



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

新春
対談



2020年「地球人財創出会議」 リーダー育成について 今、考えるべきこと



今年で8年目を迎える「地球人財創出会議」。グローバル人材の育成について、各界の第一線で活躍するゲストとともに、インタラクティブセッションを通じて学び合う場として、多くの方にご参加いただいています。人材マネジメントの現状をふまえ、今、議論すべきことは何か。ファシリテーターを務める古森剛さんと塚原月子さんに話し合っていました。

● 組織は「ビル型」から「富士山型」へ 生み出す価値に着目したマネジメント

塚原: いよいよ2020年を迎えますが、古森さんは今の日本の状況をどう捉えていらっしゃるでしょうか。

古森: 大企業については、“ヤマ”を超えたなという印象を持っています。真に自活力のある人は、今や大企業を選びません。新卒や若手などでもやりたいことがある人は、起業や転職をして、早くからやりたいことを始めています。優秀な若手、中堅層が大企業からどんどん流出しています。

塚原: 採用市場が活性化しているのは、まさにその裏返しですね。

古森: 嵐がやってきて、氷山がもう近づいているのに、中ではパーティを繰り広げている巨大な客船。課題(氷山)を見なくなっている。大企業にはそんなイメージがありますね。大きな組織の中でも、焦燥感を抱き始めている人はいるのかもしれませんが。

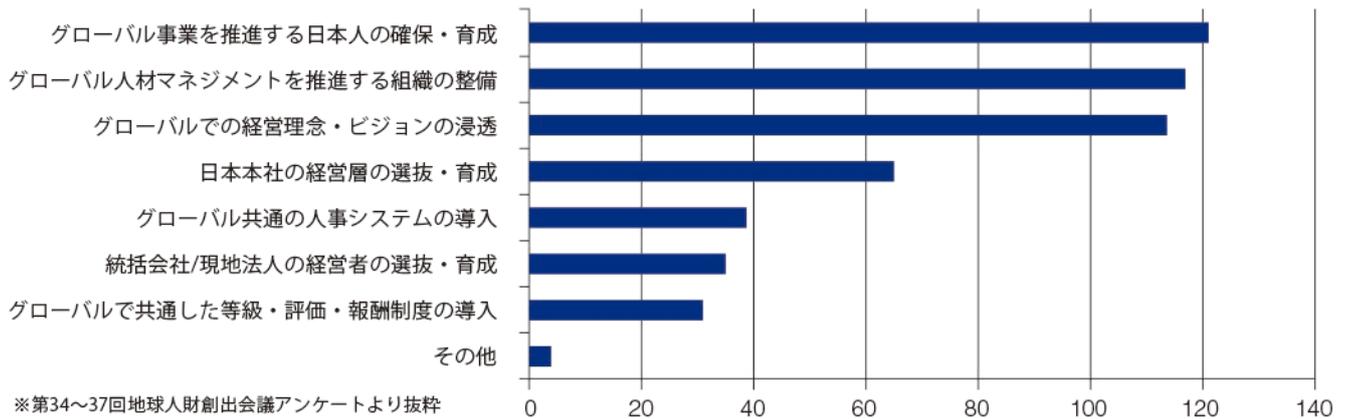
塚原: 組織人材マネジメントは悪化しているという見方でしょうか。

古森: そう感じますね。大企業はいい人材が採れなくなっていくでしょう。一方でリーダー育成は間に合っていない。介護離職の問題も顕在化してきています。地球人財創出会議のアンケート(次頁グラフ参照)でも、多くの方が「日本本社の組織改革」や「グローバルリーダー育成」に関連した項目を課題として挙げていますが、日本人はダイバーシティの感覚や経験値がけた外れに低いのも課題の一つです。また、日本語というマイノリティ言語でグローバル経営をするという不利な側面もあります。「組織と個人の関係」については、2020年の地球人財創出会議でも、じっくり議論していきたいテーマです。例えば、会社の構成メンバーは正社員、契約社員などで分けられていますが、本来なら、彼らが生み出す「価値」に着目して考えるべきだと思うのです。

塚原: 社外の人に対しては、どれだけの価値を生んでいるかで評価するのに、内部の人への評価基準は異なっているわけですね。

古森: ええ、そうです。今の企業の在り方が正社員を中心とする「ビル型」だとすれば、これからは、いろいろな働き方をしている人達

グローバル化にあたり、あなたにとって優先度の高い課題はなんですか？（単位：人）



によって裾野が広がっている「富士山型」になっていくと思います。例えば、「週1回の勤務でも、会社にもものすごく貢献している」という人が、裾野にたくさんいるわけです。

塚原:それは頑強な組織ですね。「ビル型」は、表面はしっかりしていても、中は骨粗鬆症かもしれませんね(笑)。

古森:おお、シニカルな表現ですね(笑)。今後、組織と個人が実りある協働関係を結ぶためには、組織は「誰とどのような価値を生み出したいのか」ということを、真剣に考えなければいけないと思います。

● 自らを磨いて「軸」を持つ 個がないところに多様性は生まれない

塚原:私の専門であるインクルージョンは、「Belongingness」と「Uniqueness」の二つの要素が重要だとお話しているのですが、Belongingnessはまさに、生み出したい価値を、“その組織”で実現したいという気持ちです。

古森:組織自体の価値を考え直す時期に来ていると思います。そのためには、会社として向いている方向や社会に出したい価値を明らかにして、そこに関わりたい人が週3日勤務や週1日勤務などで関わるといった枠組みが必要になってくるでしょう。

塚原:日本企業はジェネラリストを育成するため、プロフェッショナル集団が少ないと感じますが、そのような働き方は可能でしょうか。

古森:これからは個人が自律的に自分の人生を考えていくということが、より求められてくるでしょう。そのためには、自分はどのような価値を大切にしているのか、本当にやりたいことは何か、など個の軸を持つことが必要です。これは第36回地球人財創出会議で取り上げたテーマ「地球人財を育てる教育とは」でも出てきた議論ですね。

塚原:インクルージョンを本気でやろうと思っている組織の中には、個がそれぞれの専門性を磨くことを後押しする会社もできています。それは、狭い短期的な意味での専門性だけではありません。今、必要な専門性はもちろんのこと、そこから少し外れているものであっても、その「個」が尖るためにはとても重要なものごとも含めて、磨くことを許容し、後押しするということをやっています。世に価値を生み出すために自らを磨くことは、ますます必要になってくるでしょうね。

古森:「個」がないところに多様性は生まれませんから、これからは個人が世界についてもっと理解を深め、各々の経験値を上げていく必要も出てくるでしょうね。

塚原:「個人そのものの在り方」も地球人財創出会議のテーマになりそうですね。

古森:ぜひ、深掘りしたいですね。

● リーダーに求められるコンピテンシーは 情報に対する感性と思考し続ける力

古森:個の在り方が変わるとともに、地球人財はリーダーとして、組織と個の関係を再定義し、大きな環境変化の中で組織マネジメントをする必要に迫られます。若手が流出する中で、良い人材を採用し、シニアを活用し、介護離職に備えるなど、課題は盛沢山です。組織マネジメントや戦略立案の重要性が高まるのに加え、これまで必要とされてきたクリティカルリテラシーが変化してきていると思います。

塚原:これからのリーダーが持つべきクリティカルリテラシーは何だと思われますか？

古森:リーダーと呼ばれる人が持つべき“クリティカルリテラシー”の一つに環境問題があります。最近では企業を取り巻くマクロ環境を示す「PEST」に「E=Environment」が加わって「PESTE」とも言わ



れ、重要な企業戦略の一要素になっています。これも、SDGsといった“パッケージ”で考えるのではなく、自ら一次情報を取りにいき、真実を見極める目を持たなければいけないと思います。

塚原: 解像度を上げていく、ということですね。

古森: 今、リーダーには、世界を知ろうとする“情報感性”を備え、世界に対する仮説を持ち続ける力——“思考更新力”とでもいうようなコンピテンシーが求められていると思います。それは単にシリコンバレーを視察しに行くというものとは異なります。多くの日本企業が好む「見学」「表敬訪問」などは、相手の時間を奪うだけのもの。「また来てください」と言われるくらいの具体的な提案を持っていくべきではないでしょうか。それはイスラエルや深圳においても同じです。

塚原: 単に現地を訪ねるだけでなく、自分なりの仮説があって、それを実際に当てに行く。仮説が当たっていなかったらなぜかを考え、その都度インプットとアウトプットを繰り返す。そういう作業ですね。思考停止の逆ですね。

古森: DXやAI、SDGsなどトレンドとされている情報をたくさん知っているとか、一通り知識として入れているとかだけではだめなのです。それは耳ざわりのいいキーワードやラベリングに飛びついて、思考停止を起こしているのと同じです。

塚原: 人間の脳は思考停止するようにできているそうですが、地球人財は思考停止してはいけませんね。ラベリングせず、個人の体験知を上げていく必要がありますね。

古森: 例えば、今の社会課題は何か？と問うても、なかなか具体的な例が出てきません。なんとなく考えたふりをしているだけなのではないでしょうか。それは、与えられた仕事以外に情熱をもって何か



取り組んだ経験が少ないことから来ているのかもしれませんが。リーダーには会社の枠外で個人の体験知を上げ、本質を捉える力を付けることが必要だと思います。

塚原: 同感です。

古森: また、地球人財は地球の先、宇宙についても考える必要があるでしょう。地政学の先といった位置づけでしょうか。それから、エネルギー問題と生命科学も避けては通れない重要課題です。

塚原: サイエンスとテクノロジーに対する理解が肝要ということですね。

古森: こうした分野に関するクリティカルリテラシーを持っているかどうかで、仕事の質が格段に変わってくると思います。2020年の地球人財創出会議では、こうしたリーダー人財育成に資するトピックについて、参加者のみなさんと有意義な議論を展開していけたらと願っています。

Facilitator Profile



古森 剛 氏

株式会社 CORESCO 代表取締役/
マーサー ジャパン シニア・フェロー

1991年、一橋大学社会学部卒業後、日本生命保険相互会社に入社。98年、ペンシルバニア大学ウォートンスクールでMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社し、同社東京オフィスおよびニュージャージー・オフィスにて勤務。05年7月、マーサー・ジャパン入社、07年3月代表取締役社長就任。13年2月からは韓国法人も加えたファー・イースト地域代表。14年8月に代表取締役社長を退任後はシニア・フェロー。同年10月、株式会社CORESCOを設立して代表取締役に就任。11年より東北被災地への復興支援活動を開始。12年3月「一般社団法人はなそう基金」を設立、代表理事に就任。東北被災地に英語人材を増やすための学習機会(Komo's英語音読会)の提供を主軸に、国際交流醸成を通じた中長期的な被災地経済復興を企図し活動。震災を機に非営利活動に3割の勤務時間を充てる生活としている。



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業後、運輸省(現国土交通省)入省。ダートマス大学大学院エーモスタックスクールにてMBA取得。その後ボストン・コンサルティング・グループにて、組織及び文化のチェンジ・マネジメントやダイバーシティ・マネジメントに関するプロジェクトに従事。多くの多国籍企業、日本企業に対するコンサルティングを行ってきた。2015年より世界的な非営利組織カタリストの日本代表として、職場のインクルージョンを通じて女性のキャリア推進を支援。18年2月にアドバイザー、コンサルティングサービス、研修、講演などのサービスを行う株式会社カレイディストを設立、代表取締役に就任。自身も、3児をもつ母親として、育児と仕事の両立を図るべく、働き方改革を実践している。

ご登壇者のコメント

これまで地球人財創出会議にご登壇いただいた方から、日本人や日本の組織のグローバル化についてコメントをお寄せいただきました。ご登壇当時と比較して感じる変化や2020年に向けての思いや課題など、当時とは違うお立場や仕事環境からのお考えをお聞かせいただいております。

第5回地球人財創出会議 ご登壇者

立命館アジア太平洋大学(APU)
東京オフィス 所長

伊藤 健志 氏



APUは開学から20年で、世界155ヵ国・地域より一人を超える留学生を受け入れました。

アジアの中間所得層の増加に伴い、APUを受験するアジアの高校生が提出する英語スコア平均はTOEFL85~95、IELTS6.5~7.0、国内の一般の高校生では太刀打ちできないレベルまで上昇しています。英語民間試験の導入見直しが話題ですが、入試改革よりは抜本的な英語教育改革に議論を戻すべきでしょう。

国内で議論されるアジェンダは、世界と同じ「問い」なのでしょうが？

入試のみならず、働き方改革、就活の解禁、転職の是非など、世界には理解され難い議論も多い。世界が東京にやってくる年であっても、やはりリーダーは海外に実際に足を運び、風を感じましょう。

第21回地球人財創出会議 ご登壇者

Deputy CEO and
Executive Vice President
Business Development and
Corporate Strategy
JT International S.A.

嶋吉 耕史 氏



前回登壇してからの3年間の変化というお題を頂きましたが、あまり感じることはできません。

日本企業において「組織のグローバル化」についてよく議論されますが、多国籍企業では「組織のグローバル化」という言葉の概念がありません。それは従業員一人一人が違う国籍であることが当たり前で、それぞれの違いを尊重し、お互いを補いながら仕事をすることがグローバル企業の姿だと認識しているからだと思います。

日本企業が長い時間をかけて個々の人材育成に多くの投資をしてきたことは間違いなく自信を持っていいでしょう。

一方で、グローバルでの事業競争力を高めるために、「個々の人材育成投資」に加え日本の職場において「異が当たりの職場環境」を作り、世界中から優秀な人材を引きつけていくのは待たなすです。

日本のオフィスにおいてもラグビー日本代表のように様々な出自、価値観を持つ多様な人材が活躍できる組織が増えていくことを期待しています。

第15回地球人財創出会議 ご登壇者

株式会社people first
代表取締役

八木 洋介 氏



郷に入っても郷に従うな。

日本人は相手の話を聞きすぎる。グローバルを一言で表せば“Diversity”だ。

異なった背景、異なった考えを持った人が一緒になって仕事をやる。そんな環境でみんなの意見を調整しようとしても納得感のある答えは出ない。

「平均」という考えは存在しないのだ。リーダーは、議論はしつつも、自分の意見を持って全体をリードすることが求められる。

したがって、グローバルで成功するためには、自分の思い、Principleを持って、全員を率いる見識と、それを納得させるストーリーテリング、そして、最も大切なことだが、反対があっても一つにまとめる強さと、それを可能にする責任を取る覚悟が必要だ。人に合わせることも、確固たる自分を持つことがグローバルに成功する鍵なのだ。

第22回地球人財創出会議 ご登壇者

インクルージョン・ジャパン
株式会社
取締役

吉沢 康弘 氏



この2-3年で最も大きな変化は、私の出身でもある東京大学の理学院卒業生の多くが、卒業後の有力な進路として、ベンチャーキャピタルから数千万の出資を受け、最初から起業するという流れが拡大してきた点かと思います。

先般、統合ニュースで話題となったYahoo!JapanやLINEといった企業ですら、Googleを始めとするGAFA-Mといった世界的企業にトップクラスの人材を奪われ続けており、その危機感たるや、かなりの水準になってきています。

トップレベルの人材が、自ら起業するか、渋谷に本拠を構えたGoogleといったGAFA-Mを選ぶかといった、偏った人材移動が本格化した本年。古いシステムに縛られ、有能な若手を、無能で学習が遅い年配層の上司が蓋をする大企業が、一気にひっくり返され、衰退を迎えつつあることを、ひしひしと感じる今日このごろです。