

Q21 新しいリーダー

公民館では人々の自主的な学習活動の推進に努力していますが、今後地域の人材に指導者として活躍してもらうために、どのような方策があるか教えてください。

Answer

① リーダーとリーダーシップのとらえ方

(1) これまでのリーダー論

これまで、リーダーというと「指導者」という訳語が与えられる場合が多かったといえます。また、「集団の目標達成や集団の維持、統合において重要な地位を占め、重要な役割を果たす者」と定義されるように、集団の成立を前提としています。

さらに、そのリーダーは、「フォーマル・リーダー」と「インフォーマル・リーダー」に分けられ、公的に選ばれたリーダーと、自然発生的に生まれたリーダーに分けられました。さらに加えるならば、リーダーは集団に一人とは限らず、いくつかの役割が確認される中で、リーダー的役割も分化するものとしてとらえられてきました。それは、

- ①最も多く行為をしかける人
- ②最も多く行為を受ける人
- ③最もいいアイデアを出す人
- ④集団を引っばっていく人
- ⑤最も成員から好かれている人

というものです。

リーダーシップとは、「集団の目標達成や集団の維持、統合といった集団機能に関する特定成員の働きを意味する」と定義されます。このようなリーダーの働きをリーダー

リーダーの役割

- 最も多く行為をしかける人
- 最も多く行為を受ける人
- 最もいいアイデアを出す人
- 集団を引っばっていく人
- 最も成員から好かれている人

リーダーシップ

ーシップというわけです。特に、リーダーシップとは、集団の成員（フォロアー）の自発性を尊重するリーダーの指導行動に限定されて使われてきました。「集団の成員がみずから進んで集団の活動に参加して集団の目標の達成に努めるように誘導し、しかも成員相互の連帯性を維持させるような、集団生活における本質的な機能の一つ」といわれるのは、その意味です。

このようなリーダー、あるいは、リーダーシップは、社会学等の研究の歴史の中ではどのように考えられてきたのでしょうか。少し振り返ってみたいと思います。

はじめは、他の成員とは違ったパーソナリティ特性がリーダーにはあるのではないかと考えられました。すなわち、能力や業績、責任感、参加態度、地位などが集団の成員とは違うものをもっているのではないかというものです。しかし、特別に変わった特性があるわけではないという結果が出ました。

人格特性

次に考えられたのは、リーダーが特別な性格（特性）をもつと考えるのではなく、リーダーの「指導の仕方」に特徴があるという見方です。リーダーの人格特性ではなく、指導類型として、「権威的」「民主的」「放任的」というパターンを考え、集団活動がどのように変わるかをみようとししました。指導の仕方として「民主的」なリーダーの場合、集団活動を促進するという結果が出ました。

指導の仕方  
指導類型  
■ 権威的  
■ 民主的  
■ 放任的

第三に検討されたのは、リーダーが置かれている社会的な状況が重要ではないかというものでした。その結果、集団目標の性質、集団構造、成員の態度や欲求、外の環境から集団に寄せられている期待などがリーダーシップを意味あるものにしていくということが分かりました。

社会的状況

集団の現象

PM理論

- P機能（目標達成）
- M機能（集団維持）

ネットワーク・リーダー

- ①実践で伝える
- ②チームを育てる
- ③共鳴を力に変える

そして、さらに第四に検討されたのは、リーダーシップを特定の人の働きとはみなさないで、集団そのものの現象であり、機能であると考えました。よく知られた「PM式リーダーシップ論」（三隅二不二氏）によれば、P機能（目標達成への努力）と、M機能（集団維持への努力）の二つの機能（次元）から、リーダーシップの基本類型を四つに分けています。場面によって、どの側面が強くなるかによって、リーダーシップは変化するものととらえられるようになってきています。

## (2) 企業社会で求められるリーダー

このような研究の歴史とともに、企業社会では生産性の向上のために研究の成果を生かして、組織の充実や生産現場の在り方を変えることなどに、取り組んできました。そして、集団・組織による生産性の向上が最も必要とされる世界だからこそ、集団や組織の在り方を変えてきています。特に、次々と動く現実の社会状況の中で最近いわれるようになってきたことは、「ネットワーク・リーダー」という考え<sup>(2)</sup>です。「人を乗せるシステムから人がつなぐネットワークへ」といわれるように、目標達成や集団維持に全力をあげてきたこれまでのリーダーシップと異なり、個人＝成員（メンバー）をつなぐことにより、成果をあげようとする考え方です。

ここでは、これまでのリーダー論の延長にある議論がなされるわけですが、リーダーの役割や働きかけとして、

- ①実践で伝える
- ②チームを育てる
- ③共鳴を力に変える

ということをあげています。

もちろんそうした活動の場における人々（個人個人）の  
つながりを促進するためには、

- ①意識の共有
- ②目標の共有
- ③知恵の共有
- ④情報の共有

などが必要であるとも指摘しています。

また、そのようなリーダーが留意すべきこととして、

- ①ビジュアルに投げかける
- ②まめにコメントをつける
- ③「なぜだろう？」という質問をしつこくたずねる
- ④ポジティブにとらえる

ことをあげています。

いずれにしても、先のリーダーやリーダーシップの研究  
成果を踏まえ、今日の新しいリーダーを考える必要がある  
ように思われます。

## ② これからのリーダーとリーダーシップ

### (1) これからのリーダー

では、これからのリーダーはどのようなリーダーが必要  
なのでしょう。私たちはリーダーというと、何か教える  
知識や技術をもった人だけをリーダーと考え、リーダーす  
なわち指導者と考えてきました。しかし、先に見たように、  
リーダーは特定の知識や技術を持った人たちだけではあり  
ません。

生涯学習の活動が活発になるにつれて、また、学習内容  
の多様化や高度化が進むにつれて様々な「リーダー」が必  
要になってきています。特に、学んだ成果を生かしたいと

つながりの要素

- ①意識
- ②目標
- ③知恵
- ④情報

リーダーの態度

- ①ビジュアルの提供
- ②コメントの蓄え
- ③質問・疑問の提示
- ④ポジティブな姿勢

多様なリーダー

学んだ成果を生かす

## 学習のプロセス

- 調べる一模索
- 手がかりを得る
- 学習の活用・深化

思う人が増えているのも事実で、そのような人々のために何とか活躍の場を増やしていく必要性も増大しています。ボランティアとして活躍したいという人も増えています。

学習内容、学習活動の多様化に対応するためには、学習活動をとらえ直すことも必要でしょう。学習要求をもった人はどのようなプロセスで学習活動を開始し、学習活動を進めていくのでしょうか。一般には次のようなプロセスをたどるといえます<sup>(3)</sup>。

「何かをしたい」と考えた学習希望者は、まず、〈情報を探る〉〈相談する〉〈見学する〉などの行動をとるでしょう。(模索)の段階です。

次に、「何がしたいかが分かる・決まる」という、学習の(手がかりを得る)段階です。この段階では、〈教材を手にする〉〈指導者に会う〉〈会場を確保する〉〈講座に登録する〉などの行動が生じます。手がかりを得た次は、自分の都合のよい方法に従って「学習実践活動」の段階に入っていくでしょう。この段階でも、くもっと深く学ぶ、異なる分野の学習を進める〉〈学習成果を発表する〉〈学習した成果を活用して、教える、仕事につなげる、ボランティア活動に生かす〉など(学習の活用・深化)が始まります。この段階にすれば、自分で一人立ちしたり、生きがいを獲得したりということになるでしょう。

学習のプロセスをこのように考えると、( )のそれぞれの段階で、学習者を支援する人が必要になります。学習集団だけを指導するのが「指導者」と考えるのではなく、このような、学習のプロセスの中で、それぞれの段階で、〈 〉で示した内容を学習希望者・学習者にアドバイスしていくことは、社会教育・生涯学習にとって重要なリーダー

一の役割と考えられないでしょうか。

このように学習活動のプロセスをとらえ直してみたとき、そこにかかわる「指導者」＝リーダーには、いろいろな種類が必要になるといえるでしょう。また、学習活動、学習内容そのものについての知識を豊富にもたなくても、人と人をつなぐことに中心をおいたリーダーも考えられます。このことについては、次に検討することにしめましょう。

## (2) 必要とされるリーダーシップ

これまでのリーダーシップは、集団を非常に固定的に考えてきたものといえるでしょう。しかし、現在のような社会では、一人一人の個人の能力が高まり、情報化社会の中で、誰でも同じような情報が手に入るようになると、「集団」も性格が変わってくるといえるでしょう。

また、生涯学習の活動が多様化する中で、既存のグループ・サークルなどの団体への加入だけが、学習方法というわけではありません。

特に、ネットワークの時代といわれる現代では、人々のつながりも緩やかなものになってきています。既成の集団(学習集団、グループ・サークル)に入りづらいつつ、いくつもの集団に加入して活動しているという人も多くなっています。そうした中でリーダーシップは、それぞれ自分の集団を中心に考えながらも、その集団だけを考えるのではうまくいかないでしょう。個々人の主体性を十分に尊重した上で、先にみたようなリーダーシップを発揮することが大切です。

人と人をつなぐリーダー

個々人の主体性の尊重

### ③ リーダーの育成と活躍

#### (1) 注意すべき点

リーダーは「(教えるべきもの、特性として)何かをもっている」という観点が重要なものと考えられていました。しかし、上記で検討したように、人々の学習活動を中心にみたとき、「特技・知識」をもっているというだけが重要なものとはいえないことが分かるかと思います。また、これまでの「集団を対象に教える」というイメージも変える必要があるようにも思います。

そこで、リーダーの育成と活躍を考える際に、注意すべき第一点は、「リーダーのとらえ方を変える」ということではないでしょうか。そのことをふまえて、これまで述べたいくつかのリーダーやリーダーシップの考え方をもとにしながら、リーダー育成などで注意すべき点について検討しましょう。

#### リーダーの育成の注意点

- リーダーのとらえ方を変える
- 集団運営の知識・技術を身につける
- 「引く張る」から「指し示す」へ
- 固定的な集団にこだわらない
- ネットワークについての知識や技術を身につける

まず、これまでの延長で「リーダー＝指導者」と考える場合です。特技(お茶、お花、英会話等々)を身につけている人には、「教え方(教授技術)」や、「学習者の特性」、場合によっては、地域の条件や実情について、学んでもらう必要があるでしょう。

次に、集団運営を中心に考える場合です。小集団といわれるグループ・サークルの場合は特に、「生まれては消える」ということは当たり前を考えられています。しかし、生涯学習として継続的な学習活動を行うとすれば、集団運営を適切に行い、グループ・サークル活動を継続させていくことが必要になるでしょう。ですから、「集団運営の知識・技術」を身につけてもらうことはやはり大事なものと考えられます。

そして、リーダーを広く考えれば、学習相談や情報提供など、学習のプロセスに従った「指導者」が必要になります。文字どおり、「引っ張っていく」のではなく、「指し示す」ことを中心にしたリーダーが求められるといえましょう。学習相談員や生涯学習ネットワークなど、様々な名称で生まれてきている新たな指導者がこれに相当すると考えられます。それらの人々に身につけてもらいたいことは、学習相談とは何か、学習内容や学習方法（学習の進め方）、地域における学習施設などの資源や利用方法などではないでしょうか。

注意すべき第二点は、これからのリーダーがかかわるのは固定的な集団にこだわらないということでしょう。上記に示したような、新たなリーダーは、これまで学習活動を自ら進めてきた人たちも多いでしょう。そうした経験を生かして、人々がどのように学習活動を進めればよいかを指し示してあげることができる人々です。そうした人々が、新たに学習を開始したいと考える人々や、必要な学習をする集団を結成しようという人々、さらには、一人で悩んでいる人々を、学習の場や学習集団、学習施設に結びつけていくためには、ネットワークについての知識や技術が必要となるでしょう。

## (2) 活動の援助

リーダーを育てることと同時に、リーダーとして活躍できるような場を確保することが何より大事です。そのような場の確保と同時に、学習した成果を評価するということの重要性です。知識・技術をもった新たなリーダー候補者が活躍すべき場に受け入れてもらうためには、評価サービ

活動の場の確保

学習成果の評価  
リーダーとしての社会的認定



場、活動内容に応じて、必要とされる知識・技術などを身につけているかどうか社会的に認められることによって、リーダーが受け入れられるかどうか決まるのではないのでしょうか。社会的な評価サービスを行う際の留意点は、次の三点が大事であるといわれています。

- ①評価からの自由の原則（学習成果の評価を求めるとかど  
うかは学習者の自由である）
- ②評価独立の原則（学習成果の評価は、学習機会の提供、  
学習成果の活用から切り離して行う）
- ③人物評価排除の原則（学習成果の評価には人物評価を  
含めない<sup>(4)</sup>）

#### ④方 策

では、最後に、これまでの議論をまとめながら、どのようにしたら、新しいリーダーに活躍してもらえるのでしょうか。その点を考えてみましょう。

#### 新しいリーダーの活躍 方策

- 人材バンクの整備
- 幅を広げたリーダー  
養成
- 評価の導入
- 資金援助

- ①これまでのように、知識・技術をもった人に、地域で団体活動、集団活動を進める中で学習活動ができるような、サークル運営の知識を身につけてもらうということでしょう。これまでのリーダー養成といってもよいでしょう。そうした人を含めた、人材バンクを整備することは、基本的に必要なことでしょう。このバンクを、地域住民の学習活動に生かしてもらうように、情報提供していくことがあげられます。「市民講師名簿」（狭山市）の冊子をつくり、生涯学習施設などに配布して利用してもらいます。
- ②その一方で、新しいリーダーを見つける・育成するプログラムの立案・実施があげられるでしょう。これまでのリーダー養成や研修から、幅を広げてリーダーをとら

え、養成・研修することが考えられます。一人一人のもつ特技・能力を生かしながら、ネットワークづくりに貢献できるような人材育成が考えられます。「子育てネットワークワーカ―養成講座」(埼玉県)のようなものがその例でしょう。

- ③生涯学習の機会などで学習を積み重ねてきたその成果を評価することがあげられます。評価をしてもらうことによって、学習者は新たな出発点にたつことができます。逆に言えば、学習を積んだ学習者に活躍してもらいたいという立場の人は、評価の結果を利用することにより、学習者に活動の場を与えることができます。いろいろな施設でのボランティアの導入などは、このような学習成果の評価があつて、可能になるように思われます。その他、市民学芸員制度(長浜市)、学習相談員の配置(横浜市)、多くの地域で始められている「コミュニティ・スクール」という学校開放の世話をするようなボランティア導入の場合も、その一つでしょう。
- ④すでにこれまでもみられることとして、新たな学習活動などの事業企画を募集するということや、グループで学習活動を行う場合に資金援助をするというような事業も考えられます。地域住民の学習活動の活発化に寄与するリーダーは今後ますます重要になってくるでしょう。

#### [参考文献]

- (1)日本教育社会学会編『新教育社会学辞典』東洋館出版社、1986年
- (2)ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『ネットワーク組織の行動革新』ダイヤモンド社、1997年
- (3)伊藤俊夫編著『生涯学習の支援』実務教育出版社、1995年
- (4)国立教育会館社会教育研修所編(研修資料)『社会教育主事のための生涯学習概論』国立教育会館社会教育研修所、1997年