

二〇一六年六月十四日 開催

《『留学生と語る』 オープンディスカッション》

組織における我々の「声」

Stephen Croucher

(執筆＝ミラー成三)

■ ディスカッションリーダー……Stephen Croucher
(フィンランド・ユバスキュラ大学教授)

■ コーディネーター……サウクエン・ファン(本学国際コミュニケーション学科教授、グローバル・コミュニケーション研究所長)

今日は特に、異議(Dissent)と表現の自由という概念に焦点を当てながら、組織において自分の意見をどのように声に出すかについて話をしようと思う。鍵となる問題は、「組織への異議(Organizational Dissent)」と「職場における表現の自由(Workplace Freedom of Speech)」だ。

これらの問題について述べながら、自分が本当に話したいことは文化間の相違／類似点について、そして文化が我々の「声」にどのような影響を与えているかである。組織において、我々は自分のことを表現できるのか、我々の声を述べる

ことができるのか、という問題は近年多くの研究者やジャーナルでも言及されている。実は我々がこれらのことをできるかは、さまざまな要素によって決まっているのである。

組織への異議

まずは、用語について確認しておきたいと思う。「組織への異議」は我々が組織の活動や方針について反対の意見や矛盾した意見を唱えることができる、という考えである。否定的な意見や不同意を述べることについての是非は、様々な文化によって異なる。様々な分野における研究によって、多くの文化において不同意は攻撃的であり、してはいけない行為としてみなされることが分かっている。すなわち、それをすることによって、その人が否定的で、組織に必要な人間とみなされてしまうわけである。しかし、近年の「異議(Dissent)」に関する研究においては、「異議」を唱える者は



ディスカッションリーダーの Croucher 氏



コーディネーターのファン先生

組織に対して建設的な人間であることが分かってきている。つまり、その人はある特定の組織が悪いと言っているわけではなく、ただ単純にその組織の活動や方針が悪いと言っているわけである。そうだとすると、その人が行っていることは肯定的なことであり、実際、その組織により成果をもたらしていることが様々な研究で指摘されている。

一方で、ある行動が「異議」に当てはまるかにはいくつかの要件を満たしていることが必要となる。一つは、表現されることである。何かに対して、どんなに反対の意見を持っていても、それを周りに伝えなければ「異議」とはならない。

二つ目はその意見が、何かと対立、あるいは矛盾した意見だということである。何かに賛成しているならば、それは「異議」ではない。三つ目は、それが組織の方針や慣習、活動に對する意見でなくてはならないということである。特定の人に向けて自分の意見を言うのであれば、それは「異議」とはならない。組織が行っていることに対してのみ、「異議」を唱えることができるのである。自分の例を紹介しよう。ユバスキュラ大学では今、学部を合併させたり、人を移動させたりと、様々な変化が起きている。私はいくつもの会議で様々な意見に反対してきたが、その際には事前に謝罪をしてきた。

「すみません、今からちょっとアメリカ人になって意見を言いますね」という感じだ。私はフィンランド人の同僚たちとは異なるやり方で「異議」を唱えるので、事前にこう言うことで「失礼になるかもしれないが、アメリカ人のやり方で反対する」と伝えておくわけだ。ただこのような場合でも、私はあくまでも学校の方針について話をしているのであって、校長や学長、苦手な研究者など特定の人に「異議」を唱えているわけではない。別の言葉を使うなら、「学長の決定は嫌いだ」ということと、「学長は嫌いだ」ということは全く違うことに對して対立していることが分かると思う。それが「異議」を理解する鍵となる。

「組織への異議」を唱えるためには、そのきっかけ (Triggering Agent) が必要となる。何かしら自分が反対したくなるようなものである。これが起こると、「自分の意見をどのように表現するか」もしくはそもそも「自分の意見を表現するか否か」ということを考えなければならぬだろう。

ここで「異議」をどのように発信するかを選択しなくてはならない。これには個人的要因や関係的な要因、組織的な要因のほか文化的な要因などが関わってくる。これは私が実際に言われたことだが、アメリカ人である私の場合、他人の話をあまり聞かずに自分の意見を言うことが多いようである。つまり、個人的な要因に関して言えば、私はほかの人よりも

自分の意見が強いということになる。これには文化的な要因も関わってくるかもしれない。関係的な要因には、ほかの人との関係がどれだけ強いかなどが関わってくるだろう。組織的な要因でいえば組織がどのような文化を持っているかが関係してくる。組織が自分の意見を言うことを許容しているのか、むしろ尊重しているのか、またその組織にどのくらい所属しているのか、自分が組織で力を持った人物かどうかなどである。これについては後でもう少し触れていきたい。これらの要因は、このように「異議」を発信するかどうかを決定するのに関わってくる。

また「異議」を発信する動機を高める要因もある。例えば道徳的な違反だ。もしあなたが自分の所属する組織が何らかの法を犯していたとすれば、「異議」を唱えようと思うかもしれない。歴史を振り返ってみても同じことが言える。おそらくエドワード・スノーデンによる「異議」などは記憶に新しいのではないだろうか。その成否にかかわらず、大企業において社員が法を犯している組織に対して「異議」を唱えた例は他にいくつもある。私が今いるフィンランドの大学では、建物のカビによる空気汚染が大きな問題となっている。私のいた建物では半数のスタッフが呼吸問題、ぜんそく、アレルギーなどの症状を訴えて大学に「異議」を唱えたことがある。ところがこの時も大学側に「異議」を唱えたのは外国人職員

だけだった。フィンランド人の職員は「異議」を唱えなかったのである。あとで理由を聞いてみると、『「異議」を唱えたところで何も変わらないから』と言っていた。この問題は複雑だが「異議」を唱えるかどうかには、文化的、状況的な要素が関わってくるのが分かるだろう。「異議」を唱えるかどうかには、組織なのか他人なのかという問題も関わってくる。すなわち、その「異議」に関わっているのは所属する組織の問題なのか、それとも組織に所属する他の人の問題なのかによっても「異議」を唱えるかどうかは変わってくる。自分の上司が自分にとってよくない決定をしようとしていけば、例えば仕事の出来る自分ではなく、仲がいいだけの他の人を昇進させようとしていれば、「異議」を唱えようと思いやすいかもしれない。

組織内における様々な動機によって「異議」を唱えようとする場合には、三つのタイプの「異議」がある。すなわち、「明確な異議 (Articulated)」、「潜在的異議 (Latent)」、「代替的異議 (Displaced)」である。「明確な異議」は自分よりも上の立場の者、また実際に状況を変えることができる者に意見を言うことである。これをするためにはいくつかの条件がある。まず自分が、立場が上の者に容易に意見を言える状況でなくてはいけない。特定の文化においては上下の立場に大きな権力差があるため、これが非常に困難な場合もある。私が以前

インドの大学で働いていたときに、学長とスタッフの間で意見の相違が起きた時があった。しかし、スタッフは学長に意見を言うことが全くなかったのである。理由を聞いてみると、『学長のカーストを知っているか？ 自分たちの誰よりも高いんだ』と言っていた。すなわち、カーストという社会的な階級の差によって「異議」を唱えることができなかったわけである。一方でフィンランドではすべての学生が、どのような問題でも学部長に訴えることができるし、必要があれば学長と面会することもできる。社会階層がともフラットで、快適でいることが奨励されている。アメリカではそうはいかなかった。例えば学長と面会をすることができると聞かれると、ほぼ不可能だろう。表向きはフラットだと主張しているが、実際は隠れたヒエラルキーが存在しているので、人々が思うよりも「異議」を唱えることは難しいのである。もう一つ、多くの文化、特に東アジアでみられることは、人々が権力の高い者を不可侵的に捉えている点である。つまり権力が高い者は正しいので、その決定に疑問を持つてはいけないと考えているわけである。そのため、これらの文化においては「明確な異議」というのはあまり見られない。私たちが行った中国での調査では、外国企業、民間企業、国营企業を調査したが、自分より立場が上の者に対する「異議」はほとんどされていないことが分かっている。

「潜在的異議」は横向き、すなわち自分と同じ階級や立場の者に(組織に対する)意見を言うことである。もちろん自分と同じ立場にいるほかの人たちには、何かを変える力はない。しかし、自分の感情をため込まずに外に出す非常によい方法である。心理学的な研究においても、感情などを解放できる能力は重要視されている。日本や韓国、中国に限らず、欧米などにおいても、孤独な立場にある者は自殺率が高くなっている。この「潜在的異議」は自らをサポートするネットワークを形成する一つの方法なのである。また、「潜在的異議」はゴシップとは異なることも重要だ。ゴシップは特定の人物について話すことだが、「潜在的異議」は方針や慣習、活動に対するものだからだ。

「代替的異議」は、家族や友人のような組織の外部の人間に(組織に対する)「異議」を唱える行為である。我々が行った調査によると東アジア、特に韓国や中国においては、若者がこの「代替的異議」をそれほど行っていないことが分かっている。これは自分たちの家族に心配をかけたくないためであり、特に初めての就職である場合に顕著になっている。一方でアメリカなどでは、「代替的異議」は非常に好まれている。私も自分の仕事についていつも父に話している。父が自分の同僚について、自分よりも覚えていることがあるくらいだ。

ここからは「異議」に関わる概念についても簡単に触れていきたい。まずは論争性(Argumentativeness)だ。人が論争的かどうか、つまり問題を議論することを好むかどうかも、「異議」を唱えるかどうかに関わってくる。論争的ということでは、攻撃的(Aggressive)ということではない。すでに述べたように「異議」を唱えることは「その人」を攻撃しているわけではないからだ。燃え尽き症候群(Burn Out)や情緒的消耗感(Emotional Exhaustion)などは過労死に結び付く問題だ。脱人格化(Depersonalization)は企業などから個人として見られず、数字(例えば二〇〇人中の一人)として見られることである。これらが起きるときに「異議」を唱えない場合は、韓国、日本、中国、タイ、ベトナム、インドネシア、インドなどで多いことが分かっている。これらの国は、いずれも権力差が比較的大きい地域である。

組織への忠誠心(Organizational Loyalty)についても触れておこう。興味深いことに、東アジアの国では多くの人々が企業に対する忠誠心を持っていると思っている。しかし多くの調査によると、それは実際は忠誠心というよりも、職を失うことへの恐れや、他にできることがないという気持ちであることが多い。ここで言う忠誠(Loyalty)とは本来組織と個人お互いがお互いに報いることであり、それが多くみられるのは、オーストラリア、カナダ、西ヨーロッパ諸国の一部、

ウルグアイやチリなどのラテンアメリカ諸国の一部などである。このような国では多くの場合、早い定年や長い休暇、父母に同等の育児休暇制度など様々な保障があり、過労死などはあまりない。「仕事が好きだ」、「企業のために働くぞ」というような気持ちと「忠誠心」は異なるものであり、忠誠心がある人ほど組織を守るために「異議」を多く唱えていることが分かっていて、組織における人間関係も「異議」を唱えるかどうかに関わってくる。よい人間関係を築いている人ほど、その人たちを守るために「異議」を唱えるからだ。私が大学におけるカビの問題で「異議」を唱えたのも、友人がそのせいで大学に来ることができなくなってしまったためだ。組織での満足度も重要である。満足度が高いほど、環境が悪くなることを嫌って、「異議」を唱えることが多くなる。

職場における表現の自由

ここでもう一つの話に移りたいと思う。「異議」を唱えることに密接にかかわってくるのが「職場における表現の自由 (Workplace Freedom of Speech)」である。つまり組織に所属する人々が、罰則などにおびえることなく自分の意見や考えを言う事を、その組織がどの程度認めているのかである。「表現の自由」が認められている組織においては、「それは馬鹿な決定だ」というような「異議」を唱えることができ、そ

れを問題行動とされないわけだ。何がきっかけで免職されるか分からない以上、これは多くの人にとっては難しいことかもしれない。しかしそれは「職場における表現の自由」が保障されていない、ということでもある。

「表現の自由」が保障されているほど、「異議」を唱えることが認められるということは、多くの面で利益がある。一つはその組織により参加しやすくなることだ。「表現の自由」が保障されて「異議」が唱えやすいくほど、よりその組織に身を置くことに喜びを感じ、満足できるだろう。多くの調査でも、このような企業では社員がよりよい仕事、つまり長い時間ではなく高い質の仕事をする事が分かっている。これは企業の生産性が高くなるということでもある。また満足度が高いために、離職率も低い。上司や同僚などと、お互いに意見を言う事が出来れば信頼関係も生まれやすい。信頼関係ができるということは、よりよい職場環境が生まれるということでもある。これも利益の一つだろう。

他にも「表現の自由」とその利益に関しては多くの研究がされている。組織がよい決定を下せるかどうかにも、その組織における表現の自由度が大きく関わってくる。例えば表現の自由度が低い大学では、悪い決定を覆すことができないために、学生の希望する就職率も低く、カリキュラムも少ない。学部や学生の満足度は低く、退学や留年する学生も増加する



後半のグループディスカッションの様子



学生の質問に答える Croucher 氏



傾向にある。企業の世界においても、株式会社であれば株が売却されたり、企業の利益が下がったり、社員の転職率が高くなったりしてしまう。組織がよりよい決定をすることは様々な面において非常に重要である。

まとめ

ここで少しまとめていこう。自分の意見を声に出す、という能力は極めて重要である。具体的に、組織に対するより高い満足度や、よりよい職場環境を築くことにつながるからだ。しかし現実には、我々はそれぞれの文化的背景によって違う

行動を行っている。い多くの研究がこの組織環境に目を向け始めているが、まだアメリカ以外の国の組織における調査は多くはない。私の知る限り、ここ五年ほどで、科学的なアプローチで組織における「異議」と「表現の自由」を分析している研究は一〇件に満たない。一方でこれらの少ない研究のなかでも東、東南アジアにおいては「異議」自体が少なかったり、また「出る杭は打たれる」ということがよく見られた。しかしこの「出た杭」は、長い目で見れば組織にとってよい結果をもたらすことも分かってきている。