

立教と早稲田での リーダーシップ教育

立教リーダーシップカンファレンス

8/20/2016

日向野幹也

卒業生と学生

- 松岡 洋佑(まつおか ようすけ)

立教大学経営学部第2期生(2011年卒)

立教大学経営学部OBOG会Alumni会長

株式会社イノベスト代表取締役

:初期の経営学部を学生として経験し、その後リーダーシップ教育推進支援会社を創業

- 坪井 宏樹(つぼい ひろき)

早稲田大学政治経済学部3年生

早稲田大学リーダーシップ開発プログラム(LDP)第一期 受講生

株式会社イノベストインターン生

:学生として、早稲田初のリーダーシッププログラムをトライアルから現在に至るまで約一年間受講中。

立教でリーダーシップ教育を 開始した経緯

- 2006年4月、経営学部開設首都圏の中規模・大規模大学で当時最後発の経営学部
- 2004-5年に議論
 - 既存大学とは違う特色が必要であった
 - 国際経営学科は「英語でビジネスを学ぶ」に決定
 - 経営学科はなかなか決まらず
 - 若い人のリーダーシップ教育専門家は希少で、金融論専攻の日向野に

「リーダーシップ」の転換

- 学部開設構想時(2003-4年、日向野は前任校在職時)には、伝統的な「役職・権限にもとづくリーダーシップ」を想定
 - リーダーシップ=「命令のだしかた」
- 2005年度1年間に日向野が米国等で調査
 - 「役職・権限にもとづくリーダーシップ一本槍」はすでに時代遅れであると判明
 - 2006年度からのBLP開講に合わせて内容を全面変更

教育目標としてのリーダーシップ の定着状況(2006-12年)

- 学生は「リーダーシップ」に半信半疑ないし無視
 - ただしアクティブ・ラーニングには絶大な支持
 - なおアクティブ・ラーニングという概念が日本で広まったのは2010年から
- 教員もリーダーシップという教育目標に短期的には半信半疑
- 卒業生も半信半疑(苦勞する者続出)

全員(日向野以外)半信半疑で7年間も続けられたのは、
アクティブ・ラーニング運動のおかげ?

- (1)学生の選好に合致
 - 場所と時間を指定されて一方向の講義を受けるのは、デジタル・ネイティブの学生から見ればまったく不条理
 - 集合させられるからには、そうでなければできない授業を、というニーズ
- (2)顕彰
 - 河合塾の全国アクティブ・ラーニング調査(09年)
 - 教育GPとその成果審査の表彰(10年)
 - 日本アクション・ラーニング協会年間賞(11年)

改めてリーダーシップ重視へ (2013-)

- (1)伊賀泰代『採用基準』の爆発的なヒット (2012年末出版)
 - 権限・役職・カリスマと関係のないリーダーシップを当然のこととして記述
 - 従来コンサルティング・ファームと外資だけが重視していた観もあった「若い人のリーダーシップ」に注目する企業関係者が著増
 - 日本hpなどBLP/GLPのクライアントも
 - CSRや学生への広報ではなく、社員のリーダーシップ教育を兼ねるクライアントが年々増える

改めてリーダーシップ重視へ

- (2)全学部対象のGLP開始(2013年4月)
 - 当初から倍率3倍
 - 経営学部固有のものではないことを立証

改めてリーダーシップ重視へ

- (3)高校でのリーダーシップ教育
 - 立教高校での試験的授業
 - 高大連携へ
 - 部活動を活かしたリーダーシップ研修(松岡)
 - 都立高校との連携
 - 都立高校の新設必修科目「人間と社会」への記載
 - 小林主事、木村教諭
 - 神奈川県立藤沢清流高校(小島教諭・松岡)

改めてリーダーシップ重視へ

- (4) 体育会でリーダーシップ研修(松岡)
 - 立教大学テニス部が最初
 - 立教大学内の体育会に波及
 - 他大学の体育会からも引き合い
 - 経営行動科学学会(11月)で成果を発表予定
- (5) 職員のリーダーシップ研修
 - 立教大学で希望者のみで開始
 - 現在では人事課主催の職員研修で恒例化

「改めて」の過程でわかってきたこと

- (1) アクティブ・ラーニングと新しいリーダーシップ教育との関係
 - アクティブ・ラーニングは、立教のリーダーシップ教育が注目されるきっかけになった運動であるが
 - 教育目標より前に教育方法で有名になったという面以外に、
 - 実はリーダーシップ教育とアクティブ・ラーニングには、立体的で本質的な関係がある

アクティブ・ラーニングと 新しいリーダーシップ教育の関係

- 権限のないリーダーシップは、アクティブ・ラーニング方式の授業で学ぶのが自然
- 教室内で発揮される学生・生徒のリーダーシップこそがアクティブ・ラーニングの原動力
- アクティブ・ラーニングへの誘導はリーダーシップ教育の初歩そのもの
- 教室のアクティブ・ラーニングで発揮された学生・生徒のリーダーシップを教室外へも誘導すると、キャリア教育としてのリーダーシップ教育になる

「改めて」の過程でわかってきたこと

(2)学年混合のクラス(GLPや早稲田LDP)で、上級生が守りに入り伸び悩む傾向

- 上級生のプライドが邪魔することがある
- もっと早い年齢のほうがよいのではないか
- 立教新座高校での試験的授業(2011年以降)での経験や、企業研修(管理者研修等)とも符合している

「改めて」の過程でわかってきたこと

- (3) 標準的なリーダーシップ行動を例示したほうが学生の理解が早い
 - 「リーダーシップ最小3要素」(目標共有・率先垂範・同僚支援)の提唱(立教、早稲田)
 - リーダーシップ・ルブリックの開発(早稲田)
 - ルブリック作成に学生が参加することも

「改めて」の過程でわかってきたこと

- (4) リーダーシップ教育の実行体制=**教職員の組織開発**が不可欠
 - 複数クラスで並行開講が必要なことが多く、教員の協業が不可欠(コースリーダー育成の必要性)
 - 授業は当然にアクティブ・ラーニングの比率が高い(職員の協力が必要)
 - 授業を行いながら互いに学ぶリアルタイムのFDが必要(学習する組織の形成が必要)

「改めて」の過程でわかってきたこと

- (5) 学生のリーダーシップを涵養する、という教育目標は、立教の専売特許にすることを目標にすべきでない
 - 皆が半信半疑であった頃ならば、リーダーシップ科目を必修にしているのはクレージーな立教経営だけ、という位置づけで済んだ
 - 「権限がなくても発揮できるリーダーシップ」への社会的需要が高揚してきた今は、「**全国への普及**」にミッションを変更すべきではないか

早稲田大学への移籍の意義 (個人の転職である以外に)

- (1)大学教員の転職が、教育上の実績(教育に関する研究を含む)によって行われる例の一つ
- (2)立教でのリーダーシップ・プログラムが属人的なものでないことを証明
 - 綿密で長期に渡る引き継ぎ
- (3)立教の支援のもとに他大学でリーダーシップ・プログラムを開始する例を示す
 - 立教のリソースを早稲田で活用し、逆に早稲田での経験も立教で活用

早稲田でのミッション

- 単に立教のリーダーシップ教育(特にGLP)を早稲田に移植するのではなく
- 早稲田に伝統的な「逆境に強いリーダー」の自生的な輩出がなぜこれまで起きたか、新たに教室でその一部を再現できないか
- もろもろのPBL類似活動(非正課含む)の横串(リーダーシップ涵養)を刺して統合

リーダーシップ科目 (LD1~LD4)

社会で役立つリーダーシップスキルを
グループワークで育成
leadership without authority



リーダーシップとは個人の天性という既成概念から脱して、
リーダーシップとは教育で体系的に育成できるものとする

社会で最も役に立つ基礎体力

グループワークを通じて見つける科目「リーダーシップ開発」

LD1

LD2

LD3

LD4

学習する組織を作る「他者のリーダーシップ開発」

LDC1

LDC2



早稲田で開始してみても

- 立教との共通点
 - PBL→スキル強化→PBLというサイクル
 - SAの活用(初年度は立教から派遣、大活躍)
- 立教との違い
 - すべて選択科目(GLPに近い)
 - 年間で4学期のクオータ制。一長一短がある
 - LD1-4ともに1-2クラス程度なので、BLP/GLP初期以上に小回り可能。SA/CAの提案により日々授業改善(授業開始の1時間前でも変更)

- 立教との違い(続き)

- 職員の支援体制

- 最初からほぼ万全(そのように交渉してから着任)
 - どのような支援が有用であったかのリストは提供可能

- 学生の気質

- 他人と違うことをあまり気にしない学生の割合は少し高い印象
 - なぜか自信をもっている学生の比率が高いが、その自信に根拠があまりないことも少なくない
 - 自信に根拠が無いことを気づかせると並行して、自信に根拠を与えるように教育する必要がある
 - 各大学で学生の気質は少しずつ違うので、カスタマイズする必要がある(教職員のリーダーシップが必要)

1人の受講生として

- 早稲田の従来型授業との違い
 - ーとにかく学生主体
 - ・SA/CAによる授業進行
 - ・受講生による授業改善
 - 授業に参加している実感(オーナーシップも)
 - ーフィードバックの徹底
 - ・毎回行われるリーダーシップ個人目標への振り返り
 - ・最終回に行われるチームメンバーからの指摘
 - 学生の学び向上

1人の受講生として

- LDPに抱いた期待・関心
 - 教室でのリーダーシップ涵養
 - アクティブ・ラーニングの経験
 - 自分の強み・弱みの把握
- 実際に受講してみても
 - そもそもリーダーシップに権限等は不必要
 - 意識すべきポイントが明確に(3要素)
 - 主体的かつ本気の参加が学びの最大化へ
 - 小さな成功体験・失敗体験の積み重ね
 - 人との出会い

大学の特色・特徴を活かした 立ち上げが重要

- 株式会社イノベスト
 - 2011年創業、現在6期目
 - SA制度構築を軸に、各大学でゼロから3年間でひとパッケージとしてリーダーシップ教育を推進
 - 早稲田大学・國學院大學・淑徳大学・名古屋大学などで導入
- 立教の“成功”が他大学でも活きるのは条件付き
 - 導入前,期中,期後に徹底して学生の声を聞くこと
 - 職員の支援を取り付けること
 - 立教の“成功”も初年度からではなかったことを忘れないこと