その結果会社が成長すればいいと思っています。…」

ブ心理学と lonl の質的向上策のご紹介」の開催が 2021 年 12 月に行われることが決定された。

内部監査室長が共著者に連絡を取ったのは 2021 年の 4 月のことである。前月に 2020 年度の全社監査報告を終え、2021 年度の全社監査の企画を仕上げる時期であり、共著者に更なる組織開発支援の助言をもらうことを期待していた。内部監査室長は共著者とのやり取りを重ね、勤め先である A 社の核的価値観である動的ビジョンを伝える中で、課題の解決として進めている社内の lonl の支援が動的ビジョンの浸透に役立ち得ることに気付き始めて行った。共著者による勉強会プログラムの検討にあたって、ポジティブ心理学を活用した lonl の手法が、動的ビジョンに良い影響を与える可能性があることを内部監査室長が気付いたのである。共著者との協業によって、lonl 支援が従業員の動的ビジョンの構築に寄与する形となったのである。

(6) 2021 年度全社内部監査の実施

2021 年度の全社内部監査も昨年同様に、社員のウェルビーイングに関するテーマが実施された。前回同様に、コロナ禍における従業員のウェルビーイング状況を把握し、そこに貢献することを目的としたものであったが、入社歴が前回対象者よりも長く、比較的会社の方向性を把握し、心理的に安定されていると思われる従業員に対しても、良好な職場環境によるウェルビーイングへの影響の有無があるか明らかにするためであった。

今回は、組織図において各部から 1 名をランダムに選出し、ほぼ全部門をカバーする 40 名の監査対象者（以下、2021 年度監査対象者とする。）の選出を行った。前回同様に、監査の面談に先駆け事前のアンケート（内容は 2020 年度監査対象者とほぼ同じ内容）を実施した。

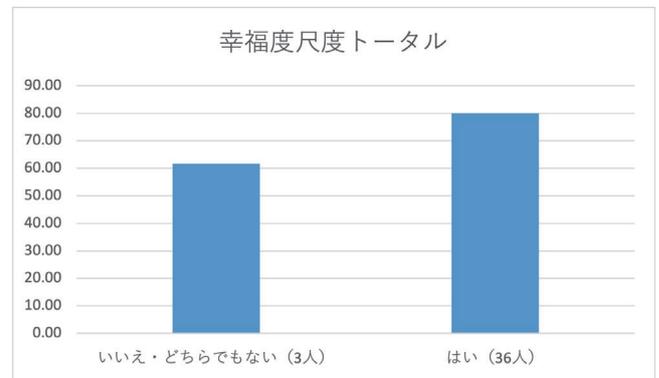
なお、事前のアンケートと面談の合間に、対象者に向けて事前アンケート結果のまとめとともに、「“幸せ 4 つの因子” 幸福度向上ガイド」の配布を行った。こちらは先に紹介された前野（2013）による幸せ 4 因子の紹介と、各因子を挙げるコツを先行研究等からまとめた内容である。例えば、幸福尺度第 2 因子（繋がりや感謝の因子）の向上施策では、個人での取り組み例として、「感謝を形にする・共有する」や「利他的な行動をする」、「許容する」、会社での

取り組み例として、「社内に交流スペースをつくる」や「Chief Happiness Officer の設置」などが記載され、各説明とともに参考文献が紹介されるといった内容である。こちらは前野氏とかかわりのある幸福度診断を提供する H 社の代表 O 氏より許諾をいただき配布することができた。配布の理由は、前回の 2020 年度の対象者との面談時にウェルビーイングについての関心が高い社員がいたことであった。そういった従業員に対してウェルビーイングの理解に役立てられるよう事前に配布を行った。

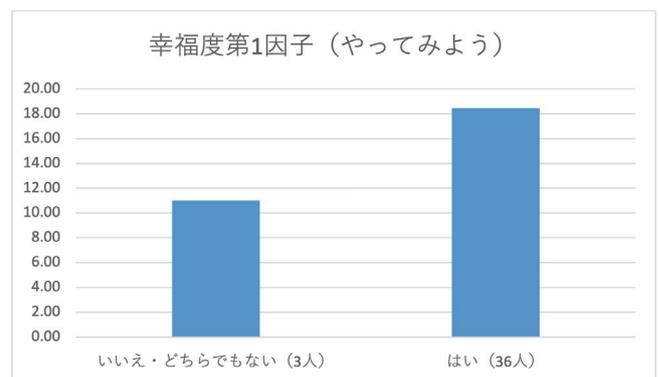
面談手順は、前回と同様であった。加えて当年は、幸福度向上ガイドについて簡単に説明をし、興味を持ち質問がされた際には詳細を説明した。その後、対象者の業務内容や仕事上での課題ややりがいについてヒアリングを行った。以下、事前アンケートと面談内容の結果を図表 10 にまとめる。

図表 10 アンケートと面談による調査結果（自分の意見が職場で伝えられているか/上司はよく褒めるか）

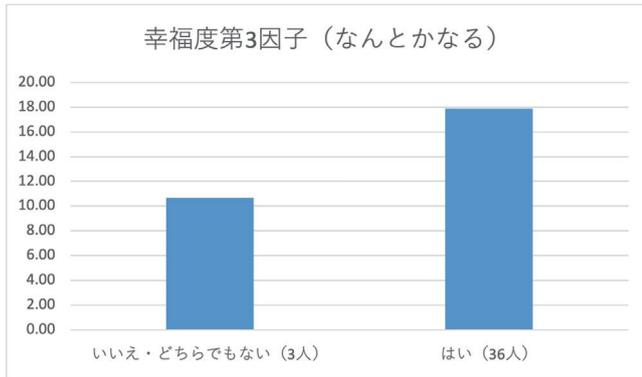
図表 10-1 自分の意見が職場で伝えられているか：幸福度尺度トータルにおける差異



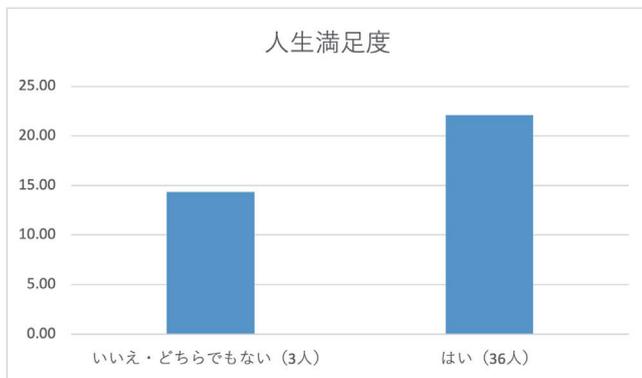
図表 10-2 自分の意見が職場で伝えられているか：幸福度第 1 因子における差異



図表10-3 自分の意見が職場で伝えられているか：幸福度第3因子における差異



図表10-4 自分の意見が職場で伝えられているか：人生満足度尺度における差異



各尺度における信頼性係数 α は、以下の通りである。幸福度トータルの信頼性係数 $\alpha = 0.81$, 幸福度尺度第1因子の信頼性係数 $\alpha = 0.73$, 幸福度尺度第3因子の信頼性係数 $\alpha = 0.73$, 人生満足度の信頼性係数 $\alpha = 0.84$ 。なお、幸福度尺度第4因子（信頼性係数 $\alpha = 0.41$ ）は、信頼性係数が低いため分析から除外した。

図表の補足とともに、報告の内容を説明する。まず、従業員が自身の意見が職場で伝えられているかどうかに対して、「いいえ、どちらでもない」(3人)群と「はい」(36人)と回答した群とで、以下の項目について統計的差があった。具体的には、幸福度尺度トータルにおいて $M_{No/Neither} = 61.67$ ($SD = 15.28$) vs. $M_{Yes} = 80.00$ ($SD = 9.99$) ; $z = 2.03$, $p < .05$ と差があった。幸福度尺度第1因子（自己実現と成長の因子）において $M_{No/Neither} = 11.00$ ($SD = 5.00$) vs. $M_{Yes} = 18.47$ ($SD = 3.32$) ; $z = 2.44$, $p < .05$ と差が認められた。幸福度第3因子（前向きと楽観の因子）

において $M_{No/Neither} = 10.67$ ($SD = 5.69$) vs. $M_{Yes} = 17.89$ ($SD = 4.28$) ; $z = 2.06$, $p < .05$ と差が見られた。人生満足度尺度において $M_{No/Neither} = 14.33$ ($SD = 6.51$) vs. $M_{Yes} = 22.08$ ($SD = 5.30$) ; $z = 2.09$, $p < .05$ と違いがあった。これらの結果は、昨年の比較とほぼ同じ傾向を示しており、従業員において、いかに心理的安全性が保たれて自分の意見が言えることが重要であることを裏付けるものであった。なお、幸福関連指標の平均下位と上位で統計的差があるものはなかった。

その後、昨年同様にポジティブコメントによる監査報告書が送付された。今回は、部門における報告書に対する監査対象者からの返答の所見に前向きな記載がいくつか確認することができた。これらのコメントには、この後に記載している(7)2021年12月に行われたポジティブ心理学勉強会に関する継続を望む意見が含まれており、今回の一連の内部監査活動における成果と考えられる。

(7) 社内でのポジティブ心理学勉強会の開催

2021年12月に、内部監査室主催によって共著者協力の元、A社内でのポジティブ心理学の勉強会を実施した。目的としては、ウェルビーイング監査のベースとなったポジティブ心理学に対する理解の促進と、A社におけるlon1の質的向上である。「質的向上」とした理由は2020年度の全社監査の結果から、lon1の有無が現状、モチベーションやその他のウェルビーイングにも影響が及んでいないのは、やり方に問題があるのではないかという仮説があったからである。当日は共著者より、ポジティブ心理学による興味深いウェルビーイングの先行研究を紹介し、関心を高めたいうで、社内の取り組みであるlon1が、これらの取り組みを取り入れることで更なる質的改善が見込まれることに関心を集める流れで進行した。その後、コーチングにおけるソリューションフォーカス（解決志向）(青木, 2014; Jackson & McKergow, 2007)によるワークを開催した。ソリューションフォーカスは、人やチームおよび組織の問題にプラスの進展をもたらすための実際的なアプローチである。問題を深く分析し、原因を探る「問題志向」とは対極に位置する手法であり、対話によって「どうなりたいか」、「何を手に入れたいか」という未来のイメージをつくる過程を先行させ、そこから目の前の具体的な行

動を変化させるよう導いていくブリーフセラピー（短期療法）の一つである。

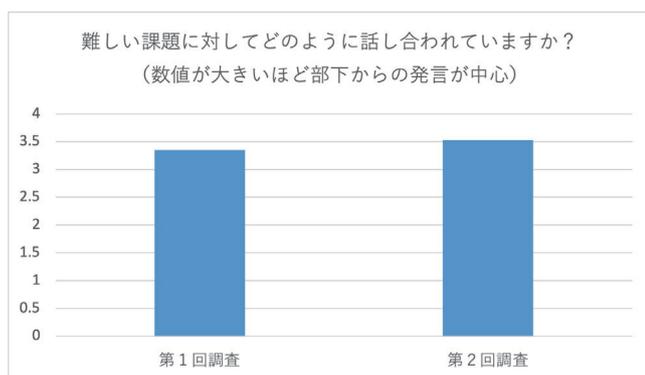
当日は、自由参加にもかかわらず、参加者は70人を超え非常に好評を得ることができた。加えて実施後のアンケートでも、次回以降の開催を期待する声が多く寄せられ、勉強会の意図であった1on1の取り組みに関する関心も高まったことが確認された。

(8) 第2回1on1に関する現状調査アンケートの実施

2021年12月には、7月に実施された1on1の現状調査アンケートの第2回目の実施を行った。目的は、7月からの1on1に関する取り組みの変化を確認することである。つまり、従業員の成長やウェルビーイングにかかる各種の取り組み（例 動的ビジョンプログラム、ポジティブ心理学の勉強会、全社内監査等）によって、部下の1on1に対する態度の変容を確認するために、2021年7月時点と2021年12月時点での1on1に関する態度を比較した。主な結果（N=196）は以下であった。

1on1において“難しい課題に対してどのように話し合われていますか？”という質問に対して、リッカート尺度（6件法：1. 上司からのアドバイスが中心、2. ほぼ上司からのアドバイス、3. どちらかと言えば上司からのアドバイス、4. どちらと言えば部下からの発言、5. ほぼ部下からの発言、6. 部下からの発言が中心）による回答は、前回（2021年7月）と今回（2021年12月）のスコアが、 $M_{1st}=3.34$ ($SD=1.04$) vs. $M_{2nd}=3.53$ ($SD=0.96$) ; $t=1.92$, $p<.10$ となり統計的差が認められた（図表11）。

図表11 アンケートによる調査結果（難しい課題に対してどのように話し合われているか）：部下からの発言が中心スコアの差異



また、“この半年の間で、1on1に関する取り組みや気持ちに変化がありましたら、教えてください。”という質問に対しての自由回答を、変化なし、1on1の頻度が増えた（減った）、1on1での対話の質が良くなった（悪くなった）、1on1の位置づけや心がけ、意見・要望についてカテゴリー分けした結果^{xiii}を図表12にまとめる。

図表12より、変化なしが最も多い回答であるが、1on1での対話の質や、1on1の位置づけや心がけが改善したという回答が、改悪回答を上回ることが分かった。

入手したアンケートデータを用いて第1回目の各指標間の相関係数と第2回目の相関係数との比較分析を行った。主な発見事項として、相関係数の差を検定すると、1on1の満足度と1on1の位置づけにおいて、第1回目（0.16）と第2回目（0.50）の間に統計的差が認められた（ $Z=3.73$, $p<.001$ ）。

これらの回答から、第1回調査後、1on1の位置づけが明確になり、部下の成長のためという認識が図られ、それに伴い1on1に対する満足のベクトルが部下の成長へ向けられるようになったと推察される。そして、1on1の位置づけが特定されたことで、部下が前回よりも積極的な発言（図表11の結果）を試みるようになってきたと考えることができるであろう。

(9) 2020年度全社内監査対象者への経過調査

従業員の成長や幸せに重点を置いた内部監査後、それぞれの部門での業務活動を通して、また全社的に展開された動的ビジョンプログラム、改善策が提案された1on1の推進、ポジティブ心理学の勉強会を経て、当該メンバーの心理的状況の変化を確認することを目的としたアンケートが12月下旬に実施された。

まず、前回（2020年12月）の1on1の満足度を5とした場合の、今回（2021年12月）の満足度との比較は、 $M_{1st}=5.00$ vs. $M_{2nd}=5.68$ ($SD=1.41$) ; $t=2.80$, $p<.01$ となり差が認められた。変化の要因を定性的に補完すべく、満足度の変化に関して1on1の頻度（図表13-1）と対話の質（図表13-2）を理由とする自由回答^{xiv}を掲示する。なお、前回の1on1頻度と今回の1on1頻度のスコアは、 $M_{1st}=4.11$ ($SD=2.72$) vs. $M_{2nd}=4.72$ ($SD=2.11$)

図表12 この半年の間での1on1に関する取り組みや気持ちの変化 (N=196)

	1on1実施頻度			1on1での対話の質		1on1の位置付け,心かけ		意見・要望
	変化なし	増えた	減った	良くなった	悪くなった	良くなった	悪くなった	
全体(196名)	57.14%	1.02%	3.06%	7.65%	0.00%	14.80%	2.55%	13.78%
上司(40名)	30.00%	0.00%	5.00%	12.50%	0.00%	30.00%	7.50%	15.00%
部下(146名)	64.11%	1.28%	2.56%	6.41%	0.00%	10.90%	1.28%	13.46%

図表13-1 昨年と比べて1on1の満足度の変化 (頻度について)

満足度	自由回答(頻度)	変化の値 (満足度-5)	頻度増えた	頻度減った
8	ランチミーティング形式の1on1が多くなってきました。	3	1	
6	去年よりも実施頻度が増え,上司とコミュニケーションがとれていると思うから	1	1	
7	1on1の頻度が増えたことで,悩みや相談をしやすくなり,ヒントを得ることが出来ている。	2	1	
7	去年はほとんど実施していなかったから	2	1	
6	内容に変化はないが頻度は以前よりあがったため	1	1	
3	部下(リーダー)に任せて,1on1の頻度を減らした為	-2		1
6	頻度が上がったのが良かった	1	1	

図表13-2 昨年と比べて1on1の満足度の変化 (対話の質について)

満足度	自由回答(対話の質)	変化の値 (満足度-5)	良くなった	悪くなった
6	手持ちの仕事をどう対処すれば良いかアドバイスを頂けるから	1	1	
6	自分がほしい回答を得られやすくなったのかなと思います。	1	1	
6	業務についてより具体的な話を出来るようになった	1	1	
6	話したいことを簡潔に話すようにしたため	1	1	
7	辛い話より前向きな話が多くできるようになったから	2	1	
7	去年よりも,業務/プライベートについて話す内容が厚く深みのあるものになったと感じるから。	2	1	

図表14 昨年と比べた幸福度の変化 (仕事について)

満足度	自由回答(仕事)	変化の値 (幸福度-5)	改善	悪化
8	困難な時,自分を奮い立たせて周りを感化し,自分を変える努力の結果だと思っています。	3	1	
7	勉強を続けたことでできることやわかることが増えたり,状況を冷静に考えられるようになって楽しい	2	1	
4	他の製造業と比較しても,A社のB部の立ち位置は圧倒的に低い	-1		1
6	できることが増えた	1	1	
8	少しは仕事を理解でき,余裕をもって仕事をできるようになったため	3	1	
7	成長を感じられるから	2	1	
4	自分の悩みの比重が去年より仕事が多くなってしまったから	-1		1
4	自分の成長度が昨年に比べ落ちたと思うから	-1		1
4	仕事において自分の力のなさを感じるから。	-1		1
8	去年よりも成長を実感しており,同じ事でも労力が減った為。	3	1	
6	成長した	1	1	

図表15 lon1頻度・満足度と幸福度の相関係数一覧

	頻度スコア		lon1満足度		幸福度(昨年比)		幸福度トータル
頻度スコア	1.00						
lon1満足度	0.46	**	1.00				
幸福度(昨年比)	-0.04		0.21		1.00		
幸福度尺度トータル	0.19		0.34	$p<0.1$	0.69	**	1.00

**、相関係数は1%水準で有意(両側)。 $p<0.1$ 相関係数は10%水準で有意(両側)。
各尺度における信頼性係数 α は、以下の通り。幸福度尺度トータルの信頼性係数 $\alpha=0.76$ 。

; $t=1.60$, NS となり統計的差が認められなかった。また、前回の幸福度を5とした場合の今回の幸福度との比較は、 $M_{1st}=5.00$ vs. $M_{2nd}=5.83$ ($SD=1.80$) ; $t=2.78$, $p<.01$ となり統計的差が認められた。変化の要因を定性的に補完すべく、幸福度の変化に関して仕事を理由とする自由回答^{xv}を図表14に掲示する。

ここで、lon1の満足度と幸福度の関係についての解釈を整理する。lon1満足度の変化に関する自由回答(図表13)からは、統計的には有意ではなかったlon1頻度の増加や、質的な変化が満足上昇の要因になったことが推察される。加えて、幸福度の変化に関する自由回答(図表14)からは、従業員が職場での成長を通じた幸福感の向上が読み取れる。lon1の量的・質的向上が満足につながり(lon1の頻度スコアとlon1の満足度の相関係数は0.46, $p<.01$ 図表15参照), その結果、従業員の成長を促して幸福度の向上につながった(lon1の満足度と幸福度尺度トータルの相関係数は0.34, $p<.10$ 図表15参照)という解釈ができるのではないだろうか。

その他の指標においては、数値上、多少の向上が見込まれたが統計的には有意な差はなかった。具体的には、前回と今回の幸福度尺度トータルは、 $M_{1st}=78.14$ ($SD=9.31$) vs. $M_{2nd}=79.69$ ($SD=9.52$) ; $t=1.18$, NS となり差が認められなかった。前回と今回の人生満足度尺度は、 $M_{1st}=22.33$ ($SD=5.76$) vs. $M_{2nd}=22.81$ ($SD=5.09$) ; $t=0.56$, NS となり差が認められなかった。

(10) A社取締役会での報告

2021年度の報告は、2022年3月に取締役会にて行われた。報告では、通常のリスクマネジメントに基づく監査報告に加え、今回のウェルビーイング監査による一連の報告が行われた。その後の質疑

において、社外役員からは、従業員に対してはプレッシャーがある方が、成長を促すと思われ、幸福の観点と言われると甘やかしてしまう怖れがある旨の発言があった。その発言に対して、報告者の内部監査室長からは、心理的安全性(psychological safety; Edmondson, 1999)^{xvi}という用語もそのような誤解を受けることがあるが、決してぬるま湯を醸成するものではないという旨の発言があった。その後、A社の常勤監査役から、ウェルビーイングという観点は、監査役協会においても今年度2回トピックスとして特集されており、それほど特異な切り口ではないという旨の発言があった。

今回の取締役会での報告は、非常に意義のあるものであったと捉えることができる。なぜならば、社内役員だけでなく、社外取締役・監査役を含めての報告であり、ウェルビーイングの重要性についてのコミュニケーションが公式な場で図られたからである。加えて、上述の質疑であったように、ウェルビーイング(または幸福)という概念が、手放しで受け入れない役員がいることが確認され、今後の内部監査の活動におけるウェルビーイングの伝え方に再考・改善を促す機会となったからである。

IV. 考察

4-1. A社内部監査部門の取り組み

当該部門が従来の業務内容を変更、ウェルビーイングの重要性を社内啓蒙し、従業員の成長や心理的安全性に貢献するlon1の社内展開支援やポジティブ心理学に関連する勉強会の開催を通じて、組織の発展に貢献する事例を紹介した。特に社歴の浅い従業員(2020年度監査対象者)に対して、ウェルビーイング監査により、ポジティブな職場環境や

lonl の改善提案に成長の機会を見出した。その後、会社の核心的価値観（A 社でいう「動的ビジョン」）の浸透に連動する形で全社的な lonl 施策に対する現状把握と分析を行い、A 社社長や動的ビジョンチームとの連携によって動的ビジョンと lonl の重要性のメッセージを伝え、ポジティブ心理学による勉強会の開催を実施した。その結果、2020 年度監査対象者における lonl の満足度と従業員の成長を通じた幸福度の向上に貢献することができた。会社からの期待（Must）も含まれる動的ビジョンの構築には、上司との対話が欠かせない。lonl の位置づけを「部下の成長の場」として、未来（Will）に焦点を合わせた解決志向による対話によって、部下の強み（Can）に着目し、上司との対立でなく協業をもたらした結果、成長を通じた幸福感の高まりにつながったと考えられるのではないだろうか。

A 社の社外役員からの指摘に表されているように、様々な利害関係者からウェルビーイングに関する取り組みへの理解を得ることは難しいことなのかもしれない。しかし、A 社内でこれまで2年に渡り継続^{xvii}できたことには2つの理由があると考えられる。一つには、企業として大事な理念に関わる取組み（A 社でいう「動的ビジョン」）として実施を行ったことであろう。ウェルビーイング監査1年目の最後に提案した lonl の改善提案も、翌年の動的ビジョンプログラムと平仄を合わせ、ポジティブ心理学の勉強会も lonl の質的向上とともに動的ビジョンの実現に貢献し得る取り組みとして実施された結果、従業員から支持が得られたと考えられる。二つ目として A 社の風土である。事例の A 社は、エンタテインメントを提供する企業であり、企業理念においては、消費者の心の幸せを創出することが掲げられているため、創出する側の従業員のウェルビーイングを扱った取り組みに対しての共感も全社的に高かったことも考えられる。

4-2. 本研究の意義

本研究の意義は、企業における内部監査部門の新たな役割を提起したことであろう。内部監査協会による内部監査の定義は以下とされている。「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なア

シユアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。」と続いて「このためにリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。」と記載されている^{xviii}。この後段に記載されているようなリスクに関する対応が一般的な内部監査部門における役割と認識されているのではないだろうか。しかし、この前段である「組織体の目標の達成に役立つこと」という大前提に立てば、各社において様々な取り組みが内部監査部門として行われることも特別なことではないかもしれない。当事例研究で取り上げた A 社の例はその一例であろう。A 社内部監査部門は、社内の既存の活動と企業ビジョンとをウェルビーイング向上のために整合させた。ただし、これは手探りによる調査活動と経営層との議論によって企画された社長からのメッセージや共著者による勉強会など通じて、徐々に整合性を持たせていったプロセスであったと言える。全社的なウェルビーイング向上活動を展開する上で、本事例で示されたプロセスは一定の示唆を提起するものである。

前出で述べられた SDGs の目標や政府におけるウェルビーイングに関する取り組みの重要性を踏まえると、今後は、たくさんの企業が社員一人一人を大事にして、人の良い面に向けたアプローチを、いろいろな部門において展開されることが期待されるであろう。本研究で紹介した内部監査部門による具体的施策は、別の部門・組織においても実施できるものとも考えられ、その点でも本研究の意義が認められるのではないだろうか。

4-3. 課題と今後の研究の取り組み

当事例研究における課題と今後の取り組みについて最後に記載する。課題として、社歴の浅かった 2020 年度監査対象者に対しては、1 年後の lonl に関する改善の傾向を捉えることができたが、全社的には、部下が自ら発言のイニシアティブをとりつつある傾向があるものの、それ以外の lonl の改善点は、5 か月後の第 2 回の調査においてはあまり目に見える形には至っていない。A 社における

組織開発においては一定期間の取り組みが必要となるであろう。それは、上司と部下による対話である 1on1 が、両者の良好な関係性の中で実施されていくには、動的ビジョン等、個人と組織との目的のすり合わせを、未来に向けた解決志向などによって時間をかけて丁寧に繰り返し実施する必要があると考えられるからである。

今後の研究の取り組みとして、A 社社外役員からの指摘にもあったように、このような内部監査における活動が、社内のポジティブな気運を高めることのみならず、リスクマネジメントの役割においても力を発揮されることが研究としても期待されるであろう。すなわち、従業員の幸せに向けた諸活動が、メンバー同士のつながりや思いやり等を育むことで、好ましい倫理観が醸成されることによって、不正への抑止力が増す可能性についてである。この点に関して、興味深い先行研究がある。組織風土と不祥事に関する実証分析として、星野・荒井・平野・柳澤 (2008) の研究によれば、職場での不正・違反放置の風土を抑止する因子として、「職場における信頼」や「道徳的リーダーシップ」がある。今回紹介したような、従業員の心理的安全性を確保し、自分の意見を伝える環境を整備し、個々の成長を促す仕組みを発展することで、不正をも抑止する風土も醸成することが可能になるのではないだろうか。今回の A 社の内部監査室のような取り組みが、リスクマネジメントとしても支持を得るには、ウェルビーイングにかかる因子から不正を防止するメカニズムを究明されることが今後において期待されることであろう。

謝辞

本調査にご協力いただいた A 社スタッフの皆様、心より感謝申し上げます。また本論文の審査時には査読者の方々から非常に有益なコメントを頂きました。併せて感謝を申し上げます。

引用文献

青木 安輝 (2014). 解決志向の実践マネジメント—問題にとらわれず、解決へ向かうことに焦点を当てる— 河

出書房新社

Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.

独立行政法人 労働者健康安全機構 (2021). 『産業保健21』第105号 Retrieved March 28, 2022 from https://www.johas.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/sanpo21/pdf/105_%EF%BD%902-11.pdf

Doshi, N., & McGregor, L. (2015). *Primed to perform*. New York, NY: Harper Collins.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

google株式会社 (2022). 「効果的なチームとは何か」を知る Retrieved March 30, 2022 from <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/measure-team-effectiveness/>

本間 浩輔 (2017). ヤフーの1on1—部下を成長させるコミュニケーションの技法 (pp.54-126) ダイアモンド社
星野 崇宏・荒井 一博・平野 茂実・柳澤 秀吉 (2008). 組織風土と不祥事に関する実証分析 一橋経済学, 2 (2), 157-177.

Jackson, P. Z. & M. McKergow. (2007). *The Solutions Focus*. (2nd ed.). Nicholas Brealey. (青木 安輝 (訳) (2008). 組織の成果に直結する問題解決法—ソリューション・フォーカス— ダイアモンド社)

経済産業省 (2021). 健康経営とは Retrieved March 28, 2022 from https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html

公益社団法人日本WHO協会. (2022). 世界保健機関 (WHO) 憲章とは Retrieved March 30, 2022 from <https://japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

前野 マドカ・前野 隆司・櫻本 真理(2017). “ハッピーワークショップ” の幸福度向上効果 支援対話研究, 4, 3-16.

前野 隆司(2013). 幸せのメカニズム 実践・幸福学入門 講談社

前野 隆司(2019). 幸せな職場の経営学 小学館

マンパワーグループ株式会社(2018). 健康経営のさらに先へ ウェルビーイング経営への取り組み方 Retrieved March 30, 2022 from <https://www.manpowergroup.jp/client/manpowerclip/hrconsulting/right-well-being.html>

松尾 睦(2013). 経験学習を活性化する人事制度:ヤフー株式会社の事例 *Discussion Paper, Series B*, (114), 1-6.

内部監査協会(2022). 内部監査の定義 Retrieved March 30, 2022 from https://www.iiajapan.com/pdf/guide/IIAJ-final-Definition_of_Internal_Auditing.pdf

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 光文社新書

日本経済新聞(2021). 真の競争力「社員ハピネス」に見える化しよう Retrieved February 8, 2022 from <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFK067010W1A500C2000000/>

大石 繁宏(2009). 幸せを科学する 心理学からわかったこと 新曜社

パーソル総合研究所. パーソル総合研究所×慶應義塾大学 前野隆司研究室 「はたらく人の幸せに関する調査」Retrieved March 28, 2022 from <https://rc.persol-group.co.jp/news/202007150001.html>

ProFuture株式会社(2022). 職場のウェルビーイング (2)Retrieved March 30, 2022 from https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2740

筆者略歴

大伴宗弘：フリー株式会社 内部監査室室長。グローバルビス・エグゼクティブ・スクール マーケティング講師。中小企業診断士。大学卒業後、流通業、デザイン会社、オムロン株式会社を経て、2007年より現職。2021年、一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻博士後期課程修了。博士（経

営）。マーケティング、消費者行動、文化心理学を研究領域とする。主な著書として、「消費国効果（Country of Reputation Effects）— 一日米における相手志向と製品志向の比較—」（第55次吉田英雄記念事業財団助成研究採択論文）、「Comparative COO and CRA Brand Effects in Japan and the US: Cultural difference in Analytic vs Holistic Thinking」（博士論文）などがある。

北居明：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。主な編著書として、「職場の経営学—ミドル・マネジャーのための実践的処方箋—」（中央経済社）、「経営学ファーストステップ」（八千代出版）、「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）などがある。

-
- i 2022年3月20日論文執筆時点
- ii ウェルビーイングとは以下のWHOの健康の定義が元になっているとされている。
「HEALTH IS A STATE OF COMPLETE PHYSICAL, MENTAL AND SOCIAL WELL-BEING AND NOT MERELY THE ABSENCE OF DISEASE OR INFIRMITY. (健康とは、完全な肉体的、精神的及び社会的福祉の状態であり、単に疾病又は病弱の存在しないことではない。)」(公益社団法人日本WHO協会 世界保健機関 (WHO) 憲章とは)
- iii 組織開発とは、組織内の当事者が自らの組織を効果的にしていくことや、そのための支援である(中村, 2015)。
- iv 今回の事例の公表にあたり、A社代表取締役社長からの了承を得ている。
- v 2020年～2021年のコロナ禍においては、社内における動的ビジョンプログラム(後述)の実施を行っている。
- vi 調査では、「はたらく人の幸せの7因子」として、①自己成長、②リフレッシュ、③チームワーク、④役割認識、⑤他者承認、⑥他者貢献、⑦自己裁量を挙げており、一方、「はたらく人の不幸せの7因子」として、①自己抑圧、②理不尽、③不快空間(はたらく環境の不快さ)、④オーバーワーク(過重労働)、⑤協働不全、⑥疎外感、⑦評価不満を挙げています。
- vii 40人規模を2群に分けた上での差の探索的分析では、後の分析においてもMann-Whitney検定を用いた。(それ以外の分析にはパラメトリックな検定を用いた。)

- viii 「嫌な気持ち」の回答は0件であった。
- ix 報告中、ストレートに部下を褒めることの恥ずかしさや、明示的にすることで上司から馬鹿にされたような誤解を生むことについて発言があった。
- x 動的ビジョンチームは、A社の動的ビジョンの浸透を図ることを目的としており、2020年より結成されている。主な活動は、秋に開催される動的ビジョンプログラムの企画立案と運営である。
- xi ここでのlon1の内容は部下の中長期的なキャリア形成に関することが中心であり、日常的に行われるlon1（業務を中心とした相談など）と異なる。例えば、内部監査室においては、部下が気付いていない本人の強みなどを上司が伝え、部下に自覚させた。なお、上司の動的ビジョンは部下とのlon1に先駆けて作成され、社内インフラ上に開示された。
- xii 実際には対象者の意見からlon1に対する改善が、部課長層で構成される全社連絡会議で提言されている。内部監査の対象者に直接、結果の報告をしないで、部門長を通じて報告を行うことは、指示系統の面から、また部門長への関心を高めるためにとった方法であるが、監査対象者にはあまり伝わっていないようであった。
- xiii 自由回答は第三者によりカテゴリー分けされた後、第一筆者との整合を行った。
- xiv 自由回答は第三者によりカテゴリー分けされた後、第一筆者との整合を行った。最も多かったカテゴリーは、「変化なし」(16人)で、順に「頻度に関するもの」(7人)、「対話の質に関するもの」(6人)、「頻度/質に特定されないもの」(5人)であった。
- xv 自由回答は第三者によりカテゴリー分けされた後、第一筆者との整合を行った。最も多かったカテゴリーは、「仕事」(11人)で、順に「仕事/プライベートに特定されないもの」(10人)、「プライベート」(8人)、「変化なし」(7人)であった。
- xvi 心理的安全性は、「チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態」とされている。Google社が社内で発見した、効果性が高いチームに固有の5つの力学のうち、圧倒的に重要なのが心理的安全性であり、心理的安全性の高いチームのメンバーは、離職率が低だけでなく、他のメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性も高いという特徴があった（google株式会社「効果的なチームとは何か」を知る）。
- xvii 2022年度のA社内部監査室の活動計画も引き続きウェルビーイングに寄与する活動が予定されている。
- xviii 内部監査協会 内部監査の定義

A Case Study of an Internal Audit Department Focusing on Employee Well-being: Through a Company-wide Effort to Instill 1-on-1 Meetings

MUNEHIRO OTOMO (Furyu Corporation)

AKIRA KITAI (Konan University)

Abstract

A case study in which the internal audit department of an entertainment company, in collaboration with an external researcher, conducted internal audit activities focusing on the well-being of employees amid Corona pandemic. During the two years of internal audit activities, recommendations regarding well-being were made, and in order to implement the recommendations, the internal audit department collaborated with each department to further instill 1-on-1 meetings. As a result, after one year, a trend toward greater satisfaction with 1-on-1 meetings and improved subjective well-being was observed among employees who had not been with the company for a long time.

近年の「診断的／対話的」プロセス研究についての一考察： 「振動プロセス」論の登場とその意義

永石 信（中京大学国際学部／オフィスぺんたろー）

要旨

本稿の目的は、「診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動する実践」に対する近年の研究上の進展に着目し、ブッシュとマーシャクが2009年に公表して以降の「診断的／対話的」プロセス研究の理論面・実証面での最新情報を共有することにある。本稿では、ヘイスティングス、シュワルツ、ブッシュ、マーシャク、永石という論客5人が2022年に公表した最新研究に焦点を当て、実践者の「マインドセットの振動（この場合、実践者が、診断的なマインドセットと、対話的なマインドセットを実践内で適切に使い分けること）」問題が極めて重要な論点であり、主張が別れやすいポイントであることを示した。最後に、ヘイスティングスとシュワルツが提唱する「変革リーダーが備えるべき、客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究を主導する統合型マインドセット」は「絵に描いた餅」のようなものなのかについて、これまでの論文では足並みが揃うことが多かったマーシャク（及びブッシュ）と、永石の間で、大きく見解が異なっていることを、今後の進展が期待される興味深い論争として詳しく紹介した。

I. 本稿の目的

ブッシュとマーシャクが「診断型と対話型の組織開発についての、一つの類型化」を論文（Bushe & Marshak, 2009）という成果で初めて世に送り出してから、10年以上の歳月が流れた。その間、研究面でも、実践面においても、「診断型組織開発（Diagnostic OD）」と「対話型組織開発（Dialogic OD）」の類型化の議論を発展的に継承し、あるいは建設的に批判する多くの試みが生み出されてきた（Bushe & Marshak, 2015, 2016; Bushe & Nagaishi, 2018; Duff & Dishman, 2016; Gilpin-Jackson, 2013; Gilpin-Jackson & Axelrod, 2021; Gilpin-Jackson & Crump, 2018; Nagaishi, 2020; Oswick, 2009）。本稿の目的は、2020年代に入って議論が深化する兆しを見せている「診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動する実践（＝振動プロセス）」（Hastings & Schwarz, 2022）に着目し、ブッシュとマーシャクが世に問うたコンセプトの理論面・実証面での深化について、可能な限り最新のグローバルトレンドを紹介することにある。

特にこの「振動プロセス（oscillation process）」に注目が集まる契機となったのは、組織開発分野の世界的トップジャーナルである Journal of Applied Behavioral Science（以下、JABS と略す）の2022年第1号において、ヘイスティングスとシュワルツがその用語を初めて使用した論文を発表し、同分野の権威であるマーシャクとブッシュが同号にやや批判的なコメントリー寄稿を掲載したことであった（Hastings & Schwarz, 2022; Marshak & Bushe, 2022）。その2つの投稿は2021年にJABS「Online First」欄で一足早く公表されたが、それを受けて、2022年に入ると日本の文化的背景に適応した新しい振動プロセス論（Nagaishi, 2022）が登場した。論点がさらに広がり、さらに深まっているこの「振動プロセス」論において展開されているポリフォニー（多声性：Bakhtin, 1984）を紹介し、組織開発領域において拓かれつつある新しい地平に着目することで、「組織開発研究」の読者の方々に、それぞれの研究・実践両面での新たな学びや気づきを提供することが、本稿の目的である。

表1 3論文の「主要論点」および「主張の相違」

主要論点	①診断的プロセスと対話的プロセスの違いの明確さ	②何は振動し得るのか？何は振動しにくいのか？	③変革の成功率についての見解	【備考】論文タイプ
Hastings & Schwarz (2022)	違いは明確に存在する	変革プロセスは、診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動し得る（プロセスとは、手法なのか、マインドセットなのか、その両方なのかについての言及はなし）	「診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動する実践（＝振動プロセス）」が、成功率が最も高い	量的研究
Marshak & Bushe (2022)	違いは明確に存在する	手法は振動し得るが、マインドセットは容易には振動しない	振動プロセスと、対話的プロセスの、どちらが成功率が高いかはHastings & Schwarz (2022) 分析結果からは明確になっていない	Hastings & Schwarz (2022) へのコメント論文
Nagaishi (2022)	違いは明確に存在する	手法も、マインドセットも、条件が整えば振動し得る	（・帰納的研究法ではないため、触れていない）	質的研究

(出典) Hastings & Schwarz (2022), Marshak & Bushe (2022), (Nagaishi, 2022) を元に本稿著者が作成

II. 量的研究としての「振動プロセス」論の出現

診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動する組織開発実践に対して、「振動プロセス (oscillation process)」という名称を与えたのは確かにヘイスティングスとシュワルツであるが、振動プロセス的なものを紹介した事例研究自体は、2000年前後から既に存在した (Beer & Nohria, 2000; Burns, 2004; Graebner & Eisenhardt, 2004)。Hastings & Schwarz (2022) の最大の貢献は、それらの先行研究を踏まえつつ、振動プロセスを量的研究の研究対象として組み込み、「リーダーの変革プロセスの選択と、プロジェクトの成功率の関係性を定量的に検証した」という点にある。

Marshak & Bushe (2022) は、同じ号収録された Hastings & Schwarz (2022) について論評したコメンタリー寄稿であり (JABS の原稿ジャンル名としては「Dialogue」にあたる)、論点だけをシンプルにまとめた4ページの短い原稿である。それらが2021年にJABS「Online First」欄で公表された後、永石がそれに反応し、Academy of Management 年次大会採択論文として2022年に発表したのが、「日本の組織文化の独自性の中の、振動プロセス」についての質的研究論文 (Nagaishi, 2022) である。表1は、それらの3論文の主要論点、および主張の相違を要約したものである。

3つの論文は、「①診断的プロセスと対話的プロセスの違いの明確さ」については、基本的に違いはないと言って良い。Hastings & Schwarz (2022,

p.121) の言葉を引用すれば、診断的プロセスとは「組織の状態を専門家が客観的に分析し、トップダウンで計画的に変革がもたらされるような」客観主義に基づく組織開発活動を指し、対話的プロセスとは「組織の新しい可能性を探究するための、ボトムアップの、語りの変容を重視するような」社会構成主義に基づく組織開発活動を指す。その2つのプロセスに、明らかに質的な違いが存在するという点で、3つの論文の見解は一致している。

では次に、それぞれの主張の違いについて、「②何は振動し得るのか？何は振動しにくいのか？」と「③変革の成功率についての見解」の部分に着目しながら要約しよう。「振動 (oscillation)」とは、文字通り「2つの間で行ったり来たりする」と解釈するのが妥当であろう。まず、Hastings & Schwarz (2022) は、変革プロセスは、診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動し得ると主張し、その上で、「診断的プロセスと対話的プロセスの間で振動する実践（＝振動プロセス）」が、成功率が最も高いという統計的エビデンスを提供している (n=79)。なお、振動プロセスとして「診断的プロセスから対話的プロセスに振動した活動（成功率93%, n=14）」と「対話的プロセスから診断的プロセスに振動した活動（成功率89%, n=9）」の2つのタイプが検証されているが、両方ともに「対話的プロセスのみの活動（成功率86%, n=7）」よりも成功率が高かったことから、振動プロセスが最も成功率が高い、と結論づけている。なお、「診断的プロセスのみの活動」が最も成功率が低く、33% (n=49)

であった。

Marshak & Bushe (2022, p.150) は、上記のような結論を「画期的な主張の数々 (groundbreaking assertions)」としつつ、振動プロセスの定義問題と、成功率問題について批判的に取り上げている。彼らの論考は、まず、Hastings & Schwarz (2022) が言うところの「診断的プロセス」, 「対話的プロセス」, 「振動プロセス」の「プロセス」という言葉は、実践者が選ぶ「手法」のことを指しているのか、実践者の「マインドセット」のことを指しているのか、2つを両方とも含むのか、他の何かを指すのか、不明瞭であるという「定義」に関わる指摘から始まっている。そして、もし、プロセスとは「手法とマインドセットの両方」もしくは「マインドセット」を指しているとすれば、実践者の「手法」は振動し得るが、実践者の「マインドセット」は容易には振動しないという主張を表明している。さらに、成功率問題について、2人は「対話的プロセスのみの活動のサンプルサイズが $n=7$ と小さすぎる。7つのサンプルのうち一つ失敗事例があったパターンと、9つのサンプルのうち一つ失敗事例があったパターンを比較して、前者のほうが成功率が低いと結論づけるのは量的研究として問題がある (Marshak & Bushe, 2022, p.151)」と批判的にコメントしている。

Nagaishi (2022) は、そのタイトル (Diagnostic and dialogic OD approaches in Japanese organizations: How and why are they blended?) にある通り、「どのように (how)」, 「なぜ (why)」振動が起きるのかを、某日本企業での永石自身の実践事例を示しながら、質的研究の強みを活かした詳細な分析を行っていることに特徴がある。その主張については次節においてより詳しく取り上げたいが、最も重要な結論は、手法も、マインドセットも、一定の「条件」が整えば振動し得るという部分であろう。特に、「組織開発プロジェクトを、業務として成功させなければならない」というプレッシャーに晒される中で実践者はあらゆる可能性を模索するのであって、意図があろうとなかろうと、手法も、マインドセットも実践の中で振動すると結論づけるのが現実的である、と実践面重視で主張している点にユニークさが認められる論文である。

Ⅲ. 「振動プロセス」論に対する マーシャク、ブッシュ、永石の反応

本節では、Hastings & Schwarz (2022) の節構成と各節内容を紹介しつつ、3論文それぞれの重要な主張について、より詳しく取り上げていくこととしたい。表2は、それらの情報をまとめたものである。

1. 論文前半部分 (第1節から第3節)

Hastings & Schwarz (2022) の前半部分は「第1節：導入部分」「第2節：理論的背景」「第3節：リサーチデザイン」というオーソドックスな論文の流れになっている。Marshak & Bushe (2022) と Nagaishi (2022) は、ともに同論文の目的意識や先行研究サーベイに対して適切さを認めつつ、「組織変革には、診断的プロセスと対話的プロセスという異なるプロセスが存在する」という Hastings & Schwarz (2022) の前提について、賛同する立場を表明している。一点だけ、本稿著者 (永石) の論文 (Nagaishi, 2022) 内では触れなかったものの、研究手法として典型的な解釈主義的手法である「ナラティブ・インタビュー技法」を採用するという点が、量的実証研究である Hastings & Schwarz (2022) において一貫性があるのかどうか、という点は学術論文の評価に関わる重要な部分ではあるが、本稿の目的に関係が深いとは言えないため、その点を本稿にて詳細に掘り下げることは差し控えておきたい。ナラティブ・インタビュー技法に関心がある方々は、同方法論の詳細について学ぶ際には、ぜひ Boje (2001) や Riessman (2008) などの文献を参考にさせていただきたい。

2. 論文中盤・後半部分 (第4節から第5節)

Hastings & Schwarz (2022) の中盤・後半部分は「第4節：実証分析結果」「第5節：理論モデルの提示」から構成されている。前述の通り、この部分については「成功率問題」が最大の論点となっており、Marshak & Bushe (2022, p.151) が「7つのサンプルのうち1つ失敗事例があった少サンプル集団が、9つのサンプルのうち1つ失敗事例があった小サンプル集団よりも、成功率が低いと結論づけ

表2 Hastings & Schwarz (2022) の各節内容と、それに対するMarshak & Bushe (2022) とNagaishi (2022) の見解

Hastings & Schwarz(2022)の各節内容	Bushe & Marshak (2022)の見解	Nagaishi(2022)の見解
<p>第1節:導入部分 (節名なし)</p> <ul style="list-style-type: none"> 論文で検証する大命題の提示:「変革プロセスと変革リーダーシップの両方が、変革プロジェクトの成功確率に影響する」 「変革プロセス(change processes)」とは、「変革をもたらすための活動(activities that enable change)」である、という定義の提示(abstractの1行目) (→変革の「手法」とも言っていないし「マインドセット」とも言っていない) リサーチ・クエスションの提示:「変革リーダーは、変革プロセスの狭間でどんな行動を取っているか?(How do leaders do between change processes?)」 小リサーチ・クエスション①:「どのような変革プロセスの適用が、成功率を高めるのか?(which application of change processes facilitates success?)」というクエスションを先に検証する 小リサーチ・クエスション②:「どのような変革リーダーシップ実践が、変革プロセスの選択に寄与するのか?(which change leadership practices inform the choice of change process?)」というクエスションの検証へと進む 	<p>「組織変革には、診断的プロセスと対話的プロセスという異なるプロセスが存在する」というHastings & Schwarz (2022)の前提について、賛同する立場を表明</p>	<p>「組織変革には、診断的プロセスと対話的プロセスという異なるプロセスが存在する」というHastings & Schwarz (2022)の前提について、賛同する立場を表明</p>
<p>第2節:理論的背景 (節名"Theoretical Basis")</p> <ul style="list-style-type: none"> 変革プロセス(診断的プロセス,対話的プロセス,混合型プロセスなど)についての先行研究サーベイ 変革リーダーシップ(変革プロセス選択についてのリーダー行動)についての先行研究サーベイ 		
<p>第3節:リサーチ・デザイン (節名"Studying change processes and change leadership")</p> <ul style="list-style-type: none"> リサーチのデザインと概要,データ収集方法(n=79) 研究手法:「ナラティブ・インタビュー技法(narrative interview technique)」 		
<p>第4節:実証分析結果 (節名"Findings")</p> <ul style="list-style-type: none"> 変革プロセスを4パターンに分類(診断的のみ,診断的から対話的への振動,対話的のみ,対話的から診断的への振動) 変革リーダーシップを2パターンに分類(客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究型,単一探究型) 実証分析結果①:変革プロセスとしては、振動プロセス(診断的から対話的への振動,および、対話的から診断的への振動)が成功率が高い 実証分析結果②:変革リーダーシップは、客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究型が、振動プロセスの選択を通じて、高い成功率につながりやすい 	<p>「振動プロセスのほうが、対話的プロセスのみの場合よりも、成功確率が高い」というHastings & Schwarz (2022)の主張は、2人の論文データによって支持されているとは言えない(7サンプル中1つしか失敗事例がない「対話的プロセスのみ」の成功率86%という数値は、量的研究としてサンプルサイズが小さすぎる)</p>	<p>(・帰納的研究法ではないため、触れていない)</p>
<p>第5節:理論モデルの提示 (節名"Modelling leadership practice and change processes")</p> <ul style="list-style-type: none"> 理論モデルとして図1を提示(図のタイトル:「変革プロセスの動的適用モデル(Dynamic application of change processes)」) 		
<p>第6節:考察と結論 (節名"Discussion and conclusion")</p> <ul style="list-style-type: none"> 客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究を主導する変革リーダーに必要、「統合型のマインドセット(unified mindset)」の定義づけと一般化が今後の研究に期待される 		

(出典) Hastings & Schwarz (2022), Marshak & Bushe (2022), (Nagaishi, 2022) を元に本稿著者が作成

るのは量的研究の結論として問題がある (Marshak & Bushe, 2022, p.151)」と強いトーンで批判している部分である。なお、帰納的研究法を採っていないNagaishi (2022) では、この部分については触れられていない。ここで本稿著者(永石:Nagaishi(2022)の著者でもある)の見解を記すとすれば、Marshak & Bushe (2022) の批判的な主張を支持する立場で

あり、Hastings & Schwarz (2022) は小サンプルのデータを使用していることの研究上の限界をより丁寧に記述するべきであった、と考えている。

3. 論文最終盤部分 (第6節)

Hastings & Schwarz(2022)の最終盤部分「第6節:考察と結論」は、客観的世界観と社会構成的世界観

の同時探究を主導する変革リーダーに必要な「統合型のマインドセット (unified mindset)」の定義づけと一般化が、今後の研究領域として有望であるとの言及で締め括られている。これに対し、Marshak & Bushe (2022) と Nagaishi (2022) の見解は大きく異なっている点は興味深い。

Marshak & Bushe (2022) は、前述の通り、実践者の中で「対話的」なマインドセットと「診断的」なマインドセットが両立した状態になり得るという考え方に対して懐疑的である。2人にとって、それほど実践者のマインドセット問題は重要な論点であり、客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究を主導する統合型マインドセットは「絵に描いた餅」のようなものだと捉えているように思われる。

それに対し、Nagaishi (2022, p.23) は、「主導的実践者のアンカー的役割 (anchoring) があれば、統合型マインドセットが生成され得る」という新しい主張を展開している。では、永石が主張する「アンカー的役割／アンカリング (anchoring)」とは何か。「永石＝本稿著者」なので、ここで本稿著者がその概念について解説しておきたい。

本稿著者は、組織開発的活動において、内部実践者の方々は自社の中のパフォーマンス志向・成果主義志向を反映して診断的マインドセットになりやすい条件が整っている、と考えている。その中で、ハイフェッツらの言うところの適応的チャレンジ (adaptive challenge) に近い課題 (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009) に対応する局面において、内部実践者は「組織の新しい可能性を探究するための、ボトムアップの、語りの変容を重視するような」社会構成主義に基づく対話的マインドセットをどのように学び取り、実践できるかどうかは、それは変革プロセスを通じて常に対話的マインドセットを体現する「アンカー的役割／アンカリング (anchoring)」から学ぶ、という機会を活かすことができるかどうか、にかかっている。「アンカー的役割／アンカリング (anchoring)」は、あるときは変革をサポートするスポンサー (オーナー) が担っているかもしれないし、あるときは外部コンサルタントがそれを担っているかも知れない。アンカー的役割は、メンターの役割とも近く、それを学ぶためには「アンカー的存在 (メンター的存在) が体

現している対話的マインドセットを、そばで見て、そばで感じ取って周りのメンバーが学んでいく」ことが最も現実的な選択肢である。換言すれば、筆者はこの点において Marshak & Bushe (2022) とは異なる見解を持っていて、筆者自身の実践経験の積み重ねから「客観的世界観と社会構成的世界観の同時探究を主導する統合型マインドセットの実現は、『絵に描いた餅』のようなものではなく、アンカー的役割を担う存在がそれを周りのメンバーに波及させていくことが変革プロセスの最も重要な活動の一つ」であると考えている (Nagaishi, 2022)。

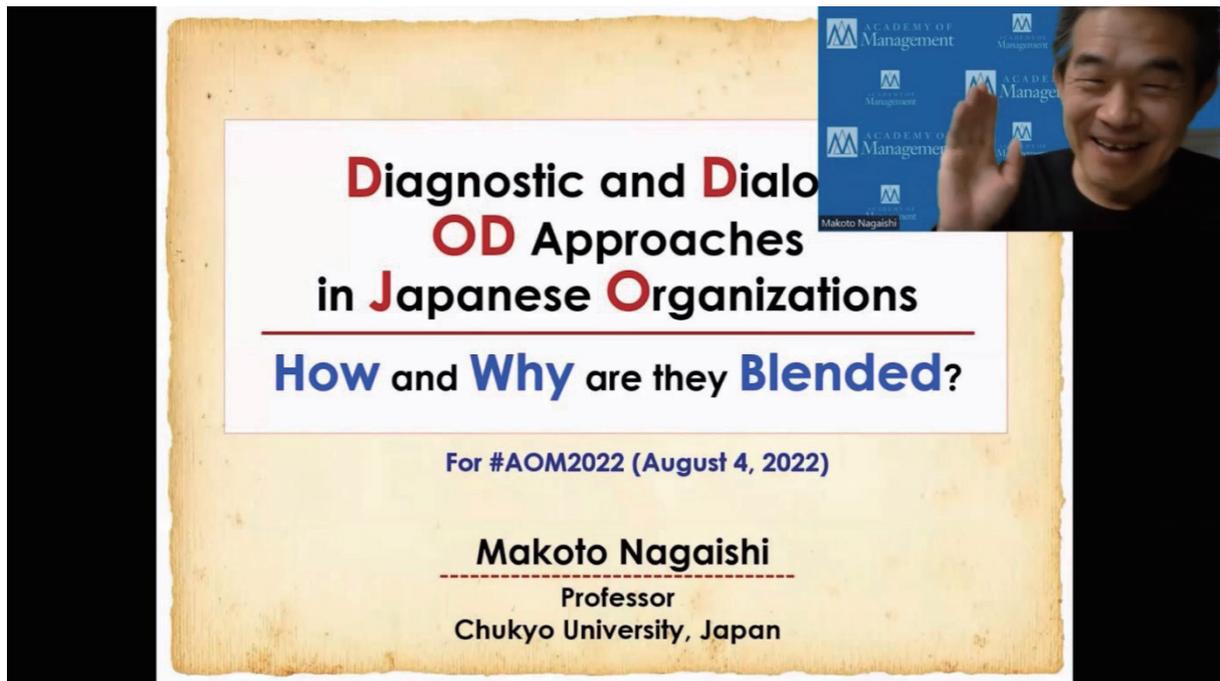
IV. 結びに代えて

以上、近年の「診断的／対話的」プロセス研究の深化についての一つの考察として、「振動プロセス」論の登場の経緯、最新の進展状況などについて紹介することで、読者の方々それぞれの研究・実践両面での新たな学びや気づきを提供することを試みた。どの程度それが実現できているかについては、今後の皆様からのフィードバックをお待ちし、真摯に受け止めさせていただきたい。

なお、本稿を脱稿する直前には、Academy of Management の 2022 年年次大会にて、筆者が Nagaishi (2022) の論文プレゼンテーションを行った (資料 1)。そこで得た論文へのコメントやアドバイスは、建設的な批判を含め非常に有益な示唆に富むものばかりであったが、筆者の「アンカー的存在が体現している対話的マインドセットを、そばで見て、そばで感じ取って周りのメンバーが学んでいく」プロセスが重要であるというポイントについては、概ね高い関心と共感を得ることが出来ている、という手応えがあったことを報告しておきたい。

最後に、本稿で取り上げた「診断的／対話的」プロセス研究の先達であるブッシュ、マーシャク、ヘイスティングス、シュワルツの 4 氏の長年の多大なる貢献に、心から敬意と謝意を表したい。ブッシュとマーシャクは、本稿著者の組織開発の実践、研究両面のメンターとして、まさに実践現場で「アンカー的存在」として対話的マインドセットを体現して下さり、本稿著者がそれをそばで見て、そばで感じ取る機会を与えてくれた方々である。へ

資料1 永石のAOM年次大会(2022)プレゼンテーション写真(2022年8月4日撮影)



イスティングスは、2018年1月に、本稿筆者に個人的に Hastings & Schwarz (2022) の元になるワーキング・ペーパーを共有して下さり、当時から本稿筆者に新しい研究の波が来ていることを間近で感じ取る機会を与えてくれた方である。このオープンな国際的研究・実践グループの中に、本稿著者が居場所を与えていただいていることは非常に幸運なことである、と本執筆を通じて改めて気づかせていただいた次第である。

引用文献

- Bakhtin, M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. University of Minnesota Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change: Competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/doi:10.1108/01443570410552108>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368. <https://doi.org/10.1177/00218863093335070>
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.) (2015). *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Berrett-Koehler. (ブッシュ, G. R.・マーシャク, R. J. 中村和彦 (訳) (2018). 対話型組織開発—その理論的系譜と実践— 英治出版)
- Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (2016). The dialogic mindset: Leading emergent change in a complex world. *Organization Development Journal*, 34(1), 37–65.
- 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.
- Duff, S., & Dishman, D. (2016). Transforming Joplin leaders with blended OD design post tornado.

- OD Practitioner*, 48(4), 32-37.
- Gilpin-Jackson, Y. (2013). Practicing in the grey area between dialogic and diagnostic organization development. *OD Practitioner*, 45(1), 60-66. <https://sldconsulting.org/wp-content/uploads/2015/11/ODP-V45No1-Gilpin-Jackson1.pdf>
- Gilpin-Jackson, Y., & Axelrod, R. H. (2021). Collaborative change engagement in a pandemic era and toward disruptive organization development practice. *Organization Development Review*, 53(2), 9-18.
- Gilpin-Jackson, Y., & Crump, M. (2018). Practicing in the grey area between dialogic and diagnostic organization development: Lessons from another healthcare case study. *OD Practitioner*, 50(4), 41-47.
- Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: Acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 366-403.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. 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)
- Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 120-148. <https://doi.org/10.1177/00218863211019561>
- Marshak, R. J., & Bushe, G. R. (2022). A compelling beginning and more to uncover. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 149-152. <https://doi.org/10.1177/00218863211060884>
- Nagaishi, M. (2020). Diagnostic and dialogic organization development assumptions: Their fit with Japanese culture. *Organization Development Journal*, 38(3), 33-44.
- Nagaishi, M. (2022). Diagnostic and dialogic OD approaches in Japanese organizations: How and why are they blended? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1). https://www.researchgate.net/publication/359501600_Diagnostic_and_dialogic_OD_approaches_in_Japanese_organizations_How_and_why_are_they_blended
- Oswick, C. (2009). Revisioning or re-versioning? A commentary on diagnostic and dialogic forms of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 369-374. <https://doi.org/10.1177/0021886309338687>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.

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。個人事務所公式YouTube「ぺんたろーチャンネル」にて，自らの仕事キャリア・ゼミ教育・趣味のことなどを中心に情報発信を行っている。

On the Recent Development of “Diagnostic/Dialogic” Paradigm: The Emergence of the “Oscillation” School of OD Research

Makoto Nagaishi (Chukyo University / Office Pentaro)

Abstract

This study responds to Hastings & Schwarz’s (2021) propositions for an integrative approach to combine diagnostic and dialogic change processes with a particular focus on the impacts on change practitioners’ mindsets. It reviews the recent development of the “oscillation” school of OD research and extracts some controversial issues. The author analyzes the arguments of Marshak & Bushe (2022) and Nagaishi (2022) as primary references in point and concludes that diagnostic and dialogic approaches can be adequately oscillated not only in methods but also at the mindset level.

「組織開発研究」第7号 編集委員

委員長：多湖 雅博

副委員長：中村 和彦

間間 理 北居 明

土屋 耕治

永石 信

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 2 月末：[投稿者] 編集事務局への投稿意思の連絡
- ②前年度の 4 月末：[投稿者] 投稿原稿のメールでの送付
- ③5 月中：編集委員による査読
- ④6 月中旬：[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤8 月末：[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥9 月中：編集委員による査読（再審査）
- ⑦10 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）
- ⑧3 月まで：当該年度の「組織開発研究」の発行

投稿を予定される方は、2 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、4 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 8 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。