

未来を創る

コンサルタント・ファシリテータ

野島 勇

Isamu Nojima

nojima@sra.co.jp

「プロセス改善」は未来を創る活動です。このように言われてピンと来るでしょうか？プロセス改善という言葉から何を想像するでしょうか？プロセス改善とは何でしょうか？今回は「プロセス改善」そのものを振り返ります。

◆プロセス

「プロセス」と言ったとき、仕事の手順を思い浮かべることがあります。「process」を日本語にすると「ある目的に向けた一連の行為・過程」といった意味になります。プロセスを仕事の手順と言っても大きく間違えてはいないようです。

「プロセス」と言ったとき、働いている私達の姿が想像されるでしょうか？仕事の手順と言うと手順書やマニュアルを連想する場合があります。「行う事」と「行う人」を分離して、誰でもが同じ手順で仕事をできるようにしようとします。「プロセス」という言葉から「人」を取り除きます。

プロセスは「ある目的に向けた一連の行為・過程」であり、行為する人を含みます。プロセス改善は行為や過程を改善する活動であり、手順書やマニュアルを改善することは行為や過程を改善するための手段の一つです。

私達の行動の積み重ねがプロセスであり、私達の行動を変えることこそがプロセス改善です。

◆改善

「改善」という言葉は「悪い部分を善くする」という発想を促すことがあります。現状に悪い部分があるので、そ

れを善くしようとします。何ら疑問を持つ部分はないように思えます。

突然ですが、「あなたの行動に悪い部分がある。あなたの行動は間違っている。」と言われて嬉しいでしょうか？嬉しい人もいるかもしれませんが、多くの人は嬉しくないのではないかと思います。行動を改善するように言うときに、「悪い」と言っていると受け取られれば、**反発を受ける**ことがあります。

プロセス改善は行為を変えることであって個人の人格とは別であると言ったところで、誰も行為と人格を分けて捉えているわけではありません。また、行為と個人を分けようとするれば「行う事」と「行う人」を分離することになり、手順化の罠に陥りやすくなります。

個人の行動について改善を促すことは容易ではありません。

◆望みへ向かっていく

「改善」という言葉の定義を「悪い部分を善くする」ではなく「向上する」に置き換えてみます。改善は英語においては「improvement」であり、向上という意味になります。向上とは望む方向へと上がっていくことであると考えることができ、「**現状**」は**山頂への道程における一時点**であると言えます。現状を悪いと捉えるとマイナスを連想しがちですが、現状を向上すると捉えれば富士山の五合目にいるようなものになります。

向上にしる、善悪にしる、それらは何らかの基準があることを暗示しています。望む状態、より善い状態があり、それと対比して現状を評価しています。多くの場合、それらの状態は暗黙のものとなっており、私達の間で明示的に共有されることはありません。宝物を大切に隠しておこうとするかのように、望む状態は胸のうちにしまわれています。

◆創造的緊張

創造的緊張(creative tension)と呼ばれる構造があります(図 1)。ビジョン(私達の望む姿)と現状(望む姿に対する現在地)のはっきりとしたイメージを対置させた場合に生まれる緊張構造です。イメージがはっきりするほどに構造の力は強くなります。多くの場合、「現実的になれ」という合言葉のもとに現状を大事にするあまり、構造の力がビジョンを打ち砕きます。

現状をはっきりと見ながらも、具体的なビジョンを持ち続けることで、緊張構造は行動を誘発して現状をビジョンへと結び付けます。具体的なビジョンとは、現実であるように感じられるビジョンです。言葉を並べるだけではなく、ビジョンが達成された状態が私達にとって望ましいことを実感できる必要があります。現状をはっきり見るとは、今起こっていることや私達の暗黙の前提など見えること、見えないことの双方から現状を理解することです。

ビジョンと現状を理解できたとき、行動は自ずと導かれ、個人の行動に変革が起きます。単純ですが、具体的にすることは脳の性質からして簡単なことではありません。脳はパターン認識をすることで処理を効率化する傾向があり、意識しないしていると具体化を省略しようとします。

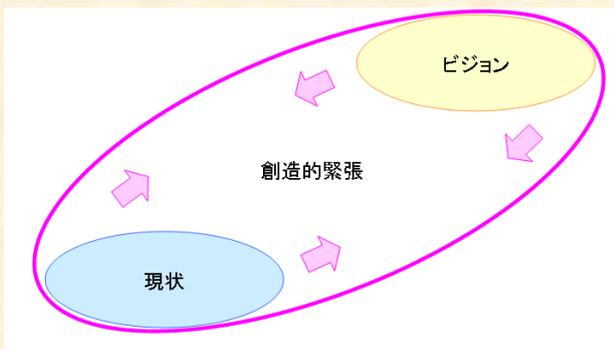


図 1 創造的緊張

◆未来を創る

ビジョンはまだ実在しないものであり、実在しないものを想像することは困難を伴います。実在しないものをどのように想像するのでしょうか？

1 つの方法としては、プロセスモデルを参照する方法があります。自分達にとっては未知でも、どこかの誰かにとっては既知である場合があります。プロセスモデルは過去の様々な経験から得られたソフトウェア開発の姿を映し出します。

全くの未知である場合にも方法はあります。一人では全体を想像することは困難ですが、複数の人が**ビジョンの断片を持ち寄り統合**すれば全体を描くことができます。個人のビジョンを統合して共有ビジョンを創ります。個人のビジョンは自分勝手なもので構いません。自分勝手なビジョンを寄せ集め、共通項を見つけ出し、つなぎ合わせて共有できるビジョンを創ります。

◆おわりに

「プロセス改善」は**未来を創る活動**です。現状を理解しながら、個人のビジョンを顕にし、個人のビジョンを統合して共有ビジョンを創りだします。個人にビジョンがない。そんな声が聞こえてきそうですが、不満をひっくり返せばビジョンの種が見付かります。未来の種はそこかしこに転がっています。

◆◆◆◆ 編集部より ◆◆◆◆

ビジョンは道標となるものですが、時に見失い、迷うこともあります。4月から新年度に入る企業が多いことと思いますが、新たな気持ちでビジョンを見つめ直してみるのも良いのではないのでしょうか。また、4月は新入社員の季節です。新たに加わった仲間とビジョンを共有することが何より大切かと思えます。

遠すぎて見えないものもありますが、近すぎて、あるいは当たり前すぎて見えなくなってしまうものもあります。失ってはじめてその存在価値を知る。そのようなことがないように、日頃から思いを共有することを心がけたいと思います。

夢を。



GSLetterNeo Vol. 45

2012年4月20日発行

発行者●株式会社SRA 産業第1事業部

編集者●土屋正人、柳田雅子、野島勇

バックナンバーを公開しています●<http://www.sra.co.jp/gsletter>

ご感想・お問い合わせはこちらへお願いします●gsneo@sra.co.jp

株式会社SRA

〒171-8513 東京都豊島区南池袋2-32-8

夢を。Yawaraka Innovation
やわらかいのべしょん