



## 巻頭言

### 日本人の強さを再認識する

岡村 久和  
亜細亜大学

#### 縦の20人と横の20人

欧米諸国、アフリカやアジアでは古くから狩猟も稲作も行われている。一方で日本での稲作には大きな特長がある。農民の多くが土地を持たず、土地の所有者や占有者から使用権を得て農作物の生産に従事する小作制度は、古代ローマやスペイン支配下の南米など、似たものもあるが日本固有の制度と言える。日本人の美しい強さはここが原点であり、それを再認識していただきたいと考えここに紹介する。

狩猟組織では、森の中に弓と矢を持った狩人が進んでいく。彼らは矢を放ち獲物を捕らえる。その倒れた獲物を捕りに行く役割の者は犬たちと一目散に獲物に向かい、足が丈夫で力の強い者に渡され部落に運ばれる。部落に獲物が届くと、彼らを待ち受けていた男たちが、獲物の皮をはぎ小分けにする。肉は、各家庭に振り分けられ、待っていた主婦たちによりその名前を変え、獲物から食材となる。もし獲物を弓矢で仕留める狩人から家庭の主婦までを20人とすれば、この20人はそれぞれが役割を持ち、縦に並んでいる。これが狩猟民族の縦の20人なのである。

日本の稲作制度が違うのはその組織である。土地は地主等の一握りの人によって保有され、小作人の農民は、その依頼、あるいは命令で米を作っていた。つまり他人の土地で働く米作り専門職人なのである。田植えの時、稲刈りの時、近所が協力する姿を意味する言葉である。小作人は一つ一つの田んぼを一つの家庭で切り盛りしているが、例えば広大な広さの田植えを少ない家族で一気には行えない。一家4人では田植えを数日で終わらせることができない。5軒の近所が一つの家庭の田んぼに集まり20人横に並び一気に田植えをするのである。この様な協力を「結(ゆい)」と言う。横に並んで田植えをしている20名は完璧に同じ作業を同じスピードで同じ品質で行わなければならない。均一で美しい田植え結果の為だ。作業は隣と全く同じでなければいけない。お互いの作業や技術にも細かく気を使い、作業を高品質で終わらせるのだ。

#### 縦組織と横組織の意思決定

狩猟部族の縦の20名の先頭の狩人は、弓と矢については、エキスパートである。他人ではわからない微妙な矢じりの大きさ、弓のしなり、矢の軸の材質まで理解している。獲物を森から部落まで運ぶ係の者は、走る事、担ぐことのプロフェッショナルであり楽に部落に帰るルートも熟知している。同様に部落で肉を扱う者は、刃物や容器に知恵を持っている。家

庭の主婦は肉料理のプロである。

ここでこの縦の狩猟民族の意思決定を考えてみる。狩りの前日、長老や識者の意見を聞き狩場を決定する。つまりゴールの設定である。ゴールの設定は知恵者の指示で決定される。行動の前にゴールが明確に指示されるのだ。さて、あなたがこの部落に来た弓矢のセールスマンだとしよう。あなたの弓矢の価値を理解してくれる狩人だけが実際にその評価と購買意思決定を行える。もしあなたが家庭用包丁のセールスマンであれば、肉を調理する主婦たちに勝るターゲットは存在しない。このように縦の20人の狩猟民族組織では、それぞれがエキスパートであり、それぞれの技術やその為の購買意思決定は各専門家によって行われる。最初にゴールを設定する幹部にはさらに知恵を入れるコンサルタントも必要である。周辺環境やルート、組織のあり方をガイドする。

#### 横20人の意思決定と高品質な相互チェック

5つの田んぼ、小作人20名分の土地をすべて所有している土地所有者と小作人20名の意思決定は全く別の方法で行われる。田植え、稲刈りの時、小作人20人は完璧に同じ作業を行うのである。隣と寸分違わない作業を心がけお互いに道具や作業の品質を徹底的に相互チェックし進めるのだ。一方で庄屋や地主は道具や作業の事はわからないが、全体管理や小作人のバランスなどのマネジメントの重要な役割を持つ。

もしあなたが田植え用の長靴や開墾用の鍬のセールスマンだったとしよう。ターゲットは小作人に見えるかもしれない。道具や技術について誰にも負けないエキスパートであり知識も深く、選択眼力も強いからだ。しかし、一人の作業者は一人で商品を買えない。どんなに良い道具でも他の人と違う道具は、品質不ぞろいや出来上がりリムラを起こすからだ。隣の人と全く同じでないと作業ができないのである。道具を選ぶ力はあるが、田んぼの持ち主では無いため、購買作業はできないのである。

他方、土地の所有者は小作人と違い、資金力、小作人の調整、道具への予算配分に強く、決断権限もある。自分では農作業を行わない為、作業や道具の知識が無く、選択力も弱いのである。そう考えると、横の組織の意思決定はどう行われるのだろうか。横の組織では、土地の所有者は最終的な購買行為の意思決定を行う事ができる。小作人は購買品の品定めをし全員で合意する。ただ購買行為はできず購買品の評価のみができる。横並びで高品質の同じ作業をする為、1つの道具を買う事に全

員が同意しなければならないのである。つまり地主である組織の長は最終決定権を持ち、担当者である小作人全員の意見が一致した時初めて購買品の選択意思決定が行われるのである。

#### 縦横組織への営業活動

この組織モデルは言うまでも無く、欧米の企業体と日本の企業体である。欧米型企業への営業活動では、それぞれのエキスパートに商品の説明を行い焦点を定めた営業活動が重要となる。担当が選んだ商品については他の者に口をはさむ余地が無いが、反面その判断の完成度に問題が起きる可能性もある。一方で横社会、日本型小作人組織への営業活動には地道な努力が求められる。すべての担当者がその商品を理解し全員一致でやっと商品を土地の所有者に提案する必要がある。日本企業の意思決定に時間がかかる理由だ。ただ、一度商品を使い始めれば他社への変更は考えにくい。

#### 縦の技術集団と横の技術集団

縦の技術集団が新製品やシステムを開発する際には、まず商品のゴール、すなわちコンセプトの決定が何よりも優先される。それが明確になれば技術者の役割が明確になるからである。技術者は自分の担当部位を少人数で開発していく。技術が縦に連鎖して一つの機能を果たす商品が開発される。このモデルの開発組織ではそれぞれのエキスパートが深く研究開発を行っていく為、各機能が尖った開発が行われ、他社に圧倒的優位な商品が世に出ていく。奇抜なデザイン、異常な高馬力、全く新しい機構などである。一方で、横組織での開発の特長は圧倒的な完成度である。昔の中学校男子のほとんどが学生服だった頃、外からは全く同じに見える学生服の一つ一つの生地や襟の高さ、色など細かい相違点が本当に明確に見えていた。これは横に並んで全く同じ作業をする小作人型作業と同じなのである。この技術開発組織では、細かい違いに全員が厳しく目を向け、些細な不具合も容易に発見され、細かい使い勝手や、小さな工夫での商品価値向上も行われるのだ。

こうして生まれた高品質な日本商品は大変多い。少ない種類の商品をチームで開発した日本の商品である。戦後のトランジスタラジオから始まり、ソニーウォークマン、二輪車の経済性を極限まで上げたホンダのスーパーカブにも特定の発明者はいない。チームによる品質のあくなき向上、ほんの小さな違いをみんなで真剣に考える姿勢は、ハイブリッド車、炊飯器や電子レンジなどの白物家電、携帯電話の中にも大量に使われ巨大なマーケットシェアを取っている積層コンデンサー、超小型モーターなどの電子部品も発明者が特定されない高品質な日本の商品開発の成功事例である。日本の製鉄業は鉄を作ると言う同じ作業をし、高品質な自動車用鋼板が生まれた。日本の自動車には、アメリカ車の派手な要素は無く一つの車種が目立つことも少ないが現在そのマーケットシェアは途轍も無く大きい。商社でも同じである。彼らはチームとなって商品企画から輸出輸入に関する「チームでの業務」の完成度を徹底的に高める事で価値を見出させているのである。貿易会社は他国にも存在するが日本の商社ほど広く連携する業務は請け負わない。これもその価値が世界中に認められビジネス社会で確固たる位置を占めているのだ。

#### 日本人の強さをもう一度認識する

縦の狩猟民族部落では狩人が病気になるれば組織は機能しなくなってしまう。森から部落に獲物を届ける者が怪我をすれば、部落全体のシステムが機能しなくなる。一方で、横に並んで一斉に田植えをしている小作農の一人や二人が病気でも、全体に大きな影響は出ない。代わりの助っ人でも作業実施が可能なのである。横の組織は本当に壊れにくく強いのである。日本人は物事を決めない、決める時間がかかる、他人の行動を気にしすぎる、日本人を揶揄する言葉をよく耳にする。海外企業が横組織に農工器具を売る苦労はわかるが、日本企業はこれで良いのである。この点に自信を持つべきなのである。商品開発、製品機能の安定性、高い完成度、自浄作用、内部コンプライアンスの徹底は日本の大きな強みなのだ。

#### 日本企業組織の危機とスマートシティ

このように日本型横社会は強く、誠実で、商品は高品質で素晴らしい。もっと日本人や企業がこの良さを認識すべきと感じる。日本には日立や三菱など重電から弱電部品まで広く抑える日本の典型的なビジネスモデルがある。しかし、今のビジネスモデルが大きな危機を迎えている。

私の専門分野であるスマートシティビジネスは現在世界で800兆円を超えた巨大産業に成長した。しかし、画像認識装置を街に配置しても、カメラ本体価格よりそれを据え付ける柱や土台、基礎工事、設備関連商品の費用の方が圧倒的に大きく、結局土木や建設がその売り上げのほとんどを占める。もし、これが戦後の日本であれば、「全社一丸となって」都市開発に戦いに行ったであろう。しかし、今の日本企業の多くは組織をアメリカ型に機能別縦細分し全体連携での案件受注がしにくくなっている。スマートシティではビジネスサイズが数百億円になることも珍しくない。ショッピングモールを中心に新しい街を作るには、不動産から電気、水道、セキュリティ、商業店舗、もちろん土木、建設とアリとあらゆる業種の連合体が必要になる。しかし機能別組織では開発以前に提案すらできない。

一方でヨーロッパ<sup>6</sup> 各国、中国本土国営企業は、自社グループのみならず他社、関連会社まで巻き込んだ戦後の日本型企業型コンソーシアムを作ってスマートシティ市場に参入している。ハイテクソリューションをコングロマリット型で売る韓国企業も猛烈な勢いで市場を席捲している。そこで日本のお家芸である横型「結」社会の復活と、戦後の強い日本の組織文化の再考が今急務であると、私は強く感じている。若い世代の企業人や学生の皆さんには、戦後の日本産業発展におけるその組織の強さを再度見直し、今でも十分に強い日本の組織に強い自信を持って戦ってほしいと強く願っている。欧米に見習う点が多い事も否定できないが、日本の一丸となって戦う姿勢と組織力にもう一度自信を持って欲しいと考えている。

#### 執筆者紹介

1955年生。早大商、日本IBMでスマートシティ事業を牽引。2016年から亜細亜大学 都市創造学部教授、兼国際交流委員長。2017年、世界で最もスマートシティに影響のある50名に選出される。神戸、川崎、横浜、北九州、米ニューオーリンズ市他支援多数。現在、複数の国内大型自治体でのスーパーシティ戦略立案支援や海外スマートシティも支援中。