

Works
Report

2015

Creating "Social Leaders"

「社会リーダー」
創造のための未来図



この国には「社会リーダー」が足りない



Index

- P2 Introduction
- P4 社会リーダーの特性を構造的に見る
- P8 社会リーダー誕生のプロセスを構造的に見る
- P10 より多くの社会リーダーを生み出すための
3つのメカニズム 11のビジョン 20の提言
 - [醸成メカニズム]
 - P14 リアルな違和感を大切にする場の創出
 - P16 強い紐帯と多様なネットワークの形成
 - P18 志を行動に変え、行動から志を固める機会の提供
 - [輩出メカニズム]
 - P20 社会リーダーになりたい人・企業を生み出す仕掛け
 - P22 多くの社会リーダーが出現するプラットフォームの創造
 - [社会認知メカニズム]
 - P24 社会リーダーを讃え、社会に周知する器づくり
- P25 Ending

Introduction

社会リーダー。

それは、新たな社会価値を創造し、
人々の未来を豊かにすることを、
自らの使命と自覚している人材

日本は、間違いなく世界の最先端を行く成熟国家である。人口減少、少子高齢化、国内市場の飽和・衰退といったインパクトが社会にもたらす影響が極めて大きいことは、すでに国民一人ひとりが感じ始めている。そして、成熟国家に相応しい社会のシステムを、私たちは、まだ確立できずにいる。成長期・拡大期のパラダイムが、今も政治・経済・産業・生活などといったあらゆるところに残存し、新たな社会の到来を妨げているからだ。

こうした閉塞的な状況を打破し、新たな社会を創造するために、大きな牽引力となるのが「社会リーダー」だ。一握りの存在ではなく多くの社会リーダーが、継続的に生まれることが待望されている。

社会リーダーという言葉に、私たちは、次のような意味を託した。

「新たな社会価値を創造し、人々の未来を豊かにすることを、自らの使命と自覚している人材」

具体的には、以下のような人々を社会リーダーだと位置づける。

- 社会に対する強い想いと使命感を持っている
- 事を起こす起業家・企業家である。あるいは、個人であっても周囲を巻き込み、チームとして社会を変えているプロデューサーである
- 成長期・拡大期の延長上にある新製品・サービス・市場・技術ではなく、「それが生まれ、社会に浸透することで旧弊的な常識や制約などの枠組みが崩れ、成熟社会に相応しい新たな価値が創出される何か」を生み出している

『「社会リーダー」の創造』プロジェクトは、こうした社会リーダーを、日本国内に数多く生み出す社会システムを提言することを目的に発足した。現在活躍する社会リーダーたちへのインタビューを介し、本書では、その特性や誕生プロセスをあきらかにし、社会リーダーを生み出すためのメカニズム、ビジョンを提案する。新たな社会の到来に向けて、一助となれば幸いである。

社会リーダーの特性を構造的に見る

Character

前のページで述べたとおり、私たちは、社会リーダーとは「新たな社会価値を創造し、人々の未来を豊かにすることを、自らの使命と自覚している人材」と定義し、その定義に当てはまる社会リーダー17人へのインタビューを敢行した。彼らの成し遂げようとしていること、大切にしているもの、生き方・育ち方をつぶさに聞くという作業を通じて、私たちは社会リーダーの特性と、彼らがそのような特性を持つにいたったプロセスを抽出した。

社会リーダーに共通する特性はどのようなものであろうか。そしてそれは、いったいどのようなプロセスのなかで発露するのであろうか。右ページの図は、社会リーダーの必要条件と特性を表したものである。社会リーダーは、何はともあれ「社会課題に気づき」、その「社会課題を『我が事』ととらえる」ことができなくてはならない。いわばこの2つは社会リーダーにとってのスタートライン、必要条件なのである。

「社会課題に気づく」ことができるのは、社会を見つめる温かい目と、よりよい形を思い描く力を持っているからである。そして、見つけた「社会課題を『我が事』ととらえる」ことができるのは、人と違うことを恐れない姿勢を持っているからである。こうした姿勢のベースには、高い自己肯定感が存在する。

彼らは自分の取り組む社会課題を解決する段階では、型にとらわれなくてリスクを取り、人を巻き込み、そしてぶれない。また、社会課題の解決というプロセス全体を面白がる。こうした行動特性で活動を続けた先に、彼らは使命感を持った社会リーダーになるのだ。

以降では、社会リーダーの持つ特性をより詳細に見てみよう。

- 社会課題に気づく
- 社会を見つめる
- よりよい形を思い描く

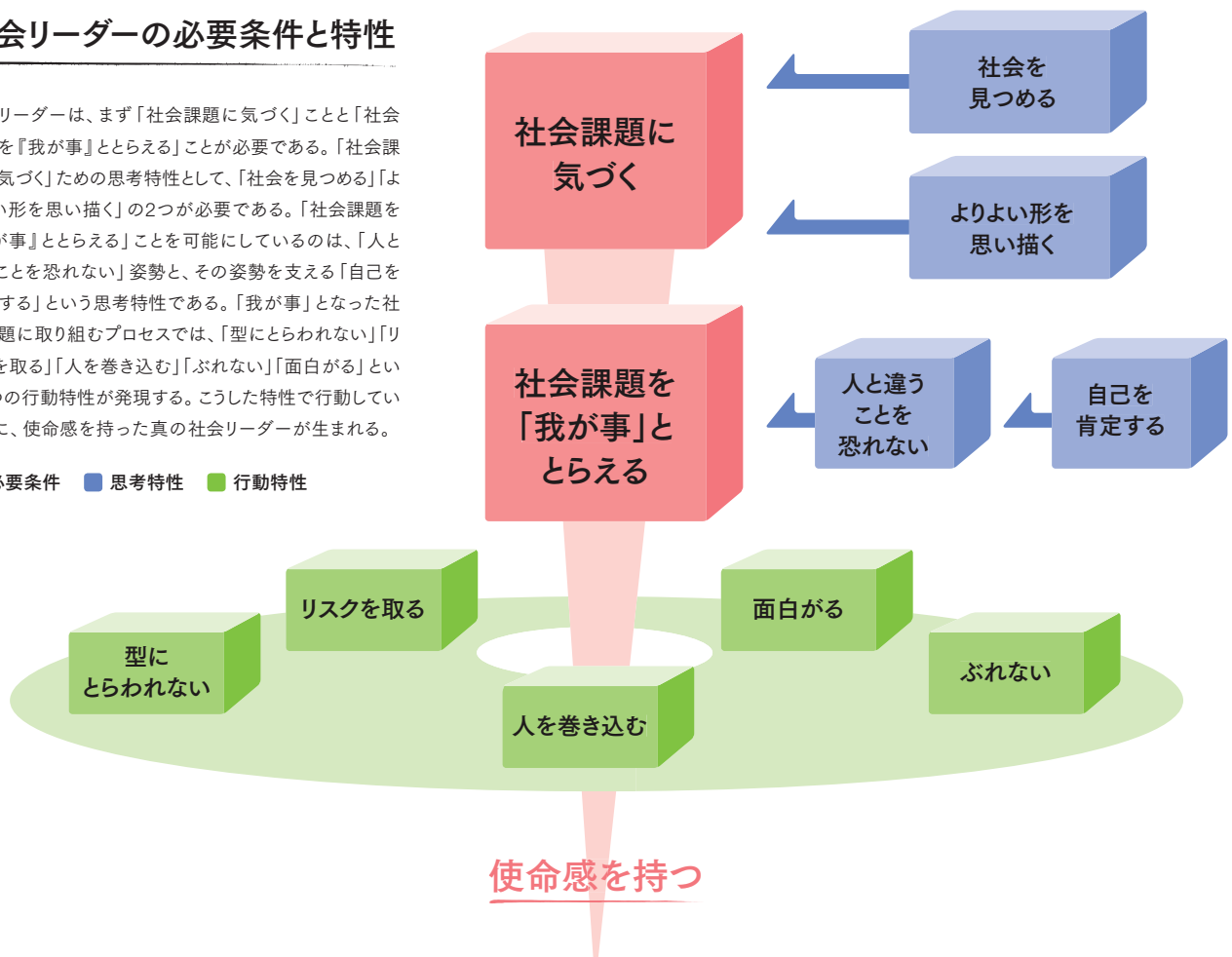
「社会課題に気づく」とは、世の中にある不自由さや、その不自由さのために暮らし方や生き方を制限されている人々の存



社会リーダーの必要条件と特性

社会リーダーは、まず「社会課題に気づく」と「社会課題を『我が事』ととらえる」ことが必要である。「社会課題に気づく」ための思考特性として、「社会を見つめる」「よりよい形を思い描く」の2つが必要である。「社会課題を『我が事』ととらえる」ことを可能にしているのは、「人と違うことを恐れない」姿勢と、その姿勢を支える「自己を肯定する」という思考特性である。「我が事」となった社会課題に取り組むプロセスでは、「型にとられない」「リスクを取る」「人を巻き込む」「ぶれない」「面白い」という5つの行動特性が発現する。こうした特性で行動していく先に、使命感を持った真の社会リーダーが生まれる。

■ 必要条件 ■ 思考特性 ■ 行動特性



在に気づき、さらに、その課題を解決する仕組み構築の可能性に気づく、ということである。

この特性は、社会リーダーが社会リーダーになるための起点ともいえるものだ。豊かな日本社会に暮らし、自分自身と半径10メートルくらいの身近な人々のなかだけで日々を過ごしていると、私たちはなかなか社会課題に気づくことができない。社会リーダーたちは、自分とその周辺よりも少し「遠く」を見渡そうとする視線と、そこで暮らす人々のリアリティを感じ取る感受性を持ち合わせた人々なのだ。

ここで重要なのは、彼らが少し遠くを見るとき視線の「温度」である。「どうせ変わらない」「自分には関係ない」という冷めきった目線でもなく、「いったいなぜなんだ!?!」「許せない!」と怒り狂うような熱さで

もない。他者とその暮らしを想像し、その人の人生もまた豊かであれと願うような温かみのあるまなざし。社会課題に気づく人というのは、こうした温かい目線で「社会を見つめる」人々である。

そして、もう一つ重要な特徴は、彼らが社会に存在する問題に気づくとき、それをとても構造的にとらえているという点である。彼らは、自分が出会った「困っている一人の人」に、単に自分の手を貸すだけではない。そもそもこうした状況に人が陥らないようにするためにはどうすればよいのか、こうした状況になってもすぐに回復できるようにする仕組みはないのか、という発想で物事を見ている。社会リーダーたちは、社会への温かいまなざしと同時に「よりよい形を思い描く」俯瞰的な目線をもった、Warm Heart Cool Headな人々なのである。

- 社会課題を「我が事」ととらえる
- 人と違うことを恐れない
- 自己を肯定する

「社会課題を『我が事』ととらえる」とは、社会に存在する課題に気づいた後、それを解決するのは、ほかの誰でもなく自分であると考えるということである。

私たちは誰しも、日常においてたまには「社会課題に気づく」こともある。しかし、多くの場合、そうした課題は自分の手に余るものであるし、また、行政や公的機関という、そうした課題を解決することを使命とする存在があることも知っている。そのため、私たちの多くは、社会課題に気づいたとしても、それを自分自身で解決しようと立ち上がることは、まずないのである。社会リーダーたちは、ここでなぜか、見つけてしまった課題を「自分自身で解決しよう」と思ってしまう人々なのだ。これは、社会リーダーにとって非常に重要な特性である。この特性こそが、彼らを市井の「普通の」人々とも、一般的なリーダーとも異なる存在たらしめているということもできるだろう。

多くの普通の人々が眼の端でとらえても素通りしてしまう社会課題に「我が事」として向き合える社会リーダーたちには、そのように行動できる要因として、「人と違うことを恐れない」という姿勢が共通していることもわかった。たとえば「いい高校を出て、いい大学に行って、いい会社に就職して優れた会社員になる」という、現代日本社会ではまだまだ主流と言わざるを得ない価値観から、彼らはフリーなのである。この価値観に縛られているかぎり、社会課題に気づいても、それを「我が事」として行

動に移すことはできないからだ。そして、彼らがそのように既定路線から離れるという選択をできるベースとして共通して持っているのが、「自己を肯定する」力である。

自分を信じ肯定できている人は、自分の意思決定や判断に、自信を持つことができる。また、人が自分のことをどう思うか、ということに必要以上に振り回されることがない。社会リーダーになる人々は、自己を肯定することができるがゆえに、他者と違うことを恐れない。だからこそ、社会課題を前にして素通りするのではなく、「我が事」としてその解決という道に飛び込むことができるのだ。

- 型にとらわれない
- リスクを取る
- 人を巻き込む
- ぶれない
- 面白い……そして最後に、「使命感を持つ」にいたる

自分の出合った社会課題を、「我が事」としてとらえ、その解決に向けた行動を起こし始めた社会リーダーたちに共通するのは、「型にとらわれない」「リスクを取る」「人を巻き込む」「ぶれない」といった行動特性である。この4つは、実は、一般的な変革型リーダーシップの特性とも重なる(コラム参照)。考えてみれば、社会リーダーは、社会課題に向き合い、それをチームで解決しようとしているのだから、一種の変革型リーダーである。彼らの特性が、変革型リーダーシップのそれと重なるのは納得的である。特にこの4点については、私たちが出会った社会リーダーに共通して見られる強い特性であった。

ところで、社会リーダーと一般的な変革

型リーダーの違いはなんだろうか。それは、社会リーダーは任命されたり選抜されたりしてリーダーになるのではなく、自発的にリーダーになる点であると私たちは考える（もちろん、ほかの変革型リーダーのなかにも起業家など自発的なリーダーは存在する）。つまり、組織というシステムのなかで選抜や認定を受け、権限を付託されたリーダーではないということだ。権限や資源（たとえば自由に使ってよい金銭や、フォロワーに提供できるポストや地位など）を初めの時点では持たない社会リーダーにとっては、より一層、自分の目的（これと決めた社会課題を解決すること）のために、行動をともにしてくれるフォロワーを惹きつけ、魅了し、つなぎとめる力が必要である。だからこそ、社会リーダーには「ぶれない」姿勢で「人を巻き込む」ことが上手な人が多いといえるのかもしれない。あるいは、社会リーダーとして成熟する過程で、彼らはそうした特性を強めていくと考えることもできる。

さて、社会課題を解決するために社会リーダーが行動するシーンでは、もう一つ、特徴的な傾向が見られる。それは、その状況自体を「面白い」ポジティブな思考である。「社会課題を解決する」という難題に立ち向かう社会リーダーが総じて、困難や失敗に直面してもなお、そのプロセスも含めた全体を面白がり、楽しめる人々である、というのは重要なポイントではないだろうか。ある社会リーダーは次のように話している。

ボランティアでもNPOでも、花火をあげる人がその組織にいないと、もたない。私はズドン、ズドンと花火をあげているわけ。ここに残っている人はみんなそういうのを面白がっているんだよね

社会課題を発見し、「我が事」としてそれに向き合い、リーダーシップを発揮しながらその課題の解決に取り組むという一連のプロセスを経て、やがて社会リーダーは、この社会課題を解決することこそが自分の使命である、と思うようになっていく。彼らが「使命感を持つ」ことになる瞬間だ。いってみれば、こうした状態になることは社会リーダーに“なっていく”プロセスにおける「ゴール」でもあり、あるいは、真の社会リーダーとしての新たな「スタート」でもあるだろう。

変革型リーダーと社会リーダー。 その思考・行動特性における共通点

社会リーダーの行動特性を抽出するにあたっては、変革型リーダーシップ論の諸研究を参考にした。変革型リーダーシップ研究は1970年代以降さかんになり、現在にいたるまでリーダーシップ研究の中心的な関心事である。

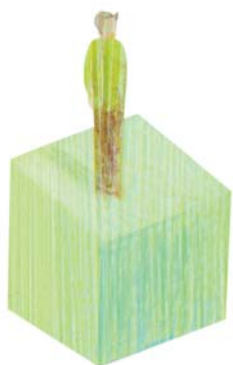
コンガーとカミングは1998年にカリスマ的リーダーシップの概念を発表した。カリスマ的リーダーシップの特性のうち、「型にとらわれない行動をする」「リスクを取る」という項目は、社会リーダーに共通している。また、「フォロワー（リーダーについてくる人々）の気持ちを察知する」という項目は、社会リーダーの「人を巻き込む」に通じるものがある。

2007年にはベニスとナナスが、ケーススタディをもとに優れた変革型リーダーに共通する戦略的行動を提示した。そのなかに、「立ち位置を決めてフォロワーの信頼を勝ち取る」がある。これは、社会リーダーの「ぶれない」「人を巻き込む」という行動特性に通じるものである。

また、ベニスらによると、変革型リーダーには「自己を創造的に活かす」という特徴があり、これには「肯定的な自己観」という要素が含まれている。ここにも、社会リーダーの「自己を肯定する」という特性との共通点が見いだせる。

社会リーダー誕生のプロセスを構造的に見る

Process



「社会課題に気づく」と、それを「『我が事』ととらえる」ことの間には、本来、非常に大きな位相の変化があるはずだ。

ここでは、彼らがなぜその変化をたどることができるのか、それを考えたい。

社会リーダーが社会リーダーたるためには、「社会課題に気づく」と「社会課題を『我が事』ととらえる」ことの2つが欠かせないと私たちは考えた。しかし、前にも述べたとおり、多くの人は社会課題に気づいても、ただちにそれに飛び込むようなことはない。そうはできない理由がいくらかもあるからだ。「社会課題に気づく」と、それを「『我が事』ととらえる」ことの間には、大きな位相の違いがある。社会リーダーになった人々は、なぜその位相の違いを飛び越えられたのだろうか。

私たちは、その変化のプロセスには2つのパターンがあることに気づいた。一つは、思考の起点が「課題」にあるパターンだ。このパターンの人たちは、見つけた社会課題を「見過ごせない」、ある意味で“おせっかい”な人々である。こうした人々が、かわり始めた課題の解決に対して、自分の持っているリソース(時間や能力やスキルなど)が役に立つ、それを差し出せば解決できそうだと、「手触り」を持ち、さらに一歩進んで、自分がそれをやるのが最もよさそうだと、自分がやるしかない、と腹をくくったとき、彼らにはその社会課題の解決が「我が事」になる。「課題起点」の社会リーダーたちからは、以下のような発言がある。

地球環境がこれからどうなっていくのかというのは、僕のものさしではすでに見えている。それが見えたら、次に何をしなければいけないのか、どこに大きな流れがあるのかは明快。だったらここは後の人に任せて、僕は次の舞台に行かなくちゃ

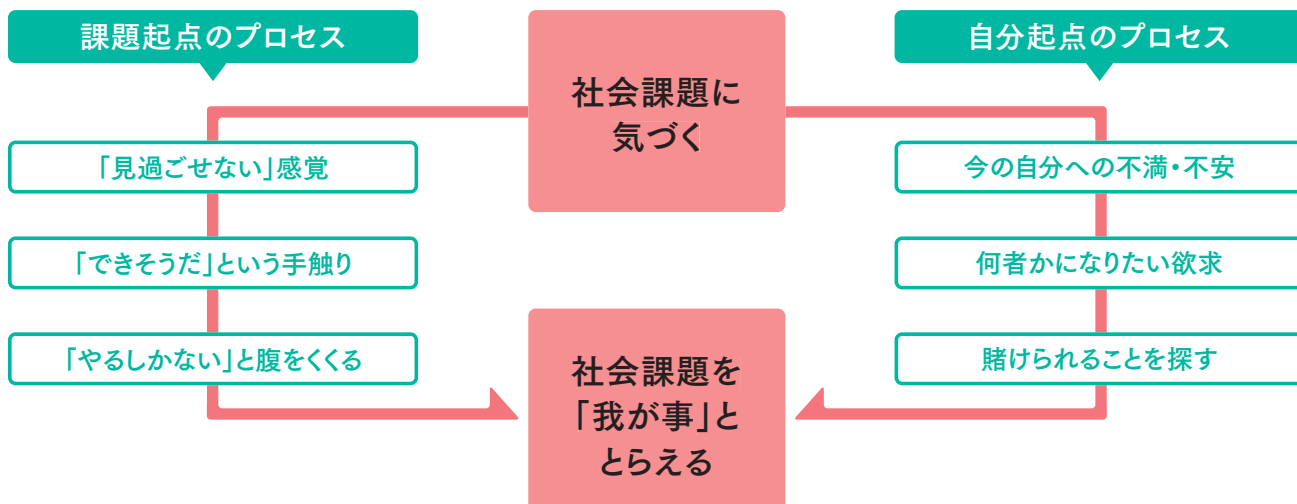
最初は、サークルと同じように、次の代の人に代表を引き渡すつもりだったんですが、気づいたら時が過ぎていた。よく考えてみたら、自分ほどおせっかいな人はほかにあんまりいないし、どうも、ほかの人がやるより自分がやるほうが効率がいいらしい。ある種、観念したみたいな感じです

もう一つのパターンでは、思考の起点が「自分自身」にある。このパターンの人々は、「今の状態や将来に漠然とした不安がある」「やるべきことが見つからない」という、満たされていない状態にある。「何者か」になりたいと欲し、自分の人生を「賭けられる何か」を探している。いわば、自分探しの途上にいる人々の一部が、社会課題に遭遇したときに、「これを解決することで自分自身も変われる、満たされる」と考え、その社会課題に「我が事」としてコミットすることになるのだ。「自分起点」の社会リーダーたちからは、以下のような発言がある。

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

社会課題に気づき、それを「我が事」ととらえるプロセスは2種ある。課題起点のプロセスをたどる人は、遭遇した課題を「見過ごせない」ため、早々にそれにかかわることになる。かかわりのなかで、自分に解決のためにできることがありそうだという「手触り」が、自分がやるのが最も望ましいという「腹くくり」に変わると

き、その社会課題が彼らの「我が事」になる。自分起点の人は、「今の自分への不満・不安」があり「何者かになりたい欲求」を持っている。そして「(人生を)賭けられることはないか」を探している。こうした状況で社会課題に出合ったとき、彼らはそれを「我が事」としてつかみ取る。



(今やっていることを始めるときに何を考えていたか、という質問に対して)後から振り返ったときに、自分の人生が一番面白くなっているのはどの選択か、というのを大切にしているんです

思えばこれまで、結局は親の言うとおりにしてきた優等生で、自分がやりたいことを貫いたことがなかった。今やらなければ後悔するということだけはわかった

以上が、「社会課題に気づく」から「社会課題を『我が事』にとらえる」にいたる変化の2つの道のりである。「課題起点」プロセスは、いってみれば「王道」である。課題が中心にあり、それに対して自己(の能力や時間)を捧げるというのは、社会改革に尽くした歴史上のリーダーたちの行動様式とも重なる。課題起点の社会リーダーたちは、社会課題の解決にあたって、常に「課題フォーカス」で行動する。解決のための構造を描き、必要なリソースを特定し、

確保する。仲間を大切にすることが、それは、一人では課題は解決しないことを強く認識しているからでもある。

一方で、より現代的であり、成熟社会における社会リーダーを増やす観点で興味深いのは自分起点の社会リーダーたちではないだろうか。彼らは、ともすれば「社会をよりよくする」ということとは無縁の「もっと面白いこと」に惹かれていったかもしれない人々である。彼らは課題起点の社会リーダーたちとは違って、社会課題を「我が事」にした時点では、その解決方法を見据えてはいないかもしれない。しかし、とにかくチャレンジし、その途中で集まってきた仲間を支えられ、助けられながら、徐々に「自分が何者かになるため」ではなく課題解決そのものへの使命感を持った、“ホンモノ”の社会リーダーに成長していく。

この、「王道ではない」社会リーダーの生まれ方こそが、成熟期の日本で社会リーダーを増やすための、ヒントになるのかもしれない。

次のページからは、この国に社会リーダーをもっと増やすための方法を論じたい。

より多くの社会リーダーを生み出すための

3つのメカニズム

Mechanism

11のビジョン

Vision

20の提言

Suggestion

社会課題に気づき、社会課題を「我が事」ととらえる社会リーダー。彼らを世にたくさん送り出していくうえでは、3つのメカニズムが重要となる。

まず、醸成メカニズムだ。彼らの持っている特性をより多くの人が獲得できるようにするために、日常的な環境に、特性形成につながる価値規範(考え方・視点・方向性に関するメッセージ)に触れる機会や、特性形成を促す経験機会(活動・経験を通して気づきを得られる場)を埋め込んでいく。

次に輩出メカニズムである。社会リーダーを数多く輩出していくために、その可能性を持った人材を探索し、育成・支援の機会を提供していく。あるいは、社会リーダーになりたい人や企業をたくさん生み出す仕掛けを講じていく。

そして3つ目は、社会認知メカニズムである。活躍している社会リーダーを、社会全体のロールモデルとして広く世に知らしめることにより、社会リーダーを目指す人材、社会課題解決に取り組む企業を増やしていく。

この3つのメカニズムを有効に機能させるために、ここでは11のビジョンを掲げ、20の提言を行う。まず、課題・論点を整理し、11のビジョンの枠組みを提示し、それぞれのビジョンを語り、それらに連なる提言を行っていきたい。

「社会課題」との出会い 違和感から その違和感を 持ち続けられる環境を

社会課題に気づく。社会課題を「我が事」ととらえる。17人へのインタビューから見えてきた社会リーダーの必要条件は、極めてシンプルなものであった。そして、「社会課題に気づく」という必要条件を備えている人は、決して少なくないようにも思われる。インタビューした社会リーダーからは、「『困っている人がいたら力になりたい』という気持ちは誰のなかにもあると思います」というコメントがあった。

確かにそうだろう。多くの人が、気づくことはできるはずだ。

しかし、日本の未来のリーダー開発を目指すアイ・エス・エル代表の野田智義氏は、私たちとの対話のなかで、他人の心や傷を推し量るセンサーを心に持たない若者が増えていると警鐘を鳴らす。

最近、一流大学のエリート学生と話すと、こうした人間社会の凸凹を感じずに育ってきたように思われる若者と出会います。生まれたときから物質的なものは何でもそろっている。人工的な郊外型のニュータウンで生まれ、平和という幻想のなかで育ち、親たちが夜なべしたり内職したりする姿も目にしない、小さい頃から夏休みはハワイで、なんて恵まれた環境で生きてきた。(中略)人間という存在についての問題意識や、自分自身の存在感を揺るがすような葛藤や矛盾を経験したことがない、無菌状態で育った子どもたちです

(リクルートワークス研究所ホームページ
「『社会リーダー』の創造」)

豊かな世の中を生きていくなかで、社会というものをリアルに感じる機会が欠如している、ということだろう。さまざまな思考・価値観を持ち、さまざまな環境に身をおく

多種多様な人々が暮らし、その一人ひとりが懸命に生きている、という現実こそが社会そのものだ。そういう「人間の喜怒哀楽、人間が織りなす複雑なモザイク」(野田氏・前出)を実感できない人が増えているのかもしれない。日常生活にもたくさん潜んでいる社会課題に、そういう人は気づけないかもしれない。

そういう人も、きっと違和感を抱いているのだ。しかし、常識や一般的な社会通念にとらわれ、社会の本来あるべき姿をイメージすることなく、その違和感をやり過ごしてしまう。社会というものを実感し、違和感と出会い、違和感を持ち続けられるような環境・機会を醸成することが求められている。

「人と違うことを恐れない」にいたるために、 誰とも違う自分に 出会う機会を

社会課題を「我が事」ととらえられる人は、「人と違うことを恐れない」という思考特性を持っていた。この特性は、同質性の高い日本においては育ちにくいものではないかと思われる。

「誰とも違う自分」は、誰しもが持っている。今回のインタビューに応じてくれたある社会リーダーは、このように言い切っている。

その人しか今まで経験していないこと、その人しか問題意識を持たないこと、その人しかいやだと思わなかったこと、その人しかいいと思わなかったことがある。結局全員、社会リーダーになれるし、なるべきだと思う

しかし、正解探し型の画一的な教育や、新卒で正社員にならないと脱落してしまうかに見える単線的なキャリアパスは、多くの人を「人と違うこと=誰とも違う自分であること」から遠ざけてしまう。

人と違っていい、人と違った考え方・問題意識のもとで選択をすることは素晴らしいことだと、多くの人に実感してほしい。それを実感できるのは、多様な人々が集う場であるはずだ。それぞれが、それぞれの想いを持ち、それを深め、それぞれの選択をしていくなかで、人は己を自覚するのではないだろうか。

自分起点の社会リーダーに、「使命感を持つ」にいたるプロセスを

「自分起点」で社会課題に迫る社会リーダーという存在。この現代的・今日的存在の予備群はすでにたくさん生まれている。閉塞感に満ちた社会で、人と同じ生き方をしているのは沈んでいってしまうことを、多くの若者は気づいている。そうした不安心理を、これ以上かき立てる必要はない。

必要なのは志だ。彼らに、志を持たせたい。志を持つことを、何者かになりたいという欲求を、高めさせたい。

しかし、その志から賭けられることを探し、社会課題に気づき、「我が事」ととらえたとしても、それは、課題起点の社会リーダーが「我が事」ととらえたのと同じとはいえない。

課題起点の社会リーダーは、看過できず“おせっかい”で介入し、自分ならばできそうだという手触りを得て、そして「それをするのは自分しかない」と腹をくくった時点で、すでに社会リーダーとして実質的なスタートを切っている。一方、自分起点のリーダーは、この時点では、何者かになるために、社会課題を「我が事」ととらえているのであり、社会課題は強力な興味の対象でしかない。それが、生きる目的へと転化し、「使命感を持つ」というゴールにいたるプロセスがより重要になる。そうしたものがあって初めて、

彼・彼女は事に真摯に向き合い、真の社会リーダーへとメタモルフォーゼする。

社会リーダーの必要条件と特性を持った人材を、

社会リーダーにしていくなための仕掛けを

社会リーダーの特性を備えていれば、社会リーダーになれるか。答えは否であろう。自らがリーダーとして旗を立て、フォロワーを集い、事業計画を練り、専門知識を身につけ、投資家を探し……というプロセスは、企業内起業であってもハードルが高い。ましてや、社会課題に立ち向かうというのは、事業性、収益性の面からの難易度も極めて高い。

社会リーダー輩出のためには、彼らを支援するプラットフォームが必要だ。教育機関や支援組織が該当する。既存の仕組みもあるが、より機能するプラットフォームの再創造を目指したい。また、社会リーダーになりたい人や企業をたくさん生み出す仕掛けも考えたい。社会リーダーになること、社会課題解決型事業を推進することのインセンティブを市場に埋め込む。さらに、社会リーダーとして活躍している人たちに、もっと社会のスポットライトを当てる。彼らが、社会のなかでより注目されることで、次なる社会リーダーがたくさん生まれてくるような仕組みを社会に埋め込みたい。

こうした構想をもとに、社会リーダーをもっともっと生み出すための11のビジョンをまとめた。醸成メカニズムには6つのビジョン、輩出メカニズムには4つのビジョン、社会認知メカニズムには1つのビジョンを掲げた。次ページからは、それぞれのビジョンについて解説していく。



社会認知 メカニズム

社会リーダーを讃え、
社会に周知する器づくり

Vision XI

社会リーダーを
「スター」にするような
表彰機会を創る

→P24

社会リーダーになりたい人・
企業を生み出す仕掛け

Vision VII

「社会リーダーたれ」
というメッセージを、
人材の発掘・選抜
機会に埋め込む

→P20

Vision VIII

企業自身が
社会課題を
解決したくなるような
仕掛けを創る

→P21

多くの社会リーダーが出現する
プラットフォームの創造

Vision IX

「誰とも違う自分」。
その自覚を促す
社会人教育の機会を
“再創造”する

→P22

Vision X

“おせっかい”な
社会リーダーがいる
生きたコミュニティを
創る

→P23



輩出 メカニズム

強い紐帯と多様なネットワークの形成

Vision III

「誰のために
何をしたいのか」。
志を問い続ける
人がいる

→P16

Vision IV

すべての人を
尊重できる
まなざしがある

→P17



醸成 メカニズム

リアルな違和感を大切にす場の創出

Vision I

子どもの頃から
社会の一構成員として、
役割を求められる
機会がある

→P14

Vision II

社会に対する
「違和感」を
持ち続けられる
環境がある

→P15

志を行動に変え、
行動から志を固める機会の提供

Vision V

「起業」という、
志を実現する
選択肢を知る
場がある

→P18

Vision VI

自分が
成し遂げられないと、
悲しむ人がいるという
状況に身をおく

→P19



Vision I

子どもの頃から社会の一構成員として、 役割を求められる機会がある

小 学校や中学校の授業で、教員が先回りして子どもに手を貸す光景をよく見かける。主な理由は、団体生活のなかで生徒一人ひとりのペースに合わせた行動をすることは難しいからだ。現在、多くの中学校で事業所などの職場を体験する活動がカリキュラムに組み込まれているが、体験先の開拓や電話連絡は教員が担っているケースが多く、生徒にさせていない。理由は、学校では授業時間に制約があり、生徒がうまくできなかったときのリスクを負いたくないからだ。

いつまでも子どもでいてほしいと考える親もいる。子どもはそうした親の願いに敏感だから、親の前では「子どもらしく」あるとする。むしろ、子どもたちだけできるときや、親以外の大人と対峙しているとき、彼らはより成熟しているように見える。

「子どもの仕事は勉強」と言われるが、これは机の前だけで行うものではない。地域社会のなかでのリアルな気づきや一市民としての役割を渡すことは、子どもらにとって大切な成長の機会だ。家事手伝い時間の減少が叫ばれて久しいが、子どもたちには、家事だけに留まらない地域社会への貢献を積極的に求めていきたい。

子どもたちにも小さな市民として、地域における彼らの役割があるはずだ。子どもらを「お客様」にせず、地域のなかで、子どもだからこその役割を渡すことから始めてみてはどうだろう。ある中学校では、

子どもらが公園に花を植えたことにより、公園が清掃されるようになり、人が集まる場所になった。また別のある地域では、職場体験に訪れた生徒が、地域の職場やそこで働く人を紹介するフリーペーパーをつくり、地域の商店街の活性化に貢献している。

東京・品川区が実施している授業「市民科」のようなシティズンシップ教育は、日本でも始まっている。小・中・高と、子どもらの発達段階に応じた一市民としての役割がある。彼らが本物の社会に触れて、そのなかで自分が貢献できる機会や場を創出することが必要だ。

ソーシャル・スキルを獲得する「市民科」

品川区では、総合・特活・道徳の時間を再編し、「市民科」の授業を行っている。市民科にはテキストがあり、その内容は、「正しい判断力を身につけよう」「ストレス・悩みの解消方法」「賛成・反対の立場をはっきりさせよう」「論語」と多岐にわたる。こうしたソーシャル・スキルを教科として学習できるようになったことは、教育上の画期的な変化だといえる。市民科のなかには「現代社会の問題」という項目があり、新聞記事を取り上げ、社会課題を考える機会も設けている。

しかし、改善すべき点もある。テキストを見ると「今、日本の社会で問題となっている事柄について、他人事とは思わず、その原因を知り、解決に向けて自分なりに気をつけていくことや、できることを考えることが大切です」といういかにも教科書的な記述があるが、どうすれば「自分事」として考えられるようになるか、その機会創造を期待したい。あるいは、新聞などには取り上げられなくても、自分だけが気づいた社会への疑問や、違和感について考える場を設けるような方法も取り入れたい。



提言

01. 小学生に、中学生に、地域の結節点としての役割を求める
02. 高校生に、気づいた社会課題について声を上げる役割を求める

Vision II

社会に対する「違和感」を 持ち続けられる環境がある

「なぜ3月になると道路工事が増えるのだろう」「お母さんが一生懸命働いても、なぜうちは貧乏なまなのだろう」。これは、中・高校生が実際に発した疑問だ。社会で起きていることに対するふとした疑問。こうした疑問に対して「そういうものだ」で終わらせず、問いを深める機会をつくることは、社会課題と向き合う機会につながる。こうした機会を教科学習のなかにも増やしていきたい。

しかし、このような疑問は、自然に生まれてくるものではない。必要なのは、多様な経験だ。社会のさまざまな現実に触れることができるような多様な経験をすること。自身の経験から、課題のタネに気づける目を育てることが大切だ。社会に対する素朴な疑問は、多様な経験を通してしか生まれえない。教科学習とリアルな場をつなぐ生きた本物の学習を、教科学習や総合的な学習の時間で生み出したい。

そして、このようにして生まれてきた疑問や違和感は、周囲の人に発信することで持続力を持つ。たとえば、得意な表現方法を活かしながら、ディベートや発表など教授法を工夫することで、自分の違和感を発信する機会をつくる。

これは、知識を吸収するだけでなく、新たな知識生産の仕方を身につけることにもつながる。知識を生産する学びがなかったとしたら、その社会の未来は非常に暗い。なぜなら、知識生産の方法がわからない人

は知識を評価する方法もわからず、「人から与えられた知識を受容するしかない」からだ。

さらに、発信、知識生産に対して一緒に考えられる大人が存在することも必要だ。それは、まさに教師の役割である。

学校で、こうした社会問題を取り扱う機会は増えてきているが、教員がリアルな社会を生徒らに伝えるためには、教員に対するリアル社会のインプットも必要だ。そのためには、教員養成の在り方も見直す必要があると考える。学校社会以外の場で、ふとした疑問について考える機会を持つ、自分の考えた課題について解決の道を模索してみるなど、方法論だけでなく、自身の志に向き合う機会を設けることが必要だ。

それは、大学での現在の教員養成カリキュラムだけでは実現しないだろう。教育実習のみならず、学校以外の職場でのエクスターンシップ経験を必須とすることが求められる。

また、教員志望者は大学を卒業するまでに、教授法を理論から学ぶことや、PBL(プロジェクト・ベースド・ラーニング=学生・生徒が地域課題などの課題解決を自主的に行う学習方法)のプログラム作成を行い、授業に取り入れてみるような実践経験を積むことも必要だ。

加えて、地域・NPO・大学などの多様な主体と協働した教育をデザインし、実施できるような人材が待たれている。

03. それぞれの児童・生徒が、「違和感」から社会課題を見つける機会をつくる
04. 知識生産の技術を身につける機会をつくる
05. 教員養成は、学校以外の職場でのエクスターンシップ経験を必須とする

提言



Vision III

「誰のために何をしたいのか」。
志を問い続ける人がいる

松 下村塾では、吉田松陰が「君の志は何ですか?」と問うていた。そして、「一緒に学びましょう」と若者たちを塾へ誘った。そこには、個々人の可能性を新鮮な目で見つめる松陰の姿があったに違いない。

私たちは子どもの頃から、「大きくなったら何になりたい?」と聞かれ続け、就活の前には“自分探し”をやらされながら、「やりたいこと」を考える。しかし、今の世の中で志を問われる機会はあまりない。

本来は「何者になりたいのか」という問いかけではなく、「誰のために何をしたいのか」という志を問い続けることが必要だ。個人から目をそらさずに志を問い続ける松陰のような人物の存在は得難い。メンタリングの要素について、ヒギンズとクラムは、「強い紐帯」と「多様なネットワーク」が個人の成長を促すとした。日経新聞「私の履歴書」に登場する事を成した人物の多くも、志を問われる機会を持っている。

「そもそも君のやりたかったことはそれだけ?」。この一言のパスを、計算なく、出し続けてくれる個人の存在は、社会リーダーを増やすうえでは極めて重要だ。映画『スター・ウォーズ(エピソード4-6)』には、主人公を支える存在が多数登場するが、迷いのなかにある主人公に問いかけ、助言し、自立を促した“ヨーダ”の存在なしには、主人公はヒーローになれなかった。リーダーとして立つには、「自分にとっての“ヨーダ”」の存在が欠かせない。誰もに志を問

い、より深い問いへ誘う役割を持った先達と出会う機会を創出できるかが、社会には問われている。それは、教員かもしれないし、地域で働く社会人かもしれない。さまざまな先達との深いかかわりを教育現場・教育機会のなかに増やしていくことで、それぞれの生徒・学生は、「自分にとっての“ヨーダ”」を見つけていこう。

自分にとっての“ヨーダ” 「仙人との出会い」

起業家支援団体であるETICの代表理事・宮城治男氏は、「仙人」と呼ばれている。宮城氏について、病児保育のフローレンス代表の駒崎弘樹氏は、著書『「社会を変える」を仕事にする』(ちくま文庫)のなかでこう記している。

「仙人は猫背で痩せていて、そのくせ人を射るような眼光を発していて、その言葉は重く、鋭い。(中略)僕はそんな仙人に月1回呼び出されて状況を報告し、仙人はそれを聞いて、いくつか問いを発する。彼の助言は常に問いかけだった。問いに答えていくうちに、進むべき方向が見えてくる」

これは、ETICが主催するNEC社会起業塾での1コマだ。

宮城氏に、仙人としての役割について聞いてみたところ、このような答えが返ってきた。

「今、花が咲いていないことをもって、ダメだと言っても人は困るだけ。その人にとって、今は(花咲く)時期じゃないのかもしれない。そんな視線を持ち、『あなたのタイミングで咲くべく、ここで必要な準備をしましょう』と助言し、今やるべきことを、フラットに一緒に考えられる人が必要なのだと思う」

起業家支援としては、金銭面の支援や経済人らによる信用供与などが話題に上りやすい。比して、宮城氏が提供するような目に見えにくい支援は説明が難しい。しかし、金銭や肩書きを引き換えとしない、「フラットなまなざし」があることで、起業家たちには、ありのままの自分と向き合う機会が保証されているのである。



提言

06. 生徒・学生全員が 「自分にとっての“ヨーダ”」と出会う場をつくる

Vision IV

すべての人を尊重できる まなざしがある

「**国**境はありますけど、行ってしまえば、今度はそこが自分の世界になる」——ある社会リーダーの言葉である。日々のニュースは、遠い世界で起こった事件や出来事を伝えている。それらは、私たちの日常には何の影響もないのかもしれない。しかし、現地に友人がいたらどうだろう？ すべての国にはそこに住んでいる人がいる。社会リーダーらは、国境を越えて、そこに暮らす人々に対する想像力を持っているように見える。

これは、国境に限った話ではない。たとえば体の不自由な人に対して、何でもかんでも先回りして手伝いをする自称「親切な人々」がいる。しかし、他者のなかに残された力に対する想像力を持ち、その力を信じて、相手を尊重することができなければ、社会の課題と向き合うことはできない。社会リーダーは、そうした他者を尊重するまなざしをどのように育てているのだろうか。

社会リーダーたちのエピソードに多く見られたのは、海外での国籍の異なる仲間との協働経験における失敗からの内省、国内では、学力・文化・年齢の異なる人との交流経験であった。海外経験では、「何が正しくて、何が価値観の違いなのか難しいと感じた」「そもそも価値観は多様なもので、常識も国が変われば常識じゃなくなる」といった表現がされている。国内経験では、学力のまったく違う中学校時代の友人との関係の継続や、親の事業の手伝いといっ

た、社会に出る前の段階における、働く大人からの学習機会があった。こうした多様な他者との接点を積極的につくり、経験を通じてフィードバックを得る機会があることは、多様な他者のおかれた状況を想像する力をつけることにつながっている。

教育機関においては、留学生の存在に注目したい。現在、日本の大学には留学生が増加しており、キャンパスの多様性を生んでいる。この状況を高校にも引き起こしたい。

日本には寮が併設された高校が少ないため、同級生と同じ生活環境でとことん意見を交わし合うといったことはあまりないが、寮を併設することで、文化の違う生徒の受け入れを進めることも可能になる。また、文部科学省では、**留学支援プログラム**が始まっており、今後、帰国後の学生に対する調査も実施されるようだ。その動向や成果にも期待が寄せられている。

留学支援プログラム 「トビタテ!留学JAPAN」

文部科学省は、2013年10月より留学促進を図るキャンペーンとして「トビタテ!留学JAPAN」を開始している。産業界のバックアップのもと、100億円規模の予算で、海外でのインターンシップや、自分の事業アイデア・研究などに基づいた実践活動を行うことを前提としたプログラムである。この留学経験を通じて、日本人学生が何を身につけたのか、留学する前に必要なレディネスは何か。今後の調査結果を待ち、その要素が学校教育のなかに反映されることを期待したい。



提言

07. 年齢、国籍などが異なる 「多様な他者」との協働の機会をつくる



Vision V

「起業」という、志を実現する 選択肢を知る場がある

これまで、「ない」状態を「ある」状態にする、行動指向型のリーダーシップが求められたが、平和でモノがあふれたこの社会では、「意味指向型」のリーダーシップが求められている。

換言すれば、既存の価値観の枠組みのなかでの不条理を「解決」することが、これまでの行動指向型リーダーシップだとすると、金銭や権威欲から解放されたところで、自分が心の底から成したいことは何か（＝志は何か）をベースに新たな価値を生み出していけるのが、意味指向型のリーダーシップである。これは、起業家にも、企業で働く者にも必要なリーダーシップスタイルとなっている。

意味指向型リーダーシップは、史上空前の物質的豊かさと自由さ、平和のなかで生まれ育った世代だからこそ実現できることなのかもしれない。金銭や権威は、もはや彼らの欲求を満たすものではない。金銭欲求や権威志向にとらわれなくなった世代だからこそ、それが実現できているのだろう。彼らはバイアスも計算もなく、自分の心の奥底にある世の中や自分に対する「違和感」に誠実に向き合い、事を成す。つまり、意味指向型のスタイルを持ちやすい環境に生まれ育った世代といえるのかもしれない。

彼ら若手社会リーダーの多くは、志を実現するために起業という選択をしている。この選択肢の存在を、児童、生徒に伝えておく必要があるだろう。

現在、小学校では地域の商店街見学や農業体験が行われており、中学校での職場体験実施率はほぼ100%である。しかし、児童・生徒らには、経営者から学んでいるという感覚はないように思える。地域の起業家たちが経営者として、「世の中の誰に対して、どのような価値を提供しているのか」を説明するなどし、学校のカリキュラムとしてすでにある学習機会を活用することが望まれる。

高校ではこれまで、進路選択にあたり、生徒に「就職」か「進学」なのかを選択させていたが、本来はその前に、「誰かのために、自分が心の底から実現したい何か」を問われる機会があるべきだろう。第3の選択肢として「起業」があり、起業家教育があってもよいのではないかと考える。高校のカリキュラムで行われている「産業と社会」と連携しながら、自分の志を実現する方法の一つとして、起業について学ぶ機会を設けることが必要である。

初等・中等教育における 起業家教育コースの設置

フィンランドのヴァーサ市では、大学が市と連携して学校教員のための起業家教育コースを設置し、学校段階ごとの起業家教育カリキュラムの策定に当たっている。起業家教育の初期段階では、創造性や柔軟性、達成動機といった、方法論ではない「内的起業家能力」に焦点が当てられている。日本でも、こうした個人の内から鍛える教育の在り方に目を向けてみる必要があるのではないだろうか。



提言

08. 高校での進路指導で、第3の選択肢として「起業」を伝える

悲しむ人がいるという状況に身をおく
自分が成し遂げられないと、

社会リーダーのなかには、幼少期から持つ違和感とともに成長し、自らの志に必要な進路選択を必要に応じて行ってきた者もいる。ただ、それはほんの一部であり、多くの人には、物質的豊かさと自由さ、平和のなかで、自分が何者になり得るのかを模索していた時期がある。しかし、模索期でありながらも行動を始めると、それによって共感してくれる仲間が増え、組織の理念を説明する機会も多くなり、志を尋ねられる機会も増える。そして、人々に豊かな生活や機会を提供する一方で、志を成し遂げられなかったとき、悲しむ人も出てくることを知る。

当初は何者になるのかわからなかったとしても、自らの志が誰かの生活を豊かにしたり、逆に自らの失敗や挫折によって、誰かの希望を奪うことにもなる。そうした経験が血肉となって初めて、志の先にある「人や社会を引き受ける覚悟」ができるようになる。特に、失敗経験から学ぶものは大きい。「引き受ける覚悟」は、失敗経験を通して、持つにいたるものだ。

ある社会リーダーには、小学校のとき、国際キャンプに行き、日本式の厳格なルールでチームを運営しようとしたことでメンバーの反発をかった経験がある。彼女は、この経験について「すべては私のせいだった」と振り返る。また、会社を起こしたものの、うまくいかなくなり、全社員を解雇しなければならなくなった社会リーダーは、

「もう二度と一人たりとも解雇しない」と心に誓っている。

社会リーダーは、何かを「引き受けてしまった」感覚を、対象からのフィードバックによって「覚悟」へと変えている。そして、覚悟を強固にしていくためには、リアリティのある挑戦が必要であり、受益者の声に率直に耳を傾けるということも必要だろう。そのためには、受益者の顔が見え、忌憚のないフィードバックがもらえる関係構築をできることが大切であり、また、それに対して、耳を傾ける柔軟さも求められる。そして、経験を糧にするためには、これまでも記してきたような、“ヨード”からのアシストによる内省も必要だ。

日本では内省方法を学ぶ機会は少ない。よい内省の方法について、中学校や高校で訓練することを考えてもよいのではないだろうか。

総合的な学習の時間では、成功体験だけではなく失敗の機会と内省機会を設け、失敗した後に内省し、学習につなげることが必要だ。また、教員は、一連の授業を進めるなかで、児童・生徒の誰のなかに学びが起きているのかを把握しなければならない。同じように失敗経験をしたとしても、失敗に対して自覚的にならなければ、それを学びに変えることはできないからだ。こうした教育を行うためには、教員自身の生きたフィードバックを受ける機会と、それを省察するためのスキルの獲得が必要である。



提言

09. 学校では、リアルな社会活動を通じた失敗・内省機会を設ける
10. 教員養成の演習科目などに、生きたフィードバック機会と内省機会を組み込む



Vision VII

「社会リーダーたれ」というメッセージを、 人材の発掘・選抜機会に埋め込む

人生には節目というものがあ、その節目に則して、人は何らかの意思決定をしていく。大学に進学する、企業に就職する、リーダーのポジションに就く……等々だ。これらの機会、社会の視点から見れば、次世代の人材を発掘・選抜していく機会でもある。そして、社会は、社会リーダーの輩出を待望している。多くの企業にあっても、社会リーダーたる意識を持つ人材が求められ始めている。ならば、このような節目＝発掘・選抜の機会に、「社会リーダーたれ」というメッセージを埋め込みたい。社会リーダーでありたいという気概を持っているか、社会リーダーが持っている特性を有しているかを問うていきたい。

社会が激変し続ける現在においても、社会に埋め込まれているメッセージは、「知識吸収型の勉強を重ね、高い偏差値の大学に進み、安定的な就業機会を獲得する」という旧弊な価値観に彩られている。そこに風穴を開けることで、フロントランナーの意識を変えるのだ。

影響力を持つリーディング大学が、入試制度を全面的に改めていくなかにメッセージを埋め込む。リーディング企業が、学生、社会人を採用する要件にメッセージを埋め込む。これらの施策により、社会全体に社会リーダーが待ち望まれていることが伝播すれば、その精神は人口に膾炙していくだろう。

ローズ奨学金が設けている選考基準は、

こうしたメカニズムが機能している好例である。同様の取り組みを、入学、入社、選抜といった数多くの機会を活かして、日本にも増やしていきたい。

ただ留意すべきは、そうした取り組みは、これまでにもなかったわけではないという点だ。社会に対する志を持った人材を発掘・選抜したいと考え、施策を講じた先例は、大学入試においても、企業の採用においてもあった。それが、旧弊な価値観を持った抵抗勢力に押されて潰れてしまう。イノベーションは簡単なことではない。実行者には、強靱な意志と高度な政治力が求められるだろう。

世界最古の奨学金制度 「ローズ奨学金」

1903年に最初の奨学生が選ばれたというローズ奨学金。英国オックスフォード大学でMBA以外の学問を志す19～25歳の留学生のために奨学金を充てている。奨学金の対象となる学生の選考基準は、①文芸および学術的業績、②野外スポーツを愛する心と、それらにおける成功、③真実、勇気、義務への献身、弱者への思いやりと保護、親切心、無私、友愛の資質、④道徳的力強さとリーダーシップ能力を学生時代から発揮していること、この4点である。

選考において大きな比重を占めるのが、社会貢献意識。その狙いは、大きく2つあると考えられる。まず、社会貢献意識を有する学生に対して、価値創造におけるさらなる能力開発を支援すること。次に、社会貢献意識が選考基準であることを広く世間に公表し、受験者の意識喚起を加速させることだ。厳しい選考を経て選抜された奨学生は矜持を持ち、リーダーの自覚を備えていき、社会貢献意識を世界に向けてどのようにアウトプットしていくかを、自発的に考える素養を身につけていく。



提言

11. リーディング大学の入学要件で、「社会リーダー」としての気概・特性を問う
12. リーディング企業の入社要件で、「社会リーダー」としての気概・特性を問う
13. 奨学金の応募要件で、「社会リーダー」としての気概・特性を問う

Vision VIII

企業自身が社会課題を 解決したくなるような仕掛けを創る

社会リーダーは、起業家として、あるいはNPOを立ち上げるなどして活動しているが、その数は充分とはいえない。多くの社会リーダーを生み出すためには、企業がこうした人材を次々と輩出するナースリー(苗床)になることが強く期待される。

そのためには、企業が社会課題解決型事業に取り組むことを促進するインセンティブを、市場に埋め込むのが有効だ。社会課題を解決したくなるような仕掛けを創り出すのだ。企業が率先して取り組めば、社内に社会リーダーが生まれる流れを創り出すことができる。

税制の改革は、その有効な手段の一つである。環境、エネルギー関連の税優遇措置など、サステナブルな社会を目指した取り組みに続く施策が望まれる。NPOなどへの寄付控除の仕組みを利用して、企業のCSR活動の推進が図られているが、企業自身が行っている社会課題解決型事業への税優遇など、さらに一歩進んだ施策を講じることで、企業の取り組みは加速する。

社会課題解決型企业、社会価値創造型企业を認定し、さまざまな優遇措置を講じるということもあるだろう。ここでは、株式市場で当該企業を評価・選定する「社会リーダー銘柄」を提案したい。未来の日本社会をリードする優良法人を選定し、市場に公開するのだ。仕掛けづくりにおいては、「なでしこ銘柄」という先例を参照してはどうか。これは、女性が働き続けるた

めの環境整備を含め、管理職登用など女性の活躍推進を積極的に進めている企業を選定したものだ。東証一部上場企業のなかから、「多様な人材を活かすマネジメント能力」や「環境変化へ適応するための自己変革力」があるという企業を業種ごとに選定している。具体的には、女性のキャリア促進、仕事と家庭の両立サポートの2つの側面からスコアリングを行い、各業種上位企業のなかから財務面でのパフォーマンスもよい企業を選定される。

また、日本独自の仕組みではなく、グローバルなプラットフォームを利用するという手もある。米国には、Bコーポレーションと呼ばれる仕組みがある。Bは「ベネフィット(利益)」を意味している。非営利団体のB Labによって認証された企業は、通常の株式会社とは異なり、株主だけではなく従業員やコミュニティ、環境といったステークホルダーに対する利益も法的な後ろ盾のもとで等しく追求することができる。世界38カ国で1257社(2015年4月現在)の企業が認定されており、有名な企業としてはアウトドア・アパレルの^{パタゴニア}Patagonia、アイスクリーム^{ベン アンド ジェリーズ}のBen & Jerry's、ハンドメイド商品の通販を手掛ける^{エッツィ}Etsyなどが挙げられる。アジア企業も含まれているが、日本企業はまだ一社も認定されていない。グローバルな広がりを見せ、外国人株主の着眼点となることが想定されているだけに、先鞭をつける企業の登場を期待したい。



提言

14. 社会課題解決型事業への税優遇措置を講じる
15. 一部上場企業を対象に「社会リーダー銘柄」を設定・選定する
16. Bコーポレーションの認定取得を推進する



Vision IX

「誰とも違う自分」。その自覚を促す社会人教育の機会を再創造する

リーダー育成を目的とした教育機関は数多ある。その典型はMBAであり、日本においてもこの10年で基盤が築かれつつある。近年では、主要大学においても、グローバルリーダーの輩出をビジョンに掲げ、新たなコースやカリキュラムが開発されている。また、ソーシャル・アントレプレナー、ソーシャル・ビジネスを牽引する人材の輩出を目指した教育機関も、数多く生まれている。日本でも、「新しい公共」を根付かせていこうと、国も民間も教育機関もさまざまな施策を打ち出している。

その多くは、問題構築力、課題解決力、ロジカルシンキングやビジネスをスケールアウトするための専門知識といった「何かができるようになる」コンピテンスを高めることを眼目としている。そうしたコンピテンスは、社会リーダーにももちろん必要だ。事業化する、あるいは仕組み化することなしに社会課題は解決しない。

しかし、最も重要なのはそこではない。社会課題に気づき、それに「我が事」として向き合うという必要条件、それを支える思考特性、行動特性を持った人材を輩出することが肝要なのであり、求められるのは「自分は如何にあるか」という自身の存在意義を自覚することなのだ。誰とも違う自分ならではの使命、アイデンティティ、信念を確立することであり、そのためには、深く省察するリフレクション(内省)の機会が欠かせない。

リフレクションのクオリティを高めるためには、現場・現実と直面し、逃げられない状況のなかで自身の志を問われたり、自身で何かをやりきったりする機会に加えて、その機会をより意味あるものとするような、学習者に働きかけるメンターの存在が欠かせない。仕組み以上に、その仕組みを生きたものとする「異質な他者」の介入があって初めて、内省・学習の質は高まるのだ。

社会リーダーへのインタビューにもご協力いただいた小沼大地氏が率いるクロスフィールズが提供する留職プログラムは、その要素を兼ね備えた学習機会の好例であり、学ぶべき点が多々ある。そのエッセンスを抽出するなどして、生きた学習機会を再創造していくことが求められている。

あらゆる枠を超えて社会課題解決に挑む「留職プログラム」

企業で働く人材が新興国のNPOやNGOに一定期間赴任し、本業で培ったスキルを活かしながら、現地の人々とともに社会課題の解決に挑むというプログラム。セクターや国境、既成概念といった枠を超えて得る原体験は、グローバルリーダー育成にとって大切な要素をいくつも包含している。その活動は、企業にとっては新しいアプローチでの国際貢献になり、また、社員たちが現地でリアルなニーズをとらえることで、新興国の市場開拓、つまり新たなビジネスチャンスを生む可能性もある。同プログラムを運営するクロスフィールズでは、限られた現地業務期間での経験や学びを確かなものにするため、企画設計から事後の研修にいたるまで、導入企業や参加者、それぞれにカスタマイズしたプログラムを提供し、現地での活動をスタッフがフォロー、コーチングしている。



提言

- 17. 使命、アイデンティティ、信念が問われる社会人教育の機会を再創造する
- 18. 「異質な他者」の介入が組み込まれた社会人教育の機会を再創造する

Vision X

〃おせっかい〃な社会リーダーがいる 生きたコミュニティを創る

事 業資金、ビジネス化の検討、法律やマーケティングなどの専門知識、人脈など、社会リーダーが社会課題を解決するにはたくさんのハードルが存在する。これらを乗り越えられるよう、支援する仕組みが社会には必要だ。

その代表格が、世界最大規模の社会起業家ネットワーク・市民組織アショカである。1980年に設立されて以降、世界70カ国以上、3000名近いソーシャル・アントレプレナーを発掘し、アショカ・フェローとして認定。資金面から生活費の援助、専門知識を提供する教育サービス、ほかのアショカ・フェローとの連携・交流などを推進している。しかし、日本のアショカ・フェローはわずか4名と限られている。

こうした公式ネットワークだけではなく、非公式なソーシャル・イノベーション・コミュニティも必要だ。社会変革活動を推進するために、オンライン、オフラインを問わずつながり、協力し合うコミュニティである。主に初期段階のソーシャル・アントレプレナーをターゲットに、社会課題を解決するためのアイデアが社会に受け入れられるための手助けをし、多様なメンバーによる生産的な協力関係を促進するのである。

ロンドン大学の研究者・トイボネン氏の研究によると、アクティブなコミュニティは以下の要素を持っているという。

1. 多様なバックグラウンドを持つメンバー
2. ストーリー、ビジョンの共有

3. 社会変化や変革のインキュベーター
4. 新たなコネクションやネットワークの構築
5. オンラインとオフラインのハイブリッド
6. 未来志向

その代表例として挙げられるのが、2005年にロンドンで発足した Impact Hub であり、短期間に、世界60を超える国と地域、1万1000名を超えるメンバーへと発展している。日本のコミュニティ Impact HUB Tokyo も発足3年目ながら、150名を超すコミュニティへと成長している。しかし、他国のように、次々とソーシャル・アントレプレナーが輩出されるというアクティビティは生まれていない。

このように、公式ネットワークや非公式なコミュニティが活性化しない背景には、日本人特有の特性があるようだ。「自身の人生・キャリアは、自分で創る」というキャリア・オートノミー(自律)の意識が低いことである。目的を明確に持ち、ネットワーク、コミュニティが持つ資産を積極的に活用し、事を実現していく欧米はじめ諸外国の人たちのように活動できないのだ。

そうした特性の壁を乗り越えていくためには、“おせっかい”な仲介者の存在が欠かせない。“おせっかい”は、「課題起点」型社会リーダーの特徴の一つでもある。先人である社会リーダーが、次世代の社会リーダーを生み出す役割を担うことで、日本の社会リーダー輩出は活性化するのだ。

提言

19. 先輩社会リーダーが、 次世代の社会リーダーのフェローとなる

Vision
XI

表彰機会を創る
社会リーダーを「スター」にするような

社会リーダーは、社会リーダーに憧れる。社会課題に気づき、それを「我が事」ととらえ、高い使命感を持ち、事を成していった先人たちに強く惹かれる。社会リーダーへのインタビューを重ねるなかで、私たちはそのようなケースに数多く出合った。

しかし、そうした社会リーダーとの出会いの前から、そのような生き方を考えていたわけではない。偶発的な出会いがあって初めて、彼・彼女は、「社会リーダー」という存在を知り、そういう生き方を知り、自身もまたそのような生き方をしたいと考えるようになる。

であれば、そのような出会いの確率を高めることで、次世代の社会リーダーの数も、必然的に増やせるはずだ。活躍し、実績を残した社会リーダーの存在を、社会に広く知れ渡るようにすることで、社会リーダーになりたいと思う人は増えていくに違いない。

歴史上の偉人から、また、書物などからインスピレーションを感じた人もいる。しかし、それ以上に力を持っているのは、今まさに社会リーダーとして活躍している人たちだ。成熟し、新たな社会課題が次々と生まれている現代という時代に、旗を揚げ、事を成している社会リーダーに、次世代の社会リーダーは心を動かされる。

社会リーダーを、スターにしたい。この社会のなかで、光り輝く存在であるようにしたい。オリンピックでメダルを獲得した選手に憧れ、その競技人口が増えるように、

社会リーダー予備群が増えるような施策を講じたい。

その格好の手段は、彼らを表彰するシステムを構築することだ。ノーベル賞のような、芥川賞のような、選ばれれば極めて晴れがましく、社会が熱く注目する機会を創出することだ。

社会リーダーを表彰する機会は、これまでもあった。近年設立されたものでは「社会イノベーター公志園」がその一例だろう。地方大会での選抜を勝ち抜いた社会イノベーターたちが、結晶(決勝)大会に臨み、最終的に代表受賞者、各賞受賞者が選ばれる。すでに3回の実績を持ち、経済団体、企業、高名な経営者、政治家などが協賛・支援するこの仕組みは、社会イノベーターを目指して立ち上がり始めた人材にとっては、強い動機づけになっているようだ。しかし、受賞者の名や実績を広く世の中に伝えることは、あまり重視されていないように見受けられる。

社会イノベーターを目指し、大会に臨んだ人たちのような社会リーダー候補者への動機づけは、とても大切だ。しかし、必要なのは、それだけではない。社会リーダーという生き方をまったく考えていない人に、その存在を知らしめたいのだ。彼らに強烈なインプレッションを与えるような表彰・顕彰機会を創出することで、社会リーダーが社会リーダーを生むという循環の輪をより大きなものとしていきたい。



提言

20. 強烈な印象を与える表彰機会を創出し、予備軍に憧れをもたらす

Ending

社会リーダーという言葉に、私たちが当初に込めていたもの。
それは、日本の未来を託せる人たち、という意味でした。
私たちの国の未来を切り拓き、リードしてくれる社会リーダーという存在。
研究プロジェクトを立ち上げた段階では、そんな像を思い描いていたのです。

しかし、プロジェクトを進めるうちに、私たちの視野は変わっていきました。
成熟化がこれだけ進み、国家機能も疲弊し、大手企業がイニシアティブを取りきれない、
そんな現代の日本に必要なのは、大きな日本という存在を引っ張るのではなく、
さまざまな社会課題一つひとつに向き合い、少しでも社会をよくすることを使命とする、
たくさんの社会リーダーたちだったのです。

「新たな社会価値を創造し、人々の未来を豊かにすることを、
自らの使命と自覚している人材」

社会リーダーとは、「誰とも違う自分」を自覚し、
自分こそが取り組むべき社会課題を、はっきりと自覚している人たちでした。
インタビューにご協力いただいた皆さまに、あらためてお礼を申し上げます。
ありがとうございました。

社会リーダーがもっともって増えていくことを。
やがては、すべての人たちが、
社会リーダーとしての気概と自負を持って、社会と向き合うことを。
そんな日が来ることを、プロジェクトメンバー一同、心より願っています。

「社会リーダー」の創造プロジェクト

■ プロジェクトメンバー

豊田義博(リクルートワークス研究所 主幹研究員)
石原直子(リクルートワークス研究所 Works編集長)
辰巳哲子(リクルートワークス研究所 主任研究員)
村田弘美(リクルートワークス研究所 グローバルセンター長)
石川ルチア(リクルートワークス研究所 グローバルセンター)
荻野進介(リクルートワークス研究所 Works編集部)
濱中淳子(大学入試センター 准教授)
森 千恵子(リクルートワークス研究所 リサーチアシスタント)

■ プロジェクト協力

亀山 明 (株式会社イクス-ビジネス プロデューサーズ)
綿屋元成 (株式会社イクス-ビジネス プロデューサーズ)
宮城治男 (NPO法人ETIC. 代表理事)

「社会リーダー」創造のための未来図 制作STAFF

■ 編集

内田丘子 (株式会社タンク)

■ ディレクション

下鳥智恵美 (株式会社コンセント)
高橋裕子 (株式会社コンセント)

■ アートディレクション・ デザイン

杉本聡美 (株式会社コンセント)
里見高章 (株式会社コンセント)

■ イラストレーション

中山尚子

■ 校正

ディクション株式会社

■ 印刷

東京リスマチック株式会社

2015年5月
リクルートワークス研究所 発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.

Works Report 2015

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

