

なぜ改善活動が上手くいかないのか？（2）

コンサルタントファシリテーター

野島 勇

Isamu Nojima

nojima@sra.co.jp

前回は、因果ループ図の基本構成要素である『変数』と『リンク』を説明し、リンクが循環することで変数へとフィードバックが行われる『フィードバックループ』を説明しました。また、フィードバックループには、『平衡フィードバックループ』『拡張フィードバックループ』があることを説明しました。

今回は『遅れ』について紹介し、因果ループ図をどのように使っていくのかを説明します。

◆遅れて起こる因果

図1に示されたリンクのひとつは『遅れ』と記されています。文字の通り、原因に対して結果が遅れて現れることを示しています。図1では、「改善活動の強制」が増えると「現場の意欲」が減ることを示しています。ここに『遅れ』があるので、「改善活動の強制」が増えたからといって即座に「現場の意欲」

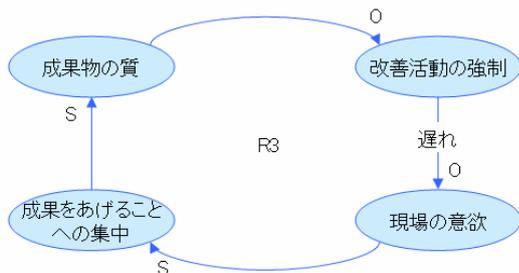


図1 遅れの例

が減るのではなく、しばらく時間が経ってから「現場の意欲」が減ってくることになります。

『遅れ』のある因果関係は発見しづらいとされます。発見しづらいだけに、その因果関係が大きな影響を及ぼすことにもなりえます。なかなか解決しないような問題には、見逃している『遅れ』のある因果関係が潜んでいるかもしれません。

図1の例では、「成果物の質」が下がると、「改善活動の強制」が増え、しばらく時間が経ってから「現場の意欲」が低下してきます。そして、「成果をあげることへの集中」が下がり、「成果物の質」をさらに下げます。「改善活動の強制」が増えても、しばらくは「現場の意欲」に影響を与えないために強制をさらに増やしてしまいます。しばらくして、「現場の意欲」が下がっていることに気づき「改善活動の強制」を減らしたとしても「現場の意欲」が上がるまでには、またしても遅れがあります。こうして困った状況が改善されずに居座り続けます。

◆現実を描写する

因果ループ図は「今何が起きているのか？」を描写することができます。現状として、図2のような因果関係があるのだと推察したならば、「現場の意欲」

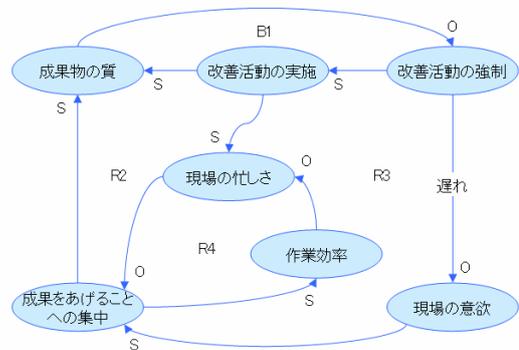


図2 組織の改善活動における因果関係モデル

欲」や「現場の忙しさ」を考慮した対策を考えることが大事だと理解できます。

改善活動に限らず人の活動には、様々な要因が関わってきます。要求する人、つくる人などの人に関する要因や、開発環境や作業環境などの環境に関する要因、金銭的、時間的な資源に関する要因など、様々です。これらの要因が複雑に絡み合っていて、影響を及ぼしあって現実をつくりだしています。

この現実には、改善活動として働きかけをすると、その影響は因果の繋がりを辿って全体に影響を与えます。その影響が思わぬ問題を新たに生み出す場合すらあります。改善活動がどのように全体に影響を及ぼすのかを推測するために、現実を知ることが大事だと思われまます。現実を知るためのツールとして因果ループ図が役立ちます。

◆因果ループ図をつくるには

お気付きの方もいらっしゃるかもしれませんが、因果ループ図は一つの現実の見方を表現するツールにすぎません。つまり、人によって異なる因果ループ図が描かれることとなります。そのため、効果的な因果ループ図をつくるには、大事なポイントがあります。

そのポイントとは、因果ループ図で描く範囲に含まれる出来るだけ多くの人の意見を汲み取って、因果ループ図を作成することです。沢山の視点を盛り込むことで、個人では気付けない点に気付きます。例えば、開発の現場にいれば気付けることも、外にはなかなか気付けない場合があります。特に、人の気持ちと気持ちが行動に及ぼす影響などは気付けないかもしれません。

◆おわりに

今回は、改善活動が上手くいかない理由を理解するためのツールとして因果ループ図を紹介しました。因果ループ図によって現状の因果関係を描くことができ、各要素間の影響を理解する助けとなります。

因果ループ図は『システムシンキング』と呼ばれる思考技術の文脈で登場します。問題を分解して理解するのではなく、全体を観て理解するアプローチです。因果ループ図に興味が出てきた場合には、『システムシンキング』を調べて頂けたらと思います。

◆◆◆◇ 水との付き合い方 ◆◆◆◇

産業開発統括本部コンサルタント 河野庄一郎

人間のからだの約70%は水だといわれています。そして体内の水分量と、私達の体調には、密接な関係があります。

人間は、からだの2%の水分を失うだけで、体調に悪影響が現れます。水分が不足した状態では血液がドロドロになり、体内への栄養分の搬送、老廃物の回収効率が下がり、これによって、体内組織の機能が低下してしまうのだそうです。

血液をサラサラに保ち、栄養分の搬送、老廃物の回収効率を向上させるためには、体内から水分が少なくなるタイミングを考慮する必要があります。効果的なのは、食事の1時間前に、適度に水分を補給することだそうです。

私が効果的だと思った水分補給タイミングを、以下に紹介します。

1. 就寝前に水を飲む（“宝水”と言うそうです）
→ 就寝中に発散する水分を補給
2. 朝起きてすぐに水を飲む
→ 就寝中に発散した水分を補給
3. 昼食、夕食の1時間前に水を飲む
→ 食事で得た栄養分を効率良く体内へ搬送
(ただし、食事の直前や、食事中の水分補給は、胃酸を薄めるので、注意が必要)

因みに、過剰な水分補給はからだに負担をかけてしまうとのこと。適量をゆっくり飲むのが良いそうです。

毎日何気なく飲むお水ですが、ライフスタイルに合わせて上手な水との付き合い方を考えてみられてはいかがでしょうか。

GSLetterNeo Vol.17

2009年12月20日発行

発行者●株式会社SRA 産業開発統括本部

編集者●土屋正人、板沢智雄、柳田雅子、小嶋勉、野島勇

ご感想・お問い合わせはこちらへお願いします●gsneo@sra.co.jp

夢を。



株式会社SRA

〒171-8513 東京都豊島区南池袋2-32-8

夢を。Yawaraka Innovation
やわらかいのべーしょん