

連載「大学教育最前線：第7回 立教大学」

「民間企業が取組んだ大学教育のコースウェア設計」

小林 義人（エム・スクエア株式会社代表取締役）

1. はじめに

私どもでは、立教大学経営学部開設（平成18年4月）に先立つ1年半ほど前から、コア・カリキュラムとなる「ビジネスリーダーシッププログラム（BLP）」*1のフレームワーク創りに関わった。本稿では、私どもが本プログラムの教育課程の準備開発段階の企画・設計の実際、および教育の実践に関わった経験の検証に基づき、以下の3点について実証的にレビューすることによって、メルマガ編集部からの期待に応えようとする。*2（編集者より:*1などの赤字の脚注は本稿最後にまとめてつけています。）

- (1) コースウェアの枠組みをどのようなコンセプトで基本設計したか
- (2) 教材設計と教育プロセスの実際をどのように実展開したか
- (3) どのような成果をみることができたか

ところで、「大学教育最前線」の連載に、民間企業の小職が投稿することは、産業界の積極的参加を標榜する情報システム学会らしいことではあるのだが、何故に小職からの一文が期待されたのであろうか。最初に念のため断っておきたい。

第一に、小職は当学会人材育成委員会の事務局を務め、メンバーを代表して報告書「情報システム分野における人材育成への取り組みの基本的考え方」を執筆した。これは、「情報社会・グローバル社会におけるこれからの日本人の精神活動の向上の根本は、『論理的思考力とコミュニケーション力』の育成に第一の鍵がある」との考え方を骨格とした。

このことから、『論理的思考力とコミュニケーション力』の育成を重視する基本原則を、実社会における教育、特に「大学の学部教育課程の初期段階」に適用する上で、その実際はどうであったのか。理論と実践の両面にわたる活動の過程と成果についてレポートすることが、小職に期待されている任務と理解した。

第二に、エム・スクエア(株)は、新規事業の企画開発や市場開拓、マネジメントコンサルティングなどを手がけてきた。問題の発見、原因究明、解決手段の考案、企画立案・プレゼンテーションを仕事の基本としている。そこには方法論上の定式がある。「白紙から創造する」経験とノウハウの応用の対象が、本稿の課題テーマではシラバス、および教材作成などの教育プログラム設計であるというだけの違いである。また、学部開設後は、私どもエム・スクエア株式会社 取締役 久富和子（学会会員）が兼任講師として教鞭をとって実際を構築・運用してきた。

このことから、大学の教育課程のデザインそのものの方法論自体を提示することが、第一の点の価値とは独立の有意の情報を提示できるのではないかと。特に、情報社会・グローバル社会にあって、まねる対象の無い時代に「どのようにして目標となるモデルを創り出すか」ということ自体が、メルマガ読者に提供できる体験的レビューとなるのではないかと期待する。

注) なおエム・スクエア(株)は、立教大学経営学部教授・BLP 主査日向野幹也氏から「リーダーシップ論を主題とするプログラムとする」との基本方針の提示を受け、BLPのファカルティに対する協力者として、コースウェア(シラバス・教材開発・指導方法等)の基本設計に携わった。本稿では、エム・スクエア(株)が委託に基づき実施したコースウェアデザイン過程の基本ロジック・方法論とその成果の紹介に、対象を限定して、小職独自の考え方に基づく見解を以下に述べることに成る。従って、もし本稿の記述内容に誤りがあるとすれば、それは著者自身の責任にのみ帰属するものであることを明確にして念のため付言する。

2. 教育コースにおける「機能」設計上の基本的観点

我々コンサルティングに携わる者が新たな課題テーマに取り掛かるとき、エントリーポイントで重視するのは、どのように取り組むかについての基本コンセプト(基本スタンス)を立てることである。

重要なことは、対象があるから認識できるのではなく、自分に見るための観点があることによって対象は認識することができるという点である。特に新規開発の初期段階では、対象は思考の中に多くがある。その教えに立つとき、教育カリキュラムの設計に際しても、何に狙いを置きその実現のためにどのような方策を採りどのような効果を導き出すかは、全てに先立つ出発点である。

まず、本課題を解く上で、学びを促進する「ものごとを見つめる観点」の持ち方を定義した。

- 興味を持てるようにすること

まずBL1の経営学部の学習過程設計上の「本質的ポジション」は、経営学を学ぶエントリーポイントにおいて、BL1の履修によって、学生が「学ぶことへの渴望感をもつ」状況を創り出すことと定義した。

- 脳の活性化のための4つのポイント

そこで、人がアクティブに対象に対して興味を持って取り組むための基本要素は何か?最初に次の4つの観点に立つこととする(注:他にもあるかも知れないが、ナンバリングすること自体が重要だ)。これらが充足されるような情報空間とその時間帯の発展的経過期間を創り出すことで、一人ひとりが意識を活性化して取り組み、結果が感動を生むことで継続的増殖的に自律的展開が進むための環境を与える。

第1は、何であれ意識がダイナミズムに触れて実感できること【**動機**】

第2は、内容に取り組めるだけの力量(“方法知”)を持ち取り組めること【**勇気**】

第3は、人々の輪の中に自分が生かされ人を生かせる同胞感をもてること【**喜び**】

第4は、良い意味での対抗心・相互の再帰的学習効果を引き起こすこと【**競争心**】

- 認識力を発火させる「問いを立てる」力

「ものを見ても見えず」という状況が生まれる原因の多くでは、「当たり前のこと」として、目の前の出来事をマンネリの状態に置くという「情報の自動処理化」が大きく作用する。その全く逆の精神活動は、「何か変だ」と「疑い」をもって「いったいこれは何か?」と問うことで問題意識が覚醒される。物事に興味を抱き、問題を“感知”する能力が出発点にある。問題解決に先立つのは、「問題感知力」である。気づかないとき、

問題は存在しないということと同義である。

・「内省アンケート」による振り返りと「相互評価」による本人自覚の形成と評価
進歩するには、上手なグループやメンバーのやり方を参照することが、多くの場合に効果的である。自身の振り返りと他のメンバーとの比較において自己をポジションし、彼我の差と自身の向上のための目標設定を意識付ける効果を、意図している。

コースウェア設計の出発点では以上の観点を重視してカリキュラムに対して要求すべき「機能」の設計を行った。^{*3}

3. プログラムの「機構」設計上の4つの基本構成要件

「学習とは、脳の神経回路が外部からの刺激によって形成される活動と捉える」「教育とは、脳神経系の構築という視点から見て、外部からの刺激を制御する活動といえるのではないか」「(教育とは) 学習行為を鼓舞 (インスパイア) する活動とも捉えることができるのではないか」という考え方は、脳科学の先端を拓く小泉英明氏の言葉である。^{*4}

教育カリキュラムは、大きくは、「教材 (質料因)」、および「教え方と学ばせ方のプロセス設計 (形相因)」から構成される。どのように学生たちの「脳の神経回路を外部から刺激するか」をデザインするための構造設計は、以下の4つの柱によって具体的に実装化すること (incarnatio 血肉化) ^{*5}を行った。プログラムの「機構」と呼ぶべき内容が以下の4本柱である。^{*6}

- (1) プロジェクトベースの実感学習
- (2) “方法知”の基本的手法の体得
- (3) チームビルディングによる取り組み
- (4) “思考の再構築”による論理的思考力とコミュニケーション力のトレーニング

以下に一つひとつ、デザインコンセプトを記す。

(ア) プロジェクトベースの実感学習

学部学生、特に一年生は社会経験が浅い。プロジェクト型学習をベースとすることは、社会・経済事象への問題意識を強く持つことを可能とする、「学習のための情報空間の環境セッティング」として、きわめて有効である^{*7}。平成18年度のBL1 (1年生後期)、および平成19年度のBL1に題材としたプロジェクトは、以下の表のとおりである。

平成18年度 BL1	<ul style="list-style-type: none"> ● 牛乳の消費が伸びないのはなぜか、そして消費を伸ばすための企画提案をなさい。 ● 音楽産業ではデジタル化によってどういう現象が起きているか、そして対策としてどのような事業化の企画ができるか提案をなさい。
平成19年度 BL1	<ul style="list-style-type: none"> ● 西池袋の住宅地としてのブランド形成策についての提案をなさい。

なお、BL1に先立つ1年生の前期には上記の基礎作りのためのプログラムが用意さ

れていることも付記する。

以下に、「プロジェクトベース」のセッティングのための構造化について記す。

- テーマセッティング

プロジェクトテーマの選択には、いくつかの基準と優先される注意点がある。その主要点で、今ここで思いつく点は以下である。

- ➔ 学生が自ら実感できる題材であること。

- 「牛乳の消費」は、消費財として生活に身近であることに注目している。

- 音楽産業のデジタル化テーマでは、「音楽」自体が誰でもが自分の関わりを持つ題材である。

- ➔ 課題テーマが提示できる意味合いの深さと広がり

- 牛乳の消費は、「利用シーン」「パッケージング」「デモグラフィックス」など様々な消費にまつわるマーケティング上の観点や概念が発展的に含まれている。

注) 実は一つひとつ調査・考察をくみ上げていくと、マーケティングの基本原則の多くを、自らの発想力で見出していくことができる。但し一人ではなくグループでワークすることが効果的であるが、これらの2点は留意する価値がある。つまり、本を先に読まないで分からないのではなく、自分の足と頭で考えることが重要なのだということを銘記できるからである。「多数のメンバーでああでもこうでもない」と議論することが多面的な考察や根本への掘り下げを行う上で重要であるということも銘記できる。

- 音楽産業では、実はタレント発掘や、自作自演を含め、作詞・作曲・歌唱から始まるサプライチェーンの構造、媒体としてのメディア、情報技術・機器の変遷と多様性、著作権など、主要な論点を学生でも自ら紐解くことが可能な、産業構造を提示することになる。もとより消費者の立場での若者と団塊世代までのデモグラフィックスの観点、加えて、Net ダウンロードや Web2.0 や携帯電話などの情報社会のあり方への考察など、総合的テーマとして最適である。

- ➔ 法人格のタイプ

- 「西池袋の住宅地」は、大学の立地拠点をベースに、住居という身近な対象を選択している。コミュニティの原点のひとつに場所がある。行政の仕事も「問題発見・問題解決・企画提案」の視点から見た場合には、マネジメント手法において多くは一致する。もとより利益追求の面など相異点があること、求める価値相互のプライオリティ付けの順序の差異や独自の価値が存在はすることは確かだが。

- 組織・人々との関係セッティング

テーマの設定の要件でもあるが、進め方の点でも重要なことの一つに、課題テーマに生活や仕事に関わる人々との接点と交渉を持つ環境セッティングも有効である。

- ➔ 牛乳の消費テーマでは、「日本酪農乳業協会」の理事長に講演をいただき、課題テーマの付与をいただいただけでなく、42 チームの中の上位2組は、協会職員の集まりにてプレゼンテーション機会を得た。

- ➔ 音楽産業のテーマでは、関係者による講義のほかに、グループによっては自発

的な調査を実際企業への訪問などにより遂行する積極性を示すチームもある。

→ 豊島区のテーマでは、区役所の企画課長からの課題テーマ説明があるほか、近隣住宅地における調査・取材活動を含む。

● ゴールは、企画提案とプレゼンテーションを競うプロジェクト

→ 予め与えられたテーマに関して、事業化や対策を企画し提案をプレゼンテーションすることがゴールとなる。「情報収集」「課題分析」「議論の発散」「提案企画」の一連の問題発見・問題解決のプロセスをチーム（6名から7名/班）で取組む。

→ このグループワークの過程で、リーダーシップとフォロワーシップの両面での相互の協力とリード関係を体験的に学ぶ環境セッティングを与える。

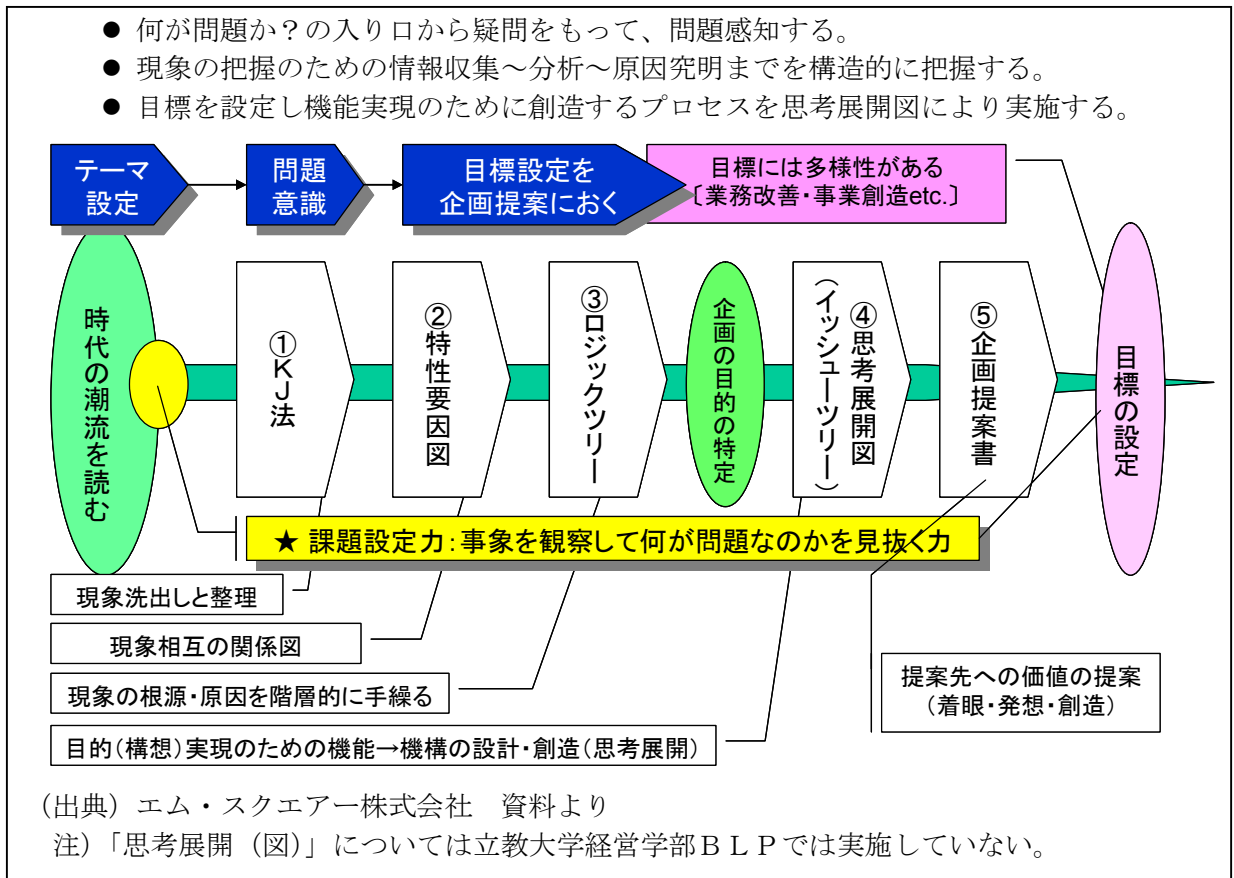
→ そして、コンペティションは、プロジェクト活動の最終地点では、チーム間での企画内容とプレゼンテーションについて評価点をつけ、順位付けを行うことでエンドとなる。またグループワークの各ステップごとに、チーム発表等を行うことによって相互の着眼点やアプローチを目にし、聞くことによって、彼我の比較の中で相互の切磋琢磨が生まれることも、重要な促進効果を生む。

(イ) “方法知”の基本的手法の体得

一人ひとりにとって、問題状況の認識、原因分析などの情報行動の基本となる「情報の読み取り方」「問題の発見の仕方」「原因の理解の仕方」「解決策の創造の仕方」「チームビルディングの仕方」については、レクチャー→実習・演習→設定課題プロジェクトでの企画提案活動を通してのコースウェアによって、組織における情報行動の基本スキルを実践的に体得することを可能とする。この一連のプロセスは丹念にこれを追いかけることによって、最終的なゴールである企画提案にまで到達できるように周到にデザインされている。

基本手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネス情報の探し方 ・KJ法（川喜多二郎氏） ・問題解決のための要因分析（特性要因図を作成する） ・問題解決のための原因分析手法（ロジックツリー） ・課題解決のための思考フレームワーク（イッシュツリー） ・思考展開図（畑村洋太郎氏） ・プレゼンテーションの作り方（伝えるための図解） ・企画提案の作り方
進捗管理手法	プロジェクト計画書
フォーマット	<ul style="list-style-type: none"> ・企画提案骨子 ・質問シート ・調査票

個々の要素は、先人の知恵の力に負っている。しかし下図に示す基本プロセスを一貫する研修のコースウェアは未だ見たことが無いことは断って置きたい。



(ウ) チームビルディングによる取り組み

立教大学経営学部におけるコア・プログラムである BLP が標榜するビジネスリーダーシップは、「Emergent Leadership”自然発生的なリーダー」*8としてチームのメンバーに影響を与えるリーダーシップと定義する。そこに特色を求め。別の観点に立つときには、“自分のため”よりも”チームのために”を重視する。リーダーシップ論についてはここでは多くを触れない。

むしろ、日本人の人材育成において、「論理的思考力とコミュニケーション力」の育成を中核に考える立場で見ると、チームでのグループワークが活発に行われることそれ自体が、実はコミュニケーションのトレーニングに大きな効果を発揮すると認識する。

(エ) “思考の再構築”による論理的思考力とコミュニケーション力のトレーニング

“思考の再構築”の用語は造語である。

人間力の基礎には「理解力と伝達力」からなる真のコミュニケーション力があるのは間違いが無い。多くの成員によって成り立つ組織活動が、現代の企業社会の活動の単位である以上、一人ひとりの人間力はもとより、組織としての能力開発にも、成員の平均としてのコミュニケーション能力がキーとなる。それは、課題の論理的な理解と説明力を基礎として、メンバー相互が共通の言葉、手法、およびコンセプトの共有できることが基盤となって成立する。

問題解決を図るために以下のことが必要である。

- 問題を問題として認知すること、

- 様々な視点から物事を観察すること（主観的+客観的な視点と時には他人からの批判も糧にする視点）、そして
- 適切なタイミングに、適切な行動をとること
- 論理的に正しく裏付けられた情報により、率直に伝える。その上で、説得したり、納得させたりすること

論理的・客観的な日常のコミュニケーションを習慣づけるための基礎訓練の手法を「思考の再構築」と呼称する。ペアになっての対話による思考訓練、およびパラグラフライティング訓練から構成される。

「説明」は単なる記述ではなく、「根拠」を明示することが必要である。また「主張や意見」には、必ずそれを支える事実やデータの具体的引用と結論へ導く裏づけとなる考え方の支えを語ることが必要である。その上で、時代や場所、環境、民族、文化、歴史など様々な観点や条件の相異を前提においた検討が批判的（これは非難ではない）に行われていくことが必要とされるとの基本認識に立っている。

そのベースのところには、当学会の人材育成委員会の「情報システム分野における人材育成への取り組みの基本的考え方」の報告書の第5章で紹介している「つくば言語技術教育研究所」の三森ゆりか先生の「言語技術教育手法」と「その必要性の認識」に多くを学んでいることを付記する。

私どもでは、コースプログラムの全般を通して随所で、論理的な思考力とコミュニケーション力を体験的に獲得できるためのトレーニングを織り込んでいる。

論理的思考力 (思考の再構築訓練)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 論理展開の基礎 ・ 論理的思考のための基礎トレーニング「問答法」 ・ 思考の再構築訓練
コミュニケーショントレーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・ テーマ設定による作画とその他己紹介 など
リーダーシップトレーニング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 種々のビジネスゲームを活用 ・ ファシリテーション

4. 効果の実際

(ア) 効果の測定手法

- 効果の計り方については、「自分自身の振り返り」と「チームでの活動の振り返り」の2点で振り返りアンケートによって行う。

「6つの評価尺度」

:成果への貢献		メンバーへの配慮		創造企画	
要素1	計画→調査→問題分析→企画提案立案の各プロセス、および全体への貢献	要素3	自分の役割を越えて、メンバーを助け導いたか	要素5	既に話し合ったことや決めたことにとらわれず、新しい視点からのアイデアを発したか
チームの統括		情熱		情報活用	
要素2	自分の意見を率直に述べながら、他のメンバーの意見も積極的に取り入れながらまとめられたか	要素4	メンバーのやる気を起し、情熱をもってとりくんだか	要素6	情報を活用しつつ、外部（企業や組織等）との接点を積極的に持つ等、プロジェクトに活かしたか

- ➔ 「自己評価の振り返り」を見る
 - 基本的な評価尺度は下記の6要素で構成される。大別するとリーダーシップ論におけるPM理論*9により「課題(仕事)の達成」の視点(P:Performance)と「人間関係の円滑化」の視点(M: Maintenance)の二区分に対応させることができる。
 - 自己評価方法は、6要素の評価尺度毎に、「よくできた場合は○」、「よくできなかった場合は×」、「どちらでもない場合は△」をそれぞれ記入する。

(イ) 成長の測定

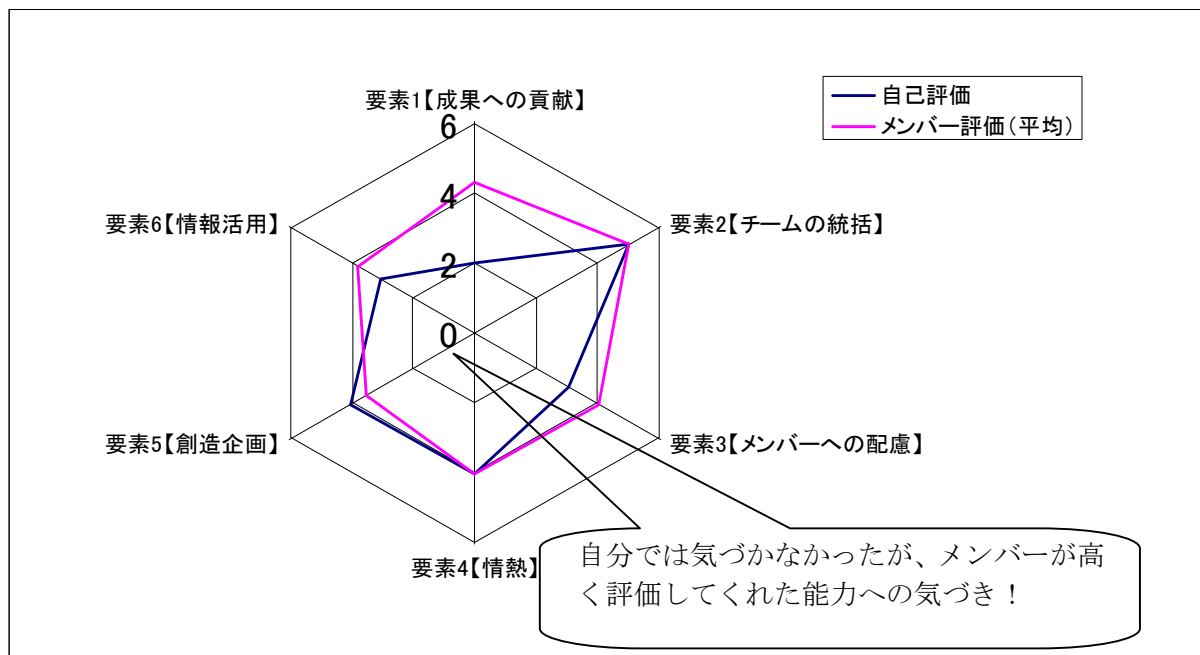
- 自己の成長の測定は、平成19年度後期のBL1では、同一学期の中で2つプロジェクトを経験したことから、その前後での自己の振り返りの「○、△、×」の異動によって、推定している。

- ➔ #1「牛乳プロジェクト」→#2「音楽プロジェクト」
- ➔ #1から#2における「B:自分の振り返り」(自己評価要素)の増減
 - 次表にみるとおり、良くできた○への記述数が相当数で伸びた結果を表す。*10

自分の振り返りの基本要素		#1→#2 増減		
		よくできた [○]	どちらでもない [△]	よくできなかった [×]
要素1	成果への貢献	17→19(+2)	7→10(+3)	6→1(-5)
要素2	チームの統括	12→15(+3)	12→13(+1)	6→2(-4)
要素3	メンバーへの配慮	13→23(+10)	14→6(-8)	3→1(-2)
要素4	情熱	17→20(+3)	9→8(-1)	4→2(-2)
要素5	創造企画	10→10(+0)	14→15(+1)	6→5(-1)
要素6	情報活用	10→13(+3)	11→12(+1)	9→5(-4)
要素計		79→100(+21)	67→64(-3)	34→16(-18)

(ウ)メンバー観察評価

もう一つの評価方法は、他のメンバーからの評価の平均と自己の見方を比較評価することによって客観的な気づきを得られる。



5. 既刊メルマガに掲載の「大学教育最前線」寄稿内容との共通点

実は、本稿を書き始める前に、何点かの寄稿文を拝読した。いくつかの共通点をもとより確認できたことは、方向性に大きな間違いは無く共通項を持てることできる点でうれしい。たとえば、以下の点である。

- 【九州産業大学・商学部・田村幸子教授】「時代が大学に突きつける試練に向かうには、手作りの教育を通して培う人間力を持ってするしかないと思う。」「面白さや知的興奮を伝えたい」 → なお、同教授の寄稿の全体も、設計情報としての「工学教育とアートの役割を考える」を著しているものと認識した次第である。
- 【龍谷大学・経済学部・西本秀樹教授】「OJTでは、企業やメーカー、一般商店のオーナー等と直接対話しながら、問題解決のトレーニングをおこないます。」「社会との境界意識なくし、自分も社会に役立つんだ、役に立ってるんだという自信と、さらなる向上心を芽生えさせることができます。」「また、2学年同時に協同作業をさせることによって、プレゼンテーションの方法やうまいグループワークの進め方を学ぶことができます。」 → なお、本稿にて、プログラム設計の基本コンセプトの組み立て方は、類似モデルであると認識できる。
- 【東京経済大学・経営学部・佐藤修教授】「情報システム学は『技術的な側面よりはむしろ社会や組織体への応用を扱う社会科学、あるいはそれに近い複合領域』です。」 → なお、情報システムの定義においては、同じ考え方に立つものである。

6. 社会人・企業人における育成課題との連続性・共通性・普遍性への確信について

本稿では、主題である「人材育成」に関して一貫して追及する根本を、「問題事象の背後にある要因を掴みとり読み解く力」から出発している。なぜならば、今日、我々は、人々が一生の間に仕事を何度も変える必要のある未来を確定的に予測することのできない時代にあり、また周囲には莫大な量の情報があふれかえっている世界に住む。変化に適応して生き抜いて行くためには、自分で自分を導いていく必要がある時代に生きることになる。

このような状況下で頼りになるのは自分の力で方向を見出し解決していく力である。すなわち、自分の内面から、自ら新しいことを学ぼうとするモチベーションが生まれなくてはならない。新しい出来事に対処する能力、将来思わぬ問題に直面したときにそれを解決する能力、そして他者と協力する力、他国とコミュニケーションする力が基礎力として必要である。

そのように考えるときには、本稿において述べてきた主題の「人材育成」への取り組みの基本ロジックは、実は、小中高大の教育課程であろうと、社会人・企業人の能力開発であろうと、その普遍的なところでは共通であると認識すべきである。

そのような視点に立ったとき、社会人・企業人への応用展開のあり方が重要な課題となる。エム・スクエア(株)では、企業人向けに昨年の夏から「P-BL(Project-based Business Leadership Learning Program) 実践 問題感知・問題感知・企画提案 研修」プログラムをリリースしている。プロジェクトベースのセッティングには、本稿で紹介した大学向けの開発プログラムを超えるパートⅡが用意されているが、ベースのところは共通の基盤に立っている。^{*11}

小職の基本的な問題意識（危機意識）は以下である。

- (ア) OECD-PISAの読解力テストの「自由記述文」問題において多数の無回答が出てしまう日本人の15歳が抱えている教育プロセスの問題は、大学生の入学時の論理的思考力とコミュニケーション力のレベルをも規定するはずである。^{*12}
- (イ) その根本課題は、社会人・企業人となった人々においても解決されていないと判断するのが自然である。日本人が海外立地先や市場で企業活動を行う場合、あるいは国際標準の策定や外交交渉の場面などで迫られる、「精神活動上の能力」に関する教育・育成開発のあり方にも本課題は波及しているものと認識すべきである。
- (ウ) そして、グローバル社会において、昨今の日本社会の「内向き」の症状が治らないのも根っここのところで原因は共通であると認識する。その解決のための戦略をきちんと持つことを、当学会でも重要テーマとして議論することが重要であると考え。

7. 最後に

エム・スクエア(株)では、立教大学経営学部のコア・プログラムと位置づける BLP（ビジネスリーダーシッププログラム）の企画開発において、全くの白紙のところからデッサンを開始し、コースウェア創造のフレームワーク作りのアイデア出しのところから関わってきた。そして、取締役 久富和子が 兼任講師を務め、BLP の特に BL1 と BL2 の現在までは、シラバス作りと教材開発、そして教員へガイダンスまでの実質・実際を、行ってきた。

その実践現場の報告については、「入門ビジネスリーダーシップ」日本評論社（平成

19年12月発刊)の第三章「03 リーダーシップ開発におけるプロジェクト学習の効果』立教大学経営学部の事例」にて詳しく、実証的*13 に紹介している。同書をお読みいただけると幸いです。

以上

<脚注>

- *1：「脳科学と教育入門 脳は出会いで育つ」小泉英明氏／青灯社、頁 071 から引用
- *2：弊社が主として関与した対象は、「一年生後期（BL1）および二年生前期（BL2）」「一年生前期の準備期間としての基礎ゼミ」である。
- *3：ものごとの創造のプロセスを「目的」から「機能」に展開し、それらを「機構」に具体化するというモデルで、構造化して教授する方法を畑村洋太郎先生から学んでいます。「創造学のすすめ」講談社ほか参照。
- *4：「脳科学と教育入門 脳は出会いで育つ」小泉英明氏／青灯社、頁 071 から引用
- *5：今道友信先生は、情報、すなわち information の意味をギリシャ・ラテン語に遡って「inform は、form の中に入れるという意味」「現実世界を抽象化、概念化したもの」として、そして情報の反対概念を incarnation、すなわち「抽象概念を具体化する」という意味で説明されている。
- *6：学問が「概念、歴史、理論、方策」を基本構成とすることを踏まえると、本稿での「機構」に関する説明順序もそれに習うならば、本来（4）→（2）→（3）→（1）とすべきと考えるが、便宜上の理由にて本文に列記した配列順にて説明する。
- *7：「入門ビジネスリーダーシップ」日本評論社（平成 19 年 12 月発刊）の第三章頁 61 ～を参照。
- *8：金井壽宏(2005)「リーダーシップ入門」、および「入門ビジネスリーダーシップ」日本評論社（平成 19 年 12 月発刊）の第三章 頁 63 参照
- *9：三隅二不二「リーダーシップ行動の科学」有斐閣
- *10：「入門ビジネスリーダーシップ」日本評論社（平成 19 年 12 月発刊）の第三章 頁 70 参照。
- *11：本項での基本認識については、当学会人材育成委員会・報告書「情報システム分野における人材育成への取り組みの基本的考え方」を参照ください。
http://www.issj.net/issj/jinzaiikusei_001.pdf
- *12：「PISA調査における日本の課題 なぜ日本の学生は読解力が足りないのか？」国立教育政策研究所教育課程研究センター総括研究官有元秀文 2006年8月6日東京大学PISA国際研究会を参照ください。
- *13：もちろん自然科学分野における実験や観察による実証の場合との比較においては、社会科学としての本稿での効果の考察については、人間の判断に依存するところが多いが、それでも教育手法に仮説を明確かつ客観的に設定し、その効果を、受講生の学生の反応の中からまとめていることを踏まえると、実証的な検証に努力すると意味も含めて評価したいと考える。