

# 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12回 「未来志向リーダー」を目指していくために (最終回)

一年にわたる「未来志向リーダー育成」の連載も、今回が最終回となりました。私自身、この連載を通じて、日々経験している現場での人材育成と組織開発を言語化することができました。

連載の初回で、UC バークレー（カリフォルニア大学バークレー校）の教授がMBAを卒業する学生に贈る「Look for chaos（カオスを探しなさい）」という言葉を紹介しました。すでに多くのことが決まっていて、自分がある意味、組織の歯車になってしまうような場所を探すのではなく、複雑で混沌とした世の中に自ら飛び込み、自律的に自分の能力で未来を切り拓いていくことを促す言葉でした。これを聞いた時、私は「未来志向リーダー」とはまさに「Look for chaos」の世界だと思ったものです。

連載第1回から約1年が経ち、世界はますます複雑で混沌とした場所になっています。1年前には起こることを想定もしていなかったウクライナ戦争の長期化と、それに伴うさまざまな社会経済的影響。一方で、およそ3年にわたって続いたコロナ禍での制限も今年の春に撤廃されることになりました。コロナ禍で閉じていた国境が再度開き、グローバルでの人の動きも活発化しています。海外研修を再開させる動きも続出しており、グローバルへの感度を高めることが再び重要視されてきています。

そこで今回は連載のまとめとして、読者の方からいただいた質問に答えていきたいと思います。

### 質問①

「未来志向リーダー」とは、結局どんな人ですか？

未来志向リーダーとは、「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、多様な人と一緒に協創・競争しながら、新しい価値を生み出すリーダー」であることを、連載を通してお伝えしてきました。

この1年の間にも、GAD(Global, Agile, Digital)が密接に絡み合っていることを日々目にする場面は多くありました。好むと好まざるとにかかわらず、私たちはすでにデジタル化の波にのまれ、グローバルサプライチェーンのなかに組み込まれています。デジタル化が進展すると、世界のどこにいても仕事ができるようになります。そうすると、世界中の誰とでも働いて成果を出せるマインドやスキルが、働くうえで重要になってきます。もはや、日本人だけで、日本語で話しながら仕事が完結する時代は終わりを迎えようとしています。特にビジネスパーソンは、「その競争のなかでいかに勝ち抜いていくのか？」を真剣に考え、アジャイルに実行し続けることが求められる厳しい状況になっていると言わざるを得ません。

低価格で高機能な電気自動車は、テスラの快進撃からはじまり、今は全世界で中国製のBYDが急激な追い上げをみせています。ロボタクシー（自動運

転技術を活かしたタクシー）が実現すれば、私たちの生活は大きく変わることになるでしょう。

最新テクノロジーをめぐる政治・経済・技術の攻防、サステナビリティをめぐる各国の熾烈な主導権争い——。これらは遠いところで起こっている他人事ではなく、私たちの生活そのものを直撃します。そのようななかで、どう組織をリードしていくか？ その複雑な舵取りが「未来志向リーダー」には求められるのです。

しかし、日本企業は、こと「グローバル」の話になると、「私は関係ない」と一気に他人事になってしまいがちです。連載第3回でも述べましたが、「グローバル派(傍流)」と「国内主流派(本流)」のキャリアパスが組織内で分かれてしまう現状もあります。情勢理解と知識習得は重要とわかっていても、自らが「グローバル化」という自己変革が必要となると、さらに足は遠のきます。また、グローバル化すること＝英語習得と異文化理解に矮小化しがちです。

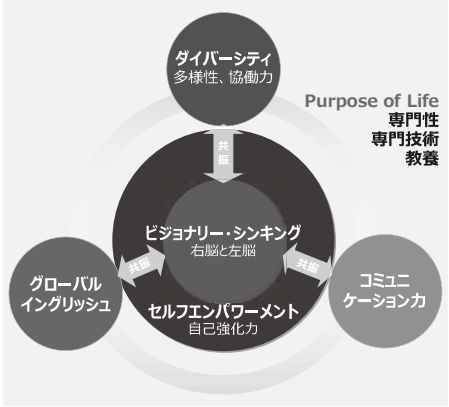
未来志向リーダーに必要な能力要素は図表となります。このような明確な定義のもとに育成をしていくことで、人材育成の軸がぶれることなく、GADな世界で未来を見据える「未来志向リーダー」育成が可能になるのです。

## 質問②

自社の社員のほとんどは英語は使わないし、グローバルとも無縁です。それなのに、グローバル視点が必要なののでしょうか？

グローバル企業は今、コロナ禍での混乱の後のチャンスをいかにレバレッジしていくかを考えています。その証拠に、海外ビジネススクールの短期プログラムは、世界各国の企業の幹部派遣者が殺到し、

図表 「未来志向リーダー」に必要な能力要素



プロフェッショナルとしての土台		① Purpose of Life (人生の意義)：自分がどんな未来を実現したいのか？ ② 具体的分野の専門性・専門技術 ③ 広い視野・視座：世界の動き、教養
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、でき上が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 せる共感力	ダイバーシティ	自分と価値観・国籍・性別・専門性・世代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力	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

キャンセル待ち状態が続いています。なかでも、普段の業務では得られることのない多様性のある対話からの刺激をもとに、未来を洞察するプログラムが人気を博しています。

このチャンスをレバレッジしていくうえでキーワードとなるのが、先にあげた GAD です。

Global 境界線などなかったかのように

Agile すばやく

Digital デジタルを使って圧倒的な生産性で（人手をかけずに）

また、この1年間で顕著になったのが、経営陣・人事部・現場の「ねじれ現象」でした。

経営陣、特に未来志向の社長は「絶対に必要なのは変革。そこで足りないのがグローバル・デジタル・アジャイルへの感覚だ。今変革しなければ企業の存在さえ危うくなる」という危機感をもっており、そ

れを社内外に発信しています。

一方、研修を企画する人事部や人材開発部は、「現場で働いている 98% は日本人だし、英語を使う環境にもないので、グローバルは関係ない。日常業務ですぐに活かせるノウハウを扱ったほうが現場のためになる」と思い込む傾向にあるようです。しかし、研修で受講者に話を聞くと、「GAD 競争をどう生き残るのか？」ということを現場の最前線でも感じているというコメントが、この 1 年を通して格段に増えました。

人的資本経営は、経営戦略を実現するための人材育成に向けて取り組んでいくことが本質となります。人事部や人材開発部の担当者自身が社長・経営陣のメッセージの本質を理解し、GAD 競争に備えるための人材育成・組織開発をどうしていくのかを考える。そうしたプログラムを実現していくことで、社内に危機感とグローバルへの視点を醸成していくことが重要だと思います。

### 質問③

「未来志向リーダー」を育成するためには、どのようなプログラムが有効ですか？

実行が伴わなければ、周囲はついてきません。MBA 的知識やフレームワーク・理論を知っていることは重要ですが、それを実務で使えないと意味がないのです。そのような意味で、GAD な世界で求められるマインドやスキルを習得することで自己変革を行っていくことが、「未来志向リーダー」に求められます。自己変革には痛みが伴います。慣れ親しんだものを手放し、新しいやり方や方法を習得していくのは、口で言うほど簡単なことではありません。

研修で「アンラーン&リラーン」という言葉を取り上げると、変化に対する拒否感を示す人もいます。アンラーンとは、今までの経験から得た知識や体験・思考パターンを見つめ直して手放すことを指しま

す。リラーンとは、新しい時代に合った知識や思考パターンを新たに学ぶということです。特に、過去の成功体験が強ければ強いほど、「手放す」ことを本能的に嫌がる傾向は強いものです。そのような人は、次のように言います。

「今までのやり方には、そのよさもある。新しいことを取り入れながらも、今までの成功パターンのよさを活かしていこう」

もちろん、そういう場面もあるでしょうし、何をアンラーンし、リラーンするのかは時と場合によって異なります。しかし、このような一見正論にみえる言葉を隠れ蓑にした「変化への拒否感」には、断固として戦っていく必要があります。

ではどう「変化への拒否感」と戦うのか。連載でも紹介しているとおり、仲間と一緒に自己変革を促すプログラムを実施していくことが、最も投資効果の高い人材育成・組織改革だと思います。私たちは、半年から 1 年間をかけて自己変革を促し、GAD な世界をリードするリーダー人材へと成長してもらう選抜プログラムを 15 年以上続けており、ここからは、多くの「未来志向リーダー」が旅立っています。

### 質問④

「未来志向リーダー」育成プログラムの人選はどうするのがよいでしょうか？ やはり、意欲のある人の手上げにしたほうが育成効果は高いのでしょうか？

人的資本経営の考えに照らし合わせると、人材育成は投資です。ですので、組織の将来を担う人材を特定・選抜し、その人材がどう活躍してほしいのかを念頭に置きながら投資を進めることが重要です。

企業内には、「研修好き」な人が一定数います。手上げ制にしまうと、そうした「研修好き」な人が集まってしまう、「本来受講してほしい層が受講してくれない」、このような声はよく聞きます。本来研修を受講してほしい層＝投資したい層は、往々にして業務が忙しく、放っておくと自ら手を上

げて参加することは少ないのが実情です。

そこで大事になるのは、組織から期待されていること、この研修を受けることで将来こんな活躍をしてほしいことなど、選抜人材に対する組織からの期待を明らかにし、それを上長や人事部門が丁寧に伝えることです。期待を伝えることは、選抜人材のやる気に火をつけます。連載第9回に登場いただいた住友生命保険相互会社の川口謙誠氏は、受講者募集の段階で候補者一人ひとりに地道に声をかけて対話と説得をしています。

先日、海外ビジネススクールの幹部育成プログラムへ参加された、ある企業の経営幹部とお話する機会がありました。その方は、留学経験や海外現地法人での社長経験もある、いわゆる「グローバル派」だったのですが、グローバル企業の経営幹部層が集まるプログラムへの参加は「頭をがつんと殴られるような経験」だったそうです。経営経験がある多国籍メンバーの明晰なコミュニケーション力、多様性への行き届いた配慮、そのなかで自身をアピールする力。日本国内だけではなかなか出会えないメンバーと教授陣との議論のなかで、多くの気づきがあったと言います。これからの時代をリードする経営人材を育成するためには、数年に1回はそうした経験をもつ必要があると言っていたのが、非常に印象的でした。

「頭をがつんと殴られるような経験」をするためには、日本での普段の生活では得られない経験をする必要があります。日本企業の多くは、残念ながら「多様性を活かす」ということにおいては苦戦していると言わざるを得ません。人間は、想像力をもっている生き物です。つまり、多様でカオスな経験をすることで、自分の想像力の範囲を広げることが、これからのGADな世界を経営・リードしていくために必須なのです。

最近では、選抜人材の育成キャリアパスを設定する動きも活発化しています。人的資本経営を進める

なかで、人材への投資が活発化し、今まで点と点だった育成施策を線でつなぎ、面に展開していくことが増えています。自社を担っていくリーダー人材には、研修に一度出て終わり、ではなく、キャリアの節目で自分自身をストレッチするようなタフな経験（実務もしくは研修プログラム）を意図的にデザインしていくことが求められます。

先日、当社が主催するグローバル人材育成研究会で、日本を代表する企業の新規事業開発の責任者にご登壇いただきました。その方は、混沌とした世界だからこそ、多様性やさまざまな価値観に触れることの重要性を強調され、境界線は「溶かす」ものだと言われました。どんな分野であれ、私たち人間は自分の領域を守ろうとさまざまな境界線をつくってしまいがちです。国籍・文化・年齢・専門性など、境界線の種類をあげればきりがありません。これからの時代に必要なのは、それらの境界線を「越える」のではなく「溶かす」こと、そして、自分のなかで消化・昇華していくことだと言うのです。非常に示唆に富んだ言葉だと思いました。

＊

この1年で世界はよりカオスになりました。だからこそ、そのカオスのなかを進んでいく人材育成・組織開発の重要性が増しています。私はこれまで、変革を成し遂げた多くの人をみてきました。今こそ、人材育成の可能性を信じたいと思っています。

ぜひ、皆さまの会社・現場でも、人の可能性を信じて投資することで、組織に変革を起こしていただきたいと強く願っています。1年間、おつき合いいただき、ありがとうございました。

## 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。