

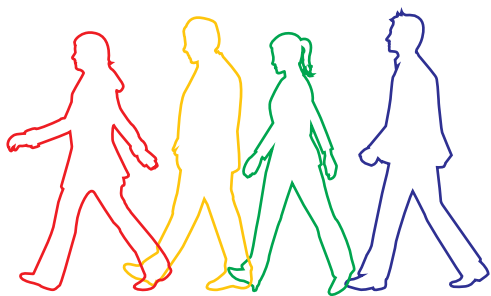


HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	地球市民を育成する教養教育を考える：国際教育研究部 ブックレット4
Issue Date	2020-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/78472
Type	book
File Information	booklet4.pdf



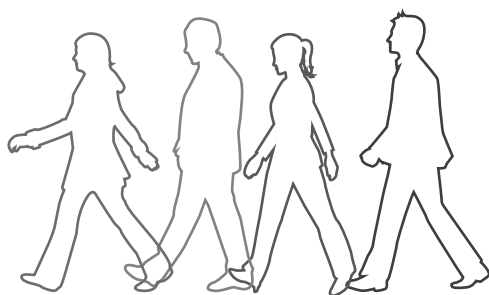
地球市民を育成する
教養教育を考える



北海道大学
HOKKAIDO UNIVERSITY

地球市民
を
育
成
す
る

教養教育
を
考
え
る



はしがき

昨今、多くの大学でグローバル人材の育成が行われています。北海道大学でも、グローバル人材育成推進事業（当時）の採択により、2013年度に、グローバルリーダーを育成する「新渡戸カレッジ」を開校しました。学部横断型の特別教育で、1学年約200名の学生に対し、国際性を涵養するカリキュラムと海外留学を必須とする教育を通して、グローバル社会に求められるスキルとマインドを持った人材を育成しています。

「新渡戸カレッジ」では様々な教育的挑戦を行っています。たとえば、同窓生を「フェロー」としてお迎えし教育活動にご参画いただいていることや、初年次におけるリーダーシップ教育です。2019年9月20日、この「リーダーシップ教育」の知見を広げ、そのあり方を考えるため「グローバル教育セミナー―地球市民を育成する教養教育を考える―」を開催しました。本冊子は、このセミナーの講演内容をまとめたものです。当日のセミナーのみならず本冊子が、今後の教育を検討する際、一助となれば幸甚です。

さいごに、当セミナーの共催者である北海道大学「新渡戸カレッジ」ならびに「高等教育研修センター」、当日会場でお手伝いいただきました関係各位に感謝します。そして何より、このセミナーを通して、ともに「考えて」くださった皆様に厚く御礼申し上げます。

趣旨説明

高橋 彩

はじめに、本セミナーの趣旨説明をさせていただきます。近年、移動手段や通信手段の高速化、多様化、大量化により、人々の時間と距離が縮まっています。異なる言語、習慣、文化、価値観を持つ人々とのコミュニケーションや協働がますます身近になってきています。

今、大学が育成する力とその教育方法や支援に関して、広く議論をする場が必要とされています。本セミナーでは、教育は教員だけで、あるいは大学だけで行うのではないという考え方のもと、あえて高等教育に関心のある方々と対象を広くして広報しました。それゆえ、本日はさまざまなバックグラウンドの方々にご参集いただいているものと思います。

日本の大学は近代を通じて、広い意味で国際化の中にありますが、現代では留学生10万人計画が1980年代から、その後、特に2000年代以降、政府の施策の下で大学の国際化が加速しております。最初は英語で仕事ができることや、海外で活躍できる人材を育成することに関心が集まる傾向がありました。最近では、何のために国際化をするのか、大学教育では学生に何を提供すべきなのか、大学組織をどう変えるのかなど、さまざまなテーマ、角度から大学の国際化が論じられるようになってきています。特に、学生への教育では、多文化共生のためのスキルや「異なる」人々に対応していく力が注目されています。

そこで、本日のセミナーは、学生が、異なるあるいは多文化な環境で生きていくための教育を理論的、実践的に考えることを大きな目的にしました。主題は「地球市民を育成する教養教育を考える」です。ここでの「地球市民」という言葉は、専門用語や社会の構成員としてのグローバル・シチズンを指すのではなく、地球というプラネットで生きていく多様な人々のことであり、タイトルには、そのための教育を考えるという大きな意味が込められています。自己のアイデンティティーや立ち位置、そして各自ができることを考え、他の人々と生きていくための教育を考えたい、というものです。本日は、このテーマを日本という文脈の中で、世界を舞台に考え、実践しておられる先生方にお越しいただきました。

立命館アジア太平洋大学教授の鈴木勘一郎先生、そして秦喜美恵先生です。ご存じの皆様方も多いと思いますが、立命館アジア太平洋大学では、国際学生と日本人学生の共修や寮での共同生活を通して、全人的な多文化教育、多文化環境での教育を行っておられます。

鈴木先生からは、主にリーダーシップに関するご研究をもとに、異文化や多様性を通じた個人の成長と組織を考えるというお話をいただきます。そして、変化の激しい社会に学生を送りだす大学が、今まさに考えるべき問題を皆様と議論していきたいと思っています。

その後、秦先生からは特色ある共修型教育の事例をご紹介します。本格的で実践的な多文化教育を大規模に、しかも初年次教育として、在学生を巻き込んで取り組まれている例は非常に珍しいもので、貴重なお話を伺えるものと思います。

国際教育研究部 ブックレット 4

地球市民を育成する 教養教育を考える

目次

はしがき 03

趣旨説明 04

講演 1

異文化環境における教育、キャリア、そしてリーダーシップ
鈴木 勘一郎 11

講演 2

立命館アジア太平洋大学での初年次教育の取り組みと
学部生ピアリーダーの育成

秦 喜美恵

39

質疑応答

67

著者紹介

78

講演

1

異文化環境における教育、キャリア、
そしてリーダーシップ

鈴木 勘一郎

はじめに―自己紹介から

まず、自己紹介をさせていただきます。私は40年前に大学卒業後に野村総研へ入り、配属は証券アナリストとしての企業調査部でした。3年目に会社派遣で米国ビジネススクールに留学したのち、経営調査部で新産業やIPO（新規株式公開）企業の調査、企画部で野村総研自体の中期計画づくり、そして野村証券投資調査部への2年出向を経て、今度は野村総研のフランス・パリ駐在員事務所長として3年駐在しました。その後は日本に戻って政策研究部というシンクタンク部門で世界のシンクタンクとの共同研究企画を担当、翌年スタンフォード大学フーバー研究所で客員研究員として1年半を過ごしました。帰国時に人事部から次はどこか行きたいところはあるかと聞かれて、アナリストはもう十分だと思い、経営コンサルティングをやらせて欲しいと言って、経営コンサルティング部で経産省の法制度の基礎調査、先端産業の調査、大企業の組織変革コンサルなど、幅広いコンサル業務を手掛けました。

そうした経験の中で知り合った人達と共に2001年にバイオ創薬会社を創業しました。もちろん私がバイオ技術を開発したわけではなく、優秀な研究者たちと出会い、彼らのビジョンを私の専門であるファイナンスの面から（チーフ・フィナンシャル・オフィサー…CFOという形で）一緒に実現しようとしたわけです。その結果2007年に株式公開を果たしました。が、当時の投資環境はサブプライムローンを発端とする金融市場の混乱が始まったばかりで、翌2008年にはリーマンショック

クが起きるなど一層の混乱が生じ、このままだと倒産もあり得るということで社員のリストラ（早期退職）を実施し、私は社長を退任しました。波乱万丈のビジネス人生ですが、実は会社スタート後にビジネスと並行して大学院博士課程に入学し、仕事をしながら研究を続け、ちょうど2008年に博士号を受けることが出来ました。会社の経営が重い毎日の中、週末は大学院ゼミがあつて自分の発表の時はいつも徹夜でした。そして、国際学生に英語で経営を教えるという新しい経験に挑戦したいと考え、立命館アジア太平洋大学の国際経営学部で教員生活を始めました。

いま振り返ってみると、ビジネス人生の初期は会社から「これをやりなさい」と言われた人生で様々な経験をさせてもらいましたが、1995年にスタンフォード大学に派遣された以降は「自分のやりたいこと」を実現すべく活動し今に至っています。

異文化環境における教育とキャリア

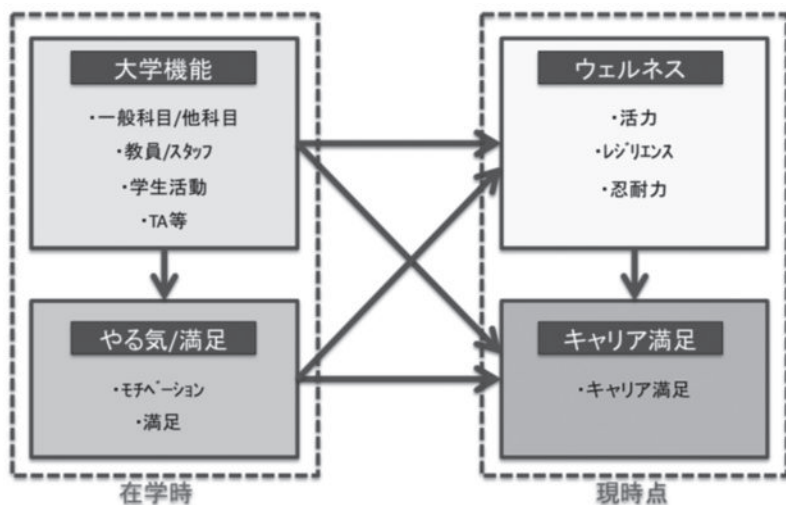
さて、教育とキャリアという研究は、2009年に立命館アジア太平洋大学（以下、APU）に着任して1―2年後に、学内の共同研究者に出会ってからスタートしました。「日本人卒業生と国際卒業生とのレジリエンスに関する比較研究 ―日本人並びにアジア人卒業生を対象にして―」（鈴木・平井 2013）というテーマです。

APUというところは学生の半分が日本人、半分が国際学生です。こういう環境の中で内外の学生

が、社会に出た後に大学教育をどのように評価するだろうか、さらに、社会に出た後のキャリアにおけるモチベーションや満足度、その相互関係はどうなっているのか、などに興味を持ち、平井先生という研究パートナーと一緒に一連の研究を行いました。

研究対象は日本人および外国人の卒業生です。したがって、実際に連絡を取るのが難しく、校友会のサポートを得てウェブアンケート調査を行いました。結果として、日本人が59人で外国人が58人と双方が同じぐらいの人数になりました。彼らの状態を評価するには、心と身体の総合的な健康を指す「ウェルネス」に関する独立変数として、フローリッシング（活力）、レジリエンス（反発力）、グリット（忍耐力）というポジティブ心理学の概念を用いました。フローリッシングとは、自分の力を発揮して、人生を幸福かつ積極的に生きている度合い。レジリエンス（回復力）とは、困難な体験にぶつかった際にそれを乗り越え、自己成長につなげていける力。グリットは、一旦決めたことを、強い意志を持ってやり遂げる力です。ポジティブ心理学という分野は、現在ではよく知られるようになってきましたが、2010年前後で大学の卒業生たちに対してこうした要素を調べたのは比較的新しい研究であったと思います。

アンケートの質問内容としては、大学の教育内容、スタッフ・教員への満足度、課外活動、TA等のピアリーダー体験で何を行っていたかなどに加えて、在学中のモチベーションや大学生活の満足度、さらに前述のウェルネス変数が、大学卒業後にビジネスを経験した上でどのような影響を与えているのかを分析しました。



注意が必要なのは、アンケートは卒業後の「現時点」で行いましたが、回答時点ではすでに卒業していますから、(過去を振り返って)「大学時代」のことを現在時点で評価してもらっています。本当は在学時に評価して、現時点で改めてどうかというデータがあればなおよかったわけですが、残念ながらそうではないので、現時点で大学在学時の機能や、そのときのやる気を振り返ってもらって、今の生活の考え方やキャリアの満足を聞いています。

日本人学生と国際学生の違い

本人と国際学生の違いを、2グループの平均差を検定するという非常にシンプルな形で検定してみました。まず在学時の大学機能に

対するやる気と満足度の平均値では、国際学生の方が「一般教育」に対してかなり評価が高く、同様に「その他の教育」「スタッフ」「教員」に対する評価も高くなっています。一方、「学生活動」は日本人の学生が高く、「TA等」の活動は国際学生の評価が高くなっています。そして、大学時のモチベーションを振り返ってもらうと、日本人の卒業生の方が当時のモチベーションは非常に高かったと評価しています。大学生活の満足度も、統計学的に有意ではありませんが、平均値として日本人学生の方が少し上であることが特色です。

少し面白いのは、日本人学生、それから中国人学生が比較的多いものですから、中国人学生とその他アジア人（非中国人）学生をあえて分けて、3つのグループの多重比較を行いました。その結果、日本人卒業生の在学時のやる気や満足は中国・その他アジア卒業生より高い。しかし中国・その他アジア卒業生の大学機能の評価は日本人卒業生より高い。またその他アジア人卒業生のレジリエンスとグリットは中国人より高い、などが有意な違いとして示されました。

大学機能に対する評価が高い国際学生

以上の結果を整理すると、国際学生は、大学機能に対する評価が日本人学生より高く、統計学的に有意な違いが出ました。日本人学生の方は、在学時の「やる気」が国際学生より高く、国際学生は「フローリッシング」や「レジリエンス」で、日本人卒業生より高くなりました。「キャリア満足」に

については、国際学生は現在の「キャリア満足」度は日本人学生よりも高い、という違いが有意に出てきました。「大学の機能」では、日本人学生は学生活動のみに「やる気」と「満足」との相関が見えました。しかし「やる気」そのものは大学時代にもありました。これは国際学生に比べると有意に差が出てきていました。他方、現在の生活の質については、「フロリッシング」と「キャリア満足」で有意な相関関係が出ていますが、「キャリア満足」そのものは国際学生に比べ、明確な有意性は出ませんでした。

国際学生の方は、大学機能そのものの評価が日本人に比べると高いだけではなく、現在の生活に対しても高い評価を与えています。同時に「キャリア満足」も日本人の卒業生に比べて高い結果でした。日本人の大学機能への評価が相対的に低い、逆に言いますと、APUでは国際学生の意欲が非常に高いことがわかりました。もちろんAPUの日本人全体とか国際学生全体がそうだという話ではありませんが、興味深い観点です。

日本人学生の「やる気」を支える学生活動

大学での「やる気」に関係して、日本人学生の場合に特徴的だったのは学生活動、すなわちクラブやアルバイトなどが「やる気」を支えていた、というあたりです。留学生の場合には、むしろ教育の観点では直接的教育内容や教職員との関係が、高い満足度を生み出していました。

留学生に比べ日本人のレジリエンスが低いというのはどう解釈できるでしょうか。単純ではないのですが、留学生は外国である日本にわざわざやってきて、環境や文化の違い、異質なことをより多く経験していますから、差が出ることは仕方ないことだと思いますが、何とかできないだろうかと研究を進めながらいろいろと議論しました。

後で秦先生からお話があると思いますが、APUでは学生達に困難な体験を乗り越える支援を行っており、FIRSTやSECONDという異文化体験プログラムがあります。

FIRSTは1年次向けの短期海外体験プログラム、SECONDは1―2年次向けの東南アジア地域での調査や国際交流プログラムです。やはりこうしたプログラムによって直接的に異文化体験することは大きな気付きをもたらしてくれます。

また日本人と留学生の両者共に大学生活の満足度と現在のキャリア満足度には相関があることもわかりました。大学生活が充実していた学生たちは、その後の人生においても充実感を感じる傾向があることが示唆されています。

外国人社員へのインタビュー調査

APU卒業生の研究を行いながら、国際学生たちが就職した後はどうなのだろう、と考えました。実はAPUの卒業生は日本の民間企業への就職率が高いのです。経団連や実業界に強くバックアップ

してもらっていました、わざわざ別府の山の上のキャンパスまで大企業の採用担当の皆さんが足を運んでリクルートに来て下さっています。

そのような恵まれた環境の中で、日本企業に採用される学生は多いのですが、APUの学生は数年すると辞めてしまうという話も出てきています。ただし、これは国際学生だけではなく、今の日本人学生も結構会社を辞めるという時代性もありますので、より詳細な調査が必要です。

国際学生にとっての日本企業

国際学生にとっての日本での就職、ビジネスライフ、キャリアには、実際どのような障害があるのかに興味を持ち、APIRという関経連のシンクタンクとの共同研究で、「高度外国人材受入促進のための実践的研究」（一般社団法人 アジア太平洋研究所 2015）を行いました。外国人社員は、今日本の企業の中で益々増えていますが、日本の少子高齢化のために労働人口が減ってきている中で、新卒社員の奪い合いがビジネス界では起きています。

研究の内容ですが、APUの国際学生10人程度にインタビューをし、就職前どのような期待を持っていたのか、就職後から現在までどのような成長や学び、困難を経験してきたのか、今後のキャリアについてどのようなビジョンを持っているのか、などについてヒアリングしました。ざっと内容を整理すると、個人として、職場として、日本企業として、という3つの観点からの問題がありました。

まず、個人の観点から見ると、自分の「やりがい」に当然のことながら価値を置いていることが、明確に出てきました。例えば、「自分の判断基準はやりがいであって、自分が幸せかどうかが重要で、やりがいが無くなったら、さっさと辞める」とハッキリした意見を持っている人が少なくありません。

また、外国人は評価を大切にしているが、日本の会社は実力主義ではないということも出てきました。やつてもやらなくても給料が同じで、やる気につながっていないという、卒直な意見もありました。これもモチベーションの問題点です。

日本企業の課題

一方で日本企業の課題ですが、このような意見に対して、形式ではなく具体的な役割を与えられるのか、期待を示して目標をしっかりと与えられるのか、が問題となっています。外国人社員は、「果たして日本人と違う観点を生かせるのだろうか」という不安を抱えているために、具体的に短期的な判断をします。日本企業で長期に学ぶメリットは確かにあるのですが、短期的なメリットを選んでしまうと、辞めてしまうということにもつながります。

次に「見えないキャリア」。ビジョンも期待も言ってくれない。また、「最初に日本語で電話営業をさせられるのが仕事だったら、日本人を採用すればいいじゃないか」というのは、率直な意見です。

新卒採用が少ない職場では、新卒は何年たっても新人扱い。日本人だってそう思っているのですが、彼らも同じことを感じています。

このキャリアが見えないことに対して、大きなフラストレーションがあります。また、「10年たっても日本語がうまく話せない」「大学卒業時の日本語の理解度は25%だったが、今は70%」。ということは、当然100%の理解は無理としても、まだまだ勉強を続けなければならない。言語のハンディは非常に大きいと考えるのは、理解できます。

その他に、会社としては将来のキャリアを積ませるのか、日本語の達人になる必要があるのか。外国語や英語や出身国の言葉や強みをもっと生かせないだろうか、などの観点が課題としては出てきました。

さらに職場レベルで言うと、実は大きな課題として浮かび上がってきたのが、上司の存在です。部下の疑問点に真摯に耳を傾けてくれ、アドバイスしてくれる上司であれば人望を集め、外国人社員であつても「今の課長だから仕事を辞めない」という人も出てきます。この点は、日本人・外国人に関係ないと感じたところです。一方で、「外国人の君は社長にはなれない」などと最初から言う上司には誰も付いて行くとは思わないでしょう。こういう人の下に行ったら、日本人だって当然嫌になりますが、結局は外国人社員にとって、その後の仕事に熱心に取り組むかどうかは、配属先の上司がキーになっているのではないかと思います。彼らに外国人材育成のオリエンテーションが丁寧に行われていないケースが多いことが分かってきました。

最後に職場自体の不自由な対応です。例えば、同僚との距離感。お互いに関心がないような職場であれば当然やる気も出ません。それから、会社がどう外国人社員を扱ったらいいか分からない、腫れ物に触るような対応をし、サポートが不足していること。また、APUという多国籍な環境と異なり、外では多文化に慣れた人になかなか会えないということ。APUの卒業生とは言え、いったん社会に出ると、在学時のような特別扱いはいずれもしてくれませんかそこから厳しい現実につかるわけです。別府の山の上の特殊な文化と、それが山を下りて現実の日本の企業社会に行ったときのギャップに大きな差があります。これを企業側としても踏まえていないと、すぐに辞めてしまうと批判はできるですが、なかなか改善はしないと思います。

企業からは、日本企業のやり方を、日本人だけではなく外国人社員にも身に付けてほしい、外国人社員でも日本人のように行動することが期待されている、と彼らは認識しています。「日本化」——そのような言葉はありませんが——「日本人に合わせる」ことのプレッシャーを彼らは感じています。しかし、「日本化」は必ずしもマイナスの意味だけではなく、日本企業の良さ、日本的な経営の良さについて、きちんと理解している人たちもいて、「期待と違うと外国人社員はすぐ会社を辞めてしまうが、自分のやり方を通してする前に、日本のやり方から学ぶことって結構ありますよ」という意見を言っている人たちもいました。

外国人社員と日本企業へのアドバイス

日本企業から何を学びたいのか。これは外国人社員に対するアドバイスというふうに考えていただければと思うのですが、彼ら自身も日本企業に就職したのであれば、そこから何を学ぼうか、という頭の切り替えをして欲しいと思います。また、就職後に現実の日本社会にぶつかるという予期しておくということです。その際に会社側では、「うちの会社はいい会社だよ」というアピールだけではなく、会社のシステムはこうで、そのベースになっている理念はこうだ、などの説明が不十分ではないかと思えます。

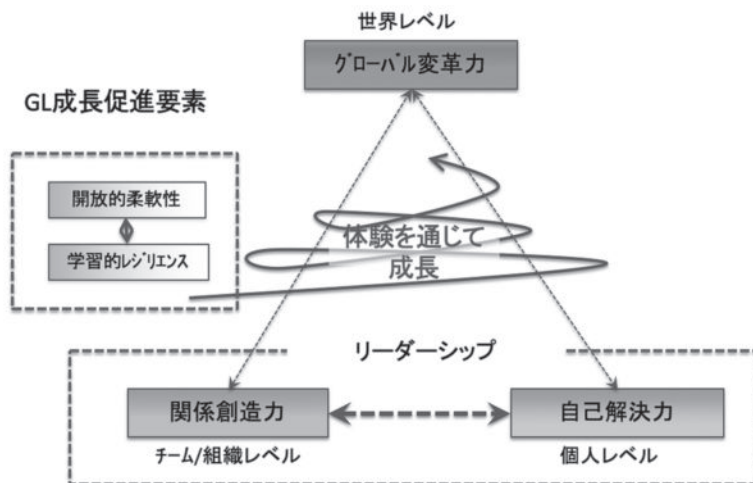
外国人の社員にはいろいろなネットワークがあります。学生だったときの先輩、同輩のネットワークを活用することで、心理面や様々な機会をサポートしてもらうことは、非常に大きな価値があるという意見が多く出ていました。また、長期的視野を持つて仕事に当たることが大切です。日本的経営の良い点を理解しようとするれば、そこからは別な道が開けるのではないかなと思っています。そして先程は上司の存在が重要だと申し上げたのですが、実は上司の方にもインタビューを行い、その分析をこれから行おうと思っています。今日はそれを示すことができませんが、外国人社員の場合にも、「上司」のあり方や指導の仕方がキーになるのではないかなという示唆を得ています。

異文化環境における日本人グローバル・リーダーシップ（1）

最後に、日本人グローバル・リーダーシップについてお話します。「グローバルリーダー」というコンセプト自体は、世界中の教育界やビジネス界で、最もホットなテーマの一つでしょう。どの国のどの企業も、何とか自分の会社の次の役割を担ってくれるグローバルリーダーを育てたいと考えており、日本の企業も当然ですがそう思っています。しかし、残念ながら、日本の場合には、リーダーを育てようとするよりは、まずは国際ビジネスで働いてもらう「グローバル人材」を育てようとしているように思います。我々としては、日本人にとってのグローバル・リーダーシップとは何か、また国内型（ドメスティックな）リーダーシップとグローバルなリーダーシップはどう違うのか、などを分析しました。

実は、この研究は2回に分けて行いました。まず第一回は2012―13年にかけて行った「日本人グローバルリーダーの特徴に関する研究」で、どのようなコンピテンシーを持っているのかを分析目的にしました。そして第二回は2018年に行った「日本人グローバルリーダーの成長プロセスの研究」で、グローバルリーダーが成長するプロセスでどのような特徴を有するのかを分析しました。

第一回調査のインタビュー候補者の条件としては、日本の国籍を持っていること、大学以降の教育を受けた経験があること、グローバルなキャリアを持っていること、年齢が30代以上、などの条件に適合した日本人8人を選びました。選択は、条件に適合する人にインタビューをした上で、その条件



に合う別な人々を紹介していただくスノーボールメソッドを採用しました。その結果、起業家、NPOの代表、国連上級職員、大学教員、など多様な方にインタビューを行い、その内容を質的研究の方法論グラウンデッド・セオリーを使って分析を行いました。

必要とされる「自己解決力」

結果として、この中でいくつかの重要な要素がでてきました。第一のカテゴリーは、「自己解決力」、2番目が「関係創造力」、そして3番目が「グローバル変革力」、などという名前を付けました。その関係を図で示すと三角形を形成します。

第一の自己解決力は、自分自身のことを把握し発言できる自己の確立が必要です。その上で、問題を分析し、解決案を生み出し、実践する能力が

必要です。次に、リーダーはメンバーと共に問題解決を図るわけですから、グループのメンバーと良い関係を築き上げる「関係創造力」を持たなければなりません。第二の関係創造力のところでは、他者を理解し、その上で関係を調整してより良いものにしていく能力を持つことが重要です。しかし、この2つの要素だけで良いのであれば、別に海外との関わりがなくても成り立つ基本的なリーダーシップの能力と言えるでしょう。グローバルなリーダーシップと言うからには、このレベルとは異なるいくつかの条件があるはずです。

第三のグローバル変革力のところは、多文化と言語、多文化経験、グローバルな態度、グローバルな行動力が、グローバル変革力につながっているのではないかという、いくつかの要素から成り立っていると理解しています。

グローバル・リーダーシップに必要な、より複雑、不確実な経験が

それでは、国際性と関係ない国内の「ドメスティック」リーダーシップとグローバル・リーダーシップではどこが違うのかという疑問が出てきます。もちろんリーダーシップの本質には双方に変わりありませんが、国内の同質的な（特に日本の場合はその通り）文化に対して、グローバルな環境では、異文化や様々な背景の人々のことを理解し、彼らと合意を得ながら、もしくは彼らのモチベーションを高めながら、物事を進めていかなければなりません。それを考えると、当然国内環境よ

りも、より不透明、より複雑、より不確実な経験した上で、成長していく必要があるのではないかと思います。ですから、「リーダーシップ」の成長とは、直線型に成長するのではなく、いろいろな経験を経ながら、らせん状の発達をしていくのではないかという仮説を、この時点で立てました。

異文化の困難に直面し、それに対処する経験からオープンに様々なことを学ぶことを通じて、異文化の中でのグローバルな意識と行動による解決力が高まっていくのではないか、というのがグローバル・リーダーモデルの考え方です。その核には、自分の能力向上と異質なメンバーとの関係構築という2つの要素を前提にして、より開放的柔軟性や学習的レジリエンスを持つ事によって、異質な環境の中で最大の学習を行うことができると考えられます。

「日本人らしさ」に気づく

ところで、「日本人らしさ」とは、日本人の社会や文化の中で培われ、発現する特質であると考えました。アメリカ人なら「アメリカ人」らしさです。それぞれが自分たちの文化や背景の特色を理解し、かつ海外に出たときに、今までは水の中で生活していて、水があるとも分からなかったわけですが、陸に上がってみると水の存在というのが分かるように、海外に出て初めて日本の特質に気づくということもあります。また、海外に出たときに、急に、「君は日本人としてどう思う？」と問われるわけです。

異文化環境における日本人グローバル・リーダーシップ(2)

続きまして、第二次調査は2018年に行われました。新規対象者として14人(男性12人、女性2人)を選び、まず彼ら14人の基本分析を行った上で、第一次調査の対象者8人の情報を加えた22人全体のインタビュ情報を基にして、日本人グローバルリーダーの成長モデルを明らかにしました。

成長プロセスのモデル化を目的に、新規の14人のインタビュ対象者を前回同様の方法で選び、彼らの特徴的な認識や行動をコード化し、それを基にカテゴリー化を行いました。その分析が一通り終わった段階で、第一次調査対象者8人のインタビュ記録を再度読み直し、今回の14人に用いた分析と同じ視点から、第一次インタビュの内容を追加的にコード化し、それを含めた概念の再カテゴリー化を行いました。それによって、より多くのインタビュ結果を利用することで成長プロセスの分析に厚みを加えることを試みました。研究対象者のキャリアは国際ビジネス、国際金融、国際教育、国際機関、国際的社会起業家など多岐に及びました。

カテゴリー化は、成長プロセスの観点から成長初期、成長中期、成長後期の3段階に位置づけられるキーワードにフォーカスして分類を行いました。「成長初期」とは、業務として海外に初めて赴任した(もしくは仕事を始めた)当初の状況で、主に「認識」(Cognition)に関わる内容です。「成長後期」は、様々な経験を経た上で獲得した自分の認識や行動についての「価値」(Value)に関わる内容です。その中間に位置づけられる「成長中期」は、初期と後期との間での「行動」(Behavior)に

関わる内容となりました。これらの（１）成長プロセスに加えて、（２）成長のための前提・促進要因、（３）日本人の視点、（４）グローバルリーダーシップの駆動スタイル、なども分析されました。

まず３段階それぞれの特徴として、初期段階では①「異文化との遭遇」、②「異文化へ自らの一歩」の２項目。中期段階では①「能動的な行動」、②「現地メンバーの理解と活用」、③「現地との関わり」の３項目。後期段階では①「視野の広がり」、②「相手の尊重と支援」、③「経験による価値と成長」の３項目、などが挙げられました。

もちろん後期段階が最終段階とは限りません。リーダーシップの発展段階はスパイラルに変化していくものと考えられます。つまり、後期段階の価値認識は、次のフェーズの新たな体験によって更なる変容がもたらされることが予想されます。さらに、これらの成長プロセスに関する要因以外にも、日本人グローバルリーダーの成長に影響を与えるいくつかの興味深い要因が抽出されました。

成長の前提条件、促進要因、日本人としての行動アプローチ

まず、グローバルリーダーとして成長する前提条件として、異文化経験における様々な試練を回避せず、その試練に直面することの必要性が挙げられます。海外での言語や文化が異なる環境が、自らが幼少のころから慣れている環境とは異なるのは当然ですが、それが嫌で日本人同士で固まったり、海外勤務を拒否してしまったりしては、グローバルリーダーとしての自らの将来の成長機会をも放棄

することになってしまいます。好むと好まざるとに関わらず「異文化での試練に直面」することは、リーダーの成長を進める上での必要条件であることは明らかでしょう。

また、グローバルリーダーとしての成長の促進要因が3点指摘されました。①「ビジョンと強み」は、自分なりのビジョンを実現することに意欲を燃やしたり、自覚した自分の強みを積極的に活用したりすることで、リーダー個人の主体性・積極性を促します。②「開放的柔軟性」は、多様性を受け入れ、現地スタッフと腹を割って話し合うなどのオープンで柔軟な姿勢が、目の前の様々な課題を乗り越える経験を積む機会をもたらしてくれます。③「学習的レジリエンス」は、いろいろな課題や状況に好奇心を持って行動することで、失敗はするかもしれないが、全てが自分の糧になると信じられます。また困難な状況でも諦めずにトライし、(選択肢としてリスクはあるかもしれないが) 敢えてチャレンジする選択肢を選ぶことで、新しい可能性や成長につながりリーダーとしての成長が加速する可能性が高まると考えられます。

他方、日本人グローバルリーダーとして、日本人であることを意識した2つの行動アプローチがあることが示唆されました。第一は、日本や日本人の良さ・特徴を海外の人に理解してもらおうと努力する点です。それによって、日本人リーダーとしてのアイデンティティが明確化しリーダーとしての意識が高まります。一方でそういう(オーソドックスな)アプローチとは別に、日本らしさや日本の特殊性ばかり強く主張することは、他国の人たちとの共通基盤を築くことを妨げる可能性があります。そこで、むしろ当初はグローバルなやり方に則った議論や行動を心がけた上で、 $+\alpha$ として他の文化

と異なる日本的な観点を主張・実行する方が、日本人としての価値を付加価値としてより強くアピールできるという考え方です。しかし、この2点は相反するものではなく、基本的な相互理解を進めながらも、より専門的・高度な内容については（共通知識・共通行動によって）相手との基盤を築いた上で、独自の付加価値を主張することは重要であると考えられます。

日本人グローバルリーダーの駆動スタイル

最後に、今回の分析の対象となった22人のグローバルリーダーとしての成長プロセスや、個人が何を大切にしながら成長していったのかを詳細に分析したところ、大きく分けて3つのモチベーションに関わる駆動スタイルが浮かび上がりました。

第1の駆動スタイルとしては、自分を磨くことに価値を置く「自己研鑽スタイル」が挙げられました。これは、様々な知識やスキルを身につけながら、自分なりの個性や強みを磨くことを最重視するリーダーのタイプで、自分の成長のためには努力を惜しまず、常に自分を高めていくとするリーダーです。第2は他の人々との関係性を深めることを重視する「信頼構築スタイル」で、このスタイルを取るリーダーは、現地の人たちの輪に積極的に飛び込んでいき、情緒的交流も含めて周囲の人たちとの信頼関係を大切に構築しようとしています。相手を理解しようとその主張に傾聴し、同時に自己開示を心がけ、お互い助け合えるような対人関係やチームづくりを重視するリーダーです。第3のスタ

イルは、自らの価値観に周囲の人々を巻き込んでいく「ビジョン巻込みスタイル」です。このリーダーは、ビジネスや社会の理想の未来のビジョンについて情熱を持って語り、周囲の人々の興味やモチベーションをかき立てながら、大きな理想に向かって人々を鼓舞するスタイルのリーダーです。

もちろん、グローバルリーダーはこれらのどれかに必ず当てはまるというわけではなく、1人のリーダーが複数のスタイルを持つこともありえますが、多くのリーダーは成長プロセスの中で自分なりのリーダーシップスタイルを確立していくものと見られます。

研究のまとめ

以上のような一連の日本人と外国人の大学や社会における比較研究をこの10年やってきて、我々に思うところがいっつか出てきました。

日本企業は、ある意味で特殊な部分があります。日本企業では、今後より大きな海外展開が必要だと考えています。そのためには外国人社員や現地人幹部を活用しなければなりません。しかし、もっと彼らのユニークな強みを伸ばしていく施策を取っていかないと、彼らは他の外国企業や国内企業にどんどん転職していきますよ、という危機感があります。単に外国人従業員を現場や現地会社に入投げではなく、日本の本社の中に日本人だけではなく外国人も含めたグローバルリーダーというキャリアコースを作っていないと、彼らは満足しないでしょう。間違えてはいけないのは、今の若い日本

人ビジネスマンも、ほぼ同じようなことを考えています。グローバル人事ポリシーを明確にした上で、上司がしっかりサポートするなどをきめ細かく実施することが大切だと思います。そこが現代日本企業の経営課題です。

それから大学、つまり我々ですが、たかが言語、されど言語です。それぞれの国の語学をベースに国際的ないしは働く環境での言語の壁をいかに乗り越えさせるか。外国人学生は卒業後に社会へ出て企業に入って日本語で仕事をするのが大部分ですから、実践的な日本語教育、特にビジネス日本語教育にもっともっと力を入れることが彼らにとっては非常に重要です。

他方日本人学生については、「出る杭は打たれる」という旧弊な島国文化を乗り越えて、自分の意見を明快に述べることでできるようなトレーニングを大学でできるだけ提供すべきでしょう。さらに共通な課題としては、日本人と国際学生との協働プロジェクトを通じて文化の違いを乗り越えてチームワークを形成する能力を双方が醸成する必要があると思います。

成長マインドセット、計画的偶発性、そして適応型リーダーシップ

さて冒頭で私のキャリアのお話をしましたが、最後に私が教員として出会ったいくつかの「価値ある生き方」についての理論のお話をさせていただいて締めくくりたいと思います。

私がバイオ創薬企業を経営していたころ（2007―8年）は経営問題からのストレスで、ほとん

ど鬱的な状況になりました。自分ではそれほど思わなかったのですが、当時、私の会社に社外取締役になってもらった人から、後日「鈴木さんは、あの時ほとんど鬱だったよ」と言われて、考えてみたらあの頃の気持ちは暗かったなーと思い出しました。あの時というのは、資金調達がうまく行かず、このままでは会社は倒産してしまうというリスクと恐怖がどんどん膨らんでいた時期です。しかし私自身もその心の問題には気づいていて、心理学や臨床心理学の本をいろいろ勉強した結果、「認知行動療法」に出会い、「ああ、そうか、問題にこだわっている自分の頭の枠組みを変えさえすれば、新しい展望が開けてくるはずだ」ということに気がつきました。お陰で何とか困難を切り抜け、いまこうして大学教員として活動している訳ですが、その縁があつてポジティブ心理学に興味を持ち、さらに「成長マインドセット (Growth Mindset)」という本や論文に出会いました。直ぐにその著者のスタフォード大学ドウェック先生（心理学）に会いに行きました。成長マインドセットは、もう一つの「固定マインドセット」と対になっている概念で、前者はプロセスや努力を重視するのに対して、後者は結果を重視する考え方です。人間は結果を意識すると、失敗を恐れてチャレンジをしなくなつて守りに入ります。逆に努力を重視する人は、結果は一里塚であつて、そこで何を学ぶかに心を躍らせます。それ以降も観察すると、成長マインドセットを持った人の方が、より高い成果をあげることが実証研究から知られています。

一方、将来や人生は誰にとつても不確実であり不透明なものです。だからこそ種をまき続けることに意味があります。これもスタンフォード大学の先生（教育学）ですが、クランボルト先生の「計画

的偶発性 (Planned Happenstance)」というコンセプトに出会いました。キャリア開発という言葉がありますが、会計士や弁護士になるならいざ知らず、皆が直線的に自分のキャリアの道筋が見えるとは限りませんし、特にまだ若いころは世の中のことも良く分かっていません。しかし種を蒔かなければ芽は出ないというのも事実です。将来への種まき、すなわち準備はしっかりするが、その結果として様々な機会に出会うことができ、その時に出会った機会を活用・発展させることができます。「種まきを計画的にすることで、偶発的に出会う機会を積極的に活用する」というのが計画的偶発性の理論で、多くの人の人生経路を分析してみると、この理論は非常に説得力があり、私はこれを学生達の指導の一つの原理としました。

さらに、私達を取り巻く環境や生活は常に変化し、行く手には様々な試練が待ち受けています。特に社会や組織のリーダーは、試練を乗り越える時に、現実を直視し、メンバーの意見を汲み取り、そこから新しい建設的な方向という価値を打ち出して問題解決を図っていかねばなりません。それが「適応型リーダーシップ (Adaptive Leadership)」という形でハーバード大学行政大学院 (ケネディスクール) で教えられています。世の中には、難しい課題に取り組まずに、自分の都合で他の人達を導く「偽り (カウンターフェイト) のリーダーシップ」が横行していますが、「適応型リーダーシップ」は、むしろ社会や組織によって何が大切かという社会的価値をベースにした「真のリーダーシップ」のあり方を問うています。というのは、行政大学院が対象にするのは政治や社会で活躍するリーダー達だからでしょう。

以上が、私自身がこの10年間「リーダーシップ」「キャリア」それから「教育」などをテーマについて学び研究して来た中で出会ったいくつかの価値ある理論の話でした。ご清聴ありがとうございました。

参考文献

- ・アジア太平洋研究所編「高度外国人材受入促進のための実践的研究」プロジェクト報告書 ―関西における高度外国人材活用― 外国人留学生の就職活動実態調査とグローバル人材の育成に関する基礎的調査（2014年度） 2015年12月 一般社団法人 アジア太平洋研究所
- ・平井達也、鈴木勘一郎「日本人グローバルリーダーシップの特徴に関する質的研究―中核コンピテン
- ス、発達促進要因ならびに日本人らしさの活用―」 13、pp. 33―46 2016、多文化関係学
- ・鈴木勘一郎、平井達也「日本人卒業生と国際卒業生とのレジリエンスに関する比較研究 ―日本人並びにアジア人卒業生を対象にして―」 10、pp. 87―101 2013、多文化関係学

講演

2

立命館アジア太平洋大学での
初年次教育の取り組みと
学部生ピアリーダーの育成

秦 喜美恵

はじめに

教育開発・学修支援センターに所属しており、主に初年次教育とピアリーダー育成を担当しています。鈴木先生のお話は、グローバルリーダーに関する理論と調査分析の研究でしたが、私は教育実践の分野で、学内におけるピアリーダーのニーズに沿って、必要なことを積み上げてまいりました。2009年からでしたので今年で11年目に入りました。

国際学生と国内学生全員を、1年生のときから混ぜていく。その混ぜる教育の中で、先輩学生がピアリーダーとして、初年次科目のTAとしてどのように初年次生のサポートに入っているかについてお話し、さらに、TAの研修内容をはじめ、TA実践を通してどのように育てていくか、学内でのピアリーダー育成の仕組みについてお伝えできればと思います。

取り組みの概要

立命館アジア太平洋大学は2000年に、自由・平和・ヒューマニティ、国際相互理解、アジア太平洋の未来創造を掲げ、創設されました。現在の在籍者数は、2学部で5830名、大学院も擁しています。スーパーグローバル大学創生支援事業に採択されており、APU2030ビジョンは、AP

Uのグローバル・ラーニング・コミュニティを構築し、ここで学んだ人たちが世界を変えるチェンジメーカーとして世界に貢献できる人材を育成していくことです。このため、先ほどの鈴木先生のご講演にありましたレジリエンス、創造性など、いろいろな能力を、そのグローバルリーダーとしての土台を、学部時代につくっていくことが課せられていると考えています。

世界を変える人を育成する

A P Uで「世界を変える人材」とはどういう人か、ということですが、他者と協働して、そのつど対話を通して乗り越えていくために、影響を与えられる人のことです。特に、困難への耐性ができていることが期待されます。4年間でその耐性ができそうな機会を与え続けることが求められていることの一つだと思います。そして、多様な視点からアイデアを出し合い新たな価値を創造すること、自分自身のゴールも描き修正しながら成長し続けることができる人であると言えます。

大学では、それぞれのキャンパスの多様性、多文化環境を最大に生かしながら人材育成をしていかなければいけない時代に入っています。2000年に開学した当時は、これまでに前例のない多文化環境を実現したことで、その多文化環境のなかでは学生同士がお互いに学び合えると考えられがちですが、しかし、自然にその学びが発生する部分もある一方で、学びを意識的に仕掛けていく、能力の

ある学生に天井効果「ceiling effect」が起こらないように、もっている資質は最大に伸ばしていくような、大学がその場や機会を提供していく必要があると思います。

初年次教育の枠組み

A P U の 5 月 1 日 現 在 の 学 生 数 は、 1 年 生、 日 本 人 学 生 6 6 2 名 と 国 際 学 生 6 0 5 名、 合 計 1 2 6 7 名 で す。 初 年 次 教 育 は、 大 学 へ の 適 応 と リ テ ラ シー、 ラ イ テ ィ ン グ ス キ ル 等 で、 ど こ の 大 学 で も 取 り 組 ん で い る も の と 思 い ま す が、 高 校 か ら 大 学 に 上 が る、「 受 け 身 か ら 能 動 的 へ 」 と い う 1 つ の 移 行 期 間 に 対 応 す る カ リ キ ュ ラ ム で す。 A P U の 場 合 は、 こ れ に 加 え て 多 文 化 環 境 に 突 入 す る 準 備 が 必 要 に な っ て き ま す。 今日 ご 紹 介 す る の は、 異 文 化 理 解 へ の 動 機 付 け の た め、 全 学 登 録 必 須 の 多 文 化 協 働 ワ ー ク シ ョ ッ プ (以 下、 M C W) で す。(スライド1、2・P. 62)

「多文化協働ワークショップ」とT A の存在

初年次の科目にはT A が配置されています。特殊なのは、資料配布や出席管理だけではなく、小ク

ラスで、授業運営をすることです。教案、ガイドライン、パワーポイントも全部そろっていて、教案に沿って、自分たちなりに工夫を加えたパワーポイントを使って小教室で授業を行っていきます。年間を通して初年次教育科目に携わるTAは約270名程です。この秋のMCWでは、リーダーTA28名とTA112名の140名でした。TAは有給で、時給800円で1コマ担当すると、4時間半（準備時間、事前ミーティング、授業、事後ミーティング、コメント書き）の給料が支払われます。

MCWは、初年次生が全学必須なので、全学の、オフィススタッフのきめ細やかなサポートも必要です。国際学生と国内学生混合クラスの受講生を中心にして、最も身近なピアリーダーとしてのTA、その外側にこのTAチームをリードしていく、リーダーTAがいます。さらにその外側に教員チームがスーパーバイズをおこない、コース全体をオフィスがサポートするという仕組みです。この全体を、協同学習の考え方と進め方にもとづいて適宜SD、FDも実施したり、研修にも協同学習の方法が組み込まれています（スライド3・P.63）。

多文化協働ワークショップの協同学習の目的は3つです（スライド4・P.63）。異文化間コミュニケーション力、チームワーク力、そして問題発見・問題解決力の育成で、これを総合し、異文化間協働ができるようになるため、アクティビティーを中心とした教育を行っています。授業の方法ですが、95分のコマ中の30分は大教室で教員が講義します。英語教員は英語で国際学生の授業、日本語教員は日本語で国内学生の授業と、言語別に分かれて行います。その後小教室に分かれ、今度は教員2人が英語クラス、日本語クラスの両方を見ます。小教室では、言語基準が混ざったグループになります。

このワークシヨップでは、体験型セッションを自分たちで実際に作ってもらうことを行います。テーマは、多文化環境に必要な、すなわち8つのAPUに必要な力について学ぶために、どのようなアクティビティをして、どのような振り返りをするか、学べることが出来るのか、です。

44

自分たちも他のワークショップにも参加するという実施する側と参加する側の両方を体験します。実施回数は2回です。1回目をやって、うまくできなかったところをまた改善して2回目をやる。自分たちもほかのグループのセッションに参加する、という実践を行いながら「学ぶ」という形になっているので、1300人が動く大変な日になります。

授業の流れは、3回目までは、チームビルディングと異文化間コミュニケーションに関する講義と体験アクティビティを行います。初めて顔を合わせるメンバー同士ですので、そのチームのチーム力を上げていくアクティビティを体験しながら、授業外では各グループが、実施するワークショップのテーマを決めて、宿題としてやってきたテーマの意義や目的を話し合い、ワークショップの手順を企画書として作成し、内容を具体的に作り実際に2回実施します（スライド8・P. 65）。実施後に、自分たちのセッションはどうだったのかというのを、動画に撮ったり写真を撮ったり、あるいは評価シートを集計したりして、実施した2回のワークショップ全体をまとめたものを、プレゼンテーションします。各小クラスで1位になったグループが、最終週に大教室でプレゼンの決勝大会に臨みます。授業でのグループの雰囲気や取り組み具合など、うまくいっていないグループへの介入や、授業外ではどのように介入するのかなど結構複雑なので、いつも各クラスのTAと進め方の確認をしながら行っています。

協働からの学びのスパイラル

全体のコーススケジュールを見ると、例えば、3 回目に異文化シミュレーションの体験アクティビティをやるんですけども、こういうところでも必ず振り返りを入れます。やりつ放しじゃなくて、振り返りを入れる。これも、チームワークの振り返りや、それから、アクティビティに取り組んでいるときのプロセスはどうだったのかという振り返りです。コースの真ん中では、グループのチームワークや協働がうまくいっているかどうか振り返りを行い、小クラス最後のプレゼンの授業では、最終振り返りも行います。協同の考え方を土台として、毎回の授業や授業外でのミーティングで力を合わせる練習をしながらコンテンツを作っていくという意識を持ってもらえるように指導していきます。

課題に関してですが、個人レポートでも振り返りがあり、TAにもコメントしてもらい、それを教員に渡して教員が評価をして返却するという仕組みで、振り返りは必ず適宜入れて次につないでいくようにしています。コルブの体験学習のモデルに沿って、体験して、振り返って、分析して、じゃあ、次はどうするのかというスパイラルに学んでいくという学びの循環を体験してもらおう仕組みです。最初はやらされてやっていますけれども、振り返ることで、やっていることにどういう意味があるのか、あるいは振り返ることで次は変化しているという体験を、1年生のときから何回も何回も繰り返しやるということになっています。

「混ぜる」ことの意図

このコースの目的は、「異文化間コミュニケーション力」「チームワーク力」「問題発見・問題解決力」の3つです。実際どんなことになっていくかというと、多様なメンバーを「混ぜる」とタックマン（1965）のグループプロセスのように、早い段階でストーミングが起こります。意見のまとめ方が異なったり、授業外のミーティングに無断で来なかったり、決めた課題をやつてこない人がいたり、国際学生と国内学生が分裂したり、話し合いができなかったグループが破綻したりすることもあります。そこでTAが介入したり、リーダーTAが介入したり、教員が介入したりします。単位がかかっていきますから、絶対にあきらめてはいけないので、ここで背中を押して、試行錯誤し、一緒に乗り越え、「達成感」を経験できるようにサポートしていきます。ここでの仕掛けは、課題があまり難しくないで、乗り越えられる程度の難易度の課題にすることで、チームの大変さを経験し乗り越えられるということができているかと思っています。

TAが授業を運営するためのリソースルームを、manaba上に作成してあります。第1週目は大講義のレクチャーで、日英の資料、小教室で実施する内容のガイドライン、使用するパワーポイント、課題、ワークシート等、各週の資料が全部あがっています。最初にここまで作るのは少し大変でしたが、今はこれをもとに、教員は学部生TAやリーダーTAと協働しながら各クラスの質が保証できる仕組みを作っています。そして、この協働体験そのものが、ピアリーダー育成の実践現場となっています。

ます。

TAのサポート体制があるということ、なぜ先輩学生がつくといいいのかということですが、まず、TAは学生目線に立てることが挙げられます。授業への出席率がいいことがあります。休んで来なくなる受講生はとて少ないですね。特別問題がある受講生もいますけれども、先輩がクラスを運営するということで、学級としての雰囲気を作られるという良さがあります。相談しやすいということですね。それから、TAの影響力は、あのTAさんみたいになりたいというロールモデルとして効いていることです。TAという業務を超えた、先輩として共感を持って細やかに対応してくれて、受講生へのケアを熱心にやってくれますね、TAさんは。それから、TAが受講生にフィードバックしてくれることによって、自分はこのことができるんだなどの受講生の自己理解につながることも挙げられます。教員では、100人もいる授業で、なかなか細かい対応ができませんけれども、TAがいることによって、きめ細やかな接触ができるということですね。モチベーションの維持や、グループ活動の支援や介入をしてくれるということがあります。

飛田(2014)によると、異質性の高いグループは、非常に良いパフォーマンスを示す可能性が高いとのこと。また、考え方や方が違っていることでグループでの取り組む過程の難しさがあることに加えて、課題として与えられたタスクをやらなければならないという、課題環境への適応と対人関係の適応に同時に取り組まなければならないことで、相互コミュニケーションや共通理解の困難さが増すともいわれています。異質性の高いグループでは、情緒的魅力や集団凝集性が低減された

り、対人葛藤が起こったりすることも報告されています。対策として、介入や訓練がしっかりと意識的になされていけば、これ乗り越えて、よいパフォーマンスに結び付けることができることも報告されています。したがって、ここがTA、そしてリーダーTAや教員のサポートの一番ということになります。大変さを回避するというのではなく、必ず起こるであろう葛藤や大変さに向き合って、受講生とともにその大変さを一緒に乗り越えることが、このワークショップの一番の課題、目標と言えます。

TAの成長

TA選考も書類選考とグループ面接を通して行います。TA申請にあたってのTAガイダンスというのがありますが、ここでは、経験者TAが、TAの仕事を通してどんな学びになるのかどう成長したのかという自らの体験談を語ってくれます。今日ご紹介するのは、卒業生の経験者TAがガイダンスで発表した時のパワーポイントですが、一番自分が変化したと思うすごい点は、人前で話すことができた自分が、いまや本当に変わったということです。受講生の前で、授業運営をするときにパワーポイントを準備して、受講生が学べるようにコンダクトする経験が生きているということでした。人に話をするだけでなく、理解してもらえるように伝えるということが、自分のスキルとなり、その

価値に対して自信ができました。苦労もありましたが、しかし、自分がかかったことで受講生の成長を目の当たりにし、成長を実感したときには非常にやりがいがあったと感じています。例えば、最初の頃のKJ法のまとめ方は、あまり上手くできていなかったのに、コースが終わる頃にはだんだん上手くなりどんどん意見を言うようになったということなどです。受講生が目に見えて成長が分かるということ、TA自身が感じてくれています。TAとして自分が成長した点は、自分が変化・成長できる、そしてプレゼン力上がる、人に話す、伝えることがうまくなるという点です。何より、自信が持てるようになったということですね。TAガイダンスでは、何人かのTAさんにTA経験の価値を語ってもらい、「あなたもTAになりませんか」とリクルートします。そして、1300人を動かすリーダーTA28名、TA114名、合計140名のLTAとTAを採用します。

TAを育成するリーダーTA

リーダーTA研修では、リーダーTA28人が、2泊3日で合宿研修を行います。研修で行った内容を、今度は10日後に、自分たちがTAに向けて研修を行う仕組みになっています。リーダーTAが行う研修は、事前研修、中間研修、最終研修の3回です。

LTAとTAは、20名のチームで動きますので、まずは、TAに必要なスキルアップとチームビル

ディングを行います。それから、実際の授業の概要、TAの役割やスケジュールリングなどをしていきます。授業で使用するコンテンツは、教員チームの方で、教案に細かい部分まで全部作り込んでいて、それぞれにパワーポイントも作成してありますが、TAペアは、そこから自分たちのクラスのカラーを出していけるように工夫して取り組みます。

LTA研修では、まず、実際にTA小教室でやらなければいけない活動を、教員コンダクトのもと、リーダーTAも体験します。そして、グループプロセスの介入と観察では、受講生グループへの介入をどうしたらいいかというポイントを自ら学んで、学んだことを今度はTA研修で、TAに学んでもらえるようにするという繰り返しになっています。リーダーTA研修では教員が実施しますが、TA研修では、リーダーTAが行います。TA研修は2日間ですが、お手元の資料にあるように、密度の高い朝から晩までの研修スケジュールが組まれています。

TA研修のときに、リーダーTAさんたちがTAの仕事について解説します。TA向けのブックレットに沿って、まずレクチャーを行います。授業前、授業中にどんな活動があるのか、時間軸に沿って説明します。授業前には、パートナーとのミーティングで大事なことをレクチャーします。授業の予習、クラスの事前ミーティング、遅刻しない等、リーダーTAがTAに伝授していきます。授業中は、机の配置はこんな形もあるよ、きれいな円にしましょうね、ホワイトボードも活用しましょう等、ポイントをおさえていきます。

授業終了後は、再度集まって、事後ミーティングで授業の振り返りと翌週の準備を行います。自分

たちの今日の授業はどうだったのかを振り返って、問題を挙げて、みんなで考えていくという時間です。振り返りシートを書いていくことで、課題へのコメント、問題のある学生がいたらケアしていく、先生と相談しながらやっていく構成になっています。ここで重要なのは、「報告、連絡、相談」と「対話」です。

成長するリーダーTAと循環する学びのしくみ

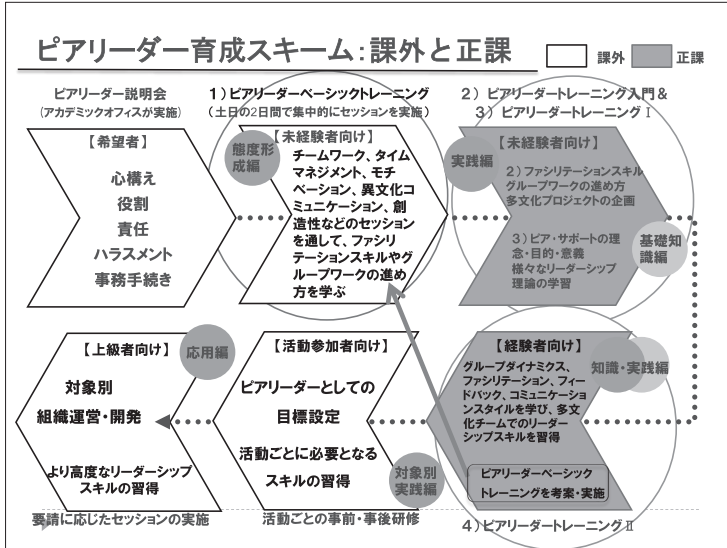
リーダーTAは、TAと先生の間の中間管理職のようなところがあります。授業で使用するコンテンツ以外の、リーダーTAやTAの業務に関する資料は、過去の経験者TAが作ったものをバージョンアップして使用しています。自分の経験をもとに、作っているので説得力があります。ここがリーダーTAとTAの頼もしいところです。教員はここまで作れませぬ。リーダーTAとしての4つの貢献を伝える内容をパワーポイントで作成した資料がお手元にあると思いますが、これは本当に細かい部分までフォローされていてよくできていると思います。①創る、②維持・管理する、③支え活かす、そして④受け取る、確認、熟考、伝える、の4つの役割を詳細に説明しています。ここにはいろいろな「創る」があり、創るときには、まず、自分に問いかけます。自分ができるが初心者TAはどうだろうか、TAの目線に立って作ること。そして、なぜ必要なのか示されているか、明確に、具

体的に示されているかを問いかけます。さらに、創るのは自分だが、動くのは全TAであるので、趣旨が理解されているか、独りよがりになっていないかを点検します。タイミング的にぴったりのタイミングなのかなど、時期を逃さないことを意識しています。維持・管理の点でも、全員が理解して動ける段階に持っていくのがリーダーTAの力だと力説しています。そして、最大の価値として、今、このときを逃さないことです。「今、この時」にしかできないことを逃さないで対応していくということが強調されています。「生もの」なので、「後から」では、ベストなタイミングを逃してしまいます。今が大事だ、ということは経験がものをいうレベルですが、基本的なことをやっていれば問題がないということで、最後にまた、仕事への取り組み姿勢をまとめてくれています。そして、最後に伝えることは、情報量が増えるほど、忙しさが増すほど、高いパフォーマンスを求めるほど、効率的に運営しようとするほど、人と人の相互作用のプロセスを忘れずということです。

教員がリーダーTAに実施してリーダーTAがTAに実施する内容ですけれど、例えば研修中の1つのミッション決めについては、チームワークを上げていくために行います。自分たちのミッションステートメントというのを作成して、Being、Doingを考えて、具体的に落とし込んでいくというやり方していますが、ここでもコンダクトパワーポイントを使用して、教員がリーダーTAに実施し、同じやりかたで今度はリーダーTAがTAに実施します。

実際には、事前課題レポートをペアでシェアしてくださいとか、誰かがメモをしてくださいとか、ポスト・イットに書いてKJをやるとか、具体的に一緒に活動するという時間を意識的に何回も何回

スライド 9



も折りたたみ、実践力をつけ、チーム力を上げていくというやり方をしています。

MCWのTA研修は、ピアリーダー育成スキーム（スライド9）の下の方の真ん中の「活動ごとの事前・事後研修」の部分にあたります。MCWの他にも、活動ごとに必要となる研修を行っています。ピアリーダー育成スキームは、正課と課外で示されています。正課では、ピアリーダー未経験者向けの実践編として「ピアリーダートレーニング入門」（2単位）、基礎知識編として「ピアリーダートレーニングⅠ」（2単位）が年2回セメスター開講されており、経験者向けでは、知識・実践編としての「ピアリーダートレーニングⅡ」（4単位）が春秋セメスターに開講されています。

ピアリーダー育成スキームをみると、最初は、オフィスからのピアリーダーに関する基本的情

報を受け取ります。次に、1年生向けプログラムとして、課外でピアリーダーベースシクトレーニングを受ける機会があります。これは1年生だけが取れるプログラムで、早い時期から、ピアリーダーのスキルや態度を涵養する目的です。土日に集中して朝から晩まで6つのテーマについて体験型ワークショップ形式で学んでいきます。国際学生と国内学生が3名ずつ6名1グループで、8グループ規模で実施します。チームワークやタイムマネジメントや異文化コミュニケーションに関する、知識、スキル、そしてグループで取り組む積極的な態度を養います。一つのワークショップは、90分のセッションで、日英両言語で運営されます。

このワークショップの内容を誰が作るのかというと、ピアリーダートレーニングⅡの受講生です。知識・実践編を通して体験的に学ぶ4単位の授業です。日英開講の2つのクラスが合同で授業を行います。グループダイナミクスやコミュニケーションスタイルを学び、テーマを決めて90分のワークショップを構成します。参加者が学べるように、教案を作成し、その教案に沿って参加者の活動をコソダクトするパワーポイントを作って、実施します。このやり方は、リーダーTAがTA研修でやるように、ピアリーダートレーニングⅡの受講生が、1年生の学びの場を提供する構成になっています。ピアリーダーベースシクトレーニングに参加した1年生が、2年次にTAに応募したり、ピアリーダートレーニングⅡを受講したりするという循環が期待されています。

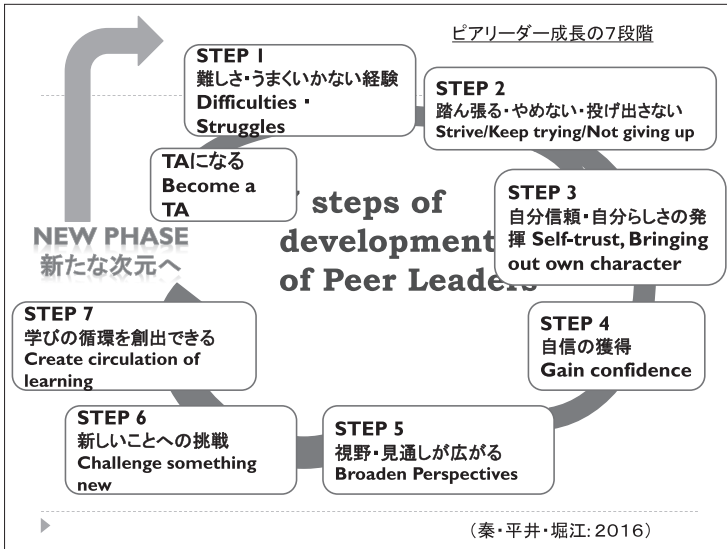
ピアリーダーベースシクトレーニングは、ピアリーダートレーニング入門を受講できなかった学生向けに始まった課外プログラムですが、ピアリーダートレーニング入門を受講した学生は、1セメ

スターの間、6人1グループに1人先輩TAが付きます。グループ学習、協同学習を体験的に学びます。毎週出される課題には、TAがコメントを書いてそれぞれの受講生のできている点や、もっと伸ばせる点などをフィードバックし、初年次生の手厚いケアを行います。毎回の授業では、好奇心を持つとう、グループディスカッションの方法、時間管理などのテーマに沿った取り組みをしています。第2クォーターにはキャリアオフィスからの講義のあと、自分の4年間の目標とそのために取り組む具体的な活動を宿題で書き、翌週には、お互いが、その課題を読み合って、お互いにコンサルテーションを行います。英語クラスとも混合チームを作り、最終プレゼンに向けて授業外で準備して、日英両言語でプレゼンを行います。APUでの大学生活を120%活用して、自律的に学べるようになるための要素が盛り込まれています。好奇心はあるし、積極性はあるんだけど、個々のスキルや態度、知識がないため空回りしている1年生が多い中、この授業を取ることで、ピアリーダーとしての基礎レベルを習得していきます。このコースを受講した学生は、秋学期のMCWの場面で、実際にスキルや態度を活用してみます。その後もTAを体験するようになり、他者の学びに貢献できるように育っていき、さらには自分で何か自主イベントを作っていくことができるようになってもらいたいという期待があります。

ピアリーダーの7段階の成長過程

以上ご紹介したピアリーダー経験を積んだ4年生10名に卒業前にインタビューを実施し、その結果を分析しピアリーダーの7段階の成長についての仮説を作成しました（2016.. 秦ら）。最初、まずTAに申請し合格し、研修を経て活動が始まります。TAの実践が始まってすぐに、運営面での難しさや上手いかないう経験に直面します。うまくいかず、自分の技量不足の認識や、ペアとの協力の難しさなどを経験します。しかし、ここで諦めずに踏ん張る、やめない、投げ出さないという忍耐力と責任感、そして自分にできることを考え工夫するなどして、第2段階を乗り越えていく必要があります。この段階では、サポートや仲間の力が必要になります。先輩や周りから学んだり、アドバイスや励ましをもらいながら乗り越えていけば、自分らしさが発揮できるようになるのです。第3段階では、自分を信頼して自分のことを理解し自分らしさを発揮して等身大の自分でいられるようになります、失敗や否定も恐れず、実践を通じてスキルアップしていきます。そうすると、第4段階では、自信が獲得され、自分自身が成長していると感じ、自分が考え抜いて良いと思ったことを最後までやり抜くことができるようになってきます。自信を持つことで、ペアに対する信頼、受講生への信頼も高まります。そして、相手の持ち味を引き出し成長を信じる態度が見られます。さらに、その次の第5段階では、経験の積み重ねを通して、視野が広がり物事の段取りに対する見通しが立てられるようになります、受講生一人一人の個性を深く理解しリーダーシップが発揮できるようになります。ここまでの成長過

スライド 10



程は、ピアリーダー活動を通して誰もが経験できる段階だと言えます。しかし、この先の第6段階は、これまでに身に付けた知識やスキル、態度を活かして、自らが主体的に動いて何か新しい事への挑戦をしていく必要があります。自分の限界をさらに超えていく姿勢、強みを生かして新しいスタイルを育てるなど、未知の領域に踏み込み楽しめるようになっていきます。同時に、第7段階では、学びの循環を創出する人材として活躍できるようになります。後輩を育てる仕組みを作り出し、他者の学びの循環を創出できる人になっていく、スパイラルに繋がっていきます（スライド10）。

おわりに―経験を積んだピアリーダーから提案型プロジェクトも

ピアリーダーの経験を通して、体験学習に基づいて必ず振り返りをしていき、今度は自分が参加者から実践者になっていきます。TAをやったり学内のいろいろなピアリーダー活動に参加して、実践自体の体験を繰り返していく。そうすると、これが学びのスパイラルになっていくのです。観察能力や気付きの能力が高まります。修正したり応用したり、そしてさらに発展させ、自分から繋げていくことができます。

いくつかの実践を最後に構造化して他者の学びに貢献できるようにするというのは、目的に合った学びの場を創出することができることに繋がってきます。成長の第7段階にあたる部分ですが、昨年、ピアリーダーの経験をもとに、学生自身が企画立案したプロジェクト「BEGIN」が生まれました。これは提案型企画プロジェクトですが、TAやLTAを体験した学生3人が相談に来て内容を検討し、入学部に持ち込み企画を提案し採用され生まれた高校生向けのプログラムです。

BEGINに携わるTAや運営のハンドブックはTA研修のハンドブックと非常に似ています。自分たちが学んだものをそのまま、応用を利かせて高校生に向くように具体的に組み込んでいます。前半に5つのスキルや取り組み態度を学んで、後半には、高校生に自分の高校の現場で起きている問題をテーマとして挙げて、問題発見、問題解決を通して、BEGINと同じような提案型プロジェクト企画を作成します。

今後は、BEGINに参加した高校生がグループメンバーとともに学び合い、TAに出会うという経験をもって、APUに入学した後の4年間にピアリーダー経験を積み他者の学びに貢献するとともに、自らも変化成長し、卒業してからもピアリーダー育成になんらかの形で関わっていけるような、入学前から卒業後までのピアリーダー育成のプラットフォームを築いていければ良いと考えています。

引用文献

- ・飛田操(2014)「成員間の等質性・異質性と集団による問題解決パフォーマンス」『実験社会心理学研究』、54(1)、55―67。
- ・秦喜美恵・平井達也・堀江未来(2016)「学生ピアリーダーの成長プロセスとその要因分析に関する質的研究…立命館アジア太平洋大学のティーチング・アシスタントへのインタビューをとおして―」『立命館高等教育研究』、16、pp. 65―81。
- ・Tuckman, Bruce W. (1965) 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.

参考文献

- ・ 崎谷実保・柳瀬博一（2016）『混ぜる教育』、日経BP社。
- ・ 平井達也・秦喜美恵（2017）「すべての新入生に多文化間共修を…立命館アジア太平洋大学の事例」、坂本利子・堀江未来・米澤由香子編『多文化間共修…多様な文化背景を持つ大学生の学び合いを支援する』学文社、pp. 179—206。

スライド 1

Shape your world
APU

APUの学生数

□ 2019年5月1日現在

- ◆ 全学
 - ・ 国内学生 2924名
 - ・ 国際学生 2906名 (91カ国・地域 49.8%)
- ◆ 1回生
 - ・ 国内学生 662名
(北海道・東北:30名、関東:167名、中部:58名、近畿:143名、
中四国:25名、九州・沖縄:205名、海外等その他:34名)
 - ・ 国際学生 605名 (49カ国・地域) (9月19日現在)

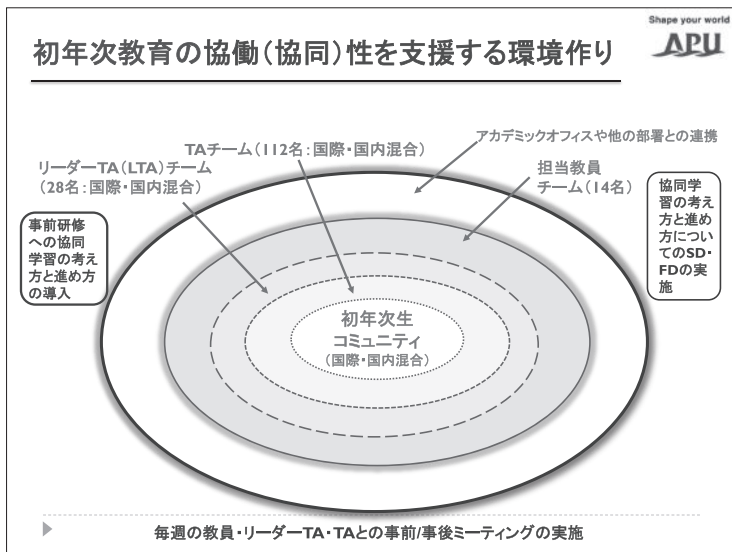
スライド 2

Shape your world
APU

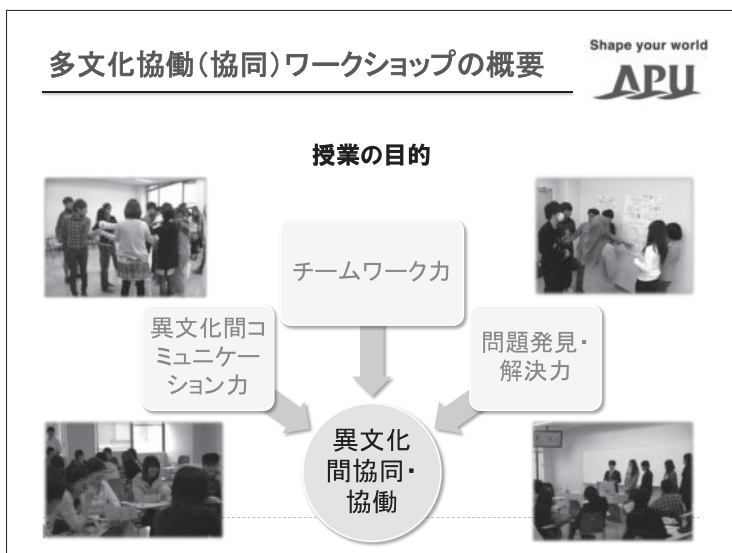
初年次教育の概要: 多文化環境で学ぶ準備

目的	
1 高校からの円滑な移行と大学生活への適応	大学生活への適応 ・ 新入生オリエンテーション ・ 入学前教育プログラム(キャンパス訪問デー、「APUノート」課題、英語・基礎力アップ講座、出張講義) ・ 国際学生寮におけるコミュニティづくり ・ 保護者向けプログラム(親子で考える留学、キャンパスツアー)
2 大学基本理念・歴史の理解とアイデンティティ形成	
3 他者との関係構築・学びのコミュニティ形成	
4 異文化理解力と異なる文化・価値観への寛容性	大学生活成功リテラシーの獲得 ・ 「スタディスキル・アカデミックライティング(旧ワークショップⅠ)」(登録必修科目) ・ 「ビザリダーシップトレーニング入門(旧APU入門)」(選択科目) ・ アカデミックアドバイザー ・ 学習サポート(基礎学力養成講座、言語自主学習センター、ライティングセンター)
5 将来の進路目標設定と高い学習意欲の形成	
6 他者と協調・協働する力の形成	異文化理解への動機付け ・ 「多文化協働ワークショップ(旧新入生ワークショップⅡ)」(登録必修科目) ・ 「FIRST - Freshman Intercultural Relations Study Trip」(選択科目) ・ 国際学生寮における異文化交流プログラム
7 大学における学修技法の修得	
8 主体的・能動的な学修スタイルへの「学びの転換」	

スライド 3



スライド 4



スライド5

多文化協働(協同)ワークショップの概要

Shape your world



クラス構成

講義@大教室(国際:約100名・国内:約100名別々)

日本語基準	英語基準
-------	------

演習@小教室1~8(国際:12名・国内:12名混合)

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

小教室4グループ(国際:3名・国内:3名混合)

[illegible]

スライド 6

多文化協働(協同)ワークショップの概要: グループプロジェクトのテーマ

Shape your world



ミッション:8つの中からテーマをひとつ選び、APU生を対象とする体験型セッションを企画(セッションプランを作成)し実施する

- ① 自己発見／Self-Discovery
- ② 積極性・挑戦意欲／Challenging Spirit
- ③ 柔軟性・適応性／Flexibility
- ④ 共感／Empathy
- ⑤ チームワーク／Teamwork
- ⑥ 創造性・革新性／Creativity/Innovation
- ⑦ 感謝心／Sense of Appreciation
- ⑧ 多様性理解／Appreciation of Diversity

スライド 7

Shape your world
APU

多文化協働(協同)ワークショップの概要： 体験型セッションの企画・実施

目的	充実したAPUライフを送るために必要と思われる特定の能力の獲得あるいは向上
手法	参加者が実際に活発に参加・体験できるようなアクティビティ(ディスカッション、ゲーム、ロールプレイ、ミニレクチャー、リフレクションなど)
1セッションの長さ	45分
実施場所	学内の教室
実施期間 (2015年度事例)	第1回目：12月9日および12月16日 第2回目：2016年1月10日(日)2-5限 予備日：2016年1月13日および1月20日
実施回数	2回
備考	受講生は、他のグループ(どのクラスでも構わない)が実施するセッションの中から少なくとも2つ異なるセッションを選んで参加しなければならない。

スライド 8

Shape your world
APU

多文化協働(協同)ワークショップの概要： 大まかな授業スケジュール

週	内容
1	オリエンテーション & アイスブレイキング
2	チームワーク
3	異文化間コミュニケーション
4	
5	
6	
7	中間振り返り
8	
9	PPT作成・ビデオ編集研修
10	1回目セッション実施
11	2回目セッション実施
12	
13	小クラスプレゼンテーション
14	大クラスプレゼンテーション 最終振り返り

(Project Based Learning)

協同学習の
土台作り

協同性を維持
しながら、コン
テンツを作る

質疑応答



●大学で多文化環境のトレーニングを受けた方が社会に出てリーダーシップを発揮しやすいのか？ 大学でその様なトレーニングを受けていなくても、「気づき」があれば自己研鑽してゆけるのか？

人は何事においても、初めて行動するというのはなかなかやりにくいのではないのでしょうか。つまり、学生も大人も子供たちも、やはり一度実際にやったみたことや（シミュレーションでもいいので）経験したことは、何もやらないよりはやりやすいというのは確かでしょう。周囲の状況は変わっていたとしても、もしリーダーシップの研修プログラムがあれば、明らかにその後の行動や結果は違ってくると思います。

ところで、APUの学生は、就活のときに評判が良い面と悪い面があります。評判の良い面とは、グループワークをやらせてみると、APUの学生はリーダーシップを取るのが大変うまいのです。皆さん、今日、秦先生の熱意ある活動を聞いていただきましたけれども、ああいうワークを初年次から徹底的にやっていますから、異なる背景を持つ人と一緒にいろいろな活動をしたたりすることがうまいのです。彼らはダイナミックにその場をまとめたり、結論に持っていくたり、人間関係をつくっていくたりすることが得意なので、就活では結構その辺が加点のポイントになっています。

じゃあ、何が問題なのかというと、APU以外の学生、例えば北大生だとかは、良い意味でよく考えてから発言する。「彼らは課題の意味をまずしっかり把握し、ロジカルに先まで考えた上で発言する」

などと、就活が終わって戻ってきたAPU学生が言うのです。

我々は初年次教育でグループワークを通じたリーダー教育に力を入れています。そして2年次以降の専門課程でも（先生によりますが）グループワークが多く用いられています。別にそうやれと学校に言われているわけではなくて、やはり実践的なことをグループでやることの価値が大きいので、多くの先生がグループワークを取り入れています。それが就活プロセスでは役に立っているようです。

ちよつと質問からは外れてしまいましたが、APUの学生にとっては、そうしたグループ活動が多くやるのが、リーダーシップを育てることにプラスに効いているのではないかなと思っています。（鈴木）

●異文化コミュニケーションに国別の傾向はある？ それとも属人的なもの？

コミュニケーションスタイルそのものが1つの文化の形をしていますので、日本人のコミュニケーション力が低いと言われる背景には、それなりの理由があると思います。日本人同士ではあうんの呼吸とか、状況依存の高いコミュニケーションの中で何かが進んでいくというのは成立しますが、国際学生が入るとそうはいかなくなりますね。前提が異なるメンバーになったときは、その場の新たなコ

コミュニケーションを探りながらアジャストしていく必要があります。そういう意味でのコミュニケーションが上手いということになると、これは経験値で何種類もやり方を身に付けるしかないのだと思います。ただ、高校までに論理的思考を鍛えてきた国際学生は、話の組み立てなどの面からみると、非常にコミュニケーション力が高いです。よく聞いてみると、これまでも、自分の考えを明確に発言する訓練をしたという学生も多いですね。だから、経験値の差によってコミュニケーションのうまい、下手というのはあると思います。国によっては、もしあるとしたら、よくしゃべる文化とあまりしゃべらないということも影響しているかもしれません。

ただ、MBTIというユングのタイプ論をベースにした心理検査があるんですけど、それでいうと国を超えて内面的なエネルギーの人と外向きのエネルギーの人は、外のエネルギーの人は外にしゃべりながら決めていき、内面的な人は、結論が出てから言うなどの違いはあるかと思っています。結論が出てから言うのがお互いのコミュニケーションが下手かというところではなくて、上手かどうかというよりは、今ここにいるメンバーがどういうタイプで、ここでどういう議論のやり方をしたらいいかというのを見極める力を持つていくことが大切になります。そこを育てるということが次の段階なんじゃないかと思います。答えになつていなくて、すみません。(秦)

私も大学院と学部で国際学生のいる英語クラスを教えています。例えば、アジア・中近東やアフリカからの学生達は、文化的に年上や先生を敬うということで、先生に対してリスペクトの姿勢を

取ってくれます。一方で、なかなかストレートにものを言わない、本音が出てこないという問題があります。逆に北ヨーロッパやアメリカなんかは、リスベクトより先生とは言え同じ人間なのだから対等に話かけてきます。それは、先生をばかにすることじゃなくて、やはり国によって文化が違うからでしょう。むしろアジア系の学生は日本人のように最初はなかなか本音を言わないような雰囲気があります。それ以外のコミュニケーション面では、個性の違いの方が大きいかなと思っています。(鈴木)

●TAのマニュアルはよく作り込まれているが、行わなければならないことも非常に多い。TA学生がそれをきちんとできる理由は？

それは、かなり仕事量は多いです。そして、単位がかかっているので責任が伴うということです。なので、リーダーTAが事前・事後ミーティング、を実施し、TAが授業に取り組めるようサポートをしていくことと、最終的にはTAがペアがどれだけ準備して、話し合って教室で日英で掛け合いの漫才のようにちゃんとやれるような準備をしていくかというのにかかっています。だけど、中にはミーティングをしない適当なTAもありますけれども、そうすると、やはりどうしても受講生に影響が出てしまうので、それはリーダーTAが教室を見て回っていて、教員も回りますけど、そこでちょっ

と介入して、アドバイスをしていくことで補っていきます。

最初は下手でもだんだん、途中3分の1ぐらいから、TA業務を経験しながらTAになっていくという感じです。だから、大変な仕事なんだけれども、もうやると決めたからやる、みんなでやるんだという、そんなTA文化があります。その環境の中で支えられていくことはあると思います。実は、陰では大変と言っています。でも、終わったTAはやってよかったと言うので、両方を聞くことによって価値が出てくるというか、そこまで辛抱しないといけないとわかるんですね。なぜ辛抱できるかというと、周りが頑張っているからやる。先生が一生懸命やってくれるからやる。途中から受講生がどんどん頑張ってくれているからやる。自分の大変さがだんだん価値に変わっていくところまで持っていけたらいいですね。最初は結構大変です。サポートしていくのは。でも、必ずみんな育ちます。大変は本当です。(秦)

●クラスを運営する上で英語がおそらくベーシックな言語になると思うが、そこに参加する学生に求められる語学力は？ どの程度の語学力があれば実際にこのような運営ができるのか？

面接するときに、自己紹介を、国際生も日本語でもやってもらい、国内学生は英語でも行います。

そこで一応語学力を評価して、日常会話がオーケーだったら、言語面では採用基準クリアです。初心者T Aは、はじめにやるT Aほど涙が出るぐらい苦しくなることもあります。でも、ペアミーティングをやったりして苦勞する体験は、これは仕事なんですけれども、A P Uで経験できる仕事なんです。英語のクラス以外で、ペアT Aと活動するので英語も伸びます。やりながら伸びればいいと思っています。語学力がないからT Aにならないという選択肢はしないように言っています。だから、チャレンジしてくださいと言っています。だめでもだめじゃないという感じですかね。でも、全然、英語をあいさつもちよつと嫌という人はちよつと問題かもしれません。それでも、みんなをやっていくとしゃべるようになりますので。ある程度の力は必要だということはいえると思います。やはり、あとはやる気ですね。(秦)

●英語はT Aになる上で一次的なものではない？

英語はT Aになる上で一次的に必要なものではありません。一番大切なことは、やる気ですね。へこたれずに、やりたいですという気持ち。でも、G P Aが基準以下だとやる気があっても採用されませんけれども。1年生の授業の単位がかかっているので、やはり質の保証をしなきゃいけないので、

TAのGPAのレベルはある程度必要なんです。伸びしろというところは見ます。今日、卒業生がきてくれているので、ちょっと話を聞いたらいいかもしれません。（秦）

●「リーダーシップ」は難しいが、「グローバルリーダー」とは誰で、どのように育成するかはさらに難しい？

正直、こういうリーダーじゃないかというのはありません。ただ、よくあるハリウッド映画に良く出てくる「ガリガリやっていく」というようなのがグローバルリーダーと皆さん思っているかもしれませんが、むしろ（グローバルであるがゆえに）それぞれの国の持ち味やそれぞれの個人の違うということは当然あるわけです。やはり現代において、日本人がイニシアチブを取らなくてはならない機会も少なくないと思いますし、また望まれてもいると思いますので、難しいことを乗り越えて行かなければなりません。

じゃあ、そのグローバルリーダーとは何なのかを、まずはインタビューの中から拾い上げてみたら、どんなことになるのか、が我々がやりたかったことです。正直、じゃあ、このモデルでどうやってトレーニングしたら日本人グローバルリーダーになるのか。そんなに単純なものではないとは思って

ますけど、一方でさっきも言いましたが、社会から強く望まれている部分があります。

やはり今までの経験を乗り越えてきた人に共通した成長要素やプロセスはあると思うのです。でも、それを皆に当てはめたら、皆がリーダーになるのかというと、そこは大きな疑問でして、結局は少しでも役立つようなプロトタイプを作って、それをモデルの観点から測定、次回それを改善していければいい、と思ってやっています。しかし、やればやるほど先が複雑かつ不透明になっているというのは正直なところです。ですから、長々となりましたが、ご質問の答えとしては「育成は難しいが必要がある」というところです。（鈴木）

●よりよい地球を、社会をつくっていくために今後どのような教育が必要？ 最後にメッセージを

私がいま課題としているのは、どうやって学生達に（厳しい）現実直面してもらうかです。実は私の発表の最後「アダプティブラーニング」で出てきているのですが、何かを判断する際に、「現場・現物・現実」に虚心坦懐に接し、そこでいろいろなことを感じ取っていくことが大切だと思っています。ただし、その感じ取ったものが正しいかどうかは分からない、仮説にすぎませんから、実際にはその仮説を検証する努力をすることが必要になります。

私は、学生達にそういうことも言っているんですが、私自身がそういう価値に基づいてそれを検証し、実践を通じて磨いていくことがすごく大切だなと思っています。ですから、それをいろいろなプログラムとか授業の中でも、個人として、人間として、現実はどう向き合っていくかを繰り返すことで、無理しなくても共通の架け橋が少しずつ作れるのではないかという感じがします。（鈴木）

私は、リーダーシップというのはシップなので、リーダーを役割としてやるというよりは、できることを最大にやっていくという力だと思っていますので、どんなときにもちゃんと現状を見極める力が求められると思います。問題発見、問題解決とよく言いますが、問題を発見しようと思って発見できるものではなくて、現状把握がきちんときたときには問題が見えていて、何をしなければいけないかというのおおのずと分かってくるというところがあると思うのです。それで、行き詰まったときにAかBかどっちかを取るのではなくて、AとBを内包するような、さらなる新しい何かを生み出していく、それがいつもいいというわけではないんですが、行き詰まったときに、「だったらどうする?」ができる人になってもらいたい。でも、1人じゃなくてそれを人と話し、対話をしながらやっていくことができる人に、APUの4年間で育ってほしいと思うのです。

だから、これは就職とかビジネスリーダーとかを越えて、生きる力として。そして、在学中に学んだ、ワークショップを構成し内容を組み立てる体験は、応用が利きますので、もし地域で何か問題があったなら、その問題の解決のためには、地域の人と共に、どのような内容のワークショップをすれ

ば一緒に考えていけるかなど、もうそれは場を作っていくファシリテーターの役割なのです。1つのリーダーの在り方だと思っただけでも、そういう身近な生活の中でも、学んだことがいろいろな形で応用していけるような人が1人でも多く育ってもらえればなというふうに思っています。（秦）

著者紹介（掲載順）

○鈴木 勘一郎（すずき かんいちろう）

立命館アジア太平洋大学国際経営学部 教授

○秦 喜美恵（しん きみえ）

立命館アジア太平洋大学教育開発・学修支援センター 教授

○高橋 彩（たかはし あや）（編集）

北海道大学高等教育推進機構国際教育研究部 教授

国際教育研究部 ブックレット4
地球市民を育成する教養教育を考える

発行日：2020年3月30日

発行：北海道大学高等教育推進機構国際教育研究部
〒060-0815 札幌市北区北15条西8丁目

編集担当：高橋 彩

印刷：(株)アイワード



北海道大学
HOKKAIDO UNIVERSITY