

訳者はしがき

本書は *Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference, Third Edition* の全訳である。著者まえがきにもあるように、原著第1版は、米国の多くの大学で公式のリーダーシップ教育が始まった 1990 年代に出版された。米国社会全体としては、リーダーシップが重要であることはそれよりずっと前から共有されてきたが、それは(本書にも解説されているように)天性のものともみなされたり、学習可能であるとしても経験から自然に学ぶものともみなされたりしてきたので、公式に高等教育に登場することが増えたのは 1990 年代になってからなのである。その後全米のキャンパスでリーダーシップ授業は増え続け、いまではプログラムのサイズの違い・必修の有無・プログラムの所属先の違い(学生部・経営学部・教育学部など)はあれど、ほぼ全てのキャンパスにリーダーシップ・プログラムがあるくらいに普及した。ただ、社会的に価値の認められているリーダーシップという言葉を、形式的に冠しているだけのプログラムも少なくなかった。本書はそうした状況を打破して、他者との関係性を活用しながら自分を認識し自分を開発するという意味でのリーダーシップ開発を、初心者にも理解しやすく、しかも詳細な参考文献や引用を含めて教員や研究者の使用にも耐える、現時点でおそらく最良のベストセラー教科書である。

そのような原著が、いま日本語で読めるようになることの意義は大きいと確信する。第一に、いまや、権限やカリスマ性とは関係のないリーダーシップを社会が求めるようになってきているからである。第二に、そのリーダーシップの開発は、自分を知り、必要な部分は変えて、しかも自分らしさは失わない、という深いところにまで踏み込んだものであって、倫理性を重視している点で、技術に走りがちなリーダーシップのハウツーものと一線を画している(特に第二部)。第三に、これはアメリカにはない日本独自の事情であるが、教育の分野で盛んに議論される「アクティブ・ラーニング」はリーダーシップと非常に関係が深いことである。アクティブ・ラーニングについては、教員側がどのように準備すべきかが議論の中心になりがちであるが、実は見方を変えれば、アクティブラーニングとは、教室内で学生・生徒にうまくリーダーシップを発揮してもらうことなのである。上述のように 1990 年代に爆発的にリーダーシップ教育が大学に普及したアメリカよりも、日本は 20 年あとを追っているとも言えるが、しかし逆にこのアメリカ以上に短期間に日本でアクティブラーニング運動が盛り上がっているのは、

その意味でリーダーシップ教育の普及の好機であるとは私は考える。

本書以外に邦訳のある教科書としては Kouzes&Posner の『リーダーシップ・チャレンジ第二版』(英治出版)が特に有名である。私自身も同著の説く「5つの行動」を高校生・大学生向けに簡略化した「リーダーシップ最小3行動(目標共有・率先垂範・同僚支援)」を提案して授業でも用いてきた。では初学者と教員がこれらの本をどのように活用していったらよいただろうか。やや詳しく書いてみよう。

まず、いままでに高校・大学でリーダーシップについて苦勞してきたという自覚のある若い人ならば、本書は最初の部分から順番に読んでいけば沁み入るように理解できるだろう。これは、本書は、権限やカリスマ性とは関係のないリーダーシップ(関係性リーダーシップ)を中核にしているが、高校生・大学生が自分の問題として直面するリーダーシップとは、「長」や「主将」と名前はつく役職はあっても権限やカリスマ性はあまり出る幕のない部活や校内活動をフィールドにしていることが多いからでもある。あの時うまく行ったのはなぜだったのか、あるいはうまく行かなかったのはなぜか、という振り返りを、本書によって効果的に行なうことができるであろう。

次に、大学の授業で、理論を中心にしながら自分たちの経験や見聞を振り返る科目で教科書として使用する場合。大部なので章単位か部単位か、何回かに分けて「この章で書かれたことに対応する経験があれば〇〇字で状況を説明し、どうしてうまく行ったのか、あるいは、いまもう一度やり直せるとしたらどうするか書いてください」といった宿題を各自行なったうえで、授業ではそれを持ち寄って、グループやクラス全体でそれを共有するといった方法が有用であろう。楽単(楽な単位)と勘違いして選択してしまった学生は、すぐに授業のなかで自分にはリーダーシップ経験が足りず語るべきことがないと気づいて履修を考えなおすかもしれない。

ひと工夫が必要なのは PBL(プロジェクト型学習)を中心にしたリーダーシップ科目の場合である。過去にリーダーシップで苦勞したり悩んだり、あるいは成功したという自覚のある学生が選択する科目であれば、上記のような方法で主軸にこの本を置くことができるが、PBL の場合は必ずしもそうは行かない。リーダーシップ経験をプロジェクトとして、いわば授業の内部で提供するため、そこに相当の時間がかかるからである。

教員の方々のご参考のために、例えば以下のような授業案はどうだろうか。この本を読んでもらうとしたら、プロジェクトの始まる前、プロジェクトの真っ最

中のどこか、プロジェクト完了後の三つのタイミングが考えられるが、開始前であれば学生の相当数は、リーダーシップなるものがどうして自分に関係するかが腑に落ちていない状態であろう。その状態で読んで理解可能なのは本書の第一部くらいがせいぜいではないかと思われる。そのあとに中間振り返りと最終振り返りで残りを読む。

あるいは、最初にリーダーシップと言われてもどう行動していいのか見当がつかないといった学生が大半のクラスでは、もっと初歩的なツールが必要かもしれない。その場合のために、小生は Kouzes & Posner の「5 種類の行動」を圧縮した「リーダーシップ最小 3 行動」を提唱している(日向野前掲論文。ただしこの論文の「他者支援」は後に「同僚支援」に改称した)。手早くリーダーシップのイメージをつかむためには、このように考えるとよい。比較的単純な仕事の大量の積み重ねによって初めて短時間に達成しうる目標、つまり一人でも時間がかかりすぎるが何人かを動員できれば期限までに達成しやすいような目標を一つ選ぶ。そしてその目標が達成されたらどんなにいいかを説く(目標共有)。これは砂浜や体育館のような広い場所の掃除や、千羽鶴づくりや、土を掘って大きな穴を作るといった作業である。そして、その目標を達成するためには、まず自分がその作業を始めてみせる必要がある(率先垂範)。それを見た他の人たち(同僚)と一緒に作業を始めると順調。しかしそれでも何かの事情で一緒に動けない人も居るので、ちょっと声をかけるとか背中を押してあげるといった支援を行うとますます人数が増える(同僚支援)。高校の部活動や校内の生徒活動ではこれで説明が付きやすい事例がたくさんありそうである。さらに、これまでリーダーシップとの関係は特に意識せずにアクティブ・ラーニングの環境づくりをされてきた高校・大学の教員の方々も、授業時間の最後の数分間をこの最小 3 要素の観点から振り返るだけで生徒・学生が教室内で発揮するリーダーシップについて教育効果があると思われる。

大学の初級者向けの PBL 型リーダーシップ授業の場合にも、高校と同じく最小 3 要素だけを説明してから、グループプロジェクトに入る。そして数週間たつてからの中間振り返りの頃に第 1 部・第 2 部を読み、プロジェクトが終わってからの振り返りには第 3 部以降を読むといった切り分けを行うのがよいだろう。例えば、第 2 部の「自己を理解する」「他者を理解する」がなぜリーダーシップにとって必要なのかを上記の最小 3 行動の言葉で表現するなら、「自分を知っていれば支援を要請しやすい(自分の弱いところを知らないと他者にどう支援してもらっ

たらいいか分からない)し、「他者を知っていれば同僚支援もしやすい」からである。こうしたことがプロジェクトのなかでの自分の経験から理解しやすくなると思われる。

また、リーダーシップ科目が1つの学期だけでなく、プロジェクト型授業の科目以外に数学期に渡って続くような恵まれた条件の場合(立教大学 BLP/GLP や早稲田大学 LDP はこれにあてはまる)には、もっとゆっくり、じっくりと読むことで定着が促進され、あとのほうのプロジェクトでの個々のリーダーシップ行動が改善される可能性が高くなる。

なお、本書第4部の「リーダーシップで変化をもたらす」は、最後に置かれているだけあって本書のなかでは上級篇である。上記の「最小3要素」の説明では、リーダーシップを使って何を行うのかについては、「革新性」や「イノベーション」は考慮されていなかった。しかし、高校から大学、大学から社会へ出て行くにつれて、革新性やイノベーションを要求される場面は増えていくと思われる。これは最小3要素のうちの「目標共有」の「目標」が、社会にとって有意義で新しいことであるべし、という一段高次のものである。この方向の延長線上に「アントレプレナーシップ」があると言ってもよいであろう。権限やカリスマ性に依存せずに他者との関係性のなかで一緒に何事かを成しとげるリーダーシップがその方向に向かっていくのは自然なことでもある。日本の若者がそうしたリーダーシップを身につける一助になれば幸いである。

このように、本書は、大学生や若い社会人の方々、リーダーシップ教育を担当されている教員の方々はもちろん、高校や大学でアクティブラーニングをきっかけにリーダーシップ教育を始めてみようかとお考えの教職員、さらに企業や官庁・NPOなどでの人材開発に興味をお持ちの方々に是非読んでいただきたい。

著者代表の Susan Komives さんには International Leadership Association (ILA)の年次総会(ロンドン)で最初にお会いして、その後メリーランド大学の研究室を訪問し、共著者の一人の Nance Lucas さんとともに立教大学で講演とFDセッションをお願いしたことがある。その後も毎年 ILA や ALE (Association of Leadership Educators)の総会でお目にかかっている。アメリカの大学にあるリーダーシップ科目は、前述のように学生部・経営学部・教育学部などに置かれていることが多く、そのうち学生部(日本の大学とは比較にならないくらい人数が多く業務範囲も広く、教育活動に正面から関わっている)の職員を養成する大学院課程をメリーランド大で指導されていた関係で、全米のリーダーシップ教育

機関に教え子を輩出しており ILA でも大きな影響力を持たれている一方で、初めて会う新人や、私のような外国人に対しても、まさに本書のいう通り inclusive(包容的)に、支援的に接してくれるかたである。共訳者の三名(泉谷・丸山・安野)も、この翻訳出版の件よりも遥かに前からこの本には親しんでおり、泉谷は立教でのカンファレンスで Komives さんにお会いし、本書の翻訳出版を最初に日向野に提案して企画が走り出したのである。

本書の訳出は、まず共訳の三名で下訳を起し、それから日向野が全体の調整と用語の統一を行なった。さらにゲラ刷りを日向野・泉谷とともに、立教大学経営学部4年の牧野雄太、株式会社イノベットの菱山諒の両君に読んでもらって記述を改善した。最初の下訳ができてから1年近く出版が遅れてしまったのはひとえに小生の怠慢のせいであるが、早稲田大学出版部の武田さん・木内さんの粘り強い督促でようやく完成にこぎつけた。最後になるが、産学連携型リーダーシップ開発授業の意義を理解し早稲田大学でのプログラムの趣旨に賛同されたアビーム・コンサルティング株式会社からの寄付金を本書の出版助成に用いることによって、原著にあるほぼ全ての内容を訳出して大部になった割合には手頃な価格を実現できたことにも感謝申し上げたい。

訳者を代表して
日向野幹也

i 日向野「新しいリーダーシップ教育とディープ・アクティブラーニング」、松下佳代編著『ディープ・アクティブラーニング』(2015,勁草書房)、第9章。