

次世代国際リーダーとなるための 条件

仲 浩史

東京大学未来ビジョン研究センター 教授



次世代国際リーダーとなるための条件

仲 浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授

I. はじめに

1. 次世代の国際リーダーの条件を探る活動の経緯

東京大学未来ビジョン研究センター、グローバルヘルス人材戦略センター（厚生労働省委託事業として国立研究開発法人国立国際医療研究センター（NCGM）にオフィスを置く組織）及びグローバルビジネス学会は、日本国際交流センターの後援の下、2021年度以来、グローバルヘルス人材の育成について、2回、ワークショップを主催した（開催実績：参考1）。これは、「保健分野のODAのあり方を考える特別委員会」（幹事・事務局：日本国際交流センター）が2020年11月にとりまとめた「ポスト・コロナのわが国の国際保健外交」の提言のひとつとして、「グローバルヘルスの変化に応える革新的人材の育成強化」を打ち出したことを一つの契機としたものである。

過去2回のワークショップでは、こうした経緯を受け、グローバルヘルス人材の育成に焦点を当ててきたが、2023年度の第3回ワークショップ「次世代国際リーダーの輩出を考えるワークショップ」では、グローバルヘルス分野のリーダーに限定せず、国際機関の人事、財務、戦略の各分野でリーダーになるための条件を探ることとした。また、これまでの大人数を対象としたものではなく、各分野のアドバイザーの下、真剣にリーダーになりたいと考える少人数の参加者を対象にすることにし、参加者が考える条件を深掘することとした。

本ワーキングペーパーをまとめるに当たり、ワークショップに参加いただいたアドバイザーの皆様、参加者の皆様にこの場を借りて、厚く御礼申し上げたい。

2. このワーキングペーパーの目的と手法

(1) 目的

このワーキングペーパーは、国際機関の人事、財務、戦略の各分野のリーダーになることを希望する参加者と各分野のアドバイザーが行った計4回のワークショップでの議論を基に、各分野のリーダーとなるための条件を抽出することを目的としたものである。

実際の議論は、分野にとらわれることなく、国際機関のリーダー一般の条件が対象となるものであった。また、その条件は国際機関だけではなく、民間も含めたグローバルな組織のリーダーの条件とも言えるものであり、本ワーキングペーパーが次世代国際リーダーとなることを夢見る人たちの参考となることが期待できる。

(2) 手法

① 参加者の抽出

真剣に国際機関のリーダーとなることを希望する少人数の参加者を抽出するため、参加を広く

公募し、CV、参加意図を示すとともに、リーダーとなるために重要と考える3つの条件を提示することを求めて、審査した。この結果、人事、財務、戦略それぞれにつき、3名、3名、8名の応募があり、審査の結果、全員に参加を認めた。参加者については匿名を条件としているため、詳細は記載できないが、大まかなプロフィールは参考2にまとめたとおりである。

② ワークショップの開催

2024年2月に、人事で1回、財務で1回、戦略で2回のワークショップを開催した。3つの分野毎に世界銀行グループのリーダーのあり方について詳しい元職員、現職員にアドバイザーとなってもらい（下記参照）、参加者の提示した条件をベースにリーダーの条件を議論してもらった。各回約90分にわたる議論は録音し、議事要旨を作成した。アドバイザーの経歴等は表3にまとめたとおりである。

【アドバイザー（経歴等は参考3のとおり）】

＜人事＞ 村井暁子氏 京都大学経営管理大学院客員准教授（リーダーシップ&キャリアコーチ、元世界銀行人事分野上級職員）

＜財務＞ 小林いずみ氏 ANAホールディング株式会社社外取締役（元MIGA長官）

＜戦略＞ 金平直人氏 世界銀行上級デジタル開発専門官

③ 条件の抽出

参加者の提示した条件を分類し、分類した条件ごとに関連する議論を議事要旨から抽出し、筆者のコメントも交えて、まとめた。

II. 参加者の提示した条件の概観

1. 分類

参加者は各自3つの条件（分類整理上、分割した条件もある）を提出している（参考4及び参考5）が、これらを類似性を基に大まかに分類すると表5のとおりであるが、具体的には以下の9つとなる。

- ① 専門性
- ② 経験
- ③ 問題解決力、分析力、決断力
- ④ 多様性への理解
- ⑤ コミュニケーション
- ⑥ チームマネジメント
- ⑦ パッション
- ⑧ インテグリティ
- ⑨ その他

2. 世界銀行の360度評価で用いられていた基準との対比

筆者の一人、仲が勤務した世界銀行では、360度評価において、5つの評価軸で上司を評価し

ていたが、2015年当時の評価軸は次のとおりであった。

- ① 信じることを言う勇気 courage of your conviction
- ② インパクトのある結果に向けてチームを牽引する力 leading the team for impact
- ③ 部門を越えて影響を与える力 influencing across the boundaries
- ④ 新しいアイデアに対する開放性 fostering openness to new ideas
- ⑤ 将来に向けた才能の育成 building talent for the future

読者の何らかの参考になると考え、上記の9分類との関係も含め、表5で示す。

3. 参加者の提示した条件の特徴

参加者が提示した条件（整理した9つ）は、いずれも妥当な条件と考えられる。その特徴を概観すると以下のとおりとなる。これらはワークショップの議論の中で、アドバイザーが述べた点や筆者が感じた点をまとめたものである。

- ① 分野毎のリーダーの条件というよりは一般的リーダーの条件であり、民間のグローバルな組織のリーダーの条件とも言える。
- ② 自分が現在不足していると考え要素が挙げられているように見受けられる。
- ③ どちらかというとリーダーとしてあるべき強みが掲げられており、見方によっては、そこから浮かびあがるリーダー像は聖人君子的とも言える。
- ④ 身に着けやすい条件とそうでない条件が混在している。
- ⑤ いずれの条件もリーダーとして欠かせないものであるが、さらに深堀が必要である。

III. アドバイザーとの議論から得られる追加的条件

参加者が提示した条件はアドバイザーとの議論において、どう深堀されたか。その結果、どのような追加的条件が浮かび上がったか。以下、見ていこう。（4回のワークショップの議事要旨：参考6、7、8、9）

1. 「専門性」の深堀

(1) 専門性に必要となる人事の戦略と役割の理解：組織内（マネジャーなど）のキャパビルとトラブルの予防

専門性はある意味、リーダーとなるための当たり前の条件であり、今回の一連のワークショップではあまり多くが語られることがなかった。しかし、人事のワークショップにおいては、人事の仕事として、解雇することとそれに伴うトラブルの予防や対処が話題となり、人事における専門性とは何か、議論の対象となった。そこでは、村井氏より、国際機関における人事の責任は採用する部局のマネジャーにあり、それをサポートするのが人事部局（HR）との役割分担を前提に、HRとしての専門性は、トラブルの予防と対策のための戦略を理解し、マネジャーに対して、そのキャパビルを行うための知識や経験が大切なポイントとされた。人事以外の分野においても、戦略を理解し、実行する能力ということが専門性の一つのコアを成しているものと一般化して言うことができるであろう。

(2) T型人材モデル：ソフトスキル・先進的人事戦略の経験を備えた専門性

また、人事のワークショップでは、特定の領域での専門性だけでなく、幅広い領域にわたるソフトスキルなどを備えたT型人材がリーダーシップに求められるとの指摘が村井氏よりなされた。これもまた、どの分野においても妥当する条件と言えよう。

2. 「多様性への理解」の深堀

(1) 多様性こそ機会

多様性への理解もまた、国際機関であれば当然の条件と言える。ただ、そのあり様に関しては、村井氏から、多様性を尊重するあまり、日本人は対立を避けがちであるが、対立の中にこそ良い機会が存在しているとの指摘があった。こうした機会をどう活かすかが、リーダーには問われる。

(2) 同じ言葉でも異なる受け止め

また、小林氏からは、多文化への理解に関わる問題として、国際機関にはいろんな人がいて、同じ言葉でも受け取り方が異なることがあるとの指摘があり、国際機関のリーダーが考えるべき要素の一つとされた。

3. 「コミュニケーション」の深堀

(1) 自分を表現するための語学力、コミュニケーション能力

コミュニケーション能力もまたリーダーとしての重要な条件である。単なる語学力を越えて、自分を表現するための語学力が必要となるのは言うまでもない。参加者より、相手を察することが大切かとの質問があったのに対し、村井氏からは、同質性の高い日本とは異なり、国際機関では、自分はどう考えているかを表現することが大切だとの指摘があった。そのために常日頃から、たまたまエレベーターで出会ったときに伝えたい内容を練習しておくべきとされた（エレベーターピッチの練習）。

4. 「チームマネジメント」の深堀

良いチームマネジメントもリーダーの条件であることは疑いようがない。では、良いチームマネジメントとはどのようなものなのか。この点を深堀したのが、小林氏との議論である。そこで明らかになったのは、以下の諸点である。

(1) リーダーが考えるべき要素や役割の第一：決断し、人を導くこと、自分で責任を取ること

リーダー像について、小林氏から問うたところ、参加者から、リーダーのロールモデルが見当たらないとの意見があった。小林氏からは、リーダーのロールモデルは存在せず、リーダーのスタイルにもいろいろあるが、リーダーとしては決断し人を導くこと、自分で責任を取ることが、リーダーの考えるべき第一の要素・役割であるとされた。

(2) チームの個々のメンバーの力を見抜くこと

プレゼン能力（アピールや発言）がうまいだけの人が話題となり、どう対処すべきかが議論となった。参加者からは早晩、peer（仲間）には分かることだとの指摘があったが、小林氏からは、peerには分かるというが、リーダーが見抜かなければならないこと、プレゼン能力は重要だが、それがうまいだけで、デリバリーしない、責任を取らないという人をしっかりと見極める力が必要であることが指摘された。

(3) チームのメンバーを有効活用すること

一方で、チームにプレゼン能力高い人は必要であることも小林氏から話があり、リーダーの第二の役割が議論となった。参加者より、チームの力を最大化すること、個々のポテンシャルをうまく組み合わせることの意見があったのを受け、小林氏より、「不得意なことがあるのは当たり前。どうやって、得意なところで活躍してもらうか。チームの編成の中で足りないところをどう補うか。それをマネージできるのがリーダー。一人でできないことをみんなでやればできる。それを引き出すのがリーダー。」との発言があった。

(4) チームの個々のメンバーの力を見抜く方法：チャレンジさせること

では、翻って、チームの個々のメンバーの力を見抜く方法とは何であろうか。この点について、参加者からは、インフォーマルな場でのフランクな会話を通じて見抜くとの話があった。小林氏からは、これに加えて、いろんなチャレンジさせて、得意・不得意分野を理解してあげ、できなかったからと言ってバツではないとすることが大切とされた。参加者からはそうした心理的安全性が必要とされたが、小林氏からは、その前提として、リーダーがチャンスを与えることへの責任を持つとの心構えを有すべきとされ、リーダーの第二の役割とされた。

(5) ビジョンを作り、チームに浸透させるには：リーダー一人では作れないことを知るべし

第2回ワークショップの参加者の関心が強かったのは、ビジョン作りとその浸透。参加者からは、現状分析などの洞察の重要であること、自分として示したい方向性があり、分かりやすく伝えること、この先のトレンドをわきまえて逆算して今こうすべきと言うことなどの指摘があったが、いずれもリーダーがすべきこととの前提に立つものである。これを受け、小林氏からは、現状、方向性、実現可能性などそういった分析を、リーダーが自分一人で行うかとの疑問が投げかけられ、参加者からは、アイデアの卵の提供、ゼロをイチにすること、フィロソフィーの提示などのリーダーの役割が示された。

これに対して、小林氏からは、肯定も否定もなかった。氏からは、どこの組織にもパーパス、存在意義、基本的な柱となる principles はあり、それに基づいて、今の環境を分析し、強みと弱みを認識し、目指すべきビジョン、その下に具体化する戦略を作るという、ビジョン関係の一定のパターンに触れた上で、リーダーがそれらを全部ひとりで作るやりかたもあるが、組織に浸透させるということも考える必要があるとの指摘を行った。

では、浸透させるとはどういうことかが次のテーマとなり、参加者から、シンプルな分かりやすいステートメントの重要性と、それを作り出す過程での人の巻き込みが大切との発言があった。これを受け、小林氏からは、「ビジョンはリーダーが一人で作っても浸透しない。いろんな人の声を聞く。その前提として、自分が正しいと思いきまないことが大切。ダイバーシティのダイナミックなところはいろいろな意見が出て来るところ。その中でどれが正しいかという観点で選ぶのではなく、このチームの目的を達成するためにベストなものは何かを考える。上から与えるものではなく、一人一人がオーナーになるようにビ

ジョンを作る。ビジョン、戦略が principles に合っているか。それがシンプルな言葉なら、チームの皆がそれぞれそこに戻ってくる。」旨のまとめがあった。

5. 「パッション」、「インテグリティ」の深堀：リーダーとしての人間性、弱さ、スタイル

参加者が条件としたパッションやインテグリティは、リーダーとしての人間性、弱さ、スタイルと大きく関わっている。そこでは、リーダーの条件としての身につけがたい部分や、また、弱さや限界があるのを知ることが肝要であるとの条件が加わってくる。参加者が必ずしも明確には意識していなかった条件と言えよう。

(1) リーダーシップの条件として、身につけることが容易なものがある一方、逆に困難なものもある：

Being

参加者が当初あげたリーダーの条件には、身につけることが容易なもの、困難なものがあると金平氏は指摘し、リーダーの条件として身につけやすいものとして、Knowing (K) と Doing (D)、そうでないものとして、Being (B) があると整理した (ジェームズ・クーゼス&バリー・ポズナー [1]、ジェームス・スコラー [2])。

ここで、金平氏の整理によれば、K は技術と知識。知識体系が確立され、身につけ方も確立されている。D は、スキル、技能とかを越えて、状況判断に応じて対応の方法が変わるような問題。問題解決のためにどういう行動をとるか。しかし、K だけでは問題は解決できない。状況など複雑な要因が絡んだ中で解決策を考えるもの。B は、例えば信頼を得るためにどうすればよいかといった問題。この人が問題というのなら問題だと思えるとか、そういったことを可能にする何か。しかも、B の強化に確立した理論はないと指摘した。

また、金平氏より、「紛争仲介や解決には、K、D、B の3つすべてが関係する。紛争の歴史とか知識に基づく分析が K。D 的な視点に関しては、リーダーがいてフォロワーがいるというのが 10 年位前のリーダーシップ研究 (ピーター・センゲ [3])。それではうまくいかないことが分かり、ムーバー (最初にイニシアティブを作る)、フォロワー (モメンタムを作る)、オポージャー (非建設的な反対ではなく、代替案、カウンタープロポーザルを出す)、バイスタンダー (3つともしない。受動的、第三者的パースペクティブを示す。偏り過ぎているのではとか。) の4人のプレイヤーが必要とされる。全員がリーダーシップを持つ。オポージャーがいなくは自分がオポージャーになる。それにはムーバーとしてのスキルとは異なるスキルが必要。」との最近の研究が披露された。

B に関して、金平氏より、次のような紹介があった。「ロバート・キーガン [4] (大人の発達心理学研究者) によれば、心理的発達は一生涯続くとしている。5 段階ある。6-7 割の人は三段階で止まる。紛争解決には最低 4 段階目に達している必要。第 5 段階はドラマのような人。何が段階を分けるか。サブジェクトをオブジェクトにする。自分自身の一部だったものを客体化する。第 1 段階は乳幼児。その乳幼児が泣いてもしょうがないと分かれば泣かなくなるのが第 2 段階。これがよい、悪いというのを理解できて、社会化すれば第 3 段階。これに応じて行動をアジャストできる。第 4 段階は、空気がいろいろあることが分かる (米文化、日本文化、タンザニア文化など)。聞いて適切な介入を選べる。第 3 段階と第 4 段階の間には細かい刻みがある。世の中が複雑になっている中、

第 3 段階の人がたくさんいれば済むということにはならない。第 4 段階の人が必要。第 5 段階では時間軸とか宇宙的視野とかを要する。国際機関では第 4 段階の人が必要。自分のものであった価値基準などが挑戦を受けて、客体化される。チャレンジを受けて自覚が深まり、客体化ができる。心理的安全性やサポートもチャレンジを受けて客体化する際に必要。埋没してとらわれているときに引き上げてくれる。これを社会として引き上げるにはどうしたらよいかをキーガン先生が研究している。」

(2) インテグリティ：誠実さ、リスペクト・・・

参加者が提示したインテグリティは、重要な条件ではあるが、身につけたい条件の一つであって、またなかなか容易に理解しがたいものとして、第 3 回ワークショップでは相当の時間を割いて議論した。ある程度集約されたインテグリティの要素は以下のようなものであった。

① 誠実さ、人をリスペクトすること

誠実さには、メールに応えるといったレベルから、favoritism にならないことの他に、この人が言うのだったらと思わせる人間力まで幅がある。価値観が多様な中では、普遍的に受け入れられる誠実さを定義することは困難。人を人としてリスペクトすることが普遍的に受け入れられる誠実さかもしれない。

② 倫理性・首尾一貫性、リスペクトを受けること

人をリスペクトすることのほかに、公平性を維持し、倫理性をもって人に対処することやぶれずに首尾一貫して対処することもインテグリティの一環であり、人からリスペクトされることにつながる。

③ 意見を聞き合える、働いていて楽しいと感じられること

人をリスペクトし、人からリスペクトされる中で、上下関係があっても意見を聞き合える（言いあえる）関係を築き、一緒に働いていて楽しいと思えることもインテグリティの要素であろう。

このような要素から成るインテグリティを身につける方法としては、金平氏より、あるべき姿を常に考える、そういうものへの心の注意の向け方、世界への対峙の仕方とかが大切なのではとの指摘があった。

(3) 信頼

村井氏は、問題解決能力を支えるものとして、ツール、コミュニケーション能力に加え、公平性・透明性・説明責任及び信頼を上げている。また、小林氏もコンフリクトのマネジメントにおける信頼の重要性を指摘している。インテグリティの議論とも共通するが、信頼、あるいは、誰からもリスペクトを受けるには、何が必要か。

① 自分で決断し、その責任を取る

小林氏が指摘したこの条件は、信頼を得るために必須のものであると言える。決断をしない、決断をしても責任を取らないようでは、信頼を得ることは到底できない。

② 公平性、透明性を維持し、説明責任を果たすこと

人事における問題解決を支える条件として、第 1 回ワークショップで議論された条件である。村井氏からは、それぞれの言い分を compassion を持って聞く力を養うことの重要性、フェアであるために解決策に一貫性を持たせることや、例外を作る場合に透明性を保持し、説明責任を果たすことの重要性について、指摘があった。一方で人事の問題解決に絡むコンフィデンシャル

ティを守るためには信頼関係が大切とされた。

③ オープンさを示すこと、実行したことを示すこと

第3回ワークショップでは、極端な意見を持つスタッフの扱い方に端を発し、信頼を得る方法が議論された。徹底的に話を聞くことが難しければ、ドアはいつでもオープンであると示すだけでも信頼を得ることにつながると金平氏から指摘があった。また、話を聞いてもらって救われた人があるなど、実行したこと、実績を積み重ねていくこと（問題から逃げないこと）も信頼獲得に必要とされた。

④ 自分を客体化すること

Being に関して、金平氏が紹介した発達心理学では、自分を客体化することが重要な発達の条件となっているが、氏によれば、その発達は、チャレンジ（処理キャパを越えて処理せざるを得ない）とサポート（家族とか同僚とかから）の二つの要素を経て起きるとされる。チャレンジを受けながら、省察してダイアグノーゼすることを積み重ねる中で、危機にも適切に対処できるリーダーになるという。信頼を得る重要な条件と言えよう。なお、二つの要素のうち、サポートはなかなか自分から能動的に受けられるものではないことから、金平氏は、お互いがサポートしやすい組織文化を醸成することが鍵であり、リーダーがすべきことのひとつとした。

⑤ 弱いところも含めて、パーソナルな部分を見せること

小林氏の指摘であるが、このようにすることで、相手も安心するし、そこから人間関係を築けるとしている。信頼関係を築くための鍵の一つと言える。

(4) リーダーとしての弱さの自覚：自分自身であること、自分一人で全部できるわけではないこと

リーダーのスタイルに関して、いずれのアドバイザーも、一つのモデルがあるわけではなく、多様であって、個々のリーダーとしては、自分であり続けること、自分自身であること、自分に合ったスタイルを追求することが極めて大切とした（Be yourself や Being）。村井氏は、そのためには自分を知ることが鍵となる（B. ジョージ [5]）と指摘しており、その過程では、自分の強さに加えて弱さを自覚することが肝要となる。他のアドバイザーも自己の弱みを知ることに関して、以下のような指摘をした。

① リーダー一人ですべてできるわけではない

小林氏のビジョンの作り方のところで挙げられた条件である。氏は、チーム作りにおいても、リーダーの不足するスキルを補うよう、メンバーの選定を行うことが大切と指摘している（同旨、村井氏）。リーダーのスタイルに関しては、自分であり続けることを重視する一方、リーダーとしての目線は、ステップアップする中で、より大局的なものへと変えていくことが不可欠との指摘も行っている。

金平氏もまた、フォロワーシップ研究の紹介の中で、ムーバー一人でできないことを指摘している。

② 自分が正しいと思いきまないこと

これもまた小林氏のビジョンの作り方のところで発言があったものである。貴重な指摘であり、他の意見に対するオープンさと言い換えることができる。また、金平氏が指摘する「自分を客体化すること」と相通ずるものと言え、氏は、リーダーが一定の価値観に固執することの過ちについて

発言している。

6. 「問題解決力」の深堀

リーダーの問題解決力が問われるのは言うまでもない。小林氏が言うように、リーダーは責任を取り、自分で決断する必要がある。その決断は、問題に直面したときに問われる。そのとき、リーダーが問題解決力を示せるかどうかには、これまで見てきたようなリーダーの条件が複合的に絡んでくる。その意味で、問題解決力を単体として取り上げるのは困難であり、問題解決力は総体的な条件として見るべきであろう。

その上で、問題解決に当たって、リーダーが意識しなければならないポイントを指摘したのが金平氏である。氏は、国際機関の戦略策定・実行において、適応的リーダーシップが不可欠であるとしている。以下、そのポイント見ていく。

(1) 適応的リーダーシップ：与えられた技術・リソースで今できることの限界と将来の課題解決に向けてのオプションを示すリーダーシップ（ロナルド・A・ハイフェッツの理論。）

権威（マネジメント・オーソリティ）による問題解決とは異なり、また、現存の技術に基づいて解決可能な技術的課題とも異なる。与えられた技術やリソースで今できることの限界を判定する（技術的課題と適応的課題の境界の診断。例えば、途上国の開発について、今できていることとやるべきこととの間に大きなギャップがあり、目的に対して手段（国際機関の技術、能力やリソース）がますます足りなくなっていることを認識する）ことを出発点とし、将来の課題とのギャップを、マンデートの維持拡張を行う形で埋めていく、そのためのオプションを提示していくのが適応的リーダーシップである。

金平氏は、「国際機関の戦略において、いろんなセクターで問題解決するには、国際機関がステークホルダー・加盟国に戦略適応してもらうように影響力を発揮し、国際機関の能力を強化する。それを問題の発生のスピードを越えてできる国際機関はない。しかし、そういうことができるようにするには、国際機関にリーダーシップが必要。国際機関は、適応課題のかたまり。」としている。

(2) 適応的課題への対処に当たって考慮すべきこと：文化的歴史的価値観の差を比較して共通化できる領域（共通理解を確立できる領域）と自由にできる領域を区分

金平氏は、「国際機関においてマンデートの境界を越えて何かする場合、追加的なマンデートを株主に求めることができる。環境・社会配慮（E&S）もかつてはマンデート外であったが、今はマンデート内となった。」とする。しかし、様々な価値観が存在する今日では、文化的歴史的価値観の差を比較して共通化できる領域（共通理解を確立できる領域）と自由にできる領域を区分し、共通化できる領域で前進することが必要とする。例えば AI について、氏は、「人としてどういう社会を構築したいので、AI をどう制約したいと考えるかは国によって異なる。文化的歴史的価値規範に基づくものの考え方を複数並列させて比較考慮し、どこまでを共通化し、どこから先を自由にできるにするか。統一、標準化が誤ったものとの前提で対処する分野かもしれない。」とし、さらに、「ここ 70 年間、ずっと正しいと思ってきたことが変わってきている。女性の権利、同性愛・・・いろんな考え方の国がある。人類の共通理解を前進させる必要がある。折り合いをつけなければならないことはいっぱいある。」としている。

(3) 共通理解が確立するには：市民社会が動くこと

共通理解が確立するには、市民社会が鍵となる。この点に関し、金平氏は、「市民社会が動かないと解決できない問題がたくさんある。それを受けて世銀は基準を変える。知識を打ち立てて、みんなの共通理解を打ち立てる。それが政治運動になる。それがつながるとお金を付けられる。お金の動かし方を変えられ、人々のインセンティブを変えられる。知識と政治と資金の動き方を変えるために、国際機関にできることはあるが、できないこと、やってはならないこともある。どこまでが自分の仕事と考えるか。自分は、カウンターパートの政府のやりたいことを側面支援することが世銀の役割だと思う。」としている。

(4) 適応的リーダーシップにおけるチャレンジ：学習と適応に伴う痛みの維持

金平氏は適応的リーダーシップには痛みが伴うという。とすれば、現状維持に流れそうな組織の中で、拒否反応を抑えながら学習と適応に必要な痛みは維持することが大切とする。そのような適応的リーダーシップのチャレンジについて、氏は、「生き延びること。期待をリーダーは背負うが、いろいろな困難から、ある意味、期待を裏切ることになる。みんなに不快感を感じてもらわないと学びは起きず、学びがないと前進しない、解決しない。できない痛みをみんなで潜り抜けるようにすべき」としている。

IV. まとめ

以上、ワークショップでの議論から、参加者が提示した「リーダーとなるための条件」に対する追加的条件を特定した。その全体像を以下に示し、まとめとする。経験について深掘がなされていないように見えるが、ワークショップの中では、逃げずに、修羅場を踏んで胆力を鍛えることが指摘されている。筆者としては、国際機関やグローバルな企業・組織でリーダーを目指す志の高い人が、このワーキングペーパーに触発され、真剣に課題に向き合い、それぞれ困難から逃げずに、研鑽を積んでいくことを心から望んでやまない。

【次世代国際リーダーとなる条件（ワークショップの議論の概観）】

① 専門性

- イ) 組織戦略遂行に当たっての人事の役割の理解：組織内（マネジャーなど）のキャパビルとトラブルの予防
- ロ) T型人材モデル：ソフトスキル・先進的人事戦略の経験を備えた専門性（同モデルは人事分野に限られるものではない）

② 経験

③ 問題解決力、分析力、決断力

- イ) 適応的リーダーシップ：与えられた技術・リソースで今できることの限界と将来の課題解決に向けてのオプションを示すリーダーシップ
- ロ) 適応的課題への対処に当たって考慮すべきこと：文化的歴史的価値観の差を比較して共通化できる領域（共通理解を確立できる領域）と自由にできる領域を区分
- ハ) 共通理解が確立するには：市民社会が動くこと

- 二) 適応的リーダーシップにおけるチャレンジ：学習と適応に伴う痛みの維持
- ④ 多様性への理解
 - イ) 多様性から生じる衝突も、相互理解や新しいアイデアを生む機会となりうること
 - ロ) 同じ言葉でも異なる受け止め
 - ⑤ コミュニケーション
 - イ) 自分を表現するための語学力、コミュニケーション能力
 - ⑥ チームマネジメント
 - イ) リーダーが考えるべき要素や役割の第一：決断し、人を導くこと、自分で責任を取ること
 - ロ) チームの個々のメンバーの力を見抜くこと
 - ハ) チームのメンバーを有効活用すること
 - ニ) チームの個々のメンバーの力を見抜く方法：チャレンジさせること
 - ホ) ビジョンを作り、チームに浸透させるには：リーダー一人では作れないことを知るべし
 - ⑦ パッション +
 - ⑧ インテグリティ
 - イ) リーダーシップの条件として、身につけることが容易なものがある一方、逆に困難なものもある：Being
 - ロ) インテグリティ：その要素（誠実さ、リスペクト・・・）
 - A) 誠実さ、人をリスペクトすること
 - B) 倫理性・首尾一貫性、リスペクトを受けること
 - C) 意見を聞き合える、働いていて楽しいと感じられること
 - ハ) 信頼
 - A) 自分で決断し、その責任を取ること
 - B) 公平性、透明性を維持し、説明責任を果たすこと
 - C) オープンさを示すこと、実行したことを示すこと
 - D) 自分を客体化すること
 - E) 弱いところも含めて、パーソナルな部分も適宜開示すること
 - ニ) リーダーとしての自身の本質と弱さの自覚：自分自身であること、自分一人で全部できるわけではないこと
 - A) リーダー一人ですべてできるわけではない
 - B) 自分が正しいと思いきまないこと
 - ⑨ その他

(参考1) 過去のワークショップの概要

<第1回ワークショップ(2021年9月10日)のパネリスト7名+モデレーター>

- 「保健分野のODAのあり方を考える特別委員会」の立場から1名(確定)
 - ✓ 馬淵俊介 ビル&メリンダ・ゲイツ財団 シニア・アドバイザー
- アカデミアの立場から3名
 - ✓ 仲 浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授
 - ✓ 金森サヤ子 大阪大学 CO デザインセンター特任講師(グローバル・ビジネス学会理事)
 - ✓ 本田桂子 コロンビア大学客員教授(元マッキンゼー日本支部ディレクター、MIGA 長官)
- ビジネス界の立場から1名
 - ✓ 杉田 勝良 アステラス製薬株式会社 EVP, Head of HR
- 国際機関の立場から1名
 - ✓ 岡安裕正 WHO 西太平洋事務局 高齢化担当コーディネーター
- 内閣府グローバルヘルス戦略推進協議会から1名
 - ✓ 南 博 大使 内閣府グローバルヘルス戦略推進協議会事務次長

<第2回ワークショップ(2022年10月14日)のパネリスト3名>

- アカデミア
 - ✓ 勝間 靖 早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授/NCGM グローバルヘルス政策研究センター研究科長
- 産業界
 - ✓ 宮城島 一明 イオン(株)アドバイザー(元 WHO 食品安全・人畜共通感染症部長)
- コンサル・NGO
 - ✓ 柏倉 美保子 ビル&メリンダ・ゲイツ財団日本駐在代表

(参考2) ワークショップ参加者の簡単な属性

<第1回ワークショップ(人事)>

参加者A: 民間企業人事担当、開発関係で海外駐在経験、国際機関インターンシップ経験

参加者B: 民間企業人事担当、国際機関勤務経験

参加者C: 医師、大学院博士課程在学中

<第2回ワークショップ(財務)>

参加者D: 民間金融機関勤務、海外駐在経験

参加者E: 国際機関勤務、海外駐在経験、民間企業経験

参加者 F : 民間金融機関勤務

<第 3 回ワークショップ (戦略①) >

参加者 G : 国際機関勤務、医師、民間企業経験

参加者 H : 医師、医療関係で海外駐在経験

参加者 I : 国際機関勤務、開発関係で海外駐在経験

参加者 J : 医師、大学院修士課程在学中

<第 4 回ワークショップ (戦略②) >

参加者 K : 民間コンサルティング会社在籍

参加者 L : 大学院博士課程在学中、民間企業経験

参加者 M : 医師、大学院博士課程在学中

参加者 N : 学部学生、国際機関インターンシップ経験

(参考 3) アドバイザーの略歴等

「人事」分野

村井暁子 京都大学経営管理大学院客員准教授 リーダーシップ・コーチ

サステナビリティをテーマに、グローバル人材育成と組織開発を専門とする。ユニセフ及び世界銀行グループ本部で、タレント・マネージメント、リーダーシップ開発、プロジェクトマネージメント、人事戦略などの経験を経て、2017 年より現職。次世代のエンパワメントをモットーに、リーダーシップ&キャリアコーチとしても活動中。上智大学法学部卒、フレッチャ―法律外交大学院修士号。ジョージタウン大学でリーダーシップ・コーチング認定プログラム修了、国際コーチング連盟 (International Coaching Federation) で PCC (Professional Certified Coach) 認定を受けるプロフェッショナル・コーチ。社会企業やインパクト評価等の知見も有する。

「財務」分野

小林いずみ ANA ホールディングス株式会社、社外取締役

(前多数国間投資機関 (MIGA) 長官)

大学卒業後入社した化学メーカーから転職し、米インベストメントバンクその後国際機関 (世界銀行・MIGA) 在任時を含め 30 年間グローバル金融の世界に身をおく。MIGA 退任後は本邦企業の独立取締役として複数社のガバナンスに従事中。

「戦略」分野

金平直人 世界銀行上級デジタル開発専門官

2010年より世界銀行にて中東欧/EU イノベーション政策、世銀機構改革、財政再建、SDGs 策定に係る科学技術分野の国連機関間連携、世銀/WHO Covid ワクチン展開タスクフォース事務局、世銀グループ人事担当副総裁補佐の後、現在は東南アジア及び太平洋諸島デジタル変革担当。世銀入行以前は国連開発計画マケドニア事務所、コソボ欧州連合特別代表部国連文民事務所、MIT メディアラボ、マッキンゼー東京支社、モバイル IT スタートアップ等にて勤務。慶應義塾大学総合政策学部卒、MIT スローン経営大学院・ハーバード行政大学院修了。

(参考4) 各参加者が提示したリーダーになるために必要な条件と分類

人事		財務		戦略①		戦略②	
参加者A	政治状況と組織のバランスを考慮しての分析力と決断力	参加者D	専門性(強み、Tモデル)	参加者G	イノベティブなマインドセット	参加者K	途上国の開発課題に係る深い現場知
	理想を追い求め伝える心身の強さ		多文化への理解		インテグリティ(倫理性。これを基にみなが同じ方向を向く)		専門性の深さと幅
	組織開発力、人材育成計画力		成果のデリバリーへのこだわり(for profit)		コミュニケーションスキル		多様性に富む仕事環境におけるリーダーシップ
参加者B	DEI(Diversity, Equity & Inclusion)への深い理解	参加者E	チームを率いた経験	参加者H	隠れたニーズを見極める洞察力	参加者L	異なるソースの多様な情報を包み込む能力
	問題解決能力		戦略的リーダーシップ・スキル		将来を見通す予見力		歴史、開発戦略の特定とケースに適用されるモデルやフレームワークの知識
	人をサポートすることへの情熱		パートナーシップ形成能力(組織外の人との)		革新的なアプローチを推進する決断力 異なる意見をまとめる調整力		開発戦略のためのプロジェクトを実行した経験
参加者C	英語力	参加者F	業務理解(スキル)	参加者I	コミュニケーション	参加者M	医療と疫学に関する専門的な知識と経験
	積極性(人前で思ったことをしっかり伝える)		業務経験・知識(英語力も)		プロフェッショナリズム(原則・基準の提示、知識と経験、結果を出す能力、戦略的・論理的思考、リスク分析など)		国際的な視野と経験
	コミュニケーション能力(人が自分についていきたいと思えるように)		相談できる先輩		チームマネジメント(インクルーシブなチームワークと協力の文化創造、心理的安心感、動機付け)		人間性
				参加者J	周りを巻き込む力(自分と周囲の人が直面してきた共通の困難に対する共感と未来の提示)	参加者N	戦略において変化を進んで起こそうという意思
					聞く力/交渉力		課題に対して、表面的な原因ではなく背景的な要因まで考えられる分析力
					エビデンスに基づく専門性		誰からも認められる知見と論理的・創造的思考力
(凡例)			経験		問題解決力、分析力、決断力		
	専門性		コミュニケーション		チームマネジメント		パッション
	多様性への理解		その他				
	インテグリティ						

(参考5) 各参加者が提示したリーダーになるために必要な条件 (総括)

条件	参加者の提示した具体的な内容	世界銀行の360度評価で使っていた条件との関係				
専門性	<ul style="list-style-type: none"> ・スキル ・知識 ・強み ・Tモデル(深さと幅) ・エビデンス重視 					
経験	<ul style="list-style-type: none"> ・業務経験 ・現場知 ・国際的視野と経験 					
問題解決力、分析力、決断力	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集能力 ・分析力 ・洞察力、予見力 ・イノベーション、革新性、創造性 ・論理的思考 ・戦略的思考 ・バランス感覚 					
多様性への理解	<ul style="list-style-type: none"> ・DEI ・多文化 					
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・英語力 ・積極的態度 ・聞く力 ・調整力、交渉力 ・人を巻き込む力 					
チームマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・組織開発力 ・人材育成、人へのサポート ・チームを率いた経験 					
パッション	<ul style="list-style-type: none"> ・人間性 ・理想や変化を追い求める強さ ・成果、結果のデリバリーへのこだわり 					
インテグリティ	<ul style="list-style-type: none"> ・倫理性、高潔性、誠実さ 					
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・相談できる相手(先輩など) 					
	信じることを言う勇氣 courage of your conviction					
	インパクトのある結果に向けてチームを牽引する力 leading the team for impact					
	部門を越えて影響を与える力 influencing across the boundaries					
	新しいアイデアに対する開放性 fostering openness to new ideas					
	将来に向けた才能の育成 building talent for the future					

(参考6)

【第1回ワークショップ(人事) 議事要旨】

2024年2月6日 17:30-19:00

ファシリテーターX：村井暁子 京都大学経営管理大学院客員准教授（リーダーシップ&キャリアコーチ、元世界銀行人事分野上級職員）

主催者P：中谷比呂樹 グローバルヘルス人材戦略センター センター長

主催者Q：仲浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授（元世界銀行副総裁兼内部監査総長）

1. 参加者の提示した条件

(参加者A)

- ①政治状況と組織のバランスを考慮しての分析力と決断力
- ②理想を追い求め伝える心身の強さ
- ③組織開発力、人材育成計画力

(参加者B)

- ④DEI (Diversity, Equity & Inclusion) への深い理解
- ⑤問題解決能力
- ⑥人をサポートすることへの情熱

(参加者C)

- ⑦英語力（多様な文化を理解した上での英語でのコミュニケーション）
- ⑧積極性（人前で思ったことをしっかり伝える）
- ⑨コミュニケーション能力（人が自分についていきたいと思えるように）

(ファシリテーターX：村井)

加えて、

<T型人材モデル>

- ⑩専門性（縦が専門性。これだけではだめで、横に integrative skill が必要。両方、持つこと。）

<自分を知り、弱みを補う>

- ⑪自分自身であること（Be yourself. 弱いところをチームの人に補ってもらおう。自分にはないものをチームで補う。その前提として、自分を知ること。強いところで勝負。ビル・ジョージ、“authentic leadership”）

2. 議論

<人事分野に限らない一般的リーダー論>

(X) みなさんの提示した条件は人事の分野のリーダーになる条件にとどまらない。一般的にリーダーになる条件。

(B) 専門性は何が要求されるのか？

<多様性こそ機会>

(X) 後で戻ってくる。その前に、⑫多様性の中では衝突が起きる。それを良い機会とすることが重要。日本人は対立を避けがち。せっかくの機会を失っている。

<専門性に必要となる人事の戦略と役割の理解>

(P) 人事部長の仕事の8割はトラブルシューティング。⑬個人の耐性が重要。人事部長の仕事は hiring よりも firing。きれいごとだけではない。その中でモチベーションを維持する耐性が重要。

(A) 人事では首にするのが一番大変。訴訟を行われないように、誠意ある対応しかない。そんな事態が起きないようにするのが人事。

(X) そんな事態にならないようにすることこそが人事の役割であり、人事戦略。タクティカルなアカウントビリティはライン・マネジャーにある。HR はライン・マネジャーをビジネスパートナーとしてサポート。専門家集団としての HR は、組織戦略に基づき、人事面での機会とチャレンジを予測し、いろいろなオプションを提示することが役割。トラブルシューティングが仕事だとしたら、なぜ人事の仕事をしたいのか。

(A) 辞める人からでも組織にとって役立つ話が聞ける。組織改革の手がかり。適切な初動をするための機会でもある。

(X) 組織内（マネジャーなど）のキャパビルと予防。それが人事戦略であり、人事に必要な専門性。

<自分を表現するための語学力、コミュニケーション能力>

(X) 語学力に関しては、単に fluent であることを越えて、会議で貢献できる発言、メールとかペーパーに的確にコメントし貢献するといった能力が必要。

(C) 日本人間の暗黙の理解からすると、察する能力が必要か。

(X) 空気を読む、察するというのは同一性の高い日本の話。国際機関では、相手を察することより、自分はどう考えているかを表現することが大切。普段から練習できる。エレベーターピッチ（たまたまエレベーターで出会ったときに伝えたい内容を普段から練習）。

(B) プレゼンスを示すことが大切。会議での発言を目標に。事前に発言を準備。

(X) 伝えたいことを前もって準備し、練習。人に聞いてもらう練習の仕方もあり得る。

<問題解決能力を支えるもの：ツール、コミュニケーション能力に加え、公平性・透明性・説明責任及び信頼>

(X) 問題解決能力についてはどうか？

(B) 人事で起きる問題はいろいろな国、組織で共通して起きる。課題ごとの対応の経験値を高める。引き出しを作る。

(A) 分析力と解決をするための組織力とコミュニケーション能力が大切。ライン・マネジャーの力を借りる必要。そのための日頃のコミュニケーションや組織の対応力を整備すべき。

(X) 組織として、ツール（ホットラインの整備、サイトで how to を示す、マルチプル・チョイスなど）を整えておく。

(B) 問題解決の際に、組織と個人の利益のバランスをとること、線引きが難しい。リクエストを受けられるだけでは公平性を欠く。

(X) 難しい問題だが、それぞれの言い分を compassion を持って聞く力が大切なのは。

(P) 人事部長たち間の情報交換が大切。解決のときにフェアを目指す。フェアなイメージを自分に対して、セルフ・ブランディングできる人。常にフェアであること。

(X) フェアであるためには、解決策の一貫性が大切。例外を作る場合の説明と透明性。

(C) 透明性。言えないこともあるのでは。そのバランスはどう確保？

(B) メンタルを壊すとかありうるので、コンフィデンシャリティを守る部分あり、どこまで誰にシェアするかと決める必要がある。ポイントは、問われた際に第三者に説明できるようにすることが必要。

(X) コンフィデンシャリティを守る信頼関係が大切。透明性というのは、個人情報以外の部分で、ルールや扱いについて説明可能にするということ。政治的部分とのバランスをどうすれば取れるようになるか。

(Q) 仲間を作る。上司の信頼を得る。人間観察して、容易に話しあえそうな人を見つけて仲間を作る。理事会のメンバーなどは、こっそり情報提供して、信頼を得る。

<T型人材モデル：ソフトスキル・先進的人事戦略の経験を備えた専門性>

(X) 人事の専門性とは。テクニカルな部分ではコンペンセーション、研修、組織開発のような、専門性がある。御用聞き的な役割のゼネラリストとしても、得意分野、強い部分があることが大切で、他の専門家と協力して実践する。ソフトスキル（自分の場合、コーチング）があることも大切。

(B) HRVPになるには、専門性に加えて、国際機関で働いていた経験があるとか、企業で経験があるとか、どういう点が、採用の際に求められるのか。

(X) 世銀の場合、民間セクターの進んだやり方を吸収したいという思いがある。ヘテロジーニアスな組織の経験しかないということでは、即戦力としてあまり評価されない。多様な中で効果的に動けるといった要素が必要。これは自分ではできる、貢献できるといった専門性がやはり不可欠。

(参考7)

【第2回ワークショップ(財務)議事要旨】

2024年2月8日 17:30-19:00

ファシリテーターY: 小林いずみ ANAホールディング株式会社社外取締役(元MIGA長官)

主催者P: 中谷比呂樹 グローバルヘルス人材戦略センター センター長

主催者Q: 仲浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授(元世界銀行副総裁兼内部監査総長)

1. 参加者の提示した条件

(参加者D)

- ① 専門性(強み、Tモデル)
- ② 多文化への理解(日本の同質性と異なる。チャレンジ)
- ③ 成果のデリバリーへのこだわり(for profit)

(参加者E)

- ④ チームを率いた経験(15人のチームのヘッド(アフガンで)。答えがない中で最善の決断。バックグラウンドが異なる人たち。)
- ⑤ 戦略的リーダーシップ・スキル(戦略立案・実行など。ニュアンスをつけたプレゼン。人をひきつける。)
- ⑥ パートナーシップ形成能力(組織外の人との。ドナー、フィランソロピー)
- ⑦ 専門性(会計、ビジネスプランニング、監査、リスクやっているが・・ボンド発行など。Missing piece)

(参加者F)

- ⑧ 業務理解(スキル)(入る前にギャップが生じないように)
- ⑨ 業務経験・知識(英語力も)(専門性。同僚との競争。強み欲しい。それによる貢献。)会議で口先だけうまい人→英語力
- ⑩ 相談できる先輩(ロールモデル。信頼できる人。)STCになるにも人脈。

2. 議論

<専門性以外のリーダーの条件やリーダー像>

(Y) 足りてないものを皆さんは指摘しているが、業務が中心の指摘に思う。リーダーになるための条件は少し違う。専門性で優れていてもリーダーとしてどうかということある。どんなリーダー像をイメージしているか。

(D) ロールモデルが見当たらない。講演、セミナーを見ると、分かりやすい言葉でみんなを引っ張る人か。

(E) すべてのエリアを知っている必要はない。自分の責任でジャッジ、意思決定する人。

(F) ポジションを取れる人。自分の考えをしっかり持っている人。人間関係の問題にフラットに対応できる人。

<責任を取り自分で決断するリーダー、スタイルはいろいろ>

(Y) すべてがうまくいっているときにリーダーは不要。逆にリーダーは決断し、人を導く人。自分で責任を

取れる人。一方、リーダーシップ、リーダーのスタイルはいろいろある。自分自身は、押し付けるのは好きでないタイプで、そういうパーソナリティに基づくリーダーシップ。

<ロールモデルはないが、国際機関のリーダーが考えるべき要素はある：同じ言葉でも受け止めが異なる>

(Y) ロールモデルはないと言うが、「国際機関」だから、リーダーシップはこうであるべきということはない。ただ、民間とは異なる、国際機関としてリーダーが考えるべき要素というものはあるのではないか。

(E) 国際機関となると、官僚機構の働き方を考えた上でのリーダーシップが異なる点か。

(Y) それは、多文化の理解と関わる。国際機関にはいろんな人がいて、同じ言葉でも受け取り方が異なることがある。

(D) 同じ言葉でも受け取り方が違うというのは、どういうことか。

(E) タイの人は控えめ。すぐにと言われるだけで強く言われたと受け止める傾向がある。努力目標と受け止める人もほかの国にはいる。

(Y) (日本の組織経験しかない) D さんには驚きでしょう。自分の経験では本当に受け止めが異なる。国際機関やグローバルな民間企業となると、民族、国籍が異なるし、同じ国でも育った環境の違いがある。途上国ともなると、クラスの違いも。F さんのギャップ (勤め始めたら思っていたことと違う) ということに関しては、国際機関に入っても同じことが起きる。それがスタートポイント。スキルがあっても仕事で初日から使うものではない。

(D) 10 年経っても若手と言われる。

(F) 5-6 年目までが若手か。

(Y) 業務の理解というのは、自分が持っているスキルと相手がしている仕事との平仄を合わせるのかと思う。

<プレゼン能力 (アピールや発言) がうまいだけの人を見抜く>

(Y) それから、アピールや発言がうまいだけの人があるが、上はどう見ていると思うか。

(F) それなりにやっているんだねと上の人は見ているようだ。

(E) 最初は凄と思うが、やっているうちに化けの皮がはがれ、まず peer にばれてしまう。そのスキルは否定しないが、どうかと思う部分はある。

(D) ブラジルにその手の人がいた。口八丁、手八丁で会社の中で自分を大きく見せてきた。最近になって、日本の銀行の人もようやく見破れるようになってきた。

(Y) peer には分かるというが、リーダーが見抜かなければ、それがポイント。でないと、peer がハッピーでなくなり、チーム全体のモチベーションが下がる。少し視座を上げて、自分がボスだったらという視座から考えると、プレゼン能力は重要だが、それがうまいだけで、デリバリーしない、責任を取らないという人をしっかりと見極める力が必要。

<リーダーの別の役割：チームのメンバーの有効活用>

(Y) 一方で、チームにプレゼン能力高い人は必要。そこからリーダーにとって重要なことを考えよう。リーダーの役割は何か。まずは、さきほどの議論から分かるように、①責任を取って、自分で決断する。後、どんなことがあるか。今の議論を踏まえると・・・

(F) チームの力を最大化することか。プレゼンの力を活かす。

(Y) チームの有効活用と言うと、物みたいになるが。

(E) 個々のポテンシャルをうまく組み合わせる。個々の力を見抜いた上で。

(Y) 二つ目のポイントは、⑫不得意なことがあるのは当たり前。どうやって、得意なところで活躍してもらうか。チームの編成の中で足りないところをどう補うか。それをマネージできるのがリーダー。一人でできないことをみんなで行えばできる。それを引き出すのがリーダー。

<チームの個々のメンバーの力を見抜く方法：チャレンジさせる>

(E) どうやって個々の人の真実（得意なところや弱いところ）を見極められるのか。自分は、インフォーマルな場で個々の人の考えを見聞きする中で、解像度を上げてきたが、どうすべきか。

(Y) フランクな会話は見極めの上で重要。加えて、いろんなチャレンジさせて、得意・不得意分野を理解してあげる。できなかったからと言ってバツではない。ここにもう一つリーダーとして重要な要素が隠れているが、何だと思うか？

(F) 評価？

(Y) 評価の前に重要なこと。

(E) チャレンジして失敗してもいい、大丈夫だよと心理的サポートをすること。

(D) 心理的安全性があったらいいなと自分も思う。責任取らない上司が結構いる。何度もチャンスを与えてもらえるカルチャー。

(Y) ⑬チャンスを与えることへの責任を持つ心構え。それもリーダーの覚悟。後で梯子をはずさない。チームの大きさに関係ない。15人のチームなら15人について責任を取る覚悟だし、100人、1000人ならそれに応じた覚悟。Dさんは今チームは何人？

(D) 8人のマネジャー。

(Y) 8人に対してできれば、もっと多い人数にもできる。さらに大きな人数になったら、それができる人をマネジャーにする。

<リーダーとしてビジョンを作り、浸透させるには：一人では作れない>

(Y) さきほど、ビジョンや方向性を示すのが得意でないとEさんは言ったが、どうすればいいか？日本の組織は少し違うかも。国際機関にはいろんな考えを持つ人がいる。

(E) 自分として示したい方向性があること。それをモチベーションを上げられるように、分かりやすく伝えること。ブレないこと。変える場合は説明すること。

(D) ビジョンを打ち出すという点を今日一番勉強したかったところ。浸透させるところも含めて。8人の中でも苦労。大きな組織のトップはどうやっているのか。

(Y) ビジョンを打ち出すには何が必要？

(D) 打ち出すには、現状分析などの洞察が大切では。

(E) 現状理解。さらに、この先のトレンドをわきまえて逆算して今こうすべきと言えること。

(Y) Fさんの会社ではビジョンはどう伝えていたか。

(F) 長期的視座で、one word, two words で分かりやすく。

(Y) ビジョンのない組織は方向性が分からなくて、フラストがたまる。現状、方向性、実現可能性などそ

ういった分析を、自分一人で行えるか？

(E) リーダーはアイデアの卵を持っていて、それを拡張することが必要では。

(D) 一から十まで全部は無理だけど、ゼロをイチにする部分がリーダーでは。そのためにアンテナをリーダーは張る。

(E) フィロソフィーも必要。これはしないと聞いたフィロソフィーも必要。

(Y) 組織が作られた目的がある。その目的を達成するためにできることをする。それがパーパス、存在意義、基本的な柱となる principle。それは必要。しかし、どこの組織もそれはある。自分の組織で何をするかというと、それに基づいて、今の環境を分析し、強みと弱みを認識し、目指すべきビジョン、その下に具体化する戦略を作る。そういうパターンはある。では、リーダーが全部ひとりで作るやりかたもあるが、組織に浸透させるということも課題。浸透させるとは、どういうことか。

(D) シンプルな分かりやすいステートメントに落とし込んでいく。

(Y) 分かりやすいシンプルな言葉の持つパワーとは何か。

(D) 考え抜く。そこに至る過程が重要。いろんな人を巻き込んで、全体の理解を得る過程にパワーがあるような気がする。50-60 人の組織のパーパスを作るとき、いろんな人の意見を聞き、議論。そこからろ過された言葉が出てきた。

(Y) ビジョンはリーダーが一人で作っても浸透しないし、浸透したものがリーダーの考えていたことなのか分からない。⑭ いろんな人の声を聞く。その前提として、自分が正しいと思いきまないと大切。ダイバーシティのダイナミックなところはいろんな意見が出て来る場所。その中でどれが正しいかという観点で選ぶのではなく、このチームの目的を達成するためにベストなものは何かを考える。上から与えるものではなく、一人一人がオーナーになるようにビジョンを作る。ビジョン、戦略が principles に合っているか。それがシンプルな言葉なら、チームのみんながそれぞれそこに戻ってくる。例えばワンチームなら、ワンチームとして行動しているか、そこに常に戻って検証する。みんなが同じ方向を向き、得意な部分は最大限力を発揮し、できないことは他の人の力を借りて、チームの力を最大化する。そういうチームを作るのがリーダーのやるべきことであり、役割。その中で安心して仕事ができるように、リーダーが責任を取る。

そういうチームを作るためのリーダーシップは異なる。ロールモデルというが、実行するやり方は人によって違う。それは自分で見つけなければならない。

<リーダーのスタイル：自分に合ったスタイルがある、自分であり続けること、しかし目線は変える>

(E) スタイルだが、やっていく中で試行錯誤して、最初の頃と変わったことがあるか？

(Y) 10 人ならみんなが何をやっているか分かる。100 人くらいまでなら分かるか。1000 人の組織だと不可能。どこかで理解することをあきらめる。社長になる手前までは自分の責任範囲のことは分かっていたが、ある時点から分からなくなった。そこで嗅覚を養う。大きな流れの中で、ファイナンスであれば市場の流れの中で、今決めようとしていることがその大きな流れに沿っているかどうかを判断する。

(D) 市場のプラクティスに沿っているかどうかということ？

(Y) 市場のプラクティスが間違っていたら仕方ない。常に何のためにやるのかを考える。その軸を持つことが大切。自分自身のスタイルの変化について言うと、よく分からないことまで責任を取らなければならなくなったとき、専門家を連れて行く。みんなに自分自身のパーソナリティや強みを使ってもらうスタイルに変えた。

みんなを活かすと同時に自分も活かしてもらおう。この結果、ベクトルが揃うようになった。決定の責任は取るが、みんなには得意分野を活かしてもらおう。自分はそのつなぎ。これは自分のスタイル。⑮自分はどういうスタイルなら comfortable かを感じることが必要。それを周囲の人にアクセプトしてもらい、期待値を形成する。リーダーになったから自分を変えて演じるのはしんどいし、周りもしんどい。

(D) 急に違う役割を演じるのは難しい。上司のフィードバックでカリスマ性ないと言われても、急に変わるものではない。急に威厳は身に付けられない。フレンドリーな雰囲気を作って、みんなの力を引き出す。

(Y) 自分であり続けることはいいことだと信じてよい。ただし、⑯リーダーとしてのポジションが上がったときに視点は変えること。何を見るかは変えるべき。10 人のとき、上司に対して自分のチームの意向を伝える、自分の部下を守る、こうして欲しいことを伝える。中間管理職になると、会社の意向と部下の意向の折り合いをつける。CFO になると市場に対して話さないといけない。投資家目線が必要。社長になると社会に対する視線も考える必要。誰にメッセージを送るか、目線は変えていく。

(E) 目線を変えようというのは、関わる人や交流する人を意図的に変えて、日々、養っていくということか。

(Y) Eさんのメモに書いてある。

(E) いろんな目線で意見を言ってくる。

(Y) そういう目線も意識しながら、何を変えようか考える。

(E) ファイナンスの言葉と話さない人も相手にするようになるのなら、目線を変える必要。

(Y) 国際機関となると、世銀の思いと支援を受け容れる国の思いがあって、プライオリティが異なる。そこを理解してコミュニケーションしないとイケない。立場によって話す相手が違う。そこを理解して、(目線を変えて)話す。日本企業は同じような人ばかりなので、外部の人に伝わらないことが多い。

<コンフリクトのマネジメントと信頼>

(D) ステークホルダーのマネジメントやいろいろな意見が異なるコンフリクトのマネジメントはリーダーにとって必要ということか。

(Y) それはリーダーの責任。誰かをハッピーにすると誰かが不幸に。落としどころを見つける。それぞれが納得してもらえるように説明を考える。納得してもらうための信頼関係を作っておくことも大切。信頼関係がないと難しい話ができない。

(E) この人が言うのだからというふうに思ってもらおう。

(Y) そこにスタイルがある。社交的なスタイルの人。そうでない人もいる。結局は、言ったことを常に実行しているかに尽きる。

(E) 最初が大切か。貸しを作って、困難なときに助けてもらうスタイルをしがちだが、最初からそうは難しいので、ファーストインプレッションとかが肝心か。

(D) ちょっとずつ。そうやって信頼を獲得してきた。日本人はコツコツ型の方がいいと思うが、そういう人は国際機関で受け容れられるか？

(Y) 日本人は最初のハードルが高いが、ポイントはパーソナルを見せること。弱いところも含めて。相手も安心するし、そこから人間関係を築ける。とっつきにくい人でもランチに行かないと誘ってみたり、チームの中で楽しいイベントをやってみたり。そこを共有すると近くなれる。

(D) パーソナルを見せることはやっぱり大切。実際は構えてしまっている。

(E) 聞きすぎてもいけないとか、さじ加減が難しい。

<ラップアップ>

(Y) 財務の専門性を核にすべきだが、全部分かる必要はない。自分の足りない部分は誰かを連れてくればよい。リーダーとしては、覚悟、責任。それを証明する行動。良いところを活かしてあげて、足りないところを補う。ビジョンをみんなで作り、自分たちがビジョンに沿っているかをみんなが確認するカルチャーを作る。自分自身に無理のないスタイルを確立する。みんなの意見を聞く。自分の答えだけが唯一の正解だとは思わない。

(参考 8)

【第 3 回ワークショップ（戦略①）議事要旨】

2024 年 2 月 19 日 19:30-21:00

ファシリテーター Z：金平直人 世界銀行上級デジタル開発専門官

主催者 Q：仲浩史 東京大学未来ビジョン研究センター教授（元世界銀行副総裁兼内部監査総長）

1. 参加者の提示した条件

(参加者 G)

- ① イノベティブなマインドセット（革新的な資金調達やオペレーション手法、大胆な決断を行う胆力、巻き込み力）伝統的なやり方ではうまくいかない、これまでやってきたことを切ることも必要
- ② インテグリティ（誠実さ）（新しいことへのハレーションを扱う能力は必要だが、インテグリティを基にみなが同じ方向を向く）
- ③ コミュニケーションスキル（高度な語学力、要点を押さえて簡潔に伝える構成力、スピーチ力、活力を与える力、戦略的なコミュニケーションの立案力）

(参加者 H)

- ④ 隠れたニーズを見極める洞察力
- ⑤ 将来を見通す予見力
- ⑥ 革新的なアプローチを推進する決断力
- ⑦ 異なる意見をまとめる調整力

(参加者 I)

- ⑧ コミュニケーション（聞く力、理解する力、正直さ、オープンさ、信頼、インクルーシブ）
- ⑨ プロフェッショナリズム（原則・基準を尊重・提示、知識と経験、ポリシー・ガイドラインを実施へ、結果を出す能力、戦略的・論理的思考、リスク、観察と分析、タイムリーな対応）
- ⑩ チームマネジメント（インクルーシブなチームワークと協力の文化創造、心理的安心感、動機付け）

(参加者 J) 当日欠席

- ⑪ 周りを巻き込む力（自分と周囲の人が直面してきた共通のこんなに対する共感と未来の提示）
- ⑫ 聞く力/交渉力
- ⑬ エビデンスに基づく専門性（自分の場合、医療（臨床）領域、アカデミック領域、政策領域の 3 つの専門性）

(Z)

- ⑭ 適応的リーダーシップ（技術的課題と適応的課題、権威とリーダーシップ、拒否反応を抑えながら学習と適応に必要な痛みは維持）

⑮ 前線業務の蓄積とマンデートの維持拡張（戦略の源流は前線にあり、戦略に沿わない起業家的行動や政治に迎合しない現場判断）

⑯ 職業人としての立ち位置と機関の距離感（既定路線維持の慣性。組織内で社会化することと外部視点や独立視座を保つことの両立）

2. 議論

<インテグリティ：リーダーシップの条件として、身に着けることが困難なもの。誠実さ、リスペクト・・・>

(I) ②インテグリティは、なかなか腑に落ちていない考え方。

(G) 誠実さと訳せるのでは。聞かれたメールに答える、目を見て話すとか。この人が言うのだったらついていく。人間力。

(Z) ぶれない軸。ユニバーサルなものとしてみんなに示し続ける力。インテグリティを示せない中間管理職は国際機関にもいる。この人のようにになりたいというロールモデル。誠実さとも言えるし、倫理性や首尾一貫性とも言える。

(Q) 誠実さは、仲間を作ろうとする人（favoritism）とは対極。みんなと対等につきあえる人。

(G) 価値観が競合しているなかでおさめるには誠実さが必要。

(Z) もう少し広げると、知識・スキルは、どうやったら身に着くか分かりやすいが、インテグリティや洞察力とかは、身に着け方が難しい。あるべき姿を常に考える、そういうものへの心の注意の向け方、世界への対峙の仕方とかがインテグリティを身に着ける上で大切なのでは。身に着け方が難しいものにはどういふものがあるか。

(H) 不誠実さは定義しやすい。一方、ユニバーサルに受け入れられる誠実さを規定するのは難しいと思った。環境や文化的背景に影響を受ける。日本人は誠実なので、会議で聞こうとする。このために会議に貢献していないと見られる。その例を考えると、ユニバーサルに受け入れられる誠実さというのは難しい。誰に対しても公平といったような見習うべき態度を持つ上司を持っている人はうらやましいと思う一方、誠実さは、特定の組織のカルチャーなど特定のコンテキストで受け入れられるものなのかもしれない。

(G) 同意。コミュニケーションでもローコンテキスト、ハイコンテキストで受け入れられる誠実さが異なる。人を人としてリスペクトしていると感じられるということがユニバーサルな誠実さかも。自分の外国人上司は、日本人のようにズバツと言う方ではない。しかし、みんなからリスペクトされる。相手によって変えるのではなく、自分のやりかたを一貫して、リスペクトを受ける。

(H) リスペクトすることには同意するが、例えば、ハマスとイスラエルを考えた時、両者をリスペクトする態度はあり得るか。正しくリスペクトするとはどういうことなのだろうか。

(I) 一貫性・価値観で思い出したが、自分がいた現場の経験からすると、提案したことがその国の人のためになるのかと上司に注意されたことがある。そこまで考えていることが分かって刺激を受けた。いろんな価値観があって、正解・不正解がない中で、あるいは、上下関係がある中で、意見を聞き合える。一緒に働いていて楽しい、気持ちいいということも大切なのでは。仕事だけで評価されるのとは違う部分もあるのでは。

<リーダーシップのスタイル：多様>

(Z) 今の点はインテグリティとは違うが、エネルギーレベルの話かもしれない。近づいていくとエネルギーを感じて、その人と働きたいとなる。一方、静かに引っ張る人もいる。リーダーシップのスタイルにはいろいろある。

(G) リーダーは、自分のあるべきスタイルを確立し、持っている。周りを巻き込む方法にもそのスタイルが関わってくる。

<誰からもリスペクトされるには：客体化できるか、その発達にはチャレンジとサポートが鍵>

(H) 誰からも認められる、リスペクトされるにはどうしたらいいのか。危機的状況にあるときにどういう態度がとれるか。自分が試されるときのひとつ。例えば、徴兵が迫っているスタッフをどう救えるか。

(I) 危機的状況でどうふるまえるか。ジブリのナウシカのナチュラル・リーダーシップは、凄いなと思う。

(Z) タリバンがアフガニスタンを乗っ取ったとき、世銀の所長は全員退避するまで退避しないと決断した。どうしたらそのようなことが身に着くのか？面白い質問。発達心理学のロバート・キーガンは、大人も子供と同じように発達は続くとしている。これまで主体であったものを客体化できるかに応じて、5段階の発達段階を示している。2段階目（自分の欲求の客体化の始まり）、3段階目（空気が読める。社会に適応する）、4段階目（社会規範を行ったり来たりして、外交ができて通訳ができる）。ドラマのような人が5段階。先を見通すとか、違う時間軸や違う価値観で動いている人を俯瞰して観る、それを見て自分の感情を省察して押しとどめることは、客体化のひとつ。その発達はどうか起きているかについては、チャレンジ（処理キャパを越えて処理せざるを得ない）とサポート（家族とか同僚とかから）の二つの要素しかない。チャレンジを受けながら、省察してダイアグノーゼする・・・その積み重ねで、初めての危機でも広い意味では初めてではなくなる。

<お互いサポートしやすい組織文化>

(H) チャレンジは能動的に自分でできる・・・サポートは周りの意向に影響を受けるのでは。サポートを受ける能力は、難しいところ。

(Z) 従業員がお互いサポートしやすい組織文化がある。心理的安全性。自分の上司のアネット・ディクソンは、エクストラクティブ・リーダーシップ（ヒューマンキャピタルを使い尽くすようなリーダーシップ）からサステナブルでレジリエントなリーダーシップに変えないといけないとした。エンパワーされてもっと頑張ろうとするのがリーダー。極端に言うと、次世代のリーダーを育てることだけ考える。部下が上司にキャンディッドなフィードバックをできるような組織文化を作る。そういう上司はいい。

<信頼を得るには：オープンさを示すこと、何かをやったことを示すこと>

(H) 組織文化の話になると、入れ替えが多い組織ほどカルチャー醸成は難しい。どうすればそこに到達できるのか。極端な意見を持つスタッフをどう扱うべきか。論理上は分かるが、どうすればいいか、イメージが難しい。

(Q) 相手の価値観の良し悪しは置いて、何を考えているか相手の意見を徹底的に聞くところから始める。そういう態度が信頼を得る上で重要では。

(H) 組織のリーダー論としては、徹底的に話を聞く態度を貫くというのは難しいのでは。部下の人数が多いところでは特に。

(Z) 10分聞いてそれなりに分かる。ドアはいつでもオープン。トラストをそういう形で得る。コロナの例で

例えば、ワクチンへのトラストがないと届かない。トラストは買うことはできない。トラストワージネスをデモンストレートするしかない。聞くことに時間を使うのではなく、オープンであることを貫くとか、話を聞いて救われた人がいるとか、そういうことの積み重ねが大切。

(H) カンボジアは独裁政権なのにワクチンへのトラストはあった。オープンさを発信し続けることの大切さはある。

(Q) オープンであること、誠実であることを見せる手段はある。何かをやったことを示す。逃げないことも重要。

(Z) 逃げずにやったなと思ってもらう。やっているふりするのがうまい人もいるが・・・。

<アカウンタブルな組織にとってのガバナンスの重要性>

(G) タフな決断を属人的に行うのは危険。人事に関する判断で、一貫性、公平な対応ができていない組織とそうでない組織がある。XYZというバリューに対してYに反しているとはっきり言える組織であるべき。確立された組織は、組織の定義したバリューに基づいて判断しており、すべてがアカウンタブルに言える。組織の環境の重要性がある。

(Z) そういう組織かどうかはガバナンスの差。世銀は株主がいるため、環境にフィットしたものでないと解は生まれにくい。民間出身の今の総裁でも民間でできることが何でもできるわけではないという人もいる。それは民間と世銀のガバナンスの差による。

<適応的リーダーシップ：与えられた技術・リソースで今できることの限界と将来の課題解決に向けてオプションを示す、その過程で拒否反応を抑えながら学習と適応に必要な痛みは維持>

(Q) Zの提示した適応的リーダーシップとはどういうものか。

(Z) リーダーシップは生まれもったものではなく、体得し得るもの。しかし、あらゆる状況に対応できるものではなく、特定のチャレンジ状況の中で発揮できるもの。適応的課題解決。国際機関のマネジメントに即して、途上国の開発を例に言うと、今できていることとやるべきこととの間に大きなギャップがあり、目的に対して手段（国際機関の技術、能力やリソース）がますます足りなくなっている。しかし、人類がますます惨めになることをあきらめるわけにはいかない。あきらめるのは開発の放棄。加盟国の誤った要求があつてできないのなら、改めてもらわないといけぬ。今のリソース・技術では達成できないことを認識し、こうすればできると提示するのが、適応的リーダーシップ。

(I) リーダーとしては、できることとできないことを、現状をベースに把握することが大切ということか。

(Z) 今の技術・リソースで達成できることとその先にあつて解決しなければならないことをはっきりさせる。できないことをできないと言うと、存在意義の否定。その先、何をすればよいのかを示し、こうやったらできると提示。

(I) 今は達成できないが、こうやればできると提示するということか。

(H) 私が指摘した革新的アプローチの決断力の背景にあること、船戸さんが言っていたイノベティブな解決の背景にあることと重なるように思える。使えると思っていたツールが使えないと分かったとき、本質に切り込んでいく態度、姿勢がないと、問題に目をつぶってしまうことになる。組織マネジメントでもそうだが、組織戦略でも、ギャップに果敢に切り込むことが大事と思う。リーダーにそういうものが求められる。

(Z) 適応的リーダーシップのチャレンジは、生き延びること。期待をリーダーは背負うが、いろいろな困難

から、ある意味、期待を裏切ることになる（暗殺されるかもしれない）。みんなに不快感を感じてもらわないと学びは起きず、学びがないと前進しない、解決しない。できない痛みをみんなで潜り抜けるようにする。

(H) 関連して、グレタさんをどう見るか。彼女のように、没入できる人がいいリーダーなのか。

(Z) そういうリーダーもありだと思う。いろんなリーダーがいるべき。

(I) 痛みを感じてもらいながら、でもここまでできるということでバランスを取る。相当難しい問題。

(G) あ的那个人がそういうのだったら、ついていかなと思わせる人がいいのかなと思う。

<フォロワーシップ研究：リーダー一人ですべてできるわけではない>

(Z) リーダーシップ研究の中には、フォロワーシップ研究というものもある。ムーバー（最初に動く人）、フォロワー（モメンタムを作る人）、オポージャー（カウンターアーギュメントを起こす人）、バイスタンダー（パースペクティブを示す人）。建設的であるためには、4 人いることが大切。リーダーはムーバーとしてがむしゃらにやるというわけではない。できないことがある。みんな必要。

(Q) 前回、小林さんが言っていたことと共通している。一人でやれるわけではない。人を見る目が重要か。

(Z) リーダーには、見抜く力も重要だし、違う意見をリスペクトする、俯瞰する、自分に抜けている視点を自覚する努力も必要。

(H) すべての人をリスペクトするのは大変そうだが、問題から逃げない、タスクから逃げないということがリスペクトしたことにもつながるといことであれば、なんとか実践できそう。その組織の文化の中で求められる役割に真摯であり続けることは大事だし、そのためにオープンな態度を示し続けるのも大事。

(I) 違う視点・意見を聞けて、学びになった。

(Z) 私も学ぶことが多かった。みなさんがリーダーシップや戦略に関して学んでいく上で、トレーニングのコンテンツ、日々の実践など確立したものはないが、議論してみんなが共通していいと思えることがあるのが分かった。

(参考9)

【第4回ワークショップ（戦略②）議事要旨】

2024年2月26日 19:30-21:00

ファシリテーターZ：金平直人 世界銀行上級デジタル開発専門官

主催者P：中谷比呂樹 グローバルヘルス人材戦略センター センター長

1. 参加者の提示した条件

(参加者 K)

- ① 途上国の開発課題に係る深い現場知（のちの K）
- ② 専門性の深さと幅（のちの D）
- ③ 多様性に富む仕事環境におけるリーダーシップ（のちの B）

(参加者 L)

- ④ 異なるソースの多様な情報を包み込む能力
- ⑤ 歴史、開発戦略の特定ケース、ケースに適用されるモデルやフレームワークの知識
- ⑥ 開発戦略のためのプロジェクトを实际行った経験

(参加者 M)

- ⑦ 医療と疫学に関する専門的な知識と経験
- ⑧ 国際的な視野と経験（一人一人の患者を診るのではなく）
- ⑨ 人間性

(参加者 N)

- ⑩ 戦略において変化を進んで起こそうという意思
- ⑪ 課題に対して、表面的な原因ではなく背景的な要因まで考えられる分析力
- ⑫ 誰からも認められる知見と論理的・創造的思考力

2. 議論

<キャリアプランニングの難しさ>

(Z) 個々人が考えるキャリア。10年くらい前まではキャリアプランニング大切と言っていたが、そのとおりにならない。変化が激しいので、いいことない。どんどんアジャスト、アダプトしていこうとなっている。夢がなくて困るということはない。

<リーダーの条件として身に付けやすいもの（Knowing, Doing）とそうでないもの（Being）：Beingの強化に確立した理論がない>

技術・知識・専門性のように何をすればよいかははっきりしているものと、人間性とか意思の力とか洞察力とかは、どうやって身に着くのか、分かりにくいものがある。Knowing (K) , Doing (D) とかより、Being

(B) をどうすべきかが最近のリーダーシップ研究のテーマ。Being をトレーニングで強化できるか、この辺を深掘したい。

(L) 3つの違いを教えて。

(Z) Kは技術と知識。知識体系が確立され、身に着け方も確立されている。Dは、スキル、技能とかを越えて、状況判断に応じて対応の方法が変わるような問題。問題解決のためにどういう行動をとるか。Kだけでは解決できない、状況など複雑な要因が絡んで解決策を考えるもの。Bは、例えば信頼を得るためにどうすればよいかといった問題。この人が問題というのなら問題だと思えるとか、そういったことを可能にする何か。確立された理論がない。

(K) 自分の提示した条件は、その3つに対応しているように思える。Bはリーダーとしてあるべき力のようなものか。

(L) 自分はBが欠けている。KとDに偏っている。主流とは違う反対意見は自分から取りに行くもの。それをベースに議論すべき(④はD)。⑥はハンズオンの実務経験。

<Dに関する理論の変遷：リーダー・フォロワーモデルからムーバー・フォロワー・オポージャー・バイスタンダーの4人のモデルへ>

(Z) 紛争仲介、解決。3つすべてに関係する。紛争の歴史とか知識に基づく分析(K)。D的な視点に関しては、リーダーがいてフォロワーがいるというのが10年位前のリーダーシップ研究。それではうまくいかないことが分かり、ムーバー(最初にイニシアティブを作る)、フォロワー(モメンタムを作る)、オポージャー(非建設的な反対ではなく、代替案、カウンタープロポージャーを出す)、バイスタンダー(3つともしない。受動的、第三者的パースペクティブを示す。偏り過ぎているのではとか。)の4人のプレイヤーが必要とされる。全員がリーダーシップを持つ。オポージャーがいなくなると自分がオポージャーになる。それにはムーバーとしてのスキルとは異なるスキルが必要。

<Bに関する理論：心理的発達と客体化>

(Z) Bは、ロバート・キーガン(大人の発達心理学研究者)によれば、心理的発達は一生涯としていく。5段階ある。6-7割は三段階で止まる。紛争解決には最低4段階目に達している必要。第5段階はドラマのような人。何が段階を分けるか。サブジェクトをオブジェクトにする。自分自身の一部だったものを客体化する(1段階は乳幼児。泣いてもしょうがないと分かれば泣かない(2段階)。これがよい、悪いというの理解できる(社会化。3段階)。これに応じて行動をアジャストできる。4段階は、空気がいろいろあることが分かる(米文化、日本文化、タンザニア文化、マリ)。聞いて適切な介入を選べる。3と4の間には細かい刻みがある。世の中が複雑になっている中、3段階の人がたくさんいれば済むということにはならない。4段階目の人が必要。5段階目は時間軸とか宇宙的視野とかを要する。国際機関では4段階目が必要。自分のものであった価値基準などが挑戦を受けて、客体化される。チャレンジを受けて自覚が深まり、客体化ができる。心理的安全性やサポートもチャレンジを受けて客体化する際に必要。埋没してとらわれているときに引き上げてくれる。これを社会として引き上げるにはどうしたらよいかをキーガン先生が研究している。

(N) 4段階まで説明があったが、5段階はドラマ？。

(Z) 長い時間軸でものを考えると。自分が経験していない過去とか知恵を持つ人。宗教リーダーにそ

いう人が多い。国際機関のリーダーとして、ダイラマがなくても、ガバナンス・アカウンタビリティが異なるので、できない。

(M) 特定の仕事先に閉じこもっていると狭まる感覚。多様性に目を向けるのは大切。

(K) 4に引っ張り上げる必要が社会としてあるとして、誰を対象に、4に引っ張り上げることが適切なのか。自分は3。3で国際機関や留学を指向する人を対象にすべき？地方の人は3に留まっていることが必要なのか。

<問題解決：マネジメント・オーソリティーでできることとリーダーシップでできること（適応的課題への対処）>

(Z) マネジメント・オーソリティーで解決できることと、リーダーシップで解決できることがある。医師免許で確立した技術で治す。技術的なこと。末期がんの告知をすべき患者や家族に何をすべきか告げることは適応的課題。自暴自棄にならないように、家族がどう行動をアジャストするか。それを自分の仕事と思う医師もいれば、そうでない医師もいる。過疎地に対してどうするかというのは似たような問題。オーソリティーを発揮してきた人は技術があるので、治せる。一方、官僚出身で首長になり、どうしたらよか分からないが、でも地域の人はどうすべきか、解決できる人がいる。最適解がない。僻地の問題を解決できる人も必要だし、国際機関にも必要。国際機関の戦略において、いろんなセクターで問題解決するには、国際機関が株主・加盟国に戦略適応してもらうように影響力を発揮し、国際機関の能力を強化する。それを問題の発生のスピードを越えてできる国際機関はない。しかし、そういうことができるようにするには、国際機関にリーダーシップが必要。国際機関は、適応課題のかたまり。

(L) 格差の話と共通。ある国の中での公平性は異なる。それをグローバルな中で公平性を考えるのはもっと難しい。

<適応的課題への対処に当たって考慮すべきこと：文化的歴史的価値観の差を比較して共通化できる領域（共通理解を確立できる領域）と自由にできる領域を区分>

(Z) 国際機関においてマンデートの境界を越えて何かする場合、追加的なマンデートを株主に求めることができる。環境・社会配慮（E&S）もかつてはマンデート外。安全保障も外。しかし、日本の経済安全保障というものは、グローバルバリューチェーンの強化などまあまあ正統性を持って対応している。人としてどういう社会を構築したいので、AIをどう制約したいと考えるかは国によって異なる。文化的歴史的価値規範に基づくものの考え方を複数並列させて比較考慮し、どこまでを共通化し、どこから先を自由にできるようにするか。統一、標準化が誤ったものとの前提で対処する分野かも。上流工程でもっといろんな人がいろんなことを議論しないと。ここ70年間、ずっと正しいと思ってきたことが変わってきている。女性の権利、同性愛・いろんな考え方の国がある。人類の共通理解を前進させる必要がある。折り合いをつけなければならないことはいっぱいある。

<一定の価値観に固執することの過ち>

(L) グローバルリーダーだけれども、どこかのビューポイントを代表して、そのベネフィットのために行動するというのがグローバルリーダーなのか。

(Z) 自分が代表するビューポイントに固執することでは、やりたいことは達成できない。例えば医療保険分野においては、知財をどう考えるか。WHO、WTO、IPOが共同研究して妥結できていない。新薬開

発を民間が行うときには、リターンが必要。このため特許で独占することになり、高い特許料を払わないと拡散できない。コロナへのモデルナの RNA ワクチン。開発した先進国の都合がある一方で、途上国が勝手に模倣。インドが立論して解決しようとしているが、解決できていない。再エネの特許も同じ。みんな正当な理由を持っている。対立したままだと物理的衝突になっていく。そんな問題ばかり。

(K) Wicked problem. 特定の犯人はいないのだけど、社会としてそれぞれが利を求めて問題になる。パーム油。先進国が買う。途上国も今すぐやめたいと思わない。こういう問題に国際機関のリーダーとしてどう解決すべきか。E&S など守りの対応はある程度できるが、根本的な問題にはどう対処すべきか。

<市民社会が動いて共通理解を確立、世銀などのリーダーの役割>

(Z) 市民社会が動かないと解決できない問題がたくさんある。それを受けて世銀は基準を変える。知識を打ち立てて、みんなの共通理解を打ち立てる。それが政治運動になる。それがつながるとお金を付けられる。お金の動かし方を変えられ、人々のインセンティブを変えられる。知識と政治と資金の動き方を変えるために、国際機関にできることはあるが、できないこと、やってはならないこともある。どこまでが自分の仕事と考えるか。自分は、カウンターパートの政府のやりたいことを側面支援することが世銀の役割だと思う。プロジェクトを通じて世銀の方向付けをすることが仕事だと思っている人もたくさんいる。

<修羅場を踏んで胆力を鍛える>

(P) 未来省という本を読んだことがあるか？ 環境問題の国連機関の理事が悩む。ファイナンスで CO2 削減。違法ギリギリなこともやるという内容。国連機関はバーティカル。WHO は保健大臣の世界。国連機関の長になるのは酋長になる感じ。どうやってステークホルダーが支援してくれることを言うか、言わないか。そういうところに適応するのがリーダーだが、酋長の世界に埋没せず、そこに満足せず、世界を健康にすると思うリーダーもいる。国連機関は通過点として良い。それから修羅場を踏んでいる人は、リーダーとしての肝が据わっている。胆力。チャレンジをオポチュニティに変えられる人。知識はあるが修羅場を踏んでいない人はリーダーになるのは大変。修羅場に飛び込んで欲しい。

(Z) 日本からのリーダーのパイプラインを作るには、効率的に修羅場経験をさせることを考える必要も。局長のポジションを取りに行くと、競争相手が多い。その競争を勝ち抜ける人のパイプラインを作るには、修羅場をくぐってきた人を探す必要がある。

(K) 自分はアフリカで修羅場はくぐったと思う。現地には、有能で経験もあってまなざしもきれいな人がいる。ただ、そこで必要な人材は日本人なのか。アイデンティ・クライシスはないか。

(P) 役所に長くいた。敵対的大臣を説得しないとイケないとか、危機的なことがたくさんある。国際機関は外資系や役所に似ている。最終的なデスティネーションが国際機関でいいのかと思う。国際機関に最適化したリーダーシップで良いのか。

(K) たとえばケニアの問題。誰を 4 に引き上げるのか。自分だとすると、自分がそういう問題に対処するのにふさわしいのか。

(M) 日本にも問題がある中、最終的には日本人に還元したい。しかし、今は視野が狭い。それを広げて還元できるようにすべきかも。

(P) 日本の医療従事者は地域で優しいお医者さんというふうに洗脳される。地域密着型でよい。薬になるとグローバルな承認とか次元の違う問題がある。日本人の助産師さんが途上国に行く。少子化で

縮小する日本から出て行っている。そっちの方で自分のスキルを使おうということもあってよい。

<偉大な先輩日本人はいるが、日本人ならではのリーダーシップは幻想>

(K) Bの話。日本人としてのBのようなものがあるのか。どういったものを見せれば打破できるのか。

(Z) 日本人ならではの国際社会でのリーダーシップというのは幻想。調整能力に長けているとか言うが、日本人じゃないといけないということではない。みんなの強みを持ち寄って、開発問題をブレイクスルーすべき。一方で、日本は大きな資金的貢献国。それに見合う人的貢献をとというのも分かる。日本人として使えるものがあれば使えばよい。

(P) ハッタヨイチ。金沢出身ダム技術者。そういう日本人が評価されている部分はある。自信を持っている。

(Z) 国際機関にぜひいらしてください。先行き、今日の話が役立てばいい。

(参考 10) アドバイザーにより提示された参考文献

[1] James Kouzes & Barry Posner, "The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.", Jossey-Bass (1987)

[2] James Scouller, "The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill", Management Books (2011)

[3] ピーター・センゲ (Peter M. Senge) 「学習する組織: システム思考で未来を創造する」, 英治出版 (2011)

[4] Robert Kegan, "In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life", Harvard University Press (1994)

[5] B. George, "Discovering your Authentic Leadership", Harvard Business Review (2007) 85.2: 129