

レポート

# 選抜型リーダー育成の最前線を追う

リーダーとは、答えのない課題にあふれる世界で、自ら問題点を見つけて答えを出し、イノベーションを起こす人材ということになる。

こうしたリーダーを育てるには、大学教育を、教員が知識を授ける場から、学生自身が能動的に課題を発見し、挑戦するような場に転換する必要がある。具体的には、リーダーとしての人間性を磨く基礎教育(教養)を学んだうえで、自ら挑戦する分野を探し、必要な知識・スキルを身につけ、調査・研究などで実際に行動しながら、人を引っ張っていく機会を与えるということである。

そして、このような教育の転換を試みる大学が、確かに現れは始めている。そこで本誌では、これまで述べた教育の課題に気づき、少人数の選抜型プログラムでリーダー育成に取り組んでいる大学について、各大学のHP等で調べ、整理を試みた。その中で、一部ではあるが、その取り組み内容と特徴をまとめたのが30ページの表1である。全学共通で実施するものと、学部で実施するものに大きく分けることができる。

## 建学の精神に立ち返り、「学内志塾」で学生を磨く

まず、全学共通での取り組みを見てみよう(表1)。建学の精神に基づく幕末の私塾のような形式をとるのが、早稲田大学、慶應義塾大学、拓殖大学の3校だ(早稲田大学と拓殖大学については事例12, 16ページ参照)。本人の志望動機や意欲を重視し、志の高い学生を選抜して、学内の私塾で育てるいわば『学内志塾』と呼べるものである。いずれも、各界のキーパーソンを講師に迎え、受け身の講義は最小限にとどめ、講師と学生同士の討論を重視する。さまざまな分野で実際に成功したリーダーの体験

を聞き、ディスカッションしながら、自分の目指したいリーダー像を探すきっかけになろう。またここに挙げた3校とも、リーダーの素養となる教養を重視している。そして少人数でのグループワーク、フィールドワーク、ビジネススキルや英語力の強化、海外研修など、多彩なカリキュラムで実践力とリーダーシップを磨くのである。

慶應義塾大学は、世界が課題を抱える現状を、幕末から明治にかけての転換期になぞらえ、私塾の原点に還り「福澤諭吉記念文明塾」を開講した。慶應義塾創立150年記念事業の一環である。リーダーとして社会に貢献する強い気概をもつ人材を集め、慶應義塾生だけでなく、他大学の学生や社会人などがお互い学び合い、教え合う「半学半教」の場を生み出した点の特徴だ。また、運営面では、志ある者が経済的理由で学ぶ機会を逸することのないよう「福澤諭吉記念文明塾運営基金」を設置し、社会が支えるリーダー育成教育の形としている。

国立大学におけるリーダー育成の取り組みとしては、愛媛大学を紹介する。同大は2005年に策定した「大学憲章」にそって“学生中心の大学”づくりを目指してきた。そして「新時代の学生リーダー養成プログラム—愛媛大学リーダーズ・スクール(ELS)」をスタートさせ、2007年にはその取り組みが文部科学省の学生支援GP事業に採択された。当時、学内ではサークルや研究室にリーダー不在の音が聞かれ、教学担当理事だった現在の柳澤康信学長のもとで実現したという。「これまでは成績不振で修業が困難な学生に対して支援を行ってきたが、リーダー層の支援をすることで、修業が困難な層へと波及させる効果を期待した」とELS担当教員の秦敬治教授。また最初は正課外プログラムだったが、「単位化に値する意

義ある教育」と学内でコンセンサスを得られ、現在はその取り組みの一部が正課となっている。2010年にGPは終了したが、その間に培った組織、人(教職員や修了生)、教育システムなどの資源を生かし、学長裁量予算で現在も継続中である。

表にはないが、国際化に向けた「学長ゼミ」を実施するのが千葉商科大学だ。島田晴雄学長が自ら立ち上げ、アジア各国の大学生が参加するGPAC(Global Partnership of Asian Colleges)に学生を参加させている。GPACとは、英語を共通言語とし、テーマ別に、国境を越えてチームを編成。学長や教員の指導を受けながら、インターネット上で他国の学生と意見交換しつつ、論文をまとめ本番に発表するというものだ。「語学力やプレゼンテーション力、意欲の向上など、学生の成長が目覚ましいので、もっと多くの学生に参加してもらえよう、今後は正課に組み込んだ形で学長ゼミを拡大したプログラムを実施していきたい」(広報・出水淳氏)としている。

## 成績優秀者のみが履修できるオナーズプログラム

次に、米国で多くみられるオナーズプログラム形式の取り組みをまとめた(表1)。オナーズプログラムとは、「日本での定義は不明だが、米国ではある一定程度の成績を取った学生のみが履修できるプログラムで、表彰的な(honors)意味合いをもつ」(山田礼子同志社大学教授)。表①でも、入学時に入試の得点等で選抜し、奨学金の給付を条件に特別プログラムに参加させるケースが多い。なかには、グローバル人材の育成なら英語の成績を条件とするなど、目的に応じた選抜を行うものもある。

東京家政大学は、創立130周年を記念し、2011年に特別奨学金を創設した。これまで、建学の精神「自主自律」に基づき、場を与え、学生が自ら気づくプロセスを重視する教育を実践してきた。木元幸一学長は、「リーダーには、他の人のために尽くすという経験が大事。人とのコミュニケーションから、自分に何ができるかを考え、自発的に行動できる女性リーダーを養成したい」と語る。大学で学んだ専門知識を、女性ならではの感性と自発的に動く行動力で社会に生かしていくことは社会の要請でもあるとし、今後、さらに多様なコミュニティでリーダーが生まれる可能性を想定して、意識的に育成する必要性を感

じたという。奨学金が大学運営にもかかわり、人のために尽くすことで、社会の中の自分の存在を理解してほしいという願いが込められている。

## 正課プログラムでビジネスリーダーを育てる

一方、学部単位での取り組みはどうだろうか(表1)。これらのプログラムの特徴は、大学入学時には等しくプログラムへの参加の機会が設けられているが、その後の学部における成績で選抜が行われるという点と、ほとんどの科目が卒業要件単位に参入できる正課プログラムという点である。ここで取り上げた関西大学、甲南大学、中京大学の3校が目指すところは、「グローバル時代のビジネスリーダーの育成」と明快だ。いずれもビジネスを志向する経済系統の学部である(中京大学については事例20ページ参照)。

関西大学商学部では、学部理念「品格ある柔軟なビジネス・リーダーの育成」のもと、2008年に教育GP事業「英語に強いプロアクティブ・リーダーの育成」プログラムをスタートした。プロアクティブとは、問題解決などに必要な積極性を指し、①英語力と②プロジェクト実践力を兼ね備えたリーダーを養成することを目的としている。まず2年次に定員75人の配当科目を設定。3年次から、選抜型のBLS(ビジネスリーダー特別プログラム)がスタートする。プログラム受講生は、プロジェクトゼミと英語ゼミのWゼミを履修することになる。プロジェクトゼミについては、例えば2010年の海外研修では、ワシントン大学の講義の受講や、マイクロソフト社との共同プロジェクトやプレゼンテーションに参加した。英語ゼミでは、ビジネス英語担当教員3人による少人数クラスでの集中指導が行われている。

甲南大学経営学部は、経営学の専門知識をより実践的に発展させ、グローバル社会で活躍する次世代ビジネスリーダーを輩出するため、2008年より「ビジネス・リーダー養成プログラム」をスタートした。ビジネス・プロフェッショナル・コース(BPコース)、グローバル・ビジネス・コース(GBコース)、アカウンティング・プロフェッショナル・コース(APコース)からなる。なかでも、大学からの支援給付金を受けて参加できる、BPコースの3ヵ月間フルタイムの経営管理インターンシップとGBコース

表1 選抜型プログラムでリーダー育成に取り組む大学

パターン	大学(学部)名	名称	開始年度	単位認定	期間	定員	選抜方法	奨学金等の有無	教育内容と特徴
私塾形式	早稲田大学	21世紀日本の構想	2002	○	基礎編(春期の半年間), 応用編(秋期の半年間)	各200人(基礎編・応用編の年2回募集)	志望理由	—	学部の枠を超えた総合的かつ多様な教育を担うオープン教育センターの科目の一つ。各界キーパーソンによる講演と討論中心の授業を行う。
		大隈塾演習	2003	○	1年間	30人	面接等(「21世紀日本の構想」履修者のみ対象)	—	学部生が対象のオープン教育センター科目の一つ。戦略立案→実行の基礎能力を身につけることを目標とする。思考方法についての古典的著作を読み込む原論的アプローチと今日の話題を取り上げた実習的アプローチにより進める。
		リーダーシップ論(大隈塾ネクストリーダープログラム)	2008	○	1年間	40~50人程度	社会人は企業派遣, 大学院生は未定	—	早稲田大学ビジネススクール開設のプログラム。大学院生・社会人が対象。強靱な精神力と意思決定力を備えたリーダー候補生の養成を目標に、徹底した議論と自己表現の場を提供する。
	慶應義塾大学	福澤論吉記念文明塾	2008	×	3カ月間	各50人(前期・後期の年2回募集)	入塾志願書, 志望理由書, 小論文, 評価書, 面接	—	未来貢献の志ある慶應義塾生, 他大学生, 社会人を集め, 「対話と議論」を中心に据えたプログラムを行っている。プログラムは, 大きく分けると, 各界のリーダーと語り合う「リーダー教育」, 古典や哲学など教養に触れる「教養教育」, 交渉学などをケースから学ぶ「スキル教育」の3つからなる。また, 学生と社会人が一緒になってグループワークを行い, 社会への「提言」を作成することが課せられる。
	拓殖大学	桂太郎塾	2009	×	1年間	30人	筆記試験, 面接	○	アジアの開発を担う人材の養成を目指し創立された台湾協会学校が前身。こうした建学の精神に立ち返り, グローバルに国の将来を担うリーダーやスペシャリストの養成を目指し開設した。2・3年生を対象に, 研修期間中, 各界の有識者などによる講義, ディベート, フィールドワーク, 海外研修を体験する。
国立	愛媛大学	E L S セミナール	2007	○	3カ月間	各30人(前期・後期の年2回募集)	受講申込書の志望動機, 教職員による面接	—	共通教育に所属する学内スクール「愛媛大学リーダーズ・スクール(E L S)」の一部。150分, 全14回の講義と, 1泊2日の合宿研修で, リーダーシップの理論とスキルを学び, 統率力や指導力, コミュニケーション能力を養う。自分自身の成長を所属組織に還元する目的をもつ。
全学共通	立命館大学	国際社会で活躍する人材養成特別プログラム	2005	×	1回生後期~3回生前期(2年)	各学年20人程度	TOEFL®480点程度以上, TOEIC®540点程度の語学力, 成績, 面接	—	将来, 外交官, 国際機関職員などの国際社会の難関進路を目指す, モチベーションの高い優秀な学生を対象に, 外交評論家, 岡本行夫客員教授を中心に展開する人材養成プログラム。セミナー, 論理的に意見を主張するトレーニング, 外交シミュレーションゲーミング, 英語力, 他大学交流, 海外でのフィールドワークなどからなる。
	早稲田大学	グローバルオナーズカレッジ	2009	○	11週間	早大学部生4人(海外参加校学生32人)	書類選考(志望理由, 学業成績, T O E F L ® か I E L T S ™ のスコアなど), 面接	—	世界トップ8大学と共同で、リサーチ・ディスカッション・発表等を行う高度なリサーチセミナー科目を履修するプログラム。非常に高いレベルで議論できる英語能力が求められる。選考を経て参加候補者となった学生は、オンラインによる「Online Phase(オンライン遠隔学習)」と早稲田大学で合宿形式の「Onsite Phase」の2部構成のプログラムを履修する。
	金沢工業大学	特別奨学生制度(KITリーダーシップアワード)	2010	×	2年間(最長4年継続可)	各年次115名を限度	入試または奨学生試験, 3年進級時は成績等で継続審査	○	「自ら考え行動する技術者」を目指し, 正課授業と「KITオナーズプログラム」等の課外活動の高方で優れた成績を修めることで, リーダーとなる人材育成を目指す。スカラーシップメンバーには年額25万円, スカラーシップフェローには国立大学標準額との差額を給付する。
	創価大学	グローバル・シティズンシップ・プログラム(GCP)	2010	○	4年間	30人	1次選抜: エントリーシートと入学試験の得点, 2次選抜: 小論文・面接・英語ライティング試験	—	プログラム受講を希望する者の中から成績などを考慮して30人を選抜し, 学部属したまま別プログラムで教育を受けるオナーズプログラム。最初の2年間で集中的に英語教育を行い, 給付型のGCP奨学金を受け全員が海外短期研修を受ける。このほか数理能力トレーニング, セミスターごとに設けられる4つのゼミ, 少人数のチュートリアル教育などで, 地球市民の育成を目指す。
	東京家政大学	特待生奨学金制度	2011	×	1年間	40~50人(学生100人につき1人)	1年生は一般入試の成績, 2年生以降はGPA	○	1年生向けの「新入生成績優秀者奨学金制度」と在学生向けの「在学生特待生奨学金制度」があり, どちらも授業料を免除。なかでも在学生向けは, 大学の学科, 短大の科ごとに, 前年度の成績上位者の中から, 学業以外の活動等も含めて毎年選考を行う。奨学生には, FD活動や学生満足度調査などの大学運営にもかかわる機会を設けている。

パターン	大学(学部)名	名称	開始年度	単位認定	期間	定員	選抜方法	奨学金等の有無	教育内容と特徴
学部	関西大学(商学部)	ビジネス・リーダー特別プログラム	2008	○	3~4年次の2年間	45人	TOEIC®スコア, 志望動機書, 2年次までのGPA, 教員による面接	—	産業界のグローバル化に対応し, 英語に強く, 積極的に課題解決できるプロアクティブ・リーダーを育てるプログラム。3年次からのプロジェクトゼミと少人数英語ゼミによるWゼミ, ワシントン大学などの海外ワークショップで, TOEIC®800点レベルの英語力とプロジェクト実践力を育成する。
		ビジネス・リーダー養成プログラム	2008	○	2~4年次の3年間(3年次の早期卒業制度有)	BPコース15人, GBコース15人, APコース20人	1年次の特定科目修得単位数と筆記試験, グループ面接	—	BPコース, GBコース, APコースの3つのコースで, 次世代ビジネス・リーダーを育成。特にBPコースではグループでのプロジェクト研究や専門知識の少人数演習, 上場企業等への3か月間フルタイム経営管理インターンシップ, GBコースでは語学科目, 3~4カ月の海外交換留学や1カ月の国際インターンシップなどが用意されている。
	中京大学(経済学部)	エグゼクティブ・プログラム(EXP)	2008	○	2~3年次の2年間	ビジネス・ベーシック科目:200人→100人→50人, キャリア・マネジメント科目:100人	1年次の専門科目単位数とGPA, 2年次以降はEXP成績上位者	—	リーディングカンパニーへの就職をミッションに, 2年次からビジネス・ベーシック科目によるロジカルシンキング, 戦略思考, プレゼンテーションなどを学び, 3年次以降のキャリア・マネジメント科目でキャリア開発を行う。ビジネス・ベーシック科目では, セメスターが進むごとに段階的に選抜される仕組み。

※海外研修費補助など、プログラムの一部にかかる費用補助は含まない。

の海外交換留学・国際インターンシップが目玉だろう。インターンシップでは、アシックス商事、三ツ星ベルトなど8社との協定を結んでいる。またプログラム継続のための工夫として、「年に一度、学内外へ向け、インターンシップや海外研修の成果をプレゼンテーションする研究発表会を開催することで、企業との信頼関係の醸成等につなげている」(内藤文雄経営学部長)という。

### 今後も相次ぐ変革の兆し

さて、ここまではすでに実施されている取り組みを紹介してきたが、今後もこうした動きは続きそうだ(P32, 表2)。

東京未来大学が4月に新たに設置する「モチベーション行動科学部」では、試験において優秀な成績を修め、高いモチベーションをもつ学生を対象に、「モチベーションマネージャー育成奨学金制度」を創設する。「入学金と4年間の授業料が全額免除となる奨学金制度はなかなか」と自負するのは寺裏誠司理事だ。リーダーとは組織の目的の実現を推進する役割を担う人材であり、モチベーション行動科学部そのものが自己・他者・組織のモチベーションを高める力を身につける学部なので、必要な力を学部科目に置き換えてある。さらに他大学に比べ、組織活動、グループワーク、フィールドワークが圧倒的に多いので、自ずとリーダーとして苦悩することになり、大学4年間のすべてが実践の場になるという。「そもそも

保護者のお金で学ぶ姿勢そのものが主体性に欠ける」(寺裏理事)と檄を飛ばしながら、将来的には産業界が奨学金を出資し、本気で企業人が人材を育てる全奨学金学費無料の大学を創ると抱負を述べた。

一方、現総長の名を冠した国際塩川東洋哲学塾(仮称)を構想中なのが、2012年に創立125周年を迎える東洋大学。「混沌と混沌の時代を迎え、大学が変わらなければ国も変わらない」と語るのは關昭太郎常務理事だ。政治・経済・金融セクターやマスメディアの世界において、今不足しているのは哲学。哲学をベースに志あるリーダーを育てる大学は、創設者、井上円了の哲学思想を継承する東洋大学でなければならないと意気込む。哲学教育とはリベラルエデュケーションであるとし、自然を愛し、古典、文化や芸術、スポーツに親しみ、働くことにより培われると理事は説く。そして東洋大学の名の通り、広くアジアに向けて発信する塾とする方針だ。

「10年続けることで600人が塾を巣立つ計算になる。そのうち1%の6人でも、世界に貢献できる人材が出れば大変なことだ」(關常務理事)

リーダー育成を考える際には、近視眼的な結果を期待するのではなく、継続することで初めて成果を後世に残すことができるというわけである。そのためにも、持続可能な運用システムを学内に保持することが重要であるとの考えを示した。

表2 今後の動き

パターン	大学(学部)名	名称	開始年度	単位認定	期間	定員	選抜方法	奨学金の有無*	教育内容と特徴
学部 オナーズプログラム形式	東京未来大学 (モチベーション行動科学部)	モチベーションマネージャー育成奨学金制度	2012	○	4年間	10人	一般入試の得点、AO・推薦入試は面談とグループワーク。2年次以降は毎年審査を実施	○	将来を担う優秀なモチベーションマネージャーの育成を目指す奨学金制度。教職員のジョブシャドウイングをしながら、産学官連携プロジェクト、フィールドワーク、行事などのリーダーを務める。さらにNPO法人カタリバと連携した高校授業、企業インターンシップ(1週間の海外企業インターンシップ含む)、TOEIC®強化授業などの特別プログラムも受講。
全学共通	私塾形式 東洋大学	国際塩川東洋哲学塾(仮称)	3年以内	×	未定	各30人(春・秋学期の年2回募集)	1次・2次試験、英語による面接	×	哲学教育をベースに、混沌の時代を切り開くニューヤングリーダー育成をアジアに向けて発信する。東洋大学生、他大学生、社会人、アジアの大学生が参加。著名な学者、経済人、金融マンや、海外のノーベル賞受賞者を専任教員として招聘予定。
リーディング大学院	大阪大学	超域イノベーション博士課程プログラム	2012	○	5年間	20人程度	書類選考、1次選抜試験(ワークショップ・面接)、2次選抜試験(グループワーク・面接・筆記試験)	○	既成の枠組みや専門領域、旧来の思考パターン、伝統的な価値観・倫理観、文字情報の枠、組織、国境を超えて、イノベーションを生み出す「超域イノベーション」人材を育てる5年一貫大学院を新設。全研究科(博士課程)の入学者予定者から応募者を選抜し、超域モジュール・ラーニング、社会的課題解決・ラーニング、リサーチスキル・ラーニングなどの特徴的な教育を展開。
	慶應義塾大学	超成熟社会発展のサイエンス	2012	○	5年間	20人程度	修士入学者より選抜	○	超成熟社会の持続的発展という人類の課題に、理工学、医科学、政策・社会科学の文理融合プログラムで、世界のリーダーを輩出する5年一貫大学院。既設13研究科(修士課程)の入学者から応募者を選抜。産官と海外連携大学による教育コンソーシアムの協働を得ながら、正副指導教授制により高い専門性と幅広い文理融合性を併せ持つ教育を高度なファカルティ環境の下で行う。
	京都大学	思修館	2013(予定)	○	5年間	20人程度	未定	未定	社会的課題解決のための現地実践型リーダーを育成する、研修型の学寮制5年一貫大学院を開設。1~2年めに専門科目特別研究、国内外サービスラーニングや世界のトップリーダーとの熟識、3年めに学位論文の仕上げと総合学術基盤講義での座学、4年めに海外武者修行、5年めに国内企業や官公庁等でプロジェクトベースラーニングなどを行い、最終的に学位審査を受ける、社会課題解決型の実践的プログラム。

\*海外研修費補助など、プログラムの一部にかかる費用補助は含まない。

### 政府が進めるリーダー育成「リーディング大学院」

最後に、国が目指すリーダー育成事業“リーディング大学院”について触れよう(表2)。文部科学省は、従来の研究者を養成する修士・博士課程の階段型の大学院ではなく、広く産学官にわたってグローバルに活躍するリーダーを養成する、博士課程前期・後期一貫の学位プログラム(博士課程教育リーディングプログラム)事業をスタートした。専門深化による「たこつぼ化」から脱し、専攻の枠を超え、世界や人類の課題を解決に導く課題設定型プログラムに転換をはかるものだ。このプログラムは、「オールラウンド型(オールラウンドリーダー養成)」「複合領域型(複合領域リーダー養成)」「オンリーワン型(オンリーワンリーダー養成)」の3タイプに分かれる。

オールラウンド型は、グローバル社会を牽引するトップリーダーを養成するため、人文・社会科学、生命科学、理工学・工学の文理融合型プログラムで、表2の3件が採択された(京都大学については事例24ページ参照)。なお、複合領

域型は、持続可能な社会の構築に向けて、「環境」、「生命健康」、「安全安心」の3テーマ領域と、これらを含む「横断的テーマ」によるプログラム、オンリーワン型は新たな分野を拓くリーダーを養成するユニークなプログラムで、それぞれ12件、6件が採択されている。

学生の志や意欲を最も重視する私塾、成績を重視しつつも、プラスアルファの課外活動等でリーダーの素養を育てるオナーズプログラム、成果授業の中で段階的に選抜する学部の取り組み。選抜方法はさまざまだが、リーダー育成プログラムほど、各大学で本当に育てたい人材像が如実に表れるプログラムはないだろう。その大学ならではの個性や特色を生かしたリーダー像を描き、学生が自らトライアンドエラーを繰り返す場で育てる。他方、“選抜”や“リーダー育成”と銘打っていなくても、多様な形でリーダー育成に取り組む大学はまだある。ユニバーサル化のこの機をチャンスととらえ、教育の転換を図る時期にきているのかもしれない。

(取材・文/本誌 能地泰代)