

大阪大学リーダーシップ教育研究会 第7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 有本はるか

【日時】9月15日（火） 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. 社会人講座について（配布資料1）①～③
2. その他（配布資料2）

【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（特任））、
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）、大和谷 厚（大阪大学医学部保健学科長）

1. 今回の趣旨

*理論的部分に関するアクションプランの資料についての不足部分の補足と情報の共有。

*特別講師について

・社会人講座に関する参加者全員の話の一貫性が必要。

門田副学長、少徳学長へ理論のポイントとNPOの趣旨を説明。理論のポイントについて
は別途文書にして送付し、お二人に話しの内容を考える参照にしてもらう。

→その際は、野村先生が、今回の話を受けて文書を作成し、送付。

*特別講師石田社長への説明については大澤先生に委任。

→理論と実践の食い違いがないようにしてほしい。＝理論は大切であり、経験だけでいい
ということはないようにしてほしいと依頼すること。

2. 研究会の今後の方針

*他の企業への依頼について

・野村先生よりほかにも1、2社検討中：収益は阪大の寄付金を計算しなければ10人。
但し赤字にならないようにする。

*研究会の今後の方向性

- ・今年が1年目なので真面目にやり、信用を得る。
- ・もう少し賑やかな方が望ましい。
 - しかし大会社はなかなか応じてくれない。大不況の中、パンフレットを配布しても誰かを派遣する企業は少ない（取引相手だから or 社長の命令だから嫌々来るというのが本音）。
 - リーダーシップ教育をもっと浸透させないといけない。
 - =今までやってこなかったこと→*それをどうするか？
- ・リーダーシップとは交渉教育からスタートした理論であり、まだ開発は十分ではない。
 - 研究面、教育方法を今後の研究会で議論していきたい。
- ・現在はどのような形式でやればいいのか検討もつかない状態でやっている。
 - 来年からは大幅に方針を変えなければいけない。

<日程>

- ・収益目当てなら木曜、金曜（例えば一ヶ月であれば隔週にする）にすべき。
- ・リーダーシップを1回の講習会で身に着けることは難しい。
 - 次回からは2、3回。金、土にすべき（週末は企業のサラリーマンは休みたい）。

<事前準備>

- ・阪大のリーダーシップ研究を企業によく知らしめて、頼まれたから来るという形ではなく、自ら来たいと思われるようにしなければいけない。
 - そのためにも企業に研究会の趣旨について講演に行くなど日ごろからの活動をベースにする。
- ・但し、繰り返すのではなく研究会自体の価値を設けるようにすることが大事。
 - そのためにも教育、理論に独自性が必要。
 - 研究会もそうした独自性について議論される場に変化しなければならない。

*広報のよい方法

<アカデミーヒルズ>

- ・サイト登録により以後メールマガジンで、セミナーを告知。
 - こうしたものあればよい。
- ・しかし、有名サイトでないと人はメールは見ない。：大学のHPだと尚更積極的にHPに来ることは難しい。

<メールマガジンの効果>

- ・ 四六時中発信しないといけないので秘書がいなくて厳しい。内容も端的でないといけない。経営セミナーを行っているところなどにルートを作らなければいけない。
- ・ 特色ある内容が必要＝リーダーシップ講座だけのメールマガジンは難しい。新商品と同様に、独自性がなければ人は関心もたない。
- ・ しかし、「特色」だと企業には受けない可能性あり：「経営のためのリーダーシップ」ではないため。

<特色>

- ・ 抽象的すぎるといけないので、ある程度限定して示すべき。：病院など。
 - ・ 医療関係のコンサルタントが関心を示す：医療分野でリーダーシップへの関心が高まっている。そういう方面で活動を行えばよいのではとの案があった。
 - ・ **IPW (インターナショナル・プロフェッショナル・ワーク)**
- 従来、医者がピラミッドの頂点にいて全てを見晴らしていたが、このやり方だと医者はそれが不可能となった。医者はいかにコーディネートするか、いかに看護師と技術職などの専門職との間をいかに理解していくか (コミュニケーション)：これを学部レベルで訓練していく。

*医療におけるリーダーシップへの関心

- ・ スウェーデンより帰国の看護師の方もリーダーシップに関心示す。
- 医療や看護の問題は一人の問題ではなく組織的な体制が必要であり、是非参加したいと希望。外で働いた人はグローバルに考えてどの地域でこういった医療体制を整備していくかという視点で行っているのだからこちらとしても関心が高い。
- ・ 医療の問題は、内部だけでなく地域や行政機関なども巻き込まないといけない
＝自分一人の力では解決できない (グローバル・リーダーシップ)。
 - ・ 問題を抱える人にアドバイスを言うためには、そういう問題を解決 or 解決の糸口が見えている体験を有していないと説得力を持たない。
- そこで、皆で一緒になって、問題を解決し互いに教えあう。自分の専門知識をインプットしていく。人を集めてきて、抱える問題について必要な知識を皆で出し合って問題解決に向けて走らせていくことしかできない。
- ・ 医療も法律家も同じ
- 法律分野でも事務職と法律職がどう共存するのかというリーガルコーディネートの問題がある。：法律家が全てを習得しているわけではないため。

*人間性を取り戻す

- ・ 学問も社会のありかたも少しずつ変わりつつある。

→極端なまでに専門性や機械による大量生産による矛盾がきていたので、皆で全体的に捉えて変えていくことが必要。

例：スローシティ運動→古来の町の美しさを守る。

*しかしそれにはリーダーシップが不可欠。=人間性を取り戻すこととリーダーシップは関連性を有する。リーダーシップのないところでは取り戻せない。

→ただし、そのためには皆が働けるような職場が必要。

*教育の重要性

・大学とは法学や人間科学、医学といった専門的な知識を培い、一般人に教えることが目的であり、「医学部」「法学は法学部」とされてきた。しかし長年の結果、法学者にしる医者にしる、専門者は人から頼られることに慣れて墮落している（今の問題）。

*この問題についてどう立ち直らせるか？：この問題が研究会の全てになりえるのではないか。

*リーダーシップと信任

・頼られるから信任義務が出てくるが、実際には出てこない。

・リーダーシップはついてくる人が尊敬と信頼がないと発揮できない。

→しかし今の医者や弁護士は資格さえあれば尊敬や信頼がなくてもその資格を失うことがないような仕組みを作ってしまった。：この仕組みを変えるべきである。

* 常に信任を問われるようにすることが大事=資格と信任の両立

→司法試験においても資格をとっても本当にそれで働けるのかという信任を受けるべきである。

3. プログラムの内容について

*セミナーの重要ポイント

・あまり難しいのはよくないができるだけ理論的なポイント含んだような方針で進めていくほうがよい。

*パンフレットのポイント

① 変革型リーダーシップ（チェンジ）：従来のものをマネジメントするのではなく、今までなかった形にチェンジしていく。その一つの機会が「危機」であること。

② ①の応用

③ 対話によって反省して気づいて学ぶというサイクルの確認。

④ 権限のあるリーダーと権限のないリーダーについて：power と authority の違い。「どうしてこんな人に従うのか」という疑問を厳しい社会情勢の中で議論してきた社会の中で生まれた理論。日本でも必要だが、全く教えられていない。強調して教えるべき

⑤ 専門家との対話により解決の道筋を自分で発見していく：セミナーの重要なポイント

*プログラムのつなぎの確認

【1】10月17日

(1.1) リーダーシップ教育の意義について

<説明の仕方>

- ・リーダーシップの理論と実務の整合性について説明：特定の理論を強調するが全体の理論に当てはまっていることを説明する。

→そこで気づきの共有、気づきのプレゼンに矛盾があると受講者が理解できない。

*「気づき」との繋がりが重要

- ・2日目の理論の話も実践家の話と矛盾がないようにしなければならない。

- ・実際の実務家は理論と多少外れたこともしているが、大事なところは外れない。

→しかし今回初めて来る人にそこまで話すのが適切かはわからない。

- ・講師の先生方には喋りっぱなしではなく、対話にしてほしい。

→ファシリテートは教員らが行う。：但しファシリテーターも同じような基盤を持たないと焦点が合わなくなるので調整が必要。

- ・基本的な理論は教員がおさえて、体験の中で理論の習得に役立つものがあれば（必ずある）スポットライトを当てる。

→門田先生のほうから医療でいえば技術的な難しさだけでなく、患者全体あるいは組織全体を見るという点の話があれば、多くの「気づき」が得られるかもしれない（健康な人の体にメスを入れること、生殖医療の是非における価値判断についてなど）。

- ・小林先生の理論説明と実戦経験の矛盾が生じた場合

→基本的に小林先生の理論と実践論が一致していればよい：基本的な部分があっていればよい。

- ・レジュメを用いた説明

→実例を何百も経験しているが、その中で二つくらいを取り出すがその中でリーダーシップをこのように認識していたが実際に理論を調べてみると、バランスが偏っていたりしているところがあり、そうするとなぜ理論を勉強する必要があるのかというと、別の状況に遭った際に、「理論で大事なこと」が予め分かっていたら対応が易しいという風に話していきたい。

- ・時間は理論説明で1時間。質疑応答は30分。

→しかし小林先生の経験上、理論だけだと質問は滅多にない。ファシリテーターがいたと

しても 20 分くらいでよい。

- ・重要な項目をアピールするには 20 分 or 30 分と時間を限定したほうが、インパクトが強いのでは。
- しかし、実際の場合では皆は事例の方に関心を持つ。事例をなしにすると 20, 30 分の説明は簡単だが、抽象論にとどめてしまうと面白くない。具体的な事例を挙げて、そこで
の失敗から次回は「理論」を用いてやってみようということを説明するほうが一番よい。
* 故に、事例を挙げて説明すると 1 時間かかる。→目安は 60 分。

<伝えるべきリーダーシップ理論>

- ・新しいこと、難しい問題は一人では解決できない。常に誰かついてきてくれる人が必要。
ついてきてくれる人がいるからこそ、変革型リーダーシップ

- ・リーダーとは仕事の能力がでてくる面と人間集団を動かしていく面の二つがあり、独立していない。

→「人間集団」は正しいと思わなければついていけないので能力が必要。しかし、その人の人間性が冷たければついていけないので能力だけでもいけない。しかし両方だけでなく、「過去」を見るのが大事。(理由) その人間が信用できるかを見るため。
= 職能がなくても権威があればついてくることの典型。→尊敬と信頼がベース

- ・尊敬と信頼のベース

→その人の価値観がしっかりしていることや組織や全体に奉仕する心があるかどうか。

* そうして全てを備えたリーダーが全体を率いて一つの秩序を作るが、社会はいくらでも変化するので、リーダーはそれに柔軟に対応できる新秩序を作らなければいけない。

- ・1つの与えられたパラダイムをコーディネートしているのはマネージャーであって、リーダーではない。→リーダーとはこうしたパラダイムの変革をもたらす。

* これと矛盾しない話にする。: 医者が中心となるのではなく、看護師とともに全体でやるという話を門田先生にさせていただく。

- ・マネージャーのやること

→問題が明快で答えも明快。(腎臓結石の場合だと問題のある箇所を取って、健康な体にする。) 後は道筋 or 熟練があるか否かの問題。

しかし、末期ガンの場合、答えが明快ではなく、患者の家族の幸せなども考えていく。

* マネージャーの中にもリーダーシップがある。

・リーダーシップとはトップに立つ必要はない。

→従来の方法やパラダイムに囚われていないことが前提。新しい環境に適応するために従来のやり方をがらりと変える力と、かつ、人がそれについていくための説得力が必要である。

- ・しかし、パラダイムといった大きい変革をもたらす必要性は小さくなく、日常の細かいあり方を変化させることこそが大事ではないか？（その集大成として大変革が起こるかもしれないが…）

→そこを励ますリーダーシップ論が今回のサラリーマンといった参加者の方も自身の常を変えていこうと心構えをするのではないだろうか。

- ・今までと連続していないという意味でのパラダイム変革

→パラダイム変革となると国家、社会などの大きな組織の変革になるが、その本人にとって困難な問題（どうやって生活を変えていくかなど）の変革を考えるべき（チェンジ）。

＝発想の転換：親会社から言われたものを注文生産するという発想から、自分たちで社会のニーズを取り込んでやるやり方（実際に成功した会社は存在する）

- ・セミナーの中で、一般のサラリーマンの人たちが、自分が変わることによってリーダーシップを発揮できることを気づかせ、引き出せるようにする。

→受講者も2日目に語ることになるが、その語りの中にリーダーシップの部分が入っているのでそこに焦点を当てて、提示し、皆で共有していくようにする。

- ・より大きな仕事にぶつかった際もリーダーシップを発揮できるようにする方法も教えられるようにしたい***但しここは Case in Point の問題。**

→各々が経験した中でリーダーシップの成功、失敗ことを皆で語り合っただけで学んでいく。（学生のサークルでの出来事でもいい。サークルも学生の社会の一部である。）

**小さいチェンジを積み重ねて将来的には大きなチェンジをもたらすということを示唆することが大事。

(1.2) 「先達に学ぶ」について

- ・少徳先生は中国の大学で若い政治家向けにリーダーシップ論を講義しており、今回の試みに賛同されている。
- ・野村先生が独自にポイントまとめたもの（パンフレット表に書いているもの）と医者と患者のやり取り例のような用紙を書いたものを特別講師に配布予定。→門田先生と少徳

先生。

(1.3) 「グループワークによる振り返り」(気づきの共有) について

- ・ 1日目の話全体を聞いた上での受講者自身の経験を語る(グループの内部的議論)。

但しプレゼンはしない。→ここから2日目のプレゼンに繋げる

→Case in Pointでも「受講者の経験」を語るが、木川田先生の「振り返り」での「受講者の経験」はあくまでグループの内部的議論であり、プレゼンではない。=より深めていくし、バラエティも生じていく。

- ・ 時間の前半を全体の振り返りに使い、うまくいけば後半の時間を「Case in Point」の準備に使う。
- ・ ファシリテーター：要点について150字以内でまとめてもらうほうがやり易い。

(1.4) 「1日目の課題」について

- ・ 最初に思っていたことと終盤で変化したことを知らせるためのもの

→あまりやらないほうがいい。わずかな時間で変化は難しい。

- ・ 2日目の「リーダーシップのイメージについてどう変わったか」に集約すべき。

→「気づきの共有」の部分で何を学んだかを皆に語ってもらうのでそこで言葉で語ることにする。

*1日目の課題はなしに変更

【2】10月18日

*「気づきのプレゼン」と「理論から現実を見る」の時間の境界をなくすようにする。

(2.1) 「気づきのプレゼン」について

- ・ 司会進行を野村先生から、機川田先生 or 大澤先生に変更。

*グループワーク

→1日目の全体の話聞いて一人一人がリーダーシップについてどう変わったかについてグループ内で約5分報告(2~3のグループに分ける)。→その後代表者がグループのプレゼンをして、小林先生の理論との照合を行う。→「理論の解説」に繋げていく

(2.2) 「理論から現実を見る」について

- ・ ここでの「現実」とは「語った人」の現実である。

- ・ ここでは「理論の解説」の講座をする(1日目にはしない)。

→「理論の解説」：権威のないリーダーシップからリーダーシップの構成要素に繋げる。

- ・理論の解説：15分。ここから「Case in Point」に繋げる。
- しかし、理論の解説は「Case in Point」では説明できないような理論を学べば自身の思想に囚われることなく、その習った理論を参考として実務の全体を見るということを説明しなければならない。
- 果たして15分で説明できるかが疑問。
- かといって延々と理論の講義だけでは退屈する。
- 理論の解説を20分に変更。
- ・「理論の解説」を小林先生から野村先生へ変更。

- ・前半70分をグループワークにして、1日目の話と理論との照合作業にするようにする。

(2.3) 「Case in Point」について

- ・その場で直接決めると語ることが難しいので、予め語る人を決める。
- 前日の「気づきの共有」時に決めて、前もって語る内容を考えてきてもらうようにする。

*語る人について

- ・前日の木川田先生の「気づきの共有」で各セッションごとに2人ずつ決める（合計6人）。
- 当日に30人ほど集まれば、5人ずつで1グループを作って3分間語ってもらい、それを3回チーム換えをして3回行う。それから各自が最も感銘を受けた人の肩を触るというやり方でもって、語る人を決める。
- 皆が「この人の話をもっと聴きたい」と思えるような人を「Case in Point」の語り部を選ぶ。そうすると当たり外れもなく、平等である。

- ・ポイントはメモにしてもらう。
- 2日目のプレゼンでバラバラに言うのを防ぐため。

- ・各々のセッション（Part1~Part3まで）で2人各自20分ずつ。
ファシリテーターが10~20分話す。

- ・個々人が直面した危機をどのように乗り越えたかを話すようにする。
- 集団が直面した危機であっても会社についてもではなく、家庭や学生サークルならよい。
*人に話しても差し支えない程度に限定すべき。：但し限定するかは木川田先生の「振り返り」の内容次第。

(2.4) 「振り返り（全体）」について

- ・木川田先生による説明

→自身が今後、リーダーシップとして何を変えていくかという意思表示（行動を起こさないと何も起きない）について。

- ・野村先生のお時間を頂く。

【3】その他

(3.1) グループワーク用のワークシートが必要。

- ・1日目の特別講師の話についてのメモ用紙を配布して、そこに書いたものを元にグループワークを進めていけるようにする。

(3.2) レジュメの活用

- ・レジュメがなければ何をベースにすればいいのか不明確になってしまう。
 - ・小林先生の「危機を乗り越えるリーダーシップ論」をテキストとして用いる。
- 「リーダーシップの構成要件」の部分だけで良い。