

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第10号

2026年3月発行

External Consultants



[研究ノート]

早瀬 信・葛西和恵

OD実践研究会の活動報告:リアルな困りごと対話からの学び 1

垣内芳文

組織で起こっていること=グループ・プロセスを観ることを学ぶために
～グループ・プロセスを可視化する試み～ 13

投稿規程 25

事例研究の査読基準について (2018年6月21日付) 27

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。

OD実践研究会の活動報告： リアルな困りごと対話からの学び

早瀬 信 (セセリー代表 組織開発コンサルタント)

葛西和恵 (人材育成コンサルタント)

要旨

本稿は、OD実践研究会の活動報告である。そこから、多様でかつ異なるバックグラウンドを持つ人たちによって行われる対話は、思わぬ発見や新鮮な気づきに富む刺激的な対話であることが示唆された。このことは、職場ではない場、いわばゆるいコミュニティにおけるODの可能性を示し、そうした場が効果的な学びを生み出す場として機能し得ることが見出された。

I. はじめに

本稿の筆者は2名であり、以下、便宜上、早瀬を第一筆者、葛西を第二筆者と記す。

ODNJ年次大会2024 (注：2024年11月23日、品川シーズンテラスにて開催)において、第一筆者は自身が主催するOD実践研究会 (以下、「研究会」と表記する) の紹介をするためにポスターセッションを行った。代表理事の大島岳氏から依頼されたことがきっかけだが、第一筆者には問題意識があった。ODNJ経由で研究会へ参加する人が激減しているところから、「ODNJ会員は、組織開発 (以下、「OD」と表記する) 実践に当たって困りごとはないのだろうか?」という思いがあったからだ。

第一筆者は自身のOD実践の経験から、本当にODに取り組もうとするなら実践者は必ず「困りごと」に直面するはずだと考えた。そこで、本やセミナーでは得られない「実践知」を探せる場を提供することで、実践者の「困りごと」解消の一助になればとの思いから研究会を開催している。既述の研究会への参加者減少を踏まえて、研究会開催の趣旨をODNJ会員にアピールするのに良い機会だと考え、ポスターセッションに参加した。

ODNJ主催の組織開発基礎講座で第一筆者と共に学んだ第二筆者は、研究会のポスターセッションを見て、「しっかり活動しているようなので、このポスターセッションだけでは何かもったいない」と感じた。そこで、事例研究にまとめてみないかと、第一

筆者に声をかけた。第一筆者はアカデミックな発信は難しいものとはなから諦めていたので、研究会の活動をアピールする方法として「組織開発研究」へ投稿するという発想はなかった。しかし、執筆を手助けすると第二筆者が申し出たことから、アカデミックを志向する人にも研究会を知ってもらえる機会になるかもしれないと第一筆者は思い至り、共同で執筆に取り組むことにした。

本稿では、研究会の活動報告を通してOD実践者の困りごとや、研究会の実施状況について振り返り、今後の研究会実践活動に活かすことを目的とする。そもそも研究会はアカデミックな「研究」を活動の目的としていないため、収集したデータは不十分かつあいまいさが残るものである。また、本稿は仮説を提起し実証しようとするものではなく、研究会の活動報告を主旨とする。

II. 事例研究

1. OD実践研究会とは

1-1. OD実践研究会の概要

OD実践研究会 (以下、「研究会」と表記する) は、ODの実践における困りごとを相談できる対話の場として2021年12月18日に発足した。主催者は、第一筆者である。毎月1回、通常は18日の19時30分から21時30分の2時間、Zoomによるオンライン形式の対話型ワークショップである。

研究会に参加するには、次のいずれかのFacebook

グループへの事前登録が必要である。

(a) ODNJ公式交流サイト「共創カフェ」

ODNJ会員限定のFacebookグループ, 2025年
3月28日現在の登録者数161人

(b) OD実践研究会

早瀬が運営するFacebookグループ, 2025年3
月28日現在の登録者数20人

1-2. 研究会発足の背景

ここで、研究会を発足した背景について触れておきたい。

OD活動において、実践者はODの対象となる職場と向き合うことになる。職場の現実には複雑であるから、組織の課題を解決し、組織のパフォーマンスを向上させるのは簡単なことではない。

OD実践者は組織・職場の反発を買ったり、共感を得られない状況で支援をスタートせざるを得なかったりすることもある。抵抗勢力が現れた場合、それに向き合うのには骨が折れる。そして、身近に相談できる相手がいないことも多く、OD実践者は孤立しやすいと言えよう。

自身のOD実践者としての経験から、第一筆者はOD実践者の困りごとを次のように捉えている。

(a) ODを説明しても「場」に響かない。

言葉の定義を説明しても、聞いた人がその意味や目的、効果などを想像しにくい。結果として、理解が得られない。

(b) 「なぜやるのか?」「どんな効果があるのか?」と問われて、うまく答えられない。

学術的な理論やモデルの説明では納得感が得られず、やらされ感を増す結果につながりかねない。そうしないためには、様々な取り組みが必要になる。

(c) 活動を開始すると、必ず抵抗勢力が現れる。

特に仕事のできる、そのため仕事量も多くなっている中堅クラスから露骨な反発を食らうことがある。

(d) さまざまな「壁」に突き当たる。

普段は見えていなかったさまざまな「壁」の存在がOD活動により表面化して、職場の対立構造が鮮明になったりする。

(e) どんな状況にも効果的な「万能メソッド」は

存在しない。

それを実施すればすべてが改善するようなOD手法はない。そのため、毎回異なるアプローチが求められる。

1-3. 研究会の目的

研究会では、OD実践者が自身の活動を語ることで振り返り、他者との対話から学ぶことで前述したような困りごとに陥らないよう、あるいは困りごとに対する何らかの打開策を持ち帰ることを目指している(図表1)。研究会の運営方法や目指すところは、第一筆者がこれまでのOD実践の中で得た知見、繰り返してしまった苦い経験から導き出したものである。研究会では、学術的な理論や手法のノウハウというよりはOD現場での実際の困りごとに対話の焦点を当て、業種・業態を超えてOD初心者からベテランまで、リアルな話題で共に実践研究をすることになる。OD実践者自身が自らの活動を振り返る場がなければその経験が身に付かないため、OD実践者自らの気づきを支援している。

OD実践者が研究会に参加することで、次のようなメリットを享受することを第一筆者は願っている。

(a) OD実践に唯一無二の正解はないが、他の参加者と対話することで状況に応じた可能性を探索できる。


(b) 一人で考えると行き詰りがちだが、他者の知恵を借りることができる。

(c) 成功事例だけではなく、失敗談にも触れることができる。例えば、これをやるとひどい目に合うというような、ちょっとしたアイデアやノウハウを吸収することができる。

(d) 現場での本番を迎える前に助言を得ることで、実践に向けての安心感や自信、勇気がもらえる。

(e) 研究会は異業種交流会のような集まりでもあり、第一筆者が意図的に参加者の気づきや発見を促すように運営しているため、多様な考え方や経験を振り返る対話の当事者体験もできる。

図表1 参加者に提示している「OD実践研究会の目的」


OD実践研究会の目的	OD実践研究会
<p><u>OD実践者の現実</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織開発を説明しても「場」に響かない ・「なぜやるのか?」「どんな効果が?」と聞かれて、うまく答えられない ・活動を開始すると、必ず抵抗勢力が現れる ・さまざまな壁に突き当たる ・どんな状況にも効果的な「万能メソッド」は存在しない 	
<p><u>OD実践研究会の目的</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・OD実践に唯一の正解はないけれど、状況に応じた可能性は探せる ・一人で考えると行き詰るけれど、みんなの知恵を借りることができる ・失敗談も聞けるし、ちょっとしたアイデアやノウハウを吸収できる <p>結果的に、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本番前にむけて、安心感や自信・勇気をもらえる 	
	
	2

1-4. 参加におけるグランドルール

対話をより良いものにするため、研究会では参加者にグランドルール(図表2)を周知し、「良い場づくり」への協力を仰いでいる。これは、参加者に研究会への積極的な参画と、安心して対話できる安全な

場の協創を促すとともに、参加メンバーの話を積極的に傾聴し、自分の思考を整理して言語化することで内省を促進することを意図している。その結果「良い対話」を体験できれば、それは自身の活動への自信につながるだろう。

図表2 参加者に提示している「研究会のグランドルール」

グランドルール	OD実践研究会
<p>■オンライン開催を基本とする 日本全国(海外)からの参加者を歓迎しましょう</p>	
<p>■立場や視点の違うアイデアを受け入れそれを楽しむ 多様性の中から解決の糸口が見つかることを期待しましょう</p>	
<p>■自分の悩みや壁を俯瞰して内省できる機会を大切にする 本質は自分の認識や行動の中にあるかも!?</p>	
<p>■一人ひとりの気配りが「良い場づくり」につながる 傾聴や全員発言、見える化の活用を練習する場とも言えます</p>	
<p>■遠慮は禁物!積極的に挑戦しよう! 挑戦して失敗するからこそ役に立つ「学び」は得られます</p>	
<p>■耳だけ参加はご遠慮ください</p>	
	
	3

1-5. プログラム・進行方法

毎回の研究会は、次に示すプログラムで実施している。

(a) アイスブレイク

自己紹介や研究会への期待などを中心に全員が話すようにする。

(b) 進行説明

研究会の趣旨、及びグランドルールについて説明し、事務連絡も伝える。加えて、グーグルスライドなどの使用する見える化ツールや、進行スケジュールなどの説明を行う。

(c) 本日のテーマに関するレクチャー (テーマがないときもある)

その日のテーマが設定されている場合には、組織開発の観点からテーマにまつわるレクチャーを手短にし、知識を深めると共に共通認識を持つ。ここでのレクチャーは学術的であるというよりは、現場での実践を意識している。

(d) 「話したいこと」の共有

使用する見える化ツールに参加者各自のスライドページを作り、そこに「話したいこと」を書き込む。「話したいこと」は、必ずしも本日のテーマに沿うものでなくてもよいとしている。

(e) 対話

参加者の「話したいこと」について、ひとつずつ取り上げて話し合う。取り上げた「話したいこと」をテーマに、15～20分間全員で対話する。全員がそれぞれの「話したいこと」が話せるまで、対話を続ける。

参加者の人数が7人以上になる場合は、Zoomのブレイクアウトルームに分かれて対話を行う。第一筆者はブレイクアウトルームを巡回し、各ルームの対話を促進する。

対話の手順は、まず取り上げた「話したいこと」をした参加者が、その背景を1分程度で説明する。他の参加者は、表明された「話したいこと」とその背景に対する意見・質問・アイデアなどをふせん機能を使って書き込み、同じスライドページに貼っていく。この所要時間の目安は、約3分間である。このふせんにそって、対話を進める。ふせん一枚ずつ順に取り上げ、

15～20分程度対話する。

最後に「話したいこと」を表明した当事者がコメントして、次の人の「話したいこと」に移る。全員の「話したいこと」について話し合い終わるまで、これを続ける。

(f) 振り返りと共有

「今日得られたこと」、及び「今後試すこと」についてふせん機能を使って書き込み、各自のスライドページに張り出す。全員が張り出し終えたら順に発表し、共有する。

閉会時間が迫り時間切れになってしまうこともあるが、この振り返りと共有は必ず実施することになっている。

(g) クロージング

次の開催予定を確認し、スクリーンショットで記念撮影をして閉会する。

1-6. プログラム・進行方法の狙い

各自の困りごとは、本人の頭の中でもやややした認識であろうと第一筆者は思料している。そこで、研究会ではプログラム構成や進行方法に様々な工夫を施している。

研究会で参加者は、自分の「話したいこと」や他者の「話したいこと」に対する意見や質問、アイデアなどを言語化し、見える化する体験の後、それらを見ながら対話することで、自分とは異なる他者の視点やアイデアに触れることになる。第一筆者はこの一連の言語化、見える化、対話で、参加者の思考が深まることを期待している。

また、まず書いてから話すことを基本とすることで、いきなり話し出して対話の場を支配してしまうような参加者の行動を抑止している。その効果を実際に体験できるのも、狙いの一つである。

第一筆者は研究会を進行するだけでなく、参加者の対話に適宜介入して会話を促進したり、参加者が偶然行った行動を学術用語に置き換えるなどしてODの視点を補足し、参加者のODへの理解を深めたりしている。

また、振り返りと共有の場面において、参加者は気づきや発見を言語化し共有する体験をする。その際、気づきや発見の縛りを緩やかにするため「得られたこと」と表現しており、「今後試すこと」は

気づきから行動宣言へ結びつけることを意図している。この場面でも第一筆者は参加者の共有に適宜介入し、参加者が気づきを意味づけ、概念化することが可能となるよう働き掛けている。

このように、研究会では参加者の振り返りの対話を支援しており、参加者の実利につながる大人の学びの場でありたいと考えている。

2. 研究会の実施状況

2-1. 開催状況

研究会の初回開催は、2021年12月であった。その後、曜日に関わりなく概ね毎月18日に開催し、2025年1月には第37回を実施した。各回の開催日と参加人数は、図表3の通りである。研究会参加者のべ人数は144人、1回当たりの平均参加人数は3.9人である。

図表3 研究会の開催日・参加人数

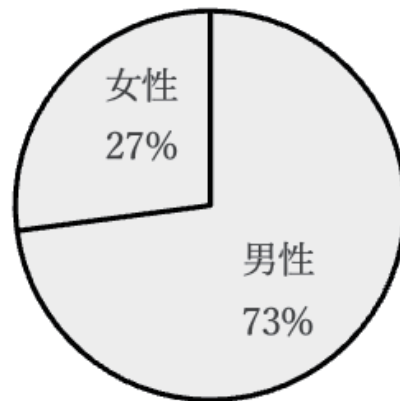
開催回	開催日	参加人数(人)
1	2021年12月18日	15
2	2022年1月18日	5
3	2022年2月18日	9
4	2022年3月18日	7
5	2022年4月18日	3
6	2022年5月18日	6
7	2022年6月18日	5
8	2022年7月18日	3
9	2022年8月18日	5
10	2022年9月18日	3
11	2022年10月18日	4
12	2022年11月18日	4
13	2022年12月18日	4
14	2023年1月18日	4
15	2023年2月18日	2
16	2023年3月18日	4
17	2023年4月18日	3
18	2023年5月18日	2
19	2023年6月18日	3
20	2023年8月18日	3
21	2023年9月18日	2
22	2023年10月18日	2
23	2023年11月18日	5
24	2023年12月18日	5
25	2024年1月17日	4
26	2024年2月18日	3
27	2024年3月18日	3
28	2024年4月17日	2
29	2024年5月18日	3
30	2024年6月18日	5
31	2024年7月18日	3
32	2024年8月18日	2
33	2024年9月18日	2
35	2024年11月18日	3
36	2024年12月18日	4
37	2025年1月18日	2
	計	144

2-2. 参加者の属性

2-2-1. 参加者の性別構成

参加者の性別構成を示したのが、図表4である。

図表4 参加者の性別構成



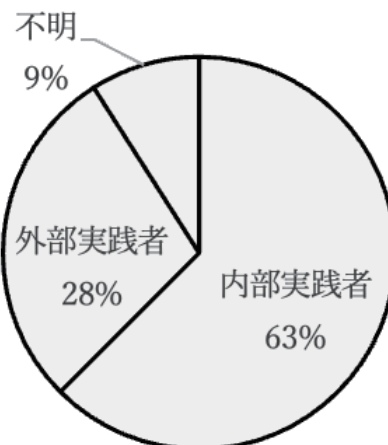
(n=144)

2-2-2. 参加者のOD実践形態

参加者をOD実践者と捉えた場合、自分が所属する組織に対して実践する内部実践者となるのか、あ

るいは、自分が所属しない組織に対して実践する外部実践者となるのかを調べた結果が、図表5である。

図表5 参加者のOD実践形態



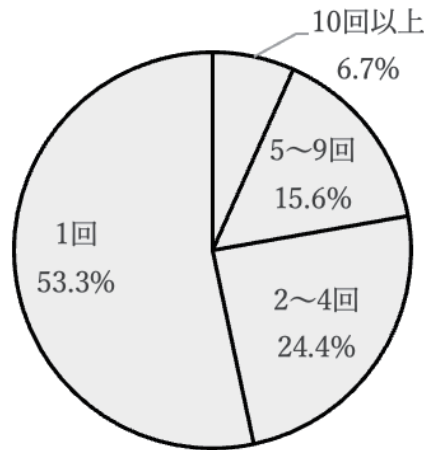
(n=144)

2-2-3. 参加回数

参加者の中には、研究会に複数回参加している人が見られる。そこで、参加者の参加回数を図表6に示した。参加者の実人数は45人のうち、2回以上4

回までの参加者は24.4%、5回以上9回までの参加者は15.6%、10回以上の参加者は6.7%であった。2回以上参加しているリピーターは、46.7%である。

図表6 参加回数



(n=45)

2-2-4. 毎回のテーマと参加者傾向

研究会では、初期の1年間（2021年12月開催の第1回から、2022年11月開催の第12回）においては、テーマを決めずに対話をしていた（以下、フリーと表記する）。その後、第13回（2022年12月開催）か

らは、OD初学者の知識を深めることを目的としたテーマ（以下、やり方系と表記する）や、OD実践者が直面するであろうトピックス（以下、課題系と表記する）から第一筆者が「お題」を設定し、対話をするようにした（図表7）。

図表7 毎回のテーマ数

カテゴリー	具体的な「お題」(一部抜粋)
やり方系	組織開発を始める, 見える化, 対話と振り返り, 組織開発のファシリテーション, 研修への応用
課題系	関係の質, 思考の質, 安心安全の場, ダイバーシティ, リーダーシップ, マネジメント, 当事者意識, 組織開発への期待

テーマ別の実施回数及び平均参加人数は、図表8,図表9の通りである。

図表8 テーマ別実施回数

	回数 (回)	%
やり方系	14	38.9
課題系	9	25.0
フリー	13	36.1
合計	36	100.0

図表9 テーマ別平均参加人数

	平均参加人数 (人)	%
やり方系	3.1	26.0
課題系	3.1	26.4
フリー	5.6	47.6
合計	3.9	100.0

(n=144)

2-3. 実施状況の分析

中村 (2015) は組織のマネジメント課題について、図表10に示す6つが大切であるとしている (pp.22-25)。

2-3-1. 「今日話したいこと」として掲げられたテーマ

図表10 組織のマネジメント課題

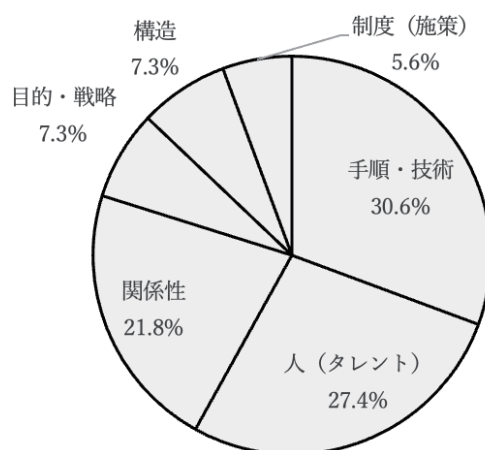
組織のマネジメント課題		定義
組織のハードな側面		
目的・戦略		その組織は何のためにあるのか、組織が将来どのように変わっていくかを明確にし、浸透させる課題。
構造		仕事をどのように分け、部門や部署をどのように構成しているか、人々をどのように配置し、役割を割り当てているか、という組織デザイン (組織設計) に関わる課題。
業務の手順・技術		仕事や業務をどのように手順化するか、仕事の仕方や手順をどのように明確にし、共有するか、効率化していくためにどのように技術を使っていくか (IT化、オートメーション化)、業務プロセスをどのように改善していくかという課題
制度 (施策)		人材マネジメントに関するものが中心で、人々のモチベーションを高め、それぞれのキャリアを発展させるために、どのような制度を構築し、施策を実施していくかという課題。
組織のソフトな側面		
人 (タレント)		個人の能力、スキル、リーダーシップ、意識やモチベーション、感情や満足度など、人の能力や才能についての課題。
関係性		さまざまなレベルがある。部署内のレベルとしては、コミュニケーションの仕方、お互いの協働性やチームワーク、リーダーシップのありようなど。部署間や部門間のレベルとしては、他部署・他部門とのコミュニケーションや連携。組織全体のレベルとしては、組織の文化や風土。

(中村 和彦 (2015). 入門 組織開発 (pp.22-25) 光文社新書, より作成)

研究会では、対話に先立ち「今日話したいこと」を表明するよう、参加者全員に促している。参加者が表明した「今日話したいこと」を図表10に示し

た中村 (2015) による組織のマネジメント課題のどれに当たるかを分類したところ、図表11のようになった。

図表11 今日話したいこと 組織のマネジメント課題による分類



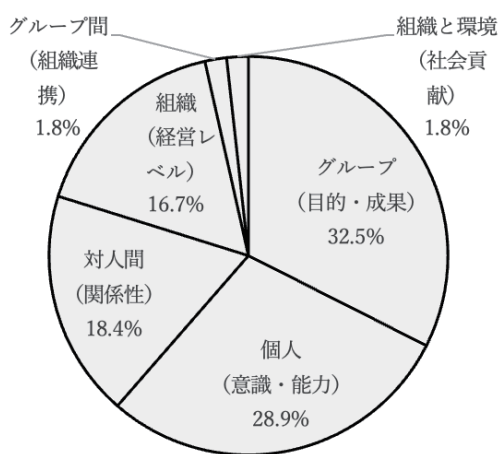
(n=124)

中村 (2015) によると、組織をよりよくしようと考えた場合、組織全体のシステム、部署間のシステム、部署内のシステム、対人間のシステム、個人のシステムというように、働きかけの対象レベルが複数考えられる (pp.64-71)。最終的な目標である組織を良くすることに向けて、「個人」というシステムレベルに働きかけるのが人材開発であるのに対し、組織を良くすることを旨とすることは同様だが、個人のシ

ステムレベルだけではなく、組織内のさまざまなシステムのレベルに働きかけていくところが組織開発の特徴であるとしている。

研究会で表明された「今日話したいこと」を中村が示した「働きかける対象とするシステムのレベル」のどこに当たるかを分類したものが、図表12である。

図表12 今日話したいこと
働きかける対象とするシステムのレベルによる分類



(n=114³⁾)

2-3-2. 研究会の振り返り

研究会の振り返りでは、参加者に「研究会に参加して得られたことは何か」と問い掛け、それぞれに答えてもらっている。その回答をキーワードで捉えて集計したものが、図表13である。「得られたこと」

のカテゴリーは、グーグルスライドなどのオンライン・ツールに残っているデータからニュアンスの近いキーワードを集めてグループ化し、第一筆者がラベルをつけたものである。

図表13 得られたこと キーワード分類

得られたこと	具体的なフレーズ例 (一部抜粋)	%
コミュニケーション・関係性	見える化して対話、何度も見える化、関係づくりに終わりは無い	22.4
OD手法・実施計画	ファシリより姿勢、時間確保から、新メンバー受け入れ、コーチングは部分的に役立つ、時間は約束できない、手法より自身のブランディング	21.2
経営視点・価値観	時代や多様性、経営層の自分事化、人的資本経営の見かた、多様性理解は自分から、役員・管理職のニーズ	17.6
現場の意識・学び	自律的メンバーの価値、話しやすい雰囲気づくり、プロセス振り返り、振り返りの振り返り、ご利益感	15.3
マネジメントリーダーシップ	多くの人を巻き込む、抵抗勢力を排除しない、受け止める、ODでリーダー育成、目標設定は管理職の責任、対話から実行へ	12.9
支援者のスキル・意識	ODを自分の言葉で、もっとゆっくり、遊び心・余裕、試行錯誤OK	10.6
合計		100.0

(n=85³⁾)

図表14は、研究会の振り返りとして「研究会終了後に試したいこと」を問いかけ、得られた回答をキーワードで捉えて集計したものである。「試してみること」のカテゴリーは、ゲーグルスライドなど

のオンライン・ツールに残っているデータからニュアンスの近いキーワードを集めてグループ化し、第一筆者がラベルをつけたものである。

図表14 試してみること キーワード分類

試してみること	具体的なフレーズ例 (一部抜粋)	%
実践者行動	読書, コミュニティ参加, 自己開示, チーム対話への介入, 上司をうまく使う, 一緒に学ぶ	29.7
OD実践方法	ツールを試す, 振り返りの工夫, 少数でスタート, 計画の見える化	27.0
現状共有	現状の見える化, 課題認識の共有, 強みの共有, 気持ちの共有, 体験の共有	18.9
ゴール共有	目的の認識見える化, ゴールイメージの共有, アイデア出し, 期待の確認	16.2
ギャップ共有	困りごと対話, 課題の理解, 良い仕事のものさしづくり	8.1
合計		100.0

(n=37⁴)

Ⅲ. 考察

1. 研究会実施状況の概観

2021年12月に第1回を開催してから毎月継続開催し、2025年1月現在では通算37回を開催した。研究会への参加者のべ人数は144人、1回当たりの平均参加人数は3.9人であった。

男性参加者が全体の7割を超えているが、研究会の開催時間が19時30分から21時30分であるところから、夕食を囲むなど家族と過ごす夜の時間帯であり、洗濯や片付け、明日の準備を整えるといった生活・日常の時間帯に当たっている影響がうかがえる。

また、参加者のOD実践者形態としては、内部実践者が63%と半数以上を占めている。研究会では参加者自身が所属する組織について語られることが多く、その語り口から第一筆者としては専任のOD実践者は少数であると見立てている。

研究会への参加回数を見ると、2回以上参加した人の割合は46.7%であった。第13回以降は毎回テーマを決めて対話をしているが、テーマが変わっても基本的に同じプログラムで実施していることを勘案すると、リピート率は比較的高いと言えよう。

リピート参加に繋がらず、1回で参加が途絶えてしまう可能性としては、次の点が考えられる。

(a) 研究会では「耳だけ参加NG」とし、画面に顔を出して対話するワークショップ形式を取っているため、参加のハードルが高いと感じた。

(b) 組織開発基礎講座の受講に際しODNJに入会した初学者であった場合、知識や技能を高めるような研修会としての場を期待していたところ、本研究会は見当違いであった。

毎回のテーマについては、初期の1年間(2021年12月開催の第1回から、2022年11月開催の第12回)はフリーで実施した。当初は物珍しさもあったためか、ODNJの中心的な役割を担うようなメンバーの参加もあり、平均的な参加人数よりも多くの参加者があった。「フリー」の人数が多いのは、その影響が大きい。

第13回(2022年12月開催)以降は第一筆者が設定した「お題」で対話をしているが、テーマ設定によって参加人数の傾向に変化は見られない。

参加者が表明した「今日話したいこと」を組織のマネジメント課題のどれに当たるかを見ると、「業務の手順・技術」が一番多く、30.6%であった。実務の手順・技術というよりは、「スタートのしかた」や「具体的な手法」といったOD実践の手順・技術が主要な話題として扱われた。「人(タレント)」と「関係性」を合算し「組織のソフトな側面」として捉えると、49.2%であった。

他方、働きかける対象とするシステムのレベルのどこに当たるのかを見ると、「グループ」「個人」「対人間」の順で高く、合計すると79.8%であった。第一筆者としては管理職・経営層の参加は少数であると捉えており、例えば職場の困った人にどのように対応したらいいかといった、個人のマネジメント

能力, コミュニケーション能力に関する身近な課題解決のためのノウハウを得たいというニーズが強いと受け止めている。

研究会の振り返りとして「研究会に参加して得られたことは何か」と参加者に問い掛け, 最も多く得られた回答は, 「コミュニケーション・関係性」(22.4%)であった。OD実践の初期段階で重要となるコミュニケーションの活性化と関係性の再構築に関する気づきや発見が多いのが特徴である。

次に「OD手法・実施計画」(21.2%)と続くのは, 既述の「今日話したいこと」でOD実践の手順・技術が主要な話題となっていたことから裏付けすることができよう。

さらに, 「経営者視点・価値観」(17.6%)と続く。これは, 例えば「ODを始めたいので上司の理解を得たいが, どう説明したらいいか」といった, 上層部の納得を得て合意を取り付けるための作戦について話し合っていたからである。

一方, ODにおいて本来最も重要であると位置づけられる「マネジメント・リーダーシップ」は, 12.9%と低調であった。おそらく, マネジメントやリーダーシップを発揮するような立場にない参加者が集まっているためだと推測される。

重ねて「研究会終了後に試したいこと」を参加者に尋ねると, 29.7%が「実践者行動」と回答した。参加者自身のスキルアップに関するチャレンジ項目が, 主要である。

続けて「OD実践方法」(27.0%)は, 参加者自身が所属する組織でODに関する具体的な手法や工夫を試してみようとするものである。

「現状共有」「ゴール共有」「ギャップ共有」(合計で43.2%)は, ギャップアプローチの具体的な流れのアクションと言える。リアルなOD対話の実践イメージがつかめたものと思料される。

2. 得られた発見

ここで, 研究会の実施状況から見えてきたことをまとめてみたい。

参加者がOD実践の対象として想定している組織は, 企業, 行政機関, 各種団体や組合, PTA, 自治会など多様性に富んでいる。そのため, 拠り所となる組織文化や価値観, 背後の事情, 立場などといった

種々なことが異なる参加者同士の対話は, 時としてすれ違い, 頓珍漢な受け答えになることもある。しかし, 普段は全く関りのない人たちと対話することが, 参加者に目から鱗の落ちるような思わぬ発見をもたらし, 参加者にとって新鮮で有益な気づきにつながっている様子が見えがえる。

3. 発見の適用可能性

研究会では, 参加者が自分の話したいことや伝えたいことについて言語化し, ゲーグルスライドなどの見える化ツールを使って見える化した後に, それらを見ながら対話を行っている。しかし, 現状の見える化の範囲では, 対話の深さや学習効果などがどの程度のものなのかを検証するに足るデータを収集することが難しい状況にある。

今後の可能性として, Zoomサービスに搭載されている生成AIによる要約機能であるAI Companionの活用が考えられる。対話記録を自動的に収集し整理することで, より具体的な効果検証に役立つ見込みがあろう。ただし, 現在の要約精度には多少難があること, 及び参加者の同意をどのように取るかが課題として残る。

IV. 今後の課題

本稿は, 研究会の参加者のみを対象に調査・研究したものである。従って, 組織内支援者, あるいは組織外部支援者としてODを実践する人一般を適用範囲とする実践・研究成果を得るためには, さらに多様なOD実践者を対象にした実践・研究を行う必要がある。

しかしながら, 今まさに困っている実践者の思いに応えることこそが研究会の主旨であり, 研究成果追求よりもそちらを優先することに今後も変更はない。従って, これまで同様に参加者に対する学習機会の提供は継続し, 研究を目的とするために負担を感じさせるような運営は行わない。とはいえ, その積み重ねから何かしらの研究素材が得られるならば, それらを活かすことに異存はない。

今後も研鑽を重ね, OD実践者のサポート役としてODの発展に寄与していきたい。

謝辞

本稿にご教示を賜った石山恒貴先生、土屋耕治先生に、厚く御礼を申し上げます。そして、研究会へ参加いただいたみなさまに、この場を持って改めて感謝申し上げます。

引用文献

中村, 和彦 (2015). 入門 組織開発. 光文社新書.

筆者略歴

早瀬 信：組織開発コンサルティング・セセリー代表。早稲田大学理工学部卒業後、キヤノン株式会社へ入社し、マーケティングや商品企画などに従事。退職後も続けられるスキルを得るため社内異動を希望し、社内組織開発コンサルタントとなる。約11年間のコンサル実践、延べ2000人以上の指導経験を持つ。定年退職後に独立し、特定手法に依存せず組織状況に寄り添う柔軟な組織開発支援を行う。共著として、「いちばんやさしい組織開発のはじめ方」(ダイヤモンド社)がある。

葛西和恵：人材育成コンサルタント。大学卒業後、小売業、外資系SPAに勤務。その後、人材育成コンサルタントとして活動しながら大学院に進学。明治大学大学院政治経済学研究科経済学専攻博士前期課程修了。修士(経済学)。大学の専門職職員、非常勤講師を経て、高千穂大学経営学部教授。2024年3月に任期満了で退職し、産業界で理論(研究)と実践の融合を目指す。主な著書として、「体育会所属新規大卒者の特性—体育会学生は企業にモテるのか?—」(法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号)、「自律的キャリア形成の方向性—組織と個人の共生に向けて—」(高千穂論叢第58巻1・2号合併号)などがある。

¹ n 数が研究会参加者ののべ人数144人に満たないのは、「今日話したいこと」の表明を必須としていないからである。

² n 数が研究会参加者ののべ人数144人に満たないのは、「今日話したいこと」の表明を必須としていないからである。

³ n 数が研究会参加者ののべ人数144人に満たないのは、あらかじめ定めた研究会の終了時間を超過して振り返りのための時間が取れなかったり、参加者からの発言が無かったなどの理由による。

⁴ n 数が研究会参加者ののべ人数144人に満たないのは、あらかじめ定めた研究会の終了時間を超過して振り返りのための時間が取れなかったり、参加者からの発言が無かったなどの理由による。

Report on the Activities of the OD Practice Study Group: Learning from Dialogue on Real Problems

HAYASE, Makoto (Seselly Representative, Organizational Development Consultant)

KASAI, Kazue (HR Development Consultant)

Abstract

This paper reports on the activities of the OD Practice Research Group. It suggests that dialogues conducted by people with diverse and different backgrounds are stimulating dialogues rich in unexpected discoveries and fresh insights. This indicates the potential of OD in a non-work place, a relaxing community, so to speak. It was also found that such settings can function as effective learning environments.

組織で起こっていること=グループ・プロセスを観ることを学ぶために ～グループ・プロセスを可視化する試み～

垣内芳文 (Smile-Action Management, 組織の体験学習ファシリテーター)

要旨

組織やチームといった集団 (以下、「グループ」と表記) の中で起こっている「グループ・プロセス」を理解することは、外部から関わるファシリテーターや組織内部でチェンジ・エージェントとして活動する上で欠かせない学びであると考え。本稿では、グループ活動の中で生じる複雑な「グループ・プロセス」を体験から学ぶ手法として、可視化ワーク「みんな de 氷山図」を紹介する。目に見える行動や成果だけでなく、思考・感情・価値観といった“見えない層”を可視化することで、チェンジ・エージェントが育ち、組織内で変化を生み出すための感受性や観察力が養われるワークを実施例とともにワークの進め方や成果物を提示し、活用の可能性や課題についても検討する。

はじめに

筆者は組織開発を「組織が自ら体験から学び、健全性を保ち、効果性を高めながら、自己変革力を向上させていくこと」と捉え、主に企業の組織づくりを支援している。既存の組織を新たな文脈で変容させる際には、その変化のきっかけや推進役となるチェンジ・エージェント (変化の推進者) の存在が欠かせない。組織開発と呼ばれる取り組みの多くにおいては、チェンジ・エージェントが組織に対して問いかけや働きかけを行い、それによって活動が生まれ、変化が促されていくからである。筆者はファシリテーターを生業としているため、外から組織に関わる立場が多く、その関わりは外部からきっかけをつくる外部チェンジ・エージェントといえる。しかし、「開発」を内側から自ら開くこと (中野他, 2020) と捉えると、組織内部のメンバーにチェンジ・エージェントとしての意思が芽生え、組織への働きかけが起こり、行動変容が生まれ、それが組織内に広がっていくことが重要になる。外部ファシリテーターの重要な役割の一つは、チェンジ・エージェントが生まれ、リーダーシップが発揮できる環境を整えること、そして、チェンジ・エージェントが自組織に働きかけるための考え方やスキルの学習を支援することだと考えている。

チェンジ・エージェントには、組織やチームと言った集団の活動をよりよくするために、自らの意図を持って働きかけることが期待される。「意図を持って働きかける」とは場当たりに働きかけることではない。対象となる組織で何が起こっているのかについて、仮説を立て、働きかけによってどのような影響を及ぼしたいのかという意図を持つことが求められる。組織やチーム・グループと言った集団で何が起こっているのかを観るための枠組みとして、グループ・プロセスがある。グループ・プロセスは後述のように氷山図で表現されることが多い。そのような枠組みは書籍や講義で知ることが出来るが、より実践的な学びを得るためには自らの体験に重ね、体験から学ぶ「体験学習」が有効であると考えている。本稿では、実際の体験を参加したメンバーとともに可視化を試み、集団の中で起こっていることを知る体験を通じて、チェンジ・エージェントとしてグループ・プロセスを見る力を養う方法の可能性を探求したい。

以上のことから、本研究ノートでは、まず体験学習ならびにグループ・プロセスについて概略を述べたのち、筆者が取り組んだグループ・プロセス可視化の実習「みんな de 氷山図」を報告し、組織開発において体験学習を通じてグループ・プロセスを可視化する意義や可能性について検討する。

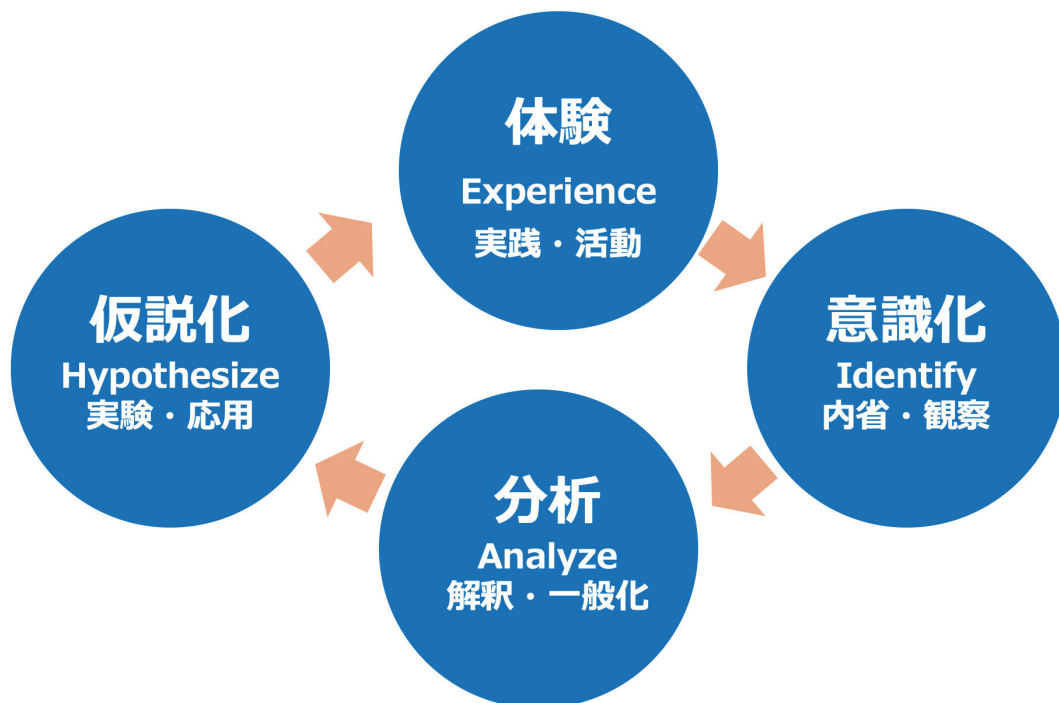
体験学習

本稿はグループ・プロセスを実際の体験から学ぶための学び方を提案するものであり、その根底には体験学習の考え方がある。体験学習の研究や実践の第一人者である、津村俊充氏は、人が体験から学ぶ過程を「体験学習の循環過程」として図1のような4つのステップで説明している。

「体験」段階は人々が活動の中でしていること(行動領域)、考えていること(思考領域)、感じている心の動き(感情領域)などあらゆる面での体験を指す。人は体験をすることで「体験した」という体験のデータが蓄積されるが、その時点では暗黙知のように認識されないものも多い。そこで、次の「意識化」段階は活動のふりかえりを通して「体験したこと」を明らかにしていく段階である。この段階ではふりかえりシートなどのツールを用いたり、他者からの問いかけに応えることによって記述したり、語った

りすることで「体験した」ことを言葉にすることで、学習者自身が明確に意識できる(扱える)ようにする段階である。続く「分析」段階では、意識化した体験のデータ同士を関連付けたり、過去の経験に照らしてみたりすることによって意味づけたり、一般化したりして、新たな理解を得る段階である。そして、「仮説化」段階では、「分析」で得られた新たな理解や意味を持った上で、今後どうしていきたいか、それをするとどうなるかといった仮説を立て、それを実践することで生れる新たな「体験」に向かっていく。単に講義を受けて概念を知るだけでなく、自らの体験に基づいたこのような循環の過程をたどることで、「体験」から「学習」していくという考え方が体験学習である。本稿で紹介する「みんなde 氷山図」というワークを考案し、実施した目的は、グループ・プロセスという概念を、現実に起こっていることを観る際に意識的に活用できるようにするための有効な体験学習の機会を提供することであった。

図1 体験学習の循環過程の4つのステップ



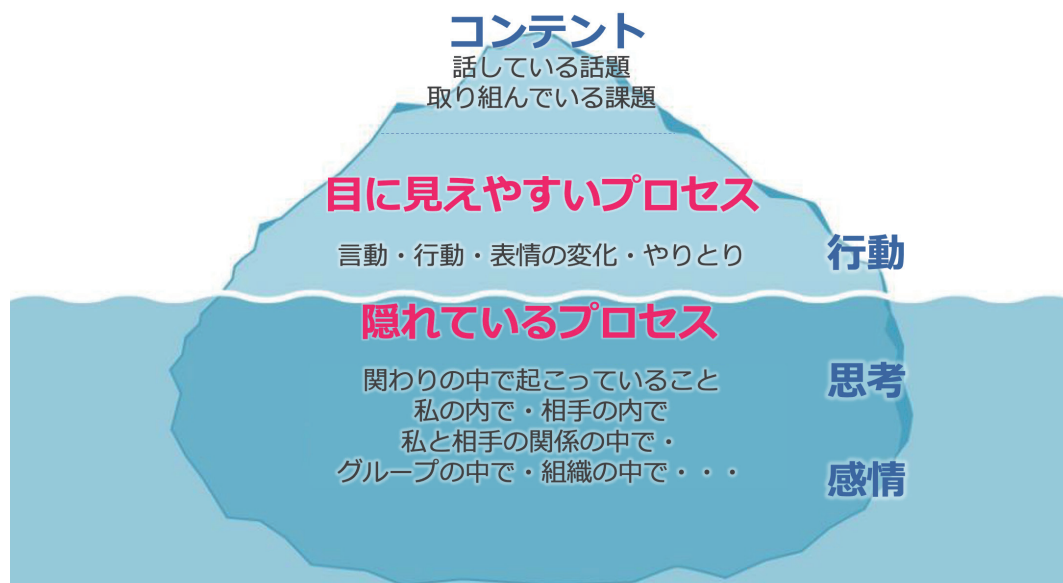
グループ・プロセス

ワークの紹介に入る前に、なぜ筆者がグループ・プロセスに着目しているのか、また、そもそもグループ・プロセスをどのように捉えているのかについて簡潔に述べる。組織内に生まれたチェンジ・エージェントが周囲に働きかけていくためには、コミュニケーションやリーダーシップといった概念やスキルが重要である。しかし、これらの人間関係的な側面のスキルは、読書や講義といったインプット型の学習だけでは習得できない。なぜなら、これらは他者との関わりの中で発揮されるスキルであり、一人で完結するものではないからである。他者と関わる中で、自分の内面や周囲にどのような変化が起きるのか。それを「体験」として捉え、そこから学んでいくことが重要であると考え。この「体験から学ぶ」というアプローチをより効果的にするためには、「いま自分が何を体験しているのか」を捉える視点、すなわち「コンテンツとプロセス(図2)」という概念を持つことが大きな助けとなる。

図2に示すように、ある活動を行う際には、氷山の例えのように、目に見えている部分——たとえばコンテンツや人々の行動——だけでなく、水面下にあ

る見えない部分——人々の思考や感情——にもさまざまなことが起こっている。私たちは往々にして、課題の進行状況や成果といったコンテンツ、あるいは目に見える行動や言葉、表情、態度など「見えるもの」だけで物事を判断しがちである。しかし、現実には「見えていないこと」が同時に存在しており、現実には起こっていることを捉えようとするならば、「水面下にも何かがある」という前提を持って相手に関わる必要がある。この視点こそが、チェンジ・エージェントとして意識的に人や組織に働きかける者にとって欠かせないものであると考える。この「冰山図」は、個人の体験について表現しているだけではない。組織やチーム、グループといった集団には多くの人が存在し、その一人ひとりに「冰山」があり、それらが相互に影響し合いながら活動を構成している。人と人の間、人とグループの間に生じる関係性や相互作用のような集団内での動きを含めて、「グループ・プロセス」と呼ぶ。グループ・プロセスは、複数の人々の考えや感情、さらにメンバー同士の関係、自分と組織の関係、自分とコンテンツの関係などにまで影響を及ぼすものであり、非常に複雑な構造を持つ。

図2 コンテンツとプロセスの冰山図



津村 (2019) を参考に作図

このグループ・プロセスという複雑な概念も冰山図で図式化されている。学びの実践に当たっては、代表的なモデルである, Reddy (1994, 津村監訳 2018, p48) の冰山図を基に図3のように整理した。書籍『人間関係の学び方』(土屋他, 2024) に掲載されているように, グループ・プロセスを表現したモデルは多数あるが, 5層構造が, 初学者であっても比較的理解をしやすいと考え, 本稿で紹介する実践においては, 以下の冰山図をベースにワークを考案した。

第1層は取り組んでいる事柄, すなわち課題や仕事そのものであり, コンテントと呼ばれる層である。第2層は一人ひとりの行為や発言, やり取りの様子を示す層であり, 水面上に現れている=目に見えるやすいプロセスである。第3層は一人ひとりの思考や感情の動き, 関係性を示す層である。第4層は基盤として持っている一人ひとりの信念や価値観, さらには集団の中で明示的・暗黙的に共有されている価値観や文化的な前提を示す層である。第5層は意識化できていない本能や欲求など無意識に存在するものである。この層は人や組織の活動に影響を与えるものの, 通常は気づくことが難しく, 日常的に働きかけたり扱うことが困難な領域である。

そのため, 今回の試行の対象からは除外した。

冰山図で表現する際には, 第1層・第2層が水面の上=目に見える部分, 第3層以下が水面の下=目に見えない部分として示される。冰山図というメタファーは, 図1「コンテント」と「プロセス」の概念と同様に, 組織やグループ(集団)で起こっていることには, 目に見えることだけでなく, 目に見えないことも同時に存在しているという事実を示している。もし, この視点が欠けていると, 目に見える出来事だけで判断してしまい, その結果, 組織にネガティブな影響を与える可能性がある。そのため, グループ・プロセスという概念は, チェンジ・エージェントが意図を持って人や組織に働きかける際に, 持っておきたい重要な視点・概念であると考えている。

先述の通り, 組織づくりのプロセスにおいては, 組織内にチェンジ・エージェントが現れ, その人々が組織に働きかけ, その影響が広がることで組織全体が変容していくと考える。この際, チェンジ・エージェントには組織内の人々のコンテントとプロセス, さらに組織やチームに根づく文化や関係性に働きかけることが期待される。そのためには, 目に見える表層だけでなく, その背後にある「隠れたプロ

図3 グループ・プロセスの冰山図



Reddy (1994, 津村監訳 2018, p400), 津村 (2019, p48) を参考に作成

セス」を捉える感受性と観察力が求められる。つまり、関わりの中で起こっていることを意識的に観察し、表に現れている行動や言葉を手がかりにして、水面下で生じている感情・思考・価値観といった深層のプロセスに対しても仮説を立て、働きかけるスキルが組織の変化を加速させる鍵となると考えている。こうした背景から、筆者は組織内のさまざまな人々がグループ・プロセスを学ぶための方法を模索してきた。このような抽象的・概念的な内容は、書籍や講義などで知識として学ぶことも可能である。しかし、これらの視点を日常の中で常に意識し、「重ねて観る」感覚を身につけるためには、体験を通じて学ぶことが最も効果的であると考えている。筆者自身、グループ・プロセスを学び続け、また学びの場を提供する中で強く感じたのは、「本当のところ何が起こっているのかを一人の人間が把握できる範囲には限界がある」という事実である。これはまさに氷山図が示す通りであり、他者の中で起こっている深層、すなわち第3層以下の「隠れているプロセス」は、当事者の言葉として語られない限り、どれほど想像しても本質的には分からないものである。そして、問いかげや表現の機会がなければ、本人自身も気づかないまま終わってしまう可能性がある。

そこで筆者が考案した学び方は、実際にグループ活動を行い、その活動を振り返り、「自分が体験したこと」を一人ひとりが自身の言葉で場に出し合うことで、それらを集合的に可視化するというものである。これにより、個人では見えなかった「本当のところ何が起こっていたのか (=グループ・プロセス)」を、より立体的に捉えることができるのではないかという仮説を立てた。そして、この可視化のプロセスそのものが体験学習の機会となり、グループ・プロセスに対する実感を伴った理解が生まれるのではないかと考えている。本稿では、筆者が昨年ファシリテーターとして実施した、遠野高等職業訓練校主催の企業のマネージャー向けの公開講座「集団の意思決定のファシリテーションを学ぶ」(全4日間)に向けて開発・実践したグループ・プロセスを可視化するワーク「みんな de 氷山図」の実践とその展望について紹介する。

グループ・プロセスを可視化するワーク 「みんな de 氷山図」について

「みんな de 氷山図」は、文字通り「みんなでグループ・プロセスの氷山図を描く」というワークである。タイトルに含まれる「de」には、日本語の「で(手段・場所など)」という意味があるが、フランス語やスペイン語では「~の」「~から」といった意味もある。この「de」には、「みんなの内側にあるものを出し合って明らかにする」というニュアンスも込められており、そこからこの名称を付けたものである。

グループ・プロセス、すなわち集団の中で起こっていることを捉えようとする際には、特定の個人だけでは全体像を把握することは困難である。誰か一人が、グループ内の他者やその間で起こっていることを捉えようとしても、それが当事者から語られない限り、すべては仮説に過ぎず、実際に何が起こっていたのかを知ることはできない。「みんな de 氷山図」は、このような限界を超えるためのワークとしてデザインしたものである。名前の通り、ある活動の中で各メンバーが体験していたことを氷山図として可視化し、そこで何が起こっていたのかを共に探っていく。これにより、「どのような働きかけの可能性があったのか」をグループ全体で考えることが可能となる。

ワークを実施する際には、先述の「グループ・プロセスの氷山図」の枠組みを活用する。共通の活動をともしたメンバー各自が、自身の体験を言葉にして場に出すことで、予想通りの反応もあれば、予想外の視点も浮かび上がってくる。これらの可視化の過程を通じて、他者の内面で何が起こっていたのかを知り、グループにおける複雑性やダイナミクスを体感的に学ぶことができる。さらに、「そのとき自分に何ができたのか」「これからの活動をより良くするためには何ができるのか」といった可能性を共に考えるきっかけも生まれる。ワークの進め方については、下記の表1に示すように、各段階で起こったことを吟味するため、段階ごとに区切りながら進めた。

手順は多く見えるが、表のような段階を踏むことで、目に見えていたことから目に見えないことまで深くふりかえることが可能となり、それが付箋とい

う形で場に共有されることで、参加者の目の前に、
 起こっていたことを知るための素材が現れる。その
 結果、グループの中にある多様な視点や感じ方、考
 え方が浮かび上がり、相互理解や気づきにつながる
 貴重なプロセスとなる。

表1 ワークの流れ

■ 準備物

- 付箋
- サインペンもしくはマーカーペン
- 模造紙

1. 導入 ワークの趣旨と目的を簡潔に説明する。
2. グループ作業：出来事の棚卸し 活動中に起こった主な出来事について、グループで話し合い、時系列順に模造紙に書き出す。付箋を使用する場合は、出来事を1枚ずつ書き、模造紙の横方向に時系列順で貼っていく。 ※この際、模造紙の上部にスペースを空けておく(後でタイトルを記入するため)。
3. 個人作業①：行動・発言のふりかえり 活動中の自分や他者の印象的な行動や発言を思い出し、それぞれ付箋に書き出す。
4. 個人作業①の貼り出し 書き出した行動・発言がどのタイミングの出来事だったかを思い出し、手順2の時系列の下に貼り出す。
5. 個人作業②：考えたこと・思ったことのふりかえり 活動中に自分が考えていたことや思っていたことの中で、印象的なものを付箋に書き出す。
6. 個人作業②の貼り出し 書き出した「考えていたことや思っていたこと」がどのタイミングに該当するかを思い出し、手順4で貼った付箋の下に貼り出す。
7. 個人作業③：気持ちや感情のふりかえり 活動中に感じていた気持ちや感情の中で、印象に残っているものを付箋に書き出す。
8. 個人作業③の貼り出し 記入した気持ちや感情を感じたタイミングを思い出し、手順6のさらに下に時系列を意識して貼り出す。
9. 個人作業④：価値観や前提のふりかえり 活動をよりよくしようとする中で、自分が大切にしていたことや前提としていた信念・価値観、またグループとして共有されていたように感じた考えなどを付箋に書き出す。
10. 個人作業④の貼り出し 書き出した内容を、手順8で貼った付箋のさらに下に貼り出す。 ※このステップでは、時系列に厳密にこだわる必要はありませんが、「特にこのタイミングで強く意識していた」と感じるものがあれば、それに対応する時系列の位置に貼り出す。
11. タイトルの記入 模造紙の一番上に空けておいたスペースに、取り組んだ活動名や課題(チーム活動や実習名など)を記入する。
12. 氷山図の完成 最後に線を引いて、全体を氷山図として仕上げる。

出来上がった氷山図の活用

グループ・プロセスが可視化された氷山図を素材に以下のような問いについて検討することで、更なる学びにつなげることができる。

- ① 氷山図で明らかになったことが起こっていると知るために自分にできることは何か?
- ② 氷山図で明らかになったことに活動の中で気づいたとしたら、自分はどんな働きかけができるか?

- ③ ①②をグループで共有し、対話することでより良い活動にするための方法やありかたの可能性について対話する
- ④ ほかに起こっていたことがあるか?
これらの問いかけを、組み合わせ、内省や対話をすることで更にグループ・プロセスへの理解を深めたり、働きかけの可能性についての探求していくことができる。

それを共有することを通じて、他者が体験していたことも含めた「グループで起こっていたこと」をより立体的に知ることが可能となる。

氷山図として仕上げた後には、全員でそれを眺め、「気づいたこと・感じたこと」や「よりよい活動にするために何が出来そうか」という可能性を声に出していく形でふりかえりを行った。ふりかえりの過程では「そんな風感じてたんだね」と自分から見えていたものとは異なるプロセスが語られたことに驚きがあったり、「みんな同じことを大事にしていたんだね」と確認するような言葉が上がっていた。また、「不安を感じているメンバーがいることに気づくためには感じていることを率直に聴いてみよう」というようなアイデアが語られるということも起こり、次の体験に向かう仮説化段階の学びも共有されていた。このようなふりかえりでのプロセスも、チームの中の相互理解を深めたり、共感を生み出したりとチームの関係性に影響するのではないかと考える。そして、一人では捉えきれなかったものも含め、グループ・プロセスを可視化することで、それを眺めながら、今後の関わり方や働きかけの可能性を検討したり、それをチームで分かち合うことによって、「ほとんどのメンバーが初めて取り組む難しい課題の時は、やるのが理解できているかだけでなく、不安が無いかな聴いてみるというかもしれないね」のような発言がなされ、集団への働きかけの可能性を持ち帰ることが出来た。

みんな de 氷山図による学びの可能性

「みんな de 氷山図」がどのような学びをもたらしているのかを考察するために、先述のマネージャー向けの公開講座やその他の場で数回実施した際、ふりかえり用紙に記入したことをふまえ、気づきや感じたことを分かち合う場面で語られたふりかえりの言葉を筆者が聞き取り、メモしたものを以下に列挙する。

【ふりかえりの言葉】

A「研修などで使うワークシートを用いたふりかえりでは扱われにくい、自分が持っていた思

考や心の動きについてふりかえることができた。」

B「全体像が時系列を持って表現されることで、目に見えるもの、目に見えないものひとつひとつが連動してグループの活動が形作られていることが実感できた。」

C「時系列の中での付箋の集中度合いからも自分たちの活動の特徴について考察できた。」

D「一人では気づくことができなかったことも、みんなで取り組むことで知ることができた。」

E「みんなで順を追って取り組むことでふりかえりのハードルが低く感じられ、取り組みやすいと感じた」

これらの言葉から、1日半という公開講座内での活動ではあったが、「みんな de 氷山図」というワークでのふりかえりは、グループ活動の中でAのように「自分が何を考え、どのような心の動きがあったのか」といった自分自身についての学びや、Bのように「目に見えているもの、目に見えないものが連動して(影響し合って)活動ができていいる」というグループ・プロセスそのものの理解につながる学びを得られる体験となったと考えられる。更にはCのような「グループの特徴」についての気づきを得られたり、Dのように自分一人では気づけないことがあるのだということに気づく機会にもなり得るワークであると考えられる。

これらのことから、小講義で概念を知るだけでなく、実際に体験したことを、氷山図の上で共有し、可視化することで、活動の中では気づいていなかった他者や関係性の中で実際に起こっていたことに気づくことができ、グループ・プロセスが学習される可能性が示唆された。そして、そのことは参加者が今後何らかのグループ活動を行う際に、グループ・プロセスに意識に置きながらグループを観察し、仮説を立て、意図をもって働きかけることにつながるだろう。「みんな de 氷山図」はそのようなグループ・プロセスに目を向け、起こっていることを捉え、働きかけるためのトレーニングとして活用できると考えている。

活用場面の可能性

ここまで、グループ・プロセスを可視化する試みとしてのワーク「みんな de 氷山図」とその実施事例を紹介してきた。実際に講座での実習やプロジェクト活動のふりかえりとして複数回実践を重ねる中で、今後の活用場面や発展の可能性について、いくつか検討しておきたい。「みんな de 氷山図」はふりかえりのためのワークであるため、前提として「他者と共に取り組む何らかの活動」が必要となる。対象となる活動に応じて、模造紙上に表現する期間を柔軟に設定することで、数時間から数日、あるいは数か月にわたる活動まで対応可能であると考えられる。1年以上に及ぶ長期的な活動であっても、工夫次第で実施は可能であるが、このワークには人の記憶に依存する側面があるため、長期の場合には活動中に記録を残すことや、あらかじめ活動内容を思い出すための工夫が必要となる。こうした特性を踏まえると、比較的短期間の活動を対象としたふりかえりが、主な活用場になると考えられる。

以下に、筆者が実際に行ったものも含め、具体的な活用場面を示す。

① 研修やワークショップでの体験のふりかえり

遠野高度職業訓練校での公開講座のように、研修やワークショップにおけるグループワークのふりかえりや、プログラム全体の振り返りに活用できる。

② プロジェクト活動のふりかえり

一定期間取り組んだプロジェクトの節目や総括の場面で用いることで、チーム内で実際に起こっていたことをメンバー同士で認識し、学びを深めることが可能である。

③ 日常の仕事や活動のふりかえり

特別な活動に限らず、日常の中で他者と協働して行う取り組みにも適用可能である。たとえば職場での一定期間の活動や、そこから得た学びについてのふりかえりにも活用できる。

④ グループの自己認識やチームビルディング

グループ・プロセスには、その時点の「グループらしさ」が必ず表れる。それを見出し、対話的に探求することは、組織づくりにおいても大きな意味を持つ。

具体的には、「みんな de 氷山図」を通じて見えてきたグループの特性や雰囲気からチーム名をつけたり、「私たちらしさ」を表す言葉をメンバーで考えるといった活動に展開することも可能である。

課題

ここまで述べてきた通り、メンバー全員のふりかえりを総合してグループ・プロセスを理解する「みんな de 氷山図」は、組織づくりの活動において必要な学びをもたらすものとして有効であると考えている。一方で、いくつかの構造上の課題も存在するため、それらを踏まえた上で活用することが求められる。

① 紙面による限界

今回例に挙げたグループでは、4~5人程度で模造紙2枚分のスペースを要した。より多くの人数で十分に体験したことを共有するためには、さらに多くのスペースが必要となるため、物理的にスペースを拡張するか、デジタルツールを活用するなどの対応が求められる。

② 時間を要する

全員で取り組むふりかえりであるため、たとえ短時間の活動であっても、十分な時間を確保する必要がある。また、確保できる時間の長さに応じて、どこまで丁寧なふりかえりを調整する必要があるが、あまりに短縮しすぎると、十分なふりかえりが行えず、不全感が残る可能性がある。

③ 記憶への依存

先述したとおり、「みんな de 氷山図」は記憶に依存するワークであることに留意が必要である。そのため、できる限り活動の直後に実施することが望ましい。また、活動が長期間にわたる場合や、活動が盛り上がりすぎた場合には、直近の出来事や印象の強かった場面に記憶が偏る傾向があるため、丁寧に思い出す時間を設けるなど、記憶を呼び起こすための工夫が必要となる。

④ 表現されるものが全てではない

ワークの中で共有される体験は、限られた時間の中で言語化されたものに限られる。したがって、出てきたものがすべてであると捉えるのではな

く、ほかにも起こっていることがある可能性に留意しながら取り組めるようにすることが重要であると考えられる。

⑤ 関係の中で開示できる内容に限られる

ワークは、それぞれが体験したことを開示することを通じて進められるが、上下関係や好悪の感情など、影響の強い関係性が存在する場合には、開示が難しくなることも考えられる。こうしたプロセスの開示は、関係性から影響を受け、また関係性に影響を与えるものであるため、参加者同士の関係性やパーソナリティに留意しながら実施する必要がある。

以上のような課題を踏まえつつ、グループでの活動において、そのグループ・プロセスを可視化し、気づきを得る機会を効果的にデザインすることは、活動に取り組むグループ内のチェンジ・エージェントの学習の側面においても、また組織メンバーが自分たちをより深く理解し、探求を進める側面においても、有効に活用できると考えられる。ふりかえりの中で述べられた「一人では気づくことができなかつたことも、みんなで取り組むことで知ることができた」という言葉に象徴されるように、グループ・プロセスを理解するために有効に活用できるワークであると考えている。「みんな de 氷山図」に込めた「みんなの」「みんなから」の意味のように、グループのみんなで取り組むことで、自己理解やお互いの自己開示による相互理解が深まり、深い関係性を築くことにもつながる可能性がある。実践であり、今後も探求を重ねたいと考えている。

謝辞

本稿の執筆にあたっては、クライアント先での活動から多くのインスピレーションをいただきました。また、試みの機会を快くご提供くださった遠野高等職業訓練校の皆さま、そしてバッタの会の皆さまに、心より感謝申し上げます。

さらに、本取り組みを紹介する後押しをしていただき、「言葉にすること」の大切さを改めて教えてくださった石上博之さん(ひろさん)にも、深く感謝いたします。

引用文献

- 中野 民夫・浦山 絵里・森 雅浩 (2020). 看護のためのファシリテーション — 学び合い育ち合う 組織のつくり方 — 医学書院
- Reddy, W. B. (1994). *Intervention skills: Process consultation for small groups and teams*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- (津村 俊充 (監訳) 林 芳孝・岸田 美穂・岡田 衣津子 (訳)(2018). インターベンション・スキルズ — チームが動く、人が育つ、介入の理論と実践 — 金子書房
- 土屋 耕治・楠本 和彦・中村 和彦 編 (2024). 人間関係の学び方 — 人間性豊かな関係を育む「ラボラトリー方式の体験学習」の理論と実践 — ナカニシヤ出版
- 津村 俊充 (2019). 改訂新版 プロセス・エデュケーション — 学びを支援するファシリテーションの理論と実際 — 金子書房

筆者略歴

垣内芳文：Smile-Action Management代表、中小企業診断士。南山大学人文学部心理人間学科卒。富士ゼロックスグループ、経営コンサルティング企業を経て独立し、2016年より現職。学生の頃より南山大学名誉教授津村俊充氏に師事し、同氏が代表を務めた一般社団法人日本体験学習研究所 (JIEL) 研究員としてラボラトリー体験学習基礎講座やAI (Appreciative Inquiry) 講座、チームや組織づくり講座、Tグループおよびそのトレーナー要請の運営・トレーニングスタッフを担当した。現職では体験学習の理論を組織づくりに応用する「組織の体験学習ファシリテーター」として、さまざまな企業や病院の組織づくりをサポートしている。

Learning to Observe What Happens in Organizations as Group Process : An Attempt to Visualize Group Dynamics

KAKIUCHI, Yoshifumi (Smile-Action Management)

Abstract

Understanding the “group process” that occurs within collectives such as organizations or teams (hereinafter referred to as “groups”) is an essential area of learning for facilitators engaging from the outside, as well as for those acting as change agents within the organization. This paper introduces a visualization-based workshop called “Minna de Iceberg Chart” as a method for experiential learning of the complex group processes that emerge during group activities. By visualizing not only visible actions and outcomes but also the “invisible layers” such as thoughts, emotions, and values, this workshop helps cultivate the sensitivity and observational skills needed to foster change agents and generate transformation within organizations. The paper presents practical examples, workshop procedures, and outcomes, and discusses its potential applications as well as challenges.

「組織開発研究」第10号 編集委員

委員長：土屋 耕治 副委員長：永石 信 北居 明 中村 和彦 森泉 哲

「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, 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。