

# リーダーシップ 理論と実践の 過去 現在 未来

EQパートナーズ株式会社 代表 / 立教大学大学院 教授 安部 哲也

- ① リーダーシップとは何か / リーダーシップ理論について
- ② 現代のリーダーシップ論と実践 その1
- ③ 現代のリーダーシップ論と実践 その2
- ④ 企業、大学ビジネススクールにおけるリーダーシップ開発の実践
- ⑤ リーダーシップ開発の新しいトレンド

## ④ 企業、大学ビジネススクールにおけるリーダーシップ開発の実践

これまでの連載で、リーダーシップとは何か？リーダーシップ理論研究の流れ（第1回）、現代のリーダーシップ論と実践（第2回、第3回）について述べてきた。

今回は、リーダーシップを企業や大学でどのように開発しているのかについて、具体例を交えながら、解説していく。

### 企業向けの

#### リーダーシップ開発の具体的事例

1) 大手メーカー 新任主任層向け  
グローバル・リーダーシップ  
(7時間×1日間)

入社3～7年目くらいの新任主任層向けに、セルフ・リーダーシップ、チーム・リーダーシップ、グローバル・リーダーシップの考え方や、実践手法をトレーニングしている。主任層においては、部下に対するリーダーシップと同時に、自分の上司を巻き込むことも重要となるため、積極的フォロワーシップの要素も盛り込んでいる。

2) 大手通信会社 女性管理者候補向けリーダーシップ研修 (7時間×4日間)

各社で女性活躍が期待されるなか、女性管理者候補向けのリーダーシップ研修が増えている。女性

管理職として期待されている人たちがリーダーシップのスキル・マインドを身につけ、互いの問題点や悩みなどを共有しつつ、管理者になるためのチャレンジを促す研修である。

筆者は、リーダーシップに関しては男女の区別はなく、目的・目標を共有する、人を動かす、人を育てるなどの基本的な要素は同じであると考えている。しかしながら、女性の場合、男性よりも子育てや介護などにより、時間的な制約も出る。そのため、この研修では自分たちができる“働き方改革”について、具体的計画を立て、リーダーシップを発揮し、実践していく。

3) 大手メーカー 新任事業部長向けリーダーシップ研修 (7時間×2日間)

数十人から数百人単位の部下を持つ事業部長に求められるリーダーシップは、規模が大きく、また実に複雑である。

このような事業部長には、

- ① 経営理念を組織に浸透させ、良好な組織文化をつくること
- ② 事業環境を見極め、組織のビジョンや戦略を構築すること
- ③ 後継者を含め、人材を育成すること

をポイントとしている。

2016-17年度は、ジェームズ・C・コリンズ著『ビジョナリー・カンパニー②』を課題図書とし、その内容を参考に、自分自身のリーダーシップのあり方や、組織文化のつくり方などを検討し、事業部長としてのビジョンについて発表し、コミットメントを行っている。

### 大学における

#### リーダーシップ教育の具体的事例

1) 立教大学大学院ビジネススクール (MBA) 向けリーダーシップ論 (3時間×14回)

毎週1回 180分 (3時間) の講義を計14回行っている。対象は、大半が企業に勤務しながら通う社会人であり、海外からの学生もいる。

前半は、リーダーシップ理論研究を押さえる。後半はリーダーシップのケーススタディや、ロールプレー演習を通じて、リーダーシップ開発を行う。

リーダーシップの学び方は、

- ① リーダーシップの基本を押さえる
  - ② 人から学ぶ
  - ③ 実践とその振り返りから学ぶ
- となるため、授業において、基本を学び、大学院生同士でコーチン



■安部 哲也 (あべ てつや) admin@eqpartners.com http://eqpartners.com/ 03-5463-6525  
EQパートナーズ株式会社 代表取締役社長。立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 (MBA) 教授。  
中央大学法学部法律学科卒業。経営学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック入社、海外 (香港) 駐在員などを経験。  
2002年 EQ パートナーズ株式会社を設立、代表取締役社長。立教大学大学院では、リーダーシップ論、アントレプレナーシップ、修士論文指導などを担当。著書は『ワールドクラス・リーダーシップ』(同友館)、『課長の心得』(総合法令出版)等多数。  
▶仕事のモットー「論語とそろばん」

グを行い、また、授業と授業の間、自分の仕事や大学での活動の中で、リーダーシップを実践し、授業時に振り返りを行うなどしながら、リーダーシップ開発を進めていく。

## 2) 熊本大学大学院 博士課程向け リーダーシップ研修 (7時間× 3日間)

医学部、薬学部 博士課程大学院 (日本人+外国人) 向けに、セルフ、チーム、グローバル、ソーシャル、リーダーシップ研修 (英語) を行っている。社会人経験の少ない大学院生が多いため、分かりやすい企業事例や、体を動かしながら行う体感演習、コミュニケーション演習などを多く取り入れ、リーダーシップとは何か、どう実践していけばよいのかを学ぶようにしている。

バングラデシュ、ネパール、中国などからの留学生と日本人学生が一緒に、言語は英語で講座を行うため、異文化環境におけるグローバル・リーダーシップを体感できる。また、受講の1年後にフォローアップ研修を行っている。

### 人から、仕事から、 リーダーシップを学ぶ

このようにリーダーシップ開発のための研修や講義について述べてきたが、米国のコンサルティン

グ会社ロミンガー社の調査によると、リーダーシップの開発に効果があるのは、研修から10%、人から20%、仕事から70%という結果が出ている。

人からとは、上司、同僚、メンター、コーチなどから学ぶということである。当然、ロールモデルともいえる良い上司・同僚から学べるものは大きい。逆に「この人のようにはなりたくない」という反面教師的な上司・同僚から学ぶところも大いにある。筆者の場合も、ロールモデル的な上司と反ロールモデル的な上司から学ばせていただいた。

日本企業ではあまり取り入れられていないが、欧米のグローバルカンパニーでは、社内外のメンターやコーチを活用してリーダーシップを開発することも、積極的に行われている。

エグゼクティブコーチングでは、数百万円、ときには数千万円のフィーがかかることもある。しかしながら、エグゼクティブコーチングの第一人者であるマーシャル・ゴールドスミス氏は、「プロのコーチによるエグゼクティブコーチングは大いに効果があるが、同じような立場の者同士によるピアコーチングは、同様に効果がある」と述べている。

そこで筆者は、リーダー、リー

ダー候補者複数名にコーチングスキルトレーニングを研修や個別コーチングで行い、お互いにペアで、例えば月1回、交互に30分ずつコーチングを実施することも勧められている。

そして何より、リーダーシップ開発の70%を占める実務から学ぶ部分も見逃せない。これは、ただ漫然と実務をこなしていれば、リーダーシップを学べるというものではない。

一つはその実務の質が問題である。「リーダーシップ開発には、タフアサインメントが必要である」と言われるように、新しい業務への挑戦や、既存の業務であってもこれまでのやり方を変えたり、挑戦的なストレッチゴールを設けたりすることが重要である。

実務を通じてリーダーシップ開発の効果を上げるには、研修で基本を押さえ、上司・同僚やメンター、コーチなどからアドバイス、フィードバックを受ける。そして、実務を通じて、リーダーシップの実践と振り返りを行うことが重要となる。

アフター・アクション・レビュー (AAR: After Action Review) という、リーダーシップ開発のための目標設定、計画、そして実践の振り返り、学びの確認を行う手法の活用も効果的である。