

お茶の水女子大学 創立140 周年記念国際シンポジウム

文部科学省特別経費(国立大学機能強化分)

『グローバル女性リーダー育成カリキュラムに基づく教育実践と新たな女性リーダーシップ論の発信』

お茶の水女子大学  
グローバルリーダーシップ研究所  
キックオフシンポジウム

リーダーシップ教育の現状とこれから

—— 育て！グローバル女性リーダー ——

The Institute for Global Leadership  
Kickoff Symposium

Present and Future of Leadership Education  
:How to Foster Global Female Leaders

MEXT Special Expenditure for Educational Practice based on Global Women's Leadership Curriculum and  
Generating Knowledge for New Women's Leadership (FY 2015-2018)

 国立大学法人  
お茶の水女子大学  
Ochanomizu University

グローバルリーダーシップ研究所  
Institute for Global Leadership

〒112-8610 東京都文京区大塚 2-1-1 人間文化創成科学研究科棟 506室  
Ochanomizu University 2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan

TEL/FAX: 03-5978-5520  
E-mail: info-leader@cc.ocha.ac.jp  
<http://www-w.cf.ocha.ac.jp/leader/>

 お茶の水女子大学  
Ochanomizu University

お茶の水女子大学  
グローバルリーダーシップ研究所  
キックオフシンポジウム

The Institute for Global Leadership  
Kickoff Symposium

Present and Future of Leadership Education  
:How to Foster Global Female Leaders

平成27年12月19日(土)

19th Dec. 2015 (Saturday)

13:00-16:00

会場/Venue

お茶の水女子大学 共通講義棟2号館 102室

Ochanomizu University Inter-Faculty Building 2-102



## キックオフシンポジウム 趣旨

お茶の水女子大学は、2015年に140周年を迎えました。本学のミッションであるグローバル女性リーダー育成機能を更に強化するため、「グローバル女性リーダー育成研究機構」を新設いたしました。

機構内に、「グローバルリーダーシップ研究所」及び「ジェンダー研究所」を設置し、各研究所のこれまでの取組を発展させて参ります。「グローバルリーダーシップ研究所」は、本学のリーダーシップ養成に関する研究及び教育の拠点であり、男女共同参画推進の実施組織であるリーダーシップ養成教育成研究センターを改組強化した研究所です。このたび、研究所の開設を記念して、キックオフシンポジウム『リーダーシップ教育の現状とこれから ―育て！グローバル女性リーダー―』を開催します。

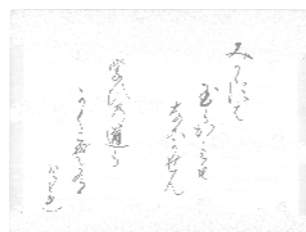
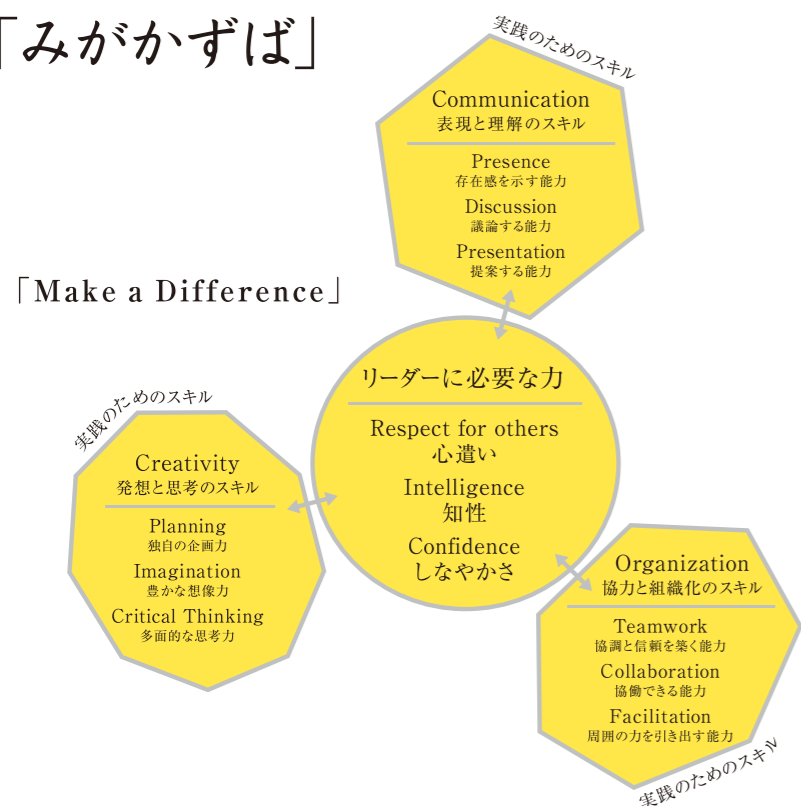
このシンポジウムでは、海外から韓国 梨花女子大学の崔 京姫総長、キャリア教育に携わっている姜 敏娥氏をお招きし、国内外のリーダーシップ教育の現状と課題について情報交換、本学のリーダーシップ教育の到達とグローバルリーダーシップ研究所が今後取り組む目標・課題を発信、併せて関係機関の交流をはかります。

## Outline of IGL Kickoff International Symposium

In order to strengthen the function of training female global leaders, which is the mission of Ochanomizu University, Institute for Global Leadership was founded as a part of Research Institute for Global women's Leadership. The institute is the base for research and education about leadership training, and also the organization to promote gender equality on campus. Commemorating the 140th Anniversary of Ochanomizu University and the inauguration of its Institute for Global Leadership, this international symposium will feature educational programs and examples of how to foster to global female leaders.

migabazuba

「みがかずば」



If you neglect to polish a gem or mirror, the radiance will surely disappear. So true is also with learning.

みがかずば 玉もかがみも なにかせん  
学びの道も かくこそ ありけれ

※This time-honored alma mater song has been sung since 1876. When it was bestowed by the Empress Dowager Shoken upon the school soon after its founding.

※創立直後の1876年の昭憲皇太后より下賜されたこの歌は、日本最古の校歌として今も歌い継がれています。

お茶の水女子大学 創立140周年記念国際シンポジウム

## グローバルリーダーシップ研究所 キックオフシンポジウム

リーダーシップ教育の現状とこれから

— 育て！グローバル女性リーダー —

## The Institute for Global Leadership Kickoff Symposium

Present and Future of Leadership Education  
:How to Foster Global Female Leaders

目次

C O N T E N T S

開会挨拶 ..... 4  
室伏 きみ子 お茶の水女子大学長

**Opening Speech**  
Kimiko MUROFUSHII, Ph.D.  
President, Ochanomizu University

来賓挨拶 ..... 6  
常盤 豊 文部科学省高等教育局長

**Guest Speech**  
Yutaka TOKIWA  
Director-General of the Higher Education Bureau at the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan

基調講演 ..... 8  
崔 京姫 韓国 梨花女子大学校総長

**Keynote Lecture**  
Kyunghee CHOI, Ph.D.  
President, Ewha Womans University, Korea

パネルディスカッション ..... 17  
パネリスト

**Panel Discussion**  
Panelist

高橋 俊之  
立教大学 経営学部 国際経営学科 特任准教授

Toshiyuki TAKAHASHI  
Associate Professor, Rikkyo University

丸山 智子  
愛媛大学 教育・学生支援機構 教育企画室 特任助教

Tomoko MARUYAMA  
Assistant Professor, Ehime University

中林 美恵子  
早稲田大学 グローバル・リーダーシップ・プログラム  
アソシエートディレクター  
留学センター 准教授

Mieko NAKABAYASHI  
Associate Professor, Waseda University

姜 敏娥  
韓国 梨花女子大学校 社会科学大学行政学 教授  
キャリア開発センター長

Minah KANG, Ph.D.  
Dean at the Ewha Career Development Center &  
Professor at the Department of Public Administration  
Ewha Womans University, Korea

宮尾 正樹  
お茶の水女子大学  
グローバルリーダーシップ研究所 教授

Masaki MIYAO  
Professor, Ochanomizu University

金井 壽宏  
神戸大学大学院 経営学研究科 教授  
※ビデオメッセージ

Toshihiro KANAI  
Professor, Kobe University  
※video message

質疑応答 ..... 42

**Q&A**

閉会挨拶 ..... 50  
猪崎 弥生 お茶の水女子大学 副学長

**Closing Speech**  
Yayoi IZAKI, Ph.D.  
Vice President, Ochanomizu University

## 開 会 挨 拶

Opening Speech



### 室 伏 き み 子

お茶の水女子大学長

今日は、お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所開設記念キックオフシンポジウムにお運びいただきまして、まことに有難うございます。また、文部科学省高等教育局長の常盤豊様には、お忙しい中をわざわざお越しいただき、心から御礼申し上げます。

お茶の水女子大学は、今年創立140周年を迎えました。本学は、わが国初の女性のための国立の高等教育機関として設立され、その後、優れた女性人材を育成し、社会に輩出してまいりました。また、「学ぶ意欲のあるすべての女性にとって真摯な夢の実現の場」として、女性たちが年齢や国籍等にかかわらず、個々人の尊厳と権利を保障され、自由に自己の資質能力を開発し、それぞれの知的欲求に基づいて自身の学びを深めさせることを支援してまいりました。国立大学法人としての第2期中期目標期間におきましては、21世紀の社会に必要とされる高度な教養と専門性を備えた女性リーダーの育成等を進めてまいりました。さらに来年度から第3期中期目標計画期間が始まりますが、文部科学省のご支援の下、教育研究機能の強化・改革を行ってまいります。今年4月に、グローバルに活躍できる女性リーダーを育成する機能を強化するための「グローバル女性リーダー育成研究機構」を新設し、その中に「グローバルリーダーシップ研究所」と「ジェンダー研究所」を開設いたしました。

「グローバルリーダーシップ研究所」は、これまで本学が推進してまいりましたリーダーシップ養成に関する研究と教育、そして男女共同参画を推進する活動をさらに発展させ、グローバルな

視点に立って世界で活躍できる女性リーダーの育成のための教育方法の研究・開発、カリキュラムの策定と実践を行ってまいります。そしてその成果を広く社会に発信してまいる所存です。

新たな組織としてのスタートを記念いたしまして、また、改めて高等教育機関におけるリーダーシップ教育のあり方を考察するために、本日、国内外におけるリーダーシップ教育の現状と、これからの課題を検討するシンポジウムを開催いたします。

基調講演には、本学の協定校でもあります韓国梨花女子大学より、崔京姫(チェ・キョンヒ)総長をお招きし、教育を通じた女性のエンパワーメントについてお話いただきます。パネルディスカッションには、同大学の姜敏娥(カン・ミナ)先生、立教大学の高橋俊之先生、早稲田大学の中林美恵子先生、愛媛大学の丸山智子先生にご登壇いただきます。また、神戸大学の金井壽宏先生にはビデオメッセージをいただいております。どなたも高等教育機関における先進的なリーダーシップ教育プログラムを開発し、実施していらっしゃる方々で、それぞれの領域で優れたリーダーシップを発揮していらっしゃいます。

なお、このシンポジウムは文部科学省の「文部科学省特別経費(国立大学機能強化分)」により開催されております。改めて文部科学省のご支援に感謝申し上げます。

本シンポジウムを通じて、リーダーシップ教育についての理解がますます深まり、情報交換やネットワーク構築が促進されますよう、さらには世界で活躍できる女性リーダーの育成に資する成果が生まれることを願いまして、私のご挨拶とさせていただきます。

本日はどうもありがとうございました。

### Kimiko MUROFUSHI

President, Ochanomizu University

I would like to thank everyone for coming here today to attend the Kickoff Symposium commemorating the opening of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. I would also like to express my sincere appreciation to Mr. Yutaka Tokiwa, Director-General of the Higher Education Bureau at the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, who has taken time out of his busy schedule to come here today.



This year, Ochanomizu University celebrated 140 years since its founding. The university was established as the first national institution of higher education for women in Japan, and has since gone on to educate and produce outstanding graduates. As a place where all women who are motivated to learn can achieve their earnest dreams, the university has supported in-depth learning based on intellectual appetite and the freedom to develop individual talent while guaranteeing the dignity and rights of all Women regardless of age and nationality. We have promoted education for women leaders to equip our graduates with the refined intelligence and expertise required for the twenty-first century as part of the medium-term goals for the second period as an incorporated national university. During the third period of medium-term goals, which will start in the next fiscal year, we will enhance and reform education and research functions with the support of the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. In April this year, we established the Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership to strengthen the functions that nurture women leaders on the global stage. The Institute for Global Leadership and the Institute for Gender Studies have already been established within the Research Organization.

The Institute for Global Leadership will be based on our previous initiatives including research and education on leadership training and activities to promote gender equality. From the global viewpoint,

it advances research and development of the educational methods needed to nurture women leaders who can play an active role globally, and formulation and implementation of the curriculum. The Institute is also expected to disseminate its findings to society at large.

To commemorate the launch of the new organization and to further explore the concept of leadership education in an institution of higher learning, we are pleased to host this symposium, which will examine the present state of leadership education in Japan and abroad as well as issues for the future.

We have invited Ms. Kyunghye Choi, President of Ewha Womans University in Korea, one of our partner universities, to give the keynote speech on the topic of women's empowerment through education. Professor Minah Kang, also from Ewha Womans University in Korea, Mr. Toshiyuki Takahashi, Associate Professor at Rikkyo University, Ms. Mieko Nakabayashi, Associate Professor at Waseda University, and Ms. Tomoko Maruyama, Assistant Professor at Ehime University, will take to the podium for the panel discussion. We also have a video message from Professor Toshihiro Kanai at Kobe University. All participants are developing and implementing visionary programs in leadership education at institutions of higher learning, and they have all demonstrated outstanding leadership.

This symposium is made possible by a grant from the Program for Promoting the Enhancement of National Universities at the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. Let me once again express my gratitude for the Ministry's support. This symposium is a forum for deepening understanding of leadership education, exchanging information, and building networks. It is my hope that it will also contribute to the development of women leaders who are active on the global stage.





## 常盤 豊 氏

文部科学省高等教育局長

本日、お茶の水女子大学において、韓国梨花女子大学校崔京姫総長をはじめ、先進的な国内外のリーダーシップ教育に携わっておられる先生方をお迎えして、グローバルリーダーシップ研究所開設を記念するシンポジウムがこのように盛大に開催されますことを、まず心よりお喜びを申し上げます。

本日のシンポジウムでは、高等教育におけるリーダーシップ教育についてお話しいただくと共に、国際社会でリーダーとして活躍できる人材、多様な社会の要請に対応できる人材、新たな産業を創出する創造性豊かな人材など、リーダーシップを発揮し、実践的に活躍できる人材を育成できるヒントを得られるのではないかと期待しています。

お茶の水女子大学は、女性の高等教育の機会を確保するという観点で設立され、以来、一貫して女性の自立と社会的活躍に寄与し、数多くの優れた人材を輩出してこられました。先日、創立140周年の記念の式典も行われたところです。こうした伝統をさらに強化するため、2015年度には女性のリーダーシップ育成と男女共同参画社会の実現に貢献しうる拠点となるグローバル女性リーダー育成研究機構を設置し、取組を進めていると伺っています。

このたび、この機構の中に、国際機関や官民と連携をしてグローバルな視点で活躍できる女性リーダーの育成に必要な教育方法の研究開発、カリキュラムの策定、実践を行うため、グローバルリーダーシップ研究所を開設されたこと伺っています。これまでの教育と研究の資産を活かし、さらに発展をさせ、社会に変革をもたらす女性リーダーの育成、輩出をますます進められることが期待されています。

今日、グローバル化をはじめ、社会の変革が急速に進む中で、異文化環境を含め、いかなる環境のもとでも、自分の頭で物事を考え責任ある行動が取れる、こういう人材の育成というのが求められていると考えます。大学教育において、これを具現化するためには、一部の授業科目だけではなく、全学的で組織的な取組が必要です。

新設された研究機構や研究所を中核として、お茶の水女子大学で、ぜひこうした全学的、組織的な取組も進めていただきたいと思いますし、また、こういう先導的な取組を進めておられるお茶の水女子大学が中心となって、国内外の大学にこうした取組が広がっていくことを期待しています。

先ほど、学長からも紹介がありましたように、私どももこういう取組を国立大学の予算の中から経費面でサポートしているわけですが、来年度に向けてちょうど予算編成の最後の厳しい折衝をしている段階です。2004年度に国立大学法人が設置され、財務当局からはそれ以来毎年1%ずつカットされて12年間で12%、1,470億円予算が削減されています。私どもとしては、今回の予算編成を通じて、何とか削減傾向に歯止めをかけたい、あるいは増加できればということでの最大限の努力をしているところです。

そのためには、やはり国立大学が学術研究の進展、あるいは時代の変化に対応してしっかりと教育研究の改革、充実に向けて取り組むこと、及び、そのことを広く社会の皆さま方に理解してもらうことが重要だと思っています。こうした取組が開催され、多くの方々にご参加いただいていますことが、社会における理解につながるとことを期待しています。本日のシンポジウムが今後のリーダーシップ教育に携わる方々を大いに励まし、社会で活躍する女性リーダー創出の流れをさらに加速させること、また、開催運営にあたられましたお茶の水女子大学をはじめ、シンポジウムにご参画の皆さま方の益々のご発展を心より祈念申し上げまして、ご挨拶とさせていただきます。

## Yutaka TOKIWA

Director-General of the Higher Education Bureau at the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, Japan

I would like to extend a warm welcome to Ms. Kyunghye Choi, President of Ewha Womans University in Korea, and to all of you who are involved with leadership education at the advanced level in Japan and abroad. Let me thank you for coming here today to make the symposium to commemorate the opening of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University such a successful event.

As well as discussions about leadership education in higher learning, I expect that today's symposium will provide ample suggestions for how to educate human resources to demonstrate leadership and take pragmatic action including human resources with a creative flare who can build new industry, human resources who can respond to the demands of a diverse society, and human resources who can act as leaders on the global stage.

Ochanomizu University was established to secure opportunities for higher education for women. Since then, the University has consistently contributed to women's independence and activities in society, turning out large numbers of outstanding graduates. Only a few days ago, the university held a ceremony to commemorate its 140th anniversary. The Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership was established in fiscal 2015 as a hub for contributing to gender equality in society and women's leadership education, and for moving forward with initiatives to further reinforce the university's traditions.

Within this Organization, the Institute for Global Leadership has been established in cooperation with international organizations as well as public and private entities to research and develop teaching methods, and to formulate and implement the curriculum required to educate women leaders for the global stage. By utilizing



and developing the outcomes of past education and research, it is expected that the university will educate and produce more and more women leaders who can bring about innovation in society.

Today, amid globalization and other rapid changes in society, I believe that it is necessary to educate human resources who think for themselves and take responsible action in any environment including foreign cultures. To embody this in university education, organizational initiatives that cover the whole university, not only some modules, are required.

With the newly established Research Organization and the Institute at the core, I believe that such university-wide, organizational initiatives will not fail to move forward at Ochanomizu University. I also expect such initiatives to spread to other universities in Japan and overseas with the focus on Ochanomizu University, where these pioneering initiatives are already underway.

As President Murofushi already mentioned, in order to support these initiatives, the Ministry allocated the budget for the costs from the national university budget. We are now at the final stages of intense negotiations for the upcoming fiscal year. The national university corporations were set up in 2004, but since then, the fiscal authorities have cut funding by one percentage point every year for a total budget cut of twelve percent, or 147 billion yen, over a twelve-year period. Therefore, we will do our utmost to increase, or at least put the brakes on the current downward tendency in budgetary planning.

To that end, I believe it is important for national universities to take solid measures to reform and enhance research and education in response to advances in academic research and the changing times. Meanwhile, the appreciation of these initiatives by whole of society is also very important. I expect that the attendance by many people at this pioneering event today will promote understanding in society. Today's symposium will encourage people to participate in leadership education in the future, and accelerate the trend to produce women leaders who are active in society. I would like to extend our best wishes for a successful symposium to all participants including the organizers at Ochanomizu University.





## 教育による女性の地位向上： 梨花女子大学の歴史とビジョンの観点から

崔 京姫 氏

韓国 梨花女子大学総長

本日はお茶の水女子大学創立140周年記念国際シンポジウム「リーダーシップ教育の現状とこれから」において基調講演ができることを大変嬉しく思います。お茶の水女子大学と女性の高等教育に関して共通のビジョンを有する梨花コミュニティを代表して、140周年を迎えられた皆様に心よりお祝い申し上げます。

お茶の水女子大学と梨花女子大学の間には特別なご縁を感じます。例えば、設立時期もお茶の水女子大学の前身である東京女子師範学校は1875年、本校の前身の梨花学堂(Ewha Hakdang)は1886年とほぼ同時期であり、両校共に、それぞれの国における女性のための初の近代的な教育機関として創設されました。その時から、両校は女性の教育を通して世界を改善していくことにコミットし、女性リーダーの育成に注力しています。また両校は2000年に正式に協定を結び、それ以来、女性の才能の育成に向けてともに努力しています。

お茶の水女子大学は日本、また、世界において女性教育を通じて新しい道を開拓してこられました。女性リーダーの育成によって地域社会、国、ひいては世界に貢献できる人材を輩出されています。本校も同様に重要な役割を韓国において果たしてきました。

本日のシンポジウムは極めて重要なものです。本日は、「教育による女性の地位向上：梨花女子大学の歴史とビジョンの観点から(Women's Empowerment through Education: from the Perspective of the History and the Vision of

Ewha Womans University)」というテーマで、本校が教育を通じて、女性のエンパワーメントに貢献する取組について紹介し、お茶の水女子大学と梨花女子大学の共通の目的をどのように達成していくかについて意見交換をしたいと思っています。

### 1. 梨花女子大学の歴史

まず、本校の歴史を振り返ります。アメリカの女性宣教師による本校の設立は、当時の韓国において画期的なことでした。韓国の女性に対する近代的な教育を提供する初めての機関だったからです。このささやかなスタートが、未来の女性リーダーのグローバルなハブとしてどのように世界の一流大学に進化したかを述べます。

1885年にメアリー・スクラントン(Mary F. Scranton)は、キリスト教の宣教師としてアメリカから韓国に来てすぐに韓国における女子教育の必要性を感じ、1886年に学校を開設しました。訪韓してわずか1年後のことです。それが梨花女子大学の始まりです。当時、韓国では伝統的な社会規範といった足かせもあり、女性の教育あるいは女性リーダーの育成に対する需要がありませんでした。

したがって、われわれの社会において女性の教育を啓蒙していくことが急務でした。不屈の勇氣と忍耐によって本校の女子教育開拓の歴史が始まったのです。このような歴史を経て、現在の梨花女子大学が実現されています。

### 1) 梨花女子大学創始期の女学生とリーダー

初期の女学生の話します。彼女たちは不屈の精神とビジョンを持つリーダーでした。強力な社会的規範に立ち向かい、後輩のために道を切り拓いてきました。朝鮮王朝時代、女性たちは若いうちに結婚することを強制されていましたが、宣教師たちは、在学中の女学生の結婚を禁止しました。若い女性とその家族に結婚を遅らせる正当な理由を持たせることができると考えたからです。

そのような歴史背景の中、1896年に教育を切望する熱心な既婚女性が本校を訪れました。既婚者の入学を許可していなかった頃です。この若い既婚女性は入学を希望しましたが、最初は拒否されました。しかし、この女性は諦めませんでした。同日の夜、再度学校にやってきて、ランタンを使用人の手から取り、灯火を消しました。「我が国には暗闇があります。吹き消されたこのランタンのように。母親は子供たちに教えるために教育を受けるべきです。我々はどうすればよいのですか」と訴えたのです。

学校はこの情熱的な精神に感銘を受け、入学を許可しました。この女性、河 蘭史(HAH, Ran-sa)は、その後、1906年にアメリカのウェズリアン大学(Wesleyan University)に留学し、韓国入女性としてアメリカで初めて学士号を取得しました。帰国後は、本校の学生たちに英語と聖書を教え、また、韓国の女性に啓蒙運動を広めたのです。

別の若い女性、金 點童(KIM, Jeomdong)は医師となって「女性と女兒のために働きたい」という夢を持っていました。当時、保救女館(Boku Yeokwan)という本校の設立した病院で、看護師の助手及び通訳として仕事をしていました。1893年本校を卒業後、ボルティモア女子医科大学(the Women's Medical College of Baltimore)に留学しました。結婚し、帰国時は名前を“Esther PARK”とし、韓国初の女性医師として女性と子供たちのために人生を捧げました。夢を実現したのです。

6代目の総長アリス・アペンゼラー(Alice Appenzeller)は、「本校の歴史は3つの言葉で集約できる」と言いました。信仰と祈りと勤労です。アペンゼラー総長のリーダーシップのもと、1910年に大学レベルの教育をスタートさせ、1925年にそれを確立しました。またアペンゼラー総長はアメリカをくまなく旅して、キャンパス移転のために精力的に資金を集めました。それまでのソウルの混雑した街中から、1935年に現在位置する新村(Shinchon)へ移転することができました。回顧録の中で彼女は「梨花女子大学は東洋と西洋の協力のシンボルである」と言っています。

本校は、ささやかなレベルから始まり、国境と世代を越えて進化と成長に力を注ぎながら、韓国の女性たちの教育、自由化とエンパワーメントのための方法をリードしてきました。啓蒙された女性たちは、あらゆる社会の改善のために貢献することができるのです。

### 2) 現在に至るまでの梨花女子大学の足跡

韓国の大学の中でも先駆的な歴史を持つ本校には、各時代で様々なイノベーションを見ることができます。本校は韓国における女子教育のため歴史を塗り替えてきました。1946年に韓国政府は大学に関する新しい規則を発表し、本校は韓国における最初の総合大学として登録されました。男性社会の中でも、本校は従来の制度に挑戦し、様々な課題や障害に直面しながらも、韓国の大学のリーダーとなったのです。

1977年にはアジアで初めて女性学の学士課程を設けました。これは、基本的な人権としてのジェンダー平等の長期的ビジョンの実現でした。1996年には女子大学では世界初の工学部を設立しました。工学部ができたことによって高等教育のあらゆる分野において教育が可能になりました。リベラルアーツ、教育、人文科学、芸術、音楽、経済、法律、自然科学、工学、そして医学の学部があります。現在本校は韓国でもっとも著名な大学の1つとなり、12学部、71学科の学士課程、15大学院課程を有し、あらゆる分野、学問において教育を提供しています。学生数は2万5,000人を超し、卒業生は21万人にのぼります。

本校は「女性初」を様々な形で実現してきました。韓国入女性初の科学者、弁護士、首相、哲学者、新聞社社長、作曲家を輩出し、韓国入女性のロールモデルとなっています。本校は韓国の女性にとって希望の光となったのです。教育は、個人の人生を変える重要な手段であり、ひいては世界を変える原動力となるのです。

今年、本校は教育省によって大学教育高度化のプロジェクトACE(Advancement of College Education)の実施校として選ばれました。それは本校の質の高い教育が評価された結果です。本校は国際的な大学ランキングでもトップ層に属します。Bibliometric 指標に基づいて毎年発表される世界的な大学の順位、CWTS Leiden ランキングでは、3年間連続で韓国内の大学で1位と評価されました。また韓国トップ30の企業においても、女性幹部を最も多く輩出しています。現在の第19代国会においては、女性議員の3分の1を卒業生が占めています。このような成果をあげつつ、世界の主な教育で将来の女性リーダーのグローバルハブとなることを目指す努力を続けています。



## 2. 梨花女子大学の将来のビジョン

昨年、私が15代目総長として就任した際、本校の将来のビジョンとして“**Innovation Ewha: Leading Global Excellence**”を掲げました。これは継続的にイノベーションを起こしグローバル化する世界のニーズに応えていく、ということを意味します。研究と教育を融合させ、様々な奨学金や教育交流にも力を入れています。謙遜の念を醸成し、他者へ奉仕するということに力を入れています。またSTEM (Science, Technology, Engineering, Medicine) のような世界的規模で主流となっている分野にも力を入れており、グローバルな女性リーダー育成のためのプログラムに注力していきます。次に本校で推進するSTEMプログラムを紹介します。

### 1) STEM

#### (1)Solvay社との協定 (Ewha-Solvay Collaboration)

2011年にベルギー系の世界的な化学会社であるSolvay社と産学連携協定を締結しました。本校はSolvay社のグローバル事業のために産学協力棟とEwha-Solvay Research & Innovation Centerを設立しました。Solvay社は2,000万ドル以上をこの研究センターに投資し、本校の学生と教授らがSolvay社と共同で環境にやさしいエネルギー材料、先端材料、ポリマープロジェクトを行っています。また、共同で化学専攻の学生がイタリアとフランスにあるSolvay社の研究所で実地研修できるよう、インターンシップ・プログラムを創設しました。

#### (2)Jackson研究所との共同研究 (Ewha-Jax Laboratory)

2015年夏、本校はアメリカのJackson研究所と共同でのバイオテクノロジーのパイオニア的な研究所を設立するにあたり、国からの研究助成金を獲得することができました。Jackson研究所は、バイオメディカル研究所で、哺乳類の遺伝子研究によってヘルスケアサービスの拡充を図ろうとしています。また、ゲノムサイエンスを駆使した最先端がん治療で有名です。ジャクソンゲノム医学研究所長のチャールズ・リー博士が、2015年10月に発足したEwha-Jackson研究所を率いています。

#### (3)梨花医療センター麻谷地区(仮名称) (New Hospital of Ewha Medical Center in Magok district (tentative name))

本校はソウル市内、金浦空港の近くにある麻谷 (Magok) と呼ばれる地区に新しい病院を建設中です。この最先端病院は、韓国の重要な医療の中心であり続けた本校の伝統を踏襲したものです。本校は創設された1886年からわずか1年後に、初めての女性専用病院を開院しました。保救女館 (Boku Yeokwan) と呼ばれたこの病院は女性医師と女性看護師による女性のための医療機関でした。当時の儒教文化では、男性

医師が女性や女兒を診療することが許されていなかったからです。現在では、1,000床の大学附属病院および木洞病院 (Mokdong Hospital) という梨花メディカルセンターがあります。麻谷 (Magok) に2018年オープン予定の新しい病院は、梨花メディカルセンターが医療研究、教育機関として引き続き指導的な役割を果たしながら運営されていくことになっています。

### 2) グローバル女性リーダーの育成

本校は韓国女性のため、という枠に留まらず、全世界の女性たちにとっての教育の場となることを重視しています。現在、私たちは75カ国の935機関との間でMOU (国際交流協定) を締結し、有意義な教育交流とサマースクールプログラム作りに継続して取り組んでいます。

また、本校はこうした成果を世界の多くの人々の愛と支援のおかげで達成することができました。今日に至るまで大切にしているこの愛と支援を、必要とされている方々にお返ししたいと思っています。だからこそ、本校では途上国の女性たち、そして恵まれない状況にいる方々のためにGlobal Sharing Projectsを通じて、世界中の女性のための教育をより良いものにする取組に着手しました。

それでは次にEGPP、Ewha-KOICA、EGEPについてそれぞれ手短かに紹介します。

Ewha Global Partnership Program (EGPP) は、2006年に、梨花女子大学創立120周年記念として世界からいただきてきたものをお返しする精神のもと創設されました。EGPPとは授業料、生活費、住居費、旅費などの全額を奨学金でまかなう形で、開発途上国の学生が自己負担なしで本校の学部、また大学院の教育を受け、グローバルリーダーになることを目指すものです。このプログラムを通じて202名が入学し、2015年時点で23カ国の学生106名が卒業しています。

Ewha-KOICA Programは、本校の国際大学院の途上国女性公務員向け奨学金制度として2007年に創設されました。



本校はKOICA (Korea International Cooperation Agency 韓国国際協力団、政府援助の実施機関) と提携して共同奨学金を学生に提供しています。Ewha-KOICAプログラムの卒業生は、女性と開発を中心にした国際学の修士号を取得した45カ国204名にものぼり、世界中で女性のエンパワメントに寄与しています。

Ewha Global Empowerment Program (EGEP) は、2011年に、アフリカとアジアの市民社会団体CSOのリーダー養成とその教育を行う目的で創設されました。このプログラムでは、37カ国174名のCSOの活動家の教育を行いました。この中でCSOリーダーのネットワークが生まれ、世界中の女性の権利向上に役立っています。

これらのプログラムは、世界に対する深い感謝の念で創られました。私たちは世界中のあらゆる種類の差別、例えばジェンダー、宗教、人種、民族性、文化、そしてその他の様々な差別と闘い続けなくてはならないというビジョンの基にプログラムを実施しています。

このように、本校における教育は、女性が結集し、連帯し、発言し、自ら能力を身に付けられ、そして自分たちの居場所をその生活や世界の中で主張すれば、社会全体にとってより良いことが実現できるということを立証してきました。しかし、まだまだ長い道のりが残っています。家庭の外で働く女性が増える一方、現実として、性差別が直接的にも間接的にも、また家族の中にも職場の中にも、社会全体で依然として残っています。

## 3. 韓国における女性の参画にまつわる現状と課題

女性の教育が、女性の地位向上、才能の創造 (capacity building)、そして社会全体の革新に不可欠であり、女性こそが社会を変える上でもっとも重要な変化の担い手であるということは、世界中の多くのところでよく知られています。女性の教育が十分に整備されれば、様々な改革につながっていきます。女性の教育を実践する上での弱点は、ほとんどの場合、女性が教育を受けることが子供や高齢者、また弱者の福祉の向上にはるかに大きな影響を及ぼすことができるという事実が、十分に理解されていないことにあります。社会にパラダイム的な変化をもたらすのに、女性が果たす貢献の効果を適切に評価する必要があります。

### 1) 韓国のジェンダー統計

韓国では高等教育を受ける女性が急増し、弁護士やエリートなどのいわゆるアルファガール (alpha girl) リーダーシップに旺盛で社会的に優位な女性) が以前に比べ、目に見えて表に出るようになりました。

しかし、こうした成果がありながらも韓国における女性の就業率は依然として50パーセント強でしかありません。これはOECD

加盟国中2番目に低い水準です。女性役員比率は先進国では11.8%、途上国では7.4%、そして韓国では1.9%、日本では1.1%というのが2013年時点での数字です。こうした統計数字は、梨花女子大学校とお茶の水女子大学に、両国での初めての女子大学として、女性が社会に参加し、その持てる力をより発揮できるよう教育する責任があること、それが深刻かつ喫緊の課題であることを示しています。

女性労働者は未だに職場で直接、間接の差別に苦しんでいます。われわれにはやはりもっと数多くのスペシャリスト、また行政担当者、学者でジェンダーの問題を総合的に見ることができる視野を持った人たちが必要です。つまり、単なる女性教育の量的な拡大のみならず、もっと積極的な代替策の必要性が示唆されています。端的に言えば、ジェンダー意識と感受性を高めること、それからフェミニスト的な視野を高め、あらゆる学問領域でジェンダースペシャリストを育成する必要があるのです。

### 2)女性リーダーのためのエンパワリング教育

韓国では男女平等社会に向けた変革を遂げるために、より多くの女性が能力を高められる教育を受け、そして女性の社会的地位向上のために積極的に世界を変え、また自らがそれに値する権利をきちんと手にできるように勇気づけられなくてはなりません。新しい時代は、来るべき将来の有能な女性リーダー養成のための、革新と文化を越えたコラボレーションを求めています。

梨花女子大学校は、世界中の各国政府と女子大学といった国際コミュニティが、本校の女子教育における革新の探求に加わってくださることを期待しています。それこそが世界を万人にとってより良い場所にすると私たちは信じています。

## 4. 最後に

私は、過去から学ぶということが、将来への希望と勇気を与えてくれると思っています。毎日、これまでにほとんど知識すらなかった新たな課題に直面しています。私たちは、歴史をひも解き、先輩たちが様々な難題に対してビジョンや勇気、忍耐をもつていかにしてそれを克服してきたかを学ぶことによって、私たちが今突きつけられている新たな課題に取り組む希望を新たにすることができます。

本日のシンポジウムはグローバルに活躍する女性リーダーの養成をテーマに行われていますが、2つの教育機関のリーダーが発言・討議することによって、最高の教育を提供すべく取り組んでいるということを再確認する機会となるでしょう。私は、お茶の水女子大学と梨花女子大学校が、両大学間のパートナーシップをさらにいっそう緊密なものとしていけるように願っています。そして、これから女性の活躍によってあらゆる人にとってより良い世界を作る努力を私たちが強く推し進めていく中で、お茶の水女子大学とともにより多くの協同イニシアチブを開発していけることを楽しみにしています。ご清聴ありがとうございました。

# “Women’s Empowerment through Education: from the Perspective of the History and the Vision of Ewha Womans University”

Kyunghee CHOI, Ph.D.

President, Ewha Womans University, Korea

I am very pleased and honored to be invited to deliver this keynote speech in this symposium entitled “Present and Future of Leadership Education for Women” celebrating the 140th anniversary of Ochanomizu University which shares a common vision for higher education for women with Ewha Womans University. On behalf of the entire Ewha community, I’d like to extend congratulations to you on the occasion of your 140th anniversary.

Partnership between Ochanomizu and Ewha is a truly special one. Tokyo Women’s Normal School, the predecessor of Ochanomizu University, opened in 1875, and Ewha Hakdang, the predecessor of Ewha Womans University, opened in 1886, as the first modern educational institute for women for each of our country. Since then, both of our schools have been committed to changing and improving the world through education of women and women leaders cultivated through education. Since the start of our sturdy partnership in 2000, we have been making joint efforts to cultivate female talent. Today Ochanomizu University has organized this symposium, a very significant event whereby we can exchange and share ideas regarding how best we can achieve our common objective of

improving the world through education of women.

I recognize Ochanomizu University has been forging a new path for women’s education in Japan and across the globe fostering women leaders who will contribute to positive changes in their communities, countries and the world at large, for which Ewha has also been playing a paramount role in Korea.

Today, I’d like to share with you how Ewha has been and will be contributing to “Women’s Empowerment through Education: from the perspective of the history and the vision of Ewha Womans University.”

## 1. The History of Ewha Womans University

Let me start with the History of Ewha Womans University. Ewha’s history all started with American women missionaries. Founding Ewha was a groundbreaking event since it was the very first institution of modern education for Korean women. Through the history of Ewha, we will observe how the humble start of Ewha evolved into the world’s leading university as a global hub for future women leaders including Korea.

In 1885, Mary F. Scranton came to Korea as a Christian missionary from the US. Mrs. Scranton saw the urgent need to educate girls in Korea, and decided to open a school for young girls in 1886, one year after

arrival, which was the beginning of Ewha Womans University. In those old times, there was not even a demand for women leaders or women’s education among Korean women fettered by tradition. Ewha has started the necessary enlightenment through education for women in our society with the spirit of indomitable courage and perseverance, without which the pioneering history of Ewha would never have been realized.

### 1) Early Students and Leaders of Ewha

Let me share with you stories about some of Ewha’s early students with dauntless spirit and leaders as visionaries who went against powerful social norms to create a new path for others. In 1896, an enthusiastic married woman came to Ewha yearning for education. At the time, Ewha did not allow married women to enroll since young girls were forced into early marriage during the Chosun Dynasty, and the missionaries decided to ban girls from marrying while at school, which gave the young girls and their families a legitimate reason for delaying marriage and for enrolling in schools. So when this young married woman demanded education, the missionaries at first denied admission. But, the young woman did not relent, and she who came to school at night took the lantern from her servant’s hand and extinguished it saying, “There is darkness in my country, dark like this blown-out lantern. Mothers should receive learning to teach their children. What are we to do? ”

The school impressed by the passionate spirit, decided to admit her. This woman is Hah, Ran-sa, who later went to Wesleyan College in the US in 1906 and became the first Korean woman to earn a Bachelor’s degree from a US college, and later taught English and the Bible to Ewha students and led the enlightenment movement for Korean women.

A young girl named Kim, Jeomdong had a high dream to become a medical doctor to help other women and girls. She worked as a nurse’s assistant and interpreter at the first women’s hospital established by Ewha, named Boku Yeokwan. She was sent to the Women’s Medical College of Baltimore to study after she graduated from Ewha in 1893, and when she returned to Korea she was renamed as “Esther Park.” Park is the first woman medical doctor in Korea, and she dedicated her life to help women and children

fulfilling her dream.

The sixth President of Ewha, Alice Appenzeller summarized Ewha’s history in three words: “Faith, Prayer, and Work.” Under her leadership, Ewha, in 1925, established college-level education which started from 1910, and she worked tirelessly travelling throughout the US to seek funding to move the Ewha campus from the crowded original campus located in downtown Seoul to the current vast Shinchon campus in 1935.

In her memoir, she said that Ewha is a symbol of true collaboration and cooperation between the West and the East as follows, I quote: “Starting modestly and ever growing because of the efforts of many, mostly women, working across national boundaries and generations, Ewha led the way for the education, liberation, and empowerment of Korean women. These enlightened women, in turn, are changing the status of females for the betterment of all society.”

### 2) Footsteps of Ewha Until Present

Throughout the pioneering history of Ewha with innovations at various periods, we have been writing history as firsts for women’s education in Korea. In 1946, the Korean government announced new rules for establishing universities, and Ewha was officially registered as the very first comprehensive university in Korea. With still a predominantly male-oriented social system, Ewha fought its way to challenge the system and became a leader in spite of the challenges and obstacles it faced.

In 1977, Ewha was the first in Asia to offer an undergraduate course in women’s studies. This was a realization of its long-held vision for gender equality based on the ideal of basic human rights for all. In 1996, Ewha was the first women’s university in the world to establish the College of Engineering. With the College of Engineering, Ewha established all the disciplinary fields of higher education including liberal arts, education, art and music, business, law, natural sciences, engineering and medicine.

Today, Ewha is one of Korea’s most prestigious universities and the world’s most comprehensive women’s university with 71 majors in 12 colleges and 15 graduate schools offering courses in all fields and disciplines. Over 25,000 students are currently enrolled at Ewha, and it has produced about 210,000 graduates



setting an example for numerous women's universities around the world.

Ewha has produced many women firsts, who became role models, such as the first woman scientist, lawyer, prime minister, doctor of philosophy, president of a newspaper, and composer in Korea, making Ewha a beacon of hope for women of Korea. Education is a powerful instrument to transform a person's life leading to changes of the whole world.

Ewha was selected by the Ministry of Education for its Advancement of College Education (ACE) project in recognition as a model of quality education. Among many records of Ewha being at the top tier ranks of international university evaluations, Ewha ranked first among Korean universities in the Leiden Ranking, an annual global university ranking based exclusively on bibliometric indicators, for three consecutive years. Ewha produced the highest number of female executives in top 30 Korean corporations. Ewha graduates comprise a third of women lawmakers elected to the 19th National Assembly. Despite the achievements, we are still striving to enable sustainable development as a global hub for future women leaders with world's leading education.

## 2. Future Vision of Ewha Womans University

Let me now turn to Future Vision of Ewha Womans University. Last year, when I was inaugurated as Ewha's 15th President, I announced plans for Ewha's future vision as "Innovation Ewha: Leading Global Excellence." Our vision is to continuously innovate to meet the ever-changing demands of the globalized world with convergent research and education, and various global exchange and scholarship programs not only to broaden our students' knowledge of the world but to cultivate humility for the sacrifice and service for others. Ewha has been trying to capture globally-leading fields such as STEM and fostering programs for global women leaders.

### 1) STEM

We are trying to advance STEM fields, which include Science, Technology, Engineering and Medicine. I have stressed the development of these fields at Ewha to

lead toward global excellence. I would like to introduce a few leading programs in STEM at Ewha.

### (1) Ewha-Solvay Collaboration

Ewha signed a university-industry collaboration agreement with Solvay in 2011, a Belgium-based global chemical company. Ewha built the University-Industry Cooperation Building for Solvay's global business unit and the Ewha-Solvay Research & Innovation Center. Solvay invested over \$20 million for the research center. Ewha students and professors are working with Solvay on eco-friendly energy materials, advanced materials and polymer projects. Ewha and Solvay have also created internship programs for chemistry majors to give them hands-on experience in Solvay research laboratories in Italy and France.

### (2) Ewha-Jax Laboratory

In 2015, Ewha was awarded a major national research grant to establish a pioneering research laboratory in biotechnology in collaboration with the Jackson Laboratory in the U.S. Jackson Laboratory is a US based bio-medical research institute working on mammalian genetics research to help improve health care services, and is known for its cutting-edge cancer treatment through genomic science. Dr. Charles Lee, Director of The Jackson Laboratory for Genomic Medicine, has been leading the Ewha-Jackson Laboratory, which was launched in October, 2015.

### (3) New Hospital of Ewha Medical Center in Magok district (tentative name)

Ewha is building a new hospital in an area called Magok in Seoul. This new cutting-edge hospital will follow Ewha's tradition as an important medical center in Korea. Ewha opened the first women's hospital in 1887 just one year after Ewha was founded, named Boku Yeokwan, to provide medical care only to women by women doctors and nurses, since the Confucian culture of the time would not allow male doctors to treat women and girls. Ewha then established the current 1,000-bed teaching hospital named "Mokdong Hospital" as the Ewha Medical Center. The new state-of-the-art hospital to be opened in 2018 in Magok will enable the Ewha Medical Center to continue its leading role in medical research institution and teaching.



### 2) Fostering Global Women Leaders

One of the most important priorities of Ewha is to become the catalyst for education for the whole world's women going beyond serving just Korean women. We currently have MOU's with 935 institutions in 75 countries, and we have continued to work to foster meaningful educational exchange and summer school programs.

Also, Ewha owes the present achievement to the love and support of many people in the world. We now wish to give back the love and support to those who need them; this is why Ewha embarked on its endeavor to improve education for women around the world through the Global Sharing Projects for women in developing countries and those in underprivileged circumstances. I will briefly introduce them one by one here: EGPP, Ewha-KOICA, and EGEP.

The Ewha Global Partnership Program (EGPP) was created in 2006 in commemoration of Ewha's 120th anniversary to reciprocate to the world what Ewha received. In that spirit, the EGPP offers full scholarship including tuition, living expenses, housing, and travel for

students from developing countries so that they could receive college and post-graduate education at Ewha and become global leaders. Through this program, 202 students have been admitted to Ewha, and 106 students from 23 countries have graduated as of 2015.

The Ewha-KOICA program has been established in 2007 in the Graduate School of International Studies to provide scholarships to female civil servants from developing countries. Ewha has partnered with the Korea International Cooperation Agency or KOICA, which is a major government aid implementing agency, to provide a joint scholarship to students. The Ewha-KOICA program has graduated 204 students from 45 countries with a Master's degree in international studies with a focus on women and development, and contributed to empowering women around the world.

The Ewha Global Empowerment Program (EGEP) was created in 2011 to nurture and educate civil society organization (CSO) leaders from Africa and Asia. This program has educated 174 CSO activists from 37 countries. It has created a network of CSO leaders to help improve the rights of women around the world. These programs were created in deep gratitude to the world, and with a vision that we must continue to fight discrimination of all kinds around the world whether it is based on gender, religion, race, ethnicity, culture or anything else.

Ewha's education has proven that better things are possible for the whole society if women gather, unite, speak, capacitate themselves, and claim their spaces in their lives and in the world. However, there is still a long way to go. While more and more women are working outside of the home, the fact remains that gender discrimination, direct or indirect, still exists both in the family and in the workplace all across society.

## 3. Present condition and issues of women's participation in Korea

Let me now explain Present condition and issues of women's participation in Korea. It is well known in a large part of the world that women's education is essential for women's empowerment, capacity building and innovation of society, and that women are most important agents of social change. Much of the weakness in existing concepts, categories and practices

of educating women is a lack of understanding the fact that educating women has a far reaching effect in increasing welfare of children, elderly and the infirm. We need to value the full benefit of women's contribution to bringing about paradigmatic social change.

1) Gender Statistics in Korea

In Korea, women's higher education has increased dramatically, and so called alpha girls as lawyers and elites have appeared more visibly than before. However, despite the visible achievement, the female labor force participation rate of Korea still dwindles just above 50%, which is the second lowest in OECD countries. When the average rate of female executives of developed countries is 11.8% and developing countries is 7.4%, that of Korea's is 1.9% and of Japan's is 1.1% as of 2013. These statistics show that it is urgent and grave for Ewha Womans University and Ochanomizu University as the first women's university in our countries to take the responsibility for women's education for the fulfillment of their potential through social participation.

Women workers are still suffering direct and indirect discrimination in the workplace, but we also need to have more specialists, administrators, and scholars who have gender integrative perspectives. This suggests that we need more positive alternatives than merely quantitative expansion of women's education. In short, we need to raise gender awareness and sensitivity and feminist perspectives, and foster gender specialists in all disciplinary areas.

2)Empowering Education for Women Leaders

For Korea to transform itself into a society where women and men are equal, more women must be provided with empowering education that encourages them to actively change the world for the betterment of women's social standing and attain the rights they deserve. The new era demands innovation and cross-cultural collaboration to foster talented women leaders in the years to come. Ewha hopes that governments around the world and the international community of women's universities can join Ewha's quest for innovation in the education of women, which we believe will make the world a better place for all.



4. Conclusion

I believe learning from our past gives us hope and courage for the future. As we face new challenges every day, reading our history and learning about the insurmountable challenges our forebears faced and how they overcame them with vision, courage, and perseverance, I am renewed with hope to tackle the new challenges we face. In today's symposium on the subject of fostering female leaders who play active role globally, we will have opportunities to hear from the leaders of various institutions to represent a reaffirmation of the commitment that each institution has toward providing best education possible for students. It is my hope that Ochanomizu University and Ewha Womans University will forge an even closer partnership between ourselves. In the years to come, we look forward to engaging in more collaborative initiatives with Ochanomizu University as we push forward for a better world for everyone through empowerment of women. Thank you very much.

パネルディスカッション  
Panel Discussion



高橋 俊之  
立教大学 経営学部 国際経営学科 特任准教授

Toshiyuki TAKAHASHI  
Associate Professor, Rikkyo University

丸山 智子  
愛媛大学 教育・学生支援機構 教育企画室 特任助教

Tomoko MARUYAMA  
Assistant Professor, Ehime University

中林 美恵子  
早稲田大学 グローバル・リーダーシップ・プログラム  
アソシエイトディレクター  
留学センター 准教授

Mieko NAKABAYASHI  
Associate Professor, Waseda University

姜 敏娥  
韓国 梨花女子大学校 社会科学大学行政学 教授  
キャリア開発センター長

Minah KANG, Ph.D.  
Dean at the Ewha Career Development Center  
Professor, Ewha Womans University, Korea

宮尾 正樹  
お茶の水女子大学  
グローバルリーダーシップ研究所 教授

Masaki MIYAO  
Professor, Ochanomizu University

金井 壽宏  
神戸大学大学院 経営学研究科 教授  
※ビデオメッセージ

Toshihiro KANAI  
Professor, Kobe University  
※video message



### パネリスト

#### 高橋 俊之 氏

立教大学 経営学部 国際経営学科 特任准教授

今日は本学経営学部のビジネスリーダーシッププログラム(BLP)について紹介します。

BLPでは、新入社員時代から将来に渡って役立つリーダーシップを教えます。ここで言うリーダーシップとは管理職になってから発揮するものに限らず、上司のサポートなどを含めた能動的な行動、集団を前進させるあらゆる自発的な行動を指します。

BLPの対象は全経営学部生400人弱で、男女比はほぼ半々です。今年初めて女子の人数が男子を上回りました。1年次はほぼ全員が前期・後期1コマずつの演習科目を履修します。2年次以降は選択科目で、最大5科目まで履修できます。経営学科生は2年次にも1科目必修科目があります。

BLPでは、プロジェクト実践の中で学生のリーダーシップを高めますが、それだけだと定着しないので、振り返りを行い、どうすれば自分のリーダーシップが伸びるかを学生に考えさせます。よって、考える力が基盤にあることが重要です。また、リーダーシップ発揮のため論理思考の強化も並行して行います。当然、学部の専門知識もフル活用してビジネス・リーダーシップの発揮を目指します。

プログラムはプロジェクト型、いわゆるPBL(Project-Based Learning)と、スキル強化型のクラスとを交互に設けています。たとえば、1年生は前期に「リーダーシップ入門」(BL0)という演習で課題解決のプロジェクトを行い、後期に「論理思考とリーダーシップ」という科目を受講します。そしてまた2年生の前期になると課題解決プロジェクトに戻り、後期にスキル強化型の授業で理論やコミュニケーション技術、論理思考などを学びます。学生は、卒業して社会へ入ったとき、最上級生という上の立場から一気に一番下になります。そこで3,4年生には、そこからどのようにリーダーシップを発揮できるのかを確認する選択科目があります。

例えば1年生前期のBL0(ゼロ)の授業は、全く同内容の授業を18クラスに分けて展開し、全経営学部1年生が受講する。各クラスそれぞれが、18名の教員とそれを支える学生とで行うチームプロジェクトとも言えます。授業ではビジネスコンテストを行い、その準備を班単位で行う中で学生はリーダーシップをそれぞれ開発する仕組みです。今年は旅行会社のエイチ・アイ・エスをクライアントに、若者が世界を旅するためにその会社のグローバルリソースを活用して新しいビジネスモデルを考える課題が出され、学生チームが考えています。フィードバックの機会を設け、ポスターのプレゼンテーションではプレゼンするチームと、フィードバックをするチームとに分けて相互に学習させます。後半は予選を行い、優勝チームを決めます。ここで重要なのは、落ちたチームのメンバーも勝ったチームをサポートすることです。ベストサポーター賞などもあり、あらゆる形のリーダーシップがあることを学生は学ぶことができます。

後期の「論理思考とリーダーシップ」(BL1)のクラスでは、頭の体幹を強化するために、授業内のワークと毎回個人課題を課します。課題は例えばゼミの志望書などです。立教大学では1年生でゼミを志望し、2年生以降の3年間を過ごすゼミが決まります。つまり、いかにゼミ志望書を説得力があるものにできるかが重要です。他にも、授業外のアルバイトや部活の場面で論理思考を使って行動し、LINEやFacebookで状況を共有把握するようにして、学生が相互に行動のイメージを掴むようにします。

BL1の1年生は、年度末に高校生にリーダーシップを教えることをします。今年度は1月9日に行われます。立教大学に300名の高校生を集めて、班単位でのオリジナルの教材を使い教える経験をしします。

最後に、BLPの大きな特徴は、Student Assistant(SA)が非常に大きな役割を担っているということです。SAは授業の進行、フィードバックを行い、授業設計そして教員たちとの振り返りミーティングにも参加します。またSAは教員としっかり話をできたり、自分の意見を言ったりもできるという形で、受講生にとってのロールモデルでもあります。ここでSAが作成したムービーを見てください。先述の高校生に教えるプロジェクトのキックオフ場面です。登場しているのは全てSAです。

(ビデオ上映)

BLPを総括すると、まず実践の重視、そして振り返りの重視です。また論理思考の訓練を行い、SAがロールモデルとして受講生の近い将来像を示して見せて、リーダーシップの開発が行われる、ということです。



## Toshiyuki TAKAHASHI

Associate Professor, Rikkyo University

I am here today to introduce the Business Leadership Program (BLP) at the College of Business at Rikkyo University.

The Business Leadership Program teaches leadership skills that are useful to new employees at the entry level and as their careers progress. Leadership skills are not limited to what is required of someone who has reached the management ranks, but they also refer to active conduct such as supporting superiors or motivating your team to move forward.

All students at the College of Business, currently numbering just short of four hundred with a male-female ratio that is roughly equal, are eligible for the Business Leadership Program. This year, the number of females exceeded that of males for the first time. In the first year, nearly all students take one seminar course in the spring semester and another in the autumn semester. As of the second year, students can take a maximum of five elective courses, but there is also one compulsory course for students of the Department of Business.

The Business Leadership Program enhances the leadership skills of students through project work, but since this is not sufficient to embed those skills, we also expect students to review what they have learnt and to think about how to improve their own leadership skills. It is important to note that the ability to think underpins everything. The program also enhances the reasoning skills required to demonstrate leadership. Naturally, we also aim to demonstrate business leadership skills by making full use of the expertise at the College of Business.



The program alternates project-based learning (PBL) with classes designed to enhance skills. For example, in the spring semester of the first year, students take Introduction to Leadership (BL0), a seminar designed as a project to solve a problem, and in the autumn semester, they take the Building Reasoning Skills course. In the spring semester of the second year, they return to the problem-solving project, but in the autumn, they study theory, communication techniques, and reasoning in classes designed to enhance their skills. When students graduate and enter their first place of employment, they suddenly go from being seniors at school to the most junior position in the workplace. Therefore, we offer third and fourth year students elective classes where they learn how to demonstrate leadership skills from such a position.

All first-year students at the College of Business take the BL0 (zero) course in their first semester. This course is divided into eighteen classes with exactly the same content. One could argue that each class is a team project undertaken by eighteen faculty members and supporting students. The course is structured as a business competition with students developing leadership skills as they work in teams to prepare for the competition. This year, the client is the travel company H.I.S. and the student teams have been set the challenge of using the company's global resources to come up with a new business model to get young people to travel abroad. At the poster presentations, the students are divided into the presenting teams and the feedback teams to learn from each other and to provide opportunities to give and receive feedback. The winning team is picked in the latter part of the course after the preliminary rounds. The important point here is that the members of the losing teams also support the members of the winning team. To teach students that there are different forms of leadership, the awards include one for Best Supporter.

To enhance "basic fitness" for thinking, students are assigned class work and set individual tasks in the Building Reasoning Skills (BL1) classes in the second semester. The tasks include, for example, writing a letter of application for the seminars they would like to take. At Rikkyo University, first-year students decide what seminars to take over the next three years, starting from their second year at the university. Therefore, it is important for them to be able to write persuasively. Students also make use of reasoning skills at part-time jobs or club activities outside the classroom, learning from each other by sharing their experiences via LINE or Facebook.

At the end of the year, first-year students at the BL1 teach leadership skills to high school students. This year, the event took place on January 9. Three hundred high school students came to Rikkyo University to give our students a taste of teaching them using original materials developed by the teams.

Lastly, the role of the Student Assistant (SA) is extremely important for the Business Leadership Program. The Student Assistant engages in course progression and feedback, and contributes to course design and faculty review. The Student Assistant is also a role model for the students, that he or she knows how to express his/her opinions in proper consultations with faculty members. Please watch this video produced by Student Assistants. It shows the kickoff for the project to teach high school students that I mentioned just now. Everyone appearing in the video is a Student Assistant. (Video screening)

To sum up the Business Leadership Program, first the focus is on practice and review. Second, leadership skills are developed by training reasoning skills and by providing students with a role model in the person of the Student Assistant who demonstrates what the near future holds.



## パネリスト

## 丸山 智子 氏

愛媛大学 教育・学生支援機構 教育企画室 特任助教

「座学と実践のサイクルによるリーダーシップ教育」という題で、愛媛大学の取組を紹介します。本学は学生1万人を要する総合大学です。学生の特徴として、穏やかで真面目、そしてコツコツタイプである反面、良い意味で競争心がなく、卒業後も地元に残りたいという地元志向が強く、県外へ、そして世界へ羽ばたこうといった気質があまり見受けられない印象があります。本プログラムはこのような学生に対して、グローバルな視点を持ったリーダーシップをいかに育成していくかを中心に考えたプログラムです。

本プログラムは大きく2つに分かれます。愛媛大学で行っているリーダーズスクール(ELS:Ehime Leaders School)と、このリーダーズスクールが発展してできたプログラムUniversity Network for Global Leadership Development in West Japan(UNGL)です。UNGLは、西日本の18大学が連携してグローバルなリーダーシップ教育を進めていこうとする事業です。ELSは2007年にスタートし、現在まで18期、344人を輩出しています。1期約20名で、6学部、1年生から4年生までの学生で構成されています。

まず、ELSは、座学、つまり知識ベースの学習を行います。リーダーシップの基本的理念や実践理論、コミュニケーション、セルフマネジメント、チームビルディング、プロジェクトマネージメント教育などについて学びます。

次に、振り返りやリフレクションを非常に重点的に行います。教職員からのフィードバック、ピア・リフレクション、学生同士のリフレクション、個人での省察などです。これらに取り組んだ後に、新たに課題を見つけ、それに対応する知識を得る、それをまた実践に移す、というようなサイクルを繰り返すことによって行動の変容を促します。実践の例として、自分史の作成やセミナーの開催、論文執筆などがあり、国内だけでなく海外のフィールドでの実践もあります。

また、教育理念としてELSは組織の目標達成のために責任を持って行動し、大学の活性化や社会づくりに貢献できる学生リーダーの輩出を目指しています。ELSが養成するリーダーの能力として、5つのコンピテンシーを掲げています。人間力、誠実さなどを含めた基盤的姿勢・態度のリーダーシップ・マインド、ビジョン達成に向け自分自身を導くセルフリーディング力、目的・目標に向かって最後まで確実にやり抜くアクション力、目標に向け他者と責任と権限を共有しながら力を合わせるチームワーク力、社会の一員としての意識、社会の相互依存性への理解を深め相互利益の達成を目指す市民性・社会性です。

次にUNGLです。この事業は、西日本から世界に羽ばたく異文化交流型リーダーシッププログラムとして、平成24年度文部科学省大学間連携共同教育推進事業に採択されました。本学学生の半分は四国出身者で占められています。そのため、都市圏に比べると文化的な背景が似通っており、多様性に欠けるところも見受けられます。地方の大学の多くも同じような課題を抱えていて、限られたリソースでグローバルなリーダーシップをどのように育てるのか、という課題を共有しています。UNGLはこのような状況の下、西日本の大学ではじまった取組であり、現在、四国、九州、中国地方、関西圏の18大学が連携し、各大学が開発したプログラムにどの大学の学生も参加することができます。

また、UNGLには学生リーダーシップ養成プロジェクトの構築、リーダーシップ評価指標の開発、教職員の能力開発という3つのミッションがあります。第一のミッションでは、多様なプログラムのフィールドを開拓し、経験を学びに変える省察手法として、パンフレットやビデオの作成・訓練という実践を行います。第二のミッションでは、グローバルサーベイを今年度完成させ、来年度から施行する予定です。第三のミッションについて、本学は教職員の能力開発の拠点に認定をされていて、まず教職員がきちんとリーダーシップを学ぼうということで、教職員に対するリーダーシップ教育を実践しています。

UNGLのプログラムは、まず、国内の大学で文化交流を行うBasic Programs、次に、2国間の異文化交流を行うIntermediate Programs、最後に、多国間でのプログラムであるAdvanced Programsの3段階で構成されています。代表的な一例として、アメリカ(サイパン)の小中学校での教育実習(1週間、延べ300人が参加)があります。UNGLは学生が段階的に異文化間の交流をできる仕組みになっていて、プログラムを修了した学生が世界で活躍し、その学生がまたリーダーシップの講師として後輩を指導していく、といった循環型のプログラムを目指しています。

地方からグローバルな人材を輩出していくことができれば、日本全体の高等教育機関のグローバルなリーダーシップが高まっていくと考えています。ぜひ、首都圏と地方がタッグを組んだ取組を今後展開できればと願っています。





## Tomoko MARUYAMA

Assistant Professor, Ehime University

I introduce initiatives to teach leadership skills based on a cycle of classroom learning and practice at Ehime University. There are around ten thousand students at Ehime University. I would characterize the student body as quiet, serious, and hardworking, but on the other hand, students tend to lack a competitive spirit, albeit in a good sense, and you hardly ever come across anyone with the temperament to leave the prefecture, or to launch themselves into the world as there is a strong preference for staying in the local area after graduation. Our program is centered on how to cultivate leadership skills and a global outlook in such a student body.

Broadly speaking, the program is divided into two parts. The Ehime Leaders School (ELS) at Ehime University, and the University Network for Global Leadership Development in West Japan (UNGL), a program developed at the Ehime Leaders School. The UNGL program collaborates with eighteen universities in western Japan to promote global leadership education.

ELS was launched in fiscal 2007 and, so far, 344 students have completed the courses over a total of eighteen semesters. There are about twenty students per semester from any of the six faculties, and in any year of their studies.

The first program I introduce is ELS. The program starts with knowledge-based learning in the classroom. The students learn about the basic principles and practical theory of leadership, communication, self-management, team-building, project management, and so on. Next, we concentrate on review and reflection including feedback from the teaching staff, peer reflection, group reflection, and individual reflection. The program encourages changes in students' behavior by repeating the cycle of practicing tasks, identifying new issues, acquiring the relevant knowledge to deal with them, and putting the theory into practice. Some hands-on examples include producing a personal history, organizing seminars, or writing essays. There is also practical fieldwork in Japan and overseas.

In terms of educational philosophy, the Ehime Leaders School aims to produce student leaders who can contribute to the revitalization of the university or to a better society, and who can take responsibility for achieving organizational goals. In terms of leadership ability, ELS lists five competencies: first, a fundamental mentality of leadership that embraces interpersonal skills and sincerity; second, the ability to independently work toward a vision; third, the ability to take action and to persevere until goals and objectives have been met; fourth, the ability to join teamwork and to share authority and responsibility for reaching a goal; and finally a civic and social outlook that aims to achieve mutual benefits and to deepen understanding of social interdependency and awareness of being a member of society. The second program is the University Network for Global Leadership Development in West Japan (UNGL). This program was selected for the MEXT Program for Promoting Inter-University Collaborative Education in fiscal 2012 as a cross-cultural leadership program originating in western Japan and reaching out to the world. Half the student body at Ehime University are from the Shikoku district. Therefore, compared to students in urban areas, the students have similar cultural backgrounds and there is a lack of diversity on the campus. Many other universities in local regions face the same issues and the challenge of how to foster global leadership with limited resources. These are the circumstances that led to the launch of the UNGL initiative at universities in western Japan. At present, the initiative is a collaboration between eighteen universities in the Shikoku, Kyushu, Chugoku districts, and the Kansai district, where any student at any university can participate in programs developed by any of the universities.

The mission of UNGL is threefold: to create projects that foster leadership skills among students, to develop performance indicators for leadership skills, and to develop the abilities of the teaching staff. For the first mission, UNGL carries out practical work such as developing diverse programs, or producing pamphlets and videos as a way of reflecting on how to transform experience into learning. For the second mission, a global survey will be completed in this fiscal year and implemented as of the next fiscal year. For the third mission, the university is a recognized hub for developing faculty skills, where the faculty have expressed an interest in learning leadership skills and where leadership education is made available to faculty members.

The UNGL program consists of three levels: the Basic Programs, which organize cultural exchanges with universities in Japan; the Intermediate Programs, which undertake cross-cultural exchange between two countries; and, finally, the multilateral Advanced Programs. A typical example is the teaching practice (one week, 300 participants in total) at elementary and junior high schools in the United States (Saipan). The UNGL program is a mechanism that facilitates cross-cultural exchange in stages. It aims to be a cyclical program where students who have completed the program and gone into workplaces around the world can use their leadership skills to give lectures to guide students.

We believe that global leadership skills in institutions of higher learning in Japan will improve if it is possible to produce global human resources outside the metropolitan areas. I hope that the metropolitan areas and the regions will be able to join forces to develop initiatives in the future.





## パネリスト

## 中林 美恵子 氏

早稲田大学 グローバル・リーダーシップ・プログラム  
アソシエイトディレクター 留学センター 准教授

現在、海外から本学で学ぶ学生は約5,000人、本学から海外留学する学生は約3,500人います。更に本学では2032年の創立150周年に向けて、早稲田ビジョン150を策定し、全学生が少なくとも1度は短期間でも海外留学することを目指して様々なカリキュラムに組んでいます。今日は私の直接関わっているグローバル・リーダーシップのプログラムについて紹介します。

早稲田大学には現在全学共通のグローバル・リーダーシップ学という副専攻があります。授業は英語で行われ、プレゼンテーションやディスカッションなどの実践を含みます。短期の海外研修科目なども含めて16単位の習得が必要で、修了時には修了証明書が発行されます。

中でも2012年から開始したグローバル・リーダーシップ・フェローズ・プログラム(GLFP)は特別な留学プログラムで、世界を牽引し、世界の抱える問題を解決できるリーダーを育てることを目的として、アメリカのパートナー校と共にプログラム内容を検討し、日米の学生が一緒に勉強してコミュニティを築いていくプログラムです。現在は1期生、2期生、3期生がすでに勉強を始めていて、10月末に第4期生を選出しました。

GLFPでは、グローバルリーダーになるには早い時期からそのための教育を受ける必要があるという考え方のもと、既に専門や興味の定まっている大学院生ではなく、入学直後の大学1年生から参加募集をかけます。今年は全学から60から70人くらい応募があり、14名を選抜しました。選抜では英語力に加えて人間性も重視し、応募者にはエッセイを2本書いてもらう。最初は動機を書いてもらい、次にエッセイテストを受けてもらう。それから個人面談とグループ面談をする。そうした多くのスクリーニングの過程を通して学生を選抜します。

GLFPには軽井沢のセミナーハウス合宿やインターンシップなど色々なアクティビティがあります。学生はアメリカ留学の1年間に様々な人間関係を構築します。パートナー校はダートマス・カレッジ、コロンビア、ジョンズ・ホプキンス、ジョージタウン、UCバークレー、ユニバーシティ・オブ・ワシントンなどです。今後は更に中西部あたりの大学も増える可能性があります。今年早稲田大学としてUCバークレーで説明会を実施した時は、アメリカ人学生が100人も集まり、ジョージタウンでも複数の応募者から選抜して、リーダーシップを発揮しコミュニティを作るのにふさわしい学生かを重視しているそうです。

これらの協定校とは単位互換制度も充実させています。アメリカの大学は授業料が高いので、アメリカからの学生が日本に1年留学して、その間に単位互換性のない授業を受けた場合は、卒業が遅れて更に高い授業料を支払わなければならない。これは大変です。その為、GLFPは単位の互換性を事前に精査し、大学間の合意を取り付けることに注力してきました。

GLFPの学生は、2年生から準備講座を受けて、その後で9月から1年間アメリカに留学します。帰国後は留学先のアメリカ提携大学から来る約10～15名の学生と合同で1年間過ごします。これはインテグレイテッド・イヤーと呼ばれ、プログラムの重要な部分です。

インテグレイテッド・イヤーでは、アメリカの大学の学生にも、日本式のゼミを経験してもらいます。アメリカで勉強してきた日本の学生が今度はアメリカからの学生を助けます。ただし、ゼミはこれらの学生を2クラスに分けてしまいますので、全員が集まるグローバル・リーダーシップ・フェローズ・フォーラムという機会を、私とディレクターのポール・ワット先生が担当しています。このフォーラムでは、学生がインターンシップやグループ研究をして6月に全員で発表会を行います。



修了論文まで含めると、GLFPは日本人の学生にとって3年半がかりのカリキュラムです。

グローバルリーダー育成には長期間のコミットメントが必要です。これはノウハウものではなく、教員と学生に高いモチベーションが求められます。学生はグローバルな課題とは何かという課題発見や、その解決のための幅広い知識や経験を積んでいくことが必要です。多くの失敗経験も必要でしょう。そして女性のリーダーはまた1つ格別なものが実はあると私自身は思っていますので、この後皆様とディスカッションできれば大変嬉しく存じます。



## Mieko NAKABAYASHI

Associate Professor, Waseda University

At present, there are approximately 5,000 overseas students at the university, and approximately 3,500 students from Waseda are studying on foreign exchange programs. Looking ahead to 2032 and the 150th anniversary of its founding, the university is formulating Waseda Vision 150 and putting together curricula that aim to send all students on at least one short foreign exchange program. Today, I will introduce the Global Leadership Program with which I am directly involved.

Global Leadership Studies is a university-wide minor that Waseda University is currently offering. Classes are conducted in English and include presentations, discussions, and other practical work. Students need to earn 16 credits, including short-term overseas study, and are awarded a certificate of completion at the end of the course.

The Global Leadership Fellows Program (GLFP), which was launched in 2012, is a special exchange program that aims to educate global leaders who can contribute to finding solutions to the problems the global community faces. The program content is developed in collaboration with partner universities in the United States. It is a community-building program where Japanese and American students learn together. Students on the first, second, and third years of the program are already progressing with their studies. We selected the students for the fourth year at the end of October.

The Global Leadership Fellows Program believes that global leaders should receive an appropriate education from an early stage, so we recruit applicants from first-year university students immediately after enrollment, not from graduate students who have already decided on their specializations and interests. This year, we had somewhere between sixty and seventy university-wide applicants and we selected fourteen students. In the selection process, we focus on English language skills as well as personal qualities, and we also ask applicants to write two essays. First, we ask for a motivational essay, which is followed by an essay-based test. Then, we conduct both individual and group interviews. The students are selected at the end of this long screening process.

The Global Leadership Fellows Program includes retreats at the seminar house in Karuizawa, internships, and a range of other activities. Students establish various personal relationships during their year of studying abroad in the United States. Our partner universities are Dartmouth College, Columbia University, Johns Hopkins University, Georgetown University, the University of California at Berkeley, and the University of Washington. There is potential for adding more universities in the Midwest in the future. This year, one hundred American students attended information sessions organized by the Waseda University team at UC Berkeley. We also received an increased number of applications at Georgetown, suggesting that partner universities are increasingly recommending students who are well suited to community-building and leadership.

We have also expanded the credit transfer system with our partner universities. Since tuition fees are high at American universities, students on exchange programs in Japan have to delay graduation and pay even higher tuition fees if they take noncredit classes during their year in Japan. This is a difficult issue. Therefore, GLFP has made a careful study of how to transfer credits and focused on getting the universities involved to agree on a system.



Students on the GLFP program take preparatory classes at the start of their sophomore year and in September, they go to the United States to study for one year. After returning to Japan, they spend one year working in small groups with ten to fifteen students arriving from their exchange universities. This is the integrated year, which is an important part of the program.

During the integrated year, the American university students will also experience the Japanese-style collaborative seminar (the “zemi”). The Japanese students who studied in the United States will assist the American students. However, since the zemi divides the students into two different classes, Professor Paul Watt, the director, and I are in charge of the Global Leadership Fellows Forum where all fellows meet together. The Forum provides a setting for internships and group research. All students present their work in June.

When the final thesis is included, Japanese students take three and a half years to complete the GLFP course of study.

A long-term commitment is required to educate global leaders. It is not a question of knowhow, but faculty and students need to be highly motivated. Students need fact-finding skills to identify global issues, and broad-based knowledge and experience to find solutions. They also need to experience failure. Since I personally think that women leaders have the potential to be exceptional, I look forward to the discussions today.



## パネリスト

## 姜 敏娥 氏

韓国 梨花女子大学校 社会科学大学行政学 教授  
キャリア開発センター長

リーダーシップに関する理論は様々なものがあるということをご承知のとおりです。その中で、本日は特に「ウイメノミクス」というキーワードを用いて女性リーダーシップについてお話をしたいと思います。「ウイメノミクス」は、その言葉のまま「ウイメン」と「エコノミクス」の合成語で、女性と経済という二つの概念を一つに結びつけたものです。この用語は随分前に、当時のゴールドマン・サックスのアジア調査分析部の代表であったキャシー・松井さんという方が、1999年時の日本経済の低迷原因について説明しながら紹介されました。「ウイメノミクス」とは、女性人材の能力を発揮させることで、はじめて経済を成長させられる、という意味で使われています。松井さんはこの語を用いて、当時の日本の経済低迷の理由は、女性の人材活用の遅れにあるということを指摘しました。さらに松井さんは2014年に韓国を訪問した際には、韓国経済に関して女性の参加率を男性レベルと同様に引き上げれば、2025年にはおよそ6%の経済成長が見込めるだろうと予測をしています。

このように、ウイメノミクスは、女性人材を最大限に活用すればその国の経済成長の重要な動力になりうるということを示す用語です。また、最近の組織やリーダーシップの変化と共に語られる用語でもあります。2013年のデイナ・アーディ博士 (Dr. Dana Ardi) の本によれば、近年、組織に対する見解が変化している、と言われています。以前の合理的、分析的、量的な思考に基づくトップダウン型の組織で要求されるリーダーシップは、男性中心的な伝統的なリーダーシップであり、それをアルファ型リーダーシップと呼ぶとするならば、最近の組織は統括的、寛容的、融合的、直感的、質的思考、適応的支援関係を基盤とする形態に変化しつつあり、このような組織で必要とされるリーダーシップをベータ型リーダーシップと呼ぶことができると説いています。すなわち、近年のリーダーシップは、主に女性が持つ共感的で融合的な、新たなタイプのリーダーシップに変化しつつあることを示唆しているように思います。

またハーバード・ビジネス・レビューで2014年に発表された論文によると、重要なリーダーシップの力量として提示された様々な要素の中に、戦略的な方向性、市場の変化に対する洞察力、成果中心的思考、消費者への配慮が含まれています。さらに、最近はコラボレーション、つまり協同による影響力、そしてチームや組織全体のデベロップメント、チームのリーダーシップ、また変化を強調するリーダーシップが、女性の持っている特徴としてのリーダーシップとして重要であることが指摘されています。

リーダーシップに対する社会的要求の変化と同時に、人材像に対する認識も変化しています。過去のリーダーシップはある分野に関して深い専門性を待つもので、それをI字型とします。その次の段階では専門性を持っている者たちがお互いに橋を架け、語り合えるA字型リーダーシップが求められ、さらに最近深い専門性を持ったリーダーたちが他の分野のリーダーたちと融合し疎通しながら、共に目標を達成していくことができるというT字型リーダーシップが強調されています。

一方、マーフィーとジョンソンの2011年の論文 (Susan E. Murphy, Stefanie K. Johnson, 2011) によると、リーダーシップ教育とは生涯に渡ってなされるべきだとされています。つまり、リーダーとは生まれつきのものでも、幼少期の親の教育によるものでもありません。遺伝的というより、生涯の教育を通して成り立つものであり、大学や社会におけるリーダー教育はリーダーの自己統制力を形成しながら、重要な役割を果たすと指摘されています。このような主張に基づくと、大学におけるリーダーシップ養成は非常に重要であるということが分かります。

そこで次に、私たち梨花女子大学校において、どのようなリーダーシップを目指しているかについて紹介いたします。最近本校は韓国の教育省から優れた学部教育を行っている大学としてACEプログラム (Advancement of College Education Program) に選定されました。本校のACEプログラムで追求しているのは「THE」人材像です。Tはギリシャ語で「目的」を意味するテロスのTで、Hはヘブライ語で「知恵」を意味するホクマのH、そして、Eは「実践」を意味するエクスペリエンスのEです。即ち「THE」とは、組織を主導する人材、目的を持って目指すところに向かっていく人材、知恵深い人材、実践する人材のことであり、これらが本校の目指す人材像です。

このような人材は次の5つの力量を持っています。第一に、知識を探求できる学習能力。第二に、学んだ知識を活かし新たなものを創っていく独創的・融合的能力。第三に、文化・芸術を楽しむ、新しいものを生み出す文化芸術能力。第四に、他の人を理解し、共存できる共存・共感の能力。そして最後に、国際的な世界とのコミュニケーションができる世界市民としての力量。この5つをコア・コンピタンスとして、本校では多岐にわたる専攻と教養科目、その他の非正規課程も提供しています。

その中でも、最近始めた特別な取組についていくつか紹介します。まず、本校でも世界中の優秀な大学と協定を結ぶ様々な交換学生プログラムや、教授たちが学生たちと共に海外の現場で教育をする『海外引率学生プログラム』等、多くの国際的な取組を行っております。また最近始めた興味深いプログラムとして『チャレンジ学期制』というものがあります。これは学生たちがある1学期の間に自分の夢の達成にむけた設計を自ら作り上げるプログラムです。その学期の中で学生たちは、いくつかのオンライン講義を受けながら、指導教授とともにその学期に履修する内容を自ら作り上げます。その過程でまさに学生たちは自らの目標に向けて主導的に計画を立てて実践する機会を得る、そんな学期なのです。例えば、学生たちはこの学期を通じて創業・起業、現場実習、文化芸術分野の多様なイベントなどにチャレンジし、1学期を通じて自らの夢を成して行く機会を得ることができます。



他にも、学生たちに対する財政的支援の一環で『未来設計奨学金』という制度を新たに設置し支援しています。この制度は5学期から7学期 (学部3、4年生) に在籍する学生たちが自ら1学期間に行う計画書を提出し、それに基づき年間100人を選定し、一学期間400万ウォン (約40万円) の奨学金を支援するというものです。それにより学生たちが、自分が望む夢と目標を1学期間で成していくことができるという、学生にとって心強い奨学金制度です。

このような2つのプログラムは本校で実施している多様なリーダーシップ教育プログラムの中でも代表的であり、新たに試みているプログラムだと言えます。またこのプログラムを成功裏に終えた学生たちに対し、修了証を授与するリーダーシップ認証制度も運営しています。基礎科目の『シェア・リーダーシップ』は1年生の必須科目で、選択科目も『キャリアの探求と力量開発』、『核心人材リーダーシップ』、『社会奉仕』から2科目を選択するなど、認証を得るために学生たちはこれらの中から関連する5科目を履修しなくてはなりません。特に本校では学生たちが共存と共感の能力を育てることを重視して、国内外での教育、建築、医療を通じた多くの奉仕活動の機会を学生たちに提示しています。また、キャリア開発センターでは、学生たちが全学年を通じて自分の進路を開発してそれに合わせて就業準備を持続することの大切さを強調しながら、国内企業や公共企業、パブリックセクター (政府・省庁・公共機関)、グローバル企業での就業準備等、進路を分けて学生たちを支援しています。特に低学年の時から自分の進路に対するさまざまな訓練、または概念を学習するようにプログラムを運営し、様々な国内外のインターンシッププログラムを提供しています。

最後になりますが、未来の人材像はI字型からA字型、T字型を経てF型であると言えます。これは、一つの分野で他の人々とコミュニケーションするというより、多くの分野での専門知識を持って他の分野のリーダーと自由に疏通して融合することができる、そんな人材がまさにF型、フュージョン型人材だと思います。このような主旨で本校では新産業融合大学というものを設立し、学生に対して異業種の融合について教えています。

このように未来に向けた人材教育のために、お茶の水女子大学と梨花女子大学校は課題・問題を共有しながら、未来を変え、世界を変えていく重要な人材を育てることに大きな役割を果たすと期待しています。

## Minah KANG, Ph.D.

Dean at the Ewha Career Development Center &  
Professor at the Department of Public Administration  
Ewha Womans University, Korea

First, let me say what a pleasure it is to be here today and to participate in this symposium at Ochanomizu University. I am very grateful for the opportunity to introduce the women's leadership education program at Ewha.

As you know, there are all sorts of theories on leadership. Today, I would specifically like to use the term "womenomics" to talk about leadership by women. Womenomics is a compound word consisting of woman or women, and economics. It is a term that rolls the two concepts of women and economy into one. The term was introduced in 1999, quite a long time ago now, by Kathy Matsui, vice chairman and the chief Japan strategist at Goldman Sachs, to explain the factors behind the economic stagnation in Japan. The term suggests that real economic growth only happens when countries make appropriate use of the female workforce. Seen in the light of womenomics, the economy of Japan was in a slump at the time because women's entry into the workforce was lagging behind. When she visited Korea in 2014, Matsui predicted that the rate of economic growth could increase by around six per cent in 2025 if the women's rate of participation in the Korean economy was raised to the level of the men. Womenomics predicts that the female workforce becomes an important driver of economic growth wherever countries open up the workplace to women.

In 2013, Dr. Dana Ardi published a book about the evolving understanding of organizations. In her book, the alpha model for leadership refers to top-down organizations demanding a male-dominated, traditional leadership based on rational analysis and quantitative thinking. But new organizations are evolving to a format that is based on flexible support and qualitative thinking, and which is intuitive, convergent, tolerant, and inclusive. Such organizations require the beta model of leadership, that is, they need the new style of convergent leadership based on relationships that is often found among women. This suggests that in a changing world, leadership is evolving from the male-dominated leadership of the past to a leadership that is focused on relationships.

According to an article published in the Harvard Business Review in 2014, strategic direction, market insight, results-oriented thinking, and understanding of consumers are among the most important leadership competencies. The article also points out the importance of the kind of leadership that is characteristic of women, which is based on collaboration, by which I mean influencing others through cooperation, team organization and development, team leadership, and leadership that is receptive to change.

Changes in the social demand for leadership require changes in the perception of human resources. In the past, leadership was defined as having a deep expertise in a specific field. This was the "I" type of leadership. Then, we had the "A" type of leadership which implies that leaders should be able to communicate with other experts and leaders. Recently, leaders are expected to have in-depth expertise and be able to converge with leaders in other fields to create the "T" style of leadership where the emphasis is on communication and working together toward goals.

Meanwhile, in an article published in 2011, S.E. Murphy and S.K. Johnson advocate leadership development across the lifespan. In short, no one is a born leader, neither is it a matter of parenting styles in childhood or genetic makeup. Rather, leadership is developed through lifelong education. They point out that university education and social education play important roles in the development of leaders' self-regulation. On the basis of these assertions, we understand that leadership education at university is extremely important.

Now, I would like to talk about the style of leadership we aim for at Ewha. The Korean Ministry of Education has recently selected Ewha for the Advancement of College Education (ACE) program because of the outstanding undergraduate education at the university. The ACE program at Ewha focuses on developing "THE" talent, a three-pronged approach where "T" stands for Telos, the Greek word for aim, "H" stands for Hokma, the Hebrew for wisdom, and "E" stands for Experience. In short, "THE" stands for human resources with initiative and in-depth knowledge who know how to set goals and who are capable of implementing them. This is what we aim for when we develop capacity among students at Ewha.

To develop such human resources, we teach the following five core competencies. First of all, the competence of learning by seeking out knowledge. Secondly, the creative competence to converge acquired knowledge into new ideas. Thirdly, the competence of understanding and appreciating the arts and culture and to make creative contributions. Fourthly, the competence of understanding and adapting to different perspectives. Finally, the competence of global communication as a citizen of the world. At the university, we have a full lineup of majors and courses as well as some non-typical programs to develop these five competencies.

Here, I would like to introduce some special initiatives that were recently launched. First of all, Ewha has concluded agreements with excellent universities around the world. We are operating several international initiatives including exchange student programs as well as study abroad programs in which professors go overseas with their students and teach them there.

Another interesting program is the Challenge Semester, which we launched recently. During one semester, students on this program are given the freedom to create and design their own studies in line with their own goals. They can take elective online courses to help them toward their goals or create their own course design for the semester under the guidance of their professor. The Challenge Semester is an opportunity for the students to take the initiative to plan and implement their ideas. For example, they can start up a business, do an internship, or organize artistic or cultural events. The Challenge Semester gives them the opportunity to work toward their dreams.

We have also set up the Future Building Scholarship, a new system of financial support for students. Under this system, students in their fifth to seventh semester at the university design their own study plans for one semester. Every year, the university selects one hundred students who are given a scholarship of four million won to support and help them achieve their goals during the semester.



These two programs are new trials, but they are also representative of the leadership education programs at Ewha. The university also operates a leadership certification program that issues certificates to students who have successfully completed these programs. To earn the certificate, students have to take five related courses. Sharing Leadership is a required course for freshmen on the foundation program. The elective courses are Career Exploration & Competency Development, Core Job Capabilities, and Work Experience. Students who have completed two elective courses and submitted a report on a successful leadership experience are awarded a leadership certification.

Students at Ewha focus on developing a sense of coexistence and capacity for empathy. The university provides outreach opportunities to provide volunteer services in education, architecture, and medical care in Korea and overseas. At the Career Development Center, students in every academic year develop their own career paths. We emphasize the importance of ongoing preparations for employment and support the students with track programs that prepare them for employment in corporations or government in Korea, in the public sector, or at global companies. Our introductory programs for freshmen and sophomores include career development and concept learning as well as a range of internship programs in Korea and overseas.

The human resources of the future are the "F" type. After the "I" type, the "A" type, and the "T" type, we have arrived at the future, the "F" type. The "F" stands for fusion. The "F" type describes human resources who have expertise in many fields and are able to communicate openly and converge with leaders in other fields, rather than communicating only with people in a single field.

This is the intention behind the new College of Science and Industry Convergence, which we are setting up at Ewha to teach students about converging industries. I expect that these "F" type human resources will play major roles in educating the key human resources who will change the future and the world. This is the goal toward which Ochanomizu University and Ewha are striving.

## 강민아 교수

이화여자대학교  
사회과학대학 행정학전공 사회과학교수  
경력개발센터원장

공نی저와. 안녕하십니까. 저는 이화여자대학교 행정학과 교수이자 경력 개발 센터 원장을 맡고 있는 강민아입니다. 여러분들, 만나 뵙게 돼서 반갑고, 특히 오늘 오차노미즈 대학의 심포지움에 참가해서, 이화여자대학교의 여성 리더십 교육에 관해서 소개할 수 있게 되어, 굉장히 영광이고 감사 드립니다. 제 오늘 발표는 다음과 같은 내용으로 진행하도록 하겠습니다. 우선 여성 리더십에 관한 논의를 간단히 소개를 드리고, 여성 리더십 양성에 관련하여 이화여대에서 가지고 있는 인재상에 대해서 말씀을 드린 다음, 그런 인재를 키우기 위해서 우리 이화여대가 진행하고 있는 프로그램을 소개해 드리고, 그것을 통하여 우리가 계획하고 있는 미래 인재상을 말씀 드리면서, 제 발표를 마치도록 하겠습니다.

여성 리더십, 또는 리더십에 관해서는 상당히 다양한 접근과 논의가 있는 것을 여러분들도 다 아시고 계실 겁니다. 그 중에서 저는 오늘 특별히 여기 위미노믹스라는 단어를 가지고 여성 리더십에 관해서 말씀을 드리도록 하겠습니다. 위미노믹스는 말 그대로 우먼과 그 다음에 이코노믹스, 즉, 여성과 경제라는 두 가지의 개념을 하나로 합성한 용어입니다. 이 용어는 아주 오래 전에 골드만 삭스의 아시아 조사 분석부 대표인 케시 마츠이라는 분이 일본 당시의 1999년 당시 일본 경제의 침체 원인에 관해서 설명을 하면서 소개했던 용어입니다.

이 용어는 여성인재를 제대로 잘 활용하는 국가에서 경제 성장이 비로서 제대로 이루어질 수 있다는 의미입니다. 이 용어에 의하면, 일본 경제의 침체는 바로 여성 인력을 제대로 활용하지 못하기 때문이라고 합니다. 마침 이 마츠이라는 분이 작년 2014년에 한국 방문시, 한국의 경제에 관해서 한국이 여성 경제 활동 참여율을 남성 수준으로 끌어올린다면, 2025년에는 무려 6%나 성장할 수 있을 것이다 라는 예측을 한 바 있습니다.

이와 같이 위미노믹스는 여성의 인력을 최대한으로 발휘할 때 그 나라의 어떤 경제 성장의 중요한 동력이 될 수 있으리라는 것을 예측한 말이라고 할 수 있겠습니다. 이는 최근 이루어지는 조직과 리더십의 변화와 같이 맞물려가는 개념이라고 할 수 있습니다. 2013년 다나 아디가 쓴 책에 의하면은, 최근 조직에 대한 이해가 변화하고 있다고 합니다. 이전의 합리적, 분석적, 양적 사고에 기반한 위계적, 탑 다운 방식의 조직에서 요구하는 리더십은 남성 중심적인 전통적, 전통적 리더십, 알파 리더십이었으나, 최근 조직은 통합적, 관용적, 그리고 융합적, 그리고 직관적, 질적 사고, 적응적 지원 관계에 기반하는 형태로 변하고 있으며, 이와 같이 변화하는 조직에서 필요로 하는 리더십은 베타 리더십, 즉, 여성들이 주로 가지고 있는 관계적 리더십 그리고 융합적 리더십이라는 새로운 유형의 리더십을 요구한다고 합니다.

즉, 변화하는 지금의 세계들은 과거 남성 중심적 전통적 리더십보다는 관계적 리더십으로 옮겨가고 있음을 시사한다고 말씀드릴 수 있을 거 같습니다.

또한 하버드 비즈니스 리뷰에서 2014년 발표한 논문에 의하면, 중요한 리더십 역량으로서 제시했던 여러 가지 요소들 중에, 전략적인 방향성, 시장의 변화에 대한 통찰력, 성과 중심적 사고, 소비자에 대한 배려, 그리고 이런 것들에 더하여, 최근에는 콜라보레이션, 즉, 협동에 의한 영향력, 그 다음에 팀의, 오거니제이션 전체의 디벨롭먼트, 조직의 디벨롭먼트, 그리고 팀의 리더십, 그리고 변화에 강조하는 리더십을 강조함으로서 역시 여성들이 가지고 있는 그런 특징으로서의 리더십이 중요한 리더십의 역량으로 대두되고 있음을 설명하고 있습니다.

리더십에 대한 사회적 요구의 변화는 인재상에 대한 인식의 변화를 요구합니다. 과거의 리더십은 어떤 분야에 관해서 깊은 전문성을 가지고 있는 리더십, I자 형이었다고 한다면, 다음으로는 A형 리더십, 즉, 전문성을 가진 전문가들이 서로 연결되고 같이 의사소통 할 수 있는 리더십이었고, 최근에 강조되고 있는 리더십은 T자형 리더십으로, 이는 깊은 전문성을 가진 그 리더들이 다른 분야의 리더들과 같이 융합하고 소통하면서 함께 목표를 달성해나가는 리더십을 의미합니다.

한편, 머피와 존슨이 출판한 2011년에 출판한 논문에 의하면, 리더십의 교육은 전생애 걸쳐서, 라이프 스펠에 걸쳐서 이루어져야 된다고 얘기를 하고 있습니다. 즉, 리더는 태어난 것도 아니며, 어린 시절에 부모의 교육, 혹은 유전적인 것에 의해서 육성된다기보다는, 일생의 교육을 통해서 이루어지며, 그런 교육에 있어서 대학의 교육, 그리고 사회의 교육은 리더의 정체성, 그리고 리더의 자기 통제력을 형성함으로써 데 매우 중요한 역할을 한다고 제시하고 있습니다. 이런 논리에 근거한다면, 대학에서의 리더양성은 무척 중요한 과제라고 말씀드리겠습니다.

그러면 우리 이화에서는 과연 리더십양성 교육을 어떻게 추구하고 있는 지에 관해서 간단히 설명 드리겠습니다. 저희 이화여대에서는 최근 한국의 교육부에서 잘 가르치는 학부 교육, 에이스 프로그램 (Advancement of College Education) 에 선정이 된 바 있습니다.



이화여대의 에이스 프로그램에서 추구하는 이화인의 리더십은 바로 THE, “더” 인재상입니다. T는 텔로스, 목적을 의미하는 텔로스의 약자이고, H는 호크마, 지혜를 의미하는 호크마의 약자이고, E는 실천을 의미하는 엑스페리언스의 약자입니다. 즉, THE, 주도하는 인재, 목적을 가지고 스스로 나아가는 인재, 지혜로운 인재, 실천하는 인재. 이것이 바로 이화여대가 추구하고 있는 인재상입니다. 이러한 인재는 다음과 같은 5개의 역량을 기반으로 하고 있습니다. 지식을 탐구할 수 있는 학습적 역량, 배운 지식을 통하여 새로운 것을 만들어 낼 수 있는 창의적, 융합적 역량, 그리고 문화와 예술을 즐기고, 거기에서 새로운 것들을 또 창출해 낼 수 있는 문화 예술 역량, 그리고 다른 사람을 이해하고 같이 공존할 수 있는 공존 공감 역량, 그리고 국제적인 의사소통과 활동을 할 수 있는 세계 시민 역량, 5가지를 핵심 역량으로 하여 본교의 다양한 전공과 교양, 그리고 비교과 과점들을 구성하고 있습니다. 그 중에서도 특별히 저희가 최근에 시작하고 있는 흥미로운 프로그램 몇 개에 관해서 설명을 드리도록 하겠습니다. 우선, 저희 학교에서도 세계 유수대학들과의 협정을 기반으로 하는 ‘교환학생 프로그램’이나 교수님들이 학생들과 함께 해외 현장에서 교육을 하는 ‘해외 인솔 학생 프로그램’과 같은 국제적인 활동을 많이 하고 있습니다. 한편, 최근에 또 시작한 매우 흥미로운 프로그램으로 도전 학기제가 있습니다. 이 프로그램에서는 학생들이 한 학기 동안 자신의 꿈에 맞는 설계를 자기 스스로 가장 창의적으로 만들어 내고, 그것을 위해서 몇 개의 온라인 강좌를 들으면서 지도 교수와 함께 그 학기에 공부하는 내용을 스스로 만들어 가면서 한 학기를 마치는 과정으로서, 그야말로 학생들이 자신이 세우는 목표를 향해 주도적으로 계획을 세우고 실천하는 기회를 주는 그런 학기라고 할 수 있습니다. 예를 들어, 학생들은 이러한 기회를 통해 창업을 시도해보거나, 현장 실습을 해보든지, 문화 예술분야의 다양한 프로그램들을 시도하면서 한 학기를 통하여 스스로 자기의 꿈을 이뤄가는 기회를 제시하고 있습니다.

한편, 학생들에 대한 재정적 지원의 일환으로 미래 설계 장학금이라는 제도를 신설하여서 지원하고 있습니다. 이 제도는 5학기에서 7학기에 있는 학생들이 스스로 한 학기 계획들을 세워서 제출을 하고, 그 계획서에 근거하여 연간 100명을 선정하여서 한 학기 400만원의 장학금을 지원함으로써 학생들이 자기가 생각하는 그런 꿈과 목표들을 한 학기 동안 이뤄나갈 수 있도록 도와주는 든든한 장학금 제도입니다. 이러한 두 개의 프로그램은 저희 이화여대에서 실시하고 있는 다양한 리더십교육 프로그램의 대표적인, 그리고 새로 시도하고 있는 프로그램이라고 할 수 있습니다. 저희 이화여대에서는 이러한 프로그램들을 학생들이 성공적으로 마쳤을 때 certificate을 주는 리더십 인증 프로그램을 운영하고 있습니다. 그것을 위해서는 학생들은 5개의 과목을 들어야 됩니다. 기초 과목으로 나눔 리더십이라는 프로그램을 1학년 전체가 의무적으로 듣고 있으며, 커리어 탐색과 역량 개발, 핵심 인재 리더십, 그리고 사회 봉사 과목 중 두 과목을 듣고 학생들이 성공적인 리더십 체험 보고서를 제출하면 리더십 인증을 해 주는 프로그램을 운영하고 있습니다. 특히 저희 이화여대에서는 학생들이 공존 공감, 공감 능력을 키우는 것을 중시하여서 해외에서 또는 국내에서 교육 봉사, 건축 봉사, 의료 봉사를 통하여 많은 봉사의 기회들을 학생들에게 제시하고 있습니다. 또한, 경력 개발 센터에서는 학생들이 전 학년에 걸쳐서 자신의 진로를 개발하고 그에 맞추어 취업 준비를 지속하는 것의 중요성을 강조하면서, 국내 기업 또는 공공 기업, 퍼블릭 섹터에서의 취업 준비, 글로벌 기업에서의 취업 준비 등으로 트랙을 나누어서 학생들을 지원하고 있으며, 특히 저학년 때부터 자신의 진로에 대한 여러 가지 훈련, 또는 개념들을 학습할 수 있도록 프로그램을 운영하고 있으며, 다양한 국내외에 인턴십 프로그램의 기회를 제공하고 있습니다.

미래의 인재상은 F형 인재상이라고도 합니다. I자형에서 A자형을 거쳐 이제 미래의 인재상은 F형이라고 하네요. 이는, 단순히 한 개의 분야에서만 다른 사람들과 소통하는 것이 아니라, 여러 분야에서의 전문 지식을 가지고 다른 분야의 리더들과 자유롭게 소통하고 융합할 수 있는 그런 인재가 바로 F형, 퓨전형 인재라고 생각합니다.

이러한 취지에서 저희 이화여자대학교에서는 신 산업 융합대학을 설립하여 학생들에게 융합의 기회를 많이 제공하고자 하고 있습니다. 이런 미래형 인재가 바로 우리 오차노미즈 대학과 이화여자대학이 함께 고민하고 있는, 미래를 바꾸고 세계를 변화시키는 그런 중요한 인재를 키우는 데 큰 역할을 할 수 있을 거라고 기대합니다. 감사합니다.



## パネリスト

## 宮尾 正樹 氏

お茶の水女子大学  
グローバルリーダーシップ研究所 教授

私の専門は中国文学ですが、お茶の水女子大学のキャリア教育やリーダーシップ教育に長く関わってきた関係で、本学のこれまでの取組と今後の課題を簡単に紹介いたします。

本学は、140年の歴史のうち師範学校としての歴史が74年間あり、女性がキャリアを切り開いていく場として、長年、女性のキャリア教育あるいはリーダーシップ教育の役割を果たしてきました。最近の重要な取組として、2006年に文部科学省特別教育経費で採択された「女性リーダー育成プログラム」があります。本学が、明確な形でリーダーシップ教育に取り組み始めたのもちょうどこの時期でした。その後継プログラムとして、「女性リーダーを創出する国際拠点の形成」、今年度からは「グローバル女性リーダー育成カリキュラムに基づく教育実践と新たな女性リーダーシップ論の発信」を実施しています。また、もう一つ忘れてはならないのは、キャリア教育についても本学は進化を遂げてきていることです。「出る杭を育てる」という面白い名の取組が採択されて以降、「女性リーダーのためのコンピテンシー開発」、「ポストキャリア開発」などのキャリア教育の取組を行ってきました。

本学のリーダー育成に関する取組は、第一に、リーダー育成のカリキュラム（2006～2009年度）、第二に、リーダーシップ教育の理論構築を行うための取組（2010～2014年度）、第三にグローバルリーダーシップ教育の実践（2015年度以降）というように発展してきました。私は2007年度に女性支援室長に任命され、それ以降本学のリーダー育成プログラムの一端を担うようになりましたが、その経験から申し上げると、当初は、研究者養成、つまり指導的な立場で個人の研究や共同研究などを引っ張っていける研究者を育てていこうという色彩が強かったです。しかし、2008年頃からは研究者以外にも対象を広げる、つまり、研究者志向の学生だけでなく、企業に就職する学生たちも含めて対象にして、よりトータルな力を養成していくことを目指すようになりました。

当時の副学長で、後に学長になった羽入佐和子先生のリーダーシップのもと、ワーキンググループが設立され、その中で、本学のリーダー育成の理念を体系化し、migakazuba（女子高等師範学校時代からの校歌「みがかずば 玉もかがみも なにかせん 学びの道も かくこそありけれ」に由来）という言葉にまとめました。その理念を本学で実現していくため、2008年度に「お茶の水女子大学論」という授業を開講するに至りました。

このmigakazubaの策定には、2008年に、本学の教員と学生がアメリカのマウントホリヨーク大学（Mt. Holyoke College）で開かれた世界女子大連盟学生リーダー会議に参加したことが関連しています。その報告に、“Be the Leader that Inspires”（Patricia VandenBerg）や“Make A Difference”といった言葉があり、そこからヒントを得て、お茶の水女子大学なりのリーダー育成の体系を作っていくことになりました。

2008年度末（2009年初め）には、民間の企業の協力を得て、migakazubaの理念を踏まえた授業を実践しました。「お茶大をちょっと良くする」というテーマで本学学生がグループワークを行い、様々なアイデアを発表しました。

そして、本学が考えるリーダーとはどういうものかについてまとめたのが「migakazubaバイブル」です。リーダーに必要な力として心遣い、知性、しなやかさというものを設定し、それらを実現するための力として、表現と理解、発想と思考、協力と組織化という3つのスキルを設定しました。そして、それらのスキルをさらに細分化していきました。リーダーシップ養成のため、本学では様々な授業が行われてきましたが、それらが現行のキャリアデザインプログラムに引き継がれることになります。



このプログラムは、就業力育成のため2010年度から実施されています。キャリアデザイン関係の民間企業の協力を得ながら、OECDのキー・コンピテンシーを参考に作成され、双方向的活動、自律的活動、協働的活動について9つのコンピテンシーが設定されています。さらにそれらを27に細分化したループリック評価を作成し、学生が各自で自己評価できる評価表を作りました。

これまで本学は大学院生向けの授業も含め、大学全体で学生のリーダーシップを養成・支援してきました。今後は、グローバルな女性リーダーの育成という新たな目標に向け、ジェンダー視点や多文化共生の視点を持った教育の実践や、国際的なネットワークの構築・強化も課題となります。



## Masaki MIYAO

Professor, Ochanomizu University

My area of expertise is Chinese literature, but I have been involved with career education and leadership education at Ochanomizu University for a long time. I would like to briefly introduce past initiatives and future issues at the university.

For the first seventy-four years of its 140-year history, Ochanomizu University was known as the Tokyo Women's Normal School. As a place where women could carve out a career for themselves, the university has long had a central role in career education and leadership education for women. Recent key initiatives include the Women's Leadership Program, selected for a special educational grant from the MEXT in 2006, which also coincided with the time when the university started to develop a clear format for leadership education. The follow-up programs from the MEXT include "the International Research Program for the Advancement of Women in Leadership", and as of this fiscal year, "Educational Practice based on the Global Women's Leadership Curriculum and Transmission of New Theories on Women's Leadership". The evolution of career education at Ochanomizu University is another point that must not be forgotten. Ever since the university adopted the initiative with the interesting name, "Educating the Stake That Sticks Out", there have been other initiatives in career education including "Developing Competencies for Women Leaders", and "Post-doctoral Career Development".



Initiatives relating to leadership education have evolved in three stages at the university. Firstly, there was the curriculum for leadership education (fiscal 2006-2009), secondly, initiatives to construct theories for leadership education (fiscal 2010-2014), and thirdly, the practice of global leadership (as of fiscal 2015). In fiscal 2007, I was appointed head of the Women's Support Office, and since then I have been partly responsible for the university's program of leadership education. Based on this experience, I would say that at first, the programs were mainly designed for researchers. That is, the idea was to educate researchers who could take on a guiding role and lead individual and joint research. However, since around 2008, the objectives have broadened beyond researchers and the programs have started to aim for a more comprehensive set of strengths aimed not only at research-oriented students, but also at students who are looking for corporate careers.

A working group was established under the leadership of Sawako Hanyu, who was then Vice President and later became President of Ochanomizu University. The group systematized the principles of leadership education at the university, summed up in the word *migakazuba* (derived from the school song for the Tokyo Women's Normal School, "If you neglect to polish a gem or mirror, the radiance will surely disappear. So true is it also with learning."). To implement these principles at the university, we started to teach an introductory course, "Introductory Seminar: the History and Mission of Ochanomizu University", in fiscal 2008.



The idea of *migakazuba* arose out of the experience of the faculty and students from Ochanomizu University who participated in the Women's Education Worldwide Student Leadership Conference at Mount Holyoke College in the United States in 2008. The conference proceedings include phrases like "Be the Leader that Inspires" (Patricia VandenBerg) and "Make a Difference". Taking our cue from this, we decided to create a system of leadership education unique to Ochanomizu University.

By the end of fiscal 2008 (early 2009), we implemented classes based on the *migakazuba* principle with the cooperation of the private sector. Students at the university worked in small groups on the theme "Let's make 'Ochadai' a little better" and presented a varied range of ideas.

The *Migakazuba Bible* summarizes the university's thoughts on what it means to be a leader. The qualities of a leader are respect for others, intelligence, and confidence, and to achieve these, a leader must have skills in the three core areas of communication, creativity and organization. We have broken down these skills even further. The university organized a variety of classes to train students in leadership skills, and these classes have since been integrated into the Career Design Program.

The program has been implemented since fiscal 2010 to improve employability. To set up the program, we referred to the OECD key competencies and cooperated with career designers in the private sector to establish nine competencies in the areas of bilateral activities, autonomous activities, and cooperative activities. Breaking down the competencies further, we produced 27 assessment rubrics and created self-assessment charts to help students evaluate themselves against each item.

So far, the university has supported university-wide student leadership training including courses for graduate students. As we move toward the new goal of educating women leaders with a global outlook, future issues include building and strengthening international networks, and implementing education from the standpoint of gender and multiculturalism.



## パネリスト

## 金井 壽宏 氏

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

※ビデオメッセージ

私は、「組織行動論」について教育研究をしています。特に「モチベーション」、「キャリア」、「リーダーシップ」、そして「組織変革」の4つを重要なテーマとしています。

中でも、モチベーションは、人々のやる気に働きかけるので、リーダーシップにつながります。リーダーシップは教育研修だけではなく、実際に「一皮むける」経験をして身に着けるものです。何のためにリーダーシップが必要かという、グループや組織をより良い形に変革し、「モチベーション」、「キャリア」、「リーダーシップ」、「組織変革」の4つをつなげる一番ダイナミックなエLEMENTこそがリーダーシップだからです。

働き始めて、普通は17～8年、20年ぐらいかけて管理職になり、課長になり、さらに部長になりますが、そういうポジションにいないとリーダーシップは発揮できない、とは思わないことが一番重要なポイントです。もっと早くから入門できます。

私は自分のゼミ生に、近所の公園へ行って子どもを観察させます。子どもが遊んでいる様子を見てみると、4～5人でも誰かが仕切り、リーダーシップを発揮していることがわかります。また、最初に「この遊び飽きた」と言えば、ただのわがままな子ですが、そのときに他の友達も「おれも飽きた」とか、「わたしも」と言って、「飽きた」という言葉で団結ができたならそれなりにリーダーシップが発揮されたと言えます。さらに、「次、こんな遊びしよう」と言えば、これはイニシアティブになります。「こういう遊びをしよう」と言ったときに、その遊びを知らない友達がその中に1人でもいたら「教えてあげる」と言って指導をして、その遊びが実現したらリーダーシップになるのです。

女性がリーダーシップを発揮するにあたっては、良い要素と挑戦課題になる部分があります。たとえば、男性ばかりのバンドでリードボーカルが女性であるときに、少数なので目立ち、紅一点というのが良い面として出ます。

しかし、一方ではどの場面においても少数であるというのは、その場における構造的な制約を課す変数となります。だからこそ、少数であるがゆえにリーダーシップを発揮できない、と考えるのではなく、自分なりの思いを持ってやりたいことをはっきりさせて、言葉に出すだけではなく有言実行でリードしてほしいです。

皆さんにぜひ覚えてほしい英語のフレーズがあります。喜んでついて行くというのを「ウィリングリ・フォロー(willingly follow)」と言います。一緒にやりたいと思っている人から「こういうことを一緒にやりませんか」と言われたときに、あなたがそう言うのであれば私も喜んでやりますという意味です。子どもの遊びであれば「何々遊びをしませんか」と言ったときに、「私も」、「私も」、とつながっていけば、それは自分がイニシアティブを取ってほかの人も喜んでついてきたという瞬間となります。会社の中で課長や部長をしている人だけがリーダーシップを発揮しているのではなく、クラブでも、サークルでもリーダーシップは発揮されているはずなのです。それを経験した人であれば、どこの国へ行ってもグローバルという視点でのリーダーをめざして下さい。

未だに産業社会の中では男性中心という部分があります。管理職層に近づき、実際管理職として係長、課長、部長、役員、そして女性で社長になるという人はより少数になります。その組織体の中で少数派に属すると行動が規制されることがありますが、自分なりにきちんとチャンスを広げていただきたいと思っています。

皆さんがリーダーシップの持論がいると思われましたら、ゼネラル・エレクトリック社(GE)で20年も最高経営責任者をしたジャック・ウェルチの4つの言葉(4Es)を一例として挙げたいと思います。1つ目は自分が元気であるという「Energy(エナジー)」、2つ目は周りを元気にできる「Energize(エナジャイズ)」。3つ目はギリギリのところで決断ができる「Edge(エッジ)」。最後4つ目は、言ったことは最後までやり通す「Execute(エクスキュート)」。この4つの言葉は、リーダーとしてぶれてはいけないときの基軸となります。皆さんには、絶対明るく行こうとか、言行一致で行こうとか、説明するときには丁寧にやろうとか、3～4つぐらい自分の基軸になる言葉を作ってリーダーシップの旅を歩み始めてほしいと思います。

## Toshihiro KANAI

Professor, Kobe University

※video message

My research area is Organizational Behavior where motivation, career, leadership, and organizational change are particularly important themes.

Motivation is connected to leadership because the latter influences subordinate's motivated behavior. Training and education are not enough because you will need a quantum-leap experience to develop leadership. If I were to define why leadership is necessary, I would say that it is the most dynamic element in transforming groups or organizations for the better by connecting the four elements of motivation, career, leadership, and organizational transformation.

Normally, once someone has entered the workplace, it takes seventeen to eighteen or even twenty years of length of service to reach the initial management position and to become section manager or head of department but the most important point to keep in mind is that you can still display leadership capability long before you get to such a position.

I ask my undergraduate seminar cohort to go to the nearby park to observe children's behavior in a group. When you watch children at play, you will notice that when there are four or five of together in a group, one of them will show leadership skills. You might think that the child who first says "I'm tired of this game" is just being selfish on surface, but if everyone else agrees, saying they are tired of it, too, then that child has displayed leadership skills. If the child then says "Let's play this other game," he or she is showing initiative. If even one of the children in the group is unfamiliar with the new game and he or she says "I'll teach you, the rules and how to play and enjoy it" we have an example of salient initiative in the form of guiding group members and, if the children as a group collectively switch the crucial moment for emergence of leadership.

Whenever women display leadership, there are both positive factors and challenges. There are times when being the only woman in a group is a good thing. For example, when a woman vocalist fronts a male band, she stands out because she is in the minority. But, on the other hand, in any circumstances, being in the minority means being a structural variable. Rosabeth M. Kanter, herself a female sociologist claims that if the small number in itself is a structural variable that influence the behavior of those who belong to minority.

So, rather than thinking that you cannot show leadership because you are in the minority, you need to clearly state what you want to do and you must be as good as your word.

There is an English phrase I would like everyone to learn. "Willingly follow" means to be happy to follow someone. If someone you would like to do things with invites you to do something together, you will be happy to go along simply because he or she invites you. If we go back to the children playing, when one of them says, "Let's play a game together," and the others say "Me too," "Me too," this is the moment when one of them took the initiative and the others happily followed suit. Leadership skills are not only for section managers and department heads in companies, but people should also show leadership in club activities and social circles. If you have had this experience, you will never forget the global viewpoint no matter wherever you go.

There are still male-dominated areas in industrial society. The closer you get to the management ranks and actual management positions, such as assistant manager, section manager, department head, executive, or company presidents, the fewer women you see. If you belong to the minority in an organization, there may be restrictions on what you can do, but you will increase your chances by being yourself.

If you need a pet theory-in-use or your own personal theory on leadership, I would like to cite the example of Jack Welch, a former Chairman and CEO of General Electric (GE) for twenty years. Firstly, a leader is someone who has energy. Secondly, a leader is someone who energizes others. Thirdly, a leader has the edge to make the tough decisions. Lastly, a leader is someone with the skill to deliver, or execute. Energy, energize, edge, and execute--these are the four key words widely known as 4Es for leaders who never waver. Whether it is to look on the bright side, or to match your words with action, or to be courteous when explaining things, I would like all of you to take your first steps on the leadership journey by thinking of three or four phrases that will be your own keywords that are to serve as your own theory-in-use in your practice of leadership.



塚田：それでは、質疑応答をはじめます。お茶の水女子大学の宮尾先生への質問です。「これまでのお茶大におけるリーダーシッププログラムに対する学生からのフィードバックとその成果についてお聞かせください」ということです。

宮尾：先ほど紹介した2009年に開講したワークショップ型の授業は、大変好評でした。その後の「お茶の水女子大学論」や専門教育も含め、多くの授業にはグループワークが取り入れられていて、学生の反応はとてもいいと思います。ただ、それをどう積極的に示していくか効果測定の指標ということになるとなかなか難しいです。文科省の方からも独自指標の開発を強く求められています。先ほど紹介したキャリアデザインプログラムでは、学生が自分で27項目のコンピテンシーについて評価をし、ポートフォリオを残して、学習成果を自分で確認できる形にしているのですが、こうした指標の開発については今後の課題だと思っています。

塚田：ありがとうございます。愛媛大学ではリーダーシップの評価指標を導入したというお話でしたが、丸山先生、どのようなものかご説明いただけますか。

丸山：はい。UNGLという取組は、まだ施行はされていませんが、現在サーベイが完成した状態です。西日本の大学18校の連携に関わり指導を行った教職員が、5つのコンピテンシーを出して、それをもとに指標を作っています。指標の作成にあたっては、まず、社会でグローバルに活躍し、リーダーシップを発揮しているであろう人たちを対象にアンケート調査を実施し、行動指標を導き出しています。それを評価点として、そこに到達するまでに学生がどのような行動をしていけばよいのかという指標を作ってサーベイを完成させています。まだ細かいところは発表できませんが、来年度からの施行の折にはご発表させていただきたいと思います。

姜：ご参考までに、梨花女子大学校でも同じような試みをしているので紹介します。本校はイークエストというプログラムで同様の試みをしています。本校では、同窓生の中で成功を取めた卒業生を対象にインタビュー、アンケートを行って、彼女たちがどのような力量や行動指標を持っているのか、そして、必要な活動はどのようなものか、そういったことを調べて、イークエストというプログラムを作りました。学生がその指標に則って目標を持ち、目標に到達するためにどのような活動を展開すればよいのか、つまり目標を達成していくこと、目標到達に向けたロードマップを作ることを大学として手助けしています。

塚田：ありがとうございました。リーダーシッププログラムを修了した学生たちの進路はプログラムの成果を図る一つの指標だと思っています。これについて全員の方に伺いたいというご質問がありました。高橋先生からお願いしてよろしいでしょうか。

高橋：立教大学の経営学部は、まだ歴史が10年しかありませんので、卒業生は非常に少ないです。けれども、在学中から変化の兆しは見られるのではないかと考えています。1つは、色々な局面において能動的に動いているかどうか。もう1つは、自分自身の強みを理解して、それを活かすように動いているかどうか。我々はこれに自分発動という名前をつけまして、自分から動くということと、自分らしく動くということについてリーダーシッププログラムの中で目標設定させて、それがどれだけ達成できているか、次のステップにどのようにつながっているかということを見えています。それが、就職後につながっていくのではないかと考えています。

塚田：ありがとうございます。中林先生のところの取組も、まだ第4期生までなので難しいかと思いますが、第1期生の進路に関して特徴がありましたらお願いします。

中林：グローバルリーダーシップ学副専攻などは学生数が非常に多く学部横断ですので、オール早稲田というような状況になってしまいます。先ほどご紹介したリーダーシップ・フェローズ・プログラムについては15名前後の少人数で、既に外務省や総合商社への就職、国際法を勉強するための大学院進学が決まっている学生がいます。まだまだ若い学生ではありますが、就職を決めたり、次の大学での勉強の方向性を決めたりとグローバルな視野で活躍しています。

塚田：ありがとうございます。他の先生にも聞きたいところですが、姜先生、よろしいですか？

姜：昨年から重点を置いているのは、プログラムを終えた卒業生が、どのような力量を持ってどのような進路を選んだかということについての、データベースの構築です。その一環として、2012年に開発したのがCQ(Career Quotient)です。IQやEQは以前から有名ですが、CQでは、学生たちがプログラムを通じてどう変わったか、CQがどのくらい上がったかということを測定したいと思っています。

塚田：ありがとうございました。教育効果についての評価指標を作り、それを適用していくことは、我々の研究所の課題にもなっていますので、ぜひ梨花女子大学校の評価指標を参考にしたいと思っています。他の先生にも同様の質問に答えていただきたいところですが、他にもたくさん質問が来ていますので、別の話題に移します。女性というキーワードに焦点を移します。中林先生に質問が来ています。「リーダーシップ発揮について、女性ならではの強み、弱みということをご発言されましたが、それについてお聞かせください」という質問です。早稲田大学の取組の参加者には、女子学生の方が多いように思いました。つまり女性の方が海外志向が高いのではないかという印象も受けます。中林先生ご自身も海外で活躍されたご経験がありますので、併せて女性が海外で活躍できる可能性ということについてもお話しいただければと思います。

中林：まず、女性の強みについて話します。日本女性は海外での評価が非常に高いです。これは、女性が日本の文化のある部分を背負いながら海外に行って、それが評価されているのではないかと思います。たとえば、地道に一生懸命努力する。不平不満も言わずに、頑張る姿というのが認知されている可能性があると思います。もちろん女性ならではのということでは様々な議論のポイントがありますが、女性はフィジカルな意味でも、文化という意味でも、男性とまったく同じではないんですね。その部分を考えるためにも、男性と違う女性ならではのリーダーシップのあり方を探求する必要があると思います。

私の場合は、アメリカで教育を受けて、その後アメリカの国家公務員として上院の予算委員会で約10年間、国家予算の編成をしました。ワシントンには様々な国際機関があり、日本の女性が大活躍しています。どう考えても男性よりも女性の方が多いです。さらに言えば、今回のGLFPのプログラムの応募者は、やはり女性が今年は若干多く、同じ実力なら男女同じくらいになるように調整すべきではないかとのプレッシャーもありました。それでも結果的に去年は7:3で女性多数でした。アメリカの大学でも留学プログラムでは、やはり男性より女性の方がチャレンジ精神を持っていると伺ったことがあり、びっくりしました。これは日本だけではないのだと気付きました。

とにかくやってみようという気持ちを女性は持っていると思います。また、個人的な経験では、アメリカ議会の上院予算委員会で働いていたとき、日本の文化とは違う、男女共通、同等という土壌があって非常に仕事がしやすかったので、ぜひ女性にこそ、グローバルに活躍してほしいと感じています。

塚田：ありがとうございます。姜先生から高橋先生に、SAの取組について質問がありました。どのような活動をしているのか、SAにとってどのようなリーダーシップの効果があるのかについてお願いします。

高橋：まず、SAと教員とでクラス、チームを作ります。とりわけSAには、教員にはできないことをやらせよう。例えば、学生があることを学んでいるときに、それがどのくらい難しいのか、どう言うと伝わるのかということは、教員の側はよく分からない。また、プロジェクトが進んで、一番苦しいときも、去年同じ経験をしたばかりのSAなら、そうした学生の気持ちが分かる。学生は、そのSAから励まされたり、チームが上手くいっていないときに相談に乗ってもらったりするとき、やはり距離が近いと感じるようですね。そういう、教員では少し難しいところや、SAがやった方が伝わりやすいところをSAが担当しています。そういう意味で、我々教員にとってはパートナーという感じです。

SAの選出は応募制です。先ほどご紹介したBL0(ゼロ)というクラスは18クラスありますので、18人のSAを募集します。その定員に対して60人を超える応募があります。400人の学部で60人の応募ということはかなりの割合ですね。なぜ彼らが応募するのか。単位がもらえるのかという質問がありましたが、それはありません。一応バイト代は出ますが、ほとんどボランティアに近いです。

ではなぜ彼らはSAを志望するのか。1つは、楽しそうだからということですね。それから、やはり「ありがとう」と言われる立場になりたい、「あなたのおかげでこれができた」と言われる立場になりたい、ということだと思います。実は、これはリーダーシップや、キャリアにおいて重要な意味を持っています。就活では、優秀であっても苦勞する学生がいて、この学生たちというのは、自分のことしか見えていない人が多いです。人を応援したいとか、自分がこうすることで役に立てるのではないかと考えている学生の方が、その能力を発揮できる。また、能力を見せられるということを感じます。SAは、そのための機会になっていると思います。

塚田：ありがとうございました。では、もう1つの論点に移ります。大学でのリーダーシップ教育の取組は、どうしても担当者だけの仕事になっているという側面があると思います。丸山先生に質問しますが、教職員に対するリーダーシップ教育についてのFD（ファカルティ・ディベロップメント）が重要である、とおっしゃっていましたが、どのような取組を教職員に対してしているのか教えていただければと思います。

丸山：愛媛大学ではたくさんの研修プログラムを用意しています。教員に対しては、リーダーシップ教育であったり、プロジェクトマネジメント教育であったり、それも一部ですが、FDの研修の中で行っています。

もう1つ、大学の重要な構成員として、職員の方の能力開発も大切です。職員の方々は、リーダーシップ教育に留まらず、今後の大学改革を担っていかうとする非常に重要な主役となるのではないかと考えています。その職員の方々がどうリーダーシップを取っていくか。学生の学びを促進するためには、教員も職員もきちんと自分の学びを促進できる素養を持っていないといけないという理念のもと、職員の方に対しても、幅広い研修を行っています。中でも、リーダーシップ研修は、非常に重点的に行っています。特に四国地区は四国4県で連携を組みまして、4県の職員が集まって、このリーダーシップ教育を行う取組もしています。

そうした知識を備えた教員・職員が学生のリーダーシップの發揮をサポートできる仕組みを構築しています。これは非常に効果を出していると思っています。

塚田：ありがとうございます。姜先生、梨花女子大学校において、リーダーシップ教育、あるいはキャリア教育に関して、全学的にリーダーシップ教育について理解が進み、協力する体制になっているのでしょうか。

姜：はい。職員教育は梨花女子大学校も色々行っています。また、教員のための革新フォーラムというものを崔総長が実施しています。ここでは、著名な講師を招いてリーダーシップ教育を行っています。特に、先ほどエースというプログラムを紹介したように、学生をリーダーにしていくための多彩なプログラム作りをする上で、やはり教員、あるいは職員も協力者としてこれに参画させるプログラムを稼働しています。

塚田：ありがとうございます。

高橋：少しだけ、よろしいですか。今のご質問の主旨は、全学的にリーダーシップ教育を進めることが大変だということだと思います。立教大学の計画の中でも、やはりそういう大変さはあります。ではどうしているかという、先ほどお話ししたSAや学生の存在が非常に効力を発揮します。先生方は、学生から言われると動いてくださるんですね。横から同じ立場の教員が頼んでも色々抵抗されるのですが、特にSAは優秀な学生なので、そういう学生がこういうことをしてほしいとか、こういうクラスにしてほしいというふうに言うと、非常に喜んでやってくださるという傾向があります。

塚田：ありがとうございます。学生を通じて大学を動かすということですね。確かにその通りだと思います。たくさんご質問いただきましたが、時間になりましたので、残りの質問はご容赦いただきたいと思います。最後に、パネルディスカッションの締めくくりとして、梨花女子大学校崔総長にリーダーシップ教育に対する励ましのお言葉、女性がリーダーシップを発揮して活躍する社会についての展望などについて発言をお願いしたいと思います。

崔：10数年前、日中韓の環境大臣のもとでフォーラムが作られ、韓国の代表幹事を務め、東京にも何度も参りました。また、梨花女子大学校の同窓生も東京にはたくさんいます。そのようなご縁もあり、私は日本が大好きです。これからは、特にお茶の水女子大学をはじめとする日本の大学の皆さんとの交流を深めたいと思っています。また、これを契機に日本と韓国、そして梨花女子大学校と日本の様々な大学との交流が深まることを期待します。

本日のテーマは時宜にかなった、非常に重要なテーマだったのではないかと思います。特に、女性の社会参画が増えていくことで、リーダーシップに関する教育とリーダーシップへの認識が大変重要になってきます。本日は素晴らしい方々がパネリストとして登壇され、色々勉強になり、共通性も感じました。現在リーダーシップはグローバルに輪が広がっていること、また、グローバルリーダーシップにおいて参加と実践ということも重要点として共通していました。そして、リーダーシップは力量がどんどん身につくように開発されるのだということも1つの重要点だったと思います。これを女性に当てはめて考えてみますと、女性の力量がリーダーシップという形で花開き、開発される。そしてこの社会で実践される。また、国際的にもグローバルにもこれが拡大して、輪を広げていく。こういったことで社会は發展するのではないかと思います。本日は、本当に意義深い時間となりました。このテーマについてさらに広げていき、梨花女子大学校においても、どのようにリーダーシップを実践するのかということ、また、教員と職員が協力し合って、より意味のある形で学生を教育していけるかということについて、これからも考察したいと思っています。このような素晴らしい場に招いてくださり、そして、このような発言の機会も与えてくださいましたお茶の水女子大学の学長をはじめとする関係者の皆さまに、心より御礼を申し上げます。ありがとうございます。

塚田：崔総長、励ましのお言葉をいただき、ありがとうございました。



## Q&A

Tsukada: Now then, it is time for the question and answer session. We start with a question for Professor Miyao of Ochanomizu University. “Could you talk about student feedback and the outcomes of the leadership program at Ochanomizu University so far?”

Miyao: I already mentioned the workshop format introduced in 2009, which was very popular. Since then we have built group work into many courses including the History and Mission of Ochanomizu University and specialist education, and I think students’ responses have been very positive. But, it is quite difficult to figure out how to turn this into indicators that measure effectiveness. The Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology is also urging us to develop independent indicators. I already mentioned the format of the Career Design Program where students can assess themselves against twenty-seven competencies, build up a portfolio, and independently confirm the outcomes of their studies, but I think that development of these indicators are an issue for the future.

Tsukada: Thank you. We have a question about leadership performance indicators. Professor Maruyama, you have already told us that Ehime University has introduced leadership performance indicators. Would you describe them, please?

Maruyama: Yes, of course. The UNGL initiative has not been implemented yet, but we have completed the surveys. The teaching faculty at the eighteen universities in western Japan involved in the collaboration has identified five competencies, which form the basis for developing the indicators.

We are also conducting a questionnaire survey of people who active in global settings and demonstrating leadership in society to help us identify behavioral indicators. We are asking respondents to complete the survey to help us create indicators to show students what kind of conduct will get them to that point. We are not ready to publish the details yet, but implementation is planned for the coming fiscal year, so we will make an announcement at that time.

Kang: As a point of information, let me briefly describe something similar at Ewha Womans University. We have a program called e-QUEST at Ewha Womans University, which is attempting something similar. We have surveyed and interviewed successful graduates among the Ewha alumni. To create the e-QUEST program, we asked the graduates about their competencies, about behavioral indicators, their thoughts on required activities, and other things of that nature. In our capacity as a university, we are helping students set goals that are in line with these indicators, to create a roadmap to the goal, and to reach the goal by developing the kinds of activities that will get them there.

Tsukada: Thank you. It seems that the career progression of students who have completed leadership programs is one indicator of the success of the programs. I would like to ask all of you to comment on this. Professor Takahashi, would you start, please.

Takahashi: The College of Business at Rikkyo University is only ten years old, so there are still very few graduates, but I think you can see the signs when the students are still at university. The question is how much they have changed by the program. I think one point is whether or not they take the initiative in different situations. Another point is whether they understand their own strengths and are able to leverage them. We call this “self-activities” by which we mean to take the initiative in developing your own self, setting goals for your own development during the leadership program, and to plan for the next step based on whether you achieved the goals or not. I think this is linked to life after entering employment.

Tsukada: Thank you. It is probably difficult for Professor Nakabayashi to comment since the program is only in its fourth year, but have you noticed any characteristics in the career plans of students who joined the program in its first year?



Nakabayashi: Well, we have so many students taking the university-wide minor in Global Leadership Studies that it seems as if nearly all Waseda is taking the course, but there are students on the Leadership Fellows Program, which I mentioned earlier, who have already been hired by the Ministry of Foreign Affairs, or general trading companies, or who have been accepted at graduate school to study international law. The students are still young, but there is a global perspective to their decisions about employment, or the direction of further studies at university.

Tsukada: Thank you. I would like to hear from everyone else as well. Professor Kang, do you have a comment?

Kang: Last year, we started to focus on building a database with information about the graduates who have completed the program including their competencies and their career choices. As part of this effort, we developed the Ewha Career Quotient (CQ) in 2012. I know you are already familiar with IQ and EQ, but CQ is about career choices. How does the program change the students? We would like to measure any increases in the Career Quotient.

Tsukada: Thank you. Constructing and applying performance indicators to education outcomes is also an issue at the Institute for Global Leadership, so I am sure we will consult the performance indicators developed at Ewha University. I would like to hear what others have to say in this regard, but we have many other questions, so I think it is time to move on to another topic.

The focus is shifting to another keyword, namely, women, and we have a question for Professor Nakabayashi. “You said that when it comes to demonstrating leadership, there are strengths and

weaknesses that are unique to women. Could you elaborate, please?” Let me just add that when you look at the participants on the Waseda University program, there seem to be more women than men. I am under the impression



that women are more oriented toward going overseas. Professor Nakabayashi, you have experience of working overseas and I wonder if you would like to talk about the possibilities for women working overseas.

Nakabayashi: Let me start with the strengths. Japanese women are highly respected overseas. Women take some of their Japanese cultural background with them when they go overseas and I think this is something that is valued.

For example, they are honest and hard-working. I think it is possible that people recognize those who work hard without complaining. Of course, there are all sorts of arguments around women, but women are not at all the same as men, neither in a physical sense, nor in a cultural sense. So, if we think about how women are different from men, I think there is a need to deepen women’s style of leadership.

I was educated in the United States and then I spent ten years as a civil servant working for the US Senate Budget Committee where we worked on compiling the federal budget. There are all sorts of international organizations in Washington DC and Japanese women are very active there. By all accounts, there are probably more women than men. This year, we had slightly more women than men applying to the GLFP program at Waseda. As a result, we were under pressure to inflate the applications from male students to even out the numbers. Last year, despite inflating the male applicants, the ratio was still 7:3. I was surprised when I heard one of the American partner universities that more women are generally interested and active in study abroad programs than men – even in the U.S. We were surprised to realize that women are more likely to take on the challenge not only in Japan, but also in the US.

I think it is true that women are more willing to try things out. In my personal experience working at the U.S. Senate Budget Committee, both men and women worked as equal, unlike many workplaces in Japan. This is one of the reasons that I think Japanese women should challenge in an international setting.



Tsukada: Thank you. Professor Kang has a question for Professor Takahashi about the Student Assistant initiative. What activities are the student assistants involved with, and what do they say about the leadership effect?

Takahashi: Let me start with the activities. Student assistants and faculty members are a team in the classroom. Above all, the student assistants do things that can be difficult for faculty members. For example, faculty members might not understand the degree of difficulty, or how to present a new learning topic because they learnt it a long time ago. As the project moves ahead and things come to a crunch, the assistants understand what the students are going through because they had the same experience in the previous year. So, when the student assistant offers encouragement, or gives advice if things aren't going well for the team, they can be more empathetic than faculty members.

So, the student assistants are in charge of things that can be a little difficult for faculty members, and things that come across better from the student assistants. So, in that sense, I would say they are partners.

As I already mentioned, the BL zero course consists of eighteen classes, so we recruit eighteen student assistants and we get at least sixty applications. In a faculty with four hundred students, sixty is quite a high ratio. Somebody asked if they apply because they can earn credits, but that is not the case. They get paid a little for part-time work, but it is essentially a volunteer position.

So, why do they do it then? To start with, they do it because it seems fun. They want to be in a position where they are thanked, and told that their work has made a difference. Actually, I think this is significant where leadership and careers are concerned. Even excellent students tire of the job-hunting process, and many of them cannot see beyond themselves. Students who want to support others, or want to make themselves useful in this way are able to demonstrate their abilities. In that sense, working as a student assistant is an opportunity to demonstrate what they can do.

Tsukada: Thank you. Does that answer your question, Professor Kang? Yes.

Now, let's move on to another point, I think there is a sense that leadership initiatives at university somehow end up being owned by the person in charge. This is a question for Professor Maruyama, you said that faculty development (FD) is an important part of leadership education for faculty. Would you talk about the initiatives you have put in place for faculty members?

Maruyama: We have put in place a very large number of training programs at Ehime University. For faculty, we have the leadership program, a project management program, as well as training for faculty development (FD).

In addition, we develop the skills of the non-academic staff who are important members of the university. Leadership education is not the only focus, but we were thinking about the future when these staff

members will play an extremely important role in the university reforms, and how they will exert leadership at that point. We have put in place a wide range of training programs for non-academic staff based on the idea that both faculty and non-academic staff must have the grounding to facilitate their own studies in order to encourage students to study. We are placing a lot of emphasis on leadership training. In particular, we are working with the four prefectures in Shikoku to bring together staff from all prefectures for leadership training.

Equipped with this kind of knowledge, faculty and non-academic staff build a structure for supporting leadership among students. I think it has been extremely effective.

Tsukada: Thank you. Professor Kang, would you say that there is better university-wide understanding and cooperation as far as leadership education and career education at Ewha Womans University is concerned?

Kang: Yes. At Ewha Womans University, we also run training for non-academic staff. Professor Choi has also implemented the Innovation Forum for faculty where we invite well-known speakers to give seminars in leadership education. In particular, we have the ACE



(Advancement of College Education) program, mentioned a short while ago, which creates a wide range of leadership programs for students, but also programs for faculty and non-academic staff to participate as supporters.

Tsukada: Thank you.

Takahashi: May I interrupt? I think the point of this question is that it is hard work to promote university-wide leadership education. This has certainly been true in the planning stages at Rikkyo University. So, in actual fact, what we have done with the students and student assistants has proven very effective. Professors will do what the students ask them to. We have had some resistance to the lateral approach, but since the student assistants are all outstanding students, there is a tendency to be happy to go along when they talk about what the students would like professors to do, or what they want the classes to be.

Tsukada: Thank you. Your approach goes through the students. I am sure your point is very valid. We have had a lot of questions, but we are almost out of time, so I am afraid we will have to leave it there.

Lastly, to wrap up the panel discussion, I would like to ask Professor Choi, President of Ewha Womans University, to conclude with some words of encouragement about leadership education, and about the outlook for a society where women have active leadership roles.

Choi: It is easier for me to speak in Korean so I hope you don't mind if I continue in Korean. I would like to learn some Japanese. I really like Japan. Some dozen years ago, the Japanese, Korean, and Chinese environment ministers set up a tripartite forum, and since I was the chair for Korea, I visited Tokyo many times. There are also many alumni from Ewha Womans

University in Tokyo. In the future, I hope to deepen our relationship with universities in Japan, in particular with Ochanomizu University. I also hope that there will be more opportunities to deepen exchanges

between Japan and Korea, and between Ewha Womans University and Japanese universities.

The theme discussed here today is both timely and extremely important. Leadership education for women and recognition of leadership by women have grown in importance as more and more women participate in society. We have heard from some wonderful panelists today, and I feel that we have learnt a lot and also found some common ground. Today, when leadership has become global, implementing and contributing to global leadership is a point of common ground. An additional point is that leadership can develop into competencies that can be taught. If we can adapt leadership to women, their abilities will blossom and develop in the form of leadership, which will be put into practice in society. This is developing both internationally and globally. I believe this is how society evolves.

This has been a truly significant day. At Ewha Womans University, we will expand on this theme by considering how to practice leadership, and how faculty and non-academic staff can work together to educate students in a more meaningful manner. I would like to extend my heartfelt gratitude to the President of Ochanomizu University and all participants for inviting us to this wonderful place and letting us have our say. Thank you.

Tsukada: Professor Choi, thank you for the encouraging message.



## 閉会挨拶

Closing Speech



### 猪崎 弥生

お茶の水女子大学 副学長

本日はお忙しい中、グローバルリーダーシップ研究所のキックオフシンポジウムにご参加いただきまして、誠にありがとうございました。韓国の梨花女子大学校の崔総長、姜教授をはじめ、国内の高等教育機関における先進的なリーダーシップ教育プログラムを実践されている先生方には、様々な取組をご紹介いただきましたことを厚く御礼申し上げます。

本日のシンポジウムを通して、皆さまと共に高等教育におけるリーダーシップの必要性和重要性について理解を深めることができました。また、グローバルに活躍できる女性リーダーの育成とその方法の確立が急務であることを再認識しました。

グローバルリーダーシップ研究所では、現在、4つの研究プロジェクトを実施しています。パネルディスカッションでも議論的になっていた効果指標については、1つ目のプロジェクトである、リーダーシップ育成プログラムの開発実践と教育効果検証指標の開発、活用によって研究していきます。研究プロジェクトの2つ目は、国内外におけるリーダーシップ教育に関する調査と研究です。3つ目は、社会人女性リーダー育成プログラムの開発とその効果検証です。4つ目は、女性研究者支援、雇用環境整備取組モデルの開発とその効果検証です。

いずれも、グローバルに活躍できる女性のリーダーを育成する機能強化の研究であり、研究期間は2018年度までの4年間で予定しています。今回のシンポジウムでは、これらの研究の推進のためのヒントやエールをいただくことができたと思っています。グローバルリーダーシップ研究所における取組が本学の学生をはじめ、多くの女性のリーダーシップを育み、リーダーとして活躍できる社会づくりに貢献できることを心から願っています。

本日はご参加いただきました皆さまには、このシンポジウムが女性のリーダーシップやグローバルリーダーシップについて考える1つのきっかけになれば誠に幸いです。今後ともグローバルリーダーシップ研究所の活動に、より一層のご支援、ご協力をお願い申し上げて、閉会の挨拶とさせていただきます。



### Yayoi IZAKI

Vice President, Ochanomizu University

I would like to thank everyone for taking the time to come here today to participate in the Kickoff Symposium at the Institute for Global Leadership. I would also like to express my sincere appreciation to Professor Choi, President of Ewha Womans University, and Professor Kang, who joined us from Korea, as well as all participants developing visionary programs in leadership education at institutes of higher learning in Japan, who introduced us to a variety of initiatives.

At today's symposium, we have worked together to deepen our understanding of the need for and the importance of leadership in higher education. We have once again recognized the urgency of establishing methods to educate women leaders who are able to act in a global setting.

At the Institute for Global Leadership, we are currently working on four research projects. The first project relates to performance indicators, a topic of debate during the panel discussion. The project researches development and practice in leadership

training programs and the development and use of indicators for educational effectiveness. The second project and researches leadership education in Japan and overseas. The third project develops and verifies the effectiveness of programs to train leaders among professional women. The fourth project develops and verifies models for supporting women researchers and preparing the employment environment.

Each project researches how to enhance the functionality of leadership education for women who can participate in global settings. The research periods are scheduled for four years until fiscal 2018. I feel that this symposium has provided us with many hints and much encouragement for moving ahead with the research. I hope that the initiatives at the Institute for Global Leadership will nurture women leaders, including students at this university, and contribute to building a society where women can participate actively as leaders. I would be very pleased if today's symposium inspires all participants to think about women and leadership, as well as global leadership. On behalf of the Institute for Global Leadership, I would like to close this symposium by expressing our hopes for your continued support and cooperation.

文部科学省特別経費(国立大学機能強化分)  
『グローバル女性リーダー育成カリキュラムに基づく  
教育実践と新たな女性リーダーシップ論の発信』  
(平成27年度―平成30年度)

MEXT Special Expenditure for Educational Practice  
based on Global Women's Leadership Curriculum and  
Generating Knowledge for New Women's Leadership  
(FY 2015-2018)

書 名

お茶の水女子大学 創立140周年記念国際シンポジウム(平成27年度)  
グローバルリーダーシップ研究所キックオフシンポジウム  
『リーダーシップ教育の現状とこれから  
―育て！グローバル女性リーダー―』

The Institute for Global Leadership Kickoff Symposium  
Present and Future of Leadership Education  
:How to Foster Global Female Leaders

発 行 日

平成28年5月31日

31<sup>st</sup> May. 2016

編 集・発 行

国立大学法人 お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所  
〒112-8610 東京都文京区大塚2-1-1  
TEL/FAX: 03-5978-5520  
E-mail: info-leader@cc.ocha.ac.jp  
URL: http://www-w.cf.ocha.ac.jp/leader/

Institute for Global Leadership  
Ochanomizu University  
2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan  
TEL/FAX: +81-3-5978-5520  
E-mail: info-leader@cc.ocha.ac.jp  
URL: http: //www-w.cf.ocha.ac.jp/leader/

印 刷・製 本

株式会社 三京エンタープライズ

SANKYO ENTERPRISE Co.,Ltd