

「ライフデザイン演習」におけるリーダーシップ教育の実践 —「全員発揮のリーダーシップ」論に注目して—

杉 坂 郁 子
申 智 媛

1. はじめに

1.1 これまでのライフデザイン演習の実践とリーダーシップ教育の要素を取り入れる意義

筆者らは、帝京大学短期大学現代ビジネス学科1年の必修科目「ライフデザイン演習Ⅰ・Ⅱ」を共同で担当している。短期大学1年生を指導するに当たり、学生の主体的で深い学びとコミュニケーション能力の育成、また異質な他者と質の高い学び合いができる授業を目指す中でさまざまな課題や困難に共通的に直面してきた経緯から、それぞれの専門性（筆者のうち1人は教諭、管理職経験者、1人は教育学研究者）を活かした共同研究を行うことで、授業の質の向上と学生の学びと成長の支援を促すための取り組みを行ってきた（杉坂・申、2019a；杉坂・申、2019b；杉坂・申、2021）。短大の1年生の「ライフデザイン演習」を通じた継続的な実践研究を通して、筆者らは、学生にさまざまな対象との出会いを提供し、学生が自分自身と、他者、対象世界と対話することで、将来設計について学び、学んだことをグループ活動やプレゼンテーションを通して表現することに関して一定の成果を挙げることができた。

しかしながら、これまでの受講生たちは、教員から与えられた課題やグループ活動にほぼ全員最後まで取り組み、所定の成果を出すことはできたものの、学生一人ひとりが自発的にグループの成果に寄与したり、行動を積極的に起こすといった、主体性、積極性の部分では依然として課題が残されていた。そこで、筆者らは、「ライフデザイン演習」を通じた実践研究の次のステップとして、学生自らが、それぞれの固有の強みをもって積極的にグループに貢献し、社会に出てからも組織においてリーダーシップを発揮することの意味と動機を持ってもらうためのテーマを設定しようと考えた。その新たなテーマを模索する中で出会ったのが、「権限によらない、全員発揮のリーダーシップ論」である。

1.2 全員発揮のリーダーシップとは

従来、組織は、「権限を持った人の命令」により動くものであると考えられ、「リーダー

シップ＝権限のもとで良い命令を出す」ことであると理解されてきた。しかし、このような従来型のリーダーシップでは現在の社会の変化に対応し切れなくなった。世界規模での変化のスピードが急速になり、誰も予想しなかったような出来事が突然起こり、世界のあり方が変わってしまう事態が起きているのである。そこで新たに提案されているリーダーシップが「権限によらないリーダーシップ」である。「権限によらないリーダーシップ」とは、従来型のように特定の人が権限のあるリーダーとなって、グループを引っ張っていくのではなく、そこに参加する一人ひとりが、権限を持たないままリーダーシップを発揮していくことを指している。「権限によらないリーダーシップ」のもとでは、参加するメンバーは誰もがリーダーシップを発揮する機会があり、自ずとそこでの行動は自律的・主体的なものになる。グループが掲げる命令に従って行動するのではなく、積極的にそのグループに関わり、目標達成に何が必要かを自律的・主体的に考え、動いていくのである（日向野、2018）。

このような「権限によらない」全員発揮のリーダーシップは、2000年代の初めから、大学教育にも取り入れられてプログラム化が進んできた。日向野幹也氏を中心となり開発されてきた大学でのリーダーシッププログラムは、立教大学、早稲田大学を始め、現在では多くの大学の教育プログラムとして定着し、注目を集めている。

筆者らは、上記の「ライフデザイン演習」の課題、つまり、学生一人ひとりの主体性と積極性を伸ばす教育を実践する上で「権限によらない、全員発揮のリーダーシップ」のアイデア、また日向野氏が牽引してきた立教大学のビジネス・リーダーシップ・プログラムや早稲田大学のリーダーシップ開発プログラム（LDP; Leadership Development Program）の事例が大変参考になるものであると確信し、「全員発揮のリーダーシップ」の教育を、「ライフデザイン演習」の実践に取り入れることを決めた。

「全員発揮のリーダーシップ」の教育実践を行う上で、筆者らが主に参考の軸にするポイントは以下の2つである。

1.2.1 リーダーシップの最小三要素

権限によらない「全員発揮のリーダーシップ」では、リーダーシップの最小三要素を、リーダーシップの基本概念として提示している。それは①目標設定（共有）、②率先垂範、③同僚支援（図1）である。まず明確な成果目標を設定し、メンバーと共有する（目標設定（共有））。ただし、命令する権限がないので、まず自分がやってみせる必要がある（率先垂範）。しかし、人にはそれぞれ事情があり、動きが取りづらいことも多い。そこで、その事情を取り除くための同僚支援が必要になる（同僚支援）。¹

「ライフデザイン演習」の授業でも、以上の三つのリーダーシップ最小三要素を、学生に理解してもらい、具体的な行動や活動に具現化してもらうことを試みることにした。そのために、2021年度春期「ライフデザイン演習Ⅰ」では、日向野幹也氏の著書である『高

校生からのリーダーシップ入門』を受講生全員に読んでもらい、リーダーシップの最小三要素を含む、本のポイントをまとめてグループで発表する活動を行ってもらった。また、後に説明する、リーダーシップ教育専門企業である株式会社イノベストの代表及び社員をゲストスピーカーとして招聘し、リーダーシップの三要素について解説してもらう機会を設けた。

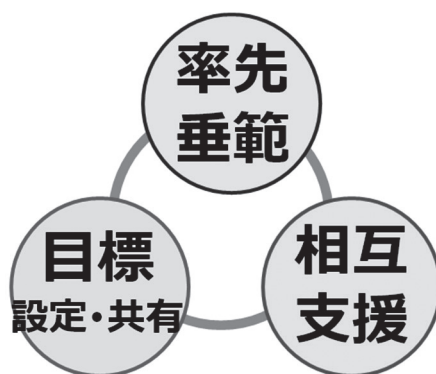


図1 リーダーシップの最小三要素²

1.2.2 フィードバックし合う文化

権限によらない「全員発揮のリーダーシップ」において重要なポイントのもう一つは、「フィードバックし合う文化」である。「全員発揮のリーダーシップ」論では、この「フィードバックし合う文化」をつくることが、リーダーシップ開発のポイントであると強調されている。そして相互でフィードバックし合うには「SBI」のフォーマットの活用が有効であるとされている。つまり、リーダーシップを発揮したと思われる状況（Situation）、具体的な行動（Behavior）、それが自分や周囲に与えた影響（Impact）の3つをセットにして伝え合うことが重要である³とされる。

日本の他の組織でもよくあることかもしれないが、相互で良い点、悪い点を伝え合うことは、「相手がどう思うだろうか」を気にし、あまり活発に行われないことが多い。筆者らが所属している短期大学の学生たちも例外ではなく、授業中の話し合い等の場面で、相手、あるいは相手に意見に対して良いと思ったこと、違うと思ったことなどを率直に伝え合うことには決して慣れていない。フィードバックし合う文化が醸成されるためには、まず組織に対する安心感や組織員との信頼関係が先行すべきである。その点も考慮し、本実践では、学生が安心感を持ってグループ活動や学びに参加でき、グループメンバー間でコミュニケーションを取ることに慣れてもらうことを意識した。

2. 「全員発揮のリーダーシップ」教育の試み―実践の概要と学生の声―

ここでは、筆者らが2021年度春期の「ライフデザイン演習Ⅰ」で行ったリーダーシップ教育の実践の概要とともに、授業中の学生の学びの様子や声を報告する。本実践は、今後さらに深めていく予定のリーダーシップ教育の導入段階として位置付けられる。本実践で学生に「リーダーシップ」についての基礎的な理解をもってもらい、2021年度秋期の「ライフデザイン演習Ⅱ」で、「リーダーシップ」を具体的に発揮してもらう実践を行う予定である。

2021年度春期「ライフデザイン演習Ⅰ」ではリーダーシップ教育の導入段階として、大きく、以下の三つのテーマを中心に授業を行った（①『「高校生からのリーダーシップ入門」の読書とプレゼンテーション」、②「リーダーシップ教育専門家によるゲストスピーカー授業」、③「ロールモデルを探して」）。

なお、2021年度春期「ライフデザイン演習Ⅰ」は、現代ビジネス学科1年1組（23人うち女子14人、男子9人）と1年2組（20人うち女子11人、男子9人）の合同の授業で行われた。また、コロナ禍の下で、本学も一部の授業はオンラインで行われている状況だったが、本授業は感染予防対策を取った上での対面授業で行われた。

2.1 『高校生からのリーダーシップ入門』の読書とプレゼンテーション

2.1.1 学生の読書習慣と輪読

リーダーシップ教育を始めるにあたり、現代ビジネス学科「ライフデザイン演習Ⅰ」の授業では、その導入として入学してきた学生に「『高校生からのリーダーシップ入門』（日向野幹也著）を各自で読んでくる」という課題を提示した。これからの時代に求められるリーダーシップや社会を生き抜くスキルとしてのリーダーシップについて、日本の大学で初めて必修科目としてリーダーシップ教育を立ち上げた日向野幹也氏によって、分かり易く書かれている著書である。

ただ、現在の大学生全体の傾向と同じく、今年度の現代ビジネス学科の新入生は、1日の平均読書時間が「0分」という学生が44.7%（帝京大学高等教育開発センター教学IR推進室による2021新入生入学時調査）おり、読書に関する質問（2021年度「ライフデザイン演習Ⅰ」の入学時アンケート調査 以下※調査1（資料1））においても「本を読むのが苦手」「読むのが遅い」「最後まで読む自信がない」「途中で飽きてしまいスマホばかり見てしまう」という記載の回答が見られ、読書習慣が身に付いていない学生が多いことが想定できた。

そのような学生の状況で、著書を紹介し、ただ「読んでくるように」という指示だけでは、多くの学生がその内容を本当に理解することはむずかしいと考え、1度全体を通して読んでくる課題を与えた上で、さらに輪読の方式を取り入れることにした。

2.1.2 グループ活動とコミュニケーション能力

「ライフデザイン演習」では、4人ずつのグループでの活動を取り入れている。グループ学習によって、他者の言葉や意見に耳を傾け、自分で考え、自分の言葉で適切に表現できる力や様々な集団の中において、協力して円滑に何かを成し遂げていくコミュニケーション能力をつけることを目的としている。

今回、この輪読について、1章から4章までで構成されているこの著書をひとり1章ずつ分担し、各自が担当した章について、要約をグループ内に伝え、この著書の内容をポスターとして1枚の模造紙にまとめ、グループごとにポスター発表を行った。グループのメンバーは機械的にこちらが決めたものであり、入学直後でほとんどが互いに初対面である中での活動であった。

グループ活動の経験についての過去の調査（（2019年度現代ビジネス学科「ライフデザイン演習」におけるアンケート調査 以下※調査2）では、今までの学校生活の中で、「小学校で94%、中学校で76%、高校で65%の学生が何らかのグループ活動を経験している」と回答している。小学校ではほとんどの学生が経験しているが、年齢が上がるに従って、グループ活動の経験が減ってくる傾向がわかる。さらに、その様子についても、「小学校の時は、何も考えず、ただワイワイ楽しく参加していたが、中学高校となるに従ってまわりを気にしてグループ内の発言が減っていった」「小学校では、みんなが色々発言していたが、中学高校になって、グループ内を仕切る人が決まってきて、その人に任せていた」（※調査2）などに変化し、学年が進むごとにグループ活動への関わり方が消極的になっていった様子が見える。

グループ活動についてどう感じているかの質問「人と協力して何かをするのは楽しいと思いますか？」に対しては、67%の学生が「楽しい」、28%の学生が「親しい人となら楽しい」と答えており、グループ活動自体を嫌う学生は5%とごくわずかであった。（※調査1）

それに対し、「自分はコミュニケーション能力が高いと思いますか」という質問には「思わない」33%、「どちらかと言えば思わない」32%を合わせた65%が、「思う」12%、「どちらかと言えば思う」23%を合わせた35%を大きく上回っている。（※調査1）

「コミュニケーション力が高い人とはどんな人だと思うか」という問には、「話を盛り上げることができる人」「友達が多い人」「明るくていつもにこやかな人」「会話を広げられる人」（※調査1）という内容の記述が多く、本来のコミュニケーション能力の持つ意味とは多少ズレがあり、自分たちの考えるコミュニケーション能力に対しても自信を持ってないことがわかった。

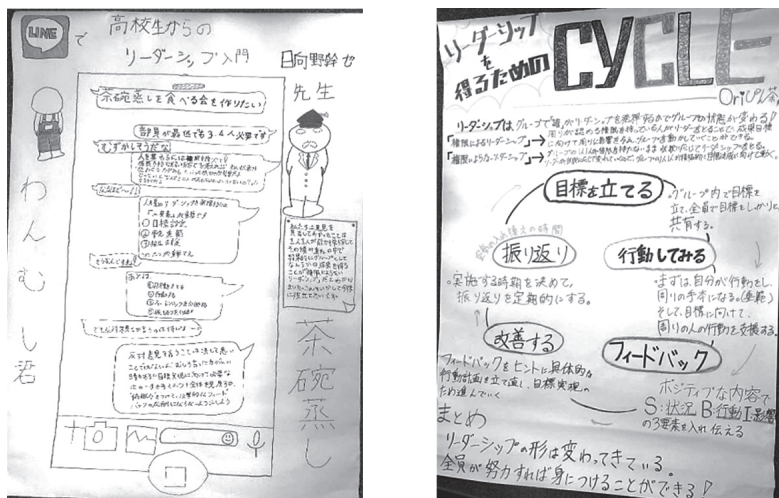


図2 『高校生からのリーダーシップ入門』プレゼンテーションにおけるポスターの例

2.1.3 取組みの成果

入学時のアンケート調査の記載内容（※ 調査1）や学生観察から、彼ら彼女らの「初対面の人と話すのは苦手」ながら「グループで何かをするのは嫌いではない」が、他人任せで、自分から率先して考えたり、行動したりすることはしないという傾向が把握できた。その背景には、自分に対する自信のなさがあり、グループの中で自分の考えや意見を積極的に出し、リーダーシップをとっていくタイプの人間ではないという思い込みがあるのではないかと考えられる。

そのような傾向がある彼ら彼女らは、この取組みによって、初対面の人と一緒にひとつのものを作り出していかなければならない状況に追い込まれ、取組み内容の説明を聞いている際の表情にも緊張感と不安が表れていた。

しかし、ポスター発表についての出来栄は、グループによって差があったものの、先ずはすべてのグループがやり遂げることができたことによって、学生の授業の振り返りにも『自分人見知りで初めての人と話すのは苦手だったが、一緒にひとつのものを作っていくうちに積極的に話せるようになり前より自分が成長できた』『最初は少し不安だったが、進めていくうちにグループ全体が打ち解けていき、各々が主体性を持って発言や提案をしたりし、小さな1歩かもしれないが成長することができた』『自分の担当の章を発表した際にもみんなが発表している人に目を向け、うなずいたり反応したりなど、良い雰囲気で気持ちよくできた』などの記載があり、達成感やわずかではあるが自信に変化していったようだ。

さらに、この著書の内容（リーダーシップ）とグループ活動の内容（それぞれの分担が

決められ、それらを合わせて一つのものを作り出す）そのものに関連性があることから、著書の内容をグループで1枚ポスターにしていく中で、この著書に書かれている「グループの一人ひとりが発揮するリーダーシップ」が僅かながらでも、体感できたという成果は大きい。『最初は、意見が一部の人からしか出ず、少し進行が滞ったが、役割分担を明確にしたら効率的に動けるようになった』『グループの中でもそれぞれの得意、不得意を補い合い進めることができたのが良かった』『担当した章は自分が一番詳しいので、それぞれが中心になりまとめられた。意見を出し合い、一つのものを作り出すために行動している一体感がすごく楽しかった』『自分の担当分野の部分について、それぞれがリーダーシップをとって進めることができ、まさにこれが本に出てきた「権限によらないリーダーシップ」なのかなと思った』（ポスター発表を終えての学生の振り返り記載より）などの学生の記載からも、著書に書かれている内容を読み、理解し、同時にそれを実際に体験していくことによって、著書の内容を自分のものにしていった様子が伺えた。この著書に書かれている「誰もが持ちうるスキルとしての新しい形のリーダーシップ」に対する気づきが多少なりとも学生の中に生まれたことは成果であった。

2.2 リーダーシップ教育専門家によるゲストスピーカー授業

2.2.1 学生にとっての「リーダーシップ」

『あなたが考えるリーダーシップとは』という質問に対する回答を見ると『コミュニケーション能力が高く、みんなを引っ張っていく力』『カリスマ性があり、人を惹きつける力』『集団に向けて指示が出来る』『他人に流されない』などの記載がほとんどで、学生はリーダーシップについて、強い力を持った一部の人の持つ能力や才能と考えており、（※調査1）

これは、日本人が持つ一般的なイメージと変わらない。また、『自分はリーダーシップが取れると思いますか』に対しては『取れると思う』と回答した学生12%（※調査1）で、多くの学生は、自分はリーダーシップを取れるとは考えていない。

さらに「自分はリーダーシップが取れる」と答えた学生に、そう答えた理由を聞くと『部活で部長だったから』『バイトの中の「責任者」という立場だから』など立場や役職から、そう判断している回答がほとんどだった。大学の部活動の場合、自主的な活動も多く、学生にとってリーダーシップ教育の場になっている部分もあると思われるが、中学・高校では著者の長年の経験（中学・高校の教員）から、必ずしもそうとは言いきれない部分がある。

日本の中学・高校の場合、高い成果目標を目指している、いわゆる熱心な部活動は、顧問の掲げる方針と強力な指導の下、活動しており、生徒である部長が提案したり改革したりする役割は期待されておらず、部長は顧問の指示を部員に伝える中継の役割に過ぎないことが多いからである。逆に、高い成果目標がない部活動では顧問の強い影響力はない

が、単なる仲良しクラブである傾向が強く、部長とは単なる代表者であり、リーダーシップを発揮する場面が少ない。アルバイト先の「責任者」については、はっきり調査した結果ではないが、雇用している企業は、アルバイトの責任者に対しては、マニュアル通りの業務の遂行を求めているだけで、自主的な改善提案など期待していない事が多いのではないと思われる。

これら立場や役職によるものは、一般的にも広くイメージされてきたリーダーシップ（「権限によるリーダーシップ」）ではあるが、これから社会に出ていく学生には、現代の世界において求められるようになってきたと言われる新しいタイプのリーダーシップ（「権限によらないリーダーシップ」）（『高校生からのリーダーシップ』日向野幹也）を理解し、このリーダーシップの態度とスキルを身につけ磨いていく必要があるのではないかと。そこで、学生が考えてきたリーダーシップのイメージを新たにするために、『高校生からのリーダーシップ入門』の著者である日向野幹也氏（早稲田大学教授）から紹介された教育専門家リーダーシップ教育専門家をゲストスピーカーとして授業に迎えることにした。

2.2.2 ゲストスピーカー授業の概要

ゲストスピーカー授業は、2021年6月17日木曜日の第2限（10時45分～12時15分）の「ライフデザイン演習Ⅰ」の時間内で行われた。授業には、2名のゲストスピーカーを迎えた。1名は、『高校生からのリーダーシップ入門』の著者である日向野幹也氏（早稲田大学教授）とともに全国の大学へリーダーシップ教育の支援を行っている株式会社イノベスト代表取締役松岡 洋佑氏である。松岡洋佑氏は、早稲田大学総合研究センター リーダーシップ研究・開発プロジェクト事務局で活動しながら、名古屋大学、一橋大学、名古屋工業大学等で教員として大学教育に携わっている。

もう1名のゲストスピーカーである廣岡駿一氏は、立教大学経営学部在学中に日向野幹也教授に師事、リーダーシップ教育を学び、大学4年生時、子どもの主体性を高める教育団体「FreEducation」を創立している。また大学在学中から学生アシスタントとして、株式会社イノベスト自主講座において、リーダーシップ科目を多くの高校・大学で担当し、現在に至る。さらにリーダーシップ教育者向け書籍の執筆、教材研究の執筆も数多く手掛けている。この2名のリーダーシップ専門家による授業が行われた。

なお、筆者らは短期大学及び学科内の教員と学生の状況やリーダーシップ教育に関して共有及び交流を行いたいと願い、短期大学内に本ゲストスピーカー授業の公開の案内をしたところ、現代ビジネス学科と人間文化学科の両学科長及び、人間文化学科の教員2名の参加があった。

2.2.3 ゲストスピーカーに関する事前調べの効果

「ライフデザイン演習」の授業では、スピーカーを招聘する際、ゲストスピーカーにつ

いて、学生が事前に調査し、そこからゲストスピーカーに聞いてみたいことなどの質問事項をグループごとにまとめる取組みを行っている。今回は、ゲストスピーカーである廣岡俊一氏が自身の経験や主体性を持つことの大切さなどについて語っている YouTube の動画も事前に視聴した。

ゲストスピーカーによる授業は、学生にとって普段の授業とは異なる良い刺激にはなるものの、事前の知識も情報もない中で、何も考えず話を聴くのみでは、その場限りの「刺激」に終わることが多い。「ゲストスピーカーの話を聞く前に、その人について調べておくと、色々なことを考えながら話が聞けると思った。何も考えず、何も思わずゲストの話を聞いていた昔の自分はもったいないと思った」「動画の中の話が自分の状況にピッタリ当たっていたので、心に響いて、この人の話をもっと聴いてみたいと思った」「ゲストスピーカーの活動について調べる中で、主体性やリーダーシップについて書かれている部分から『自分も変わるのかな』と思い、来週の講義がとても楽しみになった」（授業の振り返りシートより）などの学生の記載から、「事前調べ」は、ゲストスピーカーや講義の内容について興味を持ちながら、前向きに授業に向かう効果があったことがわかる。



図3 ゲストスピーカー授業の様子

2.2.4 ゲストスピーカーの授業への学生の反応と成果

ゲストスピーカーは、学生が読んだ『高校生からのリーダーシップ入門』の日向野幹也氏とともに著書の内容に関わり、様々な高校・大学でリーダーシップ教育の開発プログラムに携わってきたリーダーシップ教育の専門家である。指示は的確で分かり易く、テンポよくグループワークを中心とする双方向の形式で授業が進められた。

ゲストスピーカーの廣岡さんと松岡さんが提示した授業の目標は、「リーダーシップ最小三要素を意識しながら、自己開示とフィードバックを通じて、リーダーシップを発揮しやすくなる環境を作る！」であり、授業の概要は、「①アイスブレイク：Good News ➡②

リーダーシップ概説：リーダーシップ最小三要素、リーダーシップを学ぶ意義、ジョハリの窓、③自己開示：ウィンドウズ自己紹介、④フィードバック：SBI フィードバック、⑤質問タイム」というものであった。授業は、「全員が自分の独自の強みを活かしながらリーダーシップを発揮し、チームの成果に貢献する」ための理論と実践を、学生目線に立ってわかりやすく解説するものであった（株式会社イノベスト、2021）。

「リーダーシップは人を引っ張るだけでなく、それぞれの場所で活かしていくことができるのだとわかった」「高校時代、中心となる役割を任された時、失敗した原因がわかった」「リーダーシップの本を読んだ上で、今回、実践的な講義が受けられたので、とてもわかりやすく聴けた」（ゲストスピーカーに関する学生アンケートの記載より）など、学生が本で読んだ本で内容を著書に関わった専門家から直接受講できたことによつての気づきや知識の定着が顕著に表れていた。

さらに、リーダーシップ教育の専門家であるゲストスピーカーの、説得力溢れる講義内容とフランクで明るい授業環境づくりによって、「自分は主体性が欠如しているところがあるが、講義を受けて、日常の過ごし方やコミュニケーションの取り方について、自分でも変えることができそうだと前向きな気持ちになれた」「みんな笑顔でアイコンタクトがとれていて、すごく素敵な雰囲気のグループワークになった」「講師の失敗の話が自分と重なる部分があって、もっとリーダーシップについて学んでいきたいと思う気持ちが強くなった」（ゲストスピーカーに関する学生アンケートの記載より）と講義全体への好意的な感想やリーダーシップを学ぶことへの前向きな姿勢が伝わってきた。これらは、以下の学生によるゲストスピーカーへの評価（5段階）の平均にも表れている。

- 学ぶことがあった、勉強になった……………4.8
- 心に響いた、感動があった……………4.6
- 興味が持てた、面白かった……………4.7
- 自分の生き方や考え方に影響を与えた……………4.6
- できればその人の話をもう少し聞いてみたい…4.7

2.3 「ロールモデルを探して」

2.3.1 学生の中のロールモデル

「あの人のようになりたいというようなロールモデルはいますか？」という質問に、「いる」と答えている学生は22%（※調査1）であった。さらに「いる」と答えた学生への「それは誰ですか？」という問に対し、ほとんどが「父」「母」「祖父」「バイト先の先輩」「友人」などのごく身近な人物を答えている。身近な人をロールモデルとすることは、必ずしも悪いこととは言えないが、彼ら彼女らの場合、自分の周りの身近な人間の生き方、考え方しか知らず、狭い世界の中で、限られた人の影響だけを受けて生活しているのではないか、という懸念も生まれた。

彼ら彼女には、自分とは異なる世界の人と接したり、書物を読んだりして、もっと視野を広げ、様々な考え方や生き方をしている人たちの事を知る必要性を感じ、ロールモデルとなり得る人物に関する著書に触れさせることにした。

2.3.2 学科の教員によるロールモデルに関する著書の紹介

「ライフデザイン演習」の授業は、短大に所属する教員全体に常に公開しており、授業の参観のみでなく、時には参加して学生に助言してもらうこともある。

今回は、学科内の教員に協力を呼びかけ、学生に向けて「リーダーシップを意識しながらも、それに特化することなく広い意味でロールモデルとなり得る人物に関する著書」を、紹介文を添えて推薦してもらうことにした。この活動を企画した理由は、本学科学生が、授業でいつも会っている学科の教員が推薦する人物の具体的なライフストーリーや業績について知り、その人物が自らの人生や周りの人に対して、どのようなリーダーシップを発揮したのか学ぶことは、本授業が目指す「さまざまなリーダーシップのあり方について理解する」ことにもつながると考えたからである。また、授業の内容に関係する部分で、学科内のすべての教員と一緒に関わっていくことは、学生への教育効果はもちろんのこと、「教員全員で学科の学生を育てていく」という教員側のチームワークの向上にもつながっている。教員から推薦された著書は以下のものである。

小椋昌男『経営はロマンだ』

桜井由躬雄『一つの太陽：オールウェイズ』

司馬遼太郎『龍馬がゆく』

上島竜平『人生他力本願 誰かに頼りながら生きる 49 の方法』

似鳥昭雄『運は創るもの』

BTS『BTSを読む なぜ世界を夢中にさせるのか』

アグネス・スメドレー『炎の生涯』

フィル・ナイト『SHOE DOG (靴にすべてを)』

2.3.3 学生がそのロールモデルを選んだ理由から見えてくるもの

学科の教員から推薦された著書の中で上島竜平氏の『人生他力本願 誰かに頼りながら生きる 49 の方法』を選んだ学生が全体の 42%と最も多かった。当初、その理由について「著者がお笑い芸人であることから、気軽に読めると思い選んだのではないか」と予想した。ところが、学生に聞くと、ほとんどの学生は、「著者が芸能人であるとは知らず、教員の紹介文を読んで選んだ」と答えている。選んだ理由について多くの学生が「紹介文の中に書かれていた『自分の弱さを直視できることが本当に強いことかもしれない』という部分に惹かれた」と回答している。さらに、次に多かった似鳥昭雄氏の『運は創るもの』

についても、選んだ学生の多くは、「紹介文の『自らの弱さを自覚した企業づくりや生き方から学ぶ』という部分に興味を持って読んでみたくなった」（選んだ理由についての学生の記述より）と記述しており、いずれも「弱さ」というキーワードが入っている点に注目した。

偉人の足跡から学ぶ事は多いが、昨今、伝記は流行らないと言われる。学生の著書の選び方を見ても、類まれな能力と強いリーダーシップを持って自信と信念で突き進んだ強い人物は、ほとんど選択されていなかった。自分の中にある弱点を理解し、その弱さと向き合い挫折を経験しながら成功おさめた人物の生き方に興味を示す学生の傾向がはっきりしていた。「自分が選んだロールモデルが、まさかダチョウ倶楽部の人とは思わなかった。著書の紹介文やあらすじを読んで、とても自分に生かせそうだと思った」（学生の授業の振り返りシートより）との学生の記述からも、学生が自分自身の中に抱えている自己肯定感の低さ、弱さを意識しながら、その人物と重ね合わせ、より良い人生を歩んでいくために参考にしたいという考えの表れなのではないかと考える。



図 4 プレゼンテーションの準備と発表の様子

2.3.4 著書別、グループ発表と取組みの成果

ここでは、選んだ人物別にグループに分かれ（人数が多いところは、複数グループに分かれた）入学後2回目となるグループ別ポスター発表を行った。

「前回とは違うメンバーで話したことがない人もいたが、今回は、最初から積極的にみんなが意見を言っていて、リーダーシップについて学んだことから成長したのかなと思った」

「リーダーシップについて学んだので、主体性を大事にすることを意識しながら取り組むことができた」「悩んだ時には、グループ全員で相談し合う『同僚支援』ができていたと思った」「前回のポスター発表の時より、グループもチームらしさが出てきて、リー

ダーシップについての理解が深まったように感じた」(グループ発表を終えての学生の記述より)との記述からも、リーダーシップ教育の専門家による授業などの経験を経て、リーダーシップを学んでいる自分たちのグループ活動であるという意識と自信が少しずつ芽生えてきたように思われる。

3.1 学期間の学生の振り返りの分析から見てきたもの —リーダーシップ教育の可能性と課題—

大学全入時代、高等教育の大衆化、大学生の質の二極化などと言われるが、大学生の「主体性」に焦点を当てて彼ら彼女らを観察しても二極化している状況が見えてくる。インターネットの普及で、情報を集めやすくなっている現在、自らのやりたい事を積極的に見つける大学生、世界に目を向ける大学生、学生時代から起業する大学生などがいる一方で、自ら考える事はせず、何事に対しても受け身で、まわりの指示を待っているだけの学生たちも多い。

毎年、学科に入学してくる学生に書いてもらっている「進学先を決めた理由」について、一番多いのが「高校の先生や親の勧め」で全体の約3割にものぼる。学生との個人面談で、大学卒業後の進路について尋ねると、「やりたい事がわからない」と答える学生が多く、複数の学生から「卒業後の進路のお勧めはありますか」と逆に聞かれることもある。授業においても、自ら考えるより、すぐに正解を聞いたり、教員の指示を受けたがる傾向が強い。このように、入学してくる学生の現状を見ると、主体性を持って自ら考え行動する習慣が身に付いていない学生が少なくない。

その一方で、「自分はリーダーシップがとれない」と回答している学生への「リーダーシップがとれるようになりたいですか」という質問には「とれるようになりたい」37%、「できればとれるようになりたい」49%と合わせて86% (※ 調査1) の学生が、現在の自分を何とか変えたいという意識を持っている。

半年間の取組みで、入学時点は、大学への学びに対して期待も意欲も薄いように感じられた学生が、このリーダーシップ教育を通して、他者とコミュニケーションをとりながら、ひとつの成果目標に向かっていく取組みの中で、自らへの自信を少しずつ取り戻しながら、意欲的になっていった様子が観察や学生の記述からも読み取れた。比較的素直な学生が多く、吸収する力が大きく、短期間に大きな変化と成長が見られた。

ただ、短期間に変化したものは、定着度が低いとも考えられる。これらが、一時的なカンフル剤の効果のようなものにならず、継続して、他の授業やその他の場面でも生かしていけるように今後どのような取組みをしていけるかが課題となる。

4. おわりに－総括と今後の展望－

従来のリーダーシップに対する考えのように、リーダーシップを権限やカリスマ性とみなすならば、練習や学びによって習得し、自らを変えていくことは不可能とも言えるが、変化の激しい社会の中で、組織のトップや上位階層だけのリーダーシップでは、環境の変化に即応できないことが徐々にはっきりしてきた。一部の企業では、最近、権限者だけがリーダーシップを発揮すべきであるという考え方から、徐々に全員がリーダーシップを発揮すべしという方針に転換しつつある（日向野、2017）。その一方で、リーダーシップ教育そのものが、教育として成り立つものなのか、という点に関して、まだまだ社会的認知がされていない部分がある。今後「リーダーシップスキルを身につける」という学習目標を明確にし、今回の取組みで、得られた成果を積み重ねながら、習得価値があるということを示していきたい。

短期大学現代ビジネス学科の「ライフデザイン演習」におけるリーダーシップ教育は始まったばかりであり、同年度秋期の授業においては、リーダーシップ専門企業とのコラボレーション等を通じて、権限によらない「全員発揮のリーダーシップ」を学生が具体的に実践する予定である。また、その具体的な成果を大学内に公表するとともに、結果の数値化を通して、リーダーシップ教育を行っている他大学の結果と比較することで、本学科の学生の特徴と固有の強みや弱みを把握するための示唆を得たいと考えている。

（注）

- 1 「大学発の新しいリーダーシップ教育－権限によらないリーダーシップ日向野幹也氏」、早稲田大学大学総合研究センター『人材教育』2016年9月号。
https://www.waseda.jp/inst/ches/assets/uploads/2016/08/160820_interview_JMAM_CTLT.pdf（2021年8月15日取得）
- 2 「早稲田大学 GEC リーダーシップ開発－シラバス 2020 年度詳細版」より。
<https://momentum-design.com/waseda-ldp-curriculum/>
- 3 「大学発の新しいリーダーシップ教育－権限によらないリーダーシップ日向野幹也氏」、同上。

（参考文献）

- 杉坂郁子・申智媛（2019a）「『ライフデザイン演習Ⅱ』における『10年後の社会』と『10年後の私』の構想のための教材開発研究：多様な人とモノとの出会いと対話に注目して」『帝京大学高等教育開発センターフォーラム』pp.125-140
- 杉坂郁子・申智媛（2021）「『ライフデザイン演習』における『自分の未来予想図』構想のためのプロジェクト型学習に関する研究：学生の主体的で深い学びを目指して」『帝京大学高等教育開発センターフォーラム』pp. 59-79
- 杉坂郁子・申智媛（2019b）「授業における学生の聴き合う関係の構築に関する実践研究：学生のコミュニケーションの特徴に注目して」『帝京大学短期大学紀要（39）』pp.1-18
- 日向野幹也・松岡洋佑（2017）『大学教育アントレプレナーシップ－いかにリーダーシップ教育を

導入したかー』ブックウェイ

日向野幹也 (2018)『高校生からのリーダーシップ入門』筑摩書房

株式会社イノベスト (2021)「廣岡駿一氏、松岡洋祐氏による授業資料『2021. 6. 17. 帝京大学短期大学現代ビジネス学科・ライフデザイン演習 I・リーダーシップ』」

(資料1) 2021年度「ライフデザイン演習Ⅰ」入学時アンケート調査 質問項目

| | |
|--------|----|
| 組 学籍番号 | 氏名 |
|--------|----|

これからライフデザイン演習の授業を受けていくにあたり、現在の自分自身について分析するために、次の質問にこたえて下さい。記述の部分も含めてすべてかいて下さい。

1 自分の未来は明るいと思いますか？

- ①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない

2 自分の未来について不安はありますか？

- ①ある ②多少ある ③あまりない ④まったくない

3 2で①②と答えた人、その内容は何ですか？（複数回答可）

- ①仕事について ②結婚について ③経済的なこと ④家族のこと
⑤心身の健康問題 ⑥人間関係全般 ⑦子どもを持つことや育児について
⑧学歴について ⑨恋愛について ⑩具体的にはわからないが何となく不安
⑪その他（内容を具体的に）

4 頑張れば夢は叶うと思いますか？

- ①思う ②少し思う ③あまり思えない ④まったく思えない

5 将来に向けて、どんな夢を持っていますか？

- ①実現不可能とも思われる大きな夢 ②実現にはかなりの努力が必要な夢
③今の自分には少しむずかしいが、頑張って努力すれば何とかなるかもしれない夢
④少し努力すれば実現しそうな夢
⑤今の自分でもそんなに頑張らなくても実現しそうな自分の能力に合った夢
⑥夢は特にない

6 目標に向けて頑張っているにも関わらず、挫折しそうになった時、どうしますか？

- ①絶対にあきらめず、更に苦しくても、どこまでも努力を続ける
②ある程度、頑張ってみて、無理そうなら他の目標に変える
③諦めは早い方で、別の目標を早めに探す

7 自分の未来の姿を描くことができますか？

- ①できる ②ぼんやりならできる ③ほとんどできない ④まったくできない

- 8 近い将来（1年後、2年後、3年後）、自分は何をすればよい具体的なイメージがありますか？

①ある ②何となくはある ③あまりない ④まったくない

- 9 「将来、あの人のようになりたい」という目指すロールモデルはいますか？

①いる ②いない

- 10 9で①と答えた人に聞きます。

それは誰で、その人のどのような部分をロールモデルにしたいのですか？

誰？（ ）

その人のどんな部分？（ ）

- 11 「10 年後こうなっていれば幸せだな」とあなたが思えることを自由にかいて下さい。

| |
|--|
| |
|--|

- 12 親しい友人以外の人と一緒に何かをするのは苦手ですか？

①苦手 ②どちらかと言えば苦手 ③苦手ではない

- 13 苦手な人ともきちんと話をすることができますか？

①できる ②できない

- 14 人と協力して何かをすることは楽しいと思いますか？

①人と協力するのは楽しい ②親しい人となら楽しい ③楽しいとは思わない

- 15 「コミュニケーション能力が高い人」とは、どういう人だと思いますか？

あなたのイメージを具体的にかいて下さい。

| |
|--|
| |
|--|

- 16 自分は「コミュニケーション能力が高い」と思いますか？

①思う ②どちらかと言えば思う ③どちらかと言えば思わない ④思わない

17 16でそう答えた理由は、どんなことから言えるのですか？具体的にかいて下さい。

18 あなたが考える「リーダーシップ」とは、どのようなものだと思うか、書いて下さい。

19 あなたは、リーダーシップがとれるようになりたいと思いますか？

- ①とれるようになりたい ②できればとれるようになりたい
③リーダーシップはとれなくてもよい ④もうすでにリーダーシップがとれる

20 次の事柄(1)～(11)について、今の自分自身を評価してみてください

- 4：そう思う 3：どちらかと言えばそう思う
2：どちらかと言えばそう思わない 1：そう思わない

- (1) 基本的生活習慣が身についており、自分自身をきちんと管理できる
..... (4・3・2・1)
- (2) 物事を最後までやり遂げる力がある..... (4・3・2・1)
- (3) 礼儀や常識が身に付いている..... (4・3・2・1)
- (4) 初対面の人ともきちんと話ができる..... (4・3・2・1)
- (5) 人の目を見て話すことができる..... (4・3・2・1)
- (6) 人の話をきちんと聴くことができる..... (4・3・2・1)
- (7) 自分の意見や考えをきちんと伝えることができる..... (4・3・2・1)
- (8) 人をまとめるリーダーシップがとれる..... (4・3・2・1)
- (9) リーダーを支えるフォロワーシップがとれる..... (4・3・2・1)
- (10) 人前で堂々と話ができる..... (4・3・2・1)
- (11) 話し合いの内容などを、その場でまとめて要領よく表現することができる
... (4・3・2・1)
- (12) いやなことや面倒なことから逃げ出さない忍耐力とたくましさを持っている
... (4・3・2・1)

21 あなたが望む大学の授業はどんな授業ですか？（複数回答可）

- ①欠席が多くても単位が取れる授業
- ②テストが簡単であり勉強しなくても良い成績をもらえる授業
- ③何をしても迷惑をかけなければ注意されない授業
- ④座って先生の講義を聴いているだけの授業
- ⑤学生が真面目に取り組む雰囲気の授業
- ⑥グループ活動が多く、話し合ったり協力してまとめたりする授業
- ⑦人前での発表などが多く、プレゼンテーション能力をつける授業
- ⑧深く考えたり探究し、レポートをかくことが多い授業
- ⑨実際に体験したり出向いたり調べたりする授業
- ⑩書物をたくさん読んで知識が身に付く授業

22 あなたが大学に入学した理由は何ですか？（複数回答可）

- ①大学卒の学歴がほしいから
②まわりの人が大学に行くから何となく
③親や先生等に勧められたから
④高卒より収入が高いと思うから
⑤すぐに働きたくなかったから
⑥2年間（4年間）遊びたいから
⑦やりたいことを見つけるため
⑧希望の職業につくため必要だから
⑨知識や教養を身に付けたいから
⑩その他（ ）

23 あなたは、大学生活を通して、どのような自分になりたい(変わりたい)と思っていますか?自由にかいて下さい。

[illegible]

以上です。お疲れ様でした。