

安全衛生管理の

# グループ・ダイナミックス

第2回 Stop the “日本崩壊”

健全なモラルとモラルを求めて

熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 吉田道雄

## カムチャツカ半島の ヒョウタン島物語

みなさんは「カムチャツカ半島のヒョウタン島物語」をご存じでしょうか。その答えは「ノー」のはずである。なぜなら、それはわたしが昨年の夏に創作した話だから…。冒頭から人を食ったことを言うなと怒らずに、まずはその物語に耳を傾けていただきたい。

「どこかで誰かの話し声が聞こえる…。『おーいっ、世界地図を見てごらん』『うん、目の前にあるけど』『その地図で、ユーラシア大陸の東端にでっかい半島があるのが分かるかい』『あ、カムチャツカ半島だろう』『そうそう。その半島の下にさ、4つの島が、ちょうどヒョウタンみたいにぶら下がっているだろ』『そうね、弓なりになってるところなんぞ、まるでヒョウタンだね』『それって、ひとつの国らしいんだ。驚いたことに、その国は20世紀の終わりから21世紀の初めころまでは、経済的に豊かだったんだそう。開発途上国にも援助してたらしいよ』『へーっ。ちっとも知らなかった。こんなヒョウタンみたいな島国がね』。どこかで誰かの話し声が聞こえる…」。

「カムチャツカ半島のヒョウタン島」がわが国を指していることはおわかりだろう。現状を見ると、いつの日か、こんな日本の姿が語られ

るのではないかと心配になってくる。それは、5年後、10年後、それとも少しは先の話だろうか。いやいや世の中は甘くない。そんな悠長なことを言っていられないのである。

日本研究者のロナルド・モース UCLA 教授によれば、「客観的に見て、すでに日本は力をもった国とは言えない」のだそう。そして、「もしこの国が、このまま衰退していても、あるいは消えてなくなったとしても、世界に大きなマイナスの影響を与えることなど微塵もない… (New York Times 02.8.11)」と手厳しい。これを、傲慢なアメリカ人が勝手に言うことだと一笑に付することは可能だ。しかし、それでいいのか。こんな声も聞こえてくる。「いい若者が髪を金色に染め、遊びほうけているようだから、日本は何年も不況から脱出できないのだ…。今も日本に注目してはいるが、それは失敗を繰り返さないための『反面教師』としてだ… (熊本日日新聞 02.10.11)」。これはマレーシアのマハティール前首相の発言である。彼は首相就任後の1981年に「ルック・イースト政策」を掲げた。「マレーシアの発展のモデルは西洋ではなく東方にある。それは日本であり韓国なのだ」。当時の状況を考えると、その政策は「日本に見習おう政策」と訳していいほどのものだった。ところが、その日本が今では「反面教師」なのである。犯罪は凶悪化し検挙率は

低下する。経済も出口の見えないトンネルの中で喘いでいる。その結果、人の心も危うくなってきた。まさに、わが国は危機的状況に陥ってしまった。そんな状況を、「時代の流れだ」といって問題解決を諦めるわけにはいかない。それでは「日本崩壊」が現実のものになってしまう。

### 傲慢と一億総懺悔

ところで、我々日本人は情緒不安定なところがある。あのバブル時代に何と言っていたか。「最早、我々は外国から学ぶものがなくなった」「アメリカの労働者には働く意欲がない。週末近くになると遊ぶことばかり考えている。その上、月曜日なんか遊び過ぎで疲れ果てて、まともに仕事なんかやっていない。だから、金曜日や月曜日製のアメリカ車なんて買おうものならひどい目に遭うぞ…」何という傲慢な態度であることよ。しかし、やがてバブルが去ってどん底の状況になるとどうなるか。だれがいったか知らないが、今度は「第二の敗戦」ときた。その途端に元気喪失、またぞろ「一億総懺悔」の様相を呈している。いやはや、我々日本人は、情緒が不安定に過ぎると思う。傲慢も問題だが卑屈になるのも困りものだ。我々は自分たちのことをもっと冷静に見つめるべきではないか。

さて、今日の経済界で最も知られた外国人といえば、その筆頭は日産のゴーン社長だろう。彼は積極的に工場に出かけて、現場の従業員とも親しく話すという。それこそ手に油がまみれた若者とも気軽に握手する。そんなイメージが伝わってくる。しかし考えてみると、この種のコミュニケーションは日本人こそが得意としてきたのではなかったか。経済がそれ行けどんどんで元気がよかった1970年代、その力はボト

ムアップの精神から生まれたものだった。トップが現場に出かけて従業員に声を掛ける。社員食堂で大盛りの素うどんをすすりながら話をする。そうした関わりを通して、全員の力が集団の力になって爆発した。こうした状況を見た外国人が「自分の国では、同じことはできない」と嘆いたものである。トップと一般従業員たちが対話し集団を活かすためのノウハウは、「日本人のDNA」に組み込まれているはずなのだ。傲慢も卑屈も乗り越えて、自分たちが先天的に持っている力を見直そうではないか。いまこそ「Stop the “日本崩壊”」のために、「日本“Revival Plan”」の策定が求められている。

### Stop the “モラル&モラル崩壊”

企業や団体で、いわゆる「不祥事」が頻発している。その大きな要因として、組織人の“モラルの崩壊”が挙げられる。モラル・ハザードの問題である。モラルの危機は、既存の組織だけの問題ではない。それは、わが国の社会全体を揺るがす病理現象にすらなった感がある。そして、「公益通報者保護法」の制定も日程に上ってきた。「公益通報者」とは、いわゆる「内部告発者」のことである。組織成員のモラルが高く、組織の自浄能力が確立していれば、こうした法律は不要だろう。少しでも早く問題を発見し、解決するためとはいえ、新しい法律を制定しなければならないところに、我々が抱えている問題の深刻さがある。それでは、モラル・ハザードは法制化だけで克服できるのだろうか。

モラルの原語である moral には「道徳」や「倫理」といった意味がある。これによく似た単語に morale がある。moral に e がついて、「モラル」と発音する。これは「士気」や「意気込み」と訳される。「士気」の文字からわかる

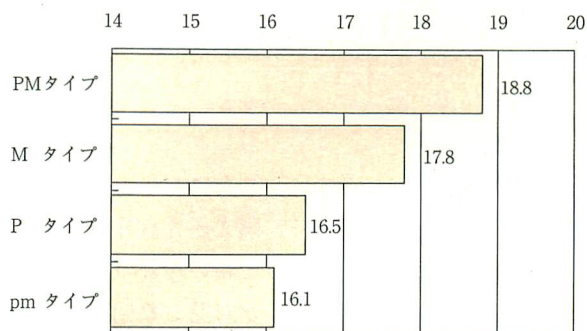


図 管理者のリーダーシップタイプと部下の「仕事意欲」  
(N=764 集団力学研究所)

ように、もともとは「兵士」の「意気込み」を意味していた。それが転じて、組織では成員の「意欲」や「満足度」を指すものとして使われるようになった。この moral と morale には重要な関わりがある。自分の職場に満足し、意欲的に仕事をしている者なら、倫理に反する行動はしないだろう。対人関係や仕事がうまくいかなかったとき、人は反モラル的な行動に走るのではないか。「モラル・ハザードの前にモラル・ハザードありき」なのだ。したがって、モラル・ハザードを阻止するためには、モラルを向上させることが強く求められるのである。

(財)集団力学研究所は、モラルが職場管理者のリーダーシップによって影響を受けることを明らかにしてきた。図は管理者のリーダーシップと部下の仕事意欲の関係を見たものである。得点が高いほど、部下たちが意欲をもって仕事をしていることを示している。PM～pm はリーダーの行動タイプであるが、その詳細は参考文献\*）をご覧いただきたい。ここでは、4つのタイプによって部下の意欲に違いがあることを知っていただければいい。モラルがリーダーシップ以外に、職場の対人関係やコミュニケー

ションの状況によって影響されることも容易に推測できる。いずれにしても、モラルの崩壊は法律や規制だけでは防げない。日常のリーダーシップや対人関係の改善という、常識的で継続的な働きかけがメンバーのモラルを高め、その結果としてモラルの崩壊を阻止できるのである。もちろん、意欲満々でまとまりのある集団が反社会的な行動をすることもある。しかしここでは、「犯罪」を前提にした集団は考えない。基本的には、「安全」で「健康」そして「平和」と「幸せ」を願う人々を対象にしていることは、前号でも触れたとおりである。

(よしだ みちお)

#### 参考文献

\*）吉田道雄，看護管理とリーダーシップ—行動としてのリーダーシップ—。婦長主任新事情，No.131，産労総合研究所，156-58。（2001）。