

パート 2 5つの訳文

Aさんの訳

別のタイプの反応として、反動的行動があることも調査で発見しました。この行動を取る人は反射的にすべての変化に反発します。その態度は冷たかったり、陰険だったりします。やる気がなくて、いい加減でもあります。決まって「前にやってみましたよ」と言って、ネガティブな反応を示します。このような人は大抵、会議では何も喋りません。でも一旦外に出てコーヒーを飲んだり、夕方ビールを飲んだりすると、事の成り行きにいかにも不満かを語り始めるでしょう。この調査で、こういった反動的な人は「気弱な妨害者」として行動することが多いことを知りました。変化に反対はしているけれど、声を上げることはしないのです。調査の結果、社内の約5%から15%の人がこのカテゴリーに入ることが判りました。

三番目は受身の反応です。就労者の70%から90%の人が「静観」のカテゴリーに入ることが判りました。つまり皆さんは、決断を下す前は成り行きをただ見守るような人をこれまで沢山目にしてきたことになるのです。こういう人達は「これも通るかもしれないな」とか、「変える必要は無さそうだな」とか、「何もする必要が無いだろうな」と考えていることが多いでしょう。

このような割合を頭に入れて、私達はどうやって社内に変化を起こすかを尋ねてみました。リーダーやマネージャーとしては、誰と一緒に仕事をしますか？ どのタイプの人に自分の時間とお金を注ぎ込みますか？ それは率先的、反動的、あるいは受身な人ですか？ 結果は、率先的な人達に変化が起こった時資金が注ぎ込まれるということでした。彼らは社内ではいわば「思いやりのあるリーダー」です。注ぎこむ時間とエネルギーは限られていますから、時間とお金は思いやりのあるリーダーに投資されなければいけません。このようなリーダーは皆さんの会社の他の社員に影響を与える人達です。

Bさんの訳

第二は反発するタイプです。こういうタイプはどんな変化に対しても反対します。皮肉屋でもあり、陰険でもあります。彼らに共通しているのは、うんざりし、ぞんざいな態度で「まえにもこのようなことは試したことがある」と言うことです。会議中には何も発言しないくせに。その後コーヒーを飲みながらあるいは、夕食の際にビールを飲みながらことの成り行きに不満を漏らすのです。このタイプは変化に対しおだやかな妨害行為ともなりえるような行為を行うのです。変化に対し、反対だけど声を上げることはしません。5%から15%の人がある一定の組織でこのタイプにあたります。

そして第三が受け身タイプです。70から90%の人がこの静観主義タイプに当たります。つまり、大多数の人がいかなる決定をする前にそれによって何が起きるのかを静観するタイプなのです。このタイプの特徴は、どうせ、どうにかなるだろう。自分は何もやりたくない。変わるのはいやだ。

これらのパーセンテージを考えてみて、我々はどうのように自分たちの組織に変化をもたらしたいか次のような質問をしてみました。リーダーもしくは経営者として、じぶんならどのタイプとやっていきたいか、時間と資金を費やすなら、どのタイプと一緒にやりたいか。積極派、反発派、それとも受け身派かという質問です。我々が発見したのは変化が行われた時、人材と資金はこの中で積極的なタイプに当てはまる人に投資されているということです。このタイプはいわゆる今後の方向性を示すリーダーであるということです。彼らは使われるべき莫大な時間とエネルギーをもっているのでこのようなリーダーにこそ時間と資金を投資すべきです。組織のほかの部署にも影響を与えてくれるでしょう。

Cさんの訳

後手打ちの行動はリサーチで観察できたもう一つの変革にたいしての反応の仕方でした。この人たちはどんな変革に対しても、とにかく反対なのです。かれらの態度は皮肉っぽく、おもしろみがなく、新鮮味がなく、配慮も感じられませんでした。「これは前にもうやってみたことだ」というのがこの人たちの共通したネガティブな反応の仕方でした。彼らは会合ではなんの発言もせず、あとでコーヒーを飲みながら、また夕方のビールの席などで、自分たちが今のやり方に満足していないなどと話すのです。私たちのリサーチの結果ではこういった人たちは“害のない妨害者”となりうるということがわかっています。彼らは変革に反対ですが、はっきり自分の意見を言わないのです。ある会社内ではおよそ5から15%の人がこの後手打ちの行動カテゴリーに入ります。

三番目のカテゴリーは行動をおこさないグループです。私たちは労働者の70から90%がこの「静観」カテゴリーに入るとみています。従ってかなりの人数の人々が何が起きているのかその結果をみてから意思決定をするということです。彼らの考えは「たぶんこのまま過ぎてくれるだろう」とか「自分は何もしなくていいだろう」とか「自分には関係がない」といったものです。

これらのカテゴリーの割合を考慮に入れて、私たちは自分たちの会社で人々がどのように変革をもたらすつもりかを尋ねてみました。リーダーとしてまた管理職としてどのような人々と時を共にしたいか。どのようなタイプの人間にあなたは自分の時間とお金を託したいか。先手打ちの人か、後手打ちの人か、行動をおこさない人か。私たちがわかった事は、変革が起こったときは、お金と資源は先手打ちの人に使われるということでした。彼らは企業内のいわゆる“思考的リーダー”なのです。使われる時間とエネルギーは限られています。ですから時間とお金は思考的リーダーに投資される必要があります。これらの人々が皆様の会社で他の人々に影響を与えることができるのです。

Dさんの訳

では次に、「反抗的な態度」というのも、改革に対する反応としてこの調査で目に付いたパターンのひとつです。こういう態度を取る人たちというのは、判を押したようにあらゆる改革に抵抗します。改革には冷たい反応で、暗い見通しを隠そうともしません。うんざりとした態度、無頓着。「こんなことは前にもやりましたよ」というのがこの手の人たちの反応です。それに、こういう人たちというのは、会議の席上では何も発言しないんですね。それなのに他の場所、例えば休憩中だとか、酒の席などで現状に対してあれやこれや異論を唱えるわけです。調査結果によれば、反抗的な態度をとる人たちに多く見られるのが「ソフト・サボタージュ」。つまり、改革には反対だけれども、そのことを公言したりしない。で、こういう人がどれくらいいるかといえ、我々の調査によれば大体5%から15%となっています。

そして第三のパターンに入るのが「受身の態度」ですね。およそ70~90%の従業員が、「様子を伺う」というこのパターンに分類されます。つまり、ほとんどの人たちは、自分の態度を決める前にじっと成り行きを見守っているわけです。で、そういう人たちの頭の中に占めているのは、「こんなことは一時のことだろう」とか、「自分には関係ない」「自分がやるべきことは何もない」という思いなんですね。

これら三つのパターンごとの数字を提示して、さて、それではアナタは自分の組織の改革にどう取り組もうと考えますか、という質問をしてみました。組織のリーダー、もしくはマネージャーとして、どういう人に最も力を注ぐ必要があると考えますか。つまり、どのタイプの人間に、最も多くの時間とお金をつぎ込もうと考えるか、ということですね。「前向きな態度」の人、「反抗的な態度」の人、「受身の態度」の人、どこにしますか、と。その結果、改革が行われるときには、資財は「前向きな態度」の人に注がれるということが判明しました。「前向きな態度」をとる人たちというのは、その組織の中で、いわゆる「思想的リーダー」と目される人々といえます。投入できる時間も力も限りがあります。そうすると、これらの時間や資金を投入すべきなのは「思想的リーダー」に対して、ということになるんですね。なぜなら、彼らこそ、残りの人々に影響を与えることができる人間だからです。

Eさんの訳

後ろ向きの態度というのが、調査中に観察した変化に対するもうひとつの反応のパターンでした。彼らの態度は、皮肉っぽい陰気か、あるいはその両方です。また、無気力で無関心です。「これは前にもやってみた」というのが、彼らに共通した否定的な反応です。この人たちは、たいてい会議で何も言いません。でも外では、お茶を飲みながら、また夜一杯やりながら、現状にどれほど賛成できないかを話すのです。私たちの調査によると、後ろ向きの人々は「静かな破壊工作員」として行動することが多いようです。彼らは変化に反対ですが、それを口には出しません。今回の調査では、ある特定の組織のほぼ5から15%の人が、後ろ向きというカテゴリーに入りました。

三つ目のパターンは、受身の態度です。働く人の70から90%は、この「様子見」カテゴリーに入ります。つまり、何かを決める前に、成り行きを見ている人がたくさんいるということです。彼らはたいてい、「これもなんとかなるさ」とか、「自分は変わらなくてもかまわない」とか、「自分は何もしなくてもいい」などと考えます。

これらの比率をふまえた上で、どうやって組織内に変化がもたらされるのかをたずねてみました。リーダーとして、また経営者として、彼らは誰に時間を割くのでしょうか。時間やお金をどんな人に投資しますか。前向きな人でしょうか、後ろ向きの人でしょうか、それとも様子見の人でしょうか。答えは、変化が生じる時、お金や資源は前向きパターンの人に投じられる、というものでした。その人たちは、組織の中でいわゆる「思想的指導者」なのです。費やすことのできるお金やエネルギーは限られています。ですから、時間やお金は思想的指導者たちに費やされる必要があるのです。彼らは、組織内の他の人たちに影響を与えることができるからです。