

リーダーとは何か、リーダーシップとは何か。

伊藤 陽一（本学教職研究科准教授 教育学）

去る2月8日に衆議院議員選挙が行われ、衆参両院の首相指名選挙を経て第2次高市内閣が発足した。言うまでもなく内閣総理大臣は、日本の行政権を担う「内閣」の首長であり、国政における最高責任者である。今後、高市氏がどのようなリーダーシップを発揮するのか、我々国民の責任もより一層問われることになる。

予測不能で閉塞感が漂う現代社会では、国内外を問わず「リーダー論」「リーダーシップ論」がこれまでに以上に注目されている。書店には「リーダーの条件」「リーダーになるために知っておきたいこと」といったビジネス書が所狭しと並ぶ。私自身も管理職になった頃からこうした本を手取るようになり、そこには「理念」「フィロソフィー」「明確なビジョン」といった言葉が躍り、リーダーとしての統率力や責任感の育成がマニュアル化されている。また、「部下の声に耳を傾ける」「自慢話や武勇伝は禁物」といった具体的な助言が、戦国武将や偉人の格言とともに紹介されている。

教育の世界に目を向けても、「教師のリーダーシップ」「担任としてのリーダーシップ」「強いリーダーシップ」といった言葉が日常的に使われている。本研究科の3つのポリシーにもリーダーという語が随所に見られる。Diploma Policyでは「新しい学校づくりの中核を担うリーダー」、Curriculum Policyでも同様に「中核を担うリーダー」、Admission Policyでは「若手のリーダー教員」や「中核を担うリーダー」と明記されている。つまり、本研究科が目指すリーダー教員とは、管理職のような“権限によるリーダーシップ”ではなく、専門性・信頼・協働を基盤とした新しい学校づくりの中心となるリーダーである。

私は、ゴリラ研究の第一人者である山極壽一氏からリーダーシップについて大きな影響を受けている。山極氏はゴリラの社会構造をもとに「ボス」と「リーダー」を明確に区別し、これからの社会に必要なリーダー像を提示している。その考えを「教師」という職業に当て

はめると、次の5点に整理できる。

1. 支配ではなく、安心をつくる
2. 指示よりも、観察と傾聴
3. 先頭に立つより、後ろから支える
4. 言葉だけでなく、身体性と共感を使う
5. 信頼の蓄積がクラスを動かす

これらは従来の「教師=指導者」というイメージとは異なり、“生徒の成長を引き出す環境づくりの専門家”という新しい教師像に近い。探究学習や協働学習とも非常に相性が良い。

特に3の「後ろから支える」という視点は、哲学者・鷲田清一氏のリーダー論とも共通している。鷲田氏の「しんがり」の思想を教師のリーダーシップに置き換えると、リーダーとは集団の最後尾に立ち、取りこぼされる人を見守る存在である。しんがりの教師は、まず「見えにくい子」を見つけることから始まり、“弱い子が迷子にならない授業”を設計し、取りこぼしのない構造をつくる。つまり、しんがりの思想は授業デザインにも反映できるのである。しんがりの教師はクラスの後方に立ち、全体を見守り、クラス全員が「ここにいていい」と思える場をつくる。これは管理型の教師像とはまったく異なり、人間の弱さを中心に据えた、これからの教育に必要なリーダー像である。

最後に、優れたリーダーシップには優れたフォロワーシップが不可欠であることを強調したい。鷲田氏は「誰もがリーダーになりたがる社会ほど脆いものはない」と警告し、リーダーシップ以上にフォロワーシップが重要だと述べる。私もこの考えに深く共感する。我々国民は、直接的なリーダーにはなれないが、フォロワーとして正しく賢いフォロワーシップを身に付ける必要がある。

教員組織では、状況やタスクに応じてリーダーとフォロワーの役割が入れ替わる。「昨日のリーダーが今日はフォロワーになり、昨日のフォロワーが今日のリーダーになる」のである。これからの学校組織では、学校

全体でリーダーシップを分担し、「誰もがリーダー」という考え方を広める分散型リーダーシップの育成が求められる。私は「立場が人を創る」という言葉を大切にしている。教師としてリーダーシップを発揮するためには、日常的にフォロワーシップを磨き、いつでもリーダーとして力を発揮できるよう準備を怠らないことが重要であり、責務でもある。

まもなく教職専門研修 2 が始まる。本研究科が目指す若手リーダー教員の育成に向けて、院生・大学院・学校現場が連携し、協働して取り組んでいきたい。

山極寿一「ゴリラは戦わない 平和主義、家族愛、楽天的」(中公新書ラクレ)2017年

山極寿一『「サル化」する人間社会』(集英社)2014年

鷲田誠一「しんがりの思想」(角川新書)2025年