# Next Age \*\*

次世代のチーム!

次世代のチームやリーダーの本質とは何か。チームマネジメントやメンバーシップに詳しい日本ラグビーフットボール協会・中竹竜二氏が、 各界をリードするゲストを招き、分析する。

社会活動×リーダーシップ

# 問題を多くの人の関心事にして ムーブメントを起こすには

年越し派遣村の村長として注目を集めた社会活動家、湯浅誠氏。その後は内閣府の参与に就任するなど、社会問題の現場と行政の両面を知る希有な存在となった。1つの組織にとどまらず、数々のムーブメントを起こす湯浅氏に、中竹竜二氏がそのチームづくりとリーダーシップについて聞いた。

場づくりに欠かせない "テーマ設定"と"仕掛け"

中竹 湯浅さんはご自身の活動を、一言でどう表現しますか。

湯浅 社会活動家は、一言でいえば場をつくる人。経営者でも部署の課長でも、スポーツチームでも、仲間を増やして場をつくれば活動家です。僕はそのなかで、社会問題に関する場づくりをしているので、社会活動家というわけです。派遣村はもちろん、内閣府参与も立場の違う官僚のなかで仲間をつくって物事を進めるのですから、1つの場づくりでしたね。

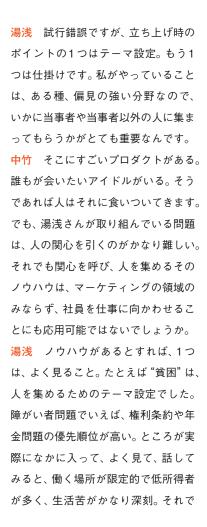
中竹 極論すると、世の中のリーダーの目的は利益を挙げる、試合に勝つなど目的はさまざまだけれど、そこで生じる問題を解決するための場づくりをしているという点では共通している、と。ならば、湯浅さんのリーダーシップはすべての組織に当てはまります。場づくりでは、何を意識していますか。

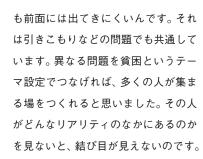
今号のGUEST

#### 湯浅 誠氏

社会活動家/法政大学教授

Yuasa Makoto\_ホームレス支援活動などを経て、2008年末の年越し派遣村村長に。2009年から足掛け3年にわたり内閣府参与を務める。内閣官房社会的包摂推進室長、震災ボランティア連携室長などを歴任。政策決定の現場で、官民協働と民主主義の成熟の重要性を訴える。2014年より法政大学教授。





濃厚なコミュニケーションの 場を生む"いい炊き出し"

中竹 "つなげる"は、湯浅さんにとってキーワードですね。

湯浅 "つなげる"ことが、場づくりの 仕掛けそのものなんです。ホームレス 支援を例に取りましょう。私たちはホ ームレスの人たちのために週1回炊き 出しをしていました。それに対して、 「週1回くらいやっても、根本的な解 決にはならない」という批判がありま した。でも、そんなことは私たちもわ かっている。目的は「ごはんをあげる こと」じゃないんです。だから、炊き 出しには"いい炊き出し"と"悪い炊き 出し"がありました。

中竹 どういうことですか。

湯浅 "悪い炊き出し"は、運営者側が 調理して、ただ渡す。すると、ホーム レスの人たちはただ受け取って食べる だけになります。そこには接点が生ま れず、関係はあげる人、もらう人に固 定化していきます。一方、"いい炊き出 し"は、共同炊事。「人手が足りないか ら手伝ってください」とホームレスの おじさんに言えば、一緒になって調理 して、ご飯食べて、片付けて、とやっ ていると3時間くらい話ができるし、 調理の面では彼らから教えられること も多い。そこに違う関係性ができて、 コミュニケーションが濃厚な場が生ま れる。これが、仕掛けが重要、という 意味なんです。

中竹 仕掛けといえば、話題になった アイスバケツチャレンジはどうですか。 湯浅 決して否定しません。社会の多 くの人が今までまったく視界の外にあ った問題に関心を持つようになる、と いう意味では一定の効果があります。 ただし、あるレベルを超えると、その ことに批判的な人も含めて調整をして いかなければ物事が動かない。政策や 法律、ルールづくりといった領域にな ると、多様な利害関係者を調整して形 にし、維持・運営していくための組織

力が必要になります。それが社会活動 の1つの壁ですね。

中竹 問題を提起する人を組織力が支 援することで、大きなムーブメントに なっていく。企業の変革と社会活動は、 まったく同じですね。

### "場は質より量" 場が足りないと行き詰まる

湯浅 そう言いながら矛盾するようで すが、私自身は場をつくったら、なる べく早く人に譲って次に行きたい (笑)。何か1つやると、そのなかから こういうことが必要なんじゃないか、 といろいろ思いついてしまう。私は、 "場は質より量"だと思っていまして。 日本には圧倒的に"居場所"が足りない。 1カ所しか居場所がないとほかに行け ないから、こじれてもしがみつこうと して面倒なことになる。Aが合わなけ ればB、Bが合わなければCと、もっ と転々とできるぐらい場があったら、 苦しむ人が減るはずなんです。

中竹 選択肢が多いことは、安心材料 になります。

湯浅ですから、量をまず増やそうと。 50人全員にとっての理想的な場はつ くれません。大事なのは、ここじゃな いと思った人が、次に行ける社会です。 中竹 スポーツの世界でも同じです。

日本では、スポーツは部活が中心。チ -ムに合わず、退部、退会すると、そ の競技自体もやめざるを得なくなりま す。一方、海外では地域に多くのクラ ブチームがあり、あるチームに合わな ければ別のチームに行けばよくて、競 技は継続できる。場があり、そこに行 き来があることは、人を育てる、人が 育つという意味でも重要だと思います。

## 問題解決の場づくり という強みに注目

湯浅さんは、問題の解決に必要な場 を次々と立ち上げてきました。企業 になぞらえるならば、問題のある部 署に放り込まれ、解決の基盤をつく る人です。"個の強みを最大化する" ことは、確実にチームを強くします。 立ち上げる強みと、それを維持・運 営する強みは異なりますし、企業内 にも"立ち上げ屋""問題解決型リー ダー"は昔からいたはずです。課題 山積の今こそ、それを1つの職務・ 職責として確立すれば、そこで力を 発揮したい人が必ず出てくるでしょ う。湯浅さんにそのモチベーション を問うと、「面白いから」と言います。 だからこそ高い成果が出るというこ とも、私たちの学びです。



中竹竜二氏 日本ラグビー フットボール協会 コーチング ディレクター

Nakatake Ryuji\_早稲田大学人間科学 部卒業後、渡英。レスター大学大学院 社会学修士課程修了。三菱総合研究所 を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監 督、ラグビーU20日本代表監督を歴任。 フォロワーシップ論提唱者の1人。



\*本企画Web版では、場の維持の方法や多様 な人を"つなぐ"作法などについて、より詳し く言及しています。http://www.works-i.com の 「機関誌Works」のページからご覧ください。