

# 国立 大阪大学

プログラムの名称：市民社会におけるリーダーシップ養成支援  
 -- 「阪大スタイル」育成プログラムの開発

プログラム担当者：総長補佐 大和谷 厚

キーワード

- 1．リーダーシップ 2．市民社会 3．支援の連鎖  
 4．阪大スタイル 5．デザイン力

## 1．大学の概要

大阪大学は江戸時代の大坂町民の町民による町民のための学問所であった懐徳堂と適塾を精神的な礎としており、大阪市民の寄付で創立した大阪帝国大学から発展してきた。このような開学の歴史から、大阪大学は豊かな教養を持ち市民社会へのロイヤリティを大切にし、リーダーシップをとって活躍できる阪大スタイルの人物を育成し輩出していく使命があると考え「地域に生き 世界に伸びる」を理念に掲げ、積極的に社会貢献に努めるとともに、新しい分野に積極的に挑戦していく学風を築きあげてきた。そして、国立大学法人として新たにスタートするにあたり、「教養・デザイン力・国際性」を教育目標に掲げ、大阪大学で学ぶ全ての学生がこの目標を修得できるよう学内体制を整備し、社会からの要請に応えうる人材の育成に取り組んできた。

特に大学教育実践センターでは学部学生への対話を重視した教養教育を実施し、コミュニケーションデザイン・センターでは大学院生を対象とした対話ワークショップにより専門研究に埋没せず自身の研究を異領域の研究と交差させながら、未知の知的領域を切り開いていく「デザイン力」、つまり、モノ・人・社会のあり方を構想する柔軟な想像力の涵養に取り組んでいる。

大阪大学を卒業した学部学生は、人の話をしっかり聞いて、自分をアピールでき、そして十分にコミュニケーションが取れる能力を身につけ、大学院を修了すれば、自分の専門分野を社会の人たちにわかりやすく説明することができ、また、社会の人たちと専門技術者の間の橋渡しをしっかりとできるようになる。このようなデザイン力を備え市民社会に貢献できる人材を「阪大スタイル」と考えている。

## 2．本プログラムの概要

今回の取組は「阪大スタイル」の「市民社会でのリーダー」育成を目指し、まずクラスやサークルのリーダーとなる学生を重点的に支援し育成し、この学生が核となり支援の輪が連鎖上に広がることにより、学生全体の意識の向上とレベルアップを図るためのプログラムを開発し実施する。対象は各学年で50名以下、総数200名以下とし、公募と推薦により選定する。

このプログラムの実施は学生部学生支援課及びキャリア支援課の事務職員が主体となって担当し、大学教育実践センターやコミュニケーションデザイン・センターの教員が積極的に協力する。また、プログラム開発には人材開発で実績のある民間コンサルティング企業のノウハウを利用する。

## 3．本プログラムの趣旨・目的

### (1) 新たな取組を実施するに至った動機と背景

大阪大学は、適塾と懐徳堂を源流とし、「地域に生き 世界に伸びる」をモットーに「教養・デザイン力・国際性」を教育の基本理念とし、市民社会にロイヤリティをもち、市民社会でリーダーシップを発揮する「阪大スタイル」の人材の育成を目指している。

一方、在籍する学生は極めて多彩で多様であり、これらの学生に多彩で多様なきめ細やかな支援を実施することを心がけ、その拡充を図ってきた。しかし、学生にとっては、ある意味「受け身の支援」であると言わざるを得ない。そこで、「学生の主体性」を重視した新たな支援の構築が「阪大スタイル」の学生を育成するために緊要であると考え、ボトムアップ的な支援を展開するのではなく、クラスやサークル、ボランティアグループなどで中心となって活動している学生を支援し、彼らの自立とリーダーシップを育成し、この学生が核となり支援の輪を広げ、連鎖のスパイラルによ

## 事例16 大阪大学

り学生全体のレベルアップを図り市民社会のリーダーたる阪大スタイルの人材を輩出しようと考えた。

### (2) 新たな取組の大学等における意義

今回の取組では、学生自らが主体的に考え、行動することこそが本来的な、学生のリーダーシップ開発につながると考え、大学側からの一方的な情報提供という受け身の手法ではなく、気づき型、実践型のプログラムを用い、学生自らが主体的に活動を行い、それをサポートする立場としての大学の位置付けを考えている。大阪大学は学生を大学運営のパートナーと考えており、今回の取組においても、大学と学生と一緒にプログラムを創りあげていく姿勢を大事にしていく。

こうした姿勢の結果として、学生の「市民社会でのリーダーシップ」を引き出せる究極の大学と学生のパートナーシップが結ばれ、大学と学生と社会との関係が築かれ、「阪大スタイル」が定着し、市民社会における大学の新たな位置づけを創り出すことができると考えている。

大阪大学では、「社会あるいは市民が大学に期待するニーズと、大学が提供可能なシーズとのマッチング」を活動理念とする「社会学連携センター(21世紀懐徳堂)」の本年度中の設置を計画し、このセンターを核として市民社会に生きる大阪大学を目指している。今回の学生支援プログラムは大学としてのこの大きな方向性に合致するものであり、大学としての意義も大きい。

## 4. 本プログラムの独自性(工夫されている内容)

### (1) 新たな発想や独自の創意工夫(他にない特色)について

今回の取組は「市民社会でのリーダーシップ」の開発を主眼においた、学部1年生から4年生までに以下の全5回のリーダーシップに特化したプログラムを開発し実施する。対象とする学生は学部学生の約1%~2%、各学年で50名以下、総数200名以下である。対象学生は公募及び推薦により選定する。クラス代表、サークルやボランティアグループのリーダーの学生などを想定している。このプロジェクトの実施は学部学生支援課及びキャリア支援課の事務職員が主体となって担当し、教員は実施にあたって積極的に協力する。また、プログラム開発には人材開発で実績のある民間コンサルティング企業のノウハウを利用し、プログラム実施においても協力を仰ぐ。

プロジェクトは学部学生が卒業するまでに5回の3

泊程度の合宿形式のワークショップ型の研修(OUDSL: Osaka University Development Seminar for Leaders)を実施する。

第1回: チームビルディングとモチベーションコントロール技術の習得

第2回: ビジョン設定スキルと対人影響力スキルの習得

第3回: プランニングの技術とモチベーションマネジメント技術の習得

第4回: 活動の内容の振り返り及びリプランニングの習得

第5回: アクティブリスニングスキルの習得

研修では明確な目標設定をし、問題意識を共有し、それぞれの課題を持ち帰り、自身の所属する組織でその課題を実践する。結果は次回の研修で報告し議論する。こうしてリーダーとしてのブラッシュアップを、各セミナーを経由するスパイラルな構造により実施する。意欲の高いリーダーが育成されることにより、彼らがロールモデルとなり支援の連鎖が形成され、学生全体の活性化への波及効果が期待できる。

独自の創意工夫は、以下の5点である。

#### (i) プログラムの手法

一方的な知識伝達型ではなく、気づき型、実践型の双方向的なプログラムである。

#### (ii) 対象者への関わり方

大学主導で参加者に一方的に与えるプログラムではなく、参加者主導で自主的に活動していけるプログラムを目指す。

#### (iii) 支援対象者とその選抜方法

全学生を支援対象者とするのではなく、現在、クラスやサークルでリーダーを担っている学生や、大阪大学全学年からの公募や教職員からの推進により、核となりうる学生を対象として重点的に支援し、この学生から、さらに支援の輪が広がることを期待する。

#### (iv) メンター制度の構築

学部4年生や大学院生の希望者にメンターとして、後輩の育成に関わる制度を設け、下級生参加者の精神的支柱の形成、上級生参加者の更なる成長を期待する。

#### (v) 事務職員のプログラムへの積極的関与と民間活力の利用

これまで学生支援の裏方であった学部事務職員が積極的にかつ主体的に学生支援に参加する計画である。さらに、民間のコンサルティング企業のノウハウを利用することにより、新たな視点での支援を展開できる。

(2) 他大学の参考となるポイント

このプログラムは、すでに基礎的な学生支援の体制が構築できている国立の総合大学において、さらに一歩踏みだした支援を行うための提案である。

また、私立大学では事務職員が支援のフロントとしての役割を担っているが、国立大学法人では、いまだに事務的サポートに徹していることを打破するプログラムでもある。

また、学生全体へのボトムアップを目指した支援ではなく、リーダー養成支援を明確に打ち出したプログラムで、学生がさらに学生を支援する支援の連鎖を構築しようとするプログラムでもある。

このため、大阪大学では「阪大スタイル」を明確にするため「市民社会でのリーダーシップ開発」をテーマとしたが、他大学でそれぞれの明確な目標を設定することにより、様々な応用が可能と考えられる。

5. 本プログラムの有効性(効果)

(1) 期待される効果について

リーダーシップ開発プログラムや学生メンター制度を整備することで、第一に期待される効果は参加学生の人間力強化である。市民社会のリーダーに必要な人間力、具体的にはデザイン力や対話能力は一朝一夕で身につくものではない。何度も何度も考えた経験や多様な人との関わりを通じて徐々に身についていくものである。その上で、課外活動やボランティア活動は上記の人間力を鍛錬する良い機会である。

本プログラムを通じて、リーダーとして必要な考え方や技術を修得する機会を提供し、そこで学んだことをそれぞれの組織で実践する。そして、振り返りを行

い、互いのナレッジを共有し、新しい観点を学び、再度実践する。このようなスパイラルなサイクルを創出することで、市民社会のリーダーに必要な人間力を効果的に高めていく。

第二に、組織の代表のリーダーシップが強化されることで、その組織の活動内容の質が向上する。そのことで参加するメンバーのモチベーションが高まり活動に積極的に関わるため、結果的にその活動を通じて学ぶことが多くなる。学生が元気な大学は活気が漲っている。そのような大学を目指したい。

(2) 現在の学生支援の取組との見込まれる相乗効果について

学生は、どうしても同じような志向やバックグラウンドを持ったもの同士でかたまり、一つの組織内で活動が閉じがちである。本プログラムを通じて、低学年時から様々な志向やバックグラウンドを持つもの同士が出会い、交流することで、豊かな教養を身に付けるきっかけとする。このことが総合大学の強みを発揮するインフラとなる。同時に、このネットワークは、3回生時にはそれぞれの組織の代表クラスのネットワークに発展しているため、組織間の新たなコラボレーションの創出につながる。

(3) 社会的ニーズ・学生ニーズへの対応について

大学に学ぶ多彩で多様な学生には支援のありかたも多彩で多様でなければならず、これが大阪大学の学生支援への社会的ニーズであり学生のニーズであると考えている。このためには、セーフティーネットを意識したきめ細やかな支援を行うと同時に、意欲のある学生の支援をも行う必要があると考える。

表1 研修日程

	春(4月～6月)	夏(7月～9月)	秋(10月～12月)	冬(1月～3月)
1年生		<b>第1回OULDS</b> ⇒早期選抜とモチベーションコントロールは技術の習得、そして意欲ある学生をネットワーク化 ※Osaka University Leader Development Seminar ※書類選考で参加者を決定	部活・サークル活動へのモチベーションが向上し行動が活発化	
2年生		<b>第2回OULDS</b> ⇒ビジョン・意欲スキルに個人影響力スキルを学ぶ ※部活・サークルなど代表になることを考えている学生(2年生以外もOK) ※第1回参加者が多いことが予想される	次年度の代表決定	<b>第3回OULDS</b> ⇒プランニングの技術とモチベーションマネジメント技術を学ぶ ※参加は部活・サークルの代表者
3年生		<b>第4回OULDS</b> ⇒活動の内容の振り返りおよびプランニング、モチベーションマネジメントの復習、相互の情報交換 ※参加は部活・サークルの代表者		<b>第5回OULDS</b> ⇒アクティビティスキルや課外活動アワードのための知識の再整理 ※一部代表は4回時に補助力がセーブになってもらう
<b>課外活動カウンセリング</b>				
4年生	代表を引退	課外活動カウンセリングのアシスタントとして、自らの経験を学生に還元する		

現代社会に求められている人材とはまさに「市民社会でのリーダー」であり、学生も、社会で活躍できる人材になりたいという願望を強く持っている。今回の取組により、「市民社会でのリーダー」となる学生を社会に送り出すことこそが、まさに社会的ニーズ、学生ニーズの両者を統合していくことになると考えている。

### (4) 教育活動や研究活動との関連性について

教育効果をより高めるために、本プログラムでは参加対象者を選抜し少数精鋭で市民社会で必要なリーダーシップを育成していくというものである。ここで鍛えられた学生が核となり主体的な支援の連鎖を形成し、大学全体に波及効果を及ぼすことを期待するが、長期的には大阪大学に所属するより多くの学生に対して、リーダーシップを学ぶ機会を提供していきたい。

そのため、本プログラムを制作・実施する中で蓄積した知見やノウハウを教育に積極的にフィードバックし、「デザイン力」の育成を推進したい。

## 6. 本プログラムの改善・評価

### (1) 今回の取組実施後の評価体制及び方法について

評価体制については、キャリア支援課と大学教育実践センターと外部の専門家にて評価委員会を設立し、本取組の評価を行う。

今回の取組は今までにない新たな取組となるので、常にプログラムの評価とそれに対する検証を繰り返し、より精度の高いプログラムを創りあげていく必要がある。

具体的なフローとしては、以下の通りである。

#### (i) 半年ごとに参加者の成長度合いを確認

参加者同士による半年ごとの360度評価及び外部の専門家による半年ごとの面談（社会人基礎力を策定した専門家による客観的評価を導入）

#### (ii) ナレッジの蓄積

成長した学生と成長しなかった学生の差を分析し、課題を抽出する。

#### (iii) 課題を次年度のプログラムに反映し、プログラムを再構築

### (2) 今回の取組実施後の評価の観点について

「市民社会でのリーダーシップ」の開発を目指すうえで大阪大学は以下の三つの素養を兼ね揃えた人材を育成しようと考えている。

#### (i) 教養

その人にとっての基盤となる力。何かを実行する時、それをやる意義を一つの側面からのみ捉えるのではなく、多種多様な学問的背景を基に、広い視野を持って考えられる力。

#### (ii) デザイン力

市民社会のリーダーとして、一部の学問や知識に拘わることなく、多様な学問や知識を編集し、新たな社会構想を描いていく力。

#### (iii) 国際性

多様な人材がいる中でも、周りの一人ひとりに対して、自分が考えている事、実行しようとしている事を確実に伝えられる対話の力。

以上3点の指標を上記の評価体制の中に組み込み、評価を行っていく。

### (3) 今回の取組の評価結果の活用方法について

今回の取組を複数年行うことで、「市民社会のリーダー」を育成していく上での要素が明らかになっていく。「市民社会のリーダー」を育成するための要素を今回の取組以外の場でも積極的に盛り込み、市民社会とともに歩む大阪大学という明確な姿勢を築き上げていく。

## 7. 本プログラムの実施計画・将来性

### (1) 各年度の実施計画について

実施計画のポイントとしては、初年度は学生メンターのインフラを構築するために全5回のプログラム制作に着手し、実施する。次年度はベースとなるインフラを整えた上で、2008（平成20）年度に入学する新入生と同年に新しく組織でリーダーシップを発揮する3回生を対象とするプログラムを制作・実施する。そして、2009（平成21）年度には2年生向けのプログラムを制作・実施することで、プログラムをすべて整える。そして最後の年には、プログラム間のつながりを見直し、精度を高める。

### (2) 実施体制について

学生部学生支援課とキャリア支援課及び学生生活委員会が中心となって推進していく。

また、大学教育実践センター及びコミュニケーションデザイン・センターの教員は、各プログラムに参加し指導的役割を果たすと同時に、本プログラムで蓄積した知見やノウハウを教養教育にフィードバックしていくことで、大阪大学の教育目標をより効率・効果的に実現し、地域との連携をも図っていく。実際のプロ

グラム開発にあたっては、民間の人材育成コンサルティング会社のノウハウを利用するが、企業人育成とは考え方が大きく違う点が多々あるので、十分な打合せと試行を積み重ねた上で実施していく。

(3) 人的・物的・財政的条件の整備状況及び予定について

本プログラムにおいて重要なのは、人的リソースである。

第一に学生メンター制度については本学のティーチングアシスタント制度を利用して、日々の相談やフォローをしていくことが可能である。

第二にリーダーシップ開発や教育手法に関して、民間コンサルティング会社の経験やナレッジを積極的に活用し、より効果のあるプログラムをスピーディーに制作していく。

第三に学生部事務職員が主導的役割を果たし、プロ

グラム実施において教員や学生のコーディネートにあたる。

(4) 補助期間終了後の展開について

本プログラムが市民社会のリーダー輩出に貢献したのかどうかという点が評価指標として最も重要である。そのため、本プログラムに参加した学生が大学卒業後どのような活躍をしているのかを追跡調査・モニタリングしていく。そして、リーダーシップを発揮できている者とそうでない者の違いを分析し、そこで得た知見を本プログラムにフィードバックし続け、実効性のあるものにしていく。

また、市民社会のリーダーとして活躍しているOB・OGに、本プログラム内で話をしてもらおう機会を積極的に持つことで、学生に対して「生きた事例」を提供していく。

表2 各年度実施計画

	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回
2007年度 4月~6月 7月~9月 10月~12月 1月~3月	学内調整・プログラム制作準備				プログラム制作 実施
2008年度 4月~6月 7月~9月 10月~12月 1月~3月	プログラム制作 実施 修正	プログラム制作	プログラム制作	プログラム制作 実施 修正	修正 実施
2009年度 4月~6月 7月~9月 10月~12月 1月~3月	実施 修正	実施 修正	実施	実施 修正	修正 完成・実施
2010年度 4月~6月 7月~9月 10月~12月 1月~3月	完成・実施	完成・実施	修正 完成・実施	完成・実施	実施

選  
定  
理  
由

大阪大学においては、学生支援に関する目標等に基づき、積極的に学生の意見聴取、対話を行いながら学生支援の取組を具体的に実施しており、学生代表を学生支援組織の委員会審議に参加させることによって、学生の意見を反映させ、学生・教員・職員の連携を図るなど組織性も十分に認められます。

今回申請のあった「市民社会でのリーダー」開発を目指した取組は、学生にとって受身でなく、主体性を重視したものであり、参加者が学んだことをクラスやサークルなどで実践し、支援の連鎖を起こすことにより学内の活性化を目指すプログラムを民間企業のノウハウを利用しながら開発・運営し、今まで裏方であった事務職員が主導的役割を担いながら、本取組で蓄積した知見・ノウハウを教養教育にフィードバックしていくなど、意欲的で独自性の感じられる取組と言えます。

また、綿密な実施計画が立てられており、参加者同士による360度評価、専門家による客観的評価なども実施し、より精度の高い取組の創造を目指しており、他の大学等の参考となる優れた取組と言えます。

