

大阪大学リーダーシップ教育研究会 第3回会合 議事録

文責：大阪大学大学院国際公共政策研究科
博士前期課程
小野木 尚

【日時】 11月21日（金）13時00分～14時30分

【場所】 大阪大学豊中キャンパス OSIPP 棟 6階 プロジェクト研究室

【議題】 1. 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトについて

（報告者：高島先生、木川田先生）

2. ヨーロッパ視察出張の報告

（報告者：多胡先生）

【参加者】（五十音順・敬称略）

木川田 一榮（大学教育実践センター教育実践研究部キャリア教育支援部門教授）、小林 昭生（デュポン株式会社相談役）、下村 眞美（大阪大学大学院高等司法研究科教授）、大坊 郁夫（大阪大学大学院人間科学研究科教授）、高島 徹（大阪大学産学連携推進本部准教授）、多胡 圭一（大阪大学名誉教授・千里金欄大学学長）、野村 美明（大阪大学大学院国際公共政策研究科・高等司法研究科教授）、平田 オリザ（大阪大学コミュニケーションデザイン・センター教授・劇作家・演出家）、福井 康太（大阪大学大学院法学研究科准教授）、大和谷 厚（大阪大学・医学部保険学科長）

【目次】 1. 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトについて

1.1 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトの概要説明

1.2 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトの構想の紹介

2. ヨーロッパ視察出張の報告

3. 報告に関するコメント・意見交換

4. 次回の予定

1. 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトについての報告

1.1 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトの概要説明

【高島先生】 当日配布資料参照

(1) プロジェクトの概要 (今年度から 5 年間、文科省の予算に基づき行なう)

- ① 対象：博士後期課程の学生、ポスドクの方々
- ② 目的：カデミアを目指すとは別に、企業、行政機関、NPO といった社会の各層に学位をとった人が活躍できるといったパスを作ること。
- ③ 方法：企業と連携したプログラム、キャリアダイナミックス、キャリア教育。
→具体的には、阪大と外部の協力機関が連携する。

(2) 活動の背景

- ① 博士課程院生、ポスドクの数の増加に対し教員数が減少。
→博士の就職が不安定 (6 割超のキャリアパスが不安定)
→せっかく学位をとったのに、活用できないのは社会としてもったいない
- ② このような状況を打破するために以下のような人材養成プログラムを行なう。
 - i) 実践プログラム：
企業に協力をしていただき、インターンシップという形で学生を預かってもらう。3 ヶ月以上の期間、最長 1 年。実際の現場に行き、企業の研究開発の場、事業企画の場、政策立案の場にはりついて、実際の社会ではどういう問題発見・問題解決が行なわれているかといものを体験的に学ぶ。
 - ii) キャリアデザインプログラム：
キャリア・ワークショップ的なもの。
自分でキャリアをデザインする力を身につけるように、トレーニングする。
(基本的に学内で)
 - iii) イノベーション創出データベース：
企業協力によるトレーニングの内容をデータベースの中で登録。PDCA 的なインフラも合わせて整備。

※ 産学連携のこのような仕組みを実現するために取り組みを始めている。

(3) 問題点

- ・ポスドクが 3 ヶ月以上、研究を離れてインターンに行くことに、指導教官の先生方の了解を得ることが難しいことがある。

- ・各学生のキャリアパスに合わせたプログラムを用意していただけるかどうかには、企業の都合も関係してくる。

(4) 目標

- ・5年間試行錯誤し、最終的には本学のキャリア教育の体系中に位置づけられるようにする。

1.2 「協働育成型イノベーション創出リーダー養成」プロジェクトの構想の紹介

【木川田先生】

(1)問題提起

- ・日本として、日本独自のイノベーションをどのように興していくのか。
(感性価値イニシアティブ。日本人の感性を生かした価値創造をして、世界にないものを創り出し、日本独自の貢献をしていこう。2008年～2010年まで経産省が支援)
- ・知の融合の場。知識創造する現場力をいかに高め、クリエイティブな場をいかに創造するのか。
- ・阪大らしさはデザイン力である。デザインをベースとしたリーダーシップをどう世の中に送り出すことができるか。

(2)米国での例の紹介

毎年日本の企業のエグゼクティブ 20 人ほどを、アメリカのベストプラクティス企業の経営のトップ会わせたり、企業変革をしたリーダーたちに会わせるプログラム。

そこでの例をいくつか紹介。

①プログラムの概要

10年間毎年開催。今まで 200 人ほど案内。

今回の訪問箇所

マッキンゼー社 (NY)、アクセンチュア社のイノベーション・センター、ゼロックス本社、米 NPO (American productive and quality center)、ハリバートン社 (Houston)、IDEO パラルトリサーチセンター (CA) の 6 社

②訪問した各社での共通のキーワード

コラボレーション

→コラボレーションができる経営の仕掛けを行う。

トラストベースト

→信頼関係を築きながらコラボレーションを行なう。

ソーシャルキャピタルネットワーク

→人と人とのつながりをつけていく。部門を越えて、企業を超えて、人間関係性、社会関係性を豊かにしていく。

→人が繋がる「場」というものを重要視している。

Connecting people to people

→knowledge を持っている人とそれを必要としている人とをどのようにつなげていくか。

→人々が innovative にならないといけない。

→タレント、議論を持った人をどのように集めてくるのが重要である。

③ゼロックス社 Anne Mulcahy CEO の例 (対話のリーダーシップ)

- ・ リーダーシップの失敗により、会社の状況が悪化
- ・ カレッジ卒でトップセールスウーマン、人事部にいた Anne がトップに
- ・ 現場で社員との対話を行なった。(自分は chief communication officer である。)
- ・ 社員一人ひとりが、会社の危機を自分の問題として捉えていなかった。
- ・ 対話を通じ、社員自身が会社の問題を自分のものと捉えることによって、問題解決を図ろうとした。
- ・ 人と人との繋がりを非常に重視する。(会議でも一人ひとりと挨拶)

④IDEO パラルトリサーチセンターの例 (IDEO's Palo Alto Office)

パラルトリサーチセンター：グラフィックユーザーインターフェース、マウス、レーザープリンター、インターネットの原型のイーサーネット等の技術を作った所 (コンピューターのメッカ)

※主要イノベーションはわずか 40 人で開発した。

→コラボレーションの賜物 (現在 150 人前後。8 割が PhD 取得者)

コラボレーション

社会学者、人類学者等、異なる専門の人を入れて、あえて多様な知がぶつかり合う場をデザインしている。(あるときはデザイナー、哲学者も)

直観力がある者を集めている。自分たちと異なる視点を有している者を積極的に採用。

インベンションは一人かもしれないが、イノベーションは皆で協力しなければならない。エジソンの例。

※インスティテュートオブデザイン（スタンフォード大学）

IDEO（デザインファーム）の創業者の手法を採用。

デザイン力を養成する場所。多様な人々が集まり、発表し合っている。

→阪大にもこのような場が何らかの形で実現できれば良い。

※1月の末に阪大でイノベーションフォーラムを計画（産学連携推進本部主催）

鷲田学長、パラルトリサーチセンターのトム・ケイリー氏に公演を打診中。

⑤IDEO Creative Workplace

- ・ オフィスが常に変化（場そのものが生態系）
- ・ 色んな種類の人々が集まり、イノベーション、新しい知の形を作り出す。
- ・ オフィスは常に自由な雰囲気。

→デザインを謳っている阪大にもこのような自由な場を作れないか。

Creative routine（IDEOの手法）

- | | |
|------------------|--|
| 1. observation | 観察する innovation begins with eyes |
| 2. Brainstorming | 発表する。一つのことについて多様な見方を発見する。 |
| 3. Prototyping | ブレインストーミングで発見したものを集約・発散させるために、モックアップを作り、すぐなんらかの形にして、わかりやすくする。プロトタイプにする |
| 4. Refining | 検証する。 |

Phoenix sun city 高齢者の車作りの例

お年寄りが多い sun city に社員を送り込み、観察させる。

→ie)健常者の車だと、乗るときにつかまることろがない。

観察してきたものをすぐモックアップで作る。

お年寄りを実際に招いて、モックアップに乗せてみる。

お客さんを参加させながら、ものをつくっていき、リファインを行い最終的に完成させる。

(3)阪大でのプログラムの構想

阪大でもイノベーションの教育のために、知識的に豊かになるだけでなく、世の中から得たものを色んな人とのコミュニケーションを通じながらブレインストーミングし、集約し、それを可視化・プロトタイプ化し、検証していく方法を教えていきたい。

①阪大に取り入れたい手法

インスピレーション→概念化→実現化 (IDEO の手法)

ブレインストーミングの手法

プロトタイピングの手法

→物を作りながら、常に考え、イマジネーションを沸かす

ストーリーテリングの手法

→イマジネーションをどのように人に伝えていくか。

※このデザインプロセスを教育プログラムの中に入れていく予定である。

②阪大でのキャリアデザイン構想

高質のビジュアル・エイドを活用することによって、学生たちの感性を刺激し、イマジネーションを喚起し、自立的に自分と世界との関係性を考え、未来を描けるデザイン力を育成する。

どんな社会人になりたいのか？

→なかなか言語だけでは経験がないため、説明することは難しい→写真の活用。

↓

Amana 社がストックするプロカメラマンの写真（400 万枚）を活用。

例) 弁護士になりたい→どのような弁護士になりたいのか？？

写真を使ってイメージを沸かせ、コラージュ手法を使い、物語化していく。

昨年のセミナーで使用したところ、反応が非常に良かった。

阪大のプログラムに賛同してくれた Amana 社の協力を得、写真の無償提供を受ける。著作権の教育も行なう。

→今週からスタート

阪大で成功すれば、他大学に展開していく予定。

③学生に教えていること

自分の進むべき道の道しるべを多くし、何になりたいのか、なぜになりたいのか、と

いうことを問う。他者、世間とどう関わっていくのかということも考えさせる。

自分の強みを考え、それを磨く。社会で何をしたいのか、なぜしたいのか、について意義を感じてもらおう。

コラージュ手法を活用し、もう一人の自分（ペルソナ）のイメージを沸かせる。

④ポスドクの教育

1年生の基礎教育で感触を得た（ポスドクも同じレベル）

ポスドクの方に対してもこの手法を活用していきたい。

- ・ 学生はあまり自分の将来について考えていない。経験がない。
- ・ IDEO で働いていた方を招き、3泊4日ぐらいの集合教育をやってみる予定。
- ・ 自分で絵を書かせるという手法を使う。自分と対話しながら、自分と社会との関係を考える。
- ・ TQC の分析的手法を身につける。
- ・ イノベーション人材の育成という点から手をつけていく予定である。

2. ヨーロッパ視察出張の報告

—The College of Europe(ヨーロッパ大学院大学)訪問報告—

【多胡先生】（配布資料参照）

ベルギー・ブルージュ、ヨーロッパ大学院大学訪問

(1)ヨーロッパ大学院大学の概要

- ・ 国立大学ではなく、イメージとしてはEUの大学。
- ・ 1949年設立。
- ・ ヨーロッパは1つという意義を理解し、EU統合ヨーロッパを支え、運営し、指導する人材を養成するという、明確な目的を持った大学。
- ・ 学生数：各国の大学を終了し、選抜を受けた350名～400名。
- ・ 出身国：欧州以外でも30カ国以上参加。
- ・ 学部：経済学、法学、政治行政学、国際関係、外交学科。
- ・ 講義は少なく、演習が中心、ex 閣僚会議の模擬授業。
- ・ 使用言語：英語か仏語。
- ・ 学生は外国語の知識が豊富。
- ・ 卒業生は約8000人、約800名がEU機関で活躍。
- ・ ユーロクラットへの登竜門

(2) ヨーロッパ大学院大学の理念

- ・ 国家を超えた「ヨーロッパ人」を作るという想い。複数のアイデンティティを認めつつ、ヨーロッパ人というアイデンティティを作ろうとしている。
- ・ 国家を超えた「ヨーロッパ人」を作るという目的に対して、支援は厚い。
- ・ 毎年EU首脳、各国首脳が記念講演。
- ・ このようなヨーロッパ大学院大学を支えている理念は非常にシンプル。
- ・ 日本の教育論議・大学改革論議は、窮屈で、複雑すぎないか。議論する際、関係する要素を可能な限りそぎ落とし、本質的なもの、シンプルにすべき。

(3) 日本の大学におけるリーダーシップ教育について

① 適塾のあり方

「適塾」は現在の大学院レベルに該当？

学生：大学を卒業し、いったん現場に出て、その後、改めて学ぶ。

藩校（大学）→武士（現場）→適塾（大学院）

今の大学院生は、現場を知らず、そのまま大学から入ってきている者が多い。

→明治以降の近代的な大学制度においても、大学からすぐに大学院に上がるという流れがあったのではないか。

→この点を議論しても良いのではないか。

② 典型例として軍隊組織における教育

士官学校（大学に相当）で基礎的な知識を得、軍隊に戻り職業軍人になり、その後大尉レベル（30歳ぐらい）になった後、もう一度陸軍・海軍大学に入り、勉強をする制度が採られていた。

教育内容の是非は別問題として、このような制度を議論の視点に。

③ ヨーロッパ大学院大学での傾向

大学に入り、教育を受け、現場に赴き、また戻ってくるという傾向が非常に強い。

大学院生は選抜されたエリート。そういう場でリーダー養成、プロフェッショナル養成をすることが組織的な形で行なわれている。

→日本の場合、大学を卒業した者に対して、リーダー養成、プロフェッショナル養成するのはちょっとしんどい。

→制度的な面で考えていくべきではないか。

④地方自治を担う人材の育成

官僚養成：東大法学部が養成を担ってきた→国家管理に関しての養成。

地方自治体の役人・官僚の養成がどこでもなされていない。

→一般的に他大学の法学部・経済学部等で学んだ人たちがたまたま担ってきているような気がする。

国家から相対的に自立した地方自治（地方分権）の流れの中で、それを担う者が必要である。そのような者の養成の場が早急に求められている。

※ 吹田市での例。市民との対話を通じて政策決定。

→市民が決定する社会を作るにしても、取りまとめる役割を担うプロフェッショナルが必要である。

※ 地方分権を担う者を養成する機関を作るべき。

→1年に自治体の行政官10人ぐらいを厳しく選抜し、厳しく養成し、現場に戻すということが考えられる。

→地方自治体だけで養成を行うことはなかなか厳しいかもしれないため、野村先生主導の阪大のプログラムが関わっていくことができる可能性がある。

⑤制度設計

・いかなる制度を作るにせよ、お金がかかる。

奨学金制度の充実が図られるべき。そうでないと、大学院などには人は集まらない。

→アメリカ、ヨーロッパでは比較にならないほどの奨学金規模の制度化。

・誰が教えるのか。

3. 報告に関するコメント・意見交換

コメント

1)リーダーシップについて、多胡先生、木川田先生の目指される点は離れている。同じ場でのように両点を議論できるか。多胡先生の議論はマクロ。木川田先生の議論はミクロ。

2)成功には人・物・金・場が必要である。

OSIPPでは構想はあるが、支援・人材が欠乏（場の設営がうまくいっていない）

→3年計画でやっているが、大和谷先生、木川田先生のお知恵をお借りしながら、学部・

大学院でどのようにやっていくか議論する予定。

- 3)多胡先生のお話に関連し、現場経験のない学生に対してリーダーシップを教えても、仮定の話になってしまい、暗記する。暗記しても意味がない。
大学院生は比較的年長なため、教えられるかもしれないが、学部生にはまだ早いのでは。理想では、外に出て、学ばせることが一番。

- 4)大学の本部が障害となっている。

大学本部の人間を入れて、支援の充実を図るべき？

大学本部は官僚システム。学生用ではあるが、学生部の職員のレベルを上げるのも本来の目的の1つでもある。

→外部団体と連携することが打開策ではないか。

まずは関西系の企業と提携し、そこから広めていくべき。

- 5)ヨーロッパ大学院大学は、まだ成立しきっていない「ヨーロッパを一つにする」という理念を実現するために、優秀な人材を投入し、積極的に作ろうとしている。
阪大でも、積極的な行動をすべきでは？

意見交換

- 6)地方行政におけるリーダーシップ養成について

自治体については、職員を派遣する見込みはあるが、首長がよほど熱心でないと、上手くいかない可能性がある。

地方行政官で優秀な人は多い。戦っているが、つかれてしまう。30代ぐらいでまた大学院に戻らして、養成しなおすのがよいのでは？

民間の手法（調査・研究し、結論を出すこと）を地方行政官に見せる場は、良い場になる。

場を設定する、アシスト役が必要である。

→場を設定すること自体はできるのであるが、コストがまかなえない。

講師としての人材はいくらでも集まるのに、予算がないためにプログラムが動かない。

- 7)博士課程の学生・ポスドクに対する養成について

- ①アメリカのメーカーでは技術屋がヘッド。だから新しいイノベーションが生まれる。

日本は、技術屋は技術屋とでしか認識しない（本人も回りも）。

事務屋ではなく、技術屋がトップになった方が、違った視点から解決策を生み出せる。

- ②教育システムの問題。高校生時点から、理系、文系として分かれてしまう。高校の時点で既に理系を選ぶ者は、自分のスペシャリズムを追及することを念頭においているのではないのか？
→アメリカではプレゼンのやり方を大学以前から教え、社交の場も豊富。技術屋になっても専門分野だけに拘らない。
- ③理系の博士は視野が狭い。研究分野ではものすごく優秀。研究に費やす時間の一部を他の分野の授業に振り分けるべき。そうすれば、他の視点が得られる。
→アメリカのビジネススクールでは理系出身の者の方が優秀。物の考え方が論理的。
- ④ロールモデルを作るべき。理系の専門でベンチャー成功という例をつくれればどうか。
→ベンチャーはリスク。ベンチャーの段階しかないのが現状。
- ⑤パスを作ってやらないと、自分の研究分野から脱出しない。
自分の分野が無駄にならないということをきちんと説明しなければならない。
大学院で勉強したからと言って、その後何年も勉強するべきだから、スペシャリストというのはおこがましい。思考方法はしっかり学べているのだから、そこを使って別の分野に行ける。専門性もあるが、本来大学は思考方法を学ぶところ。サッチャーは化学の出身。
潜在能力を有している人は多くいる。先例を見せてやると、意欲はわくと思われる。
- ⑥大学院重点化を行うことによって、もったいない人が増えてきている。
数十人は可能だが、母体としてポスドクは何百人単位であるため、制度として整備しなければならない。
→ターゲットとしているのはD1以降。しかし、本来は、学部からキャリア教育をしておくべき。そうすれば、D1になって教育しなければならない状況は生まれない。

4. 次回の予定

- 1) リーダーシップ教育に用いる理論についての報告
【小林先生】
- 2) 次回会合の日程調整は後日行なう。(三ヵ月後が目安)