

リーダーシップ開発におけるプロジェクト型学習の教育効果

久富和子*

はじめに

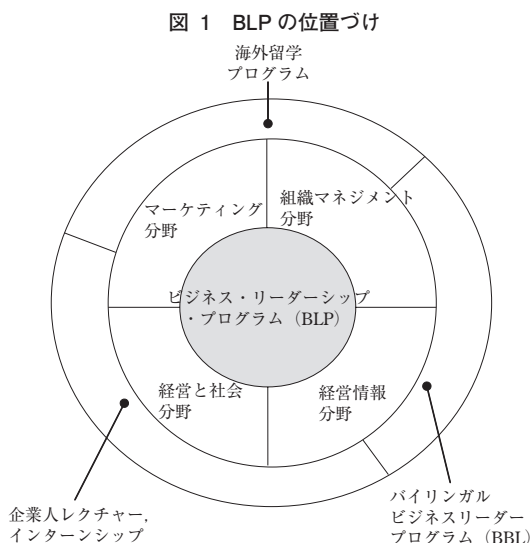
立教大学経営学部は「国際社会で活躍できるビジネスパーソンの育成」を教育目標として掲げ、「ビジネス・リーダーシップ・プログラム (BLP)」を経営学科のコアカリキュラムとして位置づけている。BLPは、1年次後期のBL1、2年次前期のBL2、後期のBL3、3年次前期のBL4まで2カ年にわたり展開され、リーダーシップ能力の開発を図る授業カリキュラムである。

本稿では、1年次後期の経営学科の学生が必修科目として履修するBL1の概要と、BL1の授業の中心であるプロジェクト型学習 (PBL) の効果について述べる。本科目は、1年次前期の必修科目「基礎演習」に引き続き大学教育への導入となるものであり、学生数名がチームを組み、仮想の企画提案プロジェクトを経験することにより、チームビルディングやリーダーシップの重要性について学ぶとともに、経営学の専門科目への興味や必要性を抱かせることを目的としている。久富(2007)においてはプロジェクト学習全般の意義に重点をおいて論じたが、本稿では立教大学BLPにおけるその具体的な位置づけを含めて詳説し、2007年度の授業成果をもとにPBLの効果と重点課題について考察する。

I BLPの構成とBL1の概要

1 BLPと他の授業科目との関連

ビジネス社会で必要とされるリーダーシップは、社内メンバーで構成されるプロジェクトチームや、取引先や関連企業との関係調整上など、単独でなく複数の人々との連携の上で発揮されるものである。学校教育の場で、ビジネスを想定したリーダーシップ開発を行うには、「知識」「技能」の習得とあわせて、「経験」が重要であり、この経験をきっかけに学生自身が主体的にリーダーシップを身につける環境として、グループワークで行うプロジェクト型学習が適当であると考えて採用している。「回を重ねるにつれて(あるいはメ切りや



* くども かずこ 立教大学経営学部兼任講師・エム・スクエア株式会社取締役マーケティング部長
kudomi@mvg.biglobe.ne.jp

表 1 BL1 から BL4 のフレームワーク

授業科目	BL1	BL2	BL3	BL4
実施時期	1 年次後期	2 年次前期	2 年次後期	3 年次前期
テーマ	“Awareness” リーダーシップ開発上の“気づき”	“Public Mind” リーダーシップ開発の1 段上を目指す “自分よりもチームのために”	“Leadership to Change” 柔軟に変化に対応できるリーダーシップを志向	“Strategy”
授業区分	経営学科必須、国際経営学科選択	経営学科必須、国際経営学科選択	選択科目	選択科目
クラス形態	1 クラス当たり 35 名程度	1 クラス当たり 35 名程度	1 クラス当たり 30 名程度	1 クラス当たり 20 名程度
授業形式	ハンズ・オン型の問題解決セッション	・グループディスカッションにより、リーダーシップ理論を習得 ・グループダイナミックスによる相乗効果重視	・リーダーシップ発揮のためのコミュニケーション・スキル習得 ・プレゼンテーション、説得力、モチベーション向上	・ハンズ・オン型の事業化提案セッション ・マーケティング、財務等、経営学の知識・理論を活用
内容例	・消費者視点を入力に、ビジネスモデルや社会全体のマクロ分析から企画提案 ・チーム・プロジェクト（例：牛乳消費促進策）の実施とフィードバック・振り返り	・BL1 の振返りに基づくリーダーシップ強化訓練（ビジネスゲーム等）。 ・リーダーとしての倫理を学ぶケーススタディ	変化をもたらすリーダーシップのケーススタディとビジネスゲーム	戦略と倫理を意識したチーム・プロジェクト（例：音楽産業の事業提案）
履修後想定する資質/能力	・プロジェクトの一連の経験により、「次にとるべきアクション」を計画し実行できる。 ・リーダーシップをとるために必要な要素と自身に欠けている要素を認識（→飢餓感の醸成）	・BL1 での経験をもとに、プロジェクトの一連の経験により、「次にとるべきアクション」を計画し実行できる。 ・リーダーシップ発揮に必要な要素と自身に欠けている要素を認識（→飢餓感の醸成）	・BL1 での経験と、BL2 での理論習得をもとに、外的変化を受けてもなお発揮可能なリーダーシップをとるための能力を開発する。	・BL1 から 3 でのリーダーシップ経験+理論とあわせて、経営学の各知識を活用したプロジェクトを経験する。 ・経営学上の知識、市場・競争、マーケティング、需要・供給と価格の法則、経済的効率性、サプライチェーン

プレゼンテーション当日のような節目が近づくにつれて) 各チームには自然発生的にリーダーのようなものが出てくることが多い。」(日向野, 2007, 54 頁) BL1 から BL4 まで複数のプロジェクトを経験することによる効果も想定している。「プロジェクトを繰り返し学年が進むうちに、『和ませる』『時間を管理する』『司会する』等はメンバーの多くが交代でこなせてしまうような水準に達するのが一つの里程碑である。これは、クラスのほとんどがチームワークのスキルを身に付けているという状態である。」(日向野, 2007, 54 頁)

BLP は経営学科のコアカリキュラムとして位置づけられ、「マーケティング分野」、「組織マネジメント分野」、「経営と社会分野」、「経営情報分野」などの他の経営学科目で習得した知識、技能、経験を統合的に理解し発展させることを目指している。図 1 に BLP の位置づけを示す。

2 BL1 から BL4 の授業目標

BLP は 1 年次後半の BL1 から始まり、3 年次前期の BL4 まで、リーダーシップ能力の開発を段階的に進めることを前提にカリキュラム設計さ

表 2 2007 年度 BL1 の授業概要

	授業テーマ	授業内容
1, 2 回	基礎演習プロジェクトの振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎演習で経験した2つのプロジェクト「池袋活性化」「ヨーグルトの消費拡大」の内省から、リーダーシップについて考察する。 経験するステップ <ol style="list-style-type: none"> ① 個人別に内省記入 ② チームで議論・分析 (Fishbone Diagram) ③ クラス内で、チーム別に発表
3 ~ 9 回	BL1 プロジェクト「豊島区西池袋の住宅地としてのブランド形成策の提案」	<ul style="list-style-type: none"> ・社会環境の変化を受けて発生している問題 (例: 少子化, 国際化, 働き方の変化, エネルギー問題) に関し, 当該産業調査・取材を通して現状を把握し, 問題解決の企画提案を行う。 ・提案先は豊島区とし, 豊島区政策経営部企画課と連携してプロジェクトを行う。 経験するステップ <ol style="list-style-type: none"> ① プロジェクト計画, 役割設定 ② 調査・取材 ③ 現状認識と問題設定 ④ 解決法の議論 ⑤ 提案・プレゼンテーション, フィードバック
10, 11 回	BL1 プロジェクトの振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトでの経験をもとに, チームで議論しながら各自なりのビジネス・リーダーシップ像を描く。 ・課題として, プロジェクトやその他の身近な経験を元にした「リーダーシップ持論」の作成を行う。
12 回	ビジネスゲーム "Perfect Square"	<ul style="list-style-type: none"> ・課題達成へ向けてのグループがとるべき戦略の立案と情報共有の仕方, アクションのとり方を実践する。それぞれが如何にリーダーシップを発揮すべきかを考察する。
13 回	「リーダーシップ持論」発表会	<ul style="list-style-type: none"> ・第 11 回の課題である「リーダーシップ持論」の内容により推薦を受けた, 各クラス代表 8 名が学年合同の場で発表会を行い, 優秀者 3 名を表彰した。

れている。プロジェクト型学習は、BL1 を皮切りに BL3, BL4 でも実施され、学生は与えられたテーマの中から自ら設定した問題を、主体的に解決するための活動をチームで行う。この活動経験により以下の能力育成を目指している。

- ・共創力：成果の達成に対して、メンバー相互

に刺激を与えながら、チームで共同して創造企画する力

- ・論理思考力：自らの力で考え抜き、構造的・論理的に思考および議論を展開する能力
- ・コミュニケーション能力：自身の考えを伝えたり、相手の言うことを正しく理解しながら、円滑に議論しつつ、まとめあげる力
- ・プレゼンテーション能力

表 1 に BL1 から BL4 のフレームワークを示す。

3 BL1 の授業プロセス

2007 年度の BL1 では、学生は 5 名でチームを編成し、13 週にわたり毎週 90 分の授業時間内と授業時間外にグループでの活動を行った。表 2 に 2007 年度の授業概要を示す。

II 2007 年度 BL1 における PBL の概要

2007 年度に BL1 で取り組んだプロジェクトのテーマは「豊島区西池袋の住宅地としてのブランド形成策の提案」(以下、「西池袋プロジェクト」)であった。1 学年 380 名での合同授業をプロジェクトの最初と最後に行い、途中段階ではクラス別 (クラス数は 8) に授業進行する。

1 BL1-PBL の授業目標

第 1 にビジネスの実務経験の乏しい学生に対して、仮想でビジネス体験の場を提供することである。学生はプロジェクトにおいてチームメンバーと切磋琢磨しながら、実際のビジネスで想定されるテーマに関して深く掘り下げて考え、自発的に取材調査活動を行った結果、問題設定を行い、解決策を模索する。仮想のプロジェクトを一通り経験することで、各プロセスで何をすべきか、どのようにすべきかのヒントを講義や演習で学びつつ、段階的に進めていく。

第 2 は、チームビルディングの体感である。チームは予め無作為方式により決定されたメンバーにより構成されるため、プロジェクトへの関わり方についての思いは人それぞれであり、モチベーションに差が有る場合もある。こういったチーム環境を前提に「フリーライダー (チーム活動で何もしないで『ただ乗り』する人の意)」を出さ

ないように協力しながら、メンバーの持つ知識や技能等を活用して成果物として「企画提案書」を纏め上げる。調査取材→問題設定→解決策の立案→仮説検証→プレゼンテーション資料作成作業→発表のプロセスにおいて、チームメンバーの話に耳を傾け理解し、自身の考えを述べたり、相互に意見交換をしつつ、自律的に行動できる人材に成長することを期待している。

2 BL1-PBLのプロセス

図2に示すプロセスと流れで取り組んだ。このプロセスは、実際にビジネスで企画提案を行う場合のプロセスに倣っており、提案先と連携して授業運営を行っている。

第1段階：課題提起

予め決定された課題テーマに関連し、提案先のゲスト講師等が登壇して課題提起を行う。

2007年度の課題テーマ「豊島区西池袋の住宅地としてのブランド形成策の提案」に関して、豊島区政策経営部企画課の課長が登壇し、豊島区で策定済みの「地域ブランドプロジェクト：駒込・白金地域での取り組み」を参考事例として紹介された。また、関連する地域ブランドプロジェクト報告書や意識調査資料などが提供された。

続いて、地域住民代表として経営学部の教員が登壇し、西池袋に住むことによるメリットやデメリットなど、日常的に感じていることを伝えた。更に、2つの講義「ブランドとは」、「企画提案の作り方」により、今後の活動のヒントを含めたオリエンテーションが行われた。

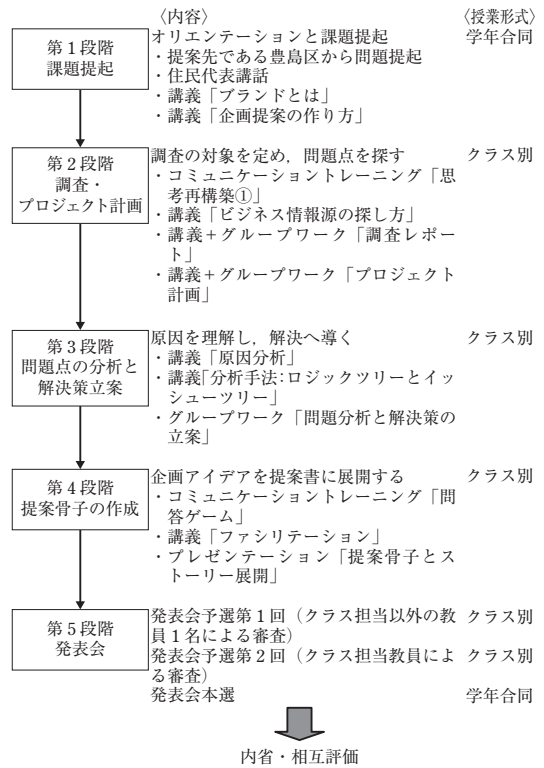
第2段階：調査・プロジェクト計画

第2段階の授業までの課題として、各グループは授業時間帯以外にプロジェクトテーマに指定された西池袋地域を実際に取材し、その結果を分析して解決すべき複数の課題を明確にする。授業では、アイスブレイクとして授業の最初にコミュニケーショントレーニングを行った後、取材した内容や報告書等から得られた情報を「調査レポート」にまとめる方法や、チームの中での役割分担とプロジェクトの予定表の作成の仕方について講義を行う。

第3段階：問題点の分析と解決策立案

西池袋地域の現状と探索により得た問題点を

図2 BL1-PBLのプロセスと流れ



KJ法、ブレインストーミング等の手法により整理する。整理した結果を元に、更にビジネスツール「ロジックツリー」により問題分析を行う。想定する社会のニーズを満たし、課題解決可能な案を「イシューツリー」により構造化しながら多数発案する。この中から、有望と思われる解決策について議論し、具体的なアクションプランの検討を開始する。アクションプランの一例として、「安心とふれあいの街を実現するために、民間交番を設置」、「立教大学の特長である赤レンガとおしゃれな街灯によりブランドイメージを定着させる」であった。

第4段階：提案骨子の作成

論理的に正しく伝えるためのコミュニケーショントレーニング「問答ゲーム」の演習と、議論を円滑にすすめるための「ファシリテーション」の講義を行う。その後、提案書の全体構成や論理展開の検討を行い、パワーポイント形式の提案資料に表現するための議論を行う。

第5段階：

- ・発表会予選第1回

クラス担当以外のBL1担当教員が審査員と

表 3 採点表

提案書の内容	配点	得点
<input type="checkbox"/> 提案先に関する理解の深さ	10	0
<input type="checkbox"/> 数値の裏づけや根拠は明解か	10	0
<input type="checkbox"/> 提案シナリオの論理的一貫性	10	0
<input type="checkbox"/> 結論としての提案内容の具体性	10	0
<input type="checkbox"/> 実現可能性 (マグニチュードの想定と持続性)	10	0
プレゼンテーション		
<input type="checkbox"/> 基本マナー (立ち位置や基本姿勢, 言葉遣い, ppt の使い方)	10	0
<input type="checkbox"/> インパクト (新規性・斬新さ), アピール度の高さ, 情熱	10	0
<input type="checkbox"/> 一貫してスムーズな流れ	10	0
その他の加點		
◇ (加點がある場合に, 加點理由が明記されます。)	20	0
合計	100	0

してプレゼンテーションの評価を行う。予選, 本選を含めた発表会の審査に用いられる採点表(表3)は, プロジェクト開始時に予め提示される。

・発表会予選第2回

担当教員に対し, チーム別にプレゼンテーションを行う。

・発表会本選

発表会予選1, 2回で多く票を集めたチームのみが本選に出場する。予選に参加したチームは計56チームであり, 本選には5チームが出場した。本選の審査は, 豊島区政策企画課のゲスト, 企業人ゲストにより構成された外部審査員により行われる。最終的には, 優秀チーム3チームが選ばれた。優秀なチームの提案内容は区長に報告するに値するとの賞賛をうけるものもあった。

3 BL1-PBLの教材と授業運営

BL1は複数の教員が担当するので, 統一的な授業内容の提供と運営ができるよう教材と授業の進め方について, 共通の教材および授業進行マニュアルを提供している。図2に示した「BL1-PBLのプロセスと流れ」により, 各段階別の講義内容, 演習方法, 教材や参考情報, 学生に課す宿題事項が提示され, 教員は事前カスタマイズ等の準備を行ったうえで講義に使用する。教材は講義用のパワーポイントスライドと成果物のフォームが中心である。教員間で共通認識を持ち, 授業運営ノウ

ハウの共有のため, 隔週で担当教員による打合せを実施している。これらの情報は, 担当教員が限定でアクセスできるブログで公開され, 疑問や反省点, 改善案などの意見交換が行われる。

4 BL1-PBLの評価方法

プロジェクトの成果に関しては教員が採点表による評価を行い, チームビルディングに関しては学生による内省を実施している。

教員は提案書の内容とプレゼンテーションに関しては, 採点表による評価を行う。採点表に関しては, 不足や励ましを含めて教員から各チームにコメントを添えて学生にフィードバックする。

学生による内省は, プロジェクト終了時に行う。内省は, チームメンバーによる相互評価と自身の振り返りの2つから構成される。チームメンバーによる相互評価は, 授業外を含めたチームの活動へのメンバーの関わり方を知るためであり, 必要に応じて教員は学生に注意や助言を行う。

自分の振り返りは, プロジェクトで経験したチームビルディングとリーダーシップについて振り返ることが目的の1つである。

5 授業推進上の工夫

学生の活動や進行状況の報告用に, 公開されたブログを活用した。学生は取材などに行った際に, 現場や参加メンバーの写真とあわせてコメントを書き込む。教員にとって状況把握となるほか, 他チームへのよい刺激となり, 学生の意欲向上につながることを期待して今回初めて実施した。結果として, チームの中でも, 参加できなかったメンバーと参加したメンバー間でのコミュニケーションの活性化につながったとの評価があった。

Ⅲ 2007年度BL1における教育効果の考察

BL1プロジェクト「西池袋プロジェクト」における教育効果を検証するために, 表4に示す内省記入票により調査を行った。

内省の内容は, 「A. チームの振り返り」と「B. 自分の振り返り」の2つから構成される。「A. チームの振り返り」では, 学生は自分を含めたチームメンバーを6つの能力要素(「要素1: 成果への貢献」,

表 4 内省記入表

BL1 (12/18) 内省記入票		班【 】	学生番号【 】	氏名【 】																																
A. チームの振り返り		B. 自分の振り返り																																		
自分を含め、チームメンバーを要素別にランキングしてください。1→1位で最高点です、2→2位、3→3位、4→4位、5→5位の順です。		自分のことについて振り返り、以下の項目について回答してください。																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">要素1【成果への貢献】</th> <th colspan="2">要素2【チームの統括】</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		要素1【成果への貢献】		要素2【チームの統括】		1		1		2		2		3		3		4		4		5		5										質問1：BL1のプロジェクト活動の成果をどう考えますか。※丸印を記入 [] 大変よくできた [] よくできた [] ふつう [] あまりよくない [] 悪い [] わからない		
要素1【成果への貢献】		要素2【チームの統括】																																		
1		1																																		
2		2																																		
3		3																																		
4		4																																		
5		5																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">要素3【メンバーへの配慮】</th> <th colspan="2">要素4【情熱】</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		要素3【メンバーへの配慮】		要素4【情熱】		1		1		2		2		3		3		4		4		5		5										質問2：「質問1」で回答した理由を記述してください。		
要素3【メンバーへの配慮】		要素4【情熱】																																		
1		1																																		
2		2																																		
3		3																																		
4		4																																		
5		5																																		
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">要素5【創造企画】</th> <th colspan="2">要素6【情報活用】</th> </tr> <tr><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td>2</td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td>3</td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td>4</td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td>5</td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		要素5【創造企画】		要素6【情報活用】		1		1		2		2		3		3		4		4		5		5										質問3：活動の中で、一番の困難であったと考える出来事を挙げてください。		
要素5【創造企画】		要素6【情報活用】																																		
1		1																																		
2		2																																		
3		3																																		
4		4																																		
5		5																																		
※要素の説明 要素1：成果への貢献 計画→調査→問題分析→企画提案立案の各プロセス、および全体への貢献 要素2：チームの統括 自分の意見を率直に述べながら、他のメンバーの意見も積極的に取り入れながらまとめたか 要素3：メンバーへの配慮 自分の役割を越えて、メンバーを助け導いたか 要素4：情熱 メンバーのやる気を起し、情熱をもってとりくんだか 要素5：創造企画 既に話し合ったことや決めたことにとらわれず、新しい視点からのアイデアを発したか 要素6：情報活用 情報を活用しつつ、外部（企業や組織等）との接点を積極的に持つ等、プロジェクトに活かしたか		質問4：「質問3」で回答した困難を克服し、チームをよい方向に導くためにあなたはどうしたか？																																		
		質問5：「ヨーグルトの消費拡大」プロジェクト、「西池袋の住宅地としてのブランド化策提案」プロジェクトについて、よくできた場合は○、よくできなかった場合は×、どちらもでない場合は△をそれぞれ記入してください。																																		
		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td>ヨーグルトプロジェクト</td> <td>西池プロジェクト</td> </tr> <tr> <td>要素1【成果への貢献】</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>要素2【チームの統括】</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>要素3【メンバーへの配慮】</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>要素4【情熱】</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>要素5【創造企画】</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>要素6【情報活用】</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>				ヨーグルトプロジェクト	西池プロジェクト	要素1【成果への貢献】			要素2【チームの統括】			要素3【メンバーへの配慮】			要素4【情熱】			要素5【創造企画】			要素6【情報活用】													
	ヨーグルトプロジェクト	西池プロジェクト																																		
要素1【成果への貢献】																																				
要素2【チームの統括】																																				
要素3【メンバーへの配慮】																																				
要素4【情熱】																																				
要素5【創造企画】																																				
要素6【情報活用】																																				
		質問6：「質問5」で回答した内容で、前半・後半とも△あるいは×であった要素を今後改善するにはどうしたらよいと考えますか。																																		

図 3-1 創造企画に優れたリーダーとサポートしたサブリーダー

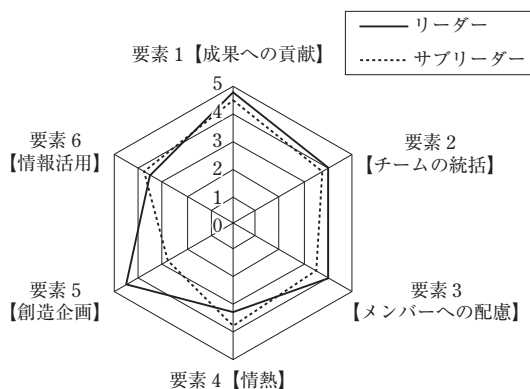


図 3-2 リーダーとサブリーダーが協力、創造企画にすぐれたスペシャリストが提案活動をリード

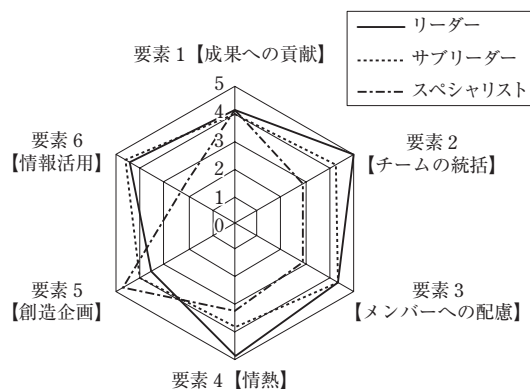


図 3-3 創造企画に長け、情熱をもって運営していたリーダーを、バランスのとれたサブリーダーが補佐し、別のスペシャリストがメンバーへの配慮に優れていた

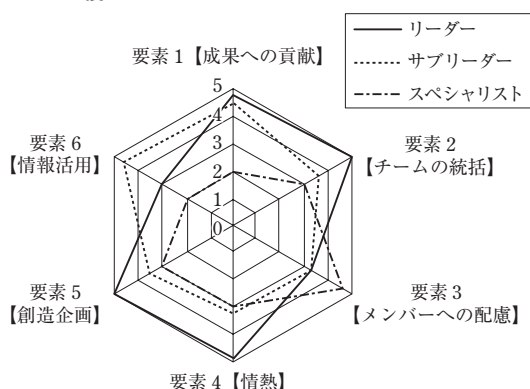
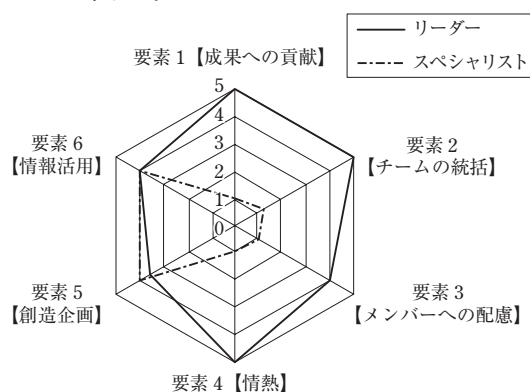


図 3-4 創造企画に優れたスペシャリストがリーダーをサポート



「要素2：チームの統括」, 「要素3：メンバーへの配慮」, 「要素4：情熱」, 「要素5：創造企画」, 「要素6：情報活用」) 別にランキングする。「B. 自分の振り返り」では、「西池袋プロジェクト」活動における自分の振り返りと1年次前期に必修科目である基礎演習で全てのBL1受講生が経験したプロジェクト「ヨーグルトの消費拡大」(以下、「ヨーグルトプロジェクト」)との比較により、6つの能力要素別に自己評価を行う。これらの内省による評価結果を元に、教育効果の考察を行う。なお、本節の議論は久富(2007)第2節を拡充したものである。

1 相互評価の結果と特徴

授業中のチーム活動の観察とチーム別に作成した成果物やプレゼンテーション結果とを照らし合わせ、リーダーシップの発揮度や企画提案の概

念・プロセスの理解度について評価している。これらの結果とあわせて、担当クラス32名の学生による相互評価の結果から推測したリーダーシップの発揮について特徴が見られた全7班のうち4つの班の結果データを以下に示す。データは他人からの評価平均を用い、1位5点、2位4点、3位3点、4位2点、5位を1点と換算した。

図3-1のリーダーは、「創造企画」においてチームメンバーから高い評価を受けた。サブリーダーは「成果への貢献」と「チームの統括」において力を発揮していたと考えられる。図3-2のリーダーとサブリーダーは密に連携し、チーム運営を行っていた。提案の立案や提案書の作成はスペシャリストが主導的に行い、全体としてバランスがとれていた。

図3-3のリーダーは、「創造企画」に長けているが、「情報活用」と「メンバーへの配慮」において評価が低い。「情報活用」の面ではサブリー

表 5 ヨーグルトプロジェクトと比較した西池袋プロジェクトにおける自己評価の増減数

	(単位：人)		
	よくできた [○]	どちらでもない [△]	よくできなかった [×]
要素 1：成果への貢献	23 → 18 (- 5)	7 → 13 (+ 6)	2 → 1 (- 1)
要素 2：チームの統括	19 → 18 (- 1)	9 → 13 (+ 4)	4 → 1 (- 3)
要素 3：メンバーへの配慮	16 → 19 (+ 3)	15 → 9 (- 6)	1 → 4 (+ 3)
要素 4：情熱	20 → 16 (- 4)	8 → 15 (+ 7)	4 → 1 (- 3)
要素 5：創造企画	18 → 13 (- 5)	8 → 14 (+ 6)	6 → 5 (- 1)
要素 6：情報活用	14 → 14 (± 0)	14 → 13 (- 1)	4 → 5 (+ 1)
合計	110 → 98 (- 12)	61 → 77 (+ 16)	21 → 17 (- 4)

注：ヨーグルトプロジェクトの結果→西池袋プロジェクトの結果（増減数）。

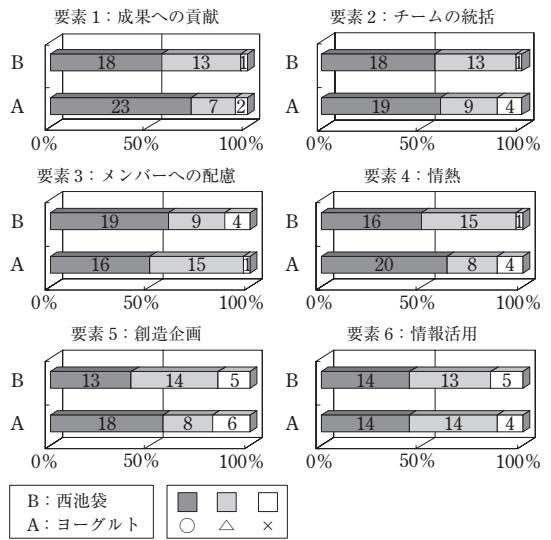
ダーが補い、「メンバーへの配慮」においてはスペシャリストが補完していた。このスペシャリストは、チームのムードメーカーであり、タイプの異なるリーダーとサブリーダー、更に他メンバーを結びつける役割を果たしていた。図 3-4 のリーダーは、次にとるべきアクションを常にメンバーに示し、チームを先導していた。「創造企画」のスペシャリストは企画アイデアの着想に貢献していた。

2 1 年次前期に経験したプロジェクトとの比較による効果算出

内省記入票「質問 5」に記入されたヨーグルトプロジェクトと西池袋プロジェクトの 3 段階（○：よくできた、△：どちらでもない、×：よくできなかった）による自己評価結果を表 5 および図 4 に示す。

「○：よくできた」は「要素 3：メンバーへの配慮」では 3 名増となっているが、他の要素では 1 名から 5 名の減少あるいは横ばいとなり、合計では 12 名減となっている。「×：よくできなかった」は「要素 2：チームの統括」、「要素 4：情熱」で 3 名減、「要素 1：成果への貢献」、「要素 5：創造企画」で 1 名減となっているが、「要素 3：メンバーへの配慮」で 3 名増、「要素 6：情報活用」で 1 名増となっている。全体として、「ヨーグル

図 4 ヨーグルトプロジェクトと比較した西池袋プロジェクトにおける自己評価の増減グラフ



トプロジェクト」と比較し、能力は伸びていないとの自己評価である。

次に、表 6 に示した「ヨーグルトプロジェクトと比較して西池袋プロジェクトでの改善／悪化／変化なしの状況」では、「改善」回答の割合は 22%、「悪化」回答の割合は 31%であり、「悪化」が「改善」を上回る結果となっている。

この結果は、学生個人の自己評価であり客観的に原因を把握するのは難しいが、7 つのチームは全て本選に進むことができなかったことが、全体の達成感や満足度に影響し、自己評価が低調となった可能性がある。また、2 つのプロジェクトの成果物である提案書から推測すると、「ヨーグルトプロジェクト」は消費財がテーマであり学生にとって取り組みやすいテーマであった一方で、「西池袋プロジェクト」は住宅地のブランド化という困難なテーマであったことが原因であると考えられる。

次に、表 7 に示した「ヨーグルトプロジェクト、西池袋プロジェクトで、○で無かった人数」により、苦手克服面から結果を見ていく。要素計で、「要素 5：創造企画」は 9 名、「要素 6：情報活用」は 11 名が 2 つのプロジェクトいずれにも○を記入しなかった。これらは、改善が難しかった能力であると考えられる。

表 6 ヨーグルトプロジェクトと比較して西池袋プロジェクトでの改善/悪化/変化なしの状況

	(単位:人)		
	改善	悪化	変化なし
要素1: 成果への貢献	6	12	14
要素2: チームの統括	7	7	18
要素3: メンバーへの配慮	9	8	15
要素4: 情熱	8	11	13
要素5: 創造企画	7	11	14
要素6: 情報活用	7	10	15
合計	43 (22%)	59 (31%)	90 (47%)

注: ヨーグルトプロジェクトの結果→西池袋プロジェクトの結果。

改善: ×→△, ×→○, △→○

悪化: ○→△, △→×, ○→×

変化なし: △→△, ×→×, ○→○。

表 7 ヨーグルトプロジェクト, 西池袋プロジェクトで, ○で無かった人数

	(単位:人)			要素計
	△△	△×/ ×△	××	
要素1: 成果への貢献	2	1	0	3
要素2: チームの統括	5	3	0	8
要素3: メンバーへの配慮	5	2	0	7
要素4: 情熱	4	1	0	5
要素5: 創造企画	4	3	2	9
要素6: 情報活用	7	3	1	11

注: 左側がヨーグルトプロジェクト, 右側が西池袋プロジェクト。

×: よくできなかった, △: どちらでもない。

3 学生が挙げた最も困難だったできごと

内省記入票の質問3で「活動の中で、一番の困難であったと考える出来事を挙げてください。」に学生が回答した内容を表8に回答数の多い分類順に示す。

回答数が9名と最も多かった「課外活動におけるメンバーの集合」については、学生の活動実感が伝わってくる内容である。授業時間帯以外のチーム活動は、学生に課せられた最も自発的な行

動の1つであり、教員として全体のモチベーション向上のための激励等を除けば、直接この問題を解決するための具体的な方策を講じることは難しい。

次に回答数の多かった「創造企画」については、実際にクラス内の全7つのチームで着想された解決策の多くは、他の自治体で既に導入済みの事例を元にしていて、事例をベースに議論を展開し、更に別の発想を加えれば新たなアイデアが生まれる可能性もあるが、今回は残念ながらチーム独自のアイデアは生まれなかった。また、時間の制限から一旦発想したアイデアを再検証するということをしたチームはほとんど無かったと思われる。「問題点の分析と解決策の立案」を進める際には、極力多数の解決策を立案し、分析した問題点と照らし合わせて最適な解決策を比較検討し、決定するというプロセスが重要であり、今後の授業改善の重点課題としたい。

また、「議論の進め方」、「チームの雰囲気」に分類した回答には、相互に関連する内容も含まれている。クラス内で「ファシリテーション」の講義を行い、その重要性については理解していたが実践できなかったものと思われる。

4 重点課題と考えること

プロジェクト型学習における活動状況や、学生が認識し内省記入票に記した回答内容から浮かびあがった課題や問題点をもとに、教育効果を上げる改善を継続して行っていくが必要である。

1でふれたリーダーシップ発揮に関する相乗効果では、リーダー4名のうち2名が、サブリーダーあるいはスペシャリストに「創造企画」の面で支援を受けていた。また、表7「ヨーグルトプロジェクト, 西池袋プロジェクトで, ○で無かった人数」で2つのプロジェクトで「×:よくできなかった」の回答数が2名であり、表8で一番の困難であった出来事の2番目に回答が多かったのも「創造企画」であった。このことから、「創造企画」はプロジェクト型学習の効果を上げるための重要な要素であると考え、どのように改善が可能か検討したい。

「創造企画」は、提案の成否を決定する重要な事項である。いくらチームワークがよくても、優れた解決策を発案できなければ、チーム活動は停

表 8 一番の困難であった出来事

分類	回答数	回答内容
課外活動におけるメンバーの集合	9	<ul style="list-style-type: none"> ・集合に参加できない人が出てきて、参加できる人も集合時間に遅れるなどして、一時期班内での不満が発生したのではないかとのこと。 ・メンバーの予定を合わせる。また合わないときにそれをどうカバーするか。 ・みんなそれぞれやる気はあるのに個々が本当に忙しかったためになかなか集まる事が出来なかったことです。 ・班員の予定が合わず、話し合いが満足にできなかったこと。プロジェクトの中間提出までの期間が短かったこと。 ・全員そろって話し合いをすることがなかなかできなかったこと。 ・メンバーを集めることです。それはどうしても困難だったので、メールなどで連絡をし、情報共有することは重要であると全員考えていました。 ・与えられた時間が少なかったうえにあんまり集まれなかったこと。 ・チーム全員が揃うことがあまりなく、バイトやサークルとの兼ね合いが上手くいかないメンバーもいたので、もっと集まる事が出来たらさらに情報を収集できたと思う。 ・全員で活動する時間を確保すること。短期間でどんどん完成に近づかせていくようなプレゼンを求められていたので、時間がなく、焦りもあった。初めから4人で取り組んでいたのに都合がつかないとすると2人、3人で集まることになったりして、なかなかグループで活動する機会を持てなかった。スピード感のあるプロジェクトの中でメンバーを欠いたこと（フリーライダーが出てしまったこと）が多数の困難を招いてしまったように思う。
チームの雰囲気	3	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバー同士の仲を良くし、グループの雰囲気を作ること。 ・アイスブレイキングの時間が少なかったため、メンバー同士溶け込むのに時間がかかった。その結果、話し合いの際に自分の意見を言いづらい雰囲気になってしまった。 ・どうしても自分の仕事を優先してしまい、メンバーへの配慮が十分ではなかったため、もっと早め早めに行動することによって自分の仕事を完成させ、他メンバーへの配慮を出来るほどの余裕を持つことが重要だと感じた。
提案書作成	3	<ul style="list-style-type: none"> ・段々と自分たちの案が形となって見えてきたとき、実際にそれを実現しようとなるほどの程度の費用がかかるのかということがインターネットを使っていろいろと調べたがなかなか進展しなかった。 ・骨子の発表の際に情報が共有できておらず、プレゼンを形にするのが困難だった。実際にそのプレゼンはうまくいかなかった。 ・住宅の改装という、ハード面に関する点での提案だったので、実現可能性があるということをうまく伝えられるにはどうすればよいか、ということ。
モチベーション	2	<ul style="list-style-type: none"> ・あまりプロジェクト活動に積極的でない人はそのまま放っておいて、やる気のある人だけでプロジェクト活動をやっていくのではなく、メンバー全員がプロジェクト活動に対してのやる気を起こさせるためにはどうするかということに対して、頭を悩ませたこと。 ・プロジェクトを進めていく上で、順調に話しが進んでいくときは班員のモチベーションも高いが、うまくいかなるとモチベーションが低くなり、やりづらかったこと。
創造企画	6	<ul style="list-style-type: none"> ・たくさんある問題点から、提案を決定するまでがなかなか良い案が出ず大変だった。 ・自分たちが考えていたフットライトがすでに西池袋で導入されていることを知ったときである。西池袋の街灯の数・位置を確認するために調査をしていたときで、既にプロジェクトが進行していたので、一番の困難であった。 ・メンバーそれぞれが集めてきたデータを用いて提案内容を決めようとしたとき、ブランド化が何を指すのかわからず、アイデアを出せないでいた。 ・西池袋のブランド化について一体どのようなことをすればいいかの提案が思い浮かばなかった事が一番困難だった。 ・提案の立案です。独自性のあるものを思いつかず、陳腐な内容で決定したままプロジェクトを進めていったので、後から提案にインパクトや独自性を与えていくことに苦労しました。 ・反射センサーやフットライトを導入するに当たって、実際に反射センサーが導入されており、それを考慮し、どこになにをどれくらい設置するべきか導き出すことが大変でした。
意思決定	2	<ul style="list-style-type: none"> ・集めた情報の中から意思決定すること。メンバーの“リーダーシップ”の発揮によっては、間違った道へとメンバーが導かれてしまうこと。 ・たくさん出たアイデアがそれぞれ結びつきの弱いものだったため、実際のアイデアを採用するかの決定に苦労した。
議論の進め方	4	<ul style="list-style-type: none"> ・みんなが意見をだせずに話し合いがいきづまったことである。
その他	3	<ul style="list-style-type: none"> ・価値観の違いです。私は自分達の班は目先の目標を達成することしか意識しておらず、より良い提案をするためにもっと努力するべきだと感じていました。しかし中には現状に満足しておりその必要性を感じていない班員もいました。プロジェクト開始当初は、より良い提案を目指してもっと議論すべきなのは、と提案することもありました。が、だんだん自分一人が空回りしているように感じ、最終的には自分のモチベーションが下がってしまいました。 ・せっかく努力して作ってきたもの手直しをするとき。 ・ブランド化の確立ができていないことと、相手が理解しやすいようにロジックを組立てること。

滞する。学生が内省記入票に記入した「創造企画」改善策は以下の通りである。

内省記入票「質問6：『質問5』で回答した内容で、前半・後半とも△あるいは×であった要素を今後改善するにはどうしたらよいと考えますか。」の「創造企画」に関する回答

- ・得られた情報以外のアイデアを出すことができなかつたので、本を読んだりして、予備知識を蓄えていきたい。
- ・創造する力を養わなくてはいけないので勉強以外の教養的な分野のことを勉強したり本を読むということで補っていきたいと思っています。
- ・斬新なアイデアを出すためには、日ごろから、社会の動きに敏感である必要があるため、普段からメディアなどを通じて社会の動きに敏感になる。また、一度出たアイデアにとらわれやすいので、柔軟な思考能力と、批判の目を養う必要がある。グループワークの際には、すぐに満足するのではなく、話し合いを重ねる。そのためには、モチベーションが高くなければならないので、自分だけでなく、チーム全体のモチベーションを保てるように努力する。
- ・リラックスした雰囲気の中で深く話し合いを進めていけば面白い企画やアイデアが浮かび、改善されると考える。
- ・これからの大学の授業で勉強して柔軟な考え方ができるようにすれば良いと思う。
- ・なかなか案が浮かばないので視野を広げてみる。
- ・何かしら良いアイデアが出たときに、さらに良いアイデアはないのかといった模索や、それとは違った視点から問題を考えたりすることを前半後半ともにできていなかった。アイデアをさらに良くするための思索や、新しいアイデアを自ら発する努力を今後行っていきたい。
- ・日ごろからいろんなことに興味を持ち、視野を広くする。
- ・チームにプロジェクトについて何か考えついたりしたらどんな案でも何でも言えるよう常に色々な情報を得ておく。

学生が認識している通り、一度チームの中で検

討が進んだ提案内容に関し、批判的に意見を述べたり再検証をすることが不足していた。特に、インターネット等により得たほかの地域の事例をもとに提案書作成を行ってしまったチームも多く見られた。「解決策の分析は、どのように問題を解決するかについてのアイデアを思いつくことと、発案したアイデアの実効性について意思決定すること、この2つの相互作用を通して、成し遂げられる。この段階でのよくある失敗は、発想を生み出すことと生み出した発想を評価することを切り離してしまうことである。」(Osland *et al.*, 2007) 実際のビジネスでは顧客のニーズや要望に合った企画を立案し、効果を考え抜くことを重要視する。ニーズと解決策を「行ったり来たり」することは、最善策を見出すための1つのプロセスである。ここでは一度発案したアイデアの再検証のために問題点の分析に再度立ち返ることが重要であると考える。「アイデアを思いつくこととは：解決策の分析において、拡張的な最初の段階は創造的な想像活動に重点を置く。ブレインストーミングは、構造化されない自由な発想を作り出すことに用いられる最も広く知られた手法である。(中略) このサブステージでよくある失敗は、唯一の正しい解があると想定し、最初に出した解決策に『はまってしまい』、固執してしまつて、他の解決策を検討できなくなり(中略)、そして真に機能しない解決策で手を打つて終えてしまつたがることである。」(Osland *et al.*, 2007)

BLPで想定する「創造企画」とはビジネスや社会活動の中で課題や問題が発生した場合に、現状理解やあるべき姿を想定しながら、解決策と目標を掲げ、とるべきアクションを関連する組織やキーマンをとりまとめて、実行に移すための知恵と実行力に及ぶものであり、ビジネスを想定したリーダーシップ開発において「創造企画」が重要な要素の1つであると考えられる。

IV 総 括

本稿では、BL1の概要と、2007年度BL1で実施したプロジェクト型学習の効果について考察を行い、重点課題と想定した「創造企画」について検討を行った。今後BLPでは引き続きプロジェ

クト型学習をカリキュラムの中心に据えて、リーダーシップ開発のための授業プログラムを提供していく予定であり、改善活動を行っていく必要がある。以下に、今後の課題を述べて、まとめたい。

1 「創造企画」を高める手法「思考展開図」の導入

「思考展開図」は創造学の研究者である畑村教授が考案したものである。創造の過程を整理し構造化しながら図解することにより他の人に発案したアイデアを伝えながら創造のスピードや質を高めるほか、自身で抜けている部分などを検証する際にも有効な創造を支援する仕組みである。工学教育の授業で採用され、「一度創り上げた全体構造を見直すのは当然で、より完成度の高いものに仕上げていくためには機能要素と解決案の間を必ず行ったり来たりします。」(畑村, 2003) 社会人向けのリーダーシップ研修で既に採用し効果を上げているので、BL1での採用を検討したい。

2 中間レビューの実施

プロジェクトは約2カ月弱の期間で実施するが、中間で「プロジェクトの見直し」の機会を設けることは有効であると考え。企画提案の内容の効果検証や、現状の問題点と解決策との整合性を精査するなど、最初に立ち返り見直す機会としたい。他チームの発表に対し、客観的に意見を述べたりすることも有効であろう。

現状はプロジェクト終了後に内省記入票によりチームの貢献度調査を実施しているが、この調査をプロジェクトの中間期にも実施し、この時点でチーム毎に必要な助言等を行い、学生のモチベーション向上やチーム運営上の支援を行いたい。

3 プロジェクトテーマの選定対象の拡張

「西池袋プロジェクト」は住宅地のブランド化という難しいテーマであり、一部取り組みづらい面もあった。簡単にすればよいということではなく、学生の興味や社会ニーズを更に幅広く取り込み、学生としての観点が活かされるプロジェクトのテーマを選定していきたい。

〔謝辞〕

本稿の内容は、BLP 主査である立教大学経営学部教授日向野幹也氏を始めとするBLP 担当教員のチームの取組みによるものであり、チームでの議論の成果を日向野氏の許可を得て著したものである。本稿執筆においてご支援いただいた。ここに感謝する。しかしもちろん誤りがあれば、それは著者自身の責任である。

参考文献

- 金井壽宏 (2005), 『リーダーシップ入門』日経文庫。
久富和子 (2007), 「リーダーシップ開発におけるプロジェクト型学習の効果」日向野幹也=アラン・バード編著『入門ビジネスリーダーシップ』日本評論社, 第3章, 61-77 頁。
畑村洋太郎 (2003), 『創造学のすすめ』講談社。
日向野幹也 (2007), 「大学教育におけるリーダーシップ開発」日向野幹也=アラン・バード編著『入門ビジネスリーダーシップ』日本評論社, 第2章, 47-60 頁。
Osland, Joyce, David A. Kolb, Irwin M. Rubin and Marlene E. Turner (2007), *Organizational Behavior: An Experimental Approach*, 8th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.