

# 米国トップレベル女子大学における リーダーシップ育成プログラム調査報告

戸谷 陽子・渡辺 紀子

お茶の水女子大学 グローバル教育センター

## Research Report on Programs for Leadership Development at Top-level Women' s Universities in the U.S.A.

Yoko TOTANI and Noriko WATANABE

Ochanomizu University; Global Education Center

Yoko TOTANI and Noriko WATANABE Ochanomizu University; Global Education Center  
Women' s colleges have been decreasing and many of them have become co-educational in the last 20 years. However, reflecting a paradigm shift to promote women in society, it has been more crucial to take the strategic approach to leadership programs at women' s colleges. In short, they could be restructured as an arena of professional higher education to train global female leaders who combine mentoring skills with broader perspective. The leadership development programs for college students were researched at the top 5 US women' s colleges in the Boston area, Wellesley College, Smith College, Barnard College, Simmons College, and Mount Holyoke College. The common features clearly seen through their leadership programs are “Diversity”, “Alumni Networking”, and “Fund raising”. Finally, by examining the empirical studies on leadership development in college students, some implementation plans to foster new women' s leaders for social change, are suggested.

**keywords** : women' s leadership, leadership development, gender studies, women' s colleges

### はじめに

#### リーダーシップ研究の背景と狭義的な意義

米国のリーダーシップ研究の歴史をたどると、1930年～1950年の軍隊における優れたリーダーの資質(コミュニケーション能力、対人能力、探究心、絶え間ない関わり等)、に関する研究に遡る。その後Yukiを皮切りに、リーダーシップの要素が体系的に様々な形で論じられていく。優れたリーダーシップの資質は何か。それはどのように生み出されるのか。それとも元々備わったものなのか。訓練すれば良いリーダーを育てることが出来るのか。そして、1950年代以降の効果的なリーダーシップスタイルの研究へと移る。1980年代には、高度成長期にあった日本企業のリーダーシップが注目され、旺盛な研究の結果、米国

の大手企業、特に電子機器業界では、日本の伝統的な経営方式が導入されていく。そして、1990年以降、高度成長期から経済成熟期への移行、それまでの過重な組織管理のスタイルから、人的側面を配慮した経営スタイルへとパラダイムシフトし、それに伴い、より一層リーダーシップ育成に注目が集まっている(渡辺、1997)。

日本においては、儒教思想を基に、高い勤労意欲、強い忍耐力、協働する力、団結力、勤勉さが功を奏して、高度成長期を迎えた。そこには経営者のビジョンや強力なリーダーシップはなくとも、企業全体として業績を上げることが出来る特異な性質があった(渡辺、1997)。しかし、1990年代に入り、非正規雇用が増加、日本型経営方式、つまり先輩は後輩を育てるといった起業風土は陰を潜め、組織のためではなく個

\* 本報告は、平成27年度グローバルリーダーシップ研究所内公募研究「グローバル女性リーダー育成に係る教育研究プロジェクト」の助成により、「欧米の高等教育機関における女性リーダーシップ育成の取り組み」について、米国トップレベル女子大学を対象に調査した結果の記録である。

人のために仕事をする者が増え、終身雇用も見直されていった。それに呼応するかのように、世界における日本の経済的地位も急速に低下し、一人当たりのGDP 世界ランキング推移が、2000 年では3 位であったところ、2008 年には、23 位に下落。また、IMD 国際競争力順位では、1990 年に1 位であったところ、2010 年には27 位、世界GDP に占めるシェアの推移では、1990 年に14.3% であったのに対し、2008 年には8.9% となっている(大野、2012)。

このように国際競争力が低下している日本では、急速に変化する経営環境に対応すべく強力なリーダーシップが必要とされている。渡辺(1997)は、現代社会のリーダーの任務に必要な機能を4つ挙げている。(以下、引用)。

1. 理想とビジョンを提示し、将来に向かっての方向性を設定する。
2. 高度の状況判断に基づいて、何をすべきかについての決定を下し、その決定に対して責任を負う勇気を持つ。
3. 人々の欲求や価値観に訴え、人々が進んでビジョンの達成に参加するように動機づける。
4. リーダーシップが発揮され、リーダーが育つような環境を作る。

これとは対照的に、在米日本起業で働く現地社員対象の意識調査(渡辺、2007)では、日本のリーダーシップの問題点として、「不明瞭な責任体系と既成事実への屈服」、「終身雇用と年功序列の弊害」、「不十分な自己実現の欲求への対応」、「求められる個人的資質」が挙げられた。つまり、外国人部下による日本人管理職の評価では、決定を下す能力と責任を担う能力の欠如が示唆されている。それは、野村総合研究所が実施した「次世代経営人材に関するアンケート調査」(齊藤、2012)でも、次世代経営者に求められる資質の上位3として、(1) 決断力 (2) 創造性 (3) 責任感・不退転の決意が挙げられている。

渡辺(2007)は、日本の組織では、リーダーシップが発揮され、リーダーが育つような環境が作られにくく、積極的な組織改革を臨むような幹部経営者が見られないことを指摘している。また、日本人管理職には、リーダーとしての役割である「コーチ」の活動が不十分であり、部下の自己実現の欲求を満足させようとする努力および責任感が欠如しているとしている。加えて、昨今の年功序列の考え方が崩れ、これまでのような権威に従わなくなっていることを受け、日本の組織でもリーダーシップを発揮するためには、リーダーと

しての個人的資質を備えていることは不可欠になってきているとしている。こうした日本の組織に存在している課題を理解し、時代にあったリーダーシップスタイルを明確にすることは、若年層のリーダーシップ育成には、必要不可欠と考える。

#### 日本の女子大学におけるリーダーシップ育成プログラムの必要性

1982年5月の文部省基本調査統計では、87校あった国公立の女子大学は、2001年度では、94校(堀、2001)に増加、しかし2015年度には58校に減少している(2015年4月1日時点の文科省国公立大学一覧より筆者が確認)。社会の多様化を背景に、女子大学が未だ比較的多い米国や韓国と同様に、全学または一部を共学化するなど女子大学は縮小傾向にある。女子大学が保有するカリキュラムで多いのは、女性学、語学、文学、コミュニケーションなどの文系や、看護、薬、保育、福祉、児童、服飾、食物栄養、観光など、多くが家政学と呼ばれた分野から派生した実学系である。設立の背景には、宗教と女性の教養・専門教育が主流として挙げられる。それらは、女性の社会進出が困難な時代に望まれて出現した訳である。しかし、1980年代に男女雇用均等法成立し、緩やかだが、女性の社会進出が当たり前になり、女性にとって典型的な分野を男性も選択するようになり、女子大学を維持していくのは不自然になってきている。時代時代で「女子大学の存在意義」について論じられているものの、最近では「女性の活用」「理系女性育成推進」など、女子大学として明確な目標が立て易くなっているように感じる。特に「女性のグローバルリーダー育成」は企業が望むところであり、経済協力開発機構の報告にあった「25歳-34歳の年齢層で、学士号取得の割合が男性を抜いているにも拘らず、就労面ではまだまだ男女比があるとしている」「取締役会に属している女性の割合は5%で、OECD加盟国では下位に位置している」(宇佐美、2014)といったことを解消するべく、今後さらに女子大学の役割は重要となってくるであろう。村田(1983)は、「女子大学の存在意義」の中で、女性が社会で活躍するための能力と意識をもつことが必要であり、(女子大学は)個性や自主性を伸ばすような教育を行い、各自の素質や能力を育てることに注力した方が良い。また、進路に関する多様な発想と広い視野を養い、社会進出を積極的に目指す自覚を持たせる訓練が大学教育でなされるべきである。そのためには、教育方法、専攻分野の拡充、共学の大学

にない独自の研究領域や研究テーマを追求していくことが大切であると述べている。それから33年がたった今、この独自の研究領域やテーマを発展させ、進化させていくことができる時代を迎えているのではないか。

また、Umbach 他 (2003) によると、多数の米国女子大学の調査研究において、女子高等教育機関では、質的に非常に優れた学習環境を提供していることが明らかになっている。特に学士課程では、生・物理科学や数学を学ぶ女子学生数が、共学の女子学生数よりも女子大学の女子学生数の方が上回っている。また、学究と知性の発達面、学業の関わり、知的自信と学業能力の自覚においても、共学の女子学生より、女子大学の女子学生の方が非常に優れた結果を出しているという。つまり女子大学には、女子学生にとって多方面にわたり能力を十全に引き出す学習環境が整っており、次世代の女性リーダーシップ育成には、最適な場所であると言える。日本におけるそのような調査結果は未見であるが、今日社会に要請される「女性リーダーシップ」の育成は、女子大学において効果的に行うことが可能であり、共学の大学とは異なる女子大学の存在意義を発揮できる分野であると確信する。現在にいたるまで、「リーダーシップ育成プログラム」を確立、明確に打ち出している女子大学は日本には無い。従って、リーダーシップ研究と実践において、米国の伝統的な女子大学でどのような取り組みがなされているのかを調査し、日本の女性リーダーシップ育成プログラムに生かしていきたいと考える。

米国トップレベル女子大学における  
リーダーシップ育成プログラム調査

調査要領

1) 調査対象

以下の2点を基に調査対象大学を選定した。なお、シモンズカレッジは、セブンシスターズではないが、全米女子大学ランキングで5位にランクインしており、ウェルズリーカレッジの担当者より推薦があったため訪問調査を実施した。

- 全米女子大学ランキングトップ20位内に位置する女子大学 [Best Colleges online]
- 歴史があり、リベラルアーツカレッジとして類似したプログラムを保有している大学 (セブンシスターズ\*)

対象大学

マウントホリヨークカレッジ、スミスカレッジ、バーナードカレッジ、ウェルズリーカレッジ、シモンズカレッジ

2) 調査方法

調査方法として、主に各大学の「リーダーシップ育成」の活動を実施している部署における聞き取りを実施。また、「リーダーシップ育成」に関連するイベントの参加や大学所蔵の資料収集も同時に行った。

調査報告

1. マウントホリヨークカレッジ (サウスハドレー、マサチューセッツ州)\*2

1) Weissman Center for Leadership

Weissman Center for Leadership は、1999年に、ハリエット・レヴィン・ウェイズマンとポール・M・ウェイズマンの寄付により設立され、リーダーシップ育成に関わるプロジェクト (インターンシップ、講義、個別指導、ネットワーク構築の機会提供など) を展開している。

活動は、(1) 地域型リーダーシップ (2) 公務におけるリーダーシップ (3) 話力・議論力・記述力 (4) 教導力と統率力を基に実施されている。センターは、専門教員4名、プログラム企画と学生・キャリア支援担当教員1名、事務職員2名で構成されている。育成を目指しているスキルは、「統率力と影響力」、「自律思考力」、「分析力・議論力・視野拡大」、「重要課題に関する批判的思考力」、「学術的仕事を意図的にグローバル社会に連携させる力」である。

主な活動として、リーダーシップ能力育成を意図した講義や訓練、FD/SDなどのエクゼクティブ研修、優秀な学生を対象にしたプロフェッショナル人材によるリーダーシップ訓練、外部からのスピーカーによる講義などがある。

2) Women Leading in Public Service Summit (11月5日～7日)

卒業生と現役学部生が参加する女性公務員リーダーシップサミット。本サミットは、2015年度に受託した2,500ドルの寄付をもとに開催。政治学で教鞭をとったヴィクトリア・シャック教授 (1940-1976) が、1949年に米国初のインターンシッププログラムを実

施してから、ヴィクトリア・シャックインターンシップとして、これまで多くの政治家、政界、産業界の女性リーダーを輩出、ワシントンDCで定評のあるマウントホリヨークの代表的な一つのプログラムとなっている。インターンはワシントンDC地区の政治家や公的機関で実施され、経験者は政界や行政機関で活躍している。本サミットでは、ヴィクトリア・シャック教授の先見性と功績をあらためて確認し、それをきっかけとして、政界や行政の女性進出の歴史、疎外要因、グローバル社会における社会進出の課題にいたるまで多岐に渡る発表と議論が繰り広げられた。

サミットには、1950年代から現在に至るまでの卒業生と在校生、合計約220人が集まり、3日間開催された。これだけ大規模なサミットは、ヴィクトリア・シャック教授の功績の賜物であるが、第一線で活躍してきた社会的に影響力を持つ卒業生の集まりは圧巻で、在学生にとっては、単なるロールモデル学習を超えて、社会進出より身近に感じて実現可能と思わせる威力があった。このようなイベントは5年ぶり、前回はスミス大学と合同で、変化の激しい国際社会に対応できる女性リーダーをテーマに開催した。

### 3) ヴィクトリア・シャックインターンシッププログラム

スタンフォード大学卒業の政治学教授であるヴィクトリア・シャックが、政界や行政に女性のポジションが全く無かった時代に、学生の希望を生かして、個人的なネットワークを駆使して州知事や省庁に初の女子学生をインターンという形で送り込んだのがきっかけで開始されたプログラムである。このインターンシッププログラム(約12週間)の参加者数は、1953年の当初6名程(学部3年～4年生)であったが、学生の評判が定着していき、1960年代までには参加者が20名～30名と拡大。1970年代に入って、奨学金付きインターンシッププログラムとして、地元紙、雑誌などでもその活動の認知を広めるなどの広報活動がなされる等、マウントホリヨークカレッジの代表的なリーダーシッププログラムの一つとなっていた。当時のインターンシッププログラム報告書、学生の感想、広報物などの情報詳細は、Archives and Special Collectionsが所蔵している。その一部をここで紹介する。

1953年

インターン生:6名(3年生4名、4年生2名)  
派遣先:商務省人事部長オフィス、相互安全保障本部

(極東、欧州)、農務省(財務部長オフィス)、内務省(国立公園サービス)、下院議員オフィス(ジェイコブ・K・ヤヴィッツ)

1954年

インターン生:6名(全て3年生)  
派遣先:下院議員オフィス(ジェイコブ・K・ヤヴィッツ、ラルフ・グウィン)、内務省秘書室・管理調査、子供局、渉外管理局(アイゼンハワー時代の軍事・経済・技術援助全てを統括する組織)、教育省

1962年

※この時期から活動報告が詳細に渡りようになる。  
インターン生:16名  
インターン生は、主にワシントンD.C.のジョージタウンに滞在。この年から、アマーストカレッジの学生もマウントホリヨークカレッジの政治学専攻の学生とともにワシントンDCのサマーインターンに参加している。派遣先:政府系オフィス(民主党全国委員会、マサチューセッツ州下院議員、ピースコープワシントン本部、住宅金融機関、労働省秘書アシスタント、予算局、米国情報局、保健教育福祉省、上院議員オフィス:ポール・ダグラス、ジョセフ・S・クラーク

(具体的な活動例)

ジョン・F・ケネディとヘンリー・ウィルソン(当時は衆議院の連携役で、後にマサチューセッツ州知事から副大統領に就任)に面会、毎週行われる大統領記者会見に出席。参加者16名のうち5名が政治学教育振興の政府助成金と大学からの援助を得た。1950年に開始して以来、200名以上の学生がワシントンDCのサマーインターンに参加した。多くの学生は、卒業後再びDCに戻り、正規雇用者として就職した。主な進路は、行政関連部門、ヘンリー・ウィルソンオフィス、上院議員オフィスの法務補佐、下院議員オフィス、NASA管理部門長配偶者(当時の資料では、進路先の一つとして紹介)など。

1963年

※5月3日のThe Mount Holyoke Newsで「インターン生募集案内」を以下の様に告知。

「インターン生募集案内」

インターン生:30名(1名を除き、全て3年生)  
派遣場所:ワシントンDCおよびニューヨーク市

インターンの目的：「興味のある分野を掘り下げながら、意思決定と公共政策の過程における洞察力を磨く」

インターン内容：政府執行部門、下院議員オフィス、ロビー活動組織で働くとともに、大統領の記者会見に出席し、政府の最高機関に従事している人と会う機会が得られる。

参加条件：政治学以外の専攻でも応募可能だが、政治学分野で12時間以上の履修が必要。

奨学金対象：8名(大学または Student Government Association)

就職先：国務省、労働省の立法部門長のオフィス、ワシントンにある新聞社のコラムニスト付き、民主党全国委員会会長オフィス、ネルソン・ロックフェラーニューヨーク知事オフィス、内務省秘書課、予算局、司法省男女雇用均等委員会会長オフィス、保健教育福祉省、NPO オフィスなど。8名の学生は下院議員オフィスに就職(メリーランド州共和党、ペンシルベニア州民主党、カリフォルニア州共和党、サウスダコタ州政府、ニュージャージー州民主党、マサチューセッツ州共和党、アイオワ州共和党など、様々な地にある党のオフィスに配置された)。

1966年

インターン生：20名

派遣先：政府系オフィス(ピースコープワシントン本部、国際開発局、ホワイトハウス、民主党全国委員会、米国情報局、労働省秘書アシスタント、上院議員オフィス：ジョージ・マックバーン、トーマス・マッキンタイヤー、ロバート・ケネディ、ラルフ・ヤーボロウ)、下院議員オフィス：ロバート・マックロリー、トーマス・オネイリー、トーマス・マクドナルド、オジェン・レイド、カール・アルバート)、DC地区新聞社のコラムニスト、ロサンゼルスタイムスワシントン局

1964年

インターン生：32名(アマーストカレッジ生6名、マウントホリヨークカレッジ生26名)

派遣先：民主党/共和党上院議員キャンペーンオフィス、ピースコープ、下院議員オフィス、住宅金融機関、大統領付き男女雇用均等推進オフィス、国家委員会副議長オフィス、プレスオフィス(Food for Peace部長付き)、予算局、国会議員リサーチ部門長付き

1972年

インターン生：19名

派遣先：デトロイト市長付き、クリーブランド市長付きテネシーバレー政府、上院議員および州知事オフィス、環境政策局、ホワイトハウス(ニクソン大統領付きスピーチライティングスタッフ)、ロサンゼルスタイムスワシントンDC事務局、ワシントンコラムニスト付き、上院男女雇用均等推進オフィス、保健教育福祉省、司法省市民権課、大統領執行部経営予算管理オフィスなど。

※ この時期より、大学で冊子を作成、本格的に The Mount Holyoke College Washington Intern Program として募集している。また、インターンシッププログラム参加に際し、関連分野の科目(Bureaucracy and Administration, Seminar in Public Policy)履修も推奨している。

インターン業務は、「政府関連オフィスで、世論調査・分析、ケーススタディ、ラジオやテレビの原稿作成、報告書・新聞記事・キャンペーン資料の作成」などがある。具体的には、「政治家のスピーチ原稿作成、会議同席、委員会のヒアリング、上院と下院のセッション、他インターン生とのセミナー講義など」で、最終的に人口管理、地域連携、中小ビジネス起業、交通政策、モデル地区プログラムなどのトピックの調査としてまとめるとしている。派遣先は、州政府、財務省、郵政省、農業、商業、労働、交通、健康、教育、福祉、小ビジネス経営、ピースコープ、国際開発局など。これまでロバート/エドワード・ケネディを含む150人の上院議員による受入があったことを強調している。

冊子には、プログラム効果として、「米国の政治がどのように機能しているか座学の知識以上に深く理解することができる」、「専門的な経験は勿論のこと、政策に関わることによってどのようにプログラムが構成され、影響されているか、つまり多様な公私の関係、どこでどのように優先順位が決まるか、その様々な決定過程見ることができる」ことが挙げられている。さらに、マウントホリヨークカレッジが、インターン生に社会的かつ知的な活動を数多く提供していることの例として、大統領記者会見の事前会議などに出席し、ホワイトハウスのプレス秘書、議長、ロビイスト、マスコミ取材班やテレビ局の著名人を含む政府の内外で、トップリーダーが議論を交わす場面を目の当たりに経験できることを挙げられている。

## 2. スミスカレッジ(ノースハンプトン、マサチューセッツ州)\*3

スミスカレッジのリーダーシップ育成プログラムには、講義型式と学生主体の実践型式の2種類ある。

- 1) 学部の教員(主に心理学、経済学、社会学など)が主導で実施している単位が付与されるプログラム
- 2) 学生生活支援課などの外部機関が主導の単位が付与されないプログラム(寮スタッフやアスリート対象のものや学生主導のプロジェクト等)

### 1) Phoebe Reese Lewis Leadership Program

過去に、スミスカレッジの学生の多くが、リーダーの自覚とプライドを持ち、プログラムという形でリーダーシップ訓練をしても参加者が少ないという経緯があった。しかし、スミスカレッジの在籍学生の多様化が進み、国際化や少数派に対する意識とともに、プログラム参加への意欲が高まっている。

特に戦略的に運営がなされているわけではないが、25年前に出資者があったのをきっかけに開始、以来卒業生の継続的な寄付によりプログラムが運営されている。リーダーシップ育成の取り組みに関する効果測定はできていないが、インフォーマルで卒業生を追い始めているが、未だ十分なデータはないという。キャンパス内で、それぞれの箇所がリーダーシップ育成関連のプログラムを実施しているので、それぞれの取り組みの違いが明確になるように、今年から横の繋がりを持たせる取り組みがなされている。具体的には月に1度、執行部、学部長、学生生活支援課、財務職員、キャリアセンターなどの担当者が集まり、それぞれの活動に関する情報交換をしている。リーダーシップ育成に関する活動報告は、定期的に出資者、卒業生、講演者に郵送している。

代表的なのは、January Leadership Intensiveである。参加者(約22名~25名)は学内公募で選抜(書類および面接選考)され、2年続けて参加が義務付けられている。1年目は、学部1年または2年生が対象の内容で、主に講義形式で批判的思考、調整力、チームビルディング力、パブリックスピーキング力など、リーダーシップを取るために必要な代表的なスキルについて学ぶ。2年目は学部3年生または4年生が対象で、1年目で学んだことを実際に体験する内容となっている。例えば、ケーススタディ、組織コンサルティング、キャリアセンターによる採用試験対策(履歴書作成、面接対策、ネットワーク構築、インターンシ

プの機会開拓等)、キャリア計画と目標設定、行政や出版業界などの専門職の見学(半日)等がある。

### 2) 学生生活支援課が支援するリーダーシッププログラム

スミスカレッジでは、Phoebe Reese Lewis Leadership Programの他に、Office of Student Engagementという学生生活の支援する組織が、自主的に取り組めるプロジェクトの機会を提供している。組織は、専門教員2名および学生アシスタント数名で構成されている。学生主導のプログラム企画運営について、スミスカレッジには約125のサークルがあり、今年度から学生主導でサークル活動とは別にプログラム企画運営をさせている。学生サークルやキャンパスの学生リーダー間で強化したいスキルや経験を積みたいことがあれば、プロジェクトの申請をさせ、学生生活支援課は企画から運営までスムーズにいくようにサポートする。具体的には、学生会議やワークショップの企画運営やリーダーシップスキル強化訓練のカリキュラム作成などが挙げられる。学生の自主的な活動を通して、就職に有利な経験や実績の構築を目的としている。

### 3) The Sophia Smith Leadership Challenge

Women for the World: The Campaign for Smithの支援のもと、優秀な女性を誘致、未来の女性リーダーを育成するため、2014年~2015年、集中的に寄付を募った。結果として、約300名の卒業生により約1億ドルの寄付が集まった。

### 4) その他

2007年に明確かつ詳細な指導指針を策定(以下の通り)、リーダーシップ育成の取り組みはこの指針と連携している。

- a. 批判的および分析的思考力の育成と知識と理解の伝達  
必要な能力: 明確な記述、正確な話力、事象の正確な評価力と表現力、量的なスキルを理解して活用する力、科学的理由づけの適応力、学術的創造力と表現力、自律的かつ協力的に行動する力
- b. 歴史的かつ比較的視点  
必要な能力: 外国語の学習、社会・文化・哲学の歴史的発展の学習、複合かつ学際的なアプローチの理解

c. グローバル市民の意識

必要な能力: スミスを超えた地域と関わり、多様性への理解と感謝、道徳の理由づけを倫理問題に適応する力、環境の変化に対する理解

以上のように、スミスカレッジでは、「リーダーシップ育成」の諸活動を大学が定める目標に有機的にリンクさせて進めることにより、大学内の各部署の連携や協力体制の強化を図っているといえる。

3. ウェルズリーカレッジ(ウェルズリー、マサチューセッツ州)\*4

学内には約50ものリーダーシッププログラムがある。学部1年生または2年生対象のものは、環境、人間関係に基づいたリーダーシップ理論やチームワーク構築、自己啓発系の内容で構成されている。プログラム管理表は、留学生オフィスディレクターが作成し、分かり易く学生に提示している。

プログラム運営で代表的な組織は、スポーツ、演劇(地域の劇場)、リーダーシップ教育関連、卒業生によるリーダーシップカウンスルである。また年に2回、リーダーシップ訓練を実施。交友会との連携によるイベントを実施している。

1) スタッフ研修

実施して2年となる。マネージャーやディレクターを対象に学部に関わりなく、毎月実施。大学が何を求めているか、現場とのギャップは何か、シニアアドバイザーの情報などを交換。リーダーシップ理論をもとに、問題解決スキルなどを磨く。

2) 教員研修

1学期につき2度実施。受講者には、夏季に時間がある理学部の教員が多い。経験とスキルのある教員が自発的に実施しているため、現在のところ、正式なプログラムではない。研修内容は、アカデミックプランの構築、自己管理、問題分析、学生に対する偏見意識の防止策、最適なキャリアパス、異文化コミュニケーションなどである。

3) 学生対象のプログラム

a. 入学時のオリエンテーションでは、寮生活のメンター制度や異文化コミュニケーションに関する知識付与をしている。

b. Albright Institute Summer

グローバル人材育成プログラム。年に一度3週間実施。リーダーシップ能力を拡大するため、現在世界で起こっているグローバルの課題(政治、宗教、環境など)について、どのように解決するかを議論・討論し、政策に役立てられる能力を学際的に訓練する内容となっている。(参考) <http://www.wellesley.edu/studentlife/work>

c. 学生組織対象プログラム

- The Anchor Point Internships in Global Leadership: 10週間のサマーインターンシッププログラム
- マスターカード主催の奨学金プログラム
- 生徒会執行部リーダー: レジデンシャルアシスタント(RAs)とハウスプレジデント(HPs)を学業評価および他の学生からの評価で選抜。選出されれば、活動費が支給される。
- Turner Conference: 学外の知見を広めて深く理解することを目的とした、卒業生と在校生による学際的な地域交流会議。参加者の45%が1年の1~2学期に参加、その他は主に学部3年次に参加している。1日という短期間で、学部主導で開催。
- Blue Print for Leadership Program: 新入生と2年生対象に、プログラムI・IIとして年に2回に渡り実施。参加者は、選考により50人を選出。プログラムは3-4の構成となっており、感情知性(Emotional Intelligence)とリレーショナルリーダーシップ論などを学び、ケーススタディなどを用いて実践する機会が与えられる。

4) その他

- a. 少数グループで、様々なリーダーシップ育成プログラムを企画中。具体的には1stジェネレーションプログラム、学部1年生対象プログラム、金融や学術運用に関する知識構築
- b. 外部のプログラム参加  
American Council on Education (ACE) Leadership Programs (3日間)  
シニアレベル(副学長、理事、学部長、またNPOディレクターやCEO、役員、執行部)のリーダーシッププログラム、戦略的交渉力、模擬面接、批判的思考力を高める。

#### 4. シモンズカレッジ (ボストン、マサチューセッツ州)\*<sup>5</sup>

米国では唯一の女性のためにデザインした MBA プログラムを設立。看護学は全米 1 位の規模、図書館情報学、ソーシャルワーク、女性学では定評がある。20 種のリーダーシッププログラムがある。特に全米の他女子大とは連携していない。

##### 1) リーダーシップ関連授業

リーダーシップ関連授業は多種多様である。同大学が看護学とビジネスで評価されていることを裏付けるように、医療分野においてもリーダーシップ育成に留意している。また、それ以外にも様々な業界や角度でリーダーシップについて考えられるように授業が提供されている。例えば、主要プログラムである、「看護」、「社会福祉」、「公衆衛生や健康保健」や「多文化共生」、「ジェンダー」におけるリーダーシップ育成に関するものが散見される。以下、参考までに授業例を紹介する。

(参考：2016 年春学期授業例)

Leadership for Future Healthcare Professionals; Narratives of Ordinary S/Heroes; Late Night Leadership; From Florence Nightingale to Paul Farmer; Inspirational Leaders in Healthcare; Ordinary Citizens who Fostered Extraordinary Changes in American Law; Leaders in Laughter: Women Comedians in the U.S.; Leading in the Food Industry: from Passion to Productivity; How TV Frames America; Bodies in Action; The X Factor; Black Leaders and Leadership in Recent History; Poets, Prophets, and Priests; Overcoming Oppression through the Spirit of Resistance: Mohandas Gandhi, the Women; How to Lead Quietly in a World that Celebrates Extroversion; International Woman in Film: A Leadership Model; From Abigail Adams to Elizabeth Warren: Women Step Forward to Get Things Done; Voices of Leadership; Boston Women Leaders

##### 2) Japanese Women's Leadership Initiative (JWLI)

2006 年にボストン地区で著名な 3 名の女性 (アツコ・トウゴウ・フィッシュ、メアリー・ラッセン、キャサリン・クロン・コバーン) によって設立された Fish Family Farm 主催のリーダーシッププログラ

ム。毎年、日本人女性をボストンに招き、日本と女性の社会にとって重要な分野における非営利経営とリーダーシップ育成に関する 4 週間の訓練の場を提供している。毎年秋に一か月実施 (10 月初旬に募集)、2015 年は 36 名が参加。

##### 3) Strategic Leadership for Women (SLW)

影響を与えるリーダーシップスキルと知識を身につけるプログラム。主なリーダーシップに必要な能力 (権力の理解と活用を含む)、チーム構築、コミュニケーションスタイルを訓練する。同時に、ジェンダーの問題が組織的行動や仕事場の文化に影響するかについても学ぶ。

##### 4) その他

- エクゼクティブ研修 (民間企業または個人対象)
- 女性のための戦略的リーダーシップ研修 (個人対象)
- 女性のためのリーダーシップ資格プログラム (個人対象)
- インターンシップ、MBA 研修 (単位付与)、またはチューター制度など。

#### 5. バーナードカレッジ (ニューヨーク市)\*<sup>6</sup>

The Athena Center for Leadership Studies が中心となって、リーダーシップ育成プログラムを実施している。同センターは、International Leadership Association に加盟し、学生が、リーダーシップの哲学を構築し、国際感覚を身に付け、正否を見分けるマインドを持てるように、様々な取り組みを包括的に実施している。

##### 1) Athena Scholars' Program

寄付金により 2009 年に設立。翌 2010 年に具体的なプログラムが始動。ビジネスバックグラウンドのデボラ・スパー学長が積極的にリーダーシップ育成に着手。年間合計 50 名 (学期で約 25 名) がプロジェクト概要を提出、選考を経て、参加する。2013 年～2014 年には、社会的行動プロジェクトとして、自殺防止、水泳イベント、ALS 支援キャンペーン、高校におけるリーダーシップイベントなどのプロジェクトが採用・実施された。

##### 2) 20 単位の資格プログラム (任意)

多様な状況における初級レベルリーダーシップ論

等、5クラスの受講が必須(2クラスはセンターの講座を受講し、3クラスは女性学や社会学などの学部から自由選択)。

### 3) Athena Leadership Scholar Alumnae

卒業生のネットワーク。学生自治会と連携し、TEDxBarbard College Women や Athena Film Festival などのイベントを学内で開催している。

### 4) 学生主導プロジェクト

様々なテーマに関するプロジェクトを学生主体で実施(テーマ例:HEOP、学術における不利益、経済支援プログラム)。社会的行動プロジェクトを通してリーダーシップスキルを磨く。参加者には500ドルが支給され、14週間でプロジェクトを実施。

### 5) リーダーシップラボ

2時間弱の時間。外部講師や政治家などのスピーカーを招き交渉力などのスキルを向上。学部生は、3回の受講が必須となっている。

### 6) インターンシップ

一学期間実施。その間、ムードルやブログなどでオンデマンドの講義を受講。

### 7) 【講義参加】「女性とリーダーシップ」

受講生は15名程度。事前の読み物をもとに、「女性の就業に関する意識」と「女性就労の社会的課題」について討議した。

## 調査結果概要

リーダーシップ育成プログラムには、通常講義形式と実践形式の両方が取り入れられている。その規模やバランスは大学により異なっている。講義形式では、イベントやワークショップなど短期から、学期にまたは専攻・副専攻として学ぶ長期まで様々なものが見られる。また、実践形式では、インターンシップや地域に働きかけるプロジェクトやボランティアなどが代表的で、主体的な実践活動に重きを置いている。総じて、卒業生からの寄付が潤沢で、センターとしてリーダーシップ育成プログラム、ワークショップ、イベント、インターンシップなどを集約している場合が多い。いずれの大学も、複数の箇所でも横の連携を持ちながら、大学としてまとまりを持って「リーダーシップ育成」

に取り組もうとしているのが顕著であった。全てのプログラムで、「多様化」を目標に掲げおり、それを多方面から意識付ける働きかけする内容が多かった。卒業生のネットワークは非常に強固であり、定期的に寄付金を基に、プロジェクト、ワークショップ、インターンシップ参加のための奨学金プログラムが実施されている。一方で、英国では唯一存在するケンブリッジ大学3カ所の女子校を訪問したが、リーダーシップ育成に特化した育成プログラムは特に見当たらなかった。欧州において女子に特化した高等教育の規模は小さい。それは、リーダーシップ育成に関する、欧米間の意識の相違にも関わっているのではないかと考える。

## 今後の課題と展望

National Clearinghouse for Leadership Programs(NCLP)<sup>\*7</sup> による高等教育機関のリーダーシップ調査から、米国の高等教育におけるリーダーシッププログラムの傾向やその効果について知ることができる。米国における大学生対象のリーダーシップ育成の動きは、1990年代以降活発になっており、特に最近ではリーダーシップ能力をいかに育てるかということに焦点を当てられ、それを学習の責任として重要視する傾向が見られる(Dugan & Komives, 2007)。渡辺(1997)は、米国においてリーダーシップ研究が盛んになっている背景に、流動的で不確実な現在の経営環境に耐えうる強力なリーダーシップ機能の発展させる必要性があることを指摘している。

UCLA 高等教育研究所(HERI, 1996)は、高等教育で活用できるリーダーシップ育成ガイドブックを作成するために、特に社会的変化をもたらすような効果的なリーダーの新世代に備え、効果的なリーダーシップのあらゆる特性について洗い出しをした。その際、リーダーシップ育成の最終目標は、「自身の能力を把握し、自他ともに協力し合うリーダーシップ能力を向上させ、学内外で正の社会的変化をもたらす」ところとした。そこで、新しい効果的なリーダーシップモデルでは、個人、グループ、地域/社会の3つの視点から検証した。そして、次の7つの重要な要素、(1)協力(2)自己理解(3)思い入れのある関与(4)自己一致(5)共有目的(6)市民的議論(7)帰属意識が、社会変化をもたらすリーダーシップ育成には必要であることを確認した。つまり、(1)~(3)が個人、(4)~(6)がグループ、(7)が地域/社会(ガイドブックでは、「帰属意識」に加えて変化という要素も入れている)。

NLP は、HERI(1996) が作成したこの A Social Change Model of Leadership Development ガイドブックに基づき、高等教育機関のリーダーシップ調査・検証を実施した (Dugan & Komives, 2007)。報告書には以下のような結果が見られた。

- a. 大学入学前のリーダーシップ育成経験が効果的である
- b. リーダーシップ育成の大学生活への効果 (14% 帰属意識、11% 市民的議論、10% 共通目的)。これは意図した働きかけが大学生の心理過程に影響を与えていることを表している。
- c. 社会文化的問題について討論することは大変効果的である。例えば、異なる生活習慣、多文化共生、多様化、主な社会的問題 (平和、人権、裁判) など。
- d. Social Change Model の数値とリーダーシップの有効性は正比例している。
  - ・ メンタリングは、帰属意識、協力、リーダーシップの有効性と正の関係である。
  - ・ キャンパスの活動に関わることは、協力、共通目的、帰属意識と正の関係である。
  - ・ リーダーの職位は、共通目的、帰属意識、リーダーシップの有効性と正の関係である。
- e. 正式なリーダーシッププログラムは期間に関わらず有効である。例えば、一回きりの講義やワークショップ、期間限定のコースや複数のセッション、リーダーシップ専攻または副専攻、資格プログラム、レジデンシャルアシスタンスプログラムなどである。

以上の調査結果を受けて、大学生対象のリーダーシップ育成に関して以下の提案がなされている (Dugan & Komives, 2007)。

- (1) 社会文化的な問題について討論する。
- (2) 最低でも 1 つの組織活動に関わらせる。
- (3) 最低でも 1 つのリーダーシッププログラムに関わらせる。
- (4) 大学内でリーダーシッププログラムを拡散する。
- (5) 構造的職位のリーダー意外のメンバーにも目を向ける。
- (6) メンタリング関係を発展させる。
- (7) 多くの組織活動に関わり過ぎないようにする。
- (8) 特定のグループを対象に明確なプログラムを企画する。
- (9) リーダーシップ能力や自信に対して自覚を持たせ

る。

(10) 小・中・高等学校の教育者と連携する。

総じて、今回の米国トップレベル女子大学におけるリーダーシップ育成プログラム調査に、Dugan と Komives(2007) の調査報告を考慮した総括として、今後のお茶大におけるリーダーシップ育成プログラムについて、以下の通り提案したい。

1. 内実の伴った多種多様なインターンシップの機会提供
  - ・ 欧米の大学と分野別インターンシッププログラを開発、派遣前リーダーシップ研修を実施、派遣後はアウトリーチ活動を加える。
  - ・ 選抜された学生を社会に国内外で影響のあるトップリーダーや組織に派遣する。

## 2. リーダーシッププログラム開発・提供

調査結果の考察・分析を反映し、現存のお茶の水女子大学論、女性リーダーへの道、アカデミック女性リーダーへの道、グローバル女性リーダー特論のさらなる充実を図る。加えてリーダーシップ・国際人材養成等に特化した海外短期留学プログラムの開拓・開発を行い、事前教育にも力を入れる。海外短期留学 (リーダーシップ関連または国際関係関連の分野) の機会も利用する。

## 3. アウトリーチ活動の推奨

附属高校および近隣高校におけるリーダーシップ育成活動：現役お茶大生が主導でロールモデルの卒業生を招聘して、シンポジウムやワークショップを実施。また国内外の女子大学やリーダーシッププログラムを保有している大学と連携し、学生主導のプロジェクトを展開する。

## 4. 卒業生ネットワークと在校生の連携強化と共同イベントの開催

交友会、学生・キャリア支援センターと連携し、卒業生を巻き込んだ各種イベントを実施。また引き続き寄付金の呼びかけも行う。

## 5. 日本のトップレベル女子大学あるいは海外女子大学とリーダーシップ育成活動に関するシンポジウムを実施

日本のトップ女子大学としてリーダーシップを発揮

すべく、国内の他の女子大学に「リーダーシップ育成」の重要性を強調し、その取り組みについて、諸活動を通して積極的に働きかける。同時に海外のトップレベル女子大学などと連携し、シンポジウムやワークショップなどを主導的に開催する。

#### 6. 小・中・高等学校の教育者との連携

付属小・中・高等学校の教育者と情報交換(イベント・プログラムの機会提供、FD研修)を実施、広範囲にリーダーシップ育成のマインドを広げ、長時間かけてリーダーシップマインドを持つ学生を増やす。

4と5に関しては、運営資金調達が課題である。また、海外派遣プログラムに関しても奨学金があれば更に効果的である。1～3の活動に関しては、効果測定を実施。4では、卒業後の進路の把握とリーダーシップ育成プログラムの効果との関連性を測定していきたい。そして、メンターなどのサポートは非常に重要である。特に理工系などの男性が優勢とされてきた分野や職種を選択する学生の精神的支援と指導・助言、またはロールモデルの提示は非常に効果的と言える。

最後に、今回の調査で、マウントホリヨークカレッジの卒業生が「女性であること」、「マウントホリヨークカレッジの卒業生であること」に誇りを持ち、生き生きとした政治や社会の第一線で活躍することの素晴らしさを語っている様子は大変印象的であった。そして彼らに刺激を受けた在校生が、みるみるうちに魅了され、どうしたらそうなるのか、第一線で活躍するという感覚はどのようなものなのか、相次いで質問する様子にとっても感銘を受けた。女性の内面に眠っている向上心や好奇心を如何に引き出すか、それができるのは女子大学である。そして、社会の女性活用が唱われている現在、次世代の女性リーダーの基礎を作るのは、女子大学の使命であり、そのための具体的施策が急務であることを改めて確信した。

#### 注

- 1) 1927年に組織された男子のアイビーリーグに対抗して名づけられた北米東海岸の歴史ある女子リベラルアーツカレッジ7大学の総称(バーナードカレッジ、プリンマルカレッジ、マウントホリヨークカレッジ、ラドクリフカレッジ、スミスカレッジ、ヴァッサーカレッジ、ウェルズリーカレッジ)
- 2) マウントホリヨークカレッジ

創立 1837年(女子大学、大学院課程は共学) 全米リベラルアーツカレッジランキング35位、全米トップ女子大学ランキング17位、セブンシスターズ加盟、学生数2,189名

#### 3) スミスカレッジ

創立 1871年(女子大学、大学院課程は共学) 全米リベラルアーツカレッジ ランキング14位、全米トップ女子大学ランキング12位、

セブンシスターズ加盟、学生数2,563名

#### 4) ウェルズリーカレッジ

創立 1870年(女子大学) 全米リベラルアーツカレッジ ランキング4位、全米トップ女子大学ランキング1位 セブンシスターズ加盟、学生数2,323名

#### 5) シモンズカレッジ

創立 1899年(女子大学、大学院課程は共学) 北方地域ベストカレッジ ランキング16位、全米トップ女子大学ランキング5位、学生数1,622名

#### 6) バーナードカレッジ

創立 1889年(女子大学) 全米リベラルアーツカレッジ ランキング29位、全米トップ女子大学ランキング2位、セブンシスターズ加盟、学生数2,573名

7) National Clearinghouse for Leadership Programs(NCLP) とは、米国の高等教育におけるリーダーシップ育成に携わる教育者のために、最新の情報ソースを提供、ネットワークの構築、リーダーシッププログラム開発のサポートをする団体。

#### 参考文献

- 宇佐見潮(2014). 会員コーナー (Vol. 22)「未来を見据えた公共サービスの提供：いかに行政はそのサービスを転換していくか?」. 行政 & 情報システム, 50(3), 68-71.
- 大野孝二(2012). 「グローバル人材の育成に係る課題と取組」 経済産業省産業人材制作室調査 2012年度 第1回産学連携とランснаショナル HRM 研究会セミナー講演.
- 齋藤義明(2012). 「次世代経営リーダー育成の潮流：野性的経営能力の開発(特集 先行き不透明な時代に求められる組織・人材開発)」. 知的資産創造, 20(4), 6-15.
- 堀芽里(2001). 「高等教育とジェンダー - 女子大学という視点から」 2001年度早稲田大学第二文学部社会・人間系演習16「高等教育論」演習 成果報告書, g1-g11.
- 村田鈴子(1983). 「女子大学の存在意義」. 群馬県立女子大学紀要 3, 97-114.
- 渡辺聡子(1997). ポスト日本型経営- グローバル人材戦

略とリーダーシップ .  
171-202.  
Best Colleges. Best Women' s Colleges. (オンライン)  
入手先 <<http://www.bestcolleges.com/features/top-womens-colleges/>> (入手 2015-11-30).  
Dungan,J.P., & Komives,S.R.(2007)  
“Developing Leadership Capacity in College Students: Findings from a National Study.”  
A Report from the Multi-Institutional Study of Leadership. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.

HelenS.A., & Alexander,W.A.(1996).A Social Change Model of Leadership Development Guidebook Version III. Higher Education Research Institute, University of California, Los Angeles.  
Umbach,P.D.,Kinzie,J.L.,Thomas,A.D.,Palmer,M. M.,Kuh,G.D.(2003).Women Students at Coeducational and Women' s Colleges: How Do Their Experiences Compare? National Survey of Student Engagement Indian University Center for Postsecondary Research.

2015年12月8日 受稿