



「圧倒的な強み」「自己効力感」「課題設定力」などがキーワード

これからのVUCA Worldは 多様性を生かした全員参加型社会に

経済、企業経営、そして個人のキャリアも、今や予測が不可能な時代に入った。
このVUCA Worldでは、経験を積んだ優秀なリーダーですら、
将来を見通して明確なゴールを指し示すことはできない。
誰かに従っていればある程度の正解が得られていた時代は終わった。
では、そんなこれからの社会を担っていく若者に求められるものとは何なのだろう。

取材・文／伊藤敬太郎

● 非連続の成長を実現するためには 羊飼い型リーダーシップが求められる

VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った略語（図1）。2010年代に、世界のビジネス界で予測不可能なこれからの時代を表す言葉として使われるようになった。今、私たちはVUCA Worldに生きている。

経営チーム強化コンサルタント、リーダー育成のプロであり、VUCA時代の経営、リーダーシップ、キャリアに関する論客としても知られる株式会社プロノバ代表取締役社長の岡島悦子氏は、ビジネスの世界の変化を次のように語る。

「VUCA Worldでは、これまでのビジネスモデルがすぐに陳腐化してしまいます。過去の成功体験の延長では次の一手が打てなくなっており、“非連続”の成長が求められているのです」

わかりやすい例が富士フィルムだ。アナログフィルムメーカーだった同社は、デジタルカメラ、化粧品、そして創薬へと、時代の変化に対応して新たな領域に進出し続けてきた。

今までの事業領域がダメになりそうなどき、単に周辺領域に手を広げるだけでは決定的な打開策とはならない。世の中のニーズに応じて、自分たちの強みを生かして、誰も想定できないような領域へと大胆にシフトすることが求められる。

この非連続の成長を実現するリーダーは、VUCA以前の時代のリーダーではないと岡島氏は言う。

「今までのリーダーは、『エベレストに登る』『富士山に登る』という明確な目標を示し、ルートやペースも指示してみんなを引っ張ってきました。しかし、VUCA Worldでは、状況がすぐに変わるので、そもそもどの山を目指せばいいのかがわかりません。そのとき、リーダーが示すのは、方向感であり、世界観。『〇〇業界でシェアNo.1を目指す』といった到達地点ではなく、規模感や時間軸が不明確ななかでも、『こんな世界が実現できたらいいよね』という納得感のある世界観をステークホルダー、つまり社員や株主や顧客に示し、その方向にみんなを連れて行くことができるリーダーシップが必要ということです」

そうすると事業開発のプロセスも変わってくる。目標に向けて計画を立て、着々と積み上げていく今までのやり方では変化に対応できない。これからは、チャンスがありそうな領域を見つけたら俊敏にプロトタイプ（試作品）を作って顧客に提供し、その声を反映させて修正するという開発手法に変わっていく。

このような開発はピラミッド型・トップダウン型の今までの組織では難しい。つまり、組織のあり方やリーダーのあり方が根本的に変わってくることになる。それを示したのが図2だ。

「これからは、より現場に近い多様な人たちが、お互いをリスペクトしながら、意見をぶつけ合い、切磋琢磨し合う組織であることが求められます。要は全員野球ですね。そこでリーダーに求められるのは、上から指示することではなく、方向感・世界観を示

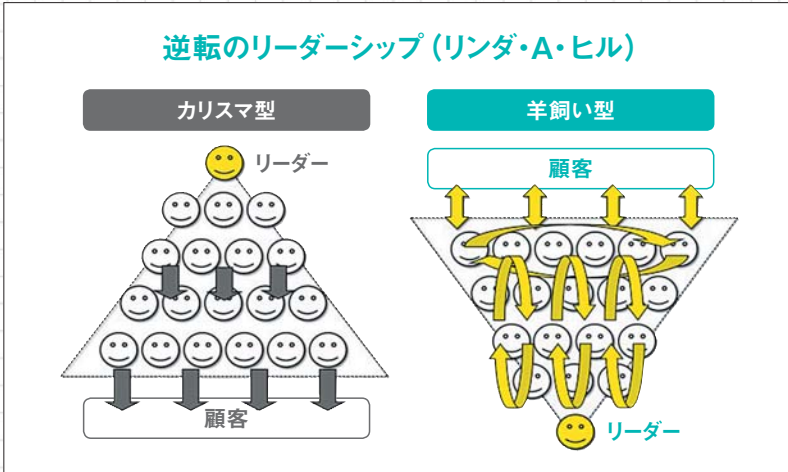
図1 VUCA Worldとは

Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの頭文字を取った言葉で、予測不能な現代の経済や社会状況を表現するキーワード。

- Volatility 変動性
- Uncertainty 不確実性
- Complexity 複雑性
- Ambiguity 曖昧性

将来を見通すことが困難で、
“正解のない”時代

図2 組織とリーダーのあり方も変わる



出所 / 株式会社プロノバ作成資料をもとに編集部で構成

し、チームのメンバーが伸び伸びと力を発揮できる環境を整備し、信頼し合える組織文化を醸成すること。背後からメンバーを支え、それぞれの強みや個性を生かして、その力を結束させる『羊飼型リーダーシップ』が必要なのです」

もちろん経営者をはじめ、実際に組織を率いるリーダーだけが変わるわけではない。これからの組織では、個々のメンバーに求められる役割も資質も能力も変わってくる。

もはやリーダーシップはポジション上のリーダーにだけ求められる力ではない

岡島氏は「何より求められるのは圧倒的な強み」だと指摘する。VUCA時代の組織では、それぞれ異なる個性や強みを持った多様な人材が結集してイノベーションを起こしていくからだ。弱みが少なく、平均的に能力を備えた金太郎郎的な人材では、イノベーションへの貢献度は低くなってしまう。

そして、これからの組織では、すべての人たちが意思決定に関わっていくため、一人ひとりにリーダーシップが求められるようになる。もはやリーダーシップはポジション上のリーダーだけに求められる力ではないということだ。

図3に示した「新時代のリーダーに求められる10の要件」は、経営者などのリーダーの要件であると同時に、組織を構成する一人ひとりのメンバーにも、段階に応じて習得することが求められるのだと理解してほしい。

岡島氏が、なかでも高校生や大学生に意識して習得してほしい要件として挙げるのが「課題設定力」と「自己効力感」だ。

VUCA Worldで、なぜ「課題設定力」が重要になるのかは、「課題解決力」との対比でとらえるとわかりやすい。

「これからの時代に圧倒的に必要な力の一つが課題設定力です。与えられた課題を早く最適に解決することに関しては、今後、人間はAIに勝てなくなっていくます。VUCA以前の連続成

長の時代には課題は既に決まっていますが、その解決力が問われていたが、そこが大きく変わってくる。曖昧で、複雑な世界の中から、自分たちが取り組むべき課題を見つけ出し、設定する力こそが大切になります」

また、「自己効力感」については、「自己肯定感」との対比でこう説明する。「自己肯定感は過去の自分に対する自信。これももちろん必要なものですが、過去は変えられませんし、VUCA Worldでは、過去への自信があるだけでは足りません。これに対して、自己効力感とは未来に対する自信。やったことがない課題に取り組む際、『自分ならできる!』と、自信をもって立ち向かう

ことができるかどうか。非連続の成長が求められる世界は、やったことがないことへのチャレンジの連続ですから」

では、高校・大学の段階で、課題設定力や自己効力感を高

図3 新時代のリーダーに求められる10の要件

- 1 >> **課題設定力、先見性、仮説構築力、大局観**
非連続の成長が求められる世界で必要なのは自分で課題を設定する力。そのために、世の中の動きをとらえる先見性や大局観も大切になる。
- 2 >> **変化抽出力、変化適応力、カオス耐性、胆力**
時代の変化をとらえ、イノベーションを実現するために必要な力。抵抗勢力を含めて組織内に納得感を醸成するには胆力なども不可欠。
- 3 >> **素直さ、伸びしろ、学習能力**
岡島氏が経営人材に目利きする際に最も重視しているポイント。必要であれば自己革新を厭わない素直さなどが、未来への伸びしろになる。
- 4 >> **自己効力感**
やったことがないことであっても「自分ならできる」という未来の自分に対する自信。修羅場体験を通して身につけられる力。
- 5 >> **タグの自己認識、機会開発力**
VUCA時代には一つの強みだけで成功し続けることは難しい。学ぶ機会を自ら切り拓き、強み(キャリアのタグ)を増やすことが必要に。
- 6 >> **多様性受容力**
自分の専門とは異なる領域の物事や、自分とは違う視点からの多様な意見を面白がることのできるかどうか。
- 7 >> **越境力、領域をつなぐ力、違う領域の人脈**
離れた領域を結びつけることによってイノベーションは生まれる。領域を超えて新たな文脈を創り出す力がそのカギを握る。
- 8 >> **共感力、熱量、物語力、チャームिंगさ**
多様性のあるチームの力を生かしてイノベーションを起こす「共創のリーダーシップ」を發揮するために必要な力。
- 9 >> **機会提供力、コーチング力、環境整備力**
チームのメンバーに権限委譲をし、各自が自立自走で力を発揮できるようサポートする力。重要なのはティーチングではなく、コーチング。
- 10 >> **意思決定力、実行力、仮説検証スピード**
不確実な状況のなかで、大きな副作用があるかもしれない事業を意思決定できる力。場数を踏むことによってもろくことはできない。

出所 / 株式会社プロノバ作成資料をもとに編集部で構成

め、これからの時代のリーダーシップの基礎を身につけていくためには、何が必要なのだろうか。

岡島氏は、「とにかく早い段階で自分の“好きなこと”を見つけてほしい」と、高校生に向けてメッセージを送る。課題設定力も自己効力感も、好きなことにのめり込んで、主体的に取り組むプロセスでこそ養われる力だからだ。

さて、ここで自己効力感が獲得されるメカニズムについて整理しておきたい(図4)。

制御体験とは、実際に自分で何かにチャレンジして達成する経験のこと。代理体験とは、例えば、先輩や同級生などが何かを達成する姿を見て、「自分にもできるかもしれない」という思いを抱くこと。言語的説得とは、先生や保護者、先輩、同級生などからの「あなたならできる!」という励ましのことだ。

● 自治体や企業と協働する社会学習などで課題設定力や自己効力感を磨く

このように見ていくと、自己効力感とは、人と交わりながら、自分にとって未知のことにチャレンジすることによって高められるものであることがわかる。そこで岡島氏が強調するのが、高校・大学時代における社会学習の重要性だ。

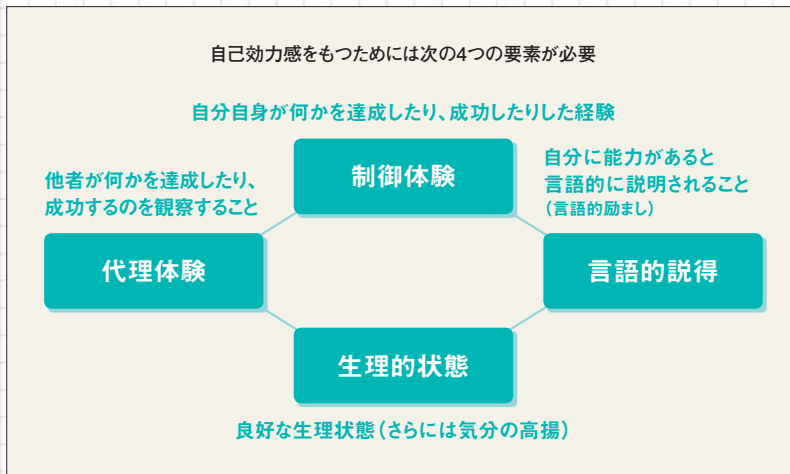
「もちろん部活動や学校行事もその機会になり得ますが、高校生や大学生には、より多く打席に立ってほしい。ですから、自治体や企業と連携したプロジェクト型の社会学習にも積極的に取り組んでもらいたいですね。視野が広がり、新たに“好きなこと”に出会う機会にもなりますし、『この問題に対して自分たちの力を生かしてできることは何だろう』と考えることは課題設定力を養うことにつながります。また、多様な大人と協働する経験もプラスになります」

例えば、今の高校生や大学生はデジタルネイティブであることが大きな強み。社会や地域の課題に取り組む際、世代が上の大人にはないこの強みを生かして貢献することは十分可能だ。

岡島氏は、若者のリーダーシップを養うために、学校や先生、保護者に求められるのは、このような機会をできるだけ多く提供することだという。

「それ以外にはできるだけ余計な口出しはしないということも大切です。“好きなこと”は大人が押しつけることができません。“向いている、向いていない”という話とも違います。“好きか、嫌いか”。これは本人にしか決められないことです。自分の強みも、リーダーシップも、“好き”を追求することによって身につく、それを軸に広がっていくのです」

図4 自己効力感の構成要素(A.バンデューラ)



出所/株式会社プロノバ作成資料をもとに編集部で構成

もう一つ重要なのは、承認欲求の呪縛を解いてあげることだと岡島氏は指摘する。今の若者たちは、周囲、特に大人から“すごい”と言われたいという承認欲求が非常に強い。しかし、大人の評価に関係なく、本当に自分の好きなことを見つけられない限り、本当の意味での強みを身につけることは難しい。

では、高校や大学で自分の強みやリーダーシップの基礎を身につけ、社会人になってからもそれらを磨き続けていくことで切り拓かれる「VUCA時代のキャリア」とはどのようなものだろうか。

● 60年の職業人生を生き抜くためには“好き”と“強み”を増やしていくことが大切

「これからは職業人生が60年ほどになっていきます。かつ、VUCAですから変化が激しい。一つの“好きなこと”だけで一生やっていけるわけではありません。だいたい20年周期くらいで新たな領域に進出していくが必要になるでしょう。ですから、好きなことを軸に学び続け、キャリアを重ねながら、好きなことの幅を広げ、強みを増やしていくことが大切です。私は『キャリアのタグ』と言っていますが、自分の強みになる要素(タグ)を、できるだけ遠い領域の組み合わせで3つ以上もっていることも重要になります。例えば、今であれば、英語が得意で、データサイエンスに精通していて、社会課題を発掘する能力があるといった組み合わせなどは理想的でしょうね」

また、VUCA Worldでは、長いキャリアのなかで、いつ、どのような局面で、どのようなチャレンジが必要になるのかを予測することはできない。だからこそ、自分の得意分野、専門性と共に未知の領域に向き合い、やったことのないことに自信をもって取り組むことができる力を早い段階から養っておくことが求められる。

大学選び、学部・学科選びに際しても、これからはそういった力をつけられるかどうか重要なポイントの一つになっていくのではないだろうか。