Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

External Consultants

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第８号

2024年1月発行

ODNJ

OD Network Japan

ODNJ
OD Network Japan

組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第８号　2024 年１月　Copyright © 2024 by OD Network Japan

［事例研究］

金丸由佳里・茨木涼馬・松友則仁・山中亮平
　７か月間の組織開発が主観的な生産性に与える影響：
　中小企業における事例研究 …… 1

投稿規程 …… 17

事例研究の査読基準について（2018 年 6 月 21 日付） …… 19

OD Network Japan とは

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

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

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

7か月間の組織開発が主観的な生産性に与える影響：中小企業における事例研究

金丸由佳里，茨木涼馬，松友則仁，山中亮平
（株式会社アドバンテッジリスクマネジメント）

要旨

本研究では，組織開発の介入期間が比較的短期間であっても組織の生産性向上に繋がるかを検討すべく，サービス業の営業職25名からなる組織に対して，7か月間程度の介入を行った。縦断的な効果検証調査への協力が得られた18名のデータより，介入初期よりも介入半ばおよび介入後の時点で主観的な生産性得点が高かったことから，短期間であっても組織開発の介入を行う効果が示唆された。特に，介入初期よりも介入後に同僚からサポートを得られると感じていた人ほど，介入後に主観的な生産性が向上した。

I. はじめに

組織開発とは，「組織の健全性（health），効果性（effectiveness），自己革新力（self-renewing capabilities）を高めるために，組織を理解し，発展させ，変革していく，計画的で協働的な過程（Warrick, 2005）」である。

『日本の人事部　人事白書2022』にて公表された，2022年3月に実施した363社の人事部門担当者向けの調査結果によると，約8割の企業において「組織開発は重要である」との回答が得られており，働き方やチームメンバーの属性などが多様化する中，組織の求心力を高め，生産性を向上させるための手法として組織開発が高い注目を集めている。

一方で，同調査の中では「組織開発に取り組まない理由」として，「経営者の理解が期待できないから」（58.5%），「従業員の理解が期待できないから」（26.8%）等の理由が挙げられており，組織開発が企業にどのような好影響をもたらすのかが十分に理解されていない企業においては，組織開発活動が進めづらい様子も伺える。これらの背景には，組織開発の取り組みは一般的に数年単位の長期間に渡ることが多く，組織の生産性への影響も見えづらいため，企業活動の中で時間や人件費等のコストをかけて取り組むことのメリットがわかりづらい取り組みであることが影響している可能性がある。

組織開発の取り組みが組織の生産性に与える影響を検討した研究は本邦では実績が少ないが，高橋・中村（2021）による中小企業に対する3年間のOD活動によって会社の業績向上がみられたとの報告がある。

組織開発の取り組みは一般的に長期間にわたる活動によって組織に変化をもたらすものではあるが，組織開発の効果に懐疑的な経営層や従業員らに対し組織開発の有用性を理解してもらい，少しずつでも組織開発の取り組みを広めていくためには，短期間の取り組みであっても一定程度は生産性に好影響を及ぼす活動であることを説明できることが望ましい。

そこで本研究では，短期間の組織開発が組織の生産性に与える影響について検証することを目的とし，中小企業1社に対して組織開発を実施した。

本研究における生産性は，短期間の推移を測定しやすい「プレゼンティーイズム」にて検証することとした。プレゼンティーイズムとは，「出勤している労働者の健康問題による労働遂行能力の低下であり，主観的に測定が可能なもの」（山下・荒木田，2006）と定義されている。生産性を評価するにあたっては，プレゼンティーイズムの概念が生まれる以前から，所定時間内のサービス処理量，工場ラインで生産した物の不良品率等，客観的な測定が試みられていた。しかし，特にホワイトカラー

の労働に関するプレゼンティーイズムを客観的に測定することは難しく，自記式調査項目で測定するためのスケールが 1990 年代から複数開発されている（東京大学政策ビジョン研究センター　健康経営研究ユニット , 2016）。スケールの信頼性・妥当性の検証については，主観的質問項目であるため測定結果に幅があることや，生産性損失割合への換算手法について十分に合意が得られていないなど課題もある（東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット , 2016）が，すでに開発された複数の主観的な測定方法のいずれを用いても，プレゼンティーイズムが従業員の健康関連コストのうち医療費や病欠を上回る要因であることに関しては大方の認識が一致している（厚生労働省保健局 , 2017）。本研究ではそれらの中でも，スケールの信頼性・妥当性に関する検証の蓄積があり，世界的に使用されていて，日本語訳版の作成と妥当性検証もなされている，WHO（世界保健機関）による Health and Work Performance Questionnaire（WHO-HPQ）を用いる。WHO-HPQ は，日中の眠気（Žilinskas et al., 2022），メンタル疾患（Suzuki et al., 2015）等，生産性との相関が確認されている指標との相関が実証されている。WHO-HPQ は 3 項目で測定することが可能であり，プレゼンティーイズムの算出方法には絶対的プレゼンティーイズムと相対的プレゼンティーイズムの 2 種類がある。絶対的プレゼンティーイズムは，回答者によって 0 ～ 10 のスケールで評価される仕事の出来（問 3）として定義される。相対的プレゼンティーイズムは，同一の回答者によって評価される，回答者と同じような仕事をしている人々の仕事の出来（問 1）と，回答者自身の仕事の出来（問 3）との比較による自身の仕事の出来として定義される（Kawakami et al., 2020）。すなわち，絶対的プレゼンティーイズムでは数値の変動が個人の主観的な生産性損失度合いの変動を表しており，個人内の生産性の推移を時系列に沿って検討することに適しているため，本研究では絶対的プレゼンティーイズムを生産性の指標とする。

関連する指標として，本研究ではワーク・エンゲイジメント，心理的安全性，周囲のサポートについても測定する。

ワーク・エンゲイジメント（Schaufeli et al., 2002）とは，「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」を表す。Okazaki et al.（2019）によると，ワーク・エンゲイジメントの高さと WHO-HPQ の絶対的プレゼンティーイズムによる生産性の高さに正の関連が見られた。また，Eguchi et al.（2020）では，一時点でのワーク・エンゲイジメントの高さが後の仕事のパフォーマンスの高さと関連していた。したがって，ワーク・エンゲイジメントは生産性に影響する可能性が考えられる。

次に，心理的安全性について，プレゼンティーイズムとの直接的な関連性の検討には乏しいが，「チームの心理的安全性は，情報共有やコンフリクト頻度も介しながらチーム学習を高め，チーム・パフォーマンスと意思決定の質に影響する（山口 , 2020）」ことや，心理的安全性は個人レベルやチームレベルのパフォーマンスに強く直接的に影響するだけでなく，組織レベルでの心理的安全性の知覚が企業業績と強い正の関連を示すこと（Newman et al., 2017）が指摘されていることから，心理的安全性も生産性に影響する可能性がある指標として測定する。

また，同僚からのサポートを得られる感覚の程度と翌年の仕事のパフォーマンスとの間に正の関連が見られた（Nagami et al., 2010）とする先行研究も存在することから，周囲のサポートも生産性に影響する可能性がある。

以上より，組織開発の介入により，プレゼンティーイズムが改善することを本研究の仮説として検証する。併せて，他の測定指標にも介入前後のプレゼンティーイズムに関連が見られるか検証する。

尚，本研究開始にあたっては著者らが所属する株式会社アドバンテッジリスクマネジメントグループの規定に則り，研究参加者らは研究への参加・不参加をいつでも申告することができる，研究結果として扱うデータについては個人が特定されないよう情報処理を行う等，倫理的配慮を行った。

図1　組織開発対象組織の組織図と主な役割

Ⅱ. 方法

1. 研究対象組織の概要

本研究の対象となった組織（以降，A 本部）は，約 400 名の従業員が所属するサービス業の企業において，営業職 25 名が所属するチームである。A 本部内には図 1 で示している通り，役割別に X 営業部，Y 営業部，Z 営業部の 3 つの部が存在しており，X 営業部と Y 営業部は取り扱うサービスや営業活動内容は同じ役割であるが担当する顧客が異なっており，Z 営業部は X 営業部と Y 営業部とは異なるサービスを取り扱い，X 営業部と Y 営業部が担当する顧客に対して Z 営業部が扱う別サービスを提案していく役割を担う部門であった。X/Y/Z 各営業部の部長は 1 名ずつ在籍し，自部門のメンバーに対してマネジメント責任を負う役割であり，A 本部の本部長のみが X/Y/Z 各営業部横断でのマネジメント責任を負う役割となっていた。

本研究においては A 本部に共通の課題があるであろうとの A 本部長並びに X/Y/Z 営業部各部長の合意の元，3 部合同で共通の組織開発を実施した。

介入を行った X 年は，会社内で A 本部に求められる役割が大きく変更となった年であった。これまでは全メンバーが同じサービスについての営業活動を実施していたところから，X/Y 営業部と Z 営業部とで扱うサービスが分かれ，各人の役割への理解が曖昧であったり，各部との連携方法が十分に整備されておらず課題が残っていたりするような，組織全体が混沌としたタイミングであった。介入直前の X 年 6 月に実施された全社サーベイの結果からは，業務量が多いことや自分自身の役割に対する理解が不明瞭であることなどが共通の課題として挙げられる状態であった。

A 本部への介入は，当該企業で一斉に実施しているサーベイ結果より，ストレス面での課題は大きくないがエンゲイジメント面では向上の余地がある組織として介入の候補に挙がり，著者ら OD 実践者からの提案に対し A 本部長ならびに X/Y/Z 各営業部部長から合意が得られたことにより決定された。

2. 本研究における組織開発の全体像

A 本部への組織開発は，著者らの OD 実践者がチームとして 9 か月間 A 本部に関わった。Tschudy（2006）の OD マップ（図 2）に則り，エントリーと契約からデータ収集，データ分析，

図2　ODマップの8つのフェーズ（Tschudy,2006）

表1　A本部への組織開発一連の関わり

実施月	実施内容	目的
X年7月1日	エントリーと契約	A本部の本部長･X/Y/Z営業部各部長とOD実践者にて、組織開発プログラムの内容･目的･ゴールイメージを合意する
X年8月2日～8月25日	効果検証調査1回目	組織開発介入前時点での調査
X年8月16日～8月25日	データ収集	X/Y/Z営業部各部長+21名のメンバーから組織に対する期待、現状の課題感等についてOD実践者と1対1の面談で情報収集を行う
X年9月16日	データ分析とフィードバックミーティング	先月のヒアリング結果から、A本部長･X/Y/Z営業部各部長とOD実践者にて今後の活動内容について対話を行う
X年10月26日	OSTを用いたワークショップ	A本部全メンバーが集まり、自発的に対話したいテーマについて対話を行う
X年10月31日～11月10日	効果検証調査2回目	組織開発介入半ば時点での調査
X年11月8日	ワークショップの振り返りと今後のコアチームの進め方検討	先月のワークショップを受け、A本部長･X/Y/Z営業部各部長とOD実践者にて今後のコアチームでの活動の進め方について検討を行う
X年11月21日以降	組織開発コアチームの結成と各チームでの活動実践	先月のワークショップで出たテーマについて、活動推進したい人、参加したい人で各テーマのコアチームを結成し活動を進める
X+1年1月10日～1月19日	効果検証調査3回目	組織開発介入後時点での調査
X+1年3月27日	評価と終結	A本部とOD実践者全員が集まり、OD実践者より効果検証アンケート1回目～3回目までの推移を報告。各コアチームからX年11月以降の活動内容を発表。

フィードバックミーティングまでを実施した後，アクションとして，1985年にハリソン・オーウェンによって提唱され，参加者の主体的な発案や対話を促すことが特徴的な対話手法であるオープン・スペース･テクノロジー（Owen, 1993 株式会社ヒューマンバリュー訳 2007，以下OST）を実施し，開発を行っていくテーマごとにコアチームを結成するところまでを支援した。

X年11月のコアチーム結成後は活動の推進をコアチームとX/Y/Z営業部各部長に委ねることとし，OD実践者らによる積極的な介入は行わなかったが，X+1年3月に実施した評価と終結のためのミーティングはOD実践者らによって開催を行った。組織開発の活動を自走できる状態まで支援を行うことをOD実践者らの関与目的としていたため，OD実践者らの関わりの効果検証としては介入7か月目に行った第3回目のアンケートをもって最終とした。

一連の関わりは表1にて整理を行っている。

3. X年7月　エントリーと契約

X年7月にOD実践者らとA本部長ならびにX/Y/Z営業部各部長にて，組織開発プログラムの内容や目的，ゴールイメージを話し合うためのミーティングを開催し，短期的な介入が組織の生産性に効果を及ぼすか否かを検証すること，また，メンバーが組織開発を体験してみることが目的として合意された。本契約にあたっては，純粋な組織開発活動そのものを目的とした契約ではなく，本研究にご協力いただくことを前提とした契約として活動を開始した。

組織開発の進め方として，本介入は比較的短期間の関わりが前提であり，早期に組織開発の推進を自走できる状態になるまで支援を行う必要があったため，OD実践者らとしてはできる限り診断型組織開発の手法は用いず，対話型組織開発を中心とした進め方を行いたいと考えていた。一方で，OD実践者らがA本部の組織の状態を十分に理解できておらず，対話型組織開発を行う上で配慮すべき対人関係のこじれ等がないかどうかをアセスメントする目的で，初めは1対1でのヒアリングから実施をしたいことをA本部長ならびにX/Y/Z各営業部部長へ提案をした。また，A本部長ならびにX/Y/Z各営業部部長からも，A本部の役割を大きく変更した直後であり，率直にメンバーの組織に対する本音を聞きたいとの意向もあり，データ収集を行

表2　面談前のアンケート設問

(1)あなたが日々仕事をする中で楽しさ･やりがいを感じる点は何ですか。最も当てはまるものを一つ教えてください。
選択肢:顧客課題や社会課題の解決に貢献している点,自分の強みを発揮している点,新しい知識やスキル習得など自己成長を実感している点,チームで仕事をすること／仲間との一体感を感じている点,仕事の成果が評価されている点,尊敬できる人と一緒に仕事をしている点,共に働く仲間の成長を感じる点,仕事の裁量権が大きい点,影響範囲が大きく重責のある仕事を担当している点,特になし,その他(自由記述)
(2)あなたが日々仕事をする中でやりづらさ･ストレスを感じる点は何ですか。最も当てはまるものを一つ教えてください。
選択肢:自分の役割や責任の範囲が不明瞭である点,達成が到底難しい目標／業務量を抱えている点,周囲との連携や意思疎通が上手くいかない点(自部署･他部署含め),周囲との人間関係が上手くいっていない,相談しづらい･サポートが得にくい点,頑張っても報われない／評価されていないと感じる点,仕事内容や自社商品に興味や誇りを持てない点,日々の仕事が自分の成長やキャリア開発に繋がっている実感が持てない点,仕事を進めていく上で自分の裁量権･自由度が低い点,仕事を進めていく上で十分なリソース(情報･ツール･教育など)を得られていないと感じる点,特になし,その他(自由記述)
(3)あなたも含め共に働く仲間全員が健やかにやりがいを持ちながら仕事に取り組めるようになるには,組織としてどのような取り組みが必要だと思いますか。また,その中でご自身が実践できそうなことがあれば教えてください。(自由記述)

う目的でヒアリングから開始することとなった。

4. X年8月　データ収集

エントリーと契約の後，研究としての組織開発参加へ意思表明があった部長3名と配下メンバー21名に対し，1名30分間ずつでOD実践者との面談を実施することでデータ収集を行った。

まずはX年8月上旬にX/Y/Z各営業部部長3名それぞれと面談を実施し，理想の組織イメージや理想に対する現状のギャップ，本組織開発の取り組みへの期待感についてヒアリングを実施した。その後，部長3名それぞれの意見について，部長間で共有を行うことについて同意を得た上で，X/Y/Z各営業部部長とOD実践者合同でX/Y/Z各営業部部長の組織に対する思いの共有と今後の進め方の確認を行った。

次いで21名の配下メンバーに対し面談を行った。面談は21名に対して1週間強という短期間で行ったため，8名のOD実践者にて分担をして面談対応を行った。そのため，担当するOD実践者によってヒアリング項目に大きなずれが生じないよう，面談前に表2に記載の3問の設問をアンケート形式で記名式にて収集し，面談担当のOD実践者にて内容を確認の上，半構造化面接の形式で面談に臨んだ。質問項目は「エントリーと契約」時にA本部長ならびにX/Y/Z各営業部部長から聞いていた課題感や，事前に共有されたストレスチェック結果から想定される課題感を中心に，OD実践者にて設定を行った。面談前アンケートの実施時期は効果検証調査の1回目と同じ8月2日～8月25日であった。

本研究への参加の前提として，研究活動を通じて得られた個人情報は研究の目的外に利用することはなく，データ処理を行う際には匿名性を担保できる処理を行い，人事評価に使用されることもないことを約束し，参加者から同意を得た上で実施された。ヒアリングで得られた結果も同様に匿名加工処理を行い，個人と意見が紐づかない形で分析・フィードバックを実施する前提で行われ，ヒアリング中にOD実践者が得た個人情報は本研究のプログラムがすべて終了した後3営業日以内に削除・処分することとした。

5. X年9月　データ分析とフィードバックミーティング

部長3名，配下メンバー21名へのヒアリングから約1か月後，本部長・部長の計4名に対し，OD実践者より，ヒアリングで得られた定性データについて結果のフィードバックを行った。本フィードバックミーティングの目的は，配下メンバー21名の声を踏まえて，今後のアクションについて検討することとした。フィードバックを行うにあたっては，OD実践者らによる分析と提案は極力控え，ヒアリングで得られた生の声を基に，本部長・部長間の対話が促進されるよう配慮した。

配下メンバー21名に対する面談の結果，共通してやりがいを実感できるポイントとして「社会的意義の高い業務を行う中で，お客様に寄り添い真の課題解決を支援できること」が挙げられた。一方で理想に対するギャップとして，「営業の役割が制限されたことでお客様に対する寄り添い感が低下した」「縦割り組織の中での社内調整や事務手続き等の煩雑さに追われお客様との時間を持てない

表3　ワークショップ内で挙げられたテーマ

(1)商品に自信をもてない,というコメント気になっています。自社商品に誇りを持てない。何があれば自信を持って売れるのか話したい!
(2)ドライな人が多いのか?コミュニケーションについて話したい!コミュニケーションの取り方について話したいです!
(3)個人商店感というのが過去からもコメントあるので気になります。(良し悪し,改善した方が良いのか?含めて)
(4)営業外の仕事について,具体的にどんな仕事で困っているのか共有したいです
(5)物売りになっているというコメントがあったので,物売りではなくソリューション売りになるためには?について
(6)やりがいを感じる瞬間,どんなことに工夫しているかの共有
(7)誰でも取得できる会社の時短勤務制度について。本当はもっと取れればと思うのですが皆さんの業務状況や取得状況はいかがでしょうか。
(8)組織(会社)をより好きになるためにどんなことができるか,必要か,という観点でもお話できたらと思います!
(9)目標設定について

でいる」「目標設定が遅く，納得感も持てないでいる」「商品や業界に対する知識不足を自覚する中でも目の前の業務が忙しく勉強時間が確保できない」「人間関係が悪いわけではないが，個人商店化しておりドライである」などが課題として挙げられる結果となった。

これらの結果を受け，業務量の課題や目標設定の遅さ，目標に対する納得感の低さ等，本部長・部長にて引き取るべきと判断された課題は解決に向けて上層部や他部署を巻き込み検討する方向となった。一方で，各部長らの意向として，今後の組織開発は定性データを元に取り組むべき課題を限定して解決に向けた活動を実施するよりは，メンバーが取り組みたいと思うテーマについて自主的に対話を行う形式でワークショップを実施したいとの意見が語られた。メンバーの自主性を尊重し対話を行う方法としてOSTという方法がある旨をOD実践者より提案し，翌月に全メンバーを集めてオンラインにて60分間のOSTを用いたワークショップを実施すること，またその場で挙げられたテーマに対して，活動の推進を行いたいメンバーを募り，メンバー主体での組織開発活動を進めていく方向で合意した。

6. X年10月　OSTを用いたワークショップ

OSTを用いたワークショップの時間を有効活用するため，X年8月に実施した面談から集まった定性データの結果をフィードバックする動画をOD実践者にて撮影し，ワークショップ前に動画を視聴することをワークショップの事前課題とした。

ワークショップ当日はテレビ会議システムを用いてオンラインにて実施をした。参加の事前課題としてOD実践者による定性データのフィードバック動画を視聴することとしていたため，動画視聴はされていることを前提として，定性データのフィードバックは割愛し，A本部のX/Y/Z各営業部部長より，結果を受けた感想や，業務量，他部署との連携，評価についての課題等はマネージャーとしてしっかりと受け止めた旨の話がなされた。その後，OD実践者よりOSTの考え方，進め方の説明を行った後，オンライン会議システムのチャット機能を用いて，話をしたいテーマを参加者から挙げる時間を設けた。似通ったテーマについてはその場の参加者の合意のもと統合等を行い，最終的には表3の9つのテーマが挙げられた。

オンライン会議システムを用いたOSTの進め方として，OD実践者にてブレイクアウトルームを表3記載の9つのテーマごとに作成し，全参加者に自分で入退室できる権限を付与することで，自分が話したいテーマに自主的に参加し，好きなタイミングで他の部屋に移動できるよう配慮を行った。OD実践者らは各部屋の様子を見て回る形で参加を行ったが，積極的な対話がなされている部屋がほとんどであり，多くのメンバーが別の部屋の参加者状況を気にしながら対話を進め，一人になっている部屋には誰かが気を遣って移動する，というような配慮も観察された。対話の時間は約30分間設けられ，その後全体の部屋に戻り各テーマで話し合われた内容の共有が簡単になされた。

全体共有後，OD実践者より今後の組織開発の進め方はX/Y/Z各営業部部長と相談の上発信を行う旨を伝え，ワークショップの場は終了となった。

表4　ワークショップ終了後アンケートの設問内容

(1)ワークショップ中に挙げられた9つのテーマについて,「活動をリードしたい／活動に参加したい／参加しない」の3択で個人の意思表示
(2)「今回のワークショップで議題になったテーマのうち,解決等に向けた今後の活動の優先度が高いと感じるものがあれば,最大3つまで選択してください。（あなたが活動に参加したいかしたくないかには関係なくお答えください）」として9つのテーマのうちから3テーマまで選択
(3)ワークショップへの感想（自由記述）

ワークショップ終了後，今後の組織開発推進に関する意見集約を目的に，表4の内容で全参加者へアンケートを実施した。実施時期は効果検証調査の2回目と同じ10月31日～11月10日であった。

アンケート結果から，活動をリードしたい人がいるテーマは2テーマとなり，すべてのテーマについて3名以上は参加希望者がいる結果となった。(3)のワークショップへの感想としては，「前向きな話ができて有意義であった」との感想があった一方，「話す時間をもう少し長く取れると良かった」「テーマを挙げている時間がもったいなかったため予めOD実践者にて話をするテーマを事前ヒアリングの結果から決めておいてほしかった」等，より効率的・効果的な場設定を希望する声が4件程度挙がった。

これらのアンケート結果も踏まえ，今後の活動の進め方を相談する場として，ワークショップから2週間後にX/Y/Z各営業部部長とOD実践者とのミーティングを開催した。各活動への参加希望者が想定していたよりも多かったことから，1つのコアチームを結成し活動の優先順位付けを行うよりは，各テーマに活動を推進するコアチームを結成し，それぞれのテーマに関連する改善活動を進めていく方向で合意した。

本ミーティングの後，方向性をA本部内に発信するまでの間に，全社共通で業務負荷軽減・残業抑制を推進する動きがあり，A本部長，X/Y/Z各営業部部長より，各テーマの改善活動を進めていくべきか，一旦止めるべきか，等についてOD実践者へ相談があった。OD実践者からは，本研究のために無理に活動を継続する必要はないことを前提として伝えた上で，ワークショップやその後のアンケートからも本活動への意欲が高まっている中で，完全に停止することは推奨できないこと，業務時間内外での実施や活動強度については全社の業務負荷軽減・残業抑制の話を考慮し，無理のない範囲で活動を進めるようメッセージを出すことが望ましいのではないか，という旨を助言し，A本部長，X/Y/Z各営業部部長内で活動は継続的に進めることが合意された。

7. X年11月以降　組織開発コアチームの結成～評価と終結

X年11月，上記の通り各テーマでメンバーが集まり活動を進めてもらいたいこと，全社の業務負荷軽減・残業抑制の話が出たばかりのタイミングでもあるため，業務負荷が高まらない範囲で各テーマの活動を進めてほしいことをOD実践者ならびに本部長・X/Y/Z各営業部部長より発信した。

その後，各テーマで改めてリーダーを務めたいと自主的に申し出たメンバーから，参加を呼び掛ける声が挙がり，メンバーが確定した後，各テーマの活動が始動した。その後はX/Y/Z各営業部部長の支援もあり，主に表5に記載の4つのテーマについての活動が自律的・継続的に進み，その間OD実践者が活動を支援する場面はなかった。各テーマの活動は，例えば自主的にA本部メンバーへアンケートを実施し，アンケート結果を踏まえたアクションを検討するための話し合いが行われたり，他部署の人に声をかけ，改善のヒントとなるような情報を入手するための働きかけを行ったり，ランチタイムに定例的にミーティングを行い対話を深めたり，と，決まったやり方にこだわらず自律的に考えられた方法で活動が進んでいる様子が見受けられた。

X+1年3月に，評価と終結の場としてOD実践者らの呼びかけでA本部全員とOD実践者らにて1時間のオンラインミーティングを行った。OD実践者より，本研究のために実施した効果検証調査①～③の結果を発表するとともに，コアチームメンバーより活動が進んだ4つのテーマについて表5に記載の通り活動の進捗共有があった。発表時点では翌月4月から始まる新年度に再度営業部の扱う

表5　コアチームの活動進捗

コアチームのテーマ	活動進捗
(1)商品に自信をもてない,というコメント気になっています。自社商品に誇りを持てない。何があれば自信を持って売れるのか話したい!(参加メンバー8名)	なぜ商品に自信を持てないのかをアンケート等も行い分解して考えた。結果,提案した商品が導入された後の不安が大きいことが自信を持てないことに繋がっていることが判明した。これから,営業部全体として導入後の不安などを気軽に相談できる場設定を行ったり,カスタマーサクセスストーリーを蓄積したりしていくことなどを計画。
(2)ドライな人が多いのか?コミュニケーションについて話したい!コミュニケーションの取り方について話したいです!(参加メンバー4名)	メンバー内でこれまでの経験から,関係構築を行う方法として良かった方法や関係構築のきっかけを洗い出した。その上で,関係構築のきっかけづくりとしてどんなことができるかを検討。今後は部門を超えて社内のコミュニケーションを活性化する方法を提案していく予定。
(4)営業外の仕事について,具体的にどんな仕事で困っているのか共有したいです(参加メンバー5名)	本活動の目的を,「営業ではなくても良い仕事を明確にする」「そのための対策を考える」の2点として活動を推進。営業ではなくても良い仕事の一つに契約書関連の法務確認の業務が挙げられ,法務部の方に日々の業務内容の確認,営業との連携について話を聞いてみた。営業と法務でどのような連携ができるとお互いに負荷が少なく円滑な業務遂行ができるかについて話し合った。今後は,法務以外でも営業の負担となっている業務に関連する部門と対話を行うことで,お互い気持ちよく効率的に業務を遂行していく方法を模索する予定。
(8)組織(会社)をより好きになるためにどんなことができるか,必要か!という観点でもお話できたらと思います!(参加メンバー9名)	過去に所属した好きなチームについて,その理由や背景を共有し,それらの理由の共通点を洗い出した。結果として,忙しい,きつい,などの,一見するとネガティブな経験をした組織を好きになっていることが分かった。それらの組織には,わかりやすい目標・ビジョンがあったこと,加えて良好な人間関係があったことも明らかとなった。今後は部門をまたいで,現状の自社にあるもの,ないものを考え,より良い組織にするための活動を行っていきたい。

サービスや体制の見直しが行われることが分かっているタイミングであり，A本部としての組織開発活動は公式には終了となるものの，有志の活動としてコアチームの活動は継続することとし，1時間のオンラインミーティングは終了した。

8. 効果検証

介入によってプレゼンティーイズム等の指標に変動があるかを確認する目的で，介入初期（1回目），介入中期（2回目），介入後（3回目）の3時点で同一の調査項目に回答を求めた（以下，効果検証調査）。効果検証調査の回答期間は，1回目が8月2日～8月25日，2回目が10月31日～11月10日，3回目が1月10日～1月19日であった。

効果検証調査における測定指標は以下の通りであり，回答はオンライン上のフォームから匿名で行われた。

主要評価項目

(1) プレゼンティーイズム：The World Mental Health Japan version of the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire Short Version（WHO-HPQ; Kawakami et al., 2020）の Appendix 1. より B9.～B11. の3項目の日本語訳を使用

副次的評価項目

(2) ワーク・エンゲイジメント：Utrecht Work Engagement Scale Japan（UWES; Shimazu et al., 2008），9項目

(3) 心理的安全性：Edmondson（1999）の心理的安全性に関する7項目について，Edmondson（2018 野津訳 2021）の日本語訳を使用

(4) 上司からのサポート：職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000）の「周囲のサポート」のうち「上司からのサポート」3項目

(5) 同僚からのサポート：職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000）の「周囲のサポート」のうち「同僚からのサポート」3項目

質問一覧は表6の通りである。

表6　効果検証アンケートの質問一覧

評価項目	設問文	選択肢
(1)プレゼンティーイズム	次の0から10点までの数字は、仕事の出来（でき）を表したものです。0点は、あなたの仕事を他の誰かがやって最悪だった時の出来、10点は一番仕事の出来る人がやった場合の出来とします。あなたと同じような仕事をしているたいていの人たちの、普段の仕事の出来は何点くらいになるでしょうか?もっとも当てはまる数字を選んでください。（あなたではく、他の人の仕事の出来である点に注意ください。）	「0」～「10」の11件法
	同じく0から10点で表すと、過去1～2年の、あなたの普段の仕事の出来は何点くらいになるでしょうか。もっとも当てはまる数字を選んでください。（最近1～2年間に今の職場でお仕事をはじめられた場合には、以前の職場での仕事の出来も含めて考えてください。）	
	同じく0から10点で表すと、最近4週間（28日間）の、あなたの全般的な仕事の出来は何点くらいになるでしょうか。もっとも当てはまる数字を選んでください。（勤務評定とは関係ありませんので、思った通りにお答えください。）	
(2)ワーク・エンゲイジメント	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	「全くない」～「いつも感じる」の7件法
	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	
	仕事に熱心である。	
	仕事は、私に活力を与えてくれる。	
	朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	
	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	
	自分の仕事に誇りを感じる。	
	私は仕事にのめり込んでいる。	
	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	
(3)心理的安全性	このチームでミスをしたら、きまって咎められる。	「全くそう思わない」～「非常にそう思う」の7件法
	このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる。	
	このチームの人々は、他と違っていることを認めない。	
	このチームでは、安心してリスクを取ることができる。	
	このチームのメンバーには支援を求めにくい。	
	このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。	
	このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている。	
(4)上司からのサポート (5)同僚からのサポート	あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものを選んでください。次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか?	「上司」と「職場の同僚」に対して「非常に」～「全くない」の4件法
	あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものを選んでください。あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか?	
	あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものを選んでください。あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらいきいてくれますか?	

Ⅲ. 結果

個人名の特定を避けつつ3回の間で回答者を同定するため，氏名等の個人情報が含まれない「好きな色」「兄弟の数」等，複数の質問を設け，それらへの回答状況をIDとして利用した。3回のIDをすべて突合できた18名を分析対象とした。なお，うち2名はID情報が似通っており，弁別が困難であったため，個人ごとの結果推移を検討する分析ではこの2名を除外した16名を対象とした。

(1)記述統計

効果検証調査の記述統計を表7に示した。全ての指標で，数値が大きいほど良好な状態を示すように得点化した。WHO-HPQについて，絶対的プレゼンティーイズムを生産性の指標として用いるため，効果検証調査1回目～3回目それぞれについて，問3の回答を表7に記載した。なお，絶対的プレ

表7　効果検証調査の記述統計

		N	*M*	*SD*	取り得る値	最大値	最小値	α
プレゼンティーイズム（WHO-HPQ; Kawakami et al., 2020）※問3のみ使用	1回目	18	6.06	1.13	0-10	8	4	−
	2回目	18	6.67	1.15		8	4	−
	3回目	18	6.72	1.28		8	3	−
ワーク・エンゲイジメント（UWES; Shimazu et al., 2008）	1回目	18	3.10	1.20	0-6	4.89	0.33	.97
	2回目	18	2.77	0.96		4.33	0.89	.95
	3回目	18	2.84	1.13		5	1	.95
心理的安全性（Edmondson（2012））	1回目	18	5.44	0.75	1-7	6.43	4	.76
	2回目	18	5.25	0.85		6.57	3.14	.78
	3回目	18	5.31	0.83		6.43	3.43	.78
上司からのサポート（職業性ストレス簡易調査票（下光他,1998））	1回目	18	3.28	0.68	1-4	4	2	.89
	2回目	18	3.22	0.67		4	2	.86
	3回目	18	3.13	0..67		4	2	.82
同僚からのサポート（職業性ストレス簡易調査票（下光他,1998））	1回目	18	2.96	0.50	1-4	4	2	.64
	2回目	18	3.09	0.61		4	2	.70
	3回目	18	2.98	0.65		4	2	.86

※αはクロンバックのα係数

ゼンティーイズムを金額換算する場合，回答素点に対して100-「問3」× 10を行って損失割合（%）とする（東京大学政策ビジョン研究センター　健康経営研究ユニット，2016）ことが一般的であるが，本研究ではコスト算出を目的としておらず，全指標で数値が大きいほど良好な値を意味するように揃えたため，回答素点をそのまま分析に使用した。複数の項目から構成されている指標は，クロンバックのα係数を算出し，信頼性の検討を行った。「同僚からのサポート」1回目が$\alpha = .64$とやや低い値であったが，職業性ストレス簡易調査票として広く使用されていること，そもそも尺度としての内的一貫性の高さを重視して開発された因子ではないことから，これを含む全ての指標の値を分析に使用できるとみなした。

効果検証調査の各回の間で指標の改善が見られたか検討するために，各指標の1回目と2回目，2回目と3回目，および1回目と3回目について対応のあるt検定を実施した。その結果，プレゼンティーイズムについて1回目（$M = 6.06$）よりも2回目（$M = 6.67$）の方が高かった（$t(17) = -3.05, p < .01$）。また，プレゼンティーイズムについて1回目（$M = 6.06$）よりも3回目（$M = 6.72$）の方が高かった（$t(17) = -2.13, p < .05$）。その他の指標では，1回目と2回目，2回目と3回目，および1回目と3回目のスコアに有意差は見られなかった。すなわち，1回目よりも2回目，1回目よりも3回目の方がそれぞれ主観的な生産性の損失が有意に小さかったが，他の指標では明確な改善や悪化は確認されなかった。

（2）相関分析

効果検証調査の1回目（表8），2回目（表9），3回目（表10）それぞれについて，指標同士の相関係数を示した。いずれも人数が18名と少ないため，解釈には注意が必要であるが，3回の調査のいずれにおいても，主観的な生産性と有意に関連している指標は見られなかった。なお，心理的安全性と上司からのサポート，上司からのサポートと同僚からのサポートの間には3回にわたって有意な正の相関が見られた。

続いて，プレゼンティーイズムの変化と他の指標の変化が関連しているかどうかを検討するために，差分値同士の相関分析を行った。具体的には，効果検証調査のID情報を元に，個人ごとの結果推移を確認できた16名について，測定した各指標について2回目と1回目，3回目と2回目，3回目と1回目の差分値を算出し，それらの差分値間の相関係数を算出した（表11，表12，表13）。その結果，3回目と1回目の差分値において，プレゼンティーイズムと同僚からのサポートとの間に有意な正の相関が確認された（$r = .67, p < .01$）。すなわち，1回目から3回目にかけて同僚からのサポート得点が高まった人ほど，1回目から3回目にかけて主観的な生産性が高まった。なお，他の指標同士について

表8　効果検証調査1回目の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.30	−		
3. 心理的安全性	.19	.33	−	
4. 上司からのサポート	−.02	.40	.63**	−
5. 同僚からのサポート	.30	.20	.67**	.71**

* $p < .05$, ** $p < .01$

表9　効果検証調査2回目の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.23	−		
3. 心理的安全性	.33	.66**	−	
4. 上司からのサポート	.02	.59**.	.62**	−
5. 同僚からのサポート	.15	.22	.42	.67**

* $p < .05$, ** $p < .01$

表10　効果検証調査3回目の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.36	−		
3. 心理的安全性	.25	.45	−	
4. 上司からのサポート	.34	.51*	.73**	−
5. 同僚からのサポート	.46	.24	.51*	.67**

* $p < .05$, ** $p < .01$

表11　効果検証調査（3回目）-（1回目）差分値の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.45	−		
3. 心理的安全性	.32	.19	−	
4. 上司からのサポート	.15	.44	−.10	−
5. 同僚からのサポート	.67**	−.06	−.03	.22

* $p < .05$, ** $p < .01$

表12　効果検証調査（2回目）-（1回目）差分値の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.13	−		
3. 心理的安全性	−.11	.70**	−	
4. 上司からのサポート	−.21	.25	.28	−
5. 同僚からのサポート	−.41	−.08	.02	.63**

* $p < .05$, ** $p < .01$

表13　効果検証調査（3回目）-（2回目）差分値の相関分析

	1	2	3	4
1. プレゼンティーイズム	−			
2. ワーク・エンゲイジメント	.50	−		
3. 心理的安全性	.19	.49	−	
4. 上司からのサポート	.07	.33	.38	−
5. 同僚からのサポート	.34	.19	.35	.70**

* $p < .05$, ** $p < .01$

は，2回目と1回目の差分値においてワーク・エンゲイジメントと心理的安全性との間（$r = .70, p < .01$）および上司からのサポートと同僚からのサポートとの間（$r = .63, p < .01$）に，3回目と2回目の差分値においては上司からのサポートと同僚からのサポートとの間（$r = .70, p < .01$）に有意な正の相関が確認されたが，プレゼンティーイズムの変化と有意な相関が見られた指標はなかった。

Ⅳ. 考察

仮説に対する考察

本研究では7か月間と，組織開発としては比較的短期間での介入による主観的な生産性への変化について検証した。結果として，主観的な生産性において介入半ばおよび介入後の時点で改善が見られた。したがって，介入後にプレゼンティーイズムが改善するという仮説は支持された。その一方で，生産性との関連を予測して測定した他の指標においては，介入の前後で統計的に有意な変化は観察されなかった。主観的な生産性が単独で改善した一方で，他の指標に単独での改善が見られなかった要因として，業務状況の変化による影響，組織開発の介入による影響の2点が推察される。

第一に，業務状況の変化による影響，すなわち本業への熟練度の向上が主観的な生産性へ影響を与えた可能性が考えられる。介入前のA本部は，営業職のメンバーが販売するサービスの変更等，組織体制に変化があった直後であり，役割や責任範囲の理解，関係者との連携について見通しが立ちにくい状況であった。データ収集の面談でも，「縦割り組織の中での社内調整や事務手続き等の煩雑さに追われお客様との時間を持てないでいる」「人間関係が悪いわけではないが，個人商店化しておりドライである」点への意見が目立っていた。そこから約3か月ないし約半年が経過した介入後の時点では，体制変更後の業務における各人の経験値が高まり，業務遂行に対する見立てを持ちやすくなったことが想定される。本研究では絶対的プレゼンティーイズムを用いたこともあり，他の同じような仕事をしている人の仕事の出来に対する自分の仕事の出来が約3か月ないし半年の間で向上したと感じる人も多く，結果的に生産性が向上しているとの回答につながった可能性がある。

第二に，組織開発の介入による影響，すなわち本業以外にもコミットメントをもって活動している事項があるという意識が生産性の高さを知覚させた可能性である。本研究では効果検証調査の回答者全員が，個別の面談およびOSTを用いたワークショップに参加していた。また，活動へのコミットメントの程度に差はあったものの，OSTを起点とした組織開発コアチーム参加に手を挙げ，自分たちで活動を進めていた者も17名存在した。一連の流れにより，組織をより望ましい姿に近づけるためにコミットメントを発揮しているという感覚が無意識的であれもたらされ，生産性に対する回答として表れた可能性が考えられる。特に，2回目の効果検証調査時点で1回目よりも主観的な生産性が有意に改善していたことから，データ収集のための面談とその結果も踏まえたOSTに参加した経験が上記のプロセスを引き起こした可能性が示唆される。一方で，1回目から3回目にかけて同僚からのサポート得点が高まった人ほど1回目から3回目にかけて主観的な生産性が高まったが，同様の結果が2回目の時点（2回目と1回目の差分値）では得られなかったことについては，2回目の効果検証調査時点ではまだOSTを踏まえて具体的に同僚と協働していなかったため，同僚からのサポートの変化と主観的な生産性の変化とは独立であり，2回目の効果検証調査後に開始された各コアチームでの活動を通じて同僚からのサポートをより感じるようになった一部の人において主観的生産性の改善が見られた可能性がある。

他方で，ワーク・エンゲイジメントや心理的安全性，上司／同僚からのサポートといった，主観的な生産性との関連を予測した各指標において，介入前後での改善が見られなかった要因としては，これらの指標の改善が本研究の直接的な目的でなく，改善活動のテーマにも盛り込まれることがなかったことが考えられる。換言すれば，当然ではあるが，組織開発による各指標への影響に比して，その他の多様な外的要因が剰余変数として各指標に与える影響が大きく，効果検証調査の結果にノイズとして含まれたため，明確な変化が検出されなかっ

たものと推察される。

主観的な生産性の変化とその他の指標の変化との連動に関して，本研究では，介入後に同僚からのサポートが高まっていた人ほど，生産性も高まっていた。これは，同僚からのサポートが高いほど翌年の仕事のパフォーマンスが高い（Nagami et al., 2010）とする先行研究の知見を支持する結果であると考えられる。ソーシャルサポートが仕事のストレス緩和に与える影響を検討したMarcelissen et al.（1988）は，職位が低い人たちにおいて，ソーシャルサポートが，役割の曖昧さ，役割の過負荷，役割の衝突，将来の仕事の不確実性を軽減させたことを明らかにしている。本研究では実際に表5の活動進捗に見られるように，営業ではなくても良い仕事を明確にするために法務部と対話を行ったり，商品に自信を持つ上でのボトルネックを主体的なアンケートによって可視化したりしていた。これらの活動成果および活動を同僚が主導していた事実が，一部のメンバーにとっては役割の不透明さや仕事上の不安といった認知を低減させ，主観的な生産性の損失を防ぐ効果をもたらした可能性がある。ただし，効果検証調査を匿名で実施した都合上，コアチーム活動への関与度と同僚からのサポートの変化度の関連は検証できておらず，今後の課題となる。

そもそも，企業の現場では短期間での組織開発が求められることが多い中で，介入開始から半年以内という比較的早い段階で同僚間でのサポートに対する感覚にポジティブな変化をもたらすことができる可能性を見出した点は，介入を実践することの意義を示していると考える。

本研究の限界と今後の展望

本研究では，7か月間という比較的短期間の組織開発でも主観的な生産性が改善すること，主観的な生産性が改善しているほど同僚からのサポートも改善していることを示したが，以下の点については限界と今後の展望である。

まず，組織開発の進捗に伴って生産性が改善するメカニズムの詳細な理解についてである。本研究では，組織開発の介入半ばおよび介入後において主観的な生産性に改善がみられたが，生産性の向上に影響をもたらした要因が業務や組織への慣れであったのか，コアチームの活動が少なからず影響をもたらしたのか，等は明確には検証ができなかった。効果検証調査において自由記述を求めたり，定期的に組織成員に簡易なインタビューを行ったりするなど，定性的な情報を豊富に得ることで，組織で起きている事象とそれらに対する感じ方を踏まえた分析を行うことも期待される。これらの工夫により，介入開始からどの程度の期間があれば，組織成員の意識や成員同士の関係性に変化が生まれ始めるのかを検討することが可能になると考える。また，外的な環境変化が組織開発の進展に与える影響についても知見を深めることに寄与できると考えられる。

続いて，組織開発への関与度と指標改善との関連の検討についてである。本研究においてコアチームでの活動は任意であり全員が参加していたわけではないこと，効果検証調査は匿名で実施したことから，活動への関与度と生産性および同僚からのサポートの向上度合いとの関連は検討が不可能であった。今後の展望として，活動への参加状況も加味した上で効果検証調査を継続することにより，組織開発への関与度による生産性への影響の違いについても示唆される可能性がある。

加えて，面談前アンケートの妥当性についてである。本研究では,「データ収集」の面談前アンケートを表2の3つの設問に基づいて実施した。この3設問は，複数のOD実践者が30分枠で必要な情報を得ること，A本部のメンバーに組織のポジティブ面にも目を向けさせつつ，組織開発への主体的な関与を動機づけることを目的に，最小限の設問数で設定した。しかしながら，設問設定の適切さ，特に1問目と2問目を単一選択式にしたことについては，面談で得られる情報を限定しかねない点で改善の余地がある。今後は，自由記述で尋ねるあるいはそれぞれの選択肢に同意する程度をリッカート法で尋ねるといった工夫を施し，事前に想定しきれない課題感も拾い上げることが求められる。

最後に，客観指標での生産性の効果検証も本研究の限界であった。本研究では主観的生産性としてプレゼンティーイズムの改善が見られたが，業績等の客観的な生産性指標については測定できなかっ

た。この難しさには，介入期間の短さのみならず，組織構成自体が永続的ではないために年単位で同条件の比較がかなわない場合が多いことも含まれるが，ホワイトカラー職種であっても売上等の客観指標を用いて組織開発の効果検証ができることが望ましいと考える。併せて，主観的な指標であったとしても，介入終了後も追跡的に調査を続けることで，組織開発が中長期的な生産性の改善状況の推移に与える影響を検討できる可能性がある。本研究でいえば，コアチームが結成された後も活動が自走していたことから，活動が進んだ後のタイミングでも効果検証調査を実施することが必要であったと考える。

対話型組織開発は継続的で循環的なものであり，「現在の環境が予測不可能で変化が大きいために，管理された計画的な変革では環境の変化に適応するのは難しく，対話を通して創発が起こる，自己組織化された変革が必要である（中原・中村，2018）」とされている。本研究では，コアチームの結成直後までの過程による生産性への影響を検討しているが，A本部に限らず多くの組織がまさに予測不可能で変化が大きい環境下にある。組織の日常において，対話が引き続きなされていくか，また対話によって変革が起こるような自己組織化が実現されるためにはどのようなOD実践者の関わりが必要か，継続的に検討していくことが求められる。

謝辞

本研究へのご協力と，事例公表のご了承をいただきましたA本部の皆様には心より感謝申し上げます。

また，本論文の審査にあたりましては，査読者の皆様より数多くの有益なコメントを頂戴いたしました。併せて感謝申し上げます。

引用文献

Edmondson, A. C.（1999）. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-83.

Edmondson, A. C.（2018）. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* Wiley.（エイミー･C･エドモンドソン. 野津 智子（訳）（2021）. 恐れのない組織――「心理的安全性」が学習･イノベーション･成長をもたらす―― 英治出版）

Eguchi, H., Inoue, A., Kachi, Y., Miyaki, K., & Tsutsumi, A.（2020）. Work engagement and work performance among Japanese workers: A 1-year prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62（12）,* 993-997. https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001977

HRビジョン（2022）. 日本の人事部　人事白書2022, pp278-284

Kawakami, N., Inoue, A., Tsuchiya, M., Watanabe, K., Imamura, K., Iida, M., & Nishi, D.（2020）. Construct validity and test-retest reliability of the World Mental Health Japan version of the World Health Organization Health and Work Performance Questionnaire Short Version: a preliminary study. *Industrial Health, 58,* 375-387. https://doi.org/10.2486/indhealth.2019-0090

厚生労働省保健局（2017）. データヘルス･健康経営を推進するためのコラボヘルスガイドライン　平成29年7月　https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12401000-Hokenkyoku-Soumuka/0000171483.pdf

Marcelissen, F, H., Winnubst, J, A., Buunk, B., & de Wolff, C, J.（1988）. Social support and occupational stress: a causal analysis. *Social Science & Medicine,* 26, 365–73. https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90402-9

Nagami, M., Tsutsumi, A., Tsuchiya, M., & Morimoto, K.（2010）. Job control and coworker support improve employee job performance. *Industrial Health, 48,* 845-851. https://doi.org/10.2486/indhealth.MS1162

中原 淳･中村 和彦（2018）. 組織開発の探究―理論に学び,実践に活かす―　ダイヤモンド社

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N.（2017）. Psychological safety: A systematic review of

the literature. *Human Resource Management Review, 27(3),* 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association between working hours, work engagement, and work productivity in employees: A cross-sectional study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Journal of Occupational Health, 61(2),* 182-188. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12023

Owen, H. (1993). *Open Space Technology: A User's Guide.* Abbott Pub. (ハリソン・オーエン. 株式会社ヒューマンバリュー（訳）(2007). オープン・スペース・テクノロジー —5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション— 株式会社ヒューマンバリュー)

労働省（2000）. 平成11年度「作業関連疾患の予防に関する研究」 労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書 https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudoukijunkyoku-Soumuka/0000050919.pdf

Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., & Bakker, A. (2002). Th¬e measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. Applied Psychology: *An International Review, 57,* 510-523. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00333.x

Suzuki, T., Miyaki, K., Song, Y., Tsutsumi, A., Kawakami, M., Shimazu, A., Takahashi, M., Inoue, A., & Kurioka, S. (2015). Relationship between sickness presenteeism (WHO–HPQ) with depression and sickness absence due to mental disease in a cohort of *Japanese workers. Journal of Affective Disorders,* 180, 14-20. https://doi.org/10.1016/j.jad.2015.03.034

高橋 妙子・中村 和彦（2021）. 組織開発の取り組みが業績向上につながる影響過程:中小企業における事例研究　組織開発研究, 5, 74-91.

東京大学政策ビジョン研究センター　健康経営研究ユニット（2016）　平成27年度健康寿命延伸産業創出推進事業　健康経営評価指標の策定・活用事業成果報告書　https://pari.ifi.u-tokyo.ac.jp/unit/H27hpm.pdf

Tschudy, T. N. (2006). An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change.* San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.157-176.

Warrick, D, D. (2005). Organization development form the view of the experts. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants, (2nd ed.)* San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.164-187.

山口 裕幸（2020）. 組織の「心理的安全性」構築への道筋　医療の質・安全学会誌, 15, 366-371. https://doi.org/10.11397/jsqsh.15.366

山下 未来・荒木田 美香子（2006）. Presenteeismの概念分析及び本邦における活用可能性　産業衛生学雑誌, 48, 201- 213. https://doi.org/10.1539/sangyoeisei.48.201

Žilinskas, E., Puteikis, K., & Mameniškien˙E, R. (2022). Quality of sleep and work productivity among white-collar workers during the COVID-19 pandemic. *Medicina, 58,* 883. https://doi.org/10.3390/medicina58070883

筆者略歴

金丸由佳里：株式会社アドバンテッジリスクマネジメント 組織ソリューション１部部長。公認心理師，臨床心理士，ハラスメント防止コンサルタント。企業で働く個人へのカウンセリング等の業務を経験した後，現在は主にストレスチェックデータを用いた企業への人事コンサルテーション，組織開発等を行っている。2022年度からは神戸松蔭女子学院大学・大学院にて公認心理師養成のため，講

師として産業組織心理学，産業カウンセリング論の講義を担当。関西大学大学院心理学研究科心理臨床学専攻修了（臨床心理修士（専門職））。関西生産性本部 企業内「組織開発（OD）」推進者養成コース修了（7期）。共著として「認知行動療法事典」内「認知再構成法を中心としたストレスマネジメント」パートの執筆を担当。

茨木涼馬：株式会社アドバンテッジリスクマネジメント 組織ソリューション1部。EQGA公認プロファイラー，健康経営エキスパートアドバイザー，睡眠改善インストラクター。ストレスチェックデータを用いた人事コンサルテーションや組織開発，企業向け健康経営支援コンサルテーションを中心に，企業の人事課題解決支援全般を行っている。広島大学大学院総合科学研究科総合科学専攻博士課程前期修了（学術）。

松友則仁：株式会社アドバンテッジリスクマネジメント 組織ソリューション1部担当部長。EQGA公認プロファイラー，健康経営アドバイザー。事業会社にて，人事考課，採用，異動といった人事業務や研修業務に従事。その後コンサルタントとして，採用から部下マネジメントまでコンサルティングや研修を行っている。早稲田大学商学部卒業。

山中亮平：株式会社アドバンテッジリスクマネジメント 組織ソリューション1部副部長。EQGA公認プロファイラー，健康経営アドバイザー。ストレスチェック等のサーベイフィードバックを軸とした組織開発を得意とする。年間約20企業・団体の組織開発を支援中。早稲田大学先進理工学部応用物理学科卒業。

The Impact of Seven Months of Organizational Development on Subjective Productivity: A Case Study in Small and Medium Enterprises

Yukari Kanamaru, Ryoma Ibaraki, Norihito Matsutomo, Ryohei Yamanaka
(Advantage Risk Management Co.)

Abstract

In this study, an intervention consisting of 25 salespeople in the service industry was conducted for about seven months to examine whether a relatively short period of time for an organizational development intervention can lead to increased organizational productivity. Data from 18 participants who cooperated in a longitudinal effectiveness study showed that subjective productivity scores were higher at mid-intervention and post-intervention than at the beginning of the intervention, suggesting the effectiveness of an organizational development intervention even for a short period of time. In particular, subjective productivity was higher after the intervention for those who felt more supported by their colleagues after the intervention than at the beginning of the intervention.

「組織開発研究」第８号　編集委員
委員長：多湖　雅博　　副委員長：永石　信
聞間　理　　北居　明　　土屋　耕治　　中村　和彦　　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はなく，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

<u>投稿資格</u>

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。

<u>原稿の種別</u>

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
③ 5 月中：編集委員による査読
④ 6 月中旬：［編集事務局］投稿者への査読結果の通知
⑤ 8 月末：［投稿者］修正原稿のメールでの送付
⑥ 9 月中：編集委員による査読（再審査）
⑦ 10 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 3 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。

組織開発研究　第 8 号
2024 年 1 月 31 日発行

編集　NPO 法人 OD Network Japan
リサーチ委員会「組織開発研究」編集委員
発行　NPO 法人 OD Network Japan
印刷　（pdf 作成）　株式会社 MARX