

# 人を動かす人間力重視の仕組みと自律型改善の可能性の考察

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

## 要旨

システム開発や運用における失敗は繰り返される構図が決まっている。そこには「人間重視の視点」が欠落しているのである。負の連鎖を断ち切る鍵は「人間力重視」の改善活動にある。組織的改善の最終目標は、自らを律して行動する自律型改善を実現することにある。①人間力重視の仕組みにより人々を改善活動に牽引し②人々の改善の知恵により自立型改善を実現し③仕組みに対する改善の知恵により自らを律する自律型改善に進化させる。本論文では、人々を自律化に「動かす」ための「思考パターン」や「手順」、「問題点と可能性」について考察する。

## 1. 失敗の構図と仮説

### 1.1 組織的改善活動の展開

情報システム開発や運用における失敗の原因を分析してみると、いとも簡単な原因であることが多い。しかし、また同じ失敗が繰り返されてしまう。このように失敗の構図が繰り返されてしまうのは、「人間重視の視点」が欠落しているのではないかと考えている。負の連鎖を断ち切るために展開される組織的な改善活動について、以下の二つの仮説を立てて論述したい。

①仮説1：「人間力重視の仕組みは人々を改善活動に動機付けし高成果の達成を支援する」。

②仮説2：「人間力重視の仕組みにより人々は自律型改善活動に進化する」。

### 1.2 負の連鎖を断ち切る鍵

以下に「失敗を繰り返す」ケースと「負の連鎖を断ち切る」ケースを取り上げ論述する。

(1)「失敗を繰り返す」ケース1：ひとたび失敗を起こすと、経営層は失敗原因の分析を迫り改善施策を立てるよう指導する。しかし、以下のケースでは失敗を繰り返してしまう心理的要因が働いてしまう。

①失敗が生じると原因分析を迫られ、何故、何故、・・・何故を繰り返し、改善の知恵を出すように指導を受ける。②上司は疑心暗鬼に陥り犯人探しが行われる。③チェックリストの強化や実施要領の改訂など監視プロセスが強化される。④このケースでは人間重視の視点が不在であり、人々の「やる気」を阻害し形式的思考の蔓延を助長して、「成長のない考えない集団」を生み出すことになる。

(2)「負の連鎖を断ち切る」ケース2：このケースにおいても、経営層は失敗原因の分析を迫り、分析結果に基づいて改善施策を立てて実践するように指導する。しかし、以下に示すように人間重視の視点が活かされており失敗を繰り返さない「気づき」と「動機付け」を与えることに成功する。

①失敗が生じると原因分析が行われるが、この際に人間の「動機付け」等に着眼した分析が行われる。②個人を責めるのではなく、「やる気」等の人間に着眼した改善施策の検討が行われる。③その結果、改善施策は相手に「気づき」を与え相手の自主性を尊重したものになる。④この人間重視の視点を持ったケースは、以降で論述するように、人々の「人間力」の発揮を促し改善活動に動機付けし、自らの知恵により実践する「成長していく考える集団」を生み出す。

以上論述したように、組織的な改善活動においては常に、介在する「人間」に光を当てることが重要であり、負の連鎖を断ち切る鍵は人間の心理的側面である「人間重視の視点」にあるのである。

## 2. 「人間力」と「人を動かす仕組み」

### 2.1 人間力重視の思考法

仮説1の「人間力重視の仕組みは人々を改善活動に動機付けし高成果の達成を支援する」について、以下に論述する。

人々を改善活動に動機付けするためには、相手の「人間力」を発揮させる仕組みが重要になる。

この「人間力」の発揮には「自己認識」と「人間理解」が影響を与えていると考えている。

「自己認識」とは自身の価値観を認識し一歩高めるとの意味であり、「人間理解」とは相手を思いやり、人間への理解を深めるとの意味で使用している。図1に示すように、「人間理解」が極端にマイナスの場合には自分のことしか考えないため「自己中心的なタイプ」になりやすく、「自己認識」が極端にマイナスの場合には自身の価値観に立脚せずに相手のことを考えるため「こんなに考えているのに」と愚痴を伴う好ましくない「自己犠牲的なタイプ」になりやすい。特に縦軸の「人間理解」が重要であり、「人間理解」がプラスになると自身の「人間力」が発揮され相手の「人間力」と共鳴し、会社生活に「わくわく」感や「やる気」を生み出す。その結果、自身の価値を一歩高め「人間力」もレベルアップする。<sup>[1][2]</sup>

「人間力重視の仕組み」とは、相手の「人間力」に働きかけ、相手の「やる気」と「わくわく」感を引き出す仕組みである。以下に二つの組織における組織的改善活動の事例を取り上げて論述する。

(1) 事例1「理論重視の思考パターン」: 組織的改善の推進者 A さんは、改善活動から良好な成果を得ることが出来たが、組織の人々を見ると、すっかり疲弊してしまっている。この A さんは「正しいことを実施すべき」と、「理論重視の思考パターン」で自身の価値観のみで行動した結果、人々の「人間理解」を得ることができず「人間力」を発揮させることに失敗してしまっただけと言え、このケースの改善活動は長期的には持続できず、やがて形骸化の道を進んでしまっている。

(2) 事例2「人間力重視の思考パターン」: 一方の組織的改善の推進者 B さんは、組織の人々の立場に立って「人間理解」を一歩深め、「人間力」の発揮に重点を置いた「人間力重視の思考パターン」で行動した。その結果、人々の「わくわく」感を伴った改善成果を得ることに成功している。このケースの改善活動は、長期的に持続しており、組織品質をスパイラルに向上させている。

以上、二つの組織の事例で解説したように、仮説1で提示したごとく「人間力重視の仕組みは人々を改善活動に動機付けし高成果の達成を支援する」と考える。

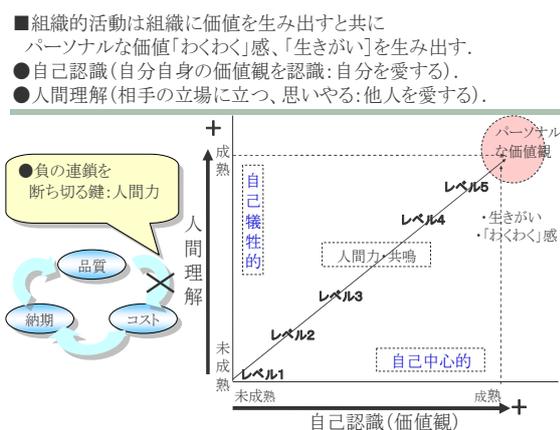


図1 負の連鎖を断ち切る人間力の構図<sup>[1][2]</sup>

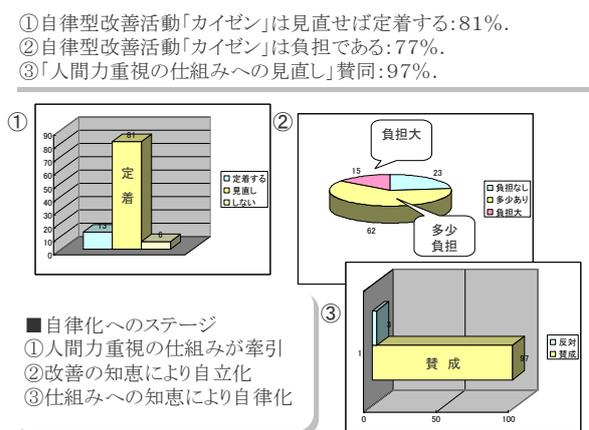


図2 自律型改善をより良くする知恵

### 3. 「わくわく」感を生み出す自律型改善活動の可能性

#### 3.1 改善活動における「人を動かす仕組み」と「動機付け」

仮説2の「人間力重視の仕組みにより人々は自律型改善活動に進化する」について以下に論述する。

##### (1) 深層心理と「気づき」の構図

人間は通常、自身に直接メリットが感じられないことや自分の現状に関連しない事柄には関心や熱意を持たない傾向にある。例えば改善活動の実施の呼びかけに「何故、私がやらなければならないのか?」「何のためにやるのか?」など消極的な状況に陥るケースが多い。このような、人間の消極的になりやすい深層心理に働きかけ、「気づき」を与え「やる気」を引き出すことができれば、改善活動を自律型に進化させることが可能になる。そこで改善活動の仕組み構築時には、人々の「人間力」と「やる気」を引き出し「気づき」を与えるための「サイクリカル思考パターン」で考案することを推奨している。<sup>[1]</sup>

##### (2) 「動機付け」と「サイクリカル思考パターン」

① 「気持ちへの動機付け」: 改善活動を開始する際に、相手に「気づき」を得る仕組みが重要になる。そのためには「ほんの少し相手の立場に立って」改善活動の仕組みを考案する。すると、実践する側の

人々は「自分達の立場が少し考慮されている」ことに気づき、「やる気」が出てくる。

②「行動への動機付け」：次に気づいた相手に行動を開始する「行動への動機付け」を与える事が重要になる。そこで、相手自身が行動を開始し実践する「キッカケ」を与える仕組みを考案する。

③「持続への動機付け」：相手が実践を開始した後には、その行動を持続させる仕組みが重要になる。そこで、相手自身に行動への「喚起」を与える仕組みを考案する。

以下に、ある組織の改善活動を事例に取り上げて「サイクリカル思考パターン」について論証したい。

### (3) 「人を動かす仕組み」の考案

ケース：Cさんはシステム開発のための改善活動の推進者になり、半年かけて検討してきた実施要領の説明会を開き、改善活動を開始することになった。そこで、改善活動を成功させるために、前述した「サイクリカル思考パターン」に従って、以下のアドバイスをCさんに行った。

①「気持ちへの動機付け」：Cさんは実施要領の説明会で、人々がどのような気持ちになるかを「ほんの少し相手の立場に立って」イメージしてみる。例えば「うんざりしてしまう」との思いに行き当たった場合、実施要領を段階適用するなど「うんざりしない」仕組みを考案する。この「気持ちへの動機付け」により、説明会に来た人々は「自分達の立場がほんの少し考慮されている」ことに気づき、「やる気」が出てくる。通常は、推進する側の立場のみが考慮されている場合が多いために人々が動かないのである。

②「行動への動機付け」：次にCさんは実施要領について検証し、「互いに討議して褒めあう表彰の日常化の工夫」など、組織の人々が「わくわく」感をもって実践するように仕組みを見直す。この行動への「キッカケ」を与える見直しにより、人々は自ら出した改善の知恵に立脚して自立型の改善に進化する。

③「持続への動機付け」：次にCさんは、適用する組織ごとに実施要領を自由に改訂してもらう。人々は自分達が気に入った要領に仕立て直して、言わば気に入った服を着て「わくわく」感をもって街を歩くようになり、行動への「喚起」が与えられる。この「仕組みに対して改善の知恵」を出す工夫は、改善活動の主目的の理解を組織に浸透させ、自らを律して行動する自律型の改善活動へと活動を進化させる。

## 3.2 自律型改善活動の進化の過程

前述したように改善活動は以下のステージを経て自律型に進化させることが可能であると考えられる。

①第1ステージ「人間力重視の仕組みが牽引」：「人間力重視の仕組み」は、実践する側の人々の立場に立って、「気持ちへの動機付け」をすることにより生み出され、組織の人々を改善活動の実践へと動かす。

②第2ステージ「改善の知恵により自立化」：人々が改善の知恵を出し本音で討議し合うことによりモチベーションが向上し、「行動への動機付け」が行われ、自らの知恵に立脚した自立型改善活動に進化する。人々の「表彰の日常化」などの改善の工夫が「わくわく」感を生み出し組織風土を向上させる。

③第3ステージ「仕組みに対する改善の知恵により自律化」：改善活動の仕組みそのものについて改善の知恵を出すことにより、自らが主役になり「人間力」が発揮され行動を持続する。この「持続への動機付け」がされた改善活動は、言われなくても自らを律して行動する自律型の改善活動に進化する。

以上、論述してきたように、改善活動は実践する人々の「人間力」と「やる気」を引き出し、「気持ちへの動機付け」を重視して展開されなければならない。仮説2で提示したように「人間力を重視した仕組みを考案して展開することにより人々は自律型改善活動に進化する」と考える。

## 3.3 自律型改善活動の「落とし穴」と「より良くする知恵」

自律型改善活動の代表とえば、世界的に著名な「カイゼン」活動が筆頭に挙げられる。我が社においてもその導入が進展しつつある。しかし、情報システム開発分野への導入においては苦戦しており、ある組織に対する調査では、「負担を感じている 77%」、「見直せば定着するが今のままでは定着しない 81%」となっている(図2)。正に自律化を阻害し形骸化させる「落とし穴」が待ち構えていると言える。そこで、「主要な問題点」と「より良くするための知恵」を取り上げて以下に考察したい。

### (1) 情報システム開発分野への導入における主要な問題点

①元々が工場における製造工程において実践されたのが「カイゼン」活動であり、流れ作業を主体とした手順、部品、材料、自動化と言う眼に見える機械系分野を改善の対象にしている。これに対して情報システム開発では、眼に見えない個人作業を主体としたソフトウェア分野を改善の対象にしており、後工程で必要な量だけ引き継ぐ「カンバン」方式や異常検知の「アンドン」方式等その文化に相違がある。

②製品製造現場では作業する環境等に目が向けられて日々の改善が行われるが、情報システム開発では思考方法、構築方法など人間の思考自体に目が向けられた改善が必須であり、方法論が大きく異なる。

③「カイゼン」活動は、そのトリガーが現場にある「ボトムアップ型」の特性を持つが、今回の導入のように、企業の「意志」だけで開始しようとする、従業員の「意志」が伴わないねじれ現象が生じる。

(2) 情報システム開発分野への導入を「より良くする知恵」

現在の「カイゼン」活動について、「活動をより良くするための知恵を出そう」との指導を二つの本部組織に行った。その際の組織メンバーの検討結果を事例にして以下に、その主要点をまとめてみたい。

①「カイゼン」活動の仕組みを見直す(91件)：「仕組みを合議制で決める」、「目的に合った人間力重視の仕組みにする」、「現場から仕組みの知恵を出す」、「リーダーを持ち回りにする」、「本音で話し合う機会を持つ」など形式だけを模倣して「カイゼン」活動を適用するのではなく、活動の主旨や良い点を生かして情報システム開発に役立つ内容に仕組みそのものを見直すとの多くの意見が出された。

②表彰の日常化(28件)：「改善に対してポイントを与え表彰」、「競い合って賞品を出す」、「朝会で効果を出した人を褒める」、「上司から感謝状を贈る」、「責めるのではなく互いに評価し合う」などエールを送り合う表彰の日常化についての意見が出された。これらの意見は、真の自律型改善活動を実現する鍵は、「わくわく」感を生み出すための「褒めあう組織風土」を実現する点にあることを示唆している。

③「見える化」と「意識改革」他(28件)：「チーム目標が見える化」、「仕事の効果が見える化」、「全員でやる意識を持つ」、「会社が本気になる」、「幹部社員を教育する」、「改善の原点に戻る」など「カイゼン」活動そのもの見える化と意識改革についての意見が出された。これらの意見から、自律型改善活動には経営層が積極的に参画して、現在の仕事に効果が出るように主目的を定め、効果を「見える化」して評価し、地に足の着いた活動として展開していくことが求められていると言える。

図2の③に示すように、この指導に対する「非常に役立った」との回答は、97%と高い比率を示しており、本来の自律化への転換を図るために「仕組みに対して改善の知恵を出そう」との問題提起と指導に対して、多くの人々が賛同の意向を示し、多くの知恵を出した結果になっている。

#### 4. 自律型改善活動への提言とまとめ

以上、論述した内容から自律型改善活動の推進について、以下の提言をしたい。

(1) 提言1：改善活動の推進者は、「人間力を重視した仕組み」を考案して人々を動機付けしなければならない。また、実践する人々の現在の仕事にメリットが生じるように主目的を明確に定め、システム開発の方法論、例えばCMMI<sup>®(注)</sup>等のモデルを基盤にして、地に足の着いた改善活動を具体的に展開する。

(2) 提言2：考案した仕組みは適用する組織ごとに気にいった仕組みにモディファイしてもらい自律化を促進する。人間の深層心理から見ると他人から勧められた仕組みはどのように素晴らしくても「やる気」を引き出さないが、自分が考案した仕組みは自然に「やる気」を引き出し、自律化を促進する。

(3) 提言3：何よりも楽しみながら改善の知恵を出すことを推奨する。皆で「わくわく」感を生み出す表彰の日常化の工夫をする。例えば、「熱意ある個人名の張り出し」、「活動実績に応じたプレミアムカードの発行」、「ポイントが貯まると飲み会がタダになる」等の遊び心を導入した表彰の日常化は、人々の深層心理に働き掛け、「人間力」の発揮を促し、改善活動そのものを自律型に進化させる。

以上論述してきたように、自律型改善活動を成功させる鍵は、「人間力を重視した仕組みを考案する」点にある。自分達が培ってきたノウハウを基盤にした人間力重視の仕組みは、組織に価値を生み出すと共に組織の人々に「わくわく」感を生み出し、実践する人と推進する人自身の価値を高めることになる。

##### 参考文献

- [1] 関 弘充：「IT技術者の人間力醸成についての刺すツックアップとその成果」2006 情報システム学会
- [2] 関 弘充：「組織改革のための人間力重視の相互支援プロセスと人材育成」2008 情報システム学会
- [3] 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 情報システム学会
- [4] 堀田 勝美、関 弘充、宮崎 幸生著「人間重視の品質マネジメント ソフトウェア品質保証システムの構築と実践」(株) ソフト・リサーチ・センター

(注) CMMI<sup>®</sup> are registered in the U.S. Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.