

中小企業の組織開発のプロセスに関する質的研究 —I社のケースを中心として—

加 藤 雄 士

〈抄 録〉

第二次組織開発ブームと言われるほどに組織開発に関する研究が増加している一方で、組織開発実践の効果や有効性を問う中小企業の実証研究は数少ない。本稿では、筆者が外部実践者の1人として関与した中小企業の組織開発事例を大企業の事例と比較することで、そのプロセスを考察する。中小企業では外部コンサルタントのサポートをより多く必要とすること、役員に対する人材開発を平行して行うことが有効であるとの示唆が得られた。

1. はじめに

わが国では、第二次組織開発ブームと言われるほど組織開発に関する研究が増加している。しかし、中小企業の組織開発の効果や有効性を問う研究は数少ない。そこで本稿では、中小企業I社の組織開発のプロセスを大企業KS社のものと比較することで、中小企業の組織開発実践への示唆を得ることを狙いとする。

2. 先行研究の検討

現在、日本における組織開発は、「半世紀ぶりにめぐってきた『最大のチャンス』を経験している」(中原・中村, 2018)と言われるように第二次組織開発ブームである。組織開発の概念が民間でも話題にあがるが多くなるとともに、「組織開発」のタイトルを含む文献が急激に増加している(簗, 2016)。組織開発の概念の発展経緯(中村, 2007; 立川, 2013; 簗, 2016; 西川, 2017)や定義(中村, 2007)の研究に加えて、Appreciative Inquiryなどのホールシステ

ムアプローチに関連した研究(寺島, 2013; 立川, 2013; 北居, 2016; 小森谷, 2016)が増加している。また、実践の現場をフィールドとする研究も抽出できるが、組織開発実践の効果や有効性を問うような日本における実証研究が少なく、その要因として以下の2つの困難性が指摘されている(簗, 2016; p.59, pp.60-61))。その一つが実務フィールドにおける継続的実践の困難性(外部実践者、すなわちコンサルタントによる継続的な組織開発の実践の困難性)であり、もう1つが研究としての実践困難性(外部の研究者が組織内部に参入する困難性)である。なかには、組織開発が組織風土の変革に与える影響を調査用紙で測定、考察しようとした試み(足立, 1975)や対話型組織開発の効果を質問紙調査、場の観察調査およびインタビューから考察した研究(立川, 2013)もある。また、組織開発の研修(大企業の事例)による自己覚知の深化の過程の研究(外島, 2019)、経営コンサルタントの立場から内省を中核とした組織開発を

研究した大企業を中心とした研究（小森谷，2016），大企業における組織開発の実践を「ケーススタディ」として紹介したもの（中原・中村，2018）もある。さらに，組織開発における組織診断がその後の経過に与える影響について中小企業の事例を検討した研究（土屋，2016）や，中小企業におけるチェンジ・エージェントによる組織開発に注目して，働きかけのプロセスを記述した研究（宇田，2016）もある。しかし，組織開発実践の効果や有効性を問う実証研究や中小企業における組織開発に関する具体的な実践研究は数少ない。

3. 研究課題

以上のような先行研究と課題を踏まえ，本稿では中小企業の組織開発の実証研究を行う。多文化を背景とした部門間摩擦から社員にストレスが蓄積している中小企業における組織開発の事例を大企業の似たケースと比較することで，その有効性とプロセスを考察する。結論を先取りするようだが，大企業と比べて中小企業では必要な知識，技法，人員の不足から組織開発実践のためにリーダーの危機意識を周囲のメンバーと共有する場合など，外部コンサルタントのサポートをより必要とする。また，1人のリーダーの意識や行動の変化が組織に与える影響は大企業では限定的だが，中小企業では大きい。そのため，組織開発と平行してリーダーの人材開発を行うことが中小企業では効果的である。

4. 研究方法（TEA を活用した事例研究）

（1）事例研究とインタビュー

組織開発実践の効果や有効性を問う実証研究がわが国には数少ない理由として，実務フィールドにおける継続的实践の困難性と研究としての実践困難性が挙げられているが，今回のケースでは，外部実践者の1人として筆者は組織内部にアクセスが可能であった。本稿では，その単一事例を対象とした事例研究を行い，似た経営課題を有する大企業の事例と比較考察を行った。当該事例の調査は，主に経営幹部3人と組織開発コンサルタント大山裕之へのインタビューに基づく。インタビューは1回あたり平均して1時間程度であり，非構造化インタビューで行われた。また，組織開発の研修における観察法も実施し，収集した質的データからTEA（複線径路等至性アプローチ）の図を作成して考察する。

（2）質的研究とTEA¹⁾の活用

本稿ではTEA（Trajectory Equifinality Approach：複線径路等至性アプローチ）を活用した質的研究を行う。TEAとは時間を捨象せずに人生の理解を可能にしようとする文化心理学のアプローチで，質的研究法の一つである。これは構造（ストラクチャー）ではなく過程（プロセス）を理解しようというアプローチで，（1）複線径路等至性モデル（Trajectory Equifinality Model：TEM），（2）歴史的構造化ご招待（Historically Structured Inviting：HSI），（3）発生の三層モデル（Three Layers Model of Genesis：TLMG）を統

1) TEAの説明は以下によった。安田・滑田・福田・サトウ（実践編：2015）pp.4-8, p.13, pp.15-16, p.27. なお，HSIとは対象者選定のための枠組みであり，等至点を経験した人を調査にお招きすることであるが，今回は活用していない。

合したものである。その中心は TEM である。TEM は、等至点（EFP：Equifinality Point）に至る複数の径路をモデルとして描く方法であり、非可逆の時間のなかで人間の人生が同一化したり多様化したりする様相を、分岐点（Bifurcation Point：BFP）と等至点（EFP）、それらをむすぶ複線径路で可視化（あるいはモデル化）する。「等至点」とは、複数の径路が到達するポイントであり、「両極化した等至点（Polarized EFP：P-EFP）」は、等至点に対する論理的な補集合として設定されるものである。「分岐点」とは、ある経験において、複線径路を可能にする結節点（ノード）のことである。分岐点では、等至点の方向に行くか、両極化した等至点の方向に行くかの逡巡が繰り返されていると仮定されており、そこには2つの相反する力が働いていると考えられる。等至点から遠ざけようと働く力を「社会的方向づけ（Social Direction：SD）」、等至点へ至るように働く力を「社会的助勢（Social Guidance：SG）」と呼んでいる。その分岐点において変容や維持が生じる際の自己に関する仮説的メカニズムが TLMG であり、アクティビティが発生する個人活動レベル（第1層）、サインが発生する記号レベル（第2層）、ビリーフが発生する信念・価値レベル（第3層）という異なる3つの層によって記述、理解していく。この TLMG を用いて、行動選択や意思決定を、信念・価値観との関連において促進的記号を媒介にして理解する。

今回の2社とも「部門間摩擦などから社員にストレスが蓄積」した状態（両極化した等至

点：P—EFP）が続く可能性をはらみつつ、「組織に一体感（安心感）が出てくる」状態（等至点）に至るまでの経験をプロセスとして捉え、その等至点に至るまでの過程における分岐する有り様に注目し、変容する径路を TEA 図で捉えようとした。

なお、TEA は個人の人生の径路を分析するものだが、本稿では組織が等至点に至るまでの径路を分析することに応用した。組織開発に関与した当該組織のリーダー（その周辺の人を含めて複数の人）と外部のチェンジ・エージェントに非構造化インタビューを繰り返し、TEA 図を何度も修正することで、1人の主観から離れて、客観的な組織現象の分析ができるものと考えた。

5. 大企業の組織開発の事例研究

（1）大企業（KS 社）の組織開発の研究手法

中小企業の組織開発のプロセスの特徴を考察するために、まず大企業の組織開発事例を考察する。KS 社の組織開発事例²⁾から作成した TEA 図をもとに、本事例の組織開発プロセスに関与したコンサルタントの大山裕之に2019年2月15日、2月22日に非構造化インタビューを行い、TEA 図の再作成を行った。同社の事例については2つの研究で既に詳細に記述しているため、本稿では TEA 図をもとにした考察のみ行う。

2) 加藤（2017a）、加藤（2017b）。KS 社は、従業員数約 600 人、資本金 4 億円（2017 年 4 月時点）である。同社のインタビューは、2016 年 6 月 18 日と 12 月 23 日にインフォーマル・インタビュー（グループ・インタビュー、非構造化インタビュー）で行われた。

(2) TEA 図をもとにした事例の考察

KS 社の「組織に一体感が出てくる」状態（等至点）に至るまでの径路を 4 つの時期に区分し、それぞれを危機意識共有期（第 1 期）、課題噴出期（第 2 期）、組織開発導入期（第 3 期）、組織開発期（第 4 期）と名付けた。分岐点（BFP）としては、① 3 人のリーダーの強い危機意識が「設計技塾」という公式組織に持ち込まれて議論されたこと（BFP1）、②文化や価値観の違う人たちをどうまとめていったらよいかをリーダーが悩み、外部コンサルタントに研修（コーチングとファシリテーションなどを統合した CAF の研修）を依頼したこと（BFP2）、③外部コンサルタントによる研修で参加者の納得感が得られ、研修で学んだことを組織で実践しようという雰囲気になったこと（BFP3）、⑤リーダーを中心に研修で学んだ方法を愚直に組織内で実践したこと（BFP4）が挙げられる。

また各分岐点では、等至点から遠ざけようと働く力である社会的方向付け（SD）と、等至点へ至るように働く力である社会的助勢（SG）とのせめぎあい起きており、その点を分析することにも価値がある。例えば、第 1 期では、「3 人のリーダーの強い危機意識」（SG1）、「次世代リーダー研修」（SG2）が助勢となり等至点へと向かわせた。第 2 期では、「技術センター設立による業務集約」（SG3）が目に見える変化として等至点への助勢として働いた。「できないのではないか」というマイナスな意見（SD1）、「現状の問題や課題が色々とあがった」（SD2）や「インテリアの責任者の不安」（SD3）が逆風として働く中で、「リーダーの強い意志」（SG4）が等至点へと向かわせる強い助勢になったものとする。CAF の研修中も、依然として不安要素が残るものの、受講生が研修中に

「人のことをまずは認めないと前には進めないという気持ち」（SG5）になり、「ファシリテーションが盛り上がり」（SG6）、「一緒に考えてみる初めての機会」（SG7）を経験できたという助勢により、等至点に向かったものとする。さらに、研修後も「リーダーの強い意志」（SG8）から、「ワークス研鑽会の実施」につながり、「（研修会で学んだ）CAF（の手法）のリーダーによる愚直な実践」（SG9）が等至点に向かわせる強い助勢となった。また、こうした動きを「会社も承認してくれた」（SG10）ことも同様である。

さらに、TLMG 分析からは、各期に組織の信念・価値観がどのように変化したかを考察できる。例えば第 3 層の信念・価値観については、「変えないといけないという危機感」（第 1 期）、「本当にできるかどうか不安」（第 2 期）、「全員が納得して、『よっしゃ！』という気持ち」（第 3 期）、「お互いの距離が縮まり、垣根のない組織」（第 4 期）へと変化した。

6. 中小企業の組織開発の事例研究

(1) 中小企業 I 社の沿革と問題意識

本章では、I 社の組織開発事例を紹介する。I 社の沿革と問題意識は以下のとおりである。

I 社は愛知県に本社を有する 1967 年開業の精密部品加工業の中小企業（2019 年時点で従業員 34 名、資本金 300 万円）である。2 代目の社長（68 歳）は 1980 年に先代社長の急逝により 29 歳で事業を受け継ぎ、自宅の横の工場でパート社員を雇って金属研磨の下請け仕事をしてきた。1995 年に次男（44 歳）が入社、1996 年に長男（以下「専務」という、45 歳）が同業他社における 5 年間の修行を経て入社、さらに 2000 年に三男（41 歳）も同業他社における 3 年間の修行

を経て入社した。2008年には従業員は17人（役員含む）だったが、それ以降の10年間に倍の34人に膨れ上がった。全社員のうち同業他社のA社から5人、別の同業他社B社から4人、その他の同業他社から3人が中途入社した。中途入社組は、出身企業の価値観や文化を有しており³⁾、それが多価値観の企業文化を醸成し、社員間のコンフリクトの一因となっていた。2019年2月15日に実施した専務、次男、三男（以下3兄弟とする）へのインタビューでは、「会社や業務部が社員になめられている」、「部署同士の価値観が違う」、「部署同士の足の引っ張り合いがある」、「会社の中がぎくしゃくしている」、「社員同士の信頼感がない」、「会社の空気が悪い」といった意見が出た。

(2) 中小企業（I社）の組織開発の研究手法

今回の研究手法としては、非構造化インタビューと観察法をもとにTEA図を作成して考察した。筆者は、2017年9月から経営コンサルタントとして同社への関与を始め、2019年3月と4月に、同社の課題である、社員の価値観の統一および共有を目的として、組織開発コンサルタント大山裕之を招いて研修を導入した。筆者（以下Kという）は、その研修に全時間参加し、そのプロセスを観察した。また、その研修の前後に3兄弟に非構造化インタビューを10回⁴⁾実施した。また、大山に対しても2019年8月11日にTEA図をもとに非構造化インタビューを実施した。

(3) TEA図をもとにした事例の考察

組織に安心感が始まる（等至点）までの径路を4期に分けて、I社の組織開発のプロセスを、TEA図をもとに考察する。

①第1期：社内に不信感が広まった時期

（2016年2月～2017年9月）

同社は、記述のとおり、2008年からの10年間で社員数が倍の34人に急増した。また、複数の企業から中途採用した社員は、もともと所属していた企業の文化や価値観を有していた（SD1）。中間管理職的な立場だった人たちが多かったため、当初は「お任せ」（放任）でよいと専務は考えていた。しかし、社員の雰囲気がいだらとしたままではいけないという危機感をもってからは、専務は彼らに「ガミガミと言っていた」。言われた方の社員は言われた後に愚痴をこぼしたりするなど、専務に対する反発が強くなっていた（SD2）。さらに、2016年2月に中途入社してきたU（社長の親戚、2017年3月退社）が前職でも管理職を務め社交的な人物であったため、社長の右腕のようにふるまった。しかし、Uは社員の陰口を広め（SD3）、社員に不信感をもたせた。最終的にUと対立した専務の妻が退職し、社内に強い不信感が残ることになった。社長も息子である専務やその妻にさえ強い疑いをもつほど⁵⁾に社内の不信感は危機的状況であった。

3) 例えばA社出身の者を「厳しい」、他方で、B社出身の者を「ゆるい」と3兄弟は表現した。

4) 3兄弟に対するインタビューは、2019年2/15、3/26、4/6、4/20、4/27、5/11、6/28、7/7、7/23、8/6に非構造化インタビュー（各回平均1時間）により行った。4/27には、専務、三男に加えて社員の1人にもインタビューした。4/20からは作成中のTEA図をもとにインタビューを行った。

5) 2017年6月から9月にかけて同社を訪問した筆者は、社長が専務や専務の妻に対して強い不信感をもっているという話を何度か聞いていた。

②第2期：役員の人材開発の時期

(2017年9月～)

外部コンサルタントとして、Kは2017年9月から同社の経営相談に関与することになった(BFP1)。まず教育業務と経営相談業務を中心として、専務と頻繁に会うことになった。会計や経営管理に関する基礎知識、コーチング、ファシリテーション、CAFなどのコミュニケーション技法やフラクタル心理学⁶⁾などの教育も行った(SG1, SG2)。その結果、専務は、「今までのようなやり方では社員に伝わらない」、「社員の気持ちを自分が積極的に知る必要がある」と考えるようになった。彼は、社員の話積極的に聴くなど関わり方を変え、やがて社員の専務に対する愚痴は減った。以前は、話すといつも喧嘩口調になっていた社長に対しても、毎朝、頭を下げて挨拶をするように変わり、笑顔を交えて会話ができるようになった(BFP2)。また、3兄弟で情報交換の食事会を始めた。とはいえ、会社を変える方法など共通の知識が3兄弟にはなかったため、2018年4月から次男に対しても経営管理に関する教育をKは開始した。やがて、次男も専務や社員に毎朝、積極的に挨拶をするように変わった。このように社員の目にも見える変化が会社にもたらされた。この後、2019年4月からは三男に対しても、経営管理に関する教育をKが担当するようになった。次男と三男への教育は、共通の概念、ものの見方で会社の現状を把握させたいという専務の発案であった。

③第3期：組織開発着手期（CAF研修の実施）

(2019年3～4月)

依然として特定の社員のことを陰で告げ口し、その噂話が蔓延（炎上）するような雰囲気や、部署同士の足の引っ張り合いなど社内のぎくしゃくした感じが社内に残っていた。また、社員の親睦を目的としたバーベキュー大会（2018年10月開催、社員数34人中20人参加）や、社員旅行（2018年11月の彦根への旅行は社員数34人中21人参加）の参加率が低くなっていた。しかも彦根の旅行は、役職者6人（社長と専務を除く）のうち4人が欠席した(SD5)。前回の2016年5月の北海道の社員旅行は、社員数28人中27人が参加し、「あのときは社員の仲が良かった」（専務談）。こうした社風を変えたいとの相談を受けたKは、組織開発コンサルタントの大山に研修を依頼した。大山は、2019年3月28日に1時間、全社員を集めて「より良い組織へコミュニケーションの本質」と題して研修を行った。その後で、幹部社員を中心とする13人を対象に、組織開発手法のコーチアプローチファシリテーション（以下CAFとする）の研修を5時間行った(BFP3)。この冒頭に、講師の大山は「まず本音で話そう。」と言い、「I社の残念なところ」というテーマについてファシリテーションを2グループに分けて受講生にやらせた。そこで出たアイデアをグルーピングし、最終的にベスト3を2つのグループで出させた。Aチームの代表者が、1. コミュニケーションが悪い、2. 安心感がない、3. 会社の方向性が見えてこない、と発表した。他方、Bチームの代表者は、1. 評価の基準が分からない、給与格差が

6) フラクタル心理学とは、「一色真宇が開発した思考と現象の関係を定義したTAW理論から生まれた心理学」である。

図表2「I社の残念なところ」（コミュニケーションで改善可能なものと改善できないものに分類後）

	Aグループ	Bグループ
コミュニケーションで改善可能なもの	社内加工の予定がわかりづらい のうきがわからない 会社からの社員評価がわかりづらい がんばった時のほんのう 安心感がない 意見を言いにくい環境にある 意見を聞き入れてもらえない雰囲気がある 決まりごとが分かりづらい ほうしんがわかりにくい 笑顔 部署間でコミュニケーションが取れない コミュニケーションが悪い 会社の方向性が見えてこない 意見交換の機会が少ない じょうほうの共有がよくない 打ち合わせのでんたつが悪い いけんが出ない その時のかんじょうで起こる又はおこられると思うときがある コミュニケーション不足 部署間の連絡があまりできていない みて見ないふりをする 会社のルールがわかりづらい 良く無い事がおきると（不良など）うわさが大きく広がる たっせいかん	バワハラ 説明が少ない 次のことを考えてない 人のことを考えない動き 毎日全員と顔を合わせない 仕事 営業のたんとうがわからない 自分を正当化しすぎ ウソつき ウソを言っている こりつしがち 人をしっかりと見ていない（上司が） 会社側の人間が自分がげんいんだと気づいていない あやまれない あいさつできない人がいる 意見を聞いたら動いてほしい 気づいている事でも何も言わない 皆んなの意見が上に上がってこない
コミュニケーションで改善できないもの	かちかん 世の中の流れにのらない 一人あたりのふたんが多い 個人の技量と会社の指示を要する事項の境目が分からない 幅広い取引先	ひょうかの基準が分からない きゅうりょうかくさ 営業車をだいに使っていない 人が増えてきてルールが少ない 人を見て評価している 会社で入っている保険は退職金ですか？ 食堂に全員入れない 水道が少ない 会社の経営理念をかかげていない トイレが少ない ゆうきゅうが20日ない 会社の備品の管理が悪い むだづかいが多い

ある、2.嘘を言っている、(3.なし)、と発表した。3兄弟も参加していたにもかかわらず、このファシリテーションでは辛辣な意見が沢山出た (SD6)。総じて「安心できない職場」を表していた。大山は出されたアイデアをさらに「コミュニケーションがよくなれば解決できるもの」と、「解決できないもの」の2つに分類させた (図表2参照。以下、ファシリテーション・グラフィックの中の記述は、受講生が書いたそのままにしてある)。

続いて、大山は「I社の良いところ」についても受講生にファシリテーションをやらせた。Bチームでは、「いいところはあまりないよ

なあ・・・。」「あえて言うと家から会社が近いところかな・・・。」など発話された後で、沈黙がしばし続いた。会社の悪いところ、他人の悪いところを探す癖があるようにKには見えた (SD6)。最終的にAチームの代表者は、ベスト3として、1.技術力が高い、2.就職して長い人が多い+休日出勤がない、3.何ごとにもチャレンジしている、と発表した。他方、Bチームの代表者は、1.個人スキルが高い、2.家から会社が近い、3.ゆるい、と発表した。大山はこれを受けて、「これはみんなで作ったのだよ。みんな、もっと幸せな会社にしたいの？」と受講生に問いかけた。ただし、この研修の終盤に

行った「承認のワーク」(Iメッセージで一人の
人をグループのメンバーが承認していく)後は、
全員が嬉しそうなニコニコした表情をしていた
(SG3)。このように場の雰囲気が一転して変化
したことに筆者も驚いた。

この1回目の研修後、仕事の休憩時間に社員
の会話が増え、職場の雰囲気が明るくなった。
役職者会議でも、ある役員はいつもより長く話
し、「自分の部署の状況を考えてから、プロ意
識をもって有休をとってください」などと、今
までにない会社側に立った発言をした。会社が
対策をとらないことに対して社員は嫌気がさし
ていたようだが、やっと会社が動いたことが大
きかった(専務談)。さらに、2回目のCAF研
修は、2019年4月23日(7時間)に行われた。
この研修では傾聴のトレーニングをした後、
「良い会議ってどんな会議?」「理想のI社と
は?」「理想のI社になったらどんな良いことが

あるの?」「理想のI社になるために個人として
やるべきことは?」などのテーマでファシリ
テーションを実践し、場は盛り上がり、前向き
な雰囲気になった(BPF3)。ファシリテーショ
ン・グラフィックに貼られた付箋(図表3、4、5、
6、7、8参照、左欄がグループ化したタイトル、
右欄が個別のアイディア)をみると、理想のI
社として、Aチームは「安全安心な会社」、「楽
しい」(具体的には、安心できる、思ったことを
言えるなど「安全安心な会社」に近いものが多
い)があがり、Bチームも「従業員が安心して
働ける」、「コミュニケーションがとれている」、
「笑顔あふれる会社」などがあがった。社員も
「安心できない職場」から「安心できる職場」に
変わることを希望していることが確認できる。

この研修後、それまで会議で発言を控えてい
た役職者たちが、「協力し合って若い社員を育
てていこう」などと前向きな発言をするように

図表3「理想のI社とは」(Aチーム)

同じ目標	研磨と加工 チームワーク 他社でことわられた仕事はチャ ンス 不良ゼロの会社 社員が同じ目標に向かえる会社 共通目標 やりがいのある仕事
安心安全な 会社	環境がいい いつも整理整頓できている 安全な会社
楽しい	思ったことを言える 楽しい会社 あんしん出来る 協働意よく なんでも相談しあえる会社 話しやすい上司 残業ゼロでも良い給料 勤めがいいのある会社

図表4「理想のI社になると
どんな良いことがあるの?」(Aチーム)

仕事の	会社が大きく成ちよう出来ます! 仕事が増える いい品物が多くできる 新しい仕事へのチャレンジ やりがいのある会社 やりがいがある 業界トップ 評判が上がる 日本一
気持ち的	楽しく仕事ができる 給料が上がる ストレスがたまらない 夫婦円満♡ 毎日楽しい 生活が豊かになります 安心して勤めることが出来る 一生辞めない 家庭円満♡ みんなの笑顔が増える 話がはずむ

図表5「そのために個人として
やるべきことは?」(Aチーム)

難しい仕事へのチャレンジ 一人一人が目標をもつ! かちかちを弱める 人を認める 協力 プロ意識 5S 助け合いの気持 プロ意しきを持つ 今回の研修を生かす
お客さんを大切にできる会社 良いものを早く作る 品質の向上を図る ハウレンソウをしっかりする メリハリのある動き 納期を守る ミスを出さない 他部署とのれんけい 部下の見本になる様に努める 物を大切に使う

図表6 「理想の1社とは？」(Bチーム)

コミュニケーションがとれている	コミュニケーションがとりやすい 意見が出しやすい お互いのコミュニケーションが良い 他部所と仲良くやっていける
目的、目標がはっきりしている	共通目的 みんなが動く 会社として目標がはっきりしている 全体が目標に向かっていける
笑顔あふれる会社	社員の元気が良い みんながあいさつができる えがおのある会社 楽しい 社員の皆が笑顔である 相手の気持ちになって行動
従業員が安心して働ける	福利厚生がしっかりしている 働きたい会社と思われる 会社のルールがしっかりしてる 安心、安全に働ける会社である 従業員の幸せを願っている
チャレンジする	他社から頼られる会社 つねに成長しつづける
地域に愛される	キレイな会社 地元で愛される

図表7 「理想の1社になるとどんな良いことがあるの？」(Bチーム)

愛社精神が生まれる	社員の定着率が良くなる 定年まで安心して勤められる 従業員が社会を大事にする 会社が好きになる 安心して働ける 社員のまよいが無くなる
気持ち上がる	モチベーションが上がる 仕事が楽しくなる 社員どうし仲良くなる 仕事楽しくなる やる気が出る 仕事のモチベーションが上がる
会社が大きくなる	売り上げがあがる 会社が大きくなる きゅうりようが上がる 目ざせ年しゅう 1000 万
作業効率が上がる	残業が減る 方向性が見える 作業がスムーズになる 仕事スムーズになる どんどん意見が出る 情報がつたわる
チャレンジ精神が生まれる	なにごとに挑戦する 良い仕事ができる 地域のみなさんに愛されるようになる

図表8 「そのために個人としてやるべきことは？」(Bチーム)

自分から周りに気配りをする	みんなで目標をきめる 思った事を会社に伝える 互いにコミュニケーションを取るようになる 回りの人を受け入れる 明るいあいさつ 部署内外コミュニケーション 改ぜん提案をする ルール作りに参加する 声をかける せっさよく的にあいさつをする 承認する 会社外であいさつする いつも笑顔 あいさつ みんなでルールを決めていく お互いを尊重する わかりやすい打ち合わせ 笑顔 仕事を多く抱えている人を助ける 自分にすなおになる	チャレンジする	チャレンジ精神を持つ 目的、目標を持って仕事をする チャレンジ 新しい仕事にチャレンジする 現状に満足しない
		お客様を大事にする	頼まれたときに早い動き 仕事を断らない 良い製品を作る
		効率化	仕事の効率化を考えて案を出す 効率のよい動きをする 労使の橋渡し 利益を上げる

なり、社員の表情はさらによかった。

④第4期：組織開発期（2019年5月～）

5月15日に役職者を中心に7人で、6月5日には親睦会委員の3人で、社員旅行の企画について研修で学んだファシリテーションを実施した（BFP4）。その場で出たアイデアをもとに社員旅行（9月、沖縄）の企画を立て、7月7日現在、35人中28人が参加する予定（不参加の者は、家族に老人、病人や幼児がいるという者が5人、その他の者が2人）である。また、6月28日に社長、3兄弟と会食したKは、3月26日に同じメンバーで会食した時と雰囲気の変化に気がついた。わずか4ヶ月しか経っていないものの、3兄弟とも以前より社長を尊重する姿勢が見られた。三男はその場で、「今や社内に専務のことを悪く言う人は1人もいない。」と話した。社長も以前と変わり、仕事に関する専務への小言をほとんど言わなくなった。「あとは、家庭だ」と言いかけたが、Kが制するとすぐに止めた。その後、7月5日に開催した社内のバーベキュー大会に35人中34人が参加（前回の2018年10月開催のときは、社員数34人中20

人が参加した。ただし、前回は土曜日に実施、今回は金曜日の勤務時間内に実施）した。平日の勤務時間内に開催したことは、会社が社員の親睦に真剣になっているとのメッセージを伝えられたと3兄弟はとらえた（BFP5）。また、天気予報が雨天だった（SG6）のでその対策が必要となり、事前準備の段階から社員を巻き込むことができた。前回、不参加だった役職者たちも積極的に行動し、普段あまり話すことのない社員同士で話す場面も見られるなど雰囲気も良かった⁷⁾。「やはりCAFの研修の影響が大きかったと思う」（SG7）と三男は話した。

さらに、7月17日に専務が役職者を中心に8人に声をかけて、「CAFの研修後の会社の変化」というテーマでファシリテーションを実施した。そこで出たアイデアは以下のとおり（図表9）である。「笑顔がふえて相手の気持ちを考えるようになった。」「自発的にファシリテーションを取り入れるルールもできつつ」などと、変化を認める意見が大半である。ただし、「まだ変化が見えない」といった少数意見もある⁸⁾。

7月19日には、CAF研修会（3月と4月の）

写真1 バーベキュー大会（2019年7月）



写真2 バーベキュー大会（2019年7月）



7) 前回は役職者が不参加であったため、次男の表情も硬いままだったが、今回、彼の表情は温和なものでその差が顕著であった（専務談）。また、社内行事に参加することが少ない役職者Sも、取引先に食事をしていくように積極的に促すなど前向きな姿勢が見られた。

8) 「深いところではまだ変わらない」というのは次男の意見だが、彼が部長を務める業務部の社員間のコンフリクトをうまく処理できていない次男の心理状態が投影されているのでは（専務談）という見方もある。

図表 9 「CAF 研修後の会社の変化」(ファシリテーション・グラフィック)

笑顔がふえて相手の気持ちを考えるようになった	はりつめてた気持ちが楽になる 自分の価値観をゆるめる 他人の価値観を認められるようになった 協力しあう バーベQ でよく話した 他人のことを気にかけるようになった 認め合うようになった 笑顔が多くなった 相手の気持ちを考えるようになった みとめる心 空気感がよかった バーベQ (時間内) 多少ふんいきが明るくなった
自発的にファシリテーションを取り入れるルールもできつつ	物事を深掘して考えるようになった 自発的に動けるようになった 部署内のルール作りなどでみんなの意見を聞くようになった 少ないが意見が出るようになった！ 部署内でファシリテーションを実施するようになった ルールが出来つつある
まだ変化が見えない	あまり変わらない まだあまりわからない 深いところではまだ変わらない

を受講した三男と社員の1人が講師になり、若手5人を集めて合計7人でCAF研修会を実施した。まず「人間力」についての説明を30分間した後で、聴く練習を30分した。続いて、「理想の会社とは」というテーマで1時間ファシリテーションを実施した。さらに、7月31日には、次男が、業務部の会議で「懇親会（他部署と合同で行う）を温めるための方法」というテーマで、ファシリテーションを主導した。

このように研修で学んだCAFのファシリテーションを活用し、社内の人間だけで組織開発を進めるなど、少しずつ社員がお互いの意見と価値観を認め合えるような安心な会社になりつつあることが確認できる（EFP）。

⑤第5期：専務のさらなる人材開発期 (2019年5月～)

2019年5月からは、専務のさらなる人材開発にKが中心となり取り組んだ。5月4日に東京

で行われたフラクタル心理学の入門講座（12時間のワンデーコース）に専務を受講させたのに続き、2ヶ月にわたりフラクタル心理学による人材開発の教育（前年の2018年5月から2ヶ月にわたり専務に対してKが実施したもののリピート教育）をK（フラクタル心理学開発者の一色真字とともに）が担当した。その過程で、専務は一緒に学んでいた若い学生から刺激をうけ（SG8）、2016年2月にUが入社してからの3年間の自己分析をし、反省した（BFP6）。2019年7月5日に以下の内容（抜粋、下線とSD4の記入は筆者）のメールがKに送られてきた。

3年前の自分の記憶をたどって自分をふり返りました。3年近く前に、話が上手く大学の運動部や前職で鍛えられた経験を買って親戚のUに会社に入ってもらいました。口下手なI家は彼に頼むことが増えていき、半年後には彼が提案した経営企画室

を作ることに私も賛成しました。しかし、人の悪口を陰で言いふらして周りを不安にさせ、自分の存在感を高めようとするUに対して不満を感じる社員が増えていったようです。人の管理をUに任せていた私は難しい加工に集中し、妻から彼に注意して欲しいと言われたものの、疑いもせず、聞き流していました。女性の事務員たちからUについての相談が妻のもとに集まり、そのことを警戒した彼は妻の悪口を社長に吹き込みました。その結果、妻は退職に追い込まれました。その3ヵ月後にUも退職しましたが、社員の不安感はまだ、私や妻に対する社長のイメージもUの陰口に洗脳されたままでした。妻は社長や私を恨み、精神的におかしくなり、家庭もおかしくなりました。私も父と母を恨み、自分が消えてなくなりたいと思っていました (SD4)。私は自己中心的で自分勝手でした。父親に不満を持ち、喧嘩ばかりしていました。妻に対しても言葉足らずで優しさが足りませんでした。一家を整えられない人に組織や人は動かせないと反省しています。

息子の専務が父である社長を恨み、自分が「消えてなくなりたい」という状況は、尋常ではない。I社の組織文化を変えるにはこの部分にもメスを入れなければならない。さらに、7月10日には次の内容のメール（下線とSG8の記入は筆者）をKに送ってきた。

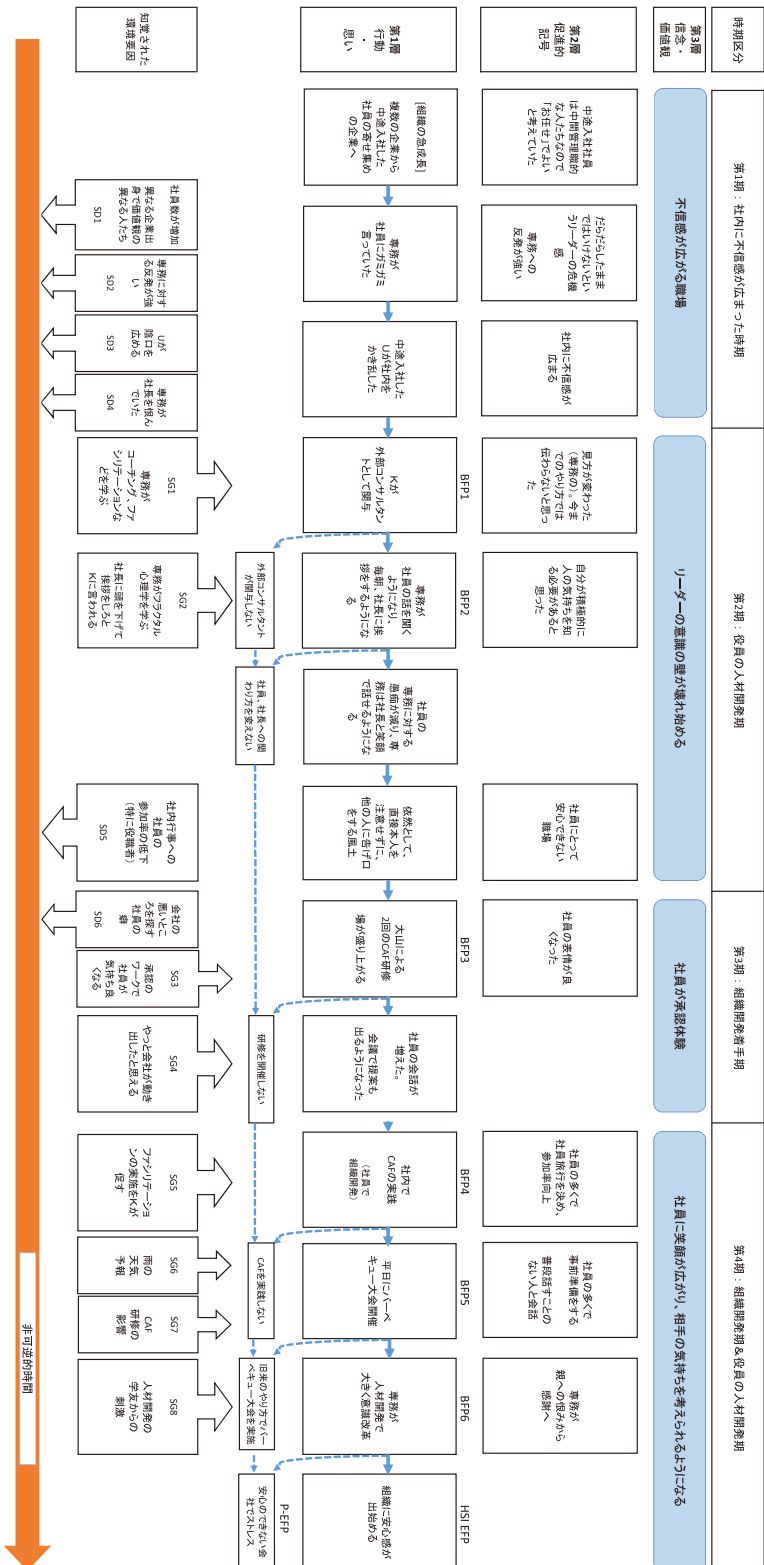
今まで利益が薄く得意先からの要望に苦勞する両親を見てきて、強い会社にして見返し、親を喜ばせたいと思って私は頑張ってきましたが、会社が大きくなって私のことを否定する両親を恨んできました。しかし、私はその考え方を友人からのメッセージ (SG8) で180度変えることができました。今まで、私は親のためにしてきたと思っていましたが、逆に親が私にさせてくれていたという考え方に変化しました。不器用な私が仕事を好きになり、自信をつけ、こんなにもやりがいのあるポストを任せてくれていることに対して両親に感謝します。また、兄弟と一緒に仕事を頑張れる環境を作ってくれたことにも感謝します。さらに、K先生と出会わせてくれて、学ぶ機会を作ってくれたことにも感謝します。新たな気持ちになり、親への感謝と尊敬する思いがどんどん湧いてきました。

文面では、専務の父母に対するイメージが180度変わったように読める⁹⁾。また、以下のことも書いていた。

フラクタル心理学で学んだように、新しいフィルムで 周りを見始めたら、不思議なことに仕事で自分の周りの人たちがものすごく協力的に感じられるようになりました。私が新しいフィルムで周りを見ることで、前よりもちょっとした人の気配りにも気づけて感謝できるようになりました。

9) この時期、一緒にフラクタル心理学を学んでいた若い受講生たちの人材開発に取り組む姿勢に感化されて、自分も「パンドラの箱」を開けようと思い、また、同世代の受講生からもらったメッセージにもはっとするところがあったという (SG8)。

図表10 I社の組織開発のTEA図



中小企業では後継者個人の心理がそのまま会社経営に影響する。特に父が社長、息子が後継者である場合は、親子関係がそのまま組織や経営に影響を与える。その意味で、後継者や経営者を対象とした人材開発（今回は主にフラクタル心理学による教育）を組織開発と合わせて実施することで、相乗効果を発揮できる可能性が高い。

7. 考察（大企業と中小企業の組織開発のプロセスの比較分析）

本稿では、大企業（KS社）と中小企業（I社）の組織開発のプロセスを、TEA図を作成して考察した。両社とも、多文化の組織で部門間摩擦や社員のストレスが蓄積した状態から、お互いの価値観を尊重し、組織全体に一体感が出てくるような状態（あるいは安心な会社と社員が感じ始める状態）に至る（等至点，EFP）までの経路を分析した。この2社のプロセスをBFPを中心に比較する。

まず、大企業（KS社）のケースでは、リーダーが危機意識を周囲のメンバーと共有し、その議論を公式組織に持ち込んだ（BFP1）。同時期にハードの組織（ハードな変化）の改編を実行し、全ての社員の目に見える変化として顕在化させた。また、議論の中で出てきた不安要素やマイナス意見を克服してメンバーをまとめあげることは自分たちの手に負えないと考え、ファシリテーションとコーチングの両方を指導できる外部コンサルタント大山に依頼して、CAFの研修を実施した（BFP2）。その研修でチーム・リーダー候補たちが部門横断的に行ったファシリテーションは盛り上がり、一緒に考えてみる初めての経験ができ、全員が納得した（BFP3）。その際、コーチングの「承認するこ

と」、「他人の話を傾聴すること」といった要素以外に、CAFの「人間力」（例えば、お互いの価値観を認めるなどの考え方）の教育が大変効果的であった。そして、リーダーはさらにメンバーを増やしたワークス研鑽会を実施し、リーダーやチーム・リーダー候補たちが研修で学んだCAFのファシリテーションを実施した（BFP4）。外部コンサルタントの大山は、愚直なCAFの実践とリーダーの強い意志が最大の成功要因だと強調した。さらに、人事制度や人事異動なども社員たちに決めさせ、それらを会社がすべて認めた。

他方、I社のケースでは、専務が情報共有の食事会を毎月開催し、危機意識を他の兄弟と共有しようとしたが、彼らには解決するだけのノウハウが不足しており、3兄弟の人材開発を外部コンサルタントのKが進めた（BFP1）。その結果、専務は社員の話積極的に聴くようになり、社長に毎朝挨拶をするようになった。次男も専務や社員に毎朝挨拶をするなど社員の目に見える変化（ソフトな変化）が顕在化した（BFP2）。

とはいえ、特定の社員のことを告げ口し、その噂話が蔓延（炎上）するような雰囲気は依然として社員の間に残っていた。こうした課題を解決するために、外部コンサルタント大山の力を借り、CAF研修を導入した。1回目の研修において、お互いを承認し合うことの気持ち良さを社員が体験でき、研修後は社内の雰囲気がよくなった。2回目の研修では、傾聴のトレーニング後、4つのテーマでファシリテーションを実践した。場は盛り上がり、一緒に考えて結論を収束していく初めての経験ができた（BFP3）。この研修後、それまで会議で発言を控えていた役職者たちが、組織を良くするための前向きな

提案をするようになり、社員の表情もさらによくなった。その後、研修で学んだ方法で社員旅行の企画をテーマにファシリテーションを行った（BFP4）。同社では、社員旅行や社内のバーベキュー大会の参加率が低下し、役職者の参加率が低いことが課題であったが、こうした取り組みにより、社員旅行の参加申し込み率は向上した。また、社内のバーベキュー大会も平日の勤務時間内に実施したことで、重要な社内行事だというメッセージを送ることができた。さらに、事前の天気予報が雨天であったため、雨天対策の事前準備を社員の多くで行ったことも功を奏し、雰囲気はとても良いものになった（BFP5）。また、専務はさらなる人材開発（フラクタル心理学による人材開発）に取り組み、2016年2月にUが入社してからの3年間の自己分析をし、両親に対する考え方を180度変えることができた（BFP6）。それまでの彼は親のためにやってきたと思っていたが、逆に親が彼にさせてくれていたという考え方に変化し、両親に感謝できるようになった（恨みから感謝への意識変化）。

8. おわりに

おわりに、KS社とI社の組織開発のプロセスの異同点を整理した図表11をもとにKS社とI社の組織開発のプロセスを比較考察する。

両社とも、リーダーが危機意識を周囲のメンバーと共有し、目に見える変化を顕在化させた。また、価値観の対立などから社員にストレスがたまっている状況に対しては外部講師（大山氏）によるCAF研修を2回実施した。その研修により、価値観の異なっていた社員がお互いを承認し、協力し合って結論を出すプロセスが盛り上がった点も類似点である。また、リーダーの強い意志のもと研修後も愚直にCAFを自分たちで実践した点も類似点である。

ただし、KS社ではリーダーの危機意識を公式組織に持ちこんで共有できたが、I社では、3兄弟で共有するプロセスに外部コンサルタントKが関与した。また、KS社では技術センター設立による業務集約という目に見えるハードの変化が組織開発の促進要因となったのに対して、I社では専務、次男が社員に対する接し方や挨拶を変えるなど目に見えるソフトの変化が促進要因

図表 11 KS社とI社の組織開発の異同点

成功要因		KS社の組織開発	I社の組織開発
危機意識の共有	同	リーダーの危機意識を周囲のメンバーと共有	リーダーの危機意識を周囲のメンバーと共有
	異	危機意識を公式組織に持ちこんで、さらに共有した	3兄弟で共有するために、外部コンサルタントKが3兄弟の人材開発に関与した
目に見える変化の顕在化	異	組織改編による目に見える変化（ハードの変化）	社長や社員に対するリーダーの関わり方の変化（ソフトの変化）
組織開発の着手	異	リーダー自身が大山を見つけた	外部コンサルタントKが大山を紹介
	同	組織開発コンサルタント大山によるCAF研修	組織開発コンサルタント大山によるCAF研修
組織開発の手法（CAF）の実践	同	研修参加者の納得感	研修参加者の納得感
	同	CAFの愚直な実践	CAFの愚直な実践
組織開発着手後の変化	異	さらなる組織改編、人事制度、研修制度を社員自ら発案し、会社がそれを認めた	リーダーのさらなる人材開発、社内行事の雰囲気の变化
リーダーの強い意志	同	終始、リーダーの変革の意志が強かった	終始、リーダーの変革の意志が強かった

となった点も異なる。さらに、KS社では社員が考えた人事異動や人事制度を会社が承認し、ワークスという組織を立ち上げ、具体的な業務上の成果も生み出した。他方、I社では社員旅行の企画にファシリテーションを活用し、バーベキュー大会を多くの社員の協力で行い1年前のそれと比べると参加率や雰囲気が良くなった。組織に安心感が始まった。

I社では、リーダー（3兄弟）の人材開発を組織開発と並行して進めた点も相違点である。人材開発が同社で有効だったのは以下の3点による。(1) 3兄弟に対する経営管理に関する教育が彼らに共通のものの見方をもたらし、危機意識の共有に効果的であった。また、研修で学んだCAFのファシリテーションを社内で実施するようKが3兄弟を促したことも効果的だった。(2) 人材開発により専務と次男が対人関係の方法を変化させ、目に見える変化を組織にもたらした。(3) 社長（父）と後継者（専務＝息子）との確執を解決するのに有効であった。同族企業では社長の肉親が後継者（あるいは役員）というケースが多く、後継者（役員）が社長（肉親）に対して恨みではなく感謝を感じられるよう（例えば「父親のせい」から「父親のおかげ」）に変化することは、組織文化に大きな影響を与える。このように組織開発と後継者（および役員）の人材開発を並行して進めた今回のI社の取り組みは、中小企業の組織開発の成功事例の1つのモデルになるものと考ええる。同族企業では、株主や役員の間関係が会社に与える影響が大きく、組織開発に人材開発を組み合わせることが有効だという示唆が得られた。また、中小企業では大企業と比べて、外部コンサルタントのサポートをより必要とするという示唆も得られた。

本研究の貢献は、わが国の中小企業の組織開発実践の効果や有効性を問うような実証研究が数少ない中で、そのプロセスを、TEA図を活用して詳細に記述できたことである。また、大企業のそれと比較することで、中小企業に有効な組織開発プロセスについても一定の示唆が得られたものと考ええる。

謝辞

本稿の調査にあたっては、KS社の木村氏、コンティニュー㈱代表の大山裕之氏、I社の役員、両社の社員の皆様方よりインタビューに協力をいただいた。記して感謝申し上げたい。

参考文献

足立明久 (1975). 「組織風土の変革に関する実証的研究-組織開発の実践的論拠を求めて-」『桃山学院大学社会学論集』8 (2), pp.175-194.

宇田美江 (2016). 「中小企業における WLB 施策推進に関する研究-組織開発のプロセスにおけるチェンジ・エージェントの働きかけに注目して」『総合文化研究所年報』(24), pp.51-73.

加藤雄士 (2017a). 「KS 社の組織開発に関する一考察 (1)-コーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例-」『ビジネス & アカウンティングレビュー』(20), pp.1-20.

加藤雄士 (2017b). 「KS 社の組織開発に関する一考察 (2)-コーチアプローチファシリテーションの効果を中心として-」『ビジネス & アカウンティングレビュー』(20), pp.21-36.

北居明 (2016). 「経営学の視点からの職場環境改善の進め方-対話型組織開発の応用事例-」『関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要』(10), pp.5-10.

小森谷浩志 (2016). 「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」『国際経営フォーラム』(27), pp.123-143.

立川紫乃 (2013). 「全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究 -AI とフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析-」大学院生ワーキングペーパー (2012), 神戸大学大学院経営学研究科. (最終閲覧日: 2019 年 7 月 31 日)
https://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp_files/2012/201212a.pdf

土屋耕治 (2016). 「組織の『時間』への働きか

け -組織開発における組織診断の事例から-」『実験社会心理学研究』56 (1), pp.70-81.

寺島健一 (2013). 「組織開発における対話型アプローチの展開 -AI を中心に-」『経営学研究論集』(39), pp.57-69.

外島裕 (2019). 「行動開発における自己覚知の深化の過程に関する研究 -N 社の組織開発の歴史と心理検査・多面評価法を参考とした研修参加者事例に基づいて-」『商学集志』88 (4), pp.179-220.

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.

中村和彦 (2007). 「組織開発 (OD) とは何か?」『人間関係研究』(6), pp.1-29.

中村和彦 (2014). 「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」『人間関係研究』(13), pp.20-40.

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.

西川耕平 (2017). 「組織開発から理解する変化の実践で結びつけられる知識と思想」『組織科学』51 (1), pp.16-29.

旗康之 (2016). 「わが国における組織開発研究の現状と課題 -『実践者=研究者』による参加型アクションリサーチの適用可能性-」『現代社会文化研究』(63), pp.55-72.

守島基博 (2014). 「組織開発は, 戦略に基づき, 成果を意識し, 資源を集中して行う活動 日本企業における組織開発の必要性和向かうべき方向」『OMNI-MANAGEMENT』, 23 (6), pp.6-11.

安田裕子・滑田明暢・福田茉莉・サトウタツヤ編 (2015). 『TEA 実践編 複線径路等至性アプローチを活用する』, 新曜社.