

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4回 「未来志向リーダー」の育成を阻むもの

育成を阻む要素

3回にわたって、「未来志向リーダー」が求められる理由やその定義、そして、育成現場の変化をお伝えしてきました。今回は、「未来志向リーダーの育成を阻むものは何か？」を考えていきたいと思えます。その要素としては、これまでお伝えしてきた「謝罪型人材開発」（連載第2回）や「グローバルは亜流」という考え方（連載第3回）のほかに、以下のようなものが考えられます。

「未来志向リーダー」の育成を阻むもの① 一 「ダメ出し」文化

ずいぶん昔の話ですが、ある企業で研修を行った際、研修を後ろから見ていた担当者に次のように言われたことがありました。

「もっと参加者をパニックゾーンに入れてほしい。あまり褒めないでほしい。ダメ出しをして緊張感を与え、自分はまだまだ足りない、という意識をもたせてください」

その研修を担当していたアメリカ人の講師はアメフト経験者でスポーツコーチでもあったこともあり、受講者の自己肯定感を高めながら、新しい挑戦を後押ししていました。“Great job”や“Wonderful”、“You should be proud of yourself”などの言葉を多く使っていたため、「褒めすぎる」という印象を担当者に与えたのでしよう。

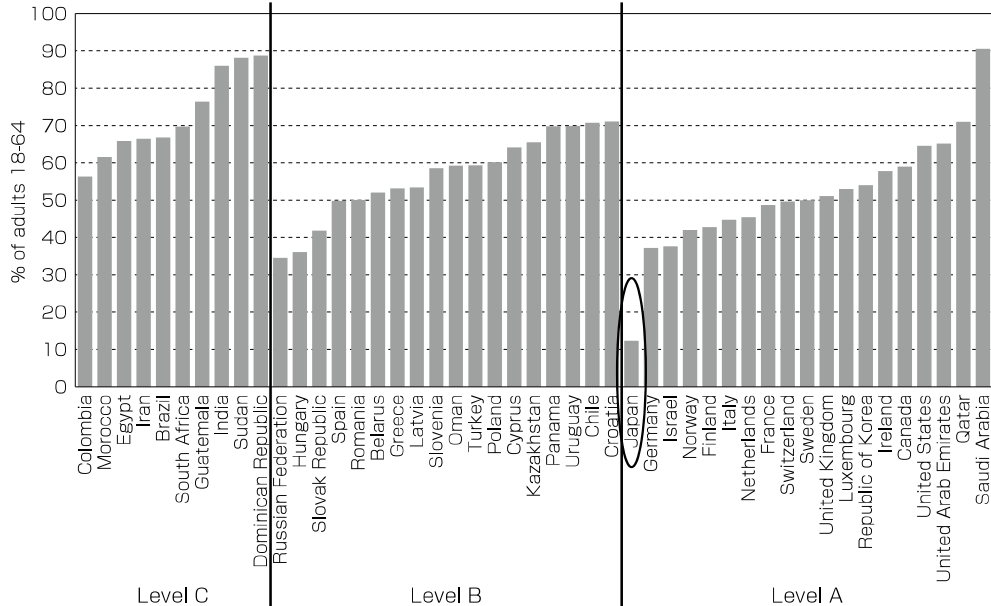
研修中のフィードバックは大切です。ただし、フィードバックにはポジティブフィードバックとネガティブフィードバックの両方が存在し、良いことも修正すべき点も伝えるバランスが必要です。そのアメリカ人講師は褒める量が多かったのかもしれませんが、一方で、日本企業では時々、「フィードバック＝ダメ出し」という理解をしている人がいます。これが研修中に続いてしまうと、受講者は萎縮し、失敗をおそれ、講師や上司から求められている振る舞いや正解を探そうとします。誰だって怒られたいはありませんから、怒られないように、はみ出さないように、小さくまとまろうとしてしまうのです。

そもそも研修は失敗する場です。新しい行動様式を身につけようとする時、安心して失敗できる場があるからこそ、実践で力を発揮できるのです。新しいチャレンジを褒め称えるのではなく、失敗の敗北感をうえつけるのは、本末転倒ではないでしょうか。

「私はできる！」という自信ではなく、「私は未熟な人間である」と刷り込む。このような研修でのダメ出し文化は、特に「未来志向リーダー」育成に悪影響を及ぼすと思っています。

起業意識を調査する国際比較（Global Entrepreneurship Monitor、米国バブソン大学と英国ロンドン大学が中心となり1999年から実施しているもので、2021年は47の国・地域を調査）によると、「自分は起業するために必要な知識、能力、経験をもっている」と答えた人の割合は、日本が突出して

図表 起業意識に関する国際比較



資料出所：Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report Opportunity Amid Disruption (<https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>)
 (注) Level A～Cは1人あたりGDPドルでの収入による分類である。

低くなっています。この傾向は長期でも変化はありません(図表)。

もちろん、個人の意識はさまざまな社会経済政策や外部環境、受けてきた教育などにも影響されます。しかし、「そもそも、自分ではできるとしていない」という意識がグローバル比較で突出して低いのは問題です。起業する・しないに関わらず、このような意識はビジネスパーソンにも共通しており、彼ら／彼女らが働く企業の活動にも大きな影響を及ぼしているのではないかと思うからです。もともと自信がない人たちが、さらに「ダメ出し」によって萎縮してしまふ。この悪循環をなんとか断ち切る必要があります。

「未来志向リーダー」の育成を阻むもの②

一「社畜」になる？

私は毎年、多くの新入社員研修に登壇していますが、今年、ショッキングな出来事がありました。

その時は、パーソナル・グローバル化と

いう「会社に言われたからではなく、自ら自分をグローバル・アジャイル・デジタルな世界に適應させる」ことの重要性を訴えるプログラムを行っていました。この連載でもお伝えしているとおり、社会は大きな変化を迎えています。人生100年時代、少子高齢化、人口減、DX、社会保障費破綻、格差社会、80歳までの現役、地球規模での気候変動、サステナブルな社会の実現・維持……。このようななかで「あなたはどうか生きるのか?」「あなたはどうかサステナブルであるのか?」を考え、議論するプログラムです。

自分自身のサステナビリティ(持続可能性)についてグループでディスカッションしてもらっていた時に、ある男性が嬉しそうに、「俺たち、社畜になるんだよね～」と言っていたのです。

おそらく、この新入社員の言葉にそんなに深い意味はなかったのだろうとは思いますが。企業で働くとなると学生の頃のような自由さはない、という軽い意味で言っただけなのかもしれません。ただ、私は

自ら「社畜」になることを喜んでしまうことに危うさを感じました。

約束された明日がある時代は、「社畜的」に上層部が考えたことをきっちり実行する、という役割でも大きな問題は起こりませんでした。しかし、今はそんな時代ではありません。激動の時代にあっては、自立的に未来を考え、行動する人間しかサステナブルではないのです。私はこの発言のなかに、自立とは逆行する、一種の危うさと違和感を覚えました。

「未来志向リーダー」の育成を阻むもの③

—これ以上はやらなくていい？

「未来志向リーダー」の育成において、「階層ごとの細分化されたコンピテンシー表」を作成することは、実は逆効果になります。コンピテンシーの要素定義はすべきですが、細分化されすぎると、かえって全体像がみえにくくなるからです。

また、細分化された要素を階層別（担当レベル、課長レベル、部長レベルなど）のCan Doリストに落としていくこともおすすめしません。部長レベルには「将来を見通し、決断する」ことが求められるものの、担当レベルは「未知な分野でも情報収集を怠らない」ことまでしか求められない、部長にはイノベーションが求められるが、主任は求められない、など、役職によって責任範囲が明示されるのは当然です。しかし、過度な細分化は、「あなたはこれ以上はやらなくていい」という暗黙の天井を設定することにつながることもあります。そうすると、年功序列的な考えが押し出され、一人ひとりの能力発揮を妨げる結果につながりかねないと危惧しています。

キャリアの早い段階から「あなたはこれ以上はやらなくていい」と思考をストップさせてしまうことで、どんどんと若手がポテンシャルを発揮する場を奪い、組織の硬直化につながっていく可能性があります。

リーダーシップの語源は、インド・ヨーロッパ語

の「leith」という単語で、「境界線を越えていく」という意味をもちます（『U理論』C・オットー・シャーマーより）。他人が、または自分が設定した境界線を越えていくのがリーダーシップです。もし自分の境界線を越えるのではなく守ろうとする社員が多いのであれば、リーダーシップ発揮の阻害要因を考えることのほうが、細かいコンピテンシー表をつくるよりも重要です。

「未来志向リーダー」の育成を阻むもの④

—「自立する」とは？

現在、多くの企業で「社員の自立」があらためて強調されています。自らを律することによって、自らの力で立つ。それが自立です。

私は「社員の自立」とは、一人ひとりの社員が自立的に未来について考え、行動することだと思っています。全体像をみながら次に何をするかを考える意思、考えたことを実行する意思、決めたことをやり抜く意思が大切であり、先に述べたような「社畜」発言はもちろんのこと、上層部へ付度をしながら、評論家・他人事的態度で責任回避をしながら仕事を進めることでは決してありません。一人ひとりが悪気があってこのような仕事の進め方をしているわけではないことは十分わかります。しかし、仕事を細分化し、「これは私の担当ではないので（担当以外のことはわかりません・権限がありません）」という弁解めいたやり取りは、多かれ少なかれ、どの仕事場にも存在するのではないかと思います。

「DX人材の育成責任はDX担当部署なのか、人事部なのか？」「経営人材育成責任は人事部なのか、経営企画部なのか？」。グローバル人材育成担当と経営人材育成担当が分かれていた場合、「自分の担当範囲外の情報収集は考えなくていいのか？」。

もともとは生産性向上のために担当を分けたはずですが、仕事のサイロ化が進みすぎて「自分の直近の担当以外のことが考えられない」のは本末転倒で

す。これはもちろん、大企業だけではなく、どんな職場にもあてはまることです。

極端な予測だから、気にとめない？

先日、ある企業で選抜課長向けの未来志向セッションを行いました。終了後のアンケートには、次のようなことが書いてありました。

「テクノロジーの指数関数的な進歩の予測については、これまでも見聞きすることはあっても『極端な予測』と思い、気にとめることはありませんでした。しかし、この『気にとめない』こと自体が、いざというときに遅れるきっかけになること、一旦遅れると取り返しが効かないペースで置いていかれる危険があることがよく理解できました。自分でも薄々気づいていましたが、目の前の問題に向き合うことは慣れているものの、未来を想像することが苦手だということをあらためて自覚させられました」

「知識として知っているが、気にとめない」ことは、私たちの生活では多くあります。テスラの時価総額が日本・欧米の伝統的な主要自動車メーカーの時価総額の合計よりも高いこと。イーロン・マスクがウクライナのフェドロフ副首相兼デジタル大臣からのTwitter上の要請を受けて、わずか10時間後に衛星インターネットサービス「スターリンク」の提供を決めたこと。気候変動により2100年には地球の平均温度が約2度上昇し、それが私たちの社会生活や企業活動に大きな影響を及ぼすこと。

これらは、ビジネスパーソンであれば、日常の情報収集のなかで「知っている」ことでしょう。ただし、それが自分たちにとってどのような意味があるか、どうすべきかを考えている人はどれくらいいるのでしょうか。

「知識として知っているが気にとめない」ことは、自立的な行動でしょうか。未来がどうなるかは誰にもわかりませんし、正解はありません。だからこそ自分で自立的に考え続けることが必要であり、そこ

で考えることを放棄してしまっただけでは、自立的な人材ではありません。

自分や自身の勤める会社・産業・社会について自分なりのアンテナを張って情報収集し、自分の頭を使って考え、多様な人脈と情報交換をするなかで自分なりの考えをまとめ、行動していく。この行動が習慣化された人と、細分化されたサイロのなかで仕事をし、真面目に正直に自分の担当する業務範囲内のことしか考えない人では、数年後に現れる違いは明らかでしょう。キャリアのサステナビリティを考えると、こういうことだと思っています。

グローバル・アジャイル・デジタルが加速する未来において、未来志向リーダーは自立している人材であることが大前提です。もし、自社の社員が目の前の正解探しだけに汲々としてしまっただけで未来を見通せないのであれば、未来に目を向けさせるよう、正解探しをやめ、自分の頭で考えるように促すことが重要です。実は、それは難しいことではありません。

グローバル・アジャイル・デジタルについての感度を高め、自分なりの切り口で情報収集を行うこと。それに対して自分にどのような影響があるのかを考え、できる限り多様な人と議論を交わすこと。そして最後に、「私はどうしたいのか?」と問うこと。このサイクルを回し続けられることこそが、「未来志向リーダー」育成の第一歩です。

*

今回は、私たちの日常業務に潜んでいるかもしれない「未来志向リーダー」を阻む要素を取り上げました。次回は、「未来志向リーダー」の具体的な育成プログラムについてお伝えします。

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。