

なぜ愛は急に失われるのか？

人間組織が持つ「不確実」の多面性と非対称性

清水 勝彦

2014年11月19日（水）

Cameron, K.S. 2008. Paradox in positive organizational change. The Journal of Applied Behavioral Science, 44: 7-24.

Uncertainty and Managementのために

Positive Organizational Scholarship (POS)

POSを単純に言うと、社員・組織のポジティブな面の研究です（あとで少し触れますが「ポジティブ」というのは、きわめて広い意味があり、本文ではそのまま「ポジティブ」で通します）。この分野の第一人者であるキャメロン教授のもともとの専門は企業変革でした（少なくとも私がTexas A&M大学の博士課程にいるときはそうでした）。そこでは、なぜ企業変革は難しいのか、どのように人や組織を動かしていけばよいのかという議論をされていたわけですが、本文を読んでいただくとなぜ彼が力点をPOSに移したかが推察できるのではないかと思います。

「ポジティブはいいけど、なぜパラドックスなの」というのが、当然出てくるご質問です。それに対しては、私が得意とする「超訳」でパラドックスの中身をまとめると次のようになります。

人間はもともとポジティブなことが好きだし、物事をポジティブにとらえる傾向がある。しかし、だからこそ、数少ないネガティブなことがいったん起こるとそれに引っ張られることが多い。

例えば、大変評判の良い企業が、ある1つの事件をきっかけに「ブラック企業」の烙印を押されるようになってしまったり、大好きだったはずのあの人のちょっとしたしぐさを見て一気に熱が冷めてしまったり…というようなことです。

それはなぜなのか？

どんなメカニズムが私たちのそうした意思決定の背景にあるのか？

私たちは何か見落としていないのか？

失った愛は戻ってこないかもしれませんが、POSは組織の変革や成長に関していくつか重要な示唆を提供してくれます。

なぜこの論文をUncertainty and Managementというクラスで取り上げたかは、私の私見とともに最後の部分で述べます。

■ ポジティブバイアス

本論文はThe Journal of Applied Behavioral Scienceという学術誌がキャメロン教授をエディターに迎え、POSに関して特集を組んだ号の全体像の紹介的な位置づけの論文です。

キャメロン教授はまず「ポジティブ」の定義に触れています。

大きく分けて3つ、「ずば抜けて良い業績」「強み、能力、可能性といったプラスの側面の重視」「人間の本能に根差した良きものへのこだわり、倫理観」の意味があるとしたうえで、Heliotropism、つまり植物が太陽を向くように、ポジティブなエネルギーを求め、ネガティブを避けるというのが人間の本能であることを強調します。

この「人間がポジティブなエネルギーを求める」ことに関しては、組織の研究だけではなく（というよりは、組織の研究は本当に一分野にすぎません）、教育、医学、心理学など様々な分野で言及され、また科学的な証拠もあまたです。例えばということで、キャメロン教授があげている例からさらに絞ってあげると、次のようなものがあります。

人間は、ネガティブなコンセプトよりポジティブなコンセプトをより正確に学習し、また記憶度も良い。
ネガティブな言葉よりポジティブな言葉をより早く学ぶ。
リストを作ると、ポジティブな言葉がネガティブな言葉の前に来る。
ポジティブな思い出のほうが、中立あるいはネガティブな思い出よりも頻繁に思い出す。
人は日常生活のいろいろな出来事のうち2/3から3/4はポジティブだと考えている。
将来は現在や過去よりも圧倒的にポジティブだと考えている。
自分は平均よりも長く生きると考えている。
自分は離婚しないと思っている。

他にもいろいろありますが、特に最後の4つは「positive bias」などと言われ、人間は「認識面でも、感情面でも、行動面でも、生理的にも、そして社会的にも」そもそも楽観的に考える、ポジティブを好むようにできているのだという点はほぼ定説になっています。

■ ポジティブバイアスの背景にあるネガティブへの恐れ

なぜ人間の本能はポジティブなのか？

それを突き詰めていくと、逆に「死への恐怖」が根底にあるという指摘につきあたります。それをさらに展開すると次のようなことです。

ほとんどの人は、小さいころからネガティブなフィードバックを無視すると大変なことが起きることを（「賢い」ひとほど）学習している（先の見え過ぎ、お先、真っ暗）。一方で、ポジティブなフィードバックを無視しても大した問題にならないことが多い。結果として、人はポジティブへの希求を抑制し、ネガティブに対してより性急に、より強く反応する。

（根に持つ：ちなみに、女性に多く根に持つタイプの人が多いといえます。なぜ女性は根に持つのか。それは、嫌な思いをした記憶を忘れては困るからです。

「子を産み・育てる性」である女性は、基本的に自分と自分の子どもの身を守ることを第一に考えます。自分に与えられた危害を忘れてしまうと、また同じ対象に嫌な思いをさせられるかもしれません。二度と同じ目にあわないために、嫌な記憶を脳に留めておくのです。）

確かに、人間が生存ということを考えれば、身に降りかかるネガティブに気をつけなくてはならないことはもつともです。結果として、本来はポジティブで、出来事もバイアスががかかっているくらいポジティブに見るのが人間の本能だとしても、現実的には数少ないネガティブな出来事を恐れ、大きく影響されているのです。

結果として、現実には次のようなことが起こっています。

ポジティブなニュースよりもネガティブなニュースのほうがよく売れる。

人はポジティブな出来事よりもネガティブな出来事により注意を払う。

ポジティブな出来事のほうが長く、正確に記憶されるが、短期的にはネガティブな出来事のほうが大きな影響を与える。

悪い評判は立ちやすく消えにくい。一方で、良い評判は得にくく、失いやすい。

「良い」とみなされ続けるには、常に「良い」ことをし続けなくてはならないが、「悪い」とみなされるには、数回「悪い」ことをすればよい。

確かに組織内での施策の実行を考えても、1つのミスが全体の失敗につながることはよくありますが、1つのポジティブなことが成功を保證することはありません。さらにある企業の採用の実験を取り上げ、次のような具体的な例が示されています。

合格から不合格にするために3.8の不合格意見が必要なのに対し、不合格から合格にするためには8.8の合格意見が必要である。

ネガティブな出来事はポジティブな出来事の5倍のインパクトを持つという研究もあるほどです。

こうしたポジティブを求める背後にあるのが、ネガティブへの恐れであり、結果としてポジティブを求めながら（あるいはポジティブを求めるからこそ）、数少ないネガティブに引っ張られてしまう「パラドックス」に私たちははまりがちなのです。

■ ポジティブの潜在力

こうしてみると、ポジティブの大切さはよく指摘される場所ですが、現実にはそうした**ポジティブの持つ潜在力を生かし切れていないことが多い**ことに気付かされるのではないのでしょうか。実際ビジネスの世界の記事や研究論文でも、**ネガティブ対ポジティブは4対1**というデータがあります。今回のキャメロン教授の論文を出版しているThe Journal of Applied Behavioral Science (JABS) の1990年から2007年に掲載された約500本の論文のうち、40%がネガティブ、ポジティブな話は4%（残りはニュートラル）とキャメロン教授は指摘します。

ポジティブの持つ潜在力とは、例えば医学、教育学、心理学の分野では次のような研究結果が報告されています。

ポジティブであると**創造力が向上**する。

ポジティブであると**人間関係、信頼がアップ**する。

ポジティブであると**生産性や業績、顧客のロイヤリティが向上**する。

ポジティブであると**注意力が向上**する。

ポジティブであると病気に対する**抵抗力が増し、また生存確率も高い**。

ポジティブにコミュニケーションをとっているかどうか、結婚の行方を非常に高い確度で予想する。

私たちはポジティブを求める本能を持っており、またポジティブな考えや人間関係は大きなプラスの潜在力を持っているにもかかわらず、いつの間にかネガティブに左右されているのが現状です。言い換えれば、私たちは、**ネガティブなことには自然に反応する**のに対し、**ポジティブはそうでないので、意識してポジティブな出来事に目を向けるように**していかななくてはなりません。

■ Uncertainty and Managementとポジティブ

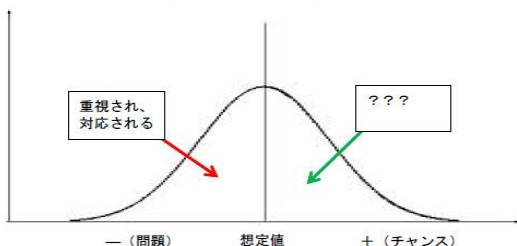
さて、冒頭申し上げたなぜUncertainty and Managementというクラスで、この論文を取り上げたのか？ おぼろげながらおわかりの方もいらっしゃるかもしれません。ここではいろいろある中で3つに絞りたいと思います。

① まず最初のポイントとしては、この「**Uncertainty**」の本質についてです。

一時期はやり言葉にすんなった「**想定外**」は、ビジネスの世界ではもはや例外というより所与のものとして対処しなくてはならないのが現在の環境です。新規事業はもちろん、中国などの海外進出についても、国内の競争ですらUncertaintyは満載です。優良企業が一敗地にまみれたり、成功方程式があつという間に陳腐化したり（一時期は飛ぶ鳥を落とす勢いだったグリー、DeNAを見てください）ということが頻繁に起こっています。最近リコールで大問題になっているタカタの工場はサンアントニオにあって、個人的に知っている方もずいぶんいるのですが、シェアダントツのあの会社がこんなになるなんて誰も想像できなかったと思います。

そうした中で、ただ、心配なのは「**想定外=悪、マイナス**」という話にばかりになっていないかということです。これがまさに、今回のPOSとシンクロする部分なのですが、人だけでなく、その集合体である組織においても**ポジティブよりもネガティブなニュース、出来事に過敏に反応**します。常に最悪の事態を考え、できるだけリスクをつぶし、備えを万全にすることが求められることが多いでしょう。そして、それこそがUncertainty and Managementの本質だと思われていたりするわけです。

しかし、よく考えてみて下さい。Uncertainty というのは、つまり**将来が予測しきれないということであり、現実には悪いほうだけではなく、良い想定外だってある**のです。つまり図で示すような分布です。



単純に言えば、悪いことと同じくらい良いこともあるはずなのですが、その良い方、つまり「思ってもいなかったチャンス」を本当に生かしているのでしょうか？

多くの組織では、悪い想定外に対処するために、人材や資源をそちらばかりに振り向け、良い想定外に対する備えがおろそかになっていないでしょうか？

逆に、そうしたチャンスを生かせる会社は、土壇場で大逆転が起こせるかもしれません。ミクシィが復活した経緯はよく調べていませんが、そんなところに理由があったりするのではないのでしょうか？

(注1) Frank KnightはRiskとUncertaintyを明確に分けていますが、ここでは議論を単純化するためにそうした点は無視しています。

② それに関して2点目に考えたいのは、そうした「想定値」とか、あるいは「ポジティブ」「ネガティブ」を考え、評価するときの「基準」についてです。

良い意思決定をしようとか、業績を上げようとか、そういう話はよくされると思うのですが、意外にそうした「良い、悪い」を判断するときの「基準」については、ざっくり、場合によっては全く注意が払われていないということが少なくありません。

「基準なんて、そんなの当たり前で、誰でもわかっている」からであることもあるのですが、実はそうでないことも多いのです。特に注意をしなくてはならないのは、

「デフォルト」、つまり「これまでの基準」「慣行」に関しては、誰も疑問を持たずに、あるいは考えずに、そのままいい思い込んでいることが少なくないのです。

昨年末(2013年12月)に、「座高は測っても意味がないので廃止するべきだ」と文部科学省の有識者会議が指摘したというニュースを聞いて、のけぞった方も多いのではないでしょうか？

座高を測り、足が短いとか、胴が長いとか言って騒いでいたのに、ということだけではなく、これが昭和12年(つまり1937年)から70年以上にわたってずっとこれまで、何の根拠もなく続いてきたという事実を、私たちはよく考えてみるべきではないでしょうか？

技術や市場の変化を見てUncertainty、想定外だなんて言っていますが、実は自分がCertainだと思い込んでいたものの中に、Uncertainどころか、全く間違ったこともあるのかもしれないのです。そして、そのためには、「なんとなく」ではなく、自分なりの確とした「基準」があるのかを自問自答する必要があります。

■「社内」が意識されないというもう1つのパラドックス

③ 最後に、1、2番目のポイントと関連して、Uncertainty について、特にネガティブな可能性について企業は大変心配しています。ですから、例えば今後の市場分析、あるいは今後の競合分析に対して、例えば経営企画部などはお金も使い、売り上げ予測ができるだけ外れないよう精緻華麗なものを作っていたりします。

しかし、私が研修などに行ってその企業の将来性を議論しようということになって、ほぼ間違いなく問題になるのは、

「当社の本当の強みとは何か」

であったりします。

「顧客は、なぜ他社ではなく、御社を選んでいるのですか」

という、とって当たり前質問に対して答えられない部長さんが、いわゆる一流企業でもぞろぞろいたりするのです。「当社を信頼していただいて」なんておっしゃるのですが、「きっとそうだろう」という、想像であることが少なくありません。最近の「日経ビジネス」(2014年11月10日号)でも、富士重工の吉永社長が同じような指摘をされています。

さらに言えば、少し前に日立やイオンが「社員をグローバルで一元管理するためのデータベースを構築した」なんていう記事が、日経新聞に出ていました。これもものけぞる話です。「企業は人がすべて」なんていって置いて、今まで一元管理すらしていなかったということなのですから。これも、多くの企業にあてはまらないのでしょうか？

結局何が申し上げたいかというところ、Uncertaintyという言葉を使うとき、「ネガティブ」なことばかりに注意が行き過ぎているという点だけでなく、「社外」のことばかりにも注意が行き過ぎており、「自社」「社内」に目の届いていない組織がずいぶん多いということです。

あなたの会社の社員には、

どういう人がいて、
どういう強みを持っており、
何がしたいと考えているのでしょうか？
なぜあなたの会社にいるのでしょうか？
何が「やりがい」なのですか？

そんなきわめて単純な質問に対して、どれだけの経営者の方が自信をもって答えることができるのかと思うのです。

経営戦略で大切なのは、その精緻華麗さではなく、

どれだけ共有できているかです。

どれだけ立派なビジョンや戦略があっても、**共有されていなければ、無いのと同じ**だからです。

「愛が急に失われる」のは、人間のネガティブに対する過剰反応にあることは申し上げたとおりです。しかし、「実はあると思っていたけれど、当社にはもともとなかった」、ということにならないようにしなくてはなりません。そうした**不確実性の持つ多面性のパラドックス**に対し、**本能的にではなく意識的に感度を上げて対応することが**今後より重要になると思います。

え、そんなこと言っても難しいですって？ そうです、難しいから差がつくのです。

(要は、ポジティブなコミュニケーションを繰り返し、意識的に、組織のなかのパラドックスをコントロールすることではないでしょうか。)

※清水 勝彦 (しみず・かつひこ)

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

東京大学法学部卒業。ダートマス大学エイモス・タックススクール経営学修士 (MBA)、テキサスA&M大学経営学博士 (Ph.D)。戦略系コンサルティング会社のコーポレートディレクションで10年間の戦略コンサルティング経験のあと、研究者に。

専門分野は、経営戦略立案・実行とそれに伴う意志決定、M&A、戦略評価と組織学習。テキサス大学サンアントニオ校准教授 (2000～2010年、テニユア取得) を経て、2010年4月から現職。

編集・文責
Art&Science
喜多村道比己