

## 第1部<基調講演>

### <基調講演1>

# 大学から社会へのトランジション —データに基づく教育改革：初年次教育を動かす—

中原 淳  
立教大学

それでは皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました立教大学経営学部の中  
原と申します。今日は時間も限られていますので、「大学から社会へのトランジション」  
ということで、データに基づいてどうやって教育を改善していくのか、初年次教育を動か  
すのかというお話をさせていただきたいと思います。

私は立教大学のほうで、実はこの7月まで、経営学部の初年次教育のビジネスリーダ  
シッププログラムというプログラムの責任者をしておりました。9月に大学院を新しく立ち  
上げることになったので、そこを後任の館野 泰一さんに任せ、この任を降りることにな  
りました。今日は、前任者ということになりますが、かつて、このプロジェクトを実施し  
ていた責任者としての観点から、今日お話をさせていただきたいなというふうに思います。

今日のテーマは、ここに書いてあるとおりですね。「大学から社会へのトランジション」。  
つまりトランジションはキーワードです。学生をどう送り出していくのかということだ  
よね。トランジションとは、一般には、フルタイムの正社員、雇用に対してどうやって学  
生を移行させていくのか、ということになります。トランジションを円滑にする教育を、  
どう実現していくのか、そのときに初年次教育を安定的に質向上を行い、そして改善し  
ていくためにはどういうふうにしていくのかというお話です。今日のお話は、わたしにと  
っては「研究」というよりも、むしろ「実践」です。僕にとっては、大学の実務の話になるの  
かなと思うんですね。

今日、1時間ほどお話をさせていただきますが、僕は「聞いて、聞いて、聞いて、帰る」  
という形式の一方向の教育を、この世の中から撲滅するという「使命」を受けて、活動  
をしているんですね。「聞く」のが大事じゃないと言いたいわけではないですが、「聞いて、  
聞いて、聞いて、帰る」だけだと足りないということになる。特に皆さん、たぶん今お昼  
を食べたばかりなので、眠たいですよ。「聞く、聞く、聞く、帰る」の教育だと、聞  
いても意識が遠のいてくると思うんですよ。ですので、講演の最中、何回か少し対話し  
ていただく時間を設けたいと思います。そこの辺だけ、せっかく初年次教育やアクティ  
ブラーニング等々をなさっている先生方だと思いますので、ぜひお付き合いいただければ  
なというふうに思います。

今日、データによる教育改善という話です。そこに書いてあるとおりなんですけれども、  
前半部、私たちがどういう教育を行っているのかというお話をさせていただいて、その後  
その教育の在り方や学生の成長の様子を全部可視化しているのかというお話をしていま

す。大切なことは、ここに書いてあるとおりになんですけれども。教育の現状を可視化して、それをファカルティーがある意味会話のネタにしていきながら、自分たちの教育の未来を決めるということというふうに思います。ただ、こうは言うても、皆さん、たぶん大学の中で、私も20年弱大学の中で勤めて、大学の中というのは教育改善が進まない、あるいは組織的な取り組みが苦手なところがあるというのは、すごく思うところがあるんですね。

例えば、こんなふうに思いませんか。教育改善しましょうとか、組織ぐるみで何か見直しをしようかというふうなときに、「うちの職場がですか」「カリキュラムをみんなでつくるんですか。うそでしょう」と。「教員は何か職人みたいなものなんで、みんなでと言われても、ちょっと困っちゃうんですけどね」。あるいは、単に「時間がないんですよ」と。皆さん、精一杯仕事をしているなかで、くわえて「変化しろ」とか「改善しろ」と言われてもね、それ、僕はすごく気持ちがわかります。

教育機関は、組織論の観点から見た場合に、みんな、フラットという構造があります。みんなフラット。ある意味、同僚性というか、初等・中等からずっとそういうカルチャーが受け継がれてきていますので、「みんな違って、みんないい」の相対主義を生み出しやすい。ですから、リーダーシップは切りにくいし、組織ぐるみの合意というのは到底やりきれないんだと思うんですね。皆さんの大学は違うかもしれませんが、一般的にはそうなのかなと思う。

あとはこんな感じですかね。大学の教員は、ある意味専門職であることの負の側面なんですけれども、専門職であるがゆえに、信念がある。逆に言うと、信念がなければこんな専門職で仕事ができないという意味では、信念が駄目だというわけじゃない。けども、学部で何かしましょうよというときに、建設的な議論に向かう前に対立とかが起きやすい構造があるんじゃないかと。

あとは、そもそも、経済学の言葉ですけれども、そもそも人は「現状維持バイアス」というのがあります。変化しないで済むんだったら何で迷う必要があるの、昨日のように関わればいいじゃないですかと。で、変化するということに対しては、不安とか自己防衛、攻撃の回避を行う性行がありますね。こういうのを「自己防衛ルーチン」なんていうふうにもこの領域では言ったりします。

つまり、何が言いたいかというと、組織で何かを変えるというのは、そもそも何かを改善するでも、変革するでもいいんですけれども、何かを変えるということはこの手の心理戦と付き合わなくてはならないということなんです。逆に言うと、素手で、何も素材がない中、データがない中でやってもなかなか難しいということだと思います。

これに対して、従来から行われてきたのは「連呼」なんでうすね。これが駄目というわけではないけれども、私は「連呼モデル」と呼んでいるんですね。「教育改善！ 教育改善！ 教育改善！ どうしてみんなわかってくれないんだー」ということですね。気持ちはわかる。よくわかります。「FD！ FD！ FD！ どうして重要性がわかんないんだー」。何度も何度も連呼していく。連呼が駄目と言っているわけじゃないんです。繰り返していくことはリーダーにとっては非常に大事なことなんですけれども、これだけでは少し限界があるよなと思いませんか。

そもそも教育改善ということに価値を置いていない、あるいは教育改善をするというこ

とにちょっとおっくうになっちゃっているよねという方に対して、何の工夫もなく「FDは重要なんだ、と連呼しててもね、効果はないでしょう？ アプローチの仕方をかえないと。

そういうときに、やっぱり僕は、自分の研究領域に近い「組織変革論」とか「組織開発論」の知見を思い出してしまいます。僕は、人づくり、組織づくり(人材開発・組織開発)が専門なんですけれども、その知見には、組織を変えるための知見がたくさんあります。この知見に少し学びながら作戦を練っていったりすることも大事じゃなからうか、と思うんですね。

今お配りしているのは、たぶん経営学とかをご存じの方だったら有名な本なんですけれども、ハーバード大学のジョン・コッターの理論を参考にしてつくった寓話『カモメになったペンギン』という本の要約ですね。

この本は、端的に言うと、このままだと谷底に落ちていくかもしれない集落に、フレッド君というペンギンがいます。このフレッド君が、あの手この手を使ってみんなを救う。ペンギンたちの群れを救う話なんですけれども。ちょっとこれをそれぞれの先生方にお読みいただいていますか？

谷底の底が解けている集落の危機において、気づいた1匹のペンギンはどうやって組織を変えたんでしょうか。そのときに大事なポイントというのが幾つかあるんじゃないかなと思うんです。それを、皆さんで少し話し合ってください機会をしたいと思います。じゃあ、今から1,2分ちょっと時間を取ります。

(1分・2分読み込む時間)

コッターの組織変革論の中では企業・組織を変えるためには、あるいは何かの変革を行って行くためには8つのポイントがあるなということを示しています。ここではちょっとそこまでじゃないかもしれませんが、幾つかのポイントを書いてあるのかなと思うんですね。このままだと氷山の底が抜けてしまって全員でかなり厳しい状態になっていく集落を、いかに彼が救うのか。どうやって誰に働きかける、何をきっかけにしてこの集落の危機を救っていくのかというのが1つの話なわけです。

大体どうでしょうね。どんなことがわかりますかね。それでは、今から2~3人ですかね、ちょっと仲間外れにならないように。この後、仲間外れになっていくとかなり厳しいものがあるので。前後左右見ていただいて、2~3人のグループを今からお作りいただいてですね。3分間ぐらい、この寓話の中に、組織を変える、何らかの変革を起こしていくためのポイントみたいなものが幾つか埋め込まれているんですが、それが何かということをお話し合ってみてください。大丈夫でしょうか。じゃあ、お近くの方、そうですね、2名、3名探してみてください。ちょっと遠くにいる方は動かれたほうがいいと思います。遠くにいる方は動いてみてください。じゃあ、お願いします。

[グループ意見交換 11:02~13:58 割愛]

それでは、よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。ありがとうございます。

学部の授業なら、これでまた対話しながら、「じゃあ、何がポイントだと思う？」というふうになっていくんですけども、今日はその時間がございませんので、ここでポイントに入っていきます。大体こんな感じだと思うんです。まず調査をする。調査に基づく対話と合意形成を行う。変革の推進力をつくるために、5羽の多様なペンギンのチームをつくる。彼らにたたき台をつくってもらって、ビジョンを提示する。解決策を提示する。

メッセージングをしていく。何度も何度も繰り返し言っていく。偵察を制度化していく。うまくいったなら、その後のフォローアップをしていく。大体こんな感じかなと思いました。

私は、大体今日の話をするに当たって、このうち一番大事なことは何かというと、いかに「同じもの」をみて、建設的な対話を促すか、ということに尽きるんです。今日のテーマにひきつけていくと、何らかの調査に基づき、現実を見える化して、同じものを見て対話することというのが極めて大事なんじゃないかなと思うんです。これがないと先に進めません。組織論の言葉のなかでは、よく用いられることですが、イメージできないものはマネージできない、という言葉があります。何かみんながイメージ、頭の中で同じイメージを持ってないものは、おそらくマネージできないんじゃないかなと。このことは、教育現場を変えていくときにもいえることなのではないでしょうか？

まず何かにおいて、初年次教育においてもそうなんですけれども、イメージできないものはマネージできないので、何らかの課題を見える化しなければならない。①ですね。それに対してそれぞれが何を思って、何を課題だと思っているのかという意識合わせをしなければならない。次に対話をしなきゃ。そして見直すことを自分たちで決めなきゃ。あとはもうやるだけです。ビジョンとか、やるべき方向が決まってしまうばやるだけなのかなと思いますね。

今日、お話をする様々な教育現場での改革は、とにかく、特にこの①番とか②番とか③番のプロセスをくるくる、くるくる回していくというお話。ちょっとそういうお話をしていきたいんです。

ここまでいろいろな話をしました。私が言いたかったことは、まず第一に見える化のない教育改善は奏功しない。私はそう思っていますし、そう信じています。最も大事なものは、一丁目一番地はその見える化にあるんだと思います。特に大学という、初等・中等も同じだと思いますけれども、学校という組織においてはそうだと私は思います。

なぜなら、こうなりません。もし見える化がなくて、同じものを見ないで対話しようと思えば、専門家同士なんです、みんなプロなんです。そういう意味で言うと、新春大放談みたいになっちゃうんですね。焦点のない議論になっちゃうので、同じものは話せてない。あとは共通の基盤がないとそもそも対話のきっかけにならない。あとはやっぱり人間である以上、現状維持のバイアスというのは掛かってしまいます。お互いにお互いを守り合うので、自己防衛のルーチンが駆動して不干渉になったり、あるいは相互に攻撃してしまうことが行われる。私は、くどいようなんですけれども、この①②③を超えるために見える化を徹底的に行っていくことは極めて重要だと思います。少なくとも私がリーダーをやっていたその時期というのは、ここにこだわってきました。初年次教育というのは、それがニアリーイコールだとすれば、それを動かすタイミングのときにも有効であるというのが私から先生方に対する説明です。今日はこんな感じで進めていきたいなというふうに思います。

まずデータに基づく教育改善ということで、一番最初に見える化の話をしましたね。見える化の話をしました。大学における初年次教育を動かすためには、データによる見える化が大事なのではないかな。ここからは実践の話に入っていきます。立教経営、私どもが行っているビジネスリーダーシッププログラムというプログラムがございまして、まずは

この話をさせてください。なぜなら、この話がなくて、ここの見える化の話には行けないんです。いきなり行けないんです。どんなプログラムがあって、どういうふうにそれを見える化しているのかというお話をしていきたい。③番目は、この立教経営ビジネスリーダーシッププログラムをいかに教育改善していくのか。引いて言うと、学部とか入試のこれからのデザインをしていくのか、変えていくのかというところで、データアナリティクスラボというのを私たちは、学部内につくったんです。今日は、そのデータアナリティクスラボでの取り組みのお話を、研究グループを代表して話しようと思います。

それでは、まずちょっと伺いたいんですが、この立教大学経営学部が行っているビジネスリーダーシッププログラムというのをご存じの方はいらっしゃいます？

[挙手する者あり]

はい、ありがとうございます。そうですね、10分の1ぐらいですかね。

このプログラムは、立教大学経営学部が行っている諸年次のプロジェクト学習です。まず立教大学の経営学部の学生、約400名ほぼ必修です。400名、ほぼ必修。ということは、すごいやる気な子から、ちょっと今はやる気はでないなあという子までいるということです。すごい差があります。まずこういうプログラムです。1年生・2年生の課題解決を通しながらリーダーシップ力を高める、課題解決を行いながらリーダーシップを高めますという授業です。企業からの課題解決として何をするかという、企業の人も答えは持っていない経営課題とかです。新規事業の開発をしてください。既存事業のリバイバルをしてください。経営学部ですので、そういう課題をもらいます。企業の人も答えはわかりません。学生が課題解決をして、最終的には社長の前でプレゼンをするという授業です。これで終われば、ある意味ビジコンなんです。私たちはここに掛け算をしています。学生たちのリーダーシップを開発したい、能力を伸ばしたいということで掛け算をしてる。それは後でお話ししますが、リフレクションとかフィードバックというのを相互にかなり行わせることでリーダーシップ能力を高めたいと。

まず1番最初、これ、400人の必修プログラムです。もう1つ大事にしている言葉はトランジションという言葉です。トランジションという言葉は、たぶん社会科学の中の中心的なワードでもあると思うんですね。役割移行。移行です。教育機関から仕事領域への接続の問題というのが今はかなり厳しくなっています。そういう意味で私たちは学生を仕事領域にトランジション、円滑にトランジションさせる。このプログラムはそれを目指しています。③つ目は、先ほど言いましたけれども、学生のリーダーシップ能力を高めるために、振り返りとかフィードバック、相互フィードバックというのを結構行わせているということなんですね。まずこの①②③、大体こんなようなプログラムなんだなということを頭の中に思い浮かべていただいて、それぞれについて細かく見ていきます。

まず1つ目です。リーダーシップと聞くと大体どんなようなことを思い浮かべるか。一般的に流布しているようなリーダーシップの俗説といいたいでしょうか、一般論というのはこんなことだと思います。リーダーシップというのは偉い人のものである。そうですね。偉い人が、職位とかそういうものとか、役職がある人のものではないかと思う。例えば、首相のリーダーシップが問われている。こういう言葉がそうですね。偉い人とか、そういう権力のある人にひも付いた言葉なんだと。もう1つは、リーダーシップと聞くと、何かオラオラと人を引っ張るもの。人をぐいぐい、ぐいぐい引っ張っていくもんなんだろう。3つ

目の俗説というのは、リーダーシップは生まれつき決まっている。「あんな、リーダーになりそうだよ」、「何で?」、「声でかいから」「顔がでかいから」、これ、生まれつき。この3つが、ある意味で世に流布するリーダーシップの俗説なんです。

この3つが重なり合うところにどういう言葉が生まれるかということ、これなんです。リーダーシップは「他人事」。私の問題じゃない。これじゃ、困るんです。

ですので、私たちはこういうふうは一切考えません。これは、逆に言うと私たちの敵の考え方になります。じゃあ、どう考えるか。それは、リーダーシップとは、権限がなくても、誰もが発揮できるもんなんだよ。全員参加、全員発揮型のリーダーシップって、ある。あとは、みんなで合意して声を掛け合って助け合うのもリーダーシップなんだ。つまり、チームに対して、チームが前に進むことに対して貢献できるならそれはリーダーシップと呼んでいいんだ。後天的に学習可能である。つまり、リーダーシップは自分事なんだよということを説明し、学生に。ほぼ正論に近いですけども、説明しています。

学生にはこんなふうにあります。リーダーシップというのはね、皆で山登りをする力なんだよ。山登りをするときにはどの山の高さに、今既存のメンバーの中でどの山の高さに登るかを、自分たちで見極めながら決めていかなきゃならないね、合意しなきゃならないね。登る山の高さを決めなさい。その次に、皆で声を掛けながら、楽しく前に進みなさい。ここが登る山だということとお葬式みたいに、だらだら、だらだら何も言わないで行くというのは寂しいでしょう。必ず自分の、どこの高さの山に登るかを決めたら、お互いに貢献し合いながら、ものを前に進めてください。

これは専門用語で言うとシェアードリーダーシップという考え方になります。その逆がカリスマリーダーシップですね。カリスマ型リーダーシップ。私たちは、カリスマ型のリーダーシップというのをある種否定しながら、ずらしながら、シェアードリーダーの育成に当たっている。

立教の大学でちょっと堅い言葉で書くところになります。立教が目指すリーダーシップというのは、皆で決めた共通の目標に向かって、良い影響力をお互いに与え合っている状態、これをリーダーシップ。大事なことは、リーダーシップとは「状態」なんです。「状態」を「リーダーシップ」。と呼んでいる。わたしたちは、リーダーシップという「状態」を生み出すために、自分がどんな貢献ができるかということのを常に考える人材を育成したい。皆で決めた共通の目標に向かって、自分の強みとか自分を生かしながら、良い影響力を与え合おう。そういうようにリーダーシップという状況をつくろう。自分に何ができるか、常に考えていってください。こういうような人材を私たちは育成したいと考えます。

逆に言うと、アップルのスティーブ・ジョブズといった名経営者、名リーダーを育成しようと思っていないということなんです。それ、できないし、はなからめざしていない。

わたしたちがめざしているのは、それぞれの人がそれぞれの今持っている強みを生かしながら、チームを前に進める能力というのを持ってね、というふうに言っているんです。まずこれが1つ、非常に大事なところなんです。育成したい像、生徒像ですね。あとの評価のところから出てきますので。大体そんなようなリーダーシップ像を私たちは育成したいというふうに思っていることを、ちょっとおわかりいただいたと。

2つ目です。私たちはトランジション、つまり教育機関から出ていく子どもたちを仕事領域に円滑に役割移行させて送り出してあげたい、簡単に言うと送り出してあげる。これ

を支援するプログラムとして、このビジネスリーダーシッププログラムを置いているということなんです。じゃあ、ちょっと見てみましょう。これは、教育機関で教えられる内容と、仕事世界で仕事を成すために必要な能力の水準をあえて簡単に模式的に書いたものです。われわれも含めてですけれども、教育機関も努力はしていますが、このぐらいだとします、教えられる能力。かつては、読み書き算、基礎学力というのを教えていた。特に知識に偏重していたということはあるかもしれません。ちょっと前の時代は、仕事世界に必要なようになるような、例えば能力水準はこのぐらいだ。人材マネジメントの観点からいうと、だからこの部分って、企業内教育か、OJTか、研修か、そういったものでひっくりめりゃいいんだよねと考える。ですので、ここで、かつての場合は教育機関と仕事世界のこの差というのが、ある意味でこのぐらいしかなかった。

ところが、私は普段、週の半分は企業等をいろいろ研究していますので、本当に思いますけれども、今はこういう状況が生まれているんじゃないかと思うんです。教育機関ももちろん頑張っている。私を含めて先生方も頑張っているんだけど、ここの伸び、教育改善の伸びというのは、これとは言わんが、このぐらいかもしれない。伸びというのは、昔の大学とはだんだん変わっている。だけれども、ここで仕事がすごく高度化している。仕事ごとにかく、例えばグローバルな規模に大規模化している、あるいは複雑化している。とにかくスピードを求められるようになってきている。企業でこの10年ほど研究していて一番言われるようになってきているのは、新人に与える仕事がないという問題ですね。新人に与えられるちょうどいい仕事がなくなってきている。大規模になっているし、複雑になっているし、スピードが求められるようになってきているから、ちょっと昔だったら切り出して仕事を与えられたんだけど、それが厳しいんだよね、というのが企業の方々の悩み。

そうになっていくと、こうなってきますね。教育機関で育成できる能力と仕事領域で必要とする能力というのに、非常に大きな差が出てきます。そうすると、これまでのように基礎学力を教えるだけではなく、もうちょっと前倒して職業領域において必要になってくる能力を最初から育成し出す。してくれませんか。あるいは、企業の人とコラボでもいいので、一緒にやりませんか。

立教大学ビジネスリーダーシッププログラムの1つの信条は、私たちは私たちだけでは教育はできないと思っている。つまり、大学は大学だけの教育は難しい。この場合はですね、経営学部の場合は。企業の方々と一緒に授業をつくることによって、この間を埋めるようなことができるのではないかというふうに思っています。こんなようなことが今現在の教育機関と仕事世界の段差の問題です。

ちょっと考えてみると、こういう感じになっていませんか。まず高校と大人リアル社会。最近高校とか教育機関も変わっていますから、こんな戯画的に、二項対立的に、二極的に描き出すことは端から無理なんですけれども。例えば、課題解決のルールというのも実は違う。端的に言ってしまうと、リアル社会ではリーダーシップを生み出して、皆で共に課題解決をする力というのが求められています。逆に言うと、高校のほう、あるいは教育機関のほうは、あえて戯画的にやり出すのであれば、ある範囲でどんな課題が出るんだろう。ある範囲は決まっていますよ。大人のリアル社会では範囲がない、課題は自分で決めなさい。誰と解くの？ こっちはひとりで解く。こっちはメンバーでコミュニケーション

ンしながら解く。解いていけばいいけどれども、こっちはいろいろ、コミュニケーションしあえている。道具は？ 鉛筆と消しゴムである。こっちは何でも使える。わからなければ、こっちは教えてくれる。こっちのほうは、自らフィードバックを求める。自分からフィードバックを取りに行きなさい。

私は今の大学に移ってすごく思っているのは、こっちの世界から私がどうしても見てしまうので、高校のほうを見てみると、「かしこさの定義」というのがいつの間にか変わっているんだと思うんです。それは昔もそうだったと思う。でも、多くの1年生や2年生は、この賢さの定義が変わっているということにあまり気づいていないんだと思うんです。大人の社会では、リーダーシップを発揮しながら課題解決をするということが求められているのに、ある意味ではこっちのまだパラダイムで、まだこっちのほうのパラダイムにいる学生もいる。私たちは、そういう意味で言うと、「かしこさの定義」が、大学生になると変わってしまっているということに気付かせてあげる。あとは、生涯、課題解決や探究できる主体を育成したいなど。もちろん企業と大学が Win-Win になることはなかなか難しいんですけども、それができるに越したことはないよね。

今のを、2次元の図に書いてみました。こんな感じです。教育機関は、今はこういうあれがある。個人でシコシコ学んでいくこともあるかもしれないけれども、企業に行くと、例えば彼らが活躍するためには、答えのない課題にみんなで取り組む。リーダーシップを発揮しながら課題解決をするということが大事になってくるだろう。でも、これ、そのままだとめっちゃ段差があるよ。段差があり過ぎるんじゃない。いきなりこのパラダイムでやってきた人がここにポーンと入っていくと、スムーズなトランジション、なかなかできないよね。じゃあ、どうする？ 1年生のときから気付かせる。1年生のときからこのパラダイムが変わっているということを考える。この段差の激しさの中で、もし4年生まで行っちゃうと路頭に迷う人が出てきます。

ですので、こう考えたんですね。教育機関は、例えばここだとします。立教経営の4年間というのは、こうなりゃいいんじゃないの。段差はもちろんあるかもしれないけれども、立教経営の中の初年次プログラムのビジネスリーダーシッププログラムにおいて、こういうふうに階段をつけてあげて、スムーズなトランジションを実現していけばいいじゃないのかなということなんですね。高校から社会人へのトランジションに寄り添っていきます。これは学部の1年生のウェルカムキャンプで、後で出てくるとは思いますが、一番最初にみんなに約束するんです。僕らは寄り添いますよと。寄り添いますと。この話もします。賢さの定義、変わるからね、今から。この円滑なこの間を埋めていきながら、企業・社会に送り出しているということになっているのかなと思います。

3つ目、これ、最後です。これが終わったらちょっとビデオを見てもらおうと思います。リフレクションとフィードバック。振り返りですよ。端的に言えばリフレクションが振り返り。フィードバックというのは、ポジティブなことであってもネガティブなことであっても、自分が見ている相手の現状を通知すること、相手が変わるお手伝いをする。フィードバックというのは2つの要素がある。1つは現状の通知。自分の目から見て、相手がどう見えているのかを言ってあげる。相手が、何か自分のイメージと、他人から見た自分のイメージって、ちょっとずれがあるねと。じゃあ、どうやって、これ、変えていく。行動を変えていく、見直していく、立て直しをする。だから、フィードバックは現状の通



知を立て直し。こういうリフレクションとフィードバックというものを、だんだんとプログラムの中に打ち込んでいながら、リーダーシップを発揮できる人材を育成しているということなんです。

ちょっとこれを見ていきましょう。まず、これは私専門なのであれなんです、リーダーシップ開発研究というのがあります。リーダーシップをどう育成するかですね。いろんな研究はありますが、鉄板と言われるやり方。鉄板です。要は決まり切ったというか、大体エビデンスあるよね、こうやれば変わるよねと言われているのは、経験学習型のリーダーシップ開発モデルというやつ。まず1番最初にはリーダーシップ経験。リーダーシップを生み出す経験をチームで持たなければならない。リーダーシップを生み出す人材というのは、リーダーシップを自ら生み出す中で育成する。逆に言うと、リーダーを育成したくてリードさせないということは、もう論理矛盾の何者でもない。リーダーを育成したいのであれば、自分がリードする経験を持つ。自らフォロワーになる経験を持つということです。それをまずやってもらいます。

この部分、私どもといえば、企業からのある意味経営課題をいただいていながら、4、5人でチームを組んでそれに取り組むというのがこのリーダーシップの経験になりますね。これだけやっているとビジコンになっちゃう。これだけじゃないんですよ。ですので、チームで折に触れてですけども、今チームで何が起きているのと、それをしっかり振り返るって行く。チームの中で起きているグループダイナミクスを自ら見る目を持つ。それがチームのリフレクションです。折に触れてやります。

3番目、これが一番大事なこと。相手が、ある意味いろいろな人たちはポジティブな面もあれば課題もあると思うんです。その耳の痛い弱点をお互いに相互にフィードバックし合うということをやります。スパイシーなフィードバックをやります。リーダーシップの経験を基にしながらチームを振り返り、相互にフィードバックをするというのが鉄板のやり方だと思うんです。これを授業の中で実現するというをやっている。これをちょっと別に書きました。

私たちは、2階建てリーダーシップと呼んでいる。2階建て、2階建てと言っているんです。学生には「今1階にいるよ」「今2階にいるよ」ってモードを変えさせるんです。1階、ここです。課題解決をしています。企業の課題解決をしています。チームで観察や聞き取りを行います。調査をします。いろいろ調べます。図書館に行きます。企業の人にも話を聞きます。ガチで議論をします。マイルストーンで何回もプレゼンをつくらなきゃなりません。最後は社長の前でプレゼンテーションします。これが課題解決です。課題解決。先ほどから言っているとおり、これだけ行くとビジコンになるんです。これだけじゃなくて、一番私たちが大事にしているのは、2階に行くことなんです。1階でいろいろな経験をして、いいよね、ひどい経験をしてても。その経験の中で生じてくるコンフリクトを振り返る。チームの中で何が起きているのかを振り返る。

例えば、いつかの必修の授業で、意欲のバラバラな子たちがやっているとどういことが起こるか。もうすぐ起こるのはフリーライダーですね、フリーライダー。全然協力しない。逃げちゃう。あとは、早過ぎるリーダーシップが起こります。何とか頑張ってチームを率いようと思うんだけど、それが空回りして周りが全然動かない。「振り返れば奴がいる」でしたっけ。そんなドラマがあったような気がしました。振り返ったら誰もいな

いみたいな(笑), そんなようなこともよく起こりますね。人間関係系のトラブルの宝庫と言っていいんじゃないでしょうか, 本当にトラブルはたくさんあります。チームがなかなか前に進みません, 物事, 決まりません。全然決まりません。ですので, 決まらないということを振り返る。

あとは, 半期に2回, 耳の痛いことを相互にフィードバックするという機会を持つんですね。この1階と2階とのやりとりをしながら, 課題解決を通してリーダーシップを見ます。どっちが大事なのというと, 間違いなく僕はこっちを選びます。2階を選びます。どっちが大事なの? これは, はっきりしています。責任者としてどっちが大事なのって, 2階に決まっているじゃん。1階だけならビジコンだよ。1階も2階も大事なんだけど, どっちが大事なのといったら2階です。これが私たちのプログラムなんですね。

1つを見てみましょう。例えばチームでリフレクション, どんなことをやるのか。チームではいろいろな見える化をしているんですけども, チームで活動を自己評定させる。半期に2回ぐらいかな。例えばチームの中の目標管理の関係性の構築, タスクの遂行。いろいろなこういう指標がございまして, そういう指標を通してうちのチームってどうなのみたいなレーティングさせるんですね。もちろんベンチマークは必要ですので, チームの平均とクラスの平均と, 400人の全体平均みたいなのをこういうふうに出していきます。これをこのまんまボンとチームに渡します。これ, どう思う? いや, 自分たちで付けたんだよね。どう思う? どうやって立て直していく? こういうことをやっていきます。

もちろん定量的なものもありますけれども, 定性的なものもやります。自分たちのチームで起こっている出来事を書いてごらん。1学年で一番大きい授業ですと, チームが90チームございまして, その90チームごとにいろんな物語とかトラブルとかコンフリクトがあるんですね。そういうコンフリクトについて, 定量的に, かつ定性的に書かせて, チームのテーブルの上にボンと置く。自分たちのチームは自分たちで自己決定して前に進めなさいというふうにする。これが1つ目です。

もう1つはフィードバックですね。フィードバックは, 先ほど言いましたように, 端的に言えば, 自分が思っている自分と他人から見た自分とのズレです。ズレ。他人から自分がどう見えているのかというのを現状を通知されることで, 俺ってこういういいところがあったのかと気づく場合もありますし, 俺にはこういう課題があったんだと気づくパターンもある。先生方はたぶんおわかりだと思うんですけども, 大学の1年生に入ってくるのは高校生ですね。ちょっと前までは高校生。自分が何者であるかってアイデンティティーが確立してないです。

これ, 立教大学でやっている360度フィードバックですけども, 自分が見えている自分と, 他人から見た自分のズレを認識させます。必ずしも悪いことばかりがおこるわけではありません。これで, よく起こるのは, 自分の足りないところを意識するというよりは, 自分ってこういう人間なんだと, いいところを結構みんな見つけるところもあります。「私って, こんな強みがあるみたいなんですよ。ここを生かして次のBL1という, 次の授業で頑張れます」みたいに言う子のほうが, 多いと感ずます。こんなようなことを通じて, 先ほども申し上げましたけれども, 1階の課題解決をやりながら2階にたまに上げて自分たちのチームの在り方を振り返り, 個人でのフィードバックをしていくということをやります。こんなような教育が私どもの教育ということなんです。

今から少しビデオを見ていただきたいなと思います。3分間ぐらいだと思いますけれども、1年生が4月3日、つまり入学した直後ウェルカムキャンプというのがあります。そこが、まずは私たちにとって非常に大きくて、学ぶことって格好いい、課題解決って楽しい、わくわくするという価値をガンガン刷り込むという合宿なんです。この合宿を経て、実際の授業をやる。この合宿では何をやるかという、そこから3カ月間にどういう課題解決をしなきゃならないかというのを1日で体験するというプログラムをやります。ちょっとその様子を見てください。たぶん立教経営の様子が何となくご理解いただけるのかなというふうに思います。

〔ビデオ視聴開始〕

アイデア商品みたいなものですが、大事なことはこの後起こってくる、こういう授業が展開するんだなという先を見せる。あとはさっきも言いましたけれども、学ぶことって格好いいとか、課題解決って楽しい、価値観を持っている。経営学部はチューデントアシスタントといって、学部生2年生が1年生を教える。もちろん教員も教えますけれども、2年生・1年生が下の学年の教育にどんどん関わっています。

授業はほぼグループワークです。もちろんこれ以外で座学の授業もございます。これだけで別に簡潔するわけではございません。授業の司会みたいなものが上の学年の学生がやります。教員は大事なところ、概念とか、使わなければならないフレームワークとかそういう大事なところに関しては教員が説明します。もちろんフィードバックは教員がします。

これが彼らにとっては本番です。90チームあって、2案ぐらいですかね、企業の方に実際に事業と引き合わせていただいて、その事業の方と議論をする。これがそのまま採用されたことはほぼありません。だけど、そういう授業の参考になるとか、授業にとっていいことがある。だから、一緒に調べようということは毎年必ず起こる感じがします。ただ、90チームあって、それが全部に起こるわけではありません。

〔ビデオ視聴終了〕

というようなプログラムになります。

じゃあ、ちょっとここで皆さん、長い間僕が話してきたので、これからデータを用いた教育改善の話になって、ここからはデータがどんどん出てきます。皆さんに、少しお話をさせていただきたいのは、こうした教育を、もし自分の学校でやったとしたら、教育改善の課題としてはどんな課題が生まれそうですかというのを、先ほどのグループで2分ぐらいお時間を差し上げますので、ちょっと意見交換をしてみてください。じゃあ、お願いします。

〔グループ意見交換 45:39～49:43 割愛〕

ここから教育改善の話に入っていきたいと思うんですけども、実践をやりっぱなしにしない。やりっぱなしにしていけば、リソース不足になっていきながらマンネリ化したりすることも起こるだろうから、常に教育改善をしていく。組織内、学部内の合意をつくっていくことも大事なんだろうなと思っているんですね。そこで、「データアナリティクスラボ」という「専門のデータ分析チーム」をつくりましたと。ラボといっても、建物があるわけでもないし施設があるわけでもないんですけども、そういうことをやっていこう、大事だよということでラボを立ち上げましたということです。

まず学部内の IR, 教育成果の見える化を徹底していきます。教育改善に加え, 入試・カリキュラム改革にも示唆を提供します。あと学生も参加させます。学生は SPSS ソフトとかいろいろな統計のソフトを学ばせて, 自分たちのデータ, もちろんデータを匿名にしながら分析させ, どこを変えたらいいのかということも学生にも提案させる。授業担当・事務局で, 学生も入っている混合組織になりますということなんですね。田中聡さんという専門の助教さんが中心になって, ビジネスリーダーシッププログラムに關与する舘野泰一さん, 高橋俊之さん, 木村充さん, 加藤走さん, 小森谷祐司さんらの教員, 職員を巻き込みながら, このプロジェクトを推進しています。以降出していくデータは, データアナリティクスラボのもと, 田中聡さんがおつくりになった分析結果です。

じゃあ, データが見える化するって, 何のためにしているの? という疑問がわいてきますよね。まず, 私たちは, 見える化したデータを教員・学生にお届けしてこそ意味があると思っている。ある意味で, これはいろいろな調査をやっています。授業アンケートがあります。入試成績データ, 全部あります。学生のポートフォリオはもう全部統合して, データベースにぶち込んでいます。費用は, 公益財団法人電通育英会様のご寄付でまかなわせていただきました。お金はそれほどかけません。もう知恵でやります。何とかついています。それを分析していきながら, 学部とか教職員に対して開示していく。年3回, 教授会に対して, そして, 年に1度は, 全学に対して開示していきます。あとは, こっちのほうが大きいと思いますけれども, 授業の関係者に開示して, 対話を行います。みんなで行っている合宿の中でこのデータを開示して行って, じゃあ, 将来 BLP をどういう方向に持っていくのか, と対話をしていきながら, 未来をつくっていくのです。

私は, この手の活動は現場で行われるべきだと正直思っているんです。なぜなら現場が一番, 教育に近い場所なんです。その現場で起こっているデータを現場に返していくという仕組みをつくったということですね。それが学部レベルの IR とも呼べるのかなというふうに思っています。

ちょっとここからはデータを出していきますね。これは皆さんの資料にはないと思いますので。まず満足度。今, 立教ですと, おかげさまで 97.7%満足だというふうにして入ってきます。じゃあ, このときに何で立教に来たのこのを見ていきます。そうするとやっぱり BLP があるから。つまり, このリーダーシッププログラムをやりたいから。成長できると, そんなうわさを聞いたから。あとは, 世間の評判があった, 学びたい先生がいる, 就職で有利になる。特にないという子たちの割合は 1.8%です。こんなようなところで, まあまあ今の学部生たちにはこうしたものがやっぱり受け入れられるんだなということがおわかりいただけるのかなと思います。

さっきの教育改善でどんなことを考えていただけますかというふうに, 皆さんにちょっと問いを差し上げたんですけれども, たぶんこういう答えが出てくると思うんですね。「こういうプロジェクト学習についていけない, 内気な子だっているでしょう」みたいなのを絶対言われるだろうな, と。だから, ここで調べます, そういうのを。立教経営学部に入學してくる学生のパーソナリティーを調べてみます。そうすると, 慎重タイプ・積極タイプ, 内向タイプ・外向タイプの 2次元で 4 カテゴリーで分けると, 実はそんなことはないんですね。48.8%はここ。内向的な学生が多い。当然入試のときには入試のセンターの所に, 「経営学部に行きたいんだけど, 私, やっていただけますかね」みたいな女の子もいるん

です。じゃあ、内向的な学生って経営学部はしんどいのというのも、データでちゃんと説明するんです。絶対に大丈夫だよ、と。だって、データがそういっているんだから、と。

例えば、今これは内向と外向で分けました。大学の授業でグループワークに対する不安って、もちろん内向的な学生は不安を持っています。ところが、経営学部に入ったら、必ず下がる。差はそんなに大きくなくなっちゃう。大学の友人とのコミュニケーションに関する不安。大丈夫だよ、下がるから。満足度はどうなるか。内向の子と外向の子、どちらも上がるんですけども、上がる割合というのは内向の子のほうが多い。「大丈夫だよ」と言ってあげる。データに基づきながら、「君、大丈夫。学びたいんだったら、この学部に入っても大丈夫だから」というふうに言ってあげるということが大事なのかなと思いますね。内気な学生でも発揮でき、やっていけると感じるような教育環境をつくるということは、必修のプログラムとしては非常に大きいところになります。

じゃあ、次、私たちはリーダーシップ教育で、カリスマ型リーダーではなくて、シェアードリーダーシップですね。さっき言ったように、「目標に向かって、みんなが自分の強みを生かして貢献するというのがリーダーシップだ」というふうに言っているんですけども、それはどうなんだろう。これは入ったとき、入学時・1年次・2年次というふうに、もちろん同じ項目で取っています。リーダーシップって、周りを引っ張るものだよ、まとめるものだよ、カリスマのものでしょうか、役職に関係あるのでしょうか、全部バーが下がる。逆に言うと、全員が発揮できるものだよ、誰でも持つことができるんだよ、引き出す方法、目標設定で決まるよね。こういったような、私たちが伝えたい価値に関しては上がっていく。これも学生に返します。「ほら、こんなふうに変わってきているよね」、こういうふうに言うんですね。ある意味でリーダーシップというのは自分事。

学生には行動の変化を常に取り続けているので、自分のリーダーシップを向上させるように努力していますか、入学時には45.2%、2年生の中盤には74.2%。まだ課題はあるけれども、1.6倍に増えている。メンバーの成長のために、これもたぶん先生方の中で、「相互フィードバックって言えない子だっているでしょう。なかなかうまくいかないんじゃないですか」と。もちろん入学時にはなかなかできません。23.9%。率直にフィードバックできるようになったのは55.4%。2.3倍です。まだまだ課題はあるけれども、こういうふうに変わってくる。そして大事なことは変わっていることを学生に見せなきゃ、彼らは実感できないんですね。

キャリアの意識。今日もキャリアという言葉を挙げたので、ちょっとテーマを持ってきました。そんなに大きくこのプログラムで変わるわけではございませんが、入学時と春学期終了、つまり3カ月後、「自分のキャリアの見通して持ってる？ 見つけようとしている？ 持っていないし、見つけようともしてない？」って聞いてみると、見つけようと思っているよという子は、どんどん、どんどん増えていくということになっています。

企業の中で非常に大事なことは、多様な経験を自分から取りに行き、自分で振り返って、自分の行動をつくっていく。これは、経験学修行動というふうに言います。タフな経験から学ぶ力。挑む力、チャレンジする力に近いと思いますけれども。「多様な経験を取りに行くことどうなの？ 振り返りを行っていることどうなの？ 持論をきっちりまとめることどうなの？ 学んでこれを見ることやってみることどうなの？」、全部一応増えています。とりわけやっぱりここだと思うんですね。私どもとして一番重視したいのは、自

分のやり方は自分で振り返って自分で決めなさいと。内省的な観察と、抽象的な概念になっているんですけれども、それは非常に伸びていく率が高いということがわかります。立教経営ではリフレクションという言葉は誰もが知っている言葉ですし、フィードバックは「ごちそう」だというふうに言っているわけですね。

今までずっといいことばかり言ってきましたけれども、私たちもたくさん課題はあります。1つ、BLP独特の雰囲気についていけないと感じることがよくある、23.2%。正直、ほとんどのグループで真剣に取り組んでいなかった、グループワークで手を抜いたということですね、13.7%。真剣に取り組んでいないこともあるよといったのは13.7%。

わたしは、教育機関なので「今日も明日も順調に課題だらけ」だと思っています。常に課題はあるんだから、逆に言うと教育改善はやめないということが大事なんじゃないかなと思います。真正面で受け止め、改善をやめなければいい。超継続、これしかないんです。

何が言いたいのか、わかりますか。全ての物事がデータに基づいて、こうなってるよ、こうなってるよって返していくんです。大切なのは、データがその後にやるべきことを命令しているわけではなく、最後にやるのは自分たちで決めることだと。その決めるためには何があるかということ、こういう同じものを見ること。同じものを見て、議論するということが大事なのかなと思います。

将来の学部構想にまつわるデータも分析しています。立教の場合は入試形態が9つあります。9つによって成績がどう変わってくるかも調べます。また、在校生が卒業した高校も私たちは見ている。

要するに、大学に入ってくる「入口」、大学の中の「教育プロセス」、そして、大学の外に生徒を送り出す「出口」。この3点を、データをもとに改善していくことをやっているわけです。高校でどんな経験をした子の中で、うちの大学に入ったら伸びる子を入れて、ちゃんと社会に送り届ける。「教育プロセス」の改善というと、すぐに「FD」が脳裏に浮かびますが、これだけやっても、ダメなんです。それは「狭い」。そういう意味で言うと、入り口と出口を、このデータに基づきながら最適化していくということが非常に大事なのかなと思います。

こういった集めたデータというのを現場で分析していきながら、教授会にももちろん報告していきますし、教員たちにもオープンにしていく。これが私たちのやっているIRということなんです。世間さまでやられているIRとはちょっと違うかもしれませんが、わたしどもは、IR業界を牽引していくつもりはありません。またIRの専門家でもありません。IRの論文を書いているわけでもありません。

私たちがやっているのは私たちの教育改善を良くすること、よりよく学べる教育プロセスをつくるということだけです。

研究もやっています。リサーチアシスタントの木村充君が中心になって、リーダーシップ教育の尺度をつくりました。日本教育工学雑誌の2019年43巻2号に掲載されておりますので、ぜひお役立てください。もし、リーダーシップ教育とかをやられている方がいらっしゃったら、リーダーシップ教育の行動尺度みたいなのをつくったので、何かの評価の際にお役立ていただけると幸いですということです。

今日は数字の話をはっきりしましたけれども、私たちは数字の可能性も十分わかっています。数字はパ

ワフルです。数字はパワフル。最近出た本ですと、セオドア・ポーターという人の本があって、個人的なもの、個人の恣意性を超えるために、新しい信頼を獲得するためには数字はパワフル。だけれども、数字というのは全てじゃない。私たちは半期に1回、ブラインドフィードバックとって、学生たちがブラインドレスですから学生の誰がしゃべっているかわからないんですけれども、グループインタビューの形になって、「BL2のさ、あの授業ってどうなの？」って聞いているんです。

あとは観察。これは合宿等で、今の生徒の状況ってみんなどう思う？というのをやったり、あとは全学に散らばっているデータを集めていく。必ずしも数字ばかりに頼っているわけではないですけれども、とにかく学校の今を写し取るものを持ちながら、同じものを見ながら議論するということが大事なのではないでしょうかということですよ。

今日はこんなような話をしました。もう本当にいただいた時間はあと数分なので、これで終わりますけれども。データに基づく教育改善ということで、データによる見える化が一丁目一番地なのではないか。2つ目は、立教経営が行っているビジネスリーダーシッププログラムの概要。そして、見える化によって教育改善していくということが大事なんじゃないかということをお話しました。くどいようですけれども、見える化によるデータというのはきっかけでしかないです。対話のきっかけでしかない。データは正解を教えてくれない。私たちが何をすべきかは、データは語ってはくれません。私たちが何をすべきかは、データを見て、私たちが決める。データに限界のあることはよくわかっています。ただし、データというものは、ある意味組織づくりをしていく対話の前提をつくっていくということが大事なのではないでしょうか。

こちらにいらっしゃる先生方は、おそらく各大学においていろんなリーダーシップを發揮なさっている先生方だと思うんですね。そういう意味で言うと、ちょっとだけ最後、私の専門に近いところのお話をさせていただきます。新しいことを普及させるというためには、組織の中にいろいろな人がいるわけですよ。先生方のようなイノベーター、早い人たち、まあまあ早い人たち。アーリーアダプターは13.5%、アーリーマジョリティ34%、レイトマジョリティ34%、ラガード、何を言っても動かない人たち16%。いるでしょう？このときにイノベーションの普及理論という理論ですけれども、普及率16%が分水嶺なんですね。これはChasm(キャズム)といいます。普及のときの壁、普及のときの溝。Chasmといいます。16%を超えないとマジョリティーにならない。そして、キャズムを超えるためには、同じものをみて、同じ船にのることが必要なんです。わたしたちは、その手段のひとつとして、データを用いながらやっているということなのかなと思うんですね。

わたしたちは、さらにデータを用いた人づくり・組織づくりを進めます。2020年に人づくり・組織づくりの大学院ということで、リーダーシップ開発コースというのを経営学研究科の中につくって、こういう人材開発、組織開発、リーダーシップ開発を進めていく人材を自分たちでつくるということをやりたいなというふうに思っています。さらに高度な教育機関を目指しているということです。ぜひ、立教経営にご期待ください。これで、私の発表を終わります。どうもありがとうございました(拍手)。