

ジャパン・スポットライト 2017年5/6月号（2018年5月10日発行）（通巻213号）

英文掲載号 <https://www.jef.or.jp/jspotlight/backnumber/detail/213/>

高田朝子氏（法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授）

コラム名：COVER STORY 10

（日本語版）

## “昭和マインドセット”から Festina Lente マインドセットへの変容 －高齢化社会を生き抜くために－

### 1. はじめに

日本は世界に類を見ない長寿国家である。2060年に男性の平均寿命は84.19歳、女性90.93歳となると予測されている（平成28年版高齢社会白書）。1971年から74年の第2次ベビーブーム以降、出生数は右肩下がりであり、一方で高齢化はますます進行している。

多数の元気な老人と、少数の子供で構成される社会が我が国の未来である。医療福祉費の増大は不可避であるし、労働力の減少は避けられない。60歳もしくは65歳で定年を迎えて、悠々自適な生活ができる老人は極端に少なくなるだろう。文字通り生涯現役で働くことがデファクトスタンダードとなる。

その中で、自分達なりのハッピネスを得る為には、企業においても社会においても、今までの行動の規則、即ちマインドセットの基本部分から変容させて対応することが不可欠と考える。本論では特にビジネスの現場に必要な新しいマインドセットの構成について具体的に述べることにする。

### 2. 昭和マインドセットの構成要素

最初に私たちが持つ昭和マインドセットの構成した要素を確認しておく。キーワードは同質性、疑似家族、長期雇用の3つである。

#### 同質性と疑似家族

日本の企業は男社会である。少子高齢化による労働力の枯渇不足が現実的な問題になって漸く、女性にもスポットライトが当たりはじめ、「女性活躍推進」という、とってつけたような長い造語が、至る所でみられるようになったが、基本は男性優位の社会である。変化しつつあるのは確かであるが。

日本企業の多くの管理職は、男性で、日本人で、似たような教育のバックグラウンドと価値観を持つ同質的な集団である。朝から晩まで、「働き蜂」と揶揄されたように集団で働く。日本的経営を象徴する言葉のひとつである家族主義的経営は、会社の中で同質性の高い男性同士が長時間を一緒に過ごしながらかつて共通の目標にむかって働くことによって、疑似家

族的な存在になることに他ならない。

このような環境では、メンバーの振るまいとして「阿吽の呼吸」とか、「目を見ただけで相手の求めることが分かる」といったことが評価されてきた。多くの時間を共に過ごすことで、相手の心の有り様や、行動パターンが自分の中にインプットされる。長く一緒に居ることで、暗黙知が共有され、これを基盤として行動の規則、マインドセットが作られていた。組織の中では自己主張をするよりも、相手の要望を察して、先回りして叶えることのほうが人間関係をうまくやるためには重要であるというのは、日本人のビジネスパーソンが持つ基本的なマインドセットである。

ところが、女性の管理職進出やビジネスのグローバル化などの環境の変化により、職場での同質性を担保することは不可能とはいわないが、難しくなっている。同質性を基盤に作られてきたマインドセットの変更を余儀なくさせられていることは間違いない。異質の人々の間では阿吽の呼吸はそう簡単には成立しない。察してもらうためには、自分の意見や考えを言語化し意見の交換をし、お互いを理解しようと努力すること必要である。

女性や、外国人、そしてLGBTなど異なった考え方、価値観、予測しにくい行動をする人々が組織メンバーとなったときに、疑似家族的な関わりを基本として組織を運営するのは極めて難しい。

### 長期雇用そして、会社が人生そのもの

終身雇用は薄れたとはいえ、我が国は依然として長期雇用を是とする国である。そのため仕事を辞めても、自分の勤めている会社で是とされたマインドセットを維持し続ける人々をよく見かける。

筆者は長年ビジネススクールで教えているが、ここには毎年一定数、企業を定年してからMBAを取りに来る60歳前後の学生がいる。彼らの多くは自分の企業で得た智恵や知識を定年後ビジネススクールで再整理し、卒業後、独立して企業コンサルティングを生業にしたいと思ってくる人々である。その中で元親会社の社員と子会社の元社員が一緒に教室にいることが時々ある。不思議な事に、学生という平等な身分で有りながら、親会社元社員に気を使いながら子会社元社員が行動するのである。ディスカッションの授業をしても、長年勤めた会社の立場からの考察や意思決定が発言される。まるで、勤めていた会社の方針がマインドセットしてプログラムされているかのように見える。

多くのビジネスパーソンは「自分が何をしたいのか」ではなくて、自分の所属する団体や組織の意向を最初に考えるようにマインドセットをプログラムされてきた。しかし、会社の肩書きが無くなったときに、そのマインドセットは陳腐化し、どのように意思決定をして進めば良いのか途方に暮れるのである。

### 3. 21世紀型のマインドセットで必要な事ー “Festina Lente” ー

では、どのようにマインドセットを変えていけばよいのだろうか。一言で言えばFestina

Lente ゆっくり急げ という古代の格言の示す通りである。奇異に聞こえるかもしれない。科学とテクノロジーの進歩とともに、迅速性は私たちの時代の最も重要な要求事項の一つだからである。しかし考えて見て欲しい。私たちの国は人口が減って、平均寿命は延びている。ビジネスがグローバル化して異質な人材が多く流入する。人生における働く時間が大幅に伸びている中で、考え方のスパンを長く持つことは必要な変更作業である。人工知能の進歩により多くの仕事がロボットを代表とする機会に取って代わられる時代に、短期的な視野と並行して長期的な視野を持つことがどれだけ重要か測りしれない。自分の人生を豊かにするためにゆっくりと熟考しながら急ぐのである。次に二つの鍵となる考え方を示す。

### Chapter でキャリアを考える

第一に人生を chapter で考えることである。Lente にあたる部分である。概ね 10 年を一つの chapter と考えてその間で何を自分がしたいのかを考え実行することを新しいマインドセットとする。寿命が長期化し、50 年をこえて働くことがデファクトスタンダードとなる中で、生き残るために不可欠なのは、自分の付加価値を自分でどう付けていくのかである。短期間に取得可能な知識や技術の重要性は否定しないが、長い時間をかけて個人に形成される種類の叡知がより貴重なものであることは間違いなからう。

10 年を一つの chapter と考えるのには以下の理由がある。まず個人の満足度の問題である。自らの手で付加価値をつけキャリアを形成していく際に、一つのことがそれ相応の形になり、自分の評価と他人の評価が一致し自信と満足感が芽生えるのが、個人差はあれ数年かかる。そしてそれが熟成され、叡知として蓄積されるのに 10 年程度は必要であろう。勿論、個人の嗜好によって短く考えてもかまわない。

### 人材の育成・確保のために chapter で評価する

他方、企業にとっては働いている人材の流出をとめることと、人材の活性化は企業にとっての最重要課題である。

我が国では晩婚化が進み第一子の平均出産年齢は 30.4 才(2013 年少子化白書)となった。今まで人生の道程として、結婚、出産、育児、子育て卒業、親の介護、自分と配偶者の老化という順番が一般的だった。昭和マインドセットもこの流れを基盤として構築されていた。しかし今後は育児と介護という家の外での経済活動をスローダウンせざるを得ない事態が多く同時に発生する。これは男女問わない。

今後子供が小さい時期に親の介護が始まる人々が急激に増加する現象がみられるだろう。子育てと介護という自分ではコントロールしにくい要素が極端に多い事態に「働き盛り」の中堅社員の多くが直面するのである。

日本人は、組織の中で自分だけがスローダウンして働くことにたいして罪悪感を覚える傾向が強い。組織行動の研究者として多くの管理職にインタビューをするが、その際に職場と年代、性別を問わず共通として聞く言葉がある。「会社に迷惑をかけたくない」というフ

レースである。育児休暇や介護休暇を取って長期に会社を離れるときに最もよく聞く。次に聞く言葉は「こんなに休むので第一線での昇進は諦めています」である。長期雇用の中で何らかの瑕疵があれば昇進レースから抜け落ちていく現状を示す。特に女性は、現状でも出産育児期の仕事のスローダウンについて「会社に迷惑を掛けたくないから」退職する例も多い（高田 2016）。

10 年間というスパンでキャリアを見ることができれば、3 年は介護で仕事の量を減らすが、復帰後の 7 年でスローダウンした分を取り返すようなアウトプットを出そうとモチベーションを維持しつつ努力しようとする自分の人生をデザインすることができる。

企業側も 1 スパン 10 年の全体のアウトプットで評価することができたら、優秀な人材の確保が可能になる。日本企業は本来長期雇用を前提にして様々な人材育成システムを形成してきた。しかし、昇進のプロセスに関しては、数年区切りに評価選抜され、昇進が決まる形が主流であった（竹内 1995、小池 1999）。勿論、企業にとっての従来の短期スパンでの昇進を否定するつもりはない。しかし、今後は 10 年スパンでの視野を評価基準に加えることが必要であろう。

#### **異質を迅速に受け入れる一思い込みをやめる**

第二に同質を求めず迅速に（Festina）異質を受け入れるということである。

人間は予測の動物である。人間は常にこの後何が起きるのか、この人は何をどうしたいのかを予測しながら生活している。同質性の高い人々の集合の場合、次の行動を予測することは簡単である。そして予測の簡単さが安心感をもたらす。しかし、異質な人々の場合は予測が難しいために、常に焦燥感を持つ。自分の「こうあるべき」という思い込みによって相手の行動を予測し、それが予想と違うことで失望や焦燥を感じるのである。

重要な点は、同質にこだわらずに迅速に異質を受け入れ、古いマインドセットを棄却し、新しいマインドセット構築を始めるという事である。これは困難さを伴う作業である。受け入れようと意識を向けないと成立しない。同時に新しい事を知る喜びも与えてくれる

#### **4. 新しいマインドセットを作る為にやらなくてはいけないこと**

最後にこれらの二つの要素を満たし新しいマインドセットを構成するために、今後我輩が取らなくてはいけない行動について述べる。

#### **言語化する能力を磨く**

異質な人々との間を埋めるためには言葉を尽くすことが不可欠になる。思いを相手にデリバリーするには相手に理解してもらうように言葉を選び、表現することが今まで以上に重要になる。阿吽の呼吸は成立しないことを前提にして、どのような時にも的確に状況を表現しなくてはいけない。

## よく観察する

相手に分かるように言語化するためには、相手の情報が必要となる。相手に興味を持って観察することが必要である。そして、なぜこの人はこんなことをしたのだろうか、なぜこの発言をするのだろうか、仮説的に検討しながら観察することによって、今まで見えなかった情景が現れてくる。そして、相手のことを観察し、相手がどのような理解のパターンを持っているのかを推測する。その上で、話を相手に分かりやすいように組み立て、メッセージを届ける。この作業は手間が掛かる。自分が持つ状況や相手への評価が、現況に適応しているのかという確認し、必要とあれば修正し相手に伝えるために必要な作業である。

## 変容の勇気を持つ

何よりも重要なのはマインドセットを新しくする勇気を持つことである。新しいマインドセットを作らなくてはいけないときに、多くの人間が行う意思決定行動の一つは、「先延ばし」である。意思決定に困難さ、煩雑さ、面倒さ、不安をとまなう時に、現状を低く評価し、「現状ではできないけれど、未来だったらできるに違いないと希望的観測を持ち、未来のことを勝手に過小評価してしまう傾向がある。此を打破するには、変化しようという強い意志が不可欠である。

高齢化時代がもたらす大きな環境変化のなかでハピネスを維持しながら過ごしていくためには、今までの昭和のマインドセットでは立ちゆかない。新しいマインドセットを持つためには、自ら変わろうとする強い意志なしには難しい。今こそ、Festina Lente の精神でマインドセットを入れ替える時期なのである。

(了)

## 参考文献

- 小池和夫 1999 『仕事の経済学（第2版）』 東洋経済新報社  
高田朝子 2016 『女性マネージャー育成講座』 生産性出版  
竹内 洋 1995 『日本のメリトクラシー：構造と心性』 東京大学出版会