



【2016-09-28】

遊道楽歩（雑感）

書を友に、酒を楽しみ、
人生を味わう

今週の雑感

『企業というところは、人
間を知るところ（その2/ア
ビリーンのパラドック

長野修二

企業というところは、人間を知るところ（その2/アビリーンのパラドックス）

『ヤバイ経営学』の著者フリーク ヴァーミュレン氏は、ロンドン・ビジネススクールで教鞭をとっている学者です。

この本は非常に容易に読むことができますが、多くの経営実務に接した者からみるとなかなか含蓄がある内容です。

それというも、フリーク ヴァーミュレン氏が本の中で書いているように学者として厳格な研究と立証できるだけの事実にきちんと基づいているからでしょう。

フリーク ヴァーミュレン氏は、『私は経営者を調べている。経営者の行動を分析し、経営者の世界でなにが起きているかを明らかにする。誰が成功して、誰が成功しないのか。そして、なぜ経営者はそんなやり方でビジネスを行っているか』

さらに『私がやりたいのは、ビジネスにおけるおかしな点について、何が起きているかを伝えることである』

実際にみてきた日常業務は、およそ矛盾の連続状態だったでしょうか。

人間が上へいけばいくほど、いわゆる役職があがればあがるほど経営判断や決定事項に関する曖昧さは増加していくようでした。

現在の企業組織であれ、行政組織であれ、本書に書かれているような内容が同じように続いているのではないのでしょうか。

入社間もない若い人たちほどこのことを敏感に感じとっています。

それほど企業においてなにかを決める場面に相当な違和感があるからでしょう。

さて二回目は、Chapter1 P16 『アビリーンのパラドックス』です。

会社の会議などでなにかの方向性や提案の話があった場合、多くは権限者や影響力がある人間の発言によってそれらが決定されることが多いものです。

その際、反対意見を言うことは非常にむずかしい雰囲気ができあがっています。

私は、どのようなことでもだいたい意見（賛成、反対にかかわらず）を言うことが多いのですが、あるとき意見を言うとオーナー企業の経営者から相当な勢いで叱責を受けたことがあります。

ほとんど経営者の独断で物事が進み誰も意見を言わないのですが、転職間もないため状況を理解していない私だけが発言したことで会議の場は凍りつきました。

ただし、その後も平気で発言する私の姿勢をみてくれたのか、長い間その経営者とはよいコミュニケーションが取れるようになりまし、経営者が成長されたと思いますが、会議でもいろいろな人達に自由に発言をさせるようになっていきました。

もともと、経営者は私より12歳歳下でしたが相当なたたき上げで、いわゆる『強面タイプ』でしたが、そのようなタイプになったのは、企業の成長プロセスの中でいろいろな

人間を使ってきたことで身に着けたマネジメントスタイルだった、と想像しています。

とにかく会議などで自由に意見を言える企業は少ないものです。

多くは最初から方向性や結論が決まっていることが多く、また、下手に反対意見でも言おうものなら、企業内でほされることも稀ではないはずです。

多くの社員は、会議の雰囲気からそこで決定されたことにみな賛成していると思い込んで黙ってしまうことになります。

この現象は社会心理学において『多数の無知』、『アビリーンのパラドックス』といわれていますが、実際の日常業務でも頻繁に現れる現象だといえます。

近年大手企業の不祥事などにおける取締役会等の会議における実態も同様な状況が反映されているのではないかと推測されます。

また、事例に限りがありますが、実際にかかわってきた取締役会などをみていると、ほとんどの企業でまともな意見を述べながら議論されることはありませんでした。

いわゆるワンマン経営型、ワンマン判断決定型が多数です。

この本によれば、このような実態にも日本に限らず欧米でも同じだということです。そこには人間が権力をもってなにかを執行することには共通の因子があるのかもわかりません。

やはり会議における議論を活発にすることでいろいろな問題点が浮き彫りになり、さらに厳しい現実ですが、意見を言う人間の行動と結果をみることでビジネスの成果は決まってくるものです。

もっとも、議論が伯仲しても最終的な結論を出すのは経営者（責任にある立場の人間）になります。

要は、どのような案を選択するかになるからです。

どんなに議論を重ねても全員が賛成となることはありませんから、反対の立場の人間は、不平不満を言うタイプか、決定された以上は全力で取り組むタイプかに分かれま

す。どちらになるかは、人それぞれですが、議論をする場があれば、決定されたことに従うのは社員としての義務です。

その後は、やることをやってさらなる問題点があれば再度検討することを求めていけばよいだけです。

問題なのは、このようなやり取りをする場がなく、『多数の無知』で進んでいくということが多く、しかも一般社員には変えていくことができないという絶望感が迫ってくることで

とはいえ、少ないですが議論をする場を作れる経営者や責任者がいることもあり、そのような場では自らの意見を言う訓練をしておくことです。

そのような場がなければ仕事における実績をつけながら発言権を得る努力が必要です。私の営業時代の会議は、議論はあるが特定の人達だけでやっているようなものでしたから、入社間もない私は黙って議論の内容を聞いているだけでしたが、実際の販売活動では月次目標をクリアし、企業で生産しているすべての製品を販売することに力を注ぎました。

ある日、会議で突然責任者から、『売れないような製品でもすべて販売しているのは、長野だけではないか』と、続けて他の社員へ、『販売できない理由ばかり並べてないで販売方法を考えるのがお前たちの仕事だ』と一喝されました。

この後の会議から少々発言権がつき、自分なりの意見をいうようになりましたが、それでも企業が従来からもっている考え方や行動パターンはそうそう簡単に変革できるわけではありませんが、意見を言うことの大切さはこのときに形成されたように感じています。簡単に言えば、周りを気にせず意見をいう『度胸がついた』ことでしょうか。

より本質的には、なにも考えることなく他人と同じことをやりたくないという自分自身の性格などに起因するのもわかりません。

他人と同じことでも自分で考えて納得できるものは進んでやっていくことは言うまでもありません。

当たり前ですが、常人には他人から学ぶことのほうが圧倒的に多いからです。