

女性リーダー育成に向けた大学教育の挑戦

—女子大学における「ビジネス・リーダー論」という試み—

University's Educational Challenge to Develop Leadership Skills of Women Through the Course of "Business Leadership" at Women's University

安齋 徹

Toru Anzai

In Japan more women leaders are expected to play active roles especially in economic and political areas since the Global Gender Gap Index by the World Economic Forum shows Japan's backwardness. In 2012, G Women's University started the course called "Business Leadership". Its aims are not focused on ostensible knowledge but substantial change in behavioral practice. The characteristics are as follows: discussion, manner, communication, self-reflection, experience-based approach, group work and homework. For examples, the homework required students to face some challenges, deal with their emotions, and create innovative ideas every week. After consecutive sessions for several months, the students seemed to show dramatic changes. "I would like to demonstrate leadership at the maximum." "I realized that I can change the society." "I look forward to the future and my life." "I feel the expectation to create the future by myself." "It was the brand-new course which has never existed in Japan." "It was the most fruitful course." There was a strong sense of the students' unlimited possibility to become leaders. The course of "Business Leadership", based upon human education, suggested that its method was similar to the concept of "feminist pedagogy". Finally I would like to point out that more "feminine leadership" is required as the globalization spreads rapidly worldwide.

キーワード：Leadership（リーダーシップ）、Women's Empowerment（女性の活躍推進）、Women's University（女子大学）

1. はじめに

国際的にみても立ち遅れている経済分野での女性の活躍を促進するためには、実社会での実践や啓発のみならず教育現場での取り組みも重要である。女性のビジネス・リーダーの育成に向けて女子大学が果たすべき役割は大きい（朝日新聞、2008）が、実効的なリーダーシップ教育を行っている事例は僅少である。

G女子大学I学部では女性の活躍推進という政策課題とグローバル社会で活躍する女性リーダーを育成するという学部のミッションを踏まえて2012年に「ビジネス・リーダー論」という科目を創設した。観念的なリーダーシップ理論を座学で伝授する通り一遍の授業ではなく、個人の経験や感情を重視し、ディスカッションを多用し、毎週の小レポートやグループ・ワークを織り交ぜるなど創意工夫を凝らした授業を展開した結果、当該科目は受講生から高い評価を得ることができた。授業に対する評価を確認したアンケートには「将来、もっと自分のリーダーシップを活かした人生にしたい」「未来やこれからの人生への期待が高まった」「自分が社会を変革する立場になれることに初めて気づいた」「未来を創ることに対する期待感を得ることができた」と前向きな感想が並び、中には「今まで受けてきた授業の中で一番収穫の多かった授業」「今後の人生において役立つに違いない授業」「日本に今までなかった授業」というコメントまでであった。一方で、これまでリーダーを目指す意識の乏しかった学生からも「ずっと自分はリーダーには向いていない性格であると思っていたが、リーダーという形は必ずしも1つではないし、誰もがリーダーになりうる社会なのだと教えられ、考えが変わった」「リーダーシップとは普段の生活を通して身につく力であり、リーダーは特別な人でなく、誰にでもなりうると思ひ、意欲が湧いた」「リーダーになるのは苦手だと思っていたが、受講して皆から信頼されるリーダーになりたいと感じた」「受講した当初は“私がビジネス・リーダーを目指そうなどというのは場違いではないか”という思いに囚われていたが、そうした自己否定感は和らいだ」という声が寄せられた。

本論はG女子大学I学部におけるリーダーシップ教育の事例報告であり、女性のビジネス・リーダーを育成するためにどのような授業が有効であるか、筆者の体験をもとに方法論の紹介と理論的な考察を行う。

2. 背景

(1) 男女共同参画の現状

男女共同参画の推進はわが国の政策目標となっており、1999年に男女共同参画社会基

図表1 Global Gender Gap Index

	総合順位	経済	教育	健康	政治
2006年	79位/115カ国	83位	60位	1位	83位
2007年	91位/128カ国	97位	69位	37位	94位
2008年	98位/130カ国	102位	82位	38位	107位
2009年	101位/134カ国	108位	84位	41位	110位
2010年	94位/134カ国	101位	82位	1位	101位
2011年	98位/135カ国	100位	80位	1位	101位
2012年	101位/135国	102位	81位	34位	110位

出典：World Economic Forum 「Global Gender Gap Report」

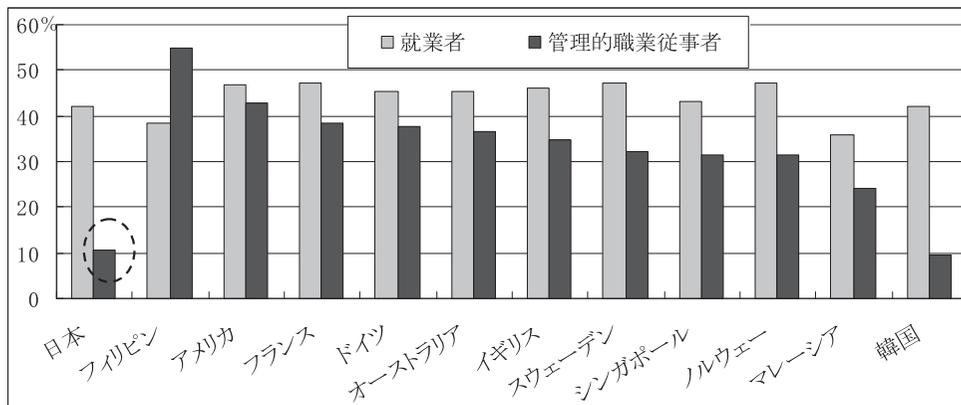
http://www3.weforum.org/docs/GGGR12/MainChapter_GGGR12.pdf (検索日：2013年3月24日)

本法が制定されて以来、男女共同参画という目標が社会的に明示され、基本計画の策定や実施体制の具体化が図られている(神田 2011: 6)。

しかしながら、World Economic Forum が発表する「Global Gender Gap Index」において日本は低位に留まっており、とりわけ経済・政治分野で後塵を拝している(内閣府・男女共同参画推進連携会議 2012: 2)。

欧米社会では、グローバル化が進展する中、女性の活用が不可欠であるという前提で、女性の経済活動への参画に本格的に取り組み、様々な職種や職位を広げ、意思決定の場への参画を促進し、新たな社会を構築してきた。一方、わが国では性的役割分業の呪縛から未だ逃れることができず、女性の経済活動への参画がなかなか進んでいないのが現状である(日本女性学習財団 2011: 6-7)。

図表 2 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合



出典：内閣府・男女共同参画推進連携会議、2012年、「ひとりひとりが幸せな世界のために 男女共同参画社会の実現をめざして 平成24年度版」、P.2 http://www.gender.go.jp/renkei/pamphlet/pdf/renkei2012_all.pdf (検索日：2013年3月24日)

女性の地位向上は、男女共同参画を目指す人々にとって長年にわたる課題であり、その中でも指導的地位にある女性を増やすことは近年特に大きな政策課題となっている(羽田野 2008: 196)。

(2) 大学教育への期待

女性の活躍推進に向けては、ポジティブ・アクションの推進を中心に官民挙げて様々な施策に取り組んでいるが、近年、大学生に対する教育の重要性も認識されている。厚生労働省委託のポジティブ・アクション・ポータルサイトには女子学生向けの情報が掲載され、内閣府男女共同参画局は主に女子学生を対象に「働こう！なでしこ学生サミット」を開催している。永瀬・山谷はインタビュー調査の結果から、女性が管理職になるための要因の1つとして学卒時の就業継続意識の重要性を掲げている(永瀬・山谷 2012: 103)。

(3) 女子大学におけるリーダーシップ教育

女子大学は女子だけの大学なので男子に遠慮せず全て自分達で行う必要があることからリーダーシップを育むのに適している、という意見が人口を膾炙している（朝日新聞2008、週刊東洋経済2011）。

しかし、三宅は女子大学と共学大学における女子教育力の比較研究を通して、リーダーシップ発揮度に関して女子大学の女性と共学大学の女性に有意な差は見られず、女子大学の方がリーダーシップを発揮する機会を多く提供できるという世評は裏付けられなかったと述べている（三宅2009：28）（下線筆者、以下同じ）。一方で、女子大学・共学大学共に、大学教員から高い期待を受けるほど自己効力感が高まり、自己効力感の高い女子学生ほど将来の必要時にリーダーシップを発揮できる自信が有意に強まることを明らかにしている（三宅2009：28）。すなわち、単に女子大学で学生生活を過ごすだけで無意識的にリーダーシップが身につく訳ではなく、大学教員が期待感を寄せ、自己効力感を高め、リーダーシップを発揮できる自信を育てていくことが大切である。つまり、女子大学という環境を活かすためには戦略¹的なリーダーシップ教育が必要であることを含意している。

女子大学におけるリーダーシップ教育に関しては、お茶の水女子大学が女性リーダーの育成に関わる様々な教育・研究プログラムを継続的に実施している。図表3は学部生を対象にした「女性リーダーへの道」という科目群の概要である。

図表3 お茶の水女子大学「女性リーダーへの道」科目群の概要

入門編	「自分の見た目」が発信しているメッセージを意識すると共に、自分の声・話し方・話す内容など、多面的にコミュニケーションを捉え、自分らしいコミュニケーションスタイルの確立を目指す。
ロールモデル入門編	講演会では金融・経済の第一線で活躍中のトップクラスの人々を講師として招聘し、金融・経済の様々な分野での実際の仕事内容や社会的な役割について学ぶ。講義では現代日本経済が直面する様々な問題に関する理解を深め、具体的な見方・考え方を身につける。
実践入門編	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・スキルの向上を目指す。グループで働くことにより、他者との協働スキルも身につける。

出典：「お茶の水女子大学 シラバス」より抜粋（文言の一部は筆者が修正した）
<http://tw.ao.ocha.ac.jp/syllabus/index.cfm>（検索日：2013年3月24日）

今回“リーダーシップ”あるいは“リーダー論”を冠した女子大学の科目やそれらに伴う先行研究²を検索したが、多くを見つけることはできなかった³。現代の男女共同参画社会において女性リーダーの育成は急務であり、女子大学が女性のリーダーシップ育成に寄与しているか否かの実証的研究が待たれる（三宅2009：20）ところであるが、一部の大学を除いて科目としての展開が十分に進んでいないことが窺われる。

(4) 研究目的

本論の研究目的はそうした実証的研究の題材として経済分野での活躍も念頭にいたコンパクトで実効的なリーダーシップ教育の事例を提供することである。新たなリーダーシップ教育の事例としての「ビジネス・リーダー論」の特徴は3点である。第1にリーダーとして成長していきたいという意欲（本論では「リーダーシップ・エンジン⁴⁾」と称する）の喚起である。教育の場でリーダーを目指したいという内発的なモチベーション⁵⁾を高めることにより、女子だけで様々な役割を担うことができるという環境を活かし自律的にリーダーシップを磨いていくことが促進される。第2に実務経験を有する教員⁶⁾によるビジネス社会に対する期待感の醸成である。ともすると就職活動が目的化し、ビジネス社会を諦観する学生が少なからず存在しているが、ダイナミックな経済活動の鼓動を学生に正しく伝えていくことも教育の責務である。閉塞感漂う社会や企業に少しでも風穴を開けられるような元気と勇気のある人材が渴望されていることを筆者はビジネスの現場で実感してきたため、未来を変革する前向きな意欲を学生達に植え付けるという意気込みで授業に臨んだ。第3に相互啓発的でアクティブな授業展開である。中央教育審議会の答申が、従来のような一方的な知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図り相互に刺激を与えながら知的に成長する場への質的転換を求めている（文部科学省2012：9）ことにも合致する。頻繁な小レポートや負荷のあるグループ・ワークによって授業外でも相当の学修時間⁷⁾を受講生に課した。

3. 「ビジネス・リーダー論」の概要

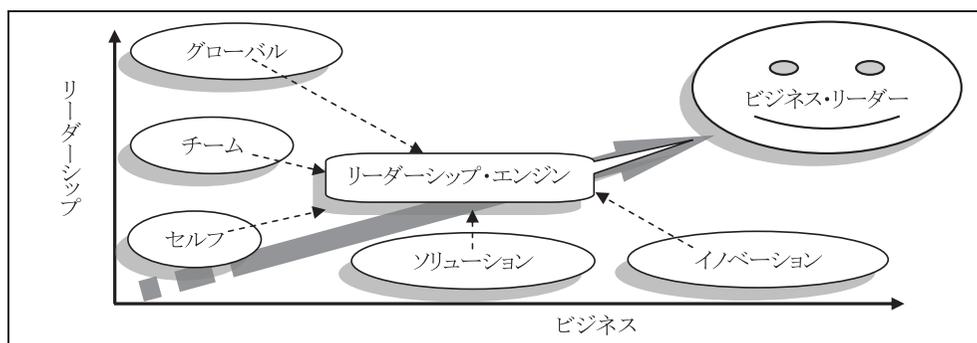
- (1) 経緯：G女子大学I学部は2005年に開設された定員60名の小さな学部であるが、実践的な英語力、高度なコミュニケーション能力、国際社会で自立して活躍するために必要な知識及びリーダーシップを備えた人材を育成することを目的としている。当該学部はこれまでも体系的な英語教育や充実した留学支援、社会科学を中心とした幅広い知識の習得や自律学習の推奨などに真摯に取り組んできたが、女性の活躍推進という現代的な政策課題を踏まえ、グローバル社会で活躍する光り輝く女性リーダーを育成するという学部のミッションを具現化するために「ビジネス・リーダー論」という科目を2012年に創設した。ここで“ビジネス⁸⁾”と命名したのはわが国で立ち遅れている経済分野での女性の活躍⁹⁾も意識したものである。
- (2) 授業目標：「高い志と幅広い視野を有し、世界や地域、企業や組織のあるべき姿を追い求め、コミュニケーションを円滑にとりながら、変化を恐れず果敢に挑戦できる人材」の育成を志向し、ビジネス・リーダーとして必要な知識と技能¹⁰⁾を身につける。

(3) 授業の内容：

①講義・討議・ワーク

シラバス上の授業計画	内容（講義・討議・ワークを織り交ぜて展開）
セルフ・リーダーシップ ¹¹	自己理解、自己分析、リーダーとなるための経験と学び
チーム・リーダーシップ	コミュニケーション・スキル、チーム・ビルディング、リーダーシップ論、モチベーション理論
グローバル・リーダーシップ	グローバル人材の条件
ソリューション	問題解決法、SWOT分析 ¹²
イノベーション	未来を拓くビジネス、企業の事例研究

図表4 「ビジネス・リーダー論」のフレームワーク



②グループ・ワーク

- ・ 少人数のグループを組成し「如何にして外国人旅行客を地域に呼び込むか」というテーマについて授業外の活動を積み重ね、最後に授業内でプレゼンテーションを実施

③小レポートA

- ・ 「①今週の挑戦②今週の喜怒哀楽③今週のグッド・アイデア」について毎週提出（3つが好ましいが①>②>③の優先度とした）

④小レポートB

- ・ 授業の展開に応じて適宜提出（計8回、リーダーシップやモチベーションに係る論文・記事の感想文、グローバル人材の条件についての意見、G女子大学のSWOT分析、未来を拓くビジネスに係るレポート、グループ・ワークの振り返り）

⑤最終レポート

- ・ 「私が目指すビジネス・リーダーとそれに向けた抱負や取り組むべき課題」について論述

(4) 教員：実務経験を有する教員

(5) カリキュラム上の位置づけ：専門科目の中の基幹科目、履修は2年生以上

(6) 受講生：2～4年生 35名

4. 「ビジネス・リーダー論」の特色

概要は上記の通りであるが「ビジネス・リーダー論」の特色はその運営方法にあった。

第1にマナーを重視した。授業の前後に「宜しくお願いします」「ありがとうございます」という挨拶を取り入れ厳格に実施した。元来学生の受講態度は良い大学であるが、ディスカッションなどの時間を除き私語を厳禁するなど規律を重んじた。「当たり前のことをきちんに行えることがビジネス・リーダーとなる前提条件である」と説明した。

第2にディスカッションを多用した。人の意見を聴くことで新たな考えに出会い触発されていく。他人の意見を引き出すこと、自分の意見をしっかりと述べること、その中で合意形成を目指すこと、はリーダーの重要な役割である。ディスカッションの前提となるコミュニケーション・スキルについては傾聴力や質問力を強化する実習を授業内で行った。

第3に知らない人同士が会おうように仕向けた。旧知の友人同士で固まり“仲良しクラブ”に安住することが学生のひ弱さを助長していると考えた。ペア・カード方式¹³と称し、クジ引きによって席を指定し、否が応でも初対面の人と意見を交換する機会を創出した。グループ分けも誕生日月毎として、学年を超えた偶然の組み合わせとした。「社会に出たら相手（上司・同僚・部下・取引先）を選ぶことはできない。どのような人と遭遇しようとも、何とか折り合いをつけながら組織の課題を達成していく必要がある」と伝えた。

第4に授業外でのグループ・ワークを課した。スケジュール調整や役割分担をしながら課題を達成していくプロセスそのものが学びの機会になると考えた。特定のリーダーをあらかじめ決めるのではなく、一人一人がリーダーのつもりで振る舞うよう指示し、自発的なリーダーシップの発揮を促した。時折、授業内でもグループ・メンバー同士で座らせ、意見交換やアクティビティの機会を提供して結束が強まるように配慮した。男性がいない中、女性同士で全ての役割を担うことができるのは女子大学ならではの特性である。

第5に行動変革を促す小レポートの提出を毎週求めた。テーマは①毎週の挑戦②今週の喜怒哀楽③今週のグッド・アイデアとし、優先順位は①>②>③とした。「何気なく過ごす日常から、些細なことでも構わないので何かに挑戦する日々に変えて欲しい」と訴えた。

第6にリアルな題材を織り込んだ。グループ・ワークでは地域が抱える課題をテーマとして取り上げた。未来を拓くビジネスでは実際に電子部品メーカーの事業戦略室長に来校頂き、最前線で企業が取り組んでいる課題を題材に学生との意見交換を実施した。また筆者自身がビジネスの実務経験を有する教員であることから実社会における体験談を、時に苦労話や失敗談も交えながら話した。美化することなく、等身大の現実を伝えることに留意した。「他の授業では聞くことができないリアルな話が新鮮だった」という学生もいた。

第7に一人一人の経験や感情を尊重し、自分自身と向き合う時間や機会を重視した。リーダーとしての経験（成功・失敗含め）を振り返る機会を設け、意見交換を行った。

「過去があつての未来である。先走ることなく、これまでの足跡をじっくりと振り返ることはとても重要である」と論じた。毎回、授業の最後に自分と向き合う時間（5～10分）を捻出し感想を書かせた。小レポートを課したことで授業外でも自分と向き合う時間が創出された。小レポートでは「今週の喜怒哀楽」というテーマも織り込み「感情の起伏は自然なことであり、むしろそうした感情と向き合うことで自分を見つめ直して欲しい」と訴えた。個人での探究や振り返りは自己決定性を身につけていく上で重要なプロセスとなる（日本女性学習財団 2006：42）。

第8にアイス・ブレイク的なアクティビティを多く取り入れた。和気あいあいとした和やかな雰囲気醸成することにより、授業展開が円滑になった。グループ・メンバー同士が打ち解けるためにゲームを用いることもあった。楽しさと笑いは学びとよきリーダーシップにとって必須である、という意見（河見 2004：193-195）に筆者は賛同している。

5. 「ビジネス・リーダー論」の受講生評価

受講生の評価¹⁴は概ね良好であった。

(1) 総体評価

総体としての評価を確認したところ「大変満足 5、満足 4、どちらともいえない 3、不満 2、大変不満 1」とした平均ポイントは 4.72 と高い満足度であった。

「リーダー論というものを超えて沢山のことが学べた。特にこの授業は自分の考え、他の人の考え方を尊重するものだったので、普段だったら考えないようなことまで考え、互いの意見を述べ合ったのがすごく良かった」「学ぶことの楽しさ、受け身でなく自分から発信することの重要性、リーダーやビジネスに関する知識、本当に沢山のことを学べた」「今までにない授業だった。先生の話聞き、自分で考え、人の意見を聞き、また自分で考えるというプロセスを繰り返し、考える力が高まった」「とても新しい授業であった。先生の意見を押し付ける訳でもなく、あくまで学生が主体。自分自身と向き合うことが多くなった気がする」「今までに受けたことのない講義法・講義内容で、毎回ワクワクしながら受講できた。ビジネス・リーダーという考えが根本にあつての授業だったが、リーダーとしてというよりも人として成長するきっかけを与えてもらったという思いの方が強い。この授業を通して、考えの幅が広がったし、人としても多少は成長できたと思う。とても内容の濃い授業であった」「色々な人の意見を聞ける場だったので、自分の中の価値観にも変化があった」「期待の倍以上の授業であった」といった感想が寄せられた。

(2) 受講後の意識変化

受講の前後における「意識」の変化を確認したところ「大いにあった 5、あった 4、どちらともいえない 3、あまりない 2、ない 1」とした平均ポイントは 4.50 とかなりの変化が認められた。

「いつも居心地の良い場所に留まり続けてはいけないと思った」「授業内で、初対面の人とペアやグループ・ワークをやったり、発言したり、最初は“やらされ感”というか、授

業の課題という意識があった。でも、やっているうちに“やりたい”と思うようになり、その意識は授業内だけでなく、他の授業や私生活にも現れてきた。「授業内容に加え、毎週のレポートによって、常に目的や問題意識を持つことにつながったため、自分は何をしたのかを考える習慣がついた」「よく考えるようになった。社会人になった時、どういう人間になりたいか、それを超えて、どのように生きていきたいか、を考えることが多くなった」「自分の使命など、今まで考えたことがなかったことを考えることができた」「組織の中での自分という新たな視点が芽生えた。組織の利益の最大化に、自分はどのように関わっていけるのかを考える機会が多くなった」「今週の喜怒哀楽に“これは書こう”と物事についてじっくり考えながら取り組んだり、嬉しかったこと、嫌だったことを振り返るきっかけになって、振り返ることで、じっくり日々を噛み締められるのだとわかったのがすごく収穫であった」「“リーダーとは”という概念が変わったことに加え、必要な条件は様々な経験から養うものだ気づいた」「“チームメイトがやる気がないから”“自分がやった方が早いから”ではなく、どうしたら動いてもらえるかを先ず考えるようになった」「一番変わったと思うところは毎週の課題“今週の挑戦”をきっかけに毎日をしっかり充実させて過ごそうと思うようになったことである」「就職活動、企業、日本の未来などマイナス志向であったところにプラスの要素が加わり、前向きに取り組んでみようと思うようになった。この授業を取らなかったらと思うと怖いくらいである」といった感想が寄せられた。

(3) 受講後の行動変化

受講の前後における「行動」の変化を確認したところ「大いにあった5、あった4、どちらともいえない3、あまりない2、ない1」とした平均ポイントは4.19と相応の変化が認められたが、アンケートの実施が受講直後ということもあり“意識変化>行動変化”という結果となった。

「相手のことを考えて行動するようになった。支え合うことが楽しいことだと知った」「何となく課題をこなすというよりは、どうよりよい将来を作るか、自分に必要な変革は何かを意識しながら行動するようになった」「挑戦する気持ちが強くなった。なりたい自分になるためには、今何をしなければいけないかを考え、行動できるようになった」「積極的に行動できるようになった。やらされていると感じていることに対して、どうしたらやりたいと思えるようになるのかを考え行動に移せるようになった」「挨拶や行動などを丁寧にするようになった。また小レポートの存在で小さな行動も気にするようになった。その行動に対する自分の感情にも目を向けられるようになった」「小レポートなどで毎週自分を振り返り自分の行動やその時の感情を文字にすることで客観的に見ることができた。それにより今の自分となりたい自分の姿を考えることができた」「最初はレポートのためにしていた“今週の挑戦”も次第に今の自分を発展させるために必要なことは何かを考え、取り組むことができた」「以前は自分一人で仕事をするのが好きで、グループワークの時も、完成させたものをチーム・メイトに渡すことが多かったが、この授業を受

講したことで、協力してやろうと思えるようになった。実際に、チーム・メイトに働きかけができるようになり、本当のグループ・ワークができるようになった」「色々な人の意見を素直にポジティブに受け入れるようになった」といった感想が寄せられた。

(4) 受講後に高まった意識・意欲やスキル

受講後に高まった意識・意欲やスキル¹⁵を確認したところ「大変高まった5、やや高まった4、どちらともいえない3、あまり高まらなかった2、高まらなかった1」とした平均ポイントで上位になったのは「グローバル人材への意欲（グローバル人材として活躍することへの意欲）」「地域への愛着（題材として取り上げたことから）」「リーダーシップ・エンジン（リーダーとして成長していきたいという意欲）」「傾聴力（相手の話を丁寧に聴く力）」「柔軟性（意見の違いや立場の違いを理解する力）」「イノベーション意欲（社会や企業を変革していく意欲）」「チャレンジ精神（日頃から様々なことに挑戦する意欲）」「前向きな人生観（これからの人生に前向きに取り組む意欲）」「ビジネスに対する期待感（企業活動に期待する気持）」「未来への期待感（未来を創造していくワクワク感）」であった。

図表 5 受講後に高まった意識・意欲やスキル

	意識・意欲やスキル	
①	グローバル人材への意欲（グローバル人材として活躍することへの意欲）	4.53
②	地域への愛着 ¹⁶ （題材として取り上げたことから）	4.52
③	<u>リーダーシップ・エンジン（リーダーとして成長していきたいという意欲）</u>	4.50
③	傾聴力（相手の話を丁寧に聴く力）	4.50
⑤	柔軟性（意見の違いや立場の違いを理解する力）	4.47
⑥	イノベーション意欲（社会や企業を変革していく意欲）	4.44
⑦	チャレンジ精神（日頃から様々なことに挑戦する意欲）	4.41
⑦	前向きな人生観（これからの人生に前向きに取り組む意欲）	4.41
⑦	ビジネスに対する期待感（企業活動に期待する気持）	4.41
⑩	未来への期待感（未来を創造していくワクワク感）	4.38
⑪	好奇心（新しいものへの好奇心や進取の精神）	4.31
⑫	人間に対する信頼感（他者や他人を信頼する気持ち）	4.28
⑬	キャリア意識（働くことに対する意欲）	4.26
⑭	主体性（物事に進んで取り組む力）	4.25
⑮	発言力（相手の意見や質問を踏まえて自分の意見を述べる力）	4.22
⑯	将来に向けた夢や目標	4.16
⑰	実行力（目的を設定し確実に行動する力）	4.13
⑱	異文化対応力（異なる文化や考え方を持つ人と一緒に活動に取り組む力）	4.13
⑲	発信力（自分の意見をわかりやすく伝える力）	4.00
⑳	状況把握力（自分と周囲の人々や周囲の物事との関係性を理解する力）	3.95

(5) 今後の課題

「毎回のレポートがたまにストレスであった」「行動を変化させるのは難しい」「ビジネス・リーダーとして、これから自分の持つ能力をどのように活かしていけば良いのかというところまでイメージできるような授業ならもっと良かった」といった感想も寄せられた。

担当教員として小レポート B のテーマがやや散漫であった点を反省し、次年度以降はリベラル・アーツ的な古典も題材に加えていくことを検討している。また予測困難な時代において未来のビジネス社会を切り拓いていく人材を育成するという観点から、問題解決を志向する“ソリューション”から社会変革を志向する“イノベーション”へと徐々に比重を移していきたい。

6. 考察

最後に、「ビジネス・リーダー論」を理論的に支えていると思われる女性学並びにリーダーシップに関わる概念について考察する。

(1) フェミニスト・ペタゴジー

「ビジネス・リーダー論」の運営方法は、女性学という新しい学問がアメリカで誕生した 1960 年代以降に提唱されたフェミニスト・ペタゴジーという概念と類似していた。この概念は教育学者であるジョン・デューイらの教育理念の影響を多大に受けながら、多くの女性教育者・研究者によって展開されてきた。大切にされている理念と方法は次の 3 点である (藤村 2006 : 58)。

第 1 に個人の経験と感情の重視である。学習課程において、個々の生活経験や体験を単に個人的・主観的なこととし、学問的価値がないと考えるのではなく、むしろそれらを学習の中に導入し、教材としても活用する。どのような学習場面においても参加者の価値観や問題意識が異なることを認識し、多様性を尊重・評価し、お互いから学び合う姿勢を持つことが重要である。

第 2 に参加型学習の重視である。学習者・支援者が互いに発信する声や経験の語りから学び合うためには、皆の積極的かつ協力的な参加・参画が不可欠である。共に協力しながら学習を進めていくためには、一人一人が自分の考えを持ち、発信することによって、経験を共有できる環境を整える必要がある。つまり、平等性と多様性を尊重する民主的運営方法が提供されなければならない。

第 3 に批判的かつ分析的な思考力の重視である。常に自分自身の考えや価値観、あるいは過去の経験や自分を取り巻く社会に対して、批判的で分析的な眼差しを持つ力を養う。学習するということは自己変容することである。それは、これまでの価値観や体験に対して異なった観点から考えてみたり、そこに至った経緯を分析してみることによってもたらされる。そのためには、他者の意見に触れる機会を持つことが必要である。

フェミニスト・ペタゴジーの学習目標は、個々の女性が自己実現のために必要な知識・

能力・自信を身につけることによってエンパワーし、最終的には学んだ知識や経験を活かして社会を変革していくことにある。まさに「ビジネス・リーダー論」の目論見と方向性が一致していることから手法が親和的であったものと思う。

(2) フェミニン・リーダーシップ

リーダー研究にジェンダーの視点¹⁷を導入したローデンは、男性のコピーでない新たなリーダーシップのあり方として、協力的、最小限のコントロール、感情移入方式、共同作業という特徴を有する“フェミニン・リーダーシップ”を提唱した（ローデン 1987：87）。

米国の一極支配が崩れ、欧州も苦悶が続き、新興国の台頭著しい中、多様な文化や価値観を持った人々からなる組織を統率するリーダーが求められている。グローバル化の進展と共に、カリスマ型リーダーよりも協調型リーダーへの期待が高まっている（安井 2012）。新興国経済に関心を抱き、研究を続けてきたハーバード・ビジネス・スクールのヒルはグローバルな環境下で活躍する人達を観察し、辛抱強く穏やかにアドバイスしながら後押ししメンバー達がリーダーシップを発揮する環境を整え、グループに存在する創造的な人材を上手く活用する、という新しいリーダーシップ・スタイルの特徴を導き出した。リーダーシップとは人々を一つの集合体に結束させ、進むべき方向に集団を動かすことであり、状況やタイミングに応じて、各人の強みや機転によって、時々のリーダーは変わる。ヒルは“ヒツジの群れの一番後ろにいる羊飼ひ”というイメージを提示している（ヒル 2012：2,8-13）。“羊飼ひ型のリーダー”は「ビジネス・リーダー論」の受講生からも共感が多かったが、“フェミニン・リーダーシップ”と相通じるものがある。

グローバル化の進展はリーダーシップ・スタイルの変容を促しており、“フェミニン・リーダーシップ”が求められる時代が到来していることを強く認識しておきたい。

(3) セオリー・イン・ユース

「ビジネス・リーダー論」の授業では様々なリーダーシップ論を紹介したが、決して押し付けることはしなかった。リーダーシップ研究の第一人者である金井は、経験とつなげること、内省すること、言語化すること、の重要性を強調し、学者の理論ではなく、自分なりのリーダーシップの持論（セオリー・イン・ユース）を探ることに時間と労力をかけることを勧めている（金井 2005：50-51）。

最終レポートでは「私が目指すビジネス・リーダーとそれに向けた抱負や取り組むべき課題」について論述させ、受講生が自分なりの持論や課題を言語化するように設定した。

7. おわりに

男女共同参画時代を牽引する女性リーダーの育成に向けて女子大学が果たすべき役割は大きいが、科目として実効的なリーダーシップ教育を行っている事例は僅少であった。

国際的にみても立ち遅れている経済分野での女性の活躍を促進するためには、“ビジネス”も意識したリーダーシップ教育の必要性が高まっており、G 女子大学 I 学部における

「ビジネス・リーダー論」というささやかな試みが先駆的な役割を果たすことができたとしたら幸いである。学生の内発的なモチベーションの喚起、実務経験を有する教員によるビジネス社会に対する期待感の醸成、相互啓発的でアクティブな授業展開という方法論が授業の有効性に寄与し、理論的にはフェミニスト・ペタゴジー、フェミニン・リーダーシップ、セオリー・イン・ユースという概念と符合していた。これからも教育効果の更なる向上を目指して不断の改善を重ねていく所存である。筆者の問題意識は、単に組織の管理職候補の人材を輩出していくのではなく、未来のビジネス社会を積極果敢に切り拓いていく“大志”を抱く人材を育成することにあり、今後とも大学教育の可能性を模索していきたい。

女子大学の存在意義が問われている中、女子大学はその特性と使命を明確にした上で実効的な教育実践を行うことで有用性が向上することが指摘されており（三宅 2009：29）、リーダーシップ教育の充実が 21 世紀の女子大学の戦略的課題の 1 つである（河見 2004：192）。全国津々浦々、大小様々な大学が創意工夫を凝らし、女子大学におけるリーダーシップ教育が“百花繚乱”の様相を呈して広がっていくことを期待している。

（註）

- ¹ 女性のエンパワー戦略なしに教育を行うだけでは女子大学の存在意義を見出し難いという意見がある（三宅 2009：29）。
- ² 竹田は女子大学短期大学部における初年次教育と大学行事の参加を通して、必ずしもリーダーにならなくても一定の仕掛けさえ構築できればリーダーシップ能力の育成ができる可能性があることを示唆していて興味深い。授業外での実践活動を通しての分析であった（竹田 2012：237）。
- ³ あくまで“リーダーシップ”や“リーダー論”を冠した科目の検索結果である（跡見学園女子大学には「ビジネスリーダー論」という科目が既に存在しており、福岡女子大学には「リーダーシップとキャリア」という体験学習科目があった）。女性リーダーの体験談を聞く科目や心理学の観点などからリーダーシップを取り扱う科目も存在しており、そうした広い意味でのリーダーシップ教育の現状分析も今後必要であろう。
- ⁴ 通例「リーダーシップ・エンジン」は組織のレベルでリーダーがあらゆる階層に存在し、彼ら自身が次代のリーダーを次々と生み出していく仕組みという意味で用いられる（ティシー+コーエン 1999：9）が、ここでは個人のレベルでリーダーとして成長していきたいという内発的な意欲のことを指している。
- ⁵ より高度な活動を行うためには金銭や地位などの外発的なモチベーションより内発的なモチベーションの方が重要である。内発的なモチベーションは知的好奇心や自己の有能さ、自己決定といった人間の感情に密接したやる気である。内発的なモチベーションを高めるのは、その人が持っている知的好奇心を活かし、自由に環境に働きかけたり、欲求を満たす方法を自分で決定できるようにすることが必要である（荒木 2006：121）。
- ⁶ 筆者は 28 年にわたる企業での勤務を経て 2012 年に大学教員に転身した。企業では営業・事務・企画・海外・秘書・人事・研修など多岐に亘る業務を経験してきたが、とりわけ人材育成に関わる仕事にやりがいを感じていた。部門の人事統括責任者として人材育成プログラムを作成したり採用面接に臨んだり、現場で“新人満足度の最大化”を標榜して工夫を凝らしたセミナーを企画したり、社内研修の講師としてビジネス・スキルを伝授したり、時として悩める社員の相談相手となることもあったが、如何なる局面においても無限の可能性を秘めた人間に対する敬意の念を持つことが重要であると体得していった。1990 年代にはニューヨークに 6 年間赴任したが、職位の高い女性達が肩肘張ることなく颯爽と活躍していた姿が今でも印象に残っている。勤務していた企業は女性の活躍推進にも積極的に取り組んでおり、均等推進企業部門とファミリー・フレンドリー企業部門の両部門で厚生労働大臣優良省を受賞したこともあった。

- ⁷ 中央教育審議会の答申では主体的な学修に要する授業以外の時間の増加も求めているが、思考や学生同士のディスカッションなども授業外の学修として想定されている（文部科学省 2012：9-10）。
- ⁸ “ビジネス”には“机上ではなく現場や実社会で”という意味も込めており、観念的なリーダーシップ理論を付け焼刃の知識として伝授するのではなく、受講を契機に意識変革と行動変革を実効的に促すことを志向した。
- ⁹ 大概は企業が求める女性人材像として、第1に多様な価値観の中で、きちんと自己主張ができ、したたかに自分の意を通し、組織に新しい価値観をもたらす可能性のある人材、第2に決まった枠組みをきちんとこなすだけでなく、自分なりにプラス・アルファを付け加え、主体的に働くことができる人材、第3にどんな状況でも乗り越えていけるような人材、チャレンジ精神・起業家精神を持った人材、を掲げている。課題としては、第1に精神的に弱い傾向があること、第2に自分から何かをやるうという意識が薄くなっていること、第3によい意味での競争意識を持っておらず協調性ばかり重視すること、が挙げられ、大学教育に対しては、目先の就職とは別の次元で、多様な価値観に触れさせ学生の視野を広げること、自立した人間を育てること、人間としての力を総合的に伸ばすこと、が望まれていると指摘している（大概 2011：26）。
- ¹⁰ 蟻川はリーダーとして必要なこととして、自分の考えを持つこと、自分に自信を持つこと、他の人に共感すること、理解が得られるように努めること、信頼される努力をすること、公平であること、責任感が強いこと、などを挙げている（蟻川 2008：124）。
- ¹¹ リーダーはチームをリードする以前に、まずは自分自身を正しく理解し、リードできていないといけない。自己の基盤をしっかり持っていないと、時として、自分の行動や決断に対して自信が持たなくなったり、メンバーやチームに対するリーダーシップの方向性がぶれてしまうことがある（安部 2009：24-25）。
- ¹² SWOT分析は戦略を策定する思考ツールとして基本的な手法の1つである。内部環境に関する強み（Strength）と弱み（Weakness）、外部環境に関する機会（Opportunity）と脅威（Threat）という観点から分析を行う（遠藤 2011：154）。
- ¹³ 単語カードに赤字と青字で1, 2, 3・・・と数字を記し、裏返した状態から1枚ずつめくって座席を指定した。最初は緊張気味であった学生達も、回を重ねるに従って嬉々としてペア・カードをめくり、新たなペアリングを楽しみようになっていった。筆者はその後、トランプを用いたペアリング（色と数字）の方法を考案した。
- ¹⁴ アンケートが回収できた32名による評価。
- ¹⁵ 「ビジネス・リーダー論」の授業目標、経済産業省が提唱する社会人基礎力や日本経済団体連合会の「21世紀を生き抜く次世代育成のための提言」（日本経済団体連合会 2004）等を参考に複数の意識・意欲やスキルを提示した。
- ¹⁶ グループ・ワークで「如何にして外国人旅行者を地域に呼び込むか」というテーマを扱うこととなり、地域の強みについて皆で議論したことが影響を与えた。「地域の良さに改めて気づかされた」という声が多かった。
- ¹⁷ 従来のリーダーシップ研究は、リーダーに最適なモデルを暗黙のうちに男性に求めてきたと指摘されている（羽田野 2008：202）。

参考文献

- 安部哲也, 2009『ワールドクラスリーダーシップ』同友館.
- 荒木淳子, 2006「動機づけの理論－人はどこまで学べるのか－」中原淳編『企業内人材育成入門』pp.109-149, ダイヤモンド社.
- 蟻川芳子, 2008「建学の精神を基盤とした人材育成—日本女子大学」日本女性教育会館・有馬真喜子・原ひろ子編『時代を拓く女性リーダー』pp.122-134, 明石書店.
- 朝日新聞, 2008年9月15日, 「存在意義 探る女子大学 リーダーシップ育つ」, pp.25.
- 遠藤ひとみ, 2011『経営学を学ぶ』勁草書房.
- 藤村久美子, 2006「フェミニスト・ペタゴジー」『協働時代の学びと実践 学習支援ハンドブック』p.58, 日本女性学習財団.

- 羽田野慶子, 2008「女性のリーダーシップに何が求められているか」日本女性教育会館・有馬真喜子・原ひろ子編『時代を拓く女性リーダー』pp.196-209, 明石書店.
- Hill, Linda A, 2008, 'Where Will We Find Tomorrow's Leaders? Conversation with Linda A. Hill', "Harvard Business Review" January 2008 pp.123-129. = 編集部訳「未来のリーダーシップ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー別冊 2012年4月号』pp.2-17, ダイヤモンド社.
- 金井壽宏, 2005『リーダーシップ入門』日本経済新聞社.
- 神田道子, 2011「男女共同参画時代の女性人材育成」『NWE C 実践研究 第1号』pp.6-10, 国立女性教育会館.
- 河見誠, 2004「アメリカ女子大学の新たな展開－コア・プログラムの重要性－」『青山学院女子短期大学総合文化研究所年報』12巻, pp.185-202.
- 三宅えり子, 2009「女子大学と共学大学における女子教育力の比較研究」『同志社女子大学学術研究年報』第60巻, pp.19-30.
- 文部科学省, 2012「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～ (答申)」
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2012/10/04/1325048_1.pdf (2013年3月24日アクセス)
- 永瀬伸子・山谷真名, 2012「民間大企業の女性管理職のキャリア形成」『キャリアデザイン研究』Vol.8, pp.95-105.
- 内閣府・男女共同参画推進連携会議, 2012「ひとりひとりが幸せな世界のために 男女共同参画社会の実現をめざして 平成24年度版」
http://www.gender.go.jp/renkei/pamphlet/pdf/renkei2012_all.pdf (2013年3月24日アクセス)
- 日本女性学習財団, 2006『協働時代の学びと実践 学習支援ハンドブック』日本女性学習財団.
- 日本女性学習財団, 2011『女性のキャリア形成支援ハンドブック』日本女性学習財団.
- 日本経済団体連合会, 2004「21世紀を生き抜く次世代育成のための提言」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/031/index.html> (2013年3月24日アクセス)
- 大槻奈巳, 2011「いまどんな女性人材が求められているか」『NWE C 実践研究』第1号, pp.20-35.
- RODEN, Marilyn, 1985, *Feminine Leadership*, Random House, Inc. = 山崎武也訳 1987『フェミニン・リーダーシップ』日本能率協会.
- 週刊東洋経済, 2011年10月22日号「“女子だけ” だからこそ育つリーダーシップや就職力」pp.68-69.
- 竹田博信, 2012「初年次教育と大学行事の参加によるリーダーシップ育成の試み」

『大阪樟蔭女子大学研究紀要』第2巻, pp.231-237.

Tichy, Noel M with COHEN, Eli, 1997, *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, HarperCollins Publishers, Inc. = 一條和生訳, 1999 『リーダーシップ・エンジン 持続する成長企業の秘密』東洋経済新報社.

安井孝之, 2012 「グローバル人材 論破型からまとめる力へ」2012年6月3日付朝日新聞, p.5.

(あんざい とおる : 群馬県立女子大学国際コミュニケーション学部准教授)