



# 人材の潜在能力を 活かすきる

後藤英夫

アーンスト・アンド・ヤング アドバイザリー株式会社  
ストラテジック・オフィサー

## 人材の潜在能力を活かす四つの施策

今回が一年にわたる当連載の最終回である。昨年冬より四回にわたり、現在、日本のグローバル企業各社が直面している経営改革課題への対応における、さまざまな壁を突破するための方法論を紹介してきた。最終回となる今回は、人材の潜在能力を活かすきるという観点で必要となる方法論をご紹介させていただく。結論から申し上げる。最後の方法論は、「抽象のはしご」を上り下りし、帰納法と演繹法の適用を促進しまくることで人材の潜在能力を活かすきるものである。前回までの三回の連載で紹介してきた方法論は、実はすべてが人材の潜在能力を活かすための方法論であると捉えることができる。

二〇二二年冬号(四三号)で紹介した「PMO設置モデル」(図1参照)は、組織の壁を乗り越えて人材の潜在能力を活かすための施策である。この方法を使って、日本の明治政府は、藩閥・身分の壁を取り払って有為の若者を登用した。有為の若者の潜在能力は空間的、年齢的制約、つ

まり時空を超えて活かされたのである。

二〇二三年春号(四四号)で紹介した「対応高速化モデル」(図2参照)は、人材の潜在能力を活かすきるスピードを最大にするための施策である。潜在能力は組織の壁を取り払っただけではまだ十分に活かすきれない。いい意味で追いつめられ、使わざるを得ない状況に直面させることが必要である。「必要が発明の母」という状況を人工的に作り出す方法論が「対応高速化モデル」である。

二〇二三年夏号(四五号)で紹介した「事業成功の四条件」(図3参照)は、経営改革の方向性を会社の生き残りや成長に資するという目的に合致させるための点検リストである。LIXIL創業者の潮田健次郎氏の事例が教える通り、「一見「管理部門」の改革に見える経営管理システムの抜本的改革は、実は他社にパクられない独占的強みを獲得することになりうるのである。「事業成功の四条件」という制約条件を課せられることで、有為の人材の頭脳はさらに活性化され、その潜在能力を使いこなすことになる。

## 「抽象のはしご」を上り下りする

今回、最後にご紹介する方法論は、「抽象のはしご」(図4参照)を上り下りし、帰納法と演繹法の適用を促進しまくる、というものである。抽象のはしごとは一九四〇年代に一般意味論学者のS. I. ハヤカワ氏(シカゴ大学などを経て後に米国内院議員)が提唱した概念である。情報とは「意味の抽象度」により判別されると捉える。例えば、ある牧場にいるバーサという牛を、同じ牧場にいる他の牛と一緒に意味の枠に入れるためには、抽象のはしごを二段上り、バーサと他の牛の違いを無視できる意味を当てはめる必要がある(出所:「思考と行動における言語」S. I. ハヤカワ著、岩波書店)。この概念は、一般意味論、心理学の分野で使われてきているが、これまで、経営の現場で主役的概念として使われることはなかった。が、多くの日本企業が、日本文化を共有する日本人という枠を超えてグローバルで経営を行っていくこととした今こそ、意識して使う必要性が高まったものである。その理由は、実は、抽象のはしごを

図1 ● PMO設置モデル

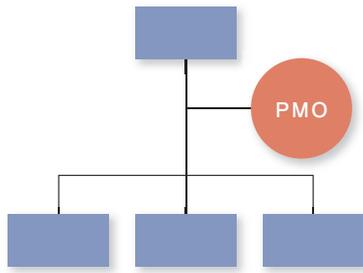


図2 ● 対応高速化モデル (不正のトライアングル)

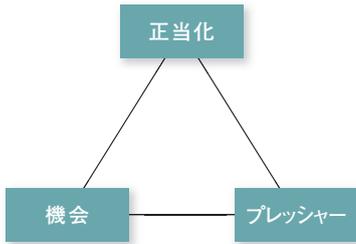


図3 ● 事業成功の4条件 (特許権モデル)

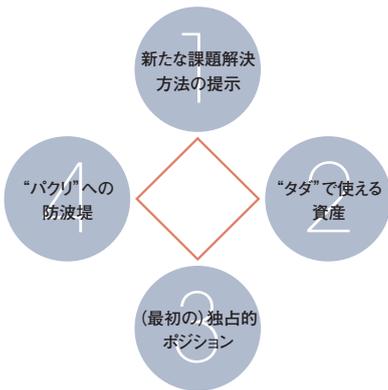
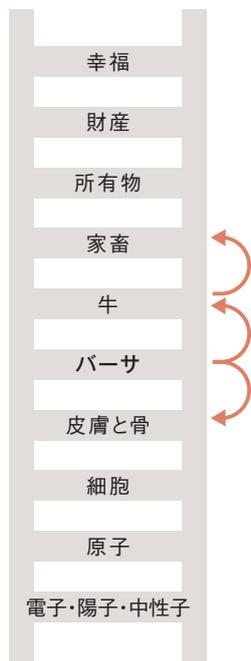


図4 ● 抽象のはしご (Abstraction Ladder)



上り下りして、業務上のコミュニケーションを行うという事は、文化の共有レベルが相対的に高いと見なされる日本人の方が、そうでない外国人よりもその能力開発がおそらく大きく遅れているからである。そして、小職の経験によれば、人材各人の思考における抽象レベルの初期値と、本人が容易に上り下りできる範囲は人によりバラバラである。「話がどうも伝わらない」彼はKYだ(空気が読めない)と言った状況の発生は、我々の日々の業務遂行において日常茶飯事であるはずだ。なぜ話が伝わらないのか？なぜ彼はKYなのか？その有力な答えの二つが、人材各人の思考における抽象レベルの初期値は異なり、さらに、抽象のはしごを自在に上り下りできる人材は実はマイノリティであるということなのである。アスペルガー症候群と呼ばれる自閉症的症状が存在するが、これは、抽象のはしごの上り下りに極端な困難が生じている状態であると捉えることができるかも知れない(ただし、アスペルガー症候群状態では、その人の思考の抽象レベルでの横展開能力が高くなる。例えば数学的計算の能力が突

出して高くなる)。小職の経験から申し上げたい重要ポイントは、実は健常者とみなされている人々も、多かれ少なかれアスペルガー症候群的だということなのである。

人々がむしろ抽象のはしごを自在には上り下りできないのだということを前提に、リーダーは人材の潜在能力をいかに活かすのか？この課題への対応の単純かつ強力な解のひとつは、概念を伝える側が意図して抽象のはしごを上り下りする、というものである。つまり、人材が理解できる抽象レベルが人により異なるのであれば、人材に目的・目標を与え、その潜在能力を使いきって頂くことをお願いする立場にあるリーダーこそが、彼らとのコミュニケーションにおいて、伝えたい内容を、抽象レベルを上げ下げしながら異なる抽象レベルで繰り返し伝えるという努力を行えばよいということになるのである。

**山本五十六氏による先行事例が教える教訓**

太平洋戦争における連合艦隊司令長官・山本五十六氏による有名な格言がある。

「やってみせ、言ってみせ、聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」。これはやってみせる、具体的レベルで認識させ、言ってみせ、聞かせる(抽象のはしごを上って認識させる)、ここまでする(帰納法の適用である。さらに、させてみせる(抽象のはしごを下らせる)、これが演繹法の適用。最後に、ほめる。つまり、抽象のはしごを上り下りして、課題対応すること(帰納法と演繹法を適用し、うまくして仕事をする)が正しいのだ、という価値判断を授ける。山本氏は、人材の潜在能力を活かそうとする時、具体業務を例示遂行した上で自ら抽象のはしごを上り下りし、次に部下にその再現を促し、一連の、帰納法と演繹法の適用による業務遂行・課題解決を誉めることで、部下にその方法論の適用を、再現性をもって担わせていたのである。

既述の通り、山本氏の方法論の適用は、人材の思考の抽象レベルが異なるという前提で実現必須である。そして、抽象のはしごを上り下りして手本を示すのは、リーダーである読者の皆様ご自身なのである。一年間の当連載をお読み頂いた皆様に深く感謝申し上げます。