

時代をリードする 未来志向の リーダーシップ論

グローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルティング
代表取締役 福田聡子

第3回 「未来志向リーダー」育成の現場

どこでも、誰とでも働ける人

ここ数年で世界は大きく変わりました。今までの主流だった紙の新聞をまったく読まないZ世代がマーケットをつくっていくデジタル社会。あるテクノロジーがあつという間にゲームチェンジを起こしてしまう世界。

テクノロジーの進化は、「どこでも誰とでも働ける人」を生み出します。例えば、マイクロソフト社のミッションは、「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」です。今後、このようなミッションにしたがってどんどん技術革新が起こり、5Gや6G通信がより一般的になれば、離れていても同じ場所にいるかのようにグローバルで戦略会議を行ったり、実行に移すことも技術的に可能になってくるでしょう。

グローバルテック企業は、グローバル規模でトップタレントを集め、徹底的にタレントマネジメントを行い、新陳代謝を繰り返しながら、次世代の覇権をとる経営を実現していきます。「どこでも誰とでも働く」の「どこでも」は、テクノロジーの進化によってかなり実現に近づきましたが、「誰とでも働く」ことができる人は、残念ながら、特に日本においては限られているのが現状です。さまざまな国籍・背景・専門性・指向性をもつ多様な人材と、真の意味で協働できる人材は多くありません。

「未来志向リーダー」とは、未来にますます加速

するデジタル化と、それが引き起こす新しいグローバル化のなかで、アジャイル（俊敏）に動き、多様な人々と一緒に協創・競争しながら、新しい価値を生み出すリーダーのことです。そのようなリーダーをどう育成していくか？今回はそこに焦点をあてて考えていきたいと思います。

研修は「過去の再生産」？

「未来志向リーダー」の育成という文脈では、研修は過去の再生産であってはならない、と私は強く思っています。研修は本来、「新しいことに挑戦し、安心して失敗できる場所」であるはずですが、しかし、経営幹部候補育成やリーダー育成の場では、最終提言先が経営陣となっていることが多く、「失敗は許されない」雰囲気があります。そのため、参加者は、「自分が何をやりたいか？」「どう組織に貢献したいか？」ではなく、担当役員の頭の中を忖度し、「その役員が現在頭を悩ませている課題をどう解決するか？」を考えてしまう人が多くいます。そういう人はとても真面目で素直で実直ですし、実際に課題を解決していく力もあるため、評価も高いでしょう。

しかし、「他人が規定した問題・課題」ばかりを解く時間が長くなってしまうと、「自分で課題発見」ができなくなります。その危険性に気づいている人はどれだけいるのでしょうか。研修でも、普段業務で行っているような思考パターンに基づいて情報収集や課題解決を行っても、過去の再生産になってしま

図表1 これまでのリーダー育成の5つの課題

知識習得	①新しい知識を得ることが目的化し、頭でっかちになりがち ②「知っていること」と「できること」の乖離が激しくなる ③知識は「会社が与えてくれるもの」という受動的態度になり、自分で勉強しなくなる
他社分析	他人事・評論家的態度になりがち。「あの会社はできて、うちでは難しいよな～」を誘発
最終プレゼンの評価ポイントで「実現可能性」の配分が大きすぎる	①「実現可能性」の配分が大きすぎることで、“現状の改善”視点になってしまう ②クリエイティブなアイデアが淘汰されがち ③社内で角が立たないように、さまざまな部署で事前の根回しが必要になる
リーダーシップが「科目」として扱われがち	①リーダーシップが知識習得の「一科目」として扱われがちで、リーダーとしての自分の生きざま、どう自己変革をしていくのか、Who you are が問われない ②自己変革は痛みを伴うものの、その痛みに向き合うことなくリーダーシッププログラムを終えてしまうことで、自己変革のチャンスを失ってしまう
日本語で行われる	情報収集は日本語でOK というメッセージを送ることになる

うだけです。「未来志向リーダー」を育成するには、新しいことに挑戦し、自己改革を継続的に行うような仕掛けが重要になります。

もちろん、今までのリーダー育成プログラムのすべてを否定するわけではありません。しかし、時代が大きくGAD(グローバル・アジャイル・デジタル)に変化してきている以上、リーダー育成プログラムも変化するべきです。図表1は、今までのリーダー育成プログラムにおける課題です。わかりやすくするために多少デフォルメはしてありますが、大きく分けて、この5つの課題があると感じています。

グローバルは亜流か？

「本流」である経営幹部候補育成プログラムと、「亜流」のグローバル人材育成プログラム。日本企業には、この2つの純然たる区別が長く存在してきたように思います。

グローバル人材育成プログラムは、基本的には、駐在員や国際部など英語を使う人たちが受講するプログラムです。彼ら(現実的には男性ばかりなので、あえて彼らと表現します)が国外での勤務を終えて帰国しても、社内では次の赴任者候補が育っていないので、続けて別の国に駐在する。そうして、グロー

バル畑の人は常に国外専門要員としてのキャリアを余儀なくされ、そうしているうちに国内の企画畑を歩いてきた同期が出世し、役員に……。

ここから生まれるのは、「ああ、やはりグローバルは傍流で、本流は国内なんだ。国内でキャリアを積むほうが得策なんだ」という考えです。このような昭和的な世界観は、残念ながらいまだ色濃く残っています。そして、国内の「本流派」の登竜門が、日本語で行われる日本人向けの経営幹部候補育成プログラムです。未来を考えるにあたって、日本社会で日本のルールに則ってという暗黙の前提で、経営戦略を学び、議論します。

しかし、日本国内は今後、人口減、少子高齢化、GDPの低下は免れないのは明らかです。そしてグローバルサプライチェーン上のリスクマネジメントを考えても、グローバル対応していかない選択肢はありません。また、デジタル・ディスラプターたちが虎視眈々と、長年変化のない産業・企業をねらっています。産業自体の構造を根本から変えるような、グローバルでデジタルな戦いを挑んできているのです。

そのようななか、「本流」は日本語での経営幹部候補育成プログラム、英語のグローバル人材育成プログラムは「亜流」という位置づけのままで、「未

図表2 「未来志向リーダー」育成で重視すべきこと

未来予測（バックキャストिंग） & So what?	①過去の積み上げから未来を描くのではなく、遠い未来から逆算し、今何をすべきか、というバックキャストिंगを行う ②単なる未来予測だけではなく、それが自分・自社にとってどんな意味があるのか、より良い社会を築くためには、を問う
継続した自己改革	プログラム全編を通して自己改革を実現する。自己改革には痛みを伴うが、仲間と乗り越える
エンゲージメントを高めるための自分自身のビジョン・発信力	リーダーの仕事は他者をエンパワーする（力を与える）こと。組織内・組織外のエンゲージメントを高めるために、自分自身を魅力的な人材とすべく、ビジョンと発信力を磨く
英語で行う	コミュニケーションスキル、経営戦略なども含め、英語で行うことで、英語での情報収集・発信を可能にする

来志向リーダー」を育成できるのでしょうか。むしろ、グローバル市場からみれば、日本語しかできない、日本語でしかリーダーシップをとれない、日本語でしかマネジメントをできないローカル人材のほうが「亜流」です。

これからのGADなマーケットで戦うために必要な「未来志向リーダー」は、日本語の情報リソースだけではなく、世界中のグローバルメディア・SNSからインタラクティブに情報を収集することが求められます。社内の気の合う仲間だけではなく、世界中で専門性の高い人脈を築くことが、より重要になってくるのです。そのような世界では、日本語で行われる「本流」の経営幹部候補育成プログラムだけでは、次世代のリーダーは育成できないのです。

「存在感がない」という課題

「でも、英語ができない人に、いきなり経営戦略を英語で理解させるのはあまりにも無理がある」、そうおっしゃるかもしれません。「英語が必要というならば、日本語できちんと経営の基礎を身につけてから、英会話レッスンや英語のプレゼンテーションなどを受講させればいいじゃないか。参加者の業務が忙しいなかで、戦略立案+英語という『二重の苦しみ』は与えられない」。本当にそうでしょうか？

世界中のホワイトカラーで、英語ができないのは

もはや日本人だけです。「未来志向リーダー」を育成するのであれば、現状から考えるのではなく、あるべき姿から考えることを強くおすすめします。多国籍のプロジェクトでの議論は、高密度・高濃度・高速度で行われ、建設的な意見をたくさん出して参加することが求められます。このような議論の場での日本人の課題は、「存在感がない」ことです。最初の挨拶以降の発言がないため、“Japan, are you there?”（日本からの参加者、そこにいる？）と聞かれてしまうのです。

「あまり多くは語らないが、発言する時には、これまでの流れを変えるようなズバツと鋭い一言を言う」。このポジションに憧れをもつ日本人もいますが、そう簡単にはいきません。なぜならば、「次はこういう発言をしよう。どんなふうに言おうかな？」と考えているうちに、議論が進んでしまうからです。たとえ英語力が高くとも、異文化間コミュニケーションの知識があっても、一番の課題は「存在感」なので、根本的な課題解決にならないのが現実です。

存在感がないという課題を解決するためには、まずは、一緒に働きたいと思わせる「共感性」、そして、ついていきたいと思わせる「リーダーシップ」を鍛えることが重要です（詳しくは5月号をご確認ください）。

AIによって通訳・翻訳機能は格段に精度が高い

ものになってきています。この進化はますます早くなるでしょう。「通訳・翻訳機能があるから、もう言語なんて学ぶ必要がないのではないか」、そう考える人もいるでしょう。しかし、AIは、言語の翻訳はできたとしても、コミュニケーションの翻訳はできません。「自分が意図したことがきちんと伝わったのか？」という確認は人間が行う必要があります。

また、ビジネスは人と人との信頼で成り立つ世界です。信頼の醸成においては、自分が心の底から発する言葉なのか、他人の考えた言葉なのかで、結果はおのずと変わってきます。

例えば、契約書などの作成では翻訳機能を使っても問題ないでしょう。しかし、ビジョンによって人の心を動かす（それがリーダーの仕事です）ためには、やはりリーダー自らの言葉でビジョンを語りたいものです。そして、それは人間にしかできないことだと思っています。

GAD に適応できる最終列車に乗る

では、どうしたら GAD な世界でグローバルで活躍できる「未来志向リーダー」を育成できるのでしょうか？

選抜部課長クラス向けに実施している「未来志向リーダー」育成プログラムでは、7カ月から1年程度（集合研修は合計15日から22日程度）をかけ、自己変革に取り組んでいきます。このプログラムは、GAD な未来でリーダーとしての存在感を最大化することを目的とし、一部を除いてすべて英語で行われます。最終プレゼンテーションでは、社長をはじめ、経営陣の前で自社の未来と、その未来を実現するために自分が行くことを語ってもらいます。

参加者は、「仕事ができ社内への影響力がある人たち」であって、決して海外赴任経験者や英語力が高い人というわけではありません。選抜研修とすると、「業務が忙しくて嫌々参加する人が多く、効果が薄いのでは？」という質問が上がることもあり

ますが、このプログラムに参加する多くの選抜者は、このままの自分では将来がサステナブルではないことに薄々気づいています。以前、選抜された時の心境を「最終列車に飛び乗れた」と表現された人がいました。つまり、自分のキャリアのなかに GAD を入れ、「未来志向リーダー」になれる機会について、「その最終列車に飛び乗りたい」「ギリギリのところでその準備ができる格好の機会がやってきた！」ととらえているというわけです。

「無理じゃないか」と思われていた挑戦を、受講者は歯を食いしばりながら、それでも楽しみながら乗り越えていきます。自己変革には痛みが伴います。それも長期間の痛みです。それでも、その痛みと向き合い、自分を変革できた人が壁・天井を突き破り、まだ見たことのない世界を見ることができるようです。日本企業の素晴らしいところは仲間意識です。苦手なことを仲間で助け合いながら取組み、前進する。この素晴らしい特性を活かして、「未来志向リーダー」に生まれ変わるための努力をしていってほしいと思っています。

最後に、これからの「未来志向リーダー」育成で重視すべきこと4点をあげたいと思います(図表2)。

*

今回は、未来志向リーダー育成の現場で起こっている変化をお伝えしました。GAD の時代をリードする「未来志向リーダー」育成プログラムに必要な要素をご理解いただけたのであれば幸いです。次回は、その育成現場の変化を、別の角度からお伝えします。

PROFILE



福田聡子 (ふくだ さとこ)

ウィスコンシン州立大学卒。2000年に前代表の布留川勝と共にグローバル・エデュケーションアンドトレーニング・コンサルタンツ株式会社を設立し、各業界を代表するトップ企業を中心としたクライアント400社以上のグローバル&自立型人材育成に携わる。世界のどこにいても自分らしく輝き、さらなる成長を求め、磨き続ける人を育成することが信条。趣味はトライアスロン。