

組織変革を促す プロセスデザイン

第 6 回

コアメンバーとの 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）。

主体的に改革をリードしていく意思をもった存在をコアメンバーと呼びます。コアメンバーは、風土改革を実現するために必須の存在です。今回は、社内プロセスデザイナーがコアメンバーとどのように関わっていけばよいか解説します。

コアメンバーと関わるスタンス

私たちはコアメンバーとの関わり方を「伴走」と呼んでいます。プロセスデザイナーは、コアメンバーと一緒に考え、ともに行動するスタンスをとります。これは、通常のコンサルタントのように「指導する」とは違います。また、コーチングのように「コーチする側／される側」といった役割の完全分離もしません。状況や本人の特性をみながら、柔軟にフォーメーションを変えていくやり方です。

20年前に入社した時、「クライアントと一緒に困りなさい」と言われました。私は「コンサルタントであるからには、何らかの答えを提供すべき」と思っていたため、「一緒に困る」というスタンスがとれるようになるのには相当時間がかかりました。プロセスデザイナーは「答えを与える人」ではなく、「答えと一緒に考え、考える力をともに育んでいく人」なのです。

コアメンバーとの5つの関わり方

プロセスデザイナーの役割は、大まかに表現すると、次の5つになります。

① コアメンバーの考えや状況を整理する

コアメンバーと個別あるいはグループでミーティングを行い、組織変革の目的や方向性の整理を手伝います。多くの現場では、手段が先行し目的が曖昧になる場合が多いので、この機能は大切です。

また、プロセスデザイナーは、少し外から変革を眺めている存在として、コアメンバーとは違った客観的・全社的な目線で考えることもできるので、目的設定や手段を考えるための状況整理にも貢献でき



ます。

②作戦を一緒に考える

現場で、どうやって改革を進めていくかといった作戦を一緒に考えていきます。プロセスデザイナーとしての経験が多い場合は、過去のやり方からアイデアを伝えることもできます。

作戦を決めたら、プロセスデザイナーが担ったほうが有効な役割があれば、コアメンバーと話し合い、分担します。できるだけ、考える人と行動する人が分離しないようにすることも大切です。多くの組織では、上の人が考え、下の誰かにやらせるというスタイルが多いのですが、やらされ感の排除や主体性を喚起するためにも、企画と行動の機能はできるだけ同一にするよう心がけるのがよいでしょう。

③場づくりを行う

改革プロセスにおいて「場」をつくることはとても重要です。しかし、コアメンバーが場づくりに慣れていないケースも多くありますし、第三者のほうが行いやすい場合もあります。そういう時には、プロセスデザイナーが場づくり（ファシリテーション）を担うことで、コアメンバーに貢献できます。

そして、プロセスデザイナーは、そうした役割を担えるよう、場づくりに関する知識やノウハウを身につけておく必要があります。場づくりを主導していく過程で、必要な技術もコアメンバーに伝承できると、より組織の力はついていきます。

④人と人をつなげる

プロセスデザイナーは、組織内のさまざまな場所で改革活動を支援していくことで、たくさんの人を知ることになります。その人脈を活かし、変革を進めていくうえで有効そうな人を、メンバーに紹介したり引き合わせたりすることができます。

特に一つの部門だけで改革を進めている場合は、発想の幅が狭くなっていることもあるため、人をつなげて気づきや連携を引き起こすことができれば、新しい展開が拓けていきます。

図表 コアメンバーとの5つの関わり方

1. コアメンバーの考えや状況を整理する
2. 作戦を一緒に考える
3. 場づくりを行う
4. 人と人をつなげる
5. 後押しをする

⑤後押しをする

取組内容が決定しても、コアメンバーが躊躇してしまい、実行に踏み出せないケースもあります。そうした時に後押しするのも、プロセスデザイナーの機能となります。一緒に行動する、動き出せない要因を聞いて対策を考える、期限を決めて約束する、励ます、などです。

業務が忙しく、それに流されてダラダラと時間が過ぎていくパターンもあります。こうした時には、プロセスデザイナーが段取りをつけたり、時間を確保したりすることで、変革が停滞するのを食い止めます。場合によっては、コアメンバーの上司に相談に行くこともあります。

プロセスデザイナーの本当の役割

組織風土改革は、当然ながら組織風土を変えることが目的ですが、同時に、自ら変わる力を組織・社内の人が身につけていくということも、とても大切です。そのためには、変革を通してコアメンバーなどが、プロセスデザイナーのもつ変革推進のスキルを身につけられるようにしていくことです。

外から与えられた解決手段に安易に飛びつくのではなく、より広い視野で物事をみる、より本質的に考える、そして、行動しながら試行錯誤していく力を身につけていくこと。組織変革は、改革プロセスを通じて、人を育て、組織を育て、関係資本や人的資本を強化していく取組みなのです。そのことを常に念頭に置きながら、コアメンバーを支援していくことをおすすめします。 ■