

総説

大学におけるリーダーシップ・プログラムの開発に関する考察
—米国の事例を手がかりに—

泉谷 道子

松山大学学生支援室

安野 舞子

横浜国立大学大学教育総合センター

要約：米国の大学における事例を検討することによって、日本の大学では、効果的なリーダーシップ・プログラムをどのように開発できるかを考察する。文献調査の結果、米国の大学における同プログラムの普及と発展には、複雑な課題に直面する社会の急激な変化に伴うリーダーシップ観の変容と大学教育における学習のパラダイム・シフトが影響していることが分かった。現在、日本の大学も同様の社会的状況にあり、加速するグローバル化と社会の複雑化に積極的に関与する市民となれるよう学生を育てることが期待されている。ゆえに、日本の大学が米国の専門家や教育者が開発したリーダーシップ・モデルやガイドラインについて学び参考とすることは有益であると考えられる。

(キーワード：学生リーダーシップ・プログラム，リーダーシップ養成，プログラム開発，学士課程教育，ラーニング・アウトカム)

Study on the Development of College Leadership Program —Implications from College Student Leadership Programs in the United States—

Michiko IZUMITANI

(Student Support Office, Matsuyama University)

Maiko YASUNO

(Education Center, Yokohama National University)

Abstract: Based on the student leadership programs in the U.S. and in consideration of their particular characteristics, this paper concludes that there are two major factors behind the expansion of campus leadership programs in the U.S. One is the shift of the leadership paradigm due to a rapidly changing society facing complex issues, and another is the paradigm shift in undergraduate education from "teaching paradigm" to "learning paradigm". Japanese colleges and universities are also currently facing a similar situation and are therefore expected to prepare students to become effective and engaging citizens in this increasingly globalized and complicated world. As such, it would be beneficial if Japanese institutes could learn and refer to student leadership models and guidelines that have been developed by leadership scholars and educators in the U. S.

(Keywords: student leadership programs, leadership development, program development, undergraduate education, learning outcomes)

1. 背景と目的

日本におけるリーダーシップへの関心は、長引く経済不況や自然災害による社会混乱の中で近年つとに高まっている。大学は、地域社会や国家、世界で中核となって活躍する人材を輩出することが期待されており、例えば 2008 年に中央教育審議会会答申「学士課程教育の構築に向けて¹⁾」が提唱した「学士力」の中では、リーダーシップが大学卒業時まで身に付けるべき能力の一つとして挙げられている。また、2006 年に経済産業省が提唱

した「社会人基礎力²⁾」は、今や多くの大学が学習成果指標としてその能力の育成に力を注いでいるが、その「社会人基礎力」の能力要素である「前に踏み出す力」や「チームで働く力」などは、リーダーシップに欠かせない能力と言える。更に、経済同友会が会員所属企業 818 社を対象に行った調査（有効回答数 225 社）においては、新卒採用の際に重視する資質等として、熱意・意欲、行動力・実行力、チームワーク力が 3 位までに挙げられている。これらもまた、リーダーシップに求め

られる主要な能力と言えるだろう³⁾。このように、リーダーシップは大学が卒業までに学生に身につけさせるべき重要な学習成果（ラーニング・アウトカム）として広く認識されていると考えられる。

それでは、日本の大学では、学生のリーダーシップを育成するための教育が“意図的”かつ“体系的”に行われているのであろうか。日本学生支援機構が 2010 年に行った「大学、短期大学、高等専門学校における学生支援の取組状況に関する調査」では、学生リーダーシップ養成の取組状況についても尋ねているが、本調査に参加した大学のうち「実施している」と回答した大学は全体の 37.1%であったという（回答校数 1,136）。しかし、この「学生リーダーシップ養成を実施している」と回答した大学のうち、取組内容が「宿泊型リーダー研修」や「1 日あるいは数時間程度のリーダーシップ研修」であるものが約半数を占め、「体系的なプログラムを有している」と回答した大学は全体の 7%程度に過ぎなかった⁴⁾。この結果に対し、秦ら⁴⁾は「現代社会においてリーダーシップの養成は多方面から求められているが、特定の領域の学問を除き、学内の全学生を対象としたリーダーシップ養成が体系的に行われている大学が少ない」と分析している。

また、筆者は、特定の分野に特化せず、全学部生を対象とした体系的な教育プログラムで、タイトルに「リーダー」や「リーダーシップ」を冠したもの、また同じ条件でプログラムの目的にリーダー／リーダーシップ養成を含むものについて、インターネット上の検索結果とリクルートが整理したリーダーシップ・プログラムのリスト⁵⁾を基に、おおよその数をはじき出した。その結果、学内私塾や選抜型プログラムなど 10 件あまりが過去 5 年以内に発足している。また、2014 年度「スーパーグローバル大学創成支援事業」（文部科学省、2014）に採択された 37 件の事業の内、12 件においてリーダーシップを身につけることをねらいとした教育プログラムの実施が予定されている^{注 1)}。このように、社会からの要請に応える形でリーダーシップ養成の取組が少しずつ広がっていることが窺える。しかし、未だ広く普及しているとは言えない状況なのではないだろうか。

一方、米国の大学では、リーダーシップは大学教育を受けていれば自然に身につくものではなく、意図的に育むべき重要なラーニング・アウトカムの一つとして明確に位置づけられている⁶⁾。1990 年代から大学における効果的なリーダーシップ・プログラムの開発に関する研究が盛んに行われており、全米で少なくとも 1,500 以上の正課・正課外プログラムが存在する⁷⁾。

そこで、本稿では、大学でのリーダーシップ教育が意図的かつ体系的に行われている米国を事例として取り上げ、文献調査によりリーダーシップ・プログラムが普及した背景について探るとともに、実施されているプログラムにはどのような特徴があるのかについて整理する。その上で、日本の大学において効果的なリーダーシップ・プログラムを開発するためには何が必要かについて考察する。

なお、「リーダーシップ」は、論者の数ほど定義が存在すると言われるほどその定義が多岐にわたっており、事実、Rost⁸⁾によると、学術研究において 110 の定義が存在することが確認されている。筆者らは、大学教育におけるリーダーシップ養成について米国の事例を用いながら検討を行うにあたり、まず、米国の大学で最も活用されているリーダーシップ理論やモデル（Social Change Model of Leadership Development, Relational Leadership Model, Servant Leadership, Leadership Challenge）が提唱するリーダーシップの要素について整理を行なった。その結果、共通する 3 つの要素を確認した。それらは、「自己の認識」、「共通目的のための協同」、そして「より良い社会のための変化の創造」である。また、権限が分有された倫理的で互恵的なプロセス（集団の作用）であることも特徴の一つであることが分かった。このことを踏まえ、本稿で筆者らは、数多いリーダーシップの定義の中から Burns⁹⁾が示した変革型リーダーシップ（Transformational Leadership）についての記述を参考にし、リーダーシップを、「共通の目標達成や組織・コミュニティに肯定的な変化をもたらすための、集団の構成員全員が関わるプロセス（集団の作用）」と定義する。

2. 米国における学生リーダーシップ・プログラムの普及と社会的背景

リーダーシップは、主要なラーニング・アウトカムの一つとして、植民地時代より米国の大学教育において重視されてきたと言われている¹⁰⁾。しかし、リーダーシップを養うことをねらいとしたプログラム数が爆発的に増えたのは 1980 年代以降であり、それまでは、一部の優秀な学生を対象にした取り組みや、学内団体のリーダー及び学生寮の学生スタッフを対象にしたプログラムが中心であった。1970 年代初頭まで、それら個々の小さな取り組みに共通する言語は存在せず、活動内容や教育手法が広く共有され標準化されることもなかった。しかし、1974 年、リーダーシップ教育に従事する学生支援の専門家たちが、自ら組織する専門職団体である American College Personnel Association (ACPA) の活動を広げ、National Association of Student Personnel Administrators (NASPA) の他、学生支援に関わる複数の専門職団体に働きかけ、リーダーシップ養成に関する特別委員会を組織した。この集団の貢献により、リーダーシップ養成のモデルが構築された他、リーダーシップ・プログラムに関する資料が編纂された。

その後 1990 年代までに、多くの実践家や研究者の取り組みにより、学生リーダーシップ養成は理論的枠組み、概念モデル、プログラムの基準、多様な教育手法を持つ分野へと発展した。1900 年代末頃からは実証的研究も数多く行われ、「リーダーシップの可能性はどの学生にも備わっており、大学はリーダーシップ・プログラムや活動でその可能性を開発することができる」、「学生リーダーシップ・プログラムが、個人、所属機関、地域の向上をもたらす¹¹⁾」、「サービスやボランティアの機会、体験的学び、協同を通じた活動的学習が学生リーダーシップの開発に貢献する¹²⁾」、「1 度のプログラム受講でもリーダーシップを伸ばすことができる¹³⁾」など、リーダーシップ・プログラムの有効性や効果的なプログラム内容を示唆する研究結果が明らかにされている。2004 年から 2005 年に行われた調査では、リーダーシップ専攻を有する大学の数が 70 に上ることも明らかになっている¹⁴⁾。

では、なぜ大学教育におけるリーダーシップ養成はここまでの普及と発展を遂げてきたのだろうか。文献を整理すると、主に 2 つの事柄がその要因として浮かび上がってくる。それらは、1960 年代頃から始まったとされる「脱工業化時代¹⁵⁾」の到来に伴うリーダーシップ観の転換と、大学における学習概念の変化である。

まず前者について述べると、1960 年代頃までの第二次産業（工業）中心の「工業化時代」においては、組織内のメンバーの関係は封建的であった。効率的な生産のために、リーダーである管理監督者が従者を操作・管理するという形がリーダーシップと理解されていた⁸⁾。しかし、情報・知識・サービスが重要な役割を果たす脱工業化時代において、知識を基盤とした経済を支える労働者は「知識労働者」であり、チームで素早い意思決定を行うことで、組織に貢献するようになった。また、他のメンバーの持つ知識を統合し、他の部署（チーム外の人間）とコミュニケーションを取り、より複雑化・高度化する緊急の課題に取り組むことが求められるようになった。以前は設定された目標と課題のために、組織が描く筋書き通りに動いていれば良かった労働者たちの働き方が大きく変化したのである¹⁶⁾。

脱工業化時代のリーダーシップ観について述べた代表的なものには、Burns の *Leadership* がある。そこでは、リーダーと従者の関係には互恵性また倫理性が求められるとされている。リーダーと従者が組織やチームの目的を共有し、時には目標やビジョンを共に描き、組織に望ましい結果や利益をもたらすために、互いを高め合いながら協働するプロセスをリーダーシップと定義している⁹⁾。この Burns による新しいリーダーシップ観の提唱により、「リーダーシップは全ての人に関わるプロセスである」という概念が普及し¹⁷⁾、それに伴い、多くの大学でより幅広い層を対象にリーダーシップ養成が実施されるようになったのである¹³⁾。このことは、次節で紹介する大学教育に用いられている主要なリーダーシップ理論やモデルが、どれもリーダーと従者の互恵性や倫理性を重要視していることから明らかである。

過去およそ 30 年間に及ぶリーダーシップ養成

の普及と発展のもう一つの要因と考えられるのが、大学教育における教授（教員）中心から学習（学習者）中心へのパラダイム・シフトである。以下にあるように、これは、大学において「何を教えるか」ではなく「何ができるようになるか」、いわゆる「ラーニング・アウトカム」重視への移行である。

ラーニングパラダイムにおいて、大学の目的は、知識を移行することではなく、学生が知識を自ら発見・構築できる環境と経験を創造し、学生を、課題を発見し解決できる学習コミュニティのメンバーにすることである¹⁸⁾。

この背景としては、まず、米国における大学の大衆化に伴う学生の基礎学力、文化背景、経験、ニーズ、関心などの多様化が挙げられる^{注2)}。特に、学外においても、仕事や家庭、また活動等において役割と責任を担う学生が増える中、学習者が、教育に対して単なる知識の移転ではなく、所属する組織やコミュニティにおいて実質的な変化をもたらすことができる能力の獲得を求めるようになったのである¹⁹⁾。

教授中心から学習中心へのパラダイム・シフトの背景にある別な要因として、1970 年代以降の市場経済のグローバル化に伴う求められる能力の多様化・流動化、更に、グローバルな課題に立ち向かう市民リーダーの育成への意識の高まりなどの世界的な動向があると考えられている²⁰⁾。これらに答えるように、1980 年代以降、学士課程教育の改革が盛んに行われ、教育の成果として、認知的理解に並び汎用的能力、人格的成熟、アイデンティティ形成など、全人としての発達を支援する教育が求められるようになった。それに伴い、教育手法も一方的な講義スタイルだけでなく、認知的理解と人間的発達の両方を養うことをねらいとした参加型や協同型の手法が導入されるようになった。また、正課外活動、地域におけるイベントやボランティア活動への参加、アルバイト、寮生活など、学生の生活全体が学びの場として捉えられるようになったのである^{19), 21), 22)}。

このように、学習と人間的発達、また市民リーダーの育成が実質的なラーニング・アウトカムとして同等に求められるようになったことで、社会に肯定的な変化をもたらすことを主要なねらいとした学生リーダーシップ養成へのニーズが高まり^{注3)}、普及すると同時にプログラム化・体系化が進んだと考えられる。

また、米国において初めて学生向けのリーダーシップ養成のモデルを開発した Astin らは、高等教育におけるリーダーシップ開発の基本的目的は、より効果的に学生の学習と発達を高め、新しい知識を生み出し、地域に奉仕するように、教職員、学生また他のスタッフを教育、奨励することであり、より広い社会において肯定的な変化をもたらす担い手となれるように学生を養うことであると述べている²³⁾。このことは、リーダーシップが大学教育の主要なアウトカムの一つであるだけでなく、教育・学習・学生生活に携わるキャンパスの構成員全員に求められる重要な資質能力であることを示唆している。

次節では、現在米国の大学で実施されているリーダーシップ・プログラムの特徴について紹介する。

3. 米国の大学におけるリーダーシップ・プログラムの特徴

学生リーダーシップ・プログラムの目的は、あらゆる場面（状況）における効果的なリーダーシップのための知識、態度、技能を養うこと¹⁷⁾であり、米国の大学には専攻・副専攻プログラムやコースといった正課のプログラムから、正課外のプログラムまで多種多様な形態が存在する。形態は様々ではあるが、米国の大学におけるリーダーシップ・プログラムの多くは「リーダーシップ理論やモデルに基づいてデザインされるべきである」との共通認識のもと、既存の理論／モデルだけでなく、大学生のリーダーシップ開発のために構築された新たな理論やモデルをベースにデザインされていることが特徴である。また、学生支援の専門家たちによる学協会が、リーダーシップ・プログラムの構築と実践のためのスタンダード（基準）やガイドラインを策定しており、そのスタンダー

ドやガイドラインを参考にしながら自大学のプログラムを編成しているケースが多いことも特徴の一つといえる¹⁷⁾。本節では、米国の大学におけるリーダーシップ・プログラムのベースとなっている理論やモデル、代表的なスタンダードやガイドラインについて述べると共に、実際のプログラム例を紹介してみたい。

3.1. 学生リーダーシップ理論／モデル

前節で述べたように、時代の流れと共にリーダーシップ観が変容し、リーダーシップは「生まれながらの才能」ではなく「身につけることができる」という考え方が浸透していく中で、1990 年代にリーダーシップの研究者たちが「大学生のリーダーシップ開発」に着目していった²³⁾。そこで、リーダーシップ・プログラムの開発にあたり、既存のリーダーシップ理論やモデルを応用するだけでなく、新たに大学生のためのリーダーシップ理論／モデルが考案されていくのだが、前者として現在でも広く受け入れられているものに、「Servant Leadership²⁴⁾」や「Leadership Challenge²⁵⁾」がある。一方、後者、すなわち大学生に特化して開発された理論／モデルの中で多くの大学のプログラムで活用されているものとしては「Social Change Model of Leadership Development (SCM)²⁶⁾」や「Relational Leadership Model²⁷⁾」, 「Leadership Identity Development Model²⁸⁾」がある²⁹⁾。

なお、リーダーシップ理論やモデルは、一つのプログラムにつき一つの理論／モデルをベースにする、という類のものではない。自大学の教育理念や建学の精神、および育成人材像（ラーニング・アウトカム）を踏まえ、様々な理論／モデルを組み合わせたり応用させたりしながら使っていくべきもの、と考えられている。例えばミッション系のある大学では、「人類への奉仕」という建学の精神のもと、Servant Leadership や SCM、次項で述べるリーダーシップ・プログラムのスタンダード（SLPs）を参考にしながら独自のリーダーシップ・プログラムを展開している²⁹⁾。

3.2. リーダーシップ・プログラムのスタンダード／ガイドライン

米国の大学のリーダーシップ・プログラムの多くが参考にしているのが、リーダーシップ教育の専門家たちにより策定されたリーダーシップ・プログラムの基準（スタンダード）やガイドラインである。代表的なものとして、Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS) による「The Standards for Student Leadership Programs (SLPs)」や International Leadership Association (ILA) の「Guiding Questions: Guidelines for Leadership Education Programs」がある。以下、SLPs について取り上げてみたい。

SLPs は、まずリーダーシップを「目標達成や変革促進のために他者と協同する関係構築（relational）のプロセス」と定義しており、「ミッション（Mission）」「プログラム（Program）」「人的資源（Human Resources）」など 14 の項目から構成されている。例えば第 1 項目の「ミッション」では、リーダーシップ・プログラムのミッションとして「リーダーシップのプロセスに学生を関与させること」を掲げ、ミッション達成のためにプログラムは「リーダーシップは学ぶ（身につける）ことができる」という信念に基づいている、「明確な原則、価値、仮説に裏づけされている」、「多様なリーダーシップ理論やモデル、方法を用いている」こと等が約束されていなければならないとしている。

第 2 項目の「プログラム」では、先ず大学教育における学生の成長と学習成果（ラーニング・アウトカム）を 1) 知識の獲得・統合・組立て・応用, 2) 思考力, 3) 自己形成力, 4) 対人関係力, 5) ヒューマニズム（人道主義）と市民としての責任観, 6) 実践力の 6 つの領域として示し、リーダーシップ・プログラムのラーニング・アウトカムもその 6 領域に沿って設定されるべきことが記されている。その上で、リーダーシップ・プログラムの主要な要素として次の 3 つを挙げている：

- ① 効果的なリーダーシップに必要な能力開発の機会が提供されること
- ② 多様なプログラムの形式、方法、コンテキスト（専門教育、キャリア教育、サークルや委員会活動、学内雇用、インターンシップ、サービスラーニング、社会活動団体や宗教団

体など地域社会の組織の活動) が提供されること

③ 学内の様々な部署・組織との協働, および地域とのパートナーシップがあること

特に, ①の「リーダーシップに必要な能力」については, 「リーダーシップの基礎理解」, 「自己の発達」, 「対人関係の発達」, 「グループや組織, システムの発達」の 4 領域に分け, 各領域ごとに細かい能力が記されている。

最後の項目 (第 14 項目) の「効果測定と評価 (Assessment and Evaluation)」においては, プログラムの効果測定と評価を定期的に行うことの必要性が述べられており, 質的および量的調査法を適宜用いて学生, プログラムのスタッフ (教職員), その他関係者からデータ収集することを奨励している。そして, 評価結果を基に, プログラムの改編や改善を行うことを促している³⁰⁾。

以上のように, SLPs にはリーダーシップ・プログラムが備えておくべき基準について細かく記載されており, リーダーシップ教育の専門家が自大学でプログラムを開発する際の参考指標となっている。

3.3. プログラム例

それでは, 実際のプログラムはどのようなになっているのだろうか。本項では, バージニア州にあるジョージメイソン大学の取組を紹介する。

ジョージメイソン大学では, 学生のみならず教職員, 更には卒業生のリーダーシップ養成を目的とした全学を挙げての取組み—MasonLeads—が行われている。その特徴としては, 先ず, 学生, 教職員から構成される委員会 (Task Force) によって学内のリーダーシップ教育が検討されていることである。この委員会で審議された事項は, 教学担当副学長と学生担当副学長の両者に報告・提案されており, 教学・学生支援の両面にわたって広くリーダーシップ・プログラムが実施されることを目指していることが分かる。

また, MasonLeads にとっての「リーダーシップの考え方 (Assumptions)」, 「リーダーシップの基盤となる価値観 (Values)」, MasonLeads で育成する「リーダーシップ能力 (Competencies)」

が明文化されており, これらは前項 3.1. で紹介した Social Change Model of Leadership Development や Relational Leadership Model をベースとして考案されている。なお, このように教育プログラムにとってのリーダーシップの考え方や価値観, 育成する能力を明示することは, 前項 3.2. で紹介した The Standards for Student Leadership Programs に規定されていることである。

このような体制のもと, 正課教育では各学部・学科がその専門領域に即したリーダーシップ科目を提供し, 正課外においては各種センターが独自のプログラムを実施している。特に後者については, 学生活動支援センターや学生寮センターの他, ボランティアセンター, カウンセリングセンターといった, 学生であれば何かしら利用するセンターにおいてリーダーシップ・プログラムが提供されているため, およそすべての学生がリーダーシップ・プログラムに参加できる機会が学内に溢れているといっても過言ではない。

これまで見てきたように, 米国にはリーダーシップの研究者が構築した大学生に特化したリーダーシップ理論やモデル, リーダーシップ教育の専門家が策定したリーダーシップ・プログラムのスタンダードやガイドラインが存在しており, これが体系的なプログラム構築の大きな基盤となっている。更には, リーダーシップ・プログラムに関する情報を提供する機関 (National Clearinghouse for Leadership Programs, Center for Creative Leadership など) や資金援助をする財団 (W.K. Kellogg Foundation, Rockefeller Foundation など) も数多く存在するなど, 米国では大学生のリーダーシップを育成する土壌がしっかり整備されているといえる。

4. 考察

本稿では, 大学におけるリーダーシップ養成の取り組みが盛んな米国に焦点を当て, リーダーシップ・プログラムが広く実践されるようになった背景と, それらプログラムの特徴を明らかにすることを試みた。その結果, リーダーシップ・プログラム普及の背景には, 社会的変遷に伴うリーダーシップ観の変容と大学教育における学習のパラ

ダイム・シフトが存在するとの結論に至った。また、リーダーシップ・プログラムの特徴として、理論やモデルをベースにデザインされていることに加えて、専門家らによる学協会が構築したガイドラインやスタンダードが存在することも明らかになった。これらの結果を踏まえ、日本の大学における効果的なリーダーシップ・プログラム開発に何が求められるかについて考察を行いたい。

米国のリーダーシップ・プログラム普及の要因となった社会の変遷は、当然ながら米国だけのものではない。1970 年代以降の、科学・技術の発展、政治・経済・社会の流動的变化やグローバル化の中で、人々が互いの違いを認め尊重し協同することで対応・解決すべき課題が増大傾向にあることから、民主的社会を支える「市民のリーダー」を大学で養成することの重要性の強調や、人間形成や能力形成面での大学教育への期待の高まりは、世界的な流れであると言われている。日本においては、米国の大学同様、近年大衆化が進み、学生の持つ大学への期待やニーズ、学習経験も多様化している²⁰⁾。これらを踏まえると、現代の日本の大学教育において求められているリーダーシップの養成を検討する上において、米国の大学教育で普及している理論／モデルとそれらを基盤としたプログラム・デザインを参考にすることが有効であると考えられる。ただ、社会の変化と共にリーダーシップへの期待は変容し続けている。また、効果的なリーダーシップ・アプローチは文化によって異なる³¹⁾。まずは、日本人特有のリーダーシップ・アプローチについて整理し、米国の事例を参考にしながら日本の学生に適した養成モデルを構築する際に活かすことが求められるだろう。

第 3 節に示したように、米国においては、リーダーシップ・プログラムのラーニング・アウトカムとして「知識の獲得・統合・組立て・応用」、「思考力」、「自己形成力」、「対人関係力」、「ヒューマニズム (人道主義)・市民としての責任観」、「実践力」の 6 領域が示されており、これらは正課・正課外教育を通じて養われる資質能力であるとの認識が広がっている。更に、効果的なリーダーシップ養成に求められる、大学首脳陣、教員、学生課職員の役割や資質能力まで整理され始めて久しい

³²⁾。他方、日本においては、冒頭でも述べたように、近年、「社会人基礎力」や「学士力」などにおいて、社会の変化や諸問題・諸課題に対応し、社会形成に主体的に関わる人材に求められる資質能力が明示・整理されてきている。これらを養う方法として、「講義そのものを魅力あるものにする」とともに、体験学習を含む多様な教育方法を積極的に取り入れる¹⁾ことや、問題解決場面や協働場面に具体的にに関わり、そこでの経験や獲得した知識を操作し構造化する中で社会人基礎力を養成することが提案されている²⁾。しかし、これまで分けて考えられてきた正課教育での学習と、課外活動での人間的発達を統合し、学生の認知的および情動的発達、また行動的変容を伴う全人としての成長を促す組織的な取り組みについては、まだ議論が深まっていないと言えるだろう。

これらの現状を踏まえると、従来型の特定の個人 (地位や肩書きをもったリーダー) やグループを対象としたリーダーシップではなく、すべての学生が身につけるべき社会の担い手としてのリーダーシップを日本の大学においていかに組織的に養成するかを検討していく上で、アメリカの取り組みは大いに参考になると言える。そのためにも、多くの日本人が抱いている封建的なリーダーシップのイメージではなく、現代社会に求められるリーダーシップとはどのようなものかについて明らかにすることが肝要であろう。その上で、リーダーシップ・プログラムを新たに導入するだけでなく、既存の正課学習にリーダーシップの涵養をねらいとしたアクティブ・ラーニングの手法や、グループ・プロジェクトを取り入れることで、より幅広いフィールドでのリーダーシップ養成が可能となると考える。

なお、こうした意識のもと、日本の大学でも新たなリーダーシップ・プログラムが生まれ始めている。例えば、立教大学では、2006 年度に経営学部において全員必修のリーダーシップ教育「BLP (Business Leadership Program)」を開始しているが、これは「役職・権限がなくても目標を共有し周囲を巻き込むリーダーシップを身につける」ことを学修目標とした、日本では類を見ない 5 学期 2 年半に及ぶ積み上げ式のプログラムであ

る。スキル強化を重視した講義およびグループワークと、産業界等と連携したプロジェクト実践を交互に実施することが特徴であり、2010 年度には、文部科学省と日本学術振興会により全国の質の高い大学教育推進プログラム（教育 GP）のトップ 15 に選出されている³³⁾。本取組みが学内外において広く評価され、2013 年度には、全学部生を対象にした「GLP (Global Leadership Program)」が開講された。

また愛媛大学では、2007 年度より、全学に開かれた「愛媛大学リーダーズ・スクール (以下 ELS とする)」(2007 年度文科省『新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム』採択事業)において、「リーダーシップは集団の構成員全員が発揮するもの」という考えのもと、専門分野に特化しないリーダーシップの養成を行っている。本プログラムでは、リーダーシップに求められる資質能力について、前述した Social Change Model of Leadership Development (SCM)を参考に整理し、SCM の 8 つの資質を測定する質問紙調査 (SRLS-R2^{注 4)})を用いて効果測定を行っている³⁴⁾。その結果、「自己認識」「献身」「協同」「丁寧な議論」に関わる資質が養われていることが明らかになり、同プログラムを対象にした質的調査によっても概ねそれを支持する結果が得られている³⁵⁾。一方で、米国で開発された本尺度 (SRLS-R2)をそのまま用いることの難しさも指摘されている。

以上の考察を踏まえると、時代に即したリーダーシップ観の構築と共に、今後日本の高等教育に求められるものとして、各大学が、自らの教育理念や建学の精神、育成人材像（ラーニング・アウトカム）に合致したリーダーシップ養成プログラムをデザインする際に指針となるような、日本人学生に適応したガイドラインと効果測定方法を開発することが考えられる。そのためにも、これまで行われてきた日本人学生を対象とした先行研究の整理と、今後の実証的研究の積み重ねが不可欠である。

注

- 1) 筆者が 2014 年 11 月 11 日にインターネットの検索エンジンを用いて調査を実施した。

- 2) 2002 年には高校卒業者の大学入学率は 75%に達した。Association of American Colleges and Universities (2007). *College Learning for the New Global Century: A Report from the National Leadership Council for Liberal Education & America's Promise*. (http://www.aacu.org/leap/documents/GlobalCentury_final.pdf 2014.12.11)
- 3) 米国の学生リーダーシップ・プログラムで用いられる主要なリーダーシップ・モデルすべてにおいて、「より良い社会創造」がねらいとして挙げられている。
- 4) 「Socially Responsible Leadership Scale – Revised Version 2」の略称。学生のリーダーシップ能力を測るために開発された。68 の設問から成る。詳しくは以下を参照されたい。
National Clearinghouse for Leadership Program (2008) “SRLS Research Guidebook Revised 6”
University of Maryland, College Park, Maryland.

参考文献

- 1) 中央教育審議会、学士課程教育の構築に向けて（答申）
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm 2012.10.10)
- 2) 経済産業省：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—，河合塾，2010.
- 3) 経済同友会，企業の採用と教育に関するアンケート調査結果
(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2012/121128a.html> 2013.1.15)
- 4) 秦敬治・岸岡洋介・岡田準郎・泉谷道子：学生リーダーシップ養成と課外活動支援に関する考察—学生リーダーシップ養成と課外活動を取り巻く環境の現状分析—，学生支援の現代的展開：平成 22 年度学生支援取組状況調査より：大学等における学生支援取組状況調査

- 研究プロジェクトチーム報告書, 日本学生支援機構学生生活部学生生活計画課, 79-91 頁. 2011.
- 5) リクルート: カレッジマネジメント, 173 Mar-Apr, 28-32, 2012.
 - 6) Astin, A. W., 1993, *What matters in college: Four critical years revisited*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - 7) Owen, J. E., 2012, *Findings from the Multi-Institutional Study of Leadership Institutional Survey: A National Report*. College Park, MD: National Clearing house for Leadership Programs.
 - 8) Rost, J., 1991, *Leadership for the 21st century*. Westport, CT: Praeger.
 - 9) Burns, J. M., 1978, *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
 - 10) Smart, J. C., Ethington, C. A., Riggs, R. O., & Thompson, M. D., 2002, Influence of institutional expenditure patterns on the development of student's leadership competencies. *Research in Higher Education*, 43 (1), 115-132.
 - 11) Zimmerman-Oster, K., & Burkhardt, J. C., 1999, Leadership in the making: A comprehensive examination of the impact of leadership development programs on students. *Journal of Leadership Studies*, 6(3/4), 50-66.
 - 12) Cress, C. M., Astin, H. S., Zimmerman-Oster, K., & Burkhardt, J. C., 2001, Developmental outcomes of college students' involvement in leadership activities. *Journal of College Student Development*, 42, 15-27.
 - 13) Dugan, J. P., & Komives, S. R., 2007, *Developing leadership capacity in college students: Findings from a national study*. A Report from the Multi-Institutional Study of Leadership. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
 - 14) Brungardt, C., Greenleaf, J., Brungardt, C., & Arensdorf, J., 2006, Majoring in leadership: A review of undergraduate leadership program. *Journal of Leadership Education*, Volume 5, Issue 1 - Summer 2006, 4-25.
 - 15) Bell, D., 1974, *The coming of post-industrial society*. New York, NY: Harper Colophon Books.
 - 16) Magliocca, L. A., & Christakis, A. N., 2001, Creating transforming leadership for organizational change: The CogniScope System approach. *Systems Research and Behavioral Science*, Volume 18, Issue 3, 259-277.
 - 17) Komives, S. R., 2011, Advancing leadership education. In S. R. Komives, J. P. Dugan, J. E. Owen, C. Slack, & W. Wagner(Eds.), *The handbook for student leadership programs* (2nd ed., pp. 1-32). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - 18) Barr, R. B., & Tagg, J., 1995, From teaching to learning. *Change*, November/December, 13-25.
 - 19) The National Association of Student Personnel Administrators & The American College Personnel Association, 2004, *Learning reconsidered: A campus-wide focus on the student experience*. (<http://www.myacpa.org/pub/documents/learningreconsidered.pdf> 2012.11.25)
 - 20) 日本学術会議 日本の展望委員会 知の創造文化会, 2010, 日本の展望—学術からの提言 2010: 21 世紀の教養と教養教育 (<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-21-tsoukai-4.pdf> 2012.11.25)
 - 21) Boyer, E. L., 1987, *College: The Undergraduate Experience in America*. New York: Harper & Row.
ボイヤー, E. L.: アメリカ大学教育改革への提言 (改訂版) アメリカの大学・カレッジ (喜多村和之・伊藤彰浩・館昭訳), 玉川大学出版部, 1996.
 - 22) Freeman, J. P., & Goldin, A., 2008, The increasing importance of student leadership

- development programs in higher education.
NASPA: NASPA Net Results.
(<http://wlaleader.blogspot.jp/2008/05/increasing-importance-of-student.html#!/2008/05/increasing-importance-of-student.html> 2013.1.20)
- 23) Astin, A. W., & Astin, H. S., 2001, Principles of transformative leadership. *AAHE Bulletin*.
(http://www.aahea.org/bulletins/articles/transformative_leadership.htm 2013.1.20)
- 24) Greenleaf, R., 1970/1977, *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- 25) Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., 1987/2007, *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 26) Higher Education Research Institute, 1996, *A social change model of leadership development: Guidebook version III*. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.
- 27) Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R., 1998/2007, *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 28) Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L., 2005, Developing leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46, 593-611.
- 29) Dugan, J. P., & Komives, S. R., 2011, Leadership theories. In S. R. Komives, J. P. Dugan, J. E. Owen, C. Slack, & W. Wagner (Eds.). *The Handbook for Student Leadership Programs* (2nd ed., pp.35-57). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 30) Council for the Advancement of Standards in Higher Education, 2009, *CAS Professional Standards for Higher Education (8th ed.)*. Washington, DC: Author.
- 31) Dorfman, W. P., & Howell, P. J., 1997, Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8 (3), 233-274.
- 32) Astin, A. W., & Astin, H. S., 2000, *Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change*. W. K. Kellogg Foundation.
(<http://www.naspa.org/leadership%20reconsidered.pdf> 2012.12.12)
- 33) 日向野幹也: 大学教育アントレプレナーシップ—新時代のリーダーシップの涵養—, ナカニシヤ出版, 2013.
- 34) 泉谷道子: 学生リーダーシップ養成の効果測定に関する考察『社会的責任リーダーシップ・スケール/ 改訂版 2』データ結果より, 大学教育実践ジャーナル vol.9, 愛媛大学教育・学生支援機講, 79-91, 2011.
- 35) 泉谷道子・岸岡洋介・秦敬治: 大学教育におけるリーダーシップ養成に関する考察—批評的振り返りに焦点を当てて—, 大学教育学会誌, 大学教育学会, vol. 33 巻, 247-250, 2011.