

雑誌名	星槎大学大学院紀要
ISSN	2435-614X
巻（年度）	5巻(2023年度)
原稿の種類	研究論文
原稿のタイトル	大学のリーダーシップ教育に関する考察
Key words	リーダーシップ教育 大学教育 人材育成 フォロワーシップ
著者名	野間川内一樹、石原朗子
受理日	2023年11月8日
公開日	2024年1月14日
掲載 URL	https://seisa.repo.nii.ac.jp/records/2000040

研究論文

大学のリーダーシップ教育に関する考察

野間川内一樹¹・石原朗子²

(教育学研究科博士後期課程)

要旨

ICTの進展やグローバル化による社会の急速な変化に伴い、社会で求められる人材像や働き方が変化しており、近年、リーダーシップは大学生が身につけるべき基本的な素養の1つと捉えられている。そのため、学生の能力養成の観点から、リーダーシップ教育が注目されている。

本研究では、米国の大学におけるリーダーシップ教育と日本の大学におけるリーダーシップ教育の比較をし、さらに、日本の大学における一定規模の2つのリーダーシップ教育プログラムを比較することで、現在の大学におけるリーダーシップ教育がどのような内容と方法で行われているのか、また、改善すべき点があるとしたら、どのような点なのかを明らかにすることとした。

その結果、日本の大学におけるリーダーシップ教育は、米国に比べて大きく遅れていること、日本の2つのリーダーシップ教育プログラムは実践的な教育に重点を置いていることがわかった。このことから、今後、日本の大学におけるリーダーシップ教育を、より効果的なものにしていくためには、リーダーシップ指導者の育成、リーダーシップ指導者による集団の形成、フォロワーとフォロワーシップの教育が必要であることを示すことができた。

キーワード：リーダーシップ教育 大学教育 人材育成 フォロワーシップ

2023年11月8日受理

¹ 星槎大学大学院教育学研究科博士後期課程

² 大学院教育学研究科博士後期課程専任教授（2023年度）

I 緒言

1. 研究の背景と課題

ICTの進展や、グローバル化、大規模な自然災害等により、社会の変化が急速化し、企業等で求められる人材像や働き方は変化しつつある。このような多種多様でスピードが求められる問題の解決に対して、1人ないしは2人のリーダーが状況を把握し、メンバーに指示をするこれまでのリーダーシップは通用しなくなっている。これからの社会では、それぞれに専門知識をもつ個人が、解決すべき課題ごとにリーダーシップを発揮し、適切な対応を迅速に行う必要があり、そのためには、メンバー全員が必要な時にはリーダーシップを発揮することができ、同時に他のメンバーには積極的行動が求められる(日向野, 2018)。必要な時にリーダーシップを発揮できる力が、これからの社会では必要である。

大学卒業時に求められる能力の点では、2000年以降に提唱されたものを見ても、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」からなる社会人基礎力(経済産業省, 2006)や「コミュニケーション・スキル」、「数量的スキル」、「情報リテラシー」、「論理的思考力」、「問題解決力」からなる学士力(文部科学省, 2008)といった政策の中での提言をはじめ、経済産業団体などからも含めると多様な能力観が提示されている。

こうした中、2019年からは日本経団連と複数大学の関係者の産学協働による「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が発足した。採用と大学教育の未来に関する産学協議会(2019)の「中間とりまとめ共同提言」では、Society 5.0時代に求められる人材と大学教育の文脈で「Society 5.0時代に求められる人材および能力」(p.2)の土台として、忍耐力やリーダーシップ、チームワーク、学び続ける力などがあげられている。さらに、問題解決に必要なのは、地頭でも、論理的思考でもなく、リーダーシップである(伊賀, 2018)という指摘がある。このように近年リーダーシップは大学生が身につける基礎的な素養の1つと捉えられ始めている。

以上の流れから、社会に巣立つ学生の人材育成の観点で、リーダーシップ教育に必要性が増してきている。本研究では、現在の大学で行われているリーダーシップ教育が、どのような内容と方法で行われているか、改善が必要とするならばどのような点であるかを確認するために、米国の大学のリーダーシップ教育と日本の大学のリーダーシップ教育の比較と、日本の大学で一定規模を誇る2つのリーダーシップ教育について比較を行う。

2. リーダーシップとは

大学のリーダーシップ教育を論じるにあたり、基礎となるリーダーシップそのものがど

のように示されているかを検討し、本研究でのリーダーシップについて検討したい。「リーダーシップ」は日常的に使われる用語だが、人によって捉え方は異なる。リーダーシップの研究の動向を見ると、各研究でリーダーシップについて定義はされているが、時代によりリーダーシップへの考え方が変化する点から、共通した定義があるとは言い難い。例えば、Komives ら (2013 日向野他訳 2017) は、「リーダーシップは何かを達成し、何かを変化させるためのもの」(p.47) とし、Kouzes と Posner (2012 関訳 2019) は「リーダーシップとは人間関係」(p.40) としており、定義が異なっている。

近年の社会的背景を踏まえ、Komives ら (2013 日向野他訳 2017) は、1970 年代後半からの、リーダーとフォロワー⁽¹⁾の互恵的關係に注目し、これに焦点を合わせた複数のリーダーシップ理論を互恵的リーダーシップアプローチとしている。このアプローチでは、リーダーシップはリーダーとフォロワーが有意義に交じり合うプロセスであり、フォロワーの貢献を尊重し、リーダーとフォロワーが力や権限を共有し、相互に依存しあう包括的な活動 (Komives et al. 2013 日向野他訳 2017) としている。この背景には、社会的課題の複雑化と予測しえない課題への対応、自然災害等迅速な課題への対応がある。このような場面では、課題毎に専門知識を持つ組織内のメンバーがリーダーとなり、他のメンバーはフォロワーとして、自律的で主体的に行動することが求められる。そのため個人は、自らがリーダーとなるためのリーダーシップを学び、フォロワーとなるためのフォロワーシップを学ぶ必要がある。この互恵的リーダーシップアプローチに属するリーダーシップ理論には、「サーバント・リーダーシップ」、「変革型リーダーシップ」、「複雑性リーダーシップ理論」、「適応リーダーシップ」、「シェアード・リーダーシップ」の 5 つがある (Komives et al. 2013 日向野他訳 2017)。以上の内容から、リーダーシップは社会背景と共に変化するものであり、これからの社会では、リーダーとフォロワーの関係を重視したリーダーシップが求められると言える。

先述の通り、現代は社会変化の急速化や頻発する自然災害により、予測不可能な問題に迅速に対応することが求められる。このような時代だからこそ、組織は、メンバー全員の専門性を活かし、知恵を結集させ、最も適切と考えられる判断をしたうえで、メンバー全員が積極的に行動することで、問題の解決に取り組む必要がある。従ってリーダーはリーダーの力だけでは問題を解決できないことを自覚し、フォロワーが積極的に考え、行動できるリーダーシップを発揮しなくてはならない。そのためには、リーダーがフォロワーの立場と役割、フォロワーから見えるリーダーの姿を理解しておく必要があり、リーダーになるからこそ、フォロワーシップを学ぶことが重要なのである。

以上のことより、本研究では、Komives ら (2013 日向野他訳 2017) のリーダーとフォロワーの互恵的關係リーダーシップを支持したうえで、リーダーシップを「フォロワーの持つ能力を引き出し、メンバーの協働により、組織の目的達成に貢献すること」と定義す

る。また、人々の価値観の多様化が叫ばれる現代社会において、本稿で定義するリーダーシップを育成することは、組織のメンバーが、互いに多様性を尊重しつつ、目的を達成する社会の実現に貢献することにもつながる。

II 研究方法

1. 対象の選定

大学でのリーダーシップ教育において、より効果的な指導を実現するために、本研究では次の2つに着目する。その第1が、リーダーシップ教育の先進国である米国の大学におけるリーダーシップ教育との比較である。ここでは、先行研究の分析から、米国の大学と日本の大学のリーダーシップ教育を比較する。第2が、国内の大学のリーダーシップ教育のプログラムとしての取組である。ここでは教育課程内での教育プログラムのうち代表的な2つを検討する。以上の2つの点を検討することにより、日本の大学教育でのリーダーシップ教育プログラムに必要な示唆を得る。

2. データ収集・分析の方法

上記の対象に関して、以下の方法でデータを収集する。

米国の大学のリーダーシップ教育については、まず、泉谷・安野（2015）に代表される、米国の大学におけるリーダーシップ教育に着目した国内の先行研究について、米国の大学におけるリーダーシップ教育の位置づけとその理由、リーダーシップ教育の仕組みの観点から検討し、さらにそれらに引用されている文献を確認することで、米国の大学のリーダーシップ教育の状況を把握する。

国内の大学のリーダーシップ教育のプログラムで対象としたものに関する方法は次の2つである。第1が、日向野幹也が提唱、立教大学からスタートし、現在では全国19の大学（日向野, 2022）で導入されている「権限によらないリーダーシップ」の各大学での指導の内容・方法である。第2が、愛媛大学を中心に西日本の20の大学や短大が所属し、大学の枠を超えて学生のリーダーシップを養成していく組織である「西日本学生リーダーズ・スクール（University Network for Global Leadership Development in West Japan）略称：UNGL」が主催する国内研修、海外研修の指導の内容・方法である。これらについては、両組織に関する文献や活動紹介のパンフレットを参考に分析を行った。

「権限によらないリーダーシップ」については、日向野（2022）に代表されるような、「権限によらないリーダーシップ」を指導する各大学のプログラムや指導内容、指導方法について記載された4点の書籍をもとに、指導内容や指導方法の観点から検証を行い、その内容を整理した。一方、UNGLが実施しているプログラムについては、まず、UNGLの

活動を紹介するために作成されたパンフレット、「西日本学生リーダーズ・スクール、UNGL のススめ——事業概要とプログラム紹介——」を確認した。しかし、プログラムの概要については記載されていたものの、具体的指導方法等の詳細には触れられていなかった。そこで、現在も代表を務める UNGL の創始者に問い合わせを行い、2021年7月13日に個別にインタビュー調査を行い、プログラムの詳細や実施方法等について聞き取りを行った。

III 結果

1. 大学のリーダーシップ教育の歩み

1) 米国の動向

日本のリーダーシップ教育を俯瞰してみるために、まず、米国の大学におけるリーダーシップ教育について検討する。泉谷・安野 (2015) では、米国の大学におけるリーダーシップ教育について以下のように説明している。米国では、リーダーシップは主要なラーニング・アウトカムの一つとして植民地時代より大学で重視されてきた⁽²⁾。特に、1960年代頃までの工業化時代においては、組織内は封建的なメンバーの関係であった (泉谷・安野, 2015)。つまり、生産性を向上させるために、管理監督者であるリーダーが、他のメンバーを操作し、管理することがリーダーシップであると理解されてきた (泉谷・安野, 2015)。しかし、情報、知識、サービスが重要な役割を果たす脱工業化時代においては、労働者は知識労働者であり、組織で素早い意思決定を行うことが求められるようになった (泉谷・安野, 2015)。さらに、メンバーの持つ知識を統合し、他部署とコミュニケーションを取ることで、より複雑化、高度化する緊急の課題に取り組むことが求められるようになった (泉谷・安野, 2015)。

これを踏まえ、1974年に、リーダーシップ教育に従事する学生支援の専門家たちが、自ら組織する専門団体 American College Personnel Association (ACPA) の活動を広げ、学生支援に関わる複数の専門団体に働きかけ、リーダーシップ養成に関する特別委員会を組織した (泉谷・安野, 2015)。この集団により、リーダーシップ・プログラムに関する資料が作成されたことで、1980年代以降はリーダーシップ養成のプログラムが広がりを見せた (泉谷・安野, 2015)。その後、1990年代までに、多くの実践家や研究者の取組みにより、学生リーダーシップ養成は理論的枠組み、概念モデル、プログラム基準、多様な教育手法を持つ分野へと発展した (泉谷・安野, 2015)。さらに、1990年代末頃から、実証的研究も多く行われ、リーダーシップ・プログラムの有効性や効果的なプログラム内容を示唆する研究結果が明らかにされてきた (泉谷・安野, 2015)。2004年～2005年の調査ではリーダ

ーシップ専攻を有する大学は70に上る(泉谷・安野, 2015)。また、全米の大学を対象にリーダーシップに関する調査を行ったOwen(2012)は、調査報告の中で、リーダーシップは教育、訓練、開発を通じて学び、磨くことができるという基本的な信念のもと、リーダーシップ・プログラムの開発に資源を割いてきたとし、国際リーダーシップ協会(International Leadership Association)のディレクトリに1,500以上のプログラムが掲載されているとしている(Owen, 2012)。

米国ではリーダーシップ教育が進んでおり、多くのリーダーシップ研究者の著書が日本語に翻訳され、様々な理論が研究されている。米国でもかつては、カリスマ的リーダーシップ(Komives et al., 2013 日向野他訳 2017)に関心が集まり、1977年にロバート・ハウスが示したカリスマ的リーダーシップ理論をはじめ、カリスマを持つ1人のリーダーについての研究が行われていた(Komives et al., 2013 日向野他訳 2017)。その後1970年代後半から、リーダーシップとはリーダーと集団のメンバーが有意義に交わり合うプロセスであり、リーダーとフォロワーが相互に依存しあう関+係とする理論が台頭してきた(Komives et al., 2013 日向野他訳 2017)。そのため米国では、リーダーシップ教育が各大学で導入され、リベラル・アーツの一つとして位置づけられている(津吹・筒井, 2018)。全米で少なくとも1,500以上の正課・正課外プログラムが存在しており(Owen, 2012)、大学教育の中では、意図的に育むべきラーニング・アウトカムと位置づけられている(丸山・井上, 2018)。

さらに、米国には、リーダーシップ教育の専門家たちにより策定された、リーダーシップ養成に関するガイドラインが存在しており、代表的なものとしてCouncil for the Advancement of Standards in Higher Education(CAS)による、Standards for Student Leadership Programs(SLP)がある。Owen(2012)によると、SLPにはリーダーシップ養成プログラムのガイドラインとリーダーシップ教育指導者に必要とされるコンピテンシーが示されており(Council for the Advancement of Standards in Higher Education)、多くの大学がリーダーシップ・プログラムを作成するにあたり、参考にしている(Owen, 2012)。以上の内容から、米国では常に新しいリーダーシップを学生に指導できる仕組みが整えられている。

2) 日本の動向

日本でのリーダーシップ教育の大規模調査(日本学生支援機構, 2010)では、体系的プログラム(13.0%)や授業実施(9.3%)は限定的で、その中心は課外活動等のリーダーの研修(47.2%)、1日あるいは短時間のリーダーシップ研修(52.1%)が中心であった。これを受け、秦ら(2010)は、リーダーシップが日本より先に行く諸外国では「学生サービス」の文脈の中で、リーダーシップ教育が行われていること、日本では学生同士のサポー

トの関心の中で学生リーダーや学生リーダーシップ養成に関心が集まるようになったことを述べている。一方、秦ら（2010）より10余年の後、日向野（2022）は2006年の立教大学経営学部を端緒に始まったリーダーシップ教育のプログラムが増加していること、日本においても10年前に比べると若い人のリーダーシップを歓迎する企業が増えており、米国に近い状況になっていると指摘している。このような背景から、日本においてもリーダーシップ教育は全国の大学に導入が広がりつつある（日向野, 2022）。

3. 日本の大学におけるリーダーシップ教育

では、日本のリーダーシップ教育の現状はどのようになっているだろうか。本稿では、課程内でリーダーシップ教育を取り扱う2つのプログラムの分析を行う。1つ目が、日向野幹也が提唱し、全国19の大学（日向野, 2022）が導入する「権限によらないリーダーシップ」の各大学での指導内容と方法、2つ目が、愛媛大学を中心に西日本の20の大学や短大が所属し、大学の枠を超えて学生のリーダーシップを養成する組織であるUNGLが主催する国内外の研修である。

これまで日本では、課外活動や1日あるいは短時間の研修で学ぶことがほとんどであった。しかし、教育課程内と外を比べた時、課程外は実践的だが体系的な知識の付与が難しくなりがちである。そこで、この点で、これからの社会で誰もが身につけるべき能力としてのリーダーシップを課程内で、知識と実践の両面から指導することも必要となろう。

ここで、2つのリーダーシップ教育プログラムについて考える。まず、日向野（2022）によると「権限によらないリーダーシップ」（日向野, 2018, p.11）は、KouzesとPosnerが提唱するリーダーシップの影響を受けている。

Kouzes & Posner（2012, 関訳 2019）は、最高の組織では、職種や職階に関わらず、全員がリーダーのように振る舞うことが推奨されており、全員が自分には変化をもたらす力があると理解し、様々な才能を発見し育成するために、全員が行動しているとしている。この組織を実現するためのリーダーの行動として、「模範的リーダーシップの5つの実践」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019, p.25）を示している。その内容は次の通りである。

1つ目は、「模範となる」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019, p.25）である。これは、尊敬されるにはまず自分がそのように振る舞わなければならないからである。2つ目は、「共通のビジョンを呼び起こす」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019, p.25）である。これは、エキサイティングで魅力的な組織の未来を描くことである。3つ目は、「プロセスに挑戦する」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019, p.25）である。これは、現状への挑戦なしに、偉大な成果は生まれないからである。4つ目は、「人々を行動にかりたてる」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019, p.25）である。これは、大きな夢の実現には、チームの努力が必要であるからである。5つ目は、「心から励ます」（Kouzes & Posner, 2012 関訳 2019,

p.25)である。これは、人々を前へと進ませるのは、純粋に相手を思いやる行為であるからである。

最善をつくるリーダーは、模範となり、共通のビジョンを呼び起こし、プロセスに挑戦し、人々を行動に駆り立て、心から励ましているとしている (Kouzes & Posner, 2012 関 訳 2019)。これを見ると、「模範的リーダーシップの5つの実践」(Komives et al. 2013 日向野他訳 2017, p.25)は、フォロワーの知恵と力を集結し、メンバー全員で課題に取り組むリーダーシップであり、近年の社会背景を踏まえたリーダーとフォロワーの「互惠的リーダーシップ理論」(p.84)の視点に立つものであることが理解できる。

日向野 (2018) は、「模範的リーダーシップの5つの実践」を、変革型リーダーシップ⁽³⁾の方向で簡略化し、グループワークを行う学生が、覚えておいて自らを振り返り、同僚にフィードバックすることを想定したものとして、「リーダーシップ最小三要素」(p.52)を示している。その内容は次の通りである。

1つ目は、「目的共有」(日向野, 2018, p.52)。成果目標がなければ、リーダーシップの出番はない。2つ目は、「率先垂範⁽⁴⁾」(日向野, 2018, p.52)、他のメンバーを引き込むために、他のメンバーに先駆けて自らが動く。3つ目は、「相互支援」(日向野, 2018, p.52)、自分だけでなく、メンバーにも動いてもらえるようにする。

日向野 (2018) は、明確な権限を持たない人がリーダーシップをとる場合、何をしたらリーダーシップを発揮できるか、という課題解決の方策が、「リーダーシップ最小三要素」(p.52)であるとし、それをもつリーダーシップを、「権限によらないリーダーシップ」(p.11)としている。

日向野 (2018) の「リーダーシップ最小三要素」(p.52)と「模範的リーダーシップの5つの実践」(p.25)を比較すると、前者の「目的共有」(p.52)が、後者の「共通のビジョンを呼び起こす」(p.25)と「プロセスに挑戦する」(p.25)に、前者の「率先垂範」(p.52)が、後者の「模範となる」(p.52)と「人々を行動にかりたてる」(p.25)に、前者の「相互支援」(p.52)が、後者の「心から励ます」(p.25)に対応していると見ることができ、後者同様、近年の社会背景を踏まえた「互惠的リーダーシップ理論」(Komives et al., 2013 日向野他訳 2017, p.84)の視点に立つものであることが分かる。

この「権限によらないリーダーシップ」(日向野, 2018, p.11)を導入する10の大学が実践するリーダーシップ教育を表1に整理する。表1を見ると、全ての大学が同じプログラムを実施しているわけではない。実施学年や指導の方法は様々であり、指導するリーダーシップスキルの内容も様々である。しかし、課題解決を行うグループワーク⁽⁵⁾として、PBL (Project Based Learning)⁽⁶⁾は共通して行っている。グループで取り組むPBLでは、グループ内での目的の共有、目的を達成するための役割分担と協働、コミュニケーション等が必要であることから、グループで解決すべき課題に取り組むことを通し、実践的に「目的共

有」、「率先垂範」、「相互支援」を学ばせることが指導の目的と捉える。また、グループワークの際は、ほとんどの大学が企業と連携し、学生たちが、実際に企業が抱える課題の解決に取り組む場を提供している。

表 1. 「権限によらないリーダーシップ」を導入する大学のリーダーシップ教育内容

(中原・館野・高橋, 2018; 中原・高橋・館野, 2019; 日向野, 2022 をもとに筆者作成)

	大学	対象	内容
1	立教大学	1年生~4年生	PBL (企業とのコラボレーション) /人を動かすロジカルコミュニケーション/よいアイデアを出すための思考法 /よい意思決定の仕方/ビジネスプロジェクト/リーダーシップ経験と理論の結びつき/リーダーシップを発揮するためのコミュニケーション/意識しなくても論理的思考ができる
2	実践女子大学	不明	PBL (課題解決型プロジェクト)
3	早稲田大学	不明	企業との連携によるPBL/質問会議 (「同僚支援」を強化と思われる) /論理思考/PBL (インターンシップ型)
4	共立女子大学	不明	論理思考/コミュニケーションスキル/アサーション/サマーキャンプ/PBL (プロジェクト型学習)
5	桃山学院大学	1年生~2年生	PBL (企業との連携) /権限によらないリーダーシップ/フィードバックによる振り返り/PM理論/ファシリテート
6	淑徳大学	1年生	クラス対抗スポーツイベント/クラス対抗学内ビジネスプランコンテスト/PBL (企業と連携したビジネスプランコンテスト)
7	名古屋大学	1年生	PBL (企業との連携) /振り返り
8	名古屋工業大学	不明	スキル強化型学習/PBL (企業との連携) /フィードバックと振り返り
9	名城大学	不明	スキル強化型学習/PBL (企業との連携) /フィードバックと振り返り
10	甲南女子大学	不明	スキル学習 (質問力、論理思考、自己他己理解など) /PBL (企業との連携) /振り返り

続いて、UNGL が実践する国内研修、海外研修を確認する。先述の通り UNGL は西日本の 20 の大学や短大が加盟するリーダーシップ教育の組織であり、加盟する大学は通常、大学ごとにリーダーシップ教育を行っている。加盟する大学が共通のプログラムで指導しているわけではない。そのため大学ごとに指導方法は異なるが、リーダーシップを「チームの目的・目標が円滑かつ迅速に達成されるよう、メンバー間の効果的な協働を促す上で必要な知識・スキル・態度」(西日本学生リーダーズ・スクール) と捉え、メンバーが積極的に関わり、迅速にチームの目的・目標達成ができるリーダーシップの習得を目指している。これを習得するための具体的内容として、以下のコンピテンシーを明示している。

- ・「アクション力：目的・目標に向かって確実にやり抜く力」(西日本学生リーダーズ・スクール HP)

- ・「チームワーク力：目標に向けて他者と責任と権限を共有しながら力と心を合わせる力」
(西日本学生リーダーズ・スクール HP)
- ・「セルフ・リーディング力：成長のために常に目標を掲げ士気を保ちながら自己を導く力」
(西日本学生リーダーズ・スクール HP)
- ・「市民性・社会性：社会の構成員としての意識を持ち、社会の相互依存性を理解し、互いの利益を目指す力」(西日本学生リーダーズ・スクール HP)

学生たちは、これらのコンピテンシーを各大学のリーダーシップ教育の中で学んだ後、大学の枠を超えて実施される、国内研修の「スプリングスクール」、「サマースクール」、「インカレ錬成合宿」、海外研修の「リーダーシップ・チャレンジ in サイパン」に参加する。

UNGLの国内研修と海外研修を、研修テーマとプログラム内容に整理したものを表2(次頁)に示す。表2を見ると、いずれの研修も、課題解決にむけたグループワークを実施している。中でも「インカレ錬成合宿」に関しては、企業の若手社員が加わり、企業が抱える現実的問題に取り組む内容となっており、「権限によらないリーダーシップ」(日向野, 2018, p.11)が企業との連携を図り実施する内容と一致する。

表2. UNGLが実施する国内外の研修の概要 (UNGLの代表者に聞き取りを行い筆者作成)

	研修名	テーマ	プログラム内容
1	UNGLサマースクール	体力・気力・精神力が限界に近づいたときのリーダーシップを体験	<ul style="list-style-type: none"> ・1チーム5人程度のグループワーク ・観察に基づいたリフレクション ・愛媛県松山市沖合の無人島で実施 ・物資や情報が限られた状況下でミッションに取り組む
2	UNGLスプリングスクール	一人ひとりが当事者意識を持ち、リーダーシップを発揮できる	<ul style="list-style-type: none"> ・1チーム5人程度のグループワーク ・世界の平和を脅かす課題、日本の現状と課題に目を向けたミッションに取り組む ・異なる文化と価値観の受け入れ ・平和を実現するためのリーダーシップ
3	リーダーシップ・チャレンジinサイパン	異文化の中で異なる言語によるコミュニケーションやリーダーシップを学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> ・1チーム5人程度のグループワーク ・観察に基づいたリフレクション ・サイパンの小中学校での教育実習 ・現地教職員宅へのホームステイ ・日本文化を紹介するイベントの企画運営
4	インカレ錬成合宿	社会人となってから必要とされる視点や問題解決方法をメンバーとの協働と経験から学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> ・1チーム5人程度のグループワーク ・協力企業から派遣された社会人と学生でチームを編成 ・観察に基づいたリフレクション ・各企業から提示された課題解決に取り組む

IV 考察

1. 米国と日本のリーダーシップ教育の比較からの示唆

米国との比較においては、日本の大学のリーダーシップ教育における、2つの課題が示唆された。第1に、米国には、リーダーシップ教育の専門家たちにより策定されたリーダーシップ養成に関するガイドラインが存在し、その背景にはリーダーシップ教育に対する独自の視点があることが考えられる。泉谷・安野（2015）によると、米国では、工業化社会から脱工業化社会へと、社会情勢が変化していく中で、時代に合わせたリーダーシップが研究され、社会で必要な能力の育成として、リーダーシップ教育が拡大していった。その過程で、リーダーシップの実践者や研究者による集団ができ、リーダーシップ教育のガイドラインが作成され、ガイドラインは、各大学でリーダーシップ教育を導入する際の指針とされていた（泉谷・安野, 2015）。日本と米国では歴史的背景が違うのは当然であるが、予測できない複雑な課題に、迅速に対応することが求められる現代の日本において、リーダーシップ教育が必要であることは確かであると考えられる。日本においても、各大学がスムーズにリーダーシップ教育を導入できる仕組みの検討が急務だと考える。

第2に、各大学がリーダーシップ教育を導入するための仕組みがない日本では、リーダーシップを指導する教員が、常に新しいリーダーシップを学び、理解し、得られた知識を自らの指導内容と指導方法に反映させる必要があると考える。さもないとすれば、日本の大学では、指導教員の勘と経験によるリーダーシップが指導されかねず、学生たちは、時代錯誤のリーダーシップを身につけることになる恐れがある。

このように、日本の大学でリーダーシップ教育を担当する教員は、リーダーシップ教育の研究者もしくは、常に最新のリーダーシップを学んでいる者でなくてはならず、米国以上に研鑽が必要な立場にあると考える。

2. 日本の大学で実施されているリーダーシップ教育の比較からの示唆

次に「権限によらないリーダーシップ」と UNGL のリーダーシップ教育実践を比較すると、4つの共通点と2つの相違点が考えられる。

1) リーダーシップ教育の共通点

共通点の1つ目は、教育実践毎に共通した教育プログラムでリーダーシップ指導が行われているわけではないという点である。これには、受講する学生や指導者の人数、授業回数など大学毎に環境が異なることが背景にあると推測する。全ての大学が、共通のプログラムで実施することができれば、学生に指導できるリーダーシップの水準をある程度揃えることができる可能性があると考えられる。しかし、リーダーシップ教育の導入段階で、ガイ

ドラインもない現段階においては、それぞれの大学が指導できる体制の中で、リーダーシップ教育の実施を優先することは理解できることではないかと考える。

2つ目は、いずれもグループワークを通して実践的リーダーシップを指導している点である。このことは、大学で行われているリーダーシップ教育が、知識ではなく、リーダーとして行動できることを重視しているからであり、社会で必要とされる人材も、リーダーシップの知識を持ちそれが説明できる人材ではなく、リーダーシップを発揮できる人材であるわけであるから、適切な教育方法と考える。

3つ目は、企業との連携である。いずれのリーダーシップ実践にも、企業から提示された課題に対し、グループで解決に取り組むプログラムがある。現実の社会に存在する課題に向きあうことで、学生は、臨場感を持って課題に取り組むことになり、学生のモチベーションのアップにつながる。合わせて、社会人としての即戦力の向上にもつながる。この他、企業との連携には次の効果が期待される。学生に社会で必要とされるリーダーシップを指導したいと考える時、大学が持つリソースだけでは限界がある。企業との連携は、大学で実践的なリーダーシップ教育を行ううえで重要なツールであると考えられる。

4つ目として挙げられるのは、グループワーク後の振り返りの実施である。学生たちは、与えられた課題を解決するために、グループで協働する。その中で、学生同士の発言や行動は、互いに影響を与え合う。一定時間協働した後、同じグループのメンバーからの指摘をもらいながら、活動中の自らの発言や行動を客観的に振り返ることは、その後の発言や行動についての改善への手掛かりとなると考える。特に無意識の中で発せられた発言や行動は、他者からの指摘があるからこそ認識することができ、改善することができると思う。

2) リーダーシップ教育の相違点

次に、2つのリーダーシップの教育実践の相違点である。

1つ目は、UNGLでは複数の大学が合同で研修を行っているが、権限によらないリーダーシップでは、自大学のみでリーダーシップを指導している点である。そもそもUNGLは、複数の大学が加盟する組織であることから、複数の大学による合同研修を実施することは前提であったと考える。複数の大学の学生が集い、研修を行うことは、他大学が指導するリーダーシップに触れることができ、新たな気づきを得る機会になるのではないかと考える。また、それぞれの大学でリーダーシップを指導する教員にとっては、自大学と他大学の学生が持つリーダーシップの違いから、自らの指導を見直す機会になるのではないかと考える。更に他大学の教員の指導を目にし、自らの指導について見直す機会になると考える。複数の大学によるリーダーシップ研修は、学生にとってもリーダーシップを指導する教員にとっても、日常から離れ、客観的に自らの状況を捉える機会になる可能性があることが示唆された。

2つ目は、権限によらないリーダーシップで指導している「リーダーシップ最小三要素」(日向野, 2018, p.52)とUNGLが目指すリーダーシップ・コンピテンシー(西日本学生リーダーズ・スクール)を比較すると、内容は一致していないという点である。これは、育成を目指すリーダー像に違いがあることが原因と考える。それぞれの大学の学生が持つ特性も違うことから、優先的に指導するリーダーシップにも違いが出てしかるべきだと考える。さらに、リーダーシップは時代と共に変化するものであり、常に時代を反映したリーダーシップを指導していく必要があると考える。しかし、リーダーシップには明確な1つの答えが存在しないことから、教員が自らの勘と経験で指導することもできてしまう。複数の教員が1つのクラスを指導する場合には、教員により指導が異なることも十分に考えられる。これを防ぐためにも、各大学で指導するリーダーシップ・コンピテンシーを明確にし、リーダーシップを指導する全ての教員が共通理解をしておく必要があると考える。

3)大学のリーダーシップ教育の可能性

日本の大学でリーダーシップ教育の導入が進み、教育内容が充実し、リーダーシップを習得した学生たちが社会人となるために、2つの点を指摘する。

1つ目が、大学におけるリーダーシップ教育の位置づけである。現在、全国の大学でリーダーシップ教育が導入されつつあるが、導入の方法や目的は様々である。例えば、立教大学経営学部ではリーダーシップが必修科目として開講されている(日向野, 2022)。これは、学部の特性から、起業や企業経営者になることを目指す学生の能力として、リーダーシップが必要であるという視点に立つものである。一方、UNGLに加盟する岡山理科大学では、リーダーシップは選択科目となっており、学部を問わずリーダーシップを学びたい学生が履修できるようになっている(岡山理科大学, 2023)。これは、職業を問わず、社会人の基礎力としてリーダーシップを捉え、指導していると理解できる。第1章の冒頭で述べたように、これからの社会では、解決すべき課題ごとにメンバー全員が必要な時にはいつでもリーダーシップを発揮することができ、同時に他のメンバーはフォロワーシップを発揮することが求められると考える。職業や立場に関わらず、誰もがリーダーシップを発揮することが必要な社会において、社会人となる学生にとっては、どのような学生でも社会生活を送るうえで身につけておくべき能力の1つと考える。学部を問わず、希望する全ての学生がリーダーシップを学べるようなリーダーシップ教育の体制づくりが、各大学で求められると考える。

2つ目は、リーダーシップ指導者の集団の結成である。先に述べた通り、米国のようなリーダーシップ教育のガイドラインが存在しない日本では、指導の内容やプログラムは個々の指導者に委ねられる。最新のリーダーシップを学んでいない指導者のもとでは、指導者の過去の経験に基づくリーダーシップが指導されることが予測される。リーダーシップの指導者が集い、最新のリーダーシップを学び、互いの指導の優れた点や改善すべき点

を指摘する中で、各大学で実施されるリーダーシップ教育が磨かれ、学生により良い指導を提供することができると考える。また、集団の結成により、複数の大学が合同でリーダーシップ研修を行うことが可能になり、学生にとっても、指導する教員にとっても新たな学びや気づきを得る場を作ることにつながるのではないかと考える。

V 結論

本研究では、現在大学で行われているリーダーシップ教育が、どのような内容と方法で行われているか、改善が必要とするならばどのような点であるかを確認する目的で、米国と日本の大学におけるリーダーシップ教育の比較と、2つの日本の大学のリーダーシップ教育について分析と比較を行った。その結果、米国と日本の比較では、日本のリーダーシップ教育は、リーダーシップ教育の必要性に対する理解と、リーダーシップ教育を実施するための仕組みの面で、米国から学べる点があること、日本の大学の状況に合わせたリーダーシップ教育の在り方を考える必要があることが見えてきた。また、2つの日本の大学のリーダーシップ教育実践の比較では、いずれも、大学の実情に合わせたプログラムで指導していること、リーダーシップを発揮できることを目的に指導していること、企業と連携した指導を行っていること、グループワーク後には振り返りを実施し、学生が自らの発言や行動について見直すことができるようにしていることが分かった。また、2つのリーダーシップ教育の実践の違いとして、それぞれのリーダーシップ教育の実践の項目や修得を目指すリーダーシップ・コンピテンシーには共通点が見られないこと、複数の大学が合同でリーダーシップ研修を実施している教育実践もあれば、自大学だけで研修を実施している教育実践があることが分かり、これをもとに、大学のリーダーシップ教育の可能性を考察することができた。また、今後の課題として、2つのことに注目したい。

その1つが、リーダーシップ教育のガイドラインの作成である。学部を問わず、広く学生にリーダーシップを指導するためには、クラスを多く持つ必要があり、リーダーシップを専門に指導する教員が複数名必要になる。米国のようなリーダーシップ教育のガイドラインが存在しない日本では、先述の通り、リーダーシップを指導する個々の教員が、常に最新のリーダーシップを学び、指導に反映させていかなくてはならない。しかし、リーダーシップを指導する教員が、専門的にリーダーシップを学び、指導に反映させていくことは容易ではない。日本の教育事情に則した内容で、日本のリーダーシップ教育の指針となるガイドラインを作成することが、日本のリーダーシップ教育の拡大に寄与すると考える。

2つ目が、リーダーシップ教育の新たな視点である。これからの社会で必要とされるリーダーシップはリーダーとフォロワーの互恵的関係に基づくリーダーシップであり、個人は、自らがリーダーとなる場合とフォロワーとなる場合がある。リーダーとフォロワーは

役割の違いはあるが、所属する集団の目的を達成のために活動することは変わらない。フォロワーの役割を知り、フォロワーが持つ力を結集させ、目的を達成することは、リーダーの重要な能力と言える。以上のことから、リーダーシップ教育の中で、フォロワーとフォロアーズを指導することが、学生のリーダーシップを高めるうえで必要である。

本研究を通して、日本の大学のリーダーシップ教育の課題と、更に効果的なリーダーシップ教育に取り組むための課題が見えてきたことは、本研究の成果と言える。一方で、研究の課題として2つのことがあげられる。1つ目は、企業など社会が求める人材像やリーダーシップについてである。社会に出る直前の教育を行う大学は、常に社会で必要となる能力を意識しておく必要がある。2つ目は、日本の大学で一定規模を誇る2つのリーダーシップ教育のみを扱った点である。さらに、優れたプログラムや授業実践などの検討が必要である。

注

- (1) 組織を構成するメンバーの中で、リーダー以外のメンバーを指す。
- (2) 1970年代以降の市場経済のグローバル化に伴う求められる能力の多様化・流動化等から1980年代以降、教育の成果として、認知的理解と、汎用的能力、人格成熟、アイデンティティ形成等、全人としての発達を支援する教育が求められるようになった。
- (3) Tichy と Devanna (1986) が提唱した、生き残りのために組織や集団を変化させることができるリーダーシップ。
- (4) 人々の先頭に立ち、模範的行動を示すこと。
- (5) 学生が、グループに分かれて話し合いを行い、協力して活動を行うことを指す。
- (6) 学習者自らが課題を見つけ、解決していく中で、解決力や実践力が育む学習法。課題解決型学習とも呼ばれる。

引用文献

- 中央教育審議会 (2008). 学士課程教育の構築に向けて(答申) https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.html (2023年6月15日)
- 秦 敬治・岸岡 洋介・岡田 準郎・泉谷 道子 (2010). 学生リーダーシップ養成と課外活動支援に関する考察——学生リーダーシップ養成と課外活動を取り巻く環境の現状分析——学生支援の現代的展開：大学等における学生支援取組状況調査研究プロジェクトチーム報告書, 79-91. 日本学生支援機構学生生活部学生生活課 https://www.jasso.go.jp/statistics/gakusei_torikumi/2010/_icsFiles/fieldfile/2021/03/12/h22torikumi_houkoku.pdf (2023年6月6日)
- 日向野 幹也 (2018). 高校生からのリーダーシップ入門. ちくまプリマー新書.

- 日向野 幹也 (2022). 大学発のリーダーシップ開発. ミネルヴァ書房.
- 伊賀 泰代 (2018). 採用基準地頭より論理的思考力より大切なもの. ダイヤモンド社.
- 泉谷 道子・安野 舞子 (2015). 大学におけるリーダーシップ・プログラム開発に関する考察——米国の事例を手がかりに—— 徳島大学教育研究ジャーナル, 12, 38-47.
- 経済産業省社会人基礎力に関する研究会 (2006). 社会人基礎力に関する研究会——中間取りまとめ—— https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinz aizou_wg/pdf/001_s01_00.pdf (2023年5月3日)
- Komives, S.R., Lucas, N., & McMahon, T.R. (2013). *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference* (Third ed.). Jossey-Bass.
- (コミベズ, S.R., ルーカス, N., マクマホン, T.R. 日向野 幹也(監訳)・泉谷 道子・丸山 智子・安野 舞子(訳)(2017). リーダーシップの探求——変化をもたらす理論と実践—— 早稲田大学出版部.)
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2012). *THE LEADERSHIP CHALLENGE* (5th ed.). Wiley & Sons, Incorporated, John.
- (クーゼス, J.M., ポズナー, B.Z. 金井 壽宏(解説)・関 美和(訳)(2019). リーダーシップ・チャレンジ (原著第5版). 海と月社.)
- 丸山 智子・井上 雅裕 (2018). 知識, 疑似体験, 実行動, 振り返り, 評価を組み合わせた体系的なリーダーシップ教育 日本リーダーシップ学会論文集, 1, 1-8.
- 中原 淳・館野 泰一・高橋 俊之 (2019). リーダーシップ教育のフロンティア——高校生・大学生・社会人を成長させる全員発揮のリーダーシップ実践編—— 北大路書房
- 中原 淳・館野 泰一・高橋 俊之 (2018). リーダーシップ教育のフロンティア——高校生・大学生・社会人を成長させる全員発揮のリーダーシップ研究編—— 北大路書房
- 日本学生支援機構 (2010). 大学, 短期大学, 高等専門学校における学生支援の取組状況に関する調査 https://unql.opar.ehime-u.ac.jp/https://www.jasso.go.jp/statistics/gakusei_torikumi/2010/_icsFiles/afieldfile/2021/03/12/torikumi_chousa.pdf (2023年6月6日)
- 西日本学生リーダーズ・スクール. UNGL のススメ——事業概要とプログラム紹介—— 西日本学生リーダーズ・スクール. UNGL <https://unql.opar.ehime-u.ac.jp/> (2024年1月6日)
- 岡山理科大学 (2023). リーダーシップ論, リーダーシップゼミナールシラバス
- Owen, J.E. (2012). *Examining the Design and Delivery of Collegiate Student Leadership Development Programs. Findings from the Multi-Institutional Study of Leadership Institutional Survey (MSL-IS): A National Report*. National Clearinghouse for Leadership Programs.
- 採用と大学教育の未来に関する産学協議会 (2019). 中間とりまとめと共同提言 <https://w>

www.keidanren.or.jp/policy/2019/037_honbun.pdf (2023年5月3日)

Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. Wiley Research paper

津吹 達也・筒井 洋一 (2018). 京都工芸繊維大学におけるリーダーシップ教育の導入と展開——京都工芸繊維大学「Tech Leader Project」三カ年の成果と課題—— 京都工芸繊維大学学術報告書, 11, 15-31.

A Study of University Leadership Education

Kazuki Nomakawauchi

(Graduate School of Education, Seisa University)

Haruko Ishihara

(Graduate School of Education, Seisa University)

Abstract

With the rapid changes in society due to the advancement of ICT and globalization, the required human resources and working styles are changing, and leadership has recently been regarded as one of the fundamental qualities that university students need to acquire. Therefore, it can be said that leadership education is attracting attention in terms of human resource development for students.

In this study, we compared leadership education in U.S. and Japanese universities and two leadership education programs in Japanese universities of a certain size to identify the content and methods of leadership education and areas for improvement.

As a result, we found that leadership education at Japanese universities is far behind that in the U.S. and that the two Japanese leadership education programs focus on practical education. Based on this, it was considered necessary to develop leadership leaders, form groups with leadership leaders, and teach about followers and followership in order to make leadership education at Japanese universities more effective in the future.

Keywords: leadership education, university education, human resource development, followership