

目標達成・課題解決をより確かにするビジネスツールであるプロセスデザインを現実社会へ投じてみると、社会的課題を解決する1つの解と展望を照らす未来予想図としての姿が垣間見られる

中川功 ● Koh Nakagawa
(株式会社 ネイチャースケープ)

■ どうして・どうなる・どうやって？

事業評価や政策立案支援の現場ではどうして？・どうなる？・どうやって？と問う必要にしばしば迫られる。学校教育・企業経営・社会的起業支援においても同様で、どうやら世の中に広く浸透する社会現象のようだ。

代表例は、**とりあえず・やっていたら・できること**からということば。誰もが一度は使い聞いたことがあるが、云われてみれば改めて気付く程に認識されなくなっている、或は、もう既に違和感を覚えなかも知れない。

この状況は、何かを「する」ことばかりに注力・注目され、出発点（必然性・必要性）や帰着点（目標像・実施後の姿）の具体化やそこに至ったかの検証がおざなりにされていること（希薄化）の現れである。

物事は、本来、**どうして**それをするのか？という必然性・根拠に関する問いかけ、或は、それをすると**どうなる**のか？、また、それは目標が達成されたことになるのか？という結果の担保性に関する問いかけが、次いで、**どうやって**？という方法・手段の見直し・精査・具体化を改めて求める問いかけがなされるもの、これらの内いずれかが不明瞭な間は物事はなされない、なされるにしても相応の検討を経た上での試行にとどまるものである。ある企業創業者の有名な言に「やってみなはれ」というのがある。一般には寛容と自由として理解されるが、これに至るまでには熟慮された計画が求められ、これの後には相応のフォローが待ち受ける。自由には責任が伴い、責任を果たした上での寛容なのである。

ところが、**どうして・どうなる・どうやって**という問いかけに、現実、**とりあえず・やっていたら・できる**ことから、という答えを返す。本来的な姿を問う問いかけはこの答えの前ではまったく無力となる。

とりあえずやってみよう・やっていたら何とかなる・できることからコツコツと云われると多くはふしぎと前向きさ・期待感・高揚感・安心感・説得力を感じ共感や結束すら生み出す。そして、やりはじめるとそれは正當化され、終えると達成感へと変化する。多くが抱くこれらは先の問いかけを殺せるに十分である。

或は、考えなくてよい・できることだけに特化できる楽さがそう云わせるのかも知れない。人は元来無関心で利己主義で怠け者である。とりあえず・やっていたら・できることからと云うと当事者は計画や検証という責任から開放され、できることに特化できるようになる。周囲の無関心は当事者のこの無責任を放任する。無関心と無責任はできることがいつの間にかしたいこと（利己）へと変容することを自他共に気付かせない。両者はこれでもうまく共存し調和する。ここではそもそも問いかけも考えることも必要とされない。

客観的・論理的には「とりあえずやるそれが課題解決

に必要で・やっていたら課題解決に至り・できることが解決策たり得る」根拠は実はどこにもない。それどころか、「できること」は、人々に結果が担保されないことを許容させ、質・スタンダードの低下も生じさせる。だが、この種の指摘が通じるのはどうやらヒーローものの映画くらいで、現実の社会ではたちまち、不愉快なシラケさせるヒール、共感・調和を乱すもの、大人気ないもの、何かを強いるものと映る。こうして、問いかけをすること自体はばかられ息苦しさを覚えるようになる。

■ 負の連鎖

出発点・帰着点の希薄化にはじまるこの息苦しさはさらなる希薄化という負の連鎖を招く。

メカニズムはこう。出発点・帰着点は実は同じもので目的・目標像に相当する。これらが具体化・検証されないこと、本来する必要のないこと・しても意味を持たないことがなされるようになり、本当にすべきことの相対的優先順位が低下する。結果や不作為の責任を問うことも生じた誤りやその波及に対する危機管理もなされなくなる。やがて有意性よりも簡単・おもしろいが優先される価値変容が生じ、これらの優先は「する」のイベント化やとりあえず・やっていたら・できることからに至る。有意性の追求もすべきことも規定されないフリーハンドな状態からは、事例模倣・パターン化ははじまり、創意工夫・独創性の退化へ進行し、さらには、そうするもの・そういうものとの思考硬直・思考停止に至る。それ以外の可能性を探ろうという主体性・知的腕力は知らぬ間に欠落していき、代わりに、大きい声や耳ざわりのいいことばでその隙間を埋める。選別基準はそれがホンモノか人気取りかではなく、変容した価値にマッチするか（わかりやすい・おもしろい・都合がよいか）である。もはや目的を具体化・検証しようとする自浄作用がはたらくことはなく、出発点・帰着点はさらに希薄化していく。具体的・直接的な課題解決手段を提供するものではない普及啓発イベントが流行るのはまさに負の連鎖の1コマを見ているようである。

これを価値観の多様化と呼ぶ声もあり、それはある意味では正しいのだが、一時トレンドに熱狂的に酔いしれ、だが、深く掘り下げることなく長く続くこともなく、かといって、次なるトレンドを追い求めることもなく、それがいつかどこからか降って湧くのをただ待つだけの表層浮遊の体でもある。そうしたながらも日常を送れるのだからある意味豊かで平和な社会の現われではあるが、決して成熟社会の姿ではなく幼稚化した社会の姿である。最も危惧されるのは、こうした負の連鎖に起因するスタンダード・質の低下が社会サービスや製造業へ波及し粗悪の中の安住により社会全体が沈下していくことである。

この兆候は公設民営・参画と協働・地方分権・デフレ等を通じ既に顕在化するところとなっている。

負の連鎖のメカニズムは理解されるが、これを生じさせる要因はきつと解明不能である。ただ、手を打たず放置しておく、負の連鎖はさらに回り、無関心・無責任・利己主義・表層浮遊はますます増長し社会崩壊に近づいていくことは確実に思える。

■課題解決のためのプロセスデザイン

通常、要因不明の課題には有効な方策を打ち出すことは困難なものだが、この社会現象に対してはプロセスデザインが1つの解たり得るだろう。何故なら、プロセスデザインはその過程で、これまで手放してきた出発点・帰着点の具体化、有意性の追求、創意工夫・独創性・主体性・思考柔軟性・知的腕力・責任能力の発揮を迫るからである。

プロセスデザインは、一般的には課題解決に至るプロセスの設計・構築とされる。課題解決に至るという意味からロードマップ・スキーム・手段・メソッドと呼ばれ、課題解決の担保性を向上する方策である。喩えるなら夕食の献立を考え食べる時刻に間に合うように作るのに似ている。夕食の献立と時刻が決まれば、冷蔵庫のストックから買い足す食材を挙げ、チラシから価格の安いスーパーを巡る順路を考え、調理の段取りの検討を付け、夕食の時刻から買い物と調理に要す所要時間を差し引き買い物に出かける時刻を逆算する、といった具合である。

多くの場合、献立や時刻のような目標は予め決まっておきプロセスデザインはそこに至るプロセス構築だけで済むが、事業評価にも対応可能なプロセスデザインの場合これだけでは不十分である。

事業評価は一般にキャッシュフローやコストカットが注視され会計監査に似たものと解されるがこれらは誤りである。会計監査は本来コスト・ベネフィット分析で、投じる費用と得られる便益を評価する。事業評価は、コスト・ベネフィット分析の前後に目的・手段についての評価と得られた便益による課題解決の有無の評価を付加したプロセス評価である。事業廃止やコストカットを迫る一方で、有意な目的や実効性を有す手段には積極的にリソース配分を求め戦略的選択と集中を促す面も有す。

こうした事業評価にも対応可能なプロセスデザインでは、**プロセス構築**の前に**課題認定**と**目標設定**が加わる。

課題認定とは、**どうして**に相当するもので、そもそもそれは必要とされるのか、或は、それ以上に必要とされることは他にないのか、対処の要否・他の可能性・優先順位についての問いかけを通じ、本当の意味で対処すべき課題を見定めていく作業である。

例えば、母親の自覚・スキルの問題と解釈されることの多い育児パニックは意外にも別の形で表面化している他の現象と共通する課題解決能力の問題だったりする。

ある事象が課題として認定されるまでには、本来、事象の発生要因、発生メカニズム、類似事象、事象から波及する影響等の把握を経る必要がある。換言するなら、やみくもに何事も課題とするのではなくより解決の必要なより解決の困難なことこそ課題とし、対処療法ではなく本質的な解決へ集中するということである。どうしてという問いかけはこれを求めるものである。

目標設定とは、**どうなる**に相当し、それをするかどうかになるのかにはじまり、それで目標が達成されたことになるのか・どうなったら目標は達成されたと云えるのかと目標を具体化し時に数値化していく作業である。

やっていく内に目標が変わったという声をよく耳にす

る。はじめに想定される目標とは別の解が潜在する可能性を決して否定するものではないが、そのケースはむしろ少なく、やっていく内にリアリティが増し目標が具体化された幸運な偶然、或は、やったことに目標を都合よく合わせた後付けであることの方が多い。都合のよい後付けくらいで解決されるのであれば課題とする程のこともない解決の容易なこと、都合のいい後付けでも解決と見なせるのであれば解決されなくても然程支障のないこと、と課題認定上の問題もあるのだが、別の目標に変わる余地が残っていること自体が目標設定に検討不足のあることを指し、或は、幸運な偶然に乗じとりあえず・やっていたら・できることから課題は解決できるとの幻想に陥り目標設定を割愛した可能性を意味する。

目標設定とは、同時に、プロセス構築や事後評価で用いる評価軸をつくる作業でもある。目標が具体化されてはじめて投じようとする手段・投じた手段の是非や結果の成否を判別できる。結果の成否と同じくらい重要なのは投じた手段の中に次に活かす創意工夫・試行錯誤の手がかりを見つけようとする姿勢である。課題が困難で大きいほど結果を出すことは難しく出せる結果も顕著ではなくなるもので、そういう場合、諦めや妥協は途を閉ざすのに対し、次に活かそうとする姿勢は結果の担保性を向上させる。結果を出すだけでなく担保性を上げる努力もまた責任の果たし方なのである。

プロセス構築とは、**どうやって**に相当し、目的を達成する道筋をアルゴリズムに組み上げていく作業である。

基本ユニットは、○が△△ならメソッドAを、□□ならメソッドBを実施、という**評価—実施**の組み合わせである。基本ユニットを連鎖させ、メソッドAの結果がA1ならメソッドCを、A2ならメソッドDを、メソッドBの結果がB1ならメソッドEの後Fを、B2ならメソッドG・H・Iを並列実施、という具合にパスが描かれることでアルゴリズムは完成する。1つのパス内ではタスクの実施順序はフローに規定されるが、複数の並列パスが描かれるケースではタスクに実効性から見た優先度や所要時間を割り当て、これにタスク多重度やリソース（資金・人員等）配分を考慮しスケジューリングを行い実行計画（アクションプラン）として策定する。

プロセスは、想定する領域・地理・時間的な範囲、設定する評価条件の充足度、抽出するメソッドの多様さ、メソッドスクリーニングの適切さでその精度と有意性が決まる。これには柔軟な発想・思考と少なくない知的腕力を要す。個々のメソッド毎にさながらPDCAを繰り返すようであり、スクリーニングの裏には選定されない数多くの類似メソッドがあり、実施時には通らないパスも描かれ、ともすれば壮大な無駄のようにも思える。だが、それらを上回るメリットは十分期待できる。

アルゴリズムに描かれるパスは採り得る可能性の網羅に相当し、これは事前のシミュレーション、評価軸との照合（目標・課題を達成・解決し得るか）、リスクの予見・ヘッジといったことを可能にする。その結果、構築されるプロセスは中立性・客観性・有意性・実効性・代替性が保証されたものとなる。プロセスを構築する者には、中立性・客観性を追求した分謙虚さと、同時に、有意性・実効性・代替性の保証された具体的メソッドを手にする分自信が醸成され、選択しなかったものや通らないものも含め検討・評価したすべてのメソッド・パスは別のケースで応用可能なメソッド・ノウハウとして蓄積される。自信は主体性へと変化し、メソッド・ノウハウは課題解決能力を意味する。これらは困難で大きな課題を解決へ導く大きな原動力となる。

■プロセスデザインのもう1つの顔

課題認定・目標設定・プロセス構築から構成されるプロセスデザインは、課題解決の担保性を向上する方策である他にもう1つ興味深い側面を有す。それは**何もしない**という選択肢を有すことである。

課題認定やプロセス構築においてなされる幾多の評価は、戦略的な選択と集中のためのものだが、同時に、する必要のないこと・する必要のない時はしないという選択も用意する。

何もしないことに対しては一般にネガティブなレッテルが貼られたり少なからぬ戸惑いを伴って受け取られたりもするが、例えば、見た目には荒廃しているように見える湿原であっても単純に自然遷移という老化現象と同じ自然現象の中にあるだけで、安易に人為的な対処を加えることがかえってその自然環境を損なう要因となることがあるように、何もしないことが戦略として有意で賢明なケースも存在するのである。

何もしないことは、冒頭に挙げた何かを「する」ことばかりに注力・注目される状態に対する意図的なアンチテーゼとして受け取られるかも知れないが、「覆水盆に返らず」「過ぎたるは及ばざるが如し」と諺にもある通り古今語られるところである。

或は、何もしないという選択をし別のことへ集中することの捉え方をすればネガティブイメージは払拭されるのかも知れない。これは選択と集中によるリソースシフトという積極戦略の1つである。何もしないという選択からは余剰が生まれ、それを余剰のままにしておくことは問題となるが、より有意なことへ加重配分すると余剰は有益に活用されることとなる。

いづれにせよ、何もしないという選択であっても、それが十分に根拠を有すことなのであれば、それは英断であり勇氣ある選択なのである。

■プロセスデザインと分業と共生思想

一見何の関係も有さないもののように見えるこれらは実は構築したプロセスをどうやって推進するかという点で大に関係性を有す。

プロセスデザインをせず何かしようとする、それほど多くのことは思いつかないため、勢い皆が同じ事をする集団行動となる。ところが、プロセスデザインで構築されるプロセスには、その過程で想定する範囲・描いたアルゴリズムの分岐に比例して多様で数多くのタスクが描かれることとなる。

多くはここで自分にはできないと錯覚する。確かに、皆で力を合わせてとの掛け声のもと集団行動を前提に考えると、自分の力量・専門性・関心を超えるタスクを行うことへ抵抗を感じたり効率の悪さや進捗の遅さが見えたりそうした状況が永遠に続くように感じられたりもする。だが、分業という考え方はこれを解決する。

力を合わせる姿には、皆が同じ事をする集団行動だけではなく、個々が各々のオリジナリティ（専門性・得意分野・関心領域等）に応じたタスクを分担しあう分業という形態もある。詳細は「連携のためのシナリオ — 協創・共同参画・社会分業のモデル」に詳しいのでここでは割愛するが、改めて現実社会を眺めてみると、国の省庁の存在や企業の中の組織など、実はこの分業スタイルの方が圧倒的に多い。よく全体主義・社会主義・共産主義と誤解されるのだが民主主義・共和制においてこれは全く普通のこととして普及している。逆に、個のオリジナリティやその主体性・原動力に期待できなければ、たとえヒエラルキー型の組織といえども機能することはな

く崩壊に至る。

分業において主体的に発揮される個のオリジナリティはうまいマネジメントやプロセスデザインを経ると全体として収斂・調和する。こうしてできあがるのが本来の意味で総合力や社会性と呼ばれる姿である。全員が共に同じことをする必要もひとりがすべてをこなす必要もない。逆に、自分とは異なる役割・自分にはできない役割を他の誰かが担うことで相互に共有する目標は達成され課題は解決され得る—そう理解するところに他者の存在意義や他者から見た自分の存在意義に対する認識が生まれ、その認識を通じてこそ共生思想が醸成される。

プロセスデザインは多くのタスクをつまびらかにする。だがそれは本当の目標達成・課題解決の上では避けては通れないものである。そして、分業はそれらのタスクを消化し目標達成・課題解決へと歩みを進める1つの方法を提示する。目標・課題はなかなか達成・解決されないこともある。だが、少なくともそこで醸成される共生思想は、簡単・おもしろいに乗じ一時に集うだけの集団が云う共感・調和よりもはるかに実体のあるものである。

■解として

プロセスデザインが表層浮遊社会に対する1つの解たり得るとするのは、個が主体的にオリジナリティを発揮しそうすることで全体が系として機能する—ここまで昇華されてはじめて真に解たり得るのかも知れない。

ところで、これはどこか生態系に似ている。自然環境や生態系は持続可能性・再生可能性という比類なき優れたポテンシャルを自ら有すが、これらも採餌・食物連鎖・枯死・分解・繁殖といった個々の生物の主体的いとなみを通じた自立的で自律的な生物作用・物質循環により形成される系としての機能である。近頃、生物資源・生態系サービス・生物工学など生物のもたらす恩恵や生物の有す機能・メカニズムを利用・応用するという考え方が積極的に取り入れられるようになってきたが、**個の主体性による系としての機能**もまた生態系機能に習うものと云え、そして、**プロセスデザイン+分業**というパッケージはこの個の主体性と系としての機能を実現する手段と位置付けられるものである。

個の主体性による系としての機能は、見方を変えれば、社会的課題の解決や組織運営上の戦略として非常に魅力的で確たる姿である。この戦略・手段の可用性はさまざまな領域に及び、例えば、公共政策分野では政策ビジョン構築・政策立案・実行計画立案等に、教育分野では学級経営に、ビジネス分野ではビジネスモデル構築・ワークフロー構築・BPR・ERP・組織マネジメント等に適用できる。プロセスデザインの手法を用いてこれら分野を再構築してみるのも閉塞感・収縮感を打破するに有効な方策なのかも知れない。

株式会社 ネイチャースケープ

「ビジネスで環境保全」を企業理念に、自然環境の再生・保全を社会経済システムの中に位置づけることをミッションとする自然環境系シンクタンク。自治体・企業・NGO等を対象にプロセスデザイン・事業評価・生物多様性貢献をはじめとする多岐に渡る分野のコサルティングを行う。自主事業として里地里山再生事業を行い、それら知見を企業のビジネス活動・CSR事業へトランスファーするEco Design事業も展開。

〒631-0044 奈良県奈良市藤ノ木台3-20-23

Tel : 0742-81-3556

Fax : 0742-81-3556

URL : <http://www.naturescape.co.jp/>

E-mail : natura@naturescape.co.jp