

リーダーシップ教育研究会 第18回会合議事録

【日時】 2011年10月31日 (木) 13:00-15:00

【場所】 大阪大学豊中キャンパス OSIPP 棟 6F プロジェクト研究室

【内容】

- I. リーダーシップデザイン AFTER LECTURE REVIEW 報告 (木川田)
- II. 海外の大学視察報告 (木川田)
- III. 質疑応答
- IV. 今後について (野村)

【配布物】

- ・大阪大学リーダーシップ教育研究会 第18回会合 概要
- ・AFTER LECTURE REVIEW (Designing Leadership)
- ・「学問の基本は1年生から 充実した初年次教育で学びの姿勢を身に付ける」
- ・公開講義「人を惹きつけるリーダーシップ」パンフレット

【参加者】 (五十音順・敬称略)

木川田 一榮 (大阪大学大学教育実践センターキャリア教育支援部門 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)
太刀掛 俊之 (大阪大学 教育・情報室 准教授)
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)
服部 憲児 (大阪大学大学教育実践センター 准教授)
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 聡 (大阪大学国際公共政策研究科 M2 / GLP運営委員会 副代表)
西嶋 桃子 (大阪大学国際公共政策研究科 M1 / GLP運営委員会 代表)
橋本 佳奈 (大阪大学国際公共政策研究科 M1)

【I】リーダーシップデザイン AFTER LECTURE REVIEW 報告 (木川田)

<1>授業の狙い

自らのリーダーシップ・スタイルをデザインする手法を身につけること。他者から学ぶ。

<2>授業の内容

(1) 「Awareness」(自己認識) のフェーズ

1. Orientation

受講生を20人募集、少数対話方式をとる予定だった。しかし、開講初日教室にきた学生は66人。どのようにして受講者を絞り込むかを学生に議論させた。

議論におけるひとつの判断材料として、事前提出課題を挙げた。これは、本授業を受講する理由をA4 1枚程度にまとめてレポートするようシラバスに掲載していたもので、提出者は40人だった。

議論の結果、自主的に事前課題を提出した40人を、学校・学年・学部を考慮して5つのチームにわけ、授業を進めることになった。

2. Leadership を考える : Leadership 要件の Brainstorming

3. 日本人の Leadership の課題とは何か?

一連の東日本大震災の報道により、首相・産業界のリーダーをはじめ、日本においてリーダーシップを持っているべき人物にリーダーシップが欠如している現実＝リーダーシップクライシスが浮彫りとなった。

受講生はこれを題材とし、トゥールミンモデルを用いて、自分の主張に対して根拠・論拠・裏付け等も考慮した、説得力のあるプレゼンテーションを行った。

4. Sense & Respond Testing : 自己解釈・他者コメント

108枚の好きな写真を10枚選ぶことで、自分の傾向(社交交流型・知行合一型・安定定着型・自主自立型)がわかる「感性テスト」を行った。Design Board は自分の「理性」で創作したが、これは自分の「理性」から自分を知ろう、という試み。

5. 私の Leadership Style 像 : Design Board 創作発表 I.

自分が目標とするリーダーシップ像について、ストーリーテリングの手法を用い、他者に訴えるプレゼンテーションを行った。リーダーシップは各人の強み、興味の

対象、今後伸ばしていきたい能力を中核に、人によって異なり、多様であることが反映されていた。

チーム内で全員が発表した後、最も共感できた人を各チーム2名ずつ選抜したところ、男子3名、女子7名となった。他クラスでも、ストーリーテリングを用いたプレゼンテーションで選抜をしたところ、同様の男女比となった。ストーリーテリングにおいては男子より女子が秀でているかもしれない。

(2) 「Becoming Planning」(自己形成)のフェーズ

1. 私の Leadership Style 像 : Design Board 創作発表II

前週選抜された計10人がプレゼンテーションを行った。オーディエンスはアート性・物語性・個性を考慮してプレゼンテーションを評価。そしてプレゼンテーションの何に惹かれたのか、何に共感したのか、何を学んだのか、その場でプレゼンターにフィードバックした。

2. Guest Speaker との対話

毒餃子事件の際、JTの対応責任者だった岩井睦雄常務をお招きした。危急存亡の危機に際して、「普段は平凡だが、いざという時に力を発揮する大石内蔵助型リーダーシップ」を発揮した実践例を語っていただいた。また、この危機の際、かつてアートインスティテュートの哲学ワークショップで身に着けた哲学的思考が役に立ったことも語っていただいた。

3. Art とは何かを考える

4. 知的書評合戦 (Biblio-battle)

リーダーシップを内容とするその本についてプレゼンテーションした。ルールは2つ。1つは、課題図書は1人1冊事前に登録するが、それは早い者勝ちで、他の受講生と重なってはいけないということ。もう1つは、修士課程の受講生は洋書を読むということ(学部生は任意とした。ドラッカーのマネジメント600頁強を読んだ学部生もいた)。

チーム内で全員が発表した後、1番読みたい本を紹介した人を各チーム1名選抜、その代表が全体で発表を行った。受講生は一連の発表を聞く中で、リーダーシップの多様性を認識できた。チーム代表に選ばれたような本気度が高い受講生たちのプレゼンテーションでは、「自分が目標とするリーダーシップ像と照らし合わせて本をどう読んだか」という自己解釈が秀逸だった。また、ビブリオバトル後も、卒業す

るまで年間 100 冊読むことを課題とした。

5. 「阪大スタイル」の Leadership とは何か

(3) 「Challenging」のフェーズ

1. Leadership 要件のまとめ：要求品質展開表作成

阪大生が考える要求品質展開

2. 私の志 (Aspiration)・信念 (Belief)・コミットメント (Commitment) とは何か

3. Self-discipline Program

4. 「阪大スタイル」の実践

(4) 授業のまとめとして

1. ファイナルイベント

授業で特に時間をかけて行った「自己認識」を活かして、今後どういった行動を実際に起こしていくのか、どういった能力を身に付けていくかを各チームが発表した。

2. ファイナルレポート

受講生は「自分が目指すリーダーシップ像に向けてどのような具体的実践をしているのか」、コミットメントを書いた。

3. ピアレビュー

10 項目で他者を評価する中で、自分についての気付きがある。

< 3 > 成績評価

試験なし。レポート、プレゼンテーション、その他発言をもとに総合的に成績評価。その際最も重視する材料のひとつは、受講生同士が評価するピアレビュー。興味深いことに、この授業でも他のクラスでも、ピアレビューは木川田先生の評価とほぼ同じ結果になっている。

< 4 > 総括

1. 成果

- ・知的賑わいのある参加率の高い授業だった（脱落者は2名のみ）。
- ・困難な課題の方が、受講生の潜在的な知的好奇心を高めるには良い（例えば、Design

Board に取り組む期間は1週間だったが、完成度は高かった)。

- ・仲間との協創による相互信頼から自己認識を深めた。
- ・自分自身と向き合いリーダーシップ像を具体的にデザインできた。
- ・他者と関わる経験を通じて自己成長を実感できた。

2...残された課題

- ・同期生としてのその後の連繋はどのように行えばよいのか。また、教員はそれをどのようにフォローすれば良いのか。
- ・15回講義の限界。グローバルリーダーシップ・プログラムの関連講義の存在を明示できるよう、体系化できれば良い。
- ・阪大独自のリーダーシップ講義としての今後の展開

<5>受講生からの意見

(橋本)

この授業の良かったところは、木川田先生が「見守る」スタンスをとってくださったところ。これにより、受講生がリーダーシップを発揮せざるをえない状況が生まれた。

改善点があるとすれば、もう少しインプットの時間が欲しかった。例えば、話し合いを円滑に運営するコツなどマネジメントのヒントを与えてもらえていれば、もっと時間が有効に使え、その分議論が深まったと思う。

(西嶋)

初回の授業はインパクトがあった。事前課題の質と提出マナーを参考に、木川田先生は教室にいるメンバーを「授業に参加できることがほぼ確実な人」と「授業に参加できないかもしれない人」に分類、それを発表した上で議論させた。「授業に参加できることがほぼ確実な人」は「こういう結果がでているのだから、自分たちは確定してくれ」と主張、「授業に参加できないかもしれない人」は「いちから選考しなおしてくれ」と主張。自分の利害が絡んだ場でリーダーシップを発揮するむずかしさを感じた。

また、毎回驚かされたのは、木川田先生の雰囲気づくり。難しい課題に取り組んでいるのに、なぜか毎回楽しい雰囲気が形成されていた。また、他の人に負けたくないという気持ちにさせられた。

アウトプットの仕方を学べる授業だったが、その分インプットの時間がもう少し欲しかったのは確か。倍の時間がほしかった。

(木川田)

受講生は素直なので、最初にインプットをしてしまうと、そのフレームの中で自己形成してしまうのではないかと懸念している。また、自分のリーダーシップを実践してきた人のケース、つまりインプットのネタはたくさんあるが、時間がない。しかし2人から意見が出たので、次年度はインプットの時間を増やせるか検討してみたい。

(橋本)

オリエンテーションの件があったため、受講生に「この授業はぼーっとしていたら受講できない」という危機感が芽生えていたように思う。毎回、皆が授業に対して本気で取り組んでいるのを感じた。

(西嶋)

オリエンテーションの後半で自分は木川田先生の意図に気付いたが、確かに、気付いていない受講生は必死で議論していた。

(木川田)

良い意味での競争、知的好奇心の競争は必要だと思うので、刺激を与えた。

【Ⅱ】海外の大学視察報告（木川田）

<1>コロンビア大学にて

(1) プレゼンテーション

実社会において、現在の **Information Strategy** だけでなく、どのように人と人の知を **connect** し、**collaboration** させ、社会的 **innovation** を引き起こしていくかを、マスターコースにて実践させながら教えている、とのことだった。

(2) コロンビア大学生の勉強について

案内役の学生に対して毎日何時間勉強するか聞いたところ、レクチャーの時間を除いて6時間くらい。課題が大量にあるときは8時間くらい。せいぜい阪大では1時間。オックスフォードでは1日8時間とるよう指導している。学生はキャンパスのあちこちで勉強している。大学には全体で22の図書館がある。

<2>スタンフォード大学

(1) d school

1...創設のいきさつ

スタンフォード大学は b school (ビジネススクール) で有名だが、金融危機を鑑みる

と、Wall Streetの高給取りになった卒業生たちが社会に出て良いことしているのかは不明だ。そこで、世の中を良い方向へ変えるために必要な力＝デザイン力をはぐくむべく d school (デザインスクール) を創設するに至った。

2...活動内容

d school では単位が取得できないにも関わらず、人が集まる。ここでは学生がプロジェクトルームにて、授2～3名によるサポートを受けながら、社会の課題を解決するためのプロジェクトに取り組んでいる。プロトタイプやブレインストーミングなどの手法を用いて、アイデアを視覚化するスタイルが顕著。

(2) 提案

ステューデントコモンズにも d school にあるような装置を設け、学生・教員・職員がコラボレーションして協働できる場にできれば理想的である。

【Ⅲ】質疑応答

(和住)

リーダーシップデザインの授業に留学生は参加していたか。

(木川田)

いなかった。独り遅れて授業に顔を出した者がいたが、受講条件を示したところ、引き下がってしまった。

もし遅刻しても事前提出課題を出していなくても、やる気がある者は引き受けるつもりだった。今回は学部3年生以上の者を対象とした授業だったが、1回生が1人参加していた。

(和住)

学年によって特徴はあったか

(西嶋)

阪大生はどんどん保守的・安定志向になっていく。低学年の方が活発だった気がする。

(服部)

最初から最後まで同じチームだったのか。

(木川田)

Yes。チームは、教官がバランスを考慮して決めた。

(服部)

もめたチームはあるか。

(木川田)

全くなかった。

(仁木)

木川田先生の授業を受けて成長を遂げた学生が大勢いると思うが、彼らはどこでどのような場面でどのように学んでスキルをあげていっていると思うか。例えば、自己認識（何をやるべきなのか・何をやりたいのか）ができたこと、トレーニングの場が毎回設けられていることなどは大きく影響を与えているように思う。

(木川田)

今回の授業は学部3年生以上対象なので、最初からレベルが高かった。1回生のときにこういった授業を行えば、気付いた子はのびていく。問題なのは、ポストクの教育。幼く、手遅れの印象を受け、匙を投げかけている。

スキルアップの要因のひとつとして、自分よりレベルの高い学生との接触による刺激があると思う。自分の話よりうまい人がいる。自分の考えより広い視野の人がいる。そういった刺激がプラスになっているように思う。

(西嶋)

その通り。この授業ではとにかく発表の場が多い。「今日はこの人失敗したな」と思っても、次の週には手法を変えて挑戦してくることもあった。また、毎週チーム代表による質の良いプレゼンを見ることができたことも良かった。

(木川田)

授業ではプレゼンテーションの「技法」というよりも、「物語る」ことを大事にしている。また、フィードバックを大切にしている。プレゼンテーションごとに、その場で口頭やポストイット等でフィードバックのエールを送ってもらっている。仲間からのほめられると教員からほめられるよりも嬉しいものである

基礎セミナーでは毎回1200字で、前回の授業での気付いたこと・学んだこと・共感したことをレポートすることを宿題としていた。それに対して、文法の間違いから内容に対するコメントまで、赤ペン先生のようにチェックしていた。

(太刀掛)

リーダーシップとは、例えてみればどのようなアートなのか？

(木川田)

定義はない。人は皆アーティスト。アーティストという自己認識のもとで、独自性の

ある生き様を自分でデザインしていく、という意味において「リーダーシップはアート」と言えるのではないか。

(太刀掛)

教養を身につけ、幅広い視野が持てたらリーダーシップの考え方が得られるという気がするが、そういうものではないのか。

(木川田)

そういうものではない。米国の調査によると、リーダーシップの定義は 221 ある。しかしひとつも定着していない。それだけ多様であるため、自分自身のものをアーティストとしてデザインしていくしかない。

しかし、その中で教養、リベラルアーツが重要ということは間違いない。ある調査によれば、企業のチェンジリーダーの共通点は、リベラルアーツをバックグラウンドとしていた点で、皆哲学を学んでいたようだ。

ちなみに昨年アップル本社へ視察に行ったが文化はいまいちだと感じた。Steve Jobs の権限が強すぎた。彼亡き後どうするのか、不安が残る。これは、カリスマリーダーシップの悪いところが顕著に表れた例。リーダーが活着いているときは良いが、亡くなった後の弊害も考えなければならない。

(野村)

今日お話しいただいた内容や資料をどこかに書かれる予定はあるか。原稿にまとめていただけないか。どこに掲載するかは野村が交渉。

(木川田)

了解。学生の AFTER LECTURE REVIEW をまとめておいてほしい。

(野村)

今後木川田メソッドを広めていくにどうすれば良いか。勉強ばかり利己的にやっていくことで業績をあげている人が、研究で超一流と言われている側面は否定できない。そういう人の研究室に、リーダーシップを身に付けつつある人が入れば逆につぶされかねない。

(木川田)

今回紹介した2大学以外でも、海外ではリーダーシップ教育があたりまえのものになっている。しかし、今なお阪大はリーダーシップを「際物」と見なし、学問としては下の方の位置づけにしているように思う。世界で評価されている大学から素直に学ぶべきだと思う。さもなくば、アジアの学生は日本を乗り越し、米国に留学してしまう。

(多胡)

木川田先生の授業を見学する度に、こういった教育は教員・職員に施すべきだと感じる。

(野村)

本部が開講しても参加者がいない。何かしらのインセンティブが必要。

(大和谷)

教員に余裕がない。リーダーシップのように遊び心がなければやっていけない授業まで手が回らない。

(服部)

確かに d school のように「おもろいからやってみい」という許容する余裕がない。

(木川田)

米国ではスタンフォード大学の後、UC バークレーも早速似たような試みを行っている。そういった感度の良さが阪大にはない。

(木川田)

先日キャリア教育の委員会に出席した際、学生の視点が全くないことに愕然とした。

(大和田)

「キャリア教育をしている」という形だけ整えればお金がおりる。

(野村)

リーディング大学院も同じではないか。名誉と予算措置が目的で、学生の視点がいない。

(太刀掛)

学部1回生に教育しなければ、院生から始めるのでは遅いと思う。しかし文科省の枠組みに従えば院生を対象にしなくてはならない。

(野村)

大学院まで来るのは広い視野を持った学生ではなく、勉強が好きというだけの人が多い。

(服部)

これまでの阪大の教育は、学生の質が悪いから、学生のやる気がないからといってそこを埋める **negative** な姿勢だったが、それを **positive** なものに変えてはどうか。すなわち、有能な学生の能力をより引っ張り上げるつもりでカリキュラムを整理しなければいけないのではないかと最近考えている。が、他の教員と相談したところ難しそうだ。

(多胡)

今年韓国に行った際ストイックに勉強している韓国人学生に驚いた。しかし、帰国後授業をいくつか見学し、やり方次第では「阪大も負けていない」と感じた（読書量は圧倒的に決定に少ないが）。服部先生のおっしゃったように学生の能力を引き出せば良いと思う。

(木川田)

成功事例を紹介する。4年前、ある徳島出身の経済学部の1年生の女子学生は「自分の夢は地銀 or 県庁に入る」と言っていた。しかし、よく話を聞いてみると本当は「国際舞台で活躍したい」という気持ちを持っていることがわかった。留学をすすめたところ、在学中に留学することになった。今年帰国し、就活に参戦したところ、百倍の倍率を勝ち抜き、伊藤忠商事より内定を得た。このように、できるだけ早く気付かせ、自分を磨かせる必要がある。

(多胡)

教員が学生を観察していないことが問題だ。

(大和谷)

学生は1% (300人) 変えたら全体 (3000人) 変わると思う。

(太刀掛)

学生との信頼関係が大切。先日合宿で教員・学生共に寝袋で寝ながら話していく中で普段できないような話がたくさんできた。木川田先生は、授業でそれを実現しているのかなと思う。

(野村)

ロースクールでは法律学の知識とスキルを身に着けなくては試験に通らない。が、知識とスキルだけではいけない。やはりリーダーシップが重要。

(多胡)

「背景としてのリベラルアーツ」という話があったが、そういったリベラルアーツを身に付けるには、本を読むしかないのではないかと思う。スタンフォード大学は「4年間で430冊の本を読め」という方針を打ち出しているが、同様に阪大でも象徴的な目標をオリエンテーション等で言うことは大事だと思う。

(木川田)

基礎セミナーの学生には「1年で百冊」と言っている。学生たちもこなしているようだ。

(多胡)

図書館を充実させるなど、ハードの環境を整えることも重要。

【IV】 今後について (野村)

精神的肉体的余裕のある頃、合宿を開催してみたい。

ToDo

- ・ 木川田先生
…本日の報告内容のような、「リーダーシップデザイン」授業の報告を原稿にまとめる
- ・ 野村先生
…木川田先生の原稿が完成した際の掲載先を交渉しておく
- ・ 西嶋くん&橋本
…「リーダーシップデザイン」授業受講生の感想をコピー（個人情報込の資料のため取扱注意）。学生の意見をまとめておく（バイト代支給。委託可能）。
- ・ 事務局
…次回会合の日程調整（L 教育研究会メンバーの精神的・肉体的余裕のある頃、合宿開催の可能性を視野に入れる）。