

## 活力ある日本への原動力ー2020東京オリンピックと組織開発 ～謙虚に学び続け、変革にチャレンジし続け、成長し続けるために～

大阪ガス都市開発(株) 取締役会長 黒田 晶 志



今回、30年ぶりに「組織開発 (OD)」という言葉に出会いました。私が若い人事部担当者の頃、大阪ガスでもその名で展開されていました。当時は創業80周年を機に、いろいろな企業変革の取り組みがなされていましたが、私自身の参画意識も薄く、カエルのキャラクター（会社を変える意）の姿以外は記憶の底にありました。

昨秋、組織開発の中身に全く理解のない中で、関西生産性本部から訪米調査団団長就任の要請を受けました。これまで他の経済団体で、ソーシャルメディアや BOP ビジネスなど、知識ゼロのテーマであっても、メンバーと一緒に学びながら新しい領域にチャレンジし、楽しい経験をしたことがありましたので、金井先生と中村先生という心強いコーディネーターを頼りに、今回も未知の領域に飛び込みました。

結論から言えば、今回の訪米調査を通して、私自身、組織開発に対する思いを新たにしました。それは、一昔前の組織開発とは違って、新しい時代には新しい形の組織開発のプロセスがあるということです。丁度、訪米調査の直後に2020年の東京オリンピック誘致が決定しましたが、オリンピック開催に向けた準備プロセスにおいても同じことがいえると感じました。2020年に向けては、1964年の東京オリンピックの時とは違い、これからの時代に相応しく、官民あげたステークホルダーが一丸となって、皆で創り上げていくプロセスが楽しめそうです。組織開発も同じです。昔と名前は同じですが、新しい時代に相応しいプロセスがあるはずです。

さあ、皆でチャレンジしましょう。

組織開発は、「①皆で夢を共有する、②夢に向かってチャレンジする、③そのために謙虚に学び続け、④十分にコミュニケーションをしながら、⑤変化し続ける、⑥そして成長し続ける」、こういった企業成長のプロセスを推進する大きな力であるといえます。日本のリーダーの中にはこのような能力をナチュラルに備えている方も多くおられますが、リーダー個人の問題としてよりも、組織の力としてこの能力を育て備えていくことが、不透明で変化の激しい今日の経営に最も求められています。

少し強引かも知れませんが、2020年の活力ある日本、すばらしい東京オリンピックの成功に向けて、組織開発を活用しようではありませんか。今後とも、組織開発を日本の企業経営により活用できるよう、普及のための伝道師となる。それが我々調査団メンバーの使命ではないかと思っています。

まず、はじめに組織開発とは何なのか。わかったようでわかりにくい概念です。組織開発論の重鎮である MIT のエドガー・H・シャイン先生によれば、組織開発の基本的となる考え方は、クライアントを巻き込み、彼らがやりたいことを支援すること（プロセスコンサルテーション）であります。そのポイントとしては、①行動科学の原則と概念を基礎に置いたクライアント支援のための介入の理論と技術であること、②目的は継続的に組織改善の支援を行うこと、自力で学ぶ力をつけさせること、③焦点は個々のシステムではなく、部門間にまたがる組織全体のシステムの改善におくことの3点です。そしてグループ間の対立に働き

かけることで、その対立を低減させ、理解・協同に至るプロセスを支援するコンフリクトマネジメントが重要な役割です。

このような能力・機能・役割は、先行き不透明な今の時代のリーダーにとって、喉から手が出るほど求めたい、直ぐにでも手に入れたい能力に違いありませんが、現実にはなかなかそうなってはいません。リーダーと組織の一部にそのような力があればと願う次第であります。

卑近な例でいえば、企業の成長に向けて何が正解かを巡って意見が分かれた時に、どう判断し、メンバーの誰もが納得のいく結論を出して、行動に結び付けチャレンジしていくのか、そのひとつの解が、組織開発であるといえるのではないのでしょうか。

今回の調査では、その理論と技術、学ぶプロセス、実践例を以下の通り学びました。

- ①概要・理論（サンフランシスコにて） 組織開発の歴史と役割について、前述のエドガー・H・シャイン先生からわかりやすい言葉で教えていただきました。
- ②組織開発の実態、理論と技術を学ぶプロセス、体験学習（NTL、スタンフォード大学にて） 組織開発コンサルの実態とともに、社会心理学・社会学の知識、コンフリクトマネジメントのための訓練、組織開発のイベント設計の訓練、インターパーソナル・ダイナミクス（MBA 受講者の9割が受講）などの体験学習の概要を学びました。
- ③企業実践例（GE、HP、ジョンズ・ホプキンス大学にて） 経営の教科書、GEでは特にリーダーの役割を、HPでは企業理念の見直し・共有プロセスを、ジョンズ・ホプキンス大学では病院経営における地道な活動など、生きた事例をわかりやすく教えていただきました。

今回の調査に当たり、団長の私だけでなく、参加メンバー全員が組織開発に関して、知識がほぼゼロからのスタートでした。合宿を含む3回の事前研修の中でも、組織開発とは何か、どんな事例があり、どう調査すればいいのか、暗中模索でした。ところがそれが返ってよかったように思いません。何もないところから、メンバーがお互い本音でコミュニケーションし、試行錯誤しながら方向を見つけ、チャレンジしていく。調査をどう進めていくかを徹底的に議論し、結論を導き出す。そのプロセス自体が、まさに組織開発の体験の場であったように思います。道中の度重なるミーティング、オフタイムでの各種コミュニケーション行事も含めて、コーディネーターの金井先生、中村先生の適切なお指導を得ながら、楽しくチャレンジできたことを心から喜んでいます。

中長期的な取り組みとなりますが、これから組織開発が日本で実践され、普及していくための機会づくりのスタートであると改めて実感しました。

今回の調査訪問で印象深かったのは、訪問先のすべてにおいて、①おもてなし、心配り、②女性の活躍、③人を大切にする職場環境づくりの3点が共通していたところです。人を大切にする経営、リーダーの謙虚さなど、アメリカの経営も日本の経営も本質は同じところにあると感じました。

それにしても時宜を得た有意義なミッションでした。今回の学びを日本の企業経営にどう活かしていくのか、それが今後の大きな課題です。2020年、グローバルに成長、発展しつづける日本企業において、組織開発が浸透し、東京オリンピックが盛大に開催されることを何よりも楽しみにしています。

そのためにも、今回参加いただいたメンバーが、各社において「私のOD宣言」を実行しチェンジ

エージェントとして成長されること、関西生産性本部が日本の組織開発の普及センターとして発展されること、そして、日本の組織開発論の権威である金井先生、中村先生の益々のご活躍を、さらに企業、経済団体、大学が連携し、組織開発推進の仕組み、ネットワークが発展していくことを心から祈念します。

私自身も謙虚に学び続け、新しいことにチャレンジし、成長し続けたいと思います。