

第 13 回： 性善説の経営科学

1. イントロダクション

- ・ 経営者(に限らず、人)の気持ちは全て伝わる ▶ 麗王(れお)での1万時間： 毎日5時間、年間300日、過去8年間、1.5万人との会話 ▶ 人とのつながり、自分の在り方が相手に与える影響、自分の心(人を裁く心、受け入れる心、励ます心)のひとつひとつが、どのような結果をもたらすかを「視覚化」できる ▶ 「自分が受け取るものの全ては、自分が引き起こしている」ということが、形になる場所

2. 経営者の世界観

- ・ ダイビングショップの「ゴミを拾わない社員の話」、再び ▶ **ダグラス・マグレガー(1906-1964) 心理学者・経営学者、MIT教授** ▶ 組織は経営者の思い通りに(世界観の通りに)作られている ▶ 「リーダーシップの問題は、その実行過程よりも前提(世界観)に問題がある」 ▶ 経営者の価値観(心)が最大の費用になり得る
 - ゴミを拾わない従業員の人間性を疑う？ 人間はすべからずゴミを拾う存在では？ ゴミを拾わなくさせている原因があるのではないか？
 - 「女性はどうぞすぐ会社を辞める」という世界観を持つ経営者 ▶ 言葉や態度の端々にその気持ちが表れ、従業員に伝わる ▶ 女性従業員はやる気を失い結婚退職 ▶ 「やっぱり女は…」 ▶ かくして、経営者の思いどおりの組織が現実化する ▶ 本当の問題は何だろうか？
 - 経営者の意思は100%叶っている、経営者は常に思いどおりの組織を生み出している
- ・ マグレガーの **X理論・Y理論** = 生産性を上げるために、人とどう接するかの種類：
 - 経営者の人間観の違い ▶ X理論、Y理論は経営管理様式ではなく、(経営者の)人間観の基礎にある仮定のこと ▶ どのような方法で人間を管理するのがもっとも効果的だと仮定しているか(暗黙の仮定を含む)、経営者がどのような仮定に立って人材を管理しているかで、企業の性格(管理方式)が決まる
 - 経営者の持つ「人間観」は経営の重大な変数である
 - **X理論型の経営者** ▶ 「人間は完全に信頼できる存在ではない」「一生懸命働きたいと本気で思っていない」「行動をチェックし、動機付けする必要がある」 ▶ モチベーションを「高める」という発想 ▶ 恐怖、不信、強制、飴と鞭、権威主義によって管理する組織と社会
 - ◇ 「人間はだらしがない」 ⇨ 「自分以外の人間がだらしがない」、と考える ▶ 人間には優劣がある ⇨ 自分は他人(従業員)よりも優れた人間である ▶ 経営者個人の優越願望の投影であることも少なくない
 - ◇ X理論を支持する経営者は、その世界観を自分の経営管理哲学として利用している ▶

労働者を X 理論的に扱えば、彼らが別様式の行動をとることなど不可能 ▶ 労働者が取る行動は、当然 X 理論の予見したとおりのものとなる ▶ 従業員が「生産的」でないと、経営者は報酬か罰を導入する

◇ 権威主義的で上の階層から圧力をかけられた条件の下では、一時的に生産性が向上するという実験結果が報告されている(リッカート) ≡ 「第一の生産性」

◇ 圧力条件における生産性向上率は、参加型の経営管理条件の向上率を上回っていたという ▶ しかし、その他の人間的な結果、忠誠心、仕事への関心、仕事への集中度などが低下し、就業態度が悪化 ▶ 財務諸表に記載されない人的(簿外)資産と、目に見える売り上げの交換を行ったことになる ▶ 短期的に利益を上げることはそれ程難しくない ▶ 長期的課題と短期的課題を峻別する経営科学が必要

➤ **Y 理論型の経営者** ▶ 普通の人間にとって、仕事は休息や遊びと同じく自然なものであり、皆働くことを望んでいる。やりがいのある目標だと思えば大抵の人間は自己統制しつつ、自発的に仕事に取り組み、積極的に責任を引き受けようとする。彼らのひたむきな態度は怖れから来るものではなく、報酬、とりわけ達成感や自己実現といった目に見えない報酬によって導かれたものである。平均的な人間には、創造性や独創性が大いに備わっている

◇ 「第二の経済」の課題は、従業員を動機付けることではなく、従業員が最大限の貢献をしようと進んで努力する(動機を「回復する」)よう、環境を整えること

◇ 子供のときは、明日のことを煩わず、今この瞬間を、全力で、火の玉のように生きていた ▶ すべての人間は、もともと情熱を持って生まれて来た

◇ いま、この瞬間、「何か問題はあるだろうか?」「やらなければならないことはあるだろうか?」 ▶ 人間の悩み、不安、恐れは、100%が未来にある

・ あなたの世界観は行動で伝わる

➤ 尊厳、尊敬、自尊の意識といったものは、実にたやすく与えることができるし、経済的負担は殆どない ▶ 要は経営者の姿勢の問題 ▶ 経営者が深い共感を抱き、労働者の気持ちを十分に理解すれば、彼の気持ちが様々な形でにじみ出る

➤ エアライン地方支店開設の話: 「1週間で交代」 ▶ 「仕事がつまらない」というメッセージ ▶ もともと価値のある仕事、もともと情熱のある社員、これを顕在化させるために何ができるか? これが経営の本当の仕事である

3. Y 理論の生産性

- ・ Y タイプの成果は長期的に、殆どの場合 X タイプをしのぐ ▶ X 理論、Y 理論は既に「理論」ではなく事実である(エイブラハム・マズロー)
 - 1986 年コロンビア大学の研究 ▶ 495 の組織を対象とした、人事慣行と事業性の相関調査
 - ◇ 収益・利益を従業員に分配する企業、広く社員に情報開示する企業、(知的な意味で)社員参加型経営企業、柔軟な労働(フレックスタイム、ローテーション、権限委譲) ▶ Y 理論的な要素と好業績との間には強い相関がある(収益の説明変数の 2/3 を占める)
 - Chip Conley(TED プレゼンテーション): マズローは人間の欲求段階説を企業に応用
 - ◇ 欲求の段階が低いほど目に見えるもの、欲求の段階が上がるほど目に見えないもの、に関わる ▶ 目に見えないモノ、欲求の高い段階を充足するほど、企業のパフォーマンスが著しく向上した
 - サンマリーナ: 従業員との面接で、彼らが望むものがいかにささやかなものか、いかに第一段階(生存)欲求に関するものであるか、そしてそれがいかに長期間放置されていたか、を知って愕然とする
 - 個人欲求を 5 段階の上位に導くことを経営の目的にしたら? 生産性は上がるだろうか? → やがて人間は金銭よりも、高次の欲求を追及する(マズロー) → **金銭は、人間の欲求階層において低次のものであるという事実** → 金銭によって動機付けられている組織は、成熟度合いが低い → 人はひとたび安心感を抱き、空腹の悩みから開放されると、仕事の種類やレベルに関係なく、学習することと、成長することだけを求めるようになる → サンマリーナで「人間的な成長」「人の役に立つ」ことを唯一の考課項目にしたことの根拠
- ・ X 理論よりも、Y 理論が生産性を生むのであれば、事業を非効率にしているものは、経営者の X 理論的な世界観である ▶ 企業最大の費用は経営者自身?



- ・ **心理的健康と Y 理論的経営管理とは相互関係にある** ▶ 心理的に健康な人は、自発的、本能的に Y 理論的経営管理を実践する傾向にあり、心理的に病んだ人は、X 理論的経営方針をとることが多くなる ▶ Y 理論的経営管理の方が働きやすいという人間を調べてみると、X 理論を好む人よりも健康な精神の持ち主であることが多い
 - 心臓外科医メイヤー・フリードマン 50 年代の研究、心臓病にかかりやすい患者の共通点 ▶ X 理論的で、過度の競争意識、攻撃性、短期、切迫感

- ・ **そこには人間しかいない** ▶ それにも関わらず、多くの X 理論経営者は「人間が存在しない世界観」に生きている
 - ウィキペディアに経営者は存在しない ▶ そもそも、経営の存在自体が企業最大の費用なのでは？ ▶ そもそもマネジメント(管理)は人間の本性とは一致しないのではないか？
 - 報酬や罰則など、外的な動機付けではなく、自己実現、公共心など、内的動機付けが生み出す飛躍的な生産性と経緯イノベーションが世界的に実証され始めている
 - 従来、「個人目標」は常に「組織目標」の下位概念だった ▶ アメリカを基点に、企業は「個人目標」と「組織目標」に整合性を持たせようと努力し始めている ▶ 「個人目標」と「組織目標」が水平概念に ▶ 個人目標を組織目標よりも上位に置いたらどうなるか？ ≡ 両者が 100% 整合するという事 ▶ 組織の自己実現は、社員の自己実現によってもたらされる ▶ 朝起きて、仕事に行くことが待ち遠しい人生 ▶ 最高の管理者は、自分が管理する労働者の健康を増進する
 - 究極の経営計画 ▶ 自分に嘘をつかずに、「第二領域」を生きている人材だけで運営されているリゾート、航空会社 ▶ この会社は顧客にどのような「サービス」を提供することになるだろう？ 顧客はどのように感じるだろう？ この企業はどれほどの収益を生むだろうか？ ▶ 月曜日が待ち遠しい・週末が憎い会社を作る

- ・ **人間関係は幸福に欠かせない、Y 理論は良好な人間関係に欠かせない**
 - マーティン・セリグマンの研究：「素晴らしく幸せな人」と「そうでもない人」たちを隔てる唯一の外部的要素は、「豊かな、満ち足りた人間関係」の有無だった ▶ 互いに大切だと思いつている人たちと触れ合い、さまざまな出来事、思い、感情を分かち合うことは、人生のすべての領域における充実感と喜びを濃縮し、痛みを和らげ、幸せを増幅する効果がある
 - ◇ どんな人間関係も幸せに重要な影響を及ぼしますが、何と云ってもその意味で抜きん出ているのは恋愛関係

4. 最も優しい人は、時間に余裕のある人

・ 根本的屬性認識錯誤(Fundamental Attribution Error)

- 「人の正直さは各人の性質による」という一般認識に対して、「正直さの多くは状況や環境に依存する」という事実 ▶ 人間の性格は一貫的なものだと思い込む傾向を「根本的屬性認識錯誤」または「根本的な帰属の誤り」と呼ぶ ▶ 人は他人の行動を解釈するとき、その性格的な特徴を過大評価し、状況や環境の重要性を過小評価する ▶ **従業員が高い人間性を発揮するための労働環境を経営が整えることの重要性が著しく過小評価されている**
- 「良きサマリア人」の実験 ▶ 新約聖書のルカ福音書にあるエピソード：『ある旅人がエルサレムからエリコへ通じる道の途中で追いはぎに襲われ、半死半生のまま道端に打ち捨てられた。通りかかった司祭もレビも(どちらも人徳のある敬虔な人と見なされている)立ち止まらずに「道に反対側を通り過ぎていった」。ただ一人助けたのはサマリア人(軽蔑されていた少数民族の一員)で、「近寄って傷の手当をし」宿場まで連れて行った。』

プリンストン大学のダーリーとバツソンは任意に選んだプリンストン神学校生に会って、聖書のテーマに基づく短い説教を依頼する。そして、近くにある別の建物まで歩いて行って、発表してもらう。神学生が会場まで行く途中で、道で行き倒れになっている人に出会う。頭を垂れ、目を閉じ、咳き込んだり呻いたりしている。さて、このとき誰が立ち止まり、助けようとするか？

ダーリーとバツソンは、三種類の変化を工夫した。①実験を開始する前に、神学生たちに神学研究を選んだ動機に関するアンケートを実施した。「宗教を個人の精神的な充足の手段だと思えますか？ それとも日常生活に意味を見出すための実践的な手段だと思えますか？」②次に依頼する談話の主題に変化を持たせ、「職業としての聖職者と宗教的使命の関係」を主題にする神学生と、「善きサマリア人のたとえ話」を主題にする神学生に分けた。③実験の主催者が神学生に出す指示にも変化をつけた。神学生を送り出すときに、時計を見ながら、「あ、遅刻だ。向こうでは数分前からきみを待っている。急いだほうがいい」という場合と、「まだ数分の間があるが、そろそろ出かけたほうがいいだろう」という場合に分けた。

さて、ここでどの神学生が「善きサマリア人」を演じるかを予想してもらうと、答えはかなり一貫したものになる。人助けのような実践的な手段として聖職者の道を選んだ神学生で、「善きサマリア人」のたとえ話を読んで思いやりの大切さをあらためて肝に銘じた神学生がそうだと、いう答えが大半を占める。ほとんどの読者もこの答えに同意すると思う。ところが、実際はどちらの要素も大勢に影響を与えないのだ。「善きサマリア人のことを考えている人にとって、困った人を助けるといふ、願ってもない状況があるというのに、それが行動に結びつかないとは想像し難い」とダーリーとバツソンは結論する。「ところが、これから善きサマリア人について話をしにいく神学生が、急ぐあまり文字通り被害者を飛び越えていくケースさえ見られた」

この実験で神学生の行動を唯一左右したのは、「急いでいるかどうか」ということ。急いでいるグループで立ち止まったのは 10%、数分の余裕があることを知っているグループの場合は 63% だった。言い換えると、この実験が示唆しているのは、「行動の方向性を決めるにあたって、心に抱いている確信とか、今何を考えているかというようなことは、行動しているときのその場の背景ほど重要ではない」ということだ。「あ、遅刻だ」という言葉が、普段は哀れみ深い人を他人の苦しみに冷淡な人に変える働きをしたのだ。