

2022年度 4Q リーダーシップ道場 8

水曜3-4限 10:45-12:25
第2回:リーダーシップ観

2022.12.14

リベラルアーツ研究教育院 教授

中野民夫

今日の流れ

- 10:45 オリエン
- 10:55 **グループワーク 1** (25分) **宿題のシェア**
- 11:20 ミニ講義②：**LS研究の新潮流**
- 11:55 グループワーク 2 (20分) 講義を受けて
- 12:15 全体で、次回、フィードバックシート
- 12:25 終了

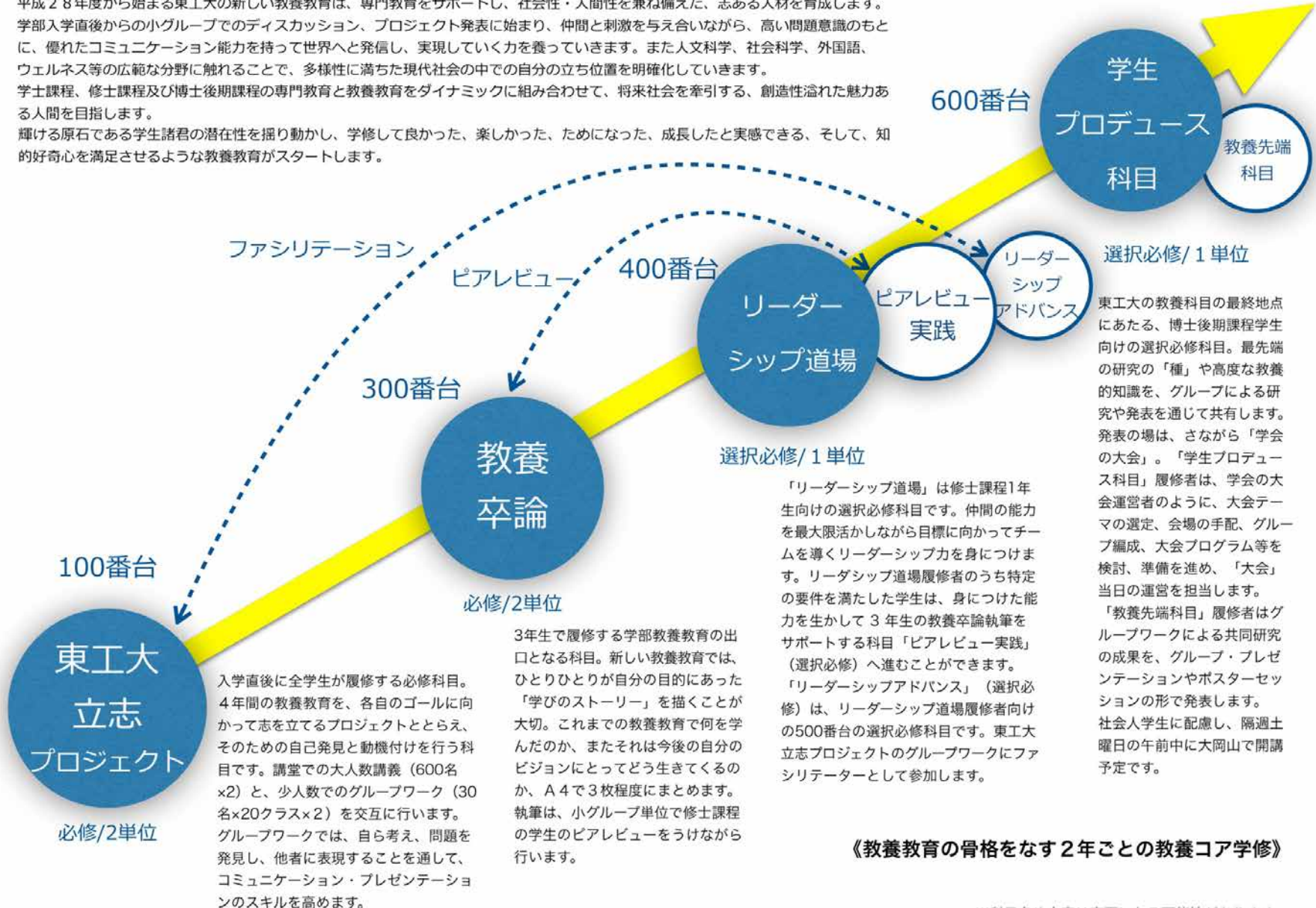
「リーダーシップ道場8」へ、 ようこそ！

- 久々に、**対面**授業で実施
 - この授業は2016年度教養改革の年から。
 - 2020年度からコロナ。他の7クラスは今年もオンライン。
- オンラインではできない「対面ならではの」、**生身のコミュニケーション**を大事にしたい。
- 学生同士の**対話**を重視した**参加型授業**で、楽しく深く。
 - 「教える」より「学び合う」場を創ろう！
- **一人ひとりが大事**です。
 - 「自分がいてもいなくても変わらない」授業ではない！
 - 「ワークショップ」=共同作業場→**みんなと一緒につくる場**

リベラルアーツ研究教育院(ILA)のコア学修科目

リベラルアーツ研究教育院 (ILA:Institute of Liberal Arts) による「大きな志を育てる」教養教育

平成28年度から始まる東工大の新しい教養教育は、専門教育をサポートし、社会性・人間性を兼ね備えた、志ある人材を育成します。学部入学直後からの小グループでのディスカッション、プロジェクト発表に始まり、仲間と刺激を与え合いながら、高い問題意識のもとに、優れたコミュニケーション能力を持って世界へと発信し、実現していく力を養っていきます。また人文科学、社会科学、外国語、ウェルネス等の広範な分野に触れることで、多様性に満ちた現代社会の中での自分の立ち位置を明確化していきます。学士課程、修士課程及び博士後期課程の専門教育と教養教育をダイナミックに組み合わせ、将来社会を牽引する、創造性溢れた魅力ある人間を目指します。輝ける原石である学生諸君の潜在性を揺り動かし、学修して良かった、楽しかった、ためになった、成長したと実感できる、そして、知的好奇心を満足させるような教養教育がスタートします。



《教養教育の骨格をなす2年ごとの教養コア学修》

※科目名や内容は変更になる可能性があります。

2022年度授業予定

第1回 12/7	1. イントロダクション , (自己紹介, 相互インタビュー) リーダーとリーダーシップの違い
第2回 12/14	自身のリーダーシップ観やリーダー経験を他者と共有する。
第3回 12/21	リーダーシップの多様性を認識、理解し、必要性の是非含め他のメンバーと議論する
第4回 1/11	中間発表準備 (クラスは開講しない) →オプション中野特別授業1: マインドフルネス
第5回 1/18	最終課題方針発表とピアレビュー
第6回 1/25	最終発表準備 (クラスは開講しない) →オプション中野特別授業2: コンパッション
第7回 2/1	最終課題第1稿発表と振り返り →後日、最終版提出

授業の構成①

- オンライン時代に独自のコンテンツ開発
- リーダーシップに関する知識の習得は、**TED視聴**（基本英語で）（<https://www.ted.com/>）を中心に。情報は山のようにある。
 - TED: Technology Entertainment Design。1984年に米で設立。「Ideas worth spreading」をキーワードにハイテク中心に基本的には学術・エンターテインメント・デザインなど様々な分野の人物がプレゼンテーションを行なう。関連イベント等が世界中で開催されている。
- 最終的にレポート執筆（授業最終回までに第1稿執筆、ブラッシュアップして提出）

授業の構成②

- 各自の過去のリーダーシップ経験を振り返り、他者と複数回共有していきます。学んでいく途中で何度もアップデートの機会を設けつつ、シェアしていきます。
- 最終授業日までに計画的に課題レポートを執筆していきます。
- 授業時間、回数が若干所定の時間より短いのは、オンライン授業の負担感等を考慮。課題（含む動画視聴時間）量で学習時間確保。
 - 文科省の1単位あたり必要学習総時間目安：45時間。
- グループワークでのファイル共有は工夫を。
 - 紙のプリントアウトを見せる、i-padなどデバイスの画面、ファイルのデータを送り合う、Googleドライブなどで共有、などなど

【重要】最終レポートの課題について

- 現代の多様なリーダーシップ観を意識、類型を踏まえ、過去の自身の経験や実践等の事例、データ、資料、文献等を3つ以上具体的に挙げながら、現状や今後の展望等について、議論を論理的に展開せよ。
- 3000字程度。

前回のフィードバックシートから

- 人によってかなりリーダーシップ像がかなり異なることがわかった。中国や日本の文化も異なるので、その影響による考えた方の違いも。最終的な答えはなく、常に自分の中でのリーダーシップとは何か、ということを考えていきたい。日常的に行っている小さな言動が、他の人へ大きな影響を与えているということも改めて感じた。
- リーダーシップの様々な形について初歩的だが考えることができた。特に裸踊りの分析に関してはよくなされており、最初のバカがリーダーシップを発揮するために必要なフォロワーについての必要性は痛感した。
- リーダーになるには一人目の協力者を見つければ良い、リーダーを生み出せばその人を最初に支える人になれば良い
- 聞くというのは、相手が言ったことを言語化(言い換え)する能力と、否定しない会話運びが大切だと改めて認識。
- 学部以来久しぶりにグループワークをして、とても楽しく感じた。このような機会を定期的に持つことの重要性を改めて感じた。

前回12.6

今日の課題

- 課題1：自身の／自身が求めるリーダーシップ観とはどのようなものか簡潔に説明せよ（300字程度。次回持参）
- 課題2：TEDから任意の動画2本を選択、視聴して、それぞれ要約と議論を作成（300字程度×2、合計A4、1枚程度：日本語、英語どちらでも可、大量に動画があるので、トップのものだけではなく面白そうなものを検索して探して、概略を記述。
- 合わせてA4、一枚程度で。
 - 次回授業までにT2SCHOLAで課題提出。
 - 小グループでシェアするのでプリントアウト持ってくる。シェアしやすいパワポ（プリントアウト）作れば尚よし。
 - 今の時代にふさわしい、シェアのやり方を模索中。提案あったらよろしく。

グループワーク 1

小グループでの対話 1

宿題のシェア

- 4人組に分けます。何かのご縁。お互いに関心を。
 - コミュの秘訣：「今ここであなたのことを理解したい」
- 名前の50音の**逆順**で。50音最後の人ファシリテーター
 - 皆が話しやすい場を調べ、順に指名し、時間管理もよろしく。
- お題：
 - **1. 所属・名前、好きなこと（よくやってること）**
 - まずは顔合わせ・自己紹介。各1分ほどでまず一周まわす。
 - **2. 自身の／自身が求めるリーダーシップ観とは**
 - 2巡目で宿題①を各1分ほどで、順に回そう。
 - **3. TEDから任意の動画2本を視聴し要約と議論。**
 - 3巡目で宿題②を3分ほど
 - 時間は20+5分。（1分×4人×2周+3分×4人+バッファ5分）

リーダーシップについて ミニ講義 その2

リーダーシップ研究の新潮流

『これからのリーダーシップ』
(堀尾志保・館野泰一著、JMAM、2020)
131p-169pから抜粋

LS道場8 参考資料

2022.12.14

中野民夫

1. LSは公式のリーダーだけのものではない

- 現代の経営環境：**VUCA**（ブーカ）の時代
 - 変動性(**V**olatility)、不確実性(**U**ncertainty)、複雑性(**C**omplexity)、曖昧性(**A**mbiguity)
- 多くの市場が成熟、新たな突破口見出しにくい。
 - 経営トップや管理職など公式な役職者だけでは困難。
 - より多くの人材のリーダーシップ (LS) 発揮が必要。
- 集合的リーダーシップ
 - LSを複数名or全員で発揮している状態
 - 以下、いくつかの研究

2. シェアド・リーダーシップ

- **Shared Leadership: 共有型リーダーシップ**
 - 公式な地位の有無に関わらず、複数名でのLS発揮が前提
- 定義例 1 (Carson, Tesluk & Marrone, 2007)
 - 「**リーダーシップがチームメンバーに分散され、複数のメンバー間で相互に影響力が発揮された結果生じるチームの状態**」
- 定義例 2 (石川、2016)
 - 「**職場のメンバーが必要なときにリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、他のメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態**」
- 日本のカリスマ的経営者も実は
 - 松下幸之助 + 高橋荒太郎、本田宗一郎 + 藤沢武夫、井深大 + 盛田昭夫
- バラバラにならないように、「分化」と「統合」が必要

3. コレクティブ・ジーニアス

- **Collective genius** : 「集合天才」ハーバードのリンダ・ヒルら
 - 一人の天才の出現に頼らず、組織のメンバーの才能を集めてイノベーターな結果を出す。
- イノベーションを育む企業やリーダーの特徴
 - かつての変革型リーダーシップの特徴とは全く異なる
 - スティーブ・ジョブズのようなカリスマ的リーダーは稀
 - **メンバー個々の天才の一片を引き出すような働きかけ**
- イノベーションを育むプロセス
 - 「コラボレーション」→「発見型の学習」→「統合的な決定」
 - 「創造的な摩擦・創造的な敏速さ（素早い実験・行動）・創造的な解決（統合的な決定）」ができる能力を組織に

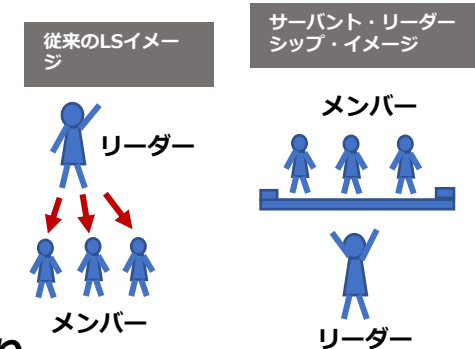
4. DACフレームワーク

- リーダーシップ専門の研究教育機関CCLにより提唱
 - The Center for Creative Leadership
- LSを個人のもものと捉えるのではなく、**人々の中の相互作用により構築される集合的な現象**、と捉える研究増加
- LSは複数の人による社会的なプロセス。機能すると
 - **方向性の明確さ(Direction)** : ゴールが合意されている
 - **連携の強さ(Alignment)** : グループ内の仕事の整合性
 - **活動へのコミットメントの強さ (Commitment)** : 責任感がもたらされる。
 - DAC : **D**irection, **A**lignment, **C**ommitment

5. サーバント・リーダーシップ

公式なリーダーのあり方のヒント1

- **クリーンリーフ**（米電力会社AT&T40年勤務、管理職教育の研究）
 - ヘルマン・ヘッセ著『**東方巡礼**』
 - あるグループの旅路に「**サーバント（召使）**」として同行していたレーオが活躍。
 - ある日、姿を消す。メンバーは混乱し、レーオの存在のありがたさに気づく
 - 物語の終盤、レーオは実はある教団のトップの立場にあるリーダーだったと判明
 - 1970エッセイ「**サーバントとしてのリーダー**」
 - したる者は「**まず相手に奉仕し、その後相手を導く**」
 - **メンバーに奉仕し、日頃は目立たないけれども、メンバーの大きな支えになる**
- **サーバント・リーダーシップ10の特徴**
 - ①傾聴、②共感、③癒し、④気づき、⑤説得、⑥概念化、⑦先見性、⑧奉仕、⑨成長への関与、⑩コミュニティづくり
 - **心理的安全性の向上**
 - * 「ファシリテーター」もこれに類する。



155pの図をもとに作成

補足：Servant Leadership

- The servant-leader shares power, puts the needs of others first and helps people develop and perform as highly as possible.
- Servant leadership turns the power pyramid upside down; instead of the people working to serve the leader, the leader exists to serve the people.
- When leaders shift their mindset and serve first, they unlock purpose and ingenuity in those around them, resulting in higher performance and engaged, fulfilled employees.
- Matthew 23:11-12
 - ¹¹The greatest among you will be your **servant**. ¹²For those who exalt themselves will be humbled, and those who humble themselves will be exalted.

6. オーセンティック・リーダーシップ

公式なリーダーのあり方のヒント1

- 1980年代、変革型LS、強いリーダーに関心が集まった
- 2000年代、エンロン、ワールドコム、リーマン破綻
 - 「幹部の膨大な年収」「粉飾決算」リーダーの倫理観が問われる。
- **Authentic=「正真正銘の」「本物の」「真正の」**
- **オーセンティックLS=自分らしくモラルあるリーダーシップ**
- 提唱者ビル・ジョージ：アメリカ企業の不祥事や破綻は、リーダーが組織の長期的発展や社会的利益よりも、リーダー個人の私的利益や名声を優先した結果によると断じた。2003
 - 権限を増す過程で、外的な成功基準にとられる罠に警鐘
 - 「自らに正直に向き合い、自分らしいLSスタイルを！」
- 「利己的ではない価値観を持ち」「自身の信念や価値観をよく理解し」「自分にも他者にも正直である」点が重視されている。SDGsも。
 - 「リーダーは誠実で人間的に優れている」→メンバーのコミットメント高まる

オーセンティック・リーダーの捉え方

- Avolio, Luthans, & Walumbwa(2004)による定義
 - 自分がどのように考え、行動するかを深く認識し、自分や他者の価値観、倫理観、知識、強みなどについてよく理解していると、他者から見られている人で、対処している状況を理解し、自信があり、希望をもち、楽観的で、レジリエンスが高く、高い倫理観をもつ人
- 4つの特徴 (Sharmir & Eilam, 2005)
 - ①自分自身に正直であろうとする
 - ②地位、名誉、その他の個人的利益の達成のためではなく、自身の信念によって動機づけられている。
 - ③誰かの真似（コピー）ではなく、オリジナルであり、自身の経験から形成された信念や価値観をもつ。
 - ④自分自身の価値観や信念に基づいて行動する。
- 「倫理観」だけでなく「**持続可能性**」**SDGs**にも配慮。

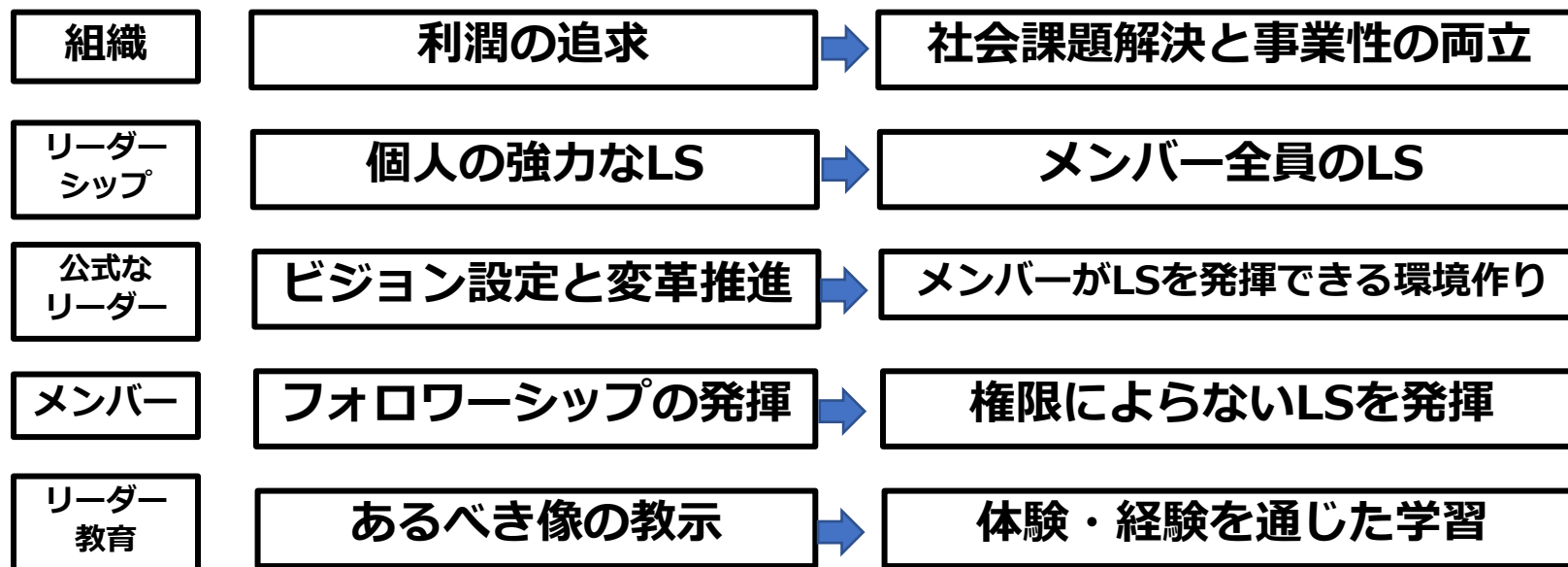
7. 非役職者による インフォーマル・リーダーシップ

- **実は公式な地位を有さない立場の方がLSを発揮する利点を有している。**
 - ハイエッツ：①創造的な逸脱の自由、②一つの問題への集中が可能、③第一線の情報が手に入る
- CCLによる**学生のリーダーシップ**発揮に重要な4要素
 - ①**Leading Self**：自分自身を理解し、リードする
 - ②**Leading Academically**：学びの価値への信念のもと学業をリード
 - ③**Leading with Others**：他者ととともに効果的にリード
 - ④**Changing Your World**：ポジティブな変化をもたらすために活動
- 日向野「**権限がなくとも発揮できるLS**」の3要素
 - ①**目標設定**、②**率先垂範**、③**同僚支援**
 - →館野：①個の確立、②目標設定・共有、③同僚支援・環境整備
- 企業で効果的にインフォーマルなLSを発揮していた人の共通項：筆者らの調査(2017)
 - ①**理想表現**：職場のありたい状態、仕事のポリシーを明確に描く
 - ②**課題探究**：対話によって課題を掘り下げ、アイデアを早く小さく試し解決策を磨く
 - ③**信頼構築**：実力・実績を築き、コミュニケーション・他者支援を重ねる
 - ④**連携開拓**：自分と他者の強みを知り、連携のための働きかけを組織の枠を超えて

リーダーシップ研究の新潮流のまとめ

『これからのリーダーシップ』

(堀尾志保・舘野泰一著、JMAM、2020) 169p



役職者による個人の強力なリーダーシップだけでなく、役職に就いていない人も含めた多くの人材によるLSの発揮が期待されている。公式なLは「環境づくり」が、メンバーは「権限によらないLS」の発揮が求められている。経験を積み、カラダで体得していくのが重要。

<中野なりの追加：参考>

8. 「ファシリテーション」も 支援型の新しいリーダーシップ

- “facilitate”
 - 「促進する」「<事を>容易にする」
- 「ファシリテーションとは、人々が集い、何かを学んだり、対話したり、創造しようとする時、その過程を、参加者主体で、円滑かつ効果的に促していく技法」
(中野2012)
 - ファシリテーターは、そういう参加型の場づくりを促進・支援し進行する人。
- 新たな支援型リーダーシップとして、分野を超えて近年注目。
 - 特定のファシリテーターはもちろん、誰もが協働・共創の場を支援・促進できる。グループワークで、笑顔で頷きながらよく聴き、良い質問するのも。
 - ある年の日本ファシリテーション協会の大会のテーマ：「一人ひとりがファシリタティブ」
- 教育でも、主体性を育むアクティブ・ラーニングにも不可欠。
 - 教える→学び合う場を創る役。ファシリテーター型教員が生まれている。

小グループでの対話 2

ミニ講義を聞いて

- グループ今日は同じ。
- 大岡山への通学時間、短い順に
- **2. 「リーダーシップの新潮流」で印象に残ったこと**
- 時間は15分。

今日12/14の課題

- まずGoogleフォームにフィードバックシート（一言、発見・気づき・学びを。出席確認を兼ねる）
- 課題①：今日の学びをふまえ、自身の／自身が求める**リーダーシップ観**とはどのようなものか、**バージョンアップ**して簡潔に説明せよ（400字程度）
- 課題②：さらに今日学んだキーワードなどを加えてTEDやネットなどを検索し、任意の動画や記事・論文など**2つのリソース**を選択し、それぞれ要約と論点を作成（400字程度×2）
- 合わせてA4、一枚程度
 - 共有しやすいパワポや文書のプリントアウトコピー4人分あるといいね！
 - 次回授業までに、T2SCHOLA課題提出で提出、持参。
- **次回12/21もグループワーク**

最後にフィードバックシート

- 今日の気づき・発見、学びは？
- 少し振り返って、何がどう学びになったのか、丁寧に記述してみてください。
- https://docs.google.com/forms/d/1XvYkX7KrhIfSlaJTCuZHPMcI_h2sUcMdoYbpCTxI00M/edit
- <注意！>
 - 万一、授業にフル参加してなかったのに、このシートを書いて提出するのは不正行為。
 - 東工大ルールで当Qの全ての授業の単位が取り消されますので注意。

