

## 「大阪大学リーダーシップ教育研究会 第6回会合」議事録

【日時】2009年6月19日（金） 13:05～15:10

【場所】大阪大学豊中キャンパス OSIPP 棟 6階 会議室

### 【出席者】

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(特任)  
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  
和住 麻矢 株式会社ポラリス・セクレタリーズ・オフィス 代表取締役  
杉村美智子 株式会社ポラリス・セクレタリーズ・オフィス  
小野木 尚 大阪大学大学院国際公共政策研究科・M2

### 【議事要旨】

#### 1. (議題1) NPOの立ち上げ説明・・・配布資料1-①、②

野村：GLA 設立し、会員も集まってきている。不況下にも関わらず、法人も正会員・賛助会員に1社ずつ協力があつた。引き続き、会員の獲得にご協力をお願いしたい。

#### <発起人（リスト）について>

野村：阪大歴代総長にもこころよく引き受けてもらえている。

Grondine 氏（ホワイト&ケースのトップのパートナー）からは、日本のグローバルなリーダーを育てるのは画期的との意見があつた。彼も会員に獲得したい。

発起人は一旦89名で締め切ることにする。波及（89）をすると覚えない。

6/1 づけの肩書きで固定し HP に掲載する予定。

#### <GLA 議題1 終了：ディスカッション>

小林：会費は財務的補強要素になると思うが、法人会員が少ない構造は財務上問題がある。

発起人に賛同している会社に法人会員になってもらえると随分補強できる。

法人の場合は、一度会員になってもらうとやめにくいいため継続性がある。個人は個人的事情で脱会する可能性が高い。

社会人講座を始めると、支出が重なり赤字になる場合が時々あるので、受け皿とし

てこの基盤を強化しておくことが大事。

例えば「ケンブリッジ・リーダーシップ・アソシエイト」は外のコンサルをやっている。そうなると実務家が必要になるが、法人会員が増えると、その下の人を使えるので、やはり増やしておいたほうがよい。

また、上（トップ）が発起人になっていると、依頼に行った時に下が受け入れてくれる可能性が高い。例えば、薄謝で講師を頼める。

野村：もう少し頼みに行くことが必要。個人的に頼みにいきたい。

小林：日本郵政は時節柄やめておいたほうが良いと思う

野村：（西川社長は）反応が早かったので、グローバルなリーダーが必要だと思っておられるのではないかと感じた。

ただし、発起人はこれ以上増やさないと。今後は、評議会に取り込んでバランスをとりたいと考えている。人数や体制なども後ほど相談したい。

是非、この研究会の会員の皆さまは1～2人会員を獲得していただきたい。

## 2.（議題2）社会人講座について・・・配布資料2

野村：今年はNPO設立したてなので練習試合のような感じ。

主な年間行事は、リーダーシップ社会人講座、阪大学祭の公開講義への協力、東京の企業・先生との大学対抗ネゴコンペ事務局など。

「交渉ワークショップ」については、東京でのリーダーシップ講座開講は競争が大変そうなので、実績がある交渉ワークショップ研究会で中身を詰めるつもり。東京の先生方は乗り気。

「ネゴシンポ」は、日弁連や法務研究財団、商事法務の助成を得て、大学対抗交渉コンペの延長として2月か3月に実施したい。人数がたくさん集まり、NPO関係者が参加するものは「ネゴコンペ」と「ネゴシンポ」。会員や将来の働き手を獲得するのによい機会。

### <社会人講座@大阪>

野村：2日間のプログラムを具体化していきたい。

現時点で参加できない方（福井先生挙手。9月から1年間オーストラリア滞在。）

アカデミック主導ではおもしろくないので、小林先生主役でお願いしたい。

小林：大阪の人がよい。2日間で、しかも土日で作るのは難しい。野村先生のお考えを聞いて指示を仰ごうと思っている。

野村：私は、2日間「も」（＝長い）と思っているし、構想はない。

小林先生が今までやってこられた集中講義のようなものをここに乘せて、一つの柱

として小林先生に意義を述べていただくこと、そしてケース・イン・ポイント（以下、CiP）をやっていただきたい。

小林：CiPは時間がかかる。ある程度気持ちがほぐれないと出来ないのだから2日目くらいがよい。

半年で30数時間でも時間が足りず、学生の希望に応じて補講をしているぐらい。これはよっぽどうまくデザインしないと難しい。

日経新聞が財界リーダーを集めてきて行うイベントは単なる講演会。もっともらしいテーマ（国際化、金融危機など）で各社の事例を言い放しの会。そんな会であれば2日間です。「聞いた人が勝手に学べ」という感じ。学者がファシリテーターをする場合もあるが、答えを誘導するだけ。そういう方法なら聴衆が何百人集まっても構わない。

一方、野村先生が提唱されているソクラティック・メソッドなら、ものすごく時間がかかる。そこをどういうふうにするか。

野村：以前、企業トップ研修で国際取引法を教えたことがある。9～17時までだけ。20人位を3～4つのグループに分けて、講義（15～20分）とグループディスカッションを繰り返したが満足度が高かった。法務部のスタッフがグループのリーダーとして教えたりするなどうまくいった。中堅どころで業種や年齢が違っていると、グループディスカッションが可能だと思う。

講義とグループワークを行いたい。今年の実験で、来年に応用編で3～4日にしていくためのフィージビリティ・スタディを行うのが一番の趣旨。

詰め込んで完全にするのは無理だが、パイロット版で実施する。その代わり受講料は5万円のセール価格。

小林：2日で5万円は決して安くない。

ただし、あまり安くするとペイしないので、内容をいかによくするかが重要。

野村：開講挨拶のあと、発起人の中から著名な人に話をしてもらいたい。

講義の中心は、先生方の得意分野でお願いしたい。

小林先生には一番最初に「どうしてこんなことをするのか」「どうして役に立つのか」ということを話していただきたい。理論と実践の行き来が役に立つといった話を一番初めに行っていただきたい。

CiPもぜひお願いしたい。ウォームアップ後だと日曜日になるが。

小林：リーダーシップだけでこんなに人が集まるのかが疑問。

経営と外交と政治ではリーダーシップのあり方が非常に違う。主たる対象者によってやり方が違って来る。

サブタイトルをつけて、時局にあうようにしないと人が集まるか疑問。日経なども時局にあったタイトルを付けている。根本はリーダーシップだが、「リーダーシップ

が今の時局の中でどう発揮されるのか」といった形に見えたほうが、人が集まるだろう。ただし、会社員と自治体職員では問題意識が全然違う。

法曹の人はあまり来ないだろう。だから、対象は会社員と自治体だと思うが、公共政策の立場から言うと自治体に来てくれるといい。

会社員を集めるなら経営学部の人が講義をやったほうがいいと思う。

しかし、自治体に浸透していない現状では人は来ないと思う。

そうなると、結局は、対象は会社員だろう。会社員の関心は、リーダーシップよりも会社の建て直し、雇用、危機を乗り切るといったところ。そのようなテーマなら、興味を持って聞きに来る。例えば、パナソニックの中村さんに時局と絡めて実例を話してもらおうといいのでは。

野村：中村さんは一般に対しては講演をされない。学生にはしてくれる。

小林：中村さんの代理がいいかも。発起人の中で日立キャピタルの方は能弁。

東京から来て頂いて参加者が少なすぎれば気の毒。そういう最悪のケースも考えておかなければならない。

野村：発起人をみると自治体より企業の方がいいと思う。

テーマは、「危機を乗り切るリーダーシップ」あたりでどうか。

小林：リーダーシップとはまさに危機の時に一番出るので、そういうテーマが良いと思う。

野村：リーダーシップ訓練プログラムの「訓練」というのはあまりよくないか？

小林：訓練にしては時間が少ないので。

野村：リーダーシップ・ワークショップくらいでか？

木川田：2日間での狙いをどれぐらいのものにするかによって、ワークショップ形式でやるのか、対話形式か、レクチャー形式でやるのか違ってくる。

レクチャー形式は最近飽きられており、自分がかかわっていく、自分のリーダー像が描かれる形などが好まれる。

リーダーシップだけでは難しい。

例えば、クリエイティブ・ワーク、ナレッジ・ワーク、イノベティブ・ワークなど、「新しいワークスタイルとリーダーシップ」など、従来のヒエラルキー型ではなく、ネットワーキングの中でやっていく、コラボレーションができるといったタイプのワークスタイルに変えていくことにつなげればいいのでは。

最近の日本人の労働意欲はずっと低下してきているので、自分のスタイルを持つことが重要。

野村：何かキーワードはないか。

木川田：組織が変わり、働き方も変わった。従来の Command and Control (C&C) 型

リーダーから、Empower & Energize (E&E) 型リーダーに自分がどう変わって行く

かを考えさせる。

#### <働き方のマトリクスの紹介>

自分自身のタイプ（知行合一型、社交交流型、安定定着型、知先行後型など）がわかるワークショップを実施している。感性で選択した絵がマトリクス上に表示され、それを解釈することによって自分のタイプを気づかせて、あとで働きかける。

90分では無理かもしれないので、参加者には事前に配布しておいて、結果を知らせる。

リーダーシップで一番重要なのは「自己認識」。

自己認識にめざめ、リーダーとしてどういう資質を磨いていくかといった自己形成までのステップとして「気づき」をさせる。

ただ、2日間の狙いからすると、このワークショップを導入することに疑問もある。

小林：CiPも自己認識。ただし、リーダーシップを発揮する時に出てくる自己を認識させ、うまくいかないケースを語らせて、根本を探る。

木川田先生のプログラムもリーダーシップと結び付けられれば、今回のプログラムにうまく取り入れられるのではないか。

木川田：我々はそれを「ナレッジ・リーダー」という言葉を使っている。

野村：副題をつけるとすれば何か？

つまり、ワークスタイルを変えるとか、自己を認識するなど、目標的なものは？

「ナレッジ・リーダー」だけでは内容が分からない。

木川田：そこは少し考えさせてください。

このプログラムはBYP（Brand You Program）と呼んでいる。自分をブランドにしていこうというもの。今までは企業がブランドだったが、これからは一人ひとりが光り、光る人が集まって会社をブランドにしていくという発想。

福井：参加者は、恐らく会社や自治体を代表して来る。

危機を乗り越えるときには、最終的には組織を考えるが、その手前のところで自分が大きく変わる「ブランド」として打ち出せるものを持つといったポイントを今回のプログラムで作っておくと、参加者個人の満足度が高くなるのではないか。

木川田：バブソン大学のトーマス・ダベンポートが、企業の変革の仕掛け人（チェンジ・リーダー）約100人を調べた結果、共通点があった。一つはバックグラウンドがリベラルアーツで、一人ひとりが个性的で自己認識ができていた。自分がしたいことをしっかりと持った上で組織を変えて行った。自分自身をしっかりと持っていて、視野もリベラルアーツという大きな構想を持って、自分から仕掛けて組織をも変えていくことができるタイプ。そういう自己認識にフォーカスしたところからスタートした。

仁木：複数の写真や絵から、好きな絵とそうでない絵を選んで、それを手がかりにして自分の好きなスタイルのワークあるいはそうでないタイプのワークをしゃべってもら

のか？

木川田：まず、自分のスタイルをどうしていくかということ大きなパネル上にポストイットなどを使って発散させ、考えさせる。最初はフレームが見つからない状態だが、考えるうちに気づきがあり、それを経験した後、またパネルを作り直す。それを繰り返すうちに、自分の全体像や将来像を具体的に表現できるようになる。それを仲間の前で3分ずつ発表を繰り返しブラッシュアップする。仲間同士でエールを送り、プラス思考にしていく感じ。

小林：阪大ではどのくらいの時間を費やすのか。

木川田：前期後期で30コマやっている。

人数は、11～13人の2グループで、受講者は24人。

最後にピアレビューをさせる。

誰がどんな力を発揮し貢献したかを他の人が観察し、評価する。それを本人にフィードバックすることで、周りの評価や思いが分かり励みになり、結果として自己形成につながる。

野村：具体的に今回のプログラムに組み込めるか？

木川田：できるだけおもしろくやる。自分自身が分かることのおもしろさを重視。

違った解釈や価値観を議論させるとおもしろい。

福井：実施上の問題だが、2日間で全員にさせるのは無理ではないか。代表者を決めてその人を中心にやって見せ、あとは持ち帰ってやってもらうようになるのか。

木川田：あとはサービスで、フィードバックを個人毎に差し上げて、自分で解釈してもらうなど。

小林：自分がどの象限のタイプに分類されるかが分かった上で、それとリーダーシップとをつなげないといけないのでは？

これはリーダーシップを考える前段階の作業になると思うので、大学生には有意義だと思うが、今回の参加者（社会人）にとっては疑問。今回は、個人参加はないだろう。業務命令で来る中間管理職にとって満足度のあるものにするという点に焦点をあてて考えなければならないのでは。

木川田：オリジナルは企業人向け。企業50社で実施。各企業で仕事のできる人を選出してもらったところほとんどが「知行合一型」。言われた仕事だけするタイプの社員が多い会社は危ない。部門が違って同じ会社なら同じ結果が出る。企業の中での働き方は各社毎に現れてくる傾向が見受けられる。

福井：ということは、個人が変われば組織が変わるということか。

木川田：そう思う。大勢順応型が集まっている企業は問題がある。

小林：たとえば、参加者のタイプが診断・分類されただけで終わると意味がない。

この講座を受けることによって、大勢依存型が知行合一型に変革できるといったウリ

などがあればいいが。

野村：むしろ、変革のリーダーシップを発揮した人のバックグラウンドがリベラルアーツだったといったお話をしていただいた方がよいのでは。

小林：リーダーは、教養、情感がある。勉強している。いろんなことを話してくれるリーダーに話してもらったら、リベラルアーツの部分が出てくるはず。

人によって重点をおくところは違うから、最後に理論家がまとめてくれると頭に入ってくる。

#### <時間配分について>

小林：現役の若手リーダーに実例を入れて話してもらおう。

仁木：自慢話になってもいけないので、人選が重要。

小林：実例はおもしろいが、理論は退屈する。

野村：慣れてきた2日目に CiP を入れる。

小林：理論とわが身が結びついていると気づくと熱心になってくる。

福井：木川田先生の自己認識ワークと結びつけるとより効果的では。

小林：第一象限以外の人間でも時間をかけるとリーダータイプに変わってくると思うが、今回は2日間しかないので、木川田先生案は難しいのでは。

福井：例えば、フォローアップ策として、後で希望があれば分析をつけて返却するような方法を講じておくと無駄にならないのでは。場合によっては、その活動がコンサル的になり、NPOの活動が広がるのでは？発展性がありそうに思う。

仁木：CiPとはどういう作業ですか

小林：自分が集団をリードしようとして失敗した自己体験を語ってもらい、そこにある問題点を明らかにして、それを本人に上手く伝えて気付かせる。ハーバードでもやっている手法。1時間近くは要する。事前課題は特にないが、発表内容は予め整理してあらすじを用意させる。

CiPの前に理論概略の時間が必要。1日目に実務家の話があり、2日目の理論で前日の実務家の話を引用するとより分かりやすくなる。

2日目は他人を観察し、気づきを得る。

いろんな講義をうけ、最初と何が変わったか？大事なものは変わったか？など、最後に同じグループで議論する。

異業種交流のための懇親会も必要。本来宿泊研修がよいのだが。

野村：理論と実践を繰り返すことにより、観察→気づき→変容という一連の流れを体験できるプログラムになる。

小林：講師の人選は重要。ベンチャー、大企業、中小企業など混ぜるのがよいのでは。なるべく関西の方がよいのでは？

野村：NPOの評議会（地元関西企業から選出したい）の代理人に講師を出して頂くことも検討する。

評議員の義務は、GLAのあり方を考え、活動について意見をもらうこと。

経営トップよりもナンバー2ぐらいの方が理想的。年に1回評議員会に出席。

小林：代理でも構わないので発起人の会社から参加してもらうよう働きかけを。

以上