

理論と実践の融合を目指す少人数教育

小野善生 Yoshio Ono
滋賀大学 経済学部 / 准教授

学びながら実践する

「よい理論ほど実践的なものはない」、これは心理学者のクルト・レヴィンの言葉である。私が専門とするリーダーシップは、まさにこの言葉が当てはまる分野である。いくら豊富なリーダーシップの知識を持っていても、その知識をいかに実践に結びつけるかという意識がなければ意味がない。とは言いつつも、リーダーシップはこれまで様々なアプローチによる膨大な研究蓄積があり、全ての研究蓄積をマスターすることは、学生はおろか研究者でも至難の技である。学生の場合ならば、むしろコアな理論的部分を理解して、そこでマスターした理論を実践できる場を提供した方が有益である。

私が担当する専門演習のクラス、いわゆるゼミでは、以上のようなコンセプトのもと知識としてのリーダーシップの習得とゼミ活動におけるリーダーシップの実践を目指し、日々試行錯誤を繰り返しながら取り組んでいる。

主たる活動の1つは、学習活動である。これは、いわゆる知識や教養の習得であり、一般的なゼミ活動である。ちなみに、知識の習得に関しては、リーダーシップおよび関連領域の文献精読に始まり、最終的には卒業論文の完成という形で進む。リーダーシップを基軸とした知識や教養の習得というところで特徴的ではあるが、プロセス自体は一般的なゼミ活動と相違ない。ただ、学習の形式については、個人単位の発表とグループワークの発表からなるが、グループワークに関しては複数の課題を設定しており、課題ごとに異なるグループであたってもらっている。そのねらいは、なるべく多くのメンバーとコラボレーションすることにある。

そして、もう1つの主たる活動がゼミ運営活動である。これは、一言でいえば「ゼミを経営する」ことである。具体的には、2年間活動を共にするメンバーと共有する目的を設定することに始まり、メンバー間の相

互交流を深める合宿や懇親会などの企画、対外的なゼミのPRとその延長線上にある後輩の採用活動などがある。

このように学習、運営両面において、各々のメンバーが当事者意識を持ち、どのようなメンバーとの組み合わせにおいてもタスクを遂行できる状況を意図的にゼミ活動の中につくりこんでいくことによって理論と実践の融合を図る取り組みを行っている。

ゼミの理念づくり

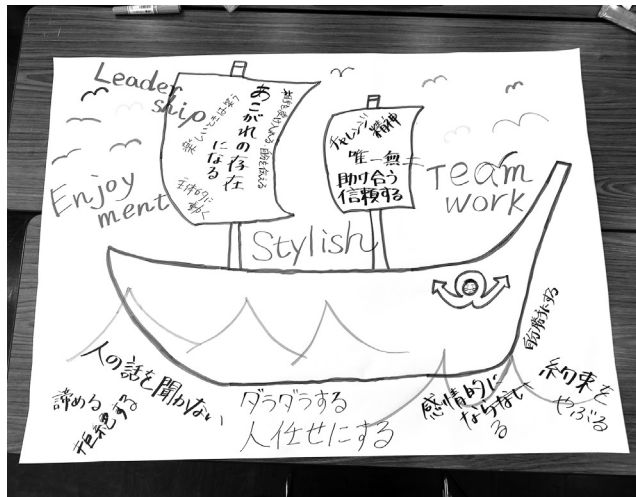
組織や集団あるいはチームにとって必要不可欠なものは、参加する全てのメンバーが共有すべき目的および目標である。ゼミ活動における目的とは「我々が理想とするゼミの姿」を意味し、目標は具体的に達成したい到達点である。また、理念は絵に描いた餅では意味がない。むしろ、日常行動のレベルにまで落とし込んでこそ意味を成す。ゆえに、ゼミ生の行動として何が奨励され、何が評価されないのかを明確にする必要がある。

今年度からスタートした私のゼミでは、4月のスタートに先立ち、3月に二泊三日の理念合宿を実施した。初日は、「互いをよく知る」ということで、各メンバーに自己紹介プレゼンテーションを実施してもらった。理念に関しては、ただ文言を書いてもらうだけではなく、自分たちの理想とする姿を絵で表現してもらい、その中に文言を書き加えてもらうという形を取っている(ちなみに、今年は船のイラストがベースとなっている)。

ゼミの本格的なスタートを前に、合宿という言葉が「同じ釜の飯を食う」経験を通じて組織としての骨格を決めるタスクを遂行することによって、組織の立ち上げとメンバー間の相互理解の基盤をつくることを目指すのである。

マトリクス型組織によるグループワーク

ゼミの課題発表に関しては、グループ発表と個人



発表というオーソドックスな形をとっている。ただし、グループ発表に関しては、グループを固定してしまうことのないようにマトリクス型の組織編成をとっている。そもそもマトリクス型組織というのは、メンバーが、2つのグループに所属して多元的な指示命令システムで活動する組織形態のことを意味する。私のゼミでは、グループ発表に関しては複数の課題を用意しており、それぞれの課題に対して異なるチームで活動してもらうという形式を取っている。ただし、課題に関しては2つ以上あり、なおかつ、後述するようにゼミの運営に関しても複数のユニットを備えているので、ゼミ生にとっては2つ以上のグループに所属することになる。ゆえに、純粋なマトリクス組織というわけではなく、厳密に言えば、マトリクス組織を独自にアレンジしたものだと言える。

なぜ、このような組織体制をとるのかと言うと、グループを固定してしまうとグループ単位での相互作用が中心となり、結果として、閉鎖的な人間関係が形成されてしまう。言うならば、横のつながりが薄い小集団からなる組織が出来上がってしまい、組織的な一体感が損なわれてしまう。ゆえに、全てのメンバーが複数のチームに所属して、なるべく多くのメンバーと相互作用できるように仕組みをつくっている。

多くのメンバーと相互作用できるということは、タスクの遂行経験を通じてお互いをよく知ることによって全体の一体感を高めるという効果が望める。それだけではなく、パーソナリティや考え方の違う、とすれば、あまりうまく合わないようなメンバーとでも活動しなければならない状況をつくりだすことによって、仕事

ができる関係を構築する意識を涵養することも望めるのである。

ゼミを「経営する」という意識づけ

グループ・ワークを通じて理論と実践の融合を目指すだけではなく、ゼミの運営においても全員参加型のマネジメントを実践している。まず、ゼミを運営するために、総務部、広報部、企画部という3つの部署を設置している。総務部は、ゼミのリーダーである幹事とサブ・リーダーである副幹事からなる部署で、ゼミ全体の取りまとめおよび教員との連絡役、さらには、ゼミ活動における資金の管理を担う。広報部は、ゼミの対外的な窓口、さらには、ゼミの広報活動および採用活動を担当する。企画部は、ゼミ合宿やゼミ旅行、懇親会の企画運営を行う。全てのメンバーは、いずれかの部署に所属し、課題の遂行と同時にゼミの運営も担う。なお、この組織編成は、ゼミの内定者が確定した段階で着手している。

これらの部署は、それぞれの役割を果たすのであるが、決して独立して活動しているわけではない。たとえば、ゼミの理念づくりの合宿は、企画部が合宿先の手配、プログラムの作成、会計を担当する。総務部は、ここでの会計情報を共有し、ゼミ全体の会計、資金の管理に加える。広報部は、詳細情報を企画部から提供を受けて合宿レポートを作成する。この資料が、次期ゼミ生のためのゼミ広報資料として活用される。

以上のような学座と運営というアプローチから、私のゼミでは、リーダーシップというテーマに基づき理論と実践の融合を目指す少人数教育を実践している。