

リーダー集団に必要なリーダーシップとは

—「産学連携バトル！ in Kyoto」を通して—

Which leadership skills are required in a group of leaders?

— Approach from “Industry-Academia Collaboration Battle! in Kyoto” —

久富 望

KUTOMI, Nozomu

京都大学大学院情報学研究所システム科学専攻博士後期課程4回生
京都大学デザイン学大学院連携プログラム1期生



+

鶴羽 愛里

TSURUHA, Eri

京都大学大学院生存総合学館3回生
京都大学大学院思修館プログラム4期生



+

塩山 皋月

SHIOYAMA, Satsuki

京都大学大学院生存総合学館2回生
京都大学大学院思修館プログラム5期生



1. はじめに

本稿は『デザイン学論考 vol.10』において報告ⁱされたイベント「産学連携バトル！ in Kyoto・2025年の社会問題解決ミッション」ⁱⁱ（以下「産学連携バトル」と略す）を通してリーダーシップについて考察したものである。本稿の内容は前号に含める予定であったが、『デザイン学論考』の編集委員である寺川氏の論考ⁱⁱⁱとの共通点について指摘を受け、原稿を改めて議論を深めた次第である。「リーダーシップを備えた人材を複数含む集団に必要なリーダーシップとは？」という問いを通して、リーダーシップについて論じていきたい。

リーダーシップについて論じる際は、リーダーシップを発揮する個人のみを論じるのではなく、個人間の関係性も含めて論じるべきではないかと我々は考

ⁱ 久富望：6つのプレストバトル対抗戦実施報告—「産学連携バトル！ in Kyoto」におけるワークショップより、デザイン学論考vol.10, pp. 3-15, 2017.

ⁱⁱ 京都大学百周年時計台記念館国際交流ホールII・IIIで2017年3月11日に催された。主催：京都大学大学院 総合生存学館（思修館）、企画：「産学連携バトル！」 in Kyoto 実行委員会（京都大学大学院 思修館プログラム、デザイン学大学院連携プログラムの学生）、共催：一般社団法人 産学協働イノベーション人材育成協議会（C-ENGINE）による文部科学省補助金事業である（<http://www.gsais.kyoto-u.ac.jp/g-students/>）。

ⁱⁱⁱ 寺川達郎：実施者という役割、私たちのリーダーシップ、デザイン学論考vol.6, pp. 14-24, 2016.

えた。淵上はリーダーシップ研究の動向をまとめ、リーダーとフォロワーを含めたリーダーシップ・プロセスの解明へもたらす成果について議論している^{iv}。また、世の中にはリーダーシップを論じた本が多数存在し、個人の枠を越えた議論も見られる。たとえばセイフターらは、指揮者のいないオーケストラとして有名なオルフェウス室内管弦楽団を例に挙げて、リーダーシップを個人内に閉じた能力・役割だとして考えるのは過去のものであり、組織全体でリーダーシップを発揮する事の重要性について強調している^v。ベニス^{vi}は、現代においては問題が複雑で突如として起こるため、個人ではなく集団で出来事を対処する必要性を感じていた。それゆえ「すぐれたリーダーとフォロワーは、創造的な協力関係を形成する」という言葉で21世紀の社会に必要なリーダーのあり方を説いている^{vi}。一方で、ケラーマン^{vii}は、リーダーシップの歴史とそれを取り巻く社会情勢の変遷を分析し、顕著な傾向として、近年ではフォロワーの力の増大によりリーダーの影響力が低下している事を明らかにしている^{vii}。

2. リーダー候補者が集まる場に適したデザインとは？

2.1 リーダー候補者だけの参加者

産学連携バトルの参加対象学生は、日本全国の博士課程教育リーディングプログラム（以下、LPと略す）履修生であった。このようにリーダー候補者が集うワークショップはどうあるべきだろうか。これが本稿における我々の考察の出発点である。

LPの設立目的には、「優秀な学生を俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーへと導く」とある。このリーダーはどのような人物を示すのか。LPの公式HPによれば、「広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーに求められる能力」として、「確固たる価値観に基づき、他者と協働しながら、勇気を持ってグローバルに行動する力」、「自ら課題を発見し、仮説を構築し、持てる知識を駆使し独創的に課題に挑む力」、「高い専門性や国際性はもとより幅広い知識をもとに物事を俯瞰し本質を見抜く力」の3点が挙げられている^{viii}。このようなLPで育成を目指すリーダー像を、本稿では「LP型リーダー」と呼ぶ。

産学連携バトルを企画する中で、我々は、LP型リーダーを目指す学生の間で、

^{iv} 淵上克義：リーダーシップ研究の動向と課題，組織科学、Vol.43, No.2, pp.4-15, 2009.

^v ハーヴェイ・セイフター，ピーター・エコノミー：オルフェウス・プロセス―指揮者のいないオーケストラに学ぶマールチ・リーダーシップ・マネジメント，鈴木主税訳，角川書店，2002.

^{vi} ウォレン・ベニス：リーダーになる，伊藤奈美子訳，海と月社，pp.31-32, 2008.

^{vii} バーバラ・ケラーマン：リーダーシップが滅ぶ時代，板谷いさ子訳，SBクリエイティブ，2013.

^{viii} <http://www.jsps.go.jp/j/hakasekatei/gaiyou.html>（最終アクセス 2017年11月28日）.

そして企業からの参加者との間で、リーダーシップの奪い合いが起きることを懸念していた。前号で報告したように、この問題を回避するにはプレストバトルが有効であると感じ、ワークショップをデザインした。

ところが、同様の議論が寺川氏の論考^{ix}に書かれていたのである。

2.2 寺川氏の論考

寺川氏は、京都大学サマーデザインスクール（以下、SDSと略す）に見られる、リーダー的役割を担う人（SDSであれば実施者）が複数存在するワークショップを念頭に置き、プレストバトルの有効性を具体的に論じている。また、その前提として寺川氏の提案したリーダー像も、我々の議論の内容と合致していた。図らずも、同じ問題に直面し、同じ結論に至っていたのである。そこで以下では、産学連携バトルの経験を踏まえて、寺川氏の議論を深めていきたい。

3. 十字型人材論

デザイン学プログラムが目指す専門家は「十字型人材（+Shaped People）」である^x。寺川氏の議論は、この十字型^{xi}に対する考察を軸に行われているので、我々も十字型に沿って論じる事から始める。

3.1 寺川氏による十字型人材論

寺川氏はまず、SDSにおける実施者をT字型ないし十字型として紹介する。十字の「一」はファシリテータの役割であり、十字の「|」はテーマに対する好奇心を発揮する立場である。SDSの実施者は「一」型と「|」型を合わせ持つ立場とし、自身の経験を元に、その両立の難しさを論じている。

また、この議論を踏まえ、デザイン学のプログラムの目指す十字型のうち、「|」を専門性と見なすのではなく、専門性を一側面として持つ好奇心と見なすことで、十字型は思いの外容易に実現できるとする。

一方で寺川氏は、多くの場合にSDSの実施者が複数であることに注目する。そこでは宇宙飛行士の例を参照し、複数の実施者からなる場合、実施者たちはLP型リーダーとして振る舞うだけでなく、状況に応じてリーダーとフォロワーを切り替えていくことが重要であると指摘した。そのうえで、我々が目指すべきリーダーの一つの形として、リーダーシップとフォロワーシップを兼ね備え

^{ix} 詳しくは、1章の脚注iiiを参照のこと。

^x デザイン学関係者には自明のことではあるが、詳しくは <http://www.design.kyoto-u.ac.jp/education/overview/> を参照されたい。

^{xi} 寺川氏は「+」型として論じているが、本稿では十字型と同一とみなし、取り上げる。

た人材を提案し、これもまた一つの十字型であるとしている。ここでいうリーダーシップとフォロワーシップとは、宇宙飛行士の場合は「適切な状況判断を下せること」と「リーダーを中心としてクルー全員が機能的に役割を果たすためのフォローをすること」である。この議論は、1章で紹介したベニスの主張に近い。ただし、リーダーシップとフォロワーシップの関係性を一個人に内包するか、個人の関係性とするかの違いはある。以上の十字型を整頓するとfig.1のようになる。

最後に寺川氏は、SDSのような複数リーダー制における実施者と実施者の関係、実施者と参加者の関係について具体的に論じ、最も強力な実施者と参加者の関係は、参加者がファシリテータまたは課題提供者のいずれかの役割を担う事であり、テーマの方向性に依存しない効果的な手法の一つとして、プレストバトルを提案している。



fig.1 寺川氏の議論に見られる十字型人材

3.2 産学連携バトルにおけるリーダーシップ・フォロワーシップの流動性

寺川氏の議論は、基本的に、一個人内におけるリーダーシップ・フォロワーシップの関係性である。しかし、1章で見たように、個人の枠を越えて論じる必要がある。そこで、産学連携バトルにおけるリーダーシップとフォロワーシップの関係性についてまとめてみたい。本イベントにはLP履修生、企業からの参加者、そして基調講演者が集ったが、それぞれの立場を時系列に沿って整頓しようと思う^{xii}。

本イベントでは最初の活動として基調講演が行われ、講演者がリーダー、LP履修生・企業からの参加者がフォロワーとなり、リーダーから知識や視点を得てテーマに対する共通認識を深めた。次に、企業からの参加者によって、企業紹介やLP履修生との交流会が行われ、企業からの参加者がリーダーの立場にあった。午後はワークショップを行い、前半ではプレストバトルが6グループに分か

^{xii} 詳細は冒頭で述べた前号の内容（脚注のi）を参照して頂きたい。

れて行われた。各グループでは、LP履修生と企業からの参加者の混合チーム^{xiii}3つがブレインストーミングを経てアイデアを創り、発表し合った。このときは、参加者全員がリーダーシップを発揮する一方、議論を促し、アイデア作成をサポートする思修館の学生がフォロワーとなっていた。その後、プレストバトルにおける優勝チームの案を軸に、6ヶ所それぞれでベストアイデアが作成され、最終プレゼンテーションが行われた。このときは優勝チームの参加者がリーダーとして振る舞い、他の参加者はフォロワーに回った。

全体を通して、リーダーシップが講演者→企業参加者→参加者全員→優勝チームの順に移行しており、状況に応じて、リーダーシップとフォロワーシップを担う主体が変化している。

我々が当初懸念していた、リーダーシップの奪い合いの問題は、流動的にリーダーシップとフォロワーシップが変化する事によって起きにくくなっていたように思う。その一方で、イベントを成功のうちに終わることができたのは、自分の側にリーダーシップを必要とされた時にその役割を果たす事ができる人たちが集まっていたからではないかとも思う。

3.3 リーダーシップとフォロワーシップの流動性の図示

さて、人の集まりにおけるリーダーシップとフォロワーシップの流動性は、どのように図示できるのだろうか。十字型だけを用いて、産学連携バトルにおける立場の変遷をまとめるとfig.2のようになる。リーダーシップとフォロワーシップを担っていた人の変化は分かるが、この図が流動性を表現しているとはいえずらい。プレストバトルにおいて参加者のチームがアイデアを練り、戦わせた様子や、ベストアイデア作成に向けてアイデアが合流する様子が見えづらいためだろう。

fig.2の後半2つについて、単一の十字型で表すのを止め、知識・行為やアイデ

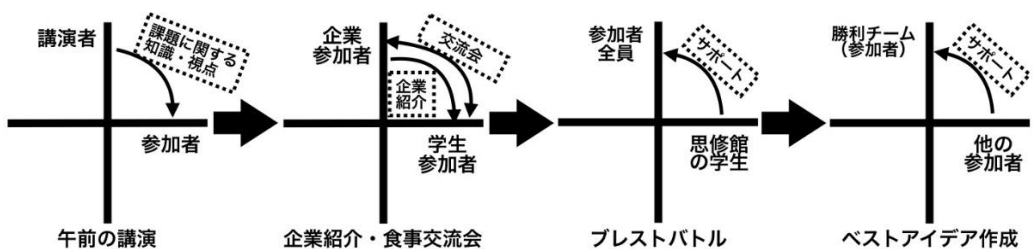


fig.2 産学連携バトルにおけるリーダーシップとフォロワーシップの変遷
(点線で囲んでいない項目は人の立場を表し、囲んだ項目は知識・行為やアイデアなどを表す)

^{xiii} なお、基調講演者のうち2人も、ワークショップの議論へ積極的に参加してくださった。

アも「ー」や「|」に書き込んでまとめたのがfig.3である。fig.3の一番左はアイデア作成までを表現しており、fig.3の真ん中2つは、グループ内で各チームが発表し、投票により優勝チームが生まれる過程である。この優勝チームの勝利アイデアを中心に、他の参加者がサポートしながら最終プレゼンを導く様子がfig.3の一番右である。発表しない参加者がフォローシップを、発表する参加者がリーダーシップを担っており、その様子を弓矢型に模して表した。さらに、午前の講義内容と思修館の学生によるフォローシップが、午後のワークショップ全体を支えている。

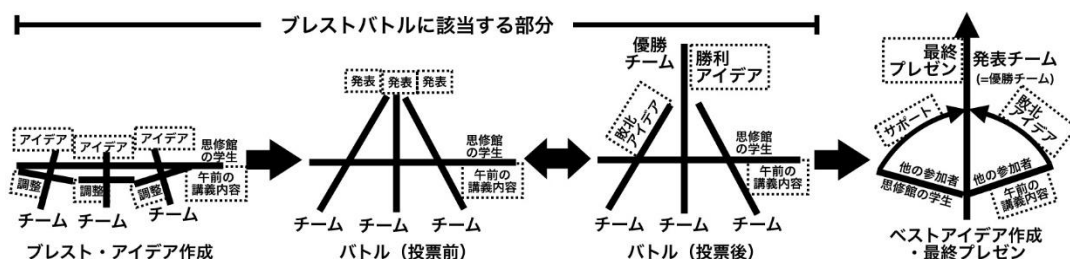


fig.3 午後のワークショップにおけるリーダーシップとフォローシップの関係性
(点線で囲んでいない項目は人の立場を表し、囲んだ項目は知識・行為やアイデアなどを表す)

弓矢型にまとめた要因は、fig.3の一番左における小さな十字型のフォローシップである3つの「ー」が中央に向けられたためである。フォローシップが外側に向けられた場合、リーダーシップは孤立してしまう (fig.4の下)。そもそも十字型 (fig.4の左) もリーダーシップは孤立しているように見える。人の集まりにおけるリーダーシップとフォローシップの関係は、弓矢型を目指す方がよいのではないだろうか。

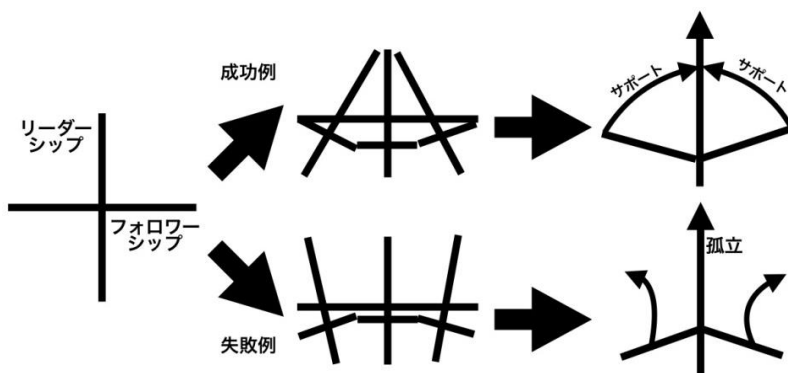


fig.4 複数のリーダーシップとフォローシップの合流における成功例と失敗例

4. おわりに～目指すべきリーダー像の形

ここまでは人の集まりにおけるリーダーシップとフォロワーシップを考えてきたが、最後に、個人が目指すべきリーダー像について考えたいと思う。

ドラッカーはリーダーシップの本質として、「リーダーシップを仕事と見ること」、「リーダーシップを地位や特権でなく責任と見ること」を挙げている^{xiv}。我々の議論を振り返ると「|」と「-」は互惠の関係にあり、時には「|」によって、時には「-」によって、人の集まりは発展する^{xv}。

以上より、「社会的課題に対して、リーダーシップとフォロワーシップを切り替えながら価値^{xvi}を高められる、熱意・俯瞰力・独創力を備えた人材」を、複数のリーダーを含む集団^{xvii}における、目指すべきリーダー像の一例として提案したい。このリーダー像は、1章で紹介した淵上の主張におけるリーダーシップ・プロセスを、1人の人間に内包したものとも考えられる。

加えて、このリーダー像には様々な状況に適用できる可能性がある。たとえば、「教育的課題」に変えれば生徒と柔軟に対話もできる優れた教師を、「音楽的課題」に変えればアンサンブルに優れた音楽家を表す可能性がある^{xviii}。

LPは終わりが近づき、新たな制度が生まれようとしている。その制度に対して、LPの履修生である私たちがフォロワーシップの一部を担う事も必要であると考えている。本稿が、その一助となれば幸いである。

「デザイン学」への問い

- + 組織において、また個人の中で、リーダーシップとフォロワーシップの関係性・コミュニケーションは、どのようにデザインされるべきか。
- + 既に存在するリーダーシップに対し、フォロワーシップはどのようにしてデザインされるべきか。

^{xiv} P.F.ドラッカー：プロフェッショナルの条件、上田惇生訳、Part4 第4章、角川書店、2000。なお、ドラッカーは「信頼が得られること」を加えた3つをリーダーシップの本質とし、これらの本質は「経営者の条件として、ずいぶん前から言われていること」に過ぎないと主張している。

^{xv} リーダーシップとフォロワーシップを互惠と見なす事自体、ケラーマンの主張するリーダーの影響力の低下（1章）の表われの一つかもしれない。

^{xvi} 社会的課題に対する価値なので、社会関係資本（social capital）と言い換えても良いかもしれない。

^{xvii} 産（官）学連携においては、生じやすい集団ではないかと考えている。

^{xviii} その結果、1章で紹介したオルフェウス室内管弦楽団に適した人材に近づけるかもしれない。実は、我々の提示するリーダー像が導かれたとき、カルデットや少人数アンサンブルの例も話題になっていた。それらの愉しみの一つは、メロディーパート（リーダーシップ）とそのサポート（フォロワーシップ）の流動性に伴う音楽的会話である、