

## 論 文

## 新島八重とリーダーシップ・スタイルに関する一考察

—フローレンス・ナイチンゲールとの比較から—

三宅 えり子

同志社女子大学  
現代社会学部・社会システム学科  
准教授

## Abstract

This paper examines the leadership styles of Yae Nijima and Florence Nightingale using an analytical framework based on leadership theories. The accomplishments and personal qualities of the two women are examined at four different stages of their lives. The primary findings are that Nijima would have exercised situational leadership and trait contingency model leadership while Nightingale exercised strategic leadership. The key factor that caused the difference in their leadership styles was that the latter had a life mission already in her adolescence while the former didn't. One factor that enabled Nijima and Nightingale to exercise effective leadership roles was that both had advanced level education opportunities in liberal arts and professional areas that were rarely available to women in the male-dominated society of the 19<sup>th</sup> century. The personal qualities commonly observed between the two included enthusiasm, devotion, confidence, and toughness.

## I. はじめに

2013年1月から放映されたNHK大河ドラマ『八重の桜』をきっかけに、新島八重に関連した書籍が数多く出版され、それまであまり知られていなかった八重の生い立ち、会津戦争での活躍、新島襄夫人としての生き方、従軍看護婦としての功績、晩年の茶道人としての記録が世に出ることとなった。八重は1868年の会津戦争で最新式の鉄砲を武器に籠城戦を戦った最初の女性であり、京都初の新英学校及女紅場で女子教育に携わり京都初のキリスト教主義教育の学校を創設した新島襄の妻として新しいライフスタイルを実践した女性であり、日清・日露戦争において篤志看護婦として従軍の功労をもつ女性であり、男性の伝統文化であった茶道を

近代女性茶人の筆頭の1人として今日の茶道の在り方を決定づけた女性である。そのような八重を考察する場合、八重は人生のそれぞれの局面において「組織のなかで、誰かの行動に影響を与えようとする」点においてリーダーシップを発揮した女性であるという仮説を立てることができる。

一方、英国上流階級出身のフローレンス・ナイチンゲールは、ビクトリア時代の社会通念に反してキリスト教信仰の実践者として社会底辺層が携った貧者の看護を担うことを決意し、1854年のクリミア戦争では従軍看護婦として献身的な看護活動を行い、陸軍病院の劣悪な衛生環境を改善し、看護を専門職として確立し、看護婦の社会的地位を向上させ、看護婦養成学校を設立して慈愛と奉仕の精神にもとづく近代看護の基礎を築いた人物である。日清・日露戦争において篤志看護婦として従軍した新島八重は、日本のナイチンゲールとも呼ばれる。

本稿の第一目的は、リーダーシップ研究の視点から新島八重の人物像を歴史的資料をもとに再構築することにある。第二目的は、八重のリーダーシップ・スタイルに関して仮説を立てることにある。仮説にとどめるのは、立証できる歴史的史料が限られているためである。新島八重とフローレンス・ナイチンゲールの人物像を比較するのは、次の理由による。ふたりは国籍も社会貢献のインパクトの度合いも異なるが、いずれも自分がおかれた境遇と領域において19世紀後半の人々が女性に対してもっていた固定観念を覆して新しい女性像を提示した点において共通点をもっているからである。このふたりの資質とリーダーシップ・スタイルを比較することで、それぞれの資質やリーダーシップ・スタイルの特色がより鮮明になると考える。

## II. リーダーシップ研究と理論の変遷

リーダーシップは「組織のなかで、誰かの行動に影響を与えようとする事」であり、「一般には、人々とともに働き、あるいは人々の仕事を通して、彼らの目標や組織の目標を達成するために、その仕事ぶりに影響を与えること」(ブランチャード・ジガミ・オコナー・エデバーン、2009、p.170)と定義される。リーダーシップの中心概念は人々に影響を与えることであるから、その影響の与え方すなわちリーダーシップ・スタイルは様々なものが考えられ、リーダーシップを発揮する状況や組織の種類も多様である。したがって、リーダーシップ研究の分野ほど、著しく多くの研究がなされ、次々と新しい理論が生み出されてきた分野は少ないと言われている。

では、リーダーシップ発揮にはどのような資質が必要とされるのであろうか。Action Centered Leadership というリーダーシップ育成モデルの開発者であるジョン・アデア(John Adair)は、リーダーシップを発揮するには知識やスキルに加えて次の7つの資質が必要であると述べている。まず1番目に、すべてのリーダーに備わっているものとして「熱意

(enthusiasm)をあげている。次に、心におれない核をもち人から信頼されるための「誠実」(integrity)、そして3番目の資質として、基準を高く保ち必要なことは要求できすぐ立ち直れる強い精神をもち人からの尊敬にあたいする「粘り強さ」(toughness)をあげている。4番目の資質として、依怙最良をせず人々を公平(fairness)に扱える態度、そして、人に対して配慮ができる優しさ(warmth)、さらに謙虚(humility)な態度が続く。最後の7番目の資質として、自信過剰や尊大にならず、冷静に自覚できる自信(confidence)をあげている(Adair, 2011, p.48)。

アデアの7つの資質には、どのような職場でも必要とされるような事務能力や人との共同作業で必要になる具体的スキルは含まれないが、本研究では、事例で取り上げる人物にみられる他の資質も考慮する。リーダーの資質には、リーダーシップの定義の一部である「組織の目標を達成する」ための使命感(mission)が加えられるだろう。とりわけどのリーダーにも不可欠な資質として、使命、情熱、自信をあげる研究者もいる。

リーダーシップ諸理論の変遷において、20世紀初頭までは優れた個人に焦点をあてた「偉大な人物理論」が主流であった。しかしこの理論ではどのような状況においてもリーダーシップ発揮につながるような特質を限定できないため、20世紀前半において、リーダーにはフォロワーとは異なる特質や性格が備わっているという「特質理論」や、行動科学の視点から効果的なリーダーシップとそうでないリーダーシップの違いについて説明しようとする「状況的理論」が提唱された。しかしながら行動科学的アプローチを用いても、ある状況では効果的なリーダーシップも別の状況ではなぜ効果的ではないのか説明できないという問題点が残った。20世紀後半には、バーンズ(Burns, 1978)によるトランスフォーメーション・リーダーシップ理論が主流を占めるようになった。組織の変革を目指すトランスフォーメーション・

リーダーシップ理論は、組織内の業務を執行するためのトランスアクションル・リーダーシップ理論とはリーダーが目指す組織目標が異なるものとして構築された。次にトランスフォーメーションル・リーダーシップにおけるフォロワーの役割が重視されるようになり、リーダーとフォロワーの関係が研究対象に加えられた。テイラーとリンド (Tyler and Lind, 1992) は、フォロワーが力のあるリーダーに従うのは、意思決定プロセスが公平でありリーダーがフォロワーを公平に扱った場合であることを論証した。その後、認知および構成主義的アプローチが登場したが、リーダーシップ研究の分野にグラントセオリーが存在しない現状において、諸理論は統合の方向に向かっているとみえる (Sorenson and Goethals, 2004, pp.867-873)。

リーダーシップ諸理論は直線的に変遷したわけでもなく複数の理論やアプローチが重複する部分もあるが、以上のプロセスをコヴィー (2005) は、特質、行動、力の影響、状況、包括的なものの5つのアプローチに分類し、23のリーダーシップ理論を紹介している。代表的なものとしてたとえば、偉大な人物理論、特質理論、状況的理論、コンティンジェンシー理論、認知リーダーシップ理論、カリスマ的リーダーシップ理論、戦略的リーダーシップ理論、結果にもとづくリーダーシップ理論、サーバント・リーダーシップ理論、精神的なリーダーシップ理論などがあげられる。

ところで、リーダーシップは特定の人に生まれつき備わっているものではなく、学習によって身につけることができる。またリーダーシップは政治家や企業経営者だけに必要なものではなく、組織内の小グループや、大学の授業の一環として行う小規模のプロジェクトグループ、女性が家庭内で発揮するリーダーシップなど、大小様々な影響力と組織規模のものも含まれる。また、同一人物が状況によりリーダーになる場合もあれば、状況が変わってフォロワーになる場合もある。

女性と男性のリーダーシップが異なるかどうか

かについては、リーダーシップ発揮に必要な資質に男性資質・女性資質といった区別は存在しないため、リーダーシップが発揮できるかどうかについて男女間で本質的な差はないといえる。ただし、女性のリーダーシップの発揮の仕方に関しては過去の研究から、女性リーダーのほうがより参加型・民主的な意思決定スタイルをとる傾向があり、人間関係とコミュニケーションを重視する傾向が報告されている (Eagly and Engen, 2004, p.1658)。女性リーダーに関する事例研究の代表的なものとして、*Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change* (Kellerman and Rhode, 2007) や *How Remarkable Women Lead* (Barsh and Cranston, 2009) などがある。日本では女性のリーダーシップに関する研究例、あるいは女性研究者によるリーダーシップの研究例は極めて限られるが、たとえば『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか』(河野・松村、2011) や「米国の大学生にみるリーダーシップとスピリチュアリティ」(安野、2008) があげられる。

ここでは、ナイチンゲールと新島八重のリーダーシップ・スタイル考察において仮説的にこの2人に適合する分析枠組として、状況的リーダーシップ理論 (situational leadership theory) と特質・コンティンジェンシーモデル (trait contingency models)、および戦略的リーダーシップ理論 (strategic leadership theory) を取り上げる。その後で、分析概念の整理に用いる「リーダーシップ創出モデル」の説明を行う。

## II-A. 状況的リーダーシップ理論と特質・コンティンジェンシーモデル

状況的リーダーシップ理論も特質・コンティンジェンシーモデルも、広くは状況・コンティンジェンシーアプローチの中に入る。両者ともリーダーがおかれた状況とリーダーとの関係を概念的に説明しようとするものである。まず、状況的リーダーシップ理論は、ある状況下のリーダーの行動に焦点を当て、リーダーシッ

ブ発揮を状況的な要請の所産ととらえる。誰がリーダーとなるかは、その人物が地位として継承するものより、状況的な要因によって決まる。したがって状況的なリーダーシップ理論においては、リーダーの出現は、時と場所と状況の所産であるとされる (Hersey and Blanchard, 1969)。

一方、特質・コンティンジェンシーモデルはリーダーの心理状態や特質に焦点を当て、効果的なリーダーシップが発揮できるかどうかは、与えられた状況の中でリーダーの優れた特質や性格がどのように機能するかによる。特質・コンティンジェンシーモデルでは、リーダーは仕事効率重視型のリーダーと人間関係重視型のリーダーに分けられる。両タイプのリーダーシップ発揮度は状況の管理的度合いによって異なり、人間関係重視型のリーダーは、管理的度合いが中程度の状況で効果的にリーダーシップを発揮することができ、仕事効率重視型のリーダーは、管理的度合いが強いか逆に弱い状況のもとで効果的にリーダーシップを発揮すると予測されている (Fiedler, 1964)。

また、Fiedler (1978) は、リーダーが状況を掌握できる要因として、チームの協力的な雰囲気、リーダーの仕事力 (仕事の仕方、経験、訓練)、リーダーの権威と権限のうち、リーダーの仕事力はリーダーがもつ権威と権限より2倍重要であり、チームの協力的な雰囲気はリーダーの仕事力の2倍重要であると報告している。また、効果的なリーダーシップ発揮の影響源は、リーダーの人脈と専門知識の深さであるという事例研究もある (Podsakoff and Shrieschem, 1985)。さらにストレス値が高い職場環境では、リーダーは経験知に頼るほうが効果的であり、ストレス値が低い職場環境ではリーダーは知性に頼るほうが効果的であると予測する研究もある (Fiedler, 2002, p.102)。以上のように、特質・コンティンジェンシーモデルでは、リーダーが遭遇する状況とリーダーの心理状態や特質の掛け合わせによって、リーダーシップの効果が創り出される。

## II-B. 戦略的リーダーシップ理論

戦略的リーダーシップ理論はトランスフォーメーション (変革) リーダーシップ理論とも呼ばれ、組織内で発揮されるトランスアクション (業務執行) リーダーシップ理論と区別される。戦略的リーダーシップとは、組織全体の進化に関わるもので、組織の目標や機能、規模を変革する際に発揮されるリーダーシップのことである (Selznick, 1984, p.5)。戦略的リーダーシップを発揮するリーダーの活動には、戦略的意思決定、将来ビジョンの創造とその伝達、組織機構の構築、統括、複数部門の管理、効果的組織文化の維持、組織文化への倫理観の注入などのような行動が含まれる (Boal and Hooijberg, 2000, p.516)。

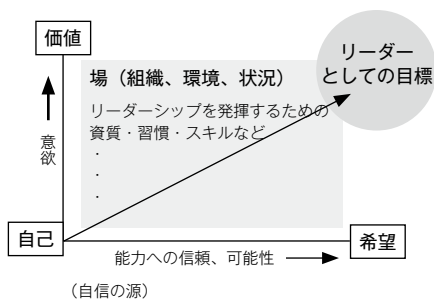
戦略的リーダーシップを発揮するためには、リーダーの学習能力と、社会的インテリジェンスいわゆる「空気をよむ力」、および経営的洞察力が必要であると言われている。まず、リーダーシップスキルの学習内容は、学習前の自分のリーダーシップスキルの評価、次にリーダーシップスキルの習得、そしてリーダーシップスキルの使い方の分析、リーダーシップスキルの実践、最後にリーダーシップスキルの応用と続く (Doh, 2003, p.62)。次に社会的インテリジェンスに関連して、組織の成功は組織運営の戦略的柔軟性によるところが大きく、それはリーダーまたは管理職上層部から生まれるものである。戦略的リーダーシップ発揮には、自分のアクションを状況に応じて修正する必要がある、多様なアクションがとれるほど効果的であると言われている。そのためには、まわりの人々の感情や空気を読み取る力・社会的インテリジェンスが必要とされる (Salovey and Mayer, 1990, p.189)。上記3番目の経営的洞察力には、観察や経験にもとづく認知力と最適のタイミングを見計らう力が含まれる。リーダーが組織を新しいビジョンと新しい戦略で、新しい方向にむけて、最適の方法でベストタイミングで起こすアクションが、経営的洞察力である (Boal and Hooijberg, 2000, p.532)。こ

れまでの戦略的リーダーシップに関する研究では、管理職人事構造の変容や投資収益などの統計的数値で表せる側面が強調され、管理職にあるリーダーの心理的側面が十分に分析されていない点が批判されている。

## II-C. 「リーダーシップ創出モデル」

次に上記のリーダーシップ諸理論と併用して分析枠組に用いる「生きがい創造モデル」(日下, 2012)とそれにもとづき応用して構築した「リーダーシップ創出モデル」について述べる。「リーダーシップ創出モデル」は、それぞれがおかれた社会背景と状況の中でリーダーシップを発揮する際に、どのような価値観と目標を持ち、どのような資質や習慣やスキルを用いて、何を自信の源としてリーダーとしての目標を達成したのかを概念的に整理して分析することを可能にするものである。

高齢者の良好な心理状態をつくりだすために考案された「生きがい創造モデル」は、まず自分の価値を明らかにし、それにもとづく人生目標を設定し、その目標追求のプロセスの中で充足感や幸福感が得られて心理的ウェル・ビーイングが高まるというものである。生きがいを感じるのは、価値や理想をもつことで意欲が高まり、人生目標を追求する中で自分の能力への信頼が増し、目標に関わる他者との良好な関係ができ、目標追求のプロセスや目標達成から得られる充足感や幸福感が人生に対する肯定的な姿勢を生み出すからである(日下, 2011, p.23)。



(日下菜穂子(2011)『ワンダフル・エイジング』ナカニシヤ出版p.23に基づき出版)

図1 リーダーシップ創出モデル

「生きがい創造モデル」をもとに応用したモデルが、図1の「リーダーシップ創出モデル」である。図1では、リーダーがリーダーシップを発揮できるのは、価値観にもとづくリーダーとしての目標をもっており、その目標を実現させるために個人資質や習慣やスキルを効果的に使用するからである。リーダーシップ発揮においては、価値と目標が強い使命感や熱意をつくりだして個人資質の一部になることが想定できる。またリーダーシップを発揮するためには、意欲(図1の縦軸)と自信(図1の横軸)に支えられて、リーダーが置かれた組織、環境、状況の中(図1の縦軸と横軸と中の「場」)で、資質や習慣やスキルを駆使して目標達成に向かう必要が生じる。意欲、自信、資質、スキルなどが相乗効果的に高まるほど、リーダーシップを発揮する推進力が高まり、リーダーとしての目標達成につながると考えられる。そのプロセスで発揮されたリーダーシップのスタイルは、リーダーシップ理論によって特徴づけることができる。以上が「リーダーシップ創出モデル」の説明である。

次節のIIIとIVでは、考察対象の新島八重とフローレンス・ナイチンゲールをそれぞれ4つの時期に分けて、リーダーとしての活動と資質をみていく。

## III-A. 新島八重の幼少期から青年期にかけての家庭環境と人格形成

新島八重のリーダーとしての資質を考察する前に、まず新島八重の人間形成の基盤となった幼少期の家庭環境に言及する。八重は1845年、福島県会津藩士の砲術師範・山本権八と山本佐久の間に生まれた。八重には17歳年上の兄・覚馬と2歳年下の弟・三郎がいた。会津藩は子弟に対して厳しく熱心な教育をした藩として知られ、男子は6歳から習う「仕の掟」と藩校日新館で10歳から習う『日新館童子訓』の暗記をとおして倫理観を、女子は「幼年者心得の廉書」をとおして礼儀作法を躰けられていた。八重は男子用の「仕の掟」と『日新館童子

訓』を7歳で完全に暗記していたと伝えられる(吉海、2012、p.13)。八重の心には幼少のころから会津魂が育まれていたといえる。「什の掟」を家庭で教える立場にあった会津藩の母親にも厳しさが求められ、どの家庭においても会津の土道が貫かれていたと言われている(星、2006、pp.227-231)。

さらに八重は当時の女子にはまれな教育環境に恵まれた。武家の子女としての教養に加えて、藩校日新館の教授を勤め砲術師範の兄から洋銃の使い方、兵法、蘭学、数学、工学的知識、西洋の合理的精神を学び、父親からは銃創の扱いを学んだと伝えられている(佐藤、2006、pp.14-15)。八重は女性であったが、彼女の知的好奇心と男勝りの体力によって、砲術師範の家に生まれた教育環境を最大限享受することができたと推測できる。このような会津藩の土風と家庭環境を通して、八重には武士道の世界基盤と砲術の技術・知識基盤、および頑強な身体基盤が青年期にかけて形成されたと考えられる。また、八重にとってロールモデル的存在の文武両道に秀でた兄・覚馬を通して、当時各界で活躍した著名人に面識があったか間接的に聞き及んでいたことは、その人脈が後に、たとえば京都府知事に対して陳情する(後のIII-A-2節)といったような八重の積極的な行動源になったとも解釈できる。

### III-A-1. 戊辰戦争籠城戦における八重の資質・人物像

1868年に勃発した戊辰戦争の籠城戦において、八重は鳥羽伏見の戦いで戦死した弟の形見の衣装を着て断髪姿で男装し、腰に大小の刀を差し、肩にはスペンサー銃を掛けて入城した。八重が入城を決意したのはあくまで「一は君主のため一は弟のため、命のかぎり戦う決心」(吉海、2012、p.165に引用)をしたからである。この決意には弟の仇を討つことよりも、会津藩士として君主への忠義が強く感じられる。鶴ヶ城内での1ヶ月間にわたる籠城戦は、武士道の世界基盤、砲術の技術・知識基盤、頑強な身

体基盤をもつ八重にとって、男性の武士たちと対等に実力を発揮する格好の舞台となった。入城した女性の役割は「兵糧を炊くこと、弾丸を作ること、負傷者の看護をすること」(吉海、2012、p.165に引用)だったが、八重の場合は女性の役割を超えてその武勇伝ぶりが数多く伝えられている。

八重は懐古談の中で、女性の役目も果たしつつ「実際西出丸の上から日々狙撃をし」(吉海、2012、p.184に引用)、大砲を扱い、一度は刀とゲバール銃を携えて女性として一人だけ夜襲隊に加わった時のことを話している(吉海、2012、pp.182-183に引用)。また男装した力持ちの八重は、一箱だけでも重い弾丸百発入りの箱を、2～3箱肩に担いで男性同様の働きをしたと述懐している(吉海、2012、pp.166-167に引用)。八重の活躍は捨て身の勇気と会津魂を具現することにより当時の固定的なジェンダー観を越えた女性像を提示したと考えられる。また、入城した600人近い女性が、着の身着のまま昼夜にわたって、数千発の砲弾が飛び交い、食料も医薬品も十分でなく、長い廊下に戦死者が並べられた惨状にも屈せず、一人の脱落者も出すことなく籠城戦の労役に従事したことは、会津女性の間にも会津藩士の精神が宿っていたことを物語っている。

八重が砲術に関する知識と冷静な分析力をもっていたことが、当時の藩主・松平容保の小姓役であった井深梶之助の次の談話の中に見られる。「その砲弾は四斤砲と称して、当時には新式の利器であったのであるが、前述妙齢の女丈夫は、敵軍から打ち込んだが、着発しなかった一弾を携え来って、君公の御前に立ち、之を分解して、その中に盛られた多数の地紙型の鉄片を取り出して、此の砲弾が着発すれば、此の鉄片が四方に散乱して、多大の害を及す物である云々と、極めて冷静且つ流暢に説明して、四坐を驚かした」(永沢、1996、p.70に引用)。また、八重が城内の砲兵隊に加わって戦いの状況判断をし、もてる戦術技術を駆使したことが次の記述から読み取れる。「四斤山砲の最前線

たる北出丸にすえ、壘上土堀の下の大石を堀につき落として、砲身を入れるだけの穴をあけ、土砂を詰めたよろいびつを並べて胸壁としてそこから肉薄してくる官軍を撃退した。その結果、官軍の攻勢が鈍って持久戦に入ったので、会津藩も陣容を立て直すことが出来た。八重子の突き落としした石はいまでも残っている。渇水期になると堀の上に姿を表すということだ」（佐藤、2006、pp.15-16 に引用）。

敗戦開城とともに婦女子は無罪放免になったにもかかわらず、男装のまま山本三郎と称して他の会津藩士たちと猪苗代謹慎に連行されようとした八重は、最後まで会津魂をもつ会津藩士であろうとしたのである。会津藩士にとって敗戦は失意落胆の極みであっただろうと思われるが、決死の覚悟で戦った籠城戦の体験は「会津藩士」八重に何事にも動じない恐れ知らずの胆力を与えたであろうと思われる。

### III-A-2. 京都・同志社新島襄夫人時代の八重にみる資質・人物像

1871年、兄・覚馬を頼って京都にやってきた八重は、教師として新たな道を歩み始めた。子どもの頃から聡明な父母と兄から家庭教育を受け自らも会津で射撃法を少年に教えた経験をもつ八重には、人を教えることや教育の世界とは親和性があったと考えられる。さらに明治初期、京都では勸業政策と教育政策によって近代化が促進され、他県の教育行政に先駆けて小・中学校や女紅場が開設されていたこと（日比、2012、p.81）、兄・覚馬が京都府知事顧問として教育普及政策の中心人物であったことが、八重に「新英学校及女紅場」の教師の職をもたらした。

女子に英語と自立できる技術を教えた日本初の「新英学校及女紅場」では、八重は機織りや礼法、習字などを教えたと言われている（日比、2012、p.82）。この頃、八重は横村京都府知事のもとに学校運営に関して頻繁に交渉に行っていたことが伝えられている。横村とはそれ以前兄・覚馬を通して知己があったことから、直談判に

行くことにはさほど抵抗がなかったのかもしれない（吉海、2012、pp.26-27）。確かに政府高官であっても、面識のある人物に対しては抵抗が少ない。しかし女性でありながら直接府庁に出向いて府立学校運営上の問題で知事に申し立てをするのは明治初期の女性には考えられない行動であり、男性と対等に自己主張ができる度胸と女子教育に対する熱意が、八重にこのような態度をとらせたと考えられる。

その後、八重は正式な教員ではなかったが、ドーン宣教師夫人と開いた私塾、同志社女子大学の前身であるデヴィス邸での女子塾、同志社分校女紅場、同志社女学校という創設期の変遷のすべてに関わった最重要人物であると吉海直人氏は評価している（吉海、2012、p.40）。女学校においても、八重はアメリカ人女性宣教師と学校の教育方針や主導権に関して対等に議論し、自己の信念を曲げない強さや女子教育に対する熱意と影響力を発揮したことが推測できる。

ところで、新島襄が伴侶に求めた条件は、明治期の日本女性らしくない女性だった。積極的で行動力があり自立心が強く男性に対しても対等に意見が言えた八重は明治期の女性像とはかけ離れており、襄の条件に適格だった。また襄は学問のある女性を望んだが、その点においても教養豊かで砲術まで修得・実戦していた八重は適格だった。10年間に及ぶアメリカでの研鑽の後、キリスト教主義の学校を開国とキリスト教禁制撤廃から間もない明治の初期に日本でもしかも京都で開設するという大志をもった襄にとって、対抗勢力に対して心身ともにたくましい八重は、運命共同体として最強最適の伴侶であり力強い精神的支えになったと考えられる。したがって、八重であったからこそ新島襄の使命実現に向けて発揮できた内助の功は著しいものがあつたのではないだろうか。

具体的に八重が新島襄をどのように支えたかについて、たとえば、新島襄の各地での教会活動に共に出かけ様々な会に出席したことは（吉海、2012、pp.43-45；山下、2012）、準

宣教師・新島襄を支える上で重要な役割を担ったと考えられる。また、同志社英学校の学生に対して、季節感漂う家庭的な心配りをすることによって（吉海、2012、pp.41-43；大島、2012）、教育者・新島襄を支えた。その上、病気がちであった新島襄が闘達で献身的な八重に支えられたことは（吉海、2012、pp.49-56；桜井、2012、pp.172-176）きわめて心強かったにちがいない。ふたりは、「先生は仁者、夫人は勇者、先生は君子で、夫人は女丈夫」（大島、2012、p.47に引用）とたとえられる組み合わせでもあった。

さらに八重の知的好奇心と進取に富む気性は、新しい価値観の感受、新しい環境への適応、因習の打破となって表れた。京都に来てまもなく英語と聖書を習い始め、新島襄との婚姻前にキリスト教の洗礼を受け、着物姿に帽子と靴を着用し、レディファーストのマナーに応じ、西洋風の家に住み、西洋風の食生活をして西洋風のライフスタイルを実践した。八重は、明治初期の伝統的な京都において、新しい西洋文化の発信者でもあったのである。決死の鶴ヶ城籠城体験を経た八重は、先端的文化人に対する京都の人々からの抵抗や批判に対しては、全く動じず意に介さない強さと度量を備えていた。

### III-A-3. 篤志看護婦としての八重の人物像

八重の一生は看護に終始していたとも言われるが、鶴ヶ城籠城戦での負傷兵の看護、兄・覚馬の介添え、そして新島襄の看病の後、看護を「卒業」して別の人生を歩むこともできた。しかし八重はなぜ、なおも看護に携わる日本赤十字社の正社員となったのであろうか。それは新島襄の死後3ヶ月後1890年4月のことであった。まず八重が最も影響を受けたのであろうと考えられるのが1886年新島襄設立による京都看病婦学校・同志社病院である。同志社の看護精神はキリスト教の慈愛と奉仕の精神を基調とするものであった（小野、2012、pp.104-105）。夫・新島襄がつくった看病婦学校と同志社病院を見るにつけ、また信仰心の厚い襄との生活を

通して、八重の心にも博愛と慈善の心が涵養されていったと考えられる。したがって、看病婦学校と同志社病院を設立して3年あまりでなくなった夫の遺志を、八重は自らの看護活動参画によって引き継ぐことを望んだのではないだろうか。襄の死後、同志社から距離的にそう遠くはない所にできた日赤京都支会を通して慈善活動に気持ちが向かったのは自然なことと言えよう。

時は前後するが、キリスト教の隣人愛にもとづく慈愛や奉仕の精神は、19世紀はじめドイツで開設された看護学校の名門デアコネス学園で受け継がれた。この学園で学んだナイチンゲールはこの看護精神に感化され、さらにその精神はアメリカ近代看護を経由して新島襄の京都看病婦学校・同志社病院にもたらされたと言われている（小野、2012、p.105）。奇しくもナイチンゲールがドイツで学んだ看護精神と新島八重が夫・新島襄を通して見聞きした看護精神が共通のものであったことは興味深い。

1894年日清戦争が始まった年の11月、八重は日赤京都支部と京都看病婦学校から看護婦40名を率いて広島第三予備病院に行き、看護婦取締役として4ヶ月間救護活動にあたったと言われている（桜井、2012、pp.181-182）。長時間労働におよぶ過酷な勤務体制の中で八重は40名の看護婦に対して統率力を発揮した。八重は戊辰戦争時の籠城戦でも傷病兵の看護の経験をもつ。城内には医薬品も包帯もなく、なす術もなく、負傷して亡くなっていく藩士たちを目の前にして、八重はどれほど心の葛藤を経験したことだろう。その時の無念さが、日清戦争で日本兵を一人でも救いたい、死なせてはならないという思いが慈愛と奉仕の精神に拍車をかけたと言えよう。

1897年、八重は日本赤十字社篤志看護婦人会京都支会の幹事に就任した。さらに1902年、幼少の頃から新しい知識を意欲的に吸収してきた八重は、日赤の補習科で看護を学び、看護学修業証を得て看護学校の助教師も努めたと言われている。そして1904年に勃発した日露戦争



時には再び篤志看護婦人会京都支部会幹事として各地の病院を精力的に慰問し、翌年大阪陸軍予備病院で2ヶ月間救護活動を行った。そのとき八重は60歳であったが、戦時下の陸軍病院できびきびと立ち働く姿、怯むことのない強く冷静な態度、そして献身的な看護婦像が語り伝えられている（小野、2012、pp.107-109；桜井、2012、p.182）。

八重は日清戦争での功労に対して民間女性として初めて勲七等宝冠章を、日露戦争での功績により勲六等宝冠章を受章している。これらの従軍の功績に加えて、八重は日赤の篤志看護婦人会の様々な活動を通して、間接的ではあるが看護婦の社会的地位を高め女性の職業モデルの形成に寄与した意義も評価される点であろう。

#### III-A-4. 茶道文化復興における八重の資質・人物像

八重の茶道執心の時期は篤志看護婦人会での活動の時期とも重なっている。1894（明治27）年、49歳で茶道裏千家に入門し、免状は十段階の最終の奥義まで授与され、さらに1928（昭和3）年、83歳で高齢の茶人に与えられる「養老頭巾」を授けられた。八重の茶道入門の動機は、新島襄亡き後の寂しさをまぎらわすためだったとも言われている。当時の八重の心境を、廣瀬千紗子氏は看護活動が実社会での自己実現、茶の湯への傾倒を内面の世界への探求というようにとらえている（廣瀬、2012、p.110）。一方視点を変えると、筒井紘一氏は、茶道は八重が社会貢献できる場を求め続けてたどり着いた領域であり、近代茶道は13代家元圓能齋と八重との邂逅<sup>かいこう</sup>によって、それまで男性のものであった茶道が女子教育の重要な拠点としての「教え学ぶ茶」として開花したととらえている（筒井、2013、p.125）。ここでは、それまで男性中心の茶道界を女子教育の拠点へと変革した点と、八重の内面の世界への自己探求と充足という両視点から、八重の茶道への関わりを取り上げる。

幕末に大名家の庇護を失い近代化を押し進

める明治政府からは顧みられなくなった表千家、裏千家、武者小路千家が、伝統文化を守るべく1872年に京都府知事に提出した「茶道の源意」には、茶道が庭、建築、書、文学、花、工芸、料理などの日本の美が融合された総合芸術を背景に相手を敬いもてなす日本の精神文化であることが訴えられている（筒井、2012、pp.84-85）。また、茶道の世界ではいったん茶室の躰口に入ると身分の上下がないとされる。新島襄から会津出身の学生も薩摩出身の学生も平等に扱うように諭された八重にとって、茶道の世界では会津も薩摩も溶け合っただと言われている（筒井、2013、pp.54-55）。茶道入門は八重にとって会津での籠城戦後、長年心に負っていたであろうトラウマを癒すプロセスであったかもしれない。また、新島襄の死後6年間に兄、母、姑をも亡くした八重にとって心の痛手は大きく、日本の美と精神文化の骨格をもつ茶道に傾倒して茶道界の人々と広く交わることで、内面の世界を深め充足させていったことが推測できる。

茶道復興をめざして全国で茶道文化を発信していた圓能齋は1894年京都にもどった。その当時、近所に住んでいた実力とやる気と女子学生指導経験のある八重に、女性の門弟を集めリーダー役を期待できる人物として期待を寄せた。八重は茶道に打ち込み、極めて短期間のうちに頭角を現し、入門から数年後、若い女性たちに茶道を教授するようになった。さらに女子教育の中に茶道を浸透させるため京都府立第一高等女学校と京都市立第一女学校に八重は「茶義科」を開設させ、教授に圓能齋とその母が就任した。その後、八重の熱意により、女子中等教育の一環として茶道が全国に定着していったと言われている。明治から大正にかけて茶道は上流・富裕層の女性に支えられて復活していった（筒井、2013、pp.90-100）。

八重は茶道に入門してから約40年間茶人としての人生を生きたが、特に日本赤十字社篤志看護婦人会の活動が一段落した後の70歳前後から80歳代にかけて、茶事に出かけて茶人仲

間と交流を楽しみ、自らも頻繁に自宅に設けた茶室で茶会を開き、茶道具も買い集めたようである(筒井、2013、pp.100-104)。その生き様の根底にあったのは努力と裏千家への献身であり、高齢にあっても新しい世界で活発な活動を支えたのは八重の身体能力であった。未知への挑戦・努力・献身・身体能力、これらは八重のどのライフステージにおいても、積極的な生き方を支えた特質であるが、その特質とあいまって茶道が生きがいとなって相乗効果を生み、「いつの時代も新しきを生きる」八重の活力を生み出していったのであろう。

### III-B. フローレンス・ナイチンゲールの幼少期から青年期にかけての家庭環境と人格形成

次に八重とリーダーシップ・スタイルを比較考察する対象として、フローレンス・ナイチンゲールを取り上げる。本文中では内容に応じてフローレンスと呼んだりナイチンゲールと呼んだりする。ナイチンゲールに関する文献は彼女自身が書き記したものも含めて多数あるが、ここでは複数の伝記を比較した上で内容が類似しており最も学術的に書かれた『ナイチンゲール 人と思想 155』(小玉、2004)を主として用いることにした。

フローレンス・ナイチンゲールは、英国上流階級・資産家の両親がイタリアで3年間に及ぶ新婚旅行中の1820年にフィレンツェで生まれたため、都市「フィレンツェ」の英語名にちなんで「フローレンス」と命名された。子どもの頃は1歳年上の姉と家庭教師から女子向けの教育を受けた。しかし、音楽と芸術以外は教育内容の知的レベルが親の要求基準に達せず、ケンブリッジ大学出身の教養人であった父親・ウィリアム・ナイチンゲールはフローレンスが12歳の時から独自のカリキュラムで娘たちの教育を始めた。カリキュラム内容は、ギリシア語、ラテン語、ドイツ語、フランス語、イタリア語、歴史、哲学、数学などであった。学問に興味を示さなかった姉とは対照的に、フ

ローレンスはどん欲に知識を吸収し、特に数学に興味を示したと言われている。また、フローレンスは観察力に優れており、7歳の頃から見聞きしたことを文書に表し家族や親戚の人々に頻繁に手紙を送る習慣をもっていた。この頃から、論理的思考力と秩序感覚において他の子どもとは著しく異なっていたと言われている(小玉、2004、pp.12-22)。このことから、19世紀初頭の一般女子に与えられていた初歩的な教育に比べて、フローレンスは能力にも教育環境にも恵まれ高いレベルの教育を文学、哲学、芸術、科学などの領域にわたって受けたことにより、後に英国陸軍の医療衛生改革を行い近代看護学を確立することになる知的基盤を形成したと考えられる。

ビクトリア時代の英国では、キリスト教徒の社会的義務として裕福な人々が近隣の貧しい人々に慈善訪問をする習慣があった。フローレンスも母親の慈善訪問に同行したが、特にフローレンスは善行をとおして「神の御心」に叶うことを切望した。その少女時代をしめくくったのが、「神の声」だったと言われている。「1837年2月7日、神は私に語りかけられ、神に仕えよと命じられた」(小玉、2004、p.25に引用)と記されている。フローレンス16歳の頃のことであった。

自身も娘たちも社交界で活躍することに価値をおいていた母親と奉仕活動を通じた社会貢献に価値をおいていたナイチンゲールの間には、彼女が近代看護のパイオニアとして社会から広く認知されるようになるまで長年にわたって対立関係が続いた。しかしながら、母親が社交界で交わった名士たちとの人脈からナイチンゲールは恩恵を受けたと思われるが、ナイチンゲールは自分の進路に反対し続けた母親の社交力をそのように評価することはなかったと思われる。

#### III-B-1. 独学時期と看護婦訓練時期におけるナイチンゲールの資質

ビクトリアが英国女王に即位した1837年、フローレンスが「神の声」を聞いた半年後の

頃、ナイチンゲール一家は私邸改装の間の仮住まいとして、娘たちの教育の仕上げと社交界デビューの準備を兼ねて約1年半ヨーロッパ大陸に滞在した。その間、ヨーロッパ各地で見聞を広め、様々な社交活動もこなしたが、フローレンスはパリの学者たちが集まるサロンに積極的に参加し、後の彼女の看護婦としてのキャリアを支える人物と知遇を得たことは重要な意味をもった(小玉、2004、pp.26-36)。

大陸旅行から帰国後、フローレンスは社交界の華になる誘惑と母親が勧める花嫁修業の道を退け、母親の反感をかうほど数学の勉強に打ち込んだ。その頃、近隣の貧しい農民への慈善活動をする中で、自分の使命が病人の看護であることを悟った。19世紀初期の英国の病院は貧民が群れ集まる粗悪な環境で、看護は職業として確立されておらず訓練経験も身分もない社会底辺層の女性が就く劣悪な仕事だった。そのような状況で看護婦になることは家族からの反対が想定されたため、フローレンスは忍耐強く周回作戦を練ったと言われている。まず、次々と病気になる親族や村人を献身的に看護して看護の実績を積み、そこから看護の訓練を受ける必要性を実感した。その後長引く持久戦の間は、実家の客間に集う政界、医療界の要人から英国、フランス、ドイツの病院事情に関する情報や報告書を収集して勉強した。その中のひとつが、1836年にドイツ・カイゼルスヴェルトに設立された看護学名門校のディアコネス学園の年報だった(小玉、2004、pp.46-59)。

フローレンスは上記のディアコネス学園で看護を学ぶ決意をするが、持久戦はさらに長引いた。夜中に病院事情や衛生に関する勉強を健康が犠牲になるほど続け、求婚手を断り結婚をも犠牲にしたことでさらに母親との軋轢が深まった。社交界仲間と1847年の初冬から半年間避寒旅行に出かけたローマで、後のクリミア戦争時の戦時大臣となったシドニー・ハーバート卿と出会った。さらにその次の計画挫折に疲弊したフローレンスは8ヶ月間のエジプト・ギリシア旅行に誘われ、その帰路ドイツのディ

アコネス学園を2週間見学し、その時の完璧な見学報告書は現在も学園の案内書になっている。信念を通す決意をして帰国したフローレンスはついに、翌年の1851年、3ヶ月間にわたってディアコネス学園で看護婦としての訓練と心の修練を受けるにいたった(小玉、2004、pp.60-99)。

16歳で「神の声」を聞いてから31歳で看護学修得のためにディアコネス学園に行くまでの15年間、フローレンスは母親との価値観対立の持久戦を、自分の使命を見失うことなく粘り強さと努力で戦い抜いた。その間、彼女の使命実現を支援する学識や身分のあるシンパサイザーたちと出会えたことは幸運であった。

さて、そのシンパサイザーたちからフローレンスは、ロンドンの婦人家庭教師のための療養所の管理責任者になるポストを与えられた。父親から財産を贈与されたフローレンスは無給で職につき、管理手腕を発揮して療養所の改革に着手した。病棟の衛生管理、患者の食事の管理、必要物品の確保に際して、経理事務を改善し、費用対効果を高め、看護の効率化のための設備改善を行った。また療養所の運営委員会と医局の同意を得るために戦略的な交渉も行った。フローレンスの看護は「理にかなない、思いやりに満ち、婦人の患者たちを感激させた」のである(小玉、2004、p.116)。フローレンス着任後1年弱で療養所は変貌を遂げ、フローレンスの管理手腕と看護婦としての実力はロンドン中に知れわたった。1854年の夏、ロンドンにコレラが大流行した際には患者多発地域の病院に奉仕に出向き看護活動を監督したと言われている(小玉、2004、pp.110-118)。そこには強い使命感で困難に立ち向かい献身的に奉仕するナイチンゲールの姿が表れている。

### III-B-2. クリミア戦争中に発揮したリーダーとしての資質

いよいよ、ナイチンゲールの出番がやってきた。まず、クリミア戦争下(1854-56年)でナイチンゲールの看護活動を可能にした必要前提

条件として、英国政府からの正式要請と、戦地での全看護婦統括の権限・政府への物品請求の権限・軍医からの全面的協力の確保が与えられていたことがあげられる。英国政府の司令官は、その7年前にローマで知己を得てクリミア戦争時、戦時大臣を務めていたシドニー・ハーバート卿であった。しかしながら、クリミア半島の対岸に位置したスクタリ兵舎病院では看護婦蔑視の軍医たちが懐疑的で冷淡な態度をとったため、ナイチンゲールが看護婦たちを統率するのは困難を極めた。そのような状況の中、ナイチンゲールは状況判断力と粘り強さを発揮し、不衛生で組織的壊滅状態にある兵舎病院の問題点と原因をいち早く分析した。そして、軍医たちの信頼を得るために看護団は秩序を守り医師の指示があるまで動かないという待機作戦をとった。約半月後、待機指令が解除され、スクタリ病院の惨状の迅速な立て直しに向けてナイチンゲールは管理運営能力を発揮した。管理領域は、看護活動もさることながら、劣悪環境の病院立て直しの第一歩となった病棟の清掃、汚物処理、洗濯、ベッドの代用品作り、様々な物資の調達、病人食の調理などに及んだ（小玉、2004、pp.122-148；P. Williams, R. Williams and Mink, 2003, pp.218-221）。

また、赴任初期の段階で機能不全に陥っていた物資調達ルートは、ナイチンゲールによる関係者への執拗で筋の通った交渉能力により物資が届くようになった。さらに、兵舎病院に送られてきてから伝染病で死亡する兵士の数が激増した際は、トルコ王と交渉して遺体埋葬場所を確保するというも行った。兵舎病院の環境が改善され成果が出始めたのは、ナイチンゲールが赴任して2～3ヶ月後と言われている。さらに、赴任半年後には兵舎病院の死亡率は42.7%から2.2%に改善された。これは病院の衛生状態が改善されたことで感染で亡くなる兵士が激減したためであった。状況改善のための様々な交渉に際して、彼女の記録文書作成能力や統計的分析能力が効力を発揮した。ナイチンゲールはクリミア戦争中に「クリミア報告書」

を含む300通以上の手紙、意見書、抗議文書、報告書などを書いたと言われている。彼女は抗議文書の中で、主に陸軍上層部が兵士の福利厚生に無関心であり基本的人権が保証されていない点を指摘した。これらの文書が後に英国議会を動かし、兵舎病院調査のための衛生委員会が組織され、兵舎病院の改造につながったのである（小玉、2004、pp.155-160；P. Williams, R. Williams and Mink, 2003, pp.218-221）。

クリミア戦争中、ナイチンゲールの特筆すべき資質として負傷兵の心に最も感銘を与えたのは、ナイチンゲールの看護婦としての献身ぶりであり、英国史上初めて負傷兵が兵舎病院で人間的な扱いを受けたという癒しと兵士に対する尊厳の気持ちであった。夜間、ランプを手に患者一人ひとりを見回った姿はよく知られているが、ナイチンゲールは昼夜を問わず兵士たちの看護にあたり、重症の患者には必ず付き添い、患者を一人では死なせまいと最期はほとんど彼女が看取ったと言われている。兵舎病院内には兵士たちのための読書室やコーヒーハウス、成人学級のような授業、家族への送金システムなどを発足させ、負傷兵たちはナイチンゲールの存在によって励まされ自律心が芽生え、兵舎病院の雰囲気が一変したと言われている（小玉、2004、pp.156-163；P. Williams, R. Williams and Mink, 2003, pp.222-223）。

### III-B-3. クリミア戦争後、英国陸軍医療衛生改革で発揮したリーダーとしての資質

兵舎病院での最後の兵士を看護し終えてひっそりと帰国したナイチンゲールは、スクタリやクリミア半島の惨状を忘れまいと誓い、「私は忘れない」とくり返しノートに書き綴った。それは彼女に英国陸軍省の医療衛生機構改革を決議させ、ベストタイミングで最後まで改革をやり遂げる原動力となった。

まず、陸軍の医療衛生改革に向けて、ビクトリア女王との会見の機会を利用して改革に先立つ実態調査を行う勅選委員会設置の許可を得た。首相に協力を仰ぎ、クリミア戦争時の看護体験

をもとに膨大で説得力のあるデータに立脚した報告書を提出して陸軍大臣を動かし、勅選委員会が設置された。ナイチンゲールは勅選委員会で精力的に証言集めを行い、自らは文書を通してクリミア戦争で体験した陸軍の医療衛生状態の問題点について証言した。これらの証言に基づいて作成された勅選委員会報告書の公開は、現状維持と既得権を守ろうとする陸軍省によって棚上げされたため、個人的に書いた「クリミア報告書」を私費出版して関係者に配布し、さらに社会改革家や衛生改革家の論客に依頼して出版物攻勢をかけ世論の支持を高めようとした。その間ナイチンゲールは改革実施のための4つの目的別の小委員会を発足させた。勅選委員会報告書の改革案は英国議会で高く評価され、政治経済上の必要性から改革案実施が認められた。4つの小委員会による改革は、ナイチンゲールと知己のあったパーマストン首相とシドニー・ハーバート陸軍大臣の協力を得て実現した。その結果、陸軍兵舎は環境衛生面で改善され、陸軍統計局が発足し、軍医学校が開設され、陸軍医務局関係の法規が改正された（小玉、2004、pp.180-197；スモール、2003、pp.79-249）。

クリミア戦争後さらに強靱な意志を持つようになったナイチンゲールの改革戦略と交渉戦術は、改革に後ろ向きであった陸軍上層部を動かした。自ら作成した膨大な実証的文書と政府要人との人脈をとおした執拗で容赦のない戦略・戦術は、彼女にとってはあくまで英国兵士の健康と幸せを願う使命遂行の手段であった。

#### III-B-4. 晩年に看護婦育成において発揮したリーダーとしての資質

クリミア戦争時の過酷な状況の中で1年8ヶ月に及ぶ献身的で精力的な兵舎病院管理と看護、および陸軍の医療衛生改革の負担による疲労蓄積から、ナイチンゲールは自らの健康を犠牲にした。そのため晩年の30年余り病人として自室にこもるが、この時期の活動はすべて自室で執筆を行い、自室から文書によって指令を出した。

晩年自室から行った主な業績は、『看護覚え書』（湯楨、1989、pp.139-414に所収）をとおした新しい看護概念の確立と普及、近代病院の設計基準となった『病院覚え書』（湯楨、1988、pp.185-338に所収）、およびナイチンゲール基金による看護婦訓練学校の設立であった。『看護覚え書』の中で、看護とは病人を回復のために心理的・生理的・物理環境的にもっとも良い状態に置くこと、すなわち「自然が働くための最善の状態」を提供することであると提唱した。このような考え方は、看護が単なる介護か病人の番としか見なされなかった時代には画期的なことであり、ナイチンゲールは現代につながる「看護」を発見したと言われている。また一般女性が看護というものを理解して実行できるよう、そして「健康」という概念と健康的な生活を社会に普及させるため『労働者階級のための看護覚え書』を執筆して安価で販売した。さらに、独自の調査と統計学にもとづく『病院覚え書』では、健康的な病院とはどのようなもので、19世紀中期の病院がいかに病人に害を与えているかを示し、ヨーロッパの病院設計改善に影響を与えた。彼女の統計学的手法と実績は現在でも国際統計学会で高く評価されている（小玉、2004、pp.198-220）。

ナイチンゲールは、1860年にナイチンゲール基金をもとに聖トマス病院看護婦訓練学校（別名、ナイチンゲール・スクール）を設立した。『看護覚え書』を専門的に改訂してカリキュラムに使用し、看護教育を病院から独立させ、規律ある道徳的な寮生活を通して看護婦の心の修練も同時に行った。厳しい訓練と修練を受けたナイチンゲール・スクールの卒業生は引く手あまただったと言われている。その後、ナイチンゲール・スクールの訓練方式は世界中に広まった（小玉、2004、pp.221-228）。

ここにナイチンゲールの長年にわたる研鑽とクリミア戦争の体験は、英国陸軍の医療衛生改革、「看護」と「健康」の普及、健康的な病院建築の普及、看護学と職業看護婦の確立という形になって結実したといえるだろう。

#### IV. 新島八重とナイチンゲールの リーダーシップ・スタイルの比較と考察

前 III 節では、本研究の第一目的として、新島八重とフローレンス・ナイチンゲールの人生 4 局面での活動と個人資質をもとに、リーダーシップ研究の視点から人物像の構築を試みた。第二目的のリーダーシップ・スタイルに関連して、戊辰戦争籠城戦では八重が戦局にどのように影響を与えたか、新島襄夫人として八重のライフスタイルが周りの人々にどのような影響を与えたか、日清戦争時、看護婦取締役として 40 人の看護婦をどのように統率したのか、裏千家茶道普及において何人の女性にどのような影響を与えたのかを裏付ける史料が存在しない。しかし III 節で構築した八重の人物像から、八重はリーダーシップ発揮に必要な資質を有していたと考えられる。II 節で述べたリーダーシップ理論と「リーダーシップ創出モデル」の分析概念に照らし合わせて、八重のリーダーシップ・スタイルに関しては仮説的に、ナイチンゲールのリーダーシップ・スタイルは III 節の人物像と近代看護確立における役割をもとに考察を行う。

まず、八重がリーダーシップを発揮したと仮定した場合、そのスタイルは人生の 4 つの時期にそれぞれの地理的場所において立ち表れた状況の中で、時と場所と状況の所産として発揮されたリーダーシップであり、八重の個人資質が人生の各局面で遭遇した状況において効果的な成果を生み出したと解釈することができる。その点において八重のリーダーシップ・スタイルは状況的リーダーシップ理論に沿うものであり、特質・コンティンジェンシーモデルに当てはまるスタイルであると仮定できる。

一方、ナイチンゲールは、青年期から晩年に至るまで一貫して看護に関わるキリスト教的使命感を持っており、兵士の看護、英国陸軍の医療衛生改革、および近代看護学の確立において発揮したリーダーシップ・スタイルは、既存の看護体制、既存の英国陸軍機構、既存の看護に

対して、ビジョンを明確にし、戦略的意思決定を行い、英国陸軍の組織文化と看護婦の組織文化に新たな倫理観を注入し、英国陸軍機構と看護婦の社会的地位と学問としての看護学の変革を成し遂げたという点において「戦略的リーダーシップ」を発揮したとらえることができる。

以上の枠組でとらえたふたりのリーダーシップ・スタイルを、リーダーシップ理論と「リーダーシップ創出モデル」を用いてもう少し具体的に考察することにする。まず、八重の第一局面である籠城戦での活躍は、1868 年の戊辰戦争と鶴ヶ城籠城戦の舞台なくしては起こりえなかった。これをリーダーシップ創出モデルに当てはめると、会津魂を精神的よりどころとして、君主への忠義を尽くし弟の仇を討つという目標が八重の闘志と熱意をかき立て、籠城戦にあっては冷静な判断力と卓越した砲術技術で、同じ志と気概をもつ城内の会津女性と団結しその先頭に立って、ジェンダーに捕われない姿勢で活躍を果たした。その自信の源となったのは、砲術の技術知識基盤と強靱な体力であった。

次に八重の第二局面の京都時代および新島襄夫人の時代の活躍は、兄・山本覚馬の京都での活躍と夫・新島襄との出会いによってもたらされたものである。新たな地における自己成長・自己変革を目指して、新島襄の妻として支え新しいライフスタイルを追求した。そこで発揮されたのは、八重の新しい環境と境遇への適応力であり、新しい知識、宗教、文化への挑戦力であり、人とつながる力であり、教育に対する献身と夫の使命への共感であった。八重の積極性を支えた自信源は、籠城戦を経た胆力と生命力であったと考えられる。

第三局面の篤志看護婦としての八重の功績は、日清・日露戦争という時代的背景と夫・新島襄が遺した当時としては先端的な京都看病婦学校と同志社病院の存在について見聞きしていたことが大きいのではないだろうか。第三局面での八重は夫からキリスト教信仰の影響を受け、慈愛と奉仕の精神にもとづく看護活動をとおして社会貢献を果たそうとした。ここでは、負傷兵

に共感し献身的な看護を自ら行いながら従軍看護団を統率する役目も担った。女性初の叙勲に値する功労を果たすことができたのは、籠城戦での傷病兵の看護体験が八重の意志と自信を強くしたためであると思われる。

最後に第四局面の茶道文化復興への貢献時代は、当時の茶道界がおかれた時代的背景と、裏千家の家元が京都にありかつ八重茶道入門当時の13代家元の住居が新島旧邸と接近していたこと、そしてその当時八重がおかれた家庭状況と心理状態を考慮してその時のリーダーシップ・スタイルを仮説的に推測すると、状況的リーダーシップおよび特質・コンティンジェンシーモデルが当てはまる。そのような状況の中で八重が自己充足と茶道界発展への社会貢献を目指して生かした資質は、集中力、指導力、社交力、そして補足的に、茶道具を購入するための資金調達力であった。晩年になっても茶道に邁進する八重に自信を与えたものは、広い人脈と第一から第三までの人生局面における人生経験の積み重ねであったと思われる。さらに付け加えるなら、晩年になっても茶道に必要な立ち振舞の所作を身軽にこなした八重の健康と体力も貴重な資質であったことだろう。

次にナイチンゲールのリーダーシップについては、彼女の価値観と大きな目標が人生4つの局面にいずれも看護に関するものであるため、ひとつのリーダーシップ創出モデルにまとめて考察を行う。ナイチンゲールは、青年期に形成された看護をとおしてキリスト教信仰を实践するという使命を生涯にわたって貫いた。その使命は、傷病兵の看護、英国陸軍の医療衛生改革、看護学の確立と普及、職業看護婦の養成という目標に転化し、それらの使命遂行によって社会変革を成し遂げた。ナイチンゲールが看護による奉仕を決意してから看護の訓練を受け従軍看護婦になるまで15年以上を要したが、目標実現に向かう長い年月の間、独学による研鑽は周到なものであった。

ナイチンゲールが使命遂行においてリーダーシップを発揮しえた要因として、論理的思考力、

文書作成能力、統計的分析力、交渉能力、経営的洞察力、管理能力といった資質によるところが大きく、そのスタイルは戦略的であった。様々な困難な状況の中でも使命達成の推進力となったのは、熱意、献身、粘り強さであり、それを支えたのは自己研鑽によって創りだされた揺るぎない自信であったと考えられる。

新島八重とナイチンゲールのリーダーシップ・スタイルに差が見られる最も大きな要因として、ナイチンゲールは青年期に人生目標を決めていたのに対し、八重は青年期においてはまだ将来の人生目標が定まっていなかった点があげられる。ナイチンゲールは16歳でキリスト教信仰の實踐に目覚め、その頃から病人の看護をするという使命をもった。一方、幕末の動乱期に青年期を過ごした八重は、時代の波とともに八重の人生が展開していったと言える。

しかしながら女性が社会で活躍できなかつた男尊女卑の時代に、ジェンダーの壁を超えてリーダーシップを発揮できたのは、ふたりとも当時の一般女性が修得できなかった教養と専門知識をもっていたからである。八重は、技術・知識基盤に加えて、精神基盤、身体基盤において男性と同等のものをもっていた。ナイチンゲールは、広く深い教養と学識に加えて、論理的客観的な文書作成能力があり、特に統計学的分析による説得力を目的遂行のために戦略的に使った。また19世紀の男性社会において、ふたりとも社会的地位と権限をもつ男性を人脈にもっており、その男性たちに支えられたことも見逃せない。新島八重とナイチンゲールが共通して持っていたリーダーシップ発揮に必要な資質としては、使命感、熱意、献身、努力、自信、粘り強さ、交渉力、積極性、挑戦力、人とつながる力などがあげられる。

## V. 結論

本研究で明らかになったことは、新島八重は人生の異なる時期において個人資質と時代と場所と状況とが相まって能力を発揮して社会貢献し、そのスタイルは仮説的に「状況的リーダー

シップ」および「特質・コンティンジェンシーモデル」が考えられ、ナイチンゲールは「戦略的リーダーシップ」を発揮して社会変革を成し遂げたという点である。両者のリーダーシップ・スタイルの差は、青年期に人生目標をもっていたか否かによるものであり、両者が女性の固定観念的ジェンダー像を越えて活躍できたのは、当時の女性にはまれな教養と専門知識をもっていたからである。八重が発揮した影響力は、結果として彼女の特質と時と場所と状況の所産であるという仮説は、19世紀半ばにおかれた女性の立場を象徴的に表しているのではないだろうか。そこには彼女自らがリーダーになろうとした意志が介在していないからである。一方、女性として同じ時代を生きたナイチンゲールが、戦略的リーダーシップを発揮して近代看護を確立し世界に影響を与えたことは異例と言える。しかし、彼女もリーダー的存在として成功することが目的だったとは思えない。では、なぜふたりともジェンダーの視点からは型破りな女性なのか。それは己の信念にしたがいもてる資質を駆使して、最高最善を尽すべく目の前の課題に全力で取り組んだからではないだろうか。いみじくもナイチンゲールは「神の創り給うた世界の仕事に対して、たとえそれがなんであろうと自分のもてる最善のものを提供すべきである」（小玉、2004、p.214に引用）と言っている。今、ここで、最高最善を尽す。それは人が生きていく上で、ジェンダー、人種、階層の壁を乗り越える最良の方法なのかもしれない。

#### 参考文献

- Adair, J. (2011) *John Adair's hundred greatest ideas for effective leadership*, Capstone Publishing Ltd.
- Barsh, J. and Cranston, S. (2009) *How remarkable women lead*, Crown Business.
- ブランチャード, ケン, ドリア・ジガーミ, マイケル・オコーナー, カール・エデバーン, 山本直子・菅田絢子訳 (2009) 『リーダーシップ行動の源泉—DISCとSL IIによるリーダー能力開発法』ダイヤモンド社
- Boal, K. and Hooijberg, R. (2000) Strategic leadership research: Moving on. *Yearly Review of Leadership: A Special Issue of the Leadership Quarterly*, 11 (4), pp.515-550.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Harper & Row
- Doh, J. (2003) Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *The Academy of Management Learning and Education*, 2 (1), pp.54-67.
- Eagly, A. and Engen, M. (2004) 'Women and men as leaders' Goethals, G., Sorenson, G. and Burns, J. *Encyclopedia of Leadership* Vol. 4, Sage Publications.
- Fiedler, F. (1964) A contingency model of the leadership effectiveness, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, pp.149-190.
- Fiedler, F. (1978) The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, pp.59-112.
- Fiedler, F. (2002) The curious role of cognitive resources in leadership. In R. Riggio, S. Murphy, and F. Pirozzolo (Eds.) *Multiple intelligence and leadership*, Lawrence Erlbaum.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969) Life cycle of leadership. *Training and Development Journal*, 23, pp.26-34.
- 日比恵子 (2012) 「八重と教育」同志社同窓会 (編) 『新島八重 ハンサムな女傑の生涯』淡交社 pp.80-89
- 廣瀬千紗子 (2012) 「新島八重の茶の湯」同志社同窓会 (編) 『新島八重 ハンサムな女傑の生涯』淡交社 pp.110-119
- 星亮一 (2006) 『女達の会津戦争』平凡社新書
- Kellerman, B. and Rhode, D. (2007) *Women and leadership: The state of play and strategies for change*, Jossey-Bass.
- 小玉香津子 (2004) 『ナイチンゲール 人と思想 155』清水書院
- 河野銀子・松村泰子 (編著) (2011) 『高校の「女性」校長が少ないのはなぜか—都道府県別分析と女性校長インタビューから探る』学文社
- コヴィー, スティーブ (2005) 『第8の習慣』キングベアー出版



- 日下菜穂子 (2011) 『ワンダフル・エイジングー人生後半を豊かに生きるポジティブ心理学』ナカニシヤ出版
- 永沢嘉巳男 (編) (1996) 『新島八重子回想録』大空社
- 小野尚香 (2012) 「新島八重と看護のこころー同志社の看護から日赤の篤志看護婦へ」同志社同窓会 (編) 『新島八重 ハンサムな女傑の生涯』淡交社 pp.100-109
- 大島中正 (2012) 「襄と八重ー百花の魁」同志社同窓会 (編) 『新島八重 ハンサムな女傑の生涯』淡交社 pp.40-51
- Podsakoff, P. and Shrieschem, C. (1985) Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97, pp.387-411.
- 桜井よしこ (2012) 『日本人の魂と新島八重』小学館
- Salovey, P. and Mayer, J. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9 (3), pp.185-211.
- 佐藤弘子 (2006) 『会津藩士の娘たち』月刊會津人社
- Selznick, P. (1984) *Leadership in administration: A sociological interpretation*, University of California Press.
- スモール, ヒュー (2003) 『ナイチンゲール 神話と真実』みすず書房
- Sorensen, G. and Goethals, G. (2004) 'Leadership Theories: Overview' Goethals, G., Sorenson, G. and Burns, J. *Encyclopedia of Leadership* Vol. 4, Sage Publications.
- 筒井紘一 (2013) 『新島八重の茶事記』小学館
- Tyler, T. and Lind, E. (1992) A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, pp.115-191.
- Williams, P., Williams, R. and Mink, M. (2003) *How to be like women of influence: Life lessons from 20 of the greatest*, Health Communications Inc.
- 山下明子 (2012) 「凛として生きるークリスチャンの八重」同志社同窓会 (編) 『新島八重 ハンサムな女傑の生涯』淡交社 pp.90-99
- 安野舞子 (2008) 「米国の大学生にみるリーダーシップとスピリチュアリティー高等教育における“新しいリーダー”育成の探求」日本教育学会 (編) 『比較教育学研究』第36号 pp.106-125
- 吉海直人 (2012) 『新島八重 愛と闘いの生涯』角川学芸出版
- 湯槇ます (監修) (1989) 『ナイチンゲール著作集 第一巻』現代社
- 湯槇ます (監修) (1988) 『ナイチンゲール著作集 第二巻』現代社