

# 個人のリーダーシップ開発と 同時に組織開発を

step

2

## リーダーシップ開発を開始する時期を決める

「リーダーシップ開発は、管理職になってからスタートするのでは遅い。早ければ早いほどいいと考えています」と指摘するのは、早稲田大学の日向野幹也氏だ。日向野氏は、前職の立教大学経営学部で、2006年より全学部生のリーダーシップ開発に取り組んできた。1年生向けの「リーダーシップ入門」、2～3年生向けの「ビジネスリーダーシップ(BL)」はどちらも必修科目。延べ1000人以上が受講する大規模プログラムであり、卒業生から起業家や提案力のある人材が生まれるなど成果も出ている。

年齢と経験を重ね、組織のヒエラルキー構造の上のほうに位置するようになってからはじめてリーダーシップ

を發揮しようとする、どうしても権限によって人を動かそうとする。「組織上の権限を持たない若手のうちから行ったほうが、リーダーシップ開発の効果は高い」(日向野氏)というのだ。

「大学で教えているリーダーシップは“権限によらないリーダーシップ”です。その最小の要素を、目標設定とその共有、率先垂範、同僚支援という3つに私は分解しています。ゴール達成のためには、目標を全員で共有し、まずは自分がやってみせ、同じ方向を向いていない人や困難を感じている人の言い分を聞き、気持ちよく協力してもらうために支援することが求められるのです」(日向野氏)

リーダーシップの授業を1年生か



日向野幹也氏

Higano Mikinari\_早稲田大学大学総合研究センター教授

ら受講することで、「全員が確実に変わる」(日向野氏)という。「課題を与え、数人のチームでプロジェクトを組んでその解決にあたってもらいます。プロジェクトを進めるなかで、プランを立てる、リサーチする、人をモチベートするなど、それぞれ自らの強みを発見し、その強みを活かしてチームの成果を最大化すべく他者にも働きかけるようになります」(日向野氏)

→リーダーシップ開発は早ければ早いほどいい

## リーダーシップ開発の全体像を構築する

「リーダーシップ開発には、組織やプロジェクトのなかでの実践が重要である一方で、ロジカルで批判的な思考やコミュニケーション能力といったベースとなるスキルも必要」と、日向野氏は指摘する。このような考え方のもと、立教大学のリーダーシップ開発プログラムでは、実践とスキルを交互に繰り返して学ぶ。

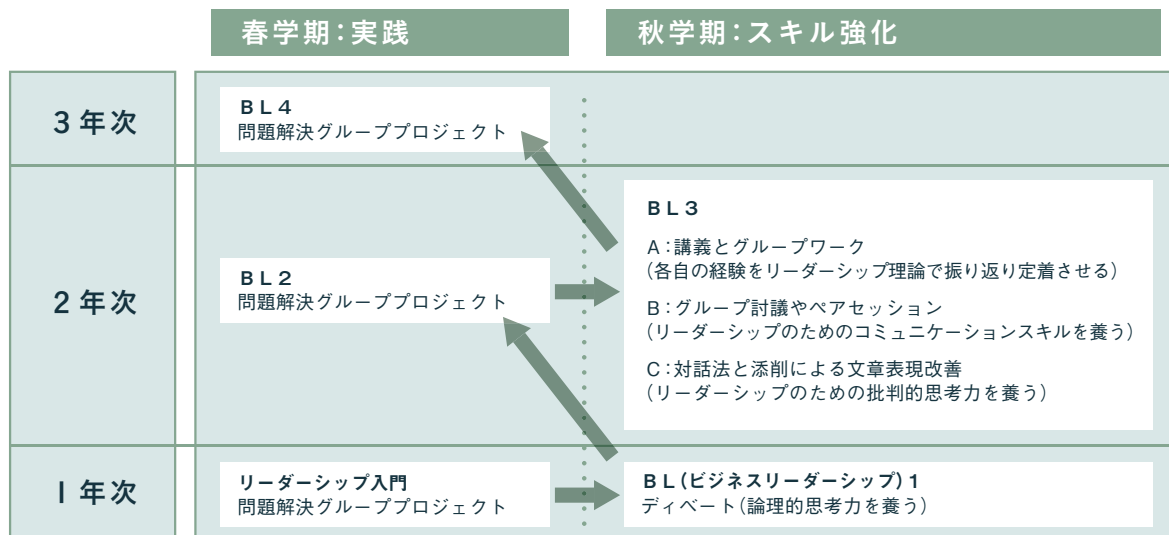
下の図を見てほしい。新1年生として入学直後の春学期に、問題解決プロジェクトに半年間取り組む。これ

は「実践」だ。「実践によって、自分の強みはもちろん、不足する具体的なスキルが見えてきます。そのスキルや知識を秋学期授業で獲得します。2年生の春学期には、その知識やスキルを使ってまた実践型のプログラムに入ります。このようにPDCAを回す以外に、リーダーシップを身につける方法はありません。しかも、2年半という長い時間をかけてようやく、です。一朝一夕に身につくものではないことを理解する必要があります」(日向野氏)

す」(日向野氏)

実践の場であるプロジェクトでは、企業から課題を出してもらおう。新商品のマーケティングプラン、新卒採用の新手法の考案など、その内容はさまざまだが、特に開講当初は日向野氏自身が奔走し、企業から案件を獲得してきた。「リーダーシップを発揮せざるを得ない状況を、意図的に作り出すことも、リーダーシップ開発を実施する人たちには求められているのです」(日向野氏)

### 実践とスキル強化によるリーダーシップ開発プログラム (立教大学の例)



実践と知識・能力獲得を繰り返す、2年半のプログラム。「現在は、早稲田大学で毎週立教の倍の授業時間で進むリーダーシップ開発プログラムを立ち上げている」(日向野氏)というが、それでも1年の時間をかけ、腰を据えたリーダーシップ開発が行われている。

出典：「大学教育アントレプレナーシップ」日向野幹也著(ナカニシヤ出版)

→ **リーダーシップ開発は実践とスキル教育の両輪で**