

# 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5回 「未来志向リーダー」育成の人選とカリキュラム

人的資本経営にあらためて多くの注目が集まっています。人的資本経営とは、「人材を『資本』」としてとらえ、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省）を指しますが、昨今はグローバルレベルで、人的資本の価値を高める戦略とその情報開示を両輪で推進していくことが急務になっています。

この連載でもお伝えしてきているとおり、世界は急激にGAD（グローバル、アジャイル、デジタル）が進んできています。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「未来志向リーダー」の育成こそが今、企業に求められているのです。過去の踏襲ではなく、新しい時代にあった自社の未来を形づくるのはどのような人材なのか？ 今回は、その育成プログラムの企画・実施にあたって、まず、人選とカリキュラム立案で注意すべき点をお伝えしていきます。

### 人選とカリキュラムにおける注意点

#### 人選での注意点①

選抜人材育成はコストではなく投資である

未来志向リーダー育成にあたって人選をどうすべきか、という相談をよく受けます。その際に私たちが伝えている原則は、「仕事ができる社内で影響

力のある人を選抜してほしい」ということです。なぜでしょうか？

それは、「未来志向リーダー」の育成、すなわち選抜人材育成は、企業の未来を左右する投資だからです。企業として投資すべき人材を明らかにし、その人材に投資を行い、イノベーションを起こし、企業の持続可能な発展を促すこと、これがプログラムの最大の目的です。企業研修は、コストや福利厚生の一環としてとらえられていた時代が長く続きました。例えば、景気が悪くなると削られる3K（交通費・交際費・広告宣伝費）に、「研修費」を加えて4Kなどといわれた時代もあったものです。しかし、新しい時代に備えるための人材育成はコストではなく投資です。投資すべき人材を特定し、彼ら／彼女らが変革を起こせるように後押しすることが選抜教育では重要です。

「選抜を行うと、選抜されなかった大多数の社員のモチベーションが下がってしまい、逆効果ではないか」。このような疑問をあげる人もいます。投資である以上、選択と集中をしなければ投資効果は望めません。グローバル企業の経営コンサルタントでもあったラム・チャランは『CEOを育てる 常勝企業の経営者選抜育成プログラム』（ダイヤモンド社、2009年）で、「素養のない人材に、経営資源を注ぎ込む余地はない」と言い切りました。この書籍が出てからグローバル&デジタル競争はより進展し、より複雑さが増していますが、彼の主張は今も

有効だと思います。「CEO 細胞」をもつ人材、すなわち、ビジネスの大きな流れを心得えており、人を動かす能力があり、曖昧で複雑な状況を大局的にみることができる人材を選抜し、投資するという選抜教育の原点は、10年以上経った今でも普遍的なものです。

## 人選での注意点②

### 「若手からスタートしよう」の罫

とはいっても、「仕事ができる社内では影響力のある人たち」を業務から一定の期間離すのは、現場からの猛反発があるでしょう。また、「40代よりも、吸収力の高い20代の若手に投資をしたほうが、これから伸びるという意味でも投資効果が高いのではないか？」という疑問が出ることもあります。果たしてそうでしょうか？ 私はこの疑問に欠けているのは、組織開発の視点だと思っています。

研修の投資効果を図る際には、以下の2つの視点が求められます。

**研修を受講した一人ひとりの変革を促す人材開発：**一人ひとりがどう変わったのか？

**組織にどのような影響が与えられたか？** という組織開発：一人ひとりが変わったことによって、組織がどう変わったのか？

アンケートの結果や、事前事後のアセスメントの結果などから、どうしても、一人ひとりに焦点をあてた人材開発に目がいきがちですが、選抜教育では組織開発の視点も重要になります。若手が研修で習得したスキルを実行しようと思っても、上長の理解が乏しければ、職場での実践に尻込みしてしまうかもしれません。

逆に、上の層が魅力的に変わっていけば、若手に手厚い投資をしなくとも、「自分もあなりたい」と自ら変わっていく可能性が高くなります。つまり、若手に投資をしても、組織に影響のある上層部が変革を望んでいなければ、変化の芽は容易に潰されてしまうのです。だからこそ、組織を変革するため

には、まずは影響力のある人材を変革していき、その数をティッピングポイント（当初は変化を実感しづらくても、一気に急に全体に広まっていく際の閾値）がくるまで増やし続けるのです。

以前、研修を受講した人が、「私は『アンチグローバル派の最後の砦』だと周囲からも思われていたが、このプログラムに選抜されて1年間やってきて、自分が変わっただけでなく、自分の部下に対しても、この年齢になっても変われるということを示せてよかった」という趣旨のことを言われていたのが印象的でした。

## カリキュラムでの注意点①

### Whatではなく Why、つまりキックオフが重要

では、このような変化はどうしたら起こるのでしょうか。キーワードは「Why」の腹落ちです。つまり、「自分がなぜ変わるべきか」が腹落ちしている必要があるのです。

「頭では変わる必要があるのはわかっているけど、やっぱり変わりたくない」。実際のところ、このように思っている人は多いですし、脳の働きからみてもこれは当然の結果です。つまり、変わることもこのままのほうが得だと思ってしまう現状維持バイアスがかかっているのです。そして、どんな変化が起こっても「自分だけは大丈夫」だと思ってしまう正常性バイアスもあります。無意識のうちに働くバイアスによって、自分の成長の方向性が形づくられるため、そのバイアスに気づき、軌道修正をしていくことが大切です。

私たちの「未来志向リーダー」育成プログラムでは、キックオフを非常に重視しています。研修初日に、サッカーの試合のキックオフのようにホイッスルを鳴らして、今までの業務の延長線上とは異なる試練がやってくることを印象づけるのです。

人間は放っておくと「慣れ親しんだいつものやり方」に戻ってしまいがちです。「未来志向リーダー」

育成では、新しい習慣を身につけていく必要がありますが、それは常に「慣れ親しんだものに戻りたい」という気持ちとのせめぎ合いです。慣れ親しんだものに戻るメリットはないということを伝えながら、何のためにその試練（プログラム）を受講するのか、その試練を乗り越えるとどのような変化が自分に訪れるのか、そして何より、自分はこの時代にどう生きていきたいのか、を問うていきます。

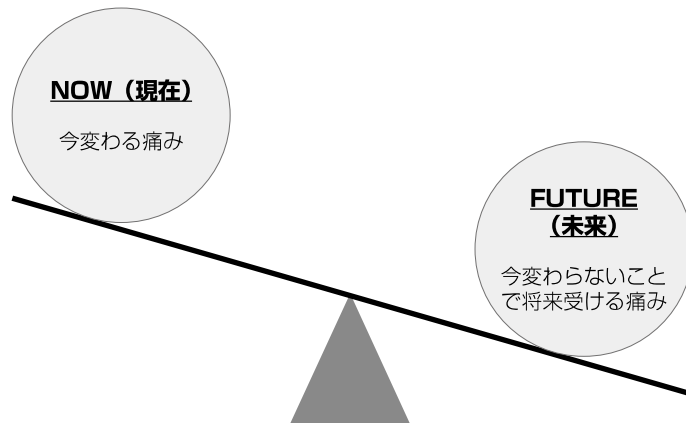
そこでは、今変わることに耐えるか、それとも、今変わらないことで将来増幅される可能性のある痛みを受け入れるかを、個人として選択する必要があります。最初は変化への痛みが伴いますが、変わることは同時に喜びでもあります。自分に課している限界や天井を取り外し、今まで考えなかったような方向へ未来を拓いていくという期待をもたせるのです。研修という離れた空間だからこそ、日常業務やいつものルーティンではなかなか得られないその感覚を醸成する意義があります（図表）。

また、キックオフでは必ず、「100年ライフを生き抜く戦略的キャリア設計『パーソナル・グローバル化』プログラム」を入れています。このプログラムは、以下の3部構成で、GADな世界の解説を行い、「主体的・自律的に、日本でもグローバルでも魅力的な人になる」ための提案を行います。

- ① Why：なぜ自分をGAD化するのか？
- ② What：どんな能力をもった人なのか？
- ③ How：日々どう身につけられるのか？

私たちがこのプログラムを開発した15年前は、「GADな世界への本能的な拒否」を感じることもありましたが、最近受講者自身がGADに適応できる環境を渴望していることが増えてきました。彼ら／彼女らが抱える漠然とした不安を確信に変え、変革の後押しをするため、なぜ自分をGAD化するのかをキックオフで伝えることが、非常に重要にな

図表 痛みをいつ受け入れるか



ります。GAD化に必要な具体的な能力については、連載第2回（5月号）をご確認ください。

#### カリキュラムでの注意点②

##### 「英語」に対するアンラーンとリラーン

もう一つ、キックオフとして行っているプログラムが「右脳型英語学習法」です。これは、忙しいビジネスプロフェッショナルが、長年避けてきた英語と真正面から取り組むものです。

すべてではありませんが、傾向として、「仕事ができる社内では影響力のある人たちは英語が苦手なことが多いようです。これは、日本企業の多くが長年、グローバル要員は傍流で、国内でキャリアを積むほうが得という暗黙のメッセージを送り続けてきた結果でもあります（詳細は6月号を参照）。仕事で結果を出すためには、英語習得に時間を割くのではなく、技術の研鑽や国内顧客対応を優先すべき、という暗黙の理解があったのでしょうか。

しかし、ホワイトカラーのプロフェッショナルのなかで英語ができなくても許されてしまうのは、もはや日本だけです。だからこそ、選抜人材には研修期間中の半年間～1年間の間に英語力を伸ばしてもらうことが重要になってきます。集合研修はせいぜい月に2～3日が限度のため、あくまでも刺激に過ぎず、自分の時間を使って英語力を上げていく必要

があります。

その際に重要になるのが、「英語学習に対する自分自身の思い込みから自由になり（アンラーン）、継続できる学習方法を新しく学び直してもらうこと（リラーン）」です。このプログラムでは、語学オタクと呼ばれる人々が実践している学習法を紹介し、自分たちで取り組んでもらえるように、タイムマネジメントも含めて伝えています。「なぜ自分をGAD化するのか？」が腹落ちした後、「これなら自分にも継続できそう」と思ってもらえる学習法の提示を行い、キックオフ後にGAD化した1年後の自分のイメージを強烈に脳に刻みつけます。

### カリキュラムでの注意点③

#### 苦手な英語で仲間との協力関係を強固にする

GADな世界に適応するためのマインドセットと新しい英語学習法を習得した後は、各社の目的によってプログラム内容は変わっていきます。

例えば、英語力自体は高いけれどもグローバルでの存在感が薄いとされた課題を解消するために、グローバルコミュニケーションスキルを重視するプログラムを構成したり、グローバルリーダーとして自分を見つめたり、未来について自分の言葉で語れるよう、リーダーシップを強化するといったものです。未来の自社事業について枠を外して考えたい場合は、バックキャストイングを用いた戦略立案を行ったり、プログラムの途中で海外拠点のリーダー候補と企業のミッション・ビジョン・バリューを語り合うセッションを入れる場合もあります。

ただ、どんなプログラムであっても、仲間と一緒に切磋琢磨しながらお互いを高め合うことは共通しています。もともと、選抜人材は会社に対するロイヤリティが高い傾向にあり、目指す姿が明確になると、そこに到達するまでの努力を惜しみません。また、先ほども述べたように、英語に対する苦手意識をもっていることも多く、そのため「苦手なことを、

恥をかきながら、皆で協力して克服しよう」という方向でエンジンがかかりやすいのです。

逆に、「未来志向リーダー」育成プログラムを日本語のみで行う場合、ここまで「自分をさらけ出す」状況はつくりにくいのも事実です。どうしても自分の得意分野に逃げ込み、なんだかんだ理由をつけて「変わらない」ことを選択しやすいからです。

### 選抜人材に組織からの期待を示す

最後に、「未来志向リーダー」育成のための選抜研修においては、選抜された社員に対する期待を示し続けることが大切です。プログラム初日に人事担当役員からの期待メッセージを伝えることは多いのですが、それだけでは十分とはいえません。メッセージが講師・事務局とも合意形成されており、プログラム中、言語・非言語を問わず、常に同じメッセージを出し続けることです。

もちろん、事務局がプログラムにずっと張りついているのは難しいこともあります。どんなディスカッションをしているのか、どのようなアウトプットを出していくのか、その変革プロセスを事務局の人も一緒に経験してもらいたいと思っています。「事務局、全然見てないね。興味ないんだね」という発言が受講者から出てしまうのは避けたいものです。

\*

今回は、「未来志向リーダー」育成の人選とカリキュラム立案のポイントを述べてきました。次回は、GADな世界に適応するマインドセット醸成と英語学習について詳しくお伝えします。

### 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。