

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・コンサルタント
代表取締役 福田聰子

第⑩回 未来志向を高める行動変革プログラム

最近、当社への問い合わせで増えているのが、「経営陣からの『未来への人材投資』」についてです。この背景には、経営トップから人事部長へ次のような相談が増えていることがあげられます。

「今後数年ぐらいの見通しは立つが、5年先、10年先は社会がどう変わるのが、まったくみえなくなってきた。10年後は、今のコアビジネスには携わっていないかもしれない。そこで、これからは『自社のコアビジネスは何か?』を考えてほしい。しっかり現場を理解している優秀な管理職にこそ、少しぶっ飛んだところまで含めて未来を考えてほしい。

それにあたって、これからは若手から管理職まで、全然違うタイプの人材を外部から入れていきたい。今まで、ダイバーシティは女性の活用とほぼ同義語だったが、それだけではない。多様な人材を取り入れてイノベーションを起こす会社に変えていきたい。そのためには、早急に管理職層のマインドセットや価値観を変えていかないと、会社が変われない」

人事部長にとっては、採用・育成・配置・評価の方針を180度変換するような相談です。今まで、自社のコアビジネスを着実に遂行し、現場がうまく回るように管理できる人材を採用・育成してきました。その人たちに未来を考えさせると、具体的にはどういうことを指すのでしょうか? 今回は、現業で忙しい管理職層の未来志向をどう高めるか考えていきます。

時間に追われる管理職

「管理職が目の前の仕事に追われてしまって、未来を考える余裕がない。どうしたらよいだろうか?」

1人の人間に与えられた時間は平等に24時間です。その時間を未来への投資に使うのか、それとも過去の振り返りと現在のトラブル対応に使うのか。もちろん、自分の時間を未来への投資に使うリーダーが多い組織のほうが未来志向的であり、将来起こりうるさまざまな可能性に対する打ち手を考えられるでしょう。しかし、現実には「管理職は時間がない」ことが多く、それが大きな課題です。

管理職は、予算達成へのプレッシャー、しかも四半期決算もあるなか、常に追われている状態です。あわせて、残業規制によって部下には残業させられない。だから、本来であれば部下に依頼すべき仕事も自身が抱えている管理職が多いのです。就業時間内は予定されていたミーティングの連続、少し息をつける時間ができたと思ったら、部下からもち込まれる別の相談事。プレイングマネージャーであるがゆえに、定時後は自分が抱える案件を進めているケースが圧倒的です。実際に、管理職の研修を行うと、「時間がない」ことに悩んでいる人しかいません。

もちろん、「時間がない」ことに対する処方箋としては、部下育成を行い、権限移譲を行うのがよいというのは正論です。管理職の皆さんもそれについて

ては頭では嫌というほどわかつています。それでも、次から次へと起こる問題にモグラたたきのように対処しているうちに、あっという間に時間が経ってしまうのです。

このような管理職が、未来に対する感度を高め、実際に行動していくためには、どうしたらよいのでしょうか？

未来志向からはじまる3ステップ

未来に意識を向けると、それが変革思考につながり、そして行動変革につながっていきます。つまり、未来に意識を向けることで（未来志向）、「今何を変えなければならないのか」という現状への違和感が出てきて（変革思考）、その違和感を乗り越えるために実際の行動を起こす（行動変革）ことにつながります（図表1）。

この一連の流れをバックキャスティングと呼びます。まず、第1ステップである未来に意識を向ける際のキーワードは「妄想」です。そして、当社が提供する研修では、さまざまな「妄想」をもとに受講者同士の対話をを行い、未来についてひたすら語り合う時間を設けるようにしています。

テクノロジーの進化は「1、2、3……」といった直線的ではなく、「1、2、4、8、16……」という具合に指數関数的に進化します。つまり、私たちが現在の状況に基づき、「きっと未来はこうなるだろう」という予測を立てても、その予測をはるかに追い越す形で未来は進展していくのです。

この前提に立って「妄想」していくためには、すべての物事を「ぶっ飛んだ」スケールで考えることが重要です。「常識人」であればあるほど、前例や現在の状況の範囲内で考えがちですが、それでは未来を考えているとはいえません。「ぶっ飛んだ妄想」

図表1 未来志向・変革思考・行動変革の3ステップ



を歓迎すること、自分が普段使わない部分の脳を活性化させること、それが未来に意識を向けるということなのです。

「ぶっ飛んだ妄想」に必要なこと

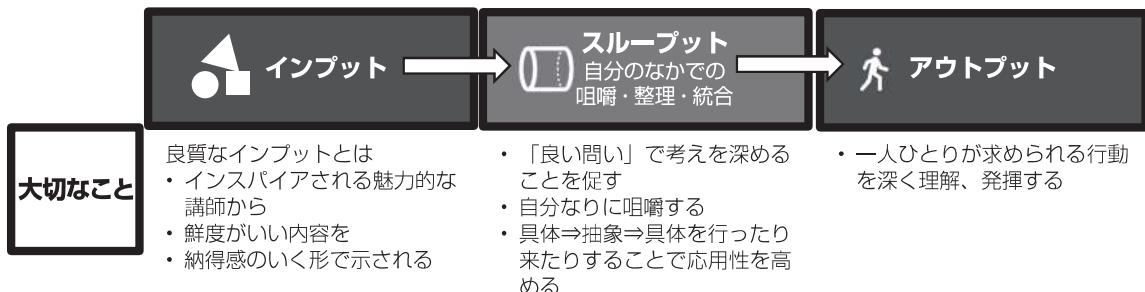
「ぶっ飛んだ妄想」を行うためには、「上質なインプット」と「スループット」が重要になります（図表2）。

良質なインプットとは、自分自身の想像力・創造力を掻き立てられるものです。英語でいうと、「inspiring」（鼓舞する、激励する、奮闘させる）かどうかです。鮮度のよい情報、そして、それをハッさせられるような瞬間の連続かどうかが鍵になってきます。

アパッチ族の格言に「我々は先祖から土地を受け継ぐのではない。子ども達から土地を借りるのだ」というものがあるそうです。このように「未来の世代とつながりをつくることで、彼らの視線を常に感じることになる」ります。そうした時に私たちは、短期的な視野ではなく、もっと長期的な視野に立って行動を取れるのではないでしょうか。

『グッド・アンセスター わたしたちは「よき祖先」になれるか』（ローマン・クルツナリック、あすなろ書房）で紹介されている上記のような話は、私たちに視点の転換を促し、今まで想定していなかったようなことを考える機会を提供してくれます。このような、視野を広げ、視座を高めるような

図表2 インプットとスループットとアウトプット



インプットが未来志向を高めるうえでは重要です。

管理職を対象とした研修では、「受講者は、すでにさまざまな経験を経て、知っていることが多い。そのため、インプットはミニマムにして受講者同士の対話をメインでお願いします」という注文を受けることがあります。もちろん、受講者同士の対話は重要ですが、正解のない未来について考えるためには、視点の転換を促すようなインプットを経てから対話をを行うことにこそ意義がある、と私は考えていました。

インプットが刺激的であればあるほど、視点の転換を促すようなものであればあるほど、受講者は混乱するかもしれません。だからこそ、スループット（自分のなかでの咀嚼・整理・統合）が重要になります。良質な問い合わせによって考えを深めることを促し、対話によって多様な視点を得て、抽象的な問い合わせ具体的な事象を行き来することで、「この場合はどうか？」という応用範囲を広げることが可能になります。

スループットには時間が必要です。研修は、忙しい管理職を目の前の業務から引き離し、未来への洞察や仕事の意義をみつめ直す内省と対話の時間もあります。だからこそ、刺激的なインプットを咀嚼するためにも、個人で考えたり、対話をしたりといった、ゆったりとした時間の流れのなかで、全体の設計を考えていくことが求められます。

具体的には、急激に進むテクノロジーの進化を踏

まえ、その急成長する未来において自分は具体的にどれだけ大きなインパクトを世界に残すのか、何ができるのかを大きなスケールで考え、発表してもらいます。そして、「未来のために今何をすべきか」を考えるにあたっては、未来的な視点から引き上げられるプロセス（フィードフォワード）と、現実へ引き戻されるプロセス（フィードバック）の両方を繰り返しながら、未来の方向に向かって行くことが大切です。

その際には、以下の2つがポイントとなります。

管理職の未来志向を高める①

「点」の施策ではなく、「面」の施策を進める

未来志向のリーダーは基本的に孤独です。8割の人が賛成する案は、たいていの場合は「常識的」であり、現在からの積み上げで未来をみています。そうではなく、未来にどっぷりつかってから、現在をみた時に感じる違和感を大切に、その違和感に可能性を見出せる人は少ないものです。とはいって、自分の思いを伝えて周囲を巻き込んでいかなければ、大きな目標は達成できません。その参考にしたいのがデレク・シヴァーズの「社会運動はどうやって起こすか」というTED講演です。

彼のTEDで投影された映像では、1人の人物がおかしな踊りをしています。最初は誰からも見向きもされませんが、ある人がその踊りを真似しだします。そうすると、最初は笑っていた人たちが2人、

3人、と続くようになり、もう踊っていない人のほうが変だとなる「ティッピングポイント」（少しずつだった変化が大きな変化に変わる転換点）を迎えるのです。

こうした1人の小さな行動を大きな運動にしていくためには、最初の熱狂的で勇気あるフォロワーをいかにつくっていくかが重要になります。ばかばかしい熱狂を共有できる人たちが、変革を起こす可能性を秘めているのです。

未来志向を組織で実践していくためには、「未来志向リーダー」を孤独にさせず、その活動を会社全体の動きにしていく必要があります。そういった意味で、MBA留学などの個人にスポットライトがあたる「点」の施策はあまりおすすめできません。その人が未来志向になったとしても、それを会社全体の動きに転換しづらいからです。だからこそ、集合研修（オンラインも含む）で、管理職同士の対話を促す「面」の施策を展開していくことが重要になります。

管理職の未来志向を高める②

対話を促す場づくり

研修中に視点の転換を促すような良質なインプットを行うことは前提条件として、受講者同士の対話を促すためには環境づくり・場づくりが重要になります。通常業務の延長線上にあるような研修、例えば、休み時間になると業務に戻れるような環境や、会社の会議室で受ける研修だと、未来志向にどっぷりつかることができません。オンライン研修の場合は、自宅などのリラックスできる環境で受講することをすすめています。

オンライン研修ではなく、対面で集合して行う場合は、オフサイト（普段の業務から離れた遠隔地で行うこと）で実施するのもよいでしょう。未来を考える時には、普段の業務とは異なる脳を使います。脳を解放させ、思考を発散させるような、自由なア

イデアを交換し、妄想力を高めることが重要になります。例えば、海や山など、雄大な時間の流れを感じられるような環境に身を置くことで、目の前の重要で緊急なことだけではなく、緊急ではないが重要な「第二象限」にある未来について考えることが可能になるのです。実際、コロナ禍を経て、オンライン研修が主流になったからこそ、対面のよさをフルで活かす「意義深い対面研修」への要望は高まっていると感じます。

オンラインで行う場合は、小グループでのブレーカウト議論とメインルームでの全員での議論をバランスよく配置していきます。ここはファシリテーター（講師）の腕の見せ所で、未来の妄想をもらうために、言葉を慎重に選びながら、受講者の五感を刺激していきます。時には会社の現状に疑問を呈しながら、「どのような社会的インパクトを与えたのか」を受講者に問うていきます。ハッとするような投げかけ、Inspiringな言葉掛けをどんどん行っています。

このようなやりとりが可能となった講師と受講者の間では、真の対話が成立します。「講師—受講者」という単純な関係性ではなく、講師からの投げかけが水面のさざ波のように波及し、受講者がどんどんと自発的に発言するようになり、その発言自体に他の受講者は勇気づけられます。

*

今回は、管理職の未来志向を高める行動変革プログラムを取り上げました。次回は、個人として未来を考える習慣をどう身につけていくかについて考えていきます。

PROFILE



福田聰子（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・コンサルタント株式会社を設立し、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。