

## 組織変革を促す プロセスデザイン

第②回

### 現場の自律性を高める 支援者の役割



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）。

本連載では、人材開発担当者が、組織風土改革（プロセスデザイン）を主導するプロセスデザイナーとなるために必要な考え方や関わりについてお伝えしていきます。

プロセスデザイナーは、前回紹介した生命体的組織観に基づき行動します。つまり、現場に指示するのではなく、自らが現場に入り込んで動きをつくる一つの細胞となるのです。具体的には、現場に入って活性化していない細胞（個人）や関係を活性化させる環境をつくったり、あるいは、方向性共有のための双方向のコミュニケーションを行う触媒役を担うのがプロセスデザイナーです。

### プロセスデザイナーの5つのアクション

プロセスデザイナーが行う基本行動は、以下の5つとなります。

#### ①思いをもつ

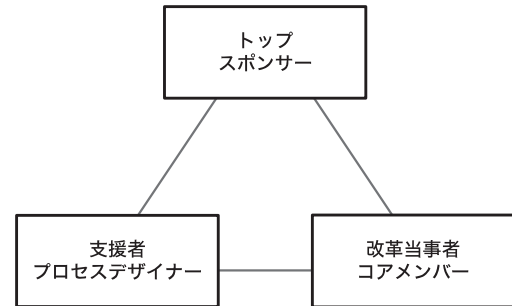
会社では、上からの指示で組織改革活動を行うことも多いと思います。その際にも、中心となる人は「自分たちはこの活動を何のためにやるのか」といった、その取組みに対する自分たちなりの意味づけをしっかりともたなくてはなりません。

担当者となるプロセスデザイナーが、単なる施策を現場に「やらせる役」や「推進役」ではなく、自ら思いや目的をもって動く「当事者」となることで、生命体的な動きを組織につくるための自発性をもった最初の細胞となるのです。

#### ②全体シナリオをつくる

活動の全体シナリオを描くのもプロセスデザイナーの役割です。活動目的の明確化や一連の動きを支えるトップのコミットメントを確認し、何を問題視し、何を目指すのかといったシナリオを描いていきます。ここで、計画（プラン）ではなくシナリオとっているのは、現時点での計画はあくまでも想定であり、状況によって変化する可能性があるということを示唆しています。組織改革の目的が変わるこ

図表 組織風土改革に必要な人的機能



とはあまりありませんが、どういう手順でやっていくのかといった方法は柔軟に変更できるようにしておくことがポイントとなります。

決められた計画どおりに進めるのは、正解がある程度みえている機械論的組織観でのやり方です。組織を生命体として扱っていく場合には、生命体の反応などをみながら、打ち手を変えていくセンスが必要になります。

### ③改革当事者を見つける

プロセスデザインは、プロセスデザイナーが直接現場に関わりながら行っていく取組みです。とはいえ、プロセスデザイナーだけで変革の動きをつくり出していくのは、組織が大きくなればなるほど、難しくなります。そこで大事になるのは、現状を変えたいと思っている「問題意識をもった人」を現場でみつけることです。プロセスデザイナーは、自分1人で改革を進めるのではなく、現場の人＝改革当事者と共に進めていくという意識が大切なのです。

具体的には、プロセスデザインによる変革に必要な組織（部門）や階層を定めて、その時にその現場にいる「現状を変えたい」と思っている人や問題意識をもっている人と連携をとりながら、変革に関わっていきます。そうした協力者は、話し合いの場づくりやインタビューなどを通じて探していくとよいでしょう。プロセスデザインという動きをきっかけに、少しでも変革への思いをもつ人たちと共に考え、進み、そして、さまざまなところに点在している思いのある人たちのネットワークをつなげていくのがプロセスデザイナーです。

### ④場をつくる

人と人との関係の質を変える、より多くの人の意識の焦点を変える、そうした動きに貢献するのが「場」のあり方です。「場」とは、人と人がコミュニケーションをとる機会のことです。こうした「場」を有効に活用することで、組織風土改革に必要な人や関係性、スキルが育まれていきます。

場づくりには技術が必要です。組織改革のプロセスが進んでくると現場の当事者に場づくりを任せられることもできますが、改革の初期は、スキルをもったプロセスデザイナーが行うことが望ましいでしょう。

### ⑤プロセスの促進行為

単に場をつくるだけでなく、必要に応じて、個別のミーティングを実施することも大切にです。関わった人たちにプロセスデザインへの感想や意識の変化などを聞いて、次に活かしていきます。時には経営層などのスポンサーに現状の報告や課題解決に向けた支援を求めたり、会社全体に活動の進捗状況などを広報することも大切です。そうやって、組織・個人の動きを促進するような流れをつくっていくことも、プロセスデザイナーの重要な仕事になります。

## 風土改革に必要な3つの存在

プロセスデザインによる組織風土改革を実践していく際は、プロセスデザイナーを含めて、組織内に3つの存在が必要となります。

1つ目は、その組織を変えることにコミットしているトップ（スポンサー）です。2つ目は、その組織のなかにいる改革当事者（コアメンバー、できれば複数人）。そして3つ目が、支援者となるプロセスデザイナーです（図表）。

プロセスデザイナーは、トップと現場の間に入って、それぞれをつなぎつつ、全体が有効に機能していくように見守っていきます。 ■