

リスクマネジメントと コミュニケーションーその2

松井 潤吉（まつい じゅんきち） SEF コミュニケーション研究会

前編（9月号）で、優れたリスクマネジメントを行うためには「人材育成」と「コミュニケーション」が不可欠と述べた。しかも、その両方を懸命に努力しただけで好ましい結果が保証されるわけではなく、「桎梏（しっこく）」とでも言うべき多くの障害があるためリスクマネジメントを困難な仕事にしているとも述べた。今回は桎梏の中から主なものについて、その概要を述べ、それらを克服する方法について愚見を述べたい。

——リスクマネジメントの桎梏——

優れたリスクマネジメントを阻む多くの要因が社会心理学の研究成果として、1970年代以降に報告されている。わが国特有のものもあるが、欧米でも研究されている。

その主なものを紹介する。

1. 社会心理学系(主として西欧の研究成果)

(1) 意思決定論

意思決定者が単独で重要な決定を下すときにどのような落とし穴が待ち受けているか、間違いややすいポイントをあげ、その克服法についての研究が進んでいる。

一例として「プロスペクト理論」をあげると、いま、①確実に8万円を得られる選択肢と、②確率85%で10万円を得られる（15%は何も得られない）という選択肢があった場合、ほとんどの人は①を選ぶ。一方、③確実に8万円を失

う選択肢と、④確率が85%で10万円を失う（15%の確率で何も失わない）という選択肢があった場合、ほとんどの人は④を選ぶ。数理的にはいずれも間違いである。

意思決定においては同様の心理的な落とし穴が多数あり、これらを体系的にまとめた「意思決定学」という学問がある⁽¹⁾。

(2) Groupthink(集団思考)

重要事項を会議で決定するときに陥りやすい心理的定理「Groupthink」が米国の心理学者I.L.Janis氏によって指摘されている。「纏まりの良い集団で、会議など皆の意見を集約して物事を決めようとするとき、反対意見を抑制するような力が働き、後から考えると信じられないようなリスクの多い案が採決されることがある」というもの。日本軍の真珠湾攻撃の直前に開かれた米国海軍の会議など、数多くの実例をあげている。子供のころから「自分の考えは皆の前で堂々と言いなさい」と躰けられているはずの米国でさえ、このような結果になるわけで、ましてや、日本社会は皆の気持ちが一つになりやすい特性を持っているので、重要事項を会議で決めるのは危険である⁽²⁾。

(3) 権威主義

第2次世界大戦中の「ホロコースト」について、大戦後「なぜあのように大規模な集団ヒステリー行為が行われたのか？」が研究された。その成果が「権威主義」である。まとまりの良い組織ではいわゆる「カリスマ」のような存在

が生まれやすいのだが、場合によってはそれが強圧的支配者となり、組織の健全な判断機能を麻痺させるという最悪の結果に繋がる。わが国でも古くは関東軍、最近ではオウム教団などがその例である。メンバーは倫理観を失い、組織ぐるみで危険水域へ突入していく。このような兆候はどんな組織にも存在するので、萌芽の段階で刈り取るべきであると指摘する岡本浩一氏の著書を参照して欲しい⁽³⁾。

2. わが国特有の伝統的・旧弊的企業文化

これらは皆「社員の気持ちを一つに」を際立たせる特性であり、前述の「Groupthink」と併せて特に注意すべき障害となる。

(1) 家の論理

伝統的な日本の「家」に現れる集団の特色は、近代的な企業組織にも色濃く残っている。創業者一族を中心とするような企業のみならず、一般企業にも「家族的な雇用関係」を見ることができる。経営者と従業員は契約を結ぶというよりは、「縁あって結ばれた仲」となり、従業員

は家族の一員として「丸抱え」の関係になる。家長（社長）と家族（従業員）の間は親子関係のようになり、恩情と庇護の関係が働いて絶対服従の傾向を強める^{(4), (5)}。この場合、現場の従業員からの下意上達が円滑か、あるいは「家のソト（社会）を見据えた人材育成ができるか？などの問題が予見され、リスクマネジメントの立場からは好ましくない要因となる。

(2) タテ社会の人間関係

わが国の企業組織ではウチとソトの区別意識が強く、ウチではタテ（上司と部下など）の結びつきが強い底辺のない三角形のようなモデルで示される。そのタテの関係では契約精神が欠如し、エモーショナルな関係で結ばれている。したがって、論理より感情が優先し、真の論理的議論は行われ得ない。リスクマネジメントの立場からは、やはり下意上達の難しさや、バランス感覚に優れた人材育成ができるかというおそれが生じる⁽⁴⁾。



図1 所属する組織の価値基準が狂ったとき、個人は正しい価値基準に留まれない

(3) 日本的集団主義

外国人から「付和雷同」と同義語の「集団主義」と誤解されているフシもある「日本の集団主義」だが、一皮剥くと、実はしたたかな打算に基づいた「賛同」であるという指摘がある。自律性を失った人間が組織に隸属・依存するわけではなく、結局は自分自身への福利となることを知った上で、集団の組織的活動にコミットする計算づくの行為ということである。リスクマネジメントの観点からは、社会正義に基づく発言が抑制されるおそれがあり、好ましくない要因の一つとなる⁽⁶⁾。

(4) 甘えの構造

企業組織内部は依然として伝統的な義理と人情の世界で、先輩・後輩、上司と部下などの間に「甘えの構造」が根強く残ると指摘する。これも義理と人情にはさまれて論理的な議論を抑制する結果を招くので、リスクマネジメントの観点からは好ましくない文化と言わねばならない⁽⁷⁾。

3. 最近の企業内外の経営環境

加えて、最近の企業内外の経営環境がリスクマネジメントに影を落としている。次に代表的ないくつかを示す。

(1) サイレントで良い子

1960年以降生まれの多くの若い人たちと、それ以前に生まれた人たちとの間にはギャップがあり、行動規範が異なっていると私は感じている。経営者は、若い年代の人たちに対して、「サイレントで良い子だが一步前へ出ない」とか「気が利かない」などと評している。私もほぼ同感だが、若い本人たちに責任はないと思う。しかし、積極性の欠如は「人に伝えたい熱意」の低下を招き、コミュニケーションが不得手となる。リスクマネジメントの観点からは真に具合の悪いことであり、若い方々の自覚と先輩各位による指導により改善されることを願っている。

(2) 世情にいう「コンプライアンス経営」でよしとする経営者

CSRなどということが喧伝されるためか、コンプライアンス経営を金科玉条のごとく考える経営者が少なくない。しかし、これから経営

が目ざすところは、「すべてのステークホルダーに満足してもらえる経営」であり、Public Acceptanceに則る「PA経営」ではないだろうか。従業員、顧客、株主、協力会社、地域住民などのすべてから歓迎される経営を目指すべきであろう。それには揺るぎない高邁な経営理念を樹立し、永続させることが重要となる。一時の経済環境などに揺れる法体系に惑わされ、法を守ればよしとする経営姿勢では、従業員のモチベーションは低いままとなって、リスクマネジメントにはマイナスとなる。

(3) 「労働ピッグバン・労働改革」「成果主義賃金制度」「非正社員の増加」など

いわゆる「労働ピッグバン」と称する一連の労働法制改革や、その道具立てとしての成果主義賃金制度の導入が行われている。目的や趣旨は理解できるが、その導入方法がいかにも杜撰である。労働市場の流動性一つとってもいまだに柔軟性を欠くわが国では、勤労者へのセーフティネットも不十分なままであり、杜撰な方法で導入すれば勤労者のモチベーションは低下し、角を矯めて牛を殺すことは必定である。

4. 数多くの「桎梏」を克服する方法

以上のように、今日の経営環境にはリスクマネジメントを阻む数多くの桎梏が存在する。経営の基本的欲求は「利益を出したい」ということだが、ここに述べた桎梏などがそれに重なったとき、リスクマネジメントを失敗することが多いようだ。注意したい点について、自分自身の反省を込めて述べると、

(1) 経営層(特に理系出身の)に求められること

- リスクマネジメントの桎梏の多さを勉強し、真摯に対応する。社会科学分野の研究成果を謙虚に勉強し、自身の経営手法へ応用する。
- 従業員一人一人を、人として大切に、信頼して接する。下意上達・情報を吸い上げる仕組みを本気でつくり上げる。非正社員も例外ではなく、情報発信の源として処遇。健全な労組の構築を促すことなども経営側の役目である。
- すべてのステークホルダーから受け入れら

れる経営理念を樹立し、永年にわたってふれることなく社員に浸透させる。従業員・顧客のためを行動で示し、社員を納得させる。win・winの関係を、すべてのステークホルダーとの間に醸成する。「企業は世のため、人のため」を行動で示してPA経営を実践する。

- ・若い従業員に忍耐強く、技術・知識の育成訓練、コミュニケーション・スキル訓練、生きがい・働きがい探しの訓練を不断の努力で施す。
- ・クロス・セクション教育（ほかの職場の実態を互いに知り合う教育）、ならびに実務交換体験教育などを全社的規模で実施する。

(2) 若い世代に求められること

- ・自分たちが積極性不足、コミュニケーション・スキル不足、ハングリーでない、ガツツがないなどと言われている事実をまず認知して、社会人としての短所を自覚すること。
- ・年長者が教育訓練を含め、いろいろと働きかけてくることを素直に受け入れて、社会が要求する特性を身につける努力を自らすること。一日も早く「プロ」になる。
- ・自己改造は可能と信じ、自己責任で短所克服に努力する。
- ・次代のわが国を背負う自覚を持って、自立する努力を続ける。先輩は、いずれいなくなることは間違いない事実である。

5. リスクマネジメントとは何か

数多くの桎梏を克服した先にあるリスクマネ

ジメントとは何か？

企業のリスクマネジメントの目的は「従業員が働きがいを持って安心して働く、すべてのステークホルダーの安心を得る経営」をすることであろう。それにはまず「サイレントで良い子」をいかにして「目を輝かし、積極的に生きる若者」に育て上げるか、が問題となる。これは経営者の双肩にかかっている。

そして、わが国の将来を考えると、年長者（経営者・管理職）は手間ひまかけて、若者をジックリと育て上げること（本プログラムの萩原貞雄氏「組織力を高めるコミュニケーション」（7月号）参照）、これがこれからの時代のリスクマネジメントの根幹と言えるだろう。若者の発言を促し、心の耳で聴いてあげる。そして、褒める。このことの繰り返しが重要だと思う。その結果として若者のバリューアップが図られ、よりよい社会が実現すると考える。

◆参考文献◆

- 印南一路：「すぐれた意思決定」，中公文庫，2002
- LL.Janis：「Groupthink Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes」Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1982
- 岡本浩一：「権威主義の正体」，PHP新書，2005
- 中根千枝：「タテ社会の人間関係単一社会の理論」，講談社現代新書，1975
- 三戸浩，他：「企業論」新版，有斐閣，2004
- 濱口恵後・公文俊平編：「日本の集団主義 その真価を問う」，有斐閣，1994
- 土居健郎：「注釈『甘え』の構造」，弘文堂，1993

●執筆者略歴

元千代田化工建設(株)、現在は松井技術士事務所主宰、東北公益文科大学大学院講師



ヒートポンプ入門 —地球温暖化対策の切り札—

ヒートポンプ研究会 編
矢田部 隆志 著
A5判・152頁・本体価1600円（税別）

図解ヒートポンプ

田中 俊六 監修
矢田部 隆志 編著
A5判・192頁・本体価1900円（税別）

