



講演要旨 |

リーダーを育成する グローバルな人材要件の変化と対応

| 平野 正雄

元マッキンゼー日本支社長、早稲田大学ビジネススクール教授

2018年9月2日に実施された教育イノベーションイニシアティブにおいて、元マッキンゼー日本支社長、早稲田大学ビジネススクール教授の平野正雄氏が「リーダーを育成するグローバルな人材要件の変化と対応」と題して講演を行った。

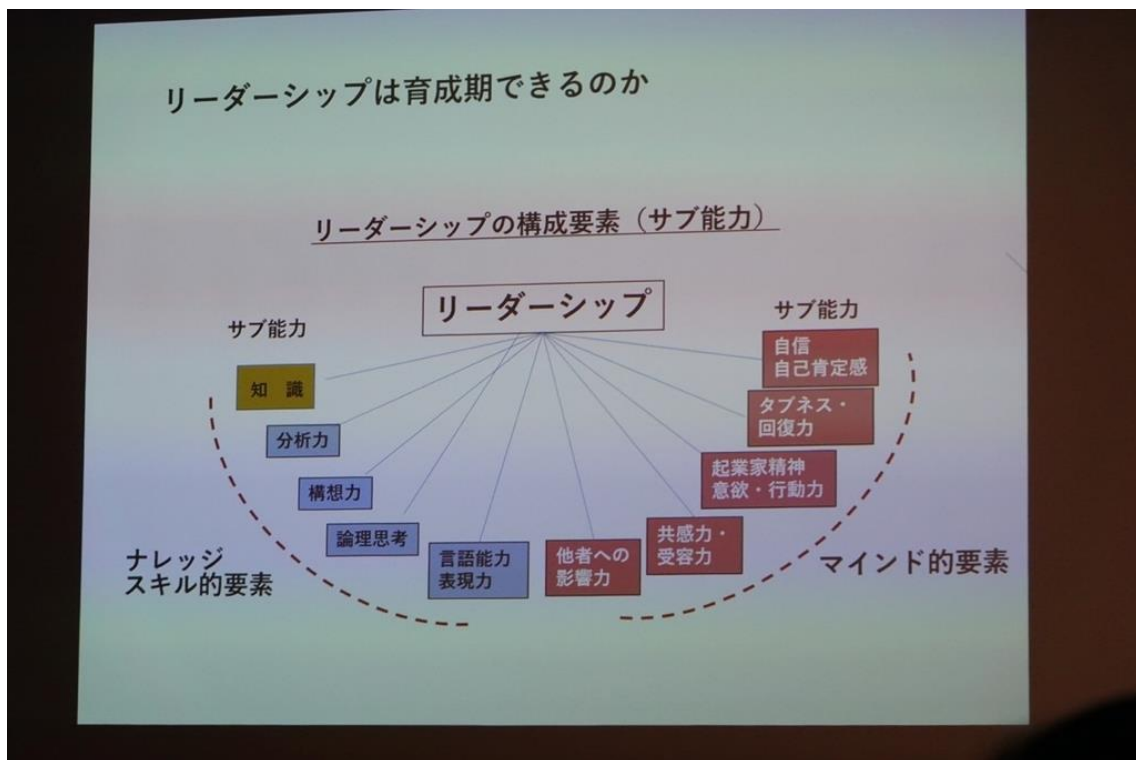
| リーダーシップの必要性と定義の変化

リーダー育成、リーダーシップ教育が大事なのか。まず、大きく変化している今日の経済・社会環境においては特に必要になってきている。また、リーダーは一握りのエリートではなく、あらゆる分野、職種、階層において求められている。さらに、リーダーシップは、個人にとっても、よき人生を送るために必要な素質でもある。

リーダーシップには、トップダウンやボトムアップ、カリスマ型・サーバント型などさまざまなあるが、実際のリーダーはいろいろなタイプがある。さまざまな本が書店に並んでいるが、あくまで個人の体験であり、日本においては体系的にまとめられていないのではないかと考えている。

リーダーシップを構成するサブ能力

リーダーシップにはさまざまな構成要素（サブ能力）がある。ここでは10個の要素を上げている。大きくナレッジ・スキルの要素とマインド的要素がある。知識よりも、スキルやマインドの要素が多い。アメリカではリーダーシップの研究が進んでいるが、そこでもスキル、マインドの議論が行われている。



海外事業責任者の成功・失敗要因の調査においては、成功したというのは10%しかない。失敗要因は、30%は打ち手が見えなかった。これはナレッジ・スキルの問題である。また30%は、人や周囲を動員しきれないという問題、さらに30%が粘り、執着心などのマインドの問題と捉えられる。

リーダーシップをコンピューターに見立てた階層で見ていくと、ハードウェアとOS、アプリの3層に分けられる。アプリを学んでも不十分であり、OSのスキルベースを身に付けておく必要がある。今のビジネススクールではスキルを重視している。ハードウェアは、マインドである。アスピレーションは、なぜやりたいのか？という、ある種ナイーブな質問だ

が、それが明確でないビジネススクールの学生も多い。

| 21 世紀型リーダーシップに求められること

21 世紀型ビジネスリーダーは Authentic Leadership Model と言われている。Authentic というのは分かりづらいが、「誠実な」と訳してもいいだろう。これまでは権限でリーダーシップを発揮していたが、これからはオープンイノベーションなどフラットななかでのリーダーシップが必要になる。階層の上から支持する、管理するといったものでなくなってきている。若者は、フラットでオープンな場所を求めるようになってきている。

Apple のスティーブ・ジョブズはインタビューに答えて「いくつのコミティがあるとと思う？ ひとつもないんだ」と言っていた。ひとりひとりが問題意識を持って活動しているのが Apple の強さだという。カリスマ的なリーダーシップを発揮しているのではないかという問いに対しては、「自分もいいアイデアを出せなければ、誰も言うことを聞いてくれないだろう」と語った。圧倒的にフラットなのだ。

企業の社会的影響が大きくなり、倫理的経営が強く求められている。環境問題や人口問題など、社会問題解決を目指す ESG 経営が進んでいる。そこでは多様な価値観の人材を受け入れて、共同して新しい価値をうむような動機づけが重要になった。

| Knowing から Doing、Being へ

アメリカのビジネススクールは挫折を経験した。それはリーマンショックである。ウォールストリートおよび MBA 学生に対する批判が起こった。ビジネススクールも真摯に対応しカリキュラムを見直した。そのキーワードが、Knowing、Doing、Being である。ビジネススクールは従来、Knowing にあたる知識を教えてきた。しかしそれでは不十分だという問題意識の中で、Doing、Being を重視するようになった。

Doing は現場に行く、実態を知ることである。トランプ大統領は、「Unknown People」といって、現場で忘れ去られた人たちの支持を得て当選した。実地研修やインターンシップを増やした。

Being はマインドであり、それに取り組むことも重要である。ハーバード・ビジネス・スクールなどのトップビジネススクールでは、ビジネスエリートの育成ではなく、リーダー育成を強く意識している。ウォールストリートに行くよりも、NPO や自治体、政府に行く人も増えている。リーダーを輩出することで社会を変えていこうとしている。

日本は、大企業のトップにいてもフォロワーが多い。日本は、リーダーの総量が少ない。

| リーダーシップを育む3つのエクササイズ

第一に、ポジション・テークング。自分の立場を明確にすることであり、これがリーダー

の第一歩になる。そして、なぜその立場をとるのか、説明できなければならない。これにより、論理思考が高められる。

第二に、フレームワーク・シンキング。2 時間でも学べば劇的に思考の生産性が高まる。早稲田大学ビジネススクールの学生にも、これを教えるだけで経営分析ができるようになる。

第三に、マインドフルネス。自分の状況に自覚的になる習慣である。専門家ではないが、多くの本が出ている。

いずれも習慣であり、習慣化することが重要。

文責： 小山龍介（ビジネスモデル学会プリンシパル）

「教育イノベーションイニシアティブ」とは

教育イノベーションイニシアティブは博報財団が主催の「教育課題に関する研究会議」であり、同会議のキックオフミーティングにおいて、同財団研究開発局長兼こども研究所長の八木祥和氏から、「教育イノベーションイニシアティブ」の主旨と想いについて説明された。すなわち、①知恵の交流による新たなソリューション開発、②教育改革ネットワークの構築、③教育改革の社会ムーブメント化、という3つの具体的な挑戦課題が提示された。詳細については下記参照。

<https://www.hakuhofoundation.or.jp/news/2018/04/05.html>



博報財団 教育イノベーションイニシアティブ キックオフミーティング ワンシーン