JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	第2回全学FD･SDセミナー : 大学院教育におけるリーダーシップ養成と組織マネジメント
Author(s)	
Citation	CGEIアニュアルレポート　2010: 111-145
Issue Date	2011-07
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10553
Rights	
Description	Ⅲ. センター関連イベント報告 / Event Report, (２) 全学FD･SDセミナー / FD・SD Seminar, 日時：平成23年1月17日（月）15:30～17:00, 場所：知識科学研究科講義棟5階　コラボレーションルーム(2), 講師：日本能率協会コンサルティング　RD&E本部チーフコンサルタント　平木　肇

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

第２回全学 FD･SD セミナー

日　時 ：平成 23 年 1 月 17 日（月）　15：30～17：00
場　所 ：知識科学研究科棟５階　コラボレーションルーム（2）
テーマ ：『大学院教育におけるリーダーシップ養成と組織マネジメント』
Theme ： Education on Leadership and Organizational Management in Graduate Schools
講　師 ：日本能率協会コンサルティング ＲＤ＆Ｅ本部チーフコンサルタント　平木 肇
Speaker : Hajime Hiraki, Chief Consultant, Japan Management Association Consultants

平木講師　皆さんこんにちは。平木肇と申します。本日は１時間半の短い時間ですが，どうぞよろしくお願い申し上げます。こういった，機会をいただきまして大変光栄に思っております。あらためてお礼を申し上げさせていただきたいと思います。ありがとうございます。

今日はですね，リーダーシップとマネジメントというテーマということで，今日の講演を考えるにあたって，どんなタイトルをつけようかなと，夜考えたのですが，「さあ，リーダーシップと組織マネジメントについて語ろう」というタイトルをつけてみました。最近，ハーバードの教授で「さあ，正義について語ろう」というのが流行ですので，まあそこをパクったというのがありますが，もう一つの意味は今日は単に私のお話をさせていただくということではなく，皆さんと一緒に双方向の議論を実に楽しみながらやって，是非一つでも二つでも皆さんの参考になるものを得ていただこうと，そういう意味で語ろうというタイトルにさせていただいております。

これからだいたい 40 分くらいのお時間をいただきまして，まず，少しこのテーマに沿ったお話をさせていただきます。その後，グループディスカッションという形で進めていきたいなというふうに思っています。今日は小道具を使ってやろうと思っていますので，大きな紙とあとポストイットとペンを用意させていただきました。

グループディスカッションをするときに，このプレゼンテーションとかあるいは，こういったリーダーシップマネジメントのテーマに関することを皆さんが考えておられる，あるいは気付いた点など，そういったものを是非出し合いながら議論したいと思います。

議論を出し合うツールとしてポストイットを使いたいと思っています。

ですからプレゼンテーションをしながら，気付いたこととかですね，あるいはこの辺，参考になったとか，あるいはこの辺自分で考えてみたいなとか，あるいは自分でちょっと試してみたいなとか,こういったいろんなことが皆さんの頭の中で思い浮かぶと思うので，そうしたものを是非ポストイットに書き留めていっていただくと，多分ディスカッションするときに使いますので，そういったふうにやっていただくと大変助かると思います。

これからお話をさせていただく流れですが，折角の機会ですので，JMAC，日本能率協会コンサルティングというのは JMAC と言われていますが，それを簡単にご紹介していきたいなと思います。こういった機会もなければ，なかなか我々の会社を知っていただく機会がないと思いますので，簡単にご紹介します。

本題は 3 章構成で話を進めていきます。

マネジメントの変遷とパラダイム変化という章。そして，知創造時代のリーダーシップ。3章目は，リーダーシップをいかに身につけるか。そういった形の流れでお話を進めていきます。章のタイトルは堅いタイトルになっていますが，中身はかなり柔らかいので，リラックスして聞いていただきながら，是非頭に浮かんだことを書きとめていってもらいたいと思います。

最後に，グループディスカッションという形で進めてまいります。今日は大学の先生，あるいは職員の方の前でお話をさせていただくということで，大変緊張するんですけれども，実際，マネージメントやリーダーシップというようなことを専門研究されている先生もおられると思いますので，そういった意味では私の話の内容は学問的にはちょっと言葉が変かなあとか，あるいはちょっとおかしいかなと思われることも多少あるかもしれません。まあ，実践の場から来た人間が，我々の感じていることを話しているということを少し理解いただけると，まあ，ご了承いただきたいと思います。

まず，最初に簡単に日本能率協会コンサルティングという会社をご紹介させていただきます。日本能率協会コンサルティングというのは社団法人日本能率協会というのが母体となったグループでして，一応国内に8つの団体及び企業で構成されています。実は社団法人日本能率協会というのは古い組織でして，1940年くらいにちょうど第二次世界大戦中ですかね，に設立された団体だというふうに聞いております。当時は経済産業省がきも入りで軍事生産，生産性向上をはかるというのがねらいで，作られた団体だということです。アメリカでその頃盛んに取り入れられていた，IE，industrial engineeringという技術を使って，工場の生産性を高めるということを支援したということです。その後，戦後になりまして軍事作業がなくなりまして実際いろんな民間の企業支援をしてもらいまして，今そういった生産だけでなく，まあ経営全般にいろんな分野で，いろんな会社の，特に企業ですね，支援をさせていただいております。今だいだい250人くらいが日本能率協会コンサルティングという会社におりまして，コンサルタントとして仕事をしております。社団法人日本能率グループとしてはだいたい1600人くらいの規模で事業を行っています。最近，何とかとグローバルという時代ですので，我々の会社もかなりいろんな国に展開しております。特に最近は，アジア，中国，韓国，タイ，インドといったようなところ，アジアの展開である。あるいは，ヨーロッパ，アメリカそういったところに現地法人を設けまして，日系企業，進出企業の支援だとか，現地企業の支援だとか，そういったところを手がけております。今，だいたいですね，JMACの売り上げの半分くらいは海外で売り上げているということで，かなり海外への展開をすすめてまいっております。

我々経営コンサルティングをやっているわけですけれど，JMACのコンサルティングというのは比較的ですね，特徴的だと他の会社から言われておりまして，普通コンサルティングというのは，業界別に分かれているんですね。例えば自動車業界，電気業界，何々業界，JMACというのは経営・機能別に分かれております。経営機能別に分かれておりまして，私がResearch＆Developmentというところに属しております。主に研究開発という分野を手掛けておりまして,そういった研究開発の現場の生産性あるいはそういった戦略を作ると，そういった支援をさせていただいております。

もともとは，エレクトロニクスの会社にいて研究開発をやっておりまして，その後，こういう研究開発マネジメントという分野に入ってまいりました。だいたいこの仕事を始め

てちょうど 11 年目です。簡単ですが，少し自己紹介させていただきました。

それでは，今日の本題に移らせていただきます。

マネジメントの変遷とパラダイム変化ということで，少し堅苦しいタイトルですが，簡単にマネジメントは何かということを，みなさんと一緒に少し考えてみたいなと，この章ではそう思います。

実は，マネジメントというのは，非常に難しい概念だと思っておりまして，例えばマネジメントとは何ですかというふうに，質問させていただいたときに，「マネジメントとはこれです」，というようにビッと答えるのは結構難しいですよね。ですから，日本語でもなかなか訳しにくい言葉です。そういった意味でマネジメントとは何かということをいろんな切り口があって難しい概念なのですが，皆さんと一緒に少しそういったものは何かということに対して少し簡単な，何というか，シンプルな考え方で考えていこうと思います。

マネジメントを考えるときに，最初はテイラーという百年くらい前の方で「科学的管理法の原理」というものを発表された方がいます。この方は，アメリカの工場の生産性を上げるということを，いわゆる IE という技術を使って最初にやられた方です。それまでは，何というか人の仕事というのは，勘と経験というような領域が強かったんですけれども，それを作業のやり方を詳細に分析して，その時間と動作の研究をし，最も生産性の高い標準の仕事は何かというのを研究されて，システムを作り上げた，そういう方です。マネジメントを最初にスタートさせた人と言えるのではないかと思います。そういう点ではテイラーが出てきてからまだ百年余りです。非常に新しい分野だといえます。

そういった意味でマネジメントというのは，テイラーから見てもまだ百年しか経っていない。しかしですね，そのマネジメントの中身というのはいろいろ変わってきました。そういった意味では非常に中身の変化が激しい，そういう分野だと思います。まあ，そういった意味では最初は工場の生産性をいかに上げるか，あるいは工場の収益をいかに上げるかと，いったところからスタートしたのですけれども，だんだんマネジメントの概念というのが，広がりつつあります。営利企業だけではなく，非営利企業，NPO のような非営利企業であったり，あるいは，地方自治体のようなところだったり，そういったところでその考え方が取り入れられ，さらに最近ではそういう組織だけではなく，一人一人，セールマネジメントというような言い方をされますけれども，一人一人，自分個人もマネジメントの対象になる，そういった意味ではマネジメントというのは，ただ単に企業だけのものではなく，こういった社会にとって必要不可欠な考え方，あるいは，やり方になってきていると，そういうふうに言えるのではないかと思います。

これは，マネジメントの発展と歴史というものを私なりに，非常にシンプルにまとめてみたシートです。正確性に欠けるところがあるかもしれませんが，科学的管理，先ほどのテイラーですね，「科学的管理法」という言葉を見出しました。そこから，マネジメントが発展していくわけですけれども，まあ，いろんな切り口，いろんな分野のマネジメントが発展します。そして，やはりトピックスになるのは，この，1960 年代くらいからのドラッガーではないかと思います。まあ，マネジメントという概念を一つ昇華させた人だというふうに言えるのではないかと思います。その後，マネジメントは戦略論，意思決定，あるいは経営組織，人間科学というそういったいろんな分野で広がりを見せています。

ここに，マネジメントとは「発明」するものではなく，「発見」するものである，と書い

てありますけれども，まあ，いわゆる，これは自然科学と似た部分だと思いますが，人とか組織がいかに行動するか，いかに動くかというものを解明しつつ，その基本的な原理とは何かとか，あるいは法則は何かとか，そういったものを追求しながら，そういったものが一つ一つマネジメントの色になってきたと，そういった意味では絶えず人と組織を研究して結び付けて発展させた人と言えるのではないかと思います。

そしてそのマネジメントとは何か，ということを考えるときに，先ほどのドラッガーという人のことをちょっと触れました。ドラッガーという人の 1960 年代くらいまでのマネジメントの概念とドラッガー以降のマネジメントの概念というのは，少し違うのではないかと。これは私の一つの考え方です。それまでマネジメントというのはどちらかというと，管理統制的な思想の強い考え方が中心であったのではないかと思います。まあ，平たく言ってしまえば，決められたことをしっかりやる，しっかりやったことに対しては評価する，そういう考え方なんですね。そういったシステムをいかに作るか，そういうやり方をいかに実践するか，ということが中心的な課題だったんではないかと思います。それがこの 1960 年代，ドラッガーさん以降ですね，マネジメントという概念が少し変わってくると，まあ，マネジメントというのは，何をやらなければいけないのかということを自ら設定し，その達成のための課題，問題を明らかにしていく，それを解決していく行為そのものがマネジメントというふうに捉えるということが言えるのではないかと思います。

そこで，シンプルに表現してみました。まあ，マネジメントは何かと考えるときに，なかなか答えるのは難しい世界ですけれども，私なりに，シンプルに表現すると，こういうふうに捉えることができるということが言えるのではないかなと思います。マネジメントというのは，基本的にはやはりビジョンを描くことから始まるのではないかと思います。

すなわち，ビジョンというのは，自分がどういうふうになりたいか，あるいは自分がどうなることによって社会のためにどういうふうに役立つか，あるいはそういった中で何を成し遂げるか，そういったものを描くことから始まるのではないかと思います。

そして，その次は今を知ることですね。じゃあ，今自分はどうなのか，一体何が強くて何が弱いか，どういう状況に置かれているか，そういうことを知ることではないかと思います。そして，そうすると当然，ビジョンと現状の間にはギャップ，隔たりがあるわけですので，そこに課題が生まれるということだと思います。

その課題を実際に解決していくということを日常の中で，実践することによって，継続的に学習し，そして継続的に成長すると，そういったことを絶えず繰り返していくことがマネジメントというふうに考えることができるんではないかとそんなふうに思います。

まあ，そういったかなりシンプルな考え方をベースに置きますと，マネジメントというのは，単に組織，あるいは営利企業の話だけではなく，まさに個人としての話になるという考えだと言えることができます。そういったことを実際にやっていくためにも，リーダーシップが必要だということも言えるのではないかと思います。

そういったマネジメントなんですけれども，更に最近その考え方の変化というものをまとめてみたのがこちらです。先ほどの 20 世紀型パラダイム，これは管理統制型とですね，近いものがありますけれども，まあ，いわゆるしっかりと目標，明確な目標のもとにそれが機械的に達成されていくようなそういう仕組みとかシステムというようなものを作り上げるのがマネジメントの基本概念です。

それが，やはり時代が変わってきまして，いかにマネジメントが自ら目標を見出し，その目標を実現するためにいかに自ら動くか，そして自ら動くときに，ただ単に自分が動くだけでは物事が達成しませんので，いかにそういう人を巻き込み，人を動機づけ，その関係性を作っていくかということがマネジメントの基本的な一つのパラダイムであると思います。

そういったことを考える上で，あるいは実践する上で，やはりリーダーシップというのが非常に重要な要素になってまいります。そこで，リーダーシップという話が次の章で出てまいります。次の章は，知創造時代のリーダーシップというお話を簡単にさせていただこうと思います。これは少し簡単にですね，これ日本語でいうと成長産業の発展の歴史というのを簡単にまとめてみました。こういう繊維系工業から当然始まりまして，鉄鋼，造船，化学素材といった重工業，そしてさらには輸送とか，九尺探勝みたいな言われ方をしました。そして，最近はIT，デジタル，情報通信みたいに，そういった形で産業，成長産業が変遷してきているとまあ，そんなふうに思います。

そういったなかで，労働集約型から資本技術集約型あるいは知識集約型，最近では知識融合型，いろんな異分野の知識を融合させて新しい価値をどう生み出せるかといったことが盛んに言われますけれども，そういった形でこういった産業に必要な考え方が変わってきているんじゃないかなと思います。そういった変遷の中でやはりこう実際に仕事をしていく人のリーダーシップに必要なもの，あるいはリーダーシップのあり方というものをですね，当然変わってきているのではないかと思います。

これは，我々JMACがよく最近，企業の方にお話ししているメッセージの一つです。従来は，パラダイムではこうプロジェクトリーダー的なリーダーというのは非常に重要な地位を占めました。すなわち，目標を実現する上で，組織を作り，そして組織を動かしながらそのゴールを達成していくようなそういうリーダーです。

最近では，このプロジェクトリーダーというのも当然大事なのですけれども，もう少しリーダー，求められるリーダーの質も広がってきているだろうと，そこでプラットフォームリーダーというリーダーを最近よくお話させていただいております。

このプラットフォームリーダーというのは，既存の企業でいうと「事業領域」「商品分野」「技術領域」「組織機能」といった既存の領域，そういった枠組みをまたいで場を作り，そして人を集めて議論をさせ，あるいはその中から新しいものを見出し，そういった人たちを動機づけて運営していく，あるいはマネジメントしていく，そういう人材ですね。

そういう人材にはやはり従来のプロジェクトリーダーとはまたひとつ違った素質が求められるのではないかとそんなふうに思います。そういったリーダーシップに求められるものも少しずつ変わってきているのではないかと思います。

少し，話を振りたいなと思います。組織マネジメントの世界で「構造化と構造こわし」という考え方があります。「構造化と構造こわし」これはちょっとここに消えちゃっているんですけれども，九州大学の古川先生という方と一緒にお付き合いさせていただいたときに教えていただいたお話です。組織というのは，いわゆる組織も人間と一緒で，生まれてからどんどんどんどん年齢を重ねる毎に構造化されていくんだと，すなわち，いろんなものがたまって，機能がたまり，役割がたまり，そしてコミュニケーションのパターンがたまって，そして構造化していく。構造化していくと，当然一つ一つの日常のオペレーショ

ンは非常に効率的にやっていると。ちょっと言えば，ピッと動いた結果を出すと。だけども，外部の環境の変化とか，あるいは今取り組んでいる新しいものをちょっとチャレンジしようと思うと非常に弱いと。そういうことをおっしゃっていました。そういったことを考えたときに，組織というのは定期的に「構造化と構造こわし」を繰り返さなくてはいけない。これは欧米の企業ではそれが非常にたけているんです。欧米の企業というのはですね，割と優良企業です。ある一定期間組織を運営すると，あえてそれをリストラして壊しちゃうんですね。また新たに組織を作りかえるということを意図的にやったりします。そういう「構造化と構造こわし」を繰り返しながら進化，発展させていくことが組織において必要なんだという考え方があります。この「構造こわし」というのは非常に難しいところなんですけれども，こういったことをやっていく上でもやはりリーダーシップというのは非常に重要な要素なんですね。そういった意味で，リーダーシップというのがただ単にしっかりやり遂げていくというだけではなく，新しい構造を作り出すような，チャレンジンぐな要素を非常に求められてきていると，いうことだと思います。

そういった意味で，リーダーシップというものと，まあ，管理というものを簡単にまとめてみました。

実際にオペレーションするためには，計画，あるいは予算を作ったり，あるいは組織の要員配置をしてそしてそれを実際にやって進捗状況をコントロールしながらチェックするという，そういう管理に加えて，やはりこう「構造こわし」をしながら，新しいものを生み出していくためには，リーダーシップというものが必要になってくると。そのリーダーシップにはやはり，将来の方向性を作り出すようなビジョン，を考え伝えたり，あるいはそれをみんなで一つの共通のビジョンあるいは，考え方として共有していくための取り組みをしたり，あるいはそれをみんなでやっていこうという気持ちを高めるような，モチベーションを高めるようなそういう取り組みをしたり，そういったことがリーダーシップというところが重要だということだと思います。

そういったことを，少し念頭に置きながらリーダーシップとして最近よく言われているような内容を三つほど紹介しようと思います。

その前に，一つありました。

そういったリーダーシップを考えたときに，リーダーシップによって組織を動かすわけなんですけれども，そういったリーダーシップというのは，基本的には実際に一緒に取り組むメンバーあるいは，そういった人たちの内的動機付けを高めるということが重要な要素だということが言えるのではないかと思います。いかに一緒にやっていく人たちのやる気，あるいはそれに向けた気持ちを引き出していくかということにリーダーシップの成否がかかっているということが言えると思います。

そういったところを念頭に置きながら少し説明します。

最近，よくリーダーシップ論で議論されるときに，一つのトピックとしてサーバントリーダーシップという考え方があります。サーバントリーダーシップというのは，リーダーというのは普通よく，組織コードを書きますと，組織というのは三角形で書かれるんですね。一番頂点に例えば社長とか，あるいは組織の長とか，下にメンバーとかいう書き方をしますけれども，そうじゃないんだと。リーダーというのは，基本的にはメンバー相手に奉仕する相手なんだと。そういう考え方です。「サーバント」ですので。そういったメンバ

ーがいかに仕事がしやすく，成果をあげてそして生き生きと働けるような環境をいかに作るかというのがリーダーの仕事で，リーダーというのはいかに皆に奉仕できるかということがリーダーの役割なんだとまあ，そういう考え方です。そういう奉仕すると，リーダーがそういったメンバーにいかに環境を作っていくかということを取り組みながら，その中からメンバーが力を発揮していくような指導をしていくという，そういう考え方です。従来の指示型，あるいはこう，何というか命令型のリーダーとの違いを端的に表しているそういう考え方だと思います。

あるいは変革型リーダーシップという言い方も最近よく言われます。これはさきほど「構造こわし」とあるいは今までの構造化されたものを壊して組み替える，あるいは変化させるときに必要なリーダーシップとは何かということを議論するときの一つのキーワードです。変革型リーダー，組織の変革能力を高めるということがリーダーの役割ということです。組織というのはどうしてもですね，管制力が働きますので一つできた組織というのはその組織自体というのが自己目的化して組織自体がいかに効率的に動くか組織自体が存続するかという働きになるんですけれども，そういったものをもう一度，その意味，その存在目的から照らし合わせて組織がいい形で変化していく方向にいかに持っていけるかという，そういう組織の組織自体が変化する能力をいかに高めるかということは非常に重要なテーマになっていると思います。そういったことでひっぱるリーダーとは一体何を求められるかということがこのシートのまあ，何といいますか目的です。

そこで，戦略，経営戦略，実際に戦略を考える人であったり，指示，命令をする人であったり，仕組みを作る人，こういう人を超えてリーダーは構想者，将来をイメージアップする人であったり，あるいはそれをストーリーテーラー，まあそれを語りかける人であったり，あるいはそれを実際にやっている人たちの支援をする人であったり，そういうスタイル，あるいはそういう役割が必要であるということです。そういうことを積極的にやっていく人たちを変革型リーダーと言います。

そして，三つ目ですね，模範的なリーダー，５つの実践指針というシートです。これはリーダーシップチャレンジという本がありまして，リーダーシップの研究をしている有名な方が書いた本の中の一つです。その本の中には，こんなふうに書かれています。リーダーシップというのは「関係」である。すなわち，リーダーシップというのは，先ほどの自分自身がまずスタートなんですけれども，それをいかに他者と関係を作っていくかということで，リーダーシップというのを発揮している。そういった，他者を導こうとするというときに，リーダーシップというのは，何を実践しなくてはいけないのかという５つの実践指針というのをそこでみてみたいと思います。まあ，模範になるとか共通のビジョンで鼓舞するとか，現状を改革するとか，行動できる環境をつくるとかを挙げました。そんなに，目新しい言葉でもないのですけれども，ただ非常に重要なエッセンスが含まれていると思います。そこでは，先ほどの行動できる環境をつくる，サーバントリーダーシップだとか，あるいはビジョンをつくる，とかそういったものが入っています。こういったことを実際に実践していくことがリーダーシップとして重要な要素だということを，リーダーシップチャレンジと，そういう本の中では言っています。そういったリーダーシップの考え方を少しベースにおきまして，最後にリーダーシップをいかに身につけるかというところで少しまとめさせていただこうと思います。その後，グループディスカッションをして

いきたいと思います。

リーダーシップをいかに身につけるか，これは非常に難しいテーマです。そういった意味では，今回は少し簡単な実践のポイント，ノウハウのようなものをですね，皆さんにお伝えできればいいなと思ってこの表を作ってみました。

リーダーシップというのは，先ほど冒頭の説明でも言いましたが，何か組織のトップリーダーあるいはトップマネージャーがリーダーシップを発揮すればいいというものではなく，リーダーシップというのは一人一人，各個人ひいては自分自身ですね，そこに宿るものだと思うんですね。そういったものをいかに，作っていくかということは，リーダーシップを育てるというよりも，いかに自分の中に眠っているリーダーシップを引き出すかということなんだと思います。そういった意味では，リーダーシップ開発というのは，自分の中に眠っているリーダーシップを引き出す，引き出すために一体どうしたらよいか，ということがまず一つの基本的なポイントだと思います。

そのために，実践の４つのポイントというのを簡単にまとめてみました。まず一つ目は，「未来を語る」というものです。二つ目は「他者を知る」，三つ目は「アクティブリスニング」，四つ目は「クリエイティブルーチィンをつくる」と，そういう内容です。

まず「未来を語る」，先ほどビジョンの話がでてきましたけれども，リーダーシップを実践しようと思ったときに自分自身が未来を語る必要があるということだと思います。その未来を実際に具体化するときに，これよく企業の中で実践されているやり方です。ビジョン，ミッション，バリューという３つの切り口があります。この３つの切り口で自分が将来どうしたいのか，あるいはどんな世界をつくりたいのか，ということをまず語っていく。ミッションというのは当然，我々が社会の中で果たすべき使命は何かということです。ビジョンというのは，それを現状他派し，自分達の変わった姿は何かということを示すことです。バリューというのは，その中で自分達が存在するというのはどういう過程において存在するのかということです。そういった切り口を具体化しながら，そしてそれを語っていくことが，まずリーダーシップの中では最初に必要だと思います。

それらを生み出すためには５つのターゲットがあります。

我々は誰にどう貢献したいのかとか，我々はどう，何を変えたいのかとか，我々は組織の中でどういう役割や使命を果たすのかとか，我々はどのような集団の人たちでありたいのかとか，我々は自分達の中で何を達成したいのかとか，例えばこの５つの問いかけを自分自身にしながら，そしてその中から出てきたものを実際に語りかけていくということがリーダーシップを考える，あるいは取り組む必要があることではないかと思います。

一つ目は「未来を語る」ということです。

二つ目は「他者を知る」ということです。ここは，やはりリーダーシップは関係性を構築していくということがありますので，そういった意味では「他者を知る」というのは非常に重要です。そこでは，コーチングという考え方の「他者」を考える上でのやり方です。これはコミュニケーションタイプによって他者を知るというそういう考え方なんですけれども，人には四つのタイプがあります。

一つはプロモーター，これは何というか，こうイメージすると，企画マンというかんじですかね。いろんなアイデアが豊富でいろんなアイデアを話すことが好きで，そしてそういういったものをどんどん，何というか，触発する，そういうタイプです。

二つ目はコントローラー，これはどっちかというと相手に指示，相手に教えることが好きで，相手を導くのに非常に熱意を持つ，あるいはそういった人。まあ，例えばどっかの中小企業の社長さんとか，あるいは営業の部長さんとかいう人がイメージでしょうか。

三つ目は，サポーターという人ですね。この人は自分が目立つことよりも，人と人との関係性を作ったり，そういう関係性がよい形になるのに非常に情熱を持つ，あるいはそういったものに関心を持った人。

四つ目は，アナライザー，これはどういった人かというと，分析的に物を考えて，そこから解を導くことにたけている人です。

例えば，こういう四つのタイプですが，それぞれ違った弱みを持っていまして，一人一人が違った形で社会に貢献するものだということだと思います。

そういった基本的な，相手を理解しながら，相手がしゃべりかけてくる，あるいは相手と議論すると，例えばプロモーターの人は，なかなかアナライザーの人が言っていることと共鳴しにくかったり，考え方が理解できなかったりすることがあったり，あるいはこういった形で理解しなかったりするんですけれども，そういったものをやはり相手の考え方とか，相手のコミュニケーションのパターンというものを理解しながら相手はどうしてそう考えているのか，どうしてそう言うのかとか，いうことを考えながら議論していく，あるいはコミュニケーションしていくということが大事だと思います。

そういった意味では，「他者を知る」「相手を知る」ということが二つ目のポイントでないかと思います。

三つ目は「アクティブリスニング」，これは創造的に「聴く」と書いてありますが，リーダーシップを発揮するときにまず何をするべきか，というふうに聞かれたときに，よくリーダーシップを教える人は，まず「聴きなさい」というふうに教える人が多いようです。

リーダーというのはとかく自分がしゃべらなくてはいけない，語りかけなくてはいけないというふうに思われがちなんですけれども，相手の話をいかに聞けるか，ということは非常に重要な能力だというふうに言われます。

ただ，聞くというのはただ単に言っていることを聞くのではなくて，当然質問するわけですね。すなわち，いかに相手の考え方を引き出し，その中から創造的な解を見いだし，あるいは考えを生み出すための質問ができるかということをリーダーに問われているわけで，そういったことを「創造的に聴く」，「アクティブリスニング」と言います。そういった能力を磨くということがリーダーシップには必要だというふうに言われています。

これが三つ目です。

最後が四つ目ですね。四つ目は「クリエイティブルーティンをつくる」というそういうテーマです。このクリエイティブルーティンというのはですね，ちょっと私の記憶が曖昧なのですが，確かイチローの話で本を読んだのですが，イチローというのはですね，非常にすごい能力を持っているのですが，彼は毎日毎日何をしているかというと，毎日毎日素振りをし，毎日毎日バットの重心，芯に当てる練習をし，センター返しをする練習をし，というのを繰り返すわけですね。繰り返して，繰り返している，その毎日の繰り返しは非常にルーティンなんですけれども，それがある一つの何というか，ルーティンを繰り返す中から実際に非常にクリエイティブなプレーを見いだしたり，クリエイティブな結果を生み出していると，そういうことが非常にたけていると，まあそんなことをチラッと読んだ

ことがあります。

そこでクリエイティブルーティンという言葉を確か少し見かけたのですけれども，そういうふうに実際の日常の仕事というのは，割と同じような実験を繰り返したり同じような作業を繰り返すのですけれども，そういった中でいかに気づけるかというのがリーダーシップの中で非常に重要な要素となっています。同じ実験，作業をしてもやった〜，終わった〜で終わるのか，それともその中からちょっとした変化に気づいてそれをどうやって次の実験に生かすかとか，どうやって次の考えに生かすかということを拾い上げられるかということが非常に重要な能力だと思います。

それを鍛えていくためのすごく簡単なやり方でＹＷＴというものがあります。

これは企業の中で実際に実践されているやり方なんですが，自分が例えば一日何か仕事をしたとします。その時に最後にやったこと，わかったこと，次にやることといったことを切り口でまとめて，それをみんなで議論します。

これは結構重要なのですが，重要な考え方で，普通，何か仕事をまとめなさいというと，大体，やったこと，やったこと，次にやることになってるんです。

で，わかったことというのが本当に考えないと，わかったことということに導き出されていないまま，次にやることが決められ，次の実験に移られてしまうんですね。

それをあえてわかったことということを入れて，何がわかったかということを徹底的に議論するわけです。そのほか日常の中で自分がいかに気づいたかとか，あるいはそういった気づきをどうやって次の仕事に生かすかということを毎日訓練していくのです。

そういったことを企業の中で結構されています。

こういうＹＷＴという考え方を取り入れながら，気づきを見出す，そしてその気づきが次の行動へつながっていくということがリーダーシップを開発するためには非常に重要なポイントではないかと，そういうふうに思います。

ということで，今日はちょっと短い時間でしたので，駆け足で少しマネージメントの話とリーダーシップの話とそしてそれを実際に実践していく上で，簡単に四つのポイントということをお話しさせていただきました。今日はリーダーシップとマネージメントを語ろうというテーマですので，これからみなさんでグループディスカッションをしようと思います。それでグループディスカッションのやり方なんですけれども，こういったやり方をしていただきたいなと思います。

今，もう既にグループに分かれていただいているので，そのグループで是非やっていただこうと思います。30 分くらいディスカッションをしていただいてそのあと，その内容を少し発表するという形にしようと思います。

そしてそのディスカッションのテーマは事前にいただいた AB ですね。大学院に求められるリーダーシップ教育，マネジメント教育とはどういったものが必要か，というテーマと大学人としてのリーダーシップとは何かと，マネジメントとは何かというテーマにさせていただこうと思います。

そして，やり方なんですけれども，これはＹＷＴ形式というやり方で，これもよく企業の中で実践するやり方です。こんなかんじの実践風景ですね。こんなかんじでいきます。

まあ，そういうかんじで皆さんと一緒にやっていこうと思います。

時間が短いので，結構ディスカッションが大変だと思いますけれど，是非ご協力をお願

いしたいと思います。

やり方は非常に簡単です。非常にシンプルなやり方で，紙を一枚皆さんの机に用意させていただきました。その紙にひとつアウトプットを作っていただくということがグループディスカッションになります。こういうかんじです。

テーマです。AB どちらかのテーマ，それに対してまず，各自の紹介を記入していただくという時間をまず作っていただきたいなと思います。これ 10 分と書いてありますけれども，まあ作る時間はですね，15 分から 20 分でも大丈夫かなと思います。で，こんなかんじのイメージですね。それぞれ，皆さんのお名前，田中さん，佐藤さん，こういうかんじですけれども，それに対してさっきのＹＷＴのわかったこと，次にやること，二つの切り口を作っていただいて，それぞれリーダーシップとマネジメント，そしてこのテーマ，の中に沿って，じゃあ何がわかったか，何が考えられるかというところとして，自分がどういったことを取り組んでみよう，あるいはどういったことを次に考えてみようというところの二つの切り口でまず一回書き出しながら，そして書き出す内容をお互い紹介して話し合っていただきたいと思います。それを，こういった形でまとめていただこうと思います。ここは，もう一人一人ご自分です。ご自分自身がどうであるかというところです。

そのあと，実際にこれを少し眺めながら，じゃあこのこれこれ，ご自身のグループでこのテーマに対して一体どういったことが一つの考え方として，まとめていけるかということを議論しながら，是非まとめをしていただきたいと思います。まとめは，本当に超短時間ですので，なかなか深堀りはできないと思いますけれども，グループの中でこういったことが大事なのではないかとか，あるいはみんなの意見が共通するとこの辺がポイントですね，とか，あるいはこういったところを我々は深堀りしていかなくてはならないのではないかとか，いろんな切り口を披露しながら，是非ここは，そんなにたくさんは必要ありません。二つか三つくらいで結構だと思います。是非まとめていただきたいと思います。

そういった議論をしていただいて，ひとつのアウトプットを作っていこうと思います。ここは，ワイガヤ議論ですので，ワイガヤというのは皆さんご存じかもしれませんが，本田宗一郎氏の有名な言葉で，技術の前には人はみな平等だというのがありますが，そういった意味では今日のこのテーマの前では皆さん，何と言いますかすべてが同じ立場だということで，フランクに議論していただくということを是非お願いしてやりたいなと思います。

ということで，早速始めていこうと思います。

高木教授　　平木先生，ありがとうございました。それでは，早速グループディスカッションに移っていただいて，既に A と B のテーマに分かれておりますので，30 分ほどかけてディスカッションをしていただきたいと思います。平木先生が机の間を巡回されますので，もし，ご質問などありましたら平木先生に直接ご質問していただければと思います。

では，作業のほうに早速入ってください。

【グループディスカッション後の発表・まとめ】

平木講師　　皆さん，時間になりました。ビジョンの方がまだ途中だというグループもおありかと思いますが，お時間の関係もございますので発表会を始めていこうと思います。

それでは，さきほどお願いした順番で進めていきたいと思います。こちらの方からその書いた紙をこっちへ持ってきていただいて，そして貼っていただいてこちらの前の方で発表をお願いします。先ほどの繰り返しになりますが，発表の時間は１分半くらいでお願いできればと思います。そういった意味では議論のほんの一部のエッセンスしか紹介できないかもしれませんが，是非そういった形でご協力お願いします。

それでは，発表者の方，こちらに来ていただいて，あと他の皆さん是非こちらに，遠いと見えないと思いますので是非後ろの方は立っていただいて，前の方に来ていただいて立ち見でやっていただければと思いますので，そういう形で進めようと思います。

グループ１代表（A）　よろしくお願いします。大学院教育におけるリーダーシップについて，ということなんですけれども，非常に活発な議論がなされました。橋本先生や 5 人の先生方は研究室教育，実践の研究を実際にやってみて背中で学ばせる的なことが重要だと，その中でいろんなこと，ビジョンを語らせたりあるいは実際に運営っぽいことを任せて学生にさせてみるとかそういうことが重要だと，そういうかんじで発表されました。私や知識の小坂教授なんかは座学ですね，今日セミナーでしていただいたリーダーシップとはどういうものかという知識を身につけさせることが重要だということを発表されました。結果的にはこちらの赤の部分で，示していますけれども，どちらも重要であると。とかく，研究室教育ということに，大学院というと研究室教育が重要視されるので，背中で学ばせるということが重要視されがちなのですが，それだけではなくてリーダーシップ，自分がリーダーシップの教育を受けているんだと学生がちゃんと意識できることが重要なんだと，ですから，ちゃんと座学をさせてそこから一般的な知識を自分の研究に当てはめて実践しながら学ばせるのが重要なんだと，そういうことで座学とか実践ということが重要だと，研究室のアドバイザーとか教員なんかは一丸となってリーダーシップ教育をさせると，それに彼らもトレーニングの仕方を努力だったり，実践の中から学んで学生に還元させることが重要なことだということになっています。こういうインタラクティブな循環が必要だということだと思います。以上です。

平木講師　どうもありがとうございました。短い時間の中で何というかフレームまで作っていただいてありがとうございました。それでは，今日ディスカッションを是非できればいいと思うんですが，ちょっと時間の関係で苦しいですので，続けて発表していきたいと思います。じゃあ，次は２番目のチームの発表をお願いします。

グループ２代表（A）　大学院に求められるリーダーシップ教育・マネジメント教育ということで，いろいろ話してみましたが，うちの班の場合は，そもそも論というかなぜこういうこと自体をディスカッションするんだとか，また外国人の先生がいらっしゃるので

日本文化についても議論がありまして，例えば日本文化社会などでリーダーシップの人が育ったとしてもそれが会社に出ていったとしてもそれがはっきりできるのかというそういう問題。もともとリーダーシップ教育をしなくてはいけないという問題は何だろうかという，それが一番大事なんじゃないかなと，あとわかったこととしては，研究計画書とか使えばリーダーシップとかいろいろどの学生も教育ができそうというのが今日の話からわかったことですが，やはり日本社会の問題としてドクターが十分にリスペクトされていないという問題があるという話もでました。

結局リーダーシップがある学生をしっかり，育てて実力のあるドクターを配置しなければ，こういう伝統的な日本の縦社会を打破できないというか，そういうことによってドクターが尊敬される社会を我々が作っていかないと，結局無駄だろうと，逆にそういうところを頑張ればいいんじゃないかというのが我々のチームの結論です。以上です。

平木講師　ありがとうございました。ちょっと何というか，想定したものとは違いますけれども，統一的な説い正し方をしていただいて，最後は大学院の何というか各種の定評まで含めていただいてありがとうございました。

それでは，ここでテーマを変えます。今度は「大学人としてのリーダーシップ，マネジメントとは」というテーマで議論していただいています，テーマＢの方をお願いします。

グループ３代表（B）それでは，グループでまとめたことを発表させていただきます。まず最初にわかったこととして，緑色のカードに書きまして，わかったことを皆さんでまとめて，それぞれ発表していただきながら次にやることを書いてもらうというようなことをやったのですけれども，このわかったことを紙に書いてわかったことは，事務系の方々と教員の方々のわかったこと，同じ話というか同じテーマだったのですが，大分違うということがわかりました。そういうことをふまえまして「次にやること」というのを挙げて，「その次にやること」を発表していく過程でその発表の内容を一人一つずつまとめていただいたのがこちらのまとめになります。

その結果，どういうことがわかったのかと言いますと，まとめとしまして一番大きな項目としましては教員と職員が求めている共通項を見出しその共通の認識のもとでリーダーシップマネジメントというものをやっていかなくてはいけないのではないかというのが，全員の認識であったというのがわかりました。

その具体的な方法や考え方についてこういう項目がでてきました。以上です。

平木講師　ありがとうございました。結構職員の方となんというか教員の方が一緒に議論するというのは結構難しかったかもしれませんけれど，そういった議論の難しさというのも，またこういった場での一つの気づきの重要なポイントだと思いますので，そういったことをまた生かしていただければと思います。

じゃあ，次はですね，お願いいたします。

グループ４代表（B）　私たちのグループも「大学人としてのリーダーシップマネジメントとは」ということで議論させていただきました。まず，大学の中に構成員として教員とか職員とか学生，そういった意味では大学のマネジメントと研究室のマネジメントと，複数持っているという議論がありました。その中で，それぞれ大学のマネジメント，研究

室のマネジメントとしましてもビジョンの策定というものが重要になってきていて，そこまでは十分に重視して行ってきているのだけれども，検証面というかフォローということころがマネジメントの中では重要じゃないかということの議論がありまして，そういった検証面のところを重要視しながらマネジメントが必要じゃないかというところに落ち着きまいた。以上です。

平木講師　ビジョンの検証，検証という言葉はなかなか面白いと思いました。ビジョンをただ作るだけでは確かに機能しないので，そういったものをどう生かすか，あるいはどう組織の中でそれが実現できるようにするかといったところが非常に重要なテーマです。ありがとうございました。

グループ５代表（B）　私たちのグループで，話し合ったことを発表したいと思います。まず，最初の方で，テーマとして「大学人としてのリーダーシップマネジメントとは」どういうことか話し合ったのですが，最初の段階でまず個人個人ではそれについてどう思っていたかということを述べ合いました。その中で全体として言えることは，リーダーシップというのはただ一人のものではなくて，そこに参加している全員が相手への考えを意識した上で問題発見やビジョン，目的といったものについてみんなの考えを持つ。そして，他者に対して考えを述べる，さらに他者のそういった考え方をちゃんと理解する，といった態度が必要である，というふうに考えました。

それで，中盤の方では，ではどうすればそういうことが実現できるかということなんですが，やるべきこととしては，まずそういったものをやるためにはお互いが一方通行のコミュニケーションではなくて双方向のコミュニケーションができるようになるようになるといいなと，しかも問題や自分達が深刻に考えていることを当事者だけではなくて，全体の問題として置き換えることができるのかということや，自分達が考えていることをうまく説明するために言葉や文章といったレベルでちゃんと掛け合わすことができるのかどうかといったことが大事だということを考えています。

また，今日のお話の中でありましたアクティブ，話しかけるというそういったことも大事ではないかと思います。

あと，リーダーシップを発揮する上ではスピードが重要じゃないかということも考えました。

それで，最後にまとめの段階に入っていったのですが，まとめのときに今まで班で話してきたのですが，個々大学人としてあるいは大学院の問題としてリーダーシップを考えるときにどうするかということを考えたのですが，大学としての問題は，大学は組織自体は安定しているのですが，ミッションは不安定なところがある。特に研究，いわゆるそういったテーマは個人焦点的なものがあって，なかなか企業のように一丸となって，前に進みにくいということがあります。そうすると，今まで話し合ったことがなかなかできない，難しいということになります。特に例として人材育成に関しては，研究テーマそのものに差はないのかもしれませんが，そういう自分の研究分野，育ってきた畑の違いからくる研究方針，教育方針の違いなどがあって，なかなか意見が揃えられない。そこを考えると，なかなか今まで話し合ったことは，難しい。そういう意味では，今までの意見を壊すようですが，実際リーダーとしてやっていく，マネジメントをしていく上で大事なのは，そう

いうコンセンサスが大事だと思いながらも現実的にやっていくためには，うまく，スルーというか妥協していくことが大事だと思います，ということを考えます。

例えば，人材育成する場合には，実際どんな人材育成をするのかというような目標設定が必要だと思うのですが，つまり，目標設定を明確にしていけば，議論もしやすくなるのですが，議論，目標設定を明確にしていくと，陳腐化しやすくなりますし，まあ，つっこまれやすくなります，というような問題があります。だから，定量化はすごく大事なんだけれども，そういうのをほどほどにやるという，うまく妥協するというのが現実として，あるのではないかなというふうに感じました。

そういうふうな意見でまとめました。以上です。

平木講師　ありがとうございました。今回の内容を踏まえて実践する，大学としての難しさを掘り下げて妥協を生み出すということを進めていかれればと思います。面白いコンセプトがありましたので，私も気づかせていただいてありがとうございました。

グループ６代表（B）　私たちもテーマ B「大学人としてのリーダーシップマネジメント」について話し合いました。

まず，最初にこの発表からわかったことというのをそれぞれについて意見を述べ合ったのですが，大まかに言うと，リーダーシップは当然ひとつは強力にリーダーがひっぱるというリーダーシップもあるとしながらも，全体の意見としては，状況が様々に変わるだとか，リーダーは必ずしも正しいわけではない，で，いろいろなそんなことを考えていくと，組織を柔軟にして，リーダー，直接役職としてリーダーでない人も，まあ，リーダーシップを持つように，例えば，機会を与えてリーダーシップを育成するという意味だったり，その中間，組織の中間にある人たちは上のほう下のほう，両方を見て情報伝達しやすくするように，するのが重要なんじゃないかなと思います。リーダーシップは必ずしも直接目に見えるリーダーだけではない，というようなことになりました。

それで，どうしたらよいかと，やるべきことはどうしたらよいかということで，簡単に言うとコミュニケーション，先ほどの班の話でもありましたけれども，双方向のコミュニケーション，リーダーが直接話すだけではなくて，両方，なるべくフラットな状態で，話し合うことが大事なんじゃないかと，そういう抽象的な話はそこまでなんですが，私たちの班ではかなり具体的な解決案を模索しました。最後の方では，じゃあ，どうしたらよいかと，簡単に言うと，「おやつの時間を作ろう」という提案です。「おやつの時間を作る」というのは，誰でも来てもよいというような場を作って，ティータイム，お菓子などがちょっとあって，そこで何でも話せる，誰でも誰に対しても何でも言えるというような場を設けるといいんじゃないかと，そういうことをすると，ひいてはリーダーシップの育成というか，円滑なコミュニケーションになって，そこから双方向のコミュニケーションが実現していけるんじゃないかという話になりました。以上です。

平木講師　ありがとうございました。「おやつの時間」，企業でも職場懇談会というのがあって，みんなでお菓子を食べながら雑談するというのが月に２回あるんですが，最近あまりやらなくなってきています。それが企業の活性化を落としているのではないかという話もありますが。面白い案をありがとうございました。

みなさん，どうもありがとうございました。今日はですね，１時間半をちょっと越して

しまいましたが，大変短い時間で結構内容的には非常に難しい，重いテーマを議論していただき，そしてなおかつ，短い中でディスカッションをまとめていただきありがとうございました。ご協力ありがとうございました。

こういったことを大学の皆さんとやるというのは本当に私も機会がないことですから，どんな形になるのかというふうに最初は思いましたが，みなさんの非常に協力をいただいて，非常に私自身も参考になる時間にさせていただきました。

まさに，みなさんにまとめていただいたように，リーダーシップというのは，結構なんというか，難しいテーマで，特に日本ではなかなかそのリーダーシップそのものを扱って教育したり，あるいはそれを実際に企業の中でこう評価していく，そういう能力を評価していくとか，まだまだこれからの段階です。そういった意味では非常に重要な分野，発展中の分野だと，そんなふうに思っています。

そういったところで,是非,今日こうやって議論していただいたことをきっかけにして，大学院教育の中でのリーダーシップ教育のあり方とか，あるいは大学の中でどういうふうにリーダーシップを発揮してくかとか，そういったことを是非みなさんの中で実践いただいたものを発信していただくような，そういったきっかけになれば，私としては非常にすばらしいし，非常にありがたいなとそんなふうに思っています。

あと，今日何というか，大学の教員の方と職員の方，あるいはベトナムの教授の方，あるいは日本の方，いろんな方と学んでいただいて，議論いただきまして，ある意味ではちょっとした，異質の触れ合いという意味合いもできるのではないかなと思います。こういった議論から出てきたものはここで今日１回捨ててしまうのはもったいないというふうに思いますので，今日議論したことを生かしてまた現場で議論いただいたりですね，いろんなところでそういった,何というか,場のつながりを生かしていただけたらなと思います。

ということで，今日は大変短い時間で，駆け足でですね，ちょっと議論したりないという方もたくさんおられると思いますけれども，これで終わりたいと思います。本日はありがとうございました。

高木教授　　平木先生，今日はどうもありがとうございました。これで第２回の FD・SD セミナーを終了いたします。このセミナーについては，今年度最後の第３回としまして２月 18 日に「教育改善のための IR とは」と題しまして，立命館大学の鳥居教授をお招きして開催する予定ですので，奮ってご参加ください。最後にお手元にアンケートがございますので，それを記入していただきまして，そちらの回収箱に投函していただければと思います。本日はどうもありがとうございました。これにて終了いたします。

JAIST北陸先端科学技術大学院大学
第2回FD・SDセミナー

Innovating Force by JMAC

『大学院教育におけるリーダーシップ養成と組織マネジメント』

さあ、リーダーシップと組織マネジメントについて語ろう！

2011年1月17日
株式会社日本能率協会コンサルティング

Innovating Force

© 2010 JMA Consultants Inc.

JAPAN ADVANCED INSTUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
FD/SD Seminar 2nd

Innovating Force by JMAC

『The education of the leadership and the organization management in the graduate school』

Let's Talk about the leadership and the management !

Janualy 17th 2011
Japan Managemet Association Consultants

Innovating Force

© 2010 JMA Consultants Inc.

内　容

Innovating Force by JMAC

このたびはFD・SDセミナーでお話をさせていただく機会をいただき、誠にありがとうございます。
F・テイラーが科学的管理法（Scientific Management）を提唱してからわずか100年あまりの間に、Managementという言葉を聞かない日がないほど我々の日常の中に浸透しました。また、変化の早く、先行きが不透明な現代において、リーダーシップの重要性がますます高まっているといえるでしょう。このセミナーでは、リーダーシップとマネジメントについて、講義とディスカッションをとおして皆様と考えてみたいと思います。１時間半ほどの短い時間ですが、大学院教育の現場で、少しでもお役に立てれば幸いです。

1. 自己紹介、JMACのご紹介
2. マネジメントの変遷とパラダイム変化
3. 知創造時代のリーダーシップ
4. リーダーシップをいかに身につけるか
5. ディスカッション「さあ、リーダーシップについて語ろう！」

© 2010 JMA Consultants Inc.

Contents

Innovating Force by JMAC

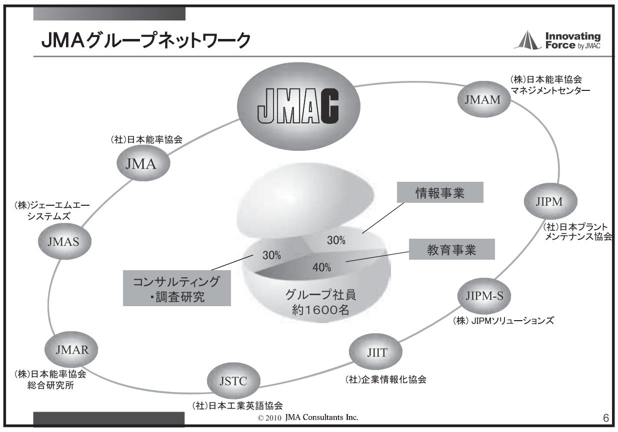
I am appreciated to have chance to make a presentation in the FD/SD seminar.
Since Frederick Winslow Taylor published "The Scientific Management" in 1911, The Management become familiar not only with business scene but with our all of daily life.
In the present day when a change is so fast and an uncertainty increase, the leadership become important more and more.
In this seminar, I would like to think about "The leadership and The management " with you by the lecture and discussion. I am very happy if what you get in this seminar is useful for your job in the graduate school.

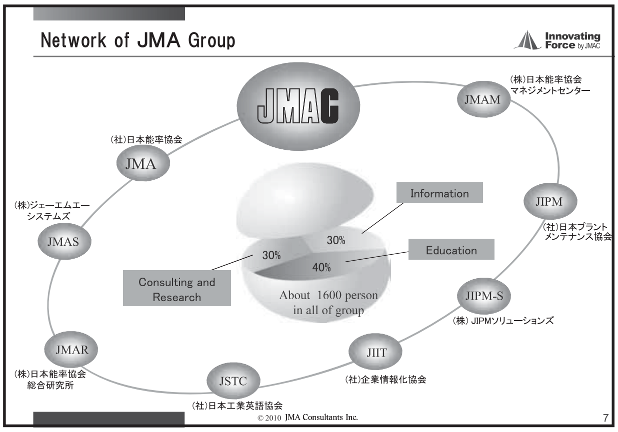
1. Introduction (introduce myself and JMAC)
2. The history of the management and Paradigm-shift
3. The leadership in the knowledge creation era
4. How to get the leadership
5. Discussion "Let's talk about the leadership ant the management"

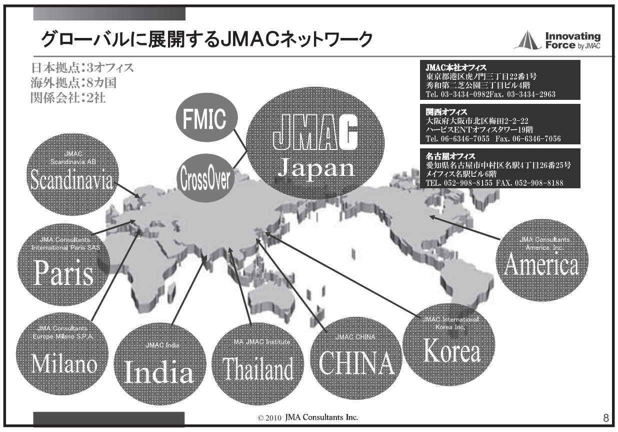
© 2010 JMA Consultants Inc.

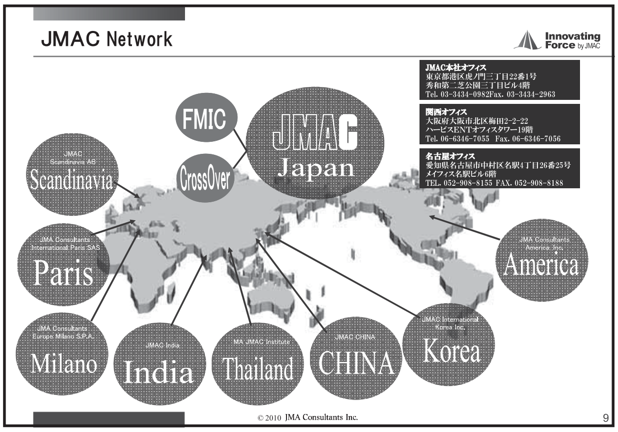
1.　自己紹介、JMACのご紹介

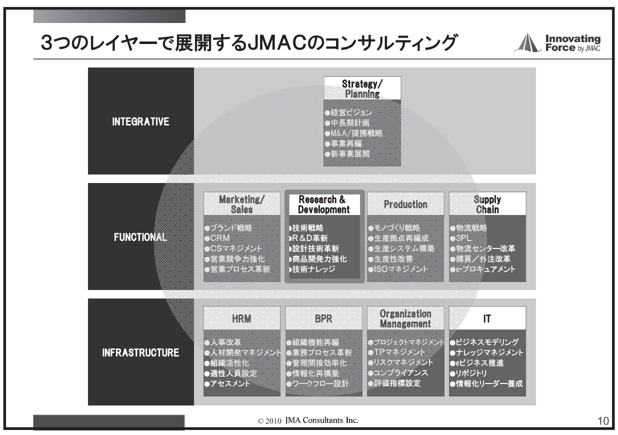
1．Introduction
(Introduce myself and JMAC)

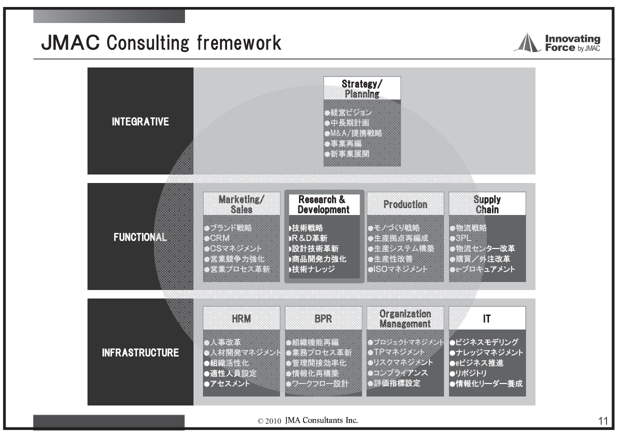

JMAグループネットワーク
Innovating Force by JMAC
JMAC
(株)日本能率協会マネジメントセンター
JMAM
(社)日本能率協会
JMA
(株)ジェーエムエーシステムズ
JMAS
JIPM
(社)日本プラントメンテナンス協会
情報事業
30%
教育事業
30%
40%
コンサルティング・調査研究
グループ社員約1600名
JIPM-S
(株) JIPMソリューションズ
JMAR
(株)日本能率協会総合研究所
JIIT
(社)企業情報化協会
JSTC
(社)日本工業英語協会
© 2010 JMA Consultants Inc.
6


Network of JMA Group
Innovating Force by JMAC
JMAC
(株)日本能率協会マネジメントセンター
JMAM
(社)日本能率協会
JMA
(株)ジェーエムエーシステムズ
JMAS
JIPM
(社)日本プラントメンテナンス協会
Information
30%
Education
30%
40%
Consulting and Research
About 1600 person in all of group
JIPM-S
(株) JIPMソリューションズ
JMAR
(株)日本能率協会総合研究所
JIIT
(社)企業情報化協会
JSTC
(社)日本工業英語協会
© 2010 JMA Consultants Inc.
7


グローバルに展開するJMACネットワーク
Innovating Force by JMAC
日本拠点:3オフィス
海外拠点:8カ国
関係会社:2社
JMAC本社オフィス
東京都港区虎ノ門三丁目22番1号
秀和第二芝公園三丁目ビル4階
Tel. 03-3434-0982Fax. 03-3434-2963
関西オフィス
大阪府大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー19階
Tel. 06-6346-7055 Fax. 06-6346-7056
名古屋オフィス
愛知県名古屋市中村区名駅4丁目26番25号
メイフィス名駅ビル6階
TEL. 052-908-8155 FAX. 052-908-8188
FMIC
CrossOver
JMAC Japan
JMAC Scandinavia AB
Scandinavia
JMA Consultants International Paris SAS
Paris
JMA Consultants America, Inc.
America
JMA Consultants Europe Milano S.P.A.
Milano
JMAC India
India
MA JMAC Institute
Thailand
JMAC CHINA
CHINA
JMAC International Korea Inc.
Korea
© 2010 JMA Consultants Inc.
8


JMAC Network
Innovating Force by JMAC
JMAC本社オフィス
東京都港区虎ノ門三丁目22番1号
秀和第二芝公園三丁目ビル4階
Tel. 03-3434-0982Fax. 03-3434-2963
関西オフィス
大阪府大阪市北区梅田2-2-22
ハービスENTオフィスタワー19階
Tel. 06-6346-7055 Fax. 06-6346-7056
名古屋オフィス
愛知県名古屋市中村区名駅4丁目26番25号
メイフィス名駅ビル6階
TEL. 052-908-8155 FAX. 052-908-8188
FMIC
CrossOver
JMAC Japan
JMAC Scandinavia AB
Scandinavia
JMA Consultants International Paris SAS
Paris
JMA Consultants America, Inc.
America
JMA Consultants Europe Milano S.P.A.
Milano
JMAC India
India
MA JMAC Institute
Thailand
JMAC CHINA
CHINA
JMAC International Korea Inc.
Korea
© 2010 JMA Consultants Inc.
9


3つのレイヤーで展開するJMACのコンサルティング
Innovating Force by JMAC
INTEGRATIVE
Strategy/Planning
●経営ビジョン ●中長期計画 ●M&A/提携戦略 ●事業再編 ●新事業展開
FUNCTIONAL
Marketing/Sales
●ブランド戦略 ●CRM ●CSマネジメント ●営業競争力強化 ●営業プロセス革新
Research & Development
●技術戦略 ●R＆D革新 ●設計技術革新 ●商品開発力強化 ●技術ナレッジ
Production
●モノづくり戦略 ●生産拠点再編成 ●生産システム構築 ●生産性改善 ●ISOマネジメント
Supply Chain
●物流戦略 ●3PL ●物流センター改革 ●購買／外注改革 ●e-プロキュアメント
INFRASTRUCTURE
HRM
●人事改革 ●人材開発マネジメント ●組織活性化 ●適性人員設定 ●アセスメント
BPR
●組織機能再編 ●業務プロセス革新 ●管理間接効率化 ●情報化再構築 ●ワークフロー設計
Organization Management
●プロジェクトマネジメント ●TPマネジメント ●リスクマネジメント ●コンプライアンス ●評価指標設定
IT
●ビジネスモデリング ●ナレッジマネジメント ●eビジネス推進 ●リポジトリ ●情報化リーダー養成
© 2010 JMA Consultants Inc.
10


JMAC Consulting fremework
Innovating Force by JMAC
INTEGRATIVE
Strategy/Planning
●経営ビジョン ●中長期計画 ●M&A/提携戦略 ●事業再編 ●新事業展開
FUNCTIONAL
Marketing/Sales
●ブランド戦略 ●CRM ●CSマネジメント ●営業競争力強化 ●営業プロセス革新
Research & Development
●技術戦略 ●R＆D革新 ●設計技術革新 ●商品開発力強化 ●技術ナレッジ
Production
●モノづくり戦略 ●生産拠点再編成 ●生産システム構築 ●生産性改善 ●ISOマネジメント
Supply Chain
●物流戦略 ●3PL ●物流センター改革 ●購買／外注改革 ●e-プロキュアメント
INFRASTRUCTURE
HRM
●人事改革 ●人材開発マネジメント ●組織活性化 ●適性人員設定 ●アセスメント
BPR
●組織機能再編 ●業務プロセス革新 ●管理間接効率化 ●情報化再構築 ●ワークフロー設計
Organization Management
●プロジェクトマネジメント ●TPマネジメント ●リスクマネジメント ●コンプライアンス ●評価指標設定
IT
●ビジネスモデリング ●ナレッジマネジメント ●eビジネス推進 ●リポジトリ ●情報化リーダー養成
© 2010 JMA Consultants Inc.
11

2. マネジメントの変遷とパラダイム変化

2 . The history of the management and Paradigm-shift

マネジメントの重要性

Innovating Force by JMAC

多くの人にとってマネジメントと言えば企業経営を意味する。だがそれは、単にマネジメントが最初に現れたのが大企業だったからにすぎない。 ・・・・・(中略)・・・・・

しかしやがて、企業であれ企業以外であれ、あらゆる近代組織において、マネジメントの必要性が明らかになっていった。事実、われわれは、NPOであれ政府機関であれ、企業以外の組織においてこそ、マネジメントがいっそう必要とされることを知るにいたった。 ・・(中略)・・・

今やわれわれは、マネジメントが、その組織の使命にかかわりなく、組織に備えるべき特有の機能であり機関であることを知っている。したがって、マネジメントは知識社会そのものにとって不可欠なものである。

P.F.ドラッカー 「プロフェッショナルの条件」から引用

マネジメントとは、企業だけに必要なものではない。
知識社会に生きるあらゆる組織、そして個人にとって
必要不可欠なものである。

© 2010 JMA Consultants Inc.

Importance of the management

Innovating Force by JMAC

Speaking of the management, we mean corporate management for many people. But it is nothing but because it was a big company that merely management appeared first.
... (omission) ...
However, necessity of the management became clear before long in every modern organization besides a company in a company. In fact, we came to know that the management was required still more in the organization except the company in a government office in NPO. ・ (omission) ...
We know that it is the special function that the management should include at the organization regardless of the mission of the organization, and it is an engine now. Therefore, the management is indispensable for knowledge society itself.

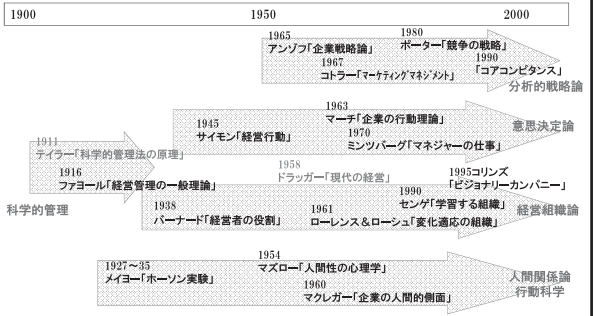
This is quoted "the condition of the professional" written by Peter Ferdinand Drucker

The management is not the thing which is necessary for only a company. I am essential for every organization living for the knowledge society and individual.

© 2010 JMA Consultants Inc.

マネジメント 発展の歴史

Innovating Force by JMAC



マネジメントとは、「発明」するものではなく、「発見」するもの

「経営学 100年の思想」 宮田矢八郎を参考に加工

© 2010 JMA Consultants Inc.

マネジメントとは何か

Innovating Force by JMAC

Control(コントロール) ・・・・ **管理**

Administration(アドミニストレーション) ・・・・ **統制**

Control、Administration は、決められたことを、しっかりやる。
しっかりやれるようにするために必要な行為。

1960年ころまでは、管理、統制が中心だった・・・

Management(マネジメント) ・・・・ **経営**

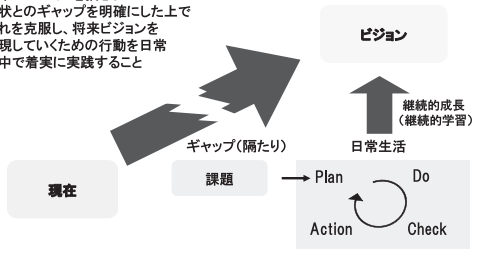
Management とは、何をやらなければならないのかを自らが設定し、
その達成のために解決すべき課題、問題を明らかにしながら、
それを解決するために取り組む行為。

1960年代以降、マネジメントという概念が固まった

© 2010 JMA Consultants Inc.

マネジメントの基本的な枠組み

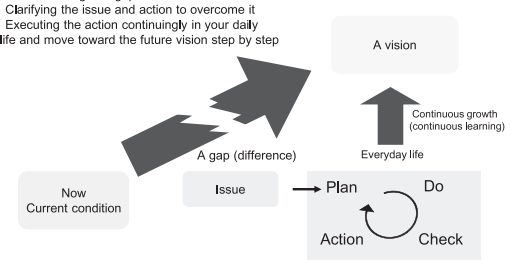
マネジメントとは、
将来のビジョンを描き、
現状とのギャップを明確にした上で
それを克服し、将来ビジョンを
実現していくための行動を日常
の中で着実に実践すること



© 2010 JMA Consultants Inc.

A Basic Flame of the management

the management;
- drawing your future vision
- Understanding the gap between the future
- Clarifying the issue and action to overcome it
- Executing the action continuingly in your daily life and move toward the future vision step by step



© 2010 JMA Consultants Inc.

マネジメントのパラダイム変化

工業化社会から情報化社会、知識社会へ移行する中で、チームマネジメントのパラダイムに変化がおきている。

- 工業化社会においては、明確な目標の元に、やるべきことが明確に指示伝達され、粛々と目標に向かって実施される形が現場のマネジメントにおける目指す形として考えられてきた。
- 情報化社会、知識化社会においては、同じ目標を共有しつつ、個々が自ら考え、行動していける自発的な人材やチームを作り上げることが現場のマネジメントの目指す姿になっている。

20世紀型パラダイム	21世紀型パラダイム
□ 上下関係 □ 上意下達型・一方的 □ 教える、説明する、指導する □ 命令・指示型 □ 話す・伝える中心 □ やらせる（外的動機付け・強制的）	□ 対等関係（パートナーシップ） □ 双方向・対話型 □ 気づかせる・考えさせる・決めさせる □ 協働型・参加型 □ 聴く・質問する中心 □ やりたくなる（内的動機付け・自発的）

© 2010 JMA Consultants Inc.

A paradigm change of the management

While shift from industrialized society to an information-oriented society, the knowledge society; in a paradigm of the team management
A change happens.
* It directs the cause of a clear aim definitely to do it, and, in the industrialized society, is transmitted; solemnly Form carried out towards an aim has been considered as form to aim at in the on-site management.
* I think by oneself, and an individual can act an information-oriented society, knowledge while sharing the same aim in the society
It becomes the figure to aim at of the on-site management to finish a talented person and the team where ru is voluntary.

A the 20th century model paradigm	A the 21st century model paradigm
* Top and bottom relations * Ideas of rulers bottoms type / a one mark * I give an explanation that I teach it, I teach it * An order / instructions type * The center I talk, and to convey * I let you do it (of the external incentive / compulsion)	* Coordination (partnership) * An interactive talks type * I let I remind you of it and think I let you decide it * A collaboration type / participation type * The center that I listen, and asks you a question * I want to do it (voluntary an internal incentive)

© 2010 JMA Consultants Inc.

3. 知創造時代のリーダーシップ

3 . The leadership in the knowledge creation era

成長産業の変遷

日本における成長産業変遷のアウトルック

1960年～70年代	繊維、衣料など	労働集約型
↓		
1970年～80年代	鉄鋼、造船、化学素材など	資本・技術集約型
↓		
1980年～90年代	自動車、エレクトロニクス、半導体・電子デバイスなど	知識集約型
↓		
1990年～00年代	情報通信、ITなど	知識融合型
↓		
2000年代以降	環境、エネルギー、食・水、医療・介護など	

新しい産業の創出、育成

既存産業の変革

先端技術とITが融合し、既存の産業分野に変革を起こしつつある

© 2010 JMA Consultants Inc.

新しい研究開発リーダー像

精巧な機械をつくる
「プロジェクトリーダー」

化学変化を起こす
『プラットフォームリーダー』

『プラットフォームリーダー』

既存の枠を超えて、知を集め、新たな価値の具現化する場（プラットフォーム）をつくり、発展させていくことができるリーダー

- 新たな方向性を想像する
- 方向性を伝えるコンセプトを生み出す
- 多様な知をもった人が集まる「魅力的な」場をつくる
- 集まる人を動機づけ、鼓舞する

既存の枠を超えた活動を、R＆D現場に日常的に作り出し、「プラットフォームリーダー」を育てる

既存の枠組み：
事業領域、商品分野、技術領域、組織機能

既存の枠を超え、新たな価値の具現化へむけて活動する場（プラットフォーム）

既存の枠を超え、知の融合を促進する新しい技術リーダーを育てる
仕掛けをR＆D現場の「日常」につくりだす

© 2010 JMA Consultants Inc.

「構造化と構造こわし」とは

新しい組織は役割や規範が曖昧で試行錯誤をしながらのタスク遂行となり、
集団の中にとまどいが多く存在する。

一方で成熟した組織は、ある意味では非常に効率的な面をもつが、
「新たな知や価値観が生まれてこない」「体質革新、変革が進まない」
といった弱点が強まってくる。集団は、意図的な手が加えられない限り、時間の経過とともに硬直していく傾向を持っている。

リーダーは自己組織の「構造化」と「構造こわし」を意識しなければならない。

集団の硬直化とは

①役割と行動の固定と固着（構造化の進行）
②思考様式や行動様式のﾜﾝﾊﾟﾀｰﾝ化（標準化の進行）
③ｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝ・ﾙｰﾄの固定化と慣行化（情報伝達の平板化）
④外部情報との疎遠や隔絶（関心の内部化）
⑤リーダーによる自己呪縛の発生

© 2010 JMA Consultants Inc.

リーダーシップと管理

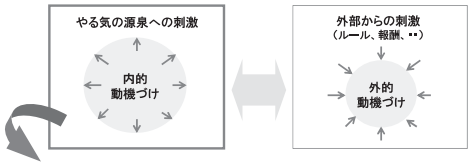
マネジメントの実践には、現状を変えていく組織をつくる
「変革リーダーシップ」が求められる

	目標設定	目標達成のための仕掛け	実　行
リーダーシップ	方向性の設定 将来ビジョンを考え、そのビジョンを具体化するための戦略や方向を明確にする	メンバーのマインド変革 有言実行で方向性を関係者全てに伝え、チームがビジョン・戦略・方針をよく理解して、自分たちにできるのだと思えるように影響を与え続ける	モチベーションと士気高揚 要員を元気づけ、政治的（組織間の争いなど）あるいは官僚主義に起因するプロジェクトへの阻害要因や資源が足りないなどの問題を意識面から解決する
管理	計画・予算策定 求める結果を得るための詳細な作業項目とスケジュールを定義し、適材適所で要員を配置する	組織化と要員配置 作業推進体制を組み、作業遂行上の権限や責任を委譲し、作業標準やルールを定め、推進把握や問題点識別の為のモニタリングの仕組みをつくる。利害関係者への対応の計画を立てる	コントロールと問題解決 計画と実績との乖離をモニターし、問題解決の方策を立てる ネゴシエーション 利害関係者とのコミュニケーションを調整する

「変革するリーダーシップ」 ジョン・P・コッター著（1991）より加工作成

© 2010 JMA Consultants Inc.

内的動機づけの重要性



◆ 自己有能性
なぜこの仕事は重要なのか、なぜ自分が担当するのか、この仕事を通じて成長できるか、自分はどのような貢献ができるのかなどがわかる時、人はやる気を出す。

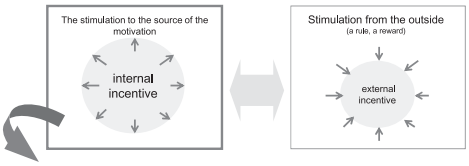
◆ 自己決定性
自分の思うように仕事を進めることができる、自ら工夫することができる、仕事の結果に自らが責任を負う、などを感じる時、人はやる気を出す。

◆ 社会承認性
職場の同僚や上司から理解を得ている、お客さまからほめられる、など自分の役割・成果・努力を周囲の人に認められる時、人はやる気を出す。

© 2010 JMA Consultants Inc.

An internal incentive and an external incentive

In the research and development team, an internal incentive is important



• The self-able
Can grow up through this work why oneself is in charge why whether this work is important; or oneself hadonoyouna
When I understand whether contribution is possible, the person shows a motivation.

• Self-conclusiveness
Oneself takes responsibility for a result of one's work that I can devise by oneself that can push forward work as expected,
When I feel nadoo, the person shows a motivation.

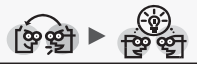
• Social approval
Is praised by a visitor getting understanding from a work friend and the boss; one's role / result / effort to neighboring people
When it is recognized, the person shows a motivation.

© 2010 JMA Consultants Inc.

コミュニケーションの重要性

研究チームとしてよい仕事をするためには、チームメンバーが自発的、積極的に研究業務に参画してくれることが欠かせない。チームメンバーの自発的なやる気、行動を引き出すためのアプローチとして、人間同士のコミュニケーションが重要になる。

研究チームのメンバーが、「待ち」の姿勢ではなく、当事者として研究テーマについて考え、積極的にアイデア出しへの参加や実験・調査などを行ってくれる。



研究チームのメンバーがばらばらに動くのではなく、同じ目標を共有し、お互いに協力しながら課題解決のために行動してくれる。

「コミュニケーション」のやり方を変える

Importance of the communication

A team member is voluntary to do good work as a study team, and it is indispensable to participate in study duties positively.
As an action to draw the voluntary motivation of the team member, the communication between human beings becomes important.

The member of the R&D team is not posture of "the waiting".
They think about a study theme as the person concerned, and performs participation or an experiment / investigation to getting out idea positively.

The members of the R&D team are not scattered.
They share the same aim and act for problem solution while cooperating with each other.

It is necessary to change a way of "the communication"

サーバントリーダーシップ

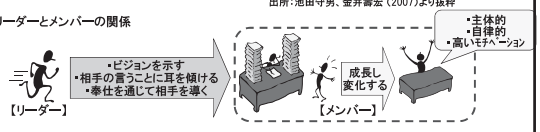
リーダーとして、まず相手に奉仕し、その後相手を導くリーダーシップスタイル
・メンバーであっても、「仕事に直接携わる人々すべてが自分の仕事については“リーダー”であ る」という意識を育む。
・メンバーが主体的に目標を設定し、自律的に行動できるよう育てあげる
・リーダーシップを通してメンバーを動機付ける。

■従来のリーダーシップスタイルとの違い

従来型のリーダーシップスタイル	サーバント・リーダーシップ
・相手の上に立ち、位置エネルギーを使って相手を動かそうとする ・部下に対して説明や命令するコミュニケーションスタイル	・他者に対する思いやりの気持ちや奉仕の精神で相手に接する（相手は自発的に動く） ・部下の話を傾聴するコミュニケーションスタイル

出所：池田守男、金井壽宏（2007）より抜粋

■リーダーとメンバーの関係



Servant leadership theory

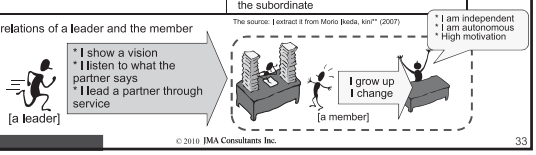
In this leadership-style, at first a leader serve a partner, and he lead a partner afterwards
* Even if he is a member; called "the work one's all the people engaged in work directly "I am a leader" bring up consciousness.
* A member sets an aim for the subject and brings you up to be able to act autonomously
* I motivate a member through the leadership.

※ A difference with the conventional leadership-style

Conventional leadership-style	Bunt Sir; the leadership
* I stand on a partner and am going to move a partner with potential energy * It is explanation and communication-style to give it an order to start for a subordinate	* I contact a partner for mind of a feeling and the service of the consideration for others (the partner moves voluntarily) * Communication-style to listen to the story of the subordinate

※ The relations of a leader and the member

The source: I extract it from Morio Ikeda, kni** (2007)



「変革型リーダー」の要件

組織の変革能力を高めるリーダーが求められている

経営戦略家 ＋ **構 想 者**

事業戦略だけでなく、組織のビジョンを描くことが必要である。
戦略は何をやるべきかは答えてくれるが、その理由までは答えてくれない。

指示命令者 ＋ **語 り 部**

リーダーシップをとるためには、コミュニケーション力が重要である。
その形式（わくわくするような議論、働きかけの態度）も同じくらい重要である。

システム構築者 ＋ **変革の支援者**

仕組みを提示するのではなく、不確実な未来への対策を講じるように促す。
サーバント（奉仕）リーダーによる現場の元気付け。

「経営革命大全」ジョセフ・ボイエット他 1999 日本経済新聞社 より加工作成

模範的なリーダー 5つの実践指針

リーダーシップは、「関係」である。リーダーシップとは、他社を導こうとする者とついていくことを選んだ者の関係である。偉業を達成しようとするとき、何よりこの関係の質が問われる。「恐れ」や「不信」といった言葉で特徴づけられる関係からは長く価値を持つものは生まれない。一方、「相互尊重」や「自信」といった言葉で裏付けられる関係はどんな逆境も乗り越え、偉大な伝説を残す。

① 模範となる
・価値観を明確にする　・手本を示す

② 共通のビジョンで鼓舞する
・未来を思い描く　・メンバーの協力を得る

③ 現状を改革する
・チャンスを見つける　・実験し、リスクを取る

④ 行動できる環境をつくる
・協同を促す　・メンバーに力を与える

⑤ 心から励ます
・功績を認め、感謝を伝える　・価値観をたたえ、勝利を祝う

「リーダーシップ・チャレンジ」J・M・クーゼス、V・Z・ポズナー著(2010)より引用作成

4. リーダーシップをいかに身につけるか

4. *How to get the leadership*

リーダーシップを実践する4つのポイント

Innovating Force by JMAC

リーダーは、決して役職ではない。組織の上層部にいる人間でない。また、一部のカリスマでもない。リーダーは、組織のいたるところにいる。そして、多くのリーダーを生み出せる組織は発展し、繁栄する。
何かを成し遂げようとして、周囲の人を巻き込み、動機づけながら行動していくとき、どんな人でもリーダーになる。そして、そこにはリーダーシップが必要になる。

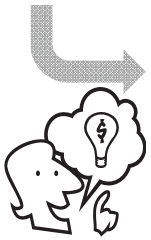
1. 未来を語る　～Vision、Mission、Value～
2. 他者を知る、自分を知る　～コミュニケーションパターン～
3. アクティブリスニング　～創造的に「聴く」～
4. クリエイティブルーティンをつくる　～YWTの実践～

© 2010 JMA Consultants Inc.

未来を語る　～Vision、Mission、Value～

Innovating Force by JMAC

未来を具体化する3つの視点
- Mission ： 我々が社会の中で果たすべき使命、役割
- Vision ： 現状を打破し、自らが変革した将来の姿
- Value ： 我々が存在することのユニークな価値



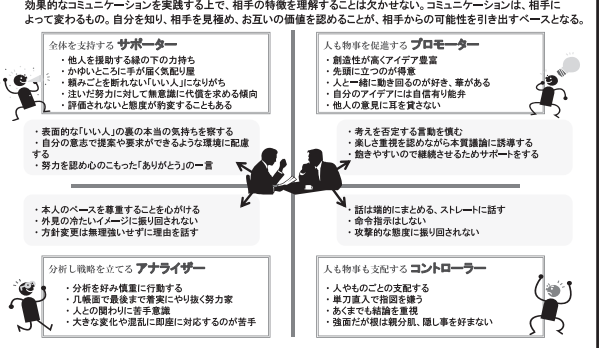
未来を語る5つの問いかけ
- ☐ 我々は、誰にどう貢献したいのか
- ☐ 我々は、何をどう変えたいのか
- ☐ 我々は、組織の中でどういう役割・使命を果たすのか
- ☐ 我々は、どのような集団、人たちでありたいのか
- ☐ 我々は、自分たちの何を大切にしていきたいのか

© 2010 JMA Consultants Inc.

他者を知る、自分を知る　～コミュニケーションタイプ～

Innovating Force by JMAC

効果的なコミュニケーションを実践する上で、相手の特徴を理解することは欠かせない。コミュニケーションは、相手によって変わるもの。自分を知り、相手を見極め、お互いの価値を認めることが、相手からの可能性を引き出すベースとなる。

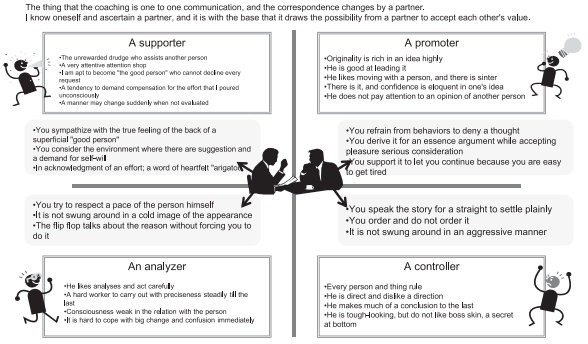


© 2010 JMA Consultants Inc.

Four types of characteristics and how to communicate

Innovating Force by JMAC

The thing that the coaching is one to one communication, and the correspondence changes by a partner.
I know oneself and ascertain a partner, and it is with the base that it draws the possibility from a partner to accept each other's value.



© 2010 JMA Consultants Inc.

アクティブリスニング　～創造的に「聴く」～

Innovating Force by JMAC

「聞くことは頭脳の仕事だ。耳ではない。
もし、頭脳が聞くという活動に積極的に参加していなかったら、
それは「聞く」ではなく「聞こえる」と表現すべきだ。　」（モーティマー・アドラー）

- 「聴く」スキルは、コーチングの中でも最重要スキルである
  - ✓ きくためのインターフェースを自分の内側に作り上げることがコーチングの基本スキルとなる。
- 「聴く」ことは能動的で心理的エネルギーを消耗する営みである
  - ✓ 話しているときは、自分のリズムだが、話をきくときは、相手のリズムに合わせなければならない。
    相手を受容する心の余裕が必要となる。
- 効果的に「聴く」ためには、クローズドクエスチョンとオープンクエスチョンの使い分けが有効となる
  - ✓ コミュニケーションを活性化をするためには、オープンクエスチョンで相手に気づきを与えながら
    引き出す

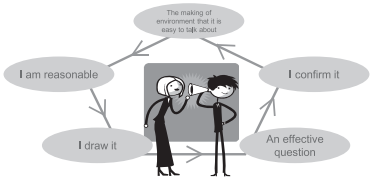
© 2010 JMA Consultants Inc.

A skill to “listen" creatively

Innovating Force by JMAC

It is work of the brains to hear. It is not an ear.　(Mortimer Adler)

- A skill to "hear" is the most important skill in coaching
  - ✓ It becomes the basic skill of the coaching to cook up interface to work inside of oneself.
- It is the working to "hear" actively, and to consume psychological energy
  - ✓ When you talk, it is one's rhythm, but must be able to put it together in the rhythm of the partner when I listen to a story.
    The room of the heart to receive a partner is necessary.
- The use of a closed question and the open question becomes effective to "listen" effectively
  - ✓ I draw it to activate communication while giving a partner KIZUKI in an open question



© 2010 JMA Consultants Inc.

クリエイティブルーチィンをつくる　～YWTの実践～

Innovating Force by JMAC

Y‥やったこと
W‥わかったこと
T‥次にやること

PDCAはものごとに対する振り返り手法ですが、YWTは自分の意識や気持ち・考えに対する振り返り手法です。

「自分」が何に「気づいた」のかを改めて振り返り、率直な表現で共有しましょう。

自分で気づいたことは実践や変革を促す強い力を持っています

●ミーティングごとのYWT
●週間、月間YWT
●活動のまとめとしてのYWT

	Y やったこと	W 分かったこと	T 次にやること
Aさん	□□	□□□	□
Bさん	□	□□	□
Cさん	□□	□	□
Dさん	□□	□□□	□□

YWTを重ねる

© 2010 JMA Consultants Inc.

Make a creative routine　“Y・ W・ T”

Innovating Force by JMAC

Y・・“Yattakoto”
What have you done?
W・・”Wakattakoto”
What do you understand?”
T・・”Tsugiyarukoto”
What will you do next?”

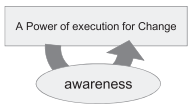
PDCA is an approach to review how the work is good or bad.

YWT is an approach to review an idea and awareness of oneself.

There is a big power of execution for change in awareness by oneself.

●YWT Meeting
●Weekly or Monthly YWT
●YWT at the end of the each stage of the project

	Y Yattakoto	W Wakattako	T Tsugiyarukoto
Suzan	□□	□□□	□
Bob	□	□□	□
Peter	□□	□	□
Dick	□□	□□□	□□



Execute “Y・ W・ T”　continueingly

© 2010 JMA Consultants Inc.

5.　ディスカッション
「さあ、リーダーシップを語ろう！」

5. Discussion
「Let's talk about The leadership and the management！」

ディスカッションの進め方

ディスカッションは、5～6人のグループに分かれて行います。
グループディスカッションは、「ワイガヤ」形式でお願いします。

ディスカッションのタイムスケジュール

16:20～16:50　ディスカッション　（30分）
　ディスカッションは、5～6人毎にグループをつくり行います。
　ディスカッションテーマ
　　（1）大学院に求められるリーダーシップ教育・マネジメント教育
　　（2）大学人としてのリーダーシップ、マネジメントとは

　※グループディスカッションの進め方は次ページを参照ください。

16:50～17:00　発表＆まとめ　（10分）
　1. 各グループのディスカッション内容の発表
　2. まとめ （講師）

ワイガヤ Meeting

© 2010 JMA Consultants Inc.

The steps of Group Discussion

You discuss “The leadership and the Management “ by the group discussion which consist of 5-6 people.("Y Gaya" communication)

The time schedule of the discussion

From 16:20 to 16:50 group discussion (30 minutes)
　A discussion agenda: You make choice of one agenda to discuss from two theme as below.
　(1) What education of the leadership education and the management is demanded in the graduate school?
　(2) What is the leadership and the management for the person who work in an academic and university?

※ Please refer to the following page for how to do group discussion.

From 16:50 to 17:00 announcement & summary (10 minutes)
　1. The announcement of the discussion contents of each group
　2. Summary (a lecturer)

A scene of
Y Gaya Communication

© 2010 JMA Consultants Inc.

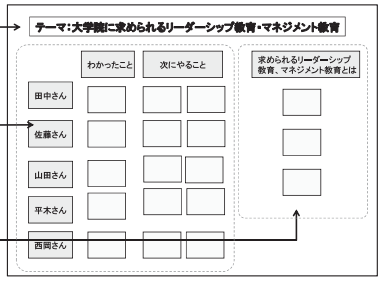
グループディスカッション「ワイガヤ」の進め方

プレゼンテーションから得られた「気づき」を紹介しながら、テーマ(大学院に求められるリーダーシップ教育・マネジメント教育 or 大学人としてのリーダーシップ、マネジメントとは)について具体化してください。

1. テーマを設定してください（約5分）
　グループ毎に、ディスカッションするテーマを決めてください。

2. 各自の「気づき」を紹介してください （約10分）
　設定したテーマについて、プレゼンテーションから得られた気づきを「わかったこと」と「次にやること」として書き出し、お互いに紹介してください。

3. テーマについて具体化してください （約15分）
　共有した気づきをもとにして、テーマについて掘り下げ、具体化してください。



※ グループディスカッションは、模造紙とポストイットを用いて行います。

© 2010 JMA Consultants Inc.

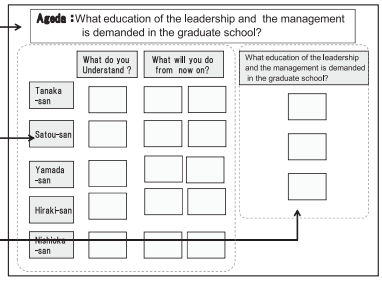
The steps of “Y-gaya” Group Discussion

Introducing your awareness from the presentation of “Let’s talk about the leadership and the management” each other, You discuss and make the idea of the agenda clear.

1. Choose the agenda (about 5 min.)
　You choose one agenda to discuss from two theme about the leadership and the management in previous page.

2. Write and Introduce one’s awareness each other (about 10min.)
　You write down your awareness about the agenda in post-it and introduce them to the others.

3. Make the idea about the agenda clear (about 15 min.)
　You discuss based on the contents of the post-it and make the idea of the agenda clear.



※ You can use the Post-it and Big size paper to make discussion.

© 2010 JMA Consultants Inc.

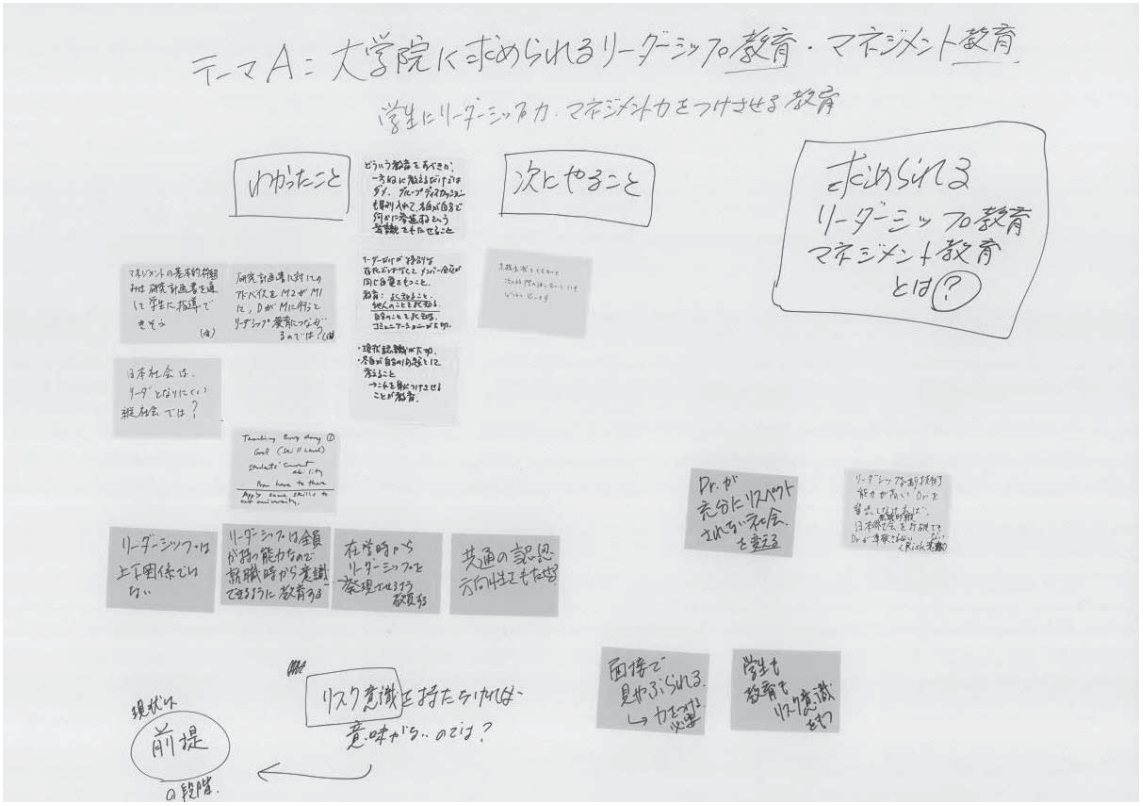
お問合せ先：
東京都港区虎ノ門3－22－1　秀和第二芝公園三丁目ビル 4階
Tel. 03-3434-7332　Fax. 03-3434-6430

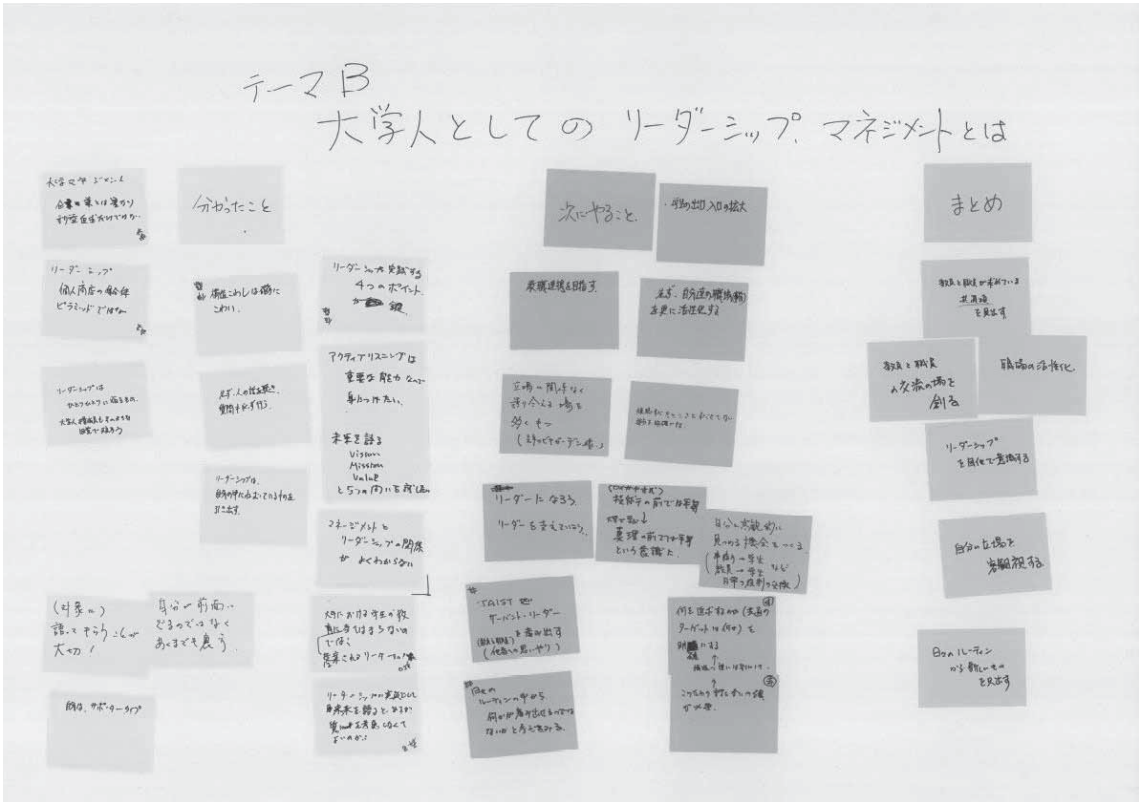
（株）日本能率協会コンサルティング　RD&E本部
平木　肇（Hajime Hiraki）　hajime_hiraki@jmac.co.jp

※本資料は以下の利用条件を十分ご確認の上ご利用ください。
・本資料に関する著作権、商標権、意匠権等を含む一切の知的財産権はJMACに帰属しています。
・JMACの事前の書面による承諾を受けた場合を除き、本資料の一部又は全部を複製、転載、転用、翻案することは禁止されています。

Innovating Force by JMAC

［グループワーク成果（一部掲載）］

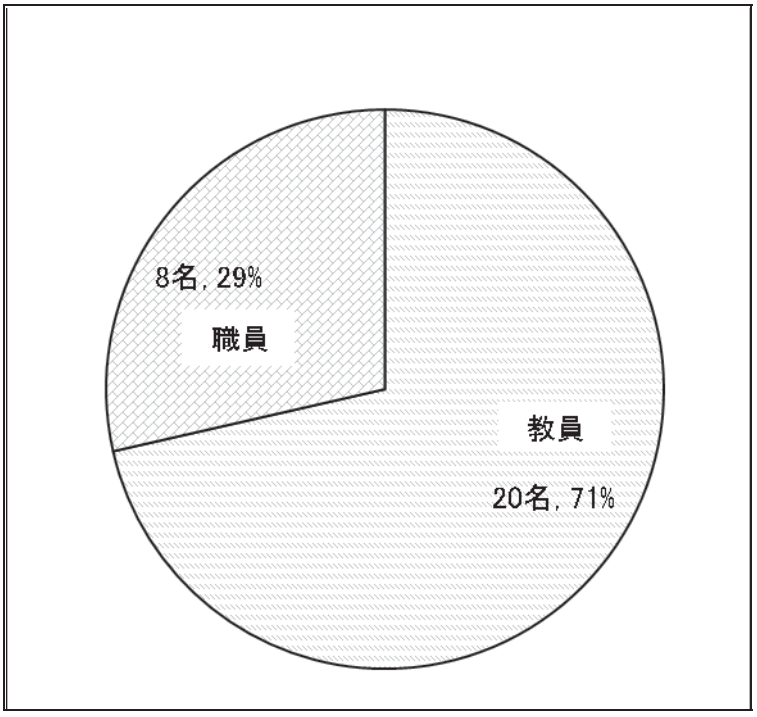




第２回全学ＦＤ・ＳＤセミナーアンケート

日時：平成２３年１月１７日(月)　15:30～17:00
場所：知識科学研究科講義棟　研究棟５階　コラボレーションルーム（２）
講師：平木　肇　㈱日本能率協会コンサルティング　ＲＤ＆Ｅ本部
　　マネージャー　チーフコンサルタント
題目：さあ、リーダーシップと組織マネジメントについて語ろう
出席者数：３５名
回答者数：２８名（回答率：８０．０％）

１．　参加者ご自身について



これより先の設問における回答番号の説明は次のとおり。

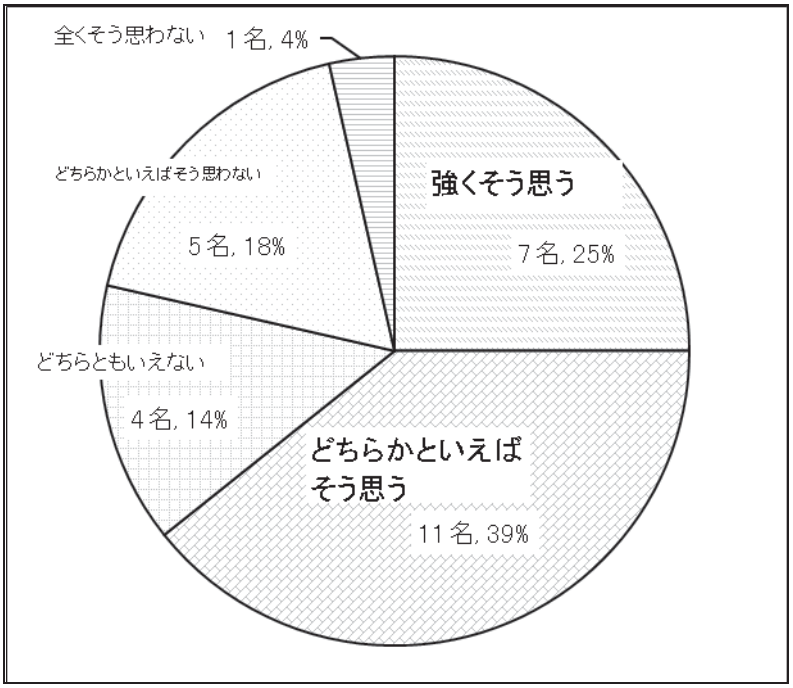
５　強くそう思う　　４　どちらかといえばそう思う

３　どちらともいえない　　２　どちらかといえばそう思わない

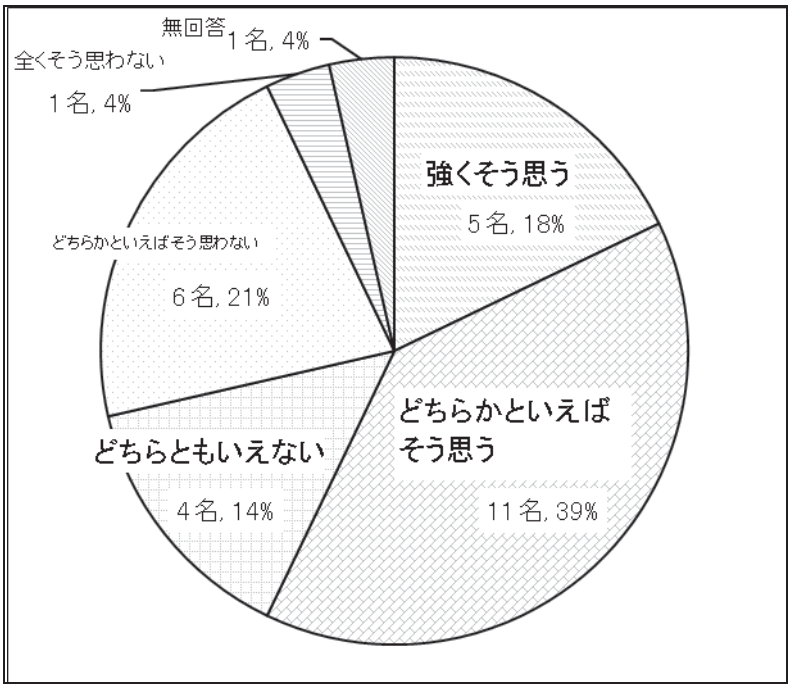
１　全くそう思わない

２．講演会参加について

(1) 講演の趣旨や内容についてある程度知った上で参加した

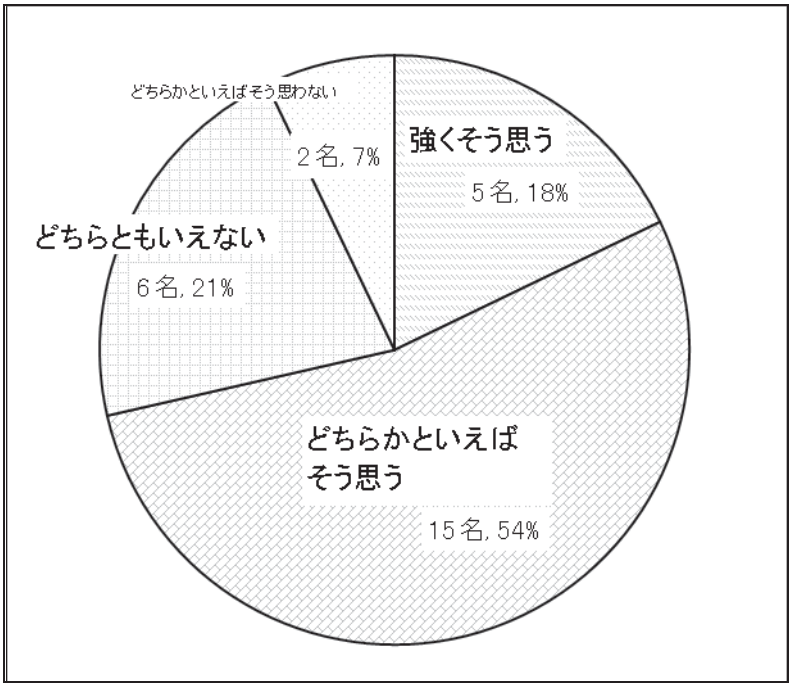


(2) 自分自身で必要性を感じて参加した

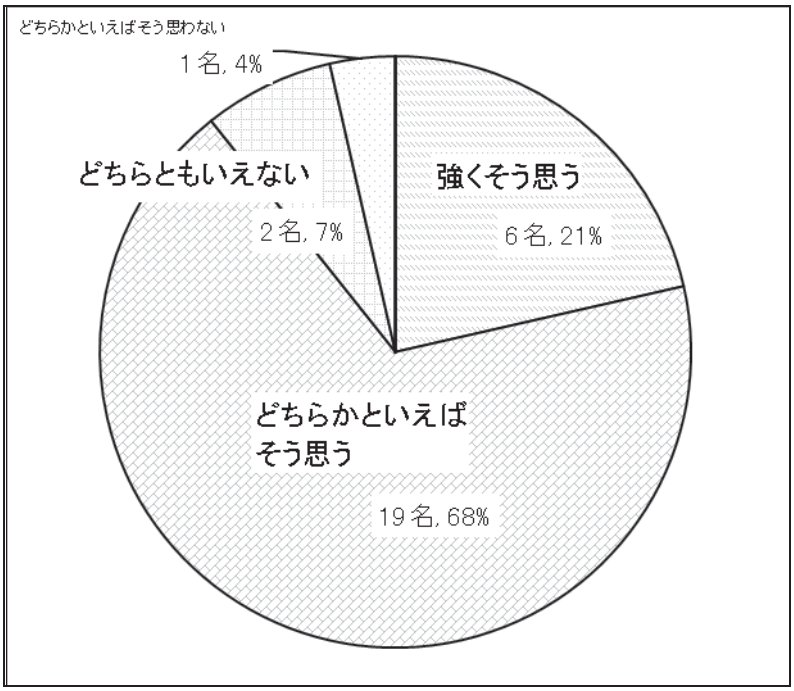


３．講演会について

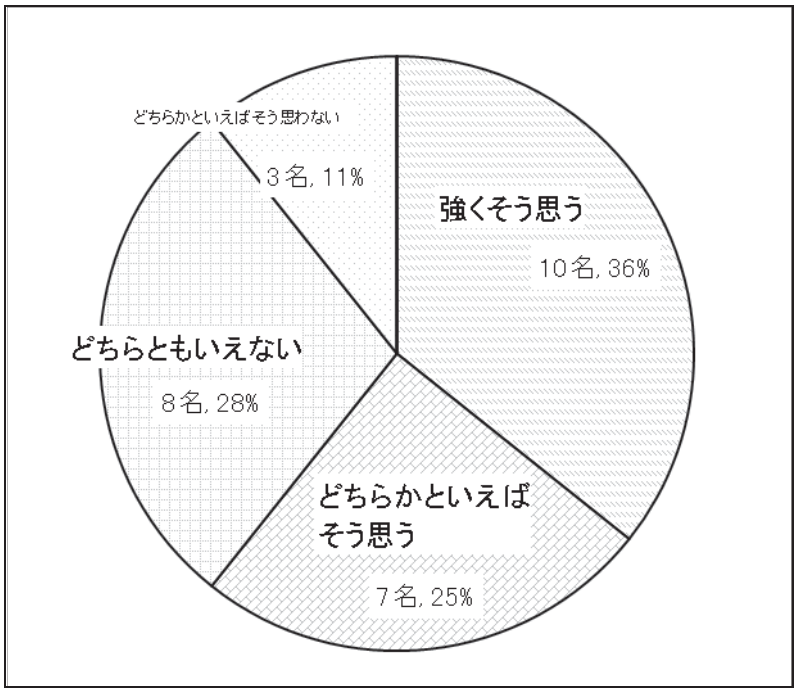
(1) 講演は自分の仕事（教育・研究、業務等）に活かせる内容だった



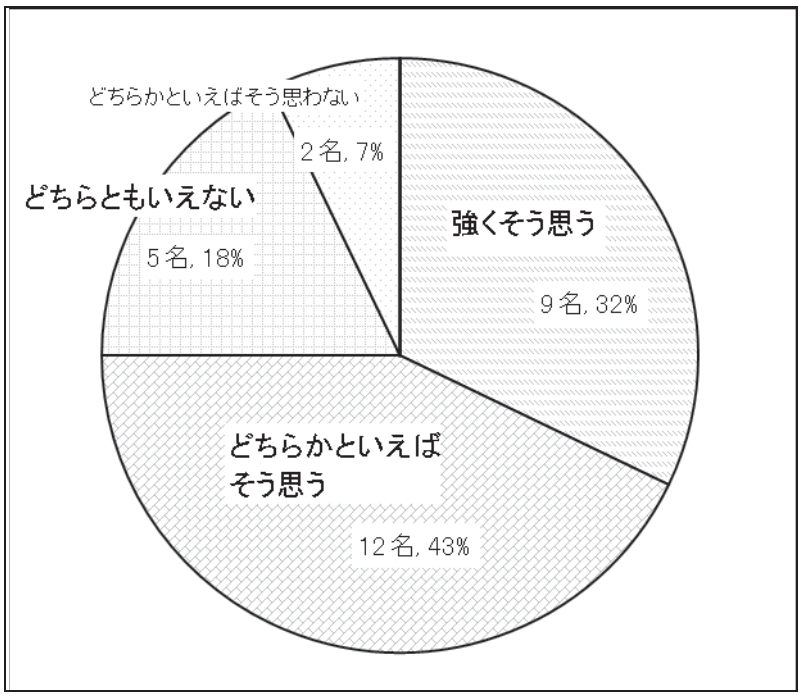
(2) 講演の内容はわかりやすく十分に理解できた



(3) 講演の時間はちょうど良い長さだった

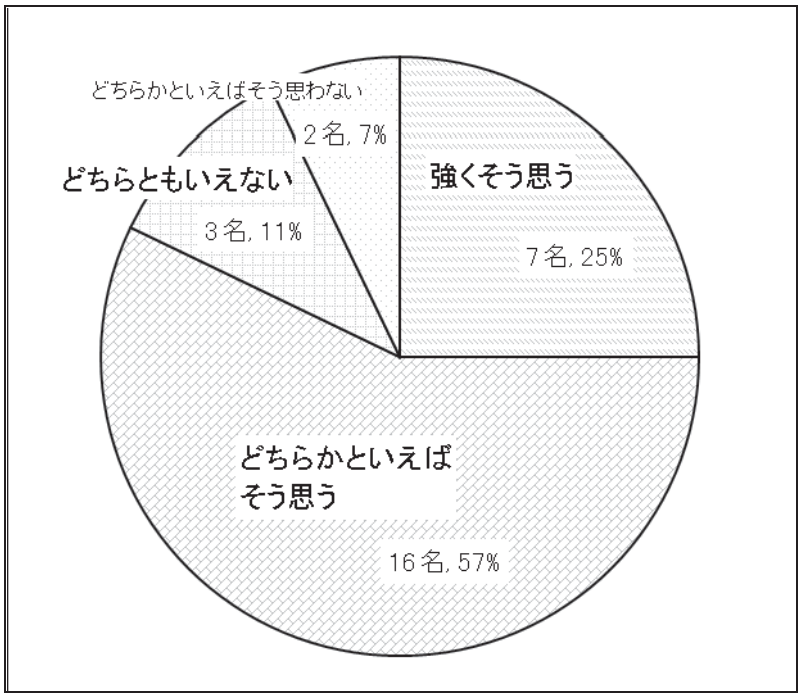


(4) 講演会場は快適な環境だった

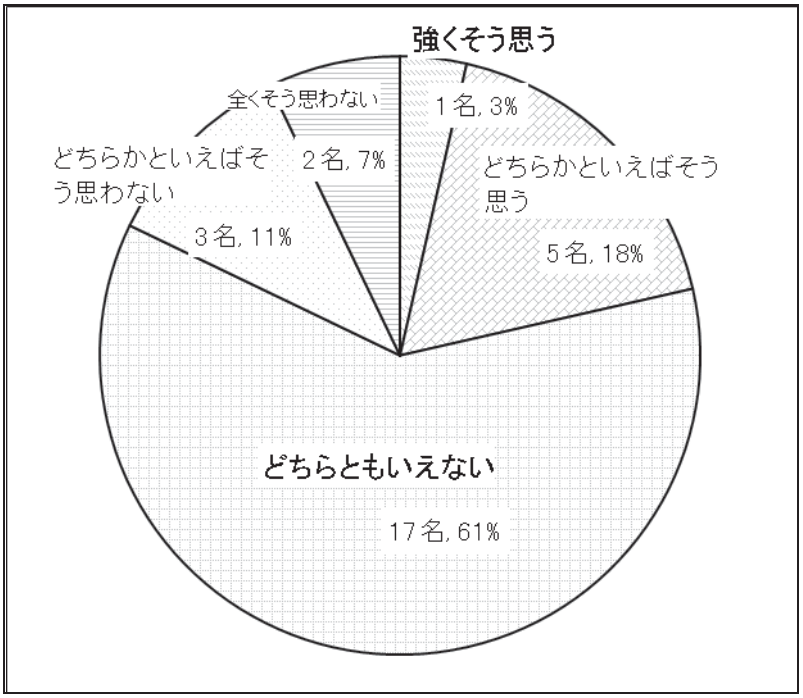


４．講演会全体について

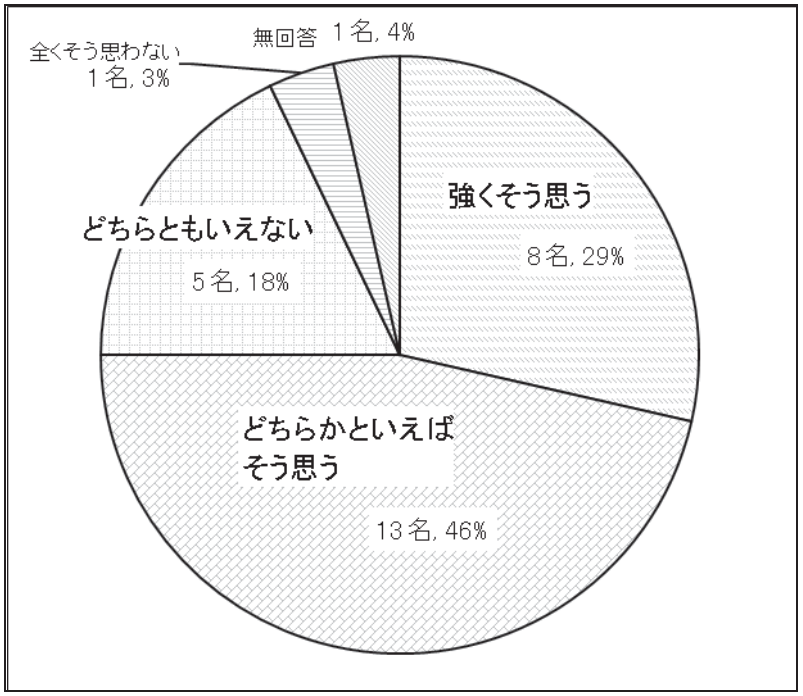
(1) 全体的に満足できるものだった



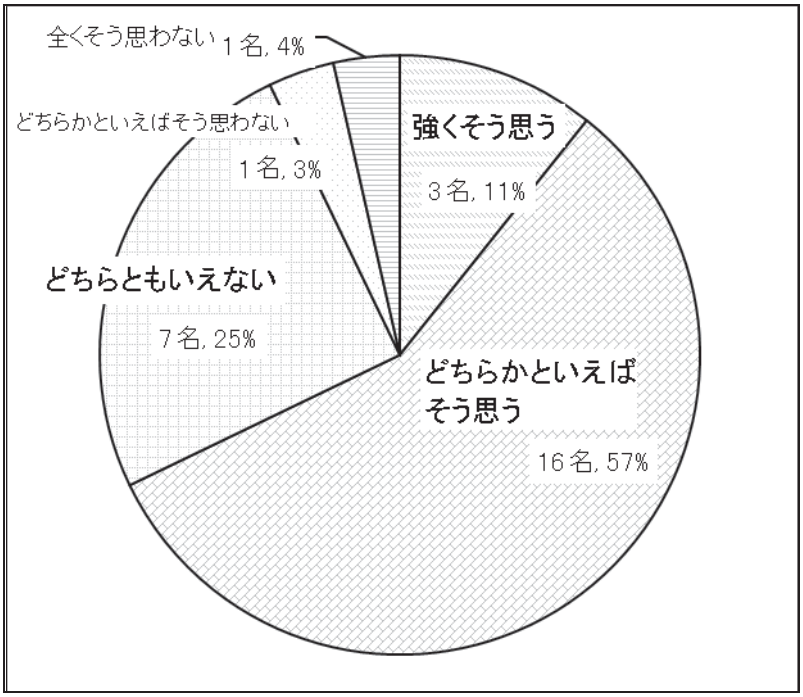
(2) 仕事上の疑問点を解決することができた



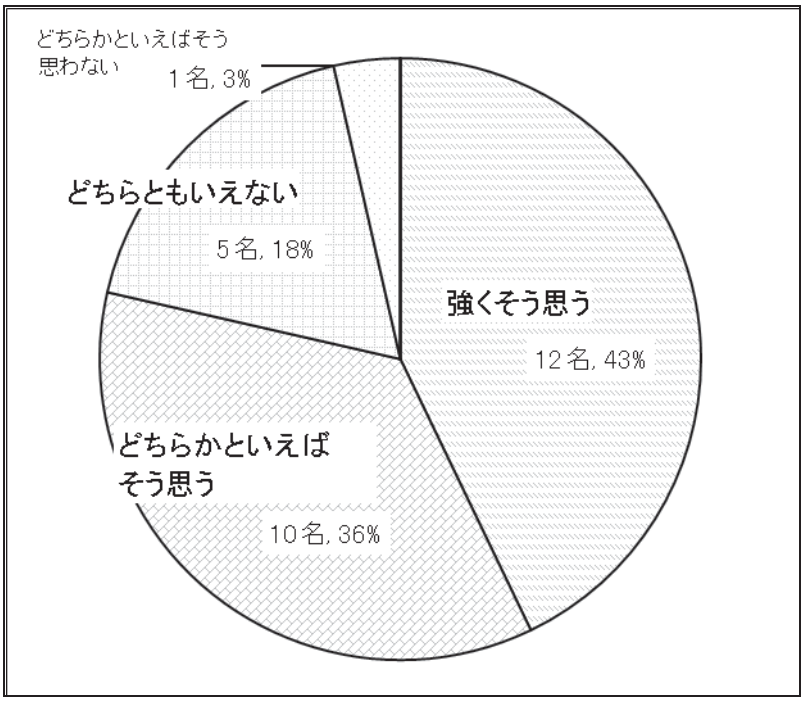
(3) 新しい発見があった



(4) 参加したことにより、仕事への取組が改善されると思う



(5) 今後もこのような講演会を継続していくべきだと思う



The opposite side is for English speakers.

JAIST
JAPAN ADVANCED INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY 1990

平成２２年度第２回全学ＦＤ・ＳＤセミナー
アンケート

今後の本学における FD・SD 活動の改善のために、率直なご意見をお聞かせ下さい。
設問ごとに該当の番号に○を付けて回答して下さい。

１．参加者ご自身について

（１）所属
①知識科学研究科　②情報科学研究科　③ﾏﾃﾘｱﾙｻｲｴﾝｽ研究科　④その他（　　）

（２）身分
①教員　②事務職員　③技術職員　④その他（　　）

これより先の設問における回答番号の説明は以下のとおりです。

５ 強くそう思う	**４** どちらかといえばそう思う	**３** どちらともいえない		
２ どちらかといえばそう思わない	**１** 全くそう思わない			

２．セミナー参加について

セミナーの趣旨や内容についてある程度知った上で参加した	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
自分自身で必要性を感じて参加した	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**

３．セミナーについて

セミナーは自分の仕事（教育・研究、業務等）に活かせる内容だった	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
セミナーの内容はわかりやすく十分に理解できた	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
セミナーの時間はちょうど良い長さだった	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
セミナー会場は快適な環境だった	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**

４．セミナー全体について

全体的に満足できるものだった	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
仕事上の疑問点を解決することができた	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
新しい発見があった	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
参加したことにより、仕事への取組が改善されると思う	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**
今後もこのようなセミナーを継続していくべきだと思う	**５**	**４**	**３**	**２**	**１**

セミナーに参加してよかったことやお気づきの点等ありましたら、具体的にお書き下さい。

ご協力ありがとうございました。

Questionnaire for the 2nd FD･SD Seminar in 2010-2011

Let us hear your candid opinion to improve our future FD・SD activities.
Please select one of the options that applies for each statement.

1. About yourself

(1) Affiliation:
① Knowledge Science ② Information Science ③ Materials Science
④ Others( )

(2) Job title:
① Faculty member ② Administrative staff ③ Technical staff ④ Others ( )

For the following statements, please decide whether you agree or disagree with each statement.
For example, if you strongly agree with the statement, circle **5**.

5	Strongly agree	**4**	Agree	**3**	Neutral
2	Disagree	**1**	Strongly disagree		

2. Motivation for joining

I joined the seminar with knowledge of something about the purpose and contents of this seminar. **5 4 3 2 1**
I joined the seminar because I felt a need for myself to do. **5 4 3 2 1**

3. Meeting itself

This seminar gave me useful insights and information for my work(research, education, job etc.) **5 4 3 2 1**
The seminar was easily comprehensible to understand. **5 4 3 2 1**
The amount of time for the seminar is long enough. **5 4 3 2 1**
From viewpoints of accessibility, equipments and so on, this place is a proper environment for seminar. **5 4 3 2 1**

4. Through the meeting

On the whole, I am satisfied with and enjoyed this seminar. **5 4 3 2 1**
This seminar gave an answer to some of my questions on the job. **5 4 3 2 1**
I made new discoveries through the seminar. **5 4 3 2 1**
I think my approach toward my job will be improved after attending this seminar. **5 4 3 2 1**
I hope this kind of activities will be continued in the future. **5 4 3 2 1**

What was good to participate in this seminar? Or is there something you've noticed through the seminar? Please write anything down concretely.

Thank you for your cooperation.