

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①回 なぜ今、「未来志向リーダー」が求められるのか？

新たな時代に求められるリーダー像

先日、アメリカの UC バークレー（カリフォルニア大学バークレー校）のビジネススクール教授と Zoom 会議をしていた際、面白い話を聞きました。UC バークレーのビジネススクールといえば、ビジネススクールランキングの上位常連校であり、世界中から優秀な 20～30 代の若者が集まり、「自分は社会にどんなインパクトを与えたいのか」「どんな社会を実現していくのか」といったことをビジネスの側面から考え抜き、切磋琢磨し、実行していく場所です。そのようなプログラムを卒業する若者に対し、「キャリアの面でどんなアドバイスをするのか？」と聞いてみました。

“Look for Chaos —カオスを探しなさい。”

カオス。つまり、混沌とした無秩序な状態です。私はこの一言を聞いた時に、まさに「未来志向リーダー」のことだと直感的に感じました。まだ見ぬ未来は「カオス」そのものです。そのなかに秩序をつくっていくこと、新しいゲームのルールをつくっていくことに、今、世界中の企業・政府・団体が躍起になって動いています。

脱炭素をはじめとする持続可能な経済活動、デジタル・トランスフォーメーション（DX）など、変化のスピードが速く、複雑で、先の見通しがつかない、まさに混沌とした世界で、どう企業として、個

人として抜き出るか。それによって次世代の幸せな世界を創るのにどう貢献していくのか。その戦いに挑むよう促しているのです。自律的に自分の能力で未来を切り拓いていくことの重要性、そして「あなたならできる」と一人ひとりの才能を信じるからこそ、出てくる言葉だと感じました。

翻って、日本の状況はどうでしょうか。私は、人材育成・組織開発に携わり、多くの企業の経営者・人事ご担当者とお話しをさせていただく機会がありますが、残念ながら、「カオスを探す」とは程遠い状況であるというのが実感です。

多くの場合、「カオス」を嫌う日本企業は、すべてを事前に整えようとします。企業の規模が大きくなればなるほど、物事がスムーズに進むようにすべてが整っていき、仕事は細分化されていきます。もちろん、効率性を考えると、それは避けては通れません。

しかし、その結果、一人ひとりの裁量は限られ、仕事の成果が「最終的なインパクト・影響力」ではなく、「社内調整を経て問題なくスムーズに進行したか？」で測られてしまう。一人ひとりが経営層・上司の「頭の中にある正解」を探しながら、忖度して行動してしまう。新しいことをしようとしても、リスクばかりが目立って、結局何も進まない。

もしそんなことがあなたの会社にも起こっているのであれば、それは「未来志向リーダー」の育成とは程遠い状況なのではないでしょうか。

「未来志向リーダー」を育てる

はじめまして。冒頭から課題提起をさせていただきましたが、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・代表の福田聡子と申します。

「グローバル人材とは、日本で仕事ができる人材に英語力をつければよい」

当時主流だったこのような風潮に強い疑問を感じ、組織を変革に導く真のグローバル人材を育成したいという思いから、前代表の布留川と共に2000年に会社を立ち上げ、今年で22年目になります。

設立以来、このような私たちの課題意識に賛同いただける400社を超えるクライアント企業の「グローバル&自立型人材育成と組織開発」に関わらせていただいています。そして、クライアント企業の人材育成・組織開発プロジェクトにお応えするため、90人以上の国内外のパートナー講師・コンサルタント、160以上の海外トップビジネススクールをはじめとする大学や語学学校などの教育機関と協働しています。

本連載では、12回にわたって、グローバルで活躍できる「未来志向リーダー」育成に向けたアプローチに関して、現場での実践が可能となるよう、事例を交えながら紹介していきたいと思います。

なぜ今、「未来志向リーダー」なのか？

リーダーとマネージャーの違いとしてよくあげられるのが、マネージャーは「現業を管理し、効率的に遂行する」、リーダーは「進むべき方向性を指し示し、組織を導く」という説明です。

私たちは多くの場合、マネージャー的側面とリーダー的側面の両方を併せもちながら仕事をしています。「進むべき方向性を指し示し、組織を導く」リーダーは、今までも必要だったはずですが。ではなぜ今、「未来志向リーダー」が求められているのでしょうか。

か。「未来志向リーダー」は今までのリーダー像と何が違うのでしょうか。

グローバル×デジタルの広がり

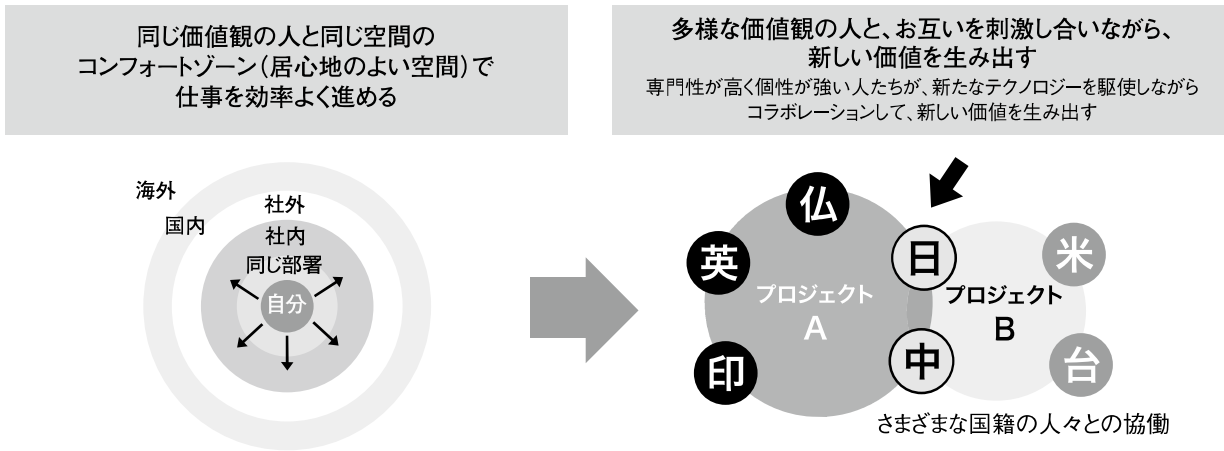
新型コロナウイルスの感染拡大によって、私たちの生活・ビジネスの方法が変わってから、2年以上が経ちました。実際は、新型コロナウイルスがもたらしたというよりも、もともと水面下で進行していた変化がより顕在化し、そのスピードがより速くなったというほうが正確かもしれません。では、どのような変化が水面下で進行していたのでしょうか。

それは、グローバル化とデジタル化の急速な波です。2006年にトーマス・フリードマンは著書『フラット化する世界』（日本経済新聞社）で、インターネットの発達によって世界がフラット化し、同じ仕事をグローバルで奪い合う状況が起きていることを提示しました。例えば、サーバー上でつながって同じ仕事をしている人であれば、英語を話し、IT技術も高いけれど給与水準が低いインド人のほうが、アメリカ人より優先されるということです。今となっては当然のことですが、当時としては衝撃的な内容で、グローバル企業の経営層が大量に購入し、幹部に配布したといわれています。

あれから16年が経ち、グローバルとデジタルの度合いはますます深まっています。例えば、日本を支える自動車産業は今、大きな転換期を迎えています。世界が大きくEV化に舵を切るなか、どのような方向に進んでいくのか。相互依存がかつてないほど高まり、複雑性が増し、そして変化のスピードが速くなるビジネスで、さまざまな利害関係者の動向を注視しながら、大胆に、かつ、注意深く意思決定をしていくことが、リーダーには求められています。いまや、日本国内だけを見据えては十分な情報が得られず、グローバルに視野を広げて情報を得たうえでの意思決定でなければ、意味がありません。

デジタル・ディスラプターという言葉をご存知

図表 求められる人材像の変化



でしょうか？ デジタルの力を使ってディスラプト (disrupt: 破壊) する企業を指し、シリコンバレーにある IT プラットフォーマーがその代表例です。そうした企業は、数十年変化のない会社や産業に目をつけ、デジタルの力でそのマーケットを奪い、ビジネスのあり方をその業界ごと置き換えています。

例えば、アメリカのタクシー会社は、Uber という配車サービスが出てきた途端、その多くが潰れてしまいました。Uber がなぜ従来とは違ったことができたのかというと、データや IT を駆使すれば、消費者と直接つながることができるからです。

多くの企業は消費者・市場動向調査を行って、マーケットトレンドをつかもうとします。しかし、人間は、言うこと (アンケートなどで答えること) と実際の行動が、必ずしも合致するとは限りません。人間の実際の行動を測るデータに着目し、それをデジタル化することで、顧客の不満を解消する新たなサービスをつくり出す。それが、現在のデジタル企業です。

グローバルとデジタル。この大きな2つの波がもたらす影響の大きさが、これまでの世界とはまったく違うのです。この2つの動向をつかみながら、いかに未来を見据えて素早く行動できるか。これが今、「未来志向リーダー」が求められている背景です。

アンテナを張って洞察力を鍛える

私は仕事柄、多くの企業選抜リーダーとお会いしますが、皆さん、ある危機感を抱いています。それは、自社の社員は「自分の仕事」には真面目に一生懸命取り組む一方で、それ以外のことへの興味が薄く、結果として洞察力が低くなりがちだということです。目の前にある仕事で疲れ切ってしまい、未来がどうなるのかということを考えるための時間と、そのために必要な情報を収集するための時間が少なすぎるように思うのです。

ただ、これは決して、一人ひとりの社員が「やる気がない」という意味ではありません。「勤勉・真面目・ルールを守る」という日本人の性質は、長年、日本企業の強みでした。経営者が決めた方向に向けて、現場が一致団結して取り組む。この現場の団結力こそが日本企業の強みだったと思います。

しかし、世界が VUCA (Volatility: 変動性、Uncertainty: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性) の様相をきわめ、先の見通しがつきにくくなっている現在では、この働き方、組織運営の仕方は、多くの「指示待ち人間」を生んでしまいます。同じ価値観の人と、同じ空間で効率よく仕事を進めるという図表の左側から、多様な価値観の人と刺激し合いながら、新しい価値を生み出す

右側の人材への急速な転換が求められているのです。

これからの30年で世の中はどう変わるのか、政治、経済、社会、技術面の変化が経営環境、働き方、生活にどのような影響を及ぼし、どのような機会と脅威があり得るのか。未来のことは誰にもわかりません。ですが、未来にどんなことが起こり得るのか、想像力を働かせることは誰にでもできます。そして想像力とは、現時点で起きているさまざまな情報を取り、考え抜くことによってしか発揮できないのです。

自分自身でグローバルな情報をとりにいくこと、評論家の意見ではなく自分自身の頭を使って自分の置かれている文脈で考え抜くこと。その独自性がある人同士が協働しながら新しい価値を生み出す。それによってしか明るい未来はつくられないのです。

「暗黙の正解」を探していないか？

冒頭に書いたように、経営層・上司の「頭の中にある正解」を付度して、正解を探し求める人材は、「未来志向リーダー」ではありません。

アメリカのシアトルのビジネススクールに選抜派遣され、帰国した人の話が印象的です。その人は交渉シミュレーションの授業に臨んだ際、何を求められているのかがわからず、霧の中を歩んでいくような錯覚に陥ったそうです。しかし、自分が混乱している間、アメリカ人や留学生のクラスメイトたちはどんどん意見を出していく。この状況でどんな選択肢が考えられるのかといった問い、その選択肢の数と出すスピードが圧倒的に違う。仮説を置きながら、さまざまな打ち手を考えていく。その議論のスタイルに衝撃を受けたとおっしゃっていました。

グローバルで進めるプロジェクトの際、新しいアイデアを出したり、ルールがないなかで前進することを苦手だと感じる日本人は多いものです。「暗黙の正解」にいち早くたどり着くことが優秀とされるような組織で長年仕事をしてきた人は、そうしたことが求められてこなかったからです。

「他社はどうか?」「前例はあるか?」「データはあるか?」「リスクはないのか?」「過去に似たようなことをやって失敗した」「失敗したらどう責任をとるんだ」……。そればかりが問われるような組織では、「仮説を立て選択肢を検討する」ということすら難しいのです。

強みは使いすぎると弱みになる

同質性と団結力は、長年、日本企業の強みでした。しかし、社会が猛スピードで変わる現在、それが弱みに変わりつつあります。強みを使いすぎると弱みに転じてしまうことが、今起こっているように思えてなりません。

新しい時代に合わせて「未来志向リーダー」を育成していくことが、すべての企業に求められています。組織で働く一人ひとりが「未来志向リーダー」の要素を身につけ、行動を変えれば、組織は大きく変わります。人材育成は長期の投資です。短期のリターンは望めませんが、投資をはじめないことには何も変わりません。実際、私たちのお客さまでは、「未来志向リーダー」育成のためのプログラムを実施し、前向きな機運の醸成に成功している企業があります。

人間はいくつになっても変われると信じています。すべてのマインドセットやスキルはトレーニング（訓練可能）です。これまで多くの成功事例を目のあたりにするなかで、私たちは、「未来志向リーダー」の育成は可能だと強く信じています。

*

次号では、どのような人材が「未来志向リーダー」なのか、具体例を交えて紹介していきます。

PROFILE



福田聡子（ふくだ さとこ）

ウイスコンシン州立大学卒。2000年に前代表の布川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・コンサルティング株式会社を設立し、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。