



ソフトウェア研究開発と 国民性

ソフトウェアを仕上げ、企業のソリューションとして仕上げ、顧客の満足がいくように納めるのは大変な仕事である。私もそのような仕事にこの数年携わっているが、それはやりがいがある仕事であるとともに苦労は尽きない。私の場合にはソフトの根幹を米国で作りその客先への導入、最終製品への仕上げなどを日本でやっている都合上、日本でのソフトウェア技術者と米国在住のソフトウェア技術者の両方にかかわらざるを得ない。ミニ多国籍ベンチャーである。日米のソフトウェア技術者の考え方、行動様式の違いは大きな興味である。私の以前所属したIBMのワトソン研究所での研究開発にはアメリカ人を含め多国籍の研究者、開発プログラマー、テストなどがかかわっており、その国籍はアメリカ人、フランス人、インド人、イラン人、ドイツ人、韓国人、中国人、イスラエル人、カナダ人、東欧人、ロシア人、ユダヤ人、アラブ人、日本人などに渡りさまざまであった。私の現在のベンチャーにおいてもアメリカ人、インド人、イラン人、中国人、カナダ人、東欧人、日本人など多国籍に渡っており、それが2カ所（東京、ニューヨーク）に分かれて先進ネットワークソフトウェアの研究・開発・QA・カスタマーサポートなどを行っている。

そもそも日本を含めどの国の文化と土壌がソフトウェアの研究開発やサービスに適しているのか？ その適性は？ 最適は組織は？ 先進的なソフトウェアを作りそれを製品として仕上げるにはどのような役割分担がいいのか？ ソフトウェアの保守には？ ソフトウェアのビジネスにはさまざまな側面があり、そのための配置と役割分担を最適化することは重要な課題であり、私自身の課題でもある。従業員の国籍や文化的背景に基づいた組織構成や役割分担を考えるのはハラスメントなどにもつながり、すべきことではないと考えるが、国籍や文化的背景によって行動様式、考え方に違いがあることを理解し、心の準備をするのも必要なのではないだろうか？

G. Hofstede 博士（オランダ、フローニンゲン大学）著の「Cultures and Organizations: Software of the Mind」がワーカーの国籍や文化的背景と行動様式、価値基準の関連に相関を見つけ、それに答えていると思われるので、その中から特にソフトウェアの研究・開発に関連すると思われる点を抜粋して紹介し、それからソフトウェアの研究・開発・QA・カスタマーサポートなどへの適性を考えてみたい。この本は日本語では「多文化世界」のタイトルで有斐閣から出版されている（岩井紀子、岩井八郎訳）のでぜひお読みになることをお勧めする。

Hofstede 博士によれば、人間の行動はその人間性、文化、パーソナリティーの重なりにより規定されるが、特に文化の差異による影響は大きく、それが異なる文化にある人たちの仕事に対する態度、考え方、行動に大きな影響を与える。また、会社などの組織作りもそこでの行動様式を無視することはできないとする。Hofstede 博士は全世界53カ国での調査を踏まえ、5つの指標を定義し、その指標と企業活動における企業文化、企業の組織化などについて議論している。彼の紹介する5つの指標のうち特に「権力の格差への人々の許容度」、「集団主義的か個人主義的か」、「不確実性への人々の許容度」は今の議論に関連が深い。この53カ国にわたる調査はIBMの各国社員を対象に行われたものなので、我々の関心のあるソフトウェアの研究・開発に非常に適切なサンプルで行われた調査といえる。

我々が過ごしている環境は先進的なソフトウェアの研究開発・サービスで、そこでは専門的技術を駆使した革新的な技術展開、事業展開が続けられている。市場は短期的に変わり、競争が激しく、予測のつかない市場であるといえる。独占的、原料集約的、伝統的、閉鎖的、官僚的（結果志向でなくて過程志向である）などは我々の関係するソフトウェア、ベンチャーなどと最も遠い概念といえる。

◆権力の格差への人々の許容度

Hofstede 博士によれば人々の間に権力の格差への許容度が低い場合—イスラエル、アメリカ、カナダ、西欧諸国など—は結果的にその社会や組織は専門的知識、能力

コラボ・テクノロジー（株）

藤崎 哲之助 fujisaki@collabotec.com



を重要視する社会となり、地位、権力などは流動的なものとなり、「結果志向」となる。したがって、研究開発・サービスなどの業務とはなじみやすい。逆に、インド、アラブ諸国、東洋諸国などでは人々の間に権力の格差への許容度が高く、社会として流動性が低くなり、官僚的で、過程志向で、社会変化に抵抗する姿勢が強くなり、結果として研究開発・サービスなど、ベンチャーなどにはなじみにくく、管理、事務などの業務がなじみやすい。日本は韓国、イラン、フランス、中国などとともにこの指標では中庸に属する。

◆不確実性への許容度

特に先進的ソフトウェアのベンチャーは開放的な雰囲気や自由な発想に基づきアイデアを培う必要があるが、それには「不確実性への許容度」が関係する。Hofstede 博士によれば、「不確実性を許容する／しない」とは次のような行動様式に反映する。

- ①奇抜なアイデアや革新に対して寛容である／抵抗がある
- ②教える立場の人が分からないというのかまわない／教える立場の人は何についても答えられるべき
- ③リスクをリターンと組み合わせる／リスクは受け入れられない
- ④必要とときのみ一所懸命に働く／一所懸命に働こうとする内面的な衝動がある

日本は主要国の中では最も不確実性を受け入れられない傾向が強い。日本に続いて東欧、韓国などで不確実性を忌諱する傾向が強い。逆にシンガポール、香港、インド、米国、カナダ、西欧などの人々は不確実性を受け入れる傾向が強い。①と③は新しい奇抜なアイデアに基づき、物になるかならないか分からないリスクを受け入れながら行う先進的研究、ベンチャーなどには必要な土壌であろう。この点から日本ではベンチャーは育ちにくく、日本発の壮大な先進ソフトの新しいアイデアを期待するのは難しいのだろうか？ 一方、製品を顧客に納め、サービスを行う客相手の場面では奇抜なアイデア、リスクは避けるべきのものである。また客の問合せに対して「分かりません。知りません」と答えることはできず、さらには無駄と知りながらも無心に一所懸命働き続けるという態度は努力を示すものとして顧客が求める場面は多い。その点で日本人は製品の企業への適用、サービス、顧客環境への適応化などに最適な人種のようなのである。

◆集団主義的か個人主義的か

「集団的な考え方をするか、個人的な考え方をするか」の指標も各国の文化基盤で大きく異なる。アメリカは

53 カ国中で一番個人主義的傾向が高く、カナダ、西欧諸国でもそれに引き続いて高い。一方東南アジア、韓国、シンガポール、東欧などでは人々は集団的な考え方をする。日本はアラブ諸国などと並んで中庸に位置している。「個人的／集団的な考え方をする」は次のような行動様式に結びつく。

- ①集団の利益よりも個人の利益が優先される／個人の利益よりも集団の利益が優先される
- ②「私」という視点からものを考える／「我々」という視点からものを考える
- ③自分の立場を貫き通す人が誠実な人である／対立は避ける
- ④学習の目的は学習の仕方を学ぶこと／学習の目的は具体的な解法を学ぶこと

①と②はソフトウェア作成・普及のプロセスにおける役割分担に大きな意味を持っている。筆者の私見ではあるが、新鮮な奇抜なアイデアが必要なソフトウェア作成の上流工程には個人プレーが必須。一方、製品化、客への展開などの下流工程では個人プレーは悪。チームプレーが必須。この点からはアメリカ、カナダなどは基礎研究などには向くが、特別な努力をしない限りチームプレーが必要なものには適してはいない。TQC などの組織的変革が制度として確立される以前の米国の製造業の問題はこのことを裏付けているのだろう。

さらに、ソフトウェア作成の上流工程ではさまざまなアイデア、実現方式などを関係者でぶつけ合う活発な議論が行われなければいいソフトウェアは得られない。一方、客先の現場で客に議論を吹っかけてもろくなことにはならないであろう。③によればアメリカ、カナダ、西欧諸国の人々は活発な議論の必要な場面、一方東南アジア、韓国、シンガポール、東欧などの人々は客に従順さが求められる場面に適性があるとされる。

④も、新しいアイデアの創出に影響があると思われる。手法を学んだ人たちは結果だけを学んだ人たちより良いも悪いも含めてより効果的にワイルドなアイデアの創出に貢献できるのではないだろうか？ 子供たちの教育が日本での創造性の創出に必要といわれている議論を思いだす。

今後ますますソフトウェアの研究開発もグローバル化すると思われるが、こんな観点から周りを見回してみるのも有効ではなかろうか？

(平成 15 年 5 月 19 日受付)