

コロナ禍で複雑化する課題に適応できるリーダーシップ力の育成 —オンライン教育におけるティーチングアシスタントの学びと貢献—

田村次朗（慶應義塾大学）
渡邊竜介（サンディエゴ大学）

Adaptive Leadership Development in Times of the COVID-19 Pandemic —The learning and contribution of teaching assistants in online education—

Jiro Tamura (Keio University)
Ryosuke (Reo) Watanabe (University of San Diego)

Over the last 3 decades, Japan has experienced unprecedented leadership challenges caused by a globalizing economy, technological innovation, and a declining/aging population. The recent COVID-19 pandemic adds fuel to the fire in Japan. In response to the growing demands for leadership development, more colleges and universities in Japan have launched leadership programs using active learning pedagogies where teaching assistants (TAs) play an important role. However, studies on TAs are very limited in Japan. The purpose of this study is to assess the learning and contribution of TAs in online leadership education in Japan. This study uses a mixed method composed of interviews with 5 TAs and a survey with 18 TAs and 143 students enrolled in an online leadership basics course at Keio University in Japan. The interviews highlight the TA's motivations for their roles, self-assessed learnings and growths especially compared to those when they were students, challenges, as well as suggestions for improvement in future programs. The survey examines their leadership mindsets using hierarchical and systemic thinking preferences. The TAs score significantly lower in hierarchical thinking than the students taking the course. The findings indicate that TAs play a crucial role in students' learning and online course management, and, more importantly, TAs deeply internalize adaptive leadership capacities through their TA experience.

キーワード：リーダーシップ開発、適応型リーダーシップ、ティーチングアシスタント、アクティブラーニング、オンライン教育

Key words: leadership development, adaptive leadership, teaching assistant, active learning, online education

実践的なリーダーシップを教えるには、
リーダーシップを実践できる環境を提供しなければならない。
*If we are to teach leadership as practice,
we must create conditions in which leadership can be practiced.*
Ganz and Lin, 2012

背景と目的

少子高齢化による人口構造の変化、グローバル化による地球レベルでの競争、デジタル技術の進展といった、近年の日本を取り巻く急激な環境変化により、これまでの価値観が根本的に見直されつつある。このような時代を生き抜くためには、想定外の事態に遭遇した時に、そこに存在する問題を発見し、それを解決するための道筋を見定める能力、つまり主体的に考え行動する力を持ったリーダーシップ力が必要となる(文部科学省, 2012)。特に昨今のコロナ禍のような極めて不透明な時代に対応していくためには、こうしたリーダーシップ力が不可欠である。経済産業省・中小企業庁(2018)もリーダーシップについて「リスクをとって新しく何かを始めようとする、率先して現状を変えようと動くマインドセット」と、同様の定義をしている。そして、リーダーシップは組織のトップやチームリーダーだけに固有の(肩書きや立場に付随する)能力ではなく、すべての人材が獲得し発揮すべきものであると規定している。このような背景から、特に産業界より、高等教育機関に対するリーダーシップ教育強化の要請が急速に高まってきている(日本経済団体連合会, 2018)。こうしたニーズに応えるため、高等教育サイドもリーダーシップ教育をカリキュラムに組み込む大学が過去10年で増加の一途を辿ってきている(館野・高橋 2018)。

学生が主体的に問題を発見し解を見出していくといった実践的なリーダーシップ力の育成には、どういった教授法が相応しいだろうか。米国を代表するリーダーシップ教育に関する学術論文の*The Journal of Leadership Education*の創刊号では、21世紀に相応しいリーダー育成のためには、これからのリーダーシップ教育はリーダーシップに関する知識習得に留まらず、経験を通じて習得した知識の適応を促すアクティブラーニング環境を整備する必要があると、宣言されている(Huber, 2002)。こうした背景もあり、多くの大学では、ディスカッションやディベートといった双方向型の講義や、演習・実習を中心としたアクティブラーニング型の授業を、リーダーシップ教育に取り入れている。一方で、アクティブラーニング型のリーダーシップ授業を円滑に運営するには、ティーチングアシスタント(以下TAと略す)の存在が不可欠である。米国ではリーダーシップ授業におけるTAの活用は、講師と受講生の両方にメリットをもたらすだけでなく、TA本人の学びにも貢献することが知られている(Odom, Ho, & Moore, 2015)。しかしながら米国外でのTAの活用に関する研究は極めて少なく(Nichols, & Lupascu 2020)、日本のリーダーシップ教育におけるTA活用に焦点を当てた研究は皆無である。

こうした状況を踏まえ、本研究では日本の大学のリーダーシップ教育におけるTAの評価に資する研究を行うことを目的としている。具体的な目的は次の6点を検証することである。

1. TA応募動機
2. TAの経験を通じた学びと成長
3. TAとして直面した課題と克服策
4. 受講生とTAとの学びの違い
5. より良いリーダーシップ講座への示唆
6. 受講生とTAのリーダーシップに対する認識の違い

リーダーシップ教育におけるTAの学びと貢献を正しく評価することは、今後のリーダーシップ教育方法の改善につながる。特に、この度のコロナ禍におけるオンライン化移行におけるTAの経験と学びを検証することは、前例のない難しい変化へ適応し得るリーダーシップの育成法を探る上で大変意義があると言える。同時に、オンライン下でのTAの役割と貢献を検証することは、リーダーシップ教育だけに留まらず、今後の大学教育全般の実践にとっても大きな意義があると考えられる。

理論的背景

リーダーシップ教育におけるTAの学びと貢献について検証するにあたり、その背景となるリーダーシップ理論、特に昨今のコロナ禍という前例のない難しい課題に対応し得るリーダーシップ理論として適応型リーダーシップ理論を説明する。次に、TAとしての学びの特徴を分析する方法論として改訂版ブルーム・タキソノミーを紹介する。

適応型リーダーシップ理論

20世紀までの工業化社会では、優れたリーダー個人による強いリーダーシップが組織の成功の核であった。リーダーシップ理論も、そうした優れたリーダーとはどういった特徴を備えた人物であるかという、個人の資質や行動様式に焦点を当てた理論が主流であった。ところが21世紀に入り、デジタル化が急速に進展し、グローバルベースでの競争が加速する中で、組織が直面する課題も複雑度を増し、一個人が明確な答えを示し、それに基づいて組織を率いるという従来のリーダーシップモデルが機能しなくなってきた (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009)。特に昨年末から急遽世界に広まったコロナ危機のように、明確な処方箋のない複雑な課題に対応するには、関係者全員が課題解決に向けて従来にない新しい手法を試みようとする適応力を育むリーダーシップが不可欠である (Gajeelee, Chaumont, & Glenn, 2020)。

リーダーシップ分野の世界的権威であるハーバード大学の Ronald Heifetz は、こうした難しい課題を適応型課題と呼び、そうした難しい課題に適応し得るリーダーシップを適応型リーダーシップと呼んでいる (1994)。従来の知識や経験では明確な答えが出せない適応型課題に対応するには、高い地位にいるリーダーからの指示を待っているだけでは不十分であり、場合によっては危険ですらあると Heifetz は警告している。従って Heifetz はリーダーシップと権威・地位とを切り離して考えることを推奨している。次に重要なポイントとして Heifetz は、取り組む課題が従来の知識や経験で解決できる技術的な課題なのか、それとも明確な解決策がない適応型の課題なのか、その分析が重要だと主張している。技術的な課題は、難易度はともあれ、解決策はある程度明確なので、解決にあたっての責任がある地位や権威にある人の指示に従うことで対処できる。一方、明確な解決策がない適応型の課題は、一個人からの指示に頼ることができないため、関係者全員がリーダーシップを発揮すべき場面と言える。従って Heifetz は、リーダーシップとは特定の個人や地位に紐づくものではなく、明確な解決策のない適応型課題に対して皆で取り組む活動であると定義している。

リーダーシップを考える上で、20世紀の個人に焦点を当てた中央集権スタイルの階層型思考から、21世紀の人と人との関係性に焦点を当てたシステム型思考へのパラダイム転換が起きている (Rost, 1993)。そして複雑な課題に対処する際には、その課題の特性に応じて階層型思考とシステム型思考のバランスを適切に取ることが、リーダーシップの鍵となる (Wielkiewicz & Stelzner, 2005)。

改訂版ブルーム・タキソノミー

2001年に米国で開発された「改訂版ブルーム・タキソノミー」(Anderson & Krathwohl, 2001) は、1956年に Bloom が授業の目標と評価の指針となる枠組みとして開発した「教育目標の分類学 (ブルーム・タキソノミー)」(Bloom, 1956) を改訂したものである。「改訂版ブルーム・タキソノミー」では授業の教育目標を、どのような性格の知識 (知識次元) の習得を目指しているのか、またその知識をどのように認知させようとしているのか (認知過程次元) の2つの局面に分けて検討する。

表1 改訂版ブルーム・タキソノミー・テーブル

知識次元	認知過程次元					
	1. 記憶	2. 理解	3. 応用	4. 分析	5. 評価	6. 創造
A. 事実に知識						
B. 概念的知識						
C. 手続的知識						
D. メタ認知的知識						

出典：Anderson & Krathwohl (2001) を筆者が和訳し一部修正

知識次元は、知識が内容知の形で表現される事実に知識と概念的知識、方法知の形で表現される手続的知識とメタ認知的知識の4つのカテゴリから成る。事実に知識とは、個別・具体的内容に関する知識であり、概念的知識は、より組織化され一般化された知識である。次に手続的知識とは、技能や方法に関わる知識である。またメタ認知的知識とは、「改訂版」において新たに導入された概念であり、ある特定の分野を超えた汎用的な性格のある知識を意味する。メタ認知的知識の重要な働きとして、知識の他分野への転移を可能にする機能を備えている点がある。

認知過程次元は、知識を学習者がどのように認知して処理するのかに着目して、その行動的特徴によって「記憶」「理解」「応用」「分析」「評価」「創造」の6つのカテゴリを設定している。これらのカテゴリは、単純なものから複雑なものへと配列されている。従来の伝統的な一方通行の教授法は主に「記憶」「理解」に重点を置いているが、アクティブラーニングは「応用」以降のより高次な認知過程に目標を置いた教育法と言える。

方法

調査場所

慶應義塾大学では2015年秋学期にパイロット授業を実施した後、2016年春学期に当大学初のリーダーシップ講座「リーダーシップ基礎」を開講し、以来毎年150名程度（2020年春学期の受講生数は149名）の学生が受講し、好評を得ている。本講座ではリーダーシップに必要な様々な能力を、総論・各論・応用の3段階に分け、各々のテーマの専門家を招聘し、各々の講師がそれぞれの専門分野についてアクティブラーニングを活用して教授するオムニバススタイルの講座となっている。（田村・小林, 2017; 田村・渡邊・渡邊, 2019）

本講座の運営には当初よりTAを活用してきた。本講座のTAは前年度の受講生からの自主的な応募によるボランティア10名から20名程度（2020年春学期は19名）で構成されている。TAの主な役割はこれまで想定されていた5つと、本学期的オンライン化移行に伴い急遽生じた新しい役割を加えた合計6つである。

1. 本講座の受講希望者への告知と受講生の選考（開講以来、毎年数百人が応募し、書類選考の上150名程度に受講資格が与えられている。）
2. 各講師と連携し、授業の実施を補佐（出欠確認、授業内の活動の補佐など）
3. 期中課題・期末課題の案内と提出物の収集ならびに評価の補佐
4. 受講生のメンターとしての役割
5. 「リーダーシップ基礎」受講生としてのロールモデルの提示

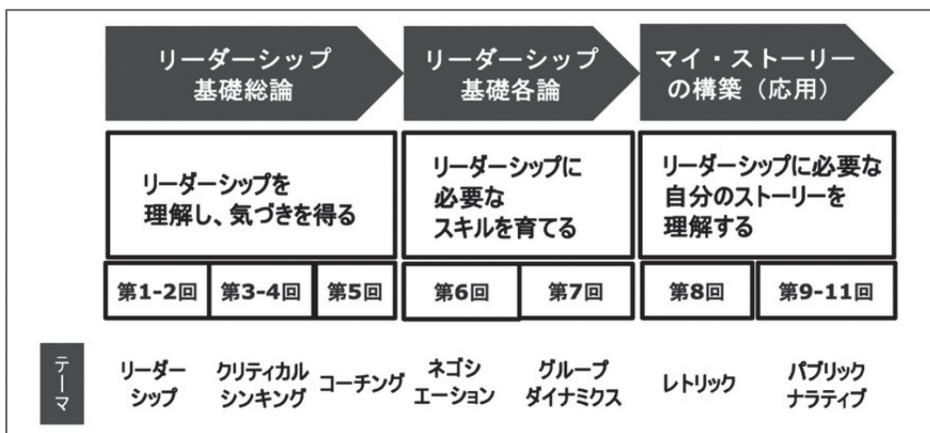


図1 「リーダーシップ基礎」講座概要

6. オンライン化に伴う授業運営全般補佐

こうした多岐に渡る役割を満たすため、それぞれのTAは下記の3つの担当を同時に受け持つマトリクス構成で運営している。

1. 運営全般

各TAは、チーム全体を統括するリーダー1名とサブリーダー2名、広報・選考担当、課題・提出物担当、オンライン授業運営を担当する技術担当のどれかを担当する。

2. 受講生のサポート

本講座の受講生は7-8名の小グループに分かれ様々なグループ活動を行う。各TAはそれぞれ1つのグループを担当し、学期を通して彼らのメンターとしての役割を担う。

3. 講師のサポート

本講座はオムニバススタイルを取り入れているため、毎回講師とテーマが変わる。それぞれの講座を円滑に運営するため、そして各講座間の連携をスムーズにするために、各TAは個別の講座を担当し、担当する講座の講師と連絡をとり、授業の準備・運営を補佐する。

こうした役割と責任を遂行するために、TAは全ての授業への参加、ならびにオンライン化に伴って受講者同士の対面での交流の機会がないため、それを補うために今年から導入された毎回の授業後に開催する小グループ毎の内省会に同席してファシリテートすることになっている。

調査方法

本研究においては、質的研究法（面接）と量的研究法（質問表調査）の両方を用いた。質的研究法としては、TAの学びと貢献を検証するために、本年度のTA（19人）からボランティアを募り、2020年8月28日から9月1日にかけて5名に半構造化面接を、1人につき1回（1時間程度）オンラインで実施した。面接に際しては、事前に依頼書にて目的、概要等を説明した上で全員より了承を得た。面接前に承諾を得て、ICレコーダーにより記録を行った。録音内容については、1回の面接毎に逐語録を作成し、情報提供者に確認を求めた。面接においては、本調査目的に則り、TA経験を通しての学びと成長、直面した課題と解決策、受講生時との学びの違い、今後の改善案について質問する面接ガイドを作成した。

表2 面接参加者プロフィール

情報提供者	性別	学年
TA1	男	4年生
TA2	男	4年生
TA3	男	4年生
TA4	女	3年生
TA5	女	3年生

量的研究法としては、TAと受講生とのリーダーシップに対する認識の差異を検証するウェブ質問表調査を本講座の最終回（2020年7月20日）の授業中に、当日出席した受講生とTA全員を対象に実施した。有効回答者数は161名（受講生143名、TA 18名）であった。質問表調査参加者のプロフィールは表3の通りである。

表3 ウェブ質問表調査参加者プロフィール

	合計	性別		学年		
		男	女	2年生	3年生	4年生
受講生	143	89	54	3	103	37
TA	18	10	8	0	5	13

リーダーシップに対する認識の検証には、米国で大学生を対象にしたリーダーシップ認識評価として広く使われている Wielkiewicz (2000) の The Leadership Attitudes and Beliefs Scale (LAB-III) を日本語に翻訳して使用した。LAB-IIIはリーダーシップに対する異なる2つの指標（階層型思考とシステム型思考）について聞く合計28の質問で構成されている。階層型思考はリーダーシップを地位や権威に基づいたものとする指標で、システム型思考はリーダーシップをより関係性に重点を置いたものとする指標である。従って、階層型思考が強い学生はリーダーシップをリーダーの地位についている者の能力如何と考える傾向にある。一方、システム型思考が強い学生はリーダーシップは地位やタイトルに関わらず組織の全員が責任を持つべきものと考え、協調的な意思決定を好む傾向にある (Wielkiewicz & Stelzner, 2005)。

結果

質的研究（面接）結果

分析にあたってはNvivo12質的データ分析支援ソフトウェアを活用し、本研究の目的別にコーディングを行い、主題分析法に基づいて、表出する主題を明確化していった。

1. TA応募動機

志望動機に関しては大きく2つの主題、つまり自身の向上のためという利己的動機と、自身の昨年の受講生としての体験を踏まえ、より良い学びの場を次の受講生に提供したいという利他的動機の2つが

明確になった。

利己的動機としては、昨年度の受講内容をTAとしての役割・実践を通して学び直したいという動機であり、リーダーシップ習得への強い欲求が感じられる。一方利他的動機については、自分の昨年の体験を元に次の世代により良い学習環境を提供したいというものであり、TAの役割がボランティアベースであることを鑑みると、非常に価値ある社会貢献活動への意志の現れと言える。

表4 TA応募動機に関する主題分類

主題	発言内容例
利己的動機	<ul style="list-style-type: none"> ●初年度で学んだことで理解していないことをTAの立場で改めて学び直して理解してみたいという点です。(TA1) ●自分が去年リーダーシップ基礎を受けていて、たくさん学びがあったのにそれを授業の中で生かしてたのかなというやっぱり難しかったですし、自分の意見を素直に言えてなかった点もあるので。一つは自分のため。自分の足りなさをTAの立場から学び直してみたいという点があります。(TA3) ●グループワークの司会進行役を経験したいというのが、一番の理由でした。リーダーみたいな、みんなをファシリテートするみたいな、そういう経験が自分の所属する組織では持てないので、そういう機会を経験したいと思って志望しました。(TA4)
利他的動機	<ul style="list-style-type: none"> ●去年受けていて自分はすごく楽しかったんですよ、授業が。今までの大学の授業とは違うし、受講していて周りの人も非常にエネルギッシュな人も多し、そういう環境を自分も作る手助けをしてあげたいという気持ち。(TA3) ●自分の経験を振り返って、発言がしにくいとかできない人って、他にもいるだろうなと思いました。そういう人に最初から、私は気づくの遅かったり、自分で気づく結果になってしまったけれども、TAだからこそ、班に一人ついているからこそ、一人ひとりを見て、そういう人のサポートができるんじゃないかなと思ったのが、きっかけでしたね。(TA5) ●当時の授業、私を受けてみて、私にとっては非常に良い授業だったんですけども、他の生徒にとっては意識高いとか言って、ちょっと違う意見を持つてる人がいたんですけども、私としてはちょっともったいなと思って、そういうこと言う人を少しでもサポートできたらなあという気持ちもあって、そういう気持ちもあってTAを申し込みました。(TA2)

2. TA体験を通じた学びと成長

TA体験を通じた学びとしては、大きく2つの主題（環境作りとコミュニケーション力、独自リーダーシップスタイルの模索）にまとめられる。今年は初のオンラインでの授業提供ということもあり、各TAは今年を受講生がよりスムーズに授業に参加できるための学習環境の重要性を理解し、そうした環境作りに注力している。また受講生や他のTAなどとのコミュニケーションの取り方・伝え方にも、オンラインならではの障害を乗り越えるために様々なアプローチを試みている。TAの中には、この度のTA体験を通して学んだ双方向的なコミュニケーションを、授業外の活動で早速活用する例も見られる。そして、TA体験を通して、伝統的なトップダウンの階層型リーダーシップではなく、より協調的でシステム型のリーダーシップスタイルを模索したり、これまで苦手だと思ってきた課題の克服を試みたりといった、実践を通してリーダーシップについての学びを深める様子も伺える。

表5 TA体験を通じた学びに関する主題分類

主題	発言内容例
環境作りとコミュニケーション力	<ul style="list-style-type: none"> ●今年ならではのであるんですけども、対面できないというところがありまして、グループの中では自分が起点になって仲を深めてほしいとか、発言しやすい場を作らなければいけない、というところを意識していて、授業外のところでも、Lineのグループで最近こんなことありました、皆さんどうですかみたいな感じで、ちょっとした話でもみんなに送ってみて、グループでの対話を少しでもやりやすくするみたいな場を作ろうとしていました。(TA4) ●TAとして動いていて、伝えることの重要性、伝え方の重要性ですね、お互い仕事をやっていても、「これやっついてよー」とか「これお願いするね」というだけだと、「何でやらなきゃいけないだろう」と思ってしまう気持ちが湧いてきちゃうと思うんですけども、「これはこうこういうわけで、できないから、お願いしてもいい?」

	<p>とか『絶対何々の方がこういうのができるし、適任だと思うからお願いしていい?』とか、そういう風に、伝え方が少し変わるだけでも、動き方が全然変わるなあというのを感じました。(TA5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●(クラブ活動で)4年生として下級生を引っ張って行く時に、すごくここで学んだコミュニケーション・スキルが生きてるなあと感じています。どうしても4年生と1年生という階層的なポジションを利用した一方的なコミュニケーションになりがちですが、そうではなく双方向で常に対等であるということを常に意識してやることのできるようになった。そういった関係性を下級生とも取れるようになった。(TA1)
<p>独自リーダーシップスタイルの模索</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●僕は笛と鞭のやり方があると思いますけれども、私は鞭で叩いてっていうのは、このリーダーシップ基礎のTAという組織では間違っていると思っています。というのはTAの皆さんはボランティアと言うか、昨年受講して、それがいいなと思ってやってくれてる有志の集まりなので、これを絶対やらなければならないというタスク化することは絶対にしてはいけないと思っていたので。絶対に押し付けて仕事をしてほしくないというのは意識していました。…僕が考える組織っていうのは、人の関係で結びついていく組織っていうのが理想の組織なんです。(TA3) ●チームを信じるみたいなのとか、全部が全部僕がやる必要はなくて、人に仕事を任せてやってもらう。そういうところが苦手だったんですけど、人を信じて任せるみたいなのを、学ぶことができました。人を信じるみたいなのところが苦手だったので、そこを一步踏み出せたみたいなのところは、自分の中であるのかなあと思います。(TA2)

3. TAとして直面した課題と克服策

今年のTAが直面した課題は大きく2つの主題(複雑度の高い役割とオンライン化への対応)にまとめられる。本授業のTAは、受講生から見たロールモデルとしての役割、講師から見た補佐としての役割、TAチーム内の個々の運営担当としての役割、という多面的な役割を同時に演じる複雑な責任を負っている。そしてコロナ危機によって急遽決まったオンライン化移行への技術的な対応も求められた。どちらもTA全員にとって初めて経験する難易度の高いリーダーシップ課題と言える。こうした複雑度の高い役割と前例のないオンライン化移行という任務を全うするために、綿密なコミュニケーションと危機管理の徹底をTAチーム全体で行った様子が窺える。

表6 TAとして直面した課題と克服策に関する主題分類

主題	発言内容例
<p>複雑度の高い役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●やっぱり大きな組織だなあと思っていて、20人のTAをまとめるのに加えて、150人の生徒に対してどういうことが提供できるかとか、先生方をどうサポートできるかということを考えて動かなければならなかったという点では。それは自分が考えていた以上に大変だったですし、オンラインになったことも大変だったし、自分がその中でどんな風に成長したかと言うと、組織の人に協力してもらうにはどうしたらいいかということ、すごく考えるようになりました。(TA3) ●問題は生じてないけど生じそうな所に対してリスクをヘッジする、今の状態でもOKだけれども、それを更に良くするためにどうすればいいか、ということを考える癖がつかました。例えば1回目の授業でこうこうだったから、2回目の授業ではどうしたらいいだろうか、ということ、TAの中で議論をしました。(TA1)
<p>急遽のオンライン化への対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●オンラインになったというのは大きかったなあと思っています。まずどのツールでやるかということが、ギリギリまで決まらなくて。ズームを使うのか、大学が用意したWebExを使うのか。まず先生とお話をさせて頂いて、どっちに行くか決めさせて頂いて、それを各講師の先生方に伝達しなければならなかったということが、とても大きな課題でした。それが4月頃です。4月から5月の頭ぐらいまでに、どのツールで行くか、それを実際にどう導入するのか、それをどう先生方にお伝えるのか、ということを考えて、実際にやらなければならなかった、というのは、非常に大きな課題でした。(TA3) ●実際にZoomを使って授業をするというのは、先生方にとっても前例がないことでしたし、僕らにとっても初めてのことだったので、本当にどうしようかっていうのを、すごい話し合っていましたね。TAの中で実際に運用する部隊には、結構機械に強い人3-4名ぐらいに授業の運営部隊になってもらって、授業の出欠の確認とか、Zoomが突然落ちてしまうことがあるのでその対応とか、4月の休みの頃に危機対応マニュアルみたいなものを作ってもらってそういう危機が起きたときにどう対応するかとか、ブレイクアウトルームへの移行の時にはどういう風にするかとか、実際に授業中にTAたちがZoomをどういう風に使うとか。実際Zoomから落ちちゃう人もいますので、運用部隊にやってもらいました。(TA3) ●オリエンテーション(での様々な障害)を受けて、不安が高まったと共に、準備をしておかないと大変なことになるなあという危機感を共有することができました。事前のリスクヘッジみたいなことを、みんなで取るようになりました。(TA1)

4. 受講生とTAとの学びの違い

受講生とTAとの学びの違いとして、次の3つの主題が挙げられる。これら3つの主題は全て、立場の違いにより認識される自意識の変化に関連する主題であり、相互関連性が高い主題である。第一に、受講生時の自分中心の視点からTAとして自分以外の他者への視野の広がりが見られる。こうした視野の広がりには、傾聴力・グループダイナミクス診断力向上に直結する重要な能力と言える。次に、受講生時の学習者としてのインプット意識から、TAという実践者としてのアウトプット意識への転換が見られる。実際に、主体性を持って実践することによってより深い考察を行うことができ、その経験をより深く内面化することができる。サービスを受ける側からサービスを提供する側への意識変化とも取れる。こうした当事者意識の醸成は、社会人になるための意識的な準備という観点からも大変有意義である。最後のバランス感覚は、TAという生徒でも講師でもない、その特異な役割と可能性について深く理解した上で、状況に応じてその長所を發揮しようとする、上記2つの主題を包括しつつ、より複雑度の高い意識の現れと判断できる。

表7 受講生とTAとの学びの違いに関する主題分類

主題	発言内容例
視野の広がり	<ul style="list-style-type: none"> ● 意外と去年は人の話を聞いていなかったなあというのを思いました。2年生で入って、他の先輩が全員年上だったというのもあって、自分の意見を作って発表するという事に意識が行ってしまっていて、他の人が発言している時でも自分の中でより良い意見がないかなみたいなことばかり考えていて、いつ発言しようかなとか、空気を読んでしまうことに専念してしまっていて、他の人の意見をあんまり聞いていなかったと感じます。今年は、自分の意見を言うというよりも、全体の中で誰が意見言えてないとか、班としての結論が出てないか出てるかとか、去年よりも圧倒的に人の意見を聞くというのできるようになったと感じます。(TA4)
学習から実践	<ul style="list-style-type: none"> ● 去年は気づくことしかできなかったなあと思っていて、それを發揮することはできなかったなあと思っています。みんなの前できちっと発言できるとか。例えばパブリック・ナラティブとか習ったけれども、だからといって発言できるようになったかという、できなかったなあと感じています。しかし今年実際に組織を運営する立場になって、実際パブリック・ナラティブを使ってTAのみんなに話をしたこともありますし、実際リーダーシップの取り方についても自分が無意識にやっていたものを意識してやるようになりましたし、それはリーダーシップ基礎の先生方が教えてくださったことと、自分の中で考えていたことがうまくリンクしたという、言語化できたという、咀嚼できたような気がします。成長という点でいうと、全然違いますね。(TA3) ● やはり立場が違うので、受講生の時は知識のインプットが主という、もちろんアウトプットベースの授業ではあるんですけども、あくまでも自分に、ベクトルが自分という感じでしたけれども、TAとしては、自分としての成長もちろんありますけれども、受講生の成長を目指したいという気持ちも強いですから、簡単に言うと社会人になったような感覚というか、サービスを提供するような立場に回ったんだなと。考えるべきポイントとか、感覚とかにも、差があるなと思います。(TA1)
バランス	<ul style="list-style-type: none"> ● 受講生の時は一方向の理解でしかなかったと。あくまでも受講生という立場で見た時の自分だったり、TAや講師の方に対して思うことがあったんですけども。今回TAをやってみて、実際に受講生の立場もやった上で、TAとしてどちらかと言うとギブする側で受講生を見たり。でも講師の方と関わる時にはギブでもなくテイクでもなく、割と双方向、でもどちらかと言うとテイクの方が多かったんじゃないかなと。さらに講師と受講生という関係性を客観的に見ている人という立場で見ていたので、講師と受講生が授業中にコミュニケーションを取っている時に、ここでずれ違いが起きてるなあとか、ここをもう少しこうすればもう少し理解しやすくなるなとか、そういったものを汲み取って、事前にワークが始まる前に、ここがこういう風になるからとサポートができたりとか。受講生の時は、自分が享受する側という印象だったんですけども。TAの時はバランスをとることだったり、穴埋めっていうところが結構注力していたのかなっていう印象がありました。(TA5)

5. より良いリーダーシップ講座への示唆

今後リーダーシップ講座をより良くしていくための意見を聞いたところ、様々な示唆が挙がった。まとめると大きく2つの主題、教育内容の質に関するものとオンラインならではの運営上の留意点に分けられ

る。教育内容の質向上については2つの副主題が挙げられる。第一がTAの質の担保・標準化である。この度の調査を通してリーダーシップ教育におけるTAの貢献の大きさが明確になった。そうであれば、より良いリーダーシップ教育を提供するためにTAの質を継続的に担保することは、今後ますます重要となろう。次に、本講座はオムニバス形式を採用しているため、受講生から見るとそれぞれの授業の独立感が高い。それは本講座の特徴的な長所ではあるが、それ故に全体のまとまり感に欠ける可能性がある。講座全体を通しての到達目標とそれぞれの講座の位置付けを常に明確にしておくことは、受講生の理解促進に有効であると考えられる。

2つ目の主題のオンライン化に伴う配慮事項は、3つの副主題に分けられる。第一に、コロナ禍における自宅待機要請のため、学生間並びに講師やTAとの授業外でのカジュアルな交流の機会が実質的に取れない点がある。リーダーシップという人間関係に関する議題を取り扱う以上、講義以外での交流の機会を意図的に設けることは、検討の価値があると言えよう。第二に、オンラインでの授業提供、自宅待機によるストレス、就職活動に対する不透明感といったような、コロナ禍特有の状況が引き起こす学生の特殊な心理状態を踏まえ、授業負荷についても通常の対面時の授業とは違った配慮が必要となろう。最後に、オンラインでアクティブラーニング型の授業を提供する場合、オンラインならではのコミュニケーション法の指導は不可欠と言えよう。特に今後実際にリーダーシップを発揮する際にもオンラインでのコミュニケーション機会が増えていくことが予想される中、オンラインでの効果的なコミュニケーション法を修得しておくことは、将来リーダーシップを発揮する際の必須要件と言えるだろう。

表8 より良いリーダーシップ講座への示唆に関する主題分類

主題	副主題	発言内容例
教育の質	TAの質	<ul style="list-style-type: none"> ● 差を出さないこと。クオリティに差を出さないことは、すごく大事だなと思っています。特にオンラインだと、TAのファシリテーション能力に差があることによって、班の議論の質に差が出てしまったらいけないと思っていて、TAがもっとこう、議論をどうやって回していくのが良いとかか、どうやって議論を進めていけばいいとかか、どうやってコミュニケーションを取っていくとかか、そういう学びをし続けられる環境を作ったらいんじゃないかなと思います。例えば、授業の担当TAは、授業の前に、これこれこういうことをしますよと、先生から伝えられたりしたことを、他のTAに伝えるだけだったんですけれども。例えば実際にデモ授業っぽいことをやってみたりとか、一人のTAがモデレータになって、ほかのTAが班員になってみたりとかして、事前にグループ・ディスカッションをシミュレーションしてみることによって、担当TAもレベルアップしつつ、受講生をより良くサポートすることができるんじゃないかなと感じています。(TA1) ● TAとしての引継ぎの場がないですね。こういうのが欲しいって言えば出してくれるんですけども、まとまった引継ぎの場はなくて、基本的にはゼロスタートという感じなんですけれども、それはちょっともったいないなと感じていて、今年・去年に学んだことを積み重ねていかないと良くなっていけないんじゃないかなと感じています。そこは何かのことをしたいなと思っていて、ある講師の方とは、授業が終わった後に4回ぐらいミーティングをもって、今年の良くなかったこと、改善点をまとめて、講師の方に渡すということをやりました。その動きをもう少し広げられたらなあと思っています。(TA2)
	まとまり感	<ul style="list-style-type: none"> ● 授業全体が終わった時に全体として何やってたんだろうみたいな印象を私が昨年受けた時に思ったので。一つ一つの授業はすごく濃いんですけども、最終的にリーダーシップというところを学ぶにあたって、先生が形成段階とかよくおっしゃってると思うんですけども、その説明を最後にもっと明確にされて「この先生がおっしゃってたことはこのパートです」みたいなことを説明して頂けると、より今までの学びが「あっ、そういうことだったんだ。」みたいな、答え合わせじゃないんですけども、より理解が深まるというか、治りがいいんじゃないかなと思いました。(TA4) ● 最終授業で第1段階はこれ、第2段階はこれ、第3段階はこれ、ということを最後にまとめてくれたから繋がったというのはあるんですけども、授業の途中段階で、例えば5回目くらいの授業の段階で、自分が今どこの時期にいるのかっていうのがわかればもっと良かったという意見がありました。(TA3)

オンライン化に伴う留意点	授業外の学習・交流機会	<ul style="list-style-type: none"> ●もし来年もオンラインでやるのであればという前提ですが、授業外で集まるタイミングがあってもよかったのかなと思っています。結構あった要望としては、授業を受けた後にそれを実践する場所を持ちたかったと。そういうワークショップみたいな場を設けてもよかったのかなと思っています。そもそもワークショップ以前に、他の班との交流がないとか、授業中しか顔を合わせる機会がないとか、そういう意見は受講生がほぼみんな思っていたことなので。・・・TAが主催してそういう機会を作ればよかったかなと思います。(TA2)
	授業負荷	<ul style="list-style-type: none"> ●すごい課題が多いというのと、時間が長いというのは、それによって濃い授業が提供できるというのはあるんですけども、受講生からは思った以上に負担だったという声が多かったので、そこは課題の分量を変えとかいったことが、もしかしたら必要なと、思います。(TA4)
	コミュニケーション法	<ul style="list-style-type: none"> ●オンラインとしての受け方っていうのを、事前に講習じゃないですけども、知っておいてもらった方がいいのかなと思います。見え方の違い。実際にこういうのと、こういうのとでは、どうですかと、私も比較を通して、自分の生徒たちは気づいてくれたというのがあったんですけども。・・・私が話を聞く時に、ニコニコした時と、それをしない時とで、どう雰囲気が変わるのかというのをやりました。・・・やはり言葉だけでは実感が伴わないというのがあるので、実際に見て感じるということをする事の重要性はあるなあと思います。特にオンラインだと、図とかグラフとかでは画面共有したりとかして、もしかしたら黒板で見るよりも大きい画面で見れるようになるかもしれないんですけども、そこに対する人間の動きとかは少ないと思うので、人同志の小さな動きが見えない部分、2次的な、2次元での世界に、止まっちゃってるのかなと思います、理解が。それを3次元にまで持っていく必要があるのかなと思います。実際に指し示したりとか、他の人にわかりやすく反応したりとか、そういう風に思いました。(TA5) ●せっかくオンラインだからこそ、よりオフラインの時よりも、より全員対一人というか、より全員の中で自分が、というところが大事になってくると思う。(TA4) ●コミュニケーションの仕方を学ぶ際には、声のトーンとかボディランゲージとか、そういう面も重要だと思いますけれども、オンラインだと画面を通してしまいますので、そういったコミュニケーションの濃淡とか、ボディランゲージみたいなところを学ぶことができないというところは、弱点だったと思います。(TA1)

量的研究（質問表調査）結果

受講生とTAとのリーダーシップに対する認識の差異を検証するため、受講生とTAそれぞれのリーダーシップ思考（階層型思考とシステム型思考）に対する平均値を比較する検定を行った。

表9 受講生とTAのリーダーシップ思考毎の検定結果

リーダーシップ思考	役割	サンプル数	平均	標準偏差	p値
階層型思考	受講生	143	44.70	8.83	0.045*
	TA	18	40.28	7.54	
システム型思考	受講生	143	59.37	5.36	0.131
	TA	18	57.33	5.07	

注：*p<0.05

階層型思考に関して、受講生平均が44.70で、TA平均が40.28であった。両者の平均では有意水準5%で統計的優位差が認められた。従って、受講生と比較してTAの方がリーダーシップに対する階層型思考が低いと言える。この結果は質的研究（面接）結果とも符合する。一方システム型思考に関しては、TA平均(57.33)が受講生平均(59.37)よりも若干少なくなっているが、両者に統計的な優位差は認められなかった。ただし統計的優位差がないとは言え、システム型思考に対する認識が受講生平均よりもTA平均の方が低いという点は、今後更に検証をする価値があると考えられる。

表10と図2と図3は、個別質問に対する記述統計結果の受講生とTAとの比較であるが、階層型思考に関する質問の中で「組織というものは、できる限り安定性の維持に努めるべきだ」「組織のメンバーは、組織上のリーダーに完全に忠実であるべきだ」「一つのグループには一人のリーダーがいることが重要である」の3つの質問に対する認識の差異が最も大きい。最初の質問は組織の適応力に対する質問であり、TAの方が現状維持よりも変化適応への意識が高いことが窺える。また後半の2つの質問はリーダーシップと権威の違いに関連する質問であり、こちらもTAの方がリーダーシップと権威とを明確に切り分けて認識していることが窺える。この3つの結果から、受講生と比較してTAの方が適応型リーダーシップに対する認識理解が深いと考えられる。一方システム型思考に関する個別質問結果には、両者間に顕著な違いは見られなかった。

表10 リーダーシップ 認識に関する記述統計結果

No.	質問	平均(TA)	平均(受講生)	ギャップ
階層型思考 (Hierarchical Thinking)		40.28	44.70	-4.42
1	リーダーは、組織をしっかりと管理し続けなければならない。	3.61	3.78	-0.17
2	リーダーは、組織(グループ)を監督・統制しなければならない。	3.33	3.43	-0.09
3	リーダーたる者は、絶対的な権威を維持すべきである。	1.89	1.99	-0.10
4	リーダーは、管轄するグループの責任を持つべきだ。	4.22	4.35	-0.13
5	リーダーの第一の任務は、組織にとって重要な意思決定をすることだ。	3.67	3.55	0.11
6	リーダーの主要任務は、意思決定をし、それをチームの皆に伝えることである。	2.83	3.35	-0.52
7	一つのグループには一人のリーダーがいることが重要である。	2.06	2.77	-0.71
8	組織のメンバーは、組織上のリーダーに完全に忠実であるべきだ。	1.44	2.18	-0.74
9	組織で最も重要な構成員は、リーダーである。	2.00	2.46	-0.46
10	組織の成功の可否は、リーダー次第と言える。	2.83	3.06	-0.22
11	リスクを取る責任は、組織のリーダーにある。	3.33	3.77	-0.44
12	組織が失敗の危機に直面するときは、その問題解決のために新しいリーダーが求められる。	3.00	3.10	-0.10
13	組織メンバーの安全保障は、リーダーの責任である。	3.83	3.77	0.06
14	組織というものは、できる限り安定性の維持に努めるべきだ。	2.22	3.15	-0.92
No.	質問	平均(TA)	平均(受講生)	ギャップ
システム型思考 (Systemic Thinking)		57.33	59.37	-2.04
1	組織の目標達成のために、各個人は自ら主体性を持って取り組む必要がある。	4.78	4.69	0.09
2	リーダーシップとは、変革を促すべきものだ。	4.22	4.03	0.19
3	組織に所属するものは全員、組織が目指す目標の達成に責任を持つ必要がある。	4.33	4.41	-0.08
4	リーダーシップのプロセスには、組織のメンバー全員の参加が求められる。	4.11	4.37	-0.26
5	組織活動というものは、将来世代の生活向上に資するべきだ。	3.78	4.00	-0.22
6	リーダーシップ活動とは、未来についての議論を促すものであるべきだ。	3.67	4.15	-0.48
7	効果的なリーダーシップとは、変化し続ける外部環境に適応していくために必要となる手段や原資を見い出すことである。	4.11	4.38	-0.27
8	優れた組織は、人材の育成に力を入れるものである。	4.33	4.55	-0.22
9	将来を見通すことは、リーダーシップの最も重要な役割の一つといえる。	4.44	4.45	-0.01
10	良いリーダーシップは、倫理的な課題を優先するものだ。	3.28	3.34	-0.06
11	成功する組織は、継続的な学習を最優先するものだ。	3.72	4.16	-0.44
12	環境保全は、あらゆる組織の中核理念であるべきだ。	3.50	3.56	-0.06
13	組織は、組織外で起こる環境変化への適応の準備を怠ってはならない。	4.56	4.62	-0.06
14	組織というものは、急速な環境変化に適応するための柔軟性が必要である。	4.50	4.66	-0.16

スコア表示は、5=そう思う、4=どちらかといえばそう思う、3=どちらともいえない、2=どちらかといえばそう思わない、1=そう思わない。

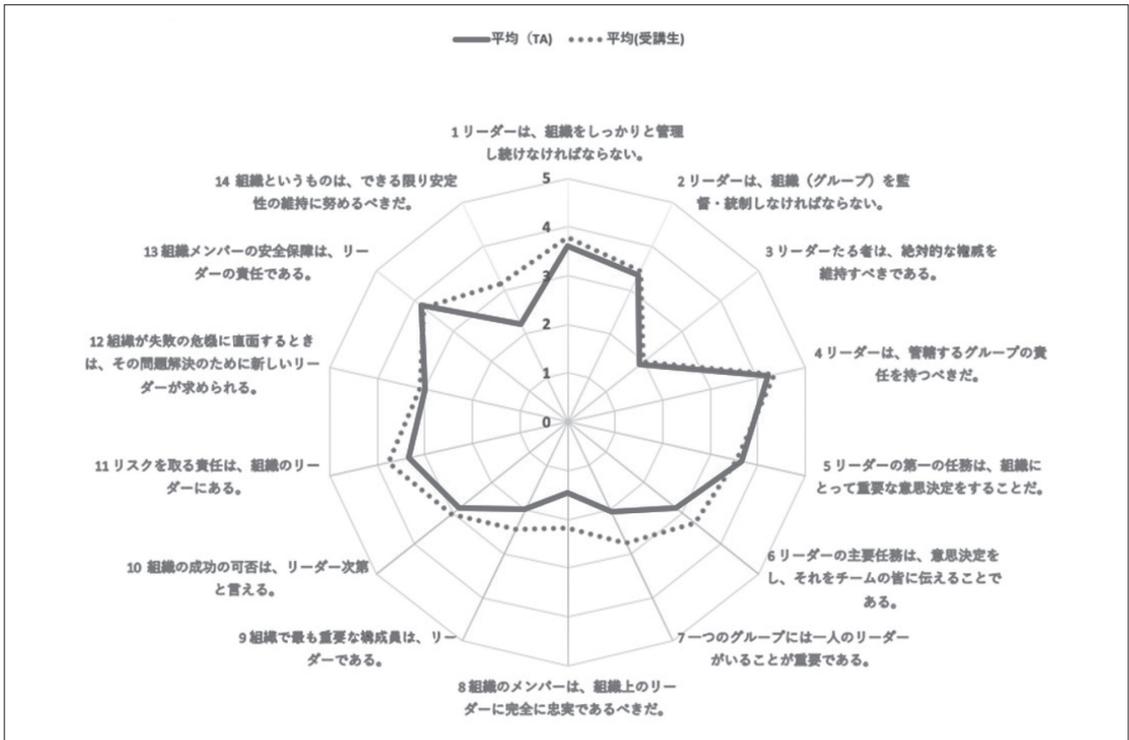


図2 階層型思考の質問別比較

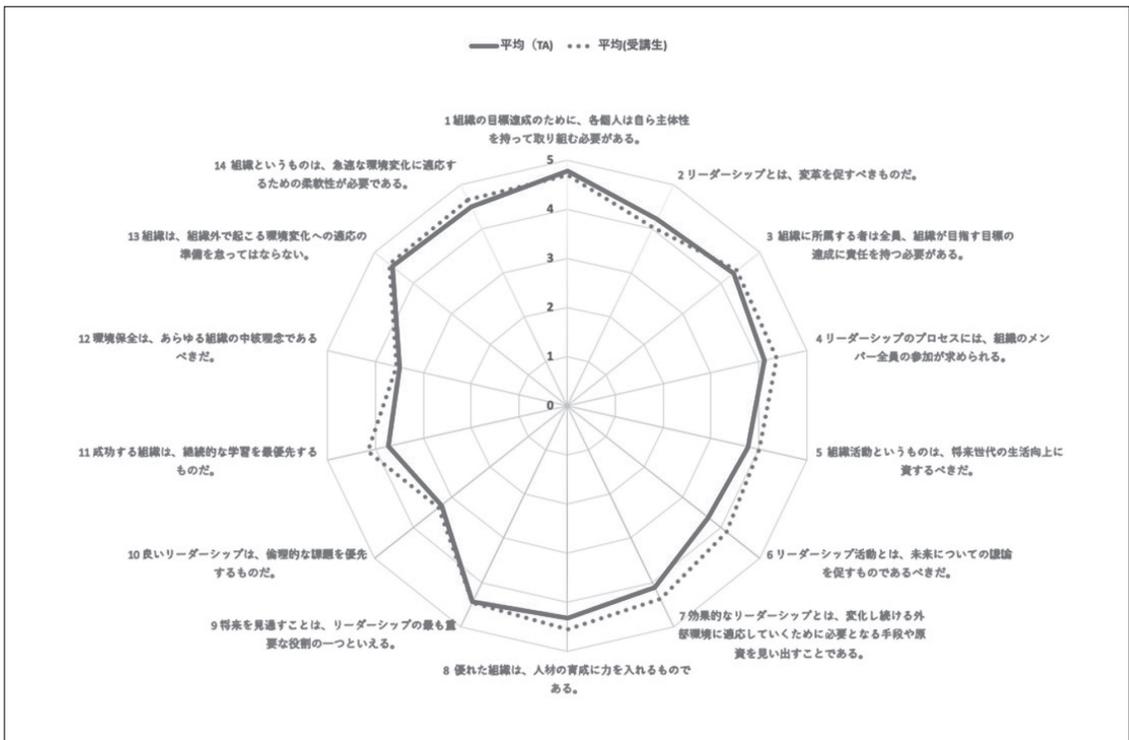


図3 システム型思考の質問別比較

考察

理論的示唆

本研究ではリーダーシップ教育におけるTAの学びと貢献について評価を行った。質的研究(面接)からは、TA全員が、受講生のメンター役、講師の補佐役、そして講義全体の運営担当という複数の役割をそれぞれ同時に演じつつ、急遽決まったオンライン化によるアクティブラーニング型リーダーシップ講座の実施運営という前例のない複雑な課題に、一丸となって適応していく様子が明確になった。こうした様々な役割を同時に演じる経験を通して、それぞれの役割(権威)にふさわしい自分なりのリーダーシップスタイルを模索していく姿も見られた。特に講師と受講生の間という、先生でも生徒でもないという特殊な立ち位置を意識して、主体性を持ってその役割に取り組み、成果を上げる姿が観察できた。彼らは受講生のリーダーシップ習得のために、時には助言者として、時にはロールモデルとして、様々な支援・活動を行った。こうした一連の試みを通して、TAは適応型リーダーシップを実践・習得していったと言える。

量的研究(質問表調査)からも、受講生と比較してTAはリーダーシップに関して高い地位にいる権威者への依存傾向が低く、地位や役職に関わらず主体性を持ってリーダーシップに取り組みようとする意識が高いことが明らかになった。この意識からも、TAが適応型リーダーシップに対して深い認識を備えていることがわかる。

次に、「改訂版ブルーム・タキノミー」を使ってTAの学びを整理したものが表11である。TAという立場と役割を通じた学びは、TAにとっては昨年受講した際に学習した内容の実践的な「応用」であった。またTAとしての複雑な役割とマルチタスクをこなす過程で、その責任を効果的に全うするために、権威とリーダーシップを峻別するという深い「分析」を行っていた。また応募者の志望エッセーの評価と受講生の選考や各種課題レポートの評価は、より高次の「評価」と言える。そして最高次の認知過程次元の取り組みである「創造」の事例として、今年の特種事情であるオンライン化移行という前例のない課題に対処するために急遽技術チームを編成しオンライン授業の運営を推進していった。また、オンライン化に伴う様々な予期せぬリスクへの対処策を検討してそれをマニュアル化し、受講生に対してはよりきめ細かな「授業後内省会」という小グループ単位での支援体制を構築し運営していった。こうした多様な高次の学習に主体的に取り組むことによって、今年のTAチームは適応型リーダーシップを実践し修得していったと言える。従ってTA経験は、知識・認知過程の両次元において極めて高次の学習であることがわかる。

表11 改訂版ブルーム・タキノミー・テーブルによるTAとしての学習の分析

知識次元	認知過程次元					
	1. 記憶	2. 理解	3. 応用	4. 分析	5. 評価	6. 創造
A. 事実的知識						
B. 概念的知識			自分なりのリーダーシップ像の模索			
C. 手続的知識			講師の授業補佐 受講生の募集	オンライン授業 の技術的課題の 洗い出し	志望エッセーの 評価と応募者選 考	オンライン授業 の運営全般
D. メタ認知的知識			受験生に対するメン ター・ロールモ デルとしての行動	TAとしての複雑 な役割に対する 分析・認識	期中・期末レポ ートの評価	リスク対策ガイ ドの整備 授業後グループ 内省会の開催

今後の方向性

今後の方向性としては、以下の3点が挙げられる。第一に、本研究は一つの大学の一つの講座のTAと受講生を対象としている点がある。今後、より広範な大学のリーダーシップ教育に対する取り組みを対象に調査を行うことで、本研究での知見の一般化の可能性をさらに確認する必要があるだろう。第二に、本研究の面接は今年度のTAのみを対象にしている点がある。本講座のTAは昨年度の受講生からのボランティアによる自主的な参加である。そういった意味では、本講座における学びと満足度が高く、本講座の意義を好意的に評価している学生がTAに応募している可能性が高い。今後、より広範な視点からTAの意義を評価するには、受講生ならびに講師を対象にした研究を行う必要があるだろう。特に、今後の講座改善策に対する示唆や、受講生時とTA経験との学びの違いについて、より汎用性の高い知見を得るには、受講生からの視点を加味することの意義は大きいと言える。最後に、TAの経験と学びを中長期的な視点で評価するには、過去のTA経験者を対象に調査することも意味があるだろう。

まとめ

本研究では、日本の大学のリーダーシップ教育におけるTAの学びと貢献について検証を行った。米国での先行研究結果(Odom, Ho, & Moore, 2015)と同様に、日本においてもリーダーシップ教育におけるTAの役割は、受講生の学びに対しても、講座運営に対しても、大きな貢献をしていることがわかった。こうしたTAの貢献の可能性は、授業のオンライン化に伴って一層大きくなると想定される。特に受講生とのきめ細やかな直接交流が減る中で、より受講生と年齢的にも境遇的にも近いTAが、メンターとして、そしてロールモデルとして、彼らの学びを心身両面で補佐し、模範を示すことは、リーダーシップのようなソフトスキルを修得する際には重要な要素となる。そして本講座のように複数の講師がオムニバス形式で教授する場合、受講生にとってTAが講座全体を結ぶ直接の接点となる。その立場から講師の授業運営を補佐することは、各講師が効果的に教授する上でも不可欠の存在と言える。

本研究で明らかになったもう一つの重要な点は、TA経験を通じた彼ら自身の学びと成長である。特に今年のTAは、急遽のオンライン化への移行という前例のない適応型課題にチーム一丸となって取り組んだ。そして受講生に対しては、オンライン環境でリーダーシップを教えるという、新しいロールモデルの立ち位置を担った。その過程を通して、自分なりのリーダーシップモデルを模索・構築していった。つまりTAとして、教えるという実践を通じた学びを通して、彼らがより高次元のリーダーシップを修得していく過程が明確となった。従って、リーダーシップ教育におけるTAシステムは、複雑化する社会課題への適応力が今後益々必要となるこれからの世代にとって、大変実践的な学習機会を提供する可能性があると言える。そのことを顕著に示唆するTAのコメントを最後に紹介して、本稿の結びとしたい。

“リーダーシップ教育って新しい分野だなと思っています。これまでリーダーシップを学ぶという視点で取り組んだことはなかったので。実際リーダーのポジションについてリーダーシップについて考えるという機会はありましたけれども。リーダーシップって実際教えてもらえるんだ、リーダーシップを学ぶことは大事なんだなと。手法としての学びではなくて、実際に理論で学ぶこと以上のもっと大事なところというか、なぜその手法なのかということまで詰めて学べたなと。今回それをTAとして実践できたなと思っています。慶応の中で「リーダーシップ基礎」という授業は自分の中で大きいものだったと確信を持っています。(TA3)”

引用文献

- Anderson, L. W. and Krathwohl, D.R.(2001). *A Taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of bloom's taxonomy of educational objectives*, New York, NY, Longman.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T.J.(2009). "Leadership: Current theories, research, and future directions." *Annual review of psychology* 60(1), 421-449.
- Bloom, B.S.(1956). *Taxonomy of educational objectives*. Vol. 1: Cognitive domain, New York, NY, McKay.
- Gajeelee, A., Chaumont, C., & Glenn, J.(2020). "New Leadership for Global Health." *Stanford Social Innovation Review* 18 (3): 57-58.
- Ganz, M. and Lin, E.S.(2011). "Learning to Lead: A Pedagogy of Practice." *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being*: 353-366.
- Heifetz, R.A.(1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Huber, N.S.(2002). "Approaching leadership education in the new millennium." *Journal of Leadership Education* 1(1): 25-34.
- 経済産業省・中小企業庁 (2018). "我が国産業における人材力強化に向けた研究会 報告書."
- 文部科学省 (2012). "文部科学省ホームページ新たな未来を築くための大学教育の質的換に向けて——生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ—— (答申)."
- Nichols, R. M. and Lupascu, M.(2020). "Undergraduate teaching assistants in Asia: A Singapore case study." *International Journal of Educational Research* 104: 101647.
- 日本経済団体連合会 (2018). "高等教育に関するアンケート 主要結果"
- Odom, S.F., Ho, S.P., and Moore, L.L.(2015). "An Examination of the Outcomes of the Undergraduate Leadership Teaching Assistant(ULTA) Experience as a High-Impact Practice in Leadership Education." *Journal of Leadership Education* 14 (2).
- Rost, J. C.(1993)."Leadership development in the new millennium." *Journal of Leadership Studies* 1 (1): 91-110.
- 田村次朗・小林忠広 (2017). "日本における「リーダーシップ基礎」教育の普及に向けて ——実践に向けた検証の効果測定——." *Japanese Journal of Persuasion & Negotiation* 9: 49-58.
- 田村次朗・渡邊竜介・渡邊理佐子 (2019). "日本の大学におけるリーダーシップ基礎教育の科学的効果検証: ハーバード大学ロバート・キーガン教授の成人発達理論の視点から." *法学研究= Journal of law, politics and sociology* 92 (3): 1-29.
- 館野泰一・高橋俊之 (2018). *リーダーシップ教育のフロンティア 研究編*. 北大路出版.
- Wielkiewicz, R.M.(2000). "The Leadership Attitudes and Beliefs Scale: An instrument for evaluating college students' thinking about leadership and organizations." *Journal of College Student Development* 41 (3): 335-346.
- Wielkiewicz, R.M. and Stelzner, S.P.(2005). "An ecological perspective on leadership theory, research, and practice." *Review of General Psychology* 9 (4): 326-341.

The Japanese Journal of Persuasion and Negotiation

Vol. 12, 2020

Articles

Jiro TAMURA · Ryosuke (Reo) WATANABE

Adaptive Leadership Development in Times of the COVID-19 Pandemic
—The learning and contribution of teaching assistants in online education— 1

Risako (Lisa) WATANABE

The Value of Vertical Leadership Development
during the COVID-19 Pandemic 17

Report

Satoru YAMAKAWA · Morimasa HIROSUE

Development of the environmental awareness board game and attempt of
participation type education for the next-generation 33

Abstracts of Lectures Hosted by JSPN

Yasuyuki TANAKA

Intercultural communication in business
: Synergistically and successfully working with people with different norms..... 41

About the activities of Japanese Society of Persuasion and

Negotiation Society in 2020 47

* Submission Guidelines 51