

The Global Context for Leadership Development Needs in Japan

Kiyo AKASAKA

Former UN Under-Secretary-General

WLDP, June 2022

1, Global Leaders

Time Magazine: “The Most Influential People of 2022”

世界で最も影響力のある100人、2022年」



2005, 渡辺捷昭 (トヨタ社長)

2007 渡辺捷昭

2014 安倍晋三

2015 村上春樹、近藤麻理恵

2016 草間彌生

2017 小池百合子

2018 安倍晋三、孫正義

2019 大坂なおみ

2020 大坂なおみ、伊藤詩織

2021 大坂なおみ、大谷翔平、隈研吾

2022 -----



JOE BIDEN
By Bill Clinton



VOLODYMYR ZELENSKY
By Joe Biden



VLADIMIR PUTIN
By Alexei Navalny



URSULA VON DER LEYEN
By Jens Stoltenberg

ランキング・リスト 2021/12/08 12:10

世界の影響力ある女性ランキング、マッケンジー・スコットが首位に

- 1位 マッケンジー・スコット(米国／慈善活動家)
- 2位 カマラ・ハリス(米国／政治家)
- 3位 クリスティーヌ・ラガルド(フランス／政治家)
- 4位 メアリー・バーラ(米国／実業家)
- 5位 メリンダ・フレンチ・ゲイツ(米国／慈善活動家)
- 6位 アビゲイル・ジョンソン(米国／銀行家)
- 7位 アナ・ボティン(スペイン／銀行家)
- 8位 ウルスラ・フォンデアライエン(ドイツ／政治家)
- 9位 蔡英文(台湾／政治家)
- 10位 ジュリー・スウィート(米国／実業家)



日本からは、女性初の日本銀行理事となった清水季子が55位、東京都の小池百合子知事が59位

「理想の上司」 An Ideal Boss

ローバート・ウォルターズ・ジャパン社のバイリンガル会社員を対象のアンケート調査、2017年

(20代~60代のバイリンガル会社員164人に、フリーアンサー形式で「上司にしたい有名人」とその理由を質問)

- 1位 ー 孫正義 (9.7%)
- 2位 ー スティーブ・ジョブズ (6.7%)
- 3位 ー 池上彰 (4.2%)
- 4位 ー バラク・オバマ氏と小池百合子氏 (同率4位3.6%)
- 5位 ー イチロー、カルロス・ゴーン (同率5位3%)



News ポストセブン

女性からの回答では小池百合子氏 (8.6%) が最も多く、このうち全員が小池氏の明確なビジョンを支持。回答の3割が海外の有名人、名前の挙がった日本人有名人のうち過半数はグローバルで活躍する国際人。

- 1位の孫氏を選んだ理由は
- 「グローバルな視点を持っている」 (75%)、「カリスマ性がある」 (56%)、「統率力がある」 (50%)
- 2位のジョブズ氏には、「先見性」 (81.8%)、「グローバルな視点」 (72.7%)、「明確なビジョン」 (72.7%)

Indian CEOs dominate US Businesses



サンダー・ピ
チャイ

Google



シャンタヌ...
ラヤン

Adobe



インドラ・...
イ

Former CEO, --
Pepsico



ディネシュ...
リワル



ニケシュ・...
ーラ



フランシス...
ドソウザ

Satya Nadella – CEO、Microsoft
Parag Agrawal – Twitter、CEO
Arvind Krishna –IBMグループCEO

Ajaypal Singh Banga – Mastercardのエグゼクティブチエ
アマン

”Of all the immigrant groups coming in today, Indians are head-and-shoulders above others, and this is partly because of their English language skills and also the advanced education that many of them are bringing to the U.S.” (Richard Herman, co-author of “the U.S., *Immigrant, Inc.* ”)

「英語に堪能で、、、彼らは総じて理数系に強く、チャレンジ精神を持ち、知的好奇心に溢れ、コスモポリタンで適応能力が高い」(山下博司「インド人の力」講談社現代新書」

Japanese Heads of International Organizations

■ 専門機関⁴

国際労働機関 (ILO)

国連食糧農業機関 (FAO)

★ 国連教育科学文化機関 (UNESCO) 松浦晃一郎

★ 世界保健機関 (WHO) 中嶋宏

世界銀行グループ (World Bank Group)

・国際復興開発銀行 (IBRD)

・国際開発協会 (IDA)

・国際金融公社 (IFC)

★ 多国間投資保証機関 (MIGA) 俣野弘

・国際投資紛争開発センター (ICSID)

国際通貨基金 (IMF)

国際民間航空機関 (ICAO)

★ 国際海事機関 (IMO) 関水康司

★ 国際電気通信連合 (ITU) 内海善雄

★ 万国郵便連合 (UPU) 目時政彦

世界気象機関 (WMO)

世界知的所有権機関 (WIPO)

国際農業開発基金 (IFAD)

国連工業開発基金 (UNIDO)

世界観光機関 (UNWTO)

難民高等弁務所 (UNHCR)
緒方貞子

18歳意識調査 「第46回 -国や社会に対する意識（6カ国調査）-」 日本財団 2022年3月24日

日本は「国際社会でリーダーシップを発揮できる」「優れたリーダーがいる」「自分が目標としたい人物がいる」で6カ国中最下位となった。
 また、日本は「機会があれば留学や他国で就労をしてみたいと思う」で41.7%と、留学や他国での就労意向は最も低い。

Q 以下の項目に同意しますか。（各国n=1000）

※「はい」回答率を掲載

(単位：%)	自国は、 国際社会でリーダー シップを発揮できる	自国には、 優れたリーダーがいる	自国には、 自分が目標としたい 人物がいる	他国と比べて、 自国に満足している	自国と比べて、 他国の方が優れてい ると思うことがある	機会があれば 留学や他国で就労を してみたいと思う
日本	22.8 6位	29.2 6位	49.6 6位	68.7 3位	71.4 3位	41.7 6位
アメリカ	61.5	38.2	65.0	56.2	68.0	60.9
イギリス	56.2	30.5	61.8	62.1	76.3	66.2
中国	86.0 1位	87.4 1位	84.5 1位	87.0 1位	55.5	66.0
韓国	53.3	52.5	60.7	72.3	76.7 1位	71.6 1位
インド	79.7	71.3	81.0	66.1	61.5	70.9

2 Qualities for Global Leaders

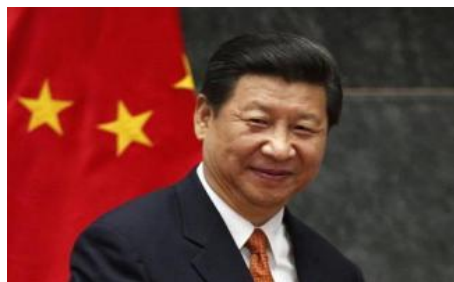
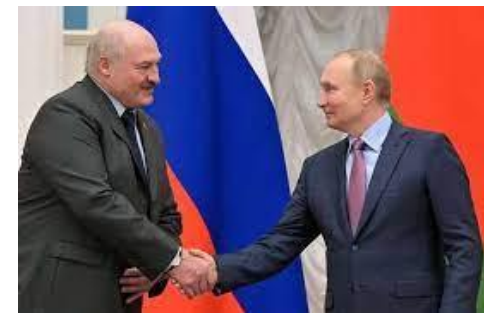
- ◆ **Vision**
- ◆ **Leadership**
- ◆ **Communication skills**
- ◆ **Integrity**
- ◆ **A thick skin**



Euronews

Authoritative Leaders (權威主義的指導者、反面教師)

- Vladimir Putin
- Aleksandr Lukashenko
- Xi Jinping
- Kim Jong-un
- Bashar al-Assad
- Recep Tayyip Erdogan
- Viktor Orbán
- Jair Bolsonaro
- Nicolás Maduro



Qualities for Leaders in a Volatile World

— At this crisis of coronavirus pandemic

- ◆ Firm resolve to face up to the challenge
with messages of national strategy and civilizational perspective
- ◆ Ability to promptly build up organizational set-up
with comprehensive political strategy
- ◆ Communication skills to care for policy details
with economic and medical tactics



Asia's Emerging Leaders?

	DEVELOPMENTAL AREAS					STRENGTHS				
	VUCA Capabilities		Relationship Building		Authentic Adaptation		Mobility			
India	●	●	●	●	●	●	●	●		
China	●	●	●	●	●	●	●	●		
Indonesia	●	●	●	●	●	●	●	●		
Japan	●	●	●	●	●	●	●	●		
Malaysia	●	●	●	●	●	●	●	●		
Philippines	●	●	●	●	●	●	●	●		
Singapore	●	●	●	●	●	●	●	●		
Thailand	●	●	●	●	●	●	●	●		
Vietnam	●	●	●	●	●	●	●	●		

VUCA (ブーカ) とは、Volatility (変動性・不安定さ)、Uncertainty (不確実性・不確定さ)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性・不明確さ) の頭文字から取った言葉で、現代の経営環境や個人のキャリアを取り巻く状況を表現するキーワード

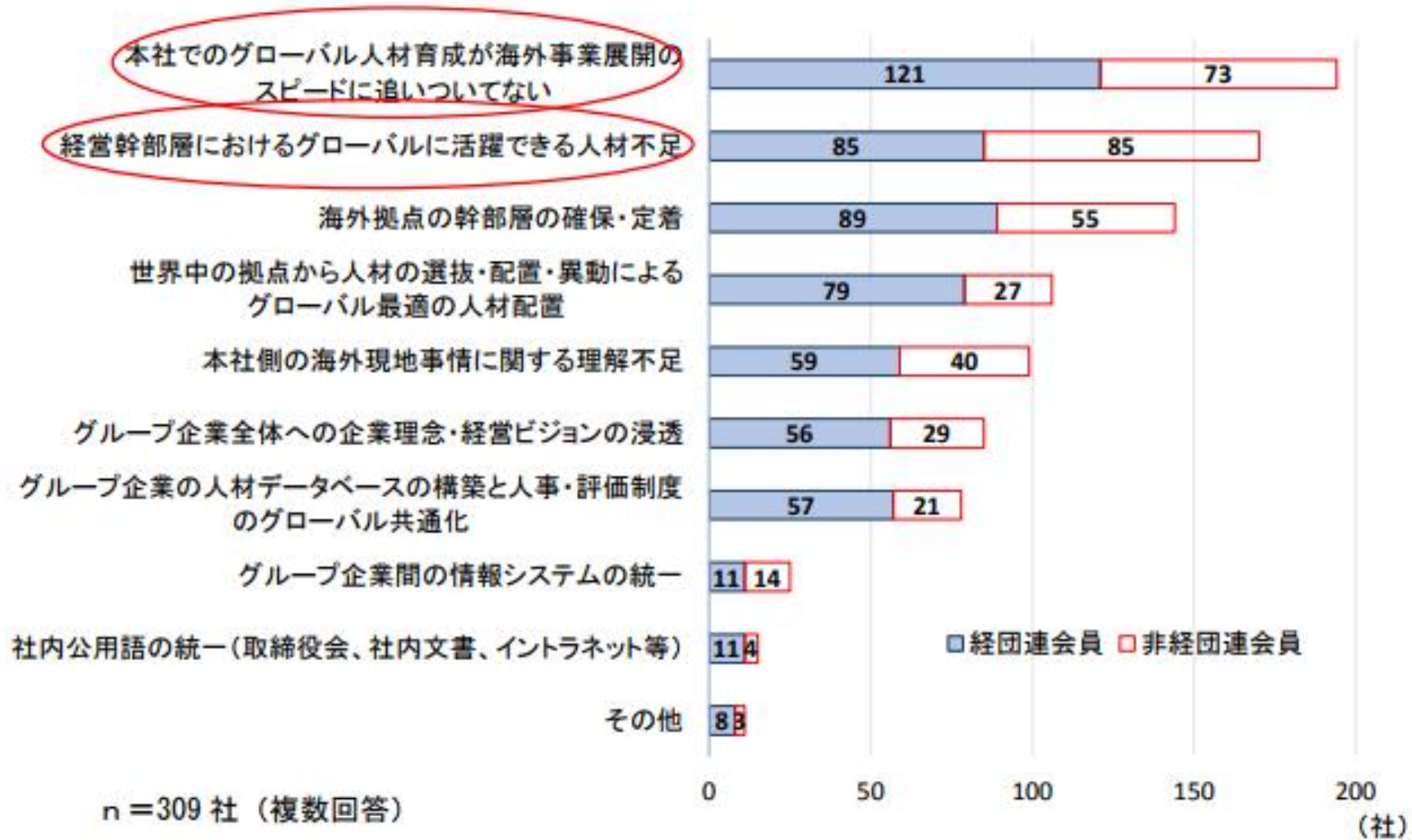
Summary of differences across Asian leaders

By Chee Tung

Leong, contributor to

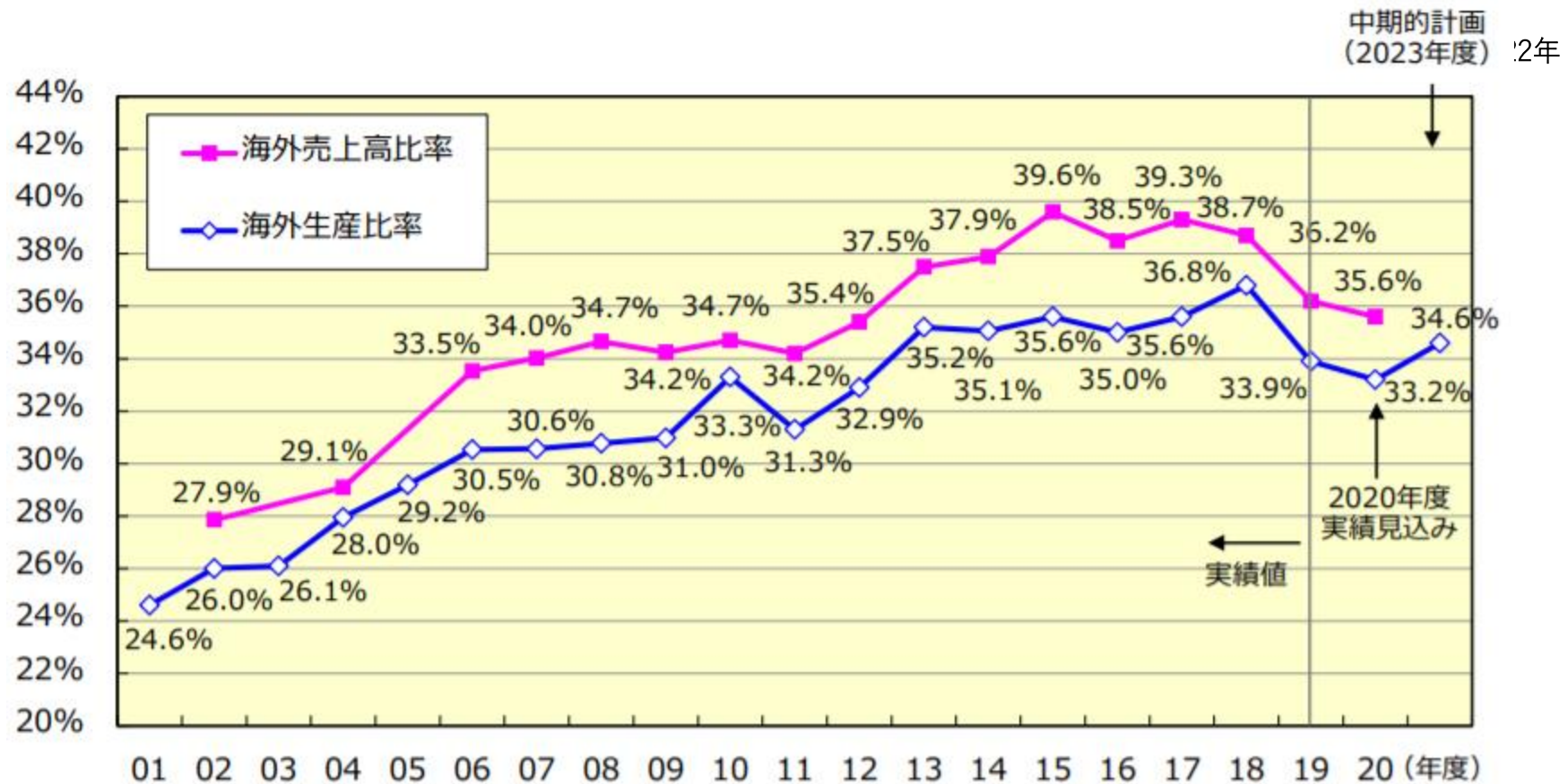
Challenges for Japanese Firms in Their Global Expansion

日本企業がグローバル経営を進める上での課題



出所：グローバル人材の育成・活用 に向けて求められる取り組み に関する経団連アンケート、2015年3月

Overseas Expansion of Japanese Manufacturers



(注1) 各種指標の算出方法 (いずれも連結ベース)

- ・海外生産比率 = 海外生産高 / (国内生産高 + 海外生産高)
- ・海外売上高比率 = 海外売上高 / (国内売上高 + 海外売上高)

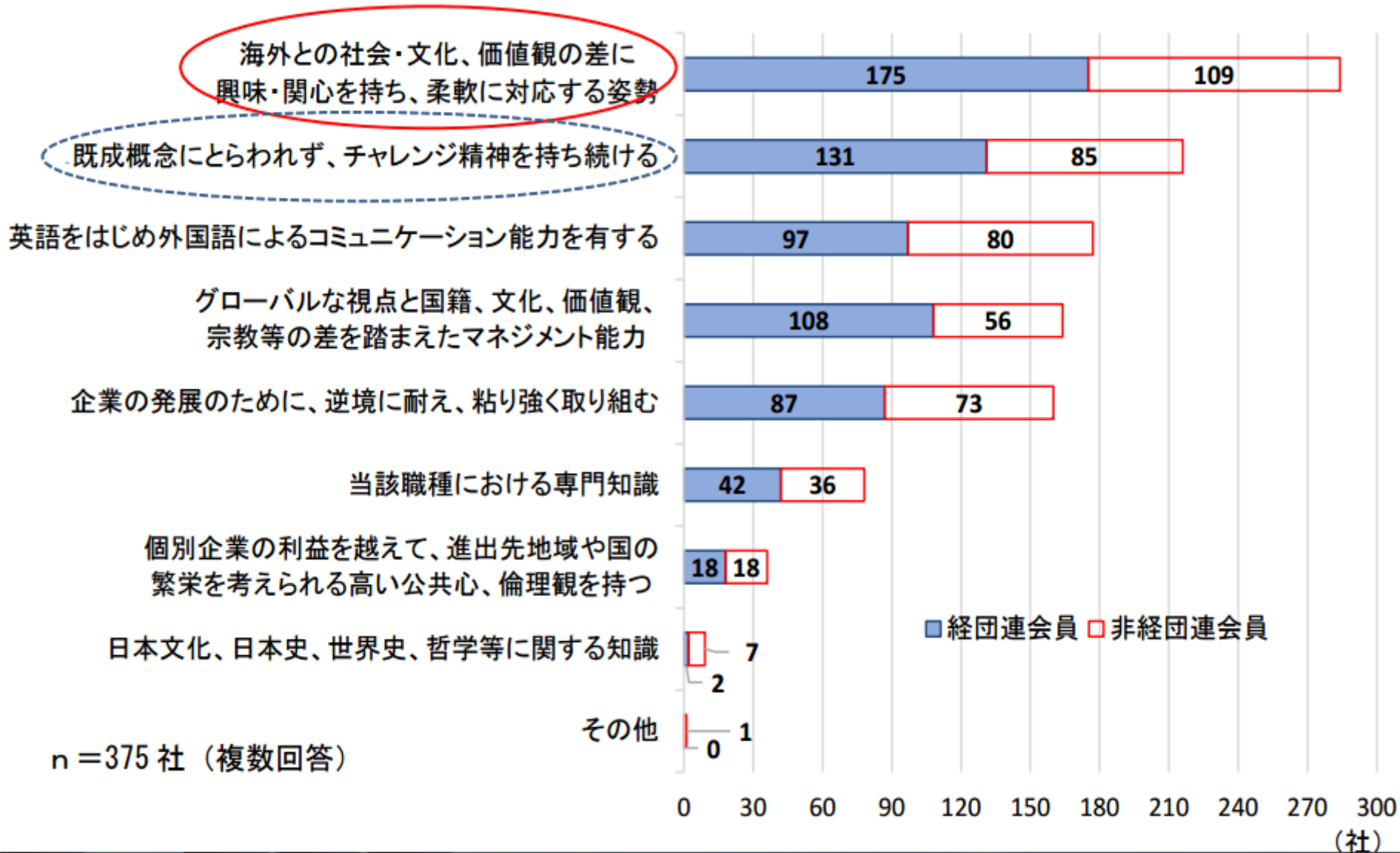
(注2) グラフ中の各比率は、回答企業の申告値を単純平均したもの。

(注3) 2003年及び2005年の海外売上高比率は調査を実施していない。

Qualities Required for Global Players

グローバル事業で活躍する人材に求める資質、知識、能力

● 経



3, Japan Has Learned Hard Lessons from the Covid-19 and the War in Ukraine

◆Need to prepare for such emergencies

◆Need of strong leaders




◆Importance of alliance and partners

◆Digital transformation (DX)

◆Need for a “New Normal” lifestyle

◆Rethinking life and death

ロシアの侵略戦争は日本に何を暗示しているか

	主要な教訓	ウクライナのケース
 同盟	有事では同盟の有無が明暗を分ける	NATOの加盟国ではないため、米国などは直接の軍事介入はせず
 自衛力	自力で防衛する力と意志がないと、他国の支援は得られず	ウクライナの抗戦ぶりを受け、米欧は相次いで軍事支援を追加
 指導力	政治リーダーによる優れた国民と軍の統率力が、戦況を大きく左右	ゼレンスキー大統領は首都に踏みとどまり、戦争を指導。国民にも明確な方針を示し続ける

より具体的な教訓

- 核抑止力が大きな課題に
- 情報発信力は重要な「戦力」
- 平時から十分な兵器、物資の蓄えを

日本の課題

常に日米同盟を手入れし、強める努力を

自衛力を強めるため、必要な投資を急ぐ

政治リーダーが有事に指導力を発揮できる政軍関係を整える

危機に対処するには、官庁の縦割り体制をさらに改革

核の抑止力について、米国とより深く協議を

日本経済新聞

トップ 速報 オピニオン 経済 政治 ビジネス 金融 マーケット

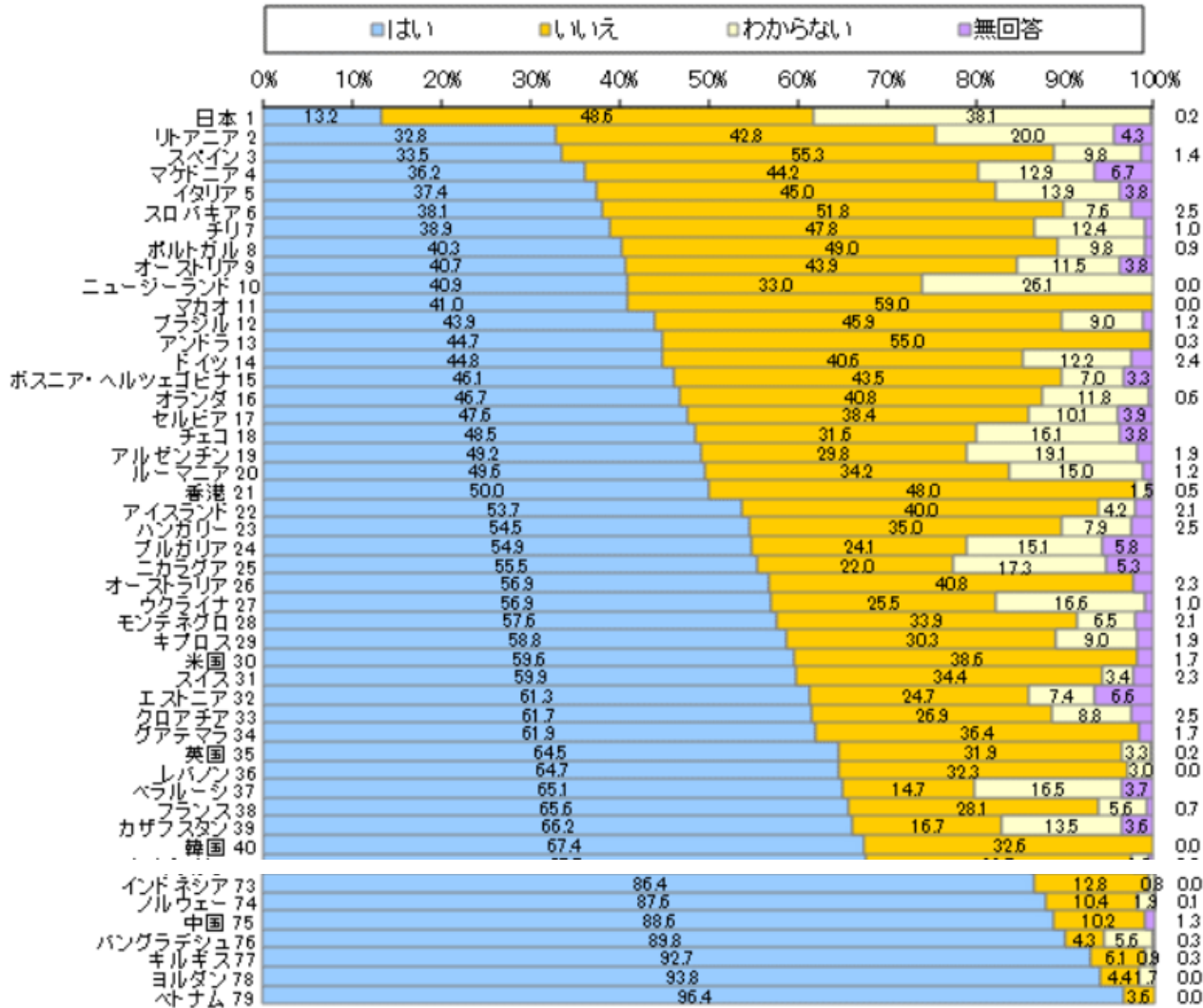
抗うウクライナ、日本に教訓

Deena Insight [フォローする](#)

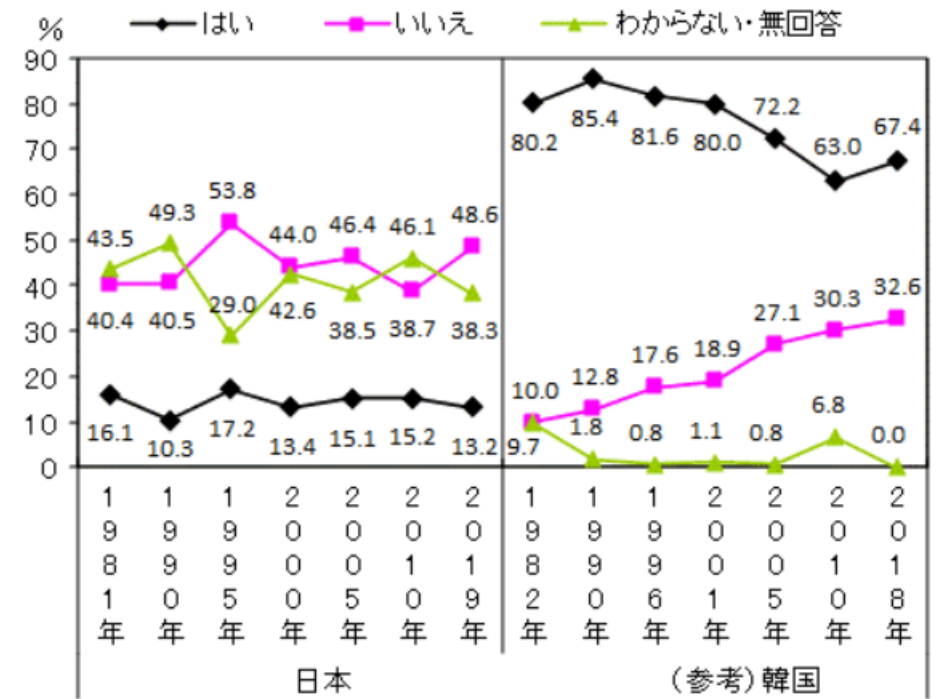
2022年4月26日 2:00 (特科会員限定)

Japanese People Are Not Prepared to Fight for the Country!

もし戦争が起こったら国のために戦うか(2017年~20年)



もし戦争が起こったら国のために戦うか(時系列)



(資料) World Values Survey HP、電通総研・余暇開発センター「世界23カ国価値観データブック」同友館(日本1995年のみ)

(注) 各国の全国18歳以上男女1,000~2,000サンプル程度の意識調査結果

(資料) World Values Survey HP(2021.1.29)

Is The Roaring 20s Coming?



	1920年代 スペイン風邪 (1918-1920) 後	2020年代 新型コロナ後
供給	<ul style="list-style-type: none"> ○ 労働投入の増加 (女性の労働参加) ○ 生産性の向上 (道路、電気、電話、家電、照明、高層ビルなど、インフラの整備) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 生産コストの増加 (米中対立による経済のブロック化、気候変動対策、所得再分配、教育・インフラ投資、ESG対応) ○ 過剰債務による強制貯蓄、投資抑制 ○ 新技術による生産性向上 (AI、IOT、ブロックチェーンなど)
需要	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第一次世界大戦の終戦 (1918年) スペイン・インフルエンザの収束を経て復活 ⇒ 抑圧から解放、楽観 (リベンジ消費) ○ 革新的な新商品の流行 (ラジオ、自動車、洗濯機、冷蔵庫、海外旅行、デパート、訪問販売員の普及) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ コロナウイルスの収束を経て復活 ⇒ 抑圧から解放、楽観 (リベンジ消費) ○ 革新的な新商品 ○ 中国の人口頭打ち、減少 ○ 過剰債務が不動産、金融の重し

「AIは核兵器以上に厄介になる」

AI might become a headache more painful than nuclear weapons.

マックス・テグマークMIT教授 (文藝春秋2020年2月号)



「AIの進歩によって、われわれの社会は確実に変化していきます。あらゆる職種において、「AIで何ができるかを理解し、うまく活用できる人」が生き残り、そうでない人は負けてしまう。

重要なのは、どんな職業でも何が最新のAI技術か、常にアンテナを張って知っておくこと。

これからの時代に生きる人は、一度職に就いたら40年間同じことをやり続けられよという考えをまず捨てなければなりません。

常に何が起きているかを把握し、新しいことを必要に応じて、学習し続けることが重要になるのです」

Leadership matters, and Women are Better Leaders than Men

Qualities Required for Leaders During a Crisis

- ◆ **Top-down leadership, not bottom-up**
- ◆ **Agility and quick move**
- ◆ **Creative destruction**
- ◆ **Open-minded and transparency**
- ◆ **Communication skills to explain policies and measures**
- ◆ **Collaboration**



“What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders”

(Forbes, April 2020)



“Countries where human rights are respected and where women are able to reach top positions in society are also the countries that are the best-equipped to handle crises by Covid-19.”(Norwegian Prime Minister Erna Solberg)

Women Are Better Leaders During a Crisis

by Jack Zenger and Joseph Folkman, December 30, 2020

The gap between men and women in the pandemic is even larger than previously measured, possibly indicating that women tend to perform better in a crisis. In fact, women were rated more positively on 13 of the 19 competencies that comprise overall leadership effectiveness in the authors' assessment.

**Harvard
Business
Review**

Competencies	Ratings	
	WOMEN	MEN
● WHERE DIFFERENCE IS STATISTICALLY SIGNIFICANT		
● Takes initiative	60 	50 
● Learning agility	59 	50 
● Inspires and motivates others	59 	52 
● Develops others	58 	49 
● Builds relationships	58 	51 
● Displays high integrity and honesty	57 	49 
● Communicates powerfully and prolifically	57 	52 
● Collaboration and teamwork	56 	50 
● Champions change	56 	51 
● Makes decisions	56 	49 
Innovates	56 	53 
Solves problems and analyzes issues	56 	53 
Customer and external focus	56 	54 
● Drives for results	55 	48 
● Values diversity	55 	45 
● Establishes stretch goals	55 	50 
Develops strategic perspective	55 	54 
Technical or professional expertise	53 	55 
Takes risks	52 	51 

Women are more effective than men ?

in :

- ◆ **Taking initiatives (more progressive);**
 - ◆ **Inspiring and motivating others;**
 - ◆ **Respecting life and safety more than economy (risk management);**
 - ◆ **Displaying high integrity and honesty;**
 - ◆ **Communicating logically and nicely;**
 - ◆ **Collaborating and working as a team;**
-

Men are more “agentic” than women?

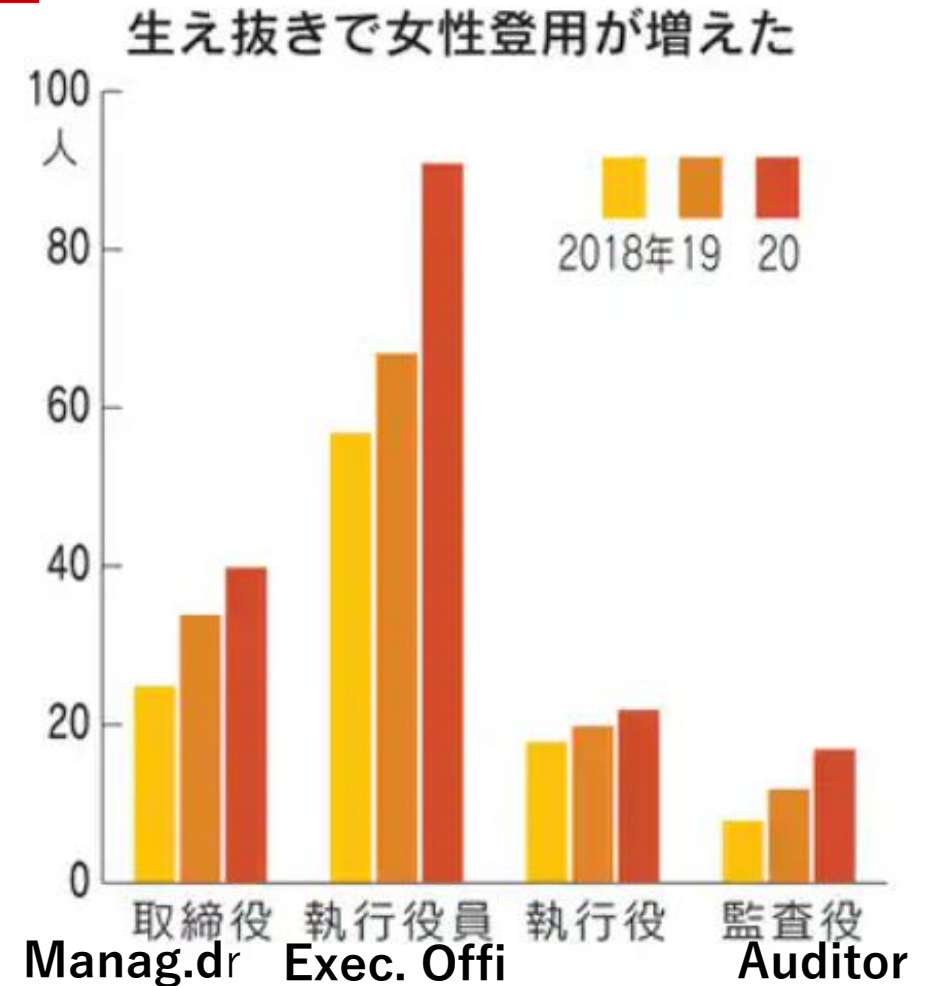
- **Assertive;**
- **Aggressive;**
- **Ambitious;**
- **Decisive;**
- **Competitive;**

Japan's Female Senior Manages Increased, but they are still much fewer than in the West 生え抜き女性役員、ようやく増加 世界水準は遠く

日本経済新聞

2021年3月8日

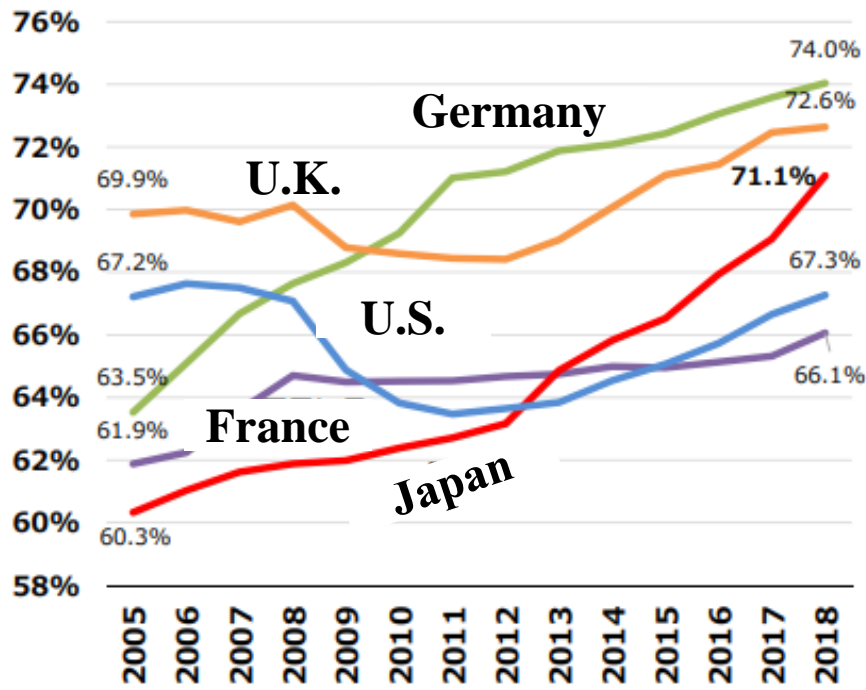
主要企業で生え抜きの女性役員の登用が増え始めた。日本経済新聞社と企業統治助言会社プロネット（東京・港）の共同調査によると、女性社内役員は2年で1.6倍に増え、平均7%とわかった。社外取締役として起用する例が大半だった日本でも社内役員が増え始めた。ただ、欧州では取締役での女性比率が4割に上る国もあり、海外水準には遠く及ばない。



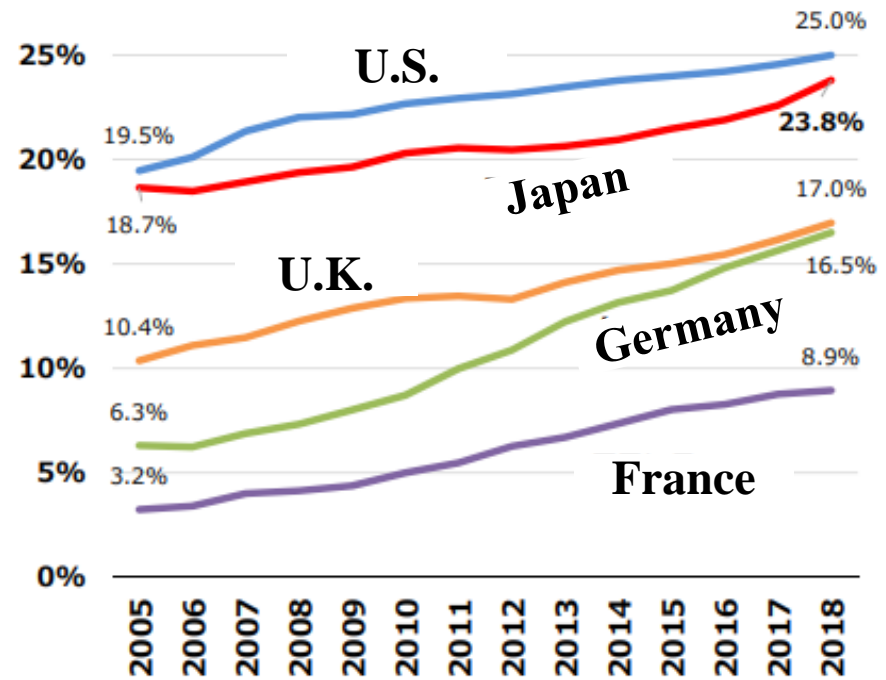
調査は国連が定めた8日の国際女性デーに合わせて実施。東京証券取引所1部上場の売上高5000億円以上の主要企業320社を対象とし、3月初旬までに85社から回答

Female Employment Rates by Age Groups

Age 15-59



60 and over



(出所) OECD Statを基に作成。

4, Preparations for Becoming a Global Leader

A framework of leadership

- **Vision/Mission**
- **Goals/Objectives**
- **Targets**
- **Functions**
- **Code of conduct**

(For example)

The mission of the UN Department of Global Communications

The Department of Global Communications is dedicated to communicating the ideals and work of the United Nations to the world; to interacting and partnering with diverse audiences; and to building support for peace, sustainable development and human rights for for all. *Inform. Engage. Act.*

Code of conduct

- a set of conventional principles and expectations that are considered binding on any person who is a member of a particular group

(for example)

“TEAPOTS”

- **Transparency**
- **Effectiveness**
- **Accountability**
- **Partnership**
- **Organization**
- **Teamwork**
- **Strategy**



Curiosity
Concentration
Professionalism

柳井正 **Tadashi Yanai**

The founder and president of Fast Retailing, of which UNIQLO ("unique clothing") is a subsidiary.

(ファーストリテイリング会長)

「若い人たちにまず取り組んでもらいたいことは、好奇心を持つことだ。その上で一つのことを追求する。どんな職業でもその道のプロになることが大切。

もし自分が20代なら、職業は何でもよいが、世界で活躍できるビジネスマンになりたい。

好きなことを早く見つけ、一生の仕事にすることが一番大事だ」

(日経新聞、2019年4月1日)



天野浩 Hiroshi Amano

The Nobel Prize in Physics 2014

「自分が一体何を欲しているかをきちんと見つめて、そして行動してほしい。

社会人になったら、やはり社会的な価値を追い求めていきたい。そのためには世の中で今何が起きているかを正しく知ることだ。

研究者にはありがちだが、狭い世界に閉じこもっていてはいけない。世界の動きや日本の動きに関する情報を広く入手するためにアンテナを張る。どんな仕事でも自分のやっていることが社会でどういうポジションにあるのか、いつも把握しておくことが大事だ」
(日経新聞、2019年4月3日)

The development of light-emitting diodes (LEDs) has made more efficient light sources possible. Blue LEDs proved to be much more difficult to create than red and green diodes. During the 1980s and 1990s Isamu Akasaki, Hiroshi Amano, and Shuji Nakamura successfully used the difficult-to-handle semiconductor gallium nitride to create efficient blue LEDs.

Handicaps for Japanese (Asians) to be a Global Leader

- ◆ **Geographical, historical and cultural backgrounds**
- ◆ **Collectivism**
- ◆ **Influence of the Western Civilization**
- ◆ **Dominance of the national language**
- ◆ **School education**
- ◆ **Galapagos effects**



Differences between the West and Asian Values

◆ Individualism/collectivism



◆ Progressivism/reincarnation

◆ Idealism/status quo and long-term goals



◆ Hypocrisy/honesty and naivety

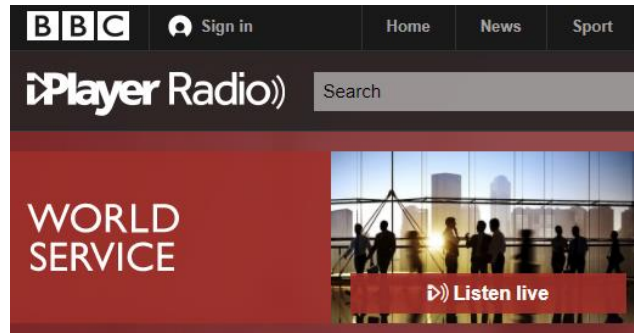
◆ Judicial procedure/arbitration

◆ Christianity/ Confucianism



Practical Preparations for Becoming Global Leaders

— Catch new ideas and information from outside sources



朝一番 世界をつかむ

BS1 月曜～土曜 午前7時00分～7時50分



Daily Training and Practices to Improve Communication Skills



便利な英文チェック・アプリを使う

DeepL



Grammarly



Skell



5, What Can Japan Do for the World?

課題解決先進国として、日本が世界に貢献できる分野

- 高齢化対策(雇用、健康保険、年金、介護など)
- 大気汚染対策
- 省エネ
- 3R推進(Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル))
- もったいない運動
- 大都市の交通対策
- 保健医療制度
- 廃棄物処理、食品ロス対策、プラスチックごみ対策
- 里山里海などの生物多様性の保存
- 少子高齢化への対応(介護保険制度など)
- 東日本大震災からの集団防災移転促進事業
- 多自然川づくりの経験
- など

SDGs

「将来の世代のニーズを満たす能力を損なわずに、現在の世界のニーズを満たせるような開発」

SDGs (持続可能な開発目標)

2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標 (その下に、169のターゲット、232の指標が決められている)。特徴は、以下の5つ。



普遍性

先進国を含め、全ての国が行動

包摂性

人間の安全保障の理念を反映し「誰一人取り残さない」

参画型

全てのステークホルダーが役割を

統合性

社会・経済・環境に統合的に取り組む

透明性

定期的にフォローアップ

(出典： 外務省資料)

SDGsの実現のために日本が貢献できる分野は多い



①あらゆる人々の活躍の推進



②健康・長寿の達成



③成長市場の創出，地域活性化，
科学技術イノベーション



④持続可能で強靱な国土と
質の高いインフラの整備



⑤省エネ・再エネ，気候変動対策，
循環型社会



⑥生物多様性，森林等 海洋
の環境の保全



⑦平和と安全・安心社会の実現



⑧SDGs実施推進の体制と手段



Leaders

Dec 11th 2021 edition >

Ageing creatively

What the world can learn from Japan

The oldest big country has lessons for those that will soon age and shrink



日本は異常な国ではなく、世界が抱えることになる多くの課題 — 急速な高齢化、経済の停滞、自然災害のリスク、米中対立のはざまなど — の先駆者だ。

（様々な課題を抱えてはいるが）2010年代の個人所得の伸び率は、米独に次ぐ3位の高い伸びだ。主要な債権国であり、世界3位の経済大国。長寿国で、最大のテクノロジー投資国、5G企業のパイオニア、ユニクロから任天堂までの数々のブランド、ロボット、センサーなど。米中対立の間で重要な役割を持つ。

歴代の国連事務総長



潘基文
(韓国)
在職期間：2007-2016



コフィー・A・アナン
(ガーナ)
在職期間：1997-2006



ブトロス・ブトロス=ガーリ
(エジプト)
在職期間：1992-1996



ハビエル・ペレス・デ・クエセル (ペルー)
在職期間：1982-1991



クルト・ワルトハイム
(オーストリア)
在職期間：1972-1981



ウ・タント
(ビルマ、現ミャンマー)
在職期間：1961-1971



ダグ・ハマースホルド
(スウェーデン)
在職期間：1953-1961



トリグブ・リー
(ノルウェー)
在職期間：1946-1952

国連事務総長：アジアの順番は、25年後あるいは35年後

アジア（バン・キムン 2007～2016）

西欧（アントニオ・グテレス 2017～2026）

ラ米（ 2027～2036）

アフリカ（ 2037～2046）

東欧？

UN Regional Group	Secretaries-General	Terms
WEOG	4	7
Eastern European Group	0	0
GRULAC	1	2
Asia-Pacific Group	2	4
African Group	2	3

アジア（2047～または2057～）

国連事務総長に必要な資質：

ヴィジョン
リーダーシップ
コミュニケーション能力
経歴（閣僚級）