

一般財団法人生涯学習開発財団主催

多元的共生社会におけるコミュニケーションシリーズ第9回

「今を動かす視点と実践～PBLとエスノグラフィの現場から～」

講演：1. 舘野泰一氏 (立教大学経営学部助教)

『今求められるリーダーシップとは～大学生を対象にしたリーダーシップ開発授業の実践から～』

2. 伊賀聡一郎氏 (パロアルト研究所シニアリサーチャー 博士)

『「観察から始まるイノベーション～エスのグラフィのビジネス応用～」』

モデレータ： 山岸ひとみ氏

日にち：2015年12月13日(日)

時間：13:00～16:00 講演+クロストーク

(受付開始 12:30)

場所：東京大学福武ホールラーニングシアター

概要

今後の社会を作っていく実践現場では今、どんなことが行われているのか、今後どのように展開していくのか。多元的共生社会を見据えた独自の視点を加えながら、「今」を動かす流れを、各分野で活躍中の舘野氏、伊賀氏を迎えて実践事例をもとに探っていく。クロストークでは、両氏からの質問に参加者が答える形で、通例の質疑応答とは違った展開を仕掛ける。

■舘野泰一氏

『今求められるリーダーシップとは

～大学生を対象にしたリーダーシップ開発授業の現場から～』

舘野氏の自己紹介「教育、学びに関する研究、特に大学や企業でどうやって学ぶ環境を作ったらいいか、を研究している。例えば、学び成長する職場とはどんな職場か。大学教育でどんな経験をした人が企業で活躍できるのか。インタラクティブな学びの場をどう作っていったらいいのか。といったこと。個人的な興味もあり、他者とインタラクションしながら、いいアウトプットを出すには、或いは成長できる環境をどうやったら作れるのか、を探求してきた。その中で「リーダーシップ」という言葉が非常に重要なキー概念となっていると捉える。ここ2、3年、リーダーシップ教育の実践と研究を少しずつ始めたところで、今日はそういうようなお話ができればいいなと思います。」とし、話題提供の序論とした。

「BLPの概要からお話します。先ほどからBLP、BLPと言っていますが、これは、立教大学経営学部の中でやっているビジネスリーダーシッププログラムと言うプログラムの名前です。経営学部が目玉コンテンツとしてできたプログラムです。役400人の学生全員の必修授業で、体験型の授業。教育目標として、「権限がなくとも発揮できるリーダーシップ」とし、アクティブラーニングや産学連携型ですので企業の方々とコラボレーションしてやっていくことになります。この実践は大学教育の中では評価されている実践です。もともとは日向野幹也先生と言う方が立ち上げたもので僕はそれを引き継いでやっています。

1年生の半期がBL0で、いきなりプロジェクト型学習をしてその後にスキル系の論理思考を身につけて、また体験学習をして、とどんどんレベルアップしていくような形になっています。今日はこの授業の内容をご紹介します。と思います。

じゃあ、さっきから言っているリーダーシップについてお話ししたいと思います。

「リーダーシップときいてどんな人を思い浮かべますか？」

「人が複数集まった時にすること」

「具体的に誰を思い浮かべますか？」

「ルフィ」

「現代っぽいですね。」

リーダーシップのある人と言うと、良く出るのが、スティーブジョブスとか、孫さん、歴史上では織田信長などが上がります。これ等の人たちに共通する特徴として、何かしらの権限がある、だとか、カリスマ性がある、といったイメージがありますが、近年のリーダーシップ論の特徴でもあり、実際我々が作っているプログラムの特徴は、こうした権限やカリスマがなくてもできる行動を目指しています。

人が集まった時にやる行動、とおっしゃってましたけど、まさにそういうことになります。

リーダーシップというのは、部長さん、社長さんになって初めて使うものではなく、人が一緒に仕事をするときに使うスキルや知識でしょ、ということで、権限があって初めて発揮するものでもなく、カリスマ性とも関係なくリーダーシップは全員に必要である、と言う前提に立って教育を行っています。

こうした近年の傾向は全てではないけれど少しずつそういう環境ができてきている傾向があります。それはなぜかという、二つ大きくあるのかなと思います。

一つは仕事の種類が変わって、トップの人の指示を待ってその通りやっていけばいいとなりにくくなっている、もう一つは、新しいものを創り出すとなった時に、言われたことをそのままやっているだけではつらいものがある、こういうような環境から、全員がそのスキルを持っていた方がいいよ、という背景があります。

そういうリーダーシップを、我々は「権限がなくても発揮できるリーダーシップ」というように言っています。リーダーシップにはたくさんの種類があって、大きく分けると、三つあります。自然発生的なリーダーシップ、選出されたリーダーシップ、任命されたリーダーシップ。権限がなくても発揮できるリーダーシップはこの自然発生的なリーダーシップを言います。

こういう話をしますと、リーダーシップは本当に全員に必要なのか？という声が出てきます。例えば船頭多くして船山に上るように。「自分が」一生懸命やってます、という人たちばかりだと、それは先に進みませんが、何かの目的のために目標を共有していい行動を行って周りの環境を整えるということをすれば、船って前に進むよね、と言う風に考えます。それはフォロワーシップと呼んだ方がいいのでは？と言う風にも言われますが、例えば同僚同士のプロジェクトではどちらにも権限がありませんよね。でもお互いやってもらわなければならない、そうしたときにどういった行動ができるか、ということリーダーシップといきましょう、としています。いままでのリーダーシップのイメージと違うかもしれませんが、少しずつ、そういうことを指しつつあります。なので我々は敢えてそういうのをリーダーシップと呼ぼう、としています。

リーダーシップの定義はかなり多く、1900年ごろの文献でも200以上あるんです。でも、教育としてリーダーシップを身につけさせようという場合、少し整理しないといけないので、リーダーシップチャレンジと言う本を参考に、我々はリーダーシップの最小3要素と言うのをまとめました。

一つ目は、目標設定・共有。明確な成果目標を設定してチームメンバーに共有する。二つ目は率先垂範。成果のためにまず行動する、その行動を他者に見せることで規範となる。三つ目は同僚支援。他者のために環境を整える。この3つを教育目標に据えてやっています。

1年生の間は、まず、率先を身につけることが目標です。次にこの二つもできるようになるといいよね、と進みます。

どうやってリーダーシップを育成するの？

話を聴いただけではリーダーシップが身につく、なんてことはないわけで、実際に経験する必要があるわけです。具体的には、受講生が自分でリーダーシップ行動を実際にとってみる、その行動について必ずフィードバックを受ける、それを参考に自分のリーダーシップを振り返る、自分のリーダーシップ行動の改善計画を立てる、自分

でリーダーシップ行動を実際にとってみる、このサイクルをいかに回せるかと言うところをカリキュラムのポイントにしています。

<BL-0の説明>

・経営学部役 400 名が必修受講 18 クラス

教員 18 名、SA18 名、1 クラス約 20 名 4～5 人×5 グループ

・教育目標「自分なりのリーダーシップの理解」「専門知識の必要性を知る」

・産学連携 PBL。毎年異なる企業とコラボレーションする。今年は HIS さん。『若者が世界を旅するために HIS のグローバルリソースを活用した新しいビジネスモデルを立案せよ』というプロジェクト。

プランを作って振り返る、というサイクルでまわしているので、プランをつくっておしまい、ということにはなりません。

また、この授業が始まる前にウェルカムキャンプに連れて行かれて、このサイクルを経験します。

運営では、SA（スチューデントアシスタント）の果たす役割が非常に大きくなっています。SA の応募は多くてこちらが選抜をしなくてはならないのですが、必ずしもうまく行ったチームの学生になるわけではありません。むしろ失敗したグループの学生の実数が多かったです。

毎回授業の後に、教員と SA で振り返りのミーティングをします。この映像は YouTube で公開しています。ここで率直に、教員が今日うまく行ったなと思っても、SA に、学生、わかってませんでしたよ、と指摘されてしまいます。

未来の教育というところちょっと大きいですが、このリーダーシップというのは経験そのものは何でもあり、部活でもいいかもしれない。ただ、その経験の前に目標を立てたり、フィードバックをもらって再チャレンジするという、外枠が必要であり、重要です。ぎゃくにその部分さえあれば、どんな経験でも自分のふるまいのしかたはどんどん成長させてい行くことができると考えています。

授業見学が可能です。全て見ることができます。先ほどの教員ミーティングも公開しています。是非どうぞ。

質問が必要ということで考えてきました。

「人と一緒に働くときに困ることは何ですか？」

モデレーター山岸

「お手持ちの付箋黄色に、答えをお書きください。照明の関係で色が分からない方は、お隣の方にお尋ねください。質問がある方は、ご遠慮なく挙手していただいて、スタッフがお配りするピンクの付箋にお書きください。5 分ほどお時間を取りますので書き終わったらスタッフが回収いたします。」

■伊賀聡一郎氏『「観察」から始めるイノベーション

～エスノグラフィの現場から～』

伊賀氏は「紹介のない講演会は初めてです。」と会場の笑いを誘い、「これは何に見えますか？」と、抽象画を見せ、会場に問いかけ参加者を引きつけた後、エスノグラフィをその抽象画の見え方、見方になぞらえてそのイメージをつかませた。

1. PARC（パロアルト研究所）の紹介

2. エスノグラフィ

3. イノベーション

今日は 30 分ということで、この 3 つの概略をおはなしいたします。

1. PARC の紹介

PARCをご存知の方？今日はまあまあですね。時々全く知らないアウェイな時がありますが、今日は大丈夫です。どんなところかという、何をしてきたかという、研究所です。レーザープリンターの発明、パソコンのコンピューティングスタイルを発明したり、インターネットの仕掛け、画面上で見えてるものがそのまましゅつりよくにつながる形にしたりですとか、全体的には今の情報社会の基盤となっているものを発明してきたところです。その生い立ちとしては、1970年にゼロックスの一つの研究所として、いいビジネスを作ろうと立ち上がった研究所です。そして、2002年にPARCという、ゼロックスの100%出資ではあるけれど独立した研究所ということになりました。

どういう人たちが働いているのか。

研究所ですので、多くはサイエンティストですとか、エンジニアですとか、リサーチャーと言われている人たちがほとんどです。その内訳としてはいわゆるデータサイエンティストですとか技術的な側面の人材もいますけれども、エスノグラフィ、文系というかな、ジャンルの研究の人たち、とやり取りしながら新しいものを作っているという組織です。

研究体制としては、二つのソフトウェアの研究所と二つのハードウェアの研究所があり、私自身はコンピューターのラボラトリーに所属しています。

ビジネス、何やってるの、という話では、ゼロックスの研究所でありますので、コピー機のとプリンターの基礎的な技術もやっていますけど、それに加えて例えば政府とか軍というところからの資金を使って、企業さんと組みながら新しいものを作っていくということもあります。

2. エスノグラフィ

そもそも人類学や社会学で使われてきた調査手法となります。こういったら失礼ですけども、未開の地に自分が入り込みながら彼らの価値観やしきたり、風習を、彼らの視点から理解しそれを文書で書き表すというのがそもそも発端となるという風に言われています

語源としてはエスノス（民族）とグラフィア（書き表す）の二つの言葉で成っています。まさに、民族を書き表すという意味の言葉です。

更に言うと、エトノスということで、古代ギリシャでポリスの住民をデモスといい、それに対して、それ以外のよくわからない未開の人の事をエトノスと呼んでいたといいます。異民族、他者という意味があって、まさにエスノグラフィの目指しているそもそもの発端となった、よくわからない人たちの事を書き表そうというところからです。

エスノグラフィというのは脈々と、発掘分野として、古い時代からやられている研究分野であって、1900年ころでいえば、南太平洋のある物々交換からかれらの内省的な価値観みたいなものを紐解いていく研究ですとか、そこから派生していき、1930年頃、都市とサブカルチャー的なところに着目して、ある種のギャングみたいな人たちの価値観、暮らしを彼らの中に入り込みながら紐解いていってサブカルチャー的なことにも広がっていききました。そして1970年ごろにはPARCがエスノグラフィをテクノロジーと人とのかわりの中で人々はどうのようにテクノロジーに接しているのかそこを理解して製品を作ろう、という先端的な考え方であたらしいものを作って売っていこうと、サイエンスの分野とは違った人たちを積極的に採用してビジネスの文脈で初めてエスノグラフィを活用するということにきています。

そこから次第に、新しい製品やサービスを作るときにエスノグラフィを使うという歴史的な文脈の中にあります。非常に初期の研究で、ルーシー・サッチマンの研究で、最先端のコピー機で両面コピーをとるという研究事例をご紹介します。

コピー機の言うことを聞いて、両面コピーができるのか。被験者は、研究所の優秀な研究員である。

見事に失敗しているが、これは何かというと、今でいうユーザビリティテストですけれども、当時はそういうものがあつたわけではなく、こうしたことから、先端の物を作つたけれども人はそれを使えているのかどうかというところの調査が発端となつて、ユーザビリティとかヒューマンインターフェイスだとかの研究がはじまりました。

先ほどの実験の被験者はステューピッドな人たちかというところと全然そうではなくて、サイエンスの世界のノーベル賞と言われる賞を取るような PARC の研究者です。

<リサーチ例①>

これは、歩くのが不自由な方ということで同行させていただいた方です。高齢の方が朝犬の散歩をしているところですよ。

朝の犬の散歩のときですが、確かに足元がおぼつかないんです。でも、ある段差のところに来た時に、足が悪い人の杖の使い方の感じと違うんです。足を支えるというよりは前を探るのに杖を使っているという感じなのです。どう杖を使っているんですか？と問いかけたら、「見えない」とおっしゃる。足は確かに悪いけれど、それ以上に見えないということが歩きにくい大きな原因だということが分かりました。この方男性なので、ご家族の方にもどうして歩きにくいのかを言ってなくて、誰もなぜ歩きにくいのかということが分かってないということだったので。

<リサーチ例②>

これはお子さんがいる所謂主婦の方です。そうじというより、清潔に関するリサーチをした時の物です。彼女の言う清潔な状態というのは、朝起きてリビングを開けた時、朝日に照らされて床が白くなってないということなんです。具体的に汚れがあるとかではなく、彼女が言う清潔、というのはそういうことだったので。更に特徴的だったのは、おうちが、高速道路の近くで、小さいお子さんがいて、洗濯物をベランダに干すときに、旦那さんの物は普通に干すんですけども、お子さんの物は少し道路から離れたところに干すんですって。ロジカルに考えたら何の意味もないと思うんですけども、彼女にとってのある種子どもへの気遣いとか、清潔とか。お子さんにアレルギーがあつてそれを気にされているということなんです。ロジカルに考えるとそんなことをするよりもっとあると思うんですけども、彼女にとっての清潔とか安心して何かつていうと、高速道路からできるだけ離れたところに干す、というのが心遣いだったり価値観だったりするわけです。

このようにフィールドで観察を繰り返していくと、いろんな気づき、インサイトが得られるんですけども、その人はそんな風に困っている、喜んでいるんだ、いろんな複雑なことやってるな、ということがあるんですけども、我々はそこから、「言われてみれば当たり前」な、その人にとっての当たり前が見えてきます。だけれども言われなければ気づかないということだというのが見えてくる。

そういうことがたくさんフィールドの中に眠っている。そこを発見していく事が有効な考え方、アプローチの一つだと言えます。

3. イノベーション

イノベーションていろいろなイメージで使われていると思うんですけども、語源的に言うと、**innovare**（新たに作る）=**in**（内部）+**novare**（変化させる）

中から新しい変化を起こさせる、純粹に新しいことをするという意味合いなんですけれども、次第に技術革新がイノベーションだというイメージになってきたということがあります。

一番私が感銘を受けている言葉は、もう亡くなっていますが映画監督の伊丹十三監督の「人の欲するものを人の予期せぬ形で」。

これがもうほとんどある種の今の事業の果たす役割ではないかと思っています。ドラッカーという経営学者も、究極的には事業の機能は、大きな意味でのマーケティングとイノベーションだけだと言っていてまさに伊丹監督の言葉「人の欲するものを人の予期せぬ形で」というのが事業が果たすべき役割の全てなのかなと思います。ここにどういう風にいろんなツールを使っていけるのかというと、

「人の欲するものを」をマーケティングの意味合いで言うとどうやって人や社会を理解するかというエスノグラフィ、答えとして「人の予期せぬ形で」というのが、新しい価値として創造していくのかといったときにテクノロジーというのが強力なツールとして役割として果たすことになるということになる。

そして最も重要なのが、「なぜそれがこの世界にとって必要なのか、」という根源的な問い、問いを問う姿勢というのがきっと重要になってくる、ここがやはり一番大事だと思っている、問いというところを PARC の中でも重要視していて、人間中心のイノベーションというのは、人や社会を知って問いを定めてそれを活かして社会にどうやって届けていくのか、というある種、有機的な反復的なサイクルだと思うんですけども、中でも中心的な要素というのは「問い」になってくると思います。つまり、人や社会を理解したうえで世の中に何を問うのかを繰り返して、何のためにアイデアを出して物を作る、それを社会に提供していくのか、その問いというものが全てを指摘していると思います。

PARC の中での研究例ですけれども。

あるとき研究所の中で一つはテクノロジーの研究ですけれども、ボブ・スプラークとリチャード・ブルースという研究者が壁型の画面のけんきゅうをしていました。一方で、同時期に先ほどのルーシー・サッチマンが、実際にどのようにテクノロジーを利用するのかという研究が別個にすすめてられていました。ルーシー・サッチマンが何の研究をしていたかということ、人というのは、もともと何か具体的なプランを完全に定めて行動するのではなく、状況を理解し共有し合いながらその中からアクションして次第にプランを見出していくのが人の道的なプロセスだというような研究をしていたんですね。

その両方を見ていた、マーク・ワイザーという研究者が、ふと気づいてどういう問いをたてたのかということから、ユビキタスコンピューティング。つまり、いろんな技術があっっているものがある、一方で人の認知プロセスというのは、そこにパソコンがあっって、パソコンを使いたいわけじゃなくて、なにか別にやりたいことがあっってそれを環境や状況に応じて支援していくような、包み込んでいくような、のが本来的なコンピューティングじゃないか、と問いを立てて、日常のあらゆる環境に埋め込まれた見えないコンピューター、というのは、これから需要があるのではないか、ということで、ユビキタスコンピューティングという研究の問いを立てています。

PARC が全部に背負っているわけではないですけれどもある種問いを立てたことによって、いろんなアイデアをもらったり、所謂ユビキタス時代。ある種の切り口、問いを立てたことによって、様々なイノベーションにつながっているというのが非常に重要なポイントです。

今現在 PARC でも IT に限らず様々な研究が行われています。一番大事なのは、様々な技術革新のための技術研究は当然行っているんですけれども、ある基礎的な技術のパフォーマンスを振り返るときには、全然違う分野の人たちとコラボレーションするんですけれども一旦その技術開発への投資をストップして、その技術がどんなインパクトがあるのか、どういう風に使えるのか、例えばエスノグラファーと協力しながらどういう風に社会にそれが浸透した例があるのか、というのをいったん理解する。その上で次のステップに対する技術の投資をされる、というプロセスを経て技術を作っていく事を行っています。そのような形で、テクノロジーの視点だけではなく、使う人の視点というのを織り交ぜながら新しいイノベーションをしていく、という姿勢です。

私の話題提供は以上です。あとは宣伝です。PARC 東京オフィスのページが Facebook 上にありますので、イベントとかセミナーとかありますので、よかったらアクセスしてみてください。[<https://www.facebook.com/parcj>]

最後にポストイットに書いていただく問いとして、
『最近何かをじっくり見ましたか？何を見ましたか？』

山岸
「では緑色のポストイットをお願いします。」
「質問も一緒に思い浮かびました、という方がいらっしゃいましたら、挙手いただければスタッフが参ります。」

～10分休憩～

■クロストーク

山岸
「まずお二人にお聞きしたいのですが、お互い講演を聴いて、どういった感想をおもちになったかをそれぞれに交換していただけますか」

舘野
「じゃあ僕から。
(伊賀さんの) お話を聴く前は、産学連携プロジェクトをやっているの、大学生がプランを考えるときにどう使えるかな、とっていたけれど、寧ろ、授業をわれわれが作り替えていくプロセスの方が、エスノグラフィを使ってイノベーションするプロセスと似てるな、と思いました。そうやって考えると、自分はエスノグラフィ的なことをやっているなと思いました。」

伊賀
「ありがとうございます。そう言う観点で申しあげると、エスノグラフィって改善していくために仮説を検証するプロセスでもあるけれども、一番本質的なのは、仮説を発見観察していくアプローチなのかな、と。仮説を捨て去る勇気がある研究であること。何かというと、対象があつてそれに向かい合うのは、ある意味思い入れや思い込みがあるがそれをいったん捨て去って、それはいったい何なのかというものを理解する。その中で何か見えてくるとどうしてもそこにスティックしてしまう。おっしゃることで言うと、学生の出席こうだぜ、こうすればいいんじゃないか。ということが見えてきます。その答えが見えてきた時ほど、それを捨て去るところにチャンスがある、思考をいったん止める、ということがエスノグラフィで大切なことだと思います。」

「で、私の方から。
すごく印象的なのは、ビジネスコンテストで優勝したチームではなくて、負けたチームが勝ったチームをサポートする側になるというのが面白い着眼点だなと思っていて、失敗者の学びというのは一番大事で、シリコンバレーでも成功者って当然いるんですけども単に失敗しました、というだけではなくて、自分たちの取り組みで過去にこれを失敗したので、これを学んだので今回はもう失敗しないです。と強く言えるある種のマインドセットとか、文化やシステムが新しいものを生み出す。成功した人を上にあげるのが大企業の最悪のパターンですね。その勝ちパターンを繰り返すので失敗するんです。」

「けども、うまく失敗している人たちを盛り上げて、というか軌道に乗せて組織の中に根付かせていくというのが大切ですね。そういうサイクルを学んだ人たちが社会に出たらとすごくワクワクしました。」

山岸
「みなさん、まだまだお二人にききたいことがあるかとおもいますので、先ほどみなさんから付箋を集めてキーワードを拾っております。」

舘野

「みなさんがひととはたらくとき困ることを書いていただきましたが、大学生とそんなにかわらないようなこともいっぱいありますね。大学とはちがうこと、立場や年齢、理解がちがうこと、というのは、大学ではできませんね。一方で、モチベーションや思い入れが違う、温度差がある、というのは大学生と一緒に。ある授業に対するモチベーションは違う。それとか、メンバーのスケジュール調整が難しいと。大学生も最近は忙しいんです。4人が集まるのが難しくて。そういうのはいっしょですね。」

山岸

「立場の違いを作るとか、大学では難しいとのことだったんですけど、その点伊賀さんはどうですか？」

伊賀

「私がイノベーションの文脈で言うと、とにかくやれ、ということです。でもそこでただ単にやれば良いというわけではなく、次のサイクルにつなげる。成功から学ぶより、失敗から学ぶケースというのを企業や大学がどうサポートしていくのかということですね。まあ、イノベーターには失敗の文字はないんですよ。」

山岸

「会場の皆さんにもう一回問いかけなしたいことがありますか？」

舘野

「失敗から学ぶといってもいっぱいするのはいやですよ。じぶんがどうだったら失敗できるのかとか、逆に失敗から学ぶ環境を作るとき、どんなことをされるのかな、とそんなところが気になりますね」

山岸

「ではみなさん、失敗についての学びについて、何か言いたいことある方いらっしゃいますか？」

舘野「なんかしゃべりにくいですね。」(会場笑い)

伊賀「私、2歳の子どもがいるんですけど、お風呂のスイッチをピッピッと触るのが好きなんです。あるボタンを押したら、電源がきれちゃったんですね。ようは、ボタンを押して変化を楽しんでいたんだけど、切れた途端、とんでもないことをしてしまった、とってしまって失敗して怖くて触れないということがあった。大学というところではそういうところをサポートしていくことだろうし、組織の中でも失敗したら一貫の終わりじゃなく、ある種客観視してそれを捉えるということが必要。例えば会議などでも反対意見を言った人を嫌いになるとかではなく、客観視して捉えるということが必要ですね。」

舘野「そうですね。大学で体験型の授業が増えているけれど、アンケートでは体験型の授業が嫌いな人が増えているのがデータで出て一時話題になった。グループワークでいい思いしたことありますか？」

山岸「じゃあこれ使ってみましょうか。グループワークで気まずい思いをしたことがある人、いらっしゃいますか？ある人は、ハートで。」

舘野「致命的にグループワークが嫌い、というところまでいかに、失敗してもまたチャレンジできるようにすることがかなりキーになってくるのかなと思っている。」

伊賀「ヒントになると思ったんですけど、私が翻訳に携わっているノーアという認知科学者がいるんですけど、彼はいろんなビジネススクールで教えていて、企業からいろんな人が集まってケーススタディをして課題をやるんです。そうすると、みんなビジネス大好きで、プレゼンテーションするんですけど、そもそもその問題はあってるんですか？と問いかけるんです。問題自体が間違ってるんです。失敗というのはもしかしてそもそもの問いが間違ってることもあるんです。」

舘野「問を問い直す、というのが面白いなと思っていて、大学のプロジェクト型学習というのは、問いをこちらが与えるんですよ。大卒なんですけども。さっきの例で言うと、海外旅行に行かない若者をどうやって行かせるか、という問いなんですけども。そもそも設定が間違ってる、とはいえないですよ。だから、プロジェクトを与えるときに何を与えて内について考えてもらうのかをどう設定するかが重要だなと思いました。」

伊賀「ホントその通りですよ。HISさんからの問いを聞いて企業というのはよくわからないわけです。大学生に来てほしいなと思うからそういう問いを投げるんですけども、本当にそういう問題なのかというのは大学生

自身も問いなおすというのも大事なことかと思えます。」

山岸「今伊賀さんへの答えが届きました。結構見ていらっしゃる方は少数派で、見てらっしゃる方が多いですね。」

伊賀「眼球？すごいな。なんかフェチっぽくていいですね。

気持ちを見る？気持ちを見るってエスノグラフィでは最後のところですよ。人の気持ちってこうだよ、と決めるのではなく、本当にそうなのかと分析していくと違ってたりするので、環境とか価値観、気持ちというのは丁寧に分析してみてもいいものだと思います。見るんだけど判断は後からします。物を見る、というのもおもしろいんです。一番プロジェクトとかで、難しいのは、エンジニアたちです。エスノグラフィやってるよ、というんです。でも彼らがやってるのはエラーチェックです。使い方を間違えると、ほら間違えた、というんです。エラーチェックとエスノグラフィは違うんです。我々も物を見るけれどその前後を理解するという立場でやっています。専門家の質問はめんどくさいので無視しましょう。」

山岸「伊賀さんと同じ人間中心設計の専門家の方もいらしてかなり専門的な質問になっています。」

伊賀「おもしろい。問について問いは事前に立てますか？それとも観察しているうちに湧き上がってきますか？という質問。先ほど仮説を発見するという話をさせてもらって、問いを立てるんですけど、捨てる勇気を持つというのが、なかなかできないんですよ。もう走り出したらそのままいけ、みたいな。最初の仮説はたくさん持つんですけど、その人その文化に触れた時には一旦それを捨てるんです。その人の視点、そこにあるものを理解することにつとめるんです。そこからもう一度、湧き上がってきたものを単純に事前の物と評価するのではなくてそこで活動している人、現場の人からみてなにか。というところですよ。湧き上がってくるというのが近いかもしれないですけどね。」

山岸「これは館野さんにも聞いてみたいと思うんですけども、BLPでも学生と一緒に問いを立てたり学生に問いを提示したりすると思うんですけど、事前に立てた問いを調整するしないとか、観察してるうちに湧き上がったとかしたときにどうしているのかをききたいですね」

館野「ちょっとずれるかもしれないんですが、学生たちがプランを考えますがそのままいってもそれだめだよ、となってもなかなかそれを捨てられない。あの中間発表は今までクラスでやってたんですけど、今年度から一気にやるということをしました。プランというのは一回考えたら最後までやらなきゃいけない、と思っていたり。逆にすぐにやめちゃう。そのバランス感覚をどうやって身につけられるのか。それと、今度メンバーの事なんですけど、一回あいつはやる気がないというレッテルを貼っちゃうと、何をやってもやる気がない、やる気がない、という風になってしまう。さっきの判断を保留するということができるといいんだけど」

山岸「では、自分のプロジェクトを簡単に捨てられる人？あ、なんか女性が多いでしょうか？（会場笑い）すみません、適当なことを言いました。」

伊賀「捨てられないですよ、ほしい。なんとか他で使えないか。とか。この技術を使わなければいけないという思い込み、投資したんだから、とか。それで無理やり作ってお客さんのところにおいてきてしまうとか。さっき館野さんがおっしゃってたプランを捨てられないとか、急に捨ててしまうとか、伺いたいんですけど、PARCでは、自分のエキスパティを極めた人が他の領域を凌駕していくという形で、新しいアプローチを試みるという考え方があるが、大学の中だと自分のエキスパティがなんなのかわからないなかで課題に取り組まなければいけないというなかで、何か工夫されたり課題とかをお聞きしたいです。」

館野「おっしゃる通り。まさにグループワークで4人が一緒に頑張れる状況というのは、4人がそれぞれ役割がキャラというか貢献すべきことがはっきりしていることですね。でもそういったものがなかったり、全員一緒だったり。とくに大学1年生の最初。なんで、1年生の目標として、なんとなくその感じをつかむということになるんです。どういう風に貢献したいか、自分で〇〇屋というふうにな乗るんです。本当はリーダーシップ的なスキルと専門的な知識両方持っていてほしいですね。専門性と人と一緒にするという両輪を身につけてほしいですね。」

伊賀「おもしろいですね。自分にラベル付けをするんですね。自分の特徴を振り返るんですね。日本の企業って、ジェネラリストを求めるんですけど、今聞いていて、きっと、〇〇屋というところを伸ばした方がおもしろい人材が育つし、そこに特化した人たちが組みなおすとか、〇〇屋というところをよりプラスの方向にもっていった方が面白くて。平均的なジェネラリストが沢山いるプロジェクトってなにしたらいいかわからないですよ。やりやすいけれども。だよねと言えばだよねと答えるみたいな。それはある意味日本のいいところだと思うんですけども、でも知らないことを知ってる人とやるから、新しい刺激があって新しいことが生まれる。それを伸ばしていく教育であり大切にしていく組織とか企業になるといいと思います。」

舘野「ありがとうございます。まさにおっしゃる通りで、授業で振り返りをたくさんするんですが、グループの中でも、これよかったよね、と、これ改善してほしいよねというのを3つづつ言うということをして。そうすると強みといわれると嬉しくなって、弱みという気にしちゃって。フィードバックをどうやって使っていくかということを整理しないと、ちょっとそこで下がっちゃうんですね。8個いいことがあっても悪いこと1個言われてそれをずーっと気にしてるという。個人的に悩みどころです。それと、学年が上がるにつれて企業の文脈と離れて行ってしまうというところが悩んでいます。」

山岸「フィードバックの捉え方って大人でも難しいと思うんですね。ちょっと皆さんに聞いてみたいんですけど、褒められて伸びるタイプですという人ピンク、叱られて伸びるタイプですという人青を挙げてみてください。

半々ですね。大人でも悩んでることなのかなあと思いました。」

伊賀「一番最初にこういうワークをやるというのが面白いなと思っていて、ある意味社会にそういう人材を滑らかに出すにはワークは3年生でやればいいと思いますが、でもそれじゃ間に合わないということで最初にやる、というところがあってその設計がおもしろいですし、社会にそういう人たちを受け入れる準備があるのかというところもすごく興味があります。」

舘野「スキルを学んでからプロジェクトをやるという考えもあるんですね。でも、プロジェクトをしてからの方がスキルがすっと入る。それと、アウトプットが求められる場合はどうするんですかというしつもんがあるんですが、これは産学連携ということでやっていますので、学生が勝手に好きなように考えればいいというものではありませんので、ある程度引き上げということとはしなくてはならないところがあります。それと、企業側からすると、出来上がったプランよりも、そのグループワークのプロセスを見ていただいた方がリッチな情報が得られます。そう言うような協力関係を作った方がお互いにいいように思います。大学というか形式によっては、最初のプラン発表とプランを講評するところだけに来る場合もありますが。」

山岸「こういう事もエスノグラフィてきでもありますよね？」

伊賀「むりやりなんですけど。(笑い) エスノグラフィかわからないですけど、ステークホルダーとの関わりというのは大切です。企業の中で閉じた研究開発だって邪魔が入るんです。中間報告なんていらんじゃないですか。スライドが100枚とか。そう言う生産的じゃないことを繰り返すのであれば、お願いします、といって結果を見るということもひつようですよ。それと、途中で見るというところで、そこで評価とか判断を下すのであればやる側はいやですよ。まだ途中なのに。なんでそんなこといわれなきゃならないの？って。そこからエッセンスを吸収するような関わりがあると、いいですね。報告してみろよ、というのではなく、どうなの？という。これをエスノグラフィというかわかりませんが。リーダーシップのエスノグラフィ？エスノグラフィ的リーダーシップ？」

山岸「他、もうちょっとたくさん質問がありますがこれはというのはありますか？」

舘野「昭和と平成で若手のコミュニケーション能力の違いはありますか？難しいですね、これは。コミュニケーション能力を何と捉えるかにもよりますし。仲良くするとか盛り上げたりするのはもしかしたら高まっているかもしれないんですけども何かの問題解決などは、あんまり変わらないんじゃないかなと思います。データではな

いですけれど。」

伊賀「エスノグラファーという視点や考えで観察したりするのか？という質問がありまして。エスノグラファーって別に異常者とかではなくてなんでもかんでも記憶できるとかそういうのではなくて、そこにいる人の目から何が見えているのかということを見ます。テクノロジーで言うと最近では360度カメラで撮れば何でも見えちゃうんですよ。それを分析して何か新しいものをという、館野さんのこのしわが、とか。でも館野さんにとってその皺は何の意味もないんです。只のノイズなんです。全て持ち帰れば何かができるということではなく、あくまでも館野さんの視点で、その人の視点でその人が何を欲しているかなに起こっているのかを見るのがエスノグラファーの視点です。」

館野「僕、それに関連してききたいのですが、自分が知ってると思うことの方が観察って難しいのかなと思います。逆に大学生に大学生の事をきくほうが難しいような気がします。」

伊賀「自分に近いものの観察は難しいです。どうしても自分を取り払ってみるというのが難しく、当たってしまうんです。われわれのトレーニングを受けた人で、自分の会社内で小さくやってみただけけれど、隣の部署とかで、で、すごく難しい。共感が高いんだけど批判ができない。エスノグラファーというのは共感軸と批判軸の両方持っている人だと思っていて、フィールドに行ったときは共感しなきゃいけないんだけど、それを持ち帰って客観的に批判的に分析するというのをしなくてはならない。よくあるのは企業の中に入ると中の人になってしまう。そして問題があるのにしょうがないですよ、となってしまう。しょうもないことをしているときにしょうもないって言えないのは、それはもうエスノグラファーではないです。さっきの学生の例で言うと、学生同士の場合は批判が難しい、逆におじいさんおばあさんの場合は共感が難しい。その人の目から見て旅行って何だろうという目を持たなくてはならない。コストをかけないでできる非日常性を求めて教室から出る。違う現実があるよねということを引きつけをつかむのはいいかもしれませんね。」

山岸「せっかくなので会場の皆さん同士で、お話してみたいと思います。何人とか特に決めませんがお話してみてください。横よりも前後の人の方がはなしやすいでしょうか」

山岸「では盛り上がっているところ申し訳ありません。伊賀さんや館野さんには是非質問があるぞというかた、挙手をしてください。」

「建築設計をしています。情報として話を聞くのと実際に起こっていることが違うということがあるんですけど、どうやって判断するんでしょう」

伊賀「むずかしいですね。正しさってなんなんでしょうね何が正しいのか、どうやって判断するんでしょう。我々が見るのはその人にとっての正しさ。でもビジネスとして何をするかというの正しさというのはまた別で、そこを混ぜてしまうと間違っただけになってしまう。問いの立て方に繋がると思います。自分起点の問いかその人起点の問いかを見直すことが必要だと思います。アンケートというのはある意味とる側の視点です。でも本当のところは何かということに聞きに行く、見に行く、ということが必要だと思います。正しさって難しいと思います。」

「先ほど先生方のお話しであった「失敗の価値」ということ。自分が若いころは失敗しながらどうにかやってきた。でも自分は若い人たちに失敗の機会を与えられるか、どうやってつくればいいたろうというところを聴きたいです。」

伊賀「ちょっと語弊があるかもしれませんが、失敗の機会を作っちゃダメです！失敗するための機会とかではなくて、「失敗」という言葉をなくさないといけない。失敗なんてないよねという風にしたいですよ。それと若手とかないですよ。PARCとかでは特におじいさんも失敗するし、若い人も失敗するし。失敗というか、チャレンジしてダメでした、ということはよくあります。チャレンジしないことが一番企業にとってリスクですよ。何もアイデアないじゃないか、という人が一番お前失敗するなよというメッセージをだしているんですよ。」

そうしてる中で若い人にやれと言っても、やらないですよ。それはメッセージが間違っているんです。やれというんだったら成功するために応援するんだけど、何か違うことが起きた時に、そこから学べる機会なんだよね、というのを、そういう組織づくりだったりマネジメントだったり上からのメッセージの出し方というのが必要になってくると思います。」

館野「僕もちょっと似たようなことなんですけど、失敗の経験をどういう風に、という問いのしかたをすると、ちょっと難しくなってます。どういうことかという、大学教育のプロジェクトをやっていると、フリーライダーが出ないように設計しよう、とすると、じゃあ、作ってフリーライダー減ったね、でも学べる機会も減ってないか。みたいな話が出てくるんですけど。じゃあどうしたらいいの？じゃあフリーライダーが出るような授業をすればいいのかっていうとそれも難しくて。基本的には成功に向かうようにしておいて、どうしても失敗するのでその時にどうしたらいいかを考えていいのかなと思いました。あともう一つは失敗というか失敗したっぽい経験をどう捉えるかが重要で、そこで何が起こっているのか、それがどう次のアクションに結びつけるかという、その意味付けを支援することをしっかりやっていきたいです。」

山岸「もう一かた」

「学生同士でのリーダーシップと、社会に出た時のとは違うと思うのですが、学んだリーダーシップと、社会に出るときのブリッジをどのようにお考えですか？」

館野「BL-0~4 の設定で大学でも社会でもないという状態をどう作っていくかが課題。リーダーシップの3つの柱は違いがない。提案が通る環境（大学）から通らない環境となる、変化へのブリッジは課題。

伊賀「個人的には役に立つなんて言う人材なんて出してほしくない。今の社会で通用する人を作るのではなく、社会におもねるのではなく、新しい社会を作る人を作りたい。日本の企業の方が同質性が高い。大学は4年で入れ替わるのである意味異文化。若い人にちょっと我慢してもらって新しい世界を作っていってほしい。」

山岸「では最後に一言づつお願いします。」

館野「まとめるの、難しいですね。インタラクティブに進めてもらったので、応えていく間に自分でも答えを発見できました。問題は根源的なところで一緒なのかなと思いました。キーワードにまどわされずに根本を見つめることで解決していく事ができると思いました。」

伊賀「基本的に人間なんて分かり合えると思いません。だからこそ理解するためにしつこくやるのが大切になってくると思う。わからない中で何をしたらいいか。そういう言う世の中になってきていると思います。今日は楽しい時間をありがとうございました。」

竹丸「ありがとうございました。最後に理事の酒寄よりごあいさつがございました。」

酒寄「8回目までと企画メンバーを一新して、9回目をお送りしました。我々としては新鮮でした。次回もまた同じような姿勢で行ってみようかと思っておりますのでどうぞよろしく願いいたします。ありがとうございました。」

竹丸「長い間ありがとうございました。」