

◇◇ 「学ばない遺伝子」の超克 ◇◇

「日本人は伝統的に責任を他人へ投げてしまう。工場ならそれでも機能するかもしれない。全ての責任を取締役に押し付けなければいいんだからね。けれども、サッカーでそれは通らない。」(イビチャ・オシム[2007]、日本人よ!、新潮社) これは、サッカー元日本代表監督の言葉だが、大手電機メーカーの不正会計の問題など、サッカーに限ったことなのか疑問に思える諸種の問題が頻発している。それは、誰かに失敗の責任を押し付け失敗に学ばない、組織と個人の国民性と無縁ではないように思える。

失敗を繰り返す日本の組織の主要因を『失敗の本質』(戸部良一 寺本義也 鎌田伸一 杉之尾孝生 村井友秀 野中郁次郎[1984]、ダイヤモンド社)では、①学習を軽視した組織、②人的ネットワーク偏重の組織、③構造的(機能と職務)ではなく属人的な組織の統合、④結果よりプロセスや動機を重視した業績評価、という4点に集約しており、極めて現代的な示唆に思える。

同様に『この国の失敗の本質』(柳田邦夫(1998)、講談社)では、日本人そのものに「『過去に学ばない欠陥遺伝子』があるのではないかとまで指摘している。それは、正面から失敗の原因を議論しようとする、組織内で白い目で見られるような「ムラ社会特有の性質」が、失敗の諸要因の連鎖を明らかにして再発可能性を下げる諸策を考案するよりも、責任者を突き止めて放逐することによって組織の防衛を優先する「失敗に蓋をする無責任システム」を已む無しとする行動様式が深くしみついてしまっているからだ、としている。

要するに、組織と個人いずれにおいても「失敗に学ばない」で「主体的に自己変革能力を持たない」ことこそ、深刻な問題が頻度高く繰り返される主因になっている。それでは、日本人に棲みつく「失敗に学ばない遺伝子」を、我々はこれからも克服できないのであろうか。

結局のところ、組織や個人が「リーダーシップ」と「プロフェッショナル」さを、真摯に希求することが鍵となる。環境変化が一層激しくなる中、過去の成功体験や前例踏襲を重視する価値観や行動様式こそが、変化への適応能力を減却している。持続的な環境変化に対し、過去や経験より自ら客観的に学び、時には過去の価値観・行動様式を棄却して、自分なりの価値観や課題の解き方で変革を実現するリーダーシップが求められている。これをどこまで、集団として具備できるかが組織上の課題となろう。

さらに、このリーダーシップを導くためには「プロフェッショナル」さも求められてくる。過去の成功体験や前例を踏襲していた方が“楽”で、失敗する可能性も低い。しかし、自分なりの「ありたい姿」のビジョンや目標を持ち、それと現実とを対比して日常的に自省と学習を繰り返せること、すなわち内発的要因で自己を鼓舞できる「プロフェッショナル」さが、リーダーシップと同等以上に重要だと考える。

小欄の着想を得たのは、豪雨降る三ツ沢競技場でのサッカー観戦中だった。そこで誰よりも熱量を持って走り続ける48歳のプロサッカー選手は『やめないよ』(三浦和良[2011]、新潮社)の中で、プロフェッショナルについて次のように言っている。「一人ひとりが意識もスキルも高く、プロフェッショナルとしての仕事に徹する。これが基本だし、さらに言えばこのメンタリティーや技術は、主将や監督がどうにかできる性質のものでない」、「学ばない者は人のせいにする。学びつつある者は自分のせいにする。学ぶということを知っている者は誰のせいにもしない。僕は学び続ける人間でいたい。」

平成27年9月 経営革新コンサルティング部
運輸・物流・交通インフラグループマネージャー 若菜 高博