

## リーダーシップ考（大学生のリーダーシップ観）

### Leadership: College Students' View

松林正一郎

**要約：** リーダーの立場に立っている人でもリーダーシップを発揮できない人が多い。大学生のリーダーシップ観を見ると、リーダーに求める特性やリーダーシップの源泉についての学生としての考え方に特徴が見られた。

**キーワード：** リーダーシップ、フォロワーシップ、キャリア開発

**Abstract:** Leader and leadership are different. We see many leaders who are not able to show his or her leadership and give up leader's position. College students' view of leadership is the key issue of this paper. Author found certain unique characteristics of students' view of the leadership.

**Keywords:** Leadership, Followership, Career Development

#### はじめに

多摩大学グローバルスタディーズ学部は「グローバルな問題を解決し、グローバルな舞台で活躍する人材」を輩出することをミッションとしている。グローバル人材の育成は日本にとっても世界にとっても極めて重要な課題である。グローバル人材の育成と関連して、グローバルリーダーの育成が又、課題としてあげられることが多い。グローバル人材がグローバルリーダーと同義の場合もあれば、グローバル人材に加えてリーダーシップを求めるといった論点もある。大学でリーダーシップの科目をこの2年半担当する中で最近の若者にとってのリーダーシップ観の特徴をいくつかここで整理することにする。

最近、リーダーシップという言葉が頻繁に使われる。とりわけ、日本国の総理大臣が4年間で5人交代するという事などをもって、その退陣の理由としてリーダーシップの欠如が指摘されてきた。就任当初は高い支持率であっても時間を経るに従いリーダーシップの欠如ということで支持率が急降下することが何度も見られてきた。つまりフォロワーである国民のリーダーに対するリーダーシップを発揮してくれることへの高い期待を裏切ってきたことになる。

その意味でも、リーダーの立場にいること、或いは、そう期待されてリーダーの立場になった人でも、その人がリーダーシップを発揮することは別のものである。逆説的ではあるが、リーダーシップを発揮した人物は間違いなく立派なリーダーである。リーダーシップを発揮し、それをフォロワーが認知し、付いていくのであれば立派なリーダーとなる。

企業での人材育成に携わり、リーダーシップ育成プログラムを立ち上げ、築いていた立場から、今、大学教育の場で大学生にリーダーシップを考えてもらう立場になり、過去2年半担当してきているリーダーシップの科目で、学生と社会人のリーダー像やリーダーシ

ップ観の違いが感じられるので、それらを考察の形で取りまとめることにする。

## 第一章 大学生の持つリーダー像

学生に自分のイメージする「リーダー」を一人挙げてもらい、その理由を問うことから、授業を始めている。学生の挙げる「リーダー」の傾向は次の通りである。

- 1) 政治家・社会活動家： オバマ大統領が多く挙げられる。次いで、小泉元首相、キング牧師、プーチン首相など。
- 2) スポーツ選手・監督： サッカー系が多く、モウリーニョ監督、長谷部選手、澤選手。野球になると、長嶋監督、原監督、星野監督、野村監督が挙げられる。

設問を、少し変えて、自分が付いていきたいと思う身近な「リーダー」を挙げてもらうと、アルバイト先の先輩や店長を挙げる学生が多く、それに続き父親、母親や祖父などの家族が挙げられる。

リーダーとして挙げる理由、或いは、それらの人のどのようなところにリーダーシップを見出すかという問いを続けると、最初の設問の答えで挙げられたリーダーについては、多くは、そのような立場におり、結果を出し、フォロワーをまとめているという答えになる。しかし、いずれも、自分が直接接した人物ではないので、ニュースや伝聞によるリーダーシップの認識となっている。

リーダーシップを考えるに当たっては、もう少し、生身で且つ具体的なリーダーシップの源泉、中身や表出を問いかけ自らのものにしてもらうことを重要と考えている。

## 第二章 リーダーのもつ特質：

古典的なリーダーシップ論としてリーダーの特性論がある。肉体的なことを含めてやや先天的な特性に注目する理論である。軍隊な会社組織でリーダーのポジションに選抜したり、登用するに際し、特性をもとに候補を探したり選んだりする場合の前提の理論である。

古典的なリーダーの特性論で出てくるキーワードは、公正・正直・誠実・思慮深さ・機敏・独創性・忍耐・自信・適応力・ユーモア感覚・社交性・頼もしさ・攻撃性など、身体、性格や行動様式に現れるものが多く挙げられる。

クーゼスとポスナーは、「リーダーシップ・チャレンジ」で、リーダーのもつべき特質について調査を行なった結果をまとめている。設問は称賛されるリーダーの価値観、性格、特質を、数千人の企業幹部や政府高官に答えてもらい最終的に20の特質に絞り込んだ。それらは、

ambitious broad-minded caring competent cooperative courageous dependable determined

fair-minded forward-looking honest imaginative independent inspiring intelligent loyal straightforward self-controlled supportive mature の 20 である。

クーゼスとポスナーはこの 20 の特質をもとに、「称賛されるリーダーの特質」に関するアンケートを世界中で実施した。アンケートの方法は最も求め、評価し、喜んで付いていきたいリーダーの特質を 20 の中から 7 つ選ぶ方法である。喜んで付いていきたいということを重要なポイントとしている。クーゼスとポスナーの結論は時代にかかわらず、国や文化の違いを超えて、どの調査結果において 5 割を超えた特性が **Honest Forward-Looking Inspiring Competent** の 4 つとしていることである。これら 4 つの特質のうちの 3 つである、**honest competent inspiring** が別の調査で、ニュースキャスター、セールスマン、医師、経営者、政治家などの情報を発する立場の人の「信頼度」の重要な要素であることと結びつけて、人々がリーダーに求めるのは「信頼」であると結論づけている。ある意味では当然の結論でもある。フォロワーがついて行って初めてリーダーとなるわけで、信頼なくして、フォロワーが喜んで付いていくのはありえない。

そこで、同じ設問を大学の授業において 2 年半、5 回のクラスで行なってきた。受講生の総数は約 100 名である。大学でのアンケートにおいては、英語と日本語の意味をできるだけ共有するための作業として、対訳を、次のテーブルとした。日本語の読み替えは学生が挙げた日本語訳を列挙したものである。

	キーワード	日本語訳
1	Ambitious	野心的、高い志、理想主義的
2	Broad-minded	心が広い、懐が深い、寛容である
3	Caring	大切にしてくれる、配慮、面倒見が良い、思いやりがある
4	Competent	有能な、競争力のある、勝てる
5	Cooperative	協力的である、支援してくれる
6	Courageous	勇気がある、へこたれない、めげない
7	Dependable	頼りになる、信頼できる、頼もしい
8	Determined	断固たる、信念、決意、ぶれない、意志が強い
9	Fair-minded	公平、公正な心、えこひいきしない
10	Forward Looking	前向き、楽観的、未来志向、先見の明がある
11	Honest	正直な、真摯な、誠意のある
12	Imaginative	想像力が豊か
13	Independent	独立心のある、頼らない、独立心がつよい
14	Inspiring	わくわくさせてくれる、元気をふきこんでくれる
15	Intelligent	知的である、頭脳明晰である

1 6	Loyal	忠誠心がある、恩をわすれない
1 7	Mature	成熟している、大人の
1 8	Self-controlled	自己抑制のできた、自制心がある
1 9	Straightforward	率直である、歯に衣きせぬ、遠慮しない
2 0	Supportive	応援してくれる、手伝ってくれる、支えになってくれる

学生から得た結果は、クーズスとポスナーの時期、国、文化を超えて一貫しているという結果と多少、異なる結果となった。(注1)

		多摩大学生	アメリカ 2007年	日本	スウェーデン デンマーク
1	Honest	33%	89%	67%	84%
2	Forward Looking	53%	71%	83%	86%
3	Inspiring	58%	69%	51%	90%
4	Competent	30%	68%	61%	53%
5	Intelligent	18%	48%		
6	Fair-minded	41%	39%		
7	Straightforward	15%	36%		
8	Broad-minded	49%	35%		
9	Supportive	24%	35%		
10	Dependable	71%	34%		
11	Cooperative	30%	25%		
12	Courageous	37%	25%		
13	Determined	56%	25%		
14	Caring	60%	22%		
15	Loyal	25%	18%		
16	Imaginative	23%	17%		
17	Ambitious	31%	16%		
18	Mature	11%	15%		
19	Self-controlled	29%	10%		
20	Independent	8%	4%		

特徴的なことは、学生にとって Dependable と Caring 及び Determined がアメリカの調査に比べて、上位に来ていることである。Forward Looking と Inspiring はクーズスとポスナー

の調査と同様に上位に位置づけられる。

言葉の訳、解釈による部分もあると思われるが、グローバルスタディーズ学部の3-4年生には、アメリカの調査とは異なった傾向も見られる。クーズスとポスナーが指摘するとおり、結局は、信頼であることは一致すると思われるが、社会経験の少ない学生にとっては、Competent や Intelligent ではなく、直接的に頼れて面倒をみてくれる人を喜んで付いていきたい人物と考えるようである。

また、Honest が常に高いというクーズスとポスナーの分析と異なって、学生にとっては Honest がそれほど高くないという結果が出ている。同様の結果は2010年9月に行なった藤沢市民講座での市民の回答とも同様で、日本人は Honest ということを、特別の特性としては意識せず、当たり前のもと考えているのではないとも言える。

特性論については、それぞれの特性の意味が絶対的なものでないこと、それぞれの特性の強弱を図る方法もないこともあり、リーダー論、リーダーシップ論としては、無理があるという実感である。

### 第三章 リーダーシップの源泉

リーダーシップの特性論は古典的なリーダー候補探しのツールとしての古くから有った理論である。先天的か後天的かの議論もその中に含まれていた。しかしながら、リーダーシップは発揮されて始めてリーダーシップとなるわけで、育ち方や修羅場経験などが大きな要素であり、先天的なものはそれほど多くないということが今の認識である。

特性論に続きその後、行動論や状況適応論、変革リーダーそしてサーバントリーダーシップなどの理論が展開されるが、リーダーシップの発揮のために、具体的にどのような経験や努力をなすべきかという論点は直接的にはあまり多くない。コーチングがやや近い分野でリーダーシップ教育のツールとして使われており、フォロワーとの関係性、特にコミュニケーション力の向上や自己変革（自己発見）のツールとして企業の研修などで最近関心を集めている。

さて、次にリーダーシップの源泉として良く「XX力」といわれるキーワードが使われるので、その具体的な意味や、重要な「XX力」とその「XX力」を身につける方法について、リーダーシップの授業を通して学生の考えを探ってきた。

最近の日本の総理大臣が1年も経たず支持率を落とし、交替してきた。多くは、自らその職を辞してきた。国民からそのリーダーシップに疑問が投げかけられ、本人もそれに答えることが出来ず退場してきた。国民からリーダーシップの欠如として挙げられたことが、「XX力」の欠如という表現が多かった。一言で言うと指導力がないという表現もあるが、指導力はリーダーシップの訳そのものに近いわけで、指導力或いはリーダーシップは何を源泉とするのかということが問われねばならない。2011年10月31日付の日本経済新

間にグロービス経営大学院学長である堀義人氏がリーダーの役割として、大きなビジョンを描いて意思決定し、結果に責任を持つ「意思決定力」、様々な人々と良好な関係をつくる「人間関係能力」、そして理念を基に強い組織文化を醸成し、勇気と信念をもって行動する「実行力」が重要で、それらを備えたリーダーの育成のプログラムの充実が必要であると述べている。

グローバルスタディーズ学部でのリーダーシップのクラスで、学生の考えるリーダーに必要な「XX力」は何かを上げてもらい、その上で、重要と考えられる「XX力」を上げて貰っている。

その結果、上位は次の様になった。(注2)

	リーダーに必要な「XX力」	回答数	回答率
1	コミュニケーション力	28	57.1%
2	決断力	24	49.0%
3	判断力	14	28.5%
4	観察力	12	28.5%
5	行動力	12	28.5%
6	説得力	12	28.5%
7	忍耐力	9	18.3%

学生にとってリーダーシップの表出は第一にコミュニケーション力が挙げられた。これに決断力、判断力が続き、行動力もまた上位に挙げられた。一方、これは企業が採用（特に面接）に当たって何を重視するかとのアンケートにコミュニケーション力と行動力を上位に挙げたことと符号する。ある意味では、企業は採用に当たって、リーダーシップの源泉を重要と考え、学生も同様に重要と考えるコミュニケーション力や行動力について重視し、それを着実に身につけることを学生に促すこととしている。(注3)

学生との討議を通して、特にコミュニケーション力と行動力の具体的意味と内容を整理すると次のようになった。大学教育においても、社会においてグローバルな舞台でリーダーシップを発揮できる人材を育成するために、そのような能力を実際に身に付ける機会と動機づけを行うべく教育に取り組んでいるところである。

コミュニケーション力	行動力
明るく、楽しい会話が弾む	自分で考えて動く。
相手を思いやり、相手の真意を知る。	目標と目的をもって動く。
傾聴力を持ち、相手に語ってもらう。	新しいことに挑戦し、失敗を恐れない。
目を見る、うなずく、相槌をうつ。	直ぐにやる。早くやる。
相手に決めてもらう。説得しない。	相手の期待と想像以上に動く。
こころと表情で語る。	体力・気力を持ち持続して動く。

話題を豊富にもち、相手の役にたつ。	人を巻き込んで動く。
言葉の意味を正しく理解し、伝える。	相手の懐に飛び込む。
空気を読む。	石橋を叩く前に渡る。
相手に興味と好奇心をもつ。	計画的に動く。

**注：**

- (1) 2009年秋学期 18名、2010年春学期 20名、2010年秋学期 22名、  
2011年春学期 27名、2011年秋学期 8名、合計95名の回答。
- (2) 2010年秋学期17名、2011年春学期32名の回答。まず、学生に考えられる「XX力」を列挙してもらい、リーダーシップそのものと考えられる指導力や統率力、及び、特質に近い魅力や体力などを除外し、一人3つ選ばせたもの
- (3) 朝日新聞社調査 2010年3月、多摩大学グローバルスタディーズ学部紀要第三号(2011年3月) 大学の今後のキャリア教育

**参考文献**

- ジェームズ・M・クーゼス、バリー・Z・ポスナー 監訳 金井壽宏 訳 伊東奈美子  
「リーダーシップ・チャレンジ」(原題: The Leadership Challenge)  
2010年2月24日初版 海と月社
- 金井壽宏 「リーダーシップ入門」(日経文庫 1053) 2005年3月18日 日本経済新聞出版社
- 野田智義 金井壽宏 「リーダーシップの旅 見えないものを見る」 2007年2月20日初版 光文社
- 日本経済新聞 2011年10月31日朝刊 堀義人氏 シンポジウム「イノベーションを創る! 震災復旧から日本復興へ」 試練を楽しむ生き方を 決断と実行力が指導者の役割

---

Received on Nov. 24, 2011.