

SPODフォーラム2016シンポジウム「経験を学びに変える教育と能力開発」

日時：平成28年8月25日（木）15：30～17：45

会場：愛媛大学城北キャンパス南加記念ホール

（パネリスト略歴紹介）

日向野 幹也（早稲田大学 大学総合研究センター 教授）

1978年東京大学経済学部卒業、1983年同大学院社会科学部経済政策専攻博士課程単位取得退学、1984年経済学博士（東京大学）。1984-2005年東京都立大学経済学部勤務（講師、助教授、教授）。2005-2016年立教大学教授、2006年経営学部BLPを立ち上げ拡充（主査）。2013年全学GLP立ち上げ拡充（主査）。アクティブ・ラーニングとリーダーシップ教育の模範事例としてとりあげられる。2016年より現職、早稲田大学でも正課リーダーシップ教育プログラム（LDP）開始。

村山 孝道（京都文教大学 教務課 課長、大学コンソーシアム京都 SD 研修委員会委員長）

1993年3月大正大学仏教学部卒。2016年3月同志社大学にて修士（総合政策科学）取得。2016年3月より同大学院総合政策科学研究科技術・革新的経営専攻（一貫性博士課程）3年次転入、在学中。研究領域は大学職員のHRM（人的資源管理）論。2016年4月より、大学コンソーシアム京都SD研修委員会委員長。大学職員「人間ネットワーク」副会長。2009年より学生FD活動に従事。「大学を変える、学生が変わる」（ナカニシヤ出版）を共著。

村田 晋也（愛媛大学 教育・学生支援機構 講師、大学間連携共同教育推進事業 UNGL 事業推進責任者）

平成24年3月九州大学大学院経済学府博士後期課程満期退学。平成22年4月より九州国際大学経済学部助教、平成26年より愛媛大学教育・学生支援機構教育企画室講師。同年より大学間共同教育推進事業「西日本から世界に翔たく異文化交流型リーダーシップ・プログラム（UNGL）」事業推進責任者として、国内外での実践的な研修を通じて学生の能力開発支援（主にリーダーシップ養成）に取り組んでいる。愛媛大学リーダーズ・スクール（ELS）責任担当教員。専門は、組織論、人的資源管理論、リーダーシップ論。

司会、コーディネーター：小林 直人（愛媛大学 学長特別補佐、教育・学生支援機構教育企画室長、医学部総合医学教育センター長、教授）

—シンポジウム開始—

司会：皆様お集まりいただきありがとうございます。SPODフォーラム2016のシンポジウム「経験を学びに変える教育と能力開発」を始めさせていただきます。

毎年このSPODフォーラムには、多くの方のご参加をいただいております。今年も約500名、そのうちの約200名が四国外から参加いただいております。北海道から沖縄まで、全国幅広くご支援をいただいているものと理解しております。

毎年このシンポジウムは、フォーラムの全体のテーマと直接リンクする形で、全国各地から最先端でご活躍いただいているいらっしゃる先生方をお呼びして開催させていただいております。今年も「経験を学びに変える」というテーマに

直結して、特にSPODフォーラムはSD、FDの講習の集合体ですので、教職員の能力開発というところにも視点を置いてシンポジウムを企画させていただきました。

それではまず初めに、SPODの代表であります、愛媛大学長、大橋先生からごあいさつをいただきます。

大橋：ご紹介いただきました、愛媛大学の皆様でございます。よろしくお願いいたします。皆さん、この暑い中をSPODフォーラムによろこお越しくございました。先ほど小林先生から紹介がありましたように、四国4県だけでなく、北は北海道、南は沖縄まで、全国からたくさんの大学の教職員の方々にお集まりいただきまして、

誠にありがとうございます。心より御礼を申し上げたいと思います。

それでは、このシンポジウムの開始に当たりまして、一言私からごあいさつさせていただきたいと思います。今年のフォーラムのテーマは、今ご紹介がありました、「経験を学びに変える」ということでございます。今、夏真っ盛りでございますけれども、私は野球が好きなので、夏といえば甲子園ということになります。今年はその野球なんですけど、われわれの大学は、ちょっと自慢にはなりますが、硬式野球部が四国リーグを全勝で突破しまして、全国大会に出場しました。惜しくも1回戦で敗れたんですが、次いで、軟式野球部が全国ベスト8に進出したということでございます。さらには、スポーツの分野で言うと、四国インカレでは愛媛大学は男子が2位、女子が2連覇と、輝かしい成績を収めることができました。

こうした大会で素晴らしい成果を挙げた学生諸君というのはもちろんなんですけれども、例え勝負に敗れたといたしましても、全力で戦ってきました学生諸君の顔を見ますと、彼らが他では決して得られない貴重な経験をしてきたことがよく分かることがあります。

これはスポーツだけに限られることではございません。愛媛大学が主幹校を務めている事業に「SUIJI」という大学コンソーシアムがあります。これは農学部を持っています四国の3大学、香川、高知、愛媛、それからインドネシアの3大学、ガジャマダ大学、ハサヌディン大学、ボゴール農業大学ですが、この6大学で結成しているコンソーシアムがございまして、この事業ではそれぞれの大学の学生がお互いの国を訪問し合います。日本とインドネシアですが、農山魚村を中心としたフィールドワークプログラムを行って、これを通じまして、地域社会をつないでいく上で不可欠と今考えられておりますサーバントリーダーシップ、この在り方を経験しています。

また、今年度からできたんですが、社会共創学部という学部ですが、これは「地域がキャンパス」というのが合い言葉でございまして、これも県内各地でフィールドワーク、インターシップを展開しておりまして、地域におられるいろんなステークホルダーの方々と共同作業を企画・実施しておりまして、これも実践的な経験を積み重ね、カリキュラムを組ませていただいております。

しかしながら、こうした学生諸君の貴重な経験をわれわれ大学人は、単にいい経験ができま

したねという言葉で終わらせてしまっただけではないというふうに思います。これらの彼らの経験を、教室での学びに匹敵する、あるいはそれを凌駕（りょうが）するような学びへと転換させる努力が必要であります。そのためにわれわれは次に何をすべきかということですが、これが今日のシンポジウムの根底に流れるクエスション、命題であるのかなというふうに思っています。

そこで本日ですが、立教大学から早稲田大学に移られてますますご活躍されておられます、日向野幹也先生、それから、京都文教大学の教務課長で、大学コンソーシアム京都のSD研修委員長を務めておられます村山孝道様のお2人をお迎えしまして、愛媛大学の村田講師を加えた、3名によるシンポジウムを企画させていただきました。講演の後、パネルディスカッションの時間を用意していますので、皆さんもぜひご参加いただけたらと思います。ぜひこのシンポジウムでの経験を皆さま自身の学びに変えていただいて、ご所属の大学に帰られた後、教育改革のヒントとして活用していただければ幸いです。

それでは、本日は皆さま、よろしく申し上げます。簡単でございますが、冒頭のあいさつとさせていただきます。よろしくお願ひいたします。ありがとうございます。（拍手）

司会：大橋先生、ありがとうございました。本日、司会は愛媛大学学長特別補佐、小林が務めさせていただきます。

では、まず最初の演者、日向野先生をご紹介します。ご経歴はこちらの冊子のほうに詳しく出ておりますのでご覧いただければと思います。現職は早稲田大学大学総合研究センターの教授でいらっしゃるんですが、この3月まで立教大学経営学部でアクティブ・ラーニングとリーダーシップ教育を取り入れられた、非常に革新的な教育プログラムを走らせていらっやいました。その他の大学にもネットワークをお持ちで、この道のエキスパートというふうにお伺ひしています。それではご講演をよろしくお願ひいたします。

日向野：こんにちは、日向野です。お手元の資料にないページが2~3ページあるんですが、それは後になって付け加えたものですので、その部分はゆっくり説明します。

まず、大仰なタイトルになっているんですけども、この30分をお聞きになる最後の頃には、

リーダーシップ教育というのは今年が普及元年なんだなというふうに思っていたけど、それから、新しい教育プログラムを始めるとか大きな改革をするということは、組織内で起業することと同じことなんだということもご理解いただけるとうれしいです。

このページはまず、お手元にはないんですけども、今日のアジェンダで、今は早稲田ですけども、3月まで立教に教授として働いておまして、その11年間で上がった成果。それから次に、成果をもたらしたであろうと思われる教育にどんな特徴があったかということをお話します。それから、科目の構成とか、それからミーティング風景の動画をお見せします。最後に、学生と卒業生を1名ずつ連れてきましたので、話をしてもらいます。

まず、成果のほうですが、量で測れる成果としては、11年間で経営学部の偏差値が7つ、58から65に上がりまして、躍進しました。それから、学部教育への満足度というのは、学生部が全学で実施している公式のアンケートで、各要素で高いですね。それから中退率が、経済的理由以外の中退というのが非常に少なく、入学した当初は、ありていに言うと他大学を落ちて来る子がかなり多いんですけども、それが不本意入学じゃなくなる。半年で不本意入学じゃなくなるということが起きていて、満足度が上がって、中退はあまりしないという現象が起きています。就職状況も、この前の氷河期の時も大変良くて、他大学ですとテレビのコマーシャルとかコンビニで見掛ける企業から順番に攻めていってバタバタ落ちてしまうということになる前に、最初からBtoBを狙ったりして内定率が高いし、一部の子は起業もしたりしています。

それからこれは、OBOG会が卒業後のリーダーシップ教育の効果ということを測ることを始めていますので、後ほどお話しします。

それから質的な、量で測りづらい成果ですけども、最初から学生が教員に提案するというのを奨励していますので、それが習慣になっていて、このBLPというプログラムの中でも教員とSA(大学によってはLAと呼ばれることもあります)の会議がイノベーションの基になっています。

それから、これは当初予想したよりも大きな効果だったんですが、1年生の1年間、2学期間に経営学部の学生ほぼ全員がアクティブ・ラーニングの授業を受けていますので、学生にとっては大学の授業というのはこれが当たり前なんだと。少人数でアクティブなのが当たり前なん

だというふうに思ってしまうので、2年生の最初から専門ゼミに入るんですけども、専門ゼミに入った時に輪読とかということをして先生がしようとするので評判が悪くなくて、何かプロジェクトをやってみようよというふうに言うんですね。専門にひも付いたプロジェクトをやろうというふうに先生に提案するので、ありていに言えば突き上げるので、意欲のある先生から順番にアクティブ・ラーニング化しています。今ではほとんどのゼミがアクティブ・ラーニング化しています。

それから、提案と並んで、学生同士がフィードバックをし合うということも、リーダーシップの授業の中のフィードバックから発して習慣化してしまっていて、そういうときに、内向的な学生でも居場所があるという学部風土になっています。

それから成果として、外部からの顕彰では、教育GPは2008年から10年に受けたんですけども、3年間で頑張っていて、3年後の成果審査では全国のトップ15に入っています。

それからアクションラーニングという学習方法を取り入れたんですが、その成果が国内の日本アクションラーニング協会からも表彰されましたし、2015年には世界機構のほうからもアカデミック部門の年間賞というのをもらったりしています。

これはさっきのGPです。今となってはだいぶ昔の話ですけども、全国で939件の応募のうち148件が受かって、そのうちのトップ15件だけが「特に優れており波及効果が見込まれる取組」に選定されたんですが、そこに入ったということです。

質的成果の続きですが、ここまでお話ししたBLPというのは経営学部の中だけのプログラムなんです。これがとても評判が良かったと。学生の評判が良くて、その評判が他学部の学生にも伝わっていて、学生が作っている学内雑誌で憧れの学部ナンバーワンとかになったりしているんです。その原因がこのリーダーシップ・プログラムなんですけども、その評判があったので全学対象のプログラムを、GLPというのを2013年から開催したときに、最初から大人気で、履修するだけでも3倍の倍率。その後、クラスを増やし続けているんですけども追いつかなくて、今でも2.2ぐらいの倍率がごさいます。

今、私は早稲田に4月から来ていますけども、こちらのほうはそういう従来から走っているプログラムがないので苦労しています。定員割れしています。来年は少し違うだろうと思う

んですが、立教のほうでは、BLPがあったから、GLPがこういう人気なんだろうというふうに思っています。

それから、学生の様子を見ていた職員が興味を示してくれて職員のリーダーシップ研修も始めて、最初は希望者だけの研修だったんですが、今では人事課が主催する公式の研修の中に入っています。

さらに、体育会というのはリーダーシップ研修の場所としてはすごくいいので、体育会の部員対象の研修も始めてみました。こちらでもデータが蓄積してしまっていて、そんなこともあって、リーダーシップ教育の普及元年じゃないかなというふうに思っています。というのは、他の大学にも波及しています。早稲田はもちろん私が行ってやっているんですけども、他にも東京の渋谷にあるA大学が、経済学部で基礎演習をリーダーシップ教育に変えるというご決断をされて、始めました。

というわけで、偏差値に関係なくリーダーシップ教育をやるという学部が増えているんです。

この種の講演会というのは、私は月に1回か2回のペースでこのところ2~3年やらせてもらっていますけれども、割に懇親会が付いていることも多くて私なりに楽しいんですが、1つだけ例外があって、名刺交換の後に、「私の大学では」とおっしゃる。何をおっしゃるのかなと思うと、まあこの頃は予想が付くんですけど、うちではできませんという理由を非常に説得的にというか、熱心に説かれる方がいるんですね。ところが、こういうふういろんな大学できているということをご理解いただくと、うちではできませんということはそんなに説得的ではないなと私は思っています。

戻りますけれども、都立高校で新しい必修科目が今年新設されて、「人間と社会」というんですが、ここにわれわれが使っているリーダーシップ最小3要素というのが掲載されています。つまり、都立高校全部の高校で使う教科書の中に、片隅にですけれども、リーダーシップ教育が載っているということです。

この辺りが、リーダーシップ教育が普及する元年なんじゃないかと。愛媛大学さんとかUNGLでも前からやっていますけれども、いよいよ全国展開するんじゃないかというふうに思っているんです。

リーダーシップ教育のご専門でない方に補足しますと、ここで言っているリーダーシップというのは、権限とか役職とかカリスマ性と関係

ないリーダーシップです。

つまり、社長のリーダーシップとか学長のリーダーシップという話とは別で、権限がなくても、役職がなくても、カリスマ性がなくても、人が複数いたらどっちかの人に、あるいは両方の人にリーダーシップがあるほうが成果が出るという意味のリーダーシップ。というふうに言うと、日本の方は大体、「船頭を多くして船山に登る」ということわざを反射的に思い出すんですよ。ですけど、あの船頭というのは本当のリーダーシップがない人たちなんです。

というのは、本当に成果を目指しているのであれば、つまりこの船をどこそこまでに安全に運行するという目的にコミットしているのであれば、普段は号令を出して気分がいい船長さんも、その時は、今日は俺はかじ取りだとか、掃除だとかいうふうに徹底できるはずなんです。それができないというのは、船の運航という成果目標じゃなく、自分の号令が通るという自己都合のほうを優先しているんですよ。それはリーダーシップじゃないです。

つまり、リーダーシップというのは命令の出し方じゃないです。命令する権限がないときにも、一緒にこういうことをしようというふうに目標を共有して、それにはこういうことをする必要があるのでというふうに自分で模範を示して率先していく。それでも動けない人がいたら、動けない原因を一緒に考えて助けるという、この最低3拍子ある行動のことをリーダーシップというふうに言います。誰かと共同して共通の目標を達成すること。それがリーダーシップです。それは、権限がなくてもできるということです。

さらに、教育によってそれは習得可能だということも前提にしています。実は日本の外ではこれが主流になってしまっていて、アジアでもかなりの国ではこれが主流になってしまっていて、日本でも企業ではこういうリーダーシップへの需要が増大中です。ガチガチの規制産業とか古い大企業とかではまだまだなんですけれども、環境の変化が激しい企業、それからIT企業などでは、こちらのリーダーシップが主流になっています。ということが補足であります。

なので、学生にこういうリーダーシップを身に付けてくださいということをわれわれはやっているわけです。そういうリーダーシップが付くと、提案という形に行動が出ることが多くて、不満なことがあると、あるいは不安なことがあると、それをコンプレインするだけだとただの消費者行動なんですね。消費者としては、活発

な消費者ですからいいことなのかもしれませんが、それだけだとリーダーシップじゃない。不満や不安があったらそれを軽減するような提案を自分でつくって、それを実行したい仲間を募るとか、誰か権限を持っている人がいたらそこに持って行って交渉するとかというのがリーダーシップなんです。なので、提案をつくって持っていくというのが、リーダーシップの現れとしては分かりやすい内容です。

ここからは成果です。学校の風土を含めて成果をもたらした教育の特徴の1番目ですが、ここからはスライドよりも少しブレークダウンして話してみます。

徹底したアクティブ・ラーニングと経験学習を採用しています。ところが、日本でアクティブ・ラーニングという言葉が言いだされたのは2010年ぐらいです。早くて2009年ぐらいです。われわれは、今思えばアクティブ・ラーニングであったことを、2006年からずっとやっています。それから、運が良かったというのか、時代を先読みできたのかもしれませんが、高校生や受験生が、学習目標が何であるかということ以上に、学習方法が何であるかということに敏感なんですね。

というのは、今この教室のように、ある場所にある時間拘束されることは今の若い人にとってはとても苦痛、「うざい」ことなんですね。一方的に話を聞かされるだけだったらeラーニングのほうがいいと。YouTubeに流してくれと。スライドもアップロードしておいてよというふうに本音では思います。そう思う学生のうちで、勉強意欲が高い子であれば、もし集まらなきゃならないなら、集まったなりのことをしてくれというふうに思いますよね。それがアクティブ・ラーニングです。それから、「うざい」と思っている子のうち、勉強意欲の低い子は、来てやるから、俺がスマホをいじるのをじゃましないでくれという。で、後ろのほうでスマホをやっているという。そういうふうに表れとしては分かれるわけですが、集められて話を一方的に聞かされて、聞き方まで取り締まられるのは嫌という点は共通しています。

それから、さっきは学習の手法の話でしたが、目標としてのリーダーシップは、さっき申しましたように、われわれも当初は企業からのニーズに対応するつもりで、つまり就活のために、将来のためにリーダーシップを教えようというふうに考えていました。ところが、考えてみるとリーダーシップを身に付けた子というのは翌日から、大学の中の生活でも役に立つんですね。

友達との関係でもそうですし、サークルでも部活でも役に立ちますし、家族の関係にも役立ちます。そういうライフスキルなので、在学中からも役に立つというふうに位置付けを変えました。

さらに、アクティブ・ラーニングとリーダーシップというの、とても関係が深いんです。リーダーシップを学ぶためにアクティブ・ラーニング的授業をするということはもちろんですが、それ以外に、実はアクティブ・ラーニングというのは学生のリーダーシップを教員が引き出す授業のことなんですよ。

誰かが手を挙げますよね。何か勘違いをして手を挙げているかもしれませんが、誰かが手を挙げて変な質問をすると、あ、あんな質問でもいいんだというふうに励まされて、他の子も質問したりします。これがいいシナリオですよ。これって、最初に手を挙げた子のリーダーシップが効いているわけで、教員としては安心・安全な場をつくって、最初に手を挙げる子をつくり出すという努力をしているわけです。これはリーダーシップ教育の手法と全く同じなんです。

なので、アクティブ・ラーニングをなさるんだったら、一緒にリーダーシップを身に付けましょうということを学習目標に入れちゃうと、それは初歩のリーダーシップ入門授業になりますということです。

それから3番目、教員のイントラプレネーリティー。私は2013年に『大学教育アントレプレネーリティー』という本を書いたんですが、アントレプレネーリティーのうちで、組織内で起業することをイントラプレネーリティーと言うんだそうで、それを使うと組織内起業ですね。立教大学で私が11年間でやったことというのは、このイントラプレネーリティーに相当するんじゃないかと思っています。というのは、それと知らずにアクティブ・ラーニングをやっていたわけです。それから、ハイインパクトな初年次教育というのやってきました。

あと、SA制度。SA制度の新しい活用方法も開発しましたし、あと、基礎演習というものが元の構想ではあった。2006年に経営学部を立ち上げる時に、他の大学と同じような読み書き、図書館の使い方、ITみたいな基礎演習があったんですけど、あれは全国で評判が悪いんですよ。教員もやる気がしないし、学生もやる気がない。今すぐ使わないものをどうして春にやるんだみたいなふうに不満を持っています。それは変えちゃいまして、基礎演習のやり手が

いなかったので、僕が手を挙げて「やります」と。ただし、中身はリーダーシップ教育の前倒しをやっていいですよというふうに交渉して、やりました。

その結果、リーダーシップ・プログラムの中で必要になったタイミングで、ジャスト・イン・タイムで、パワーポイントを使った資料とかプレゼンの仕方を学ぶとか。再来週までに学ぶとかというタイミングで勉強することをしました。

同じように、ウエルカムキャンプというのも実行しているんですが、それも、やるということは決めたものの、コンテンツがなかったので、手を挙げて、そこでもリーダーシップ教育をやっていいですかというふうに交渉して、ずっとやってきています。というようなことは、組織内起業でやれることだというふうに思っています。

ここまでのところ大成功しているので、こういうふうに新しいプログラムを作って運営するとか教育改革をする人というのは、多かれ少なかれ組織の中で起業する、面白いけれどもつらい仕事になるんですよ。そうであったら、アドミン（管理職）の方々にはぜひこれをお願いしたいんです。まず1つは、初期は失敗があるので、初期何年間かは試行錯誤を許容していただきたいわけです。これは、立教の場合は見事にやってくれました。というのは、実は大して期待されていなかったんですね。ハイリスクで、失敗しても大過はないけれども、もしかしたら大化けするかもしれないというふうに思ってくださいだったので、うまくいきました。

それから、成功した場合には、大学の教員の給料を上げるのは無理であっても、資金集めのほうは楽になるような、優先的にリソースを配分するとか、人を張り付けるとかといったような支援を増やしてあげてください。立教の場合はこれはできたので私は満足なんですけれども。そうしないと、今の時代はこういうアクティブ・ラーニングとかリーダーシップ教育というのはあちこちの大学でなさっているので、このプログラムの長というのが引き抜かれちゃう恐れがありますので。くれぐれも、成功し始めたら優先的に重点配分をお願いしますというお勧めです。

復習といますか、科目構成なんですけれども、話が前後して申し訳ないです。BLPのほうは1年、2年、3年とあって、こういうふうにプロジェクトを経験させること。それからスキルを学ぶこと。プロジェクトのスキルというふうに交互に、経験と学習と、あるいはプロジェク

トとスキルと、というのが交互に行えるように構成しています。全学対象のほうでも5科目連続になっていて、3年ないし4年間かかってリーダーシップを学ぶというふうになっています。最初からこういうプログラムだったわけじゃなくて、だんだん進化したので、だんだんの進化をもたらした一番の源というのが、教員とSAのミーティングです。その風景をちょっと4分ぐらいご覧いただけます。

<動画>

日向野：これがミーティングなんですけれども、もともとこのミーティングはこんな形じゃなくて、18人、当時15人ですが、15人先生がいると、私の作った共通スライドを使いたくないという人が何人かいて、その人たちがデビエートするとか、勝手なことを始めるんです。それで、そのクラスに当たったSAというのが困っちゃって、困ったねという相談をSA同士で始めたんです。それで、困った問題のついでに、SAが横に連合して授業の改善のためにミーティングをしようというふうにもっていったのが、後で登場する松岡君、卒業生です。当時、SAだったんですが、彼が提案してくれてそのミーティングが立ち上がって。そこに僕も行ってみると、打ち合わせできるじゃんということで、だんだん足が向くようになってここに至ったと。

今は18クラスあるので、こういうふうに、教員18人にSA18人、36人ぐらいになっています。後ろのほうにも人がいましたが、あれは見学者なんでカウントしないですが、36人プラスアルファぐらいの人数になっています。SAというものの自体の存在を置くことを決めたのは私なんですけれども、そういうふうに横のつながりにSAが大きな役割を果たすということは最初は気づきませんでした。

それから、これもスライドのところにはないんですが、早稲田大学に移った時にどういうミッションを与えられたかということ、立教の取り組みを参考に早稲田にカスタマイズしたリーダーシップ教育を行うということを言われています。伝統的に、早稲田の人によると、危機とか逆境に強い人が輩出されたんだそうです。それが、学校教育でできたんじゃないよねということも自虐的に早稲田の人は言っていて。同時に、この頃そういう人が減っているという危機感も持っている。じゃあ、教室を使って何かそれを回復できないかと。それにはリーダーシップ教育じゃないかなということで、私に依頼があったということでもあります。

じゃあここで、今2年生である、SAも経験している磯野さんに経験談を話してもらいます。

磯野：こんにちは。今年度BL0のSAを務めていました、立教大学経営学部経営学科2年の磯野真那です。本日は、自分が受講生として経験したBL0と、SAとして経験したBL0についての学びについて話したいと思います。

では、まず受講生としての学びについてです。私はもともとこのBLPという授業に引かれて入学したため、この授業がとても楽しみでしたし、積極的に授業に参加し、毎日のようにプランについて考えていました。すると、だんだんと、1人でプランを進めていることに気付きました。しかし、1人でやっているという感覚はなくて、パワーポイントを他の人に作ってもらったりとか、他の人の視点を織り交ぜたりなど、それぞれみんなで力を合わせてやっていると考えていました。

結果的に私のチームは本選に出ることができ、自分のチームはうまくいったと感じていました。しかし終わった後に、「もっと任せてくれればよかったのに」とか、「私はやる気があったから良かったけど、他の人だったらフリーライダーになると思う」というフィードバックをもらいました。そこで、チーム全員が発揮するリーダーシップというものについて考えさせられました。グループワークとは何なのか、チームワークとは何なのか、その中で自分はどういう役割をしていくべきなのかについて深く考え直させられました。

次に、BL0・SAについての学びについてです。5月ごろに問題が起きました。もっとクラスで仲良くしたいと考えている男子と、たくさんの授業の中の一つと考えている女子の間に溝ができてしまい、クラスが仲良くないのではないかとという雰囲気が漂いました。

そのような雰囲気が漂ってしまうと、このプロジェクトにも力が入っていないということに、クラス全体の雰囲気を感じてしまいました。そのような雰囲気になってしまったことに、SAとしての私の責任もあるのではないかと深く落ち込みました。しかし、考えているうちに、このままだと受講生は楽しくなかったなと感じるだけで、何も学びは得られないのではないかと焦りました。

ここで、SAというのは、受講生のサポートをしたり授業の進行をするだけでなく、積極的な学びの姿勢にしてあげることもSAの仕事なのだと思い知らされました。落ち込んでいる場合

ではない、受講生と真正面から向き合おうと決め、「何かを学ぶには本気になることが必要」という担当の先生の言葉から、受講生が本気になるような環境をつくろうと考えました。

大したことではないんですが、やったことといえば、本気になった経験や、なぜ本気になったのかについて話したり、BL0に対して本気になった人のプレゼンテーションを見せたりなどしました。すると、私の思いが届いたのか、受講生たちは急にピッチアップを始め、結果的には90班中18班が残れる準決勝に2チーム出すことができたり、結果を残すだけでなく、終わった後には、「もっと本気でやればよかった」「悔しい」「次は明確な目標を立てたい」などと、このBL0に対して感情を持ち、学びを得ていることが分かったので、とてもうれしくなりました。

さらに、こうしているうちにクラスのわだかまりもなくなり、とても仲のいいクラスになって、最終的にはとても良い状態で終わりました。全てが良い方向に向かったので良かったのですが、私は1つだけ失敗していることに気付きました。それは褒めることです。課題で、3カ月のモチベーションを曲線で表すというものがありませんでした。そこで、ほとんどの受講生がそのクラス分裂があった時から下がっていることに気付きました。

なぜなのか、自分のBL0とBL2の経験に重ね合わせて考えてみると、自分は所々で褒められていて、それがうれしくてモチベーションになっていることに気付きました。自分は褒められるとうれしいのに、私は受講生に「もっと頑張れ」と言うことしかできず、褒めてあげることができていませんでした。もっと褒めてあげていたなら、受講生のモチベーションも上がっていたのかなと今では後悔しています。

ですから、今後の課題といたしましては、どう人を褒めてあげられるか、モチベーションを上げられるか、どうやって声を掛けてあげるかなど考えています。

このように、たくさんのご感想をありがとうございました。この経験は秋学期、そして、これから社会に出てからも役立つと考えています。このような経験をさせていただいていることに感謝したいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

日向野：次は、卒業生の松岡君です。

松岡：皆さま、こんにちは。松岡洋佑と申しま

す。よろしくお願ひいたします。私からはちょっとだけ最後にお時間を頂いて、卒業生として今回のテーマである経験、こうしたリーダーシップ教育が果たして社会に出てどのぐらい主体的な活動というか、姿勢につながっているかということ、私は OBOG 会の会長を務めておりますので、少しお話ししたいと思います。

私が今、卒業して 6 年目なんです、この学部、立教大学で 11 年、日向野先生がやられてきた教育の第 1 期生が今、社会人 7 年目ということで、卒業生 7 期分の簡単なアンケートの中で、どういうところがこのリーダーシップ教育が社会に出て通用していると感じているか。他方で、難しい部分はどこかということ、何を調査しています。

実際にそれを今確認したときに多い項目というのは、明確にこういう PBL であつたりアクティブ・ラーニングであつたりリーダーシップ教育をやることで、質問をする力ということと、人に対してフィードバックをするということと、逆にフィードバックを受けるといふ姿勢、この 2 つ。つまり、質問力とフィードバックの力は、企業人になってからも非常に役立っているという声を多く聞いています。

これは、私自身は今、実は日向野先生とご一緒にリーダーシップ教育を普及する会社を創業しておりますので、大企業勤務の経験は私はないんですが、私の周りにそういうことを聞いてみますと、やっぱり社会に入って、大きい企業に入って 1~2 年目から何かを提案するとか、いわゆる華々しいリーダーシップというのはなかなか求められないんだよと。君は卒業して起業しているから好きなことをやるかもしれないけれども、なかなか社会はそんな甘くないよと、同期や先輩からは言われるわけですが、そんな中でも、上司に対して質問をするとか、逆に言うと、フィードバックをする、もらうというところについては、これはかなりの角度で自分のキャリア、成長へつながっているというふうに聞いています。

こんなところが、こうした教育の中で、卒業生としては今、社会にうまくブリッジしていくスキルなんだなというふうを感じるわけです。ただ、いろいろな教育、それから私自身がこの立教大学のプログラムを卒業して感じることは、まだまだ社会ではそれを知られていないとか、逆に、本当にそういう教育というのは意味があるの？というところは、懐疑的な方もたくさんいるんだなと感じています。

ですので、私自身は一 OB それから OG とし

て、みんなとここに掲げているような幾つかの調査をしているところです。これは、学部と、それから日向野先生ともご相談をして、こうした教育が果たして社会に対しても実践的なスキルとして自分に身に付いているのかということ、今後エビデンスとしてお出しできるようにというふうに思っています。

これは、今年度中に学部のホームページ、立教大学経営学部のホームページのほうに、どんな質問項目を、どの対象卒業生で聞いて、回答率がどれぐらいで、それについてどういうことが分かったかということ、を公開する予定ですので、よろしければそんなところも皆さまのいろいろな大学での取り組みに参考にしていただければというふうに思っております。私からは以上です。ありがとうございました。(拍手)

日向野：私からも以上です。ありがとうございました。(拍手)

司会：日向野先生、それから磯野さんと松岡さんも、ありがとうございました。パネルディスカッションに移ってからご質問を受けようと思っておりますので、まずはお三方の講演を聞いていただければというふうに思います。

では、続きまして村山さん、お願ひいたします。現在、京都文教大学の教務課課長をされています。お手元の資料に詳しいご経歴、あるいは人となりが出ていますので、そちらをまたご覧いただければと思います。先ほども冒頭でも学長からの紹介がありましたが、大学コンソーシアム京都の SD の研修委員会委員長もされて、いろいろな学外でのお仕事もなさっていらっしゃいます。では、よろしくお願ひいたします。

村山：皆さん、こんにちは。京都文教大学の職員をしています、村山と申します。初めに、パワーポイントのデータはお配りしておりません。後日、Web 上にアップさせていただきます。Web 上の URL は配付資料に書いてございますので、もし必要でしたらダウンロードいただければと思います。

それではまず最初に、私の今日の役割と前提、そして狙いをお話します。まず、役割としては、参加者の 48%が職員の方ですので、私からは職員からの視点を提供するということ意識します。また、前提ですが、私がお話するのは約 2000 人規模の小さな大学の小さな事例になります。次に狙いですが、お二人の先生方の報告とうまくすみ分けられたらなというふうに思っていま

の」っていうふうにおっしゃったので、とにかく学生に話を聞きましょうということで、しゃべり場を企画したわけです。

真ん中にランチが出ると書いていますが、これだけは先生、お金出してくださいというふうに頼みました。そうすると、10 数名だったと思いますが、学生が来てくれました。どうして来たの？と聞いたら、1 人を除いてその他は全員「ランチのために来ました」とこたえました。FD ですね。Food&Drink です（笑）。

とはいうものの、集まればちゃんと話が始まるんですね。こんな感じで話をしました。まず最初に議論になったのは、この役職者がずらりと並んでいる状況、これは何なんですかって言うんです。これは、京都文教にはこんな学問、学部学科があるんだよ、その学びが本学にあるんだよ、学問的背景が違ったら、同じものも見え方が変わるんだよ、この円柱も、横から見たら長方形、真上から見たらまん丸でしょう？と、そういうようなことを伝えたかったんだと伝えました。複眼的思考を養いたいと。すると学生は、「えっ、全然、そんなん分かりません、伝わってないっすよ」と言います。先生にとっては「え、そうなの？」と言う感じです。言っているんですけど、そんなに聞いてはいないんですね。むしろ、それだったら対話にしたほうがいいんじゃないですか、と学生が言い出しました。そして、同じテーマで話したら違い分かるんじゃないですか、と。確かにおっしゃるとおり、いいね！ということで、早速対談にしようということになりました。テーマも受講生からアンケートで募りました。一つ目は「恋愛」で、社会学者と臨床心理学者、そしてインド仏教学者が恋愛についてそれぞれの学問的背景を踏まえて話しました。次に漫画について、経済学の先生と家族臨床心理学と文化人類学のアフリカの専門家、そしてインド仏教学者がしゃべりました。それはそれで面白かったんです。

こうやって対談でまとめると、空きコマができちゃうんですね。その空きコマは学生の発案型授業が 2 つできました。Bunkyo Menu とプロジェクト PR フェスタです。Bunkyo Menu というのは、大学にはいろんな施設とか制度とかいろんなものがあるけれども、結構みんな知らないんですよ。もったいない。大概、卒業する前とか、あるいは就活の時に、「知らなかった、もっと早く知っていれば」というふうにみんな後悔する。じゃあ、知らせようということになりました。もう「もっと早く知っていれば」と言わせないということで、メニューを作ろうと

いうことになりました。Bunkyo Menu というものを作ってですね、それを教材にして、登壇するのは学生や職員です。われわれが出て、その Bunkyo Menu について話す。コンセプトは、広く浅く全部見せる、知らなかったとは言わせない！というものです。必修科目なので「全員が大学のリソースを知っている」という状況をつくれます。

もう一つ、その姉妹コマとして生まれたのが、プロジェクト PR フェスタです。これは、プロジェクトは、できては消えているよね、横や縦のつながりは全然ないよね、もったいないよねということで生まれました。じゃあ、みんな前に出そうぜということで、プロジェクト PR フェスタ 2010 というのが生まれました。10 団体程度が次々にプレゼンをします。必修科目、嫌々来ているということで、普通の発表会のノリでは無理だよね、ということで、「フェスタ感」というコンセプトが生まれました。ウキウキ・ワクワク感ですね。憧れとかうらやましい、悔しいとか、興味津々とか、そういう感情面に訴えかけるという作戦が生まれました。

というわけで、このように教材もフェスタ感にあふれているようなものが次々に学生たちの手によって作られていきました。授業もこんな感じです。1,200 人入るホールを使ってやるんですが、これの音響、照明、いろんなあの手この手を学生たちがやります。コンセプトは、「狭く・深く・よーく見せる」ということです。実際に Bunkyo Menu に載っている制度や施設などのリソースをフルに活用している先輩学生たちが前に出てきて、狭く・深く・よーく見せます。この 1 コマの授業づくりに何十人、下手をしたら 100 人近い学生や教職員が関わります。2 カ月ぐらいかけてつくっていくわけです。

科目全体としてのコンセプトはこれです。「京都文教を学費以上に使いきる」。学費以上に大学を使ってくれれば、おのずと満足をして出ていくだろうということです。そのきっかけが、この 1 年生の春学期の科目であるということです。

その他、学生の発案型授業はその次の年からも続けて生まれてきました。例えば、「携帯解禁、私語厳禁、しゃべるな、つぶやけ!」、つぶやき授業です。これは、脱一方通行、脱受け身、脱ジェネレーションギャップです。つぶやきをリアルタイムに後ろのスクリーンに映し、教員の手元のタブレットにも映すんですね。500 人の脳内開示です。隣の学生が考えていることも見える化してしまう。これもある意味、複眼的思考

の涵養です。

あるいは、「公開しゃべり場」。受講生も先輩学生も、あるいは他大学生も教職員も呼んじやって、前でしゃべり場をしてもらう。受講生自身も、大講義室で400人・40グループ・90分一本勝負というようなコンセプトでグループワークしてもらおうというような授業も生まれました。その他いろんな授業が生まれてきました。コメントカードにはそうすると、「いい大学ですね」とか、「誇りに思う」とか、「好きになった」とか、あるいは「先輩のようになりたい」とか、「今のままじゃ駄目だと焦った」とか。こういう「焦った」とかはいいですね。あるいは、「何もしないという選択肢だけは取らないことに決めた」。何をやるかは決めていないけれども、何もやらないことだけはしないことを決めたとかですね。いいですね、こういうのはうれしいです。

これは、自己調整学習の3段階でいうと「予見の段階」に当たると思っています。まずは興味を持つ。そして、無本位できたけれども、何かをやってみようかなという目標設定をする。抽象的かもしれないですけども、つくる。もしかしたら方略を計画するという人もいるかもしれない。そして、先輩のように、やれば気持ち良くなれるかもしれない、自己効力感を得られるかもしれないというようなポジティブな予見が生まれてくるという段階です。その後、さらに一歩踏み出せば、この後のこのサイクルも回っていくのではないかと思います。最初の一步の部分の役割を担っているということです。

この科目をきっかけにどんなことを始めましたかというふうに聞くと、クラブ・サークルが多いんですけども、授業への意識も4人に1人が変わったというふうに書いてくれたりとかですね。あるいは、自治会系の組織の参加者数も、衰退して3人しかいなかったんですけども、これもどんどん増えていって、今では5人弱に1人が入っています。1年生に至っては、何と3人に1人がいったんは入るというような状態です。この棒グラフが自治会系の3団体の参加者数です。2009年に、大学入門を運営するFSDプロジェクトという学生FD団体が生まれたんですが、その翌年に新京都文教入門という科目になって、上級生たちが次々に前に現れるようになった。ロールモデルが出てくる。そうすると、自治会の参加者数が右肩上がりにぐんぐん増えていく。そうすると学内で3on3、フットサル、音の祭典、涼暮祭、体育祭とか、全学行事が次々に生まれてくる。また、伝統団体に

も、風前の灯だったところに学生が入っていつてくれるというようなことが起こり始めました。

この折れ線グラフが就職率なんですけど、上が全国平均で、下が京都文教です。だいぶ差があったんですけども、追い付いていったということです。これはエビデンスは全くないですし証明もできないんですけども、現場の感覚で言うと、たくさん学生のいろんなものに参入をし始めた。そこでいろんなチャレンジをして、成功したり失敗したり、泣いたり笑ったり、けんかをしたりという経験をする。そして、キャンパスでの滞在時間も伸びて、そこで教職員あるいは地域の住民とか大人とも関わるようになる。その中で経験値を積んでいくと、おのずとこの就職率というのも上がっていてもおかしくない。なので、案外相関関係にはあるんじゃないかなというふうには私は思っています。証拠はありません。

この科目はいろんな書籍とかマスコミとかにもちよくちよく書いていただけのようになってきました。そんな中で、各種の発見がありました。一つは、大学入門における受講生の満足度です。これは、教員担当コマより学生が企画したコマのほうが高いということです。最低38%、最高が90%を超えちゃうという。このぐらいの振れ幅があるということです。そもそも、自校教育の専門の教員というのは、いない。受講生は、京都文教の場合は無本位、無目的、そして無動機の学生がボリュームでいうとマジョリティーです。そんな学生たちと教員との間には相当な意識の乖離（かいり）が生まれているということに気付きました。ついつい学生側に原因を見出しがちになってしまう。どうして聞かないんだというふうになっちゃうということです。

でも、考えると、これほどの振れ幅があって、右に振れることもあり得るわけですから、むしろ主催者側に問題を引き付けたほうが健全だろうと思います。どうやって振り向かせるか。あの手この手だろうと。もはやマーケティング戦略です。そういう視点で学生たちを見てみる。そこでは、意識低い系学生への理解度が勝負になってくるということに気付きます。

そこで自己紹介。私自身は、こんな感じで奥さんと、青い空、白い雲、きれいな川、そして2匹の犬と2人の子どもがいたらもう充足するんですが、問題は右上ですね、お寺です。

1996年から京都文教大学の1期生、職員1期生で入職しました。ちょうど勤続20年です。で、教務、学長秘書、そして教務というふうに通ってきました。現在は教務課長で、FDや共通教育

も担当しています。現在、同志社大学の博士後期課程に在籍し、大学職員のモチベーションマネジメントを研究しています。それと、大学コンソーシアム京都のSD研修委員長、あるいは大学職員「人間ネットワーク」の副会長などを行っています。これだけを見ると、「意識高い系の人」と思われがちなんですが、もう全然そんなことないんです。

モデル図で言うと、私の素材は脳みそ筋肉、勉強嫌い、意識低い系の学生、意識低い系の職業人です。それが、何らかのインプットがあって、今日はSPODフォーラムのシンポジストになっているということです。何があったのか。教育方法論なのか、能力開発手法なのか、何なのでしょう。

中学時代は本当にクラブしかしていないです。年に休みは2〜3日しかなかった。高校はクラブ推薦。高校のクラスはスポーツの連中が集まっていて、野球部、サッカー部、もう周りを見渡したらスポーツばかり、しかも勉強できひんやつばかりで、私自身、典型的な勉強嫌いでスポーツバカでした。

お寺は京都のど真ん中であって、小中学校の同級生にサラリーマン世帯もほぼ皆無で、みんな商売人とか職人の子どもたちでした。なので、大学進学率は本当に1桁というか、あんまりいませんでした。そのような環境の中、私自身は僧籍を取るために大学に行くことを受け入れていたという状態でしたので、大学に行きたい！という動機は薄かったです。

住職になる、ということは、どういうことを意味するか。24時間365日、いつ法務、葬式が入るか分からない人生を送るということです。いつ電話があるか分からないということです。なので私は、「自由は今しかない、遠くへ遠くへ」というような強い強迫観念に追い立てられた青年期を過ごしました。なので、大学選択は、もちろんクラブで行くとか勉強で行く、あるいは僧籍をとりに行くなど、いろんな選択肢もありましたが、前者の場合は、3回夏休みをつぶさないといけない。「今しかない」、という声によって消えました。僧籍を取る大学はそうなると二択、浄土宗では京都か東京です。「遠くへ遠くへ」という声によって京都の選択肢は消えました。というわけで、消去法で決めたんですね。こうして、意識低い系の大学生が出来上がったというわけです。

大学には最低限しか行かない。そして、基本的に時間が空いたらバイクに寝袋を積んで日本中走り回っていました。大学は首の皮1枚でぎ

りぎり卒業したと思います。その後、カナダに語学留学に行きました。これも、「今しかない、遠くへ遠くへ」の声ですね。なので、目的は「今しかできないことをする」こと、行動基準は、「今しかできないかどうか」です。というわけで、大陸横断を含めアメリカやカナダを縦横無尽に走り回ったりしたわけです。

今しかできないことその2、荒野の大河をカヌーで下る。クマやオオカミが闊歩(かっぱ)する原野を800キロ60日ですね、こんな感じで。もう本当に周囲何十キロにわたって人類がいないというような場所になります。当然、電話が鳴っても、葬式が入りましたといっても帰れないんですね。それはまさに「今しかできないこと」でした。

あるいは、今しかできないことその3、壮大な雪山です。北米には片道11.6キロ、ノンストップで滑っても誰にも会わない、そんな山があります。そういうところに行ってみる。

そんな風にして、文字どおり、大空を飛び回って今しかない時間を謳歌(おうか)しました。

1995年に帰国しました。もう気分は大空から約束の鳥かごに戻った鳥の気分です。「今しかない、遠くへ遠くへ」という声に導かれて行動をしてきたのに、それが終わってしまったということです。ジ・エンドですね。無気力、無目的、脱力。就活しない、家からも出ない、引きこもり状態みたいになりました。そんな私を見かねておやじが、開学前夜の京都文教大学の入試のアルバイトをあてがったわけです。いつまでもただ飯を食っているわけにはいかないので、重い腰を上げてバイトに行き始めた。

そうすると結構忙しくて、バタバタしているうちに何とか社会復帰しました。開学前の冬から春までアルバイトをして、開学期の人手不足とどさくさに紛れて就職しました。ただ、選んだ仕事でもない、懂れてなった仕事でもないということです。仕事は仕事と割り切って、生活の糧を得るためというふうには働いていました。こうして「意識低い系の職業人」が出来上がったということです。

受験勉強もしていない。自分の偏差値すらあまり知らない。就活もしていない、脳みそ筋肉、勉強嫌い、意識低い系の大学生、意識低い系の職業人です。でも、だからこそ気持ち分かるということに気付きました。もしかしたら自分はうちの大学の中で一番彼・彼女たちの気持ち分かってやれるのではないかと、思いました。意識の低さを逆に自分の強みとするというか、意識の転換があったということです。

初年次必修科目でのマス学生へのアプローチということですが、私の感覚ではこれです。まずは無本位、無目的あるいは無動機であることを完全に受容するということが重要だろうと思っています。脱・上から目線です。それには、元意識低い系の人材の出番なんです。この領域では、教員よりむしろ学生とか、あるいは職員の中の意識低い系の連中とかが有利なんですね。こうやって学生と共に、学生と職員が変える、学生を変えするというような活動をしています。

次に、今度はそこから主催側に回った学生です。主催側に回ると、こんな部屋でこんな道具を使いながら、日夜ミーティングをして企画をしてやっていくわけです。そうすると、松尾先生の経験学習サイクルで言うと、ストレッチ、ちょっと無理をして背伸びをしてチャレンジをするという経験をする。そして手応えを感じる、反応を感じる。やったことを振り返る。そういったリフレクションを得る。そして結果・成果を楽しむ。すると次のストレッチ挑戦につながっていく。こういうサイクルを彼らは経験しているというふうに思います。中心には、「思い・つながり」ですね。自分よりより大きなものへの貢献。世のため、人のため。そして、チームのみんなとのつながり。こういうものが中心にあるということです。

この「ブックレット」の学生のエッセーをちょっと紹介したいと思います。国際交流フェスタというイベントに関する記事です。

「私がフェスタの企画運営を任されたのは、きっかけはカナダに短期留学を経験したからです。当初はプロジェクトマネージャーとして責任を持って運営していくのは正直プレッシャーで、うまくできるか不安でした」こんな気持ちでしたが、やってみたと。ストレッチ・背伸びをしたわけですね。「まず、会議の進め方が無知だったので、関連書籍を読みあさり、ファシリテートの仕方、技術をインプットして、アウトプットするようにしました」、これもストレッチですね。「そこには、技術を知って、すぐ使える場がありました。あの現場で、あの環境で、私はぐんと成長したような気がします。1人で解決できるような場面は本当に少ないと気付いた。メンバーや職員の方がフォローしてくれ、人の優しさに触れました」、思い、つながりということですね。「当日、教員、職員、学生が盛んなグループディスカッションをしているのを見て、言葉にできないような思いをしたのを覚えています」、これはリフレクションですね。手応え、反応。既にここでエンジョイメントが始まってい

ます。「最後に、海外に行きたくなかった人はどれぐらいいますかというふうに聞くと、参加者のほぼ全員の手が上がった」、これもリフレクションですね。そしてエンジョイメントにつながる。「プロジェクトマネージャーを務めて心から良かったと思います。私にこの役目を与えてくださった職員の村山さん、そして一緒に企画を作ってきたメンバーに感謝します」というふうになりました。

彼女はこのストレッチ挑戦をして、手応え、反応を得て、エンジョイメントを経験し、結局、翌年度のこの学生 FD プロジェクトのリーダーになりました。一回りを終えて、次のストレッチに歩いていったということです。

このような主催学生の成長ですけれども、まず前提はこれです。試合があるから練習する。練習のための練習はない。スポーツでもそうだと思うんですけれども、試合前の1~2カ月が一番ぐっと成長すると思います。なので、良質の場を提供するということが重要なと思います。

そして、リフレクション。手応え、反応があるから次のストレッチにつながっていく。結果をそのためにはできるだけ見える化する。手応えを実感できるようにする。そういうような要素も必要になってきます。単にやりっ放しじゃなくて、さっきの学生の場合であれば、海外に行きたくなかった人はどのぐらいいますかというのを手を挙げてもらったらどうだい、というふうにアドバイスすること、見える化を促進し、成長を支援する方法の一つであったかもしれません。

次に、「思い、つながり」があること。これは、1つ目は、自分より大きなものへの貢献です。世のため人のためという大義というのは、人間のモチベーションにとってとても重要な役割を果たしていると思います。そして命綱です。最後の最後には助けてもらえるという安心感があるから、無謀なチャレンジもできるわけです。それをなしに、よっしゃ行ってこい！というのは無責任だと思っています。

このように経験学習のサイクルが回れば、グングン成長してきます。この、場づくりとか仕組みづくりの部分では職員の皆さんも結構役割が大きくて、活躍できるフィールドがあるというふうに考えています。

最後に、職員への影響です。職員の働きぶりを、定型業務・非定型業務、モチベーションが低い・高いで分けたら、モチベーションが低くて基本的に定型業務だけをやるというよう職員も確かにいます。仮に「ミニマム職員」と名付

けましょう。仕事は仕事と割り切っている。じゃあ、この真逆の「マックス職員」というのは何なのかということです。非定型の新しいことをどんどん生み出して組織成果を高めていく。モチベーションがやたら高い。そういう人は実際にたくさんいます。まるで天職のようにこの職業上の強みを理解して、強みを活用して、職員という職業を謳歌している人がいます。「天職職員」と名付けましょう。

じゃあ、この「天職職員」にはどんな特性があるのでしょうか。それは2つです。一つ目は、熟達思考です。自ら放っておいても成長していく、新しいことを取り入れていくというような思考性です。二つ目は職員ロイヤルティです。自分の職業、大学職員という職業へのコミットメントが高く、職業上の強みを理解してそれを活用します。そして、職場、大学という業界、あるいは自分の勤めている大学のために汗を流すことをいとわない、組織コミットメントが高い。そういう特性があるというふうに気付いていきました。

そこで、私の博士前期課程の研究はそれやってみました。ヘスケットという人のサービス・プロフィット・チェーン（SPC）というモデルがあるんですが、これを援用して職員に当てはめてみました。大学職員版 SPC モデルといいます。最終的には組織成果にいくんですが、この組織の内部のところのアウトプットとしては、熟達思考と職員ロイヤルティです。それをどうやって生み出すことができるか、という研究です。

動機付け理論の中においてこの2つを生み出すのには、重要なのが内発的モチベーションです。内発的モチベーションを生むには、有能感というものが媒介します。じゃあ、その有能感を生むための職員にとってのリソースは何だろうかと考えました。私が経験上見てきた中で、いろいろあるんですけども、有力なリソースの一つとして、学生と質の高い関わりをした職員が化ける、という現象を何人も何人も見てきたので、それが本当にそうなのかというのを確かめてみることにしました。

これをやってみると、見事に有意な結果になりました。モデルの適合性を見るとやっぱりこの順番にも意味がありました。つまり、学生との相互作用、これは量では駄目で、質の高いものが必要ですが、これは十分に大学職員のモチベーションのリソースになるということを確認することができました。

質的な調査でも、ミニマム職員から天職職員

への変貌のケースを取り上げました。九州地区の大学では、不本意入職後、総務に勤務し、仕事は仕事と割り切っていました。ところが、入学式改革プロジェクトを学生たちと半年にわたってやってみた。すると、質の高い学生との相互作用が発生し、その影響で天職職員になった、というケースがありました。

中国地区の大学では、この人も無本位入職ですね。伝統部署に勤務、仕事は仕事、学生と職員は一線を引くべしという価値観がありました。ところが、特定のある部署にいて、必要にかられて学生とフルコミットするようになった。自己開示も始めた。そして質の高い学生との相互作用が発生した。その後、ミニマム職員から天職職員になっていった。

関西地区の私大では、異業種から転職し、この人は安定性を求めて大学職員になったのですが大学職員という職業自体には低い期待しか持っていなかった。それが、学生発案型授業にコミットするようになって、質の高い学生との相互作用を経験した。そしてミニマム職員から天職職員になっていった、というようなケースを観測することができました。

アメとムチに代表される外発的動機付けというのは、非常に発想もシンプルで簡単で単純、しかも面白味がないというふうに思います。私、旧村山のような手ごわい相手にはアメとムチでは動かないんですね。動いたとしても、見てるところだけ動くとか、浅くて短い効果しか生めない。本人がやろうとする、内発的な動機付けをどうやって育むかが勝負どころだというふうに思っています。ただ、内発的動機付けは外部から注入することができない。あくまでも内製です。でも、刺激することはできるんです。ただしシンプルではない。これをこうすればそうなる、お金を入れればジュースが出てくる、ムチを入れれば速く走る、アクセルを踏めばスピードが増すというような、これをすればこの人はこうなるというような発想、いわゆる経済人仮説では多分無理だろうというふうに思っています。

この内容については、概略は来月の『私学経営』という雑誌の9月号に載せていますので、ご覧いただければと思います。もう少し詳しい内容は、9月の大学行政管理学会で発表をします。

おまけなんですけれども、ただ、内発と外発の2つで分けちゃうのは、実はちょっとあまりにも乱暴です。デシとライアンも、連続的な動機付けモデルというのを提案しています。自己決定が低い・高いというふうにとって、最も低

い左端のは無動機状態です。一つ右は、嫌々だけれども、一応行動は誘因されているという状態です。嫌々動いているという状態。必修科目だから嫌々出席しているというような状態ですね。そこから次に、取入的調整段階。確かにこれは嫌だけれども、まあまあ必要やし、しゃあないし、やろうかなというような状態です。さらに進むと、同一化です。確かにやりたくないけれども、やって損はないなど。自分で取りあえずやろうと。週に1回は休肝日をつくらうというふうに決めると。そして、飲みたいけれども我慢する。一回決めたら、休肝日に酒を飲んだら罪悪感が湧いてくる。このぐらいいまいくと自己決定度が上がり、同一化が進んでいるという状態です。もっと少し進むと、統合です。これは、本当にその必要性を理解してきて、やらねばならないことには違いはないけれど、やることについてもうかなり受け入れているという状態です。そして、一番自己決定が高いのが一番右の内発的調整、内発的動機付けです。面白いからやる、好きだからやる、楽しいからやるという状態です。

なので、一番右までいけば、もう放っておいてもいいですね。学生も職員も放おっておいても勝手に成長していく。でも、いきなり無動機の人を内発的調整のところにいけというふうに言うのは、あまりにも無理があります。なので、こういうふうに段階的にやっていく必要があります。しかも、個人個人によってその時点での状態が違うわけです。ですから、まずはその人たちがどういう状態にいるのかというのを見極めて、その人たちに必要な刺激を与えていくということが必要なのです。

以上で私の発表を終わりたいと思います。ありがとうございました。(拍手)

司会：村山さん、どうもありがとうございました。では、愛媛大学の村田先生、お願いいたします。前職は九州国際大学経済学部でいらっしゃいますが、愛媛大学に移られて、今、愛媛大学でリーダーズ・スクール、ELS、それをさらに他大学連携へ発展させた UNGL という、その2つの取り組みを中心にして、奇しくも日向野先生と同じリーダーシップという教育ということを使いながら、また愛媛大学の取り組みを話していただこうと思っています。よろしいでしょうか。お願いいたします。

村田：皆さま、こんにちは。愛媛大学の村田でございます。まず最初に、私のような若輩者に

このような経験豊かな先生方や職員の皆さんの前でお話しする貴重な機会を頂き、本当にありがとうございます。本日はどうぞよろしくお願い致します。

今日は、経験を学びに変える教育プログラム実践の試みについてということで、今、小林先生からもご紹介いただきましたけれども、愛媛大学の中で行っている ELS という取り組みと、大学間連携で行っている UNGL。UNGL と書いて「アングル」と私たちは読ませていますが、その2つについてご紹介できればと思っています。

もともとこのシンポジウムの趣旨はスライドの(1)、(2)の点であることはご承知かと思えますので、それに基づきまして、愛媛大学の中での取り組みであります、愛媛大学リーダーズ・スクール、これは略称を ELS と申します。このことについてご紹介できればと思います。

そしてもう一つは、大学間連携事業の取り組み、「西日本から世界に翔たく異文化交流型リーダーシップ・プログラム」です。UNGL は University Network for Global Leadership Development in West Japan という英文名、英称のイニシャルの一部を取りまして UNGL と名付けて「アングル」と読ませております。

早速、愛媛大学における取り組みからご紹介させていただきます。ELS の事例です。ELS というのは平成19年度にスタートした学生リーダーシップ養成の取り組みでして、正課と準正課の間にちょうどまたがっている授業だと思っていただくといいと思います。学部によっては卒業要件に含まれますが、別な学部では含まれない。愛媛大学の1年生から4年生まで、そしてマスターの1年、2年まで、誰でも自由に受講することができるという、共通教育の発展科目というところに位置付けられている授業です。

この写真はちょうど今月の頭、8月4日に第19期の ELS が修了しまして、その時の修了式の様子です。ちょうど皆さんが座っておられる辺りに学生が座っていて、修了式を行いました。1つの組が半期で授業を修了します。それで平成19年度から9年半で、今、19期までできているところです。19期までの受講者数は360人を超えました。一部、松山大学にもこの授業の受講を開放しておりますので、一部松大生も含まれていますけれども、トータルでこれだけの人数がこれまで受けてくれています。

平均しますと1期当たり大体20人ぐらいの学生が受講します。それを、少ない時で4名ぐらい、多い時では10名ぐらいの教員・職員が、教

職協働でこのリーダーズ・スクールを運営しております。一番最初、最も初期の立ち上げの時にはお二人の先生がこの ELS を立ち上げられましたが、だんだんと時がたつうちにスタッフもリッチになってきました。

ELS というのは一体何を教えているかということですが、学生の汎用的なリーダーシップを養成したいと思っています。それで、ELS の目的として、「組織の目標達成のために責任を持って行動し、大学の活性化や社会づくりに貢献していく学生リーダーを輩出すること」を掲げています。これは初めから、第 1 期の時から変わっておりません。そして、具体的に ELS が養成するリーダーシップに関連した能力については、次の 5 つの項目から説明をしています。

1 つは、リーダーシップを発揮するときに必要な基礎的な姿勢とか態度、これを「リーダーシップ・マインド」と呼んでおります。そして、目的とか目標に向かって確実にそのタスクをやり抜いていくという力としての「アクション力」。そして、目標に向けて他の人と協力したり、責任とか権限を共有しつつ、力や心を合わせていく「チームワーク力」。それから、成長のために常に目標を掲げて、やる気を、高い動機の状態を保ちながら自分を磨く、自分を導いていく「セルフ・リーディング力」。セルフ・コントロールとかセルフ・マネジメントもここに含まれます。そして最後に、独りよがりになったりとか、組織の都合だけで動いたりすることのないように「市民性」や「社会性」。この 5 つの要素を ELS で養成することを目指しております。

では、どんな授業を通してこれらの能力を養っていくかということですが、幾つか授業例をご紹介します。まず、半期で 15 回の授業があります。後でスケジュールもご覧いただければと思います。リーダーシップの基礎的な理論とか応用的な理論をまずは座学で学びます。それから、自分で目標を立てる方法。それから、目標をどういうふうにして達成していくか。例えばプロジェクト・マネジメントの手法なども学びます。それからコミュニケーション力がリーダーには必要になってきますので、そのためのベーシックな知識とか手法論についても学びます。それから、応用的なスキルとして、プレゼン力等も学んでいくことができます。企画・立案の手法についても学んでいきます。そういったものを座って学ぶだけでなく、実際に学生たちにはアクションを起こしてみるというチャンスが、ELS の中にあります。例えば、授業の初めのほうでは自分の歴史を書いてもらいます。「自分史」

と呼んでいますが、これを作成します。それから、3 人から 4 人で 1 グループになって、他の学生に対して学生が教えるというスタイルで行う「グループ・セミナー」をつくってもらってやってもらうこともあります。それから、15 回の授業の後半では、1 人ずつ他の受講生に対してセミナーをしていくということを行います。それから最後には、自分がセミナーで話した内容を「リーダーズ読本」として書面にまとめる、そういうことまで行っています。

そして、特に経験を学びに変えるという意味で、皆さまにお伝えしたい ELS の学習モデルですけれども、3 つの要素を大事にしています。それは、「座学」と「実践」と「振り返り」というこの 3 つです。座学の部分は、先ほどお見せしたこのスライドの上にあるような、例えばリーダーシップの基礎的な理論について座って学ぶというようなことがあります。そしてそこで学んだことをやってみる機会があります。

例えば、15 回の授業の真ん中の辺りに、1 泊 2 日の合宿研修を企画します。松山市内の野外活動センターで 1 泊 2 日の合宿をするんですが、われわれ教員とか職員は合宿の準備はしません。学生たちが、自分たちがリーダーシップを体得していく上でどんなことを学んだらいいか、どんな 1 泊 2 日にしたらいいかということ自分たちで考えて、企画・立案して運営します。そして、その 1 泊 2 日が終わった時には、教職員や学生スタッフと一緒に振り返りを行って、自分の学んだことをどれぐらいできたかなと考えます。片や、どの部分ができなかったかなということを整理して、その上でまた座学に戻っていく。つまり、できたことをさらにできるようにするにはどうしたらいいか、できなかったことをできるようにするにはどうしたらいいかということを整理し、学習へのモチベーションを持った状態で座学へ戻っていく。そして、また学んだことをやってみる。やってみたことを振り返る。振り返って、まだ自分に足りない部分をさらに学ぶといういいサイクルが、正のスパイラルを描くように学生の成長に結び付けばいいと考えています。

これが 15 回の授業スケジュールです。例えば、今回は 4 月 28 日に第 1 回が始まりました。そして、先日 8 月 4 日に修了式が終わりました。1 回の授業は 2 時間半です。2 時間半を 2 コマ、前半と後半に 70 分ずつ分けて授業をしています。この真ん中の青い線が、先ほどお話しした合宿の部分です。ではいつ、どのようにリフレクションを行うかということですが、通常の授業回、

つまり座学で学ぶ回は、みんなで集まってリフレクションするという事はあまりありません。「リフレクションシート」というものを準備し、毎回の授業後に学生が記入できるようにしてありますので、それに記入をしてもらって今日の授業から自分は何を学んだか、そしてそれをどのように日常生活に当てはめていくことができるか、どんなシーンに応用できるか等を記入して提出します。それに対して、次の授業までの間にわれわれ教職員スタッフがコメントを付けて返すということで振り返りを行っています。それと、合宿の後とか、それからセミナーを学生が計画してやってくれた後には、グループ単位で振り返りを行います。この後、詳しくご紹介いたします。

これが合宿の後の振り返り、リフレクションの様子です。ELSでの振り返りは、3つの段階を経て行っています。1つ目は、自分で振り返るということです。自分のやったことを自分で振り返る、1番目ですね。リフレクションシートを準備して、それに記入をします。さあ、自分の1泊2日の合宿の間の取り組みはどうだったかな…ということです。そして、自分だけでは気付かないことがたくさんありますので、今度は他のメンバーにそれをシェアします。自分はこの2日間についてこう思っています、と。そうすると、他のメンバーからはコメントが返ってきます。あなたはできていないと言っているけれども、私から見たらあなたはすごくできていましたよということがあるかもしれませんし、もちろんその逆もあるかもしれません。ピアで振り返りを行うということが2つ目の段階。そして、それを教職員のスタッフはずっと観察しています。学生の振り返りだけで十分気付くべきことに気付いていたらいいんですが、そうではない場合も多々ありますので、そのときには教職員からフィードバックをしていくということで、さらに3段階目のリフレクションが行われるということになっています。それを受けて最後に、では自分の次の目標、次はどんなことを学ぼうか、次はどんなことにチャレンジしようかということを設定して、それをみんなで共有し合っていて、全体の振り返りのまとめということにしています。このリフレクションをスムーズにかつ効果的に進めていくという工夫ですけれども、こんなところを注意しているということをご紹介したいと思います。1つ目は、学生とやはり教職員との信頼関係を築くということです。ELSが始まってすぐ、学生たち一人一人とわれわれ教職員が面談をして、どんな思いでリーダ

ーシップを学びにきてくれたのか、どんな思いでこの場にいるのか、そういうことを確認していきます。それから、スタッフの間で綿密なミーティングをします。どんなミーティングをするか、この次のスライドでご紹介します。そして、学生にリフレクションの効果に関する講義を行います。例えば、皆さんもよくご承知だと思いますが、「ジョ・ハリの窓」とか、先ほどもありました「経験学習サイクル」とかを講義の中で扱って、振り返り、すなわちリフレクションを行っていくことが学生のリーダーシップの成長にどのように役立つかということを理解してもらった上で、リフレクションに臨んでもらうようにしています。

このスライドでお見せしているのは、スタッフ・ミーティングの様子です。スタッフがどんなミーティングをしているか。ここでは2つのことにご注目いただきたいと思いますが、学生の学びをどう促進しているかということと同時に、スタッフ自身もこれが学ぶ機会になっているということです。毎週1時間半、時間を決めて、ELSに関わるスタッフ全員でミーティングをしています。教員、職員、そして学生スタッフの3者がそこに集います。そして、今週の授業では受講生がどんな様子だったかをみんなで確認します。一人一人見ている視点が違いますので、何も問題がなかったように思える、教員側からしては思えても、学生スタッフからは、いやいやいや、いつもとあの子は様子が違います、大丈夫ですか？というような問いかけがあったりもします。それから、毎週提出してくれるリフレクションシートもチェックします。そしてそれに合わせて、では、次回の講義は少し内容を調整して、今、受講生たちに有意義で有益な授業にどうしたらカスタマイズできるかということも相談します。それから、もちろん私たち教員も1人ずつそのリーダーズ・スクールで教えますので、教えた後には、他の教職員スタッフから、先生の授業はどうでした、こうでした。この点はちょっと気になりましたとか、ここは良かったと思います、そんなフィードバックをもらって、次への改善に生かしています。このようなミーティングを持ってわれわれ教職員も学んでいるということです。

では、続きまして、大学間連携事業、先ほどご紹介したUNGLでの取り組みについてご紹介したいと思います。まず、UNGLとは何かということからご紹介したいと思います。UNGLというのは、先にご説明しましたように「西日本から世界に翔たく異文化交流型リーダーシッ

ブ・プログラム」というのがその正式名称です。平成24年度に文科省の大学間連携共同教育推進事業に採択いただきまして、当初10大学の連携からスタートしました。年を経るごとに、ぜひぜひうちの大学も参加したいですと云ってくださる大学さんが増えて、本年度は18の大学が連携校としてプログラムを動かしています。昨年度、文科省の中間評価を受けまして、「A」評価を頂くことができました。そんなプログラムです。

UNGLでも、われわれが取り組んでいるのは学生のリーダーシップ養成です。そもそもUNGLが発足した経緯ですが、私の前任の責任者の先生がこのプログラムを作られましたけれども、当初ELSで、愛媛大学で成功していたリーダーシップ教育のノウハウをぜひとも全国に広げていこうということで、このプログラムがスタートしました。それで、UNGLは、このスライドに示しているようなミッションを掲げてスタートしました。特に今日は赤字の部分にご注目いただければと思います。UNGLでは、まず経験を学びに変えるリフレクション手法を標準化するというミッションを掲げていました。そして、③のところをご覧ください。学生の学びを支援する教職員の能力開発と。こういうミッションを立ててこれまで活動をしてきたということです。そのために、この右下にあるようなリフレクション手法に関するさまざまな教材もこれまで、平成24年度からですので4年半にわたって活動してきましたが、その中で作ってきました。「学生への振り返り指導ティップス」というDVDを作ったり、それから『UNGLのアンクル』という小冊子を作って、振り返り手法の標準化にチャレンジしてきました。

UNGLのプログラムですが、学生の研修。そして学生の研修に参加することでわれわれ教職員も学ぶというスタイルになっています。大きく3つのステップに分けてプログラムを展開しています。一番ベーシックなプログラムは国内での研修です。国内での異文化研修と書いてありますが、何しろ1つのプログラムを立てると（実は再来週、9月6～8日にも愛媛・松山市の沖合にある島に渡ってサバイバル型の研修をやるというUNGLのプログラム、Basic Programがありますけれども）、18の大学から学生とか教職員が集まってくるので、それだけでも十分に異文化のスタートなわけです。そこから始まって、だんだんとレベルアップできるようになっています。Intermediate Programはサイパンと韓国で、そしてAdvanced Programは環太

平洋の地域の大学の学生や教職員と一緒に実施するプログラム、それから台湾に行って、やはり複数の国から集まってくる教職員、学生と共にするプログラムを展開しています。そういうふうに、学生が段階的に立場や文化、背景の差異を乗り越えながら、グローバルな視点に立ったリーダーシップというものを身に付けてほしいというのがその狙いです。そして、ELSでは3カ月半のプログラムですが、UNGLは4年間にわたって学生が携わることができます。普通、自大学の中だけでプログラムを展開していくと、ずっと同じメンバーなのでだんだんメンバーに慣れてしまって、新しいメンバーと集まってお互いに刺激し合う、お互いに学び合うということが少し難しくなってくるシーンが出てきます。でも、UNGLは18の大学が集まっているので、いつもそこに行くたびに新しいメンバーとどう協働するか、どうコミュニケーションを取るかという、とても良いチャレンジの場になっています。今、スライドにお示ししているのが、UNGLが今メインに動かしている8つのプログラムです。下から、Basic、Intermediate、Advanced。そして、これらを経験した学生はまたもう一度Basic Programに戻ってくることができます。それは、今度は学生スタッフとして、プログラムを作る側に回ることができるということです。今日はこの中でも、このIntermediate Programの中にある「リーダーシップ・チャレンジ in サイパン」というプログラムを例に、どのように経験を学びに変えるということを意識してプログラムを行っているか、ご紹介したいと思います。

「リーダーシップ・チャレンジ in サイパン」は、UNGLで過去4回にわたって実施をしてきました。平成25年度の9月から始まって、毎年実施をしています。延べ人数ですが、これまで340名以上の学生が参加してくれました。このプログラムの一番の魅力は、サイパン島の公立学校機構というのがありまして、その責任者の方が全面的に協力をしてくれています。そのおかげで、サイパン島にある公立の10以上の小中学校がわれわれを受け入れてくれているんですね。そこに大学生は出掛けていって、1週間教育実習をすることができます。ただの教育実習で終わりません。何しろ英語圏ですので、英語で授業をしなければいけませんし、それと学生はその1週間の間、現地の教職員のお宅にホームステイをさせてもらいます。ですから、そこでもさらに異文化のコミュニケーションを学ぶことができます。

それと、1つの学校に大体5人から8人ぐらいの学生が割り当てられますが、18の大学から集まった学生を完全にシャッフルしてそれぞれの学校に送り込みますので、そのほとんどは全く会ったことのない、全然違う大学の学生が集まることになります。そして、その学生たちは1週間後、週の最後の金曜日に自分が派遣された小学校か中学校の全校生徒に対して、日本文化を紹介したり、小中学校なので一緒に日本の遊びをしたりする「ジャパン・フェスティバル」なる企画を任されるという課題を与えられます。そうすると、現地の方とは言葉も通じるかどうかままたらないようなメンバーもいる中で、全然知らない日本人学生同士で1つのプロジェクトを計画し実行してみることになります。このこともあって、かなりディープなプログラムになっているのですが、それを支えているのも実はやはりリフレクションなんです。サイパンのプログラムにいく前には、どの大学の学生も事前研修を受け、どんなことをするのか説明を聞き、出掛けていった先で自分がどんな授業をするのか計画します。また、自分がそのプログラムにチャレンジする上でどんな目標や目的を持っているのかについても整理してから出発できるようにしています。

現地では、毎日7時45分から授業が始まります。一日授業のサポートをしたり、実際に自分で授業をしたりして、大体午後2時から2時半ころに学校の正規の授業時間が終わります。サイパンの生徒さんたちはそれで家に帰るわけですが、日本人学生はそこから後の時間、自分の今日一日の活動はどうだったかということ振り返る時間(リフレクション)にしたり、先ほど言った週末のジャパン・フェスティバルの準備をしたりして、5時ないし6時に家に帰ります。毎日のリフレクションには大体1時間半から2時間ぐらいの時間をかけて、次のようなことをやっています。まず、その日の取り組みについて振り返ることのできるワークシートを準備していますので、それに記入をします。これがまず自分1人でするリフレクションになっています。そして、その内容を一緒に来ている、その学校に割り当てられている学生たちの間で共有します。そうすると、私はこういう目的・目標でサイパンに来たけれども、今日一日の自分の取り組みはそれに対して、まあ60点だったかななどと振り返れば、他のメンバーは、いや、あなたは私から見たらよくやっていて、70点、80点の取り組みができていると思うと言われたり、だんだん関係性が深まってくると、うーん、

今日は40点だったかなとストレートに言ってもらえることもあります。そうやってピアでの振り返りが進んでいくことになります。

サイパンに行っている間、小中学校でわれわれ教職員は何をしているかという、その学校に割り当てられた大学生たちを一日中ずっと観察しています。観察している間は何も言いません。夕方のリフレクションの時間に初めて、自分たちから見て気付いた点を伝えることにしています。もちろん学生同士に必要な点に十分気付くことができなければもう言わないんですけども、なかなか気付かない場合には、そこでスタッフからのフィードバックを通して必要な点に目を向けることができるよう促します。それで、では明日に向けて新しい目標を立ててみましょう、と。1週間を通して自分がこの研修全体から得たいと思っている、研修全体でマスターしたいと思っている、達成したいと思っている目標を達成するためのファーストステップとして、1日目はここ、2日目は2段目、3段目、4段目と。この段階をうまく踏んでいかないと、目的、目標を達成するのが難しくなるということを経験して、その1段目とか2段目にその学生がその日のうちに到達できているかどうか。このままのペースでこの学生は自分の立てた目標や目的をちゃんと1週間後に達成できるだろうかということ、われわれ教職員はよく観察して、そこを担保しているということです。そのような振り返りを毎日行っています。

加えて、われわれスタッフ側の学びについてですが、スタッフは、小中学校での活動を終えて、学生たちがホームステイ先に帰った後どうするかといえば、スタッフの宿泊先は一緒ですので、そこに集まって、そこからスタッフ同士のリフレクションを始めます。すなわち、一堂に会して、今日の自分たちの派遣されている学校ではこんなことがあったという報告や、こういう課題が発生しているけれどもそれにどう取り組んだらいいだろうか、どうしたらこの学生たちは全員がこの研修の目的を達成して帰れるだろうかということ、を綿々と話し合っていくんですね。その時には、もちろん教職員が自分で振り返るということもありますが、経験のあるスタッフがメンター役となってアドバイスを与えたり、時には、過去にこんなことがあったという経験談を通して学びや気づきが得られます。そのようにして、では次の日はどうしていいか、どのように学生に相対していいかということ、を、教職員だけでなく、学生スタッフとの

間でも綿々と話し合っ、そしてまた次の日に備えるわけです。

このサイパン研修のアンケートのデータも少し参考までに持ってきました。これは平成 27 年の 2 月に実施した分ですけれども、例えば参加学生に取ったアンケートでは、教職員・学生スタッフによるリフレクションが、あなたのリーダーシップの成長に影響を与えたと思いますかという質問に対して、「強くそう思う」という学生が 69%、「そう思う」という学生が 26%、大半がそのリフレクションという時間がすごく役に立ったと言ってくれています。片やスタッフのほうです。右側をご覧ください。スタッフのほうも同じ時の研修ですが、28 名のスタッフにアンケートを取っています。スタッフというのは、教職員と学生スタッフ両方が含まれます。大体この調査の時には、教職員が 3 分の 2 ぐらい、残り 10 名弱が学生スタッフでしたけれども、スタッフ・ミーティングとかその他のスタッフ間でのリフレクションを通じて、自分や他のスタッフに何らかの変化が生じたかという質問に対して、「何の変化も生じなかった」と答えた人は一人もいないですね。そして、58.6%が、「自分自身にも他のスタッフにも変化が生じた」と答えています。

ここまでサイパンでの研修の事例をご紹介しましたけれども、次に UNGL 全体として教職員の能力開発をどのように行っているかについて少しご紹介しておきたいと思えます。2 つの方法で、教職員、スタッフの経験を学びに変えることにチャレンジしています。1 つは、今まさにサイパン研修でご紹介したような「OJT 型」の研修です。学生の研修なんですけど、そこに出掛けて行って教職員も共に学ぶということを行っています。プログラムの一番最初には、もちろんそのために必要なスタッフ・ミーティングを行っていますし、それから連日同様のミーティングを重ねていっています。次いで、経験ある教職員からアドバイスを受けること。それから、自分と同じような立場にいるスタッフとのクリティカルなやりとりを通して。それから、自分 1 人でももちろんリフレクションを行うということによって学んでいるということです。それから、Off-JT 型としては、年に 3 回ほど教職員研修を行って、先ほどもご紹介したように、教材を使って振り返りをどのように効果的に行うことができるか等について経験を共有したり、そこから学んだりしています。

このような活動に UNGL 全体として取り組んできた結果、こんな波及例がありますというこ

とも最後にご紹介します。UNGL 流、先ほど言ったような振り返りの手法、源流を辿ればそれは ELS にあると言ってもいいのかもしれませんが、リフレクションを活用したリーダーシップ教育プログラムが新たに発足したり、それから既存のコースであるとかプログラムに組み込まれるということが複数の連携校で見られているということです。ここに挙げているのはその一例です。

今日は ELS と UNGL という 2 つの取り組みを通して、リフレクションを用いて学生の学びを促進をしているということについてご紹介をしました。もちろん、リーダーシップを学んでいく上で、リフレクションが全てだとは言いません。ただ、一つの主要な方法として 3 つのリフレクション、自分自身で行うリフレクション、それからピアで行うリフレクション、そしてメンターとなるような教職員とか先輩たちからのフィードバックというものが、大きく学生たちの能力開発、それから教職員の能力開発にも資する結果になっているということです。これらを通じて、いわば PDCA のサイクルをうまく回して行って、サイクルを正のスパイラルに変えて、成長、能力開発を行っているということが、ELS、UNGL の事例からご紹介できる点かなと思います。

最後に、これはお配りしている資料にもありますけれども、ELS とか UNGL についての紹介がなされていますので、もしよければ QR コードからリンクしていただければと思います。それから、今お話ししたような内容は、毎年の大学教育学会等々で報告をさせていただいていますので、ご参考にしていただければと思います。ご清聴いただきましてありがとうございます。(拍手)

司会：村田先生、ありがとうございます。

——パネルディスカッション開始——

司会：それでは初めに、コーディネーターを小林がさせていただきますが、幾つか全体の流れを整理する上でちょっと簡単な質問をさせていただきます。まず、日向野先生にお聞きしたいんですが、お話の中であった BLO というのは、これは 1 年生の必修クラスですよね。大体 20 人が 18 クラスぐらいと。

日向野：BLO というのは 0 から 4 のカリキュラムの最初のもので、1 年の春学期。学年全員が受

講します。

司会：ありがとうございます。その中で、磯野さんにお話いただいた、SAの経験をされている方は2年生かそれ以上というところですか。

日向野：そうです。

司会：そうすると、確認させていただきたいのは、1年生の全員が受ける必修のクラスその学部の全員がターゲットなのか。それとも、下の学生を指導してくれるようなSAの人たちが本当のターゲットなのか。あるいは両方なのか。両方であれば、それぞれにどういうことを期待されてなさっているのかを確認させていただきたいと思います。

日向野：ターゲットはもちろん両方で、SAになるということも教育の活動の一環だというふうに考えています。受講生自身は自分がリーダーシップを付けることが第一。SAのほうは、自分でない他者のリーダーシップを開発することを支援するようなことです。で、この他者のリーダーシップを開発するということができるようになると、組織に入って、周りの人がリーダーシップを使えない状況のときに、その組織のリーダーシップを定着させて、結果として組織に開発することもできるということになります。

司会：同じ質問を村山さんにさせていただいてもよろしいでしょうか。大学入門で、参加してくれている学生もいらしたんですね。

村山：メインのターゲットですよね。必修講義科目の初年次の学生を動機付けるというのが、もちろんその科目の目的としては一番なんですけれども、多分その春学期に起こっていることの中で一番変化が起きていたりとか、メリットを享受しているのは、上級生の学生だろうなというふうに思います。

司会：ありがとうございます。村田先生のところは、逆にターゲットのほうがELSなりUNGLの学生、大学の中の学生数で割ると、パーセンテージは必ずしも高くはないと思いますが、そこからの波及効果というのはどのように考えていらっしゃるでしょうか。

村田：ELSについては、今、受けてくれている

子のほとんどが1~2回生です。それで、ELSをベースとしてUNGLに出ていってくれて、他大学と関わって、他大学と良い刺激のし合いをしてきているという学生がたくさんいるということが1つと、過去ELSを終了してくれたメンバーを見てみると、学内でのボランティアであるとか、サークルであるとか、各学部のゼミなどに行ってリーダーシップを発揮して、愛媛大学全体を盛り立ててくれているというような。そして、時には地域社会にも関わって、地域の活性化にも取り組んでいる、そういう学生が見受けられます。

司会：ありがとうございます。村山さん、よろしいでしょうか。今日のテーマは経験することなんですけれども、大学入門の授業の教室の中の経験ということを重視されているのか、それともその後、それで知ったことを4年間かけてももっともたくさん経験するということを重視されているのか。あるいはその両方なのか。それはいかがでしょうか。

村山：科目の目的ということですよ。こちらは、まず一步踏み出すということ以上でも以下でもないと思います。大講義、400~500人の中で個別にするというのは、正直難しいです。ですので、動機付けの、導火線に火を付けるということですね。ただ、そこの導火線に火を付けるという意味で言うと、本当に教職員がやるより上級生が付けたほうがもっと燃えるというのは、これは手応えとして感じます。

司会：ありがとうございます。日向野先生は今、新しく移られた早稲田大学でも、教室の中での経験ということを言われたと思いますが、教室というか、正課授業の中で経験させたいということをおっしゃったと思うんですが、そのための具体的な仕掛けというのは例えばどういうことになるんでしょう。

日向野：2段階に分けてお話ししますと、まず、一般的にリーダーシップを身に付けるときに、教室の中で全ての経験を用意する必要は必ずしもないわけです。例えば、MBAスクールで行われる授業というのは社会人の学生が多いですから、社会人が自分の職場で見聞きした、経験したリーダーシップを頭に浮かべられれば、それで教材になるわけです。ところが学部学生の場合というのは、せいぜいバイトしか経験がないので、上司のリーダーシップとか、悪いリーダ

ーシブとか、経験が少な過ぎるので、そこまで教室で用意してあげているというのが現状です。

立教では初年次の科目と、上級生になってくるとインターンシップ込みの科目と両方あるんですけども、早稲田では伝統的な教室外での経験がどこまで振り返られていたかという判断を試行していると。私が始めているのは、まず教室の中身を準備して、それから今度は教室外での経験を教室に持ち帰ってきて振り返ってもらって、また送り出すという、両方をやっています。

司会：立教大学と、それから京都文教大学で、表面的には随分違うように見えるアプローチをされていらっしゃるながら、構造的にはどうですか、成果も含めて非常によく似ているところがあるんだなと思いながら拝聴しておりました。登壇された3名の先生方で、それぞれ何かお互いに聞いてみたいことというのはないでしょうか。例えば村田先生とか、他の大学に聞いてみたいことはないですか。

村田：直接的に経験を学びにというところに関わったと思うんですけども、日向野先生にお聞きしたいのは、BL0が全学生が受ける必修の科目ということで、どうしてもアクティブ・ラーニング系の授業をそこで展開していくリーダーシップ教育を行おうとすると、それに付いてこられないというような学生が出てくるのではないかな。もう自分のことは放っておいてほしいというような学生がいるのではないかなと思うんですが、そのような場合、どういうふうに先生方とかSAの皆さんが対応されているかお聞きできますか。

日向野：サボろうというふうにフリーライドする学生のタイプと、それから、とても内向的で他人とコミュニケーションするのは苦手だというタイプと両方いて。両方に別々の対処をします。対処するのは主にSAと教員なんですけれども、学年が上がっていくと学生同士でもそれをするようになります。しゃべるのが苦手、他人と話すのが苦手という人はどこにでもいるんですけども、立教の経営学部の場合は、そのことが入学直後にすぐ判明するので周囲が対処しやすいです。ところが大教室の授業しかない大学ですと、それが判明するのは就活が始まってからですので、取り返しがつかなくなる。その違いだというふうに思っています。

司会：今の点は、大体20名ぐらいのいわゆるゼミサイズのクラスに、教員とそれからSAも付いているということで、見る目が多いという、そういうご意見でしょうか。

日向野：SAのほうは年齢が近いので、言葉に出てくることだけじゃなくて、表情とかボディールランゲージから何を考えているか読み取りが教員よりもうまいところがあって、そういう意味でも、教員と学生の橋渡しをしてくれる。

村田：SAがそういうことに気付くようになるというか、そういう視点で新生を見るようになるということは、例えば先生の映像で出てきたような、教職員とSAのミーティングで確認する等で、全SAや教職員の方々に同じような見解を持つようにしてもらおうという形ですか。

日向野：同一な見解にってもらおうというよりは、経営学部の場合は始めて11年なので、先輩がそうしてくれたので自分もそうするという受け継ぎがされています。GLPというプログラムはまだ始まって3年なので、研修をしたりしながらそういう環境をつくっていくということです。

村山：では、1つずつ。日向野先生、教員、SAミーティングの36名は、教員18名、SA18名ということだったんですけども、職員はどんなふうに関わっているのかというのを教えてください。

日向野：職員は別にしまして、BLPの職員が2人いるんですけども。彼らは、授業のコンテンツには参加しないで、むしろ連絡・調整のほうが必要な仕事なので、そのグループのテーブルには加わりませんが、ミーティングには参加して内容を把握している。必要なことがきたら、そこで対処する。

村山：あまり前には出ない。

日向野：そうですね、出ていないです。

村山：ありがとうございます。村田先生には、リアルタイムにフィードバックが回っていないというのがあったんですけども。私の関係しているところでは、学生たちは結構最近忙しくて、アルバイトの件もあるんですけども、プロジェクトを掛け持ちしていたりとか。リアル

タイムに集めようと思うと本当に難しいなと感じているんですけども、その辺はいかがですか。

村田：そうですね。ELS は、幸いにも 15 回の正規の授業としてやっていますので、長くて 2 週間後には全員が集まることができます。私とか、もう一人担当されている先生の授業の回であれば、少し時間を調整して、例えば後半 30 分を取り分けて、そこで、今起こっている問題についてみんなで話し合っ解決を図ろうというふうにしていく。実はこの 19 期はそういう機会が 4 回か 5 回あって、実はその時間が一番生きたリーダーシップについて学生たちが学べるという、そういう貴重な機会になったと思っています。

日向野：村田さんにお聞きしたいんですけども、ELS のほうは最初からリーダーシップ教育が教育目標ですよね。リーダーシップ涵養が。UNGL に参加している大学全ても、リーダーシップ涵養ということを共有されていらっしゃるんですか。つまり、全ての連携大学がリーダーシップ教育のために送り込んでいるというご認識を共有されているんですか。

村田：そうですね、はい。おっしゃるとおりです。もともと「西日本から世界に翔たく異文化交流型リーダーシップ・プログラム」というふうに言っていて、当初のそもそも文科省に出した申請書も全員で共有した上で、新しく参加して下さる大学にも、こういう目的を持ってこのプログラムを動かしていますので、それでもご賛同いただけるならぜひ参加してくださいとしています。その結果、今それらの連携大学のうち大体半分ぐらいの大学が、村山さんのお言葉をお借りすれば、UNGL という場を「試合」だと思って、学内では「練習」の場をつくりましょう。例えば愛媛大学だったら、ELS は「練習」の場、UNGL には「試合」をしに出ていく。もちろん UNGL だけじゃなくて、それ以外の場も試合だと捉えられると思いますけれども、そういう位置付けで段階的な教育ができていると思っています。

日向野：お聞きしたかったのは、つまり、ああいうハードシッスを与えるというタイプの授業というのはよくあると思うんですけども、そのときに、リーダーシップを鍛えるんだという目標がなくても、参加することは参加できる

じゃないか。例えば何か厳しいことをやって達成感があるみたいなことを求めてくる学生もいますよね。そういうことにならないように、何かご配慮をされていますか。

村田：例えば、事前課題を設けるようにしています。ですので、事前課題に取り組んで、なおかつ（UNGL が提供する）このプログラムがどういうものかを理解した上で、自分なりの目標を立てて来てもらいます。目標を研修より前に主催大学に集めますので、その段階でもしちょっと趣旨と違うなと思うなら（もちろんそこで参加を拒否したりはしませんが）、来てくれた時に、プログラムの初日にもう一度全スタッフから、この研修が何のためのものか、どんなことを学んで帰れるプログラムなのかということ、丁寧に説明した上で開始しましょうというときもあります。

村山：京都文教大学も UNGL に参加しているんです。最初の年からしているんですけども。実は、われわれが参加を最初した時の母体は、先ほどご紹介した学生 FD です。リーダーシップ養成とは正直あまり関係がない。でも、解釈の仕方によっては、これはリーダー層の学生たちの試合の場になるんじゃないかということで参加をしたということです。その後、学生 FD 教育改善、改革、あるいはキャンパスライフの改善というものと、その UNGL 的リーダーシップの育成みたいところで、学生 FD の FSD プロジェクトの中でも割と 2 つに分かれていったわけなんです。そういうリーダーシップ教育に親和性の高い学生たちが BLS をつくっていったという経緯があってですね。最初の入り口は他流試合、試合の場というような形で参入して、その中で親和性の高い人にチューニングがされていったという、そんな印象を持っています。

司会：今、お 3 人で話をさせていただく中で、目的、目標の共有のところが特に関係する教職員にとっては非常に重要だと思います。村山さんのところでは比較的、職員さん主導でなされたというイメージがあるんですが、それは正しい理解でしょうか。そこに教員をどうやって巻き込んできたかということ、ぜひお聞かせいただきたいんですが。

村山：そうですね、一番弱いところなんです。ですので、教・職・学と言っているんですけども、教員は外で汗をかいていただくぐらいで、ウイ

ークリーのミーティングにはなかなか来ていただけでない。来るのは学長ぐらいですね。主には職員と学生です。とはいうものの、一応学生 FD ですので、FD 委員会の下部組織にして、その FD 委員会の中に部会をつかって、ワーキンググループですね。そこで何人かの先生が学生 FD の担当というふうに名前は貼り付けさせていただいて、幾つかのイベント、教職学しゃべり場というのを年 2 回ぐらいですが、そういうのを企画や司会をしていただいています。そういう巻き込みです。

一番課題なのは、初年次の導入教育の全員がいる講義で動機付けをやるんですけども、そこは、全員がいるという強みは確かにあるんですけども、ただし、やっぱり少人数でしかできないことというのがたくさんある。なので、1 年生春学期の初年次の初年次演習というゼミですね。これと本当はリンクしないと意味がないんですけども、そこは正直、全然できていないということです。そこは弱みです。

司会：ありがとうございます。日向野先生、私からは最後に一番お聞きしたいところなんですけど、いろんな大学でできるというふうに。設置形態とか、いわゆる受験偏差値と関係なくできるというご意見でしたけれども、よくある壁といいますか。比較的好くある、しかし乗り越えなきゃいけないけれども、それを乗り越えると先が展開するというような何かポイントというのはないでしょうか。

日向野：まさに今、議論されていた教員を巻き込むということでして、一部の教員が大事だというふうに思っても、必修レベルとかで教員の協力が必要になってきますから、巻き込む必要がある。それがよくある困難ですし、到底巻き込めそうにないと思う方は「うちでは無理です」というふうにおっしゃっちゃうんじゃないかと思うんです。

立教でもそれは実は最初の頃はあって。BLP を担当している教員は、アクティブ・ラーニングは好きだけでも、リーダーシップについては半信半疑の面もあったんです。それが変わってきたのは、社会が変わってきたということもありますし、学生が変わったんです。学生のリーダーシップを見て、つまり、提案を持ってきて授業を変えようとしている学生を見て、これはやっぱり本気でやらなきゃ駄目だなというふうに考えたわけです。私が一緒にやろうと言っても聞いてくれない教員も、学生が変わるのを

見ると協力してくれるという、不思議な力が学生にはあります。

司会：学生からの提案が良くしていくというサイクルというのは、京都文教大学でも経験されたということでしたね。あまりお時間がないんですが、フロアからもご質問をお聞きできればと思います。個別の取り組みに関するご質問は、よろしければこの後の情報交換会等でさせていただくとして、なるべく複数の取り組みにまたがるようなご質問をいただければ幸いです。どなたかいらっしゃいませんか。

指名させていただいてもよろしいですか。ここまで話を聞いていた磯野さん、どうですか。何か感想を聞かせてほしいなと思うんですが、いかがでしょうか。あるいは、まだ 2 年生でしょう。これからどういうふうに、まだ 2 年半学生生活が残っていると思うんですが、そんな中でご自身もどういうふうに勉強を続けていきたいかということも含めて。

磯野：まず、この SPOD というものについてさっきちょっと調べたんですけども、私は学生がグループワークを大学の授業でいろんなところでやっていて、今、それが当たり前だと思っているところがあったんですけども、この SPOD というのは、私たちのことを教えてくださっている先生方がグループワークをしているということかなと思って、新鮮だなと思いました。このプログラムというのはすごいんだなというのを思って。そこでグループワークをしている先生方が、私たちに教えてくださっているんだなというのが分かったので、このプログラムというのがここから先、どんどんリーダーシップを学びたいと思っている学生に深く通じていくのかなというのを一つ感じました。

この講演会を聞いていて、京都文教大学のプログラムだと、多分リーダーシップという言葉はそんなに深く使っていないのかなと思うんですけども、リーダーシップという言葉は使わなくても、目指している先は似ているのかなと思って。そういうことが増えていけば、リーダーシップという言葉は、リーダーシップって何なの？ と思っている学生はたくさんいると思うんですけども、同じような人が育っていったととても良いんじゃないかなと思いました。

司会：どうもありがとうございます。突然のむちゃ振りですみません、ありがとうございました。(拍手)

司会：いかがでしょうか、フロアの教職員の方々。磯野さんのコメントの後で難しいかもしれませんが。例えばそれぞれの大学の、多少なりとも大学の執行部とかそういうところで関係されている、あるいは〇〇センター長のような形でいろんな形で責任のあるお立場の方からご意見を頂けると非常にありがたいと思いますが、いかがでしょうか。どうぞ、後ろのほうの方。どうもありがとうございます。

フロア（SPOD 加盟校教職員）：どうも、有意義なお話をありがとうございました。実は、先ほど愛媛大学の社会共創学部のパンフレットを見ていたら、「サーバントリーダーシップ」という言葉もありました。実は私は不勉強で、サーバントリーダーシップというのがどういうものなのかというのは、パンフレットを読んでもよく分からなかったんですけども。

愛媛大学の先生にお伺いしたいのは、まずそのサーバントリーダーシップというのは一体どういうものなのか。そして、ここで先生方がテーマにしているリーダーシップと質的にどう違うのかということ、もしお話ししていただければ、お願いいたします。

村田：ご質問いただいてありがとうございます。まずは、サーバントリーダーシップについては、多分、私より日向野先生がご専門なのではないかなと思います。

ELS という立場からお答えをさせていただきますと、ELS は特別にサーバントリーダーシップに焦点を当てることはしていないんです。社会共創学部の学生だけが ELS を受講するわけではなくて、もちろん工学部、医学部、理学部、農学部、どの学生でも ELS を受講できますし、われわれが伸ばさせたいと思っているリーダーシップも、先ほどお示したような 5 つの要素からなっている汎用的なリーダーシップで、サーバントという言葉に限るものではありません。

ただ、一般的に用いられるサーバントリーダーシップという言葉は、多くの部分でどのリーダーシップにも通じる、日向野先生のお言葉を借りれば、権限のないリーダーシップということに共通するものがあるんじゃないかなと思います。リーダーが先頭に立って旗を振って、俺に付いてこいというようなリーダーばかりが必要とされるのではなくて、全ての者の奉仕者たるリーダーが必要とされるシーンもある。ELS でも社会性とか市民性をそこに入れているのは

その理由があって、自分のやりたいことをやる、もしくはそういうものを魅力と感じて、そこに付いてこいというのが必ずしも正しいリーダーの姿ではなくて、自分の持てる能力をどのように用いることが全体への貢献となるかと考える。そのようにして全体的なものに沿った自分の能力の発揮の仕方を考えていくことで、その奉仕者たろうとするという意味で、どのリーダーシップにも恐らく必要な考え方なんだろうと思っているんですが、いかがでしょうか、日向野先生。

日向野：サーバントリーダーシップという考え方を知っていると、そういうことかというのが分かる例を 1 個挙げますと、既に権限を持っている人。部長さんとか社長さんとかでも、その役目というのは命令を出すことだけじゃなくて、自分の部下が働きやすくするようにサブすることなんだという考えです。ですので、既に権限を持った人でも、部下のために働かなきゃいけないということを熱く語ったグリーンリーフという人の言いだしたことです。という補足でいかがですか。

司会：ご質問いただいた方、よろしいでしょうか。

フロア：はい。ありがとうございました。

司会：宣伝というわけではないんですが、今回の SPOD フォーラム 2016 も、昨日の朝一番のセッションの中にはアイスブレイキングのセッションもありました。それから、明日の最後の時間の枠、午後 1 時から 3 時の枠のセッションの中には、幾つかこのフォーラム 3 日間のリフレクションのためのラウンドテーブルも用意させていただきました。そのうちの 1 つは、まさに今ご質問いただきましたサーバントリーダーシップ、あるいはサービスラーニングの科目を実装している、冒頭に学長が紹介した「SUIJI」のプログラムの実際の担当の教員のラウンドテーブルも用意させていただきました。ぜひ、3 日間全体の学びの締めくくりという形でも、明日のプログラムは活用していただければというふうに思います。

それではこれで本日の SPOD フォーラムのシンポジウムは終了させていただきます。登壇していただいた 3 人のパネリストの方々にもう一度拍手をお願いいたします。（拍手）

—シンポジウム終了—