

米国社員にもある「沈黙は金なり」の発想

昨年 9 月に出版されたハーバード・ビジネス・レビュー(日本語版)は「沈黙は金なり」症候群(原題: Why Employees Are Afraid to Speak)という記事を掲載している。著者はペンシルバニア州立大学 James R. Detert 助教授、ハーバード・ビジネススクールの Amy C. Emondson 教授である。

このテーマに関して、私たち日本人は「アメリカ人社員は会議では挙手をしてよく発言する。マネジメントに堂々と自己主張する。」などと理解しがちである。しかし、この記事は、そのような理解が必ずしも正しくは無く、アメリカのビジネス社会でも、沈黙は金なりと考える社員が多くいることを紹介している。

これは米国の大手 IT 企業の社員 200 人に実施したインタビュー調査の結果の紹介である。この調査のそもそもの目的は「上司に何かアイデアを提案しよう」「いや、しまっておこう」という要因を体系的に把握するために実施されたものである。

企業文化に関する調査では、回答者の半分以上が「忌憚無く発言したり、これまでのやり方に異議を唱えたりするのは得策ではない」と答えたという。しかも、「製品、製造プロセス、業績などの改善につながる独創的なアイデアの提案」をためらっているという。当然のことなのだが、「発言することのリスクは自ら引き受けなければならない。」「また、アイデアを提案したところで、吉に転ぶか、凶に転ぶかは分からない。」そこで防御本能が働いてしまい、みな押し黙る。

「お偉方は、プロジェクト、業務プロセス、問題点について、誰よりも理解しているという自負があるだろうから、彼らに修正や改善を提案すれば、「きっと快く思わないだろうというのである。もちろん、社員たちの勝手な忖度である。」

企業文化そのものを見直すことが必要

著者は上述の社員の忖度を無くし、社員から自由にアイデアを出させ、発言させるためには、「企業文化そのものを抜本的に見直し、発言によるコスト(即発言者に跳ね返ってくるリスク)とメリット(組織への貢献)について、社員たちの認識を変える」必要があると主張している。そして、このコストを軽減するためにはリーダーが積極的にアイデアの提案を奨励し、受け入れていかなければならない。」「何か発言があれば、管理職が個人的に承認してやるだけでなく、その見えないコスト具体的な報酬によって相殺するとよい」と述べている。

私が参加している外資系の人事マネジャーの勉強会で幾度となく議論されてきたのはこの「シニアマネジメントやリーダーが積極的にアイデアの提案、社員の発言を奨励することの重要性である。」 かつて、PMI News でも、インテル社の日本法人社長が

日本の管理職にもっとアメリカ本社に意見を言うて欲しい、雑音を出して欲しいとキャンペーンを展開した事例を紹介した。元 P & G 社の友人は「P & G 社では、会議で管理職がとるべき規範が確立されていた。先に上司が発言をするとその他の社員はその意見に流されてしまう。そのために一番下の職位の社員から発言させるというルールが常に実践されていた。」と語る。

短編小説「ニワトリを殺すな」

経営コンサルタントの(株)アスピレックスの社長町田秀樹さんが書いた「ニワトリを殺すな」という短編小説がある。彼が本田技研工業で働いたときの経験をもとに書かれたものだ。企業の文化がアイデアの提案、社員の発言を奨励するうえで、いかに大事かを訴えており、興味深く読んだ。以下一部を引用する。

「ニワトリという動物は、一羽がちよっと血を出していると、寄ってたかってその傷のところをつついて、殺してしまうんだ。だから、ニワトリが傷ついた時は隔離しなければ駄目だというくらいだ。あの張り紙は、このようなニワトリ会議を開いてはいけないという戒めの言葉なんだ」

「それはつまり、傷ついたニワトリというのは失敗した人という意味で、その人を責めてつぶしてしまうような会議をしてはいけない...ということでしょうか」

「その通りだよ、デビット!」ジェームスは嬉しそうな顔をしてデビットを誉めた。

「君は実に今日の会議をよく観察していたようだ。」

「だいたい、研究開発というものは失敗の繰り返しであって、99%以上は失敗を覚悟しなければならないものなんだ。新しいことをやるってそういうものなんだよ。だから、経験のないことをやって誤るのは本当の失敗ではないんだよ。私はそう考えているんだ」

ジェームスは身を乗り出しながら大きな声で話し始めた。

「新しいことに対して本当に真剣に考え抜いて努力もした、だけれどうまくいかなかった、これを責めてしまったらどうなると思う? たいていの人間は失敗するのをこわがって、次からは新しいことをやろうとしなくなるだろうね。そして、はじめから無理だと諦めてしまうようになるよ。そうなるとうち何も生まれなくなってしまう。」

編集後記

米国においてもリーダーの奨励があっただけで、社員の積極的な発言が可能となっていることを学びました。また最近、別の記事でそのような組織文化醸成の責任者が不明確な場合がアメリカにおいてすらあることを知りました。さて、あなたの会社や組織では誰がイニシアティブを発揮していますか? 野尻