

特別活動と民主的リーダーシップの育成について

北岡 宏章

(平成20年3月31日受理 最終原稿平成20年5月20日受理)

「優れたリーダーと賢明な協力者が育つ自然の場は、学校の課外活動である。(中略)ここであなた方生徒は、学校卒業後参加することになる市民組織の優れたメンバーやリーダーとして、自らを準備するのである」 Bailard & McKown¹

「今日、有能なリーダー達が強く求められている。アメリカの民主主義がもっとも必要としているのは、多種多様でかつバランスの取れたリーダーシップである。今日のように、結合と協力と体系的組織化が大規模に進展する時代にあつて、もし我々が必要なリーダーを適切に供給し続けようとするならば、生徒たちの中にリーダーシップを発達させなければならない」 Wilds²

(要約) 特別活動の目的は、望ましい集団活動を通じて、児童・生徒を、個人としても社会の一員としても発達させることにあるので、そこには、集団のメンバーの考えや活動を調整し、集団全体を方向付けることのできる、よきリーダーの存在が不可欠である。しかしながら、従来の我が国の学校教育では、よきリーダーを育成するための方法はもちろんのこと、よきリーダーシップとは何であるのかということからして、ほとんど議論されてこなかった。これに対し、米国では、児童・生徒に積極的にリーダーシップを訓練する伝統があり、我が国の状況とはまさに対照的である。本稿では、米国で、児童・生徒のリーダー的資質を伸ばす目的で書かれた手引書の最も初期のものを分析することにより、我が国の学校教育で民主的リーダーシップを育成し、ひいては特別活動の実践そのものを改善するための方法を考える。

キーワード：特別活動、集団活動、リーダー、リーダーシップ、リーダーシップ訓練

問題の設定

特別活動は、学校における諸々の教育活動の中で、特に「望ましい集団活動」を通じて、児童・生徒に個人ならびに集団の一員としての資質や能力を発達させようとするものであるが³、そうした集団による活動が充実し豊かな教育的意義を持ちうるためには、集団の全体によって決定され支持されている活動目標が必要であるとともに、集団のメンバーから意欲的で活発な活動と協力を引き出しつつ全体を方向付ける、文字通り「導く人」としてのリーダーの存在もまた不可欠であろう。

ところがわが国の従来の特別活動では⁴、一部を除き⁵、リーダーの果たすべき役割や、リーダーに求められる資質・能力についての議論が不十分であったように思われる。それゆえであろうか、これまで「学校におけるリーダーシップ」が論じられる場合、意味されていたのは、ほとんどが校長の学校管理者としての指導力に他ならなかった。もちろん、学校には、現に、児童・生徒会長や各種委員会の委員長、クラスの代表委員や班長、更にはクラブの部長などが置かれ、それぞれに何らかの指導的役割を果たしている。彼らは全構成員の中から選挙で選ばれるので、手続きも民主的である。とはいえ、特別活動の現状を見ると、そうしたリーダー役の児童・生徒が、自らの果たすべきリーダーとしての役割を十分に自覚して行っているか——例えば、集団の創造的活動や発展を積極的に目指しているか、集団での活動の中で、各メンバーに力を発揮する機会を保障し、またそうすることで、その集団に所属することの喜びを増大させ、各人の成長を促しているか、総じて、民主主義的集団に相応しいリーダーとして機能しているか——を問うてみるならば、恐らくは否定的に答えざるを得ないであろう。

むしろ、わが国の特別活動では、恒吉僚子が指摘するように⁶、従来から、諸活動の規則や手順を繰り返し教え込んでルーティン化し、教師がその都度指導しなくとも、児童・生徒だけでそうした活動を、半ば自動的に進めて行けるようになることを目指してきた。したがって、選ばれたリーダーに求められるのは、新たな課題や問題に創造的に取り組むのではなく、慣例的に定まっている仕事や学校・教師によって依頼・指示された仕事を、効率的に間違いなくこなすことであった。特に、昭和33年版学習指導要領改訂を境に、学校で児童・生徒に民主主義的生き方や態度を実践的に学ばせようとする敗戦直後の教育方針が大きく後退し、彼ら自身の発想や構想を学校生活に生かす機会が狭められたが、それに伴い、民主的リーダーシップが必要とされる機会もまた減少して行った。

児童・生徒の自治領域が狭められたのと反比例して、その後教師による「指導」の範囲が増大して行ったが、それと共に、学校・教師の側でも、児童・生徒のリーダー役に学校・学級管理の一翼を担う助手ないし下請け的役割を期待することになり、その選出に際しては、しばしば教師・学校の側の示唆が与えられた。こうして選出されたリーダーに、教師・学校の側は、自らの代理役として支援を与え、他方、一般の児童・生徒の側では、選挙で選ばれた——そして教師・学校に期待され、支持されている——リーダーを、いわば「偉い生徒」と考え、後は彼らを信じて任せておけば、教師と相談して、学級や児童・生徒会などの運営は間違いなくやってくれるであろうと期待することになる。そして自らは、集団の運営に口を出したり、関わったりすることをなるべく避けようとするのである。ここには、徳と高い見識を持った「君子」が天命を受けて統治に当たるといふ、儒教の伝統的リーダー観の根深い影響が見て取れるように思われる。その結果、一般の児童・生徒の間に、リーダーと力を合わせて自分たちの集団を運営しているという意識や積極的な協力の姿勢がなかなか育たない。ここには、選挙で一旦選ばれば、あとは「選良」に任せきるといふ、日本の大人社会における政治的無関心の萌芽が認められるようにも思われる。

ここで必要なことは、リーダーの真の役割と機能、更にはリーダーに必要な資質が何である

のかを明らかにし、なぜそれらが重要なのかを児童・生徒自身によく考えさせることであり、児童・生徒一人ひとりに自らの内なるリーダー的資質を顧みさせ、一方で児童・生徒の誰にもこうしたリーダー的資質を各人なりに育む機会を得させると共に、他方でより優れたリーダー的性格を仲間うちに認めるときには、寛大な態度で支持と協力を与え、共に集団の生活の改善に努める経験をさせることであろう。この点、アメリカの課外活動には、生徒にリーダーとは何かを考えさせると共に、リーダーとして成功するための姿勢や心構え、更には技術までも教え訓練する伝統があり、リーダーではない一般メンバーにおいても、自分たちこそがリーダーを選び、リーダーの活動を支えているのだという、積極的な参加意識と誇りを育むものとなっている。本稿では、そうしたアメリカの課外活動におけるリーダー教育について考察し、それを参考にして、わが国の特別活動改善の方向を考えることにする。

以下、第1章では、従来のわが国の学校教育におけるリーダーおよびリーダーシップの取り扱いと育成を概観し、そこには真のリーダーシップを育てようとする積極的な取り組みが欠けていたことを論じる。第2章では、日本とは対照的なアメリカの課外活動におけるリーダー教育を考察する。その際、McKownとBaillardが生徒に向けて著した、リーダーたることの手引書である『かくて君は選ばれた (So You Were Elected!)』の内容を概観し、真に民主主義的なリーダーとは何かを考える。第3章では、リーダー的資質の発見についてのMcKownの考え方を、別の書物(『課外活動論 (Extra Curricular Activities)』⁷⁾)によって補足した上で、今後我が国の特別活動においてリーダー育成をどのように考え、改善すべきかを論じる。

第1章 わが国の特別活動とリーダーシップ

第1節 戦前の課外活動とリーダーシップ

戦前のわが国の学校教育では、旧制高等学校の自治に代表されるように、高等教育レベルでは、生徒・学生に一定の自治領域を認め、将来の社会の指導者としてリーダーシップを育む機会を与えていた。旧制中学校でも、高等教育機関に模して校友会などが組織され、顧問教師の指導の下に、課外活動——運動競技をはじめ、教養活動、娯楽活動、更には学校管理の一部など——の計画が委ねられ、生徒の中から選ばれた上級生の役員が自治的に運営していた⁸⁾。しかし、校友会の長は一般に校長であり、部長や班長も教師である場合が多かった。生徒役員も、上級生の中から特定の者を校長が指名した。校友会の規則にしても、生徒に作成させることは考えもせず、校長や教師の手で作成されたものを与えるに過ぎなかった。校友会の運営のための収入や支出についても、生徒は発言権を持たなかった⁹⁾。それでも、こうした校友会活動には、管理的傾向が著しく強い戦前の中等学校にあって、生徒に自主的・自治的な活動を認めた数少ない領域として、積極的に評価されるべき点多々存在する。しかしまた、上述のような制約を免れ得なかったことも厳然たる事実である。戦時に入り、校友会は解散されて学校報国団が新たに組織され、生徒は加入を強制された。そこでは、戦時機関として、校長から教師、更には教師から生徒への命令に対する、自発的絶対服従という「自治」の態度を養うことにより、

戦争遂行・戦力増強達成に奉仕する機関としての役割を果たした¹⁰。

小学校では、明治の後半に、「自治訓練」の名目で「級長」や「週番」などの役員が置かれたが、彼らの仕事は、たいていの場合、教師からの指示事項の伝達や、一般生徒の監督ないし取り締まりであった。校外の通学区域ごとに分団を編成し、そこに役員を置くこともなされたが、役員名が「校外児童取締」とされていたことから明らかなように、その役割はやはり生徒の監督と取締りであった¹¹。このあたりの事情を、関口泰が詳しく述べている。(以下の引用中では、「府県知事」にしばしば言及されている。府県は本来「地方自治組織」であるはずなのだが、戦前は官吏である知事を長官とした「地方行政区画」としての役割が強く、その仕事は結局のところ国の委任事務が中心であり、予算ももっぱらその方向で使われていた事情を踏まえて述べられている)。

「級長選挙によって多少本当の自治訓練を与える機会を持つにかかわらず、級長は級各員の代表者ではなくて、教師の代理人である。それは府県知事と同じである。児童の要求を教師なり学校なりに伝える役目でなくて、教師の命令を児童に伝える役目である。代官である間はまだいいが、スパイの役目までさせるような場合を往々見るにいたって、現代小学教育の人の子を害する極まれりというべきである。しかして、この級長が学校国家の府県知事であることは、当然に上から与えられた名誉の地位となる。そして選挙をさせることが、何人にこの名誉を与えるかを決せさせることであって、自分たちのために代表者を選ぶという考えに出ていないから、小学校の級長選挙の時、すでに後年の市町村会または府県会、衆議院議員選挙、その他の選挙における間違った考えの基を植えつけてしまうのである」(原文は旧字・旧かな遣い)¹²。

昭和初期に言及されたこの問題は、敗戦直後の熱心な教育民主化の方針や、1960年ごろから1980年代後半まで教育現場で広く行われた「集団づくり、核づくり、討議づくり」の生活指導によって、民主主義的リーダーを育てようとの努力がなされたにもかかわらず、今日なおも克服できずにいる問題であると思われる。

第2節 戦後の教育民主化とリーダーシップ

敗戦後間もなく来日した米国教育使節団の報告書(昭和21年3月)は、日本を再建するための教育方針を示したが、とりわけ、教育を通じて日本の民主主義化を促進することの必要性を説き、そのために様々な方策を提言した。第4章「教授法と教師養成教育」中の「社会への参加」の節においては、「民主主義的な態度は民主主義的な行動の経験を通じて学ばれなくてはならぬ。(中略)民主政治における集団生活へ参加するための訓練には、集団討議の過程や、指導者の選定や、指導者たることの実習や、種々異なった意見を受けいれる寛容な態度などを経験する必要がある」¹³と述べて、民主主義の訓練の一環として、リーダーの選挙やリーダーの訓練に言及している。更に、「公民教育の授業の実施提案」中では、「学校によっては各学級または各集団から選挙された代表者達が学生評議会として役立つかも知れない。これは特に学生側

の幹部としてその権限内で行動を取り、教授会に提案や推奨を行ってその考慮を求めるであろう」¹⁴と述べて、学校・教員団に対し、一定の範囲内ではあるが、生徒の代表から組織される評議会が積極的に提言を行なえるようにすべきことを論じている。

米国教育使節団報告書が発表された2ヵ月後の昭和21年5月、文部省は戦前の教育への反省を表明し、米国教育使節団報告書と同様に、教育の民主主義化の新たな方針を『新教育指針』によって提示した。その第1部後編第2章中の「公民教育はいかなる方法で行なはるべきか」には、次のように記されている。「右のごとく（＝国民学校高学年や中等学校以上の）相当の年齢に達した生徒に対しては、級長とか組長とかを選挙させたり、当番をつとめさせたりして、協同せいかつの指導者、世話役としての修練をつませることができる。また寄宿舎、図書室、農場、消費組合などを生徒に自治的に経営させることもよい。（中略）これらの場合に、生徒の団体やその活動を指導するものは、生徒の中から選ばせ、校長や教員は助言者の地位に立つことが、生徒の自治の修練のためによい方法である」¹⁵。

ただし、生徒の指導者役を選挙によって選出すべきことや、そうした指導者が果たすべき役割については、このようにいくらか言及されてはいるものの、リーダーやリーダーシップについてのそれ以上詳しい説明は見られない。米国では、1940年代後半に、生徒に対しリーダーシップを積極的に教育しようとする動きが出てきたが——McKown等の著作は、そのことを典型的に示しているといえよう——、1945年以降日本に民主主義的教育が米国から移入されたときには、まだそうしたリーダーシップ教育は米国でも緒に就いたばかりで、十分確立していなかったからではなかろうか。ただし、この点については、筆者はまだ仮説的に述べ得るにすぎず、今後更に検討を要する問題である。

第3節 「集団主義」による生活指導

その後、香川県の教員大西忠治によって、わが国の教育現場にはソビエト連邦からマカレンコの「集団主義」の考え方が導入され、「班づくり・核づくり・討議づくり」として定式化されることで、「生活指導」の理論的基盤として、1960年代から1980年代にかけて全国に普及した。これは文部省の方針とは無関係に、進歩的な教員によって現場で推し進められた教育運動であり、「全国生活指導研究協議会（＝全生研）」がその理論的研究の中心であった。その後、教育を取り巻く状況の変化によって1980年代後半以降火となったが、この運動の中で「核」と呼ばれた学級集団におけるリーダー役についての考え方や理解の一部は、今日なお教育現場で影響力を保持しているように思われる。それゆえ、特別活動におけるリーダー養成を取り上げる本稿でも、簡単に触れておきたい。

もともとマカレンコの集団主義は、社会主義社会の発展を教育の側面で支え、推進していこうとするものであり、政治の論理によって主導された教育の理論であるといえよう。そのことは、全生研が、「民主集中制」¹⁶を学校や学級の組織原則として主張していることから明らかであろう。特に、「学級集団づくり」を重視し、「学級」を、単なる学習のための集団としてではなく、児童・生徒に「集団を教える学習と生活の場」として捉え、集団の意義や「力」を学び、

個人として集団に協力し、同調することを児童・生徒に訓練しようとする。その際の拠点となるのが「班」であり、指導者としての役割を果たすのが「核」である。

まず、第1の段階（＝寄り合い的班）では、学級開きと共に、教師の主導で、児童・生徒にただちに班を作らせ、班長を選ばせる（あるいは教師が選ぶ）。教師はそれらの班に対して厳しい要求を行ったり、相互に競争をさせたり、あるいは競争で下位に位置づけられた場合には、核と班員に不満をぶつけ合わせ相互批判をするよう仕向けたりするが、その中で、集団への自覚が深まると考えている。第2の段階（＝前期班）では、集団の発展への強い使命感を持った児童・生徒がリーダー役の「核」として選び出され、彼ら「核」が、自らの班の班員を選抜し（時には、様々な約束をさせた上でようやく班員となることを認め）、教師の指導と支援を受けながら、班全体に責任をもつように育てられる。彼ら「核」は、強力なリーダーシップで集団の討議や活動を指導し、学級を「集団」として向上させることに努める。しかしまた、そこには「核」の一部が固定し、ボス化する危険もあり、「集団自身が核を支え、核を批判し、核を超えていく力を持ってくる必要がでてくる」¹⁷とされる。そして最後の段階（＝後期班）では、そうしたリーダーの果たす機能が、様々な構成員に分有され、「集団の誰もがリーダーシップを徐々に身に付けてくる」¹⁸段階となる。

この「集団主義」の生活指導が目指すところは、児童・生徒集団の自治能力を高め、彼らが独力で学級集団を運営できる場所にまで至らせることである。リーダーに関しても、最初は単なる人気や運動能力ないしは学力などによって選んでいたのが、集団の意義を学ぶにつれて、自分たちの集団の発展を真に考えた選出ができるようになり、そしてついには全構成員それぞれが何がしかのリーダーシップを発達させ、リーダーの役割を分有するようになることを目指している。その意味で、筆者は共感できることも多々あるのであるが、しかし、全体としては、すでに片岡徳雄が体系的に論じているように¹⁹、あくまで政治の論理が教育の論理を圧倒していることや、特に第2の段階で、リーダーと一般構成員の間に「常に命令と服従」²⁰が行なわれるのが当然と考えていることや、班の向上の手段としてではあれ、過度な競争と過酷な批判をしばしば用いることや、更には、リーダーに関し、最終的には児童・生徒が自主的に選出し、支持することを目指すとしながらも、途中で教師による過度な介入（たとえば、「核」にリーダーとしての威信を保たせるために、教師が学習の個人指導までも含んだ様々な援助を提供することを勧めているなど）が許容されていることなど、いささか違和感を抱くところも存在する。特に問題であるのは、この集団主義の教育が、戦前のわが国のような権威主義的・上意下達的教育に反対し、民主主義的人格の形成を目指しているはずでありながら、そこへ至る途上での手段としてであるとはいえ、「核」の果たす役割が、教師の意を受けてクラスを支配するという点であり、戦前の級長ときわめて似通っているように思われる。

第2章 アメリカの課外活動におけるリーダー育成の考え方

前章で見たように、我が国の特別活動の歴史の中で、リーダー育成の問題は、「集団主義」

の生活指導によって積極的に取り上げられたが、これを除けば、全体として余り重視されてこなかった。これに対し、アメリカでは、リーダーとは何かを生徒に積極的に考えさせ、リーダーシップを訓練する伝統が確立しているように思われる。ここでは、課外活動研究の先駆者フレッチウエル（Fretwell）の直弟子で、課外活動諸領域の真に包括的研究の先駆けとなったマックコーン（H.C.McKown）が、バイラル（V. Bailard）と共著（以下、簡略化のために、この二人の共著者を指すときには、「McKown等」と記述する）で出版した『かくて君は選ばれた（“So You Were Elected!”）』（1946）を手がかりに、米国のリーダー教育について考察する。同書が出版される以前にも、生徒のリーダーシップを研究した研究論文は存在しているが、「小さな古典」²¹と評されている同書の特徴は、それがリーダーとリーダーシップについて生徒自身に考えさせ、彼らのリーダーとしての力量を育成することを目的としている点である。つまり、同書は、生徒のためのリーダーシップの「手引き書」としての役割を果たすためのものであった。管見の限りでは、このMcKown等の著書が、そうした目的で書かれた書物のうちで最も早いか、少なくとも、最も早いもののひとつであると思われる。

周知のように、アメリカでは、南北戦争（1861～1865）後産業革命が急速に進展し、大きな社会的変動が生じていた²²。工場労働者の増大や都市への人口集中は、その子弟から、従来家庭で与えられていた生活訓練の機会をしばしば奪っていた。また、この時期、南欧からの移民労働者が急速に増大した。彼らは低賃金で勤勉に働くものの、アメリカ社会に容易に同化しようとはせず、故国での言語や生活習慣を頑なに守っていた。そうした状況の中で、アメリカ社会の安定と発展を確保するために、労働者階級や移民の少年たちに、生活訓練と市民的訓練を与える必要が痛感されるようになった。1890年頃から、デューイの教育理論が広まり、民主主義社会の発展に寄与しうる教育訓練の必要性が、広く認識されるようになった。その結果、特に第1次世界大戦終了後、よき市民を形成する目的で課外活動が学校教育に広く取り入れられるようになり、理論的研究も進展した²³。しかし、その中で、リーダーシップの実践的研究は、比較的遅く始まることになった。例えばテリーは、1930年の時点で、次のように書いている。「若者をリーダーシップ目指して訓練することは、学校での社会生活に関し、しばしば最も価値あるもののひとつと見做されており、当局筋によっても、その必要がこれほど力説されてきたものはない。恐らく人は、こうした力を少年少女の内に発達させる実践的な方法について、開明的な議論に満ちた専門的な教育文献を期待するであろう。しかし現実はそのまったく逆であって、ごく一般的な性格の、わずかばかりの提案が時々なされているに過ぎない」²⁴。こうした状況の中で、児童・生徒に、具体的に民主的リーダーシップを教える目的で著されたのが、本稿で取り上げるMcKown等の文献である。その後も、生徒に直接リーダーシップを教えようとする考え方は受け継がれ、今日なお、類書が多数出版され続けている²⁵。なお、リーダーとリーダーシップを論じるに際し、McKown等は、特に、生徒会長やクラブ²⁶の部長をPresidentと呼んで、リーダーの典型として取り上げている。

McKown等がこの書物を出版した意図を略述すれば、何らかの能力や資質によって生徒集団のリーダーに選ばれた者に対し、真に賢明かつ有能なリーダーとして成長し、集団を導いて行

けるよう、リーダーに求められる技量や態度を明らかにし、更にはそれらを活用するためのコツを示そうとしたものである。ただし、そのコツの中には、会合に臨む際にリーダーが注意すべき身だしなみへの配慮や、メンバーに訴えかけるに適した話し方のように、幾分技術的なものから、集団を生き生きと活性化させ、メンバーに充実感を与え、集団と個人の双方が更に発展しうるような支援の仕方など、リーダーの職務として極めて本質的な事柄までが含まれている。加えて、リーダーを支え補佐するその他の役員の役割も併せて論じ、更に一般生徒に対しては、よきリーダーを選び、支え、共に仕事をする事の重要性を理解させ、集団の運営に関わることに喜びと誇りをもたせようとする。結局のところ、同書は、メンバー各人がそれぞれに相応しい役割を引き受けて、その運営に積極的に関与する、民主主義社会の理想のあり方を生徒に考えさせる内容となっている。

以下、同書の要点を概観し、その意義を論じて行くが、予め同書の章立て（ただし、理論的な内容を論じた第1部に限る）を内容によってまとめると、およそ以下ようになる（カッコ内は、各章の正式なタイトルである）。

- 第1章 リーダーの資質とは（「もし彼らがあなたを会長にしたならば」）
- 第2章 会議の進め方について（「参加者の皆さん、静粛に願います」）
- 第3章 会則と補助規定の扱い方（「生徒たちのための、生徒たちによる」）
- 第4章 副会長の役割（「副会長が引き継ぐ」）
- 第5章 書記の役割（「議事は承認された」）
- 第6章 会計の役割（「財務的に健全な」）
- 第7章 一般生徒の役割と責任（「リーダーを支持して」）

このうち、第1章から第3章までは、リーダーとその職務についてであり、第4章から第6章までは、リーダー以外の役員とその職務についてであり、最後の第7章は一般生徒の役割について論じられている。

第1節 リーダーとは

McKown等によれば、リーダーに選出されたということは、その人がすでにリーダーに相応しい資質——多くの人と友好的な関係を保つことができる、人に好まれるコツを知っている、自分の意図するところを仲間にさせることができる、更には物事をうまく運ぶコツを知っているなど——をすでにある程度備えていることを意味している²⁷。こうした資質は、タイプは異なっても、あらゆるリーダーに求められる必要条件であろう。McKown等は、そうした基本的資質は前提の上で、リーダーに選ばれた生徒が、様々な困難を乗り越え、民主主義的な社会に真にふさわしいリーダーとして育って行けるよう、リーダーに必要な心構え、準備や注意点を述べて行く。

1) 民主主義的リーダーとしての自覚と準備

McKown等によれば、生徒集団によってリーダーに選ばれるということには、大人社会で重

要な公職に選ばれる場合と同じく、名誉や誇りが伴うが、そこには直ちに果たすべき具体的な仕事待ち構えているため、リーダーとなった生徒は、舞い上がる暇もなく、直ちに地に足の着いた活動へと促されるのであり、また、そのような煩雑で困難な仕事を引き受ける覚悟こそが、リーダーにとってまず何よりも必要なものである²⁸。すなわち、リーダーは、集団のメンバーと学校全体の福利のために、集団をよりよく組織し、機能させなければならない²⁹。小さな集団のつまらない独裁者になるのではなく、常に集団と共に計画し、集団の決定にはあくまで従わなければならない。メンバーに活動への積極的参加を促し、彼らの協力を取り付けながら、集団をより緊密に組織し発展させて行く、民主的なリーダーを目指すことが肝要である。

そのためにリーダーは集団のメンバーとの関係や接し方に気を配ることが必要であり、その点でMcKown等は、三つの注意点を挙げている。第1に、メンバーに対しては、「要求するのではなく、依頼する」のが適切である。その仕事を引き受け果たすことが、集団へのどれほどの貢献になるのかを説明し、メンバーの協力への意思を引き出すべきである。第2に、協力しながら仕事をする場合、多くのメンバーが加わるため、さまざまな手違いも起こりうるが、そうなった場合にも、批判や非難を加えることは、相手のこれまでの善意と努力を踏みにじることになり兼ねない。むしろ激励こそ効果的である³⁰。第3に、学校管理者や教員集団、さらには生徒団体の顧問である大人とよき関係を維持することがぜひとも必要である。もともと彼らは、生徒が諸々の活動の要点をつかみ、巧みにこなしているのを喜ぶものであり、常に援助を与えたいと思っている。彼ら教職員にしかるべき敬意を払って、その援助をうまく引き出せることが、リーダーとして成功するうえで肝要である。また、このことと関連して、McKown等は、謝意を示すことの大切さも述べている。メンバーの働きに対しリーダーとして感謝を示すべきことはもちろんであるが、加えて、教員集団や学校管理者³¹やその他学校の様々な部門の協力や貢献に対し、適切なタイミングで、短い感謝の手紙を贈ることが望ましい。そうした小さな礼儀正しさが、関係教職員にどれほどの喜びと満足を与え、以後一層多くの協力を引き出すことになるかを、リーダーたる者は知っておく必要がある。

次いでMcKown等は、リーダーが集団の様々なメンバーに集団全体に役立つ仕事を依頼することで、そのメンバーの誇りと士気を高めることができることを、殊に、内気で消極的なメンバーにささやかな仕事を依頼し、その働きぶりをメンバー全体の前で称賛することで、彼らの成長をどれほど後押しできるかを述べている³²。ところが逆に、リーダーは往々にして、有能でいつも期待にこたえてくれるメンバーに、繰り返し重要な仕事や職務を依頼しがちである。もちろん、頼まれれば、彼らも自尊心をくすぐられ、たいていは引き受けることになるのであるが、彼らはすでに別の仕事を抱えていて、本来多忙である。むしろ、力と注意のすべてを傾注してその仕事に当たることの可能な別のメンバーを探し、その仕事を委ねることで、その生徒に対しても自らの力を試す絶好の機会を与えることになり、同時に、そのおかげで兼職を免れる有能なメンバーも大いに助かることになる。このように、リーダーには、集団全体を見渡しながら、メンバーの潜在的な力を引き出し、これを育てるという、教育的視点と気遣いも求められるのである。

更に、McKown等は、困難に直面したときリーダーが取るべき態度について論じている。まず、何であれ、活動や行事は、早くから計画を進めることが肝要であり、それを怠ることによって様々な困難が出来る。そうした活動や行事の予定日は、他の活動や行事に気をとられているうちに、すぐ目前に迫って来るものであり、しばしば準備不足のまま、突入せざるを得ぬことになる。こうした事態を避けるため、リーダーたる者は十分前もって計画を練り、準備を進めておくことが大切である。また、どのような活動も、様々なメンバーで仕事を分担し、協力しながら進めることが必要であるが、時として、連絡ミスや、依頼した相手の勘違いなどにより、せつかくの計画が狂わされることもある。そうした場合、不運を嘆いたり、騒ぎ立てたりはせず、ユーモアで状況を笑い飛ばしたり、あるいは機知を働かせて窮地を乗り越えたりすることが望ましい。長引く退屈な会議で参加者が苛立ってきたときに、リーダーが気の利いたジョーク（もちろん品のよい、ウィットに富んだものでなければならない）の一つも飛ばし、全体の気分や雰囲気や和ませることは望ましいことである。更にリーダーは、常に自制心を保ち、腹立たしいときや動揺したときにも、強烈な非難や批判の言葉は飲み込むべきであり、冷静さが戻り、自分の顔色が普段どおりになるのを待ってから、メンバーの前に出るようすべきである。自分が批判されたときも、失望させられたときも、他のメンバーが失敗したときも、あるいは自分自身が失敗したときも、更には敗北の事態でさえも、リーダーたる者は優雅に受け止め、受け入れるだけの度量が必要である。他方、リーダーには、このように冷静さと並んで、熱い情熱もまた必要である。McKown等によれば、情熱には伝染する性質があり、リーダーのプロジェクト推進に賭ける熱い情熱がいかに容易に他のメンバーに伝わり浸透していくかは、まことに驚くべき程である³³。

以上は、集団の運営に際してリーダーに求められる、基本的なものの見方・考え方や姿勢である。それに加えて、McKown等は、次のようなテクニカルな点にも立ち入って論じている。まず、リーダーは、礼儀作法に通じているべきである。意識せずとも自然に礼節に適った振舞いができれば、様々な局面でリーダーの負担は減じられるであろう。また、リーダーたる者はパーティーなどの社交の機会を数多く経験し、さまざまな人と語り、くつろいだ気持ちで人と付き合えるようになっていることが重要である。更に、リーダーは、常に身ぎれいにする必要があるが、特に会議の司会などで多数のメンバーの前に出る際には、服装を整え、清潔に身だしなみを整えることによって、威厳や信用を高めることができ、集団をより容易に動かすことも可能となる。また、リーダーの職務は、エネルギーを使い、神経をすり減らすので、休息を十分取ることが必要であり、その点からも、あらゆる仕事を計画的に行うことで、過労に陥ることを避けるべきである。ここで示された諸点をリーダーは最初からすべて備えているとは限らないが、リーダーとしての仕事を遂行して行く中で、欠けているものは補うように努めるべきである。

2) 会議の進め方

一旦リーダーに選ばれると、必ず会議を主催することになる。充実した会議を催すことは、

リーダーの重要な任務である。とはいえ、慣例だという理由だけで、十分な準備もなしに会議を開催すると、混乱を惹き起こすのみである。リーダーたる者、会議を開催する時には、予めすみずみにまでよく考えをめぐらし、よく全体計画を練り、準備を進めておかなければならない³⁴。

初めての会議に臨むとき、リーダーは自分がかつともよく見えるよう外見にも細心の気を配るべきであり、よいリーダーを選出したとメンバーに思われる必要がある。それには、堂々とした態度とよい姿勢が重要であり、勇気と確信を持ってメンバーの前に歩み出るべきである。その積極的な態度がメンバーの信頼を深め、リーダー本人も自らに一層の自信が持てるようになる。

次いでMcKown等は、議事進行の仕方を論じている。実際の議事では、様々な提案（正確には「動議」）が出され、時間が不足したり、議事のスムーズな進行が妨げられたりする可能性もある。稔りある話し合いとスムーズな議事進行を可能にするために、McKown等は、生徒の集会においても、基本的には議会で用いられる慣行的な議事進行手続き（parliamentary law）に従うべきことを主張し、特にリーダーはその手続きに通じておくことが必要なことを述べている³⁵。その際、最も重要な原則として、以下の3項目を挙げている。

1. 集団の最善の利益が、最も重要な課題である
2. すべてのメンバーは、同等の権利を持つ
3. いかなる問題であれ、一時に取り上げるのはひとつだけであり、その処理が終わってはじめて、次の問題が取り上げられる。

このように、生徒を早い時期から公式の議事進行になじませることは、政治過程一般を理解させる上でも極めて意義深いことであろう。

会議が始まると、リーダーは、ステージを横切って司会席に向かう。胸を張り、参加者の目を正視しなくてはならない。メンバーが静まるまで少し間を取るのがよい。議長用の小植はなるべく使わないようにする。大きく聞き取りやすい声で、開会を宣言する。「静粛に願います」と言いながら、同時に次の一言を考えていなくてはならない。書記に前回の議事録を読み上げてもらい、終わると追加と訂正の有無を全体に諮る。なければ、議事録は承認されたことになり、追加・変更がある場合には、訂正を含めて承認されることになる。次いで、書記に、その団体に届いた手紙や文書を読み上げてもらう。ただし、それが新たな仕事や活動を必要とするようであれば、議論の準備ができるまで延期するのが適当である。また、必要に応じ、会計係に報告を求める。その後、司会役を務めるリーダーは、以前から継続の案件を取り上げる。一般に、より古い案件から片付けるべきである。リーダーとして、メンバーの誰かに、前もって特定の案件について発言を依頼していることもあるであろう。メンバーの誰かが自分の意思で立ち上がり、前回の議事に記載されている案件について、質問することもあるであろう。それをきっかけとして、その特定の問題を扱う委員会の委員長に、発言を求めることになる。こうして、取り上げる案件の多くは、以前から継続しているものであるが、なければ司会自身が発言してもよい。メンバーがしばしば話を脱線させることもあるが、会議に遅延が生じないよ

う、直ちに話を元に戻す必要がある。このようにして、実務的な枠組みを維持することが必要である。混乱を避け、意見の明確な理解を可能とするためには、動議は常に肯定的な表現を用いるよう指示すべきである。

古い案件が済めば、新しい案件の有無を問い合わせるべき時である。ここでも、メンバーから提案がなければ、議長が持ち出すこともできる。それが済めば、発表・連絡事項の有無を尋ねる。発表・連絡は、簡潔にして要点を押さえている必要がある。こうして案件のすべてを終えると、「実務打ち合わせ (business meeting)」が終了し、後半の「親睦の催し (social program)」に入る³⁶。McKown等によれば、アメリカではそうした親睦の催しは、多くの場合、音楽の出し物で始まり、出演を依頼しておいた弁士やエンターテイナーによるプログラムへと続く。そうした出演者を巧みに紹介するのもリーダーの仕事である。プログラムの始まる直前に、出演者の貢献や業績を、賛辞を込めて紹介し、終了後は、メンバーがそのプログラムを楽しめたことに対し謝意を表明しなくてはならない。こうして、用意したすべての予定が済めば、特に他の案件がない限り、散会となる。

3) 会則の扱い

会長に選ばれた者は、当初誰しも熱心に会則を読もうと努めるが、結局のところ、これをうやうやしく閉じ、次のリーダーが決まるまで仕舞い込んでおくのが常である。McKown等は、その原因として、会則がもはや現在の活動に適さなかったり、規定の複雑さや混乱が読むに耐えないものであったりすることを挙げている。その結果、新しいリーダーも、結局前任者と同じく、集団の運営に際しほとんど会則を顧みないことになる。しかし、組織が、本来の目的たる活動を一貫して行うためには、手続きや手順を定めた規則が不可欠である³⁷。会則を近年の状況に適うよう変更することは可能であり、新たに書き直すことでさえ、思うほど困難ではない。McKown等は、そうしたことを念頭において、会則に必ず含まれるべき要素、会則を取り扱う際の基本的考え方、更には、会則を変更する際の手続きと留意事項を順に列挙して行く。

まず、会則とは、組織の設計図である。そこには組織の目的、所属資格、メンバーの権利と義務、役員の権限ならびに責務、更には役員選出の方法などが記入されている必要がある。集団の最重要の規則は会則であるが、それに加えて、細かな決まりが補助規則として記されるべきである。それらのことを述べた上で、McKown等は、よき会則を作るための基本的な原則を次のように示している³⁸。

- (1) 会則は、不要な誤解や論争を避けるためにも、文章に書き留められていなくてはならない。ただし、作成に余り多大な時間をかける必要はない。会則は車のエンジンではなく、会の活動を正しい方向に向けるハンドルに過ぎない。
- (2) 会則は、それぞれの組織や集団に適するよう定めるべきであり、他の集団から安易に借用すると、当の集団の性格まで変えてしまう虞があるのであり、たとえそこまでは行かなくとも、会則の拙速な借用は、不必要な規則まで一緒に取り込む可能性がある。
- (3) 会則には、真に機能する規則だけが含まれるべきであり、規則と現状が合わなくなれば

修正が必要である。

- (4) 会則には、永続的な項目だけを取り上げるべきである。
- (5) 会則は、すべてのメンバーに平等な権利を提供するものでなくてはならない。
- (6) 会則は、簡潔で明確な言葉で表され、正しく理解されることを期するべきである。
- (7) 会則には改正のための明確な規則が含まれるべきである。すなわち、改正の発議者、承認に必要な賛成の割合、改正の発効する期日などである。
- (8) 会則の採択の前には、十分な検討がなされるべきである。

もちろん、リーダーは、集団の目的や活動に関するメンバーの希望をはっきり念頭において、原案の作成に努めなければならない。こうしてできた会則の原案は、承認の投票にかけるに先立って、写しをメンバー全員に配り、十分な検討の余地を与える必要がある。そうすれば、メンバーは、会則が上から与えられたものとは考えず、自らその作成に参加したと実感できるのである。

第2節 その他の役員について

McKown等は、会長以外の役員、すなわち副会長、書記、財務等の果たすべき役割についても、それぞれかなり詳細に論じている。ここでは、職務の上から会長にもっとも近い立場である副会長を一例として取り上げる。

副会長は、多くの組織で置かれているが、その役割は必ずしも明確ではなく、例えば、会長が不在の際に代わって会議を主宰する権限が認められている以外に、これといった職務の定めがない場合もある。とはいえ、副会長は、その集団で会長の次に位置する立場であるから、本来会長と協力して集団を運営すべきある。時には、副会長はそのまま時期会長と目されることもある。それゆえ、この職務を引き受けた副会長は、組織のあらゆる仕事に通じるよう努めなければならない。副会長の仕事を、真に重要なものとしてメンバーに認めさせるためには、組織の中で自分がなすべき仕事を積極的に見出し、これを自ら敢然と実行することで、メンバーからの評価を高めて行かねばならない³⁹。

また、自ら強いイニシアチブを発揮しながらも、権威を振りかざしているとか威張っているとか思われぬように注意すべきであり、あくまで謙虚に、会長が奏でる主旋律を、いわば第2バイオリンとして盛り立てるよう努めなくてはならない。自らの働きが成果をもたらしても、栄誉は会長に譲り、あくまで会長を立てるのがよい⁴⁰。

更にMcKown等は、副会長としてのより具体的な職務についても論じている。一つは、総会の際、親睦プログラムの責任者を務めることである。前述のように、アメリカの団体の総会では、実務打ち合わせの後に、集団の親睦のためのプログラムが用意されるのが一般的であり、副会長がこの親睦プログラム全体を取り仕切ることが多い。そうすることで会長の負担を大幅に軽減し、同時に、副会長としての自分の力量を示すことができる。McKown等によれば、優れた親睦プログラムは集団のメンバーに感激や熱意を生み出すものであり、副会長がこのプログラムの責任者としてどれだけよい仕事をできるかが、その総会の成功を決しさえする。特に、

副会長が次期会長に選出されることを望んでいる場合、「卓抜したプログラムの企画者（super program man）」として評価を固めておくことが大切である⁴¹。

更に、副会長としての別の重要な仕事は、様々な親睦行事（social affairs）の取りまとめ役（social chairman）である。こうした親睦行事——例えば、新人歓迎のパーティー、ダンスパーティーなど——は、アメリカのハイスクールでは、学校・教師の援助を得て、積極的に行なわれている。その打ち合わせには、様々な実行委員会の委員長が出席するが、そうした会合を主宰し、取りまとめるのが副会長の仕事である。その際、副会長自身は特定の委員会に属さず、あくまでも総合的な調整を自らの職務とすべきである。行事の計画の議事が進められている時に、副会長自身が良いアイデアを思いつくことがあるかもしれないが、むしろ大切なことは、提案された様々な考えを尊重することであり、必ずしも自分ですべてを行なう必要はなく、むしろあらゆる細部が考え抜かれているよう気を配ることである。そうした細部の詳しい検討のために、ひとり静かな場所に赴き、目を閉じてその行事の進行をイメージするのがよい。すると、計画の中でまだ検討や準備の済んでいない多くの事柄に気づくことができるであろう。最後にMcKown等は、実際の仕事を担ってくれる仲間に対し、常に感謝と励ましを忘れぬよう忠告する⁴²。

加えて、副会長の果たすべきもう一つの職務は、広報責任者としての役割である。集団が行おうとしている仕事や行事を学校の内外に広く知らせ、行事に参加者を集め、その成功を決定付けることになる重要な職務である。なすべき仕事は多く、きわめて多忙な役廻りではあるが、やり方次第で大変創造的で興味深い仕事となる。何よりも、人目を引く効果的な宣伝文句を、時間をかけて早くから練り上げておくことが大切である⁴³。

もしまだ余力があれば、副会長は歳入委員会を動かすことを考えるとよい。地域社会からの財政的援助がない場合、この委員会は、集団の活動を継続するために、必要な資金調達の工夫をすることになる。副会長として歳入委員会の委員長を兼務する場合、考えるべきことが二つある。一つは、真にその資金が必要である場合を除いて、資金のことに心を煩わされ過ぎないことである。決して資金のために資金を調達するのではない。二つ目は、資金調達そのものを、それ自体意味のある活動にすべきことである。たとえば、趣味を披露する集まりを開いて資金を調達すれば、出演者にも参加者にも楽しみと教養の機会を提供する。そうした際、副会長が提供するアイデアが独自のものあればあるほど、それを実現するのはメンバーにとって楽しみともなる⁴⁴。もちろん、副会長に選ばれたのは、すでにそれなりの賢明さや独創性などの資質を示したからであるが、ともかくも副会長は、いくつかの斬新なアイデアによってメンバーの心に点火し、やる気を引き出すことが大切であり、人々は、彼がそうする瞬間を、固唾を呑んで見守っているのである。

ところで、どのクラブや集団も、その存在意義を示すために、学校、地域社会や国家に対して何らかの貢献をしなければならない。こうした市民的義務に関係する委員会を率いるに相応しい人物が副会長である。というのも、副会長には、その集団が貢献すべき人々やしばしば利用する施設をよく心得ておくことが要求されるからであり、またその集団が果たすべき市民的

責務に通じておくことは、翌年度の会長候補として当然のことであり、更には集団の真価を示す活動でリーダーの役割を果たしておくことは、No.2の立場にある副会長として賢明なことだからである。その上、こうした価値あるプロジェクトの実行が集団の士気をどれほど高めてくれるかは、実に驚くべきほどである。その際、活動の選択は、それが集団に多くの満足と誇りとをもたらすよう、賢明に行われねばならない。副会長はメンバーを活気付け、参加への熱意が維持されるよう努めなければならない⁴⁵。

副会長とは、こうした幾つかの具体的な仕事を遂行し、自らリーダーシップを発揮しながら、前述の「第2バイオリン」として会長を盛り立て、集団の活動の推進役を果たす役割である。常に会長と手を携えて仕事をし、その責務の幾分かを引き受けて会長を助け、委員会で決議された内容を一般メンバー相手に説明し、会長を様々な活動の中で励ましながら、常に集団全体を活気付けることが求められるのである。

第3節 協力者としての一般生徒の積極的役割

McKown等は、リーダーシップの手引きの締めくくりとして、一般生徒が協力者（follower）として担うべき、積極的で創造的な役割について論じている。原文では、4人の生徒が、パネルディスカッションを通して意見を述べる形式が取られており、その進行と共に、優れた協力者が担うことになる重要な役割が明らかにされ、協力者としての心構えや注意点が示されて行く。

一人目の生徒は、自分自身リーダーには向いていないと考えているが、しかし、協力者としての役割を自覚し、その誇りを持ってリーダーを支えることができると論じる。すなわち協力者こそがリーダーを選び、リーダーをその地位に据えているのであり、リーダーがよいアイデアを示せばそれを分担して実行する。実際の仕事をしたのは自分達であるというこの満足感は大変大きい。プロジェクトで自分の役割を得て、それを成功に導くことができれば、大きな高揚感と満足感が感じられる。自分自身を優れた協力者と感じられることは、リーダーが感じる満足感と比べても遜色のない、誇らしい体験である。一般生徒は、誰もが学校の活動に貢献することを望んでおり、協力者として、集団の中で明確な場所と仕事を持っていたい。あるいは、リーダーと心をひとつにしたい。リーダーは、メンバー一人ひとりに対し、まさにそれを可能にできる位置にいる。そこで、一般生徒の立場からすると、リーダーには、ボス風を吹かさず、あくまで「我々の一人」として共に仕事に努力してもらいたいし、仕事の成功に対する評価と承認を共に喜び、享受したい。このようなリーダーなら、すべての仲間から支持と協力を得られるであろう⁴⁶。

二人目の生徒と三人目の生徒は、協力者にとって大切な資質を論じる。第一は、学校や集団やリーダーに対する誠実さ（loyalty）である⁴⁷。特に重要なのは、活動がうまく行かないときや、自分が不当と思われる扱いを受けたときに、それでも誠実さを失わず、リーダーや集団への支持を保ち続けられるかどうかである。リーダーと考えが異なれば、よく話し合うことが重要であり、集団の考えとの間に隔たりがあれば、適切な時と場で自らの意見を表明し、集団として

の意思を固めさせる。他方、一旦決定がなされたら、各人はその成功のために力を尽くすべきである。第二は、「協働のテクニック」⁴⁸についてである。すなわち、我々の住むこの世界をよりよいところに変えていくのはこの自分たちであるという認識に立って、有能なリーダーと協力してプロジェクトを支え、与えられた任務を着実に果たすならば、その集団の成功は疑いなのである。第三は進んで自らの責任を果たそうとする意思であり、第四は自らが信頼に値することを示そうとする願望である⁴⁹。リーダーに信用されて役割と責任を委ねられ、それに適切に応えるならば、次のプロジェクトではより大きな責任を任され、より大きな喜びが得られることになるであろう。単に参加していることの楽しみを超えて、自分に期待されているところに沿って役割や仕事をうまく果たし得たことによる満足の大きさは比類がない。こうしたことを総括するものとして、最後に、チームを組んで活動することへの願望が挙げられている。

四人目の生徒は、華やかで目立つ活動の場合には協力を惜しまないメンバーが、地味な活動の場合や、少しばかり経済的負担を要し、気前良さを示すべき時に、消極的で不十分な協力しか与えなかった結果、その時の活動は低調に終わり、拳句はリーダーへの不満や批判が広まったことを残念がる。リーダーは、この時も、前に成功を収めた活動の際と変わらず努力したのであり、真に責めるべきは自分達協力者ではないかと、この生徒は主張する⁵⁰。

以上、McKown等による『かくて君は選ばれた！』の内容を概観した。同書は、学校における生徒集団のリーダーを務めるために必要な態度や考え方、心遣いやテクニックを訓練すると同時に、一般生徒としてリーダーと協力して集団の運営を担って行くことの重要性を説き、そのために必要な態度や考え方を示している。リーダーを含めた集団の全構成員が、自分の持っている力や興味・関心に応じ、集団の運営の様々な側面を担い、集団に対する責任を引き受けねばならない。結局、同書は、リーダーたることの手引き書であると共に、全体として、民主主義社会が如何に運営されるものであるかを、生徒に教えるための手引書ともなっている。いかなる社会も集団も未完成であり、これからなおも発展して行くべきものとして取り扱われなければならない。さらには、個人もまた、常に発達の上にある。個人は、社会・集団の発展に関わり、尽力しながら、その過程で、同時に個人としての発達を遂げて行くことになる。民主的集団の発展にとって、よきリーダーが必要であることと並んで、一般協力者の協力と成長もまた、本質的に重要な所以である。それゆえ、McKown等が、リーダーの「手引き書」の最後に協力者とは何かを論じたのは、極めて適切なことであった。リーダーは、こうした協力者の考え方や気持ちや願いを十分理解した上で、メンバー全員に役割を分かち、誰もが自分をその集団の活動やプロジェクトの重要な担い手であると感じ、自ら分担している仕事に誇りと責任とを持って取り組めるようにすることが重要である。また、その活動が成功した暁には、その栄誉を全員のものとし、そのチームに所属したことの喜びを皆で享受できるようにすべきなのである。リーダーとは、まさに集団発展のための「舵取り役」に他ならない。

第3章 学校における今後のリーダー育成について

第1節 McKown等の所論から学ぶべきもの

McKown等の「手引き書」では、すでに生徒がリーダーとして選ばれたところから論が始まっていた。ここでは、同書に先立って出版された『課外活動論 (Extra-Curricular Activities)』にごく簡潔に述べられている、リーダー的性質とその発見並びに活用に関するMcKownの見解を考察し、誰がどのようにしてリーダーとなって行くのかという問題を考えることにする。

「確かに、大半の学校では、潜在的リーダーを発見しようとする組織的試みはごくまれにしが行われていない。学校当局は、生徒の誰かがリーダーとしてたまたま頭角を顕すのを待っているばかりで、そうなってみて初めて、その生徒の能力を活用する措置を講じようとする。結果として、リーダーのある者は、学校生活の終了間際になってようやく発見されるのであるが、それでは、その資質を活用したり将来の一層の発展に備えさせたりするには遅過ぎると言わざるを得ない。場合によっては、潜在的リーダーが、結局一度もその能力を見出されぬままであるかもしれない。いずれの場合も、生徒集団および学校の双方にとって損失である。教職員集団は、賢明なプログラムを提供して、やがて始まるクラスの中で、リーダーの能力や諸資質を示す生徒たちを探したり、その後も継続的に調べたりすることに努めるべきである」⁵¹。

つまり、リーダーとしての資質は、当初はあくまで個人の中に潜在的可能性として埋もれているに過ぎない。たまたまそれを発揮する機会に恵まれ、リーダーとして周囲に早くから認められ、自らも自覚する幸運な場合もあるだろうが、むしろ多くの場合、周囲も本人もリーダーとしての特質になかなか気付かず、それどころか、誰の目にもとまらぬうちに学校生活が終わってしまうことさえあるのである。しかし、それでは、McKownの言うように、学校および生徒集団の福利に反することになる。それゆえMcKownは、「学校の責務は、あらゆるタイプのリーダーを発見し、開発し、活用することなのである」⁵²と述べて、学校・教職員がさまざまな機会を提供し、リーダー的資質を持った生徒を表舞台に引き出し、その資質を発揮させ、更に発展させるよう努めなければならないことを述べている。ただし、リーダーの発見だけで事が済むわけではない。「賢明な協力者なしに賢明なリーダーシップは存在し得ない、それゆえ、生徒集団は、(中略) 知性的で識別力に富んだリーダーの選出の仕方を訓練されなければならない」⁵³。つまり、McKownは、そうして明るみに出たリーダー的資質の持ち主の中から、一般メンバーが、自分たちに相応しいリーダーを合理的・知的に選び出すことができるよう訓練する必要を述べているのである。更にまた、一旦選出した後は、「自らの集団の賢明なリーダーシップに対する選挙者自身の責任」⁵⁴として、そのリーダーに惜しみなく協力できるようにすることの必要性も視野に入れて、リーダー論を考えている。そうした義務をすべての構成員によく果たさせるためにも、リーダーシップについての教育は不可欠なのである。McKownはE.L. ソーンドイク (Thorndike) を引用し、そうした訓練は「民主主義教育の中でしかるべき位置を占め

るに相応しい」⁵⁵と明言するのである。

更にまた、「リーダーとして見出され選出された後、彼らはその義務を果たせるよう訓練されなくてはならない。おそらく、彼らのすべてが、必要な関心や抱負や熱意をもっているであろう。しかしおそらく、その職務の義務を成功裡に果たすために必要な知識や習慣や技術の多くを欠いていることであろう。ここでもまた、学校は、組織されたリーダー向けの団体、クラス、グループを通じて、会議を取り扱ったり、帳簿をつけたり、議事録を書いたり、更にはもっと分かりにくいものだが、知性的な世論、集団精神、意識や士気を発展させるという、仕事に必要な諸技術の詳細を提供することができる」⁵⁶と述べて、選出されたリーダーに様々な訓練を施す必要を論じている。

ところで、集団にリーダーが必要なことに疑いはないが、ではそのリーダーをどのようにして選べばよいのかは、簡単に解決できない問題である。McKownは、リーダーの可能性を潜在的に持っている生徒に、その可能性を発揮する機会を用意し、あるいは学校・教職員が積極的に才能を探し出し、彼らの中から一般生徒がリーダーを選出し、その上で彼らに、リーダーとして必要な訓練を施すという手順を考えている。そのリーダー教育の内容を、生徒向けに分かりやすく論じたものが、前章で概観した「手引き書」に他ならない。

第2節 わが国の学校教育は、どのような方向でリーダー育成を目指すべきか

「能ある鷹は爪を隠す」の諺のように、自己主張せず才能も目立たせず、自分の意思や行動をもっぱら周囲に合わせ、人間関係を平穏に保つことを何より重視する我が国の伝統的な社会風土は、積極的な自己主張が重視され奨励されているアメリカ社会とは異なり、リーダーの発見と育成と言う点ではるかに大きな困難を背負っている。

先に引用した『新教育指針』（1946）の第1部・前編・第1章「序論 日本の現状と国民の反省」の中で、文部省は、日本人の国民性に関し、次のように自己批判している。「日本国民は、ひはん的精神にとほしく権威にもう従しやすい。上の者が下の者を愛してよく指導し、下の者が上の者を尊敬してよく奉仕することは、日本国民の長所であり、忠義や孝行の美德はここに成り立つ。しかしこれは自由な意思にもとづき、自ら進んでなされるのでなければならない。上の者が権威をもって服従を強制し、下の者がひはんの力を欠いてわけもわからずにしたがうならば、それは封建的悪徳となる」⁵⁷。もちろん、こうした傾向がすべてそのまま今日まで存続している訳ではないが、それを改めようとした戦後約10年間の教育民主化の努力が、いわゆる「逆コース」の進展の中で、その後徐々に骨抜きにされて行ったのは紛れもない事実である。結局のところ、我が国の教育は、合理精神に基づいて考え、判断し、自主的に行動することのできる児童・生徒を育てるのではなく、多くの知識や技術を詰め込まれ、親や教師など目上に従順な児童・生徒を育てようと努めてきたのであった。そうした教育についての考え方や方向性が、生徒のリーダーシップについての扱いの中にも明らかに反映しているように思われる。

ところで、敗戦による荒廃からの回復と経済成長が何よりも急がれた時代には、上述のような教育によって、ある程度均質な知識や技能を備えた、勤勉に従順な勤労者を育てていればよ

かったのかもしれないが、20世紀の80年代以降、グローバリゼーションの波をまともに被る時代を迎え、産業においても学問研究においても、批判精神と創造力を発揮して世界を相手に競争したり活躍したりできる人材が必要とされるようになると、従来の従順で均質な勤労者を大量に育てる教育方針ではもはや対応不能であり、その中で突破口を求めてもがいているのが、昨今の我が国教育行政の姿であろう。それは単に授業時間を少しばかり増やしたり、教育内容を幾分高度化したりといった弥縫策で解決できる問題ではなく、教育の方向性の転換までも視野に入れて考えるべき問題であり、恐らくは、教育の実践的および社会的側面と知的側面とを真に深く結合させることによってのみ、初めて解決の方向が見えてくるのではないであろうか。すなわち、児童・生徒の中に、社会や人類の福利と発展に自ら積極的にコミットしようとする意欲や態度を育てると同時に、現実にはそれを可能とする知識や知的基盤を身に付けさせ、その両者が相俟って相互に高め合う状態を作り出すことが何よりも必要である。そして、そのような意欲や態度を育てる重要な方途が、学校生活に関わる具体的諸問題を、児童・生徒に創造的・自治的に解決させることである。すなわち、解決を早急に必要とする問題を見出したならば、臆せず立ち上がり、自らの構想を示して仲間を説得し、その賛同と支持を取り付け、同時に仲間からも様々なアイデアを取り込みながら、初期の目的を実現して行くことのできる力、つまり民主的リーダーシップを育てることこそが、今後の発展の鍵なのではないか。こうしたタイプのリーダーシップこそ、従来の我が国の学校現場においてはもちろんのこと、大人の社会においても明らかに不足していたものであり、他方今後の我が国の発展にとって、必用欠くべからざるものと言わざるを得ない。ところで、こうしたリーダーシップは、萌芽的には、すべての児童・生徒にそれぞれいくらかは備わっていると考えられるので、さしあたっては、すべての児童・生徒に、将来リーダーとしての役割を担える力を育成することが望ましい。しかしながら、従来の我が国の学校教育では、たまたま早い時期に、何らかのリーダー的資質を示した児童・生徒をリーダーと認め、その後長期にわたって、リーダーシップを振るう権利を与えてきたのであった。

他方、「リーダーシップとは状況的、機能的なものであって、場面や目的に応じて現れ、しかも、メンバーのそれぞれはなんらかの程度に応じてリーダー的な役割を果たしているものである」⁵⁸と主張する立場もある。筆者としては、特定のリーダーに相応しい者がいるとする考え方に比べると、こちらの方により多くの共感を覚えるが、この立場は、突き詰めると、それぞれの状況ごとに適切なリーダーが自ずと登場すると考える楽観論になり兼ねない。もしそうであるならば、リーダー教育は不要ということにもなろうか。しかし、それもまた、反対の方向に極端である。筆者は、前述のように、あらゆる児童・生徒の中に、なんらかの形や程度において、萌芽的、潜在的なリーダーの可能性が認められると考えている。しかし、McKownも述べていたように、それは放置したままでは容易に顕在化せず、埋もれたまま終わる可能性も高いのである。すべての児童・生徒に一定のリーダー教育を施し、どの個人も、状況によっては決然として立ち上がり、グループや集団を導くことができるよう、ある程度準備する必要があるであろう。確かに、リーダーとして立つべき機会はなかなかめぐって来ず、場合によっては、

学校卒業後長い年月を経て、始めてそうした場に立たされることもあろう。しかし、それゆえにこそ、学校時代にすべての児童・生徒に、リーダーとしての経験をいくらかでも積ませ、リーダーの果たすべき役割について、あらかじめ教育しておくことが、ぜひとも必要なのではなからうか。たとえ小さな集団のささやかな仕事においてであれ、かつてリーダーとして仲間を導き行動した経験の記憶や思い出が、後の人生で必要が生じたとき、その人に再度リーダーとして立ち上がる勇気を与えるのである。また、そのようにすべての児童・生徒にリーダー教育を施すことが、よき協力者を育てることにもなることは、McKown等の所論で見たとおりである。

ここで、筆者は、今後のリーダー育成のために、二つのことを提案しておきたい。ひとつは、学級で小さなプロジェクトを多く作り、その仕事に強い希望や関心を示し、同時にそのプロジェクトの進め方について、仲間を説得できるだけの見通しや方法を示し得た児童・生徒に、そのプロジェクトのリーダー役を任せることである。こうすることで、多くの児童・生徒に、創造的・民主主義的リーダーとしての経験を踏ませることができるようになる。もうひとつは、学級委員（代表委員）のようなクラスを代表する立場を、長期にわたって特定の児童・生徒に固定せず、例えば1ヶ月のような短期ごとに交代させることである。重要なことは、交代のたびに、これまでの学級委員のリーダーとしての仕事振りを、よかった点も改善が必要な点も、皆でよく検証・検討することである。これは、決して、前の学級委員を批判するために行うのではなく、リーダーの果たすべき役割を全員がよりよく認識し、次のリーダーは、前のリーダーの実践に学んで、リーダー役をより上手く賢明に果たせるようにするためである。頻繁な交代には非効率も伴うであろうが、交代のたびに検討を加え、そこから全員が学ぶことで、リーダーの果たすべき役割についての理解が全メンバーにおいて深まり、各人は自らの内なるリーダー的性質を顧みながら、これを育てて行くことができるようになるであろう。

(むすび)

特別活動の源流である課外活動は、生徒の自由で自発的な活動としては、学校そのものとはほぼ同じ長さの歴史を持つ。しかし、その深い教育的意義が認められ、特に急速な発展を示したのは、1920年代以降の米国においてであった。19世紀後半の南北戦争以後、産業革命、人口の都市集中、これに伴う家庭での伝統的な社会訓練の欠如、米国社会とその価値観に無頓着な南欧系移民の急増などにより、急激な社会変動に直面していた米国で、民主主義社会の発展を支えるよき市民の形成が、社会的に切実な要求となった。このとき教育界は、課外活動を通じて、学校や学級の自主的な運営を体験させることで、民主主義社会の運営に各生徒が積極的に関わって行くことを訓練し、この要請に応えようとした。この段階で、課外活動は、もはや正課の外にある「課外」としてではなく、正規のカリキュラムの内に取り込まれ、しかるべき予算や支援のための措置も種々講じられるようになった。

これに対し、我が国においては、民主主義の理想そのものが、戦後GHQの指導の許、いわば上から与えられた形で普及したに過ぎず、戦前・戦中の体制からの解放として大いに歓迎されながらも、国民の間に浸透する十分な時間もないうちに、いわゆる「逆コース」が始まった。

その結果、旧来の保守的勢力が力を盛り返し、政財界を挙げて経済発展を目指す努力の中に国民の関心やエネルギーを取り込み、政治や思想に無頓着で、目の前の与えられた仕事に一途に努力する国民を作り上げてきた。学校教育の現場では、民主主義の実践面を児童・生徒に学ばせる目的で導入された教科外活動（その名称は、「自由研究」から始まり、「教科以外の活動」、「特別教育活動」を経て、「特別活動」へと至る）が、当初は児童・生徒の自発的・自治的活動を中心としていたが、昭和33年版学習指導要領以降、徐々に教師による「指導」の範囲が拡張され、それに反比例して、児童・生徒の自主的・自治的な活動領域は切り詰められていった。こうした民主主義教育の後退の中で、リーダーの役割も結局は曖昧なものとなり、児童・生徒会長、学級委員、各種委員会など、様々な組織とそのリーダーがともかくも置かれてはいるが、その果たすべき役割と意義が十分に認識されないまま、教師の代理的役割を務めることが任務の中心となり、非常な形骸化を来しているのが現状である。

本稿では、McKown等によるリーダー教育の手引書を手がかりに、そうした日本の学校の現状の問題点を捉え、改善の方向を考えた。特定の児童・生徒をリーダーとして選別し、教員や学校が援助して様々な仕事を任せるやり方は、その選ばれた特定の児童・生徒だけは育てることができるものの、その他の一般メンバーにリーダーとなる機会や可能性を閉ざし、政治や社会への参加意識の不足という日本人の大人に広く見られる好ましからざる傾向を、児童・生徒の間に再生産して行く危険があるように思われる。本稿では、むしろ集団のすべての構成員に潜在的なリーダーの性質があるものと考え、それを育てる方向で努力すべきことを論じた。そうすることで、一方で社会への参加意識が高まると同時に、たとえ遠い将来のことであるにもせよ、いざその必要が生じた時に、学校時代の経験や記憶に支えられ、自ら敢然と立ち上がり、自分自身の構想を示して仲間を導くことのできる人間を育てることができるであろう。

さて、我が国の政治が制度疲労を起こしていることは、今や誰の目にも明らかであろう。国民の声を国会に届ける議員の選出の仕方からして、我々国民は考え直さなければならない。単に名前が知られているとか、自分の利益を守ってくれそうだとだけで投票するのではなく、国民全体の福利を真に考え、これを実現できそうな人を選ぶべきである。更には、国際社会で、環境問題や南北問題を始めとする諸問題を調整し、地球的規模での正義を推進できそうな人を選ばなくてはならない。また、選んだ者の責任として、支援を与える一方で、その言動に常に注目し、意見を述べたり、批判を加えたりもし続けなければならない。そのためには、一方で、各人が社会の運営に関わっていることをより深く実感する機会を持つと共に、他方でリーダーが選ばれる裾野を広げなければならないであろう。今や日本の社会は真のリーダーを今までにも増して必要としている。我々は、特別活動を、リーダーとは何かを児童・生徒に考えさせ、各人に自らのリーダー的資質を成長させる絶好の機会として活用することが必要であろう。

1 V. Bailard and H.C.Mckown, So You Were Elected! (3rd Ed.), McGraw-Hill, 1966, p.2, (初版は1946年)

2 Elmer Harrison Wilds, Extra-Curricular Activities, The Century Co., 1926, p.27

3 平成10年版(小学校および中学校)学習指導要領 第4章特別活動 第1「目標」参照

- 4 いわゆる課外活動領域に「特別活動」の名称が用いられるようになったのは昭和43年版学習指導要領以後であるが、煩雑を避けるため、昭和22年版学習指導要領の「自由研究」以降、課外活動領域にかかわる教育活動のすべてを「特別活動」の名称ですべて呼ぶことにする
- 5 ソ連のマカレンコによる集団主義教育の影響を受けて発展した、全生研の「集団づくり、核づくり、討議づくり」の生活指導の中で、「核」と呼ばれるリーダーの役割が重視された。これについては第1章で取り扱う
- 6 恒吉僚子、人間形成の日米比較、中央公論社、1992、pp.34～48, pp.70～97)
- 7 H.C. McKown, *Extra-Curricular Activities* (Revised Ed.), Macmillan, 1948, (1st ed.,1937)
- 8 林部一二、特別教育活動の理論と運営法、黎明書房、1950、p.192～193
- 9 林部、同上書、p.196～197
- 10 林部、同上書、p.193
- 11 宮坂哲文著作集Ⅲ、明治図書、1968、p.201～202
- 12 関口泰、公民教育の話、文壽堂出版部、1946、p.50～51、(初版1930)
- 13 米国教育使節団報告書第1次・第2次(日本現代教育基本文献叢書、戦後教育改革構想Ⅰ期、1)、日本図書センター、2000、p.33～34
- 14 同上書、p.35
- 15 新教育指針(日本現代教育基本文献叢書、戦後教育改革構想Ⅰ期、2)日本図書センター、2000、p70
- 16 大西忠治(編)・香生研(著)、班・核・討議づくり、明治図書、1970、p.15
- 17 大西、同上書、p.30
- 18 大西、同上書、p.31
- 19 片岡徳雄(編)、集団主義教育の批判、黎明書房、復刻版1998、(初版1975)
- 20 大西、前掲書、p.34
- 21 “So You Were Elected!” 第3版の改訂者Ruth Strangの言葉、同書p.5
- 22 宮坂哲文、前掲書、pp.275 f.f.
- 23 Paul W. Terry, *Supervising Extra-Curricular Activities*, McGraw-Hill Book Company, 1930,ChapterⅢ “Education for Citizenship in Modern Society”
- 24 *Ibid.*, p.377
- 25 筆者が最近あるWeb書店の目録を見て入手した、ごく最近出版された類書だけでも、直ちに次のようなものを挙げることができる。
 - 1) J.M.Kouzes and B.Z.Posner, *Student Leadership Practices Inventory*, Jossey-Bass, 1998
 - 2) Diane Taub, *Student Leadership Training*, Scarecrow Press, 2002
 - 3) Doug Fields, *Help! I'm a student leader!: Practical Ideas and Guidance on Leadership*, Zonderbvan, 2005
 - 4) Nelson Beaudoin, *Elevating Student Voice: how to enhance participation, citizenship, and leadership*, Eye on Education, 2005
 - 5) Joann Vaars, *Student Government and Class Activities: leaders of tomorrow*, Mason Crest Publishers, 2005
- 26 日本の今日の学校教育用語で言えば、必修クラブではなく、「部活」に当たる。
- 27 V. Bailard and H.C.Mckown, *op. cit.*, p.3
- 28 *Ibid.*, p.4
- 29 *Ibid.*, p.6
- 30 *Ibid.*, p.6
- 31 アメリカでは、校長を始めとする学校管理者と、教員とは異なっている

- 32 V. Bailard and H.C.Mckown, op. cit., p.10
- 33 Ibid., p.15
- 34 Ibid., p.21
- 35 Ibid., p.26～27
- 36 Ibid., p.24
- 37 Ibid., p.47
- 38 Ibid., p.48～52
- 39 Ibid., p.62
- 40 Ibid., p.63
- 41 Ibid., p.65
- 42 Ibid., p.66
- 43 Ibid., p.67
- 44 Ibid., p.69
- 45 Ibid., p.71
- 46 Ibid., p.107～110
- 47 Ibid., p.111
- 48 Ibid., p.113
- 49 Ibid., p.113
- 50 Ibid., p.118
- 51 H.C.McKown, *Extra-Curricular Activities*, (Revised Ed.), Macmillan, 1948, (1st ed.,1937)
- 52 Ibid., p.721
- 53 Ibid., p.721
- 54 Ibid., p.722
- 55 Ibid., p.722
- 56 Ibid., p.722
- 57 新教育指針（日本現代教育基本文献叢書、戦後教育改革構想Ⅰ期、2）日本図書センター、2000、p.6-7、
原文の旧字および旧仮名遣いは適宜改めた）
- 58 片岡徳雄、前掲書、p.32

(Summary) Cultivating Democratic Leadership Extra-Curricularly

The purpose of “the Special-Curricular Activities” is, according to the Ministry of Education, Science and Technology, to develop each student both as an individual and as a member of the society through extra-curricular means, particularly through “desirable group activities”. To this end, good leadership and coordination are essential.

However, contrary to the well established tradition of the leadership training in the United States, little attention in Japanese education has been paid to the qualities of a good leader.

In this paper the author analyses one of the earliest American leadership-training textbooks and proposes ways to cultivate true democratic leadership in Japan through “Special-Curricular Activities”.

Key Words :Special-Curricular Activities, extra-curricular means, leader, leadership, leadership training (in the United States)