



必要なのは改革の担い手か？ 自ら課題を解決できる人材か？

これからの人材に 企業が求める“主体性”とは？

「主体性」は、変化の激しい今の時代を象徴するキーワードとして
産業界でも教育界でも大きく注目されている。

その一方で、「主体性」という言葉が指し示す概念の定義は人によって異なるのも事実だ。

では、これからの人材に企業が求める「主体性」とはどのようなものなのだろうか。

3つの企業の人事担当者の話を通して、そのエッセンスを探っていきいたい。

取材・文／伊藤敬太郎

● 企業が学生に求める資質、能力、知識の トップは文系、理系ともに「主体性」

図1は、「企業が学生に求める資質、能力、知識」について経団連が実施した調査の上位の回答を抜粋したもの。文系、理系ともに、「主体性」が圧倒的にトップとなっている。「チームワーク・協調性」「社会性」といった項目の倍以上の支持を集めていることを意外に感じる先生方もいるかもしれない。

主体性は高大接続改革答申の学力の三要素にも含まれており、教育の分野でも主体性を育てるための取り組みが進められている。産業界でも教育界でも極めて重要なキーワードになっているといえる。

では、企業が求めている主体性とはどのような資質のことを指しているのだろうか。実はそこが難しい。主体性は人によってさま

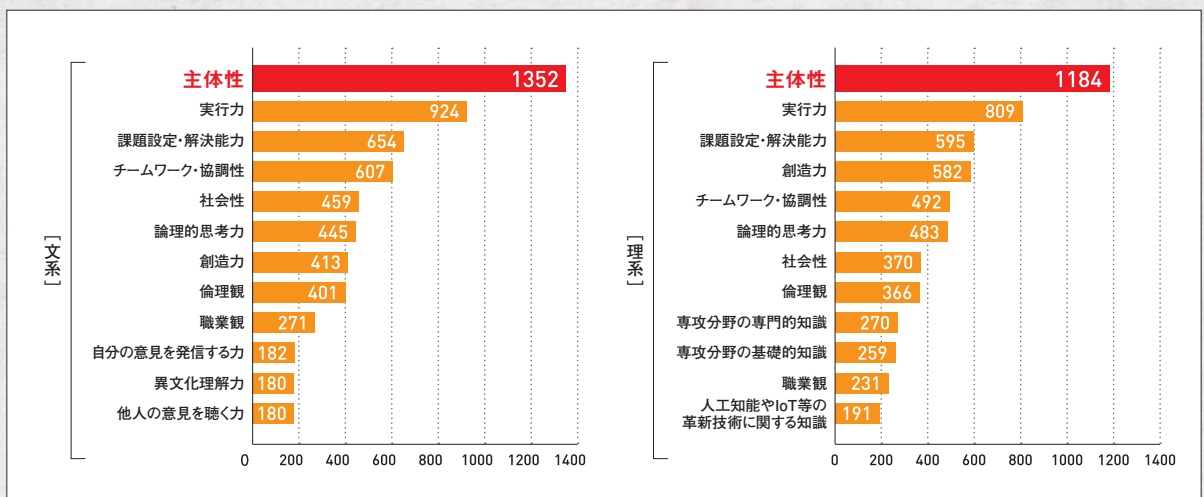
ざまな解釈が可能だという議論は以前からあり、ここで企業が挙げている主体性も明確に一つの概念を指しているとは限らない。

企業の人材採用コンサルティングを手がける株式会社人材研究所代表取締役社長の曾和利光氏は、企業が求める主体性は2つのタイプに分かれるという。

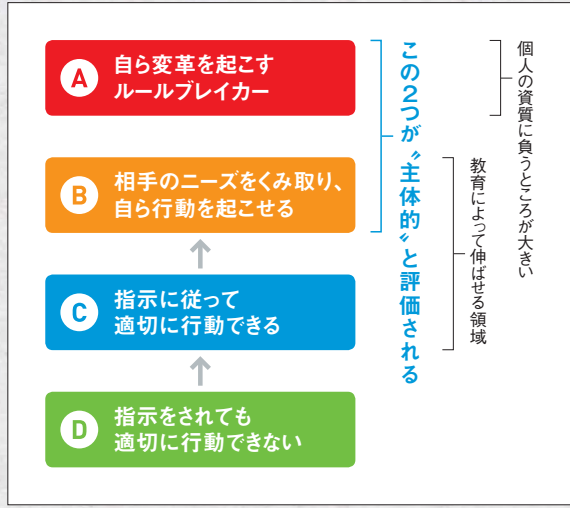
「一つは、環境や組織が求めるものを自らくみ取って、実行できる力のことです。環境や組織に対する適応力と言い換えることもできるのではないのでしょうか。こちらは行動の動機が、環境や組織、顧客などの外部にある。もう一つは、外部の環境や既存のルールにとらわれず、自分のやりたいように内発的な動機で考え、行動するタイプ。いわばルールブレイカーです」

もちろん1人の人物に両方の要素が混在することもあるが、注意が必要なのは、この2つはまったく異なる資質だということだ。図2は曾和氏の議論を簡潔にまとめたもの。一般的には、C

図1 企業が学生に求める資質、能力、知識 (上位の回答を抜粋)



*回答企業に上位5つの選択肢を選んでもらい、点数による重み付け(1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点)を行った
出所／一般社団法人 日本経済団体連合会「高等教育に関するアンケート」主要結果」2018年4月



の指示待ちタイプに対して、自ら行動できるA、Bをまとめて「主体的」と表現することも多い。しかし、実際には、AとBでは、企業の業種や経営方針、経営状況などによって、どちらが必要とされるかは分かれてくると曾和氏は指摘する。

「すでにビジネスの勝ちパターンがある企業は、主に適応力に優れたBのタイプを求める傾向があります。一方、勝ちパターンがなく、新たに勝ちパターンを生み出す必要がある企業はAのタイプを必要とすることが多いです。また、同一の企業でも、大胆な改革が必要な時期はAを求め、比較的経営が安定している時期にはBを求めるという傾向もあります」

● **ルールブレイカー型の主体性ばかりが求められているわけではない**

A、Bにはそれぞれにニーズがある。ただし、曾和氏によれば、Aはあくまで少数派。数が求められるのはBだという。

「ルールブレイカーばかりでは組織が成り立ちませんから、いても少数でいいという企業も多い。ただし、日本の産業界は高度成長期やバブル期と比べれば、混迷の度合いを深めているため、ルールブレイカー的な主体性が求められる割合が増えているのは確かです。この傾向が誤解を生み、今は主にルールブレイカーが求められているという大雑把な議論がされることも少なくありません。しかし、実際にはそんなことはないのです」

曾和氏によれば、Aは個人の資質に負うところが大きく、教育による育成は難しい。例えば、CのようなタイプをAに育てようとしても無理が生じやすい。それよりも、CをBに育てることが教育に求められる役割だという。

主体性という言葉が示す概念を大まかに整理したところで、次に、実際に企業はどのような主体性を求めているのか、主体性をどのように定義しているのか、3つの企業の人事担当者に話を聞いてみよう。

株式会社JTB

主体的に行動し、自己成長する「自律創造型社員」であることを求める

大手旅行会社である株式会社JTBが求める主体性とはどのようなものだろうか。

「当社は販売するモノを何もっていない会社です。お客様が何を求めているのかをキャッチする力も必要ですし、キャッチしたものを企画する力も必要。さらに企画したものをお客様に提案し、交渉する力も必要。これらを包含して、では、どういう社員が必要なのかと考え、その人物像を『自律創造型社員』という言葉で表しています。高い専門性をベースに成果を生み出すことに意欲的に取り組み、上記のすべての局面で自律的・主体的に行動ができる人、常に主体的に自己成長できる人というのがその定義。ただし、これらを完璧に身に付けていたらスーパーマンです。基本的には、入社後の研修プログラム等を通してみんな成長していきます。私たち社員も常に『自律創造型社員』であるかどうかを問われ続けているのです。新卒採用する学生にこれらを完璧に求めているわけではありません。大切なのは、この考え方に共感していただけるかどうかです」(人事部人事担当マネージャー／小田亜希子氏)

そのうえで、同社が新卒採用時に見るポイントの一つは「自分の言葉で語れるかどうか」だという。それを測る材料の一つとして、同社では、応募者に自己PR動画の提出を求める。

動画を提出するというゴールは決まっているが、そこまでどのような道筋をたどるかはその人次第。決して正解があるわけではない。自分で考え、自分の言葉で語り、自分なりの表現ができるかどうか。これが、入社後、成長していくために必要な主体性を見る一つの要素となっている。

ChatWork株式会社

自ら課題を見つけ、分析し、改善する思考性と行動力がある人

では、急成長するIT企業ではどのような主体性が必要とされているのだろうか。ビジネスチャット「チャットワーク」で注目されるChatWork株式会社に聞いてみよう。

「IT業界は目まぐるしく市場環境が変化するので、その変化を受け入れ、適応し、柔軟に対応できるスキルが必要となります。そのような環境下で、自分が今何をすべきかを考える段階から必要となるのが「主体性」です。自ら課題を見つけ、分析し、それを改善していける思考性と行動力がある人を求めているため、当社では『主体性を持ち、自ら行動できる』人を求める人物像と

して掲げています。課題は日々の業務の中にいくつもあります。それを自ら見出し、その課題を解決するための会議を設定したり、情報交換会を実施したり、当社では、主体性はあらゆる面で必要になってきますね。待っているだけでは主体性をもっている意味はありません。主体性を発揮するには、日々自らの意志で動くように考えることが大切です」(コーポレートサポート本部部長／西尾知一氏)

同社では、日々の行動原理の中心に主体性を位置づけている。主体的に考えるだけでは課題は解決できない。行動力とセットになって初めて主体的であることが意味をもつ。そのため、同社では、面接の際には、過去の経験や実績の中から、トラブルに直面したときにどのように対応したかなどを聞くほか、1次面接通過後の「1日体験入社」で、1日ChatWorkの社員として過ごしてもらうなかで、応募者の思考性や行動を見て主体性があるかどうかを判断しているという。

企業が求める“主体性”CASE③

株式会社ウィル

社員個人の主体性こそが 会社の変化や成長を牽引する

次に、兵庫・大阪エリアで不動産に関わるワンストップサービスを展開する株式会社ウィルのケースを見てみよう。

「先行きが不透明な現代社会において、ビジネスの世界における変化のスピードは加速し続けています。主体的でないということは、そういった社会の変化に対応しにくい人材であるととらえられてしまいます。上司の指示に従属的であるだけでは、高い成果は得られません。当社では、『会社の変化・成長のために、社員が変化・成長する』のではなく、『社員の変化・成長が、会社の利益になる』という考え方が根本にあります。社員一人ひとりが自身の仕事にプライドをもち、主体的に仕事に向き合うことこそが、人材の成長につながると実感しています」(人材開発チーム／平田敏樹氏)

同社では、社員個人の主体性こそが会社の変化や成長を牽引するものと位置づけられている。では、同社で求められる主体性とはどのようなものだろうか。

「主体性とは、目的を理解したうえで、自身のアイデンティティをもち、自らの意志で実行していける性質を指すと考えています。『主体性の発揮』と『わがままな行動』は、似ていて異なるものです。目的を理解せずに反抗する、放棄するのはただのわがままになります。そのような行動は主体的だとはいえません。企業のルール、企業内にある決められた業務には一つひとつ目的が存在します。当然ルールは世の中の変化に応じて変えていくため、不変のものではありません。その目的を理解したうえで、自らの意志・目的をもって業務に当たり、ときには目的を踏まえたうえでの改善提案がある。それが主体性をもった行動だと考えています」(平田氏)

*

このように、企業はそれぞれの言葉で主体性を定義しているが、一方で共通する要素も見えてくる。

その一つが、主体性を日々の行動やビジネスパーソンとしての成長とセットでとらえているということだ。つまり、主体性は内面的な能力として単体で評価されるものではなく、目に見える行動や成長を通して評価される。

自ら課題を発見し、解決する主体性が、 企業では必要に

では、主体的に行動するとはどういうことか。誰かに課題を与えられてから行動するのでは、もうその行動は主体的とはいえない。

3社とも、自ら課題を発見し、それを解決するために自ら行動することを指して、「主体的」と語っている。つまり、主体性の表側には行動があり、その裏側には課題発見力があるということができそうだ。

仕事とは何らかの課題を解決することである。特に、市場や環境が速いスピードで変化する現代のビジネス社会では、経営陣だけでなく、現場の社員も数多くの新たな課題に遭遇し、それらを自力で解決することを求められる局面が多くなっている。このように、何か問題が起きたり、うまくいかなかったりしたときに、そこにどんな課題があるのかを探し出し、解決のために行動することが、企業が求める主体性の主要な一類型といってもいいだろう。

すでに述べたように主体性という言葉の定義は人によってさまざま。しかし、ここで3つの企業のコメントから明らかになってきたように、自ら課題を発見し、行動することが、企業が共通して求める傾向がある主体性だと定義するならば、その力は非常に総合的なものだ。

ものごとの本質やリアルを「知る」ことが 主体的に「考え」「行動する」サイクルの起点に

自分の中にある課題を発見するには内省する力が求められるし、相手が抱える課題を発見するならば深いコミュニケーション力が求められる。また、自分が所属する集団や社会の課題を発見するには多角的で幅広い視野も求められるだろう。

このように企業が求める主体性を因数分解していくと、その起点には「知る」というプロセスがあることがわかる。自分を知る、相手を知る、社会を知る——、それこそが、主体性を育むための第一歩となる。

そのため、高校・大学などの教育現場で生徒・学生の主体性を伸ばそうとするならば、知識や技能だけではなく、人や社会、ものごとの本質やリアルを「知る」機会を数多く提供すること、より深く「知る」ための方法を教えることも大切なアプローチの一つとなるのではないだろうか。そのなかで、知る、考える、行動するというサイクルが生まれたとき、生徒・学生の主体性は少しずつ本物に近づいていくのだろう。