



[lecture] リーダーシップ教育とは？

# なぜ今、すべての若者に リーダーシップ教育が必要なのか

今、「リーダーシップ」という言葉の意味に変化が生じています。これまで、組織内で権限をもつ一部の人が発揮すべき能力という考え方が主流でしたが、役職に関係なく、すべての人が状況に応じて発揮すべきスキルと捉えなおされているのです。立教大学等で10年にわたり、リーダーシップ教育に深く携わり、この春、発足した日本リーダーシップ学会の理事・副会長も務める日向野 幹也氏に、新しいリーダーシップ教育とは何か、伺いました。

早稲田大学 大学総合研究センター  
教授

## 日向野幹也

ひがの・みきなり●1954年生まれ。東京大学経済学部卒業、同大学院社会科学研究科博士課程修了。経済学博士(東京大学)。東京都立大学経済学部に22年間勤務後、2005年度より立教大学教授。06年度、経営学部必修科目を含む「ビジネス・リーダーシップ・プログラム」(BLP)を立ち上げ、13年度に全学プログラムGLPに発展、主査を務める。16年度より現職。今春発足した日本リーダーシップ学会の理事・副会長に就任。近著に「大学教育アントレプレナーシップ」(ナカニシヤ出版)。年内に「十代からのリーダーシップ」(ちくまプリマー新書)を上梓予定。



### リーダーシップは誰であれ 等しく求められるスキル

教員であれば、「あの年には○○君たちがいたからなあ」と思い出す「燃える学級」の記憶があるのではないのでしょうか。私も、大学で長年ゼミを担当してきましたが、「あの代は面白かった」という思い出の多くは、特定の学生の顔とともに蘇ってきます。

そうした学生は必ずしもゼミ長などの役職にあつたわけではありません。けれど、振り返って考えてみると、等しく「リーダーシップ」(後述)がありました。自分一人だけが熱心なわけではなく、他の学生を巻き込みながら、共通の目標に向かい、集団を導いていました。

そういう○○君が、一人の抜群にできる学生・生徒だけでなく、もっと小さな影響力でもいいので、ことあるごとに代わる代わる現れたなら、それは最強の集団と言えるのではないのでしょうか。そして、○○君が備えていたリーダーシップスキルが、教

育によって養成できるとしたらどうでしょうか。私がリーダーシップ教育の普及に取り組んできた根底には、そうした思いがあります。

何も、大企業のトップや、カリスマ的な指導者に必要な資質の養成を目指しているわけではありません。そこまでいくと天賦の才によるところも大でしょうが、ここで言うリーダーシップは、人が二人以上いれば必要になるスキルのこと。そしてそれは、訓練によって獲得できるというのが、私の経験に基づく確信です。

二人以上いれば必要ということとは、言い方を変えれば、誰もがもつべきスキルということ。時には、まったく面識のない者同士でも発揮されなくてはなりません。例えば、街中で人が突然倒れたとき、手分けして救急車を呼んだり、人工呼吸を始めたるときなどがその典型です。「リーダー」とありますが、役職をもつ人のみが必要とされるものではありません。学力レベルや年齢、職種も問いません。一部のエリートだけ

に必要なスキルではないのです。

### 権限や役職とは関係ない。 リーダーは複数いてもいい

ここで改めて、リーダーシップという言葉の意味を整理しておきましょう。これまでリーダーシップといえ、役割や権限を前提に語られることが多かったと思います。企業のリーダー研修や管理職研修も、こうした考えのもとで行われてきました。上に立つ者の心構えや組織マネジメントの手法などについて学ぶ研修です。日本社会では、まだこうした考え方が主流なのでしょう。立教大学でリーダーシップ・プログラムを受講した教員も、企業の採用面接ではよく、「へー、大学でリーダーシップなんか学んだんだ。でも、それって部活動のキャプテンや企業の管理職がもつていけばいいのでは？」全員が発揮する必要なんてあるの？」といった質問をされるそうです。

しかし、米国をはじめ日本の一部企業においては、リーダーシップの捉え方が変わり始めています。権限をもつ者だけが発揮すべきという考えから、権限者を含む全員が自然発生的に発揮すべきものへと転換しているのです。そのため新しいリーダーシップ研修においては、権限に頼らな

い目標設定や共有の仕方、人の巻き込み方なども学ぶこととなります。なぜ、こうした変化が生じたのでしょうか。背景には、社会を取り巻く

環境の激変があります。組織のトップや上位階層だけのリーダーシップではこれに即応できないばかりか、イノベーションを生み出すことも困難です。変化の激しい環境で成果を上げるには、職位にかかわらず、最初に必要性や課題に気付いた人が、周囲に働きかけ、率先して動くことが不可欠であることに、今さらながら気付いてきたのです。

成果の話になると、軍隊的な指示命令系統のほうがより効率的では、と疑問をもつ方もいるでしょう。指示命令の内容が常時的に確であればそうかもしれませんが。しかし、刻々と状況が変わる現場では、それを期待することはできません。

同様に、リーダーは複数いても構わないという話をする、「船頭多くして船、山に登る」ということわざを思い浮かべる方もいるでしょう。かつて混乱を招くという疑問です。

これに対し、マッキンゼーの日本支社で採用マネジャーをしていた伊賀泰代氏は、著書『採用基準』(本誌PII参照)の中で、こう指摘しています。「このことわざの船頭は、リーダーで

船頭が多くても、  
船は山には登らない

図1 リーダーシップの最小3要素

**目標共有**

自分たちが達成すべき成果目標は何かを考えて、共有する。

**率先垂範**

目標達成のために、まず自ら行動することで、メンバーに良い影響を与える。

**同僚支援**

自分だけでなく仲間にも動いてもらうよう働きかけ、必要に応じてサポートする。

もなんでもなく、単なる頑固でわがままな人です。このことわざは、『自分の意見を通すことだけにこだわる人が多ければ、組織としての成果は出せない』という、当たり前のことを示しているに過ぎません」

まったく同感です。船を安全かつ迅速に運航するというミッションについて合意があれば、リーダーシップのある船頭なら、誰が号令をかけようと、一人の船員であることに徹するでしょう。そうならないのは、例えば

号令を出す快感という自己都合を、船の運航パフォーマンスより優先してしまう船頭がいるからであり、その船頭には真のリーダーシップが不足していると思います。

誤解が生じないよう補足しておきますが、権限や役割のある組織や、それを前提とした研修を否定しているわけではありません。そのような既存の研修に加え、権限がなくても発揮すべきリーダーシップについて、若いうちから教育する必要があるというのが私たちの主張です。

そうした教育を受けずに、いきなり役割につくとどうなるか。往々にして権限を濫用してしまうのです。指示命令を出すことにこだわるあまり、全員の気持ちを共通の目標に向けさせるとか、自ら模範を示すとか、部下を励ますといったことを怠ってしまう。これではメンバーのモチベーションがあがるわけもなく、非効率な組織になつてしまいます。

だとすれば、組織の中で権限を与えられる前にスキルを獲得しておいたほうがいいのは自明です。権限を手にしてからでは手遅れ。これからは、権限なしでもリーダーシップを発揮できる人材を対象に、あとから権限を与えるというのが、人事の基本的な考え方になるでしょう。

## 権限や役割を与えられてからでは手遅れ

### 「目標共有」「率先垂範」「同僚支援」が最小3要素

リーダーシップが権限を前提にしないとしたり、何をもってリーダーシップを発揮したと言えるでしょう。

明確な定義ではありませんが、先行する研究や私自身の実践から、① **目標共有**（成果目標は何かを考え、共有する）、② **率先垂範**（目標達成のために、まず自ら行動する）、③ **同僚支援**（仲間に関わりかけ、必要に応じてサポートする）をリーダーシップの最小3要素（図1参照）と呼ぶようにしています。先ほどの街中の急病人の話などは、この3つがあつたという間にできやすい例です。

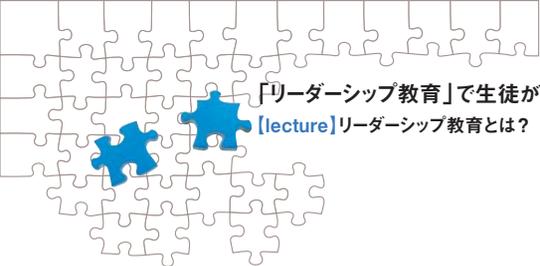
「最小」としたのは、粘り強さや決断力、倫理観など、他にも様々な要素が考えられるからです。少なくとも、この3つを満たしていない行動は、リーダーシップ行動という名に値しないと断言できます。

例えば、学生のグループワークでときどき目にするのが、目標共有と

率先垂範はできているのに、同僚支援ができていないケース。他のメンバーを置き去りに一人で課題を仕上げってしまうのです。

これとは逆に、同僚支援はできても、率先垂範的な行動をためらう学生も少なくありません。周囲の目を気にして目立つ行動がとれない、空気を読みすぎるという弊害です。

立教大学でも、「私のリーダーシップは場作りです」と話す学生が大勢いました。そういう人ばかりでは場が和みだけで、組織としてのパフォーマンスがあがりません。対人関係のリスクを負わない雰囲気づくりと違い、自らアジェンダを掲げ、率先して行動するにはリスクが伴います。これを避ける人が同僚支援に徹する傾向があり、これもまた問題です。その点、私は日本の大企業に入社する若者のリーダーシップスキルに疑問を抱いています。場の空気を第一に考えた表層的なコミュニケーションに長けた学生ばかりが面接を通過しているようだからです。真のコミュニ



## リーダーシップは 誰もが訓練によって 獲得できるスキル

ケーション力とは、相手との関係を悪化させずに異論を述べる力。リーダーシップはこの力を基盤に、周囲を巻き込み、アジェンダを達成するスキルだと強調しておきます。

### アクティブラーニングを通じた 高校における授業実践

では、教育現場においてリーダーシップはどのように育めばいいので

しょうか。立教大学におけるリーダーシップ・プログラムでは、課題解決型のグループプロジェクトとスキル強化を半期ごとに交互に行う形式をとっています。必ずしも積み上げ式の長期プログラムである必要はありません。振り返りや他者からのフィードバックという過程があれば、正課外での短期的な研修であっても構いません。

大学で有効と感じたのは、体育会系の学生を対象とした研修です。というのも、厳しい上下関係の中で、権限のないリーダーシップを發揮しようとする、古い体質の企業において部下が上司に發揮する場合と同様の障害に直面しがちだからです。すなわち、下級生(部下)のリーダーシップ行動を、自分に対する非難や反抗とうけとめる上級生(上司)の存在です。いっぽうで体育会には、試合に勝つという明確な共通目標があり、そのためには全員の力を結集する必要があります。3要素に対する理解が早く、リーダーシップを涵養する場として適しているのです。

高校でリーダーシップ教育を行う場合も基本的には同じ。具体的な実践例は、あとのページに譲りますが、簡単に言えば、目標を設定し、

実際にリーダーシップ行動をとり、その行動についてクラスメイトや教員のフィードバックを受け、振り返り、再び行動する。この繰り返しです。

もともと、高校においては必ずしも特別なプログラムの形を設けなくても可能だと考えています。なぜなら、リーダーシップ教育を教室で行う場合、その性質上、アクティブラーニングの手法をとることが多いのですが、裏返せば、通常の授業でアクティブラーニングに取り組むことが、そのままリーダーシップの涵養につながる。疑問を感じた生徒が周囲に質問し、それに刺激された他の生徒も続き、教えあひながら、授業目標に向かって学びを深めていくというアクティブラーニングのプロセスは、リーダーシップ行動そのものではないでしょうか。

アクティブラーニング型の授業を通じて獲得したリーダーシップスキルを

定着させるためには、「他でもそうした行動をとってごらん」と生徒を促すことが効果的です。アクティブラーニングが有効に機能するためには、教室が安心・安全であることが大切ですが、それが補助輪となつて發揮されたリーダーシップ行動を、今度は補助輪なしで実行するよう促すのです。その往復により、次第にアウェイな環境でも、他人の視線を気にすることなく、リーダーシップが發揮できるようになるでしょう。

このように、リーダーシップは対人関係の基本です。教室が活性化するだけではなく、学内外での人との関わり方にも変化をもたらすはず。事実、友人関係や家族関係、アルバイト先での人間関係が変化しました。社会観、人生観も変わったと話す学生もいます。その意味で、リーダーシップ教育はキャリア教育であるとも言えるでしょう。

リーダーシップ教育の  
理解を深めるための一冊

Book No. 1



『採用基準  
地頭より論理的思考力より  
大切なもの』  
伊賀泰代(ダイヤモンド社)

外資系企業が求めるリーダーシップについて現場の視点で平易に解説。日向野教授曰く「これほど多くマーカをひいた本は久しぶり」