

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2012-28

第4期 人勢塾
組織開発の新展開とその基盤を実践的に探る
—変化への人の勢いのデザイン—

金井 壽宏

Discussion Paper Series

資料 人勢塾第4期詳細シラバス※

第4期 人勢塾
組織開発の新展開とその基盤を実践的に探る
—変化への人の勢いのデザイン—

金井壽宏

【趣旨】

神戸大学大学院経営学研究科の社会連携活動の機関でもあるNPO現代経営学研究所では、これまで人勢塾を次のようなテーマで3期にわたり実施し、今回は第4期を迎えます。

- 第1期 人勢塾—人事にポジティブ心理学を活かす (主担当：金井)
- 第2期 「人勢人事」を支援する人事施策と人事制度 (主担当：平野)
- 第3期 ミクロ視点の人的資源管理—人事の現場に応用する (主担当：高橋)
- 第4期 変化への人の勢いのデザイン—人勢塾発の組織開発の再開発 (主担当：金井)

人勢塾は、なにかと元気、覇気が乏しくなった、日本の産業社会に、やはり元気の原点は、一人ひとりの働くひとの元気、勢いにあるという観点から、2009年にスタートしました。

現代経営学研究所では、平野光俊(人材マネジメント論)、高橋潔(産業組織心理学、組織行動)、金井壽宏(経営管理論、組織行動)が、人と組織に関連したワークショップを実施しています。人勢塾はワークショップより密度が濃い連続のセッションという形式で、参加者が相互に学べ、刺激あふれるシリーズを開催し、今回再び、金井が主担当となります。

※ この文書は、神戸大学大学院経営学研究科ゆかりの現代経営学研究所の活動として実施された実践的研究会「人勢塾」第4期の募集と実際の運用のために作成されたものであるが、組織科学における応用分野としての組織開発に実践的関心をもつ方々に公開することに意味があると考えて、神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー・シリーズに登録することにした。なお、この研究会の各セッションの様子は、順次、『人材教育』(日本能率協会マネジメントセンター刊)に連載されていくことになっている。なお、一般公開は映像の性質上できていないが、全セッションを録画しているので、アカデミックな目的で閲覧を希望される方は、現代経営学研究所 (<http://riam.jp/>) にお問い合わせいただきたい。

組織開発にわたしがはじめてふれたのは、20歳前後、三隅二不二先生による京都大学での集中講義で、グループダイナミクス（グルダイと略称）とアクション・リサーチを学んだときにさかのぼります。この集中講義は、間違いなく後にわたしがリーダーシップに関心を持つ起点となると同時に、当時わたしが専攻にしたいと思っていた臨床心理学や精神分析とフィットし、グルダイとアクション・リサーチを通じての組織開発への深い関心がこのときに発火しました。

「組織が変わる」ためには「個人が変わる」ことが必然で、それを支援してきた学問分野が臨床心理学です。今、あらためて、統合的アプローチの臨床心理学（今回もワークショップ企画）から、組織開発をより有意義な形で再開発しようとする動きがあり、ホールシステム・アプローチもその流れにあると理解しています。

また、日本に元気がないといいますが、国の元気も、地域の元気も、組織の元気も、職場の元気も、つまるところ、個人の元気にいきつきます。その元気のエッセンスは、変えるべきものがあればそれを変える勇気と、変えなくてよい基盤があれば、それをしっかり受けとめる心の静けさと、その両者を見分ける叡智が必要です（ラインホルド・ニーバーの祈りを参考）。

人事部の組織開発を理解した人の存在が、個人の元気に影響し、引いては組織の活力（変化の力を中心に含む）に波及する。そして個々の組織の活力が、組織間で連なることでグループダイナミクスが生まれ、日本の産業社会のあり方がよい形で探索され、変化の兆しが見えることにつながれば、と願っています。

そのためには、まず、①そう願う、わたしたち個人がかわれるか、②他の部門に、できれば会社全体に変化を促す人事自体がかわれるか、という観点から、基軸を<わたし個人>および<わたしの属する人事部や会社>をもっと知る機会にしたいと思っています。

人から成り立つシステムを理解する最良の方法が、「個人を変えることを通じて、組織を変えること」だとすれば、その鍵は「組織開発」にあるのではないかと考えています。

個人として組織開発を学ぶだけでなく、ご自身の現場であり活躍の場である職場レベルでの企図として、経営者あるいは経営者に近いところで仕事をされる参加者の場合に

は、トップレベルを巻き込んだ試みとして、この人勢塾がきっかけで、組織開発にかかわる動きが自分の中に、また社内に生まれることにつなげたいです。

なお、第1期にご参加された方は、増田弥生さんのセッションで体感された組織開発の例（それもハイエンドの例）を思い起こしてください。今回は、最終回にむけて、皆さんの会社でどのような試みをするのかの参考になるように、キリンビールの早坂めぐみさん、および元GE（現 LIXIL 執行役副社長）の八木洋介さんに、それぞれご自分の会社における組織変革や組織開発をどのように使われているか、トップとの関係(戦略のパートナーとして)、また、人事部や人材開発がもつべき変革のエージェントとしての役割などについて、組織開発のユーザー視点から、お話しいただく予定です。

【受講対象者像】

上記をもとに、人勢塾第4期は、企業等の人事・人材開発・組織開発のマネジャー、プロ、そして経営者という3通りの受講対象者を想定しております。

人事は、他部門には変化・革新を求めながら、自らは、公平性・継続性の名のもとに、意外に変革志向になりきれていません。歴史のなかのこの時点、世界のなかでの日本で、納得のいく変革を推進したいと思う次の方々にぜひ受講していただきたいです。

- ・ 上記のような問題意識をもった人事・人材開発のマネジャーの方
- ・ 組織開発を深くかつ多様にマスターしたいと思う組織開発のプロの方
- ・ 厳しい時代に自社・顧客企業のため自ら組織開発を志向する経営者の方

詳細シラバスの記述フォーマット

<ねらい>

そのセッションでなにがもたらされるか、できるだけ具体的なデリバラブル（お届けもの）という点から、目的やねらいを記述します。

<ゲスト>

ゲストがこられるセッションでは、ゲストのご紹介

<タイム・テーブル>

ゲストも来られる日とそうでない日とで、また、テーマによっても若干、時間の構成を変えていますので、毎回書いております。ただし、タイム・テーブルは、皆さんにとって、ベストな流れとなるように、できる限り、柔軟に活用します。

<課題図書><コピー配付論文等><参考書>

課題図書は、第1回目同様に送付します。課題図書を熟読して事前レポート、セッションへの参加への準備をしてください。参考書は、将来、そのテーマでもっと深めたいと思ったときに、お読みください。

<事前リソース> 展望リソース

事前レポートを課題としていますが、準備が憂鬱になるようなものでなく、作成することにより、課題図書も頭に入りやすく、実践につなげるようなテーマを毎回考えています。「事前課題レポート」というと授業みたいな響きがあるので、人勢塾では、みなでシェアすると有意なものになるという意味で、「事前リソース」と呼ぶようにします。

<事後リソース> 内省リソース

特定のセッションで学んだことを、自分自身、家庭・プライベート、職場などで実践した結果、効果、問題点などのリフレクション（内省）を書いてください。事前リソースと同様に塾生全員でシェアしたいと思います。とりわけ、事後リソースは、実践記録でもありますので、その蓄積と共有は、セッションへのインプットとなるのみならず、事後リソースもあわせて、次につながる構想するインプットにもなります。

セッション 1

人勢塾らしい組織開発の再開発に向けて一会議学を起点に

<開催日・会場> 5月12日（土）神戸大学大学院経営学研究科本館 3F 大会議室
終了後、懇親会

<ねらい>

この第1回目のセッションがもたらすものは、組織開発を自分の身近な問題として自覚してもらうことです。そのために、だれもが経験する会議を素材に、「ホールシステム・アプローチ」について、理解を深めたいと思います。何を学ぶかの方向づけを得て、一人ひとりの参加者にとって、第1回目だけでなく全体を通じて、どのようなものを自分自身に届け、学んだ結果をどのように職場、人事部、ライン・マネジャー、場合によっては経営者に波及させるか、セッション全体の流れをしっかりと把握できるようにしたいと思います。

「会議学」という観点からの組織開発の世界へのイントロダクションがテーマ。ホールシステム・アプローチを、会議のリーダーシップとして捉える日。

<ゲスト>

今回は、第4期人勢塾のプログラム開発者として、全体の流れについて、金井本人が話すので、ゲストはあえて予定していません。サバイバルか月面ランデブーか、簡単なグループ討議のゲームをする予定です。

<タイム・テーブル> ※終了後、懇親会があります

14:00-14:20 **イントロダクション(金井)**

全体の流れの説明

14:20-15:50 **簡単なグループエクササイズ**

サバイバルか、月面ランデブーを知っている方が少ない方のゲームを採用します。両方ともご存知の方は、エクササイズの参加者にはならず、金井とともに議論のプロセスの観察者になってもらいます。

15:50-16:10 **グループプロセスの振り返り**

金井と他の観察者のコメント

16:10-16:20 **休憩**

16:20-17:00 **話題提供**

『会議のリーダーが知っておくべき10の原則』（モデレーター、金井）の解説をもとに、組織開発の歴史をコンファランス学（会議学）とい

う観点から鳥瞰します。また、あわせて、ワイスボードとジャノフがあげる 10 原則を解説して、あとのグループ討議につなげます。

17:00-17:45 グループ討議

討議課題、グループの中で司会役を決め、その司会は 10 の原則を意識して、(ただし、人勢塾に参加し、共通の関心があり、ホールエレファントがグループに集まっていると踏まえて) 司会をしてください。討議そのものは 30 分で終えて、残りの 15 分は、10 の原則の適用という観点から、集団討議のリーダーの発想、行動ぶりをみなで議論する。

17:45-18:00 グループ討議結果の共有と、次回の予告と教材配布

18:30-20:00 懇親会 (お時間が可能な方は、是非ご参加ください)

<課題図書>

M.ワイスボード=S.ジャノフ『会議のリーダーが知っておくべき 10 の原則』英治出版、近刊 (Marvin Weisbord and Sandra Janoff) の共著、*Don't Just Do Something, Stand There!: Ten Principles for Leading Meetings That Matter*, Berrett-Koehler Publishers, 2007 の全訳)

<コピー配付論文等>

『一橋ビジネスレビュー』に金井が 6 回にわたり連載した『人勢議論』の第 5 回「臨床の知、ポジティブ心理学、そして新たな組織開発」

<参考書>

特になし

<事前リソース> 展望リソースペーパー

定例の会議 (大学なら本部の評議会や部局の教授会) が好きだという人には滅多に出会いませんが、今日の会合ではよい議論ができたと言う人は、コンファランス (たとえば、学会や経済団体などの企画での HRD フォーラムのような場のなかのセッション) などではあります。

事前リソースは、「これまで出たあらゆるタイプの会合 (仕事の会議、ワークショップ、経済団体の委員会、研修の形をとっていたが会社の将来を構想するような場、同窓会、等々) の中で、この会合だけは、出てよかった、そこから多くの気づきがあった、目から鱗が落ちたという会合を一つ選んで、

- ① どのような趣旨の会合で
- ② いつのことで

- ③ 何がきっかけで出るようになり
 - ④ そこから何を学び、ただ学ぶだけでなく、どんなことに気づかされたか
 - ⑤ (これは、よほどでないとなんか該当しないかもしれませんが)、この会合をきっかけに、自分が、あるいは職場が、あるいは家族が、あるいは他の集団が、何か変わったか
 - ⑥ そのときの司会、議長、ファシリテータ、講師、進行役など、いわば会合のリーダーの特徴は、どのようなだったと思い出されますか。その方の行動、発想の特徴は、課題図書の10原則とどの程度、符合しますか。
- について記述してください。

<事後リソース> 内省リソースペーパー

原理・原則というのは、意識せずとも自然に行動できるようになって、はじめて、それをマスターしたと言えるものです。だから、熟達の初心者のおきに、原理をその都度、意識しないとうまく動けないものです。今回は、ワイズボード＝ジャノフを読み、その関連においてみなさんで議論しました。この書籍には10原則が言語化されていますので、さっそく活用しない手はありません。このセッション終了後から次回までに、一度、自分が大切だと思う参加者を選び、自分が関与している組織の将来像について、全体ゾウを意気込みで、会合をもってください。その会合記録を、A4に2、3枚程度にまとめ、事後リソースとして共有しましょう。

セッション2

ワークショップやファシリテーションの世界一技法だけでなく、それを支える時代的・思想的基盤に触れる

<開催日・会場> 5月19日(土) 神戸大学アカデミア館 502 教室

<ねらい>

組織開発という方法がめざす組織変革の基盤には、人、集団、組織、コミュニティが変わることへの思いがあります。その根幹に、人間観を含む思想があります。今回、全10回の組織開発を探求し経験する旅に出るに際して、出発点においてその人間主義的基盤を学ばせていただくのに、最適と思われる中野民夫先生をゲストにお招きしました。中野先生の思想に大きな影響を与えた社会学者、見田宗介の著作は、金井にとっても、大きな存在でした(金井)。

金井先生から「人間観」や「思想」についての話を依頼され、うれしく思っています。80年前後にインドや中南米を放浪したり、その後会社員を長く続けたり、休職して組織開発・変革学科に留学したり、戻ってから、人と人・自然・自分自身がつながり直す場づくりを積み重ねたりしてきました。その中で、身につけてきた人間観を、体験的なワークなどを通じてご紹介したいと思います。(中野)

<ゲスト>

ワークショップ企画プロデューサー同志社大学院教授(4月から) 中野 民夫氏

<タイム・テーブル>

10:30-18:00 (あくまで予定。当日の状況に応じて変更になる可能性大ですので、ご参考程度に)

- ① イン트로ダクション(金井)5分から10分
- ② 対談(金井×中野)30分
- ③ ワークショップのオリエンテーション
- ④ チェックイン(どういう人がどういう気持ちでここにいるか確認)
- ⑤ 準備運動:調身・調息・調心のエクササイズ
- ⑥ 食べる瞑想:お弁当を一一口味わって食べる。
- ⑦ 「何に光を感じますか?」ワーク:自分が魅かれ支えられるものを探る
- ⑧ レクチャー「至福の追求と社会変革」
- ⑨ ワールドカフェ:「至福の追求と社会変革」をめぐる小グループ対話
- ⑩ チェックアウト

<課題図書>

中野民夫『ワークショップー新しい学びと創造の場』岩波書店、2001年（特に、序、第三部、結び）

<コピー配付論文>

「自分という自然に出会う」中野民夫（『世界宗教』エコロジーとスピリチュアリティ特集 2010年）

<参考図書>

真木悠介『気流のなる音』筑摩書房、1977年

中野民夫『ファシリテーション革命』岩波アクティブ新書、2003年

中野民夫他『ファシリテーションー実践から学ぶスキルと心』岩波書店、2009年

中野民夫／堀公俊『対話する力』日経出版社、2009年

<事前リソース> 展望リソースペーパー

ワークショップについて、自分が事前に持っていたイメージと、この課題図書を読んだあと抱くようになったイメージが、どのように違ってきたかについて、ビフォーとアフターの違いがわかるようにレポートしてください。既にこの書籍を読まれた方は、今回あらためてこの書籍から気づかされたことについて、レポートをしてください。

<事後リソース> 内省リソースペーパー

どのような方法、技法をマスターするにも、マスターしたいと思う単なるモチベーションを超えて、その人の思想や生き方が影響します。社会科学の中でも、人の問題にかかわる分野で、その人や、人々から成り立つ集団や組織を変えることに興味を持つ人は、この興味の根幹に、人間観、変革観、ひょっとしたら革命観、理想社会、理想の会社、理想の職場、理想の（個人の）生き方みたいなものがあるのではないかと金井は思います。第1回目の課題図書、ワイズボード=ジャノフに金井が興味を持つのも、一人で考えるより、みんなで考えたほうがよりよい考えにたどりつき、よい考えにたどりつくだけでなく、それを実行、実現しようとするコミットメントが高いという方法を基盤に持つ哲学への共鳴があります。

そこで、皆さんには、中野さんの書籍を読むだけでは気づけなかった、「個人、家族、職場、それ以外の集団、組織、社会を変革したい」と思うときの、自分の思想、考え方、〇〇観というものを、内省してレポートを通じて、内省結果を言語化してください。

セッション3

「学びの場をいかに デザインするか」：学習のサイエンスとアート

＜開催日・会場＞ 5月26日（土）神戸大学大学院経営学研究科本館3F 大会議室

＜ねらい＞

若いときから、こんな活躍ができたらすばらしいなあと思える方に出会うことがあります。中原さんは、すぐれた学者であるだけでなく、ラーニングバーを含む様々な実験的試みをされてきました。わたしが中原さんの会合に呼ばれたり、中原さんがわたしの会合に参加して下さったり、ともに学ぶことが理想で、その理想に近い学びが、中原さんのおかげで実現します。今日は、学びと創造の場を、職場にどのようにうまく生み出すか、について学ぶ、つまり学びを学ぶことにしましょう（金井）

このセッションでは、「学びの場づくり」を下支えするような学習理論の発展の歴史を紹介し（サイエンス）、その上で中原が取り組んできた「学びの場づくり」の具体的事例（アート）について事例をあげて考察します。（中原）

＜ゲスト＞ 東京大学 大学総合教育研究センター准教授 中原 淳氏

＜タイム・テーブル＞

- 14:00-14:10 インタロダクション(金井)ー中原さんとの出会い
- 14:10-14:50 話題1 ラーニングのアート:様々な事例を見てみよう ラーニングバー、ワークショップ、アンカンファレンスへ
- 14:50-16:20 LEGO ワーク
- 16:20-16:30 休憩
- 16:30-17:10 話題2 ラーニングのサイエンス:押さえておこう学習理論
- 17:10-17:20 休憩
- 17:20-18:00 ダイアログ「いったい職場で何ができるか？」

＜課題図書＞

中原 淳『知がめぐり、人がつながる場のデザインー働く大人が学び続ける“ラーニングバー”というしくみ』英治出版、2011年。

＜参考図書＞

もしご興味があれば、中原淳『職場学習論ー仕事の学びを科学する』東京大学出版会、2010年。高尾隆・中原淳「インプロする組織 - 予定調和を超えて、日常を揺さぶる」、生産性出版、2012年3月近刊をご覧ください。

<事前リソース> 展望リソースペーパー

これまでに参加したことがある多種多様な学びの場（どのようなものでもけっこうですし、子どものときも含め、いつのときでもいいです）で、最も印象深いものをひとつ取り上げて、いかなる意味で、そのときの経験が印象深いものとなったのか、その学びの場の特徴について、記述してください（フォームは自由）。 A4 で1枚程度

<事後リソース> 内省リソースペーパー

この日に事例をお聞きしたラーニングバー、ワークショップ、アンカンファランスのうち、いちばん興味をもち、ぜひ、機会があれば、参加したいと思ったものはどれですか。どこが惹かれましたか。また、そのような場に近いものが社内にもありますか。なければ、なぜないのか、導入しようと思ったらいれられるのか。特別なイベントのときなら試せそうか、など考察してください。

<オプション>

LEGO が入手可能か、すでに持っている方に。LEGO ワークについて、職場か家族で、テーマを工夫して、一度試してください。中原先生がこのセッションで提示されたテーマで、他の場で再現されてもいいです。オプションですが、試された方は、これについても A4 で1枚程度の短いレポート。

セッション 4

ひと味違うグループ経験—ドラムサークル (facilitated drum circle)

<開催日・会場> 6月10日(日) 神戸大学大学院経営学研究科本館 3F 306 教室

<ねらい>

「グループ」は一般的によく使われますが、それがいったい何なのかについて、じっくり考える機会はありません。グループがグループらしくなるのに、たとえば、研究開発チームなら結成されてから数週間、数ヶ月を要するかもしれません。他方で、たった数時間のセッションで、われわれは、グループだと感じられる瞬間もあります。組織開発の専門家は、ある意味ではグループをファシリテートするリーダーという役割を担いますが、この日は、最高レベルのラテン・パーカショニスト、橋田“ペッカー”正人さんをお招きして、他では味わえないグループ経験を、味わってもらうこと、体感してもらうこと、興味ある形でグループとはなにかを議論してもらう日にすることをねらいとしております。あわせて、言語を使う会合のファシリテートと、リズムをアンサンブルで奏するというドラムサークルのファシリテートは、世界は違うのですが、グループでの活動をファシリテートするとはどういうことか、グループ経験を通じて、なにか元気が出るとはどういうことか、個人ができないことがグループでできるという洞察がもつ意味とはいかなるものかなど、演奏と振り返りのあと、グループ討議で深めたいと思っています。(金井)

すでに一度、金井さんとは人事の専門家の方々が集う会合で、ドラムサークルを実施させていただき、興味あるひとときを共有、共感いたしました。金井さんには、このセッションにける金井さんの想いがあり、それを尊重した形で進めさせていただきます。今回、皆さんにご紹介し体感していただきたい感覚、知覚があります。グループで輪になって自分の身体を使ってリズムを奏でることの楽しさ、その経験を個人単体で終止するのではなく、グループ全員で共有、共鳴、共感することの醍醐味です。一体感と言っても良いかも知れません。演奏中は先入観や理屈抜きで、そこでなにが起こっているかを楽しんで下さい。楽器は苦手などと気にされる心配は不要です。念のためですが打楽器教室ではありません。心理的な活動に楽器と言う道具を使用するだけです。企業の活動には音楽なんて関係ない、自分にはリズム感がない、なにをやるのか不安だ、自分は音楽が大好きだが、演奏するとなるとどうも、などの不安や、懸念を大きく膨らませて参加下さい。硬い氷がゆっくり溶けて行く様にそれらが消滅して行くことでしょう。多様性溢れる皆様とセッションできる事を楽しみにしております。(橋田)

<ゲスト> ラテンパーカッションニスト 橋田 “ペッカー” 正人氏

<タイム・テーブル>

14:00-14:10 イントロダクション(金井)

14:10-16:50 ドラムサークル

(この時間帯の使い方は、ペッカーさんにお任せします)

16:50-17:00 休憩

17:00-17:30 グループ討議

17:30-18:00 全体討議とまとめ(金井)

<グループ討議課題>

ドラムサークルのような経験を、組織開発の実践において、わが社では、どのような場面で使えると思うか、できるだけ、突拍子もないことも含め、議論してください(ペッカーさんも、金井もびっくりという、グループ討議後のやりとりを楽しみにしています)。

<課題図書>

クリスティーン・スティーブンス「アート・アンド・ハート・オブ・ドラムサークル
ファシリテータのためのドラムサークルの創り方・楽しみ方」株式会社エー・ティー・
エヌ、2004年。

<コピー配付論文等>

- ・トレーニング・ビートに活かされている理論
- ・ひと味違うグループ経験ードラムサークル (facilitated drum circle) ドラムサークルセッション資料2

<参考図書>

検索サイトに「ドラムサークル」と入力して Wikipedia をご参照ください。なお、邦訳が存在し、一部の DVD は字幕付きのものも市販されておりますので、当日は、その書籍や DVD の見本をもってきて、回覧をいたします(あるいは、エクササイズの間に見られるように、会場となる教室にディスプレイします。休憩事案等にご覧ください。

<事前リソース> 展望リソースペーパー

子どものときから今日にいたるまでに、グループのメンバーがよく融合し合って、

ひとりではできないことがなにか達成できたと実感でき、また、そのプロセスを楽しんだり、没頭したりできた経験を、どのような経験（運動会の出し物、チームスポーツの試合、文化祭の合唱、キャンプ、バンドやオーケストラ、・・・ひろく振り返ってください）でもかまいませんので、一つ選んで、つぎの項目について記述してください。

- (1) どのような活動をともなった経験であったか
- (2) 自分がそれに参加することになったきっかけ
- (3) グループの規模、リーダーやまとめ役（あるいは、ファシリテータの有無）
- (4) グループの中での自分の役割
- (5) その経験を思い出したときに、どのような瞬間が特に際立っていましたか。
- (6) 没頭できたいちばん要因はどこにあると思うか
- (7) その経験をくぐったことで、その後の自分になにか与えた影響（もし、あれば）

<事後リソース> 内省リソースペーパー

ドラムサークルを経験した感じたことを、フリースタイルで、書いてください。これは、この日経験したことが鮮明な間に、書いてください。

着目点は、ご自由ですが、たとえば、つぎのような点（ご参考程度にして、トピックは自由に選んでください）

- ・ひとりでやるのと、複数でする活動の違い
- ・ファシリテータの役割
- ・リズムを刻むことと、健康や元気との関係
- ・グループやチームと捉える視点の変化
- ・ドラムサークルを、会社の福利厚生と考えるか、それとも、チームビルディングを含む、組織開発の一部に位置づけるか

以上は、着目点の例示ですので、各人自由に、記述してください。ペッカーさんにフィードバックいたしますが、ペッカーさんもぶっとんでしまうような感想文も混じっていることを期待しています（全部ではなくても、何点かそういうものが生まれることを！）。

セッション5

組織開発のルーツとしての臨床心理学—家族療法のシステミックな視点と統合的介入から学ぶ

<開催日・会場> 6月23日(土) 神戸大学大学院経営学研究科本館3F 大会議室

<ねらい>

組織開発の黎明期には、米国ではメイン州ベセルのナショナルトレーニングラボラトリーズでTグループ、とりわけ英国ではタヴィストック・クリニックから生まれたタヴィストック人間関係研究所で、産業界を巻き込んだコンファランスや職場（とくに作業現場）のデザイン（社会技術システムデザイン）が始まったときには、クリニカル（臨床的）アプローチの香りが豊かでした。その臨床心理学的基礎を、組織開発の歴史に探るよりも、最新の臨床心理学における統合的アプローチと、個人のセラピーとは異なる家族療法の世界から、第一人者である平木先生をお招きし、ともに探っていくのがこのセッションのねらいです。（金井）

臨床心理学の世界で開発された家族療法は、家族を集めて行う心理療法という形態よりも家族関係の変化による問題解決をねらう「関係療法」の視点を強調してきました。その視点は、生物学とサイバネティックスの理論的基礎である「システム理論」を援用したのですが、心理内力動から社会的力動までを相互作用として鳥瞰するシステミックなものの見方は、私たちが縦割りに、バラバラに確保した知識と言動を関係づけ、統合する知恵をくれます。ここでは心理療法における統合的介入の試みを紹介して、皆さんの参考に資したいと思います。（平木）

<ゲスト> 統合的心理療法研究所長 平木 典子氏

<タイム・テーブル>

- 14:00-14:10 イン트로ダクション(金井)
- 14:10-15:50 平木先生の講義と塾生との質疑
- 15:50-16:00 休憩
- 16:00-17:00 グループ討議
- 17:00-18:00 金井との対談とまとめ(あれば、質疑その2)

<グループ討議課題>

「自己そして自己の所属する機関（組織）をシステミックな視点で捉えると、どんなことが見えてくるだろうか」（平木）

家族療法では家族にあたる場所は、皆さんにとっては、職場や組織ということになりますので、機関（組織）と表記しております。また、事前の課題図書を読まれるときにはシステミックな視点について、注意してお読みください。平木先生の講義と塾生との質疑で、理解を深めてもらってからのグループ討議になりますので、事前にシラバスを読まれる段階で課題が難しいと思わずに、当日をお楽しみに。（金井）

<課題図書>

平木典子『統合的介入法』東京大学出版会、2010年

<コピー配付論文等>

課題図書でほとんどカバーされていますので、5月までに新たな論文が出れば、レジュメに記す予定です。（平木）

<参考図書>

システム理論の原点を知りたい人のために

フォン・ベルタランフィ, L. 『一般システム理論—その基礎・発展・応用』（長野敬・太田邦昌訳）みすず書房、1973年（原著は1968年）

統合の将来を考えたい人のために

クヴァル, S. 「心理学とポストモダニズム—社会構成主義とナラティブ・セラピーの研究」（永井務監訳）こうち書房、2001年（原著は1992年）

<事前リソース> 展望リソースペーパー

初めてこの分野にふれる人ならではという新鮮な質問がありえますので、課題図書を読んで、著者である平木先生に、是非お聞きしたいと思われた点を、その質問の背後にある経験や思いとあわせて記述して下さい。（質問は一人あたり一個という事です。）

<事後リソース> 内省リソースペーパー

今回のセッションからの気づきで、ぜひ平木先生や人勢塾の仲間に共有したいと思われたものについて、記述してきてください。

▲合宿▲ 6月30日～7月1日

(合宿方式で開催し、1日目をセッション6として、2日目をセッション7として、シラバスを記述しています)

セッション6

本間式 Appreciative Inquiry (アプリーシャティブ・インクワイアリー) を実際に経験する

<開催日・会場> 6月30日(土) 合宿第1日目 スペースアルファ神戸

<ねらい>

コーチングで名高い本間正人さんは、通常のコーチングだけでなく、一方で、エグゼクティブ・コーチングにも詳しく、他方で、グループ・コーチングの提唱者です。個人の能力ややる気を引き出すのが「コーチング」、組織の強みや可能性を引き出すのが「ポジティブ組織開発」、そして、この間に日本の組織に相性の良い「グループ・コーチング」を位置づけておられます。

本間さんは、ミネソタ大学から成人教育学の Ph.D. を取得された後、ホールシステム・アプローチの OD の中でも、デービッド・クーパーライダー先生のおられるケースウェスタンリザーブ大学から AI (Appreciative Inquiry) のサーティフィケートを取得。日本でも 1000 人規模の参加型セミナーをファシリテートされています。

合宿形式ですので、組織開発を自ら参加者として経験できる日に、させていただきます。金井もまた、参加者としてこれを経験させていただきます。(金井)

人勢塾にお招きいただき光栄の至りです。私の本業は、教育学を超える学習学 (learnology) を確立することですが、企業や自治体などの研修講師をつとめ、また、コーチングやポジティブ組織開発、英語学習法などの本を執筆してきました。4月からは NHK 教育 TV 「三か月トピック英会話」の講師として出演しています。

日本では、QC や TQM など「欠点追求・問題解決型」(deficit model) の小集団活動がものづくりの現場を中心に普及し、これが製造業の国際競争力の源泉の一つになってきましたが、同じ冷徹な視点を人間に向けるとうまくいきません。AI (ポジティブ組織開発) は個人と組織の強みを再確認し、それをとことん引き出すことで、企業や団体、地域が本来持っているポテンシャルを發揮させることが目的。しかも、この WS 楽しくて盛り上がります。(本間)

<ゲスト> らーのろじー株式会社 本間 正人氏

<タイム・テーブル>

この日、夕食後、各自休憩と入浴などの後、軽いスナックとワイン等で懇親の場を持ちたいと思っております。

10:30-10:40 イン트로ダクション(金井)

10:40-12:00 AI その1(基本の考え方、Discovery)

12:00-13:00 昼食

13:00-14:00 AI その2(Discovery つづき)

14:15-15:45 AI その3(Dream)

16:00-17:50 AI その4(Design、グループ発表)

17:50-18:00 謝辞とまとめ(金井)

18:00-19:00 夕食

19:00-20:30 各自、お部屋か大浴場で入浴と休憩

20:30- 懇親会

(遅くなりすぎない程度、宿泊棟のエレベータ前の会場で予定しています。当日、再度皆さんにアナウンスします)

<課題図書>

本間正人『グループ・コーチング入門』日経文庫、2007年

<コピー配付論文等—特別資料>

AI について、本間先生にこのセッションのために資料をおまとめいただきご予約ですので、本間先生の指示に応じて、事前か当日配付します。

<参考図書>

本間正人、中島崇昂『私がお社を変えるんですか？ AIの発想で企業活力を引き出したリアルストーリー』（日本能率協会マネジメントセンター）

※ 興味のある人は、amazonでUsedとして入手していただくこととなりますが、実際に起こったケースを小説タッチで記述されていますので、事前もしくは事後にでも、ご覧ください。

<事前リソース> 展望リソースペーパー

個人、チーム、組織、どのレベルにおいても、変化を起こす契機、そして推進力として、今のままではだめだという対応、欠陥を直す、「ギャップ・アプローチ」(deficit model) と、ありがたい姿、夢、ビジョンに人々を導く、それに先立ち、それらのポジ

ティブな方向づけを皆でおこなうことを重視する「ポジティブ・アプローチ」(appreciative model) があります。

皆さんの組織における変革プロジェクトを二つとりあげ、それぞれの概要を A4 一枚程度に記述して、その後、半ページ程度で、この二つのアプローチの観点からコメントを加えてください。したがって、3 ページの長いレポートになりますがよろしくお願ひします。この準備をしながら、どのようなセッションになりそうか、展望しておいてください。なお、AI について本間先生にお聞きになりたい具体的な質問がありましたら、ペーパーの末尾に記述してください。

<事後リソース> 今回は内省リソースペーパーというより、一層の展望リソースペーパー

- ① 今回のセッションで AI を実際に経験されてみて、事前にイメージしていたことと、どこがイメージどおりだったか、どこは、イメージしたことと違っていたか、という観点から、感想をお書きください。
- ② 社内で AI を導入すべき組織開発課題があるとしたら、どの部門のどのような課題に、どのようなポジティブ変化をめざすものか、展望してみてください。

合宿二日目

セッション7

ワークショップの映像記録がもたらすインパクト―その日、その後で

<開催日・会場> 7月1日(日) 合宿第2日目 スペースアルファ神戸

<ねらい>

現代経営学研究所で開催するイベントを録画して映像としての記録を残すことがあります。撮影の仕方、編集のノウハウが全くありませんので、せっかく録画しても、有効に活用できるようになっていないことが多いです。そんな中、昨年度、同志社大学の上田信行先生と東京大学の中原淳先生のコラボレーションにわたしも参加させていただく形で、Unconference(通常のコンファランスとは全然ちがう、ぶつとびでとがった集まり)を経験いたしました。そのときに映像記録のプロとして招かれていたのが、今回のゲストの曾和具之先生です。前日の準備会議から含め、当日も、朝から夕刻までの長いイベントでしたが、なにもよりも参加者が(わたしも含め)いちばん驚かされたのは、クロージングのときに、長い1日半を、5分ほどで振り返る、超編集映像を拝見できたことです。メンバーたち、とくに準備から中心的な働きをしてきた上田ゼミの学生さんたちは、全員、感動の涙でした。そのような契機もあり、今回、特別に、曾和先生に、ワークショップ、アンコンファランス、その他のファシリテートされた多種多様な一回限りのイベントを映像に記録する技とその活用法について、お聞きします。また、作品もご覧いただきます。

前日の本間先生のセッションから、曾和さんにお越しいただくので、合宿一日目の映像をさっそく、この二日目に振り返るということも、デモンストレーションいただく予定です。(金井)

デモンストレーションのなかで、「ドキュメンテーションとは何か?」という点についてお話をしていきたいと思います。記録と記述の違い、映像で記述する意味、そして、体験の省察→反復→共有について皆さんとディスカッションできればと思います。(曾和)

<ゲスト> 神戸芸術工科大学大学院准教授 曾和 具之氏

<タイム・テーブル>

9:00- 9:10 イントロダクション(金井)

9:10-10:00 映像で体験を記述する「リアルタイム・ドキュメンテーション」

10:10-11:30 リアルタイム・ドキュメンテーションの体験

11:30-11:45 ディスカッション

11:45-12:00 セッションの振り返りと合宿全体の総括

12:00-13:00 昼食

<課題図書>

茂木一司編集代表・上田信行・苅宿俊文・佐藤優香・宮田義郎編集『協同と表現のワークショップー学びのための環境のデザイン』東信堂

<コピー配付論文等>

リアルタイム・ビデオ 曾和具之 デザイン学研究作品集 16号 2010年
ドキュメンティング・ドキュメンティング(1)(2)(3) 上田信行、曾和具之他 日本教育工学会 2007-2009年

<参考図書>

<事前リソース> 展望リソースペーパー

人事部のイベント、人材開発のイベント等で、わけがあつて録画をする場合に、どのような目的で、だれが、どのように録画し、後から編集をし（あるいは、編集はせずに）、その録画をどのように活用しているか。

もし、わが社では、まったくそういう映像は残さないという場合には、その理由、いつ、だれがそのように決めたのかについても、レポートしてください。

録画することがあるのに、その映像が後から活用できないとしたら、どこに問題があるか、事前に考えて、このセッションの意味合いを事前に展望するペーパーをご準備ください。

<事後リソース> 内省リソースペーパー

これは、内省というより、素直な感想文で結構ですので、曾和さんの映像による振り返りなどをご覧になって、感じたことを、A4で1~2枚で、記述してください。

デモンストレーションの映像では、参加者が見ている状況も一緒に見ていただきます。言葉では表すことのできない記憶とは何かを考慮しながら、ご意見・ご感想いただければ幸いです。

セッション 8

人事リーダーが組織開発を学ぶ意味—変革のエージェントとしての人事スタッフの役割

<開催日・会場> 7月7日(土) 神戸大学大学院経営学研究科本館 3F 大会議室

<ねらい>

GEに限らず、組織がダイナミックに変化することを重視している企業の、人事本部長に限らず、人材マネジメントの立場から会社に貢献しようとする人事リーダーは、一方で、会社の経営課題や経営戦略に詳しくなり、言葉の真の意味で、経営者にとって戦略(やビジネス)のパートナーになるだけでなく、他方で、人事部そのものを、変革の促進者(チェンジ・エージェント)として、会社の絶えざる変革にも貢献する必要があります。人材マネジメント(HRM)のプロは、経営戦略にも強く、他方で、その戦略を実現していくためにも、組織開発にも強い人間であってほしいという願いを、金井はもっています。そのような見本、さらには手本となる人物が、この国にもおられます。外資系に限らず、ODに長けた人事責任者の登場を、この国に希望したい、人勢塾第4期の修了生に、そういう人事プロになってほしいという観点から、日本企業に勤め、日本GEで活躍され、再びまた、日本企業で今度は、経営トップを担う八木さんから、「人事がODを学ぶ意味、ODを知ることが、どのように戦略の実現、すぐれた経営の実現につながるか」について、受講生に学んでいただきたいというのが、このセッションに金井が望むことです。(金井)

金井先生がおっしゃるように、競争に勝ち抜こうとする企業にあって、人事のリーダーは、企業の経営課題や経営戦略を熟知するのは当然のこと、自ら戦略の策定に関わり、実践するという意味で、経営のパートナーあるいはドライバーでなければならないと考えています。また、会社の変革は人が担うものであって、人を扱う部門としての人事こそが変革を啓蒙し、促進しなければならないと自らを鼓舞しています。

戦略や変革は実践してなんぼであり、実践力において企業を差別化するのは人材の活性度、言い換えればやる気の度合いだと考えています。私にとっての人材マネジメントの要諦は、人の活性化なのです。

人事というとすぐに人事制度を設計し、人を評価する部門と考える人が人事の内外にいます。人のやる気という観点からいうと、精緻な制度も人のキャリアを左右する権限を持った怖い人事もやる気を削いでしまうものです。私は、人事部門は制度や人事権への過度な依存を捨て、「社員のやる気、組織の力をどう高めるか」と

いう原点に立ち返るべきだと考えています。そう言った意味で、皆さんと組織開発というテーマでディスカッションさせていただき、人事が経営のダイナミズムであることを再確認させていただくことを多いに楽しみにしています。(八木)

<ゲスト> 住生活グループ副社長(前日本GE) 八木 洋介氏

<タイム・テーブル>

- 14:00-14:10 インTRODクシヨN(金井)
- 14:10-15:50 八木氏の話題提供と質疑
- 15:50-16:10 金井との対談
- 16:10-16:20 休憩
- 16:20-17:00 グループ討議
- 17:00-17:40 討議結果の共有と八木さんにも入ってもらって全体討議
- 17:40-18:00 金井のまとめと八木さんからのエール

<課題図書>

八木洋介・金井壽宏『(タイトル決まり次第、お伝えします)』光文社、2012年近刊。

<コピー配付論文等>

特になし

<参考図書>

増田弥生・金井壽宏『リーダーは自然体—無理せず、飾らず、ありのまま』光文社新書, 2010年。

日本企業の経験を踏まえて外資系という点では、八木さんと共通で、女性の視点という点では、補完的にお読みいただきたい書籍(人勢塾第1期にご参加された方は、増田さんにお会いいただいておりますが、再度、ご覧ください)。

<事前リソース> 展望リソースペーパー

- (1) まず、身近な変革という意味で、組織開発の技法やその基盤にある発想(思想、哲学)を、人事部や(自分に土地勘のある他の)職場レベルで、変革志向を高めるのに、どのように生かしたいか。その際、このわたしにできることはなにか。
- (2) つぎに、より大きな土俵となるが、組織開発の技法やその基盤にある発想(思想、哲学)を、わたしの勤務する会社全体の活力や元気、全社的な戦略経営につなげるために、どのように生かしたいか。その際、このわたしにできることはなにか。

<事後リソース> 内省リソースペーパー

八木さんの生き方、働き方の、どこのも共感したか。その共感ポイントからなにを学んだか。その学びを、職場で、自社で、今後、どのように生かしていきたいか。

セッション 9

コーチを多く育成することを通じての組織変革

<開催日・会場> 7月14日（土）神戸大学大学院経営学研究科本館 3F 大会議室

<ねらい>

組織開発の多種多様な方法を学ぶ目的は、実際に、人事のスタッフやライン・マネジャー（場合によっては経営層のなかに）、ファシリテータ的に振る舞うのが上手な方がいて、そのおかげで、組織が、環境の変化への適応についても、また働く人々のやる気や元気について、いい影響を与えることができるようになることです。会社によっては、組織開発という言葉は使っていないなくても、たとえば、コーチングをうまく活用することで、そのプロセスで、トップ、それも社長レベルまで巻き込んで、変革にはずみをつけている会社があります。また、その核となる方が、ポジティブで前向きで元気な方であれば、これまた AI（もしくはポジティブ変化）と呼ばなくても、それに近いことが、職場、組織レベルでされつつあるところがあります。コーチ A さんの優秀事例報告会、また、わたしが委員長をしている関西の経済団体の人材開発の大会でも感銘を受けた、麒麟ビールの早坂さんを今回のゲストにお招きしました。

ねらいは、今回、このシリーズで学んだことを、実際にわが社でどのような変革そのもの、あるいは変革へのはずみに結びつけるのかを、実践的に考察し、ファイナルレポートへのインプットにさせていただくことです。（金井）

麒麟ビールでは、組織風土改革を推進する「V10推進プロジェクト」が中心となり、個人の成長とチーム力アップを目指した活動を始めて7年目になります。毎年100名（今年で400人）を社内コーチとして育成し、タテ・ヨコ・ナナメ縦横無人のコーチング文化を醸成しようと奮闘中です。質問会議（アクションラーニング）や内勤スタッフ部門も含めたカイゼン活動も織り交ぜながら、ビジョンを核とした現場力強化の取り組みについてお話させていただきます。（早坂）

<ゲスト> 麒麟ビール株式会社 早坂 めぐみ氏

<タイム・テーブル>

- 14:00-14:10 インタロダクション（金井）
- 14:10-15:50 早坂氏の話提供と質疑
- 15:50-16:10 金井との対談
- 16:10-16:20 休憩

- 16:20-17:10 グループ討議
17:10-17:40 討議結果の共有
17:40-18:00 金井のまとめと早坂さんからのエール

<課題図書>

伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏『神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社、2010年

<コピー配付論文等>

特になし

<参考図書>

伊丹敬之『経営の力学』東洋経済新報社 2008年

早坂さんは、社長、経営トップと有機的に連動する形で、コーチングをうまく束ねて組織開発や組織変革に活かしておられますが、そもそも、経営者の発想を知るために。

ボブ・パイク、ロバート・C・フォード、ニューストローム ジョン・W（著）中村文子（監訳）住友 進（訳）『不機嫌な職場を楽しい職場に変えるチーム術』日本能率協会マネジメントセンター 2010年

不機嫌な職場についての書籍を紐解くという手もあるが、早坂さんお奨めのこの書籍は、ポジティブなアプローチです。

<事前リソース> 展望リソースペーパー

会社として、あるいは、個人的に、コーチングを学び、それを活用されている方は、どのような場面で効果をあげているか、それとも、なかなか効果をあげていないか、あわせて、コーチングを通じてこれまでに気づいたことが、自分の変化、職場の変化、プライベートライフ（たとえば家族）の変化にどのようにかかわっているか、について記述してください。

コーチングについて、読んだり、学んだりしていない方は、（経験したことの無い）コーチングにどのようなイメージ、意見をお持ちなのかを記述なさってください。

<事後リソース> 内省リソースペーパー

一つひとつの会社は、どこもユニークで個性があり、ある会社でうまくできたことがそのまま、他の会社でうまくいくとは限りません。それを前提に、今回の早坂さんのキンビールでの試みが、ご自分が勤務される会社の変革にも役立てることができ

そうだとしたら、このセッションで聞いた話の中のどこにヒントがあり、それをどのように、「わが社らしく」、あるいは、「自分の職場らしく」展開できそうか。セッションで聞いた話を実践につなげる第一歩について、記述してください。もちろん、早坂さんへの感想、エールも大歓迎です。

セッション 10

わが社では、組織開発を通じて、どのように人の勢い、組織の力を高める試みを、どこからどのように導入できそうか。（仮）

<開催日・会場> 7月21日（土）神戸大学大学院経営学研究科本館 3F 大会議室
終了後、懇親会

この日は、15社ぐらい、プレゼンするなら丸一日

時間帯は、午前9時～午後6時 正味8時間 480分

15チームあれば、1チーム 20分プレゼン+金井、平野さん、高橋さんコメント

<ねらい>

組織開発というテーマは、個人や職場、組織、さらにコミュニティ、地域を変化させていたくための方法論、それを支える理論、それを実践するための技法の総称で、それは、実際に計画的な変革努力に応用、活用されてこそ意味があります。

人勢塾では、1社から2名ずつ、あるいは、ともに共同で企画しそれを実現するためにペアになっていただいた異なる組織の2名ずつで、ご参加いただいておりますのは、この10セッションを終えた後こそ、実際になにかが始まる出発点になってほしいという考えからです。

わたしは、使命を帯びた経営幹部クラスのリーダーシップ研修をお引き受けするときに、リーダーシップもまたひとつの変革の旅ですので、「終わった後が始まり」と繰り返して強調して参りました。

人勢塾もこれまでも每期そのような意気込みで実施して参りました。

今回も、最終日が、よいキックオフポイント、研究会としてセッションを10回修了されたあと、それでは、「わが組織で」あるいは「このペアで」いったいこれから、どのような変革をどのような意図、目的、志をもって、さっそくだれを巻き込みながら実現していくのか、皆で共有し、お互いにエールを送るセッションにしたいと願っております。

そのために、各社からの二人のペア、異なる二組織からのペアで、人勢塾修了後にいったいなにをどのように始めていくのかについて、宣言していただくことにします。

最終課題ですから、事前リソースではなく、そのようなステートメント・ペーパーを全員で共有することにします。

フォーマットは、問いませんが、人勢塾第4期で経験したことを踏まえて、いったいこれから、なにをするのか、みなで共有する大切な機会をもちましょう。

ホールシステム・アプローチの旗手、実践の旗頭になるために。

<コメント> 平野 光俊、高橋 潔

<タイム・テーブル> ※この日、懇親会があります

参加企業数（1社から2名）が確定した段階で、企業ごとに、プレゼンをしていただきます。プレゼンは、リレー式で二人ともでなさっても、またどちらかお一人が中心になってなさっても、いずれでもけっこうです。

参加企業数が確定した段階で、この日のスタート時間とタイム・テーブルを確定いたします、通知いたします。なお、この日は初日と同様に、懇親会をもたせていただきます。

18:30- 懇親会

<課題図書>

<コピー配付論文等>

<参考図書>

最終回なので<事前リソース>としての展望リソースペーパーでなく、今回は、

<ステートメント・ペーパー＝事後(修了後)アクションに向けての宣言>

わが社で組織開発を活かすとしたら、最初の一步はどうするのか。そこでの自分の役割は、どのようなものになるのか。

大変ですが、個人でのステートメント・ペーパーを踏まえて、各社お二人ともが着手したいというアクション・プランのほうは、PPT 資料として、ステートメント・ペーパーとは別にご用意ください。

セッション 10 のプレゼンは、各社二人の参加者の合作が、各社ごとのプレゼンにつながっていくことになります。

人勢塾第 1 期の方々がそうなされたのですが、期ごとにカラーが受講生も（テーマ事に関心がある方がこられるというように）、コーディネーターも（金井→平野→高橋というように）カラーがちがいますので、事後リソースはペーパーでなく、事後も使えるネットワークを人勢塾第 4 期の皆さんも大切になさってください。

[2012.7.24 1095]