

リーダーシップ教育研究会 第15回会合 正式議事録

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 橋本 佳奈

【日時】2011年4月28日(木) 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】

- I. リーダーシップの要素について<ブレインストーミング>
- II. その他

【配布物】

- ・リーダーシップ教育研究会第15回会合 議題
- ・「リーダーシップがある」とはどんな能力か？
- ・GLPパンフレット
- ・ブレインストーミング用ワークシート
- ・大学対抗交渉コンペティション 大阪大学チーム結果報告資料

【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)、多胡 圭一(大阪大学名誉教授・大阪大学大学院国際公共政策研究科 特任教授)、野村 美明(大阪大学大学院国際公共政策研究科、法学部教授)、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)、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)

-----詳細-----

I. リーダーシップの要素について<ブレインストーミング> (ファシリテーター:平井)

下記3段階にわけ、リーダーシップの要素をブレインストーミング(結果:資料0参照)

- 【1】状況「○○という状況」 = リーダーシップが必要とされる『状況』とは
- 【2】行動「△△できる」 = リーダーシップがある人がとる『行動』とは
- 【3】結果「その結果、××なる」 = リーダーシップによりもたらされる『結果』とは

【1】リーダーシップが必要とされる『状況』とは

《0》チームでの活動のプロセス

- 1) 問題発生 (→《1》へ) = 目的発生 (→《2》へ)
- 2) チームの形成

- 3) チームのプロセス
 - 4) シチュエーション (→《3》へ)
 - 5) アウトプット (Solution)
- ※4)、5)は3)の一部

《1》特定の場面するとき

- ・事故
- ・災害
- ・危機

《2》特定の目的があるとき

- ・クリエイティブなアイデアを出す
- ・成果を出す
- ・問題解決
- ・プロジェクトを立ち上げる
- ・プロジェクトをマネジメントする

《3》特定のシチュエーションにあるとき

- ・ミス (リーダー自身によるもの、メンバーによるもの)
- ・判断、決断
- ・意見をまとめる
- ・利害調整
- ・チーム、グループの環境、場を形成する

【2】リーダーシップがある人がとる『行動』とは

《1》ブレインストーミング結果

- ・ブレインストーミング結果：資料1参照

《2》意見

(大澤)

判断をして従わせる、というよりメンバーから自然と結論が出てくるよう話し合いをマネジメントすることができれば理想。

(和住)

リーダーが決断するのではなく、メンバー自身が決断判断したようにヒント

を与えることが重要。

(大澤)

日本人は他者に判断を委ねる or 多数決が多い。そうでなく、自分たちで納得いくまで話すべき。

(多胡)

合意形成は熟議により得ることが理想。

(平井)

『個人の資質、ふるまい』にカテゴライズされたもの(参照:資料1)は、従来型リーダーシップに当てはまる。確かにスピリットとしては大切だが、プラクティカルな部分としては、他の部分も大事。

(野村)

最近のリーダーシップ論の特徴リーダーシップとは行為である。

(平井)

スピリットの部分ではなく、行為なら教育できる

(大澤)

資質が表に現れたもの=『ふるまい』。これもまたも重要である。

【3】リーダーシップによりもたらされる『結果』とは

- ・ブレインストーミング結果:資料2参照

【4】ブレインストーミング終了後の意見

(平井)

今日の結果を整理すれば、「丸々という状況で〇〇という行動をする」ことを教えなければならぬかが明確になる

(大澤)

「状況」の中にさらに「状況」「行動」「結果」があり、その「行動」の中に更に「状況」「行動」「結果」があり…と入れ子構造になっている。これが PDCA サイクルになっている。それを意識しながらマネジメントすることがリーダーシップには必要

(野村)

PDCA はマネジメントのツール。マネジメントとリーダーシップは違う

(平井)

マネジメント=手段。マネジメントができないとリーダーシップは発揮できない、という考え方がある。しかし、マネジメントなきリーダーシップも存在し

ている。

狭い意味でのリーダーシップは問題発見・チームの立ち上げまでの行為。それ以降はマネジメントの要素も加味しなければいけない

II. その他

【1】次回会合について

《1》時期

- ・ 6月頃

《2》参加者

- ・ 要検討：GLEAの会員を混ぜても良いのでは？成果報告なら興味があるのでは？

《3》時間&場所

- ・ 学外の人も参加する場合 … 18:30頃開始 @ 梅田？
- ・ 先生方のご都合がつかない場合 … これまでと同様の時間帯 @ 阪大

《4》内容

- ・ 今回のブレインストーミングをもとに再度リーダーシップの要素について検討
- ・ 平井：今回会合の成果を報告（できた枠組みを絵にする）
- ・ 野村：内館氏の新聞記事含めたリーダーシップ関連情報を報告
- ・ その他

【2】GLP等について（報告者：野村）

《1》運営体制

- ・ ディレクターズボード（5、6月に立ち上げ予定）
- ・ 学生主体の運営委員会（可能であれば）

《2》後期開講授業「アジアにおける事業戦略とリーダーシップ」の問題

- ・ 事務局スタッフが必要だが人手不足（今年度は確保済み）
選択肢：①授業をやめてしまう
②来年度より在阪経済団体に事務局として協力してもらう
③運営・内容含め学生主体運営委員会に任せる → 失敗すれば①へ

《3》GLPの今後

- ・なくしてしまう可能性もある。
- ・分解し、大学に一部機能を持ってもらうも良い。その場合、部局、大学院、学部に関わらず受けたい者に教育を受けさせ、GLPの理念を実現させる。

《4》大阪大学の各種プログラムについて

(野村)

阪大の各種プログラムが全くリンクしていない。

(平井)

見え方が複雑になっている。学生を混乱させているのではないか。

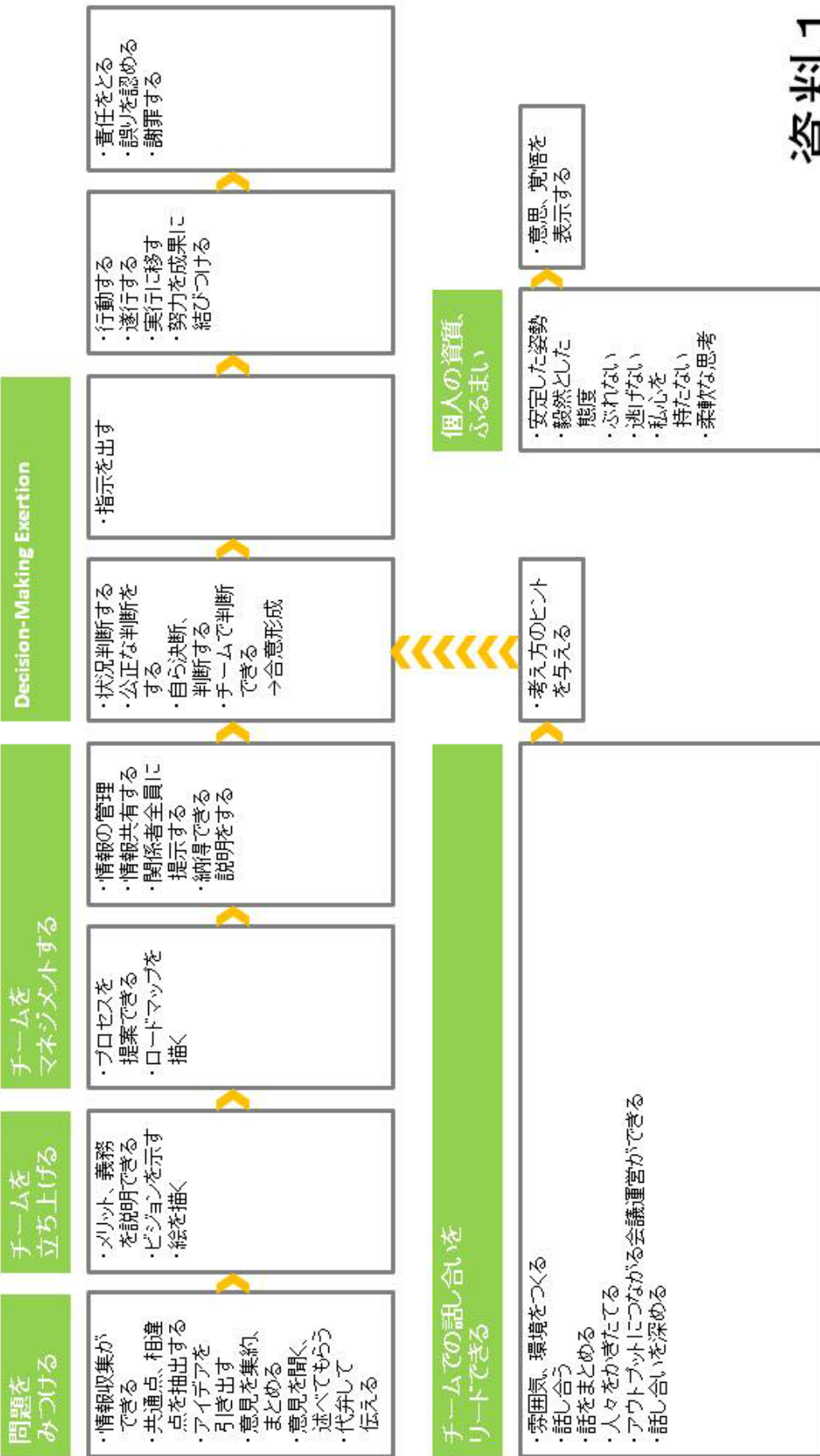
資料0：ブレインストーミング結果

	状況:「～という状況」	行動:「～できる」	結果:「その結果、～なる」
1	チームが困難な問題にぶつかったとき	人々により良い未来(ビジョン)を示し、その未来へ人々をかき立てることができる	チームが一定の方向にまとまって進む
2	事故などの危機的状況で	情報収集ができる	危機をのりきれる
		指示が出せる	
		状況判断ができる	
3	学生のための大きな大会を開催するときに	最もよく働く教員がその他の教員にやってほしいことを代弁して伝えることができる	実動部隊と権威付け部隊・他の人を巻き込む部隊が機能する
4	関係者全員の意見をすり合わせて、全員がより深く問題を考えなければならないときに	多様な各意見の要点と、より深く考えるべき事柄を関係者全員に提示することができる	関係者全員での話し合いを深めることができる
5	地域の開発紛争に途中で介入するとき		
6	反対意見があるときに	自分(たち)の考えを守り、それを主張することができる	計画を実行にうつせる
			計画を実現させる
7	誤った判断をしたときに(※”誤った判断””正しい判断”は社会的に正しい(善悪)という意味ではない。ex)オウムの例)	潔く誤りを認め、公正な判断に切り替えることができる	人としての信頼感、人間味や潔さが信用、安心感につながる→ついていこう!と思える
	誤った道を選択したときに		
	誤った行動を取ったときに		
8	特定の課題に関する研究プロジェクトを立ち上げるときに	参加者のメリットと義務をメールで簡単に説明できる	ねらったメンバーに参加してもらうことができる
9	チームが困難な状況にあるときに	安定した・毅然とした姿勢(態度)でチームに手(心)を携えることにより(共に進む意思を表示することにより)	チーム全体が安心して前進できる
			この人を信じてついていこう!と思える。求心力が生まれる
10	大災害に際して、情報収集し、的確に伝達しなければならないとき	情報管理ができ	
11	大災害に対応しなければならないとき	ロードマップを作成し	

12	大災害に際して、復興に着手しなければならぬとき	復興について、ヴィジョンを示し、プロセスに着手することができる	
13	関係者全員の話し合いに基づいて、何らかの結論を出さなくてはならないときに	多様な各意見の中から共通点と相違点とを抽出し、相違点についての話し合いを深めることで、更に共通点を広げ、	関係者全員が納得できる結論に近付くことができる
14	問題を解決しなければならないときに	解決策を策定するに至るまでのプロセスについて関係者に提案することができる	その提案に関係者の同意を得て、そのプロセスが遂行されることになる
15	問題を解決しなければならないときに	関係者全員に何が問題か、その解決はどうあるべきかについて幅広く意見を述べてもらい、それを構造的に集約して提示することができる	関係者全員が納得できる結論に近付くことができる。何が問題で、どのように解決すべきかの道筋が見えてくる
16	ハラスメント申立てを受けた委員長として	申立人およびその代弁者に対して、組織ではなく被害者の立場で問題解決にあたることを説明	最終的な妥協案に到達できる
17	チームが選択、決断に迷ったときに（集団の意見・意思がまとまらないときに）	チーム全体が納得できる説得をして（パレート最適判断）リーダー自らが決断・選択する（自ら動く）ことにより	チーム全体が納得して前進できる。そして Happy になる
18	チーム、グループで意見がまとまらないときに	話をまとめることができる それぞれの立場の意見が聞ける	チーム、グループの意思決定ができる
19	部下がミスをしたときに	代わりに謝罪できる 責任をとれる	グループ・チームが守られる
20	A が選択・決断に迷ったときに	A に考え方のヒントを与えることにより	A が自分の力で選択・決断ができるようになる→A は自らの力で成長できた（成長させてもらえた）と思える
21	チームの方針が定まらないとき	ゴールへの正しいアプローチを見つけたら、他の人が何を言おうともそれを貫くことができる	チームが誤った方向に進まなくて済む
22	人々の色々な利害が絡み合っているとき	私心を持たずに行動できる	メンバーが安心してそのリーダーの決定に従うようになる
23	大災害に際して、究明しなければならないとき	救命隊を組織し、行動に移し、遂行することができる	
24	激しく状況・環境が限化する中で	ぶれない	ついて行こう！と思える

		逃げない	
		裏切らない	
		堂々と立ち向かう	
		意思と覚悟を表示する	
		柔軟な思考ができる	
25	何らかの成果を生み出さなくてはならないプロジェクトを進めなければいけないときに	人々の努力が報われるように、それらの努力を成果に結び付けることができる	メンバーが主体的に努力するようになる
26	チームでプロジェクトをすすめるとき	メンバーと情報を共有する	プロジェクトが完了する
		メンバーの話を十分に聞く	
		決めたことを最後までやり遂げる	
27	クリエイティブなアイデアが必要であるとき	メンバーが自由な発想をすることができる環境を作り出すことができる	常識にとらわれない創造的なアイデアが生まれる
28	チームでプロジェクトをすすめるときミーティングをしているときに	メンバーのアイデアを引き出すことができる	隠れたアイデアを表に出すことができる
			自分の意見を言った！というメンバーの満足度が高まる
29	関係者全員に意見を述べてもらうときに	意見を述べることの重要性を説明し、意見を述べやすい雰囲気をつくることができる	関係者全員が各自の意見を述べることができる

リーダーシップがある人がとる『行動』とは



資料1

リーダーシップによりもたらされる『結果』とは

結果

完了

必要なメンバーが集まる

・自分の意見を言ったという満足感
・創造的なアイデアが生まれる
・関係者全員が各自の意見を述べることができる

・話し合いを深める
・関係者全員が問題と解決の道筋が見えてくる
・一定の方向付け

・妥協案に到達できる
・各メンバーが自分の力で決断できる
・全員が納得できる結論に達する
・チーム全体が納得できる
・チームでの意思決定ができる

・安心してリーダーの決定に従える
・チーム、グループが守られる
・計画を実行に移せる

・誤った方向に進まずに済む
・実働部隊、権威付け部隊、他の人を巻き込む部隊が機能する
・プロジェクトが完了する
・提案に同意を得て、プロセスが遂行される

・求心力が生まれる
・信用や安心感が生まれる
・メンバーが主体的に行動するようになる
・やる気が高まる

・ついでにこう!と
思える
・危機をのりきる

・メンバーが成長する
・自らの力で成長できたと思える
・Happyになる

低

抽象度

高

資料2