

St. Luke's International University Repository

国際協力の現場から世界をつなぐ利他的リーダーシップ:

国境を越えて感動を生み，社会問題を解決するビジネスモデル

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2024-03-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 吉田, 拓 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.34414/0002000150

【第28回聖路加看護学会学術大会：特別講演8】

国際協力の現場から世界をつなぐ利他的リーダーシップ ——国境を越えて感動を生み、社会問題を解決するビジネスモデル——

吉田 拓

I. はじめに

本稿では、筆者の国際協力業界での経験を通じて得た知見を基に、利他的リーダーシップが国境を越えて感動を生み、複雑な社会問題を解決するビジネスモデルの構築について論じる。筆者は南米、カリブ地域、フィリピン、インドで、防災、廃棄物管理、災害復興、産学連携といった多岐にわたるプロジェクトのマネジメントを担当してきた。現在は、日本赤十字社でルワンダにおける農村のコミュニティ防災能力強化プロジェクトのマネジメントを担当しつつ、日本国内におけるファンドレイジングにも取り組んでいる。本稿は、プロジェクト企画・運営の実態と問題、問題意識、そして実践を通じた私見である。

II. 問題解決に潜む問題

社会問題を解決するためにあたって、利用可能な資源は大きな障害である。つまり、問題を解決するために必要な資源が膨大であること、そして、解決に必要な資源が限られていること、の2点である。

複雑な問題に取り組むプロジェクトは、開始から終了までの過程で様々な困難に直面する。問題が存在することは認識されていても、個人や単体の組織では解決に必要な時間や資金が膨大であれば、解決のための行動を起こすことは難しい。問題の複雑さと解決に必要な関係者数は正の比例関係にあり、これが課題解決をいっそう難しくしている。問題解決にはリターンが伴わないと行動が起こされないという経済的背景がある。

また、「大きな」問題に取り組もうとする仲間の数は限られている。問題が複雑であるほど、必要な関係者は増えていくが、限られた仲間の人数で問題解決に取り組まなければならない。このため、いっしょにいる仲間の力を最大限に引き出すことと、仲間の人数を増やしていく必要がある。

III. 実践を通じた答え

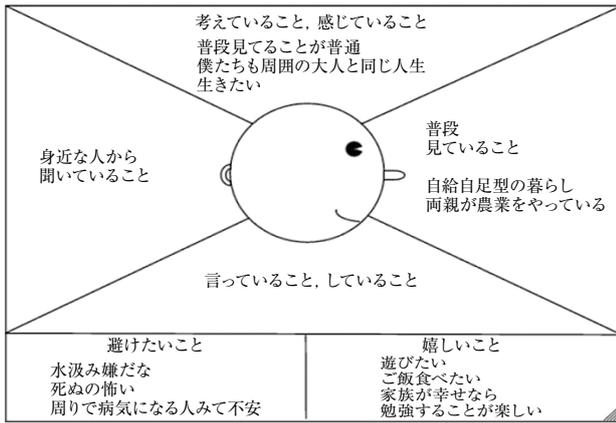
複雑な問題を解決するために肝要な点は、問題解決に向けて、関係者が効率的に動けるモデルを構築することと、関係者を動機づけることの2点である。この点に言及しつつ、日本赤十字社の「子ども支援プロジェクト」の事例を紹介したい。

1. モデルの構築

社会問題には、苦痛を感じている当事者と関係者がいる。その問題を解決するという事は、「当事者を見ている人」の苦痛を軽減することではなく、当事者の苦痛を軽減することである。このために、第一に、解決したい問題の当事者や関係者のニーズを理解することが必要である。次に、すでに同種の活動をしている団体が存在するか、存在するのであれば協力できるかを検討する。同業団体との比較をしつつ、関係者全員が価値を交換しつつ、問題解決に貢献する仕組みを作っていく。このモデルを実践しつつ、現場の関係者からの意見を取り入れながら修正していくことが肝要である。以下、当事者を理解する、同業者と比較する、モデルを作る、モデルを修正していく点について順に説明する。

1) 関係者を理解する

「子ども支援プロジェクト」の発端は、2020年、筆者が赤十字東京都支部の大学生ボランティアとグローバル問題の勉強をしていた際、学生たちから「ルワンダの困っている子どもたちを助けたい」という意見を受けたことであった。ルワンダの困っている子どもたちを理解するため、エンパシーマップを利用した。エンパシーマップは、営利企業が、顧客へのマーケティングを検討する際に利用するツールであり、人の横顔を取り巻くように「見ていること」「言っていること、していること」「聞いていること」「考えていること、感じていること」「避けたいこと」「嬉しいこと」を記入する欄が設定されている図であり、対象顧客の生活を想像、体験することを目的とする。図1のエンパシーマップは、学生たちが初めてこの作業を行った時の成果品であるが、明らかに空欄が多く、現地の子どものたちと現地の事情についての知識が少ないことがわかる。わからない点については、学生た



出典) Business Design Tools Ltd (2021) : Empathy Map. *Business Design Tools*, [https://businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/\(2023/12/1\)](https://businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/(2023/12/1)) より筆者作成。

図1 エンパシーマップの例 (ルワンダの子どもたち)

ちが調査していき、さらにわからない点については、現地スタッフにオンラインでヒアリング調査をしていき、「子どもたち」および「周囲の大人たち」の視点についても想像できるようになっていった。

この作業を進めていくなかで、ルワンダの農村では小学校に行かなくなってしまう「ドロップアウト」の子どもが問題となっていることが確認され、彼(女)たちとその家庭を支援するためになにができるか、と支援のターゲットを確定した。筆者は、現地でドロップアウト児童、両親、学校の先生、地域行政にヒアリングしていき、問題当事者と関係者の理解を深めていった。

2) 同業者との比較

ドロップアウトの子どもを支援することを検討するうえで、類似のサービスを提供している団体がいないか確認し、赤十字の強みを生かせるか検討した。赤十字にとって新規事業を行うわけで、ゼロから事業を立ち上げるより、赤十字の強みを生かす形で既存の団体と連携した方が効率的かつ効果的だからである。近隣で活動する国際 NGO からヒアリングした結果、赤十字だけで子ども支援事業を進めることを決定した。同団体は、「子どものみを対象」とするのに対し、赤十字は「村の生計向上」を通して「村人を通して子どもを支援」という方針の違いがあったからである。

3) 関係者全員が問題解決に貢献するモデル

ドロップアウトの子どもたちと両親によれば、学校に行かなくなった最大の理由は「学用品がない」ことであった。当事者の言葉を間に受けるのであれば、本問題を最も効率的に解決するのは、赤十字が子供達に対して直接学用品を渡すことであつたはずである。他方で、赤十字のプロジェクトは有期である。赤十字がいなくなっても子どもたちが学校に通い続ける状態にするような仕組みを作ることを目指した。

子どもたちが大人の期待に応えることは規範化されて

おり、子どもは学校に通うことによって親の期待に添いたいと考えている。子どもを学校に通わせることは、地域住民の間では尊敬に値する行為である。学校に通う子どもが多いことは、村にとって誇るべきことである。学校は子どもたちに対して教科を教えるだけではなく、地域の子どもたちと親たちをはげます場である。こうした村の価値体系を検討に入れ、赤十字はあえて村人同士で支援し、支援された村人が周囲の期待に応えることを通して、関係者全員が価値の交換をできるように、支援をデザインした(図2)

当初、赤十字の役割は、住民の自治会を通してドロップアウトの子ども親と子どもに学用品と生活必需品を提供するように設計したが、現地の事情によって柔軟に変更していった。また、現地のセカンダリー・スクール(日本の中高に相当)には赤十字クラブが設置されており、同クラブのメンバーを通して、自治会の会議に出向いてもらい、住民に対して学校に通い続けることの大事さを説いてもらうことも計画している。

また、価値を交換するのは現地関係者だけではない。日本赤十字社東京都支部の大学生ボランティア(青年奉仕団)を中心に、東京都下の幼稚園、小学校、中学校、高校に募金活動を展開してもらい、本活動に必要な資金を集金していただいた。

4) 実情に合わせた柔軟な修正

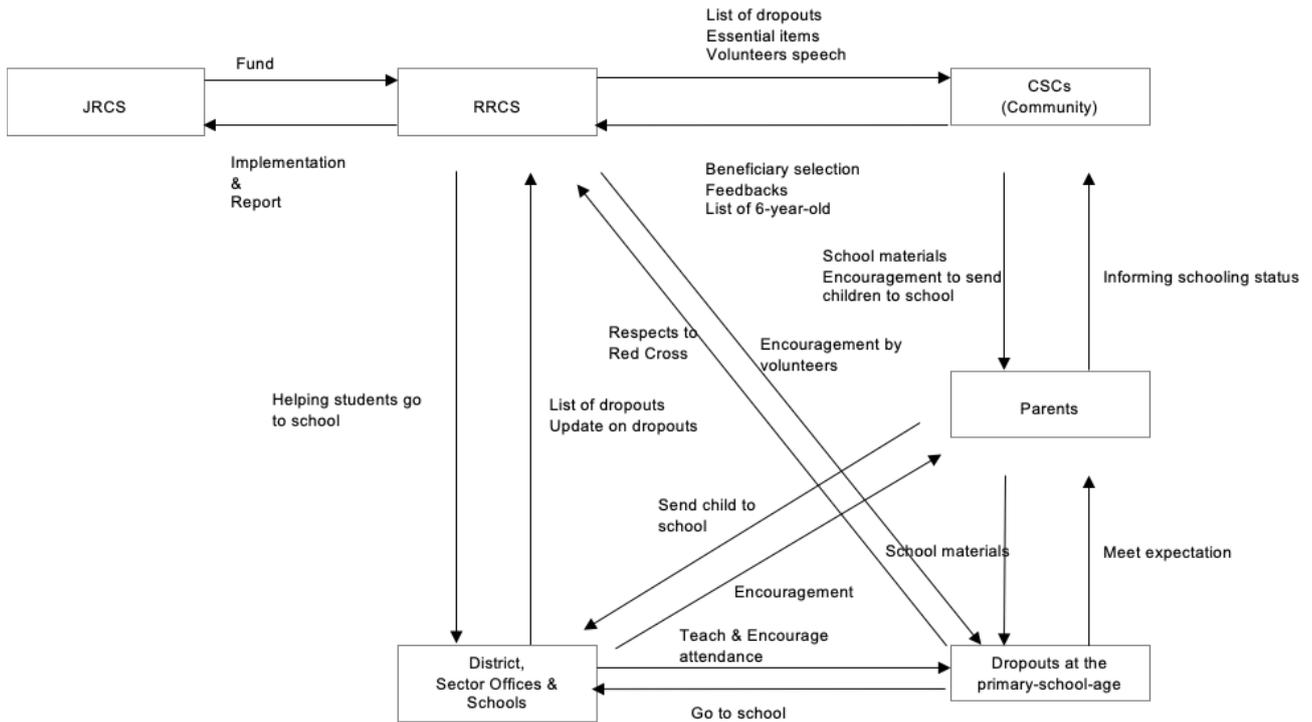
本活動は、2023年の4月から開始された。赤十字の現地職員が現地関係者と折衝し、9月にドロップアウトの子どもがいる世帯に対して赤十字が直接、「学用品のみ」を購入することを条件として現金給付を実施した。物品提供から現金給付にした理由は、現地のパートナー社のルワンダ赤十字社による物品買付けのスピードが遅く、子どもたちへの支援が遅れてしまうことを予見したからである。現在、33世帯、36人の子どもたちが支援を受け、通学している。

2. 関係者の動機づけ

子どものドロップアウトは、住民の大多数が小学校を未了であったり、農地をもたないために日雇いの農作業で生計を立てざるを得ないという地域的な事情が背景にあり、複雑な問題である。限られた資金、時間、人材を活用するため、日本とルワンダの両方で、子ども支援に関連する人々への動機づけが重要であった。

1) ビジョン

筆者が特に大事にしているのは、「ドロップアウトの子どもを支援すること」ではなく、「なぜ支援するのか?」という問いかけである。換言すれば、「ドロップアウトの子どもを支援すること」そのものよりも、「支援することの目的」はなにか、に立ち返ってもらうことが大事であり、これがビジョンである。このプロジェクトでは、子どもの支援を超えて、教育を受ける権利について、だれも取り残されない世界を作ること、をビジョン



出典) 筆者業務資料より抜粋
 図2 「子ども支援プロジェクト」のビジネスモデル (英文)

としている。

2) コミュニケーション

ビジョンを関係者に伝える際には、関係者の目線に立ち、伝えていくことを心がけている。同じ物事であっても、おかれている立場や、その人の生き立ち、周囲の環境によって見え方が異なるからである。たとえば、募金を通して、本プロジェクトの資金集めに協力してくれた小学生に対しては、次のようにビジョンを伝えた。

「みなさんがルワンダの子どもたちに渡しているのは、お金ではないんです。みんなに忘れられて、孤独な人に、どんなに遠くにいても気にかけてくれる人がいる、という希望なんです。そうやって、みなさんは社会がバラバラになることを防いでいるんです。みなさんには、よりよい社会を作る力があるんです」

また、プロジェクトを実施している地域で、赤十字に協力してくれる住民、ボランティアに対しては次のように語りかけている。

「みなさんは、学校に行けなくなった子どもたちを救うわけではないんです。今、本当に困っている子どもたちを救い、いつか、その子たちに困っている人を救えるようになってもらいましょう。そうやって、お互いが支え合う村を作りましょう」

IV. まとめ

本稿では、国際協力の現場から得た知見を元に、問題解決における利他的リーダーシップの重要性とその実践例について論じた。ビジネスモデルの構築と関係者へのコミュニケーションを通じて、国境を越えて社会問題に立ち向かうためのアプローチを提示した。なお、上述した方法論は、必ずしも全てのケースに当てはまるわけではない。たとえば、ドロップアウトの子どもたちを支援するプロジェクトでは、社会・文化的な理由で住民から疎外されている世帯には、外部団体の支援は入りづらい。また、保護者からのニグレクトを受けている子どもたちも、外部団体の支援が入りづらい。利用しているモデルでは救えない人々をいることを念頭におき、常に改善を目指していくことも重要である。本稿が持続可能な社会変革に向けた一助となることを期待する。

引用文献

Business Design Tools Ltd (2021): Empathy Map. *Business Design Tools*, [https://businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/\(2023/12/1\)](https://businessdesigntools.com/portfolio-items/empathy-map/(2023/12/1)).