

RM

FOCUS

C
O
N
T
E
N
T
S

年間シリーズ レジリエンス ～強く、しなやかな社会づくり～

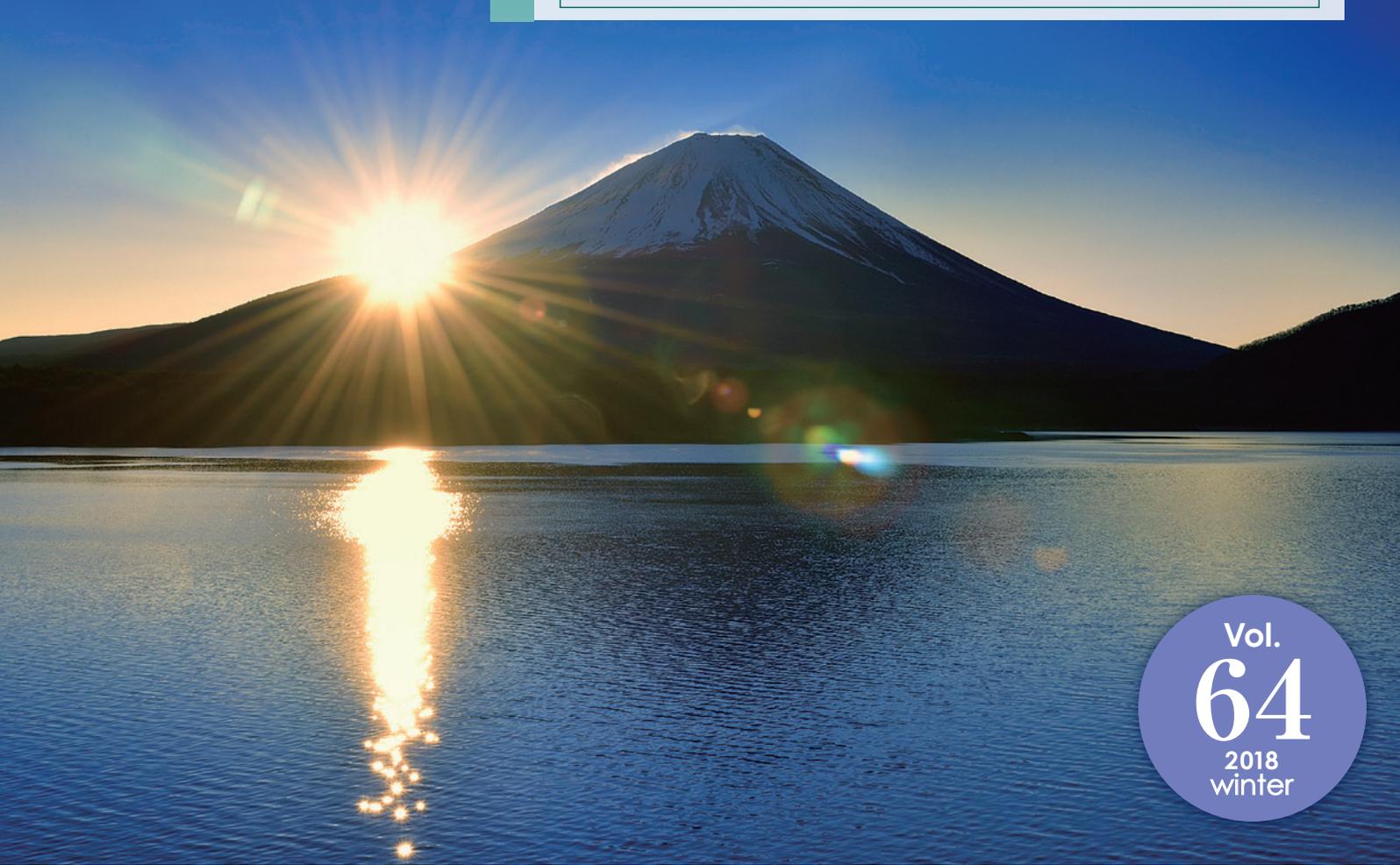
▶セブン&アイ・ホールディングスにおける
防災・減災に関する取り組み

▶グリーンレジリエンス・ポテンシャルマップの開発
～国土強靱化と地方創生の連携による相乗効果発揮のために～

特別寄稿 サイバーリスク

▶日々進化するサイバー攻撃の脅威とリスクへの対応

- イスラエル・スタートアップ企業とサイバーセキュリティの国
- 企業の安全配慮義務と事業継続計画
～BCPの本質と「生活再建情報の知識の備え」による人づくり～
- 「健康経営」で成長する企業になるために
- コミュニケーションのインフラ創りとリーダーシップ
～組織における安全文化醸成の集团的視点～
- 確率論に基づく「パンデミックリスク評価モデル」の紹介



Vol.
64
2018
winter

コミュニケーションのインフラ創りとリーダーシップ

～組織における安全文化醸成の集团的視点～



熊本大学
名誉教授・教職大学院シニア教授
吉田 道雄 氏

1 はじめに

筆者は「グループ・ダイナミクス(Group Dynamics)」と呼ばれる領域で仕事をしている。日本語では「集団力学」と直訳する。創始者のレビン(Lewin, K)が1930年代にアメリカで立ち上げた。グループ・ダイナミクスの目的は「集団との関わりを通して人間を理解すること」である。そもそも人間の行動は集団との関係を抜きにしては理解することができない。イギリスの労働党が掲げた「ゆりかごから墓場まで」の政策スローガンはよく知られているが、人間は生まれてからこの世を去るまで「集団」と関わり続けるのである。こうした視点からグループ・ダイナミクスは「集団と個人」に焦点を当て、「人間行動の法則を発見し、それを実践に活かす」ことに力を注ぐ。

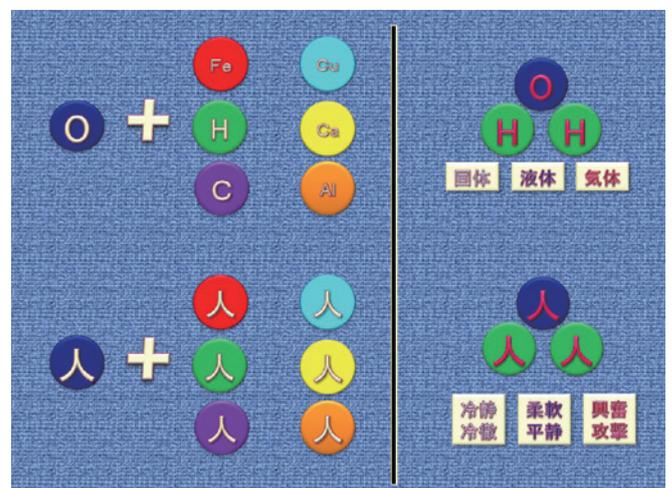
ただ、人間行動に自然科学と同レベルの普遍的な「法則」があるとは考えられない。そこで筆者は「法則の探究」を強調するよりも、現実の「人間行動」を「ウォッチング」しながら問題を発見するとともに、その実践的解決を図ることを重視している。われわれの周囲を見渡せば、様々な組織や集団が独自の「行動規範＝常識」をもっていることに気づく。たとえば、「規則やマニュアルを守る」「ヒヤリハット事象は必ず報告する」「わからないことはその場で確認する」ことが「常識」として定着している職場がある。その一方で、「小さなミスしても報告しない」「規則よりも時間を優先する」「おかしいと思って指摘しない」といったマイナスの「常識」が支配しているところもある。そこで、そうした「常識」が生まれるメカニズムを分析し、それを改善する方策を探究する。また望ましい「常識」は、その状態を維持していく方法を考える。こうした実践を積み重ねていけば、そこで構築されたノウハウが他の組織や集団に適用できることもある。その場合は、それなりの「法則性」が明らかにされたことになる。このように、グループ・ダイナミクスは

現実の集団で起きている人間の行動を理解し実践に活かすことを重視するのである。そして、その対象に「組織の安全文化醸成」が含まれることは言うまでもない。

本稿では、「グループ・ダイナミクス(集団力学)」の視点から、安全で不祥事等を発生させない組織を創り上げるために求められる、リーダーシップ力、コミュニケーション力、対人関係力の改善・向上に焦点を当てながら解説する。

2 集団の化学

「グループ・ダイナミクス」を人間理解の「科学」として紹介したが、これに「集団の化学」という視点を加えて、組織と人間の関係を考えることができる(図1)。



【図1】集団の化学

「酸素原子」は様々な原子と結合して分子を構成するが、結合する原子によって、その性質が大きく異なる。例えば、鉄と結びついた酸化鉄(II)は発火性を帯びる。また銅と一緒にになった酸化銅(II)は顔料や酸化剤、触媒として使われる。さらに炭素と結合した一酸化炭素は猛毒の気体である。こうした原子と分子の関係は人間の組み合わせときわめて類似している。われわれは相手次第で「危険」を冒すかと思えば、「触媒」として仲介役を果たすこともある。さらには「気体」同様に、見えないところで「害毒」を流すかもしれない。

原子が結合した分子も人間と類似点が多い。水の分子H₂Oは温度によって、「固体」「液体」「気体」に変化する。環境によってその性質が違ってくるのである。人間の場合も、同じ3人からなる集団であっても置かれた状況によって変化する。それは「氷」のように「冷静」であったり、あるいは「冷徹」な行動になる。また状況次第で「水」同様に「柔軟」で「平静」に対応できる3人組になるかもしれない。さらに危機的場面では「水蒸気」の如く「興奮」したり、「攻撃」的な行動をとったりする。

原子の世界と同じように、われわれの行動を集団の視点から「化学的」に分析することで、人間に対する理解が促進されるのである。

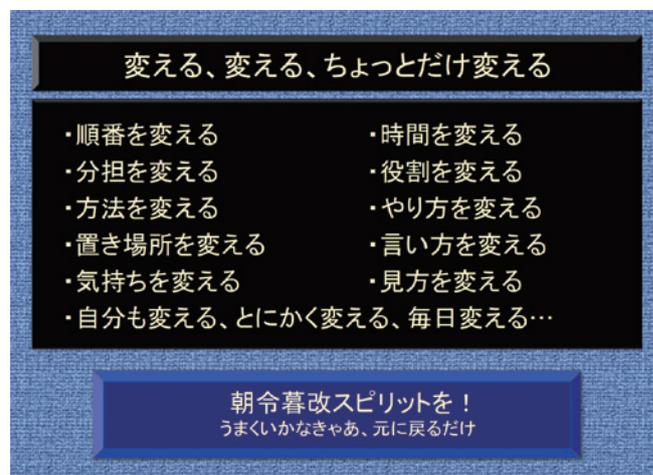
3 組織とシステムの変革

組織を構成するメンバーの特性や能力が同じであっても、人的資源を活用するシステムによって、組織のアウトプットが異なってくる。そもそも「組織」とは「人々を『組』み合わせ」、「それらを『織』りなすこと」によって成立する。これを効果的な「システムの構築」と考えることもできる。そして、リーダーシップはその強力な促進力となる。

「システムの構築」と聴けば、それはトップ層の仕事だと思われるかもしれない。たしかに、そうしたスケールの大きいものもあるが、ここでは日常の仕事における「規範や常識」あるいは「ルーチン」も含めて「システム」としてとらえることを提案したい。そして、その「変革」の試みを「システムの(再)構築」だと考えるのである。

そこでキーワードになるのは「変革＝変化＝変える」である。われわれは「歯磨きは食事後」が一般的であり、「靴を履いてからズボンに足を通す」ことなどあり得ない。しかし、仕事の段取りを点検すると、「歯磨き」や「靴履き」を先行させているようなケースに気づくことがある。その手順を逆にするだけで仕事の効率が向上し、負担が減少する。こうした「少しだけ変えてみる」ことも「システム」の変革だと考えるのである。そんな些細なことまで「システム」と呼ぶことは不適切だという意見もあるだろう。それならそれで、「小さなステップを変えること」の積み重ねによって、より大きな「システムの変革」につながると言い換えることもできる。

ともあれ「変化の導入」こそが「組織変革」を促進する。まさに、あらゆるものが「変える」対象になる(図2)。



【図2】組織変革を促進する変化の導入

たとえば、「仕事の順番や段取り」を変えるだけで効率が上がるものはないか。それは「特定の仕事」をする「時間」を変えることにつながるかもしれない。また仕事場にある「モノの置き場所や位置」を変えることで作業がしやすくなる可能性もある。さらに「気持ち」や「見方」といった認識に関わる側面で自分(たち)を変えることができれば、良好な対人関係の確立を促進する。それは組織における風通しの改善に役立つだろう。まさに、「変える、変える、ちょっとだけ変える」という試みを継続することによって、組織の変革が実現されるのである。

一方で、望ましい方向に「変える」つもりが、予期に反してマイナスの結果をもたらしそうになったらどうするか。そのときは、即座に「元に戻る」ことである。その原動力を「朝令暮改スピリット」と呼ぶことができる。この四字熟語は「決めたことがすぐに変えられてしまう」ことに対する批判的な評価を意味している。しかし、「失敗」を恐れて何もしないのではなく、あらゆる可能性に「チャレンジ」することが組織の変革につながる。そして「小さな変化」であれば「失敗」も「小さな」レベルにとどまる。われわれには「朝令暮改」もエネルギーにしながら、日常の仕事に「変化」を導入し続けていくことが求められているのである。

ただし、ここで「失敗したら元に戻る」ことに職場の合意が得られている必要がある。管理職が部下たちの納得のないままに、あるいは気が進まない状態にいるときに「変化」を持ち込む。そうした状況で失敗すれば、「朝令暮改」は職場にとってダメージになる。これに対して、職場全員が一丸になって「変化にチャレンジ」し、それが首尾よくいかなかった場合は「直ちに元へ戻る」ことを了解していれば、「朝令暮改」はスムーズに受け入れられ、新たなチャレンジの力になる。こうした状況を生み出すには、管理職のリーダーシップが重要な役割を果たすのである。

4 職場の安全文化醸成と「PHS」の向上

ここでは人間集団を「化学」の視点から観察し、「変化」をもたらすことを重視しながら、職場の安全文化醸成に関わる人的要因について考える。筆者は組織が生み出すアウトプットの品質を保証するために、まずは「職場内品質保証」が不可欠だとの立場から「PHS」を提案している。

松下幸之助氏が提唱する「PHP」は「Peace and Happiness through Prosperity」の頭文字をとったものとして知られている。これに対して「PHS」の「P」もまずは「Peace」のイニシャルである。われわれがよりよく生きていくには、心の平和も含めて「Peace」が欠かせない。つぎの「H」もその一つは「Happiness」から取った。これも「PHP」と同じだが、人生にとって幸せであることは求め続けるべきものである。そして「PHS」ではこれに「Health」を加える。人間は身体が健やかなだけでなく、ストレスといった心的な重荷からも解放された状態であることが期待される。これに関しては、管理職のリーダーシップ次第では部下のストレスや精神衛生に深刻な影響を与えることを示すデータがある。

最後の「S」だが、これにも二つが含まれており、その一つは「Safety」である。それは仕事上の安全だけでなく、個人の身体の安全や生活の安定も含まれる。もう一つは「Smile」である。「笑う門には福来る」は江戸末期の嘉永年間に京都で流行ったカルタの読み札にある。今日では、笑いが生きる力になりえることは生理学的に実証されている。経済ではインフレは重大な問題を引き起こすが、組織においては「Smileのインフレ」を起こすことを奨励したい。仕事を通して「笑顔が笑顔を生み出す」ことで組織の健康度が高まるのである。

構成員の「PHS」の向上は職場における「人的品質保証」といえる。その確立によって、組織は提供する製品やサービスの品質を保証できるのである。組織の構成員が「PHS」が低い状態で仕事をしているようでは、人々に感動を与える成果を生み出せるはずがない。まずは組織内での品質保証、つまりは高い「PHS」を実現することで品質の高いアウトプットが実現するのである。こうした「PHS＝組織内人的品質保証」を確実にするためには、リーダーシップ力やコミュニケーション力、そして対人関係力といった「人間的力」が重要な役割を果たすのである。

さらに、組織が自力で変化を導入する際には、その現状を可能な限り客観的かつ真摯に分析することが求められる。自分たちを他の卓越した組織と比較して嘆いたり、あるいは問題のある組織と比べて「われわれの方がまだましだ」と自己満足したりするのは生産的でない。他者との相对比较ではなく、自らの現状を踏まえ、その改善と向上を図ることが組織内だけでなくアウトプットの品質の保証を確実にする。

5 職場の安全文化醸成とコミュニケーションのインフラ

職場で働く人々の「PHS」を高めることはミスや事故の防止につながるのである。そして、その実現にあたって構成員のコミュニケーションスキルが重要な役割を果たす。

ここで、日ごろから良好な関係にある者と話をしている場面を思い浮かべてみよう。その際に、相手が伝えるべきことの80%ほどしか伝えきれていない場合にどうなるか。このとき聴いている方が「本当はこんなことを言いたいのだろう」と推測して不足している20%を補うことがあるのではないか。また言い間違いをしても、「ああ、それは□□のことだな」とこちらで修正しながら受け止める。

ところがお互いの関係が悪いと、相手が120%に達するほど十二分な話をしても気持ちよく受け止めず、「いつもと同じつまらない話だ。あなたの話はいつも面白くない」などと考える。これではいくら情報量が多くても相手には伝わらない。しかも、少しでも言い間違えれば、「またいいかげんなことを言う。だからあなたとはまともに付き合えない」などと否定的にとらえる。

こうした両者の違いは「言っている内容(contents)」ではなく、「対人関係のあり方」によって生じているのである。筆者は後者を「コミュニケーションのインフラ」と呼んでいる。ここが十分に構築されていなければ「伝える情報(contents)」に問題がなくても相互理解につながるコミュニケーションを期待することはできない。

6 職場における対人関係のスキルアップ

ところで、職場における「コミュニケーションのインフラ創り」には「リーダーシップ」が欠かせない。一般に「リーダーシップ」は職位の上位者が部下に、あるいは年長者や先輩が若年者に対して発揮するものだと考えられている。しかし、それは「リーダーシップ」の一部に過ぎない。筆者は、リーダーシップを「他者に対する影響力」と定義している。したがって一対一の対話であってもそこに「他者に対する影響力」が認められる場合は、「リーダーシップ」が行使されているのである。そして、「対人関係力」は「リーダーシップ」に欠かせない要素として重要な役割を果たすことになる。

ここで「リーダーシップの公式」を提示しよう(次頁図3)。

この式で「力」と表現している部分は、それが筋肉と同様に訓練によって鍛えることができることを示している。分母が「フォロワーの人数」になっているが、その数が多ければそれだけ「リーダーシップ」の発揮がむずかしくなることは容易に理解できる。ただ、一般的には「部下の数」は与えられるものであって、リーダー個人の方で決定することはできないことからこれ以上は触れない。

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

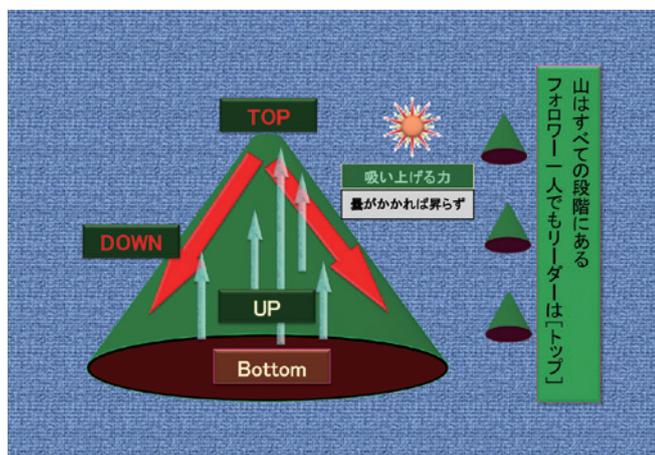
【図3】リーダーシップの公式

分子には「専門力」と「人間力」があり、両者が掛け合わされている。前者は専門的な知識、技術に限定した印象を与える可能性があるため、「仕事力」や「マネジメント力」と言い換えてもいい。また、「人間力」は「人間性」と混同されないように「対人関係力」とすることもできる。

ここで両者を「掛け算」にしている点が重要である。それは「人間力」がゼロだと、「専門力」に優れていても、「リーダーシップ力」はゼロになるからである。そして「人間力」がマイナスになれば、「専門力」が強ければその分だけ「リーダーシップ力」はマイナスになるのである。つまりは「専門力」と「人間力」がバランスよく相乗的に作用してこそ、望ましいリーダーシップが発揮できるのである。

7 リーダーシップとボトムアップからの脱却

組織経営にとって「トップダウンとボトムアップ」の重要性が指摘される。組織を山に見立てれば、水は上から下へと流れていくから、これを「トップダウン」と考えることができる(図4)。



【図4】ボトムアップからの転換

しかしながら、水は低きに流れるだけでないことは川の水が枯渇しないことから明らかである。水は下から上にも流れているのである。ただし下からの水は水蒸気になっているから目には見えない。トップから流される情報や指示は文書などとして目に見える。ところが、組織の下部にいる構成員の意見や考え、気持ちは水蒸気と同様に見ることができない。そこでトップは意識してそれらを吸い上げていくことが求められる。

筆者は組織の安全に関連して、世界中で起きている事故や不祥事の原因は「言いたいことが言えなかった」か「言ったけれど聞いてもらえなかった」の二つに絞られると主張している。こうした事態を避けるには、まさにトップが「吸い上げる力」を強化し、それを発揮し続けることが欠かせないのである。

ところで、「ボトムアップ」という用語には強い違和感がある。そもそも組織をピラミッドに見立てたことから「ボトム(底辺)」と呼んだのだろう。しかし、日々ものづくりに励み、サービスに努めながら懸命に仕事をしている人々を「ボトム」と呼ぶとはきわめて不適切である。そうした気持ちから、筆者は世界の組織論から「ボトムアップ」を放逐したいと考えている。そのために、組織をピラミッドではなく山と大地としてとらえることにしたのである。

自然界で水蒸気を吸い上げるのは太陽である。これを組織に適用するとリーダーが太陽になることが期待される。この力が組織の上下のコミュニケーションを促進することになる。

ここで筆者は「ボトムアップ」を「グラウンドアップ」に替えることを提案する。大地から水を吸い上げるのだから、それは「グラウンドアップ」と呼ぶべきだろう。そして、そこで力を発揮するのはリーダーである。イソップの「北風と太陽」で語られるように、北風が旅人に強烈な風を吹きつけても相手は頑なになるだけである。組織のリーダーもただプレッシャーをかけるだけでは部下は動かない。また仕事をしているときに「言いたいこと」があっても、自分を抑え込むのである。こうした関係がミスや事故を生み出す危険性を高めることになる。そして太陽はただ暖かいだけではなく、真夏には厳しい日差しを放つのである。組織と人を育てるリーダーにも優しさと厳しさの両立が求められる。

ところで、太陽に雲がかかると吸い上げる力が減衰する。組織もリーダーが自分と部下の間を雲で覆ったり、また部下たちが雲をつくって隠れたりもする。リーダーがそうした雲にいち早く気づいてそれを吹き払わなければ、「グラウンドアップ」の実現はおぼつかない。ところが現実には、無意識に自ら雲をかけているリーダーが少なくないのである。

また、これが文字どおり「組織のトップ層」だけに焦点を当てたものでないことも強調しておきたい。組織全体を見れば山の頂上には「トップ」がいる。しかし、この「山」はあらゆる段階に存在しているのである。したがって、仮に部下が一人であってもリーダーは「トップ」であり、「グラウンドアップ」の重要性を認識していなければならない。

一般的に山が高ければ頂上周辺は雪も降る。これを組織に

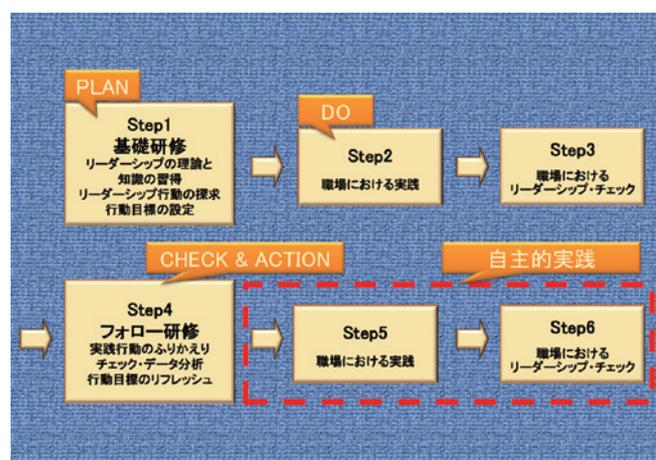
対応させれば階層が上になるほど「冷静」と言うことができる。その一方で、そこはカチカチの氷に覆われているように、組織のトップが柔軟性に欠ける可能性をも示している。山頂辺りで雪崩が起こればその下は大迷惑するだけでなく、上に登る意欲も失せてしまう。

組織の「トップ」が引き起こすトラブルや不祥事が後を絶たない。その結果、懸命に働いている「グラウンド」の人々が路頭に迷うことなどあってはならない。まさに「トップ」は冷静で固い氷も自らの力で溶かし、「トップダウン」と「グラウンドアップ」を調和させながら活力ある安全な組織を創っていくことが求められているのである。

山と大地の間に水が流れる自然界では太陽が力を発揮するが、組織の場合には「リーダーシップ力」「対人関係力」が重要な役割を果たす。そして、リーダーは「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」ことを認識すべきなのである。組織のトップはこうした視点に立って「グラウンドで働く人々」に感謝し尊敬することが求められている。

8 リーダーシップ・トレーニング

ここで、「リーダーシップ力」や「対人関係力」を改善するための「トレーニング」について触れておこう(図5)。



【図5】リーダーシップ・トレーニングの流れ

これは筆者が開発し、実践している典型的なトレーニングの流れを示したものである。

まずは「Step1 基礎研修」において、「リーダーシップ」に関する理論と知識、さらに効果的なリーダーシップを発揮するノウハウを身につけ、「行動目標」を設定する。その後、参加者は職場で行動目標の実践に努める。これが「Step2」の「職場における実践」にあたる。基礎研修後3カ月ほど経過してから、「Step3

職場におけるリーダーシップ・チェック」が行われる。ここではトレーニングに参加したリーダーの部下たちが「上司の行動目標」の実践度について評価する。さらに「Step4 フォロー研修」において、「基礎研修」後の実践をふり返り、「部下による評価データ」を分析する。そして研修の終わりに「行動目標」を「リフレッシュ」して次のステップにつなげていくことになる。その後も「Step5」「Step6」と続くが、それは参加者の自主的な実践活動に委ねられる。

現在、筆者は株式会社インターリスク総研と連携し、ここで紹介したモデルを基にして、さらに洗練された効果的な「リーダーシップ・トレーニング」の開発を進めている。

9 おわりに

組織の安全を確実なものにするには、設備や機器の導入、制度の改善だけでは十分でない。そうした「環境要因」のもので、ものをつくり、サービスを提供するのは人であり、集団である。組織で起きる事故や不祥事を防止するには、「人間集団」について理解を深めるとともに、そこから得られた知見に基づく実践的なアプローチが欠かせない。

以上

※本稿の図はすべて筆者が作成

参考文献・資料等

- 1) 吉田道雄「組織における倫理的行動に関する研究(3):民間企業従業員の自由記述をもとに」熊本大学教育学部紀要、2015年、Vol.64、305-310頁
- 2) 吉田道雄「組織における安全の人間の側面: グループ・ダイナミクスからのアプローチ」患者安全推進ジャーナル、2013年、Vol.30、36-44頁
- 3) 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年
- 4) 吉田道雄「医療事故の人間の側面: 組織安全と集団規範」医療経営最前線、2002年、Vol.7(144)、56-58頁
- 5) 吉田道雄「人間理解のグループ・ダイナミクス」ナカニシヤ出版、2001年
- 6) 吉田道雄 他『リーダーシップと安全の科学』三隅二不二(監)、ナカニシヤ出版、2001年
- 7) 吉田道雄「組織安全の行動科学」集団力学、2001年、Vol.18、5-26頁
- 8) 吉田道雄「組織と人間の安全: 『組織安全学』を求めて」電気評論、2000年、Vol.85(8)、7-10頁

なお、筆者のホームページ ymichio.chu.jp/ のメニューにある「Repository」で「リーダーシップ」や「組織安全」に関する論文、読み物140本をダウンロードできる(2017年12月現在)。また、「味な話の素」と名付けたコラムでも本稿と関連のある話題を取り上げ毎日更新している。