

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・コンサルタンツ
代表取締役 福田聡子

第8回 シリコンバレーでの未来洞察

未来を正確に予測するのは難しいことです。しかし、未来を見通す力や洞察力を高めることはできます。洞察力とは、「物事を見通す力や鋭い観察眼を用いて本質を正確にとらえる力」のことです。

本連載ではこれまで、複雑で先行きが不透明な環境のなかでも会社をリードしていきける「未来志向リーダー」育成についての考えと取組みを、事例も交えて紹介してきました。このなかでは、「健全な危機感の醸成」と「自己変革」が特に重要であるとのお伝えしてきました。その推進に向けて、当社では、コロナ禍以前は、「自分とはまったく異なる人々」と触れ合うことで、自分自身が知らず知らずのうちに築き上げてきた境界線を越える、海外での「越境経験」も数多く企画・コーディネートしてきました。

今回は、そのプログラムの一つである、「シリコンバレープログラム」についてお伝えします。世界中の富と叡智が集まるといわれるシリコンバレーでは、どのように未来洞察をしているのかを、UCバークレー・ビジネススクール教授・Andrew Isaacs氏へのインタビューから考えていきたいと思います。

シリコンバレーの生態系

UCバークレー（カリフォルニア大学バークレー校）は米国カリフォルニア州にある大学で、スタンフォード大学と並んで、シリコンバレーの知を生み出すハブの一つとして知られています。そのなかでもハース・スクール・オブ・ビジネスはUCバーク

レーのビジネススクールとして、USA Todayなどの大学ランキング上位のトップ校となっており、卒業生は自分自身での起業はもちろんのこと、将来性の高い名だたる企業へ就職していきます。

当社は創業間もない頃からハース・スクール・オブ・ビジネスの幹部教育を担う部門とのつながりが強く、なかでも、長年教鞭を執られているアイザック氏と一緒に仕事をしてきました。アイザック氏はもともと、NASAで科学者としてのキャリアをスタートしており、起業家のランチ会を主催したり、卒業生や教え子のネットワークにより、シリコンバレーのコアな部分を知り抜いています。また、日本企業との関わりも深い日本通でもあります（東京の国立市に住んでいた時期もあります）。そんな彼が卒業生に贈る言葉は、『Look for Chaos』（カオスを探しなさい）であるというのは、連載第1回でお伝えしたとおりです。

シリコンバレーといえば、世界中の富と知が融合し、新たなテクノロジーとビジネスが常に生まれる場所です。よくある誤解の一つに、シリコンバレーは秘密主義である、というのがあります。Apple社のイメージからそのように思う人が多いのかもしれませんが、もちろん、企業と従業員の間で秘密保持契約は結んでいますし、企業秘密に関わることはいっさい外部に話してはいけません。しかし、ことビジネスモデルについては秘密はなく、自分の課題やビジョン、考えていることをオープンに話し合う

というのは、シリコンバレーで生きていくうえで必須のスキルとなっています。

自分が情報や考えを開示しない限り、相手からよい情報を得られません。大きなことを成し遂げるためには仲間の力が必要であることを、シリコンバレーの人たちは心の底から感じているのです。

私が以前、Google社のキャンパスを訪問した時に驚いたのは、1人で歩いている人がいないということでした。皆、4~5人で連れ立って熱心に議論しながら歩いていたのです。時には途中で止まって輪になって話しているところも見かけました。もちろん、仕事の話だけでなくプライベートの話もあるでしょうが、オープンに議論をしながらよりよいアイデアを探求していく姿勢に感銘を受けたものです。

シリコンバレーのスタートアップへの投資額は、日本とはケタ違いです。よいアイデアを早く実現していくためには投資が必要であり、また、アジリティ（俊敏さ、素早さ）を担保していくために大量の投資がなされてきたという経緯もあります。その根底には、オープンにアイデアを交換しながら、いち早く社会課題の解決を実現していく、という思想が根づいているのです。

このように、未来をつくってきたシリコンバレーを代表する企業でも、最近では、「私たちは未来をよく見通しているだろうか？ 未来をよりクリアに見通すために、自分たちの洞察力をどう鍛えることができるのか？」という相談が増えているそうです。アイザック氏はそのような企業に向けて、「未来洞察を高めるためのプログラム」も提供しています。

以下では、特別に許可をいただき、アイザック氏へのインタビューから、プログラムのキーポイントを皆さまにお伝えしたいと思います。

アイザック氏へのインタビュー： 未来を見通すための4つのポイント

未来洞察を高めるために必要なことは、以下の4

Andrew M. Isaacs 氏
Senior Lecturer (continuing)
Director, New Management of
Technology Programs
Haas School of Business
University of California, Berkeley



つとなります。

ポイント① 「正確で厳密な」未来を予測しようと してはいけない

そもそも未来予測を「正確で厳密に」行うことはできません。それをしようとすればするほど、当てようとすればするほど、外れてしまうものです。しかし、自分の洞察力を働かせ、大まかな予想に基づいたトレンド、つまり大きな流れをとらえようとすることはできます。つまり、未来は予測できないけれども、洞察はできるのです。

ポイント② トrendをとらえる洞察力を鍛えるため、「違和感」を大切に

では、どのように洞察力を鍛えればよいのでしょうか？ それは、「最近見た、あるいは経験したことのなかで、違和感があったことは何だろうか？」と自問することです。違和感とは、自分にとってしっくりこない状態、つまり、自分が予測・予期していたことと違った時に感じます。これらの違和感にこそ、未来を洞察するヒントが隠されているのです。

例えば、ディープフェイクの政治利用（人口知能に基づく人物画像合成技術で、実際に存在していない偽の映像を生み出すことができる）。パキスタンでの過去に類をみない洪水。ヨーロッパでの熱波。日本でいえば、ここ数年で頻発している水害――。

「違和感」を感じるためには、そもそも日頃から、自分なりの世界を理解する感度・尺度を磨いておく

必要があります。その土台がないうちに「違和感」は生まれにくいからです。以前、ある日系企業で、「穴埋め問題に慣れすぎて、フォーマットがないと自分で考えられない若手」が問題になったことがありました。世界情勢に対して、評論家的な態度ではなく、「それは自分にとってどういう意味があるのか？」を考えられるようになることが、洞察力を鍛える第一歩だと強く感じています。

ポイント③ 長期的な視点で考えれば考えるほど、 未来予測の視点が重要になる

自社や自産業にどのような変化が訪れるのか？考える期間が長期であればあるほど、さまざまな要因を考慮に入れることが重要になります。気候変動は自社にとってどのような意味をもつのか、それに対して何をすべきなのか。特に、企業戦略の立案において、未来予測・洞察力の視点は欠かせないものになってきています。

ポイント④ 大きな変化や挑戦に立ち向かう時に は、楽観的でポジティブでいること

人類社会は現在、さまざまな課題に直面しています。私たちはどうしても、その課題の大きさに悲観的になりがちです。しかし、リーダーが楽観的でポジティブでいることは想像以上に重要なことです。

リーダーの下にいる人たちは、リーダーが発するさまざまなメッセージを敏感に受け止めます。若い人や組織のなかで弱い立場にある人たちがアイデアを出し合って触発しあったり、イノベーションを起こしたりするためには、リーダー自身が楽観的な態度を保ち、将来、素晴らしい機会が待っているというメッセージを絶えず送り続けることが重要です。

アイザック氏へのインタビュー： 日本企業の2つの強み

シリコンバレー企業と日本企業を比較すると、日本企業の危機感を覚えることも多いのですが、日本企業が活かしていける強みもあります。日本・米国・

欧州のさまざまな企業でコンサルティングを行っていますが、日本企業には他国企業がなかなか真似できない、次のような強みがあると思います。

強み① 従業員の組織に対する中長期のコミットメントがある

転職志向が増えてきているとはいえ、他国と比較すると、日本人は一つの企業に長く勤めていることが多いものです。人材育成は投資でもあるので、ある人材に投資した場合、5~10年後にその投資を回収できる可能性が他国に比べて高いのです。世界的な潮流でもあるリスクリングへのモチベーションも高くなりますし、人材育成の投資がむだになりにくいのが日本企業です。

強み② 質（クオリティ）の重視と、それを支える 価値観

シリコンバレーの強みが「スピード」だとすると、日本企業の強みは「質」の重視です。粗削りの製品やサービスを「完璧」な領域まで仕上げていくのが日本企業の強みです。特に、製造業にみられる従業員の忍耐強さ、真面目さ、実直さ、よりよいものを市場に届けたいという強い思いには、目を見張るものがあります。

実際、多くの日本企業の経営者・人事担当者と話していると、日本企業の根底に流れるサステナビリティ（持続性）への意識を感じる事が多くあります。よりよい社会の創出のために企業間競争で切磋琢磨し、できるだけ多くの方が幸せになることを目指していく。それが、ひいては持続可能な社会につながっていくという経営に対する意識を感じます。グローバル・アジャイル・デジタルで目まぐるしい変化が起こる時代にあって、このような長期的なサステナビリティの視点は、今後ますます不可欠になってくるでしょう。

弱みを活かして洞察力を鍛える

では、このような日本企業のよさを活かしながら、どう未来に対する洞察力を鍛えていくべきなので

しょうか。それは、まずは「失敗」の定義を変えること、そして、自分が慣れ親しんだカルチャーとは異なるカルチャーに身を置くことで自分の価値観に揺さぶりをかけること、それによって自己変革を起こすきっかけをつくること。これが、日本のリーダーに求められていることだと思います。

シリコンバレーには、「勝負に勝つか、失敗から学ぶかどちらかだが、同時にはできない (You can either win or learn, but not at the same time)」という言葉があります。勝負に勝ってしまうと勝因の分析は甘くなりがちですが、失敗から学ぶことは多いものです。シリコンバレーが「失敗を許容する」といわれる所以は、この「失敗から学んで次に活かす」ことの表れでしょう。

失敗をどう定義するかも重要な要素です。日本企業の多くは、「失敗」を「当初の計画どおりにいくことが成功で、計画から少しでも逸脱したら失敗」と定義します。このような定義をもったうえで、しかも失敗は許されない、という組織文化がある場合、「計画どおり」に物事が進むことが重視されます。そうすると、時が経つにつれて、達成しやすいことが計画を立てるうえでの重要項目になっていきます。それでは、新しいことに挑戦する風土はどんどん失われていってしまいます。これでは、失敗から学ぶことすらできません。

シリコンバレーでの体験から みえてくること

いかがでしたでしょうか。

当社プログラムのアイザック氏とのセッションでは、実際にサンフランシスコに渡航し、企業訪問や企業幹部・マネージャーとの対話などを交えながら、24時間シリコンバレーの考え方に触れて自分を見つめ直してもらいます。オンラインに移行してからも、バーチャル企業訪問として、さまざまな企業の幹部クラスの人たちとの意見交換という形で実施し

ています。

日本企業の参加者の感想で多いのは、以下のようなものです。

- ・デジタル革命は徐々に既存業界を再構築していくことが確認できた。進化し続ける世界に取り残されないよう、さらなる自己研鑽が必要だと痛感した。
- ・失敗することは問題ではない。試行錯誤し、諦めずにその失敗から学び、次に活かすことが大事。
- ・異なる意見を伝えて対話することが、成果にコミットすることである。
- ・自分の仕事は分析が中心だが、この仕事は近いうちに必ず AI に代替される。自分のキャリアについて危機感を抱いているので、自分自身のこれからの働き方、必要なスキルを見直す機会になった。

この連載で何度もお伝えしているとおり、知識を得ることと自己変革はまったくの別物です。自己変革とは、自分のモノの見方、考え方の変革を通して、時代に適応していくことそのものです。時代をつくってきたシリコンバレー企業ですら、今は「未来がみえない」不安と戦う時代にあります。そのなかで日本企業は、自分たちのよさを活かしながらも、変えるべきところは変えて、自己変革を繰り返しながら時代に適応していく必要があります。

*

今回は、アイザック氏へのインタビューから、シリコンバレーの未来洞察についてお伝えしました。今回は、「どう日本企業の強さを活かしていくか？」ということに焦点を当てていきます。

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。