

The Strategy

戦略を語る

人は何をきっかけに強くなり「経営リーダー」として成長するのか

リーダーの条件とは何か。どうすれば人を巻き込み、束ね、組織を動かすことができるのか。語り尽くされてはいるが、答えの見つからない問いに大きな示唆を与えるリーダーシップ像を提唱しているのがIWNCだ。「人や組織よりも前に、まずはみずからをリードするのが真のリーダーである」という考え方の下、その原点となるみずからの「思い(情熱)」と「軸」を再結合させるリーダーシップジャーニーを提供している。

リーダーは教えても育たない

経営を取り巻く環境は不確実さを増している。そんな時代だからこそ、先行きの見えない状況の中でも、みずからの強い信念と冷静な判断の下、人や組織をよりよい方向に力強く導いていくリーダーが求められている。

だが、そうした圧倒的なリーダーシップを持つ人材は、育てようと思ってもなかなか育たないものだ。「そもそも、リーダーは『育てる』ものではなく、みずから『育つ』もの。従来型の人材開発プログラムのよりに育成するという発想では、真のリーダーは生まれないでしょう」と語るのは、斬新なアプローチで新しいリーダーシッププログラムを提供するIWNC会長の八木洋介氏である。

IWNCは、中国やモンゴルの奥地国内では八ヶ岳など、過酷な環境の場所企業で選ばれた経営人材を輩出するプログラムを開催。すでに30年余の実績を持つ。

その内容は何かを「学ぶ」のではなく、異日常の空間にみずから置くことで、自分の思いに「気づく」ことを主眼に置いたものだ。リーダーを生み出すには、その経験が最も重要だと考えているからである(図表1参照)。

ゼネラル・エレクトロニクス(GE)

もともと、これらの力は、基盤となる「思い」と「軸」さえしつかり定まっていれば、おのずと養われていくものだという。「強烈な『思い』とブレない『軸』があれば、『思いをかなえるためには、何が欠けているのか』『それはどうやって手に入れるべきなのか』ということが見えてくるので、おのずとほかの力にも磨きを掛けよう」とします。言い換えれば、『思い』と「軸」に気づくことが、すべての力を

やLIXILグループで長年、人事の要職を務め、5年前にIWNCの会長となった八木氏は、組織を動かし、成長に導くためには、どのようなリーダーが必要なのかという問いを問いつけてきた。

「リーダー自身が『自分はどうありたいのか』『何をしたいのか』という明確なビジョンを持ち、それを成し遂げようとする強烈な『思い』がなければ、人が動くはずはないと考えるに至りませんでした。みずからの『思い』を言葉として伝え、『この人についていきたい』と思ってもらえるかどうか重要なのです」と八木氏は語る。

「思い」は、誰かに教えられるものではなく、みずから抱くものだ。だからこそ「リーダーは教えて育つものではない」とIWNCは考える。

八木氏は、「人や組織をリードすることがリーダーの定義だと思われがちですが、それは大きな間違いです。まずは自分自身をリードできなければ、人がついてくるはずはありません。真のリーダーを輩出するためには、定義そのものから問い直すべきではないでしょうか」と語る。

参加者が自分の「思い」に気づく、それこそが自分自身をリードする出発点となるのだ。

しかし、どんなに「思い」があっても、漠然としたものや、あやふやなも

身に着ける出発点となるわけです」と八木氏は語る。

「記憶に残る体験や、感情を動かされるような体験でなければ、学びは残らない。赤ん坊が熱いミルクを飲んで、初めて「熱い」という感覚を覚えるように、強烈な印象を伴った体験は、脳に深く刻み込まれ、その後の判断や行動に重要な影響を及ぼします」と語るのは、IWNC代表取締役社長の石川博久氏である。

のであったとすれば、人や組織は動かない。八木氏は、「これをやりたい」という「思い」を持つだけでなく、それを成し遂げるために、ブレることのない判断や行動の「軸」を持つことが必要です」と語る。

「思い」と「軸」で自立して成長する

「軸を持つ」とは、「自分はこれまで、どんな価値観で物事をとらえ、判断や行動をしてきたのか」に気づくことだ。その価値観を曲げることなく、一貫した判断や行動を徹底することもリーダーにとって必要な条件だと、IWNCでは考えている。

そのため、同社のリーダーシッププログラムでは、みずからの「思い」とともに、これまで何を「軸」として判断、行動してきたのかを参加者が気づくこともゴールとしている。

八木氏は、「さらに言えば、リーダーには、進むべき方向を示す『戦略策定力』、その戦略を伝えて共感を得るための『コミュニケーション力』、みずから先頭に立って戦略に沿った行動を取る『実践力』、変化に対応しながら柔軟に戦略を組み替えていける『学習力』、人々を巻き込んでいける高い『人格』も求められます。『思い』と『軸』と合わせて、最低でも7つの力が必要とされるのです」と語る。



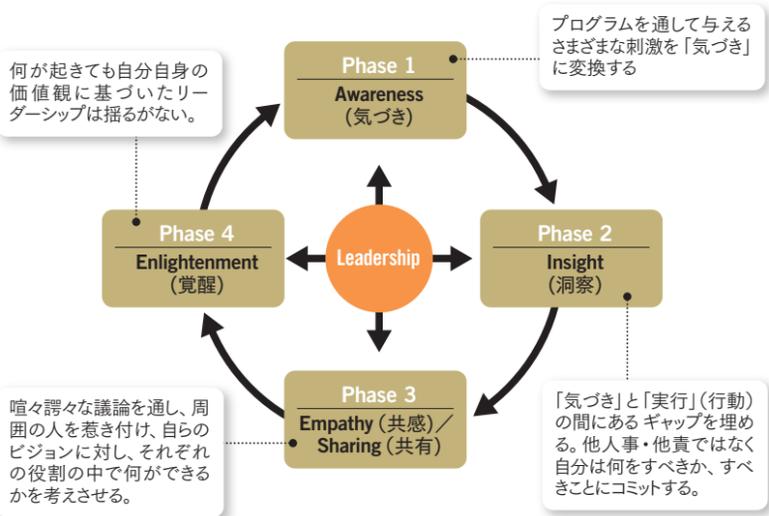
IWNC 会長 (ICMG取締役) | IWNC 代表取締役社長
八木洋介 (左) | 石川博久 (右)

YOSUKE YAGI
日本鋼管(現JFEグループ)で主に人事などを担当した後、National Steelに出向し、CEOを補佐。1999年にゼネラル・エレクトロニクスに入社し、Healthcare Asia、Money Asia、GE Japanにおいて人事責任者などを歴任。2012年にLIXILグループ 執行役員副社長 兼 LIXIL 取締役副社長 執行役員に就任。同社のCHRO(最高人事責任者)を務め、同社の変革を実践。グローバル化、リーダーの育成、ダイバーシティの促進など、戦略的人事を推進した。著書に『戦略人事のビジョン 制度で縛るな、ストーリーを語れ』(光文社新書・共著、2012年)がある。

HIROHISA ISHIKAWA
欧州留学の後、1995年創業者アントニー・ウィロビーの意志に共感してIWNCに入社。1999年日本法人の代表に就任、2007年にアジア全域へ幅広く事業展開しグループ統括代表。2000年代には国内のIPOトレンドを牽引した数々の経営者を支援。その後、欧米企業への長期的な組織開発を支援した経験から、経営リーダーに対するグローバルでの勝ち方の方程式を確立する。昨今は世界各地のネイティブ部族の長老たちから教えを被り、不確実性の高い時代における高度にサステナブルな組織と、より本質的なリーダーシップを探求する。

図表1 | プログラムコンセプト(リーダーシップサイクル)

自らの「思い」に気づくことで人は変わる。リーダーはその気づきを洞察し、行動に変える。そしてリアルの中で対話し、行動を繰り返すことで自らのリーダーシップを確立する



The Strategy

「適度な緊張感」が 体験と感動を刻み込む

1989年に日本初の体験型研修会社として設立されたIWNCは、英国で生まれた体験学習に冒險の要素を取り入れて、さまざまなオリジナルプログラムを提供してきた。

木や崖の上によじ登り、命綱一本で飛び降りるといったように、極限的な体験をするプログラムもある。クライアント企業の要望に応じて、そのつど適切なプログラムを用意するので、一つとしてまったく同じ体験はない。

ただし、参加者が自分の「思い」や「軸」に気づき、深く刻み込むために、強烈な体験をするというコンセプトは共通している。

その最たる例が、極寒のモンゴルでの雪原プログラムである（写真参照）。「最初に参加者は馬に乗って、雪原を進みます。これだけでもかなり厳しいのですが、途中で馬だけを帰らせ、ニコッと笑って『あとは自分たちで自力で帰ってね』と告げるのです。参加者たちは大いに慌てますが、肚を決めるしかありません。マイナス30〜40度以上る極限の中で、身も心も震えながら自分を見つめ直してもらいます」（石川氏）

途中、参加者が4〜5人のグループになり、吹雪の中で「自分はこれまで

何をしてきたのか」「これから何をしたいのか」といったことを話し出すと、それまで気づかなかった自分の「思い」や「軸」を発見するのだという。

「すべての参加者が強烈な気づきを得ているわけではありませんが、ほとんどの人が何らかの刺激を受け、自分を見つめ直し、リーダーとしての覚悟を決めるきっかけを得るようです」と石川氏は語る。

モンゴルに限らず、IWNCが用意するステージは、あえて参加者が「適度な緊張感」を覚えるような場所を選定している。

「ある時は観光名所とはほど遠い人里離れた万里の長城の上、またある時はネス湖湖畔にそびえる電気・水道の通っていない修道院、また国内では八ヶ岳山麓や無人島など、変化ある無骨な自然環境の中で、認識や概念が揺さぶられる時間が過ぎていく。

そうすると、やがて感覚が研ぎ澄まされ、その厳しい自然に宿る美しさとそこに息づく命の力強さに共振する感性が解放される。それがみずから変え、みずからをリードするということを実感する土壌となる。その体験とセリットになった言葉・経験・感性は深く記憶に刻み込まれる」

「受け身の立場で仕事をこなしている」と、変わるはずもない日常が永遠と続いていくように錯覚しますが、実際の



ところ日常は非連続です。むしろ、変わらないもののほうが少ない。

VUCAの時代と呼ばれ久しいですが、経営環境がたえず変化にさらされているのは、いまに始まったことではありません。リーダーはそうした刻々と変わる日々の変化に向き合いながら、人や組織をよりよい方向に導いていく必要があります。刺激ある場で異日常を体験すると、過去からの連続性という鎖を断ち切り、可能性が無限に点在する非連続の未来を当たり前と思えま

説者のいない、覚悟を持った正真正銘のウィルパワーの森は自発的な異日常と化し、未来価値を共創していきます。いったんパラダイムチェンジすると、人は本当に変わります。思い返せばモンゴルの雪原に境界線は見当たらなかった」（石川氏）

オーセンティックリーダーシップ 自分らしさが源泉

こうした研修プログラムは、IWNCが30年以上前から企業ごとの要望に応じて一つずつ開発してきたもので、その種類はかなりの数に上っている。

特に、いまから10年ほど前、当時LIXILグループの人事担当役員だった八木氏がIWNCにリーダーシップ研修支援を依頼するようになってから、質と量が充実してきた。

「当時はクライアントの立場でしたが、とにかく、『教えようとするな。気づかせる研修にしてほしい』と要求してきました。もともと、そういうプログラムだったのですが、素晴らしいことなので徹底してほしいという思いを伝えたのです」と八木氏は振り返る。

八木氏が長い人事経験の中で、「みずからの『思い』（情熱）や『軸』に気づける人材でなければ、リーダーにはなれない」と考えるに至ったのは、先ほども述べた通りだ。

しばしばIWNCでは、リーダーに

求められる条件として「3つの力」（情熱＝思い、判断力、洞察力）と、その力を育む「3つの要素」（軸、智、破）を挙げています（図表2参照）。「簡単に言い換えれば、誰かの真似をしたり、既成のひな型に当てはめたりするのはなく、『自分らしさ』を持つたリーダーになってほしい」ということです。この考え方は、IWNCの會長になったいまもまったく変わりません。特にいまは、企業に経済的価値だけでなく社会的価値も求められている時代。そうした時代に求められるオーセンティックリーダーシップ（自分らしいリーダーシップ）を体現できるような人材の輩出をお手伝いしたいと考えています」（八木氏）

石川氏も、「リーダーとなる人は、他人の物差しで物事を測るのではなく、自分の物差しを持つべきだと思います。その物差しこそが、『思い』であり『軸』なのです。変化の激しい時代といわれていますが、そんな時代だからこそ、みずからのパラダイムを変える重要な時期に差しかかっているといえるのではないのでしょうか。歴史を振り返れば、幕末のように世の中が大きく変わった時には、世論に流されず、みずからの信念に基づいて強烈なリーダーシップを発揮した人物が数多く登場しています。同じように、今日のビジネスにおいても、自分らしさを発揮し

す。ある意味「時間」さえ、私たちが創り出すものですから」（石川氏）

同じリーダーシップ研修でも、会議室や研修室で行うものではなく、こうした効果は生まれにくい。リーダーに求められる条件や心得などを「知識」として学べたとしても、「意識」として心に深く刻み込まれることはないだろう。また、危機感を覚えるような場所で異日常的な体験をすることは、変化の連続であるビジネスでの意思決定にも必ず役立つという。

「リーダーは、そうした日々の変化に向き合いながら、人や組織を正しい方向に導いていく必要があります。山奥やへき地といった過酷な場所で異日常的な体験をすると、それが当たり前だと思ってしまう柔軟に対処できる力も身につくのです」（石川氏）

Willpower（意志力）の森で お互いを磨き上げる

昨今のコロナ禍では海外や極寒の地になかなか行けなくなった。

「だからこそ、IWNCを経験した『意志あるリーダー』を我々が用意し、いつでも集まれるバーチャルフォレスト（Willpower forest）に招き始めています。会社や組織の垣根を越えて、極寒の地で『思い』と『軸』を語り合ったリーダーたちがお互いを磨き上げ、尖りをぶつけ研ぎ磨きます。評論家や解

ながら人や組織を動かしていけるリーダーが求められているのです」と語る。IWNCが提供する体験型リーダーシップジャーニーは、まさにそうしたリーダーを生み出すための研修だといえる。

本気で取り組みれば 明らかに表情が変わる

最後に八木氏は、「リーダーを目指すそうとする人たちには、ぜひ心から『リーダーになりたい』と想っていたきたいですね。研修に参加する人たちと最初に話をすると、何となく『なりたい』と思っただけで、本気度が足りない方もいらっしゃいます。本気で取り組みれば、自分の『思い』や『軸』がますますはっきりして、『リーダーになるために、何が足りないのか』ということも、より明確になります。参加する方々には研修前後に写真を撮ってもらおうのですが、本気で取り組みただ方は明らかに表情が変わることが多く、派遣された企業の方が良く驚かれます」と語る。

石川氏は「将来、火星に旅立つアストロアドベンチャーが着ている宇宙服の胸にIWNCのワッペンがあり、彼らはそのワッペンを拳で叩いてタラップを駆け上がっていく。未開を切り開くリーダー……それはそんなに遠くない未来」と「思い」を語った。

図表2 | 経営リーダーに求められる3つの力と要素

急激な変化を遂げるVUCAの環境で、リーダーに求められる「3つの力」と、その力を育む「3つの要素」

