

IT技術者の人間力醸成についての ホリスティックアプローチとその成果 —プロセス改善活動を通じたパーソナルな価値観の追求—

関 弘充
Hiromitsu Seki
† 富士通株式会社
† Fujitsu, Ltd.

要旨

本論文においては、ホリスティック（包括的・統合的）アプローチでソフトウェア・プロセス改善を実践した際の「人間力」に照準を当て、会社生活におけるパーソナルな価値観の追求という観点から分析し考察する。

組織的なプロセス改善活動は、どのようなモデルを導入しても、孤立した人間関係からはその効果を生まない。相手のことを考える「人間理解」と「自己認識」が組織に広がり個と個の人間関係が共鳴した時に、組織的なプロセス改善活動は効果を発揮し、組織およびパーソナルな価値を向上させる。人生の約半分を過ごす会社生活を「生きがい」のある価値あるものにするためにこそプロセス改善活動はあるのだとの論点を中心に論述する。

1. はじめに

情報システムの発展過程であるここ数十年を振り返ると、コンピュータのハードウェアについては、その性能、機能、利便性等について著しい発展を遂げている。その一方で、ソフトウェアについて見ると、言語体系等に変化は見みられるものの、その構築は依然として人手に頼っているのが現状である。従って、情報システムのソフトウェア開発においては、人的側面を重視することが必須であると考え、数年来、プロセス改善活動における人的側面である「人間力」についての究明を続けている。

2. 人間力とは

本稿で論じる「人間力」とは「人間理解、自己認識、価値観、感性などに基づいて、その人の人生経験からにじみ出てくる心の力」を意味する。この「人間力」は人それぞれの特性を持って誰にでも備わっているものであるが、会社生活においてはなかなか発揮されないケースが多い。例えば、会議などで役職の高い人の意見に同調するとか、評価されたい、認められたいとの意識が優先し、何時も「yes」との返事をしてしまうなどの現象である。経験では「あなたは今日、あなた自身の本心からの発言を何回しましたか」との問いかけに「ゼロ」との回答をする人が意外に多いのである。

3. 人間力醸成のためのアプローチ

かつて、CMM[®],CMMI^{®*1}をモデルとして導入したプロセス改善により「品質問題地獄」に喘いでいた組織を脱却させることが出来た。このCMM[®],CMMI[®]では、人的側面を重要な要素であるとしながらも対象の範囲外としていたため、改善活動体系の中核に人的側面である「人間力」を独自に据えた。

この「人間力」は各人の価値観等によって影響され曖昧で不確かである。本来は各人に照準を当て、「人間力」の発揮についての様々な試みをすべきであるが、組織的なレベルでの詳細で正確な分析等を個別に行うことは困難である。従って、プロセス改善を効果的に推進するために改善モデルを参考にした個々の活動要素とその活動要素を組織的に繋ぐための人的側面の要素として、「人間力」の醸成を包括的・統合的（ホリスティック）に捉え、以降に述べるホリスティックアプローチによる仕組みを投入してプロセス改善を実践することにした。

*1 Capability Maturity Model and Capability Maturity Model Integration

4. 価値観を中心としたホリスティックアプローチ

4.1. 人間力における成熟度と生きがいの相関

組織的なプロセス改善を推進していく上でのポイントは、実践する側の人々の「生きがい」にプロセス改善の仕組みを直結させることである。人間は本来「生きがい」を求めており、会社は会社生活を送る人々のこの欲求の実現を支援すべきなのである。ところで人間の「生きがい」はどのようにして生まれてくるのであろうか。ここでは、2項においける人間力についての定義の「人間理解」と「自己認識」

をホリスティックに捉え、プロセス改善における「生きがい」との関連について経験を踏まえ考察する。

「自己認識」は自分自身を大切にし、自己を見つめることにより自分自身の価値観に到達するものである。一方の「人間理解」は相手を大切にすることから生まれてくる。例えば「自己認識」が浅い状態、即ち自分自身を大切にせずに「人間理解」即ち相手を大切にしようとする自己犠牲的になりやすく、その逆の場合には自己中心的になりやすい。この「人間理解」と「自己認識」の相関は両者の成熟度が高くなれば「人間力」の成熟度も高くなり、個と個の人間関係が共鳴を起こし組織的な価値と共にパーソナルな価値である「生きがい」を生み出す。次項に、この「人間理解」と「自己認識」の相関を考慮してプロセス改善の仕組みをデザインし、実践した際の「価値の創造サイクル」について紹介する。

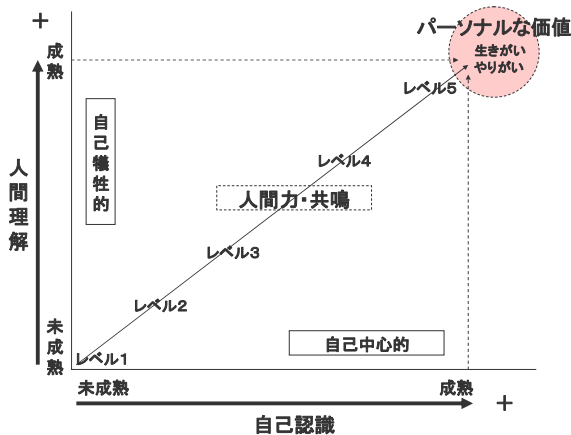


図1 人間力の成熟度と生きがい

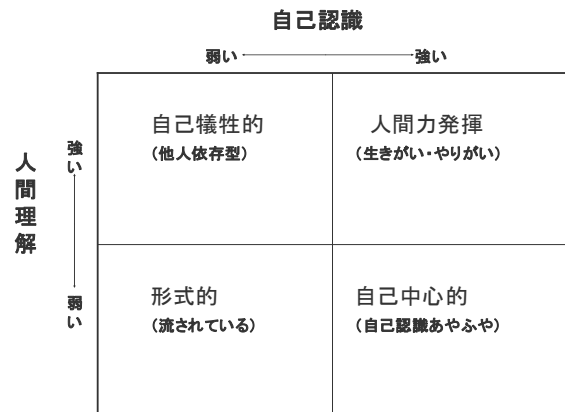


図2 「人間理解」と「自己認識」の相関

4.2. プロセス改善と価値の創造サイクル

ある組織に CMM[®], CMMI[®]の導入を行い、レベル5達成の効果を上げた際に「相手の立場に立って」改善の仕組みを考案する「人間理解」に注力した。プロセス改善は「本来やるべきことを効率的、効果的に実施するための知恵を出す活動」であるが、「工数が掛かるのでやれない」等の反対意見が多く、人々からの理解を獲得することは至難であった。そこで百点満点で開始する考えではなく、ホリスティックな考えで「人間理解」を捉え十点、二十点を目指し走りながら考えるとのやり方で活動を開始した。

- 1) 「価値の認識」：先ず相手が価値を「自己認識」する仕組みが重要になる。そこで、プロジェクトが発足する都度「自己認識」と「人間理解」を深め、共鳴により「気づき」を得る講座を開講した。「気づき」による行動への動機付けが、一人からでも生まれれば良しとする考えであった。
- 2) 「価値の実践」：次に気づいた人が行動し仲間との「連携、実践」の輪が広がる仕組みが重要になる。具体的には全員がチーム会等に改善の知恵を持ち寄り、丁寧に討議する「全員参加型の改善提案」活動を開始した。この活動によって、自分の意見を伝達し相手の意見を聞く真のコミュニケーションが実現し、前述の「人間理解」と「自己認識」の成熟度が高くなり、一人一人が主役になり生き生きしてくる現象が現れ、パーソナルな価値である「生きがい」感の向上が実感された。
- 3) 「価値の持続」：次にこうした行動を持続的に奮い立たせる「持続への動機付け」の仕組みが重要になる。具体的には品質保証グループが検証・監査をすると同時に、プロジェクトを支援する仕組みを開始した。この検証・監査は相手への「人間理解」が浅くなり第三者的な冷徹な特性を帯びやすいが、運命共同体として支援することにより相手の理解を獲得し、「価値の持続」に喚起を与える仕組みになった。

5. 人間力醸成の全社的な展開

5.1. 「人間力醸成」によるプロセス改善指導者の育成

前述の組織におけるプロセス改善を指導した後、全社的なプロフェッショナル人材の育成とプロセス改善のコンサルに従事し、全社組織を相手にしたプロセス改善を担うことになった。

そこでプロセス改善を実践した組織での経験から、全社組織を一步、改善に導くためには、「人間理解」に基づく「人間力重視」の仕組みしかないと確信し、前述の「プロセス改善と価値の創造サイクル」をプロフェッショナル人材の育成との面で捉え、ホリスティックなアプローチで実践することにした。

(1) 孫悟空方式による指導者の育成

4.2 項で述べた「価値の認識」を全社的規模に拡大展開するために、講演や現場指導のコンサルと合わせて「動機付け」を主目的にした「品質マインドと人間力の醸成」講座を開講することにした。

この講座は自ら「気づき」を得ることを主眼としたため、精神的な側面に比重を置いた構成にしている。特に、人間力醸成の基本となる「人間理解」については、「相手の立場に立って考える」アサーティブ^{*2}な考え方のケーススタディを取り入れ、相手を主役と考えアドバイスが出来る指導者、言わば「メンター」の役割を担う人材育成を目指している。全社的な規模ではあるが、一人一人の受講者の善なる思いに期待し、「受講者が孫悟空（メンター）となって、自分の髪の毛をひと吹きして複数の分身（メンター）を作り、更に複数の分身は髪の毛で複数の分身を作る」との考えで、一人の共鳴が大きく増幅していくとの期待で育成している。^{*2} 心理学的なコミュニケーションスキルの三つの型の一つで「自分も相手も大事にした自己表現」。

(2) 講座における「動機付け」についての考え方

4.2 項の「価値の創造サイクル」の経験から、「自己認識」と「人間理解」を核に動機付け理論の「成長欲求」^{*3}に着眼し、動機付けの三要素を独自に設定して講座を構成した。^{*3} マズローの「欲求の5段階」

1) 「共鳴とその持続」：本来自分自身が保有している「共鳴の種」および学びや努力から得られた「共鳴の種」に働きかけ「共鳴」を生み出し増幅させ持続させる。

2) 「善なる思いへの喚起」：どのような組織においても「良くしたい」との思いは人々に共通しているとの性善説に立った構成とし、「善なる思いが湧く人間力」に期待して人間力を醸成する。「脅迫や圧力、侮辱により悪を引き出さない」、「良くする源は人間力にある」との基本理念に基づく。

3) 「パーソナルな価値観の向上」：「自己認識」を深めることにより人間に対する理解を深め、その結果、4.2 項で述べたような会社生活におけるパーソナルな価値観である「生きがい」の向上を図る。

(3) 「品質マインドと人間力の醸成」講座のデザイン

講座は前述の動機付けの三要素を踏まえ、「自らの気づきが自らを教える」との考え方により構成した。

1) 自己の開示と受容、自己認識：第一印象の相互評価により自己の内面に揺さぶりをかける。受講者同士のアドバイスや評価、演習の役割やコミュニケーションにより人間への理解を深める。

2) 人間力醸成と自己啓発：4.1 項で述べた「人間理解」の考えを、アサーティブな思考パターンについて学ぶ（ケーススタディ、ロールプレイ、「ほんの少し相手の立場に立つ」演習）。

3) 品質マインドの醸成とコーチング&メンタリング：プロセス改善の指導者の育成のためにコーチングとグループ・メンタリングを導入し、コーチ&メンターを疑似体験して学ぶ。

4) 応援メッセージ&実践計画：2日間過ごした受講者同士が初日の第一印象チェックシートを活用し、再度、評価を行う。評価には相手への応援メッセージを付けて封書で渡し帰宅してから開封するラブレターの仕組み。講座の最後に、「気づき」により共鳴した状況を職場にも持続するために、講座終了時のテストは行わずに「活動実践計画」にコミットしてもらい、その後をフォロー支援する仕組みとしている。

5.2. 「人間力重視の仕組み」構築と実践

4.2 項で述べた「価値の実践」を全社的に展開し、実践者を増やすために「人間力を重視したプロセス改善」の仕組みと実践方法を伝える「組織品質の向上」講座を開講している。この講座ではCMM[®]、CMMI[®]を参考にした活動要素を技術的に解説すると共に、成功の秘訣として、相手の立場に立った「人間理解」の仕組み構築の重要性および性善説に立った「人間力重視」の仕組み構築の重要性を伝えている。

例えば、第三者検証・監査の仕組みの考案にあたっては、組織および個人の価値観の向上を図るために相手の立場に立った、性善説に基づく仕組みの構築を推奨している。

①性悪説に基づく第三者検証・監査：開発途上で相手の欠陥を徹底的に指摘し是正を迫る。開発完了時点では失敗の振り返りを迫り、大々的に反省会を開催、慰労会で幕。開発の当事者は襦が済んだと一杯飲んだ後すっかり反省事項を忘れ、次のシステム開発では同じような失敗を繰り返す。

②性善説に基づく第三者検証・監査：開発途上で監査結果に基づき相手に改善の知恵を出すよう促し、一緒に知恵を出す（運命共同体）。開発完了時点では「良かった点、失敗した点」を一緒に考える。次開発に向けての改善検討会を開催し慰労会で幕。開発の当事者には改善の知恵を出す習慣が根付いており、次のシステム開発に改善が継承され同じ失敗を繰り返さない。改善のライフサイクルが回るようになる。

6. 成果

「改善活動を組織の経営層や上司が理解しない」、「同僚が馬鹿にする」、「失敗の後始末で手一杯」等の目先の細かなことに捕らわれずに、「一人でも多く理解者が出て、本来保有している人間力を発揮するようになれば、大枠ではプロセス改善は効果を上げる」との考えに基づくホリスティックアプローチは、「部分的な問題があっても、組織全体としては効果を上げ生き生きしてくる」状態を生み出す結果に繋がった。具体的な成果を以下に列挙する。

1) 改善実践組織での成果

①人的ミスや不具合が多発していた低成熟度レベル組織に 4.2 項で述べた「価値の実践」の仕組みである「全員参加型の改善提案」活動を導入。6ヶ月後に取得した無記名のアンケート結果では「改善活動を続けることに賛成」が協力会社も含め95%の回答であり、人々が改善活動の主役になっている様子が伺える。「現場に影響されて幹部社員が明るくなった」、「協力会社の人達が積極的に意見を言うようになった」、「自分の意見が言えて清々する」、「他人の意見が聞けて有意義」等の報告からパーソナルな価値観の向上が伺える。この組織は1年間で不具合発生を半減させた。

②CMM[®],CMMI[®]を導入してレベル5を達成した高成熟度組織では組織メンバーの潜在的能力が発揮されるように変化し、改善活動を開始する前の高い目標値の4倍以上の品質を達成しており、組織ならびにパーソナルな価値を大幅に向上させている。また、従来の改善推進グループに依存した活動から自立型の改善活動への転換を果し、明るいプロセス改善の風土が根付き、「価値の持続」を支えている。

2) 講座開講による全社的なアプローチの成果

「品質マインドと人間力醸成」講座についてみると開講してから半年であるが、平均有用度99%と評価は高い。以下に寄せられたコメントを列挙すると、「現場で人間力を重視して改善を進めたい」、「人間力で品質向上を実現するとの考えが非常に新鮮で斬新」、「相手のことを考え、アサーティブな行動パターンを実践します」、「メンタリング、コーチングを実践していく」、「今後も自己啓発に励み自分の価値を高めたい」、「悩んでいたことにアドバイスを得、大変参考になった」、「演習を通じて眼から鱗となる言葉に出会えた」、「初めは?であったが面白く楽しい講座だった、自分も相手の話が聞けるようになった」、「他に例をみない良い講座、文化を根付かせる意味でも全社員が本講座で学ぶべき」、「経営層、上司にこの講座を受けさせるべき」等、大いに「気づき」を得て人間力が醸成された様子が伺える。

7. まとめ

人間の「善なる思い」に期待をかけ「人間力」を抛り所にしたプロセス改善活動は、会社に利益をもたらすと共に「会社生活において自分の価値を見出すためにはどうしたらよいか」との命題を追求し、パーソナルな価値である「生きがい」を生み出す活動であった。人生の約半分を過ごす会社生活を自分自身にとって価値あるものにしなければ、人生の半分は捨ててしまうことになる。「人間力重視のプロセス改善」を改善の現場、講演、コンサル、講座などの場面を通じて訴えてきた結果、どんなに組織が違っても良くしたいとの思いは一緒であり、人間の本質は善なのだとの感動を覚える。この「人間力」を重視した改善活動は「人々を人間力の醸成に目覚めさせ同僚と連携し、生き生きしてくる」現象を生み出した。本稿で論述したように、組織的なプロセス改善はどのようなモデルを導入しても、孤立した人間関係からはその効果を生まない。相手のことを考える「人間理解」と「自己認識」が組織に広がり個と個の人間関係が共鳴した時に改善活動は効果を発揮し、組織およびパーソナルな価値を向上させる。

一人一人によって意識され、目覚めた「人間力」は複数の人に共鳴し、複数の意識が組織をプラスサイクルに導き、その可能性は限りなく無限になるのである。

参考文献：[1] 関 弘充：「不具合を生成しない活動における人的側面の考察」（2004年9月）SEPG Japan

[2] 関 弘充：「情報システム構築とプロセス改善における人的側面の考察」（2005年11月）情報システム学会

[3] 関 弘充：「トップダウン&ボトムアップ型プロセス改善の効果と限界」（2006年10月）日本品質管理学会

[4] 関 弘充他共著：「ソフトウェアプロセス改善と品質保証の実際」（株）日本テクノセンター

[5] 平木 典子：「アサーショントレーニング」金子書房・日本精神技術研究所

*1 CMM[®] and CMMI[®] are registered in the U.S. Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University