

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②回 「未来志向リーダー」とはどんな人なのか？

コロナ禍が明らかにしたのは、場所を選ばずに「どこでも仕事ができる世界」でした。次にくるのは、「誰とでも一緒に働き、成果を出す世界」です。デジタルとグローバルが密接につながり、大きなゲームチェンジが起ころうとしています。

そのような未来をリードすべく、どんどんと次なる一手を打ちながら行動し続ける「未来志向リーダー」が率いる組織と、同質社会でコンセンサスを取りながらゆっくりと物事を決めていく「合意型リーダー」が率いる組織。変化の激しいVUCAワールドにあって、その差は歴然です。「未来志向リーダー」候補を発掘・育成していくのは世界中の企業にとっての喫緊の課題ですが、そのなかでも日本企業が陥りがちな落とし穴があります。

育成が、逆に依存的マインドを強化？

ここ数年でだいぶ減りましたが、「謝罪型人材開発」と呼ばれる現象があります。社員に新しいこと（資格取得や英語学習、グローバルスキル習得など）を促進する際、人事部が「皆さん、本業で大変お忙しいところ申し訳ございませんが」という枕詞をつけてしまう現象です。

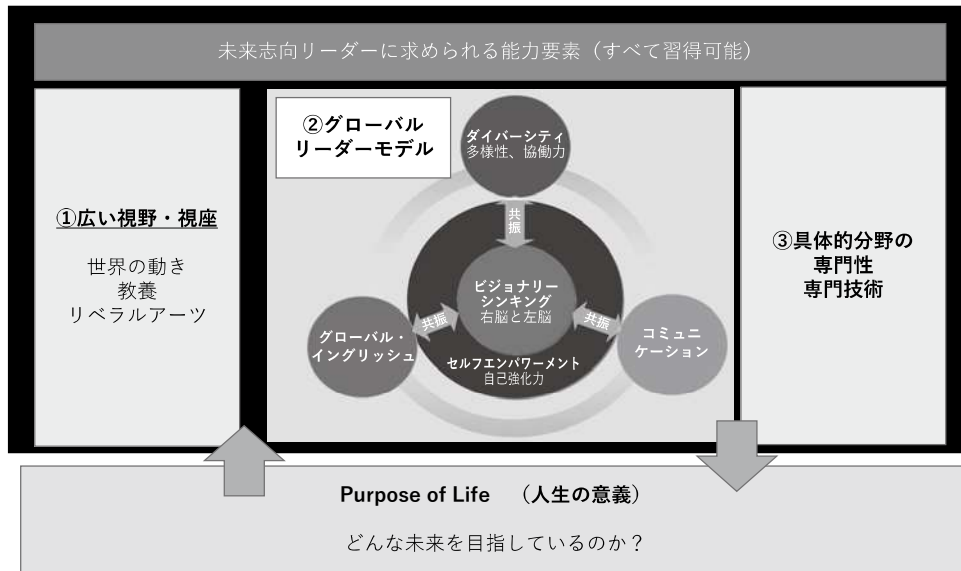
本来ならば、先述したような世界で活躍する人材を育成するうえで「学ぶこと」は必須ですから、謝罪する必要はないはずです。人は謝罪されると心理的に優位に立ったような気分になります。「忙しいから面倒なのに、会社がやれって言うから」という

依存的なマインドをもったまま研修を受講する。当然、嫌々やっているので身につきません。コストをかけているのに学習効果・定着率が低くなってしまいます。「限られた人材育成予算をどう効果の高い施策に配分するか？」がますます求められるなかで、依存的なマインドを再生産してしまう悪循環と高コスト体質は断ち切る必要があります。

では、なぜ謝罪してしまうのか。日本企業の多くに根強く残る年功序列・終身雇用では、自分が実力をつけてもつけなくても待遇はほとんど変わりません。そして研修は、自分の能力を高めるものではなく、「本業」ではない「義務」として参加するものだという認識が、まだ根強いのも事実です。一方、グローバル企業はUp or Out（昇進しなければクビ）の世界で、自分を高めていく必要性を強く認識し、意欲が高い人が生き残っています。彼ら・彼女らにとって研修とは、会社が費用を負担してくれて、自分の能力・市場価値を高められる投資なのです。

この二者の違いを象徴する事例があります。ある企業でグローバルの新卒採用者向けワークショップを行った際、台湾人の参加者が「私はこのようなワークショップがあるからこそ、この企業を志望し、働くのを楽しみにしていた。しかし、実際に参加して日本人のやる気のなさに驚いた。Waste of Time（時間の無駄）だ」と部屋を出て行ってしまったのです。その企業では、それをきっかけに日本人と他国参加者が徹底討論する機会が生まれたのですが、

図表1 「未来志向リーダー」に必要な要素



根底にある違いを考えさせられる事例でした。

「未来志向リーダー」の4つの要素

先述のとおり、個々人が依存的なマインドのまましていると、コンフォートゾーン(居心地のよい空間)に安住することを許し、本来、学びが行われるストレッチゾーンに身を置くことがないため、高コスト体質から抜け出すことが難しくなります。

ストレッチゾーンをつくり出すためには、社会の変化を深く理解し、自分自身がサステナブル(持続可能)であるために変革し続けることを決意し、日々の生活で自身を鍛えていくことが重要です。この好循環が回った人は、会社にいわれたからではなく、自立的に自分自身を高めていくことができます。そのような社員が集まると、会話の質が変わり、そこから、自立的な組織の好循環が生まれ、その好循環のなかから「未来志向リーダー」とリーダーを支えるフォロワーを生む土壌が醸成されていくのです。

「未来志向リーダー」とは、個人・組織・社会にとってサステナブルな未来を描いて実行できる人であり、そのために必要な要素は主に4つです(図表1)。

- ①広い視野をもち、自分なりに世界の動きを理解する教養を身につける。例えば、米中の緊張関係が自社におよぼす影響を歴史や地政学を踏まえて、自分の言葉で語ることができる。
- ②ここでいう「グローバルリーダー」とは、海外とやりとりをしている人ではなく、世界のなかでの自分・自社の位置づけやつながりを意識しているリーダーのこと(詳しくは後述)。
- ③具体的分野で必要となる専門性や専門技術。例えば、「〇×会社の△△部門の課長です」というポジションではなく、「私の専門は心理学で、それを活かして人材開発の企画・運営・ファシリテーションを行う」など、専門性で自己紹介ができる。これら3つは、「未来志向リーダー」に求められる能力要素であり、すべて自分自身で習得可能なものです。そして、この能力要素を習得していく過程でみえてくるのが、4つ目の「Purpose of Life(人生の意義)」です。「自分が人生で成し遂げようとしていることは、世界を良くすることにどう貢献しているのか?」「私たちの存在意義(パーパス)は何か?」。新しい時代を切り拓く「未来志向リー

ダー」だからこそ、どんな未来を目指しているのかという意義が問われるのです。

グローバルリーダーの能力・スキル

「未来志向リーダー」に求められる4つの要素のなかでも、今回は、「②グローバルリーダーモデル」について解説します^(注)。

グローバルリーダーに必要な能力・スキルは図表2のとおりです。

●まだ見ぬ世界を見る「ビジョナリーシンキング」

「こんな世界を実現したい、という思いやビジョンを細部まで強烈にイメージできるか?」。それが、ビジョナリーシンキングです。右脳で未来のありたい姿を具体的かつ強烈にイメージし、左脳でその実現性を検証する。その徹底的な具体性が他のリーダーとの差を生み出します。

このビジョナリーシンキングは、「未来志向リーダー」にとって最も重要な能力です。しかし、ワークショップで聞くと、多くの人が「最も弱い」と自己評価するものでもあります。ビジョンをもたなくても、日々のルーティンの仕事は回るからです。

ビジョナリーシンキングを鍛えるために私がおすすめするのは、Exposure（エクスポージャー：晒されること）です。自分の身の回りにいるビジョナリー（ビジョンをもった人々）から刺激を受けることで、自分をインスパイア（ひらめきや刺激を与える）することが、その第一歩です。創造的で共感できるビジョンを語り、実現に向けて邁進する人々に囲まれるような環境に身を置くと、「自分もそうなりたい、自分もできるようになるかもしれない」と思うようになります。海外ビジネススクールの経営者育成プログラムはこのような経験を加速化する場所です。

海外派遣の機会がなく、実際にそのような人に会うのが難しい場合は、TEDやYouTube、MOOCs（Massive Open Online Courses：世界各国の大学の授業などが受講できるオンラインプラットフォーム）

図表2 グローバルリーダーに必要な能力・スキル

この人についていきたいと思わせるリーダーシップ	ビジョナリーシンキング	右脳の直観力でありたい姿を可視化し、左脳で緻密に要素を検証し、でき上りを右脳でチェックする
	セルフエンパワーメント	自分自身を常に最高の状態にしようとするマインドをもち、かつ、その方法について熟知し、行動している
この人と一緒に働きたいと思わせる共感性	ダイバーシティ	自分と価値観・国籍・性別・専門性・世代などの違う相手と協働でき、お互いモチベーションし合える
	コミュニケーション	状況対応的に複数のスキルを使い分けるプロフェッショナルコミュニケーションター
	グローバル・イングリッシュ	ノンネイティブだがビジネスやプライベートで十分に意思疎通をもてる英語力

フォーム）などを活用するとよいでしょう。実際、私たちのプログラムでは、与えられた教材ではなく、受講者自身が素材を探して共有しながら学ぶソーシャルラーニングを行うことで、未来に対しての明るい展望や本人のビジョンが形成されてきています。

●最高の自分を保つ「セルフエンパワーメント」

セルフエンパワーメントとは、自分自身（セルフ）で自分にパワーを与えること（エンパワー）、つまり、常に最高の自分でいられるように自分自身を保つことです。実現したいビジョンが壮大であればあるほど、実現過程では大きな困難が伴います。困難を乗り越え、再チャレンジを続ける力が、「未来志向リーダー」には必要です。

近年、レジリエンスが注目されています。これは逆境から立ち直る力、精神的な回復力・復元力を指す言葉です。レジリエンスを高めるためには、精神的に追い詰められた時に慌てて実践するのではなく、平常時から実践することで抑止力として機能させることが重要です。

●一緒に働きたいと思わせる共感性：「ダイバーシティ」「コミュニケーション」「グローバル・イングリッシュ」

未来志向リーダーの描く未来ビジョンをフォロ

ワーが恐ろしいと感じるか、一緒にその景色を見たいと感じるかによって、実現可能性は変わってきます。自分が実現したいと思う世界に向かって、多様で才能ある仲間を集められるか。仲間と共に同じ目的に向かって走り続けられるか。それを構成する3要素が、ダイバーシティ、コミュニケーション、そして、グローバル・イングリッシュです。

現在、多くの企業がイノベーションの源泉であるダイバーシティを強化しようとしています。ただ、日本企業の多くは「女性活躍」「外国人採用」という限定的な意味合いでしかダイバーシティをとらえていないのが現状です。

以前、ある企業の多国籍のリーダーが集まるワークショップで、タイ人の参加者が日本本社を痛烈に批判していました。

「私たちは会社の未来を考える建設的な議論がしたいのに、日本人参加者は自分の意見すら言わないで、できない理由ばかりを探している。私たちは本社が掲げる『ダイバーシティ推進』を表すためのお飾りじゃない」

日本企業には耳の痛い話かもしれませんが、一方で、このような言葉が出てくるのは健全な組織の証拠でもあります。こうした言葉をきっかけに、「高度経済成長を前提とした日本人の男性向け」につくられた仕組みや暗黙のルールを変革することにつながるからです。さまざまな意見に耳を傾け、自分とは国籍も世代も性別も職種も考え方も異なる人々に、能力を最大限に活かしてもらうために必要な力、それがダイバーシティ力です。

コミュニケーション力は、生まれつきの才能だと誤解されている人もいますが、訓練で習得できるものです。また、目的や状況に応じてさまざまな種類を使い分ける必要があります。プレゼンテーションやネゴシエーション、会議ファシリテーションなどの基本セットはもちろんのこと、リーダーとして不可欠なのがストーリーテリングです。「このビジョ

ンを実現することで、世界にどのようなインパクトを与えられるのか？」を、数字やグラフを使って論理的に説得するのではなく、ストーリー（物語）を使って人の感情に訴えるのです。

グローバル・イングリッシュも、コミュニケーション同様、誤解が多いかもしれません。まず、「英語ができないホワイトカラー」は、日本以外の国ではいなくなっています。私は、ビジネス・プライベートで十分に意思疎通ができるレベルの英語力は、誰でも身につけられると考えています。むしろ、英語を避けることで有益な情報にアクセスできないリスクのほうが大きくなってきているのです。

自立の好循環を回し英語を身につけることで、情報のとり方を変え、未来をイメージするための知識やインスピレーションの幅が広がった人はたくさんいます。そういう意味でも、リーダー層には英語は「できればベター」ではなく「マスト」と位置づけるべきではないでしょうか。

*

今回は、「未来志向リーダー」に求められる能力要素を考察しました。包括的な人材像を示すことで、「未来志向リーダー」とは「ここまで達成できたら完成」ではなく、常に高みを目指し続ける発展途上の状態でもあることをお伝えできたのであれば幸いです。

今回はリーダー育成現場の変化をお伝えします。

(注)『パーソナル・グローバル化 世界と働くために知っておきたい毎日の習慣と5つのツール 改訂版』(布留川勝、幻冬舎)も参照。

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。趣味はトリアスロン。