
多文化交流ラウンジ Stella で涵養される リーダーシップ力について

——Nanzan International Ambassador リーダー経験者への
アンケート調査からの考察——

山田 貴将

要 旨

南山大学多文化交流ラウンジ Stella（以下、Stella）は、学内における多文化交流の拠点として2017年に開設された。Stellaでの活動は、Nanzan International Ambassador（以下、NIA）と呼ばれる有給の学生TAによって運営されている。NIAは様々な学部学科、学年の10～12名程度の学生によって構成されており、うち1名はリーダーとしてメンバー全体を統括する役割を担う。

NIAリーダー経験者がステラでのリーダー業務を通じて、どのように成長したのかを把握するために、木村・館野・松井・中原（2019）を参考にし、①率先垂範力、②挑戦力、③目標共有力、④目標管理力、⑤成果志向支援力、⑥対人志向支援力、⑦変化促進力、⑧メッセージ伝達力の8つのリーダーシップ力にフォーカスしたアンケート調査をリーダー経験者に対して実施した。その結果、大多数が、①率先垂範力、③目標共有力、⑤成果志向支援力の3項目に関して大きな成長を感じていることが明らかになった。

これら3つの力は、経済産業省が2006年に提唱した「社会人基礎力」を構成する3つの力（「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」）のうち、「前に踏み出す力」に対応している。この「前に踏み出す力」は、主体性・働きかけ力・実行力から構成されており、東証一部上場企業の59.0%が、3つの社会人基礎力のうち最も重要な力と評価している（経済産業省、2006）。NIAリーダー経験者が僅か1年足らずの任期中に実社会からこれほど強く求められている力を養うことができたことは非常に意義深いと言えよう。

1. Stella とは？

南山大学多文化交流ラウンジ Stella（以下、Stella）は、学内多文化交流の拠点として、2017年にオープンした（図1）。星を意味する Stella というネーミングには、「星のようにひとり一人が光り輝き、それぞれの多様な「個」の価値観を尊重して、互いの絆が深まる交流ラウンジになるように」という願いが込められており、南山大学で学ぶ全ての学生が、国籍や言語・文化、価値観などの違いを乗り越え自由に交流できる空間の提供を目指して活動している（山田、2022）。図2の Stella の紹介ちらしに示されているように、Stella では、イベントを実施するだけではなく、参加者同士の長期的な関係性構築に寄与したいと考え、①交流する⇒②友達が増える⇒③視野が広がる⇒④次のステップへという4つのステップを1サイクルとして捉え、連続性のある活動を行っている。

2000年代初頭よりキャンパスの国際化を推進し、国際化に対応する人材を育成する目的で日本各地の大学で英語ラウンジや英語カフェといった施設が設置された。そのような施設では、利用者の外国語運用能力の向上に主眼が置



図1. Stella 内カウンター
(NIAは通常ここで待機し、利用者の対応をする)



図2. Stella の紹介ちらし (NIA 作成) より

かれているが、Stella では、外国語によるコミュニケーションに苦手意識があっても多文化交流を経験する機会を提供することを重視しているため、施設内における使用言語に関しては特段の定めを設けていない。しかしながら、日本語を学ぶ目的で本学に留学している留学生別科の学生による利用が多いこともあり、実態としては、日本語による交流が多くなっているようである。

Stella は、平日 11:00 ~ 17:00 (2022 年度実績) まで開館しており、NIA (Nanzan International Ambassador, 以下 NIA) と呼ばれる有給の学生 TA が常駐し、ファシリテーターとして利用者間のコミュニケーションを活性化する役割を果たしている。また、NIA が中心となって、およそ 1 カ月に 1 回の頻度でキャンパスにおける多文化交流を盛り上げるためのイベントを開催している。さらに NIA は、海外協定校教員等の来訪の際にキャンパスツアーを行ったり、対外向けのイベントを実施したり、外部団体が主催するイベントに参加するなど、文字通りアンバサダーとしての役割も担っている。以下の表 1 及び 2 は過去 2 年間に Stella で行われたイベントの一覧である。これらのイベントは、教職員が指示をして学生に実施してもらうのではなく、NIA が主体的に企画から準備、運営までを担うという点で非常に自主性の高い活動であると言える。

表 1. 2022 年度イベント（4 月から 12 月まで）

4 月	Welcome to Stella
6 月	Stella でアート
7 月	南山大学オープンキャンパス
10 月	Indonesia Day at Stella
11 月	Music Week
11 月	南山大学小中学生講座
12 月	International Christmas Event（図 3）

表 2. 2021 年度イベント

4 月	Welcome to Stella（オンライン+対面）
5 月	チャチャっと chat in Stella（オンライン）
5 月	みんな集まれステラ小屋（オンライン）
7 月	南山大学オープンキャンパス（オンライン）
10 月	SDGs 本当に知ってる？（オンライン）
10 月～12 月	語学学習している人集合（オンライン+対面）
11 月	ステラ小屋 2 時間目 世界遺産を語ろう（オンライン）
11 月	南山大学小中学生講座
1 月	Stella でエクササイズ
3 月	Global Youth Day（オンライン）
3 月	アジア競技大会（オンライン）



図 3. International Christmas Day（2022 年 12 月）

2. NIA の選考及び構成について

NIA は、書類選考及び面接審査を経て選ばれる。選考にあたっては、メンバーの多様性を確保するために、可能な限り様々な学年、専攻、性別の学生に機会が与えられるように努めている。2023年2月1日現在のメンバーは、人文学部（人類文化学科）、外国語学部（英米学科、ドイツ学科、アジア学科）、法学部（法律学科）、総合政策学部（総合政策学科）、国際教養学部（国際教養学科）に在籍する2年から4年生12名、学生男女比は2:10となっている。

3. NIA リーダーについて

Stella では、10名以上いるNIAを束ねていくために1名のリーダーを設置している。筆者が、南山大学に着任しStellaの運営に携わるようになった2019年度以降、4名（①経営学部経営学科・男子〔2019年3月～2020年1月〕、②外国語学部フランス学科・女子〔2020年3月～2021年1月〕、③国際教養学部国際教養学科・女子〔2021年3月～2021年12月〕、④人文学部人類文化学科・男子〔2022年1月～2023年1月〕の学生がリーダーを務めてきた。

リーダー業務は非常に多岐に渡るが、主たる業務は、①NIA定例ミーティング（週1回開催）の運営、②係業務（広報係、総務係、参加者管理係等）の進捗状況の把握とフォローアップ、③イベント準備期間中における担当メンバーのフォローアップ、④国際センター教職員との連絡・情報共有の4種類に大別される。しかしながら、それ以外にも必要に応じて、Stellaの理念の見直し、業務フローやフォーマットの検討・整理、コミュニケーションツール（Slack、Googleドライブ等）の運用ルールの作成、備品管理等にも携わっていた。

山田（2022）では、NIAがStellaでの諸活動に携わることを通じてどのような能力を向上させることができたかを把握するために10名のNIAにアンケート調査を実施した。その結果、対人コミュニケーション能力と異文化コ

コミュニケーション能力において回答者全員が成長を感じていることが示された（以下の6項目において、10名全員が「強くそう思う」、または「そう思う」と回答した）。

【対人コミュニケーション能力】

- ①「相手の立場を考えられるようになった」
- ②「対人関係能力が伸びた」
- ③「他人の意見に耳を傾けることができるようになった」
- ④「人との繋がりが大切だと思えるようになった」

【異文化コミュニケーション能力】

- ⑤「言語や文化の違いを受け入れられるようになった」
- ⑥「日本語を使ってコミュニケーションを図る海外出身の相手に対してより配慮ができるようになった」

ここで NIA リーダーの成長について考えてみると、上述した通り、リーダーは、NIA 全体を管理するより高度で複雑な業務を遂行することが求められるため、一般の NIA に比べると一層多様な能力やスキルを身に付けている可能性が示唆された。

4. アンケート内容

そこで、NIA リーダー経験者がどのようなリーダーシップ力を身に着けたかを調査するため、木村・館野・松井・中原（2019）を参考に、表3の8項目に関してアンケート調査を実施した。回答者には、最も向上したと思う能力を3つ選択し、その理由を自由回答欄に記入するよう指示した。4名のリーダー経験者のうち、3名が本アンケート調査に協力した。

表 3. リーダーシップを構成する 8 つの力

①率先垂範力	自ら率先して発言したり行動したりしている
②挑戦力	自分自身の成長を促すような機会に挑戦している
③目標共有力	グループの目指す方向についてメンバーと一緒に語り合っている
④目標管理力	目標の達成に向けて担当や期限を決めるなど具体的な計画を立てている
⑤成果志向支援力	メンバーが作業を進めやすいよう自分にできる限りのことをしている
⑥対人志向支援力	メンバーの気持ちに常に気を配っている
⑦変化促進力	広い視野を持ち、必要な変化を起こしている
⑧メッセージ伝達力	自分の考えを分かりやすく伝えている

5. 結果・分析

分析及び考察を進めていくために、表 4 に 3 名の回答結果を整理する。○は回答者が選択した項目であることを示している。

本章では、3 名中 2 名以上が選択した 3 項目（①率先垂範力、③目標共有力、⑤成果志向支援力）に絞って、自由回答欄の記述を、Stella の運営及び NIA

表 4. 回答者による選択項目

	回答者 A	回答者 B	回答者 C
①率先垂範力	○	○	○
②挑戦力			
③目標共有力	○	○	
④目標管理力			○
⑤成果志向支援力	○	○	
⑥対人志向支援力			
⑦変化促進力			○
⑧メッセージ伝達力			

の採用・指導育成を担当する筆者のNIAリーダーとのかかわり合いにおける気付きと照らし合わせながら、核となるアイデアを探る。

①「率先垂範力」(3名中3名)

【回答者A】リーダーの醍醐味というか、先頭に立つ人の1番の特権が、**発言**とか提案のしやすさだと思ってる。やった方がいいんじゃないか、全体の課題解決にはこのやり方でやってみたらいけるかもしれない、って思ったときに、ひとまずやってみよう！のテンションで提案できるのは立場的にリーダーが1番言いやすい。

【回答者B】提案したものが実現するかしないかは別として、始めに**発言**する役割をリーダーは担っていると感じました。コロナ禍で今までと同じイベントが出来ず活動を休止していた期間にも、イベント案を共有したり、ミーティングを行いました。提案したイベントの実現には至りませんでした。オンラインでの活動をチームで考えるきっかけにはなったと思います。

【回答者C】気づいたこと(準備の進み具合や募集状況、勤務時間管理簿の提出など事務的な事柄など)があれば、すぐにSlack上で**発言**したり、直接確認したりするようになった。リーダーとして、特定の係に所属していないことから、より俯瞰的に物事を見られるようになったと感じている。また、NIAになった当初は「自分が**発言**して良いのだろうか」と気後れする部分もあったが、リーダーとしての経験を積む中で、良い意味で遠慮がなくなったように思う。そうした経験もあるため、とくに定例MTG等では**発言**量ができるだけ均等になるように、新しく加入したメンバーも話しやすいように、といった心構えで望むようになった。

これらの回答から、「発言」がキーワードとして浮かび上がってきた。2章で述べたように、NIAは、書類選考と面接審査を経て選ばれていることもあり、概して非常に高い能力と意欲を有している。しかしながら、NIA 定例ミーティングでは、メンバー同士で譲り合ってしまうからか、殆ど意見が出てこないことも少なくない。リーダー経験者は、そのような状況に何度も出会う中で、自らが先陣を切って発言をすることによって他のメンバーの参加を促す重要性を認識し、自覚的にその役割を果たすようになっていったのであろう。

③「目標共有力」(3名中2名)

【回答者 A】何がきっかけだったかわからないけどしばらく感じていたことがあって、イベントを行うこと、参加人数を確保してイベント成立させること自体が目的になっているような気がしていた。そうすると、イベントの内容でも、「なぜこれをやるんだろう？」って思うことがあった気がする。(具体的にどのイベントだったかは全然覚えてない!)で、そもそも全イベントとか Stella としての全取り組みに共通する根本的な目標というか目指す先を1度明確にした方がいいのかなって流れだった。

【回答者 B】リーダー就任時、コロナウイルスの蔓延という事態に直面しました。それまでの活動が通用しない状況になったことで、Stella の目的や意味を再度見直す機会となり、イベントの企画・実施に反映させました。オンラインでのイベントというのは今までに行ったことがありませんでしたが、「交流」という目的のズレがないようミーティング時や企画の際は気を付けていました。目的や目標を共有し、過程にズレがないか俯瞰する力はリーダーとして身につきました。

これらの声から、キーワードは「目的」ないしは「目標」であると考えてよいだろう。NIAリーダーは、単にイベントを成功させることのみにとらわれず、常に目的意識を持ち、何のためにイベントを実施したり、ラウンジ業務を行っているのかを考え、また、それを他のNIAと共有しながら、日々の活動に従事していたことが読み取れる。

回答者Cは④「目標共有力」ではなく、⑦「目標管理力」のを選択しているが、自由回答欄に以下のコメントを寄せている。

【回答者C】MTGなどのフォーマルな場はもちろん、一緒にシフトに入っているメンバーとの雑談やSlack上でのやりとりから目標を言語化し、それが全員に共有されるようにMTGで俎上に載せる、といったように、さまざまな発話の中から問題点や目標とすべき事柄を発見できるようになった。

ここでもキーワードは「目標」である。回答者Cの意識では、共有より管理の部分にウェイトを置いていたために、④「目的共有力」ではなく、⑦「目標管理力」を選択している可能性があるが、この記述を見る限り、他のメンバーとの共有にも力を入れていたようである。

⑤「成果志向支援力」(3名中2名)

【回答者A】上でやったことまとめていたら、自分の行動はメンバーの意欲を高めるといよりは、ミスやマイナスなことが起こらないように環境を整えるって傾向の方が強いように思う。全体運営を固定化させたのも、担当者が決まっていなくて誰に聞けばいいかわからないとトラブルが起こるから。マニュアルも人によって言ってること、知ってることが違うって現象を防ぐため、過去と同じミスをしないようにするため。退勤時のチェックシートは、ミスが2回くらい起こったからその対策として作った。MTGくじも1人ひ

とりが人任せにしないようにするため。意欲引き出す系って NIA トークくらいかな。自分がどんな動きをしたり何を作ったりするとメンバーの課題が解決できるのか、メンバーが課題だと思ってないけど実は効率が悪いことをどうやって解決するかはリーダーとしてよく考えたことだと思う。

【回答者 B】全体および各担当の状況把握、人員が足りていない所へのサポート、国際センターや先生との連絡など、リーダーとして出来る部分を動いていました。リーダー就任中に参加者集めに苦勞したこと、広報の場が減少したことを受け、Stella 通信の作成を確立させました。また、前リーダーからの引継ぎ期間が短く、自分自身が混乱したため、早期の引継ぎを提案しました。

これらの自由回答から、キーワードは「全体」と言えるだろう。NIA リーダーは、部分にとらわれ過ぎず全体最適を探るべく、常に他のメンバーを意識し、俯瞰的にチームを運営しようと努めていたことが読み取れる。

6. 考察・まとめ

僅か 3 名に対するアンケート調査の結果ではあるが、大多数が、NIA リーダーとしての業務を通じて、「率先垂範力」、「目標共有力」、「成果志向支援力」が向上したと認識していることは注目に値する。また、自由回答記述の分析からは、「発言」、「目的・目標」、「全体」という主たるキーワードが浮かび上がってきた。彼ら・彼女らは、NIA リーダーというチャレンジングな役割を担うことを通じて、常に全体を俯瞰し（「全体」）、合目的に考えながら（「目的・目標」）組織を導く力、そして、議論が盛り上がっていない時等は、自ら先陣を切って意見を述べていく自発的発言力（「発言」）を養うことができたと言えよう。しかしながら、これらは、自己評価に過ぎないため、リーダー

経験者が、本当にそのような力を発揮できていたかどうかは分からない。そこで、筆者は、現 NIA メンバー 11 名に「リーダーがいてくれてよかったと思う点」について E メールで問い合わせしてみた所、5 名のメンバー（回答者 D～H）からの回答があった。

【回答者 D】 MTG で誰も何も言わない時に、とっかかりになる質問をして、NIA が意見を発しやすくしてくれるのはとてもありがたいと感じていました。

回答者 D の記述中の「とっかかり」というキーワードから、リーダーの「率先垂直力」を評価していることが分かる。

【回答者 E】 イベントのアイデア出しをしている時にみんなが思い付きでいろいろなことを言ってしまうとステラとしてどこに向かっているのか分からなくなることがありました。そういう状況でリーダーが交通整理をしてくれて、そもそも何のためにイベントをやるの？ということを考えるきっかけを与えてくれた。

回答者 E のコメントからは、リーダーは、「何のために」すなわち目的や目標を他のメンバーと共に考えている様子が読み取れる。よって、リーダーの「目標共有力」を評価していると考えてよいだろう。

【回答者 F】 純粹に何かトラブルが起こったときや相談したいとき、まずリーダーに聞くことができるということが、NIA 全員にとって 1 つの安心材料になっていると感じていました。また細かい係などへの分類が難しい、全体的な取りまとめを頼れることがよかったと思います。全体を包括する役どころは、NIA のみならず社会のあらゆる組織に必要だと考えています。

【回答者 G】 一般の NIA より視野が広く、**周り**をよく見ている

【回答者 H】 皆の主体性を重んじつつ、**まとめる**ところはしっかりまとめる
ところ（ワンマンタイプのリーダーではないところ）

この3名による回答からは、「全体」、「周り」、「まとめる」等がキーワードとして浮かび上がってきたことから、彼らは、リーダーの「成果志向支援力」を評価していると言えるだろう。

上記 D～H から「率先垂直力」、「目標共有力」、「成果志向支援力」という3つの力においてリーダーを評価していることを読み取ることができた。僅か5名からの回答ではあるものの、リーダー経験者自身による自己評価と概ね合致している点は注目に値する。

さて、NIA リーダー経験者が高めることができた「率先垂直力」、「目標共有力」、「成果志向支援力」は、彼ら・彼女らが、卒業後に参画する実社会においてどの程度求められるのだろうか。経済産業省は、2006年に「社会人基礎力」を提唱し、職場や地域社会において多くの人々とかかわりあいながら仕事をしていくために必要な力として、図4に示されている3つの力、すなわち、①前に踏み出す力（アクション）、②考え抜く力（シンキング）、③チームで働く力（チームワーク）を提示した。

ここで興味深いことは、図4にある点線の四角で囲まれている①前に踏み出す力（アクション）を構成する3つの力が、NIA リーダー経験者が向上させた3つの力と図らずとも対応していることである。つまり、表5で示されているように、社会人基礎力の「前に踏み出す力」を構成する「主体性」（物事に進んで取り組む力）は、NIA リーダーが向上させた力の一つである「率先垂範力」（自ら率先して発言したり行動したりしている）と対応していると考えられる。同様に、働きかけ力（他人に働きかけ巻き込む力）は、

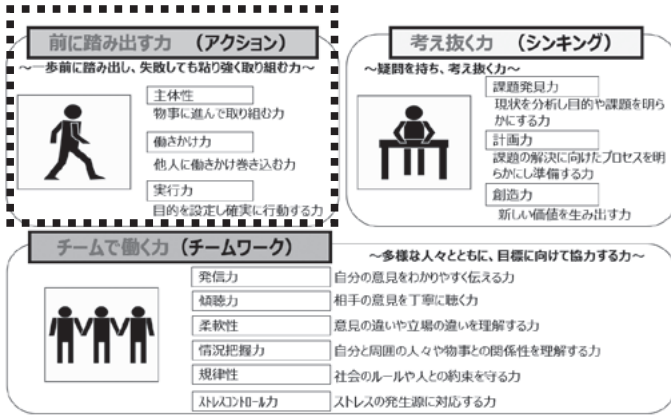


図 4. 社会人基礎力 (経済産業省)

※点線の四角は筆者が記入したものである。

表 5. 前に踏み出す力と NIA リーダーが向上させた 3 つの力

前に踏み出す力 (アクション)		NIA リーダーが向上させた 3 つの力
主体性 (物事に進んで取り組む力)	≡	率先垂範力 (※「発言」)
働きかけ力 (他人に働きかけ巻き込む力)	≡	成果志向支援力 (※「全体」)
実行力 (目的を設定し確実に行動する力)	≡	目標共有力 (※「目的・目標」)

※自由回答欄の記述におけるキーワード

成果志向支援力 (メンバーが作業を進めやすいように自分にできる限りのことをしている) と、実行力 (目標を設定し弱実に行動する力) は、目標共有力 (グループの目指す方向についてメンバーと語り合っている) と対応していると考えられる。

経済産業省が 2006 年に実施した社会人基礎力に関する緊急調査では、新卒社員の採用プロセスや入社後の人材育成において社会人基礎力を重視していると回答した企業が 90% を超えている。また、東証 1 部上場企業は、3 つの社会人基礎力のうち、「前に踏み出す力 (アクション)」を最も評価していることが示された。(前に踏み出す力 [アクション] 59.0%, 考え抜く力 [シンキング] 25.5%, チームで働く力 [チームワーク] 27.3%)。

1年足らずのNIAリーダーとしての任期中に、実社会で最も求められる社会人基礎力である「前に踏み出す力」を向上させることができたことは非常に意義深いと言えよう。今後、NIAリーダー経験者の成長内容をより客観的・多面的に検証していくためには、アンケート項目の再検討が欠かせない。また、より正確な結果を得るためには、統制群を設けた上でリーダー就任時と退任時の2時点における差異の有無を調査するなどの工夫が必要である。自由回答欄の記述に関しても、アフターコーディングやテキストマイニングなどの手法を用いて、定量的に把握する必要性を感じている。そして、そのような調査結果から得られた知見を実際のStellaの運営やNIA及びNIAリーダーの指導育成に活用していくこともまた同様に重要であると考えられる。

〔謝辞〕

Stellaの運営、及びNIAの採用と指導育成という南山大学の国際化にとって非常に重要な役割を与えていただいた南山大学国際センター、及び、今回、NIAリーダー経験者へのアンケート調査の準備・実施に当たってご尽力いただいた南山大学国際教養学部4年河村明里さんに心から感謝申し上げます。

引用・参考文献

- 木村充・館野泰一・松井彩子・中原淳（2019）. 「大学の経験学習型リーダーシップ教育における学生のリーダーシップ行動尺度の開発と信頼性および妥当性の検討」日本教育工学会論文誌, 43（2）, 105-115.
- 山田貴将（2022）. 「オンラインによる多文化交流の可能性—コロナ禍における南山大学多文化交流ラウンジStellaの挑戦—」アカデミア. 文学・語学編, 111, 309-331.
- 経済産業省（2006）. 社会人基礎力に関する緊急調査.
- 経済産業省（2006）. 「社会人基礎力」. <https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>（2023年2月アクセス）