

Active Learning の理論と実践に関する一考察
LA を活用した授業実践報告 (14)
A Study on the Theory and Practice of Active Learning
Report on the course supported by Learning Assistant #14

三浦真琴（関西大学教育推進部）

Makoto Miura (Kansai University, Division for Promotion of Educational Development)

要旨

筆者の担当する共通科目ではグループワークを主軸に据えてコミュニケーション力やクリティカルシンキングの涵養を目指している。グループワークをより効果的に展開するためにはサーバントリーダーシップの習得が必要である。授業において受講生がそれを疑似体験できる工夫を凝らすだけでなく、LA 研修に採り入れてサーバントリーダーシップを発揮できる LA を育成し、受講生のラーニングモデルとなることを視野に入れておくべきである。

キーワード 社会人基礎力、クリティカルシンキング、コミュニケーション力、サーバントリーダーシップ / **Fundamental Skills of Working Adult, Critical Thinking, Interpersonal Skill, Servant Leadership**

1. 共通科目における取組

着任以来、共通教養科目や全学共通科目において、社会人基礎力を培うことを目指してきた。それは本学の DP（ディプロマポリシー）のうち、「思考力・判断力・表現力等の能力」ならびに「主体的な態度」、すなわち主として非認知能力の育成に相当する。より具体的には、グループワークを主軸としながら、円滑なコミュニケーションを可能にする力や広い視野から課題に取り組み、いくつかの解決策を提示できるクリティカルシンキングの涵養に取り組んできた¹。グループワークとコミュニケーションならびにクリティカルシンキングは相互に深く関係するものであるが、それぞれどのようなことに留意して授業を展開しているかを次に述べておく。

1.1. グループワーク体験の価値

ほとんどの科目でグループワークを主軸に据えるのは以下の理由による。まず、インターパーソナルスキルの必要に気づき、それをメンバーと共に磨くことができること、次に、メンバーと共に課題の発見・発掘、あるいは創出する「場」が継

続的に用意されること、さらにメンバーが相互に誘発した知恵やアイデアを総動員して課題解決を目指すための共同作業が誕生すること、そして各回の共同作業の後に省察の機会を自然に設けることができること、以上が主たる理由である。これらを全て満たすためには、メンバー間の円滑なコミュニケーションが不可欠である。

1.2. コミュニケーションに対する理解の深化

多くの学生はコミュニケーションを「自分の意見を相手に分かりやすく伝えること」と認識している。そのような学生に対しては、学期の序盤で GWT(グループワークトレーニング)を通じて「相手の意見を傾聴すること」「相手が意見や考えを言いやすい環境をつくること」が必要であることを順次、学んでもらう。やがて学生は「どんなに意見を尽くしても、自分の意見や考えをそのまま相手に伝えることはできないし、相手の意見や考えを相手が思うように正しく受け取ることはできない。そのことを互いに理解し、共有できることがコミュニケーションの前提である」ということを知ることになる。これはコミュニケーションを円滑に

進めるために必要不可欠なことである。さらに学習を深めると、「あの人がいたら、このような場面でいかなる言葉を発し、どのような行動を取るのだろう」と、その時、その場にいない人のことを想起するほどの信頼関係を構築するのがコミュニケーションであると理解できるようになる。つまり、その時、目の前にいる人との間で交わされるものだけがコミュニケーションではないと知るのである。このような理解に到達するのは、常に自分のことを後回しにして相手を優先する LA の対応を幾度も観ているからである。

1.3. クリティカルシンキングの理解

クリティカルシンキングについては、以下のデューイ (Dewey, J.) の定義を尊重している。

“The essence of critical thinking is suspended judgment; and the essence of this suspense is inquiry to determine the nature of the problem before proceeding to attempts at its solution.”

(Dewey, 1910)

デューイの “learning by doing” という教育理念はグループワークの経験値を積むことやコミュニケーションの理解を深めることに合致する。グループワークやコミュニケーションに関する理念などを文字や言葉によって伝えても、それを真に理解することは難しい。実践を重ね、失敗を経てこそ深く学ぶことができるのである。それはクリティカルシンキングについても当てはまることである。

学生は知らず識らずのうちに、いつのまにか作られたスキーマにしたがって物事を捉えたり、考えたりしているが、多くの学生は「スキーマ」という用語や概念を知らず、したがって自分の生活の中の遠近にそれが存在し、作用していることに気づいていない。すなわち、クリティカルシンキングを阻むものを把握していない。クリティカルシンキングの何たるかを理解し、それを身に付けるためには、先を急がず、段階を追って必要なことを体験しながら獲得するように配慮しなければならない。

授業では以下の7点に留意しながら、クリティカルシンキングの習慣の獲得を目指している。

- ①認知差を理解する
- ②認知差の理解を多面的・多角的なものの見方へとつなげる
- ③人の立場にたって考える
- ④先入観や固定観念から自由になる
- ⑤情報の不足に気づく
- ⑥正解主義から自由になる
- ⑦「考えたつもり」を排除する

授業冒頭に上記の内容を反映したスモールワークを用意して、必要なことを体験しながら学べるようにしている。

以上を要するに、グループワークにおいて円滑なコミュニケーションをとるためには、他のメンバーが何を必要としているのか、その場にふさわしいスタンスは何なのか等々をクリティカルに考える力が必要であるということである。学期の中盤辺りで、このように個々のメンバーやグループの問題を解決する援助的・建設的なコミュニケーションはクリティカル・コミュニケーション (藤原, 2003) と呼ばれることを説明している。幾度かグループワークを経験した学生であるからこそ、その意味を理解することができる。

2. 新しいリーダーシップ

しかしながら、グループワークをつつがなく展開するために必要なリーダーシップについては十分な説明をしてこなかった。その結果、面倒見のよい学生がリーダー役を買って出るなど、リーダーが特定の一人に固定されることが幾度かあった。このような状況を回避するためには、新しいリーダーシップを学生に伝える必要がある。

リーダーシップといえば、かつては組織やグループを牽引する一部の人間に求められるものであった。しかし今は組織やグループに関わる全ての人間に必要なものであると考えられるようになってきている。したがって、状況に応じて、その場に適する様態のリーダーシップを選択し、その都度、適任者が担当すべきだとの考え方も登場している。

このようにリーダーシップの捉え方が大きく変わったのである。

以前はリーダーの特性や行動に焦点が当てられ、優れたリーダーの在り方や条件などが模索されたが、今ではリーダーを取り巻く状況やメンバーとの関係に注意が向けられるようになっている。その場に相応しいリーダーシップの選択は状況対応型リーダーシップ論（SLT：Situational Leadership Theory）に基づくものである（Hersey, 1979）。この中で注目すべきパス・ゴール理論では、リーダーの職務はメンバーの目標達成を支援することであり、その経験値などに応じて、指示型・支援型・参加型・達成志向型のリーダーシップを使い分けるのが効果的であるとされている（表1参照）。

表1 パス・ゴール理論に基づくリーダーシップスタイル

スタイル	内容
指示型	メンバーの経験値などが低い場合、メンバーに期待することを明確に伝え、作業スケジュールなど、職務達成に必要な指示を与える
支援型	メンバーのアイデアを尊重し、それを実現するべく主体的に行動してもらい、必要に応じて支援する
参加型	メンバーに意思決定プロセスに参加してもらい、メンバーの提案を活かした決断をおこなう
達成志向型	メンバーの経験値などが高い場合、高度な目標を設定したうえで、目標を達成する方法などをメンバーに任せる

このSLTはさらに進化し、新たなリーダーシップのコンセプトが提示されるようになった（表2参照）。主なものとしてカリスマ型・変革型・EQ型・ファシリテーション型・サーバント型のリーダーシップがある（安部、2021）。

前二者は上意下達型リーダーシップに類似しているように見えるが、メンバーによるリーダーの認知状況を重視することやメンバーの自発的な行動を促すことが古典型との相違点である。後三者

は組織を構成する全メンバーの存在を重視し、命令や指示によらずに組織やグループの目標を実現しようとするものである。上意下達型リーダーシップの時代は終わったと考えてよい。

表2 リーダーシップ・コンセプト理論による類型化

類型	特徴
カリスマ型	明確なビジョン・リスクをおそれない・現実的（客観的）評価・並外れた行動力・概念化（抽象化）能力を発揮
変革型	組織の変革を実現するためにメンバーに働きかけるビジョン・不確実な環境下でメンバーの自発的な行動を促す
EQ型	組織のメンバーの感情（人間関係やモチベーション）への働きかけを重視・共感を重視
ファシリテーション型	場のまとめ役（議論のかじ取り役）・公平な（中立の）立場から合意形成や相互理解をサポート・協働を実現
サーバント型	グループ内では脇役・傾聴を重視・風通しのよいコミュニティ作り（以下、次セクションにて説明）

3. 共有型とサーバント型のリーダーシップ

よいグループとは、あるメンバーがその場にいるときに行うことを、そのメンバーが何らかの事情によってそこにいないときにも行われるように対処する方法を知っているグループである。その方法を知らなければ、それまでグループで成し得たことができなくなり、場合によっては様々な作業をはじめからやりなおさなければならなくなる。

自分がいなくても自分が中心となって成しえたワークを他のメンバーが成しえるようにするためには、グループメンバー相互の建設的な意思疎通・合意形成が不可欠である。それは換言すると、誰もがリーダーシップを発揮できるようになり、誰もがそのリーダーに随伴するフォロワーになるということである。このようにメンバーがリーダーシップを分かち合い、集団の方向付けをしていくのが共有型リーダーシップ（shared

leadership) である (Pearce,2003)。グループメンバーの誰もがリーダーであり、フォロワーでもあれば、「リーダーとは複数のフォロワーを有する者である」とドラッカーが定義した状態を常に実現することができる (Drucker,2013)。

学部・学年の異なる学生、すなわち共有できるものが少ない学生が共存するグループにおいて、リーダーシップを共有できるのは望ましいことである。フォロワーを体験すればリーダーになったときにフォロワーの気持ちを、リーダーを体験すればフォロワーになったときにリーダーの気持ちを、それぞれ思いやることができるようになるからである。とはいえ、機械的にリーダーの役割を順番に担うだけでより効果的なグループワークが実現するわけではない。

一般に、どのようなメンバーでグループを構成しても、お互いの仕事をフォローする・グループでの仕事がスムーズに行くように態勢を整える・メンバーが働きやすいように行動する、という志向性を共有すれば、よいグループワークを実践できる。グループメンバーの働きやすさを担保するためには、各メンバーが望んでいるものを把握し、その実現に向けた準備をする必要がある。グループ内のどのメンバーに対しても同様の調整を行うことで、グループの仕事がスムーズに進む態勢が作られていく。このように他のメンバーの願いを実現するために信頼関係を構築し、互恵的な関係の下で必要に応じてコーチングやメンタリングなどを展開していくのがサーバントリーダーシップである (Greenleaf,1991)。先の共有型リーダーシップもサーバントリーダーシップを携えたメンバーあってこそ実現するものだと考えなければならぬ。

4. サーバントリーダーシップに必要なもの

サーバントリーダーシップは召使を意味する「サーバント」と、指導者の統率力を意味する「リーダーシップ」という、一見、相反する概念が組み合わせられたものである。しかし、リーダーシップ観の推移に照らし合わせれば、メンバーを

支援し、グループの目標に向かって献身する新しいリーダーの登場は不自然なものではない。ここでサーバントリーダーシップに必要な 10 の要素 (Spears,1998) を見ておく (図 1)。

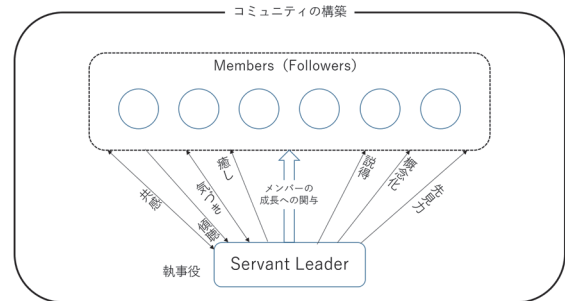


図1 サーバントリーダーシップに必要なもの

まずメンバーの願いを「傾聴」すること、そしてメンバーの一挙手一投足を注意深く観察しながら、どのような些細なことも見逃さない「気づき」が大切である。傾聴したり、観察したりしながら心を寄せれば、相手が望んでいることに「共感」することができる。さらに、グループに欠けているもの、メンバーの痛んでいるところを見つけ出し、それをグループの中で補完してメンバーが心安らげる状態、つまり「癒し」のコンディションを作り出す。それがグループ全体のまとまりを醸し出すのである。

グループを牽引するのではなく、メンバーが業務をつつがなく遂行できるように準備を整え、その後押しをする「執事役」に徹する。メンバーの理解を取り付け、その意欲を高めることがグループ目標の達成には不可欠であるが、上記のような環境・状況を用意することができれば、命令に頼ることなく、メンバー全員を「説得」することができる。さらにメンバーの可能性や価値に気づき、それを育てていく姿勢、すなわち「人々の成長への関与」が肝要となる。とはいえ、これらは一朝一夕に身につくものではないということを失念してはならない。

5. サーバントリーダーシップを育むために

メンバーの望みを叶えるには、それを本心のま

まに語ってもらう必要があるため、話しやすい環境を作ることが肝要である。ここではナラティブアプローチやオープンダイアログの考え方がヒントになる。新しいリーダーシップを学生に伝えたことはなかったが、それを育むための工夫を授業に採り入れたことはある。以下は学生に伝えるオープンダイアログの説明の簡略版である（井庭・長井、2018）。

対象者の物語を理解するために専門的知識を振り回さぬ『ひとりの人として』その場に参加し、そこで語られることを『じっくり聴く』姿勢を保ち、相手が使った『そのままでの言葉』で応答する。相手が自由に表現できる『開かれた質問』を投げ、答えを『言葉にする時間』を充分に用意したうえで『語りへの対応』をする。そうして相手の物語を少しずつ『内側から捉える』のである。激しい感情が溢れ出たら、それを新たな『感情の通路』と捉える。苦悩や辛い経験を乗り越えてきた『これまでへの敬意』を示して寄り添うことも必要である。相手の物語を自分の物差しで捉えるのではなく、対話を通じて理解を深めていくことに留意しなければならない。以上を説明する際、身近なところに具体例を見つけると、自分の言葉で伝えることができるようになる。以上の説明を終えたら、次のワークに取り組む。

メンバーの中からサポーター、サブサポーター、要支援者、要支援者の仲間、記録者を一人ずつ選ぶ。要支援者は自分が如何なるサポートを求めているのかをあらかじめ設定し、仲間だけに概要を伝え、サポーターチームには何も伝えずにおく。サポーターたちは先述の9つの事柄に留意しながら要支援者の心の中にある物語（必要とするサポート）に近づいていく。要支援者の仲間はサポーターよりも要支援者の望みに近い位置にいるので、適宜、要支援者に確認しながら言葉を補うことができる。記録者は要支援者の変化に注意を払いながら、重要な言動については随時、記録をとる。

設定した時間の中で、先述した9つの事柄をどの程度満たせたかをワーク終了後に全員で評価する。唯一無二の適正解があるわけではないので、

ワーク終了後のリフレクションが極めて重要である。どんな些細なことも見逃さずに反省の材料とするように促すことを忘れないようにする。サポーター陣と要支援者、その仲間ならびに記録者は順次、交代する。

受講生がサーバントリーダーシップを身に付けるのには十分な時間が必要である。とはいえ、ナラティブアプローチやオープンダイアログを半期の授業の中で何度も採り入れるのは時間的に厳しい。受講生が少しでも効果的なグループワークを展開できるようにするためには、上記のワークをLA研修に取り込んでサーバントリーダーシップを十全に発揮できるLAを育成し、そのLAを受講生がラーニングモデルとして受け入れられるように配慮する必要がある。

註

¹ 筆者が担当する科目のうち該当するのは以下。

「プロジェクト学習1・水平思考を旅する」「プロジェクト学習1・クリティカルシンキング」

「プロジェクト学習1・願いをかなえるプロジェクト」「共通教養ゼミ・クリティカルシンキング」「共通教養ゼミ・ピアサポートのためのクリティカルシンキング」「大学教育論」（いずれも2022年度）

² オープンダイアログを用いたワークで用いるリフレクションシートの例を文末に表3として示す。

参考文献

Dewey, J. (1909). *How We Think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process* p.58. Lexington, Massachusetts: D. C. Heath & Co.

Drucker, P. (2013). *Managing for the Future* p.103. London and New York: Routledge.

藤原慎也（2003）『クリティカル・コミュニケーション問題解決を円滑に進めるコミュニケーションスキル』同友館。

Greenleaf, R. K. (1991). *Servant Leadership: a*

journey into the nature of legitimate power and greatness, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. R・K・グリーンリーフ 金井壽宏監訳 (2008)『サーバントリーダーシップ』Eiji Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4, 418-428.

House, R. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science*

Quarterly, 16(3), 321-339.

井庭崇・長井雅史 (2018)『対話のことば オーブンダイアログに学ぶ問題解消のための対話の心得』丸善出版.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, New York: John Wiley & Sons.

表3 物語に近づくワーク（リフレクションのためのシートの例）

役割 項目	サポーター	サブサポーター	要支援者	要支援者仲間
	上田 美咲	東 洋一	岡野太郎	藤岡 絵里
ひとりの人として	4	4	・自分の物語が理解されていくことに興味を示すことにより、徐々に心が開かれていくことを上手に演じていた。 ・もう少し時間が欲しいということを感じていながら、それを相手に伝えられないということも巧みに演じていた（要支援者のジレンマを理解している）。	・要支援者の物語をサポート陣が理解できるように両者の懸け橋となるべく尽力していた。 ・要支援者が時間の余裕を望んでいるが、それを言葉にできないときに、そのことをサポート陣に伝えることができればよかった。
じっくり聴く	5	5		
そのままの言葉	4	4		
開かれた質問	4	4		
言葉にする時間	4	3		
語りへの対応	3	3		
内側から捉える	4	4		
感情の通路	3	3		
これまでへの敬意	3	3		
その他 気づいたこと	・物語の理解を急いだために、相手に余裕を与えられなかった。 ・どのような言葉であれ、相手から発せられたものには、きちんと敬意を払う必要がある。			
記録者〔1回目：鈴木 太一〕				