



[視点2] 先取り志向の組織論

従業員の主体性を 高めたいなら 「失敗を責めない」ことだ

山口裕幸氏 九州大学 大学院 人間環境学研究院 教授

チームメンバーの主体性・自律性を
一体どうしたら引き出せるのか。
そのことに悩んだことのない
マネジャーは、いないのではないか。
そこで、チームワークの心理学や
組織心理学を研究する山口裕幸教授に
メンバーの主体性を高める方法、
先取り志向の組織を作る方法について伺った。

「プロアクティブ行動」や「プロアクティブ組織」に注目する企業が増えてきている。プロアクティブは「自発的な」「主体的な」「先取り志向の」といった意味の言葉で、対義語はリアクティブ(受動的な)である。主体的に行動を起こす従業員を増やすにはどうしたらよいか、従業員の先取り志向を促せる組織を作るにはどうしたらよいかを、多くの企業が知りたがっているのだ。

プロアクティブ行動が注目されるのは 日本人の多くがリアクティブだから

いま日本でプロアクティブ行動・組織が注目される背景に、「イノベーション」があるのは間違いない。企業がイノベーションを生み出すには、従業員一人ひとりが主体的に動く必要がある。

しかし、注目の理由はそれだけではないだろう。全体的に見て、日本人にリアクティブな傾向があるのも大きな原因だと思われる。その証拠に、「指示待ち族」という言葉は、実に1980年代からある。責任を避けて無難に行動する従業員が日本企業に多いのは、何も今に始まった話ではない。

最近の学生たちを見ていると、両極化が進んでいると感じる。20~30%は非常にプロアクティブで、ボランティア活動や企業インターンシップなどにどんどん飛び込んでいき、海外にも積極的に出ていくが、残りはやはり受け身的だ。時代が変わったからといって、こうした国民的なメンタリティがそう簡単に変わるものではない。だからこそ、プロアクティブ行動を引き出す組織を作る必要があると、多くの企業が感じているのだと思う。

マネジャーが、メンバーの 「ボケにノる姿勢」をもてばいい

日本人だけでなく、人は誰も「失敗回避傾向」を心に抱えている。私たちは基本的に、何かを変え

るのがあまり好きではないのだ。なかでもリアクティブな人に、一步を踏み出す勇気をもってもらうのは難しい。だから、プロアクティブ組織を作るのは決して簡単ではない。リアクティブな組織をプロアクティブにするには、従来のマネジメントを根本的に変えていく必要がある。

その際、最大のポイントとなるのは、失敗を責めないことだ。人が無難な行動をとってしまう最大の原因は、失敗を恐れるからだ。失敗を恐れることなく働ける環境を作れば、自然と従業員の主体性は高まり、プロアクティブ行動が増えていく。これが大原則である。

その上で、メンバーの自発的行動を醸成するマネジメントが肝心だ。行動観察研究所の松波晴人氏は、そうしたイノベティブなマネジメントを漫才の「ボケ」と「ツッコミ」で説明する。メンバーが少し常識からズレた発想(ボケ)をしたときに「なんでやねん」とツッコミを入れてしまえば、メンバーが主体的に考え、行動する機会を奪ってしまう。「イノベーションとは、『漫才のボケに対して、ノること』である」(松波氏)*。マネージャーが、サントリーの「やってみなはれ」に代表されるような「ボケにノる姿勢」をもてば、メンバーは自発的に動くようになっていくのだ。

ただし、それは放任主義がよいということではない。失敗を責めず、ボケにノる一方で、「仕事の目標をゆるがせにしない厳しさ」と「人間的な思いやり」を上手に使い分けながら、彼らを見守り、成果やプロセスと一緒に振り返るこまめなマネジメントが求められる。また、「5年後、10年後を考えてみる」「経営者の立場で考えてみる」といったことを奨励して、メンバーの「視点のみほぐし」をすることにも効果があるだろう。彼らの当事者意識や未来志向が高まっていくはずだ。

先ほども言ったが、プロアクティブ組織の実現は簡単なことではない。何よりもマネージャーの覚悟が必要だ。マネージャー自身が、慢心しないよう絶

えず自分を揺さぶりながら、主体的に行動してイノベーションを起こしていくことが求められる。その姿勢を見せ続ければ、メンバーは自然とついてくるだろう。経営者はもちろん、ミドルマネージャーがそうした姿勢を大切にする組織は、どんどんプロアクティブになっていくに違いない。

自ら問いを立てることが 主体性を高める原動力となる

日本人がリアクティブ傾向をもつ理由はいくつか考えられるが、その1つに「教育」の問題がある。数学や物理には正解があるが、政治、経済、歴史などの社会科学・人文科学の多くは解が1つではない。しかし、日本の教育は正解を求めるものばかりで、正解のない問いに「自分なりの答え」を出すことを重視してこなかった。そのことが、日本人がなかなかプロアクティブになれない大きな理由の1つだと感じている。自分なりの見方や意見が、主体性の根幹を支えるからだ。

現在、私も含めて多くの大学教員は、学生たちを積極的にフィールドワークへ誘い、現場に触れて対話する機会を提供している。その上で自ら問いを立ててもらうことで、一人ひとりが主体的に研究に取り組めるよう工夫しているが、その方針をさらに強化する必要があるだろう。

ビジネスも正解のない世界だ。そこでプロアクティブ行動を起こすには、自ら問いを立てる力、自分なりの考え方や見方を起点に相手と議論できる力が欠かせない。大学同様、企業でも、従業員が自ら考えるチャンスや対話・議論の場を増やすことで、「主体性を高める文化」を醸成していくことが、今後ますます重要となるだろう。

* 松波晴人 松波の気づき「イノベーションとは、『漫才のボケに対して、ノること』である」<http://www.kansatsu.jp/service/kansatsu-x/column/detail/192>



山口裕幸(やまぐちひろゆき)
1981年九州大学教育学部卒業、1991年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得満期退学。専門分野は社会心理学、集団力学、組織行動学。『チームワークの心理学』(サイエンス社)、『〈先取り志向〉の組織心理学—プロアクティブ行動と組織』(共・編、有斐閣)など著書多数。