



グローバル人材育成プログラム

地球人財創出会議

IIBC Global Leader Development Initiative

2022
対談

てを表現しきれていないと感じます。

柴沼: 私は「徳」と言い換えたいですね。インテグリティのある人とは、徳を積んでいる人だと思います。別の言葉で言えば、お天道様に照らされた時に恥ずかしくない振る舞いこそがインテグリティではないでしょうか。

塚原: そう考えると、インテグリティは日本の伝統的価値観ととても親和性の高い概念と言えます。私たちは日本人なので、地球人財創出会議を通じてそうしたところも育んでいきたいですね。

.....

塚原: さて、対談の最後に今年度の地球人財創出会議にお招きしたいゲストスピーカーについてお話ししましょう。

柴沼: 個人的には、機関投資家のような市場を俯瞰して見ている立場の人を呼んでみるのも面白いかなと思います。あとは、海外の人もあり得るかな？

塚原: オンラインなら通訳も入れやすそうですね。私たちのファシリテーションの方法を工夫する必要がありそうですが、せっかく“地球”人財と冠しているのだから、日本人以外のゲストスピーカーもお招きしたいですね。

柴沼: 地球人財創出会議の性格上、どうしても経済学や社会学に関連した人に目を向けがちですが、そこからちょっと離れたフィールドからゲストをお招きするのも面白いかもしれません。

塚原: 地球人財の役割イメージを新たにすることもありますし、今年度はこれまでの地球人財創出会議にないテーマも取り上げていきたいですね。

Facilitator Profile



柴沼 俊一 氏

株式会社
シグマックス・インベストメント
代表取締役社長

東京大学経済学部卒、ペンシルバニア大学経営大学院ウォートンスクール卒。日本銀行、経済産業省(日本銀行より出向)、マッキンゼー・アンド・カンパニー、かざかフィナンシャルグループを経てシグマックスに参画。2021年4月より現職。事業開発コンサルティングのほか、投資責任者としてベンチャー投資、JV、カープアウト、Pre IPO投資などに従事。未来社会を創造することをライフワークとし、社会への発信に加え多数のプロジェクトに参画。現在、グロービス経営大学院教授。

著書:『知られざる職種 アグリゲーター』(2013年日経BP)『「コンサル頭」で仕事は定時で片付けなさい!』(2009年PHP研究所)



塚原 月子 氏

株式会社カレイディスト 代表取締役

東京大学経済学部卒、ダートマス大学タック経営大学院修士(MBA)。国土交通省、ボストン コンサルティング グループ、カタリストを経て、2018年より現職。多国籍・日本企業、政府、教育・研究機関等に対して、ダイバーシティ及びインクルージョンの領域でアドバイザー・コンサルティング、研修・講演、リサーチなどのサービス提供を行っている。20年より、ビジネスの意思決定層における女性の参画・活躍を実践するG20 EMPOWERの日本共同代表に就任。G20各国の代表者との連携、国内有志企業との協働を通じて多様で包括的な組織・社会の実現に向けて非営利での活動を行っている。小中学生3児と3猫の母。

2022年の今、考える 地球人財の役割イメージとは



各界の第一人者をゲストに迎え、地球を舞台に活躍できる人財育成について考える「地球人財創出会議」。講演だけでなく、ゲストと参加者によるインタラクティブセッションを通じて、さまざまな学びや気づきを得られる場として、多くの方にご参加いただいており、今年で10年目を迎えることができました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響によるワークスタイルとライフスタイルの変化、さらには予想もなかったロシアによるウクライナ侵攻が対談直前に勃発など、まさにVUCAを実感する2022年3月上旬にファシリテーター2名による対談を行いました。今、この時代に求められる地球人財の役割イメージはどのようなものか、それに相応しいテーマとは何か。塚原月子さんと、今年度から新たにファシリテーターとなった柴沼俊一さんに話し合っていました。

● 三つのキーワードで 新たな地球人財を定義する

塚原: 実は今年に入ってから柴沼さんや事務局メンバーとオンラインでミーティングを行い、2014年に設定された地球人財の役割イメージを一新しています。今の時代に相応しいイメージはなんだろうと話し合った結果、三つのキーワードに集約しました。それが、「**ホリスティック**」「**インクルーシブ**」「**リジェネラティブ**」です。まずは、これらを役割イメージとした理由を説明することから始めてはいいでしょうか。

柴沼: ではまず**ホリスティック**から。これは「自然や歴史の一部であ

ることを意識しながら、自らの活動を行う」ことと定義しています。その背景には「全体感」を持ってほしいという私たちの思いがあります。その思いの大元には、専門性を追求し過ぎるあまり、専門領域に関しては素晴らしい能力を発揮するけれど、それ以外のことは知らな過ぎる人が増えているのではないかとという危惧があります。ビジネスや組織の問題を振り下げていくとそこに原因があるということも少なくありません。専門家であることを批判したいわけではなく、もう少し横のつながりを持つ意識を高めて広い視野で物事を見られるようにするのが大切だと訴えたいのです。

塚原: そこで重要になってくるのが**インクルーシブ**です。「多様な個をつなぎ、価値を紡ぎ出す」ことと定義しましたが、結局、一人ででき

ることには限りがあるんです。大勢の人と連帯することによって広い視野で物事を見ることができるようになるし、全体感を得ることもできる。**ホリスティックとインクルーシブ**は相互補完の関係にあるといえます。

柴沼：最後の**リジェネラティブ**は、「経済価値を生みながら、持続可能な繁栄をもたらす」と定義しました。人間にとって自然とは支配する対象という考えが長く続いてきました。でも、地球の人口は現在約70億人、近い将来には100億人を超えようかという状況です。いつまでもそんな考えにしがみついていると、いずれ支配する自然がなくなってしまう、人類が減んでしまうかもしれないという時代になってきています。今後は、人間も自然の一部と考え、自然をうまく活かしながら価値を生み出していくという発想がより求められていくはずです。



塚原：同じ持続可能という意味でサステナブルやサーキュラーという言葉も注目されていますが、これからは価値が増えるイメージが希薄なように感じるのです。「何とかして循環していく」だけでなく、「より価値を高める世界を構築していく」という意味で**リジェネラティブ**という言葉を選びました。それこそが、これからの地球人財の役割だと考えているからです。

● ウクライナ情勢から考える地球人財のあり方

柴沼：これからの地球人財を考える上で、やはり現在の世界情勢を無視することはできません。そして、地球上で現在進行している出来事で社会や経済に最も大きな影響を与えそうなトピックといえば、ロシアによるウクライナ侵攻です。既に、私のクライアントでは、エネルギー領域を中心に大きな影響を受け始めています。恐らく、影響は多岐にわたり、かつ長期化することが予想されます。

塚原：すでにロシアのマーケットから撤退を決断した企業もありますが、撤退するのかまだ留まるのかという判断も難しそうです。後になってから、日和見主義的だったと批判される可能性もありますし、

反対にいつまでも決断できなかった企業だと後ろ指をさされることになるかもしれない。

柴沼：撤退するにせよ留まるにせよ、その軸になる思想や信念があるかどうかで評価が変わってくるかもしれませんね。

塚原：法律的なレベルでの良し悪しではなく、わが社はこういうことを大切にしているので、それに基づいて撤退を決断した、あるいは留まることに決めたとと言えるかどうかですね。

柴沼：英語でいうノーブル、日本語に置き換えると「真善美」とでもいべき価値意識が求められてきているのではないのでしょうか。また、この事象を少し俯瞰して捉えてみたとき私を感じたのは、1990年代に起こった共産主義圏の崩壊はポスト冷戦を生みましたが、今回の事象はポスト・ポスト冷戦の始まりではないかということです。そして、現在も世界中で猛威をふるう新型コロナウイルス感染症（COVID-19）や2008年のリーマンショックなどもそうですが、個々の事象が与えるインパクトがものすごく大きくなってきている。そうした世界で、経営者やマネジャーといった立場の人々はどのような意識を持って事に臨むべきだと塚原さんは考えますか。

塚原：自分のものの見方から離れたところにどれだけアンテナを広げておけるかが重要だと思います。例えば、今回のウクライナでの戦争に限らず、日本に入ってくる海外の情報はアメリカやヨーロッパに近いところからのものなので、どうしても情動的にそちら側に味方してしまいがちです。でも、だからといってロシアが完全に世界から孤立

しているわけでもない。日本が参加しているロシアへの経済制裁にしても、賛同しているのは欧米とアジアのごく一部に過ぎません。確かに、経済規模で見れば、すごく大きなカバレッジを占めてはいますが、制裁に反対の立場のグループも、それなりに大きな経済力や人口を有しています。そういう事実を理解しておかないと誤ると思うんです。たとえどんなに優れたリーダーがいたとしても、一面的な情報で判断するのはすごく危険です。

柴沼：アンテナを広げるという意味では、目の前で起きている事象だけでなく、その背景にある過去をカバーすることも大切ですね。今回のロシアの件を例にするなら、キエフ公国やモスクワ大公国などの歴史にも目を向けることで、ものの見方が結構変わってくるのではないのでしょうか。

● 細胞と人体の関係を参考にすれば人間同士がうまく連携するヒントになる

塚原：経営やマネジメントを担いつつ、かつそこまでアンテナを広げなければならないとなると、個人の力ではなかなか難しいでしょうね。複数人で連携していく必要がありますが、それをうまく機能

させるには多様性を受け止める力がますます求められそうです。

柴沼：私は中央集権的な進め方というのはおそらく限界があると思っています。かといって、完全に分権型に切り替えてしまうのも、責任の所在があいまいになりがちだったり、決断のスピードが遅くなりがちだったり、それはそれで問題かなと迷いもあるんです。イメージとしては、細胞と人間の関係のようなものが理想かなあ……。

塚原：細胞と人間ですか？

柴沼：はい。細胞って、一つ一つが単独で存在しながら、細胞膜を通じてお互いにつながることで人間の体を形成しています。そして、体の細胞は約3カ月ですべて入れ替わります。つまり、いま私の目の前にいる塚原さんと3カ月前の塚原さんはまったく別の個体とも言えるわけです。3カ月前の塚原さんは何も残っていない。なのに誰もが塚原さんを塚原さんだと認識できる。これって、細胞たちが互いの役割を阻害することなく、巧みに連携し合うことによって、塚原さんという全体を維持し続けているからです。地球人財的に表現するなら、**ホリスティックとインクルーシブ**の成果というわけです。

塚原：なるほど、細胞と人間の関係を、人間と社会の関係や社会と地球の関係と置き換えて考えてみることで、新たな気づきやヒントが得られるかもしれませんね。せっかく**ホリスティックとインクルーシブ**に言及していただいたので、**リジェネラティブ**についても今の文脈でお聞きかせいただけますか。

柴沼：例えるなら、**リジェネラティブ**は細胞膜でしょうか。

細胞膜は細胞と細胞を結び付けているのですから、肉体的持続可能性の源泉と言えるわけですからね。

塚原：すごくユニークな視点のお話で、面白いです。

柴沼：ただ、細胞に意思があるかどうかは分かりませんが、先ほど軸になるバリューが必要と申し上げたように、企業をはじめ組織は確たる意思に基づいて動きます。それがなければ烏合の衆になってしまいますからね。その意思のあり方が変わりつつあるというのが**リジェネラティブ**を語る上で重要なポイントです。

塚原：産業革命以降続いてきた「自然対人間」という対比構造から、2000年以降のSDGsの流れの中で広まってきた「人間も自然の一部」という考え方への変化ですね。

柴沼：それがさらに進んでいくと、ビジネスのやり方もずいぶん変わるのではないかと考えているのです。例えば、世の中に存在するほとんどのモノは、作られたばかりの時が一番価値が高いですよ。建物もそうだし、道路もそうです。時間の経過とともに品質が劣化したリ機能が損なわれたりしてしまうので価値がどんどん下がっていく。だからメンテナンスをして何とか価値を維持しようとするわけですが、私は逆に考えたほうがよいのではないかと思います。つまり、使えば

使うほど価値が高まるように作るという考え方に切り替えるのです。

塚原：それはずいぶん思い切った思考の転換ですね。

柴沼：例えば、世界遺産に登録されている熊野古道を歩いてみると、そこかしこに苔がむいていますね。それによって悠久の歴史を感じることができ、熊野古道を歩いた人は満足感を得ることができます。つまり、長い年月にわたって使い込まれたことにより価値が高まったわけです。

塚原：少し話は変わりますが、私は**ホリスティック、インクルーシブ、リジェネラティブ**に関わる能力やスキルは大人になって磨いていけると思う一方で、魅力的なリーダーになれるかどうかはその人の本質的な部分に左右される側面も大きいと思うのです。そして、その本質的な部分を磨くというのは、社会人が急にやれと言われてすぐできるものでもないでしょう。それを地球人財創出会議という場でどんな風に伝えていけばいいのか、考えているところです。



柴沼：確かに難しい問題ですね。こうしたテーマを考える際、私は縦軸と横軸という言葉を使っています。横軸とは、ビジネスの現場で何ができるのかということ。つまりマーケット能力です。それに加えて欠かせないのが、縦軸としての人間力。精神的な成熟や、先ほど申し上げたノーブルといったものがある程度なければいけないということです。その両方を向上させていくことが必要だという議論をしていきたいですね。そこで残念に思うのは、私が若い頃は誰かを評価する際に、「あの人、人格者だよ」などと大人が口にすることを耳にすることもあったのに、今はもっぱら、「彼は専門家として〇〇が得意だ」といった言葉ばかりなことです。それは例えるなら、人の腕や足を見ているだけで、その人全体を見ていない表現なのではないかと思うのです。その人の人間的な魅力を評価する風潮がもっと高まってほしいですね。

塚原：確かに、そういう部分は日本では直接的には語られづらいですね。一方、欧米では人間性を率直に評価する傾向があり、リーダーシップの議論の中でもインテグリティという言葉がよく出てきます。ただ、この言葉、日本語にするのが難しい。おそらく「誠実」と訳されると思うのですが、それだとインテグリティが意味するもののすべ