

大阪大学リーダーシップ教育研究会 第8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】11月16日（月） 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】ご発表

- テーマ「協働的科学家実践家モデルと課題中心型フラット組織でのリーダーシップ」
- 平井 啓先生

【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）、小林 昭生（大阪大学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）、長田 真里（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）、平井 啓（大阪大学コミュニケーションデザイン・センター、大阪大学大学院人間科学研究科/医学系研究科 助教）、大和谷 厚（大阪大学・医学部保健学科長）、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）

1. 平井先生のご発表

1. 平井先生のご経歴

*実践家から研究者への道。

心理科学：臨床家 or 研究者→どちらをとるか？

1991年：阪大に入学

1998年～：統計の勉強。研究者へ

全国調査の仕事（アンケート調査を作る）：全国の病棟の善し悪しをチェック。

2004～：受療行動の研究。

2007～問題解決療法の研究：典型的な問題解決方法。カウンセリングをしながら一緒に勉強する。

2008～がん検診、精神障害：政策のための研究（臨床研究とは異なる）。

*現在の研究（対個人のプログラム）

- ・ 行動の変容、維持、意思決定：意思決定があり行動が変わる。
- ・ 問題解決療法：個人を対象としている。
- ・ 教育的なかかわり、仕組みについても関心あり。
- ・ 教育を考える＝機会をつくる（機会がなければ意味がない）
しかし、機会をつくることこそが難しい。→教育の難しさはここにあるのでは？

*プレゼンテーションの目的

- ・ 医療心理分野とリーダーシップと教育についての考察の提供。

*がん臨床

- ・ 班研究：課題ごとに組織を組む。かなり大きな組織。結果の評価は非常に厳しい。
同じ問題について研究している先生とのネットワークが重要。
- ・ 組織研究：ネットワーク型、タスクごとに変わる、割とフラット、離合を繰り返してタスクをこなす、仕事ができるとチャンスがある、人を育てることを考える。

*がん患者と心理社会的支援の研究

- ・ がん患者とその家族を対象とした研究。
- ・ 目的：がん患者とその家族の支援。
- ・ 研究方法：患者と家族の実態調査（インタビュー）。先生ごとに課題をだしてグループ研究する（経験ある先生と若い人とのグループ構成）。非常に手間がかかる大変な作業。しかし、協働すればいい仕事ができる
- ・ 実務委員会：各研究グループとの情報共有、報告。予算、研究計画の相談もする。

*平井班の方法

- ・ バックグラウンドの異なる者同士のグループ：visionを共有。

・チームで仕事する：一人では達成できないタスクも集団で行えばよい成果を出せる。

- ・バックグラウンドに関わりなく全員が意見を出し合い、コンセンサスを出すことが大事。
→各々の個人を尊重し、響くところを探し出す（コミュニケーションの中からそれを探し出す）。
- ・誰がリーダーシップを出すかは実働する人にかかっている。その場でのリーダーシップを発揮できるようにすることが大事。

*ナレッジマネジメントの実現

・暗黙知を明示的なことに変換する。

- ・SECIモデル：共同化、表出化、組合化、内面化。
- ・研究チームの目標：新たな知識と勝手の創造＝患者へいかにかかわっていくかから考えていく。
- ・伝統的組織論：上から下へのパワー。画一した暗黙知の伝承には重要。しかし、新アイデアにとって障害となる。下から上への知識の伝達が難しい。
- ・新たな組織論：ネットワーク型組織。まとまりが弱いとすぐに分離してしまう欠点。暗黙知の伝承が困難。一つのモチベーションのみでメンバー全員を結合させることは難しい。
- ・メンバーのモチベーションをいかに高めていくか→学習理論（心理学の理論。実践家がよく行う）
- ・強化子（倫理学では *insentive* ともいう）
→いかにメンバーの行動を起こし、それを維持していくかが重要となる。
（正の強化子 and 負の強化子がある）

****学習の原理****

- ・①手がかりがあり、②行動があり、③結果が生じる。
- ・結果があるからこそ、次の日も同じ行動を継続できる（強迫観念に近い）。良い結果が得られ続ける限り、人はその行動を止めることはできない。しかし、悪い結果であれば、人はその行動を今後起こさなくなる。

逆に悪い結果により行動が強化されることもある（「行動しないと上司に怒られるので行動する」が、よい具体例）。

→望ましい行動の確保のために、この学習の原理を有効に利用することが肝心！

- ・最近の若者の傾向：負の強化では、モチベーションはあがらない（無理矢理やらせても無意味）。正の強化子を強調する！
- ・確かな事実と知識を有した人同士が **vision** を共有してネットワークを構成する。
- ・メンバーの類似性が低ければ低いほど、よい創造性が生じてくる。可能な限り異質な者どうしで組織化する。

*チームとネットワーク

- ・ネットワークと個人を結びつけたチームを構成する。：インターネットの恩恵に与っている。
- ・大学の授業でも多様な意見を出し合うようにするからこそいい結果が出る＝対話論と共通。

2. 意見交換1

*プロジェクトチーム～日本とアメリカの違い～

- ・アメリカ

→アメリカにはそういう伝統があって、何かを作るときに必ず専門分野の人が集まって、それをまとめるリーダーも存在する。

こういったチームが機能するために必要な**共通の目標**があって、そこが共有されていないといけない（最近では日本の組織も留学を課してこういったものを受け入れる組織があるにはある）。

- ・日本

→事務系は専門を無視している。同じような人間を会社で教育することで上司から言われた通りのことをする人間になってしまう。

（アメリカは基本的に大学で学んだ専門分野を大事にしている。それで初めてこういうチームが出来上がる）。

- ・平井先生の経験

→一番よかったこと：課題が大きい割に立場が下っ端であったこと。

下っ端なりにこの課題をこなそうとなると自ずとこういう方法でやっていかないとはいけ

ない。下っ端だったことから色々な策を巡らせて、こういう形のものにしていった、それに協力して下さる先生方がおり、そういう意味で理念というものは皆共通した部分があった。

*異業種間の集まりと創造性

・異質な者が集まらなると創造性が働かないというのは研究会ではどこも同じであり、異業種が集まって研究会をやったときには違った活動ができる=異業種での体験がプラスになる。

・創造性とは組み合わせを変えること

→原始の世界ではそれ以上はないけど、組み替えると違う分子ができる。技術も同じで組み合わせを変える。そういう発想が健全ではないか？

*集団双発における多様性と相乗効果

→多様性と類似性はどう関係するのか？

・類似性

→ある程度の共通項がないとまとまりがなくなり、学ぶこともできない。

(例えば、琴と尺八が一緒になれば違う音楽を作れるかもしれないが、琴と野球では何も生まれない。)

・異業種からヒントを得る。

→例えば、日本電気と日産自動車らの海外進出の方法から学んだり、組み立て方式の変更(コンベアーからセルフ方式への転換)を自動車産業に取り入れるなど。

ただし、ある程度の共通性も必要。

・医療現場における多様な解決策

→患者のグループを作って問題解決を図る。グループで行うと多様な解決策が見つかる。

「同じ病気と闘う」という共通項もある。

・グループにおけるリーダーor ファシリテーター

→グループ内のプレーミング・ストーリーがしやすいように背中を後押しする役割を担う。

・多様な組み合わせにより、思いがけないアイデアが生じる。

→その基礎にあるのは対話論。

・対話

→自らが変容することを拒絶せずに話し合うことで新しいものが生じてくる（平田オリザ）。

3. 平井先生のご発表の続き

科学者実践家モデル（ボールドーモデル）

・科学者と実践家のネットワーク：1945年以降誕生したアメリカの臨床モデルとして確立。

→PTSD（第二次大戦に対する）への対応：社会配慮。

・日本の場合、発展は遅れている：科学者と実践家の対立。

・もっとも、アメリカもかなり遅れている（科学者と実践家の乖離）。

協働的科学者実践家モデル

・実践家の中に小さな科学者をつくって、そこでチームを組んで研究をさせる。

→共同専門用語を用いることができ、コミュニケーションが取れる。

Reality と Virtual

・Reality を Virtuality にする作業（科学研究）と Virtuality を Reality にする作業（応用化）。

・日本では二つが分断されている傾向。

・Reality と Virtuality を繋げる：現実をより豊かにしていく。

・Collabo-SP モデル教育：旧来のルールに縛られなかなか思うようにいかない。

新たなモデル

・Collabo-SP モデル教育：社会の仕組みの中にどう落としこむか？

→せっかく作っても使えなくては意味がない。しかしこれが一番難しい。

・Dissemination（英語では『普及』）＝社会の中への落とし込み。

→プログラムを作ってもどう制度化していくのか。

・「科学者実践家実業家モデル」

→社会の中へ落とし込みのために必要とされるモデル。

4. 意見交換2

*実践家との分離

・医学は割りと結びついてはいるが、経営や政治学は離れている。
→学問は実証しなければならないのに、実践と乖離することはおかしい。

・但し、自然科学（機械工学 or 電子工学）はまだ精通している。
→学者と現実の人との交流は盛ん。異業種のはほとんど取り入れている。
（社会科学のように実社会に役立っているのか不明確なものとは異なる。）

*社会（国際社会と日本社会に分離）の課題

・日本社会は十分実践と理論が結びついているが、問題はそれを国際社会にいかにか落とし込めるかにある。
（工学部では日本の技術を国際標準にしようと試みがあるがまだうまくはいっていない。）

・ここで、不足しているものは、リーダーシップではないか？

*リーダーシップ教育に貢献できそうなこと＝リーダーにとって何が必要か

・全てのスターティングポイント。

・学習の原理による学習心理学的視点を提供。

・結果評価の観点（結果をどう見るか）を提供。

・新たな学習理論の提示

→追い込むことで成果を得るというものとは異なる新たな理論がリーダーシップ教育に必要＝学習理論のシンプルな枠組みがそれに当てはまる。

*問題の解決に必要なこと

・「いかに選択肢を増やすか」にかかっている。そのためには状況分析と他者の協力が重要となる。

*科学者実践家モデルについて

・もともとは軍隊のモチベーションをいかに向上させていくかに利用されていたが、戦後はそれがビジネスとして利用されるようになった（例として、統制の取れた英語教室の組織）。

*社会への落とし込み

- ・至難の業である。
- その理由として、それを担う人たち（実践家 or 科学者など）がある種、permanent の形でそこにいることが挙げられる。

- ・しかし、今は医学部にしろ工学部にしろ、少しずつ研究者が大学の外に出始めている。
- 実践家であり科学者でもあるという芽を組織的に作り上げていくことが将来的に考えられる。

*異論を唱える人材

- ・日本の会社ではメモをとってその通りに会議が進みがちであり、会議中でも「本当にそれが正しいのか？」と投げかけられる人材の育成が重要。

- ・その出発点として重要なのが、社会心理学。

*結果評価の観点について

- ・状況、行動、結果のうち、「結果」をどう見るか？

- ・前提：リーダーシップは価値観を含む。
- ここを明らかにしないと、暴力団の親玉やヒトラーでも優れたリーダーとなってしまう。

- ・この点をしっかりとしないと、研究会の特色を失い、良くない方向へ向かってしまう。
- 次回以降にこの事項を発展させる。

*教育の継続について

- ・従来の概算要求は、「部局の発展のため」
- 他の部局と共同すると、特に何も作りたくないのに何かを作らなければならないがこれはおかしい。
- ・何も作らなくても常に動いているように見せることが肝心。そのような研究科があつてその間に人が入ってきて共通して何かを作ることいいのではないか。
- それをまた新たな名前をつけて新たな組織を作らないと通らない。
- ・さらに経産省の資金は2~3年
- それが終われば持続できない。
- あの手この手で仕組みを変えないとこの教育は継続できない。

*リーダーシップというテーマ

・今の研究会にふさわしいかどうか
→完全に一直線にする必要はない。

・目的は「多様性」を理解すること
→リーダーシップという言葉を一人歩きさせない。
出だしとして、リーダーシップのマインドマップを作成する。