



グローバル化が進む時代だからこそ、自分の「ローカル」の軸足を知らねばなりません。

小笠原 泰氏

株式会社NTTデータ経営研究所パートナー
静岡大学大学院工学研究科客員教授
中央大学大学院商学研究科兼任講師

おがさわらやすし。1957年鎌倉生まれ。東京大学文学部卒、米国シカゴ大学社会科学大学院国際政治経済学修士・同大学経営大学院経営学修士。マッキンゼー&カンパニー、フォルクスワーゲンドイツ本社を経て、米国カーギル社ミネアポリス本社入社。同社オランダ、イギリス法人勤務を経て、1996年よりNTTデータ経営研究所。著書に「日本の改革の探究」（日本経済新聞社）などがある。



著書紹介
「なんとなく、日本人 世界に通用する強さの秘密」

PHP新書 ISBN4-569-64987-4
2006年5月 発行
756円（税込）

グローバル化が進行する21世紀、もはや私たちは「なんとなく、日本人」であるという“ぬるま湯”に安住しているだけでは、激しい企業間競争や社内競争を生き残れない。しかしアングロサクソンの改革が、本当に日本の風土に適しているのか？ 国際ビジネスマンの経験を持ち、西洋的思考法を熟知した著者による新しい日本人論。日本的思考メカニズムを論理的に探究することで、「日本人は論理的でない」「日本人は保守的である」「日本人は常識的でチャレンジをしない」「日本人はリーダーに不向きである」といった日本人の負のイメージを検証、打破し、この国が持つ潜在力の源泉を明らかにする。現代日本人の思考メカニズムを徹底的に突き詰めた、産業界による新しい日本人論。

▼下記バックナンバーは<http://www.websanko.com> をご覧ください。

- 「オフィス文化論」07年 II号 「知的創造」の時代に企業が成長していくには人間の関係性を考えたオフィスづくりが必要である
- 06年 IV号 オフィスの「文化」をみんなで育てよう!
- 06年 III号 「文化」が違えばオフィスも違ってくるはず
- 06年 II号 なぜオフィスに「文化論」が必要なのか?
- オフィスでも忘れてはいけない「おもてなしの心」05年 IV号 「しつらえ」に「もてなし」が加わることでオフィス空間は初めて居心地がよくなります。
- 05年 III号 作法の文化を若い世代に伝えていけるオフィスなら贅沢な空間がなくとも「おもてなし」はできます。
- 05年 II号 「おもてなし」はその場その時のコミュニケーションの工夫
- 「日本の伝統に学ぶ21世紀のオフィス文化」04年10月号 仮説の空間
- 04年 7月号 空間の領域
- 04年 4月号 仕切りの構造

「なんとなく、日本人」を自分の中に発見したとき

私は30代のほとんどをアメリカとヨーロッパで過ごしてきました。そのときは、自分がグローバルな国際人になったような気がしたのですが、1995年に久しぶりに日本社会に復帰したとき、改めて母国にいたことが「楽だな」と感じたのです。最初は妙な感覚でした。理由を知りたくてさまざまな日本人論を読んでも、何か違う。それでも、欧米とは異なる習性のようなものに包まれるのが気持ちよかったですね。そんなところから、日本人とか日本社会について自分なりに考えるようになり、本にまとめさせていただいたのです。

たとえば、今回のテーマであるオフィスにおける働き方一つをとってみても、欧米とはかなり違います。

日本の会社では、上司からいわれた仕事だけをしていると、たいてい怒られます。もっと気を利かせて指示された内容以上の働きをしないと怒られるのですね。

「だって、これをしろと言ったじゃないですか!」

などと反論しようものなら、

「じゃあ、おまえは、俺が「死ぬ」と言ったら死ぬのか」

と、めちゃくちゃな説教までされてしまう。

これがアメリカだったら話はまったく別です。

「もっと他の仕事をしてほしいのなら、なんでちゃんと指示書に書いておかないんだ」。部下は上司にこう指摘できる。つまり、仕事のシステムそのものが日本と欧米とはかなり異なっているのです。

ハンバーガーを食べればグローバル化するのか?

ところが、私は密かに日本人論にこだわっていた時代、この国では「グローバル化こそがこれからの企業の生きる道」と、なぜか逆のベクトルに世の中が動き始めていた。ところが、じゃあその結果としてどういことになるのかと聞いても、案外、ちゃんと答えられないのですね。

グローバル化とは、イギリスの社会学者であるアンソニー・ギデンズにいわせれば「ローカルなコミュニティから人々をグローバルな世界へと放り込むと同時に、ローカル・コミュニティのアイデンティティの主張とその維持(自律分散化)を可能とし、多様性を許容する」となります。つまり、グローバルになればなるほど集団の差異は明確になるはずなのですが、その一方で世界中の人が「マクドナルドでハンバーガーを食べ、リーバイスのジーンズを履き、ウォークマンを聴く」といった一元化も進むわけで、それ自体に矛盾を含んでいる。これがグローバルパラドクス(矛盾)です。

したがって、そこに陥らないためには、私たち自身、ローカルの軸足を明確にしておかなければならない。けっして日本的なものを否定したうえにグローバル化(世界的規模化)があるのではなく、自己の集団が持つ文化についてちゃんと知り、そこに立脚した発想をするべきなのです。

残念ながら、今の日本人の多くはそこに気づいていません。1960年代のころ、「国際人とは無国籍な人間を志向することだ」といった主張を本気でする文化人がいましたが、今でも似たような話はあちらこちらで聞きます。だいたい、大学の入学試験において自国の歴史科目が選択制という馬鹿げた制度をとっている国なのですから、どうしても自分たちの文化に目を向けなくなってしまうのでしょうか。しかしそんな状況で安易にグローバル化を進めるのは危険です。グローバル化とは不可逆な変化であって、一度、前進すると後戻りはできません。だからこそ、後悔する前に、軸足をしっかり固めておく必要があるのです。

「日本的だ」といわれているものにある誤解

日本人について考えたとき、私がまず気づいたのは、既存の分析が多くの誤りを含んでいるということでした。

たとえば、よく「日本人は中庸を好む」といいます。そんなことはない。けっ

してマイルドな国民性ではなく、かなり過激なところがあるのです。それは最近の不二家の事件をみても明らかでしょう。いったん不祥事が明らかになると、テレビでは未確認の情報まで流して「廃業してほしい」といったコメントまで伝える。まさにブレーキが利かない自動車です。

「日本人は勤勉だ」という“常識”も正解ではありません。もちろん、企業のサラリーマンはよく働いています。しかしそれは、あとで解説するように、組織への帰属意識によって動かされているもので、そういう縛りがなければ、自主的に働く人は他の国に比べて多いわけではありません。

ちなみに、このような国民性への誤解は日本だけではないのですね。よく「イタリア人はラテン系だから、仕事なんかいいかげんにして日常を楽しむ」といいますが、実際にヨーロッパで働いていた私の感覚では、イギリス人とは別の意味で、イタリア人とのビジネスは極めて厳しいものでした。タフなネゴシエータですね。彼らは一見、情緒的で、遊んでばかりいるように思われますが、実は、極めて冷静かつ論理的です。グローバルズムなどに迎合せず、自分達のスタイルを曲げない軸足の強さを持つのですね。

それでは、日本的な特色はどこにあるのでしょうか?

西洋との比較でいえば、相互協動的自己が強く関係性を重要視するのが日本人で、相互独立的自己を大事にするのが欧米人です。どういうことかといえますと、私たちは自分を常に他の人との関係の中で意識しているのですね。

一人称、二人称、三人称を考えたとき、日本人は私とあなたの距離が近く、彼や彼女になるとかなり遠い存在です。つまり「一・二・三人称」という構造になる。一方、欧米人は「一・二三人称」で、自分だけが独立した存在です。関西では話し相手のことを「自分」とか「ワレ」と呼びますが、これはその典型的な例でしょう。そのまま英語に直訳したら、まったく通じませんね。さらにいえば、もともと日本語には一般的な三人称を示す単語はなかったと言われていました。それは、自分と関係する人との間だけで社会が成り立っているような感覚で生きているからです。

アジアは全般的に二人称文化圏だといわれるのですが、その中でも特に日本はこの傾向が強い。中国人は二者間で自己の相違を強調するので、「日本人は集団に没してしまう」という感想を持つそうです。

そういう日本社会では、強く自己主張する人よりも、「縁の理」を大切に、周囲とのバランスを大事にする人のほうが人気があります。この点が、他人はどうであれ自分の考えを貫く欧米人とはまったく違う。

それどころか、和を乱すと「おまえ、空気を読めよ」と怒られたり、「場違いなやつ」と非難される。このときの「空気」とか「場」という感覚は、どんなに説明しても欧米ではなかなかわかってもらえません。

「チーム」を表す日本語が思いあたらない

独立的自己が絶対的な欧米社会では、人々は明確な目的意識を持って生活していかなければなりません。何をするか「考え」、それを「主張」し、方法を「選ぶ」のです。これに対して日本人は、なんとなく「思う」ことから始め、他人との「共感」を求め、一緒に「合わせて」いくことを「良し」とします。この「思う」という日本語も、英訳はできないのですね。thinkはあくまで「考える」であって対象がはっきりしています。思う、のような漠然とした概念ではないのです。

そんな国民性の違いは、仕事の現場においてまったく異なる意識につながっていきます。プロジェクトチームが結成されたとき、欧米の企業では目的を共有したメンバーが「参加」します。ところが日本では、人間関係をもとにメンバーが決められ、それから目的の説明が始まる。順序が違うのですね。

だいたい、teamというのは仕事やスポーツなど、特定の目的があって初めて結成されるものです。そして、これにあたる日本語は実はありません。集団、班、組…など、似たような意味の単語は、すべて目的がなくとも成り立ちます。ちなみに、英和辞典で「team」を調べると真っ先に「チーム」と書いてありますから、著者も悩んだのでしょう。



こんな話をしていくと、日本人は目的意識がはっきりせず、仕事に向いていないように考えてしまう人がいるかもしれませんが、そんなことはありません。特定の目的に縛られず、組織への帰属意識によって自分の役割を自発的に認識していきますから、多くの場合、期待以上の成果をあげます。日本企業の強さは、まさにここにあるのです。

ところが、グローバル化の信奉者はそんな日本人の特性がわかっていないから、ときに大きな失敗をします。欧米の企業で出産・育児休職の制度を導入していると知ると、そのまま真似をするなどは典型的な例です。もちろん、働き方の多様化につながる出産・育児休暇は必要でしょう。しかし、その間、完全に職場との縁が切れてしまうような制度は、帰属意識が強い日本人には向きません。もちろん、在宅でもできるe-ラーニングなどでフォローしてもだめ。それより、休職中でもときどき会社に顔を出してもらうようにしたり、復職後の居場所がちゃんとあることを理解させるようなシステムを採用すべきなのです。

ワークシェアリングも逆効果でしょうね。日本人は自分のスキルを重視して組織に参加するのではなく(就職意識が希薄)、役割重視(就社意識が、転職者でも強い)ですから、こういう割り切った考え方は得意ではありません。一つの仕事を2人で分けてするより、1人ですべて任せ、ギャラの半分を誰かにあげたほうが、精神的にはよほど満足感が得られるのではないのでしょうか。ここまでいくと、役割ナリズムといってもいいほどなのですが、それが日本人らしさでもあるのです。

日本人の「集団への帰属意識の強さ」を示す良い例として、子供に対する叱り方があげられます。最近あまりやらないのかもしれませんが、私が小さいころは、親に怒られるといえば「家を出ていけ!」と怒鳴られました。皆さんも経験はありませんか?

これは、家族との関係性を絶ってしまうことが最大の懲罰であるという日本の歴史的な感覚に基づくものなのです。逆に欧米社会では、同じような場合、「外出禁止」にして部屋に閉じ込めてしまいます。そうすることで個人の自由を剥奪するのが、最大の懲罰なのです。

このような環境で育つことにより、私たち日本人は自然に相互協調的自己を身につけ、集団への帰属意識を持つようになっていく。それが、この国、独特の文化になっているのです。

「日本刀」が目指した終わることのない精緻化

集団への帰属意識をベースに、自分の役割を果たすことに熱心な日本人は、仕事においてとんでもない強さを発揮することがあります。その代表的な例が日本刀です。

刀はもともと中国から伝来したのですが、日本人はそのスベックを極限まで高めていきました。なにしろ、折れても曲がってもいけないし、それでいてよく切れ、耐久性も求めるという、普通なら絶対に両立できない要求をすべて実現してしまったのです。しかも、そこで終わりではない。そのうえ、刃紋による芸術性を競うという訳のわからないレベルにまで至りました。

もちろん、最初からそんな高い目標を示して開発プロジェクトをスタートさせたわけではありません。しかし、刀鍛冶という役割を与え、本人の自発性に委ねることで、予想もしない成果をあげていくのが日本社会なのです。

その過程で、当然、外からも技術や知識を学んできます。鉄砲などはその典型で、スタートはポルトガル人が種子島にもたらしたものだし、キーテクノロジーの一つである「ねじ切り」は国内では開発できず、教えてもらいました。しかし、伝来からわずか数十年で、世界でも最高品質の製品を、最も大量に生産する国になっていたのです。



ここに、日本的なものの根元的な強さがあります。

技術やノウハウのヒントはグローバルな社会にありますから、外部新奇性を取り込むのは大切だし、これはどの時代でも、どこでもやっています。しかし、学ぶだけに終わらず、知識を自分たちのものにし、さらに高めていく必要がある。それを同化するという意味で「無化」と呼ぶのですが、帰属意識によって働き、目的の明確な機能設計(システム)より終わりのないプロセス遂行を重視する日本人は、この作業を絶え間なく続けることで今日の文化を築いてきました。それこそが、「なんとなく、日本人」の本質の一つなのです。最初に私は、日本の会社では上司から指示された仕事だけをしていると怒られるといいました。場の雰囲気を読み、もっと気を利かせないといけないのがこの国の慣習なのだ。

日本の場合は、与えられたタスクに対し、それを完全に含む、もう一回り大きな仕事をしなければなりません。したがって、「上司からの指示によって働く」という会社組織上の「制度」を文面通りに受けとってはダメなのです。そこに個人的な「運用」をつけ加える必要がある。欧米の場合は制度が絶対ですから、タスク以外のことはしなくて構いません。ところが、そういうやり方だと、普通、人間は「四角い部屋を丸く掃く」というように手を抜きますから、実はタスクを100%完遂はできない。ところどころ、穴が生じてしまいます。つまり、三遊間ができるわけですね。欧米では、日本のように運用で三遊間を拾うことができないので、三遊間を狭めるために、より細かいタスクを定義し、マニュアルはどんどん分厚くなるわけです。しかし、三遊間を抜ける確率は下がりますが、欧米の基本原理は、「三遊間は拾わない」ことに変わりはないわけです。ここが、「三遊間は拾う」ことを前提とする日本との大きな違いですね。

一見、論理的でなく、感情に動かされているように思えながら、日本企業の仕事ぶりが完璧だと世界的にも高い評価を受ける理由は、こんなところにもあるのです。

日本語の特性を知れば日本社会が見えてくる

ビジネスがどんなに国際化しても、欧米社会と日本社会、欧米企業と日本企業との間に歴然とした差異があるのが、歴史的に培われた文化の違いです。そしてこれは、ジーンズを履いてハンバーガーを食べたからといって簡単になくなるものではない。だからこそ、グローバル化においては自分の軸足がどこにあるのか、きちんと知ることが重要なのです。

個人的には、日本人が日本語を使っている限り、特性は絶対に変わらない

と思いますね。若い人がどんなに無国籍な格好をしていても関係ありません。

たとえば、日本人であれば「コンニャクは痩せる」と言われて、「そうだよな、コンニャクばかり食べていればダイエットできるよなあ…」とすぐにその意味を理解できると思います。しかしこんな表現は、欧米言語はもちろん、中国語でもできません。主語がありませんからね。

世界の多くの言語が、しっかりした文法を持つ構文論に基づいているのに対し、日本語は完全に意味論の言葉です。かなりの部分、文法なんかどうでもよく、文脈から意味を判断していく。異例の高文脈言語だと言い換えてもいいでしょう。

五・七・五の長句と七・七の短句を繋げながら詠み続けていく連歌などは、その特色を芸術にまで高めています。言葉で表される内容よりも、その奥にある意味を文脈から判断し、しかも次の詠み手は意識的にその文脈を外すことで妙を競う。これは意味論の言葉だからこそ成り立つのです。

日本人が頻繁に使う「こと」という単語も非常に特徴的です。

実はこれも英語に翻訳できない言葉で、私たち自身も説明には困るかもしれません。ちなみに『新明解国語辞典』の第五版にはこう書いてあります。

こと(事)…人間が経験・想像する対象のうちで、時間の推移と共に変化して行くと考えられるもの。また、その変化の過程。

わかりますか?
『大辞林』の第二版では、似たような「モノ」と比較しながら、

「モノ」が時間的に不変な実体のようにとらえられているのに対して、「こと」は生起・消滅する現象としてとらえられている。哲学的には、「モノ」が主語的存在者を指すのに対して、「こと」は述語的存在様態を指し、後者は時間性の契機を含む。

と解説してありました。
つまり、「モノ」とは主観を排除し、時間的推移変動の観念を含まない客観的な対象に対する名詞の概念で、不変な存在です。一方、「こと」は対象と主観を分離できず、時間的に進行する不安定な事象を示す述語の概念で、「うつろい」を含みます。

こんな例がわかりやすいかもしれません。

企業が海外に工場を造るとき、世界を「モノ」として認識する欧米では、どこで、何を、どうやって生産するかといった客観的な目標を立て、もしそれが達成できないとわかれば、すぐに撤退します。しかし日本企業の場合は、工場は「モノ」ではなく「こと」ですから、「建設した以上、なんとかここを育て、成功させていかなければならない」と、最初とまったく異なる業務に転換しても事業を継続させようとする。もちろん、どちらの方法がいいか悪いかではなく、方法論の違いです。

それにしても、工場を育てていくというのはすごい発想ですよ。しかも、この場合の主語は派遣された日本人社員でもあり、現地社員でもあり、もしかすると地域社会も含むのかもしれない。そんな曖昧な枠組みであっても、時間の概念を含む「こと」で工場を捉えるなら、もしかして奇跡の大成長を遂げるかもしれないのです。これは根性ではなく、プロジェクトに対する受け止め方の違いです。

そんな日本企業は、「こと」を集団でシェアする組織だといえます。裏を返せば、個別化できない私的間主観が根元的な自発性を持つ…、要するに公的なルールや制度に縛られず、私的な相互主体性によって運用されていくのが日本の会社なのです。

日本企業にとって最適なワークプレイスとは?

さて、日本人の感性と日本社会、日本企業の特性を探ってきたところで、私たち「なんとなく、日本人」にとって働きやすいワークプレイスとは何かを考えていかなければならないのですが、詳細は次回にするとして、ここではその導入部だけお話しておきましょう。

まず、組織への帰属意識が強い日本人の場合、最近、流行っているフリーアドレスとかホテリングというシステムは、導入に慎重になる必要があると思います。基本的に「自分の場所」を欲しがり、その存在によって「自分の役割」を認識する国民性がありますから、「座席はすべてフリー」「会社に来なくてもいい」といった方針が混乱を招く恐れがあります。

そういう意味では、オフィスマーケットでも紹介されていたユニクロのオフィスは非常に面白いですね。選択式ワークスペースであれば、通常業務のときはいつもの固定的なメンバーが集まれるし、プロジェクトや非日常業務のときは最適な場所を選べる。つまり、フリー席と固定席のいいところを併用しているように感じられました。

もちろん、企業にはそれぞれ事情がありますから、組織風土などに合ったワークプレイスの形態を選べばいいのですが、いけないのは、ヨーロッパやアメリカの先進オフィスをそのまま真似することです。文化の違う場所で発想されたスタイルが、私たちにとって快適な場所であるわけがありません。

また、急激なイノベーションも避けたほうがいいでしょう。

欧米におけるイノベーションとは現状の否定からスタートします。今がよくないから、徹底的に改革をしようという価値の非連続性こそがイノベーションの基本なのです。しかし、日本ではそういうやり方は好まれません。もちろん、結果的に大きな変化が起きることはありますが、そのプロセスは、やはり欧米とは異なるのです。そこでは連続性が重視されなければなりません。自己は変えず、「モノ」を非連続的に変えるのではなく、「こと」とともに連続的に自己も変わっていくようにするのです。革新ではなく、絶え間ない刷新を続けると言い換えてもいいでしょう。

日本人は劇的な革新よりも、こつこつとした刷新で大きな成果をあげてきた国民です。たとえば欧米のメーカーでは、品質管理にシックスシグマという手法を採用し、「100万個の製品に対し、3~4個の不良品しか生じない」ようにします。そのくらの確率(達成可能な目標)であれば、たまたま不良品にあたった顧客の製品を交換すればいいと考えるのです。

ところが日本企業にはゼロディフェクトを追求しようとする風土があります。プロセス遂行(終わりのない行為)なので、欠陥品が出たら全品検査をし、プロセスを見直し、不良率を限りなく0%に近づけていく。つまり、終わらなき改善活動を続けるのです。そもそも、ゼロディフェクトは、達成可能な目標ではないですよ。

オフィスについても同じことがいえます。

欧米のように理想のワークプレイスを設計図で示し、非連続的に革新していく方法は、日本企業において必ずしも成果には結びつきません。それより刷新のプロセスを重視し、少しずつ快適な環境を実現していくほうが、結果的に「いいオフィス」になるのではないのでしょうか。

最後にもう一つ。

日本の企業組織は欧米型の完全なゲゼルシャフト(共通の利益を中心として結合した社会)ではありません。フォーマルな部分ではゲゼルシャフトですが、同時にインフォーマルな部分ではゲメインシャフト(利害関係にかかわりなく自然的に結合した共同社会)なのです。この違いをどう考えていくかも、今後のオフィス戦略に重要な意味を持つてくるのではないかと思います。

(次号 オフィスマーケットIVに続く)