

大学からの提案： 「リーダーシップをもった若者」

10/4/2016

早稲田大学大学総合研究センター

日向野幹也

- 1) 「リーダーシップ」の変容
 - 2) リーダーシップの涵養方法
 - 3) リーダーシップをもった人の見分け方
(選考)
-
- 1)2)については「日本の人事部」「月刊人材教育」のインタビューを発展させた内容

日向野幹也(ひがの・みきなり)

- 東京大学経済学部卒業、同大学院修了、経済学博士
- 東京都立大学経済学部にて22年勤務ののち
- 立教大学にて2005-2016年3月、教授として勤務し、経営学部BLPと全学GLPを立ち上げ、拡充。
- 2016年4月より早稲田大学教授。早稲田LDPを立ち上げ。

- 松岡 洋佑(まつおか ようすけ)

立教大学経営学部第2期生(2011年卒)

立教大学経営学部OBOG会Alumni会長

株式会社イノベスト代表取締役

:初期の経営学部を学生として経験し、その後リーダーシップ教育推進支援会社を創業

連絡先:yosuke.m@innovst.com

1) 「リーダーシップ」の変容 21世紀型・世界標準

いままでのリーダーシップ

- リーダーシップは、誰が持っているべきものか？

いままでのリーダーシップで想定されていたもの (1)権限・役職

- 社長・部長・課長、総長など「長」のつく人
 - 権限をもっている人こそがリーダーシップを発揮すべし
 - つまり「リーダーシップ=命令の出し方」

いままでのリーダーシップで想定されていたもの (2) 職務分担

- 自治会やPTAの役職分担
 - 企画委員、美化委員、渉外委員etc.
- どの委員の仕事か分からないとき、引き受ける人は?
 - 率先してそのような仕事をすることをリーダーシップと呼ばなくていいのか?
- 職務分担と関係なく発揮されるリーダーシップもあるのではないか?

いままでのリーダーシップで想定されていたもの (3)カリスマ性・オーラ

- カリスマ性やオーラは影響力を与えるには確かにプラス
- でも、リーダーシップの発揮の前提とするには、あまりにレア
- カリスマ性やオーラは養成・開発が不可能
 - 人数を増やせない

新しいリーダーシップ

- 権限・役職(役割、職務分担)・カリスマ性(オーラ)がなくても発揮できる&発揮すべし
- 練習・訓練によって養成・開発できる

新しいリーダーシップは、 どういう組織に必要か

- 環境変化が激しくて、上意下達(古いリーダーシップ)だけでは変化に対応しきれない業界の組織。
- 環境変化に「対応」するだけではなく、変化を「創造する」つまり、イノベーション促進が不可欠な組織。

権限がなくても発揮できるのなら、
何人もリーダーが出てきて
混乱してしまうのではないか？

- 「船頭多くして、船山にのぼる」
 - この格言も、まさに古いリーダーシップ観の反映
 - この船頭たちには、真のリーダーシップが不足している(伊賀泰代『採用基準』)

いままでのリーダーシップと違うなら
リーダーシップと呼ばないほうがいい
のではないか？

- 「フォロワーシップ」とは呼ばないほうがよい
- 米国でも80年代までは「権限」中心のリーダーシップだったものがそれ以降変化
- “shared leadership”はいまや世界標準

Shared leadershipが乱立するなかで 権限ある上司の役割は？

- ミッションを明確に与える。ミッション達成の方法は任せる。
- 部下がリーダーシップを発揮してミッションを達成できるように、人的資源や予算を獲得してきて配分してやる
- Servant leadershipとも言える。

どんな行動をする人が shared leadershipを実現するか (リーダーシップの最小3要素)

- 目標共有(sharing the goal)
- 率先垂範(setting the example)
- 同僚支援(enabling others)

- クーゼス&ポズナー『リーダーシップ・チャレンジ』の「5つの準則」を短縮化
- 東京都立高校の新設科目「人間と社会」でも3要素のまま採用

2) 新しいリーダーシップの 涵養(開発)方法

リーダーシップは態度スキル

- 運動スキルや認知スキルと違って、自分で到達度を認識することが困難
- 周囲の他者からのフィードバックにより初めて到達度を認識し、改善して再挑戦
- 目標設定→**リーダーシップが必要な環境に身を置いて活動**→他者からのフィードバックを参考に修正→目標再設定…の繰り返し

「活動」の部分

- 社会人なら毎日の仕事
- 大学なら授業内にグループで行うプロジェクトを用意する(PBL、後述)か、または部活に寄り添った形で用意。
 - 立教大学経営学部で11年間の実績あり
 - 早稲田大学で2016年4月から開始
- 高校ならば、校内各種コンクール・部活など

他者からのフィードバックの部分

- 360度フィードバックは非常に良いが、これを報酬査定と絡めると効果半減
 - 他者の報酬査定に影響があることを知ると、回答行動が変わるのが普通
- フィードバックと評価(査定)を厳に区別せねばならない
 - GEやグーグル

フィードバック→目標再設定

- 他者からのフィードバックを受けて自分の目標再設定に活かすには、「謙虚さ」「正直さ」「勇気」が必要
 - 例えば課長前研修で初めて真のフィードバックを受けるのであれば、手遅れのケースが少なくないと予想される。
 - 初めて受けるのは、企業より大学、大学より高校が望ましい。

PBL部分(活動の一種)

- Project-based learning(プロジェクト型学習)
- アクティブラーニングの一種なので全国的にブーム
- しかし学習目標がはっきりしないPBLが多い(ビジネスコンテストと区別がつかない)
- 立教と早稲田は学習目標をリーダーシップ涵養に限定
– (ビデオ3'41"から)

卒業生の視点

松岡洋佑(まつおか ようすけ)

2011年に経営学部第二期生として卒業

・リーダーシップ教育を受けて、
“どこで”、“どこが”、“どのように”
変化したのか。

→フィードバックの送り手/受け手として

PBLの連携企業

- 学習目標としてのリーダーシップに共鳴して、社員教育を兼ねる目的の連携企業が急増中
 - メンターとして学生の間に入ってみて危機感を覚える若手社員
 - 納得されて連携後に採用増
- 最近3年ではこの目的でリピーターも
 - 日本hp
 - アビームコンサルティング
 - H.I.S.

リーダーシップ教育の将来性

- 当初、リーダーシップ教育を立教だけの特色にしようと考えていた
- しかし若者のリーダーシップはあまりに重要なので、他大学にも普及させようと方針を転換(早稲田、國學院、淑徳等で開始)
- 次のゴールは「全国全ての大学・高校にリーダーシップ科目がある状態」
- 立教・早稲田はその中心地になる
- アクティブラーニングも追い風
 - アクティブラーニングとは「学生のリーダーシップを活用した授業」

(参考) 2006年に大学で リーダーシップ授業を開始することの 起業度

- 当時はコンサルティング会社と一部外資だけが若い人のリーダーシップを評価
- 当時は全国大学のどこにも、必修を含む正課リーダーシップ・プログラムは存在せず
 - 立教でもその意義は2011年頃まで評価されず
- 学生はPBLを大歓迎し、そのエネルギーを活用してSA制度をイノベーション源とした



3) 新しいリーダーシップを もった人の見分け方 (採用選考)

米国での知見

- リーダーシップは面接によっては測れない(潜在力は見抜けない)
- リーダーシップは数量化できない
- 証拠にもとづいた過去の実績によって測るのがより確実な方法

では採用面接で見抜けるのは?

- リーダーシップに近いところでは
 - 目上の人とのコミュニケーション力
 - 運用を誤れば、「接待力」しか見られない

新しいリーダーシップを発揮する人の 上司とのコミュニケーション力とは？

- 「関係性を維持したまま、反対意見を言える能力」(マイケル・ロベルト)
 - これを見抜けるようなセッティングで面接していますか？
- 実はこれは早稲田生の(伝統的な)強みの可能性がある

面接だけでリーダーシップを見抜くのは無理だとしたら？

- 実績で測ることが最も確実
 - 高校・大学のリーダーシップ実績の記録(ポートフォリオ)
 - 中途採用の履歴・職務経歴に相当

リーダーシップ・ルーブリック

- イノベスト社開発
- 成績評価のみならず、PBL運営のサポートツールとして、SAらのクラス介入、複数クラス展開時のクラス状況診断に使用
- 学風や学年、年度によって毎年作成にSAらを巻き込みながら改訂
- 早稲田大学LDP、國學院大學、淑徳大学でも導入し、参加クライアント企業社員に対しても効果をあげている(企業におけるアセスメント)

株式会社イノベスト 事業ご案内

ご案内：LA（Learning Assistant）制度構築支援業務 / クライアントマネジメント業務

目的：

1. 学生（LA/受講生）の支援を活用して、“**アクティブ・ラーニング（能動的学習）**”を推進すること
 - ピア・カウンセラーとしての役割を果たす上級学生をLAに配置し、教職員だけでは難しい業務を補うことで効果的な学習を促進する
2. LAが活躍するPBL（問題解決型授業）を通して、受講生の“**リーダーシップ・スキル**”を涵養すること
 - プロジェクト型学習を通し、学ぶ意欲を刺激することで大学四年間の学びを自動的なものとし、リーダーシップ・スキルを涵養する
3. 学習目標に共感したクライアント組織との“**社会連携**”を推進すること
 - 社員研修の場として本プログラムを活用するクライアントと連携することで受講生の学びを最大化し、合わせて資金獲得も目指す

支援策 1：教職員と共同でLA制度を構築し、組織化すること

支援策 2：クライアント組織をマネジメントすること

具体的方法：

a. LAの再定義と仕組み作り（LAマニュアル設計・作成）

b. LAの研修, 効果測定（独自ルーブリック活用）

c. LA活用プログラム（PBL型授業）の整備・設計

d. クライアントマネジメント（営業・資金獲得・期中フロント業務）

LA制度構築支援業務（a,b,c）/リーダーシッププログラム設計業務	
費用	360万円（税別）：業務内容に応じて上限致します
契約形態	1年毎の契約更新とし、 本LA制度構築支援業務について計3年で完了予定
導入実績	全学導入：早稲田大学、立教大学、 学部導入：立教大学、國學院大學、淑徳大学他

クライアントマネジメント業務（d）	
費用	クライアント獲得資金の30%
契約形態	1年毎の契約更新
導入実績	早稲田大学、立教大学、立命館アジア太平洋大学 他

16LDP 早稲田大学 リーダーシップ経験目標ルーブリック

授業の目標		権限のない中で各自の個性にあった様々なリーダーシップ発揮のあり方を体感し、自分の持ち味を活かしたリーダーシップのあり方に気づき、不断の改良と発揮の繰り返しを始めるようになること			
項目		模範 (5%の受講生が達成できるレベル)	優秀 (40%の受講生が達成できるレベル)	発展途上 (70%の受講生が達成できるレベル)	初歩 (100%の受講生が達成できるレベル)
率先垂範	チャンスを探る	居心地の良い場所や自分の専門領域の外で、積極的に多様な経験を積み、チームメンバーにも同様の行動を促す	チームが掲げた目標に寄与する様々な資源（情報、人、機会等）に興味を持ち活用する	チームメンバーが取っている行動を参考にし、自分が掲げた目標達成のための行動を改善する	自分が掲げた目標達成のために普段無意識に取っている自分の行動を疑い、毎日、何かを改善しようとする
	実験しながらリスクを取る	チームメンバーにも常に改善努力をするよう促し、成功を称え、失敗も学びに変える	試したアイデアの成功と失敗をチームメンバーに共有し、学んだ教訓を広めていく	自分を向上させる努力を続け、常に新しいアイデアを試し失敗経験から学ぶ	自分が掲げた目標達成のために実現可能な行動に分解し、小さな目標や節目を設定する
	手本を示す	チームで決めた共通の価値観を守った行動を最後までやり遂げ、どのような影響を与えているか訊ね、自分の行動を変える	メンバーのフィードバックを元に自分の行動を変える	自分の価値観を元にした行動が、メンバーにどのような影響を与えているか訊ねる	自分が大事にしていると語った価値観を守った行動を最後までやり遂げる
目標共有	未来を描く	チームが達成したい目標と達成するための手段の認識を全員が共有し、使命感を持って行動する	チーム共通の達成したい目標をチームメンバーと自分の目標を元に掲げる	チームメンバーの達成したい目標を聞き、自分の目標と方向性をすり合わせる	自分の価値観を元に達成したい目標とその理由を語る事ができる
	価値観を明らかにする	チームメンバーの価値観、性格、強み、弱みを加味したチーム共通の価値観を築き、その価値観に応じた行動を全員が実践するよう促す	チームメンバーの価値観、性格、強み、弱みを把握しそれらを実践した行動を取っているか確認する	チームメンバーの価値観、性格、強み、弱みを把握しよう心がけ、語る機会を作る	自分の価値観、性格、強み、弱みを自分の言葉で自ら語る
同僚支援	貢献を認める	最も効果的になるよう相手の反応を観察し、フィードバックの仕方を工夫する	自分を含め、チームメンバー全員が相互にフィードバックを与え合いやすい環境を作る	目標達成に向け行動しているチームメンバーを具体的に褒める	チームメンバーの貢献を認め、顔を見て褒める
	力を与える	チームメンバー全員がチーム活動に関わるあらゆる物事の改善に当事者意識を持てるよう促す	チームメンバーを信頼し、個々の能力を発揮しやすい仕組みを構築する	チームメンバーの性格、強み、弱みを把握し、それに応じた役割分担を行う	チームメンバーから意見を引きだすため、質問を使って会話する
	協働を育む	共通の達成したい目標、価値観をなぜ実践する必要があるのか伝える	共通の目標に向けてチームが協力するよう促し、自分の利益よりもチームやクラスの利益を優先する	チームメンバーの問題や欲求に関心を持ち、チームメンバーを知ることに関心を費やす	自分が抱える問題や欲求をさらけ出し、チームメンバーに信頼を寄せる

Copyright © 2016 innovst, Inc. All Rights Reserved.

リーダーシップ・ポートフォリオ

- 高校・大学にも、上司(教員・先輩)や部下(下級生)との関係を維持し協力を引き出さなければ成果を達成できないような機会は多数ある。これぞリーダーシップ教育の機会
- この経緯・成果を詳細に、証拠とともに記録・収納できるようなポートフォリオが求められる。
- リーダーシップ指標としてルーブリックを活用

立教でのポートフォリオ

- ファイルメーカーの拡張機能を使い、学生の提出物をデジタルで全て収納
 - 受けたフィードバック・出したフィードバックなども収納
- 学生の意志で上記をタイムスタンプ付きで学外第三者に見せる機能を実装
 - インターフェースが未熟なため実用性低

本日のスライド

- ブログ「日向野幹也の研究室」にて(一部のページを除き)明日からダウンロード可能。
- www.mhigano.com

文献

- 日向野『大学教育アントレプレナーシップ』、ナカニシヤ出版、2013.
- 日向野「新しいリーダーシップ教育とディープ・アクティブラーニング」、松下佳代編著『ディープ・アクティブラーニング』、有斐閣、2015.
- クーゼス&ポズナー『リーダーシップ・チャレンジ』、海と月社、2014.
- 伊賀泰代『採用基準』、ダイヤモンド社、2012.
- マイケル・ロベルト『決断の本質』、英治出版、2006.