

【リーダーシップのある学生を見抜く方法】

リーダー不在の日本といわれるが、先が見えない時代になると強いリーダーシップを発揮してくれる人が待望される。企業もそうした人が応募してくれるように採用戦略を立て、いかに採用するかが存続のポイントともいえる。

『「リーダー的役職」を PR ポイントと勘違い』

「リーダーシップ」というと、年齢が高く、男性で、勤続年数も長い人、また、CEOや役員といったひと握りの人に求められるものというイメージを持つ人がいるかもしれないが、そんな時代は終わったといえる。たしかにトップマネジメントに必要な能力ではあるが、現状を見てみるとその方々が全員リーダーシップがあるとは限らない。

これは学生でも同じことがいえる。クラブの部長やゼミの代表者がリーダータイプと考える人がいるが、それは早計だ。過去の私の採用面接の経験に照らしてみても、リーダーシップがあることを PR したいばかりに「一般的にリーダーと呼ばれる役職」に就いていたことを言えばいい（「〇〇の部長を務めていました」「アルバイトで店長をやっていました」etc.）と思っている学生が少なくない。

また、採用する側もそれを聞くと、この学生はリーダーシップがあると勘違いしてしまうことが多い。役職から判断するといかにもリーダーシップがありそうだが、マニュアル店長だった経験では意味がないし、果たしてそれで「真のリーダーシップのある人」を採用できるか疑問である。

『リーダーとしての資質の有無を見極める』

最近「マネジメントとリーダーシップの違い」について議論することが多い。リーダーシップは「高い志を持ち、未来の方向性や VISION・戦略を描き、変革を成し遂げるためにその方向性、VISION、戦略をメンバーに理解させ、納得させた上で、その実現に向かわせる力」（柔軟でダイナミックなもの）であり、マネジメントは「目標を達成するための計画や予算を立て、組織を編成し、コントロールしていく力」（論理的で静的なもの）なのではないだろうか。この二つは「車の両輪」で相互に補完し合い、経営の成功のカギであろう。

20代、30代で起業し、社長になる人もいる時代である。リーダーシップは新人から中堅社員、男女の別なく幅広い層の人が持っているものであり、また、これからの厳しい企業社会では今まで以上に必要とされる能力である。

それでは「リーダーシップのある人財を採用する（リーダーとしての資質の有無を見極める）」にはどのような質問が効果的だろうか？

先にも述べたが「リーダーシップ力」とは学歴や性別、年齢では測れない。テクニカルスキルとも違う。一言でいうと「変革を起こす力（チャレンジする力）」「個人または集団に効果的に働きかけて、目標達成の方向に導く力」「個々のメンバーに働きかける多様なコミュニケーション能力」である。したがって、リーダーシップのある人の素養をみるには、「結果にいたるプロセス」に着眼した質問をしてみてもはどうだろうか？

『プロセスに着眼した7つの観点』

その効果的な質問とは次の「7つの観点」に要約できると思う。

- ①まず、その人自身が「自律／自立」しているか？ 「自律」とは統制(コントロールできる)、自分で自分のことを決めることができること。「自立」とは自分で立ち上がって進んでいける力を持っていることだ。
- ②今よりも将来の自分達はより成長しようという高い「志」を持っているか？ 世の中の動きや周囲のニーズに敏感で、常に世の中や周囲がよりよい方向に向かうように新しい VISION や変革のアイデアを出しているか？
- ③チャレンジする具体的な数値化された目標を持っているか？
- ④チームのメンバーに「志」や VISION・目標を共有していく力を持っているか？ 「説得する、命令する」のではなく、「共有してもらい・納得させるコミュニケーション能力」を持っているか？
- ⑤さまざまな障害に出遭っても環境や条件のせいにはせず、自分の力で乗り越えて変革を実現させる力があるか？ また、メンバーが障害にぶつかった時に一緒に立ち向かい、突破しようとする勇気と行動力があるか？
- ⑥目標達成に向けて最後まで諦めずにやり抜く「根気」があり、一つでも結果をだす・実現していく力があるか？
- ⑦結果に対して自分で責任をとる覚悟ができているか？

● リーダーの7つの特性キーワード

- ① 自律／自立
- ② 高い志、本気、使命感⇒挑戦できる
- ③ 具体的なVISION、数値化された目標 (GOAL)、提案力、創造力
- ④ 共感／共有／納得、対等／共生、共栄／WIN・WINのコミュニケーション、対話
- ⑤ 障害に立ち向かう勇気、適切な判断力、ストレス耐性、勇気づける、フォロー
- ⑥ 根気、バイタリティー、持久力、持続力、執着力
- ⑦ 覚悟

『失敗を恐れない勇気ある人財採用を』

上記の7つの観点を基本とした面接での質問例を、下にまとめてみた。

ここでは主に成功にいたるプロセスに着眼した質問を紹介しているが、「真のリーダーシップのある人」を見抜くためにも、「成功した例」で評価するだけでなく「失敗した例」も聴き、評価しよう。もがき苦しんだ経験は成功した経験以上に「リーダーシップとは何か？」を深く考えたであろうし、気づくことがあったであろう。

右肩上がりの時代は「がんばろう！」と掛け声をかけることがリーダーとして大切だったが、これからのリーダーは「マクロとミクロの両眼」を持ち、一人ひとりのメンバーがエンジンを持った独立した「個」であることを尊重し、その「個人」と「共感」「共生」「共育」「共栄」することがポイントだ。エリート街道まっしぐらで失敗したことがない優等生よりも(失敗することに恐怖心を持っている人よりも…)「失敗するかもしれないが、やらないで後悔するよりはまし」と腹を決めて荒海に飛び込む勇気がある人を採用したいものだ。

7つの観点を基本とした質問例

Q. 初対面の人や目上の人、年下の人とコミュニケーションをとる際にどんなことに気をつけているか？ また、あなたにとってつき合いくいと感じる人はどんなタイプの人か？ その人とどのようなつき合いをしたか？

Q. あなたのクラブやゼミの現状を改善するために何か具体的な提案をしたことがあるか？ また、メンバーにどのような働きかけをしたか？ 他人に自分の考えを納得させるために、どのような方法をとったか？ 具体例とその結果は？

Q. あなたはなぜ、この大学・学部／ゼミ／サークルを選んだのか？ あなたの達成したかった具体的な目標は何だったか？ その目標達成する上で困難なことはあったか？ また、その困難をどのように乗り越えたか？

Q. 目標に向かって行動しても思うような結果が出ない場合のことは考えたことがあるか？ その場合はどうするか？

Q. 最後までやり抜くには何が大切だと思うか？ その具体例と結果は？

Q. 目標に向かっていく際にあなた（またはメンバー）にとって困難なこと（障害）はあったか？ それをどのように乗り越えたか？

Q. あなたのアイデアや計画についてメンバーの賛同と協力を得たいと思った時は、どのような方法をとったか？ その結果は？

Q. 競争が激しい時代に私達の会社が「お客様に選ばれる価値」を提供していくにはどのようなチャレンジをしたらよいと思うか？ 具体的な方法や戦略があれば教えてほしい。



Q. チームのメンバーの意見・考えを聞くためにどのようなコミュニケーションをとったか？

Q. あなたの提案に対して反対意見を持つ人とどのようなコミュニケーションをとったか？ その結果は？