

世界のリーダーシップ研究最前線 No. 1 コロナ禍を生き抜くためのリーダーシップ育成法

田村 次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊 竜介 (サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師)

ハーバード・メディカル・スクールの関連組織でコーチングについての研究を行っている Institute of Coaching (IOC)と、世界有数のコーチングに関する啓発・教育機関である Association for Coaching (AC)が共催し、国際リーダーシップ&コーチング会議が6月24日から26日にかけて3日間オンラインで開催された。本カンファレンスには、世界57か国からビジネスリーダー、人材開発責任者、エグゼクティブ・コーチ、学者等が約1,200人参加し、コロナ禍におけるリーダーシップについて様々な提案や議論が行われた。本稿では、当カンファレンスでの主な論点、特にコロナ禍を生き抜くためのリーダーシップ育成法について、GoogleのExecutive Coaching & Leadership部門ディレクターであるDavid Peterson氏の発表に焦点を当てて紹介する。

今回のカンファレンスでは、多くのプレゼンターがそれぞれの立場から2020年という時代分析を行っていた。その中でしばしば取り上げられたキーワードとしてVUCAが挙げられる。VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (不透明性)の頭文字をとった造語で、従来の経験や知識では予測し難い現代の世相を表す言葉として、広く使われている。

VUCAとは元々は、1989年のベルリンの壁崩壊とそれに続く東西冷戦終結によって、従来の米ソ2国間の核兵器ありきの1軍事力中心の戦略から、より不透明で混沌とした時代に対応する戦略へと、安全保障の考え方が変わった1990年代の状態を表す軍事用語だった。その後、2001年のアメリカ同時多発テロや2008年のリーマン・ショックを経て、変化が激しく不透明な社会情勢全般を表現する言葉として、広く使われるようになった。

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを受けて、世界の経済は大きな打撃を受けた。それに伴う不安が、ここ数年来、欧米を中心に顕在化してきた各国の自国中心主義に基づく政策を、一層加速させる結果になっている。米国では、保守と革新という2つのイデオロギー間の対立が一層先鋭化してきている。5月にミネアポリスで起きたジョージ・フロイド事件に端を発した有色人種への警官の暴力に対する抗議デモは、全米のみにとどまらず世界各地で急速に拡大した。そして地球規模の重要課題である気候変動についても、昨年末から今年の年頭に向け

てオーストラリアで発生した大規模な森林災害を端緒に、世界各地でサイクロン、ハリケーン、干ばつ、山火事などの自然災害が深刻化してきている。前例のない規模の予測不能なリスクに、世界は今直面している。

Google の Peterson 氏は、VUCA の中で特に Volatility (変動性) と Complexity (複雑性) の深刻化に注目している。同氏は、我々が直面している変化は多様化を増しつつ動的に変化しており、しかも様々な課題は相互に関連しつつ予測できない方向に相互依存する形で複雑度を増してきている、と指摘している。そして VUCA 以前と VUCA 以後の課題の複雑性の特徴を「予測可能な世界」と「予測不能な世界」の2つに分け、以下の通り整理している。

コロナ以前 予測可能な世界	コロナ以降 予測不能な世界
課題の因果関係は、調査し検証できる。	課題の因果関係は検証も復元もできない。
課題に対して色々な解決策が想定できる。	両極性や矛盾が起こり得るため、課題に対する明確な解がない。
課題解決は、専門家の意見を聞き、データを集め、実験を行なって調査することによって進めることができる。	課題も解決策も流動的に進化する。
権力と管理に基づく中央集権型のリーダーシップが効果的である。	リーダーシップは、まず方向性のみを示し、反復学習しつつ徐々に進める必要がある。
	従来型のリーダーシップよりも、自然発生的で集団型のリーダーシップが相応しい。

出典：David Peterson, “The DNA of VUCA”から筆者が和訳し一部修正

それではコロナ以降の予測不能な世界に適応できるリーダーシップは、どうやって育成できるだろうか。Peterson 氏は、今後 VUCA な状態は加速し続け、避けることはできないので、これからのリーダーはむしろ積極的に VUCA な経験を積んでいくことが重要だと主張している。VUCA な経験とは、多様 (Diversity) で斬新 (Novelty) で逆境的 (Adversity) な体験を指し、それぞれの頭文字をとって DNA 経験と同氏は呼んでいる。そして DNA 経験を実際の学びとして修得するには、定期的な内省 (振り返り) が欠かせない。そのための前提条件として、継続的に経験と内省を安心して繰り返していける心理的安全性が十分に確保された環境作りを整備することが不可欠となる。

従って、これからのリーダーシップの育成には、心理的安全性が十分に確保された状況下で、DNA 経験と内省を繰り返すことができる環境を整備することが重要と

なる。そのためには、組織に所属するメンバー全員が、相互にメンターとして、もしくはコーチとして、支援し合える文化を醸成していくことが前提となるだろう。

以上