

## 組織変革を促す

## プロセスデザイン

第12回  
(最終回)

## 変革する哲学

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）。

## 可能性にかけるという考え方

「プロセスデザインはあり方だ」

スコラ・コンサルトの創業者であり、プロセスデザインの方法論を創り出した柴田昌治の言葉です。プロセスデザインはやり方ではあるが、あり方が最も大事だということです。

私が入社したのは25年前。その時、柴田さんは私たちに「お客さんと一緒に困れ。一緒に考えろ」と言っていました。私はコンサルティングファーム2社を経て入社したので戸惑いました。なぜなら、コンサルタントは答えをもっていて、それをクライアントに提供するのが役割だと思っていたからです。組織は人を上下関係に分け、考えるのは「上」、それに従って行動するのが「下」という構造が、多くの人を深く考えない存在にさせてきました。

そうしたなかにあって、プロセスデザインは、「人は対等である」「人はそれぞれ独自の個性や創造性をもった存在だ」「自分の頭で考え、自分なりの答えをもつことが大切だ」という考えのもと、コンサルタントとクライアントと一緒に考えるスタイルを基本としてきました。私たちのスタンスを理解し、一緒に変革に取り組んだ人たちは、やる前には予想もできなかった変化を創り出していきました。そのなかには、「スコラさんと関わって人生が変わった」と言ってくれる人も多く出てきました。私たちもクライアントとともに成長させてもらいました。

ある会社が、わが社を採用するかどうかという時に、お客さんから柴田さんに質問が投げかけられました。「御社のやり方を使えばうまくいきますか？」。

営業場面なので、通常ならば「うまくいきます。任せてください」と言うのですが、柴田さんはこう答えました。「それはやってみなければわかりません」。質問したお客さんは、その誠実な答えに当惑したものの、この人にかけてみようと思い、支援を依頼しました。この組織は、後に、書籍で取り



上げるほどの成功事例となります。

「うまくいくのが見えているからやる」のではなく、「可能性にかける」という考えがあります。企業は効率や確実な成果を求めます。だからこそ、可能性にかけるようなスタンスには納得ができません。そのため、小さな成果を求める人や組織が増え、大きなイノベーションや抜本的な変化を遂げることができずにいる状況が多々あると感じています。

変革に大事なものは、まずは思いや意志です。それさえしっかりあれば、試行錯誤しながら、あきらめずに進めていけばよい。その過程で予期せぬドラマや奇跡が起きてくるのです。

## プロセスデザイナーの3つの行動指針

私がスコラに入社した時には、プロセスデザイナーに求められる3つの行動指針がありました。「人の話をよく聴く」「動きながら考える」「1人にならない」です。

「人の話をよく聴く」には、現場の事実をしっかりとりえよという意味があります。こちらが勝手に考えた構想に相手をあてはめるのではなく、現場にどんな思いや現状があり、そのなかでどうすれば効果的なプロセスが組めるのかを考えるのです。机上の論理を展開するのではなく、現場の事実・実態を大切にするための行動が「聴く」ことでした。

「動きながら考える」にも、現場の事実を大切にするという考えが入っています。現場は常に動いているものにとらえ、そこに自分たちの動きがどんな影響を及ぼしているかをみて、次の打ち手を考える。まさしく、プロセスデザインの基本です。

組織開発には、「ユース・オブ・セルフ」（自分自身を使い）という考え方があります。人にはそれぞれ個性・特性があり、その個性や特性そのものを活用していくという意味です。私が関わった場合とほかの人が関わった場合では、そのプロセスに与える影響は違います。だからこそ、現場に身を置いて動

いてみて、プロセスを見ながらリアルタイムで考えることを大事にするのです。

3つ目の「1人にならない」は、仲間の大切さを表しています。1990年代後半頃は「意識改革」という言葉が飛び交っていました。それは、「個人個人の意識を変えなさい」という、「個人で頑張れ」というメッセージに受けとれました。その時に柴田さんは、個人の意識に影響を及ぼしている組織風土に目を向けていました。特に、その組織風土を維持している人と人との関係性に焦点をあてたのです。組織内のセクショナリズムや「やらされ感」といった牽制関係を協力関係に変えていくことによって、組織風土を変えることができると考えたわけです。それを具現化していくのが、プロセスデザイナーです。

そうであれば、プロセスデザイナー自身も人と力を合わせることを体現していかなければなりません。「1人にならない」は、1人で孤立し、無理しがちな変革者への戒めの言葉でもあったのです。

## 変革する哲学をもつ

柴田さんは、常に「自分の頭で考えろ」と言っていました。たまにそれを「哲学をもて」と表現することもありました。「何のために変革をするのか」「自分は何がしたいのか」「働くというのはどういうことなのか」、そういった答えが出にくい問いに対して向き合い続けることを訴えていました。そのことにより自分のなかで「軸」が形成され、それが世の中を進化させる駆動力になるのだと。

軸をもった人々が集まり、対話によりさらに大きな軸を形成し、意味のある変化を実現していく。そのプロセスをつくるのがプロセスデザイナーです。だからこそ、プロセスデザインをする人は、自分なりの変革する哲学をもつことが大切だと考えます。

私たちの考え方や知見が、組織を本当によくするための一助になればと思っています。これまでお読みいただき、ありがとうございました。 ■