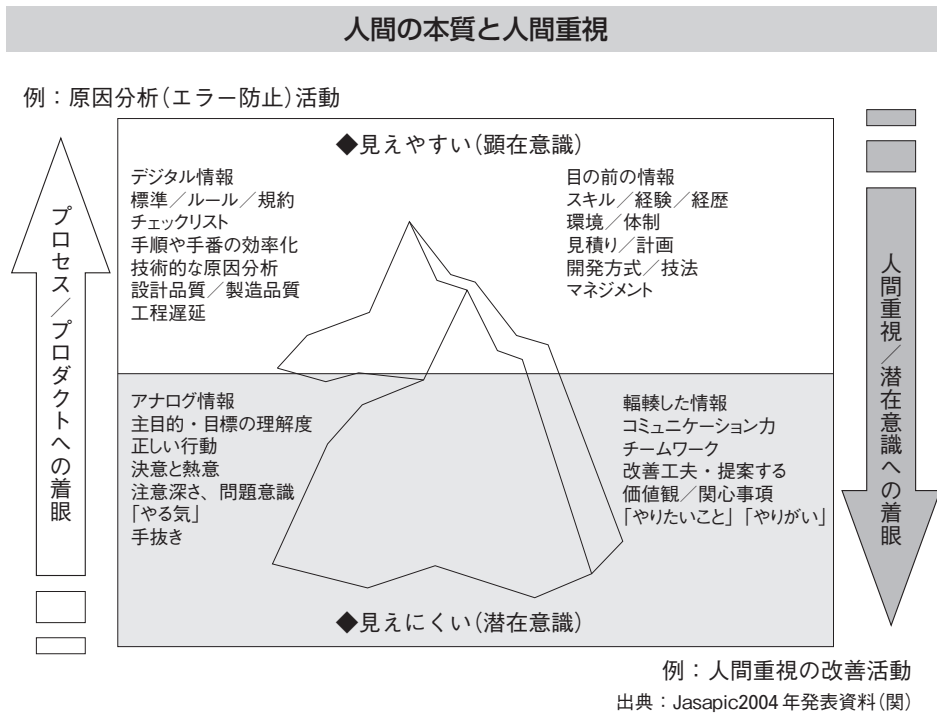


# 第7章

## 人間重視の発想の根源

### 1. 人間の潜在意識と顕在意識



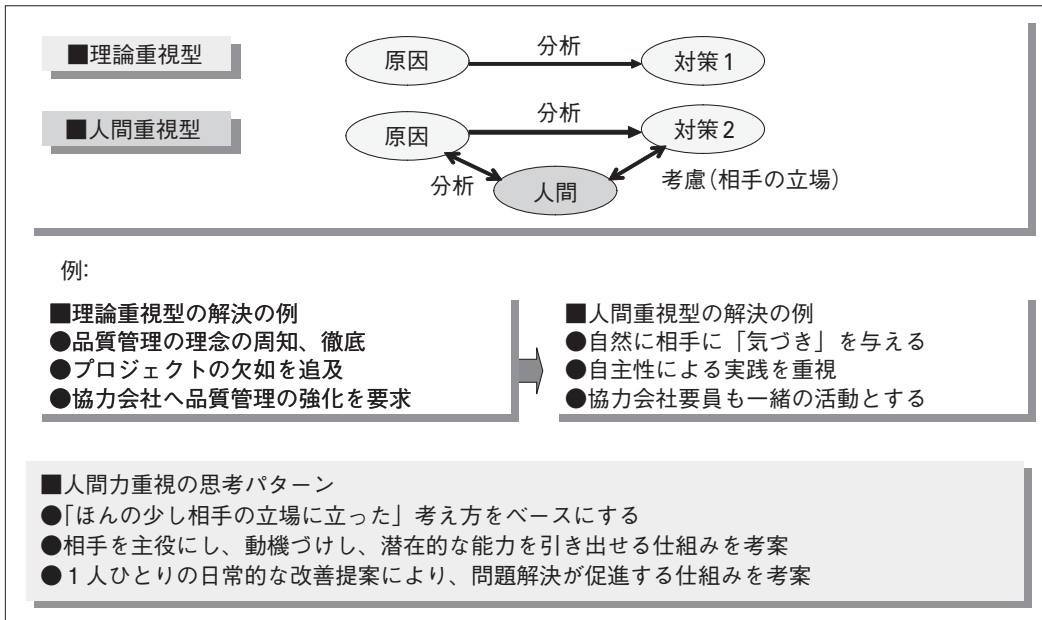
ここまで、「命令でヒューマンエラーを防止することは難しい」という理論にしたがって、内発的な動機づけに基づくアプローチである「人間重視の品質改善活動」の実践を勧めてきた。ヒューマンエラー防止は内発的な「意欲」や「やりがい」によって早く実現する。つまり、人間の深層心理、潜在意識に働きかけることが重要なのである。上図はかつて論文に掲載した氷山の絵であるが、私たちはどうしても水面から出ている見えやすい面目に着目して施策をとろうとしがちである。しかし、水面下に隠れている部分「見えにくい面」にも着目する必要があるのである。

プロセスやプロダクトへの着眼だけでなく、人間にも着眼する。人間の意識でいえば「顕在意識」だけでなく、「潜在意識」にも着眼する必要がある。

### 2. なぜ、人間重視の着眼を持ったのか

筆者は、情報システム開発部門の品質保証部長になって組織的品質改善活動を開始する際に、情報システムの発展過程である入社以来の数十年を振り返ってみた。コンピュータのハードウェアについては、その性能、機能、利便性などについては著しい発展を遂げていたが、その一方で、ソフトウェアについ

## 人間重視の思考パターン



参考：「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」関 弘充他共著 SRC

て見ると、言語体系などに変化は見みられたものの、その構築は依然として人手に頼っているのが現状であった。そこで、情報システムのソフトウェア開発における品質保証活動においては、特に人的側面である人間を重視することが重要ではなかろうかと考えるようになったのである。あらゆるものがソフトウェアに依存し、自動化されていく情報化の時代である今日では、「人間の手作業で実施している世界から不具合やエラーを撲滅する」ことは最重要課題になってきているのである。

### 3. 品質改善活動と「人間重視型」の思考パターン

ここに着眼の一端を紹介する。

組織活動で品質問題を解決する際には、「理論重視型」の思考パターンを一般的にはとりやすいが、「人間重視型」の思考パターンをとることを推奨している。

「理論重視型」思考パターンは、原因分析をして理論的に考えて対策をとる思考パターンである。これはごく普通の思考パターンであるが、思考された対策は原因である相手の不徹底や欠陥を追及する対策になりやすいのである。

これに対して、「人間重視型」の思考パターンは、原因を分析する際に介在する人間についても考慮して分析する。さらに対策を立てる際にも、対策を実施する人間を考慮するのである。その結果、考案された対策は相手に「気づき」を与え、自発的な実践の促しを重視するものになってくるのである。この「人間重視型」の思考パターンの基本は「人間力醸成と発揮」の構図で解説してきたように「ほんの少し相手の立場に立って」相手の人間力を重視して考える点にあるのである。

ところで、なぜ“ほんの少し”なのか。「たくさん相手の立場に立つ」ことは正しいことであるが、現実的には実践するのが困難なのである。しかし、「ほんの少しであるならば、いつでも簡単に実践できる」のである。この着眼点は、長年の人生経験の悩みの現場から生み出されてきた知恵でもある。