

■ 特集「NTLと体験学習／組織開発」

NTL Festival in Japanに寄せられた NTLメンバーからのメッセージ

—NTL Instituteのこれまで、現在、これから—¹

中村和彦

（南山大学人文学部心理人間学科）

津村俊充

（日本体験学習研究所）

2019年10月20日（日）、NTL Instituteへの理解を深めることを目的に、「NTL Festival in Japan」が開催され、77名の方々にご参加いただきました。この企画は、日本人NTLメンバーである筆者らが主催・運営し、NTL Instituteの代表理事 Janie Payne氏が参加していただきました。本稿は、この企画に寄せられたNTLメンバーからのメッセージを紹介することを通して、本センターとパートナーシップを結ぶNTL Instituteについてさらに知っていただくことを目的とする。

以下では、NTL Instituteについて簡単に紹介した後に、NTLメンバーからのメッセージを紹介していく²。

1. NTL InstituteとNTL Festival in Japanの概要

(1) NTL Instituteとは

1947年、Kurt Lewinの没後、彼の意志を継いだ弟子たち（Leland Bradford、Ronald Lippitt、Ken Benne）がメイン州ベセルにて最初のTグループ（当時はbasic skills trainingと呼ばれた）を開催した。それが“National Training Laboratory for Group Development”と名付けられた。翌年にもこのトレーニング・ラボラトリーが開催され、その実施機関がメンバー制の組織である“National Training Laboratory for Group Development”（後に“NTL Institute

¹ 本稿に挿入されているNTLメンバーによるメッセージの翻訳、および、NTL Festival in Japan当日の通訳は東千恵子さんによるものである。企画当日へのご貢献および本稿へのご協力に対して感謝の意を表したい。

² NTLメンバーによるメッセージを本稿に掲載することについて、ご本人と翻訳者（東千恵子氏）の了承を得た。

for Applied Behavioral Science”に名称変更、以下NTLと記す）である。設立当初は、白人男性で大学に所属する研究者が多かった。Douglas McGregor、Richard Beckhard、Edgar Schein、Herbert Shepard、Chris Argyrisなど、多くのNTLメンバーがTグループに携わるとともに、組織開発の基礎を発展させていった。Tグループ、ラボラトリー方式の体験学習、そして、組織開発の誕生と発展に寄与してきたのがNTLであり、NTLメンバーである。

現在、NTLは会員制のNPO組織であり、事務局はワシントンDCにある。組織全体の代表がプレジデント（2019年10月現在はTed Tschudy氏）、会員から理事が選出されて理事会が構成されている（代表理事がJanie Payne氏）。南山大学人間関係研究センターは、2006年よりNTLとのパートナーシップを提携している。また、2010年以降、NTLメンバーを招聘しての「組織開発ラボラトリー」を実施してきた。

(2) NTL Festival in Japanの概要

NTL Festival in Japanの1日のスケジュールを表1に示した。NTLメンバーからのビデオ・メッセージ、参加者同士の対話の時間からプログラムが構成されていた。

表1. NTL Festival in Japanのスケジュール

2019.10.20(日) 南山大学D51教室にて	
NTL Festival in Japan 日程表(予定)	
ねらい:	<ul style="list-style-type: none"> ・NTLがけん引してきたTグループや組織開発のこれまでをふりかえるとともに、現状を理解する。 ・これからのNTLが目指す方向性を知るとともに、参加者1人ひとりが今後大切にしていきたいことを考える。
10:00	受付 ようこそ(挨拶) NTL代表理事 Janie Payneさんからの挨拶 参加者の皆さまも小グループで今回の期待などを語る
11:00	休憩
11:15	「K.Lewinの影響」Bob Marshakさんの動画 「R.LippittとNTL」Pat Bidol-Padvaさんによるスライド<永石信さん> 小グループでの対話
12:10	昼食(お弁当)
13:10	NTLのTグループが日本にやってきて<津村俊充> 2000年代のNTLやインドでのTグループ(Human Interaction Laboratory)<中村和彦> Tグループのこれから<津村俊充> 小グループでの対話 「NTLとダイバーシティ」Deat Lacourさんの動画
14:50	休憩
15:10	「NTLの今とこれから」NTLプレジデントTed Tschudyさんの動画 「NTLのOD certificate programの今」Patさんのスライド<永石信さん> アジアでの組織開発の今<中村和彦> アメリカでの組織開発の今<Janie Payneさん> 小グループでの対話
16:35	休憩
16:50	1日の体験をもとに個人記入 「これらに向けて私は」 全員で共有
18:00	
共同企画者: 中村 和彦(南山大学)・津村 俊充(日本体験学習研究所) ゲスト: NTL Institute, Chair, board of directors(代表理事) Janie Payne ※収益はすべてNTL Instituteに寄付されます	

2. NTLメンバーからの本企画開催にあたってのメッセージ

本企画の開始時に、NTLの代表理事であるJanie Payne氏からのメッセージが伝えられるとともに、NTL元プレジデントのBrenda Jones氏より寄せられたメッセージが紹介された。

(1) NTL代表理事Janie Payne氏からのメッセージ

NTLの代表理事であるJanie Payne氏は、本企画のために来日し、参加してもらえた。本企画の冒頭で、Janie Payne氏によるあいさつがなされた(メッセージの一部を省略して掲載)。

こうして実践者の皆さんとお会いできるのをうれしく思います。

私たちNTLのビジョンは、創設メンバーがもっていたものと変わっていません。それは、より公正な社会を生み出すための活動をするということです。NTLメンバーの実践者たちは、個人、グループ、組織のレベルで、新たな変化が生じることを望んでいます。私たちは、対話し、学び、実践を進展させるために日々活動しています。そして、ジャーナルJABS (Journal of Applied Behavioral Science) を発行することを通じて、研究成果を公表しています。Gestalt Institute、Center for Creative Leadershipなどの多くの他の組織と提携をしています。

今スライドでご覧いただいている名前が、NTLの現在のリーダーシップで、皆さんボランティアで携わっています。Ted Tschudyがプレジデント、私が代表理事で、今年いっぱい任期です。Pat Bidol-Padvaさんが私たちのファシリテーターをしています。理事会のメンバーもプロセス・ファシリテーターを必要としており、大事なことだと考えています。

私たちが行ってきた貢献についてお話します。私たちによる貢献の中心となるのはTグループで、現在でも実施しており、最近実施したTグループには36名の参加者が集まりました。他にもラボラトリー教育を行っていて、組織開発のサーティフィケート・プログラムも実施しています。私たちが実施していることのすべては体験学習に基づいています。自分の体験から学ぶということを主眼に置いています。NTLは会員制の組織で、現在300名あまりのメンバーがいます。すべての活動が社会的公正を目的にしています。

今ご覧いただいているスライドが、我々理事会が焦点を置いているものです。財政破綻に近い状況でしたが、それを回避してきました。自分たちが提供するトレーニングをどのように実施していくかについては苦労しながら検討しています。というのも、NTLがスタートした当初に比べて、テクノロジーも状況も変化していて、そのような中で、時間をかけずにどのようにトレーニング・プログラムを提供していくかが課題となっています。負債を減らすことや財務マネジメントにも注力しています。戦略的な優先事項を明確にしてビジネ

モデルを整理することにも取り組んでいます。世界中のメンバーと効果的なコミュニケーションをとっていくための施策も注力しています。

私たちは戦略的に4つのことに焦点づけています。①メンバーにもっと関与を深めてもらうということ、②提供するトレーニングを広めること、③コンサルティングも提供していくこと、④私たちが提供するリサーチの質を上げていくことです。

(2) Brenda Jones氏（NTL元プレジデント）からのメッセージ

次に、NTLメンバーであり、“NTL Handbook of Organization Development and Change”の編者であるBrenda Jones氏からのメッセージが紹介された。Brenda氏は2012年2月に来日し、6日間の合宿講座「組織開発の理論と実践（Theory and Practice in OD）」を清里で実施している。

NTL Festivalが、週末に開催されると聞き、ワクワクしています。この企画で、OD実践者たちが一堂に会することを嬉しく思います。これは、新しい関係を築き、実践を深めるための情報を得て、この分野での理論的知識を得る機会となります。この企画でのセッションと講演が、日本のOD実践者としての経験を強化することにつながることを願っています。実際に今回の企画に参加することはできませんでしたが、同じOD実践者の1人として学んでいるという気持ちは同じです。ODにかける情熱を通して繋がり、ともに生涯学び続ける者であり続けるのです。来日した際に、「ODの理論と実践」（筆者注：6日間の合宿講座「組織開発ラボラトリー」のタイトル）、そして、公開講演会でゲシュタルトのセッションを行った時のことを思い出します。多くの日本の皆様と過ごした時間を、懐かしさと、将来再会するという希望とともに思い出します。

“Use of Self: Presence with the Power to Transform Systems”（「ユース・オブ・セルフ：システムを転換する力を備えたプレゼンス」）と題した最近の論文を、関心のある方のために添付します。また、メアリー・アン・レイニーと共同編集した、新しい本にも関心があるかもしれません。“Gestalt Practice: In Pursuit of holism”（「ゲシュタルトの実践：全体性を求めて」）というタイトルで、9月に出版されました。

かずさん、トシさん、お誘いくださって、ありがとうございます。お2人のご活躍を祈っております。また、NTL Festivalの盛り上がりも、後で教えて頂きたい、お願いします。

3. NTLのこれまで

NTLのこれまでとして、Robert Marshak氏によるKurt Lewinについての解説、Pat Bidol-Padva氏からのRonald Lippittについての解説スライド（当日は中京大学永石信氏に紹介いただいた）、Deat Lacour氏によるNTLとダイバー

シティに関するメッセージが寄せられた。以下では、Robert Marshak氏と Deat Lacour氏のメッセージを紹介していく。

(1) Robert Marshak氏によるKurt Lewinについての解説

まずは、Robert Marshak氏によるKurt Lewinについての解説である。彼が語るYouTube動画からの抜粋であったが、転載についての彼による了承により、以下に日本語訳を掲載する。

こんにちは。ボブ・マーシャクです。この短いビデオで、組織開発にまつわる私の考えと理解を共有できるのを、嬉しく思います。

まず、そのルーツを見てみましょう。ODのルーツは、ナチスドイツから逃れるために1930年にアメリカに渡った、ドイツの社会心理学者クルト・レヴィンに直に遡ります。1940年代にレヴィンは、私が3つの始まりと呼ぶ、密接に関係する①価値観、②前提、③実践の数々を発表し、これらは今日まで、依然、ほぼ全てのOD実践の根幹となっています。

①価値観として含まれるのは、ヒューマンシステムの変革を左右する核となる価値観への確固たる信念です。それには、大切に主要なものですが、民主主義への信頼、人間のポジティブな可能性への信頼、社会課題の解決に科学的合理性を活用することへの信頼が含まれます。

2つ目の始まりとして、彼の変革へのアプローチの指針となった、2つの中核的となる②前提がありました。

その1つは、全ての行動は、ある状況で働く内的な力と外的な力の作用だと仮定する、彼の場の理論です。行動を変えるには、場の力を変える必要あるのです。

核となる2つ目の前提は、変化のプロセスにおいて小グループを最も重要視していることです。変化の対象は、孤立した存在としての個人ではなく、小グループという文脈での行動なのです。ここには、リーダーシップ、行動規範、意思決定、葛藤の解決といった、独自のニーズが小グループはあり、変化のプロセスにおいて、こうしたニーズが満たされる必要があるという考えも含まれます。

3つ目の始まりである③実践として、あらゆる変化のプロセスの関心事項として主張された、2つのものがあります。

その1つが、アクションリサーチです。社会システムの構成員が、自分たちが置かれた状況、および場に働く力の調査に関わり、自分たちで可能性ある変化を生み出すよう要求されます。これらは、調査、実験（試行）、学びという継続する反復プロセスの中で、実行され、調査され、必要に応じて修正されます。つまり、民主主義という考え方が、診断型で計画された変革のプロセスに拡張されたと言えます。これは、こうした段階が、通常、エリートや専門家の

グループや個人によって行われる、他の変化へのアプローチと異なります。

変化に関する2つ目の実践は、変化は持続すべきものと彼が認識していたことです。変化は、持続するものではなく、比較的簡単に元の振る舞い方に戻ってしまうと認識していました。そこで、彼の有名な概念である、変化には、解凍、移行、大切な社会システムの書き換え(筆者注:再凍結)、が含まれるというものに至ります。これが、持続性を達成するためのやり方であり、それを彼は、変化を起こすための根本的な前提に組み込んでいましたが、それは最終的には変化を持続させるという洞察と常に一体となっていました。これは、グループの中で採用された変化の方が、個人という文脈の中でのものより、持続しやすいことを発見した彼の研究とも関連しています。

この3つの始まりは、1950年代にレヴィンの同僚と後継者によってさらに発展され、1960年代から70年代の、組織開発の創成期として知られるものへとつながっていきます。創成期には、レヴィンによって発表された3つの始まりは、拡張されさらに修正され、組織開発、あるいは、組織開発の古典期として知られるものの枠組みとなる、一連の基盤となる価値観、理論、および実践となっていたのです。

(2) Deat Lacour氏によるNTLとダイバーシティについてのメッセージ

続いて、2015年2月に来日したNTLメンバーである、Deat Lacour氏より、彼の専門であるダイバーシティについての考えを寄せいた動画メッセージが紹介された。以下はその逐語である。

皆さん、こんにちは。ディート・ラコアーです。私は、組織心理学者で、アメリカン大学で教えており、組織開発の実践者でもあります。2015年に、南山大学の人間関係研究センターから訪問のご招待を頂きました。あの経験は、今でも私の人生に影響を与え続けています。そして、本当に多くの点で役に立っています。素晴らしい時間を過ごし、幸運にも、Facebook、メール、中にはアメリカに来る方もいて、多くの人と今もつながっています。皆さんと一緒に、そして皆さんから、学んだ経験は、素晴らしいものでした。

トシさんとかずさんから、強みに視点を当てたインクルージョンについて、考えを話してほしいとお願いされました。では、強みという眼鏡を通して見た、ダイバーシティとインクルージョンとは、どんなものでしょうか？

簡単に言うと、人が態度や考え方を変えることに関わる支援をする際に、アプローチとして欠けているものを基準にするのではなく、違う人と関わる中での成功体験を見ることの利点を信じるということです。その違いが、人種、ジェンダー、性的指向、民族、年齢、経済格差、地域格差、国の違いでも、同じです。私は、「あのさ、この人と出会って自分は変わったんだ」、「自分の心、信じること、態度をふりかえって、思っていたのと違うと分かったら、物事が変わっ

たんだ」という人々のストーリーを編纂し、集め続けています。これは、ラテン語で、メタノイアと呼ばれているものです。メタノイアとは、心や考え方に変化が起こる体験のことです。その語源は、repentance(懺悔)です。古い考え方を換え、新しいものと変えるということです。強みをベースとしたインクルージョンは、私の仕事と希望において、メタノイア的变化、他の人々を違う見方で見る能力を支援するものです。接触仮説、再カテゴリー化モデル、ポジティブ心理学などがありますが、欠点に焦点を当てるのではなく、強みに焦点を当てるものです。

今、最も関心があるのは、皆さんがOD実践者、イノベーター、新しい未来を創ろうとする個人として活動し続けるために、集まったということです。私もそこに居たかったです。皆さんが、恋しいです。私の人生、そして心に、消えることなく、皆さんは存在しています。2015年の組織開発ラボラトリー参加者の皆さん、お陰さまで、実践者／トレーナーとして成長できました。NTLメンバーの皆さんの皆さん、ありがとうございました。

複雑な変化を促進し牽引する実践者／トレーナーとして、態度の変化、行動の変化を促すことに関する新しい考え方を最大限に生かそうと、世界で活躍する他のプロフェッショナルな方々と、出会い続けています。この集まりが、皆さん全員にとって、実り多く、力強く、引き込まれるようなものでありますように。幸運と神の采配で、近いうちにまた日本に行けますように。この秋、私はインドに行きます。デリーの応用行動科学国際学会で、この研究におけるこうした考えを発表してきます。皆さんがそこに居られたらと、強く願います。皆さんの活動について、どうか教えてください。ODと変化にまつわる皆さんのナラティブとストーリーを共有し続けてください。

最後に、1つのストーリーを、皆さんにお話しさせてください。アメリカのバラク・オバマ前大統領が、大統領時代に自分の人生で起こった、メタノイアのストーリーを語っているのです。お嬢さんが、性的指向に関する彼の考えに挑戦したのです。そして、彼とは違う性的指向を持った人々に対して、彼がどう感じているのかを考えさせました。その問題に関する、自分の姿は、必ずしも理想としていた自分ではなかったことに気がついた、というストーリーを語っています。それによって、彼の態度が変わりました。その変化は、後にアメリカのLGBTの人々を支援する政策決定へとつながりました。素晴らしいストーリーです。かつて、白人至上主義組織の中において「もう、そんな自分ではないんだ。違う人種の人たちに対して、在りたい自分ではないんだ」と決心する人々のストーリー。

私は、皆さんと過ごしていた時から、こうしたメタノイア的变化、態度の変化、心の変化を、集め続けているのです。次の著書では、こうした物語、ポジティブな変化の例、個人の成長や自己認識という観点から一歩先をいく人々のことを紹介できたらと願っています。

皆さんの集まる時間が良いものとなりますように、温かい気持ちとともに皆さんを思っています。ますますの活躍を祈っています。どうか口ウソクの炎を灯し続けてください。私がまた日本に行く時のために。素晴らしい1日を。

4. NTLの現在とこれから

以下では、NTLプレジデント Ted Tschudy氏によるビデオ・メッセージの概要と、その後に紹介されたNTLによるOD certificate programの現状について記していく。

(1) NTLプレジデント Ted Tschudy氏からのメッセージ

NTLメンバーからのメッセージとして最後に紹介された、NTLのプレジデント Ted Tschudy氏によるメッセージの概要を以下に記す。

Ted Tschudy氏は、NTLの現状について語り、財政面も含めたさまざまな課題に対する対処がうまくいっていることを共有してくれた。そして、彼のメッセージの最後には、NTLが将来に向けて持続するための2つの問い、「なぜNTLか?」、「誰が?」に対する彼の考えを述べた。

「なぜNTLか?」については以下の通りであった。NTLが設立された1947年から世界は大きく変化した。そのような中でも、今日の課題を解決するために、Tグループ、組織開発、葛藤マネジメント、ダイバーシティとインクルージョンなど、自分たちの知識やスキルの活用を調査させていく必要がある。NTLはそのためのよい世話人 (stewards) になる必要がある。

次に、「誰が?」という問いに対しては、人間尊重と民主的な価値、人間の可能性と発展への視点というNTLの中核となる考え方や、素晴らしく豊かな遺産を、グローバルな視点を持ちながら展開、実践していくのは、次世代の研究者や実践者 (若い世代) である、という結びでメッセージが締めくくられた。

(2) NTL OD certificate programの現在

NTLはOD certificate programを開催している。前提条件がTグループ(NTLではHuman Interaction Laboratoryという名称で実施)に参加していることであり、5ステップ計6つのトレーニング・プログラムに参加することで修了できるというコースである。このOD certificate programについてPat氏が現状を伝えた(企画当日は、2019年度にNTL OD certificate programを修了した、永石信氏によって説明がなされた)。

NTL OD certificate program (certificate programは修了証プログラムという意味で、認定資格ではない) は、NTLが開催する、Tグループを含む以下の7つのトレーニング・プログラムを修了することで完了できる(表2参照)。

表2に示したNTLによるOD certificate programはアメリカでのものであるが、類似したプログラムがイギリスやインドにおいても行われている。従来は

集合形式の対面でのトレーニングであったが、2019年には初めての試みとして、一部のプログラムがオンラインで実施された（働きかけの戦略、グループプロセス・コンサルティングなど）。また現在、NTLの検討チームによって、将来のプログラムが検討されており、そのための調査を実施している。

表2. NTL OD certificate programの構成 (2019年)

ステップ	トレーニング・プログラムの名前	
前提条件	Human Interaction Laboratory	ヒューマン・インタラクション・ラボラトリー (Tグループ)
ステップ1	Theory and Practice in OD	組織開発の理論と実践
ステップ2 (1つ選択)	Critical First Steps in OD Group Process Consulting in Organization	組織開発における重要な最初のステップ 組織におけるグループプロセス・コンサルティング
ステップ3	Diagnosing Organizations with Impact	影響力のある組織診断
ステップ4 (2つ選択)	Facilitating Strategic Planning Intervention Strategies Leading with Agility Working with Dynamic Teams	ストラテジック・プランニングをファシリテートする 働きかけの戦略 アジリティをもってリードする ダイナミックなチームとともに働く
ステップ5 (1つ選択)	Facilitating and Managing Complex System Change Leading Organizational Change	複雑なシステムの変革をファシリテートしマネージする 組織の変革をリードする

5. まとめとして

NTL設立が1947年なので、本稿を執筆している2019年度時点で72年（約3四半世紀）前である。70年以上前とは、世の中は様変わりした。時代の変化に合わせてNTLも変わろうとしているが、一方で変わらないものもある。実践の際の価値観（人間尊重や民主的な価値観）、ヒューマンシステムの可能性やディベロップメントを重視すること、Tグループやラボラトリー教育（ラボラトリー方式による体験学習）を大切にしていること、などである。OD certificate programの一部のコースをオンラインで実施するなど、新たな試みが始まっている一方で、Tグループは現在も6日間で実施されており、短縮されていない。

世の中は、長期間の講座が短期間となりつつあり、対面（集合形式）の講座がオンラインに移行しつつある。一方で、Tグループのセッションは、予め課題や話題が設定されておらず、人と人との関わりで起こる体験から学ぶという、70年以上前に発見された形が脈々と継続されている。そしてTグループは、6日間という長期間の合宿制で対面（集合形式）によって、NTLでも本センターでも実施されている。

NTLの歴史からの遺産（レガシー）を引き継いで展開していくことと、

NTLが直面して模索しているように、時代に適応する形で新しいチャレンジを試行していくこと、この両方が本センターにとっても重要であろう。