

## 新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

### 第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

#### 第 27 回 時代認識と求められる人材

##### 1. 時代認識

テレビを見ていたら、中国人経営者に対するインタビューの中で『近い将来、上海だけで日本の GDP を抜くだろう』という発言が飛び出してきた。どれだけ現実性があるかということよりも、そう言い切ってしまう中国人の自信とそれを見て本当にそうなるかも知れないと思ってしまう我々の意識は残念ながら現状を象徴していると言わざるを得ない。別の番組では、海亀派と呼ばれる海外留学から呼び戻された人達がベンチャー企業を起業して活躍する様子を特集していた。長男はアメリカから帰国して医療機器の企業を起こし、次男はカナダへ留学中、三男は国内で IT 企業に就職しているが、やはりカナダへ留学の予定だという。昔の華僑とは違い、世界に対して門戸を開放して驚異的な発展を遂げる中国の象徴と言ってもよいだろう。

日本では、ノーベル賞の 2 人同時受賞に沸いているが、インタビューに答えて『日本も捨てたものじゃない』という首相の言葉はあまりにも現実離れしていると思えない。株価は 19 年ぶりの安値をつけ、不良債権は減るところか株価の下落分だけで 4 兆円も増えた計算になるという。すでにこのような状況が 10 年以上も続き、今後も状況が改善するという見通しは全くたっていない。何が起こっても驚かない無力感、閉塞感に日本全体が慣れきってしまったのではないだろうか。

このような傾向は、中高年層だけではなく、若年層においても深刻である。すでにフリーターや若者たちの高い失業率については説明した通りである。筆者自身も大学で学生を教えはじめて 10 年以上経つが、学生の問題意識と基礎学力の低下はマスコミに報道されている以上に深刻である。問題意識が全ての基本であるが、小・中・高校 10 年間で失ったものは、大学 4 年間で簡単に取り返せるものではない。

12600 万分の 2 人がノーベル賞を受賞しても圧倒的多数の人達がどうにかなると言う議論にはならない。没個性、指示待ち族、無気力・無感動などさまざまな言葉で報道され、ことあるごとにマスコミに採り上げられているが実態は何も変わらない。

小売業を見ても、自らの存在理由であるミッション(使命)を見失い、生延びることだけが目的化してしまった企業が増えている。最も基本的な『目的意識』『問題意識』『興味』『意欲』『向上心』というものを組織全体が見失っていると言ってもよいだろう。

経済の停滞もさることながら我々の『思考の停滞』『意識の停滞』があらゆる側面に大きく影響していると言ってもよいだろう。

テレビの向こうにある中国が全てとは思わないが、それにしてもあまりにも対照的と言わざるを得ない。

5 年前までは勘・経験・度胸・要領などと言われてきた小売業界に対して『科学的な考え方、方法』の重要性を説いてきた。

勘や経験だけに頼るやり方の限界は企業が成長し、規模が拡大する中で明らかになる。誰もが共通に理解できる理論と方法、データに基づく客観的な状況認識によって、はじめて組織が同じ方向に向かって動くことができる。一部の人にしか理解できないこと、

個々の勝手な解釈は組織としてのベクトルをあちこちに向け、結果としてエネルギーを相殺してしまう。目的がある程度明確である時には、状況を共通認識できることが重要になる。

しかし、その間に消費者の高齢化などにより消費構造は大きく変化し、マーケットに対する企業の状況認識に大きなズレが生じてきた。

マーケットのニーズ・ウォンツと合わないから売れなくても『高いから売れない』『売れないから安くする』という勝手な論理で価格競争が繰り広げられた。この間はマーケットの変化と自社の商品、売り方のギャップを冷静にとらえるために『マーケティング』の重要性を強調してきた。

そして、昨年からは『やる気』を強調している。ただし、昔のように無闇に何でもやれば良いのではなく、マーケティングに基づくニーズ・ウォンツの客観的な認識、明確な目的意識＝ミッション(使命)、科学的な思考・方法に裏づけされた『やる気』である。

『問題意識』『興味』『意欲』『向上心』を持って物事を遂行することの重要性を改めて強調したのである。

全ての基本は、明確な『状況認識』と『目的意識＝ミッション』に支えられた『やる気』と『強固な意志』である。イノベーションもムーブメントも技術だけで実現することは難しい。自らが実務を通して社会に問い、実現するだけのパワー、エネルギーの源を再度つくり上げるしかないだろう。

## 2. 求められる人材

このような時代に求められる人材は、既成の概念からすればある意味では変人であり、ある意味ではスーパーマンと言ってもよいだろう。

既成概念にとらわれず、マスコミが垂れ流す心情的、表面的な情報にも左右されず、真っ直ぐに突き進むことができる人材は時として変人扱いされる。もちろん、確実に実績が残せなければただの変人でしかない。

机上の空論で終わらせないためには『状況認識』『目的意識＝ミッション』と同時にそれらを具現化する上で必要となる科学的な理論と方法、実践に裏づけされたノウハウを持ち合わせる必要がある。現代版スーパーマンと言ってもよいだろう。

現在、筆者はこのようなスーパーマン＝現代版の『職人』を育成しようと考えている。ただし、一つの技能だけに秀でた単能工やいくつかの技能に優れた多能工ではない。自分で考え、自分で実行・評価して自己完結できる万能工とも言える職人の育成である。昔と違ってインターネットの発達により、世界的規模で『知識』『情報』を瞬時に集めることが可能である。机に座りながらいつでも『ウォルマート』『ホームデポ』『ウォルグリーン』などのホームページにアクセスすることができる。

企業業績はもちろん、店舗の住所や電話番号、地図なども容易に入手できる。通信販売の商品や価格、セールの有無だけではなく、社員の募集状況やキャリアプラン、研修制度までも知ることができる。投資家や一般消費者に多くの情報を開示するアメリカ企業の情報はすでに特殊な情報ではない。

時間さえあれば、アメリカ大使館のホームページのリンクからホワイトハウスや国防総省、中央情報局(CIA **Central Intelligence Agency**)などさまざまな政府機関のホーム

ページにもアクセスすることができる。スパイ映画やテレビの中だけの話ではなく、これらの情報は現実のものとして我々の手の届くところにある。

しかし、インターネット上に公開されている情報は、どれだけあるのか想像もつかないほどのジャンルと量である。レベルも行政、企業などの法人から個人のホームページまで実にさまざまである。

インターネットの発達により、知識の価値は相対的に低下したと言ってもよいだろう。従来のように多くのことを知っていることは決して重要ではなく、必要な時に必要な情報を必要に応じて入手すればよい。重要なことは、どのような目的を、どのような方法で達成しようとするのかという全体的な枠組みの構想を練り、具体的に構築することである。無限に入手可能な『知識』『情報』は全体的な構想の中で初めて位置づけられるものであり、それ自体が単独で価値を生み出すことはない。

状況認識、戦略策定、精度の高い活動の実現、... etc. 物事を構築する上で必要となるさまざまな論理、個別の状況で必要となる手法、ノウハウこそが現状では最も重要な要件と言ってもよいだろう。

### 3. クエスチョニング( questioning )と EI( Emotional Intelligence )

このような要件を満たす人材を育成するためのキーワードは 2 つある。

一つは、以前にも触れたことがあるが『クエスチョニング(questioning)』、もう一つが『EI ; Emotional Intelligence(情動的知性、あるいは情緒的知性) 日本ではダニエル・ゴーマンの著書「Emotional Intelligence」の邦題として「心の知能指数」という表現が用いられ、IQ ; Intelligence Quotient 知能指数との比較から EQ として認知されている』である。

#### (1) クエスチョニング( questioning )

クエスチョニングは、元東京工業大学学長 松田武彦氏の著書『クエスチョニングのすすめ(絶版)』にある考え方に基づいたものである。

ニュアンスは若干異なるが、身近にある言葉、概念の中から近いものを探すとすれば『課題形成』ということになるだろうか。

クエスチョニングに対応する言葉はアンサリング(answering)である。

未知の状況から『答えられるような形』の問題をつくるのがクエスチョニング、その問題に答えるのがアンサリングである。

我国の教育の歴史は一貫してアンサリング中心である。多くの人を一律に評価するには唯一絶対の解を持つアンサリングが向いている。しかし、アンサリングはあくまでも受身であり、未知の状況に対応するような創造性の育成には向かない。

出された問題に答えるには限定された枠組みの中だけで物事を考えていけばよい。しかも、通常は問題の中に問題を解くためのヒント、条件などが必ず入っている。

一方、問題を作る方には、はじめからそのような枠組みはなく、自分で問題の範囲、制約条件などの枠組みを設定していくところからスタートする。

まさに問題を解く=アンサリングは「下絵が描いてある塗り絵に色を塗ること」であるのに対し、問題をつくる=クエスチョニングは「真っ白なキャンバスに絵を描くこと」というほどの違いがある。これだけでもとても大きな違いと言えるが、具体的に進めることを考え

ると、状況の認識・解釈、重要テーマの設定、範囲・制約条件の設定、要素のリスト・アップ、構造・メカニズム・プロセスなどの想定、情報収集、... etc. というように作業の質・量ともに次元が違う。クエスチョニングにはアンサリングの何十倍もの視野と労力が必要になる。

未知の状況下で最も重要となるテーマを探し、そのテーマについてどのようなアプローチによって解決するのかという仮説(プログラム)を作成し、自らそれを検証していくことがクエスチョニングには求められる。

現在のような状況では、誰も問題を出してくれないし、解き方も教えてくれない。アンサリングの限界である。

## (2) EI( Emotional Intelligence )

すでに1920年頃から知能には社会的能力や人間関係能力も含まれるという考え方があったが、注目されるようになったのは1989年アメリカ Harvard University の Peter Salovey と University of New Hampshire の John Mayer によって発表された EI 理論(Emotional Intelligence)以降と言われている。

もともと IQ(Intelligence Quotient 知能指数)は精神年齢と生活年齢から算出するものであり、子供の知能の発達を評価するための指標である。したがって、成人が社会生活を送る上での能力の物指しとしては不適切と考えられる。

しかし、我国では IQ 偏重の延長線上に偏差値偏重があり、知識だけに偏った能力判定が長い間幅を利かせてきた。

知能に関する研究には多くの人々が携わっているため、何を持って知能とするかという知能に関する定義や EI に関する定義もさまざまである。

ここでは、ダニエル・ゴールマンの著書『Emotional Intelligence(邦題 心の知能指数)』にある EI の5つの領域を中心に整理する。

- ①自己認識 情動の自己認識、自分の中にある感情(気持ち)を認識する能力であり、EI の中で最も基本となる能力である。選択・決定をするために重要となる能力であり、いくら IQ が高くてもこの能力に欠けると簡単な決定もできないということになる。
- ②感情制御 情動の自己認識の上に成り立つものであり、自分の高まる感情を鎮め、不安や憂鬱や苛立ちを振り払う能力である。自分の感情をコントロールすることでどんな状況下でも一定のパフォーマンスを発揮することを可能にするために必要な能力である。
- ③動機付け 自分の夢・希望・目標達成に向かって自分の気持ちを奮い立たせる能力であり、目標を見つける能力も含まれる。夢を見るだけではなく、何かに集中したり、習得したり、創造したりすることを最後まで成し遂げる能力である。快樂を我慢する＝セルフコントロールは何を達成するにも必要となる。
- ④他人共感(他人の感情を認識する) 他人の感情を認識する他人共感も情動の自己認識の上に成り立つ。喜びや悲しみ、苦しみという感情を他人と共感することで喜びは倍化し、悲しみや苦しみは半減する。他人の欲求を現す社会的信号を敏感に察知することができる能力であり、根本的な人間関係処理能力である。
- ⑤人間関係処理 人間関係を処理する社会的能力である。他人の感情をうまく受け

止め、周囲に対して自己表現する能力である。また、周囲の人間と協力したり、交渉したり、和解したりするなど付き合っていく能力でもある。人気、リーダーシップ、調和のとれた人間関係などを支える基礎となる能力である。

このように EI は、単なる記憶や論理の能力とは違う人間としての社会性を対象とした能力を問題としている。IQ と同じようにテストで指数化されたものもあるが、少なくとも従来明確に認識されていなかった世界に光を当てたということで重要な意味を持つことになるだろう。

筆者が言う『やる気』も EI と共通するものである。専門家は、EI は IQ と対立する概念ではないという。しかし、我国ではどうしても対立させて考えたいという志向が先行するようである。

少なくともテストの成績だけを問うのではなく、社会にあってどのようなポジションで、どのような活動ができるかということに着目すれば、人材の育成方法も変わるだろう。