

Title	強い企業文化の構築：日本語・文化からの脱却(知識と文化のマネジメント)
Author(s)	鶴岡，洋幸；亀岡，秋男；近藤，修司
Citation	年次学術大会講演要旨集，19：702-705
Issue Date	2004-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7140
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

○鶴岡洋幸, 亀岡秋男, 近藤修司 (北陸先端科学技術大学院大)

はじめに:

日本のバブル経済の崩壊後の、あらゆる方面で復活に向けての努力を続けて来ているにも関わらず、日本経済の国際競争力はIMD等のデータでも下降傾向が止まらない状況でいる。日本の企業経営に置いては特に**Management**力が弱いとの指摘がなされ、アカデミック分野では**MBA**, **MOT**の拡充や新設の動きが呼応している。

日本の歴史上でそれぞれの時代の「近代化」は、新しい文化思想・システム・技術を外国から導入し、咀嚼し、発展させて競争力を培って来た。そしてこれらの諸文化の導入は、全て大和言語である日本語と日本文化を媒体として導入して来たものである。ちょうどPCにたとえると、日本語・文化を**OS**として、この上に各種の**Windows**や**Office**を走らせているのに似ている。

発表者は、仏系企業の日本法人にて勤務し、**Management**はフランス式、実行と顧客は日本文化を持つ日本人である経験から、異なる文化の強さ・弱さとその相性をいろいろ経験して来た。そして“追い着き”を達成し、“追い越す”“追い抜く”事が課題と成っている現在の日本企業に置いて、日本語・文化が足かせと成って真の**Debate**が出来ず“追い越し効率”を上げられない側面を指摘し、日本語・文化の弱さからの脱却こそ、日本企業の復活の源泉で有る事を訴えたい。

1. 先行研究:

言語がその国の文化そのものである事は、至極当然の成り行きであるのだが、言語がどの様に文化に影響するかについては、自国文化の研究のみを行っていたり、ドップリと浸かって居る人にとっては多分何も判らない。発表者が探した文献の中で、このテーマに应运えてくれたものは、熊倉千之著の「日本人の表現力と個性」¹⁾及び、B.L.ウォーフ著の「言語・思考・現実」池上嘉彦訳³⁾であった。

熊倉氏は日本生まれの日本人だが20歳後半から渡米し、米国文化を長く経験してからの記述であり、B.L.ウォーフは、アメリカン・インディアン言語と西欧語との対比からものの見方・思考への言語の影響を論じており、比較文化としての捉え方である。司馬氏²⁾の特集への寄稿では、コントロールの経営から新しい将来を創

って行くブレイクスルーの経営へ転換する IP(Interactive Planning)が重要とし、これを組織で導入する場合に、基礎の方法論を学ぶ必要がありそれが言語処理の方法論で「理の言葉」と「情の言葉」に分けて進める事が大切と記述している。

以下熊倉氏の記述に従って述べる。;

(1) 日本語は話し手の言葉 (私視点の見方)

① “日本語の構文は主語が無く不明確”と良く云うが、実は日本語は徹底的に話し手の、話し手による、話し手の為の言語である。又形容詞は話し手が現象にたいする反応を述べる言葉である。従って記述は内容的には話し手の立場と密接に繋がっていて話し手の観点を消す事が出来ない。例えば日本語の「花子は悲しい」の意味は、**Hanako is sad** ではなく、「花子は (話し手である私にとって) 悲しい」と云う意味だ。

②人を“人間”と定義した日本人は、人間は人と人の間柄で成り立つ構造を持つと考えた。従って日本人は自分と云うものを他人との関係に拠って、相対的に判断する。人が何かの決定に迫られる時、判断の基準と成るのはまわりの人たちの見方であり、又何かを実行しなければ成らない場合には、いわゆる「根回し」が先ず必要になる背景を構成している。

③日本語は、他者に付いて述べる場合には、自己の中に取込んで、複眼的に述べて、事象を見る力を増幅させる。日本語的な客観の基盤作りをするには、(根回しにより) 他者の数を増やす事で客観の範囲を拡げて行く。

(2) 西欧語は主語が明確で主語が語る言葉 (全知視点の見方)

① 西欧語は3つの人称と、性の数により主語が異なり、その主語に応じた述語の活用があつて語尾を変化させる。従って述語の活用を判断すれば、その主語は1対1で対応しているので、独立した主語が独立した内容をストレートに展開出来る。従って真の客観的な第三者の眼が事象を描写出来る為に、抽象化や概念化も容易でその究極は“神の”視点まで可能となる。

② 上記の言語の形態から、個人の主体性が確保されて、個人主義が発達し思想として意味を持つに至っている。例えば漱石は西欧の近代社会に置ける個人の自由と独立を、日本の「近代化」に必要な日本人が持つべき基本的な態度として唱導したが、百年後の今日どれほど私たちの生活の規範に成り得たかを反省すれば、未だに日本は「近代化」を果たしたとは云えない。

③ そして明治の頃から、個人主義的な思考方法にとってボトルネックと成り且つ「自由と独立」を阻み日本人を集団主義に赴かせている元凶の日本語を、先ず「近代化」する動きが何度もあつたが、その度に一笑に付されて来た経過がある。戦後に志賀直哉がフランス語を国語にと言ったのは有名であり、直哉は日

本語の「私」に窒息する程、日本の「家族主義」の中で苦しみを味わって個人的な格闘の果てに提案したそうである。

2. 私の在日仏系企業に置ける経験：

日本人として仏系企業で勤務すると、日本人同士での作業や、フランス人をリーダーや同僚として仕事を行うケースが有るので、フランス文化と日本文化が嫌でも協力補完体制に成ったり、せめぎ合う状況に成ったりする。

以下幾つかに分けて社員として感じた事例を列記して見る。

①Project Management Systemは19世紀後半にフランスの鉱山で初めて考案された。この様にフランス式経営ではTop Downで即時対応させる経営スタイルをとりこれが頑固に守られている。この為世の中の激しい社会変化に対しても対応が早く強い競争力を発揮している。

②Global Businessで企業文化の最強は、アングロサクソン文化と考えるのが一般であるが、フランス式の経営は、明確で個性も強い。社内でもフランス人から学ぶ事も多く、仕事で主張して説明力がある事が仏人と仲良く成れるKeyである。仏人との付き合いにはbefore fiveのbusiness discussionが重要でafter fiveの飲み会は通用しない。

③在日フランス企業の日本人は、仏人社長のTop Downの押付けは（本音としては）大嫌いだが、十分なMarket調査に基づいたStrategyと利益率が高い経営は評価している。

④私の所属する在日フランス企業の日本人は、社内で日本人のみによる村社会を形成し、良い人間関係を持つ為の推進力はafter fiveの飲み会やゴルフ仲間である事が重要要素と成っている。

⑤所属する会社の企業文化を重要に考えるのは、圧倒的にフランス人で有って、日本人は自分の所属する村社会文化を向上させると言う認識と意欲が有る様には感じられない。あくまでも自分を守り情報交換をし連帯感をもつ事程度を村社会に期待している様に観察される。

⑥Presentationの上手さは圧倒的にフランス人。データの採取からストーリー構成と図面作りは抜群で話も上手くする。しかし時に上手すぎて弱みを隠して居たりするから日本人には浮ついて居ると言う印象を与える時もある。フランスでは社内ではPresentation能力が一番重要であるそう。

⑦在日仏系企業に置いては、Vision, Strategy, Managementをフランス人が行い、社内の実行と調整と顧客対応を日本人が行っているが、各々民族文化の強い分野を実施している事に結果として成っている。

3. おわりに

- (1) 人々のものの見方、ひいてはその人たちがつくる文化は、使う言語による制約を受けるという＜サピア・ウォーフの仮説＞^{3) 1)} は、フランス系企業に勤務し二つの異文化に接して、その人の背景の文化と社内のパフォーマンスを比べると実に相関関係は明確と判断する。
- (2) 哲学を基礎として、全体を掴んで数値化し、**Strategy** を立てて **Target** を決めて、**Action Plan** を創るのはフランス人が上手い（前向きの文化）。企業競争の中での因子を考えて、その因子を主語にしていろいろな観点でストーリーが創れる言語（文化）を持っている背景がある為と理解できる。
- (3) 同じ **Business discussion** の中で、日本人はどちらかと云うと、過去の事と現在の事の説明ばかりをしていて（後ろ向き即時的文化）、又社内の人間関係を気にして十分に論点を言い尽くさない。これは1.（1）で述べた日本語の、主語は自分であり、人と人の間柄の関係で物事を捉えて、他人を自分に取込んで客観を実現させる、等の特性をベースとして物事を捉えて足枷付きで発言するからである。
従って人と人の間柄に囚われては、真の **Debate** は出来ないのは当然の帰結とも云える。
- (4) 新しいアイディアや **Innovation** の競争が企業競争力を決める世の中に、前向きで、戦略的な企業文化を先ず創る事が重要と考える。戦略的な文化が出来れば、逆に日本語も自ずと強い文化を創れる日本語に変わって行くと考ええる。

参考文献

1. 熊倉千之、「日本人の表現力と個性」、中公新書(1990)、中央公論社
2. 司馬正次、「パラダイム変革期に望まれる経営計画手法：インタラクティブ・プランニング」、技術と経済, No.11, (1997)
3. B.L.ウォーフ、「言語・思考・現実」池上嘉彦訳、講談社学術文庫(1993)
4. 池上嘉彦、山中桂一、唐須教光、「文化記号論」、講談社学術文庫(1994)