

## ～ 昨日の風 明日の風 ～ 経営コンサルタント 独白録

[第143回] アナログとデジタルのバランス



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、㈱経営改善支援センター（福岡市、URL: <https://sien.co.jp/>）代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家として、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

ある朝、NHKのビジネスニュースがこんな報道をしました。

「先進国企業で、IT活用が7割近く進んでいる中で、日本においては4割程度しか進んでいない。その理由は、欧米においては、理数系出身の経営者が多いのに対して、日本では文化系経営者が多いからです」

という内容でした。なおかつ、日本企業の生産性が低い理由は、そうした最先端技術を使い切れていないことが原因だとニュースが伝えていました。朝からずいぶん乱暴な話だなと思い、思わず苦笑してしまいました。

### 日本文化の特質

IT人材の不足や設備投資負担などにより企業のIT促進が進まないという背景はあります。学校教育の現場でも企業が望むようなスキルを育てていないという現実もあります。しかし大きな壁は日本文化とデジタル社会との相性の悪さも一つの原因です。

コンピュータは曖昧を許しません。どんなに優れたシステムであっても入力ミスや曖昧な命令では期待する結果をもたらしません。それに対して日本の文化や風土では「以心伝心」「忖度」などという特質を持っています。つまりは言葉や表情、雰囲気などから相手の意図や感情を察します。例えば「水！」とただただ「水がほしいのだな」ということが伝わります。こうしたコミュニケーション能力は日本人独特のものです。こうした姿は西欧人からすると「あいまいさ」と映り度々指摘されることでもあります。

### 一人称とオノマトペ

もう一つ日本文化の特徴は、世界で学ぶ上で最も難しいと言われる日本語の存在です。

漢字、ひらがな、カタカナという表記の複雑さだけではなく主語なしで進む日常会話。自分・私・僕、俺、俺（わし）、小職…など、その場の雰囲気や環境や自分の立場によって無意識のうちに使い分けられる一人称の表現。また尊敬語・謙譲語という相手の関係性で使い分ける動作表現。極めつけは外国語では絶対に伝わらないオノマト

ペの存在。オノマトペとは外界の音や動物の鳴き声、人の感情や状態などを、言葉で模倣して表現するもので、雨が「ザーザー」「シトシト」「ポツポツ」降る。感情表現としては「ワクワク」「キラキラ」「イライラ」「ドキドキ」など日本人ならば自然と情景が浮かぶ言葉です。

こうしたものは直接的な人間のコミュニケーション維持のために必要なものですが、この複雑さとその言葉が意味するその場の空気感などはコンピュータは得意ではありません。

### デジタルの魅力と見極め

例えば認識能力や繰り返し作業などはデジタルが圧倒的に優れています。自動運転AIシステムの交通標識の認知能力は98%を超え人間のそれをはるかに凌駕しています。ビッグデータの解析や様々なシミュレーションもAIの活用なしでは成り立ちません。溢れかえる膨大な情報と国境を超えた現実と我々は日々向き合っています。そうしたリアルを認識した時に早急な「DX化」は避けては通れません。

同時に組織運営における真の意味のコミュニケーションにも目を配る必要もあります。何もかにもデジタル化を進めるプロセスにおいて失われるものも少なくないのです。退職願をLINE一本で済ませる世代が実際に登場しています。始末書の提出をChatGPTで済ませ仲間内でそれを自慢する人間もいます。組織の中でアナログとデジタルのバランスをどのように取るかは大切なことです。

### 新しい組織運営

人手不足、売上不足、生産性向上、品質向上、CS（顧客満足）・ES（従業員満足）と企業組織が抱える課題は少なくありません。日本だけではなく世界中で格差や分断が始まっています。過去の積み重ねだけではこれからの未来は切り開けません。経営者や経営幹部に求められる能力や教養もまた新しいステージを迎えています。

様々な情報に惑わされることなく、自社の業種・業態・事業規模、そして地域特性に応じた経営判断を強く求めたいと思います。