

# 国立 愛媛大学

プログラムの名称：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)

プログラム担当者：教育・学生支援機構 教育企画室 准教授 秦 敬治

キーワード

1. 学生リーダー 2. リーダーシップ 3. スクール

## 1. 大学の概要

本学は、愛媛大学憲章でうたっているように、「自ら学び、考え、実践する能力と次代を担う誇りを持つ人間性豊かな人材を社会に輩出すること」を目的としており、「地域に立脚する大学として、地域に役立つ人材、地域の発展を牽引する人材の養成」を目的としている。そして、本学における学習支援の最終目標（効果）は、「学生中心の大学作り」を推進すること、すなわち、「学生が入学から卒業・修了まで安心して充実した大学生活を送ることができ、そのなかで幅広い教養と十分な専門知識を身につけ、人間的にも大きく成長できる機会と場を提供する」ことにある。

上述の理念に基づいた活動に対して、文部科学省より2004（平成16）年度には『「お接待」の心に学ぶキャンパス・ボランティア』、2006（平成18）年度には『FD / SD / TAD / 三位一体型能力開発』、『瀬戸内の山～里～海～人がつながる環境教育』への支援を受けるなど、本学の地域特性を生かした取組と、学生を中心としたプログラムに対して多くの評価を受けている。

## 2. 本プログラムの概要

これまでの大学において、リーダーシップと言えば、授業の中で経営学的な理論を吸収することはあっても、実際の学生生活において必要とされるリーダーシップについては、正課外活動やサークル活動、ボランティア活動のキャプテンや長といった学生主体の活動の中で自然と養われるものであった。そこで本取組では、大学としてこれまで体系的に行われてこなかった「学生のリーダーシップ養成」を、ゼミ形式の少人数教育による実践的な学びを提供することによって、社会で必要とされるリーダーシップ能力も併せて修得することを目標としている。

具体的には、自己分析による自らのリーダーシップの

類型化や、他者分析によるリーダーシップ能力の使い分け、リーダーとして必要なプレゼンテーションや会議の進め方などの実践やスキルの修得を行う。

また、受講者自身の活動に照らし合わせることができ講義を行った上で、各受講者が自ら抱えるリーダーとしての課題や必要とするリーダーシップ能力の調査・研究を行う。さらに、その調査・研究を基に、他の受講者に対しリーダーシップセミナーを行い、自らと他の受講者のリーダーシップ力を培う。

この受講者が自ら行ったセミナーに関する報告書は、「学生リーダーズ読本」という形で編纂し、毎年度改訂を積み重ねることによって本学の学生だけではなく、他大学の学生や、取組にも参考となり得る情報を提供し続けることができる。以上の取組は、ゼミナール形式を通じて行うが、それとは別に外部講師によるセミナー、及び1泊2日のゼミナール合宿研修によって、より実践的なリーダーシップ・スキルを修得することができる。

また、本年度ゼミナールの修了者には修了証を授与するが、来年度からはゼミナール及び所定の合宿研修・リーダーシップに関する授業での単位修得をもって、学内資格として認定する予定であり、資格取得後もアフターフォロー研修などを行う予定である。それに加え、受講生及び修了生は、自らがチャレンジしたいプログラムを企画・実践・評価を行い、キャンパスの活性化及び地域貢献等によるリーダーシップ養成の場を設け、その活動には資金的援助を行っていく。

## 3. 本プログラムの趣旨・目的

学生の多様化が進行し、各大学ではメンタルヘルスやキャリア支援など学生支援に力を注いでいる。しかしながら、限られた教職員で学生支援活動を行うには限界があり、これ以上の著しい成果を期待できないのも現実である。

さて、学生支援について論じるときに注意しなければ

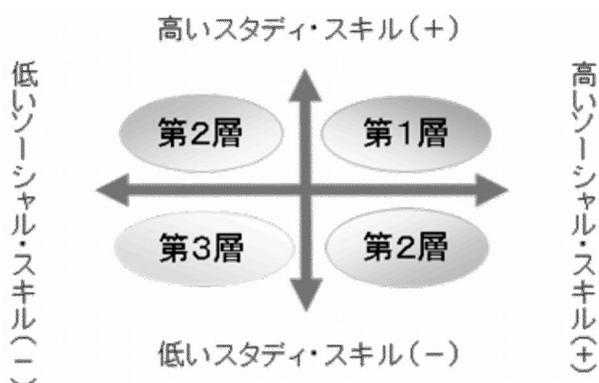


図1 学生のポジショニング・チャート

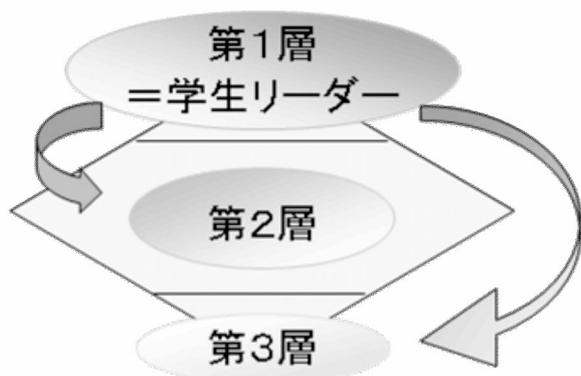


図2 学生支援における学生リーダーの役割

ばならないのは、学生を一くくりしてはならないということである。在籍している学生は多様であり、それぞれのニーズに対応した学生支援策を立案し実施すべきである。そこで日本の大学における学生支援について考えてみた（図1、2）。

### （1）第1層の学生

ここに該当する学生は、高いスタディ・スキルとソーシャル・スキルを持ち、大学生活を上手に営んでいる学生である。本学では、全学生のうち1割から2割程度が相当すると予想される。教職員が「できる学生」と評価する学生たちである。こうした学生たちに必要な支援策は、起業家育成やサークルリーダー研修といった「強み」を強化するプログラムである。とりわけ、この層の学生には、ピア・リーダー（学生の中でのリーダー層）としての役割が期待されるわけであり、リーダーシップ育成を主の目的とすることが望ましい。

### （2）第2層の学生

ここに該当する学生は、一般的なスタディ・スキルとソーシャル・スキルを持った学生である。本学では、全学生の6割から8割程度が相当すると予想される。

初年次教育プログラムや授業外でのプログラム、セミナー、イベント、相談活動を通して、自分の「弱み」を補強していく支援策が必要であると考えられる。このように、提供される支援策の中から自らにあったものを学生自身が選択できるように、自らの「強み」「弱み」を把握させる自己分析を実施することは、どの層の学生にも有効である。

### （3）第3層の学生

ここに該当する学生は、学生生活に困難を抱えた学生である。スタディ・スキル、ソーシャル・スキルともに低く、中退・休学者や心の相談窓口利用者もしくはその予備軍である。本学では、全学生の1割程度が相当すると予想される。最も支援の必要な学生層ではあるが、問題の程度が深刻な場合も多く、学生による学生支援の対象としては適当ではなく、「弱み」を補強するには、カウンセラー等の専門家による個別フォローが必要となる。

以上のように見てみると、これまでの日本の大学における学生支援とは、スタディ・スキル（学習技術）とソーシャル・スキル（人間関係力）が不足している学生、すなわち第3層に対する支援を重点的に行ってきたと言えるであろう。例えば、不登校・引きこもり学生の支援がそれである。

社会問題とも言える不登校・引きこもりの問題は、大学生にも発生する。2006（平成18）年より支援センターでは教務事務組織と連携して、これらの学生の早期発見と対応を行っている。主に共通教育科目の授業出席状況や、履修登録に関するスクリーニングを実施し、教務事務窓口、支援センター、学生生活担当職員が連携して対応を行うことで、不登校・引きこもりの予防に努めている。また休学歴のある学生に対しては、学生生活担当教員と連携して対応することで、学生個々の支援方法が見出せている。

また、本学では、教職員が学生支援に関する認識を高め、知識やスキルを身につけていることが学生支援充実のための喫緊の課題であると捉え、様々なFDやSDを展開している。さらに、休学・退学者や授業料等の免除が必要な学生の実態は、毎年、学長及び役員会に報告され、その対応が機構の支援センターで検討されている。また、カルト問題について「学長主導」の下に支援センターに対策会議を設置するなど、迅速な対応が可能なシステムも導入している。このように、いわゆる第3層に対しては学内の相当の資源を費やし

てきたと言える。

しかし、これは別の言い方をすれば、一般的な学生、いわゆる第2層の学生や、あるいは学内のリーダー的役割を担うことが期待される第1層の学生に対する支援が、第3層の学生と比較すると疎かになりがちであったとも言える。特に第1層の学生は、高いスタディ・スキルとソーシャル・スキルを持ち、大学生活を上手に営んでいる学生であり、常にサークルやアルバイト等でもリーダー的な役割を担う性質上、大学の中の6～8割を占める一般的な学生、いわゆる第2層の学生よりもさらに大学からの支援を受ける割合が減るのが実情である。

そのような傾向がかつては確かに存在し、リーダーシップを発揮していたゼミ・研究室、サークル、学園祭等の各種大学行事、ボランティア活動等の学生リーダー不足や、リーダーシップ能力不足として生じており、こういった声は本学だけではないと推察される。

そこで本取組では、第2層・第3層の学生支援をこれまで通り行いながら、かつて存在した第1層の学生を育成・支援することを目的とする。そしてこの第1層の学生を育成・支援することによって、大学にとって最も有効な学生支援策の一つとなるモデルを構築することを目指している。これは、学生支援専門職を雇用した場合に比して経費削減になるということだけではなく、「支援される学生」並びに「支援する学生」双方への教育効果という点で注目される。

『愛媛大学リーダーズ・スクール「Ehime University Leaders' School」(以後「ELS」とする)』の第一の目的は、学生リーダー並びに将来リーダーになり得る学生が在学中(授業やゼミ・研究室、サークル活動、ボランティア活動、各種大学行事など)に出会う様々な課題に対する解決方法を、学生自身が探るための支援をすることで、十分にリーダーシップを発揮し、人間的成長を促進することである。

第二の目的は、上述したように、こうした第1層の学生リーダーが一般学生(第2層・第3層)を様々な活動を通して率いることによって、大学の既存の活動(ゼミ・研究室、サークル活動、ボランティア活動、大学行事など)をはじめ、第1層の学生が自発的に立ち上げる諸活動を活性化させることである。

そして第三の目的は、これらの活動の成果として、修了生が卒業後の市民社会や職場においてリーダーシップを発揮することで社会に貢献することである。

これまでの日本の大学におけるリーダーシップ教育は、サークルやボランティア活動といった、学生が自

ら行うことで得る経験を通じた非形式的な学習が、もしくは将来のビジネスリーダー等の養成を目的とした授業が一般的であった。それに対して本取組は、体系化されたリーダーシップ教育を提供することにより、現在あるいはこれからの学生リーダーにとって直接的な支援を行うものであり、より実践的な内容となっている。

#### 4. 本プログラムの独自性(工夫されている内容)

本プログラムの独自性の第一は、これまで分離がちであった、授業(単位認定プログラム)と学生支援活動(非単位認定プログラム)を横断的に組み合わせていることにある。授業は授業で行い、学生支援は学生支援で行う従来の断片的な学びでは、学生リーダーの養成は困難である。しかしながら、ELSにおいては、専門教育・共通教育・学生支援活動の垣根を越えた、新しい学生支援方法を採用することで、「学生が会う経験総体」に関わることができる。学生リーダーは、学部に属し学士号の取得を目指すとともに、専門教育でもなく共通教育でもない、「スクール」で受講しながら、継続的・体系的にリーダーシップを学び、学内資格(愛媛大学ELS資格)を取得することができる。

第二に、「経験を基盤とした学習」とするために、組織のリーダーや今後リーダーとなり得る2年生以上の学生を対象とした「高年次履修プログラム」としていることである。受講者は、本プログラムでの学習内容を応用するために、学内外の日常活動や行事においてリーダーシップを発揮する経験を並行して求められる。具体的には、ゼミや研究室、サークル活動、学生代表者会議や男女参画推進会議など、大学が設定したリーダーシップ発揮の場における活躍がこれにあたる。また、受講後に修了生に対して、さまざまなプロジェクトや学生中心に行うことができるイベント等を斡旋する。

第三に、米国高等教育基準向上協会(Council for the Advancement of Standards in Higher Education)が作成した「学生リーダー養成のためのガイドライン」という全米基準に準拠したものとなっていることである。米国の大学で使用されている本基準を意識することで、本プログラムの質の向上や学生の評価に活用したいと考えている。そして最終的には日本版ガイドライン作成につなげることを想定している。

第四に、他大学に本学の事例とプログラムを積極的に開示し、連携することによって「全国学生リーダー

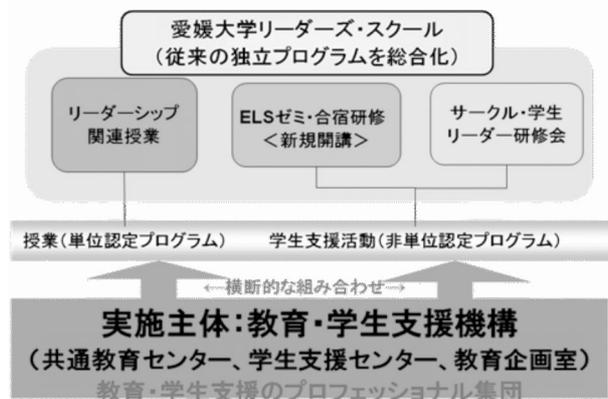


図3 愛媛大学リーダーズ・スクール (ELS) の概略

ズ・ネットワーク」を構築し、学生リーダーの養成の拠点大学として、学生支援関係職員 FD・SDを含めた、他大学の学生支援にも関わることである。これらを通して、学生リーダーシップ支援・教育という新しい高等教育研究分野の発展、学生同士のつながりだけではなく、新たな学生支援関係職員の能力開発に貢献する。

以下では、本プログラムの中でも特に独自性のあるものについて説明する。

(1) ELSゼミナール(以後「ELSゼミ」とする)

(受講者は半期20名×年2回=年40名)

ELSゼミでは、60分+75分の少人数教育を週に1回ずつ、学期で計12回行う。ゼミの前半部分は、教員によって行われる講義や知識修得及び自己分析、他者分析に加え、プレゼンテーションや会議の進め方などのスキルも学ぶ。それらを踏まえ、中盤から後半部分では各受講者が自ら抱えるリーダーとしての課題解決や、必要とするリーダーシップ能力の調査・研究を基に、他の受講者に対しリーダーシップセミナーを行い、自らと他の受講者のリーダーシップ力を培う。担当教員及びスタッフは、ゼミ時間内外でその課題解決の支援を目的とした個別指導、フィードバックを丁寧に行う。

(2)『学生リーダーズ読本』の作成

ELSゼミでの受講者自らが行う発表内容、それに関わる教員からの指導及び受講仲間や自らによる振り返りを基に報告書を作成し、それらをまとめることによって『学生リーダーズ読本』を発行していく。受講者が、自らの調査報告を他者に伝えるために紙に落とし込む作業は大変な作業であり、そこで苦労した分だけ自らの課題改善に対する自信を得ることができる。そして毎年度改訂を積み重ねることにより、他大学の参考にもなり得る情報を提供し続けることができる。



写真1 平成19年度ELS第2期生

(3) ELS合宿研修

ELSゼミでは、毎学期必ず1泊2日の合宿研修(受講者がリーダーシップを発揮する実践の機会)を行う。合宿研修では、受講者個人が行うセミナーとは別に、合宿研修用に数名のグループを作り、各グループごとの課題を見つけてグループセミナーを行う。それに加えて、研修所までの移動、食事、買出し、グループでの役割分担など全ての経験が学生による企画(P)・実践(D)・評価(S)で行われるリーダーシップ・プログラムとなっている。

5. 本プログラムの有効性(効果)

ELSでは、上述のようにリーダーシップ論を講義形式で学ぶだけではなく、グループワーク、自己分析・他者分析による自己理解と他者理解、コミュニケーション・スキルの向上、フォローアップ・スキルの向上、合宿研修や学生によるセミナーの実施によるリーダーズスキルの修得など、様々な教育技法を使用することで学生の学習ニーズに応えるものとなっている。そして、これらの学習成果を「愛媛大学ELS資格」として認定することで、受講生本人にとっては、職場において、また採用・昇進等においても有利となり得るのである。

次に、本取組による成果とこれまで行ってきた学生支援との相乗効果により、様々なスタイルの「学生による学生支援」が形成され、第1層、第2層、第3層それぞれの学生に学生支援の効果が期待できる。例えば、授業やゼミ・研究室ではもちろんのこと、クラブ・サークル・ボランティア活動や大学行事において、おのこの内容の活性化、活動継続率の向上、参加人数の増加、休退学者数や心のケアの必要な学生数の減少、就職率の向上などが想定される。

また、企業や地域社会が求める「主体性」「課題発見

力」「実行力」「チームで働く力」(経済産業省アンケート)、「コミュニケーション力」(日本経団連教育問題委員会アンケート)といった、リーダーシップに不可欠な能力を持った人材を輩出できる。

さらに、上述したように全国学生リーダーズ・ネットワークの構築により、ELSの取組は新しい高等教育研究の領域の開拓に資することができる。

## 6. 本プログラムの改善・評価

ELS受講者には、受講修了後並びに受講中も満足度・到達度を問うアンケート調査を継続的に行い、その効果を測定する。さらに、「愛媛大学ELS資格」取得を認定する際には、資格認定委員会において、個別面談を含む厳正なる適正評価を行う予定である。

また、学生支援センターが休退学者数等、学生生活に関わる基本データの経年変化を分析することによって、本取組の二次効果、三次効果の成果も把握する。

さらに、ELS修了後も学生として在籍している間は、ゼミや研究室、クラブ、サークル活動、ボランティア活動でのリーダーシップの発揮以外にもELS活動生としてリーダーシップを発揮する場、各種イベント等の幹旋が行われる。加えて、ELSを修了した卒業生に対しても、数年ごとに修了生に対するフォローアップ講習を実施し、実社会におけるリーダーシップ発揮度についても測定する。

あわせて、上述したように「米国高等教育基準向上協会」が作成した「学生リーダー養成のためのガイドライン」の日本版を作成することで、さらなるプログラムの改善につなげる。

本取組の評価結果については、学生支援センターと教育企画室で集計・分析を行い、次年度のプログラム、指導方法、実施体制の改善を調査・研究と絡めながら行う。なお、評価の観点、プログラムの内容・質・量、講師の指導方法、知識・スキルの習得状況、修得した知識・スキルの発揮状況とする。

## 7. 本プログラムの実施計画・将来性

本学ではすでに、1971(昭和46)年から継続してサークルリーダー研修会(非単位認定プログラム)を実施してきた実績がある。これは、サークル等でキャプテンやリーダーをしている学生に対して、2泊3日の合宿形式で徹底したリーダー支援を行うものであるが、2006(平成18)年度の参加者の満足度は88%と高

い割合となっている。授業においては、共通教育センターが開講する共通教育授業として「リーダーシップとビジネススキル」「リーダーシップとイベントプランニング」「伊予の伝承文化を学び伝えるリーダー村」「NPO組織の形成とリーダーシップ」(単位認定)の4科目を開講しており、リーダーシップ教育を重視した内容となっており、多くの学生が受講している。

2007(平成19)年前学期、後学期には、ELSゼミ・ELS合宿研修(2007(平成19)年度は非単位認定プログラムであるが、2008(平成20)年度から単位認定プログラムとなる)を実施しており(1期生は修了、2期生は現在受講中)、第1期修了者には受講修了証をすでに渡している。また、1期生と2期生の本プログラム内外での交流も盛んに行われており、学内でのネットワーク化が始まっている。

2007(平成19)年度は、          、          の各プログラムを緩やかに連携させながら展開してきたが、2008(平成20)年度にはそれらを「スクール」として位置づけ、修了者を学内資格として認定し、ELSのサポートスタッフとしての登用も検討する予定であったが、すでに第1期修了生がサポートスタッフとして活動している。また、2009(平成21)年度にはELSゼミ・ELS合宿研修の定員数を40名から60名に拡大することを目指している。

なお、ELSプログラムの学内全体の延べ受講者数は、2007(平成19)年度200名、2008(平成20)年度260名、2009(平成21)年度・2010(平成22)年度300名をそれぞれ予定している。

2008(平成20)年度以降には、近隣の大学からの受け入れも予定しており、2010(平成22)年度にはコンソーシアム化の方向で検討を行っている。

これらの実施に当たっては、本学の教育・学生支援機構並びにその下部組織である学生支援センター(学生支援の観点から)と、教育企画室(教育プログラムの開発・評価実施・改善の観点から)が連携して、実施責任主体となっている。現在は、教育・学生支援機構所属の教職員と各学部所属のリーダーシップ関連授業担当教員で対応している。

さらに、これらの活動をスムーズに進めていくためのスタッフの養成が不可欠であり、事務スタッフ、スクール・アシスタントについても様々な研修を行いながら、質・量ともに力を注いでいる。また、ELSゼミで使用する備品や書籍を購入し、受講生向けの学習環境「学生リーダーズルーム」を整えることによって、学生の自学自習の学びの確保を行っている。

## 事例19 愛媛大学

将来的には、本学の取組を他大学にも広めることにより、「全国学生リーダーズ・ネットワーク」を構築し、学生リーダー養成の拠点大学として、学生支援関係職員FD・SDを含めた他大学の学生支援にも関わり、さらなるプログラムの質の向上とネットワークの広がりを持たせる。そして日本版「学生リーダー養成のためのガイドライン」作成を行う。

2007（平成19）年度から4年間については、今回の

補助金により整備・改善を行うが、補助期間終了後には、本学が独力で運営できる体制を人的、物的、財政的に整える予定である。また、副専攻科を視野に入れたさらなるプログラムの体系化も検討する予定である。さらに、学生リーダーの能力測定の指標開発・研究を並行して行い、より効果的・効率的にプログラムの成果を生み出す教育方法を改善・開発していく。

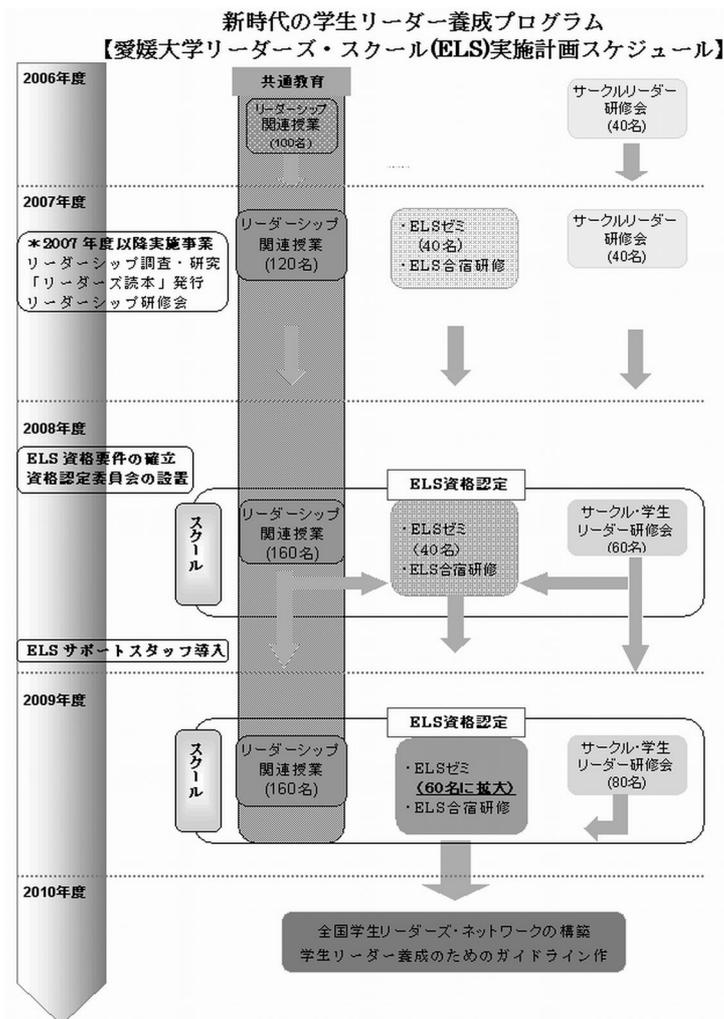


図4 愛媛大学リーダーズ・スクール(ELS)実施計画スケジュール

### 選 定 理 由

愛媛大学においては、愛媛大学大学憲章にうたわれた学生支援に関する目標等に基づき、具体的かつ組織的な学生支援の取組を実施してきており、その結果は、休学・退学者、引きこもり学生数の減少やカルト問題の沈静化などに実証されるように大きな成果を上げていると言えます。

今回申請のあった「新時代の学生リーダー養成プログラム」の取組は、学生リーダーや将来リーダーになり得る学生を対象とした支援・教育を実施することによって、学生の人間的な成長の促進、一般学生を率いることによる大学の活性化、卒業後の社会におけるリーダーシップ発揮による社会貢献を目指すプロセスが明確であり、他に見られない工夫ある取組であると言えます。

特に、愛媛大学リーダーズ・スクール(ELS)のゼミナールにおいては様々な教育技法を使用することで学生ニーズに対応しており、また「学生リーダーズ読本」を発行するなど、他の大学等の参考となる優れた取組であると言えます。