



組織変革とチーム変革

李 超・狩 俣 正 雄

要旨 オープン・システムとしての組織が持続的に発展するためには、環境の変化に対応して絶えず変革する必要がある。環境の変化に対応して変革しなければ、組織は衰退し、最終的には消滅したりするからである。しかし、組織が環境変化の問題に直面し、その解決のために変革が求められても、組織が実際に改革や変革をすることは困難である。これは改革や変革には多くの人々が抵抗するからである。そこで、これらの抵抗を克服して組織を変革に導く手法を解明する組織変革理論やモデルが多く表されている。本稿は、先ず、代表的な組織変革理論やモデルの特徴を検討し、それらの理論やモデルとインテグラル・アプローチの関係を検討する。そして、それらの組織変革論と変革的リーダーシップ・モデルの知見に基づいてチームの変革過程について検討し、有効なチームの構築に向けてチームを変革するリーダーの役割を解明することを意図している。

Abstract Unless an organization transforms itself constantly in response to environmental changes, it might not be able to survive and develop and might eventually collapse. However, in the face of environmental changes, an organization might have difficulty in actually going through with a transformation because of resistance from many members of the organization.

So in order to elucidate techniques to overcome this resistance and to elucidate methods to transform organizations successfully, many organizational transformation theories and models are expressed. Therefore this article discusses the characteristic of the representative organizational transformation theories and models, and examines the relationship between those theories and the integral approach. This article is also intended to elucidate the role of the leader to build an effective team by discussing the team transformation process, based on the knowledge of those organizational transformation theories and the leadership model of transformation.

キーワード 組織変革, チーム変革, インテグラル・アプローチ, 有効なチーム作り, 4象限モデル

原稿提出日 2019年5月30日

1 序

われわれを取り巻く環境は絶えず変化している。変化する環境の中で、オープン・システムとしての組織が存続発展するためには、環境の変化に対応して組織それ自体を絶えず変革する必要がある。環境の変化に対応して変革しなければ、組織は衰退し、最終的には消滅したりするからである。しかし、組織が環境変化の問題に直面し、その解決のために改革や変革が求められても、組織が実際に改革や変革をすることは困難である。特に、現状を打破するような革新的な変革であればあるほど、変革することは困難である。これは一般に、人々は改革や変革に抵抗するからであり、また変革の必要性を認めている人々でさえ、どのように変革するか、あるいは何をどの程度変革するかに関して考え方が異なり、彼らや彼女らの間でコンフリクトが生じるからである。

このように一般に変革することが困難な状況で、数千人、数万人の規模の組織を組織全体でドラスチックに変革することは一層困難である。そこで変革するに当たっては組織の特定の集団を対象に変革を試み、成功すればその成果を基に組織全体に拡大していくことが組織変革には有効であると考えられる。さらに近年は、働きがいのある最高の組織を構築するために、有効なチームを構築し、それを他のチームや集団あるいは部署に拡大することが行われている。すなわち、有効なチーム作りが最高の組織作りに繋がっているのである。そこで、組織変革を成功に導くためには先ずチームを変革することが有効と考えられているのである。

それでは組織はどのように環境の変化に対応し変革すれば、存続発展するのであろうか。あるいはチームを変革するためには何が必要であらうか。本稿は、先ず、これまでの代表的な組織変革論や対話型組織開発論の特徴を明らかにする。そして K. ウィルバー (Wilber) のインテグラル・アプローチの視点から従来の組織変革論や対話型組織開発論がどのように維持づけられるかを検討し、さらに統合的視点からチーム変革過程を検討して、有効なチームの構築に向けてチームを変革するリーダーの役割を解明することにしていく。

2 組織変革

組織変革に関しては多くの研究が行われてきており、その理論やモデルも数多く表されている。例えば、M. ブラゼル (Brazzel) は、組織変革理論は組織変革を理解し、説明し、

予測するための異なるレンズや、組織変革モデルを創造するためのより強固基盤を用意し提供するものであるとして、代表的な5つの変革理論を示している（Brazzel, 2014, 邦訳, 233-254頁）。変革はほとんど計画外に起こるとする「適応性のある想定外の変革理論」、リーダーが重要な問題や課題に計画的に対処する「計画変革理論」、変革は時間の経過とともに進行する段階の連鎖であるとする「開発および段階に基づく変革理論」、従属的な人々が対抗する十分な力を得て取引、交渉を通じて、支配的な文化を問題に引き込む結果として変革が起こるという「対立と力に基づく変革理論」、組織メンバーの物語、対話、会話が組織の現実の変革を起こすという「物語と対話に基づく変革理論」、の五つである。また H. E. オルドリッチ（Aldrich）は、進化論的アプローチの観点から変革に関わる理論として、組織生態学、制度理論、解釈論、組織学習論、資源依存論、取引費用経済学を挙げている（Aldrich, 1999）。

このように多様な変革理論があるが、本稿はインテグラル・アプローチ、およびチーム変革との関係で変革の問題を検討することになっているので、Schein の変革モデル、Weick の進化モデル、Scharmer のU理論、Kegan と Lahey の免疫マップ・モデル、Bushe と Marshak の対話型組織開発モデルについて検討する。それらは、後述の4象限モデルとの関わりで各領域における変革のメカニズムを理解するのに参考になるからである。

G. R. ブッシュ（Bushe）と R. J. マーシャック（Marshak）によると、組織開発や組織変革の研究はおよそ60年の歴史を持っている。その発祥は1940年代の K. レヴィン（Lewin）とその同僚たちに遡る（Bushe and Marshak, 2015, 邦訳, 33頁）。レヴィンは、変化は、計画された解凍と変化と再凍結のプロセスから生じるとされる。解凍（unfreezing）は現在の組織の仕組みを解消することである。変化（change）は新しい組織の仕組みに移行し変わることである。再凍結（refreezing）は新しく形成された仕組みを規則化し、安定化し、制度化することである（Lewin, 1951, 邦訳, 223頁）。

E. H. シャイン（Schein）も、レヴィンのモデルに従って、組織開発のモデルを示しているが、そのモデルの根底には以下の考え方があるとしている（Schein, 1968, 邦訳, 268頁）。①いかなる変化の過程にも、何か新しいことを学ぶことのみならず、既に存在し、しかもおそらくそのパーソナリティや個人間の社会的関係とよく一体化している何かをやめることが含まれる。②本人に変わろうというモチベーションがなければいかなる変化も起きない。もしそうしたモチベーションがないとすれば、そのモチベーションを起こさせることが変化の過程においては最大の難事である。③組織構造、過程、報酬制度の変更などの組織変革は、その組織の重要なメンバーにおける変化を通してのみ起きる。したがっ

て、組織の変革は個人の変化によって仲介される。④たいていの成人の変化には態度、価値観、自我像の変化が含まれる。そしてこうしたものを変えることは、本人にとってはもともと本質的に苦痛でもあり脅威でもある。⑤変化は順応的対処サイクルと同様に複合段階的サイクルである。そして安定した変化が起こるためには、全ての段階がともかく切り抜けられなければならない。

以上のような変化についての考え方に基づいて、シャインは変化の段階をレヴィンと同様、解凍、変化、再凍結に分けている (Schein, 1968, 邦訳, 268-272頁)。変革の段階1は解凍で、それは変化のモチベーションを創ることである。変化のモチベーションを創ることは三つのメカニズムを含む複雑な過程から成っている。その中のメカニズム1としては、個人が自分の世界観が妥当ではないと発見するか、ある行動が期待した結果を生まないばかりか、望ましくない結果さえ生むことを発見することである。メカニズム2は、変化を動機づけるに十分な罪の意識または不安な気持ちが生まれることである。メカニズム3は、変化への障壁を縮小するか、過去の失敗を認めることに内在する脅威を減らすかによって心理的な安全感を作り出すことである。

変革の段階2は変化することで、新しい情報と新しい見方に基づく新しい態度と行動を発展させることである。これは次の二つのメカニズムのうちの一つを通じて起こる。メカニズム1は、ロールモデルとなる人や信頼のおける人との同一視やそのような人々の立場から物事を見ることを学ぶことである。しかし、同一視はただその人だけを情報源にしてしまうという意味で、学習の方法としては限界がある。メカニズム2は、その人の問題と具体的な関連性を持った情報を得るために環境を精査すること、および多数の情報源から情報を選ぶことが、多くの場合より妥当性のある変化を生むということである。変化は新しい情報と概念を得ることによって促進される一種の認知過程だからである。

段階3は再凍結で、それは変化を定着させることである。これには次の二つのメカニズムがある。メカニズム1は、人は新しい態度や行動が本当に自分自身の自己像に合っているかどうか、そのパーソナリティの他の部分と矛盾していないかどうか、またそれらを心地よく統合できるかどうかを試す機会をもたなければならないことである。メカニズム2は、人は自分からみて重要な他の人たちがその新しい態度や行動を受け入れ、是認してくれるかどうかを試す機会を持つこと、あるいは変更計画が相互に新しい態度を強化し合えるようグループに狙いを定めることである。

シャインは、変化を導入する人は以上の諸点を念頭に置いて、各段階やメカニズムが適切に切り抜けられるように、様々な方法を用いなければならないとしている。このように

シャインの変化の問題は基本的に個人がどのように変わるかということであり、個人内部の変化を生み出す方法、あるいは変化へのモチベーションを生み出す方法を示している。その基本的な考えは、人は変化に抵抗するということであり、彼は、その抵抗を克服して変化を起こす方法を示しているのである。しかし、これは個人内部の変化の問題であり、それを促進するような組織の施策、あるいは人々の支援の在り方については明らかにしていないのである。シャインは、後年、組織文化とそれを変革する問題について明らかにしているが（Schein, 1985）、それは人々の間主観性の領域の問題を分析しているのである。

シャインが個人内部の変革の問題を分析しているのに対して、K. E. ワイク（Weick, 1979）は組織自体の変革の問題を分析し、進化論の考え方⁽¹⁾に基づいて組織化過程の変化の過程を明らかにしている。ワイクは、組織進化の過程を生態学的変化（ecological change）、イナクトメント（enactment）、選択、保持から成るものとし、組織は環境に適応するだけでなく、イナクトメントすることで環境にも働きかけるとしている。そして各過程には、組立規則（assembly rules）と相互連結行動サイクル（interlocked behavior cycles）が含まれる。

ワイクによると、組織化とは「意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」である（Weick, 1979, p.3, 邦訳、4頁）。意識的な相互連結行動とは、個々人の間にあるコミュニケーションを通じる相互作用のことである。多義性とは個々人の行動を通じ、インプットされた様々な曖昧性や不確実性のことである。妥当とは個々人に共有された経験あるいは行動のパターンである。文法とは、組織の規則、習慣、慣例である。したがって、ワイクは、組織化を個々人の相互作用を通じ、組織の多義性を削減し、統合した行動パターンを形成する過程であると捉える。

進化（変革）の過程には生態学的変化がある。生態学的変化は人々の注意を引く経験の流れの中の変化や差異であり、これらが多義性除去のきっかけを与える。この変化がイナクトメントできる環境、意味形成の素材を与える。イナクトメントは有機体が外部環境に直接的に注意する唯一の過程である。イナクトメントは経験の中で差異（変化）が発生するときある行動をしたり、あるいは生態的变化を作り出したりする。イナクトメントは多義的な素材を与えるが、それは選択過程で把握されるか、捨てられる。選択過程は多義的な意味を解釈し意味づける過程である。保持過程は成功的意味形成の結果を貯蔵すること

(1) 進化の過程は、一般に、変異（variation）、選択（selection）、保持（retention）という過程から成っている。変異はシステム内の突然変異の発生である。選択はある突然変異が生物的社会的集団の中に選択されるメカニズムである。保持は選択された変異がより大きなシステムの中で保持される過程である（Zammuto, 1982, p.61）。

である。

各過程と情報の多義性の間には次のような関係がある。情報の中の多義性の量が多ければ多いほど過程を構成するために使われる規則の数は少なくなる。多義性の量が少なければ少ないほど、過程を組み立てるために使われる規則の数は多くなる。また規則とサイクルの間には次の関係がある。サイクルを選択するために使用される規則の数が多ければ多いほど、過程に組み立てられるサイクルの数は少なくなる。サイクルを選択するために使用される規則の数が少ないほど、組み立てられるサイクルの数は多くなる。さらにサイクルと多義性の量との間には次のような関係がある。入力に適用されるサイクルの数が多ければ多いほど、残っている多義性の量は少なくなる。入力に適用されるサイクルの数が少なければ少ないほど、残っている多義性の量は多くなる。

このような一連の過程によって多義的情報を非多義的情報へと変換する過程が組織化過程ということである。これは、一人では処理できないような多義的情報（環境）に直面するとき、その人は他の人の共同活動、すなわち相互連結行動（コミュニケーション）によって情報を処理して、非多義的情報へと変換するということである。

以上がワイクの組織進化論の概略であるが、それは、組織は単に環境の変化に適応して進化するだけでなく、組織それ自体、特に組織のリーダーが環境をどのように認識するか、すなわちイナクトメントするかが組織の進化には重要であることを示している。その際、進化の過程は、組立規則と組立リサイクルに影響されるということであり、組織がどのような規則や連結サイクルを持っているかによって進化を規定し、組織は環境に適応するために、組立規則と組立ルールを変化させ、それを選択し保持して、組織は変革されるということである。この理論は組織の進化の過程を分析することで組織それ自体の変革の仕組みを明らかにしている。しかし組織成員の変化の問題については分析していないのである。

近年、社会や組織あるいはチームの変革において注目されている理論に C. O. シャーマー (Scharmer, 2009) の U 理論がある。これは未来との対話によって本来のあるべき姿や方向を示し、これによって組織の根本的な変革の仕方を明らかにしている。シャーマーによると、変化のレベルには四つあり、そのレベルに応じて対応策がある (Scharmer, 2009, pp.50-52, 邦訳, 83-85頁)。変化レベルの最も低いレベル 1 は、それまでの習慣や繰り返しているやり方で変化に「反応」することである。レベル 2 は「リ・デザインニング (再設計)」で、根本的な仕組みやプロセスを変えることである。レベル 3 は「リ・フレーミング (枠組みの再構成)」で、根底にある思考のパターンそのものを見直すことであ

る。レベル4は、「プレゼンシング」で、出現する未来から学ぶ方法である。シャーマーは、プレゼンシング（presencing）とは、「プレゼンス（presence＝存在）」と「感じ取る（sence＝感知する）」からなる造語で、個人と集団が未来の最良の可能性に直接つながっていく能力である、としている（Scharmer, 2009, p.8, 邦訳, 39頁）。彼によると、個人であれ集団や組織であれ、改革や変革が起こるのはU曲線のように左上から下り、①ダウンロード、②観る、③感じ取る、④プレゼンシングの底に至り、それから右上へと上昇し、⑤ビジョンと意図とを結晶化、⑥生きているマイクロズムをプロトタイプ、⑦新しいやり方・仕組み・実体化、に至る過程である。このようにU字型に変化するのでU理論と称している。それは次のように説明される（Scharmer, 2009, pp.38-39, 邦訳, 72-74頁）。

①ダウンロード（downloading）は、過去のパターンを再具現化することで、世界を自分の思考のいつもの物差しで見ることである。ダウンロードの習慣を停止することで、観るという状態に入っていく。②の観る（seeing）は判断を留保し、現実を新鮮な眼で見ることで、観察されるシステムは観察する者とは分離される。③の感じ取る（sensing）へ移ると、全体の間からものを見始める。これは場に結合し状況全体に注意を向けることで、観察する者と観察されるものとの境界がなくなり、システムがそれ自体を見るようになる。④プレゼンシングは源（source）から見ることである。シャーマーは、プレゼンシングの状態へ移っていくと、人々は自分次第で現実になり得る未来の可能性からものを見るようになり、本当の自分、正真正銘の自己である真正の自己へと入っていくとしている。

源に繋がり真の自己に至ると、次に⑤の結晶化（crystalizing）の段階になる。これは未来の再考の可能性からビジョンと意図を明らかにすることである。その次の段階は⑥のプロトタイピング（prototyping）で、実行することによって未来を探索することである。最後の段階は⑦の実践する（performing）である。これは実践とインフラを通して結果を出すことである。

シャーマーによると、U曲線の底には非常に重要な関門があり、この関門を通ることができないと変革は起らない。そこでは、これまでの習慣的な自己を捨ててより高い次元の真の自己を生み出す必要がある。そのために変革を作動させる三つの道具が要る（Scharmer, 2009, pp.243-245, 邦訳, 312-313頁）。①開かれた思考（Mind）、②開かれた心（Heart）、③開かれた意志（Will）である。①は、先入観のない新鮮な眼で見て、探求し、内省する能力である。②は共感的傾聴や受容的な探究、そして相手と自分の「立場をかえてみる」

能力である。③の開かれた意志は、それまでのアイデンティティや意図を手放し、出現している未来の可能性の領域に調和していく能力である。

しかし変革にはそれを妨げる変革への三つの敵（抵抗）がある（Scharmer, 2009, pp.245-246, 邦訳, 313-314頁）。開かれた思考に対しては、①評価・判断の声（Voice of Judgment）で、それは古くて限界づけられている判断・思考のパターンである。開かれた心に対しては②皮肉・諦めの声（Voice of Cynicism）で、それは変革を阻む、皮肉、傲慢さ、冷淡さといった断絶的な感情である。開かれた意志に対しては、③恐れの声（Voice of Fear）で、なじみのある自己や世界を手放すことへの恐れ、前に進むことへの恐れ、無の世界に身を委ねることへの恐れである。

シャーマーによると、このような壁を取り除いて変革するためには、ダイアログが有効である。そのダイアログを含めて、コミュニケーションの次元には四つある（Scharmer, 2009, pp.271-299, 邦訳, 342-379頁）。①ダウンローディングは、当たり障りのない発現、礼儀正しい決まり文句、意味のない言葉等の会話である。②討論（debate）は参加者が自分の考えを述べ、意見を主張することである。③ダイアログ（dialogue）は自分を全体の一部とみなすところから話したり、自分の内側から聞くようにしたり（共感的な聴き方）、自己防御から他人の意見を探求するような会話である。④プレゼンシングは未来の可能性とのダイアログ、出現する未来から聞くことである。シャーマーは、組織変革のために組織成員が③のダイアログや④のプレゼンシングを行う必要があるとしている。

このようにシャーマーは、変革には四つのレベルがあるとし、そのレベルに伴う変化への抵抗を克服して変革する仕組みを明らかにしている。特に、根本的な変革を行うには、本当の自分、正真正銘の自己である真正の自己へと入っていくプレゼンシングが必要であるとして、そこに至る過程を示していることは変革理論の進展に多大な貢献を行っているといえる。またこれは後述するインテグラル・アプローチの観点からしても4象限のすべての領域を分析している点で変革の全領域を解明している。しかし、外部の変化に対して組織ないしリーダーがどのように対処し、変革するかという問題については十分に分析していない。さらに変革に必要な意識のフレームがどのように変革の障害になるかという問題については十分に分析していないのである。

この点で、R. キーガン（Kegan）と L. L. レイヒー（Lahey）は組織変革を阻害する免疫マップ法を示している（Kegan and Lahey, 2009）、これについて検討し、変革することが困難な問題をどのように変革するかを明らかにしよう。キーガンとレイヒーによると、不安定さ、複雑さ、曖昧さが強まる現代の世界では技術的な課題だけではなく、適

応を要する課題に直面する。技術的な課題は、マインドセットと組織デザインを改良することで対処できる（Kegan and Lahey, 2016, 邦訳, 22頁）。これに対して、適応を要する課題には、個人や組織がそれまでの自己を超越しなければ対処できない。そして、適応を要する課題に対処するには、第一に適応型アプローチで問題を明確に定義し、第二に適応的アプローチで問題の解決策を見出すことである。第一点は、今直面している問題を解決する上で、自分の現段階の知性がどのような点で不十分なのかを正しく把握することを意味している。そして、第二点は、必要に応じて自分を変えることを意味している（Kegan and Lahey, 2009, 邦訳, 48頁）。

適応型アプローチによって課題を解決するために、彼らは変革を阻む免疫機能について明らかにしている。彼らによると、人には変革を阻む免疫機能がある。これは自分の核となる部分を守ろうとする結果、自分自身が望んでいる目標の達成を妨げてしまうメカニズムのことである。この変革を阻む免疫機能は、ある人がどのような行動を取っているせいで本人が望んでいる目標を達成できないかを描き出すものである。

変革の方法（免疫マップ法）には次の四つの枠組みがある（Kegan and Lahey, 2009, 邦訳, 118-161頁）。①改善目標、②阻害行動、③裏の目標、④強力な固定観念がそれである。①の改善目標は、自分が改善したいと心から望んでいる目標である。この改善目標には次の点が重要である。一つはその目標がその人にとって重要なものであること、二つ目はその目標が周りの誰かにとっても重要なものであること、三つ目は、その目標を達成するために、主として自分自身の努力が必要だと認識できることである。この改善目標を達成するためには、自己防衛機能を担っている裏の目標を変更しなければならない。

しかし、人は自己の状況を改善し変わろうと思ってもなかなか改善できない。それはその目標を阻害するものがあるからである。これが免疫機能の第二枠の②の阻害行動である。これは目標を達成する代わりに自分が実行していること、実行していないことで改善目標の達成を障害するものである。この阻害行動の背後には③裏の目標があり、阻害行動の裏にある不安や恐れ、自我への執着がある。人々は多くの場合、恐れている事態が現実にならないように活発に活動しているが、自分が抱いている裏の目標は明確に認識していない。それをはっきり認識すれば、恐怖という不愉快な思いをするからである。しかし、裏の目標を明確にすれば、第1枠から第3枠の全体像が見えてくる。これによって変革を阻む免疫機能の全容が明らかになる。④強力な固定観念は、その人が固く信じている自己認識と世界認識のことである。それはその人の意識の産物であり、人はそれを確固たる事実や世界の法則と思い込んでいる。それは裏の目標の背後にある考えや思想ということである。

キーガンとレイヒーによると、変革を阻害する免疫機能がある中で、変わるためには、第一杵の目標を成し遂げたいと心から望まなければならない。多くの人々は改善目標が極めて重要であると思っても、結局はその追求を諦めてしまう。それは、変革に伴う過酷な経験に耐え抜くだけの強い意志がないからである。そのような人々は、改善目標を達成するためには、裏の目標を変更しなければならないと思い、態度を変える。そこで、適応を要する変革を成し遂げるためには、思考と感情の両方に働きかける必要がある。しかし、キーガンとレイヒーは、思考と感情を変えるだけでは免疫機能を克服できないという。それは実際に行動しなければならないからである。

キーガンとレイヒーは、適応を要する変化に成功している人々に共通する要因として次の点をあげている（Kegan and Lahey, 2009, 邦訳, 295-298頁）。先ず思考様式と行動の両方を変えることに成功していることである。二つ目は、自分の思考と感情を鋭く観察し、観察の結果を情報として活用していることである。三つ目は、思考様式を変えた結果、選択肢が広がったことである。四つ目は、明確な意図をもってリスクを伴う行動に踏み出し、想像ではなく現実のデータに基づいて新しい基本認識を形づくり、それを軸に新たな評価基準を獲得したことである。五つ目に、積極的な能力向上に取り組むことにより、選択肢が広がり、コントロールできるものごとが増え、以前より高度の自由を得るようになって、自己変革の目標に向けて前進し、あるいは目標を達成したことである。

以上の変革の方法は個人の場合であるが、キーガンとレイヒーは、組織についても同じ手法で変革することができるとし、その方法を示しているが、この点については紙幅の制約上割愛することにする。キーガンとレイヒーの免疫マップ法は、人々が達成したい改善目標を持っていてもその実現を阻害する免疫機能の仕組みと、それを克服して変革する手法を明らかにしている。すなわち、変革を阻害する行動の背後にある裏の目標、さらにその根底にある固定観念を人々が知ることで、その固定観念を変える仕組みを明らかにしている。これは後述する人々の思考や行動あるいは価値観を規定する意識のフレームの存在とその仕組みを明らかにして、これを変えることが改善目標を達成し変革に結びつくことを明らかにしている。しかしこの免疫マップ法は、人々が環境の変化を認識し、それをどのように変革に結びつけるか、そこにおけるリーダーがどのような役割を果たすことで変革が成功するかについては分析していないのである。

以上の理論やモデルが強調していることは変革には成員間のダイアログ（対話）が重要ということである。そこで、次に、対話によって変化を起こすことを主張している G. R. ブッシュ（Bushe）と R. J. マーシャク（Marshak）の対話型組織開発について検討しよ

う。対話すなわちダイアログとは何かという問題については W. N. アイザックス (Isaacs) が包括的に論議している。彼は、ダイアログを日常生活の経験を構成する過程、仮説、疑いのない事実についての集団の持続的な探求と定義している (Isaacs, 1993, p.25)。このことからダイアログとは、集団成員が平等、対等の立場でそれぞれの思考や考え方、価値観や世界観などを表明し、各成員は感情移入してそれらを受け入れながら、さらなるアイデアの探求を通じて集団として新たな意味を創造するコミュニケーション過程である (李, 2018, 146頁)。それでは対話に基づく組織開発とは何であろうか。

前述したように組織変革の問題は、レヴィンとその同僚たちの研究から起こっているが、彼らによると、変化は計画された解凍と変化と再凍結のプロセスによって起こる。そして、望ましい状態を目指して解凍と変化を引き起こすには、どこにどのように働きかけるのがよいのかを知るために、現状を維持している要素、要因、力を診断する。ブッシュとマーシャクは、それを診断型組織開発 (OD) と称している。その手法では、チーム、組織、あるいはコミュニティの現状は、健全な組織の理想型を用いて診断され、変革に必要な側面と、あらかじめ設定された成果を達成するための最良の方法が明らかにされる (Bushe and Marshak, 2015, 邦訳, 48頁)。

ところが、過去30年間、ポストモダンや、社会科学における言語論的転向、それに自然科学における非線形や複雑系の発見は、変化や変換の実践方法についての考え方を変えてきた (Bushe and Marshak, 2014, 邦訳, 185頁)。これらは、それ以前の診断型 OD が近代実証主義を基盤としていたのに対して、それとは異なるパラダイムが元にある。これは、組織を対話型システム (dialogic system) として見るものであり、個人やグループ、組織の活動は、社会的に構築された現実の結果として生じると考えるものである。社会的に構築された現実とは、説話 (narratives) やストーリー、また会話によって創り出され、維持されている自己組織的な現実であり、人々はそうした現実を通じて、自身の経験に意味を見出している (Bushe and Marshak, 2014, 邦訳, 185頁)。そこで、この観点からは、変化は会話を変える事 (changing conversation) から生じるということになる。

このような考え方に基づいて対話型 OD は現れてきた。これは、変化は組織内で日々かわされている会話を、絶え間なく創造し、また再創造していく過程を通じて行われ、また理解の枠組みや行動を通じて行われていくものと考えている。そこで対話型システムの観点では、どのように新しい考え方を誘発していけるかが大きな課題となるのである。

対話型 OD のマインドセットの主要な前提は次のようなものである (Bushe and Marshak, 2015, 邦訳, 56-59頁)。
①現実と関係性は社会的に構成される。
②組織は意味を形成する

システムである。③広い意味における言葉が重要である。④変革を起こすには会話を変えなければならない。⑤統一性を求める前に、違いを明らかにするための参加型の探究と積極的な関与の仕組みを構築する。⑥グループと組織は絶え間なく自己組織化する。⑦転換的な変革は、計画的というよりも、より創発的である。⑧コンサルタントはプロセスの一部となる。プロセスから離れてはならない。

それでは、対話型 OD では変革はどのように行われるのであろうか。それは次の三つのプロセスで行われる (Bushe and Marshak, 2015, 邦訳, 61-69頁)。第一の変革プロセスは、現在における現実の社会的構成に創造的破壊が生じ、より複雑な再組織化が行われる、ことである。転換的な変革には、現在進行中の自己組織化のパターンを破壊させることが必須である。対話型 OD のマインドセットとは、創造的破壊と創発の自然のプロセスに対処していくことである。

第二の変革プロセスは、一つまたは複数の核となるナラティブに変化が生じることである。対話型 OD のマインドセットでは、言葉は単に情報を伝える以上の働きをすることを考える。対話型 OD は、組織において「現実」あるいは「真実」であるものは社会的に構成された現実であると考え。そこで、対話型 OD のマインドセットは、人々に合意された新たなナラティブが出現しないことには、転換的な変革は実現不可能と考える。ナラティブは、現状を支える支配的あるいは意図的な理論的根拠を形成し、同時に新しい潜在的可能性への道筋を示すのである。

第三の変革プロセスは、生成的イメージが導入されるか、または自然に現れ、思考と行動のための新しい説得力のある代替策を提供する、ことである。生成的は、生み出す力、生産する力、創造する力を意味する形容詞である。対話型 OD は、転換的な変革には新しいアイデア、新しい会話、新しいものの見方が必要だと考え、それらを生み出す能力やプロセスに注目する。生成的イメージは、社会と組織の現実に関して、新しい考え方を提供する言葉、絵、あるいは、その他の表象的なアイデアの組み合わせである。人は生成的なイメージによって、それが現れる以前には思いつかなかったような決定や行動を想像できるようになるのである。

このように対話型 OD のマインドセットが前提とするのは、組織開発は集団や組織は説話や物語、イメージ、そして会話などを通して絶え間なく変化する社会的に構築された自己組織的な過程である、という考えである。このように対話型 OD は、創造的破壊や新たなナラティブの出現、生成的イメージによって組織開発や変革が行われるとし、そのプロセスを示している。しかし、それは、組織成員が新たなナラティブやイメージをどのよう

に認知し、変革を引き起こすかという変革過程について解明していない。またこの理論は後述する4象限の左下象限の領域を中心に分析しているという問題があるのである。

3 インテグラル・アプローチと変革理論

(1) インテグラル・アプローチ

以上、組織変革の代表的な理論と対話型組織開発論の特徴について検討してきたが、それらの理論は組織変革の領域を全体的に捉えていないという問題がある。組織変革のためには組織成員の個々人の変化と、集団ないしチーム全体あるいは組織全体の変化の問題がある。組織変革の問題を全体的視点で捉えるためには、ウィルバーのインテグラル・アプローチが参考になる。そこでインテグラル・アプローチがどのようなものかについて検討するが、このアプローチについてはすでに論述したので要約して述べよう（狩俣, 2017, 李・狩俣, 2018）。

ウィルバーによると、インテグラル（integral）とは、総合的、調和的、包括的を意味する。すなわち、インテグラル・アプローチは、われわれを取り巻く世界を、より包括的に、より効果的に見ていくものである（Wilber, 2006, p.2, 邦訳, 5頁）。彼によると、どんな事象も内側から見ることも、外側から見ることもできる。外側からの見方は、それがどのように見えるか、ということであり、第三人称的・第三者的見方である。内側からの見方は、どう感じるか、ということであり、第一人称的な見方である（Wilber, 2006, pp.18-22, 邦訳, 30-35頁）。前者が客観的アプローチで、後者が主観的アプローチである。

また、ウィルバーは、この二つのアプローチに加えて、さらに二つの領域、すなわち個人と集団（集合）に分類する。彼は、いかなる現象も内面的（主観的）な方法と外面的（客観的）な方法と、同時に、個人としてか、または集団としてか、というアプローチに分けられる、としている（Wilber, 1997, 邦訳, 15-19頁）。そこで、個人の内面と外面、集団の内面と外面の四つの象限に分類できる。人間は、主観的側面（個人の内面）、客観的側面（個人の外面）、間主観的側面（集団の内面）、間客観的側面（集団の外面）を持つのである。インテグラル・アプローチは、その四つを包括するもので、これが象限として捉えられる（Wilber, 1995, 1997, 2006, Wilber, et.al., 2008）。

象限（quadrants）は、われわれ人間が世界をどのように見るかという視点を示し、内面と外面、個人と集団の二つのカテゴリーを組み合わせ、図1のように4象限で表される。

左上象限は、個人の内面で、「私（I）」空間で、感情、思考、意図、瞑想状態などを示

図1 ウィルバーの4象限モデル

<p>内面</p> <p>個人的 意識、思考、内省 現象学</p> <p>個人</p> <p>構造主義 “I” 空間（主観的） I</p>	<p>外面</p> <p>行動的 歩行、挨拶 オートポイエーシス （認知科学など） 個人 経験論 （神経生理学など） “It” 空間（客観的） It</p>
<p>We</p> <p>“We” 空間（間 - 主観的）</p> <p>解釈学</p> <p>集団</p> <p>エスノメソドロジー 共有された意味、人間関係 文化的 内面</p>	<p>Its</p> <p>“Its” 空間（間 - 客観的）</p> <p>社会的オートポイエーシス</p> <p>集団</p> <p>システム理論 法律、テクノロジー 社会的 外面</p>

出所) Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*, Integral Books, p.37 (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社, 2008年, 59頁)を参考に筆者作成。

す。左下象限は、集団の内面、「私たち（We）」空間で、共有された意味や価値、文化、人々の関係、相互理解などを表す。この空間は、共通認識、意思疎通、共通理解が達成されるときに常に存在している。そして他者の存在を自らの一部として感じるとき形成される。右上象限は、個人の外面、「それ（It）」空間で、歩行や挨拶などの行動、身体・エネルギーなどを表す。この空間は、表面、表層を眺める視点である。物や人を対象化して、その行動を感覚的に捉える。また、「それ」空間は物質的な感覚を伴い、見ることができ、触れることができ、嗅ぐことができ、聴くことができ、示すことができるものである。右下象限は、集団の外面、「それら（Its）」空間で、環境、テクノロジー、社会の制度や仕組みなどを表す。

ウィルバーによると、この象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になる。外面の右象限の客観的アプローチ、内面の左象限の主観的アプローチ、さら

にそれらを個人と集団に分けて4象限にすることで、従来、学問的に論争のあった行動主義（右上象限）、システム論（右下象限）、現象学（左上象限）、解釈学（左下象限）を統合的に捉えることができるのである（Wilber, 1997, 邦訳, 9-44頁）。

（2）4象限モデルにおける変革理論の位置づけ

それでは前述の組織変革理論やモデルは4象限にどのように位置づけられるのであろうか。シャインは、個々人が変わるために、解凍、変化、再凍結の過程でモチベーションを高めるかを分析している。それは個人の内面の変化であり、その意味で左上象限の領域の問題を分析している。モチベーションが高くなった結果、変化への新たな行動がとられるとき、それは右上象限に入る。本稿では分析しなかったが、彼は組織文化の問題も論議しているので、左下象限も考慮しているといえる。

ワイクは組織化過程を進化論の観点から議論しており、組織自体の変革の問題を議論している。それらは組織を構成するメンバーの連結行動（コミュニケーション）や組立規則である。それらが4象限のどの領域に入るかについて、連結行動は左下象限に、組立規則は右下象限に入る。しかし、変化が起きているかどうかを認識する組織成員、特に、リーダーによる生態的变化への気づきは左上象限に入り、イナクトメントは右上象限に入る。

シャーマーは組織の根本的な変化の過程を分析しており、変化をダウンローディングから始まり、最終的には実践へと至るU字の過程として捉えており、特にプレゼンシングが変化を引き起こす方法を示している。それは変革の問題を個人と組織の視点から議論しており、包括的に変革の問題を明らかにしている。4象限については、開かれた思考、心、意志、および評価・判断の声、皮肉・諦めの声、恐れの声は、個人の内面に関わるので、左上象限に含まれる。ダウンローディング、観る、感じ取る、プレゼンシング、結晶化、プロトタイプ、実践は、個人の外面に関わるので、右上象限に入る。会話におけるダイアログ、プレゼンシングは集団ないし組織に関わり、そして内面の問題であるので、左下象限に入る。新しいやり方・仕組み・実体化は組織の外面に関わるので右下象限に入る。このようにシャーマーは全象限の領域の問題を分析しているのである。

キーガンとレイヒーは、現代の複雑な社会環境の中では技術的アプローチではなく、適応型アプローチによって課題を解決する必要がある、そのためには変革を阻む免疫を克服する必要があるとしている。変革の方法として改善目標、阻害行動、裏の目標、強力な固定観念を示している。これらが4象限のどの領域に入るかといえば、改善目標、阻害行動

は個人の外面で右上象限であり、裏の目標、強力な固定観念は個人の内面で左上象限に入る。そして組織変革では、組織の改善目標、組織の阻害行動は右下象限で、組織の裏の目標、組織の強力な固定観念は左下象限に入る。

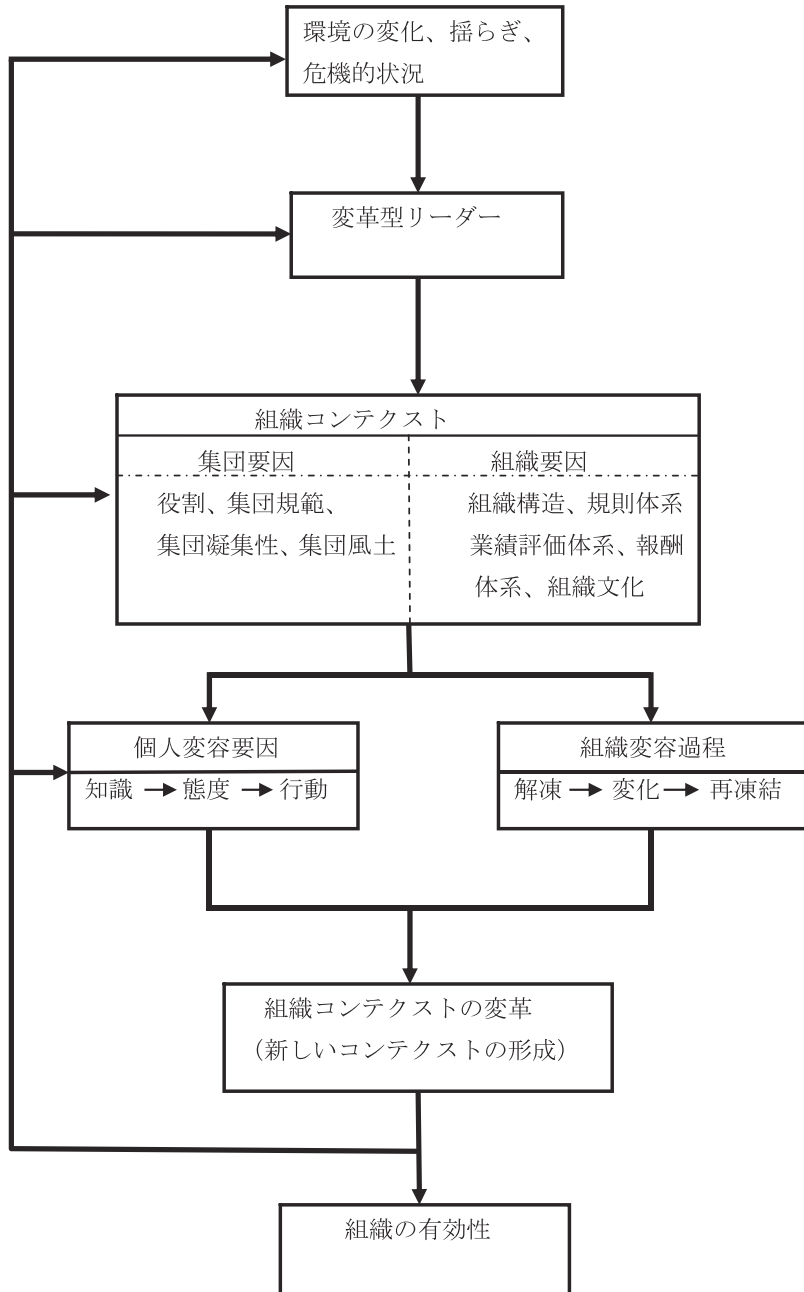
ブッシュとマーシャクの対話型組織開発は、変革を起こすには、説話や物語、イメージ、そして会話などが必要であるとしており、変革における組織成員の対話の重要性を示している。対話すなわちコミュニケーションが現実に行われるのは、組織の外面であり、それは右下象限に含まれる。そして対話によって共有されるナラティブあるいはシンボルの意味や価値は左下象限に含まれる。

以上、前述の変革理論が4象限のどの領域の問題を検討してきたが、しかし以上の理論は変革が起こる過程や人々の内面や外面、さらに組織の内面や外面の問題を中心に分析しており、環境の変化について組織のリーダーがどのように認知し、それを変革に結びつけて、新たに組織するかは分析していないのである。この問題を考えるのに狩俣の変革的リーダーシップ・モデルが参考になる。このモデルは組織で変革がどのように行われるかを示しているからである。図2は環境の変化や揺らぎに対応して新たな組織コンテキストを創造していく変革過程を示しているが、このモデルについてはすでに論述したので要約して示そう（狩俣，1996，134-145頁）。

組織変革のためには、第一に、環境の変化が大きく、組織が現状のままでは危機的状況に陥ると知覚される必要がある。そこで、組織のリーダーは環境の変化や揺らぎを発見し、それに対応した組織コンテキストを変革しなければならない。しかし、揺らぎや変動が新たなコンテキストの創造を引き起こすきっかけになるとしても、それが現在の組織のコンテキストの変革とリンクされなければ、それらの揺らぎは組織の波乱要因であり、組織の存続を脅かす要因でしかない。組織は現状維持志向であり、慣性的性向を有しているからである。そのため、第二は、揺らぎが現在の組織コンテキストと結合し、現在のコンテキストを超えるような新たな組織機構を形成するようにしなければならないのである。第三は、変革しようとするリーダーの意志の力で、それはリーダーのビジョンや理想水準の高さにあることである。そこで組織を変革するためには、将来の理想を示す組織のビジョンを提示し、それを達成しようとする強い意志が必要である。第四は、組織変革に対する組織成員の抵抗を解消することである。人間は安定志向や現状維持志向を持っているので変化に抵抗する。そこでリーダーは成員とのコミュニケーションによって変革の必要性を説明し理解させ、組織的抵抗を解消しなければならない。第五は、変革によって得られる利益を成員に保証することである。組織成員が変革を受け入れるかどうかは、その変

革が成員に利益をもたらすかどうかにかんして依存するので、リーダーは、組織変革が成員にも利益があることを示す必要があるのである。

図2 組織コンテキスト変革のリーダーシップ



出所) 狩俣正雄 (1996)『変革期のリーダーシップ』中央経済社, 142頁。

以上のことは組織成員に対する変革への働きかけであるが、さらにリーダーは組織成員だけではなく、組織要因ないし集団要因に働きかけることも必要である。図2の組織要因は、組織構造、規則体系、業績評価体系、報酬体系、組織文化である。組織構造は組織のコミュニケーション・システムであり、成員間の情報伝達経路あるいは成員間の関係のパターンである。このシステムによって組織は組織の目的や理念あるいは意思を伝達し、各成員から情報を受け取る。また各成員はこれによって組織における自己の位置あるいは他の成員との関係を理解することができる。規則体系は組織成員の行動を規定し、行動の標準ないし基準を与えるものである。業績評価体系は組織成員の活動を測定し評価するシステムである。報酬体系は業績評価に基づいて役割（職務）や規則等に合致した行動や業績については報酬を与え、それと異なる行動については罰を与えるシステムである。組織文化は組織成員間に共有された意味や価値システムである。組織は組織文化という独自の価値を成員間に共有させることによって組織と成員を結び付け、成員の行動に影響を与えるようになる。集団要因としては、役割、集団規範、集団凝集性、集団風土である。これについてはチーム変革に密接にかかわるので、チーム変革の節で説明する。

組織要因や集団要因は組織コンテキストとしての役割を果たし、組織成員の行動を規定し、組織を秩序正しく維持するものである。それは組織成員の行動の拠り所であり、成員の行動や業績評価の基準になる。

リーダーは以上のような組織要因や集団要因を変えることで組織コンテキストを変革することができる。しかし、組織コンテキストが変化するためには組織成員と組織自体で変わらなければならない。個人変容は知識、態度、行動の段階を経て起こる。この個人の変容については前述の組織変革理論で分析したので説明の必要はないであろう。組織変容過程には前述したように解凍、変化、再凍結の段階がある。個人と組織の変容は平行に進行する。これらが行われるためには、変化に対する組織成員の抵抗を克服し、変化によって得られる利益を保証して、成員の知識、態度、行動を変えなければならない。このような変容過程を経て、新しい組織コンテキストが形成される。そしてそれが環境に適合すれば組織は有効になる。このモデルは、リーダーシップが環境の変化に対応して組織それ自体を変革し創造する過程であり、リーダーが有効なリーダーシップを発揮することで組織は変革し自己組織的に発展することを示しているのである。

以上、4象限と変革理論の関係を検討してきたが、以上の関係を図示したものが図3である。それではチームの変革はどのように行われるのであろうか。次にこの点について検討しよう。

図3 4象限モデルと変革理論

<p>個人の内面</p> <p>Schein（変化へのモチベーション）、</p> <p>Weick（生態学的変化への気づき）、</p> <p>Scharmer（開かれた思考、心、意志、および評価・判断の声、皮肉・諦めの声、恐れの声）、</p> <p>Kegan と Lahey（裏の目標、強力な固定観念）</p> <p>Bushe と Marshak（新しいアイデア、新しいものの見方）</p> <p>狩俣（リーダーの環境変化や揺らぎ、危機的状況への気づき、変革への意志、成員の知識や態度、知覚、知覚された役割）</p> <p>I 空間（主観的）</p>	<p>個人の外面</p> <p>Schein（変化への新たな行動）、</p> <p>Weick（イナクトメント）、</p> <p>Scharmer（ダウンローディング、観る、感じ取る、プレゼンシング、結晶化、プロトタイプ、実践）、</p> <p>Kegan と Lahey（改善目標、阻害行動）、</p> <p>Bushe と Marshak（新たなナラティブ、物語、新しい会話）</p> <p>Bushe と Marshak（個人のコミュニケーション行動）</p> <p>狩俣（リーダーによる揺らぎと変革とのリンク、ビジョンの提示、変革への成員の抵抗の解消、変革から得られる利益の保証、演じられた役割）</p> <p>It 空間（客観的）</p>
<p>We 空間（間 - 主観的）</p> <p>Schein（組織文化）</p> <p>Weick（連結行動）、</p> <p>Scharmer（ダイアログ、プレゼンシング）、</p> <p>Kegan と Lahey（組織の裏の目標、強力な組織の固定観念）</p> <p>Bushe と Marshak（対話による共有された意味や価値）</p> <p>狩俣（集団規範、凝集性、集団風土、組織文化）</p> <p>組織の内面</p>	<p>Its 空間（間 - 客観的）</p> <p>Weick（組立規則）、</p> <p>Shammer（実践＝新しいやり方・仕組み・実体化）</p> <p>Kegan と Lahey（組織の改善目標、阻害行動）</p> <p>Bushe と Marshak（組織成員間の対話やコミュニケーション）</p> <p>狩俣（成員の役割、組織構造、規則体系、業績評価体系、報酬体系）</p> <p>組織の外面</p>

出所）Wilber の 4 象限モデルに基づいて筆者作成。

4 チーム変革

集団をいかにしてまとまりのあるチームに変えるか、あるいはいかにしてチームスピリットを高めチームとして有効に機能させるか、ということがチームの変革にとっては重要である。チームの有効性を高める方法についてはすでに論述したように、集団における役割、規範、凝集性、風土を集団目的の達成に役立つように形成することである（李・狩俣, 2017, 321-355頁）。

役割とは、個人の占めている位置に対する他の集団成員の期待である。この役割には期待された行動のほかに、知覚された役割（perceived role）と演じられた役割（enacted role）がある。知覚された役割とは、その役割を占めている人が実際に行うべきと信じている一連の行動である。演じられた役割とは、その位置を占めている人が実際に遂行した一連の行動である。ここに役割葛藤が生じる可能性がある。そこで、集団が有効に機能するためには、役割の担当者が三つの側面を一致させる必要がある。そのためリーダーの役割は、集団成員が自己の役割を明確に理解し、役割葛藤が起こらないようにして、その役割を遂行させることである。

集団規範（group norm）は、集団成員の行動を規定する成員間に共有された規準あるいは規則である。集団凝集性（group cohesiveness）は、成員にとっての集団の魅力である。風土（climate）は、個人が働いている集団ないし組織の特徴について有する知覚である。そして集団風土は、集団成員が集団の特徴について有する知覚について成員間にコンセンサスあるいは共通性があるときに生じるものである。

以上のような集団要因があるために、人々は集団の一員として行動するときと個人として行動するときとは異なって行動したりする。集団がある目的を達成するために形成されたとしても、集団成員は積極的に目的を達成するとは限らないのである。集団には社会的手抜きのようなプロセス・ロス（process loss）が発生するからである。そのため集団にとっては、いかにチームワークの良い集団を形成するか、あるいは有効なチームにするかが重要な課題である。この点についても別稿で議論したように有効なチームを形成するためには、①成員間のオープンで自由なコミュニケーションが行われ、②成員が高いコミットメントを有し、③多様なスキルを持った成員が相乗効果的に協働し、④成員が相互に学習し合うことである（李・狩俣, 2017, 341-344頁）。

しかし、ここではチームをいかに変革するか、とくに変革過程との関係で組織要因や集

団要因，さらにチーム参加者の意識のフレームとの関係については分析しなかった。そこで，以下ではこの問題を検討し，チーム変革を4象限との関わりで検討する。

集団が規範や凝集性や風土の特徴を持っていると，それらが集団目的の達成に貢献しているか，あるいは逆に阻害しているか，ということがチーム変革にとっては問題となる。もし阻害要因になっているならば，それらを集団目的達成に貢献するように改善ないし改革することが変革の課題である。そのような場合，集団のリーダーの役割は，成員の役割葛藤をなくし，規範，凝集性，風土を集団目的に貢献するように変革することである。そして有効なチーム作りのためには，前述の変革理論で議論されているように，ダイアログが有効であるので，リーダーは，先ず集団内で積極的なダイアログの場を形成することである。またリーダーは，成員がチーム・コミットメントを高めてチームにエネルギーを全力で投入するように動機づけ，彼らや彼女らの相互作用によって相乗効果的な成果を創出することである。さらにリーダーは，チームが新しい情報，知識，技能，技術などを習得し，蓄積するようにし，チームの問題を発見し解決し，チームの目標を達成する能力やスキルを獲得するようにチームで学習の仕組みを構築することである。

それではどのようにすれば有効なチームを構築する変革ができるのであろうか。チームを変革するためのリーダーの役割は何であらうか。先述の組織変革理論の知見に基づいて検討しよう。チームをインテグラル・アプローチの観点から捉えると，組織はチームにとって上位システムであり，チームを包括する環境要因となり，組織要因はチームに影響を与えることになる。チームのメンバーは，チームの一員であっても個人として存在するので，彼らや彼女らの意識や知覚あるいは思考は組織構造や組織文化等の組織要因やチームの役割や規範，凝集性，風土等によって影響される。すなわち，集団が組織の一部署ないし下位システムであるならば，組織要因は集団成員に影響を与えることになる。しかし，ここでは集団要因に限定して論述することにする。

変化は，人の現在の状態と理想（要求）水準との間にギャップ（不満）が生じ，現状を変えて望ましい状態に変わるときに起こる。現在の状態あるいは変化に伴う状況や事態に対して要求や期待がなければ問題は生じない。変化は基本的に変化を望む主体が現在の問題を認識し，望ましい状態を実現しようとする意志がなければ起こらない。それでは，変化を引き起こす要因は何であらうか。変革するためには①現状の把握（認識力），②目標，③変化への意志，④メンタル・モデルないし意識のフレーム，⑤実行，⑥支援が必要である（狩俣，2017，103-106頁）。①の現状は人が置かれている状態のことであり，人が抱えている課題や悩み，苦悩，不満などである。現状の問題点を認識し，望ましい状態の実現

の必要性を認識することが、人が変化するためには必要である。しかし、現状を認識するだけでは人は変化することはない。それは現状（問題）の原因が何かを正確に捉え、それを除去しなければその問題の根本的解決はできないからである。②の目標は、変化する主体が達成しようとする望ましい状態のことである。現状に満足せず、現状を超えて自己の新しい人生や意味を実現しようとする目標や欲求がなければ変化の問題は生じない。③は、変化しようとする人の意志である。変化は望ましい状態へ変わろうとする強い意欲がなければ起こらない。現状を変えて新しい目標を実現するためには、その目標を達成しようとする意欲がなければならない。④のメンタル・モデルないし意識のフレームは、人の思考や行動あるいは価値観ないし人生観などを規定するものである。これは人の意識や思想、あるいは選好や嗜好などを規定する意味世界のことであり、その人が生まれ育ってきた社会の中で経験し学習をすることで形成された意味システムである。人間が実質的に変わるということはこの意識のフレームを変えることであり、人は自己のフレームに気づき、それを変えない限り真の変化は起こらない。⑤実行は、変化を起こすために実際に行動することである。目標を達成しようと行動しなければ変化は起こらない。実行するかどうかは、最終的には変化して得られる報酬に依存する。⑥の支援は、変化を起こすのに必要な様々な資源を提供し、その人の目標達成（変化）を促進することである。変化にはそれを起こす様々な阻害要因がある。そのためにそれらの要因を除去し変容を促進する支援が求められる。

以上の①から⑤は前述の組織変革論で議論されている問題である。⑥の支援は人々が変化するためにどのようにそれを助け支え促進するかということであり、これは、先述の変革的リーダーシップ・モデルで論じたように、一般には組織のリーダーの役割である。このモデルの考え方に基づき4象限モデルとの関わりでチームを変革するためのリーダーの役割がどのようなものか以下で検討しよう。集団要因および有効なチーム形成要因と4象限の関係は図4で示される。

左上象限は集団ないしチーム成員の内面の領域で、そこには成員の意識のフレーム、チームが置かれている現状に対する成員の認識、成員が知覚した役割、変化への意志がある。この中で、成員の意識のフレームや変化への意志をどのように変えるかがチーム変革にとっては基本的に重要である。これらが変化しなければ変革は起こらないからである。先述の組織変革理論はこの問題を分析している。U理論や免疫マップ法は意識のフレームをどのように変えるかを議論しており、裏の目標や強力な固定観念の考え方で変革の仕方を明らかにしている。また変革への意志はシャインのモデルが変化へのモチベーションで

図4 4象限モデルと集団（チーム）要因

<p>個人の内面</p> <p>意識のフレーム 現状の認識</p> <p>個人</p> <p>知覚された役割 変化への意志</p>	<p>個人の外面</p> <p>明確な個人目標 演じられた役割</p> <p>個人</p> <p>コミュニケーション行動 コミットメント 目標達成の実行</p>
<p>集団規範 集団凝集性</p> <p>チーム</p> <p>集団風土 チーム学習</p> <p>チームの内面</p>	<p>期待された役割 チーム・コミットメント</p> <p>チーム</p> <p>相乗効果的な協働</p> <p>チームの外面</p>

出所) Wilber の 4 象限モデルにもとづいて筆者作成。

明らかにしている。そのモチベーションを高めるためには、チームの現在の問題点や課題が何かを伝え、そして、何よりも変革的リーダーシップで示されるように変革から得られる利益を成員に保証することである。知覚された役割については、成員に求められている役割が何か、遂行すべき職務が何かを明確に理解させることがリーダーの役割となる。また現状の認識については、リーダーは個々の成員とコミュニケーションを行って、現在のチームの置かれている状況や課題について情報交換し、変革の必要性を理解させることである。

左下象限は集団の内面で、これには集団規範、集団凝集性、集団風土、チーム学習がある。これらを集団ないしチーム目的を積極的に達成するように変革するためには、U理論や対話型 OD が明らかにしているように対話が有効である。特にU理論は、ダイアログ、さらには未来の可能性とのダイアログで出現する未来から聞くようなプレゼンシングのコミュニケーションが変革には必要であることを明らかにしている。そのようなダイアログ

を行うためにはリーダーは成員との間に信頼関係を築くことである。人々は信頼関係がなければ、真の対話を行わず、彼らの変革に対する信念や思いあるいはビジョンを知ることができず、変革に対する理念や意味を共有できないからである。

右下象限はチームの外面で、期待された役割、チーム・コミットメント、相乗効果的な協働が含まれる。期待された役割というのは、その役割を担う人に求められる職務であり、その職務遂行能力を有している人が行うべき仕事である。もしこの役割すなわち職務が集団ないしチームの目的達成にとって有効でなければその役割を変える必要がある。職務ないし役割はチームの目的達成に合致するように編成されなければならないからである。職務とそれを遂行する人との適合性、すなわちその人の適性がチーム活動の能率や業績を規定する。そこでリーダーは、役割（職務）を担う人の適性や技能、興味や関心などを考慮して選抜し配置することが必要になる。チーム・コミットメントは、成員が自己の仕事やチームにエネルギーを集中し、積極的にチームの目的達成に貢献することである。成員は、チームとの一体感、自己の目的とチームの目的との一体化が生じることで、チームへコミットするようになる。そこで、リーダーの役割は、成員の個人的目的とチームの目的に合致するように調整して、成員がチーム目的達成に積極的に努力するようにさせることである。成員が相乗効果を発揮して協働するかどうか、最終的には有効なチームになるかどうかを規定する。相乗効果を発揮させるためのリーダーの役割は、職務に関連する知識や技能などを持った多様な成員を調整して目的達成に向けて協働するように仕向けることである。またリーダーには、成員が相互に助け支え合うような支援関係を構築することも求められる。

右上象限は個人の外面を表し、そこには明確な個人目標、演じられた役割、コミュニケーション行動、個人のコミットメント、個人の目標達成の遂行（実行）が含まれる。これらはチーム成員がチームのためにする具体的行為であり、最終的にはこれがチームの成果ないし業績につながるものである。チーム変革を行うかどうかは成員のこれらの行動のあり方によって規定される。それはチームの目標と実績の間にギャップがあり、チームの業績が目標値を超えていないときに変革の必要性が生まれるからである。そこで、リーダーの役割としては、成員の具体的な行動がどのようなものかを判断し、問題があればその原因を特定し、改善することである。

組織ないしチーム成員の個々の行動は右上象限に現れるが、それらは他の象限との相互作用の結果として現れるものであり、成員の行動は他の象限の影響を受けて現れるものである。そのためチームを変革するためには、成員の意識のフレームを含めて、左下象限の

集団規範や風土あるいは組織文化，さらには右下象限の規則体系や報酬体系等の全象限の要因を考慮しなければならないのである。

5 結 び

以上，組織変革とチーム変革についてインテグラル・アプローチの観点から検討してきた。オープン・システムとしての組織が存続発展するためには，環境の変化に対応して絶えず変革する必要がある。そのため組織は環境の変化に対してどのように対処すれば成功裡に変革できるかを解明する研究が多く行われており，それが多くの組織変革理論ないしモデルとして表されている。そこで本稿ではインテグラル・アプローチとの関連でシャインの変革モデル，ワイクの組織進化論，シャーマーのU理論，キーガンとレイヒーの免疫マップ・モデル，ブッシュとマーシャクの対話型組織開発の特徴について検討し，それらがウィルバーの4象限モデルにどのように位置づけられるかを示してきた。しかし，それらの理論やモデルは，変革の手法を示し，4象限との関係では変革が起こる過程や人々の内面や外面，さらに組織の内面や外面の問題を分析していても，環境の変化について組織のリーダーがどのように認知し，それを変革に結びつけて，新たな組織を形成するかは分析していないのである。

そこで，本稿は，変革的リーダーシップ・モデルに基づいて，リーダーが環境の変化や揺らぎに対応して新たな組織コンテキストを創造していく変革過程を明らかにした。そして従来の組織変革理論と変革的リーダーシップ・モデルの知見を基にチーム変革過程を分析したのである。

チームが変革するためには，基本的にチーム成員のメンタル・モデルを変えなければならない。変革は，人の現在の状態と理想（要求）水準との間に不満が生じ，現状を変えて望ましい状態になるときに起こる。変革は基本的に変化を望む人が現在の問題を認識し，望ましい状態を実現しようとする意志がない限り起こらない。そして変革するためには，現状を把握する認識力，実現しようとする将来の望ましい目標，変革への強い意志，意識のフレームの変化，目標達成の実行，リーダーの支援が必要である。本稿は，変革に必要な要因をインテグラル・アプローチとの関係で分析し，有効なチームの構築に向けてチームを変革するリーダーの役割を明らかにしてきたのである。

しかしながら，変革にはシャーマーのU理論で示されているように変化のレベルの問題がある。変化のレベルとしては少なくとも三つのレベルがあり（狩俣，2009，103-109頁），

変化のレベルによって変革の対処法が異なることが明らかにされている。本稿ではこの変化のレベルと変革の対処法の問題については分析できなかったの、別の機会に議論することにした。

参 考 文 献

- Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*, Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi. (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論—企業のライフサイクルを探る—』東洋経済新報社, 2007年).
- Brazzel, M. (1914) “Organization Change Theories and Models,” in Jones, B. B. and M. Brazzel, ed. *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practice, and Perspectives*, Second Edition, Pfeiffer, pp.255–282. (柴田郁夫&組織キャリア開発フォーラム訳『NTL ハンドブック —組織開発 (OD) と変革—』NextPublishing Authors Press, オンデマンド (ペーパーバック) 2018年, 233–254頁).
- Bushe, G. R. and R. J. Marshak (2014) “Dialogic Organization Development,” in Jones, B. B. and M. Brazzel, ed. *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practice, and Perspectives*, Second Edition, Pfeiffer, pp.192–212. (柴田郁夫&組織キャリア開発フォーラム訳『NTL ハンドブック —組織開発 (OD) と変革—』NextPublishing Authors Press, オンデマンド (ペーパーバック) 2018年, 185–201頁).
- Bushe, G. R. and R. J. Marshak (2015) *Dialogic Organization Development: The theory and Practice of Transformational Change*, Berrett-Koehler Publishers. (中村和彦訳『対話型組織開発—その理論的系譜と実践—』栄治出版, 2018年).
- Isaacs, W. N. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, A Currency Book.
- Jones, B. B. and M. Brazzel, ed. (2014) *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, practice, and Perspectives*, Second Edition, Pfeiffer. (柴田郁夫&組織キャリア開発フォーラム訳『NTL ハンドブック —組織開発 (OD) と変革—』NextPublishing Authors Press, オンデマンド (ペーパーバック) 2018年).
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2009) *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*, Harvard Business School Publishing Corporation. (池村千秋訳『なぜ人と組織は変わらないのか —ハーバード流 自己変革の理論と実践—』英治出版, 2013年).
- Kegan, R. and L. L. Lahey (2016) *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Publishing Corporation. (中土井僚監訳・池村千秋訳『なぜ弱さを見せあえる組織がつよいのか —すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織」をつくる—』英治出版, 2017年).
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Brothers. (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論—増補版』誠信書房, 1979年).
- Scharmer, C. O. (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Scott Meredith Literary Agency, Inc. (中土井僚・由佐美加子訳『U理論—過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』英治出版, 2010年).
- Schein, E. H. (1968) *Organizational Psychology*, 3rd ed. (松井資夫訳『組織心理学—新訂現代心理学入門—』岩波書店, 1981年).
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』ダイ

- ヤモンド, 1989年).
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., New York: Random House Inc. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第2版〕』文真堂, 1997年).
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造 1・2』春秋社, 1998年).
- Wilber, K. (1997) *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道 —「知」の眼から「観想」の眼へ—』春秋社, 2004年).
- Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality, A Startling New Role for Religion in the Mordern and Postmorden World*, Intergal Books. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社, 2008年).
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ —自己成長の設計図—』春秋社, 2010年).
- Zammuto, R. F. (1982) *Assessing Organizational Effectiveness*, State University of New York.
- 狩俣正雄 (1996)『変革期のリーダーシップ—組織の意味創造—』中央経済社。
- 狩俣正雄 (2009)『信頼の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- 狩俣正雄 (2017)『スピリチュアル経営のリーダーシップ—働きがいのある最高の組織づくりに向けて—』中央経済社。
- 李超・狩俣正雄 (2017)「働きがいのある最高の組織とチームビルディング」『商経学叢』第64巻, 第2号, 321-355頁。
- 李超・狩俣正雄 (2018)「経営者の意識の発達と最高の組織作り」『商経学叢』第65巻, 第1号, 131-159頁。
- 李超 (2018)「チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割」『商経学叢』第65巻, 第2号, 137-158頁。