



「アクティブ・スクール・マネジメント」基調講演録

経営学部就職委員会

委員長 櫻井 宏明

委員 新井 立夫

2021年度において、7月17日（土）13：00～17：00「キャリア教育の視点を踏まえた新たなる『リーダーシップ教育』の在り方 Ver. 3」研究会（参加申込者100名）、10月30日（土）13：00～17：00「キャリア教育の視点（食育・職育）を踏まえた『主体的・対話的で深い学び』と『探究の時間』の在り方 Ver. 5」研究会（参加申込者95名）ですが、本委員会を中心に開催いたしました。2回にわたるこの研究会の基調講演を講演録として経営論集に記録として残し、今後の「アクティブ・スクール・マネジメント」をよりキャリア形成に有効な研究会として活かして実施していけるようにご報告いたします。

【基調講演】

テーマ：「これからの社会が求めるリーダーシップ教育の推進と展望」

株式会社イノベスト代表取締役 松岡 洋佑

新井 基調講演のテーマは『これからの社会が求めるリーダーシップ教育の推進と展望』。株式会社イノベスト代表取締役であります、松岡洋佑様をお願いしたいと思います。松岡様は、早稲田大学をはじめ多くの大学等で講演もされており、リーダーシップ教育の新なる展開のことについて造詣が深いものですから、今日は、良いお話が聞けると思います。それでは松岡様、よろしくお願ひしたいと思います。ミュート解除して、ご講演よろしくお願ひします。

松岡 それでは皆さま、お待たせしました。本日、80分ということで、目安としては14時30分に私のパートを終了させていただこうと思います。改めまして、イノベストの松岡洋佑と申します。私の音声、皆さま、明瞭に聞こえていらっしゃるでしょうか。ありがとうございます。もし何かあれば、いつでもおっしゃっていただければと思います。

私のパートでは、主に二つの機能を使わせていただきます。一つは、私から皆さまに対して画面共有させていただきます。それから二つ目は、後ほど皆さんとも一緒に使ってみたいなと思っておりますけれども、チャットの機能を使いながら、双方向にやりとりができればというふうに考えています。早速今日、私の資料を皆さまがたに、画面の共有をさせていただいております。こちらも皆さん、問題なくご覧いただけてますでしょうか。小島先生、ありがとうございます。うなずいていただいておりますので、大丈夫だなということを確認できました。

本日ですけれども、タイトルは『キャリア教育の視点を踏まえた新なる『リーダーシップ教育』の在り方 Ver. 3』という所を今回、赤くしております。本日ご参加の皆さまは、いろいろな全国大学、高校、企業、それから、中には学生の皆さまにもご参加いただいているというふうに聞いておりますが、その中でも過年度、この本研究会にご参加いただいている方も一部いらっしゃるということで、毎年、全く同じ話をしても意味がありませんので、バージョン3、どういうところを更新したかということも、過年度ご参加いただいた皆さまにつきましては、ご覧いただければと思っております。また、本日の講演資料、同じものではないのですが、配布版を、データで後ほど、皆さまにチャット上から、それから事後お問い合わせいただいたら、ご参加の皆さまにお送りできる準備も新井先生と連携をしておきたいというふうに思います。

それでは早速ですが、私の自己紹介から始めさせていただきたいと思います。松岡洋佑といいます。2011年、東日本大震災があったその年に今の会社を創業しております、ちょうどこの7月で10年たちましたけれども、普段、私個人としては、6年ほど前から名古屋大学の招聘教員として、今コロナ禍ですので、昨年1年は、実際には名古屋に行けてないのですが、新井先生の縁深い名古屋の地、私自身も毎週、名古屋大学に行って、リーダーシップの授業を担当しております。また、名古屋では名古屋工業大やその他いくつかの大学でも、お仕事をさせていただいております。そんな松岡が、今日は皆さんと一緒に、14時30分までリーダーシップの旅をするということですが、先ほどの予告のとおり、今日は適宜質問またはご意見、提案、いつでもチャットに入力してもらって構いません。私、通常、いつも学生に対する授業でもそうですが、複数画面でモニタを見てますので、いつでもおっしゃってください。

今回、皆さまにご一緒いただく上で、ぜひ冒頭にご案内をしておきたいと思うのは、私の恩師を、まず、お一人紹介をします。私は学生時代の恩師、当時は立教大学の経営学部でリーダーシップのプログラムを立ち上げた、日向野幹也教授です。現在は早稲田大学にて、全国のリーダーシップ教育の推進、展開を推進されています。日向野先生は今、ここにボードを持ってらっしゃいますが、そこに書かれている「不平不満があったらぜひ提案せよ」ということで、私、普段の授業もそうですが、こうした研究会、皆さんと一緒にあたっては、通信環境の問題、画面のいろいろな切り替えの問題で、皆さんからすると、もっとこうしていただけると楽なんだけどな、分かりやすいんだけどな、いろいろな、不平不満と言うとちょっと違うかもしれませんが、お気づきいただくこともあろうかと思っております。そうした内容がぜひあれば、提案はいつでもウエルカムですので、ご連絡いただければと思います。

そして、私のパートにおいては、まず、皆さまがた、基本はミュートの状態でご参加をいただきたいと思います。もし何かありましたら、チャットのほうでお知らせいただくようにしていきたいと思っています。

そして自己紹介、もうちょっとだけ続けます。私の、イノベストという会社を経営しているわけですが、どんな会社かという、主に大学、高校に対してリーダーシップ教育がもっと広まるよというということで、教学に関する支援を普段しております。その中では、新しい学部、学科をつくる、こういったことをサポートしたりもしていますし、一方で企業の皆さまにも大学、高校と連携をいただく、そのためのコーディネートや、企業の皆さまに対する、リーダーシップ開発と呼ばれるリーダーシップの教育を提供、展開したりということもしております。この辺りも最後ちらっと、またご紹介できればと思います。

今まさに、全国いろいろな大学でリーダーシップ教育が広がっていますが、そのリーダーシップ教育の広がりというところでは、2016年あたりを境に急増しています。今ご覧いただいているのは、いわゆる大学における正課科目、単位の出る授業のことですね。この授業でリーダーシップがきちんと扱われている大学の一例です。現在、われわれの認識している限りにおいては、20大学を超えました。こうした多くの大学の皆さんとともに、リーダーシップ教育のネットワークを強めつつ、また同時に、高校におかれましては、来年度からさらに始まっていきます探究学習のつながりであるとか、こういったことも、今日は少し話題に触れたいというふうに思っています。また、高校についても、今ご覧いただくように、今日、お越しのコジマ先生、藤沢清流高校をはじめとして、多くの高校でもこのリーダーシップ教育が広がりを見せています。この辺りの事例、または実際、現場で、そうはいつたって、実際のところどうなのよというところも、ご質問等、または、この後のパートで皆さんと議論できればなというふうに思っております。

私のパートから、まず皆さんと共有をしたい、14時30分までのわずかな時間で達成できたらなと思っている、三つの目標を共有します。一つは、世界標準のリーダーシップなるものを、皆さんにご理解いただけたらなと思っています。そして二つ目、リーダーシップ教育に対する疑問・疑念、または質問、こういったものを皆さんから頂戴する。そして3番目は、今後、求められる教育。これは、例えば一つに、総合的な探究の時間というところが挙げられるかもしれませんが、こうした探究学習であるとか、またはリーダーシップとのそうした教育の関係性ということも、少し皆さまにイメージをいただきたいと思っています。

下のかっこの中は、昨年度、同じ研究会の中で扱ったときには、この3番目の内容は、コロナ禍の中で特にリーダーシップの教育を行うってどういうことなのだろうということも扱ったよということも再掲しています。ですので、今年、初めてご参加される皆さんは、今、この聞いているリーダーシップの教育を、まさに、例えばZoom、同期双方向型オンラインでリーダーシップ教育をやることの意味であるとか、なぜ今、このリーダーシップ教育をやる必要があるのかということも、皆さまがたの中で、いろいろお考えを深めていただきながら聞いていただけると幸いです。

早速コンテンツのほうに進んでいきますが、今日は短いので、テンポよくいきますが、パートは全

部で七つですね。とはいいましても、既に自己紹介とゴールの確認は終わりましたので、早速、皆さんとともにアイスブレイクということで、今日は皆さん同士のアイスブレイクするというよりは、私から皆さまがたとの間のアイスブレイクするというのが一つの目的。そして、皆さまがたに、この研究会にチェックインしていただくということですね。つまり、ご自分ごとにしていただくための、最初のちょっとした導入をしたいと思います。その後、私から一方的ではありますけれどもリーダーシップの概説、その後、皆さまから疑義・疑念、質問を頂戴し、最後にリーダーシップを實際開発するってどういうこと、そして探究と呼ばれるものに対する関係性ということも、もう少しだけ触れて、ラップアップにしたいと思います。

というわけで、まず最初に皆さまと一緒したいのは、今から1分間、60秒だけお時間を取りますので、皆さまの、今日、今、この場にご参加をいただいている今のお気持ちや、または、この、特に私のパートにご期待をされていること、ありましたら、その内容について、箇条書きでも結構ですので、チャットのほうに皆さん、書き出していただきたいと思います。よろしいでしょうか。では早速、60秒だけお待ちします。皆さまがた、チャットにぜひ、今のお時間の期待されることやお気持ちを記入してみてください。どんなことでも結構です。お願いします。

クタジマ様、ありがとうございます。楽しい気持ちです。いいですね。前向きなお気持ちをいただくと、私としても、安心しながら進められそうです。マツモト様も、ありがとうございます。初めてご参加ということで、リーダーシップ教育が何かということを知っていただければというふうに思います。ありがとうございます。もう、あと数十秒ですけれども、皆さまがた、引き続き、皆さんがこの時間にご期待されることというところを、ぜひ書いていただけたらと思います。全国の高校になかなか広がってないのではないかなというようなことですか、逆に、新鮮な気付きがありましたという、ヤナギモトさんからの書き込みもいただきました。その他、大学、高校でどういうことをやっているかということを知りたいということも、お考えいただけているようですね。ありがとうございます。引き続き皆さん、書き出してください。私、見ながら先に進めていきたいと思います。続々とありがとうございます。

では、皆さんが今お感じいただいている、この期待。これにどういうふうにお応えしていくかというところなのですが、まず最初に、皆さんと一緒にリーダーシップを考える上で、共通のアイスブレイクと小さな経験を、3分ほどで終わります、一緒にしていきたいと思います。こういうふうに進める進め方は、実際に高校や、または大学でもオンラインを活用したリーダーシップの授業でやっている流れと似てますので、こういうふう、例えば、各教科であるとか授業の中で、導入部分、使えるのではないかなというようなことも連想しながら、お話、聞いていただけたらと思います。続々とありがとうございます。

皆さんには、今から2枚の写真をお見せします。まず、1枚ずつお写真、見せます。この次のスライドで、ある写真が出ますので、その写真で人物が写し出されています。その人物はどんなことを皆さんに伝えようと、訴えようとしているのかということをお話してください。60秒で、また皆さん、チ

チャットお書きいただけるということは、今、直前のパートで分かりましたので、ぜひチャットに60秒で、この方は一体、何を訴えているか、書いてみてください。1枚目です。では、始めてください。こちらの方は60秒、皆さんは、どんなことをお感じになりますか。何を訴えているのでしょうか。ぜひタイトルを付けて、チャットのほうに共有してください。

絶望感。不安がある。調子が悪いよ。悲しいことがあった。失恋。何か落胆することがあった。ミヤギさん、なぜ分かってくれないのか。新井先生、思いどおりいなくて苦しんでいる。衝撃。おなかが痛いよ。面白いですね。極度に緊張している。あと10秒ほどですかね、お待ちします。スーツを着ているので仕事中新网じゃないか。予想しないことが起こり、困惑している。調子が悪い。悲痛。緊張。胸の痛み。ありがとうございます。今60秒がたちました。

実はこの写真、このモデルさん、外国人、南米の方なのですが、この方に、あるテーマをお渡ししています。このテーマを表してくださいということのをわれわれからお伝えして、この表情、ポーズをとっていただいているのです。ですので、ある意味で、この方が伝えようとしていることには今回、正解があります。そのテーマは何か。これは後悔だそうです。えーと思われる方もいるかもしれませんが、彼の中で、まさにこの表情を表しているテーマというのは、後悔だそうです。どうでしょうかね。後悔というのはなく、割と多かったのは、胸が痛いとか、逆に言うと、おなかが痛いということもあった。あと、ちょっと苦しそうだということを感じられた方が多いようですね。

では、続いてです。こちらはどうぞ。こちらと同じく60秒です。あるテーマをお渡しして、彼にはこの表情、態度をとっていただいています。これが最後です。2枚目、こちらについて、皆さん、先ほど同様、何を表しているのだろうかということ、ぜひ書いてください。怒り。怒りが続きましたね。いら立ち。戦闘モードに入るところ。オオタキさんですね。抗議、犯行、不満。不満と怒り。やはりこれも、おなかが逆に痛いのではないかと。怒り、不満というのが結構、多いですね。あとは、納得してない。アイカワさん、面白いですね。何か忘れ物をしてしまって焦っている。ポケットに手を添えているようにも、確かに見えますよね。誰かに裏切られたことへの怒り。虚勢。皆さん鋭いですね。いろんなところを推察していただいています。今60秒がたちました。ありがとうございます。

また皆さんに、えーと言われるかもしれません。今回はこれ、テーマは勝利です。勝利。これ、実は彼の出身国、南米ではサッカーがとても有名なのです。サッカー競技がすごく盛んです。サッカーの地元のチームを応援するというのは、まさに命懸けで彼らは応援するそうです。地元のサッカーチームが勝ったときの雄たけびを表現したというふうに言っていました。これが勝利というと、なかなか日本人には、スポーツで自分の応援しているチームが勝っても、ここまでの形相はなかなかできないんじゃないかなという気がしてしまいますが、彼にとっては、これが勝利なのです。

じゃあ、この2枚の写真で皆さんにお答えいただいたアイスブレイクですが、皆さんがチャットに書き込みいただけるということの確認と、自分ごとにして少しでもいただけたかなということも、狙いはありますが、何よりも人は言います、見たら分かるじゃんって。言ったら伝わるよねって言うのですけれど、どうでしょう。今回、文化が違うということもあるかもしれませんが、やはり見ただけ

では、どうしたって伝わらないことって、いっぱいありますよね。まして、言っても伝わらないこともあるぐらいですから、見ても伝わらないということは、よく起こるわけです。他にも実は、いろんなカット、いろんな写真を撮って、いろんなテーマをやってもらったのですが、なかなか一致しないことも、いろいろあるんですね。

今日、何を知っているのでしょうかというゲームはこれぐらいにして、実際に皆さんにお伝えしたかったのは、ギャップマップと呼ばれるものです。これは、ハーバード・ケネディスクールで教鞭を執られている、ダグラス・ストーン先生がフィードバックという授業で扱っているものを、われわれが日本語訳したものなのですが、左側に皆さん自身がいるというふうにお考えください。にこちゃんマークですね。人は、先ほど、勝利、感じたことを皆さんに伝えようと思うと、いろんな表情をしたり言葉を使ったり態度で表すわけです。その意図が皆さん、周りの方に正しく伝わるか。相手に影響を及ぼすまでには、さまざまなこうした段階、ギャップがあります。当然、見りゃ分かるじゃん、言ったら伝わるよねといっても、ギャップがあるわけですので、伝わらないこと、多々あるわけですね。この伝わらないギャップは当然、初めましての方、または国籍が違ったり、文化や背景が違えば違うほど、ギャップが大きくなる傾向がありますが、一方で、家族であっても、長年連れ添ったパートナーであっても、幼なじみであっても、このギャップは当然ありますよね。つまり、多かれ少なかれ自分以外の誰かと関わる上では、このギャップというものが存在するわけです。こうしたギャップが存在する上で、皆さんが、そうはいったって自分の感じたことを相手にちゃんと伝えたい。そのための努力、または、そのギャップを埋める行動というのが、一つ、リーダーシップなのだということを、皆さんにはお感じいただきたいというのが最初のアイスブレイクでした。

そして人は、このギャップを埋めるべく、いろんな工夫をします。リーダーシップを発揮してギャップを埋めていくのです。ですが、したつもりで終わってしまうと、その先、発展がありませんね。ですから、ギャップがあるなど前提を置きながら、ギャップを埋めるべく何かをやってみる。そして、実際どうだった？ということを手前に聞いて、それを受け取る。フィードバックを受け取るということです。この繰り返し、すごくリーダーシップを皆さんにお考えいただくには、最初の導入として非常に重要ですので、まず、ギャップマップというものを皆さんにお示ししました。

このギャップを、じゃあ、皆さん、埋めるためには、どんなことができるといいですかね。少し古い心理学の理論ですが、これはジョハリの窓といいます。ジョセフ先生とハリー先生が考えたので、ジョハリの窓というのですが、最近アニメ、マンガ等々でも扱われますから、学生は目にしたことがある方もいるかもしれませんが、注目していただきたいのは左上、『Open Self』と書かれた開かれた窓です。自分のことは自分が一番よく知っていると皆さん思うのですけれど、意外と最近こうだよということを他の方から言われると、ご経験、過去の人生を振り返っていただくと、ありますよね。自分の知らない意外な一面というのは、他の人からまさにフィードバックを受け取ることで、知ることができます。これが右上の『Blind Self』です。自分の知らない、でも他の人から知ってもらっている自分です。これはフィードバックによって、この開かれた窓が見えない窓をどんどん開けて大きくすることができます。一方で、自分のことを、そうはいっても、知ってもらう自己開示、縦ですね。隠

された窓、Hidden Selfと呼びます。自己開示と、このフィードバックをもらおうということを繰り返していくと、自分の知っている自分と、他の人から知ってもらっている自分が、どんどん大きくなります。そうすると、リーダーシップを発揮しよう、先ほどのギャップマップ、このギャップを埋めようとするときに、とても効果的です。少なくとも、自分のことを、プライベートまで何でもかんでも知ってもらふ必要はないかもしれませんが、どんなことに快適を感じるのか、どんなことに不快を感じるのか、快不快といいますが、この快不快について知ってもらうだけでも、このリーダーシップをお互いに発揮してギャップを埋めるのに役立ちますね。その一つが、このアイスブレイクの役目だったりします。このリーダーシップ教育においては、左上の『Open Self』をどんどん開いていくということが、一つ、やり方としては効果があります。

じゃあ、そもそもリーダーシップって何？というところについては、ここから皆さんと一緒に考えていきましょう。というわけで、皆さんにとってリーダーシップとは、どんなものを今イメージされてますか。これを、また少しお時間、取ります。もし書いていただける方がいれば、チャットにご記入いただきたいと思います。共有したくないということがあれば、お手元のメモでも構いません。頭の中での整理でも結構です。少しお時間、取ります。2分間、今度は120秒、お時間を取りますので、ちょっとお待ちしてみます。もし書き出していただける方いらっしゃれば、チャットのほうにも、私にとってのリーダーシップって、今こんなものかなというふうに感じてますよということを、ご共有いただきたいと思います。

あと60秒弱ですね。60秒ほどで2分間、一度、区切りをしたいと思いますので、あらためて皆さんにとって、今、現時点でイメージをされるリーダーシップとはどんなものかということ、少し整理してみてください。

カワモトさん、ありがとうございます。同じ目標に向かって頑張る。そのメンバーを育てるということなのではないかと。人をまとめて先頭に立って指針を示す。いいですね。人ごと、自分ごととして捉える。周りの方をサポートできる力なんじゃないか。もう間もなく、一度、思考を整理いただくための時間を区切りしたいと思います。あと10秒ほどで一度、区切ります。全員が発揮できる影響力。集団をまとめて行動する上で求められる能力なんじゃないか。周りを巻き込むというワードもいいですね。さあ、今2分たちました。皆さん、ありがとうございます。引き続き皆さんの中で、現時点でご自分の思うリーダーシップ、リーダーシップ持論というふうにあります、これを皆さんの中で整理いただければ、この時間、セッションの目的が達成されます。

今、皆さんにいろいろなリーダーシップ感をお伺いしました。リーダーシップというのは、皆さんが今、書いていただいたものが、私の理解では過去100年のさまざまな理論の中に、整理がされていきます。リーダーシップの理論的な変遷という意味では、リーダーシップの学術領域というのは、他の分野と比べるとまだ100年程度の歴史の浅い分野なのです。皆さんの、今いろいろ共有いただいたリーダーシップの考え方に、それぞれの時代背景とともに考え方が変わったり、整理されたりということをしてきています。唯一の正解がないというふうにいわれています。リーダーシップは、例え

ば、あの人ってすごい結果出す人だね、成果を出してるよね、どんな人なのだろうとよく観察するという理論もあれば、同じすごいなと思った人でも、会社ではすごいんだけど、どうも身近な仲間内だとそうじゃないな。ということは、環境によってリーダーの、またはリーダーシップの違い、どうやらあるのかな。こういう研究もありました。いろいろな研究がある中で、近年、ずっといわれている、世界標準のリーダーシップの考え方というのはこちらです。リーダーシップは、後天的かつ開発可能だといわれます。そして、成果達成のための正の影響力というふうにも表現します。どういうことか。漢字がいっぱい出てきましたが、要するに、後天的。後からでも誰もが。開発というのはdevelopmentから来ています。引き出すという意味がありますね。後から誰もが身に付けることができ、皆さんの中にリーダーシップの種は多かれ少なかれ、種がありますので、これを引き出して育てていくことができるんだ。これが今の、世界標準のリーダーシップの考え方です。そして、このリーダーシップというのは、成果を達成するために、周りに与える影響力というふうに定義されます。皆さんのお考えは、この中にどの程度、合致していますかね。ここで皆さんに特に押さえていただきたいのは、後からでも誰もが発揮することができるし、誰もがこのリーダーシップを育てていくことができるんだというところ、ここをまず押さえてください。

リーダーシップの考え方は、左から右にシフトしています。これまでは何とか長と名の付く、いわゆる権限、役職者だけの者、リーダーと呼ばれるかたがただけが発揮するのが、リーダーシップだというふうに考えられてきましたけれども、現在、現代の考え方としては、誰もが発揮する。つまり、例えば、会社においては新入社員が上長に対しても。学校であれば、学生が先生と呼ばれる人に対しても。職員の皆さん同士。または職員と先生の間。あらゆる双方向でリーダーシップは発揮することができるし、発揮すべきだというふうに、考え方がシフトしています。ここでクエスチョンが出る方もいるかもしれません。リーダーとリーダーシップってどうやら違うのかな。いや、同じでしょなど、皆さん、いろんなお考えをお持ちになるかもしれません。ぜひ私のこの概説の中で、皆さんの中で、このはてなをいろいろと出すということも、同時に進めてください。いずれにせよ今、リーダーシップの考え方は左から右にシフトしてきています。

そして、その具体的な行動として挙げられるのが、リーダーシップ最小三行動です。目標をまず設定して、共有する。そして、その成果目標を達成するために、自ら動く。率先ですね。単に自ら動くだけではありません。動いて手本を示す。これ、英語の部分を見ていただくと、よりイメージ、分かりやすいかもしれません。手本を示すのだというところが、率先垂範というポイントですね。そして、成果を達成するためには自ら動くだけでなく、周りを巻き込み、支援する。また、時に支援を求めるということも、実はリーダーシップにおいてはすごく重要です。なぜならば、成果を達成するために発揮するのが、リーダーシップだからです。そして、このリーダーシップというのは、成果を達成するためにあるわけですが、その達成には1人だけでなく、人が2人以上いる場面ということを前提に想定されていますので、人が2人以上いる場合に、その他者に与える影響力のことをリーダーシップというふうにいいます。

もう少し分かりやすく、皆さんと、このリーダーシップの具体行動例というのを見てみましょう。

なぜ今リーダーシップが必要かということ、指し示す例です。これはボート競技、右側。左側はラフティングと呼ばれる、川で行うアクティビティです。右側のボート競技を見てみましょう。この中でボート競技、されたことある方、そんなに多くいらっしゃらないかもしれません。ボート競技は、先頭に1人だけ違う方向を向いている女性、いらっしゃいますね。この方、コックスと呼ぶんですね。このコックスの女性、実はボート競技というのは、お一人だけ進行方向を向いています。この方の号令指示に従って、他の方は後ろを向きます。一斉にその指示に従って、オールをこぐのですね。これがボート競技です。なんでこんな泳法かという、当然、速いからです。これが最も成果達成のために生産的だから、こういった泳法をとっているのですね。一方で左側、ラフティングしたことある方って、どのくらいいらっしゃいますかね。イメージは今、写真をご覧くださいと分かるかなと思いますが、川下りです。激流で、皆で、笑顔である必要はないのですけれども、数人で下っていくアクティビティですね。全員、前、向いています。この左側のような川下りで右のように1人だけが前を向いて指示を出して、他の方が後ろを向いたらどうなりますかね。恐らく数秒以内に沈没するか、沈んでいってしまう方、乗組員が出てきそうですね。なぜこの違いがあるか。環境が違うからです。

右側のボート競技は、イギリス、ロンドンが発祥といわれています。平たん、なだらか、見通しが良く、唯一のゴールが見えている環境の中で、この競技は行われます。そういう環境においては、1人の方があそこに行くぞ、その号令に従って皆が同じように力を合わせるということが、最も成果達成のためにいいやり方なのですね。一方で、左のようにどこに岩場があるか分からない、変化が激しく、環境変化の激しいこの左側の激流下においては、全員が前を向いて、年齢や役職、ポジションにかかわらず、岩が来ているなど感じれば、先頭になった人は、岩、来てるぞと乗組員に声を掛ける必要があります。時に、岩があれば、自分のパドルで岩をたたく必要があるわけですね。

皆さんが社会環境、生活を営まれている環境は、右のように平たん、なだらか、見通しが良く、唯一の答えがある環境なのか。それとも、どこに岩場があるか分からない、変化が激しい社会かといわれれば、恐らく、左のような環境だと思います。従って、今、リーダーシップが皆に求められている理由というのが、ここにあるとおり、激流の中で皆さんが生活をするためには、一人一人が判断をし、乗組員と力を合わせて成果を達成するために前を向く必要があるのですね。裏を返すと、環境によっては1人だけがリーダー、または役職、ポジションがある人が指示を出して、それに従って、皆が同じように手を合わせることも、すごく限定的ではありますが、成果を発揮するということがあります。ただ、全員が発揮する理由というのを指し示していますが、一方で影響力という観点では、どちらも成果を達成するために、周りに対してどう影響を与えるかという点では、リーダーシップの定義からは実は外れてないのです。時代とともに求められるリーダーシップ像が変わってきてるんだということ、ここではご理解いただきたいと思っています。

さて、リーダーシップ、こうした、今、解説した世界標準のリーダーシップを育むためには、実際に何かを経験して振り返る、そして、またやってみるということ、繰り返し行うことが重要だと呼ばれています。この辺りがPBL、いわゆる課題解決、問題解決型の授業と呼ばれるものを、こうしたリーダーシップ教育で扱っていく理由の一つにもなりますし、今日後半で扱う、探究の時間とのひも

付きというところにも、この辺が少しヒントになるかもしれません。

さて、ここまでの私の解説を踏まえて、皆さんにまた、もう少し、ここで時間を取ります。また120秒取ります。この段階で皆さんがお感じになる、リーダーシップへの疑問、疑念、洗い出しは、少しできそうでしょうか。いや、全くないよ、全部、共感できるということであれば、特にどんなところに共感いただけそうですかね。皆さん、先ほど、幾名かの方には、実際にチャットのほうに、リーダーシップとはどんなものをイメージするか書いていただきました。その中で、共立女子大学のナカツさんからは、影響力というキーワードを書いていたいただきましたね。そういう意味では、ここで解説した影響力にも非常に近いものをお考え、お感じいただいたんじゃないかなと思います。一方で、先頭に立って指針を示すということも、何名かの方にお示しいただきました。それも間違いなくリーダーシップです。ただ、今の時代に求められているリーダーシップの考え方は、一方で、少しシフトしてきているのだということも解説をしました。そうしたリーダーシップの、今の考え方を比べて、皆さんが今、現時点でお感じのリーダーシップに対する疑問、疑念、疑義ということ、またはご質問があれば、この120秒で少し整理をして、またチャットのほうに書き出してみてください。お願いします。ぜひチャット、書いていただける方は、質問でなくても感想や共感いただけるポイントでも構いません。今、120秒で、今、ここまで解説したリーダーシップへの疑問、疑念、疑義、または共感できることを、ご共有ください。

残り60秒弱、お時間を取りたいと思います。ノザワさん、ありがとうございます。船頭多くして船山に登る状態にはならないか。目標のずれをどう解消するか。確かに。共感いただけるよというコメントをいただいているかたがたも、いらっしゃいますね。ありがとうございます。小学生ではどうでしょうか。小学校でならどう実践できるかということも、一つポイントですね。面白いです。ありがとうございます。続々と皆さん、お書きいただいています。ありがとうございます。ちょうど今2分ほどがたちました。私、また後ほど、皆さんにコメントいただいた内容も確認しながら回答していきますが、抜けてくれないじゃないかということがあれば、またぜひ、お知らせいただきたいというふうに思います。

今、皆さんに、いろいろお考え、お感じいただいた疑問、疑念にお答えをしていきます。まず、このご質問をいただいている中とも重複する、よく、こうした会で取り上げられる疑問、疑念のパターンを、いくつか出しました。それを簡単にピックアップした後、また皆さんから個別いただいている質問にも、併せてご回答していきたいなというふうに思います。

まず、いいですね、ノザワさんがトップバッターでご回答いただいたところですね。これは、皆がリーダーシップを発揮することで混乱はないかというご質問と同じかなというふうに、私の中では整理をさせていただきました。事前に特に打ち合わせはしていませんけれども、ちょうど私のスライドの所でも、船頭多くして船山登るという言葉が載せています。リーダーシップは、みんなが発揮しているのだ。でも、じゃあ、みんなが発揮したら混乱しないのか。ここについての解説です。船頭多くして船山登るということわざは、船頭、つまり船のキャプテンが一隻の船に集まると、俺のやり方はこ

うだ、いや、私のやり方はこうなんだ、それぞれのやり方とか、リーダー級の人たちがたくさん集まりますから、混乱しちゃうんじゃないのということを示すことわざですね。船の本来の目標、成果目標、目的とは何でしょうか。場合によって、いろいろあるかもしれませんね。ただ、多くは、大前提として船というのは、A地点からB地点に安全に運行するということが船の目標のはずです。この目標がきちんと共有されているならば、普段、自分流のやり方で号令を通して人たちが一隻の船に集まっても、安全に運行するために自分がその船に貢献できること、周りに支援できること、また、時にリードできることを買って出るはずですね。従って、俺のやり方はこうだ、私のやり方はこうだということで、船が山に登ってしまうということはないわけです。つまり、正しく、普段リーダーを務めている人たちも、リーダーシップを持っていれば、船は山に登ることなく、混乱することは起こりません。ただし、ここ、難しいのは、ポジションが乱立していると、確かに混乱は生まれます。つまり、リーダーが複数同時に存在していると、混乱が生まれやすいということはありません。ただし、リーダーシップが全員発揮していて混乱するということがないよというのが、ここで皆さまにお伝えしたかったことです。

その他も実際に失敗例、成功例という意味で、皆さんがどのぐらい身近か分かりませんが、例えば、高校、大学の部活動をよくイメージしていただきたいのですが、これまで高校で、全国で優勝したキャプテンクラスの人たちが、推薦で有名なある大学の体育会に所属した。そしたら、その体育会のあるチームって、混乱して弱くなりますかね。混乱されているチームも、確かにありそうですね。でも、その4年間の中で、または大会に出ている3年間の中で、強豪チームというのは、これまでリーダーだった人たちもそれぞれがリーダーシップを発揮して、新しい環境の中で、そのチームで貢献できるように成果を達成するべく、自分のやれることを買って出ていますよね。そういうことができているチームは、まさに皆がリーダーシップを発揮して、高い成果を出しているわけです。これが一つ目の、船頭多くして船山登る状態にはならないよ。ただ、ここでノザワさんからご指摘いただいている、目標のずれをどう解消するかという、少しテクニクのお話というのは、また後半、取り扱っていきたいと思います。

さて、その他、共感いただいているいくつかの、人が2人以上いるということが前提、あらためて共感しますというところ。ここについて関連して、一つ共有をしたいと思います。この4番目ご覧いただくと、人が2人以上いる場合は常にリーダーシップが必要と書いていますが、主体性という言葉。主体的な学びということは、よく高校現場でも使われます。主体性とリーダーシップの違いです。

コロナ禍、オンラインになって、よくお菓子作り、パン作りが盛んになったりしたというニュースがありました。ご自分、自宅でクッキングされるというのは、主体的ですね。でも、リーダーシップがあるとは、あまりいいません。なぜかという、お一人で完結するからです。一方で、ホームパーティーとか、ご自宅で、ご家族で料理を皆で分担して作る。こうなった途端に、これはリーダーシップが必要なのです。なぜなら、協力が不可欠。人が2人以上、関わるからです。これがリーダーシップと主体性の違いです。従って、日本語で主体性という言葉と関連付けるのであれば、主体的かつ協働的な力というのが、リーダーシップという英語に非常に近い表現になろうかと思います。

また、ここに押さえているポイントとしては、コミュニケーションとリーダーシップの違いも重要です。リーダーシップは、今、先ほど来ずっと、お話の中で出てきていますが、ある成果を達成するということが前提にあるのです。これがすごく重要です。従って、成果を達成するためには、関係性は維持するのですが、時に、そのかたがたに反対意見をきちんと伝えることができる力というのが、リーダーシップと呼びます。これがコミュニケーションとの違いです。コミュニケーションは特に、相手との関係性を構築する、維持するということに重きが置かれます。これが、リーダーシップとコミュニケーションの違いというふうにいわれます。これが、オオタキさんから、あらためて共感できますと言っていたいたるところに関連しながら、お伝えをさせていただきました。

コジマ先生から、小学生ならどうやって実践できるだろうか。非常に深い、難しい問いだなと思っていますが、これは後ほど、『フィードバックとは』という所で少し、私なりの意見を伝えさせていただきますというふうに思います。

大学生、企業人は、日々いろいろな経験をしています。その意味は、ホームルームもそうです。教科の中でもプロジェクト型の学習の中でも、アルバイト、企業であれば実際の日々の業務、お仕事、あらゆる経験からリーダーシップを学ぶことができます。どうやって。これも後ほど、フィードバック、またはリーダーシップをどう開発するかのパートでお伝えします。

そして最後、ここで少し扱おうと思うのは、フジモトさん、それからモリナガさんからは、ピラミッド型だった場合、どうやってそれを職場に適用させるのか。そういうふうなことをイメージで強くお持ち、ステレオタイプを持っている方に、どう影響を与えることができるのか。そしてこれは、スミトモ様から共有いただいています、目標の共有って結構、簡単に言うけど難しいよ。だって、見りゃ分かるじゃんって言ったって分からないし、伝えて言葉にしても伝わらないのですよ。どうやって目標を共有するのですかということですね。これ、ノザワ様からのお話とも、また近いですよ。目標のずれをどう直していくか。こういった、いろんなかたがたがいる中で目標を共有し、今の世界標準のリーダーシップをご理解いただくためのすべを、どういうふうにしていくかということですね。これも、一つの答えはフィードバックにあります。そして、もう一つの答えは、リーダーシップの教育開発を実際に経験していただくということですね。これは確かに、先ほど触れていたように、制約があることです。ここでは、その他の質問、もし疑問等があれば、スライドを後ほど共有しますので、そちらでご確認をいただこうと思います。

今、皆さん、最後に触れていきますよというところを回答するには、リーダーシップというのはどのように開発されていくかということ、まず、お伝えすることが重要です。従って、ここからは、私からリーダーシップがどのように開発されていくかということ、解説した後、先ほど皆さんから頂戴した疑問、疑念に、残り、答えていこうというふうに思います。

リーダーシップは経験から学ぶんだというふうにお伝えしました。この経験から学ぶというところの中では、経験をして自分の行動に対して、ジョハリの窓でも扱いましたが、フィードバック、実際どうだったということ、関係者から受け取ります。そして、その素材を基に振り返って、また改善計画を立ててやってみるということを日々、日常、繰り返していただきます。このことは、コルプとい

う方の経験学習サイクルということに基づいて、リーダーシップの開発というのは、概念としては前提を形成しています。今お伝えしたことを、ただそのままループにただけなのですけど、実際に何かをやって発揮してみる、フィードバックを受けて振り返り、行って、改善計画を立て、また仮説、計画を立て、動かしてみる。ループさせるということですね。このループなのですけども、肝は、経験をしたらフィードバックを受ける、またはフィードバックを行う。このフィードバックという言葉にあります。

さて、よくフィードバックという言葉、最近ニュースでも出てきますし、いろいろな職場でも、フィードバックという言葉が扱われている職場も多いと思うんですが、皆さん、どうでしょう。フィードバックと評価の違いって、言葉でご説明いただけそうですかね。ここで二つを並べて、クエスチョンしているぐらいですから、似て非なるものなんだということをお伝えしたいということは、伝わるかもしれません。フィードバックと評価って、どう違うのでしょうか。例えば、私自身、松岡が、今日の研究会で、ここまで1時間弱お話をさせていただきました。松岡の話し方、または、ここまでの内容、満足度は皆さん、5点満点中何点でしょうか。これ、評価です。素晴らしい、5点と言っていた方がいらっしゃるかどうかわかりませんが、一方で、ありがとうございます、ミヤギさん、書いていただいていますね。一方で、もうちょっとテンポ良く、私、もっと参加型で話したいんだよ、2点かなという方も、いらっしゃるかもしれません。じゃあ、5点満点だよと言っていた方に、お伺いします。どういうところが5点ですかね。私がまた皆さんと一緒するときに、また次の場面でも、偶然でなく5点を取れるためには、松岡が、たまたま今日、快晴でいいコンディションだからテンポがいいだけじゃなく、雨の日でも楽しく話せるようにするためには、どんな工夫ができそうです。これを伺っていくのが、フィードバックです。

一方で、松岡さん、2点ですね。でも、2点は取れています。私、ポジティブです。どんなところが2点取れていますか。1点とご評価された方も、1点は取れています。どんなところが1点取れていましたか。教えてください。そこを基に2点にするには、3点にするには、点を上げて5点満点に近づけていくためには、どんなことができるのか。これを伺うのがフィードバックです。従って、ミヤギさんが書いていただいたとおり、評価というのは、英語ではevaluationという言葉に近いですが、ある基準を設けて、それは自分の中の物差しでも、それが皆に明示されている客観的な物差しでも、どちらでも結構です。いずれにせよ、ある物差しでジャッジするものが、評定するものが評価です。これは過去、行ったことに対して、その物差しを基に評価をいただきます。そして、その評価を受けて、実際に未来に向けて、どういうことをさらに伸ばしていくことができるか、改善できるかというのが、フィードバックだということですね。従って、ミヤギさん、まさにうまくまとめたいただいたとおりなんですけれども、このフィードバックがリーダーシップを開発する上では、とても重要です。そして、小学生に、または中学生に、ご家庭でリーダーシップ教育をしようと思うと、このフィードバックが最も効果的です。さらには、官僚型、またはピラミッド型というふうに、今回、冒頭でも石塚先生のほうからお示しをいただきました。また、ここでフジモトさんからも、それからモリナガさんからもいただいている、旧来型のイメージをお持ちの方に対して、リーダーシップを知ってもらうため

の入り口も、実はフィードバックというのが、すごく鍵になります。

このフィードバックなのですが、じゃあ、皆さん、どのぐらい実践されていますか。または、やってみてくださいと言うと、早速やったださる方います。僕が、こうした研究会を終えた後にお声掛けいただく方、いるんです。フィードバック、じゃあ、松岡さん、させていただきますね。松岡さん、ありがとうございました。これ、フィードバックですかね。どうでしょう。感謝をしていただいたのは、僕、すごく心が気持ちよくなりますし、笑顔になりますが、感謝も大事です。ですが、感謝とフィードバックは、またこれも、少し異なります。皆さん、こんな経験ありませんか。この前ありがたなど、皆さん言うのです。この前って、いつですか。何がありがたうなんでしょう。感謝は伝わりました。そのことによって安心したのですか。それとも助かったのでしょうか。どんな影響があったか。実はフィードバックというのは、このSBI。SBIフィードバックと呼びますけれども、どんなSituationで、どんなあなたのBehaviorが私にどうImpactしたのかということを伝えるということが、すごく重要なのですね。従って、例えば松岡が、先ほど来の例で適用させていきますと、いいフィードバックをもらうとなると、例えば、冒頭のアイスブレイクのところでSituation、松岡さんが、皆さんに時間を取って話を振ってくれたという行動、Behaviorが、私、参加者にとって最初、チャットで書き出す一歩になったので助かりました、Impactですね。例えば、僕、ポジティブですね。勝手に皆さんがポジティブに受け取っていると思って、ポジティブなSBIフィードバックの例をお伝えしましたが、こんなフィードバックを受け取ることができると、僕にとってのポジティブフィードバックを、皆さんからいただけたということになります。

一方で、当然、成果を達成するためにあるのがリーダーシップと言いました。つまり、いいことばかり言っているのは、成果、出ないケースもありますよね。つまり、どう、もっと改善していったらいいのだろうか。これは今、私はポジティブな例を指し示しましたが、関係性が構築されていたら、または職場組織、このチーム、環境が醸成されていれば、次第に安心、安全、心理的安全性という言葉、昨今またフィーチャーされていますけれども、この心理的安全性が担保されている環境下においては、negative、constructive、betterといろいろな表現、ありますが、このコンストラクティブ・フィードバックと呼ばれるものが、とても重要になってきます。つまり、もっとこうすると、こう良くなると思いますよということも、相手に伝えていくということです。

リーダーシップについて、もう一度おさらいをしましょう。何か発揮してみる。発揮したら、私、実際、研究会でいろんな工夫をしてみる、やってみる。やってみたら、皆さんからフィードバックをいただく、受け取る。それを基に、私自身が内省する。reflectionといいます。反省ではないです。内省です。そして内省をしたら、私は次回、また皆さんとお会いするとき、または違う研究会でご一緒するとき、どういうことができるかな。次ご参加される方は、こういうかたがただから、よかったよと言われたこと、改善したほうがいいよと言われたことを基に、こうしたら、きっとまた、うまくいくんじゃないかと仮説を立ててみる。そして、また次回場で、私、やってみる。これを日々どんどん、ぐるぐる回していくということによって、私のリーダーシップは磨かれていくわけです。

これは今、私を例にしましたが、皆さんも同様です。まさに、ここまでのお時間の中でも、チャット

しか、今回は皆さんと接している場面ありませんが、いきなり顔が見えない中でもチャットを書き出すということも、皆さんにとっては、実は結構ハードルが高いことだったりしますよね。そんな中でも皆さん、最初にアイスブレイクのところで、怒り、衝撃、なぜ分かってくれないのか、タイトル付け、楽しみながら分かりませんが、ご協力をいただきました。あれも皆さんの率先垂範です。手本を示す。まず書き出す。それが手本を示して、こんな感じで書けばいいんだと他の方の行動を促しました。あれが率先垂範。そして、どんな、それは成果目標の達成のためか、この研究会を、みんなで学び深い時間にしようという成果を、皆さんが共有いただけたので、そうした行動が出てきたというふうに考えています。これが皆さんの、リーダーシップの行動です。こうした行動を、皆さんは日々、無意識にやってらっしゃるかもしれませんが、意識的にできるようにする。そして、それを意識するためには、この評価でなく、フィードバックということが重要なわけです。

さて、小学生に、このリーダーシップの教育、またはリーダーシップを発揮してもらうためにはどうしたらいいか。前提は、ピラミッド型組織の方であれ、小学生であれ、リーダーシップは多かれ少なかれ、誰にも備わっているという前提を、皆さん、もう一度、押さえてください。そして、限定的であっても、すごく小さな一歩であっても、皆さんの身の回りの、そうしたかたがたも、リーダーシップを発揮されています。その行動を、皆さん自身が、まず発見してあげてください。小学生が、ねえ、お父さん、今日のご飯って何？ 分かりませんが、これも見方によっては、単に自分が食べたいから、それを聞いているだけじゃないかと思うかもしれませんが、ただ、それを聞くことによって、夕食の準備を皆さんで進めるために、家族に対してポジティブな影響があるんだよということを、ちゃんと、言ってくれた小学生、息子さんに伝えてあげるとか。それが私に対してどんな影響があるか。実は、私が食べたい、例えば、何々を食べたいんだよというふうに伝えるだけじゃなくて、どういうものがみんなは食べたいの？ ということを変えてみたら、どんな影響があるかな。周りに対する影響、または、自分がやっている行動というのが、どういう、いい影響を周りに及ぼしているかということを皆さん、発見して、皆さん自身が子ども、または皆さんの身の回りの、リーダーシップを理解がまだ十分でないかたがたに、ポジティブフィードバックをするということ、最初のステップにしてください。そうすると、あ、これがリーダーシップなんだということ、次第にラベリングをしてあげることによって、その方自身が自分で、自分の行動を無意識から意識化することができるようになります。そして、特に人は、いい影響を与えたことを伝えてもらうと、うれしいんです。要するに、ポジティブなSBIフィードバックをしてもらうと、笑顔になります。褒め褒めフィードバックなんていいです。まず、うれしい行動って、人はまたやってあげようと思います。なぜなら、いい影響を及ぼすと周りが笑顔になってくれるからです。また笑顔にしてあげたいというふうな行動というのは、リーダーシップ、特にポジティブなリーダーシップを促します。また、リーダーシップ行動が出てきたら、ポジティブフィードバックをしてあげてください。ここで大事なのは、評価ではないことです。つまり、あなたの行動がいい、悪いで終わらないことです。あなたのこういう行動が、僕にこういういい影響与えたから笑顔になったんだということまで、伝えてあげることが重要です。

これをやっていくと、次にこんな変化が訪れます。本人がポジティブなフィードバックを受け取れ

るようになると、皆さんとの関係性が構築されます。関係性が強固になります。先ほどの言葉で言えば、心理的安全性が高まります。また、コーチングの世界では、ラポール、心の架橋、フランス語から来るのですが、心の架橋がつながる、架かるというふうにいますけれども、このラポールが形成されると次第に、この人の言うことだったら、もうちょっと耳、傾けようというふうに、相手は思ってくれます。そうすると、次第に皆さんは今度はconstructive、つまり建設的に成果達成のために相手に、でも、こういうところ、いいんだけど、こういうところは、もっと直してもらえると、僕もって笑顔になれそうだよ。negative、constructive、betterのフィードバックを交換できるようになります。そうすると結果が出ます。いい結果が出ると、この人とまたやってみようと思うんですね。従って、また関係性が深まります。これを成功循環のモデルというふうにいます、ダニエル・キムという先生の。よく研修の世界なんかでは、企業の皆さまはご存じかもしれません。関係性という質が高まると、人は思考の質も変わります。この人となんかやったらいいことが生まれるのじゃないかというふうに、思考がポジティブになるわけです。思考がポジティブになると、行動が変わるといいます。なんか一緒にやれたらよさそうだから、やってみようと思うのです。ポジティブな思考で何かやってみると、いい結果が生まれることが多いです。結果の質が伴うといいます。いい結果が出ると、ほら見た、この人とやるといいんだよ、またやってみようと思う。関係性がさらに深まります。このループをさせるということが、実はリーダーシップ教育に、またはリーダーシップという概念に、それを知らないかたがたを巻き込む上での、最初のループの一步というふうにいます。このループをどこから始めるかというのも自由です。つまり、結果から出してみるということも最初かもしれませんし、関係性をまず深めるところから始めるパターンもあります。とにかく一緒に経験してみる。行動から始めるというやり方もあります。ただ、ループをさせていくというところがポイントです。このループを促すのは、ここに今、皆さん、ご覧いただいているポジティブなSBIフィードバックが要ですね。

このSBIフィードバックですが、先ほど、冒頭お伝えした、ギャップマップです。まさに自分なりに意図を持ってやってみるのですが、やった結果というのは、その相手に聞いてみないと分からないわけです。僕なりに、今日皆さんに、皆さんの参加構成を見て、学生もいらっしゃる、高校の先生もいれば大学の先生もいて、企業の方もいらっしゃるな。過年度、参加したこともある方いるな。その方にとって、同じ話してもなと、私なりに、いろいろ想定するわけですね。仮説を立てるわけです。実際、皆さんに対して、皆さんに一定程度それぞれのお立場での学びがあるように、設計をしたつもりですけど、実際どうでしたかということ聞いてみないと、私としても、実際どうだったかということは分からないわけです。これはよく、アンケートを採ること多いと思うのですが、こういう研究会でアンケートを採る理由というのは、評価を受けたいということもさることながら、まさにフィードバックをもらいたいからですね。どういうところが良くて、どういうところをもっと改善できたらいいかということを知りたいために、実はアンケートって行います。そういうことからすると、アンケートフォーマットって、5点満点になっていたりするのがよくありますよね。あの評価そのものは、それはそれで重要なのです。平均して、いい会だったかどうかというのは、また次、この会をやるかど

うかを決裁するときには重要ですね。判断するときには重要だから、点数で評価を受けることも大事なのですが、ぜひ本当は、書いてもらいたいのは、どうしたらもっと良くなるか、どういうところが具体的にSBIとしてよかったかということが、お伺いしたかったりするわけです。

実は、結構こういう講演とか授業とか、皆さんの身の回り、生活の中でも、評価とフィードバックが混在している場面が、どうやらありそうですね。従って、皆さんもぜひ、その中でもフィードバックに着目して、ぜひ、ご家族、友人、パートナー、または職場、評価が隣接しているような業務のところでも、フィードバックを試してみてください。まさに、この後からフィードバックというスキルは、リーダーシップもそうなのですが、ライフスキルと呼ばれます。つまり就職活動のためだけのものでも、今日は入試というテーマの中で、高大接続というキーワードがありますが、必ずしも入試のためだけに考えるべきスキルではないですね。従って、この会、終わった直後から、皆さん、お使いいただけるスキルなわけです。ですので、ぜひ今日のうちに、まだ、お一人でも、あと、動画見て終わりですという方でない限りは、この研究会が5時に終わった後、どなたかと触れ合ったら、その際、ちょっとリーダーシップを発揮するというのも意識していただけたらいいなと思っています。

この、フィードバックを受け取ってギャップを埋めていくということですが、このリーダーシップというのは、実は開発に段階があるんです。そのお話が最後、皆さんと少し共有をさせていただく上で、特に先ほどの、他者に対して、つまり旧来のリーダーシップ像を抱えている者に対して、どういうふうに今流のリーダーシップを伝えていくかという話とリンクするんですけれども、リーダーシップというのは、ここ、下から上に上がっているのですね。ですので、このピラミッドの、ちょっと同じピラミッドが出ちゃうので誤解がありますが、このピラミッドの下の部分から順に、リーダーシップの開発というのは高次になっていきます。積み上がっていきます。キーワードだけ見ると、要するに個人、つまりセルフリーダーシップといいます。自分自身のリーダーシップを磨いた後に、他者のリーダーシップを開発することができるんだというふうにいわれています。ここには、今日、教員のかたがた、または企業人であれば、部下をお持ちのかたがたも多くご参加されていると思います。そういうかたがたは、私も含めて、つい自分は、もうリーダーシップについて、今日勉強したので、ぜひ部下とか、逆に今度は生徒、学生にリーダーシップを伝えていきたいんだと思うんですけれども、これ、伝えるためにはまず自らリーダーシップを発揮したい、リーダーシップを身に付けていかないと、なかなかその次の他者へのリーダーシップの開発というのが、かなわない難しさがあります。ただ、リーダーシップの旅に終わりはないといいます。つまり、これも検定か何かがあるわけじゃないので、個人のリーダーシップのレベルというのは、どこかで終わりが来るものでない以上は、同時に自分のセルフリーダーシップを磨きながら、周りのかたがたのリーダーシップも開発していくということを、同時並行していくわけです。分かりやすく言えば、リーダーシップの授業を行っていたり、探究の時間、または総合的学習の時間の中でリーダーシップの要素を入れたければ、それを入れつつ、でも、ご自分も個人としてもリーダーシップを磨いていく必要があるんだということです。企業であれば、ご自分もプレーヤーとして、またはマネジャーとしてリーダーシップを磨きつつ、部下に、または時に上司に対しても、リーダーシップを、影響を与えて気付いてもらうということが、必要にな

るんだということです。従って、ここでご覧いただきたかったのは、それぞれの段階で経験から学ぶ。そして、個人のリーダーシップを、まず発揮してみる。そこから自分自身のリーダーシップを磨き、一緒に働くチーム、組織に対して、リーダーシップの発揮を引き出すための挑戦をして、最終的には個人に対して、リーダーシップを引き出してあげる。そういう支援もできるようになると、リーダーシップ開発者、リーダーシップ教育者としても完成されていく、高次になっていくというふうを考えられています。

ここまでが、リーダーシップ開発の手順です。残り15分で扱うことは、まず、それぞれちょっと問いを立ててみました。ここからは、結局のところ、皆さんにとってリーダーシップって、どんないいことがあるのか。根源的なところに立ち返りながら、今後、求められていく、いろいろな、教育とリーダーシップ教育の関係性というところ、そして少しだけ事例を扱って、ラップアップしたいと思います。

皆さんにとって、リーダーシップがあると、どんないいことがありますかね。これ、やはりご自分の言葉で整理していただくということが、実はすごく効果的です。今日は皆さんに、いろいろなリーダーシップ感を整理、持論を整理いただきながら、ここまで進んできましたから、1問目の問いは、さらっと進めていきます。リーダーシップがあると、結局のところ、成果が達成するために非常に強力な武器になるよということです。リーダーシップを皆が発揮すれば、達成したいことが、より皆さんの近くに来るよ。これが、リーダーシップがあるといいことです。なぜならば、リーダーシップというのは、成果達成のために周りに与える影響力だからですね。このリーダーシップを発揮するときには、コミュニケーションとの違いでもお伝えしましたが、関係性は維持します。ですが、関係性は維持しながら、時に反対意見をきちんと伝えられるようになることが、すごく重要です。この何か成果を達成するためにリーダーシップはあるのだということを、まず、ここでは押さえていただいた上で、続いて、皆さんに少しお感じ、お考えいただきたいポイントというのは、ここですよ。リーダーシップ教育と総合的な探究の時間との関係って、例えばこれは、学生の皆さんは、まだ、びんとこないかもしれませんが、高校の先生がたについては結構、重要な課題のお一つなんじゃないかなと思います。今日も実際にチャットのほうでは、この時間に期待することというところでコメントをいただいた先生、いらっしゃったかなというふうに思います。どこだったかな。モリナガ先生でしたね。総合探究における展開をお伺いしたいですということも、コメントいただいていたのですが、これもよく、もう皆さん、ご覧になっている方もいるかもしれませんが、文科省の学習指導要領の所から、解説されている資料をそのまま持ってきていますが、ですので、これは、いわゆる高校におけるということで、総合的な学習の時間と探究の時間の違いで、よく使われる図の一つですよ。この右側が、2022年度から高校では、この探究の時間として扱われてくる。ここに書いてあるのは難しいですよ。自己の在り方、生き方と一体的で不可分な課題を発見し、解決していく。とにもかくにも、何か課題を発見して解決していくことは重要そうだと。ただ、それと同時に、自分の在り方、自分の生き方ということも考えてもらおうよというのが、どうやらこの総合的な探究の時間ということになりそうですね。この、リーダーシップ教育、先ほどまでお伝えしてきましたが、成果を達成するために他者に

与える影響力という言葉と、少しひも付けてみましょう。必ずしもイコールではありませんが、この成果を達成するというのは、課題を発見して解決するというプロセスに、非常に類似していきます。そして、それと同時に、自分の在り方を考える。つまり、先ほど来、扱ってきましたが、この後ちょっと解説しますけれども、ジョハリの窓、自分自身を知って、自分がどう周りに影響を与えたのかを基に、自分自身のリーダーシップを磨いていく、自己の在り方を探っていくというのは、実は、まさにこれを両方行うというのは、リーダーシップ教育とかなり近い類似点、共通点があるわけです。

特にこの、成果を達成するのだというところ、つまり問題、課題を発見、解決するというところについては、少しこちらの図を基に解説したいと思います。これは皆さん、なじみがある方、ない方、分かれるかもしれませんが、イノベーション研究の第一人者であられます、京都大学に移られた武石彰先生という方の『イノベーションの理由』という、非常にイノベーション研究では有名な良著があるのですが、この本の中でまとめられている、イノベーションはどのようなプロセスで起こるのか。イノベーションという言葉もまた、用語なので、いろんな幅がありますが、ここでは要するに、何かを、丸々、始めたいとか、こんな社会課題を解決したいとか、何かをしたいのだと思を持っている人が出てきます。登場人物、左側の人物像、アイコンがありますが、何か始めたい、課題を解決したい、こんな社会課題に挑戦したいのだという人が出たときには、必ず反対、疑問、抵抗、非難、失敗という、さまざまなチャレンジが立ちはだかるというふうに言われています。この反対、疑問、抵抗、非難、失敗を、どうにか自分の思い、固有の理由を持って協力者を募り、この成果を達成するために、課題を解決するために人、物、金、情報、いろんな資源を動員して、それを乗り越えていくプロセスこそが、実はイノベーションなのだというふうにいわれているのですね。世界のいろいろなイノベーションと呼ばれるプロセスを見ても、突拍子もないアイデアがそのままビジネスにつながったというケースもありますが、実はその裏側ですね。多くのイノベーションは、まさにアイデアが面白いということ以上に、こんなこと始めたいのだ、あんなことを解決したい、いろんな課題意識とか問題意識、これに対する問題、反対、疑問、抵抗、非難、失敗というチャレンジを乗り越える力、これはまさにリーダーシップです。これを乗り越える力があって初めて、実現するのだというふうにいわれているのですね。

じゃあ、少し戻りましょう。成果を達成するために他者に与える影響力。課題を発見、解決する、これは実現までに9年、10年かける必要もなければ、社会課題という大きな問題、課題でなくても同じことなのです。身の回りにある、ちょっとした、自分にとって解決したい課題、問題、自分として挑んでみたい問題、課題、または企業と連携するPBL、アクティブラーニングと、さまざまな表現される大学、学校における授業形式で掲示される課題テーマを、皆さん、学生、生徒が解決していくことも同じかもしれません。何かを始めたい、解決したいという問題、課題、解決のために訪れる反対、疑問、抵抗、非難、失敗をいかに乗り越えていくかというのが、リーダーシップチャレンジであり、リーダーシップの発見、開発のプロセスなのです。この壁を越えていくための途中のプロセスでは、先ほど皆さんとご一緒したフィードバック、これによってリーダーシップを磨きながら、山をどんどんと越えていくわけです。この山を越えていくリーダーシップ開発のプロセスでは、まさに自己の在

り方、自分の生き方を知るわけです。自分はこういう人間だと思っていたけれども、自分の知らない自分をフィードバックによって、右側、Blind Selfが窓、どんどん開いていくこともあれば、自分の在り方を、自分の、もっと自信を持って自己開示をしていったり、自己肯定感、有用感という表現ありますが、自分の開かれた窓を、他者にもっと開示をしていくことによって、周りにいい影響を与えていけるようになる。つまり、Open Selfをどんどん大きくするということは、自己の在り方を見つめ直し、強化していくということと非常に関連性が強い、高いわけですね。これが、リーダーシップ開発、教育というものが、この探究という時間とも非常に親和性が高く、また、これからの社会に求められる力の一つだということが、私たちなりに皆さんに対する提示です。

実際にこれをやっていく上では、最後、後半、何度か言葉としては挙がりましたが、心理的安全性とかということもありましたけれども、それから自分のリーダーシップ、セルフリーダーシップを開発することが重要だ。まずは自分に対しても、自分でいい影響を与えられるようになるということも、実は結構ポイントですね。ここまで他者への影響力という言葉はずっと使ってきましたが、決してこれは、他の人の顔色を伺って何かを生きていくということではないわけです。自分、自己というものがあって、自分自身のありたい姿、これを実現するために他者と主体的だけでなく、かつ、協働するためにどういうふうに影響を与えていけるのかというのがリーダーシップ開発なので、自分を愛しなさいとかというと、よく、そういう表現を使うこともあるのですが、自分自身をちゃんと認めてあげられるか、自分自身にいい影響を与えられる自分であるかというところが、実は最初の出発点だったりもします。そんなこともあるので、私の例で、SBIフィードバック、ありましたね。今日、松岡の話し方はどうだというときにも、随分、松岡がポジティブだなと思われた方もいるかもしれませんが、ポジティブな自分であるということも、能天気であってはいけませんけれども、自分自身を愛して、自分自身に良い影響を与えるという上では、すごく重要なことだということ、こうして、例えば、これが今日、80分もうすぐ終わりますけれども、一つの授業だったというふうに考えていただくと、そこを受けた皆さんがたに対しても、少し前向きな気持ちが与えることができれば、これもリーダーシップ教育、授業としては、一つ成功の事例なのかなというふうに、私自身、考えています。

さて、皆さん自身に、今日、冒頭お伺いして書き出していただいた、この時間の期待していることはどうでしょう。解決、または得ることはできましたかね。どうでしょうか。その他にご質問あるよという方いらっしゃれば、この後、それぞれの事例のご紹介、ご発表をいただいた後、またパネルとして、皆さんと接する場面ありますので、その際ぜひ、きたんなくご質問いただければと思っておりますので、よろしくをお願いします。

そして、私から、残り、最後5分では、事例も知りたいよということも当然あるかと思っておりますので、この事例について、簡単に資料で解説といえますか、お示しをした上で、そのデータについても、まずは、ここ、いろんなデバイスでご参加をされていると思いますが、現在パソコンで、また、このファイルをダウンロードできるよという方向けには、一度、今日、ここまで使っている資料の配布版資料を、今からチャットのほうでお送りをしますので、ダウンロードしてみてください。今、正常にアップロードができたというふうに、私のほうでは出ておりますので、もしご興味、関心ある方は、

こちらをダウンロードしてみてください。

今、ここまでご説明してきたリーダーシップ教育は、多くの大学、約40を超える大学でも、また、高校でも広がりを見せているということをお伝えしましたが、この大学での事例として、今日、実際にここに載っている大学の学生、または、教職員の皆さまにも一部ご参加をいただいておりますが、こんなところでこんな規模で、こんな内容でやっているよということも、ここでは例示をします。この例示をした上で、特に細部、こういう環境だったら、または、こういう大学だったら、高校だったら、こういう地域、環境、こういうツール、つまりオンライン下だったり、または対面だったら、いろいろな皆さん、制約条件の中で、リーダーシップ教育をどうできるのかというご質問があれば、また、これも後ほどの時間に、またはその間、チャットでも構いませんので、ご質問をいただければ、ご回答したいと思います。今ここでは、こんな大学でこんな規模でやっているんだということの例示です。こちらでも示しますが、理工系でも行います。女子大でも、地方も越えて、それから大学がシャッフルで行うような授業もあれば、必修授業で行うもの、選択さまざま、本当いろいろな場面で授業が展開されていますし、こうした授業と連携する企業さんというのも増えています。高校とも、また大学とも連携をしています。ここに、ちょっと字が小さくて、ご覧いただきにくい場面も一部あるかもしれませんが、ご覧いただくと、いわゆるCMで目にする、学生、生徒がよく目にするような有名な企業もあれば、B to C、B to Bという表現でいわれる、いわゆる企業と企業、B to B、こうした企業も多く、今、こうしたリーダーシップ教育にご参画いただいております。これは2枚目のスライドですね。そして、最後が3枚目ですね。本当に多くの企業の皆さんと、いろんな課題解決をしながら、学生、生徒の皆さんとリーダーシップを育む経験を疑似的につくっているというのが、リーダーシップ教育の一つのやり方です。そんな、こうしたリーダーシップ教育を中心に置いている大学が増えているということでは、共立女子大学では2020年度から、ビジネス学部という学部が開設されています。大阪では、桃山学院大学というのが2019年度、学科、そして今年度から学部に昇格した形で、新たに授業が必修の形で展開されています。こんなように、いろいろな大学でもリーダーシップ教育が広がっているのだということ、ここではお示しをしました。参考文献も載せております。

(文責：松岡洋佑)

講演録に関する対応者：経営学部 新井立夫

メールアドレス：tatsuo@bunkyo.ac.jp

経営論集 Vol.8, No.10

ISSN 2189-2490

2022年 3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>