

理解と納得と協力を得る変革の進め方 (2)

行動する人、しない人：行動の心理学



松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

今回は「変革はなぜうまくいかないか」と題し、多くの人に関与する変革の難しさと、理解と納得に基づいた積極的な協力の必要性、そして、そのために必要な計画的で納得性の高いコミュニケーションを目指す変革管理プログラムについて説明した。

今回は「行動する人、しない人：行動の心理学」と題し、人はどういうときに自ら行動し、どういうときに行動しないのかを具体的エピソードを通して考えていきたい。

<目次>

- ▶ わかっちゃいるけど変えられない
- ▶ なぜ動いてくれないのか
- ▶ 「抵抗」の理解と管理
- ▶ 行動させる心理
- ▶ 行動を妨げる心理
- ▶ 情動が先で論理は後から
- ▶ 変えたくない特性（恒常性）
- ▶ 影響を受ける人々の心境
- ▶ 「人を動かす」本
- ▶ 故郷を捨てた移民

＝わかっちゃいるけど変えられない＝

変革についてこの文章を書いている私自身、あま

り偉そうなことは言えない。ずいぶん前から健康診断の度に「体重が多すぎる」「血圧が高い」「コレステロール値が高い」と指摘され続けてきたからだ。肥満度を示すBMI (Body Mass Index) という指標があり、[体重] ÷ [身長²] で計算されるが、健康診断データの基準が緩和されても、私は太りすぎである。オジさんなので美容はどうでもよいとしても、健康のためにもっと痩せた方がよいことは明白だ。原因は、食べ過ぎ、飲み過ぎ、運動不足、不規則な生活などの生活習慣だとわかっているが、実際にはなかなか変えられない。

タレント出身で作家、作詞家、政治家として活躍した青島幸雄さんが昔、「わかっちゃいるけど止められない」という言葉を流行らせたことがあった。日本橋生まれでチャキチャキの江戸っ子だったお母様の口癖だったそうだが、この言葉が流行ったのは共感を覚える人が多かったからだろう。肥満を解消できないのは意思が弱いからだと言教されれば否定はできないが、私も多くの方々と同様、頭で理解しても行動はしないので効果はない。「わかっちゃいるけど変えられない」のが普通の人間なのである。

そうした人間の集合体である組織の行動パターン、つまり人の生活習慣に当たる組織文化や業務プロセスを大きく変更したり、新しい仕組みを導入し

たりするにはどうしたらよいのだろうか。

＝なぜ動いてくれないのか＝

人は自分の価値観や習慣に従って行動し、よほどのことがなければ他人の命令や忠告には従わない。自分が認められ、期待され、これは是非ともやらなくてはと確信しないと行動しないのである。人の動機にはいろいろな要素があるが、感情面を無視してはうまく行かない。理詰めで説得しても「理屈はわかりました、でも・・・」と納得せず、行動してもらえないことが少なくない。他人から見るとどうでもよいような小さなこと、ごく些細なことに思えても、本人にとっては大変なことなのだ。まして、その人の生活基盤である仕事や収入、社会的地位などに影響を与える組織の変革なら、理屈が通っているからといって簡単に動いてはくれないだろう。

人は危険が迫ってもなかなか逃げないそうだ。沈みかけた客船の乗客は、船員から救命ボートに乗り移って脱出するように言われても、船内に留まろうとする。確かに船外は氷の浮かぶ冷たい海で、船内は暖かく快適かもしれないが、船が沈むといわれても、それがどういうことなのかイメージできず、留まる方を選びがちなのだ。客観的に見れば不合理だが、人間とは自分だけは大丈夫だと思いたがる生き物なのだ。「人はなぜ逃げ遅れるのか - 災害の心理学 -」という本（広瀬弘忠著、集英社新書）がある。「地震や火災など、予期せぬ災害に遭遇すると人間はどんな行動をとるか。心理学的アプローチと過去の事例から、危険を回避する具体的な方策をアドバイスする」本である（出版社／著者からの内容紹介）。関心のある方に一読をおすすめしたい。

人が居場所や習慣を変えるにはよほどの動機や

きっかけが必要だ。そのひとつは、生理的あるいは心理的な欲望を満たして「プラス」を増やす要因で、もうひとつは、不快な状況を回避して「マイナス」を減らす要因だ。エンジンを馬の目の前に吊るせば馬はそれを食べようとして前に進むし、ムチで叩けばそれを避けようと走り出す。暖かくて安全な巣穴に住む野ネズミも、空腹になれば餌を探しに天敵がいる寒く危険な外界に出なければならない。

人は馬や野ネズミほど単純ではないが、なにかご褒美が出ればやる気になるということが少なくなる。子供のようにお菓子やお小遣いで簡単に釣られることはないが、大人だって昇給やボーナス、表彰、課長の椅子、同僚の賞賛や部下からの尊敬など、欲しがるものはいくらでもある。人が動いてくれるか、くれないかは、この心理メカニズムにかかっている。

＝「抵抗」の理解と管理＝

元首相の小泉純一郎氏が「抵抗勢力」という言葉を流行らせたことがある。政治改革をしようと思ったら既存の政治勢力や利害関係者が団結し、そうはさせまいと盛んに抵抗した際の表現だった。でも、変化に対してあれこれ理由をつけて抵抗し、既存の制度にしがみついた人達の気持もよくわかる。既得権を獲得するためには有形無形の努力や投資をしてきただろうし、失いたくない過去の蓄積もあるはずだから、過去の枠組から抜け出してそれを放棄するのは大変だからだ。持てる人、失うものがある人は基本的に保守的で、今のままだが一番よいのだ。

だから、そうした利害関係や心理を理解せずに無理押しすると反感を買う。ときには人の心に深い傷を残し、強い抵抗感が生まれる。最初に無理押しを

してしまうと、二回目からは相手も警戒してますます現状に固執し、誘いには疑いの目を向け、説得に応じようとはしなくなってしまう。「羹(あつもの)に懲りて膾(なます)を吹く」という言葉があるが、熱い料理で口の中を火傷した人は冷たい料理もフーフーと吹いて冷まそうとするものだ。

人が変化に対して抵抗する心理を正しく理解し、どうしたら無用な抵抗を止めてもらえるのかを考える必要がある。納得してもらうには手間隙がかかるので、説得は早めに始めた方がよい。ギリギリでは緊張が高まるし間に合わないからだ。説明だけで不十分なら実際の場面を一部でも体験してもらい、「ああ、これなら大丈夫」と安心してもらうことも効果的だ。変革に関係する人達の心理を考え、理解と納得と協力のプロセスを適切に計画し、実行することが、抵抗を避けるための条件なのである。

＝行動させる心理＝

人は犠牲を払ってでも自ら困難なことに立ち向かうことがある。人が行動しようと思う心理に関連する興味深い事例を、ふたつだけご紹介したい。

最初は、昔々のインドのお坊さんの話だ。炎天下の道をお坊さんが歩いていて、道端で何人かの石大工達が汗を流しながらこつこつと石を削っているのに出会った。石を正確に削るにはかなり熟練が必要だし、炎天下では大変な重労働だ。お坊さんは、まず一番目の石大工に「あなたは何をしていますのですか」と聞いてみた。すると彼は「見ての通り石を削っています」と答えた。次に、少し先にいた二人目の石大工にも同じことを聞いてみた。答えは「私はこうやって働いて妻子を養っています」というものだった。お坊さんは更に三人目の石大工に同じこと

を聞いてみた。彼は「私はこの国で一番立派な寺院を建てています。孫に自慢できるよう一生懸命やっています」と答えたそうだ。傍目には同じ石を削る仕事をしているように見えても、本人がそれをどのように考え、意義付けているかによって、やりがいは全く違うということだろう。

次は南極探検の話だ。南極点一番乗りを競い合った英国のスコット隊とノルウェーのアムンゼン隊の探検をご存知だろうか。結果はアムンゼン隊が一番乗りを果たし、遅れて到達したスコット隊は帰路に寒さと食糧不足で遭難して全員死亡するという悲劇に終わった。1911年のことである。その探検でスコット隊の物資を輸送した副隊長アーネスト・シャクルトンは、1914年に南極横断というリベンジ探検を企画した。出航直前に戦争が始まり、シャクルトンは探検を中止して参戦すべきだろうかといギリス海軍省に問い合わせたら、「戦争のことは気にせず探検に行け。成功を祈る」という電報が返ってきたそうだ。英国海軍はなかなかの太っ腹である。

このときにシャクルトンが出した探検隊員募集の新聞広告は、「最も短く、最も面白い広告」として今も広告業界で語り継がれているという。

求む! 男子。至難の旅。僅かな報酬。極寒。暗黒の長い日々。絶えざる危険。生還の保障なし。成功の暁には名誉と賞賛を得る。

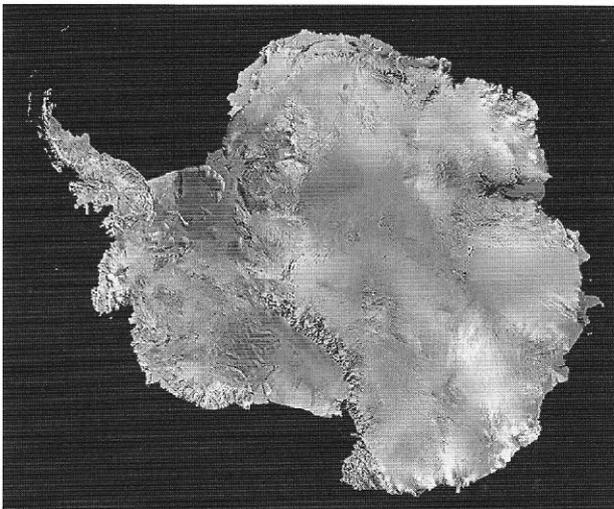
アーネスト・シャクルトン

今なら男女差別だ、最低賃金法に違反している、そんなに危険なら探検は止めるべきだ、なぜ兵役につかないのか、などと問題になりそうなこの広告を見て、3名の女性を含む5000人以上が応募してき

たという。危険で困難なことをしてもらうのに高い報酬は要らないということである。やりがいがある仕事、やり遂げれば名誉が得られる仕事なら、命がけで駆けつける人がたくさんいたのである。

実はこの探検は大変な結末になり失敗した。船が氷山に閉じ込められ、押しつぶされてしまったのだ。しかし隊員は全員、救命ボードで酷寒の無人島にたどり着いて越冬。17ヶ月後に別な島にあった捕鯨基地にたどり着いて奇跡の生還を遂げた。詳しい経緯は、シャクルトン隊長の淡々とした記録に基づいた「エンデュアランス号奇跡の生還」と、約40年後にジャーナリストが当時の記録と関係者へのインタビューにより再構成した「エンデュアランス号漂流」という2冊の本になっている。私は小学校の図書館から借り出して読んで以来、何度も繰り返して読んでいるが、勇気と元気の出る、お勧めの本である。

日本能率協会の調査によれば、働き盛りの30~40代の5割近くが「仕事にやりがいがない」と感じているという。業務が細分化されてきたからだろう、とのことである（資料：2014年4月10日の日本経



衛生から見た南極大陸（写真：Wikipedia）

済新聞)。こんな探検隊員募集の広告を出したら、スマホやゲームマシンを投げ捨てて本物の探検を求める応募者が殺到するかもしれない。

＝行動を妨げる心理＝

行動を妨げる心理とは「行動する心理」の逆である。ストライキのように具体的な業務放棄や抗議行動ではなくても、心理的に抵抗を感じていれば無意識のうちに人の行動は妨げられる。昔々のことだが、旧国鉄には違法闘争という労働争議の形態があった。若い世代のために簡単に説明すると、旧国鉄は公共交通機関としてストライキが禁止されていたので、電車を規則通りに走らせながら、安全確保を理由に必要以上に慎重に信号を確認したり、時間をかけてドアの開閉をしたりしたのだ。その結果、ラッシュ時にはダイヤ通りに走れず、列車はどんどん遅れてしまう。「給料をもっと上げて欲しい」というような要求を通すために、法律規則に従いながら電車を遅らせて抗議して闘争したのだ。同じようなことがあなたの職場でも行われてはいないだろうか。

やはり昔の話だが、電子投票システムがなかった時代の国会には、議決を遅らせるための牛歩戦術があった。全議員が議壇まで行って投票する仕組みだったので、反対しても多数決でかなわないことが確実な野党の議員が、議決を遅らせるために牛のようにわざとノロノロと投票する戦術だ。会期が限られているので、本来は短時間で済む投票を延々と長い時間をかけ、時間切れで審議できない法案が出るのを見越したいやがらせ戦術だ。これも「行動を妨げる心理」のひとつの例であろう。

次は、第二次世界大戦の終戦後にシベリアに抑留

されたお年寄から聞いた話である。強制労働をさせられている中で、監督のソ連軍将校から揉め事の処罰としてやらされたという体験談だ。森の中の伐採地の片隅に凍り付いた太い丸太が山積みになっている。これを広場の反対側に運べと命令され、何時間もかけて全部運び終わると、次は運んだばかりの丸太の山を元の場所に移せと言われるのだそうだ。零下何十度という凍てつく冬のシベリアでの屋外作業なので大変な作業なのは当然だが、全く意味の無い無駄な作業をさせられるのがとても辛かったそうだ。またあるときは、凍った地面に大きな穴を掘れと言われ、大変な思いをして掘り終わったら今度はその穴を埋めろと命令されたという。たとえ強制労働でも、結果として道路ができたり橋が架けられたり、建物ができたりするのなら意義を感じ、達成感があるが、全く意味の無い無駄とわかっている作業をさせられるのは精神的な拷問だったそうだ。

似たようなことが現代の職場にもあるとすれば、働く人には辛いことだ。生活のために我慢して働いていても、何のためにこの仕事があるのか、結果が誰かの役に立っているのかどうか分からない状態は不幸だ。この仕事にはこんな意味がある、一生懸命やればこういう成果が上がる、成果が誰かのためになっているとわかれば、困難な仕事でも前向きに取り組める。一方、意味が無い、あるいは意味が理解できない仕事なら、不満を募らせるだけだろう。意味のない仕事、意味を知らされず強制される仕事は、向上心のある人にとって強制労働以上の刑罰的で精神的な拷問のように辛い仕事になってしまう。

では軍隊のように命令に絶対服従しなければならぬ世界ではどうなのだろうか。太平洋戦争開戦時にハワイの真珠湾を奇襲攻撃した日本海軍の連合艦

隊司令官、山本五十六（やまもと いそろく）の言葉が有名だ。彼は「言ってみせ、やってみせ、やらせてみて、褒めてやらねば人は動かじ」と言ったそうだ。兵士（部下）に何かやらせようと思ったら、まずはきちんと説明する（言ってみせ）。そして手本をみせる（やってみせ）。これはこうやればこうなる、ということを実際に見せるわけだ。次に、今度は自分でやってみせ、とやらせてみて、できたら良くやったと誉めてやるのだ。

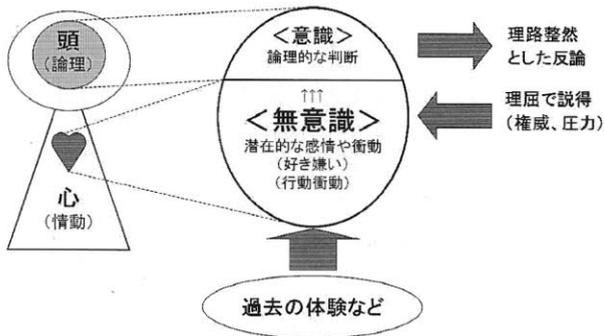
軍隊でさえこの言葉が重視されたのだから、普通の組織ならなおさら、職権で上から下に一方的に指示しても人は動いてくれない。つい最近、急成長著しい企業のトップが「部下は部品ではない」ことに気付き、正社員を増やして人材育成に力を入れることにした、という報道があった。人が思ったように行動してくれないときには、きっと何か理由があるのだ。「造反有理」、つまり反抗するのには理由がある、というキャッチフレーズは中国で文化革命の際に使われた。あの大騒ぎは政治的イデオロギー闘争だったらしいが、ジェームズディーン主演の映画「理由なき反抗（原題：Rebel Without a Cause）」も含め、反抗には必ず何らかの理由があるのだ。

＝情動が先で論理は後から＝

人間の感情というのは、論理的に考えた場合の結論とは違うことが少なくないようだ。自分でも意識しない心の奥深いところの感情（情動）が「好き嫌い」や「やりたい、やりたくない」ということを瞬間的に判断してしまい、理由付けはあとから無意識に行われるもっともらしい辻褃合わせなのだ。

たとえば感情的に嫌いな人、好きになれない人がいて、何故かときかれば「あの人のこういう言動

が嫌い」とか「価値観が私とは根本的に違うから」などという理由を理路整然と述べるだろう。しかし理由の多くは、好き嫌いの感情を後から理屈付けして考えたものだ。仕事上のことでも、以前、似たようなことで協力したら梯子を外されて苦労したことがある、中心人物が個人的に嫌いだ、などということも少なくない。でも表面的には、その計画などを一見客観的に評価し、理路整然とさまざまな理由を挙げ、いかに問題が多いかと論陣を張ることが少なくない。そして、本人もその論理が本当の反対理由だと信じているのである。



無意識の情動と意識の論理 (資料：松田)

採用面接でも同様な傾向が見られる。多くの企業が面接の客観的な評価基準を決め、個人の偏った見方が入らないように工夫している。それでも第一印象で無意識に合否を決め、後はそれを正当化するための質問をする面接者は少なくない。パッと見たときの好印象が先に来て、合格させたいという思いからそれを証明できそうな質問をするのだ。基準にしたがって評価するのではなく、その人を合格させるため、後付けで理屈を構築するのである。きちんとした共通基準を決めて複数の人が面接しないと偏っ

た判断をしてしまう危険があるということだ。

だから、最初に反感をもたれるようなやり方をしてしまったら、後からどんなに正しいことを言ってもなかなか受け入れてもらえなくなるのである。ある心理学者の研究では、人が何かを説明した場合、言葉や論理などの内容は7%しか相手に影響を与えないそうだ。そして、残りの93%、つまり説明者の肩書き、年恰好や背丈、声の調子、服装、雰囲気などが判断を左右するというのである。人を騙してお金を巻き上げる詐欺師は、知性も教養も有り、社会的にも経験豊富で自信満々な人をコロリと騙すことができる。彼らは人の心の盲点を熟知し、それを上手く利用して悪いことをしているのだ。論理を過信してはいけないということだろう。

＝変えたくない特性 (恒常性) ＝

人間にも他の生物と同様、肉体的にも心理的にも安定を維持する「恒常性 (ホメオスタシス)」と呼ばれる特性がある。たとえば体温が上がれば、汗をかいてその蒸発で体温を下げ、寒いとブルブル震えて筋肉を動かしてその発熱で体温を上げるのである。痩せようとダイエットしてもリバウンドしてしまうのは、摂取するエネルギーが減少したので身体が省エネモードに切り替えてしまうからだという。

心理的にも、良く知っていて慣れているものを好ましく思う傾向がある。食べ慣れたものは安全で、食べたことのないものには毒があるかもしれないし、不味いかもしれないというリスクがある。知らないものは食べず慣れた物だけを食べる、いつも通っている獣道だけを通り、何と出くわすかわからない初めての道は避けるというのは、それが安全で楽だからだ。食品衛生法も保健所もなく、危険が一

杯の大自然の森の中で生き延びるには、そうした習性は生存のための知恵なのだろう。生物は生存のために有用なそういう習性を遺伝子として継承し、個体の経験として蓄積して子供達に伝える。人間も生物だから、食べ慣れた食物、通り慣れた道などと同様、安全だと解っていて心地良く感じられる生活環境を維持することで生存率を高めているのだ。

昔お世話になったお医者さんによれば、止むを得ない事情でホームレスになり、橋の下で寝ることになっても慣れれば安眠できるし、そうなった後は家の中のふかふかの暖かい布団では寝られなくなるものだそうだ。人間は肉体的にも心理的にも、今までと同じものが安心で心地良く、それを維持したいと思う。だから、変化に不安を感じ、抵抗感を持つのだ。何かを変える場合、そうした性質を十分に考慮し、慎重に進める必要があるのである。

＝影響を受ける人々の心境＝

職場や仕事が変われば働く人達は安泰ではなくなり、強い不安や被害者意識を持つ。ベテランには豊富な知識と長い経験、確立した価値観、長年の努力で勝ち取った地位、一緒ががんばった仲間達、慣れ親しんだ職場環境など、失いたくないものがたくさんある。若者は失うものが少ないうえ心身ともにエネルギーがあるので、新しいことにチャレンジできる。怖さを知らないということも、新しいことを始める際には有利になるかもしれない。とにかく、ベテランほど保守的で、変化に対して不安感と抵抗感があるのは当然のことだろう。

変革によって影響を受ける人々の心境は複雑だ。変革を企画し推進する人達と、その影響を受ける人々では受けとめ方がまるで違うことが多い。大局

的な見方ができず、誤解したり経験に固執したりしている現場の人であっても、頭ごなしに決定事項を押し付けられるのはいやがるものだ。まずは変革の影響を受ける人々の心境を思いやり、受けとめる姿勢が大切だ。変化に対する人々の平均的な反応を列挙すれば、次のようなものだろうか。

- ① よほど切羽詰まらないと行動しない。
- ② 命令なら渋々従うが、自主的なら積極的。
- ③ 意義を認めれば困難でも挑戦する。
- ④ 納得できないことには抵抗する。
- ⑤ どうせやるなら計画から参加したい。
- ⑥ いやな話はできれば聞きたくない。
- ⑦ 面倒なことはできるだけ先送りしたい。
- ⑧ 犠牲や負担を押し付けられると被害者意識。
- ⑨ 自分達の存在を認められ、尊重されたい。
- ⑩ 「あつものに懲りてナマスを吹く」

人生には、どんなにいやでも避けられない状況に直面することがある。究極の場面は、末期ガンなど回復の見込みのない重い病気になったときだろう。1970年代から一部の精神科医がそうした問題に取り組むようになり、今では終末期医療にさまざまなメンタルケアが取り入れられている。そうした研究の創始者であるエリザベル・キューブラー・ロス医師の最初の著書で、今も古典的な教科書としてロングセラーになっている「死の瞬間」という本には、避けられない現実と直面した人の心理が次のような段階で変化していくというモデルが紹介されている。

- ① 嘘だろう。信じられない（否認）。
- ② けしからん。こんなことは許せない（怒り）。

- ③ どうすれば現実を変えてくれるのか (取引)。
- ④ 落ち込み (無力感、抑うつ)。
- ⑤ 現実を認めるしかないか (受容)。

業務上やむをえない変革でも、その影響を受ける人の気持ちは複雑だ。変革を企画し、具体的な手順などを計画し、実行する立場の人は、そうした人達の気持ちを理解し、適切な方法とタイミングで繰り返し伝える必要がある。それには、自分自身の言葉でそれらの人達の気持ちを文章で表現してみることをお勧めしたい。それができなければ、その人達の気持ちに対する理解や配慮が足りない可能性がある。

= 「人を動かす」本 =

デール・カーネギーという人が書いた「人を動かす (原題: How to Win Friends and Influence People)」という本は、世界中で500万部以上も売れているロングセラーだ。原題を意識すれば「いかに友達を獲得し、人々に影響を与えるか」となるだろうか。ということは、それだけ人と信頼関係を築き、共感を得て動いてもらうことで苦勞し、悩んでいる人が多いということだろう。帯には次のような言葉が書いてあるが、簡潔でわかりやすい要約だと思う。

議論や理屈で打ち負かしても、
相手は決して納得しない。
逆に反感をつのらすだけだ。
人を動かすには、相手の立場に立ち、
望んでいることをつかめ。
正当に評価せよ。
誠実な心で接すれば、人は必ず心を開く。

人を動かすには人の心を動かすことだ。

= 故郷を捨てた移民 =

「アイルランド最大の輸出品は移民」というジョークがあるほど、アイルランド移民は世界中に散らばっている。本国の全人口が約370万人なのにアメリカに約4000万人、カナダに約500万人、オーストラリアに約500万人の人々が住んでいるのだ。

彼らの移民は、宗教的な弾圧、大飢饉による深刻な食料不足、イギリスの圧制などに苦しんで、「これ以上この国で生き続けることができない」という切実な状況で、やむを得ず行ったものだったのだ。

当時のアイルランド移民の大部分は、家畜輸送船でイギリスのリバプールに渡り、そこからさらに大西洋をわたりアメリカなどに向かう船に乗り換えるルートを選んだ。しかし、多くの移民移送船はタイタニック号のような豪華客船にはほど遠い、素人同然の船乗りが操るオンボロ小型船がほとんどだったようだ。当時のアイルランド人渡航者の生存率は何と約60%で、残りはチフス、コレラ、赤痢などにより渡航中や着いた先の検疫所で死亡するケースが多かったのだそうだ。

こうしたアイルランド系移民の多くは、ジャガイモの大凶作によって故郷では生活できなくなった農民だった。ジャガイモの伝染病が流行して彼らは故郷での生活を続けることができなくなり、全財産を売り払って米国などへの片道切符を買い、旅に出たのだ。先祖代々守ってきた田畑と家を手放し、慣れ親しんだ土地を離れて未知の世界に出かけるというのは厳しい選択で、究極の選択の結果だったのだ。

中国古典の礼記・檀弓篇に、孔子が弟子たちと泰山の麓を通りがかったときの有名な場面がある。老

婦人が墓のそばで泣き崩れているので、子路という弟子をやって訳を尋ねさせた際の会話である。

「何とも悲しげに泣いておられますが、一体どうしたのですか」

「昔、舅が人喰虎に食われて、次いで夫が食われ、今度は息子が食われてしまいました」

「なぜこんな土地から逃げ出さないのですか」

「厳しい税金の取り立てがないからです」

これを聞いた孔子は弟子たちに「みんな良く覚えておくがいい。『苛政は虎よりも猛し』ということを」と語ったという。

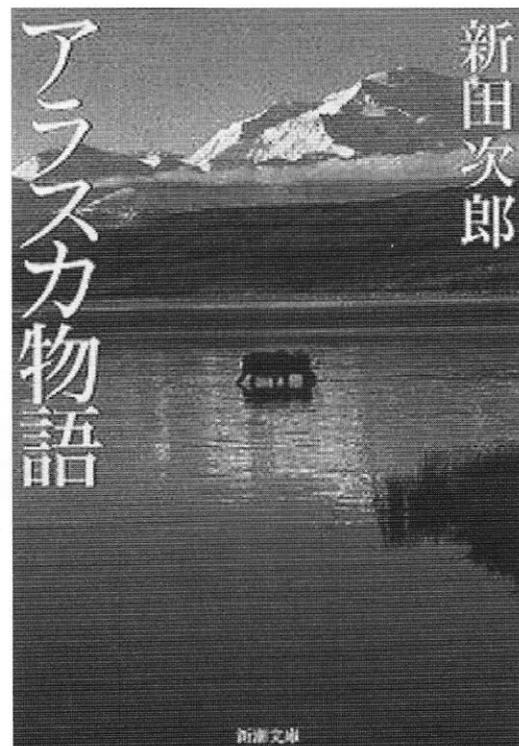


アムール虎 (写真: Wikipedia)

わが国でも、自然災害によって住民が長期避難や他の移住をしなければならなくなった事例は少なくない。1986年の伊豆大島三原山の噴火による全島避難、1983年の三宅島の噴火による一部地区の溶岩埋没や2000年の一部地域の避難などが記憶に新しい。川村たけしの「新十津川村物語」という児童文学賞で有名になった北海道空知郡新十津川村（現在は新十津川町）は、1889年におきた奈良県吉野郡十津川村の大水害で壊滅的な被害を受けた人々

が、遠い北海道の原野に入植して作った村である。1991年から1992年にかけてNHKでドラマ放送された。

新田次郎の長編小説「アラスカ物語」は、海流の変化で生活基盤のアザラシなどの狩猟ができなくなったイヌイットの村人を率い、雪原を越える大移動を敢行して新天地に移住した日系一世、フランク安田の半生記である。アメリカ政府は食料や衣類を空輸して投下してくれたが、老人の中には伝統的食物以外を食べることを拒否し、夜中に雪原に出て行き防寒具を脱ぐという方法で死を選んだ人もいたという。たまたまその村に住みついて地元女性と結婚していたフランク安田は、村人が新生活を始められる遙か南の土地に移住すべきだと考えて村民を説得。後に旧約聖書に譬えて「現代の出エジプト記」と呼ばれる困難な大移動の旅に出たのである。



アラスカ物語の表紙 (新潮文庫版)

数年前に米国の大手航空会社が合併したが、両社の本社は約 1,500km 離れており、吸収された側の本社要員は新本社に移るよう、いやな人は辞めて欲しいと言われたそうだ。組織の変革は、ときに個人に究極の選択を迫ることがある。理由を理解し、変化を納得し、積極的に協力してもらえるかどうか

は、変革の成否を大きく左右するのである。

<次回以降の予告>

- 3回目 変革管理は心理ストレス緩和策
- 4回目 納得できるメッセージと推進体制
- 5回目 効果的なメッセージを計画的に

