

大学生を対象にしたペーパータワーを 活用したリーダーシップ教育の事例

職業能力開発総合大学校 キャリア形成支援ユニット 上田 勇仁

1. はじめに

昨今、大学生を対象にしたリーダーシップ教育の事例が文系理系問わずさまざまな大学で報告されている。リーダーシップ教育が普及してきた背景には、大学の教育方針だけでなく、省庁や産業界からの要望が少なからず影響している。中央教育審議会の「学士課程教育の構築に向けて」で提唱された学士力では、知識だけでなく汎用的技能に加えて態度・志向性においてチームワーク、リーダーシップが掲げられており、学士課程教育において「他者と協調・協働して行動できる。また、他者に方向性を示し、目標の実現のために動員できる。」という学習成果の指針が記されている¹⁾。また、経済産業省は、職場や地域社会の中で多様な人と仕事をしていくために必要な基礎力として社会人基礎力を提唱し、その能力の一部にチームワークを提唱しており²⁾、各省庁から大学生に求められる学習成果の方針が示されている。大学生のリーダーシップ教育が普及している背景には、大学が各省庁や、産業界からの要望を踏まえながらカリキュラムや授業を改革したことが一因といえる。

大学生におけるリーダーシップとは、どのような能力を指し示すだろうか。リーダーシップに関する研究は1900年からさかのぼることができるが、リーダーシップの理論はリーダーシップを求める時代や産業によって捉え方が異なる。石田はリーダーシップに関する研究を概観したうえでリーダーシップ

を「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーが及ぼす影響力」と定義している³⁾。リーダーシップとは特定の役職や立場によって形成されるのではなく、目標を達成するための組織やチームに所属する全員が求められるスキルであると捉えることができる。リーダーシップと見聞きすると、他者に影響を及ぼす何か特別な能力を必要だと捉える人もいるかもしれないが、リーダーシップとは、組織やチームに所属する全ての人にとって必要なスキルである。

大学生にとって社会人として働く上でリーダーシップに関するスキルを習得していくことで就職先の会社において他者と協力しながら目標達成に関与していくことができる。また、大学生生活においてもサークルやゼミ、アルバイト先でリーダーシップに関するスキルを取り入れることで、より充実した学生生活を過ごしていくことにつながる。

それでは、リーダーシップとは具体的にどのようなスキルのことを指し示すのか。研究事例と合わせて紹介する。

2. リーダーシップに関する行動と教育方法

リーダーシップは「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーが及ぼす影響力」と紹介したが、影響力につながる個々人のリーダーシップに関する具体的な行動指針については、さまざまな指針が示されている。1960年代に三隅が提唱したPM理論にはじまり、時代に合わせてさまざまな表現が

なされている。本稿では、大学生を対象にしたリーダーシップに関する能力について調査した論文を紹介する。

木村⁴⁾は大学生のリーダーシップに関する調査を行った結果、「率先垂範」「挑戦」「目標共有」「目標管理」「成果志向支援」「対人志向支援」の6つのリーダーシップ行動の傾向があったと報告している（図1）。「率先垂範」とはチームの先頭にたって積極的に行動し、他のメンバーに対して模範を示す行動である。チームの目標達成につながる課題がある場合、率先して自分自身が取り組む行動のことである。「挑戦」とは困難や成長に対する行動である。チームの目標達成につながる課題において困難な状況が生じた場合でも、少しでも良い結果につながるよう自分自身が取り組む行動のことである。「目標共有」とは、チームの目標を魅力的に伝え、他のメンバーの行動を鼓舞する行動である。チーム内で目指すべき目標を他のメンバーに伝えたり、目標の意義をメンバーに理解してもらえるように伝えたりする行動である。「目標管理」とは、チームで設定した目標や計画立案、進捗管理に関する行動である。チーム内で設定した目標に対してどのような進捗か、メンバーに負担が偏っていないか調整していく行動である。「成果志向支援」とはチームのパフォーマンス向上やメンバーの成長につながる行動のことである。チームのメンバーが作業を進めやすいように環境を整えたり、声掛けを通じてメンバーのスキルを発揮しやすくしたりする行動である。「対人志向支援」とはチームの維持に向けたメンバー間の人間関係づくりにつながる行動である。チームのメンバーに対して気を配ったり、メンバーのためになる

- ・ 率先垂範
- ・ 挑戦
- ・ 目標共有
- ・ 目標管理
- ・ 成果志向支援
- ・ 対人志向支援

図1 大学生のリーダーシップ行動の因子



図2 学生が制作したペーパータワー

ことを優先したりする行動である。このリーダーシップ行動は質問紙になっており、大学生においてどのような行動がリーダーシップ行動に該当するのか指針としても活用することができる。また、自分自身の強みや弱みを判断する指針としても活用することができる。

では、これらのリーダーシップ行動を授業の中でどのように習得していけばいいだろうか。大学生を対象にしたリーダーシップ教育では、リーダーシップに関する理論や講義を受講するだけでなく、学部学科での学びと関連する現実的な社会課題をテーマにしたプロジェクトに取り組み、プロジェクトを通じてリーダーシップ行動のスキルを習得する事例が報告されている。

ただ、プロジェクトに取り組む授業では、授業内容やカリキュラムによっては1年～複数年を通じて実践する場合もある。このようなプロジェクトを取り入れたリーダーシップ教育を導入するには、既存科目の統廃合が必要となり導入に至らない可能性がある。

そこで、筆者は既存のカリキュラムに転移可能な90分で導入できるペーパータワー活用したリーダーシップ育成のワークショップを学生と一緒に開発してきた。

3. ペーパータワーを活用したワークショップの実践

リーダーシップ行動の習得につながるペーパータワーを活用したワークショップの受講者は職業能力開発総合大学の2年生や3年生が受講する授業である。同一の専攻だけで実施する授業科目ではなく、機械専攻、電気専攻、電子情報専攻、建築専攻に所属する学生が混在する授業である。3回実施し、受講者の合計は151名であった。

ペーパータワー（図2）とは、A4用紙を折り曲げたりして作成するもので、本実践ではA4用紙以外の道具（例：ハサミやノリ）を利用せず、10分間の間にできるだけ高く積み上げるという制作のルールとした。このペーパータワーの制作を中心とするワークショップ形式の授業を実施した。ワークショップの全体像を図3に記す。本校の授業時間は100分であり、出席の確認、ワークショップのチーム分け、前回回の授業内容の確認が10分程度必要のため90分をワークショップの時間とした。

最初にリーダーシップの講義・チーム内の自己紹介である。講義においては、リーダーとリーダーシップの違い、リーダーシップ行動を参照しながらサークル活動やアルバイト先でどのようなリーダーシップが発揮できるのか事例を交えて解説を行う。講義において重要なメッセージはサークルやバイトといった他者と協力して活動する場面において、励ましや声掛けといった何気ない行動がリーダーシップの行動として捉えることができるということだ。この何気ない活動をリーダーシップ行動として捉え直すことができれば、講義としての意義がある。また、ワークショップを実施した授業では、さまざまな専攻が受講する科目であり、ペーパータワーの制作をスムーズに行うために自己紹介と「自分の好きな動物」「自分の出身地の自慢」などをテーマにして1人1分チーム内で話をしてもらう。筆者が担当している授業ではチームごとに自己紹介や課題を行う際に、譲り合いの精神が顕在化し、誰から発話をするのか戸惑う場合がある。そこで、教員から「教員が一番近い座席に座っている人から時計回りで」と



図3 ワークショップの手順

指示をすると、スムーズに発言が行われることが多い。自己紹介を終えた後に、ペーパータワーの制作ルールを解説する。

次に、ペーパータワーの制作1回目を実施する。10分間の間にどのような形式でペーパータワーを制作するのかチームごとに議論を行い、ペーパータワーの制作を行う。ペーパータワーの高さは10分経過した後に、高さを測定するまで形を維持していることが条件である。ペーパータワーの計測までにペーパータワーが崩れた場合は、自立している部分を計測することとした。チームによっては、ペーパータワーの設計図を作成したり、役割分担をしたり、どのような折り方の形式がいいか複数のパターンを比較検討したりする。

ペーパータワーの制作1回目終了後に、ペーパータワーの制作1回目に対する相互フィードバックを行う。チームの内でペアを作り、ペーパータワーを制作する過程において、どのようなリーダーシップ行動をしていたのか、コメントをし合う。他者の行動をリーダーシップ行動と照らし合わせてコメントするというのは、学生によっては難しいと判断し、フィードバックを支援する目的で、コメントシートを用意している。このコメントシートにおいては、「どのようにペーパータワーを折っていくのか積極

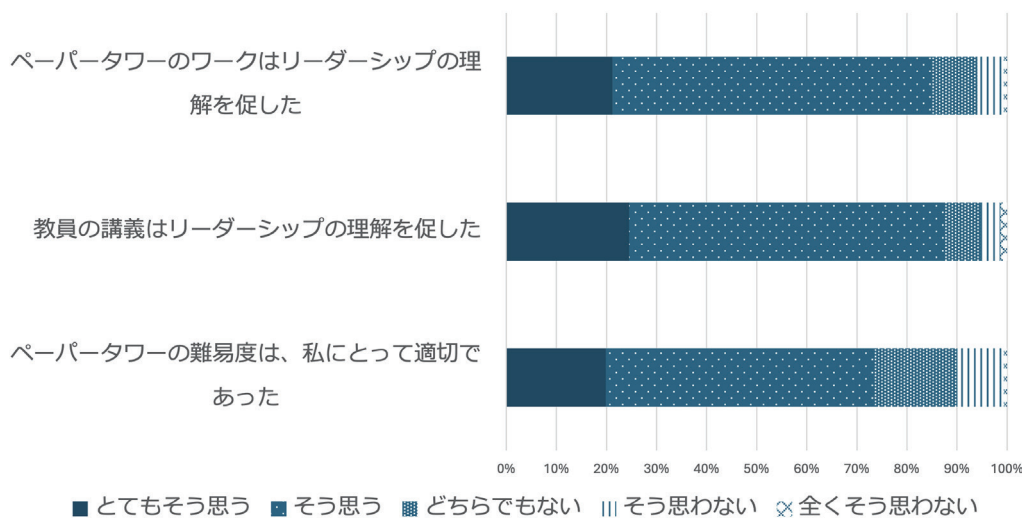


図4 ワークショップ終了時の質問紙調査の結果 (N =151)

的に声をかけていた。」「あと少しで時間切れになるので、最後頑張ろうと声を掛けていた。」などのリーダーシップ行動に関連する記述が多くあり、その記述とコメントによって、ペーパータワーを通じてどのようなリーダーシップ行動に取り組めたのか気づくことにつながっている。

相互フィードバックが終わった後に、ペーパータワーの制作2回目を実施する。ペーパータワー1回目と相互フィードバックを踏まえて、ペーパータワーの制作方法を改善したり、リーダーシップ行動を捉え直したりしながら、再度ペーパータワーを制作する。

最後に、ペーパータワー1回目と2回目の高さの合計を示し、ペーパータワーを一番高く積み上げたチームに対して全体で拍手を送る。また、どのような作戦が、ペーパータワーを高く積み重ねるコツだったのか全体に共有する。また、ペーパータワーを高く積み上げるだけでなく、リーダーシップ行動をどのように取り入れたのか共有する。

以上のプロセスを経て、ペーパータワーを活用したワークショップを実践した。

4. ワークショップの評価

受講者を対象にペーパータワーを活用したワークショップの評価を行った。質問紙調査は「とてもそう思う」「そう思う」「どちらでもない」「そう思わ

ない」「全くそう思わない」の5件法である。「ペーパータワーのワークはリーダーシップの理解を促した」の項目について、80%を超える受講者が肯定的に捉えているこのことから、ペーパータワーのワークは多くの受講者のリーダーシップの理解につながっている。「教員の講義はリーダーシップの理解を促した」の項目についても80%を超える受講者が肯定的に捉えている。このことから、ペーパータワーの前に事前に実施した講義はリーダーシップの理解につながっている。「ペーパータワーの難易度は、私にとって適切であった」の項目について、70%程度の受講者が肯定的に捉えている。このことから、受講者にとってペーパータワーのワークは多くの受講者にとってリーダーシップを学習するうえで適切な課題だったと思われる。一方で、10%の受講者については「そう思わない」「全くそう思わない」と回答している。これらの受講者について、ペーパータワーのワークの課題が難しかった可能性がある。ペーパータワーを制作するさいにうまく行かなかった、チーム内でうまくコミュニケーションが取れなかったなど考えられる。

5. まとめ

本稿では、大学生を対象にしたリーダーシップ行動を紹介したうえで、リーダーシップ行動の獲得

につながるペーパータワーを活用したワークショップの実践手順と受講者からの評価結果を紹介した。ペーパータワーのワークショップは多くの受講者にとってリーダーシップの理解につながっている傾向がみられた。

筆者は、ペーパータワーのワークの開始前の講義において、リーダーシップとは何か？リーダーとリーダーシップの違いは何か？と必ず問いかけることにしている。多くの学生はリーダーシップとはチームのリーダーが担うべき行動だと認識している。このワークショップを通じて、リーダーに限らずチームに所属する全ての人間が、リーダーシップに関する行動をしていく必要があると理解してもらうことが、リーダーシップ教育の最初のステップであると考えている。

〈参考文献〉

- [1] 文部科学省：「学士課程教育の構築に向けて」（中央教育審議会）答申
- [2] 経済産業省：「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（人材力研究会）報告書
- [3] 石川淳：「リーダーシップの理論」中央経済社
- [4] 木村充, 館野泰一, 松井彩子, 中原淳：「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), pp.105-115(2019).