

「卒業後の社会」これからの社会における働き方

社会リーダーの時代がやってきた

「リーダーシップ」を語る上で、社会で今、求められている「リーダーシップ」とは何かを考えることは不可欠です。そこで、企業の動向や労働環境などに詳しいリクルートワークス研究所・主幹研究員の豊田義博さんに、変化する「リーダーシップ」について語っていただきました。



リクルートワークス研究所

主幹研究員

豊田義博

とよだ・よしひろ ● 1983年東京大学理学部卒業後、リクルートに入社。就職ジャーナル、リクルートブック、Worksの編集長を経て、現在は研究員として、20代の就業実態・キャリア観・仕事観、新卒採用・就活、大学時代の経験・学習などの調査研究に携わる。著書に「若手社員が育たない。」「就活エリートの迷走」(以上ちくま新書)、「上司」不要論。」「(東洋経済新報社)、「新卒無業。」「(共著 東洋経済新報社)などがある。



選ばれたリーダーから自然発生型のリーダーへ

企業の採用においては、90年代にエントリースートを実施し始めた頃から、「あなたのやりたいことは何か」といった自分軸を問い、自走できるかどうかなど、リーダーシップを発揮する素養でもある自立・自律性を重視し始めていました。しかし

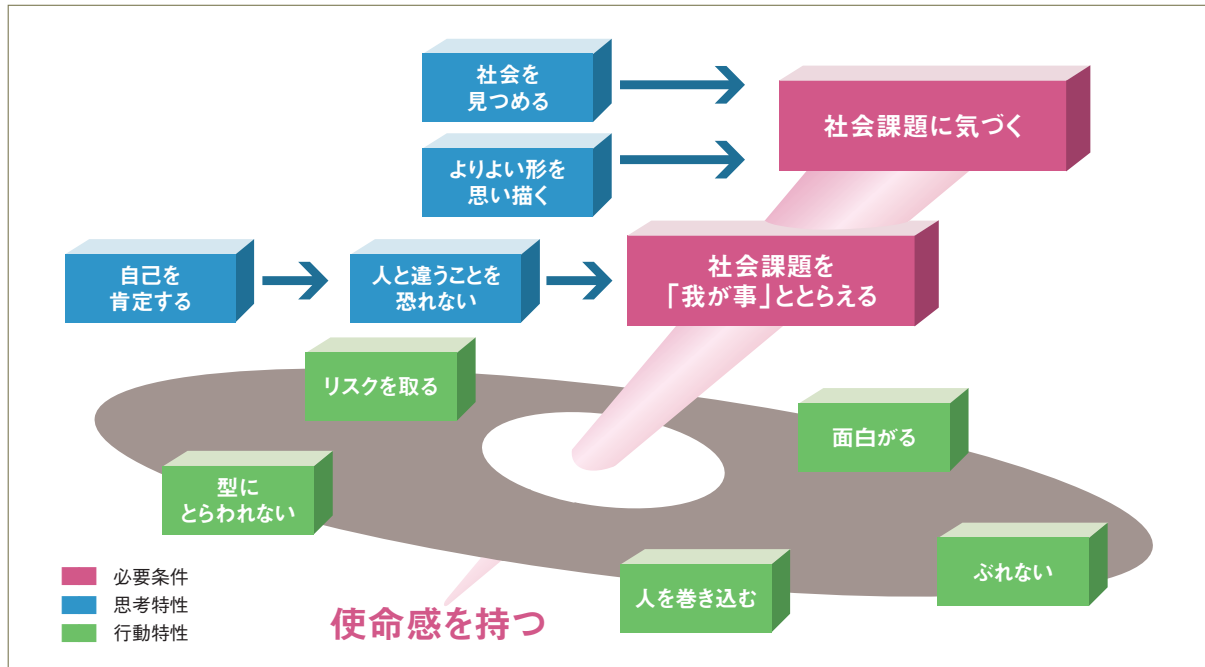
一方で、組織の在り方は相変わらず上意下達型が中心で、若手にはやるべきことが与えられ、それに対してどうやっていくかという「How to do」を磨くのが圧倒的に主流でした。主体性重視といいながら、テーマは与えられていて、どうクオリティをあげていくかとか、プロセスをいかに効率化するかが問われ、「What?」ま

で期待されるのはマネージャーになってから。そんな中で、企業においてリーダーシップを発揮するということは、マネージャーとして選ばれメンバーを率いていくこと。つまり、「リーダーシップ＝リーダーになる」という認識でした。

しかし、それが大きく変化し始めています。

一つには、世の中の変化のスピードが速く、複雑化してきたことで、上の者がいろいろなことを掌握してトップダウンで指示すればうまくいく時代ではなくなってきたという環境の変化です。そのため、現場にいる一人ひとりが問題意識をもち、周囲の人間を巻き込んで自ら取り組んでいく仕事の仕方が必然的に求められるようになりました。そこで必要になるのは、リーダーというポジションではなく、自然発生的に発揮される個々人のリーダーシップの重要性です。また、日本がグローバル化を進める中で、世界で戦える人材という自ら考え、当事者意識をもって周囲を動かすリーダーシップが不可欠です。外資系のグローバル企業の場合、現地法人で頭角を現した人材は本社に引き抜かれるのが一般的ですが、日本人はなかなか選ばれないのだそうです。その原因のほとんどは、

図1 社会リーダーの必要条件と特性



リクルートワークス研究所が作成した「社会リーダー」に必要な条件や特性を表したものの。これらの要素は、社会リーダーだけにとどまらず、変化する企業社会の中においても重視される項目に重なる。(リクルートワークス研究所「社会リーダー」創造のための未来図より)

「リーダーシップ」に行きつきます。結局、「皆と同じことを、皆でやりましょう」という日本ならではの考え方や教育の在り方が、影響しているといえそうです。そうではなく、自らイニシアチブをとっていく。ポジションにつくからリーダーシップを発揮するのではなく、どのような場面であつても、自ら周囲を巻き込んでいく。そんな自然発生的なリーダーが求められているのです。

状況改善型のマネージャーから課題発見解決型のリーダーへ

10年くらい前から「次世代リーダー」待望論のもと、多くの企業ではリーダー育成が行われてきました。2001年からワークス研究所では、2年に1度「人材マネジメント調査」を行つていきます。その中で、ほとんど毎回、組織人事課題として「次世代リーダーの選抜・育成」がトップ項目にあがつていました。背景として、日本経済が低迷から復活へと向かい始めた頃、例えば総合商社などでも従来のような大きな事業で市場を攻めていくのではなく、小さな会社を買収したり分社化してたくさん事業を興していくビジネススタイルに変化し始め、多くの経営者の人材が必要になってきたためです。そこ

で、入社10年目くらいの社員の中から候補者を選び出し、英才教育の場を提供し特別な研修を行つたりしていました。しかし、なかなか効果があがらない。優秀なマネージャーを日本企業はたくさん育ててきましたが、その中から期待するリーダーがなかなか出てこないのです。

マネージャーとリーダーは、似て異なるものです。マネージャーは、何か状況があつて、それをさらに磨いたり改善したりしていきます。しかしリーダーは、未知のことも含めた状況の中から新しい課題を見つけ、既存のやり方と戦いながら事業を作っていく。そもその考え方や求められる行動が異なつていたため、優秀なマネージャー育成の延長線上では、事業を興していくリーダーシップは育ちにくかつたのです。

では、新たに事業を興すリーダーシップに求められるのは、どのようなことでしょうか。そのヒントとして、NPOやNGOで活躍する「社会リーダー」の特徴が挙げられます(図1)。まずは、事業を興すにあつて、社会や現状の課題を自ら見出す力が不可欠です。そのためには、しっかり「社会を見つめ」「よりよい形を思い描く」ことが大切になります。単に、一企業としての利益や功利性を求め

図2 社会課題に気づき、「我が事」ととらえるにいたる2つのプロセス

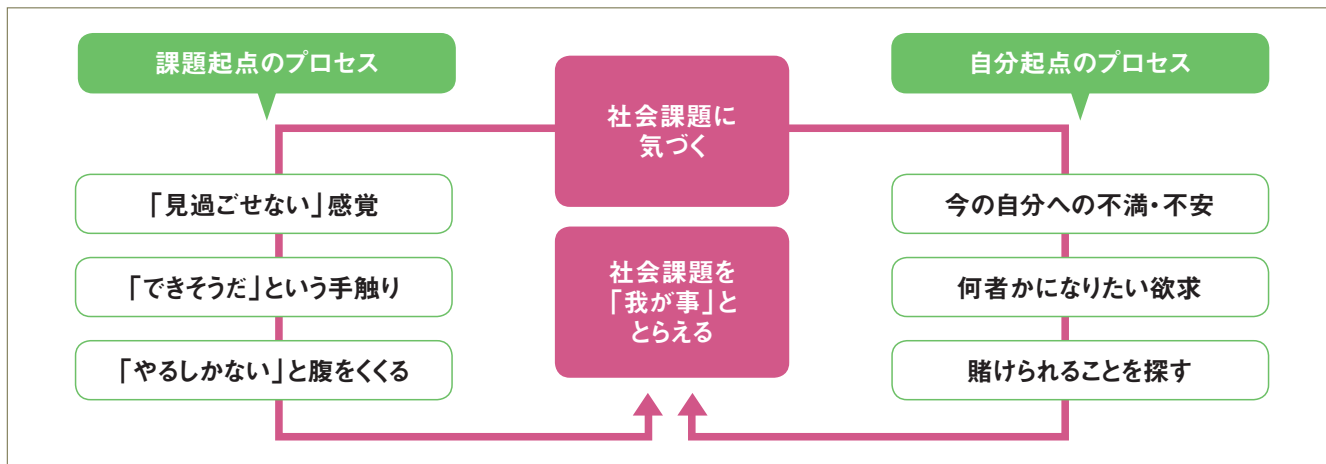


図1で示した社会リーダーの必要条件「社会課題に気づく」「我が事」ととらえるためには、課題起点と自分起点の、2つのプロセスがあるという。課題起点のプロセスでも、自分起点のプロセスでも、スタート地点は気になったことを「まあいいや」と流さずとらえることから始まるようだ。

るのではなく、より広い「社会」への眼差しが必要になります。

そして、そこで気づいた社会課題を、「我が事」としてとらえ、当事者意識をもつて事業につなげていくことも欠かせません。そのためには、「自己肯定、自己信頼」をベースとした、「人と違うこと・違うことをすること」を恐れない」という姿勢も大切です。違いを恐れないからこそ、課題を「我が事」としてしっかりとらえることができるのです。

そのような志・能力をもった存在として、「社会リーダー」の重要性に企業も気づき始めたのです。

企業でも求められる

社会リーダーとしての素質

昔は、高次な理念をもっている優秀な経営者層が、それによる戦略を立てて拡大再生産されていくというビジネスモデルでしたが、その勝ち方はごく一部になってきました。大きなマーケットがあって、そこを資本の力でとっていくという市場ではなく、小さな課題が社会の中にたくさんあって、それに対して現実的に向かっている。ピラミッド型の組織ではなく、プロジェクトベースのフラットな組織で、柔軟に対処していく。それはまさに、NGOやNPOが行っているような仕

事の進め方です。社会起業家は特殊な人と思われがちですが、決して特別なことではなく、社会課題を解決していく際に求められる意識や行動様式が、企業の中でも求められ始めているのです。

先に言った次世代リーダーの育成がうまくいかなかったのも、そこが原因の一つだといえます。「握りの選ばれし人が次の時代を作る」という昔ながらの発想に基づいたものでは、通用しない時代なのです。

しかし、豊かさがあふれる日本では、社会課題は見つけにくく、また、既存の事業フィールドでは、課題を見つけたとしても状況は複雑で、しごらみなどもあり、なかなか「人と違うこと」にためらうのも事実です。そのため、「我が事」として当事者意識をもって推進していくことが難しくなりがちです。そこで、事業とは直接関係のない社会活動(CSR活

動の一環など)や、日常の中にまだ社会課題があふれている新興国での業務経験や研修を通じて、「社会リーダー」を育てようとする企業が出てきました。

日本の社会が変わってきている中で、学生の就職にも変化が出てきました。90年代までは優秀な学生は大企業や官僚になるなど、日本の中枢に行くものでした。それがここ10年くらい、大学生の一番優秀な層は個人で起業したり、国を飛び出したり。その次が、ベンチャー企業やNPOなどに入るなど、既存の大きな組織にあまり行かなくなりつつあります。そのため、企業も危機感を感じ始めています。とはいえ、まだ従来型の組織が多いのは事実です。しかし、今後の10年を考えたとき、多少の期待も込めて、企業も大きく変化していくのではないかと考えています。

リーダーシップ教育の理解を深めるための一冊

Book No. 2



『経営は何をすべきか』
ゲイリー・ハメル著 有賀裕子訳
ダイヤモンド社

変化する「リーダーシップ」の背景にある、ビジネス環境の変化や方向性について参考になります。「理念」「イノベーション」「適応力」「情熱」「イデオロギー」の5つの視点から、それらが重要な理由や実際の企業事例などを交え、ビジネス社会の変化がよくわかります。