

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 湯浅さんをご自身の活動を、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。



湯浅 試行錯誤ですが、立ち上げ時のポイントの1つはテーマ設定。もう1つは仕掛けです。私がやっていることは、ある種、偏見の強い分野なので、いかに当事者や当事者以外の人に集まってもらえるかがとても重要なんです。

中竹 そこにすごいプロダクトがある。誰もが会いたいアイドルがいる。そうであれば人はそれに食いついてきます。でも、湯浅さんが取り組んでいる問題は、人の関心を引くのがかなり難しい。それでも関心を呼び、人を集めるそのノウハウは、マーケティングの領域のみならず、社員を仕事に向かわせることにも応用可能ではないでしょうか。

湯浅 ノウハウがあるとすれば、1つは、よく見ること。たとえば“貧困”は、人を集めるためのテーマ設定でした。障がい者問題でいえば、権利条約や年金問題の優先順位が高い。ところが実際になかに入って、よく見て、話してみると、働く場所が限定的で低所得者が多く、生活苦がかなり深刻。それで

も前面には出てきにくいんです。それは引きこもりなどの問題でも共通しています。異なる問題を貧困というテーマ設定でつなげれば、多くの人が集まる場をつくれると思いました。その人がどんなリアリティのなかにあるのかを見ないと、結び目が見えないのです。

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がもわかっていて、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”だと思っていました。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。チームに合わず、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が。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。