

日 本 的 遅 延 の 構 造

「世間」の視点から考える、日本企業における「変革の遅れ」のメカニズム

株式会社キャリアサイエンス研究所

はじめに:「変革のスイッチ」を求めて

本稿のテーマは、日本企業において、なぜ変革が迅速になされないのか、なぜ実現が遅れてしまうのか、そのメカニズムを解き明かすことにある。ここでは、論の展開に先立って、なぜこのテーマを掲げたのか、本稿を通じて何を明らかにしたいのかなど、レポートの趣旨について書き留めておくことにしたい。

育たない「変革力」

とくにバブル崩壊以降のことだが、「激しい経営環境の変化」といった言葉が、繰り返し言われてきた。と同時に、環境変化に即応し、迅速に変革する能力が企業にとって重要であることも、何度となく言われてきた。変革力なき企業は衰亡する。経済紙や経営雑誌などで、そうした言葉が、どれほど紙面・誌面に踊ったことだろうか。

そして今、2014年。バブル崩壊から25年近い歳月を経て思うのは、その間に日本企業の変革力が高まったとは、お世辞にも言えない気がするということである。

もちろん、日本企業として、それなりに変化を遂げてきた。IT革命はこの間の出来事だったし、生産拠点や重点市場の海外シフトなど、いわゆる経営のグローバル化が急速に進行したのも、この間のことだ。まさに「激しい経営環境の変化」は起こり、それに適応するかたちで、日本企業も変容を遂げてきている。それは確かなことだ。

しかし、こうした変化は、多くの場合、「変革力」によって生み出されたものとは言えないように感じられる。変化は、業績悪化でやむを得ずとか、他者に追随してやっているうちに自然に変わったとか、何となく「成り行き」で変わったということが多く、みずからの能力によって主体的な変革がなされたとは解釈しにくい事例の方が、圧倒的に多いように思われるのである。

もちろん、それが悪い訳ではない。マネジメントの語源は「やりくり」であり、成り行きで変わることも、立派な経営のかたちなのだから。

しかし、その間に、アップル・アマゾン・グーグルなどが見せてきた「みずからの意志と能力によって市場を創出する」という、パワフルな経営のかたちを思うとき、正直、日本企業における「変化」が、いかに受動的で、パワーを欠くものであるかを痛感せざるを得ない。「変革力」という言葉の定義が、「環境変化に対応して能動的に自己を変容させていく力」であるとするならば、バブル崩壊以降の20年余の歳月は、あまり実りある時間ではなかった。そんな思いにとらわれるのである。

「スピード感の欠如」という問題

さて、前段で日本企業の「変革力の乏しさ」を述べたが、その原因として、組織の「スピード感の欠如」がしばしば指摘されてきた。技術力で劣る訳でも、戦略構築力が著しく欠如している訳でもない。部門調整や意思決定などの社内プロセスにやたらと手間取り、なかなか物事が進んでいかないこと。それが日本企業の変革を阻害する最大の要因であると指摘されてきたのである。

もちろん、単純にスピード問題だけではないだろう。しかし、実際問題として、日本企業と海外企業のスピード差は著しく大きく、上記のような指摘にはそれなりに説得力が感じられるのも事実である。

たとえば前段でアップルの名前を出したが、通信機器の開発をしたことのない同社が、スマートフォンの開発を決定したのは2004年の末頃とされる。そして、初代iPhoneが発売されたのは2007年の6月。つまり、正味でいえば2年あるかないかのうちに、この歴史的な開発はなされたことになる。

この、とてつもないスピード感。こうした話を聞くにつけ、もしこれが日本企業だったら・・・と考えると、ちょっと憂鬱になる。

もし同様のアイデアを日本企業の誰かが考えたとして、その開発にゴーサインが出るのにどの程度の時間がかかるのか、そして社内体制を決め、部門調整などを経て製品がかたちになるのにどの程度の時間がかかるのか、まったく想像もできない。おそらく、そうこうしているうちに市場環境は変わり、完成したときには、まったく時機を逸したものになっている可能性が、非常に高かったと思われる。

おそらく、こうした遅さを生みだしているのは、日本の企業組織に固有の何かである。その中にいる私たちには気づきにくい、スピードを低下させる何か、日本の企業組織のどこかに潜んでいるのである。

「変革が遅れるメカニズム」の考察～本稿の目的

冒頭に述べたように、本稿の目的は「なぜ変革が迅速になされないのか、そのメカニズムを解き明かすこと」にある。前段の表現に置き換えれば、日本の企業組織のどこにある、「スピードの低下要因」を明らかにしていくことである。

先述のように、日本企業のスピード感の欠如に関しては、これまでも指摘はあったし、さまざまな提言もなされてきた。あるときは「組織のフラット化」という形で、またあるときは「IT化の推進」「日次決算化」というような形で、多くの識者が、それぞれの立場から「スピード向上策」について提言してきている。

これらの提言は、それぞれに正しく、実施すればそれなりに効果もあることは確かであろう。しかし、それと同時に、提言には「何かが足りない」という思いが交錯するのも事実であった。それは、多くの提言では「なぜ日本企業では物事の進み方が遅いのか」について、そのメカニズムを十分に検討した形跡がなかったからである。

確かに、組織構造の不具合や情報入手速度の遅さは、物事の進み方に大きな影響を与えるだろう。しかし、日本企業における「遅さ」の原因は、おそらく、感情や情緒など、人間の非合理的な面も含めた、かなり複雑なものである。この「複雑さ」に正面からぶつかり、そのメカニズムをそれなりに精緻に分析したうえで提言というものは、残念ながら、これまで見たことがないのである。

本稿がめざすのは、最終的には「いかにすべきか」の提言であるが、たんに「こうすればよい」を述べるのではなく、日本企業において、なぜ変革が進まないのか、その「遅さのメカニズム」を、深層まで遡行して分析し、しかる後に、十分な根拠をもって提言をすることである。分析が深くなければ、提言にも深みが出るはずもない。まどろっこしさはもとより否めないが、より本質的な解、すなわち、真に「変革のスイッチ」を呼べるものにとどりつくためには、それは不可避のアプローチではないかと思っている。

「世間」の視点から3つの「遅れ」を考察する～本稿の方法

上記の目的を果たすため、本稿では、2つの方法を基軸にテーマにアプローチすることとした。

第1の方法は、「『世間へのとらわれ』が変革の遅れを生む」という基本仮説を踏まえて考察を進めると

いうものである。つまり、最初から主因を暫定的に仮定し、その妥当性を問うかたちで論を進めていくということである。

もちろん、正確さを期そうとすれば、「変革の遅れ」の原因となる可能性のあるもの全てについて、逐一吟味をしていく方がよい。しかし、候補となるものの数はおそらく膨大であり、その全容を解き明かそうとすれば、膨大な作業が必要になると予測される。また原因が多岐に及び、複雑になればなるほど、解決策が総花的になることも避けがたく、現実的な効用を考えても、あまり賢明な方法とはいえない。現実的に考えれば、仮説検証型の方法は、それなりに必然性を有しているのである。

第2の方法は、「変革」に至る過程を3つに分け、「『世間へのとらわれ』が変革の遅れを生む」という上記の仮説が実際に適合しているかを見て行くというものである。「3つの過程」とは、以下のものである。

- ① 問題共有の遅れ
- ② 施策化と意思決定の遅れ
- ③ 行動化の遅れ

詳しくは後述するが、通常、企業の変革はこれらの過程を経ることが必要であり、その1つ1つが遅れ遅れになる(場合によってはそこで止まってしまう)ことで、変革へのスピードは低下し、全体としての「遅れ」を生むことになる。その1つ1つの過程をつぶさに見て行くことで、仮説が現実に適合するかどうかを検証し、さらには具体的な「速度向上策」の提言へとつなげていこうとするのである。

環境変化の速度はさらに加速しており、もはや変化の後追いで何とかなる時代ではない。「環境変化に対応して能動的に自己を変容させていく力」として変革力の強化は、今まで以上に深刻な問題となってくることは確実であろう。

本稿は、1つの視点からのアプローチではあるが、それが各社の「現状」を知ること、及びこれからいかにすべきかを考える手がかりになることを希望している。

第1章)なぜ「世間へのとらわれ」なのか(基本仮説への道筋)

冒頭で述べたように、本稿では、最初に「基本仮説」を提起し、それを足場にして、テーマへのアプローチを図るという方法を考えている。

その基本仮説とは、これまた冒頭で述べたように、「『世間へのとらわれ』が変革の遅れを生む」というものであるが、なぜそれが基本仮説となるのか、ピンと来ない方も多いのではないかと思われる。そこでここでは、なぜこの基本仮説に至ったか、そこに至る道筋を示しておくこととしたい。

主体の意志・推進力・抑止力～速度の決定要因

物事が遅れるのは、簡単にいえば、物事の進む速度が遅いためである。

では、そもそも物事の進む速度は何によって規定されるのだろうか。問題への「とっかかり」として、まずはその点について考察してみよう。

物事が進む速度は、大きく分けて2つの要因によって決定される。

1つめは、物事を進めようとする主体(個人や集団)が、どの程度の強い意志をもって、それを進めようとしているかである。主体の心的エネルギーの水準といってもよい。それが高ければ高いほど、物事の進む速度は速いと考えられる。

たとえば、業務改善のプロジェクトが組成されたとき、メンバーが危機感をもって本気で改善に取り組もうとしている場合と、本気度が低い場合とでは、前者の方が、物事が速く進むであろうということである。

2つめは、その主体に外から働く力が、どのようになっているかである。活動を前に進めるような力(推進力)が強く働く状態にあるのか、それとも活動を妨げようとする力(抑止力)が強く働く状態にあるのか。その状態の如何に依って、活動の進む速度は、影響を受けると考えられるのである

前記のプロジェクトの例でいえば、上司が活動に理解を示し、物理的・心理的に支援してくれるような状況にあれば、それは「推進力」が高い状態であり、物事は順調に進む可能性が高いと考えられる。一方、業務改善を望まない人が職場に多くいて、陰に陽に妨害をしてくる状況にあれば、それは「抑止力」の高い状態であり、活動の進み方は、遅くなる可能性が高くなる。このように、外的な力(推進力・抑止力)の影響によって、活動の速度は強く影響を受けると考えられるのである。

上記を整理すると、遅さの原因としては、下記の3つが考えられることになる

- ①主体となる個人や集団の「意志」が弱い
- ②主体に作用する「推進力」が弱い
- ③主体に作用する「抑止力」が強い

主たる原因は「抑止力」にあり

では上記の諸要因のうち、「日本企業の変革がなかなか進まない(速度が遅い)」という現象を生み出す原因として、もっとも有力なのはどれだろうか。

原因を特定するうえで考慮しなければならないのは、「遅さ」は広く日本企業に見られる現象であり、その原因は、あまねく日本企業に存在せねばならないということである。もっといえば、政治や教育など、さまざ

まな分野の改革の遅さも日本の大きな問題となっていることを考えあわせれば、その「原因」は、企業のみならず、日本社会全体の中に、あまねく存在するものであることが望ましい。

そう考えたとき、主体の意志や推進力の不足は、遅さの主因としては、やや適性を欠くように感じられる。主体の意志や推進力は、個人や組織の特性に強く影響されるものであり、あまねく日本企業・日本社会に共通するとは考えにくいからである(逆に、海外企業においてあまねくそれらが高いとも考えにくい)。

消去法になるが、上記のような観点に立てば、遅さの主因は、抑止力である可能性が高いことになる。日本企業には、人々の活動を阻害するような何らかの抑止力があまねく存在しており、それが活動の速度を下げている。そう考えることが、おそらくは、もっとも無理のない考え方だと思われるのである。

組織内のさまざまな抑止力

では、どのような抑止力が、日本企業の「遅さ」を生むのだろうか。一口に抑止力というが、その候補となるものは、いくらでもありうる。

もっとも直接的なのは、組織内に反対勢力がいて、強い抑止力となる場合である。とくに上司が反対勢力である場合などは大変で、その説得工作をしているうちに、時間はどんどん過ぎていくことになる。

また、制度や仕組みなどが抑止力として作用する場合も考えられる。たとえば、人事制度が減点主義である場合、新しいことに挑むことは、みずから不利益を作りだすこととなるので、確実に積極的な行動を抑止し、「遅さ」を生む原因になると考えられる。あるいは、組織が硬直的で、何でもかんでも上司の裁可が必要な組織であれば、当然ながら、それもまた「遅さ」を生み出す原因になると想像される。

これらの抑止力の影響は、かなり大きいと想像される。しかし、残念ながら、主因と考えるには、すこし役不足である。

反対勢力の問題は、どう見ても日本企業に固有のことではない。

また、制度や仕組みの問題は、それらが遅さを生む要因の1つであることに疑いの余地はないが、ではそれが具体的に何かといわれたとき、明確な答えを出すことはとても難しく、それもまた「主因」とするにはすこし無理があるように感じられる。遅さは、大企業でも中小企業でも見られるものであり、そのすべてに共通する制度や仕組みは見当たらないのである。

では、日本企業や日本社会の「遅さ」を生む抑止力とは、一体どのようなものなのだろうか。

「他者の存在」そのものが抑止力になる

日本企業・日本社会の共通性は、それが日本人によって構成されていることである。とすれば、その「遅さ」の原因を考えるには、そもそも「日本人」とはどんな国民なのかを考察してみる必要がある。

日本人の特性を示す表現としては、集団主義・間人主義・横並び志向などがよく用いられるが、そこに共通するのは、「他者志向」がきわめて強いという点である。

自分の考えがどうこうより、他人はどう思っているか、他人にどう思われるかなどで、物事を判断しようとする。また、いつも他人の目を気にし、他人から悪く思われないように腐心する。この過剰なまでの「他者志向」が日本人の特性だと、多くの先行的研究は語っている。

この「強い他者志向」を踏まえれば、日本固有の「抑止力」が何なのかも、おおよそ見当はついてくる。

それは何か。簡単にいえば、それは「他者の存在そのもの」である。実際に反対勢力であるか否かに関わらず、「自分以外の他者が存在する」という事実があれば、それだけで、日本人の行動は抑制されてしまうと考えられるのである。

たとえば、皿の上にピザが1切れだけ残っているとき、自分しかいなければ、すぐに食べてしまうだろう。しかし、複数の日本人が皿の回りを取り囲んでいる場合は、なかなか最後の1切れはなくなる。べつに、食べたところで、「人でなし」と思われる訳ではないことは皆分かっている。しかし、「他者がそこにいる」というただそれだけで、ピザはしばらく食べられない状態になる。つまり行動が抑制されてしまうのである。

「世間へのとらわれ」が遅れを生む(基本仮説)

「他者の存在そのものが行動の抑止力になる」ということから、真っ先に連想される言葉がある。それが「世間」である。

「世間」とは、辞書的にはたんに「人が集まり、生活している場。自分がそこで日常生活を送っている社会(大辞泉)」といった意味である。つまり、自分が暮らす共同体のことであり、そこにある人的ネットワークといった意味である。

しかし、人々がこの言葉から受け取るのは、そんな気楽なものではない。この言葉が、息苦しいまでの「他者志向」や、人の行動を抑止する「窮屈さ」を帯びたものであることは、誰もが知っていることだ。

世間体が悪い・世間から笑われる・世間に顔向けができない…どの用例の中にも「他人の目を気にし、他人から悪く思われないように腐心する」という、日本人らしい心性が強く滲み出ている。共同体に暮らす限りは、つねに他人の目を意識せねばならず、また自由奔放に生きることを慎まねばならない。この言葉の背後にあるのは、そうした規範意識であり、「他者の存在そのものが行動の抑止力になる」という日本人・日本社会の現実を、端的に示す言葉となっているのである。

ここで気をつけたいのは、日本人が上記のようにイメージする「世間」なるものは、半分は実体だが、半分はたんなる妄想だという点である。

人的ネットワークとしての世間というものは、確かに実体として存在する。しかし、誰がその具体的な構成員かといえばよく分からないし、実際には人を笑ったり、人の行動を抑止したりすることもない。抑止力を生み出すは、あくまで世間に過度な意味付けをし、自分で自分を窮屈にする人々の心であって、実際には、「世間」なるものは、そんな力を持ってはいない。つまり、半分は妄想に過ぎないのである。

冒頭で、本稿の基本仮説が『世間へのとらわれ』が変革の遅れを生むであることを述べたが、主因を「世間」そのものではなく、あえて「とらわれ」と表現したのは、上記の考えに沿ってのことである。人的なネットワークが存在するのは、世界中のどの社会でも一緒であり、実体あるものとしての世間は、べつに日本固有のものでも何でも無い。違うのは、その人的ネットワークに過剰な意味付けをし、とらわれてしまう人々(日本人)の心以外ではない。そのことを明確に示すために、あえてこの表現を選択したのである。

では、ここでいう「世間へのとらわれ」とは具体的にはどのようなものであり、またどのようなメカニズムによって「変革の遅れ」を生む原因となっていくのだろうか。

次章以降、その詳細へと踏み込んでいくこととしたい。

第2章)「世間への意識」が生み出した日本独自のメンタリティ

本章からは、世間が日本企業の遅さを生むメカニズムの検討に入るが、ここまで述べたことだけでは、解き明かす手がかりはまだ十分ではない。そこで本章では、世間観念の成立過程や、世間観念がその後の日本人のメンタリティ(心的傾向)に与えた影響などを考えることで、メカニズム解明の手がかりを得て行くこととしたい。

ムラ社会が「世間」を生んだ

世間という言葉自体の歴史は古く、すでに万葉集に登場している。しかし、古代・中世においては、「よのなか」と読まれることが多く、移ろいやすい、無常の「現世」を表現する言葉として使用されるのが一般であった。

その言葉が、いつ、どのようにして現在のよな意味となったか、すなわち「息苦しいまでの他者志向」を帯びた言葉として成立したのかは、よく分からない。ただ、その成立の過程に、前近代の「ムラ社会」が関与していたことは、おそらく間違いない。

日本の村落は、戦国の動乱期などを除けば、大きな変化のない社会であった。人の移動も少なく、人間関係も、長期的に固定されてしまう、時間が止まったような社会。

こうした社会において、人々の関係はきわめて濃密なものとなり、村落の秩序維持のための約束事も複雑化していくことになる。「しきたり」と呼ばれるルールが張り巡らされた「ムラ社会」の成立である。

ムラ社会は、相互扶助に積極的であるといった健康的な面を持つ一方、逸脱を許さない(逸脱すれば排除される)という、息苦しい側面も合わせ持っていた。すべての行動は誰かに見られており、しきたりを破るなど、ヨソの人々の意にそぐわないことをすれば、確実に排除されることになる。ムラ社会に所属する者は、誰もがそうした「排除の不安」に絶えずさらされることとなったのである。

現在のよな意味合いの「世間」という言葉が成立したのは、おそらくこの時点においてであった。高まる「排除の不安」の中、たんなる人的ネットワークである世間という言葉は、次第に人々の不安を色濃く反映させる言葉となっていった。ヨソの人は、いつもウチを監視していて、ちょっとでもスキを見せれば、すぐにウチを貶め、排除しようとする。世間とは、そういう「根底に悪意を秘めたヨソの人々のネットワーク」であるとのニュアンスを、次第に帯びようになっていったのである。

と同時に、それは現在まで続く「行動の抑止力」が生まれた瞬間でもあった。言葉の成立は、同時に、この言葉に過剰な意味付けをし、強くとられる心の誕生をも意味していた。このときから、自分で自分を規制する、日本人独特のメンタリティの形成が始まったのである。

排除の理由の多様性

さて、ここからは、世間の成立(およびそれにとられる心の誕生)が、その後の日本人のメンタリティにどのような影響を与えたかを考えていくのだが、その前にやっておきたい作業がある。それは、ムラ社会の「排除」について、それがなされる状況をもうすし詳細に見ておくことである。排除の詳細に知ることは、人々が世間に抱く不安を詳細に知ることであり、その後形成されるメンタリティを考察するうえで、重要な意味

を持つことになるためである。

では、どんな状況下で「排除」はなされたのだろうか。

もっとも代表的な排除の場面は「しきたり(慣行)への違反」である。ムラ社会は、「しきたり」の順守を基本価値として共有する集団であり、その紐帯の強さによって秩序は維持される。それだけに、「しきたり」に違反する者は、徹底的に排除されることになる(いわゆる「村八分」である)。

また「異質なふるまい」も排除の対象となった。もともとムラ社会は排外的であり、外部から来た者(ヨソ者)に対してはとことん冷たいが、内部の者であっても、目立つ行為をした者など、異質性を帯びた者に対しては、やはり厳しかった。同質性が維持されてこそその「ムラ」なのであり、それを攪乱する者は、排除されねばならないのである。

さらに「異論を唱える」ことも排除の理由となった。対立は、秩序の崩壊を生みかねない。したがって、異論があっても言わないなど、波風が立たせないように努力することは、ムラ社会の構成員が負うべき義務となっていた。とくに相手がムラで影響力を持つ者であればなおさらで、逆らう者には、やはり排除の試練が待っていた。

こうやって見ていくと、現代社会で「いじめ」の原因になっているようなことなら、すべて排除の理由になっていたことが分かる。

「世間へのとらわれ」が生んだメンタリティ

さて、ではこのような排除の構図の中であって、「世間へのとらわれ」は、いったいどのようなメンタリティを生むことになるのだろうか。

すでに述べたように、そこで形成されたもっとも根底的なメンタリティは、「排除されることへの絶えざる不安」であった。排除は自分だけでなく、家族、場合によっては縁戚にまで係累が及ぶ。そうなりたくないという強い不安感は、世間の観念の成立と同時に生まれ、その後の日本人の根幹をなすメンタリティとなっていた(近年、若者が「KY(空気が読めない)」と呼ばれることに強く不安を抱くという現象が起きたが、これなどは、まさに排除される不安の「現代的なあらわれ」と見ることができよう)。

そして、この「絶えざる不安」を起点にして、さまざまなメンタリティが連鎖的に形成されていくことになる。

その代表格が、前章において述べた、日本人特有の「強い他者志向」である。排除されないためには、つねに他人の動静をうかがわねばならない。前章の表現を繰り返せば、「自分の考えがどうこうより、他人はどう思っているか、他人にどう思われるかなどで、物事を判断しようとする」「いつも他人の目を気にし、他人から悪く思われないように腐心する」ことは、生きていくうえで、きわめて重要だったのである。

また「集団への同化志向」も、世間との関わりが生んだメンタリティであった。「異質性」や「異論を唱える」ことによる排除を免れるには、変わったことや目立つこと、あるいは強く自己主張をせず、ひたすら周囲と同化することが必要であった。また、現在のいじめ問題にも共通するが、みずから積極的に世間の一部となり、排除の対象とされることを回避しようとするメンタリティも、同時に発生したと考えられる。

また、同化志向と深く関わるが、ごく近い人(ミウチ)以外に対しては、できるだけ「本心を隠す」というメンタリティも、世間との関わりを通じて生まれたと考えることができる。異論を唱えれば排除される。そこまで行かないまでも相手に嫌われてしまう可能性がある。だから仮に反対意見があったとしても、本心は隠し、

相手に話を合わせた方がよい。本音と建前を使い分けるといふ、外国人からしばしば批判されるこの性向も、遡ればここに淵源を持っているのである。

ここまでの議論を整理すると、世間に対する強い意識は、日本人の内面に下記のようなメンタリティを生んだということになる。

- 排除されることへの絶えざる不安
- 強い他者志向
- 集団への同化志向(目立たないことを志向する)
- 本心を隠す

では、こうしたメンタリティは、現在の日本の企業人の行動にどのような影響を与えているのだろうか。次章において、本稿の中心的テーマであるこの問題について、じっくり考えていくことにしたい。

第3章)「世間へのとらわれ」が遅れを生むメカニズム

前章までの検討で、「世間へのとらわれが生み出した日本的メンタリティ」という「分析道具」を手に入れることができた。ここからは、この道具を使いながら、冒頭に記した「3つの遅れ」に関して、それらが生み出されるメカニズムの考察を進めていきたい。

A: 問題共有の遅れのメカニズム(自己規制の心理)

ここでの「問題共有」とは、自社や自部門が「憂慮すべき事態」に立ち至っていることを、自社ないしは自部門の多くのメンバーが理解しており、早急に解決すべきテーマであるとの認識が共有されている状況を示している。

たとえば、顧客サイドの意識変化によって、営業方法が現状とミスマッチになっているとき、これが憂慮すべき事態であることが認識され、営業方法の革新を図らねばとの意識が組織内に浸透していれば、それが「共有された状態」ということである。

共有のかたちは、大きく分けて2つある。1つは会社や部門のトップが起点となって共有される場合。もう1つは、現場スタッフの気づきに始まり、それが組織内へと伝播されることで共有される場合である。

もちろん、どちらでも共有がなされれば良いのだが、真の「変革力」という観点からすれば、より望ましいのは後者の方である。現場スタッフが、当事者意識をもって参画しているという状態は、組織全体が環境変化に鋭敏になっている状態であり、思いがけない問題発見を生む可能性が高まるからである。

ここでいう「問題共有の遅れ」とは、基本的に後者に関わる「遅れ」を示している。現場スタッフが問題に気づきながら、なかなか上司や周囲の人にその情報を発信せず、その結果、組織としての「問題共有の遅れ」が生じてしまうという場合である。以下、その前提で考察を進めていくこととする。

現場スタッフ(以下「彼」とする)が、自社の重大な問題に気づいていながら、それを上司などになかなか提起しない(あるいは最後まで提起しない)ことは、日本企業において、とくに珍しいことではない。なぜそれは起こるのだろうか。

機能論的な立場からいえば、彼の行動を合理的に説明することは難しい。企業は利潤の最大化を目的としており、その目的のために考え、発信し、行動することに、何の遠慮も要らないはずだからである。実際、大多数の企業において、社員が問題提起をすることは推奨されているのだから、遠慮する必要などないはずである。

しかし、前章で見出した「世間へのとらわれが生んだ日本的メンタリティ」の結論を適用すれば、この遅さ(ないしは行動しない)の理由を説明することは、そんなに難しいことではなくなる。というか、以下に示すメカニズムを見れば、日本人である私たちにとっては、あたかも彼の行動が必然であるかのようにさえ思えてくるはずである。

彼の内面を想像してみよう。

問題に気づいたとき、彼が真っ先に検討するのは、その考えを述べるのが、職場メンバー(上司や同僚など)からの「排除」を生むリスクがあるかどうかという点である。日本人である彼にとって、職場は純粋

に機能的な「組織」ではなく、ムラ社会と同じ「世間(根底に悪意を秘めたヨソの人々のネットワーク)」であり、ちょっとしたことで排除のターゲットとされるリスクを孕む存在と考えられているからである。

彼が考えるリスクの第1は、意見を出すという行為自体が、「しきたり(慣行)」から外れた行為と認識され、「職場の秩序を乱す者」というレッテルを貼られてしまうことである。世間意識が強い空間では、「分をわきまえずに意見を述べる」こと自体が、違反となってしまうからだ。

リスクの第2は、内容がもたらす排除リスクである。指摘する内容が、本質的な問題であればあるほど、上司や同僚にとって自分は、都合の悪い「異論者」になってしまうだろう。そこまで行かないまでも、自分ばかり格好のいいことを言って、周囲に迷惑をかける「スタンドプレイヤー」としてのレッテルを貼りは不可避だと、彼は考える。

そして第3のリスクは、仮に自分の指摘が違っていたら、あるいは上司や会社によって否定されたら、周囲から見下されてしまう恐れがあることである。誰も面と向かって馬鹿にはしないが、自分がいない場所で、嘲笑するのではないか。いまだ何もしていない段階で、そんな不安さを感じてしまうのである。

もちろん、現実問題としていけば、そんなリスクは微々たるものであり、ほとんどとるに足りない。しかし、「世間へのとらわれ」が強ければ強いほど、排除につながるこうしたリスクは、実際よりもはるかに大きく感知されることになる。そして、最終的にリスクが高いと判断したとき、彼は、当然のごとく「日本人らしい」行動を選択することになる。すなわち、「目立たないようにする」や「本心を隠す」という、日本的メンタリティにそった、自己規制の道を選択するのである。

B: 施策化と意思決定の遅れのメカニズム(会議の機能不全)

さて、では現場から問題が提起され、組織内で共有されれば、変革は自動的に進むだろうか。当然ながらそんなことはない。それに引き続いて、問題解決のための施策が創出され、その実行が意思決定されることが必要である。

ところが、ここにもまた変革への歩みを遅らせてしまう原因が存在する。施策創出や意思決定は、本来は「会議」の場においてなされるべきであるが、日本企業では、「会議」がその機能をきちんと果たしていないという問題である。

確かに定刻通りに人は集まる。しかし、なかなか本題には入らない(偉い人同士の気まぐれな雑談で何十分も経過する場合もある)。ようやく本題に入るが、意見を出す人も、意見に対して質問や反論をする人も、あまりいない(それ以前に、会議の目的すら十分に理解せず、何の意見も準備せずに参加している人が大多数だったりする)。そして、まったく議論が深まりを見せないまま時間だけが過ぎ、「今日はこの辺で」という誰かの声で、結論が曖昧なまま、散会になってしまう。…まさに、かつて誰かが「会して議せず、議して決せず」と評した日本的会議が、今なおあちこちで繰り返されているのである。

こうした会議が日本特有かどうか分からないが、目的志向の強い欧米型の会議のあり方と比較すれば、まったく別種のものであることは明らかである。欧米人に限らず、時間の観念が強い人たちなら、こんな「時間の浪費」を認めるはずがないのである。

それではなぜ、今なおそんな会議が、この国には多いのだろうか。それを解き明かすカギも、やはり「ムラ社会」や「世間」という言葉にあるように思われる。

おそらく、現在私たちが「会議」と称しているものは、実は会議ではなく、かつてムラ社会でなされていた「寄合」ではないだろうか(死語ではない。今も町内会や商工会の集会にきちんとその名を残している)。

もちろん寄合も、祭りの役割分担やムラの経費の使途を決めるといった、現在の「会議」と同様の機能も有していた。しかし、あくまでもそれは目的の1つであり、目的のかなりの部分は「親睦」の方であった。つまり、何かを議するために集まるというよりは、自分たちが同じ価値観を持つ集団であることを確認する場、つまり集団としての求心力を高める場としての側面が強かったのである(あるいはそれは、世間という「根底に悪意を秘めたヨソの人々のネットワーク」と直接ふれあい、現時点において彼らが自分に悪意を持っていないことを確認する場、あるいは先々に自分に悪意が向かわないように、根回しをする場でもあったかも知れない。寄合には、ヨソの人々となつかの間の一体感を持つことで、「排除の不安」を和らげる効果も期待されていたのである)。

ともあれ、このような「親睦の場」である以上、その場において支配的になるのは、合理的な目的意識ではなく、「皆と仲よくなりたい／排除されたくない」という情緒の方である。そのため、前章において述べたような「世間へのとらわれが生むメンタリティ」がここでも発揮されることになるのは、ごく当然のことであった。

すなわち、その場において、異論を唱えたり、自分の本心をさらけ出したりすることは、厳に慎まねばならなかった。酒食をともにし、当り障りのない世間話に付き合うことが、その場における「好ましいふるまい」となったのである。

このような「寄合の時代」が長く続いたことで、近代になって会議の時代がやってきたとき、日本人はなかなかそれを受け入れることができなかった。いや、体裁としてはできるだけ忠実に受け入れたのだが、根っこ部分では、会議とは相いれない日本的なメンタリティを、すこしも脱ぐことはできなかった。

たとえば、会議の大原則として、意見と人格の分離ということがある。簡単にいえば、仮に誰かが自分の意見に反対したとしても、それで相手が自分の人格を否定している訳ではないということである。会議において、それぞれが自己の意見を述べるのは「役割」であって、仮に意見が相対立しても、それが当事者間の人間関係に影響を及ぼしてはいけないのである。

しかし、寄合の場合、残念ながらそうはならない。そこは、日常と連続する「世間空間」の一部であり、意見の対立は、そのまま「感情的なしこり」として、日常世界へと持ち込まれてしまうことになる。それだけに、こうした事態をあらかじめ避けようと、参加者は自分の意見の表出を抑制し、ひたすら他人と意見を合わせることに躍起になってしまうのである。まったく非合理的というより他にない。

このような「寄合の弊害」とでもいうべきものは、現在の日本企業の会議を見ていけば、至るところにあり、ざっと考えただけでも、下記のようなものがある。

- 目的意識が明確でなく、ただ集まっているだけの会議が多い
- 時間の観念が弱い
- 積極的に発言する人が少ない
- 自分の意見がなく、周囲の動静を見て、大勢につこうとする人が多い
- 雰囲気が陰悪になることを恐れ、反論をしない

○曖昧さを好み、明確な決定を避けようとする

このような会議が高生産性であるはずがない。寄り好みなので、膨大な時間を「会議」に費消するが、施策も出なければ、意思決定もなされない。現場レベルの会議からトップの会議に至るまで、そんな会議が日々繰り返されることになるのである。

C: 行動化の遅れのメカニズム(「様子見」というズル)

施策が生み出され、会社としてその推進を決定した。では後は一直線に進むかといえば、そうはならない。変革への一連の流れの最後に「行動化の遅れ」という関門が待ち受けているからである。たとえば、現場を活性化するために「社員同士の自発的な商品企画プロジェクトを支援する」という施策を決定し、会社が社員に提示しても、当の社員がなかなか行動化してくれないという事態が起きてしまうのである。

先の「会して議せず、議して決せず」という表現には、「決して行なわず、行なわずして指摘せず」という表現が続く場合があるが、まさにそれが起こる訳である。

このような行動の遅滞が起きる原因としては、さまざまな可能性がありうる。環境的に実行が難しいこともあれば、社員の能力不足に起因する場合も考えられる。しかし、そうした物理的な遅滞は、原因が明確な場合が多いし、本気になれば解決への道筋も見出しやすく、実のところ大きな問題ではない。本当に深刻なのは、とくに物理的な制約がないにもかかわらず動かないとき、すなわち問題が「社員自身の心」に起因する場合である。

では、心にどんなことが起きると、行動は生じないのか。

その理由は多様に存在すると思われるが、もっとも可能性が高いのは、おそらく以下に説明する「様子見」という心理機制ではないかと思われる。

変革施策(を実現するための行動)は、慣性の中で安定的に生きて行きたい人(企業においては多数派であろう)にとって、基本的には好ましい話ではない。それは彼らにとって、負荷とリスクを伴うものだからである。簡単にいえば、面倒くさいうえに、うまく行かない可能性の大きい施策ということである。

そこで彼らは、施策が会社から提示されたとき、負荷とリスクを先送りするため、持ち前の「日本的メンタリティ」を発揮して、何段階もの「様子見」をすることになる。周囲の様子にきちんと目配りをして、目立たないよう、異端者にならないよう、何もしない状態をキープしようとするのである。

彼ら最初に考えるのは「会社や上司は本気で言っているのか？」ということである。「世間」が支配している空間では、しばしば本心は隠され、建前のメッセージが発信される。今回の指示も、もしかしたら建前論で、会社や上司の本音は全然違うのではないか。世間についてよく知るがゆえに、彼らはそうした疑いを抱く。そして「どうやら本音ではない」と悟った瞬間に、行動化への歩みを止めてしまうことになる。

もし仮に「これは本気だ」という結論に達したとする。ではそれで彼らが動くかといえば、そうは行かない。「やらないと自分にとって不利益になるのか？」といった疑問がその次にやって来て、行動化を思いとどませることとなる。負荷とリスクが伴うのだから、とにかくやりたくないのである。行動したかどうかのチェックがなく、やらなくてもとくに不利益がないのなら、やらない方がよい(せいぜい「やっているふりをすればよい」)と彼らが考えるのは、ごく自然なことなのである。

さて、では会社の本気度も確認でき、やらないことが自分に不利益をもたらすと判断されれば、その時点ですみやかに行動に移されるのだろうか。残念ながら、これまたそうはならない。むしろここからが、強い他者志向や横並び志向が発揮され、本格的な「様子見」が開始されることになる。つまり、「周囲の人(世間)はどうするのか?」という疑問がやって来て、彼らの行動化を思いとどまらせるのである。

他の人が動かないのに、自分だけ動いたら、自分だけ損をすることになる。それは嫌だ。だから動かない、と彼らは考える。そして、ひたすら時の経過を待つ。

そして、ある程度時が経ち、社内や職場を見渡したとき、行動を起こす人が一定の数以上おり、「とくに異質なものである」と判断したとき、ようやく「排除の不安」から自由になることができ、行動化へと歩を進めることになるのである。

こうした何段階にも及ぶ「様子見」は、長く続いたムラ社会において、世間からの排除されるリスクを最小化するために、日本人が内面において育ててきた心理機制であり行動様式であると考えられる。良い悪いで論評するようなものではないが、こと変革の迅速化が求められる現在にあっては、明らかに負の効果を生むものとなっているのである。

第4章)迅速な変革を実現するための施策案

ここまで「世間」と「世間へのとらわれ」をキーワードとして、なぜ日本企業において「変革の遅れ」が生じるか、そのメカニズムを考察してきた。ここからは、この成果をもとに、本稿の最終目的である「いかにすべきかの提言」へと入っていくこととしたい。

前章で述べたように、変革の遅れは、主に3つの過程(問題共有、施策化と意思決定、行動化)の遅れによって生じる。そこで本章では、3つの過程について、変革の具体策を提言していくこととする。

※なお、ここでいう具体策とは、トップ・マネジメントが講じうる施策のことを指している。「世間へのとらわれ」は、基本的には社員個々の問題であり、みずから変えていくべく事柄であるが、意識を規定するのは環境であり、トップが積極的に物理的・心理的な環境づくりをしなければ、個々の意識転換が生まれるはずもないと考えるためである。

A:「問題共有」を促進する施策

問題を提起するという行為が、多くの日本人には、高い排除リスクを伴う行為として認識されることを前章において述べた。

では、問題提起が「普通の行為」として認識され、何らリスクを感じることなく、社員が能動的にそれを行なうようにするには、どうすればいいのだろうか。

基本となるのは、何と言っても、トップからの「期待の表明」である。現場社員の提言は、企業にとってもっとも重要な情報であり、経営資源であること。だから、社員には積極的に問題提起や具体策の提案をして欲しいこと。そうした想いを、ありとあらゆる機会を通じて、社員に伝えることが必要である(もちろんその前提として、トップ自身が強くその信念を持っていなければ、話にならない)。

もちろん、それだけで事態は動かない。世間においては、言葉をうかつに信じてはいけないことを、社員はよく知っているからである(実際、企業が発するこうしたメッセージは、ただの「建前」か「アリバイ工作」である場合がほとんどである)。もし本気で社員の問題提起を期待するならば、社員のそうした疑念を払拭するような、「疑いようのない仕組み」を構築せねばならない。

では、どんな「仕組み」が望ましいのだろうか。

提起という言葉から、真っ先に連想されるのは、「提案制度」である。

古くは工場現場の改善に始まり、さまざまな業種・業界で実施されてきたこの制度は、もっとも普及した「問題提起の仕組み」であるといつてよい。実際、世間を意識して発信しにくいと感じる人が多いという状況に鑑みれば、日常の指示系統と異なる「発信ルート」を作るというこの方法は、ほとんど唯一の仕組みと言っても過言ではないのだから、広く普及することは、ごく当然であったといえよう。

しかし一方で、実施はしてみたものの、形骸化しているケースが非常に多いことも否めない。とくに、経営者が「社内活性化のために」など、曖昧なスローガンのもとに導入された場合は、最初から盛り上がりを見せないか、当初こそ多少は提案があっても、すぐに何も出て来なくなってしまうケースが、きわめて多い。社員にしてみれば、目的意識が曖昧なことに付き合えるほど、ヒマじゃないのである。

こうした現実、すなわち、ほとんど唯一の方法でありながら、形骸化がきわめて多いという現実を踏まえ

たとき、目ざすべき施策は明確である。それは「形骸化を防止する仕組みを内蔵した提案制度」に他ならない。ではそれはどのようなものなのか。

極端な例かも知れないが、近年、何かと話題になる未来工業の提案制度は、きわめて分かりやすい「形骸化防止の仕組み」を持っている点で、注目せねばならない。それは、提案にきっちりとお金で報いるという方法である。内容は問わず、とにかく提出をすれば、それだけで500円が現金で支払われ、さらに採用されれば1〜5万円が支払われる。つまり、社員にとって、とても分かりやすい「ご褒美」が用意されており、そのため、年間1万件以上の提案がなされるという活況が生まれているのである。

現金をバラまくというこの方法は、人によっては眉をひそめたくなるのかも知れないが、「考えること」「発信すること」への敬意を本気で表明する方法としては、きわめて正当なものである。「提案が大切だ」ということは、どこの会社でも言っている。しかし、提案に対して、対価を払ってまで報いようとする会社は、ほとんどない。要するに「考えること」「発信すること」なんて、せいぜい日常業務のオマケでしかない、当の会社自身が思っているのだから、形骸化は必然なのである。

観念だけで人は動かない。人を動かすには、現実の「かたち」において、みずからの本気を証明せねばならない。それはこの局面でも何も変わらない。本当に「考えること」「発信すること」を大切にするなら、対価を払うなり、昇進昇格に反映させるなり、社員にとって現実的なメリットを与えるしかない。

そのうえで、IT環境を活用してネット上にバーチャルな「発信空間」を設け、上下の別なく問題意識を提示できるようにするなど、提起ルートをきちんと構築すれば、情報発信の量は飛躍的に増やすことも、十分に可能ではないかと考える。

B:「施策化と意思決定」を促進する施策

施策化と意思決定の速度を低下させる主な要因として、会議の問題があることを前章において述べた。ムラ社会の残滓である寄合の性格が色濃く残っているために、今もなお、純粋な機能としての会議が、きちんと成立していないこと。それこそが、健全な施策論議や、迅速な意思決定を阻害しているというのが、前章での主な主張であった。

こうした「日本的な会議」の弊害は、これまでも多くの人が指摘し、その改善の必要性を訴えている。また、具体的に会議の進め方を提言する本や雑誌記事なども、枚挙にいとまがないほど多いし、実際、そうした提言に従って会議の進め方を変えてみたという話も、これまで何度となく耳にしてきた(古くはブレインストーミングが広く日本企業に普及したのも、そうした問題意識のゆえであったと考えると理解しやすい。「自由奔放」「量の重視」などの原則をあらためて示すことは、世間にとらわれ、委縮しやすい日本人にとっては、確かにとても大切である)

そうした先行提言も多いので、あえてここで網羅的に改善方法を述べても、屋上屋を重ねるようなことになりそうなので、避けることにする。その代わりに、会議空間が、「世間へのとらわれ」から解放された「実りある場」となるための方法について、その「肝」となる視点だけ、ここでは簡単に触れておくことにしたい。

私見では、会議が意味のある場になるかならないかは、ただ1つの要因によって規定される。それは「参加者の質」である。参加者全員が、その問題につき真剣に考え、真に実効性のある結論を得ようと思っていれば、どんな過程を経ようとも、その会議は必ずや実りの場になるし、そうでない場合は、単に時間と

体力・気力を浪費する場になる。それだけのことだと考えている(会議の進め方などの技術論などは、基本的にはどうでもよい)。

この前提に立ったとき、トップ・マネジメントのなすべきことは、2つしかない。

1つめの施策は、会議の参加者を可能な限り絞るよう、社内に徹底することである。もちろん、会議と称してはいても、限りなく寄合に近い会合(単純な情報共有や親睦を目的とする)ものもあり、それらについては、参加者の多いことは大切であるが、施策化や意思決定については、問題意識の低い者は、最初からメンバーにいれないようにする。それだけで、ずいぶんと会議の生産性は変わってくるはずである。

ただ、そうは言っても、現実には「あらかじめ外す」ことがしにくい場合も確実にあるので、そうした場合には、2つめの施策が必要となる。それは、事前にテーマについて真剣に考え、ペーパー化して提出することを、社内に徹底することである(もし義務を果たさない場合は当然ながら参加権が得られない)。何も考えずに参加し、ただボーッとしている、あるいは思いつきの批評だけするような参加者ほど迷惑な存在はない。そうした存在をなくすには、このように「思考の義務」を課すことが不可避なのである。

もちろん、上記のような施策に対しては、「時間がない」とか、多くの反発があるだろう。しかし、会社の将来がかかる問題に対して、きちんと向き合わない人に何かを期待する方が間違っているし、簡単なペーパーさえ作れない人間を、重要な意思決定の場に同席させることも、ほぼ無意味である。会議の問題ではない。どんな人材によって経営が担われるべきかに関する、会社の思想が問われているのである。

寄合と会議の最大の差は、そこに「思考する個」がどれだけ存在するかにある。世間の風向きばかり見て、何も自分の頭では考えようとしない人ばかりがいるのでは、それは寄合であって会議ではない。世間を気にせず、純粋にテーマに向き合える人だけが、会議に入れるのだということを、トップは社内に徹底すべきなのである。

C:「行動化」を促進する施策

行動化が遅れる理由の主因として、「様子見」の問題を前章で挙げた。目立ちたくないし、自分だけ損もしたくない。ならばまずは様子見をするのが賢い。そのような判断の結果として、何段階もの様子見によって行動を先送りしようとするのである。

では、こうした社員をたくさん抱える企業では、どんな施策が求められるのだろうか。

世の企業で多く見かけるのは、トップが繰り返し「主体的に行動せよ」「挑戦せよ」と繰り返し伝える姿である。トップが言うだけでなく、社是的なものにして貼り出したり、社員に唱和させたりするケースも多い。自社の理念や方針を強く意識づけることで、社員の行動を促進しようとするのである。

もちろん、それも大切なことである。企業経営においては、すべてが言語化されることで始まる。行動化の問題についても、その原則は何も変わりはない。

しかし、もちろんそれで動くほど、社員は甘くない。社員は、これまで生きてきた人生の帰結として、十分自覚的に「先送り」を選択しているのであり、彼らの損得勘定は、トップの言葉ぐらいいでは、変わるはずがないのである。

彼らを変える。すなわち、行動を先送りしないように転換させるための方法は、たった1つしかない。それは、さまざまな施策の組合せによって、彼らの損得勘定の結論を変えることである。「行動することのメリット」

行動することのデメリット(リスク)」となるように、多面的に施策を講じること。それのみである。

損得勘定を変えるための第1の施策は、よく言われる通り、「評価の転換」である。行動する人の方が行動しない人より、挑戦する人の方がしない人より、より高く評価される仕組みを作り、それがきちんと実施されるようにすることである。

ただ、どんなに仕組みを精緻に作ったところで、運用するのが人間である以上、とくに評価者であるミドル・マネジメントの教育をしっかりとやっておかないと、壮大な絵空事になってしまう恐れがあることも、十分に認識しておかねばならない。

それ以上に大切なのは、そもそもの「評価者の人選」である。主体性と挑戦という言葉に縁のない者を選んでおいて、現場社員を主体性や挑戦で評価するというのは、悪い冗談でしかない。まずはマネジャーの人選からきちんとやっておくこと、すなわちトップがミドルをきちんと選ぶことが、行動化の促進には不可欠なのである。

第2の施策は、「行動への支援」である。支援といっても、大きく分けて2つの方向性がある。1つは「できない者をできるようにする支援」、もう1つは「意志ある者が行動できるようにする支援(環境づくり)」である。

前者として考えられる方法として、まずは「行動の明示」がある。そもそも不慣れな人たちを動かすのである。抽象的な指示を出して、それで行動してくれると思う方が間違っている。それなりに明らかなことがあるのなら、具体的に「こうなさい」と伝える方が望ましいに決まっている。また、そのために何か「補助ツール」のようなものがあるならば、どんどん提供すればよいし、新たな能力の開発が必要ならば、教育のためにしかるべき予算と時間を投入することも考えねばならない。

後者、すなわち「意志ある者が行動できるようにする支援」としては、権限の移譲や予算措置、あるいは業務負荷の調整などがある。いかに本人にその気があっても、物理的にできないものはできない。会社としては、社員の立場に立って、その背中を押すような施策を講じることが不可欠なのである。

そして最後にもう1つ、これは「施策」という概念とは少し異なるが、トップみずからが、率先して行動することが、実は何よりも大きな「促進作用」を生むはずである。「様子見」が社員の基本的な心性であるならば、トップが動く姿を見てミドルが動き、ミドルの動きを見て現場が動くという、プラス方向での「様子見」のメカニズムを作動させればよい。つまりそういうことである。

上司(トップやミドル)は、自社の組織を世間と見てしまう社員にとって、「世間の代表者」であり、自由奔放なふるまいをもっとも嫌う存在だと見なされている。そのイメージを変えることこそ、「世間へのとらわれ」を克服するための、もっとも大切な方策であることを、マネジメントに携われる者は強く自覚せねばならない。

(了)