

■ 特集「共同体の変革」

対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチとAIの異同

中 村 和 彦

(南山大学人文学部心理人間学科)

I. 本研究の背景と研究目的

近年、企業などの組織や地域コミュニティの活性化を目指して、ファシリテーションや組織開発への関心が高まっている。企業などの組織では、組織の構成員間の対話を促進することを通して、一人ひとりの潜在力が発揮されることやお互いの協働性が高まることが目指されている。地域コミュニティでは、住民による対話を通してよりよいコミュニティづくりがなされることを目指してファシリテーションが行われている。組織やコミュニティで行われている対話の場では、ワールド・カフェやオープン・スペース・テクノロジー（以下、OSTと記す）と呼ばれる手法が用いられている。

組織やコミュニティの変革を目指して、対話の手法が用いられる実践は多いが、実践に比べて、これらの実践の理論的背景について論じられている研究は日本では少ない。もちろん、ワールド・カフェやOSTなどの各手法の背景や理論は、各手法の開発者が執筆した本が翻訳されることで日本に紹介されている（Brown, Isaacs, & the World Café Community, 2005 香取・川口訳 2007; Owen, 1997 ヒューマンバリュー訳 2007）。しかし、対話や変革のための手法という「枝葉」が紹介され、それらの手法の理論について論じられることがあっても、各手法の「幹」となる部分について日本で論じられることは少ない（中村, 2010a）。

対話を通した変革は、組織開発（organization development; 以下、ODと記す）の文脈で議論されることが多い。すなわち、対話を通した変革の各手法の「幹」はODであると捉えることができる。Bushe & Marshak（2009）は、ODのアプローチの特徴を理解するために、診断型ODと対話型ODに大別することを主張している。そして彼らは、対話の手法を用いて対話の場を設ければ、対話型ODに該当するわけではないことを主張している。さらに、ODの取り組みとして対話を通して変革が起きるためには、そのためのプロセスが重要であること

を示唆している。したがって、彼らが主張する対話型ODの特徴を検討することにより、単なる対話の場を設けることと対話型ODの違いを明らかにすることが可能となる。そこで本研究では、Bushe & Marshakが主張する対話型ODの特徴を明らかにすることを目的とする。

また、対話型ODの代表例として、彼らはフューチャーサーチとAIを挙げている。これら2つの手法は近年、日本において知られるようになってきたが、その共通性や違いについて論じた研究はない。本研究の第2の目的として、対話型ODの2つのアプローチである、フューチャーサーチとAIを比較し、その異同を明らかにすることに取り組んでいく。

II. 組織開発とは

対話型ODについて論じていくにあたり、まずはODの概要について検討していく。

ODとは、組織のプロセスに働きかけることにより、組織の効果性(effectiveness)や健全性(healthiness)を高めようとする実践である。ODは一つの研究領域というよりは、実践のための理論と手法の集合体であるとされている(中村, 2007)。Worley & Feyerherm (2003)は、ODとは何かを探究することを目的に、経験豊かなOD研究者および実践家に対してインタビュー調査を行っている。その分析の結果、ODの特徴として、①行動科学の知見を用いること、②組織の効果性や健全性を高めることを目的にすること、③組織内のプロセスを中心に働きかけること、④計画的な実践であること、を挙げた。すなわち、ODとは組織内のプロセスを中心に働きかけることを通して、組織の効果性や健全性を高めることをめざす、組織づくりの発想が根底にある。ODが日本に導入された当時は、organization developmentを「組織づくり」と訳されたこともあった(Beckhard, 1969 高橋・鈴木訳 1972)。

Warrick (2005)は、多くのOD専門家による定義をレビューしたうえで、ODの新たな定義を示したが、彼の定義にはODが持つ組織づくりの発想が含まれている。彼は、「組織開発とは、組織の健全さ(health)、効果性(effectiveness)、自己革新力(self-renewing capabilities)を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である。」(Warrick, 2005, p.172; 筆者訳)と定義した。「自己革新力」という言葉を含めたことが彼による定義の特徴である。すなわち、組織内部の当事者が、組織の中で起こっているプロセスを理解し、その変革に取り組む過程を通して、組織に起こっているプロセスに気づいて変革に取り組むことができる力を高めていくことをODは目指している。

ODは1950年代終盤に始まり、その後、様々なアプローチや実践方法が発展してきている(中村, 2010b)。多様なアプローチを分類しようとする試みもあり、その一つがBushe & Marshak (2009)である。彼らは、組織開発に関するさまざまな実践を「診断型OD (diagnostic OD)」と「対話型OD (dialogic

OD)」に大別した。本稿では対話型ODの特徴について検討するものであるが、まずは彼らの議論を通して、診断型ODと対話型ODについて概観していく。

Ⅲ. 診断型ODと対話型OD

診断型ODと対話型ODという大別はBushe & Marshak (2009) によって提唱されている。ODの過程において、OD実践者による診断のフェーズが伴うアプローチを診断型OD、診断のフェーズが伴わないアプローチを対話型ODとした。彼らが診断型ODと対話型ODというタームを用いる前は、古典的OD (classical OD) とポストモダンOD (postmodern OD) というタームと考え方を用いていた (Bushe & Marshak, 2008)。しかし、ポストモダンというタームが意味するところの多義性やあいまいさからいくつかのコメントや批判を受け、Bushe & Marshak (2009) ではdiagnostic ODとdialogic ODというタームを用いることになったという¹。

診断型ODは、診断のフェーズをOD実践者が行っていくものである。診断型ODとして彼らが挙げた代表例は、OD Map (Tschudy, 2006) で想定されているODのアプローチである。図1に示したように、OD Mapでは、「エントリー／契約」、「データ収集」、「データ分析」、「フィードバック」、「アクション計画」、「アクション実施」、「評価」、「終結」の8つのフェーズが想定されている。

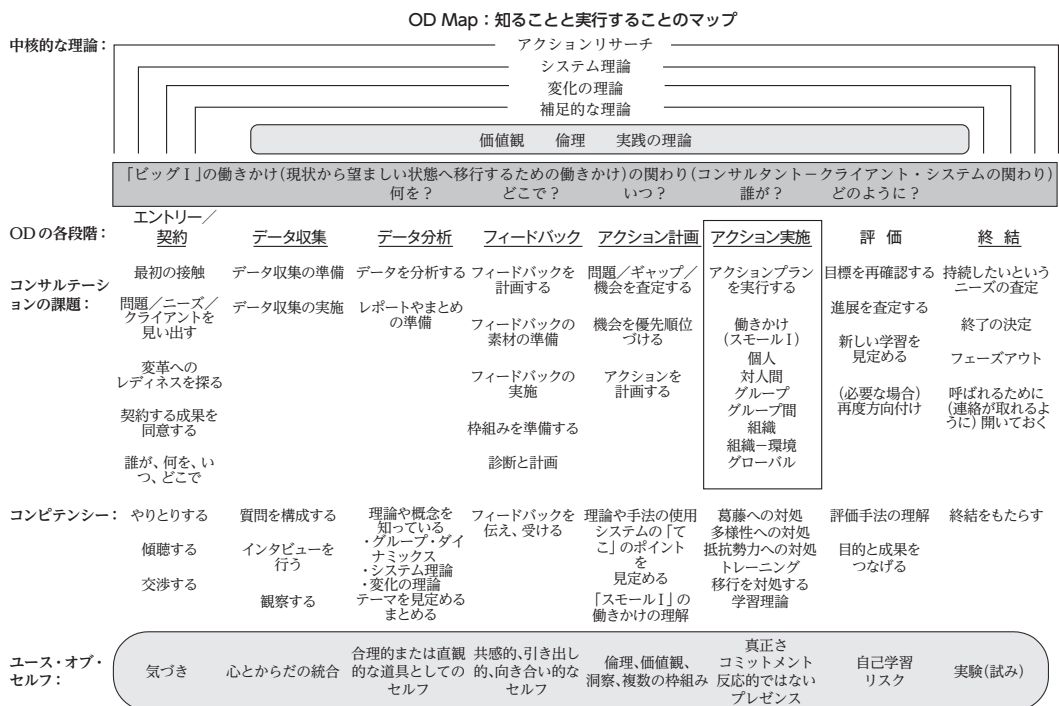


図1. OD Map (Tschudy, 2006 を筆者が翻訳)

¹ 2011年1月のMarshak氏来日時に、筆者がMarshak氏から聞いた情報に基づく。

「エントリー／契約」のフェーズでは、OD実践者はクライアント（組織内の当事者）と変革の方向性と変革の進め方について合意する。ODでは、組織の現状についてデータに基づいて把握し、現状が把握できたうえでアクションを決めるという取り組みを行う。そのため、「エントリー／契約」のフェーズでは、OD実践者がクライアント（対象となる組織や部署のメンバー）からデータや情報を得て、それをOD実践者が分析し、そこから見い出された組織の現状や組織内で起こっているプロセスについてクライアントにフィードバックを行う、という進め方を合意する。

「データ収集」、「データ分析」、「フィードバック」が診断と呼ばれるフェーズである。「データ収集」では、質問紙調査（アセスメント／サーベイ）、インタビュー調査、観察、組織内の文書や記録の閲覧などが行われる。それらの方法によって収集されたデータは、OD実践者によって整理され、組織（クライアント・システム）内で起こっているプロセスが分析されていく。そこで浮かび上がってきた組織の現状について、「フィードバック」のフェーズでクライアントに伝えられることになる。フィードバックのフェーズで明らかになった、現状で起こっている問題や課題に対して、変革に向けてのアクションが計画され実施されていくことになる。「フィードバック」のフェーズではクライアントにオーナーシップ（当事者意識）が高まることが重要とされており、“自分達の”現状の問題や課題に対して、「アクション計画」では自分達で変革の取り組みを計画し、「アクション実施」で自ら取り組んでいくことになる。

Bushe & Marshak（2009）は、このOD MapのフェーズのようにOD実践者が診断に携わるアプローチについて、根本的な前提として実証主義（positivism）に基づいていると考えた。すなわち、客観的な事実としてのリアリティが存在し、それは探求でき発見できるものという前提のもとで、OD実践者はデータを収集し分析していると捉えた。診断型ODにおいて、OD実践者の大切な役割として彼らが挙げたのは、組織の現状について妥当なデータを収集し診断することである。

一方の対話型ODは、OD実践者による診断のフェーズがなく、参加者の対話を通して現状を共有し、アクションの計画をしていくアプローチであり、参加者同士の対話の場が様々な形で設けられる。彼ら是对話型ODの前提として、解釈的アプローチや社会構成主義などに立脚し、リアリティは一つではなく複雑であり、関係性によって社会的に構成されると捉えた。そのために、人々が対話を通してお互いのリアリティを共有し、アイディアを出し合い、合意していき、対話を通して関係性が変化していくことが重要だとした。

では、以下の章では、対話型ODに焦点を当てて、その特徴を検討していく。

IV. 対話型組織開発の特徴

ODの過程の中で対話の場が設けられていれば、対話型ODに該当するのでは

ない。診断型ODにおいても、フィードバックにおいてデータがOD実践者から提示された後は、フィードバック・ミーティングに参加したメンバーがそのデータについて対話していくことが重要だとされている。また、アクション計画やアクション実施の際にも、対話と合意による決定が重要である。

対話型ODの特徴は、OD実践者による診断がなされないこと、および、語られることや関係性が変化することによる変革が特徴である。対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起こっていくと考えられている (Bushe & Marshak, 2009)。

対話型ODの具体例としてBushe & Marshak (2009) が挙げたのは、AI (Appreciative Inquiry, Cooperrider & Srivastva, 1987)、サーチ・カンファレンス (Emery & Purser, 1996) とフューチャーサーチ (Weisbord & Janoff, 2000)、OST (Owen, 1997)、ToP (Technology of Participation; ICA文化事業協会) などである。

Barrett, Bushe, & Marshak (2011)²は、対話型ODの実践例として表1に示した方法のリストを挙げている。彼らは、これらの方法を用いれば全てが対話型ODになるわけではなく、対話型ODに該当するかどうかは、これらの方法がどのように用いられるかによると主張していた。なお、表1の右欄には、日本においてある程度知られており、実践されている手法について日本語表記を示した。表1からは、対話型ODの多くの手法が日本にはまだ紹介されていないことが伺える。

表1. 対話型ODの実践例 (Barrett, Bushe, & Marshak, 2011から引用)

方法 (提唱者)	日本語表記 (日本にある程度導入されている方法のみ)
・ Appreciative Inquiry (Cooperrider)	AI/アプリーシエイティブ・インクワイアリー
・ Search Conference (Emery)	(フューチャーサーチの原型の一つ)
・ Open Space (Owen)	オープンスペース
・ Complex Adaptive Systems (Stacey)	
・ Coordinated Management of Meaning (Pearce)	
・ World Café (Brown)	ワールドカフェ
・ Conference Model (Axelrod)	
・ Reflexive Inquiry (Oliver)	
・ Technology of Participation (Spencer)	
・ Dynamic Facilitation (Rough)	
・ Real Time Strategic Change (Jacobs)	
・ Art of Hosting (Berkana Institute)	アート・オブ・ホスティング

² Barret, F., Bushe, G., & Marshak, R. (2011). Theory & practice of dialogic OD. Professional Development Workshop in Academy of Management Annual Conference. 米国テキサス州サン・アントニオにて2011年8月11日実施 (発表者より筆者に送られてきた、プレゼンテーション用PPT資料による)

ちなみに、表1には対話型ODの手法にフューチャーサーチが含まれていないが、Marshakによれば、フューチャーサーチは対話型ODに含まれていることを明言していた³。また、表1には含まれていないが、スコラ・コンサルトが開発し、日本で行われているスコラ式オフサイト・ミーティング（スコラ・コンサルト, 2010）も対話型ODの手法に含まれると考えられる。

次に、Barrett, Bushe, & Marshak（2011）にてBushe⁴がプレゼンテーションを行っていた、対話型ODに共通する進め方を表2に示した。彼は、対話型ODの多くの手法に共通する進め方（プロセス）として表2を挙げていた。対話型ODにおいて、変革の契機となる「イベント」が⁵、システム内の多様なメンバーが集う対話の場である。そのイベントの準備段階（表2の1～3に該当）およびイベント終了後のフォローアップ（表2の5に該当）も非常に重要である。

表2. 対話型ODのプロセス（Barrett, Bushe, & Marshak, 2011を参考に作成）

-
1. スポンサーとチェンジ・エージェント・チームを見出し、形成する
 2. 長期的な成果を設定する
 3. イベントへの参加者を確定し、招く
 4. 1つまたは複数のイベントをファシリテートする
 - I. 異なる会話に対するコンテナー（器）を創る
 - II. 共通性を見い出す
 - III. 望んでいる将来をデザインする
 5. 実行をサポートするために、その後のプロセスに携わる
-

対話型ODによる取り組み事例の評価研究を行った立川（2013）は、Bushe & Marshak（2009）が挙げた手法を大きく2つに分けている。変革プロセスの一部を担う手法（ワールド・カフェやOST）と完結した独自のプロセスをもつ手法（フューチャーサーチやAI）である。彼女が指摘するように、ワールド・カフェやOSTは変革プロセスの一部を担うミーティング手法であり、それらを用いて対話の場を構成することは可能である。しかし、ワールド・カフェやOSTを実施すれば、ODまたは対話型ODを実施したとは言えない。対話型ODとして変革をファシリテートするためには、表2に示されているようなフェーズを踏むことが必要となる。さらに、対話の場という「イベント」において、メンバーが互いの共通性を理解し、目指したい共通の将来像を合意し、その実現に向けたアクション計画ができることが重要である。

なお、Barrett, Bushe, & Marshak（2011）においてMarshak⁵は、ラージグループ介入（Large Group Interventions; Bunker & Alban, 1997; 以下、LGIと

³ Barret, Bushe, & Marshakによる発表終了後の、筆者の質問に対するMarshak氏の回答による。

⁴ “Outlines of a practice model for dialogic OD”というタイトルのプレゼンテーション

⁵ “Contrasting dialogic and diagnostic OD”というタイトルのプレゼンテーション

記す)と対話型ODとの違いについて言及している。LGIは参加者のグループサイズからの呼称であり、対話型ODは変革アプローチの前提や実践という枠組みからの命名であるとし、LGIと対話型ODがイコールではないことを強調した。実際に、AIは1つの部署などの小グループに対して実践することが可能であり、Bunker & AlbanもLGIにAIを含めていない。中村・立川(2012)も、対話型ODは小グループに対する実践が可能であることから、LGIと対話型ODは同じではないと捉えることが必要であるという指摘をしている。

では以下では、対話型ODの手法として日本に紹介されている、フューチャーサーチとAIを取り上げ、対話型ODの具体的な実践について検討していくとともに、両アプローチの異同について論じていく。両アプローチは、開発者が異なり、誕生し発展した背景や文脈も異なるため、ベースとなっている理論やプログラムの構成度、実践の際の進め方が異なっている。しかし、立川(2013)が指摘したように、どちらもODとして現状の把握から行動計画に至るまでの完結したプロセスを有している。また、中村・立川(2012)が触れているように、両アプローチはどちらも対話型ODの手法であり、実践の際に用いられるアクティビティには共通のものもある。フューチャーサーチとAIの比較について言及している先行研究は中村・立川のみであるが、彼らの研究目的が両アプローチの比較ではないために、両アプローチの異同について深く考察されているわけではない。そこで以下では、対話型ODの手法であるフューチャーサーチとAIについて比較し、両アプローチの相違点と共通点について検討していく。

V. フューチャーサーチとAIの異同

1. フューチャーサーチとは

フューチャーサーチとは、「大人数でアクションプランを作成するためのミーティングであり、『ホール・システム⁶』が一堂に会し、具体的な課題に焦点を当てて取り組むための方法」(Weisbord & Janoff, 2005 香取・ヒューマンバリュー訳 2009, p.v)である。基本形としては、8種類の関係者×各8名の64名を集めた、2.5日間のミーティングを通して、過去をふりかえり、現状を共有し、未来に向けて目指す方向性に合意して行動計画を立てていく取り組みである。以下では、a. 誕生と開発の歴史と背景となる理論や考え方、b. 具体的な進め方、という2つの観点から、フューチャーサーチの特徴を検討していく。

a. 誕生の開発の歴史と背景となる理論や考え方

フューチャーサーチが最初に公表されたのはWeisbord(1987)である。

⁶ 一般システム理論では、「相互作用する諸要素の複合体」をシステムと呼ぶ。たとえば、ある会社を対象にフューチャーサーチが実施される場合、その会社内外の様々な諸要素として、従業員や役員、親会社や関連会社、株主、顧客、出入り業者、地元住民などの関係者(ステークホルダー)が存在している。対象となる会社に関連する諸要素(諸システム)の全体がホールシステム(whole system)である。

Weisbordは1969年からODコンサルタントとしての実践を積むとともに、NTL InstituteのメンバーとしてTグループにも携わっていた。1970年代には、組織診断で有名な6ボックス・モデルを発表している（Weisbord, 1976）。

Weisbord（1987）の“Productive workplaces”は、40年間でODに最も影響を与えた本の1つとして、OD Networkによって選ばれた著作であり、ODを学ぶための良書とされている。Weisbord（1987）の第1部には、Kurt LewinやDouglas McGregorの考え方とともに、英国タヴィストック研究所のEric TristやFred Emeryによる社会技術的アプローチにも触れられている。その“Productive workplaces”の著作の第14章にフューチャーサーチについて書かれている。

Sandra Janoffはタヴィストック流のトレーニングを受けた経験をもち、1987年以降、Weisbordとともにフューチャーサーチの実践に取り組んできた。1993年には2人が共同代表となって、フューチャーサーチ・ネットワークを設立した。その後2人は、フューチャーサーチをタイトルに掲げる本の第1版（Weisbord & Janoff, 1995）、第2版（Weisbord & Janoff, 2000）、第3版（Weisbord & Janoff, 2010）を出版してきた。第2版は日本語に翻訳されている（ワイズボード・ジャンオフ 香取・ヒューマンバリュー訳 2009）。

フューチャーサーチでは、表3に示した4つの原理が重視されている（Weisbord & Janoff, 2010）。Weisbord & Janoff（2010）は、これら4つの原理と、フューチャーサーチに影響を与えた2つのアプローチとの関連を論じている。フューチャーサーチに影響を与えた2つのアプローチとは、Eva Schindler-RainmanとRonald Lippittが実施したcommunity futures conference、および、英国タヴィストック研究所のEric TristとFred Emeryが開発したsearch conferenceである。

表3. フューチャーサーチにおける4つの原理（Weisbord & Janoff, 2010）

①“Whole system in the room”	「部屋の中にホールシステム」
②Global, “whole elephant” context for local action	ローカルな行動に向けたグローバルな「全体象」の文脈
③Focus on future and common ground – not problems and conflicts	未来とコモン・グラウンドへの焦点づけ 一問題や葛藤に目を向けるのではなく
④Self-management and responsibility for action	自己管理と行動への責任

Community futures conferenceの影響について、Weisbord & Janoff（2010）は以下のように紹介している。Schindler-RainmanとLippittはコミュニティ変革の取り組みとして、88の地域（都市や街）において、多様な住民を集めてミーティングを行った。そして、集まった参加者が多様であるほど、そのコミュニティで起こっている問題の全体像を参加者が見い出すことができ、変革に向かっていけたことを彼女らは示唆した。彼女らの実践の影響を受け、フューチャーサーチでは、原理①のミーティングを行う「部屋の中にホール・

システム」を集めることが重視されているという。また、Schindler-RainmanとLippittの実践では、住民が過去の問題を解決したり修復しようとする話し合いよりも、未来に向けた潜在力について話し合うことを目指し、望ましい未来に対して楽観的でエネルギーが高まるワークを行った。この実践の影響から、フューチャーサーチの原理③「未来への焦点づけ—問題や葛藤ではなく」が重視されているという。

search conferenceからの影響としては、search conferenceで用いられている手法（小グループと全体での対話を交互に行うなど）がフューチャーサーチに導入されているという、実践面も存在している。原理への影響としては、Weisbord & Janoff（2010）は、TristとEmeryが1960年に行った歴史的な戦略会議を挙げている。この会議は、Emery & Purser（1996）が最初のsearch conferenceとして紹介しているものであり、タヴィストック研究所に依頼があり、そこに所属していたTristとEmeryが1960年に行った、ブリストル社とシドレー社の合併の際に行われたものであった。彼らは、両者の役員が同じ世界を見ることができるよう、グローバルかつ産業全体の文脈から話し合いが行われるようにファシリテーションをしたという。グローバルで全体的な“外”の世界を探求することによって、争いが起こることなく、創造的な結論に至り、数年後に新しい小型のエンジンを生産することにつながった（Weisbord & Janoff, 2010）。この実践での、グローバルな視点から同じ世界を共有するという考え方が、フューチャーサーチで原理②「グローバルな『全体象⁷』の文脈」を重視することに影響した。

フューチャーサーチの原理④は、search conferenceからの直接の影響ではないが、Tristが1940年代終盤に行った、炭鉱における自己管理型チームの実践や、メンバーが自ら仕事の調整と統制をするというEmeryの考え方に影響を受けているという（Weisbord & Janoff, 2000, 2010）。参加者が自分達の役割を調整し、取り組み、責任をもつという考え方がフューチャーサーチに導入され、小グループでの話し合いにおける「自己管理」と、「行動に対する責任」をメンバーがもつことが原理④として重視されている。なお、この考え方は自己組織化の原理と共通しているところがあるが、WeisbordとJanoffは自己組織化の理論や考え方に触れてはいない。

b. 具体的な進め方

フューチャーサーチでは、2.5日間のミーティングで行われるアクティビティの内容や時間が具体的に決められており、構成度が非常に高い。そして、フューチャーサーチでは、イベントとしての2.5日間のミーティングが行われる前に、フューチャーサーチの準備が成功の可否を左右するという。

⁷ 6人の目が見えない人と象の話から、各々が部分に触れていても全体を見ることができず、象の全体（"whole elephant"）を見ることが大切だとしている。

フューチャーサーチでは、スポンサー（主催者）との実施合意がなされた後に、運営コミッティが形成される。運営コミッティによって、フューチャーサーチの目的や課題（テーマ）、フューチャーサーチのミーティングに誰を招くかについて話し合われ、決定されていく。ミーティングの部屋の中にホール・システムを生み出すという観点から、誰を招くかという点は重要であり、様々な関係者（ステークホルダー）を招くことができるよう配慮される。

フューチャーサーチの2.5日間のミーティングにおける、主な流れを表4に示した。ミーティングでは、対象となるシステムの過去、現在、未来に順に焦点づけ、変革に向けたアクションプランを作成して終了する。様々なステークホルダー（関係者）が混ざり合ってグループとなり、そのグループで対話をする場、ステークホルダーごとに小グループで集まり対話をする場、小グループで話したことを全体で共有するとともに全員で対話をしていく場、などから構成されている。基本形は8種類のステークホルダーから各8名ずつが招かれ、64名が参加することになるが、小グループは8名で構成されることが多い。しかし、実際には 8×8 名=64名となることは難しく、実際は64名よりも増減があり得る。Weisbord & Janoff（2000）は、彼らの経験から、最適な参加者の人数は60～70名であるとしている。

表4. フューチャーサーチのミーティングの流れ

1日目（午後のみ）
開会と導入
主催者からの言葉
ファシリテーターからのフューチャーサーチの説明
過去をふりかえる
全体でのタイムラインの作成
小グループ（混合グループ）で過去からの影響を考える→全体での共有
現在を探索する
現在の傾向についてマインドマップを全員で作成する
2日目（終日）
現在を探索する
小グループ（関係者グループ）で現在の傾向を分析する→全体での共有
小グループ（関係者グループ）でのワーク
（「プラウド&ソーリー」；自分事として考えるワーク）→全体での共有
理想的な未来を思い描く
理想的な未来へのシナリオを小グループ（混合グループ）で考え、演じる
未来に向けてのコモン・グラウンドを小グループ（混合グループ）で出す
3日目（午前～13時または15時ぐらいまで）
未来に向けての合意
全体での対話によるコモン・グラウンドの合意
宣言文づくり（コモン・グラウンドの明文化）→全体での共有
アクションプランの作成
関係者グループまたは自発的に集まったグループでアクションプランを考える
→全体での共有
閉会

フューチャーサーチでは、過去に起こっていた問題や現在ある課題についても語られる。たとえば、1日目最後に行われる「現状を探究する」というところで、現在ある傾向について、ポジティブなこともネガティブなことも挙げながら、全員でマインドマップを作成していく。原理③にあるように、その場で問題を解決することや葛藤を解消することには取り組まないが、問題や課題というネガティブな側面も語られ、焦点が当てられる。問題や課題に焦点が当たることによって、否定的な感情が生じエネルギーが低下する場面もある。

参加者が体験する感情の動きとして、Weisbord & Janoff (2000, 2010) は「ジェットコースターに乗る (riding the roller coaster)」という表現を用いている。フューチャーサーチのミーティングの中で、苛立ちや不安、楽しさやエネルギーを感じ、感情が上下するとしている。たとえば、1日目の最後の「現状を探究する」ところで、参加者は現状の複雑さとコントロール不能な感覚から、混乱という谷底に落ちるとした。その後、現状について素直に認めて受け入れることを通して、2日目午後に取り組む「理想的な未来を思い描く」ところで、希望に満ちてエネルギーがわく状態になるとした。

以上のように、ここまではフューチャーサーチの特徴について概観してきた。以下では、AIの特徴について検討していく。

2. AIとは

AIはAppreciative Inquiryの略であり、日本語では翻訳せずに「AI」と呼ばれることが多い。AIの定義は様々になされているが、開発者のDavid Cooperriderによる定義であり、比較的短い文章で表されているものを以下に示す。

AIは「組織やコミュニティ、そしてより大きなヒューマンシステムが、関係性の相互につながった生態環境において、最も生き活きとし、効果的で、創造的で、健康的になる時に、それらのヒューマンシステムに活力を与えるようなものを探っていく、共同で構成していく探究のプロセスである。」(Cooperrider & Avital, 2005, p.6 筆者訳)

AIの観点からすると、これまでのODのアプローチは問題に焦点を当て、その問題を解決することに取り組んできた位置付けしている。一方のAIアプローチでは、組織や人のもつ強みや潜在力に焦点づけし、組織や人に活力を与えているもの(=ポジティブ・コア)を見い出して、強みや潜在力を発揮できるような未来のあり方や方法を協働的に探究していく。

以下では、フューチャーサーチと同様に、a. 誕生と開発の歴史と背景となる理論や考え方、b. 具体的な進め方、という2つの観点から、AIの特徴を検討していく。

a. 誕生と開発の歴史と背景となる理論や考え方

AIの歴史はWatkins & Mohr (2001) がまとめている。彼女らによると、ケース・ウェスタン・リザーブ大学の博士課程の大学院生であったCooperriderが、クリーブランド・クリニックの変革プロジェクトに参加したのは1980年であったという。伝統的な組織診断をするために、組織の問題点についてインタビューを行ったところ、病院のスタッフから得られたデータは肯定的なものであった。彼のアドバイザーであったSrivastvaは彼の研究としてその点に焦点づけることを進め、Cooperriderは病院において効果的に機能している要因を分析することを始めた。その後、Gergenの著作 (Gergen, 1982) と出会い、社会構成主義⁸の影響を受けたという。1984年にはAIに関する初めての学会発表をAcademy of Managementで行い、1986年にAIについて書かれた博士論文を完成させた。そして、AIに関する公的な研究としての最初の公開が、従来型のアクションリサーチとAIの比較を論じた、Cooperrider & Srivastva (1987) である。

AIでは、人や組織の強みや潜在力が発揮されるための5つの原理を提唱している (表5 参照)。表5に示した原理のうち、①～④は社会構成主義やそれを拡張した考え方に含まれると考えられる。ポジティブの原理は、人々の間でどんなことが語られる必要があるのか、どのような知識や源泉に注目することが望ましいのか、という方向性を示すpositive deviation (ポジティブな方向への逸脱) であり、クリーブランド・クリニックにおける調査と実践からCooperriderらが導き出した原理である。すなわち、ポジティブの原理というプラクティカルな理論と、メタ理論としての社会構成主義とが出会い、AIの理論的ベースを形成している。

表5. AIの5つの原理 (Cooperrider & Whitney, 2005; Whitney & Trosten-Bloom, 2003 ヒューマンバリュー訳 2006; 大住, 2013を参考に筆者が作成)

①構成主義の原理	社会構成主義の考え方に基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによってリアリティが構成される ("Words create world."=言葉が世界を創り上げる)。
②同時性の原理	探求すること (問いかけること) と変革の実現が同時に起こる。何を問いかけるかによって結果も異なっており、問いかけが語られることや変革を生み出す。
③詩的 (開かれた本) の原理	組織の過去、現在、未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し学ぶかを選択できる。
④予期成就の原理	未来へのイメージが現在の行動を導く。未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となる。
⑤ポジティブの原則	ポジティブな感情や関係性が変革と潜在力の発揮を可能とする。ポジティブな問いかけ (潜在力を引き出す質問) が変革を持続させる。

なお、上記の5つの原理に加えて、Whitney & Trosten-Bloom (2003) は、大規模な組織にAIを実践した経験から以下の3つを加えている。すなわち、

⑥全体性の原理（全体性は最善のものを引き出す）、⑥体现の原理（望ましい未来が現在体现されることによって実現する）、⑧選択自由の原理（自由な選択がパワーを解き放つ）である。

b. 具体的な進め方

AIの進め方としてCooperrider & Whitney (2005) は4Dサイクルを提唱している。彼らが提唱した4Dサイクルは、Discovery→Dream→Design→Destinyであるが、各ステップでどのような話し合いやアクティビティをするかについては明言されていない。AI実践のためのサンプルやリソースは公表されており（Cooperrider, Whitney & Savros, 2008）、AIを実践するにはそれらのリソースを参考にしながら、対象となるシステムの現状に合わせて具体的なプログラムをカスタマイズしていくことになる。

4Dサイクル自体が固定化されているわけでもなく、異なるサイクルのモデルも提案されている（Watkins & Mohr, 2001; 大住, 2013）。AIでは原理が重視され、プラクティカルな側面は実践者に委ねられていると考えられる。AIの具体的な進め方を検討するために、典型的な実践例を示すことは非常に難しい。それは、AIで用いられる具体的なワークやアクティビティは、その対象や状況に合わせてカスタマイズされるためである。今回は、フューチャーサーチと比較的共通するアクティビティが行われたAIサミット（大規模な人数が数日間で行われるAIの4Dプロセスに参加するもの）の実践例として、海軍の情報部門で実施された事例⁹を基に表6に示した。

この事例でも、Discoveryで1対1のハイポイント・インタビューが行われ、それが小グループで共有された。ポジティブ・コアの発見では、最も誇らしい（proudest proud）ストーリーを共有することで行われた。Whitney & Trosten-Bloomはポジティブ・コアとして見い出された要因をマッピングすることを勧めている。また、オブジェや絵で表現される方法が用いられることもある。

⁸ Gergenによる社会構成主義では、科学的事実は社会的に構成されたものであり、関係性のプロセスから生み出されると捉える（Gergen, 1999 東村訳 2004）。Gergenは社会構成主義のテーゼとして以下の4つを挙げている。①私たちが世界や自己を理解するために用いる言葉は、「事実」によって規定されない、②記述や説明、そしてあらゆる表現の形式は、人々の関係から意味を与えられる、③私たちは、何かを記述したり説明したり、あるいは別の方法で表現したりする時、同時に、自分たちの未来をも創造している、④自分たちの理解のあり方について反省することが、明るい未来にとって不可欠である。（Gergen, 1999 東村訳 2004, pp.72-75）

⁹ この事例は、Case Western Reserve大学主催のAI Certificate（Appreciative Inquiry Certificate in Positive Business and Society Change）における、第1コース（当時の名称はFoundations and Frontiers in Appreciative Inquiry; 2011年2月開催、講師はDr. Ronald Fry）で説明がなされ、資料が配布されたものである。

表6. 4 Dサイクルを用いたAIの具体例

[Discovery]
開会と導入
ハイポイント・インタビューの実施
ペアでの実施→複数のペアがグループになり共有→全体共有
ポジティブ・コアの発見
成功の根本原因を見出し、最も誇りに感じるストーリーを全体に共有
[Dream]
望ましい理想の未来を小グループで考え、表現する
上記の発表から、改善し変革していきたい機会や場を個人でリストアップ
小グループで変革や改善に向けた3～5のアイデアを選ぶ
全体で投票（1人が3～5個のシールを持って）
[Design]
3～5年後の状態について喚起的声明文を小グループで作成する
→全体共有（当該のグループに緑色や黄色のカードでフィードバック）
黄色のカードを出した参加者は休憩中に当該グループにコメントを伝える
声明文を修正する
自分達のグループのビジョンを達成するためのアイデアやシナリオを話し合う
→全体共有
[Destiny]
グループ/チームでアクションプランを作成する
3年後までの声明文と1年間のアクションプランを発表する

Dreamでは、フューチャーサーチで行われる「理想的な未来へのシナリオ」のワークが行われていた。その発表後、変革や改善をしていきたい機会（opportunity）を個人でリストアップし、グループで3～5に絞り、全体で投票することが行われた。全体での対話を通して、未来に向けてともに目指すコモン・グラウンドを合意することは行われていない。Designでは喚起的声明文（provocative proposition; この事例の場合はaspiration statementsと呼ばれていた）のドラフトをグループで作成し、全体に発表し、発表後に他の参加者が緑色または黄色のカードを挙げることで、ドラフトに対するフィードバックをすることが行われた。緑色は「承認」、黄色は「OKだが伝えたいことがある」というサインであるという（反対を意味する赤色のカードは、ポジティブの原理に基づいて使用されない）。その後、Destinyとしてグループでアクションプランが作成され、全体に発表されるという流れであった。

3. 両アプローチの異同

これまで、フューチャーサーチとAIに関する理論的背景と具体的な進め方を検討してきた。以下では、フューチャーサーチとAIを比較することを通して、本稿の第2の目的である、両アプローチの異同について考察していく。その際、両アプローチの強調点、原理、具体的な進め方という3点から検討していく。

a. 強調点：理論ベースか、プラクティカルか？

理論には、様々な事象を説明する個々の理論と、個々の理論の前提に対して上位のレベルから問い直すメタ理論（理論の理論）が存在している。そして、

理論に基づいたうえで、それぞれのアプローチの原理が形成されている。

フューチャーサーチでは、search conferenceやタヴィストック研究所による実践知、また、Schindler-RainmanとLippittによる実践知を背景として、システム理論や合意形成の理論に基づきながら、表3の4つの原理を導き出している。そのうえで、2.5日間のミーティングを定型化し、構成度の高いプログラムを開発した。Weisbord & Janoff（2000）は2.5日間で実施する（「睡眠を2回とる」ヒューマンバリュー訳 p.76）ことの重要性を強調しており、内容をカスタマイズすることを歓迎していない。そういう意味では、フューチャーサーチは実践知に裏付けされた、定型化された対話のツールであるといえよう。

一方のAIは、理論的背景として、世界や人間、関係性をどのように捉えるかという、メタ理論としての社会構成主義をもっている。このメタ理論とポジティブの原理を柱として、4Dサイクルという基本的な進め方を提唱しているが、具体的なプログラムの内容は定型化されていない。具体的な実践内容は実践者がカスタマイズしていくことになる。このことは、AIがツールを強調するのではなく、考え方や哲学、原理を重視していることの表れであろう。日本では最近、AIの前提や原理を深く理解することなしに、ハイポイント・インタビュなどがツールとして用いられることも多く、この現状はAIの想定からすると避けるべきである。

b. 両アプローチの原理の比較

フューチャーサーチの4つの原理について、AIの原理がどのように対応しているかを表7に示した。なお表7では、Whitney & Trosten-Bloom（2003）が追加した、大規模な組織にAIを実施する際に重要となる3つの原則については括弧内に示した。

表7. フューチャーサーチとAIの原理の比較	
フューチャーサーチ	AI
①「部屋の中にホールシステム」	(⑥全体性の原理)
②ローカルな行動に向けたグローバルな「全体象」の文脈	(⑥全体性の原理)
③未来とコモン・グラウンドへの焦点づけ 一問題や葛藤に目を向けるのではなく	④予期成就の原理と一部が共通
④自己管理と行動への責任	(⑥選択自由の原理と⑦体現の原理) および③詩的の原理

まず、フューチャーサーチの原理①および原理②であるが、フューチャーサーチはホール・システム・アプローチであり、ホール・システムの関係者が会することとグローバルな視点から全体を見ることを強調している。一方のAIでは、社会構成主義を中心とする5つの原則にはホール・システムの発想は強調されていない。しかし、Whitney & Trosten-BloomがAIを大規模な組織に実施した経験から導き出された「⑥全体性の原理」は、フューチャーサーチと共

通している。

フューチャーサーチの原理③のうち、「未来への焦点づけ」はAIの「④予期成就の原理」で言及されている未来のイメージの重要性和共通する。しかし、フューチャーサーチの原理③「コモン・グラウンドへの焦点づけ」はAIでは重視されていない。フューチャーサーチでは、問題や葛藤に目を向けないのは、ポジティブな側面に目を向けることを重視するからではない。問題や葛藤に目を向けることで参加者の間の違いが強調され、未来に向けての合意（コンセンサス）ができないためである。フューチャーサーチでは、未来に向けた共通の方向性である「コモン・グラウンド」に全員が合意するという民主的な決定の過程を重視する。フューチャーサーチの原理②にも通じる点であるが、前提や考え方が異なる人々が共通性を見出し、合意していく過程がフューチャーサーチでは重視されている。AIは、少なくとも文献上では、この過程をさほど重視していない。

フューチャーサーチの原理④については、Whitney & Trosten-Bloomによる「⑧選択自由の原理」や「⑦体现の原理」と共通点がある。自律性および自由と責任という観点では、フューチャーサーチは小グループでの対話の運営や参加者が合意しアクションが計画される内容について言及されている。一方で、AIにおける社会構成主義の発想では、個人や組織による解釈や選択の自由さを「③詩的の原理」で想定していると考えられる。

c. 具体的なプログラムの異同

前述したように、Busheは対話型ODにおいて、イベント前の準備が重要であることを示唆しているが、フューチャーサーチやAIでも準備段階は重要とされている。フューチャーサーチでは運営コミッティが形成され、2回のミーティングが必要だとされている。運営コミッティの事前ミーティングにおいて、フューチャーサーチの目的や招待する参加者が決定されていく。AIでもコア・チーム（アドバイザー・チーム）が結成され、プロジェクトの準備、トピックの選定、インタビューの質問の作成やトライアルなどが行われる。

次に、イベント当日に行われるプログラム（アクティビティ）について検討していく。それぞれのアプローチは、現在の状況を把握し発見するための序盤の進め方が大きく異なっている。フューチャーサーチでは、“全体象”を参加者が共有するために、過去に起こっていたことについて「パーソナル」、「ローカル」、「グローバル」のレベルでタイムライン（年表）を作成していく。また、現在において起こっている様々な傾向を全員で出しながらマインドマップを作成していく。これらのアクティビティでは問題や課題、否定的な出来事や現在の傾向も語られる。このように、フューチャーサーチでは過去から現在にかけて起こっていることを全員で出し合いながら共有し、分析し、現状を把握（発見）していく。

一方のAIでは、Discoveryとして、参加者の最高の瞬間や、個人や組織の強

みを尋ねていく「ハイポイント・インタビュー」が行われることが多い。ポジティブな問いかけがなされ、ポジティブな語りがなされることを通して、個人や組織の強みや潜在力が見い出されていく。Discoveryでは、個人や組織に活力を与える「ポジティブ・コア」を探ることが重視され、問題や課題、否定的な現象は語られない。たとえば、フューチャーサーチでは、「プラウド&ソーリー」というワークで、自分達が現在できていないことをリストアップするが、AIでは「最も誇らしい (proudest proud)」ストーリーを語ることになる。

フューチャーサーチの「理想的な未来へのシナリオ」とAIのDreamは共通している。この共通性は、フューチャーサーチで行われていたワークをAIが採用したことによる¹⁰。理想的な未来へのシナリオを各グループが発表した後の進み方は異なってくる。フューチャーサーチでは、合意することが重視されるため、コモン・グラウンドを明確にして合意するための参加者全員による対話を1時間程度行う。AIでは、変革や改善に取り組んでいきたい機会がグループを選択され、全員がドット（丸いシール）で投票していく。その結果を見て、関係者が集まるグループが自ら取り組んでいく機会を選択し、Designで声明文を作成していくことになる。つまり、フューチャーサーチでは合意のためのコンセンサスが重視されるが、AIでは（特にAIサミットのように様々な部門や部署に属する人々が集まっている場合は）全体で合意するプロセスは踏まれない。

フューチャーサーチではコモン・グラウンドごとに宣言文が作成される。宣言文は全体に発表されるが、他の参加者からフィードバックを受けることや修正されることはない。そのため、「コモン・グラウンドには納得しているけれど、宣言文には納得していない」という現象が起こることがある。AIでは、エネルギーが喚起されるような声明文を作成するように求められ、そのためのガイドラインも用意される。表6に示した事例では、声明文を修正する機会も設けられている。AIで声明文の表現や言葉が重視されているのは、社会構成主義に立脚していることの表れであろう。

以上、具体的な進め方についてフューチャーサーチとAIの異同を検討してきた。ワークの内容やワークシートはフューチャーサーチで用いられているものを参考にして、AIで実施されていることもあり、ワークやアクティビティの共通性が存在している。一方で、フューチャーサーチでは合意が重視され、AIでは質問や語られること、言葉が重視されていることは、両アプローチの相違点であった。

¹⁰ Ronald Fry氏が筆者に対して語ったことに基づく。

VI. 今後の展望

本研究では、対話型ODの特徴について論じるとともに、対話型ODの代表例であるフューチャーサーチとAIの異同を考察した。フューチャーサーチとAIは、用いられるワークに共通点が存在しており、原理にもいくつかの類似性があるが、理論的背景は別物である。

日本におけるフューチャーサーチの課題としては、2.5日間という定型で行われるフューチャーサーチの実践例が少ないことである。企業組織で実施する場合も、コミュニティで実施する場合も、日本において平日に実施することのハードルが高いことがその要因の一つかもしれない。日本においてフューチャーサーチがどのような形態でどれくらい実施されているかを明らかにする実態調査がまずは必要である。

AIはハイポイント・インタビューなどの手法が、便利なツールとして使われることで日本に広がっているという現状がある。この現状は、AIが理論ベースのアプローチであることからすると危機的な状態である。社会構成主義という考え方やポジティブの原理というあり方を重視するAIが、日本において本当に意味で根付くためには、実践者が社会構成主義とポジティブの原理を体現することが必要であろう。

対話型ODには様々な手法が挙げられているが（表1参照）、日本に紹介されているのはまだ一部であり、有用な手法を日本に紹介していく必要がある。また、日本でも、スコラ式オフサイトミーティングのように、独自の対話型ODの手法が存在しており、その特徴や他の手法との異同について検討していくことが可能である。そして、日本の文化や企業風土に根差した、日本型の対話型ODの手法が開発され発展していくことが望まれる。

引用文献

- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley. (ベックハード, R. 高橋達男・鈴木博(訳) (1972). 組織づくりの戦略とモデル 産業能率短期大学出版部)
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community (2005) *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ブラウン, J.・アイザックス, D.・ワールド・カフェ・コミュニティ 香取一昭・川口大輔(訳) (2007). ワールド・カフェー—カフェ的会話が未来を創る—— ヒューマンバリュー)
- Bunker, B. B., & Alban, B. T. (1997). *Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bushe G. R., & Marshak, R. (2008). The postmodern turn in OD. *OD Practitioner*, 40(4), 9-11.

- Bushe, G. R., & Marshak, R. (2009). Revisioning organization development: Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 348-368.
- Cooperrider, D. L., & Avital, M. (2005). Appreciative inquiry and the changing field of change. In D. L. Cooperrider, T. F. Yaeger, & D. Whitney (Eds.) *Appreciative inquiry Foundation in positive organization development*. Champaign, IL: Stipes Publishing.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (eds.) *Research in organizational change and development*. (Vol.1, 129-169) Greenwich, CT: JAI Press.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (クーパーライダー, D. L.・ウィットニー, D. 市瀬博基(訳) (2006).「最高の瞬間」を引き出す組織開発——未来志向の“問いかけ”が会社を救う—— PHP研究所
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: For leaders of change*. 2nd edition. Co-published by Brunswick, OH: Crown Custom Publishing & San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Emery, M., & Purser, R. E. (1996). *The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gergen, K. J. (1982). *Toward transformation in social knowledge*. New York: Springer.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. London, Sage Publications. (ガーゲン, K. J. 東村知子(訳) (2004). あなたへの社会構成主義 ナカニシヤ出版)
- 中村和彦 (2007). 組織開発(OD)とは何か？ 人間関係研究(南山大学人間関係研究センター紀要), 6, 1-29.
- 中村和彦 (2010a). 組織開発とは何か JSHRM Insights(日本人材マネジメント協会機関誌), 60, 2-9.
- 中村和彦 (2010b). 米国における組織開発 (OD) の系譜と最近の議論——ODにおけるポストモダンへのターン—— 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 13, 325-330.
- 中村和彦・立川紫乃 (2012). 全社員を対象とした対話型組織開発の実践とその効果——AIとフューチャーサーチを組み合わせた実践事例—— 経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集, 63-68.
- 大住莊四郎 (2013). ポジティブ・アプローチの「構図」に関する一考察 関東

- 学院大学経済経営研究所年報, 35, 151-162.
- Owen, H. (1997). *Open space technology: A user's guide*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (オーエン, H. ヒューマンバリエーション(訳) (2007). オープン・スペース・テクノロジー——5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション—— ヒューマンバリエーション)
- スコラ・コンサルト (2010). スコラ式オフサイトミーティング 株式会社スコラ・コンサルト 2010年(アップデート日不明) <http://www.scholar.co.jp/fuudo/offsite-m_s.html> (2014年1月25日)
- 立川紫乃 (2013). 全社員を対象とした対話型組織開発に関する評価研究——AIとフューチャーサーチを組み合わせた会議の事例分析—— 神戸大学大学院経営学研究科修士論文 未発表 <大学院生ワーキングペーパーとして閲覧可能 <http://www.b.kobe-u.ac.jp/stuwp/2012/201212a.pdf>>
- Tschudy, T. (2006). An OD map: The essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.) *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer. pp.157-176.
- Warrick, D. D. (2005). Organization development from the view of the experts: Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development: A guide for consultants*. 2nd edition. San Francisco, CA: Pfeiffer, pp.164-187.
- Watkins, J. M., & Mohr, B. J. (2001). *Appreciative Inquiry: Change at the speed of imagination*. San Francisco, CA: Jossey-Bass / Pfeiffer.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organization Studies*, 1, 430-447.
- Weisbord, M. R. (1987). *Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (1995). *Future search: An action guide to finding common ground for action in organizations and communities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground for action in organizations and communities*. 2nd edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ワイズボード, M. R.・ジャノフ, S. 香取一昭・ヒューマンバリエーション(訳) (2009). フューチャーサーチ——利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法—— ヒューマンバリエーション)
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2010). *Future search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action*. 3rd edition. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ホイットニー, D・トロステンブルーム, A. ヒューマンバリュー (訳) (2006). ポジティブ・チェンジ——主体性と組織力を高めるAI——ヒューマンバリュー)
- Worley, C. G., & Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 97-115.