

## 21 世紀に求められるリーダーシップ

ラヴィ・ヴェンカテイサン

Global Energy Alliance for People and Planet 会長  
株式会社日立製作所 社外取締役

## 1. はじめに

リーダーシップは現代の中心的な課題である。人類史上、私たちが抱える課題や機会の大きさに対して、リーダーシップ能力がこれほど不足していることは、これまでほとんどなかった。私たちは気候変動をはじめとする深刻な課題に直面しており、困難な問題に対処できる解決策やリソースを数多く持っている。ところが問題は解決されず、深刻化するばかりである。その主な理由は、優れたリーダーシップの欠如であり、企業や組織、地域社会、国家など、あらゆる場所で顕在化している。

私たちはなぜ、より優れたリーダーシップを発揮することができないのだろうか。この問いは、世界のあらゆる場所や組織で幾度となく繰り返されている。私たちはなぜ失敗するのか。これほど深刻な危機にありながら、問題を目の当たりにしても不安に駆られるばかりで、主体性を持たず、身動きが取れずにいる人が多いのはなぜだろうか。

## 2. 21 世紀の課題とリーダーシップ

リーダーシップの概念は世襲制、封建制、官僚制などと結びつき、時代とともに進化してきた。さらに、20 世紀後半には、コンプライアンスよりインスピレーションを重視する「トランスフォーメーションリーダーシップ」や、チームに力を与えサポートすることを重視する「サーバントリーダーシップ」といった新しい概念へのシフトが見られた。

21 世紀という時代は、これまでとは大きく異なる課題を私たちに投げかけている。従って、リーダーシップに関しても、全く新しい考え方が必要となる。

今世紀の最も特徴的な側面として、極端な不確実性と変化が挙げられる。このわずか数年の間に、私たちの周囲では、パンデミック、リモートワーク・ハイブリッドワークの拡大、高インフレ・高金利、サプライチェーンの混乱、ロシアによるウクライナ侵攻、中国と西側諸国の対立、AI の驚異的進化といった出来事が起きた。私たちはこれら変化のどれ一つとして予見することができなかったわけであるが、これらの変化こそ今世紀の特徴そのものである。世界はこの 21 世紀に、人類史上かつてないほど大きく変わろうとしている。

ところが、私たちはこの先に待ち受けるパーフェクトストームへの準備ができていない。このパーフェクトストームは、次に挙げる五つの要素が組み合わさった結果であり、各要素はいずれも影響力が大きく、加速し続け、さらに相互に補強し合っている [1]。

**格差：**個人間、国家間、国内の地域間、世代間における貧富の差の拡大。大多数の人々が取り残され、不満を持ち、こうした格差を生み出してきた既存の因習や制度に人々は不信感を抱いている。これは多くの社会、そして世界にとって深刻な問題である。

**破壊的要因：**「第 4 次産業革命」は信じられないような技術革新をもたらしている一方で、多くの課題も引き起こしている。例えば、Amazon や Google のような巨大テック企業による支配、ソーシャルメディアや AI による社会と民主主義の弱体化、ロボットや AI による雇用の代替などである。AI が 2050 年までにシンギュラリティ（AI が人間の知能を超えること）に到達する可能性は十分あり、そのときの人間の生活や仕事のあり方を想像することは難しい。また、気候変動は人類が直面している最も重大な危機であるが、生態系の破壊、種の大量絶滅、パンデミックなども人

類が地球に与える悲惨な影響の例である。私たちが見ているのは氷山の一角であり、最悪の事態はおそらくこれからやってくるだろう。

**人口構成の不均衡：**これらは新たな課題をもたらすだろう。南アジアやアフリカのように若年人口が非常に多い地域は、雇用創出という難しい課題を抱える一方で、高齢化が進む富裕国は逆の問題を抱えている。労働力不足が顕在化し、貯蓄が底をつく人が増えると、これらの人々を支えるセーフティネットが必要になり、国家財政はますます逼迫（ひっばく）する。こうした人口構成の不均衡に気候変動、さらに紛争が重なることで、望まない場所への移住を強いられる人々はさらに増えるだろう。

**分断：**世界は宗教、人種、所得、思想など、さまざまな差異による分断が進行している。格差が拡大し、リーダーや制度に対する人々の信頼が崩れた結果、国家間には多様性ではなく、差異や差別が広がっている。

**信頼の欠如：**世界中で、特に恵まれない人々の間で、政府や企業、制度への信頼が大きく揺らぎ、指導者層や現在の社会の仕組みがより良い未来を実現すると信じる人が減っている。リーダーや制度を信頼しない人々は変化に抵抗する。対立と不信が深まれば、最も大切なときに団結して問題を解決し、前進することができなくなってしまう。

### 3. 21世紀のリーダーに求められる資質

これら五つの要素が重なり、相互に作用し合うと、戦時に似た状況が生まれる。今の時代を言い表すとき、変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）の頭文字である VUCA という軍事用語がよく使われる理由はそのためである。戦時と平時では、求められるリーダーシップが全く異なる。同様に、VUCA の時代においては、以下の三つの点でリーダーシップを捉え直す必要がある。

#### 3.1 リーダーシップとは何か、誰がリーダーなのか

私たちが認識しなければならない最も重要なことの一つは、この時代に大きな課題に対処するためには、誰かが救ってくれるまで待つことはできないし、待ってはならないということである。事態を改善するためには、一人ひとりが立ち上がり、先頭に立って状況を改善する必要がある。マハトマ・ガンジーが説いたとされるように、私たちが望む変化そのものに、私たち自身がならなければならないのである。

「私たちは偉大な人たちが偉大なビジョンを示すまで待つことはできない。偉大な人は少ないからだ。暗闇の中で小さな炎を灯すのは私たち自身である。」  
—チャールズ・ハンディ [2]

エンジニアや科学者は、難しい計算問題に取り組むとき、それを細分化した上で、何万ものプロセッサを用いて問題を解く。このように、私たちが地域で、

そして世界で直面している膨大な数の問題を解決するためには、問題解決に当たるリーダーの数を数千倍に増やす必要がある。より良い結果を出したいのなら、富や権力を持つ人々だけでなく、あらゆる人が、あらゆる場所でリーダーシップを発揮しなければならない。アショカ（Ashoka）の創立者ビル・ドレイトンが言うように、「全員が本当の意味で変革者になった世界を想像してほしい。全員が変革者になれば、解決策が問題に追いつけないことは絶対はない」。

このように、21世紀に求められるリーダーシップは肩書や地位、権力ではなく、本質的には「行動」であることを認識する必要がある。行動とはすなわち、集団を鼓舞し、共通の大義の下に結集させ、リーダーがいなければ起こり得なかったこと、あるいは個人では成し遂げられなかったことを実現することである。

「副大統領」や「大臣」という肩書があるからといって、その人がリーダーになれるわけではない。こうした職務に就く人は、組織内政治を強みとするリスク回避型の官僚であることが多い。彼らにフォロワーはおらず、いるのは部下だけである。このような人たちは、企業、あるいは世界で私たちが求める変化を推進しようとする人たちではないだろう。

組織や社会における真のリーダーとは、人々をまと

め、物事を実現させる人たちである。真のリーダーは誰かの助けや命令を待たず、地位や権限を与えられるまで待つこともない。彼らはただ、なすべきことを考え、変化を起こすチャンスを見極める。権威ではなく影響力によって人々をリードする。グレッタ・トゥーンベリがその好例であるが、私たちの誰もが、似たような名もなきヒーローを知っているはずである。

### 3.2 21世紀のリーダーに求められる資質

勇気、ビジョン、共感力、コミュニケーション能力など、時代を超えてリーダーに求められる資質がある。しかし、21世紀に人類が直面する課題を考えたとき、さらに四点の資質がリーダーには求められる。

#### 1) 起業家精神

起業家精神とは、チャンスを見極め、そのチャンスを最大限に生かし、挫折を乗り越え、そこから学び、環境を問わず成功を収めるための信念とスキルの集合である。起業家精神の要素としては、以下のことが挙げられる。

- 主体性。起業家は自らに選択する能力、決断する力があると信じている。起業家は前向きで、自分を被害者だと考えることを拒む。
- あらゆる問題の中に機会を見いだす能力（あらゆる機会の中で問題を探す能力ではない）。
- 決断力、偏りのない行動、結果重視の姿勢。
- リソースフル。リソースそのもの（困難時に活用できる戦略・行動パターンなど）よりもリソースフルネス（困難を乗り越えるための機知に富んだ方法をすばやく見つける能力があること）の方が重要である。ほとんどの起業家は、他人の助けを借りずに成功への道を歩まなければならない。
- 優れた問題解決能力。
- 状況の変化に適応する能力。困難に直面しても粘り強く、楽観的な姿勢を貫く能力。

これらはどれも、急速に変化する不安定で不確かな世界において、リーダーに欠かせない特性である。幸いなことに、このような考え方やスキルは後天的に伸ばすことができる。

#### 2) 高い志、人と地球への思いやり

AI規制、ネットゼロ実現、不平等や極度の貧困の緩和のいずれであっても、現代の問題の大半は、いくつものシステムがもたらした結果だという意味で、複雑性を有している。これらの問題は、政府だけでも、民間だけでも解決できず、社会全体（企業、政府、市民団体、学界など）が共通の目的やミッションを掲げ、団結する必要がある。その好例が、モントリオール議定書に基づく特定フロンの段階的廃止である。

ユニリーバの元CEOであるポール・ポールマン [3] は「ネット・ポジティブ」の伝道者であり、「自分が手に入れた以上のものを還元する人、世界を創業前よりも良い状態にする企業こそがリーダーである」と述べている。実務の上でも、また道徳的にも、企業のリーダーはもはや社会の大きな変化を傍観することも、人類や地球の問題をひとごととして扱うこともできない。企業は自社のために、人類最大の共通課題の解決において積極的な役割を果たさなければならない。人々と地球の繁栄なくして、経済の繁栄はない。ポールマンは特にビジネスリーダーに着目したが、この考え方は私たち全員に当てはまる。すなわち、私たちのウェルビーイングは、私たち一人ひとりの行動にかかっているのである。

こうした「高い志」を持つリーダーには、以下の特徴がある。

- 「ビジネスは、単なる商業活動ではなく、より幅広い社会的・地球的な要請と密接に結びついていなければならない」というパーパス・ドリブンの信念を持つ。
- 大胆な目標を設定し、それを受け入れる姿勢を持つ。抵抗を受け、疑いの目を向けられ、挫折しても、目標を追い続ける勇気と粘り強さがある。
- 複数のセクターを行き来し、他のセクターのリーダーと人間関係と協力関係を構築するトライセクター型の（企業・行政・社会という三つのセクターの垣根を越えて活躍する）人材である。
- システム思考で物事のエコシステムやダイナミクスを捉え、好奇心旺盛で、成果を重視しつつアイデアや実験に前向きな姿勢を持つ。

- 収益性と持続可能性をトレードオフの関係で捉えるのではなく、革新的なアイデアや斬新な解決策を探求する。

### 3) 明快さ、希望

世界の変化が加速するにつれて不確実さが増し、混乱や不安、気分の落ち込みを多くの人々が経験した。その結果として、メンタルヘルスの問題が急激に深刻化している。このようなときに、リーダーに課される大事な仕事は、物事を単純化すること、明快であること、そして人々に希望を与えることである。

マイクロソフトのCEOであるサティア・ナデラ [4] は以下のように述べている。「リーダーが持つべき最も重要な資質は、往々にして過小評価されがちだが、曖昧な状況において明快であることだ。何もかもが明らかに示されていて、困難がなく、上手に書かれたプランに従うだけでよいときは、リーダーなど必要ない。全ての情報が整わない曖昧な状況下でこそ、リーダーシップが重要になる。不確実な時代と不確実な未来を見据え、明快さをもたらす能力が鍵を握る。ある意味でパニックが起きているとき、その状況に飛び込み、次に何をすべきかを明快にできる人材は得難い。」

過酷な状況が続く時代において重要なリーダーの仕事は、人々が自らの置かれた状況について悲観的にならないように支えること、明快さをもたらし、人々が自分のできることに集中できるよう手助けすることである。これによって、人々に希望を与え、明るい未来を想像させることである。そのためには、説得力のあるストーリーが必要である。人は事実や論理よりも、ストーリーに気持ちを揺さぶられるからである。ストーリーは、周囲で起きていることや重要なこととそうでないことを人々が理解する上で役に立つ。全ての情報の断片から、シンプルで希望にあふれる理路整然としたストーリー、すなわち未来の世界へのロードマップをまとめ上げる能力、これこそがフォロワーを生み出す本物のリーダーシップである。

### 4) リーダーシップのインナーゲーム

リーダーシップには、アウターゲームとインナーゲームという二つのゲームが関わっている [5]。アウターゲームとは、知識、経験、専門技術、マネジメントスキル、リーダーシップ能力を駆使して結果を出すことをいう。アウターゲームは必須であり、大半のリーダーは、アウターゲームに全ての時間を費やすと言ってもよいほどであるが、アウターゲームのみに集中することには限界があると指摘されている。実行力のある真のリーダーになるためには、自分自身の思想、感情、信念を理解し、自己管理する能力が欠かせない。インナーゲームとは、他者を動かし、変えることを学ぶ前に、自らを動機付けし、自己管理することを学んでみてはどうかという考え方である。卓越したリーダーシップは、研ぎ澄まされたアウターゲームと、高度に発達したインナーゲームの両方を必要とする。

リーダーシップのインナーゲームに必要なのは、自己認識、人格と自己管理、信念、成功・失敗の再定義、アイデンティティ、自分自身への信頼、マインドフルネスといった要素について、意識的に、かつ持続的に注意を払うことである。インナーゲームがアウターゲームを形成し、決定づける。インナーゲームこそが、激動の時代に、自信、適応力、共感力を持ってチームや組織の他者を導くことを可能にする。自己のインナーゲームに集中するリーダーたちはそれをよく理解している。インナーゲームは、レジリエンスを維持し、的確な決断を下し、チームを鼓舞し、未来志向であることを可能にする。先行きが不透明な中、これらはどれも不可欠な資質である。

メディテーション (瞑想 (めいそう))、リフレクション (内省)、メンタリング、コーチング、セラピーは、リーダーシップのインナーゲームを深めるために欠かすことのできない実践的手段であり、リーダーが自己認識を高める上で役立つ。こうした意識の高いリーダーがもたらす効果は、組織の枠をはるかに超えて広がり、より良い社会を形成するとともに、より持続可能で豊かな世界の実現に貢献する。

### 3.3 リーダーの育成

リーダーシップ研究者のアブラハム・ザレズニク [6] は、人間の性格を2種類に分けた。それは、「once-born (生まれ落ちたままの人)」と「twice-born (生まれ変わる人)」である。「once-born」は、問題のない平穏な人生を送ってきた人、「twice-born」は、人生において、一度、あるいは何度かの厳しい試練や苦い経験を積んできた人である。苦い経験は往々にして人格を変える。具体的に言うと、ザレズニクとバーンズ [7] は、「once-born」の特徴として以下の点を挙げた。調和を望み、期待されたことを実行したいと思う、社会によく適応し、権威に従順、規則を破ることを嫌う、予測性を重視する傾向があり、人生で起きた出来事に対して独創的な対応ができない場合がある。これに対し、「twice-born」の特徴は、離別、病気、裏切りなど、非常に困難な経験をしており、それらを乗り越えることで、勇気、自信、適応力など、逆境を強みにするスキルを身につけている。

このことは、必要な資質を持つリーダーをどうすれば育てることができるかを示している。リーダーに必要な考え方やスキルは後天的に身につけることができるが、研修や一般的なリーダーシップ開発プログラムで学ぶものではない [8]。このような考え方やスキルは、過酷な体験を経て初めて育つ。コンフォートゾーン (本人が慣れ親しんでストレスや不安を感じずに過ごせる、心理的に安全な場所) から大きく外れたところで、次々と訪れる大きな課題に対して、自ら身を置くことも必要である。こうした経験は試練となるが、彼らはそこで起業家精神やグロース・マインドセット (経験や努力を通じて成長するという考え方を) を培い、自らのインナーゲームについて振り返るようになる [9] [10]。

## 4. 結び

リーダーシップは時代を超えて常に重要とされてきたが、21世紀においては、リーダーシップの質が私たちの組織や社会の存亡さえも左右する可能性がある。そのため、リーダーシップとは何か、誰がリーダーなのか、本当に重要なことは何なのか、どうすればその資質を伸ばすことができるのかに関して、私たちは根本的に考え直す必要がある。バラク・オバマ元米大統領 [11] が言うように、「変化は、誰かを待っていても、そのときが来るのを待っていても訪れない。私たちが待ち望んでいる『誰か』は、私たち自身である。私たちが探し求めている変化は、私たち自身である」。全くもってその通りである。私たちの組織、会社、そして私たちを取り巻く世界は、単に私たちがそれを願うからといって良い方向に変わるわけではなく、ましてや他人が問題を解決してくれるわけではない。私たち一人ひとりが変化をリードし始めたとき、初めてその変化が実現するのである。幸いなことに、誰もがリーダーになることができる。それが私たちにとって最大の希望なのかもしれない。

## 参考文献：

1. Sheppard, Blair H.(ブレア・H・シェパード)、Ten Years to Midnight: Four Urgent Global Crises and Their Strategic Solutions(真夜中までの10年：四要素の差し迫ったグローバル危機とその戦略的解決策)、Berrett-Koehler Publishers(ベレットケーラー・パブリッシャーズ)、2020年
2. Handy, Charles(チャールズ・ハンディ)、The Age of Paradox (パラドックスの時代)、Harvard Business School Press (ハーバード・ビジネス・スクール・プレス)、1994年
3. Polman, Paul(ポール・ポールマン)、Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take(ネット・ポジティブ：「与える>奪う」で地球に貢献する会社)、Harvard Business Review Press(ハーバード・ビジネス・レビュー・プレス)、2021年
4. Jones, Sandra(サンドラ・ジョーンズ)、Leadership Lessons from Satya Nadella(サティア・ナデラから学ぶリーダーシップの教訓)、Chicago Booth Magazine(シカゴ・ブース・マガジン)(2019年1月10日)(<https://www.chicagobooth.edu/magazine/leadership-lessons-satya-nadella>)
5. Gallwey, W. Timothy(W・ティモシー・ギャルウェイ)、The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to Mental Side of Peak Performance(テニスのインナー・ゲーム：最高のパフォーマンスを発揮するメンタルをつくる標準的手引き)：Random House(ランダムハウス)、1997年
6. Zaleznik, Abraham(アバハム・ザレズニク)、Managers and Leaders: Are They Different?(経営者とリーダー：その違いは何か)、Harvard Business Review(ハーバード・ビジネス・レビュー)、1977年
7. Burns, J. MacGregor(J・マクレガー・バーンズ)、Leadership(リーダーシップ)、Harper(ハーパー)、1978年
8. Beer, Michael(マイケル・ビア)、Who is to Blame for 'The Great Training Robbery'?(「トレーニング大泥棒」の責任は誰にあるのか)、HBS Working Knowledge(HBS ワーキング・ナレッジ)、2016年
9. Thomas, Robert J(ロバート・J・トーマス)、Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Become a Great Leader(リーダーシップの試練：偉大なリーダーになるために経験から学ぶ方法)、Harvard Business Review Press(ハーバード・ビジネス・レビュー)、2008年
10. Drinovac, Slaven(スラヴェン・ドリノヴァク)、The Inner and The Outer Game of Leadership(リーダーシップのインナーゲームとアウトゲーム)、Blog at Coaching Center(コーチングセンター・ブログ)(2023年8月5日)(<https://coachingcentre.com.au/blog/the-inner-and-the-outer-game-of-leadership/>)
11. バラク・オバマ、2月5日のバラク・オバマ演説、ニューヨークタイムズ紙(2008年2月5日)(<https://www.nytimes.com/2008/02/05/us/politics/05text-obama.html>)
12. Venkatesan, Ravi(ラヴィ・ヴェンカテイサン)、What the Heck Do I Do with My Life(私の人生は一体どうすればよいのか)、Rupa Publications(ルパ・パブリケーションズ)、2021年

## 執筆者紹介



## 略歴

Ravi Venkatesan (ラヴィ・ヴェンカテイサン) は、ビジネスリーダー、作家、社会起業家。

Global Energy Alliance for People and Planet (GEAPP) の会長、Global Alliance for Mass Entrepreneurship (GAME) の創設者。

UNICEF の青少年とイノベーションの特別代表、Rockefeller Foundation、日立製作所の取締役。これまで、Microsoft India、Bank of Baroda、Cummins India の会長、Infosys Limited の共同会長を歴任。

IIT Bombay で学士、Purdue University で修士、Harvard Business School で MBA を取得。

「What The Heck Do I Do With My Life: How To Flourish in Our Turbulent Times」、 「Conquering the Chaos: Win in India, Win Everywhere」 などベストセラーの著者。

Thinkers50 により、「インドの最も優れた経営思想家」の1人であり、Microsoft の Alumni Hero 2020 として選出。