

リーダーシップ 教育の現状と これから

リーダーシップ理論研究会

平成 28 年度勉強会の記録

リーダーシップ養成の実践、理論研究の発展のために

2015年4月、お茶の水女子大学のミッションであるグローバル女性リーダー育成機能を更に強化するため、「グローバル女性リーダー育成研究機構」が新設されました。これまでの本学のリーダーシップ養成に関する研究及び教育の拠点であり、男女共同参画推進の実施組織であるリーダーシップ養成教育研究センターを発展的に改組し、「グローバルリーダーシップ研究所」として、グローバル女性リーダー育成研究機構内に設置しました。リーダー育成・リーダーシップ教育の実践や理論研究についても強化してまいります。その一環として、リーダーシップ理論研究会・勉強会を2015年度より開催しております。今年度は2016年6月、10月、11月、2017年1月に開催いたしました。

本リーフレットはその内容について、本学の学生ならびにリーダーシップ教育に関わる学内外の方々にご紹介するため、編集・作成したものです。「米国平和研究所（USIP）におけるメディエーション

（調停）研修の調査報告－経験に基づく技能を身に着ける方法に関する考察を中心に－」（青木特任講師）は第1回（通算第4回）、「企業における人材開発の最新傾向－ATD 2015 Asia Pacific Conference参加報告－」（川端特任講師）は第2回（同第5回）、「ハワイ大学のファッションデザインプログラムの視察・調査」（難波助教）は第3回（同第6回）、「リーダーシップ教育に関わる海外調査報告－韓国梨花女子大学校における取組のご紹介－」（小松特任講師）は第4回（同第7回）、「『言語・教育と多様性』を考える：“Language, Education and Diversity Conference”調査報告」（加納助教）は第5回（同第8回）、そして「リーダーシップ教育に関する海外調査報告－国立台湾大学SEEDへの訪問－」（小松特任講師）は第6回（同第9回）の勉強会についてそれぞれまとめたものです。ご報告いただいた皆様にはこの場を借りて改めて御礼申し上げます。

塚田 和美（グローバルリーダーシップ研究所長）

目次

米国平和研究所(USIP)におけるメディエーション(調停)研修の調査報告 －経験に基づく技能を身に着ける方法に関する考察を中心に－	青木健太 (グローバル協カセンター 特任講師)	2
企業における人材開発の最新傾向 －ATD 2015 Asia Pacific Conference参加報告－	川端由美子 (学生・キャリア支援センター 特任講師)	3
ハワイ大学のファッションデザインプログラムの視察・調査	難波知子 (基幹研究院人文科学系 助教)	5
リーダーシップ教育に関わる海外調査報告 －韓国 梨花女子大学校における取組のご紹介－	小松翠 (グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)	7
「言語・教育と多様性」を考える: “Language, Education and Diversity Conference” 調査報告	加納なおみ (基幹研究院人文科学系 助教)	8
リーダーシップ教育に関する海外調査報告 －国立台湾大学SEEDへの訪問－	小松翠 (グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)	11

米国平和研究所（USIP）におけるメディエーション（調停）研修の調査報告 —経験に基づく技能を身に着ける方法に関する考察を中心に— （第4回勉強会2016.6.7）

青木健太（グローバル協力センター 特任講師）

❖はじめに

「平成27年度リーダーシップ教育研究のための教職員海外派遣・調査研修者の公募」に採択され、2015年12月7日～11日、米国ワシントンD.C.に本部を置く米国平和研究所（United States Institute of Peace、以下USIP）で「紛争のメディエーション（調停）」と題する研修を受ける機会をいただきました。国連職員、各国外交官、実務家、研究者など様々なバックグラウンドを持つ10ヶ国13名の仲間と共に調停について学びました。

本稿において、調停とは、紛争の当事者同士だけでは見つけられない解決策を見つけられるように、第三者が手助けする交渉の手法の一つのことを指します。調停は、調停人が、紛争当事者たちと関係を構築しそれを用いて、彼らが合意に至ることを助けるための三者（あるいはそれ以上）を含む政治的プロセスのこと（Zartman and Touval, 2004）であり、大学の教育現場への示唆も大きいと考えられます。

❖調査報告

主な調査目的として、研修を通じた教育内容の充実、及び、教育手法の改善の2つを挙げましたので、勉強会ではこの2点に焦点を当てて所感を述べます。

第一に、教育内容の充実に関して、調停に関する能力開発で世界的に有名なUSIPでの研修を通じて学んだことを、私が担当する授業（「NPO入門」、「NPOインターンシップ」、「国際共生社会論実習」）に活かすことができると考えます。調停には、紛争当事者が相互に傷つけあう膠着状態（mutually hurting stalemate）に陥った際に、機会の窓が最大化するという考え方があります。こうした考え方は、国家間の紛争のみならず、集団、個人間の紛争にも

適用することができます。また、複数の関係者がいる交渉の場面では、話をする順番や、交渉を行う環境や雰囲気なども、交渉の成果に大きな影響を及ぼすことがあります。こうした考え方は大学教育や生活のあらゆる場面で実践できるとともに、今回学んだ事例を授業でも紹介することができるのではないかと思います。

第二に、教育手法の改善に関して、今回の5日間の限られた日程の中で、シミュレーションが合計3回取り入れられており、教育手法として効果的に活用されていることが判りました。調停プロセスの過程では、機運の醸成、交渉、ファシリテーション等、複合的なコミュニケーション能力が必要とされます。これらの能力はいわばダンスのようなもので、習得には経験が重要になります。例えば、USIPが行うベリパックス（Bellipax）というシミュレーションでは、ベリパックスという名の仮定の国家においてベリニアン（Bellinian）とパクシアン（Paxian）という異なる民族間で起きた紛争を、参加者がベリニアン、パクシアン、そして、国連事務総長特別代表の役割の3人ずつのグループに分かれて、各々に与えられた任務に基づいて解決策を探するという演習が行われました。

❖本学リーダーシップ育成プログラムに向けた提案

リーダーに必要なコミュニケーション力、心遣い、知性、しなやかさ、チームワークなどを、教科書だけから学ぶことは非常に難しく、実践を通じて能力の修得を図る必要がありますが、例えば企業の経営者や国際紛争の調停のような場面を実際に体験することは困難と言わざるをえません。

そこで、大学内で、こうした経験に基づく技能を習得するには、疑似体験を人為的に作り出すことが必要だと考えます。本学のリーダーシップ論を題材にする授業では、学外から有識者や実務家を招いたゲスト講義が多数行われており、現場のお話を伺う疑似体験の場が設けられています。これは、みがかずばコンピテンス体系で掲げられたコンピテンシーの獲得に向けて有益だと言えるでしょう。しかし、より学習効果を高めるためには、架空の場面を想定した独自のシミュレーション開発を行い実践してゆくことが有益だと考えます。例えば、心遣いについて能力開発を進めるには、社会的な強者と弱者に分かれたロールプレイなどを開発し授業で実践することで、自らが演じた役柄に置かれた人々の心情について学生は身をもって理解することができるでしょう。その結果、想像力を養い、心遣いをしなやかにすることができるようになるのではないのでしょうか。

今回の研修は、調停能力の開発について最先端の知見を得られる有意の機会でした。今後は、研修で学んだことを、本学での担当授業で活かす他、グローバル協力センターが実施する大学間連携イベントや公開講座等でも活用してゆくとともに、学内の勉強会等でも出来る限り知見を還元してゆきたいと思います。

質疑応答では、紛争解決において発揮されるリーダーシップの身近な問題への応用や、第三者としての中立性を如何にして担保するのか、など様々な質問をいただき、大変有意義な勉強会となりました。



第4回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

企業における人材開発の最新傾向 —ATD 2015 Asia Pacific Conference参加報告— (第5回勉強会2016.6.27)

川端由美子 (学生・キャリア支援センター 特任講師)

❖はじめに

2015年度の学内公募「リーダーシップ教育研究のための教職員海外派遣・調査研修者」に採択され、2015年10月に台湾(台北)で開催された「ATD2015 Asia Pacific Conference」に参加いたしました。

ATD (Association for Talent Development) とは、約100か国以上に、約4万人の会員(2万を超える企業や組織代表を含む)を有する、訓練・人材開発・パフォーマンスに関する世界最大の会員組織です。1944年に設立された非営利団体の米国人材開発機構 (American Society for Training & Development (ATSD)、米国ヴァージニア州が本

部)が前身であり、近年の業界動向を踏まえ、アメリカに限定しない、そしてトレーニングに限定しないという方針から、2015年にATSDからATDに名称変更となりました。人材開発や組織開発の分野で、国際会議の開催等を大規模に行なっており、ATD国際会議は世界最大の人的資源開発に関する会議として知られ、企業、大学、コンサルタント、トレーニングファーム、教育機関、行政体など幅広い分野から多くの人々が参加し、相互交流を行なっています。2011年からはアジアでも開催され始め、今回私が参加したのは、このアジアにおける国際会議です(図1)。

私は、2015年度に本学の学生・キャリア支援セン

ター教員として着任し、キャリア教育およびキャリア支援（就職支援）を担当しています。キャリア教育は「学校教育を構成していくための理念と方向性を示すもの」（中央教育審議会、2011）とされており、グローバルに活躍する女性リーダーの輩出をミッションとする本学において、私なりにリーダーシップを考えてみたいというのが参加の動機です。

また、人材開発にはトレンドがあり、ATDでは企業人も多く参加するため、実社会の動向が把握できることは、キャリア支援においても有益だと考えました（図2）。

❖調査報告

ATD 2015 Asia Pacific Conferenceは、エグゼクティブ・コーチングの第一人者Mr. Goldsmithを始めとした3人による基調講演と、6つのカテゴリ別セッションから構成されていました。過去のカテゴリ一名からも、人材開発の潮流がわかりますが、ここ数年はタレントマネジメントやリーダーシップの傾向がみられるようです。会場でも、リーダーシップやイノベーション、カルチャーといった言葉を多く聞きました。

様々な観点からリーダーシップ等に関する発表がされていましたが、共通していると感じたのは、リーダーシップとは、発表者によって表現が異なるだけで、いずれも人間力やコアバリュー（軸）といったものを指しているということです。一般的に

リーダーシップと言うと、旗振り役のように先導して引っ張っていくような、「強い指導力」をイメージする人が多いのではないかと思います。個々人が自分なりに「リーダーシップとは何か」を考え、自分が腹落ちする（納得する）言葉で「リーダーシップとは〇〇である」と表現できることが、リーダーシップの発揮に繋がるのではないかと感じました。担当する講義において、実践しようと考えています。

また、もう1つ得られたことは、企業における教育担当者との交流機会です。企業の採用担当者とは日常的に情報交換していますが、組織が大きいほど、採用と教育を担当する部門は分かれます。教育担当者は、企業の経営方針や現状の課題、後継者育成等の様々な観点からキャリアパスや教育体系を策定し、研修やトレーニングを実施しています。企業がどのような人材を求めているかを把握するだけでなく、実社会で活躍するために、企業がどのような教育を実施しているのかを知ることは、学生の就職支援においても重要なことだと感じました。

質疑応答では、研修を通して得た、グローバルに活躍する女性リーダー、リーダーシップ像や、研修内での女性やジェンダーの扱われ方などのご質問をいただきました。

最後に、このような貴重な機会をいただきましたこと、関係する皆さまに御礼申し上げます。

カテゴリ	数
Training Design and Delivery (学習デザインと提供)	6
Learning Technologies (ラーニングテクノロジー)	6
Talent Management & Leadership Development (タレントマネジメントとリーダーシップ開発)	8
Organizational Effectiveness & Innovation (組織のビジネスに対する影響とリーダーシップ)	5
Learning Measurement & Analytics (学習効果の測定と分析)	4
Global Human Resource Development (グローバル人材開発)	6

図1



第5回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

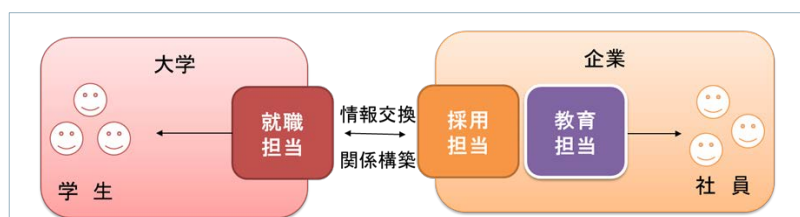


図2

ハワイ大学のファッションデザインプログラムの視察・調査 (第6回勉強会2016.10.13)

難波知子（基幹研究院人文科学系 助教）

❖はじめに

「平成27年度リーダーシップ教育研究のための教職員海外派遣・調査研修者」に採択され、2015年9月14日～20日まで、ハワイ大学マノア校にて開講されている Fashion Design and Merchandising Degree Programの授業や大学の施設・設備、コスチューム・コレクションを視察・調査しました。

2015年6月に、私の授業で講演していただきましたマッカーシー美奈子先生がハワイ大学に勤務されておられて、先生がハワイ大学でどのような研究や教育をされているのかを聞かせていただきたく、この「教職員海外派遣・調査研修者公募」に応募いたしました。また、生活文化の服飾において、個別限定的、局所的なリーダーシップを発揮していくことも必要ではないかと思っております。



第6回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

今回調査した Fashion Design and Merchandising Degree Program では、デザインに加えて、販売戦略などのファッションビジネスの分野も勉強できるという点において、本学の研究とは異なります。この講座は、アパレル企業やファッション雑誌などの業界に就職する学生に向けているため、キャリア教育を前面に打ち出している点が特徴的です。それに対して、私が所属している本学の生活文化では、服飾文化や服飾史を主に扱っております。しかしながら、本学においても、アパレル系に就職したい学生、

服を作りたい学生、教職や学芸員の資格が取得できるため受講している学生など、学生は皆様々な目的を持っていました。そのような学生に対して、どのように対応していけばよいのかを学びたいと思っており、ご縁があったこともあって、この海外派遣調査に行かせていただきました。

❖調査報告

約1週間の視察で、私はマッカーシー美奈子先生の授業を中心に参加させていただきました。まず、テキスタイル（素材）論の講義では、服飾の基礎となる素材や繊維について学びます。教科書や資料集の他に、学生は学習用のパワーポイントを事前にダウンロードして授業に使用していました。学生に提供されるデータには、全ての情報を記載せず、キーワードなどを空欄にし、学生本人に入力させる工夫がされていました。また、約20個のアサインメントを元に、成績を細かく付けていました。

製作実習では、Basic Apparel Construction という実習を見学させていただきました。授業は最初に先生が実演してから、個別で取り組むという形で行われ、この点は本学でも行っているスタイルのため、馴染みのある風景だなと思いました。また、設備の規模や履修者の人数もほぼ本学と同じでした。ただし、男子がいるという点は、私自身、今まで教育する上で配慮していなかったことでしたので、新たな気づきでした。興味深かったこととしては、衣服の作り方の基礎は女性物を中心に考えられていることから、色々な衣服がある中でも、タンクトップとスカートを作る際は、男子も女性物を作るそうです。その他にも、本学では行われていない授業なのですが、衣服のデザインに合わせて型紙を作るという実習も行われていまし

た（写真1）。ここでも、日本とは違い、アメリカでは体型のばらつきが大きく、アメリカではアメリカの既制服のサイズ展開があることに気付かされました。こちらの授業では、成績評価のポイントや提出物の期限が明確に示され、学生は自身の製作物に対するレポート（自己評価）を提出することで、学習の振り返りを行わせていました。配布されたレジュメはシンプルで、情報量が少なく、必要な情報を学生に補わせる工夫が見られました。こちらでは授業の様子と併せて、ミシンやアイロンなどの施設・設備も見学しました。



写真1
Block Pattern Designingの実習の様子。教員は実物大、学生は4分の1のサイズで、スカートのパターンを製作している。



写真2
コスチューム・コレクション展示の様子。場所はハワイ大学附属図書館の通路。

ハワイ大学にあるコスチューム・コレクションにも視察に行きました（写真2）。こちらは1963～1964年頃から始まり、一万点以上が保存されています。ちょうどコレクションが50周年ということから、それを記念して制作された展示内容となっていました。コレクションはハワイアン、ウエスタン、アジアン、アザーシングズという4つのカテゴリーに分類されていました。本学のものと同様に、由来が分からないものも多く、このコスチューム・コレクションを取り扱う実習では、展示全体の企画からコレクション1点ずつの調査・記録までを学生に担当させ、実際に実物に触れながら、素材やデコレーションの技法などを教員が説明していました。ここでは、テキスタイルの講義で学習した知識が、コレ

クションの調査の経験として活かされ、科目間の連携・協同がなされていることが確認できました。そして、収蔵施設内にあるコレクションやその管理状況を調査したのですが、しっかりとした管理がなされていました。

まず、ハワイ大学では資料の収蔵庫内における湿度が一定に保たれていました。また、コレクションを扱う際の服装について徹底した管理体制がとられていました。

授業風景の視察・調査の他に、ライブラリアンによる所蔵図書の紹介と説明を受け、大学附属図書館を見学しました。こちらでは、ハワイ大学が所蔵する貴重本や日本及び東アジアの服飾文化に関する文献を閲覧しました。

また、Bishop Museumにも行き、ハワイの服飾について学びました。

＊本学における服飾系授業への調査の反映および提案

以上の視察調査を通じて学んだことを、帰国後自らの授業にも積極的に取り入れました。まず、1年生向けの授業では、ファッションを学ぶ際に基礎となるテキスタイルや素材、染色に重点を置き、授業を展開していきました。さらに、アクティブラーニングを意識した、たたみ染めといわれる染色の実習を実施しました。また、レジュメを配布する代わりに、Moodle にパワーポイントを掲載し、必要に応じてダウンロードするという手法をとり、教科書も指定するようになりました。そして、授業のノートを最後に提出してもらい、学生がどのようなことを学んだのかについてチェックして、評価するという形になりました。また、服飾史の授業でも、学生が主体となって資料の展示に取り組むようにして、本や写真だけではなく、実物に接する機会も設けました。

今後は、学生の様々なニーズが重なる点を中核と

して、そこから各自がその学びを伸ばしていくことができるような授業構成を目指していきたいと思っております。その際、積極的に体験学習、実習を取り入れる予定です。また、1つの科目でできることは限られていますので、科目間・教師間の連携を取り、学習内容を組織化する必要があります。そして、学生の主体的な学びを引き出すことは大事なことで、学生自身がどのようなことを学びたいのかというニーズを把握して、今後も授業を執り行いたいと考えております。

❖ 質疑応答

報告後に設けられた質疑応答では、様々な質問があがり、活発な議論が行われました。「ハワイ大学で学ぶことと、日本で学ぶこととの違いはあるのか」、「時間割や授業のシステムはどのようになっているのか」、「見学したプログラムはどのようになっているのか」など、ハワイ大学で行われている服飾系教育のあり方についての質問が多く見られました。本学における服飾系教育を考える上で、大変興味深い内容であり、有意義な勉強会となりました。

リーダーシップ教育に関わる海外調査報告 —韓国 梨花女子大学校における取組のご紹介— (第7回勉強会2016.10.20)

小松翠（グローバルリーダーシップ研究所 特任講師）

❖ はじめに

グローバルリーダーシップ研究所では、先進的なリーダーシップ教育や研究を行う海外大学との連携を目指しています。その第1回調査研究として、梨花女子大学校（韓国・ソウル市）を訪問しました。本勉強会では、梨花女子大学校のリーダーシップ教育や研究の取組について報告します。

❖ 調査報告

調査方法としては、リーダーシップ教育および研究の取組に関するインタビューを主に行い、授業参観もしました。インタビューは、梨花女子大学校のキャリア開発センター、アジア女性学センター、リーダーシップ開発機構のセンター長や研究員、教授に対して行いました。

なお、本発表の概要および内容については、お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所編『平成27年度成果報告書』をご参照ください。

❖ 質疑応答

調査報告後に行われた質疑応答では、様々なご質問・ご意見をいただきました。

シェア・リーダーシップについて

まず、「リーダーシップの多様性が重視されているが、梨花女子大学校のリーダーシップ開発機構にて行われているリーダーシップ・スタイル診断にもその多様性が反映されているのではないかと。また、その一つのスタイルに、多様性を大事にするようなリーダーシップの発揮の仕方としてシェア・リーダーシップというものがあるのではないかと」というご意見がありました。リーダーシップのスタイルということではありませんが、例えば、日本のリーダーシップ研究の中でPM理論というリーダーシップ理論があり、リーダーシップには集団の機能を維持する機能と、それから課題を遂行する機能という2つの機能があるとされます。そして、その両方の

機能をバランスよく兼ね備えた人が、フォロワーの部下から見ても一番理想的であると言われていました。しかし、現代のグローバル環境の中で考える時にはもっと多様なリーダー像があると思います。この点は、個人的に今後の課題となるかと思っています。そして、シェア・リーダーシップには、多様性や多文化共生が関係しているというご意見に同感です。

次に、「シェア・リーダーシップという考えは、どのような理念なのか。シェアという言葉と、リーダーシップという言葉がどう結びついているのか、またリーダーシップの授業にある理論研究というのはどういう理論、内容なのか」というご質問でした。この「シェア」というのは、宗教的な意味合いも入っており、理解するのが難しかったのですが、私が今理解している限りでは、価値観や資源などを分かち合うということであり、そのような社会を導くリーダーということで、「シェア」と「リーダーシップ」が結びついていると考えています。これについても、引き続き研究を続けたいと思います。理論研究や背景となる理論についても、さらに調査していきたいです。

アジア型リーダーシップの「アジア」とはどこを想定しているのか

また、「お茶大ではアジアのリーダー育成を推進

しているが、『アジア』の範囲をどのように捉えているのか」というご質問がありました。教育や地域、あるいはジェンダーギャップ指数の特徴などの観点によって捉えるのかによって、「アジア」の範囲や定義が変わるのではないかとご指摘をいただきました。韓国はジェンダーギャップ指数などの観点からも、日本と状況が似ているので、参考になるところがあると思います。アジアの中でも女性進出が進んでいるところのリーダーシップ、リーダー教育に興味があるので、ジェンダーギャップなどについても考慮し、調査を広げていきたいです。

リーダーシップ教育に関するものから、具体的なプログラムの内容まで、様々なご質問・ご意見をいただき、大変活発な議論が行われた勉強会となりました。



第7回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

「言語・教育と多様性」を考える： “Language, Education and Diversity Conference” 調査報告 (第8回勉強会2016.11.24)

加納なおみ（基幹研究院人文科学系 助教）

❖ はじめに

「平成27年度リーダーシップ教育研究のための教職員海外派遣・調査研修者」に採択され、

ニュージーランド・オークランド大学で4年に1度開催される“Language, Education and Diversity Conference”（以下、LED）に参加しました。そ

して、勉強会では多文化多言語教育に関するワークショップなどを通じて学んだことを本学の授業にどのように反映したのかについて、調査報告を兼ねて発表させていただきました。

❖ 調査報告

LEDは、特に多文化多言語環境における先進的・革新的な言語教育の実践、理論と教育政策に接点を提供する場として世界中から専門家が集まります。会場となったオークランドは先住民族のマオリ族の母語復権運動でも知られるため、少数言語の保護とバイリンガル教育の実践において、多くの蓄積があります。

LEDの4大テーマは、①Bilingual / immersion education ②English language education ③Language education planning and policy ④Literacy education (including adult literacy)で、本学がめざす、キャンパスのグローバル化に直結するテーマでした。

本調査の目的は以下の3点です。

- (1)マルチリテラシー獲得やバイリンガル教育などについての最新の実践や理論を学ぶ（留学生への教育の充実及び大学院における専門教育に広く活かせる知見を獲得する）
- (2)本学における英語教育に活かせる知見を得る
- (3)ニュージーランドの多文化主義・バイリンガル教育に関し、理解を深める

目的(1)についてはワークショップ・基調講演・発表で学んだ理論や実践を2015年後期の授業（大学院授業・学部リベラルアーツ（以下、LA）授業）から積極的に取り入れています。目的(2)(3)についても、得られた知見を2016年後期より英語で実施中のLA授業にすでに反映していますが、今後は母語活用を含み、さらに発展的に組み込む予定です。また、2016年8月に本学で開催した研究会大会（母語・継

承語・バイリンガル教育(MHB)研究会)の大会運営、プログラムにも、本調査で得られた知見を反映し、広く社会全般へ還元することができました。

今後は、「グローバル化」と「多様性」について、留学生も含めた学生の認識をより深く考察するとともに、日本の高等教育における教育言語の役割と位置づけ・バイリンガル教授法等の観点から本調査の具体的な成果を取り入れていきたいと思えます。

❖ 質疑応答

質疑応答では、多くの方から多言語教育や、本学での授業内容などに関するご質問があり活発な議論となりました。

例えば、研修のテーマの一つに、少数民族の言語の復活および教育に関するものがあり、ニュージーランドでは消滅の危機にあったマオリ語を復活させたが、日本でもアイヌ語などを対象とした同様の取り組みができるだろうか、というご質問をいただきました。

一般的なことで申し上げますと、復活の鍵となったのはやはり学校教育に取り上げられたからだと思えます。子供にとって、学校というシステムはとても大事です。正当に認められたという意識が、本人たちにモチベーションも与えますし、学校の中でその教科が重要であるという価値付けが実際にされることで、その言語が社会の中で正当な地位を受けた、正当な場所を得たということになりますので、まずはそこが大事なと思います。



第8回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

会議自体は何語で行われ、通訳はあったのか、というご質問がありました。多言語と言いつつ、英語で行われており、一部マオリ語で行われた発表に関しては英語の通訳がつけられましたが、英語の発表を他の言語に通訳するというのは、残念ながらありませんでした。

また、研修先のワークショップで学んだことを、本学における授業に具体的にはどのように反映したのか、というご質問もありました。今回、研修に行き、改めて言語の混合使用に関する研究の広がりを感じました。私はトランス・ランゲージングという概念を中心に、博士課程からこのテーマを研究してきたのですが、ヨーロッパやオーストラリアの研究者（たとえば、メトロリンガリズムという概念も同じく言語の混合使用について論じている）も注目しており、研究者のバックグラウンドや地理的な要因を超えた広がりを感じることができました。そこで、今年の春の大学院授業ではテキストを全面的に見直し、トランス・ランゲージングだけではなくもっと幅広く様々な概念を取り上げ、またなぜそのような概念が出てきたのかについても、取り扱いました。そして、担当しているLAの授業では、様々な分野の学生を対象に、基本的な理論や研究とつなげて、なるべく新しい知見も積極的に取り入れて行いました。

授業についてのご質問には、語学の授業における講師間での授業方針や授業内容の情報共有はどのように行われているのか、というものもありました。私が所属している日本語教育の場合は、留学生対象の日本語のクラスが2種類（日本語日本事情と特設科目）あり、連携して多様なレベルの学生の様々なニーズに対応できるように心がけています。専任の先生方は定期的に集まって、ミーティングをしますし、非常勤講師の方ともメールを中心とした頻繁なやり取りを通じて、情報交換を行っています。

特設科目の非常勤講師の方は、共通ミーティングと毎週の授業報告があり、決められたフォーマットに留学生の学習の進捗状況、適応情報などを書いて、情報を共有しています。留学生が増えたことにより、言語的・文化的なバックグラウンドが多様化すると、キャンパスのグローバル化を考えた場合、新たな課題が次々と見つかります。それらの課題に対して、定例会議やメール会議などでできるだけ対応はしているという状態です。

そして、最後に「超多様性」についてももう少し詳しく教えてほしい、というご質問がありました。超多様性（superdiversity）という言葉は、社会学的な概念で、もともとイギリスの研究者が使い始めたものです。グローバル化が進展する前の社会における移民集団は、ある程度受入国が予測できるような人たち、つまり人種や宗教、言語的な背景など、その属性が想像できる人たちであったので、決まった政策で対応できました。色々な地域から色々なタイプの人たちが大量に来る時代に入り、今までよりもさらにグループが細分化され、これを超多様性と言うようになりました。教育レベルや移民となった動機、どこに住んでいるか、また母国とのつながりはどの程度持っているのか、など様々な属性があり、従来の視点で見ても見えない、わからないことが出てきたのです。また、言語的に見れば、言語の組み合わせや、言語のバリエーションが個々の学習者で違うということで、超多様性ということが言われます。特に、多言語話者の場合、第一言語、第二言語、第三言語がそれぞれ何か、それを読み書きでどのように使い分けているか、家ではどのように使っているか、学習言語では何を使っているか、思考する時はどちらの言語を使うかなど、様々な組み合わせがあるので、多言語話者の超多様性というのは元々の概念を応用しやすく、わかりやすいのではないかと思います。

なお、第一言語、第二言語、第三言語というのは、習った順番ではありません。母語で家庭語であっても日常的な会話しかできず、複雑な思考を伴う活動はすべて学校で習う言語で、そちらが主要な言語となっている場合もあります。今では、第一言語、第二言語などの区別はつけられないのではないかと、とか、家庭語を母語と言ってよいのか、などという議論もあります。今までは、母語からの第二言語習得

にあたる悪影響について注目することが多く、第二言語の学習が進むと母語に対してどのような影響があるかという見方は少なかったです。しかし、第二言語がかなり強くなると、例えば教育で学んだ考え方が母語に還元されたり、自分の中で融合したりするようになります。これからは一方的な作用ではなく、言語間の相互作用が重要な概念になってくるのではないかと思います。

リーダーシップ教育に関する海外調査報告 — 国立台湾大学SEEDへの訪問 — (第9回勉強会2017.1.27)

小松翠 (グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)

❖ はじめに

2016年11月3日、リーダーシップ教育・研究に関する海外大学調査の第2回として、宮尾正樹教授 (グローバルリーダーシップ研究所員) と共同で、国立台湾大学 管理学院 高階管理教育発展センター SEED (Service for Executive Education Development) を訪問しました。今回は、管理学院の管理学院副学部長である謝明慧教授をはじめ、4名の先生方 (表1) と面談し、リーダーシップ教育の実践などに関して情報交換を行いました (写真1)。また、講義室や附属施設の視察も行いました。

国立台湾大学 管理学院は、1987年に設立された学院です。学生数は3600名ほどで、SEEDに加え、Executive MBA (EMBA)、Global MBA (GMBA)、情報管理学部及び大学院、国際企業学部及び大学院、財務金融学部及び大学院、財務管理学部及び大学院、工商管理学部及び商学大学院の8つのMBAプログラム、学部・大学院があります。台湾における先駆的な人材教育が行われており、例えば、EMBAは、台湾で最初に開設されたエグゼクティブ向けのMBAで、実務経験を持つ専門家を対象に、大学院レベルのビジネス学位が取得できるプログラムが提供されてい

ます。また、管理学院はMBAの大学院生のうち半数を留学生が占めるなど、国際色豊かな環境です。

管理学院における評価や効果測定については、アメリカのビジネススクール認証団体AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business International) の認証を受けており、AoL (Assurance of Learning) guidelinesが用いられています。AoLは「学びの質保証」のことで、大学が掲げる教学上のミッションをどの程度達成しているかを測定し、その結果に応じて改善を図っていくプロセス全体を指します。

❖ 調査報告

さて、今回訪問させていただいたSEEDではエグゼクティブクラスのビジネスパーソンを対象とし、産学協働の先進的な企業経営のためのリーダーシップ能力等の養成を行っています。様々な短期集中型のプログラムが行われておりますが、現在、特に重点が置かれているプログラムの一つに Global Executive Program (GEP) があります。これは、台湾大学のパートナー校である中国の北京大学 光華管理学院、アメリカのペンシルバニア大学 ウォートン

校、イギリスのオックスフォード大学 サイド・ビジネス・スクール、台湾大学 SEEDの4大学で講義を行うプログラムです。受講生数は20名から30名ほどで、パートナー企業の協力のもと、各大学で約1週間ずつ世界トップレベルの専門家によるレクチャーが行われています。4大学の講義をすべて受講すると、単位や学位証明にはなりませんが、コースの証明書である「グローバル企業家」を取得することができます。

このプログラムの特色は、主に3点あり、まず、国内外のエリート同士のネットワーク構築の場を設けているところです。例えば、台湾大学では写真2のように、ラウンジが設けられており、レクチャーの合間もくつろいだ雰囲気を受講生同士が交流できる工夫がされています。

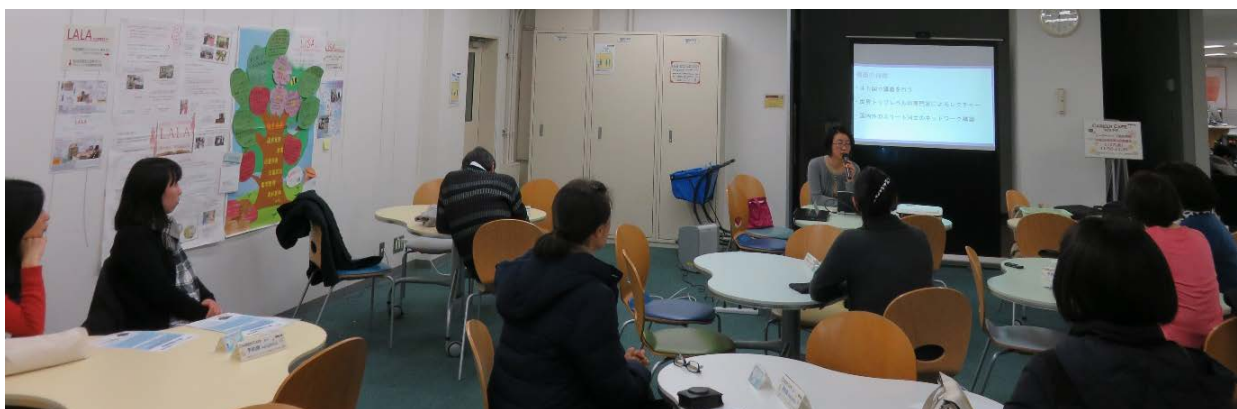
次に、英語で行われる講義は、同時通訳が入るため、すべてのコースを中国語で学ぶことができます。プログラムの受講生は全員、台湾・中国の方たちや台湾・中国にルーツを持つ中国系移民の方たちなので、言語上の障壁を感じることなく受講することができます。

さらに、講義では経営学の知識のみではなく、各国の経済・市場の状況や経済発展の歴史など各国において幅広い内容が取り扱われています。例えば、台湾大学では、事業・企業発展のための計画やリーダーシップ人材の育成、企業ブランドの活性化、優

良企業の競争力と業績管理などに関する講義が行われています。

リーダーシップ教育についても特色のある教育が行われており、今回の訪問で面会した台湾大学の Miriam Garvi 助教授は、従来の画一的なリーダー像を追求するのではなく、自分らしいリーダー像を模索するオーセンティック・リーダーシップ (Authentic Leadership) や持続可能な経営を導くリーダーシップであるサステナビリティ・リーダーシップ (Sustainability Leadership) を専門とされ、講義が行われています。また、現在は、特に女性リーダーの育成に特化した教育は特に行っていないとのことでしたが、同大学の陸洛教授によると、リーダーがワーク・ライフ・バランス、ジェンダー平等などにセンシティブであることの重要性から、今後はEMBAにおいて、ジェンダーに心理学的研究の知見を生かしていきたいとのことでした。面談の最後には、リーダーのあり方については、男女差だけでなく、文化差、地域差を考慮する必要があるということでも共通理解が得られました。

今後は、実際にプログラムやレクチャーが開催されている際に再度訪問させていただき、講義を参観することや、管理学院に限らず台湾大学において行われているリーダーシップ教育、台湾の他大学におけるリーダーシップ教育についても調査を行いたいと思っています。



第9回勉強会の様子
(キャリアカフェにて)

表1 面会した管理学院・SEEDの講師陣

講師	担当部署・役職など	専門など
謝明慧氏 Hsieh, Ming-Huei	管理学院副学部長／EMBAプログラム担当	国際企業学
陸洛氏 Luo Lu	管理学部専任教授	社会心理学
Miriam Garvi氏	GMBA 助教授	Authentic Leadership /Sustainability Leadership
譚漢儒氏 Allen Tan	SEEDディレクター	EMBA修士 管理（経営）博士



写真1 意見交換の様子



写真2 ラウンジの様子

勉強会風景



平成28年度ポスター

**お茶大リーダーシップ論研究会
第6回勉強会**
(平成28年度第3回勉強会)

本勉強会は、お茶の水女子大学のリーダー育成・リーダーシップ教育の実践や理論研究に関する交流を目的としたものです。
今回は**海外調査・研修の報告**を行います。

日時	平成28年10月13日(木) 12:20-13:10
会場	附属図書館1F キャリアカフェ
発表	ハワイ大学におけるファッションデザイン授業や大学の授業、コスプレ、コレクションなどの授業を通して、そのファッション教育の特徴を紹介しつつ、グローバル化の視点から、今までに実施した授業の改善策やカリキュラム編成の方向性などを報告します。
発表者	難波知了(基礎研究系人文科学系 助教)

※事前申込み不要。
※本学の教職員、学生の方などなたでもご参加いただけます。

お茶の水女子大学
Ochanomizu University

【問い合わせ先】グローバルリーダーシップ研究会
E-mail: hshirai@oc.nyu.ac.jp
TEL: 03-6756-2826(内線50) 10:00~17:00

**お茶大リーダーシップ論研究会
第7回勉強会**
(平成28年度第4回勉強会)

本勉強会は、お茶の水女子大学のリーダー育成・リーダーシップ教育の実践や理論研究に関する交流を目的としたものです。
今回は**海外調査の報告**を行います。

日時	平成28年10月20日(木) 12:20-13:10
会場	附属図書館1F キャリアカフェ
発表	リーダーシップ教育に関わる海外調査報告—韓国梨花女子大学校における校組のご紹介—
発表者	小松翠(グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)

※事前申込み不要。
※本学の教職員、学生の方などなたでもご参加いただけます。

お茶の水女子大学
Ochanomizu University

【問い合わせ先】グローバルリーダーシップ研究会
E-mail: hshirai@oc.nyu.ac.jp
TEL: 03-6756-2826(内線50) 10:00~17:00

**お茶大リーダーシップ論研究会
第8回勉強会**
(平成28年度第5回勉強会)

本勉強会は、お茶の水女子大学のリーダー育成・リーダーシップ教育の実践や理論研究に関する交流を目的としたものです。
今回は**海外調査の報告**を行います。

日時	平成28年11月24日(木) 12:20-13:10
会場	附属図書館1F キャリアカフェ
発表	「言語・教育と多様性」を考える：「Language, Education and Diversity Conference」調査報告
発表者	加納なおみ(基礎研究系人文科学系 助教)

※事前申込み不要。
※本学の教職員、学生の方などなたでもご参加いただけます。

お茶の水女子大学
Ochanomizu University

【問い合わせ先】グローバルリーダーシップ研究会
E-mail: hshirai@oc.nyu.ac.jp
TEL: 03-6756-2826(内線50) 10:00~17:00

**お茶大リーダーシップ論研究会
第9回勉強会**

本勉強会は、お茶の水女子大学のリーダー育成・リーダーシップ教育の実践や理論研究に関する交流を目的としたものです。
今回は**海外調査の報告**を行います。

日時	平成29年1月27日(金) 12:20-13:10
会場	附属図書館1F キャリアカフェ
発表	リーダーシップ教育に関する海外調査報告～国立台湾大学SEED(Service for Executive Education Development)への訪問を通して～
発表者	小松翠(グローバルリーダーシップ研究所 特任講師)

※事前申込み不要。
※本学の教職員、学生の方などなたでもご参加いただけます。

お茶の水女子大学
Ochanomizu University

【問い合わせ先】グローバルリーダーシップ研究会
E-mail: hshirai@oc.nyu.ac.jp
TEL: 03-6756-2826(内線50) 10:00~17:00



リーダーシップ教育の現状とこれから
——リーダーシップ理論研究会 平成28年度勉強会の記録

発行日 平成29年3月31日
発行 国立大学法人お茶の水女子大学
グローバルリーダーシップ研究所
〒112-8610 東京都文京区大塚2-1-1
E-MAIL : info-leader@cc.ocha.ac.jp
TEL : 03-5978-5520
<http://www.cf.ocha.ac.jp/igl/>
編集責任 グローバルリーダーシップ研究所 特任講師 大木直子
編集協力 グローバルリーダーシップ研究所 アカデミック・アシスタント 大持ほのか

文部科学省特別経費(国立大学機能強化分)
「グローバル女性リーダー育成カリキュラムに基づく教育実践と
新たな女性リーダーシップ論の発信」