

パート 2

Paragraph 3-5

Reactive behavior is another response to change we observed during our research. These people were automatically against any change. Their attitude was cynical and/or dismal. Their behavior was tired and careless. "We've tried this before", is a common negative reaction. These people often say nothing in meetings. But outside, over coffee, or in the evening over a beer, they will talk about how they disagree with how things are going. Our results showed that reactive people often act as "soft saboteurs". They are against change, but do not speak up. We found in our research that approximately five to fifteen percent of people in a given organization fit into the Reactive category.

The third category is Inactive. We found that seventy to ninety percent of the workforce fits into the "wait and see" category. So, you've got a large amount of people who are waiting to see what happens before they make any decision. They often think, "Maybe this too shall pass", or "I won't have to change", or "I won't have to do anything".

Given those percentages, we asked people how they would bring about change in their organization. Who would they spend their time with, as a leader, as a manager? What type of person are you going to spend your time and money on? Someone who is Proactive, Reactive or Inactive? What we found is that when changes happened, the dollars and resources were spent on a Proactive person. They are the so-called "thought leaders" in the organization. There is only so much time and so much energy to be spent. Therefore, the time and money need to be invested in the thought leaders. These are the people who can influence the rest of your organization.

【パラグラフ 3】

1) **Reactive behavior** is another response to change we observed during our research. These people were 2) **automatically** against any change. 3) **Their attitude was cynical and/or dismal. Their behavior was tired and careless.** 4) **"We've tried this before", is a common negative reaction.** These people often say nothing in meetings. But outside, over coffee, or in the evening over a beer, 5) **they will talk about how they disagree with how things are going.** Our results showed that reactive people often act as 6) **"soft saboteurs"**. They are against change, but do not speak up. We found in our research that approximately five to fifteen percent of people in a given organization fit into the Reactive category.

エダヒロ訳

調査で出てきたもうひとつの変革に対する反応は、「反発する」というものです。どんなものでも「変化」と聞いただけで、「反対！」と思う人たちがいるのです。フンと鼻先で笑ったり、ゆううつそうな顔をしたり、「うんざりだよ」「どうでもいいじゃない」という言動を見せます。よくある消極的な反応は、「そんなことはとっくにやってみたことがあるんですけどね」というものです。この手の人たちは、会議の席上では何も言わずに黙っていることが多いのですが、外ではコーヒを片手に、夜ならビールを片手に、「今回のやり方は実にけしからん！」などと言っているのです。われわれの調査では、このタイプの人たちには、「やんわりと足を引っ張る行動」が多いことがわかりました。変革に反対なのですが、声には出さないのです。調査では、ひとつの組織内で、おおよそ5%から15%の人々がこのタイプであることがわかりました。

1) **Reactive behavior** is another response to change we observed during our research.

reactive をどう訳すか？ 辞書などから「後向きな／反動的／受動的／後手打ち／反抗的」などが候補として出てくるが、次の文でこのタイプの説明があるので、それを読んでから訳語を選ぶべき。「変革と聞いただけで反対」というのだから、ここでは「反発」を使おう。

この文全体もいろいろな訳し方ができるが、何人かの例を比べてみよう。

- ・調査によって明らかになったもうひとつの反応は、「反発型」というタイプです。
- ・調査から判明した「変化への対応」に対する2つ目のグループは「反発型」です。
- ・この調査で注目したもうひとつの反応は、「反発型」というタイプです。
- ・この調査で見られたもうひとつのタイプは、変化に対する「反発型」です。
- ・次に、「反発的な態度」というのも、改革に対する反応としてこの調査で目に付いたパターンのひとつです。
- ・別のタイプの反応として、反発的行動があることも調査でわかりました。
- ・それから、変革に対して反発的な行動をとるタイプも見受けられました。
- ・反発的な態度というのが、調査中に観察した変化に対するもうひとつの反応のパターンでした。
- ・「反発的な行動」というのは、この調査で気付いたもうひとつ別の反応です。
- ・第2に反発するタイプがあります。
- ・調査で目に付いた変化に対する別の反応タイプとして、反発的行動が挙げられます。
- ・反発的な行動は調査で観察されたもうひとつの変革に対しての反応の仕方でした。

ひとつずつ、受ける感じが違うはず。自分にはどれがしっくりくるか？ しっくりこないのはどこがこないのか？ ひとつずつ確かめることが、「腑」の力を鍛え、訳出のバリエーションを豊富にし、そのなかから選ぶ選球眼？を強めることにつながる。

2) These people were **automatically** against any change.

この **automatically** をどう訳出するかが、腕の見せ所だ。ちなみに、翻訳にはこういう腕の見せ所が各所にある。こういう重要ポイントをきちんとものにできている翻訳は読みやすく、印象もはつきり残る。やっているうちに、「お、ここは重要ポイントだ！」ということがわかるようになってくる。

辞書通りでいくと「自動的に」「反射的に」だが、このニュアンスをどう伝えるか。「変革と聞いただけで」「どんな変革にも、たちどころに難色を示す」「変化がどのようなものであれ、まず反対する」「ど

んな変化に対してもきまって反発する」「判を押したようにあらゆる改革に抵抗する」「どんな変革に対しても、とにかく反対」など。ここでは、その「反発屋らしさ」を伝えるために、「聞いただけで、『反対!』」としてみよう。これも、「」をくふうして使う例。もちろん使わなくてもいい。「」も使いすぎると逆効果なので、そのあたりは、最後に全体を調整するとき、気をつけてチェックすること。

3) **Their attitude was cynical and/or dismal. Their behavior was tired and careless.**

こういう形容詞が並んでいるときは、本当にたくさんの組み合わせがあるので、時間を掛けてベストの組み合わせを選ぶこと。食べ物に食べ合わせがあるように(?)、形容詞も組み合わせ方で効果が倍増したり、半減したりするのだ。面白いものである。見分けるポイントは、「すらすらと読めるか」「イメージが明瞭に浮かび上がってくるか」「よく使う表現か」(あまり使わない表現はよほど意識的に選ばないかぎり、使わない方がよい)など。

それから、A and/or B だが、正確には「A かつ B、または A または B」「A か B、あるいはその両方」ということだが、よほどその区別が重要な場合をのぞいては、あまり訳出で強調しなくてもいい場合が多い。日本語で、たとえば、「A だったり、B だったり」というと、「かつ」も「または」も両方入っているような感じになる。

4) **"We've tried this before", is a common negative reaction.**

common は「よくある」でもいいし、「決まり文句」と決めてもいい。We've tried this before は、ああ、こういうこと言う人いるよなー、と状況(または具体的な人?)が思い浮かぶだろう。そこで、「日本語のセリフで、その人はなんて言うか?」と考えてみればいい。そうしたら「そんなこと」「とくに」「けどね」なんて皮肉っぽいセリフが浮かんでくるかもしれない。(原文だけ見ていても、「とくに」なんて絶対に出てこない)。

5) **These people often say nothing in meetings. But outside, over coffee, or in the evening over a beer, they will talk about how they disagree with how things are going.**

how they disagree with how things are going.の訳出が鍵。この反発型の「らしさ」を出すにはどうしたらいいか? 「いかに自分たちが現状に不満を持っているのか」「自分はどれほど、今のやり方が気に食わないのか」「現状にどれほど賛成できないか」を話すということ。「現状に対してあれやこれや異論を唱える」「ことの成り行きに不満を漏らす」とも言える。その不満や気に食わないようすをもっとビビッドに伝えたければ、具体的なセリフにしてしまう手がある。「原文になくても効果的な場合は、会話体をうまく活用する」という学習ポイントである。

ではここで、どういうセリフにするか? 自分がこういうタイプの人間だったら? と考えてもいいし、そういうタイプの知り合いがいれば「あの人はなんて言うかな?」と想像すればなおいっそう現実味のあるセリフになるだろう。会議ではダンマリを決め込んでおいて、居酒屋でうっぷんをはらしているような雰囲気が伝わればベスト。「このやり方は実に怪しからん!」「まったく気に入らないんだよな、今のやり方は!」などはどう?

ついでに、文法のポイントとして、この they will talk about の will は、反復行為とか習慣を表すものなので、いつもそうなんだから、という感じさえ漂ってくるのだ。

6) Our results showed that reactive people often act as **"soft saboteurs"**.

こういう“ ”付きの表現は、著者が印象づけるために選んだ、または作った言葉であることが多く、それなりに訳す必要がある。ただし、原文のニュアンスと違っては困るし、わかりにくい日本語でも困るので、悩みどころ。

ここでは、正面切っては反対しないけど、陰で文句を垂れ、積極的に行動しないことで行動しようとする人のじゃまをするような感じが出ればいい。soft は「穏健な」「静かなる」「穏やかな」なども考えられるが、それぞれどういうニュアンスを伝えるかに神経をとがらせること。たとえば、だいたいの場合、「穏やかな」というのはよいイメージを伝えるだろう。それでいいのかな？ とチェックをかけること。

saboteurs は「破壊工作員」だが、これはかなりイメージの強い言葉で、辞書からそのままきました～、というぎこちなさがあるなあ。人を表す単語なので「抵抗分子」などでもいいけど、そのままで使いにくければ、そういう人の行動として訳しても OK。「妨害行動」「抵抗」など。ここでは、soft を「やんわりと」とネガティブなニュアンスも伝えられる副詞にして、「足を引っ張る行動」としてみよう。「妨害行動」「抵抗」というほど積極的じゃないけど、行動しないことでじゃまする、というニュアンスが出るかな？

【パラグラフ 4】

The third category is 1) **Inactive**. We found that seventy to ninety percent of 2) **the workforce fits into the "wait and see" category**. 3) **So, you've got a large amount of people who are waiting to see what happens before they make any decision**. They often think, 4) **"Maybe this too shall pass", or "I won't have to change", or "I won't have to do anything"**.

エダヒロ訳

3番目は、「動かない」タイプです。社員の 70%から 90%が、この「とりあえず様子を見ていよう」という人たちなのです。ということは、大多数の人が、ことの成り行きを見てから決めようと思っているのですね。「これもそのうち通り過ぎるさ」「私が変わる必要なんてないわ」「僕は何もしなくていいんだ」と心の中でつぶやいているのです。

1) **inactive** いろいろな訳語が考えられる。受身／不活動／消極的／無反応など。あとの説明を読んで、いちばんぴたりくるものを選ぶこと。ふつうの本を読んでいてもそうだけど、前から読んでいって、前に書いてあることとあとに出てくることの醸し出すイメージに齟齬があると、読者は立ち止まってしまう。こういうことが多いと、でこぼこの道をガッタンガッタンと進んでいくようで、面白くなく、疲れてしまい、やめてしまう。

2) We found that seventy to ninety percent of **the workforce fits into the "wait and see" category**.

workforce となったとたんに、「労働者」「就労者」「働く人」「労働人口」という訳をあてる例も見られるけど、これも「辞書からきました～」って感じになってしまうなあ。それに、the workforce と the がついていることに注意！ 労働者全般の話ではない。ここで英語では別の表現をたまたま使ったものの、

これまでの話の流れと同じ「社員」「従業員」などの訳語のほうが「ガッタン」がなくてよい。(意図的に「ガッタン」を作る場合もあるけど、それはまた別の話)。

ついでにいうと、“wait and see” category のまえにも the がついているのにも注目。こういうときは「この」をつけると、「いま言ったこのことなんですよー」というたたみかけて伝える感じが出せる。

3) So, you've got a large amount of people who are waiting to see what happens before they make any decision.

ここにはいくつかのポイントがあるんだけど、ひとつは、before の前後のどちらを先に持ってくるか。学校で習った訳し方と言うと、「何らかの決定をする前に、何が起こるかを見たいと思う」という順番になるかな。でも逆でもいい。「何が起こるかを見てから、何らかの決定をしたい」という具合に。どちらの座りがよいか？ 腑に聞いてみよう！

もうひとつのポイントは、こういうタイプの人のようにすをもっとビビッドに伝えるために、「大多数の人が、成り行きを見てから決めればよいと考えています」と訳さずに、「大多数の人が『成り行きを見てから決めればよいや』と考えています」と、「 」を使う方法もあるということ。このようにセリフにしてしまえば、「いいや」という投げやりな調子を加えたり、「とりあえずようすを見ていよう」と「とりあえず」という原文からは出てこないけど、ようすのよくわかる日本語を使うことができる。もちろん「 」を使わなくてもいいし、使いすぎは要注意！ だけど、イキイキした日本語にするひとつのコツであることは間違いない。

4) They often think, "Maybe this too shall pass", or "I won't have to change", or "I won't have to do anything".

ここはまさにセリフをどう訳すか、というポイント。いくつか例をあげるの、それぞれの訳し方で、どういう印象を持つか、ひとつずつ読んでみよう。

こういう人たちはたいてい「おそらくこれも過ぎ去ってしまうだろう」とか、「自分が変わる必要はない」とか「自分は何にもする必要はないだろう」などと考えているのです。

これは、会話っぽい色づけをしていない例。ビジネスライクな感じで、そういう場面にはふさわしいけど、イキイキさせるには、もう少しふうができる。ちなみに、日本語の面白さ、豊かさは、会話表現にあると思っている。例えば、主語の I をどう訳すかだけで、その人の年齢から性別、社会的地位などの背景、話し手とその人の関係まで伝えることができちゃったりするのである。英語では I は I なので、そのバリエーションはない。単に置き換えて単調に訳すのではなく、文脈に合わせたバリエーションをつけるところは翻訳者の腕の見せ所なのだー（だが、やりすぎないように！ 調子に乗った翻訳者）ほどみっともないものはないのだから。

あと、ここでは単純な think を「心の中でつぶやいている」としてみた。前をかなりセリフっぽくしたので、「考えている」では堅すぎてあわないし、「思っている」でもいいけど、「思っている」のバリエーションをいくつか考えて、選んだもの。厳密なる英文解釈の先生なら「つぶやくなんて単語、原文にないじゃないか〜！」と文句を言うかもしれないが、いかに「先を読みたい！」と思わせる本に仕上げるかに骨身を削っている編集者は絶対に文句を言わないはずである（誤訳でないかぎり）。

【パラグラフ 5】

Given those percentages, we asked people how they would bring about change in their organization. Who would they 1) **spend their time with**, as a leader, as a manager? What type of person are you going to spend your time and money on? Someone who is Proactive, Reactive or Inactive? What we found is that when changes happened, the dollars and 2) **resources** were spent on a Proactive person. They are the so-called "thought leaders" in the organization. 3) **There is only so much time and so much energy to be spent**. Therefore, the time and money need to be invested in the thought leaders. These are the people who can influence the rest of your organization.

エダヒロ訳

これらの数字を踏まえて、今度は「会社に変革を起こすためにはどうしますか？」と尋ねてみました。リーダーや管理職は、どういう人たちに時間をかけるのかを知りたかったのです。そこで、「どのグループの人々に、時間とお金を投資しますか？ 変化を先取りするタイプか、反発するタイプか、あるいは、行動しないタイプでしょうか？」と質問しました。その結果わかったのは、変革の時にお金などの経営資源は、「変化を先取りする」人たちに費やされるということでした。その組織における「思想的リーダー」というような人たちです。投資できる時間とエネルギーには限度がありますから、そのような思想的リーダーにこそ、時間やお金を投資すべきです。思想的リーダーは、組織内の他の人々に影響を与えることができる人たちなのです。

1) Who would they **spend their time with**, as a leader, as a manager?

spend with はふつうに訳すと「いっしょに時間を過ごす」「いっしょに仕事をする」ということだが、ここではリーダーや管理職という上の立場の人の spend with なので、「時間を掛ける」「時間を投下する」という感じのほうが合いそう。

2) What we found is that when changes happened, the dollars and **resources** were spent on a Proactive person.

resources はいつも訳しづらい。日本語で「資源」というと、天然資源のイメージが強いので、こういう企業や組織での資源の場合は「経営資源」と言うのとぴったりくるかも。内容は、モノ・金・時間などのこと（そのように説明を補うこともあるが、ここでは不要だろう）。ちなみに、human resources という言い方もよくする。人的資源、人材ということで、Human Resources Department といえば、人材部である（余談だが、「人材部」ではなく、「人財部」と呼んでいる日本企業もある。韻を踏んだ英語に訳し分ける自信はないけど、面白い～）。

3) **There is only so much time and so much energy to be spent**. Therefore, the time and money need to be invested in the thought leaders.

一文目を「使える時間とお金がたくさんある」と解釈する人も多いが、ここでの意味は逆。辞書を引きましょう～！ 同時に、「たくさんある」状況で「どのグループに費やそうかと考えている」というのは、なんだかオカシイな、と思うかどうか。思ってもらわないと困るのだが、こういう感覚は、原文や辞書をにらんでいても出てこないのもあって、訳していても神経の1本ぐらいは、あくまで「訳文が創り出す世界」のつじつまがあっているかをチェックしていなくてはならないのである。ただし、これは「意識してのトレーニング」で身につくモノなので、今だめだなー、と思ったら、「神経の1本を向

ける」ことを意識すること！

それから、ここ、もちろん2文に分けて訳してもよいが、それぞれ短いし、内容的につづいているので、続けてもよい。以下、強調を入れない2文の例、一文の例と、強調するポイントを微妙にずらしてみた例を挙げよう。淡々といきたいときは、上の2例がよいし、メリハリをつけたければ、「こそ」などの強調表現を使うこともできる。

・投資できる時間やエネルギーは限られています。ですから、時間や資金を思想的リーダーに注ぐ必要があるのです。

・:投資できる時間とエネルギーには限度がありますから、時間も資金も思想的リーダーに投資すべきです。

・:投資できる時間にもエネルギーにも限りがあるからこそ、時間もお金も思想的リーダーたちにつぎ込むべきなのです。

・使える時間とエネルギーの量には限りがありますから、思想的リーダーにこそ時間も資金も投資すべきです。



エダヒロ記

調査で出てきたもうひとつの変革に対する反応は、「反発する」というものです。どんなものでも「変化」と聞いただけで、「反対！」と思う人たちがいるのです。フンと鼻先で笑ったり、ゆううつそうな顔をしたり、「うんざりだよ」「どうでもいいじゃない」という言動を見せます。よくある消極的な反応は、「そんなことはとっくにやってみたことがあるんですけどね」というものです。この手の人たちは、会議の席上では何も言わずに黙っていることが多いのですが、外ではコーヒーを片手に、夜ならビールを片手に、「今回のやり方は実にけしからん！」などと言っているのです。われわれの調査では、このタイプの人たちには、「やんわりと足を引っ張る行動」が多いことがわかりました。変革に反対なのですが、声には出さないのです。調査では、ひとつの組織内で、おおよそ5%から15%の人々がこのタイプであることがわかりました。

3番目は、「動かない」タイプです。社員の70%から90%が、この「とりあえず様子を見ていよう」という人たちのなのです。ということは、大多数の人が、ことの成り行きを見てから決めようと思っているのですね。「これもそのうち通り過ぎるさ」「私が変わる必要なんてないわ」「僕は何もなくていいんだ」と心の中でつぶやいているのです。

これらの数字を踏まえて、今度は「会社に変革を起こすためにはどうしますか？」と尋ねてみました。リーダーや管理職は、どういう人たちに時間をかけるのかを知りたかったのです。そこで、「どのグループの人々に、時間とお金を投資しますか？ 変化を先取りするタイプか、反発するタイプか、あるいは、行動しないタイプでしょうか？」と質問しました。その結果わかったのは、変革の時にお金などの経営資源は、「変化を先取りする」人たちに費やされるということでした。その組織における「思想的リーダー」というような人たちです。投資できる時間とエネルギーには限度がありますから、そのような思想的リーダーにこそ、時間やお金を投資すべきです。思想的リーダーは、組織内の他の人々に影響を与えることができる人たちのなのです。