

## マネジメント能力の基本

菱田 哲也

若い頃（30歳の頃）仕事をしていてとても不思議に思っていたことがありました。それは、自分の組織内であれ、外部の組織であれ、「この人、頭良さそうに見えるけど、なんでこんなに仕事が出来ないんだろう？」と思う人が結構いたことです。同じような学歴で、同じような知性の持ち主に見える人が2人いて、一方は「出来る人」もう一方は「出来ない人」という状態を何度も見る機会がありました。その頃は、私が知らないだけで、片方の人は実は頭が悪いとか根性が無いというようなことがあるのかもしれないと思って片付けていました。

その後、数年が経ち、上のようなケースが積み重なってきて、漸く仕事の出来る出来ないは知識や教養の差だけで決まるものではなく、それ以外の要素がかなりのウェイトを占めているということが分かるようになりました。それ以外の要素のうち最も重要なものは、本人が自分のことをきちんと認識できているかどうかということです。自分が何が不得意で、何ができて、他者との関係でその相対的位置はどの辺りにあるかということを認識していない人は、自分ができないことを平気で引き受けてしまったり、欠けているものを補完しようとしなかったり、他者との分業の指示



が間違っていたりというような不都合を生じさせます。

それに対して、自分の能力や性格を正確かつ客観的に認識している人は、そのようなミスは犯しませんし、部下など他者の能力や性格などにも気を廻して客観視するので、指示も無理なく合理的なものになっていきます。そこで、両者ともに知識という道具は持っているが、一方は上手く使え他方は上手く使えていないという現象が起こるわけです。

どのような組織でも、マネジメントクラスになれば変化への対応、緊急事態への対応などを迫られることとなりますが、その場合に自分の位置も、自分の置かれている環境（組織の位置づけや部下の能力等）も、客観的に認識できていないようでは上手い打ち手は出て来ないでしょう。

IGPIは真の経営人材の創出を理念の一つに掲げており、自己や自己の置かれている環境に対する認識を高められる組織環境を今後も整備していく所存です。私自身は客観的認識力の向上の為の手法として仏教的な物（マインドフルネスなど）を利用していますが、それに限らず、様々な手法を開発していきたいと考えております。

### 菱田 哲也 パートナー 取締役

アーサーアンダーセン（現 KPMG）を経て、ジェムアソシエイツ設立。産業再生機構の設立準備に参画。機構解散後 IGPI を設立し現在に至る。

ジェムアソシエイツ代表取締役、オンリー社外取締役。エネルギー関連、地方自治関連等の委員会委員の経験多数

東京大学法学部卒

著書に『働く人のためのマインドフルネス』（PHP ビジネス新書）



## 『国際秩序、技術の転換期にあたって』

塩野 誠

2017年は国際秩序の転換の年と記憶されるだろう。米国トランプ政権の誕生や英国のEUからの離脱に代表されるような保護主義とポピュリズムの台頭、そして西側諸国の構築した国際秩序が揺らいでいる。そして日本周辺では安全保障上の緊張が続いている。我々の日常はもしかすると薄氷のようなシステムの上に成り立っており、世界の明日は予見されたものではないかもしれない。無論、企業経営の世界は安定し予見可能な国際システムを前提として成り立っているが、国際情勢、地政学的リスクについても目を逸らすべきではないと考える。想定されるリスクについてサプライチェーンの維持や従業員の安全確保など、マネジメント人材が平時から備えるべきことは多い。企業の存続を危うくする事象が起きてから、「それは頭に無かった」と言うことは許されない。こうしたマクロなリスクへの対応と同様に備えるべきは近年のAI（人工知能）に代表される破壊的技術の進展である。技術はCTO（最高技術責任者）だけが把握すれば良いものではない。自社の事業領域が技術で武装した野蛮な来訪者に浸食されてから「技術に疎かった」とは言えないのである。現代のマネジメント人材は飽くなき好奇心を

持って学習し続け、未来を予見し事業と組織を変革していくことこそが主たる業務だろう。そしてグローバル企業のマネジメント人材は明示的な倫理観の保持という新たな課題を突き付けられている。折しも米国バージニア州シャーロットビルで起きた人種差別的デモと衝突に対して、米国の大統領諮問機関に名を連ねたCEO達は、大統領が人種差別的デモに対し明確な批判を行わなかったとして、その対応を批判し辞任していった。多様な人種、文化を尊重する多国籍企業では明示的な倫理感を即座に発露することが求められている。斯様に国際情勢、技術、倫理という意味決定すべき事象が多く存在する中で、IGPIでは国際協力銀行とのJVであるJBIC IG Partnersの設立、AI領域での投資やコンサルティング、組織文化の醸成を行っている。今後とも一層のプロフェッショナリズムをもってこの転換期に対峙したいと考える。



塩野 誠 パートナー 取締役マネージングディレクター

国内外において企業や政府機関に対し戦略立案・実行のコンサルティング、M&A アドバイザリー業務、ベンチャー/PE投資を行う。近年ではAI/IoT領域において全社戦略や事業開発のプロジェクトを多く手掛ける。シティバンク銀行、ゴールドマン・サックス、起業、ペイン&カンパニー、ライブドア等を経て現職。IGPI ビジネスアナリティクス&インテリジェンス代表取締役、JBIC IG Partners 代表取締役 CIO、人工知能学会倫理委員会委員  
慶應義塾大学法学部卒、ワシントン大学ロースクール法学修士

