

世界のリーダーシップ 研究最前線 No. 6 国家のリーダーと成人発達理論

田村 次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊理佐子 (慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員)

コロナ・パンデミックによるこれまでにない適応型課題に直面し、世界のリーダーはより複雑度の高い思考力を求められるようになった。例えば、一国の元首であれば、ワクチンの調達・接種など新型コロナウイルスの封じ込め政策の立案や実施、経済の立て直し、日本赤十字社のいう第二の感染症である不安や第三の感染症である差別への対応など、一層複雑度の高い課題に対する対応力を一気に要求されるようになった。変異種の出現や気候変動の進行もあり、再び世界情勢が急変することも考えられ、これからの国家のリーダーはますますの発達、そしてより複雑は思考力が求められていると言えよう。

テオ・ドーソン博士らによる国家元首の思考についての研究

欧米ではロバート・キーガン氏などの成人発達理論を応用して、さまざまな形でリーダーシップ開発やリーダーとしての発達度や成熟度の評価が行われている。アメリカで Lectica という非営利組織が、ハーバード大学のカート・フィッシャー博士のダイナミックスキル理論を基にした発達心理学を応用して学校・大学・職場のための診断ツールや発達のための学習ツールを作成している。その創業者であるテオ・ドーソン博士によると、リーダーの思考の複雑度がリーダーの立身出世や成功の最も強い指標の一つであるという。Lectica における成人のリーダーシップ思考レベルは以下の4つである。

	エントリー レベル	中レベル	シニアレベル	エグゼクティブ
点数	高度直線思考 (1050-1099)	早期システム思考 (1100-1149)	高度システム思考 (1150-1199)	早期プリンシパルズ思考 (1200-1249)

ポイント	人格・スキル・姿勢・習性・見解を持つ個人	異なる役割と関係を持つ個人が集まった統合化されたグループ	複数の統合化されたグループが動的な組織システムと相互作用	複数の動的な組織システムが市場、経済、社会を構成
このレベルにいる人が担う役割	マネジメント手前。高度なスキルのある労働力	小規模組織のシニアリーダー、大規模組織の中間リーダー、高度のスキルを持つプロフェッショナル	小規模組織の幹部や CEO, 中規模組織の CEO, 大規模組織の上級リーダー、シニアリーダー、幹部、CEO, 特に大規模な組織の幹部	大企業の多国籍企業の CEO

出典：Theo Dawson, “National leaders’ thinking: What we’ve learned so far…”と“Lectical Levels”より筆者が和訳し、一部修正

国家のリーダーが直面する課題の多くは一番右の列の 1200 点台の Early Principles Thinking (早期プリンシパルズ思考) が求められるという。

2017 年にドーソン博士らはアメリカとオーストラリアの国家元首のリーダーとしての思考を評価する調査を行った。思考の複雑度を測定するためには、リーダーたちの最も高いレベルの思考を示すエビデンスのサンプルが必要であったが、そのようなエビデンスがなかったため、代わりに著名なジャーナリストとのインタビュー内容を調査対象とすることにした。そのアメリカの国家元首調査によると、まず最下位のスコアは、トランプ大統領の 1054 点で、これは優良な高校の 12 年生 (日本の高校 3 年生) に相当するレベルであるということである。最高点はオバマ大統領である。オバマ大統領の最初の 2 つのインタビューでの平均スコアは 1193 点で、1200 点以上の複雑度のある課題を理解し対応しなければならない国家元首の理想スコアの範囲内だという。残念ながら、オバマ大統領以外は、各自インタビューなどで立証されている範囲内では、自己スコアが国家元首の理想スコアの範囲に入っていないという。(詳しいデータについては以下の表を参照。)

アメリカの大統領 (就任期間)	インタビュー 一年月日	複雑度レベル	平均複雑度 レベル	成人 リーダーシップ 思考レベル
ビル・クリントン (1993-2001)	1993.3.24, 1993.7.2, 1993.11.7	1138, 1142, 1142	1141	早期システム思考
ジョージ・W・ブッシュ (2001-2009)	2003.5.29, 2003.10.22, 2003.10.12	1117, 1100, 1104	1107	早期システム思考
バラク・オバマ (2009-2017)	2009.1.5, 2009.3.7, 2009.9.20	1193, 1193, 1142	1163	高度システム思考
ドナルド・トランプ (2017-2021)	2017.4.23, 2017.5.11, 2017.7.25	1054, 1054, 1054	1054	高度直線思考

出典：Theo Dawson, “National leaders’ thinking: U.S. Presidents” (<https://medium.com/age-of-awareness/the-complexity-of-national-leaders-thinking-u-s-presidents-3b35360f2ffe>) より筆者が和訳し、一部修正

つまり、国家元首の回答の複雑度とインタビューで話題となっている課題の複雑度の関係性について、大統領たちの回答は話題となった課題の複雑度に見合わなかったという結果になっている。これらの課題の中には国際関係、経済、ヘルスケア、地球温暖化という複雑度が高い課題ばかりで早期プリンシパルズ思考が求められた。この思考レベルに最も近かったのがオバマ大統領の思考レベルだった。またドーソン博士によると、現代社会では高度に複雑度の高い課題に対応でき、かつ特に民主主義国家では国民にわかりやすい話し方ができるリーダーが必要であるが、オバマ大統領は複雑な思考の持ち主であった一方で、国民に広くわかりやすい形でコミュニケーションを取ることはできなかったという。一方、トランプ大統領のメッセージはわかりやすかった反面、大統領として直面した課題の複雑度をトランプ大統領自身が全く理解していなかった可能性がある。と、研究結果は示唆している。

この調査の結果からドーソン博士らは選挙民に対して次のような警鐘を鳴らしている。

まず、有権者が候補者を評価する難しさがあるという点である。有権者は概ね候補者の能力を評価するエビデンスに構造的にアクセスできない状態にある。候補者の真の思考を垣間見られる数少ない機会として候補者のメディアによるインタビューがあるが、それらも候補者はプロによる入念な訓練を受けてインタビューに臨む上に、質問への回答も簡略化するように指導されている。また国家元首のスピーチはスピーチライターによって書かれ（あるいはスピーチライターとともに書き）、一般の国民に理解しやすくなるよう国家の課題が平易に書かれていることが多い。また自身の複雑な思考能力を示すような文献を出版している候補者も少ない。つまり、一般の国民が国家元首の候補者の理解度や思考能力を推し量るのは容易ではなく、そのため複雑度の極めて高い国家の課題や国際問題への対応で求められる理解度やスキルに欠けた候補者を選択してしまう可能性がある。

今後の日本の教育における示唆

日本においても、一層グローバル化し世界とつながっている限り、将来複雑度の高い課題はますます増加していくと考えられる。今後は、国として、自ら課題を見つけ出し、解決策のない適応型課題をも解決していけるよう複雑度の高い思考力を有する人材を一人でも多く育てていくことが必要である。

そのためにも、暗記型の教育から脱却し、学習意欲を高め、実社会で役立つ実践的な学習を促す発達型の教育が必要である。成人については、成人になっても意識・認知を高め適応型課題について学び、自らの複雑度を高め、適応型課題を乗り越える高い向上心を持ち続けられるような教育システムを整備し、長期的には子どもおよび成人向けの発達志向型の教育制度を作り上げ、発達志向型の教員研修・カリキュラム開発をしていくことが、今後の日本にとって急務と言えよう。



田村 次郎（たむら じろう）

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ（リーダーシップ基礎、交渉学、対話学）。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、田村総研株式会社代表取締役、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、日本説得交渉学会会長、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊理佐子 (わたなべ りさこ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員。渡邊&アソシエーツ代表・コンサルタント。ペンシルバニア大学行政学大学院 (行政学修士)、ハーバード大学教育大学院 (教育学修士) 卒業。専門は発達心理学と適応型リーダーシップ論に基づいたリーダーシップ開発と組織変革で企業幹部研修やエグゼクティブ・コーチングも行う。