

* 要請される能力

現状把握 → 企画 → 実施 → 評価

関連知識の蓄積

* 能力開発方法としてのKJ法

§1 KJ法とは何か

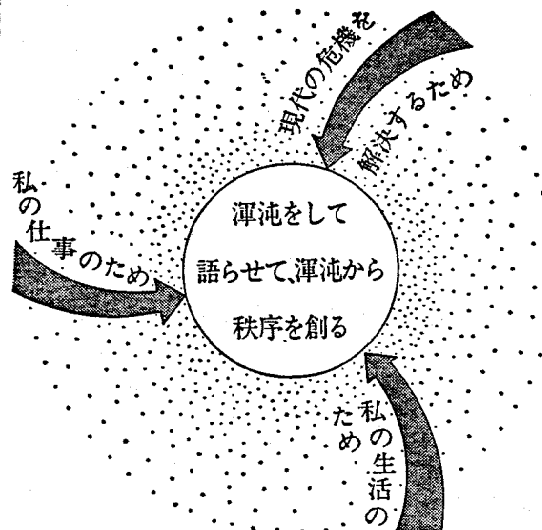
1) 自身の仕事のために

2) 生活のために

3) 現代の危機の打開のため

これら3問題を貫く問題点

<混沌からいかにして秩序を見いだしたり、創り出したりするか>



重要なことは正しい判断力を養うこと

偏見、信念、願望によって曇らされる事なく、データをして語らしめること

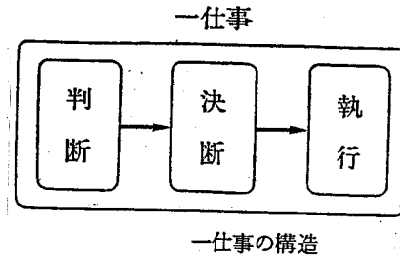
" Facts speak for themselves "

§ 2 人間行為の首尾一貫性

なんのために私たちは判断を必要とするのか

1) 判断も行為のうち

判	決	執
断	断	行
<hr/>		
行	為	



2) 行為と作業の相違

作業 物理的な行動として何かを行うこと

行為 考えること、決断ないし決定することが含まれる=主体性、意味があること→一仕事

3) 仕事の分割可能性

一人一人の人間、そしてそのチームまで一仕事の達成能力を培う。
他人や他のチームが一仕事の的に仕事のできるような環境を用意する。

4) 一仕事の達成が人もチームも育てる

5) 一仕事とは

1 2段階

(1) 問題提起

いま何を問題とし課題として取り上げたいのか、言葉ではっきりさせる

(2) 情報集め

関係と思われる情報を収集し、記録化してデータにする

(3) 整理・分類・保存

データの保存体制を作る

(4) 要約化

なんらかの同質的なデータを集めて要約し、必要ならば分析する

(5) 統合化

異質のデータの統合化

(6) 副産物の処理

(4) (5) のステップで発見されたもの（一応現在の課題とは関係がない）の処理

(7) 情勢判断

全体の状況が把握されたら、主体的立場で評価をする

(8) 決断（決定）

課題の解決を遂行するかどうかの腹を決める

(9) まとめの計画

やろうと決断したならば、次に行動に移る前の計画

(10) 手順の計画

手順、手分けのネットワークづくり

(11) 実施

具体的な行動を起こして行うこと

(12) 結果を味わう

吟味、検証、報告書づくり

6) 達成と達成体験の重要性

達成とは； 一仕事を始めから終わりまで自分の主体性と責任の元に、
首尾一貫して成し遂げること

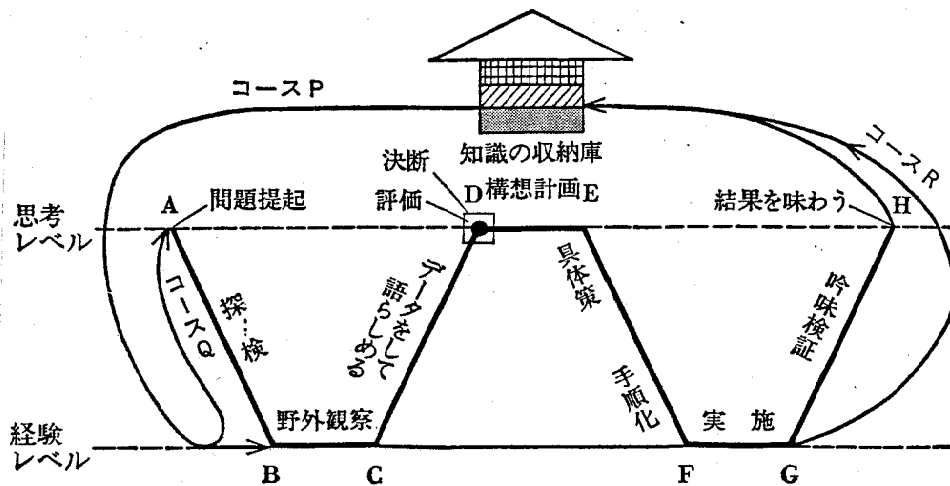
達成の果実が大切

人間的成長が得られる

果実とプロセスの相乗効果

達成のため正しいプロセスを踏んでこそ、よい果実が得られ、果実への期待と実際それを勝ち得ることによってこそ、本物の達成体験を手にすることができる。

§ 3 W型問題解決のプロセス



A : 問題提起

「私はいま、何を問題にしたいのか」頭の中で自分の問題意識を発掘し、これを確認する

A→B : 探検

その問題をめぐり、関係のありそうな情報を集め、データにする。

B→C : 野外観察

観察に値する現場に行き当たったら、物事を観察し、記録してデータにする。定量的観察より定性的観察に主眼をおく。

C→D : データをして語りしめる

集めたデータを何等かの形でまとめて、意味のわかるような全体像としてまとめる。

D : 評価・決断・方針の確定

状況を把握し評価を加える。この判断にもとずいてこの問題解決を遂行すべきか決断を下す。

遂行するとなれば、計画の第一歩としてまず解決の「方針」を決定する。

D→E : 構想

目標を構造的に示し、具体的な意味内容を確定

E→F：具体策、手順化

おおまかな手段方法

さらに詳細な具体策

青写真の作成

次に手順化・プログラム作り

F→G：実施・実験観察

G→H：吟味検証

計画の諸段階で抱いた期待に照らし、実施の結果はどうであったか。

H：結果を味わう

この段階では一仕事の全体、つまりA→Hを一括してその達成全体を味わう。

反省と同時に達成の喜びを噛みしめることが大切。

以上の全プロセスを終わると、二つの物が生み出される。

産物：儲けた金、政策の成果、学問上の成果、e t c.

経験的知識：体験によって得た知識、自信、忍耐、勇気、愛

§ 4 各プロセスの詳説

1) 問題提起

最も大切なことは、「私が関心を持って感じている事はなにか」を正直に書き出してみること。情動的に真実であること。

しかし、真に感じていることを的確に表現するのがむずかしい場合が多い。

理由 1 正直な表明が恐ろしいという心の抑圧

2 自分の心の奥底で何かを感じていても、それがなんであるかが自分でも理性的に掴めない場合

対処法 関係のありそうな事を、いくつか「データとして表現してみて、取り出して、まとめてみると、問題意識が鮮明になってくる

関心事を取り上げるとき、極端にいうと次の二つがある。

1. 問題を感じた時点で、同時にそれが言葉にできるぐらい、理性的にもそれを捕らえている場合

2. 理性ではまったく掴めない場合

一般的にいて、大概の問題は、この両極端の間にある。すなわち、何を問題にすべきか、一応は判ったつもりになっている。しかし実はよく自覚的に捉えられていない。本人は判ったつもりでいるので、真剣に問題提起のステップを踏まず省略してしまい、失敗してしまう。

この失敗は、何人かでチームを組んで行う時には、もっと決定的となる。

チームメイトの一人一人は「私は問題をよく自覚している」と自惚れているかも知れない。かりにそれが事実であったとしても、各人の自覚の仕方、捉え方、イメージというものは、人毎にずれていると考えた方がよい。時にはまったく重なる部分がない場合がある。

それにも拘らず、「われわれは皆共通の問題意識を抱いているのさ」と、思い込んでいる。その結果は、仕事がむずかしい時にさしかかった辺りで、喧嘩が起こってくる。

気を付けなければならないのは、せっかち根性とベテラン意識。

2) 探検

問題提起を踏みしめたら、次にやるべきことは、「状況把握」

つまり、自分の問題意識を巡って現実はどうなっているのか、全体的に掌握する必要がある。全体を捉えるには、その部分部分をバランスよく調査することが前提となる。

調査項目をどう作るか？ 作る上での羅針盤が、問題提起。

探検の5原則

テーマをめぐり、

1. 360度の視角から、 きっとこうだろうと臆断しその角度からしか見ようとしない
2. 飛石づたいに こみ入ったも問題、いままで扱ったこともないような問題の場合
思いだし→間接情報の探検→現場の探検
3. ハプニングを逸せず、 毎日の生活の中で、思い付いたり、聞いたり、見かけたりすること。常に心を開いて、すぐメモする修行が必要
4. なんだか気になることを、 どういう訳で役立つかまではわからないが、きっと何処かで役立つよ、なんだかこの情報は役にたちそうだと感じるもの
5. 定性的データとして集めよ。 数量ばかりに目を奪われず、性質、性格、等状況を生き生きと蘇らせるようなデータのとり方

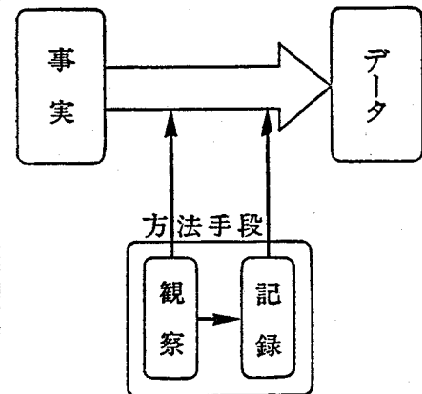
3) 野外観察

観察とは、狭い意味では、普通肉眼を使って物を注視し意味を汲み取ること
を意味しているが、ここでは、判断を下すため捉える活動をすべて含む。
特に人間に関連する取材では、他人の話聞く面接と、書物そのほかの記録
類を読むことも重要な観察方法である。

事実とデータとの違い

事実をわれわれは観察し、記録する。それがデータである。

ということは、われわれができるのはデータと、それを獲得するに至った方法・手段だけである。



このように、多少とも誤りの入ったデータから真実を割り出すには、大きく分けて3種の注意が必要

1. 取材ネットが適切か
2. 取材した方法・手段を明示すること
3. 関連する多種多様なデータの加工処理が適切であるかどうか

新鮮な記録が必要

経験したその時その場に極力近ずけて記録する

データ採集の状況を明示する

全てのデータには次の4註記が必要

1. 時
2. 所
3. 出所
4. 作製者

最も大切なことは、鋭敏な観察眼を養うこと

4) データをして語らしめる

野外観察で得た定性的データを、まとめて思考レベルへ持ち帰るステップ
K J法の最も枢要な部分

状況把握と本質追求

FW(Field Work)探検と野外観察のステップを合わせたデータをK J法で組み立てると状況が把握される。これに関係者各人が今までの人生経験で蓄えた膨大なデータを参照した時に問題の真の問題点が始めて気づかれる。この過程を本質追求と呼ぶ。→累積K J法

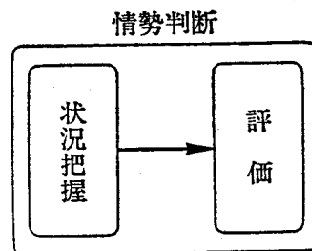
5) 評価と情勢判断

状況把握を成し遂げ「判った」後に、さらに進んで、その中身の事柄が私
たちにとってどういう価値があるか、その問題点を評価しなければならない。

状況把握と評価とは別なこと

状況把握は、己を空しくしてデータの語りかけに最も自然に従って、ま
とめる。この段階では、評価はまだしては、ならない。状況が素直に正し
く反映されてこそ、「どの点が大切か」という評価がやり易くなる。

状況判断の上に評価を上乗せ
したものを情勢判断とする。



評価は常に相対的評価であること

いろいろ関連する事柄を十分に見比べる→衆目評価法

観点によりさまざまな評価がある

評価に先立って、「今はどういう観点から評価するのか」ということを、
毎度、はっきりさせること

誰が評価の最適任者か

当面の問題を巡る状況、さらには問題点について最も精通した人々、つ
まり当事者とそれに加えて、判断のプロセスを努力して辿ってきた人々

次いで、その課題について常々豊かな情報を持っている人々

これに反し、中央政府の役人とか、外国からきた専門家達は、フィール
ドワークを徹底しない限り、現場のことには甚だ無知である。

6) 決断

決断とは、この問題解決をなすべきか否か、腹を決めること

判断→決断は算術の四則演算に似る

1. まず足し算が大切

A→B→C 情報を健全に集める

2. 次にかけ算を行う

C→D 集めたデータの相乗効果を求めて、KJ法で統合する

3. 引算

評価の段階で、重要な問題を拾い上げて、そのほかの点は、軽くみたり、無視する

4. 割り算

いくつかある案件の中から、最も妥当なものを決断する

この4段階を通してこそ、本当の意味で多数決が生きてくる

こうした決断が、賢明な決断であり、時間・労力・金の最大の節約になり、メンバー間に高度の合意と、意欲の盛り上がりを得られる。

この正道を避けてしまうと、不満の累積、士気の阻喪、不和、そして汚職の横行となる

決断を境に姿勢転換

決断より以前の段階では、大いに迷うのはよい。データも良い材料ばかりでなく、悲観的なものも集めなければならない。結果として、関係者にショックを与えることもある。

しかし、決断以後は、「必ず成功する」と信ずる姿勢こそ必要となる。

決断後は、迷わずに進め

そもそも、細部に至るまで完全な計画などというものは、この世の中にほとんど存しない。だから、少々の犠牲は、始めから覚悟しているべきもの

7) 方針

方針は計画の第一歩： 方針を固めて、その方針にしたがって目標を設定する。

方針 より大まかで抽象的

目標 より詳細で具体的

方針は本質追求の裏返し： 本質追求のステップで、「これこそが真の問題点である」ことがわかる。その問題点を解決しようと言う前向きな表現に変えれば、解決策の方針となる。

方針の決定の重要性： 方針とは「こちらの方角に進め」ということで、終着駅は明示されない。可能な限り包括的で、理念とか、哲学と言ったものと似ている。そのため具体性ばかりに価値を認める人々に軽視されがちであるが、当事者の志しを揃え、心の盛り上がりを期すためにも重要である。

8) 構想計画、もしくは目標設定

課題と目標とは違う： 課題は、解決を求められている問題であり、W解決の図で見れば、A点で課題意識をつき固めることに始まり、状況把握、そして評価を経て、初めて確定する。

目標とは、その判断を踏まえ、課題を解決しようという腹を決めてから、初めて決めるもの。

上司は、部下に対して目標ではなく、課題を与える必要がある。

課題をめぐる背景、もしくは、課題を含む全体状況を相手に伝え、その中で、課題を浮き彫りにし、相手に生き生きと伝える。

なぜ混同されがちか

- 1) なれた仕事では、課題を与えられた途端に、すぐ目標が見えてしまう
- 2) 状況把握を避けたがる； 自信のなさ、怠慢の心、セツカチ根性
- 3) 管理社会の悪習； アゴ使いの習性で、情報の出し惜しみをし、十分な判断力を行使させない。相手を常に支配しておこうという、魂胆。

目標は本人が創るもの： 与えられた作業を課題と受け止め、その課題につき、判断・決断・方針を決めた上で、自分で目標を立てる。

目標とは鮮明なヴィジョンの創造： 目標は到達すべきゴールであり、そのゴールは、達成されたときの大まかな骨格が、具体的に思い浮かべられねばならない。

目標は方針に密着すべきこと 方針にかなうなら大胆に飛躍せよ

9) 具体策

目標計画ができたなら、その目標をもっと細かくした具体策を作る。目標に到達するための手段方法のイメージを作る。手の下し方がありありと、思い浮かべられるほどの具体性が必要。

目標が一つでも、手段方法は沢山考えられる。その中で一番よいものを採用すればよい。

具体策の立案には、多分に発明的なアイデアの閃きが必要となる

C f ブレーンストーミング

注意すべき点

まず理想案を作る： 制限を離れて、自由奔放に、できるだけ沢山出す
その中からよいアイデアを拾って生かす
時間・労力・金などの制約条件を気にせずに、理想案を作る

その上で、現実の制約条件を考慮し、堅実な方向へと削減・縮小する

発明的姿勢に徹する： まずは創意工夫の心。第一歩は、発散的なアイデアの放出

次に、発散的に出されたいくつものアイデアを、発明的姿勢で収束的に結び付ける

追加調査が必要： 計画という名の仮説を持って、そのためにはどういうことを調べねばならないかを予想し、そういった項目だけを狙い打ちに調べる。

定量的にも確定する： 具体策の段階で初めて、定量的にも練る必要がでてくる。

10) 手順の計画

物事の実施にあたり、それをどのような手順で進めるか、そのプログラム化を図る。多くの作業を時系列的に配列する姿を取る。

P E R T (Program Evaluation and Review Technique) 資料 1

パッケージPERT

自分のために作る： 手順の計画の一部を任された場合でも、その作業について自分のために自分の手で、更に詳しい手順の計画を立ててみる。

11) 実施の段階

格別の注意事項はない

12) 吟味検証の段階

計画で期待されたことに照らし、実施がどれほどそれを満たしたかを検定する

定性的な判定を要する場合、そのやり方については、今後の研究に俟つ

13) 結果を味わう段階

作品なくして鑑賞なく、鑑賞なくして評価なし：

ここで言う作品とは、報告書のこと

報告書作成も仕事の内 その報告書に仕事の成果を正当に表現する
それで初めて、鑑賞し、評価することが出来る。

報告書は発表の機会を、与えられねばならない。

妥当な評価は人を活かす：

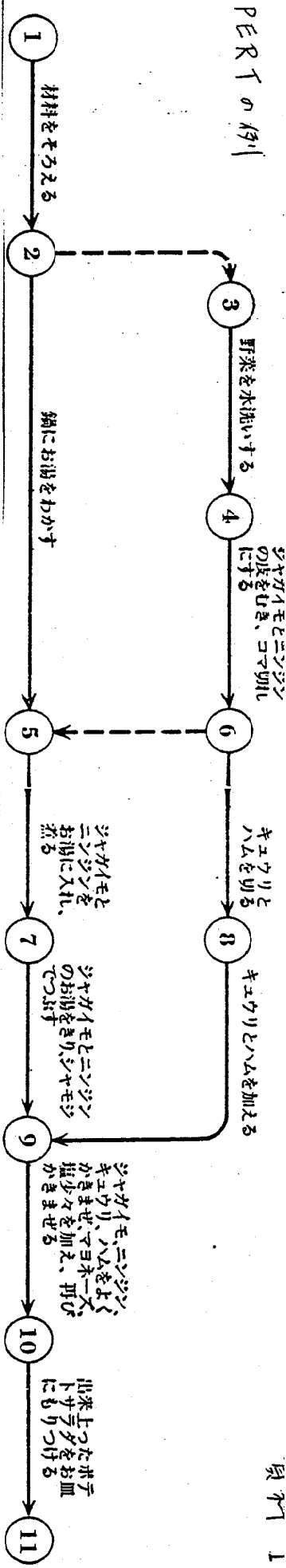
妥当な評価をするには、評価する人に評価能力があること。

そのためには、当の仕事とその背景をよく弁えていること。

そして、その仕事がどの様にして遂行されたかを知らねばならない。
また、ひとりよがりや気分的なものでなく、客観的な公明さを持って
いるほどよい。

一仕事全体についての鑑賞と評価が必要

結果だけでなく、またプロセスだけでもない、公正な評価



ジャマゼン PERT の例

桜の花見の宴を開く

