

曖昧とグローバル環境

— 「曖昧」と「YES・NO」による経営の一考察 —

畑 中 邦 道

要旨

グローバル環境における事業経営の戦略的思考は、そのほとんどを一神教的思考プロセスにゆだねている。一神教の世界では、「YES・NO」が明確である。意思決定がはっきりしている。また、相対する相互の関係性は、「YES・NO」を明確にした、契約という概念で縛られていることが多い。経営戦略の考え方にも、一神教的な平準化思考が強く出ている。

一方、日本的な思考プロセスでは、暗黙知が優位性を持つ「曖昧」が主流をなす。日本の企業でも、戦略思考を必要とするグローバル化した事業では、「YES・NO」を明確にしようと努力している。しかし、日本国内の企業組織内では、「YES・NO」を迫ることは軋轢を生み、あまりうまく機能しないことが多い。

日本国内の実務現場では、「後工程はお客様」「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」といった、数値化不能な、漠然とした行動様式が、競争優位性を生み出してきていたからである。

日本において、生産現場のみならずサービス産業にまで広がった、小集団活動、KAIZEN、カンバン、JIT（ジャスト・イン・タイム）の様な仕組みは、「YES・NO」を明確にした契約思考や、計画者と実施者が区分されているマニュアル順守の環境からは、生まれない。

トヨタが起こしたリコールの事例を見ながら、「曖昧」であるが故に優位性を生み出した経験を持つ日本が、「YES・NO」を明確にするグローバル環境の中で、競争優位を維持できるか、考察をしてゆく。

キーワード：「曖昧」と「YES・NO」の世界観

— 神教的思考と日本的思考

「曖昧」から生まれた優位性

「YES・NO」による平準化経営戦略

トヨタのリコール事例

1 「曖昧」と「YES・NO」

1) 経営における「曖昧」の所在

日本の文化を語るには、その多くの分野は、まず、「曖昧」という特種性について触れなければ、理解もできなければ論旨の展開もできず、日本文化の深層にある秀でた特徴も、解説することは困難である。「曖昧」の掘り所を探ること自身が、日本の文化を語ること、そのものであると言われるほど、多岐にわたる分野で研究がなされ、国内外で多くの研究発表がなされている。

一方、日本における経営学の研究分野では、「曖昧である」ことは、「経営にとって弊害である」とする向きが多い。日本の多くの経営コンサルタントも、「意思決定が遅すぎ曖昧すぎる」「曖昧が意思決定を遅らせ、経営をおかしくしている」といったたぐいの指摘をしている。事実、その弊害を日常の経営作業の中に、垣間見ることができる。「グローバル標準に準拠していない方法論による経営スタイルである」、「不明確さが事業経営に弊害をもたらしている」と言うのが、大方の見方である。

筆者自身、事業経営や戦略企画に企業人として長年直接携わってきたが、現在のコンサルタント業務においても、経営戦略や技術戦略について論議をする、と、必ずぶつかる壁がある。方針、目標、計画を作成するとき、戦略的思考が必要となるプロセスがあるが、この「曖昧」が、戦略的思考に対し、邪魔をする。意思決定の方法に、「曖昧」が入り込むのである。

方針、目標、計画が、社内の合意形成がなされるが如く、順次プロセスを踏んでゆくと、各ステップに入り込んでいた「曖昧」が、多重となって出てくる。

多重となった「曖昧」は、全く意味をなさない目標管理シートとなったり、意味がありそうで実行性が乏しいBSC（バランス・スコア・カード）として、出てくることがよく起きる。

もともと、戦略的思考をする過程で、すでに「YES・NO」の区別と、区別の条件設定が、個々の組織も経営トップも、難しくて出来ないことが背景にある。これは、日本文化の民族性によるもの、と言っても過言ではないほどのレベルである。

他人の気持ちを推し量る能力、他人に迷惑をかけない配慮、「泥棒に入られた」と言う被害にあった側にも責任がある様な受け身の発想、物や空間に対して感謝できる精神状態、「おかげさまで」という他力があって成立すると言う表現、等々、その根源は、多岐にわたる。無論、ここで述べる「曖昧」は、「YES・NO」が優先する世界観との比較で議論するものである。日本国内において、日本人である自らが、物事の進捗について「曖昧」である、と知覚することについて議論するものではない。それらの「曖昧」は、「愚鈍」や「ごまかし」について議論することになってしまう。

戦略的思考をする過程では、「曖昧」文化が、意思決定に邪魔をしているケースがある、と述べた。では、企業経営に関して、この「曖昧」という方法論は、はたして、「YES・NO」の方法論より劣っているのだろうか。また、「曖昧」は、企業の競争優位を損なう思考プロセスであり、グローバル環境に対しては欠陥があり、排除すべきなのであろうか。

意思決定の方法論に、グローバル標準があるとすれば、「YES・NO」が明確である方が、戦略思考から見れば、グローバル標準と言えるかもしれない。グローバル環境の中では、予測される「NO」の将来性に対し、これを「YES」としなければならない時に、そのギャップを埋めなければならない。ギャップを埋めるための作業が、戦略策定なのである。「勝つ」ために「NO」の予測を「YES」とする戦略策定のプロセスに、「勝つ」か、「負ける」か、どちらに転んでもよいような、不透明性をもつ「曖昧」の世界観は、本来、入り込む余地はない。

では、「曖昧のない経営」つまり、「YES・NO」だけの経営がグローバル標準だとすれば、その方法論に準拠して経営が実行されれば、どんな経営も順風

満帆となるのだろうか。あるいは、グローバル標準らしき方法論を頼りにすれば、経営の競争優位性が確保できるのであろうか。

確かに、戦略策定のプロセスでの「曖昧」の混入や、一神教の世界や共産党一党主義の国において、日本企業が行動するときの「曖昧」は、問題を発生させることが多い。しかし、日本の企業経営における「曖昧」の成果は、「YES・NO」だけの企業経営より、優位性を発揮している場合が多いと、筆者は考えている。日本企業の強みが、そこに見出せるからである。経営の全体を俯瞰すると、「YES・NO」に「曖昧」を付加するより、「曖昧」に「YES・NO」を付加する思考の方が、優位性を発揮できていることが多い。

戦略策定のプロセスもなく、思い込みで「YES・NO」を先に提示し、その解決に「曖昧」を付加してしまうと、最悪なパターンを生んでしまう。目標があるだけで、実行のプロセスは不明であるから、組織は混乱し、経営は破たんする。

2) ジャーナリスト的な反応

この日本的な「曖昧」とされる意思決定のプロセスが、世界中に公になり、経営トップが謝罪し、グローバルに組織内での再発防止には2～3年を有する、と発表した世界のトヨタの事例がある。2010年1月に、トヨタが米国で行ったリコール騒ぎである。2010年1月、トヨタは一週間の販売および生産の停止を発表し、リコールへの全面解決へ踏み切った。

2009年8月にカリフォルニア州で起きた死亡事故と、11月に同じくカリフォルニア州で起きた激突事故をうけ、NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) が調査を開始した。それ以前からも、保険会社から報告のあった事例の処理について、トヨタの見解を問うため、2009年12月に、R.レッドフォードNHTSA副局長ら3人がトヨタ本社を訪れた。欠陥が存在し、その欠陥は「米国のリコール規制 (DREED法) に繋がる欠陥ではないか」との見解を示し、正式回答を求めた。

報道はこの問題を取り上げ、「トヨタは、品質では世界でトップであるという自負から、リコールと言うアクションを採る意思決定について、経営トップ

の判断が遅れてしまっている」と報じ、報道は世界を駆け巡った。問題が噴出した後、米国議会を始め、米国民の多くはトヨタの対応に対し、国を挙げてのバッシングを行った。

2009年11月時点では、アクセルペダルの不都合による修理と一部のリコールを発表していたが、「技術的な問題はない」と一方では報告していた。すでに、事象が公に報告されていながら、「意思決定が遅すぎる」「説明が曖昧である」ということから、「クレームから逃げた」と、マスコミを始め、米国国民の多くが、断定したのである。

ここに、一神教の世界観と、「曖昧」を内在させている民族の世界観の違い、及び、事象に対する対処の方法論の違いを、端的に見ることが出来る。グローバルに平準化された世界における、ジャーナリスティックな見解は、日本は特殊であるという感じ方である。このことは、中国の共産党一党主義の場合もそうであるが、平準化したグローバル環境を相手にするときには、一神教的「YES・NO」の世界観を前提に物事を進めなければならない。トヨタのリコール問題は、そのことについて、思い知らされた事件である。

トヨタの主張である、「技術的な問題はない」という事実は、その後、多くは立証されており、トヨタの非難は薄らいでいる。だが、トヨタの陥った経営判断の間違ひは、リコールへの考え方の違う世界で、決定発表への「ためらい」があったことにある。

トヨタ車への顧客満足度の期待品質のレベルは、「技術に問題はなかった」というレベルを、はるかに超えてしまっていた。事故発生に何らかの品質要件の欠陥が働いている疑問があったら、経営トップは、即、リコールを発表しなければならない、と、顧客は思ったのである。

トヨタが把握している事実と、批判が起きた事象について、トヨタの企業文化とグローバルの世界観とは、相いれなかった。この点については、米国議会の公聴会の席で、豊田社長は、リコールの発表が遅れたことについて、謝罪をしている。自社の経営の仕組みを否定することとなる「NO」に対する説明は、言い訳に過ぎず、発表が遅れた説明にはなりえない、と、判断したからである。「善」と「悪」しかない「YES・NO」の世界では、発表の遅れは、「悪」と断定される。

3) トヨタのリコール問題の行方

リコールの一連の会見で、トヨタが主張した「技術的な問題はない」は、いつの間にか「技術的な問題ではない」という表現に代わってくる。「技術的な問題はない」と「技術的な問題ではない」という表現の違いは、トヨタ内部の仕組みからすると、大きな違いがある。

トヨタのリコールには、いくつかのリコール対象がある。もっとも大きく取り上げられたのは、米国内での生産によっておこされた事故対象車の、「アクセルペダルが踏み込んだままの状態になるクレーム」である。

もうひとつの大きなクレームの対象は、ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせた、「ハイブリッド・カーで起きるブレーキが効きにくくなる現象」により事故が起きた、というものである。

どちらも、「技術には問題はなかった」が、トヨタが適正であると思って提供している品質が、顧客の満足度により蓄積された期待品質より、事実は劣っていた、という現実である。「経営陣は、一連の事象について、気づいていたにもかかわらず、リコールを申し出なかった」と言う怒りは、バッシングとなった。

結果的には、「アクセルペダルが踏み込んだままの状態になるクレーム」は、すでに対策を打っていたニッサン製の自動車以外は、世界中のどの自動車も、同じクレーム対象であることが判明した。ニッサン以外の自動車メーカは、全て、設計変更を強いられ、コストをかけてその対策を打たなければならない羽目に陥った。

世界標準として、アクセルとブレーキを同時に踏み込むと、ブレーキが自動的にアクセルに優先して働く構造とすることとなったからである。事故の起きる可能性は、米国製のトヨタ車だけに起きる現象ではなかったのである。

アクセルに関わる主たる問題は、米国製のアクセルペダルの部品形状にある。米国製のアクセルペダルの部品は、日本製のものよりペダル部分の長さが長く、フロアマットを二重に敷いたような場合、アクセルペダルに引っかかってしまうケースが生じる。また、部品構造も歯車のギヤ部分に、外気温度との温度差が生じると、水滴が貯まる可能性があり、歯車が不具合を起こす状態も、発

生が予測されていた。

ペダルの長さ、歯車の構造、ともに、機能としての仕様は、満足している。しかし、トヨタの車が事故を起したという報告は、トヨタ車を使用している顧客の満足度を著しく損なった、と判断された。「YES・NO」を明確にする国民性が、トヨタについては、「NO」を突き付けたのである。

米国内で製造される自動車は、どんなメーカーであれ、ほとんど、同じ構造を持つ部品を使用している。なぜ、トヨタの米国内での生産車のみがリコールになったのか、原因はここにある。日本から輸出していれば、リコールは避けられた可能性が高いからである。トヨタは、同一車種であり、同一仕様であるはずの車に対し、日本国内で製造しているものと違う車を、米国内では製造していたことになる。米国内での製造ラインでは、アクセルの部品購入に際し、機能仕様は満たしているが、事故発生の可能性を見越した部品への制限事項 (Deviation List) の記述は、無かったと考えられる。

一方、日本で生産している車は、事故発生の可能性を低減させた部品を採用している。米国内での部品調達比率の制限が、たとえ邪魔していたにせよ、あるいはカイゼン・カンバンの仕組みが働いていなかったとしても、非は、やはり、トヨタの経営姿勢に問題がある。

「ハイブリッド・カーで起きるブレーキが効きにくくなる現象」については、再現が難しく、欠陥であることを実証するために、故意に5か所も回路を切断しショートさせてみせた。そして、「ハイブリッド・カーは、ブレーキが効かない可能性のある不良車種である」と、断定した。トヨタは、そのような故障が起きる再現性実験を繰り返し、「ブレーキが効きにくくなる現象」を一部把握していた。特別な条件下にある滑りやすい路面上では、「ブレーキが効きにくくなる現象」を把握していたのである。

しかし、そのことが、どのような確率的頻度で発生し、事故に至るような重大欠陥となるか、認識を誤った。結論を出すまでに、時間を費やしてしまい、リコールの判断時期を逸してしまった。それに加え、技術担当常務が、「ブレーキが効きにくくなると感じるのは、運転者の感性の問題」としたのが、顧客の満足度から蓄積された期待品質を、完全に裏切ってしまった。

「ブレーキが効きにくくなる現象」は、ディーラー（自動車販売代理店）レベ

ルで、プログラムの変更により、効きが良く感じるように、容易に修正出来るものであった。そもそも「ハイブリッド・カーで起きるブレーキが効きにくくなる現象」は、新しい仕組みの、新しい車のコンセプトでは、どのようなレベルが適正なのか、誰も回答をもっていない。決めるのはトヨタの設計者であり、継続した顧客満足度からのフィードバックの蓄積だけが、設計改良の頼りとなる。設計段階での仕様の基準を、いかに決定するかの問題である。

「アクセルペダルが踏み込んだままの状態になるクレーム」と「ハイブリッド・カーで起きるブレーキが効きにくくなる現象」で得られる教訓が、二つある。

ひとつは、トヨタの車に求められている顧客の期待度が、品質保証の内の製造者責任に対し、使用する前に事前の注意事項をなさなければメーカーに責任を問う、というレベルが、他社に比べ、異常に高いレベルに達していることである。

使用する前に事前の注意事項をなさなければメーカーに責任を問う、というレベルが、トヨタに対しては、全く知識のない者でも安全に使用できる、という、フルプールのレベルにまで、求められてしまっているということになる。それだけ、品質への見え方、考え方が、他社からは群を抜いたレベルにあるという証拠でもある。

もうひとつは、新しい仕組みや、新しいコンセプトが入った製品、商品、サービスに、よく起きる、失敗現象である。どのような基準が適正なのか、誰もわかっていない。一定期間、継続使用された後に、徐々に顧客満足度から得られるフィードバックデータの蓄積により、判断できる。

新商品が市場に受け入れられ普及が始まると、供給が需要に追いつけない状態が起きる。経営は、需要をカバーするために、初期条件をマニュアル化し、標準化による増産や、店舗増やサービス拡大を、急速に進める。先行する企業は、後続する競合からの脅威もあり、いち早く、初期の独占的市場を確保する必要に迫られるからである。その結果、顧客需要の要請を受け、経営は、拡大に踏み切らざるを得ない状況に追い込まれる。

徐々にしか集まらない、顧客満足度から得られるフィードバックデータは、改良開発に直接反映されず、カイゼンにも生かせなくなり、作業は、後手、後

手に回ってしまう。

トヨタでさえ、トヨタのお家芸である、生産だけではない顧客情報を含んだカンバン方式そのものが、全く働いておらず、この一件で、カンバン方式にも欠点がある、と見られてしまった。

「アクセルペダルが踏み込んだままの状態になるクレーム」について言えば、オートマテック車が出てくる以前は、事故は発生しようがなかった。クラッチを切れば、アクセルを踏んでも、エンジンは空回りするだけだからである。そのかわり、クラッチが噛んで切れないという故障は、多発していた。しかし、それでもブレーキを踏み続ければ、エンジンの回転数が落ち、過負荷状態になり、エンジンは止まってしまうため、エンジンブレーキがかかったと同じ状態を生み、車は減速しエンジンは停止してくれる。

1960年代の筆者の米国滞在経験でも、オートマテック車の一般的設計は、アクセルペダルのかかと部分がフロアー近くから立ち上がっているものが多く、フロアーマットがアクセルペダルに一部乗っている状態であっても、危険であるという認識は、持たなかった。アクセルペダルが踏み込まれたままの状態になったとしても、運転者の常識にある運転技術の中で、それを充分避けられる運転技術を、あたりまえに身に着けていたからである。

今は違う。技術進歩と、環境変化、そして使用者である顧客の品質への期待度の変化により、運転者の常識にある運転技術も、様変わりしてしまっている。自動車の品質への期待度も含め、設計者は、運転者の常識にある運転技術の変容を、十分把握していなければならない。特に、機械的な作動をマイコン化してしまった設計には、二重、三重のフルプルーフへの組み込みが、なされていなければならない。

最近、トヨタ・レクサスで、パワーステアリングのハンドル操作をマイコン化したことで、リコールせざるを得ない状況が起きた。マイコン化したことで、ハンドル操作後の、戻り位置にズレが生じるケースが出てしまったのである。この修正のため、リコールをしてマイコンの部品交換をしたが、機械的な作動をマイコン化する設計により、異常を発生させてしまった、典型的な例である。

人間は、機械を操作しているとき、人間側が必ずファジーな判断をして、作動させている。この個々人が違う感覚で持っているファジー能力を、マイコン

化するには、スーパーコンピュータ並みの学習能力を必要とする。人間が、適応することを自己学習して、瞬時判断をして操作していたたぐいが、マイコンに置き換えられて行くと、人間が学習を放棄してしまう分、楽にはなるが、危険も増す。

トヨタは、長い間、日本で生産し、輸出という形でしか顧客に提供してこなかった。輸出品で故障や修理が発生しては、商品が売れても、サービス網の充足が必要になるため、販売拡大に限界が生じる。トヨタは、故障しない、修理を必要としない車造りをせざるを得なかった。アフターサービスや修理を必要としない、高品質な車の提供のみが、その答えであった。このことが、顧客が期待した高品質なレベルを生み出していった。顧客も高品質を期待するが、トヨタも必死に高品質に挑戦し続けた。だからこそ、世界のトップとなれた。

顧客が期待している高品質のレベルを、自らが生み出したのは、日本企業であるからこそ実現できた。それは、トヨタ独自のノウハウにある。単純にマニュアル順守で生産が可能となるような物造りではない。そのノウハウは、形は輸出できても、基本理念は、今のところ輸出不可能なのである。トヨタの米国内での生産立ち上げは、その困難さを見せつけた。リコールという苦い味を、もろに味あわせられた。

トヨタの社長は、米国議会で「リコールについての経営判断の遅れは、お客様に迷惑をかけ、大変申し訳なかった」「マネジメントを変えるのには、2～3年を要するだろう」「経営として、最善の努力をする」と述べた。

「NO」を突き付けた議員やマスコミは、「リコールを早期に決断できるよう、経営トップの組織的意思決定の仕組みを変えるのに、2～3年も要するのか」、と思った面がある。リコールに相当するという情報が、経営トップに上がってくる仕組みがなかった、と断定したくなるのは、当然であつたろう。それに加え、米国子会社の社長も「リコールの判断は、日本本社がする」と答えたことが問題視された。しかし、どこの企業でも、最終決断を本社がするのは、当たり前のことである。

「リコールの判断は、日本本社がする」が、質疑の中で、いつの間にか「全ての判断は、日本本社がする」に置き換わってしまった。そのことで、「YES・NO」の一神教の世界観の中で生まれた、契約と言う思考から出てきた権限委

譲について、「権限委譲の仕組みが、トヨタでは機能していない」と、みられた。トヨタは、経営のグローバル標準となっている権限委譲の機能がないため、リコール逃れをしたかのように、報じられることになる。

公聴会が開かれた日の夕方、米国内ディーラーや生産子会社のトップが、ワシントンに集まり、豊田社長を、拍手で迎えた。ここで、豊田社長の議会での答弁は、大きな評価を受けていた。その日まで、トヨタ生産方式を含む、トヨタイズムの米国へのノウハウ移転は、誰しも無理だと思っていたからである。これを「2～3年内で実現する」という、経営トップの意思を示したことが、重要な意味をもった。

会に参加した全員が、「トヨタ本社豊田社長についてゆく」と宣言した。彼らは、顧客としても、生産するものとしても、販売するものとしても、トヨタのノウハウの凄さを、豊田市にあるトヨタ本社で行われている教育課程を通じて、知っていたはずである。技術移転やマニュアルの移転だけでは済まされない、トヨタの思考と実践のノウハウ移転は、現状では、限りなく不可能に近いからである。

確かに、トヨタのみならず日本の大部分の企業には、米国式の契約を交わして実施する様な、厳密な意味での権限委譲の機能はないと言える。ましてや、やってはならないことを契約書に明記する、Deviation List（逸脱項目）が入る様な権限委譲は、普通の日本の企業経営の中に、持ち合わせていない。常識という「曖昧」が、権限委譲を規定しているからである。

常識は、基本的には個々人でずれがあるため、範囲を規定しなければ、本来、「曖昧」そのものになってしまう。しかし、組織の中における「曖昧」は、常日頃、日本独自の思考でもある「すり合わせ」により、内容も、範囲も、権限も、相互確認できている。

そのような側面からすれば、日本企業のほとんどは、米国式の契約を交わすような権限委譲の仕組みは、存在していないと言ってもよいだろう。そもそも、権限委譲に対し、「YES・NO」の契約で縛る様な思考は、日本企業には、「なじまない」のが普通だからである。

「曖昧」と「なじむ」、「なじまない」の概念は、「すり合わせ」とともに、日本特有の世界観であると言える。

2 日本の高品質・多品種少量生産実現を例に

1) 「後工程はお客様」とKAIZEN

1940年代までの、欧米、とくに米国における製品は、統計的品質管理を駆使した、先端品質をもつもの、と言われ続けてきた。部品、工程、作業手順、等々、製造における多岐にわたる標準化が、大量生産を可能にし、統計的品質管理の水準を、高水準に維持させていた。標準化が進めば、労働者の技術や知識の能力差は、大幅に均質化でき、不良率を下げる事が可能になる。初めから移民の集合体であった米国では、標準化とマニュアル準拠と、契約の概念は、必要不可欠な道具であった。

第二次世界大戦時代、物量に物を言わせた米国は、この標準化による大量生産方式により不良率を激減させ、修理というプロセスを最低限に抑えることを実現させた。これに比べ、日本の武器の生産能力は、物量、品質、ともに大きく劣っており、修理というプロセスは、当たり前であるとの認識であった。すでに、工業生産品であった武器は、質量のみならず、工業資源の面からも比較にならず、無残な敗戦の労苦を味わった。

1950年代に入り、世界でただ一つ、工業生産工場を破壊されなかった米国は、第二次世界大戦後の、世界的な物不足市場に向け、標準化による大量生産方式を駆使し、コストを大幅に下げること成功し、世界市場への独占的拡大を実現した。規模の経済そのものの実現であり、高い投資回収と高い利益循環を享受した。

一方、生産工場そのものを空襲で失った日本は、工場建設から、設備に至るまで、新規投資が必要になり、規模の経済を追うような企業経営の立ち上がりは、不可能であった。焼け野原に残ったのは、手に職人技術をノウハウとして持つ人々だけであった。財閥解体もあり、企業規模は、全て中小規模の零細企業となった。全てが、ベンチャー企業そのものであり、米国の物真似しかできない状況にあり、世界から物真似国として、蔑まれた。

1946年に、米国は、占領国である日本の製造技術を復活させるため、当時の連合軍司令部（GHQ）が、ウエスタン・エレクトロニクス社から、日本の主

たる製造工場に対し、品質管理の原理と基本を指導をさせた。1950年、品質管理の先端的指導者であったデミング博士が来日し、初めて、日本での統計的品質管理が幕を開けた。翌年、デミング博士の講演料寄付により、デミング賞も設立された。

1958年には、米国において、ファイゲンバウムが、TQC（トータル・クオリティ・コントロール）の概念を提唱したが、米国ではなにも起きなかった。概念だけで、手段を示すことが出来なかったため、誰も実践的展開は、できなかったのである。当時の日本では、米国の品質管理に、何としてでも追いつかねば、物真似ビジネスから脱却できない状況にあった。統計的品質管理に、製造現場が必死に取り組んでいた日本は、このTQCの概念に、飛びついた。

職人であり、社員であり、終身雇用者であり、年功序列であった、優秀な製造現場の作業員は、必死になって、統計的品質管理を活用していた。一方、造ったものには、魂をつぎ込むというような気持ちを持つ、日本独特のものの考え方が、製造現場に反映していた。物を造る作業員の誰もが、心を込めて高品質の物造りを目指す、というものの考え方に、何も違和感を覚えなかった。

小集団活動であるQCサークルを、石川馨が提唱し、「後工程はお客様」というキャッチフレーズを作り出し、TQCと結び付けた。「YES・NO」により区別される統計的品質管理にはない、「後工程はお客様」という「曖昧さ」を目標とする日本的品質管理が、この時、生まれたと言ってよいだろう。

製品に、作業手順書に示された以上の品質を「後工程はお客様」という形で作りこもうとする、日本独特の物作り指向は、日本以外には存在しない。「後工程はお客様」という概念は、「顧客満足度を上げる手段である」と説明される場合もあるが、結果は顧客満足度を上げるものとなっても、行動の根本は、全く異なる。

作業手順書以上の品質を製品に作りこむことは、いにしえの時代から日本人の得意とするところであった。日本人は、物を作るときに、魂をつぎ込む、という発想が出来る。日本人にとって、神社でのお札、仏教での位牌への魂のつぎ込み行動は、日常的で自然な感覚でもある。工業製品であっても、製品に魂がつぎ込まれると感じ、新しい設備にもお祓いをする。

つい最近まで、お正月になると、古い車でも、しめ飾りをして、市街を走っ

ていた。日本では、車は、自家用であろうと、事業用であろうと、いつも綺麗に洗車されて走っている。単なるきれい好きでは、理解しがたい行動である。無機である装置や設備に、尊厳や感謝や「もったいない」という意を汲みとれる民族は、世界に、日本民族しか存在しない。

「もったいない」という意を大事にする民族が、商品のひとつひとつを、丁寧に包装して顧客に手渡すという、世界で稀なる過剰品質ともいえる行動を生み出している。綺麗に包装して顧客に手渡す、過剰サービスとも見られる行動は、「YES・NO」の世界観では、「むだ」であると映る。「もったいない」と「むだ」が同居していることは、矛盾していると映る。

しかし、日本人は、尊厳や感謝や魂が込められた、「もったいない」商品であるからこそ、丁寧に包装するのである。日本以外では、販売される商品は、高額商品であっても、せいぜい、袋に放り込んでくれるだけである。欧米では、プレゼントの包装は、送り主が行う。日本人が、海外でお土産を買う時、包装がなされないことに、とまどいを感じる。お土産の意味が、軽減されてしまうような気持ちになる。

「後工程はお客様」という概念は、「自分の工程を経た品物は、あとの工程に迷惑をかけるものであってはならない」、という概念である。作業標準にのっとった作業のみでは、不良は確率的に確実に混入し、あとの工程に迷惑をかけてしまう。自分の工程で不良を発生させない知恵が、現場の小集団活動のPDCA (Plan・Do・Check・Action) のサイクルである。

PDCAは、自分達の作業工程の結果を、自分達でチェックし、自分達で改善計画を立て、自分達で実行してみて、不良を撲滅していくプロセスである。私、「計画する人」、あなた、「実行する人」、というマニュアルを重視する、役割について契約しているプロセスでは、PDCAは、働かない。欧米では、PD(C)S (Plan・Do・Check・See) があるのみである。

PDSでは、計画 (Plan) があり、それに準じた作業 (Do) があり、どのように作業が的確になされたかの評価 (See) があるのみである。マニュアルを無視し、自分で勝手に計画し、カイゼンなどやっては、收拾がつかなくなる。雇用契約は、作業にどれだけ従順であるか、を規定している。一神教の世界における、神への誓いと契約の概念は、元を同じくしている。

グローバル社会では、一神教者でなければ、無神教者とされるが、神の存在を否定する無神教者も、進化論あるいは退化論を唱えるダーウィニズムも、「YES・NO」を区別する概念は、全く同じである。中国における共産党一党主義においても、イデオロギー的立場はひとつしかない。ひとつしかない、という視点において、中国における「YES・NO」の概念の根底は、一神教の世界観と、ほぼ同じ区分を持つ。

「YES・NO」の世界での雇用契約においては、後工程がどうであろうと、契約に準拠する行動の方が、正しいのである。雇用契約は、自工程の専門性を定義している。他人の役割分担を侵すことは、顧客満足度を結果的に上げるかもしれないとしても、許されない。勝手に専門以外の行動をすることは、契約違反なのである。

「YES・NO」の社会では、「真実の瞬間」という顧客満足度への挑戦について、経営戦略として議論される。日本の企業では、「真実の瞬間」は経営戦略ではなく、常識の中にあり、どちらの選択が顧客のためになるかの自己判断が優先し、個人やグループの行動にゆだねられることが多い。

たとえば、アミューズメントパークでの、迷子の扱いの差に、この典型的な行動の違いを見ることが出来る。一神教の世界では、掃除をしている従業員が迷子を見つけた場合、マニュアル通り、迷子がいることを迷子係に伝達するまでが、仕事である。日本企業の経営によるアミューズメントパークでは、迷子を見つけた従業員は、迷子の目線で対応し、迷子係が親を見つけるまで、迷子と一緒にいる行動を奨励する。子供の、最初に見つけてくれた人への安心感と信頼感は大変大きく、将来のリピータを増やす結果となっている。

オリエンタルランドが経営する、東京ディズニーランドのSCSE（Safety Courtesy Show Efficiency）による行動基準と優先順位が、その典型を示している。Safetyは、安全を示し顧客の不安を取り除く、Courtesyは、礼儀正しさを示し顧客を大切に扱う、Showは、アミューズメントそのものを示し顧客に楽しさを満喫させる、Efficiencyは、顧客の待ち時間を感じさせない効率を意味し飽きさせない、そして結果的に経営効率を上げる、という行動基準である。

効果や効率による行動の前に、安心と礼儀が優先する。数値化やマニュアル化が難しい行動基準が、リピータを増やす。キャストとよばれる従業員の9割

はアルバイトである。しかし、キャストになるには競争が激しい。キャストを経験すると、その後の社会人としての活動に、優位性を発揮してくれると言われている。キャストを経験した従業員は、その後の顧客の最優先リピータとなって、周りの顧客を巻き込んで、リピータの数をも増やしていく。まさに「後工程はお客様」の典型である。

「後工程はお客様」と考える顧客満足度向上のプロセスは、「真実の瞬間」について、経営として認めるか認めないか、という議論とは、考え方を異にする。「後工程はお客様」と考え、PDCAを推し進める小集団活動は、カイゼン(KAIZEN)と呼ばれ、自工程のみならず、必然的に、前工程、後工程を巻き込んでいく活動となる。

KAIZENは、世界用語になっているが、各国語に訳せる言葉が存在しない。「YES・NO」の世界観が当たり前の社会からは、大変難しい理念を含む概念であることから、観念的な行動様式なのではないかと、疑われている。

日本以外では、前工程や後工程が、役割分担を異にする工程によって、巻き込まれてしまうことを、「良」としない。マニュアルに反する、契約にのっとらない、区分のはっきりしない行動が許されること自身、理解しがたいのである。

各工程の役割分担がはっきりしていながら、不良を出さない、迷惑をかけない、お客様が一番大切である、ゆえに、前後している作業の相互乗り入れを「良」とするKAIZEN行動は、結果的に全体利益の向上を生み出している。KAIZENの思考には、「曖昧」さを、初めから内包している。

2) JITとカンバンとアンドン

1960年代、日本の製造業を中心として、小集団活動やTQC活動が実践され、「後工程はお客様」という概念は、日本全国に広まっていった。この時代、生産性の向上を、規模の経済の拡大に頼っていた米国では、製造工程における人件費比率が急激に高くなり、米国内での製造は、標準化された製品ほど、生産することにメリットがなくなっていった。

人件費の削減の要求により、大量生産が規模の経済性を生み出す分野では、

人件費の安い海外への生産拠点のシフトが起きた。需要に追いつかない米国の生産の下請けは、技術能力が高く、人件費の安い日本に集まった。日本は、現在の中国と同様、その後急速に世界の製造工場化していった。

この時期、欧米に製品開発の起点を持つ製品のプロダクト・ライフ・サイクルは、成長期と成熟期の間にあり、米国から日本への技術移転が、大々的に行われた。日本の製造業の国際化が始まった。技術移転は、日本に、膨大なマニュアルをもたらした。当時の日本の製造現場は、米国が造ったマニュアルを日本語に直し、マニュアル通りに作らなければ、品質基準が守れなかった状況にあった。

統計的品質管理の手段は、マニュアルとともに、小集団活動の基本的作業のKEYとなって、製造現場に浸透していった。マニュアルさえ見れば、物まねでも製品が作れる、と言うのが、言葉や習慣が違う、移民により成り立っている米国流である。膨大なマニュアルは、統計的品質管理そのものを、内包しているものであった。

日本の製造業は、このマニュアルを作業手順書の基本として、その上に、「後工程はお客様」という概念と、小集団活動によるKAIZENを、載せていった。データを取るとか、グラフ化するとか、要因分析をする、といった高度な品質管理手段も含まれる作業は、「QCの七つ道具」として、現場の従業員のPDCAのなかで、使うことが当たり前のこととなっていった。

TQC活動は、全社的品質管理活動であるがゆえに、意思決定が主たる仕事である経営トップまで、巻き込んでしまうことになる。経営が、小集団活動の延長のごとくになり、マネジメントは素早い意思決定ができなくなり、機能停止状態を起こした。十数年を経て、TQC活動は、衰退する。TQCは、現在では、経営品質まで議論できる、欧米流のTQM（トータル・クオリティ・マネジメント）と言う形で、引き継がれている。

自工程のPDCAサイクルと、「後工程はお客様」という概念は、後工程に対して、自工程で出来ることは、何が最善かを問う行動として、新しい概念を生み出していく。後工程で欠陥を発見して、自工程にフィードバックされてから、自工程の改善に手を付けていては、PDCAサイクルが素早く回らない。不良の発生源の根絶は、自工程のKAIZEN活動だけでは、無理であった。

後工程で行われる受入検査と、自工程で行われる出荷検査が、同時に工程内で行われれば、不良品発生情報は、即時、自工程のPDCAサイクルへ反映できる。自工程で見つからなかった不良が、後工程で見つけることができ、後工程が見つけた不良をその場で修正出来れば、さらに不良が少なくなる。発生した不良情報を、前工程に素早くフィードバックする仕組みを作れば、発生源の根絶は、短時間でできる。

この仕組みは、前工程と、自工程と、後工程が、繋がることを意味する。工程が繋がることは、結果として、隣り合う工程間の仕掛在庫をなくす方法論でもあった。品質管理が、生産管理の新しい仕組みを作り出した瞬間でもある。また、後工程が見つけた不良を後工程の作業員が、その場で修正するという作業は、その後、多能工という職能を生み出した原点ともなる。

前工程と、自工程と、後工程が、一貫ラインとして繋がり、仕掛在庫が工程ごとにない状態は、常に、各工程は、工程在庫を、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」持っていればいい、という考え方になってくる。

隣り合う工程間の在庫を最小限にする生産管理方式は、無駄を省くというKAIZEN運動の一環として、製造現場で実現していった。新しい生産方式である、JIT（ジャスト・イン・タイム）の誕生である。

JITの仕組みを組み込むことによって、中間在庫は激減し、生産コストは、大幅に削減された。それまで、各工程に生産数量の割り当てをしていた生産管理の計画部門は、各工程内での不良品発生により、仕掛の生産数量が減ることを恐れていた。一定の生産数量がないと、標準原価を維持できなくなるため、余分な生産数を指示していた。各工程に、安全な仕掛在庫の数を抱えていることは、生産現場として、当たり前のことであった。

JITは、余分な生産数を許容しない、品質欠陥の発生源をいち早く見出すことのできる、画期的な方法論の発明であった。工程ごとの作業標準を細かに規定し、役割分担をマニュアル化、契約化した組織運営では、JITは生み出されようがなかった。KAIZENが、「曖昧」な目標をPDCAにより達成してゆくプロセスであるように、JITの、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」、という「必要な」という概念も、「曖昧」そのものである。事前に計画された数量や、決定事項による約束事が、存在していない。

自工程の生産計画は、後工程の必要性に応じて、計画され、その都度決定するという「曖昧」な生産計画は、各工程が契約に従って鎖でリンクしているような工程では、全く働かない。生産計画が事前に契約されなければ、自工程さえ、何を、どれだけ、いつまでに作ればいいのか、誰も解らないからである。

無論、JITラインであっても、会社としての全体計画の中での生産数量の計画は、JIT以前に存在している。全体計画は、経営戦略の実現目標であるからである。戦略実現目標とリンクしているJITラインの各工程は、戦略目標実現のため、現場では、日々のKAIZENを必要としている。

役割分担が規定されており、情報の伝達のみが、各工程をリンクしているような仕組みには、JITのような発想は生まれない。契約が、その仕事とその対価を縛る社会では、工程間を自由に行き来する、JIT的発想は、生み出されない。

日本でも、TQCの様な、仕事の仕組みの全体を、品質そのもので見ていくような機会が与えられなければ、現場の品質改善運動が、生産方式まで変えてしまった、JITへの仕組み作りに繋がることは、無理であったろう。JITは、仕掛在庫をなくすための一貫生産ラインであるとして、単純に取り組めると考えるむきもあるが、KAIZEN運動が基盤にないと、大失敗する。

不良が混入した時の一貫生産ラインほど、怖いものはない。最終検査で見落とされ、検査項目に入っていない不良個所は、不良を内在したまま、顧客へ、どんどん出荷されてしまう。顧客で見つかった不良は、全品回収となるか、販売網での修理を必要とする。

自工程から後工程へ、JITの仕組みをスムーズに動かすためには、自工程の前工程へも、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」、取りにゆく必要が出てくる。自工程から前工程に、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」、注文を出すこととなる。自工程で必要となる部品を、前工程に出荷するように要請する。

最終工程から、この要請が次々前工程へ順送りされると、カンバン方式の出来上がりである。カンバンとは、注文数と入手希望時期と部品仕様を書いた板を指す。この板は、情報システムに簡単に乗せることが出来るが、キーボード入力より、手書きの方が、視覚的確認作業の確実性が高く、最先端企業であるトヨタでも、いまだにカンバン板を使っている。手書きであると、通常と違っ

たことが起きた時に、感覚的に異常に気付きやすい。また、前工程に、気付いたことを、メモ書きで、その場で伝えることが出来る。

カンバンが次々と前工程に移っていくことが可能になると、JITラインでは、多品種少量による生産が難しいことではない理屈が、解ってくる。最終出荷が望んでいる製品のカンバンが、異なった品種を要求すれば、前工程は、その要請に答える作業を実行してゆく必要にせまられる。ここでも、作業者は、必然的に多能工化して行かざるを得なくなる。

生産数量の増減へも、当たり前のごとく追従してゆく。多能工化と多品種少量生産は、高品質を保ちながら、コスト削減効果を大幅に上げる仕組みとなっていく。トヨタの生産ラインでは、最前工程にある金型工程を、カンバン方式に組み込むことが、一番難儀したことだったと、JITとカンバンを結び付け成功させた、大野耐一は語っている。

品種がカンバンごとに変わるたび、金型を短時間で交換する仕組みを作るとは、大量生産によりコスト削減を実現する思考では、考えられないことである。一般的には、金型の交換には、精度の再現性を出すことも含め、半日を要する作業である。これを、分単位や秒単位まで短縮した。トヨタの驚くべきノウハウである。

トヨタは、この方式を、部品納入業者まで出向いて、伝授して行った。この結果、工程は、部品メーカーの製造から、最終製品出荷まで、JITで結ばれることとなる。この仕組みを外部から見ると、トヨタに支配された、系列であると見られてしまう。統計的品質管理と日本的品質管理が基盤にあって、KAIZEN思考が定着していないと、JITは実現しない。JITに参画していることは、系列に従属していることを意味するものではない。

部品メーカーがJITに参画していることは、新製品開発時、購買から引き合いが来ってから設計に入るのではなく、製品開発と同時に、部品メーカーも開発のスタートをしていることをも意味する。開発プロセスでも、カンバン方式的発想が生きている。Concurrent Engineering そのものとも言える。

米国では、新車を市場に出すのに6年かかる。設計が終わって製造に入る時、購買部門から部品メーカーに引き合いがでる。部品メーカーは、それから設計に入る。もしかすると、新規開発が必要になる場合もある。時間がかかる。日本で

は、その半分の3年で済む。

このような、KAIZENとJITとカンバンが一体になった生産ラインでは、不良が発生すると、工程に生産管理に必要とされるAllocation（割り当て数量）というクッションがないため、致命的な打撃を与えてしまう。不良は、物理的に、必ず出てしまうものである。KAIZENとJITとカンバンが一体になった生産ラインでは、不良が出ると、アンドンと呼ばれるシグナルを出して、全ラインへ警告を発する。不良が重大欠陥である場合は、発生源が特定できるまで、全ラインを止める。全ラインを止めた場合の損失は、大きい。現場での不良発生を、限りなくゼロにする努力が、KAIZENなのである。

トヨタが、リコールを報告した時、全ラインを止めた理由は、ここにある。その時、豊田社長は「マネジメントを変えるのには、2～3年を要するだろう」といった。KAIZENとJITとカンバンが一体になった生産ラインや組織行動の仕組みが、米国や中国の工場で、2～3年で、実現可能かどうか、今、試されている。トヨタとしては、単純なリコールへの発表遅れが、問題なのではない。「YES・NO」を明記した契約事項で働いている従業員が、はたして、KAIZEN活動やJITやカンバン思考で動けるかが、大きな課題なのである。

作業者ひとりひとりが、前工程、自工程、後工程を重層的にマネジメントする、「曖昧」そのものの作業を含むKAIZEN行動による作業手順、そして、カンバンが仕組み通り順次送られるJITラインでの、「必要な」という制約や限定がない「曖昧さ」を、「YES・NO」の世界は受け入れてくれるだろうか。

TOC（Theory of Constraints：制約条件）を提唱しているE・M・ゴールドラットは、トヨタの生産方式を、暗黙知ではなく、数値化、方程式化しなければ、次世代では誰も継承できないシステムだと指摘している。そして、TOC理論は、トヨタの生産方式を実現できる仕組みを、数式で提供できるただ一つの方法論である、としている。米国では、トヨタ生産方式をリーンシステムと呼ぶことがある。方式としての仕組みの外観はリーン（Lean：贅肉の落ちた）であり、制約条件（TOC）も適合しているが、その中身と実態は、かなり異なっていると言ってよい。

暗黙知を多く含む、KAIZEN、JIT、カンバンは、基本に日本的品質管理の概念が必要であり、製品の製造工程を熟知した熟練工を必要としている。作業員

は、品質管理とKAIZENを進めると同時に、多能工でなければならない要件を含んでいる。多能工化は、日本独自のセル生産方式まで生み出すことになる。この考え方は、日本では、単なる生産方式への方法論にとどまらず、サービス産業にまで拡大している。

日本の大手コンビニエンスストアにおける商品補充の仕組みは、JITそのものとなっている。小規模店舗に3000種以上の商品が置かれ、1～2日という賞味期限のある商品も含め、情報システムを駆使し、顧客が、「必要な時に、必要なものを、必要なだけ」、買うことが出来る仕組みを提供している。鮮度を経営品質の基準とする24時間稼働の、世界に類を見ない仕組みである。

この哲学とも思える仕組みへの取り組みは、日本人特有の「曖昧」を最大限生かした、連続性のあるKAIZENがあるが故に成り立っている。日々の業務改善という行動が、その根底にある。セブンイレブン・ジャパンの毎週開かれる、経営トップ主催による、全国エリアマネジャーを一堂に集めて行われる業務改善会議は、有名である。

2000年代に入って、中国が世界の製造工場と言われるようになった。しかし、日本からの技術移転による中国の製造業は、人件費削減の効果を得るのみで、KAIZENを基本とするJITやカンバン方式を、まだ、継承していない。思考の仕方や、働き方が、全く異なるため、技術移転をしても、基本概念とPDCAを含む行動の仕組は、移転が困難である。

E・M・ゴールドラットが指摘しているように、トヨタ生産方式は、日本国内でも次世代に継承できないのではないかと、危惧されている。現在の若者世代の多くは、学生時代の試験で、〇×式の教育を受けてきている。〇×式の教育は、答えが事前に提示されている。答えを記憶していれば、成績が良くなる。答えが解らなくても、確率的に正解する可能性は高い。

自らが答えを模索していく、PDCAサイクルや、KAIZENへの取り組みに必要な不可欠な、思考錯誤のプロセスが、教育されていない。〇×式の教育は、「YES・NO」を明確にさせる思考プロセスを、育てるものではない。先進国に学ぶことのできた時代は、答えが先に在っても、追いつくことが目的であったことから、記憶し、真似ることで、なんとかあった。

今は、PDCAサイクルやKAIZENへの取り組みのみならず、先進国としてリー

ダーシップを取らなければならない場面も多く、〇×式の教育からは、何も創出されない。いかに思考能力を付けて行く教育に変えて行くかが、今、問われている。

3 戦略思考の道具

1) ゲームの理論と妥協

一神教の世界観では、「YES・NO」は一線を期して相反する相対的なものとなっており、契約の概念は、その基本をなしている。やってよいことと、やってはならないことは、一線を堺に、契約上に明記される。そこには、「曖昧」は介在しない。「YES・NO」は、一線を堺に明示されており、一線を堺とする両側に向かって、相反する概念は、一線より遠のくにしたがって、徐々に薄まっていくようなイメージがある。

合意とは、両側からせめぎ合ってくる「YES・NO」が、どこかで一線を堺に、均衡しているイメージを持つとわかりやすい。一線は、議論や納得や多数決により、ゲームの理論におけるナッシュ均衡のように、位置を移動する。ナッシュ均衡が数値化可能であるように、一線の位置は、比較的容易に、数値化することが、可能である。数値化できることは、損失便益分析もしやすく、金銭的な換算もしやすい。補償額の問題や、保険への考え方が、比較的容易に解決可能となる。

一神教の世界観における、両側からせめぎ合ってくる「YES・NO」への合意形成は、Debate にみられるように、激しい討論の対立から始まる。激しい対立の結果、合意の一線が仔細なところまで明確になると、対立した双方は、お互いの「YES・NO」の立場を認めているという認識となり、相互に双方を尊重し合うところまで、到達する。Debate の様なアプローチは、日本人にとって、一番苦手なプロセスである。

このように、契約は、双方のせめぎ合いの対立から成立するものであるが、契約そのものが、正義や公平性を実現しているわけではない。社会的な通念や、習慣、道徳観が基盤となっている約束事は、契約以前に認識されているため、

社会的な正義や公平性が確保できているはずとも言えるが、現実には、その様なことは起きない。

米国のように、多民族から構成された社会や、多様な価値観の違いを持つ世界では、価値に関する利得の認識の違いを、ひとつひとつ埋める作業が必要であり、契約に反映させなければならない。行動や考え方を一定にするために、マニュアルが必要になる。

一神教の世界では、神が、「YES・NO」という最後の一線の位置を、裁いている。聖書が基準となる。一線の位置は、聖書の解釈次第となる。ゲームの理論では、囚人の自白が、損得勘定のみで論じられ、神の存在を排除するところから始まる。制約条件下にあるClosed System（クローズドシステム）での囚人ゲームの理論は、経営において、自事業が定義したドメインの業界範囲内のシェア競争や勝敗に、活用できる。

事業経営戦略では、制約条件を設定すれば、クローズドシステムの中で、起こる確率を引き出し、確率をにらんだ数値化が可能であるため、Decision Tree（デシジョン 트리）の構図も描ける。このプロセスには、「曖昧」は、入る余地がなくなる。経営拡大においても、陣取りゲームと同じ発想と、戦略思考がとられる。

合意の一線は、正義や公平性を実現しているわけではない。合意は、「YES・NO」の双方にとっては、妥協の産物である。妥協とは言え、一線の堺を決める理由は、数値化が可能であればあるほど、明確になる。明確でなければ、契約という概念は、生まれない。

アメリカ大陸発見というフロンティアの時代を除いては、全て陸続きの国境が一線を律していた。一線を律するせめぎ合いにより、国の優劣がきまっていた。中国も同じである。欧米のゲームのルールは、点を多く取った方が、どちらか生き残った方が勝ち、のゲーム構成になっている。陣取り思考が強い。

日本では、将棋の様なゲームが存在する。チェスと違い、取った相手の駒は、自分の陣営の戦力として再活用できる。相手から取った「歩」でさえ、相手の領域に新たに攻め込めば、戦力として、「金」の戦力となる。世界には例を見ない、変なルールである。

古くは、一般的に戦争に負けた国は全て奴隷となるが、ローマ時代には、奴

隸からローマ市民が選ばれることはあった。これは、大変珍しい例である。日本の場合、天孫降臨伝説の時代、出雲族と大和族の時代、伊勢神宮と鎮守の森の時代、そして武士による領土争奪戦の時代に至るまで、責任者の抹殺以外は、将棋のルールの世界観を持っている。征服した側は、征服された側を鎮魂し、新たな運命共同体を作り出す。時には、鎮魂は神となって、神社に祭られる。

日本人の「YES・NO」の感覚は、両極に「YES・NO」の結論があり、両極から真ん中に向かって、徐々に「YES・NO」は比率を変えて相互にオーバーラップし始める。両者がバランスする中心付近には、「YES・NO」の区別がなく、「曖昧」そのものが存在している。「YES」も「NO」も丸抱えのまま、バランスをとっている。

バランスする領域は、「YES」でもあり、「NO」でもある。感覚的なバランスが、「YES」か「NO」かに偏っているだけで、極端な状況が起きるまで、利害対立的な立場にならないように、「YES」も「NO」も断定しない。グローバル世界で、日本人が優柔不断と思われている所以である。

合意形成へのプロセスでは、何が「YES」で、何が「NO」なのか断定しないまま、お互いの見解や主張の原点を探るところから始まる。腹の探り合いである。原点が見え始めたところで、合意に向けた落とし所を探り始める。「YES・NO」は、常に重層しているイメージがある。

落とし所は、双方にとって、妥協の産物となる。妥協のない対立は、利害的対立を通り越して、金銭の問題ではない、という感情論が支配する領域にまで、合意の一線から遠くなり、両極に離れて行く。ある時は、時間を超えた、極端な恨みの構図まで、生み出してしまふ。対立する両者の話し合いで合意点を見出すより、第三者の合理的合意点の提示により、双方がいかに歩み寄れるか、と言った合意点到達の方法論の方が、軋轢を生まない場合が多い。

自分で対立点を見出して、Debateを行い、合意し、契約で確認する、というプロセスが至極苦手である。仲人が介在するお見合いにより、双方の「YES・NO」の領域について、仲人に個々のアドバイスや確認を取りながら、妥協点を見出してゆく方が、一番間違いを起こさない。文化的に言っても、民族的に言っても、多様な世界が、西の大陸から東へ移動してきて、太平洋に面して行きどころがなくなり、狭い国土にとどまった結果の知恵であるかもしれない。

日本人は均質であると言われることも、多い。一般論として、全体が均質であれば、均質でない事項は、対比として明確になるはずである。より、「YES・NO」の区分は、はっきりしていなければならないことになる。しかし、この区分がはっきりしていない。「曖昧性」が、潤滑油のごとく、存在しているからである。

「曖昧」とは、第三者から見れば、答えのない混沌状態に見える。日本人は、混沌を意識していない。混沌は自然であり、全ての前提であり、結論は混沌から導き出されるもの、と思っている。だからと言って、無神教やダーウィニズムでもなく、科学万能主義でもない。

神の概念に近い神秘性を、混沌の一部として常に身近に感じているが、ユダヤ教のように、先に神ありき、とも思っていないし、選ばれし民、とも思っていない。同じ神を源とする、ユダヤ教も、キリスト教も、イスラム教も、日常生活においては、身近な仲間内の中に在って、不自然だとは思っていない。神社と仏教寺院が同じ敷地内にあっても、自宅に神棚と仏壇が共存していても、あまり頓着しない。

混沌であるがゆえに、ある状態を維持している調和が、外部からは均質であるように見えるのかもしれない。均質と見えるような調和は、日本的妥協の産物であると同時に、小集団活動の様な、自己解決手段を可能としている根幹となっている。

一神教または無神教の世界観から対比して見ると、「YES・NO」の判定に関わる日本的妥協は、対立関係ではなく、重層関係にあるといえる。歩み寄りであり、契約にも、ある種の幅を持った、含み、を持っている。約束事では、時間を経て立場の強弱が変化すると、中身がいつの間にか変わってしまうことが、しばしば起きる。約束は約束で、契約ではない、と考えている。約束が破られ不都合が起きても、事前に配慮していなかった自分も悪い、として、新しいステージへ移行をしてしまう。

約束に対し、単純にPromiseしているのか、あるいはEngagementしているのか、Agreementしているのか、Commitmentしているのか、区別がつかない。義理と人情が、しばしば介在して、事の解決がはかられる。あたかも、約束事には、Contractという概念は、全く存在しないかのような解決方法が存在する。

ゲームのルールはルールで認めているが、ゲームに参戦するときは、初めから、競争相手と折り合いをつけながら、混沌とした状態から安定した状態に向け、勝敗の堺を決めていく。結果として、勝敗があるのに、妥協の産物であるがごとく、負けてあげた、勝たせてもらった、時の運だった、と言う表現も含めて、妙な納得性に落ち着く。

「YES・NO」の世界観では、勝った者は、選ばれし者であり、負けた者は、試練を与えられた者である。選ばれし者は、試練を与えられた者を脅威とみなしていることが多く、試練を与えられた者は、選ばれし者を排斥しようとする傾向がみられる。ユダヤ教、キリスト教、イスラム教の接点で、相互に起きている絶え間ない紛争が典型であろう。

一神教の世界では、勝敗により、新しい均衡点は生まれるが、そこを堺に「YES」か、「NO」か、なのである。日本の場合、これと違い、勝敗には、いつも混沌とした背景があり、結果は、妥協による重層した新しい秩序が生まれているのだ、という感覚がある。競争優位戦略のアプローチや、実施の仕方への取り組みは、おのずとグローバル環境と、違ってくる。

経営において、事業の競争戦略を論ずるには、「YES・NO」が明確になっていた世界の方が、目標や意図と、現実とのギャップが見え、戦略は組みやすい。戦略を実施した後の見直しも、数値化しやすいため、その後の意思統一も、はかられやすい。意思の統一は、組織内にクラスターがあるがごとく、その組織単位や個々人に振り分けて、それぞれ実施する役割を分担させることが出来る。

MBO (Management by Objective : 目標管理) やBSC (Balance Score Card : バランス・スコア・カード) を道具にした、戦略の分担が、組織内で可能になる。日本でのMBOやBSCの導入は、最初の策定時点で、すでに妥協の「曖昧」が混入してくる。スタートしても、実施時の追跡は、結果への「YES・NO」が区分できないまま、記述だけが残し、妥協の連続の中で「曖昧」は増幅し、一年たつてのレビューは、意味をなさなくなる。

日本においては、合意に基づく作業を実行する際に、組織の上下、工程前後の関わりなく、周りを巻き込んで、祭りの神輿を担ぐように、一気呵成に目標に向かって突進していく方が、妥協の連続の中で「曖昧」を増幅させてしまうより、はるかに優れた結果を生み出す。合意が「曖昧」であればある程、組織

の上下、工程の前後に関わりなく、周りを巻き込む事が容易となる。

日本独自の小集団活動も、統計的品質管理に加え、日本の精神論を必要とする。日本の精神論は、数値化が困難である。グローバル社会との考え方に、乖離が生じるのは、当然となってしまう。日本発の妥協の論理は、「YES・NO」の明確なゲームの論理とは、相いれない。どちらが優れているかについては、両者に優劣はつけがたいが、日本的である妥協は、グローバル社会では、通用しないことも事実である。

2) 多様と平準化

グローバル環境で、一神教の世界観が優位性を持つに致ったのには、第一段階として、印刷技術の発明があった。それまで、聖職者の手により、音読しながら聖書を写し取っていった聖書は、大量生産が可能となった。新しい、読者という市場を手に入れた。聖書は、キリスト教の大幅な普及を可能にした。聖書の原点に戻る、という思想や行動への社会変革をも提供した。

キリスト教の普及と一対をなす科学の発展は、神学と対峙して発達している。科学は、神と背中合わせの様なもので、科学に哲学的思考が入り込むのは、神の概念が常に付きまとっているからである。科学は文明の差を、より鮮明に見せつける。文明の差は、価値の差を生み、価値は交換を介して、上流から下流へ広がっていく。科学は、キリスト教とともに、世界に向け、普及と普遍化を起こし、多様なグローバル環境を、急速に平準化していく。

無神教であれ、ダーウィニズムであれ、神の存在を否定するプロセスを、科学という道具で示せても、広大な宇宙の中のちっぽけな地球に、何故人間が存在しているのか、その最初の根源は何なのか、科学といえども、まだ示せていない。仮説、想像の世界なのである。CERN計画で、余剰次元が見つかったとしても、今現在、人類が認識できている三次元プラス時間軸の四次元で説明できなかった現象を、余剰次元から俯瞰できる可能性を提示するに過ぎない。科学者が、最初の全ての根源を見つけ出せることを神に祈る、と言う、変な構図が出来上がっている。

キリスト教の世界観が優位性を持つに至る第二段階は、科学の発展により生

み出された、産業革命である。産業革命は、大量生産を可能し、大量生産は標準化を必要とした。手工業時代、個別対応が可能であった時代では、顧客が多様であることは当たり前で、大量生産も必要としないため、一対一の対応が可能であり、一対多の構造は、考える必要もなかった。

日本における浮世絵工房は、例外的な構造を持つ。手工業でありながら、大衆を読者として、描くもの、彫るもの、刷るもの、売るもの、それぞれが集団となって、大量生産を行った。集団としての仕事は、前工程、自工程、後工程の各々と、各工程にまたがる作業の役割分担をもこなす、今でいえば、小集団活動の多能工そのものの様であった、といってよいかもしれない。

産業革命は、全ての分野に、平準化を一気にもたらす。大量生産は標準化の成果であり、標準製品の普及は、受け入れる側が平準化していなければ、受け入れられない。事業の拡大は、顧客をいかに平準化できるかの戦略にかかる。多様であることの価値より、平準化したことで得られる便益の価値が高ければ、自ずと平準化を選択する。

戦争は、市場を平準化するのに、大いに役立つ。大量生産された武器の採用は、武器が標準化されていることで、知識や職能を持たない者を、短時間の訓練で、兵士として一人前にさせることができる。武器の優位差は、科学の差でもある。成功するかしないかを、常に内包する科学への出費は、国家的リスクヘッジである軍事費で賄うのが一番よい。投資対回収の効率を問われずに済むからである。原子爆弾が、殺傷能力として戦争抑止力まで生む、という結果を得たのは、第二次世界大戦で、広島と長崎に落とした、たった二度の実験成果でしかない。戦争でなければ、大量虐殺は、実験できなかった。

戦争に負けた国は、勝った国の植民地となるか、属国となる。第二次世界大戦以前の戦勝国は、領地拡大や植民地化による各種の資源の搾取か損害賠償金が、戦争をしたコストを補う、主たるリターンであった。しかし、だんだん戦争という手段は、コストに見合わなくなってくる。戦勝国は、すでに自国で平準化した製造製商品、金融商品、サービス等々を、敗戦国に持ち込むことで、平準化し得る新しいポテンシャル市場を創出し、戦争コストを吸収し始める。

第二次世界大戦後に、世界を制覇した戦勝国による経営戦略思考は、ほとんどが、この平準化が前提にあって成り立っている経営戦略である。多様である

敗戦国を、いかにすれば平準化でき、標準化により大量生産をした製品は、いかにしたら需要になりうるか、を考えている。すでに平準化している敗戦国への経営戦略は、戦勝国の標準を、製品であろうと金融のルールであろうと、有無を言わせず押し付けて、拡大してゆく戦略である。

第二次世界大戦後、世界でただ一つ、工業生産工場を破壊されなかった米国は、標準化による大量生産方式を駆使し、コストを大幅に下げること成功している。コストが下がれば、売価を下げて、利益は充分確保できる。規模の経済の効果発現へと突き進む。製品・技術・販売・サービスの寡占戦略と、市場を平準化させるマーケティング戦略が大々的に始まる。

第二次世界大戦中に、GMは、政府の指導により、中小規模の製造会社、部品供給会社を統合し、戦場へ大量に車を供給した。GMは、戦後、統計的品質管理を駆使した大量生産のモデルとなる。米国は、大量生産、標準化によりコストを下げ、車のみならず、家電製品も含めて、世界の平準化のモデル国となっていく。消費財は、平準化により、富裕層のものから、順次、中間所得層へと広がっていくことになる。

この時代を象徴する戦略思考の基礎が、A・D・チャンドラーが提唱した、規模の経済と範囲の経済の中に見られる。市場の拡大が、平準化によってなされなければ、標準化による大量生産供給は出来ない。全てが、平準化をどのように図ってゆくか、と言う戦略にかかっている。規模の拡大による経済効果は、個々に異なる欲求を平準化させない限り、作り出せない。富裕層から順次、中間所得層、低所得層へと、平準化を広げて行く浸透戦略である。

範囲の経済では、コアの事業から派生して出てくる事業を、平準化した市場に追加していくことで実現する。国境を越えての地域拡大では、戦勝国の圧力により、平準化した市場構造と製品を、輸出してゆく。どちらも、拡大戦略である。多様性の壁を、どちらも壊していく戦略思考が必要となる。

同じ時代に、事業家であったH・I・アンゾフは、製品と市場の関係をマトリックス化し、経営戦略の思考道具として提示した。現在でも、戦略思考を整理するのに、大変役立つ道具となっている。既存の製品と製品が売れている既存市場を、浸透戦略の対象としてとらえている。浸透戦略は、平準化の拡大そのものである。

事業の成長と拡大に伴って、既存市場へ異なった製品を供給するチャンスが出来る。新製品としての拡大戦略ととらえる。一方、既存の市場への浸透が進むと、隣接する地域や隣接する異なる需要を持っていた市場に、既存のコア製品が売れていく環境が生まれてくる。これを新市場ととらえる。どちらも平準化を拡大していく戦略である。

アンゾフのマトリックスでは、新市場と新製品がぶつかる領域を、多角化領域としている。多角化も平準化が前提に無ければ、成功しない。落下傘部隊で、見知らぬ地に突然舞い降りても、地ならしがなされなければ、侵攻戦略は失敗する。地ならしこそ、平準化そのものを意味している。基本は、戦勝国の論理からなる。

M・ポーターは、事業のバリューチェーンを提案し、競争戦略について言及した。強者による平準化戦略は限界に来ており、事業は外部環境からの圧力と脅威を受け始めている、と警鐘を鳴らした。事業の構造に、内部として価値創出の連鎖を持っていなければ、競争に勝てない、とバリューチェーンの構図を提示した。そこで提示したのが、コスト優位戦略と差別化戦略である。どちらにも、基盤として規模の経済性が、働いている。競争戦略として、同時に提唱したフォーカス戦略は、現在では影をひそめている。戦略思考の原点に、大量生産、標準化がある。集中する戦略（フォーカス戦略）には、規模の経済性を働かせることは難しい。影を潜めたのは、フォーカス戦略が、平準化と相いれない思考であったからではないか、と考えられる。

また、M・ポーターは、国の競争優位も論じているが、産業のクラスターが国の中に出来ていないと、競争の優位性は確保できないとしている。M・ポーターの思考の中には、経営資源に限界があるClosed Systemで考える傾向を見る。日本人は、島国である環境からか、島国内部はClosed Systemの中で考えるが、国外を含めて考える場合には、経営資源に制限をもたないOpen Systemとして考えることに、あまり抵抗を感じない。日本独特な商社の仕組は、そのひとつとも言える。

外部から受け入れることは、全く苦にせず、むしろ積極的に好奇心を示す。その結果、Open Systemの中から、CD（コンパクトディスク）開発で行われた様に、異業種間にわたるデファクトスタンダードの戦略も、世界に先がけて

過去に生み出している。W・C・キムが提唱している、ブルーオーシャン戦略などは、Open Systemでの戦略を提唱しているが、日本企業にとっては、改めて定義して、特別、それがこれからの戦略だ、とすることでもなさそうな気がする。

H・ミンツバーグは、クラフト戦略を提唱している。経営は陶芸家のようなもので、出来上がるまでのプロセスに対し、競争優位は規定出来るものではない、としている。H・ミンツバーグの思考も、平準化を基盤としていることには変わりはないが、そこに多様な結果の出現を許容している。どちらかと言えば、日本人には、「なじむ」思考のようである。

第二次世界大戦後の日本は、まさに、米国の属国としての平準化の嵐に巻き込まれた。家電製品を、三種の神器として普及させていった時代でもある。米国の平準化策に、わずかに抵抗できたのは、家電製品の電圧の違いにより、米国製造製品の直接輸入に、国家戦略として歯止めをかけたことであろう。日本の住宅が、米国からウサギ小屋と呼ばれるほど、狭かったこともあり、物理的にも米国製品の侵略を避けられた。

もともと資源を持たない日本は、資源は輸入に頼るしかない。輸入資源を加工して輸出することによって、国を豊かにしていくしか、方法論が無かった。現在でもそうである。第二次世界大戦前、軍事的拡大路線を恐れた諸外国は、日本への石油を輸出制限した。このことが第二次世界大戦へ突入してしまう大きな原因でもあった。

資源を豊富に持つ豊かな国の、重厚長大型の米国に対し、資源を無駄にしない高付加価値型である、軽薄短小型の日本は、多くの事に関して、そのアプローチの仕方が異なっている。長い歴史の中で、「もったいない」思考を持つ日本人は、少ない資源を加工して付加価値を高くする知恵を、持っていたものと思われる。

車に関しても、独自の製品開発を生み出した。車も道路が狭く、山道が多く、機能面を優先すれば、コスト的にも、必然的に小型車となる。大型車での平準化戦略が最盛期にあった米国では、小型車へ回帰することは、不可能であった。2台目の車は、小回りのきく小型車を必要とした。日本の車が、輸出のチャンスを迎える。

一方、米国の平準化戦略を基本にしたマーケティング戦略は、日本国では、有効性を充分には発揮できなかったと言える。車だけではない。家電製品に始まって、サニタリー製品や薬品、化粧品といった分野まで、現在でも、多くは有効性を発揮できていない。第二次世界大戦後の復興時期、米国製品と国産製品との品質とコスト格差から、物真似を最優先として、品質とコスト格差を縮め、追いつけ追い越せをモットーに、産官業一体による、関税障壁をつくり、輸入制限をした。

家電製品は家屋環境が違い、サニタリー製品や薬品、化粧品は、肌の敏感さや身体への適合性が、米国人と大きく異なる事情の方が、日本人が米国製品を避けた理由としては大きい。米国流経営戦略は、平準化できない市場へも、コスト優位性や差別化優位性の圧力で、屈服させていく戦略を一般的に取る。

米国企業の中でも、いち早く多国籍化した、P&Gのような企業は、何度も日本市場に参入して失敗した。当初は、販売網に問題があるとしていた。しかし、顧客満足度の基準が、日本では異なるのではないか、ということに気づき、日本に中央研究所を開設する。日本の顧客満足度の基準は、世界的に一番厳しい基準であることから、この基準を平準化の最低基準として、製品群を見直していったのである。このことによって、日本で売れる製品は、世界にも売れる、と言う新しいカテゴリーの戦略を生み出す。

M・ポーターが提唱するバリューチェーンの区分は、戦略を考えるときの道具としては、大変便利である。「YES・NO」がはっきりしている。しかし、日本における現場の実務は、小集団活動的であり、JIT的、KAIZEN的である。事業のバリューは、チェーンで繋がれているどこかの区分から競争優位が生まれているのではなく、全体の工程が重層した流れから、生まれている。工程を分断して、分断したどこかに、競争優位を発現する価値創出があるので、そこに企業の力を集中すべき、と言う考え方は、活用が難しい。国家間に渡る競争優位では、多国籍化した日本企業は、すでに役割分担を各国の優位性として、競争戦略に組み込んでいる。

やるべきことと、やってはいけないことが「YES・NO」がはっきりして、かつ役割が分断されていれば、管理の仕組み作りもしやすいし、危機管理も実施しやすい。注力が必要なところと、必要としないところが明確になるからで

ある。米国流の企業で多く用いられる、非常時用対策案であるContingency Planも、バリューチェーン的な発想がなければ、立てられない。

日本の高品質低コストで多品種少量生産を可能とした仕組みは、米国の統計的品質管理を前提とする、標準化による大量生産に、結果として勝っている部分を多く観る。経営が、現場での「曖昧」行動を許しているがゆえに、高品質、低コスト、多品種、少量生産が可能であるとすれば、「曖昧」行動は、平準化戦略を超える戦略であるかもしれない。

小集団活動的であり、JIT的、KAIZEN的、カンバンの、重層構造では、何か想定外のことが起きると、全てを一旦止めなければ、対処のしようがない。トヨタのリコール問題でみたように、全てを一旦止めなければ、対処ができないのである。対処策が見つからなければ、経営は答えようがないという現実も、一方では突き付けられる。日本企業が持つ、独自の経営構造に、顧客への警告や提示が遅れてしまう要因が、内在している。「後工程はお客様」と宣言し、一番優先度が高いはずであるのに、仕組みからは、お客様への警告や提示が遅れてしまう事も起こす。

しかし、経営環境として言えることは、小集団活動的であり、JIT的、KAIZEN的、カンバンの仕組みが、経営環境として、悪いとも言えないこともある。トヨタを納入顧客のメインとする部品供給会社が、地震により被災した時、トヨタを始め、トヨタの競合である会社の社員が、翌日には一斉に現地入りし、部品製造の再立ち上げに協力し、一週間で製造ラインを復活させた。

米国であれば、被災時はどうするかがContingency Plan に盛り込まれていなければ、経営は、費用発生を考え、顧客はどうあれ、工場閉鎖を選択する可能性が高い。部品納入業者という独立した経営をしている工場へ出向き、自社の内部と同じ感覚で、自工程の前工程として、仕入れ側が対処を支援することは、考えられない。

日本的な競争力の原点は、現場の協調と小さな作業の積み上げにより、成り立ってきた。多能な人材を育成するにあたって、色々な部署を経験させることで、集団力を発揮させることのできるマネジメント力を、独自に生み出してきた。日本企業は、バブル崩壊後のさまよえる20年間、日本的な取り組みがおかしいとして、グローバル標準とも言える、欧米的な「YES・NO」が明確に

なる能力主義を導入し、日本的な仕組みを放棄してきた。

欧米的な競争力の原点は、経営トップが引っ張る、ミッション、ビジョン、シナリオを、実行部隊が遂行してゆく仕組みに、大きく依存している。経営も実行部隊も、コミットメントする契約的行動が、能力主義をバックアップしている。日本的な仕組みが温存されているところへ、表面的な能力主義を強調しても、うまくいかない。

欧米的なアプローチや仕組みと、日本的なアプローチや仕組みとには、大きな隔たりがある。この隔たりを、直感的、効果的に結び付けてくれる可能性のあるマネジメント概念を、P・F・ドラッカーが、方法論として提供してくれている。全体最適と部分最適の矛盾を、マネジメントそのものを概念化することで埋めることが出来ることを、教えてくれている。P・F・ドラッカーのように、方法論を概念化し、概念から新しい仕組みを生み出すことは、日本的な「曖昧」によるアプローチとは、相性がいいのかもしれない。

「YES・NO」の世界観と、KAIZEN的世界観と、経営として、どちらの戦略や方法論が優位であるか、結論を出すことは難しい。日本の経営としては、グローバル標準である、「YES・NO」の世界観を併せ持って、柔軟に対応する必要があるであろう。

「曖昧」は、出発点になる現状を、混沌であると認識している。それゆえに区分や整理が、統計論的に必要となる。統計論的行動に限界が生まれると、初めて日本的品質管理や、品質管理と生産管理が融合したような、新しい仕組みが、有効性を発揮する。

4 さいごに

グローバル環境での多様性とは、平準化された環境を細分化したイメージがある。もともとの多様は、平準との対比にある概念である。多様は、平準化された社会環境の中では、格差を生む要因となり、偏差や偏向も生む。米国における、アフーマティブ・アクションなどは、強制的に多様な平準化社会を作ろうとする手段の典型であろう。

日本における多様性は、外部からは均質のように見える中に、多様が混在し

て混沌とし、調和している状態といえそうである。混沌から調和に至るプロセスが、「曖昧」と表現され、調和は「なじむ」、「なじまない」という観点からの、「YES・NO」の表現となっているようである。

言語表現の違いも、思考過程の違いとして、意識せずに表面化する。英語や中国語は、「私は」の後に「する」「しない」という動詞がくる。I willなのか、I askなのか、最初から意思をはっきりさせて、コミュニケーションができる。

日本語では、「私は」の後に、「何々を」という目的語が来て、最後に「するつもり」「したかった」「すべきとおもう」「してほしい」「したくない」と、相手の顔色を見ながら、意思なのか同意を求めているのか、一般論なのか肯定なのか否定なのかを、状況次第で変えられる。態度を「曖昧」にできる手段が、身についてしまっている。

米国に二週間ぐらい滞在して、日本に帰国すると、会話をしていて、「君は、今、何を言いたいのか」と、イライラすることがある。それも、一週間もすると、居心地の良い日本語表現にもどる。日本語表現は、先に結論ありきの様な、軋轢を生まない。「曖昧」がバランスを保っている。

日本人が考えていることは、一神教が勢力を持つ世界から見ると、「YES・NO」がはっきりせず理解しがたい、と言われても仕方がないのである。理解しがたい行動が、KAIZENやJITやカンバンという、現実的な優位性を生み出したことも事実である。

現在の日本は、失われた10年間を超え、さまよえる20年間となろうとしているが、いまだに閉塞感に満ちている。優位性のある思考から生まれた、日本独自のノウハウの輸出は、まだまだ優位性を保持できる選択肢ではある。しかし、国内における継続的ノウハウの蓄積がなされなければ、日本独自が生み出したノウハウの海外移転は、結果として海外を強くすることだけに終わってしまう。

現在の日本における若年層は、答えが与えられている〇×式教育で育っているため、ノウハウの継承が益々難しくなっている。全ての分野に空洞化を招く恐れがある。一方では、グローバル環境の標準を構成している、「YES・NO」の世界観からも、逃げ出すことは出来ない。敵を知り己を知る、という対比思考を養い、もう少し賢くなるしかない。

参考文献

- 「日本語の表と裏」 森本哲郎著 新潮文庫刊
「一神教の闇」 安田喜憲著 筑摩書房刊
「日本の曖昧力」 呉善花 PHP新書刊
「あいまいさを科学する」 米沢富美子著 岩波書店刊
「強いものは生き残れない」 吉村仁著 新潮選書刊
「世界と日本のまちがい」 松岡正剛著 春秋社刊
「連塾一方法日本一Ⅰ」 松岡正剛著 春秋社刊
「連塾一方法日本一Ⅱ」 松岡正剛著 春秋社刊
「逆立ち日本論」 養老孟司・内田樹著 新潮選書刊
「神は妄想である」 R・ドーキンス著 早川書房刊
「知識創造企業」 野中郁次郎・竹中弘高著 東洋経済新聞社刊
「複雑な世界、単純な法則（ネットワーク科学の最前線）」 M・ブキャナン著 草思社刊
「これからの「正義」の話をしよう」 M・サンデル著 早川書房刊
「GMの言い分」 W・ホルスタイン著 PHP研究所刊
「市場と感情の経済学」 R・セイラー著 ダイヤモンド社
「資本主義経済の幻想」 P・クルーグマン著 ダイヤモンド社
「ブルー・オーシャン戦略」 W・C・キム著 ランダムハウス講談社刊
「戦略サファリ」 H・ミンツバーグ著 東洋経済新報社刊
「「大野耐一」論（ものづくりの原点）」 HBR 2010年1月号 ダイヤモンドHBS刊
「戦略論の進化」 HBR 2001年5月号 ダイヤモンドHBS刊
「戦略経営論」 G・サローナー、他著 東洋経済新報社刊