

欧洲から ニッポンを見る

『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

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ともお茶が出てくるのを見たとした。

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、私はけつして満足していない」と言われば、本当は苦労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も、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、歐米人であれば、上司を満足させるために仕事をしているのを見本と言わされた。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。

にはならない。

最近、忖度（そんたく）という言葉が日本のマスコミを賑わせている。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うなのだろうか。

例えば、歐米諸国の組織内でも忖度する文化がまったくないか、ということも言えない。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つまり行為と受け止められるところだ。それにより日本のような暗黙の了解的文化

東洋独特的慣習とも言えるが、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つ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ふ。さらに日本の歴史の中には、殿様の意向を悟り、黙つ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ふ。さらに日本の歴史の中には、殿様の意向を悟り、黙つ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。

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、土壤汚染の処理問題など明るみに出た東京都の一連の動きでは、

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）の意向を忖度て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つ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つ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、主君意識があつたのかもしれない。

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。日本の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、土壤汚染の処理問題など明るみに出た東京都の一連の動きでは、

知事に対する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。

どうして、いちいち言わなきゃ分らないのか！

部長の意向に沿ってやつたつもりですけど？



るという、高度な離職業にもなるからだ。

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の付度文化は20年以上前から機能していない。

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。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、忖度そのものが働くかなくなっている。状況だけ共有しても、同じ状況に対する考えは個人によつて異なる。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な

ことだ。日本では、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なのは、個人の性格によるものだ。そこで、まず第一に、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あいまいで集団の中で落とし所の中空を見つけ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

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）も軽視することで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る現状がある。

では、忖度文化の負の部分を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。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。

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。

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。

次ぎ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たかった」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。