

組織変革を促す プロセスデザイン

第 1 回

現場の自律性を高める プロセスデザイン



スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー

高木 穰
Takaki Yutaka

組織開発系コンサルタント歴は人事制度策定および研修開発の会社を経て現在で3社目。人の気持ちを真正面から扱っている株式会社スコラ・コンサルトのオフサイトミーティングに衝撃を受けて入社。メンタル不調者がゼロになった事例やV字回復した事例、親会社から独立した事例などがある。著書『職場にやる気が湧いてくる対話の技法』（同文館出版）。

スコラ・コンサルトでは、30年前から組織風土改革の支援として、さまざまな組織の変革を行ってきました。現場に入りこみ、対話や話し合いの場づくりをしていくこと、それは、上からの「やらされ感」を払拭した、自分たちで自律的に改革のプロセスをつくることを基本に据えた泥臭いスタイルでした。そういった、自らの現場体験をもとに積み重ねてきた方法が、私たち独自の「プロセスデザイン」です。

プロセスデザインは、自らを変化させることで成長・持続する企業を実現するための変革支援のあり方です。答えを知っているコンサルタントが指導するスタイルと一線を画すために、「プロセスデザイン」という名称をつけました。本連載では、人事部門の担当者が自身の組織内でプロセスデザインをできるようにすることを願いつつ、その方法などをお伝えしていきたいと思います。

プロセスデザイナーの役割

私たちは、プロセスデザインを行う人のことを「プロセスデザイナー」と呼びます。私たちがプロセスデザイナーとしてクライアント企業を支援する時に大切にしているスタンスがいくつかあります。「クライアント企業の人と一緒に考える」「現場の事実きちんと向き合う」「走りながら考える」などがその代表的なものです。「教えないコンサルタント」と自分たちのことを呼んでいる人もいます。

クライアント企業の社員自身が自ら考えて動くプロセスをいかにつくっていくかが、プロセスデザイナーである私たちの役割になります。伴走型支援といってもいいかもしれません。そこでは、指導する外部コンサルタントと指導を受けながら動いていく企業の社員、という形をとりません。教える側／教わる側、社外／社内というような境界線をはっきりさせず、社内の人と外部の私たちがともに組織を変えていく同志的な立ち位置で、変化のプロセスを進めていきます。「日本的な曖昧さ」をうまく使いな

がら、「We」としての動きをつくっていくのがプロセスデザインなのです。したがって、人事部門の人たちが社内でプロセスデザインを行う際も、人事部門と現場の人という境界線をできるだけなくした形で、同志的な動きができることが望ましいと考えています。

そして、プロセスデザイナーは、その組織を変革することにコミットし、他者と相談しながら動きをつくっていきます。ここを押さえておくことができれば、コンサルタントといった専門家でない人もプロセスデザインは実践可能です。

とはいえ、「コツ」はあります。では、プロとしてやっている私たち、あるいは社内でプロセスデザイナーとして効果的な動きをしている人は、専門家でない人とどこが違うのでしょうか。

それは、組織全体をみながら変革をプロデュースしていく能力と場づくりの力が高いかどうかです。これに関しては、連載第2回以降で詳しく取りあげていきたいと思います。その前に、今回は、プロセスデザイナーが変革をプロデュースしていくうえでもっておきたい組織観の話をしします。

機械論的組織観と生命体的組織観

組織を本質的にみようとする場合、2つの見方があります。一つが、組織を機械のようなものとみる見方です。現在の組織はほぼこの見方を基本としています。

機械というのは、情報をインプットすると決まったアウトプットが出てくるものです。電源スイッチを押せば機械が動くといったことです。組織では、上からの方針や指示命令（インプット情報）にしたがって、下の人には期待された行動（アウトプット）をすることが求められます。基本的には上や本社からの指示、あるいは、定められたルールに従って構成員が動いていくのが正常な姿です。このスタイルにのっとった組織変革は、全社一律の施策指示や組

織や制度などのルール変更によって進めようとしません。力をもった存在による集団のコントロールが、その本質です。

もう一つが、組織を生命体のようなものに見立てる見方です。生命体は細胞の集まりで成り立っており、その細胞が相互作用しながら、全体としての生命を維持しています。機械は外部からの信号がないと各部分は動きませんが、生命体は部分である細胞一つひとつが自律的に動きます。ここが、機械と生命体の一番の違いです。人体でいうと、細胞が周りの細胞とコミュニケーションをとりながら自律的に動き、全体としての人体を維持していくような動き・変化をしていくということです。

プロセスデザインは、機械論的組織観によって、部品である人が活性化していなかったり、人同士の連携がうまくとれていなかったりするところに、生命体的組織観のアプローチを取り入れることで、組織運営がうまくいくことを目指すものです。したがって、組織の生命体的要素が高まるような働きかけをします。

機械論的組織観に基づくアプローチでは、理念や方針を上から強制的に落とし込んだり、新しいルールを守らせたりすることによって変化を生みます。つまり、変革を発案した人が組織のメンバーに「やらせる」という構図になります。一方で、生命体的組織観に基づいたアプローチの場合は、変革をしようとする人が一つの細胞になり、周りの細胞に影響を与えるコミュニケーションや場づくりをしながら、個人の自律性を喚起し、お互いの関係性を変化させる機会をつくり出します。プロセスデザインは「やらせる活動」ではなく、「自ら動いていく活動」であり、プロセスデザイナーはここを目指して取り組んでいく必要があります。

*

今回は、プロセスデザイナーの具体的な動きや役割について、より詳細にお伝えしたいと思います。■