

(2012年4月27日講演)

## 6. リーダーの育成

株式会社ナガセ代表取締役社長 永瀬昭幸委員

本日は、リーダーの育成に的を絞ってお話をさせていただこうと思う。私は、大学受験予備校の東進ハイスクール・東進衛星予備校（全国のフランチャイズ約900校）、中学受験塾の四谷大塚、水泳のイトマンスイミングスクールを経営しており、小学校から高校生までの教育現場に通じている。2012年は東大の現役合格が588名で、全体の3.4人に1人というところまで増えた。早稲田・慶応も同程度の合格者だ。生徒数は予備校部門が約10万人、四谷大塚約5万人、イトマンスイミングスクール約10万人、合計で概ね25万人の生徒が在籍している。さて、民間教育分野の市場規模は、「教育産業白書」の調査によると塾予備校が約9,150億円、これに英語教育の2,000～3,000億円がオンされた金額、1兆2千億程度と考えるべきだ。公教育の予算と比べると1/10以下の規模である。

私どもは、「独立自尊の社会・世界に貢献する人財育成」、すなわち次世代の日本を担うリーダーの育成が教育理念、目標であり、これを強力に推進することで2000年あたりから急激に成長した。

大抵の受験生はどどここの学校に受かりたいという理由で塾予備校の門を叩くが、面白いよ、ここに来れば受かるよ、という程度の塾予備校は世の中にたくさんある。保護者も生徒本人も、その実は、目の前の受験に合格さえすれば良いとは思っておらず、どんな世の中が来ようと遅く、ただ与えられるのを待つのではなく自ら求め、自らの能力を花開かせ、生き活きと活躍する人間になってほしい、なりたいと思っている。

私たちにとって、この問いかけは、非常に難しく労力も金もかかることであるが、グループ全体の最優先ミッションとして、今までの教育システムを大幅に変更するイノベーションに徹底して取り組み、トップダウンで実行し、保護者・生徒の賛同を得てきた結果として、教育成果が上がり、生徒も増えてきたということだ。

### (リーダーの資質)

まず、葛西委員長よりリーダーシップに関するご教示、方向性の示唆をいただき、矢作主査より学術的な仮説をいただいた。これらを踏まえて、フクシマ委員から、Western Model of Leadershipに関して示唆に富むお話しがあつた。

どのような資質をもつ者がリーダーになるのかは、Western Model of Leadershipを視点として仮説を立て帰納的に検証するというお話だ。

私は63歳になるが、これだけすっきりと分かったという気持ちは今回が初めてだったので、それを仮説として、私は、原文の英語に日本語による解釈と変更を加えて、考えを進めていきたいと思う。

Western Model of Leadership の1番目の「Charisma」という能力は、人々を魅了し、ついて行きたいと思わせる力だと思う。2番目の「Communication」というのは、人々を説得する力だと思う。3番目の「Honesty」は率直さや情報公開ということだけではなく、身辺の清潔さということであろう。4番目の「Vision」は、次に新しいものをつくるという意味での構想力である。それから5番目の「Knowledge」は卓越した見識、6番目の「Passion」は情熱・覚悟、そして7番目の「Result」は結果・責任、ということではないだろうか。

例えば7番目の結果・責任についてだが、この人を日本の総理大臣にしていいたか、この会社の社長にしていいたか、というときの選抜基準としての結果と、もう1つは歴史的に見て、その人がその職を終わった時点の評価結果、この2つがリーダーの評価としてあると思う。

チャーチルだと、カリスマとか、コミュニケーション、オネスティ、ビジョン、ナレッジ、パッション、リザルト、全部○だと思う。いろいろな逸話があり、ある野党の女性議員が「もし、あなたが私の主人だったら、私は毒を入れますよ」と言ったら、「私は喜んであなたの毒入りの酒を飲みます」というようなことを言って返したという。非常に人間味溢れるというか、ジョーク等を含めて、この人について行きたいという魅力があったということではないだろうか。ドゴールはどうだったかというと、大変な歴史上の大人物であるから、これも全部○となっていく。サッチャーは最近映画にもなっているが、賛否両論あるが結果をもたらしている。レーガンは映画俳優出身で老齢にして大統領に選ばれたということで、最初の支持率は高かったことはなかったが、就任してしばらくしてから狙撃事件が起こり、病院に運ばれる途中、命の瀬戸際にあるレーガンがナンシー夫人に「よけることを忘れたんだ」とボクサーチャンピオンの逸話に困んだことを言って返したとか、病院の医師団に「君たちが共和党员だといいいのだが」というと、民主党員の執刀医のチームリーダーが「今日1日は忠実なる共和党员です」と返したというような有名な話が数々ある。これらが世界に伝わりカリスマとしてもものすごい支持率の高まりを見せ、結果的にレーガノミックスというか、新自由主義といってもいいのかもしれないが、彼の政策を国民が支持することにつながった。つまりカリスマを信頼するから政策を支持するという流れになり、単なる映画俳優だと思われていた彼が、任期終了の時には大変人気のある大統領になって業績も残すことができたのだと思う。

日本を見ると、池田勇人は、派閥の領袖だからオネスティは△を付けざるを得ないとしても、あとは所得倍増とか時代もよかったという関係もあるのだろうが、全て○である。カリスマ、コミュニケーションの視点で見ると田中角栄は大したものだが、ロッキード事

件のためオネスティは厳しい、途中退陣で列島改造をきちんとやり上げて辞めたわけではないので結果は△とする。小泉純一郎は意見が分かれるところだが、最近では稀に見る名宰相だったと思っている。郵政については後々ひっくり返されているが、そのときの日本国民は非常に総理を信頼し元気であったことは間違いない。

このように具体的に検証していくとWestern Model of Leadership（7つのリーダーの資質）については、真理を突いていると思う。

今どうやってリーダーを育成していくかという具体論を固めなければならないわけだから、まず、私は先に述べたような資質がリーダーには必要と考えたい。それらの要件のうち特に最初の2つ、カリスマとコミュニケーションが重要だと考える。今まで日本の学校教育の中にカリスマになるための教育などはないわけで、特に戦後は全くない。コミュニケーションは、人と仲良くする能力を言っているのではなく、多くの人を説得し切る力である。

普通の人々が「この人、ちょっと計り知れないな」と思うほどの壮大な志と人間の大きさ、そして「この人好きだな」と思わせるような人間味が必要だ。諦めない心と体の強さを持っていることを含め、これらは教育で何とでもできると思う。もともとの見た目というのはちょっと難しいかもしれないが、リンカーンが言ったように「40過ぎたら自分の顔に責任を持つ」というわけだから、顔についてはいい仕事をしていれば少しはいい顔にもなるだろう。声・仕草については、たまたまサッチャーの映画を見ていて、サッチャーも総理大臣になるときに、その前にいろいろとコーチを受けていたことを知った。これはつまり、自らを表現する力については、相当高いところまで教育でできるということである。そしてコミュニケーションは論理構成をしっかりしないと相手を説得できないし、そもそも今の日本人の状況で言えば、語学力がないと話にならない。

渋谷教育学園の理事長の田村さんが今、模擬国連というのを一生懸命やっておられる。今は200近くの高等学校でそういうクラブができているようだ。国連大学で日本の選抜大会をやり、それをアメリカに連れて行き、国連で世界各国から集まった生徒たちと模擬国連をやる。去年、日本からは10人の生徒が5つの委員会に参加したが、日本はモンテネグロ代表になり、モンテネグロ人という立場でディベートした。英語でどれだけディベートができるかという話になってくる。実は去年の日本代表10人中9人は帰国子女であった。となると、国内の生徒の語学力を何とかアップしなければいけない。海外に行かずとも英語でディベートができる水準まで能力を高める方向で考えるか、手っ取り早く、英語力のある学生を全部海外に行かせる留学等の方向で考えるかという、私はやはり海外に行かせたほうが間違いないと思う。いずれにしても語学力は必要だ。

## (脳科学の活用)

高校のときに1年程度海外の学校に出すべきと考えた場合、一方で葛西委員長がおっしゃるように、日本人としてのアイデンティティを持たずに英語だけペラペラしゃべれても、こんな薄っぺらな話はないと私も思う。

21世紀に生きる人間が学ぶべき事柄はかつて6.3.3.4年制が出来た頃に比べると、はるかに難易度が高い。6.3.3.4年制の中ですべてマスターし、場合によっては+2年あるかもしれないが、それで子供たちを世の中に出していくということを考えると、相当濃密で精密、効果的な学習プログラムの開発が不可欠だと思う。

今までの教育の世界というのは文科省をはじめ、体験論により100人いれば100論あり、1億人いれば1億人の教育論があるという世界であった。こういう状況のままでは何ら改善・改良は進まない。やはり科学を持ち込まなければいけない。そうすると1つは脳科学を活用するということになる。

脳科学はこの10年、急速に発達してきている。当社の脳科学顧問に林成之さんという方がおられる。オリンピック委員会の顧問や、もともとは日大の脳外科医で救急医療のセンター長をやっておられた方で、たぶん日本で一番多く人間の脳の外科手術をされた方だ。サッカーのオシム監督が脳梗塞で倒れて低温療法でかなり回復したが、あの低温療法を開発した方でもある。北島康介、なでしこジャパン等に脳科学の観点から指導し、ある種のイデオロギーというかバックヤードをつくっておられる。林先生に1週間ほど前に東進ハイスクールの浪人生を集めて話をさせていただいた。心が伝わる脳とか、勉強ができる脳とか、勝負強く頭のよい脳にするにはとか、才能を発揮する脳にするにはどうすればいいかという内容で、浪人生は何とか受かりたいので食い付くように聴いていた。相手を尊敬したり好きになると、例えば数学が嫌いな生徒であっても先生を好きになると数学が分かるようになってしまう、というような事象についてである。脳科学の神髄というのは、自ら求めているときに、非常に成果が高くなるということである。

例えば単語を100個覚えないと食事をさせないと言うと短期的には頑張るが、それは自ら求めているないので、長期記憶に残る可能性は非常に薄く学習効率が非常に悪い。それを踏まえて、子供の学齢によってその度合いは違うが、まずは小さな夢でもいい、将来の夢や希望を持たせ、成長に合わせて、より明確に社会への貢献を認識させ、志にまで昇華させることが要諦であり、自ら求め自ら考えて見つけさせることが最優先されるべき指導と考える。

生徒が「自ら求める心がある」と定義するのは難しいのだが、一晩かけて互いの夢について語り合う「塾内合宿」に3回以上参加する、夢・志に関する作文を書く、一流大学の先生方に学部や研究内容の講義を行っていただく「大学学部研究会」に参加する、校舎で行う学習・啓発イベントに自ら参加する等、6項目程度の条件で自ら求める心があるかど

うか計り、検証したところ、認定された生徒は認定されない生徒よりも大幅に努力量、即ち学習量が自ずと増えていた。

センター試験本番のちょうど1年前に、全国10万人の生徒を集めて本番同様の模擬試験を毎年実施し、同程度の点数の生徒の集団を抽出、年間を通して努力と成績の伸びの相関性を分析した結果、努力した生徒の成績の伸びは顕著であった。

そもそも東進ハイスクールの全生徒中、自ら求める心があると認定されない生徒のうち、東大・京大・国公立医学部に合格したのは1.2パーセント、自ら求める心があると認定された生徒だと5.2パーセントに向上している。難関国立、早慶上智でもおおよそ同様だ。

要するに、自ら求める心のある生徒は、受験生という仕事をしたときに、受験生の仕事をきっちりやるという結論が出たのである。

このように脳科学を使うことにより、三大予備校と言われる駿台・河合・代ゼミを、学力を伸ばすことができる教育力の一つの裏付けである合格実績において、この10年ぐらいで一気に抜いた感があるが、まだまだ日々が仮説・検証・実行の繰り返しだ。

#### (リーダーを育成する教育の必要性)

日本の識字率は99.8パーセントで世界一である。近代化した国家社会において、識字率95.0パーセントを下回ると、ルール順守がなされず国家運営が危ういとされているそうだ。世界的にみても日本の公教育の最低水準は非常に高いレベルにある。しかし、リーダー教育となると、既存の枠組みとは異なるアプローチが必要だと思う。

リーダー教育を謳っている海陽学園は全寮制で、面白いことに一流企業から派遣された一流社員が1年間、生徒と一緒に寮で寝泊まりして指導する。勉強のみならず寮生活によって心も十分に教育される。日本の一流企業が関わって、こういった私立学校を率先してつくり、イギリスのエリート養成ボーディングスクールのような教育現場の醸成が必要ではないかと思う。こういった試みには私も進んでお手伝いしたいと思う。

文科省が実施している全国学力テストがある。これで見ると秋田がトップで62点、東京も悪くはないのだが秋田に相当負けている。最下位は沖縄の47点。一方で当社実施の全国統一小学生テストをみると、サンプルは学年で約3万人。優秀児の出現率で1,000人あたりの指数で表してみた結果、トップは青森で100.7。先ほどの秋田は56.6で意外と高くない。文科省のデータと重ね合わせると、どちらとも上位に入るのは4県。下位で合致しているのは2県であり、両者には相関性は見られない。日本はリーダー育成のための教育はまだ何処も持っていないのではないかと、少なくとも国家の機能としては持っていないと言える。

私どもの取り組みをもう少し紹介する。小学校4年生30名をアメリカのアイビー・リーグに、高校1・2年生30名を中国の清華大学に、全費用は私どもが持って毎夏実施している。

また、大学に合格したらそれでおしまいではなく、東進OBOGの大学1年生1千名程度に、校舎で後輩を指導するリーダー教育の実践の場を1年間に限って提供し、研修も年7回実施している。少ない時給だが有給の1年間限定インターンだ。私はこれを、東進の最終学年と呼称し、毎年1,000人ずつリーダーを育成していると考えている。

今後は全国各地で、東進生のみならず一般の生徒にも広く呼び掛けて集まっていただき、地元で活躍されている優秀な方々を招聘して、自分の仕事の醍醐味、人生を大いに語っていただくといった取り組みも広げていきたいと思っている。

アメリカでも良くやっているように、夏休みなどには洋上大学ということをやるわけだが、日本の場合は高校までリーダー教育を全く受けていないので、大学に入って急に洋上大学のようなトレーニングを受けようとしても面食らう。まして大学を出てからのリーダー教育ではとても間に合わないので、大学に入る前からその心構えを持たせなければいけない。「君たちはこの国を背負うリーダー候補生なのだ」という強烈なインプットを、若い内にどこかでやっておかないといけないと思う。

いろいろと勝手なことを申し上げましたが、教育を通じて日本の再興に大いに貢献してまいりたいと思っている。