



ポストコロナを 生き抜くために必須の 世代交代

在仏コラムニスト 安部 雅延

若者を腐らせる老害

世界的視野で見て、日本は先進国の中でも政財界問わず、女性の社会進出と世代交代が進まない国の一つだ。人生経験の豊富な人材が有用なことは否定しないが、ポストコロナは技術革新による産業構造の破壊者（ディスラプター）が台頭する激変の時代だ。

昨年10月にスイス金融大手UBSと国際監査法人プライスウォーターハウスクーパース（PWC）の調査報告では、保有資産が10億ドル（約1040億円）を超える超富裕層（通称、ビリオネア）の総資産額は2020年、過去最高を記録した。

世界的な大量失業をよそに、世界のビリオネアの人数も総資産額も過去最高となった。その主役は電気自動車（EV）テスラや民間人の宇宙旅行をめざすスペースX社を経営するイーロン・マスク氏を筆頭にテクノロジ、ヘルスケア、製造といった業界のイノベーター（革新者）やディスラプターたちだ。

その数は従来のエンターテインメントや不動産業界の超富裕層を上回

りつつある。当然、彼らは30代から40代が中心だ。

アメリカはブッシュ、クリントン、オバマと若い大統領が引き継いだ後、70代のトランプ氏や次期大統領と目されるバイデン氏などは在任中に80歳になろうとしている。歴史のない若い国アメリカのトップの高齢化は注目に値するが、彼らの精神は若い。

若さが取り柄のアメリカでは、政治家や官僚、企業のリーダーを含め、30代、40代のリーダーは非常に多い。ヨーロッパでもフランスの42歳のマクロン大統領を筆頭に政財界には若いリーダーが少なくない。ヨーロッパで最も日本に近いといわれる経歴主義の英国でもIT産業の興隆とともに世代交代が進んでいる。

日本の世代交代が進まない原因の一つには、下からのたたき上げで仕事を覚え、熟練するまでリーダーにはなれない職人文化があることだ。最近、日本の大手金融機関に新卒入社5年目で東大卒の日本人女性のグローバル研修を担当したが、フランスでは30歳の課長も多いと言ったら「未熟な私などんでもない」とい

う反応だった。

経験主義に加え、人間関係が重視され、組織内の空気を読み、上司に付度する能力が問われる日本では、リーダーになる人物の多くが、その能力を備えていることが重視される。これもその能力が磨かれるのは時間が掛かる。仕事で成果を出すだけではリーダーにはなれない。

大企業は終身雇用で入社年によってポジションが確保されている例もある。年功序列で既得権益を守る保守的体質が世代交代を妨げている場合も少なくない。日本の世代交代の遅れは、バブルがはじけた30年前から言われており、歴史ある大企業でも50代を社長に据える英断を下した企業も出ている。

デジタル革命と無縁でいられる企業がない中、世界も社会も急激に変化しており、ポストコロナを見通す能力も問われている。例えば終身雇用が大企業からも消えようとする日本では、20代、30代のサラリーマンの意識は企業や組織へのエンゲージメントを含め大きく変化している。彼らにあるのは未来だけなので敏感に時代のニーズを感じているの

に、発言力も権限も与えられていない。時代に対応できない経営幹部に苛立ちを感じながら、転職や起業が常に頭をかすめている若者も少なくない時代だ。

権限委譲の勇気が必要

確かに経験豊富な人材も貴重だが、人の育て方には大きな問題がある。例えば短時間労働で高いパフォーマンスを発揮するための生産性向上とか仕事の効率化など、自分が経験したことのないことを部下に教えるのは困難だ。自分の知識や経験値を超えたことは教えられない。

決定者としての能力は訓練されていない。本来、リーダーは誰がやらなくとも自分自らの強い意思で自発的にやり抜く資質が必要だが、上司の顔色ばかりを窺ってきた人間に意思決定はできない。

ピリオオネアが生まれた背景には、先見性と弛まないイノベーションによるところが大きい。その感性と意欲は若い世代ほど持っている。だが、若者は未熟だ。先見性や感性より未熟さを恐れる傾向は完べき主義の日本では多々見られる。

しかし、権限を与えなければ成長も見込めない。古いビジネスモデルが次々に破壊されるポストコロナにおいては、失敗や試行錯誤は当たり前で、リスクを恐れる消極的姿勢は減びを意味する。



就任3か月を過ぎた

菅首相は「口ベタだが意思は強い」とか「少ない言葉の中で悟ってほしいというスタイルだ」という人もいるが、今の時代、コミュニケーション力は重要さを増すばかりだ。

異文化間コミュニケーションで日本人の最初の改善点は「わかるでしょ」「いわなくても理解してほしい」という日本的なハイコンテクストの付度文化を排することだ。異文化は海外にあるだけでなく、国内の世代間ギャップの大きさも例外ではない。

価値観も考え方も異なる多様な人々に自分の意図を伝えるコミュニケーション力、発信力は、ますます重要さを増しており、政治家にも企業のリーダーにも絶対必要な能力の1つだ。

まずはポジション崇拜をやめ、聞く力を養い、若い世代の意見に耳を傾け、権限を委譲する勇気が古い世代には必要だろう。

ポストコロナは、新型コロナウイルスが産業分野によつては致命的ダメージを与えている一方、温室効果ガス削減に貢献するEV需要や、ウイルス対策のワクチン開発、高度医療機器需要などヘルスケア分野にとつてはコロナ危機が追い風となっている。

これは単純なコロナ特需というよりは、従来から時代の要請とされた

変革がコロナ禍で需要が急激に伸び加速したといえる現象だ。

政治やビジネス界で昨今強調されるサステイナビリティ(持続可能性)やレジティマシー(社会的正当性)が掛け声だけでなく、ポストコロナで確実に重要さを増したことが確認されたといえる。

つまり、深刻な公衆衛生上の健康危機から国家も企業も、よりリスクマネジメントを意識した責任ある行動が問われるようになったといえるうだ。

若い世代に権限委譲する最大のデメリットは、仕事の未熟さではなく、大局的思考、グローバルな発想を支える教養が不足していることだ。今重要さを増しているレジティマシーについて、IT系の成功者にどれだけの常識があるかは大変疑問だ。

国のトップを決める選挙などで政治的悪用が表面化しかフェイスブックの創設者ザッカバグ氏が政治的影響を全く意識していなかったと証言したのは、その深刻さを表している。才能あるスキルの高い若者に教養と広い視野を持たせることが急務といえる。