

G-SEC Newsletter

No.40 2015.9.10

< 特集 >

G-SEC Faculty Seminar

グローバル・リーダー育成を目指して

コーディネーター

田村次朗 G-SEC 副所長(法学部教授)



グローバルセキュリティ研究所(G-SEC)は、慶應義塾大学と社会との結節点としての役割を担う研究所であるという認識に立ち、科学技術とイノベーション、エネルギー・環境問題、安全保障、ヒューマン・セキュリティなど、地球規模のみならず、個人の生活レベルにも影響を及ぼす現代の諸問題に幅広く取り組み、これらに関わる政策について研究しています。

Faculty Seminar は、研究所が取り組む課題について、学内外の有識者・専門家をお招きして講演いただき、学内・研究所内の教員・研究者との意見交換の場を設けて、慶應義塾発のウォーニングにつなげていくことを試みるものです。また、知見を広く社会と共有するために、参加者は研究者に限定することなく、学生や社会人の方も対象としています。

私は、G-SEC ではリーダーシップと交渉学に関する

研究に取り組んでいます。近年、リーダーシップ論やリーダーシップ教育という言葉は書物などで多数目にしますが、今の日本にはしっかりとした教育プログラムが存在しません。それを作り上げたいと考えています。

それらも踏まえ、今年度の Faculty Seminar は、海外でリーダーシップ教育やそのプログラム作りに実際に携わった方を講師にお招きして、最前線のリーダーシップ教育についてご紹介いただき、アクティブ・ラーニングなどもやっていただきます。さらにファカルティメンバーと議論を重ね、お招きした講師を核にネットワークを広げ、海外のリーダーシップ教育の最前線に携わる方を講師とするセミナーを継続的に開催したいと考えています。

【開催予告】以下の公開イベントで研究所の活動を公開します。プログラムの詳細は次号(No.41)に掲載します。

G-SEC Square @ SFC ORF 2015

日時：2015年11月20日(金) 21日(土) 会場：東京ミッドタウン(六本木)

G-SEC Open Day (研究所公開)

日時：2015年12月12日(土) 会場：三田キャンパス東館6階 G-SEC Lab



< 特集 > G-SEC Faculty Seminar

開催報告 第22回 リーダーシップ教育の最前線- リーダーシップは学ぶことができるか -
第23回 市民の力で社会を変える コミュニティ・オーガナイズングとは？

開催予告 G-SEC Square @ SFC ORF 2015 / 研究所公開 G-SEC Open Day

第22回 リーダーシップ教育の最前線

リーダーシップは学ぶことができるか



2015年6月5日(金) 18:30~20:00 三田キャンパス 東館6階 G-SEC Lab

講師：渡邊 竜介氏

(山梨学院大学国際部長、ハーバード大学元研究員)

開成高校、一橋大学(経済学部)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール(MBA)、ハーバード大学ケネディスクール(MPA)卒。

1988年に株式会社電通入社。2001年に株式会社電通レイザーフィッシュを創業し、代表取締役社長に就任。2012年にハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員に就任。

2013年より山梨学院大学国際部長として、次世代グローバル・リーダーの育成を目指す「国際リベラルアーツ学部 International College of Liberal Arts」の設立に関わる。

「リーダーシップは学ぶことができるか」をテーマに、参加者によるグループ討議を交えたアクティブ・ラーニングが行われた。

講師は自己紹介と「リーダーシップは学ぶことができるか」について自身の考えを述べ、「それでは、どこから始めましょうか?」と問いかけ、無言の空間を作った。数分間の沈黙の後、ひとりの参加者の提案によりグループ討議に突入した。この過程、グループ討議に多くの時間を費やしたことには賛否両論があったが、どのような環境、集団でも課題あるところにリーダーシップが生まれること、集団が動き始めたときの危険性、あるリーダーシップが発揮された際に、それが正しいリーダーシップなのかを判断する力の重要性等、参加者は、短い時間でリーダーシップの実学を、体験した。

講師より参加者にいくつか質問が投げかけられたが、興味深かった点は、質問の趣旨に副って自己の考えを率直に述べる人、質問の趣旨からそれて持論を展開する人の2つのタイプがあり、前者は他者の意見を否定するこ

とは無く、議論を発展させる力になり、後者は、他者の意見を否定することもあり、議論の発展を阻害する働きをすることである。両者の差は「議論する」ことに対する成熟度の差と取れる。福澤文明塾のコミュニケーションルームのような、民主的な議論を交わせる場を形成する習慣づけ、真のグローバル・リーダー育成につながるプログラムづくり、これらの重要性が再認識された。講演の概要は以下のとおり。

リーダーシップは学べるか?

「リーダーシップは学ぶことができるか?」私は学べると思う。ハーバード大学ケネディスクールでリーダーシップについて学んで感銘を受け、是非日本で実践したいと考え、研究員として大学に残り、日本での可能性を検証してきた。

日本のリーダーシップ教育に目を向けてみると、リーダーシップについての誤解が見受けられる。それは、リーダーとリーダーシップとの混同である。数多くのリーダーシップ講座が行われ、自己啓発の書籍も多数出版されているが、そうした講座や書籍の多くは、リーダーとして成功した人の自伝や、リーダーになるためのハウツーを伝えるものである。多く人は、偉大な指導者=リーダーに、強力なリーダーシップを発揮してくれることを期待しがちであるが、実際にはそうしたリーダーたる人物が、常に正しいリーダーシップを発揮したかということ、そうではないことは数々の悲惨な歴史が物語っている。

リーダーシップの“シップ”は、日本語では武士道や茶道の「道」(どう)にあたり、“行動、振る舞い、作法”である。

リーダーシップには、状況によって様々なバリエーションがあり、定型的な正解というものは無い。ではパタ



ーンが無限にある場合の学習方法はあるのか？それは自動車の運転に例えられる。わたしたちは教習所で、道路での運転で想定される運転方法の基本的なパターンを習得するとともに、免許取得後に直面する様々な状況下で運転するための応用力を養う。自転車も語学も経営も同じようなことが言える。リーダーシップも同様で、その都度答えが違い、パターンは無限にある。換言すると、リーダーシップが求められる場面を実際に体験することを通して、様々なリーダーシップを学ぶことができる。

リーダーシップとは？

リーダーシップとは、本当の問題（まだ解決されていない難しい問題）を解決する方向に人々を導くための活動、プロセスであり、それを実践することこそがリーダーシップである。

良いリーダーシップを発揮するために大切なことを挙げると、以下のようになる。

1.Observation（観察する力）

「ダンスフロア（個人の視点）を離れて、バルコニーに上がる」俯瞰して観察することで個人の立場からは見えない事実（全体像）が明らかになる。

2.Interpretation（解釈する力）

全体像を把握した上で、そこではどういったグループダイナミクスが起きているかを理解する。リーダーシップの課題は、技術的な課題と適応型の課題に分けられる。前者は、すでに解決策が見つかっていて専門家の力で技術的に解決できる課題で、後者は、まだ解決策が見つからない課題である。真のリーダーシップが必要なのは、後者の適応型の課題である。

3.Intervention（介入する力）

グループ全体を、課題解決にむけ、よい成果がだせるように、動かすための仲介（調停）方法を考える。具体的には、関係者に新しい気づきを与えられるような、適切な質問（問いかけ）をすることが、大切だ。

第23回 市民の力で社会を変える コミュニティ・オーガナイズングとは？



2015年7月7日（火）18:30~20:00 三田キャンパス 東館6階 G-SEC Lab

講師：鎌田 華乃子氏

（コミュニティ・オーガナイズング・ジャパン代表理事）

日本大学生物資源科学部農芸化学科を卒業後、外資系商社に就職、その後、外資系環境コンサルティング会社に転職し、7年半勤務。2011年7月から2012年5月までハーバード大学ケネディスクールに留学し Master in Public Administration（行政学修士）のプログラムを修了。

卒業後ニューヨーク・ブルックリンにある地域組織にて市民参加の様々な形を現場で学んだ後、2013年9月に帰国。コミュニティ・オーガナイズングの手法を日本に広めるべく NPO を立ち上げた。

コミュニティ・オーガナイズングとは？

20世紀初頭から社会的弱者（女性、労働者、移民、有色人種）の声を社会に届ける取り組みとしてアメリカで始まった。「コミュニティ」とは、同じ価値観、同じ目標を持った人の集まりと定義され、「問題を抱えているものに、本人たちの小さな力を合わせて問題を解決していく。個性・仲間はずれがあっても多様性を重んじて1つの目標に向かっていく」ための手法がコミュニティ・オーガナイズング（CO）である。具体例として、黒人公民権運動、インド独立運動、オレンジ・ハット・地域パトロール隊（ワシントン DC）、「育児休暇中の手当を支給せよ！2013年」等が挙げられる。

オーガナイズングとは最初は少数の人々が立ち上が

り、共に立ち上がる人々を作り上げ、人々の資源をパワーに変えて、変化を起こすことである。変化を嫌う人々、現状維持派もいる中で、オーガナイズングで大切なのは、自身が「共に立ち上がりたい人は誰か」、ということである。そして、その人達が抱えている問題は何なのか？その人々もつ資源は何なのか、その資源をどのようにパワーに変え、現状維持派、反対派を超える力を作る事が出来るのかである。

明確な変化を起こしたい目標（ピーク）に向かって機運を起こすようなアクションをキャンペーンという。一斉にみんなでアクションの積み重ねをしながら仲間を増やしていく。その際、主体はあくまでも当事者として関わることにより、問題を抱えている人が解決する能力

を身につけ、リーダーシップを伸ばしながらコミュニティの力も増すことができる。それがコミュニティ・オーガナイズングである。

オーガナイズングは、同志の力を育て、彼らの求めることを効果的に実現し、今だけでなく将来もそれが続くようにするものである。それでパワーがシフトしていく。オーガナイザーはまず基礎作りから始める。沢山のミーティングをして、人々の懸念を学び、パワーダイナミクスを分析し、特定しキャンペーンを行うリーダーたちを発掘し始める。キャンペーンは同志が自分自身の力をつけるためのプロセスである。そしてオーガナイズされた同志がそれを保つために組織になっていく。



コミュニティ・オーガナイズングにおけるリーダーシップ

CO におけるリーダーシップを考える3つの質問がある。一つめは「私は誰なのか?」。まず自分を理解するということである。私たちが誠実さをもって他者をリードしたければ、自分の価値観、資源、大志を明確に理解しなければならない。二つめは「私はなんなのか?」。私たちが他者との関係の世界でいきていること、私たちの目的を実現できる能力は、他者の能力とそれを引き出すことと切っても切り離せない。三つめは「今でなければいつなのか?」。私たちが行動することなしに、効果的に行動することを学べることは滅多にないことを認識する。学びはそれを継続することよりむしろ行動から生まれる。リーダーシップは行動しなければ学べない。リーダーシップは「知っていること」より「学ぶこと」である。誰も未来について知らないが、どのように対処するか学ぶことはできる。そして、リーダーシップは制御することよりも適応すること。地位よりも実践することである。

したがってリーダーシップとは、責任を引き受けること(自身)。その責任とは、他者が次の事をできるようにすること(他者)。先の見通しが立たない不確かな状況下で、共有した目的を達成できるようにすること(行動)と定義したい。

リーダーシップは、問題に直面しているが解決方法がよくわからないようなとき、みんなで解決していかなければならないときに必要となる。時には失敗するかもしれないという怖さを乗り越えなければならない。

リーダーシップを発揮するための3つのチャレンジ

一つめ：心のチャレンジ (Heart)

自分がなぜこの活動をしたいのか、自身の行動の動機をしっかりとわかること、そして共に行動する人ともしっかりと動機を共有する・・・WHY

二つめ：頭のチャレンジ (Head)

どうやったら課題は解決するのか、的確な状況判断と戦略・・・HOW

三つめ：手のチャレンジ (Hand)

二つがそろって初めて行動につながる・・・ACTION

5つのリーダーシップの実践

・・・無秩序な状態から組織化された状態へ

1. 消極的 積極的

消極的な状態をストーリーを共有することで、積極的に変える。(ストーリーの共有)

2. 分裂 団結

分裂している状態を、関係を構築する事でコミットメントを高め、団結する。(関係づくり)

3. 漂流 目的

漂流している状態を、明確な組織構造を作る事で、目的をもった組織にする。(組織構造の明確化)

4. 反応的 自発的

受け身の状態を、創造的な戦略により、自発的に動く組織にする。(創造的な戦略)

5. 何もしない 変化

何もしない状態を、効果のある行動を取る事で、変化を導く。(効果的な行動)

Faculty Seminar の報告は、セミナーの内容を暫定的にまとめたもので、講演者の書き下ろしではなく、所属機関等の公式見解を示すものでもありません。