

## お茶の水女子大学におけるリーダーシップ特性評価指標の開発と実践報告

内藤章江・石田恵理・大木直子・佐々木泰子

お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所

## Report on Development and Practice of leadership Identity Index at Ochanomizu University

Akie NAITO, Eri ISHIDA, Naoko OKI and Yasuko SASAKI

Ochanomizu University Institute for Global Leadership

Ochanomizu University develops the original 'leadership identity' index in 2020. This paper reports results of the survey in which students in the university evaluated their 'leadership identity' by using the index. The leadership identity self-evaluation index was developed based on the questionnaire for verifying educational effects of the leadership development curriculum by the IGL. It also refers to domestic and overseas leadership theories and models, indicators for evaluating results of leadership education programs, and competency evaluation indexes. The survey results are as follows. The Ochanomizu original 'leadership identity' index clarifies the trend in characteristics of students of Ochanomizu University, differences in the characteristics by grade and faculty, and the tendency of self-evaluation of each student. By examining the validity of this developed index, this paper shows that it has much reliability.

Keywords: leadership, identity, index

## はじめに

お茶の水女子大学は、140年にわたる女子高等師範学校以来の伝統を現代に生かし、グローバルな視野をもって多方面に活躍できる女性リーダーの育成を使命としている。本学におけるリーダーシップ育成理念は、校歌「みがかずば」にも示されている「たゆまぬ自己研鑽の精神」である。グローバルリーダーシップ研究所（以後、IGLと表記）では、研究プロジェクトの一つとして「リーダーシップ育成プログラムの開発および実践と教育効果検証指標の開発・活用」を実施している<sup>\*1</sup>。このプロジェクトでは、女性がリーダーシップを発揮し、グローバルに活躍するための力を育成する「リーダーシップ育成カリキュラム」を開発・設定し、その教育効果を検証する指標の開発・活用を実践している。

高等教育におけるリーダーシップ教育の実施状況<sup>\*2</sup>をみると、経営学部や経営学科、ビジネス系の学部・学科が設置された大学で学部・学科の専門科目として実践されていることが多く、主として「ビジネスリーダー」育成のための人材開発や組織開発論、組織行動論や経営学に関わるカリキュラムが設計されている

。一方、本学の「リーダーシップ育成カリキュラム」は全学共通科目とすることで所属学部・学科にかかわらず誰もが自由に受講できるよう設定されており、「リーダーシップ育成カリキュラム」にはリーダーシップを発揮するための基礎的スキル（語学力、理解力、表現力）やコミュニケーション能力を養成する科目だけで構成されているわけではない。例えば、グローバルに活躍する女性ロールモデルに触れる機会を多数設けた科目や、「ダイバーシティ&インクルージョン」「ジェンダー」といった視点から異文化や社会動向を捉える力を強化する科目、さらにはこれまでに多数の女性リーダーを輩出した本学の歴史を学ぶ科目等を提供している。

このように、本学の「リーダーシップ育成カリキュラム」は「女性」や「ジェンダー」を切り口に、学生が自分自身の事として学び、考え、発信できる点を特徴としている。なお、本学では「キャリア教育＝リーダーシップ教育」と考えていることから、学生・キャリア支援センターが主催するキャリアデザインプログラム<sup>\*3</sup>内に「リーダーシップ育成カリキュラム」を設けている。

IGLでは、「リーダーシップ育成カリキュラム」の

Table1 2020 (令和2) 年度 キャリアデザインプログラム内に設置したリーダーシップ育成カリキュラム

講義名	講義内容
・ お茶の水女子大学論	学部生がお茶の水女子大学の歴史と現在を学ぶことを通じて、本学の教育カリキュラムを自律的に選択し、授業を有効に活用し、社会のさまざまな場面でリーダーシップを発揮する人間として成長することを目指します。これは主に1年生を対象とした講座です。
・ パーソナル・ブランディング (旧: 女性リーダーへの道 (入門編))	自分自身を内観・外観し、多角的に「自分を知る」ことから始めます。自分を知ったうえで、それをいかにしてコントロールし、人の記憶に残すのか、「パーソナル・ブランディング」の理論を学びながら実践を通じてそのテクニックを身につけ、自分自身を磨きます。
・ 女性のキャリアと法制度 (旧: 働く女性の権利と地位)	この授業では、特に組織におけるジェンダー・ダイバーシティに焦点を当てながら女性のリーダーシップについても学びます。事例研究も行いながらダイバーシティを推し進めるにはどのような「仕組み」が有効なのか、アクティブ・ラーニングを通じて履修生のみならずと一緒に考えていきます。将来的には履修生のみならずがこの授業で学んだことをそれぞれの所属する組織で活かしてくれることを期待します。
・ ファシリテーション (旧: 女性リーダーへの道 (実践入門編))	学部生が企業から提示された課題を解決する仮想プロジェクトに取り組み、その問題解決のプロセスを通して、企画立案力およびプレゼンテーション・スキルを向上させることを目指します。授業形態は基本的にグループワークです。
・ 女性のキャリアと経済 (旧: 女性リーダーへの道 (ロールモデル入門編))	金融・財務に関する基礎知識は、リーダーとして社会で活躍する人間にとって必須です。本講座では、学部生が金融・経済に関する具体的な見方・考え方を身につけ、新聞・Webなどのメディアから自分で情報を収集できるようになることを目指します。これによって、学生が将来的にロールモデルとして活躍する資質を伸ばします。
・ ダイバーシティ論	戦後の日本において、女性は、家事・育児等の責任者という役割に加えて、労働市場や地域コミュニティを支える社会的な存在として期待されています。この授業では、「女性の労働」を切り口に、現代の女性と男性のライフコース選択に関わる諸問題について考え、自分の将来の職業生活を展望することを目的とします。
・ グローバル・リーダーシップ実習/II	本科目では、キャリアデザインプログラムの基幹科目で身につけた、プレゼンテーション、コミュニケーションといったスキルを応用しながら海外でのリーダーシップ研修に挑戦します。「ソフトスキル」の理念に基づくリーダーシップ・スキルを習得し、他者との協働によって専門性を発展させていくための土台を形成します。イタリアの女子カレッジ Collegio Nuovoの学生との交流活動を通して国際的な女子学生ネットワークを構築し、グローバル女性リーダーとしての第一歩を踏み出すことをめざします。
・ 未来起点ゼミI	
・ 未来起点ゼミII	本ゼミでは、表現、プレゼン、システム思考、グラフィックレコーディングの専門家を招き、講義とワークショップを通して、思考力、表現力などを身につけてもらいます。また、実現したい未来について、学生同士、外部講師、教員との対話を通して、具体的に提言してもらいます。
・ 未来起点ゼミIII	
・ 未来起点ゼミIV	
・ アカデミック女性リーダーへの道 (実践編)	この授業では、大学院生の研究企画、資金調達およびプレゼンテーションのための技能の向上を目標としています。具体的には、学振審査経験のある教員、科研費獲得経験のある教員、学振特別研究員になっている院生から審査・申請の際のポイントとなる点について話していただき、それに基づいて、各自の仮の申請書類を作成する実習を行います。最終日には、外部講師をお招きし、プレゼンテーション講座を開きます。
・ キャリア開発特論 (基礎編)	お茶大出身者を含むアクセントア社員が毎回数名講師を担当します。多岐に渡る業界、分野を担当する社員が、社会における最前線の仕事の紹介や、キャリア形成についてお話しします。今年度はキャリアを考える内容に加え、ホットトピックであるwith/After コロナでのビジネスの変化や就活の変化等も、実例を交えてお伝え致します。今年度は以下のトピックを扱います。 ・ 「働く」ということ ~これまでの歩みを振り返り「働く」を見つめなおす~ ・ 「社会・仕事」を知る ~社会・仕事の仕組み、コロナ禍での変化を知る~ ・ 「企業」を知る ~企業の編制や企業を組織する人の役割を知る~ ・ キャリアプラン&アクションプラン ~学習内容を活かし、具体的なアクションプランづくりを学ぶ~
・ グローバル女性リーダー特論	2012 (平成24) 年度からはじまった本講座は、大学院生 (博士前期・後期)、ポストドクター、社会人女性を対象に、高度なキャリア開発教育、リーダーシップ養成教育を行うことを目的としています。実社会の多様なニーズを踏まえた発想や国際的な幅広い視野を身に着けた人材の育成と生涯教育という観点から、グローバル女性リーダーの育成のための教育を行います。授業形態はグループワークや講義、プレゼンテーションなど様々です。
・ 未来起点研究I	
・ 未来起点研究II	本ゼミでは、表現、プレゼン、システム思考、グラフィックレコーディングの専門家を招き、講義とワークショップを通して、思考力、表現力などを身につけてもらいます。また、実現したい未来について、学生同士、外部講師、教員との対話を通して、具体的に提言してもらいます。
・ 未来起点研究III	
・ 未来起点研究IV	

出典:2020 年度お茶の水女子大学シラバス (<http://tw.ao.ocha.ac.jp/syllabus/index.cfm>)、グローバルリーダーシップ 研究所ホームページ リーダーシップ教育研究 授業・講演会 (<https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/j/menu/leadership/groupingmenu/lecture/index.html>) より作成

教育効果として、履修学生がどのような力を身に付けたのか、高等教育におけるリーダーシップ育成教育として学生にどのような力を身に付けさせることができたのか (それぞれの科目で設定した目的・目標を達成できたか) の2つを検証するために2017年度より質問紙調査を実施している (大木他 2017; 同 2018; 同 2019)。

調査に用いた質問項目は、学生・キャリア支援センターが開発した「双方向活動」、「自律的活動」、「協働的活動」の3つのコンピテンシー (知識や技能を組み合わせて成果を生む包括的能力) を評価する「コンピテンシー評価プログラム」<sup>4</sup>を参考に作成している。「コンピテンシー評価プログラム」は、「女性リーダーのためのコンピテンシー開発」を理念に、OECDの「キー・コンピテンシー」<sup>5</sup>の概念枠組みに基づき開発・運用されたものである。これらの実践内容及び詳細については、霜鳥・望月 (2014) による報告を

参照されたい。

「リーダーシップ育成カリキュラム」教育効果の測定のために作成した質問は13項目 (「1. 発言力」、「2. コミュニケーション力」、「3. プレゼンテーション力」、「4. 論理的思考力」、「5. 創造的思考力」、「6. 問題発見・解決力」、「7. グループワークを進行・推進する力」、「8. 情報収集・活用力」、「9. 自己理解力」、「10. 他者理解力」、「11. ジェンダーに対する理解」、「12. ダイバーシティに対する理解」、「13. 女性の労働に関わる問題に対する理解」) である。学生は、この質問に対して「1: 全く持ち合わせていない」から「5: 十分に持ち合わせている」の5段階で「リーダーシップ育成カリキュラム」履修開始直後と履修終了時の計2回自己評価を行い、IGLに提出した。なお、この回答方式は2019年度調査からであり、詳細は大木他 (2019) を参照されたい。

提出された自己評価結果について、履修開始直後と

履修終了時の評価を比較したところ、履修学生は履修開始直後と比較して授業目的に合致した力を身に付けていた、高等教育におけるリーダーシップ育成教育科目の目的・目標として設定した力を学生に身に付けさせることができたこと、などが明らかとなった。「リーダーシップ育成カリキュラム」の教育効果の測定にかかわる調査の内容や検証結果の詳細については、大木他(2017-2019)による一連の報告を参照されたい。

これらの調査により、IGLが開発・設定した「リーダーシップ育成カリキュラム」は、本学の学生のリーダーシップ発揮につながる能力や特性を向上させる効果を有することが確認された。しかし、この「リーダーシップ育成カリキュラム」は本学の学生であれば誰でも受講可能であるものの、履修は希望する学生に限られていること、また、履修者と未履修者の比較がなされていないことから「リーダーシップ育成カリキュラム」が本学の使命「グローバルな視野をもって多方面に活躍できる女性リーダーの育成」の実現に寄与しているかについては十分に検証できていない。「リーダーシップ育成カリキュラム」の真の教育効果を明らかにするためには、一部の学生だけでなく全学生を評価対象とする「リーダーシップ特性評価指標」の開発と実践が急務である。

そこでIGLでは、全学生を評価対象とした本学独自のリーダーシップ特性評価指標の開発に取り組み、実践を試みた。

本学独自のリーダーシップ特性評価指標の開発

本学独自のリーダーシップ特性評価指標を開発するにあたり、まず国内外におけるリーダーシップ理論・モデル、リーダーシップ教育の成果を評価する指標、コンピテンシー評価指標を収集・整理した。泉谷・安野(2015)によれば、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学生に適応したガイドラインと効果測定方法の開発が必要との考えを示している。また、木村他(2019)は、リーダーシップを職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力と定義して用いており、尺度の妥当性や信頼性を確保するためには一定の項目数が必要であるが、短時間での回答やその他の項目との同時調査を行う場合、30項目を超えるものは使いやすい尺度とは言えない、との考えを示しており、教育実践において使用しやすい尺度とするためには、より項目数の少ない、簡便に利用できる尺度を開発する必要があると説明している。これらに基づき、IGLではリーダーシップを「協働のスキルであり、個人や組織を動かすための力」と捉え、「リーダーシップ育成カリキュラム」の教育効果検証のために大木他(2017-2019)が作成した項目をベースに、女性リー

Table2 本学独自のリーダーシップ特性評価指標 (25項目)

リーダーシップの養成に関わる能力評価指標	評価内容
1. 発言力(説得力のある発言ができる力、影響力)	相手の気持ちを動かし、行動を促す発言・説明ができる。
2. コミュニケーション力(共感性、傾聴力、協調力、周囲を巻き込む力、他者理解力)	主体的に行動することができ、周囲の協力・共感・納得を得て巻き込みながら目的を達成できる。
3. プレゼンテーション力(表現力)	聴き手の心を揺さぶる(感情に訴えかける)、記憶に残る印象的なプレゼンテーションをすることができる。
4. 論理的思考力(筋道を立てる力)	自身の感情や気持ちをコントロールことができ、冷静に現状を把握・整理・分析して目標達成までの道筋を立てることができる。
5. 批判的思考力(健全な批判ができる力)	相手の意見に対して客観的で健全な批判ができる。
6. 創造的思考力(起業家精神、計画立案・企画力)	これまでない(従来とは異なる)やり方や考え、意見を企画・提案することができる。
7. 倫理的思考力(真正性、一貫性、エシカルリーダーシップ)	お互いを尊重し、認め合い、活かし合うことを心がけた考えや意見を企画・提案することができる。
8. 問題や課題の発見・解決力	小さな要因・原因から大きな問題・課題を見つめる力を持ち、解決に向けた課題や方策を設定することができる。
9. 行動力(リスクを恐れない勇敢な心、積極性、チャレンジ精神)	リスクや失敗を恐れず、自身の限界を決めることなく、前向きにチャレンジすることができる。
10. 判断力(見分ける力)	タイミングを見極め、状況を把握・分析したうえで理論的に判断する(結論を出す)ことができる。
11. 決断力(決定する力)	自分の中にゆるぎない基軸(信念)を持ち、迷いなく責任をもって決断することができる。
12. 俯瞰力(広い視野でみる力、構造化力)	広い視野で現状を把握し、他とのつながりを考慮したうえで問題や課題を構造化することができる。
13. 統率力(目標達成のためにグループやチームのメンバーをまとめて率いる力)	適切な目標を設定することができ、チームやグループのモチベーションを管理しつつ意識を一つにまとめることができる。
14. 貢献力(目標達成のためにグループやチームのメンバーの一員として貢献する力)	指示や役割を前向きに受け入れ、目標達成に向けて着実に取り組むことができる。
15. 情報収集・活用力(経済・社会・国際情勢を把握する力)	先入観なく情報を収集することができ、目的に合わせて得た情報を取捨選択することができる。
16. 自己理解力(自己認識、自己概念や個性の認識、独自性、自己受容力)	自身が持つ特徴(強み、弱み)や特性、個性を理解・認識し、他者と自分を比較することなくありのままの自分を受け入れ、それを表現することができる。
17. 自己効力(自分の可能性を信じる力)、セルフ・エフィカシー、願望力)	無理難題であっても自分の力を信じ、あきらめずに夢の実現を望み、行動し続けることができる。
18. ネットワークを形成する力(「つながり」をつくる力)	人と人とのつながりを作り出すことができ、発展・拡大させることができる。
19. 柔軟に対応する力(適応力、変化に対応する力)	不測事態や不確実な状況、複雑さやあいまいさに対してしなやかに対応することができる。
20. ジェンダーに対する理解力	ジェンダーについて十分な知識を持ち、説明することができる。
21. ジェンダーの知識を応用する力	ジェンダーに配慮した提案や行動をとることができる。
22. ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解力	ダイバーシティ&インクルージョンについて十分な知識を持ち、説明することができる。
23. ダイバーシティ&インクルージョンの知識を応用する力	ダイバーシティ&インクルージョンに配慮した提案や行動をとることができる。
24. 女性を取り巻く雇用状況や労働環境に対する理解力と課題・改善点を提案する力	女性を取り巻く雇用状況や労働環境について十分把握し、課題や改善点を提案することができる。
25. 女性のキャリア形成の特徴に対する理解力とキャリアデザイン力	女性がキャリアを形成する際起こりうる問題や特徴を十分理解し、自身のキャリアを設計することができる。

ダー育成のために作成された指標等を参考に開発することとした。今回参考にしたのは、米国の女子大学であるバーナード大学 (Barnard College) で開発された指標 CORE10 and Leadership Development<sup>6</sup>、本学でリーダーシップをテーマに開催した米国ヴァッサー大学 (Vassar College) の女性学長<sup>7</sup>と英国オックスフォードマートンカレッジ (Merton college, Oxford) の女性学長<sup>8</sup>の講演内容である。項目数については、学生が正確に自身のリーダーシップ特性を自己評価できるよう、30項目以内になるよう調整した。質問文 (質問内容) については直観的に文意を理解できるよう文言の使い方への配慮を行った。このようにして本学独自のリーダーシップ特性評価指標 (25項目) を作成した (Table2)。

リーダーシップ特性評価指標として設定した質問項目 (25項目) は、国内外におけるリーダーシップ理論・モデル、リーダーシップ教育の成果を評価する指標、コンピテンシー評価指標にも使用されている「一般的にリーダーシップを発揮する際に必要とされる力」(質問項目1～19)に加えて、本学独自の視点として「ジェンダー」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「女性のキャリア形成」にかかわる項目 (質問項目20～25) を追加し、作成した。各質問に対する評価は、「-50:全くできない」～「+50:とてもよくできる」の自由尺度 (尺度間隔は1刻み) を用いて行うことにした。

#### 本学独自のリーダーシップ特性評価指標を用いた 学生による自己評価の実施

IGLが開発したリーダーシップ特性評価指標 (25項目) は、教学IR・教育開発・学修センター、学生・キャリア支援センターと協同開発した本学オリジナルの「コンピテンシーチェックプログラム (CCP)」<sup>9</sup>として教学IR・教育開発・学修センター内のシステムに設置した。CCPには、IGLが開発した指標 (25項目) だけでなく、新たに設けられたコンピテンシー評価項目 (150項目)<sup>10</sup>も導入されており、学生は学内認証システムを通じてCCPにアクセスし、オンラインで合計175項目の質問に回答する仕組みとしている。

評価対象は、本学入学直後で授業等未履修の1年生と本学で2年間学生生活を送り、これから将来について具体的に考える時期にある3年生とした。CCPによる学生の自己評価は2020年4月15日 (水)～4月29日 (水) に実施し、計976件の回答を得た。

この回答結果から重複回答者や未回答者、回答不備を省き、かつ、IGLが開発したリーダーシップ特性評価指標 (25項目) に回答した人についてのみを残すデータクリーニングを実施し、最終的に1年生458名 (回答率:約98%)、3年生384名 (回答率:約75%) のデータを得た。なお、回答内容の分析利用にあたっては、回答内容を学術活用する旨、事前に説明して了承を得た人についてのみ回答する方式としたため、入力されたすべてのデータは了承を得たものとして分析に利用した。クリーニング済みのデータを用いて、25項目それぞれに学年別、学部別に平均値と標準偏差を算出し、学年による評価傾向、学部による評価傾向についてグラフを作成し、学年比較にはt検定、学部間比較には多重比較法を用いて統計的差異を分析した。また、回答者の評価傾向を考察するためにクラスター分析を用いた。さらに、これらの回答結果を用いて主成分分析を行い、評価尺度の妥当性を検討した。

#### 本学独自のリーダーシップ特性評価指標を用いた 学生による自己評価の傾向

IGLが開発したリーダーシップ特性評価指標を用いた学生による自己評価の結果を分析し、学年による評価傾向、学部による評価傾向、学年×学部による評価傾向、本学におけるリーダーシップ特性の評価傾向について考察した。

#### <学年による評価傾向>

25項目の評価結果を学年ごとに集計して平均値を算出し、折れ線グラフを作成した。その後、1年生と3年生の評価データにt検定を適用し、学年比較を行った (Figure1)。質問項目「14. 指示や役割を前向きに受け入れ、目標達成に向けて着実に取り組むことができる」については両学年ともに評価が特に高く、本学学生の特徴を示す評価結果であることわかる。質問項目「20. ジェンダーについて十分な知識を持ち、説明することができる」、「22. ダイバーシティ&インクルージョンについて十分な知識を持ち、説明することができる」、「25. 女性がキャリアを形成する際に起こりうる問題や特徴を十分理解し、自身のキャリアを設計することができる」においては、1年生と3年生の間に5ポイント以上の差が認められ、1年生よりも3年生のほうが有意に評価は高くなる傾向が認められた。ジェンダー、ダイバーシティ&インクルージョンにかかわる項目において3年生の評価が高くなる要

因として、リーダーシップ育成カリキュラムをはじめ、本学の正規授業、研究所やセンター主催のセミナー・講演会などにおいてこれらのテーマに触れる機会や学ぶ機会が多々用意されており、活用している学生がいるためと考えられる。

質問項目「5. 相手の意見に対して客観的で健全な批判ができる」、「11. 自分の中にゆるぎない基軸（信念）を持ち、迷いなく責任をもって決断することができる」においても1年生よりも3年生のほうが有意に評価は高かった。信念をもって決断すること、客観的に健全な批判を行う力は2年間の大学生活のうち培われた可能性が高いと推察できる。

<学部による評価傾向>

25項目の評価結果を学部ごとに集計して平均値を算出し、折れ線グラフを作成した。その後、3学部の評価データに多重比較法を適用し、学部間比較を行った（Figure2）。文教育学部は全体的に評価が高く、特に質問項目「21. ジェンダーに配慮した提案や行動をとることができる」は高評価となった。生活科学部は質問項目「14. 指示や役割を前向きに受け入れ、目標達成に向けて着実に取り組むことができる」の評価

が高い一方で質問項目1～19の評価が他学部と比較して低くなった。理学部は質問項目「15. 先入観なく情報を収集することができ、目的に合わせて得た情報を取捨選択することができる」の評価が高い一方で質問項目20～25のジェンダー、ダイバーシティ&インクルージョン、キャリア形成にかかわる項目で評価が低くなる傾向が認められた。

学年よりも学部間において有意差が多数確認されたことから、各学部を志向する学生の特性自体に差があると推察できる。

<学年×学部による評価傾向>

25項目の評価結果を学年（1年生、3年生）学部（文教育学部、理学部、生活科学）ごとに集計して平均値を算出し、平均値を比較した（Figure3）。1年生と3年生の評価に5ポイント以上の差が見られた項目についてみると、いずれの学部においても質問項目20～25に大きな差が認められ、その差は生活科学部、文教育学部、理学部の順に大きいことがわかる。また、文教育学部では質問項目「11. 自分の中にゆるぎない基軸（信念）を持ち、迷いなく責任をもって決断することができる」、理学部では質問項目「5. 相手の意見

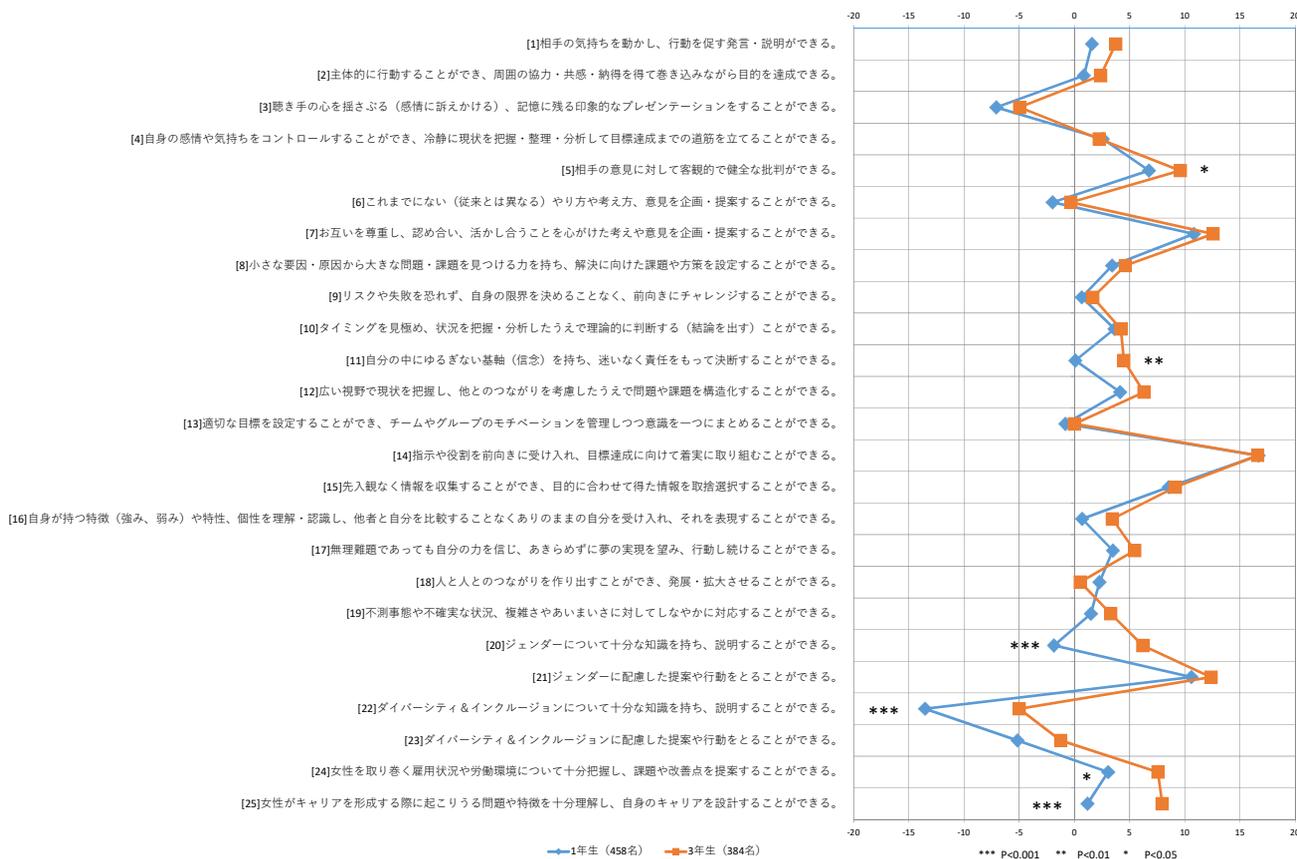


Figure1 リーダーシップ特性にかかわる評価 学年比較

に対して客観的で健全な批判ができる」、「6. これまでにない（従来とは異なる）やり方や考え方、意見を企画・提案することができる」、生活科学部では質問項目「2. 主体的に行動することができ、周囲の協力・共感・納得を得て巻き込みながら目的を達成できる」、「13. 適切な目標を設定することができ、チームやグループのモチベーションを管理しつつ意識を一つにまとめることができる」に5ポイント以上の差が認められた。

<本学におけるリーダーシップ特性の評価傾向について>

25項目の評価結果を用いてクラスター分析を行い、本学における学生のリーダーシップ特性の評価傾向を考察した。クラスター分析の結果、評価傾向により回答者を3グループに分けることができた。各クラスターを構成する回答者の25項目それぞれの平均値を算出し、折れ線グラフを作成した（Figure4）。各クラスターの折れ線挙動は、25項目に対する評価の高低（全体的に高い、中程度、低い）となっており、クラスターが自己評価に対する評価傾向を示していることがわかる。クラスター1は25項目に対して全体的に低く評価しており、特に質問項目「22. ダイバーシ

ティ&インクルージョンについて十分な知識を持ち、説明することができる」の評価が低い、自己を低評価するグループである。クラスター2は評定値が0付近を示しており全体的に中程度（中庸）の評価を行うグループである。クラスター3は全体的に評価が高く、自己の特性を高く評価しているグループである。各クラスターの構成人数（Figure5）は、全体の約60%が自己評価中程度のクラスター2に属し、次いでクラスター1（33%）に属する人が多い。最も少ないのは自己評価が全体的に高いクラスター3（8%）であった。

IGLが開発したリーダーシップ特性評価指標の25項目について学年による評価傾向、学部による評価傾向、さらには回答者全体の評価傾向を分析した結果、本学の学生は指示や役割を前向きに受け入れ、目標達成に向けて着実に取り組むことができることを特性としており、大学生活の中で客観的に健全な批判を行う力が培われる傾向が明らかとなった。また、学年よりも学部による特性差が大きいことから、学生個人の特性と学部志向の関連性が示唆された。

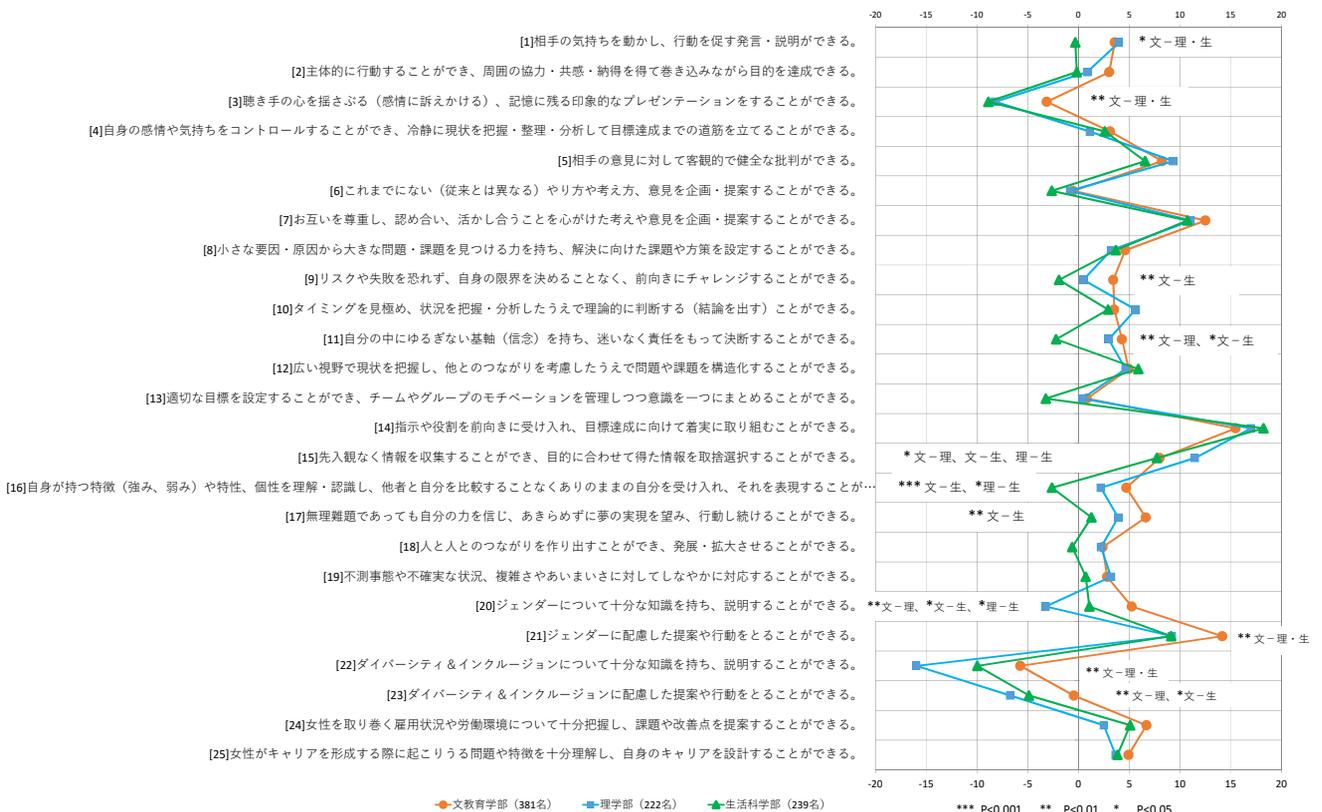


Figure2 リーダーシップ特性にかかわる評価 学部間比較

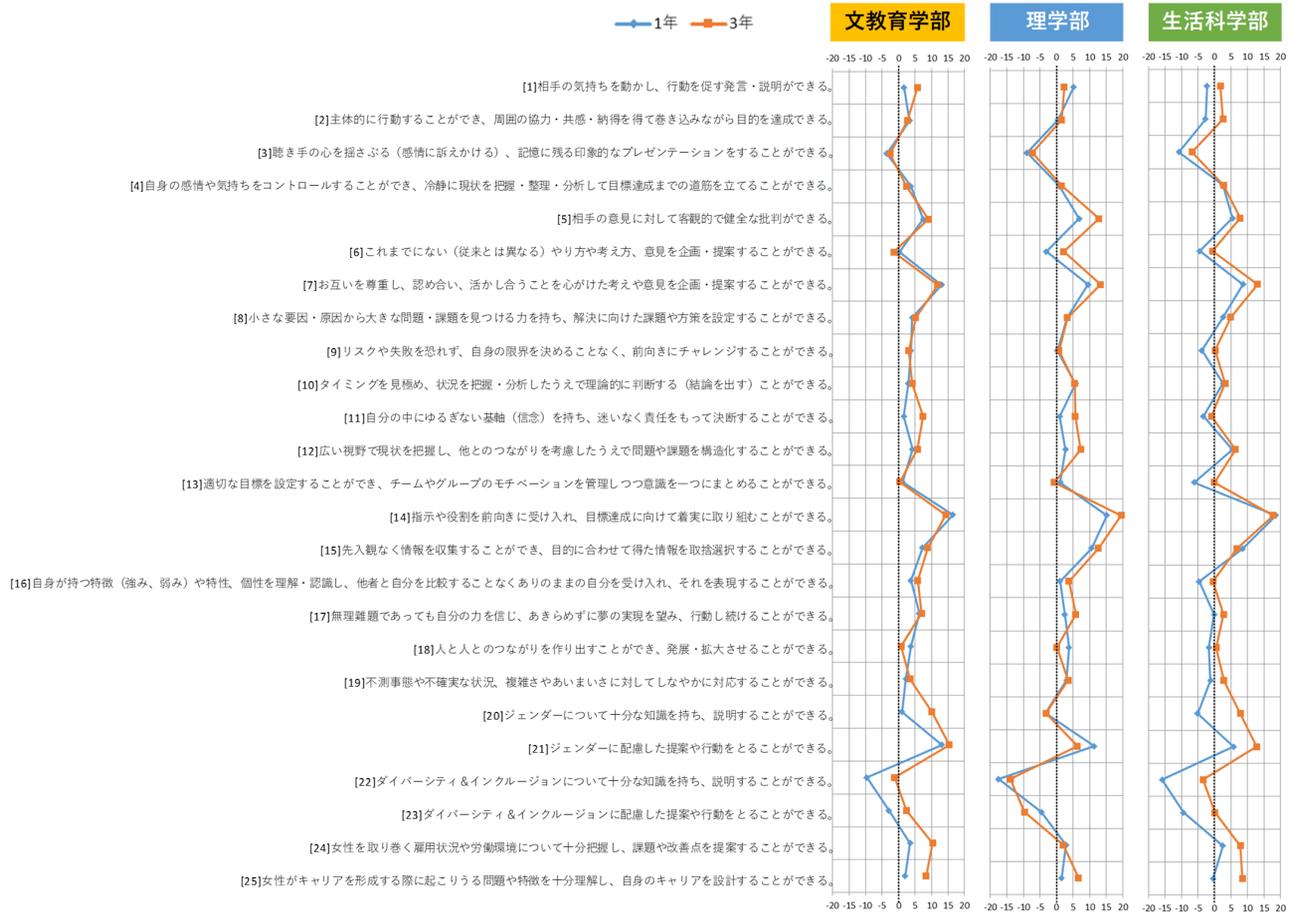


Figure3 リーダーシップ特性にかかわる評価 学年×学部比較

評価指標の妥当性の検討

最後に、25項目の評価結果を用いて主成分分析を行い、評価指標の妥当性（開発した指標がリーダーシップ特性を的確に評価できているか）を検討した。分析の結果、25項目から5主成分が形成された（Table3）。各主成分が示す意味を解釈するためにTable4を作成した。主成分1は「10. 判断力（見分ける力）」、「12. 俯瞰力（広い視野でみる力、構造化力）」、「4. 論理的思考力（筋道を立てる力）」、「5. 批判的思考力（健全な批判ができる力）」、「8. 問題や課題の発見・解決力」、「15. 情報収集・活用力（経済・社会・国際情勢を把握する力）」、「19. 柔軟に対応する力（適応力、変化に対応する力）」で構成されており、物事の進行を管理したり、組織を上手く運営して目的を達成したりするための能力を示していることから「マネジメント力」の主成分と解釈した。主成分2は「20. ジェンダーに対する理解力」、「21. ジェンダーの知識を応用する力」、「24. 女性を取り巻く雇用状況や労働環境に対する理解力と課題・改善点を提案する

力」、「22. ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解力」、「23. ダイバーシティ&インクルージョンの知識を応用する力」、「25. 女性のキャリア形成の特徴に対する理解力とキャリアデザイン力」で構成されており、「ジェンダー、ダイバーシティ&インクルージョン、キャリアに関する知識」の主成分と解釈した。主成分3は「1. 発言力（説得力のある発言ができる力、影響力）」、「2. コミュニケーション力（共感力、傾聴力、協調力、周囲を巻き込む力、他者理解力）」、「3. プレゼンテーション力（表現力）」、「13. 統率力（目標達成のためにグループやチームのメンバーをまとめて率いる力）」、「18. ネットワークを形成する力（『つながり』をつくる力）」、「7. 倫理的思考力（真正性、一貫性、エシカルリーダーシップ）」、「6. 創造的思考力（起業家精神力、計画立案・企画力）」で構成されており、信念をもって企画・立案し、相手の気持ちを動かす、行動を促す発言・説明を行いまとめ、つなげる力を示していることから「伝える・まとめる・つながる力」の主成分と解釈した。主成分4は「17. 自己効力（自分の可能性（を信じる力、セルフ・エフィカ

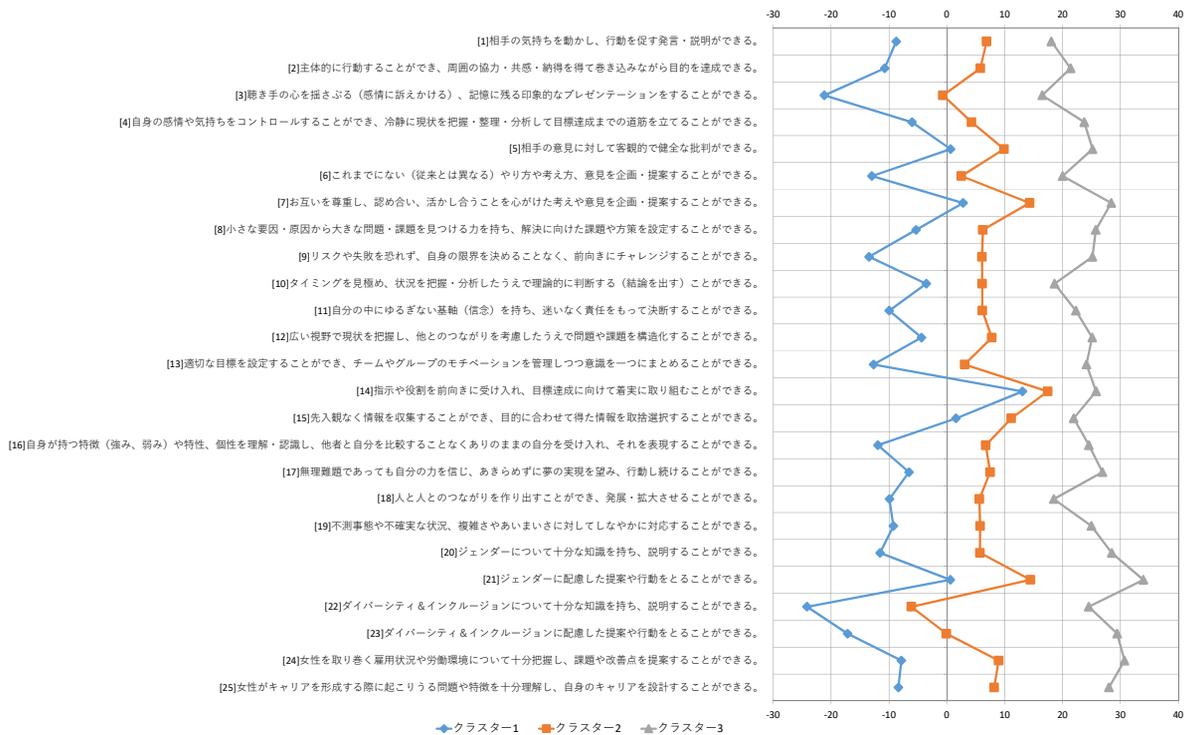


Figure4 リーダーシップ特性にかかわる評価 本学学生の評価傾向（クラスター分析結果）

シー、願望力)」、「9. 行動力（リスクを恐れない勇敢な心、積極性、チャレンジ精神）」、「11. 決断力（決定する力）」、「16. 自己理解力（自己認識、自己概念や個性の認識、独自性、自己受容力）」で構成されており、あきらめずに自分の力を信じて行動・決定する力を示すことから「自分の力を信じて行動・決定する力」の主成分と解釈した。主成分5については「14. 貢献力（目標達成のためにグループやチームのメンバーの一員として貢献する力）」のみとなり、これを「フォロワーシップ力」の主成分と解釈した。今回形成された5主成分の累積寄与率は54.4%であり、説明力としては未だ弱い。前項の通り本学における学生のリーダーシップ特性を明らかにし、学年や学部による相違も明らかにしたことから、本指標は本学における学生のリーダーシップ特性を評価する指標として活用可能であり、信頼性と妥当性をおおむね備えていることを検証できた。しかし、主成分5のフォロワーシップ力にかかわる質問項目を追加する必要がある、共通性の低い項目については見直す必要がある、そのほか不足している質問項目を加える必要がある、などの課題を得た。次年度以降も継続して開発した指標を用いて学生の自己評価を実施し、分析を重ねることでさらに精度の高い指標を提案したい。

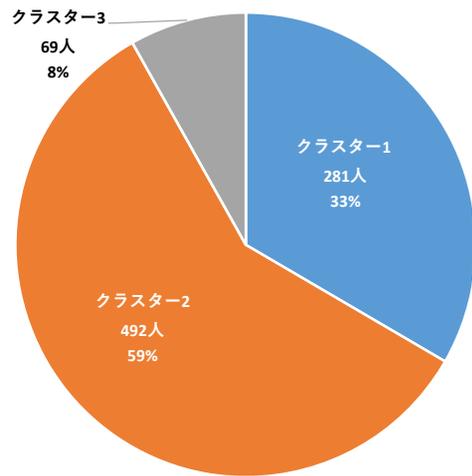


Figure5 リーダーシップ特性にかかわる評価 本学学生の評価傾向（クラスター構成人数）

おわりに

本稿は、本学独自の「リーダーシップ特性評価指標」を開発し、実践を通じて開発した評価指標（尺度）の信頼性及び妥当性について検討した結果をまとめたものである。指標開発にあたり、国内外のリーダーシップ理論・モデル、リーダーシップ教育の成果を評価する指標、コンピテンシー評価指標を参考にし、IGLで「リーダーシップ育成カリキュラム」の教育効果検証のために作成した項目をベースに、25項目で構成さ

れるリーダーシップ特性指標を開発した。この指標を用いて本学1年生と3年生を対象に自己評価を実施し、その回答を25項目それぞれに学年ごと、学部ごとに分析し、リーダーシップ特性の評価傾向について考察した。その結果、開発した指標を用いて本学における学生のリーダーシップ特性や学年・学部による特性の相違、自己評価の傾向を明らかにすることができた。これらの結果については、CCPシステムを通じて学生にフィードバックし、今後の学生生活における行動計画・設計時の参考資料とするよう、アナウンスを行った。また、「リーダーシップ育成カリキュラム」の教育効果を測定するための「リーダーシップ開発

チェックリスト」としてこの指標を活用し、2020年度より運用を開始した。開発した指標（尺度）の妥当性についても検討した結果、おおむね信頼できることが明らかとなった。その一方で、自己評価が中程度(中庸)の学生が多く、評価があいまいであったこと、フォロワーシップ力にかかわる質問や、そのほかの質問も加える可能性も示唆されたことから、今回提案した指標（尺度）の見直しや自己肯定感を高める取り組み(授業など)の増加など、検討すべき課題を明らかにすることができた。今後は、自己評価傾向別にさらに分析を進め、リーダーシップ特性の自己評価と「リーダーシップ育成カリキュラム」の履修状況との関係につい

Table3 リーダーシップ特性評価指標 尺度の妥当性の検討（主成分分析結果）

評価項目	主成分1	主成分2	主成分3	主成分4	主成分5
[10]タイミングを見極め、状況を把握・分析したうえで理論的に判断する(結論を出す)ことができる。	0.679	0.050	0.150	0.120	0.098
[12]広い視野で現状を把握し、他とのつながりを考慮したうえで問題や課題を構造化することができる。	0.646	0.118	0.287	0.109	0.149
[4]自身の感情や気持ちをコントロールすることができ、冷静に現状を把握・整理・分析して目標達成までの道筋を立てることができる。	0.603	-0.007	0.021	0.279	0.165
[5]相手の意見に対して客観的で健全な批判ができる。	0.619	0.204	0.193	-0.022	-0.193
[8]小さな要因・原因から大きな問題・課題を見つける力を持ち、解決に向けた課題や方策を設定することができる。	0.595	0.131	0.312	0.172	0.077
[15]先入観なく情報を収集することができ、目的に合わせて得た情報を取捨選択することができる。	0.547	0.192	0.046	0.128	0.052
[19]不測事態や不確実な状況、複雑さやあいまいさに対してしなやかに対応することができる。	0.489	0.122	0.371	0.240	0.169
[20]ジェンダーについて十分な知識を持ち、説明することができる。	0.117	0.770	0.028	0.023	-0.118
[21]ジェンダーに配慮した提案や行動をとることができる。	0.048	0.749	0.100	0.062	0.138
[24]女性を取り巻く雇用状況や労働環境について十分把握し、課題や改善点を提案することができる。	0.106	0.735	0.102	0.108	0.187
[22]ダイバーシティ&インクルージョンについて十分な知識を持ち、説明することができる。	0.132	0.716	0.119	0.034	-0.174
[23]ダイバーシティ&インクルージョンに配慮した提案や行動をとることができる。	0.121	0.708	0.156	0.063	-0.012
[25]女性がキャリアを形成する際に起こりうる問題や特徴を十分理解し、自身のキャリアを設計することができる。	0.140	0.642	0.129	0.212	0.239
[1]相手の気持ちを動かし、行動を促す発言・説明ができる。	0.193	0.145	0.668	0.132	-0.105
[2]主体的に行動することができ、周囲の協力・共感・納得を得て巻き込みながら目的を達成できる。	0.232	0.073	0.686	0.234	0.108
[3]相手の心を揺さぶる(感情に訴えかける)、記憶に残る印象的なプレゼンテーションをすることができる。	0.155	0.129	0.670	0.202	-0.177
[13]適切な目標を設定することができ、チームやグループのモチベーションを管理しつつ意識を一つにまとめることができる。	0.364	0.113	0.591	0.143	0.235
[18]人と人とのつながりを作り出すことができ、発展・拡大させることができる。	-0.069	0.146	0.580	0.195	0.417
[7]お互いを尊重し、認め合い、活かすことを心がけた考えや意見を企画・提案することができる。	0.369	0.190	0.490	-0.048	0.341
[6]これまでにない(従来とは異なる)やり方や考え方、意見を企画・提案することができる。	0.334	0.153	0.424	0.359	-0.227
[17]無理難題であっても自分の力を信じ、あきらめずに夢の実現を望み、行動し続けることができる。	0.071	0.076	0.197	0.750	0.162
[9]リスクや失敗を恐れず、自身の限界を決めるとなく、前向きにチャレンジすることができる。	0.099	0.076	0.211	0.737	0.148
[11]自分の中にゆるぎない基軸(信念)を持ち、迷いなく責任をもって決断することができる。	0.403	0.060	0.126	0.601	-0.072
[16]自身が持つ特徴(強み、弱み)や特性、個性を理解・認識し、他者と自分を比較することなくありのままの自分を受け入れ、それを表現することができる。	0.251	0.186	0.162	0.555	-0.015
[14]指示や役割を前向きに受け入れ、目標達成に向けて着実に取り組むことができる。	0.324	0.066	0.019	0.160	0.696
固有値	3.4416	3.4380	3.0535	2.3763	1.2771
寄与率	13.77%	13.75%	12.21%	9.51%	5.11%
累積寄与率	13.77%	27.52%	39.73%	49.24%	54.35%

Table4 評価指標から測定されるリーダーシップ特性

リーダーシップの養成に関わる能力評価指標	主成分名	固有値	寄与率	累積寄与率
10. 判断力(見分ける力)	マネジメント力 (物事の進行を管理したり、組織を上手く運営して 目的を達成したりするための能力)	3.442	13.77%	13.77%
12. 俯瞰力(広い視野でみる力、構造化力)				
4. 論理的思考力(筋道を立てる力)				
5. 批判的思考力(健全な批判ができる力)				
8. 問題や課題の発見・解決力				
15. 情報収集・活用力(経済・社会・国際情勢を把握する力)	ジェンダー、 ダイバーシティ&インクルージョン、 キャリアに関する知識	3.438	13.75%	27.52%
19. 柔軟に対応する力(適応力、変化に対応する力)				
20. ジェンダーに対する理解力				
21. ジェンダーの知識を応用する力				
24. 女性を取り巻く雇用状況や労働環境に対する理解力と課題・改善点を提案する力				
22. ダイバーシティ&インクルージョンに対する理解力	伝える・まとめる・つながる力 (信念をもって企画・立案し、相手の気持ちを動かし、 行動を促す発言・説明を行いまとめ、つながる力)	3.054	12.21%	39.73%
23. ダイバーシティ&インクルージョンの知識を応用する力				
25. 女性のキャリア形成の特徴に対する理解力とキャリアデザイン力				
1. 発言力(説得力のある発言ができる力、影響力)				
2. コミュニケーション力(共感力、傾聴力、協調力、周囲を巻き込む力、他者理解力)				
3. プレゼンテーション力(表現力)	自分の力を信じて行動・決定する力 (あきらめずに自分の力を信じて行動・決定する力)	2.376	9.51%	49.24%
13. 統率力(目標達成のためにグループやチームのメンバーをまとめて率いる力)				
18. ネットワークを形成する力(『つながり』をつくる力)				
7. 倫理的思考力(真正性、一貫性、エシカルリーダーシップ)				
6. 創造的思考力(起業家精神力、計画立案・企画力)				
17. 自己効力(自分の可能性を信じる力)、セルフ・エフィカシー、願望力)	フォロワーシップ力	1.277	5.11%	54.35%
9. 行動力(リスクを恐れない勇敢な心、積極性、チャレンジ精神)				
11. 決断力(決定する力)				
16. 自己理解力(自己認識、自己概念や個性の認識、独自性、自己受容力)				
14. 貢献力(目標達成のためにグループやチームのメンバーの一員として貢献する力)				

ても分析を進めたい。

## 注

- \*1 グローバルリーダーシップ研究所 リーダーシップ育成プログラム 研究プロジェクト1「リーダーシップ育成プログラムの開発・実践と教育効果検証指標の開発・活用」(<https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/j/menu/leadership/groupingmenu/program/d003269.html>) を参照。
- \*2 館野・高橋 (2018) によると、10年以上前から学部単位で大規模にリーダーシップ教育を導入している立教大学をはじめとして、近年では、大阪大学、名古屋大学、一橋大学、愛媛大学などの国立大学、さらには早稲田大学、國學院大学、実践女子大学、共立女子大学などの私立大学においても、リーダーシップ教育の実践が広がりつつあるとの報告がなされている。
- \*3 学生・キャリア支援センター【キャリア教育・キャリア支援部門】キャリア教育 キャリアデザインプログラムとは (<https://www.cf.ocha.ac.jp/career/education/about.html>) を参照。
- \*4 コンピテンシー評価プログラムは、学生・キャリア支援センター【キャリア教育・キャリア支援部門】キャリア教育 コンピテンシー評価プログラム (<https://www.cf.ocha.ac.jp/career/education/assessment.html>) を参照。
- \*5 文部科学省 (2006)、ライチェン他 (2006) によれば、OECD (経済協力開発機構) の報告書において、「コンピテンシー (能力)」とは、「単なる知識や技能だけではなく、技能や態度を含む様々な心理的・社会的なリソースを活用して、特定の文脈の中で複雑な要求 (課題) に対応することができる力」と説明している。
- \*6 米国の女子大学であるバーナード大学 (Barnard College) で開発された指標である。(<https://athenacenter.barnard.edu/athena-core10-and-leadership>) CORE10 and Leadership Development は、女性たちのリーダーシップ・アイデンティティを開発するために女性のリーダーシップに関する文献や調査、様々な分野における女性リーダー像を体系化して作成されている。
- \*7 Vassar college Elizabeth Bradley 学長講演会「Rethinking of Leadership Conception」(<https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/j/menu/event/d008207.html>) より。
- \*8 Merton college, Oxford Irena Tracey 学長講演会「A Life of Pain and Pleasure」(<https://www.cf.ocha.ac.jp/igl/j/menu/event/d008222.html>) より。

- \*9 コンピテンシーチェックプログラム (CCP) とは、グローバルリーダーシップ研究所、教学 IR・教育開発・学修センター、学生・キャリア支援センターが協同で、キャリアデザインプログラムの学修の柱である「マイポートフォリオ」システムを 2020 年 4 月に大幅リニューアルし、教学 IR・教育開発・学修センター内のシステムに開設したお茶大オリジナルのプログラムである。
- \*10 本学の学生・キャリア支援センターでは、「女性リーダーのためのコンピテンシー (知識や技能を組み合わせることで成果を生む包括的能力) 開発」をコンセプトに、OECD の「キー・コンピテンシー」の概念枠組みに基づき、本学学生が自らのコンピテンシーを分析し自己評価するためのコンピテンシー評価指標を開発しているが、2020 年 4 月に見直しを図り、新たに 150 項目のコンピテンシー評価項目を設定した。いずれも短文で構成されており、直観的に回答できる内容としている。

## 参考文献

- Athena Center for Leadership Studies at Barnard College (2014) The Athena CORE10 Leadership Reimagined.
- ドミニク・S・ライチェン、ローラ・H・サルガニク、立田慶裕監訳 (2008)「キー・コンピテンシー—国際標準の学力をめざして」明石書店。
- 泉谷道子、安野舞子 (2016)「日本人大学生のリーダーシップ・アイデンティティの発達過程の探求」『産業・組織心理学研究』30, 59-69.
- 泉谷道子、安野舞子 (2015)「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」『大学教育研究ジャーナル』12, 38-47.
- Joseph A.Crawforda・Jo-AnneKelderb (2019) Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice"The Leadership Quarterly"Volume 30, Issue 1, 133-144.
- 木村充・館野泰一・松井彩子・中原 淳 (2019)「大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動尺度の開発と信頼性および妥当性の検討」『日本教育工学会論文誌』43, 2, 105-115.
- 文部科学省 (2006)「中央教育審議会初等中等教育分科会教育課程部会教育課程企画特別部会 (第 15 回) 配布資料 [資料 2] OECD における『キー・コンピテンシー』について」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryu/06092005/002/001.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/016/siryu/06092005/002/001.htm)

OECD (2005) Definition and Selection of Key Competencies –Executive Summary.

大木直子・大持ほのか・内藤章江 (2017) 「お茶の水女子大学リーダーシップ教育効果の測定に関する調査報告—IGL主催のキャリアデザインプログラム基幹科目を対象として」『高等教育と学生支援：お茶の水女子大学紀要』8, 42-49.

大木直子・大持ほのか・内藤章江 (2018) 「お茶の水女子大学におけるリーダーシップ教育の効果測定に関する継続調査の報告—2017-2018 年度実施 IGL 主催キャリアデザインプログラム基幹科目について」『高等教育と学生支援—お茶の水女子大学紀要—』9, 12-19.

大木直子・大持ほのか・内藤章江 (2019) 「IGL 主催リーダーシップ教育授業の効果測定に関する調査報告」『高等教育と学生支援—お茶の水女子大学紀要—』10, 48-58.

館野泰一, 高橋俊之 (2018) 「リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】：高校生・大学生・社会人を成長させる『全員発揮のリーダーシップ』」北大路書房.

霜鳥美和・望月由起 (2014) 「お茶の水女子大学キャリア教育における『コンピテンシー評価プログラム』の実践報告」『高等教育と学生支援：お茶の水女子大学紀要』5, 63-75.

2021年2月15日 受稿