



## HRDとOD

中原 淳  
(東京大学准教授)

本稿は、人的資源開発 (Human Resource Development : HRD) と組織開発 (Organizational Development : OD) という二つの概念の異同・関連について解説することを目的とする。

第一に、前者の「人的資源開発」であるが、その起源は古く、20世紀中盤の戦中・戦後の工業製品の大量生産に呼応するための工場労働者の確保に求められる (Swanson and Holton III 2010)。ここで同概念の目的が「工場労働者の確保」であったと述べているところに、この概念の起源が存在する。その主要な介入対象は「個人レベル」であったということである。

実際、人的資源開発の定義を整理したスワンソンらの整理によると (Swanson and Holton III 2010)、人的資源開発の介入対象は、従来「個人」であった。例えば、古典的定義のひとつである Harbison and Myers (1964) においては、同概念は「個人の知識・スキル・能力を増強するプロセス」と定義されており、同時代の定義もこれに類似する。人的資源開発は「個人の変容」を促す試みであったということである。この潮流は、経営学においても踏襲され、最もよく用いられるホルラの定義においても、人的資源開発は、「組織戦略・目的達成のために必要なスキル、能力、コンピテンシーを同定し、これらの獲得のために従業員が学習するプロセスを促進・支援すること」とされている (Hall 1984)。

しかし、その後、人的資源開発は段階的に2つの方向で概念拡張を経験する。その二つとは「介入内容と介入対象の拡張」である。これら二つは渾然一体となり、従来、「個人レベルの能力・スキル形成に対する外的働きかけ」をめざした人的資源開発の役割を拡張した。すなわち、元来、「個人レベル」の能力・スキルの伸張を行うことをめざしていた人的資源開発が、個人の「キャリア開発」までを含みこむものとなり、さらにはチームビルディングなどを含めた「集団・チームレベルへの働きかけ」、さらには組織の卓越性や健全性の確保をめざした「組織レベルへの働きかけ」に拡張されたということである。その概念的拡張の様子は、後述する様々な定義にみてとれる。たとえばこの時代の定義として引用される傾向がある Watkins (1989) においては、人的資源開発とは「長期的仕事

に関連する個人・グループ・組織レベルの学習能力を高める」こととされている。

ちなみに現在の人的資源開発の概念は、これらの概念拡張を踏襲し、用いられていることが多い。現在、一般的には、人的資源開発とは「個人・チーム・業務プロセス・組織システムの生産性を改善・開発させるプロセス」とされ、その下位構成要素として、いわゆる「教育訓練」「組織開発」「キャリア開発」が位置づけられる傾向がある (Swanson and Holton III 2010)。後述する組織開発は、近年の人的資源開発の理論的整理においては、その内部の構成要素とされているということである。

次に「組織開発」は、1940年代のクルト・レヴィンの創始したアクションリサーチや、その流れを受けて National Training Laboratory で実践が積み重ねられた T グループなどに、その起源をもつといわれている (Cummings and Worley 2005 など)。先ほどの人的資源開発が元来、個人レベルへの外的働きかけであったのとは対照的に、組織開発の介入対象はもともと「集団・グループレベル」ないしは「組織レベル」である。最もよく知られている定義は、「組織開発とは、組織有効性の向上・健全性確保のため組織全体を対象にして計画的、かつ、トップダウンでなされる管理行動であり、行動科学の研究知見を背景になされる計画的介入である」というものがある (Beckhard 1969)。

組織開発は、1970年代、本邦においても一時期クローズアップされ、多種多様な実践がなされていたが、その後、衰退の一途をたどった経緯がある (中村 2007)。しかし、近年グローバル化の影響によって、ダイバーシティが日々高まっている日本企業においても再評価がはじまっており、実務家の間にそれを学ぶ機運が高まっていると言える (貴島ほか 2014)。

それでは、次に具体的に組織開発とは、実務の現場において何を為すことなのか。組織開発の具体的手法には枚挙に暇が無いが、近年では、診断型組織開発と対話型組織開発という2つのカテゴリにて説明されることも少なくない (Bushe and Marshak 2009)。前者の診断型 OD とは、OD の実践者がいわば専門家となり、インタビュー調査や各種のサーベイなどのツー

ルによって組織の健全性を診断し、それをクライアントに提示し、協働的な問題の解決に当たるというやり方である。対して、後者の対話型ODとは、組織の利害関係者を一堂に会して大規模な対話を繰り返し、その関係性の変化から組織変容を導くやり方である。サーベイ・対話と、組織レベルの変化を導くツールには違いがあるが、いずれにしても、組織の構成メンバーが組織全体を対象として対話・省察を試み、問題解決を行っていくことでは共通している。

このように組織開発は、組織レベルの変革を計画的に導く外的な働きかけと整理することができる。しかし、ここで注意しなければならないことは、組織が変容するためには、組織構成員ないしは組織構成員同士の関係が変化しなければならないことである。金井がいみじくも述べるように、「組織が変わる」といっても、結局変わるのは「個人」ないしは「個々人の関係」だからである（金井 2004）。その意味では、組織開発は組織レベルの変化をめざしながら「個人の変容」を内包している。また実務においても、組織の変革場面において組織開発だけを行うことも決して多くはない。組織開発と人的資源開発を明瞭に切り離すことは難しい。

以上、人的資源開発と組織開発の異同・関連について論じてきた。人的資源開発と組織開発は、その発展の歴史が異なるものの、相互にお互いを内包しあい、一部冗長性を持ちながら発展してきた。その背景にあるのは、両者が、実務の強いニーズに裏打ちされ、今なお、急速なスピードで発展していること。かつ、研究がそれに追いついていないことも一端である。このことは、両者の理論を整理した様々な文献において、いわば「嘆き節」のように語られる傾向がある。

こうした現状にあって、わたしたちは、今後、何をすべきなのか。筆者の個人的な見解は明瞭である。まず人的資源開発や組織開発の理論空間において「概念的明晰さ」を一部犠牲にする事態が生じているのは、「学問」が「現実」に追いついていないからである。人的資源開発や組織開発の理論に学問的整理がつかない事態をもって、実務や現実の「不純さ」を嘆くのは「本末転倒」である。自戒をこめて述べるが、ま

ずはそのことを内省し、学問と実務のあり方を再検討するところから議論を始めるべきである。さらに述べるならば、こうした事態が生じるのは、両者の研究が圧倒的に不足していることも原因のひとつである。研究者教育、専門家養成のあり方も見直す必要がある。本問題の解決の糸口は、実務のフィールドに根ざしたかたちで実証研究を積み重ねること、両者の概念の境界と特殊性を明らかにしていく努力を継続していくことにある。

#### 参考文献

- 金井壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン』 光文社新書。  
 貴島耕平・砂口文兵・藤井暢人・藤木春佳・松下将章・金井壽宏 (2014) 「組織開発のアイデンティティ・ロスト：組織開発の開発という屋上屋現象を手がかりに」 『日本情報経営学会誌』 Vol.34 No.4 pp.47-58。  
 中村和彦 (2007) 「組織開発 (OD) とは何か？」 『人間関係研究』 Vol.6 pp.1-29。  
 Beckhard, R. (1969) *Organization Development: Strategies and Models*, Addison Wesley.  
 Bushe, G. R. and Marshak, R. (2009) Revisioning Organization Development : Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.45 pp.348-368.  
 Cummings, T. G. and Worley, C. G. (2009) *Organizational Development & Change* 9th edition, South-Western Cengage Learnig.  
 Habison, F. and Myers, C.A. (1964) *Education, Manper and Economic Development : Strategies of Human Resource Development*. McGraw-hill.  
 Hall, D. (1984) Human Resource Development and Organizational Effectiveness. Fombrun, C., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (eds.) *Strategic Human Resource Management*. John Wiley and Sons.  
 Swanson, R.A. and HoltonIII, E.F. (2010) *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
 Watkins, K. E. (1990) Tacit Beliefs of Human Resource Developers : Producing Unintended Consequences. *Human resource development quarterly*. Vol.1 No.3.

なかはら・じゅん 東京大学大学総合教育センター准教授。  
 最近の主な著作に『経営学習論——人材育成を科学する』（東京大学出版会、2012年）。経営学習論・人的資源開発論専攻。