

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

組織イノベーション

Organizational Innovation

External Consultants

ODNJ
2016年次大会

2016 7/30(土)・31(日)
NTT DATA 駒場研修センター



OD Network Japan 代表理事
南山大学
中村 和彦

「日本型組織開発の理論・手法・実践力のイノベーションに向けて」

NPO法人OD Network Japan(以下、ODNJと略します)の2016年度年次大会は、水迫洋子大会委員長のもと、運営委員の皆さんのご尽力で、盛りだくさんの内容で開催されることになりました。

大会テーマは「組織イノベーション」で、IODA会長のPeter Kalmar氏や、ユニリーバの事例でネット参加されるAdam Kahane氏による基調講演、東京電力の事例から学ぶ事例対話会、その他20セッションが行われるという、非常に充実したプログラムです。大会の各セッションで、参加者が相互に組織イノベーションについて語り合い、学び合う場になることを期待しています。

ODNJが複数の発表セッションを伴う年次大会を最初に行ったのは、2012年6月3日、お台場に於いてでした。前代表理事、神戸大学の金井壽宏氏による基調講演のほか、8つの発表セッションが行われました。それから4年後、ODNJの年次大会の内容は非常に充実し、発表申込も飛躍的に増えました。4年前の2012年度のODNJ会員は100名を下回っていました。それから4年後、ODNJ会員は250名を超え、日本における組織開発への注目度も着実に高まっています。

組織開発は理論と手法のセットだと言われます。そして、日本において組織開発が効果的に実践されるためには、①理論(組織開発の理論の普及と新たな理論の生成)、②手法(特に日本型組織開発の手法の展開)、そして、③実践力(組織開発の実践者であるチェンジ・エージェントが増え、各自のコンピテンシーが高まること)が必要だと考えます。今回の年次大会において「組織イノベーション」の“コンテンツ”について学ぶだけでなく、これをきっかけとして、日本における組織開発の理論、手法、実践力にイノベーションが起きる“プロセス”が生まれることも期待されます。

組織開発に注目が集まり、ODNJ会員数が増え、大会プログラムが飛躍的に充実したとしても、大会は委員長と運営委員の皆さんの手作りで準備されています。人と人のつながりによって協働が生まれ、惜しみない労力によってプログラムが形づくられてきました。そして、年次大会当日は、運営委員の皆さんが用意して下さった場で、私たち参加者が相互に関わり合い、語り合い、学び合うことで、さらなるネットワークが形成されるとともに、組織開発実践者としての自己成長というイノベーションも起こしていきましょう。

今回の年次大会の場が、ODNJのミッションである「生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」を目指して、「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」となることを願っています。

OD Network Japan 2016年次大会委員長
(株)スコラ・コンサルト
水迫 洋子



OD Network Japan 大会委員長 ご挨拶 「組織イノベーション」

これまでの日本におけるイノベーションは、「新技術」や「新しいビジネスモデル」を意味するものであり、その担い手も限られた個人が中心でした。今日、イノベーションは目に見えない領域におよび、その担い手も個人からチームへとシフトしてきています。しかし現状の組織には、イノベーションの創出を阻害する目に見えない要素が数多くあります。持続的なイノベーションを目指すためには、「イノベーションが起りやすい環境をつくること」、「革新を生み出す創造的な体質をもった組織の実現」が経営の重要なテーマになってきます。本大会はそうした立場から、次のような3つの観点で企画しました。

1つ目は、「経営視点で考える」ことです。組織イノベーションを促進する環境づくりに向け「経営として何に取り組んでいるか」について、全員経営を推進するヤマトグループや、経営視点からの組織開発的取り組みを実践しているヤフーの事例をご紹介します。

2つ目は「組織が成長し続ける環境をつくりたい」という思いを持つ組織内の実践者・外部コンサルタント・研究者が立場を超えてつながれることです。

社会に大きな影響を与えたユニリーバの「サステナブル・フード・ラボ(SFL)」においても、ユニリーバジャパンの元取締役であるアンドレ氏には経営の立場で、アダム・カヘン氏には外部支援者として、それぞれの立場からSFLの変革事例を語っていただく構成としました。またオープニングからクロージング、懇親会、カフェタイムにおいても、いろいろな立場の皆さまがつながりを持ちやすいデザインにしています。

3つ目は、この大会が「組織イノベーション」という新たなムーブメントの起点となることです。「革新を生み出す創造的な体質をもった組織の実現」を試行錯誤しながら実践している国内外の事例を取り上げました。

上記に加え、「世界で最もイノベティブな企業」に選出されたIDEO、「組織イノベーション推進室」を設置しているNTTデータグループ、原子力事故からの学びを共に考える東京電力の事例などです。

海外では組織開発の専門部署を設置している企業も珍しくありません。組織や人の成長を支援する組織内実践者と、社外のODコンサルタントが一緒になり、イノベーションが起きやすい組織環境をつくっています。また、ODに関わる人たちのキャリアも、組織内実践者から外部コンサルタントへのキャリアチェンジや、外部コンサルから組織内実践者・研究者へとキャリアを自由に行き来できる環境があります。今大会ではIODA (International OD Association) のピーター会長から、海外のODプロフェッショナルの役割についてもお話があるでしょう。

本大会がイノベーションに向けた新たな組織開発の起点となるだけでなく、皆さまの生き方や働き方をさらに豊かにしていくことを心から願っています。

最後になりますが、今回の大会は、公募企画にエントリーくださった多数の皆さま、本業を持ちながらボランティアで関わってくださった事務局メンバーや運営スタッフの方、そして会場をご提供くださったNTTデータさんのご協力があってこそ実施を果たすことができました。皆さまにはこの場をお借りして心よりお礼申し上げます。

10:00	イベントホール	オープニング	
10:30	イベントホール	A-1 デンマークではなぜイノベーションが起きやすく、社会課題が解決しやすいのか	P.7 (株)Laere 大本 綾・坂本 由紀恵
10:45	カンファレンスルーム	A-2 組織開発入門&ナビ	P.8 南山大学 土屋 耕治 ODNJ理事/(株)日本・精神技術研究所 内田 桃人
	208研修室	A-3 組織の感情風土に働きかけ、自ら変わる組織になるための智慧 ～イノベーションは組織の内面から起きる!～	P.9 (株)ウエイクアップ 森川 有理・佐藤 扶由夫
	210研修室	A-4 イノベティブな組織を創るための会話型ODプロセスとOSTリーダーシップ	P.14 マインドエコー 香取 一昭 (株)HRT 大川 恒
	211研修室	A-5 レゴ®シリアスプレイ®(LSP)を活用したディープ・リフレクションと成果測定の取り組み ～福岡女子大学 社会人学び直しプログラムにおける事例～	P.14 九州産業大学 間間 理 福岡女子大学 森田 健・岸 智子 北九州市立大学 西田 武司
12:00	ランチタイム		
13:00	イベントホール	B-1 【基調講演】企業、コミュニティ、社会における私たちOD実践者の役割 ～イノベーション、リニューアル、人類の発達/開発のサポートを通して～	P.10 International OD Association ピータ・カルマ
14:30	イベントホール	C-1 【事例対話会】東京電力原子力部門の事例から学ぶ ～当事者としての、組織と自分のあり方～	P.11 東京電力ホールディングス(株) 松本 純一・西村 統行・武藤 敬子 ODNJ代表理事/南山大学 中村 和彦
16:45	イベントホール	D-1 イノベティブな組織をつくる「組織イノベーション」 ～"世界で最もイノベティブな会社 IDEO"から学ぶ～	P.12 (株)スコラ・コンサルト 三好 博幸 IDEO TOKYO 野々村 健一
17:00	カンファレンスルーム	D-2 組織風土改革から組織イノベーションへ、NTTデータグループの10年	P.13 (株)NTTデータ 百瀬 成昭
	208研修室	D-3 ソーシャルワークの視点から考察する組織開発の可能性と課題	P.15 関西学院大学 安田 美子
	210研修室	D-4 組織イノベーションを実現するためのシナリオプランニングの活用法と考慮すべき点	P.15 (株)スタイリッシュ・アイデア 新井 宏征
	211研修室	D-5 「第I期ODNJ組織開発推進者会議(東京)」による組織開発支援の事例紹介	P.16 team 響24 斉藤 敦
18:15	カフェテリア	懇親会	
18:30			
20:00			

同時開催となります。

カフェタイム



大会企画



公募企画



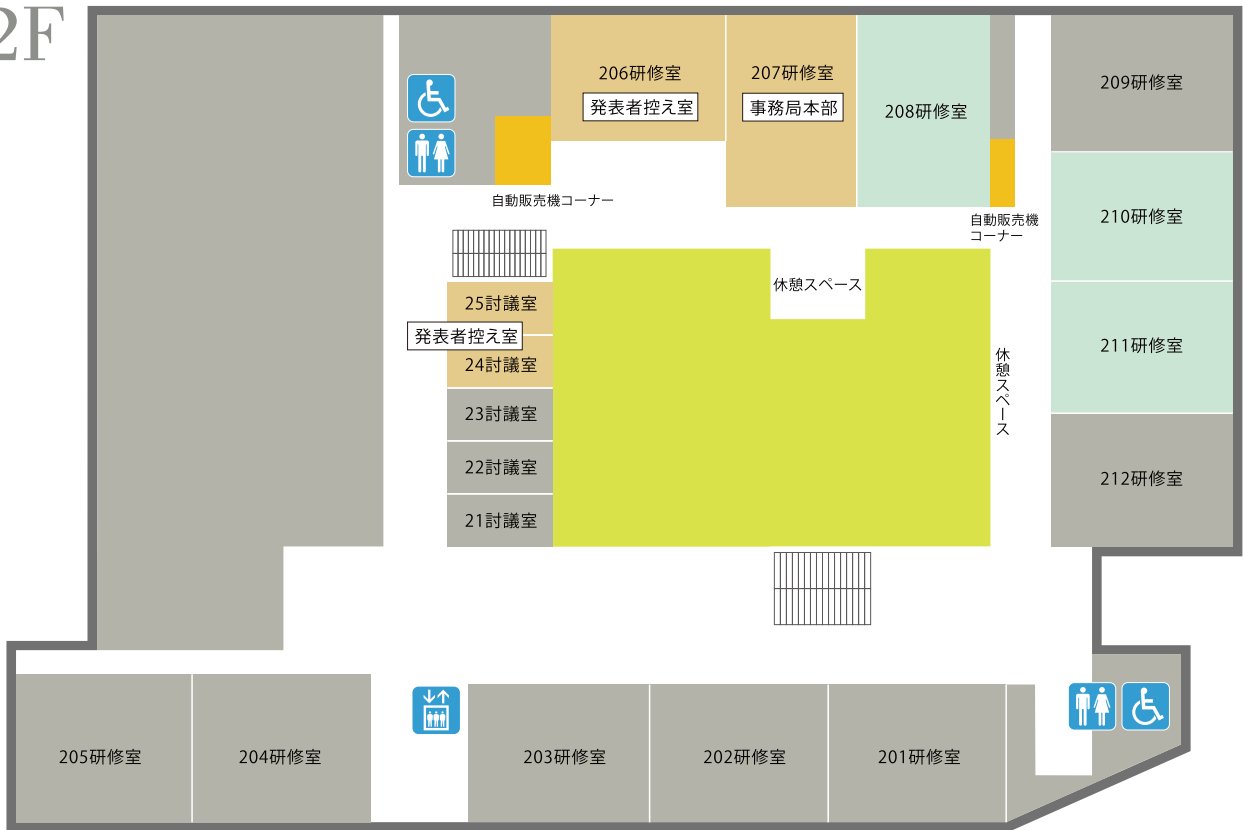
事務局運営

10:00	イベントホール	E-1 【基調講演】ユニリーバのサステナビリティ経営事例 ～リーダーシップ開発と組織学習の活かし方～ レオス・パートナーズ社 アダム・カヘン(ネット中継) グローバル・コンパクト・ネットワーク・オランダ アンドレ・ヴォン・ヘームストラ(ビデオレター) (有)チェンジ・エージェント 小田 理一郎	P.17
11:30	ランチタイム		
12:30	イベントホール	F-1 【ユニリーバ基調セッション】アンドレさん、アダムさんの話から深める対話の場 ～基調講演 ユニリーバのサステナビリティ経営事例を受けて～ (有)チェンジ・エージェント 小田 理一郎	P.17
同時開催となります。	カンファレンス ルーム	F-2 『全員経営』の組織開発能力を自力で成長させる:オフサイトミーティングの活用・プロセスデザインの自走化 ヤマトフィナンシャル(株) 秋田 敬介・脇屋 美和・木村 桜子	P.18
	208研修室	F-3 組織イノベーションを生む「リアリティ・エンジニアリング」 リアリティ・エンジニアリング 杉田 康宏・児島 慎一・足利 哲也	P.22
	210研修室	F-4 電子付箋システムを活用したワークショップによる 組織イノベーション支援の可能性 (株)富士ゼロックス総合教育研究所 渡邊 壽美子 富士ゼロックス(株) 堀切 和典・狩野 雄介	P.22
	211研修室	F-5 NTL 正式プログラム「HEP(ヒューマン・エレメント・プログラム)」の 日本での導入事例の体験的紹介 (株)ビジネスコンサルタント 松本 繁宜・池田 絵実・川本 芳裕	P.23
	13:45	イベントホール	G-1 ヨーロッパのODの世界におけるイノベティブな実践事例 International OD Association ビータ・カルマ
14:00	カンファレンス ルーム	G-2 第一回 ODNJエクセレントアワード組織賞2016受賞 経営視点からみた組織開発 ヤフー株式会社 本間 浩輔	P.20
同時開催となります。	208研修室	G-3 組織に創造をもたらすリーダーシップ開発 ～地域社会フィールドワークを通じた実践活動～ (株)富士ゼロックス総合教育研究所 蔭山 明子	P.23
	210研修室	G-4 AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)を核とした 継続的な組織開発の進め方 ～自動車部品メーカーにおける従業員満足度向上を目指して～ サクセスポイント(株) 渡辺 誠 A社 組織開発推進者 中村 薫子	P.24
	211研修室	G-5 対話型セッション「イノベティブな組織の人材とは?」 ～対話型組織開発に必要な人材と育成～ (株)Dialogic Consulting 吉田 創	P.24
15:15	イベントホール	H-1 【パネルディスカッション】組織イノベーションを促進する環境づくり ヤマトフィナンシャル(株) 栗栖 利蔵 沖縄ヤマト運輸(株) 赤嶺 真一 (株)スコラ・コンサルト 柴田 昌治 ODNJ代表理事/南山大学 中村 和彦	P.21
16:45	クロージング		
17:00	イベントホール		
18:00			

カフェタイム

館内施設のご案内

2F



1F



- 本大会使用会場及びスペース
- 本大会事務局用スペース
- 本大会では使用しないスペース

- 注意
- ・各会場はペットボトルの飲み物のみ持ち込み可能です。
 - ・昼食等の食べ物はカフェテリアのみでお願いします。
 - ・持ち込まれた飲食物等のゴミは各自でお持ち帰りください。
 - ・201~205研修室、21・22討議室では他のイベントを開催中です。お静かに願います。
 - ・ランチボックスをご予約の方はカフェテリアにてお引換します。

ハーベスティングについて

ハーベスティングは「収穫する」という意味です。ハーベスティングはファシリテーションと同じくらい、参加者主体の場作りで大切な役割をなします。

今回のハーベスティングは「オープニング」と「各セッション」から、皆さまの学びや経験を寄せ集め、それを「クロージング」で生成的な象徴 (generative image) や集合知 (collective knowledge) となるようにデザインしています。この年次大会も創発的な実践が起こるような、実践的ラーニング・コミュニティとしてみなさんで育てていきたいと思っています。

ODNJコミュニティに貢献する気持ちをもって積極的に参加し、コミュニティで生成された学びをどうぞ持ち帰ってください。それを皆さま自身のコミュニティで活かしていただくことが、私たちホストの願いです。

オープニングは7月30日(土) 10:00~10:30、クロージングは7月31日(日) 17:00~18:00、共にイベントホールにて実施します。

カフェタイム@カフェテリア

カフェタイムは、大会期間中のコミュニティの中心的場として活かしたいと考えています。カフェタイムの目的は3つです。

- ①一人で学びを振り返る
- ②他の参加者と学びや意見を交換する
- ③今の目標達成に必要な仲間を見つける

具体的な仕組みは、当日に協力できるボランティア・ホストのキャパシティの範囲で準備いたします。そこそこの期待を持って、当日を楽しみにしてください。

カフェタイムは、7月30日(土) 10:00~17:00、7月31日(日) 10:00~16:45にランチや懇親会と同じ場所(カフェテリア)でオープンします。

懇親会@カフェテリア

「そもそも組織開発って何?」「組織イノベーションって何だろう?」…。参加者のみなさまには、いろいろな問いが生まれているのではないのでしょうか。懇親会では、1日目のプログラムを通じて生まれた問いを、様々な人たちと話しながら深めていき、実践者・コンサルサント・リサーチャーがつながり仲間となる時間をデザインしました。美味しい食事とお酒、そして人や気づきとの“新しい出会い”を愉しみましょう。

懇親会は7月30日(土) 18:30~20:00 カフェテリアで実施します。

デンマークではなぜイノベーションが起きやすく、
社会課題が解決しやすいのか？

(株)Laere 大本 綾・坂本 由紀恵



大本 綾プロフィール：(株)Laere 共同代表／クリエイティブ・プロセス・デザイナー。外資系広告会社でブランド戦略・コミュニケーション開発に携わった後、デンマークのビジネスデザインスクール、KAOSPILOTに留学。初の日本人留学生として受け入れられ、2015年に卒業。起業家精神とクリエイティブ・リーダーシップを中心に学び、デンマーク、イギリス、南アフリカで組織開発のプロジェクトに携わる。ダイヤモンド書籍オンラインの連載記事『幸福大国デンマークのデザイン思考』の著者。



坂本 由紀恵プロフィール：(株)Laere共同代表／クリエイティブ・プロジェクト・デザイナー。JICA等にて研修監理員、国際交流コーディネーターとして活動した後、デンマーク人の夫と共に北欧教育をベースとした語学教育活動に従事する。事業構想大学院大学で、事業構想修士を修得。第80回毎日広告デザイン賞、奨励賞をグループ受賞。日本とデンマークの大学交換留学協定や協働プロジェクトの推進、また在日デンマーク企業や日本企業、行政機関の要請によりデンマーク教育知見からの支援を行っている。

現代の国際社会においては、すでに国や地域、セクターを越えて多様なバックグラウンドを持った人々が、組織として協働している。その組織構成員の一人ひとりが、多様な価値観と能力を発揮し、自己や所属組織を成長させながら、同時に社会課題解決のために協働することは極めて重要である。持続可能な社会変革に寄与する個人、グループ、組織が成長し続けるためには、どのような環境、考え方や組織文化、そして仕組みが必要なのだろうか？

今回の発表では、課題解決先進国と言われる北欧諸国の中、特にデンマークの事例を紹介しながら、イノベティブな組織文化や組織を構成する個のあり方やその社会背景を考察していきたい。

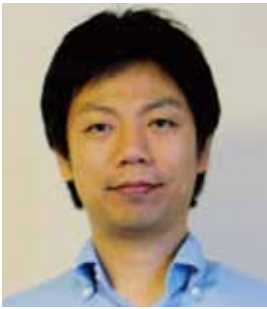
デンマークは、人口550万の小国で、九州全体に福岡県民が暮らすサイズである。2016年度の国連による「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク」が発表した国別幸福度ランキングでは、世界でいちばん幸福度が高い国に選ばれるなど、国民の幸福度が高い国として知られている。消費税率25%、所得税率50%の高福祉社会であり、同時にワークライフ・バランスを重視する社会でありつつ、高い生産性でも知られている。2014年の世界の一人当たりの名目GDPでは世界6位(日本は27位)、スイス国際経営開発研究所が発表した2015年度「国際競争力ランキング」では8位(日本は27位)と高い位置にある。デンマークの企業、社会は、高いクリエイティビティとイノベーションの他、多様性・寛容性・対話力を活用した組織風土、持続可能性を重視する姿勢、地域社会・教育機関・行政等の多主体と共創的にビジネスを生み出す環境等でも知られている。

今回は、デンマーク第4の都市、人口約12万人のオールボー市における中小企業支援のための行政機関Growth House、デンマーク第2の都市、人口約30万人のオーフス市におけるインキュベーションセンターの機能も兼ね備えたオーフス図書館やイノベティブな社会変革をけん引する人材を育成する教育機関KAOSPILOT(カオスパイロット)などの具体的事例を紹介したい。同時に高い生産性や創造的組織、弛まない社会変革を可能にしている歴史的背景や根底にある北欧的価値観なども紹介していきたい。

Growth Houseは、デンマークの5拠点に配置された地域の中小企業育成のための支援組織であり、地域の拠点大学や自治体、外務省等中央機関と連携しながら、その地域と市場のニーズに合った支援を行うことで、地域の産業や雇用の創出を実践している機関である。また、カオスパイロットは、デンマークの第2の都市オーフス市に位置するビジネスデザイン・スクールだ。混沌とした状況の中でもパイロットのようにナビゲートできる人材を3年間かけて育成する。多種多様なプログラムを提供するが、前提となるのは、自分の教育は自分でデザインするという考えで自主性を促し、おのおののクリエイティビティやリーダーシップの発揮の仕方を探求し、発見する学びの場である。

組織開発入門&ナビ

南山大学 土屋 耕治 ODNJ理事 / (株)日本・精神技術研究所 内田 桃人



土屋 耕治プロフィール：南山大学人文学部心理人間学科講師。専門は、社会心理学、グループダイナミックス、体験学習。名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士後期課程満期退学。在学中、メルボルン大学訪問研究員。2011年4月より現職。小集団の力とされる“集団的知能 (collective intelligence)”が発揮される過程に注目し実験を行う他、Tグループのトレーナーも行いながら、組織開発の実践にも関心を寄せる。論文に「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 (印刷中)、昨年の大会では「組織開発 (OD) の倫理：現状の理解と今後の展開へ向けて」を発表。



内田 桃人プロフィール：ODネットワークジャパン理事、(株)日本・精神技術研究所。昨年の年次大会の委員長を担当し、今年の年次大会ではプログラム編成チームの一員として活動。ほかに組織開発基礎講座の事務局も担当し、門前の小僧としてODを勉強しているところ。

2014年の国際大会、2015年のNPO化というながれのなか、ODネットワークジャパン(以下、ODNJ)の会員は着実に増えつつあります。今回の大会にも、はじめてODNJの活動に参加される方がたくさんいらっしゃるかと思います。

はじめて参加されると、期待と同時に「OD(組織開発)って、なんとなく親しみを感じるけど、まだよくわからないなあ」とか、「年次大会に申し込んだけど、プログラムがたくさんあって迷うなあ」とか、「ネットワークっていうけど、うまく輪の中に入れるかしら」なんていう不安もありますよね。そんな人たちに、ぜひ参加していただきたいプログラムを企画しました。

前半は組織開発の入門的な内容を、南山大学の土屋耕治さんに解説していただき、後半は皆さんと一緒にプログラム全体を見渡しながら、一人ひとりの興味関心と各プログラムとのマッチングを、対話を通して探っていくような時間にしたいと思います。

土屋さんは、『入門組織開発』(光文社新書)を執筆された中村先生と同じ南山大学で、Tグループのトレーナーをされていたり、体験学習の実践に取り組みされており、この本を読んでODに興味を持った方にもなじみやすいお話をしてくださると思います。ODの定義?ODの歴史?ODの価値観?ODの手法?ODの事例?ODの範囲?ODの効果?これらすべてを掘り下げる時間はないかもしれませんが、皆さんに大会を楽しんでいただくための「地図」のような場になれば幸いです。はじめての方、ぜひご参加ください。

(文責:内田)

組織の感情風土に働きかけ、自ら変わる組織になるための智慧 ～イノベーションは組織の内面から起きる!～

(株)ウエイクアップ 森川 有理・佐藤 扶由夫 ベーリンガーインゲルハイム製薬(株) 山崎 誠治



森川 有理プロフィール：(株)ウエイクアップ CRRジャパン ディレクター兼チーフ・ラーニング・オフィサー(CLO) 国際基督教大学卒業、カリフォルニア大学サンタバーバラ校アジア太平洋研究修士課程修了。(株)三和総合研究所 研究員、(株)リクルート シニアコンサルタントを経てプロコーチとして独立。CTIジャパンのトレーナーを経て、CRRジャパンの立ち上げおよび運営に携わる。現場では、組織の関係性の再生、組織風土改革、自走するチームづくりなど、人が心を通わせ、願う未来を共に実現するプロセスをコーチングを通じて支援している。



佐藤 扶由夫プロフィール：CRRジャパンディレクター。東京外国語大学卒業。私立中高一貫校において教鞭をとる中で、のべ1200時間のセッションを行い学校組織活性化に取り組む。独立後は実践家として、グローバル企業から地域の小規模な組織まで、コーチングを通して組織開発に日々携わっている。また、「自然、人、つながり」を自身のライフテーマとして自然環境と社会の両方へ働きかける活動も続けている。

現代の多くの組織・チームにおいてイノベーションが求められています。しかし、現実にはトップのメッセージが現場に伝わらず、現場は目の前の業務をさばくことに追われて疲弊。ミドルリーダーはその間をどうにかつなごうとしつつも自身でも成果を出すように求められ、本来注力すべき本質的な課題に取り組むエネルギーが残っていない。これらの結果、組織・チームの活力が停滞し、イノベーションを起こす力が残っていない。日本の多くの組織の中で見られる光景です。激動のビジネス環境の中で誰もがベストを尽くしていることは言う間でもありません。しかし、いつまで今までの延長線上のやり方を続けていくのでしょうか。組織開発のクラシックともいえるダニエル・キム氏の「組織の成功循環モデル」を持ち出すまでもなく、成果の質を上げる、イノベーションを起こせる土壌は正に組織の「関係性」にあります。成果という果実を得るためには豊かな関係性の土壌が必要です。そして、関係性の質を上げるための大きな要素の一つが組織内の「感情風土」に働きかけることと私たちは考えます。ビジネス組織においては感情的側面を抑制する、もしくはあたかも存在しないかのように管理することが暗黙のカルチャーとなっています。しかし、実際には人間は感情を持つ生き物であって、むしろ言葉にされないがために組織の中でより大きな影響を無自覚に与えていることが多々あるのではないのでしょうか。変革のために組織の仕組みを変えたものの、感情の壁に阻まれて機能しないというケースもよくあることです。では、感情風土をどう扱ったらよいのでしょうか。システム・コーチング®では、チームや組織といった目的を共有した複数の人たちの集まりを「システム」としてとらえ、個人を対象とするのではなく、その有機的なシステム自体を1つのクライアントとして関わります。システム・コーチはファシリテーターの役割を担ってシステム内の対話を促進し、システムが自らの感情に自覚的になるための問いかけや反映を行います。あたかも個人が自己内省により自らを自覚して自己修正・自己成長をとげていくように、システムという有機体が自らの感情を自覚し、修正・成長を遂げていくように支援するのです。この支援を通じ、感情を忌避すべきものとするのではなく、組織の変容を促すシグナルとして捉えられる「関係性システム知性™」をリーダー/メンバーが発達させていきます。本トラックでは、システム・コーチングのアプローチで組織の感情風土に働きかけることで、どのような変容が起きたか、そのケースをベーリンガーインゲルハイム製薬株式会社 代表取締役社長 山崎誠治氏に組織イノベーションの陣頭指揮をとられたリーダーとして登壇して頂き、その生の声を語って頂きます。また、システム・コーチからの見立て、各セッションの組み立てなども織り込む予定です。



ピータ・カルマプロフィール:組織開発コンサルタント、ファシリテーター、トレーナー。ハンガリー有数の組織開発コンサルタントグループであるThe Flow Consulting Groupの共同創始者。2013年4月にIODA(the International Organization Development Association) 会長に選出。過去18年間にわたり、高度な組織開発、マネジメント開発プログラムを手掛け、社内外で組織開発の実務家、組織変革リーダーを育成。数多くの国際プロジェクトを指揮するだけでなく、様々な大学の組織開発講座の講師として招聘されており、活躍の場は欧州に留まらない。IODAの会長として、組織開発の国際組織をさらに発展させるよう尽力している。

いま、OD実践者であるとは、何を必要とし、職業としてはどのようなものなのでしょうか？

今日までに私たちOD実践者が行った貢献とは何であり、未来において私たちが担うべき役割とは何でしょう？

そしてODが、この世界をよりよくするイノベーションや変容を刺激することによって、深く意味のある形で組織や社会に影響を与えうるのだとしたら、どのようになのでしょう？

さらに言えば、日本を「最もイノベーションに適した国」にするために、私たちが果たすべき役割はあるのでしょうか？

ODはその目的に対して正しい、また適切なアプローチなのでしょう？

最後に、もしそうであるなら、どのように始めるといいのでしょうか？

私たちOD実践者は、営利、非営利、行政の各セクターを問わずともに仕事をするようになった組織のなかに、イノベーションが起こる条件や環境や文化をどうしたら創り出せるのか、もっと良い言い方をすれば共創できるのでしょうか？

そしてどうしたら、その組織の人たちがアクティブに動けるように促せるでしょう？

私たちの価値観やアプローチやモデルやテクニックは、私たちの社会をゆたかに花開かせるための価値を生み出し、また助けになるものなのでしょうか？

そして最後になりましたが大事なこととして、私たちOD実践者は自分たちが人に語る言葉を自分で体現しているのでしょうか？

自分の仕事において真にイノベティブでいられるように、十分な努力をしているのでしょうか？

私たちのこのOD業界がつねに時代に合った最新のものであるように、自分自身のアプローチをリフレッシュし、自分自身の周囲の変化に適応し、自分自身の実践をつねに創造的に刷新していくことに、私たちは十分なエネルギーを注いでいるのでしょうか？

このセッションでは、これらの問いを、IODA(国際組織開発協会)会長ピータ・カルマとともに探求していきます。そして、もし私たちOD実践者が、人類の一部としてその発達/開発に積極的に寄与したいと願い、またそれぞれのコミュニティにおいてポジティブな変化を起こす存在として活動したいと願うなら、これらの問いは、私たちがこのカンファレンスの間ずっと、また実際には毎日、自問し続けるべきものなのです。

事例対話会 東京電力原子力部門の事例から学ぶ
～当事者としての、組織と自分のあり方～

東京電力ホールディングス(株) 松本 純一・西村 統行・武藤 敬子 ODNJ代表理事/南山大学 中村 和彦



松本 純一プロフィール:東京電力ホールディングス(株) 福島第一廃炉推進カンパニー運営総括部長兼原子力改革特別タスクフォース事務局。東京電力において、30年あまり原子力発電所の運転、保守、品質保証等の業務に従事。福島原子力事故の際には、約1年半にわたって原子力・立地本部長代理として記者会見を担当。その後、新しく設置された原子力改革特別タスクフォースで、今回の事故の背後要因を分析・評価。原子力安全改革プランを立案し、現在、改革の推進役として活動中。



西村 統行プロフィール:共創場活師。東京電力ホールディングス(株) ビジネス・ソリューションカンパニー人財・組織開発センター所属。リクルート・東京電力グループにて約15年間、経営の第一線で新規事業立上げ・事業再編・組織変革を経験。現在、社外視点を持ったプロフェッショナル人材(場活師)として、東京電力グループにおける「カイゼン定着」「働きがい向上」などを、現場と一緒に創り出す(共創)活動を展開中。



武藤 敬子プロフィール:東京電力ホールディングス(株)。原子力改革特別タスクフォース事務局。福島第二原子力発電所での運転員研修後、技術開発研究所でヒューマンファクター研究に15年従事。後に全社の労働災害統括業務に異動。その後、多摩支店の支店長付スタッフとして支店の経営計画策定や中堅社員への動機付け研修企画などに携わる。2012年9月に原子力改革特別タスクフォース事務局に異動、事故当時の対応状況について、背後要因の分析・評価と対策案(改革プラン)策定を担務。本社マネージャーとして安全文化醸成等に関わった後、再度タスクフォース事務局にて活動中。



中村 和彦プロフィール:NPO法人OD Network Japan代表理事。南山大学人文学部心理人間学科教授。同大学人間関係研究センター長。米国NTL Instituteメンバー。専門は組織開発、人間関係トレーニング(ラボラトリー方式の体験学習)、グループ・ダイナミクス。NTL Institute組織開発サーティフィケート・プログラム修了。組織開発に関する研究、組織開発実践者養成のトレーニングやコンサルティングを実施し、研究と実践のリンクを目指したアクションリサーチに取り組む。著書に「入門 組織開発―活き活きとした職場をつくる」(光文社新書)。

2011年3月11日の東日本大震災により発生した東京電力福島第一原子力発電所の大事故は、当初は「想定外」と東京電力(以下、東電)から発表されました。しかし、東電内部にはこの発表内容に対して「本当にそうなのか?」と疑問を持ち、過去の事実を掘り起こした社員や、「想定外でいいのか?」と疑問を持つ社員が存在していました。このような社員と、2012年6月に交代した新たな経営陣とのチームワークにより「原子力改革特別タスクフォース」が生まれ、約半年間新たに調査・分析を実施した結果、「あの事故は防ぎ得た、対処は可能だった」という全く異なる結論に至ったのです。

この事例を、東電における事故前の組織の状態から現在までを「組織開発」の視点で4つのフェーズにわけて、参加者の皆さまと共に考える場を予定しています。

・第1フェーズ

事故前の組織風土とイノベーションリーダー育成の種まき

・第2フェーズ

事故後の改革リーダーの顕在化と組織化

・第3フェーズ

組織化された改革リーダーのメンタルモデルの変容と、組織の行動変容に向けたプロジェクトの開始

・第4フェーズ

原子力部門全体への波及と今後の課題

登壇者にとっては、本大会で自分達の組織について正直に語ることも自体が大きなチャレンジです。「自分たちがなぜ事故を防ぐことが出来なかったのか」という問いから発した検証プロセスや、現在の組織における試行錯誤のプロセスからの学びが世の中に役立てばという思いから、今回の大会でお話し頂く運びとなりました。

ご参加の皆さまには、かつて東電社内で起きていたこと、今も起きていることを皆様の組織、そして皆さまご自身に当てはめて考えて頂ければ幸いです。「自分たちの組織にも今後、同じようなことが起きる可能性はないのか?」と自分の所属する組織や自分自身をふりかえる機会となり、また発表して頂く東京電力のみなさんにとっても、今後の組織運営に役立つ知恵が組織開発の視点から生み出される場になることを願っています。(大会事務局)



三好 博幸プロフィール: 1986年東京大学文学部卒業。(株)日立製作所で人事に従事。2001年(株)スコラ・コンサルト入社。大企業中心に組織イノベーションを多数サポート。組織イノベーション論、組織OS論のエキスパート。多摩大学大学院、放送大学非常勤講師。

著書『組織(つながり)をつくる技術(テクノロジー)』(スコラ・コンサルト)『フィールドブック学習する組織「5つの能力」／「10の変革課題」』共同監訳・解説(日本経済新聞出版社)

いまや多くの企業にとって、新たな技術や商品、サービスをいかに生み出し続けるか、すなわち「イノベーション」が経営の最大の関心事になっています。

イノベーション論の先駆者であるJ.シュンペーターは、約100年前に考えうるイノベーションの5つのケースとして

- 1.新しい財貨の生産
 - 2.新しい生産方法
 - 3.新しい販路や市場の開拓
 - 4.原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
 - 5.新しい組織の実現
- を挙げました。

1から4はすでに多くのイノベーションが生み出されていますが、5つめにある組織のイノベーションに積極的に取り組む企業はこれまであまり多くありませんでした。

しかし、この数年「イノベーションを生むために、まず組織自体をイノベートする」ことの戦略的な重要性に気がつき、第5のイノベーションである「組織イノベーション」に積極的に投資をし、専任部署を設けて取り組み始める企業が増えてきています。

世界で最もイノベティブな会社として注目を集めているIDEO。世界のトップ企業をクライアントに持つアメリカのデザイン・コンサルティング・カンパニーです。IDEOは、イノベティブな仕事のし方のベースとなるデザイン思考で有名です。

デザイン思考とは、簡単にいうと「観察」→「アイデア出し」→「プロトタイピング(試作・試行)」を迅速に何度も繰り返しながら新たなイノベーションを形づくって(デザインして)いく、いわば「試行錯誤しながら形にしていく」方法論です。デザイン思考を駆使してIDEOは多くのイノベーションを生み出していきます。

このデザイン思考を学び、取り入れようとする企業も多いようですが、デザイン思考が機能する前提となる組織原理(組織OS)をIDEOが持っていることを忘れて、デザイン思考を手法として導入するだけではうまくいきません。

では、IDEOはどのような組織OSをもっているのか?

今回、IDEO TOKYOの方をゲストにお招きし、インタビューを通じてイノベティブな組織が持つ組織OSがどのようなものか、皆さんとイメージを共有していきます。あわせて、組織OSの部分からイノベティブな組織をつくり上げていく「組織イノベーション」とはどのようなものなのか、そのコンセプトとアプローチの概要をご紹介します。



百瀬 成昭プロフィール: 1988年日本電信電話(株)入社。同年NTTデータ通信(株)(現NTTデータ)創立とともに転籍。主として中央省庁の大規模システム開発プロジェクトに携わる。2006年組織風土に対する問題意識を抱き、独自に組織風土改革活動を開始。2011年その活動が認められグループ経営企画本部に異動。グループ全体を視野に入れた「組織開発」に従事する。

創業以来、全社的にTQM活動を推進してきたNTTデータは、1993年日科技連のデミング賞を受賞した。しかし、トップダウンで強力に推進してきた反動で社員にはTQM活動に対する嫌悪感が芽生え、徐々に活動は衰退していった。2005年、大企業病が蔓延していることに危機感を抱いた経営陣は、トップダウンによる強制ではなく「会社をよくしたい!」という社員の内発的動機にもとづく自律的な活動を「NEXT活動」と名付け、それを推進する「NEXT推進室」が創設された。

組織の壁を壊し、社員の一体感を醸成するため、社員有志と経営陣によりグループビジョンを策定することからスタートし、ビジョン実現に向けた社員の自発的行動を促す行動改革WGを組成。テレワーク制度、社内SNS、社内託児所等社員発の様々な取り組み・制度・仕組みが生まれていった。また、社外コンサルタントや大学教授等の力を借りながら各種施策を立上げ、組織力を向上する取り組みがNTTデータグループ全体へ展開されていった。

組織風土改革の取り組み開始から10年経った現在、激変する経営環境に対応するため、組織力向上の取り組みを全面的にリニューアルすることとし、組織名も「組織イノベーション推進担当」とした。

キーワードはダイバーシティとオープンイノベーション。私たちの取り組みに社外の皆さんにもご参加いただき、多様な知見、多様な価値観と触れあうことで組織イノベーションの推進を行っている。今回はその中から主要な取り組みをいくつか紹介する。グループビジョン普及・浸透を目的として、社員がお互いの価値観について語り合う「Values Week」。プロセスデザイン手法を採り入れ、関係性の向上を起点にして組織力の向上を目指す「組織パフォーマンス向上支援」。社員の革新者魂に火を付ける「イノベーター・マインド養成プログラム」の3つの取り組みである。

今後はこれらの施策を有機的に結合し、適時評価し、ダイナミックに進化させていく枠組みを構築する予定である。

発表者プロフィール：香取 一昭 ● 組織活性化コンサルタント。日本ファシリテーション協会フェロー。ATDジャパン理事。東大経済学部を卒業後電電公社に入社。ウイスクンシン大学経営大学院でMBA。NTTメディアスコープ社長、NTT西日本(株)常勤監査役などを歴任し、学習する組織の考え方による組織変革を推進。著書に『ワールド・カフェをやろう!』『ホールシステム アプローチ』、訳書に『ワールド・カフェ』『フューチャーサーチ』など多数。

最近における組織開発の潮流として注目される「会話型(対話型)組織開発」の背景には、「客観主義から社会構成主義」「機械的組織論から生命体組織論」「リーダー主導からホールシステム・チェンジ」などのパラダイム転換がある。こうしたパラダイム転換を反映している組織開発の基本哲学が、「学習する組織」であり、学習する組織を実現するための手法として注目されているのが、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリ)、フューチャー・サーチ、ワールド・カフェ、OST(オープンスペース・テクノロジー)に代表されるホールシステム・アプローチと呼ばれる一連のワークショップ手法である。ホールシステム・アプローチには40近い手法があるとされているが、それらに共通する考え方から導き出した一般モデルが、マインドエコーの開発した「SPACE」である。

会話型組織開発プロセスとしてのSPACEにおいては、その「実行」段階でOSTが極めて重要な役割を担っており、会話型組織開発を推進するリーダーシップを生み出し育む場としても機能している。

今回は会話型組織開発の一般モデルとしてのSPACEについて解説するとともに、そこにおいて重要な役割を果たすOSTの基本哲学とOSTが育むリーダーシップの特徴について解説する。また、具体的な成果を生み出しているOSTの実践事例も紹介する。

発表の構成は次の通りである。

1. 会話型(対話型)組織開発プロセスの一般モデルとしての「SPACE」
 - (1)組織開発にみられる4つの潮流
 - (2)会話型組織開発と「学習する組織」
 - (3)ホールシステム・アプローチの特徴
 - (4)一般モデルとしての「SPACE」
2. 会話型組織開発のリーダーを育むOST
 - (1) 会話型組織開発におけるOSTの位置付け
 - (2) OSTの基本哲学
 - (3) OSTが育むリーダーシップ
 - (4) OSTファシリテーターが発揮するリーダーシップ
 - (5) 具体的成果を生み出すOSTの実践事例

発表者プロフィール：間間 理 ●九州産業大学経営学部教授。専門は経営組織論、組織学習論、組織コミュニケーション論。プロジェクトを活用した経営学の実践教育にも注力し、レゴ®シリアスプレイ®トレーニング修了認定ファシリテーターでもある。FukuokaD.C.「イノベーションスタジオ福岡」アドバイザー、福岡女子大学「イノベーション創出力を持った女性リーダー育成プログラム」モジュール3のコーディネーターなども務める。

福岡女子大学の社会人学び直しプログラム「イノベーション創出力を持った女性リーダー育成プログラム」は、社会人の職業に必要な能力の向上を図る機会の拡大を目的として、大学等における社会人や企業等のニーズに応じた実践的・専門的なプログラムである「職業実践力育成プログラム」(BP)として文部科学大臣が認定するプログラムである。このプログラムは、3つのモジュールに分けて設計されており、第1モジュールでデザイン思考を、第2モジュールでファシリテーション、第3モジュールでプロジェクト実践を学ぶことになっている。

このうち、代表発表者は第3モジュールの実践を計画・指導した。参加者はテーマを自ら選び、グループを組み、聞き取りや観察、プロトタイプングや試行を繰り返しながら、事業計画を練り上げていく。目的が所与でないプロジェクト・ベースド・ラーニング(PBL)を採用した。目的や課題をプログラム設計者が設定しないスタイルである分、その成果の評価軸を先に立てることは大変難しい。受講者が積み上げてきた学びの結果は最終プレゼンテーションから見ることはできるが、その発表資料から直接、受講者の学びのプロセスや能力の成長、プログラムの持つ教育効果を読み解くのは難しい。授業評価アンケートや感想文などは、どうしても読み手への情報発信を前提としており、「何を学んだのか」をあぶり出すディープ・リフレクション(深い内省)をもたらすのは困難である。

そこで、筆者らが注目したのがレゴ®シリアスプレイ®(LSP)という手法である。これは、マサチューセッツ工科大学メディア研究所のシーモア・パパート教授が提唱する教育理論「コンストラクショニズム」を基に、ロバート・ラスムセン氏が作り上げた、個々人の内観力を高めて共創を生み出す手法である。この手法を使って、プログラムの効果を可視化しつつ、各参加者にプログラムでの成長を深くみつめる時間を提供することを試みた。

その取り組みの結果から見てきたのは、実践プログラムが複数の成長要素を含みながらも、そこに参画する個々人に生じた成長は異なる形でもたらされるということである。また、LSPを使うことによって事前には計画者も想定しきれなかったプログラムの成長要素も発見できた(事前にアンケート項目を作っていたのでは分らなかったであろう)。発表では、実際に参加者が作ったレゴブロックによるモデルの変化から、この内省・測定手法のもつ有効性とその限界について議論する。

発表者プロフィール：安田 美予子 ● 関西学院大学人間福祉学部社会福祉学科教授、博士（社会福祉学）。大学学部では社会福祉士養成に携わり、社会福祉学原論、質的調査法、ソーシャルワーク実習・演習、大学院では質的調査法の授業を担当してきた。研究では、医療機関におけるソーシャルワークや障害者の自立生活支援を質的調査法によって研究してきた。近年は、社会福祉施設における組織開発や人材育成に関心を持ち、社会福祉法人とともに協働実践・研究を進めている。

【研究目的】発表者は大学で社会福祉士養成教育に携わり、医療機関や障害者福祉サービス提供組織におけるソーシャルワークの研究を行ってきた。近年は組織開発（OD）に注目し、ある社会福祉法人が経営する障害者支援施設（A施設）において、AIをベースにOD実践を進めている。ODの学習・研究を進め実践を行うなかでソーシャルワークと関連づけ考察したODの可能性と課題について発表する。

【実践事例】障害者支援施設は、原則、国・地方公共団体に加え、社会福祉法人に経営が認められた障害者の居住生活施設である。A施設では、居住者である知的障害者の日中・夜間生活支援の他、障害者のグループホームへの移行や地域福祉の推進にも積極的に取り組み、社会福祉の思想を具現化する施設運営を進めてきた。一方、組織のヒューマンプロセスにかかわる問題も発生しており、発表者は管理者の依頼でその解決を支援することになった。ソーシャルワークは、福祉サービス利用者に加え、サービス提供組織や地方公共団体・国に対する働きかけも含む幅広い社会福祉の方法論である。しかし、日本の社会福祉学や北米のソーシャルワーク研究でも参考になる知見が見当たらないため、組織開発に注目した。昨年からはA施設の管理職職員を対象にAI組織開発を開始し、一定の効果をj確認している。

【考察】ODとソーシャルワークは価値重視等の点で親和性があること（安田2014;2015）に加え、以上の実践でも一定の有用性を確認できたことから、ODを福祉サービス提供組織のヒューマンプロセスに変化を起こすソーシャルワークの実践方法として導入する可能性を探っている。今後、A施設での継続実践とその評価研究を行っていかねばならない。一方、ODの具体的手法への関心が高まる現状をj観て、その道具的消費に留まらずODコミュニティが健全に発展するため、OD実践やOD実践者の行為を批判的に省みる姿勢や研究が必要ではないかと考える。ソーシャルワークは不十分ながらも哲学・倫理学領域と関連づけ、それらを規範理論として、実践や実践者の行為を考察してきた（横田・大北2013）。その内容を紹介し、ODにおける規範的議論の必要性や可能性をフロアの方々とともに検討したい。

*以上で参照している文献は当日提示する。

発表者プロフィール：新井 宏征 ● (株)スタイリッシュ・アイデア代表取締役。SAPジャパン、情報通信総合研究所を経て、現在はシナリオプランニングの考え方を応用し、事業と組織の両面からクライアントの変革を支援するコンサルティング活動に従事。東京外国語大学大学院、Saïd Business School Oxford Scenarios Programme修了。訳書に『世界のエグゼクティブが学ぶ 誰もがリーダーになれる特別授業』、『成功するイノベーションは何が違うのか?』、『90日変革モデル』（すべて翔泳社）などがある。

組織イノベーションを実現するためにさまざまな手法を活用することができますが、その一つとして弊社ではシナリオプランニングを活用しています。シナリオプランニングは長期的な視点を持って、起こり得る未来の可能性を複数描き、その結果を組織や個人におけるさまざまな課題の検討材料として利用する手法です。

シナリオプランニングを組織で実践することで期待される効果として、弊社では(1)事業システムの見直しと強化、(2)組織の構成員の環境に対するもの見方（メンタルモデル）の変化を想定しています。

イノベーションというと、最近ではデザイン思考やリーンスタートアップなどの考え方を元にして、目の前の顧客の潜在的な課題を明確にし、その課題を解決するための製品やサービスを提供するという考え方が注目を集めています。この考え方は短期的には効果的ではあるのですが、長期的に見た場合、製品やサービスをj開発する元となる組織の強みがj減していく点があまり考慮されていません。

そこで、デザイン思考などの考え方を元j短期的なイノベーションを実践すると同時に、(1)として紹介したシナリオプランニングをjとjして事業システムの見直しと強化を行いながら長期的なイノベーションに取り組んでいくことも忘れて

はいけません。さらに、(2)として紹介したように、シナリオプランニングを活用した長期的なイノベーションの取り組みを行っていく過程で、組織の構成員の環境、特に外部環境に対するもの見方を変えていくことも必要です。

弊社ではこのような考え方を元jしながら数々のシナリオプランニングプロジェクトやワークショップをクライアントの組織内で実践しています。その経験から学んだことは、単にシナリオプランニングをやれば組織イノベーションにつながるわけではないということです。やり方によっては、組織に負の効果をもたらしってしまうようなことにもなりかねません。

今回の発表ではそのような弊社での経験を匿名化した事例として紹介しながら、シナリオプランニングを組織で実践することで期待される効果について考えていきます。同時に組織でシナリオプランニングを実践する際に踏まえておかなければいけないこと、特にシナリオプランニングを実施する前の環境づくりやワークショップを進めるファシリテーター（シナリオプランナー）として押さえておいた方がj良い点などをご紹介し、イノベーションにつながるシナリオプランニングの活用方法を考えていきたいと思jいます。

発表者プロフィール：齊藤 敦●1990年に国内IT企業入社し、ソフトウェア開発に従事。2004年より人事部に勤務し、社員育成、社内制度運用を担当。2007年に開発部門へ復帰し、以降、ラインマネージャーとして現場プロジェクトのマネジメントに携わる。2010年「team響24」としてODに関する学習活動を開始。ODNJ会員となる。

2015年度に立ち上げた『ODNJ組織開発推進者会議分科会』の活動の紹介です。

当分科会では、組織開発を通じて『つなぐ』をテーマに、初年度は『第I期ODNJ組織開発推進者会議(東京)』として、まず、企業内で組織開発に取り組みながら事業推進やプロジェクトを遂行する組織開発実践者(プラクティショナー)が集い、第I期は各企業から1~2名ずつ、総勢15名の会員制での隔月開催で1年間を通して、実践状況、悩みごと、独自のアイデアなどを分かち合ってきました。この推進者会議に、組織開発の専門家(コンサルタント)や研究者(リサーチャー)も加わり、OD手法的な知見を得ながら参加者全員の学びを支援する場とし、年間を通じてプラクティショナー相互の交流を深め合う中から、密度の濃い相互フィードバックを導きつつ、5月で第I期が終了したところです。

今回は、第I期の総括として以下を軸に紹介します。

- ・分科会発足の経緯
- ・プラクティショナーの思い
- ・プラクティショナーとメンバの思い
- ・組織開発実践と現場業務とのギャップ

・プラクティショナーの共通の悩み

・推進者会議から得た学び・気づき

・今後の展開

これらを基に、みなさまと意見交換でき、新たなアイデア、気づきをいただけると幸いです。

第II期の実施要領は、現在調整中です。

Internal Practitioners

Researchers

Organizational Innovation

External Consultants

7/31

大会企画 E-1
10:00-11:30
イベントホール

基調講演 ユニリーバのサステナビリティ経営事例

～リーダーシップ開発と組織学習の活かし方～

レオス・パートナーズ社 アダム・カヘン

グローバル・コンパクト・ネットワーク・オランダ アンドレ・ファン・ヘームストラ (有)チェンジ・エージェント 小田 理一郎



アダム・カヘン(ネット中継)プロフィール:レオス・パートナーズ社取締役。『手強い問題は、対話で解決する』『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』『社会変革のシナリオ・プランニング』の著者。ロイヤル・ダッチ・シェル社やオクスフォード大学等で、戦略立案や調査研究に従事。企業、政府、市民セクターなどの問題解決プロセスのオーガナイザー、デザイナー、ファシリテーターとして、50カ国以上で活躍。



アンドレ・ファン・ヘームストラ(ビデオレター)プロフィール:国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・オランダ代表。ユニリーバ取締役・人事ディレクターを経て、サステナブル・フード・ラボ運営委員など多数のビジネスが関わる向社会的組織での要職を多数歴任。



小田 理一郎(モデレーター)プロフィール:有限会社チェンジ・エージェント 代表取締役。米国企業で製品責任者・経営企画室長として組織横断での業務改革・組織変革に取り組む。現職で、人財・組織開発、CSR経営などのコンサルティング、組織横断で社会課題を解決するプロセス・ファシリテーションに従事する。共訳にピーター・センゲ『学習する組織』、アダム・カヘン『社会変革のシナリオ・プランニング』など、共著にシステム思考の入門書など。

どうすれば企業が社会から真に求められる存在に変容できるだろうか?そのためにはどのような組織学習プロセスが必要となるだろうか?

サステナブル・フード・ラボ(SFL)は、農業生産から廃棄までの食料サプライチェーンに山積する貧困、格差、人権、環境問題を解決し、持続可能な食料システムの構築を目指すコンソーシアムである。コカコーラ、シスコ、コストコなどの主要食料関連企業が人権や環境のNGOなどと協働して、土壌、水、生態系、気候を守り、人権に配慮しない慣行を改め、経済上の利益がより公正に分配されるプロジェクトに取り組む。

その中心メンバーであるユニリーバは、10年間で二酸化炭素・水などの環境負荷を半減し、10億人以上に水、衛生問題、生活習慣病を解決する商品を届け、貧困層50万人に新たな職を提供することを目標に掲げる。2015年国連で採択された「持続可能な開発目標2030年」の推進・普及の先導企業でもある。

本セッションでは、同社でアフリカ、アジア、欧州などで地域支社経営を歴任、本社で人事担当を長く務めたアンドレ・ファン・ヘームストラ氏に、今日のグローバル社会で企業に求められる経営、リーダーについて、ご自身の体験を踏まえて語って頂く。

また、前例にない行動や仕組みを生み出すにはマネージャーたちが真のリーダーとして変容していくことが欠かせない。リーダーたちの自己変容と組織学習プロセスを多数デザインしてきたアダム・カヘン氏から、SFLをはじめとする様々な体験からの学びについて聴く。

カヘン氏講演概要

●サステナブル・フード・ラボ事例(2003～)

SFLの課題、アプローチ、集い、アウトプット、インパクト

●ソーシャル・イノベーション戦略としての「ソーシャル・ラボ」～13年にわたる世界各地での実証体験

インプット:ホールシステムを代表するチーム、強固な「器」、必需資源、生成的なアプローチ、経験豊富なガイド役

核となる能力:多様な関係者たちとの協働する力

●ソーシャル・ラボからの学び～わかり合えない、好きでもない、信頼しない人たちと協働するには何が必要か?

- 1)「協働が必要である」
- 2)「議論を戦わせるのではなくダイアログが必要である」
- 3)「何が問題で何が解決策であるかの合意が必要である」
- 4)「解決策を具体化する計画に合意してから実施する必要がある」
- 5)「解決策実現に立ちはだかる人たちを変える必要がある」

7/31

大会企画 F-1
12:30-13:45
イベントホール

ユニリーバ基調セッション

アンドレさん、アダムさんの話から深める対話の場

～基調講演 ユニリーバのサステナビリティ経営事例を受けて～

「E-1 基調講演 ユニリーバのサステナビリティ経営事例」終了後、12:30～13:45に、イベントホールにてモデレーター小田 理一郎氏とセッションの内容をダイアログで深める場を設けます。事例のより深い背景や考え方を知り、議論を深めたい方をお待ちしています。

秋田 敬介プロフィール:2003年ヤマト運輸(株)入社。2010年ヤマト運輸(株)人事総務部係長、2010年ヤマトボックスチャーター(株)人事担当課長を経て、2014年よりヤマトフィナンシャル(株)経営戦略部チーフマネージャー。現在に至る。

脇屋 美和プロフィール:2005年ヤマトフィナンシャル(株)入社。2008年営業統括部マネージャー、2013年経営戦略部マネージャーを経て2015年より経営戦略部チーフマネージャー。現在に至る。

木村 桜子プロフィール:2010年ヤマトフィナンシャル(株)入社。2011年経営戦略部に配属。2016年よりE C戦略部マネージャー。現在に至る。

◆ヤマトフィナンシャル(株)概要

ヤマトグループでは、「サービスが先、利益は後」「世のため、人のためになるか」を価値基準や理念という「軸」のもとに全社員が自律的に動く集団であろうとする「全員経営」を行っている会社です。そのようなグループ理念のもと、ヤマトフィナンシャル(株)は、「代金引換」「クレジットカード払い」「コンビニ後払い」など通販商品配達時の決済や、イベントや百貨店など対面での「電子マネー決済」など、決済を中心とした国内外の決済・金融ソリューションを提供し、生活者の便利と事業者の流通改革を実現している。

◆当社の組織風土改革の取組みについて

1.背景

ヤマトグループでは、2010年にヤマトホールディングス(株)にて、ヤマトグループにおける「全員経営」の理念経営を実践するために、オフサイトミーティング手法を導入した。その成果を参考にし、変革を迫られていたヤマトフィナンシャル(株)でも、2013年にオフサイトミーティングを導入。経営層から始め、中堅社員、若手社員、と広げ、さらに2015年よりオフサイトミーティングコーディネーターを社内で養成・認定し、プロセスデザインの自走化を開始した。

2.当時の課題

代金引換に様々なサービスを追加しながら、事業を成長させてきたが、生活者や事業者のニーズは刻々と変化し、支払手段・場所の多様化が顕著になり、競合も増えてきた。「業態変革」を求められたその時、経営トップの戦略や思いをどのように浸透させ、社員の意識をどう変えていくか、が大きな課題であった。

3.オフサイトミーティングの活用

(1)オフサイトミーティングの導入(1年目)

(2)オフサイトミーティングを活用した戦略・課題形成(2年目)

(3)オフサイトコーディネーターを社内資格として認定し、自走化(3年目)

◆どう変わったのか。何がよかったのか。

社内でオフサイトコーディネーターを養成した結果は、予想以上の効果をもたらしました。単にオフサイトミーティングのコーディネート技術が身についたということに止まらず、部門間の相互理解と連携が強化されたり、経営層と管理職層の意思疎通が深まる、自分たちの職場の問題について自分たちで考え、知恵を出し合い、部門を超えて協力しながら問題を解決していくなど、自律的な問題解決サイクルがまわり続けるといった効果が出ています。その成功要因は何か、についてお伝えします。



ピータ・カルマプロフィール: 組織開発コンサルタント、ファシリテーター、トレーナー。ハンガリー有数の組織開発コンサルタントグループであるThe Flow Consulting Groupの共同創始者。2013年4月にIODA(the International Organization Development Association) 会長に選出。過去18年間にわたり、高度な組織開発、マネジメント開発プログラムを手掛け、社内外で組織開発の実務家、組織変革リーダーを育成。数多くの国際プロジェクトを指揮するだけでなく、様々な大学の組織開発講座の講師として招聘されており、活躍の場は欧州に留まらない。IODAの会長として、組織開発の国際組織をさらに発展させるよう尽力している。

ヨーロッパは、アメリカ合衆国とともに、つねにODを育むゆりかごであり続けてきました。ODという私たちの職業のルーツとなったものの多くは、旧大陸につながっています。現在もなお、ヨーロッパのOD実践者たちはこの領域の最先端を走ろうと最善を尽くしています。

このセッションでは、フロー・コンサルティング・グループのマネージング・パートナーであるピータ・カルマ氏が、ヨーロッパ各地で競争を勝ち抜こうとする多国籍大企業や急成長するスタートアップや成功した非営利団体などをサポートした経験を、インタラクティブな進め方でお伝えします。

さらに、ヨーロッパにおけるOD自体のイノベーションについての彼の視点や、自身の最近のプロジェクトで好んで使っている最もイノベティブなODの概念、アプローチ、ツールもお伝えします。

私たちが与える影響をより深くまた長く続くものとする、あらゆるステークホルダーに関わる、変化のプロセスをスピードアップすること、抵抗に効果的に取り組むこと、主要なプレーヤーたちが組織開発/発展のプロセスをサポートするように促すことなどは、すべて、クライアントである組織との仕事を成功させるための鍵となる要素です。

社内または外部のコンサルタントとして、個人やチームや組織がその最大のパフォーマンスを発揮できるように助け、同時に彼ら自身がそれに要する努力に気持ちよく取り組めるようにすることこそ、私たちが懸命に努力していることです。

また、自分たちが取り組んでいる仕事にフルに関わり、最後までそれを楽しめること。ある仕事に真に最善を尽くしつつ、日々より良く成長するための努力を怠らないこと。それこそが、まさに私たちが身のまわりでその成長を目にしたいと願う健全な組織の鍵となる特質です。

上記のすべてが起こるようサポートするために、ODが提供できるイノベティブなソリューションとは何でしょうか。

このセッションではカルマ氏が、それについて考え、探求し、知恵を集めるよう、みなさんをご招待します。日本での事例についても、みなさんに持ち寄って頂きたいと思います。参加されるすべての方に、積極的なご参加をお願いします。

第一回 ODNJエクセレントアワード組織賞2016受賞
経営視点からみた組織開発

ヤフー株式会社 本間 浩輔



本間 浩輔プロフィール: ヤフー株式会社 上級執行役員 コーポレート統括本部長。1968年生まれ。早稲田大学卒業後、野村総合研究所に入社。コンサルタントを経て、2000年に同社を退職し、株式会社 スポーツ・ナビゲーション(サイト名: スポーツ・ナビ、現ワイズ・スポーツ)の創業に参画。2002年に同社がヤフー傘下入りした後は、主にヤフー・スポーツのプロデューサーとして勤務。2012年ヤフー株式会社 社長室ピープル・デベロップメント本部長を経て、2016年4月より現職。

この度、「第一回ODNJエクセレントアワード組織賞」を受賞しました。望外の喜びです。選考していただいた皆様、また、代表理事の中村和彦様や理事の清宮普美代様をはじめ、日頃から様々な形でサポートをいただいている方々に心より感謝を致します。

ヤフーでは、2012年に経営陣が交代して以来、「従業員の才能と情熱を解き放つ」をテーマに、制度の改定、組織開発、企業風土醸成など、100以上の取組みを実施してきました。組織開発においては、社内に専門の部署を設け、より組織を機能させるための取組みを行い、多くのヤフーの従業員が組織開発を通じて学びを得ています。

本セッションでは、今回のアワードでも評価いただいた、2012年以降のヤフーの組織開発の取組みを、経営、人事、現場(職場)の3つの視点から、ご紹介いたします。本セッションを通じて、経営層の温度感と人事部の温度感との違いや、経営の観点からみた組織開発の在り方を明らかにすることの重要性などを伝えていきたいと考えています。

私自身、ヤフーグループに参画する以前から、経営立場で組織開発に関わっていたこともあり、今回の大会のテーマである「組織イノベーション」を実現するためには、経営の観点からみた組織開発の在り方を明らかにすることが重要だと感じています。

※ODNJエクセレントアワード組織賞とは

ODネットワークジャパンでは、組織開発(OD)アプローチによって組織を活性化させた組織(個人)を表彰し、優秀な事例を公表することによって、ODの普及と実践知の蓄積を促進することを目的としています。その視点で秀でた取り組みに対して、本年度よりODNJが表彰するものです。審査基準として、1)ODの実践であること 2)成果がでていること 3)継続した取組みであること(1年以上) 4)他に影響を与え、知見を広めうる取組みであることなど、プログラムの目的性・難易度・独自性と成果を考慮しOD活動の効果性を審査するものです。

組織イノベーションを促進する環境づくり

ヤマトフィナンシャル(株) 栗栖 利蔵 沖縄ヤマト(株) 赤嶺 真一
(株)スコラ・コンサルト 柴田 昌治 ODNJ代表理事/南山大学 中村 和彦

栗栖 利蔵プロフィール: ヤマト運輸(株)、ヤマトホールディングス(株)などヤマトグループ各社にて社長、執行役員、財務戦略シニアマネージャーなど財務戦略における要職を多数歴任。2012年にヤマトフィナンシャル(株)代表取締役社長に就任後は、ヤマトフィナンシャルの業態変革を実行するため、経営理念の制定、組織風土改革を積極的に実施。



赤嶺 真一プロフィール: 平成4年ヤマト運輸(株)(現ヤマトホールディングス(株))入社。ヤマト運輸(株)岐阜ベース長、松本主管支店長を経て、2011年に沖縄ヤマト運輸(株)代表取締役社長に就任。翌年沖縄ヤマト運輸(株)代表取締役社長 社長執行役員に就任し、現在に至る。



柴田 昌治プロフィール: (株)スコラ・コンサルト プロセスデザイナー代表。1986年に、日本企業の風土・体質改革を支援するためスコラ・コンサルトを設立。これまでに延べ800社以上を支援し、文化や風土といった人のありようの面から企業変革に取り組む「プロセスデザイン」という手法を結実させた。社員が主体的に人と協力し合っていきたいと働ける会社をめざし、社員を主役にする「スポンサーシップ経営」を提唱、支援している。2009年にはシンガポールに会社を設立。著書『なぜ会社は変わらないのか』『トヨタ式最強の経営(共著)』『なぜ社員はやる気をなくしているのか』『考え抜く社員を増やせ!』『どうやって社員が会社を変えたのか(共著)』(以上、いずれも日本経済新聞出版社)『成果を出す会社はどう考えどう動くのか』(日経BP社)『日本企業の組織風土改革』(PHPビジネス新書)ほか



中村 和彦プロフィール: NPO法人OD Network Japan代表理事。南山大学人文学部心理人間学教授。同大学人間関係研究センター長。米国NTL Instituteメンバー。専門は組織開発、人間関係トレーニング(ラボラトリー方式の体験学習)、グループ・ダイナミクス。NTL Institute組織開発サーティフィケート・プログラム修了。組織開発に関する研究、組織開発実践者養成のトレーニングやコンサルティングを実施し、研究と実践のリンクを目指したアクションリサーチに取り組む。著書に「入門 組織開発ー生き生きとした職場をつくる」(光文社新書)。

バブル崩壊後、日本の企業には急速な質的変化が起こっています。企業を取りまく環境は激変してしまいました。この荒波をまともに受けた日本企業は、余剰人員などバブル期に蓄積した贅肉を取り去るべく、先を争ってアングロサクソンの合理的な合理策を推進しました。その結果としてそれなりの効果は得ましたが、半面、社員の仕事に対するモチベーションや会社に対するロイヤリティの劣化は目を覆うばかりになっています。

この現状をもたらした原因のひとつに、日本企業に特有の新卒一斉採用方式に見られるような「社員の企業への全人格的な従属」という日本的企業体質に潜む深刻な問題があります。この体質の部分には何ひとつメスを入れず、輸入物の処方策をそのまま実施するだけだと、本質的な問題はいつ解決されないまま残ってしまうのです。

とくに問題なのは、徹底した合理化・電子化の促進が、同時に社員の孤立化を深めていく、という皮肉な結果をもたらしてしまったことです。自分の仕事だけにしか関心が向かなくなることで生じる社員の孤立化は、同時に「どうせ言っても仕方がない」というあきらめの空気を蔓延させていくことにつながっています。

他方、今日ほどイノベーションが必要とされる時代は過去にありませんでした。しかし、一人ひとりが懸命な努力をバラバラに続けているという今の日本の状況がイノベーションにとってよい影響を与えていないことは誰の目にも明らかです。狭い自分の世界に閉じこもったままでは、イノベーションは起こり得ないのです。

つまり、イノベーションを阻害する環境が私たちを取りまいているのが現実です。そういう意味で、イノベーションが起こりやすい環境づくりは、まさに日本再生の最重点課題といっても過言ではないと思います。

まったく新しい技術や考え方などによって新たな価値を生み出し、社会に大きな変化をもたらすイノベーション。こうしたイノベーションの起こりやすい環境づくりへの努力は、すでに始まっています。今回は、そうした努力を地道にスタートした企業の生の声をその葛藤とともにお届けしたいと思います。

発表者プロフィール：杉田 康宏 ●リアリティ・エンジニアリングチーフコンサルタント。愛知県出身。業績回復を得意とする。大手製薬会社や、美容関係など様々な業種での豊富な事例紹介をもとに、その会社で起きていることを的確につかみ、やる気のなかった社員を会社の稼ぎ頭にするようにチームを再生させる「自立した社員の育成」にも定評がある。現在は、業界の垣根を超えた様々なコンテンツ開発や商品開発、人材育成に関わっている。

1)リアリティ・エンジニアリング(RE)とは

実施者がマインドフルネスな状態で、課題に関わるリアリティ(事実)を見いだし、リアリティに対応した活性化プロセス(感情的になる部分の感情を解放するプロセスも含む)を通して、ステークホルダー全てが納得いき、自ら進んで動きだくなる解決策を導き出す手法。

組織開発においては、各個人の特性(得意不得意、ものの見方や感じ方の違いなど)をお互いに共有して行くことによって、組織内に立場を超えた一体感と共感が生まれる。指示命令型的手法では実感しにくい「必要とされている、受け容れられている」という実感が得られるようになるので、各個人がマインドフルネスな状態になり、イノベティブな組織へと変容する。

2)事例紹介

①A社(コンサルティング会社)

課題／個々のスタッフは機能しているが、会社の方向性が見出せずにいた。

REのプロセスを通してスタッフ各自の仕事に対する情熱や信条が強すぎるために意見がまとまらなかったこと、目指しているものはひとつであったことを自覚し、認め合えたとき、一気に一体感へ変容した。それによって5年間議論を尽くしても答えが見出せず、解決を諦めかけていた課題が解決し、個々の特性を活かし合うという方向性を見いだすことが出来た。

②B社(モータースポーツ用品販売会社)

課題／戦略上立ち上げが急務であったコールセンターが、多発するクレーム処理に追われ機能不全に陥っていた。

関連する全ての部署に対するREプロセスを通して、クレーム発生の原因であった社内の意思疎通不全の原因が明確になると共に、顧客ニーズも明確になった。さらに、機能していなかった部署や人材に社内の宝が眠っていることがわかった。

自らを会社の宝であると自覚出来た部員たちは、積極的にアイデアを出し合うようになり、一気にイノベティブな部署になった。その結果コールセンターは戦略上の中核として機能し、把握した顧客ニーズを戦略の中核として活用できるようになった。

③C社(介護会社)

課題／14の事業所(社員2000名)はそれぞれが孤立し、お互いのサポート体制が悪かった。経営陣からは、「理念を浸透させたい」「100年後も成長する組織を作りたい」というオーダー。

まずは、現場でリーダーに本音を聞き、活性化プロセスとして感情の解放を行った。様々なリアリティを整理し、経営陣、リーダー、現場社員の想いが繋がるように対話の場を設けて様々な活性化プロセスを行い、お互いの想いを共有することで分離感から一体感へ生まれ変わり、事業所間の交流とサポート体制が生まれた。

発表者プロフィール：渡邊 壽美子 ●1993年(株)富士ゼロックス総合教育研究所に入社後、人材・組織開発に関する研究開発やコンサルティングに従事。WIALジャパン認定シニアアクションラーニングコーチ。共著『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』(2005年:白桃書房)。1993年お茶の水女子大学文教育学部教育学科卒業。2001年筑波大学大学院 経営・政策科学研究科システム科学専攻修了MBA。

【背景】

組織内外の成員の多様性や創造性を生かし、イノベーションに結び付けていく重要性はますます高まっています。富士ゼロックス総合教育研究所は、これまで、ITをあまり活用しない組織開発ワークショップや研修プログラムを提供してきましたが、有効なIT活用を探索すべく、2014年より富士ゼロックスの共創ラボラトリー(注1)と、電子付箋システム(注2)を活用したワークショップ設計や実施に関して共同研究開発を進めてきました。今回は、我々の取り組んでいる手法と効果、課題、可能性について紹介します。

【研究開発の活動概要】

活動は富士ゼロックスが提唱している人間中心設計の原則に基づいて進められています。

①利用状況の把握と明示:ワークショップ実施対象の現状について全体像をとらえる

②ユーザーと組織の要求事項の明示:ヒアリング内容を電子付箋システムを使って構造化し、ワークショップ提供で目指すありたい姿をBefore/Afterで描く

③設計による解決策の作成:実施制約に配慮しつつ、ストーリー実現に重要な項目から、電子付箋を用いたワークショップのプロトタイプを設計する

④ 要求事項に対する設計の評価

【プロトタイプの評価】

プロトタイプワークショップを実施後、参加者に対してアンケート調査を実施。「参加者間の相互理解の促進」(5段階で4.3)「思考・対話プロセスの可視化」(5段階で4.1)等の指標で肯定的な評価を得ました。一方「気付かなかった課題の発見」(5段階で3.5)等に関しては課題が残りました。今後は「戦略実行キャンプ&ミーティング」(2014・2015ODNJ年次大会で発表)との組み合わせや、遠隔でのワークショップ実施について研究開発を進めていく予定です。

(注1)富士ゼロックスは2010年に富士ゼロックス R&D スクエアを開設。その中に、「お客様共創ラボラトリー」を開設し、6年以上に亘り、お客様やパートナーとの共創による研究開発活動を通して、新しい価値づくりを探索しています。

<https://www.fujixerox.co.jp/company/technical/laboratory/>

(注2)富士ゼロックスが開発した、コラボレーション支援システム

(EOO Cards®とEOO Board®)

http://www.fujixerox.co.jp/company/technical/tr/2014/pdf/s_06.pdf

発表者プロフィール：松本 繁宜●(株)ビジネスコンサルタント フェロー役員(2014年3月より現職)。法人営業を経て1999年コンサルタント部門に移籍。役員・部長職に対する人間力向上やリーダーシップ啓発、内省支援を専門とする。自動車ディーラー、流通小売業、テーマパークなどで実績多数。

組織開発の核であるTグループは、時代に合わせて変化しています。これまでのTグループは個人の参加者が自己啓発を目的としていたため、Tグループ内で起こる“Here and Now”を中心テーマとしていました。しかし最近では企業や組織の要請を受け、Tグループの体験で得た気づき・学びが現実世界で活かせることが重視されています。そのため、NTL(*1)では、“There and Then”を念頭に置き、参加者が所属する組織や職場のテーマも扱うことで、職場に戻った後すぐに学びが応用できるようにプログラムを構成しています。

この流れの中で、(株)ビジネスコンサルタントが提供するヒューマン・エレメント・プログラム(HEP)(*2)が、2016年よりNTLの正式プログラムとなりました。HEPは、Tグループの大家であり、元NTLメンバーでもある故ウィル・シュッツ博士が開発したものです。従来のTグループとの違いは大きく2つあります。1つは非構成のプログラムではなく、ストラクチャード・Tグループであること、2つ目は自己啓発ではなく、組織、チームの効果を高めることを目的としている点です。自己防衛のメカニズムとその背景を理解し、防衛を必要としないオーセンティックなチームワークのあり方を体験と理論を通して学びます。(株)ビジネスコンサルタントはこのHEPプログラムを1988年から日本に導入し組織開発の核として、特に経営幹部のリーダーシップ啓発のために展開してきました。

今回は、そのHEPプログラムを理解いただけるよう、マスタートレーナー2名が

体験型ワークショップを実施します。また、国内外での組織開発の導入事例や活用事例も紹介します。

NTL(*1)

1947年にクルト・レヴィンによって設立された組織。正式名はNational Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science(略称NTL)。現代の企業研修プログラムに多大な影響を与え、なかでもTグループの確立、第二次大戦後の人間関係志向の経営観などに影響を与えた。

HEP(*2)

1951年アメリカ海軍から「戦艦のコンバットインフォメーションセンターのチームワークの質を高めたい」という要請を受け、心理学者ウィル・シュッツ博士が本プログラムを開発した。様々な人間行動の研究の結果「FIRO理論(ファンダメンタル・インターパーソナル・リレーション・オリエンテーション)」を発表し注目を浴びた。そのFIRO理論を更に発展させた「エレメント理論」をベースに本プログラムが開発され、自己の防衛のメカニズムとその背景を理解し、防衛を必要としないオープンで正直なチームワークのあり方を体験と理論を通じて学ぶ。現在約30ヶ国で実施され、アメリカではNASAでも導入されている。日本国内でも自動車メーカー、流通小売組織、スーパーゼネコン、アミューズメントパークなどで広く活用されている。

発表者プロフィール：蔭山 明子●富士ゼロックス(株)に入社後、法人営業・マーケティング・人材開発の業務に従事。2007年から(株)富士ゼロックス総合教育研究所にて、人・組織・マネジメントの開発を軸に、リーダー革新および組織開発の側面で企業へのコンサルティングと実行支援を行っている。現在特化しているテーマは、企業の垣根を越えた多様な関係性の構築、および価値創造を実現するための基盤/プロセスづくりである。

多くの企業では、変化し続ける環境において持続的な成長を図るために、既存の事業の延長上にはない新たな価値創造を求めています。

直面する変化に対応するだけでなく、将来に向けた望ましい変化を自ら描きリードできる存在となれるように、組織内における全ての立場の人たちが創造性を発揮し、組織の独自能力を創り出す必然性が今まで以上に高まっています。

これからの社会を創る新たな価値を創造するためには、既存の市場の枠組みに囚われずに市場・社会を広く捉えて潜在的なニーズを発見することと、社内外のあらゆるリソースとの共創関係のもとに事業価値に転換することの二つが重要になります。しかし、実際に実現することが難しいのはなぜでしょうか？

その要因の一つには、私たち一人ひとりが過去の経験や置かれた環境を通して培ってきたモノの見方や考え方の偏りがあると考えます。自分の思考のフレームを介して見えている範囲や、自分の価値観に合致するかどうかで判断してしまう思考の限界が、新たな着眼点や関係性を取り入れることを阻みます。組織のマネジメント層にある方たちには特にこのような傾向が強くなっているようです。また、経験が浅く、本来は先入観の少ないはずの若手の社員であっても、組織の中で醸成される暗黙の規範に沿った行動をとることや、与えられた仕事に対して正しい答えを導き出すことに慣れ過ぎるために、本来持つ創造性を埋

没させてしまう恐れがあります。

(株)富士ゼロックス総合教育研究所では、2013年から「Societal Leadersプロジェクト」を立ち上げ、社会から求められる価値の共創を目的とした研究・実践・開発活動を行ってきました。その活動の一つとして、企業のリーダー層を対象にして、地域社会の現状や課題に直接触れる実体験(フィールドワーク)の企画と実行支援を行っています。地域社会を構成するさまざまな人の価値観に触れることが、凝り固まってしまっていた見方や考え方を解き放ち、多様な価値観を自らに取り入れることを促進します。そして、このような体験が、市場や社会が求めていることに対する新たな気づきを促すとともに、自分が仕事を通して実現したいことを主体的に考えるきっかけを生み出します。今回は、企業における適用事例をもとに、新たな価値創造に向かうマインドの変化および今後の可能性についてご紹介します。

7/31

公募企画 G-4
14:00-15:15
210 研修室

AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)を核とした継続的な組織開発の進め方 ～自動車部品メーカーにおける従業員満足度向上を目指して

サクセスポイント(株) 渡辺 誠 連名発表者: A社 組織開発推進者 中村 薫子

発表者プロフィール: 渡辺 誠 ● (株)サクセスポイント代表取締役。一般社団法人ポジティブイノベーションセンター代表理事。ポジティブ心理学を活かした組織開発と人材開発を得意分野とする。各企業で行ったワークショップは通算300回を超え、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)を中心に、対話型組織開発の幅広い手法を駆使して実施している。著書に『米国人エグゼクティブから学んだポジティブ・リーダーシップーヤル気を引き出すAI』ほか3冊がある。

このセッションの目的

- 組織開発を、年間を通じてどのように進めるのかを理解してもらうためのセッション。
- 社内組織開発推進者とコンサルタントが組織開発の進め方について具体的な事例を提供する。

このセッションに参加して得られること

- 企業において社内組織開発推進者とコンサルタントが協調して組織開発を進めていくときの留意点や限界を学べる
- 年間を通じての組織開発はどのように進めていくのか、事例を通じて学べる
- 実施事例の解説より、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)のワークショップの進め方がわかる

主なプレゼンテーションの内容

- 企業を取り巻く課題やトップマネジメントの想い
- AIを導入したいと思ったきっかけ
- 社内組織開発推進者が単独でAIを実施してみた時の成果と課題
- コンサルタントに組織開発を依頼することになった理由
- コンサルタントとともに進めている組織開発の内容

- トップマネジメントワークショップの進め方
- 社員全員対象のワークショップの進め方
- ワークショップ以降の設計変更
- 今後の、教育やワークショップの計画

組織開発の状況説明

A社において、AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)を核とした組織開発が現在進行中。当初は、社内ファシリテーターが中心にワークショップを進めていた。AIによるポジティブな組織開発の良さを実感することができたが、組織全体に影響を与えるまでには、至らなかった。組織開発をさらに進めるために、コンサルタントと協業しながら、組織開発を進めることにした。

昨年、12月からコンサルタントと共同で組織開発の検討を開始し、1年間にわたり計画を立てて進めている。現在は折り返し半ばである。

7/31

公募企画 G-5
14:00-15:15
211 研修室

対話型セッション「イノベティブな組織の人材とは？」 ～対話型組織開発に必要な人材と育成～

(株)Dialogic Consulting 吉田 創

発表者プロフィール: 吉田 創 ● 高校在学中に渡米。米国と日本で起業し、多民族との貿易、IT企業の経営、M&Aなど、20年以上企業現場での経験を積む。企業経営をしているとき偶然Tグループに出会い衝撃を受ける。その後毎月1週間、非構成の対話で研鑽を積み、ファシリテーション・トレーニングの場として2011年「対話の学校」を開始。ラボラトリー方式の体験学習をベースとした学びの場を提供している。対話型組織開発とは、2010年のArt of Hosting and Harvestingとの出会いから。以降、国内外でのトレーニング、組織の現場などにて対話型組織開発を外務コンサルタント、ファシリテーターとしても実践中。

昨年の発表では、主に対話型組織開発の理論と日本での実践についてお話しさせていただきました。関心を持ってご参加いただいた方には心より感謝申し上げます。今年は、実践の中で見えてきた、対話型組織開発に必要な人材とそのためのトレーニングをみなさんに共有し、みなさんと対話したいと考えています。

対話型組織開発は、過去の経験と今の知識では太刀打ちできない複雑な課題に、様々な利害関係者と当事者が対話し、自分たちの未来を自分たちで描き、そこに向かって当事者全員が自らを動かし、組織が成長していく実践です。結果、創造性が高く自己変革する組織になっていきます。この前提には、「過去の経験と今の知識を一旦横に置く」固定観念からの脱却や、今まで行っていなかった行動が必要となります。しかし、なかなか思い通りに進まないのが実情です。

- 社内協力者が見つからない・上司、経営者に理解されない
- 政治的意図による判断や施策が多すぎる
- 育成しようとすればするほど、受動的な社員が増える
- 発言に行動が伴わない
- 仕事以外の会話や雑談が少ない
- 具体的目的目標が提示されないと話し合いが進まない

- 個人のニーズが語られたことがない・組織と個人のニーズが乖離しすぎている
- 個人的に良いと思うことが実践されない
- 同調的雰囲気、反対意見や批判がない
- さまざまな施策が大株主からの要請で止まってしまう

このような状況で経験した失敗と成功をつなぎ合わせてみると、カギとなる人材とまたそのために必要だと考えられる育成方法が少しずつ見えてきました。

私からのお話は、私のオブザーブ記録と参加者のアンケートを元にまとめたお話しになります。このお話はセッションのきっかけとし、残り時間は参加者のみなさんと対話によってセッションを進めます。さまざまな立場の方が集まる年次大会ですから、生成的対話を実践し、この場で新たな集合知を創ってみたいと考えています。また、ハーベスターにも参加いただき、対話を記録していきます。話された内容は、実践で活かしていただければ幸いです。

「イノベティブな組織の人材とは？」を組織開発のレンズで眺めてみましょう。

「戦略をやりきる組織」をつくる



私たち CCI コンサルタントチームの強み

- 「ひとりひとりが経営者としてのスタンスで臨む」
- 「多様性をもったチームでの支援」
- 「人と組織の成長を最後まで信じる」
- 「OD の価値観を貫く」
- 「相手以上に相手の事を考えぬく」

コア・バリュー

内在的価値が未来をつくる

われわれはクライアントと共に
組織の本質を見極め
自分たちで変わっていくための支援をする
OD コンサルタントチームです

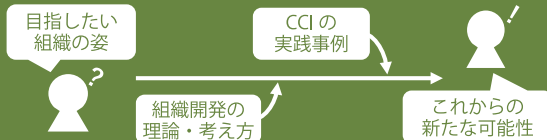
株式会社シー・シー・アイ OD セミナー

「組織開発 (OD) との向き合い方」

～理論から実践への架け橋をつくる～

本セミナーは、組織開発の理論とシー・シー・アイのコンサルティング事例をベースに、みなさまに
ざっくばらんに組織活性化を考えていただく場です

ご自身の組織を変えていくために組織開発をどう実践するかの可能性を探求していきます



開催概要

月1回、定例開催しています

日程：8/10(水)・9/13日(火)・10/13(木)

時間：17:00-20:00 (16:50 開場)

参加費：5,000 円 少人数でのセミナーです

参加お申し込み：

<http://cci-od.jp/seminar/2064>



2016年に30周年を迎えました

株式会社シー・シー・アイ

企業文化を創造するネットワーク

東京都港区南青山 2-29-9-601/03-3497-5033/cci-od.jp



Art of Hosting and Harvesting, Tokyo 2016

「組織の物語を変える 「わたし」となるために、 いま必要な一歩とは何ですか？」



AoHは複雑性・不確実性・創造性・共創・イノベーションに対応した対話型組織開発のトレーニングです。

参加することで、現実にかかるカオスのプロセスや、個人から組織レベルへスケールアップする変容プロセスを体験し、その状況に応じたスキルとマインドセットを学ぶことができます。

日程 2016年9月16日 18:30 ~ 9月19日 16:00

会場 晴海グランドホテル (大江戸線勝どき駅徒歩10分)

参加費 60,000円 (各種割引あり) + 宿泊費：53,000円 (3泊9食・相部屋) ~ (定員30名)

お問合せ info@artofhosting.jp 詳細・お申込み <http://www.artofhosting.jp>

組織開発支援者の方へ

グループ・ファシリテーションのスキルを高めてODに活かしませんか？

日精研のグループ・ファシリテーションの特徴は、“いまここ”で起こるプロセス（自分・他者・グループ）を重視し、個人・グループの持つ力を引き出すこと。これは企業・学校などのグループを扱う組織開発支援者に必須といえます。まずは受講者として体験した後に、ファシリテーター・トレーニングにご参加ください。



お手軽〈日帰り〉コース

グループワークで学ぶ

人間関係づくりトレーニング

9月29日(木) 10:00~17:00

ファシリテーター: 文川 実

受講料: 5,000円(8%税込)

内容: 3つの実習を体験いただきます。実習教材は現場でも使用できます。

本格〈宿泊〉コース

グループワークで学ぶ

ファシリテーター・トレーニング

11月3日(木・祝)~5日(土) 2泊3日

ファシリテーター: 津村 俊充 (JIEL: 日本体験学習研究所 所長)

受講料: 10万円程度(宿泊・食費込み) 会場: マホロバ・マインズ三浦(神奈川)

内容: 支援の領域を想定したプログラムを選び、実施します。他の参加者からフィードバックをもらい、ファシリテーション力を高める実践講座です。

連絡先 (株)日本・精神技術研究所 東京都千代田区九段南2-3-27 あや九段ビル2階 TEL 03(3234)2965 詳細は [日精研ワークショップ](#) 検索



「20代で身につけたい質問力」

出版社: 中経出版

価格: 1,300円(税抜)

アクションラーニング |基|礎|講|座|

PSD開催日程

2016年 7月14日(木)、15日(金) 9:30-17:30

2016年 9月 6日(火)、7日(水) 9:30-17:30



アクションラーニングコーチ |養|成|講|座|

ALC開催日程

2016年10月12日(水)、11月15日(火)、12月13日(火)、2017年1月17日(火)

9:30-17:30、最終日のみ9:30-18:30



NPO法人
日本アクションラーニング協会

【お問い合わせ先(事務局)】



株式会社ラーニングデザインセンター

〒105-6205 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー5F

TEL.03-6680-2698 / FAX.03-6854-3737

風土改革アプローチとは

組織のもつ知とエネルギーを引き出し「チーム」でダイナミックに機能させるプロセスデザインの技術があります。

「知恵」と「協力」を創造の資源に変える 組織イノベーション。

組織イノベーション
組織OS理論 組織技術

チームイノベーション
チームづくり
チーム思考
チームモチベーション

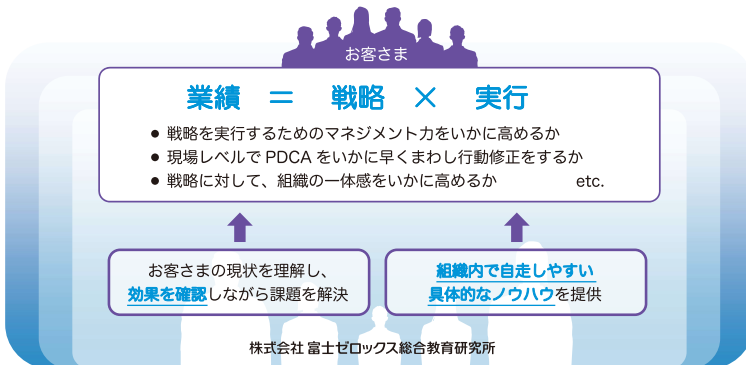
株式会社スコラ・コンサルト
SCHOLAR CONSULT CO.
www.scholar.co.jp

FUJI XEROX 

「戦略実行」をテーマとして お客様の課題解決 をご支援いたします。

素晴らしい戦略があっても、それが現場で実行されなければ
成果（業績）に結びつきません。

私たちは、**戦略実行の基盤となる人・組織の力**を高め、
お客様の課題解決、さらには、持続的な成長をご支援いたします。



お問合せ先

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

本社 〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL : 03-5574-1511 (代表) URL : <http://www.fxli.co.jp>

戦略実行を促進するテーマ

現場で「戦略」と「個人」の行動を一致させていく
には、さまざまな要素が関連します。

「個人」「マネジメント」「組織」の視点からテーマを
設定し、コンサルティング、施策実行支援、現場定
着支援等を通じて、ご支援いたします。

個人

- アセスメント、各種意識調査
- スキル開発、キャリア開発
- モチベーション支援、コーチング

マネジメント

- プロセスマネジメント、方針展開力強化
- チームマネジメント、組織開発
- 会議・ミーティングの効果的実施

組織

- 人事・人材開発制度の構築
- 帳票設計・管理の仕組みづくり
- 風土改革、価値観・ビジョン浸透

「個人」が変わる

「社会」が変わる

「組織」が変わる

組織変革はなぜ多くが失敗におわるのでしょうか？

失敗の背景の1つに、人材を部品や歯車のようにみる機械論的な組織の捉え方や前提が変化への抵抗の大きな要因となっていることがあげられます。学習する組織における組織観では、組織を「生命システム」として捉え直し自己やメンバーの学習を互いに促したり、あるいは新たな関係性のもとに、効果的な行動、思考、意志を共に創り出します。

私たちは「**学習する組織**」や「**システム思考**」のアプローチを通じて変化の担い手となる組織やリーダーたちの成長と育成をお手伝いします。個人、組織、そして社会が、変化を味方に、しなやかに進化しつづけるために。



有限会社チェンジ・エージェント 代表取締役
小田 理一郎

オレゴン大学経営学修士 (MBA) 修了。米国企業で製品責任者・経営企画室長として業務改革・組織変革に取り組む。2005年チェンジ・エージェント社を設立。人材・組織開発、CSR経営などのコンサルティングに従事し、システム横断で社会課題を解決するプロセスデザインやファシリテーションを展開する。

デニス・メドウズ、ピーター・センゲ、アダム・カヘンら第一人者たちの薫陶を受け、システム思考、ダイアログ学習する組織などの普及推進を図っている。

著書に「なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか」他共訳書に「学習する組織」「システム思考」「社会変革のシナリオ・プランニング」「行動探求」等多数。

公開セミナー

システム思考
組織開発・学習する組織
CSR・サステナビリティ

リーダー、マネージャー、経営者、教育者プロフェッショナル向けに、変化を生み出すためのアプローチを紹介する、さまざまなセミナーを提供し、組織や社会における変化の担い手の成長を支援しています。

組織開発

企業研修
コンサルティング
ファシリテーション

リーダー、マネージャー、役員の人材育成や能力向上を図る研修プログラム、組織パフォーマンスを高めるための組織開発・戦略開発プロセスのファシリテーション、そして企業価値だけでなく社会・環境価値の向上を図るCSR・CSVのコンサルティングなどを提供しています。

持続可能な社会

志のネットワーク形成
マルチステークホルダー
ダイアログ

人づくり、組織づくりに加えて、自ら社会の構成メンバーとして、志ある個人や組織のネットワークを形成し、課題を取り巻くさまざまな利害関係者の対話を促して、日本と世界に貢献するためのプロジェクトを展開しています。

「変える」メソッドを経営に



Change Agent

<http://www.change-agent.jp>

有限会社チェンジ・エージェント

tel:03-6413-3760

東京都世田谷区船橋1-11-12産興ビル3F

ODNJのご案内

昨年2015年にNPO法人化を経て、あらためてわれわれOD Network Japanがどのような存在を目指していくかを、理事と会員のみなさまで検討し、新しいミッション、ビジョン、バリューを明文化しました。新たなミッション、ビジョン、バリューを軸にしながら、みなさんと共に活動をすすめてまいりますので、引き続きよろしく願いいたします。

OD Network Japanとは

組織開発(OD: Organization Development: 以下ODと記す)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。

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。

ビジョン

- 日本におけるODの目指す姿
日本にODが定着し、その機能をもつ部門や人々(チェンジ・エージェント)がさまざまな組織に存在している。
- OD Network Japanの生み出すインパクト
交 流: OD実践者間の新しいつながりが増えている。
学 習: ODNJ内のラーニング・コミュニティを通して、会員の自己研鑽を支援している。…例えば、分科会、講座、海外・国内交流など
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。…例えば、年次大会、ODジャーナル、研究会、海外・国内交流など
普 及: ODの有用性や意味を発信することを通して、ODの価値観に共感し、実践する人が増えている。

価値観

- 人間と組織への信頼
人の可能性を信じ、組織はよりよく変容できることを信頼する(ODNJをよくすることにも取り組む)。
- 社会のベネフィット
個人やODNJの営利を追求するのではなく、社会(世界)のために、を重視する。
- あり方(Way of Being)
ODの価値観を大切にし、手法に走らず、プロセスから 学び、自己成長にとりくむ。
- 対話と共在
わたしであることと、ともにあることの両立を、対話を通して探求する(違いと向き合う)。
- 出会いとつながり
同じ志をもった人びとが出会い、楽しみながら関わる。

ご入会について

◆会員資格

NPO法人OD Network Japanの理念にご賛同いただける方は、基本的にどなたでもご参加いただけます。

OD Network Japanの主催する年次大会・講座・研究会などに会員特別価格で、また分科会へご参加いただけます。詳細はWebページの定款をご覧ください。

◆入会金および年会費

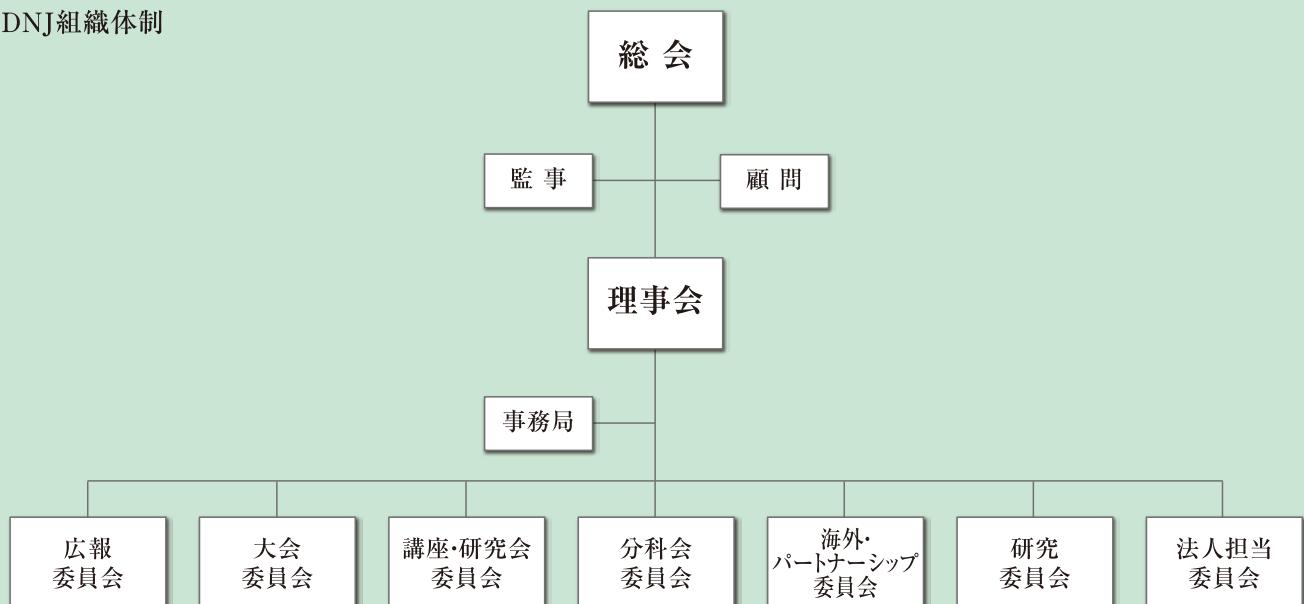
入会初年度 15,000円

内訳: 入会金 5,000円 翌年年会費 10,000円(初年度期中の年会費は無料)

入会3年目以降 年会費 10,000円

「<http://www.odnj.org/admission/>」よりお申し込み下さい。

ODNJ組織体制





【ODNJ 2016年次大会運営事務局メンバー】

大会委員長:水迫 洋子

PMO:岡崎 愛、神田 卓、水迫 誠人

生田 直美、内田 桃人、岡田 早苗、荻田 由紀、桑原 香苗、兒玉 義徳、高木 明子、津野 孝、百瀬 成昭、吉田 創

【Special Thanks!】

○グラフィックファシリテーター

山田 夏子(株式会社しごと総合研究所代表取締役社長 ベビー&パースフレンドリー財団アドバイザー システムコーチ/クリエイティブファシリテーター)

友澤 さとこ(イラストレーター/グラフィックデザイナー/Webライター)

小里 歩(インプロ・ワークス株式会社)

○通訳

Skip Swanson(Global Leadership Partners Asia)

桑原 香苗((有)フィールド・シフト)

