

# 社会リーダーの特性

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

本稿では、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行動者を社会リーダーと定義した。社会リーダーは、一種の変革型リーダーであり、彼らは、カリスマ的リーダーシップの行動特性と、優秀な変革型リーダーの採用する戦略をおおむね備えている。また、「社会課題に気づく力」と「その課題の解決を「我が事」と捉える力」を持つ。社会課題を我が事として考える時の思考経路には、「自分起点」と「課題起点」の2つがある。

**キーワード：** 社会リーダー、リーダーシップ、社会起業、NPO、社会課題

## 目次

- I. はじめに——研究の視界
  - I-1. 「社会リーダーの創造」プロジェクト
  - I-2. 既存リーダーシップ研究における位置づけ
- II. 方法
- III. 分析
  - III-1. 社会リーダーの特性
  - III-2. なぜ彼らは社会課題の解決を目指すのか
- IV. 結論と示唆

## I. はじめに——研究の視界

### I-1. 「社会リーダーの創造」プロジェクト

豊かで成熟した現代日本において、取り残されたり新しく発生したりする社会課題を解決し、より良い社会を作るためのリーダーシップを發揮するのはどのような人々なのか。また、いかにして、そのような人々を増やすことができるのか。こうした問題意識を起点に、リクルートワークス研究所では2014年から2015年にかけて「社会リーダーの創造」という研究プロジェクト（以下プロジェクト）を行った。プロジェクトでは、「社会リー

ダー」を「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」と定義し、より具体的には、以下の3点の条件を課した。(A)すでに何かをなしている（成果を出し、社会を変えている）、あるいは、起業するなどの活動を通して、社会を変えはじめている。(B)ことを起こす事業家・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実際に変えているプロデューサーである。(C)成長期・拡大期の延長上にあるような製品・サービス・市場・技術を生み出すにとどまらず、「それが生まれ、社会に浸透することで、旧弊な常識や制約などの枠組みが崩れ、社会に、成熟期に相応しい新たな価値が生まれる」ような何かを生み出している。

プロジェクトの一環として、上記の社会リーダーの条件にあてはまる人物を抽出し、彼らに質問紙および面接による調査を実施した。調査対象者を抽出した手順は以下のとおりである。

第1に、マザーリストとして、「社会を変えうるリーダー」を選抜している既存のリストのうち、以下の3点を採用した。①世界経済フォーラムに

よるヤング・グローバル・リーダーズ（以下 WEF・YGL）に 2009 年から 2014 年に選出された者 33 名。②世界経済フォーラムによるグローバル・シェイパーズ（以下 WEF・GS）に選出され、2014 年現在「東京 HUB」に所属している者 35 名。③東洋経済オンラインによる「新世代リーダー50人」に選出された者 46 名（ただし、①と③、②と③で重複しているケースがある）。

WEF・YGL は 40 歳以下の若手で突出した能力を持つ各国のリーダーを選出し、コミュニティに参加させることで、世界の変化を加速させようとする試みである。毎年全世界で 200 人程度が選出され、任期は 6 年とされている。

また、WEF・GS は、地域における社会課題を解決するプロジェクトなどを行うことを目的として形成されるコミュニティである。33 歳以下の若者で構成され、世界各地に点在するグローバル・シェイパーズ・ハブといわれる拠点をベースにコミュニティを形成して社会変革活動を行う。

第 2 に、マザーリストの中から、アーティスト・ジャーナリスト・政治家・公務員・学者など、「非事業性」の活動をしていると認められる者を除外した。さらに、既存の企業の役員・従業員・世襲の社長など、自発的なリーダーとはいえない者を除外した。最後に、事業の内容が「社会課題の解決」であると認めづらいものを除外した。

これらの操作の結果、①、②、③における対象者の人数はそれぞれ 11、21、17 となった。各リストから 5 人程度ずつ面談および質問紙調査ができるよう、調査依頼状を送付したところ、①の 5 人、②の 5 人、③の 4 人から承諾を得た。ただし、2 名が②と③で重複しているため、この時点での調査対象者は 12 名となった。また、①～③のリストが比較的若い世代を対象にしていることを考慮し、より高い年齢層の社会リーダーを調査対象に加えるべく、任意または紹介に基づき 10 名の事業家に追加的に調査依頼状を送付し、5 名から承諾を得た。

以上のプロセスを経て、プロジェクトでは 17 名の社会リーダーを調査対象とした（図表 1）。

図表 1 調査対象者の決定プロセス

	①	②	③	その他 独自選出 または紹介等
母数	33	35	46	
事業性要件	19	27	28	
自発性要件	14	24	22	
社会課題性要件	11	21	17	
依頼人数	7	7	7	10
面接人数	5	5※	4※	5

①=WEF・YGL、②=WEF・GS、③新世代リーダー50人

※②と③の面接人数 5 人と 4 人のうち 2 人は重複している。

本稿では、これら 17 人の社会リーダーへの面接調査と質問紙調査、および、彼らの著述物における発言等をもとに、社会リーダーの特性とは何か、また、それらの特性はどのようにして獲得されたのかを明らかにすることを目指す。

## I-2. 既存リーダーシップ研究における位置づけ

ここで、プロジェクトが独自に定義した社会リーダーを、これまでのリーダーシップ研究の枠組みの中にどのように位置づけられるかを考えるための序論として、以下の 2 つのリーダーシップ論について概観しておく。変革型リーダーシップ論における変革型リーダーと、リーダーの発生形態に着目した研究における emergent leader である。

### ①変革型リーダーとしての社会リーダー

変革型リーダーシップの研究は 1970 年代以降現在に至るまでリーダーシップ研究の中心であるといえる (Kotter 1982; Kanter 1983; 金井 1991 など)。ここでは、比較的新しい変革型リーダーシップ理論として、Conger and Kanungo (1998) と Bennis and Nanus (2007) を取り上げる。

Conger and Kanungo (1998) は、カリスマ的リーダーシップという概念を提起し、その第 1 の特徴は「フォロワーがリーダーをカリスマであると認知すること」とした。そして、カリスマ的リーダーシップの行動特性を①ビジョンを打ち出す、②環境変化を察知する、③型にとらわれない行動

をする, ④リスクをとる, ⑤フォロワーの気持ちを察知する, ⑥現状に満足しないの6つで表現した。

また, Bennis and Nanus (2007) は, ケーススタディにより, 優れた変革型リーダーの戦略として, ①人をひきつけるビジョンを描く, ②あらゆる方法で「意味」を伝える, ③「ポジショニング」で信頼を勝ち取る, ④自己を創造的に活かす, の4点を抽出した。なお, ①のビジョン構築にあたっては, 先見力・洞察力・世界観・立体認知・周辺視野・ビジョン修正といった6つの能力が必要だとしている。

本研究における社会リーダーは, 成熟社会における変革の担い手であるから, 変革型リーダーの一種であるといえる。社会リーダーの特性と, 上記のような既存研究における変革型リーダーの特性との類似または差異を検証することには意味がある。

## ②emergent leader としての社会リーダー

House & Baetz (1979) は, リーダーがどのように発生するのかに着目し, emergent leader という概念を提示した。彼らによれば, リーダーは, その生まれ方から3種に区別される。それが emergent leader (自然発生的なリーダー), elected leader (選挙で選ばれたリーダー), appointed leader (任命されたリーダー) である。

emergent leader は, 通常, リーダーのいない集団 (leaderless group) において, メンバーから自然に認められる形で生まれるリーダーであると説明される (Stein and Heller 1979)。これに対し, elected leader の典型例は議員・首長などの政治家である。また, appointed leader には, 創業者以外の社長, 部長や課長などの組織内管理職, 役職でなくとも, プロジェクトのリーダーや班長など, 民間企業で扱う多くのリーダーがあてはまる。

appointed leader は指名または任命されてその任に就き, 就任と同時に「肩書きに基づくパワー,

(予算など) 資源の動員や配分の権限, さらにには部下の評価権, ある程度までの人事権」を握る (金井 2005)。一方で, 自分自身でミッションや目標を定めずとも, その地位と状況が, 「なすべきこと」を決定することが多い。この意味で, emergent leader と appointed leader は対極にあるといえる。

emergent leader は, 自然発生的に生まれ, 少なくとも誕生時点では目的を達成するための各種の権限やリソースを持ち合わせていない。また, 通常, emergent leader のフォロワーにはそのリーダーに従う一切の「義務」がないため, 集団として成果をあげるためには, フォロワーの能動性 (「喜んで」ついていこうと思ってもらうこと) に頼らねばならない。

金井は, 組織や企業には「transactional leader が満ち」ているとし, 一方で, emergent leader とは, 「ささやかだけれども, transactional でない」リーダーであるという (野田・金井 2007)。transactional leader は Burns (1978) による術語で, フォロワーに何かを提供し, その見返りとしてフォロワーの貢献を得ようとする取引的・交換型のリーダーである。つまり, appointed leader は見返りでフォロワーの貢献を得ようとする transactional leader になる危険性を常に持っているといえる。

社会リーダーはあくまでも「自発的」リーダーであり「自然発生的」なリーダーとは言い切れないが, 権限やリソースの欠如, フォロワーに transaction を持ちかけられないというありようから, emergent leader の派生形として捉えることができるのではないだろうか。

## II. 方法

前項でみてきたとおり, プロジェクトにおける社会リーダーは, 一種の変革型リーダーであり, emergent leader である。ここからは, 社会リーダーが, 変革型リーダーや emergent leader の特性と比べてどのような特徴を持っているのか, どこが類似しており, どこが異なっているのかを明

図表 2 調査対象者の属性

	性別	年齢層	事業の内容	組織形態	選出基準			
					YGL	GS	新世代L	その他
A	女	60代	障害者・高齢者支援施設の運営	NPO				○
B	男	60代	旅行会社運営	株式会社				○
C	男	60代	資源問題の解決	合同会社				○
D	男	50代	経営大学院の運営	株式会社				○
E	男	40代	電動二輪の世界普及	株式会社				○
F	男	40代	学生のインターンシップ支援・社会起業家支援	NPO	○			
G	男	40代	地域コミュニティの建設・再生支援	株式会社			○	
H	男	40代	被災地支援	社団法人			○	
I	女	40代	人権擁護団体の運営	NGO	○			
J	男	30代	インターネットによる転職支援サービス	株式会社	○			
K	男	30代	食糧・栄養・エネルギー・温暖化問題の解決	株式会社	○			
L	男	30代	インターネット海外取引コンサルティング	株式会社	○			
M	男	30代	社会人教育プログラムの運営	NPO		○	○	
N	男	30代	セルフヘルスケア事業の運営	株式会社		○		
O	女	30代	被災地での産業復興支援	株式会社		○		
P	女	20代	クラウドファンディング事業の運営	株式会社		○		
Q	男	20代	途上国の教育支援	株式会社		○	○	

らかにすることを目指す。

最初に、調査対象者の属性を確認する(図表2)。A~Qの17人の社会リーダーのうち、男性は13人、女性が4人である。最高齢者は60代、最若年者は20代である。事業の内容はさまざまであるが、その事業を担う組織の形態は株式会社が11、合同会社が1、NPOが3、NGOが1、一般社団法人が1となっている。なお、17人すべてが、この組織を自ら立ち上げている。

プロジェクトでは、この17人につき、著作(ある場合)、WEBや雑誌などで入手できる過去のインタビュー記事や寄稿、所属する組織のホームページ等の事前資料にて、あらかじめ可能な限り情報を整理した。その上で、面談前に質問紙を送付し、できる範囲で回答した上で事前の返送を依頼した。

質問紙は、主に小学校から20代までの経験についての設問とした。具体的な内容は以下のとおりである。通っていた学校の国公私別の別、高校・大学の名称、転校経験の有無、リーダー経験の有無、成績の様子、その他の主な経験、各学校時代に熱中したものや強く印象に残ったできごと、最初の就職先の名称、社会に出てから培われ役に立っているスキルや能力、高い成長実感を得られた経験、自分に影響を与えた人物、そのほかに影響を与えた事物(書籍、身近に起こったできごとなど)。

ど)。

面接調査は、各人ともに60~90分で実施した。面接の内容は音声記録を基に逐語録を作成し、分析のための基本資料とした。面接での質問内容は、質問紙の内容の確認および現在の事業を始めることになった経緯、始めてからの成功および失敗の体験、自身のリーダーシップのスタイル、価値観などを中心とし、幅広い内容について語ってもらった。

### Ⅲ. 分析

#### Ⅲ-1. 社会リーダーの特性

社会リーダーの特徴を、Conger and Kanungo (1998) のカリスマ型リーダーシップの6特性およびBennis and Nanus (2007) の優れた変革型リーダーの4戦略に従って整理したのが図表3である。○がついた項目は、分析の結果、顕著に備わっていると判断された特性である(なお、印がついていない項目についても、ただちにその行動特性がないということを意味しない)。

リーダー17人のうち、Conger and Kanungo (1998) のカリスマ的リーダーシップの6特性をすべて備えた者はなかったが、6特性のうち5特性を備えた者が5人(A, E, G, H, M)、4特性を備えた者が8人(B, D, I, J, K, L, O, P)

図表3 社会リーダーの行動特性

		Conger & Kanungo (1998) の カリスマ的リーダーシップ						Bennis & Nanus (2007) の優れた変革型リーダーの4戦略								
性別	年齢層	カリスマ的リーダーシップ						ビジョンを描く				その他の戦略				
		ビジョンを打ち出す	環境の変化を察知する	型にとらわれない行動	リスクを取る	フォロワーの気持ちを察する	現状に満足しない	先見力	洞察力	世界観	立体認知	周辺視野	ビジョン修正	あらゆる方法で意味を伝える	ポジショニングで信頼を勝ち取る	自己を創造的に活かす
A	女 60代	○		○	○	○	○			○	○		○	○	○	○
B	男 60代	○		○	○		○			○					○	○
C	男 60代		○	○						○					○	○
D	男 50代	○	○			○			○	○			○	○	○	○
E	男 40代	○	○	○		○				○			○	○	○	○
F	男 40代		○	○			○			○			○	○	○	○
G	男 40代	○	○	○	○	○	○			○			○			○
H	男 40代	○	○	○	○	○	○			○			○	○	○	○
I	女 40代			○	○	○	○			○			○	○	○	○
J	男 30代	○		○	○		○			○		○	○	○	○	○
K	男 30代	○		○	○		○			○			○	○	○	○
L	男 30代		○	○	○		○			○			○			○
M	男 30代	○		○	○	○	○					○	○	○	○	○
N	男 30代	○		○			○			○				○	○	○
O	女 30代		○	○	○	○	○			○			○	○	○	○
P	女 20代			○	○	○	○			○			○	○	○	○
Q	男 20代			○	○		○			○			○	○	○	○

いた。社会リーダーたちの多くは、一定程度のカリスマ的リーダーシップ行動特性を備えているといえる。カリスマ的リーダーシップ行動特性のうち、リーダーたちの保有率が最も高かったのは「型にとらわれない行動」である（17人中16人が保有）。また、「リスクを取る」も保有率が高い行動特性であった（17人中13人が保有）。

一方、Bennis and Nanus (2007) の変革型リーダーの4戦略との比較でみると、「ビジョンを描く」戦略のための6能力中4種以上保有で「ビジョンを描く」戦略を採用しているとは仮定すれば、4戦略すべてを採用しているのはDとJの2人になる。Dは成人教育ビジネスを、Jはネットを利用した人材マッチングビジネスを展開しているが、どちらの事業モデルも高度に洗練されており、高い成長を継続していることから、この2名が優れた変革型リーダーであることは納得的である。

また、優れた変革型リーダーの4戦略のうち、リーダーたちの保有率が100%だったのが、「自己を創造的に活かす」である。Bennis and Nanus (2007) によれば、自己を創造的に活かすとは、「肯定的な自己観」と「肯定的なワレンド要因」を持っている状況を指す。

ワレンド要因とは、綱渡り芸人ワレンドの故事<sup>1</sup>から生まれた用語で、外的な環境の見通し、すな

わち結果に対するイメージである。ワレンド要因が肯定的ということは、「この仕事で成功できる」と感じていることを意味する。すなわち、社会リーダーは、高い自己肯定感と仕事に対する前向きな成功イメージを持ち、自己の能力を増幅させるようにして良い仕事をしているといえる。これに関しては、たとえばHが次のように述べている。

「本気になれば、やれないことはないと思っています。自分だけで考えたらもちろんできることは限りあるわけですけど、(人と)一緒にやればいいし、そしたらできないことなんてない、何でも実現できると、どこかで思っています」(H)

また、4つの戦略のうち「ポジショニングで信頼を勝ち取る」という項目も17人中15人という高い保有率になった。この項目が意味しているのは、自分の立ち位置(ポジショニング)がぶれないようにすることでフォロワーの信頼を得ることである。これに関しては、IとPが次のように述べている。

「自分がゆらぎそうになることはあるけれど、(周りの人が)『この人、今折れそうなのかも』と思ってしまったら不安になってしまう。『この人は何か自信を持っている、この人が希望を持っている限りできるんじゃないや

図表4 社会リーダーが遭遇した社会課題

遭遇した社会課題	課題遭遇時期(歳)	課題の当事者性(複数可)					おこした事業の内容	事業開始時期(歳)
		自身	近親者	同世代	日本人	世界		
A 授産施設の現状	31		○				障害者・高齢者支援施設の運営	40
B 自由な海外旅行	29	○			○		旅行会社運営	29
C 資源枯渇	39					○	ネイチャーテクノロジーの普及	52
D ヒト・モノ・知恵が回るインフラの必要性	27				○		経営大学院の運営	30
E 日本を活性化するベンチャー	30				○	○	電動二輪の世界普及	40
F 既存の就職価値観	19	○		○			学生のインターンシップ支援・社会起業家支援	21
G 地域資本の劣化	32				○		地域コミュニティの建設・再生支援	32
H 東日本大震災	37		○			○	被災地支援	37
I 人権	15				○	○	人権擁護団体の運営	34
J キャリア自律を実現できる働き方	32	○		○			インターネットによる転職支援サービス	33
K 食糧問題・温暖化問題・燃料問題	16					○	食糧・栄養・エネルギー・温暖化問題の解決	25
L インターネットプラットフォーム	15				○	○	インターネット海外取引コンサルティング	15
M 途上国開発への関わり方	24	○		○	○	○	社会人教育プログラムの運営	29
N 医療費という社会コスト	18		○		○	○	セルフヘルスケア事業の運営	24
O 東日本大震災	26				○		被災地での産業復興支援	28
P 挑戦を応援するインフラ	22	○		○	○		クラウドファンディング事業の運営	24
Q 途上国の教育格差	21					○	途上国の教育支援	21

いか』と思わせなくてははいけません」(I)

「(周りの人に)『たいへんな時でも、この人はふんばり続けて、やり遂げる人なんだな』と思われるかどうかはけっこう大切に(それがなければ、人を巻き込めない)」(P)

ところで、フォロワーの信頼を獲得する能力は、社会リーダーが emergent leader であるがゆえに、社会リーダーにとってはより重要であるといえる。前述したとおり、emergent leader はフォロワーに差し出す見返りのためのリソースを(少なくとも初期には)持たない「非 transactional leader」だからである。

ここについては、たとえば次のような発言があり、多くの人が自分なりの方法論でフォロワーの貢献を引き出していることがわかる。

「ボランティアも NPO もだけど、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。ここに残っている子はみんなそういうのを面白がっているんだよね」(A)

「とにかくがむしゃらに、あるべき姿に対してみんなが力を合わせて前へ進んでいくということが、全員の覚醒とか成長につながる。会社の成長じゃなくて、ここにいる仲間の、

です。不可能はないっていうことを、今度はこの会社を通じて、ここに集まってくれた仲間にも味わってもらいたい」(J)

### III-2. なぜ彼らは社会課題の解決を目指すのか

次に、リーダーたちがどのようにして社会課題に遭遇し、また、その課題の解決に取り組むことになったのかという点を分析する。

#### ①社会課題に気づく能力

まず何よりも、社会リーダーは社会課題の存在に気づく人でなければならないはずだが、彼らはいったいどのようにして社会課題の存在に気づいたのだろうか。

図表4は、リーダーたちが遭遇した社会課題と、その解決のために起こした事業の内容を整理したものである。遭遇した社会課題の内容、それが何歳の時だったのか、また、その時のインパクトを測るために、当事者性という指標を設定した。「その課題で利害をこうむる(こうむった)対象を、自分自身・近親者・同世代・日本人・世界に分け、該当する場合に○印をつけている。

改めて 17 人の傾向をみると、遭遇した社会課題は多岐にわたっているものの、それが自分自身または近親者「のみ」に利害関係のある課題だったというケースは A の 1 件のみで多くない。複数に該当する場合を入れても、「自分に利害がある(あった)」のは 5 件、「近親者に利害がある(あった)」でも 3 件である。つまり、多くの社会リーダーは「自分(とその近親者)に直接関係のない」社会課題に関心を持ち、その解決を事業化しているのである<sup>2</sup>。

ここで注目すべきは、多くの社会リーダーが、自分自身に直接の利害がないテーマに気づく「まなざし」を持っているということであり、また、それらのテーマに遭遇した時に、素通りするのではなく「我が事」として捉えることができる能力を持っているということである。一般に、人は、社会課題に気づくことがあっても(特に自分や近親者に直接の利害がなければ一層)、直ちにそれを自分自身で解決しようとするわけではないだろう。社会リーダーたちは、なぜか、遭遇した社会課題の解決を「自分自身のすべきこと」とであると捉える人々であるようだ。

## ②社会課題を「我が事」と捉える能力

そこで、彼らが自分の遭遇した社会課題を「我が事」と捉えるプロセスの分析を試みたい。

結論から言えば、そのプロセスには 2 つのパターンがある。「課題解決そのもの」を起点に考えるパターンと「自分自身の変化」を求めて社会課題解決を始めるパターンの 2 つである。前者を「自分起点」のプロセス、後者を「課題起点」のプロセスと呼ぼう。A と Q を例にとって、それぞれのプロセスの詳細を説明する。

A はさまざまなビジネスを経験した後、主婦として家庭に入っていた 31 歳の時に初めて、知人に連れられて身体障害者が居住しながら軽作業をする授産施設を訪問した。それまで、そのような世界があることを全く知らずに生きてきた A にとっては、衝撃的な光景であり、その後長く忘れら

れない「怒り」を覚えることになった。その時以来、長い付き合いとなる障害者の友人とともに、障害者・要介護者の支援活動を開始した。事業開始は 9 年後ではあるが、その前の期間は、その友人とともに、ボランティア活動として自治体への要求運動や介護活動をしていた。A は、課題解決のために活動できるのが自分しかいなかったため、ボランティア・障害者支援の道を歩きはじめることになった。このケースでは、思考の起点は「課題」であると判断した。つまり、目の前に放置しておけない課題を見つけ、また、これをやれる人が(すくなくともその時点で)自分しかいない、と思うことが社会課題の解決に取り組み始める起点なのである。

次に、Q は、高校・大学に進学後、成績が芳しくなく、また勉学に興味を持てず、鬱屈した日々を過ごしていたが、一冊の本との出会いをきっかけに、途上国の NGO にインターンとして参加。そこで、貧しい人々の教育格差の実態を知ることになり、彼らを支援する活動をスタートさせた。本人自身が利害を持つことがらではないため当事者性は低いのだが、最初の国での成功を機に、この課題の解決への手ごたえを原動力に、仲間を募り、より広い複数地域での教育支援を実行している。Q の場合、高校進学以降長らく「自分が熱くなれる何か」を求めており、多くの出会いを経てこの教育サービスをスタートさせたことを機に、自分の人生の疾走感が格段に向上した。このケースでは、思考の起点は「自分」であると判断した。つまり、今は何者でもない自分が、この課題の解決という場を得て何者かになっていくことへの期待感が社会課題の解決に取り組み始める起点なのである。

インタビューした 17 人が、課題起点の社会リーダーか、自分起点の社会リーダーかを示したのが図表 5 である。

課題起点の社会リーダーたちが、その社会課題にコミットする時の思考経路は、次のようなものになる。すなわち、この課題を解決する時間や能力などのリソースを持っているのは自分である。

それであれば自分がやるしかない、というものである。

図表5 社会リーダーの思考の起点

	思考の起点	
	課題 (期待・能力 フィット)	自分 (不満・不安・焦 り・自分探し)
A	○	
B		○
C	○	
D		○
E		○
F	○	
G	○	
H	○	
I	○	
J		○
K		○
L		○
M		○
N	○	
O	○	
P		○
Q		○

たとえばCやFに以下の発言がある。

「地球環境がこれからどうなっていくのかというのは、もう僕のものさしでは大分見えている。それが見えたら今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」(C)

「最初は、サークルと同じように、次の代の人に引き継ぐつもりだったんですが、気づいたら時期が過ぎていた。それでよく考えたら、自分ほどお節介な人はほかにあんまりいないんです。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」(F)

「ずっと根っこにあったのは『なんで病気の人というのは、かわいそうと思われているのかな』と。自分は、病気や障害を持っていても、その人の持てる力をもって働けるような世の中をつかっていきたいんだな(中略)、病気や障害を持っている方を支える仕事のメインは医学や薬学ではなく看護だな、と思ったのです」(N)

一方で、思考の起点が「自分自身」にある社会リーダーは、社会リーダーに遭遇した時点で、自

分自身が「漠然とした不安がある」「やるべきことが見つからない」「このまま埋もれていきたくない」「もっと大きなことがやりたい」というように、いわば「満たされていない」状態にある。こうした状態にいる人物が、目の前に社会課題が出現した時に、「これを解決することで、自分自身が満たされる」と考えてその社会課題にコミットするという思考の経路をたどっているといえる。

たとえば、E・J・Kに以下の発言がある。

「思えばこれまで、結局は親の言うとおりの優等生で、自分がやりたいことを貫いたことがない。今やらなければ後悔するということだけはわかった」(E)

「後から振り返った時に、自分の人生がいちばん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」(J)

「とにかく面白いことしたいという気持ちがとても強いのです(中略)。自分がおもしろいと思えるストーリー、物語を自分で編む必要があって(中略)、そのストーリー面白いなと思ってもらえれば、いろいろな人にサポートしてもらえるようになるのです」(K)

#### IV. 結論と示唆

ここまでの分析で、社会リーダーたちは、Conger and Kanungo (1998) のいうところのカリスマ的リーダーシップに近い行動特性を保有し、あるいは、Bennis and Nanus (2007) のいう優秀な変革型リーダーの採用する4戦略に近い戦略を採用していることがわかった。また、彼らは、自分自身に直接利害がない社会課題にも「気づく」力を持っている。そして、その社会課題を自分自身が解決することだと思い定めること、すなわちその社会課題を「我が事」と捉え、解決に乗り出す時の思考の経路には「課題起点」と「自分起点」の2つのパターンがあった。

なおお付言すれば、「自分起点」と「課題起点」はどちらが優れているとかどちらがより正しいという比較には適さない。なぜなら、「自分起点」のリ



ーダーも「課題起点」のリーダーも、ひとたび自分のコミットした社会課題を解決するにあたっては、惜しみなく能力とリソースを注ぎ込んでおり、どちらの人も成果をあげているからである。起点は違えども、その違いがコミットメントの深度や方向性をゆがめるものではないのである。

ここで、本稿でとりあつかった17人の社会リーダーのように、社会課題の解決を「我が事」として捉えてそのために尽力する人をどのように増やすのかを考察して終わりたい。

図表3でみたとおり、本稿に登場した17人のリーダーは、自己を創造的に活かすことができ(すなわち、高い自己肯定感と、課題に対して前向きに正対する力を持ち)、ぶれない生き方でフォロワーの信頼を勝ち得る人である。なおかつ、型にとられない行動をし、リスクテイカーである。

このおおもとは、ひとえに「高い自己肯定感」にあるのではないだろうか。高い自己肯定感がある人は、自分の能力を信頼しているので、課題に対して逃げ腰にならず、発言にも責任を持つ。また、型にはまらない行動をしたり、リスクテイクをするにあたって、「人と違うことをしてもよいのだ」と思っていることが背中を後押ししてくれる。人と違ってよい、周りの人と同じことをしなくてもよい、という感覚を育むのもまた「自己肯定感」がもたらす安心ではないだろうか。

また、「課題起点」ではなく「自分起点」の社会リーダーの存在を、これからの日本に社会リーダーを増やすためには大いに注目したい。「課題起点」で社会リーダーになるというのは、いわば社会課題解決をする人の王道であろう。自分の見た社会の不合理・不条理を放置できず、自分自身をその解決に捧げるといえるのは、ある意味で分かりやすいストーリーである。

しかし、そのような「奉仕精神」「他者への貢献意欲」の強い人だけが、現代の社会リーダーなのではないということがわかった。自分自身が熱中できる何事かを探している途上の人たちが、社会課題に遭遇し、その解決を「面白い」と感じる時にもまた、社会リーダーが誕生しているのである。

だとすれば、我々は、この豊かな時代に自分自身の生き方に迷っている若い世代が、社会課題に気づく機会を提供することによって、より多くの社会リーダーを誕生させることができるかもしれない。

「社会リーダーの創造」プロジェクトでは、本稿で取り扱わなかった多様な調査データを収集した。17人のリーダーについても、発言の量は膨大であり、本稿で取り上げたのはごく一部にすぎない。成熟国家である日本の社会課題を解決し、社会をより良くすることを自分の責務と捉える社会リーダーの出現率をあげるために、社会にどのようなスイッチを埋め込めばよいのか、更なる分析によって明らかにしたい。

## 注

<sup>1</sup> 綱渡り芸人のワレンダは1978年に綱から墜落して死亡した。ワレンダの妻によると、数々の綱渡りに成功していた時のワレンダは綱を渡りきることにしか考えていなかったが、墜落死したときのワレンダは、綱を渡りきるよりも「落ちないこと」に注意を向けていた。ここからワレンダ要因は、仕事に対して前向きに打ち込んでいれば成功し、失敗のイメージが先行すると失敗してしまうという気持ちの持ちようを示すようになった(小野 2013)。

<sup>2</sup> ちなみに、17件のうち14件と大多数は、日本人にとって、あるいは世界にとってというスケールの大きな課題に遭遇しているといえる。実際、課題の当事者性で「世界」に印のある9件のケースのうち、C, E, I, L, M, Qの6件はすでに、あるいは当初から、日本という国の枠を超えて事業を展開しているし、H, K, Nの事業は現時点では国内展開だが、ゆくゆくは海外においても展開できるものである。

## 参考文献

- Bennis, Warren and Burt Nanus, 2007, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, HarperCollins: 2nd edition. (=2011, 伊東奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社。)
- Burns, James M., 1978, *Leadership*, New York, HarperCollins.
- Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo, 1998, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Sage. (=1999, 片柳佐智子・松本博子・山村直子・鈴木恭子訳『カリスマ的リーダーシップ——ベンチャーを志す人の必読書』流通科学大学出版。)
- House, Robert J. and Mary L. Baetz, 1979, "Leadership: some empirical generalizations and new research directions," B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior* 1, Greenwich, JAI Press, 341-423.
- House, Robert J. and Terrence R. Mitchell, 1974, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- , 2005, 『リーダーシップ入門』日経文庫。
- Kanter, Rosabeth M., 1983, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York,

- 
- Simon and Schuster. (=1984, 長谷川慶太郎監訳『ザ チェンジマスターズ——21世紀への企業変革者たち』二見書房。)
- Kotter, John P., 1982, *the General Managers*, New York, Free Press. (=1984, 金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー——実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社。)
- 日経ビジネス ONLINE, 2010, 「チェンジメーカーは『釣り』を教え、社会起業家は『漁業』を変える——『社会起業の父』ビル・ドレイトン氏が語る (上)」  
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20100304/213168?rt=ocnt>, 2015.2.20。)
- 野田智義・金井壽宏, 2007, 『リーダーシップの旅——見えないものを見る』光文社新書。
- Mintzberg, Henry, 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York, Joanna Cotler Books. (=1993, 奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房。)
- 小野善生, 2013, 『最強のリーダーシップ理論集中講義』日本実業出版社。
- Stein, R. Timothy. and Tamar Heller, 1979, "An empirical analysis of the correlations between leadership status and participation rates reported in the literature," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1993-2002.