



Title	リーダーシップは高等教育でどう育成するのか : アメリカのビジネススクール視察報告
Author(s)	伊藤, ゆかり
Citation	大阪大学高等教育研究. 2015, 3, p. 17-25
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/51491
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

リーダーシップは高等教育でどう育成するのか

— アメリカのビジネススクール視察報告 —

伊藤 ゆかり

How can we cultivate leadership skills at Higher education? -Report on visit to business schools in America-

Yukari ITO

We made an inspection of two top business schools in America for our information and made an observation report for the reference of leadership education in higher education. We selected a place to visit The University of Chicago Booth School of Business and The Wharton School (Chicago city), University of Pennsylvania (Philadelphia city). We had conducted an interview for students and school staffs from three points of views: (1) the situation of coursework activities and the extracurricular activities managed mainly by students; (2) the mutual interaction between coursework activities and the extracurricular activities; (3) collaborative education with community enterprises and nonprofit corporations. Our destination for inspection was selected from the list of the American top business schools, located in the principal city of a region, and earned for cooperating with alumni, the industrial world and a local community, not closed and isolated inside school. We focus on a situation of not only curriculum but also student support such as financial supporting students' club activities and employment support. For considering a leadership education in higher education, we made a report of the inspection at these universities and the application to the educational program at Japanese educational setting based on the knowledge we got from the inspection.

Keywords : Leadership, Higher education, Social Impact, Collaboration

1 概要

近年、世界ランキングで上位のビジネススクールでは、社会起業やNPO、CSR、国際機関などの社会貢献度が高い職場で活躍する人材の育成を行っている。高い金銭的利益を目指した仕事ではなく、自ら社会的課題を解決し、能力を発揮したいという学生側のキャリア形成の意識の変化があり、そのような需要に応える形で新たな教育プログラムが行われている。ビジネススクールでは地域と協働しながら、学生が主体となった学びを通じて、リーダーシップを涵養する形へとカリキュラムを

えている。

キャリア教育での実践の可能性を探るため、ビジネススクールでのリーダーシップ涵養の状況の視察を実施した。視察先は、世界MBAランキングのトップ10に入る学校で、地方都市に所在地があるアメリカのトップビジネススクールを中心に訪問先を選定した。立地などの地理的条件は、大学と地域の協働活動への影響があることが予測されるため、地方都市にある大学での実践を参考にすることとした。

視察期間は2014年2月25日～3月2日で実施。訪問先は、シカゴ市にあるThe University of Chicago

所 属：大阪大学国際教育交流センター

Affiliation : Center for International Education and Exchange, Osaka University, JAPAN

連絡先 : yuito@ciece.osaka-u.ac.jp

Booth School of Business (略称Booth (以降ブース校と記す。)) とフィラデルフィア市にある The Wharton School, University of Pennsylvania (略称Wharton (以降ウォートン校と記す。)) である。これらの二つの学校は、トップビジネススクールであるだけでなく、卒業生・産業界・地域社会と連携して、実践的な教育を行うことでも有名である。本稿では、これらの大学院での視察内容の報告とその視察で得た知見を基にした教育プログラムの検討という二つの点から高等教育におけるリーダーシップ教育を考察する。

2 視察の背景

(1) キャリア教育におけるリーダーシップの位置づけ

日本におけるキャリア教育は、中央教育審議会(2011)「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について(答申)」において、「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通じて、キャリア発達を促す教育」として位置付けられている。児美川(2014)によると、キャリア教育は、普通教育、専門教育を問わず、様々な教育活動の中で実施されるが、その中には職業教育(一定または特定の職業に従事するために必要な知識、技能、能力や態度を育てる教育)も含まれる。キャリア教育は、変化する社会と学校教育との関係性を特に意識しつつ、学校教育を構成していくための理念と方向性を示すものとしている。

子どもと若者の社会的・職業的自立の支援を目標とするキャリア教育は、本来は職業教育を含み、社会的・職業的自立の両方からの支援となるはずであったが、実際には社会的自立の側面が抜け落ちた、偏りがある形での取り組みが学校現場で普及していった。また、中央教育審議会の答申では、子どもと若者の社会的自立と職業的自立には不可欠と思われる「リーダーシップ」という文言は使われていない。

一方で、経済産業省(2010)は、経済成長を支える人材育成の観点から、「職場や地域で活躍する上で必要となる力」として、「社会人基礎力」の概念を挙げている。社会人基礎力は「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の三つの力と「主体性」「課題発見力」「発信力」などの12の能力要素から構成されている。しかし、12の能力要素の中にも「リーダーシップ」は含まれていない。三つの力の中で一番リーダーシップに近いと考えられるのは「前に踏み出す力」である。「前に踏み出す力」の構成要素は、主体性(物事に進んで取り組む力)、

働きかけ力(他人に働きかけ巻き込む力)、実行力(目的を設定し確実に行動する力)、の三つである。経済産業省(2010)では「前に踏み出す力」の育成への具体的な取り組みとして、下記の例を挙げている。

- ・初年次生向けのキャリア教育科目の中で、学生に自分の将来についての計画づくりをさせ、大学での学びをその中にどう位置づけるのか学生に考えさせる。
- ・特別なセンターを設置して、サークル活動のような数多くのプロジェクトを用意する。
- ・地域に密着した問題解決型の活動などを学生自らに企画させ、提案させる。

これらの取り組みは、正課教育や課外活動でのリーダーシップ育成活動の事例と考えられる。しかしながら、「リーダーシップ」を言葉として挙げてはいない。なぜ日本ではリーダーシップを表に出して進めようとしていないのだろうか。日本では、リーダーシップは特別の人に与えられた能力であるため、育成することは難しいと高等教育で受け止められていることが背景にあると考えられる。象徴的な例として、文部科学省のリーダーシップ教育を冠した大学教育の事業がある。その代表的な事業は、「実践型研究リーダー養成事業」、「博士課程教育リーディングプログラム」の二つがある。「実践型研究リーダー養成」は、平成22～平成26年度の事業で四つの理工農系博士課程(後期)を設置する大学で実施されており、企業等の研究開発力を最大限に引き出すチームリーダーとして養成するための演習モデルを開発することを目的に実施されている。他方、「博士課程教育リーディングプログラム」は、平成23年から平成25年度までに申請数327件、採択数62件となっており、より幅広い大学で実施されている。この事業は、リーダーとしての素養や可能性を持った学生を選抜し、俯瞰力と独創力を備え広く産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーへと導くため、国内外の第一級の教員・学生を結集し、産学官の参画を得つつ、専門分野の枠を超えて博士課程前期・後期一貫した世界に通用する質の保証された学位プログラムを構築・展開する大学院教育の抜本的改革を支援し、最高学府に相応しい大学院(リーディング大学院)の形成を推進することを目的としている。

これら二つのリーダーシップを冠した教育プログラムは、どちらも選抜された博士号取得予定者を対象とした内容である。リーダーシップの養成は、選抜された博士号取得予定者などの限定された対象者の能力開発の文脈において使われている。日本ではリーダーシップを冠し

た教育プログラムは対象者を限定したものとなっており、リーダーシップを誰でも学び、伸ばすことのできる能力として扱っていない。日本においてリーダーシップは、天賦の才能であるがために後天的に学習・開発可能ではないと考えられる傾向があるため、全学生を対象としたキャリア教育においては明確な位置づけをしていない。

(2) 新たな潮流

アメリカにおいても、日本と同様にリーダーシップは天賦の才能として考えられていたが、1980年代以降、後天的に学習・開発可能なものとして捉えるように変化している。中原（2014）によると、従来のマネジメント教育やリーダーシップ教育は、「日常の仕事から離れ、教室・研修室で行われる傾向にあったこと」と「マネジメントやリーダーシップは天賦の才能である」と考えられていたが、1980年代、南カルフォルニア大学のモーガン・マッコールにより、リーダーシップは後天的に学習・開発可能な能力と捉える、「経験からの学習論」が展開された。マッコールは、回顧的インタビュー形式を元に調査を実施し、リーダーシップの開発のためには、「プロジェクトチームへの参画」「悲惨な部門・業務の事態改善・再構築」「新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ」などのリーダーシップを発揮しなければならない「経験」が重要であることを指摘している。

リーダーシップがビジネススクールで着目されている理由は、リーダーシップは起業や社会的課題解決において必要な能力と捉えられている所にある。近年⁽¹⁾、ビジネススクールでは、高い所得が期待できるコンサルティング会社や金融関係などの企業ではなく、社会起業やNPO、CSR、国際機関などの、社会貢献度が高い職場でのキャリアを望む学生が増えてきている。その背景には、ビジネススクールを取り巻く環境の変化がある。特に、2008年のリーマンショックによる金融不安は、ビジネススクールの志願者のマインドセットを大きく変えている。

2008年にNet ImpactとAspen Instituteはインターネット調査を実施し、全世界の140のビジネススクールの在校生1,850人から回答を得ている。調査では23個の質問があり、①世界的金融危機、②カリキュラム、③キャリア、④ビジネスと社会における責任、の四つの項目で構成されている。Net Impact（2009）によると、企業は社会的・環境的課題において役割を果たさなければならないとの回答は、2006年では37%であったのに対し、

2008年では52%に上昇している。法人は社会の向上に向けて取り組んでいると回答しているのは、2006年では18%であったが、2008年には31%である。

ビジネススクールのカリキュラムへの要望では、持続可能性や法人責任などの課題をより効果的に学ぶためには、①コアカリキュラムに社会・環境のテーマを取り入れる（54%）、②授業において応用可能なケーススタディを教授が紹介することを奨励する（52%）、③社会・環境に関する専門家やリーダーをゲストスピーカーとして呼ぶ（39%）の三つが高い支持を得ていた。（表1）

卒業後のキャリアでは、以前よりも関心が上がったと回答した志望先の順位は、①政府機関（29%）、②コンサルティング関係（26%）、起業（26%）③金融関係（22%）、④非営利企業（15%）、⑤会計関係（12%）であった。

上記の様なビジネススクールを取り巻く新たな動きから、著者はビジネススクールにおけるリーダーシップ教育は、日本の高等教育においても十分に参考になると考えた。そのため視察では、ビジネススクールに通う学生とその大学関係者から、次の三つの観点からヒアリングを行った。①正課教育・課外活動の状況、②正課教育と課外活動との相互作用、③大学と地域との連携、の三点である。ヒアリングでは、カリキュラムなどの教育内容だけではなく、就職支援等の学生支援、学生の課外活動への支援についても聞いている。

表1 ビジネススクールのカリキュラムへの要望
(Net Impact (2009) より作成)

持続可能性や法人責任に関連する内容を含めるために、あなたの所属するビジネススクールのMBAのカリキュラムを効果的に変える最も効果的な方法はどのようなものだと思いますか。	回答率
コアカリキュラムに社会と環境のテーマを組み入れる	54%
授業の中でより応用可能なケーススタディを教授が紹介することを奨励する	52%
これらの話題に関連する専門家やリーダーをゲストスピーカーとして呼ぶ	39%
社会や環境をテーマとした選択科目を増やす	31%
持続可能性や法人の社会的責任についての研究を増やす	25%
法人責任や持続可能性に関連するインターンシップを学生に提供する	24%
リクルーターに対してMBAのカリキュラムにおけるこれらのテーマの重要性を理解させる	13%
その他	4%
合計回答数	1,400

3 視察の報告

(1) シカゴ大学ブース校

ブース校は、1898年開校と世界で2番目に開校された学校である。48,000人を超える世界各国出身の卒業生を輩出し、10の関連組織を持っている。シカゴ大学はノーベル賞受賞者を数多く輩出する大学としても有名である⁽²⁾。表2の通り、Financial Times (2014)「Global MBA Ranking 2014」では9位である。起業関係の教育プログラムは、これまでPolsky Centerで行われてきたが、2013年に卒業生のJohn Edwardson氏の寄付により、社会起業に焦点を当てたSocial Enterprise Initiative (SEI) が設立され、以降は、SEIを中心に社会起業の研究と実践が行われている。

ブース校は学校関係者とのアポイントが取れなかったため、在学生の日本人学生から話を聞いた。話を聞いた学生は企業派遣で来ており、ファイナンス科目で定評があるという理由でブース校を選んでいた。

ヒアリングによると、ブース校は卒業後の転職を前提にしており、働きながら通っている学生のためコースでの負担が少ないカリキュラム構成となっている。授業は月～金曜日に開講されている。コースワークの中では、起業を目指す学生を対象に、シカゴ市内にある起業して日が浅い新興企業へのコンサルティングを提供することを行っている実践的な授業がある。起業向けの授業は、「New Venture Challenge」という名前で開講されており、対象者別に①New Venture Challenge (大学院生向け)、②Social New Venture (NPO、社会問題に関心がある人向け)、③College (学部生対象)、④Global (主にエグゼクティブ向け)の四つがある。社会起業や社会問題に関心が高い人はSocial New Ventureを選択する。

課外活動は、シカゴ市内の公立学校へのコンサルティング活動の無償提供、NPOの運営委員やオブザーバーとして一緒に課題に取り組む、などがある。これらの活動は、学生クラブNext Impactが主催している。この学生クラブは、社会人経験がある学生が自主的に運営をしており、学生と学生の関心のある機関とをつなぐ役割を担っている。これらの課外活動では、シカゴ市が機会と情報の提供を積極的に行っている。さらに、ブース校の卒業生が、在校生の要請に対して積極的に応え、後輩学生の支援をしている。そのため在校生にとっては学生を包み込む支援のため、「ドーナツ型の支援」を受けているように感じるようである。シカゴ市は、全米で第三の

規模の都市であるため、起業をするにはちょうど良いサイズの規模の都市であるように感じたとヒアリングをした学生は話していた。今回、ブース校で話を聞いた学生は起業に関心が強かったため、ヒアリング内容は全体的に起業に関連した活動の状況を聞くこととなった。

ヒアリングの中で出てきた大学院生向けの教育プログラムのNew Venture Programについて補足する。Chicago Booth Polsky Center for Entrepreneurship and Innovation (2015)によると、卒業生のEdward L. Kaplan氏の寄付によって1996年から始められた教育プログラムであり、主に学生自身の発案による起業を考える目的で実施されている。学生グループとPolsky Centerとが共同で運営をしているプログラムである。前述したヒアリングで出てきた科目名としてはNew Venture Challengeとして開講している。プログラムは2つのフェーズと最後のコンテストから構成されている。フェーズ1ではネットワーキングのイベントを通じて、チームで起業のアイデアを発展させる。このチームメンバーはシカゴ大学のMBAに所属する学生のみならず、ロースクール、生物科学研究科、物理化学研究科、公共政策研究科の学生が参加できる。フェーズ2では、授業において行われ、チームで実現可能な起業のアイデアを提案する。少なくとも30チームが参加することとなっている。この過程ではより高度なアドバイスを希望するのであれば、ベンチャーキャピタルや投資家から評価をもらうことも可能である。最後のコンテストでは、選ばれた10チームが、投資家や起業家の前でプレゼンテーションを行う。優秀なチームに対しては起業に必要な融資を受けることができる。

2011年からは、新たな選択コースとして、社会的課題に特化した起業に関心がある学生を対象としたコースワークが、Social Enterprise Initiative (SEI) が中心となって行われている。こちらの仕組みもNew Venture Programと同様に授業での指導、メンターやコーチングを受けることができる。社会的起業であるため、収益のモデルは独自収入、寄付、国からの金銭的支援などの、運営に必要な会計的に持続可能な形でのビジネスモデルを学ぶ内容となっている。コンテストでは、選ばれた6チームが、社会的起業家、専門家、慈善家によって審査をされ起業に必要な融資を受けられる。

New Venture Program は、MBAの学生だけではなく多様な学生との協働が行うことができ、学校内外の人的資源を利用した実践を行うことができる内容となっている。こういった手厚い学生支援が、ヒアリングをした

学生が「ドーナツ型の支援」を受けているように感じている背景があると推察される。

ブース校では、同じくシカゴ市にあるイリノイ工科大学院 Institute of Design (通称 IITID, 以降は IITID と記す。) との共同教育プログラムも行っている。そのため、イリノイ工科大学院も訪問し、IITID の副センター長にカリキュラムに関して話を聞いた。IITID は、近年の日本のビジネスの分野でも話題となっている、Design Thinking (デザイン思考) の理論と実践で高い評価を受けている。アクティブラーニングとして取り上げられる、①PBL (Problem Based Learning: 問題解決型学習)、②FBL (Field Based Learning: 問題発見型学習) をコースワークの中で積極的に行っている。Design Thinking⁽³⁾ の考え方は製品の製造工程から着想を得ている。近年では、製品開発などのビジネス分野のみならず、社会システムや社会サービスなど、社会をデザインすることも対象に含んでいる。

カリキュラムの中でのリーダーシップの育成について聞いた所、IITID のカリキュラムでリーダーシップ育成にうまく活かされる点は、ビジネス側の論理ではなく、ユーザー視点で物事を考えるプロセスを経るところにあると指摘していた。また、他のディシプリンとの比較では、工学出身者は単一の最適解を出そうとしてしまう傾向があり、ビジネススクール出身者は経営者の方に力点を置きがちのため、ユーザー視点が欠けてしまいがちになる。しかし、IITID では、360度、あらゆる角度から観察し、複数の選択肢を作り、どの選択肢を選んでもよいように柔軟に考えている。このことが複雑な課題に取り組む上で、優位性があると強調していた。

著者は、ブース校と IITID の両校でのヒアリングを通じて、ブース校と IITID の協働はお互いの強みを活かす非常に効果的な協働を行っているとの印象を持った。

(2) ペンシルバニア大学ウォートン校

1881年に世界で最初に設立された最古のビジネススクールであるウォートン校は、10の研究科と20の関連組織があり、153か国から93,000人の卒業生を輩出している。ウォートン校は、世界に対して貢献できるビジネススクールとして、2009年に Wharton Social Impact Initiative を設立し、ウォートン校の社会活動や情報、資源の拠点となっている⁽⁴⁾。ウォートン校は、表2の通り Financial Times (2014) 「Global MBA Ranking 2014」では4位である。

ウォートン校では、学生支援を行う教職員と在校生(香港出身の学生1名と日本人学生2名)から話を聞いた。ウォートン校の授業は月～木曜日に開講されており、学業と仕事を両立するための配慮として金曜日に授業を設定していない。コースワークでは、社会活動に関するものは Social Impact という枠組みで行われている。実践教育としては、学生自らがコンサルティング活動を無償で提供し、フィラデルフィア市西地区の起業家支援や市場への起業相談を行っている。

今回話を聞いた香港出身の学生は、Social Impact Club の代表であったため、主に Social Impact Club の課外活動について話を聞いた。学生クラブ Social Impact Club は、学生の関心の高い組織から講演者を招く Weekly Speaker series を運営している。著者はこの Weekly Speaker series へも招待を受け、学生が運営しているイベントを見学した。ヒアリングをした学生は、在学中にクラブ活動で役職を経験することにより、責任感を持って仕事にあたり、リーダーシップを学ぶことができると話していた。Social Impact Club は、東海岸や西海岸に拠点がある学生の将来の就職先として有望な企業・NPO・国際機関に訪問する旅行も企画している。

学内のキャリア支援担当者からは、Social Impact に関連する学生支援の観点から話を聞いた。Social Impact Club が主体となって行う年一回の総会は、学校側から学生の運営活動への資金援助を行っている。この総会は非常に大規模なものであり、ウォートン校内の他の団体も協力して運営を行っている。学生主体のクラブ

表2 世界のビジネススクールランキング
(Financial Times (2014) より作成)

2014年の順位	3年間の平均順位	大学名	国名
1	1	Harvard Business School	US
2	2	Stanford Graduate School of Business	US
3	4	London Business School	UK
4	3	University of Pennsylvania: Wharton	US
5	5	Columbia Business School	US
6	6	Insead	France / Singapore
7	8	Iese Business School	Spain
8	8	MIT: Sloan	US
9	10	University of Chicago: Booth	US
10	15	Yale School of Management	US

活動により、学内外の人脈づくりが促進され、在学生の就職活動へも好影響を与えている。

日本人学生2名からは課外活動を中心に話を聞いた。ウォートン校もブース校と同じく学生の課外活動に力を入れている。学校の目玉となっている課外活動は、Wharton International Volunteer Program (WIVP)である。参加学生が、冬休みや夏休み等の長期休暇に発展途上国の民間・社会事業に対して無償でコンサルティング活動をする。活動資金の航空運賃などの交通費と宿泊費に対しては、学校から半分の補助が出る。活動資金の残り半分は、学生が資金集めコンテスト「Date Auction」の場を借りて、学生自らの力で獲得する。この活動資金集めのイベントは学生主体の運営で行われており、卒業生やウォートン校の学生の周囲の人たちを巻き込んで行われる。ウォートン校では花形イベントとなっている。ヒアリングをした日本人学生の一人がこのイベントで一位を獲得していた。これまでのウォートン校の歴史の中で、アジア圏の学生が獲得したことは極めて稀とされており、非常に名誉あることと評価を受けていた。

WIVPに参加した感想は、「これまでの職務経歴でコンサルティングを経験していないとしても、活動に参加することで少なからず現地の問題に対して自分なりの解決や貢献ができたように感じた。」「コンサルティング活動というよりは、現地の公共事業や地域の社会的・経済的問題に対してどのような解決案を考えるのかが問われていると思った。教室の中では決して学ぶことができない経験ができた。現地の多様なステイクホルダーとの話し合いを通じて、社会的課題を自分の眼で見て、限界や難しさを感じたが、学ぶものは大きかった。」であった。2名の学生からのヒアリングでは、現地に精通しているパートナー団体といかにかうまく協働できるかが、WIVPでの活動での満足度に影響している印象を持った。

WIVPについて補足する。Wharton International Volunteer Program (2015)によると、25年間の歴史があり、毎年300人の参加者が発展途上国での短期間の無料のコンサルティング活動に従事する内容である。国際開発におけるウォートン校の学生の経験を促進し、途上国における社会経済的課題についての意識を高めることを目的としている。パートナー団体であるNGOや慈善団体とともに、アジア、アフリカ、ヨーロッパ、南米地域の社会的課題を抱える地域において活動を行っている。パートナー団体の協力のもと、2~4人のチームで

活動を行う。2~4週間の活動を行うものとなっている。コンサルティング活動は、活動の資金計画、資金調達の戦略、マーケティングなどビジネスコンサルティングを中心となっているが、活動内容へのアドバイスや地域の問題への解決案を、現地の関係者と話し合いをしながら考える内容となっている。これまでの職務経験やビジネスに関する能力など、ビジネススクールに所属する学生の強みを活かした活動である。

著者は、リーダーシップ育成の参考とするため、スチュワート・フリードマン教授の「トータル・リーダーシップ」の授業を見学した。フリードマン教授によって提唱された「トータル・リーダーシップ」は、仕事・家庭・地域社会・自分自身という人生を構成する四つの領域に調和をもたらすことを目指しており、主体的に自らの人生の舵を取る、新しいアプローチのリーダーシップ教育である。スチュワート・D・フリードマン(2013)によると、「リーダーシップは、誰でも学び、伸ばすことができる能力」を軸とし、自分と家族や職場や学校などの周りとの調和をもう一度振り返り、将来の目標に向けて自らのワーク・ライフ・バランスを見つめ直す内容である。

見学した授業では、20代~30代の36人の学生が、ペアまたはトリオでの対話を通じて、自らの生き方や今後のキャリアの在り方を話し合っていた。参加者は、性別はほぼ半々であり、国籍も多様であった。見学した日に誕生日の学生がいたためか、教室内では参加者の間に連帯感やアットホームな雰囲気を感じた。授業の予定表を見ると、対話型授業が円滑に進むように、参加学生の間での信頼関係を築き、ネットワーキングの機会を作るなどの工夫をしていることが分かった。

授業を見学し、仕事・家庭・地域社会・自分自身という人生を構成する四つの領域に調和をもたらす「トータル・リーダーシップ」は、日本のキャリア教育の実践としても適しているとの印象を強く持った。日本では、仕事と私生活の状況が重なった場合、仕事を優先させる価値観が強く残っており、付き合い残業などの長時間労働が未だに解消されずにいる。また、個人における仕事偏重の弊害としては、家庭生活や地域社会の活動への関わりが減ることになるため、より多くの人のリーダーシップを求める社会にとっても大きな損失となる。このような状況の日本においてこそ、「トータル・リーダーシップ」を学ぶ機会を作ることは意味があると思われた。「トータル・リーダーシップ」は、将来の目標に向けて自らのワーク・ライフ・バランスを見つめ直す内容であ

るため、個人の自分の将来についての計画づくりと親和性が高い。そのため、2-(1)で述べた「前に踏み出す力」の育成への具体的な取り組みにある、「初年次生向けのキャリア教育科目の中で、学生に自分の将来についての計画づくりをさせ、大学での学びをその中にどう位置づけるのか学生に考えさせる。」ことに適していると考えられる。

4 視察から得たもの

今回の視察からは、リーダーシップ育成の観点から重要とされることは、①学生が自ら問題意識を持って主体的に活動を行う、②多様なバックグラウンドを持つ学生間の議論を促進させる、③大学だけで閉じるのではなく、自治体・卒業生・企業やNPOなどを大学外の教育実践のパートナーとして協働しながらプログラムを進める、ではないかと考えられる。参加している学生からのヒアリングでは、専門性や価値観の異なる人々との対話し、協働することが、自らの生き方や価値観に大きな影響を与え、自らの成長に繋がっていることを実感しているという印象を持った。

今回の視察で得たものを、現在の日本の高等教育でそのまま応用することは注意が必要である。なぜなら日本の高等教育の場合、学部生は、高校を卒業してからすぐ、または1,2年以内に大学に入学している学生が多く、大学院生であっても、学部を卒業してすぐ進学するケースが多いからである。学生は就業経験をもたず、教室内の学生は同じ年齢層で、同じようなバックグラウンドの学生がそろい、極めて同質性の高い参加者が集まる傾向がある。このことは、様々なバックグラウンドを持つ地域の人と協働し、多様なバックグラウンドを持つ同僚や交渉先と働くことになる今後のリーダー育成の面では問題がある。そのため、日本での教育の実践では、なるべく多様な参加者で行うような仕組みが必要である。

また、ビジネススクールの性質上、学校を終えた後に社会で活躍することを期待されているため、そのまま大学教育で応用するとビジネス志向が強いのになってしまうことが懸念される。しかしながら、社会との学校教育との接続の部分を担当キャリア教育の文脈において実践することにより、日本の教育現場においても応用ができると思われる。中原(2014)は、リーダーシップの開発における経験学習の理論的課題として「社会的要因の欠如」を指摘している。今回の視察から、正課教育と課外活動の相互作用と大学と地域との連携による教育実践

により、これまでリーダーシップの開発において指摘を受けていた社会的要因の欠如を補完することが期待できる。

上記の考察を考慮し、著者は今回の視察で得たものを教育実践で応用することを試みた。今回の視察で得た知見を考慮しながら、日本の教育現場に合う形に変え、キャリア教育の文脈でリーダーシップ育成の実践を行うこととした。

一つは、初年次生を対象とする基礎セミナーの枠で設定されている、「多文化コミュニケーション科目」での教育実践である。フリードマン教授の「トータル・リーダーシップ」をテキストとして採用し、多様な学部の学生が参加できる文理融合型の科目とし、多文化コミュニケーションの枠で行った。多様なバックグラウンドを持つ留学生と日本人学生が、学生間の対話を通じて自分の仕事のキャリアと生き方のキャリアを考えている⁽⁵⁾。

もう一つは、世界各地から来ている短期交換留学生が主な参加者である、「国際交流科目」での実践である。グループでの協働が進みやすくなるように、Design thinkingの手法を取り入れたワークショップ型で実施している。学生が主体となって大阪市の課題を考え、大阪市に対して社会サービスをグループで発案した。公開プレゼンテーションにおいては、学生の企画案について、大阪市経済戦略局の方々から直接アドバイスとコメントを頂いた。多様なバックグラウンドを持つ参加者間で話し合いながら、地域の課題を議論し、地域の実践者と関わりながら社会的課題を考えることを行った。

社会的課題は、人口動態・貧困・労働・衛生など多重の問題が複雑に絡み合っており、ビジネス現場のように必ずしも課題が明確ではない場合が多い。2011年の東日本大震災以降、東北の被災地では津波・地震・原発問題などの問題を抱えたまま、元の生活に戻ることがままならず、復興の足取りが遅い状況である。このような場所では、トップダウンで物事が解決するのではなく、現場に自ら進んで入り、現場の人達と話し合いを重ねながら、問題の解決を一緒に考えていくリーダーシップ能力が求められる。

高齢化の進展にともない、公的な「官」のみで社会保障を支えていくことが難しくなっている。そのため、自ら非営利組織を起業して地域を支えていく、社会をより良く変えていく活動を始める人が増えることが期待されている。NPOなどの非営利組織で「官」以外の公共財・サービスの提供主体である「民」の部分でこそ、リーダーシップを発揮する人が必要である。高齢化、貧

困問題などの社会問題の解決を考え、地域を支えていく発想を持った人材を育成することは、日本のみならず、世界にとっても僅々の課題である。

5 まとめ

視察からは、正課教育と課外活動を組み合わせることが、学生の学びの深化に重要であることを理解することができた。①正課教育・課外活動の状況、②正課教育と課外活動との相互作用、③大学と地域との連携、という三つの観点から見てきたが、これらの観点は、現在の日本の大学の教養教育への提案とも重なる。

「社会の公共的課題の発見や解決に向けて、大学で学んだ知識や技能を動員する機会を学生に与え、市民としての社会的責任を感じるとともに、実践する勇気を与えるために、社会の公共的課題の発生する現場に学生が赴く体験を教育に組み込むことも重要である。専門性や価値観の異なる人々と対話し協働することの重要性を理解させるために、異なる専門分野の学生や留学生、社会人学生、学生以外の社会人との協働の機会を設けることなど、人の多様性が重要であることについても今まで繰り返し述べてきた通りである。こうした経験は、チームワークやリーダーシップなどの実践的なスキルの習得にとっても有意義であり、また、自らの職業選択を真剣に考える契機となることも期待される。(日本学術会議(2010))」

このように、日本学術会議の「大学教育の分野別質保証の在り方について」では、市民的教養の育成を基本とした教養教育における参加型学習の重要性を上げている。今回の視察は、この参加型学習の教育実践の重要性を学ぶものであった。

リーダーシップの涵養は、日本の教育事情に合った形での柔軟な実践が重要である。著者は今後もさらなる創意工夫によって、日本の教育事情にあったリーダーシップ教育を実践していく。

受付 2014.12.08 / 受理 2015.02.09

参考文献

- 伊藤ゆかり (2014) 「ワーク・ライフ・バランスを実現するリーダーシップ教育の実践」『日本キャリア教育学会第36回研究大会・研究発表論文集』, p. 146-147
- 経済産業省編 (2010) 『社会人基礎力 育成の手引き 日本の将来を託す若者を育てるために』朝日新聞出版

- 児美川孝一郎 (2014) 「キャリア教育、職業教育」日本キャリアデザイン学会監修、『日本キャリアデザイン支援ハンドブック』ナカニシヤ出版, p. 19
- スチュワート・D・フリードマン著 塩崎彰久訳 (2013) 『トータル・リーダーシップ ウォートン校流「人生を変える授業」』講談社
- 中央教育審議会 (2011) 『中央教育審議会答申 今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について』ぎょうせい
- 中原淳 (2014) 「経験学習」日本キャリアデザイン学会監修、『日本キャリアデザイン支援ハンドブック』ナカニシヤ出版, p. 34-35
- 日本学術会議 (2010) 「大学教育の分野別質保証の在り方について」
<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-k100-1.pdf> (2015年1月9日)
- Bradshaw, D.(2014) “MBA market faces winds of change”
Financial Times 26 January 2014
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/9c992760-7c7c-11e3-b514-00144feabdc0.html#axzz3Np7hFGyR> (2015年1月9日)
- Chicago Booth (2015)
<http://www.chicagobooth.edu/about/facts>
- Chicago Booth Polsky Center for Entrepreneurship and Innovation (2015)
<http://research.chicagobooth.edu/nvc/traditionalnvc/index.aspx> (2015年1月9日)
- Financial Times(2014) “Global MBA Ranking 2014”
<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2014> (2015年1月9日)
- Holan, P. M.(2014) “The bitter truth about entrepreneurial success”
Financial Times 21 December 2014
<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/09482d80-637b-11e4-8a63-00144feabdc0.html#axzz3Np7hFGyR> (2015年1月9日)
- Net Impact(2009) “New Leaders, New Perspectives: A Survey of MBA students on the relationship between Business and Social/Environmental Issues”
<https://netimpact.org/research-and-publications/mba-perspectives-2009> (2015年1月9日)
- Wharton Social Impact Initiative (2015)
<http://socialimpact.wharton.upenn.edu/about-wharton-social-impact/> (2015年1月9日)
- Wharton International Volunteer Program (2015)
<http://wivp.org/home/> (2015年1月9日)

注釈

- (1) Bradshaw (2014) は、MBAの学生の需要に応える形で、ビジネススクールは起業家育成へカリキュラムの焦点を当ててようになってきており、起業家精神を持った人を大企

リーダーシップは高等教育でどう育成するのか

業でも雇用したいと変わってきている。起業家育成は、新たなリーダーシップ育成として注目されていると指摘している。Holan (2014)によると、起業家育成におけるビジネススクールの役割は、起業家の卵たちに技術を磨き、新たな技術を開発したりする場、他の起業家や投資家との出合いの場を提供し、成功事例を教えることにある。

- (2) Chicago Booth (2015) を参照。
- (3) Design Thinkingの発想法は、様々な専門性を持つチームでの協働作業に活かされるため、イノベーションを生むこ

とを求められる製品開発や起業の時など、複雑で多重に絡み合った社会の問題を発見し、解決案を考える場面で活用されている。

- (4) Wharton Social Impact Initiative (2015) を参照。
- (5) 伊藤 (2014) では「トータル・リーダーシップ」のキャリア教育での実践について報告をしている。