

大阪大学リーダーシップ教育研究会 第16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2年 西嶋聡

【日時】2011年6月30日(木)13時00分～15時00分

【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. 前回研究会のフォローアップ【平井先生】・・・資料1-①、②
2. 企業ヒアリング報告【森川特任研究員】・・・当日配付資料
3. 今後のための問題提起
＝専門家の無責任と市民の責任について【野村】・・・資料2
4. 参加者を拡大した時の研究会テーマ
＝公の責任者が権限を墨守するあまり本当に救済すべき人を無視
してしまう傾向について【野村】・・・資料3
5. その他
＝リーダーシップ関係の現在の授業の様子、今後の授業予定など
6. 今後すべきこと (ToDo)

【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)
太刀掛 俊之 (大阪大学 教育・情報室 准教授)
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、高等司法研究科教授)
平井 啓 (大阪大学大型教育研究プロジェクト支援室 統括マネージャー補佐/講師)
福井 康太 (大阪大学大学院法学研究科 教授)
森川 優子 (大阪大学コミュニケーションデザイン・センター 特任研究員)
大和谷 厚 (大阪大学 医学部保健学科 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)
西嶋 桃子 (大阪大学大学院国際公共政策研究科・M1)

1. 前回研究会のフォローアップ【平井先生】・・・資料1-①、②

4月の研究会で行ったプレストと、その分析について報告していただいた。

(1) プレスト結果

リーダーシップという概念を、①どういう状況で、②何ができて、③その結果どうなる

か、という3つの要素に分けて書き出した。

①リーダーシップが必要とされる『状況』とは(資料1-①, 2頁下)

「問題発生→目標設定→チームの形成→Situation→Output=Solution」

- i) 問題発生：事故・災害・危機
- ii) 目標設定：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
- iii) チームの形成
- iv) Situation：リーダー自身のミス
 - ・メンバーのミス
 - ・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
- v) Output=Solution

②リーダーシップがある人がとる『行動』とは(資料1-①, 3頁上)

「問題を見つける→チームを立ち上げる→チームをマネジメントする→Decision Making」

「チームでの話し合いをリードできる、個人の資質・振る舞い」

- ・具体的なスキル、グループ・ダイナミクス、個人の資質に関するものに分かれる
- ・リーダーシップに関する議論は、様々な分野で色々なことが言われているが（一般的には個人の資質に関することが多いように思うが）、今回のプレストによってそれらを整理することができた。

③リーダーシップによりもたらされる『結果』とは(資料1-①, 3頁下)

「結果」

例) 必要なメンバーが集まる、創造的なアイデアが生まれる、計画を実行に移せる、等

「完了」

例) 誤った方向に進まずに済む、プロジェクトが完了する、等

・抽象度の高い例としては、求心力が生まれる・危機をのりきる・メンバーが成長する、などがあった。

→詳細は配付資料 1-①・②を参照。

(2) ディスカッション (敬称略)

野村: 記録に残すために教えていただきたいのだが、リーダーシップの「行動」の **Decision Making** の段階のところに書いてあるのは **Execution** と **Exertion** のどちらだろうか。

平井: これはどちらでもかまわない。 **Execution** は口頭で補足した。

野村: せっかくまとめていただいたので、資料として残して、後で引用できるようにしようと思った。

平井: これはなんとか **Publication** したいと思っている。

福井: このブレスト結果はどのような形で使うことができるのだろうか。

平井: どういう形で使えるかということは全く考えず、一度こういう形でまとめてみてどのようなものが出来上がるかというのを考えて作った。したがって、これをどうするかということは **No idea** の状態。ただ、具体的に教育可能な部分が出てきたので、プログラムを作る際の参考になる。経験を積まないと得られないものと、教えれば身につくものの識別ができた。次の段階としては、これをもとに教育のモデル・プロトタイプのようなものを考えてディスカッションをしたい。

福井: 教育プログラムを作るときに、どういう問題点についてどういう議論をしたらいいのかという確認表のようなものが作れるのではないかと思った。そういった意味では、この研究会のようなどころにはふさわしいものではないかと思う。

野村: NPO の下で、日経新聞の記事やテレビにおけるリーダーシップに関する記述・発言をデータベース化している。そうすることで、誰がどの文脈で何を行っているのかという典拠を示すことができる。また、リーダーシップの要素に分解することで、教育プログラム化に資する。(次回もしくは次々回にて報告)

(3) リーダーシップと問題解決プロセス

平井: ここでいう狭い意味でのリーダーシップは、チームで問題解決をするものという風に整理をすると非常にわかりやすいと思う。私自身、問題解決を研究のメインテーマとしていたので、ここではそれを紹介させていただきたい。問題解決とは、ミクロな、例えば人工知能の研究(チェスの次の一手をどうするかなど)もそうだが、大きな意味での問題解決は、社会的問題解決といって、人間関係の中で行う問題解決がひとつの分野として扱われている。そして、実はここで一番難しいのが、問題の定義である。

①問題の定義

「なんらかの障害により、そうありたいと思う状態 (What I want)と現在の状態 (What is)が不一致であり、有効な解決策がとれない状態」(D'zurilla & Goldfried, 1971)

“What I want” と “What is”の差が大きいほど、大きな問題として認識される。非常に相対的で、現実には起こっていることを是認してしまえばそれは問題ではなく、そうあってはいけないと思って始めて問題となる。そして、現状である “What is”を “What I want”に近づけることが問題解決である。

あるときに気付いたのだが、ここには“What I want”と現状との間で生じる問題と、“What should be”と現状との間で生じる問題との、2種類の問題がある。個人に対する負担の違いを考えると、両者は質的に異なるものである。カウンセリングにおいては、“What should be”だと思っていたことを “What I want”に変換していくという作業をする。

②リーダーシップにおける問題解決

“What should be” をメンバーの “What I want”にしていく作業がリーダーの仕事のひとつ。

→What I want をいかにプレゼンテーションするかが重要

③問題解決のステップ

- ・ 5つのステップに分かれる
- ・ 心理療法的に考えた場合（大抵の問題解決に関する議論は同じ構造をしている）、問題を整理して(Step 1)、目標を設定して(Step 2)、解決策を作って(Step 3)、解決策を選択して(Step 4)、実際に実行して評価する(Step 5)。
- ・ また、目標設定のときに私たちは SMART ゴールを設定するのだが、
Specific: 具体的で、
Measurable: あとでできたか点検できて、
Achievable: 達成可能で、
Relevant: 問題が軽減するか、
Timed: 期限が決まっているか

これらを満たす目標を立ててもらって、解決策のプレストをして、その中からひとつ実際にできそうなものを選んでもらい、実際にやってもらおう。その後、その結果を振り返

り、次の目標設定に活かす、ということをしている。

④症例

症例：60歳女性 乳癌2度の術後

Step1(問題の明確化)：再発不安、治療の副作用、漠然とした不安など

Step2(現実的目標設定)：気持ちを明るく持つて行く

Step3(解決策の作成)：テレビ・ビデオを見る、体を動かす、落語を聞きに行くなど

Step4(解決策の選択)：ラジオ体操、落語を聞きに行くなど

Step5(実行・評価)：楽しく何かをしようという気持ちになった、先の事が楽しみになった

- ・最初の段階は不安だったが、いくつか問題解決をすることで、非常にポジティブな考え方をすることができるようになった。個人にとってのイノベーションのようなことが起きたといえる。

⑤リーダーシップ

- ・以上は個人の例だが、集団でも同様の整理をすることによって新しい適用の状態を持つていくことができる。
- ・企業における問題解決は、ひとりではなくチームで解決をして新しい適用の状態を持つていくということが自然に行われている。これらをうまくマネージすることのできる人が企業における優秀な人材なのかと思う。
- ・チームの場合は、それぞれのメンバーがこの課題について取り組みたいと思うようになるいかどうかが重要。言われているからするのではなく、自らしたいと思わせるのがリーダーの仕事。

→集団にとっての課題・問題を適応に導く。集団で分業しながら解決していく。

→集団が「こうありたい」「こうあるべき」を同定できるように問いをたて、それを集団内で共有できるよう表現し、解決策のプレストをリードし、解決策の実行のための役割を支持し、進捗をモニターし、結果の評価ができること、ができるのがリーダーシップを発揮できているということ。

(4) ディスカッション (抜粋、敬称略)

福井：個人の病の場合の What should be と What is/What I want の関係と集団でのリーダーシップの場合の What should be と What is/What I (we) want の関係は異なっており、それらの間で生じるコンフリクトもまた異なってくる。その違いをどう分析していくかが次の課題であると思う。

平井：リーダーシップやチームを考えたときに、もう少し詰めていく必要があると感じ

る。個人の場合は、扱っている問題は複雑だが、構造がシンプルなので表現しやすい。それに対し、集団の場合は階層性が増えていくので表現が難しい。

福井：また、リーダーが **What should be** を **What I dream** という形で語ることもある。そこでの **I** と **We, You** の関係がどうつながるのが重要なカギになってくる気がする。

大澤：木川田先生がよくワークショップにおいて **Storytelling** の話をされるが、まさに、**Story** が語れるように援助するようなことがリーダーシップなのかなと感じた。また、**Story Telling** は **Narrative Approach** と密接不可分だと思うが、**What I want/What should be** と **What is** とのギャップを埋めていく作業そのものが **Narrative** を再構築していく作業のように感じた。**Problem Solving** と **Narrative Approach** の組合せのようなことが有効なのかなと言う感じがした。**Problem Solving** は最近の法曹家論でも言われてきていて、従来の訴訟を行う人間としての法曹ではなくて、**Problem Solver** としての法曹であるべきだというもの。私個人の領域としても非常に興味深い。

平井：実際に患者の相手をしていて感じたのだが、問題の定義、つまりそれぞれの **Story** を問題という図式にいかにか落とし込むかということに8割の力を使っている。問題を同定して示すということさえできれば、**Solving** のところは難しいことはないという印象を受ける。

大澤：それは **Story** をどういう風に見るのかという基盤ができるのだろう。

平井：さらにチームの場合は、メンバーが共感するようなプレゼンをしなくてはならず、それもまた問題を見つけるのと同じくらい難しいところだと思う。ここが教育可能かどうかはわからない。経験なのかもしれない。

大澤：関係ない話だが、昔の **Microsoft** の宣伝で、廃墟になった工場を人が見ている、そこに何を作るかというビジョンが目に見えるように広がっていくというものがあった。それと同じで、見えないものを見えるようにするというではないだろうか。

福井：そのための手がかりをどう引き出してくるかということ、問題を定義するという形で行うということ。

大和谷：**Problem Solving** で一番大事なのは、現実をどう認識・理解するかということ。気になったのは、上の症例において、不安は再発不安や治療の副作用だったが、そこから目を離す、つまり考え方を換えさせてそこは置いておいてという形になっている。これは **Problem Solving** にはなっていないのではないかと思う。再発不安については、再発すればどうなるかということを理解する必要がある。また、治療の副作用については、どのような副作用があるかわからないということから不安が発生しており、副作用があるということは認識しなくてはならない。しかしこの症例ではこの部分をやっておらず、現実から目をそらしている。これは **Problem Solving** とは違うのではないだろうか。

平井：これをやったおかげで、現実に対する見方が変わる。結局、その人がこの 1 ヶ月を過ごすことによって、現実をより認識できるようになったのがゴールだったと思う。

大和谷：そこで、この人が再発や治療の副作用についてどれくらい前向きに認識できるようになったかが最も重要。

平井：そこはなかなかすぐには達成しづらいもの。一度こういったプロセスを経ることによって、**What I want** の部分に修正がかかって、もう一度 **What is** の部分が見えるようになる。患者の場合はこのような結末になることが多い。一度問題から離れるが、結果としてはそこに帰ってくる。

大和谷：つまり、やり方としては、一旦現実から逃避させるということだろうか。

平井：このケースではそう。一度現実から逃避させて、より身近な問題を見ることによってより大きな問題を最終的に見るができるようになり、精神的に安定する。

福井：治療の場合はそうだろうが、リーダーシップとの関係では、このような段階の設定でいいのだろうかと思うところもある。もちろん、同じようなところもあって、例えば組織の中の癌細胞のような問題もある。そこでせっかく積み上げてきたものを台無しにするという問題を直視しないのは問題だが、とりあえずそれを置いたうえで、問題を再定義して、**What should be** を **What we want** に置き換えていくことができるメカニズムが出来上がると、組織は動く。組織がうごく、それ自体として組織の癌のような問題は相対化され、場合によってはなくなっていくのかと思う。そう考えると、図式としてはリーダーシップに適しているのかも知れない。

平井：タイミングとして今は動かせないという問題がある。そういうときに、それを抱えたままにいるかということ、その必要はない。今は直接の問題に手をつけられないが、そこから発生する問題に対処していくと、問題設定がかなり変わってくると思う。

福井：それでは、例えば組織の場合の病として、同族経営者が強い発言権を持っておりその者がいる限り何を一生懸命やっても最後はそこに戻ってきってしまう場合、他の部分でいろんな考え方を入れて組織が動き出せば同族経営者が変わってくれるかどうか。

大澤：Joseph L., Jr. Badaracco 氏が、『静かなリーダーシップ』という本の中で、価値観と価値観の争いではなくてより技術的なことで問題解決が図れないかということ、そしてそれも重要なリーダーシップだということを仰っている。経営者とガチンコの争いになるのではなくて、具体的・技術的なところで実行してみることで、全体としては非常にいい解決策が現れてくることがあるかもしれない。また、Badaracco 氏の本の中に、一度身を引いて考えてみるというところがある。それは先ほど平井先生がおっしゃった、現実から身を引いて考えてみるということと通じるところがあるかもしれない。

西嶋(桃)：現在、学生の GLP 運営委員会を立ち上げている。現在、やる気のある学生はいても、勇気をもって運営委員会に入ってくれる学生が少ないという問題を抱えており、学生のリクルートをどうしていくかということを議論している。来学期に行われる「アジアにおける事業戦略とリーダーシップ」の企画運営をクラスも含めて行っているが、このようなイベントを通して、やる気はあるけど勇気がないという学生を刺激することで、最終的にいい組織作りができる気がする。いまあわてて集まってほしいと思わずとも、イベントを通じて学生に興味関心を持ってもらうのもいいかもしれない。

和住：教育可能な部分があるかどうかという話だが、私が大学を卒業してから最初に就職したのがメーカーだったので、ホワイトカラーにおける QC 活動をしていた。工場などにおいては、生産におけるミスを減らすためにどこの部分をどう直すかという話になるが、ホワイトカラーの QC の場合は、日ごろの仕事の中で何に時間を取られているかというような日常の仕事の改善で仕事を効率化しようということをしてきた。私は 40 人程度の人事部で働いており、だいたい 1 チーム 5, 6 名で 7, 8 グループを作り、グループ間で競争をし、優勝をすれば全国大会に出るといったことだった。QC 活動は、問題提起からチェック、アクションまで行くが、何回も QC 活動をして、全員がリーダーを経験できるように回していく。新入社員でもリーダーをする経験がある。もちろん全く上手くいかないのだが、問題を発見するのが一番難しいことを理解できる。リーダーを経験すると、何か難しいのか、リーダーにとって何が一番大変かということが理解できるようになるので、一通り経験すると、次に何かを経験する際に変わっていくのではないかと思う。実感として、教育可能な部分は大きいのではないかと思った。

大澤：会社でしたら、魚の骨とかパレート図とかをやられたんですか？

和住：はい。先ほどの意識を一旦そらすというのも、パレート図の手法と似ているように思う。80%の一番大きい問題を一旦置いておいて、まずは 20%の問題を解決することによって、全体として前よりも小さくなった問題に取り組みやすくなる。

平井：教育としては、小さくてもいいのでサイクルを最初から最後まで一通り経験してみることが大事だと思う。

野村：会社では QC のような恵まれた教育プログラムを実施しているのにもかかわらず、会社の方と話してもリーダーシップがあるように感じられない方が多いのはどうしてだろうか。

和住：プログラムをやっているときはリーダーなのだが、立場が変わると無関心になるのだろう。実際、その中で頭角を現す人はトップに上がって行っている。ただ、最近は QC をやっている会社は少なくなっている。そこには時間を割けない。私の働いていたところも現在はやっていない様子。だんだん人に向かわずパソコンに向かっているような印象を受ける。

多胡：平井先生が前回の研究会でリーダーシップの要素をまとめてくださったが、我々の関心事としては、これを大学教育の中でどのような形で落とし込んでいけるのかということ。企業の中ではQCのようなものはあるが、大学の中でリーダーシップのあり様を研究した結果、学生たちにどのような形で落とし込んでいけるのかなというのが興味のあるところ。そもそも教育として落とし込めるものなのかということもあるだろうが、そこはどうお考えだろうか。

平井：個別の要素としては教育可能だと思うが、それらを全部やったらリーダーシップがつくかということそれは違う気がする。そこの仕組みがすごく難しい。それではいわゆるPBLのようなことをすればいいかということそれも違うと思う。やはり先ほど言及されたように、リーダーを経験してもらわなくてはならない。それをスキルを教えつつリーダーを経験してもらうという仕組み作りが難しい。

大澤：企業の場合は、企業活動をうまくやるにはどうすればよいかということで、シミュレーションがやりやすい。学生の場合はどのようなすればよいか考えると、非常に難しい気がする。

大和谷：やはりプロジェクトを任せるという形がよいだろう。

平井：大学の場合、プロジェクトの設定の形に無限の可能性があるので、それをどう管理するのかというところが難しい。

太刀掛：学生の課外活動を見ていると、プロジェクトといっても2、3日で終わる物ではなくて、1、2ヶ月あるいは半年から1年とかかるものもあって、それをどう教員としてフォローするかということが重要。長い期間を見て、ある程度の区切りをつけて指導することが大事だと感じている。

大和谷：学生の課外団体を見ていて、リーダーシップと同時にフォロワーシップが大事であるということを感じる。どうリーダーを補佐していくか。それに成功している団体はかなりうまくいっている。リーダーシップ以外にも、フォロワーシップの教育をやらなくてはならないと感じる。

平井：大きな意味での役割分担というか、単にリーダーばかりやればいいというような時代ではないと思う。今どのような役割が必要とされているのかが重要。

福井：フォーメーションとして見える形にしたものを動かすということを経験すればリーダーとフォロワーの役割の違いがわかるのかもしれない。極めて限られた場合しかできないと思うが。

大澤：現在の政治の状況にもまさにそういう問題はある。

平井：また、課題の大きさも重要である。卒論の指導をするときに感じるのだが、学生はいつも1年や2年では達成できないようなとても大きなテーマを持ってくる。それを砕いて行くわけだが、そこで教員側が無理やりに砕いていくと学生としてはMotivationが持てない小さいものが出来上がってしまう。それで完成すればいいかということ、どうもそうでもない。彼らのサークルには巨大なビジョンがあるから、

逆にいうと日々の活動は、イベントをして、飲み会をして、ああ楽しかった、で終わってしまっている。そこを、PDCAのサイクルが回るころまで、しかも短期間で経験できるような課題設定が難しい。よっぽど考えてやらないと、そこまで達成できずに終わったり、簡単すぎて楽しくなかったりする。

福井：競争をさせるというのが一つの手で、野村先生のやられているネゴシエーション・コンペティションは、問題の大きさと難易度が比較的確立されてきているという気がする。現在は参加者が法学系の学生に限られ、全ての学生に使える形ではないが、それ以外の学生を考えたときに、例えば環境の問題を設定して、学生のそれぞれの部局の特徴を出しながらコンペをやるというのは1つの形だと思う。そこでサイクルが確立してくれば、こちらとしても何を教育したらいいかがわかる。

太刀掛：サイクルをつくるというのは大変重要で、学生自身は1つのイベントを成功させればそれでOKだと思っていることが多く、単発で終わってしまう。次に続けるころまで見ることのできるサイクルを作ることが重要だと感じる。

野村：去年の授業においても、まちかね祭のイベントで失敗した。イベントが終わると、解散してしまった。

多胡：私はそういうのをイベント主義と呼んでいる。現状としてイベントが多すぎるので、大学教育の一環として、もう少しきちんとした形で確認して、サイクルに当てはめていく必要があると思う。

野村：実際に残っている学生は1人だけである。

多胡：非常にもったいないと思う。

野村：今年はイベントではない目標を立てている。

西嶋(桃)：長期的な、少し実現が難しいかなと感じるが、ものすごくやってみたく感じるようなものを考えている。

福井：例えばどのようなものだろうか。

西嶋(桃)：GLP 運営委員会が将来的にアジアや海外の国のリーダーシップ大学院の始まりになるようなものを漠然として考えている。

野村：環太平洋大学院みたいなもの。

和住：結局はその中に小さなプロジェクトがいくつもできてくると思う。それを実現するためにこれとこれとこれをやる必要がある、というものがたくさんできるので、実現可能だと思う。

西嶋(桃)：現在はいくつかの班を作っていて、企画班や広報、PR班などを作っている。

野村：イベントの場合は、イベント自体が1日で終わって飲み会をして終わりという形になるので、1つは2学期の授業、例えば「アジアにおける事業戦略とリーダーシップ」の授業は1学期間あるので、これをいかに盛り上げていくかというようなことをゲストスピーカーと一緒に考えるということにすればいいとおもう。イベントではなくて、1つのプロセスを最後まで成功させるのが1つだし、それを1つの核

として、最終目標としてはみんなで大学院を作るといこと。日本でまだ成功していないようなところをみんなの夢として掲げておく。やはり単発的というのはよくない。でも、例えば、1年に一度のイベントであれば、それを来年のイベントにつなげるという意識が学生にはない。大学対抗の交渉コンペティションというのは、来年のことを教員が考えて、10月に問題を発表して、大会がある12月までの2ヶ月間のプロセスで、準備をしたり、リーダーシップをとって練習をしてもらったり、ということをやっている。結局、教員がスキルを教え込んでも、そういうチームの評価は高くない。一番評価の高いチームは、教員と関係なく、自分たちで進めて、自分たちで「勉強すべき」ことを「勉強したい」と思って勉強している。そういうチームワークができているところが一番強くなる。勉強しなければならないのだけれど、それを教員が教えているのでは授業で終わってしまう。それを自分たちのものとして受け止め、これをすればこういうことが身に着く、ということを経験して取り組むというのが、交渉コンペティションの一つのキーであると思う。それは、さきほどの **What is** と **What we want** のギャップをいかに埋めていくか。そしてそれを自分たちでやっている。

大和谷：工学部にはアルバトロスという面白い大会があって、鳥人間コンテストをやっている。工学部にプレハブを1棟もらって、大学からもいくらか補助して、コンテストに出て距離を出すという具体的な目標があり、モノを作るという工学部の基本的な考え方がある。その中で、1つの機体を作る際に、機体を設計し、製作し、パイロットを訓練しなくてはならない。これはプロジェクトとして面白いと思う。他にも、車の設計などのモノ作りの視点から学生に取り組ませているものもある。学生が毎年変わるのが、問題でもありいいところでもある。それをどうつなげていくかというのが課題。

福井：全国的に行われているものとしては、ロボットコンテストのようなものもある。

野村：他のチームと対戦して自分たちの力が確かめられるというのはいい。あとは、目に見えるということ。

西嶋(桃)：日本の中学校や高校は、部活動でキャプテンがいて、例えば甲子園のような一つの目標を掲げて毎年頑張っている。それに比べて、彼らは大学に入ると急に羽根が生えて自由になってしまい、中高でそういったことを経験したことがあるにも関わらず冷めてしまう。

多胡：野村先生の授業でも、学生に主体的に取り組ませているのではなかっただろうか。

野村：はい。すべて学生に決めさせて、私は全く教えていない。

多胡：少しは教えなくてはならないが。

野村：毎回5分間だけ教えている。リーダーシップの授業は西嶋さんたちに運営委員会を作ってもらって、規約を作ってもらうなどしている。規約を作ろうとすると、そういうものを作るのが好きな人は規約を作るための規約を作ってしまう、何のため

に作るのか分からなくなる。規約がなくてもわかるのであればそちらの方がいいのだが、そういった1つ1つのコンポーネントを考えるいい機会になる。あとは、例えば今日であれば西川善文氏に来ていただいて、どなたをゲストスピーカーとして呼び出すかということの詰めをしていたのだが、そういうときに西川氏ときちんとお話ができると言うのはすごい体験だと思う。授業を作っていくプロセス自体を練習にしていまところは実験中である。

2. 企業ヒアリング報告【森川特任研究員】・・・当日配付資料

(1) 問題意識

企業においてリーダーシップがどのように捉えられ、解決されているのか

(2) イズミヤのケースまとめ

①前提としての気づき

- ・誰をイメージして話しているのか

関西の私立大学出身者が新入社員のボリュームゾーン。社員の中で阪大卒は4人しかいない。阪大生メインの場合とは課題設定が異なってくる。

- ・誰がお話されているか

現場をよくご存知の方ということで、人事統括部の方で、新社員研修や採用を担当されている方に伺った。トップマネジメント層を育成するかというのではなく、どうやって新社員に最初マネージャーとしての一歩を踏み出させるかどうかというところがメインのお話であった。イズミヤにおいても役員クラスの育成の話聞くのであれば、その部分を担当されている部長クラスの方にお話を聞くべきであろう。

②まとめ

- i 入社時においては、出身大学間での学力レベルを感じていない。60人の社員の入社時に「この人はマネージャーになれそう」というようなことを最初から思って育てているわけではない。したがって、将来の店長や役員クラスの人材を一本釣りして育てていくシステムは一切ない。実際、昨年入社した阪大生が現在何の仕事をしているのかを把握されていなかったもので、出身大学によるマークはしていない様子だった。
- ii 現場に放り込んで莫大な業務をさせ、サバイバル出来た人が上にあがっていく。
- iii リーダーのイメージは、各店舗の店長（マネージャーに近い）。そこまでのキャリアの積み上げ方は研修を用意しているが、その上の役員クラスの教育は用意していない。必要性については感じられているようだが、役員や人事の方々は、自分でやるべき、他の人に教えられるようなものではないと感じられている様子。資質や教養が問われていると感じているのでは。

③その他

- i 新入社員を1年間くらいかなり長い期間をかけて育成するようだが、5年ほど前から、早い段階で一人前にするのは諦めて、ゆっくり育てようということで、長期的な視点をもって、しつけレベルから教育いこうと決めているとのこと。
- ii 社員を従えて小さなマネジメントを回していく段階になると、目標管理やメンタルヘルスなどスキル系の研修をしている。
- iii リーダーと呼べる人材の育成については、40代の方についてピックアップする。店長になるためにどのような資質が必要か。その後の役員以上の段階は個々人に委ねられている。

今後、こういった活動を続け、企業が考えていないことを指摘できるようにしたい。

→ヒアリング先の企業を紹介していただきたい。(皆さま)

(3) ディスカッション(敬称略)

福井：訪問された企業は大阪に限られているわけだが、規模も中の上くらいだろうか。

森川：はい。ベネッセさんやパソナさんを紹介していただくこともあり、いまのところは在阪の企業を考えている。

福井：そうすると、規模が限られてくる。大企業と中規模、小規模の会社では傾向が違ってくると思う。

森川：できれば網羅的に調査したいが、これはどういう道筋で依頼をするかということも大きく、今回のイズミヤさんでは本当にいい方を紹介していただいた。他の企業についても、紹介していただければどんなところでも飛んでいきたいと思っている。

野村：お話を頂いた方が、大阪大学ワークショップデザイナー育成プログラム修了生とあるが、これは何だろうか。

森川：これは平田オリザ先生が青山学院大学と連携しておられるワークショップで、それもあって、大阪大学のヒアリングということで受け入れてくださったのだと思う。また、そのワークショップで学ばれたことを新入社員の研修に取り入れていらっしゃるとのこと。さきほどフォロワーとリーダーの役割の話があったが、最近の新入社員の課題は、役割認識ができていないことらしい。そのために演劇の手法を利用しているようだ。

福井：この方自身は阪大のご出身ではいらっしゃるのだろうか。

森川：出身大学は伺わなかったが、ご自身から仰らなかったなので、おそらく違うだろう。

福井：担当者の年齢はどのくらいだろうか。

森川：30代の半ばか後半くらいだろうと思う。

福井：ということは、ご自身もマネージャーの少し下くらいのポジションにおられるのか。

森川：そうですね。トレーニングの企画についても、ご自身が企画されて上司の許可をとっているという話だった。自分がやりたいことをとにかくたくさん企画して上司にプ

レゼンしているとのこと。

大澤：リーダーシップがあるのだろう。企業ヒアリング・ログの28番に、「私がやりたいと上司に言ってなれば強引にやらせてもらったようなものだ」とある。

野村：交渉ワークショップなどもご紹介したらどうだろう。

森川：この方は引き出しが多く、たくさんのことを試してみようと思われるようだったが、こういう方ばかりが人事にいるのではない様子だった。そこで、最近では新入社員にディベートを教えることもできず、できる社員がいてもできない社員がいればディベートが成り立たないということで、ディベートという形自体が採用できなくなっている。それではいきなり仕事ができるわけではない新入社員に2泊3日の研修で何を教えるのかという悩みが各企業にあるということはよく伺っている。

野村：それでは演劇ワークショップをリーダーシップ教育にもう少し採り入れるようにしよう。

森川：代田さんはたまたま阪大に来られて演劇ワークショップをご存じだが、他の人事の方は知らないからできないということもある。中堅企業の場合は、大学の方からアイデアを提供するのは喜ばれるのかもしれない。また、ベテランの社員はそういった教育は自力でやるものだと信じているので、中堅の社員さんは最近の新入社員がそれでは通用しないということを経営でコンセンサスをとるのも大変なようだ。

野村：採用人数や市場の変化などのデータを見ると、自分でやるものだと思っている人々が入社したころとはデータが全く違うはず。口だけで説明するのは難しいかもしれない。しかし、自分でやらないと教えられても身に付かないというのは確かにそうかもしれない。場や機会の提供が昔とは異なってくる。

今後もしサーチを続けていただいて、ある程度成果が出てくれば平井先生の許可を頂いて、マーケティング部長として頑張っていただきたい。

3. 今後のための問題提起

＝専門家の無責任と市民の責任について【野村】・・・資料2

(1) 日経新聞記事、東大教授のご発言より抜粋

「国民は政治不信を強めながらも・・・カリスマ性を持った、逃げない、強いリーダーシップを政治に求めていることを改めて強調したい・・・」

→無責任な発言ではないだろうか。リーダーシップ教育は、「こんな風であるべき」とか「こんな風でありたい」というのではなく、「こんな風にやっています」と言えるようにしておかなくてはならない。専門家やマスコミの論調を責任のあるものにもっていけないものか。

4. 参加者を拡大した時の研究会テーマ

＝公の責任者が権限を墨守するあまり本当に救済すべき人を無視してしまう傾向につい

て【野村】・・・資料3

6月16日(木)に行なったGLPディレクターズボード会合が非常に実質的な内容になった。権限や法とリーダーシップの関係の議論になった。行政機関のトップや避難所のトップは、自分の権限から外れたことや自分の身を危険にさらすことはしない。しかし、リーダーは、ときに権限を超えたことをしなくてはならない。または、権限のある人を動かさないとならない。根岸先生のお話は実体験である。権限や法とリーダーシップの話。法で人は守れるのか。

→日程調整次第だが、根岸先生や東北大震災を経験された企業の方に声をかけて、参加しやすい日程や時間を調整する。(事務局、皆さま)

→全議事録を研究会メンバーに配布する(事務局)。

5. その他

＝リーダーシップ関係の現在の授業の様子、今後の授業予定など

(1) リーダーシップを考える【西嶋(桃)】

- ・「アジアにおける事業戦略とリーダーシップ」の授業づくりを行なっている。現在は、講師との日程調整をしている。
- ・GLP 運営委員会を立ち上げ、Administration(事務関係や規約の作成)、External/PR(渉外・広報)、Planning(企画)の3部門に分けた。
- ・番外編として授業後に講師との座談会を開けないか。(授業のみ又は座談会のみへの参加でもかまわない。)

(2) リーダーシップ・デザイン

※正式な説明は次回又は次々回の会合において木川田先生にさせていただく。本日は受講生としての西嶋(聡)の感想のみ。

- ・受講生それぞれが自分らしいリーダーシップ理論を構築することを目標としている。
- ・グループワークを行ない、班内や授業全体でのプレゼンを競う。
- ・これまで、自分の背の高さと同じくらいのボードを使ってリーダーシップを表現したり、リーダーシップに関する書評バトルなどを行なったりした。

6. 今後すべきこと (ToDo)

- ・次回会合の日程調整(事務局)
- ・ヒアリング先の企業を紹介していただきたい。(皆さま)
- ・日程調整次第だが、根岸先生や東北大震災を経験された企業の方に声をかけて、参加しやすい日程や時間を調整する。(事務局、皆さま)

- ・第1回 GLP ディレクターズボード会合の議事録を研究会メンバーに配布する（事務局）

以上