

2.6 新しいことを組織の中で始めるための 「ルート・オーガナイズング (RO) 手法」

(別名米国ではルート・バインディング手法と呼んだ方がよくなじむ)

- 2.6.1 はじめに
- 2.6.2 手 順
- 2.6.3 補足事項
- 2.6.4 考 察

2.6.1 はじめに

本節ではルート・オーガナイズング (RO手法) (RO: ROOT ORGANIZING) について説明する。

この方法は組織の中で新しいことをするための従来の委員会制度とタスクチーム制度を有効に機能させるため、従来の方法に少し工夫を加え、それを実施しやすくしたものである。

この手法に対するニーズにはつぎのようなものがある。

従来の組織の中で新しいことをしようとする、なかなか動き出すことができない現象がときどき起きる。特にまったく新しいこと、大きな改革をしようとするときにそれが起きる。

RO手法はこれを解決する。

この方法で何ができるかという次のようになる。

図2.6-1は従来の企業や官庁の組織にある、ごく通常の委員会制度とタスクチーム制度の体制図である。これに次項で述べる知恵を加えて次のようなことを容易にできるようにする。

- (1) 新しいことを組織の中で始めるための根回しを容易にする。
- (2) ラインにいる多忙で優れた人材からの知恵をスポットタイマーというルールで吸い上げ、当初からその人達の知識と知恵を新しいことに織り込む (このためには、最小限スポットタイマーを入れたタスクチームで、PMDを最初に一緒になって創ることが必要条件)。
- (3) 新しいことをするためのたたき台を組織の中で作って根回しをしながらその実施までもっていくことのできる枠組みを与え、それを具体化する。

2.6.2 手 順

図2.6-1にしたがって説明をすると次のようになる。

- (1) A、B、C、D……は各組織のラインの長とする。
- (2) a、b、c、d……は各組織のラインの有能な実務者とする。
- (3) 事務局を指名する。そしてその事務局は「委員会の事務局」「タスクチームの事務局」、「図2.6-

1に示す体制枠組み作りとその維持をする事務局」の3つの機能を果たす。

- (4) a、b、c、dをテーマごとにタスクチーム・メンバーとして指名編成する。タスクチーム・メンバーはフルタイマー、ハーフタイマー、パートタイマー、スポットタイマーのいずれかとして発言権を持たせる。
- (5) まず事務局を含めたタスクチーム・メンバー全員でテーマ名の設定とそれをどうやって進めるかのPMDを作る（テーマPMDとアクションPMD）。
- (6) 次に事務局、フルタイマー、ハーフタイマー、パートタイマーで新しいことを具体化するための手順と体制を示す各種テーマについての「実施計画書（素素案）（たたき台）」（次節でその作成の方法を示す）を作る。
この他になんらかの「もの」のイメージの「素素案」を作るときにも、必ずタスクチームは最初に最小限一度だけは全員が集まってPMDを作ることを条件とする。
- (7) その「素素案」をタスクチームで検討し、「素案」とする。
- (8) 「素案」を委員会メンバーで検討し、「案」にする。
- (9) 「案」を組織の中において委員会を開き、組織の長が承認する。即ち、ここで新しいことを具体化する本格的な手順と体制を承認する。
- (10) 承認された「実施計画書」に示される手順と体制に従って新しいことを具体化する。
- (11) この他イメージ作りの具体化のプロセスにおいても、必要に応じて素素案、素案、案、承認のプロセスを採用する。（素素案）、（素案）、（案）、（承認）の位置づけと順序区分は図2.6-2に示す通りとする。
- (12) 実施計画書（新しいものを作って行く手順と体制を示す、根回しの終わった承認文書）に従ってできあがってくるアウトプット（例えば図面）に対しても（素素案）、（素案）、（案）、（承認）の区分で図2.6-2に示す考え方で取り扱い、具体化する。
- (13) どのプロジェクトにおいても検討の対象、フェーズの進展によって体制の枠組みを変化させる必要が発生するのでその体制の変化案を調整答申し、組織の長はそれに基づき体制の枠組みを決定、指示をしてそのフェーズの具体的な作業を的確に進める。
- (14) フェーズごとに組織を変化していく組織の組替えのイメージの参考例を図2.6-3に示す。

2.6.3 補足事項

- (1) 利用する原理は下記の通りである。
 - ① 書いたものによるたたき台がないと、百家争鳴となるので、まずたたき台を作る。
 - ② たたき台がありさえすれば、どうすればよいかの追加、改訂意見をそれに記入しやすくなるのでそれを記入しさえすればよいことになる。→これでスポットタイマー等の意見も吸い上げる。
 - ③ たたき台はワープロで作って見やすくし、意見を手書きで記入し、見やすくする。
 - ④ たたき台が図面の場合はコピーしたものの上に意見や手直し案を記入する。
- (2) この手法を使って組織の中で新しいことを始めるには次の2つの方法がある。

- ① 有志が集まって実施計画書の「素案」を作って、組織の長の下承を得てスタートする方式。
 - ② 組織の長が特命として2～3人のメンバーを指名して、実施計画書の「素案」を作らせるところからスタートする方式。
 - ③ 中小企業や少人数の組織では、Aとa、Bとbは同一人物でもよい。ただタスクチーム員としての立場で発言するとき、委員会で発言するときは、会議名称を変化させることのみで、それぞれの発言の姿勢を変えればよい。
- (3) RO手法のメリットは会社の長期構想書を作成するときにも使える。
そのときのスタートのさせ方には次の3つの方式がある。
- ① 組織の長が諮問を書き、タスクチームに長期構想書による答申を求める。
 - ② 組織の長が、本来は組織の長が作らなければならない諮問をタスクチームに諮問（素案）として作らせ、組織の長が手直しのうえ諮問を出す。
 - ③ タスクチームにどのような諮問を出せば、どのような答申ができるかを示させるために、組織の長がタスクチームに諮問（案）と答申（素案）を組にしてまず作成させ、提出をさせ、諮問（案）を諮問として決定した後正式な答申（案）をまとめさせる。

2.6.4 考 察

本節で述べたROメソッドは従来の委員会がある体制にすこし知恵を加えたものにすぎないが、このような体制を運用する内容を手法として認識しておき、ROメソッドをその内容を表す用語として理解しておくことにより、この概念を不特定多数の人が容易に利用できるようになる。

良いとわかっていてもなかなか動き出せない問題の解決手法としては、この方法と3-5フェーズ・インプルーブメントの方法と次節に述べる実施計画書の方法を組み合わせるとその解決は容易となる。

図 2.6-1 ルート・オーガナイズिंगの組織

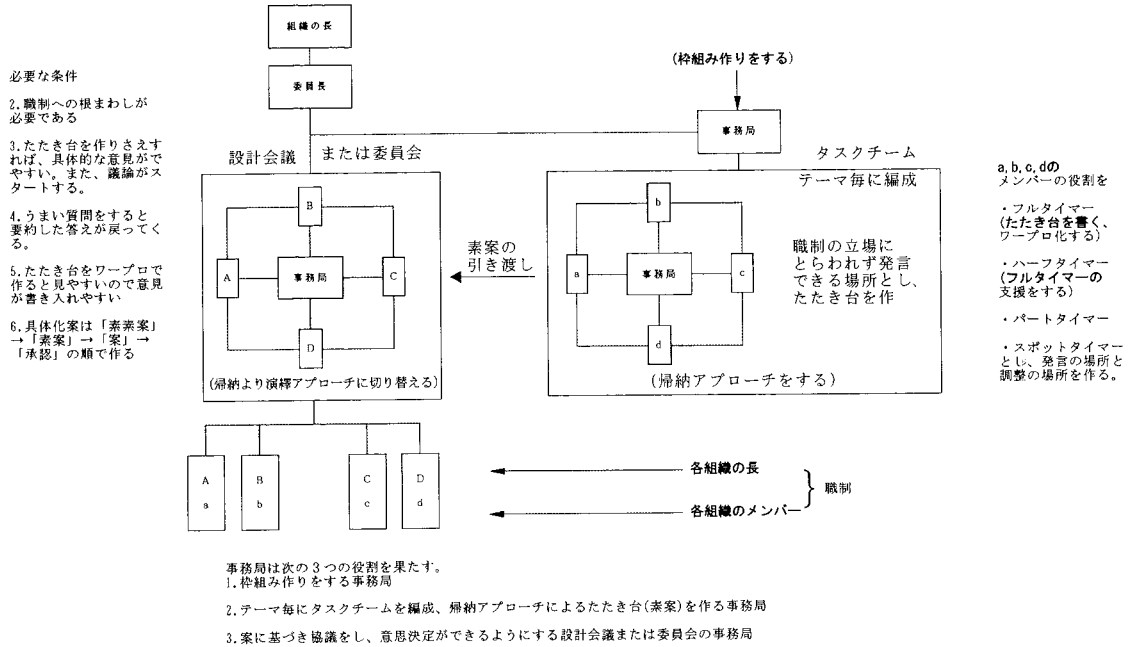


図 2.6-2 (素素案)、(素案)、(案)、(承認)の区分

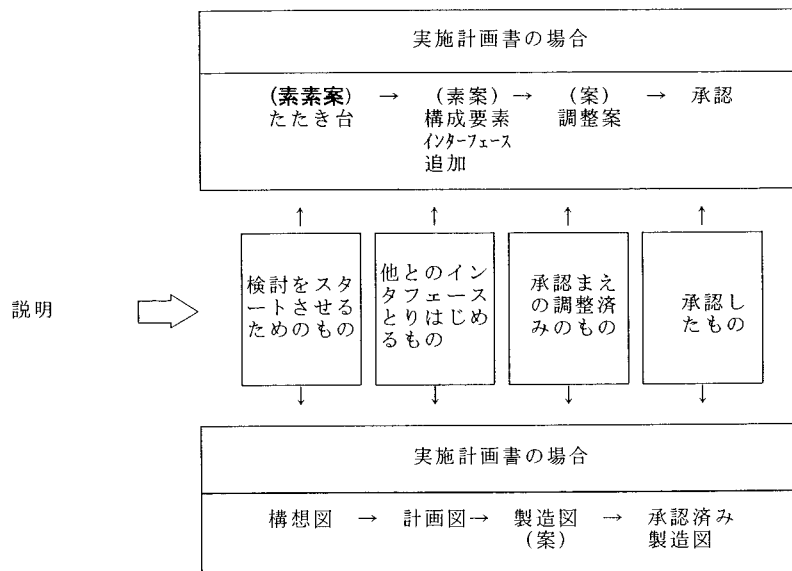


図 2.6-3 段階が変わるごとに変化する体制の例

