

成長の マインドセット

執行役員コンサルティング第三事業本部長
山田澤明

あるアジアの経営者の話では、その国の発展には3つの条件が必要だという。社会が安定していること、技術力があること、マネジメントマインドがあることである。

つい最近まで、こうした3つの条件を見る限り、台頭著しい中国をはじめとするアジアの国々と比較しても、日本は安定した社会や技術力など、まだまだ成長する要件を備えていると考えていた。しかし最近、マネジメントマインドについては、他の国に負けているのではないかと思い始めている。

スイスのビジネススクールIMDが5月に発表した『2003年版世界競争力年鑑』によれば、日本の国際競争力は1994年に第1位だったものが、2003年には人口2000万人超の主要30ヵ国・地域中で11位へと、大きく順位を下げている。とりわけ、経営者に起業家精神があるかという項目では、30位と最下位の評価である。また、起業家教育で有名な米国バブソン大学は毎年、主要国の起業活動について総合指標を発表しているが、日本は22ヵ国中21位と大変低い水準にある。こうした結果を素直に受け入れれば、日本のマネジメントマインドは十分でないといえる。

昨今、失業率が高いにもかかわらず、「人材がない」という声もよく聞く。人材のミスマッチというよりも、そういう人材がそもそも少ない、何をすればよいのかはわかっていても、それを実際に行う人間がないという認識である。このような状況下、近年は民間企業だけでなく、国レベルでも人材、とりわけ産業人材、経営人材の育成の取り組みを強化しつつある。

人材育成にはスキルセットとマインドセットの2つの要素がある。

スキルセットとは、必要な知識や技能である。日本では、このスキルセットを身に付けることが中心のように見える。教えてもらう方も、具体的にどうやればよいのかの具体的ハウツーを期待しているケースが多い。

一方、経営人材育成で著名な米国ハーバード・ビジネススクールのケースメソッドは、実際に起こったことを題材にするが、一般に正解というものはないという。ここでは、こういう場合にはどうしなさい、といった一般的な方法を整理して体系的に教えるのではなく、考えるフレームワークを学ぶ。

事業や経営の問題は、多くは前例がなく、正解も必ずしもないものばかりである。このため、どういう意識や考え方をもって事に当たるかの基本的な考え方が重要である。本質的に重要なのは、スキルセットより、マインドセット、意識の方だと思われる。

実は、マインドセットを伝えるのは、そう簡単ではない。セットというくらいだから、いろいろな考え方、意識の複合体であり、大変複雑な構造をしている。

イタリアの社会学者F・アルペローニは、「複雑な現代社会では、2つの相反する資質の両方が必要である」という。具体的には、提案の能力と断念の能力、競争する心と和解する心、分析と直感、頑固さと機知、等々である。究極の資質とは、事を荒立てないために、双方を少しずつ配慮した中間的な妥協策（黄金の中庸）ではない、ともいっている。細心かつ大胆、熟慮と断行、プライドと謙虚

さ、リーダーシップとチームワーク、アイデアと根気など、対立する方針や姿勢を状況に応じて柔軟に使い分けねばならない。

最近、日本でもリーダーシップ論に関心が集まっている。リーダーシップの必要条件として強調されているのは、やはりスキルセットよりもマインドセットである。環境の変化に適応できる柔軟さ、適応力、誠実さ、謙虚さ、思いやり、仲間からの信頼などの人格的要素が、条件として指摘される。

そのリーダーシップも、少し前に米国のCEO（最高経営責任者）でもてはやされた比較的単純な、英雄型で一見大胆なリーダーシップよりも、人間関係なども含め、複雑な問題を深く分析し、さまざまな状況判断のもとで解決を図るという「静かなリーダーシップ」の方が重要と、ハーバード・ビジネススクール教授のJ・L・バダラッコは主張する。そして、単なる知識不足の問題であれば短期間で詰め込むことができるが、こうした複雑な要素は簡単には育成できない。

日本は、経済指標でみると、すでに世界で最も豊かな水準にある。こうしたなかで、急発展する中国や、かつての高度経済成長期の日本のような、成長のマインドセットをもつことは簡単ではない。起業家精神が低いことの要因の1つはこのあたりにある。

しかし、今こそ、複雑で成熟した社会環境のなかで、将来のビジョンを示し、高い志を育み、優れたマインドセットを育てることが求められている。そのことが人材を育て、この国の発展の条件を満たすのではないか。

（やまださわあき）