

立教経営と早稲田でのリーダーシップ教育 —各学部での初年次教育 vs 全学での選択科目—

日向野幹也
早稲田大学

【スライド1】こんにちは、日向野です。【スライド2】最初に簡単に自己紹介しますと、1983年から大学に勤務するようになったんですが、22年間は、都立大学という昔あって、いったん名前が変わって、それからまた戻るといって都立大学ですが、22年間はそこで経済学をやっていました。専攻は金融論でリーダーシップは全く関係ない普通の経済学者だったんです。2005年に立教大学に移籍して、その翌年から経営学のBLPというリーダーシップ・プログラムを開始しました。そこで10年、それから兼任を含めると11年ですが、立教でリーダーシップ教育を行って、16年に早稲田に移籍して、早稲田のほうでもリーダーシップ・プログラムを始めたというのが仕事の概要です。

【スライド3】今、話しますとちょっと失礼かもしれないですけども、初年次教育という概念を知らずに、というのは2006年でしたよね。そのころはおそらくあまり知られていないのかなと思いますけど、初年次教育学会の設立も2006年だったですよ。結果としては、初年次の教育としてリーダーシップ教育があって、組織開発的な成果も出ていました。同様に、これはアクティブ・ラーニングの方にも申し上げると苦笑いされるんですけど、アクティブ・ラーニングという概念も知らずにアクティブ・ラーニングをやりましたし、PBLという概念もあんまり知らずにPBLもやっていました。こういうことは全てリーダーシップ教育のために使えるものは全部使うということをやっている、たまたまこういう結果になったので、例えばこれがリーダーシップ教育じゃなくて英語教育で、例えば効果があったかというところになったというふうには今では思っています。

釈迦に説法という面もあるんですけど、リーダーシップという言葉の意味が変わってきてまして、ここからしばらくのスライドは、この種の話としてはちょっとハンディキャップが私たちにはあって、例えば英語教育の話ですと、英語という学習目標についてはあんまり説明の必要はないんですね。ところが、リーダーシップですと学習目標の説明をして、それからその後に本体の話をする必要があるんです。と言い訳をしておきますが、【スライド4】世界標準のリーダーシップというのは、権限とも役職ともカリスマ性とも関係ないんです。このぐらい広くて、複数の人がリーダーシップを発揮するのは自然だというふうに想定します。これがshared leadershipという考えですね。ですので、極端な話、人間が2人いて一緒に何か仕事を、何かの目標を達成しようと思ったら、その2人のうちの片方の人か、できれば両方の人がリーダーシップを持っているほうが成果が出やすいという考えです。それが1つです、2番目ですね。もう1つ、3番目は、こういうリーダーシップというのは技能であって、教育・習得可能であるという考えです。

じゃあ、そういうリーダーシップって実際には、他者の目にも見えるものとしてはどのような行動なのかということが問われます。クーゼスとポズナーは、1986年に5つの準則というのを唱えていて、それを単純化して3つにまとめて提案したのが2015年の私の論文の一部です。【スライド5】達成したい目標。さっきの2番の、例では2人、あるいはグループでも集団でもいいですが、達成したいゴールを共有する。ゴールを設定して共有する。それから2番目に率先垂範。この場合、命令する権限がないので、ほかの人にも一緒にやってほしかったら自分がやってみせる必要があるんですね。「やってくれよ」というふうにいきなり頼んでも、動く義理が相手にない。そこで率先垂範が必要。ここまでで納得してついてきてくれるというか、一緒にやってくれるならば話は終わりますけれども、多くの場合は動けない事情があるとか、動きたくないとかいうのがあって全員は動いてくれない。そこで動きやすくするように同僚を支援する。あるいは動き出してめげてしまった場合も支援して、もう1回動いてもらう、ということをする。この3つが最小の行動だというふうに考えました。この3つは比較的実例としても分かりやすいので割合多く使っていただいている、例えば都立高校の新設必修科目で「人間と社会」というのが2016年からできたんですが、その教科書の中にもこの3つの行動というのはそのまま書かれています。

【スライド6】今日みたいに台風の影響がある日というのは、こういうことが全国で起きていると思いますが、街で急に人が倒れたとか、それから雪とか台風でタクシーとか、その乗り場に長い列があるとか。札幌では起きますか、こういうことは。場所によってこれをやると、そういうことは起きないって。名古屋でお話ししたときは、タクシー乗り場に行列はあり得ないということをお聞きしたので、例として不適当なんです。例えばそういう災害とかでは起きますし、東京でも深夜の郊外でのタクシー乗り場では列ができます。

雪とか台風のときには相乗りをしようというふうに誰かが言い出したら、すんなり受け入れられるんですね。ドライバーも嫌な顔をしません。それからほかのお客さんも3人ぐらい乗ろうということになるんですけど。何でもない平時の夜に、終電の郊外のタクシー乗り場で長い行列があったときに相乗りを募ると、何だ、こいつ、という顔をすぐされるんですね。これはどうしてかというのが先ほどの3つの行動で説明できます。それは、最初の目標共有が簡単な場合というのは、すんなり事が進むんですね。つまり街で急に人が倒れたらこの人を助けるという合意はすぐできますよね。ゴールが共有できます。それから台風とか災害のときだったら、みんな早く帰りたいよねという合意がすぐできますね。だから、目標共有が簡単な場合というのは、相乗りとか助け合いとかはしやすい。ところが、平時の夜でちょっと待てば1人で乗れるタクシーなのに3人乗りませんかというの、人によって1人で乗りたいという目標と、早く帰りたい目標が違って、すぐには共有できない。それが、目標共有が困難になって相乗りはできない、しづらくなるという原因なわけです。

【スライド7】目標共有の話のついでに、先ほど、人が2人いて、同じ共通の仕事をして2人ともリーダーシップがあるのが一番いいと申しましたけれども、そうすると船頭が多くいて船や山に登る状態にならないかなというご心配がすぐ出てくるんですけども、実はそれは目標が共有できてないからなんですね。というのは、このことわざは、普段号令

を出している船頭級の人たちが同じ船に乗り合わせて、口々に号令を出そうとするので号令と号令が矛盾したりするという、それで混乱するという意味ですね。ところが、本当にリーダーシップがある船頭でしたら、さっきの3つの行動がスッとできるので。今日は号令を出すことにこだわらないから、自分がかじを取るとか、掃除をするというふうにサッと分担を変えられるはずなんです。それができないということは、実はこの船頭たちはリーダーシップが不足している。特に目標共有が苦手であるということなんですね。

こういう世界標準のリーダーシップへのニーズというのは、1980年代にアメリカのグローバル企業にニーズができて、特に企業の環境変化が激しいときには上意下達、情報収集も下から上、命令も上から下というふうに一々やっていると追いつかないので、権限を下に付与するというで始まりました。それからイノベーションも、イノベーションをやれと言ってできるものじゃないので、イノベーションのために使う資源の処分権を下位に下ろすという事で進みました。

日本のほうではコンサルと外資は、1980年代、90年代でもそういうリーダーシップに理解があったんですけども、それ以外はなくて、私が立教で2006年にリーダーシップ教育を始めたときも、そういうリーダーシップへの需要というのが実はあんまりなかったんですね。ところが、2013年になると、この本が原因とは言いませんが、伊賀泰代さんの『採用基準』というのが書かれて爆発的に売れて、この本の中身というのは実は今ご説明したリーダーシップそのものなのです。そのころから非常に普及してきて、今、企業の人事部の、特に大企業とベンチャーですかね、常識になっています。これは採用方法の変化も促進する可能性を含んでいて、というのは面接よりも、少し長い時間を取って行動を観察するほうが学生のリーダーシップを把握しやすい、あるいは在学中の記録とかを見るとポートフォリオとかですね、そのほうがリーダーシップを見やすいので、採用方法の変化を促進するファクタの1つでもあります。

【スライド9】こういうリーダーシップへのニーズに対応して教育の方法は、アメリカの大学では80年代に企業からのニーズが出て、【スライド10】90年代に大学で始まりました。90年代の半ばに爆発的に増えて、今ではどのキャンパスにもリーダーシップ・プログラムはあります。日本では2006年に私どもが立教の経営で始めたんですが、最初はアクティブ・ラーニングとかPBLとして注目をいただいただけだったんですね。2018年現在ではそのころとは全く様変わりしてしまっていて、立教と早稲田方式のリーダーシップ授業を12の大学で展開しています。8月末には、一橋・共立女子・名古屋・名古屋工業・早稲田の、同じ方法でリーダーシップを学んだ学生たちが集まって、混成のチームでグループワークするといった試みも行っています。それがリーダーシップ・キャラバンです。それから2019年4月には立教の経営に続いて初めてだと思うんですが、1つの学科まるまるリーダーシップ・プログラムをコアにするというビジネスデザイン学科というのが、桃山学院大学で今度の春に立ち上がります。そういう情勢ですね。

【スライド11】学生がリーダーシップを身に付けると何がいいかというのは、学生を勧誘するときに言っているわけですが、もちろん最初は就活に有利である、企業が求める人材であるということが第一ですが、実は就活じゃなくて、もっと手前に授業を受けている間から大学生活がいい方向に変化します。1つは、一番下に書いてある、友人・バイト先・サークル・部活・家族関係、どこにでもリーダーシップは使えます。こういう関係が変わ

るんですね。それからもう1つは、これは教員にとっても良くて、アクティブ・ラーニングを実行しようとお考えになる先生は、教室でいろいろな工夫をなさいますよね、教室での授業の前も後も。それが結構大変なわけですけど。リーダーシップを持っている学生が教室に来て、そのリーダーシップを発揮しようというふうに火をつけると、これが結構簡単にアクティブ・ラーニングになってしまうので、アクティブ・ラーニング型授業に苦痛なく参加できる。教員の負担は下がるという、こういうありがたい効果もあります。こういうリーダーシップというのは、その専門科目の勉強の時間にとって変わるものではなくて、専門知識をほかの人と一緒に生かすために使う。【スライド12】ですから、専門知識と両輪ですね。社会人になった後ですと、この後輪のほうが業務実施とか業界知識とかいうふうに替わるわけです。

【スライド13】それでは、そういうリーダーシップを身に付けるにはどうしたらいいかという、王道はリーダーシップを発揮しないといけない状況に身を置いて発揮してみても、ここからがちょっと大事なんです、発揮したつもりになっているのに発揮できてないことがあるわけです。ほかの人に影響してないというか。なので、適切に発揮できたかどうかというのを周囲にフィードバックしてもらおうと効果的です。伝わらなかったとか、全然気が付かなかったとかいうふうに言われると、やり方が悪いわけです。そこでフィードバックをもらったなら、それを参考に自分のリーダーシップの行動を改善するんですけど、改善するときには次のラウンドではこうするという宣言をして、本当にできたかどうかをまたフィードバックをもらうんです。これをお互いするわけです。こういうことを繰り返していくとどんどん良くなっていきますね。

【スライド14】2006年から立教でどういうことをしたかという、2系統のプログラムを走らせたりして、まずは経営学部では1年次の実質的な必修科目でした。【スライド15】これは学年進行とともに上がってくる。同じ年度の学生のみで構成していて、2年次後期からは選択制になりますが、その後は1年半というのは実質的に必修で、380人です。それからもう1つは全学を対象とする選択科目で、これは経営学部の上のBLPが人気が出たので、ほかの学部の学生にも知られてきた。【スライド19】そういう時期に2013年、いわゆる全学カリキュラムということで始めてみたら、計画どおりといいますか、うまくヒットして、それがずっと2倍とか3倍とかの受講希望者がいて、クラスを増やしても追いつかない人気です。こちらは実質、新規の受講生は年220人くらいです。これは先ほどの経営学部のほうのBLPで、こういうふうに積み上げ式の科目構成になっています。

それから経営学部のBLPの効果なんですけれども、分かりやすいところでは、授業改良、こうしたらいいですよという提案を学生が持ってきてくれるんですね。そうしてくれというふうに促したという面もあるんですけど。リーダーシップとオーナーシップとの関係なんですけど、不満があっても、それを苦情として伝えるのだと、どんなにアクティブな苦情であってもそれは消費者としての行動にすぎなくて、不満を提案に変える、つまり、そういう不満が起きてくる原因を除こうという提案をつくって、それを自分でやり始めるとか、一緒にやってくれる人を探すとか、やってくれる人がいたら頼むとかいうのが、というのがリーダーシップの始まりなんですね。これをその授業についてBLPの学生は実際にやってくれるようになりました。

【スライド16】それからこれが本日の重要な論点なんですけれども、学生の学部への帰

属意識が非常に高く、例えば1年生の間は、BLPというリーダーシップはホームルームがこの機能を実質的に持っています、公式ではないですけど。その帰属意識が高いというのは、例えば友達をつくるために、普通、大規模私立ではサークルに入るんですよ。ところが、経営学部ではそれが無い。それが無いんです。いったんサークルに入ってもやめちゃう人が多いくらいで。というのは、このリーダーシップの科目ですごく友達できて、半年ごとにクラスが変わるので、3年生ごろには380人の学生のかなりが顔なじみになっているという、非常に特徴ある集団になっています。上級生のほうも競って後輩のこの科目のアシスタントになったり、最初のウェルカムキャンプの支援スタッフになったりしてくれます。さらに大学全体の学生部が学生生活アンケートで、相談相手としてほかの学部の学生は親とか先輩を挙げるんですが、経営学部だけ学部教員が断トツでトップに来ています。教員としては名誉なことですけども、それだけ学生同士も近いし、それと教員も近い学部になっています。それから最後に中退率も非常に低くて、これはあまり公式の数字じゃないんですけども、1%ないです、中退率が。その中退の理由も経済的理由だけなんです。やめたくないんです。

立教も実は半分以上は不本意というか、第1志望で来てないんです。それをわれわれも分かっているので、4月の頭のオリエンテーションで私がやったのは「第2・第3志望の皆さんへ」というタイトルのスライドを作って、BLPという科目を使って夏までに考えが変わるかもしれんよというふうに、ちょっと何と申しますか、リスクを取って、そういう、洗脳ではないんですけど、オリエンテーションをしていました。

【スライド17】もう1個の効果は、これは始めてみて気付いたんですけど、2年次から専門演習が始まるんですが、1年生で1年間リーダーシップ教育を全員やって、それからゼミに行くので、その専門ゼミが自然にアクティブ・ラーニング化したんですね。というのは、少人数授業ってアクティブ・ラーニングをやるに決まっているじゃんというふうに思い込んでいるんです、1年生は。それで2年生になって専門ゼミに行くので、先生のほうが特にアクティブ・ラーニング的なことを提案しなくても、そういうようなものだというふうに学生は思っていて、「もし今までプロジェクトをやらないんだったら、これからプロジェクトをやしましょうよ」というふうに、学生が提案してくれるというふうに聞いています。

【スライド18】それから受験生の人気も非常に上昇して、この辺はちょっと宣伝すぎるのかな。でも、私はもう立教の人間じゃないので。AO入試でほぼ必ずBLPが志望理由になっていますし、一般入試の偏差値も10年間で7つ上がっています。それから付属校からの志願者も最初はそうでもなかったんですけど、断然、経営学部がトップになっています。

ここまでお話しすると、ほかの学会でお話ししたときにはこういうご質問を受けるので、紹介しておきます。そういうリーダーシップの授業で成績評価はどういうふうになっているのかということ。それから、そもそも2006年という、そんな早い時期にリーダーシップというのを教育目標に定めたのはどうしてか。必修にできたのはどうしてか。学部内で反対はなかったのか。さらに、これは私自身ですけども、経済学者としてのキャリアを捨てて、リーダーシップ開発者に転じたのはどうしてか。その辺りが、上位4つ、5つのご質問です。それは今日時間がないので、この本をごらんください。Kindle版ですごく

安くなって出ております。【スライド19】

【スライド20】それからもう1個のこちらは、経営学部じゃない全学のほうの。こちらでも積み上げ式になっていてグローバルという名前が付いていまして、後半は英語での授業になっています。こちらは全学 GLP のほうの効果。第1は BLP と同じで、授業改善の提案は持ってきてくれます。それからプログラムへの帰属意識も非常に高く、TA の志願者には困らないですね。それから、さらに経営学部は今一番難関になっていますから、仮に経営学部に落ちても立教には全学 GLP があるから立教を志望する学生がいるということも、しばしば耳にしていますし、実は入学センターもこのトークを使っていると報告を受けました。

【スライド21】こちらは、私が手がけた、立ち上げた3番目のプログラム、早稲田 LDP というので、これも立教をヒントに作っているので積み上げ式になっています。大きな違いは学期がクォーター制。早稲田の授業ってクォーター制とセメスター制が併存していて、全学授業で新設されるものはクォーターでやるというお達しがあったので、仕方なくクォーターにしてみたんです。プロジェクトの科目なんか大変だろうなと思っていたら、やってみたら結構いろいろと良いことも多いので、今では学生も教員もそっちにすっかり慣れていきます。

【スライド22】この3つお話しした BLP/GLP/早稲田の LDP の比較なんですけれども、帰属意識が高いというのは共通です、3つとも。それがリーダーシップ教育の文脈ではとても必要な、自己開示とフィードバック効果を促すので、大変役に立っています。ジョハリの窓でいうところの“Blind Self”というのを小さくする。それから“Secret Self”のほうも小さくするという効果があるんですね。フィードバックをもらおうと自分には見えなかった自分の姿が見えるので、“Blind Self”が小さくなる。それから自己開示すると他人には見えなくて自分が知っていた“Secret Self”が小さくなる。その2つが小さくなると、チームとしてはお互いの長所・短所を知り合っている仲になるので、強いチームになるということですね。もう1個、BLPに見られた専門科目のアクティブ・ラーニング化促進効果は、GLP とか早稲田の LDP では各学部に分散してしまっているんで、これは観察できてはいないです。

【スライド23】立教から早稲田に移って私はこういうことを経験したので、ご紹介します。早稲田の学生の一部には、自分がリーダーシップに対する優越性を持っていることを証明しなくちゃいかんと思っている学生がいる。権限は確かにないわけですね。なので、リーダーシップを発揮しなさいって言われたら、自分が優越していることを仲間に対して証明しなくちゃいかん。その方法として周りの言っていることを否定から入る、論破するというをしている学生が結構いて、3分の1はいないですけど、感覚的に言うと5人に1人ぐらいいて。でも、5人に1人だとグループに1人の割合でいることになりますから、それは結構、コミュニティーをつくるのには十分破壊的な数なんですよね。この場合、さっきのリーダーシップ3行動でいうと、成果目標がチームの成果ではなくて、自分の優位性を証明するというに行ってしまうんですね。それから同僚支援に無関心です。同僚を支援することに無関心ですし、同僚に支援されるのも嫌い。というのは、支援されるとか支援を要請するというのは自分の劣位を認めているようなものだと、彼らは考えるんですね。

早稲田に行ったときにこれが目についたので、なんか面倒くさい所に来ちゃったなというふうに最初は思ったんですけど、最近ほかの大学の先生方と話したり、あるいはアンケートを見たりすると、これは難関校あるある、なんですね。早稲田・一橋・名古屋にもあって、私は立教を離れて1年半たちましたが、立教の先生に今聞いてみると、「それは増えてきました」というふうに言われているので、難関校あるあるではないかと今ところ思っています。これは実証すべき命題ですから今後調べてみたいと思います。あるあるというちょっとふざけた表現を使っているのは、学生にこれを、「君は論破マニアだね」とかいうふうに否定的・個人的に出しちゃいけないわけです。「難関校にはよくあるんだけど」というふうに言うと、そうか、自分はそういう症状なんだと、ほかにもいるんだ、じゃあ、直そうかなというふうに思ってもらえるという意味で「あるある」といった、ちょっとふざけた表現も使っているわけです。

【スライド24】こういう学生を含んでいる。そういう優越性の論破マニアを含んでいる学生に必要なリーダーシップ開発の要素というのは、優越性とリーダーシップに直接関係がないということを自分で体験しないと納得しないうですね。それから周囲に支援を与えるとか、支援をもらう、要請するというのと、優越性とはこれまた関係ないということも納得してもらう必要があります。これに効くのはまた帰属意識でして、帰属意識を活用して、これを実現する方法を、今いろいろ手を替え品を替え早稲田で実験しているところです。こういう帰属意識というのは、学習に貢献するのであれば、使い道は非常に高いというふうに私は思っています。

【スライド25】ところが、ちょっと脱線ですけども、帰属意識が高いこと自体を目標にするというのは教育としてどんなもんだらうかということも、一応、申し上げたいです。というのは、専門ゼミでゼミだけが命という学生がいるというのは、ゼミの効果が上がっているという証明でもあるんですが、せっかくゼミに帰属意識が高いのだったら、その高い帰属意識を生かして何かしないともったいないんじゃないかなというふうに私は思っています。その教育効果のほうが大事とお考えであるならば、帰属意識が高くて、学生ってその関心は揺れ動きますし、留学も増えて出たり入ったりしますから、帰属意識が高いならずっとゼミに居るはずだという考えではなくて、ゼミを変更するとか、履修中断するとか、出戻りするとかいうことも許容するのが自然じゃないかなというふうに今は考えるようになりました。

【スライド26】開発要素に戻りますが、上のほうはさっきと同じ、繰り返しですね。このサイクルは生涯繰り返させるわけです。リーダーシップを発揮しようとやってみただけ、駄目だった、フィードバックをもらって、また直す、ということを生涯やると生涯その人のリーダーシップは進化し続けるわけですね。大人も教員もそうです。ですから、生涯学習の典型的なわけです。そう考えているときに素晴らしい言葉に出会ったんです。【スライド27】Nilsonという研究者が、「高等教育の主要な目的は、生涯学習者を育てることである」と言いきってしまっているんです。ある本の最初のセンテンスでこう言いきってしまっていて、なるほどと。リーダーシップ教育というのはこれにぴったり当てはまるなというふうに今考えています。

そういう意味で、初年次リーダーシップ教育の意義というのは、第1番目に生涯学習の手始めとして非常に好適である。その意味は、リーダーシップを涵養して、アクティブ・

ラーニングを自然なものにする。結果としては教員の負担も減らす。それから学生が獲得したリーダーシップを用いて、豊かな学生生活を送ることを支援します。就活にも役に立ちちゃいます。2番目に、健全なというのは、それ自体を目的としない帰属意識を育む場としても好適であるということですね。フィードバック交換と自己開示を促進して、生涯リーダーシップの学習サイクルを回すということができるようになります。

そういう教育を受けて、ちょっと変わりましたと言ってくれる証言をお聞かせしたいと思いますので、早稲田大学社会科学部2年生の佐藤萌さんに話を聴きたいと思います。

<佐藤さん>

皆さん、こんにちは。あらためまして早稲田大学社会科学部2年の佐藤萌と申します。私自身がこのリーダーシップの授業を取ったのが大学に入学してすぐでした。実際に何で取ったのかというところなんですけど、ずっと部長とか生徒会長とかいうのをやっていく中で、どうしても権限があったりとか、前に1人だけが立って、なんかどうにか引っぱっていかうという意識がすごく強くて、でもそれじゃ、どうしても組織として回らないって状況がすごくたくさん起きていたんですね。そこでどうにか自分を変えたい、どうやったらもっとうまく回るようになるんだらうというふうに興味を持って、実際にこの授業を取ってみました。

さっき帰属意識というところがあったと思うんですけど、大学にまず入って感じたことが、とにかく人が多いし、まず授業もたくさんあって、友達ができないという悩みはもちろんあったんですね。でも、このリーダーシップ開発という授業を取ることによって、毎週同じ仲間に来て、またプロジェクト・ベースト・ラーニング(PBL)という授業形態を通して、1つのプロジェクトに長い期間を通して一緒に取り組む仲間ができたんですね。今、実際に2年生になって、そのときからずっと続いている関係の友達にフィードバックをもらって、1年生のときと2年生のときとの違いというのを実際に一緒に話し合ったりすることもできているんですね。普通の大学の友達だとどうしてもその場限り、同じ授業を取っていてもその授業が終わってしまうと関係性も切れてしまったりとか、趣味の話などはたくさんすると思うんですけど、フィードバック、自分がどのように振る舞っていて、どういう行動によって人に対して影響を与えているのかということの振り返りをする機会がなかなかないんですね。しかし、このリーダーシップで知り合った仲間たちはずっと同じプロジェクトをやってきてて気心も知れていて、とてもフィードバックをし合う仲間としてはとても貴重な関係だと思っています。

実際に私がこの授業を受けて変わったなって思うところが、先ほど早稲田生あるあるというのがあったと思うんですけど、実際、私も論破をすごくするというわけではなかったんですけど、どうしても何か成果を残す上で目立ちたいとか、やっぱり権力を持って輝いている自分でありたいとかいう願望がどうしてもあったんですね。でも、実際それじゃ、人はついてきてくれないし、みんなで何かを成し遂げることができなかったんですね。

そこで、みんなが発揮するリーダーシップという考えを私は1年生のときに知ったことで、今、活かされていることがあります。実際に社会科学部の専門のほうのゼミでいろいろみんなを取り組まなきゃいけないとことがある中で、どうしても誰かが言わないと動かない。誰かが言えば動くけど、その人だけの意見に従うという状況があるんですけど、そ

の中でみんなを巻き込む。同じ権力が、上から言うのではなくて、同じ立場から一緒にやろうというふうにまず目標共有ですね。目標共有をちゃんとして、その中で率先垂範はどうしてもやらないといけないことなので、今まで私自身、誰か周りの人がやらない中でまず動き出すというときに、何で私がやらなきゃいけないんだろう、誰かほかの人がやってくれたらいいのと思っていた部分があったんですが、1回動き出すと意外とみんなもついてきてくれて、しかもまた同僚支援ということで、「私も一緒にやりたい」とか、「私、こういうところができるんだけど、手伝えることあるかな」というふうに言ってくれる仲間が出てきたり、周りにも変化が起きたんですね。この授業を受けて自分が変わったことで、周りにも変化を及ぼすことができたという経験を通して、私自身、すごくこの授業を取って良かったなと思っております。

<日向野先生>

どうもありがとうございます。【スライド29】こういうリーダーシップ教育は立教と早稲田とさっき申し上げた何校かで行っているんですけども、難関校あるあるとか早稲田あるある、のように各大学の学生の特質とか大学のビジョン、つまり教育目標とか校訓、そんなものに合わせてリーダーシップ教育をカスタマイズするほうが効果は上がります。高校も同様だというふうに思われます。各大学で得意・不得意なリーダーシップ行動がパターンとして違う。そうすると当然伸ばす・補う点も異なってきて、リーダーシップ教育の内容も違うというのがその理由です。

【スライド30】その内容の変更例、カスタマイズしている例としましては、難関大学では議論をリードすることが得意と思っている学生が一定数いる。つまり、これが先ほどの論破しちゃうパターンですね。そういうときに論破的に意見を言わずに議論をリードする力として、質問で他者の意見を引き出すスキルというのを強化するのが、今われわれが試していることです。ここでコーチングとかアクションラーニングというのを使うんですね。それから難関大学以外の私立大学ではそれが得意な人というのは少ないので、逆に誰もリードしようとしなない場合にはサイレントクラスというふうに言って、教員が何もしない。教壇に立つんですけど、何十分も黙っている。こんなに大きいところだとちょっと難易度は高いんですけど、10人とか20人なんていう量で教員が現れて何もしていないでいると、学生が何か始めるんですね。誰が何をどう始めたかということを教員のほうは覚えていて、しっかり振り返りをして、あれがリーダーシップ行動だとかいうふうな振り返りもするという手があります。そういうことでリードするというのは意外にできることだとか、どういうところが難しいとかということをやから学ぶということをします。

今このグリーンというんでしょうか、ベージュのようなところにある大学では、立教・早稲田方式の経験学習型の、それから多くの場合産学連携を含むリーダーシップ教育というのをしています。この中で学生を募って5つの大学が混ざって8月にリーダーシップ・キャラバンというのをやっていました。キャラバンという名前の如く、これから当番校を作って移動していく、ごろごろと移動していくという企画です。

予定よりも早く終わっちゃいました。どうでしょうか、よろしいですか。じゃあ、私たちの話は以上です。ありがとうございました(拍手)。

初年次リーダーシップ教育の効果 -立教大と早稲田大の事例-

初年次教育学会(於 酪農学園大学)
2018年9月5日
早稲田大学教授 日向野幹也

©日向野幹也 2018

1

自己紹介(1)

- 1983-2004年度 東京都立大学経済学部
に勤務, 経済学(金融論)専攻
- 2005年 立教大学に移籍
- 2006年 立教大学経営学部BLP主査
- 2013年 立教大学全学カリキュラムGLP
主査
- 2016年 早稲田大学に移籍, 早稲田大
学リーダーシップ開発プログラム(LDP)
統括責任者

©日向野幹也 2018

2

自己紹介(2)

- 「初年次教育」という概念を知らずに
2006年度から初年次でリーダーシップ
教育を行なって, 組織開発的な成果も出
た
- 「アクティブ・ラーニング」「PBL」についても
全く同様
- すべてはリーダーシップ教育のために良か
れと思って採用。それが幸いした面があっ
た。例えばこれが英語教育であったら全く
違う結果であったろう。

©日向野幹也 2018

3

世界標準のリーダーシップ

- 権限・役職・カリスマ性を前提しない
- 複数の人がリーダーシップを発揮するの
は自然であると想定(shared
leadership)
 - 人間が二人居て一緒に何かの目標をめざす
のであれば片方(または両方)にリーダーシ
ップが必要
- リーダーシップは教育・習得可能である
と想定

©日向野幹也 2018

4

リーダーシップ行動の最小3行動 (日向野, 2015)

- 1) 目標共有(sharing the goal)
- 2) 率先垂範(setting the example)
- 3) 同僚支援(enabling others)
- クーゼス&ポズナー(2014)の5つの準則を短
縮化
- 都立高校の新設必修科目「人間と社会」教科書
(東京書籍)にもこのまま掲載

©日向野幹也 2018

5

なぜ相乗りしづらいのか?

- 「目標共有」が簡単
 - a) 街で急に人が倒れた
 - b) 雪や台風で電車が遅れた日の夜、駅前のタ
クシー乗り場で長蛇の列
- 「目標共有」が困難
 - c) 平時の夜、終電の郊外タクシー乗り場で長
い待ち行列

©日向野幹也 2018

6

なぜ「船頭多くして船、山にのぼる」のか? (伊賀[2013])

- A) の目標共有のできない船頭が多数乗り合わせているから
- つまりこの船頭たちはリーダーシップ不足

©日向野幹也2018

7

目標の設定



©日向野幹也 2018

8

世界標準のリーダーシップへのニーズ

- 1980年代にグローバル企業にニーズ発生
 - 環境変化の激しい業界の企業、イノベーションの必要な企業で、必要性の認識
- 日本ではコンサルと外資が先行
- 2013年 伊賀『採用基準』の頃から急速に浸透し、いまや企業人事部の常識
- 採用方法の変化を促進する可能性がある
 - 面接よりも、長期インターンシップや在学中の記録のほうに新卒者のリーダーシップを評価しやすい

©日向野幹也2018

9

リーダーシップ教育の展開

- 米国大学では1990年代に爆発的に普及
- 2006年 立教大学経営学部で開始
- 2018年現在 立教・早稲田方式のリーダーシップ授業を12大学で展開中
 - 8月末、一橋大学・共立女子大学・名古屋大学・名古屋工業大学・早稲田大学の学生・教職員で第1回リーダーシップ・キャラバン開催
 - 2019年4月 桃山学院大学でリーダーシップ教育をコアとしたビジネスデザイン学科開設予定。

©日向野幹也 2018

10

学生時代に新しいリーダーシップを身につけるメリット

- 1) 就活に有利である(企業が求める人材)
- 2) 大学生活が良い方向に変わる
 - アクティブ・ラーニング型授業に苦痛なく参加できる(教員の負担減)
 - 友人・バイト先・サークル・部活・家族関係、どこでも使える

©日向野幹也2018

11

専門科目との関係



©日向野幹也2018

12

新しいリーダーシップを身につけるには?

- 1) リーダーシップを発揮しなくてはいけない状況に身を置く
- 2) 発揮してみる
- 3) 適切に発揮できたかどうか、周囲の人にフィードバックしてもらう
- 4) 3) のフィードバックを参考に自分のリーダーシップの改善目標をたてて宣言し、支援を要請する
- 5) 1)へ戻る(繰り返し)

©日向野幹也2018

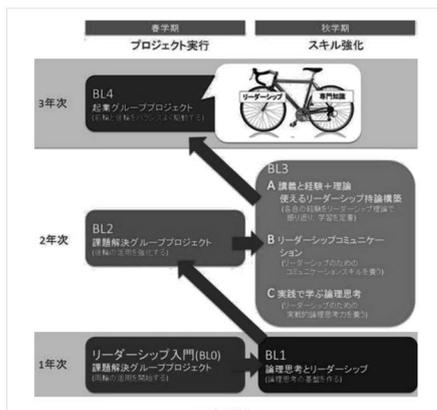
13

立教大学での リーダーシップ教育 (2系統)

- 経営学部の1年次の実質的必修科目(BLP)
 - 2006-
 - 同年次生のみで構成、2年次後期から選択制、3年次前期まで継続可能。
 - 名寄せして実質新規受講生数は毎年約380名。
- 全学対象選択科目(GLP)
 - 2013-
 - 1年生が半数以上、すべて選択科目。最長で2年間。
 - 実質新規受講生数は毎年約220名。

©日向野幹也 2018

14



©日向野幹也 2018

15

経営学部BLPの効果(1) (他の初年次科目の効果も?)

- 授業改良の提案(自分の行動計画つき)を学生が持ってくる
- 学部への帰属意識が極めて高い
 - 1年生の間はBLP科目がホームルームの機能
 - 友人を作るためにサークルに入る必要がない。入っても辞めてしまう学生続出。
 - 上級生が競って後輩のBLP科目アシスタントやウェルカムキャンプ支援スタッフになる
 - 学生部の学生生活アンケートで「相談相手」として唯一「学部教員」が最上位に来る学部
 - 極めて低い中退率

©日向野幹也 2018

16

経営学部BLPの効果(2)

- 2年次からの専門演習が自然にアクティブ・ラーニング化した
 - 1年次のうちにPBLやアクティブ・ラーニングに慣れたため、学生のほうから専門演習教員に希望を出す
- 受験生の人気上昇
 - AO入試ではほぼ必ずBLPが志望理由に
 - 一般入試の偏差値が10年間で7上昇。
 - 付属高からの志願者人気も断然トップに

©日向野幹也 2018

17

FAQ

- 成績評価はどのようにしているのか?
- そもそも2006年に新しいリーダーシップを教育目標に定めたのはどうしてか?
- 必修にできたのはどうしてか?
 - 学部内で反対はなかったのか?
- 経済学者としてのキャリアを捨ててリーダーシップ開発者に転じたのはどうしてか?
- これらについては日向野(2013,増訂版2018)をご覧ください。

©日向野幹也 2018

18



19

全学GLPの効果

- 授業改良の提案(自分の行動計画つき)を学生が持ってくる
- プログラムへの帰属意識が高い
 - SA(TA)志願者多数
- 経営学部にも落ちて全学GLPがあるから立教を志望する受験生が居るといふ談話はしばしば耳にする(立教全体の偏差値押し上げに貢献)

©日向野幹也 2018

20



21

BLP/GLP/早稲田LDPの比較

- 帰属意識が高いのは共通で、それが自己開示とフィードバック交換を促し、リーダーシップ開発に役立つ
 - ジョハリの窓でいう”Blind Self”と”Secret Self”を縮小する
- BLPに見られた「専門科目のアクティブ・ラーニング化促進」効果は、GLP/早稲田LDPでは各学部に分散してしまい、追跡調査できていない

©日向野幹也 2018

22

難関大生あるある (早稲田・一橋・名古屋・最近の立教経営)

- 自分がリーダーシップに値する優越性をもって、自分を証明しようと、周囲を論破する・批判することに専念
- 成果目標が、「自分の優位性を証明すること」になっている(チーム全体の成果でない)
- 同僚支援に無関心である
- 周囲に支援してもらうことは負けであると思込んでいる

©日向野幹也 2018

23

こうした学生に必要な リーダーシップ開発の要素は?

- 優越性と新しいリーダーシップに直接の関係はないことを、早期に体験と理論で納得してもらうこと
- 周囲に支援を与える・もらうこと、優越性・劣後性とは無関係であることを実感してもらうこと
- 帰属意識を活用してこれを実現する方法(フィードバック交換など)を試行中。

©日向野幹也 2018

24

帰属意識の活用

- 帰属意識が高いことを学習に活用できるなら価値が高い
- 帰属意識が高いこと自体を目標にするのは教育として正しいだろうか?
 - 専門ゼミでこの混同が見られることがある
 - 学生の関心は揺れ動くのが自然であるし、留学もますます増えているので、ゼミの変更・履修中断・出戻りなどは許容するのがよいのでは?

©日向野幹也 2018

25

新しいリーダーシップを身につけるには?

- 1) リーダーシップを発揮しなくてはいけない状況に身をおく
 - 2) 発揮してみる
 - 3) 適切に発揮できたかどうか、周囲の人にフィードバックしてもらう
 - 4) 3) のフィードバックを参考に自分のリーダーシップの改善目標をたてて宣言し、支援を要請する
 - 5) 1)へ戻る(繰り返し)
- このサイクルは生涯繰り返される(生涯学習の典型).

©日向野幹也 2018

26

Nilson(2013)

- 「高等教育の主要な目的は、生涯学習者(life-long learners)を育てることである。」

©日向野幹也 2018

27

初年次リーダーシップ教育の意義

- 1) 生涯学習の手始めとして好適
 - リーダーシップを涵養して、アクティブ・ラーニングを自然なものにする(これに続く他の科目の教員の負担を減らす).
 - 学生が、獲得したリーダーシップを用いて豊かな大学生活を送ることを支援する。就活にも役立つ。
- 2) 健全な(それ自体を目的としない)帰属意識を育む場として好適
 - フィードバック交換と自己開示を促進して、生涯リーダーシップ学習のサイクルを回す。

©日向野幹也 2018

28

リーダーシップ教育の 全国展開の注意点

- 各大学の学生の特質や、大学のミッションによって、リーダーシップ教育の内容をカスタマイズするほうが効果があがる(高校も同様).
 - 各大学で得意・不得意なリーダーシップ行動が異なる→伸ばす・補う点が違う→リーダーシップ教育の内容も変わる

©日向野幹也 2018

29

教育内容の変更例

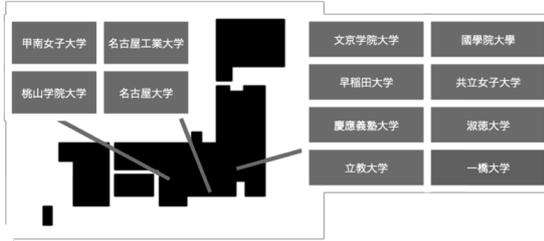
- 難関大学では「議論をリードすることが得意」と思っている学生が一定数みられる
 - 論破的に意見を言わずに議論をリードする力として、質問で他者の意見を引き出すスキルを強化する
- 難関大学以外の私立大学では得意な人が少ない
 - サイレントクラスで議論や場をリードする経験を積む

©日向野幹也 2018

30

日本国内におけるリーダーシップ教育の広がり (例)

2006年、立教大学経営学部設立と同時に日向野幹也(現:早稲田大学大学総合研究センター教授)氏が権限が無くても発揮できるリーダーシップを学習目標とする科目群を立教大学経営学部のコア・カリキュラムと位置づけ、国内で始めて開講した。
2018年現在、同氏の活動により日本全土へリーダーシップ教育の普及が進んでいる。



Copyright © 2018 innovst Inc. All Rights Reserved



31

参考文献

- 伊賀泰代(2012)『採用基準』, ダイヤモンド社.
- 日向野幹也(2013)『大学教育アントレプレナーシップ』ナカニシヤ, 2018増訂版, Bookway(Kindle版あり).
- 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」, 松下佳代編著『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房.
- Komives, Susan et. al. (1998), *Exploring Leadership*, 日向野監訳(2017), 『リーダーシップの探求』, 早大出版部.
- Kouzes, James, M. and Barry Z. Posner (1987), *Leadership Challenge*, (金井監訳(2014)『リーダーシップ・チャレンジ』(原著第5版), 海と月社.
- Nilson, Linda, B. (2013), *Creating Self-Regulated Learners*, Stylus, (美馬みのり他監訳(2017)『学生を自己調整学習者に育てる』, 北王子書房.

©日向野幹也 2018

32