

アメリカのビジネス界でも、「恐れずに上司に意見を述べる」社員は少ない

私たちはともすれば、西欧社会では一人ひとりがしっかり自己主張でき、会議でたとえ少数意見でも声を上げていると思っているが決してそうではないことがいろいろな文献から知ることができる。この分野で研究を続けているハーバード大学ビジネススクールの Amy C. Edmondson 教授は現在コーネル大学の准教授である James R. Detert と「Everyday failures in organizational learning: Explaining the high threshold for speaking up at work」という論文を発表。その際、教授がインタビューに答えてその内容を解説している。(20 March 2006 Harvard Business School Working Knowledge)

教授は調査する中で、アメリカ社会の組織において「多くの人々が上位者に意見主張をすることを危険だと感じていること」を新たに発見した。そして「何故リスクを冒すこと、そして上位者に主張をすることをためらうのだろうか？」との質問に対し、上位者に主張することを恐れ、沈黙するのは、まず人間生来の資質にその原因があるとしている。進化的にみても、人間はある種のリスクを過大評価するようになってしまっており、「本当は存在しなかったかもしれないリスクから『逃げる』のほうが生存のためにも理にかなっていた。その結果として、精神的かつ物質的な幸福を損なうリスクを避けようとする感情と認識のメカニズムを、私たちは代々引き継いでいる」と説明する。

もうひとつの原因として、「現代ビジネス社会では、私達のほとんどが階層的な組織と権限に基づいて職務を行う上司に依拠して、自らの経済的基盤や対人関係のほとんどを形成しています。従って、上司を傷つけることを恐れるのは自然なことであり、よく見られることです。権威に挑戦するような態度で、また組織の重要な制度に批判的な態度で、意見を言えば必ず、上司と問題を起こすことになります。(中略)したがって、『いま発言するとまずいな』と判断すれば、人々が黙ってしまふことは別に驚くべきではありません。」と教授は解説している。

オープンで、上司に意見を主張することを奨励する文化を持つ組織はまだない

どのようにすれば、上司に意見を主張することを恐れる文化を変えられるだろうかとの質問に対し、「それは難しい！多くの組織はいろいろ努力を重ねてきているが、意見主張すること恐れる文化から、『自分たちの組織は、オープンで、上司に意見を主張すること奨励している』と社員が感じられる文化を全社的に創り上げた組織にはまだ行きあたっていない」と語る。「しかしある特定のグループや部門でオープンな組織風土を構築し、議論、討論、実験を熱心実践しているケースがあることも事実です」とも語る。

「上位者に意見主張することが期待されており、組織も望んでいると人々が信じられるように文化を変えるには、かなり大胆な変革への意思を経営陣が表明する必要があります。たとえば、オープンコミュニケーションができる人を主要な役職に登用する。意見主張することによって罰せられることはなく、褒められるといったことを社員にわかりやすく説明する。社員の評価・報酬制度を抜本的に変える、などが事例です。」しかしながら、現実には、「自分の上司という具体的な個人に意見主張をしなければなりません。組織の文化が発言することを奨励するものであるとしても、人々は、自分のボスに直接主張することをやはり恐れることは大いにありえます。したがって、すべての管理者にとって、部下に意見主張させることが職務とさせる必要があるのです。」

オープンコミュニケーションの文化はタフでもある

「意見主張が当然とみなされ、奨励される組織においては、人々がストレートであるため、ある意味ではかなりタフな、厳しい組織となる可能性があります。意見主張が実現できればすべてがうまくいくというものではありません。そのような文化を導入した組織では良いこと、好ましくないことの両面があることを知り、それらにどう対処すべきかを学んでいます。そのような文化を形成したとしても、困難があり、楽しい組織にならないのであれば、なぜあえてそのような文化を構築する必要があるのかという疑問をもたれるでしょう。」それに対し、「経営幹部そして管理職すべてにとって、上りがってくる情報はすべて意味あるもの、と私たちは考えている。すなわち、管理職は、組織で現場に最も近い人々、顧客に最も近い人々(そのような人々は問題や新しいアイデアを認識できる最もよい位置にいる)の声を聞く必要があるのです。」と教授は明快にビジネスの観点を説明する。

オープンコミュニケーションにおいては、人々がストレートに意見を主張するタフな、厳しい環境を受け入れることが条件となるという教授の説明に接し、心地よい響きの「オープンコミュニケーション」という文化が持つこの厳しい側面がほとんど理解されていないことに気づいた。そして、組織のリーダーたちの多くはこの側面を受け入れる覚悟が出来ていないと思った。

編 | 集 | 後 | 記

「若い人で非常に気になるのは、討論を嫌がりますね。なぜなのかよくよく訊くと、何か言うと相手を傷つけることになる。そういう変なヒューマニズムがある。議論というのは勝ち負けの問題じゃないから傷つくはずないんだけど」これはかつて故丸山眞男東京大学名誉教授がある座談会で述べた言葉。オープンコミュニケーションに関し、Edmondson 教授が指摘することと相通するものがあります。この話を妻にしますと、「夫婦間でもこの厳しい側面を受け入れてくださいね」と注文が来ました。野尻