人工知能学会
第9回知識流通ネットワーク研究会
SIG-KSN-009-07

思いの可視化と共有手法の実践

小林　紀之　　小幡　明彦
株式会社富士通研究所　インテリジェントテクノロジ研究部

Visualized Method Mapped each Stakeholders Visions and Means into Tree for Shared Vision

Noriyuki Kobayashi　　Akihiko Obata
Fujitsu Laboratories Ltd.

概要: 組織としてのビジョンや，ビジョンを達成するために必要なことを導出するためにワークショップを行うことは一般的に行われているが，この際，一部の人の意見に偏ってしまい，他の参加者の満足感や理解度が低下してしまうことがある．そこで，一人ひとりの思いを表現した図をあらかじめ用意し，それを用いてワークショップを行う方法を作成し，実践を行った．
キーワード: 共有ビジョン，フィールドワーク，ワークショップ

Abstract: Usually, they plan workshop for make shared vision. But it has some problem (for example, their opinions are one-sided by the superior). In this case, their motivation might be lower.
In this paper, we show the method of workshop where graph is used mapped each member's visions and mean.
Keywords: shared vision, fieldwork, workshop

1. はじめに

近年，企業活動は一企業内にとどまらず，複数の利益追求組織が共同で事業展開を行うことが増えている．また，事業を発注する側の要求も，スマートシティ構想などに代表されるように，様々な専門性を持った企業が共同で構想を練る必要があるような，大きなものが増えている．

このように，多数のステークホルダが共同でプロジェクトを進めるためには，ビジョンを共有することが必要である．Peters の調査[Peters 1982]によれば，優良企業の大半が明確なフィロソフィーやビジョンを持ち，組織内に浸透させ，共有化させるために努力を払っていることを指摘している．この調査は組織内の話であるが，異なる組織間，つまり追求する目的が異なる組織同士がプロジェクトを達成するためには，同一組織内で行っている以上にビジョンの共有に力を入れる必要がある．

しかし，目的も普段の仕事も共有していない者同士がその目的や思い語ったとしても，その内容を正確に判断することは難しい．場合によっては，内容を誤解して理解したつもりになってしまうことがある．このような場合には，その場では問題が発覚

せず，プロジェクトが進んで形が見えてきたときにその問題が明らかになり，大きな手戻りが発生してしまう危険がある．

このため，ビジョンを語るだけではなく，その人物がどのように捉え，どのように考えているのかをお互いに知ることが必要である．このような，一人一人の内面を知るということは，開発や組織改革などにおいても重要性が語られており，近年，フィールドワークなどの手法が注目されている[Sato 2002].

ビジョンの共有を行うにあたっては，①いかにして思考を表出化させるか②個人や組織のビジョンをどのようにして鮮やかに描き出すかという課題がある．

①に関しては，自分自身の考えであったとしても的確に表現することは難しいためである．これは，目の前にある具体的なものではなく，先を見据えた抽象的なものを表現するときには顕著となる．

②に関しては，自分自身の考えであったとしても，どのように考えているかを整理できていないことも多いためである．また，話している言葉上では同じであっても，意味が異なっていることや，逆に言葉上は異なる表現であっても同じことを意味していることもあるため，これに気づくことが出来る必要がある．

このような課題に対し，一人一人の思いを可視化し，これをもとにして作った組織のビジョンの図を提示することで議論を活性化する手法(GVA：Group Vision Analysis)を開発し，実践した．本稿では，本手法と，その実施例について述べる．

2. ビジョンと思いの表出化

2.1 個人のビジョンの表出化

ビジョンを共有するワークショップを行う際，いきなり集まって行うと，声が大きい人の意見が中心となってしまうことがある．また，話しにくい，話している内容が理解できないなどの理由でなかなか発言できず，自分の意見とワークショップで行われた議論との関係が見いだせないために納得感がなくなることもある．

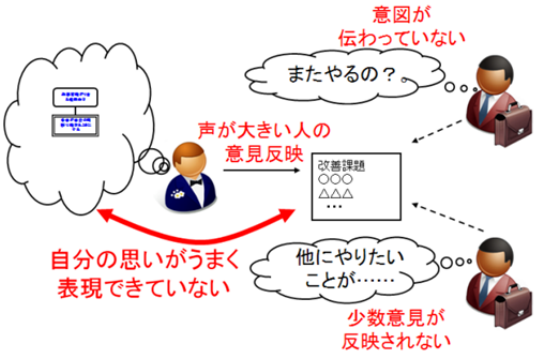

図 1　ワークショップにおける課題例

本手法では，このような課題に対応するために，まず一人一人のビジョンを明らかにする．この内容を 2.2 で示すように組織のビジョンの表現に組み入れることで，議論内容と各人の意見との関係が見えるようにする．なお、ここでいう組織とは，ある目的のために集まっている集団を指す．

本手法を適用するためには，一人一人の思いから目的展開および手段展開を行う必要があるが，1 章でも述べたとおり，自分で行うことは難しい．そこで我々は，フィールドワークの技法をもとにしたインタビュー技法を用いて各人のあるべき姿と現状との差を明らかにし，従業員や幹部一人ひとりがどのような考えを持って行動してい

るかを明らかにする．

2.2 組織のビジョン

ＫＪ法やアンケート分析などの従来の分析方法では，目的の異なるステークホルダ一人一人のビジョンの関係を示すことは難しい．また，全体を統括するステークホルダのビジョンと，ごく一部にかかわるステークホルダのビジョンの間にも大きなギャップが存在する．しかし，個人のビジョンに差があること自体は問題ではない．必要なことは，組織としてのビジョンを知り，そのビジョンに対して自分や他のメンバがどのような位置付けにあるかを知ることである．

そこで，2.1 で作成した目的-手段図を関連付け，一つの目的-手段図として表現することで組織の目的-手段図(GVA 図)を作成し，メンバ間の関係を明らかにする．この図の作成方法は 3 章で簡単に説明する．

この分析手法を用いた調査を行ったところ，メンバ当人から見ても，この組織を観察した結果から見ても妥当であるとの評価を得た．

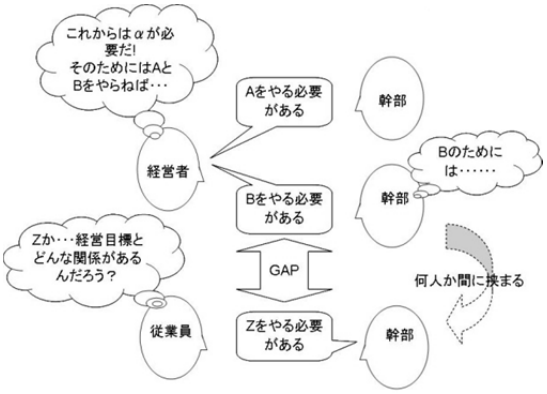

図 2　ビジョンの階層構造

3. GVA 図の作成

GVA 図の作成は大きく分けて次の 2 つの手順を踏む．

1. 思いの表出化
2. GVA 図の作成

3.1 対象とした組織の状況

思いの表出にはエスノグラフィーの技術をもとにしたインタビューを行う．時間をかけることが可能ならば現場の観察も行うことが望ましい．

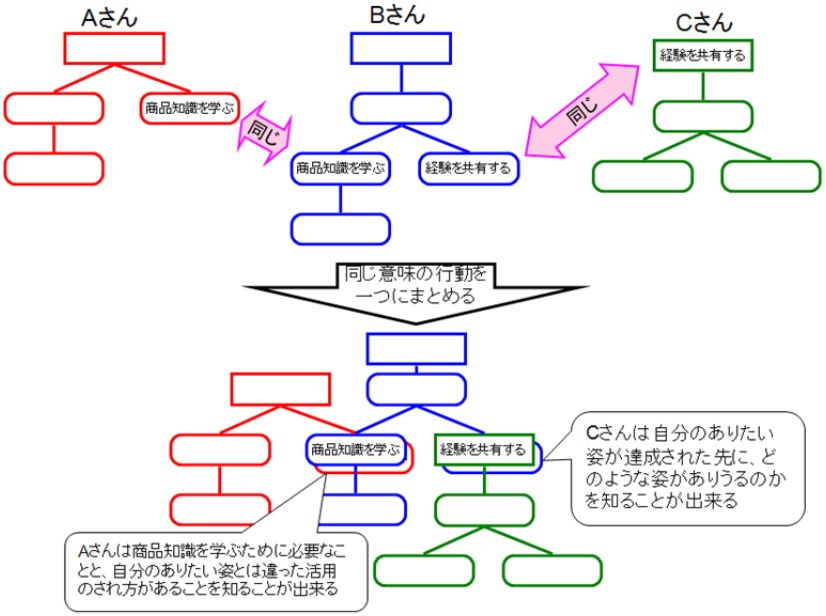

図 3　個人の目的-手段図から作られる GVA 図

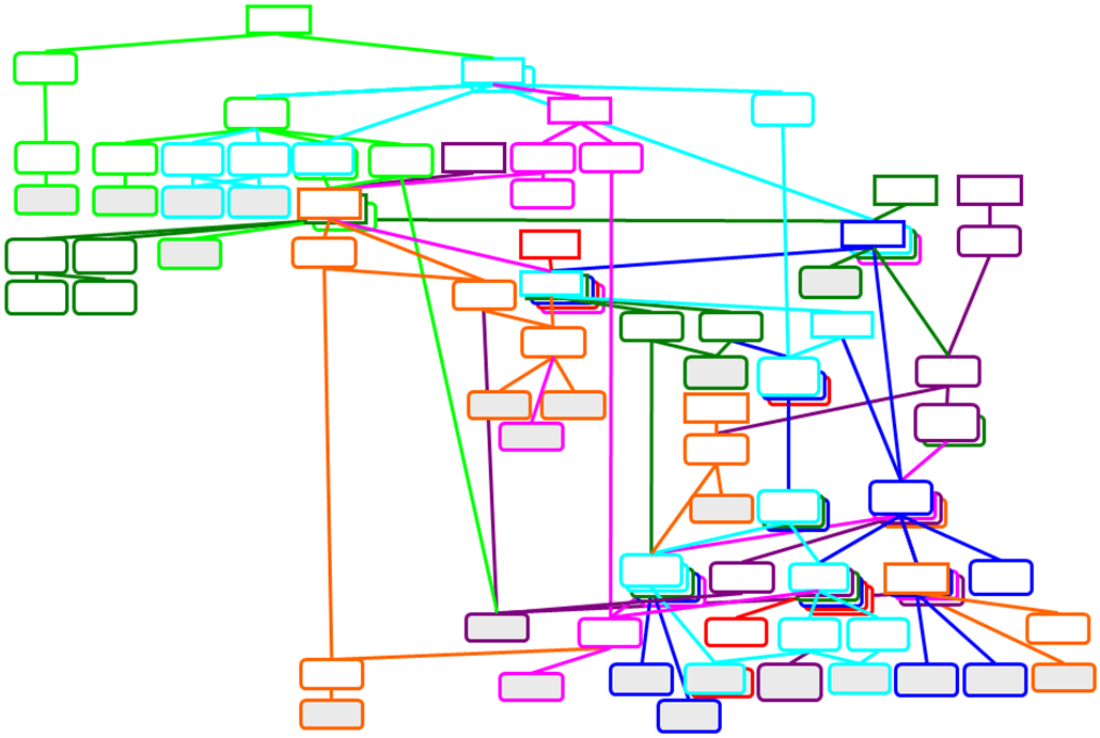

図 4　インタビューの結果作成した組織としての目的-手段図

エスノグラフィーでは，普段の当たり前の行動に着目する．しかし，当たり前のことは話しにくいため，成功や失敗といった，話しやすいストーリーをきっかけにインタビューを進め，その要因やその時に感じたことなどを聞き出します．これによって，その人の成功の基準を明確にし，段階的に「何のために行っているのか（目的)」,「それを実現するには何をすべきか（実施すべきこと)」を引き出していく．

引き出した目的や手段を，それぞれノードに書き出し，関係のあるノード間にエッジを付ける．この時，上に目的が，下に手段が来るように作成する．

3.2　GVA の作成

個々の目的-手段図は，それぞれの思いをもとに作られているために，完全に重なることは少ない．しかし，ともに仕事を行う間柄であるならば，その目的や手段の一部に同じ目標や行動を意味する部分は必ず出てくる．そのようなノードを探し，図 3 のように重ねていく．この時，表面的な文字や表現で判断するのではなく，つながっているノードも確認し，重ね合わせても問題がないかを判断してよいかを確認する必要があり，必要に応じてノードの言葉を変更してノードの意味をとりやすくしていく必要がある．

4.　事例

4.1　対象とした組織の状況

対象とした組織は，仕事を発注している部門の幹部社員と，仕事を受注しているチームの従業員およびそのラインの幹部社員から成る．そしてこの組織では発注側幹部社員は課題意識を持って改善活動などを提案し，現場の検討結果を施策として受け取っていた．従業員も，仕事の改善を目標として議論を行い，一番作業の負荷になっているシステムの改善を提案した．

しかし，この提案は長い間実行に移されず，お互いが相手の目的や思いを正しく認識していなかったために，改善活動の結果が行動に移らなかった．

4.2 実践結果

本試行では，一つの業務グループ(4 名)，複数グループをまとめるリーダークラス 2 名，現場の課長 1 名，そして発注側の課長 1 名の計 8 名を試行の対象とし，ご協力いただいた．

各 1 時間半のインタビューを行い，各個に目的-手段図を作成した．これらを基に作成した GVA 図が図 4 である．この図から，発注側課長と現場作業者の間には大きなギャップがあることがわかる (図 5).

実際に，インタビューでは，発注元課長は将来の仕事の在り方を考えており，現在の仕事の改善はあくまで時間を作るための手段の一つというとらえ方であった．

これに対し，現場作業者のインタビューでは，現在の自分の業務にどのような負荷があるか，そしてそれを改善するためには何を解決すればよいかについて語っており，そのために何が必要なことを，体験を交えながら事細かに語っていただいた．

ワークショップにおいては，発注側課長は，自分が簡単に考えていた現場の課題改善には多くの課題があることが認識され，さらに図に示されていることによって，具体的に質問が行えるようになった．また，作業者側からみると，なぜその質問をされているかが分かるため答えやすい．また，それを改善するために必要なことも書き出されているために，議論していることを達成するために必要な手間が議論者同士で共有できる．

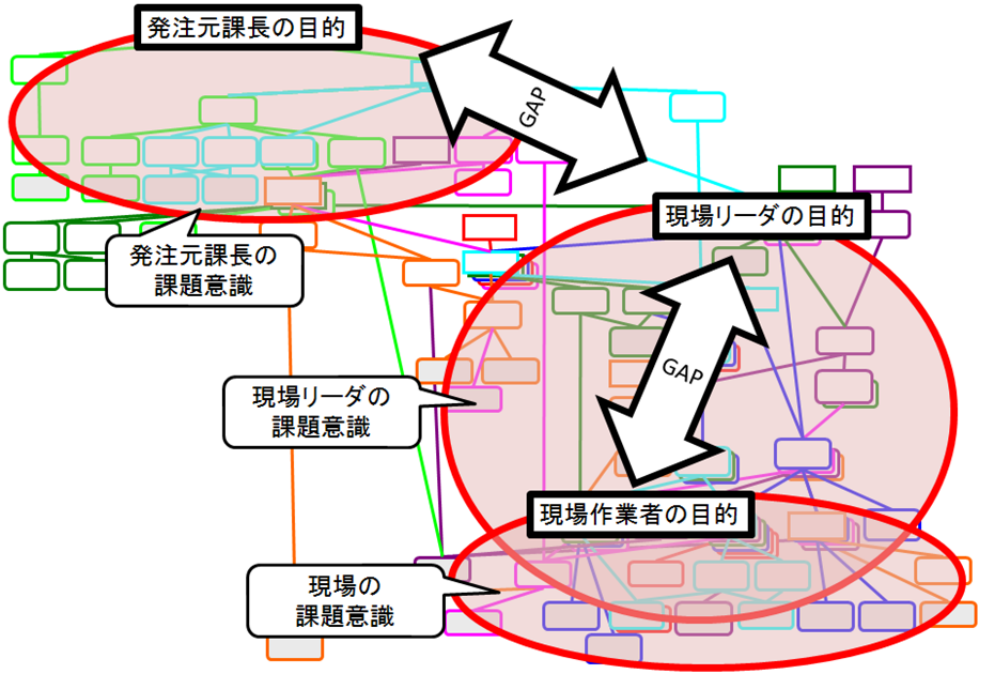

図 5　GVA 図によって示された GAP の例

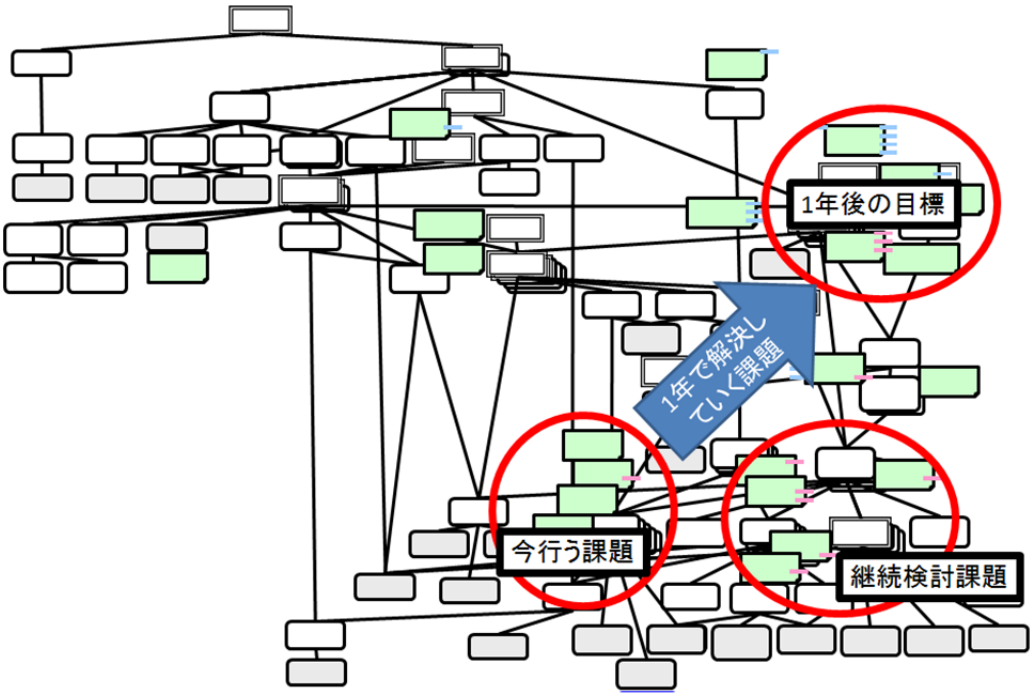

図 6　ワークショップの結果

4.3　結果の確認と考察

本手法を用いて目的，目標の共有とすぐに取り組むべき課題の議論を行ったところ，8 項目の課題を解決していこうということになった．前に行った改善の議論ではシステム改善一つであったことに比べると大きな進歩である．また，この内容を発注元も承知しており，他部署への打診を引き受け，実施したことも大きい．

5.　おわりに

本稿では，共有ビジョンを導く手法 GVA の実践について述べた．本手法を用いることで，複数の立場のステークホルダがいる組織において，目的を共有し，当面の目標と現在の課題に納得感が得られた．そして課題に対するアクションも確認できた．また，運営側もワークショップの前に課題意識や意識の分布を知ることが出来るため，ワークショップの設計が行いやすくなるという効果もあった．

今後は，より多種多様なステークホルダが存在する，社会的な課題に取り組んでいく予定である．社会的な課題においては，会社間の仕事に比べると，それぞれの目的のギャップが非常に大きい．場合によっては，明確な目的を持たない場合も存在する．その様な場における実践を行うことで，共有ビジョンを形成する手法としての完成度を高めていく．

参考文献

[Peters 1982] Peters T.J. and Waterman R.H. In Search of Excellence, New York: Harper & Row, 1982

[Sato 2002] 佐藤郁哉，組織と経営について知るための実践フィールドワーク入門，有斐閣, 2002

[Kobayashi 2010] Noriyuki Kobayashi, Ugai Tadanori, Koji Aoyama, Akihiko Obata, An ethnographic visualization method for creating shared vision, EPIC 2010

プロジェクトメンバーの共有ビジョンの形成を支援する新手法，富士通プレスリリース，2010,http://pr.fujitsu.com/jp/news/2010/09/1-1.html