

## [研究動向]

## リーダーシップ教育における産学連携

松岡 洋佑  
江夏 幾多郎

## I. リーダーシップ教育の概要

## 1. リーダーシップとは

「リーダーシップ」に関する関心や探求は、有史以来のものと言えるかもしれない。種々の議論をまとめると、それは「共通目標の達成に向けた人々の自発的貢献を引き出し、結集させるプロセス」と定義することができる。

日本においては、リーダー、あるいはリーダーシップを発揮している人、発揮することを求められる人として多くの人々が想定するのが、首相やカリスマ経営者、船頭など、「〇〇長」といった肩書きがつく人であるのが、以前と変わらぬ現状だろう。しかしそれは、「マネジメント」と「リーダーシップ」、「管理者」と「先導者（リーダー）」を取り違えたものである。管理者と非管理者の関係は、基本的に指揮命令系統の中での「歯車」同士のものである。その域を超えて、組織が有機的にまとまり、そこに肯定的な感情が広まるようになるには、彼らの関係は指揮命令系統のみならず、意志や使命感のようなものによって繋げられるものでなければならない。

こうした考えを突き詰めると、リーダーシップは「上から下に行使されるもの」に限定できなくなる。リーダーシップの研究開発が先進的かつ盛んな米国をはじめ、世界の多くの国においては、リーダーシップは限られた人だけのものではなく、権限に関わらず誰もが発揮すべきであるという考え方が主導的なものとなっている。

例えば、また、東日本大震災の現場においても、誰かに命令をされたり、権限を付与されたわけではなく、災害直後には帰宅困難者が自主的にタクシーの相乗りや融通をしたり、共同体の再生のために各人が「なすべきこと」を見出し、支えあうといったことが生じた。企業人が職務規定を逸脱した災害支援を行い、それを事後的に会社が承認する、ということもあった。

このような「非日常」でなくても、新入社員の頑張りと同僚や上司が共鳴し、新入社員を支援する動きが生じる、すなわち、新入社員が周囲をリードする、ということが往々にして生じる。トイレの清掃員がトイレを丹念に掃除することを目にした利用者が、トイレを以前よりも綺麗に使うようになる、ひいては居住まい全体が正されるようになる、という事象にもリーダーシップが見て取れる。

「世界標準のリーダーシップ」は、こうした行動も定義の内側に取り込んでいる。ここでは、3つの最小行動に照らし合わせて定義されている。すなわち、1. 目標設定と共有、2. 率先垂範、3. 相互支援である（日向野, 2015）。ある指揮命令下で、他者に動いてもらう権限を持っていようがいまいが、集団組織の目標を掲げ（もしくは賛同し）、その目標を達成するために自ら動いて模範を示し、集団組織のメンバーに対して目標達成のための支援を行う（もしくは求める）。こうしたことは誰にでもできるし、また、求められるのである。

こうした「世界標準のリーダーシップ」が各国で重要になり、また日本でも旧来の考え方から変化が起きている背景には、月並みではあるが、情報革命をはじめとした環境変化や情報伝達の速さへの対応が挙げられる。高度経済成長期のように、経済が右肩上がり成長し、先の見通しが立ちやすい状況では、組織のメンバー各人のやるべきことをあらかじめ明確化し、「判断」と「実行」が分離したトップダウン的な組織の方が効率性が高いと言える。また、そうした状況では情報格差（情報の非対称性）が生じやすくなるため、収集された情報をもとに集団組織を牽引（リード）することになる「〇〇長」の専門性や情報力が価値あるものとされ、彼らに服することが受け入れやすい素地があった。

一方で、昨今の情報革命により情報の配分が平準化した中では、組織の中核にいる人ほど顧客、競合、社会の動向に疎くなる、といったことも頻繁に生じ

る。また、社会の複雑性が増す中では長期的で広い展望に立った経営判断の合理性が小さくなるため、局所的・即時的な判断を重ねながらも組織としての一貫性を保つことが求められるようになる。こうした中では、従来の「改善提案」とは異なる意味で現場の判断の重要性が増しており、指揮命令系統の上位が彼らの判断から実行に至るまでの時間を引き延ばすわけにはいかなくなっている。上意下達が多い社会においては、あらかじめ権限を委譲するか、後から追認しても問題がないような「逸脱行動」を促してゆかなければならない。そうした行動の基準となるのが、先に掲げた最小3行動なのである。

## 2. 大学教育における必要性

現代の社会に求められる「世界標準のリーダーシップ」を、いつ、どこで身につければよいのだろうか。まず言えるのは、こうしたリーダーシップの涵養は、「〇〇長」に就任してからなど、実際に成果が求められるようになってからでは遅いということである。経験を通じた学習が重要であることは言うまでもないものの、既に述べたように、リーダーシップはすべての人々に求められるものという前提を置かなければならないためである。

リーダーシップの学習環境としては、自らの集団組織活動を振り返る素材がふんだんにある、自己と他者の行動を言語化できる、といったことが望まれる。したがって、高校や大学を卒業し、社会に出てからではなく、遅くとも大学の時点でこうした世界標準のリーダーシップについて理解し、発揮し、振り返る機会を持つことは、有望な選択肢となる。

全ての学生が、大学生になるまでに多様な経験をしており、その中でリーダーシップを発揮してきた。このことに多くの学生が気づいていないことが実情であるが、リーダーシップ教育には、こうしたことに自ら気づき、一定の自信とともにさらなる成長課題を自ら見出せるように支援するという効果がある。

後述するように高校や大学におけるリーダーシップ教育の場は増加傾向にあるが、その追い風となってきたのが、教育業界で2010年頃より加速した「アクティブラーニング」運動である(河合塾, 2011)。アクティブラーニングにおいては、授業の場を学生と教員が相互に学習する場と捉えているが、それに当事者が自覚的であることで教育の効果がさらに大きくなる。そのため、アクティブラーニングでは、学生のリーダーシップを引き出すことが、教員が行

うべき最初のこととなる。そこではもちろん、「さあ、相互的に学習しよう」と教員が学生に促すことほど無意味なことはない。学習の目標を共有し、あるいは共有目標を創造し、そのプロセスにおける対話や質問の頻度を増やす。そうした場へのメンバーシップ(一因であるという意識)を学生の中に醸成し、結果として彼らのリーダーシップが培われ、現れる。知識として何をストックしたかではなく、その過程でどういう振る舞いをしたかが、彼らの学習の成果となる。

## 3. 日本の大学におけるリーダーシップ教育

日本の大学における「世界標準のリーダーシップ」に関する教育の始まりについて、紹介したい。立教大学は、当時の首都圏の主要大学の中で最後発となる経営学・商学系の学部を「経営学部」として設立した。そうした立ち上げ期にあたる2006年、白石典義 学部長(現 立教学院 理事長)と日向野幹也 教授(現 早稲田大学大学総合研究センター 教授)が中心となって、学部のコアカリキュラムとしてのリーダーシップ教育プログラムが設計・導入された。第一著者(松岡)自身、この教育プログラムの二期生として、学部時代を過ごした。

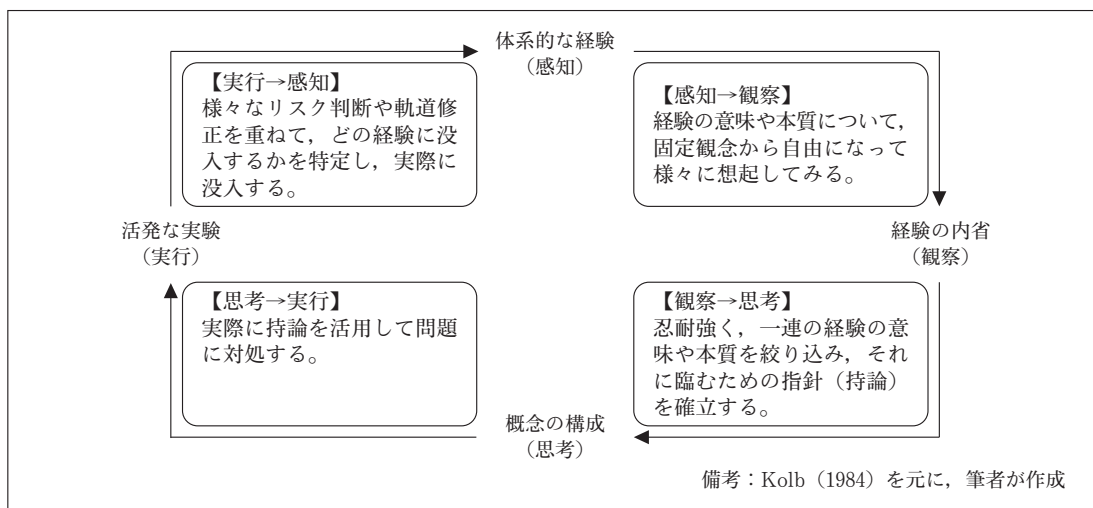
このプログラムは、アクティブラーニング、初年次教育、入学前教育なども伴いながら発展していった。アクティブラーニング運動の後押しもあり、文部科学省Gpでの「すぐれた取り組み」としての評価も受けている。卒業生の社会での活躍もあり、立教大学経営学部の受験偏差値も結果的に向上するなど、今なお継続して目覚ましい教育成果を挙げている。

## 4. リーダーシップ教育の理論的裏付け

2010年前後、立教大学を皮切りに、全国の大学でも世界標準のリーダーシップを学習目標にした科目の設置が増えてきた。それを主導したのは日向野教授を筆頭とするチームであるが、そこで課題となるのが、それぞれの大学での学習目標に到達するための基準、いわば「世界標準のリーダーシップ」を涵養する方法論を、概念的裏付けとともに確立していくことである。

概念的裏付けとしては、デビット・コルブの「経験学習モデル」が置かれた(Kolb, 1984)。図にあるように、経験学習論においては、実践だけではなく、実践についての振り返り、特に概念化の意義が

図：経験学習モデル



重視されている。そのため、この実践事例においても、先のリーダーシップ最小3行動を開発するため、具体的な経験をもとに、内省と相互振り返りを通じて、改善計画を立て、再度試行するというプロセスが重視された。共同的に行うことで、一人一人の経験学習サイクルがさらに活性化される。

## II. 実際の取り組み

### 1. 名古屋大学

名古屋大学では、2016年度から経済学部にてリーダーシップ開発教育科目（以下、Leadership Development Program; LDP）を開講している。経済学研究科の教員（第二著者）と日向野教授の個人的な接点が発端となったものであるが、LDPの実施のため、教育や産学連携についての事業を営む第一著者を名古屋大学に非常勤講師として招聘している。松岡と江夏が「特殊講義」の共同責任者となり、前者が実際の講義の設計・運営を、後者が運営上の種々の支援を、それぞれ行ってきた。

講義の体系は、上述の理論的裏付けをもとにして設計されている。講義の形式としては、プロジェクト型学習（Project Based Learning; PBL）である。学生が講義期間を通じてあるビジネス課題に向き合い、その過程で必然的に生じる他者との関わりの中で自らのリーダーシップについての「持論」を構築することになる。ビジネス課題は実在の企業から提供され、企業派遣の「サポーター」によるによるビジネスパーソンあるいは人生の先輩としての支

援を受けながら、4～6名単位の学生チームが活動に従事する。

初年度（2016年度第2学期）は、科目の前評判もなく、内容も分からぬ状況にも関わらず、26名の学生による受講があった。6チームに編成された彼ら学生は、アビームシステムズ株式会社ならびにアビームコンサルティング株式会社より、「サプライチェーン・マネジメントを活用し社会（生活）にある問題を解決せよ」という課題が提示された。半期15回の授業の中では、各チームのビルディング、課題提供企業の分析、ビジネスプランの作成、についてのワークショップがまず開催された。中間報告、そして最終的なビジネスプラン発表を経て、最後の2回の講義枠を使って、チーム活動と個人活動の振り返りが行われた。これらを経て、自分らしいリーダーシップスタイルを発見することが目指された。

他校でのリーダーシップ教育に比した、中身の面、学習効果の面での特徴は、名古屋大学の学生の特性による強い影響を受けている。名古屋大学は当地において国立大学として圧倒的なブランド力と偏差値を確立しており、受講生は受験戦線を勝ち抜いてきた人々である。本講義では毎回の課題が学生に課されるが、その初回はその時点でのリーダーシップ持論を学生に述べさせるものであった。そこでは、多くの学生が旧来のリーダーシップ観を持っていることに加え、卒業後は自分たちが何かしらの「〇〇長」という権限保有者になるであろうこと、そしてそのことについて悲喜こもごもの反応があること、が示された。そうした彼らにとって、他者を支援するこ

ともリーダーシップであること、リーダーシップは誰しもが持ちうるものであることは、大きな驚きを伴う見地だった。

学生主体のPBLのチーム活動においては、フリーライダー化する学生の存在や、学生間での能力差が顕在化する。このことは、学生個人やチーム全体としてのモチベーションを上げもするし下げもする。しかし、そうした事象に直面する中で、自分が周囲に貢献することにつながるリーダーシップスタイル、特に「牽引型」以外のそれに、講義や課題を通じて頻繁に提供される振り返りを通じて気づくことができる。授業の最終課題として学生が述べた自らのリーダーシップ持論においては、初回と比して、その中身に大きな変化がみられた。「〇〇長」という責任を伴う立場に将来自分がつくであろうという見通しは変わらないにしても、団体のメンバーに対する支援を積極的に行うリーダーシップスタイルが重要であることを表現するものもあった。

開設3年目となる2018年度からは、こうした授業を第一学期と第二学期の連続で開講することとなった。すなわち、第一学期にリーダーシップについての基礎的な考えや実習に触れ、秋学期にさらに高次のリーダーシップを開発することが目指された。第一学期には同内容の科目を経済学部のみならず教養教育院でも開講し、また第二学期の科目は他学部を開講することとなり、受講生の多様性を担保できる仕掛けにも留意している。

## 2. 全国の事例(大学と高校)

立教大学発のLDP教育の全国的広がりについても紹介したい。2015年の淑徳大学における開講以来、現在規模の差はあれど、学習目標に「世界標準のリーダーシップ」掲げて科目開講する大学が約15校、高校でも約10校となっている。また、その中には、桃山学院大学ビジネスデザイン学科など、新学部・学科設立に合わせて、コアカリキュラムとしてリーダーシップ開発を設ける機関も存在する。また、一般的にはリーダーシップは「文系科目」の範疇で語られることが多いが、2018年度からは、名古屋工業大学でも、3年次選択必修科目としてリーダーシップ教育が導入されている。これは、理工系大学としては初めての取り組みである。

高校では、2017年度より東京都立高校の総合学習における新教科「人間と社会」の教科書の一章に、リーダーシップ最小3行動が掲載されるように

なった。

## 3. リーダーシップ・キャラバンと教育効果測定研究

こうした広がりの中で、日本におけるリーダーシップ教育の先駆者である日向野教授が在籍する早稲田大学を幹事校として、全国のリーダーシップ教育実施校から6校の学生や担当者を招き、「リーダーシップ・キャラバン」を開催した(2018年8月)。学生が大学をまたぐ混成チームを結成し、社会課題の解決に向けた企画立案に取り組む2泊3日のサマープログラムという形を取った。名古屋大学からも、計6名のLDP受講経験者による参加があった。参加校は幹事校である早稲田大学の他、共立女子大学、名古屋大学、名古屋工業大学、一橋大学、桃山学院大学であった(50音順)。

こうした横のネットワーク化が進むと、学生同士の交流のみならず、各校における教育内容の特徴の「見える化」や交流も進み、新たにリーダーシップ教育を立ち上げるためのリソースが蓄積されるようになる。そうしたことに対応する、あるいは積極的に活用するため、リーダーシップ教育に関心を持つ、あるいは実際に取り組んでいる大学・高校の推進者に向けたリーダーシップ教育の効果測定ツールの開発も進んでいる。ツール開発には、早稲田大学大学総合研究センターと株式会社イノベスト(代表:松岡洋佑。本論文第一著者)、株式会社ビジネスリサーチラボ(代表:伊達洋駆氏)が共同して当たっている。

## III. 成果

名古屋大学での3年間の取り組みを通じて得られた成果としては、以下のものが挙げられる。1. 学生のリーダーシップ行動の変容、2. LDP受講生のネットワーク・コミュニティ化、3. 名古屋圏でのリーダーシップ教育の広がり、である。

先述の通り、名古屋大学の学生の受講前のリーダーシップ観においては、「権限の行使」というものに他校と比しても大きく偏る傾向がある。そして、講義当初は、そうした考え方に即したチーム活動中の行動が、ルール第一、ルールに即した高圧的な活動、ルールを伴わない行動の抑制、といった形で現れがちである。しかし、講義への参加を経てそうした意識は変容する傾向にあり、そのことは大きな成

果と言える。具体的には、他者に対する相互支援的な行動頻度が高まり、それに対する自覚や意識も芽生える。

こうした受講経験者の一部は、翌年度の講義の「学生アシスタント (TA)」として、率先して名乗りを上げてくれる。彼らがリーダーシップの生きた伝承者となり、教育効果の向上に多大に貢献している。また、TA以外にも、過去の受講者が参観に訪れ、自らが改めて刺激を受けるとともに後輩に対してフィードバックを行ったり、主体的に懇親会を企画したりといった、自発的な学習の連鎖やコミュニティ形成の流れも観察される。そして、2018年に開催されたリーダーシップ・キャラバンにおいては、居住地域や偏差値帯など背景が異なる学生同士のコミュニケーションを、リーダーシップ教育における共通言語をもとに、名古屋大学の学生が率先して行い、多様性を活かす場が醸成されていた。

名古屋圏でのリーダーシップ教育の広がりについて言えば、第一著者による積極的な活動があり、先述の名古屋工業大学のほか、私立大学でもプログラムの立案・実施の動きがみられる。

#### IV. 課題

この3年間の取り組みから見えてきた、今後の対応が必要と思われることについていくつか述べて、論考の結びとしたい。

ひとつは、他科目との連携、特に教養科目や知識伝達型の専門科目との連動である。実社会の中で、それが企業人であっても研究者の道であっても、成果を出すためには業務知識や専門知識が不可欠である。ただし、こうした知識も、LDPで開発しているような態度スキル、すなわち人と共同して目標を目指すリーダーシップと結びついていなければ機能しない。また、業務知識や専門知識を欠いた状態で態度スキルだけを身につけたとしても、そうした学生や社会人は周囲に対して本質的な貢献ができないかもしれない。「車の両輪」の関係にあるリーダーシップと専門知識について学生が往還的に学べるような機会を確保した上で、学生にこうした連動の重要性を伝える必要がある。

LDP受講者のその後の教育効果をいかに測定し、プログラム改善にフィードバックするかも課題である。LDPの開発するリーダーシップは、態度スキルであり、ライフスキルである。換言すれば、LDP

では、リーダーシップを学習目標とした経験学習を積み重ねることで、生涯学習者を養成することを目的としている。その意味で、授業時間外や受講後の学生の成長を調査し、その効果や課題を把握した上で、LDPの授業改善に役立てる必要がある。早稲田大学におけるリーダーシップ教育効果測定研究とも連携し、この先の対応を検討したい。

さいごに、受講生の数が年や学期によって少なからず変動する、受講生の多様性は講師陣が想定するほど確保されていない、といった課題もある。しかし、受講生の期待を上回るような知的能力や感情的能力を示す学生の存在が講義という場の中で見出されていること、そしてそうした才能の「検知機」が学部教育の中で一定程度定着したことは、明らかな成果であるといえよう。

#### V. 総括・展望

日本社会の現状や将来への問題意識から立ち上がった大学でのリーダーシップ教育も、活動の開始から10年間を経た。名古屋大学でのリーダーシップ教育も、3年目を終えようとしている。リーダーシップ教育の発展という観点からすれば、東海地域で随一の、そして日本を代表する研究・教育機関として、リーダーシップ教育を率先垂範し、他校ともその目標を共有し、相互に支援できるような体制が名古屋大学の中に構築されることの意義は極めて大きい。今後、どのような教育体制が望まれ、実現可能なかについては、科目担当者自身が率先して考えていきたい。

#### 参考文献

- 日向野幹也 (2015) 「新しいリーダーシップ教育とディープ・アクティブラーニング」 松下佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター編『ディープ・アクティブラーニング—大学授業を進化させるために』 pp.241–260.
- 河合塾 (2011) 「Kawaijuku Report (大学のアクティブラーニング)」 『Guideline』 2011年4–5月号、pp.27-37.
- Kolb, D. A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall.

(株式会社イノベスト)

(名古屋大学大学院経済学研究科)

