

安全文化醸成とリーダーシップ — 「集団化学」の視点から —



熊本大学名誉教授

吉田 道雄

YOSHIDA Michio

組織は「人」と「システム」によって機能する。そして組織を活性化するためにはリーダーシップが重要な役割を果たす。それはフォロワーのモラル（士気）を高め、結果として組織の生産性を向上させるだけではない。それによって組織が健全に機能し、安全文化の醸成も促進される。

本稿では、「人間集団の科学（化学）：グループ・ダイナミックス」の視点から「安全文化とリーダーシップ」について考察する。

キーワード：安全文化、グラウン
ドアップ、グループ・ダイナミ
ックス、リーダーシップ、リーダー
シップ・トレーニング

1. 組織は人とシステム

「組織は人なり」と言われる。たしかに、「人材（財）」は組織の活性化に欠かせない重要な要素である。しかし、「構成員」が同質であっても、組織力に大きな差が生まれることは、国家レベルで「東西・南北格差」の現実を見れば明らかである。その原因は「システム」の違いにある。そもそも「組織」は「構成員」

を「組み合わせ、縦糸と横糸に織りなす」ことで機能するのである。ここで「システム」と聞けば、組織体制といった大規模なものがイメージされるかもしれない。しかし、それには「仕事の仕組み」や「段取り」など、毎日の仕事の小さな部分も含まれる。たとえば「これまで疑問を感じずに繰り返してきた仕事の順番を逆にしてみる」ことも「システムの転換」と考えるのである。

そして筆者は、構成員の「組み合わせ」とそれらの「織り方」を考える視点として「集団の化学」の重要性を強調している。（図-1）

地球上には酸素や鉄、銅、水素など数々の原子があり、それらが結びつくことで様々な分子が生まれる。

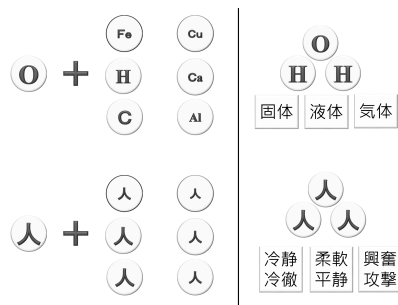


図-1 集団の化学

そして、その分子はそれぞれ独自の性質を帯びる。酸素が構成要素であっても、酸化第一鉄 (FeO) は「発火注意」の危険物だが、酸化銅 (CuO) は「触媒」になり、さらに一酸化炭素 (CO) は「有毒の気体」である。

また、水はH₂Oだが周囲の温度によって個体、液体、気体とその状態を変える。

われわれ人間も、相手次第で態度や行動が違ってくる。さらに同じ三人組であっても、周りの状況によって行動が変わるのである。組織における人間も、「個としての人間：個人」は同じであっても、その「組み合わせ」と「織り方」によって、「仕事ぶり」も異なるのである。

筆者は「集団との関わりを通して人間理解を図る」ことを目的にした「グループ・ダイナミックス」と呼ばれる研究領域で仕事をしている。そこで最も重視しているのが、「集団」を「化学」の視点からアプローチすることである。

2. 安全文化醸成とリーダーシップ

今日に限ったことではないが、組織における事故や不祥事は絶えるこ

とがない。その直接的な原因は個別の多様である。しかし、およそすべてのケースに共通しているのが、「言いたいことが言えなかった」「言ったけれど聞いてもらえなかった」という「集団の化学反応」なのである。

それは洋の東西を問わない現実である。たとえば、あのスペースシャトル・チャレンジャーの事故も、事前に技術者が危険性を指摘したにも拘わらず打ち上げを強行したために起きたことは周知の事実である。

ともあれ、安全のために「何でも言える」文化を創り、組織を活性化していくためには、その「構成員」を最適に「組み合わせ」「織りなして」いくことが欠かせない。そうした重要な役割を果たすのがリーダーシップである。

ここでは、筆者が提唱する「リーダーシップの公式」をもとに、その在り方について考えてみよう。それは次のような式として表現される。

$$\text{リーダーシップ力} = \frac{\text{専門力} \times \text{人間力}}{\text{フォロワーの人数}}$$

このうち3つの項に「力」が付いている。これは、各項が「筋肉」と同じように、「トレーニング」あるいは「エクササイズ」によって「強化できる」ことを強調したいからである。ともあれ、この式では「リーダーシップ力」は、「フォロワーの人数」「専門力×人間力」によって決定される。

ここで「フォロワー」はリーダーの立場によって、部下やスタッフ、あるいは後輩などを指している。そして、他の条件が同じであれば、その人数が多ければ多いほどリーダーの影響力は小さくなる。したがって、「フォロワーの人数」はきわめて重要ではあるが、一般的にはリーダー個人がフォロワー数を決定することはできない。

これに対して、分子の「専門力」と「人間力」はリーダー自身の力で向上・改善を図ることが可能である。

まずは「専門力」だが、これは「仕

事力」と言うこともできる。上司が優れた専門性を活かしながら仕事を達成していく。それがモデルとなって部下の意欲を高め、組織の活性化や安全文化の醸成に好影響を与えるのである。

ここで「専門力」は、「知識や技術のすべてに亘って部下よりも優れている」ことを意味しない。仮に「自分に欠けている『専門力』」を発見したときは、それを身につけるために全力を挙げる。そうした姿勢と行動も、「専門力」として部下に対して影響を与えるのである。

この「専門力」に掛け合わされるのが「人間力」である。これも「対人関係力」と言い換えることができる。それは、部下とのコミュニケーションを図る力や個人的な状況に配慮する力など、およそ「人間関係」に関わる行動はすべて含まれる。

そして、この二つが「加算」ではなく、「乗算」的に関わっている点が重要である。「人間力」が2倍、3倍に改善されれば、「リーダーシップ力」もそれに伴って効果的なものになる。しかし、これが「0」であれば、「リーダーシップ力」としての影響力は「0」になる。さらに、「マイナス」になれば、「専門力」があればあるほど「リーダーシップ力」はそれだけ否定的な評価を受けるのである。

3. 行動としてのリーダーシップ

組織において効果的なリーダーシップ力を発揮するためには、「専門力」と「人間力」をともに改善・向上していくことが求められる。そして、すでに述べたように、「リーダーシップ力」は「強化=改善」することができるのである。

リーダーシップ研究の多くは「リーダーシップは他者に対する影響力」と考える点では一致している。ただ、その影響力の決定因として、「個人特

性」や「個人の行動」、さらには「状況」などが挙げられる。こうした中で、筆者は「リーダーシップは行動」であり、それは「強化できる」という前提で、そのための「トレーニング」を開発し、実践を進めてきた。

4. リーダーシップ・トレーニング

本稿では、現実に展開している「リーダーシップ・トレーニング」を紹介できるほどの紙数は与えられていない。そこで、「行動としてのリーダーシップ」を改善するために導入している道具の一部を紹介しておこう。

「リーダーシップ=行動」であることを前提にすることから、トレーニングの目的は、その「行動」を改善・向上していくことになる。そこで、一般的には「理論的研究」によって精選された「リーダーシップ行動リスト」が使われる。しかし、筆者はそうした「モデル」とも言える確定された「行動」を提示するのではなく、「参加者」が「自ら『求められる行動』を選択」することを重視している。

そこで、様々な組織において「リーダーに期待する行動」を収集した。それは、リーダーに「してほしいこと」も「してほしくないこと」も含まれていた。そこで得られた多くの行動を整理して、基本的に60項目に凝縮したリストを作成している。その内容は多岐に亘っており、「仕事に必要な知識や進め方を部下が納得できるように教える」「職場の安全に関わる問題は先送りしないですぐに対応する」「部下の意見や考えに対して否定的なコメントをしない」「部下が自信をもつような指導や注意をする」「自分の上司や他部門にも言うべきことは堂々と主張する」などは、その代表的なものである。

これらはいくつかの職種ごとに別れているが、個々の項目は必要に依

じて入れ替えたり、新たに付け加えたりしながらバージョンアップを続けている。

トレーニングに参加したリーダーたちは、その60項目の中から自分に求められていると考える3つを選択し、職場における行動計画を立てる。これで「基礎研修」が終わり、参加者たちは職場での実践に努めることになる。ここで重要なのは、「特定の行動」を強制するのではなく、「自ら納得して選択する」ことである。

なお、参加者が決定する「行動目標」は「行動リスト項目」からの「コピー」ではないことを強調しておきたい。参加者たちが「一般化された項目」を自分自身が職場で実践できる「具体的な行動」に「翻訳」するのである。それは、「行動リスト」が既製服であれば、「自分の体に合った『注文服』」に手直しをするようなものである。このプロセスを抜いては、「目標」は単なる「抽象的スローガン」で終わってしまう。

さて、「基礎研修」から平均的には3ヶ月後に、各人の「実践成果」について、部下をはじめとした周りの人間が評価することになる。このとき、「部下が上司を評価する」と言えば、今日でも抵抗感があるかもしれない。そこで、チェックに際しては「『見えてますか』シート」と名付けた回答紙を使用する(図-2)。これはエクセルファイルとして、チェックすべき時期にトレーニング参加者が個々にダウンロードする。それにはあらかじめ「シートの位置づけと回答の仕方」が書かれている。そこで該当欄に「参加者自身の名前」と「基礎研修で設定した3つの行動目標」を入力すれば、「オリジナル『見えてますか』シート」が完成する。これを部下に配付してチェックを求めることになる。

「基礎研修」から3ヶ月ほど経過してから、参加者たちは「フォロー

研修」で再開する。そこで、「『見えてますか』シート」の結果を分析することで、行動目標の「リフレッシュ」につなげていく。

こうして、「リーダーシップの理解」⇒「職場で実践するリーダーシップ行動目標の設定」(PLAN)⇒「職場での実践」(DO)⇒「実践した行動のチェック」⇒「行動チェックの分析と新たなリーダーシップ行動目標の設定(Refresh)」(CHECK & ACTION)という一連のプロセスを経て、リーダーシップの改善・向上が実現される(図-3)。これが筆者が進めている「リーダーシップ・トレーニング」の基本的発想である。

5. ボトムアップからの転換

職場のリーダーはその立場を問わず、「管理者」ではなく、「経営者」的視点からリーダーシップを発揮することが求められる。リーダーが権限をバックにした指示や命令によって人を動かそうとする。これは「管理」そのものであり、人々の心を掴むことはできない。それどころか、反発や面従腹背を引き起こす。

ところで、組織経営のキーワードとして「トップダウン」と「ボトムアップ」ということばが使われる。組織の上層から下方へ指示や命令、そして様々な情報を伝達するのが「トップダウン」である。これは「水は高い方から低い方に流れる」ように自然なことである。また、それがなければ組織が動かないから、これを「動脈」に例えることもできる。しかし、「水は低きに流れる」だけ

私のアクション、見えてますか？

職場の皆さん、私〇〇〇(あなたの名前)は「リーダーシップ研修」で、自分のリーダーシップを改善するために、下に記した行動を実践しようと考えていました。これまで、しっかりとんばってきつもりですが、それが皆さんに見えているかどうかを確かめたいと思います。まもなく実施される「フォロー研修」で大切な資料になりますので、回答にご協力ください。その結果は「元気で安全な職場」創りに大いに役立つと考えていますので、よろしく願います。

回答方法: それぞれの私の行動はみなさんに見えていますか?
下の選択肢から最も当てはまると思う意見の番号を○で囲んでください。

	実践すると決めた行動	評価番号
1	あなたが決めた項目	1 2 3 4 5
2	あなたが決めた項目	1 2 3 4 5
3	あなたが決めた項目	1 2 3 4 5

回答選抜肢

- 5. とてもよく見えている(いつもしている)
- 4. かなり見えている (かなりしている)
- 3. ある程度、見えている(ある程度している)
- 2. いま一つ見えない (あまりしていない)
- 1. ほとんど見えない (ほとんどしていない)

図-2 「見えてますか」シート

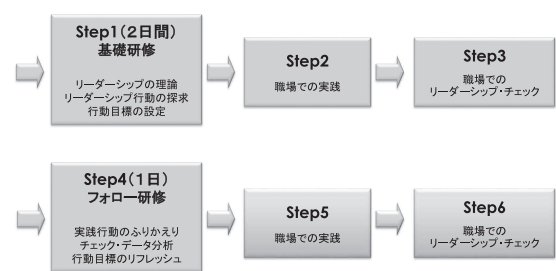


図-3 「リーダーシップ・トレーニング」の流れ

なのか。そうであれば、川の水は瞬く間に涸れてしまう。ところが現実の川は枯渇などしない。それは「水が高さにも流れている」からである。ただし、「水」は気体になって「蒸発」しているため、その「流れ」は目には見えない。

組織の場合も「トップダウン」の指示や命令などの働きかけは目に見える、耳に聞こえる。これに対して第一線で働く人々、つまりは「ボトム」の意見や考え、そして声は「トップ」には聞こえにくく、容易には届かない。こうした中で、管理者は「水をスムーズに蒸発させる」手立てを考える必要がある。健全な身体と同様に、組織の経営にとって動脈だけでなく静脈が十分に機能しなくてはならない。そこで、「ボトムアップ」の重要性が強調されるのである。

ここで、「トップダウン」は文字通り「上から下へ」という意味であり、表現として違和感はない。これに対して筆者は、「ボトムアップ」

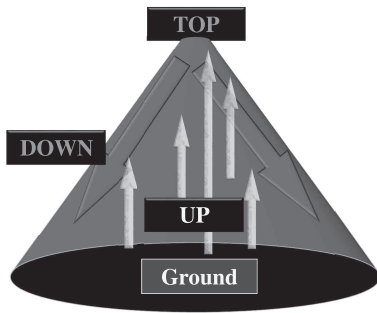


図-4 トップダウンとグラウンドアップ

はきわめて問題があると指摘し続けてきた。「ボトム」は「底」である。組織の存在を支えているのは第一線でものを創り、サービスを提供している人々ではないか。それを「ボトム」と呼ぶなど無礼としか言いようがない。リーダーは自分の部下たちに対して尊敬と感謝の気持ちをもっていなければならない。「自分がいるから組織がうまくいっているのだ」「俺が皆を食わせてやっているんだ」。そんな発想のトップはとんでもない勘違いをしていると思った方がよい。

組織をピラミッドに見立てれば、頂点(トップ)と底辺(ボトム)がある。そこで組織の第一線の部分を「ボトム」などと呼んでしまうのである。

こうした発想に対して、筆者は組織における、上層からの指示や命令を含めた様々な情報の流れを「水」のイメージで捉えることを提唱している。組織をピラミッドではなく自然の世界、とくに大地と山の視点から把握しようとするのである。雨となって降った水は、山のすべての部分から蒸発する。しかしその量が最も多いのは海であり、後者からの蒸発量は頂上付近よりもはるかに多い。そして、その「大地」からの水蒸気こそが、トップから低きに水が流れることを可能にしているのである。

そこで筆者は「大地」を意味する英語の「ground」を「bottom」に替えて使うことを提案している(図-4)。「トップダウン」と「グラウ

ンドアップ」こそ、組織の血液である指示や命令とそれに対するフィードバックの流れを示す適切な表現ではないか。そして「大地は山がなくても存在できる」が、「山は大地がなければ存在できない」のである。リーダーはこうした発想で組織を経営することが求められる。

大地が揺れば山の頂上は困るに違いない。第一線で働く人々がいないければ、自分自身が存在し得ないのである。そうした意識と姿勢が部下たちに伝わることで、管理者たちも尊敬されるはずである。それが「この上司についていこう」という部下の気持ちを確かなものにする。

ところで、高い山の頂上近くは気温が低いから雪が積もる。組織のトップもそれだけ「冷静」な目で全体を見渡すことができる。しかし、そこには「カチカチに凍った水」もある。それはまるで柔軟性に欠ける組織のトップを象徴しているようである。さらに上方で雪崩でも起こされれば、下の方は堪ったものではない。近年ではトップが引き起こした不祥事が組織の存続そのものを揺るがすケースが少なくない。何とも嘆かわしいことである。

ここでは、「トップ」と「グラウンド」と表現したが、これは組織の上層部と第一線で働く人々の集団を指しているだけではない。職場の管理者全員が、それぞれの職場における「トップ」であり、たとえ部下が1人であっても「グラウンド」となる。それは日常的なリーダーシップのあり方を象徴しているのである。

6. グラウンドアップのリーダーシップ

自然界で「水」を「蒸発」させるのは太陽である。それが組織においてはリーダーであることは言うまでもない。太陽に雲がかかれば「水」は蒸発しない。部下たちが「言いた

いことが言えない」と感じているような職場では、リーダー自身が雲を発生させているのである。あるいは、自分の目の前に雲はなくても、グラウンドとの間に雲がかかっている、情報の流れが停滞したり、ときには歪められる。それでは「風通しの良い職場」は期待できない。

そして、「太陽と北風」の物語はリーダーシップの在り方にもヒントを与えてくれる。人間は「プレッシャー」を加えるだけでは動かない。それどころか「反発」を引き起こす。太陽の温かさは、「リーダーシップの公式」では、「人間力」に当たるだろう。

もちろん、「太陽」は優しいばかりではない。灼熱の太陽はこの上なく厳しい。職場のリーダーにも仕事の目標を達成するために、また「安全」を実現するために、厳しい指導や働きかけが求められる。そのときには「専門力＝仕事力」が前面に現れる。リーダーに「専門力」が伴っているからこそ、部下は上司を尊敬し、厳しさもすすんで受け入れるのである。

いずれにしても、リーダーシップの改善と向上は「Never Ending Challenge」、なのである。

【参考文献】

- 1) 吉田道雄：実践的リーダーシップ・トレーニング、メヂカルフレンド社、2011
- 2) 吉田道雄：人間理解のグループ・ダイナミックス、ナカニシヤ出版、2001

※なお、筆者のホームページは「吉田道雄」で検索すれば簡単にアクセスできる。メニューにある「Repository」で「リーダーシップ」と「組織安全」に関する論文や読み物139本をダウンロードできる(2016年4月現在)。さらに、「味な話の素」と名付けたコラムを毎日更新している。