



# 日本人マネジメントの議論をする能力

危機感を持ち、どうすれば解決できるかを  
真剣に考えるべき時に来ている。

株式会社 日仏経済戦略研究所

代表取締役社長 泉本保彦

## ショッキングな国際評価結果

スイスの名門ビジネススクールIMDが、世界63カ国の人財を評価するIMD World Talent Ranking<sup>\*1</sup>という調査を毎年行っており、11月に2019年版が発表された。日本のトータルスコアは35位と中の下程度の結果だが、部分的に見るとショッキングな評価がある。中でも、「有能なシニアマネジメント、つまり役員層が揃っている」という項目は60位(下から4番目)、「役員層の国際経験が重要視されている度合い」は最下位の63位、語学力は62位である。

日本人役員層に関する評価がここまで低いとは考えものである。私はこの「能力」の重要な部分として、議論をする能力に着目している。

## 好奇心、思い切り、思考能力

これまで世界各地で様々な人種と仕事を通じて議論してきたが、討議の場で発言を促すのに最も苦勞するのは日本人である。外国人と交わった時に議論のリードはおろか、ついて行くのにも大きな困難を伴っている。議論のスコープは何なのか、何を問題と定義するのか、その原因として考えられることは何か、これらを構造的に組み立て、ストーリーを展開する能力、そこから例え話をするときのメタファー(隠喩)やア

ナロジー(類似・類推)の視点においても大きく見劣りする。

私は、議論をするのに必要な要素は3つあると考える。1つ目は好奇心。まず、話の内容だけでなく、その人の表情、体の動き、声の調子の他、なぜこの人はそう考えるのだろう、どういう教育を受けてきたのかなど、その人に興味をもつことが真剣な議論をする第一歩ではないかと考える。これがなければ、相手に質問したいことも出てこないだろうし、話をしたいと思うこともないだろう。

2つ目に必要な要素は、思い切って一步踏み出すこと。相手の話を聞いていて、分からないことがあれば質問する。また、それはこういう理解でよいのかと確認する必要もあろう。この当然のことをやろうとしない日本人は多い。ここでつまずくと、いよいよ話についていけなくなり、今さら聞けないという段階に達してしま

図1 ファシリテーションのステップ

