NO.

078

経済・ビジネス　リーダーシップとは

The Quiet Power of Leadership

リーダーシップの静かな力

英文の音声

レベル ★★☆ やや難　280語　熟語12個　目標3分　読んだ日　かかった時間　分　秒

1 When we picture a leader, we often imagine someone who ❶**stands out** in a crowd: a confident speaker with a loud voice and a clear plan. Studies of teams, however, suggest that the most effective leaders are often not the most visible ones.

2 Leadership is ❷**not about control but** about trust. Being ❸**in charge of** a group means helping others do their best work. When team members share their worries, a good leader ❹**is all ears**, and people quickly notice the difference between a boss who truly listens and one who is only waiting for a turn to talk.

3 Trust is built slowly. Leaders who ❺**keep their word**, even in small matters, show that their promises mean something. They also ❻**stand up for** their team when outsiders criticize it unfairly. In contrast, a manager who constantly ❼**finds fault with** other people's work but never admits his own mistakes soon finds that no one wants to share new ideas.

4 Good leaders often appear where no one expects them. The person who ends up guiding a group may be ❽**a dark horse**: a quiet member who earns respect through hard work and fairness rather than ambition. Such people tend to be ❾**down to earth**; they do not consider themselves better than others and are willing to do unpleasant tasks themselves.

5 Real leaders also know when to leave. When members ❿**accuse a leader of** unfairness, a wise leader listens instead of fighting back. And when a team has stopped ⓫**believing in** its leader, the most responsible choice may be to ⓬**step down** and let someone else continue. Leadership is measured not by how long one holds power but by what one leaves behind.

語注　**visible** 目に見える・目立つ　**ambition** 野心　**unfairly** 不当に　**responsible** 責任のある

この英文の熟語 IDIOMS 12個｜番号は英文の中の番号と同じ。覚えたら □ に印

1 stand out 目立つ □□□

周りから外へ（out）突き出て立つ→際立つ。stand out from the crowd（群を抜く）の形が多い。形容詞 outstanding（傑出した）もここから 例 *Her red coat made her stand out in the crowd.* 赤いコートのおかげで彼女は人混みの中で目立った。

2 not A but B A ではなくて B □□□

重点は B。B, not A と書き換えられる。not only A but also B（A だけでなく B も）と混同しないこと。本文は not about control but about trust 例 *Success depends not on luck but on effort.* 成功は運ではなく努力で決まる。

3 be in charge of ~ ～を担当している・任されている □□□

charge＝責任・管理。「人が～の担当」。逆に「～が人に任されている」は ~ is in the charge of 人 と the が付く点が入試で狙われる 例 *Ms. Ito is in charge of the sales team.* 伊藤さんが営業チームの責任者だ。

4 be all ears 熱心に耳を傾けている □□□

全身が耳になる→一言も聞きもらさない。会話では Tell me. I'm all ears.（話して。ちゃんと聞いてるよ）の形が定番 例 *When she started talking about her trip, we were all ears.* 彼女が旅行の話を始めると、私たちは熱心に耳を傾けた。

5 keep one's word 約束を守る □□□

word は「約束」の意味で単数形。keep one's promise と同じ。反対は break one's word（約束を破る） 例 *He always keeps his word, so you can trust him.* 彼はいつも約束を守るので信頼できる。

6 stand up for ~ ～を擁護する・かばう □□□

～のために立ち上がる→味方をする。defend / support と言い換え可。stand up to ~（～に立ち向かう）と前置詞で意味が変わる 例 *You should stand up for your friends when others laugh at them.* 他の人に笑われたら友達をかばうべきだ。

7 find fault with ~ ～のあら探しをする □□□

fault（欠点）を見つける→細かいことにけちをつける。criticize と近いが「わざわざ粗を探す」という否定的な響き 例 *My boss finds fault with everything I do.* 上司は私のすることすべてにけちをつける。

8 a dark horse ダークホース □□□

競馬で実力のよく知られていない馬が勝つことから、「予想外に力を発揮する人」。選挙やスポーツでよく使う 例 *The young runner was a dark horse in the marathon.* その若い走者はマラソンのダークホースだった。

9 down to earth 現実的な・地に足のついた □□□

空想にふけらず地面に足が着いている。気取らない人柄を褒める言葉。名詞の前では down-to-earth とハイフンを付ける 例 *Despite his fame, the actor is very down to earth.* 有名にもかかわらず、その俳優はとても気取らない人だ。

10 accuse A of B A を B のことで非難する・告発する □□□

理由の前は of。charge A with B（A を B の罪で告発する）と前置詞が違う点が頻出。受け身 be accused of ~ も多い 例 *She accused him of lying to her.* 彼女は彼がうそをついたと責めた。

11 believe in ~ ～を信頼する・～の存在を信じる □□□

believe 人＝その人の言葉を信じる、believe in 人＝その人の人柄や能力を信頼する。believe in God（神の存在を信じる）も同じ形 例 *The coach believed in his players even after they lost.* 監督は負けた後も選手たちを信じていた。

12 step down 辞任する □□□

地位から一段降りる→（自分から）退く。resign と同じ。step up（強化する・進み出る）と対で覚える 例 *The president stepped down after the scandal.* その社長は不祥事の後、辞任した。

内容一致問題 QUESTIONS

英文を読んで、それぞれの問いに対して最も適切なものを 1〜4 から 1 つ選びなさい。

問1 第2段落で、人々がすぐに気づくとされているのは何か。

① 上司の声の大きさと計画の明確さ。
② 話の上手な上司と下手な上司の違い。
③ 悩みを打ち明けるべき相手と、そうでない相手の違い。
④ 本当に話を聞く上司と、自分が話す番を待っているだけの上司の違い。

問2 第3段落の内容と一致するものはどれか。

① 他人の仕事にけちをつけて自分の誤りを認めない管理職のもとでは、新しい考えが出にくくなる。
② 信頼は一度の大きな成功によって一気に築かれる。
③ よいリーダーは外部からの批判を受けたら、まずチームの中で責任者を探す。
④ 小さな約束は守らなくても、大きな約束さえ守れば信頼される。

問3 What does the author suggest about "a dark horse" in the fourth paragraph?

① It is a person who wants power more than anyone else.
② It is a leader who is chosen because of a loud voice.
③ It is an unexpected person who wins respect through effort and fairness.
④ It is a member who refuses to do unpleasant work.

熟語チェック CHECK 意味に合う英語の熟語を書こう（答えは「熟語」のページ）

1	目立つ	2	A ではなくて B
3	〜を担当している・任されている	4	熱心に耳を傾けている
5	約束を守る	6	〜を擁護する・かばう
7	〜のあら探しをする	8	ダークホース
9	現実的な・地に足のついた	10	A を B のことで非難する・告発する
11	〜を信頼する・〜の存在を信じる	12	辞任する

背景知識 かつてのリーダー像は、強い意志で命令を出し、人を引っ張る「カリスマ型」だった。近年は、メンバーの話を聞き、仕事をしやすい環境を整えて支える「サーバント・リーダーシップ」や、ミスを報告しても責められない「心理的安全性」の高いチームづくりが注目されている。入試の長文では「声の大きい人＝よいリーダーとは限らない」「信頼は小さな約束を守ることで築かれる」といった、常識をひっくり返す主張がよく出る。

全訳 TRANSLATION 色の太字は熟語の部分

1 リーダーを思い浮かべるとき、私たちはしばしば人混みの中で**目立つ**人を想像する。大きな声ではっきりした計画を語る、自信に満ちた話し手だ。しかし、チームについての研究は、最も有能なリーダーが最も目立つ人ではないことが多いと示している。

2 リーダーシップとは、**支配ではなく**信頼の問題である。集団**を任されている**ということは、他の人が最高の仕事をできるよう助けることを意味する。チームの人が悩みを打ち明けると、よいリーダーは**熱心に耳を傾ける**。そして人々は、本当に話を聞く上司と、自分が話す番を待っているだけの上司との違いにすぐ気づくものだ。

3 信頼はゆっくりと築かれる。小さなことでも**約束を守る**リーダーは、自分の約束に重みがあることを示す。また、外部の人がチームを不当に批判すれば、そのチーム**をかばう**。それに対して、いつも他人の仕事**のあら探しをし**ながら自分の誤りは決して認めない管理職は、やがて誰も新しい考えを話したがらなくなっていることに気づく。

4 よいリーダーは、誰も予想しないところから現れることが多い。結局集団を導くことになる人は**ダークホース**、つまり野心ではなく努力と公平さで尊敬を得る物静かなメンバーかもしれない。そうした人は**地に足のついた**人である場合が多い。自分を他人より上だとは考えず、嫌な仕事も進んで自分で引き受けるのだ。

5 本物のリーダーは、去るべき時も心得ている。メンバーが**リーダーを**不公平だ**と責める**とき、賢いリーダーは反撃せずに耳を傾ける。そしてチームがリーダー**を信頼し**なくなったなら、最も責任ある選択は**辞任して**他の人に後を託すことかもしれない。リーダーシップは、どれだけ長く権力を握ったかではなく、何を後に残したかによって測られるのである。

要旨 よいリーダーは目立つ人とは限らず、話を聞き、約束を守り、チームを守ることで信頼を築く。必要なときには自ら身を引き、何を残したかで評価される。

解答・解説 ANSWERS

問1 4 **問2 1** **問3 3**

問1 正解 4 根拠は第2段落最終文の people quickly notice the difference between a boss who truly listens and one who is only waiting for a turn to talk。one は a boss の代わりなので 4 が正解。1 の声や計画は第1段落の一般的なリーダー像で、研究はそれを否定している。2 の話の上手下手は問題にしていない。3 は悩みを打ち明ける話が出てくるが、比べられているのは相手選びではなく上司の聞き方である。

問2 正解 1 根拠は第3段落の a manager who constantly finds fault with other people's work but never admits his own mistakes soon finds that no one wants to share new ideas。これを言い換えた 1 が正解。2 は冒頭の Trust is built slowly に反する。3 は stand up for their team（チームをかばう）と逆。4 は even in small matters（小さなことでも）約束を守ると述べているので誤り。

問3 正解 3 根拠は第4段落の a dark horse: a quiet member who earns respect through hard work and fairness rather than ambition。コロンの後が言い換えになっており、誰も予想しない（where no one expects them）人が努力と公平さで尊敬を得るとあるので 3 が正解。1 は rather than ambition に反する。2 の大きな声は第1段落の一般的なイメージで、ダークホースの説明ではない。4 は are willing to do unpleasant tasks themselves と逆。