

失われた30年—コミュニケーションの課題 ロジカルシンキングが根付かない理由

大島 慎子 Dr. Ivonne Ziegler

¹正会員 (国) 筑波技術大学監事 (〒305-8520 茨城県つくば市天久保4-3-15)
E-mail:chikako.oshima@nifty.com

Frankfurt University of Applied Science, Nibelungenplatz 160318 Frankfurt am Main

失われた30年といわれるが、日本が敗戦から復興し経済大国になったのは国民の資質と努力の結果である。一方、同じ敗戦国のドイツは経済大国であると同時に労働環境や社会環境は日本より優れている。労働時間も少なく、休暇は保証、高等教育が無償、食料自給率は高く、隣国と第二次大戦の共通理解をもつために協働で教科書を作成するなど、外交面でも成功している。一方日本は、ドイツでは70年代に既に完成していたワークライフバランスに今頃取り組んでいる。ドイツは合理性、効率性を重んじるといわれるが、これだけが現在の差異の原因ではない。この違いは日本の特異な文化に起因する。検証し、解決策として、初等教育からのコミュニケーション教育の改善、パブリックリレーション教育の導入を提言する中間発表である。

キーワード：以心伝心 倫理観 ホスピタリティ パブリックリレーション教育 異文化理解

1.はじめに

筆者はドイツの航空会社に30年近く勤務し、広報担当者として日独のコミュニケーションの違いを体験した。同じ敗戦国であり、両国とも世界の経済大国に成長しながら、労働環境と社会環境は、ドイツが進んでいる現状が長年の疑問である。第二次大戦後、ドイツは東西に分割され、その後社会主義国と民主主義国が統合し、日本よりも過酷な状況であった筈である。ドイツにも米軍が駐留したことは日本と同じであるが米国と対等の印象である。

私が就職した70年代から、ドイツはすでに同一労働同一賃金、休暇は法律で保証、産休育休も整備され、フルタイムとパート労働の違いは労働時間だけであった。役職者もパート勤務可能、社会環境としては教育費が大学まで無償、高速道路は無料、食料自給率は高い、エネルギー自給率もロシアのウクライナ侵攻が無ければ高い比率であった。そして、隣国フランスとは戦争の共通理解をもつために、協働で教科書を作成している。つまり、日本が手を付けられない分野も整備されている。

ドイツにおいては、航空会社は福利厚生の一環で配偶者に割引航空券を提供するが、「配偶者」の規程は、70年代は入籍している男女、80年代は入籍していなくても同居している男女、90年代以降は、同居している同性を認めていた。1994年に同性愛者差別は法で禁じられたのである。日本は今頃、ワークライフバランスや働き方改革を提唱しておりLGBTも議論ばかりである。これも失われた30の側面である。

上記に関しは、日本の政府や官僚は十分な知識があったが、海外の事例を日本には導入できない文化の障壁があったと考えられる。文化には言語の問題、生活習慣、教育等、様々な側面があるが、この発表では海外の研究者の参加のもとに、コミュニケーションと教育の課題にしぼり、国際化への提言を行うものである。

2. 研究調査方法

日本独特の文化といわれ、ハイコンテクスト文化の特徴でもある以心伝心、忖度が要因であるが、ローコンテクスト文化の代表と言われるドイツの教育を検証する。また、企業の報道資料、新聞記事、SNS、先行研究からテーマを設定し、研究者の議論と調査の結果を報告する。

課題としては、

- ① 日本社会における意思決定プロセスと欧米社会の違い
- ② 幼児から自主的な発言を促し、大学ではスピーチ、ディベートを必修授業とするアメリカコミュニケーション教育
- ③ ローコンテクストの代表と言われるドイツ語圏のコミュニケーション教育と意思決定。
- ④ 欧州におけるエラスムス計画による高等教育の変貌
- ⑤ 80年代からみられる日本社会の世代間コミュニケーションギャップとSNS投稿に見られる倫理観の欠如

⑥ 外国人居住者への日本語教育から学ぶ多文化共生の課題

以上の視点から知見を集めるが、今回の中間発表では、筆者のドイツ企業での経験、2022年9月と2023年5月に渡独してフランクフルト大学での会議と、海外の研究者との議論の結果を報告の中心とする。

3. 意思決定プロセスの問題

意思決定プロセスは、国家レベル、警察等の機関や企業の属す業界で異なるが、一般的に日本の意思決定プロセスは時間がかかると言われる。一方、欧米企業は強い権限を持つリーダーがトップダウンで決めることに対して部下が問答無用で従うので意思決定が早い。日本企業の場合は、リーダーに権限がなく、取締役会や経営陣経験者など周囲の意見にすり合わせるため意思決定が遅くなっている。窪田順生によれば、日本の意思決定に時間を要するのは、「派閥争いの激しさ」に要因があり、民主的なプロセスとは何ら関係がない。社内の主導権争いや勢力拡大という、いわゆる「社内政治」にのめり込んでいるような企業が、日本社会に極端に多いからではないのかとしている。プレジデントウーマンが2020年10月に働く女性読者1000人を対象にアンケートをとったところ、63.5%が、出世する人たちの共通点は、「社内政治」が関係したと思うと回答した人が85.7%に及んでいる。総合人材サービス会社アデコが、20～60代の働く人を対象に人事評価制度に関してアンケートを実施したところ、62.3%が不満をもち、満足しているのは37.7%である。この理由は人事制度に透明性・公平性のある民主的プロセスではないからである。日本のサラリーマンは他に

に比べて「現状維持志向」が強いという特色がある。それは、自分が「組織内で会社員であり続ける」ことを目標としているからだ。他国とは異質な「終身雇用」という独特の労働文化により「会社員生活＝人生」という構図が定着しており、社内政治で勝ち抜くことは、人生の勝者になることと同じであり、安定した老後にもつながる道である。加えて、同族

参考文献

- [1]. 田中洋子(2011)「ドイツにおける時間政策の展開」『労働政策研究』
- [2] 『ドイツ外交：世界中のLGBTIの権利を守るための新政策』（2021）
<https://www.hrw.org/ja/news/2021/03/31/378383>
2022年6月30日閲覧
- [3] 大島慎子（2022）「なぜ日本社会では女性が輝けないのか」文芸社
- [4] 小野雅裕(2015)「アメリカの大学教育の何を参考にすべきか？」『計測と制御 第54巻 第3号』
- [5] Statistisches Jahrbuch 1997 die Bundesrepublik Deutschland, 1997
- [6] OECD stat, Average annual hours actually worked per worker（2015年10月）

経営がある。国税庁の会社標本調査（2021年度）によれば、日本で活動中の会社の96%は同族企業で255万社にのぼる。資本金1億円超えの企業でも約半数は同族経営であり、中小企業でも9割を越えている。これは教育機関も同じであり日本に約800存在する高等教育機関（大学）で私立大学は約600校、そして4割が同族経営と報告されている。そして人口減少が言われる中、稼業を絶やささないために経営を続ける現象がある。

一方、ドイツ企業の意思決定は、長年企業の役員会と従業員の共同決定制度であり、最高意思決定機関である監査役会には、労働組合の役員が参加している。また労働組合の他に労働側に従業員代表委員会（事業所経営評議会）が参加しており、これにより監査役会が経営に関して“プロフェッショナル”である、つまりマーケットや技術動向、業界の動向や経営戦略に関して優れた知見を有しており、株主によって選任された他の産業分野出身の監査役よりも優れた判断を示す事例があると評価されている。ドイツ企業では一般社員も個人の責任範囲と業務が明確であり、実績によっては経営に参画可能という事実がモチベーションになっている。一方、アメリカからはドイツ企業の監査役会の人的構成は、決定プロセスの遅延の原因となると批判されており、これは更にヒヤリングで解明したい。

4. おわりに

DX社会において、氾濫するSNS利用の表現で、投稿者の目的は様々である。上意下達で発言しない習慣の庶民が、突然自由な発言が可能になったためか、異論をとる人と、誹謗中傷することの区別がつかない人が多い現状がある。これは欧米のように初等教育から意見を発言する時のルールを学ばないことに原因がある。倫理観は教育によって育まれるものであり、人権を尊重する、自分で考える教育が多文化社会には必要である。このテーマに関しては今後、事例をあげて議論を重ねたい

EXAMINING JAPAN'S LOST 30 YEARS -COMMUNICAION CHALLENGES

The Reason Japanese do not accept Logical thinking

Chikako OSHIMA. Dr. Ivonne Ziegler

It is worth praising that both Japan and Germany became the world's economic leaders after post war recovery. However, overall working environment as well as social climate are much more fulfilled in Germany. German employees appreciate the less working hours, institutionalized annual leave and social befits but Japan has just started work style reform which was established in Germany already in 70s.

I identified the problems based on my work experience in German company and Japanese University, with Overseas researchers and plan to continue discussion until 2024.

In this presentation materials I try to examine the reasons beside difference of mentalities of both nations and will propose improvement of education system by applying public relations theory.