

～昨日の風 明日の風～
**経営コンサルタント
 独白録**

【第102回】 リンゲルマンの綱引き実験



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター(福岡市、URL: <http://sien.co.jp/>) 代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家。全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

社会的手抜き

リンゲルマンの綱引き実験とは、心理学用語の一種で【社会的手抜き】と呼ばれるものの根拠となった実験です。1人の人間が全力で綱を引っ張ったときの力を100とした時、2人でチームを組むと93%しか力を出していなかった。3人のチームにすると85%で次々に人間を増やしてチームを大きくしたところ、8人のチームに編成をした時は、何と49%しか力を出していなかったということがわかりました。この実験結果から、人は人数が増えると無意識のうちに依頼心が発生し、本来備えている能力を発揮しない傾向にあることがわかりました。具体的に組織のなかでの話に置き換えると「自分がやらなくても誰かがやるのではないか」という根拠のない感覚が生まれてしまいがちになる証左ともいえます。結果として、トラブルが発生した段階で「誰かがやっていると思っていました」などの言い訳が出てくる原因でもあります。これらは、個々人の責任感や自覚のなさというよりもむしろ集団が持つ性質と考えた方がよいのかもしれません。企業組織のなかだけではなく、集団スポーツのシーンではよく見られる現象でもあります。「自分ががんばっている」という意識の奥底に「自分がやらなくても誰かがやってくれるのではないか」という甘えが出たチームはなかなか結果が残せません。逆に、一人一人が「自分がやらなければ！」と一人一人の選手が意識したチームほど勝利に近づいていきます。

実験の続き

さて、このリンゲルマンの綱引き実験には続きがあります。最初に実験が行われた後、その実験が正確であるかどうかを改めて検証をしました。その際、人数を増やす段階で綱を直接引っ張らず掛け声をだす人間を入れたところ、4人目以降は発揮できる能力の低下が止まり、パフォーマンスが一定化したと言います。綱引き大会の風景のなかで、ハチマキをしてうちわを持って掛け声を上

げている人物がいますが、そうした役割の人間を挟むことにより共同意識が高まり、【社会的手抜き】が軽減したと言うのです。これもまた集団の持つ性質です。誰かが要所要所で掛け声をだし、全力で動くように仕向けると集団の能力は落ちないのです。海上自衛隊幹部であった友人に「部隊運営上で最も重要な事は何か？」と尋ねたことがあります。間髪を入れず友人はこう答えました。「自衛隊の階級のなかで、幹部(佐官・尉官)の下に曹長と言う階級がある。海自なら海曹長、陸自なら陸曹長、空自なら空曹長と呼ぶ。ここに優秀な人材さえいれば部隊は遅滞なく機動的に動く。「軍曹の長みみたいなものか?」「そうだ。一等海曹から3等海曹の上にいる現場の親方だ。ここにしっかりとした人材さえいれば、幹部が若く経験が浅くても部隊はスムーズに動いてくれる。これが部隊運営上の肝だ」。一般企業に置き換えたときには、主任や係長、組織によっては課長級も入るようなクラスの人間のことでしょいか。つまり、現場の指揮官が優秀であれば組織はきちんと機能すると言う意味です。「現場指揮官次第ということか?」「いや、現場指揮官は管理者であり佐官や尉官の幹部のことだ。彼らは現場指揮者といった方がよいかもしれん」。

立体感のある組織とは

我々は組織について考える場合、管理者である幹部の責任を真っ先に追求します。しかし同時に現場の指揮者となる人材の育成も必要なのではとも考えます。時々刻々と変化する現場の状況に応じて適切な指示が出せることに加え、自分の権限の及ばないことに関しては、幹部への連絡を確実にに行える人材が必要です。グローバルな変化とともに価値観が多様化するなかで、ぶれない経営をするためにはこうした奥行きのある組織体制が必須なのです。皆様方の組織ではそういう事を理解した幹部や指揮者の育成は行われているでしょうか?それ以前に経営者がわかっていますか?