

大阪大学リーダーシップ教育研究会 第4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1年

小野木 尚

【日時】1月30日（金）13:00~15:00

【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

【内容】1. Harvard Kennedy School の Heifetz と Business School の Kotter 教授の理論の紹介と研究会への提言（報告者：小林先生）
2. 質問・討論
3. 次回の予定

【参加者】（五十音順・敬称略）

大澤 恒夫（弁護士・大阪大学大学院国際公共政策研究科 客員教授）、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（大阪大学大学院国際公共政策研究科特任教授）、下村 眞美（大阪大学大学院高等司法研究科教授）、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・千里金襴大学学長）、仁木 恒夫（大阪大学大学院法学研究科准教授）、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）、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）

1. Harvard Kennedy School の Heifetz と Business School の Kotter 教授の理論の紹介と研究会への提言 【小林先生】

当日配布のレジュメを参照。

2. 質問・討論

(1)自治体または企業におけるインターンシップについて

福井 自治体・企業の改革・合理化に関わるには1, 2ヶ月のインターンシップの期間は短すぎるが、改革・合理化に携わることは不可能であるものの、逆に大学に企業・自治体の社員・職員に来てもらい、学生にプロジェクトを持たせるのはどうか。

例えば、1ヵ月間学生がリーダーとなってその下に社会人がつくことにより、プロジェクトを実行するのはどうか。

小林 観念的にはそういうことがあり得る。

多胡 厳しいのではないか。自治体に関しては、一般的に職員の能力が非常に高いため、そのようなレベルが高いところで学生がリーダーとなってプロジェクトを行なえるのかはわからない。

福井 選抜をし、やる気のある限られた学生にプロジェクトを任せる。その他の学生にも様々なポジションに就かせ、ある程度責任ある行動をさせる。いずれにせよ、体験させることが重要なのではないか。

小林 北大公共政策研究科は自治体の公共政策に焦点を絞っており、そこでの学生なら長い期間プロジェクトに従事する事は可能であるかもしれない。阪大は国際公共政策であり、自治体に向けてのものではないので、難しいのでは。自治体職員も能力が高いが、制約があるから動けない場合が多い。むしろ学生が学ぶのではないか。就職したらいかに抵抗があり厳しいものかというものを見るだけでも学べる。企業人に学生が提言し、経営改革を指導するということはとんでもないと一蹴されるおそれがある。

福井 経験をするチャンスがない学生に対して、擬似的であっても実務的な経験をさせるかということが重要ではないか。

小林 そのためには、講座か大学が全体として引き受け 学生は自治体のプロジェクトには部分的に関わらせてもらう必要がある。自治体の職員に授業に来てもらい、いい授業をしていると認められれば、学生をプロジェクトの一部に関わらせてもら得る可能性がある。

多胡 自治体に関しては、受け入れ態勢ができていれば職員を講義のために派遣するが、それが無いため、自前で機関を作るという議論になっている。場合によっては、自治体の場で市民・学生を巻き込んで行なうということは可能であるかもしれない。自治体は、経験は持っているが理論的・知的資源がないため、この点において阪大と自治体のやっていることを融合させる形になるのではないだろうか。

- 高島 企業の中ではアルバイトという形で学生を受け入れてプロジェクトに関わらせ、経験を積むうちリーダー格になっていける。最初からリーダーの仕事させるのは現実的ではないが、小さなプロジェクトから関わらせていくというのは可能である。学生のレベルに合わせた場を段階的に提供させるべきではないか。
- 福井 トップ・リーダーの養成はどのようにすればよいのか。トップ・リーダーになるには若いころにかなり高いポジションに就くことが必要なのではないか。
- 小林 企業内（特に外資系）でトップレベルに行く社員は、入社3年程度で選抜され、様々な部署に順番に回される。上司もその社員の教育に関して評価されるため、一所懸命に育てる。カリキュラムもマネジメントのスキルからスピリットへと段階的に組み立て居る。リーダーを育成するには、手間がかかり、体系的に行なわなければならない。
- 大澤 一朝一夕にリーダーシップが身につくというものではない。個々人の経験を元に、さらにその経験に磨きをかけることがリーダーシップに繋がる。大学での教育では、身近にあるリーダーシップの経験を扱ってリーダーシップを教えることが良い方法なのではないか。日常にある問題を見つけて、それを乗り越えるということを扱い、磨いていくという方法が良いのでは。
- 小林 その通りであり、多くの人は自分の経験を元に考えることが最良であると思っている。しかし理論を学ばずに、自分が成功した事例の中で何に成功し何に失敗したかということから学ぶだけでは、全く別の事例に出くわすと対応できないおそれがある。一方で、理論を学んでいればあらゆるケースに一応当てはめられるため、理論の学習は重要である。実体験がないと実感として身につかないというのは事実であるけれども。
- 大澤 レジюме3ページ下のチャート。リーダーシップの **Type3** では問題、解答・実践が不明であるとあるが、その通りである。旧来明瞭であると思われていたものに、本当に明瞭なのかと疑問を寄せるのがリーダーシップではないか。皆が成功だと思っていたもの自体が失敗であった場合、その失敗を見抜く眼力を養うのが、リーダーシップ教育ではないのか。
- 大和谷 小児科の特徴は、子供をどう成長させるかを見ている。病気は子供の成長の阻害要因の1つにすぎず、子供が健全に育つことをサポートすることが小児科医の仕事。松田道雄「育児百科」の紹介。ハウツー本ではなく、子供を育てると

いうことはどういうことかに焦点を置いた哲学の本である。ハウツーに偏りがちだが、物事の後ろにあることは何かということを学生に教えたい。

(2)本プログラムの「グローバル・リーダーシップ」の位置づけ

木川田 日本人の働く意欲が薄れている。昔は意欲的であったのに、現在は逆。そういう世の中を良くするためにはどのようなリーダーが求められているのかということを考えることが重要であり、組織の長になるということだけを見ると方向性がおかしくなる。

方法に関しては、「グローバル・リーダーシップを考える」の授業では、教えず、学生に考えさせている。

方法として一番良いのは、トップの人にシャドーイングをすること。夏に一週間同伴するだけでも、リーダーには何が必要かということを感じることができる。実際に企業に働く人についていき、グローバル・リーダーシップは何かということをおわが身のこととして捉えさせることが重要ではないか。そのために、受け入れてくれる関西の企業を探してみるべきである。

大澤 IBM では DUPON と同じように HMP (Higher Management Potential) というシステムで、将来性のある社員を教育している。インターンシップでは、単なる客としてしか扱わない。企業では一般的に、問題のあるところを見せたがらない。問題をさらけだしてもらい、学ぶということが理想である。

小林 自治体でも問題の部分や難しい事を見せたがらない。然し Kotter 教授は何回もの苦労を超えて初めて強い人間が出来上がると言っている。オバマもコテンパンに批判されて強い人格を作った。

木川田 学生にフィールドワークをさせて、修羅場を一緒に潜らせてくれる企業はないだろうか。

大和谷 吹田市からは、市の諮問会議に 1 人の学生を推薦で入れてほしいという依頼がある。リーダーシップを学んでいる学生が入ることが望ましい。

多胡 政治家のトップ、企業のトップではなく、成熟した市民社会におけるリーダーシップについて研究するというのが、吹田市で進んでいるプロジェクトの趣旨。市民の研究員には日当が支払われる。市民だけでなく学生も関わるようにしたところ、参加している学生は優秀。学者のアドバイザーを含むチームを作り、1年の期

間で実際に自治体の政策を自分たちで作っている。

理論・テクニカルな部分の最低限の知識は必要である。しかし知識があるからといってリーダーが生み出されるというわけではない。レジュメ 6 ページにあるように、リーダーの本当の要件はスピリットのところであると思われる。スキル・テクニックの部分は大学で提供できるが、本当の必要条件であるスピリットの部分をどのように提供していくかというのが、このプログラムの課題ではないだろうか。誠実さ等は確かに必須条件だが、具体的にはどのようなものかということは理解しにくい。誠実さ等は単に抽象的な概念ではなく、力なのだということを学生にどのように感じてもらうということが重要。

木川田 高い志、熱意等は、経験しないとわからない。言葉上で覚えても、経験させないといけない。できるだけ若い時に経験させることが重要。

小林 オバマ大統領の演説は必要条件を全て含んでいる。学校内での教材としては最適なものである。

大澤 学生が先生の熱意を感じるものが、最も身近な教材である。未開拓の分野に挑戦している先生方の熱意を学生が感じるということを大切にすべきではないか。

木川田 外部機関との連携（レジュメ 9 ページ）に関連し、年に4回開催しているアスペン研究所の研究会にオブザーバーとして参加してみてもどうか。多様なバックグラウンドを持つ人が参加している。そのような外部プロジェクトをベンチマークしてはどうか。

木川田 小林陽太郎さんに NPO の発起人になっていただくよう依頼できる。

小林 オバマ大統領の演説に見られるように、彼には基礎がある。リーダーシップに理論があるということを理解してもらおうということが重要。野球の投球方法も多々あるが、共通の基礎は存在する。そういった基礎の部分があるということを学者が見抜かなければならない。
このことを理解してもらい、発起人になっていただくことが重要。

大澤 ハイフェッツの本にあるように、アメリカのプラグマティズムは経験主義から来る。経験をベースにしてより、それを良い実践にどう結びつけるのかという実戦

哲学的なものの塊でありモヤモヤしている。モヤモヤしているが、その中で多くの人が共通に考えるものを疑って、常に更新しながらより良いものを見つけようとするのがリーダーシップではないか。

小林 その時代時代を反映して、その時代の要請に応える形の塊である。しかし、理論を欠いていると 1 つの問題は解決できるが、他の問題は解決できないということになってしまい勝ち、そのようなリーダーでは困る。従って、理論は学ぶべきである。

木川田 時代時代の状況によってリーダーシップは変わって行く。しかし時代に関わらず変わらないものを見つけることができれば、後は個人それぞれによって変わってくるのではないか。今の状況は、リーダーシップを発揮する絶好のチャンス。

(3)各リーダーシッププログラム同士の連携

野村 様々な具体的な提案がある中で、大和谷先生、木川田先生のプログラムはあと 2 年であるが。

大和谷 何人かプログラムから育ててほしいと思っているが、学生に提案すると、イベントを計画したがる。人を呼んでイベントをすることがリーダーであるとはき違えている。

大澤 学校の中で感じている問題を挙げて、それを解決する手段を考えるというプロジェクトが良いのでは。学校と対立する要素もあるだろうが、それでも良いのではないか。

野村 98 年に授業評価、インターンシップの授業化の 2 つのプロジェクトを実施。授業評価に対する抵抗は学校側から強かった。授業評価を公表したのも初めて。そのような修羅場も学内には存在する。

社会貢献のファクターがあるものを大学でできたらよいと考えている。「市民社会におけるリーダーシップ」、「グローバル・リーダーシップ」、「ポストクに対するリーダーシップ教育」の 3 つを連携させ、大阪大学の面としてやり、阪大外とも連携していかないと難しい。あと 2 年では難しいかもしれないが、ネットワークをどのように築いていくかを相談したい。プログラム間のネットワーク化のため

に、いつどこで一緒に集まるといった 1 年を通じたプランニングができれば良いと思われる。

大和谷 (ポスドクのプログラムは) 合宿研修等を中心に行なっているため、日常的に行なわれていない。

野村 日常的にやるのであれば課題がある。今ある授業の形を利用してそこに学生を受講させるのはどうか。学部、院で授業を開講しているのは、学生がどこからでも受講できるようにするためである。そうすれば複雑な交渉が省ける。

現時点ではリーダーシップ養成支援プログラム独自の継続的な授業は無理ではあるが、共通教育において木川田先生が 1, 2 年生を対象に担当されているため、既存の所である程度実験することは来年からできるのではないか。その上で再来年の最終年度に提案としてまとめてはどうか。

高度副プログラムを副専攻にするという概算要求が通り、そのような所に今までの支援プログラムの制度を組み込んでいけば良いのではないか。実験無しに概算要求だけをしては、部局の同意が得られない。実際にやっている所が発展的に行なうことが望ましい。ここで実践をしてアピールをするべきである。

(4)NPO について

多胡 受け皿を大学から外に出し、NPO でやるということは良いことである。

野村 NPO についても監査といったお金の出し方に規制があるが、規制の仕方は大学と違うため、2 つを合わせて行なっていけたらよい。発起人には日本郵政公社西川社長、Panasonic 中村社長に署名をいただいている。発起人は追加できるため、さらに著名な方に加わってもらおう。設立は 4 月。試験期間後、2 ヶ月ほどで発起人をさらに募る予定。

小林 公益企業は出資してくれる可能性がある。大阪ガスの会長、住友重機の社長は阪大卒であるため、発起人になっていただける可能性がある。

多胡 連携に関連して、文科省の来年度予算配分について、従来の補助金の配分の仕方から変化してきており、良い連携がある場合にはその連携に配分するという仕組みになっている。

高島 3つのプログラムの関わりを見直し、それぞれ足りない所を見つけてみてはどうか。

木川田 3つのプログラムの関係図をマトリックスのようなもので作ってみる。

3. 次回の予定

【日時】 3月26日 16:00~18:00

【議題】 小林先生のご提言を受けた上での、具体的な連携カリキュラム。