

# リーダーシップ教育の事例研究と 転用可能な実践的知見の検討

長谷川元洋                      時岡    新                      中村 岳穂                      齋藤 民徒  
Motohiro HASEGAWA      Arata TOKIOKA      Takeho NAKAMURA      Tamitomo SAITO

牛田 博英                      工藤 多恵                      岩崎公弥子  
Hirohide USHIDA              Tae KUDO                      Kumiko IWAZAKI

## Adapting the Educational Methods and Practice of a Pioneering Business Leadership Program: A Case Study

### 1. はじめに

文部科学省委託事業として行われた「先導的・大学改革推進委託事業 大学卒業程度の学力を認定する仕組に関する調査研究」の平成20年度調査報告書<sup>1</sup>にて、「企業が大卒者に求める能力のトップ5は、上位のものから順に『社会人としての常識・マナー』『チームワーク力』『自己管理力』『問題解決力』『リーダーシップ力』」であると報告されている。

また、OECDは、「キー・コンピテンシー（主要能力）」として、「①社会・文化的、技術的ツールを相互作用的に活用する能力（個人と社会との相互関係）」、「②多様な社会グループにおける人間関係形成能力（自己と他者との相互関係）」、「③自律的に行動する能力（個人の自律性と主体性）」の3つをあげ、「この3つのキー・コンピテンシーの枠組みの中心にあるのは、個人が深く考え、行動することの必要性。」であると述べている（文部科学省<sup>2</sup>）。これの②③は、広い意味でのリーダーシップとも関係が深い。

立教大学は、「リーダーシップ教育」に早くから着目して、成果を上げていることから、国際情報学部では、2012年10月に、立教大学の日向野幹也教授を招いて、リーダーシップ教育に関する講演会を開催した。立教大学のリーダーシップ教育で導入されてい

<sup>1</sup> ベネッセ教育総合研究所，先導的・大学改革推進委託事業 大学卒業程度の学力を認定する仕組に関する調査研究（平成20年度調査 報告書），[http://berd.benesse.jp/berd/center/open/report/gakushi\\_ryoku/](http://berd.benesse.jp/berd/center/open/report/gakushi_ryoku/)（2014/06/08 参照）

<sup>2</sup> 文部科学省 OECDにおける「キー・コンピテンシー」について（未定稿），[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryu/06092005/002/001.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryu/06092005/002/001.htm)（2014/06/08 参照）

る質問会議<sup>3</sup>を中核に据えたアクションラーニングの手法について研修をし、立教大学の実践を参考に、国際情報学部のリーダーシップ科目であるWLI (Women's Leadership Initiative) の内容を検討・実践をしながら、授業内容の決定と修正をしてきた。

他大学の実践的知見を、本学部の状況に合わせたリーダーシップ教育に適用し、転用可能な知見かどうかを実証的に確かめた結果を、以下に報告する。

## 2. 目的

本研究の目的は以下の通りとする。

- 立教大学が取り組んでいるリーダーシップ教育から、本学部のリーダーシップ教育に転用できた実践的知見を整理する。
- その実践的知見を、本学部のWLIに転用するために必要となった調整について検討する。

## 3. 研究の手順

研究は以下の手順で行った。

- (1) 2013年8月29日に、立教大学を会場にして行われたセミナーでの発表に参加し、立教大学の取り組みの最新情報についての情報を得た。
- (2) 立教大学リーダーシップ研究所所長の日向野公也教授に、対面、または、メールで質問し、資料からは読み取れない授業の運営体制やその体制の構築過程で取り組んだことなどの情報を得た。
- (3) 立教大学のBLPの実践を参考にしながら、WLI委員会のメンバーで、WLI A (主担当：中村)、WLI B (主担当：斎藤)、WLI C (主担当：長谷川)、WLI D (主担当：時岡)、WLI E (主担当：岩崎)、WLI F (主担当：時岡) の授業内容を検討した。
- (4) 適用できた実践的知見を抽出、分類し、考察した。

## 4. 立教大学のリーダーシップ教育

立教大学のリーダーシップ教育は、経営学部正課科目BLP (Business Leadership Program)<sup>4</sup>、全学正課科目GLP<sup>5</sup>、学生の自主活動 RALs、企業と連携した正課外科目

---

<sup>3</sup> 株式会社ラーニングデザインセンター，質問会議，[http://www.ldejp.com/ac\\_learning/index.html](http://www.ldejp.com/ac_learning/index.html) (2014/06/08 参照) なお、「質問会議」は株式会社ラーニングデザインセンターの登録商標である。

<sup>4</sup> 立教大学，ビジネスリーダーシッププログラム BLP，<http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/> (2014/06/08 参照)

<sup>5</sup> 立教大学，グローバル・リーダーシップ・プログラム，<https://ghrd.rikkyo.ac.jp/program/Home.aspx> (2014/06/08 参照)

BLP Action Learning などがある。

ここでは、WLIと同じ位置づけとなるBLPのみ取り上げる。

BLPは、経営学部にて2006年から開設された科目であり、BL0～BL4までの2年半の科目である。1年次開講科目のBL0, BL1は必修科目、2年次以降開講科目のBL2, BL3, BL4は選択科目となっている。図1に示す通り、春学期にスキル、秋学期に知識を、中心に学ぶカリキュラム構成となっている。

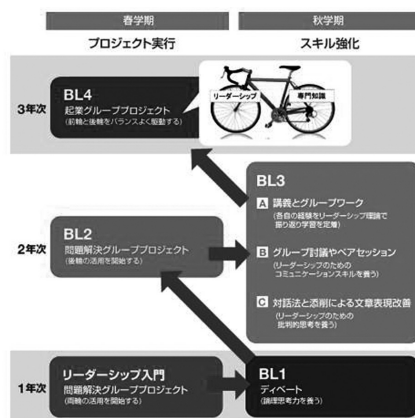


図1 BL0～BLP4の構成図

<http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/about.html#aboutBlpArea> より

## 5. 2013年度の国際情報学部のリーダーシップ科目WLI (Women's Leadership Initiative)

### 5. 1. WLIの授業概要

以下に、WLI AからWLI Fまでの授業概要を示す。

WLI A：大学の学習で必要となる基礎的なトレーニングの習得を主としているが、協働学習の場面も設定して、クラス内のメンバーと共に学習する経験をさせるようにし、チームでの学習を本格的に行うWLI B以降の学習に向けた準備をさせた。

WLI B：大学入学後半年が過ぎた時点での自分の生活や学習に関する問題を取り上げ、WLI Dを履修している学生がALコーチを行う質問会議によって、振り返りと問題解決のための行動計画を立てた。その後、社会で活躍する人について調べる学習活動を通じて、自分自身の生き方について考えさせた。さらに、その後、WLI Bの履修学生だけで、質問会議によって、それまでの自分の課題と今後の行動計画を考えさせた。



図2 海外で活躍する女性の紹介



図3 質問会議の様子

WLI C:岡山大学が行っている学生参加型FDにヒントを得て、学生に対し、WLI Aの第2回、第3回のMacの基本操作やインターネット検索の仕方等に関する授業のサポート中に気づいた問題点を発見させ、その後、問題点の分析や検討を行った。現場に入り、フィールドワークをする中で情報を収集する研究手法を学生が体験的に学ぶことも意識した。問題の分析や解決策の検討には、KJ法と、質問会議を中核としたアクションラーニングの手法を用いた。WLI委員の教員を相手に中間発表を2回行い、中間発表のたびに指摘された点について検討をし、最終発表に向けた改善することを繰り返させた。



図4 提案資料の作成会議



図5 教員に対する改善提案

WLI D:最初の2回で質問会議の授業内セッション、課題で授業外セッションをそれぞれ2回ずつ行わせた後、第5回目、第6回目の授業ではWLI Bの教室に出向き、1年生の質問会議をALコーチとして担当する体験を行わせることで、ALコーチの経験を積ませた。

その後、本学OGの杉本美晴先生からクライアントからのリクエストの受け方に関するレクチャーを受け、愛知県教育委員会から高校生の食育の向上に関する課題を提示していただき、それに対する提案を学生主体で行う活動を行った。



図6 食育を推進するアプリの開発提案



図7 愛知県教育委員会の方から評価をいただいている場面

WLI E: WLI Dまでで培ってきたコミュニケーションスキル、チーム運営、プレゼンテーション能力、問題解決能力等のスキルを活かし、講演会の企画・運営を行う。また、ITのさらなるスキル上達を目指し、講演会のテーマに関わる映像制作や講演会当日の撮影、編集、配信等も行う。社会的な問題に関する情報を外部に発信する活動を通じて、リーダーシップを身につけることを目指す。(本稿執筆時点では、初年の授業を実践中)

WLI F: WLI 科目群の最上級クラスとして、受講者が自らの目標実現能力を伸ばすために「プロジェクト型学習」にとりくみ、そのプロセスと成果を評価して単位認定する。

認定対象となるプロジェクトは、1) 現代社会の問題点を社会科学的な研究方法を駆使して分析・考察し、それを印刷物や作品、イベントでの活動などの成果物にする、または学会、研究会、学生が主体となって活動するフォーラム等で発表する、2) 企業や各種団体等からのリクエストに応じて、さまざまなアイデアを構築・提示する、または実践する、などの活動とした。なお、国際情報演習(ゼミ)等、他の授業の活動として行っているものは認定の対象としないことにした。(2014年度後期に開講予定)

## 5. 2. WLI で取り上げる問題と発表範囲と学修方法(2つのPBL)の学修活動の主要要素とその構成

### 5. 2. 1. 取り上げる問題と発表の範囲

図8に示すように、WLI A、Bでは「自分の問題」、WLI Cでは「学内の問題」、WLI Dでは「学外の問題であり自分の問題でもある問題」、WLI EとWLI Fでは、「学外の問題」を対象にして学修する。その成果は、WLI Aでは、「クラス内で発表」、WLI Bでは「クラス内と学年内で発表」、WLI Cでは「教員に対して発表」、WLI Dでは「学外の方とWLI Bの受講生に対して発表」、WLI Eでは「国際情報学部の1年生を中心とする全学部全学年の学生」、WLI Fでは「学外への発表」とした(図9)。いずれも段階的に対象や発表範囲を広げて行くようにした。

### 5. 2. 2. 2つのPBL

WLI B～Fでは、Problem Based Learning (PBL) とProject Based Learning (PBL) の2つのPBLによる学修をするが、WLI B～WLI Dでは、Problem Based Learning (PBL) を、WLI E、WLI Fでは、Project Based Learning (PBL) をそれぞれ中心とする(図9)。



Women's Leadership Initiative の構成

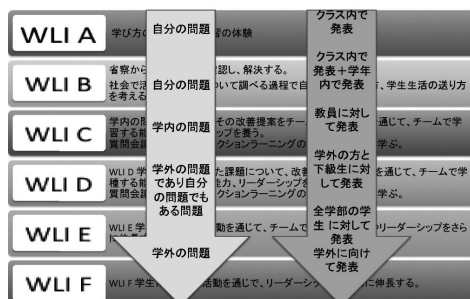


図 8 対象とする問題と発表範囲

Women's Leadership Initiative の構成

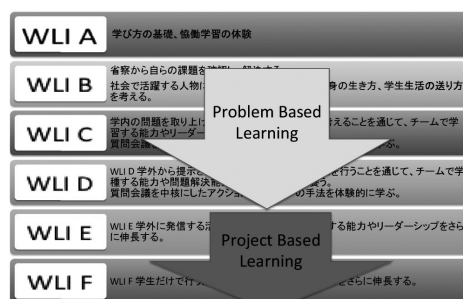


図 9 2つのPBL

## 6. 転用可能な知見と条件に関する考察

WLIの授業内容を決定する際に参考にしたBLPの授業内容や方法を表1に示す。同時に、WLIで転用できた項目、一部できた項目、できなかった項目を○△×で示した。

教員の人的パワー、予算等の条件が異なること、また、立教大学は数年かけて作り上げて来た実践であることなどから、BLPのすべてをそのままWLIに転用することは不可能であった。しかし、「権限が無い時も発揮できるリーダーシップ」、「質問会議を中核に据えたアクションラーニング」、「Problem Based Learning」、「Project Based Learning」をWLIに転用して授業を設計することは比較的容易であった。ただ、学生の活動が中心となる授業形態は通常の講義と異なり、教員の予想通りの進捗で授業が進むとは限らない。表2のように、WLI Cではシラバスを大きく修正しながら授業を

表1 BLPからWLIに転用できた項目等

BLP	WLI	転用	備考
アクションラーニング	アクションラーニング	○	
Project Besed Learning と Problem Based Learning	Project Besed Learning と Problem Based Learning	○	
複数回発表	複数回発表	○	
ピアサポート (ALとして)	ピアサポート (ALとして)	○	
権限が無い時も発揮できるリーダーシップの教育	権限が無い時も発揮できるリーダーシップの教育	○	
課題検討 (質問会議)	課題検討 (質問会議)	○	
ALコーチの内部養成	ALコーチの内部養成	○	但し、養成人数やその養成講座の充実度に大きな開きがある。
外部から与えられた課題に対して、取り組む	自分の問題 (WLI A・B)、学内の問題 (WLI C)、外部から与えられた問題 (WLI D)、自分たちで見つけた問題 (WLI E・F) と拡張させる	△	クライアント企業を見つけることが難しい。また、国際情報学部のディプロマポリシーに掲げるリーダーシップを育成するためには、問題の設定を段階的なものにする必要があると判断した。
ALコーチを授業外で養成する	ALコーチをWLI C,Dの授業内で養成する。	△	ALコーチの資格を取得した助教がいない。また、リーダーシップ教育を専門としている教員がいない。

	学生参画型FD	他の事例からの転用	岡山大学等の取り組みにヒントを得た。
プロジェクトとスキルを半期毎に交互に行う。	OJTの形式でリーダーシップ教育を行う。	×	前身の学部で実施していた初年次教育の継続性が必要であった。また、スキル教育の専門家が学部内にいない。
認定ALコーチを毎年1人から2人ずつ増加させている。	認定ALコーチは初年度に一人だけ。	×	予算と地理的問題等から立教と同様の取り組みは実現できていない。
	学習意義についての説明	◇	WLI Cの学生の意見を採用して説明するようにした。
	身につけるべき力についての説明	◇	WLI Cの学生の意見を採用して説明するようにした。
	協働学習モデル	◇	複数の問題をチームで解決するためのノウハウの一つをWLI Cでアドバイスした。
	データに基づいた提案	◇	説得力のあるプレゼンテーション
	クラウドサービス活用	◇	CSCW (Computer Supported Cooperative Work) の奨励
	SNS、CMSの利用	◇	CSCW (Computer Supported Cooperative Work) の奨励

表2 WLI Cシラバス (下線部は修正した箇所、取り消し線は修正前の内容)

第1回	授業概要、アクションラーニングの歴史、活用事例
第2回	WLI A 「情報機器の操作」の授業サポートと観察 (観察データの記録)
第3回	WLI A 「インターネットによる情報収集」の授業サポートと観察 (観察データの記録)
第4回	WLI Aの授業をサポートする中で問題となったことの下線部分析 (KJ法を用いた分析) をテーマに取り上げた質問会議演習 (1)
第5回	WLI Aの授業をサポートする中で問題となったことの下線部分析結果の発表と質問会議をテーマに取り上げた質問会議演習 (2)
第6回	<u>質問会議演習 (1)</u>
第7回	(5/23) 質問会議の振り返りと質問会議演習 (2)
第8回	(5/30) <u>質問会議演習 (3)</u> 、改善提案資料の作成 (1)
第9回	(6/6) 改善提案資料の作成 (2)
第10回-01	(6/11) <u>WLI委員会の教員へのプレゼンテーション (30分)</u>
第11回	(6/13) 教員からの指摘事項についての検討と改善提案資料の改訂
第10回-02	(6/18) <u>WLI委員会の教員へのプレゼンテーション (30分)</u>
第12回	(6/20) 教員からの指摘事項についての検討と改善提案資料の改訂
第13回	(6/27) <u>WLI Aでの指導内容の検討、必要な資料の検討</u>
第14回	(7/4) 指導資料の作成とプレゼンテーションの準備
第10回-03	(7/9) <u>WLI委員会の教員へのプレゼンテーション (30分)</u>
第15回	(7/11) <u>リフレクション (振り返り) と相互評価</u>
	指導資料の作成とプレゼンテーションの準備
	* 第15回の振り返りと相互評価を踏まえたレポート課題でもって試験に替える。
	==以下の回は全面的に変更
第6回	WLI Aの履修学生のサポートと観察 (観察データの記録)
第7回	WLI Aの履修学生のサポートと観察 (観察データの記録)
第8回	WLI Aの履修学生のサポートと観察 (観察データの記録)
第9回	WLI Aのグループ課題に関するテーマを取り上げた質問会議 (1)
第10回	各クラスの情報共有と課題の検討
第11回	質問会議 (行動目標設定)
第12回	WLI Aの履修学生のサポートと改善策の実施 (参加観察記録)
第13回	WLI Aの履修学生のサポートと観察 (観察データの記録)
第14回	各クラスの情報共有と課題の検討
第15回	発表とリフレクション

行わなければならない状況であった。しかし、WLI Dでは、シラバスの修正は必要がなく、また、事後アンケートで、WLI Cで学んだことがWLI Dで役に立ったかどうかを学生（履修学生19名中14名が回答）に聞いたところ「1. とてもそう思う（14人中6人、42.9%）」、「2. そう思う（14人中8人57.1%）」という回答であった。また、その理由として、「前半は質問会議を実際に1年生に対し教えにいくことがあったため、とても役に立ったと思う（学んでいなかったら説明出来なかった）。そして、自分たちが考えた内容を先生の前で発表するという体験をみんなですておいた事で次のDではもっと大人数の前で発表することをできるまでになったと思う。一つの内容についてみんなで考えるということもCで学んだからこそ（進め方が分かったからこそ）、Dで少し異なった内容にも対応出来たのではないかと思った。（原文の誤字等を一部修正）」などとWLI C、WLI Dの授業内容や方法を段階的な構成にしたことの効果を実感していると思われるコメントがあった。

また、WLI Dの授業担当者である時岡が、前期のWLI Cの長谷川の授業を観察してWLI Dの授業進行の参考にした点も、前後期の授業の進め方に関連性、類似性を持たせることができた大きな要因の一つであると考え。実践的知見の転用可能性を高めるためには、教員、学生双方がその知見への理解を深めることが有効であると言える。

## 7. 終わりに

立教大学のリーダーシップ教育は、経営学部での成功だけに留めず、全学展開を図っている点に驚いたが、アメリカの大学ではすでに多くの大学がリーダーシップ教育を取り入れていることもわかった。昨今、アクティブラーニングの重要性が叫ばれ、本学においてもアクティブラーニング科目が共通教育に設定されているが、学生が自主的に活動する中で能動的に学ぶ際に効果を挙げるには、学習の仕方を指導する必要があると考える。立教大学の事例研究からは、組織での学習の仕方を指導しているところが他との大きな違いであると気づいた。それをWLI Cで意識して指導したことは、WLI Dの授業で学外から与えられた課題に対して提案を作り上げる過程に生きていたようである。

初年次教育の中で個人学習の仕方を教える事に加え、組織の中でリーダーシップを発揮しながら学習する方法を教えることは、在学期間全体の学習を充実したものにするだけでなく、卒業後の学習も充実したものとし、獲得した能力を発揮し続けるために有効ではないかと考える。

今後の課題としては、リーダーシップ教育の成果測定のための評価規準の作成、省察能力、自己管理能力育成の視点からの指導法の検討などがあげられる。今後もリーダーシップ教育の研究とWLIの授業改善を継続していきたい。



附記 本研究は、金城学院大学人文社会科学研究所共同プロジェクト研究助成によって行われた。また、本論文は、金城学院大学人文社会科学研究所所報原稿を加除修正して執筆した。

