

# リーダーシップのあり方に関する研究 —「偉大なる平凡人たれ」を中心に<sup>1</sup>

朴 容 寛<sup>†</sup>

## A Study on the Being of Leadership: With Special Reference to “Greatness for the Masses”

Moses Yonggwan Park

### 目 次

- I 問題提起と研究目的
- II 「偉大さ」と「平凡人」という概念の融合
- III 創業者瀬島源三郎の略歴と大阪産業大学の歴史
- IV 「不有」と「偉大なる平凡人」に関する理解
- V リーダーシップのあり方
  - 1 リーダーシップとリーダーの定義
  - 2 リーダーシップのあり方のCIモデル
- VI 結論

### Abstract

To fully understand Osaka Sangyo University’s foundational principle—Greatness for the Masses—I propose the following three points. First, there is no inherent contradiction in the overall concept of “Greatness for the Masses,” as it is a combination of the concepts of “greatness” and “for the Masses.” This is consistent with today’s popular Servant Leadership theory that originated from a combination of “servant” and “leader.” Second, this study defines leadership as having the capability and integrity to influence society. According to this definition, everyone has the responsibility to influence society. Third, this study argues that the essence of leadership is defined by how leaders influence society. This approach categorizes leaders as bad leaders and great leaders, depending on whether their influence on

---

<sup>†</sup> 大阪産業大学経営学部経営学科教授

草稿提出日 6月30日

最終原稿提出日 7月20日

---

<sup>1</sup> 本論文は、筆者が2018年2月12日に「大阪産業大学リーダーシップキャンプ2018」で行った講演（「大阪産業大学の建学の精神「偉大なる平凡人たれ」(Greatness for the Masses)」）を中心に、加筆および修正したものである（朴、2018a）。

society is bad or great. Therefore, I argue that the slogan “Greatness for the Masses” reflects the educational spirit of Osaka Sangyo University, as the university nurtures great leaders by helping them to develop a dream and vision that will allow them to influence society. It also teaches them how to not only take care of themselves but also contribute to the welfare of the Masses even though doing that may require self-sacrifice.

**キーワード**：瀬島源三郎、偉大なる平凡人たれ、不有、リーダーシップ、リーダーシップのあり方、サーバント・リーダーシップ、悪いリーダー、偉大なるリーダー、リーダーシップのあり方のCIモデル

**Key words**：Genzaburou Sejima, Greatness for the Masses, Does not Possess, Leadership, Being of Leadership, Servant Leadership, Bad Leader, Great Leader, CI model of the Being of Leadership

## I 問題提起と研究目的

学校法人大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」(Greatness for the Masses)は1980年に発行された『学校法人大阪産業大学五十年史』の中で次のように記されている。<sup>2</sup>

創立者瀬島源三郎は、わが国将来の産業経済を考えると、交通と産業の並行的発展が必須であることを痛感し、赤手空拳をもって昭和三年に大阪鉄道学校を創立した。以来、交通・産業教育に加えて、人間形成、創造性開発に重点をおく人材を育成し、もって自己確立の信念に生きる人づくり、即ち「偉大なる平凡人たれ」を建学の精神とする独自の学風を通じて、深い人生観と広い世界観を養うとともに、新しい産業社会の発展と人類の福祉に寄与できる、世界的視野に立つ近代的産業人の育成にたゆまざる情熱を傾け、日進月歩の社会発展に対応できる学府として棋界に貢献するものである(学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980)。<sup>3</sup>

ところが、建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」にある「偉大さ」と「平凡人」という概念の融合に関しては理解混乱や矛盾を感じている人々がいる。本研究の目的は「偉大なる平凡人たれ」が矛盾な概念の融合ではなく、この世の中で特に大事な教育理念であ

---

<sup>2</sup> 同建学の精神が、大阪産業大学のホームページにも掲載されている。

<sup>3</sup> これと同じ文章が大阪産業大学の図書館1階エントランス展示コーナーにも展示されている。

ることを明らかにすることである。と同時に、学校法人大阪産業大学学園創立九十周年を迎えて「偉大なる平凡人たれ」を学校法人大阪産業大学の教職員は言うまでもなく、在学生や卒業生や関係者達がよく理解し、実践できるようにすることである。

本稿では、この「偉大なる平凡人たれ」を理解するために、まず、「偉大さ」と「平凡人」という概念の融合がはたして矛盾なのかどうかを明らかにした後、創立者瀬島源三郎の略歴と大阪産業大学の歴史を調べてみたい。次に、創立者瀬島源三郎の雅号（pen name）である「不有」の意味と「偉大なる平凡人たれ」の由来を分析したい。そして、リーダーシップのあり方に関する理解を深め、職責とは関係なく誰でもリーダーであることと、いかに「偉大なる平凡人」としてリーダーシップを発揮できるかを論じたい。



写真 I-1 学校法人大阪産業大学の建学の精神「偉大なる平凡人たれ」

出所：筆者が大阪産業大学の正門に刻まれている「建学の精神」を2018年2月8日に撮った写真である。



写真 I-2 大阪産業大学の全景

出所：筆者が大阪産業大学の全景を2018年7月3日に撮った写真である。

## II 「偉大さ」と「平凡人」という概念の融合

本稿では、まず建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」が矛盾であるかどうかを明ら

かにするために、昨今、流行っているが、人々に誤解や混乱を感じさせている「サーバント・リーダーシップ論」を取り上げたい。

ヘルマン・ヘッセ (Hermann Hesse : 1877-1962) は「東方巡礼」という旅の雑用をしながら、同旅を支え、仕えてきたレーオ (Leo) が実はその教団のリーダー (the servant and President) であったことを次のように描いている。

レーオは僕たちの従者のひとりで荷物運びの手伝いをし、しばしば代弁者の私用も任されていた。この目立たない男は、どこか人好きのするところ、控えめではあるけれど、人の心をつかんで離さないところがあったので、僕たちはみな彼が好きだった (This unaffected man had something so pleasing, so unobtrusively winning about him that everyone loved him)。彼は陽気に仕事をこなし、たいてい一人で歌を口ずさみ、口笛をふいていた。そして必要なとき以外は姿を見せなかった。つまり理想的な従者 (an ideal servant) だった。… (中略) …この従者レーオはとても単純で、自然で、健康的な赤い頬をしていて愛想が良く、野心もなかった。… (中略) …そうするうちに、盟主、すなわち黄金の装飾をつけたレーオが美しい柔らかな声で語り始めた。… (中略) …従者レーオが盟主レーオであると分からなかったことで自分を許すことができなかった (Hesse, 1972 : 24-25, 105-107)。

ロバート・グリーンリーフ (Robert K. Greenleaf: 1904-1990) は、上記の物語からアイデアを得て、1970年に「サーバント・リーダー」(The Servant as Leader) という一応、矛盾した概念を語り始めた。グリーンリーフは次のように語っている。

物語の中心人物はレーオという男性で、旅の一団の雑用をする召使い、サーバントとして同行している。彼の精神と歌は一団の支えとなっており、彼の存在はとても大きい。レーオが姿を消すまでは旅は順調に進んでいった。ところが、レーオがいなくなり、一団は混乱に陥り、旅は続行不可能になってしまう。彼らはサーバントのレーオなしでは集団を維持できなかったのである。この一団の一人である語り手は、何年かの後にレーオを見つける。そしてその旅を主催した教団まで行くことになる。そこで彼は、サーバントとして知られていたレーオが、実はその教団の偉大なリーダーだったことを知る (He discovers that Leo, whom he had known first as servant, was in fact the titular head of the Order, its guiding spirit, a great and noble leader) (Greenleaf, 1970 : 2)。

グリーンリーフによると、「サーバント」（奉仕者）と「リーダー」の融合は、ある意味では危険な創造（The fusing of servant and leader, it seems a dangerous creation）のように見える。ところが、実は、あらゆる地位や職業において、一人の人間がこの二つの役割を併せ持つことは可能であり、その人間は現実の世界で実りの多い一生を送っている（Greenleaf, 1970：2-5）。

ケン・ブランチャード（Ken Blanchard）は、人々がサーバント・リーダーシップに関して矛盾を感じているのは、実はリーダーシップに関する理解が正しくないからであると次のように論じている。

サーバント・リーダーシップという言葉を聞くと、混乱してしまう人が多い。とっさに囚人による刑務所の自主管理とか、皆にいい顔をする八方美人とかを連想してしまう。サーバント・リーダーシップは教会のリーダーに関するものと考える人もいる。問題は、そういう人々がリーダーシップとは何かを理解していないところにある。彼らはリーダーであることと奉仕することは両立しないと思っている。しかし、両立は可能である。リーダーシップにはビジョンと実施の二つの要素があることを理解しさえすればよい。ビジョン策定者としてのリーダーは方向性を定める。そして、組織の存在意義や達成目標を人々に伝えることがリーダーの責務である。…（中略）…部下が方向性をはっきり理解すると、リーダーの役割は実施のための「サービス」の部分、すなわちリーダーシップの第2の側面へと移っていく。どうやって夢を実現するのか。これはサーバント・リーダーシップの「サーバント」の部分である（Blanchard, 2010：261-262）。

また、ジョセフ・ジャウォスキー（Joseph Jawoski）によれば、伝統的な私達の考え方では、立場上の能力や際立った成功（positional power and conspicuous accomplishment）に重点が置かれ、「サーバント・リーダーシップ」というのは矛盾した表現であるように思われる。ところが、他人に対する奉仕と他人への思いやりを持って奉仕すること（serving with compassion and heart）こそ、この新たな時代を切りひらく唯一のほんとうの力であり、人々を豊かにし、けなすのではなく自信を持たせるものである（Jawoski, 2011：59-60, 182）。つまり、あらゆる状況においてほんとうのリーダーシップを実現するには、「世界に奉仕するという選択」（the choice to serve life）が大事であり、実際、そういうリーダーシップは「私達の誰もが発揮できるし、我々の未来にとってぜひとも必要」である（Jawoski, 2011：2）。

そして、ハンズ・フィンゼル（Hans Finzel）も、ある人々はサーバント・リーダーシッ

プを「奴隷リーダーシップ」(slave leadership)として理解する過ちを犯していると指摘している。フィンゼルによると、サーバント・リーダーとは自分自身の豊かさより、自分が属している集団やグループの善し悪しをより配慮し、そのために謙虚な姿勢で仕える人々である (Finzel, 2017: 142)。

要するに、偉大なリーダーは何よりもまずフォロワーに尽くすことが第一にあり、その上で導きたいという願望が掛けられるのである (serve first and lead second: Greenleaf, 1970: 2002)。したがって、サーバント・リーダーは、ビジョンやゴールに向かって邁進している人々に尽くしたい思いや奉仕の精神をまず抱くゆえに、その人々に必要な情報と資料やサービスを提供しようと常に努め、仕えるように利他の心、そして、フォロワーへの思いやり、フォロワーに尽くす心で臨む。

この「サーバント」と「リーダー」という概念の融合と同じく、一見、矛盾であるように見える「偉大さ」と「平凡人」という二つの概念の融合である「偉大なる平凡人たれ」も、ある意味では「危険な融合」のように見える。ところが、「私は秩序を信じるが、なおかつカオスからの創造を望む」矛盾に満ち溢れている我々の概念世界 (Greenleaf, 1970: 5) を考えると「サーバント・リーダーシップ」も「偉大なる平凡人たれ」も、決して矛盾ではない。

瀬島順一郎も「偉大なる平凡人たれ」は決して矛盾した概念ではないと次のように語っている。

「偉大と平凡」は矛盾しているように見えるがそうではありません。なぜなら「偉大も平凡も」1人の人間のことだからです。どのような人もすべて1人の平凡な人間にすぎません。それこそが人間の基底的存在なのです。それらの人が社会に満ち満ちて世界を動かしているのです。まるで悠久の歴史を刻む大河のように豊かに世界を潤していくのは多くの平凡な人たちです。それこそ偉大な人類の歴史なのです。誰も1人では事を成し遂げることはできません。もし偉人として崇められた人がいても、それは大河の流れに身を任せる一枚の木の葉にしかすぎないのです。本当に偉大なのは大河をかたち作る平凡な人々なのではありませんか。そのことが分かる人、そしてその1人であることを確証することこそ真に「偉大なる平凡人」なのです (瀬島順一郎, 2014)。

本稿で注目したいのは、ロバート・グリーンリーフが「サーバント・リーダー」(The Servant as Leader, 1970) という概念を考え出した12年前である1958年に大阪産業大学の創立者である瀬島源三郎が建学の精神として「偉大なる平凡人たれ」(Greatness for the

Masses) を教育の理念として掲げ始めたことである。瀬島源三郎は1958年11月に発行された『大阪交通学園三十年史』（非売品）の「学園長挨拶」の中で、自分の写真（当時68歳）とともに建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」を初めてのページに載せている（大阪交通学園編、1958）。大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」とは、まず自己利益に走らず、自分が属している人間社会に貢献する誰もが、その貢献を生き甲斐とし、それに喜びを感じられる人々を育成する教育理念であるといえる。「偉大なる平凡人たれ」の英文「Greatness for the Masses」が物語っているのは誰もが多くの人々（the Masses）のために偉大さ（Greatness）を発揮すべきだということである。言い換えれば、大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」とは、誰もが自己利益に走らず、人のために、本学のために、地域社会のために、国のために、全世界のために貢献し、支え、仕える偉大さを発揮する偉大なるリーダー（Great Leader）を育てる教育理念である。

### Ⅲ 創立者瀬島源三郎の略歴と大阪産業大学の歴史

第三章では、まず、大阪産業大学の創立者である瀬島源三郎の略歴、著作、記念行事等を整理することによって、瀬島源三郎の雅号である「不有」と建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」がいかなる経緯で生まれたのかを論じたい。<sup>4</sup>

1890年（明治23年）6月 岡山県真庭郡落合町に生まれる。

1924年（大正13年）3月 日本大学高等師範部卒業（33歳）。

1928年（昭和3年）11月 「大阪鉄道学校」創設。創立幹事（38歳）。

1944年（昭和19年）4月 財団法人大阪鉄道学校として設立。初代理事長に就任（53歳）。

1950年（昭和25年）4月 大阪交通短期大学を設立し、初代学長に就任（59歳）。

1951年（昭和26年）3月 学校法人大阪交通学園に名称変更し、学園理事長に就任（60歳）。

[理事長：1951～1971年まで]。

1958年（昭和33年）5月 藍綬褒章受章（67歳）。

[1958年（昭和33年）11月 大阪交通学園編『大阪交通学園三十年史』（非売品）刊行、「学

<sup>4</sup> 筆者が、大阪産業大学の建学の精神を理解するために、大阪交通学園編（1958）『大阪交通学園三十年史』（非売品）、瀬島源三郎（1960）『ヨーロッパの旅』大阪交通学園、瀬島源三郎（1962）『不有の記』関西文庫、瀬島源三郎（1963）『埋木集』大阪交通学園、大阪交通学園編（1968）『大阪交通学園創立四十周年誌』（非売品）、学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編（1980）『学校法人大阪産業大学五十年史』（非売品）、大阪産業大学ホームページ等に基づき、創立者瀬島源三郎の関連略歴、著作、記念行事等を編集したものである。（ ）は瀬島源三郎の歳であり、下線とか、[ ] の内容等は筆者が関連資料から付け加えたものである。

園長挨拶」の執筆者：瀬島源三郎（68歳）〔瀬島源三郎の雅号「不有」とともに建学精神である「偉大なる平凡人たれ」が初めて載せられる〕。

[1959年（昭和34年）5月26日～6月4日（42日間）瀬島源三郎は文部省の指名により、ヨーロッパの教育機関を視察（ロンドン、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、フランス、オランダ、ドイツ、スイス、イタリア、ギリシャ、インド等）（68歳）]。

[1960年（昭和35年）9月 瀬島源三郎『ヨーロッパの旅』大阪交通学園（旅行記：70歳）]。

[1962年（昭和37年）6月 瀬島源三郎『不有の記』関西文庫（自叙伝：71歳）]。

[1963年（昭和38年）11月 瀬島源三郎『埋木集』大阪交通学園（作歌集：73歳）]。

1965年（昭和40年）2月 「大阪交通大学」を設置。同年6月に大阪交通大学総長に就任。同年10月に大阪交通大学を「大阪産業大学」に名称変更（75歳）。

1965年（昭和40年）5月 産業教育振興協議会会長（75歳）。

1965年（昭和40年）11月 勲四等旭日小綬章受章（76歳）。

[1966年（昭和41年）1月 大阪産業大学の英称を Osaka Industrial University と決定（76歳）]。

1966年（昭和41年）4月 大阪産業大学短期大学部設立（76歳）。

[1968年（昭和43年）11月 大阪交通学園編『大阪交通学園創立四十周年誌』（非売品）刊行、「刊行のことば」の執筆者：瀬島源三郎理事長（78歳）] [大阪産業大学・同短期大学学長：横山武人、大阪自動車高等整備学園長：瀬島渉、大阪鉄道高等学校長兼岡山自動車高等整備学園長：瀬島清]。

1971年（昭和46年）7月 学校法人大阪交通学園理事長辞任、理事（81歳）。

[1971年（昭和46年）7月～1972年（昭和47年）3月 理事長：大谷貴義；学長：木平孝男]。

[1972年（昭和47年）5月～1978年（昭和53年）5月 理事長：長藤友三郎；学長：木平孝男]。

1975年（昭和50年）4月 「学校法人大阪産業大学」に改称（84歳）。

1977年（昭和52年）11月 勲三等瑞宝章受章（87歳）。

1979年（昭和54年）9月 逝去（89歳）。

[1980年（昭和55年）11月 学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編『学校法人大阪産業大学五十年史』（非売品）刊行、編集委員長：瀬島清、「五十年史発刊にあたって」の執筆者：理事長 西島伊武]。

[1988年（昭和63年）4月 大阪産業大学の英称を Osaka Industrial University から Osaka Sangyo University に変更]。

[1989年（平成元年）11月 学校法人大阪産業大学学園創立六十周年挙行（理事長：大西利治、

学長：桑原道義）]。<sup>5</sup>

[1998年（平成10年）11月 学校法人大阪産業大学学園創立七十周年挙行（理事長：古谷七五三次、学長：天野光三）]。

[2008年（平成20年）11月 学校法人大阪産業大学学園創立八十周年挙行（理事長：古谷七五三次、学長：籠谷正則）；学園創立八十周年記念モニュメント設立]。

2017年（平成29年）7月 短期大学部廃止。

[2018年（平成30年）11月 学校法人大阪産業大学学園創立九十周年挙行予定（理事長：吉岡征四郎、学長：中村康範）]。

創立者瀬島源三郎の略歴と大阪産業大学の歴史の中で、特に注目したいことは次の通りである。まず、大阪産業大学の建学精神である「偉大なる平凡人たれ」と、設立者である瀬島源三郎の雅号である「不有」が載せられ始めたのが、1958年（昭和33年）11月に刊行された『大阪交通学園三十年史』（1958）であることである。同三十年史の編集責任者である瀬島源三郎（当時68歳）は、「学園長挨拶」を執筆すると同時に、学園長の写真（藍綬褒章受章付けのスーツ着用）と「偉大なる平凡人たれ 不有」を同三十年史の初めのページに載せている。

次に注目したいのは、大阪産業大学の設立者である瀬島源三郎が当時68歳の時、文部省の指名により、ロンドンで開かれた英国の教育組織と選職教育という展示会を参観したついでに、42日間（1959年5月26日～6月4日）、フランス、ドイツ、イタリア、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、オランダ、スイス、イタリア、ギリシャ等ヨーロッパの国々とエジプト、インド等十二ヶ国、二十近くの都市を遍歴し、職業教育のあり方を見学後帰国したことである。瀬島源三郎は、ヨーロッパの旅から帰国した翌年である1960年に、その見聞と感想を『ヨーロッパの旅』として書きまとめている（当時70歳）。この旅が『大阪交通学園三十年史』（1958）と『大阪交通学園創立四十周年誌』（1968）が刊行される間であったことに意味がある。すなわち、建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」および瀬島源三郎の雅号「不有」に関する意味とその由来に関しては『大阪交通学園創立四十周年誌』に詳細に載せられているが、瀬島源三郎が68歳に行って来た42日間のヨーロッパの旅でも影響を受けなかったとはいえない。

瀬島源三郎は、『ヨーロッパの旅』の中で欧州各国の国民は日本人や日本の社会とは異

<sup>5</sup> 学校法人大阪産業大学学園創立六十周年記念の式典や祝賀会は、1988年（昭和63年）11月1日の「学園創立記念日を記して開催の予定であったが、昭和天皇御不例などの事情もあって」、翌年1989年（平成元年）10月5日に開かれた（学校法人大阪産業大学、1989：2）。

なり、日常生活や文化として、自分を殺して公（隣人や社会人類）のために自己利益を犠牲にする精神があり、しかも自発的に行われていると次のように語っている。

日本の社会では、…（中略）…往々として力とか、権力とか、金力というようなものを持って特権のように心得ている人がある。…（中略）…私どもは外国人は個人主義であって、日本人は犠牲に耐える全体主義的な生活を尊重し続けてきたと考え勝ちであるが、私のみたところでは、日本人という人間は、強制される以外に、自分を犠牲にして公のためにするとか、他人のためにささげるといふ風のことは認められない。日本人こそ自分というものの主義、主張、自己の利益を徹底的に追及してやまない国民である。軍隊にあった時代に、国民がよく上の命令に服したということは、強制によってできたことで、決して自己の自由意思、自己の理想で、国家や社会にささげたものではないということを思い知らされる。個人主義といわれる欧州各国の国民の生活の中で、社会人類の幸福のため、理想をもって自分を殺して公に尽くした、という事実は一人キリストばかりではない。公事に対するものの考え方、公に対して自己および自己の利益を犠牲にするという精神が、自発的に信念をもって行われている事実は、むしろ欧州各国の方がはるかに多い。…（中略）…日本の公園のように、入口のところに「樹木を折るな。」とか「紙くずを捨てるな。」などといったような掲示しているところはない。けれども前にも述べたように、樹木を折る人もなし、ごみを捨てる者もない。国民それ自体に、各自そんなことをしてはいけないという考え方が一つの習慣性となっている。…（中略）…日本人は、民主主義ということばや、人権ということばが、自分本位に、自分の利益のためにあると考えているところに大きな誤りがあるのではなからうか。…（中略）…圧力がないから各自勝手なことをやったり、言ったりしているのが日本の現状である。…（中略）…いずれの学校に行っても、校内に立派な礼拝堂と食堂があることである。その礼拝堂は厳粛で、精神修養の中心であり、食堂はまことに美しく整とんされ、整備されたものである。礼拝堂はキリスト教国として、立国の精神を表現するものであり、かつ、人間として、また国民としての誇りを作り出している重要な精神の発祥地である（瀬島源三郎、1960：28, 111-124）。

そして、大阪産業大学の設立者である瀬島源三郎は、1968年（昭和43年）11月に刊行された『大阪交通学園創立四十周年誌』の回想録の中で、大阪交通学園の創立の主旨に関して次のように語っている。

従来の教育のごとく、出世のための手段としてではなく、そういう功利を離れた教育の場を

つくるということが、国全体の文化向上への大前提であると考えたのが、本学園創立の主旨であり、従って人間各自の使命を完全に果し、それが生を享けた人間の生き甲斐であるという教育のあり方を、私は考えた。偉人になるとか、学者になるとか、名誉や地位の高い人間になるとか、金持ちになるとか等の、小乗的な功利主義的な考えを捨てて、いざとなれば、おのれを殺して人間社会に貢献する、それが自分の生き甲斐であり、そして、それが同時に平和で幸福な生活に繋がり、従って長い人生への生の喜びであるというような考え方を、平凡なようだが、かくなくてはならない人間社会構成への最もよき分子になる教育を私は考えた。これこそ、私の考えた人生において最も偉大なものであると……（大阪交通学園編、1968：344）。

この内容が大阪産業大学のホームページに掲載されている「創立者・瀬島源三郎の創立の精神」である。本稿では、同ホームページの建学の精神「偉大なる平凡人たれ」は、瀬島源三郎が1979年（昭和54年）9月に89歳で逝去された翌年に発行された『学校法人大阪産業大学五十年史』に掲載されている内容であり、その編集委員長は瀬島清で「五十年史発刊にあたって」という刊行のことばは西島伊武理事長が書いていることを注目したい。

瀬島源三郎は1928年（昭和3年）11月に「大阪鉄道学校」を創設した後、1951年（昭和26年）3月に、学校法人大阪交通学園に名称変更し、1965年（昭和40年）2月に「大阪交通大学」を設置したが、同年10月に大阪交通大学を「大阪産業大学」に名称を変更した。そして、1975年（昭和50年）4月に「学校法人大阪産業大学」に改称したが、「学園」という名称が使われつつある。例えば、学園創立六十周年（1989年）、学園創立七十周年（1998年）、学園創立八十周年（2008年）および学園創立八十周年記念モニュメント設置などが挙げられる。今年2018年11月に行われる予定の「学校法人大阪産業大学学園創立九十周年記念行事」も同じく「学園」という文言が使われている。<sup>6</sup>

瀬島源三郎の雅号である「不有」については、自叙伝として刊行した『不有の記』（1962年）

---

<sup>6</sup> 大阪産業大学ばかりではなく、大阪産業大学附属高等学校、大阪桐蔭高等学校、大阪産業大学附属中学校、および大阪桐蔭中学校を併せて「学校法人大阪産業大学」を「学園」という名称で使われている。学校法人大阪産業大学の「組織規程」第1章第1条および第5条には次のように記されている。

組織規程（制定 平成元年2月28日 最近改正 平成30年3月30日）

第1章 総則（目的）第1条 この規程は、学校法人大阪産業大学（以下「学園」という。）の組織および管理に関する職制の基本を定めることにより、組織系統を明確にし、業務の円滑な運営を図ることを目的とする。…（中略）…（機関）第5条 学園の業務運営の基本組織として、法人本部事務局（以下「事務局」という。）、大阪産業大学（以下「大学」という。）、大阪産業大学附属高等学校（以下「産大高校」という。）、大阪桐蔭高等学校（以下「桐蔭高校」という。）、大阪産業大学附属中学校（以下「産大中学校」という。）、および大阪桐蔭中学校（以下「桐蔭中学校」という。）をそれぞれ機関として位置づける。

と、作歌集として刊行した『埋木集』（1963年）の中で詳しく語られている。<sup>7</sup>「大阪産業大学」の欧文名は1966年（昭和41年）1月の教授会で「Osaka Industrial University」として決めたが（学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980：197）、1988年4月に同名を「Osaka Sangyo University」に変更し、今日に至っている。<sup>8</sup>

#### IV 「不有」と「偉大なる平凡人」に関する理解

本章では、大阪産業大学の創立者である瀬島源三郎の雅号（pen name）「不有」と建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」（Greatness for the Masses）の由来およびその意味を論じたい。

瀬島源三郎は自叙伝である『不有の記』（1962）の「著者のことば」および『学校法人大阪産業大学五十年史』（1980）の中で、老子の教えである「萬物作焉而不辞、生而不有、爲而不恃、功成而不居、不惟不居、是以不去」（天下皆知章第二）中の「不有」を自分の雅号としたと語っている（瀬島源三郎、1962；学校法人大阪産業大学五十年史編集委員会編、1980：9）。この老子の教えは、「万物を作って自己のものとしなない、またそれを成し遂げても恃みにしなない、功なってもそこにおらなない、それが故に永久に去らなないという不有の教訓を心の左右において離さなないようにしている。だから私自身の手にあるものは一物もない代わり、また奪われるものはないのだ」。<sup>9</sup>

この「不有」をより理解するためには、瀬島源三郎の人生観に何よりも大きな影響を与えた瀬島源三郎の故郷岡山県真庭郡にある川東村の小松哲一郎翁を理解しなければなら

<sup>7</sup> 大阪産業大学の建学の精神「偉大なる平凡人たれ」と設立者である瀬島源三郎の雅号「不有」に関しては第四章の中で詳しく論じたい。

<sup>8</sup> 1965年（昭和40年）10月に大阪交通大学を「大阪産業大学」に名称変更したあと、翌年1月の教授会で欧文名を「Osaka Industrial University」として決定、それ以来20余年にわたって、O.I.U.で統一使用されてきた。ところが、1988年（昭和63年）から同欧文名を「Osaka Industrial University」から「Osaka Sangyo University（略称O.S.U.）」に改めて使われている（学校法人大阪産業大学、1988：3）。

<sup>9</sup> この文書は、瀬島源三郎の自叙伝である『不有の記』（1962）のことであり、同内容は『学校法人大阪産業大学五十年史』（1980：9）では少し表現が変わる。すなわち『学校法人大阪産業大学五十年史』では、「天地の間に万物が起り作られるけれども天地はその労を辞さず、万物が生じて己れのものとしなない。また、それを成し遂げても恃みにしなない。事が成就してもそこに安んじなない、それだから永久に失うことがない。」と書かれている。そして、同文を現代訳にすると、「この世の出来事をいちいち説明せず、何かを生み出しても自分の物とせず、何かを成してもそれに頼らず、成功してもそこに留まらなない。そうやってこだわりを捨てるからこそ、それらが離れる事は無いのだ。」同内容を英語で訳すると次の通りである。“He does not explain all things of the world, does not possess things that he made, does not rely on things that he achieved, and does not stay in his success. All of them follow him because he is never attached to them.”（老子の宇宙観）。

ない。<sup>10</sup> 瀬島源三郎の自叙伝である『不有の記』（1962）および『学校法人大阪産業大学五十年史』（1980）によると、当時村長であった小松翁は他人に比べて優れた才能をもち、かなりの財産を親から受け継がれたので、家柄と財産に恵まれた人であった。ところが、クリスチャンであった小松翁は優れた家柄や地位や才能や財産を自分のために、自分の家族や自分の派閥のために、あるいは投機事業や遊興のために使ったのではなく、人々や社会のために社会事業や他人の救済のために一生を過ごし、偉大なる影響を与えてきた「偉大なる平凡人」の模範を示したわけである。

瀬島源三郎は天城中学校に通っていた頃、この小松翁と対話しながら、大きな感銘と教訓を受けたことに関して次のように述べている。<sup>11</sup>

小松翁はよくこんなことを私にいった。「源さん富士山ネエ」「ハアツ」……私は小松翁がなにをいい出すのか、とっさに判断がつかなかったのだ。「あの山の頂上に住みたいかい、それともふもとがいいかい」「……………」私はなんと答えるべきか返事に困った。富士を憧れて登山するものはふもとを見に行くものはない。頂上を征服する満悦に酔うためではなくてなんであろう。「そりゃ頂上と違いますか」……と答えると「そうだろう。その通りみんなが頂上をねらっているんだヨ、ところがあそこはせまいのだ。そのせまいところに人間がひしめき合う、それでは住みにくいヨ、それよりもふもとにいることだ。頂上にいて多くの人から見上げられるような人間、そして自分が人を下にみる頂上の生活は決してほかのものがみるほどいいものではないはずだ」とこういう。寸尺の土地を争って他の競争者を押しのけ、つき落とす生存の浅間しき戦いで無垢であった心に憎悪と哀感という人間苦で汚れているありきたりな世間に対する小松さんらしい警句なのである（瀬島源三郎、1962、15-16）。<sup>12</sup>

小野光洋日本私立中学校、高等学校連合会理事長は、瀬島源三郎の自叙伝である『不有の記』（1962）の「序 文表紙巻」の中で次のように語っている。

題は「不有の記」という妙なものである。なにも持たず。求めずということらしい著者瀬

<sup>10</sup> 川東村は岡山県真庭郡にあった村であるが、現在の真庭市赤野、大庭、古見、下見、田原、西原、野川、平松、法界寺に当たる。

<sup>11</sup> 瀬島順一郎も2010年度大阪産業大学の市民講座「偉大なる平凡人たれ」で瀬島源三郎の自叙伝である『不有の記』（1962）を引用しながら、同内容を市民向けに語った（瀬島順一郎、2010）。

<sup>12</sup> 『学校法人大阪産業大学五十年史』には、同内容が少し異なる表現になっている（学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980：8-9）。

島源三郎先生の公私の面を熟知しているだけに、この人らしくいみじくもつけたなと微笑を禁じ得ない。日本の産業教育の上に重いレールをどしりと敷き、私学振興の柱石である著者瀬島先生は自分で考えられるほど持たざるものでなく、求めずとも有するものがあつた筈だ。何人もおよびつかぬ深遠な教育の抱負。そしてその教えを受けた幾多の英才がこの人を徳とし、畏敬と感謝が著者自身のまわりに豊かにみなぎっていることである（小野、1962）。

ところが、瀬島源三郎は、いつのまにか小松翁の遺訓にそむき、「学校を出ると上京し、人と人の生存の修羅の場で立身という頂上を求めてしのぎを削るようになった」と自分を恥ずかしく思うようになった。よって、瀬島源三郎は、故郷岡山県にある小松翁の墓前に額づき、自分は何よりさきに「こんごは偉大なる平凡人で終わろう」と誓つたのである（瀬島源三郎、1962、17）。

このような経緯があつたので、瀬島源三郎は1971年（昭和46年）7月に、学校法人大阪交通学園理事長を辞任した後、理事長を自分の息子に譲らず、1971年（昭和46年）7月から1972年（昭和47年）3月までは大谷貴義に、1972年（昭和47年）5月から1978年（昭和53年）5月までは長藤友三郎に理事長を任させたのである。これこそ、瀬島源三郎の雅号「不有」の精神であり、彼自身が建学の精神である「偉大なる平凡人」の模範を示したと考えられる。<sup>13</sup>

これに関して、瀬島源三郎の親友であり、同校の評議員で上宮高校の理事長兼校長であつた小林大巖は『不有の記』の中で、「瀬島校長は、不有という雅号を名乗っておられるそうであるが、不有とは一切空、なにもも持たないということであつて、この信念をもつたものでなければ学校長は勤まらない」と語っている（瀬島源三郎、1962、131）。また、小林は、1948年（昭和23年）11月1日、「大阪鉄道学校」創立二十周年の祝辞の中でも、次のように語っている。

---

<sup>13</sup> また、『学校法人大阪産業大学五十年史』には次のような文言がある。

日本再建の基礎となるべき我が国の教育は、あくまで自主独立、真理を追究し人類の福祉増進に寄与する人格を養成するにあり、斯る目的を達成する教育は、官僚の統制と便宜とによって設立運営され、動もすれば、所謂出世主義の名利を追求し、単なる知識伝授場に陥り易き官学の能くする所ではない。抑も我が国の私学は高遠なる理想と、これが顕著に対する教育的意欲に燃える幾多の先覚によって、創立発展したものであつて、従来文化のあらゆる面に於て特色ある人材は殆ど私学出身者であるというも過言ではない。而して、今や私学は戦後教育の重責を負い、或は大学・専門学校教育においても、中等教育においても、我が国の教育の大半を占め、而も凡ゆる経済的苦境の嵐の前に敢然と聖職を死守し、飢餓と闘いつつ建学の理想を追求し、真教育道の復興に努力している（学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980：97）。

校長は不有と号し、それをもって処世訓としている。すなわちその精神でなければ、私学の校長の任務は遂行できない。…（中略）…栄達と栄華の道に遠く、つねに陽の当たらぬ存在で終わる運命を持っている（学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980：109）。

そして、瀬島源三郎は『不有の記』の散文随想「私とはこんな」の中で、感銘深い歌を歌っている。

人のために働き  
喜ぶ人の姿をみて  
それを幸福と思う  
私はそれで満足であった

酬いられることは  
ほかからは決してなかったが  
自分の心の中に喜びが湧いた  
私はそれでよかったのだ

…（中略）…

戦後の教育の復興に  
夜も昼もなく身を砕いた  
酬われることなき献身  
私はそれでもいいと心にきかせた

…（中略）…

短大を作って五年目に  
学長になったが、また五年目に  
不有のさとしでそのイスを去る  
私は自分よりも学校の栄光だ

私学連合会を作った

七年目に理事長となり

会長を兼任した八年目でやめた

私より若く手腕の人に期待して（瀬島源三郎、1962、200-202）。<sup>14</sup>

また、瀬島源三郎は満73歳に出版した自分の作歌集『埋木集』（1963）の最後に「悟」というタイトルの歌を残している。

千万の物を創造し大神は 人のままにとまかせたまへり（瀬島源三郎、1963：158）。<sup>15</sup>

瀬島源三郎がクリスチャンであったかどうかに関する証拠は見つからないが、前述したように瀬島源三郎の雅号「不有」や「偉大なる平凡人たれ」という発想に大きな影響を与えたのはクリスチャンであった小松哲一郎翁である。また、瀬島源三郎が歌っている「悟」は、1960年当時68歳の時、文部省の指名によるヨーロッパへの旅はいうまでもなく、同内容は、旧約聖書の創世記第一章の内容と同じである。創世記には、天地万物を創造なさった神様がご自分のものとせず、自分が治めず、ご自身が創ったヒトに「生めよ。ふえよ。地を満たせ。地を従えよ。海の魚、空の鳥、地をはうすべての生き物を支配せよ」と任せたと書かれている（Be fruitful and increase in number; fill the earth and subdue it. Rule over the fish in the sea and the birds in the sky and over every living creature that moves on the ground; Genesis 1：28-NIV）。

また、「偉大なる平凡人たれ」に関しても新約聖書に似ている内容がある。<sup>16</sup>

イエスは、彼らの足を洗い終わり、上着を着けて、再び席に着いて、彼らに言われた。「わたしがあなたがたに何をしたか、わかりますか」。あなたがたはわたしを先生とも主とも呼んでいます。あなたがたがそう言うのはよい。わたしはそのような者だからです。それで、主であり師であるこのわたしが、あなたがたの足を洗ったのですから、あなたがたもまた互いに足を洗い合うべきです。わたしがあなたがたにしたとおりに、あなたがたもするよ

---

<sup>14</sup> 下線は筆者が付け加えたものである。

<sup>15</sup> 同作歌集の発行責任者であった瀬島渉は「あとがき」の中で、同作歌集は「著者の人生経験からくる歌より悟りの集録という感を受けました。特に最終作にもられている「千万の物を創造し大神は 人のままにとまかせたまへり」は歌より悟りの境地を表現しているように思われました」と語っている（瀬島渉、1963）。

<sup>16</sup> ハンズ・フィンゼルも、弟子達に主とも先生とも呼ばれたイエスは、弟子達に仕え、給仕する「サーバント・リーダー」の模範を示していると語っている（Finzel, 2007：30-31；Finzel, 2017：140-141）。

うに、わたしはあなたがたに模範を示したのです（John 13：12-15-NIV）。<sup>17</sup>

あなたがたの間で一番偉い人は一番年の若い者のようになりなさい。また、治める人は仕える人のようでありなさい。食卓に着く人と給仕する者と、どちらが偉いでしょう。むしろ、食卓に着く人でしょう。しかしわたしは、あなたがたのうちにあつて給仕する者のようにしています（Luke 22：26-27-NIV）。<sup>18</sup>

## V リーダーシップのあり方

### 1 リーダーシップとリーダーの定義

リーダーシップに関する研究は1940年前後から現在に至るまで盛んに行われ、昨今、リーダーシップ論のジャングルともいえる時代であり、実際アマゾンの通信販売サイトである「Amazon.com」ではリーダーシップに関する本が15万冊以上販売されている。今日は、国や自治体などの公共機関、大企業や中小企業などの会社組織、NPO や NGO やボランティア組織などの非営利組織とプロジェクトチームやサークルなどを率いるリーダーが必要な時代である。特に、現在、第四次産業革命が急速に進み、多くの企業や職場で本格的に、ヒトは人工知能（Artificial Intelligence: AI）、モノのインターネット（Internet of Things: IoT）、RPA（Robotic Process Automation）を生かして、知の創造・協創（ナレッジ・マネジメント）をしなければならない時代である。したがって、ヒトは自分がいかなる分野にいても、たとえ一人で作業しても、チームで仕事をして、誰でも人々や組織や社会へ大きな影響を与えるようになっている（伊藤、2018）。言い換えれば、誰もがリー

---

<sup>17</sup> When he had finished washing their feet, he put on his clothes and returned to his place. “Do you understand what I have done for you?” he asked them. “You call me ‘Teacher’ and ‘Lord,’ and rightly so, for that is what I am. Now that I, your Lord and Teacher, have washed your feet, you also should wash one another’s feet. I have set you an example that you should do as I have done for you (John 13：12-15-NIV).

<sup>18</sup> The greatest among you should be like the youngest, and the one who rules like the one who serves. For who is greater, the one who is at the table or the one who serves? Is it not the one who is at the table? But I am among you as one who serves (Luke 22：26-27-NIV).

ダーシップを發揮しなければならない時代である。<sup>19</sup> 今日の激変する環境変化や多様化する顧客ニーズに細かく応える一つの方策として、LMX (Leader-Member Exchange) 理論、エンパワリング・リーダーシップ論、EQリーダーシップ論、変革型リーダーシップ論、サーバント・リーダーシップ論、フォロワーシップ論など多様なリーダーシップ論が論じられている。<sup>20</sup>

ところが、未だにリーダーシップの捉え方や解釈の仕方は様々であり、多様な議論が錯綜しており、リーダーシップに関する一般化された定義やタイプなどがあるとはいえない。例えば、リーダーシップの行動理論では、リーダーを大きく民主的リーダー、専制的リーダー、放任的リーダー、あるいは仕事中心リーダー（構造づくり）と従業員中心リーダー（配慮志向）として分類している。また、ケン・ブランチャード (Ken Blanchard) は、仕えるリーダーと利己的なリーダーとして分類している (Blanchard, 2010 : xvi.)。

ブランチャードは「まず奉仕をし、次にリーダーする」(serve first and lead second) というロバート・グリーンリーフ (Greenleaf, 1970 ; 2002) の影響を受け、リーダーシップを「より偉大な善のために人々の力と潜在能力を引き出すことにより、他の人々に影響を与える能力」(Unleash the power and potential of people and organizations for the greater good) と定義している。つまり、リーダーシップを「ただの個人的な利益や目標達成、金儲けのような自己中心的な目的ではなく、自分が仕える相手の最大の利益のために影響を与える能力」であると定義している (Blanchard, 2010 : xviii-xix)。この定義は「偉大なる平凡人たれ」や偉大なるリーダーシップを理解するのに役に立つと考えられる。

一方、リチャード・L・ヒューズら (Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett & Gordon J.

<sup>19</sup> 藤屋伸二は、『20代から身につけたいドラッカーのリーダー思考法』(2011年、中経出版)の第1章でドラッカー (Peter Ferdinand Drucker: 1909-2005) のリーダーシップ論を「リーダー＝管理者ではない」「誰もがリーダーになれる!」と簡単に要約している。特に知識社会であるといえる今日では、「地位や役割に関係なく、自分の専門分野、担当する仕事で貢献するために、すべての人達が發揮しなければならないのがリーダーシップ」である。よって、一般的に考えているカリスマ性や超人的な存在としてリーダーではない。ドラッカーによれば、リーダーとは「会社全体の目的や目標に向かって、他の人にもよい影響を与えられる人」である。特に、知識労働では、「部長や課長、専門職、担当など、会社全体から見れば、大したことはないと思われるレベルの意思決定がきわめて重要」になる。本人が「意識する・しない」「望む・望まない」に関わらず、自分の仕事における意思決定が会社全体に大きな影響を与え、会社で働くかぎり、知らず知らずのうちに誰もが仕事に関わることでリーダーになっていると論じている。つまり、ドラッカーのいう「知識労働者」は、自分の専門知識で会社をリードしなければならない存在であり、リーダーシップの責任があり、社会と顧客と会社に貢献するために、さまざまな情報を発信し、良い環境づくりを働きかけるリーダーである (藤屋、2011 : 27-52)。

<sup>20</sup> そのうち、特に日本の資生堂をはじめ、アメリカのサウスウエスト航空 (Southwest Airlines)、スターバックス (Starbucks)、フェデックス (FedEx)、マリオット・インターナショナル (Marriott International) などの会社がサーバント・リーダーシップを導入することにより、大成功を収めていることでサーバント・リーダーシップ論が注目を浴びている。

Curphey) は、リーダー、フォロワー、状況の側面を考慮し、リーダーシップを「グループの目標を達成するために他人に影響を与えるプロセス」と定義し、リーダーとは「単なる特定の人でも職責でもない」(It is not just a person or a position) と論じている (Hughes, Richard L. et al., 2009 : 1-23, 578-609)。

本稿では、環境変化や状況によって変わるリーダーの行動 (doing) ではなく、望ましいリーダーシップのあり方 (being) に関して論じたい。まず、リーダーシップを支配力ではなく「影響力」と定義したい。<sup>21</sup> より具体的に定義しなおすと、リーダーシップとは「ある目的を達成するために、人々や社会に影響を与える力、あり方、方法、プロセス、行動」であるといえるが、これには影響を与える能力 (capability) と人格の高潔さ (integrity) が含まれる。<sup>22</sup> リーダーシップとは単なるテクニックでもレシピでも方程式でもない。リーダーシップが問題や目的設定と、その目的を達成する手段やプロセスにおいて、ただ合理的であり、効率的であればよいわけでもない。よって、本稿ではリーダーシップを目的達成する能力 (capability) ばかりではなく、人格の高潔さ (integrity) をも含んで論じたい。人間は誰もが人々からなる社会ばかりではなく、自然界にも影響を与えるので、誰でもリーダーシップを発揮すべき責任がある。<sup>23</sup> したがって、リーダーシップとは、ある特定の人々の専有物でもないし、職責や地位や家柄などとは関係なく誰でも人類社会や自然界に影響を与えるリーダーなのである。

ロブ・ゴフィーとガレス・ジョーンズ (Rob Goffee and Gareth Jones) は『なぜ、あなたがリーダーなのか』という著書の中で、誰でもリーダーであるが、その心構えは、自らを捧げ、組織を導くことを強調している。彼らは、誰でも、その活動の場を問わず、「自

<sup>21</sup> ハンズ・フィンゼルも、他の人々に何か影響を与える人は誰でもリーダーシップを発揮している (Anyone who influences someone else to do something has led that person) と論じながら、リーダーシップを「影響力」(influence) であると簡単に定義している (Finzel, 2007 : 14-16 ; Finzel, 2017 : 18)。

<sup>22</sup> クーゼスとポズナー (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) は、共通の目標を達成するために組織や集団に影響を与える能力には、先見の明 (forward-looking)、仕事能力 (competent)、正直さ (honest)、やる気にさせる力 (inspiring) を挙げている (Kouzes & Posner, 2012 : 35)。また、ケン・ブランチャード (Ken Blanchard) は地位の力 (position power)、人柄の力 (personal power)、仕事の力 (task power)、関係の力 (relational power)、知識の力 (relational power) を挙げている (Blanchard, 2010 : 96-97)。そして、ハンズ・フィンゼルは、偉大なるリーダーが持つべき十の人格を論じている [1. “L” Is for Listen and Learn (傾聴) 2. “E” Is for Emotional Intelligence (EQ) 3. “A” Is for Accessibility (アクセスしやすさ) 4. “D” Is for Determination (決断力) 5. “E” Is for Effective Communication (効果的なコミュニケーション力) 6. “R” Is for Resilience (回復力、弾力) 7. “S” Is for Servant Attitude (奉仕する態度) 8. “H” Is for Hands Off Delegation (無干渉の委任) 9. “I” Is for Integrity (誠実さ) 10. “P” Is for the Power of Humility (謙虚さ)] (Finzel, 2017)。

<sup>23</sup> 人間はいくら幼い子供でさえ誰でも「海の魚と、空の鳥と、家畜と、地のすべての獣と、地のすべての這うものとを治める」(Rule over the fish in the sea and the birds in the sky and over every living creature that moves on the ground) 責任がある (Genesis 1 : 28-NIV)。

らのリーダーシップが、所属組織のパフォーマンス、ひいては自分自身のキャリアに大きく影響」を与えていると論じている (Goffee & Jones : 2006 : 9-11)。

また、クーゼスとポズナー (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) も、リーダーシップは地位、肩書、組織力、権威とも関係なく、富や名声や家柄とも関係ないばかりではなく、CEO、社長、将軍、首相、大統領、ヒーローとも無縁であり、誰でもリーダーであり (Leadership is everyone's business)、すべての人の問題であると論じている。彼らは、あらゆる地域の様々な経験をもつ民間企業や公共機関、政府組織や非政府組織、ハイテクやローテク、大企業や個人企業、教育機関やプロフェッショナルファームなど様々なストーリーを紹介しながら、「誰でもすばらしいリーダーになれる」ことを強調している。クーゼスとポズナーが紹介しているのは「公人でも有名人でもなく、スーパースターでもない。あなたの隣に住んでいるような人であり、あなたと机を並べて働いているような人」、「非凡なことを成し遂げた普通の人々」(ordinary people who've made extraordinary thing happen) (Kouzes & Posner, 2012 : 329-330) の話である。

クーゼスとポズナーは次のように語っている。

私たちはこれまで長年にわたって、幅広い年齢層と経歴の人々に、人生で出会ったロールモデルとなるリーダーについて話を聞いてきた。歴史上の有名な人物ではなく、彼らがかかわりをもったリーダーの話である。もっともリーダーシップの手本となった人をあげてもらい、その人の属性を八つの中から選んでもらった。… (中略) …人生の記憶にたどり、自分のお手本となったリーダーを選ぶとき、多くの人は、年齢にかかわらず、自分の家族をあげた。親族こそ、最も影響の大きなリーダーだった。30歳以下の回答者の中で二番目に多かったのは、教師かコーチ、30歳を超える回答者の中で二番目に多かったのは、ビジネスリーダーだった。ただし、さらにくわしく調べてみると、「ビジネスリーダー」とは、経営者ではなく、直属の上司、つまり職場における教師や指導者を指していた。… (中略) …リーダーシップにまつわる体験が、組織の頂点だけ起きるものでも、正式な組織に限られるものでもないことは、私たちの調査からも明らかである。リーダーシップはどこでも存在する。言い換えれば、全員がリーダーなのである (Kouzes & Posner, 2012 : 330-331)。

表V-1 リーダーとしての手本は誰ですか？（Who Are Role Models for Leadership?）

ロールモデルの種類	回答者の年齢層	
	18歳から30歳	30歳超
家族	40%	46%
教師またはコーチ	26%	14%
地域または宗教的リーダー	11%	8%
ビジネスリーダー	7%	23%
政治家	4%	4%
アスリート	3%	0%
タレントまたは映画スター	2%	0%
その他 / どれにも当てはまらない / 分からない	7%	4%

出所：Kouzes & Posner, 2012 : 331.

このクーゼスとポズナーの研究は、他ならぬ大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる凡人たれ」が誰でも日常生活で体験できる話で、決して矛盾に満ちた、説明しにくい概念ではいことを雄弁している。本人の意図があろうとなかろうと、誰もが人々に影響を与えているのは確かであるので、我々は凡人であるが誰でも全員がリーダーであることを否認することはできない。

## 2 リーダーシップのあり方のCIモデル

上述したように、クーゼスとポズナーによると、どんな地位にいても、誰でも人々に影響を与えるリーダーシップの責任があり、どのリーダーシップを発揮するかは自分次第だが、最も親しい人々や社会に最も影響を与えるのは確かである。「問題は、どのような影響を与えるのかである」（The only real question is what kind of difference they make）（Kouzes & Posner, 2012 : 333）。

出入国審査の自動化、シャトル電車の自動運転などIoT、ビッグデータ、AI、RPA等の新しい技術による第四次産業革命時代におけるヒトは、一人ひとりが自分の専門分野における意思決定をせざるを得ないし、それが企業および社会に大きな影響を与えるようになった。少なくとも自分の専門分野ではリーダーになる必要があり、経営者でなくても、それぞれの役職や専門的な役割が、企業全体はいうまでもなく社会に大きな影響を与えるようになり、誰でもリーダーであるといわざるを得ない（朴、2018b : 74）。よって、誰でも自分の担当する仕事ではリーダーであり、リーダーシップを発揮しなければならない。問題になるのはいかなる影響を与えるのかが大事である。野村直之は、TV アニメ番組「鉄

人28号」の歌詞を引用しながら、これらの新しい技術が誰の手に入り、いかに使われるかによって人々や人類社会に大きく異なる正反対の影響を与えることを語っている。

あるときは 正義の味方  
あるときは 悪魔のてさき  
いいもわるいもリモコンしだい  
… (中略) …  
手をにぎれ 正義の味方  
たたきつぶせ 悪魔のてさき  
敵にわたすな 大事なリモコン  
… (中略) … (野村、2016：161-162)。

要するに、悪い狙いやたくらみを持っている人々がIoT、ビッグデータ、AI、RPA等を悪い目的で使うか、人類社会のために貢献したい人々がこれらの技術を生かすかによって、その結果が人類社会に及ぼす影響力は両極を走るわけである。したがって、今の時代で問われるのは、リーダーシップのあり方である。本稿では、リーダーシップとは人類社会に影響を行使するための能力 (C: Capability) と人格の高潔さ (I: Integrity) の2つの要素で構成されるとし、組織の目的を達成する能力 (C) と、人格の高潔さ (I) の2つの高低によって、リーダーシップのあり方のCIモデル (ci型、Ci型、cI型、CI型) を提案したい。

まず、人格の高潔さの高低によって悪いリーダー (Bad Leader) と偉大なリーダー (Great Leader) として分類したい。<sup>24</sup> 悪いリーダーなのか、偉大なリーダーなのかの境目はいかなる人格の高潔さ (Integrity) を持っているのかによる。さらに、悪いリーダーを非倫理的かつ能力もないリーダー (ci型) と目標を達成する能力は高いが自己中心的で自分の腹だけを肥やす邪悪なリーダー (Ci型) としてタイプづけ、また、偉大なリーダーを組織の目標を達成する能力は平凡だが人格の高潔さを保っているリーダー (cI型) と組織の目標を達成する能力も、人格の高潔さと人々や社会に貢献したい情熱をもっているリーダー (CI型) として分類したい。<sup>25</sup>

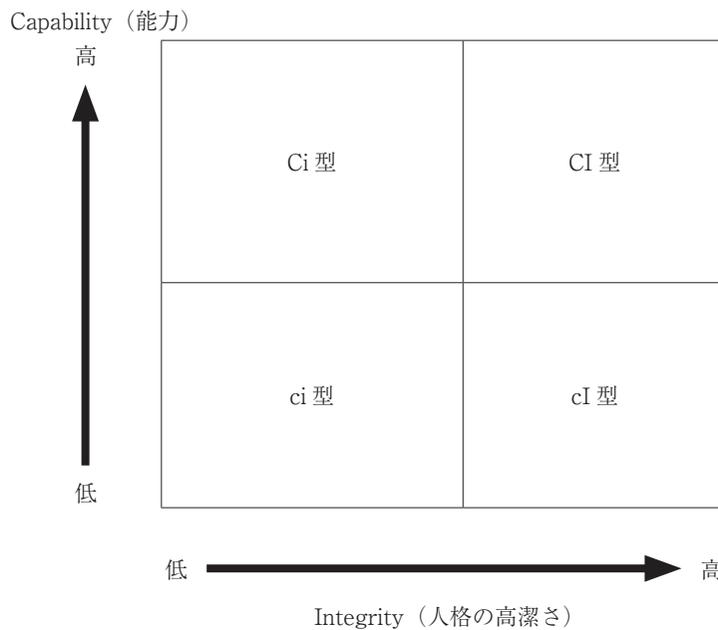
<sup>24</sup> ヒトは誰でもリーダーであるし、リーダーシップを発揮する責任がある。すなわちリーダーの基本的な使命は組織の目標を達成することなので、凡人並みに影響を与えながら組織の目標を達成するリーダーは良いリーダーだといえる。

<sup>25</sup> バーバラ・ケラーマン (Barbara Kellerman) は、悪いリーダーには「能力ないリーダー」(Incompetent)、「柔軟性がないリーダー」(Rigid)、「自制力ない衝動的リーダー」(Intemperate)、「無慈悲なリーダー」(Callous)、「不正、腐敗リーダー」(Corrupt)、「偏狭なリーダー」(Insular)、そして、「邪悪なリーダー」(Evil) があると論じている (Kellerman, 2004：49-216)。

(1) 悪いリーダー

悪いリーダーは、自己中心的で自分の腹だけを肥やすために相手を虐待・搾取したり、仲間を踏みつけたり、仲間の手柄を横取りしたり、自己本位な振る舞いをわざとし、結果的に人や社会や自然界を萎えさせる影響を与えるリーダーである。グリーンリーフによると、悪いリーダーは異常なまでの権力欲を持ったり、物欲に駆られたりするようになり、奉仕することを後回しにする（Greenleaf, 2002：6）。

図V-1 リーダーシップのあり方のCIモデル



出所：筆者作成。

ci型の悪いリーダーは、自然界、すなわち海の魚と生き物、空の鳥と生き物、そして、地をはうすべての生き物を自分だけの腹を肥やすために悪く治め、支配した結果、様々な公害、気象異変、生態系の破壊ばかりではなく、社会のあらゆる犯罪と淫乱、同性愛、麻薬・インターネットやゲーム中毒等々を起こしているリーダーであるといえる。<sup>26</sup>

Ci型のリーダーは虚偽表示や偽装行為などを平気に行い、倫理や道徳などを欠けば、

<sup>26</sup> ローマ人への手紙では、悪いリーダーの姿として、あらゆる不義と悪とむさぼりと悪意とに満ちた者（They have become filled with every kind of wickedness, evil, greed and depravity）、すなわち、ねたみと殺意と争いと欺きと悪たくみとでいっぱいになった者、陰口をいう者、そしめる者、人を人と思わぬ者、高ぶる者、大言壮語する者、悪事をたくらむ者、親に逆らう者、わきまえのない者、約束を破る者、情け知らずの者、そして、慈愛のない者などを列挙している（Romans 1：29-31-NIV）。

ある個人や会社の欲望を達成するために集団の力を曲げて使い、道具化し、自己目的を達成するための手段とみなしてしまうのである (Goffee & Jones, 2006 : 215)。リチャード・L・ヒューズ、ケン・ブランチャード、そして、グリーンリーフが語っている悪いリーダーはどちらかといえば、Ci型の悪いリーダーであるといえる。

リチャード・L・ヒューズらによると、悪いリーダーは「自らの利己的な利益を満たすためだけに衝動的に力を行行使し、貪欲で利己的な結果を達成するためにチームを構築するスキルを使う」。その結果、長期的には効果がなく、組織やフォロワー達に悪い影響を及ぼす (Hughes, Richard L. et al., 2009:153-154, 291)。ケン・ブランチャードも、悪いリーダーは「自分の目的、自分の安全、自分の地位、そして自分の満足を優先し、彼らの思考や行動によって影響を受ける人々のことを顧みない」と論じている (Blanchard, 2010 : 270-271)。

そして、グリーンリーフは悪いリーダーの例として、ケン・キージー (Ken Kesey) の『カッコウの巣の上で』 (*One Flew Over the Cuckoo's Nest*) という小説の登場人物である精神病棟のビッグナース (Big Nurse) を挙げている。同人物は、「強くて有能で献身的だが支配的でオーソリティーに囚われており、周りを操り、人から搾取し (strong, able, dedicated, dominating, authority-ridden, manipulative, exploitative)、その人がもたらす影響といえば他人を萎えさせ、文字通り他人を破壊するだけ」である (Greenleaf, 2002 : 6 ; Kesey, 1962)。<sup>27</sup>

## (2) 偉大なるリーダー

偉大なるリーダーは自然界と社会に偉大な影響力を与えるリーダーである。偉大なるリーダーは、社会倫理に反することをしないことにとどまらず、自己利益に走らず、その人がいるだけで周りが豊かになり、たとえ自分自身には損になっても、犠牲になっても、人に、社会に悪い影響をあえて与えない、さらに人のために、社会のために、全世界のために仕え、貢献する人々である。<sup>28</sup>

ハンズ・フィンゼルは、次の表V-2のように偉大なるリーダーである「良い羊飼い」

<sup>27</sup> ジョン・ハウエル (John Howell) は、アドルフ・ヒトラー (Adolf Hitler)、アル・ダンラップ (Al Dunlap)、イディ・アミン (Idi Amin)、デビッド・コレシュ (David Koresh)、そして、ケネス・レイ (Kenneth Lay) を悪いリーダーの例として挙げている (Clinebell, 2014 : 140)。

<sup>28</sup> 偉大なるリーダーは、メンバー一人ひとりの才能、能力、可能性を認め、十分に発揮し、創造的に問題を解決できるように仕え、支えるリーダーである。このようなリーダーを筆者は仲間中心のアソシエーツ中心のリーダーシップ (Associate-centered Leadership) という概念で論じている (Park, 2013b ; Park, 2016)。また、クーゼスとポズナーによると、良いリーダーは目先の利益だけを伸ばすのではなく、「人と組織を長期的に育成し、彼らに変化に適応し、変革を遂げ、繁栄し、成長できるようにする」リーダーである (Kouzes & Posner, 2012 : 7)。

と悪いリーダーである自己利益中心的な「雇人羊飼い」（Self-Serving Leadership-Hired Hand）を区別している（Finzel, 2017：147-149）。

表V-2 良い羊飼いと雇人羊飼い

良い羊飼い	雇人羊飼い
すべてが私達に関することだ。	すべてが私に関することだ。
私は他の人々に仕える。	他の人々が私に仕える。
私はチームが得点したら嬉しい。	私は私が得点するとき嬉しい。
私はみんなのことを心の中で心配し、配慮する。	私は他のみんなの肩に私に荷を載せる。
他人のニーズが第一である。	私のニーズが第一である。
私は私達のためにここにいる。	私は私のキャリアのためにここにいる。
私は良い牧者である。	私は雇人羊飼いである。
私はあなたの夢が実現されるのを手伝いたい。	私は私の夢を実現するためにここにいる。
チーム・エンパワーメント	私自身の豊かさ
私達の勝利のためにクレジットを共有する。	自分の勝利のために私のクレジットを取る。

出所：Finzel, 2017：149.

CI型の偉大なリーダーは、私利私欲によって自分自身の野心を達成することをせず、むしろ、人類社会のために、謙虚さとともに偉大なビジョンを示し、それを達成するために強い意志を示す。<sup>29</sup> 例えば、アブラハム・リンカーン（Abraham Lincoln：1809-1865）は穏やかで意欲的で謙虚でありながらも、恐れなくて（modest and willful, humble and fearless；Collins, 2001：22）1862年に奴隷解放を宣言したが、その反対派によって1865年4月15日に暗殺された。奴隷解放されたにも関わらず、学校、トイレ、プール等での人種差別が継続されている中で、<sup>30</sup> マーティン・ルーサー・キング・ジュニア（Martin Luther King, Jr.：1929-1968）は、人種差別がない将来像を夢みる「*I Have a Dream!*」演説を

<sup>29</sup> ジョセフ・ジャウォースキー（Joseph Jawoski）によれば、エゴや悪意ではなく、他者のために愛と思いやりと犠牲（love, caring, and sacrifice for others）という姿勢をもって自己と他者と宇宙のあいだの境界をなくせ、ホールシステムの利益のために新たな現実が実現される「世界の役に立つことを目的とする行為」が大事である（Jawoski, 2011：215）。また、オットー・シャーマーとカトリン・カウファー（Otto Scharmer and Katrin Kaeufer）は、『出現する未来から導く』（*Leading from the Emerging Future*）のなかで、貧富の格差、政治の混迷、組織の機能不全、環境破壊など盲点に気づき、小さな自己を超え、全体の幸福につながる組織・社会のエコシステムを創らなければならないと雄弁している（Scharmer & Kaeufer, 2013）。

<sup>30</sup> 「*I Have a Dream!*」演説の主な内容は、白人の子供と黒人の子供が、一緒にテーブルを囲んだり、手を取り合って黒人の歌を唄う夢であった。同演説が行われた場所がリンカーン記念館前の広場であり、今もそこには「*I Have a Dream!*」という文字が刻まれている。また、小説『ヘルプー心がつなぐストーリー』（*The Help：Change begins with whisper*）では、スキーターが黒人メイド達やあまりにもひどい不当な扱いを受けていた人々の自発的な協力を得て奴隷解放宣言後、継続されていた人種差別問題を告発している（Stockett, 2009）。

した結果、その反対派によって1963年に暗殺された。マザー・テレサ (Mother Teresa : 1910-1997) は、インドなどでホスピスや児童養護施設を運営しながら、飢えた人達、家のない人達、体の不自由な人達、愛されていない人達、孤児達など誰からも世話されていない人達の母親のように働いてきた。

私達の身の回りで、馴染んでいる cI 型リーダー (偉大なる平凡人) は、母親と父親であるといえる。生まれたばかりの赤ちゃんにとっていかなる偉人や社長や大統領や権力者よりも偉大なリーダーは自分の母親と父親である。母親と父親は自分の子供に偉大なる影響を与えるにも関わらず、自己利益に走らず、子供のために自己犠牲しながらも食べさせ、飲ませ、洗わせ、着かえさせ、教育させるのに全力を尽くして支えて、仕える。子供達は、親の自己犠牲によってより高い自我と自尊心と大きな夢とビジョンをもって未来に向かって飛翔することができる。ヘルマン・ヘッセは「母親達も同じでしょう。子供を産み、乳をあげ、その美しさも力もみんな与えてしまうと、自分自身は影が薄くなってしまふ。そうして誰ももう母親達のことを気かけません」(When they have borne their children and given them their milk and beauty and strength, they themselves become invisible, and no one asks about them anymore) (Hesse, 1956 : 33) と語っている。<sup>31</sup>

瀬島源三郎も『不有の記』(1962) の中で次のように語っている。

食品を造っている場合、人体に悪影響のある材料だったらそれがどんな高価なものでも良心的な業者は捨てるでしょう、それが経営者として社会に対する義務であるはずで。私も有害であると思われる材料はどんな犠牲を払っても捨てなければ学校のノレンに傷がつくのです。…(中略)…自分の主張や利益のためには他を犠牲にしても顧みない、そっちがそんな気なら…(中略)…種族の発展のため、自分の体を食べさせる下等動物がいて痛々しい。しかしその手段には相違があって親が子の犠牲になる例は人間社会にも共通するものがある。古い倫理は他人に幸を願って奉仕することを美徳とした。そうすることによって他人もまた感謝をもって報いてくれる。孔孟の教えを学ばない市井の匹夫も「世の中は

<sup>31</sup> したがって、偉大なるリーダーシップは愛と似ているといえる。チップ・R. ベル (Chip R. Bell) は、「リーダーシップは愛であり、愛はリーダーシップ」(Leadership is love; love is leadership) であるといっている。ケン・ブランチャードも「与えられた使命を愛すること、顧客を愛すること、部下を愛すること、そして自分自身を愛するがゆえに、他人が偉大になれるよう身を引く」のがリーダーなので、リーダーシップとは愛であると語っている (Blanchard, 2010 : 287)。クーゼスとポズナーも愛がなければ、人の先頭に立ち、人を導き、成果を挙げるための情熱を持つことができないので、偉大なリーダーになれるのは、理論や理性的な問題ではなく、心からの愛があるかどうかの問題である (Leadership is not an affair of the head. Leadership is of an affair of the heart) (Kouzes & Posner, 2012 : 344-345) と論じている。

持ちつ持たれつだ」と俗な言葉で割り切って、自分以外の周囲に奉仕することを喜びとしたものだ（瀬島源三郎、1962：141-144, 170-171）。

『大阪交通学園創立四十周年誌』の回想録の中で、当時、常務理事であった瀬島清は、大阪交通学園で二十年間勤めた間に一番苦しい思い出を語りながら、同学園に最近着任された先生達に「人間如何なる苦境に立っても希望を捨てない事、出来るだけ自己を忘れて皆の為に尽くすこと」がいかに大事なのかを語っている（大阪交通学園編、1968：348）。

瀬島源三郎が大阪交通学園の創立の主旨として語っている「偉人になるとか、学者になるとか、名誉や地位の高い人間になるとか、金持ちになるとか等の、小乗的な功利主義的な考えを捨てて、いざとなれば、おのれを殺して人間社会に貢献する…（中略）…平凡なようだが、かくなくてはならない人間社会構成への最もよき分子」（大阪交通学園編、1968：344）を筆者のリーダーシップのあり方のCIモデルに照らして見るとcI型に近い。ところが、1980年に発行された『学校法人大阪産業大学五十年史』の中にある建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」（Greatness for the Masses）は、「深い人生観と広い世界観を養うとともに、新しい産業社会の発展と人類の福祉に寄与できる、世界的視野に立つ近代的産業人の育成にたゆまざる情熱を傾け、日進月歩の社会発展に対応できる学府として棋界に貢献する」（学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編、1980）ことは、リーダーシップのあり方モデルのcI型から、さらにCI型を目指す大阪産業大学の教育理念であるといえる。

## VI 結論

大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」を理解するためには、「偉大さ」と「平凡人」という概念の融合の妥当性、ヒトは誰でも人類社会に影響を与えるリーダーシップの責任があり、リーダーシップとは影響を与える能力（capability）と人格の高潔さ（integrity）からなることを理解する必要がある。リーダーシップのあり方で問われるのは、目標を達成するための能力ばかりではなく、いかなる影響を与えるリーダーなのかである。悪いリーダーは自己中心的に自分の腹だけを肥やし、結果的に人や社会や自然界を萎えさせる影響を与える。偉大なるリーダーは、社会倫理に反することをしないことにとどまらず、自己利益に走らず、その人がいるだけで周りが豊かになったり、自分自身には犠牲になっても、人に、社会に悪い影響をあえて与えない、さらに人のために、社会のために、全世界のために仕え、貢献する人である。

「偉大なる平凡人たれ」の英文である「Greatness for the Masses」が雄弁に物語っているのは、一般的にいわれる偉人とか、英雄とか、金持ちとか、聖人とかではなく、自己中心的に自分や自分の派閥の腹だけを肥やすのをやめ、少しは損になっても、自己犠牲になっても、「多くの人々」(the Masses)のために、人類社会や自然界のために貢献する「偉大さ」(Greatness)である。よって、偉大なる平凡人とは、社長とか、取締役とか、部長とかの職責や地位や家柄などに問わず、誰もが人々や社会や自然に偉大な影響を与える普通の人々をいう。偉大なる平凡人になる第一歩は、自己利益だけを求め、人々や自然界に悪い影響を与える悪いリーダーにならないことである。偉大なる平凡人になる次なるステップは、自分自身がどんな地位にあらうが、人々や社会や自然界に影響を与えるリーダーシップの責任を負っていることを認識し、模範(examples)を示すことである。<sup>32</sup>そして、偉大なる平凡人になる第三のステップは、何をしてもどこにいても「人格の高潔さ」(Integrity)を守ることである。<sup>33</sup>

ジョセフ・ジャウォースキーも、リーダーにとって「なににもまして、正しい心を持ち続け、人格の高潔さを失わない」(Above all else, keep your conscience clean. If you don't lose your integrity)ことを強調している(Jawoski, 2011: 172)。マリナ・アシャビスキ(Marina Arshavskiy)が指摘しているように、偉大なるリーダー達は何を話しても、何をしても(everything they say and do)、すべてが正直であり、すべてが真摯であり、すべてが信頼されるべきである(Arshavskiy, 2016)。

要するに、偉大なる平凡人とは少しは自己犠牲になっても、人々のために、社会のために、日本のために、全世界のために貢献し、支え、仕える人々である。したがって、偉大なるリーダーシップの真髄は優れた人格であるといえる。完全な人間はいるわけではないが、リーダーが行うすべてにおいて、何をしても(whatever)、どこにいても(whatever)、すべてが真実で、すべてが正しいし、すべてが称賛に値することを行う人格がある人々が「偉大なる平凡人」なのである。

偉大なるリーダーシップは知識だけではなく実践が伴わなければならない。<sup>34</sup> ロブ・ゴーフイーとガレス・ジョーンズも幅広い経験と実践がリーダーシップの糧であると論じてい

<sup>32</sup> クーゼスとポズナーも「もしあなたが親、教師、コーチ、またはコミュニティのリーダーなら、若者にリーダーシップの模範を示すのは、あなたである」と語っている(Kouzes & Posner, 2012: 332)。

<sup>33</sup> ウィリー・ソバ(Willey W. Souba)もリーダーシップにおける高潔さを強調している(Souba, 2011: 4)。

<sup>34</sup> 偉大なるリーダーシップの七つの柱に関する具体的な内容に関しては、筆者の論文(Park, 2013b; Park, 2016)を参照させて頂きたい。

る（Goffee & Jones, 2006 : 50）。<sup>35</sup> すなわち、相手にやってもらうより、自分自身から仕える模範を示し、信頼されることが大事である。明日からではなく、今日、この瞬間から始まる実践が大事である。このような文脈から大阪産業大学の建学の精神である「偉大なる凡人たれ」を再解釈すると、まさに社会や自然界に偉大なる影響力を与える夢とビジョンを持って未来に向けて飛翔する偉大なリーダーを育成する学校法人大阪産業大学の教育理念であるといえる。<sup>36</sup>



写真Ⅵ-1 学校法人大阪産業大学「学園創立80周年記念モニュメント」

出所：筆者が大阪産業大学の正門をくぐってすぐ右に建てられている「学園創立80周年記念モニュメント」を2018年2月8日に撮った写真である。

<sup>35</sup> クーゼスとポズナーによると、信頼できるリーダーは「人に説くことを自分でも行う人、言行一致の人、言葉どおりに行動する人、有言実行の人、約束を守る人、やるといったら必ずやる人」であり、手本を示すべきであることを強調している。それは、「人に説くことを自ら実践し、一度やると決めたら最後までやりとおし、約束を守り、言葉どおりに行動すること」である（Kouzes & Posner, 2012 : 74）。

<sup>36</sup> 筆者は、「大阪産業大学リーダーシップキャンプ2018」で行った講演〔テーマ：大阪産業大学の建学の精神「偉大なる凡人たれ」(Greatness for the Masses)〕を行った際、リーダー達に①「偉大なる凡人たれ」をいかに考えますか？②皆さんは「偉大なる凡人」ですか。③どうすれば「偉大なる凡人」になれますか？という三つの意見交換や討論課題を出し、リーダー達が活発に討論し、発表するようになったことがある（朴、2018a）。

## 参考文献

- Arshavskiy, Marina, 2016. Great Leadership: Skills and traits for highly effective leadership, *Leadership Excellence Essentials presented by HR.com* 1: 10-11.
- Bell, Chip R. 2010. Being in Leadership: It is a lot like being in love, *Leadership Excellence*, December: 6.
- Blanchard, Ken, 2010. *Leading at a Higher Level (Revised and Expanded Edition)*, FT Press.
- Brush, Kathleen, 2011. *Leadership = Motivation = Innovation + Productivity: Get ready for the latest global challenges*. Kathleen Brush.
- Clinebell, Sharon, 2014. Books & Resource Reviews: *Snapshots of Great Leadership*, by Jon Howell. 2013. 268p, New York and London: Routledge. *Academy of Management Learning & Education* 13(1): 139-149.
- Collins, Jim. 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, Harper Business.
- Finzel, Hans, 2007. *The Top Ten Mistakes Leaders Make*, David C Cook.
- Finzel, Hans, 2017. *Top Ten Ways to Be a Great Leader*, David C Cook.
- Goffee, Rob and Gareth Jones, 2006. *Why Should Anyone Be Led by You?: What Takes to Be an Authentic Leader*, Harvard Business Review Press.
- Greenleaf, Robert K., 1970. *The Servant as Leader: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, Robert K., 2002. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25<sup>th</sup> Anniversary Edition*, New Jersey: Paulist Press.
- Hesse, Hermann, 1956. Die Morgenlandfahrt, translated by Hilda Rosner, *The Journey to the East*. A National General Company, 1972.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett & Gordon J. Curphey. 2009. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, Sixth Edition*, McGraw-Hill.
- Jaworski, Joseph, 2011. *Synchronicity: The Inner Path of Leadership, 2<sup>nd</sup> Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Jaworski, Joseph, 2012. *Source: The Inner Path of Knowledge Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kellerman, Barbara, 2004. *Bad Leadership: What it is, How it happens, Why it matters*, Harvard Business School Press.
- Kesey, Ken, 1962. *One Flew Over the Cuckoo's Nest*, Viking Press & Signet Books.
- Kouzes, James M. & Barry Z. Posner, 2012. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations, 5th Edition*, Jossey-Bass.
- New International Version (NIV) of the Bible*. Undated at 2011.

- Park, Yonggwon Moses. 2012. Book Review: Kathleen Brush. *Leadership = Motivation = Innovation + Productivity: Get ready for the latest global challenges*. Kathleen Brush, 2011 (Paperback). Lexington, KY, USA (251 pp. ISBN 978-0-9828823-1-3). *Osaka Sangyo University Journal of Business Administration* Vol. 14 No. 1 (Oct.): 129-139.
- Park, Yonggwon Moses. 2013a. Book Review: Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett & Gordon J. Curphey. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience, Sixth Edition*, McGraw-Hill, 2009 (Paperback). New York, USA (704 pp. ISBN: 978-007-126359-7). *Annual Research Bulletin of Osaka Sangyo University* No. 5. (March): 95-107.
- Park, Yonggwon Moses. 2013b. New Leadership for Enabling Emergent Innovation. *The Annual of the Society of Economic Sociology* 35: 171-184.
- Park, Yonggwon Moses. 2014. Effective Organization for Enabling Emergent Innovation in Changing Times, *Proceedings of the 12th World Congress of IFSAM, 2<sup>nd</sup>-4<sup>th</sup> September, 2014*: T15ParkM 1-13.
- Park, Yonggwon Moses. 2016. Operating Companies as Collaborative Communities for Emergent Innovation. *Advances in Economics and Business* 4(12): 651-656.
- Scharmer, Otto, Katrin Kaeufer, 2013. *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Scott, Hanson, 2014, Greatness for the masses. [Internet] 2014 December 11. [cited February 7, 2018]. Available from: <https://hmapr.com/greatness-for-the-masses/>
- Souba, Wiley W. 2011. The Being of Leadership, *Souba Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine* 6(5): 1-11.
- Stockett, Kathryn, 2009. *The Help: Change begins with whisper*, New York: Berkley Books.
- 伊藤禎則 (2018) 「進化する働き方改革 - AI・IoT・RPA と知の創造・協創 (ナレッジ・マネジメント) これから求められる人材とスキル」 「日本ナレッジ・マネジメント学会 新産業革命 (オープン、AI、多様性等) 研究部会」 第 1 回での講演内容 (6 月 25 日、東京五反田文化センターで実施)。
- 大阪交通学園編 (1958) 『大阪交通学園創立三十年史』 (非売品)。
- 大阪交通学園編 (1968) 『大阪交通学園創立四十周年誌』 (非売品)。
- 大阪産業大学ホームページ「建学の精神「偉大なる平凡人たれ」」 (<http://www.osaka-sandai.ac.jp/info/founding/>) (検索日: 2018年6月27日)。
- 小野光洋 (1962) 「瀬島源三郎『不有の記』の「序 文表紙巻」」。
- 学校法人大阪産業大学五十年史編纂委員会編 (1980) 『学校法人大阪産業大学五十年史』 (非売品)。
- 学校法人大阪産業大学 (1988) 『学園報』 173 (2月22日)。
- 学校法人大阪産業大学 (1989) 『学園報』 191 (10月25日)。
- 学校法人大阪産業大学 (2016) 「偉大なる平凡人」 『学園ニューズレター ネオス』 27 (7月29日): 6-7。
- 瀬島源三郎 (1960) 『ヨーロッパの旅』 大阪交通学園。

瀬島源三郎 (1962) 『不有の記』 関西文庫。

瀬島源三郎 (1963) 『埋木集』 大阪交通学園。

瀬島順一郎 (2010) 「偉大なる平凡人たれ」 大阪産業大学2010年度市民講座内容 (記録および抜粋責任: 朴 容寛)。

瀬島順一郎 (2014) 大阪産業大学「学長挨拶 偉大なる平凡人」 ([http://www.osaka-sandai.ac.jp/cgi-bin/cms/univ\\_information.cgi?univinfocd=x3zs42KCO6](http://www.osaka-sandai.ac.jp/cgi-bin/cms/univ_information.cgi?univinfocd=x3zs42KCO6); 検索日: 2014年5月2日)。

瀬島 涉 (1963) 「あとがき」 瀬島源三郎『埋木集』 大阪交通学園、1963。

野村直之 (2016) 『人工知能が変える仕事の未来』 日本経済新聞出版社。

藤屋伸二 (2011) 『20代から身につけたいドラッカーのリーダー思考法』 中経出版。

朴 容寛 (2015) 「偉大なるリーダーとは誰であろうか？」 だいとう人財問屋【特別版】大東市文化・学習情報誌「あそび探検・まなび体験」掲載内容。

朴 容寛 (2018a) 「大阪産業大学の建学の精神「偉大なる平凡人たれ」(Greatness for the Masses)」 「大阪産業大学リーダーシップキャンプ2018」(2月12日)での講演内容。

朴 容寛 (2018b) 「第4次産業革命時代における経営・流通に関する特別学術講演」 『大阪産業大学学会報』 53: 74。

水野明哲 (2016) 「日本リーダーシップ学会について」 (<http://leadership-association.jp>) (検索日: 2016年8月1日)。

老子の宇宙観 (<http://blog.mage8.com/roushi-02>) (検索日: 2018年2月8日)。