

# 内省を中核とした組織開発の可能性 「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて Research on Organizational Development based on Reflection : Implications from Practicing “Reflection round table”

小森谷 浩 志

## 要旨

本稿の目的は、内省を中核とした組織開発についての解明である。組織開発とはKurt Lewinを源流とする人と組織の変容のための介入、実践である。本稿では実務的有用性に焦点を当て、コンサルタントとして組織内部に深く入り込み、介入し、組織開発を進める過程から得た知見をもとに論を展開する。具体的には、ミドルマネジャーを中核とした組織開発プログラム、「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じ、その構造とともに、内省とは何か、なぜ必要か、併せて内省を通じて個人と組織にどのような変化があったかについて検討した。結果として組織開発にとって、集団で行う内省、「協内省」の重要性が確認できた。また、効果的な組織開発として個人と関係性の変容が相互刺激的、相乗的に作用しながら、5段階で進展していくことが分かった。

キーワード：

協内省、自己否定、信頼、触発、生命的躍動感

## 1. はじめに

現在のように不透明で不確実な時代において個人と組織にとって何が重要なのだろうか。精緻な分析や大掛かりな計画を立てても現状はどんどん変化していくので機能しないことは確かである (Weick, 1995)。筆者は日々組織開発の現場に身を置く実務家である。その現場の実感からすれば、小さく動く、手さぐりで進んでみることで方向性が見えてくることを実感している。

しかし、いくら行動が重要であっても、ただ闇雲に動くだけであったり、行動してもやりっ放しであったりでは組織の成果は覚束ない。行動した後は、方向がずれていないか、進捗の遅れの原因は何かなどを「内省」することの重要性が浮かび上がってくる。行動と内省のサイクルを素早く回すことが求められる。本研究では、内省の観点から、組織開発について検討していく。具体的には、ミドルマネジャーを対象とした組織開発プログラム「リフレクションラウンドテーブル (以下RRT)」の実践を通じて、次の3点について論じたい。①内省を中核としたプログラムの概要、②内省の注目点と定義、③内省がもたらした個人と組織への影響である。以上により、効果的な組織開発について検討を進めることとする。

なお、組織開発は多義に亘る概念である。歴史的源流はKurt LewinによるTグループやアクションリサーチであるとされている (Frencu & Bell, 1999)。中村は「組織の効果を開発する目的として、人間関係の諸問題も扱っていく理論や手法を網羅している」(中村、2010: 2)と指摘する。

代表的な定義として「計画的で、組織全体を対象とした、トップによる組織の効果性と健全さ向上のための管理された努力」(Beckhard, 1969: 9)がある。また組織開発実践者のコミュニティODネットワークでは「組織やコミュニティや社会が望ましい状態に変わり続ける能力を構築する努力」<sup>1</sup>としている。Warrick (2005:172) は、これまでの多くの定義をレビュー、「組織開発とは、組織の健全さ (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」と定義づけしている。本稿では組織変革や組織

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

学習も含め、Warrickが示した3つのキーワード「健全さ (health)」、「効果性 (effectiveness)」、「自己革新力 (self-renewing capabilities)」を踏まえて論を進めることとする<sup>2</sup>。

実践性を加味する目的から、本稿は日々コンサルタントとして経営戦略の策定、経営理念浸透、組織風土改革など、様々な企業の支援を行っている立場を生かし、方法論としてクリニカル・アプローチ (Schein, 1987) をもとに研究を進める。クリニカル・アプローチとは「人からなるシステムを理解する最良の方法は、それを変えてみようとするものである」というレヴィンの伝統 (金井, 2010: 172) を受けるもので、調査対象に積極的に働きかけることで社会現象を実践的に解明する方法である。なお、守秘義務の観点から社名の記載は一部となることを断っておく。

## 2. 「リフレクションラウンドテーブル」の概要

まずは内省を中核としたプログラムRRTの概要を論じる。本プログラムは、ミドルマネジャーを対象としたマネジメントの育成と組織開発を相乗的に行う手法である。カナダのマギル大学、ヘンリー・ミンツバーグが監修、協働して進められており、日本では株式会社ジェイフィールがパートナーとして展開している<sup>3</sup>。

### 2.1 プログラム導入の動機及び実績

導入の動機としては、大きく3つある。第1にマネジャー育成に関わることである。情報通信業A社の人事課長は「新任管理職研修以降はマネジメントに関する研修はなく、本人任せになっていて、どうしてもばらつきがあります。俺流がうまく行っているうちは良いのですが、面談の仕方や部下の育成など、基本的なことすらマネジメントが機能していないことが散見されます」という現状認識からプログラムをスタートさせた。第2に企業変革や活性化に関わることである。例えば2012年に導入したソニー銀行の石井茂社長 (当時) は「組織が硬くならないように意識して自由闊達な雰囲気をつくり、社員一人ひとりが主体性をもって判断、行動できる環境を整えるためにも、深いレベルで本音

を共有する機会が必要だと痛感」導入に至った。第3に特定部署の課題解決に関わることである。2010年に導入した日本たばこ産業IT部では「急速なグローバル化の進展の中、単なる請負部門を越え、戦略部署として生まれ変わることを目指した。

また、2007年からスタート2015年までに、約60社2000名を越えるマネジャーがプログラムに参加している。職種別では、製造業、情報通信業、金融・保険業、教育・学習支援業、サービス業、公務と多岐に亘る。参加者は既存管理職がほとんどである。企業名公開許諾企業としては、NTTデータ、大牟田市役所、川崎汽船、キヤノン、日産自動車、日本たばこ産業、ニチバン、トクヤマ、ソニー銀行、JTB情報システム、武田薬品工業、三菱化学、三菱化学エンジニアリング、富士通グループ、富士フィルム、ルネサスエレクトロニクス、ローランドDGがある。

## 2.2プログラムの枠組み

プログラムでは、週に1回75分の時間を取り、12名のマネジャーが集まり、内省と対話を20～30回繰り返していく。75分の構成は2つに分けられる。始めの15分はマネジメント上起きた出来事を語り合う。これを「マネジメント・ハプニングス」と呼んでいる。3～4人が一組となって、一人4～5分ずつ順番に語っていく。テーマは、部下育成のこと、面談のことや仕事上のトラブルやうまく行ったこと等様々である。短い時間でもあり、この場で答えが出たり、解決したりするものではない。しかし、「毎回セラピーを受けているようだった」、「ここから得たヒントは計り知れない」といった参加者の声に代表されるように、マネジャー同士が自分のマネジメントそのものについて語り、共有し合う機会は貴重である。日本たばこ産業やトクヤマなどプログラム終了後も自走でマネジメント・ハプニングスを続ける企業も多い。

マネジメント・ハプニングスに続いて行われるのが、毎回変わるテーマに沿ったセッションである。60分行われる。テーマはプログラムの基本設定である5つのマインドセット（Gosling & Mintzberg, 2003）に則っている。5つのマインドセットとは、内省、分析、広い視野、協働、行動であり、マネジメントを実践するために欠かせない視座である。代表的なテーマとして、自分に向

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

き合う「内省」では「一皮むけた経験」、組織に働きかける「分析」では、「戦略展開の実際」、思考を広げる「広い視野」では「グローバルかワールドリーか」、関係を築く「協働」では「境界線上でのマネジメント」、変革を進める「行動」では「マネジメントのプレッシャーと闘う」等がある。

## 2.3プログラムの特徴

セッションは、既存のビジネススクールで行われていることとは趣を異にする。インプット重視の研修とも大きく異なる<sup>4</sup>。プログラムの監修者ミンツバーグは、ハーバードやスタンフォードのビジネススクールを批判し「実行し、見て、聞いて、感じる世界において、ビジネススクールは頭で考えさせることによりリーダーを育てようとしている。(中略) 学生のビジネスに対する知識は増えても、マネジメントに対する理解は狭まってしまう」(Mintzberg, 2004: 66) と指摘、「組織は一筋縄ではいかない。組織の管理は複雑で繊細な仕事だ。ありとあらゆる無形の知識が必要とされる。しかしそういう知識は、実際の経験を通じてしか学べない」(Mintzberg, 2004: 9-10) という。ここで言う「無形の知識」とは定量化や伝達が難しい、コツ (knack) や知恵 (wisdom) が含意されよう。

そして、プログラムの前提をなす考え方として次の5つを示す (Mintzberg, 2009: 227-9)。5つとは、①リーダーはもちろんのこと、マネジャーは教室ではつくれない、②マネジメントとは、さまざまな経験や試練を通じて、仕事の中で学ぶものである、③マネジャー育成プログラムの役割は、マネジャーが自分自身の経験の意味を理解する手助けをすること、④マネジャー育成の取り組みは、マネジャーが学習の成果を職場に持ち帰り、組織に好ましい影響を与えることを目指すべきである、⑤マネジャー育成に関わる活動はすべて、マネジメントという行為の性格に沿って構成すべきである、となる。この5つには経営学に由来からある伝統的な統計分析による研究ではなく、マネジャーをつぶさに観察、その実像を知り、洞察し続けている、ミンツバーグの揺ぎない立ち位置が貫かれていると言えよう。プログラムのファウンダーの一人であるロンドンのエクスター大学ジョナサン・ゴスリング教授は、「参加するマネジャーは研修の受講者ではなく、一人ひとりが自らのトピックの表現者となる」<sup>5</sup>とい

う。

つまり、本プログラムの特徴は、大きく二つある。一つに先生がいて正解を教わるのではなく、不透明で不確実な状況下で参加者自らが最適解を探索し続けることである。二つに多くのビジネススクールで採用されている「ケーススタディ」のような定型化された他人の経験からではなく、現場での試行錯誤の繰り返しによる自らの経験を成長の糧にすることである。そして現場での活動を成長の糧にするために、現場から少し距離を置き、内省する機会をつくるのがプログラムの根幹となる。

### 3. 内省概念の整理

それでは、RRTプログラムの概要に引き続き、内省について検討して行く。変化が激しい時代の中、失敗を学びに変え、次なる行動に生かすことがより厳しく求められている。そこでは、「いかにすれば効果的な内省ができるか」が問われる。方法を論ずる前提として、先行研究の概観（小森谷、2010：76-79）の要点を押さえ、定義を試みる。

#### 3.1 内省の先行研究の要点概観

内省 (reflection) の語源は、re (もとへ) -+ -flect (曲げる) であり、光や熱の反射や音の反響の意で使われる。哲学では、プラトンの使った光のメタファーから始まった。光が鏡に自己を反射するという鏡のメタファーと重なり、新プラトン派のプロクス以来、知性が反転して自己に向かう作用 (intention oblique) とされる (廣松他、1998：1298)。見えているようで、実は見えていない自分を鏡に写し出し、じっくり見るのである。

次に、内省について特に本研究に関連深い先行研究を概観する。成人を対象に、内省を学習と結びつけたのは、Argyris & Schön (1974) に端を発する (クラントン、2006：9)。その50年前に内省的思考 (reflective thinking) を「その人の信念の根拠を評価する」重要なものと位置付けたのが、アメリカブラグマティズムの祖であり、教育思想家のデューイである。彼は、内省的思考態度について、「精神の内部の思考を見出し、この問題を重視し、この問題を連

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

統的に思考するもの」とし、併せて内省的思考態度は「思考作用の仕事を改良し、そのとき迄の彼の思考態度によっては果たし得ない仕事をなす」(Dewey, 1938: 13)とする。内省における、本質的な深さとともに、時間的な継続性やそこからの、習慣性の重要性も示唆される。

また、経験概念について、ドイツの哲学者ゲーレンの洞察は鋭い。ゲーレンは経験のある人を「何ごとかを形成し発揮できる人、要するに、何かが出来る人」(ゲーレン、1999: 108)とする。さらに経験を「決済の側面と活用性の側面」という両面からとらえ、「さまざまな経験の活性を保ち、それらを聞き逃したり軽率にやりすごしたりせず、現在化し活用する能力を形成する」(ゲーレン、1999: 111)重要性を指摘する。頭で理解しただけの知識に止まることなく、腹落ちや体得と、言った身体性を含意した、気づきにつながる経験といえる。

そして、経験を学習モデル化したのがKolbである。Kolbは、経験学習を「経験に基盤を置く連続的変換的な過程」と定義し、学習には四つの要素が必要だとする。四つとは、具体的経験(concrete experience)、内省的観察(reflective observation)、抽象的概念化(abstract conceptualization)、能動的実験(active experimentation)である(Kolb, 1984)。学習とは結果ではなく過程であり、例えば同じ経験をしても、過程によってそこから抽出される学習が異なることが示唆される。

さらに、内面奥深くに目を向ける、批判的内省(critical reflection)を提示したのはMezirowである。信念や前提の吟味(メリアム・カファレラ、2005: 294)が行われ、意識変容学習が提示される。量的に知識を増やすのではない、幅広い可能性や思慮深さなど質的变化の側面に注目した理論といえよう。こうした質的变化についてクラントンは、おとなに対する教育と、子どもに対する教育の根本的な違いの一つとして「子どもは形を作っていく(forming)のにたいしておとなは形を変えていく＝変容していく(transforming)」(クラントン、2006: 203)と指摘する。

また、特に本研究に関連が深いと思われるのが、先述のSchönの内省的実践人(reflective practitioner)の概念である(Schön, 1983)。厳密で「確立した命題」としての「実証主義の認識論」に替わり、「実践の認識論」が提案される。これは「不確実性や不安定性、独自性、状況における価値観の葛藤に対



応」する「行為の中の内省」過程全体のことである。確実で矛盾に満ち、刻一刻と移り変わる状況の中で、不規則を受け入れ、その状況を行為しながら読み解き、その場その場で、即興性をもって臨機応変に学習を繰り返している実務家の姿が示される。

### 3.3内省の定義

内省研究の要点の概観から、内省には機械には成し得ない性質があることが見てきた。具体的には習慣性、身体性、過程性、質的変容、そして即興性である。経験を内省することは、人間の自然な行為である。その自然な行為を意識的、継続的に行うことで気づきの生成が見込まれよう。例えば「今回の部下との面談での自分の態度は適切だったのだろうか」、「今回のプロジェクトの成功を再現するには何がポイントとなるだろう」、「そもそもこの制度導入、本当にやる必要があったのだろうか」というように、自らに対して厳しい問いを立て、経験を真剣に見つめ直し、時には解釈し直すことが気づきにつながる。経験をするだけでは十分ではないことが示唆される。つまり、内省とは、「経験について事実と感情、考え方や価値観などを意識的に熟慮し、意味を見出し、気づきを抽出する生命的営み」と言える。行動することで、経験が生れ、その経験を内省することで気づきが生まれ、その気づきに基づき次なる行動につなげていく循環が重要であることが分かる。内省が深まると失敗しなくなるというよりは、“次につながる”失敗が生まれるというほうが実感に合っていると言えるかもしれない。内省によって過去の再生産にとどまることなく、今までの慣性を越え、次の行動を変えていく可能性が広がることに注目したい<sup>6</sup>。

## 4. 内省が与えた個人と組織への影響

続いて内省が個人と組織にどのような影響を与えたのか論じていく。プログラム中、ファシリテーターとして参加者同士の発言や起きた出来事を時系列に介入、観察、記録、分析した。併せて参加者の職場の部下、事務局としての人事部、プログラムオーナーへインタビューを、必要に応じて参加者へも追加インタビューを行った。尚、カギ括弧内の表記はコンサルティングの現場やイン



内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

タビューで得られた生の声である。端的な理解のために本稿に記載することをお断りしておく。

#### 4.1 思考の枠組みを内省する効果

先述の通り、RRTは、マネジメント・ハプニングスとセッションの2つで構成される。2つに通底するのは過去実際に起きた出来事を追体験、内省することである。内省の対象ごとにどのような効果が見られたのか論じていく。まずは事実そのものが内省の対象となる。抽象的な観念よりも、具体的な事象を捉えることで過去から学び、糧とすることが可能となる。何時、誰と、何を、どのようにと事実を追体験する。例えば、先週行った部下との面談での具体的な会話を振り返って行く。

事実と併せて内省の対象として重要なのは感情である。その出来事に対して、どのような心の動きがあったか、感情についても追体験して行く。自分はどのような時に喜び、どのような時に怒るのか、出来事が起こっている最中には冷静に見つめることができない自分の心の微細な部分に触れていく。例えば、部下との面談中の部下の発言に心が揺らいだのであれば、どのような感情を抱いたのか振り返って行く。

更に、より深い内省のためには、思考の枠組みが対象となる。われわれは思考の枠組みがあることで、物事の判断が可能となる。一方で変化が激しい現在、今まで通用した思考の枠組みがそのまま良いか、現実とずれが生じていないか検証し続けることの重要性は増している。思考の枠組みには、信念や固定観念など、本人の中では当たり前となって気づけない領域が含まれる。故に他者の質問やフィードバックなど介入の助けも必要となる。例えば、サービス業A社の企画部課長は、直属の上司である部長の至らなさを責める発言が多くを占めた。あるとき、内省の場を共にする他のメンバーが「完璧な上司って今までお目に掛かったことありますか」と参加者全体に投げかけた。メンバーの答えは、全員が「ノー」であった。課長はそこで初めて表情が変わった。そして「上司は自分より遥かに専門性も高く、しっかりとマネジメントもできてと、勝手に高いハードルを設けている自分に気づきました。なぜここまで上司を責めるのか、正直恥ずかしい話ですが、認められていない自分に対するイライラもあつ

たのかも知れません」と内面を発露した。この後この課長は部長への見方が変わり、「だいぶ気持ち的に楽になって、仕事もしやすくなりました」とのことである。このように思考の枠組みの内省は、今まで知らず知らずに繰り返してきたパターンや固定観念も含み、見えづらいつともに、自ら蓋をして避けていることも多い (Mezirow, 2010)。自らの正当性の証明のため、証拠探しに忙しくエネルギーを浪費していることもしばしばである。何らかの経緯で出来上がったものの、現在では通用しなくなった思考の枠組みとの決別は時として痛みも伴うであろう。しかし、手放したときには、変容を遂げ、自分の認識を深め、可能性を広げる絶好の機会ともなる。組織においては、その組織では当たり前になっている「組織文化」が対象となる (Schein, 2010)。時代の変化の中で不具合が生じている“当たり前”がないか思考の枠組みを内省することの効果は大きい。

#### 4.2変容進展の5段階

RRTでは先述の通り週に1回、約8ヶ月間、マネジャーが集まり、内省を繰り返す。その期間の変容として5段階があることが分かった。また、変容は、関係性の変容と個人の変容が相互刺激し、相乗的に現れた。5段階を順に論ずる。

##### 1 段階目

個人の状況「遠慮と同調」

開始当初は「お茶を濁すというか、ガス抜きのためにまたやるのか」、「業務が忙しいのにまたこんなことやらされて」など否定的な捉え方が大勢を占めた。また、互いの経験を分かち合うなか、互いの経験に興味を持ち始めたものの「自分の部署のことを小出しにする」に留まった。どこまで本音を出していいのか、相手の反応を伺いつつ会話が進んだ。

関係性の状況「外側意識」

同じ悩みを抱えていることが分かり、「分かるな」、「うちもそうだよ」など参加者同士の肯定的な反応が増える。ここではまだ相手に気を使った反応が多い。「うちの会社ってだいたい・・・」、「そもそも人事制度

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

に問題があるんだよね」など愚痴や外部環境に起因する他責の発言が目立った。

## 2段階目

### 個人の状況「自己対峙と自己開示」

自らの内側を省みて「身勝手なマネジメントをしてきたことに気づいた」、「自分が頑固であることを思い知った」など特に固定観念の見直しが始まった。また、普段は語ることの無かった自らの囚われや偏りについての話題が増えた。固定観念への気づきから「自己中心的な見方から相手の立場を慮るようになった」という心境の変化が起きた。内省が習慣化されていくことも見受けられる。参加者のひとは内省が習慣化されていった過程について次のように言った。「初めは、今まで内省するなんて、考えたことすらなかったですから、とにかく意識して、決まった場所でするようにしました。一月くらい経った頃だったか、ふっと帰りの電車の中で、内省している自分に気づいたんです。今日の部下からの相談、本当にあの対応でよかったかなって。行動中も、違う自分が、冷静に見ているように感じることもありますね」。行動の後の内省と併せて、行動の中でも内省していることが分かる。

### 関係性の状況「共感」

互いの関係性が育まれるにしたがい、忌憚ない発言が増えた。「会社の問題点やタブー視されていることも思い切って言ってみたら皆も同じ考えだったのでびっくりしたし、嬉しかった」。他責から自責へのシフトが進んだ。表面上の同調とは明らかに違う、納得感をもって耳を傾け合う場面が増えて行くのが見受けられた。

## 3段階目

### 個人の状況「自己否定」

「自分自身すら分かっていない自分に気づいた」、「部下を色眼鏡で見ている」、「肩肘張って、間違ったことを言うてはいけなかったがよかった」、「自

分で選択肢を狭めている固定観念があるなあ、でも気づけ無いのが固定観念」、「失敗していいからと言いつつ、人を信じてない、自分すら信じてないことに気づいた」、「よき上司と思われたいので同調でいたい自分がある」等、これまでの自分のままではいけないという強い問題意識が立ち上がるのが見受けられた。

#### 関係性の状況「相互刺激と触発」

「実は朝礼のやり方をガラッと変えてみました。自分しか話してない、一方的な伝達から、とにかく質問して我慢して待つてみる。すると結構色々なことを考えていることにびっくりしています」、「コミュニケーション不足なのは分かっていました。部下も忙しいって、遠慮もあって。でもこのままではいけないので、全員と面談を始めました」など、経験を内省し、そこから得た気づきによって次の行動を変えてみる参加者が出始めた。それに刺激されるように何かしら試してみる人が増えた。更には、「おまえのマネジメント、そこが間違っている」など相手を思っの厳しい意見や具申も出始めた。

#### 4 段階目

##### 個人の状況「自己受容」

固定観念も含め、自分に対峙し、至らなさや偏り、囚われを自覚し、自己否定を経た後に、徐々に自己の根源を見つめることが進んだ。「大切にしてきたことを思い出した」、「自分軸が見えてきた」、「自分がなぜこの会社で働いているのか意味が見えてきた」といった自己定義や自己認識を深めるに至った声を頻繁に聞いた。

#### 関係性の状況「信頼と相互支援」

「この取り組みが始まる前の印象がちよっと思い出せないくらい自然と理解が深まった」、「この関係がなかったらと思うとぞっとする」、「自分は途中で同期がいないので、この関係が嬉しい」という位、当初とは見違えるような関係性の深まりが見られた。それに相応し互いの活動を助

け合う動きも出始めた。実業務での今までにない連携や協働もあった。製造業A社では「今まで犬猿の仲だった開発と品質保証の部長が和やかに立ち話をしている姿に驚いた」という。セッションが終わると足早に職場に戻る姿から、終わっても立ち話が続く場面が見受けられるようになった。共に内省を重ね、気づきを共有し、相互に刺激、支援し合うなかで信頼関係が育まれていった。「今回、この仲間ができたことが一番の財産、これだけは何物にも代えがたい」との発言があった。普段はなかなか触れることのない相手の価値観への接近は組織の信頼の土壌を豊かにすることは注目すべきである。

## 5 段階目

### 個人の状況「自己創造」

「部下を見る目、組織を見る目が変わった気がする。同じ風景を見ていても、感じ方が違うのが分かる」、「さばき仕事の専門職から本当のマネジャーに近づけた気がする」、「スマートにから泥臭く」、「どうしたらいいんですか？に對し『こうしたらいいんじゃない』と言っていたが、『本当はどうしたいの？』『どうしたらいいと思う？』と聞くようになった」、「慣れているパターンは楽だけど“ずらし”をやる」、「与えられた仕事を責任もって頑張るから、リスクを取るへのシフト」、「よく聴く、よく質問すると部下との話の質が変わった、反論が来るようになった」、「放任と口出し過ぎのどちらか一方に偏って失敗から、距離感取れてきた」など、プログラム開始時の自分を越えた、成長を遂げた新しい自分を実感する様子が伺えた。

### 関係性の状況「変革」

当初は、愚痴や他責の発言が多くを占めたが、自分事としての発言がほとんどとなった。また話題も部下や上司など個人のことから、部署、組織、会社と範囲が広がって行った。「皆で企業文化を育てたい」、「今の会社にはもっと、もっと活力が必要」というように問題意識が醸成された。「ひとつ上のポジションで考える」など、視野の広がりや視座の向上も見受

けられた。そして、「正論を述べてきたつもりだったが、このままでは文句を言って傍観者に留まっているだけ」、「ただ愚痴ってばかりだと何も変えられないんで、会社を動かすための提言にするためには、人を巻き込んで、説得力のある内容にする必要がある」。内省を続けることで新しい気づきが生れ、関係性の深まりが行動への勇気となり、自らの気づきに基づき主体的な変革行動が開始された。

### 4.3 「協内省」促進の要点

以上見てきたようにRRTでは、一人で行うだけでなく、集団で行う内省に特徴がある。共感的に聞いてくれる存在がいることを土台として、互いが内省で得た気づきを共有し、アドバイスや感想、質問し合うことで相互に関り合うことを繰り返していく。個人の変化と関係性の変化が相乗する場づくりに組織開発の肝があることが見えてきた。本研究においてこれを、協働して行う内省の意味で“協内省 (co-reflection)” (小森谷、2012) と呼ぶこととする。

5つの段階の進展を概観すると、協内省を促進するためには4つの要点があることが見えてきた。まずは、「認識の拡張」が求められる。認識の拡張とは、見ていないところを見ることである。問題の原因を、組織や上司に求め、他責で捉えているところから、自己に向き合い、自己開示をしていく過程に至るには、現在の自分が一側面しか認識していないことの自覚が求められる。自己と他者、現在と過去、弱みと強み、光と影、具体と抽象など、両面に認識を広げる努力が重要となる。例えば同じミスを繰り返す部下の問題に対して「その部下の強みは何か」という質問は、問題となっている部下の新しい側面を見るきっかけとなる。

続いての要点として、「認識の深化」が挙げられよう。真剣に自己に向き合い、他者に対して自己の内面を発露し、自己否定に至る過程では、かなり奥深く自分を掘り下げることが求められる。過去の経験や自己の強みを十分に活かすことは大切である。一方で往々にして成功体験から出来上がった価値観の中で、現在には不具合を起こしていることもあろう。それは自分の得意技であったり、大切にしていたものであったりもする。次なるレベルに至るには、深いレベルで自己を見つめ直し、手放すものを見極める必要がある。強みがアクセ

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクションラウンドテーブル」の実践を通じて

ルだとなると、囚われや偏りがブレーキとなろう、過去の成功体験やそこから生まれた強みにこだわり過ぎるのは、アクセルとブレーキを同時に踏み込んでいるようなもので、本人は相当のエネルギーを使っているが、その場で空回りするだけで前に進むことはできない。ブレーキからそっと足を外すことが重要なのである。

3つめの要点として「未来志向」がある。自分の囚われや偏りを手放す、自己否定の後、自己受容に至るには、これからのなりたい自己イメージが原動力となる。将来のありたい姿を思い描き、その時発揮している自分らしさは何なのかを問う必要がある。言い換えると未来から今の自分を見つめ直すことを通じて、現在の自己のあり方を新たに導出、創造していくこととなる。未来志向があるからこそ、「会社は何のために存在しているのか」、「顧客から何と言われると嬉しいのか」、「自分は何を誇りとして働いているのか」、「自分は何のために働くのか」等、根源的な問いに向き合うことができるのである。

5段階全体に一貫して求められる要点としては「信頼」が挙げられる。一人の限界、狭さを越えるには仲間の助けが必要となる。信頼できる仲間の存在は、安心安全の場を形成し、弱みも含めさらけ出すことが許されよう。RRT参加者から必ず異口同音に出るのは「皆、同じ悩みを抱えていたんだ」という言葉である。あるマネジャーは「悩むことに悩まなくなった」という至言を残した。これまではこんな些細なことに悩む自分はマネジャー失格と思っていたという。しかし、部署は違っても共通して同じ悩みを抱えていることを知り、悩んでもいいと、自分にOKが出せるようになったとのことである。

金融業A社人事役員はプログラムを「思いを素直に解放してくれた結果が、会社への提案、提言であり実行、それによって組織が変わったという具体的な成果につながった」と締めくくった。また、2014年に部長を対象に導入したローランドDG人事本部長からは、「中期経営計画の実行を担う部長たちが本気で本音を語り合うことで組織に活力をという当初の狙いの道筋が見えてきた。この部長同士のコミュニティは、今後10年会社を動かしていくことになる」との言があった。両社とも組織がよりよい変化を遂げ続ける手応えを実感することができた（図1参照）。



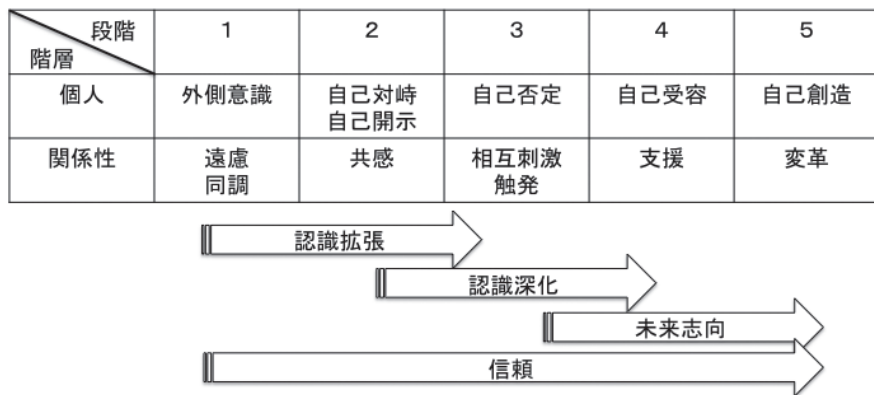


図1 変容の段階と促進の要点(筆者作成)

#### 4.4協内省の基本構造

協内省の方法として下記の基本構造が導き出される。

①ここ一週間の仕事上の出来事を内省し書き出す。

心が揺らいだ出来事や、気になっていることについて、再現フィルムのよう  
に具体的に書き出す。その際、事実と併せて、そのとき抱いた感情につ  
いても振り返る。心が揺らいだ出来事とは、自分の価値観との一致もしく  
は不一致である。自分の価値観は、自分にとっての当たり前であり、普段  
は意識することすら少ない。価値観に触れる機会は貴重である。

②書き出したものをもとに、話し共有する。

3～4人一組になって、話し手と聞き手の役割を分担し、順に役割を交替  
し進める。この際、聞き手は傾聴するようにする。3～4人一組になる意  
味は3つある。1つに聞き手の集中力の持続である。10人の話を集中し  
て傾聴するのは大変である。良質な聞き手となるには、人数を絞る工夫が  
必要である。2つに話しやすさである。馴染んできたメンバーであっても、  
集団の力学として10人以上の人で話す場合、緊張や遠慮、抵抗、装飾が  
生まれる。相手を2～3人にすることで忌憚なく話すことが促進できる。  
3つめとして、声の大きい人の影響力を軽減できる。権威者、権限者に話  
を引っ張られることなく、自由な発想と発言を促進し、多様性からの創造

の可能性を広げることができる。

③話し手に聞き手が質問をする。

慣れるまでは、話しと質問の時間を区切り、話し終えた後、聞き手が質問をする。テーマにもよるが、3～5分を一区切りにして、話す時間と質問時間を同じ時間、一人当たり計6～10分使う。多くのビジネスパーソンはスピードと成果を重視する経営環境下、迅速に正解や解決策を求めたがる傾向が強い。我慢して質問を受けることの効果は大きく3つある。1つに本質的な視点をもつことができる。表面上に現れた現象のもぐらたたきに終始するのではなく、問題の本質を掘り下げることができる。2つに俯瞰的な視点をもつことができる。質問によって自分には無い視点を手に入れ新たな全体像を描き出すことができる (Stermann, 2000)。3つに自分の限界を知って、チームの力を起動させることができる。質問をし、自分とは違った着眼点提供に努めてくれた人への感謝が連鎖することで関係性が深まり、協働の芽が育まれる。

④全員が終わったところで、全体を振り返る。

内省から得られた気づきや、今回の場そのものがどうだったかを振り返る。ここまで小グループに分かれていた気づきを全体のものとして行く。小グループを起点とすることで、全体での気づきの共有化がよりスムーズになる。また小グループは、色々な組み合わせにすることで、より全体のつながりを深めることができる。

以上のように、内省の方法として、書く話し合うという二つが有効であることが分かる。この二つによって経験を熟考・吟味し、より実践的な新しい知恵が習得される。

そして、話し合いにおいては、共感して傾聴されることと、質問を受けることの両方を組み合わせることが重要である。傾聴と質問により、話し手の内省は更に深くなっていく。内省を中核とした組織開発には、共感者と異質提供者の両方が求められると言える。注目すべきは、協内省の継続により、今までにない深い人間関係が生まれ、共通認識が連鎖して行き、組織開発の種となることである。

## 5. おわりに

ここまで「リフレクションラウンドテーブル」の実践をもとに内省を中核とした組織開発の可能性について検討してきた。企業支援の現場に身を置く者として、クライアント企業に直接的に関与、変革の道筋を共に進む過程を調査した。その結果、4.2、4.3のようなインプリケーションが得られた。特に図1に示した「変容の段階と促進の要点」は、効果的に組織開発を進める上で、現時点での進行段階を知り、次なる段階に進む際の目安となるであろう。

内省の要点は過去から学ぶことで、次なる行動を変え、人間観や組織観、世界観までも変えていくところにある。それは不要なことを破棄しつつ、新たなことを次々と取り入れ、自らをダイナミックに変化させ続けることであり、生命的躍動感に満ちた営みである。生命のダイナミズムを「絶対矛盾的自己同一」という術語によって表した哲学者西田に従えば「物が働くということは、物が自分自身を否定することでなければならない」（西田、1989：7）ということになる。生命活動とは、次々と新しさを取り入れ更新し続けることによって、動的にアイデンティティを維持することに他ならない。

2013年2月19日にミンツバークが来日した際、約100名の方々とRRTを実施する機会を得た。最後に日本のビジネスパーソンに向けたメッセージは、「私の見立てでは、日本はアメリカ病に罹っている。日本はアメリカに学ぶべきではない。日本は日本の本質に学ぶべきである」というものである。集団の力の発揮によって成果を出してきた歴史をもつ日本のアイデンティティは、ますます複雑化、多様化、不確実化する世界で、次なる集団のあり方を示すことに貢献できる可能性が大きいのかも知れない。

最後に本研究の限界として以下の2点が挙げられる。第一に、本研究では内省を中核として組織開発を検討してきた。内省の有効性について2,000名、60社を対象に解明を進めることはできたが、プログラムは「リフレクションラウンドテーブル」に限った調査であった。組織開発の手法には代表的なものとして、ワールドカフェ、フューチャーサーチ、AI、OSTやこれらの組み合わせもある。こうした手法における内省についての追加調査が求められる。第

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクシオンラウンドテーブル」の実践を通じて

二に、組織開発の担い手についてである。RRTではミドルマネジャーが中核となっている。一方、組織開発の代表的な定義をするBeckhard (1969) では主体をトップに置いており、齟齬がある。担い手は誰かについても多方面から検討を加える必要があろう。

## 脚注

- 1 <http://www.odnj.org/>より2016年9月5日引用。
- 2 組織開発のそれぞれの文字の字源を『字統』に依って辿ると、それぞれ組は「組紐の類」、識は「識別、知識の意」、開は「両手で門の扉を開く形」、発は「左右の足をそろえた形で、出発するときの姿勢」とある。様々な認識が組み合わさった構造体を新たな段階へと進めることを想像させる。
- 3 筆者は2008年より株式会社ジェイフィールのパートナーコンサルタントとしてRRTのプログラム開発、ファシリテーション、ファシリテーター育成、導入前後のコンサルテーションを行っている。
- 4 ソニー銀行の石井茂社長（当時）はこのプログラムを「いわゆる一般的な研修は、役に立つことも多いけれど、やはり知識や理論を上から押し付けられる感が否めません。リフレクシオン・ラウンドテーブルは何か新しい知識をみにつけるのではなく、むしろ鎧を脱ぎ捨て、自分の中にあるものを出していく」と評した。
- 5 2015年4月12日東京渋谷にて行われた株式会社ジェイフィール主催来日講演にての発言。その際のエピソードとして、氏と近くの神社に参拝した際、後ろ向きで歩くことを提案された。前向きで歩くと焦点が絞れてはっきり目標が見える。一方、後ろ向きで歩くとスピードは緩まるが視点が広がることを体験した。身をもって内省を実感する体験であった。
- 6 先述のゴスリング教授は、内省の隠喩として「夕暮れの窓に自分を映すこと」と表現する。自らの現在の姿を見ると同時にこれからも見通す、自分と同時に外側も見つめること、両面性を表した優れた表現と言えよう。

## 参考文献

- 海老澤栄一 (2014) 「グローバル化時代の企業行動とその行方—生命特性を意識して」『国際経営フォーラム』No.25、141-182。
- 金井壽宏他 (2010) 『組織エスノグラフィー』有斐閣。
- クラントン、P. (2006) 入江直子他訳『おとなの学びを拓く』鳳書房。
- ゲーレン、A. (1999) 亀井裕、滝浦静雄他訳『人間学の探究』紀伊國屋書店。
- 小森谷浩志 (2012) 『協奏する組織—認識力ある主体の観点から』学文社。
- 中村和彦 (2010) 「組織開発とは何か」『JSHRM insights』Vol.60、2-9。
- 西田幾多郎 (1989) 『西田幾多郎哲学論集Ⅲ—自覚について他四篇』岩波書店。
- 廣松渉、子安宣邦他編 (1998) 『岩波 思想・哲学事典』岩波書店。
- メリアム、S. & カファレラ、R. S. (2005) 立田慶裕・三輪健二訳『成人期の学習—理論と実践』、鳳書房。
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategies & Models*, Addison Wesley.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*, Collier Books.
- Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003) “The Five Minds of Manager”, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press, November.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*, Prentice-Hall.
- Mezirow, J. (2010) *Transformative Dimensions of Adult Learning*, John Wiley & Sons, Inc.
- Mezirow, J.& Associates et al. (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood*, Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs: A Hard Look at The Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳 (2006) 『MBAが会社を滅ぼす—マネジャー

内省を中核とした組織開発の可能性「リフレクシオンラウンドテーブル」の実践を通じて

の正しい育て方』日経BP社)

French, W. L., & Bell, C. H. (1999) *Organization development : Behavioral science interventions for organization development (6th edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像—管理職はなぜ仕事に追われているのか』日経BP社)

Schön, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, BasicBooks.

Schein, Edgar H. (1987) *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Newbury Park.

Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and Leadership, 4th ed*, John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良、横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房)

Sterman, John D. (2000) *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Irwin McGraw Hill. (枝廣淳子、小田理一郎訳 (2009) 『システム思考』東洋経済新報社)

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

Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Inc. (遠田雄志、西本直人訳 (2001) 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂)