

## 欧州から ニッポンをみる

# 『機能不全の忖度文化を 脱する方法』

259

在仏コラムニスト 安部雅延

### 忖度が指導者をつぶす

最近、忖度(そんたく)という言葉が日本のマスコミを賑わわせている。東京都の豊洲市場への移転問題に始まり、森友学園の土地購入や認可問題でも、忖度が取り沙汰されている。では忖度は海外ではどのようなだろうか。

例えば、欧米諸国の組織内でも忖度する文化がまったくないかというそうとも言えない。違うのは個人主義においては、目上の人の意向を忖度することは、時として自分を人間的に評価してもらうためのごますり行為と受け止められるところだ。それに日本のような暗黙の了解的文化

は機能していない。

東洋独特の慣習とも言えるが、日本には上司の意向を具体的な指示がなくとも部下が慮り行動し、上司を喜ばせようとすることを評価する文化がある。逆に言えば上司の意向を悟って自ら行動する部下を評価し、昇進の材料にするという組織文化が日本では根強く残っている。

例えば、親の心情を悟り、子供自ら親が喜ぶことを行うことを親孝行という。さらに日本の歴史の中には、殿様の意向を悟り、黙って行動し喜ばれる結果を捧げる家来こそが忠孝の見本と言われた。日本には言わずして悟ることを是とする、いわゆる忖度の文化がある。

日本人は同質性を重視し、常識への依存度が世界的に見ても最も高い。状況を共有することが何よりも重視されるハイコンテクスト文化から来ている。逆に言えば忖度できない者は評価されない。

昔、ご主人様が出かける時、番頭が主人の草履を自分の懷で温めておいて出すという習慣があった。かゆい所に手が届くのが優れた部下であり、理想的な妻だった。お茶が欲しい時にいちいち言葉に出さなくてもお茶が出てくるのを是とした。

ある外資系企業から相談を受け、アメリカ本社から来た社長が「君たち日本支社が出している結果に、私はけっして満足していない」と言われ、本当は苦勞を勞ってほしかった日本人社員全員がショックを受けたという話を聞いた。日本的には「自分たちの働きに対して、わが殿は満足しておられない」というように解釈してしまったとも言える。

この場合、欧米人であれば、上司を満足させるために仕事をしているわけではないので、大したショックも受けない。上司は自分の感情を表現しただけで、上司が喜んでいないと部下が申し訳なく思うという流れ

にはならない。

忖度文化の背景には、3つの原因が想像できる。一つは家族(親子)関係の延長線上で組織や上下関係を捉えることで、孝行者の部下(子供)は上司(親)の意向を忖度できてこそ一人前となる。

2つ目は明治維新以前の社会にあった主君と家来の関係、あるいは主人と下僕の関係から、ご主人様の意向を悟って行動できる家来こそ忠臣という考え方だ。電通で自殺した女性社員の上司は、主君意識があったのかもしれない。

3つ目は、先に指摘した世界に稀に見る常識や価値観の共有度が高い日本人は、上司の意向を言葉なくして悟るのが当然というハイコンテクストの慣習が考えられる。日本的経営はそのような文化の上に成り立ち、日本人だけで運営してきた過去においては忖度する文化は機能していた。

### 忖度への期待が組織を弱体化

では、忖度文化はデメリットは何か。分かりやすい例は昨今の豊洲新市場の問題で、東京ガスからの土地購入、土壌汚染の処理問題など明らかにした東京都の一連の動きでは、

知事に対して各部署の責任者が知事の意向を忖度して動いていたことが読み取れる。

知事の側もそれを当然としており、都の職員は知事の意向を汲んで行動していたと言わんばかりだ。リーダーシップは知事の意向の忖度で機能するものという両者の思い込みが、大きな危機を生んだ。

韓国ドラマは、忖度の悲劇の山とも言える。朝鮮王朝時代、家来は王を喜ばせようとして行動するが、それが真逆な評価を受けることも多く、恨(はん)が増すという話だ。無茶論メリットもある。それはコミュニケーションなしに上司の意向を悟り、時には上司の期待を超える仕事をす

るといふ、高度な離れ業にもなるからだ。

しかし、この極端に相似性、同質性の高い文化から生れた仕事の進め方は今、完全に機能不全に陥っている。日本国内でさえも世代間の感性の違いは大きく、コミュニケーションなしの忖度文化は20年以上前から機能していない。

そこに今度はグローバル化の波が押し寄せ、相似性どころか共有できる価値観すら怪しい世界で協業するようになり、忖度そのものが働かなくなっている。状況だけ共有しても同じ状況に対する考えは個人によって異なる。だから忖度よりも密度の高いコミュニケーションの方が重要

になる。

過去の同質性に頼る忖度文化は、上司が部下にヴィジョンや目標を伝える努力を怠らせ、相互の理解の確認作業(フィードバック)も軽視することによって上司と部下の溝は深まり、時にはトップが独裁化し、トップをだめにしていく現状がある。では、忖度文化の負の部分克服する方法はあるのか。その鍵を握るのは部下ではなく上司、すなわち指導者の意識変革にある。

その第一は、組織の上に立つ者は、責任を取ることができるのが大前提だということへの意識変革だ。

日本には、落とし所という独特な文化がある。これは心理学者の河合隼雄が指摘しているが、人間関係の中心が「中空」にあり、その中空で物事が決まるというものだ。だから、意思決定のプロセスは責任がいまいて集団の中で落とし所の中空を見つけて出すことで決めるというわけだ。ところが、これでは責任は誰が取るのか曖昧になる。皆で話し合った結果、そうなったというわけだが、最終的意志決定者が責任をとる体制にならない。東京都の元石原知事に代表されるトップの発言は、責任を

取る人間の意識からはほど遠い。

責任を負う意識が明確になれば、部下のせいにはできない。最終判断を下す人間は一人であり、厳しいものだ。

次に上司から部下への積極的コミュニケーションが必要にある。日本では「部下から報告を受けていなかった」という言い訳をする指導者は多い。そうではなく自ら情報収集する姿勢に切り換える必要がある。

さらに重要なのはフィードバックだ。部下が自分の意向を本当に理解しているのか確認する作業が必要になる。勝手に忖度する部下はリスクが大きい。そのため、報連相も上司が部下にするよう頭を切り換える必要がある。

また、上司という意識の中に主人や殿さま的権威主義の意識を完全になくすことだ。素晴らしい結果を出す人々には、謙虚で部下の人間性を尊重する姿勢を持つ人が多い。

つまり、上司と部下の相互理解を再構築するためには、日本企業に蔓延する忖度病を完全に排除し、コミュニケーションを徹底し、人間関係構築を上司自ら主体的に行う必要があるという話だ。

