

日本オフィス学会 第7回研究セミナー

「日本的なるもの」の本質を見極める
「日本人とワークプレイス（オフィス）」

平成18年10月20日（金）18:00～21:00

エステック情報ビル（参加者：90名）

主催者挨拶 沖塩荘一郎（日本オフィス学会 会長）

第一部 講演

『なんとなく、日本人』

～世界に通用する強さの秘密～

講師：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

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『日本的改革の探究』（日本経済新聞社）・『なんとなく、日本人』（PHP新書）などがある。

第二部 質疑応答・意見交換

「日本人とワークプレイス（オフィス）」について

小笠原泰氏と会場及び「オフィス文化論研究部会」メンバー

全体進行 本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役）

主催：日本オフィス学会
<http://www.jos-japan.com>

主催者挨拶

日本オフィス学会会長 沖塩莊一郎

本日はおおぜいの方々にお集まりいただき、ありがとうございます。

今回のセミナーの講師をお願いした小笠原泰さんは、最近、まったく新しい日本人論ともいえるご著書『なんとなく、日本人』をお書きになり、大変、注目されています。先日、日本オフィス学会のオフィス文化論研究部会の講師としてお話をうかがったところ、非常に興味深い内容であり、これはぜひ、もっと多くの方々に聞いていただきたいと考え、第7回研究セミナーとして開催することにいたしました。このため急なお集まりとなりました。

オフィス文化論研究部会ではこれまで、日本人にとっての「心地よいオフィス」を考えていくにあたり、文化論的なアプローチが必要だろうという観点から研究を続けてまいりました。というのも、それまでお手本としてきた外資系企業のワークプレイスが、さまざまな面で「ちょっと違うのではないかと……」と感じたからです。

その点でも小笠原先生のお話は参考になるものであり、ご静聴いただければ幸いです。



2006年5月に上梓された、小笠原氏の著書「なんとなく、日本人」(PHP新書)の紹介。

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、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、ほんとう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求することで、国内外に根強い日本人のマイナスイメージを払拭し、この国がもつ潜在力の源泉を明らかにする。

講演「なんとなく、日本人」

小笠原泰氏

最初にお断りしておきますが、私はワークプレイスとかオフィスに関しては門外漢です。しかし、30代のほとんどをアメリカとヨーロッパで過ごし、1995年に久しぶりに日本社会に復帰したとき、改めて自分がこの国にいることに「楽だな」と感じ、そこから日本人であることの個性性についていろいろ考えるようになりました。そんな話を本に書いたところ、今日、司会を務められている本田さんにお声をかけていただき、オフィス学会のオフィス文化論研究部会に呼ばれることになったのです。

ですから、本日はどこまでオフィスづくりに役立つお話をできるかわかりませんが、お配りした本(『なんとなく、日本人』)もご参考のうえ、何かを考えるきっかけになれば幸いです。



さて、ワークプレイスに通じる「働き方」ということから話をさせていただきますと、日本では上司から言われた仕事だけをしておりますと、たいてい、怒られます。もっと気を利かせないといけないと怒られるのですね。

「だって、これをやれといったじゃないですか」

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」

などめっちゃくちゃなことまで言われる(笑)。

これがアメリカだったら話はまったく逆です。

「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」

となります。

このように仕事におけるシステムのつくり方そのものが日本と欧米とではまったく違うのです。

ところで私は鎌倉生まれでして、鎌倉五山のひとつ建長寺の境内で育ちました。母方は坊主の家系で父親は医者の家系でしたから、まあ「ゆりかごから墓場まで」という環境だったわけです(笑)。とにかく、実に日本的な環境で過ごしてきました。

それが30代になって10年間海外生活をするようになり、しかも外資企業で、日本人のいない環境で働いてきました。日本と欧米の比較でいえば、極端に異なる場所を経験しているのです。

すると、いろいろなことが見えてきたんですね。

Part1 : Globalization とは

その前提としてグローバリゼーションについてお話ししましょう。

よくいわれるグローバルスタンダードとは「全てをグローバルに一元化する」ということで、まあ、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生活がそれにあたるのかもしれませんが。

世界中でこのような傾向が強まるという分析は資本の論理で言えば一理あるのですが、実際にはグローバリゼーションはそれほど簡単に進むものではありません。アンソニー・ギデンズが言っているように「グローバリゼーションは、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、多様化を許容する」という、相反する大きな流れを抱合しているのです。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ってくるので、私たちも日本的組織と欧米的組織の基本的な相違とは何か、ちゃんと理解しておかなければならないのです。

カルロス・ゴーンなんかはそのことをよくわかっているから、経営のグローバル化を進めると共に、「日産のルーツは横浜である」といったことをわざと言ったりします。

共通を問う前に差異を認識する。これが大切です。

1960年代あたりに叫ばれた「国際人」といった言葉は、それがなかったから、無国籍な人間を志向するだけに終わり、中途半端だったのですね。

なお、話の前提として、国民など集団の差異と個人の差異のあいだにはズレがあることも申し述べておきます。あくまで一般的な傾向としての日本人論であることを忘れないでください。



Part2 : 「なんとなく、日本的」な感覚

それでは「なんとなく、日本的」な感覚とはどんなものなのでしょうか？

最初に弁当と携帯電話の共通点はどこにあると思いますか。



そう、それは「詰め込む」ということです。弁当というのは実は日本だけにあるもので、

ただ1回分の食材をパッケージしただけでなく「詰め込み」という独自の世界を形成しています。そして同じ発想が最近の高機能携帯電話であり、このような工業製品が日本で多く開発され、生産されているところに固有の文化を感じます。

次に鉄砲と日本刀についてお話ししましょう。



鉄砲は16世紀に種子島に伝わり、すぐに改良されて国内で生産が始まりました。数十年後には日本は世界最大の鉄砲生産国になるのです。

しかも、西洋の鉄砲はあまり精度がよくなく、命中させることよりも威嚇を主な目的としていたのに対し、日本の鉄砲は非常に正確でした。そして射撃の腕を競ったりしていたのです。

刀ももともとは中国から伝来したのですが、日本刀は最高のレベルにまで到達しています。何しろ、折れても曲がってもいけないし、それでいてよく切れ、耐久性もあるという、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から。しかもその上に刃紋による芸術性を競うという、もうめちゃうちゃな製品です(笑)。

このように、要求するスペックをどんどん高めながら、それでも実現してしまうところが日本的なのですが、それではここで質問です。最近、人気の斜めドラム式洗濯乾燥機は従来型からの「革新」だと思いますか、それとも「刷新」だと思いますか？

これは言葉の本来の意味からいえば「刷新」です。

「革新」という言葉はどうも安直に使われすぎるせいか、どんどん軽い意味合いになっていますが、本来はそれまでのものを否定した上にある概念ですから、この場合は違います。ここのところもあとの話につながってきますので覚えておいてください。

昔、松江の中学校に赴任したラフカディオ・ハーンは、生徒が「先祖に敬意を払う」という文をそのまま英訳しようとしたとき、それを「先祖の記憶に敬意を払う」という内容に訂正させたそうです。これは死者に対する日本人と欧米人の考え方の違いをよく表しています。

たしかに欧米では、死者とはすでにいないのだから、それに敬意を払うのはおかしいので、「memory of」が入らないと納得できないのです。しかし私たちは、平気で死者のアイデンティティと関係性をもつ。実はここのところに靖国問題の原因もあると思うのですが、

今日はそこまではお話ししません。

次にあげるのは日本の知性を代表する小林秀雄の一文です。



「仏に上げる蠟燭を切らしたのに
気付き、買ひに出かけた。私の家
は、扇ガ谷の奥にあつて、家の前
の道に添うて小川が流れてゐた。
もう夕暮れであつた。門を出ると、
行手には螢が一匹飛んでゐるの
を見た。この辺りには、毎年螢を良
く見かけるのだが、その年は、初
めて見る螢だつた。
いままで見たこともない様な大ぶ
りのもので、見事に光つていた。
おつかさんは、今は螢になつてい
る、と私はふと思つた。螢の飛ぶ
後を歩きながら、私は、もうその
考へから逃れる事が出来なかつ
た」
(小林秀雄)

彼は非常に理性的な人ですが、それでもこういうかたちで死者との関係性を感じ、文章にしている。これがまさに日本的な感覚なのです。

自分は一人ではなく、他者との関係性の中で存在する。これが我々日本人の実感ではないでしょうか。だから、「考える」より「思う」、「主張する」より「共感する」、「選ぶ」より「合わせる」を尊ぶのです。

それがよく表れているのが子供への懲罰です。

最近あまりやらないのかもしれませんが、私が子供のころのことでいえば、家で怒られると「出ていけ!」と怒鳴られました。みなさんも経験はありませんか?

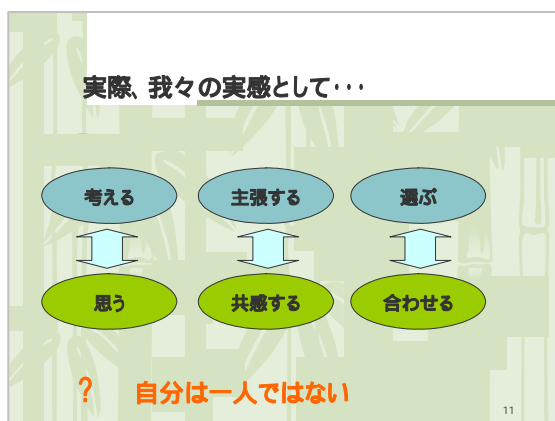
これは、家族との関係性を絶ってしまうことが最大の懲罰であるという日本の歴史的な感覚に基づくものでしょう。

一方、欧米では同じような場合、逆に「外出禁止」にします。そして部屋に閉じ込めて自由を剥奪する。これは最大の屈辱ですから懲罰の効果があるのですね。

それでは「なんとなく、日本的」な感覚をもっとわかっていただくために、いくつか質問をしましょう。

まず、マニュアルにはすべて書けるとは思いますか、それとも書けませんか?

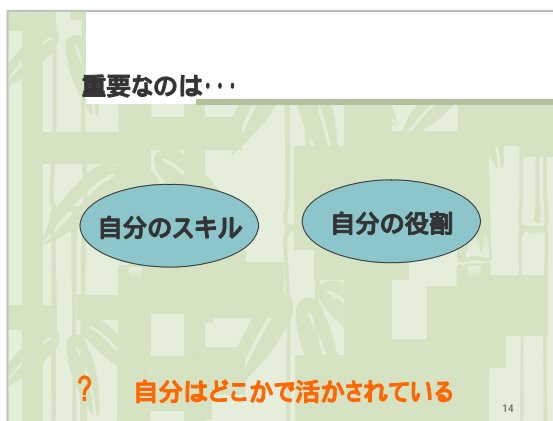
そう、日本人の多くは「書けない」と思うはずです。形なきもの、声なきものがあるという感覚ですね。



しかしアメリカ人であれば違います。彼らにとってマニュアルに書けないものは存在しない。言語化できないものを排除してきたのが西洋の歴史だからです。

ちなみに中国でも、日本ほどに日常的ではないですが、言語を越えたものの存在を認めています。

次に重要なのは「自分のスキル」か「自分の役割」か？



これは役割を選ぶ人が多いはずですが、組織の中で自分が何をすべきか考えるのですね。

海外の企業で日本人が欧米人ボスの下につくと、最初に「君は何をできるのか？」と聞かれ、戸惑うケースがよくあります。そんなことより、「君はこれをやってほしい」と言われたほうがいいんですね。そして実際、多くの日本人ビジネスマンはどんな困難な仕事でもやり遂げてしまう。

京都で地球温暖化対策に関する国際会議が開かれたとき、すでに米国は同意しない意志を示していたため、議定書をまとめてもその効果はあまり期待できませんでした。こんなとき、欧米人だったら「意味がない」と無理な共同宣言の取りまとめはやめてしまうのかもしれませんが、日本は議長国としての役目を果たそうと最善の努力をした。結果として京都議定書はある程度の意味をもちましたが、これなど、自分の役割を重視する日本人らしい行動のしかたです。

では、組織との関係は「帰属」だと思いますか、「参加」ですか？

これは日本人でも外資系企業に勤めていれば「参加」かもしれませんが、基本的には「帰属」でしょう。

現代のサッカーでは、選手は明確なポジションをもちません。ボックスであっても状況に応じては前に出ていく。つまり全員攻



撃、全員守備なのです。

一方、アメリカンフットボールではそれぞれの選手の役割は明確に分化されており、監督だけが全体を把握して指示を出します。

つまり、帰属型の日本組織はサッカーチームであり、参加型の欧米組織はアメフトチームに近いのです。

基本的な志向性は「個別最適」でしょうか「全体最適」でしょうか？

実は日本人は個別最適性が強いのです。これを役割ナルシズムと呼んでもいいかもしれませんが。個々人が自分の役割をどんどん精緻化していき、その結果として全体最適になると考える。これは海外の研究者も指摘していて、エリヤフ・ゴールドラットなどは「日本人は、部分最適の改善にかけては世界で超一級だ。その日本人に全体最適化の手法を教えてしまったら貿易摩擦が再燃して世界経済が大混乱に陥る」という理由で、自著『ゴール』の出版を17年間日本で許可しなかったと書いています。言ってる内容は「ホントかよ」という感じですが、指摘は当たっているように思います。

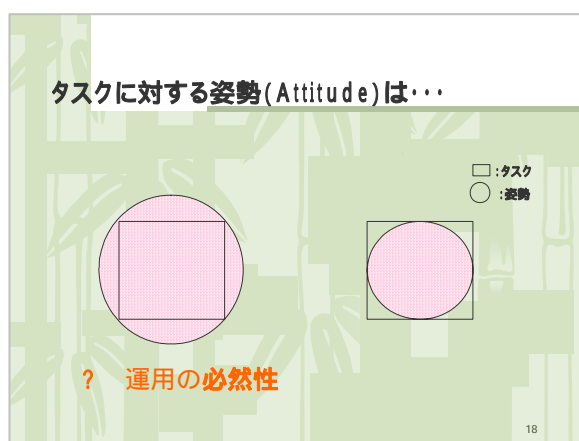
では、重視するのは「制度」ですか「運用」ですか？

日本人は極めて「運用」が強いですね。制度を整えることよりも、柔軟な解釈によってとりあえず運用することを考える。だからERP(企業資源計画)のような柔軟性のないシステムチックなシステムは導入しにくいのです。

言い換えれば、日本の組織ではインフォーマルなネットワークが重要なのです。ところがそれを意識している経営者は案外少なく、そのため欧米式の成果主義などを導入することで組織をぶつぶつ切っしまい失敗する。ここのところは、もしかするとこれからのオフィスづくりに参考になるかもしれません。



これらのような日本人の特性から導かれるものとして、タスクに対する姿勢がわかってきます。欧米では、タスクという四角い部屋の内側を丸く掃くのに対し、日本ではタスク以上のことをしてしまう。決してシステムチックではありませんが、実は組織全体で考えたとき、このほうが強いのです。



言われたこと以上の仕事をすると思われてしまうような米国では、その結果、タスクに満たない働きしかしませんから、分業体制の下でタスクを並べていくと、タスクとタスクの間に抜けた穴が生じてしまいます。しかし日本型組織ではタスクの外にオーバーラップする部分があるので大丈夫なのです。

ところが、そんなせっかくの強みを壊してしまいそうなのが ISO の推進なんですよ。あれはタスクを明確にしすぎるあまり、単なるマニュアル化につながり、日本人の「自分で判断してタスク以上の仕事をする」という特性を殺してしまいかねない。

実はイギリスあたりでも ISO への批判は強まっていて、あれは何か問題が起きたときに、「私はちゃんとやってました」と言い訳をするための後ろ向きな施策だということです。上司の責任回避のためのものだろうとまでいわれています。

野球で三遊間に飛んだボールをちゃんと拾えるのは、サードとショートがお互いのタスクを越えてオーバーラップした活躍をするからです。それが日本型組織の強みであることは、もっと認識しておいていいでしょう。

それでは PDS のバランスはどうでしょう。

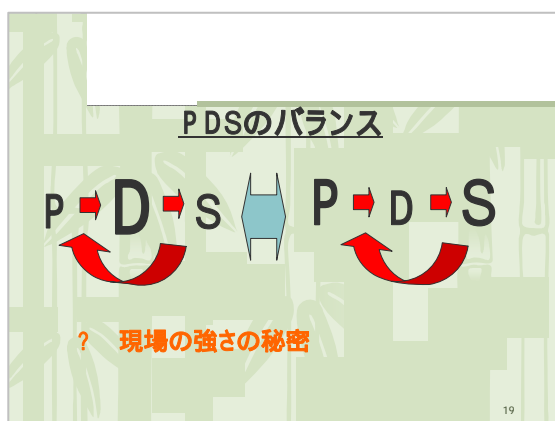
PDCA でもいいのですが、このサイクルでいえば、日本では D にあたる現場が非常に強くなります。帰属性に基づくコミットメントの意識が高いので、そこでなんとかしてしまうおうとするのですね。

アメリカは組織に参加する社会なので、この点がどうしても弱くなります。このため、それではいけないとの反省から、彼らは言葉が好きでもあるので、最近は commitment にかわり engagement という単語がよく使われるようになりました。より強い意味をもつ言葉で強調したいのでしょう。したがって、アメリカ人に話をするときにはこんな単語を挟むと、ぐっと身を乗り出して聞いてくれたりします（笑）。

SCM(サプライチェーンマネジメント)なんていうのも、現場を信じないアメリカ人が、そこから情報を吸い上げようと発明したようなもので、日本ではそんなシステムがなくても同じようなことは自然にやっているんですね。

そういえば、私がイギリスで仕事をしていたとき、生産スケジュールに間に合わず必死にやっていたのに、従業員は終業時間になるとあっさり帰ってしまうんですね。まさにコミットメントの意識が低い。ただ、なかには 3 人くらい、「かわいそうだから一緒に残業してあげる」という人がいて、そういうところに集団における差異もあるわけです（笑）。

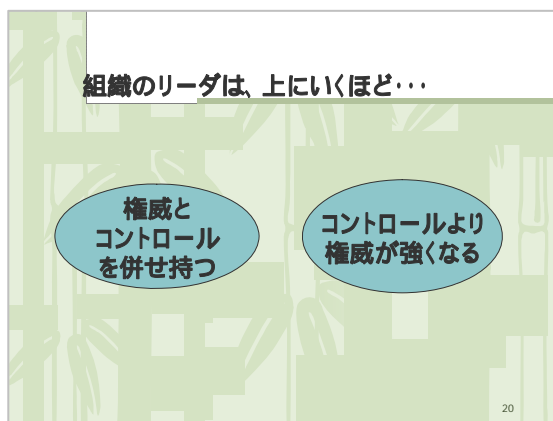
制度に縛られず現場の判断で運用していく日本の組織は欧米から見ればシステムチックではありません。しかし、実際にはインフォーマルなネットワークシステムともいえるも



のがしっかりあります。逆にいえば、それができていない企業では、今さら電子メールやナレッジマネジメントといったツールを導入したからといってコミュニケーションが活発になるわけではないのです。ところが、これもわかっていない経営者が多いのは困ったものです。

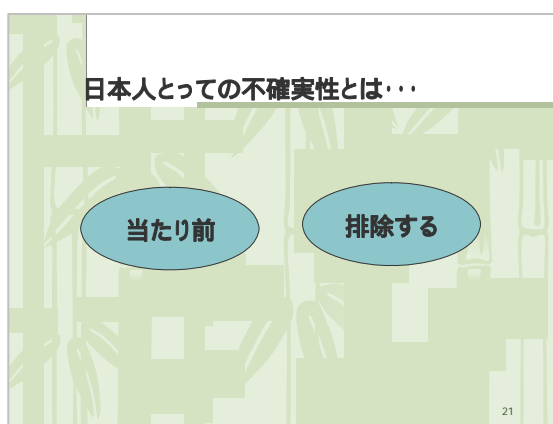
それでは日本の組織のリーダーは、上にいくほど「権威とコントロールを併せ持つ」か「コントロールより権威が強くなる」か？

日本ではリーダーの権威は強くなるものの、コントロールはあまり強くはなりません。トップが権威とコントロールの両方を備えると、つまりトップが権力を持つとかえって嫌われてしまう。怒られないのはカルロス・ゴーンのような進駐軍だけです。



それでは最後の質問です。日本人にとって不確実性とは「(存在することが)当たり前」か「排除する」対象か？

実はここが、私の日本人論の本題になりますので、詳細はPART4でご説明するとして、次に、「PART3：日本人の感性の腑分け^{ふわけ}」について少し触れたいと思います。



Part3：日本人の感性の腑分け^{ふわけ}

日本語とはかなり不思議な言葉です。まず「音節」の数が少なく、100 ぐらいしかありません。英語は 3000 以上だといわれますから、この点で大きく異なる。だから日本人は耳が悪く、英語の習得が苦手なのです。

しかも平安時代あたりと比べても、音節の数はどんどん少なくなっているそうですね。

ちなみに中国語はもっと音節が多いし、日本語に近い韓国語もそうだから、ハングルだけで表記が可能だといわれます。いまだに「日本語もローマ字表記にしろ」と主張する人がいますが、江戸時代か明治の初期ごろまでならともかく、現代日本語では同音異義語が多すぎてほとんど意味がわからなくなるでしょう。

つまり、日本語は音よりも視覚的な言語だといえるのです。

また、ワタシ、ワタクシ、ボク、オレ、ワレなど一人称の呼称が多いのも日本語だけの特徴です。インドヨーロッパ語では基本的に一人称はひとつですし、中国語もそうです。

さらに「お母さんはね……」「先生は……」と自分の役割を一人称化する方法も他の言語ではあまりみられません。

昔は日本語はウラルアルタイ語系だといわれていたものの、最近ではバスク語と並ぶ孤立言語だともいわれています。

さて、日本語のもうひとつの特徴として、相手との相対的位置が決まらなると述語が決定されないという点があげられます。

たとえば「手をあげろ」と言いたいときにも、相手への敬意度や親近度によって、ここで並べただけでも 13 の言い方がある。これを瞬時に選んで話しているのですから、すごいことです。

私たちが初対面で名刺を交換するのも、それによって相対的な位置をはっきりさせたいからなんですね。まさに相手があって初めて成り立つ言葉なのです。

❖ 手をあげろ
❖ 手をあげて
❖ 手をあげなさい
❖ 手をあげてください
❖ 手をあげてくださいか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてもらえますか
❖ 手をあげてもらえませんか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてくださいませんか
❖ 手をあげてくださいませんか

? 敬意度と親近度の濃淡

24

そういえば、新聞や雑誌の投書欄をみると、そこには必ず投稿者の職業や年齢、性別が記されています。本来、投書で必要なのはその内容だけであって、しかも素人が書いているのだから誰でもいいのに、なぜか私たちはそういうプロフィールにこだわる。こんなところにも、相手と自分との関係性を重視する日本人の特性が表れています。

言葉を通して日本人の個性を明らかにするために、「もの」と「こと」について考えてみましょう。

欧米人は名詞を通して主観を排除し、時間的推移変動の観念を含まない安定的かつ客観的な対象である「もの」として世界を認識します。これに対して日本人は、述語(動詞)を通して対象と主観を分離することなく(主観が対象を通して経験する)不安定な事象である「こと」として世界の出来事に身体的に反応していきます。

つまり日本人は、対象を「もの」として客体化しない傾向があるんですね。

❖ 「もの」と「こと」

名詞を通して、主観を排除し時間的推移変動の観念を含まない安定的かつ客観的な対象である「もの」として世界を認識する欧米人と、述語(動詞)を通して対象と主観を分離することなく(主観を排除できない)抱合し、時間的に進行する(主観が対象を通して経験する)不安定な事象である「こと」として世界の出来事に身体的に反応している日本人

? ニュートンのリンゴ

26

いい例がニュートンのリンゴで、彼は木から落ちるリンゴを客観的な「もの」として観察したから万有引力の法則を発見したのです。これが日本人であれば、季節のうつろいであるとかそういった方向に発想が進みかねません。

まあ、これは極端なたとえでもあるのですが.....。

もうひとつ、「自分」という奇妙な表現について考えてみましょう。

実は自分という言葉は日本語にしかありません。中国語では「自己」はあってもこういう単語は使わないのです。

自分というのは決して自律的な存在を示すのではなく、「みずから」「より」という表現からもわかるように「自」の中から出るものと外から入ってくるものの両方によって成り立ちます。そこには関係性がある。だからこそ、関西ではこの言葉を二人称にも使ったりするのかもしれない。



ここに、日本人の自己構造を考えるヒントがあります。

欧米的自我の世界では、自己も他も相互独立の存在として扱われ、交わりません。文脈の共有は避けるのです。

しかし日本では自己も他も個別化されず、ここにある連星モデルのように相互協調のなかで規定されていきます。

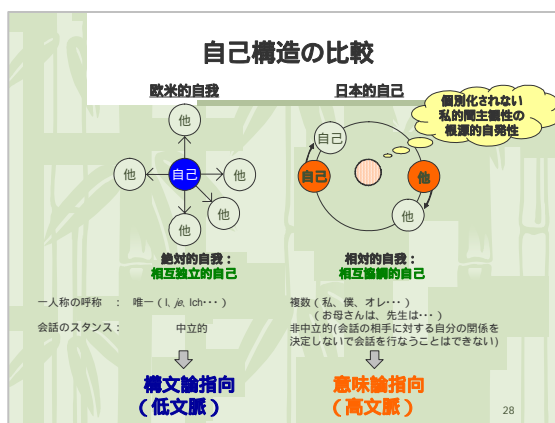
この西欧型の「相互独立的自己」と日本型

の「相互協調的自己」の概念は 1990 年代に京大の北山忍らによって解明され、そのマークス・北山論文は比較社会心理学の世界では非常に有名です。

絶対的で、明確な重心がある欧米型自己に対し、連星モデルの日本の場合、重心は自己と他の間に存在し、自己はその共通重心の周りをふわふわと回っているから、自分のことを私と言ったり僕と言ったり、さらには「お母さんはね.....」となるのです。

この共通重心が、別の言葉では「場」と呼ばれたりもします。

相互協調的自己によってお互いに文脈共有度の高い日本だからこそ、そこで話される言葉も個性をもってきました。先ほど述べた特徴はすべて、そういうなかで生まれてきたか、あるいは逆にそういう言葉があったからこそ、日本的なものが形成されてきたともいえるのです。



文脈の共有度が高い日本では、言葉は文法をはずしても意味が通じます。「朝、7時に食事をした」でも「7時に、食事をした、朝の」でもいいのです。こういうことはルールがしっかりしている英語では絶対にできません。

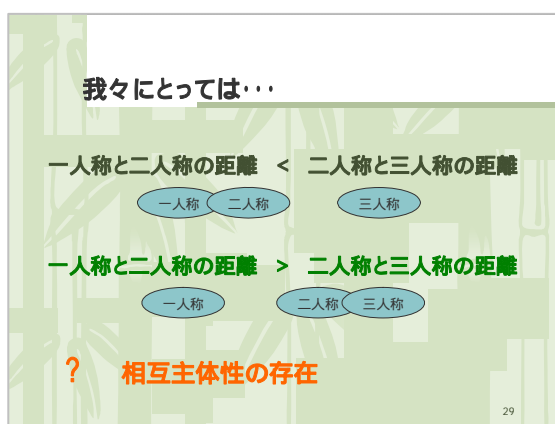
「^{こんにやく}蒟蒻は痩せる」なんていうのもそうですね。これは蒟蒻がどんどん痩せ細っていくという意味ではなく、誰もが「蒟蒻を食べていれば痩せるんだ」とわかる。しかし、そのまま英語に直訳はできない文なのです。

一人称、二人称、三人称を並べた場合、欧米では一人称だけが遠くに独立した存在であるのに対し、日本では三人称だけが遠い存在です。

というより、もともと日本語には三人称を示す言葉はなかったんですね。

アジアは全般的に二人称文化圏だといわれるのですが、そのなかでも特に日本はこの傾向が強い。だから「自分」や「ワレ」を二人称の呼称に使ったりするのです。

一人称と二人称がはっきりしないところから、中国人は「日本人は集団に没してしまう」などと言ったりします。彼らも相手に対して自己を明確に主張しますからね。そして西洋では、もっと完全に分けて考えます。



このところも、オフィスづくりに関係してくるかもしれません。欧米型のワークプレイスでは個々は独立しているほうがいいのかもしれませんが、日本では関係する相手との相互協調が欠かせない。そんな点でも方法論は変わってくるのです。

整理すると、欧米では人々は「独立的個別体」なのに対し、日本では「協調的關係体」であって、縁の理を大切にします。

ところが、戦後の教育はこういう日本的なものを無視し、個を中心に考えさせていこうとしましたが、結果的に今でも子供たちは私たち以上に周囲とのネットワークの中で生きている。だから人気のあるやつは個性的であるより周囲とのバランスを大事にします。

さて、ここからが重要です。

日本人は相対的自己構造に起因する思考メカニズムをもっていますから、まず自己の相対的位置が確立しないと考えることができません。「何ができるか」という機能の把握よりも、集団の中における位置の構造的把握指向のほうが優先されるのです。

そして集団による境界を一度設定すると、次は内側に向かって考えていく傾向がありま

す。これが「個」から外向きに思考していく欧米人との最大の違いです。

この点により、日本人の思考は統合的ではなく、分析的・分類的となります。出発点がひとつではないからです。

これが欧米人からみると「論理的でない」となる。

たしかに、西欧型合理思想の基本であるデカルトの三原則「把握」「分析」「再統合」には不向きです。そもそも、最初に設定する境界自体があいまいなのですから。

私たちはよく「ウチ」という言葉でその境界の内側を表現しますが、それが会社なのか家庭なのかあるいはサークル的な仲間なのか、実ははっきりせず、場によって可变的になる。そんなところから思考を始めては、欧米人の期待する論理性など発揮できません。

この点、西洋社会はシビアで、境界も明確です。たとえばGEでは「GE バリュー」と呼ばれる理念を理解し、その通りに行動しなければクビです。その論理性により、GE は世界のどの国でも同じルールで組織を運営できます。入信に近いですね。



しかし日本では、企業理念が明文化されていても、社員がそれを認識していなかったりすることがあるのですね。

このように、日本的行動姿勢や態度はかなり特徴をもったものですから、私たちはそれを受け入れたうえでいろいろ考えなければなりません。

整理しておきましょう。

日本人は安定性を希求し、横並び意識が強い

「お上」指向が強く、体裁としての結果にこだわる

個人と組織の責任のけじめがつけにくい

日本人はオープンなルール、プロトコルづくりが苦手で、公共意識が低い

契約や制度ではなく、柔軟な解釈に基づく運用が重要である

これらは事実ですから、いいとか悪いとかではなく、受け入れるべきもののなのです。

欧米的な考えに取り憑かれると、ついつい批判的になりますが、そうでもないんですよ。たとえば日本人は横並び意識が強いせいで突出した人を嫌いますが、「出過ぎた杭を打つ」一方で「沈んだ杭も拾う」という一面があり、それを問題視する人はいないでしょう。

一方で体裁としての結果にこだわりすぎるあまり、場をしのぐことができればいいものの、組織犯罪の加担者として糾弾されると自殺してしまう人がある。これは考えなければ

なりません。

また公共意識が低いのも困ることがあります。自分の家の壁を勝手な色で塗ってしまい、街並みがめちゃくちゃになったりする。

ただ疑似公共性はあるんですよ。いわゆる隣三軒のあいだではバランスをとろうとするのです。

いずれにしろ、日本人はそういう行動姿勢や態度をもっており、そこでいろいろ考えなければいけないのですが、ただ、誤解に基づいて「こういうところは変えなければならぬ」と呪縛に陥るのはまちがいです。

たとえば、その行動姿勢から「日本人は保守的である」と決めつける人がいますが、そんなことはありません。現在、日本語の単語の3分の1近くがカタカナ語、つまり外来語だといわれますが、こんなことは中国語やフランス語では考えられません。つまり決して保守的ではない。ただ欧米人が得意な「変革」ではなく、あくまで現状との延長を前提とする「刷新」が中心だという点が違うだけなのです。

また、「日本人は論理的思考が苦手である」と言われることも多々ありますが、日本人は論理的思考ができないのではなく、「場」固有の共通文脈を重視するあまり、場と場の間で論理の「一貫性を^{ないがしろ}蔑ろにする（気にしない）傾向が強い」ということなのです。

そしてもうひとつ、「日本人はリーダーに不向きである」というのも誤解です。欧米とはリーダーの示す意味が違うだけなのです。

Part4：日本的リーダーシップとは

西欧型のリーダーシップの定義として、次のような7つの条件があります。

これらのうち、「力（実質的コントロール力）と権威をもつ」、すなわち、権力（Power）を有するというのは日本型リーダーシップにはあてはまりません。そして私たちは、そのほうが良いと考えてきたのです。

たとえば天皇は権威をもつものの、短い時代を除けば力（実質的コントロール力）は併せもたなかったからこそ、今日まで天皇制が続いているのです。永田町と霞ヶ関の関係もしかりです。

西洋でも中国でも、そして隣の韓国でも、王朝が変われば、官位制度も含めてすべてが変わります。新しい権力者は前政権の関係者を徹底的に探し出し、殺してしまうことさえありました。そうしないと自分たちがやられる可能性があったからです。

日本ではこのようなケースはほとんどありません。源氏に負けた平家が追われたぐらい

ここで西欧型リーダーシップの定義の一例を拾ってみると、以下の七つの条件が挙げられている

- ❖ 自己をはっきり知る
- ❖ 人の気持ちを理解する
- ❖ **力と権威をもつ**
- ❖ 意思伝達手段をもつ
- ❖ 意思決定の決断力をもつ
- ❖ ビジョンをつくる
- ❖ 責任をとる

（『イギリス式人生』黒岩徹著、岩波新書、一九九七年より）

38

でしょうか。清盛は、頼朝を殺さなかったですね。

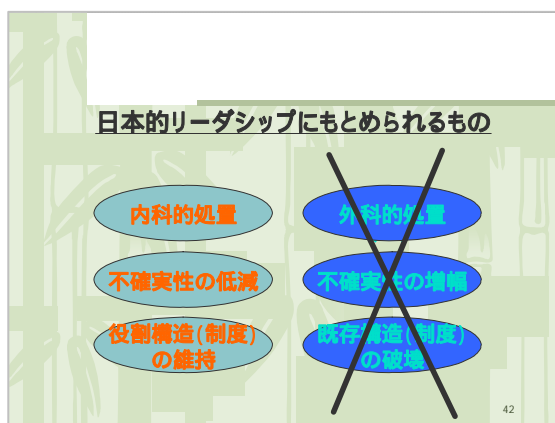
これは制度よりも運用を優先する日本人らしさの表れだと思います。

コントロールと権威を一人の人間に兼ね備えさせない。これはまさに、社会的役割構造を頻繁に変えることを避ける日本社会が生み出してきた知恵のひとつなのです。

日本においてリーダーシップに求められるのは「外科的処置」ではなく「内科的処置」です。また「不確実性の低減」「役割構造（制度）の維持」も重要です。

不確実性の低減とはどういうことかといえますと、たとえば企業が経営危機に陥ったとき、「雇用は守る」と宣言するのがこれにあたります。給料は多少減ってもクビにはしない。大手企業の多くはこういう方法で場をしのぎ、その後、復活を遂げてきました。

役割構造の維持も同じで、役割ナルシズムの日本人はそれを取りあげられると不安になりますから、リーダーは社員に対して「そういうことはしない」と伝える必要があるのです。



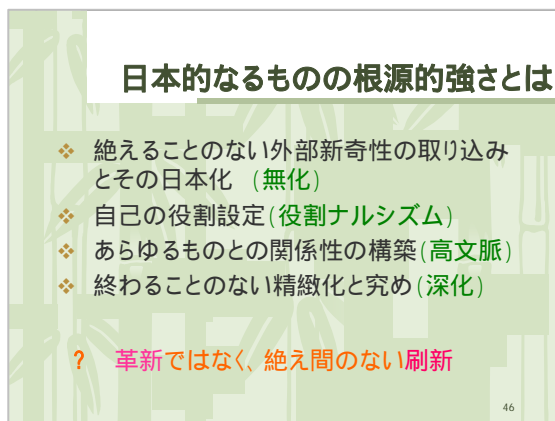
Part5：グローバルな活かし方

このように、日本的なるものは欧米とはかなり違いがあり、根元的な強さをもっています。それでは、そうした強さをグローバルな環境でも発揮させていくにはどうしたらいいのでしょうか。

日本の強みのひとつが「無化」です。これは、外国から多くの知識や文化を採り入れるものの、決してそのまま使いません。「害」があればなくしていくのです。

たとえば、昔はよく「日本製品は欧米製品のコピーだ」などといわれました。たしかに近代化の段階で多くの技術を学んできましたが、しかしその成果として元の製品よりいいものをつくってしまう。これは単なるコピーではありません。

ちなみに中国や韓国でも外国製品のコピーをたくさんつくりますが、彼らは設計上のミスまでしっかりコピーしてしまうのです。こちらが、本来のコピーであって、日本のコピーの方が、おかしいわけです。



自己の役割設定にもいい点があります。浮世絵は絵師だけでなく彫り師や、刷りを担当する馬^ば連師による共同作品です。といっても彼らがチームを組んでいたのではなく、三者三様、勝手に技術を磨いていったので、あれだけの芸術ができたのでしょう。これなどは役割設定が明確で、しかも精緻化していったことの成果のひとつです。



ただ、自己の役割設定は個人のスキルを高めるものの、組織的には難しい問題も含まれます。日本企業では経理のベテランがタスクを越えてものすごく精緻化のレベルの高い(複雑で込み入っている)仕事をしていたりします。結果、もしその人がいなくなってしまうたら仕事の内容がわからなくなってしまうことがある。引き継ぎができないのです。

これは日本人の特性ですから、しょうがありません。役割ナルシズムが進むあまり、勝手に仕事の領域も広げ、かつその内容が独自に精緻化されてしまうんですね。

したがって、日本企業ではワークシェアリングなんか絶対に成功しません。

ところが、いまだに新しい経営手法が欧米に登場すると、それを無化し、日本化することにもせず導入しようとする経営者がいる。どうしてなのでしょう？

経営学は多くの理論を紹介してきましたが、時間が経つとみんな消えてしまう。日本に根付いたのはドラッガーの考え方ぐらいでしょうか。

絶え間ない刷新は日本的なるものの最大の強みです。革新に比べてカッコ悪い言葉かもしれませんが、現世肯定主義の日本人にはこのほうが合っているのでしょう。

丸山眞男は「『持続性』を持った『変容性』というパラドクス」という言葉で日本人を表しましたが、これは当たっていると思います。したがって、パラドクスに陥らないためには新奇性を取り込むだけでなく、無化することが重要なのです。

ファシリティマネジメントやワークプレイスでもこれは同じでしょう。

そういう概念を外から入れてくるのはかまわないのですが、そのままでは絶対に定着しない。といって、すべて日本流でもいけないわけで、そのあたりが難しいのです。

グローバル環境において、等質から Diversity (多様性) への流れが進むことは最初に指摘した通りです。だからこそ、日本も「らしさ」を捨てて迎合するのではなく、むしろ自分たちと他との差異を明確に認識し、強みとなるものは活かしていかなければなりません。

一例をあげましょう。

企業における女性の活用のための手段として育児休暇が制度化されてきました。これは

方向としては望ましいことですが、しかし、欧米式にただ休ませるだけが、果たしてその人にとっても最適なのでしょうか。

自己の役割設定を重視する日本人にとって、長期間、職場から離れることは不安感につながります。ですから、私はむしろ、1週間とか1カ月に一度くらいは会社に呼び、チームの一員だという意識をもたせてあげたほうがいいのではないかと思いますね。

「スキルが落ちないように」と自宅でeラーニングなどを受けさせるのが育児休暇中の最善策とは思えません。

同様に、企業を帰属組織から機能組織に変革しようという動きがありますが、これも大きな問題です。日本の旧来の組織的力が担保できるとは思えないからです。

日本人の多くは組織と離れて活躍することができません。だから、もし企業に帰属意識をもてなければNPOあたりに所属してしまうかもしれない。

それなのに、JSOX法による内部統制や、ISOの推進、セキュリティの強化など、最近の施策は日本的な組織を壊す方向ばかりに進もうとしている。正直、「それでいいのですか？」と言いたいですね。

SOX法なんか、アメリカでも問題視されているくらいなのに、なぜ、今、日本でそんなに熱心なのか。役人が手を振り上げてしまったため、あとには引けなくなっているというのがホンネではないでしょうか。



日本人にとって帰属組織は必要です。そして、社員が企業に帰属意識を持てるか否かにより、その企業のパフォーマンスが大きく変わってくるのです。

ただその帰属意識は給与によって生まれるものではありません。重要なのは、組織における役割をしっかりと意識させてあげることなのです。

これも海外では絶対にありえないことですが、日本ではパートタイマーの人ですら受発注の仕事までこなします。責任ある業務であっても、自己の役割にしてしまう。それが日本人であり、そんなパフォーマンスは帰属意識からしか生まれないのです。

だから日本の組織では、働く人に役割を与えることが重要です。しかも、果てしなく高いレベルの目標を掲げていい。「絶対事故を起こさない原発」などというのは現実的には無理なのですが、そういうものをつくれと言え、日本人はこつこつとがんばるのです。

これに対して欧米人は、不可能な目標に向かっては動けない。だからシックスシグマのような経営改善方法論があるように、「100万回に3.4回しかエラーがないようにする」といった統計的に妥当な目標を立てるのです。

Part6：ワークプレイスにとっての意味合い

帰属型社会の日本と参加型社会の欧米とでは、当然、ワークプレイスに対する考え方も違って来るはずです。

「場」の縛りが個に優越することをいいとっている日本と、公的な間主観性はあるものの、それが一人称をもつことを嫌だという欧米。この両者はかなり異なります。

ワークプレイスを考えていく場合、アメリカはもともと人が一緒になって働かない社会ですから、まず Coming together で一緒になり、次に Keeping together で少し前に進む、そして Working together になればサクセスなのです。しかしこの考え方、日本では違いますよね。

日本の場合コミットメントが強すぎるから、むしろそっちをどうするかからワークプレイスの姿を考えていかなければなりません。つまりアメリカの参加型社会とは逆なのです。

もうひとつ、世界は個と、個にとっての管理対象で成り立っていると教えられる欧米社会と、世界は関係性から成り立っていると教える日本とを考えても、ワークプレイスは変わってきます。

欧米では「関係性は個がつくる」のに対し、日本では先に関係性ありきで、「できちゃったものはしょうがないよね」となる。だから意志決定も一人ではできない。この違いはすごく大きいのです。

したがって、さっき言ったように、育児休暇などで1年間も休ませてしまうのは、やっぱり馴染まないんですよ。親が怒って子供に言う「出ていけ!」と同じですから、関係性がなくなっちゃう。何しろ、日本は「おまえがいなかったから俺の残業が増えちゃったよ」と平気で言える社会なのですから。欧米的に考えれば、他人のせいでどうして残業が増えるのかわからない。

ワークプレイスに求められるもの(1)

- ❖ 高文脈(意味論)である日本語のコミュニケーションの特殊性…固有文脈醸成の為の対面の重要性
米国流のDiversityは、基本的に意味論の否定(構文論)?…オープンを指向する事は難しい?
『人は人、私は私』は難しい?
- ❖ 自己構造 相互主体性/協調性…関係性構築の重要性、つまり、如何に重層的『場』の構築の機会を提供するか
物理的な『場』の重要性…経験・プロセス共有の重要性
ワークプレイスにも感情移入する日本人?

60

日本的ワークプレイスを考える上で(1)

- ❖ 「場」の持つ個別化されない私的な間主観性が根源的自発性をもつことを了解し、それが、個に優越することをよしとする(集団に没する…チームワークという表現が日本語にはない)帰属型社会である日本と、
- ❖ 公的な間主観性は存在するがそれが根源的自発性をもつ、つまり、個に優越することを認めない(集団に没することを潔よしとしない、つまり、常に、集団において「ピア・プレッシャー(集団としての同僚からの圧力)」を負として感じる)参加型社会である欧米

58

日本的ワークプレイスを考える上で(2)

- ❖ 母親が子供に「世界が名詞という概念から成り立っており、世界は中心としての個と個にとっての管理対象から成り立っている」ことを教え、子供のしつけで外出を禁止し、個人の自由を奪うことがお仕置きになる欧米社会と
- ❖ 「述語(動詞)」を通して世界が関係性から成り立っていることを教え、「出て行け」と集団からの外しをお仕置きとする日本社会

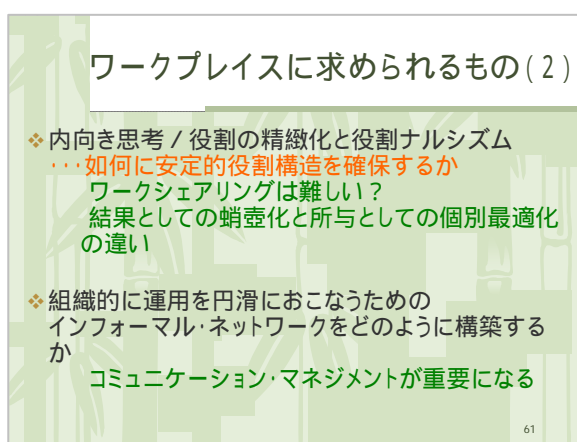
59

さて、このような前提でワークプレイスに求められるものを考えていきましょう。ただ、これはオフィスの門外漢である私が勝手に考えたことなので、それを含みおきください。

まずワークプレイスに求められるのは、高文脈で意味論である日本語のコミュニケーションの特殊性をちゃんと考えることです。「人は人、私は私」の米国流などとは決定的に違う。

そして自己構造的性の違いについてですが、協調できる関係性を構築するために、いかに重層的な「場」を構築していくかも重要です。物理的な「場」だけでなく、経験やプロセスを共有できる「場」でなければなりません。さらに日本人はひょっとするとワークプレイスにも感情移入しちゃうので、そこも考える必要があるでしょう。

自分の場所って、日本人、好きですね。だから私は、ホテリングとかフリーアドレスって、やっぱり日本人向きではないように思います。日本人は自分の場所がほしいんです。



ワークプレイスに求められるもの(2)

- ❖ 内向き思考 / 役割の精緻化と役割ナルシズム
…如何に安定的役割構造を確保するか
ワークシェアリングは難しい？
結果としての蛸壺化と所与としての個別最適化の違い
- ❖ 組織的に運用を円滑におこなうための
インフォーマル・ネットワークをどのように構築するか
コミュニケーション・マネジメントが重要になる

61

次に内向きの思考である役割の精緻化ができる安定的な役割構造の確保も大事です。この点において日本ではワークシェアリングが馴染まないことはさっき説明しました。自分がないあいだに誰か他の人がその仕事をやってしまったら、非常に寂しい思いをします。

ただ役割のナルシズムは往々にして蛸壺化にもつながります。自分しか知らない世界を築いていってしまう。それをマイナスとみるのか、個別最適化だと考えて認めるのかによって対応は変わるでしょう。

概ね、経済が順調なときには個別最適化は組織にとっていい方向に働きます。逆に不況のときは弱い。だから日本の景気は二度のオイルショックやバブル崩壊のときに急激に低迷するのです。そして米国経済が、日本と反対の折れ線グラフをみせるのは、日本とはまったく違う社会や組織構造をもつからで、不思議でもなんでもありません。経済の循環からみて極めて当然の現象なのです。したがって、今、日本の景気が良くなっているのは、別に竹中さんの政策がよかったお陰ではありません(笑)。

だから日本の経営者は、景気がいいときに



ワークプレイスに求められるもの(3)

- ❖ 視覚の重要性
…外はアナログ、中はデジタル

62

打って出て、悪いときにはいかに傷を少なくするかに注力すればいいのです。ところが得てして逆をしてしまうのが問題なんですね。

日本のワークプレイスにおいては、運用を円滑に行うためのインフォーマルネットワークをどう構築するかも重要です。つまりコミュニケーションマネジメントですね。

インフォーマルなコミュニケーションを考えて設計した例として、この前、ユニクロさんのオフィスを見せていただきましたが、あれはけっこういいですね。フリーアドレスですが座る場所はだいたい決まっている。そして関係する人が変われば場所も移動する。うまいかたちでコミュニケーションがとれているように感じました。

それから言語構造からもわかるように日本のワークプレイスでは視覚も大事です。ものが見えないとなかなか納得しない。なので、何でもかんでもデジタル化すればいいというものではありません。

外はアナログ、中はデジタルというあたりがちょうどいいのでしょうか。最近、電子ペーパーが発明されていますが、あれはけっこうおもしろいように思います。

最後に、ワークプレイスをつくる上での留意点について述べておきましょう。

日本人は自分の役割をどんどん掘り下げていってしまいますし、その領域が侵害されそうになると抵抗しますから、結果として他の人に仕事の内容がわからないような壁をつくってしまう。ただこれはセクショナリズムではなく、自分の関係の深いところを守っているだけなのです。

これはもうしょうがない。

だからそういう組織において、米国型のナレッジマネジメントの前提となる一般的な信頼性を担保するのは難しいのです。一人称と二人称が交差する領域における限定的信頼性しかありません。

一般論としてはこれをどう変えていくかが課題なのですが、やっぱり難しいですよ。むしろ限定的な信頼性をどれだけ多くつくるかが問題でしょう。

内向な役割の精緻化は役割構造の安定化につながり、それは同時に役割構造の変化に対する反発にもなります。

留意点(1)

- ❖ 組織の壁とは、精緻化された役割と役割構造を保障する安定的組織の変更を阻止する二種類のベクトルを指す…役割構造を維持した上で組織の壁の撤廃とは？
- ❖ 米国型KMの前提で有る一般的信頼・互惠・互酬を担保するのは、難しい…高文脈言語である日本語と一人称と二人称が交差する日本的組織で、限定的信頼性から、一般的信頼性への転換は容易か？

63

留意点(2)

この「内向な役割の精緻化」の前提には、強固な役割構造が必要である。

この役割構造の安定化に向けられる力には
役割構造をより強固なものとしていこうとする力(役割構造の複雑化と役割そのものの精緻化)
と
役割構造の変化に対して抵抗する力(構造変化に対する強硬な反発)
という二つのベクトルが存在する

64

そこで、組織のバーチャルネットワーク化をどう進めるかという話になります。

サンマイクロ社のように、「従業員はワークプレイスではなくネットワークに帰属しているんだ」というのはちょっと違う。バーチャルカンパニー化していくと帰属意識の強い日本人はどうなっていくのか、そのへんはわからないからです。

したがって、日本的に最適なリアルとバーチャルの組み合わせを考えることが必要になってくるでしょう。それはやはりアメリカとは異なるはずです。

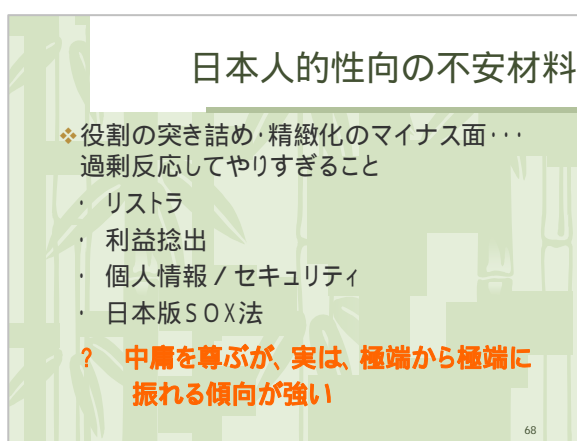
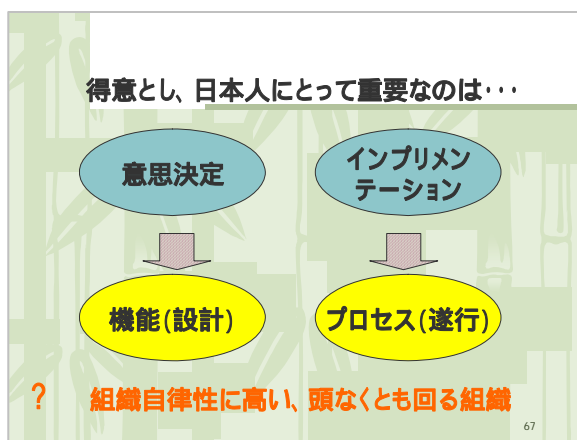
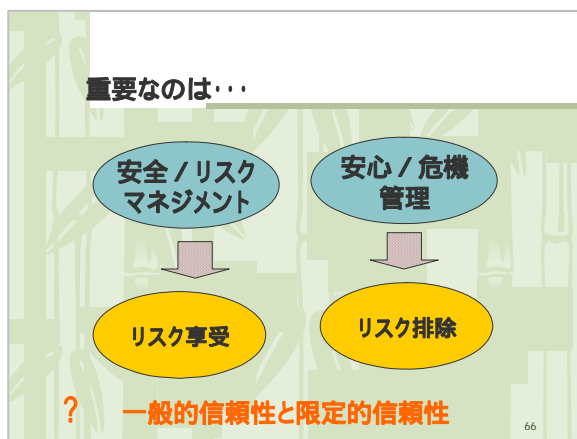
リスクに対する考え方も日本は独特です。

欧米から来たリスクマネジメントという考え方は、裏返せば「このくらいのリスクだったら安全だよね」というリスク享受になります。しかしこのような一般的信頼性では日本人は納得しない。リスクを排除した限定的信頼性による「安心」こそがキーワードです。

BSE の問題などがまさにそうで、アメリカ側が限定的な検査に留めたいのに対し、日本は全頭検査を要求する。もちろん、それをして完全にリスクがなくなるわけではないし、しなくても交通事故よりはるかに安全なのに、安心がほしいからこそそういうものを求めるわけです。

そんな日本人にとって重要なのは、意志決定による機能設計ではなく、インプリメンテーション（組み込む手法）によるプロセス遂行です。強力な頭がなくても現場でなんとかしてしまう。つまり組織自律性が高いのです。

全体的にみていくと日本人は中庸^{ちゅうよう}を尊ぶものの、ひとつ不安材料として、極端から極端に走り、「やりすぎる」という傾向があります。役割の精緻化を進めすぎて個人の最適化に留まらず、まったく引き継ぎ



すらできない状況にしまったりするのはその例でしょう。

これまでの経営の歴史をみても、まづリストラをやりすぎましたよね。また「利益を出せ」といわれれば無理をしても毎年最高益を達成したりする。

最近のセキュリティの強化やさっきの JSOX 法などもやりすぎの例でしょう。

結局、日本人は極端に走りすぎ、中庸がないからそれに憧れるのかもしれませんが。

それだけに、組織改革もやりすぎてしまうと、日本の強さそのものを失ってしまう可能性がある。帰属意識が薄れた組織では、能力を充分には発揮できないからです。

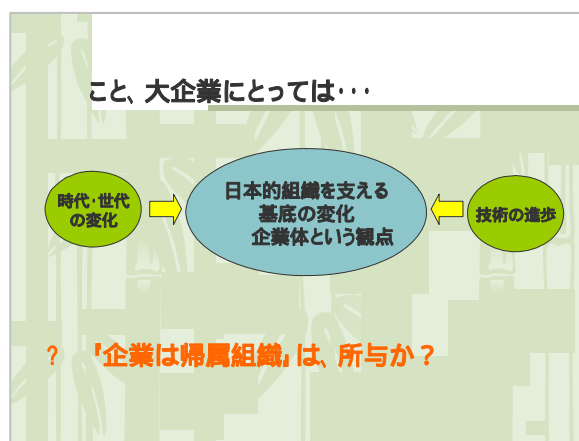
というわけで、今後のワークプレイスについて考えなければならない点をまとめておきましょう。

「革新ではなく、絶え間ない刷新を支援する」ワークプレイスとは？

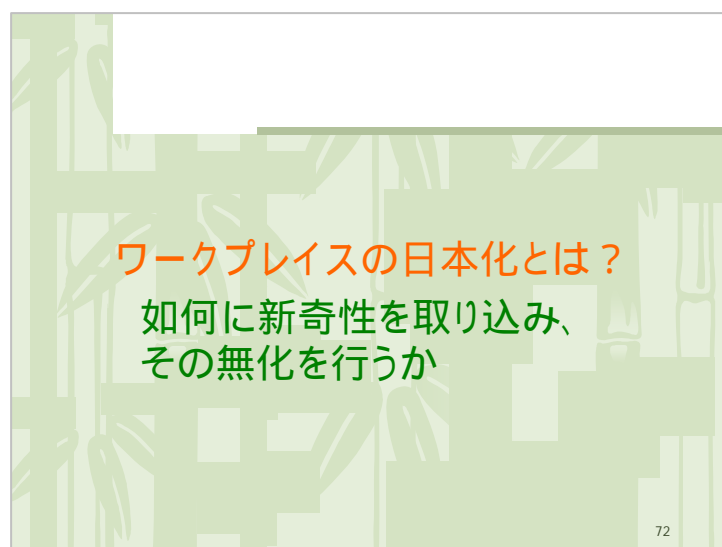
「機能設計型ではなく、プロセス遂行型」のワークプレイスとは？

「組織自律性の高い組織を活かし、さらに活性化する」ワークプレイスとは？

「相対的不確実性を低減する」ワークプレイスとは？



この4点に充分留意したうえで、いかに新奇性を取り込み、日本になじみやすい無化をできるかが、これからのワークプレイスづくりの課題になっていくのです。



司会

本田広昭

ありがとうございました。

今回は深いテーマについて短時間でお話ししていただいたため、ダイジェストになってしまいましたが、このあと、先生の著書である『なんとなく、日本人 - 世界に通用する強さの秘密』を読んでいただければ十分に理解していただけるのではないかと思います。

ワークプレイスに関しても多くのヒントをいただきましたので、本を熟読されたうえで、どうしていけば考えていただければ幸いです。

ここで、もし質問がある方がいらっしゃったら、せっかくの機会ですので、お尋ねください。

質問者 1

お話の途中で出てきた「間主観性」という言葉について、もう少し教えていただけますか。

小笠原氏

個の主観性ではなく、場の主観性という意味です。

つまり「場を読めよ」「空気がわからないのか」といったときの主観性ですね。

欧米でも公的なルールに基づく「場の縛り」はあるものの、個には優先しません。しかし日本では、場のルールが私的であるうえに、場の読めないやつは排除される。そういう意味では不親切な社会なのかもしれません。



間主観性を大事にする日本では、場に関するさまざまな言葉、たとえば「場をはずす」とか「場を繕う」「場をしのぐ」などがあり、共通認識として確立されています。

質問者 2

ワークプレイスについていろいろアドバイスをいただきましたが、特にハードウェアとしてのオフィスに今後求められるものは何でしょうか。

小笠原氏

私も完全にはわからないのですが、たとえば煙草部屋なんていうのは、インフォーマルコミュニケーションを促進する空間として非常に有効に機能していたりしますね。さまざまな情報がここで交換されるため、まじめな人の中には、自分は煙草を吸わないのに健康

被害を覚悟してまでそこに突入していったりする人もいます（笑）。

どうしてなのでしょう？ 私はかなり前に煙草をやめているのでよくわかりませんが、おそらく、あのクローズな雰囲気がいいのかもしれません。

コミュニケーションを促進しようとオープンな空間ばかりつくと、かえって逆効果だったりすることはよくあります。ホンネで語れなくなってしまう。せっかく共有スペースをたくさんつくってもうまくいかないケースはそのためでしょう。

日本人は、2人で喋っているときに3人目が加わると、そこで声のトーンが変わってしまふほど関係性を重視します。それだけに、オープンなスペースはあまり得意ではない。

そういうことも、オフィスづくりでは考えていかないといけないのかもしれません。



平成18年10月20日（金）18：00～21：00

エステック情報ビル（参加者：90名）