



日向野 幹也 (ひがのみきなり)氏

東京都立大学経済学部講師、助教授、教授を経て、2005年に立教大学へ。2006年、新設の経営学部教授となり、BLP（ビジネス・リーダーシップ・プログラム）を立ち上げ、専攻を経済学からリーダーシップ開発にシフト。2011年、1年間のサバティカルで米国大学のリーダーシップ教育を実地調査。2013年、全学向けのGLP（グローバル・リーダーシップ・プログラム）を開始。現在までBLP及びGLP主査を務める。2016年に早稲田大学へ移り現職。日本リーダーシップ学会理事・副会長。経済学博士（東京大学）。

新しいリーダーシップ

リーダーシップといえば織田信長やスティーブ・ジョブズなどのように、多くの人を束ねるカリスマ、あるいは権限を持った人が発揮するもの、というイメージが強い。特に後者の場合、リーダーシップは“命令の出し方”とほぼ同義語になる。

アメリカでも、かつてはリーダーシップといえば、権限を持った人による命令の出し方という意味合いが強かった。しかし1980年代になると、権限のある人がリーダーシップを発揮するだけでは、環境変化に即応したり、逆に変化やイノベーションを起こしたりできないということが徐々に明らかになってきた。そこで、権限のある人だけではなく、権限のない人にもリーダーシップが必要だと考えられるようになり、企

大学発の新しいリーダーシップ教育 権限によらない リーダーシップ

日向野 幹也氏 早稲田大学 大学総合研究センター 教授 リーダーシップ開発プログラム担当

2006年にスタートした立教大学のビジネス・リーダーシップ・プログラムは、文部科学省の「質の高い大学教育推進プログラム」全国トップ15に選定されるなど、高い評価を得ており、学生からの人気も高い。同プログラムを立ち上げ、全国の大学・高校にリーダーシップ教育を広げようと取り組む日向野幹也氏が、今の時代に求められるリーダーシップと、開発方法について語る。

〔取材・文〕＝増田忠英 〔写真〕＝編集部

業でリーダーシップ教育が80年代から重視されるようになる。1990年代になると、その考えが大学にも広がり、現在ではアメリカのほぼ全ての大学にリーダーシップ科目が設けられている。

こうした「権限がなくても他者を巻き込み、成果目標を達成する」という新しいリーダーシップ、リーダーの在り方は、今やアメリカだけでなく、他の地域でも支持され、世界標準になってきている。

リーダーシップ最小3要素

権限のない人がリーダーシップを発揮するには、最低限3つの要素が必要である。それは①目標設定(共有)、②率先垂範、③同僚支援(図1)である。まず明確な成果目標を設定し、メンバーと共有する(①)。ただし、命令する権限がないので、まず自分がやって

みせる必要がある(②)。しかし、人にはそれぞれ事情があり、動きが取りづらいことも多い。そこで、その事情を取り除くための同僚支援(③)が必要になる。

さまざまな人がリーダーシップ論を唱えているが、この3要素はほぼ共通している。他の要素として、最初の目標ではうまくいかなかった時に方向を転換する「決断力」や、なかなか目標が達成しない時に粘る「レジリエンス」などを挙げている人も多いが、いずれも先の3つの要素がなければ始まらない。そこで、私はこれらを「リーダーシップ最小3要素」と呼んでいる。

このリーダーシップを開発するということは、より多くの人々がリーダーシップスキルを持つことを意味する。日本には「船頭多くして船山に登る」という言葉があるが、船頭が多くなって混乱

図1 リーダーシップ最小3要素

古今東西にさまざまなリーダーシップの定義があるが、日向野氏の研究によれば、最小要素は以下の3つ。

①目標設定（共有）

明確な成果目標を設定し、メンバーで共有する。

②率先垂範

「権限によらないリーダーシップ」の場合、命令する権限がないため、まず自身がやってみせる必要がある。

③同僚支援

さまざまな理由が障壁となり、動きが取りづらいメンバーもいる。リーダーはその事情を取り除くなど、動きやすくするための支援を行う。

するのは、号令を出すことだけがリーダーシップだと考える船頭が多いからだろう。真のリーダーシップを持った船頭たちなら、船を目的地まで運航するという目的のために、それぞれ必要な役割を分担できるはずである。

リーダーシップ開発の方法

具体的に、リーダーシップをどう開発するのだが、権限に基づくリーダーシップの場合、成功した経営者などの講演を聴かせることが多い。これも非常に重要な学習機会だが、大抵は話し手と受け手に距離があり、リーダーになるための道筋が見えず、なかなか自分ごとにもならない。

対して、権限がなくても発揮できるリーダーシップは、誰でも体験を通じて学ぶことが可能だ。大学のリーダーシップ開発プログラムの初級編では、上下関係のない同学年同士でグループを組み、決められた期間内に問題を解決するプロジェクトに取り組む。その際、目標を高め設定したり、期間を短く設定したりすることで適度なプ

レッシュャーをかけ、リーダーシップを発揮せざるを得ない環境を用意する。そこでリーダーシップを発揮してみ、終わった後にうまくいったかどうかや、先の3要素に照らし合わせ、メンバーで互いにフィードバックし合う。すると、できたこと・できなかったことが客観的に分かるため、そのことを踏まえてプロジェクトの続きに取り組んでいくことができる。

こうして実践とフィードバックを繰り返すことで、リーダーシップスキルを徐々に身につけていく。

開発のポイント

■フィードバックし合う文化

リーダーシップ開発のポイントは、一言でいえば、フィードバックし合う文化をつくることである。この文化さえできれば、半分は達成できたといっても過言ではない。

相互でフィードバックをし合うには、「SBI」*のフォーマットを活用するのがよい。リーダーシップを発揮したと思われる状況 (Situation)、具体的な行動

(Behavior)、それが自分や周囲に与えた影響 (Impact) の3つをセットにして伝え合う。なかには、悪い点を指摘されると人格を否定されたと感じる人もいる。そこで、最初のうちはよかったことだけをフィードバックし、徐々に「こうしたらもっとよかった」と改善すべき点をフィードバックしていくといい。互いによい点があることを認め合い、信頼関係を築いたうえで、安心してフィードバックし合える環境づくりを行う。

解決する問題は、学生が熱心に取り組めるものなら何でも構わない。経営学部の場合、経営の勉強にもなるため、産学連携で企業から課題 (新商品の提案、既存店舗の活用法など) を提示してもらい、解決策をコンテスト形式で立案・提案している(図2)。学部混合であれば、大学への提案や社会問題の提案などでも構わない。どのような問題にせよ、グループ間で競争させることもポイントである。

*米国リーダーシップ教育機関のCCLが開発。

例1 クライアント：アビームコンサルティング（2015年）

内容：『SCM（サプライチェーンマネジメント）の考え方を活用して、身近にある問題を解決できるようなビジネス・モデルを提案せよ』

例2 クライアント：H.I.S（2015年）

内容：『若者が世界を旅するためにH.I.S.のグローバルリソースを活用した新しいビジネスモデルを立案せよ』

～その他クライアント企業※～

日本ヒューレット・パッカート、学校法人河合塾
オリックス、吉野家、サイバーエージェント 等

※BLP・GLP両方含む 2012年以降。立教大学BLPに関するサイト<http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/cat191.html> 等より編集部作成

■日本だからこその注意点

米国と異なる、日本におけるリーダーシップ開発で注意すべき点が2つある。1つは、成果目標よりも人間関係のほうが大事だと考える人が多い点だ。しかし実際は逆で、共通の目標を追求して成果を上げることにより、人間関係はもっとよくなる。

もう1つは、他者と違うことを恐れる人が多い点。順に意見を述べさせると「前の人と同じ」という人がいるが、それでは付加価値はないに等しい。人との違いこそが強みだと、強く認識させる必要がある。

アクティブラーニングとの関係

我々のリーダーシップ・プログラムが注目されたきっかけとして、2010年頃から始まったアクティブラーニング運動が挙げられる。「学習に対する学生の能動的な参加を取り入れた教授・学習法」であるアクティブラーニングとリーダーシップは、密接に関係している。

アクティブラーニングとは、教科の内容について、皆で議論して理解を深めていくものだが、例えば、授業において1人の学生が「ここがよく分からないの

ですが?」と手を挙げる。すると「あんな質問をしてもいいんだ」という空気が周囲に広がり、他の学生たちも気軽に質問できるようになる(率先垂範)。まだ質問していない生徒には「おまえどうよ」と促す(同僚支援)。すると、全員の理解が深まり教室も活性化することに気づく(目標共有)——これがアクティブラーニングの理想的なシナリオである。つまり、アクティブラーニングとは、学生が教室の中でリーダーシップを発揮することそのもの、なのである。

リーダーシップ・プログラムを行っていると、学生の変化がはっきりと分かる。以前は大学生活や授業への不満を口にしていた学生が、我々に対して、その不満を軽減するような具体的な提案を行い、それを一緒に実行するようになる。

このような手応えが得られたことから、立教大学で立ち上げたプログラムは現在、早稲田をはじめ他大学にも導入が広がっている。また高校でも東京都が今年新設した必修科目「人間と社会」にリーダーシップ最小3要素が掲載され、リーダーシップ教育が本格的に開始された。今後も普及活動を続

け、全国の大学と高校にリーダーシップ・プログラムがある状態を実現したいと考えている。

企業でのリーダーシップ開発

私は企業の依頼を受けて、リーダーシップ研修も行っているが、その際のプログラムも、基本的には大学での授業と変わらない。リーダーシップの発揮が求められるような環境を用意し、実践し、同僚からのフィードバックを受けて再度実践し、最後に振り返りを行い、アクションプランを立てて共有する。

半日で実施する場合は、ゲームなどを用いる。例えば受講者に“情報カード”を渡し、全員分の内容が把握できて初めて課題が解決できるような演習を行う。カードは他の人に見せることはできず、口頭でのみ伝えられるといったルールをつくる。

研修後は、社内SNSなどを活用し、実際にどのような行動をしたか、受講者同士で報告し合えるようなラーニング・コミュニティを設ける。

研修を行う対象は、権限を持つ前の若手・中堅社員が望ましい。リーダーシップ開発は人柄を変える要素を含むため、最初に触れる年齢が高くなればなるほど、習得までに時間がかかってしまうからである。

なお、リーダーシップは“態度”のスキルなので、定着させるにも同僚からのフィードバックが最も効き目がある。職場でも、リーダーシップを発揮すべき状況が一定期間経過した後、実際に発揮できたかどうかを自分自身で振り返るだけではなく、周囲からのフィードバックを基に自分の強み・弱みを認識

図3 企業内で“権限によらないリーダーシップ”を定着させるポイント

○若手のうちから開発するのが望ましい

リーダーシップ開発は人柄を変える要素を含むため、触れるのが早いほうが習得も早い。

○人事部門、経営トップや管理職が、若手がリーダーシップを発揮することを理解し、受け入れる

リーダーシップが開発されると主体的な提案が増え、生意気と批判されることもある。研修を行う際は、リーダーシップの発揮を会社側が望んでいることを確認し、受講生に明確に伝える。

○リーダーシップを発揮しようとしたら、つぶさない

上司など周囲が、芽生えたリーダーシップを活かすように関わる。

したうえで、さらにトレーニングをする。この時、マイナスな点を指摘されても、それが処遇に反映されることはないことを明確にしておくことも、企業内教育の場合は重要である。

トップや上長の理解が重要

企業で、権限によらないリーダーシップを定着させるには、人材開発担当者はもちろん、経営トップや職場の上長も、リーダーシップを若手や中堅が発揮することの必要性を理解することが重要である。

というのも、リーダーシップに目覚めたやる気のある若手は、従来までの日本企業の文化の中では、時に生意気を感じられるからだ。トップや上長がそうした彼らをつぶしてしまうなら、いくら研修でリーダーシップスキルを学んでも無駄になる。昨今の若手・中堅社員は器用で、上司が本心では「メンバーがリーダーシップを発揮するのは快くない」と思っていると感じたら、従順に振舞う“仮面”をすぐにかぶってしまう。少なくとも経営トップや上長には、若手のリーダーシップ発揮を邪魔しないことが求められるのである。

そこで私が行う研修では、最初に経営トップと私の対談を設け、リーダーシップの重要性について経営トップ自身に語ってもらう。また、「社員に本当にリーダーシップを発揮してもらいたいのですよね?」と尋ね、社員たちの前で「はい」とトップに答えてもらうことで、社員の納得感を高めるようにしている。

上長の理解を促すには、研修に参加してもらうことが理想的だ。あるいは、そうしたリーダー的若手を受け入れやすい上長——例えばその人自身、権限のない時からリーダーシップを発揮して役職者に昇進したような上長の

下に、研修を受けた若手・中堅社員を送り込む。そこで彼ら彼女らがリーダーシップを発揮できれば、その有効性を社内に広めやすくなるだろう。

学生の変化にも見られるように、リーダーシップ開発とは、人を主体的な実践者にすることであり、人生を変えるものである。今後、リーダーシップ教育を行う大学・高校が増えれば、入社時点からリーダーシップを発揮する若手社員も増えていく。ぜひ企業側にも、権限によらないリーダーが増え、彼・彼女らのリーダーシップが活かされる組織になることを期待したい。■



「リーダーシップ・プログラムを行っている」と、学生の変化がはっきりと分かります」と語る日向野氏。