

2024(令和6)年度 総合型選抜

2次選考 基礎学力テスト

地域創生学群 小論文

【注意】

1. 試験開始の合図があるまで、この問題冊子の中を見てはいけません。
2. 試験時間は12時30分から13時30分まで(60分間)です。
3. この問題冊子は表紙以外に5ページあり、解答用紙は1枚、下書き用紙は1枚あります。
4. 試験中に問題冊子の印刷不鮮明、ページの落丁・乱丁および解答用紙の汚れ等に気付いた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
5. 解答はすべて解答用紙に記入してください。
6. 受験者本人の特定につながるような氏名、住所、学校名等は記述しないでください。このような解答があった場合には採点されないことがあります。
7. 解答用紙を持ち出してはいけません。持ち出した場合、試験をすべて無効とします。
8. 試験終了後、問題冊子および下書き用紙は持ち帰ってください。

問題 次の文章は、アカデミックスキルとリーダーシップに関するものである。サーバントリーダーシップとはどのようなリーダーシップなのか、執筆者の説明に基づいて400字以内でわかりやすくまとめなさい。

アカデミックスキルは、言語を扱うあらゆる活動の技法です。学んだ知識を言語（読み書きや発話と聞き取り）で共有して、広めるための基本的な技術です。学んで、伝えて、発信するための技術です。アカデミックスキルを有していれば、どんな知的活動にも必要最低限のスキルは揃います。

アカデミックスキルの基礎は、①対話（他者と体験や知識・意見を共有する）、②プレゼンテーション（他者に向けて発表する）、③ライティング（わかりやすい文を書く）、④リーディング（文を読んで正しく理解する）、⑤ピアレビュー（他者の著作物を共感的に修正する）です。技術の進歩によって、人間の知的活動のうち、記憶や翻訳の領域は徐々に重要性が薄まっています。それでも、「人間でなければできない知的活動」として、人が介在する上記5つの活動は必要なスキルとして残るでしょう。

お互いの知識や情報を交換する。それをまとめて書く。書かれたものを読み、修正点を挙げる。プレゼンテーションをする。これらはすべて言語活動を伴います。一人でじっくり、あるいはチームのメンバーと一緒に言語を通して考えれば、内容の欠落した点や、論旨に飛躍のある点、わかりづらい点に気づくことができます。修正してプレゼンテーションすれば、わかりやすいものを他者に提示することができます。

さらに、これら一連の言動活動をチームで行うのに適切な順序を考え、指示するには、リーダーシップが必要となります。リーダーシップの発揮の仕方にはいくつもの種類があります。チームの多くのメンバーに情報を拡散するならば、その情報の背景もわかりやすく提示していく必要があります。理解の進んだ一部メンバーで共有するならば、省略してもいい点が増えるかもしれません。この辺りは、リーダーシップに関連する言語活動です。

近年は、専門的な知識が深化・多様化しており、一人ですべて理解し、その知識を元により良い判断をすることが難しくなりました。そんな中で、知識や情報を対話や

書面を用いてうまく伝達して、判断することは大切なスキルです。また、これらの知識や情報を他者にプレゼンテーションし、なんらか（商品の売買などを含め）の判断に利用してもらうことも大切なスキルでしょう。自分のチームの人が有するこれらのスキルを、うまく活用し、情報の流れを整理するリーダーシップも同様に大切なスキルでしょう。

リーダーというと、ぐいぐい引っ張るタイプの人を想像するでしょう。昔はこうしたカリスマリーダーが成功していました。もちろん今でも成功していることがあります。

ところが、現代では多くの知的活動（研究やビジネスを含む）で求められる知識が深化・多様化し、一人で判断をすることが難しくなりました。一人でこなすと独裁的となる場合もあります。さらに、特定の人にしか物事の進め方がわからないような属人的な状態になると、引継ぎがうまくいかなくなります。多くの独裁者が失敗したように、独裁的なリーダーは失敗に向かう可能性が高いです。

属人的・独裁的なリーダーに起因する失敗を防ぐために、適切なリーダーシップが機能する必要があります。なお、「リーダー」は人を示し、「リーダーシップ」は機能を示します。誰もがリーダーになれるわけではありません。ところが、誰でもリーダーシップのいくつかの要素を身に付けて、必要な場面で発揮することができます。

このリーダーシップの1つにサーバント（あるいは支援型）リーダーシップがあります。これは「フォロワーが目的に向かって自発的に動きだすのに影響を与えるプロセス」です。地位や権限を握るリーダーや上司でなくても「だれもが場面によっては」サーバントリーダーシップを発揮しえます。ここでのフォロワーとは、リーダーシップを発揮している以外の、チームの構成員のことです。

サーバントリーダーシップは、権力ではなく、他者に奉仕したいという欲求から生まれます。そして、みんなで協力して目標を達成できる環境を作ります。フォロワーの話をよく聞き、信頼関係を築き、他者のやる気を大切に考えることです。

サーバントリーダーシップは、アカデミックスキルとの関連で重要な概念なので、簡単に特徴について触れておきます。

【サーバントリーダーシップの特徴】

- ・モチベーション：地位・職位に関わらず、他者に奉仕したい（権力目当てではない）。
- ・マインドセット：協力して目標を達成し、みんなで成功したい（競争を勝ち抜き、自分だけが賞賛されるのではない）。
- ・コミュニケーション：部下の話を傾聴する（部下に説明・命令することが中心ではない）。
- ・業務遂行能力：部下とともに学び、良い仕事をする（自身の能力をベースに部下に指示するのではない）。
- ・責任：責任を明確にして、失敗からも学ぶ（失敗した人を罰するためではない）。

サーバントリーダーシップは、「俺についてこい」というタイプではありません。ネイビーシールズ（アメリカ海軍特殊部隊）に20年間在籍した指揮官ウィリンクも、「お互い助け合う」ことを戦術の根幹としています。特殊部隊という、絶対服従のリーダーを想像させるような組織でも、サーバントリーダーシップを取り入れています。

チームでリーダーシップ（以下ではサーバントリーダーシップを指す）をうまく作用させるには、図「アカデミックスキルの構造」の3要素（ライティングスキル、専門情報収集・交換スキル、プレゼンスキル）が揃うことが望ましいです。

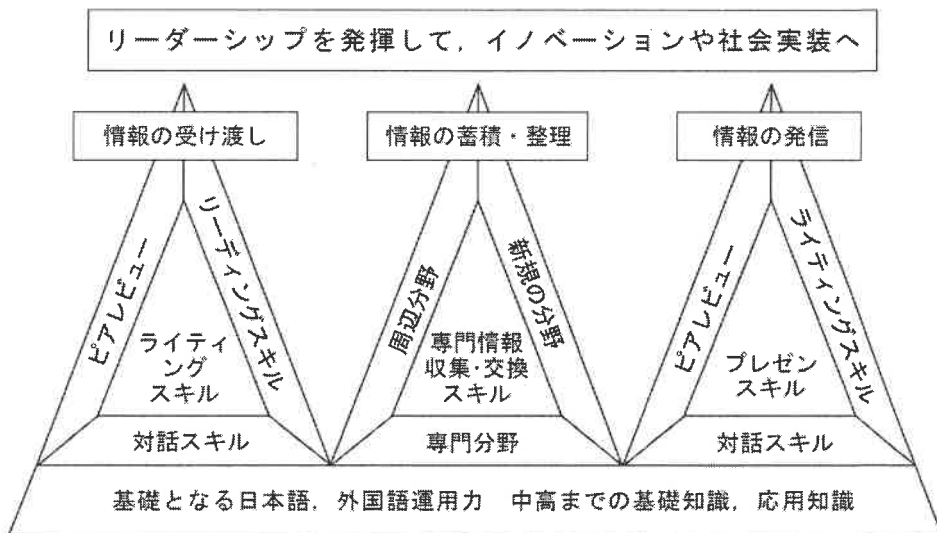


図 アカデミックスキルの構造

一人で3要素をカバーしていなくても、情報の受け渡し、蓄積・整理、発信のそれぞれを得意とするメンバーがチームにいれば、チームとして力を発揮できます。場面によって、誰にリーダーシップを発揮してもらうかを調整できるようなファシリテーター（促し役）がいれば、より良いでしょう。

チームが現在取り組んでいる課題を解決するのに必要な専門知識（情報の蓄積・整理）を持った人がいる場合は、その人がリーダーシップを発揮できるように環境を整えます。ライティングやプレゼンのスキルを持つメンバーはその支援をすれば、チームとしてうまく働きます。

ライティングやプレゼンが重視される場面では、これらを得意な人がリーダーシップを発揮しましょう。場面ごとにリーダーシップを発揮する人が変わるように、組織自身で動けば、チームとして最大の力を発揮できます。

逆に1つの要素しか持たない人が固定のリーダーでは、チームは力を発揮できないかもしれません。例えば、高校等の部活動で、パフォーマンス（スポーツ、音楽・文化活動でも）が突出して高いメンバーが、そのパフォーマンスを土台にリーダーシップを発揮していませんでしたか。そういう人は、異なる場面では（例えば、就職したら）、リーダーシップを発揮できないかもしれません。その人は専門性が高いことによって発言の機会が多く、あたかもリーダーシップを発揮しているように見えたのです。専門性が高いと、周囲のメンバーも徐々にリーダーシップを認めてしまい、リーダーが固定化することがあります。専門性の要素だけが高い人は、専門知識を扱っている場面に限定してリーダーシップを発揮すればうまくいくでしょう。

この例で、専門知識だけ持っているのではダメだ、アカデミックスキルだけではダメだと指摘したいのではありません。場面に応じて、リーダーシップを取れる場面と、そうでない場面とがあるということです。

もちろん、3つのスキル（ライティングスキル、専門情報収集・交換スキル、プレゼンスキル）すべてを高いレベルで身に着けている方が、あらゆる場面でリーダーシップを発揮し続けることは、チーム全体にも望ましいでしょう。ただし、他に自分よりも高いスキルを持ったメンバーがいたら、そのスキルが必要な場面では、そのメンバーにリーダーシップを譲渡するような工夫をしてみるのがいいでしょう。

伝説的なリーダーは、他者が真似できないようなカリスマです。その手法を真似す

るのお勧めしません。単に強権的と評され、専門知識やスキル不足を（陰で）非難されることがあります。リーダーの構成要素であるリーダーシップの在り方を知った上で、どのように行動すればいいのかを判断しましょう。

支援者あるいは理解者であるフォロワーとしての振る舞い方である、フォロワーシップも理解することが大切だと言われます。いくらリーダーシップを発揮している方がいても、付いていこうとする人が組織の中にいなければ、空回りするだけです。

フォロワーシップの重要性に気づかせてくれる動画が、ネット上で視聴できます。起業家のデレク・シヴァーズによる「社会運動をどう引き起こすか」の話です。1名の若者が芝生の上でおかしな「ばか踊り」を始めます。すると、その踊りを真似する者が1名出てきます。このフォロワー1名が出たことで、人が徐々に加わり、最後には数十名が踊る、という様子を映した動画です。

リーダーに賛意を示して続いた、最初の勇氣あるフォロワー1名のお陰で、1名がはじめた「ばか踊り」は、皆が真似する価値のあるものに変化しました。フォロワーがいなければ、このムーブメントは起こりませんでした。

同時に、リーダーがフォロワーを対等に扱うことの重要性にもシヴァーズは言及しています。リーダーだけでは不十分です。リーダーはフォロワーを大切にすることが必要と指摘しています。

リーダーシップとフォロワーシップを理解する者が増えることは、組織全体に良い影響を与えます。リーダーシップを発揮した経験のある人は、人をまとめる大変さを知っているのでフォロワーになっても組織がまとまりやすいです。一方、リーダーシップを発揮した経験のない人ばかりの組織は、部下目線からしか物事を考えられないので、組織がまとまりにくい傾向になります。リーダーシップと一緒にフォロワーシップも理解しましょう。

（林直亨『学び合い、発信する技術 ——アカデミックスキルの基礎』による。ただし、出題に際して原文の一部を改めた。）

2024 年度北九州市立大学地域創生学群総合型選抜

地域創生学群

問題訂正

科目名 (小論文)

P.4 16行目

発揮できなかったかもしれません

か