

JLA 第7回研究講演会



2022年8月27(土)

(Zoomによるオンライン開催)

協賛:

公益社団法人 日本工学教育協会

IEEE Professional Communication Society Japan Chapter

講演論文集

一般社団法人 日本リーダーシップ学会

日本リーダーシップ学会 第7回研究講演会プログラム

日時：2022年8月27日（土）14：00～17：00

会場：Zoom 環境による Web 会議方式

主催：一般社団法人 日本リーダーシップ学会

協賛：公益社団法人 日本工学教育協会

IEEE Professional Communication Society Japan Chapter

- 14：00-14：10 会長挨拶 日本リーダーシップ学会 会長 水野明哲
- 14：10-14：55 研究講演セッション1 座長：武田佳子(桐蔭横浜大学)
- 1-1 理工系人材のキャリア開発のためのコンピテンシー評価およびリーダーシップ開発
イネステラー笠章子(芝浦工業大学大学院) 山崎敦子(デジタルハリウッド大学大学院)
村上嘉代子(芝浦工業大学大学院) 平田史昭, 松村直樹(株式会社リアセック)
脇一智(Modis 株式会社) 井上雅裕(慶應義塾大学大学院)
- 1-2 工学系大学院生に向けた「グローバル・リーダーシップ特論」の実践と展望
椋平淳 川田進 大塚生子(大阪工業大学)
- 1-3 日本におけるグローバル・リーダーシップ育成プログラムの効果と課題に関する研究
—SGH 事業卒業生へのリフレクション活動を中心に— 高雨(岡山大学大学院)
- 14：55-15：00 休憩(5分)
- 15：00-15：30 研究講演セッション2 座長：椋平淳(大阪工業大学)
- 2-1 人格育成に焦点を当てたリーダーシップ開発—研究室のビジョン構築と達成
大石加奈子(東北工業大学)
- 2-2 オンラインにおけるリーダーシップ自己効力感と大学時代の学習経験の関係の検討
—経験学習との関連に着目して— 武田佳子 溝口侑 溝上慎一(桐蔭横浜大学) 丸山智子(愛媛大学)
- 15：30-15：40 休憩(10分)
- 15：40-16：50 【フォーラム】JLAの新しい活動 司会：我妻隆夫(JLA)
- プロモーション部会の活動について プロモーション部会長 我妻隆夫(JLA)
- 有識者とのコミュニケーションWGの活動計画 WGリーダー 新井敏夫(工学院大学)
- 事例を知るWGの活動計画 WGメンバー 根本 Deacon 雅子(株式会社L.C.L.トランスフォームコーチング)
- 情報発信WGの活動計画 プロモーション部会幹事 WGリーダー 小田貴志(株式会社 善略)
- リーダーシップ教育実践事例研究会の活動計画 研究会主査 二上武生(工学院大学)
- 質疑およびディスカッション
- 16：50-17：00 閉会挨拶 日本リーダーシップ学会 常務理事 中山良一

【問い合わせ先】

一般社団法人 日本リーダーシップ学会事務局

東京都新宿区西新宿 4-14-7-1107

担当： 小島孝治

E-mail: jimukyoku@leadership-association.jp

目次

- 1-1 理工系人材のキャリア開発のためのコンピテンシー評価およびリーダーシップ開発 ----- 1
イネステーラー笠章子（芝浦工業大学大学院）山崎敦子（デジタルハリウッド大学大学院）
村上嘉代子（芝浦工業大学大学院）平田史昭，松村直樹（株式会社リアセック）
脇一智（Modis 株式会社）井上雅裕（慶應義塾大学大学院）
- 1-2 工学系大学院生に向けた「グローバル・リーダーシップ特論」の実践と展望 ----- 3
椋平淳 川田進 大塚生子（大阪工業大学）
- 1-3 日本におけるグローバル・リーダーシップ育成プログラムの効果と課題に関する研究 ----- 5
—SGH 事業卒業生へのリフレクション活動を中心に—
高雨（岡山大学大学院）
- 2-1 人格育成に焦点を当てたリーダーシップ開発—研究室のビジョン構築と達成 ----- 7
大石加奈子（東北工業大学）
- 2-2 オンラインにおけるリーダーシップ自己効力感と大学時代の学習経験の関係の検討 ----- 9
—経験学習との関連に着目して—
武田佳子 溝口侑 溝上慎一（桐蔭横浜大学）丸山智子（愛媛大学）

1-1 理工系人材キャリア開発のためのコンピテンシー評価およびリーダーシップ開発

Competency Evaluation by Career-stage and Leadership Development for Engineers

イネスターラー 笠章子 (芝浦工大) 山崎 敦子 (デジタルハリウッド大) 村上 嘉代子 (芝浦工大)

平田史昭 ((株) リアセック) 松村 直樹 ((株) リアセック) 脇 一智 (Modis (株)) 井上 雅裕 (慶應大学)

Akiko Ryu INNES-TAYLOR, Kayoko H. MURAKAMI, Shibaura Institute of Technology, 307 Fukasaku, Minuma-ku,
Saitama-shi, Saitama

Atsuko K. YAMAZAKI, Digital Hollywood University, Kanda Suruga-cho 4-6, Chiyoda-ku, Tokyo

Fumiaki HIRATA, Naoki MATSUMURA, REASEC, Hamamatsu-cho 1-2-11, Minato-ku, Tokyo

Katsutoshi WAKI, Modis, Shibaura 3-4-1, Minato-ku, Tokyo

Masahiro INOUE, Keio University, 3-14-1 Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa

In the era of Industry 4.0, the demand for engineers in managerial positions is increasing, whereas the career development, competency, and training issues of engineers have been reported. In this study, we evaluated the competency of engineers in middle management positions in Japanese multinational companies (n = 181). The findings revealed that leadership-related items, such as collaborating with others and team management, should be developed in the medium and long term for the career development of engineers. It also discusses leadership fostering factors for developing global management professionals in science and engineering based on the new definition of leadership in a global environment.

Key Words: Leadership, Management, Engineers, Career-development

1. はじめに

インダストリー4.0の時代に、求められるスキル、タスク、および職種が変化してきており、それらに対応した人材配置の未達や人材不足は事業持続性にも影響を与えることは必須であり、企業経営の喫緊の課題となっている⁽¹⁾。また、戦略的なビジョンを掲げ、巨大な資本力を持ち、賢くて勤勉な人材を豊富に擁している企業が、業界の変化に適応できない状況に陥ることが少なくなく、それを左右するのはリーダーシップであり、リーダーがどう行動するかが問われること、また、組織を成功へと導くためには、マネジメントは「実践(戦略と目標の明確化)」、および「リーダーシップ(戦略と変革)」の両方が必要であることが指摘された⁽²⁾。また、理工系人材育成特有の課題として、多くのエンジニアが管理職などのマネジメント職を命じられた時に上手いかないケースがあることや⁽³⁾、理工系出身の経営幹部は少なく、理工系人材のキャリア形成のプロセスが構築されていないことが指摘されている⁽⁴⁾。本稿では日系グローバル企業の間管理職に就くエンジニアを主な対象者として理工系人材のキャリア開発のためのコンピテンシーの開発課題を客観的に解明することを目的とした。

2. 研究方法または調査方法

2.1 調査対象者

日系大企業に属する30代課長職のエンジニアを主とした181名を調査対象者(内女性は13名、7.2%)とし、ものづくり系エンジニアが94名(51.9%)、情報系エンジニアが65名(35.9%)、およびエンジニア以外が22名(12.2%)であった。また、キャリアステージ分類は英語表記とし(表1)、Managerが110名(60.8%)と最も多く、Leading Playerが27名(14.9%)、Main Playerが16人(8.8%)、Expertが15

名(8.3%)およびDirectorが13人(7.2%)であった。また、高等教育における理工系専攻者は151人(83.4%)、文系専攻者は30人(16.6%)だった。

Table1 Definition of Career-stages

	定義
Director	事業創造、組織変革できる能力を発揮するステージ(管理・経営)
Manager	組織を円滑に運営し、期待される事業成果をあげ能力を開発、発揮するステージ(管理・監督)
Expert	ある分野の豊富な経験、高度な知識・技術を有し熟練のノウハウを発揮するステージ(ベテラン) Manager~Directorと同職位の専門職
Leading Player	自ら高い業績を上げManagerを補佐し、組織成果周囲のメンバーをリードするステージ(主力)
Main Player	一人前として成果を出す創意工夫を通じて自らの目標・課題を達成するステージ(一人前)
Potential Player	任された仕事をやりきる経験を通じて能力を高めるステージ(ひとり立ち)

2.2 調査手法

社会人向けにコンピテンシーを計測しており、且つ、リッカート形式でない対比較形式と場面想定方式の組み合わせによる評価により高い客観的なコンピテンシー測定が可能、また、大学においてディプロマシーポリシーの達成を見る指標に採用されるなど高い信頼性を背景として、PROGテスト⁽⁵⁾を本研究のコンピテンシー評価方法として採用した。

3. 調査結果

3.1 キャリアステージ別コンピテンシー評価

キャリアステージ別のコンピテンシーの大中項目の結果を図1に示した。対人基礎力および対自己基礎力はDirectorとExpertがMain Playerと比して顕著に高く、職位が高いほど高くなる傾向を示した。一方、対課題基礎力において

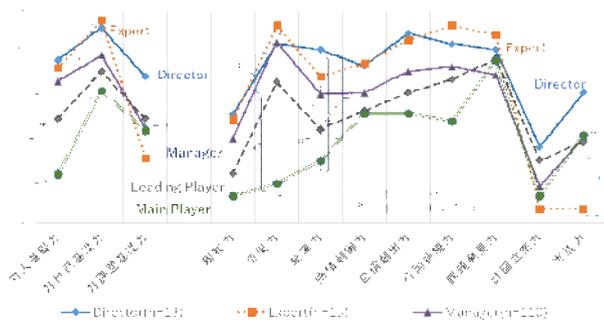


Fig. 1 Competency by Career-stage

Director は最高値であったが、専門性が高い Expert は Main Player より低く、「計画立案力」と「実践力」が管理職である Director や Manager より顕著に低かった (図 1)。

次にキャリアステージの移行を二つの段階に分けて見てみると Main Player から Manager への移行には「人と働く」の「協働力」や「統率力」といった対人基礎力の伸長が重要であり (図 2), Manager から上級管理職の Director への移行には「課題を解決し実践を牽引する」対課題基礎力の「実践力」や対人基礎力の「統率力」の伸長が求められることが示された (図 3)。尚、リーダーシップである「統率力」は二つのキャリア移行で共通して伸長させる必要性が示された。

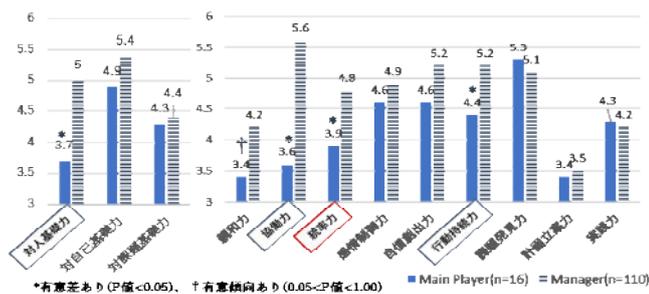


Fig. 2 Competency Comparison: Main Player vs Manager

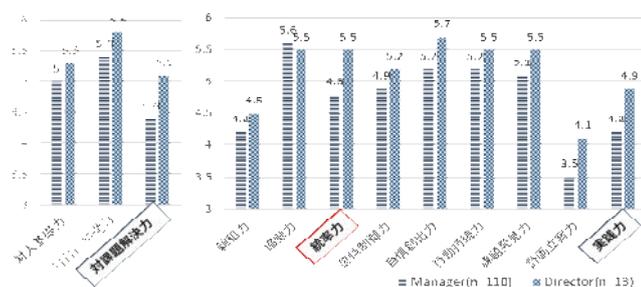


Fig. 3 Competency Comparison: Manager vs Director

3.2 高等教育における専攻教育別のコンピテンシー評価

対象者の非管理職と管理職のコンピテンシーを高等教育専攻別で比較すると、理工系専攻者 (n=151) は非管理職では 7 項目で期待通り (4.0) 以上と高いコンピテンシーを見せたが、管理職では「協働力」以外殆ど伸長が見られなかった (図 4)。一方、文系専攻者 (n=30) は非管理職では期待通り (4.0) 以上が 4 項目と理工系より低いコンピテンシーだったが、管理職では 6 つの項目で顕著に高く、「協働力」「統率力」「計画立案力」において理工系管理職を上回り、文系専攻者が管理職に求められるコンピテンシーを中長期的に醸成させ管理職への移行を優位に進めることが示唆された (図 5)。

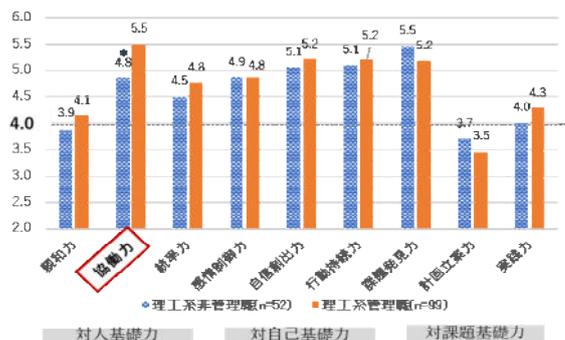


Fig. 4 Competency with Science and Engineering background

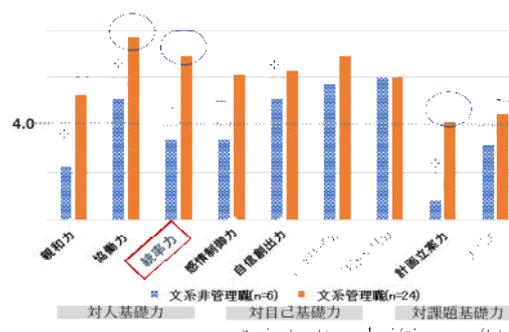


Fig. 5 Competency with Social Science and Humanities Background

4. 考察とまとめ

PROG テストによるコンピテンシー調査結果から、第 4 次産業革命の現代において経営を左右する組織の上級管理職に進むためには、対人能力において人と協働して働く「協働力」から組織を牽引する「統率力」(リーダーシップ) 強化へとシフトし、また、組織の課題を俯瞰し問題を解決するための計画立案力や実践力を伸長させる必要があるが、拡張思考を育みづらい理工系専攻者や多面的多様性に欠ける専門職は、管理職経験者や文系専攻者と比して、それらのコンピテンシーが醸成され難い課題が確認された。従って理工系人材の管理職育成という組織の課題を解決する上で、リベラルアーツ教育を高等教育や企業の理工系人材育成施策に取り入れること、職場環境において経験・知識・ジェンダー等多様性の高い環境を意図的に整備すること、理工系人材を専門職にとどめることなく多様なバリューチェーンの実務経験をさせることが理工系人材の拡張思考を促しキャリア開発に寄与するものであることを結論とし、今後の理工系人材のキャリア開発のための人材育成の提言とした。

参考文献

- (1) World Economic Forum, Towards a Reskilling Revolution, January 2019.
- (2) O'Reilly, C. A. III, Tushman, M. L., 両利き経営, 東洋経済新聞社, 2019.
- (3) Given, W. B., The Engineer Goes Into Management, Harvard Business Review, Vol. 33(1), pp.43-52, 1955.
- (4) 河野真理子; 長田洋, 技術者のキャリアデザインと人材育成の環境整備, Japan Advanced Institute of Science and Technology, 年次学術大会講演要旨集, Vol.23, pp.1023-1026, 2011.
- (5) PROG 白書プロジェクト, PROG 白書 2015, 学事出版, pp.49-50, 2015.

1-2 工学系大学院生に向けた「グローバル・リーダーシップ特論」の実践と展望

Introducing “Global Leadership, Advanced” for Engineering Graduates

正 椋平 淳 (大阪工業大学) 川田 進 (大阪工業大学) 大塚 生子 (大阪工業大学)

Atsushi MUKUHIRA, Osaka Institute of Technology, Omiya 5-16-1, Asahi-ku, Osaka

Susumu KAWATA, Osaka Institute of Technology, Omiya 5-16-1, Asahi-ku, Osaka

Seiko Otsuka, Osaka Institute of Technology, Omiya 5-16-1, Asahi-ku, Osaka

In 2022, Osaka Institute of Technology launched a new cross-specialized subject, “Global Leadership, Advanced,” in a major at its Graduate School of Engineering. Its graduates have been long recognized as active engineers with theories and practical skills. To further enhance its capabilities to contribute to society, the graduate school is currently working to strengthen the development of international human resources with advanced general-purpose abilities, especially leadership, in changing world affairs. This subject, which combines modern communication theories and international relations theories, is regarded as an important element to achieve the goal. Looking back on the practice of the first half of the 2022 academic year, the authors explore possibilities of the subject as a model of leadership education for engineering graduates.

Key Words: Global leadership, Graduates, Liberal arts, International Relations, Sociolinguistics

1. 科目の位置づけ

大阪工業大学学部卒業生の大学院進学者数は、過去3年間(2019～2021年度卒)でそれぞれ228名(進学率15.5%)、283名(同17.8%)、283名(同19.3%)である。大半が本学大学院に内部進学する。「理論と実践を備えた専門職業人の育成」という本学の建学の精神にもとらず、やがて博士前期課程を修了した院生のほとんどは技術職や現場担当者として企業などに採用され、就職率は例年ほぼ100%を誇る。

しかし、予測不可能な時代において、所定の作業を正確かつ効率的に遂行するだけでは、期待される社会貢献にはほど遠い。そこで、本学大学院工学研究科の電気電子・機械工学専攻では、2022年度前期に専門横断科目「グローバル・リーダーシップ特論 (GLA)」を新設した。専門横断科目とは、複数の専攻に向けて横断的に提供される専門基礎的な科目群である。既存の専門横断科目はすべて専任教員の担当だが、このGLAは国際関係や社会言語学を専攻する教養系教員が担当する。GLAの新設意図は、専門分野に傾斜した従来の大学院教育課程に対し、個人や人類、組織や社会の今後の活路を自律的に切り開く能力を養成するための、いわゆるリベラルアーツ系科目を補強することである。そのシラバスでは、「身近な話題から国際問題まで様々なトピックを扱い、ディスカッション等のアウトプットを通して、『常識』を疑う批判的思考を獲得し、多様な他者と相互理解・共生できるリーダーを育成することを目指す」というねらいを掲げている。各回の授業テーマを図1に示す(本学のセメスターは14週)。

同時に本学では、22年度学部入学生から「大学院科目先取履修制度」を導入した。これは、学部4年次で大学院への内部進学試験に合格したのち、履修単位数上限など一定の制約のもとで大学院科目を履修することが許容される制度である。内部進学生は、同じ4年次の就職希望学生と比べると、学修時間にある程度の余裕がある。これを活用して大学院科目を先取履修することにより、4年次から3年間の学修負荷が平準化され、長期の留学や海外でのインターンシップも含めて、大学院入学後の学修成果の増大が期待される。

22年度学部入学生がこの先取履修を行うのは実際には25年度からであり、GLAの22年度受講生は全員が大学院1年

Table 1 「グローバル・リーダーシップ特論」各回テーマ

回	担当	テーマ
1	大塚	「リベラルアーツ」の必要性
2		「そんな常識やろ！」と怒られたら:「正しさ」「当たり前」への問い
3		「関西人は面白い」:ステレオタイプによる認知効率化のA面/B面
4		「美人」は褒め言葉か?
5		「本当の自分」とは何か?
6		【彼女「〇〇くん、大好きよ」⇨自分「ありがとう」】で彼女がプチギレする理由:メンツとコミュニケーションの互酬性
7	川田	プレゼンテーション
8		大阪工大から世界へ—政府開発援助の是非
9		米中“新冷戦”時代—安全保障と経済活動の両立
10		戦略物資・半導体の争奪戦
11		脱炭素社会に向かって—EVシフトの衝撃
12		デジタル大国化する中国の最新動向
13		拡散するAIの軍事利用—テクノロジーは悪魔か
14		水と食料の安全保障—越境する“仮想水”

次である。だがこの科目はすでに、この履修制度における重要科目と目されている。なぜなら、「広い視野と豊かな人間性」「新しい知的・技術的創造を目指す開拓者精神」「チームワークとリーダーシップ」といった本学教育理念の中核的資質の養成には、この科目の学修成果獲得が大きく寄与すると見なされているからである。その期待の証として、22年度受講生は計52名に上る。これは22年度電気電子・機械工学専攻入学生の60%である。

GLAは、今後3年間の試みを経て、授業内容や運営をさらに進化/深化させることを目指している。本稿では開設初年度の成果を概観し、今後の改善に向けた第一歩とする。

2. 科目前半(大塚担当)の授業内容

大塚の研究分野は主に社会言語学とコミュニケーション研究であるが、これまで人間関係の周縁化やヘイトスピーチなど、社会の問題に関する談話に対し批判的なアプローチを

行なってきた。

【学部担当科目】大塚が工学部で担当している科目は、1・2年次の英語2科目である。過去のコロナ禍のオンライン授業では、Google Classroom を利用することで授業内容以外にも、しばしば社会問題、言語学・思想・コミュニケーション等に関する知識を発信してきた。これが学生から好評だったため、工学の知識と技術の習得に偏りがちな工学部上位年次生・院生も、身近な話題から始めれば興味を持って取り組んでくれるだろうという期待があった。

【教材】前半授業（1～7回）では教科書は使用せず、全て自作パワーポイント資料を用いて講義を行なった。YouTube 動画やオンライン記事なども適宜利用し、受講生の興味を引く素材を組み合わせるよう努めた。

【受講生へのメッセージ】工学系の内容と関連する科目後半の内容理解がスムーズに進むよう、前半では、自分たちがいかに「当たり前」「常識」に縛られているかを認識させ、それを解体するきっかけを与えることを目指した。現代社会におけるリーダーシップには多様性への理解が欠かせない。大塚が一貫して伝えたのは、(1) 今自分が持っている考えは自分の生育歴・立場や利害に影響されていること、(2) それを批判的に見つめ直す習慣をつけること、(3) いかなる他者も自分と同じように感情を持ち、権利を有する人間であるという想像力を持つこと、(4) 他者との対話を重視すること、(5) 自分が社会の一構成員であり、自分の振る舞いは社会における特定のイデオロギーの再生産に寄与していること、という多様性の理解とより広い社会的視点である。

【授業運営】(1) 毎回のレポート課題に対するフィードバック、(2) 予習課題として与えた当該講義に関連するトピックを元にした学生間の議論、(3) その問題に対する新たな視点の提示・講義、(4) 毎講義内で3～4回程度提示する論題やクイズへの個人・グループワークの実施およびその内容の発表、という流れで授業を進行した。議論が分かれる話題に対して自分の意見を他者に伝えること、別の意見を持つ他者の考えをしっかりと聞くこと、その上で決して頭から否定せず、前項内(1)(3)(4)を意識して建設的な議論を行うよう指導した。また、毎回 Google Classroom で次回講義までに提出するレポートには全て、さらなる考察を促すためのコメントをつけて返却した。

【授業の成果】講義への感想では、特に、もう存在しないと思っていた女性差別や自分が持っていた偏見への気づきに衝撃を受けたというものが多かった。また、グループでの話し合いを通して自分の意見を述べることで、他者の考えを理解することの重要性への気づきを書いた者も多かった。

【前半全体を通して】予想した以上に意欲的に取り組む学生が多かった。皆が関心のあるウクライナ侵攻などの時事的トピックや身近な話題を利用することが、積極的な議論やレポートにつながったのではないかと考える。

3. 科目後半（川田担当）の授業内容

川田の研究分野はアジア地域研究と宗教社会学である。30数年来、中国、タイ、ベトナム、インド、ミャンマーなどアジア各国にて、民族問題と宗教紛争に関する現地調査を続けてきた。

【学部担当科目】川田が工学部で担当している科目は、1年次「世界と人間」（国際理解と国際協力を講義）、2年次「国際関係論」（安全保障、平和構築、軍縮、地域紛争などを講義）、3年次「中国語コミュニケーション」「中国語と現代中国事情」（中国文化圏の言語、政治、経済、社会の動向などを講義）である。2022年度GLAの受講生52名（男子51名、女子1名）の内、約90%が工学部で川田が担当した上記グロ

ーバル系科目を複数履修していたため、大学院での授業はスムーズにスタートした。

【教材】後半授業（8～14回）は、シラバスの内容を踏まえて執筆した教科書『グローバル・リーダーシップ特論 2022年版』に基づいて行った。電気電子・機械工学専攻の院生を対象とした授業であることを念頭に置き、科学技術とグローバル社会の関係に焦点を当て、図1のとおり各回の講義内容を考えた。受講生に興味を感じるテーマを質問したところ、1位EV（電気自動車）、2位半導体、3位AIと軍事であった。

【受講生へのメッセージ】後半の初回授業（8回目）の中で授業紹介を行った際、川田は受講生に以下のメッセージを伝えて気持ちを奮い立たせた。(1) 自分の学びや生き方に“化学変化”が生じることを期待しつつ、自分の成長を実感して欲しい。(2) 世界を見る目を養って欲しい。(3) 技術の開発と商品化をとおして、海外の市場を開拓する気概を持って欲しい。(4) インターネット上の情報に頼るだけでなく、現地に足を運ぶ努力もして欲しい。(5) 他人の意見を尊重しつつ、自分の意見を堂々と語って欲しい。(6) 専門外の分野を軽視することなく、食欲に学んで欲しい。

【授業運営】(1) 教科書各回の冒頭に授業の目標とキーワードを提示し、授業のねらいを明確にした。(2) 毎回A4版1枚両面印刷の授業プリントを準備し、「軍事政権下にあるミャンマーへのODA 供与は妥当か」、「ホンダの脱エンジン戦略に展望はあるのか」、「将来、スタートアップへの参加を希望するか」など、具体的な質問をいくつか設定し、授業時間内に各自の意見をプリントに書かせ、教師がコメントを付けて翌週に返却した。(3) 授業では、教師による前回授業の振り返りと受講生の記述内容の紹介（匿名）を重視した。

【授業の成果】受講生の感想をいくつか紹介する。「自分の率直な考えをプリントに書くことはできるが、口頭で発表する場合は無難な内容に変える」、「半導体の視点から米中問題を読み解くことは収穫あり」、「ロシアのウクライナ侵攻を工学分野からもっと論じてほしい」。

【リーダーシップについて】受講生の半数以上が、まじめで引っ込み思案な性格であり、組織やグループの先頭に立ち、道を切り開くことに不安を示した。そこで私は、組織全体を最後尾から見守り、組織を支える縁の下の力持ちの役を担うことも重要だと説いた。

4. 展望

現時点は科目開設初年度の取り組み終了直後であり、成果の検証もまだ緒についたばかりである。とはいえ、工学系大学院生がリベラルアーツ的素養を吸収する意義は、受講生の反応からすでに明白であると考えられる。大塚は社会言語学の観点から、また川田は地域研究の立場から、いずれも現代社会における複眼的視座・思考を受講生に注入した。その結果、ともすれば技術的優位性や科学的真理のみを重視しがちな工科系大学院生の意識の中に、人間社会の生々しい現実や隠れた/隠された多様な事実への視線が芽生えている。今後その眼差しが、ローカルかつ俯瞰的に世界の諸側面を探求する意欲へと発展し、モノづくり現場をリードする人材としての姿勢にどのような変化を与えるのか、次年度以降の授業運営の改善も図りながら、その行方を継続的に見守りたい。

参考文献

川田進 (2022) 『グローバル・リーダーシップ特論 2022年版』大阪工業大学総合人間学系教室
NHK スペシャル取材班 (2021) 『2030 未来への分岐点Ⅱ』NHK 出版
太田泰彦 (2021) 『2030 半導体の地政学』日本経済新聞出版

1-3 日本におけるグローバル・リーダーシップ育成プログラム

の効果と課題に関する研究

—SGH 事業卒業生へのリフレクション活動を中心に—

A Study on the Effectiveness and Challenges of Global Leadership Development Programs in Japan -Focusing on Reflection Activities for SGH Project Graduates-

高 雨 (岡山大学大学院)

Yu, GAO, OKAYAMA University, Tsushima-naka3-1-1, Kita-ku, Okayama

The purpose of this study were the two below.

- (1) To clarify how educational programs aimed at fostering global leadership are perceived by target students.
- (2) To clarify whether "reflection" is incorporated into the educational programs of SGH project, and if so, what significance it brings to the target students.

The results of this study were the three below.

- (1) Although the target students had their own perceptions and interpretations of the leadership ideals in the SGH program, it is difficult to say that all of them have formed their own leadership style..
- (2) The target students felt that their ability to communicate with others had been improved by the group research projects led by students in the SGH program.
- (3) If reflection was incorporated in the SGH program, its effect differed from student to student, and target students who were impressed by the reflection experience were more likely to have learned a lot from it.

Key Words: Leadership, Reflection, SGH

1. はじめに

本研究は、日本におけるグローバル・リーダーシップ育成プログラムの効果と課題を、インタビュー調査を通して実証しようとするものである。文部科学省が進める SGH (Super Global High School) 事業には、多くの高等学校が参加し、すでに多くの学生がそのプログラムを体験している。文部科学省が設置している SGH 事業特設サイトには、参加学校の報告などが掲載されており、その成果も確認することができる¹⁾。石森 (2019) では、宮城県仙台二華中学校・高等学校の SGH プログラムが紹介されている。石森は、このプログラムの成果として、他者と協調・共生する姿勢や問題解決に挑戦しようとする志向が学習者に育成されていると述べている。²⁾しかし、その調査は、学習者がプログラムを終えた直後になされたものであり、SGH 事業の教育プログラムの学習成果を検証するものとしては不十分である。成果の検証のためには、プログラム体験後、一定程度の期間をおいて、学習者がプログラムで得た体験をどのように振り返り、そこにどのような意味を見出しているかを明らかにする必要があるのではないかと。本研究では、SGH 事業に取り組んだ高等学校出身者 (大学生) にインタビュー調査を行い、高等学校において体験したプログラムが学習者にどのように受け止められているか、それによって自身がどのように成長したと捉えているか、リーダーシップが身についたと実感できているかを明らかにしていきたい。

本研究では、プログラムにおけるリフレクションの役割と意義についても考察する。リフレクションについては、Huber (2002)、Roberts (2008)、James & Jayne (2020) においても、リーダーシップ育成プログラムにおける有効性が示されており、適切なリフレクションが教育効果を高めることが実証されている³⁾。また、日本においては、SGH 事業のグロー

バル人材育成プログラムを、国際理解教育の視点から分析した石森 (2019) は、学習者の振り返り活動に注目し、グローバル人材に必要なとされる資質・能力を明らかにしている⁴⁾。しかし、日本においては、リフレクションに関する研究はまだ少なく、それがプログラムの中で果たすべき役割や意義という観点からの調査が必要とされている。石森の研究は、学習の進行中とその直後に見られた学習者の変化を明らかにしている。しかし、SGH プログラムの教育成果を承認するには、学習者の成長に対する意識の変容をみたり、成長を追跡したりする調査が必要とされている。そのため、本研究では、高校卒業後数年を経過した大学生らを調査対象とし、卒業生らが SGH プログラムで学んだことをどのように捉えているかを明らかにしようとした。

以上の考察を踏まえて、本研究の目的は以下の 2 点になる。

①グローバル・リーダーシップ育成を目指した教育プログラムは、学習者にどのように受け止められているかを明らかにすること。

②SGH 事業の教育プログラムに、「リフレクション」が取り入れられているか、取り入れられているとしたら、それは学習者にとってどのような意義をもたらしているかを明らかにすること。

2. 研究方法

2.1 調査した学校の概要

本研究で調査対象とする X 高等学校は、「清明・正直・誠実」という教育理念のもと、「世界で活躍できる立派な日本人を育成すること」を目指している。平成 26 年度に SGH アソシエイト校に認定された後、平成 27 年度には研究指定校として認定を受けた。X 高等学校の SGH プログラムにおける目指すグローバル・リーダー像は、グローバル・マインド、問

題解決能力、交渉型コミュニケーション能力、協調力、実践力を備えた「グローバル社会に貢献できる人物」である。同校のSGHテーマは、「開発途上国における貧困の悪循環は正に高校生ができること」であり、岡山と東南アジアの開発途上国等をフィールドとした課題発見・解決型の探究学習と基盤にしている。本研究においては、同校の卒業生2人(対象者Aと対象者B)にインタビュー調査を行った。この2人の卒業生は、X高等学校在学時にSGHプログラムを体験しており、高校卒業後2年以上経過している。インタビューは2022年7月に行った。インタビュー調査は2人とも1時間程度で実施した。

2.2 質問項目

調査は半構造化インタビューの方法を用いる。主な質問項目は下記のとおりである。

- ①あなたが、SGHのプログラムに参加した理由を教えてください。
- ②体験したSGHのプログラムの中で特に印象に残っている出来事や経験について話をしてください。その出来事や経験が特に印象に残った理由についても説明してください。
- ③SGHのプログラムは、グローバル・リーダーの育成を目指したものでしたが、あなた自身は学習を通して、グローバル・リーダーの資質を身につけることができましたか。それは具体的にどのような資質ですか。
- ④SGHのプログラムで学んだ経験は、あなたにとってどのような意味がありましたか。プログラム終了後に、学習が何かに役立ったという経験がありますか。
- ⑤今、あなたが最も力を入れて取り組んでいることは何ですか。SGHの経験が、そのことに対して何か影響を与えてきますか。
- ⑥あなたにとって、理想のグローバル・リーダーとはどのような資質を身につけている人ですか。

3. インタビュー調査結果

3.1 リーダーシップ理想像の理解

インタビューの結果から、対象者は、SGH事業の育成プログラムの目的である「社会に貢献できるグローバル・リーダーの育成」を明確に理解し、自らの参加経験を通じて、グローバル・リーダー理想像について自分なりの形成していることが明らかになった。Aは、それはグループ活動が進まない際には、「これをやればよいを見せたり、自分から発進したりする」という「率先力」を持つ人だと回答した。Bは、それは「周りの人を引っ張っていて、実際に行動を表せる」という「実践力」を持つ人だと回答した。調査が2人とどまっているという限界はあるものの、同じ学校のプログラムを体験しても、学習者がそのプログラムから身につけたリーダーシップ像は異なるということが推測される。

3.2 自分のリーダーシップの養成

Bは、SGHプログラムの中で活用したリフレクション・シートを保存していた。インタビューの中で、Bは、そのシートを振り返りながら、チームにおける自らの役割をサポートであったと述べていた。Bは、プログラムで身につけた資質・能力を自らの将来に役立てたいという見通しを持っていた。一方、Aは、先に述べたようにグローバル・リーダー像を自分なりに形成していたが、プログラムの成果に対しては懐疑的であった。自らがリーダーとしての資質・能力を習得したかどうかということについては、否定的な回答をしていた。SGHプログラムでのリフレクションのプロセスは、Aの記憶にはほとんど残っていなかった。しかし、今回の対面インタビュ

ーを通じて、SGHプログラム内容を少しずつ思い出し、Aは改めて自分自身の主体性の欠如を自覚し始めたようであった。

3.3 SGHプログラムの効果

調査結果から、グループ活動を中心とする学習が、A、Bにとってプログラムの中で最も印象に残っていることであり、現在の生活にも影響を与えていると感じていることが明らかになった。教師中心の学習とは異なり、自分の意見を自由に表明できる中での対等な相手との話し合いは、学習者にとって新鮮で、印象に残っているのであろう。対象者はグループ活動を円滑に進めるために、自分の意見をわかりやすく伝えたり、他人の話の聞いたりすることの大切さを実感している。つまり、SGH事業の育成プログラムを通じて、対象者は他者とのコミュニケーション能力を身につけてきた。A、Bともに、SGHプログラムでの体験が、ある程度大学生活によい影響を与えていると感じていると言える。

3.4 SGH事業の育成プログラムの課題

今回の調査から、プログラムの効果は、それを体験した学習者に一律に現れるものではないことが明らかになった。特に、リーダーシップ像については、プログラムで目指したものと別に、学習者一人ひとりが自分自身の体験の中から独自のものを形成していることが推測された。また、学習の効果についても、それを学習後も長く実感している者と、そうでない者がいることも明らかになった。調査が限定的であるため断定はできないが、効果的なリフレクションがなされているかどうか、影響を与えているように思われた。

4. 考察

本研究のインタビュー調査結果は、以下の3点になる。

- ①対象者はSGHプログラムにおけるリーダーシップ理想像について、独自の認識と解釈を持っていたが、全員が自分なりのリーダーシップを形成したとは言えないこと。
- ②SGHプログラムにおける学生を中心としたグループ課題研究により、他者とのコミュニケーション能力が向上したと学習者が実感していること。
- ③SGHプログラムにリフレクションが取り入れられていた場合、その効果は学習者によって異なっており、リフレクションの体験が印象に残っている学習者は、そこから多くを学んでいる可能性が高いこと。

参考文献

- (1) スーパーグローバルハイスクールウェブサイト参照。<https://sgh.b-wvl.jp/> 最終閲覧(2022年7月15日)
- (2) 石森広美, 「SGHにおける「グローバル人材」育成—国際理解教育の視点から—」, 日本国際理解教育学会編, 国際理解教育 Vol. 25 特集「グローバル人材」育成と国際理解教育, (2019), 77-86.
- (3) Huber, N., Approaching leadership education in the new millennium. *Journal of Leadership Education*, 1(1), 25-34.(2002).
Roberts Cynthia, Developing Future Leaders: The Role of Reflection in the Classroom, *Journal of Leadership Education*, Volume 7, Issue 1, (2008).
James Ayers & Jayne Bryant, The Use of Reflective Pedagogies in Sustainability Leadership Education - A Case Study, *Sustainability*, 12, 6726.(2020)
- (4) 石森広美, (2019), 77-86.

2-1 人格育成に焦点を当てたリーダーシップ開発

—研究室のビジョン構築と達成

Leadership Development Focused on Character Development -Laboratory Visioning and Achievement

大石 加奈子 (東北工業大学)

Kanako OISHI,

TOHOKU INSTITUTE OF TECHNOLOGY, Futatsuzawa 6, Taihaku-ku, Sendai-shi, Miyagi

In his seminal work "The Seven Habits," Stephen R. Covey, one of the world's leading authorities on leadership theory, stresses the importance of continuous character development in developing leaders. Leaders are not expected to have the skills to provide simple, quick-fix solutions to personal or relational problems. It is a disciplined personality that can fundamentally change the way relationships and organizations are organized. We study leadership in our university labs. And all of us are being trained to be excellent members. We have devised a program of activities, based on Covey's theory, which, beginning in 2021, we have aimed to make the "character" necessary as the inner foundation of a leader unshakable.

Key Words: Leadership Development, personality, Laboratory, mission statement, coaching.

1. はじめに

1988年にStephen R. Covey (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press. (邦訳 スティーブン・R・コヴィー(1996)『7つの習慣：成功には原則があった』スキナー訳, キング・ベアー出版)が刊行され, 世界のリーダーシップの思想に大きな影響を与えた。2010年7月にコヴィーが来日し, 氏の提唱する思想が, さまざまなメディアを通じて発信されたことをきっかけに, 日本でも大きな注目を浴びた。その後, 時代が複雑化し, 混迷が続いても「原則に従った生き方」の重要性はいまも日本で受け継がれている⁽¹⁾。2013年に刊行されたコヴィーの新版『完訳7つの習慣 人格主義の回復』には推薦の言葉として, 経済産業省大臣, 神奈川県知事, 一橋大学イノベーション研究センター教授, 神戸大学大学院経営学研究科教授, 日本アイ・ビー・エム代表取締役等, 22名の著名な日本のリーダーにより, IT時代における有効性が述べられている⁽²⁾。また, 同書の原則を実践することにより, スターバックスコーヒージャパンを安定成長へ導いた元CEOの岩田松雄は, 2016年に『チームリーダーのための7つの習慣』⁽³⁾というタイトルの本を刊行し, 『7つの習慣』をもとに自身が実践し成果を得た事例を発信している。このように実社会でのリーダー育成に用いられている方法をもとに, 2020年度に筆者は, 研究室で大学生対象のリーダーシップ育成に活用する方法を考案した。それは, 『7つの習慣』に記されているミッションステートメントを研究室に合わせて作成すること, そしてその達成に向かうことによる人格育成プログラムである。筆者はこのプログラムを同年4月より研究室活動に組み込んでスタートした。本稿では, 大学研究室でのリーダーシップ開発を目的として, コヴィーのリーダーシップ理論を基盤に行った人格育成とその成果を報告する。

2. コヴィーのリーダーシップ論

コヴィーは, 『リーダーシップ・エッセンシャル』第5章「チームのレベルにおけるリーダーシップの原則」⁽⁴⁾におい

て, リーダーシップとは, 役職やポジションとしての権威的リーダーシップではなく, 「私たちの周囲にいる人々(部下やチームメンバーなど)の, 人としての価値と可能性を認め, 高めようとする主体的な意思」(p.301)としており, その存在の目的は「チームとしてより大きな結果を生み出す」と述べている。そしてそのようなチームをつくり上げるためにあるのが, リーダーの4つの役割(1 模範になる, 2 方向性を示す, 3 組織を整える, 4 エンパワメントを進める)であることを説いている(pp.302-346)。以下, 定義を述べる。

「模範になる」とは・自分の人格や能力を高める努力をする。人のせいにせず自分ができていることを積極的に示す。計画を立てて行動する。信頼関係を築く。相手の立場にたって考えられる。相手の話を心から共感して傾聴する。

「方向性を示す」とは・メンバーと一緒に組織の目的を確立し, そこに到達するまでメンバーが主体的に行動する環境を共につくる。目標実現に向けてやることを定期的に確認する。

「組織を整える」とは・互いにフィードバックをし合え, 軌道修正していける。新しいことや学んだことを共有するための効果的なシステムがある。よい仕事をした人が適切に評価される。

「エンパワメントする」とは・メンバーが持っている創造性, 才能, 可能性, 潜在能力を信じて引き出すこと。そして, 以下の4つの「人と組織のもつ4つのニーズ」を満たそうとするとメンバーはエンパワメントされる
人と組織のもつ4つのニーズ

- ① 能力を高めたい。成長・発展したい。
- ② 健康に生きたい。健全な仕組みの組織にしたい。
- ③ 互いに尊重し繋がりたい。協力し合いたい。
- ④ 世の中に意味ある活動をしたい。社会に貢献したい。

さらに方向性を示すために, ミッションステートメント(p.317)の定期的な作成と実行がある。

これらのコヴィーの思想を, 大石研究室でのリーダーシップ開発の基本的考えとして取り入れ, リーダーとしての人格育成を, 研究活動を通じて実施した。

3. 大石研究室でのリーダーシップ開発プログラム

3.1 実践の概要

大石研究室での卒業研修では、その1年間の研究活動を通じて社会に貢献できるリーダーに成長することを目指している。そのために、全員で研究室の目的・目標を共有し、その達成に向けて歩む過程でリーダーとしての人格を互いに育てる。成長の度合いを毎月確認し、フィードバックを行う。

3.2 期間、対象、場所

期間：2021年4月～2022年1月

対象：大石研究室4年生7名

場所：大石研究室

科目名：経営コミュニケーション卒業研修

3.3 目標の明確化（2021年5月）

全員に対して、大石研究室の目指すリーダーシップの概念を共有する。研究室では、全員がサーバント・リーダーシップ⁶⁾を身に付けることを目指している。サーバント・リーダーシップとは、リーダーが組織のメンバーを支援することによって潜在的な力を発揮させ、奉仕するリーダーシップという意味である。歴史上の多くのサーバント・リーダーたちは皆、正しく、誠実で、模範的、主体的な人格的強さをもっていることに加え、他の人に献身的に奉仕することにより、結果的に形式的な権威（地位、称号など）も手にしていた。そのようなリーダーに成長するために研究室の前期のミッションステートメントを作成することにした。研究室長の学生がファシリテーターとなって全員が話し合い、「大石研究室が存在する目的（ビジョン）は、「高い向上心をもって相手を思いやるリーダーシップを7人全員が身につける」に決まった。次にそれを達成する4つのカテゴリー別の目標をコヴィーの思想を基盤にさらに話し合っただけで決めた。そして研究室に貼りだして皆が常に見られるようにした。（Fig. 1 参照）

	前期のビジョン 私たちは8月までに高い向上心をもって相手を思いやるリーダーシップを7人全員が身につける
1 模範になる	・みんなと積極的にコミュニケーションをとる ・ゼミ内で困っている人を率先して助ける
2 方向性を示す	・定期的に話し合いをしてできていることを皆で確認する ・一人ひとりとしっかりと対話して意思確認をする ・日常生活でも上記2つを意識する
3 組織を整える	・メンバー内で本音で語り合えるようにする ・学校以外（休憩時間でも話すなど）で深い関わり合いをもつ ・定期的に話し合いの場を設けてフィードバックをする（月1月の最初のゼミ日）
4 エンパワメントする	・一人ひとりとまんべんなく対話する ・その人が自信をもてるように周りがカバーする ・その人の力が発揮できる環境づくりをする

Fig. 1 Laboratory Mission Statement First Semester

3.4 達成の測定・評価（5～8月）

ミッションステートメントを意識した研究室活動が作成直後からスタートした。もとよりよいリーダーになりたいという思いをもって研究室に入ったメンバーである。リーダーとして確かな成長を遂げ社会で活躍したい希望もあり、日常の研究室活動のメンバーの言動に少しずつの変化が見てとれた。そして、毎月初めの活動日に、全員でこのシートの内容を振り返り、「できるようになっている」と思う項目を一人ひとりが共有し、色のシールを貼って成長を見える化した。月に一度の振り返りは、彼らへのグループコーチングとなり、月を経て、複利的に行動が変化した。Table1はメンバー全員

の成長ポイント合計点の推移である。

Table1 Degree of achievement of previous year's goals

定期確認月日	6月	7月	8月
目標数 11			
達成ポイント合計	36(47%)	48(62%)	54(70%)

3.4 後期ミッションステートメントミッシ作成

後期の最初の活動日にミッションステートメントを更新した。前期で全員がほぼできるようになった項目は削除し、新たな項目を付け加えた。さらに数を少なくすることで一つひとつの項目の高い達成を目指した。前期より成長した組織の現状にあった目標が明確化され（Fig. 2）再スタートする。

	後期のビジョン 私たちは1月終わりまでより高い向上心をもって相手を思いやるリーダーシップを7人全員が身につける
1 模範になる	・後輩の見本になる先輩になる
2 方向性を示す	・一人ひとりとしっかりと対話して意思確認をする ・卒論完成に向けて目標実現に向けて取り組む
3 組織を整える	・遅刻をしない ・研究室内で物を食べないなど当たり前のことを当たり前にする ・毎月、最初のゼミで成長を確認する
4 エンパワメントする	・積極的な発言を増やす ・発言に対してのフィードバックを積極的に行う

Fig. 2 Laboratory Mission Statement Second semester

3.5 成の測定・評価（10～1月）

前期と同様に、各月毎初めに振り返り、成長を確認した。

Table2 Degree of achievement of second semester goals

定期確認月日	11月	12月	1月
目標数 8			
達成ポイント合計	33(60%)	36(64%)	56(100%)

4. 成果およびまとめ

1月のゼミ最終日には全部の項目に全員がチェックをつけられ、100%達成できたことにより自信に満ちた表情が見られた。最終の振り返りで7人は、この一年間の自己の成長について次のように話している。「モチベーションが向上した」「リーダーシップの力が身についた」「皆にフィードバックをして支援できるようになった」「研究室でアサーティブコミュニケーションを身につけられた」「社会で活かせることを得た」「コーチングを学んでゼミ活動に活かし、組織で活かせるコミュニケーション能力が身についた」

組織のビジョンを全員で構築し、それに向かって互いに人格を高める努力をしてきたことにより、リーダーとして高い成長を遂げた達成感をもって卒業することができた。

参考文献

- (1) フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社 website, <https://www.franklincovey.co.jp/books/info/7habits> (2022.5.27閲覧)
- (2) スティーブン・R・コヴィー, 完訳7つの習慣人格主義の回復, キングベア出版, (2013), XIV-XXI
- (3) 岩田松雄, チームリーダーのための7つの習慣, (2016), 商業界
- (4) スティーブン・R・コヴィー, リーダーシップ・エッセンシャル, キングベア出版, (2014), 283-346
- (5) ロバート・K・グリーンリーフ (著), 金井 壽宏 (監修), サーバントリーダーシップ, (2008)

2-2 オンラインにおけるリーダーシップ自己効力感と大学時代の学習経験の関係の検討

— 経験学習との関連に着目して —

The Relationship between Leadership Self-Efficacy in Online Learning and Experiential learning in University

武田 佳子 (桐蔭横浜大学) 溝口 侑 (桐蔭横浜大学) 丸山智子 (愛媛大学) 溝上 慎一 (桐蔭横浜大学)

Yoshiko TAKEDA, Toin University of Yokohama, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

Yu MIZOGUCHI, Toin University of Yokohama, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

Tomoko MARUYAMA, EHIME University, Bunkyocho, Matsuyama

Shinichi MIZOKAMI, Toin University of Yokohama, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

In a study of University seniors who had been offered employment, we examined whether scores between face-to-face and online leadership self-efficacy (LSE; empathy, accomplishment, change, and encouragement) was higher in groups with or without experience in simultaneous interactive online classes, and found that all factors except LSE (online) encouragement were significantly higher in the group with online class experience. Next, we examined which group rated their leadership self-efficacy as higher in a face-to-face situation versus an online situation, using only the group with online class experience and found that the LSE (face-to-face) was significantly higher for all factors. Finally, we sought correlations between leadership self-efficacy and experiential learning in face-to-face and online situations. To examine whether there was a difference in the strength of the association with experiential learning for each LSE factor, we conducted a test of differences in correlation coefficients and found significant differences in change and encouragement.

Key Words: Leadership self-efficacy, Experiential learning, Reflection

1. 背景と目的

リモートワークの推進は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い国内でも一気に導入が加速された⁽¹⁾。近年、海外では複雑な組織の問題に対して、低コストで迅速なソリューションを提供することが求められている⁽²⁾。その解決策としてバーチャルチームは、時間や空間などの境界を越えて希少なリソースを活用しようとする組織にとって重要なメカニズムとなっている⁽²⁾。バーチャルチームなどのリモートワークは、働き方の柔軟性や効率性を高め、感染症拡大防止と経済活動の両立の手段となることが期待されている。日本でもバーチャルチームなどリモートワークを組織に取り入れる企業が少しずつ増加し、マネジメントやリーダーシップの在り方が新たな課題となっている⁽³⁾。

Zimmermann et al.⁽⁴⁾の調査によると、リーダーにとっては、リモート環境でグループの一体感を促進することは、対面のリアルな環境よりも難度が高いと認識されていることが報告されている。

文科省発表の2020年度後期の大学授業調査によると、約6割の学生がほぼオンライン学習であったと回答している⁽⁵⁾。2022年4月より社会人となった学生は、大学生活の後半2年間の大半でオンライン学習を経験したことになる。学生は、さらに加速するであろうリモートワークのなかで、リーダーシップを発揮し社会で活躍することが求められる。しかしながら、バーチャルチームなどのリモートワークにおけるリーダーシップ育成はまだ十分とはいえない。バーチャルチームで求められるリーダーシップとは何か、また、育成のためには何が必要なのかを明らかにすることが求められているといえる。

近年、職場環境では経験学習が注目されている⁽⁶⁾。経験学習とは、Kolbが「活動-内省」「経験-抽象」という二軸からなる論理空間に構成しなおし、これらのあいだに循環型サイクルを仮定し、

経験学習モデルの概念を構築したものである⁽⁷⁾。「行動や経験を伴った内省」を起こしつつ、「批判的な内省を伴った行動」をいかに実践するかが重要であるとされている⁽⁸⁾。管理職に特徴的な「経験から学ぶ態度」は、リーダーシップの育成に通ずるものがある。武田ら⁽⁹⁾の研究においても、大学生においては自己の失敗の内省はリーダーシップ自己効力感に負の影響を及ぼす可能性があることが報告されている。変化の激しい社会の中では、改善行動を伴った内省を実践する経験学習は、リーダーシップの育成に欠かせないものとする。

本研究では、リモートワークが加速する社会でリーダーシップを発揮する大学生の育成にどのような学習が必要かを検討するために、以下のことを明らかにすることを目的とする。まず、大学生において対面とオンラインのリーダーシップ自己効力感にどのような意識の違いがあるのか、また、職場環境で重要とされている経験学習が大学生の対面とオンラインのリーダーシップ自己効力感とどのような関連があるのかを検討する。

2. 研究方法

2.1. 調査時期と対象

2022年3月にマクロミルインターネットリサーチを利用して企業・行政等(学校関係を除く)に内定が決定している全国の国公私立大学4年生を対象に調査を行い1679人から回答を得た(男性389人、女性1290人)を分析の対象とした。

2.2. 調査項目

デモグラフィック変数、大学時代のオンライン学習の有無(同時双方向型の授業を1つ以上受講したことがあるか否か)、リーダーシップ自己効力感、経験学習に関する質問を尋ねた。リーダーシップ自己効力感の測定は、武田・溝上⁽⁹⁾

のリーダーシップ自己効力感尺度（以下、LSE）を使用した。因子構造は、武田・溝上⁽¹⁰⁾にしたがった。経験学習の測定には、木村ら⁽¹¹⁾の経験学習尺度を用いた。木村らの尺度は4因子構造であるが、2因子構造が妥当であるとする議論もある⁽¹²⁾。そこで、MAP（最小平均偏相関）基準と、平行分析による結果を参考に、解釈可能性を考慮して、本研究においては1因子解を採用した（因子数の決定方法については堀⁽¹²⁾を参考にした）。分析には、それぞれの加算平均を用いた。

3. 結果

3.1 対面とオンラインでのリーダーシップ自己効力感の差

同時双方向型のオンライン授業の経験によって対面とオンラインでのLSEのどちらが高いかを検討するためにウィルコクソンの順位和検定を行った（2群のサンプルサイズに偏りが見られたためノンパラメトリック検定を行った）。その結果、LSE（オンライン）の鼓舞力以外のすべてでオンライン授業経験がある群の方が有意に高い結果となった（Table1）。

Table1 オンライン授業経験によるLSEについてのウィルコクソンの順位和検定の結果

変数	オンライン授業経験あり群の平均値 (SD)		オンライン授業経験なし群の平均値 (SD)		wilcox順位和検定の結果 (Z値)
LSE (対面)					
共感力	3.72	(0.84)	3.25	(0.89)	5.31 ***
遂行力	3.28	(0.94)	2.97	(0.92)	3.43 ***
変革力	3.41	(0.80)	3.07	(0.82)	4.69 ***
鼓舞力	3.20	(0.86)	3.01	(0.85)	2.63 **
LSE (オンライン)					
共感力	3.43	(0.90)	3.08	(0.81)	4.13 ***
遂行力	3.12	(0.96)	2.88	(0.81)	2.59 **
変革力	3.25	(0.84)	2.99	(0.76)	3.49 ***
鼓舞力	3.03	(0.89)	2.91	(0.79)	1.51 n.s.

注1：オンライン授業経験あり群(n=1587)，オンライン授業経験なし群(n=92)。

注2：***は0.1%有意であることを表す。

3.2 対面とオンラインでのリーダーシップ自己効力感

次に、オンライン授業経験がある群のみを対象にして、対面場面とオンライン場面を想定した場合に、どちらのほうが高いリーダーシップ自己効力感が高いと評価するのかを検討するために対応のあるt検定を行った。その結果、すべての因子でLSE（対面）が有意に高かった（順に共感力 $t = 17.15, p < .001$ ；遂行力 $t = 8.00, p < .001$ ；変革力 $t = 11.51, p < .001$ ；鼓舞力 $t = 11.46, p < .001$ ；すべて $df = 1586$ ）。

3.3 リーダーシップ自己効力感と経験学習との関連

対面とオンラインでのリーダーシップ自己効力感と経験学習の相関を求めた（Table2）。対面のLSEと経験学習の相関は $r = .45 \sim .63$ であり、オンラインのLSEと経験学習の相関は $r = .43 \sim .58$ であった。LSEの因子ごとに経験学習との関連の強さに差があるかを検討するために、相関係数の差の検定を行った結果、変革力と鼓舞力で有意な差が見られた。

Table2. LSEと経験学習の相関と相関係数の検定の結果

	LSE (対面) との相関係数	LSE (オンライン) との相関係数	t検定の結果 $t (df = 1584)$
共感力	.44 ***	.43 ***	0.69 n.s.
遂行力	.49 ***	.47 ***	1.43 n.s.
変革力	.63 ***	.58 ***	3.36 ***
鼓舞力	.57 ***	.51 ***	4.46 ***

注1：t検定はwilliamms (1959)の方法による。

注2：***は0.1%有意であることを表す。

4. 考察

今回の調査結果から、双方向のオンライン場面のグループワーク経験の有無は、LSEの鼓舞力以外で有意な差があることがわかった。共感力・遂行力・変革力においては、オンライン上のグループワークでの学習経験が有効に働く可能性が示唆された。オンライン上で鼓舞力を発揮することは単にオンラインでのグループ活動の経験があるだけでは養成できない可能性が考えられる。

次に、対面とオンラインでのリーダーシップ自己効力感については、先行研究同様に、対面よりもオンライン場面のグループワークの方がリーダーシップを発揮することが難しいと感じていることが示された。リモートワークが進んでいる海外の社会人でさえ、バーチャルチームでメンバーの一体感を促進することの難度が高いと感じていることから、大学生にとってはオンラインでのグループワークでリーダーシップを発揮することは容易ではないことがうかがえる。

最後に、経験学習とリーダーシップ自己効力感においては、高い相関関係が認められた。武田ら⁽⁹⁾の研究で、過去のリーダーシップ経験で、困難な経験や新しい経験があるだけではリーダーシップ自己効力感との関連がないことが報告されている。また、自己の失敗経験のリフレクションは大学生ではリーダーシップ自己効力感に負の影響を及ぼすことも報告されている。経験学習モデルは、活動・内省にとどまらず、抽象的概念化を経て改善を伴う実験的活動につながる循環型の学習である。こうした挑戦的な行動を伴うか否かが、リーダーシップ自己効力感と高い関連があることが示唆された。なかでも、変革力・鼓舞力はオンラインと比較して対面場面のほうが経験学習との関連が高いことが示されている。

以上のことから、対面でのグループワークの学習場面はオンラインに先行することや、学生にはオンラインと比較すると難度が低いと感じていることから、まず学生においては、対面でのグループワークでのリーダーシップ自己効力感を育成し、オンライン場面に移行することが習得につながる可能性があるのではないかと考える。また、経験や内省にとどまらず、具体的な活動を振り返り抽象的な概念化に発展させることや、それを踏まえた実験的活動につなげ循環型の経験学習を習慣化することが、対面・オンライン共にリーダーシップ自己効力感の育成には重要ではないかと考える。

謝辞

本取り組みは、科学研究費基盤研究(C)(R3-4)（課題番号21K02669）の助成を受けて行われています。

主な参考文献

- (6) Kolb, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs. (1984).
- (9) 武田佳子・溝上慎一. 大学生のリーダーシップ自己効力感に関する研究—時間的・空間的展望に着目して— *日本リーダーシップ学会論文集*, 2, (2019), 23-30.
- (11) 木村充, 館野泰一, 関根雅泰, 中原淳. 職場における経験学習尺度の開発の試み. *日本教育工学会研究報告集*, 4,(2011), 147-152.



一般社団法人 日本リーダーシップ学会

日本リーダーシップ学会

講演論文集 2022 vol.1

2022年(令和4年)8月27日発行

発行所：一般社団法人 日本リーダーシップ学会

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 4-14-7-1107

メール：jimukyoku@leadership-association.jp

Website：<http://leadership-association.jp/>