



「組織変革に求められる 経営者としての視点」 ボトムアップからの転換を目指して

熊本大学
名誉教授 シニア教授
よしだ みちお
吉田道雄氏

ジェックさんの50周年記念イベントに参加させていただき、光栄でございます。組織に対するコンサルティングを業とする世界で50年もの長期にわたって活動を続けられてきたことに感動しています。

私は「グループ・ダイナミクス(集団力学)」と呼ばれる領域で研究してまいりました。すべての人間は集団の中で生まれ生きていきます。そこで、「グループ・ダイナミクス」は「集団との関わりを通して人間を理解する」ことを目的にさまざまな研究を進めているのです。

そのために、集団における人間行動と、それを生み出す法則を発見し、その結果を「実践に生かす」ことを大事にします。私自身は「実践」にウエイトを置いていて、法則の発見にはこだわっていません。

そもそも人間の行動を自然科学の法則と同じレベルで説明することはできないのです。例えば、人工衛星やスペースシャトルなどは物理法則に基づいて飛ばしているわけです。その際に打ち上げをする国の政治や経済体制、さらには人種や価値観の違いは関係ありません。そこには「普遍的法則」が働いています。しかし、人間の行動を「普遍的法則」によって説明することは不可能なのです。

ところで、私は人間の行動を「集団の化学」として見ることをお勧めしています。例えば酸素原子は鉄や銅、水素、炭素など、さまざまな原子と結びついて分子を構成します。その際、一緒になる原子によって、爆発物になったり、触媒になったり、さらにも猛毒のガスになったりします。しかし酸素原子そのものは何も変わっていないわけです。つまりは相手次第でその性質や振る舞いが変わってしまうのです。

酸素と水素原子が結合した水の分子 H_2O を考えてみましょう。この場合も水素と酸素原子そのものが変わることはありません。しかし、周囲の温度によって、その性質は大いに変化します。氷点下では氷になり、常温近くでは水に、さらに沸騰して水蒸気にもなるのです。

水を人間の行動に置き換えて考えることができます。個人としてはまったく変わりが無いのに、環境や状況によって集団の行動は変わるのです。ある条件下では冷静、あるいは冷徹になる。また、柔軟性を見せたり、ときには興奮したり、攻撃することもある。このように、人間の行動を化学的な視点から分析していくことができるのではないかと。私はそれによって人間を理解し、元気で安全な職場づくりができると考えているのです。

さて、私の仕事は大きく2つに分けられます。

その1つは「リーダーシップ・トレーニング」です。私の恩師は故三隅二不二先生です(元九州大学教授、大阪大学名誉教授)。先生はわが国におけるリーダーシップ研究の第一人者でいらっしゃる。

私はそのご指導を受けながら、リーダーシップや対人関係、さらにコミュニケーションスキルの改善と向上を目指すトレーニングを開発・実践する研究を進めてまいりました。

そして、私は20代の半ばに運命的な出会いをしました。それは1970年代に実施された三菱重工業長崎造船所における事故防止のプロジェクトです。そこでは、グループ・ダイナミクスを使って、監督者のリーダーシップの改善を目指したトレーニングと現場における全員参画運動が展開されました。その結果、事故が激減したのです。

それは今から40年以上前のことですが、私は最年少のメンバーとして参加することができました。その際の感動とおもしろさ、そして衝撃を忘れることができません。造船所でインタビュー調査をするのですが、私はピカピカの作業服とヘルメット、長靴を身につけて出かけます。その現場では、真夏の太陽で焼けつく鉄板を溶接したり、タオルをマスクのようにして塗料を塗っていたりしている方がおられるのです。そんな方々が調査会場ではヘルメットを取られます。すると、私と同じ年齢の若者もいらっしゃるというのがわかるわけです。

このとき私は「この国には人を食べさせている人と、食べさせてもらっている人がいる。そして自分は食べさせてもらっている方に入っている人間だ」と気づいたのです。私にとってそれは衝撃でしたが、同時にこうした方々への感謝の気持ちが湧いてきました。この体験を原点にして、私はこれまで生きてきたつもりであります。そして「リーダーシップ・トレーニング」が私のライフワークになったのです。

私の仕事のもう一つは「組織における事故防止」です。フェイルセーフの装置が完備していても事故は起こり得ます。その典型的な例は、1999年に発生した臨界事故です。あの時はフェイルセーフの装置があって、その使用によって臨界事故は防止できるはずでした。しかし、それが使われなかったのです。そこには納期の問題などいろいろなことがあって、バケツを使っていたことが明らかになりました。このように、目の前にフェイルセーフの装置があっても事故は起きてしまうのです。安全にはハードウェアの整備が必要ですが、「言いたいことが言える」「言ったら聞いてもらえる」といった職場の文化が欠かせないのです。私はこうした人間的な側面に焦点を当てて研究をしています。

ところで私は、組織を変革するために「PHS」(Peace, Happiness & Health, Safety & Smile)の重要性を指摘してきました。

真鍋社長は「自分たちが楽しむこと」を強調されていました。私も同感です。それは組織の中にスマイルを増やすことにつながると思

います。ともあれ働く一人一人のPHSが大事です。しかし、その実現には、職場全体でPHSを育てることが求められます。私は、「経済ではデフレもインフレも困るが組織の中ではスマイルのインフレを進めるべきだ。スマイルのインフレは利子もたくさん付くぞ」と言っています。スマイルはPHSを実現するためのキーポイントなのです。

また私はPHSの実現は品質保証に繋がることを強調しています。組織で働く人たちが自身の品質が低いところで高品質のアウトプットなど期待できません。この組織内品質保証のカギになるのがPHSなのです。そして、公的な認証や資格を取得しただけで安心してはいけません。本当に大事なものは、手にした品質を維持していくことです。そのためにはPHSの向上が欠かせないのです。

アウトプットの品質保証は話題になりやすいのですが、働く人たちの意欲や満足度に目を向けることが大事です。組織内での「人的品質保証」が元気で安全な組織を実現するのです。その「保証」がないところでは、製品などのアウトプットにも問題が出てきます。

それでは、リーダーシップや、PHSを実現して品質を保証するにはどうすればいいのか。そのために私は「ボトムアップからの転換」が必要だと考えています。

そもそも組織の指示や命令、情報の流れなどについて「トップダウン」と「ボトムアップ」ということばが使われます。私は20代で初めて「ボトムアップ」という言葉を聞いたときから問題を感じていました。「ボトム」とは「底」ですね。たしかに組織をピラミッドに見立てれば、「底辺」に当たるから「ボトム」だというわけです。何と不愉快かつ不適切な言い回しでしょう。私は何としても「ボトムアップ」をなくさなければいけないと思ったのです。こうした私に対して、ある方から「最近『ベース・オブ・ザ・ピラミッド』と言っていますよ」となだめられました。しかし、私に言わせれば「今ごろになって言い方を変えてももう遅い」のです。すでに「ボトムアップ」が定着し過ぎています。

とにかく私は「ボトムアップ」の発想を根底的に転換すべきだと提唱しています。組織をピラミッドではなく、山だと考えるのです。山のトップ(頂上)から「水は低きに流れて」いきます。組織においても、トップが指示や命令を下方に流すのは当然です。これが「トップダウン」です。しかし、私はここで「水は低きに流れるだけですか」と聴きたくなのです。水が低きに流れるだけなら、川の水はあっという間に涸れてしまいます。しかし、現実はどうもそうなりません。川の水が涸れないのは、「水は高きにも流れている」からです。一般的には「流れている」とは言わずに「水蒸気として昇っている」ということです。しかし、「水蒸気」は目に見えないわけです。

組織で「トップダウン」と「ボトムアップ」を考えると、このことは非常に象徴的です。トップからの指示や命令などは文書を含めて誰の目にも見えます。しかしトップには組織の第一線で働いている人たちの声は聞こえにくいし、気持ちも見えません。まさに水蒸気と同じなのです。元気で安全な組織を創るためには、こうした「聞こえない、見えないもの」を意識して「上に昇らせる」ことが必要なのです。

ここで「水を高きに昇らせる」力について考えてみましょう。水を水蒸気にして吸い上げているのは太陽の力です。そこで、私は組織にも太陽のような力が求められていると申し上げたいわけです。

地球には太陽の力が働きますが、組織では「ハート＝人間力」で、

皆の声や意見を「引き上げる」のです。それは大地から水を蒸発させる力に見立てれば、「グラウンドアップ」ということになります。

誰もが「北風と太陽」の物語を知っています。北風のように圧力をかけても旅人は必死で抵抗します。これに対して太陽は暖かい日差しで旅人の心を和らげました。ただし、太陽は甘いだけではありません。夏の日差しは厳しいものです。これと同じように、トップを含めて組織の上位にいる者たちのリーダーシップもただ暖かければいいのかというわけではありません。そこには厳しさも求められるのです。

また太陽には雲がかからないようにしなければいけません。雲がかかればグラウンドアップはできなくなります。そうした雲はトップが自分で発生させることもあれば、組織の中間層で生まれることもあります。トップとしてはどの段階でも雲ができないように気を配っておく必要があります。

これまで、「水の流れ」を大地と山の関係で例示しました。そのため、これをトップとは経営者など、組織の上層部にいる人間だけ指していると受け止められた方がいらっしゃるかもしれません。しかし、私は組織のあらゆるリーダーが「トップ」の位置にいるのと考えていただきたいのです。つまりは、部下が1人であってもリーダーは山のトップにいるのです。組織で働くすべての人たちが「自分自身のリーダーシップによって『グラウンドアップ』を実現する」という気持ちになることを大いに期待しています。

私は「グラウンドアップ」の重要性を強調しながら組織のトップの方に申し上げたいことがあります。それは「山は大地がなければ存在できないが、大地は山がなくても存在できる」ということです。こういう発想をトップの方に持っていただきたいのです。それが組織全体に伝わるのが非常に大事です。「あなたたちがいてこそ、われわれ組織のトップも仕事ができるのだ」。トップのそうした気持ちや対応が働く人たちの意欲を高め、元気で安全な組織が実現できるのです。

ところで、山は上の方に行くほど温度が低くなって、富士山などは雪を被ります。これと同様で、組織のトップも冷静な行動がとれると考えることができます。しかし、その一方で雪が固まってなかなかとけにくいところもあるわけです。組織でもトップの頭がコチコチで柔軟性に欠けていると問題が起きます。さらに上の方で雪崩が起きれば大変です。トップが正しい加減なことをすれば、働く人間は大迷惑です。しっかり仕事をする意欲も失せてしまいます。これまでも、よく知られた大手の会社でトップ層がとんでもないことをしたために、第一線で一生懸命に仕事をしている人たちが路頭に迷うといったこともありました。トップの不始末が真面目に働く人たちをどん底に落とすことなど、あってはならないのです。

私はドン・キホーテに負けないぐらいの大風呂敷人間です。そんなわけで、「世界の組織論から『ボトムアップ』を追放して、『グラウンドアップ』と交代させよう」と勝手に絶叫しています。ただし、その効果は今のところ目には見えていませんが(笑)。これは気の長い挑戦になると思っています。そこで、私自身が大事にしている信条をお伝えして本日の終わりにしたいと思います。

「あわてるな、人生はそんなに短くはない。怠けるな、人生はそんなに長くもない」。私はこの秋に67歳になりますが、これからも「あわてるな」の精神で前進していきたいと思っています。

ご静聴いただきましてありがとうございました。