

世界から見た日本の 魔訶不思議な`落とし所、の 意思決定と責任

在仏コラムニスト 安部 雅延



意思決定が真逆なフランス

日本の意思決定スタイルは合意形成型と言われ、根回しなどで事前に協議し、組織関係者が合意に達しやすい環境づくりを優先する傾向がある。一方、欧米諸国はトップダウンで意思決定者が最終決定した方針が下に示され、全体がそれに従うという認識が一般的だ。

ただ、日本にはもつと不思議な決定プロセスがある。それは落とし所を探るといふ慣習だ。会議や交渉でよく耳にする。前提は人間一人が考へることは大したことはなく、知恵を出し合つて、落とし所を探ることが、ベターな判断を導き出すという信念からきているともいえる。

しかし、この合意形成型意思決定は以前から、時間が掛かるデメリットを指摘され、スピード感が求められるビジネスの世界では改善が求められてきた。しかし、落とし所を探ることは日本人のDNAに刻まれており、ひとりのリーダーが単独で情報収集し、熟考した上で決定を下すトップダウンは不向きと見られている。

合意形成型のもうひとつの欠陥

は、責任の所在が不明確になるということだ。日本の大企業で不祥事が起きた時、そもそも責任の所在が明確でない指導体制では、本来、不祥事の責任を取るのには、その原因を作った本人の**はず**だが、形式的に経営者の関係者数人が減給処分になる例は少なくない。

権限と責任は通常、表裏一体だが、日本のリーダーには、意思決定が何を意味しているのか不明な場合も多い。自分の任期中に不祥事がないことを折り、大きな改革は行わずに保身に終始するリーダーも少なくない。

私が教鞭をとつたフランスの日仏経営大学院のピエール・デュラン学長（当時）は「日本の経営者は羨ましい。フランスには**視**という慣習はないので、結果を出せないリーダーは、再浮上することはあり得ない」と言っていた。絶対的権限を与えられる代りに、そこには厳しい責任も伴うという話だ。

フランスの高級官僚や政治家、企業経営者などのエリート層を育てるグラン・ゼコールの重要な教育の柱のひとつは**デシダター**（意志決定者）教育にある。なぜなら、あらゆる組織は意志

決定者であるトップによってすべてが左右されると考えられているからだ。特に欧米で最も中央集権的なフランスでは、その考え方は強い。

言葉の重要性、論理的思考力、豊富な知識、結論を導き出す執考力、そして決定したことを実行に移し、進捗を管理しながら成果を出す指導力だ。結果主義なので、成果を出せなければ、首になる確率が高い。位置を失うことが評価の反映とも言える。

その代わり、その責任の重大さ、重責にはそれなりの報酬が支払われる。ここで重要なのは、リーダーのポジションは「地位」ではなく「職位の役割」であつて、権威主義は排除されていることだ。日本のように地位が公私ともに付きまとうことはない。たとえば週労働35時間制は管理職には適応されていない。

無論、今は業務が複雑化するビジネスが圧倒的に多い。ほとんどの仕事はチームで行うことになり、近年は欧米のビジネススクールでもチームワークは重要な習得項目だ。いかにチームを率い、各メンバーがモチベーションを高め、生産性を上げるかもリーダーのスキルによるところ

が大きい。

意志決定者の自覚は重要課題

アメリカから派遣された企業経営者が「日本で覚えた単語に責任者というのがあるが、つまり責任を取る考えが強いのかと思つたら、とんでもない無責任体制だった」と私に言った。同時に責任を取らずに高い地位と権力が与えられているのは羨ましいとも思つたが、その無責任体制は会社を衰退させていると思つたそうだ。

そもそも日本では終身雇用や退職金制度は会社への社員の忠誠心、エンゲージメントの源になっていた。御神輿経営も下が上を盛り立てる経営スタイルだった。ところが終身雇

用は崩壊の危機にあり、御神輿を担ぐ人間も激減している。人間は目に見えない心の部分に行動が依存しているの、その影響は大きい。

勤勉を支えてきた最低条件が崩壊する中、意志決定者の責任意識が乏しいとなると、神輿は担ぐ人も引つ張る人もいなくなる。さらに転職が頻繁に繰り返される状況に変わりつつある中、自分を高く売れるスキルやキャリアを積めることが重視され、それを与えられないリーダーのいる会社は魅力を失っている。

初任給をいくら上げても、スキル習得ができない会社に踏みとどまる社員は、やる気のない人間だけだ。最近、ようやく終身雇用で身についた労務管理が、今は通用しなくなっていることに気づく企業が増えてきた。

私が入社3年目くらいの

高学歴の社員の研修をこの

数年担当し、彼らが終身雇

用にこだわっていないこ

と、会社に踏みとどまるのは報酬だけでなく、仕事のやりがい、自分のスキル習得と成長が必須だと思つ若

者が増えていることに個人的に希望を感じている。

興味深い話は、フランスで多くの中間管理職が非常に若いことに驚いていることだ。彼ら若い日本のサラリーマンの口からは下働き、雑用をさせられている現状への不満が噴出する。彼らに石の上にも3年などという考えは通用しない。

それより先輩から告げられるのは、3年以上経てば無能な上司の下で働くことにストレスを感じなくなるとの忠告らしい。それは過去には常識だったかもしれないが、ただ、社畜として飼いならされることを意味し、優秀な向上心のある人材を潰すことにも繋がりがかねない。

経営者を始め、生産性の向上に本気で取り組むとすれば、部下に生産性を上げるように圧力をかけるのではなく、上司自らが生産性を向上させる施策を指導する必要がある。

実は今、激変する世界の中で生き残ろうとすればドラスティックな改革は待ったなしの状況だ。その危機感を果たして会社上層部は持っているのか。今はたたき上げの社員よりも異業種の実力ある人物が会社を飛

躍させる例は多い。

意志決定者が会社の行く末を左右する現実世界と同じだ。あまりに強い中央集権的なトップダウンの意思決定は、確かに従う側からの激しい抵抗、交渉が繰り返されるのが普通だ。そのため頻繁に抗議運動が起きる。いい点のひとつは議論に透明性があり、ベターな結論を出すために議論が周りに見えていることだ。

民主主義の原則は、どれだけ多くの周りの意見を傾聴しつつも、その中からよりベターな結論を出すのだが、フランスの場合、最後に決めるのはひとりだ。それにトップリーダーの決めることは、ビジョンであり、方向性だ。

日本を代表する心理学者、故河合速雄の著書『中空構造日本の深層』で日本はひとつの中心を持たず、同時にその中心は空っぽという意見を展開して注目を集めた。物事の決定も中空と大いに関係していると思われるが、同研究は進んでいない。

落とし所も、その延長線上に考えられるが、世界的には全く普遍性はない。無私の心と関係があると思われるが、日本人は意志決定者としての意識を持つ努力が必要だと私は考えている。

