

| | | | | |
|----------|--|--|--|--|
| 受験 番号 | | | | |
|----------|--|--|--|--|

平成28年度 獨協医科大学医学部
センター利用・一般入学第2次試験

小論文試験問題

(試験時間90分)

注意：

1. 開始の合図があるまでは、この冊子を開かないでください。
2. この冊子は4ページです。
他に下書用紙1枚と解答用紙1枚を配付します。
3. 問題の内容に関する質問は原則として受け付けません。
ただし、印刷が不鮮明な場合は、挙手のうえ監督員に申し出てください。
4. トイレに行きたいときは、黙って挙手をしてください。
5. 受験番号を所定欄すべてに記入してください。
6. 解答は必ず配付された解答用紙に記入してください。問題冊子、下書用紙への記入事項は採点の対象といたしません。
7. 試験終了後、問題冊子、下書用紙、解答用紙のすべてを回収します。

(平成28年2月9日実施)

問題 次の文章を読んで、以下の間に答えなさい。

「リーダーと聞いてどんな人を思い浮かべますか？」 これはMBAや経営系の学部のリーダーシップの授業の初回の、一つの典型的な始まりかたである。受講生から織田信長、高校の恩師、キング牧師などさまざまな例があがる。両親と答える者もいる。これらの例をいくつかの軸（権限の有無や、ビジョンの有無等）で分類して、受講生たちのリーダー像を浮かび上げさせ、リーダーシップとリーダーの違いは何か、という話に移っていく。しかし多くの日本の企業リーダーシップ研修において、こうした導入部は必要ない。リーダーとは権限者や経営者のことであり、リーダーシップとは管理職や経営者のもつべきスキルと知識のことだと考えられているからである。

ところが、そうしたいわば組織のトップや上位階層だけのリーダーシップでは環境の激変に即応できないことが徐々にはっきりしてきたため、一部の企業では最近、権限者だけがリーダーシップを発揮すべきであるという考えから、徐々に全員がリーダーシップを発揮すべしという方針に転換しつつある。特に外資系企業ではこの比率はさらに高いように思われる。全員が発揮すべきである、ということは、命令権限のない者も発揮すべしという意味であり、日本の通念でいうリーダーシップとは異なってくるだろう。しかし今後日本の企業でもますます必要な場面が増えると思われる「多国籍チームでのリーダーシップ」については「権限のない自然発生的なリーダーシップ」が世界標準になると予想される。したがってリーダーシップの語義についても、日本ローカルの意味ではなく、世界標準に合わせたほうが良いと考える。

（中略）

権限のない者が発揮するリーダーシップはどのように発生するか。それは組織が成果をあげる必要性があって、その必要性に気づいたものが周囲の者に声をかけて一緒に動こうとするときに始まる。この「組織」は会社でも家庭でも町内会でも、また友人同士であってもよい。時にはまったく面識のない者同士でも発揮されることがある（街なかで誰かが突然倒れたときに手分けして救急車を呼んだり、人工呼吸を始めるときなど）。こうした権限のないリーダーシップ（leadership without authority）は、自然発生的リーダーシップ（emergent leadership）と呼ばれ、権限者から任命されて発生するリーダーシップ（appointed leadership）や、選挙によって選ばれる場合（elected leadership）と区別される。また、この種のリーダーシップは複数の者によって発揮されることも多いので、結果として、共有されるリーダーシップ（shared leadership）になりやすい。

（中略）

複数のリーダーがいてもよいと聞いて、一定年齢以上の日本人ならすぐ思い出すのが「船頭多くして船山に登る」という格言である。船頭が多いと命令が混乱して船が座礁するというほどの意味であろう。船頭が多いと船がうまく動かないのは、リーダーが多過ぎるせいではなく、船頭たちに真のリーダーシップがないせいである（中略）。つまり、船を安全確実迅速にどこそこの港に向けて運航する、というミッションについて完全に合意があれば、真のリーダーシップのある船頭たちなら、誰が号令をかけようと構わない、と一人の船員であることに徹して仕事をするだろう。そうならないのは、たとえば号令を出す快感という自己都合を、船の運航パフォーマンスよりも優先してしまう船頭がいるからであり、その船頭には真のリーダーシップが不足しているのである。したがって、組織に属する全員が真のリーダーシップスキルをもっていることは何ら障害にはならない。障害にならないどころか、真のリーダーシップスキルをもっているメンバーが多ければ多いほど、成果は出やすい。

(中略)

こうしたリーダーシップは日本の社会通念とは違うので、リーダーシップと呼ばないほうがいい、という意見をいただくことがある。しかし他にいい言葉がないし、リーダーシップという言葉避けるよりも、これをリーダーシップと呼び続け、それは本当にリーダーシップなのかと問われたらそのたびに実は権限とは関係ないのです、と説明するほうがいいと思う。なぜならそうした意味でのリーダーシップが世界標準になりつつあるからである。また、これをリーダーシップと呼ばないでほしいという人は、日本の場合リーダーシップをカリスマに近いものと考えていることが多い。また、leadershipという言葉がつねに自然発生的リーダーシップを意味するとは限らないのは米国でも同様であるが、ただ米国では、権限にもとづくリーダーシップを意味することが日本より多いようである。英語の“leadership”は「リーダーたち」ないし「政権担当者たち」という集合名詞になることすらある。つまりリーダーシップは、米国でも日本でも権限によるものと解釈されがちであるが、日本ではそれにプラスしてカリスマ性と混同されることも多いのである。

さて、それでは役職や権限とは関係なく発揮される、権限があってもそれをふりかざさずに発揮できるようなリーダーシップは、企業ではどのような場面で登場するのか。ここではとりあえず「成果目標を示して他人を巻き込む」ような行動があれば、それはリーダーシップであると定義しておく。

まず、社内での地位が対等な社員同士でリーダーシップが発生するならば、それは役職とは関係のないリーダーシップであり、「権限のないリーダーシップ」(leadership without authority)とも呼ばれる。次に、上司や先輩に対して発揮される部下の側からのリーダーシップ(アイデアを出して上司や先輩の協力を要請する)があれば、それも同様である。同じことは、社内の組織横断的なプロジェクトチームで、他部門の上位者を含む人々に対して若手が発揮するリーダーシップにもあてはまるだろう。社外ならどうか。顧客との関係は、上司に近いものであったり、逆に部下に近いものであったり、対等であったりするだろう。どの場合にもリーダーシップを発揮する場面がありうことはわかりやすい。こうした意味のリーダーシップであれば、企業の内外でつねに発揮されていると思われる。しかし、それを組織が公式に奨励するかどうかで、リーダーシップを発揮することのリスクが異なってくる。公式に奨励されていないと、リーダーシップを発揮した場合に、もしも成果が上がっても「余計なことをしやがって」と逆に評価を下げることもありうるし、成果が上がらないなら「それ見たことか」ともっとひどいことになるだろう。逆に権限のないリーダーシップを公式に奨励する企業であれば、若い社員に対してもリーダーシップ研修をおこなう傾向があるだろうし、採用についてもリーダーシップを重視するだろう。また、新人の採用にあたってリーダーシップを重視すると思われる。

(中略)

権限と同一視するならばリーダーシップは練習するものではなく上位の者から与えられるものである。カリスマとみなすのであれば習得不可能なものである。しかし、権限もカリスマもいらないリーダーシップは、訓練によって獲得できるスキルである。そうしたスキルなしにいきなり役職につき、権限を与えられるとリーダーとしては悲惨である。なぜなら、つねに権限をふりかざして部下を率いることになりがちで、部下のモチベーションにはよくない影響を与えてしまうからである。だとすれば、組織の中で権限を与えられるより前にリーダーシップ・スキルを獲得しておいたほうがよい。さすがに一日や二日で獲得できるものではなく、活動と振り返りと周囲からのフィードバックと学習によって徐々に身につくものであるし、いったん獲得しておけば、権限のないときでも、またどこにい

でも役立つものであるから、早い時期におこなっておくにこしたことはない。むしろ、権限をもってしまってからでは遅い。その意味では、大学生までの学生時代は好適であると言える。

日向野幹也著 大学教育アントレプレナーシップ 新時代のリーダーシップの涵養
(株式会社ナカニシヤ出版) 2013年6月30日発行
出題の都合により一部改変

問1. 本文を200字以内で要約しなさい。

問2. 本文の内容について、あなたの考えを600字以内で述べなさい。