中高生向けリーダーシップ開発プログラムの効果分析

田　村　　馨
兵　土　美和子

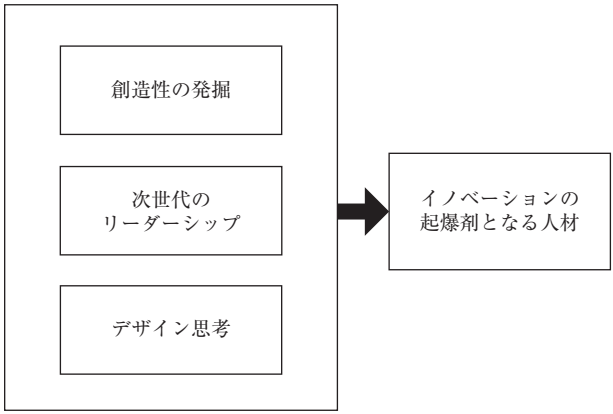
1．はじめに ― なぜ，「次世代のリーダーシップ」開発を中高生に求めるのか

夢チャレンジ大学は2012年にスタートした産官学（福岡市役所，西日本新聞社，NPO 法人グリーンバード福岡チーム，福岡大学）連携プロジェクトである。2015年度で４年目。最初の３年は，中高生の創造性発掘をミッションに掲げた。４年目の今年度は，創造性の発掘に加え，中高生のリーダーシップ（次世代の）開発をミッションに加えた。

そもそも，夢チャレンジ大学の大きなミッションは，「世界標準の教育プログラム」に触れ学ぶ機会を，中高生に，提供することにある。夢チャレンジ大学が考える世界標準の教育プログラムは３つのプログラムで構成される（図表１）。

次世代のリーダーシップ，創造性の発掘，デザイン思考を日本の中高生が学ぶ機会は，現行の学校制度では，ほぼない。しかし，これらは世界的に見れば，次世代が学ぶべき世界標準の教育プログラムだ。繰り返しになるが，開校以来，夢チャレンジ大学が「福岡の中高生に世界標準の教育プログラムを提供する」にこだわってきたのは，世界標準の教育プログラムを意識した「学びの機会」を得ることが，日本の中高生にとって難しいからに他なら

図表１　世界標準の教育プログラムとそれが目指す人材



ない。

なぜ，世界標準の教育プログラムは，この３つのプログラムなのか。世界中の企業や組織が欲している人材は，ひとことでいうなら，イノベーションの起爆剤となる人材だからだ。夢チャレンジ大学に参加する中高生には，将来，様々な分野，地域でイノベーションを起こし，よりよい社会や地域を創る一役を担って欲しいと期待している。

過去の延長線上にフロンティアはない。フロンティアがない世界を支配するのは，たとえば泥沼的な価格競争（カット・スロート・コンペティション）であり，そこにポジショニングする企業，組織に未来はない。フロンティアを発見し顧客価値に変換するイノベーションを起こす人材が，これからの企業，組織には不可欠なのだ。そして，イノベーションを起こす人材には，ゼロから１を生む創造性，ゼロから生まれた「正解かどうかがわからない未知の仮の答え」を形にするデザイン思考が求められよう。

では，リーダーシップはどういう意味で不可欠な要素なのだろう。常識的には，創造的な人材と，イノベーションを起こす人材とは重なる。だが，幾

つかの研究によれば，創造的な人材とイノベーションを起こす人材とは，組織レベルでみるとき，必ずしも重ならない。創造的なアイデアをうみだす人材と，それを具体的なプロジェクト，業務に仕立てる人材は違うタイプだとの理解だ。

夢チャレンジ大学が依って立つ前提（認識）は，それとは異なる。なぜなら，過去３年間のアンケート分析で，自分のことを創造的だと思うようになった中高生は，他者と協力することで自分も他者も創造的になれると強く認識することがわかった。つまり，チームとして機能することが自らの創造性の発掘につながるならば，チームとして機能するためのリーダーシップこそが鍵となる。しかも，ここで求められるのは，自らの創造性や他者の創造性の発掘に阻止的に作用する，組織の上限関係（地位）や役割を根拠とするリーダーシップであってはいけない。Lead the Self を起点とする，新しいリーダーシップ理解があってはじめて，創造性の発掘はイノベーションを起こすことにつながる。

創造性，リーダーシップ，イノベーションの関係性をそのように理解する以上，新しいリーダーシップ開発は夢チャレンジ大学にとって必然なのだ。その必然性が導く通り，４年目の今年度，新しい（次世代の）リーダーシップ開発に歩を進めたのである。

２．次世代のリーダーシップ

次世代のリーダーシップが要請される背景

リーダーシップに関する研究は時代とともに変化してきた。ざっくりいえば，リーダーシップ研究は，リーダーシップを発揮するリーダーの資質（先天的）を特定する研究，リーダーがリーダーシップを発揮できるようになる環境を特定する研究の２つに大きくわかれ，時間軸的には前者から後者へ比

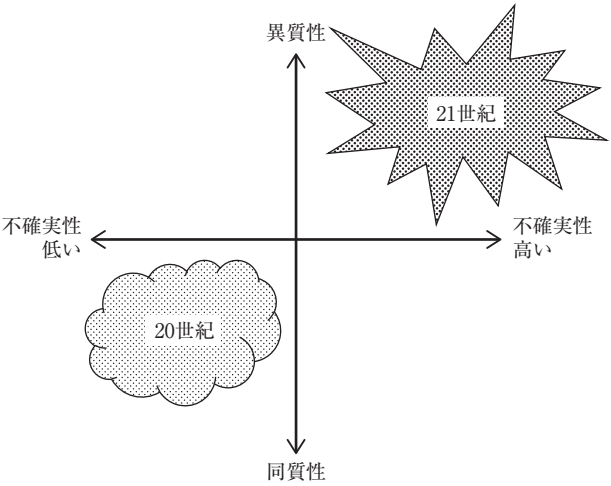
重がシフトしてきた。ただし，２つの研究には似ている点もある。それは，役職（組織におけるポジション）や影響力（権力や啓蒙）でリーダーを特定する点だ。結果，限られた人がリーダーとして特定され，リーダシップも限られた（選ばれし）人がもっているものだと想定された。

「リーダーは選ばれし者」。これは私たちの多くが共有するコンセンサスだった。疑いようのない常識。リーダーシップ研究もその常識に従った。実際，リーダーシップを有す者とそうではない者を区分けしなければ，リーダーシップ研究はできない。区分けの基準を役職や影響力に置くことは，組織や企業を対象とするとき，合理的であり必然であった。時代もそのようなエリートバイアスを許容した。頼りがいがある，力強くてカリスマ性が漂う，他者には見えていない未来や課題がみえている先見性のある経営者や指導者を，時代や社会は求めていたからである。

夢チャレで中学生に気づき発見して欲しいリーダーシップは，そのようなエリートリーダーが発揮するリーダーシップではない。誰もがもっているし発揮できるリーダーシップである。そのようなリーダーシップを，夢チャレでは次世代のリーダーシップと呼んだ。

エリート型リーダーシップを全面否定するわけではない。オルタナティブなリーダーシップの必要性を社会や時代が求めているのだ。それは，組織や企業を取り巻く環境が不確実性，異質性を高め，ピラミッド型組織と表裏一体の関係にあるリーダーシップ（役職に応じて発揮されることが組織に構造化されているリーダーシップ）では，対処できなくなりつつあるからに他ならない。たとえば，不確実性，異質性が高い環境変化の下で生き残るにはイノベーションの創出が欠かせず，イノベーションを創出し続ける組織におけるリーダーシップは，ピラミッド型組織におけるリーダーシップとは異なる。このことは，リンダ・A・ヒル教授（ハーバード・ビジネス・スクール）がピクサー，グーグル，イーベイなどをケースに解き明かした点である。

図表２　不確実性が高まり異質性が増す環境変化



注：the Cynefin Framework でいえば，21世紀は複合系（未知の未知）や混沌系（不可知の未知）が支配的となり，emergent practice や novel practice が求められる。

次世代のリーダーシップは必然的にフラットな組織デザインを志向し，誰もがリーダーシップを発揮することを要請する。フラットな組織デザインは，組織の構成員とフロントライン（現場）の距離を縮める。遠藤功教授（早稲田大学ビジネススクール）は，現場の業務には「反復性」と「非同質性」という特徴があり，それらが現場に「現在進行性」「予測不可能性」「即興性」「具体性」「複雑性」といった性質を与えると指摘する。しかも，現場は「業務は肥大化する」「業務は個別化する」「業務は陳腐化する」ことが避けられず，絶え間ない変革（イノベーション＝不可逆的な業務改革）が不可避だとも，事例を通して解明される。

現場での業務改革は，環境が不確実性，異質性を増すほどに，本社や戦略室などで一律に決まる施策，指示からは生まれない。役職，業務に関係なく，誰もがリーダーシップを発揮しなければならない。この認識が要請するもの

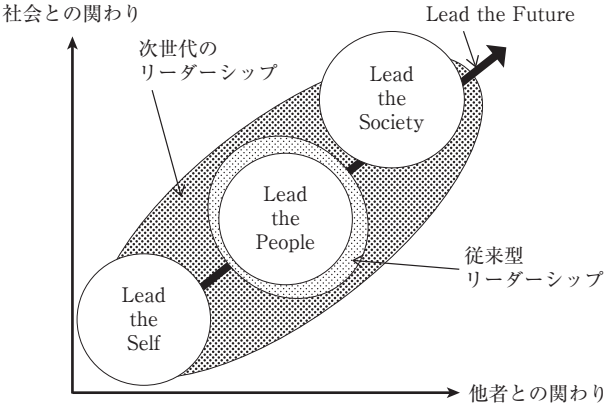
が次世代のリーダーシップなのだ。

中高生に次世代のリーダーシップをどう伝えたのか

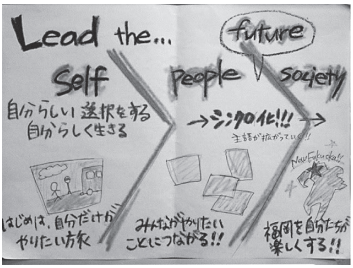
夢チャレの対象者は中高生なので，上記した話をしても伝わらない（実は伝える主体である大学生にも伝わりにくい)。私たちは，中高生に，次世代のリーダーシップの何をエッセンスとして伝えたのか。

まず，次世代のリーダーシップは役職や影響力でリーダーやリーダーシップを定義する既存のリーダーシップとは異なることを伝えた。従来型リーダーシップはリード・ザ・ピープル（他者に影響を与える）にはじまり，それで終わる。次世代のリーダーシップはリード・ザ・セルフを起点とする。前出のヒル教授は，別の著書で，「マネジメントはあなたから始まる。ひとりの人間であるあなたから」と主張する。これに模していうなら，「リーダーシップはあなたから始まる。あなた自身をリードすることから」。誰かの指示や誘いで動くのではなく，自分の思いや声に従うことにこそリーダーシップの真髄がある。

図表３　従来型リーダーシップと次世代のリーダーシップの違い



図表４　夢チャレンジ大学開校式プログラムで中高生に示したフリップボード





だから，リーダーシップの起点（リード・ザ・セルフ）は日常生活の中に潜んでいる。それを中高生に理解してもらうために，リーダーシップは旅（ジャーニー：journey）から始まることを伝えた。中高生には「じゃあにぃ」とひらがな綴りで伝えたので，本稿もそれに従う。旅行と「じゃあにぃ」は異なるものと中高生には説明した。旅行は「どこかに行く」「行ってなにかをする」「誰かに会う」「何かを買う」「心身を休める」など目的があり，その目的を実現するプロセスが旅行である。「じゃあにぃ」は明確な目的がなく，結果として，新しい自分に出会えたリ，自分の好きやこだわりを発見できた時に事後的に「じゃあにぃ」だったと認識するものだとした。

リーダーシップは形がなく見えないものなので，どうしても現実に特定できるリーダーを起点に考えられやすい。それでは，リーダーシップとは誰もが発揮できるものだという理解は永遠に訪れない。「じゃあにぃ」は，中高生に，「見えない」リーダーシップを日常生活の中で体感する場と機会を提供するのだ。

（以下は中高生には伝えていない大学生向け解説）

自分をリードするためには，自分の好きなこと，大切にしていること，守りたいことなどが基軸となる。大学生には，キャリア・アンカーにあたるも

のだと解説した。自身のキャリア・アンカーを発見し再確認する機会やプロセスを与えてくれる日常の活動が「じゃあにぃ」だと。リード・ザ・セルフがないと，リード・ザ・ピープルの局面で，役職や影響力に頼らざるをえない。それは，特定の人がリーダーシップを発揮するリーダーシップ論を支持することになる。

では，役職や影響力とは違う「なに」が，リーダーとフォロワーの間にあると想定できるのか。それを私たちは，「未来を共創する意志」だと考えた。少し解説しておこう。役職や影響力によってリーダーとフォロワーの間にできる関係性は give and take。他方，give and give の関係性こそが次世代のリーダーシップの土壌となる。文化人類学者のモースがニュージーランドのマオイ族をケースに発見したように，贈与関係が成立するには，架空の「ハウ」という第３項が必要である。この「ハウ」にあたるものを「未来を共創する意志」だと私たちは想定した。こう想定することで，次世代のリーダーシップは，全体としてリード・ザ・フューチャー（Lead the Future）というベクトルをもつことになる。

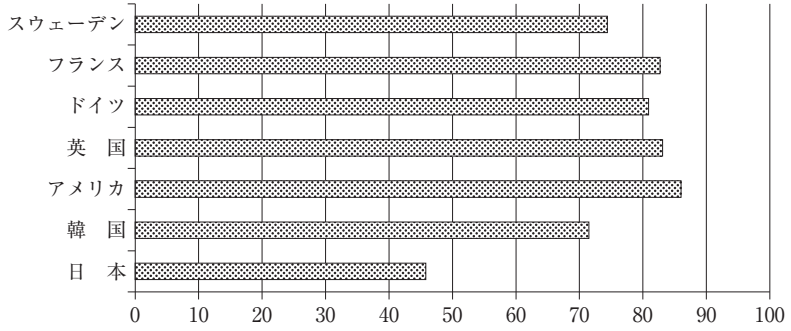
３．プログラムの効果の検証

創造性の発掘は自己肯定感につながる

繰り返しになるが，次世代のリーダーシップとは，自分らしく，自分に忠実であることが基軸となるリーダーシップである。これは，欧米のビジネススクールで教わる，世界先端のリーダーシップ論，オーセンティック・リーダーシップとほぼ重なる。

組織の上限関係や役割，つまりは権限によらないリーダーシップは，根っこのところで，自己肯定感と結びついていないといけない。自己を否定するところに次世代のリーダーシップは生息しない。なぜならば，自己否定は，

図表５　自分に対する満足度（自己肯定感）
「平成25年度　我が国と諸外国の若者の意識に関する調査（2014. 8）



自己以外への依存や委託を強化し，次世代のリーダーシップ理解を遠ざけるからだ。

４年目のアンケート結果をみて，あらためて私たちが確信したのは，創造性の発掘は自己肯定感にプラスに働くことであった。

内閣府「平成25年度我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」（2014. 6）をはじめとする多くの調査が明らかにするように，日本の若者の自己肯定感は国際的にみて低い水準にある（図表５）。自己肯定感の低さは，「人生に対して主体的に向き合わず，受動的に流れに乗る」姿勢＝リーダーシップを自ら発揮する契機や機会を逃すことにつながる。

夢チャレンジ大学が明らかにしてきたのは，「自らの創造性に気づき，自分には創造性がある」と認識する度合いが高い中高生は，「自分の未来の可能性を信じる」「自分の未来がイメージできる」「自分の人生は自分で創る」と強く思えるようになることだ。これは，自己を肯定する意識が高まったことに他ならない。

この「自分は創造的だと認識するほど，自己を肯定する意識が高まる」傾向は，過去４年間に渡り，一貫してデータで証明されてきた。夢チャレンジ

図表６　リーダーシップに関する認識の変化と人生に対する姿勢との相関関係

		自分の未来の可能性を信じる	進むべき未来がイメージできる	自分の人生は自分で創れる
開校式アンケート（N＝82）	開校式前 自分には創造性がある（YES の比率20.8％）	0.184	0.233**	0.287***
	開校式後 自分には創造性がある（YES の比率81.7％）	0.503***	0.583***	0.316***
閉校式アンケート（N＝52）	開校式前 自分には創造性がある（YES の比率20.8％）	0.081	0.032	－0.065
	閉校式後 自分には創造性がある（YES の比率81.7％）	0.464***	0.503***	0.559***

注：＊＊は５％，＊＊＊は１％で統計的に有意であることを示す。

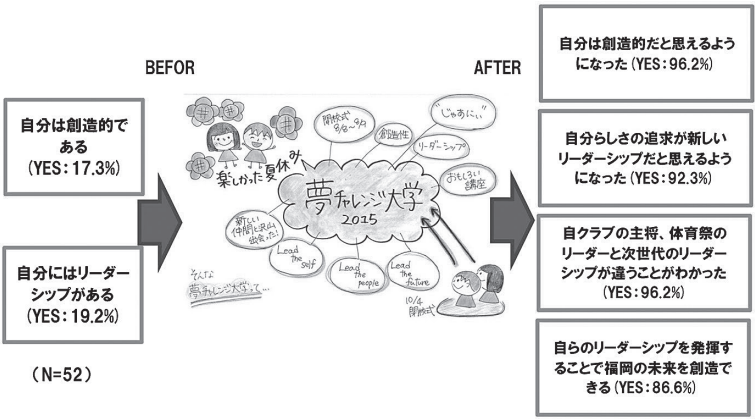
大学は，世界標準の教育プログラムを通してイノベーションの起爆剤となる人材を育成することを目指してきたが，そのベースとなる「自己肯定感を高揚する」プログラムでもあったのだ。

リーダーシップ意識の変化を検証する

夢チャレンジ大学の開校式から講座，閉校式に至るプログラムを通して，中高生は新しいリーダーシップを理解することができただろうか。図表７にあるように，夢チャレンジ大学に入る前と後を比べると，創造性に対する自信が増し，リーダーシップに対する恐れや自信のなさは大きく解消されたようである。

リーダーシップについてみていこう。キャプテンや○○長という役職・役柄とリーダーシップを同一視する限り，そういう経験が少なかったり，巧くリーダーとして機能しなかった経験をもつ中高生は，リーダーシップは自分とは関係ないものだと認識するはずだ。新しいリーダーシップを学び，そう

図表７　創造性とリーダーシップに関する夢チャレンジ大学前と後の変化



いうものが次世代のリーダーシップだと理解したということは，以前のようなリーダーシップに関する固定観念，先入観から解放された可能性が高い。やや強引にいえば，自分にもリーダーシップがあり，自分にもリーダーシップは発揮できると多くの中高生が考えるようになったといえるのではないか。

次に，自らのリーダーシップに気づき，リーダーシップを自分にも発揮できるものとみなすようになる変化は，中高生の自己肯定感にどう影響したのだろうか。それをみたのが図表８である。夢チャレンジに入る前はリーダーシップに対する自信は低く，人生に対する前向きの姿勢とも関係がない（相関係数は認められない）。ところが，閉校式が終わってのアンケート結果によれば，リーダーシップに対する自信が高まった分，人生に対する前向きの姿勢と強い関係が認められるようになった。夢チャレンジ大学のプログラムは，リーダーシップに対する自信だけでなく，併せて，中高生の自己肯定感も高めたことがリーダーシップとの関係でも確認される。

図表８　リーダーシップに関する認識の変化と人生に対する姿勢との相関関係

N＝52

	夢チャレ前，自分にはリーダーシップがあると思っていた	自分らしさの追求が新しいリーダーシップだとわかった	クラブの主将と次世代のリーダーシップの違いがわかった	自らのリーダーシップを追求して福岡の未来を創造できる
自分の未来の可能性を信じる	0.140	0.422***	0.348**	0.505***
未来がイメージできる	0.206	0.614***	0.526***	0.524***
自分の人生は自分で創れる	0.118	0.611***	0.68***	0.427***

注：＊＊は５％，＊＊＊は１％で統計的に有意であることを示す。

４．おわりに

今回のプログラムでは，Lead the Self にはじまり，Lead the Future を志向する「リーダーシップの旅」（Leadership is a Journey）を念頭に，全体のプログラムを設計し運営した（付記）。次世代のリーダーシップを学ぶプログラムに関してはさらなる改良が必要であろう。デザイン系講座の効果計測を含め，来年度の課題としたい。

付記：プログラムの概略

■開校式（2015年８月８－９日）

「自分の中にリーダーシップはある！」を前提に，中高生に一人旅に出ることを促す。「自分がしてみたい旅（じゃあにぃ）ってどんな旅？」，まずは直感で絵を描く。リアルなイメージがある人はそれを，イメージがぼんやりしている人も自分がしてみたい旅を，クレヨンやマジックを選び，まず描いてみる。描きながら発想の枝が自然と伸びていく。こんなことをしてみたい，こうなりたいと，大事にしたいことを考えながら，自分がしてみたい「じゃあにぃ」を創っていく作業は，自分の Lead the Self の幹になる。２日間にわ

たる宿泊研修の最終アウトプットは，中高生が描く自分たちの未来。実は，グループごとに未来を描く模造紙は福岡市を16分割した一区画。それらを寄せ集めるとNew Fukuoka Cityが誕生する仕掛けになっている。

■講座（2015年８月16日－30日）

- 世の中の「困った」を解決するシリアスゲームを知ろう（松隈浩之：九州大学大学院芸術工学研究院）
- デジタルの世界を体感！ワクワクする仕組みのつくり方（中村俊介：株式会社しくみデザイン）
- WEBビジネスの最前線！デザインの可能性を探れ！（鬼石真裕：Kaizen Platform Inc.）
- 思いを重ねるデザイン，まちづくり（井手健一郎：リズムデザイン）
- シェフの技術と発想を学ぶ！料理人の仕事とは？（中村一善：スピリッツオブマイスター）
- 自分だけにしかない「強み」に気づこう！（市丸邦博：コーチ・コントリビューション株式会社）
- 世界と出逢う！グローバルな視点をみがこう！（和栗百恵：福岡女子大学国際文理学部）
- 言葉の力で社会を変える！心を動かすメッセージのつくり方（上野達生：BBDO JWEST）
- レゴブロックで，自分たちの未来をつくろう！（兵土美和子：福岡大学次世代人材開発研究所，聞間理：九州産業大学経営学部）

■高校生向け合宿研修 ― 高校生向けadditionalプログラム

（2015年９月26－27日）

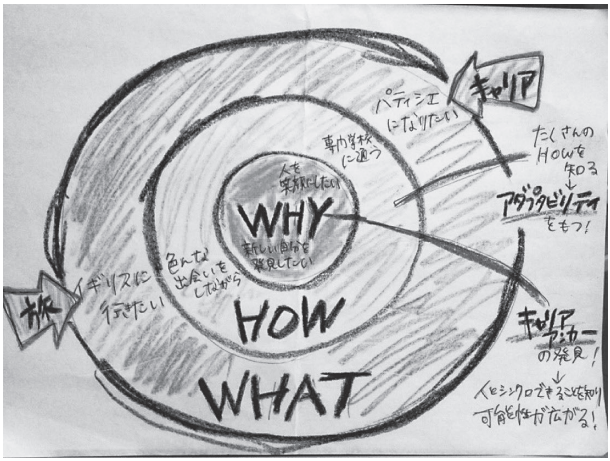
夢チャレは「非日常での学び」。自分のことを振返り，気づきを得るには，

日常を離れた「非日常での学び」が必要だ。ただ，「非日常での学び」は日常にもどると，「なかったことになる」。高校生向け additional プログラムでは，夢チャレを旅立つ高校生に，「日常の中に夢チャレを自分で創る」必要性を訴え，自分が日常の中に創る夢チャレの場の要件を話し合ってもらった。高校生が導いた場のイメージは以下のようなもの。「普段会えない他者と会える場」「自分の話を深く深く聞いてくれる年齢が近い先輩がいる場」「実は思っていたこと（なんとなく思っていたこと）を引き出してくれる場」「少人数で集える場」「自分の夢と未来を自ら語ることができる場」「自分を見つめ直すことができる場」「意見をシェアできる場」。自分の日常，人生の中に自分なりの夢チャレを高校生はきっと創っていくだろう。

■閉校式（2015年10月４日）

開校式から中高生に呼びかけてきたのは，「じゃあにぃをしよう」。ここにいう「じゃあにぃ」は，絵本作家の荒井良ニの作品のモチーフの１つになっ

付図　Why から考えることでキャリア・アンカーが発見できる



ている，「旅支度も，ガイドブックも，地図もいらない，自分の中にいる「こどもの目線」想像力を頼りにでかける日常のなかの旅」。夢チャレンジ大学そのものが中高生にとって「じゃあにぃ」だというのが私たちの理解。きっと，夏休みに体験した「じゃあにぃ」は中高生になにかを気づかせたり，大切なことと出会う機会を提供したであろう。それらをカードにキーワード的に書き，他のメンバーのカードを加えた３枚のカードを組み合わせながら，未来に向けた誓いやこれから大切にすることを宣言してもらった。

参考文献

E. キャットムル，E. ワラス『ピクサー流創造するちから』ダイヤモンド社，2014
S. デスーザ，D. レナー『「無知」の技法』日本実業出版社，2015
遠藤功『賢者のリーダーシップ』日経 BP 社，2014
遠藤功『現場論』東洋経済新報社，2014
S. D. フリードマン『トータル・リーダーシップ』講談社，2013
R. K. グリーンリーフ『サーバント・リーダーシップ』英治出版，2008
L. A. ヒル他『ハーバード流ボス養成講座』日本経済新聞出版社，2012
L. A. ヒル他『ハーバード流逆転のリーダーシップ』日本経済新聞出版社，2015
池田守男・金井壽宏『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版，2007
J. ジャウォースキー『シンクロニシティ（増補改訂版）』英治出版，2013
B. ジョージ，P. シムズ『リーダーへの旅路』生産性出版，2007
J. マエダ，B. バーモンド『リーダーシップをデザインする』東洋経済新報社，2013
野田智義・金井壽宏『リーダーシップの旅』光文社新書，2007
S. シネック『WHY から始めよ！』日本経済新聞出版社，2012