

私立大学フォーラム——平成二十六年後期総括

●東京会場

・開催趣旨

平成二十六年度私立大学フォーラムは、「教育立国の再構築を目指す私立大学の挑戦」をグランドテーマに掲げ、高等教育における八割の学生の教育を担う私立大学の先進的な取り組みや、私立大学が今後進むべき方向性について、社会のさまざまな分野で活躍する方々を招いて議論する場として、名古屋、仙台、福岡、東京、京都での五回のフォーラムを開催することとした。

本年度第四回の私立大学フォーラムは、「リーダーシップの必要性」をテーマに平成二十六年一月一日、品川プリンスホテルにおいて、高原敬明氏（松山大学理事、国際センター事務部長、広報・情報部門会議（フォーラム）委員）の司会により、九五名の出席者のもとで行われた。

グローバル化の進展に伴い、ビジネスの現場からはリーダーシップを発揮できる人材が求められている。しかし、日本の教育ではこれまでリーダーの育成は明示的に取り組まれておらず、大学においても実効的なリーダーシップ教育を行っている例は決して多くはない。リーダーの可能性は誰もがも

っており、これからの日本を担う若者たち一人ひとりにリーダーとなりうる資質の涵養が求められている。リーダーの役割とリーダーシップ教育のあり方について、議論を深めるために今回の私立大学フォーラムが企画された。

・基調講演

田中優子氏（法政大学総長、日本私立大学連盟常務理事）より、「リーダーシップ教育の必要性」と題して基調講演が行われた。まずリーダーシップをどうとらえるかについては、独裁的な社会や企業でのリーダーシップではなく、民主主義社会とその諸組織が必要とするリーダーシップを前提とする。またこれからの社会にとってのリーダーシップとは、丁寧に耳を傾けて進めていく協同的な方法をもって調整し、最終的に決断して責任をとることを前提とする。

リーダーシップには三つのタイプがあり、①コーデイナータイプ、②ネゴシエータータイプ、③ミツバチタイプに分けられる。江戸時代を参考にすると俳諧の宗匠はコーデイナータイプであり、町年寄はネゴシエータータイプとなる。ミツバチタイプのリーダーはリーダーと認識されにくい。それぞれが違う意見をもつ中で集団が選択し、最終的な意思決定を行う点ではリーダーシップの一つのタイプである。



集団が選択肢を探す能力は一個人の力に勝り、集団とは同じ方向を向く人々のことではなく、選択肢を可能なかぎり広げることのできるアイデア集団と定義している。

江戸時代、明治維新、敗戦後に続く第四のグローバル化シジョンと言われる今日、グローバル教育と同様にリーダーシップ教育の必要性がクローズアップされている。そのような中で田中氏は、リーダーシップ教育とはリーダーのポストを獲得するための教育ではなく、次の四つをリーダーシップ教育と定義している。

- (1) 調整能力、交渉能力、議論を最適な結論に導く能力を育てる教育
 - (2) 複数の他者の意見を聞き、理解する能力をつける教育
 - (3) 社会（世界）を理解し、その中の自らの役割をつくりだす能力を育てる教育
 - (4) 決断力と責任感を育てる教育
- 実際にリーダーシップ教育の現場では、以下のような教育が必要とされている。
- ・ 必要で有効な情報を選び取り、批評的に使用するための情報リテラシー教育
 - ・ 人の話を的確にまとめ、それに対する自分自身の考えを即座に表明する教育
 - ・ 本を読み、自分自身の言葉で論理的・説得的に文章を書く教育
 - ・ 論理的に議論する教育

・ 自ら調査・研究を行い、考えを構成し、発表する教育

つまり、リーダーシップ教育とは、リーダーのポストを獲得するための教育ではなく、大学のグローバル化が叫ばれ、グローバル教育の重要性が認識される中、それを補完する教育であり、グローバル教育はアクティブ・ラーニングにつながる教育である。グローバル教育では、課題解決先進国であるわが国においてサステイナブル社会を構想するグローバル大学の創成を目指しているとまとめた。

・意見発表

意見発表は二名の講師により行われた。

最初に、中根滋氏（東京理科大学理事、UWIN株式会社CEO、TPGキャピタル株式会社シニアアドバイザー）は「未来への約束——Change or Die」とインパクトのあるテーマでプレゼンテーションを行った。

中根氏は自己紹介後、学校法人東京理科大学の概要を説明し、ガバナンスモデルやコミュニティについて述べた。また、リーダーシップについては、これまで日本の大学がフォロアーは育ててきたがリーダーは育てていないという観点から、これからの世界の変化（未曾有の危機）について、人口減少の危機、マクロ経済における日本の経済の比重の軽さ、オンリーワンの短命化、テクノロジーの高速化、企業のグローバル化について触れ、いかに現状の日本が危機に迫られているかについて力説した。そのような環境の中で、マサチューセッツ工科大学（米国マサチューセッツ州ケンブリッジ市に本

部を置く私立大学・MIT)の現状や、トヨタ自動車社長の豊田章男氏やイオン社長の岡田元也氏が卒業し、USニューズのランキング二〇年連続でアントレプレナーシップ・ナンバーワンとなっているバブソン大学(起業家育成を主眼に据えた、アメリカでも有数のユニークなビジネススクール)の取り組みについて、大変興味深い教育内容が紹介された。

また、日本の大学の問題として、世論、マクロ経済、ガバナンスを取り上げ、入り口↓ガバナンス↓出口の三つのフェーズにおいて、入り口では日本の人口の大幅な減少、日本企業のグローバル化、欧米からの留学生が来ない現状を指摘し、ガバナンスの問題として新ビジョンや国際競争戦略のなさ、中長期PDCAサイクルの欠如、人材開発の欠如を問題点として指摘し、出口ではニーズのミスマッチ、実力のなさ、グローバルスキルの欠如を挙げた。そのような問題に対して東京理科大学では、国際競争力の向上をビジョンに①教育の革新、②研究の世界的卓越性、③女性活躍の徹底推進、④収益事業の成長を四つの柱とした、現在取り組んでいる成長戦略について意見発表を行った。

続いて「大学でのリーダーシップ教育」と題し、日向野幹也氏(立教大学経営学部教授、リーダーシップ研究所所長)より、リーダーシップ教育を実践する現場からの貴重な報告が行われた。リーダーシップ教育を担当することになった経緯、リーダーシップ教育の成果、リーダーシップの種類、教育内容、リーダーシップ教育とアクティブ・ラーニングの関

係について意見発表が行われた。

まず過去九年間の立教大学でのリーダーシップ教育において、開始当初は孤立無援の中、①財源なし、②職員なし、③助教・特認教員なし、そして教授会は半信半疑の中、平成十六年の設置申請当時、首都圏主要私立大学で最後発の経営学部であったため、他大学と差別化するためにリーダーシップ科目が必要とされたこと。平成二十年教育GPに選定され、事務局の設置、助教採用、SAの集合トレーニング開始、教員のアクションラーニング研修が導入されたこと。その後の成果として平成十八年度の経営学部開設とともに躍進が始まり、大手私立大学の「常識」を次々に破ることになったことが報告された。具体的な成果は以下のとおり。

- ・ 学生の学部への高い帰属意識
 - ・ 学生団体が次々に出現し、学部に対して提案・実行
 - ・ 公式学生アンケートで「進路の相談相手」大学教員がナンバーワン
 - ・ サイロ(たこつば)化しないゼミナール
 - ・ 就職状況において不況期も内定順調
 - ・ 内部進学者の大活躍
 - ・ 経営学部から全学対象科目に発展
 - ・ ほぼ毎週、他大学から授業視察
 - ・ 職員からの要望で教員が職員のリーダーシップ開発研修
- このような成果が上がる中、日本アクションラーニング協会年間賞(平成二十三年)を受賞し、キャリア教育面では企

業で世界標準のリーダーシップをもつ人材の必要がはつきり認識され始め、また、正課授業の改善に伴い、アクティブ・ラーニング運動が起り、リーダーシップ教育全体に追い風となった。ここでとらえられるリーダーシップとは、権限・役職・カリスマと関係のないリーダーシップであり、これが世界標準になりつつある。リーダーシップに必要な最小の三行動には、目標設定、率先垂範、他者支援があり、さらに厳しい決断や倫理観を含めて、少なくともこの三つはどれが欠けてもリーダーシップとは呼べないものである。

最後に、立教大学でどのような効果があったかを示すため、実際にリーダーシップ教育を受講した学生と卒業生による体験談と自分が感じた成果について貴重な報告が行われた。

・デイスカッション

意見発表を行った中根滋氏、日向野幹也氏をパネリストに、淡輪敬三氏（タワーズワトソン株式会社シニア・アドバイザー）をコーディネーターとして、活発な意見交換が行われた。リーダーシップをどこでどうやって学んだかについては、中学や高校の部活の経験、親が社長であったという境遇などが語られ、「リーダーシップのある人間にしか、リーダーシップは教えられない」という観点から、もっと早くリーダーシップ教育やその理論を知っていればより良い教育ができたという経験が周りを巻き込み、リーダーシップ教育を継続する必要性の源となっていること。優秀な日本人のリーダーが育たない背景として、成功体験の欠如と同時に、失敗に対す

る寛容や敗者復活の概念の欠如が指摘された。また、その要因として、変革リーダーシップを生むためにはリーダーシップを自覚した人間が欠如しており、ビジョンを共有し、権限をもらってもリーダーシップを発揮できない人間は存在するので、だからこそ、多くの学生に大学教育においてリーダーシップ教育が必要であると述べた。

社会でリーダーシップを発揮するためには実践の場が必要であり、クラブ活動でもゼミでも実践の場は与えられており、最初は補助が必要でも徐々に補助は必要なくなり、大学でリーダーシップの基礎能力を学ばせ、幹部候補生を生むためのリーダーシップ教育ではなく、コミュニケーション力やアクティブ・リスニングを学ばせる環境が必要であると述べた。

経験からしかリーダーシップは学べない中で、大学教育ではどうやってリーダーシップ教育を行うのかという質問に対しては、修羅場を経験し、失敗から立ち直らせる。失敗をたくさん経験させ、減点主義ではなく加点主義で評価し、社会人になって失敗をすると対処法を備えていないため、高校や大学のグループワークやプレゼンテーションにおいて失敗の場を設けることがその後の成長に大きく影響すると述べた。

各大学の現場では、グローバル教育、キャリア教育などの取り組みが進められているが、リーダーシップ教育はグローバル教育、キャリア教育に必要とされる要素を含むことが認識されるデイスカッションであった。

（広報・情報部門会議（フォーラム）委員 坂本剛頼）

●京都会場

・開催趣旨

本年度第五回私立大学フォーラムは、平成二十六年一二月一三日、同志社大学今出川キャンパス「良心館」において開催された。今回は、「教わる」から「学ぶ」へ——アクティブ・ラーニング」をテーマに、社会のニーズに即した自ら学ぶ力と課題解決能力を有する人材の育成・輩出に向けた大学教育の質的転換について議論した。



当日の午前中は、希望者を対象に、平成二十五年四月に開設された同志社大学「良心館ラーニング・コモンズ」の施設見学が行われた。当施設の井上真琴氏（教育支援機構学習支援・教育開発センター事務長）より、設置に至る経緯と施設の概要についての説明を受けたのち、約一時間にわたり、施設内を視

察した。当日は、土曜日にもかかわらず活発なディスカッションをしている多数の学生の姿が印象的であった。

午後一時より開会した本フォーラムは、村田晃嗣氏（同志社大学学長、日本私立大学連盟常務理事）のあいさつのあと、一時間の基調講演と三〇分の意見発表三件が行われた。さらに、約一時間のパネルディスカッションでは、熱気を帯びた中で意見交換が行われ、一八〇名の出席者のもと、午後五時に閉会した。ここでは講師と講演の概要を、報告者の感想を交えて紹介する。

・基調講演

山田礼子氏（同志社大学教育支援機構副機構長、学習支援・教育開発センター所長、高等教育・学生研究センター長、社会学部教授）より、「アクティブ・ラーニングを促進する環境とは？…ラーニング・コモンズでの新しい学び」と題して基調講演が行われた。

中央教育審議会大学教育部会による平成二十四年答申は、学習時間の増加と主体的な学習の推進を大学教育に求めている。過去一〇年間にわたる調査研究によれば、日本の大学生は、授業時間に比して学習時間が短く、学習成果に対する自己評価が米国と比較して低い傾向があり、この特徴はほとんど変化していない。しかし、詳細な分析では、リーダースhip能力、異文化理解、地域社会への関心及びプレゼン能力に関する自己評価が年々上昇している傾向がある。これは、教員中心から学習者中心への教育のパラダイムシフトが徐々に

交通広告やテレビCMにより一般の参加者が増えた京都会場

浸透してきているためであろう。今後は、多様性、創造性、チャレンジ性、リーダーシップ性などの実践知の育成のために、能動的で双方向型の学びであるアクティブ・ラーニングの手法の重要性が、より認知されるであろう。さらに、専門教育課程における知識伝達を第一に考えてきた教員が、スタディスキルの習得など能動的学習の手法が適した初年時教育を担当すれば、アクティブ・ラーニングの効果を実感することができのではないだろうか。

同志社大学では正課授業の時間外学習を確保し、学習の質を向上させるための環境を提供するとともに、自ら学び、自ら動き、自ら企画する、という同志社大学の学生文化をサポートすることを目的として、「良心館ラーニング・commons」を開設し、オープンスペースでの学修環境を提供している。専任教員三名に加えて大学院生一名をラーニングアシスタントとして採用するなど、人的な学習支援制度を充実させている。クリエイティブcommonsにリサーチ機能を加えて、アカデミックスキルの育成空間とした。また、ラーニングアシスタントに関しては、教育能力の向上、すなわち、質問の高度化に対応する必要がある。授業を担当する教員は、学生がラーニング・commonsを利用することで能動的学習の効果が自覚できるように、カリキュラム及びシラバスを設計する必要がある。

・意見発表

まず、関田一彦氏（創価大学教育・学習支援センター長、

教育学部教授）より、「アクティブ・ラーニングと創価大学の取組」と題して、最初の意見発表が行われた。

創価大学では、一五年ほど前から実施している授業アンケートを契機として、教員の授業力の向上と学生の学習力の向上を目指して、平成十二年に教育・学習活動支援センター（平成二十六年から「教育・学習支援センター」に改称）を開設した。さらにアクティブ・ラーニングを支援するために、平成二十五年に中央図書館にラーニング・commonsと、総合学習支援センター（SPACE）を新設した。SPACEには、グループ学習、語学学習、パソコン室などのほか、学習相談、日本語・英語のライティング支援、図書館サービスなど多くの機能がある。また、プレゼンテーションが可能なオープンスペースを確保して、他分野の知識に関心をもつ機会を提供している。現在では、協働学習の導入も進み、約八割の授業で能動的な学習が行われており、在籍学生数約八〇〇〇人に対して、平日は二〇〇〇人程度のSPACEの利用者がある。今後、ラーニング・commonsを利用した効果の定量化について検討していく。ただし、施設面での環境の提供だけではなく、入学時に学んだ学修スキルを復習する講座「学修セミナー」の開設など、内容の拡充に向けて努力している。続いて羽根拓也氏（株式会社アクティブラーニング代表取締役社長）より、「世界の変化と求められる人材の変化——今日からできるアクティブラーニング指導法」と題して、この日二件目の意見発表が行われた。

羽根氏は、学生時代に関心をもった能動的教育を研究するために渡米し、三つの大学で日本語教師として実践した体験談を交えて、アクティブ・ラーニングを活用した効果的な指導法について説明された。特に、ハーバード大学で実施されているチームティーチングについては、ビデオ録画された講義中の立ち居振る舞いも含めて、その伝達情報（内容）と伝達技術の両面から毎回チームで評価し合いながら、授業を進めている。

アクティブ・ラーニングの効果を高めるには、教える側に伝達方法の改善が必要で、それによって、教育効果に大きな差が出る。学習者は、獲得した知識をアウトプットして（議論して）初めてその意味を理解し、自分の知識として定着させることができる。すなわち、一回の授業の中で、いかに学習者にアウトプットの機会を設けるかということが大切である。授業中の教えられた直後、授業時間の最後、次の授業での最初の振り返り、以上三回のアウトプットの機会を設けることが効果的である。

羽根氏による約三〇分の意見発表（授業）は、まさにアクティブ・ラーニングを実践する教師のお手本が示されているかのようにあった。

最後に、夏野剛氏（慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授）より、「ＩＴで変貌する社会と教育の未来——不可避なアクティブラーニングへの移行」と題して三件目の意見発表が行われた。

平成六年以降二〇年間のＧＤＰは、米国の三倍増に対して、日本はわずか二％増でしかなかった。現在のＧＤＰの約七割は、ＩＴ分野と教育分野を主とするサービス産業である。特にＩＴの進展は、産業界のビジネスモデルの変貌に大きな影響を及ぼしているが、教育現場においてはＩＴの導入が非常に遅れている。関心があつて物事を突き詰めることができる人（学生）であれば、インターネットの検索機能を駆使して「専門家」に匹敵する知識を吸収し、その成果を情報発信できる環境が整っている。したがって、情報を的確に判断できる人材を育成するとともに、個々人の能力を最大限活用することが、強い組織をつくるかなめとなる。

今後人口が急激に減少し、過去の経験の延長では立ちいかなくなる日本にはイノベーションが求められる。したがって、これからの教育界は、二一世紀の社会インフラとしての役割をもっと認識して、課題発見能力と問題解決能力を備えた人材を育てるために、議論を中心とした教育体系への転換が必要である。大学は、学習機会を与えるプラットフォームとして、想像力と創造力を駆使して新しい付加価値をつくりだせる人材を育成することが大切である。

・ディスカッション

四名の講師をパネラーとして、今回の意見発表のコーディネーターである小林浩氏（リクルート進学総研所長、「カレッジマネジメント」編集長）の司会により、聴講者からの書面質問に回答する形で議論が進められた。

まず、ラーニング・コモンズの利用者を増やして、主体的な学びを実践する機会を促進する工夫に関する質問が取り上げられた。施設を教室エリアに設置し、外から施設内部が見える構造にすることによって、学生の関心を誘起する。学習活動にとって役に立つ場であることを感じさせる。さらに、マナーを涵養することも重要である。そのためにも、ＩＴ環境の整備は当然のこととして、什器の選択にも気配りが必要である（山田氏・関田氏）。

羽根氏からは、アメリカのハーバード大学の寮生活、フィンランドのアールト大学のカリキュラムの例を挙げて、これからの大学のあり方について興味ある示唆が与えられた。また、夏野氏からは、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパスにおけるカリキュラム、ＩＴ、グローバル化に関する先進的な取り組みについて説明がなされた。

ＭＯＯＣを含むオンライン授業や反転授業とアクティブ・ラーニングとの比較、今後の展望についての質問もあった。さらに、これからの大学は、教員一人ひとりの努力はもろろんのこととして、組織的に大規模な投資を伴う設備と制度を充実させる必要があることが指摘された。

いわゆるＴＡに関して、同志社大学のラーニングアシスタントの位置づけについても紹介があった。ＴＡは単なる補助者ではないという観点から、充実した教育プログラムを課して、自立した教育支援者として活動ができるように育成している。

ＩＴ上で獲得できる知識と、教員と受講者が対峙する教室での学習成果とは別物であって、両者の特徴を生かすことがこれからの大学教育にとっては特に重要であろう。

・おわりに——まとめと感想

能動的学習にはさまざまな形態があるが、いずれにせよ、学生が自発的・能動的に学習することを前提としたカリキュラムへの制度変更が急がれる。また、ＩＴを駆使した人間力育成のビジネスモデルを確立した異業種（特にＩＴ業界、ゲーム業界など）から教育界への参入が、すぐそこまで迫っている。今後の教育界は、供給者の視点ではなくて、教育を受ける側のニーズを察知して、能動的学習を覚醒させることに主眼を置くことが必要である。アクティブ・ラーニングはそのための有用な手段である。これからは、その手法の有効性に関わる定量的評価の検討も必要となる。

与えられた問題に対して効率的に正解を導く能力の育成を主眼としてきた、従来の教育制度を根本的に見直す必要がある。私たちは、明治以来培われてきた日本の大学の教育研究の組織文化の中で、時代の急速な変化と社会からの強い要請に対応するために、変革を余儀なくされている。ファカルティ・ディベロップメントに対する悩みは世界共通ではあるが、「自律的に」であれば自己改革をいとわない大学教員の意識改革に期待したい。

（広報・情報部門会議（フォーラム）委員 本田知宏）