

## 『柔軟性の獲得』

### 目次

1. 柔軟性の効用 p2
2. 柔軟性とは何か p2
3. 柔軟性とご都合主義・機会主義の違い p2
4. 柔軟性に欠けた思考・行動の例 p3
5. 柔軟性を妨げるもの p4
6. 頑張り柔軟性 p4
7. 柔軟性の発揮が必要とされる領域および有効なアプローチ方法 p5
8. 妥当性の追及(精神文化領域における柔軟性の発揮) p5
  - 1) 経験に学ぶこと p6
  - 2) パーソナリティ(主体的人間性)を発揮すること p6
9. 科学的合理性の追求(科学的領域における柔軟性の発揮) p7
  - 1) 数値化による問題解決 p7
  - 2) 仮説と検証(試行錯誤)のサイクルの実行 p8

## 1. 柔軟性の効用

急激な環境の変化に柔軟性をもって対応する行動は「臨機応変」といわれ、窮地に陥った場合の心構えとしては「窮すれば変ず」、などと昔から言われてきたが、そう簡単な話ではない。我々凡人は多くの場合、突然の変化に臨機応変に対応することもできず、また窮しても変することができずに数々の失敗を重ねてきた。過去の歴史に”もし”はないといわれるが、もしあの時柔軟な対応をしていれば次のような効用があったであろう。

### ◎柔軟性の効用

- ①危機を回避できる。
- ②お客さまや上司に迷惑をかけないで済む。
- ③叱責などで不愉快な思いをしなくて済む。
- ④損失を出さないですむ。
- ⑤充実感をもって仕事を遂行できる。
- ⑥仕事に余裕をもたらす。
- ⑦仕事の実績となる。

など様々な効用があるであろう。

## 2. 柔軟性とは何か

柔軟性とは、「その場に応じた適切な判断ができること。さまざまな状況に対応できること。」と定義されているが、言うのはたやすいがなかなか実行することは難しい。何が難しいのかといえば、“その場・その状況に応じた”という部分が難しいのである。人生は、恥多し、といわれているように、その場その時に応じて適切な思考や行動がとれない失敗の連続であるともいえる。要するに柔軟性とは、時の変化により千変万化する環境に対して、適切に対応する能力であり、それらの変化が自分にとって好都合な場合はそれを利用し、不都合な場合はそれを回避ないしは解消する能力であるといえる。人やその集団が生き残り、生き延びるためには、この柔軟性という能力が必須であろう。

柔軟性とは端的にいうと、さまざまな問題に対する解決策の引き出しを多く持っているということであろう。



柔軟性とは、

- ◎好都合な環境の変化を利用できる能力
- ◎不都合な環境の変化を回避・解消する能力
- ◎さまざまな問題に対する解決策の引き出しを多く持っているということ。

## 3. 柔軟性とご都合主義・機会主義の違い

環境の変化に対してとられる変化対応における、「柔軟性」と「ご都合主義・機会主義」は、自己の「利」の保全のために行う行われる思考・行動と言う意味では同じように見える。これらの二つの用語は、前者は肯定的な意味で使用されるが、後者は否定的な意味で使用される。その違いは、「柔軟性」においては、自己の利のみならず他者の利をも考慮に含めたバランスを保ちつつ行われる思考・行動であり、「ご都合主義・機会主義」は自己の利のみの思考・行動である。自己の利のみによる思考・行動は、社会活動の基盤である”信”を破壊するがゆえに、洋の東西を問わず否定・糾弾の対象となる。



- ◎適正な柔軟性は自他の利のバランスのもとに発揮される。
- ◎ご都合主義・機会主義は”信”を破壊する。

#### 4. 柔軟性に欠けた思考・行動の例

柔軟性に欠けるということは、要するに自分の目前に立ち表れたさまざまな問題に対する解決策の引き出しが少ないために有効な対策がとれないでいる状況である。

例えば次のような状態であろう。

##### ①顧客や上司の要求に対する態度

顧客や上司の要求に対する柔軟性に欠けた態度とは、いつも”できない理由”ばかりを探すような思考や行動であり、このような退行的ないしは過剰な自己防衛的な姿勢をもつ人々の特徴は言い訳が多く、責任回避ばかりが目立つところにあり、その”No”の態度は常に他人を落胆させる。



一方、柔軟性のある態度とは、顧客や上司の要求に対して、困難が予想される場合においても、常にその困難の解決方法を念頭におき、自己にて解決不能と判断された場合は、他の助力に頼ることを条件にあげることをしてでも要求に応える姿勢をもつことであろう。このような”Yes”的な態度は、たとえ条件つきであったとしても要求者における好感度を高め援助の意志を引き出す力をもつ。

##### ②問題解決に対する姿勢

問題解決における柔軟性に欠ける姿勢とは、一つの解決策だけに固執し、長時間が経過したにもかかわらず、他の解決法を考えたり実行したりしないことである。一方、柔軟性のある姿勢においては、常にその仕事に許容される時間の限度を意識しながら、タイムリミットになる前に他の解決法の実行に着手することであろう。



##### ③はた迷惑な頑固・頑張り

柔軟性に欠ける人においては、自分ひとりでは背負いきれないほどの仕事を抱えているにもかかわらず、その意味することを自分で判断もできずに自分が倒れるか仕事が行きづまるまで頑張り通そうとする。このような頑張りには誰の得にもならない。一方、柔軟性のある人においては、過負荷に陥りそうな状況を早めに察知し、仕事の優先順位の見直し、分割納入、人材の増強などを行うか、どうにもならない場合には責任をとる覚悟で早めのギブアップ宣言を行うかであろう。



##### ④リスクに対する準備

リスクが予想される仕事において、柔軟性に欠ける人は、とりあえず出たとこ勝負で何らの対策も行わず、結果として失敗を招くことが多い。一方、柔軟性のある人においては一つの問題に対応するに当って、失敗を念頭におき、常に代替の対策を用意しておくだろう(リスク対応策、コンティンジェンシー・プラン)。

##### ⑤他人の意見を聞かないこと

人の柔軟性を失わせる原因の一つに孤立化という状態がある。何らかの原因で孤立化している人間においては、さまざまな問題をたった一人の知識・知恵で解決しなければならなくなり、現実問題として組織的活動が多い仕事においては、孤立化した人間は仕事遂行不能の状態に陥る。チーム活動において孤立化を防止するのはリーダーの責任である。

## 5. 柔軟性を妨げるもの

直面する問題に対して柔軟な思考や行動を妨げるものとしては次のようなものがあるだろう。

- ・経験不足による選択肢の少なさ
- ・知識不足・経験不足がもたらす固定観念
- ・過去の経験のみに固執する先入観
- ・心理的な余裕不足がもたらすあせり
- ・自分だけの欲に目がくらむ利己主義
- ・過去に負った傷のトラウマによる過剰な自己防衛的姿勢
- ・変わりたい、変わりがたくない、変わらないという精神的な慣性の法則



簡単に言えば、柔軟性を獲得するためには上記のことを解消することが必要である。すなわち下記の実行が必要であろう。

- ◎経験を積み問題解決の選択肢を増やすこと
- ◎世の中の知識吸収の勉学に励み、他者との交流を深めることで他者の経験を取り込むこと。
- ◎改善活動に励むことで過不足ない効率的な仕事を行い、余裕を生み出すこと。
- ◎共に仲間と連帯して活動することによって自己の過度な欲を制御すること。
- ◎過去の失敗に学び、そのトラウマを乗り越え、新たなチャレンジにより物事は好転することを学ぶ。

これらの行動は日々の小さな一歩ずつの積み重ねを行うことで、半年先、一年先、三年先には必ず大きな成果をもたらす。

## 6. 頑張りと柔軟性

個人や組織が困難な問題に直面した場合に対する大方の反応は「頑張る」である。特にわれわれ日本人は頑張りを多発する。「頑張る」の意味は、いままでやっているよりももっとやるという決意表明である。頑張りとは柔軟性とはまったく別の性質のものである。頑張りは投入する力の大小の問題であり、柔軟性は対応方法の適否の問題である。



頑張らなければならない当事者には二種類ある。一つは、これまでも精一杯努力を続けてきた者たち、もう一つは手抜きあるいは無能の者たちである。前者を自律者と言い、後者を他律者と仮に呼ぶとすると、自律者たちにおいてはすでに全力を投じて業務を遂行してきたのであって、更に頑張るということは、肉体や精神の酷使という犠牲を提供するということであり、命の限度を超える行動を行うということの意味している。100馬力の車は100馬力しか出せないのが道理である。さらにアクセルを全開にすればエンジンは焼きつき壊れるだけである。人間における平時の活動においては、人間はその能力の80%くらいを上限としてしか発揮できないようになっている。それ以上発揮すると命が危険な状態になるからである。ただし人間は生死にかかわる状況に直面した場合、残りの20%を吐き出すことによってその危機からの脱出を図ろうとする。しかしながら平時における企業の業務活動において、そのような生死にかかわるような危機的な状況を想定することはできない。自律者たちにもっと頑張れとは言えない。死にかけている者たちを救う方法は援軍を送ることしかない。企業の指導者やリーダーの地位にある者たちは、このことについて十分に心すべきである。

一方、手抜きを行っている他律者たちには、「頑張れ」「頑張らないと懲罰だ」の一喝はたしかにある程度の効果はあるだろう。しかし元々手抜きをやることの是非の判断すらできない程度の能力し

か持ち合わせていない者たちにおいては、頑張りの一喝は、40%しか発揮されていない能力を50%程度に引き上げる効果しか期待できないであろう。これらの者たちの能力は元々60%程度が限度なのだから。

そのようなわけで、「頑張り」という精神強調主義は、困難な状況を突破するにあたってほとんど効を奏さないものである。

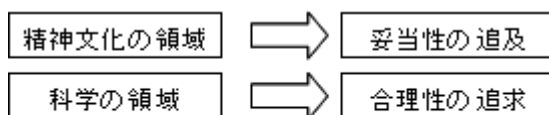
- ◎頑張りは投入する力の大小の問題であり、柔軟性は対応方法の適否の問題である。
- ◎頑張らなければならない当事者には、自律者と他律者の二種類がある。
- ◎100馬力のエンジンは100馬力しか出せない。
- ◎「頑張り」という精神強調主義は、困難な状況を突破するにあたってほとんど効を奏さない。

## 7. 柔軟性の発揮が必要とされる領域および有効なアプローチ方法

様々な問題に対して柔軟性が必要とされる領域としては、情緒性・感情などの精神文化的な問題に関する領域および数値化が可能な科学的問題に関する領域の二つがある。

情緒性・感情の領域に関する問題に対しては「妥当性の追及」が有効なアプローチであり、科学的問題の領域に対しては「科学的な合理性の追求」が有効なアプローチである。

それぞれの領域に適用される柔軟性は異なっており、そのことを取り違えた思考や行動は、問題を複雑化・深刻化するだけである。



<二つの領域と二つのアプローチ>

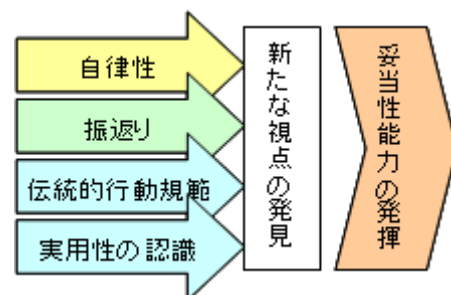
### 柔軟性が必要とされる領域とアプローチ法

- ◎情緒性・感情などの精神文化的な問題に関する領域には「妥当性の追及」が有効。
- ◎数値化が可能な科学的問題に関する領域には「科学的な合理性の追求」が有効。

## 8. 妥当性の追及(精神文化領域における柔軟性の発揮)

精神文化(情緒性・感情)の領域における柔軟性の発揮には「妥当性の追及」が最も効果的である。妥当性の追及に関しては次の四つが必要となる。

- ①自律性の獲得
- ②「振返り」の実行(失敗に学ぶ)
- ③日本の伝統的な行動規範の学習と実行
- ④実用性の認識



『妥当性～ちょうど良いものはどこにある』の『1. 妥当性の効用』において論述した通り、妥当性は、デッドロックに陥った問題において別の視点を持ち込むことによってその拮抗した状態を解放するのに強力な力を発揮する。柔軟性が求められるのは、正にこのようなにつきもさつきもいかなような状況に対してである。柔軟性の発揮とは、行き詰まりそうな状況を回避するという意味においていえば、妥当性を予防的に発揮するということであり、その大きな特徴である「1か0かの二者択一を避け、別の視点を持ち込むこと」によって、問題の解決を図るということである。妥当性の発揮とは以下に述べるようなことであろう。



## 1) 経験に学ぶこと

妥当性能力は、実用性の認識力・伝統的な経験則・自己反省(振り返り)・自律性などの要素で構成されている。俊敏な対応に有効なもの、すなわち経験則に関する要素は、伝統的な経験則および自己反省(振り返り)の二つである。経験則とは、自己のみならず他者における失敗の経験から学んだ成功の法則に他ならない。柔軟性を獲得するためには、自己の過去の失敗に学ぶこと、集団の過去の失敗に学ぶこと、国家の過去の失敗に学ぶことが必須であろう。集団における行動規範は集団における過去の失敗に学んだ経験則の集大成であり、国家における伝統的な行動規範は国家における過去の失敗に学んだ経験則の集大成である。

自己反省(振り返り)

伝統的経験則

< 経験に学ぶ >

誰も最初から柔軟性をもっているわけではない。若竹がただ一途に真っ直ぐ上に伸びようとするのと同じように、人間においても若い時代はとにもかくにも真っ直ぐに直進しようとするのが自然の理である。この直伸性の時代においては、障害物を避ける知恵をもたないがために、ともしれば障害物と正面衝突し傷を負うことも多い。経験が浅い者にとって初めて遭遇する物事を無難に処理することは不可能に近いことであろう。世の中で起きるさまざまな問題について俊敏な対応を可能にするのは経験に学ぶしかないであろう。時間的に余裕があり、対応するまでに時間的な余裕がある問題に対しては、書物なども有効に機能し得るが、とっさの問題に対して有効に機能するのは経験則である。さまざまな問題に対して数多くの解決策の引き出しをもっているということが柔軟性の本質である。また、経験則に学ぶことは、科学的領域における問題解決にも有効である。

◎妥当性の発揮とは、「1か0かの二者択一を避け、別の視点を持ち込むこと」によって、問題の解決を図ること。

◎妥当性は、実用性の認識力、伝統的な経験則、自己反省(振り返り)、自律性などの要素で構成されている。

◎経験に学ぶとは、伝統的な経験則に学び自己反省(振り返り)を行うことである。

## 2) パーソナリティ(主体的人間性)を発揮すること

### ① 機知(ウィット)・機転・ユーモアは窮地を救う

機知・気転とは、その場でとっさに働く知恵のことであり、逃れられないと思われる状況を一変させる力をもっている。次の実話はそのことを如実に表している。

「ウィーンフィルのコンサートマスター キュッヒル氏のバイオリンリサイタル。柔らかな美しい音に至福の時を過ごすことができました。プログラム後半、モーツァルトのソナタを演奏中のこと。客席の後方で携帯電話の受信音が鳴り始めました。

氏が弓を構えたまま音のやむのを待つ間、場内はざわつきました。受信音が消えて数秒後、氏は再び弾き始めましたが、何とそれは、携帯電話の電子音のメロディを寸分違わずまねた音でした。会場は驚きで息をのんだ後、静かな笑いの輪が広がりました。一瞬のうちに会場を和ませ、自らの気持ちも落ち着かせた機転とスピリットは、まさしくメード・イン・オーストリア。そして、何事もなかったように続いた素晴らしい演奏。一度はウィーンで音楽会を楽しみたい、と私に思わせた記念すべき一夜でした」(宮島茂、朝日新聞投稿)

このようなことは誰にでもできることではないが、パーソナリティの発揮に長けた人々がもってい

自己を客観視する力

人生や仕事を楽しいものにしようとする姿勢

< パーソナリティの発揮 >

る特徴として、自分を冷静に客観視する力や他人や外界に対して常に興味を抱き、人生や仕事を常に楽しいものにしようとする姿勢がある。

## ② 優柔不断を避ける

指導者やリーダー失格の筆頭に挙げられるのが、この「優柔不断」な性格である。優柔不断とは、ぐずぐずしていて決断の鈍いこと、の意味であるが、決断しないことは誤った決断をするよりもっと悪いといわれるように、決断をする時期を失うということは環境の変化に対応できないということと同じである。決断の鈍さは、敵対する勢力や環境の変化の影響力が大きい場合は、個人ないしは組織を一撃のもとに破壊してしまうだろう。決断力の鈍さは人間行動のプロセスのうちの、最初の「状況の観察」の不十分さ及び、次の「収集情報の判断」の誤りが大きな原因であることが多い。自分の目前の問題の意味するところが分からない人間は、自分も組織も守ることはできない。

たとえ優柔不断ではなくとも、意思決定の遅れや逡巡は、敵対勢力側の瞬時の果敢な意思決定に対して対抗する術を失い壊滅的な被害をもたらしてしまうということは、先の大戦のミッドウェー海戦における日本海軍の壊滅的敗北にても示された歴史的な事実である。

状況観察不足

判断の誤り

自律性の欠如

< 優柔不断の原因 >

## 9. 科学的合理性の追求(科学的領域における柔軟性の発揮)

また、科学的問題の領域に対しては「科学的な合理性の追求」が有効なアプローチである。科学的合理性能力は、科学的思考に基づく判断・実行力と自律性などの要素で構成されている。科学的合理性もまた、科学分野におけるひとつの経験則であるといえる。さまざまな問題に対して数々の科学的な解決法が試みられ、多くの失敗があり、それらの失敗に学んだ結果の集大成が現在の科学的な思想ないしは法則群である。科学的なアプローチとは下記のようなことであろう。

科学的思考

自律性

< 科学的合理性の追求 >

### 1) 数値化による問題解決

科学的アプローチの代表的な例は数値化による問題の解決である。下記はその手順の一例である。

①他者や集団の意志を鵜呑みにせず、必ず自分の中で検討・そしやくすること。

②目前の問題が、数理的に解決可能なものであるか、文化情緒的な問題かを見分けること。数理的に解決可能なものは科学的合理性により、文化情緒的な問題は妥当性の発揮により解決を図ること。

③問題の数値的観察

目前の問題や事象を数値・数理に置き換える訓練を行うこと。

④問題実態の数値的把握

問題にかかわる全ての数値データを収集・蓄積すること。

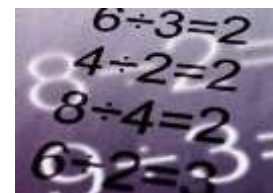
⑤問題の本質把握と自律的判断

その数値・数理の意味することを自分の頭で考えること。

⑥対策の自律的決定

数値・数理が指し示す方向に従って対応策を自分で決定すること。

⑦当事者としての行動の実施



自律的決定に基づいた主体的な行動を実施すること。

⑧結果の振り返り

問題にかかわる行動の前と後の全ての数値の変化を把握すること。

⑨改善行動の継承循環

実行の良否を数値にて判定し、良は伸ばし、否はその原因を特定し次ぎなる改善行動を行うこと。

( \* 詳細は『科学的合理性の獲得』の論稿を参照のこと。)

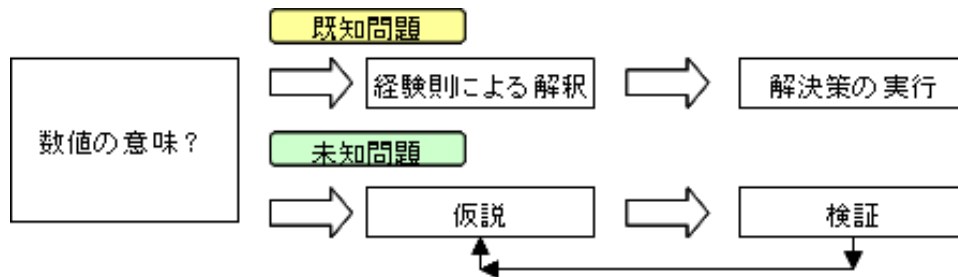
◎科学的合理性能力は、科学的思考に基づく判断・実行力と自律性などの要素で構成されている。

◎科学的なアプローチとは、数値化による問題解決のことである。

## 2) 仮説と検証(試行錯誤)のサイクルの実行

問題の解決においてその成否を大きく左右するのは、問題の数値的な観察において把握数値が何を意味しているかを判断することである。通常、その意味を判断するにはまず経験則によって判断を行い、経験則に従った対策を講じる。この方法にて多くの問題は解決できるであろうが、将来の問題を予測し、その対策を現時点で講じる場合には経験則はほとんど無力であろう。このような将来を見越した問題の解決には「**仮説と検証**」の手法が有効である。すなわち現状を表す数値と将来の期待値の差を改善するにあたって、その差を解消する手段としては過去の経験則に頼らず、新たな仮説を立て、その仮説に従った解決策を講じるということである。この仮説と検証のサイクルを短期間で繰り返すことで、現状値は徐々に将来の期待値に収斂していくことができる。この方法は、昔の言葉でいうところの**試行錯誤**という方法と同様である。この方法は未知なる将来の期待される状態に自分たちの方向性を合致させていく最も優れた方法である。

◎未知なる問題の解決には「**仮説と検証のサイクル**」の実行が有効である。



< 既知問題と未知問題の解決方法 >

多くの場合、情緒性領域の問題と科学領域の問題が入り混じったものが多いと思われるが、混合問題における適切なアプローチは、その問題を情緒的な問題と科学的な問題に分離して対応すべきであろう。感情問題の領域に科学的なアプローチを行っても、逆に科学的問題の領域に情緒的なアプローチを行っても百害あって一利なしであろう。

結局、柔軟性の育成や発揮ということは、二つの領域における経験則に学び、妥当性能力の育成・発揮および科学的合理性能力の育成・発揮ということに他ならない。