



## 多様性 ～成長できる組織になるために～

Okada Satoshi

岡田 聡<sup>\*1</sup>

### 1. はじめに

子供の頃から高いところが苦手だ。仮設足場での仕事は生きた心地がしないし、出張では可能な限り陸路を選ぶ。

飛行機事故は自動車事故よりかなり確率が低いと知ってはいても、重い金属の塊が空に浮かぶなどやはり信じられない。…と書いていたところ、一冊の本に出会った。

マシュー・サイド著「多様性の科学」である。

多様性を活かすことが組織の強さやイノベーションにつながる、ということ豊富な事例や実験から説いた本であるが、特に飛行機事故の事例が印象に残った。

航空業界は技術面だけではなく、人間の多様性や心の弱さにまで踏み込んで事故対策をとっていたのだ。これが今日の事故低減につながっている。

とても勉強になったので、本の紹介とともに、自分の考えを少し述べたい。

### 2. 空軍機の操縦士 ～平均値の功罪～

1940年代末、米国空軍は頻発する墜落事故に苦しんでいた。機体やパイロットをいくら調べても原因は見つからない。あとは操縦士だけだ。

当時の操縦士は、米国男性の平均値をもとに、座席の高さ、ペダルやギアの位置などを決めていたが、平均値という考え方そのものに問題があったのだ。

空軍は、操縦士の設計上重要な10箇所の寸法について、パイロット4000人のデータが「平均値±許容値」に収まるかを調べてみた。すると驚くことに「10箇所全てが許容範囲に収まったパイロット」は一人もいなかったのだ。つまり平均的な体格に合わせた操縦士は、「誰にとっても運転しにくい」操縦士だったということだ。

この結果を受け、自分で位置調整が可能な設計に変更したところ、事故は激減した。

多様性は体格に限ったことではない。得意・不得意は人それぞれだし、外向的・内向的、理系・文系、右脳優位・左脳優位等々、性格特性も多岐にわたる。

平凡な人間などいない。新たに外国人を雇ったりしなくても、あなたも周りの人も、すでに多様な存在なのだ。あなたの何気ない一言が、他の人の新たな行動のきっかけになるかもしれない。

多様性を引き出すことができれば、組織活性化やイノベーションにつながってくる。最も顕著な事例の一つが、シリコンバレーだ。

### 3. シリコンバレーが発展した要因

シリコンバレーは、アメリカ西海岸のハイテク・ベンチャーの街である。よく比較されるのが、東海岸のボストン郊外の環状線の名称をとり「ルート128」と呼ばれていた地域だ。

ルート128は1970年代に繁栄のピークを迎えた後、2000年頃にはシリコンバレーに取って代わられてしまった。違いは「文化」にあった。

\*1：監査役

ルート 128 はハイテク関連の大企業が集結し、社員はスーツ姿で働く。各社は技術情報を厳重に管理し、秘密主義をとった。交流するのは自社の社員のみ。ブレークスルーは生まれにくく、各社で似たような開発をする無駄も頻発した。

一方、シリコンバレーはベンチャー企業中心、ジーンズにTシャツ姿で働き、仕事帰りは近所の馴染みのバーに集まる。狭い地域なので皆が顔見知り。さまざまな会社の人間と酒を飲みながら夜な夜な技術談義に花を咲かせていたのだ。さまざまな個性が交わり、爆発的なイノベーションが起きやすい環境が整っていた。

日本ではなかなかこうはいかない。意見を言うことすらためらう空気がある。しかし意見をためらうのは、日本人だけではないようだ。

次は、意見が言えなかったことから、自らの命を落としてしまった人の事例である。

## 4. 燃料切れで墜落した UA173 便

1978 年、ユナイテッド航空 173 便が着陸態勢に入ったところ、片側の車輪に異常が発生。機長は原因を特定するため着陸を何度も延期したが、ついに燃料切れを起こして墜落した。

実は同乗の航空機関士は燃料切れのリスクに早くから気付いていたのだが、上司の機長に遠慮して強く言えず、ようやく言えた時にはもう手遅れで、この機関士を含む 10 人が死亡した。

当時、コミュニケーションに起因する航空事故が多発していたそうだ。現代社会でも、声を上げられず大事に至ってしまう事例は多い。

しかし航空業界はその後の対応が見事だった。事故の背景にひそむ人間の弱さにメスを入れ、声を上げやすい環境、今でいうところの「心理的安全性」を高める訓練を開発し、パイロットと乗務員双方に実施したのだ。

これは CRM (Crew Resource Management) 訓練として今に引き継がれ、航空事故の低減に寄与しているとのことである。

CRM 訓練は、座学の後、シミュレーターなどで危機的状況をつくる。パイロット側はスタッフの意見を真摯に受け止め、スタッフ側は気付いたことを率直に意見するロールプレイを繰り返すのだ。

一般企業でここまでするのは難しいが、エッセンスをくみ取り、活用することはできそうだ。

## 5. 多様性を上手く活かすために

上司はまず、「自分の常識や成功体験が他人に合うとは限らない」と肝に銘じておきたい。部下の話は「一理あるのでは」と思って聞く。さらに勇気を出して意見を言ってくれた部下に、感謝の意を表明できると望ましい。

一方部下は、「上司も人間なので、間違うかもしれない」と思って聞き、違和感があればなるべく早く伝える。自分の意見が間違っていたとしても気にする必要はない。少々怒られても、懲りずにまた発言するくらいのメンタルがあると望ましい。

「言うは易く行うは難し」だが、まずは会議で手を挙げるなど、小さなことからはじめてみることをお勧めする。全員の小さな努力の積み重ねが、働きやすく、問題解決も早く、イノベーションが起きやすい職場への転換につながるのだ。

## 6. おわりに

誰もが多様な存在であること。多様性が組織の強さやイノベーションに結び付くこと、また多様性を保つには、上司・部下それぞれに心構えが必要だということを述べてきた。

しかし組織のメリットばかりでは味気ない。

この本が勧めるように「自分とは異なる人と接し、馴染みのない考え方や行動に触れる」ことを心がければ視野も広がり、人生が今より少し豊かになるかもしれない。

年齢を重ねるにつれ、新しいものに対する抵抗感が強くなることを実感しているが、「とりあえずやってみる」精神をいつまでも保ち続けたいものである。

## 7. 関連する書籍の紹介

「多様性の科学」を読んで興味を持たれた方のために、以下の本も紹介しておく。

- ・失敗の科学 (マシュー・サイド)
- ・傷はぜったい消毒するな (夏井 睦)
- ・世界が変わる空調服 (照井 康介)



監査役

岡田 聡

TEL 045-791-3557

FAX 045-791-3555