

グローバルリーダー教育についてのプログラム(米国の状況)

2011年 10月 5日

国際工学教育推進機構

バイリンガルキャンパス推進センター

参考資料(1)で報告した通り、従来米国では「グローバル、グローバルリーダー教育」についての明示的なプログラムは見られず、伝統的に「国際教育」は国としては「米国に移民する者の市民化・同化教育、大学では「留学する者に対する米国生活への順応同化教育」であった。このこと自体は現在でも基本に変わっていない。しかしながら、最近は(グローバル)リーダーとリーダーシップに関するプログラムも、大学や企業でのオプションとして増えてきている。注

注. リーダー力とリーダーシップ(力)は、本来別の概念であるがしばしば混同される。(参考資料(2))
本資料では、グローバルリーダーの養成を目的としているプログラムについて、リーダーシップという呼称が付けられている場合でもグローバルの観点を含むものを含めて、調査する。

以下では、米国におけるグローバルリーダー・リーダーシップ教育のプログラムについて、Web 調査により得られる情報をまとめている。

概要

最近の大学におけるグローバルリーダー教育では、グローバル経済との関係から、経営系(business school)のカリキュラムや、プログラムが多く、修了証だけでなく学位を授与するコースも少なくない。経営系以外の場合には、大学の共通部門が提供するプログラムの他、工学系でも提供している場合がある。これらの場合には、修了証や学位記に付帯事項として記録が掲載されるものが主である。学位を授与するものには、米国大学と豪州の工科系大学が提供するような同時(修士)学位プログラムも存在する。リーダーシップについてのプログラム自体は従来より存在したが、グローバルな観点からの教育プログラムについては、全般に歴史は浅い。

大学以外では、リーダーシップ教育・活動についてのコンソーシアム、教育セミナー・訓練サービス会社、私企業(GE など)のプログラムが多く見られる。企業でのグローバルリーダー教育の動向調査の例として、米国の AMA(American Management Association (International))の 2010 年の調査(参考資料(3))がある(後述)。

なお、最近の「リーダーシップ教育」においても多くのプログラムが、基本的に国際、グローバルの観点をそのスコープに入れている。リーダー教育だけでなくリーダーシップについても知識付与型の講義だけでは、その目的を達成できない。自身に関わる実環境で「実体験」することが重要であり、このための演習・実習・インターンシップ等の要素が必須である。また、他人のケースを追うだけのいわば仮想体験であるケースメソッドだけでも身にはつかない。

1. 21世紀のリテラシとグローバルリーダーシップ

いくつかの団体がグローバル、リーダーシップというキーワードで活動している。例えば、以下のよう
な考え方は、グローバルな活動、リーダー養成プログラムに共通の枠組みといえる。

(1) NCTE (National Council of Teachers of English)※ の21世紀リテラシ

※ NCTE は 1911 年設立の、初中等から大学までの教育を対象とする協会

NCTE が 2008 年 2 月に発表した「The NCTE Definition of 21st Century Literacies」
<http://www.ncte.org/positions/statements/21stcentdefinition> に、21 世紀のリテラシとして必要
とされる以下の能力が挙げられている。

- ・ 技術(technology)のツール類の技量に習熟する、
- ・ 異文化で他人と協力して問題に対処し解決するための関係を構築する、
- ・ 多様な目的の達成のために、グローバルコミュニティで情報を共有し設計する、
- ・ 複数の情報の流れを管理し、分析し、合成する、
- ・ マルチメディアテキストを創造、批評、分析、評価する、
- ・ 上述したような複雑な環境で要求される、倫理的な責任感に注意を払う。

(2) The International School of the Americas の 21st-Century Global Leadership コース

内容: このコースは、上記(1)項の 及び、the Asia Society's International Studies Schools
Network の 開発した the Global Leadership Performance Outcomes に対応している。

その内容は、以下の通りである。

- ・ 世界を探究する — グローバル知識を探検し、発見する、
- ・ 「視点」を認識する — 異文化理解を適用する、
- ・ 考え(アイデア)を伝達する — 境界を越えて繋ぎ、協働する、
- ・ 行動に移す — グローバルに参加し、貢献する。

URL:

- ・ The Global Leadership Performance Outcomes:
<http://www.asiasociety.org/education-learning/international-studies-schools-network>
- ・ The International School of the Americas: <http://www.neisd.net/isa/>

2. 大学におけるグローバルリーダー、リーダーシップ教育の例

本節では、米国の大学におけるグローバルリーダー教育とリーダーシップ教育プログラムの例を
概観する。

2.1 提供元がビジネス系以外のプログラム

(1) UNCG の グローバルリーダーシッププログラム

UNCG (University of North Carolina at Greensboro) の Global Leadership Program (GLP)
は、分野・学部によらず全学に向けて、かつ米国学生・留学生の区別なく提供されている。修了証
明書(certificate)を出す、学部、大学院共通のプログラムである。

本プログラムは、UNCG の共通センターである the International Programs Center, the Office of Leadership and Service Learning Center, International and Global Studies、及び the Lloyd International Honor College が共同で提供している。

目的: 学生が、リーダーとしての自己開発を拡大するスキルセットを獲得する。特に、自身の国際体験での実践を通して異文化理解の重要性を正しく認識し、自ら直接関わる世界市民としてのスキル(21st century skill sets)を獲得する。

内容: 上記の「21st century skill sets」を開発するために、学位取得に共通する基本である「initiative, creativity, communication」に、さらに加えて「intercultural awareness, global leadership skills, understanding of the responsibilities that attend global citizenship」等のスキルを身につける。

本プログラムの完了には、以下の 4 項目を満足することが条件となっている。

- ・ 5 つの "GLP Colloquia" への参加: そのうち 3 件は“必須”で指定されており、残り 2 件は“選択”から選ぶ、
- ・ 国際・グローバル科目とイベントへの出席とネットワーキング: 最低で、平均 2 件/学期の割合で参加する、
- ・ UNCG と外国での国際体験: 200 points を取得する、
- ・ e-Portfolio (electronic portfolio)の完結: 上記の内容の記入、レジメ、及び個人の目標の宣言書を作成し提出。

プログラムの条件、内容、注意事項等は、GLP ハンドブック(下記 URL)にまとめられている。

URL:

- ・ UNCG GLP: <http://www.uncg.edu/ipg/glp.html>
- ・ GLP 2010-2011 Handbook: <http://www.uncg.edu/ipg/201011GLPHandbook.pdf>

(2) Ohio 大学のリーダーシッププログラム (GLP)

状況変化が急速な世界におけるリーダーシップを養う機会を提供するもので、Ohio University Arts and Sciences が提供している。全ての分野 (College で言えば、Communication, Arts and Sciences, Engineering, 及び Business) の学部学生が履修できる学際型のプログラムとして設定されている。30 単位の履修で、修了証を取得できる。

内容: 以下の3つの柱から成る。

- ・ PBL 中心の実世界のプロジェクト参加と問題解決スキルの養成: 調査、分析から報告書作成、発表までを実施、
- ・ 学習コミュニティ作り: 全寮制でチームワーク作り (ミッションを共有する同僚作り)、2 年か 3 年の秋に入寮プログラム開始 (応募は 1 年または 2 年次に行う)。2 年次の学生は基盤を学び、3 年次(または 2 年目)の学生はオプションを学ぶ。
- ・ 国際体験: 最低2つの国際及び異文化プロジェクトに参加し、実体験。1 年目はコンサルプロジェクトで他国学生との 2 カ国チームで実施。2 年目は外国でのインターシップ、または 2 つ目のプロジェクト。

科目:

- ・ 2 年秋(8 時間):
 - GLC 201 - Global Learning Community Introductory Project
 - GLC 202 - Business and Communication in Transitional Societies
- ・ 2 年冬(8 時間):
 - GLC 203 - Building Cross-National Alliances
 - GLC 204 - Communication and Development
- ・ 2 年春(2 時間):
 - GLC 205 - Global Leadership Conference
- ・ 3 年秋(4 時間):
 - GLC 301 - Global Economic Trends and Strategic Alliances
- ・ 3 年冬(4 時間):
 - GLC 302 - Global Competition and Industry Trends
- ・ 3 年春(4 時間):
 - GLC 303 - Starting a New Venture/Initiative
- ・ インターンシップ
 - GLC 400 - International Internship

URL:

- ・ GLP: <http://www.ohio.edu/glc/>
- ・ GLP course catalogue:
http://www.catalogs.ohio.edu/preview_program.php?catoid=19&poid=4372&returnto=963

(3) Toronto 大学のリーダ教育プログラム –工学系

本プログラムは、Engineering Leaders of Tomorrow (LOT) と呼ばれているもので、工学系の ILead; The Institute of Leadership Education in Engineering が提供している。ILead の上位学部は、応用科学・工学部 –the Faculty of Applied Science & Engineering である。) 工学リーダシップ教育ではあるが、その具体的な内容には「グローバル、国際、異文化」といったキーワードは入っていない。

内容: 他大学に比べて比較的早くからあり 2002 年開始である。学部、大学院レベルで提供しており修了証を授与する。条件は、以下の通りである。

- ・ コース科目履修: 大学院 3 科目、学部 2 科目(ただし、この 2 科目は大学院と共通)、
- ・ リーダシップ(一般)講義履修: 2 時間
- ・ ワークショップへの参加

運営組織と活動のミッション: ILead が運営母体となり、各学科(部門)が LOT WG(学生、教員、職員で構成)を形成して協力して実施していることが特徴である。

ミッションは、以下のような世界クラスの工学リーダシップ開発プログラムの概念、戦略、その要素を、設計、開発、実装、評価することである。具体的には以下の通り:

- ・ 学生が、変革と社会利益増のために自己の能力と動機づけを増進する、知識・スキル・経験を獲得できるようにする、
- ・ 学生が、グループ・コミュニティでのリーダシップについて観察し、経験し、反映することにより、

リーダーシップ能力を開発する機会を提供する、

- ・ 学生に、学部・大学院を通して(上記を実現するための)カリキュラム外、カリキュラム連動、カリキュラム内の要素を提供する。
- ・ 学内外に亘ってリーダーシップ文化を促進するために、教員、職員、OBを巻き込む。

これにより、「模範的な地域・国・グローバルの市民の開発を促進する」としているが、ここに唯一「グローバル」という用語が使われている。

コース科目:

- ・ 効果的なリーダーシップの認知・心理的基盤 (学部・大学院)、
- ・ リーダーシップとグループ・組織をリードすること(学部・大学院)、
- ・ 真のリーダーシップの概念と応用(大学院)。

URL:

- ・ Engineering Leaders of Tomorrow: <http://www.lot.engineering.utoronto.ca/Page4.aspx>

(4) Northeastern 大の Global Leadership Program と、Swinburne 工大(豪州)との同時修士学位

ボストンの Northeastern 大(NEU)がグローバルリーダーシップ学位を提供し、同時に豪州の Swinburne 工大(Univ. of Technology; SUT)が、専門分野の学位を提供するもので、専門分野には下記に示す4つのオプションがある。修士レベルの学位であり、Northeastern 大では double degree、Swinburne 工大では combined (Master) degree と呼んでいる。

基本条件:

- ・ 2年間で2つの修士号を授与。2年間のフルタイムの他に4年間のパートタイム(昼間と夜間)も可能 (ただし、留学生はフルタイムのみ)、
- ・ メルボルンで、米国・豪州の双方の教員が指導する、
- ・ 開始時期は、2月、6月、7月を選択可能、
- ・ 応募にあたり、職業経験は不要、
- ・ ボストン(NEU)で、4週間の体験オプションを実施。

注. 2011年度の学費(年間): \$18900。

コースオプション: 4種類が可能 (上段:SUT、下段:NEU)

1. Master of Commerce (International Business)
Master of Science in Leadership
incorporating the
Graduate Diploma of Commerce (International Business)
Graduate Certificate of Science in Leadership
2. Master of Professional Accounting
Master of Science in Leadership
3. Master of Commerce (Marketing)
Master of Science in Leadership
4. Master of Science (Biotechnology)
Master of Science in Leadership

修士学位プログラム中のリーダーシップユニット:

- ・ Developing Your Leadership Capability *
- ・ Creating a High Performance Organisation: Strategic Organisational and HRM Choices (HRM: Human Relation Management)
- ・ Creating Leadership Capacity: Developing Bench Strength *
- ・ Leading Teams *
- ・ Building Financial Relationships *
- ・ The Ethical Leader
- ・ Managing Organisational Culture
- ・ Developing the Strategic Leader

修士レベル修了証プログラム中のリーダーシップユニット: (学位プログラムの * と同じ)

- ・ Building Financial Relationships
- ・ Developing Your Leadership Capability
- ・ Creating Leadership Capacity: Developing Bench Strength
- ・ Leading Teams

URL:

- ・ Global programs: <http://www.swinburne.edu.au/globalprograms/index.html>
- ・ Global Leadership Program brochure:
<http://www.swinburne.edu.au/globalprograms/resources/docs/global-leadership-program.pdf>

(5) Rochester 工科大(RIT)のグローバルリーダーシップ修了証プログラム

同大学の Leadership Institute & Community Service Center (RLI & CSC)が提供する、1年間の修了証プログラム(RLI Certificate Program)である。このプログラムでは、リーダーシップを学ぶ機会とスキルを実践・適用する教育機会を提供している。

プログラムは以下の3要素から成る。

- ・ メンター力(mentoring)の養成: 上位クラスの学生向けにメンター力を養成する。専門のメンター(教員など)が常時ついて修了まで指導。
- ・ グローバル(民族、エスニック)についての理解(global awareness): 異なる民族の学生を組み合わせてチームとする。これにより、将来、異なる世界で働く際の重要な基礎を作る。
- ・ リーダーシップ: 社会構成概念であるリーダーシップ

内容:

- ・ ビア(学生)メンタリングセッション: 1ヶ月に2回
- ・ 専門(プロ)メンタリングセッション: 以下の4回
 - Session 1 -- Personal history/meeting your partner
 - Session 2 -- Cultural Awareness
 - Session 3 -- Global Issues
 - Session 4 -- Leadership
- ・ 以下の4プログラムへの出席:
 - Leadership Roles & Styles
 - Inclusive Leadership

- Values & Decisions Making
- Leading in a Global Environment
- ・ サービスプロジェクト: RLI & CSC で、異文化ないしグローバル問題を学ぶことのできるサービスプロジェクトの完了が必須、
- ・ 学生調査(Survey)への回答: プログラム完了までに提出、
- ・ 修了イベント(Celebration Dinner and Certificate): RIT 学長署名の修了証が授与される。

URL:

- ・RIT Leadership Certificate Programs:
http://campuslife.rit.edu/leadership/rli_certificate.php
- ・Global Leadership: <http://campuslife.rit.edu/leadership/globalLeadership.php>

2.2 ビジネス系大学院・学部の提供するプログラム

(1) サンノゼ州立大のグローバルリーダーシップと革新プログラム

サンノゼ州立大(SJSU)、College of Business (COB)の Business Student Advicement Center が主管して「Interdisciplinary Global Leadership & Innovation Minor」を提供している。これは、ビジネス学部だけでなく他部門にも解放している副専攻(minor)プログラムである。

COB の説明によれば、「本プログラムは 2010 年の学生意識調査(student survey)で要望の高かったことを反映して開設された」ものであり、「COB だけでなく、大学全体 SJSU 及び州全体の CSU (California State University) の教育目的とミッションに沿ったものである」ことが強調されている。

全般的な目的:

- ・ 専門に加えて、学際的なグローバルリーダーシップと革新についてのカリキュラムの勉学機会を提供する、
- ・ 学生が、将来の職業や生活におけるリーダーの役割を実感できるように、自身をリーダーや革新家(イノベーター)として見られるようにする、
- ・ 学生にグローバル市民意識を育む、
- ・ 学生に、公私に亘ってリーダーの役割を効果的に果たし、社会革新への貢献を生涯を通して行うための備えをさせる。

カリキュラム: 5 科目構成で、以下の通り。

- ・ BUS 016: リーダーシップと革新への導入部 (理論コース、必須)、BOC 主管、
- ・ BUS 165A: グローバルリーダーシップ (スキルコース、必須)、BOC 主管、
- ・ 選択1: リーダーシップと革新についての選択科目、BOC 以外の部門、
- ・ 選択2: 同上、
- ・ BUS 165B: リーダーシップと革新 (実践コース、必須)、BOC 主管。

実践コースは、学生が自ら設計するプロジェクトで理論とスキルを適用するもので、多文化チームを要素としている。学生同士、教員に加えて、グローバルビジネスリーダー、外部のメンターからの助言を得られるようになっている。

選択科目は、ビジネス系以外の部門が指定している「リーダーシップと革新関連科目」のリストから選択する。これらは学生の専門外の科目を選択するようになっている。

なお、この副専攻は、認証機関(AACSB,WASC)が最近強調しているグローバル化について適合しているものであるとしている。

AACSB: 正式には **AACSB International** (Association to Advance Collegiate Schools of Business International) <http://www.aacsb.edu/>

1916年創立。ビジネス・会計学教育の発展を目的としている、教育機関、企業、および諸団体を会員とするグローバルな非営利会員組織。マネジメント教育の質を向上させるために、認証サービス(学部、修士、博士プログラム)、先導的な発想と発信、その他の付加価値サービスを提供している。

WASC: Western Association of Schools and Colleges

米国における、公立・私立学校、短期大学、大学を認証する6つの地区協会の内の西部地区協会。(American/International schoolがある太平洋・東アジア地域も対象に含む。) 認証活動は、以下の3つの委員会で行っている。

- ・The Accrediting Commission for Schools
- ・The Accrediting Commission for Community and Junior Colleges (ACCJC)
- ・The Accrediting Commission for Senior Colleges and Universities

(2) サンディエゴ大学のグローバルリーダーシップ学位

1999年開始の修士学位「Master of Science in Global Leadership (MSGLE)」は、主に社会からの学生を受け入れるもので、これまで政府、軍、産業界などから500名の修了生を出している。

社会人を受け入れるために、オンライン学習(e-learning)、遠隔講義とスクーリング(週末)の混合型として、(フルタイムの)職業を持ちながら学位が取れるように、柔軟性を持たせている。

期間と単位: 16か月、34単位。(プロジェクト管理の修了証[Certificate in Project Management]を含む。)

目的: グローバルビジネスでのリーダーシップ能力の開発。

- ・ 政治・経済領域における文化的な要素・感度の重要性の理解
- ・ グローバル市場における以下のスキル取得
 - － 技術的なビジネススキル、
 - － リーダーシップスキル、
 - － 応用倫理スキル。

プログラム:

- ・ (最初に)1カ月のオンライン学習(準備)、
- ・ 1週間のオンキャンパスセッションへの出席、
- ・ 数か月のオンライン課題への取り組み、
- ・ 並行して、週末セッション(オンキャンパス)への出席、※
- ・ コアとなる実習(capstone exercise)。

※ 直接出席が不可能な履修生のために、遠隔講義を用意してある。

教育としての目的:

- ・ ビジネス推敲に関する基礎ビジネス主題の総合的な理解: グローバルビジネス実践、外国貿易、政策、など
- ・ 多様な組織に必要な概念理解と実践力: グループダイナミクス、多文化環境での交渉力、チーム構築力、プロジェクト管理、ビジネス分析、ビジネス環境での口頭及び文書コミュニケーション
- ・ 倫理とリーダーシップ実践において、文化的全体像・視点に自信を晒すこと:
国際的な領域における(ビジネスの)ハイスピードな運用を処理できる組織の運営
- ・ 生涯学習への情熱: 仲間としての絆、人間関係の学習スキルに焦点を当てたグループ演習

カリキュラム(科目一覧):

- Leadership in the Global Environment
 - MSG L 502 Virtue Ethics and the Good Society
 - MSG L 503 International Comparative Leadership & Management
 - MSG L 506 Leading Others: Individuals, Teams & Organizations
 - MSG L 507 Understanding Organizations
 - MSG L 509 Integrating Leadership Project
- A Comparative Geo-Political Tour of the Major Regions of the World
 - MSG L 510 Global Society
 - MSG L 512 Global Politics, Policy and Law
 - MSG L 513 Understanding International Business
- Business Processes & Techniques
 - MSG L 531 Marketing for Global Business
 - MSG L 523 Finance and Accounting for Global Business
 - MSG L 526 International Negotiations
 - MSG L 527 Strategic Planning and Management
 - MSG L 532 Project Management for Global Business
 - MSG L 533 Project Leadership for Global Business

3. 企業の教育の例

企業でのグローバルリーダー教育の動向調査として、米国の AMA (American Management Association (International) ※) が 2010 年に企業の管理層を対象に調査を行っている。以下でその要点を紹介する。(参考資料(3))

※ 1923 年にニューヨークで設立されたマネジメント研修機関。米国、ラテンアメリカ、アジアパシフィック(AP)地域に拠点を持ち、個人、企業に対して人材教育サービスを提供。日本には AP 地域の拠点として AMA ジャパンがある。AMA の地域センターとして、カナダに Canadian Management Centre (CMC)、欧州に MCE (Management Centre Europe, 欧州、中東、アフリカ) が活動。

AMA の本調査は、同社(及び調査協力機関の i4cp 社)のコンタクト企業の幹部、人事担当及び管理職に対して電子メールベースで行われたものであり、回答数は 939。企業でのグローバル教育と業績、成果についての種々の質問を、「To what extent ...? ; どの程度...しているか? ;」形式で行い、これへの回答を「1.Not at all」から「5.Very high extent」までの 5 段階から選択する形式となっている。

これにより、回答者の企業が「グローバル人材開発プログラムまたはカリキュラムを持っているか」を聞き、「これが如何に業績の向上、人材開発に結びついているか」を分析している。調査結果によると、米国の国際企業では回答企業の 31%がグローバル人材開発プログラムまたはカリキュラムを持っており、14%が開発したがまだ運用していないと回答している。全体では 45%がプログラムを何らかの形で持っていることになる。

グローバル人材教育を実施している企業は、その効果を業績の向上と結びつけて実感しており、これらの企業では、「グローバル人材教育が企業の業績との相関が強い」ことが示されている。

グローバル人材を育成する上で必要と企業が考えている能力(企業が実際に組み込んでいる項目)は図1の通りであり、業績との相関も強いことが示されているが、相関の度合いは図 1 には示していない。(「人材開発プログラムを持っている」と回答したグループにのみ質問しており、回答数は 362。) なお、参考のために原データの回答分布を図2に示す。

図1. 企業がグローバル人材育成で必要と考えている能力 — 実際に人材育成プログラムに含まれている程度

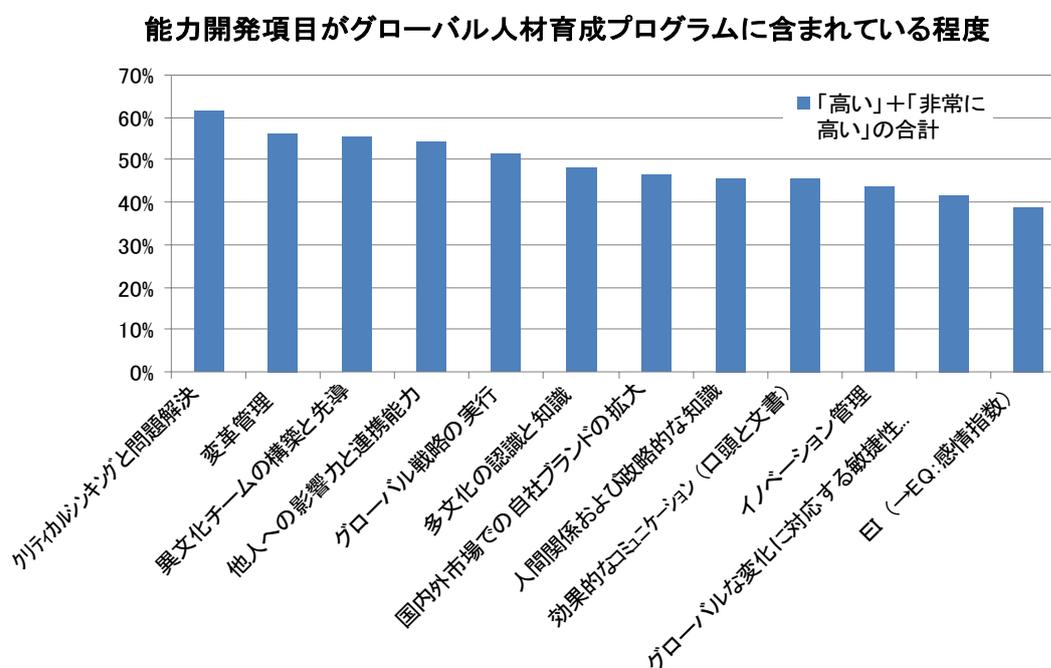
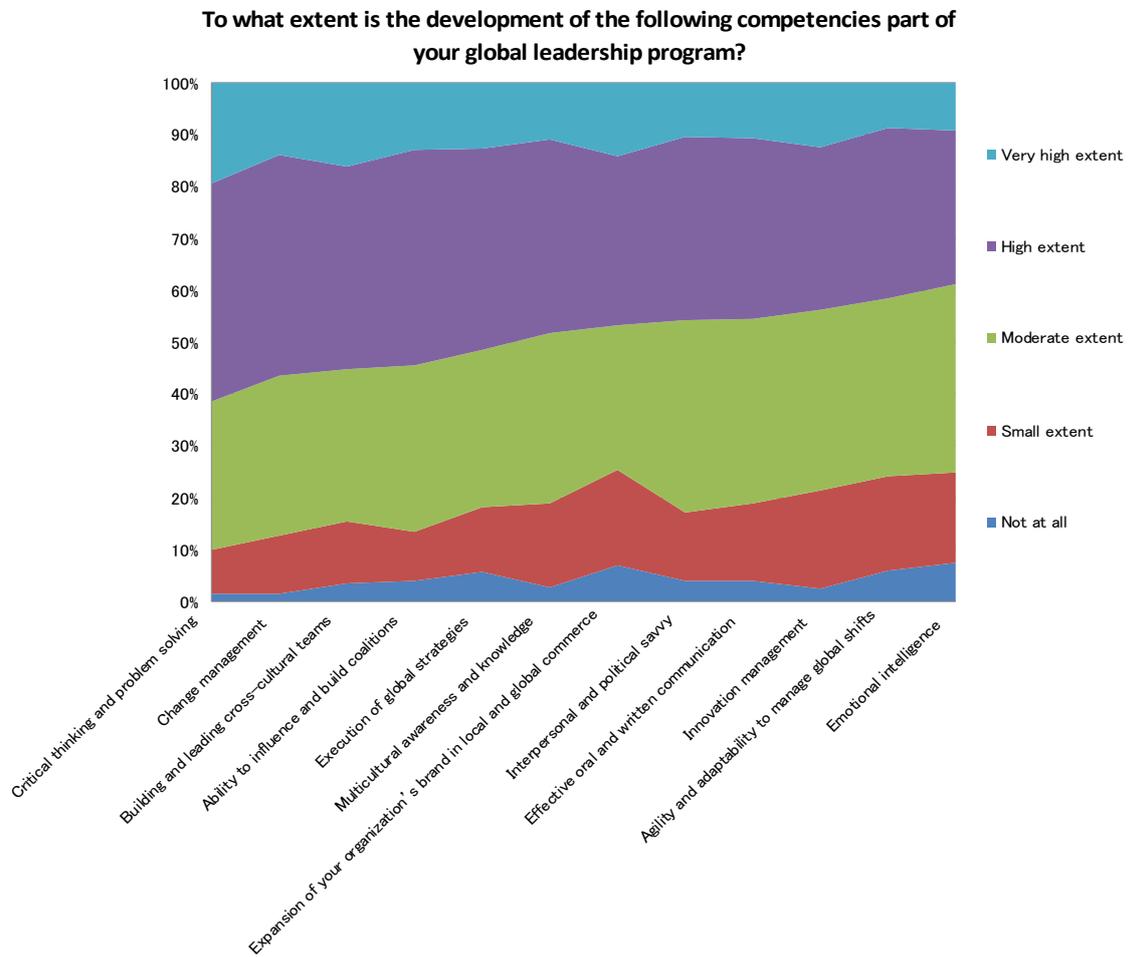


図2. 図1の原データによる回答分布



参考資料

- (1) 吉田:「諸外国におけるグローバル教育の動向」、2011 年度第 1 回先進的工学教育講演会「工学教育の国際化」、東京大学、5 月 20 日、2011
- (2) 吉田:「8 大学工学教育プログラム実践強化委員会 第 3 分科会『実践リーダー教育分科会』検討課題についての提案」、12 月 4 日、2009
- (3) AMA: "Developing Successful Global Leaders - A Global Study of Challenges and Opportunities 2010," 2010

以上