

# 米国短期留学プログラム

The Kyoto-DC Global Leadership Program

2012 年度 実施報告書

京都大学国際交流推進機構

## 目 次

I. 第二回米国短期留学プログラム The Kyoto-DC Global Leadership Program の実施に寄せて	
森 純一 (京都大学国際交流推進機構長).....	1
久能 祐子 (S&R 財団理事長) .....	2
村垣 孝 (京都大学同窓会ワシントン支部京大会会長).....	4
II. プログラムの概要	
渡部 由紀 (京都大学国際交流推進機構助教).....	6
III. プログラム参加報告	
永原 静恵 (工学研究科 博士課程 2年).....	11
松村 実咲 (人間・環境学研究科 博士課程 1年).....	13
安田 咲こ (医学研究科 専門職課程 2年).....	16
出田 喜和 (工学研究科 修士課程 1年).....	19
林 綾香 (農学研究科 修士課程 1年).....	22
生橋 政徳 (総合人間学部 4回生) .....	24
十亀 了郁 (総合人間学部 4回生) .....	28
伊藤 梢 (法学部 4回生) .....	31
川北 哲史 (農学部 3回生) .....	35
鈴木 瑞洋 (農学部 3回生) .....	38
IV. グローバル社会で必要とされるリーダーシップ	
Nagahara, Shizue .....	41
Matsumura, Misaki .....	43
Yasuda, Sakiko .....	45
Ideta, Yoshikazu .....	48
Hayashi, Ayaka .....	50
Ikuhashi, Masanori .....	52
Sogame, Satoka .....	55
Ito, Kozue .....	58
Kawakita, Satoshi .....	60
Suzuki, Mizuhiro .....	62

## I. 第二回米国短期留学プログラム The Kyoto-DC Global Leadership Program の実施に寄せて



京都大学国際交流推進機構長 森 純一

第二回米国短期留学プログラム「The Kyoto-DC Global Leadership Program」がワシントン DC において開催されました。多くの方のご尽力により今回も素晴らしいプログラムとなりました。この報告書をお届け出来ることを大変に嬉しく思います。

本年6月に京都大学は新しい国際戦略を策定しました。「2 by 2020」(ダブル・バイ・トゥエンティ・トゥエンティ)と名付けています。大学の国際化の指標を2020年までに倍にしようという意味です。学生の教育についても大きな目標を掲げています。留学生の受入は現在から倍増の4000人を目指し、また海外へ長中期に留学する学生数は毎年600人、その他の短期派遣学生数を1000人とするものです。

日本社会ではいまグローバルな人材が求められています。文部科学省のグローバル人材育成推進事業ではグローバル人材育成の必要性を次のように述べています。「若い世代の『内向き志向』を克服し、国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として、グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる『人財』の育成を図る。」この言葉が喧伝されている背景には日本社会の少子高齢化などの国内的な要因、そしてBRICSをはじめとする新興国の発展による世界の経済構造の大きな変化があります。新しい国際戦略はグローバルな人材育成を期待される京都大学の応えであります。

さらに国際戦略のなかで非常に重要な役割を担う国際高等教育院という新しい教養教育のあり方を追求する試みも今年からスタートしました。国際高等教育院は体系的でかつ国際的な教養教育を行うことを目指しています。計画では、約100名の外国人教員を採用し、全学共通科目の半分を英語で提供しようというものです。

The Kyoto-DC Global Leadership Programはこの国際戦略のなかでも非常に重要なプログラムです。なにより本学の卒業生によって後輩を育成するという精神が素晴らしいことです。本年5月19日にこのプログラムを支援して頂いているS&R財団の久能祐子先生および上野隆司先生が来日され、京都で本プログラムの第一回、第二回参加者の同窓会が開催されました。参加者のなかには社会に旅立ち、あるいは海外や国内の大学院に進学を決めた方々もいました。大変に楽しい会でありました。

今後、このプログラムがより充実したものになることを確信しております。このプログラムのために全力で準備をいただいたワシントン DC の卒業生の皆様、特に村垣孝会長、またS&R財団の久能先生・上野先生にお礼を申し上げます。また渡部由紀先生には本年4月からの一橋大学への移籍後にもかかわらず、この報告書の取りまとめを最後まで行って頂きました。渡部先生には新たな職場でのご活躍を心からお祈りいたします。



S&R 財団理事長 久能 祐子

(くのう さちこ)

第2回京都大学米国短期留学プログラム「The Kyoto-DC Global Leadership Program」は、2013年2月23日から12日間にわたり実施され、米国ワシントンの地に多くの感動や共感を残して無事終了しました。2011年に実施されたパイロットプログラムに続き、本年からは、京都大学、ワシントン京都大学同窓会、S&R財団の三者が共同して行う本格的なプログラムとして、京都大学及び京都大学大学院から10人の精鋭を迎えました。米国在住の京都大学同窓生で有りS&R財団の理事長でもある私にとって、若く優秀な日本の学生さん達と交流する機会を得たことは本当に大きな喜びです。

S&R財団は、私と共同創業者である上野隆司博士が設立した501(c)3認定の米国籍のチャリティー財団で、ワシントンDCに本部を置いています。S&R財団のミッションは、サイエンスとアートの分野において才能のある若い個人を支援しイノベーションを促進するとともに、個々人の人格的成長を促す、というものです。特に、既存の概念やしきたりに挑戦し新しいパラダイムやビジネスモデルを創出するようなイニシアティブを大事にしています。そのためには、国際的コラボレーション、クロスカルチャー的コラボレーションが必須であるとの考えに基づき、種々のグラントやアワードを通して多くの科学者やアーティストを育成してきました。

S&R財団にとっては、京都大学とのコラボレーションは初めての海外大学とのジョイント事業ですが、京都大学国際交流機構の強力なリーダーシップと全面的なご協力、ワシントンDCの京都大学同窓会、ワシントンDC京大会の献身的なサポートにより実現したものです。今回のプログラムでは、10日あまりの短い期間でしたが、10名の参加者の皆さんとは同じ敷地内で生活し、よく話し、よく食べ、よく飲んで議論もしました。ワシントン在住の同窓生の皆さんもボランティアで勤務先を案内したり宿舎で講義や経験を話したりと、大活躍していただきました。参加した学生たちが、日に日に明るく前向きになり、人前でも気後れすることなく自分の意見を堂々と話すようになっていく姿をみて、米国で奮闘中の多くの先輩同窓生が、「反対に勇気付けられた」と感想を話されていました。

個人的なことですが、私と上野は1996年に渡米してバイオテック企業を共同創業しました。多くの方から物心両面での支援を受けて、数万分の1の確率といわれる新規医薬品の開発に2回成功することが出来ました。日本の優秀な皆さんが、少しでもこのアメリカや海外の地で新しい自分を発見し、挑戦することの意義や楽しみを感じてもらえたらこれ以上の喜びはありません。そして、そのような多くの若者たちが、日本の未来を切り開いていくに違いない、と確信しています。皆様の益々のご活躍

を心からお祈りしています。

本プログラムの企画、運営に関わられた多くの方々、特に京都大学国際交流推進機構の森純一教授、渡部由紀助教、ワシントン DC 京大会の村垣孝会長、グローバルレジリエンス研究所の深見真希所長のご協力に改めてお礼申し上げます。

米国ワシントンにて

## 2012 年度 京都大学 米国短期留学プログラム 第 2 回 Kyoto-DC Global Leadership Program の随想記



ワシントン DC 京大会

会長 村垣 孝

このプログラムが 2010 年に企画された当時、日本国内においては長期のデフレと経済停滞の要因分析と日本再生のための方策が模索されるさなかで、その施策の一つとしてグローバル社会で通用するリーダーを育成することの必要性が論議されていました。同時に京都大学ではいち早くグローバル・リーダーを育成するリーディング大学院の企画が進行中でした。一方京都大学松本総長、大西理事の京大 DC 同窓会、ワシントン DC 京大会への訪問をきっかけに当同窓会では母校の学部生、院生を対象にグローバルキャリアに関する分野で貢献できるプログラムの検討が進み、京都大学国際交流推進機構長 森教授の指導と S&R Foundation による寛大な基金援助とワシントン DC 京大会の賛助によりこの米国短期留学プログラムが誕生しました。そして、パイロットプログラムでスタートした第一回 Kyoto-DC Global Career Development Program for International Organizations に続き、今回の第二回 Kyoto-DC Global Leadership Program が首尾よく終了いたしました。

当プログラムのスポンサーである S&R Foundation の理事長および米国上場会社 Sucampo Pharmaceuticals, Inc. の共同創立者であり、良質なアメリカ企業文化を理解する Entrepreneur であり Philanthropist として活躍をされています久能祐子、上野隆司両博士をはじめとし、ワシントン DC 京大会の多くの同窓がこのプログラムの立役者として不可欠な貢献をいたしました。彼らはワシントン DC 地域で世界的な実績と影響力を持つ公的機関、世界銀行、NIH、NASA でグローバルキャリアとして活躍する研究者や専門家、また防災関係の国際研究所 (IIGR) を当地に設立し中心人物として健闘する研究者の同窓の方々です。

私自身は企画当初よりこのプログラムに係わってまいりました。自身のキャリアパスは日本で公僕としてのキャリアをスタートさせた後、国際機関である世界銀行に赴任して定年退職までの 20 年間、開発関連業務に従事し、その後 2 年間の国連への再就職を最後に、現在は知識経済を専門とするコンサルティング会社の共同経営者の一人です。世界銀行現役時代はサウジアラビア、クエート、オマーンなどの産油国およびイエメン、エジプトを中心として、中近東の国々の開発に必要な技術移転の指導に長年係わり、その後世界各国に散在している世界銀行事務所と本部組織内の情報化に係わりながら世界銀行の組織管理に携わりました。世界銀行は 188 カ国のメンバーから構成され、世界各国からリクルートされた約 9,000 人ほどのエコノミスト、ファイナンシャル・アナリスト、環境科学者、各種エンジニア、社会科学研究者などを含む高度なプロフェッショナル集団を抱え、国レベルの開発援助と

貧困削減の社会的使命を遂行する国際機関です。私にとってはここから学んだ世界の政治、経済、文化、歴史については何にも代えがたい知的資産となっています。現在この機関には上級専門職、管理職として4人の京大出身者が活躍しています。今回は彼らからこの組織から求められているグローバル人材の資質とその実態についての貴重なプレゼンテーションと質疑応答セッション、日本政府の採用支援についての対応に関する説明セッションなどの有意義なコースが参加者に提供されました。

このようにして、今回のプログラムに係わった方々が持つグローバルな知見、思考、経験を学び、その職場環境を実見することができるこのプログラムの体験の中で、自分で関心を持った課題や分野に挑戦してみようという主体的な姿勢に目覚めた学生、自分がいかに限られた社会を想定した生き方を考えているかを自覚した学生の方々もいたことでしょう。このような自己啓発と意義のある新しい発見があったとすれば、このプログラムの有効性と目的の達成の証しであると考えています。参加された学生のみならずには、このプログラムから得た体験と当同窓会のネットワークを今後自身のキャリア形成に有効に活用されること、および皆様の豊かな未来を心より願います。

## II. プログラムの概要

### はじめに

2013年2月23日から12日間にわたり、ワシントンDCにおいて米国短期留学プログラム「The Kyoto-DC Global Leadership Program」を実施した。本プログラムは、本学学生にワシントンDCにある国際的な機関での研修機会を提供することによって、世界で活躍できるグローバル人材の育成を旨とし、S&R財団<sup>1)</sup>と京都大学同窓会・ワシントンDC京大会（以下ワシントンDC京大会）の支援・協力のもとに2011年度に設立した。2011度は、「The Kyoto-DC Global Career Development Program for International Organizations」の名称で、パイロット・プログラムとして実施し、2012年度より本格実施への移行となった。

プログラムの本格実施に向けて、名称をその目的と内容により適した「The Kyoto-DC Global Leadership Program」に変更した。また、本プログラム支援者であるS&R財団のご理解とご厚意により、プログラムの募集人数が4名増加の10名となった。昨年度はパイロット・プログラムであるにも関わらず応募が殺到し、本プログラムへの学生の関心の高さが伺えた。本格実施に際し、より多くの学生に機会を配分できるようご配慮頂いたことに、S&R財団に心より感謝を申し上げたい。

2012年度は第2期生として、大学院生5名（男1名、女4名）、学部生5名（男3名、女2名）の合計10名が参加した（表1）。

表1：2012年度米国短期留学「The Kyoto-DC Global Leadership Program」参加者一覧

氏名	所属部局	課程	学年	性別
永原 静恵	工学研究科	博士	2年	女
松村 実咲	人間・環境学研究科	博士	1年	女
安田 咲こ	医学研究科	専門職	2年	女
出田 喜和	工学研究科	修士	1年	男
林 綾香	農学研究科	修士	1年	女
生橋 政徳	総合人間学部	学部	4年	男
十亀 了郁	総合人間学部	学部	4年	女
伊藤 梢	法学部	学部	4年	女
鈴木 瑞洋	農学部	学部	3年	男
川北 哲史	農学部	学部	3年	男

1) 科学と芸術分野において優れた才能を持ち、日米理解の促進に貢献する若者を支援する目的でワシントンDCに2000年に設立された民間非営利団体で、本学卒業生の久能祐子氏（京大工97年卒、工学博士）が会長を務めている。



## プログラムの目的

本プログラムは、将来国際的な活躍を目指す京都大学大学院生及び学部生（3回生以上）を対象とし、国際的な機関や環境で働くということを自らの感覚で理解し考える機会の提供を第一義とする。その目的は、できるだけ多くの「気づき」の機会を提供することにある。本プログラムが期待する学習成果は二つある。一つは、プログラムの研修体験を通じて、グローバルな視点でキャリア形成を考える多面的な視野を育むことである。もう一つは、グローバルな知識基盤社会に必要なコンピテンシーとリーダーシップの概念を深めることである。知識の習得ではなく、視野、姿勢、行動に関するコンピテンシーの向上を期待する。

## プログラムのカリキュラム

先述したように、本プログラムの目的は「気づき」の機会提供にある。参加学生ができるだけ多くの「気づき」の機会を得られるよう、世界を舞台に活躍する、異なる専門性とバックグラウンドを持つ多様な人々との交流を本プログラムのカリキュラムの中心とした。カリキュラムは、(1) 在ワシントンの国際機関やアメリカ政府機関で働く専門家や研究者との交流、(2) 国際的な起業家との交流、(3) 現地学生との交流、(4) 英語力の強化、の四つの要素から構成した。

### (1) 在ワシントンの国際機関やアメリカ政府機関で働く専門家や研究者との交流

世界銀行、Center for Global Development（国際開発のシンクタンク NGO）などの国際機関、またアメリカ航空宇宙局（NASA）、アメリカ国立衛生研究所（NIH）、アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁（FEMA）などのアメリカ政府機関を訪問し、専門家や研究者による講義やディスカッションセミナー参加。

### (2) 国際的な起業家との交流

新薬の研究開発から国際的に起業された日本人研究者であり、起業家である上野隆司氏（医学博士、薬学博士）と久能祐子氏（京大工 77 年卒、工学博士）が創立された Sucampo Pharmaceuticals 株式会社と S&R 財団訪問。

### (3) リーダーシップ・ワークショップ

危機管理リーダーシップ・ワークショップ参加。

### (4) 英語力の強化

英語での質疑応答・ディスカッションスキルやカバーレターと CV の書き方などの集中講義受講。

(1) と (2) では、国際機関やアメリカ政府機関で働くプロフェッショナルや国際的に起業した日本人との交流を通して、グローバルな視点で自分が活躍する、または貢献できる場の選択肢とその方法について具体的に考える機会の提供を主目的とした。(3) では、アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁 (FEMA) の訓練プログラムへの参加を通し、危機に強いリーダーシップとは何かを考える機会を提供した。(4) は、世界共通語と認識される英語という道具のスキルアップである。プログラム・スケジュールの詳細は、表2をご参照頂きたい。

「気づき」の効果を高めるために、研修体験を省察し、感じたこと、考えたこと、疑問に思ったことを表現することが重要である。合宿形式で寝食を共にする中で、学生同士、またプログラムの支援者である久能先生、上野先生、また時には京大会のOBの方とのフリーディスカッションの時間が取れるように配慮した。そして、プログラム終了後の課題として、参加学生に二つの報告書、「プログラム参加報告 (日本語)」及び「グローバル社会で必要とされるリーダーシップ (英語)」の提出を求めた。学生の報告書の内容に関しては、本報告書のⅢ、Ⅳを是非ご一読頂きたい。

最後に、超短期海外留学プログラムのカリキュラム構成について考える上で重要な、参加者のメンバー構成と海外研修の事前準備について述べておきたい。まず、参加者グループをどう構成するかについては、「気づき」の機会を生むには多様性が不可欠であることを考慮し、参加者の学術分野ができるだけ多様なものになるよう配慮した。今回は10名の学生が参加したが、その学術分野は、文系4名 (人間・環境 / 総合人間3名、法学1名)、理系6名 (農学3名、工学2名、医学1名) であった。

次に海外研修の事前準備については、渡航前オリエンテーションを3回実施した。留学前に必要な情報提供を目的とした、「プログラムの参加に関する概要と準備」や「危機管理」のセッションに加え、セミナー「グローバル社会でのキャリアを考える」を実施した。このセミナーに備えて、参加学生にはグローバル社会で必要とされるコンピテンシーに関する課題図書を配布した。

表2 プログラム・スケジュール 実施期間：2013年2月23日 (土) - 3月6日 (水)

日付	活動内容
2/23 (土)	関西空港出発、ワシントン DC 到着
2/24 (日)	午前：オリエンテーション 午後：レセプション (ワシントン DC 在住の京大 OB との交流会)
2/25 (月)	午前：アメリカ国立衛生研究所 (NIH: National Institute of Health) 訪問 ■講師：小林久隆氏、主任研究員 (京大医 87 年卒、医学博士) 午後：世界銀行訪問 ■講師：高村康夫氏、世界銀行日本国理事代理 テーマ「国際職員採用に対する日本政府の支援」 ■講師：木村卓郎氏 (京大法 83 年卒)、世界銀行グループ国際金融公社 谷道ゆりえ氏 (京大法 95 年卒)、世界銀行 テーマ「世界銀行職員の資質と人事政策」 ■講師：山本康正氏 (京大工卒)、Google テーマ「私のグローバルキャリア経験」

	<p>夕方：京大卒業生に聞くアメリカでのキャリアの築き方</p> <p>■講師：井関宏之氏，メリーランド大学准教授（京大工 91 年卒、博士）</p> <p>■講師：赤畑渉氏，VLP Therapeutics, President（京大人環院 05 年卒、博士）</p>
2/26（火）	<p>ビジネス英語プログラム@ International Center for Language Studies</p> <p>ディスカッション・スキル、レジュメ、CV の書き方</p>
2/27（水）	<p>午前～午後：S&amp;R Technology Holdings, LLC 訪問</p> <p>■講師：久能祐子氏（京大工 77 年卒、工学博士），Founder &amp; President of S&amp;R Foundation</p> <p>■講師：上野隆司氏（医学博士、薬学博士），Founder &amp; CEO of S&amp;R Technology Holdings, LLC and Sucampo Pharmaceuticals, Inc.</p> <p>午後：ワシントン DC の歴史的建造物見学</p> <p>夕方：USJI Japan Week レセプション（S&amp;R Foundation 共催）</p>
2/28（木）	<p>午前～午後：危機に強いリーダーシップを学ぶ</p> <p>■講師：Leo Bosner 氏，FEMA former specialist, IIGR fellow</p> <p>■講師：Dr. Michel S.Pawlowski 氏，FEMA Policy Advisor</p> <p>■コーディネータ：深見真希氏（京大経 03 年院 08 年卒、経済学博士），International Institute of Global Resilience（IIGR），President</p>
3/1（金）	<p>午前：NASA 訪問</p> <p>■講師：濱口健二氏，NASA 研究員（京大理院 01 年卒、理学博士）</p> <p>午後：国際開発 NGO Center for Global Development 訪問</p> <p>■講師：David Roodman 氏，上級研究員</p> <p>夕方：オプション・プログラム</p> <p>■アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁（FEMA）訓練プログラム第一部</p>
3/2（土）	<p>自由時間</p> <p>夕方：オプション・プログラム</p> <p>■アメリカ合衆国連邦緊急事態管理庁（FEMA）訓練プログラム第二部</p>
3/3（日）	自由時間
3/4（月）	<p>午後：アメリカ国務省訪問：上院スタッフに聞く日米関係と政治におけるキャリア開発</p> <p>■講師：Atman Trivedi 氏，Counsel, East Asian and Pacific Affairs and Democratic Staff, US Senate Committee on Foreign Relations</p>
3/5（火）	ワシントン DC 出発
3/6（水）	関西空港到着・解散

## 2012 年度プログラム実施体制

本プログラムは 2011 年度のパイロット・プログラムを経て、2012 年度より本格実施へと移行した。京都大学国際交流推進機構、S&R 財団、ワシントン DC 京大会の共同体制で実施した。プログラム・コーディネータは、ワシントン DC 京大会会長の村垣孝氏（京大経 63 年卒）、久能祐子氏（京大工 77 年卒、工学博士）、深見真希氏（京大経院 08 年卒）を中心に、木村卓郎氏（京大法 83 年卒）、小林久隆氏（京大医 87 年卒）、谷道ゆりえ氏（京大法 95 年卒）、山本康正氏（京大工卒）、濱口健二氏（京大理院 01 年卒）、赤畑渉氏（京大人環院 05 年卒）、井関宏之氏（京大工 91 年卒）、にご尽力頂いた。

京都大学における実施体制は表3の通りである。また、参加学生の選考には、国際交流推進機構の協議員の先生方にご協力頂いた。ご多忙な中、長時間の選考にご協力頂いた先生方に感謝申し上げたい。

表3 京都大学における実施体制

<u>実施責任者</u> 国際交流推進機構長 教授 森 純一	<u>担当教職員</u> 国際交流推進機構 助教 渡部 由紀 研究国際部留学生課教育支援掛 濱田 千重貴
-----------------------------------	--

### おわりに

世界の中で自らの能力を活かす場所を目指した専門家や研究者との交流を主な研修手法とした体験型研修は、昨年度以上に参加学生に高く評価された。参加者に共通したプログラム参加の動機は、「ワシントン DC の国際機関を実際に自分の目で見て話を聞いて、将来のキャリア形成を考える上で参考にすること」であり、研修終了1週間後に実施したプログラム評価で、プログラム参加者全員の総合評価は「十分満足」であった。プログラムに参加して最もためになったことという質問に対し、様々な国際的な機関で京大卒業生を含めそこで活躍する方々から体験談を聞くことにより「多様なキャリアパスの在り方」「キャリア設計のヒント」等を得たという回答が多く見られた。これらの回答から本プログラムの目的であるグローバルな視点でキャリア形成を考える多面的な視野の育成に対する効果が伺える。

また、当初の目的以外にプログラムに参加を通して得たものとして、「働く」ということについて考えることができた、「問い」をもって生きていく事の大切さと言った人生観に関わるコメントや、「他の分野（特に政治・経済）への興味を持つことの重要性」といった専門分野を超えた幅広い知識の重要性を認識するコメントも見られ、将来のキャリアを仕事としてではなく、生き方として考える機会があったことも伺える。

第二回目の本格的な実施を終え、プログラムのカリキュラム設計において新たな課題も出てきた。参加学生に実施したプログラム評価の結果と今後の提案に耳を傾け、世界との繋がりの中でキャリアまた人生設計を目指す京大生にとって魅力的なプログラムへと発展していくことを願っている。

(文責：京都大学国際交流推進機構 助教 渡部由紀)

### Ⅲ. プログラム参加報告

## Kyoto-DC Global Leadership Program を終えて

工学研究科 博士課程2年

永原 静恵

私は、この Kyoto-DC Global Leadership Program に参加して、本当にたくさんのことを経験しました。プログラムを終えて、その経験から学んだことの中で2つ、キャリアの築き方と興味を広く持つことについて述べたいと思います。

まず、キャリアの積み上げ方について、私がこのプログラムに参加したのはちょうど就職活動真っ只中の時期でした。私はこれまで、博士号を取得するために一直線に走ってきたのですが、ここに来て道を見失いつつありました。大学の教員やポストドク研究員など、アカデミックな道に進むか、それとも一般の企業に就職する道を進むか、どの道に進むのが私にとって正しい選択であるのか何度も何度も考えていました。私は、プログラムに参加するまでは、キャリアというものは積み上げていくものであって、一度違う場所に移ってしまうと、また一からそこでのキャリアを積み上げていかなければならないと思っていました。実際、日本では多くの人が大学卒業（大学院修了）後に就職した場所で長く働き続けます。ですから、これまでに自分が博士課程の学生として積み上げてきたキャリア（と呼べるかどうか分かりませんが）にそのまま積み重ねられる道がないかどうかばかり探していました。しかし、私の場合、大学で取り組んでいる研究は基礎的なもので、すぐに産業に結び付くような内容ではなかったため、自分の専門性を活かすことのできる（大学での研究が活かせるという意味で）会社を探すのに悪戦苦闘していました。一方で、アカデミックポストの場合にしても、最近ではどこも任期付きが主流ということもあり、その不安定さから選択肢として挙げられずにいました。

そのため、このプログラムでは様々な国際機関を訪れる際に、そこで働く人たちがどのようなキャリアを経て現在の仕事に就いているのかを知ることが私にとって一番の目的でした。そして、実際に知ってみて私の中のキャリア形成の概念が大きく変わりました。

改めて実感したのが、アメリカでは職を変えるのは普通であるということです。特に世界銀行のような高度な専門知識が必要となる機関では、修士号や博士号（Ph.D.）の学位を持っている方が多いということなのですが、一度企業等に勤めてから、大学院に進む方も少なくないそうです。お話を聞いた京都大学ワシントン同窓会の中にも、多彩なキャリアをお持ちの方がいらっしゃったのですが、御自身のこれまでのキャリアを語って下さったときに、自分のやりたい事を優先し、必要だと思った時点で大学に行って学位をとったとおっしゃっていました。そして、中途採用が普通であるため、実力があればどのタイミングでも就職することは可能であるということもおっしゃっていました。このお話を聞いた後で久能先生からも「自分ひとりではできることはやってみたら良い。」、「自分ひとりの場

合最悪の場合 (worst case) は死ぬことだから、死なないうようにがんばれば良い。」ということをお話して頂いたのですが、非常に納得させられたとともに、アメリカにおける合理的主義の一端を垣間見た気がしました。なんとなく、新卒の時点で定年まで保証されていないと不安に思ってしまうがちなのですが、そもそも絶対的な保証はあり得ないので、それならば“機嫌よく働く”ためにも現状が不安定であっても常々自分で今後を決めるための選択肢を持っている方が幸せなのかもしれないと考え始めました。積み重なったキャリアから外に出られないよりも、久能先生の言うように自分のキャリアをパズルのように組み合わせ、最大限活用できるよう、また、自分の個性を引き出せるように形成していく方が楽しいのだろなと感じられました。この言葉は、今後私自身が就職活動を通して自分のキャリアを考えていく上で、心にとめておこうと思います。そして、いつか今度は私が自分のキャリアについて語る機会があるときには、胸をはってこれが私のキャリアですと説明できるようなキャリアのパズルを組み立てていきたいと思いました。



2つ目に、私がこのプログラムを通して考えたことは、興味を広く持つことの重要性についてです。このプログラムでは、ワシントン D.C. の国際機関で働いている方々や京都大学ワシントン同窓会の方々とお話しする機会があったのはもちろんのこと、参加していたメンバー同士で議論する機会もありました。その中で、自分の興味がいかに狭かったかを実感しました。メンバーは全学科、全専攻から来ているので、工学系である私の他に、農学系、政治・経済系、医学系、法学系など様々なバックグラウンドを持つ学生が集まりました。みんなそれぞれ自分の将来に対して考えを持っていたのですが、同世代の学生として同じ立場にいるからか、彼らの話が一番すんなりと頭に入ってきたように思います。そんな中で、異分野の知識やそこで取り上げられている問題をもっと知りたいと思うようになり、またアンテナを広げて積極的に取り込んでいかなければならないと思うようにもなりました。

自分のキャリアについて、漠然とグローバルに活躍する研究者になりたいと考えていました。しかし、単に研究をすることだけ考えるのであれば、その場所が変わったとしても、本質的には何も変わりません。そして、それはきっとグローバルに活躍しているとは言えないということに気がきました。事実、今回のプログラムをお世話して頂いた上野先生はご自身で発明した薬の特許を何カ国もの国で書いておられますし、訪問させて頂いた NIH (国立衛生研究所) では、癌細胞のための分子イメージングについて研究されている小林先生がご自身の研究のビジネス展開をアメリカ、ヨーロッパ、アジアの各国ごとに分けて説明して下さいました。もちろん、どちらの場合も必要に応じて各分野の専門知識を持ったスタッフが仕事をされているとは思いますが、やはりグローバルな組織やグループのリーダーとして責務を果たす上で、世界の経済・政治的な状況、法制度や産業の状況などについて知ろうとする姿勢を持つておく必要があるのだと思います。また、印象的だったのが、京都大学ワシントン同窓会の方で、技術畑出身なのですが、企業に就職後アメリカで MBA を取得された方のお話でした。

その方は技術系のお仕事をされていて、事業的にも国内での仕事がメインだったのですが、周囲に反対されたにも関わらず、アメリカの大学院に入学したそうです。その結果、現在アメリカで新しい事業を任されているということでした。並大抵の努力ではなかったと思いますが、これまでの経験を非常に楽しそうに語っておられました。また、周りが誰もやっていないことをするからこそ自分の強みになるとおっしゃっていたことも強く心に残っています。私も、最初から何が自分に必要であるのかを決め付けるのではなく、物事に柔軟に対応できるように、興味の幅を広げていこうと思いました。前半で述べたキャリアの築き方とも重なりますが、同じ分野のキャリアを持っている方と並んだときに、自分しかもっていないパズルのピースがあるのはかなりの強みになると思います。

私が、このプログラムを通して実体験を持ってグローバルリーダーシップについて学ぶことができたのは本当に貴重な経験でした。プログラムが始まる前に、予習用として頂いたグローバルリーダーシップについて述べてある資料を読んではいたのですが、具体的なイメージがつかないままぼんやりとした理解しかできませんでした。ワシントン D.C. に到着後、実際にグローバルリーダーとして活躍されている方々にお会いして、やっとそのリーダー像が形を持って頭の中に入ってきました。そして、お会いした方々が持つリーダーシップというのは一言で表せるものではなく、活躍されている分野や立場によって個々に異なっているということを実感しました。今後は、自分がどのようなグローバルリーダーを目指すのかを課題として、実現に向けて一步一步着実に歩んで行きたいと思います。

最後に、このような貴重な経験の場を与えて下さいました村垣会長、久能先生、上野先生をはじめとする京都大学ワシントン同窓会の皆様、プログラムの遂行にご尽力下さいました京都大学国際交流推進機構の皆様がこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

\*\*\*\*\*

## プログラム参加報告

人間・環境学研究科 博士課程1年

松村 実咲

### はじめに

私は人間・環境学研究科の博士後期課程1年生で、計量経済学を使った政策評価を専門にしています。「国際的に活躍されている方々に共通した価値観があるのか、あるとしたらどのようなものか」を知りたいと思って、Kyoto-DC Global Leadership Programに参加しました。2月23日から3月6日にかけて本プログラムに参加し、様々な方とお話する中で、結果として、共通しているのは価値観ではなくそれぞれの方が自身の強みを活かしているという事実が共通しているのだと感じました。

この報告書をご覧になるのは主に京大生でこのプログラムへの参加を検討中の方々だと思います。

この報告書では、どこに訪問したのかというような行程表を見ればわかることは最小限に抑え、プログラムで出会った方々から教わったことやプログラム中に感じたことを中心に説明しようと思います。最初に、出会った方々に共通していると感じたことについて、次に、プログラム参加前からぜひお会いしたいと思っていた久能先生とお話しして感じたこと、最後に、このプログラムのタイトルになっているリーダーシップについて説明します。これを通してプログラムの一側面を理解していただけるのではないかと考えています。

### 強みを活かすこと

本プログラムは12日間で10か所の研究機関や行政機関を訪問し、講義を受けたり議論したりという忙しいプログラムですが、14時間の時差のあるアメリカに到着した初日は比較的ゆっくり過ごすことができました。宿泊場所はポトマックというDC郊外の高級住宅街にある3階建てのお家で、管理していらっしゃるRabine夫妻に部屋を案内していただいてから、夜は出かけずに夕飯のデリバリーを頼んで皆でいただきました。そこにプログラムに出資していただいているS&R財団の久能先生と上野先生がいらっしゃってプログラムの趣旨や参加にあたっての心得など話してくださいました。ご存知の方も多いと思いますが、久能先生は京都大学の卒業生であり製薬で大成功された方です。

お話の中で最も印象に残っているのは、得意なことと好きなことは違うという久能先生のお話です。まずはじめの参加者の自己紹介では、それぞれが自分の得意なことを述べるようにという指示をされました。その際「得意なことをしてお金を稼ぎ、好きなことにはお金を使う」のだと先生はおっしゃいました。自分が好きなことを探してそれに向かって頑張るといような標語はよく耳にしますが、好きなことよりも得意なことをまず見つけて効率的に稼ぎ、余った時間と体力そして稼いだお金で好きなことをするという戦略をとると楽に人生を楽しめるということだと思います。



<食事をしながら先生方と懇談>

実際、今回出会った方々の多くが得意なことを活かして仕事をしていらっしゃるようです。上野先生は車が「好き」だけでも得意なことは車の発明だったため、FIレーサーになるのではなく車の開発から販売を行う会社を経営し、趣味でたくさんの車を所有していらっしゃいます。DC京大会のレセプションでお話しした東京電力ワシントン事務所の立岩先生も、帰国子女で英語が得意だったことを活かして活躍されているそうです。National Institute of Healthの小林先生も得意なことは専門分野の生物と化学であったため、物理の専門家を雇用することで複合領域の研究分野で成功されました。

もちろん、努力して勉強することが悪いことだということではありません。実際、努力して得た強みを活かして活躍されている方もいます。International Institute of Global Resilienceの



深見先生は大学院での研究蓄積や数百回に渡るフィールドワークの経験を活かして仕事をされていますし、DC 京大会の村垣会長も大学時代に勉強したことは世界銀行で仕事をしているときも人に負けない自信があったとおっしゃいました。

まとめると、努力して得た強みにしても、努力しなくてもできる得意なことにしても、それを認識して仕事に生かすということを皆共通してされていると思いました。得意なことは努力しなくてもできることなので案外気づきにくいものかもしれませんし、日本ではあまり「得意なこと」を意識する訓練をしないように感じますが、国際的に活躍されている先輩方を見ていると得意なことを認識して活かすということはとても重要なことのように思えました。私も自身の強みや得意なことを認識してそれを活かすことを心掛けたいと思います。

### 機嫌よく仕事をする

得意なことを認識してそれを活かしているという事実は共通しているとして、出会った方々に共通の「価値観」が何かあるかと聞かれると、今回のプログラム中にそれを見つけることはできませんでした。ですが、一つ素敵だと思う考え方があったのでご紹介します。それは、久能先生のおっしゃった「機嫌よく仕事をする」ということです。

本来仕事はうれしいものはずですが、なぜならそれをするでお金を稼げて、そのお金を自分の好きなことに使えるからです。それにもかかわらず機嫌よく仕事ができないときは少し反省するべきだというのが「機嫌よく仕事をする」ということの意味であるようです。

機嫌よく仕事ができない場合としては、例えば稼ぎが少ないということがあるかもしれません。その時は、仕事において自分の得意なことを十分活かしてきれていない可能性があるため、自分の得意なことと仕事とをよく考え直すべきなのだと思います。他にも、誰かのせいで仕事がうまくいかないと思うことがあるかもしれません。そのときは、人に頼りすぎていないかと反省すべきなのだと思います。自分で責任を持てる範囲で独立して仕事をしていれば、人のせいだと考えることもないはずですが。

この言葉が説得力を持つのは、実際に久能先生がいつも楽しそうにしていって、それでいてビジネスでも成功されているからでしょう。

### リーダーシップについて

このプログラムにはグローバル・リーダーシップという名前が付いていますが、実は参加するまでリーダーシップという言葉の意味を全く分かっていませんでした。ですが、参加してみて少しわかってきた部分があるので、ここに書いてみようと思います。

リーダーシップはリーダーだけでなくフォロワーや第三者も知っておかなければ困ることのようです。会社にも研究室にもサークルにもリーダーはいるものだと思いますが、リーダーシップというのは、リーダーの役割に関する共通認識のことなのだとこのプログラムを通じて気づきました。特に災害などの緊急時にはそうですが「リーダーとはこういうものだ」という概念をリーダーだけでなくフォ

ローやグループの外の人が共有しておかなければ誰に聞いたり連絡したりすればいいのかわからないという事態が起きえます。概念を共有することで、そのような紛争を避けることがリーダーシップを学ぶ意義の一つではないかと思います。

リーダーシップの中身は何なのかというと、目標を設定する役割と目標遂行に責任を持つ役割の2つだと思います。この2つはリーダーに対していつでも期待されていることで、特にリーダーと目標設定が不可分であることを認識しておくことと、リーダーは目標遂行に責任を持ちさえすれば手段に関しては柔軟に考えたほうが良いということはこのプログラムの講義などを通して学ぶことができました。

## 最後に

本プログラムにご支援くださり宿舎でも暖かくもてなしてくださった久能先生と上野先生、プログラムをコーディネートしてくださった村垣会長と深見先生をはじめとする DC 京大会の皆様にご感謝の意を表したいと思います。このプログラムで得た経験とネットワークは今後の人生で大きな力を発揮するのではないかと考えています。本当にありがとうございました。また、京都大学国際交流機構の森先生、渡部先生、濱田さん、郵船トラベルの田中さんにも大変お世話になりました。この場を借りてお礼申し上げます。

\*\*\*\*\*

## 道を創る

医学研究科 専門職学位課程 2 年

安田 咲こ

私のプログラム参加動機は国際社会で活躍されている方々がどのような経歴でそのポジションまでたどり着いたのかを知り、今後の自分の進路選択に活かすためでした。プログラム参加前は、どのような進路を選べば私の夢である国際機関就職への近道になるのかを模索していました。その一方で、語学力や学位など自分にまだ足りないと思われることをどのように補完すればいいか、どうすればよりリスクが少ない人生を歩めるかを考えていました。12 日間という短い期間ではありましたが、本プログラムを通して京都大学卒業生、国際機関の職員、研究者、教育者、経営者等、多くの方々から貴重な経験談を聞くことが出来ました。挫折や苦労も含めた人生の先輩方からの話の多くは記憶として頭に残るだけでなく、感動として心に残るものでした。そして、インターネット等の普及により情報が氾濫している現代だからこそ、直接人に会いネットワークを築く大切さも実感しました。

しかし、プログラム開始から数日後、自分自身の参加動機を考え直す出来事がありました。NIH

(National Institute of Health) を訪問した際、通りがかりの人に「この建物に行くにはどの道を行けばいいのでしょうか?」と尋ねたことがありました。私達は広大な敷地内でその建物にたどり着くための『道』を知りたかったのですが、「そこならこの丘を登ればいいよ」という予想外な返答でした。その日は全員スーツを着用し、荷物も持っていたため、そんな草だらけの丘を登るという選択肢は私の中には全くありませんでした。私の靴はヒールが泥にくい込む度に脱げましたが、何とかその丘を登りきると突然訪問予定の建物が目の前に現れて、それまでの懐疑的な気持ちは感謝に変わりました。そして、私はワシントンに来た意味に気づくことが出来ました。私は今までずっと目的地にたどり着くための舗装された『道』を探していましたが、『道』は自分で創ればいいのだと実感しました。

ワシントンで出会った多くの人々もまた、自分自身で『道』を切り開き、築き上げて来た人達でした。久能先生や上野先生と話していた時に「忙しすぎてその頃10年間の記憶が全くない」と言われたことがありました。若くして組織の代表になっている方が過去を振り返り、「あの時は人生のどん底だと思った」と語ってくれました。世界銀行で管理職の地位にある方が、「かっこ悪くても、がむしゃらに努力し続けてきた」と話していました。私はこのプログラムに参加するまで、世界の第一線で活躍している人達はきっと帰国子女や長期の留学経験を有し、もともと何でも出来る賢い人達だろうと勝手に思い込んでいました。しかし、実際に彼らに共通していたのは苦境に陥っても諦めなかったこと、そして自分の能力を最大限に活用し必死で努力し続けたことだと思います。

本当に自分がやりたいことを自分の意志でやってきた人達だからこそ、それを苦痛と覚えることもなく、途中で諦めることもなく、輝かしい結果を残せたのだらうと思います。履歴書に記す1行のために、または友人や親戚に称賛されるために大企業に就職して言われた仕事を何となくこなすよりも、記憶がなくなるほど何かに没頭できる人生の方が素敵だと感じました。私は今まで固定観念にしばられ、自分自身の心と向き合わずに、狭い世界で無難な人生を送ってきたのかもしれませんが。将来のことを考えすぎて今という貴重な瞬間を犠牲にしている、その我慢を努力と勘違いしていたのかもしれませんが。このプログラムで出会った多くの人々はリスクを恐れず、新たな世界に挑戦し続けてきた人達で、様々なチャンスを活かし、自分の力で生き抜いてきた人達でした。だからこそ彼らはキラキラ輝き、イキイキ生きているのではないかと感じました。

私が今後の進路について相談した際、久能先生に「大丈夫よ。世界に出てみたら?」と言われたことがとても印象に残っています。今まで自信や勇気がなくて一歩が踏み出せなかったけれど、世界は遠くにあるのではなく、私が遠いと感じていただけなのだと思います。今回の12日間は私の人生をビンゴゲームに例えるならば、まさに真ん中のマスが当たった時のような感じでした。ビンゴ!! と言える日まで、まだいくつものマスを当てなければなりません、縦列を狙うのか横列を狙うのか、意外と斜めで当たるのか、それはこれからの自分次第だと思います。自分の苦手なところばかりを気にしているよりは、自分の得意なところを活かして楽しみながらこれからの人生に、そして自分自身に挑戦し続けられる自分でありたいと感じました。

また、今回のプログラムでは様々な立場の方から数々のリーダーシップを学びましたが、リーダー

として一番大切なことは人としての魅力だと感じました。それはリーダーとしてあれこれ指示を出さなくても、周りの人が自主的に動いてくれるような関係作りや、この人のために動いてあげたいと思ってもらえるような人を動かす力でもあると思います。これはリーダー側にいる人達から感じただけでなく、その周りの人達のリーダーに対する思いからも感じました。例えば、私達が滞在させていただいた住居にはとても親切なお手伝いさんがいましたが、住居の所有者について「雇用している側と雇用されている側という関係ではあるけれど、それでも私達は彼らのことを親友だと思っているのよ」と話してくれました。また、訪問させていただいた慈善団体に働く素敵なスタッフにあなたがここで働く一番の理由は何ですかと尋ねたところ「最高の上司の下で最高の目的のために働けること」と即答されました。その時、人を動かしているのは給料の額や名声ではなく、結局のところ人なのだと感じました。世界的な発見を成し得た能力やビジネスのノウハウを習得していることだけでなく、その人の優しさ、笑顔、雰囲気などから醸し出されるあたたかさに人は魅了され、このリーダーについていきたいと感じたのではないのでしょうか。だからこそ、その人が創った『道』に多くの人がついてきてくれたのだと思います。そして、優秀な人を魅了し、その人の能力を最大限に引き出しつつ、その人達が誇りを感じて楽しく働ける環境をつくるのがリーダーとして人を動かす力だと思いました。私はワシントンで出会った人々からそのような人間的な魅力を感じました。



最後になりましたが、村垣会長・久能先生・上野先生、その他ワシントンでお世話になりました多くの方々に心から感謝しています。これほど内容の濃いプログラムを実現させるには長期間にわたる皆様の多大なるご尽力が不可欠であったと思います。また、自分自身の成長だけでなく、未来や社会を少しでも良くしたいという志を持ち、それを実現できる能力と行動力を有している最高の仲間と共に素晴らしい時間を過ごせたことも間違いなく私の財産になると確信しています。今回、先輩方の大きな背中を見て私達を感じたように、私もいつか後輩達に勇気や刺激を与え、誇りに感じてもらえるような京都大学卒業生になりたいと思います。そして、この12日間を糧に一步一步自分なりの人生の『道』を創ろうと思います。

\*\*\*\*\*

## Kyoto-DC Program に参加して

工学研究科 修士課程1年

出田 喜和

### プログラム志望動機

私がこのプログラムへの参加を志望した理由は、現在国際社会の第一線で活躍されている方々が実際に働かれている環境や、持っている考え・人生哲学を直接聞いてみたいと考えたためでした。これまで国際舞台での経験など皆無に等しかった自分が、プログラム期間中様々な方々からレクチャーを受け、ディスカッションを重ねる中で、たくさんの驚きと発見を体験することができました。この報告書では、プログラム中の様々なレクチャーやディスカッションの中で自分にとって新鮮だった考え方、それによって得られた収穫などを紹介していきたいと思います。

### 世界銀行

長年世界銀行で働かれてきた村垣会長のお力添えにより、国際開発金融機関である世界銀行を訪問しました。世界各国の出資で成り立つこの国際機関においては多種多様な経歴を持った職員の方々が働かれており、そのような方々から実際にお話を聞く中で、豊かな多様性と激しい競争が存在する非常に刺激的な職場なのだという印象を受けました。食堂やオフィスの雰囲気も含めて、自分の「国際機関」のイメージに近い場所だったように思います。また、これはアメリカ社会全般に言えることですが、世銀では特に正規職員として雇用されることの難しさゆえに、コネクションが重要になるというお話を聞きました。日本で一般的に「コネ」といえば、実力が無くても周りに比べて不平等に優遇されるというネガティブなイメージが先行していますが、むしろこちらでいう「コネ」とは自分の実力を正当に評価してもらうためのきっかけ作りにすぎないのだなと感じました。そういったコネクションを形成してそれを活用していくことが当然のこととして広く社会に認識されていることが、転職などの人材の流動化をより加速させ、マンパワーに頼らない組織作り・システムづくりを促進しているのではないかと思います。



### NASA (アメリカ航空宇宙局)

非常に厳重なセキュリティチェックを通り、広々とした敷地内にある研究所を見学させていただく中で、ここで世界最先端の宇宙研究が行われているのだと考えると、童心に返らずにはられません

でした。また、NASA で働かれている研究者の方から直接研究のお話を伺えたことにより、モチベーションが非常に高まりました。「NASA に入って宇宙開発のための研究を行う」などといったことは、自分にとってはテレビや映画の世界のことで、実際にそこで働かれている京大 OB の方が、数年前には自分と同じキャンパスに通い同じ講義を受けていたのだと考えると、もちろんそこに至るまでには途方もない努力と苦労があったに違いはありませんが、決してそのようなキャリアが非現実のものではないのだという実感を持つことができました。

## IAEM 危機管理セミナー

プログラムの後半に2夜連続で受講させていただいたのが、FEMA (Federal Emergency Management Agency) の国際部門の担当機関である IAEM (International Association of Emergency Managers) と S&R Foundation の共催で開催された、非常時における危機管理セミナーでした。このセミナーをコーディネートされた深見真希さんは、京都大学を卒業されたのち、現在の日本の危機管理体制に警鐘を鳴らし、アメリカで構築されてきた危機管理理論を参考に、日本における新たな危機管理体制の構築を提案されている大変志の高い方でした。

セミナーでは、阪神淡路大震災や東日本大震災における日本の災害対応について触れ、日本の危機管理体制の強みと弱みについてレクチャーを受けました。また、アメリカのハリケーン災害における対応のまずさから FEMA の組織改革が行われたことなど、日本が参考にすべき事例を紹介していただき、その後アメリカで採用されている危機管理体制構築の手法について講義を受けました。

災害時におけるあらゆるリスクをあらゆる段階に細分化し、その一つ一つに関して検討を行ったうえで構築されていった災害対応のための組織作りは、自然災害に対する危機管理のみならず、様々な場面に応用が可能な大変参考になる手法であると感じました。

日本への中継が行われるなど、緊張した雰囲気の中でのレクチャーで、これまでに自分が抽象的にしか考えたことのなかった内容についての非常に緻密な理論を学ぶことは、強い刺激となりました。大学院で工学を学ぶ自分にとってはなじみの薄い内容であった一方で、エンジニアがこのような領域の異なる理論に触れておくことは非常に有益であるとも感じました。深見先生にはセミナーの準備などでお忙しい中事前にディスカッションの機会を用意していただくなど、本当にたくさんのごことを学ばせていただき、大変感謝しています。

## プログラム中の生活

このプログラムの中で上野先生、久能先生のご自宅に滞在させていただく中で、日米における文化・価値観の違いから先生方が持つご自身の理念・哲学、飼われている愛犬の話まで、本当に多岐にわたる内容のお話をしていただき、本当に楽しい日々を過ごさせていただきました。研究者・経営者と



しての専門性だけではなく、本当に幅広い知識と教養を身に着けられているお二人に強い刺激を受けたことは言うまでもありません。自分自身、自らの専門性にこだわることで選択肢の幅を狭めていくのではなく、常にチャレンジ精神を持ちながらアクティブに様々な領域に挑戦することを心がけていきたいと強く感じました。個人的には、久能先生の「30代のころはあまりに忙しすぎて何をしていたか思い出せないぐらい毎日が充実していた」という言葉が非常に印象的だったことを覚えています。

## 総括と感想

このプログラムに参加し、社会で活躍されている様々な方にお話を聞く中で、自分が得られた最大の「気づき」は、やはり自分がまだまだ人として未熟であること、自分が井の中の蛙であることを痛感できたことではないかと考えています。言葉にしてしまうとごくありきたりな感想となってしまいますが、自分がこのプログラムの中で受けたインパクトは、なにか言葉にできない衝動を掻き立てるほど強烈なものでした。このプログラムの中で、様々な分野で活躍されている方々から聞いたお話は、これまでに自分が持っていなかった視点や発想を与えてくれる非常に有意義なものだったと考えています。

このプログラムに参加することで得られる収穫として、これからの人生における「向上心の源泉」が挙げられると思います。プログラム中のディスカッションの中で久能先生から、「このプログラムに参加している10人全員が高いレベルで共有している共通認識はなにがあるだろうか」といった問いかけがありました。そのとき各自が思い浮かぶ答えはどれもごくありふれた一般的なもので、結果的にはその日の帰りのバスの中で10人全員で改めて話し合うことになりました。それでもなおプログラム参加中には明確な答えの出なかったこの問いかけですが、プログラムでの様々な経験を通して、10人全員が「国際社会に出て世の中に貢献するために、これからも努力を続けなければならない」という強い向上心をより確固たるものにしたと考えています。最終日に全員が行ったプレゼン発表の中で、そのような強い意志が確かに感じられました。

このプログラムの参加者それぞれの目指す分野や業種は本当に多種多様で、世の中に対する貢献の形は人によって大きく異なるでしょう。それでも、勝手ながらこのプログラムに参加することで得られた経験を胸により国際社会で世の中に貢献できる人材になっていくと信じています。このような貴重な機会を与えてくださったS&R Foundationの上野先生、久能先生、京大ワシントン同窓会の皆様、非常に有意義なレクチャーをしてくださった先生方、また日本側で様々な準備をしてくださった国際交流推進機構の方々に、心より感謝しています。ぜひより多くの京都大学の方々にもこのプログラムの存在を知ってもらい、自分が経験させてもらった貴重な体験を得られるこのプログラムに参加していただきたいと願っています。

\*\*\*\*\*

## Kyoto-DC Global Leadership Program への参加を通して

農学研究科 修士課程1年

林 綾香

本プログラムで得た経験や学びを、参加前に立てた目標に照らし合わせながら述べたいと思います。

私がこの研修に参加を志望した理由は、以下の3つです。1つ目は、国際機関やアメリカの政府機関等で活躍されている京大卒業生や現地の職員の方々からお話を聞くことで、自分自身の価値観や視野を広げ、将来の可能性を見出したいと考えたからです。加えて、同じ京大からの参加者との議論を通して、新しい考え方や自分とは異なる視点に触れたかったからです。2つ目は、個人ではなくチームとしてのリーダーシップがどうあるべきか、自分なりに具体的なイメージを掴みたかったからです。3つ目の動機は、世界で活躍するためにどのようなキャリアを築いてゆくべきか、そのヒントを得たいと考えたからです。

まず視野の拡大について。今回、社会の一員として様々な形で活躍されている方々をお会いして、仕事の在り方が非常に多様化していることに気づきました。さらに各人が、自分自身の中に明確な目標を掲げ、その目標に向かって自ら仕事を創造しているところに非常に感銘を受けました。例えば上野先生と久野先生が設立された Sucampo は、薬の開発から販売までのすべてのプロセスを一括で担うビジネスを展開しており、その中で上野先生自身の、医薬発明家としてこれまで誰も成しえなかった立場でオンリーワンとして業界に名を馳せる活躍をされている姿を見せていただきました。上野先生のお話から、自分自身の得意なことに加えて目指したい未来像があるならば、先人が通った道ではなく新たな道を自ら切り開いて仕事にするという選択肢もあるということに勇気づけられました。また NIH でガン細胞のみを光らせる研究をされている小林先生は、基礎的な学問を追求しノーベル賞を受賞することよりも、より社会への還元性の高い研究を行うことによって、広く人々に恩恵がわたるよう工夫されており、研究者は研究室に引きこもって社会との縁を断ち切った生活を送っているという勝手な思い込みをことごとく裏切ってもらうことができました。小林先生のお話から、「社会にどのように利益をもたらすか」という上位目標を初めに定めた上で、そのプロセスを自身で開拓し、具体的な業務内容に落とし込むという仕事の進め方を学びました。同時に、誰に対して恩恵がもたらされるのかという点を明確にすることは、仕事として成立させる上で必要最低限の条件であることを再確認しました。さらに危機対応のシンクタンクを立ち上げた深見さんは、自身の研究が適切に評価されない不遇な学生時代においても信念を貫き、アメリカの危機対応システムを日本に伝えるという画期的な取り組みを仕事にされており、そこでもまた、自身の理想像に辿りつくためのプロセスを仕事にするという選択肢を与えてもらったように感じました。CGD や NASA、アメリカ国防省の職員の方々を含め、自身の興味・関心を仕事にするためには、成し遂げたい夢に対してそこに到達するための段階的



なステップを構築すること、さらにその目標達成のために自分自身の持ち場をしっかりと把握し、強みを活かしながら着実に推し進めることが重要であると学びました。

また、アメリカと日本の文化的な違いが仕事の選択やキャリア構築の際に大きな影響を与えうることを知りました。例えば、アメリカでは所得がそのままステータスになるため、転職を繰り返し、より高いポジションに就いてより多くの給料をもらうことがキャリアアップの基本姿勢であると聞きました。そのため組織へのコミットメント意識が低く、常に競争にさらされるストレスの多い社会構造であるともいえると思います。また、コネの概念が日本とは逆で、利用できるのであれば最大限利用するというスタンスらしく、人脈を構築する力も社会人として備えておくべきスキルの一つであると学びました。世界銀行で働かれていた方々のお話にもあったように、国際的な舞台で働くには、そもそもその職場環境や風土の違いを理解し、置かれている環境に柔軟に適応していく能力が、仕事におけるスキルと同程度、もしくはそれ以上に必要であると感じました。

また、同じ参加者からも自分とは異なる新しい視点を学ばせてもらいました。特に印象的だったのは、プログラムの最後に各自がプログラムを通して発見したことを発表する場で、同じ経験をしていてもそれぞれが異なる受け止め方をしていると気付いたことです。それが個性であり、人生を通して貫いてきた価値観であり、人に魅力を与える要素であると改めて認識し、自分自身がどういう人間か、これまで何を大切に生きてきたのかということをしつくりと考える良いきっかけとなりました。

次に2つ目の理由である、リーダーシップについて。プログラムに参加する前、私が抱いていたリーダーシップ論とはチームの成果を最大化するためのツールであるというものでした。しかし実際にワシントンで活躍されている方々の姿を見て、リーダーシップとは発揮しようとして出てくるものではなく、必要だからこそこにあるものだという風に感じました。なぜなら、個人の能力は高いけれどもビジョンも責任もお金も持たない人が集団を統率したとしても、ベストなアウトカムを生み出すことなど到底できないと考えるようになったからです。久能先生のお話でもあったように、誰がリーダーかということは重要ではなく、責任をとれる人がリーダーとして信頼されるということも、リーダーシップが自然発生的に存在することを支持しているのではないかと思います。さらに今回の研修で感じたのは、日本でリーダーシップについて体系的に学ぶ機会がないのは、日本人が世界で活躍できる可能性をますます狭めているのではないかということです。リーダーシップの在り方をじっくりと考える時間を学生のうちに持つことができれば、学生時代でも社会人になってからでも集団をまとめる際により効果的に組織統率の能力向上を図ることができると思います。そのため、ぜひ日本でもリーダーシップ論について学べる機会があればと感じました。加えて私自身、個人のレベルで今後取り組んでいきたいのは、比較的小さなグループで責任をとる経験を積んでゆくことです。それらの経験の蓄積によって自分自身の得意・不得意を見極め、自分で責任のとれる範囲を拡大し、目標達成のため集団の中で自分の役割を全うできるよう邁進したいと考えます。

最後に3つ目の理由である、グローバルキャリアの構築について。一言でいえば、本プログラムを通して、その難しさと同時に挑戦する意義を感じました。すなわち、国際的なフィールドで仕事を成

功させるための絶対的な方法はないが、その分自分の将来像については無限の可能性があると気付きました。久能先生にしても工学から経営学と大きな方向転換をされており、キャリアは積み上げるものではなく組み合わせるものだというご自身の格言を実行されてきた姿に、私自身、非常に励まされました。というのも、これまで勉強してきた専門性をいったんゼロにして違う分野で新たに始めることは勇気があることであり、知識やそれに伴う評価を別に構築していかなければならないという点で苦勞も多いからです。しかしそのような厳しい環境（働く風土も含めて）で得た経験が糧になり自信になることで、より大きく飛躍することができることも捉えられると学びました。自分に限界を作らず、自身の強みを理解し、それを最大限の伸ばすことによって、理想とする目標に向かって挑戦を続けていこうと決意を新たにしました。

本研修を通し、京大国際交流推進機構やワシントン京大同窓会の方々をはじめ、本当に多くの方にお世話になりました。この場をお借りして御礼申し上げます。今後ともこのプログラムが継続し、より多くの京大生が感化されて海外を目指すきっかけとなるよう願っております。



\*\*\*\*\*

## 楽しかった Kyoto-DC Global Leadership Program

総合人間学部 四回生  
生橋 政徳

僕が Kyoto-DC Global Leadership Program に参加した主な理由は、世界銀行などの国際機関が実際にどのように業務を行っているのか知りたかったからでした。

また、グローバルキャリアとは何なのか、京都大学の先輩方は国際機関でどのような働き方をされているのか、といったことにも興味を持っていました。

以降では、来年度の応募者のためにも、プログラム中に訪問した国際機関に対する印象を中心に述べたいと思います。

## NIH（アメリカ国立衛生研究所）

今回のプログラムに参加するまでは、あまり存在を知らない組織でした。到着後は、NIHの歴史や組織構成について簡単な説明を受けた後、キャンパス全体を案内していただき、その後、小林教授の研究内容を紹介して頂きました。

小林教授は近赤外線を当てる方法で、他の細胞を傷つけずにがん細胞だけを退治することに成功したがん治療の著名な研究者です。30年間の研究の結果、今の輝かしい研究成果にたどり着かれました。教授の話の中で特に印象に残ったことは、研究者として自分が面白いと思えることを追究するだけでなく、目的を明確に設定して自分のやりたいことを現実化する方法を考えるということでした。学者としての興味だけでなく、実用性や収益性も考慮し、薬が患者に届くまでの道筋を明確に意識して研究されている小林教授は、僕の目にも輝かしく映りました。

## World Bank（世界銀行）

世界銀行グループは、国際復興開発銀行（IBRD）、国際開発協会（IDA）、国際金融公社（IFC）、多数国間投資保証機関（MIGA）、投資紛争解決国際センター（ICSID）の5つの機関から構成されています。今回の訪問では、それらの機関に勤務されている京都大学の先輩の方々からお話を伺いました。

世界銀行グループは地球上から貧困をなくすという明確な使命をもつ組織です。個人のモチベーションが高く、プロフェッショナル集団としてのプライドも高い集団でもあります。お話を伺った京大のOBで世銀のシニアエコノミストの方は、YP（Young Professional Program）コースで世銀に入行され、貧困地域の農民の生活水準向上や、背が伸びない子に栄養を与えるミッションを担当する国際的な事務局に配属され、中東農業局や、ラテンアメリカ農業局を経て、現在のシニアエコノミストになられたそうです。

その方の話によると、世銀には一万人を超える職員がいて、その勤務形態はコンサルタントとスタッフの大きく二つに分かれます。コンサルタントはショートコンサルタントが150日未満、ロングタームコンサルタントが150日以上派遣社員であり、併せて職員の半数以上を占めています。日本の企業の正社員に当たるスタッフは、派遣社員にあたるコンサルタントより人数が少なく、競争が激しい職場であるようです。世界銀行のYP（Young Professional Program）は国家公務員一種に近く、世銀の組織は日本の官僚制に近いという話が特に印象的でした。



## Sucampo Pharmaceutical (スキャンポファーマ)

スキャンポは本プログラム支援者の上野先生と久能先生が経営しているバイオテック企業です。バイオテック企業というものは僕にとって未知の存在でしたが、米国で大変な成功を収められたお二人がどのように企業を経営されているのか、大変興味をそそる訪問でした。両先生に僕たちの将来の方向性に関するアドバイスを頂いた後、新薬の発見、開発、製造、販売方法、経営理念などを中心にお話をお伺いしました。

スキャンポでは、プロストンテクノロジーという生理活性物質を用いた技術を使い、製薬を行っています。その技術を使った代表的なものは、緑内障治療薬のレスキュラと、消化器系治療薬のアミティーザで、アメリカ、日本、イギリス、スイスなど、世界中の医療の現場で使用されています。このようなお二人の経営理念で特に印象に残ったのは、From Discovery To Bedside という考え方です。もともと先生方は、アカデミックサイエンスの分野で活動されていたのですが、患者さんに直接貢献出来る仕事をするため、大学で研究を続けるのではなくプロストンテクノロジーを使って、起業されました。先生方は、数万分の一の確率といわれるほどリスクの高い新規医薬品開発の分野で大成功を収められた後も、シリアル・アントレプレナー（注1）として、新薬の開発を続けていくために、現在の資金で行える研究開発から着手して、段階的に資金を増やし、次々と新しい目標にチャレンジされておられます。挑戦し続けるその姿からは、起業家としての情熱があふれ出ていました。

## NASA (アメリカ航空宇宙局)

NASA では、有人飛行プログラムの開発、航空宇宙学、宇宙探査の三つのミッションをメインに業務が行われています。新しい施設と古い施設が混在している広大な敷地で、9000人以上の職員や研究者の方が働いていました。

今回は京都大学OBでNASAの研究者である濱口先生とNASAに勤める講師の女性のお話を伺った後、衛星の組み立てなどを行う無塵室やスペースシャトルの衝撃実験施設、耐久温度実験施設などを見ることが出来ました。

最初に説明して下さった濱口先生のご専門は、宇宙物理学の宇宙探査の分野にあたり、X線を使って星を観測されています。宇宙探査では、主に光、原子核、電子、陽子、ニュートリノ、重力波など、様々な宇宙からのシグナルを使って研究するそうです。宇宙科学には、中性子と中性子が衝突した時に発生するといわれている重力波や、物質と相互作用しないニュートリノなど、未解明のものがたくさんありますが、その一つ一つが宇宙の誕生の秘密を解き明かす研究でもあります。400年前にガリレオが望遠鏡を使って天体を観測した結果、地球が太陽の周りを公転していることが明らかになり、その後、人の物の見方や、生き方を大きく変えました。そのように、宇宙科学は新しい物の見方や考え方を生み出す可能性の宝庫なのだなぁと改めて実感しました。

又、濱口先生、講師の女性、案内して下さったインド系の方をはじめ、NASAには頭脳が明晰だけでなく、宇宙のことが好きで好きでたまらないと思わせる人ばかりだったのが印象的でした。訪問

前からも NASA のファンだったのですが、訪問後、より一層その思いが強くなりました。

### Center For Global Development (CGD)

CGD は、貧困と不平等の削減を目的とする NGO です。その多様な研究の中の一つに Microfinance の研究があり、今回は事前に頂いた資料を読んだ後、CGD の講師の David Roodman さんから、研究対象であるマイクロファイナンスの内容とその影響についてお伺いしました。中でも、特に印象的だったのは、David Roodman さん自身が数学の博士号をもっておられ、マイクロファイナンスの影響を計量経済学的手法できちんと評価されていることでした。このように CGD のような政策策定を行う組織が、政策の検証を逐次行い、成果を反映させているからこそ、マイクロファイナンスは、貧困者向けの金融であるのにもかかわらず、低いデフォルト率（注2）を保っているのだらうと思いました。

さらに、日本で NGO というと研究などの裏付けがあまりないボランティア団体というイメージが強かったのですが、CGD はそうではなく、Ph.D を有する研究者が多数在籍するプロ集団であることにも驚かされました。

### 国務省 (United States Department of State)

アメリカの国務省は日本の外務省にあたる組織です。ここでは、迎賓館のツアーの後、核戦略担当室の方々にお話を伺いました。

担当の方はどなたも共通して、「世界は核の脅威にさらされているが、日本と NATO の同盟国はアメリカの核の傘に守られているし、有事の際、アメリカは協定に基づいて同盟国を守る。世界の安定のためには、世界全体の核兵器の削減が必要で、アメリカも国際的な状況に基づきながら、核兵器の数を削減している。」ということをおっしゃっていたのが印象的でした。

とはいえ、具体的な削減方法や目標などに関しては、はっきりとした話を聞くことができず、質問をしても、漠然とした答えしか返ってこなかったのは残念でした。

### おわりに

まとめになりますが、このプログラムの前後で自分の方向性が変わったというよりはむしろ、様々なキャリアを歩んでいる先輩方を実際に見ることで、より一層自分の選択肢が広がったと感じています。自分のキャリアを発展させる方法は多様であるということを感じることが出来ました。今後は大学院に進学しますが、この可能性を存分に生かすつもりで、努力を積み重ねて行きたいと思います。

最後になりましたが、本プログラムの実現にあたってたくさんの方から様々な面でサポートを頂きました。このような素晴らしい機会を与えて下さった京都大学ワシントン同窓会の方々、S&R 財団の久能、上野先生、渡部先生並びに関係者全ての方々に心から感謝します。今後、本プログラムがより一層発展することを心から願っています。

(注1)

シリアル・アントレプレナー

いくつものベンチャー事業を次々と立ち上げる起業家（アントレプレナー）

(注2)

デフォルト率

一定の期間内に貸出先からの返済が滞る確率

\*\*\*\*\*

## The Kyoto-DC Global Leadership Program に参加して

総合人間学部 4 回生

十亀 了郁

私がこのプログラムに応募しようと思った一番の理由は、就職活動を一年後に控えてもなお、「働く」ということの意義や楽しみが見出せていなかったことだと思います。2013年4月から政治哲学の分野で修士課程に入る予定であり、「民主主義」に対するはっきりとした興味や意識を持っているものの、このままアカデミックに進むことにも、社会に出て普通に働くことにもしっくりこず、人生設計の停滞を感じていました。民主主義や民主化に関わる分野で、国際的に働きたいというぼんやりとした思いはあったものの、そのために何をしたらいいのかを考えると、働いてお金をためて海外で修士号をとるくらいのオプションしか思いついておらず、そのオプションもまた、働きながら本当に勉強する時間が取れるのか、そもそも辞められるのかなど、不安や不確定な要素がたくさんありました。このプログラムの参加募集の張り紙を見て、何も予想はつかなかったものの、何かヒントをもらえるかもしれないと感じて応募しました。実際このプログラムは、私に対して、多大なインパクトを与えてくれることになりました。

このプログラムでは、ワシントン DC にある様々な国際機関や企業、NGO、政府機関に訪問し、そこで働く方に直接お会いしました。特に、このプログラムでは、実に多種多様な分野の専門家の方とお会いできたため、自らの専門領域を学問全体の中の一つとして客観的に位置付け、また他分野との融合の可能性を知ることができました (A)。さらに、多種多様なバックグラウンドを持って働く方々からお話を聞かせていただいたことで、日本とは異なる、ワシントン DC で働く実情や、仕事に対する思い入れ、姿勢などを知るのみならず、分野ごとに異なる多種多様な仕事の在り方を知りました。このことによって、「働く」ことの意味を、日本という限られたフィールドを越えただけでなく、専門領域の垣根も超えて、より広く考えることができました (B)。ここでは、これら 2 点 (A) (B) について報告したいと思います。

(A) 自らの専門領域を学問全体の中の一つとして客観的に位置付け、他分野との融合の可能性を知る

以下の表で明らかのように、このプログラムの長は、文理の垣根を超えて、様々な分野で活躍する方々に直接お会いしてお話しができることに集約されると私は考えています。様々な分野の方に会ってお話を聞くことで、より広い視野を得ると同時に、自らの専門領域を、様々な領域から成る全体の一つとして、客観的に位置付けることができたと感じています。特に、宇宙物理学やガン治療に関する研究者の方など、普段大学で普通に勉強しているだけでは決して会うことができないような方々と直接お話しできたことで、その分野を、自分の領域と全く異質なものとして捉えるのではなく、自らの専門領域と同じ、学問の一領域として親しみを持って捉えることができました。また、様々な分野の専門家の方のお話の中に、はっきりとしたものではないものの共通項が存在すると感じた、それぞれの領域は完全に切り離されたものではなく、融合可能であるという考え方を持つに至りました。私の専門領域は政治哲学であり、他分野に応用できなさそうな分野なのではないかと考えていたのですが、一見関連の無さそうな分野の方々からその関連性について指摘を頂いたり、また自分でそれを見出したりしたことで、政治哲学と他の分野との融合の可能性を見つけることができました。このことは、私にとって将来のキャリアを考える上で非常にプラスになったと感じています。これについては、(B) で詳しく述べます。

出会った方	聞いたお話の抜粋
IMF MIGA 長官 (元メルリリンチ日本証券社長) ※ MIGA: IMF の4つの下部組織のうちの1つ	●コミュニケーションスキルとしての日本文化 (茶道) ●国際人としてまず、自国のことを知る必要がある
上野先生 (医薬発明家)、久能先生 (企業家) ※本プログラムのスポンサー	●日本ではアカデミズムと現実社会が分断されているが、アメリカではそれをつなげようとする試みが行われている ●医薬開発の実情
読売新聞ワシントン駐在員	●アメリカにおける地位バロメーター=お金 (賃金) ●労働市場の層がはっきりと分かれている (low job market から high job market に上がるためには、Ph.D. や Master などの資格が必要)
再生医学系ベンチャー社長 世銀を退職された方等	●アメリカでの就職事情 …インターンシップや2-3年の職務経験をもって、転職を経つつキャリアアップしていく ●アメリカの起業環境の良さ
ガン治療の研究者	●医学的研究の成果を、研究として終わらせるのではなく、臨床試験や商品化によって患者さんまで届ける工夫をしている
世銀日本国理事 世銀職員 (economist, MBA)	●世界銀行や IMF などの金融機関で働く際の、経済学、経営学の資格の必要性
メリーランド大学准教授 (transportation planning)	●アメリカの Ph.D. プログラム応募に関する情報

Language school	●アメリカの就職事情 …CV、志望動機書などの書き方、気を付ける点など（写真や年齢、性別の掲載禁止）
上野先生、久能先生 Scampo の CFO Scampo の広報担当官	●アメリカにおける起業のし易さ 組織（会社）運営に必要な、会計、法律、技術の3つの要素
S & R foundation の広報担当官	●アメリカ人が働く際に大事にしていること（働く環境、直属の上司が信頼できる相手かどうか）
IIGR（International Institute of Global Resilience）所長（京大経済学博士） IIGR 研究員（元米国危機管理局職員） 現役危機管理局職員	●緊急時に対応するための、平時から緊急時と同じように準備しておく必要性 ●「責任」の所在をはっきりさせておくことの重要性、及びそれに対する認識の日米間の違い ●危機管理におけるリーダーシップの重要性
宇宙物理学研究者	●宇宙物理学と実際の生活とのリンク …宇宙の天気（この変化によって磁場が変化することで、地球における電磁波を利用する諸機器に影響が出る）の観測など
マイクロファイナンス研究者	●NGO というキャリアオプション
伊藤忠ワシントン駐在員	●日系企業駐在員の実情
国務省職員	●核廃絶という理想と、仮想敵国が存在し核開発の疑いがあるという現実との均衡を保つことの重要性

(B) 「働く」ことの意味について、日本という限られたフィールドを越え、専門領域の垣根をも超えて考える

このプログラムで出会う人々は、皆、「働いている」という点で、学生の私にはない視点を持っています。故に、出会った方々とのインタラクションを通して、「働く」とは何かということを深く考えることとなりました。このプログラムに参加する以前は、「働く」ということは、何かやりたいことや理想、夢を諦めて、安定した収入や将来が約束されている環境に入ることであるとほんやりと考えており、それは仕方ないことで、大人になるとということなのだ自分を納得させようとしていたと思います。しかし、ワシントンDCで働く人々、特にワシントンDCをベースとして働いている人々は、「働く」ことを通してやりたいことや夢を現実的に追いかけているように私には見えました。彼らは、既存の職の中から選んで働くのではなく、どう働くのか、どうお金を稼ぐのかを自ら工夫して、人生を設計しているように感じました。また、働くことに対して、苦痛ではなく、むしろその楽しさを積極的に見出しているようにも感じました。これは、そこに至るまでの苦労はもちろん、日本とは異なる、アメリカ独特の就職環境があつてこそ可能になることかもしれません。しかし、グローバル化する今、働く環境そのものを日本に限定せずに柔軟に思考してみると、より多くの魅力的なオプションが考えられることがわかったことは有意義でした。



先ほども少し触れた通り、私自身が専攻する政治哲学という分野に、コミュニティービルディングや危機管理の領域への応用の可能性があることと知ることができたのは、このプログラムで出会った方々からのお話があったからです。私は、政治哲学の分野で、特に民主主義に興味を持って研究していますが、民主主義に関連するキーワードのうち、特に「コミュニティー」や「コミュニティーの善」、「コミュニティーの知恵」などが、コミュニティービルディングや、コミュニティー



< IIGR 研究員のレオ・ボスナーさんと >

ベースの危機管理の分野に応用できることを、その関連分野の専門家の方とお話したことで知りました。これは、日本で自分の研究領域の人たちだけと交流していたら決して得ることができなかった視点だと思います。これにより、民主主義への興味を、「政治哲学」という分野に限定して終わらせることなく、そのアプリケーションの可能性を他分野に広げて考えることが可能になり、それは、私のキャリア設計の可能性を大きく広げてくれました。様々なバックグラウンドを持つ人とお会いしお話ししたことによって、専門的な勉強や研究を進めるにつれて自分の視野がいつのまにか狭くなっていたこと、それが将来の可能性に限界を定めていたことに気付きました。このプログラムは、私に、「働く」ということを軸に、グローバルに、そして、自らの専門領域に囚われずにキャリアの可能性を考えることを可能にしてくれたと思います。

最後に、私の人生設計に対して、かけがえのない刺激を与えてくれたこのプログラムに関係する全ての方々、特に、ワシントンDCで出会った方々、プログラムの支援者である久能先生、上野先生、ほぼ毎日コーディネーターとして引率して下さった平井さん、私に民主主義と多分野との融合の可能性を教えて下さった深見先生、井関先生、また、日本でサポートして下さった先生方に深く感謝申し上げます。そして、いつか自分も、学生に刺激を与えられるような人間になれるよう、前に進んでいきたいと思っています。本当にありがとうございました。

\*\*\*\*\*

## Kyoto-DC Global Leadership Program 参加報告書

法学部 4 回生  
伊藤 梢

### はじめに

本プログラムを終えて、感想を一言で述べるなら、どのような言葉が適切でしょうか。今回ワシントンで過ごした 10 日間は、これまで経験したことがないくらいに密度が濃いものでした。新しい発見や

刺激があまりに多く、一つにまとめることが非常に難しいのです。そこで、いくつか異なる意味を込めて、次のようにまとめたいと思います。「たった10日間で、こんなにも世界が広がるとは思わなかった」と（尚、この表現は、プログラム開始3日目ごろに、参加者の中のある人が雑談の中で使ったものを参考にさせていただきました）。これには、次の3通りの意味があります。1つ目は、多様なバックグラウンドを持つ方々とお話しさせていただいたことで、それぞれの方がたどってこられた様々な道のあり方や、ご活躍されている異なる分野を垣間見ることができたということ。2つ目は、自分の将来のキャリアを考える上で、目標に到達するための進み方の選択肢が、たくさんあると気づいたということ。そして3つ目は、これまで自分が経験してきたことの捉え方が変わり、より広い視野で物事を考えることができるようになった、ということです。以下で、これら3点について具体的に述べたいと思います。

### 人との出会いと世界の広がり

このプログラムを知った時に真っ先に惹かれた点は、訪問する機関がカバーする分野が非常に多様であることでした。自分の学んでいる分野に直結している所は無いにしても、いえ、無いからこそ、新しいことを知る絶好の機会だと思ったのです。今回のプログラムの中で、特に自分の分野とはかけ離れている、またはイメージが全くわからない、と思っていたものは、アメリカ国立衛生研究所（National Institutes of Health、以下、NIH）と危機管理についてのお話でした。それだけに、この2つについては驚きや発見がとりわけ多かったです。

NIHでは、癌細胞をどう発見し取り除くか、というテーマで、文系の私にも非常にわかりやすく説明していただきました。サイエンスの話に加え、研究の成果を効率的に患者さんのもとに届けるためには経済の知識と戦略が必要、というお話も、非常に印象深かったです。そのような戦略を考えるのはいわゆる文系の人間の仕事であり、研究者の方の仕事ではない、という、それまで漠然と抱いていた先入観が、大きく覆されました。

また、危機管理については、それひとつで独立した分野として成立している、というイメージがあまり無かったため、今回のレクチャーはとても新鮮でした。災害が起こった際に効率的に対処するには、平時からそのためのシステムを構築しておくことが必要であり、具体的には、権限・役割の明確化、それによるコミュニケーションの効率化などが不可欠であることを学びました。また、このようなアメリカの危機管理システムの研究を、日本の危機管理システムの改善に役立てるために活動しておられる、グローバルレジリエンス研究所（International Institute of Global Resilience）の深見先生の試みにも、感銘を受けました。研究したことをいかに社会のために生かすか、という、自分の中にあった問いに対する1つのヒントを得たように思います。



< NIHにて >

この他にも、本当に多様な分野で活躍されている方々とお会いすることができました。自分1人が見ることができる範囲は限られていますが、人と話すことで見える景色が広がってゆくということを実感することができた10日間でした。

## 目標への進み方

このプログラムに参加するまでは、目標が1つあれば、そこに向かう最短距離の道も1つであり、そこから外れてしまうことは失敗を意味する、と考えていました。しかしプログラムを終えた今は、その考えは大きく変わりました。その要因の1つは、アメリカでのキャリアの積み方について知ったことでした。

出会った方々のお話によると、アメリカでは、一つの職場だけに勤め続けるということは稀で、自分の能力をより生かせる、あるいはより高く評価される場所へ転職することでキャリアアップしていくことが普通だそうです。このことを知り、自分自身の将来の進路やキャリアの積み方について、もっと柔軟に考えたほうが良いだろうと思うようになりました。もちろん、これはアメリカ社会での話であって、日本でまったく同じやり方が通用するとは言えないでしょう。しかし、強みとなる能力・スキルを持っておくこと、そしてそれを武器に仕事を探す、という意識を持つと、将来の選択肢が広がり、進んでいた道から外れることも失敗とは言えなくなると思われるのです。実際、お会いした方々は、企業でお勤めになった後に国際機関に就職されたり、同じく企業を経、大学院に入りなおして研究者になられたり、研究者から会社を立ち上げられたりなど、非常に柔軟な選択をされてこられたのだろうという印象を受けました。目標への絶対的に正しい道筋というものはおそらく無く、自分の意識と行動次第で、進む道の選択肢はいくらでも広がりうるのでしょうか。

## 人生はジグソーパズル

これから先、進む道が必ずしもまっすぐでなくても構わない、という意識を持つと、過去のとらえ方も変わってきます。

これまでは、学んできたことや経験してきたことが、それぞれ直接関連性のあるものでなければならぬと考えていました。そのため、そのように積み上げてきたものと関連性の無いものは無駄なものであり、将来的にもそのような道を選択することは、過去に積み上げてきたものを台無しにしてしまうことになる、という恐怖が常にありました。私がこのプログラムに参加した動機は、まさにこの恐怖心でした。大学入学時から、国際機関で働きたいという目標を漠然と掲げ、それに向かって専門や語学の勉強をし、留学などの経験も積んできました。しかし2年ほど前に、目標に向かっていくのではなく、それに縛られていると感じるようになり、その目標を掲げるにあたって納得できる理由も見いだせなくなりました。それとほぼ同時期に、自分の専門とは全く違う分野への興味がわき、その方向に進みたいと思うようになりました。ですが、そうすることはこれまで積み上げてきたことを無駄にしてしまうことになる、という恐怖とも罪悪感ともとれる気持ちになり、どうにも動けなくなって

しまったのです。このプログラムに参加することで、もともと考えていた国際機関で働くというキーワードに、変更後の進路が関連する点を見つけられるかもしれないと思い、応募しました。この時点においては、「目標に関連するものの積み重ね」以外をしてはいけないという考えに、縛られていたのです。

しかしこのプログラムを通して、応募時の目的とは全く違う形で、悩みに対する答えを見出すことができました。それが、本項の見出しにした言葉です。「人生はジグソーパズルのようなもの」。これは、久能先生がおっしゃった言葉です。人生は積み重ねであると考えれば、関係が無いと思われる要素は無駄であるし、積み重ねを壊すこともできなくなります。ですが、人生はパズルのようなもの、と考えれば、無駄な要素というものは無くなりますし、関係の無いように見える異なる経験も、一方が他方を否定することにはなりません。むしろ、どこか思いがけないところで両者がつながるかもしれません。こうした意識を持つことで、自分の過去のとらえ方が大きく変わりました。1つの積み重ねに拘泥することは無い、色々な要素があって良いのだ、と。

## おわりに

このプログラムを通して学んだことは、本当に大きいものでした。過去・現在・将来の見方における視野が大幅に広がりましたし、何より、先に進むための思い切りの良さというか、エネルギーのようなものを自分の中に見つけることができました。久能先生、上野先生をはじめとするプログラムの関係者の方々に、このように貴重な体験をさせていただいたことへの心からの感謝の気持ちを申し上げます。

また、共にプログラムに参加した学生の皆さんにも、お礼を申し上げたいと思います。非常に個性的な人たちで、とても楽しく合宿生活を送ることができまし、皆、将来のことや日本のこと、世界のことをとても深く考えており、大変刺激になりました。

このプログラムで発見したこと、得たものは、ありきたりな言葉ですが、一生の宝だと思います。それを生かして、これからも成長していきたいです。そしていつか、今回のプログラムで自分自身が頂いたものを、後輩に何らかの形でつなげていくことができるような人間になりたいと思います。



<ワシントン・ダレス国際空港にて>

\*\*\*\*\*

## The Kyoto-DC Global Leadership Program が気づかせてくれたこと －自らの問いを軸にして現場で行動する大切さ－

農学部 3 回生

川北 哲史

### はじめに

本プログラムを通して、私たちは多くの場所を訪れ、そして多くの方と出会い、非常に有意義な経験ができました。本報告書では、紙幅の都合上、Center for Global Development と NIH、NASA、世界銀行での経験、および上野先生、久能先生からお聞きした話を主に取り上げます。その上で、プログラム全体を通して得た「気づき」を述べ、私がこれからどのように生きていくのかを述べたいと思います。

### プログラムの内容から

国際 NGO である、Center for Global Development でお会いした D 氏からは、自分の人生をどのように生きるかについて、深く考えさせられました。D 氏は、非常に優秀で多くの民間企業や、世界銀行などの公的機関に働く機会があったにもかかわらず、開発 NGO というキャリアを選び取った方でした。なぜ、普通の会社員や公務員になろうと思わなかったのか、との私の質問に、D 氏は、「大学時代に私には二つの問いがあった。その問いに答えるためには、NGO が最適で、民間企業では自分は満足できないと思った」と答えられました。彼にとって重要だったのは、「どこで何をするか」ではなく、「何をどこでならできるか」という問いだったのです。そして、その答が彼個人にとっては、開発 NGO だったというわけです。自らの問いを軸にして自分のキャリアを決めてきた D 氏の生き方は、ついネームバリューや、箱の中身に気をとられがちで、肝心の「自分が何をしたいのか」、「どう生きたいのか」をおざなりにしがちな私には、まさに衝撃的でした。

NIH と NASA 訪問の際には、学問の面白さと、日本を飛び出して国際機関で研究する意義などを深く感じました。NIH で研究に当たられている K 氏のお話を伺う中で、学問をする場は決して日本だけにとどまらない、ということを実感しました。今まで私には、海外で働くことへの心理的な抵抗がありましたが、今回の訪問を通じて、世界で研究活動をするをより現実的に考えられるようになったと思います。そしてまた、様々な国籍の方が集う国際機関で、知恵を集めて、社会的に意義のある、また夢のある研究に取り組んでいる方々の姿勢が非常に大きな刺激になりました。がんを克服すべく、がん細胞をどうやって周りの正常な細胞と識別し、副作用の強い抗がん剤や外科手術を用いることなく除去するかを研究し、成果を出された K 氏の研究姿勢は、私にとって大きな励みになりました。

世界銀行では、そこで働く方のプロ意識の高さに感動しました。世界銀行は、貧困のない世界をつくることを目的として設立された機関ですが、そこでは、多様な国籍、多様なバックグラウンドを持つ

た方々がそれぞれ、各国の代表として誇りを持って働いている印象を受けました。また組織の中で、仕事というのは、自分の専門・経験を生かして何ができるのかを問い、そしてそれを積極的にアピールして得るものという考え方が浸透しており、誰一人としてリーダーの指示待ちで仕事を行う者がいないことも、非常に印象的でした。そして、お話を伺ったT氏が「何か思いがあるのなら、スマートにやろうとするのではなく、がむしゃらにやること、カッコ悪くても絶対にやるのだ、という意志を持ち、相手と信頼関係を保ちながら仕事をする」とおっしゃるのを聞き、非常に熱い思いが職員の心の中にあることを知り、感動しました。私自身はそれまで世銀に対し、ずいぶんクールな先入観を抱いていたからです。

今回のプログラムでは、上野先生、久能先生からも多くのことを学びましたので、紹介させていただきます。上野先生からお話を聞いた中で一番印象的だったのは、発明家として「新しい場」をつくることの意義でした。「新しい場」というのは、スポーツで例えるならば、既存のスポーツで競争してトップを狙うのではなく、今までにない新しい競技を自分でつくってしまうということです。同様に、ビジネスや研究において、たとえ困難でも何か新しいものを市場に創造することができれば、必然的に開発者の自分がその分野でトップリーダーになり、そして新しい雇用を生み出すことで社会に大きな貢献ができることとなります。個人が社会にできることは限られているというのは、ある程度本当かもしれませんが、個人がイノベーションを起こすことによって社会に大きな影響を持ちうるのだという確信が上野先生のお話から得られたことは、大きな収穫でした。

久能先生のお話の中で最も印象的だったのは、ワーストケースを考えてベストを尽くすという考え方でした。ここでいうワーストケースとは自分の人生の中で「一人で食べていけなくなる」ことです。冒険と無謀は違う。一人で食べていくためには最低限どれくらいの資源が必要で、どのような仕事によってそれが得られるのかを考え、いざという時に対応できるようにしておくこと。私たちがこれから生きていく上では様々なリスクが伴いますが、その時に自分の足元を固めるときにこのワーストケースが頭に入っているかどうか非常に重要になってくると感じています。なぜなら、保険の考え方と同じで、最悪のシナリオの際に自分が何をすればよいかを理解しているからこそ、目の前の一步を自信を持って踏み出せるからです。また最悪の事態を事前にシミュレーションして初めて、そのリスクが自分にとって本当に受け入れることができるのか、また今自分が進もうという道は無謀なのかもしれないという判断が冷静にできるようにもなります。これから先の様々な意思決定の場面で、このワーストケースを考えるというのは、やはりとても必要なことのように思えてきました。



### 全体を振り返っての気づき・学び

この12日間は、振り返ってみて非常に貴重で、密度の濃い時間だったと改めて感じます。その中で

も特に気づいたことは3つあります。それは、1) 自分の実力が(当然ながら)まだまだだということ、2) 日本を飛び出して海外企業や国際機関で働くというキャリアの歩み方、そして3) 「問い」をもって行動する大切さでした。まず、一つ目の「自分の実力」に関して、絶対的に至らぬ点が改めて多く認識されました。英語力もさることながら、基本的な知識や教養だったり、論理的な思考力がないために、相手の話の要旨やその背景にある前提がわからず、ちぐはぐなディスカッションをしたり、本質を問うような質問ができなかったこと等が反省点です。二つ目の「キャリアの歩み方」に関しては、自分の知っているキャリアの考え方がいかに狭いものかということに気づかされました。今回様々な分野で、しかも、日本企業ではなく、現地の機関や国際機関で働いている方たちのキャリアや生き方を見て、自分のキャリアに対する考え方は、大きく変わったと思います。これからの自分のキャリアの選択肢として、もし自分がやりたいことが海外でできるならば、迷わず海外に飛び出していく心理的な余裕が生まれました。3点目の「問いをもって行動する大切さ」に関して、ただ行動するのではなく――しばしばなりふり構わずに行動することも大切ですが――自分の中で「問い」や「問題意識」を持って行動することが重要であると感じました。なぜなら、「問い」を持つということは自分の中である種の「軸を持つこと」であり、その軸を中心にして行動を選択できるからです。そしてまた、「問い」を持ち続けることが、自分が情熱をもって自分の貴重な時間を注ぐ強い動機づけとなり、日々なんともしに生きるよりも大きな意味を人生にもたらしうるからです。

#### 本プログラムが私の将来に及ぼしうる影響

本プログラムが私のキャリアに対する考え方に、大きな影響を及ぼしたことは間違いありません。将来自分が研究者の道に進めるかどうかは分かりませんが、私には、「人と自然はどのようにして共存していく(べきなの)か」という問いが以前から強くあります。この問いは非常に抽象的で、大きすぎる問いであることは否めませんが、この問いを大切にしつつ、私はこれから、実際に研究機関や関連する企業のインターンやフィールドワークを通して、もっと具体的な問いを立てて研究するつもりです。本プログラムを通して、私にはまだまだ現場に直接赴き、現実を自分の目で見て取る経験が圧倒的に足りないと感じました。実際のところ、現場・現実を知らずに理想を語ったところで、共感は得られにくいでしょうし、強いリーダーシップを発揮することもできません。先の見通しがつきにくい人生ですが、本プログラムを振り返り、自らの問いを軸にして、足元をしっかりと固め、現場・現実を見る行動を繰り返していこうと今、自分に言い聞かせているところです。



最後になりましたが、このプログラムを様々な面からサポートしてくださった方々に、改めて感謝申し上げます。優秀な仲間たちにも恵まれ、非常に多くのことを経験、学習させていただきました。グローバル化が進み、国単位だけでなく個人単位で国際競争力を問われる時代にあって、このプログラ

ムは非常に画期的な取り組みでした。このプログラムで培った経験を活かし、将来必ず日本社会・国際社会に貢献できるよう、志を高く持って精進いたします。どうもありがとうございました。

\*\*\*\*\*

## The Kyoto-DC Global Leadership Program に参加して

農学部 3 回生

鈴木瑞洋

私が本プログラムへ参加しようと思った理由は大きく2つあります。まず、本プログラムでは世界銀行、Center for Global Development といった名だたる国際援助機関への訪問が予定されていたことです。私の専門は開発経済学であり、将来は開発機関でキャリアを築きたいと考えていたので、このプログラムから得られることは多く、将来の自分のキャリアについて具体的にイメージしていけると考えました。2つ目に、このプログラムに参加することで、私と同じように世界を舞台に働きたいと考えている学生に出会えるということです。日本で学生生活を送っていると周囲の学生は日本の企業へ就職するか日本の大学院へ進学するかのどちらかで、もちろんその選択自体は素晴らしいことだと思いますが、海外を将来のキャリアの視野に入れた学生と出会い、議論することで、彼らはどのように考え、将来のキャリアのためにどのような行動をしているのかを知りたかったのです。

The Kyoto-DC Global Leadership Program から得たことはあまりに多く、そのひとつひとつが私の人生を変えるほど大きなものであると感じています。ただ、その中でも私にとって大きな意味をもった経験、考えは、「選択肢は無限にある」、「コネクションの重要性」、そして「自分には何ができるか」ということです。

一つ目の「選択肢は無限にある」ということについてですが、先程も申し上げたとおり、日本で学生生活を送っていると将来のキャリアを築く上での選択肢は進学、就職の2つしかないのではないかと感じてしまいがちです。しかし、このプログラムで出会った京都大学のOB、OGの方々はそういった選択肢以外の道を自ら探し、様々な経験を経て現在のキャリアに至り、さらにこれからも別のキャリアを考えるという人生を歩んでおられました。これは日本には考えることのできない考え方でしたが、同時にそういった方々がいきいきと人生を生きておられ、自分にとって最善の選択は何かについて深く考えておられる姿がとても印象的でした。さらに、NASA を訪問した際に最先端の技術、宇宙へ行く機器を見てとても感動したのですが、実際にNASA で働いておられる京都大学の先輩もいることを考えると、「NASA で行われていることも人事ではない、自分も世界の最先端の機関、技術に関わる可能性を持っている」ということを実感し、将来の可能性が無限に広がっていることを感じました。



また、久能先生、上野先生のおっしゃっていた「自分の得意なことを仕事にする」というのもこれに関係するのだらうと思いました。つまり、無限にある選択肢の中から、自分の得意なこと、あるいは自分にしかできないことを選ぶことが必要であるということです。日本にいと自分を社会や組織のためにフィットさせる必要があり、そのため自分の得意なことを生かせず、自分の可能性を狭めていってしまったのではないかと思います（もちろんそうでない、自由な発想で日本でも活躍されている方は多くいます）。しかし、グローバルに自分のキャリアを考えるとより多くの可能性、より多くの選択肢を手にすることができ、その分自分の人生を楽しく充実して過ごすことができるのではないかと感じました。

2つ目の「コネクションの重要性」についてですが、日本にいと「コネ」という言葉はネガティブな意味を持ち、避けるべきものだと考えがちです。私もこのプログラムに参加する前はコネをもつことはよくないことである、コネに頼らず生きていくことのできる力が必要であると感じていました。しかし、ワシントン DC でキャリアを築かれた方々の話を聞くとコネクションによりインターンシップの機会を得る、大学院への進学をする、職に就くといったケースがとて多く、また誰に聞いてもコネクションがアメリカで生きていく上で重要だということを語っておられました。また、USJI のレセプションで感じたことは私自身のコネクションを作る力、経験はまだ未熟であるということです。やはりレセプションのような場で効果的にコネクションを作り、それを自分の将来につなげようとする姿勢が重要なのだと思います。日本でもいろいろな方と交流する機会がありますが、そのたびに貪欲に自分のキャリアのためにコネクションを作ろうとする姿勢も時には必要なのだということをこのプログラムで学びました。

日本へ帰ってきた後も、ワシントン DC で出会った方、紹介していただいた方と連絡を取り続けています。こういった人と人とのつながりが自分の知識、経験を深め、よりよいキャリア形成の助けとなるのであろうと感じています。せっかくの機会に日本にいては会えなかったであろう方々と出会うことができたので、この出会いを大切にしていきたいと思っています。

3つ目は「自分には何ができるのか」ということです。ワシントン DC でキャリアを築かれている先輩方はもちろん、プログラムに参加した他の学生もとてもスマートで、いろいろなことを考えており、話も上手で、議論をしても「そんな考え方があったのか」と驚かされることばかりでした。そんな中で「自分は本当にグローバルに生きることのできる人になれるのか。自分に何ができるのか。」と悩んだこともありました。しかし、Center for Global Development へ訪問した際に議論をされていて感じたことは「自分には何かに対して真剣に取り組める熱意がある」ということでした。未熟な英語でしたが、「自分はこういうビジョンを持っていて、将来こういうことをしたいと考えている」ということをはっきりと伝えることができたのは大きな自信になりました。もちろん、自分に足りない部分を改めて発見するいい機会にもなりました。英語力はもちろん、ディスカッションをする力や先ほども申し上げたコネクションを作る力など、まだまだ高めていかなければいけない部分は多いです。しかし、自分にもできること、自信を持ってできることがあるとわかって日本に帰ることができたのは大きな収穫であったと感じています。



The Kyoto-DC Global Leadership Program に実際に参加して、本来の2つの目的である「開発に携わる機関で働く方のお話を聞くこと」、そして「世界を舞台にキャリアを築こうとする京大生に会い議論をすること」は達成することができました。世界銀行、Center for Global Development へ訪問した際には実際に働かれている方々のお話を聞き、実際の仕事内容、環境、必要な能力、仕事に対する態度について知ることができ、この経験は将来自分がキャリアを築いていく上で必ず重要なものになるであろうと思います。また、本プログラムへ参加した他の学生は、経験は豊富、意見は斬新、人間性も豊かで本当に尊敬できる人ばかりでした。そういう仲間と10日間共に過ごし、様々な議論を通してお互いのことを知っていくことができたのはかけがえのない経験となりました。また、これから歩んでいく進路について聞いてもまさしく十人十色で、それぞれの方からこれからも刺激を受け、自分自身を成長させていくことができるのではないかと思います。このプログラムに参加した素晴らしい仲間とこれからも連絡を取り続け、お互いを高めていける関係を保っていきたいと考えています。

本プログラムへ参加する前には、私は卒業後に京都大学の大学院へ進学しようと考えていたのですが、プログラム参加後には他にも様々な進路、選択肢があるということを考えて、海外の大学院へ進学をすることも視野にいれながら将来のキャリアを考えています。これはワシントンDCへ行くことがなければ至ることがなかったであろう選択肢です。これからの人生のなかで様々な選択をしていくと思いますが、その都度「選択肢は無限にある」ということを思い出し、自分の可能性を信じ、自分にしかできないことをして生きていきたいと思っています。

最後となりましたが、今回の The Kyoto-DC Global Leadership Program をサポートしてくださった、京都大学ワシントン同窓会の方々、S&R 財団の久能先生、上野先生、そして関係者すべての方々に感謝いたします。来年度以降も本プログラムがさらなる発展を遂げ、参加する皆様がかげがえのない経験を得られることを心より期待しています。

#### IV. グローバル社会で必要とされるリーダーシップ

### Essential Skills for Working as a Leader in Global Organizations

Shizue Nagahara, (Doctoral Student, Graduate School of Engineering)

In my essay, I would like to state the essential skills to be a global leader based on my great experience in the Kyoto-DC Global Leadership Program. Before attending this program, I couldn't figure out what a global leader was, even though I read some essays referring to global leadership. Now, as I have finished this program, I found out that there are three skills required for leaders working in global organizations: expertise, communication skill and responsibility.

First of all, leaders working in global organizations must have a high level of expertise. Every organization has its own goal, and high a high level of expertise is required to achieve the goal. For example, Dr. Ueno has a double Ph.D. in Medicine and Pharmacy. With that expertise, he himself, organizes a research project, conducts research and develops medicine. Dr. Kobayashi, who is a researcher in NIH (National Institute of Health), also has his core technology in the field of molecular imaging. As he has his own expertise, he can determine who and what are required to implement the project successfully. If they were lacking a high level of expertise, their projects would not be implemented successfully. In case of the World Bank, I heard that many people there hold a Ph.D. Here, I think that one of the most important roles of leaders is making decisions. If they didn't have enough expertise, they would need someone's help whenever they have to make decisions. In such a case, they could not decide how to operate a project based on their own opinion. Then, who would like to follow them? I wouldn't. In particular, global organizations deal with big, complex issues which affect the whole world. Therefore, leaders there need greater expertise to decide appropriate operations and persuade followers to accept their decisions.

Furthermore, there was a researcher in the Center for Global Development (CGD) who was very impressive. His background was in mathematics, and he is now working for economic development in developing countries. At first, I didn't understand why a person with expertise in mathematics is working in CGD. After his lecture, I found that he has a strong advantage through mathematics, and knows how he can use his advantage effectively so that he can work where he wants. It made me feel that it is necessary for me to obtain deep expertise as an advantage in order to be a leader in a desirable field.

Secondly, communication skill is also essential for leaders. In the case of global organizations, of course, leaders have to use English as a common language. It is difficult for Japanese people to speak English fluently. As well as how to speak English, I think leaders have to obtain the skill to convey

their ideas correctly in English because the way of thinking is different between Japan and other countries. Besides language skills, it is important for leaders to communicate not only with members belonging to their organizations but also with people outside of those organizations. Leaders have to have a good relationship with their followers. Particularly as global organizations include people who are from various countries and have various backgrounds. Leaders should make efforts to keep the work atmosphere comfortable for them. I think a good leader is the one who creates work environment that allows his followers to talk to him, to propose their ideas to him, and to oppose him when it is necessary. Otherwise, the real potential of his followers will not be realized, and his team will not work. Moreover, leaders have to maintain a good relationship with people outside their organization such as their clients, customers and even collaborators because the organization is judged by them. In addition, when leaders talk to such people, they are required to explain their achievements in a way which is easy to understand. It is a significant role of leaders to justify the existence of their organizations, and explain what their future goals are. Leaders can handle their organizations effectively if they can keep the organization's atmosphere comfortable and be dependable for people outside of the organization.

Finally, I would like to discuss responsibility. It is difficult to define how to take responsibility. In my opinion, I would say that a leader takes responsibility when they can make the people around them accept what they will do if they fail. Sometimes they may resign, or they may have to be responsible for a financial loss. In every case, leaders have to choose an action which will be accepted by their followers, even though they ended up with a bad result. In reference to responsibility, Dr. Kuno told us that every leader has to keep the worst case in mind. In addition, he should not carry out a project when he feels that he cannot handle the worst case. Having heard Dr. Kuno's words, I felt that, to take responsibility, it is necessary to know how to measure the influence of a project and plan for the worst case appropriately. In other words, good leaders have a good insight into what their organizations can do, and they can also decide whether they should carry out a project or not. They should then explain their decisions to their followers. I came to feel, therefore, that I should train myself to have such good insight and the ability to prepare the best solution for the worst case.

In conclusion, although there are various types of leaders in global organizations, I believe that the three skills of expertise, communication skill and responsibility are essential to all of them. Through this program, I was able to experience directly what global leaders are, and how they think as leaders of global organizations. I am currently a Ph.D. candidate, and I am about to choose the first career of my life. I will keep what I learned from these marvellous experiences in my mind, and I will proceed toward the future.

\*\*\*\*\*

# Leadership in the Globalized World

Misaki Matsumura (Doctoral student, Graduate School of Human and Environmental Studies)

## Introduction

Some people might think leadership is irrelevant to their life. In fact, I did. The first time I ever thought about leadership was when I wondered about writing a prize essay, the given theme of which was “leadership.” At that time, I had a feeling that only leaders should think about leadership. Moreover, I didn’t want to get attention by being a leader. Leadership didn’t seem as important as health or friendship. Therefore, I couldn’t even understand the reason why “leadership” could be the theme of an essay, and I decided not to write the essay.

Through this program, however, I learned that understanding the concept called “leadership” is as important as understanding concepts such as health and friendship. This is because the concept of leadership is not just a collection of tips for becoming a great leader, but a collection of qualities which society expects of leaders. Therefore, leaders should at least know the qualities they are expected to meet, and also followers or third-parties should understand leadership to have a clear idea of what they can expect from leaders.

In this essay I aim to characterize leadership by listing the socially expected qualities of leaders. Here, I define a given quality as a socially expected quality based on my experience during this program. In listing these qualities, I state the first two as a definition of “leaders,” and then proceed to discuss the other qualities required of leaders, which are associated with the first two qualities. I do this because I’d like to organize this essay as two main points with additional thoughts.

## Definition

I’d like to define a leader as a person who sets a goal and is responsible for achieving the goal, i.e., it is those two qualities of having a goal and realizing it that constitute leadership. Leaders may have other roles, such as making efficient schemes, motivating team members, organizing communications, and so on, but the point is that these two qualities are essential for leaders. In this section, I’d like to explain these two roles.

## *Goal*

A leader without a goal cannot exist. In a discussion on leadership during this program, most students mentioned having a goal or vision as an important quality of a leader. I agree with this since a person cannot lead anyone including him- or herself without a goal. More importantly, although people other than a leader can make suggestions for goals, it is impossible for a leader not to aim at his or her goal. Whenever this seems to happen, it means that either the leader has become a follower,

and is no longer a leader, or someone else's goal is shared by the leader. Therefore, goal-setting is an essential and exclusive quality of a leader.

In addition, even if the goal set by a leader is not clearly stated, followers in most cases would imagine a goal or goals by themselves, to achieve which they would follow the leader. This fact is important because it reminds us of the importance of sharing a common goal.

I noticed this from an event that occurred during this program. We had time for free activities decided by the students in this program, so one of us became a leader for these activities. The leader set the goal that each student would independently decide what to do and where to go. Since the leader did not state the goal, one of the followers presumed the goal to be that the leader would guide all of the students somewhere together. Eventually, the difference between the two imagined goals made the follower unsatisfied, and the leader was blamed for having not prepared a group's sightseeing plan.

Two points may be inferred from this event. First, a goal and expectations of that goal are formed when a leader emerges, regardless of whether the goal and expectations are clearly stated or not. Second, clearly sharing a goal within the group is the first step towards a successful leader-follower relationship. In fact, after this event, Dr. Kuno advised us that a leader should state their goal immediately after being nominated as leader. In order to avoid unnecessary conflicts, both leaders and followers should be aware of their expected goals, and should make efforts to ensure that they share a common goal.

### ***Responsibility***

It seems that a leader is widely considered to be responsible for achieving a goal. I think so, since no one said that leaders might not be responsible for the achievement of goals during our long discussions on the responsibility of a leader in a seminar in this program. Moreover, in a lecture from Mr. Leo Bosner, a former employee at the Federal Emergency Management Agency (FEMA) , he described a case in which employees had a feeling that they should not have been blamed for a failure of FEMA, and that the leader of FEMA should have been blamed. Therefore, I conclude that it is common sense that leaders are responsible for achieving goals.

Being responsible can take various forms. First, the responsibility is fulfilled if the goal is somehow achieved. From the lectures on the incident command system, organized by the International Institute of Global Resilience, I learned that a commander starts by identifying all of the tasks which are necessary to achieve a goal, and that a director can be designated for each task which the commander cannot do by him- or herself. A leader's job is not to do all tasks, but to ensure that the tasks are done and that the goal is achieved.

Also, leaders should think about the case of failure. No matter how competent a leader is, the success of a group depends on chance to some extent. Even if his group fails to achieve the goal,

a leader is a leader as long as he compensates for the failure. Compensation may take the form of quitting the job, being a target of blame, paying monetary compensation, or other forms.

**Other Qualities**

Before concluding, I'd like to quickly review the other qualities required of a leader and comment the reasons why I did not list them as the defining roles of a leader.

Abilities to make good schemes and abilities to motivate group members are desirable qualities of a leader. Those abilities might increase the probability of success or the efficiency of the process of achieving a goal. However, since these roles can also be filled by people other than a leader, such as staff or a pep team, I didn't list them as defining roles.

In addition, some might want to list enthusiasm as one of the defining qualities of a leader. However, I think that enthusiasm is a combination of responsibility and cheering ability. The former is listed in my definition, and the latter role can be done by other persons.

**Conclusion**

In conclusion, the socially expected functions of leaders are mainly i) setting a goal and ii) being responsible for its achievement. I'd like to recommend both leaders and followers to be aware of the first point and to be flexible about the second. Finally, this observation is based on a program held in the U.S., and socially expected roles of leaders may vary from country to country.

\*\*\*\*\*

**Four Leadership Attributes Needed to Survive in the Global Society**

Sakiko Yasuda (Master's Student, Graduate School of Public Health)

There are many kinds of leadership abilities, skills, and attitudes necessary in the global society, such as when working in international organizations. Through my experiences in the Kyoto-DC Global Leadership Program, I could meet and talk with many global leaders who play important roles in various fields. Although I noticed many reasons why they have been able to shine as leaders of their respective organizations, I would like to focus on four important aspects of leadership needed to survive in the global society. Those aspects are an attractive personality, mental strength, expertise, and clear visions.

**1. Attractive Personality**

I believe the most important aspect of a leader is an attractive personality. It is not necessary

for leaders to be perfect at everything, but they must be trusted by everybody. No one can be a leader without people around them. If a leader is honest and kind, it will be easier to find talented people who can support them. If a leader can love others, the leader will be loved as well. People who love their leader may give good advice from different perspectives instead of just agreeing with everything. If a leader enjoys his work, others will also tend to find their work enjoyable. Such an attitude in leaders will have many positive effects on others who work with them. Luckily, I met many leaders who have such attractive personalities through this program.

I learned about such leaders' personalities when I talked with their employees. For example, I often talked with housekeepers who kindly helped make our stay comfortable. They were very nice, and I could learn a lot from conversations with them. One day, when we chatted as usual, they said, "We think of our employers as our best friends even though they hire us". I think their feeling was caused by their employers' natural personalities, which attracts others, rather than by their outstanding abilities as leaders. The leaders who have such attractive personalities must be able to lead others effectively as they can easily draw out a high performance in others. Then, the outcome may be business success, clean houses, or even to shining smiles on employees.

## **2. Mental Strength**

I met many leaders in this program who have mental strength. Since nobody can live a life without adversity, to the way that we overcome difficulties makes a difference in our lives. Resilience was one of the common characteristics of their mental strength. Besides resilience, leaders are flexible, can adjust themselves to situations patiently, and are knowledgeable and able to find solutions. With those characteristics, they are able to overcome many problems. The experience of overcoming problems then makes them more confident to themselves.

Moreover, leaders always consider risk management by analyzing all risks to minimize or negate them. Dr. Kuno taught us how important it is to predict worst cases. She told us we should take a chance, if we can deal with the worst possible outcome of the challenge. I feel that people can develop their independence through such experiences. Such leaders can evaluate themselves sincerely instead of blaming others for their failures. I feel that a brave attitude towards challenges together with risk prediction is needed to lead new businesses worldwide. Such an attitude is much better than doing nothing due to fear of risks, or doing something without preparation for risks.

## **3. Expertise**

To be a leader especially in a global society, a person has to be a professional among professionals. It means leaders should clearly perceive their abilities and keep brushing up their specialties. The



ability to enjoy competition is important to survive in competitive societies, and it is also important to have the expertise to surpass others in order to be selected to act as a leader.

I had a tendency to focus on what I am bad at in an effort to make up for the lack; however, I learned the importance of finding and enhancing what I am good at. It is good to focus on one's individual strength because work which a person is good at usually requires little effort to achieve a good result. If the person can enjoy the work, it may be the best way to make a living. In addition, if the income exceeds the person's living expenses, it can be also used to pay for things such as hobbies or charities to make a life more enjoyable.

**4. Clear Visions**

Leaders should also have clear visions in order to lead others. Leadership is not like friendship—an enjoyable relationship without responsibilities. It is necessary to set a target and analyze the steps required to achieve the goal. In light of that process, leaders often need to make important decisions at their own risk on the next steps to take. In other words, leaders should not decide anything which they cannot take responsibility for. If a person does not have a clear vision, or cannot share their vision with others, he or she may not be suitable as a leader.

When we visited NASA (National Aeronautics and Space Administration), one of the researchers said that the results of their research will be obvious in a thousand years. Even though they cannot see the outcome of their research in their lifetime, they clearly understand the individual roles necessary to achieve research objectives in a team, and plan what they will do in this year or this month. All of the leaders whom I met presented clear goals, such as annual goals and future goals, when they explained their work. If they cannot achieve their goal, they will revise their plan to establish another goal as the next challenge. Therefore, having clear goals is very important to enable leaders to lead others and evaluate their own work.

In conclusion, the four aspects of leadership—an attractive personality, mental strength, expertise, and clear visions—are very important to survive in a global society. It is not easy to act as a leader, especially in a global society where people have different backgrounds, cultures, and thoughts. However, not only gifted people but also ambitious people who keep cultivating their abilities can be leaders. I realized that the best teachers of good leadership skills and attitudes are great leaders, and I believe that what we learned on this program will be useful in enabling us to assume leadership roles in the future.

\*\*\*\*\*

## Abilities Required for Leaders in an International Environment

Yoshikazu Ideta (Master's Student, Graduate School of Engineering)

The purpose of the Kyoto-DC Global Leadership Program is the development of students who can be actively involved at the forefront of international society in the future. Therefore, this program offers students a great opportunity to gain experience which strongly stimulates their ambition. As participants of the program, we have many opportunities to discuss our understanding of the 'leadership' qualities of people who work in an international organization such as the World Bank. The discussions with the people who work in D.C. were very interesting because their ideas about "leadership" were new to me. Through this program, I came to think of the definition of a "good leader". I will discuss what types of abilities are needed for global leaders and introduce the ideas I obtained through participation in this program.

### What is "Good Leadership"?

I think the definition of "good leaders" depends on the type of groups which the leaders belong to. In profit-making companies, leaders have to think of the way to manage their company to pursue profit. Maximizing profit is one of the most important tasks. On the other hand, leaders of nonprofit organizations such as the World Bank should lead their team to the realization of their mission. In any case, leaders should provide direction to their colleagues, make plans which improve the situation, and motivate the members of the organization. Whether a leader is a president of a company or just a chief of a small section, he or she is responsible for leading their team to success in the long-term.

There are many types of leaders and ways to implement the tasks of leadership. Famous leaders around the world tend to be individuals who take the initiative by showing an outstanding performance or demonstrating their skills. These leaders are called "charismatic" leaders, who have a great talent which others don't have. Therefore, especially in Japan, people, including me, tend to think leaders should have remarkable leadership skills, which can't be learned. However, this understanding is incorrect. Not all leaders should be charismatic leaders. Of course, a high level of expertise is important in order to get a job in an international organization. This will be described below. But as we know, good players are not always good coaches. One of the things I learned in this program is that the abilities required to be a leader are different from those required to be one of the workers. And most of the leadership abilities can be learned. I will discuss leadership abilities in the following sections.

## **Language**

Many workers, especially in international organizations, couldn't do their jobs without speaking English. The leaders in those organizations should also be capable of explaining their ideas to their colleagues in English in order to discuss the common purposes of the team and maximize their effectiveness. According to the staff working in the World Bank, their staff can speak not only English but one other major language, such as Spanish. Language ability itself is not the most important ability in order to get a position in an international organization, but it surely helps us to complete our tasks smoothly.

"English is very important if you hope to work in a foreign country." This idea is quite common, and not new. Although all Japanese students understand the importance of English, it is also a fact that English is still a high hurdle for Japanese. Regardless of the field, good English ability enables us to establish good human relationships in a team of people with different linguistic backgrounds. In that sense, there is no doubt that English skills are the first skill which we have to acquire to function in a multi-cultural team.

## **Acceptance of Diversity**

In addition to English skills, we need to acquire an international way of thinking and understanding. In international working environment, there are generally many workers from various nations, who have different cultural values. I think the diversity of the workers is one of the strengths of such organizations. Diversity can bring a balance and reduce the risk of making bad decisions.

In many cases, sharing information and discussing the purpose of a team is quite important. Mutual understanding among colleagues is essential for sharing a common purpose. Leaders should take consistent action and play the role of a conductor when leading multi-cultural teams. They should be objective and judge matters impartially to make important decisions. Therefore, regardless of their specialty, the leader should be flexible in order to understand various cultural values.

## **Having a Specialty**

As mentioned above, while having a specialty is important in order to get a position in an international organization, it is not crucial from the point of view of becoming a leader. Needless to say, it is better to have a high level of expertise. It is often said that a Ph.D. is important when working in the US, and it seems that such a qualification is also necessary to work in international organizations. As a leader, we have to think of how to make the best use of the group member's specialties, and know what types of special knowledge are lacking in the group. By combining the

members' specialties efficiently and maximizing the potential of the group, leaders can maximize the achievement of the group.

**Career Development**

On the other hand, from the view point of career development, specialty is quite important. No one is in a managerial position from the beginning of their career. The term "T-shaped person" is often heard in relation to job recruitment. It means that both depth of expertise and wide knowledge are essential factors for career development. We have to recognize that the abilities required of leaders are a little different from those required just to be one of the workers. By recognizing that fact, we can contribute the community to which we belong even if we are not in a managerial position. That is the first step towards becoming a leader. During the program, Dr. Ueno said "Before acquiring leadership, we have to acquire followership." When I start my job next year, I will keep that in my mind.

**Attitude of a Leader**

Besides the leadership skills I discussed above, the attitude of a leader is also important. The most important thing may be the flexible attitude needed to face challenges and absorb new information proactively. In addition to that, a positive attitude toward people, work and life is essential. No one wants to work with a joyless person. In the program, Dr. Kuno was always smiling and I was so impressed with her positive attitude. As a Japanese, I would like to be a person like her, who can brighten the world.

Through this program, I was strongly motivated by many people in D.C. including the other program participants, and I think that is the greatest attraction of this program. I hope that more students look into this program and apply for it. I am sure that this program will be of great value to their future careers.

\*\*\*\*\*

**Global Leadership**

Ayaka Hayashi (Master's student, Graduate School of Agriculture)

Having met a variety of people who are working in international and American governmental institutions in Washington D.C., I can honestly say that the idea of global leadership is still vague for me. It could be because leadership is not something that can be learned from lectures, but from

experience. Or it may be because leadership is not simply a skill which can be obtained through training, but a person in a leader's position inherently possesses. Either way, this Kyoto-DC program has provided me with a great opportunity to think about global leadership, especially in the context of business, science and governance. Here I would like to set two goals for myself in life by taking advantage of the chance of having visited D.C. The First goal is to figure out what global leadership means and how its function should best be exhibited. The second goal is to become, or at least support, a person who possesses global leadership skills. I strongly believe that leadership should function in order to make outcomes from a team as productive as possible. Thus, in my opinion, a great leader with great leadership has to be able to induce each member's talents and maximize the results of a team. I would like to be such a leader.

Before the program started, I had an idea that leadership can be achieved and effectively demonstrated not as an individual, but as a whole team, meaning that each individual has to contribute to a team by exhibiting their ability. Having listened to people in leadership positions through this program, I noticed that the genuine leaders do not show off their leadership competency due to their positions, but their competency naturally makes a team function better. I also found that leader is not necessarily the same person at all the times because the leadership needed in a team differs depending on the situation. When we visited Sucampo Pharmaceuticals Inc., I gained a new insight of global leadership. Through the lectures given by Dr. Ueno, the president, Ms. Silvia, the senior vice president, and Mr. Cary, the chief financial officer, I witnessed how leadership appears within a group of people in which members trust each other. First of all, I did not see that Dr. Ueno was trying to be a leader among them. Instead, I saw the other two fully rely on and believe in Dr. Ueno's talents, ideas and visions. In this structure, I found that leadership can be driven from the surrounding people who have royalty in a leader. Secondly, I saw that both Ms. Silvia and Mr. Cary show their leadership in their fields of expertise. This fact told me that a leader is not one specific person, but can be anyone. Each person has their own strength and weakness, and therefore, appropriate leadership positions vary from person to person. Leaders in Sucampo showed me that we all can take leader's roles by using our own strength. In short, I learned one leadership structure from the leaders in that company.

I was also literally inspired by the talk of Dr. Kuno. She mentioned that leaders must be able to identify and cover the range of their responsibility and authority. According to her, because leadership is a representation of responsibility, visions and money, only people who have all of those are qualified to be a leader. It means that if you cannot take responsibility of what you would like to accomplish as a team, you are not allowed to lead the team. I thought that the level of qualification is quite high, especially for young people who do not have enough experience yet. However, she also

advised us to accumulate experience in using effective leadership competency in relatively small groups and then make the size of groups larger as you gain confidence as a leader. There are three points that I realized and leaned through Dr. Kuno's talk and discussions with the participants in the program. The first point is that expanding the range of responsibility you can take is the process of learning leadership competency. Unless you gain experience in showing leadership in real situations, you will never be able to make your leadership competency function well. The second point is that you can show your authority only when you take responsibility. It is necessary to keep it in mind that you must always examine if you can take responsibility for the worst possible case before you lead a group of people who share the same idea with you. When it is assured, you can pursue your idea with them. The third point is, in addition to responsibility, visions and money are compulsory to lead people. None of those three qualifications can be missing. Those are the qualifications for leaders to function effectively. Over all, I believe that leadership in any contexts is a tool to achieve what you want to do, what you should do, and what you must do.

Having analyzed my strength in terms of global leadership, I found that I am good at inducing as many perspectives as possible from team members and organizing their perspectives to make the outcome fit the goal. Trying to give new ideas that people do not come across is one of my preferred ways of taking part in and contributing to a team. Another strength is to manage what is brought to the table and produce a certain outcome. By maximizing my strength, I would like to continue to think about how global leadership should aggregate the outputs produced by each individual in a team and contribute them to a society in the most effective way.

In conclusion, what I understood through this program is that global leadership has no concrete manual for people to follow. I would like to keep exercising my leadership competency through trial and error and making efforts to understand how to use it to achieve my dreams.

\*\*\*\*\*

**Leadership Abilities Required in Global Society**

Masanori Ikuhashi (Senior, Faculty of Integrated Human Studies)

Through the Global Leadership Program, I have learned three things regarding leadership. First, leaders sought in global society are persons who can produce the best results from their group or organization. Second, different types of leaders are sought according to posts and circumstances. Third, leadership skills are skills that we can learn.

Before participating in the program, I thought that leaders are only such charismatic great

figures as Abraham Lincoln, George Washington, Steve Jobs, and Walt Disney. After studying in the program, I have come to realize that leaders are not actually limited only to such charismatic figures.

Before discussing leadership, I should emphasize that what is important in leaders when they exercise their abilities is to create an organization where the scope of responsibility and the delegation of authority are clearly determined.

If the scope of responsibility and the delegation of authority are not clearly determined, when disasters and troubles occur, leaders start playing a blame game and the function of the organization may be damaged. Since disasters and troubles are sure to occur in any organization, designing an organization in a way that the scope of responsibility and the delegation of authority in the event of such disasters and troubles are clearly determined in advance is important. That will enable the organization to quickly respond to disasters and troubles, learn the lessons to the utmost extent, and apply what they have learned to a future crisis.

Moreover, in organizations where the scope of responsibility and the delegation of authority are clearly determined, there are various kinds of skills that leaders are required to acquire. For example, skills required of the President are different from those for the Vice President. In the case of a company, skills required of the president are different from those for managers.

In general, there are many kinds of leadership skills: the skill to lead an organization by showing a clear vision, the skill to have other members understand why the work is necessary by providing its background and related information, the skill to listen to opinions from team members and bring together the wisdom of the group when making decisions, the skill to show the way of working through one's actions and coping with difficulties by oneself, the skill to give priority to the growth of subordinates and provide guidance and feedbacks to them even if it takes time, and the skill to place importance on the relationships among people and creating harmony". What is important, however, is to properly use optimal leadership skills according to one's circumstances and post. Especially, in the current period when economic conditions are unstable, the business environment and business models are largely changing. Therefore, it is extremely risky if leaders can use only one skill.

Moreover, it is important to recognize that leadership skills can be learned. The hypothesis that great leaders were born with qualifications and talents that are different from common people has been denied in various theses and research concerning leadership theories. Moreover, even if the hypothesis is true, the concept itself makes no contribution to one's growth. Rather, it is better to assume that we can learn leadership. We can grow by practicing leadership with different teams in different environments. As a result, we can acquire various leadership styles. Moreover, when making use of such opportunities to learn skills to the utmost extent, it is important to analyze the causes of success and failure and utilize feedback from one's superiors and colleagues.

When people have achieved satisfactory results, they tend to think that they can exercise their leadership under any circumstances. Few people can achieve everything that is damaged of them do in all circumstances. As Winston Churchill led a turbulent life in which he fell from power, was elected as prime minister, and then fell from power again, he required leadership skills that largely differed according to his circumstances. Leadership can be established only in relation to the dynamics between leaders and followers, and the surrounding environment, society and period. Leadership is not a concept that exists independently. Discussing leadership as if it can be applied to any circumstances without regard to such points is the same as discussing the efficacy of tools without regard to the circumstances to which they are applied.

Since the Great East Japan Earthquake disaster, strong leadership has been demanded in Japan. However, people in Japan who want one absolute leader may finally produce a dictator. Rather, I think it is very important for individuals to exercise leadership in carrying out duties in their own appropriate manners in order to revitalize Japan.

When taking the Great East Japan Earthquake disaster into consideration, to produce better results in one's organization, it is important to analyze what one's own leadership style is, why his leadership style has effectively functioned, and under what circumstances one can contribute to the organization most.

Finally, in order to exercise one's leadership in international organizations where the scope of responsibility and the delegation of authority are clearly determined, in addition to the leadership skills mentioned above, it is essential to improve three abilities: English proficiency, communication skills, and expertise. Especially, in order to work with people from different countries and culture, it is necessary to understand their backgrounds and way of thinking, to logically use the power of persuasion, and to give explanations in English. Moreover, we are required to use at least one of the official languages of the United Nations in addition to English. Since Japanese is not an official language of the United Nations, Japanese people are relatively disadvantaged compared with those who speak Chinese, English, Russian, French, or Spanish as their mother tongue. However, to smoothly communicate in international organizations, it is essential to master at least one of the official languages of the United Nations in addition English. In this way, the level of leadership abilities sought in international organizations is extremely high, and there is so much to learn. In an increasingly globalized world, such leadership abilities are also necessary to work in Japanese companies.

In order to make use of the valuable experiences I have obtained from this program, I would like to further develop my expertise at graduate school and gain various experiences in the workplace to establish my own leadership style in the future.



I very much appreciate the valuable opportunities that I have had through the program.

\*\*\*\*\*

## **Competencies Required for Working Globally**

Satoka Sogame (Senior, Faculty of Integrated Human Studies)

Before going to Washington D.C. and meeting the people there, I did not have any idea about the “leadership required for working globally”. Even now, I am not able to say that I do have a clear idea about it. However, during this program, I have found some competencies which are needed for a global career. According to the Oxford Advanced Learner’s Dictionary, “leadership” means “the ability to be a leader or the qualities a good leader should have”. Following this definition and based on my experiences during this program, I will describe the theme set here, “leadership needed for a globalized society”, as “competencies required for working globally”. In this essay, I will explain the types of competencies that are important to work globally based on my experiences in this program.

In fact, I found out about a lot of competencies during this program, but I have decided to explain three key competencies. Two of them are related to one’s skill, and the other one is concerned to one’s attitude. Let me start with the former two competencies. The first competency is communication skill. That does not just mean English conversation skill. Of course, English speaking skills are very important, but this is just the foundation of communication skill. Communication skills include not only the ability to express one’s own opinion clearly, but also the ability to listen carefully to others and understand their opinions. It also includes the ability to understand something about others through conversation, for example the special qualities and unique situations of others, to understand them and their ways of thinking, and to establish a relationship of trust with them. The people I met in Washington D.C. were of course full of confidence, but always humble. When I talked with them, they always tried to listen to me before speaking. After learning about me, they gave me their opinions and advice. I could understand and accept what they said to me because I knew that they had first tried to understand me and my situation. I could trust them and their words. I strongly believe that their communication skills enabled me to trust them and to establish a good relationship with them. In a globalized society, we are expected to work with others whose backgrounds and ways of thinking are different from ours. The communication skills described above could help people around the world to get along well with each other, build good relationships, and overcome cultural and social differences. That is why I think those communication skills should be considered necessary skills for working globally.

The second competency is specialization. When I visited the World Bank, I learned that the

people working there have their own specialties and qualifications, such as a Master of Business Administration (MBA) or PhD in Economics. Not only in the World Bank, most of the people I met in Washington D.C. had their own specialties and were employed in positions related to them. In Japan, however, when seek employment, we are not expected to have our own expertise. For students in the humanities, the more they develop their expertise, the more difficult it becomes for them to get a job. Of course, there are also some jobs in which workers are expected to have specialties, such as engineering. However, in many cases, students in Japan might not need to consider the development of their expertise seriously. In contrast, to work in Western countries it is necessary to have one's own expertise upon which to build one's career. I do not have a clear idea about the usefulness of a specialty in the humanities, such as literature or philosophy, but I felt in Washington D.C. that any specialty seemed to be a positive thing for one's career. Specialization, therefore, is the very basis of one's career in this globalizing society, especially outside Japan. If I intend to work globally, I will have to have my own expertise, which would be my own particular strength.

In Washington D.C., I was often impressed by people's strong feelings or spirit. That is the third competency I will explain here. In my impression, this strong attitude includes a sense of responsibility and self-confidence. I will say something about the sense of responsibility first. In comparison with Japan, people in Washington tend to pursue their careers more freely, but they are not reckless at all. Hearing their stories about their careers, I felt that they have been carefully considering their career plans, calculating risks and chances. I saw that they have a strong sense of responsibility for their lives and careers. Thanks to that, they can create their careers freely.

In addition to a sense of responsibility, they have self-confidence, which gives them the courage to bravely put their plans into practice. If I want to work globally, in other words, if I want to develop my career differently from the common career paths in Japan, I have to hold a strong sense of responsibility for my own life, and I must have self-confidence like people I met in Washington D.C.

In conclusion, I have discussed three competencies which I think are necessary for working globally: communication skill, specialization, and a strong attitude composed of a sense of responsibility and self-confidence. In my opinion, those competencies are not something to be mastered. Rather, they seem to be competencies which we have to learn continuously throughout our lifetime. To develop those competencies, and to find new competencies, seems to be the process of life. I can develop my communication skill through everyday experiences, and if I want to acquire another expertise, I will go to a university or elsewhere. My attitude will be strengthened through the decisions I make for myself. Throughout my life, I will discover new competencies to acquire. From the stories I heard in Washington D.C., not only have I discovered the competencies needed to work globally, but I have also learned that the process of developing my career globally is a process

of independently developing myself and my life in the community in which I choose to settle.

\*\*\*\*\*

## Keys to Developing Leadership in Global Society

Kozue Ito (Senior, Faculty of Law)

Leadership is not a special talent, but it can be developed through practice. This is what I have realized through the Kyoto-DC Global Leadership Program. I had believed that leaders have to be charismatic, and therefore those who do not have a talent for it cannot be good leaders. It seems, however, that good leadership can be developed by training based on proper understanding of leadership. In this paper, I will discuss a way to obtain leadership in a global society. First, I will describe two conditions which are necessary in exerting leadership. Next, I will present three abilities that are required of a good leader. Finally, how to gain those abilities is discussed.

### Conditions for good leadership

Good leadership requires not only personal abilities and skills, but the right conditions: an organizational structure with a clear range of responsibility and the power to make things happen.

#### 1. Clear range of responsibility

First of all, no one can work as a leader without clarifying the range of responsibility they will take. If the range of their tasks and responsibility is unclear in the organizational structure where they work, two problems will appear. First, the structure causes them to take more time in decision making and results in poor performance. For example, when they need certain information, they cannot immediately know who they should ask. They will also take time to confirm their range of responsibility whenever they need to make important decisions. Second, they cannot make their followers work effectively under such an organizational structure. An unclear range of responsibility will prevent them from assigning each task to a suitable person. The first thing that a leader has to do is to closely observe the organizational structure, and if needed, they have to assign a clear range of responsibility for each section and for themselves.

#### 2. Connection with people to make things happen

The second condition is a leader's network of acquaintances which enables them to make things happen. This matters a lot when a task requires cooperation from outside organizations. Even though

they have good ideas and make good decisions, they cannot put those decisions into practice if they are not capable of obtaining cooperation from the organization they intend to work with. However, if they have a friend in the organization with which they can work, the cooperation may be smooth. Also, if they are acquainted with a powerful or well-known person in the organization, they can utilize that connection to exert influence over other people in the organization.

### **Abilities required for good leadership**

Besides the conditions for good leadership discussed above, there are certain abilities that leaders need to have. In this section, I will discuss three abilities I identified through participating in the program: the ability to set a proper goal and steps toward it, communication skills, and the ability to understand limitations.

#### **1. Setting a proper goal and steps toward it**

A leader needs to be able to set a goal which can be shared with all of their followers. The goal needs to be both idealistic enough to motivate the followers and realistic enough to be achieved. It is also good to set goals for different time spans, such as a long-term final goal and annual goals. Once a leader sets a goal, they then need to set proper steps toward the goal. By showing those steps to their followers they can show that the goal is realistic and earn their trust. For instance, according to the lecture at Sucampo Pharmaceuticals, the leaders there set a long-term goal to make one hundred billion dollars in total sales. This goal attracts employees and motivates them a lot. At the same time, the leaders set an annual goal and developed a list of steps toward the goal. With clear, realistic steps, the followers can work efficiently while gaining a sense of fulfillment as they take the steps.

#### **2. Communication skills**

In order to make followers work efficiently, communication is crucially important for a leader. For example, a leader has to communicate well with their followers to set a proper goal. The leader needs to understand the follower's ideals and what they want for the organization. At the same time, they need to make it clear to them what is taking place in the organization. A good example is the "open-door policy" adopted by Mr. Witt, a former president of FEMA. According to the lecture by Mr. Brosner, Mr. Witt improved the performance of the organization by listening to the followers and doing away with secrets which had prevailed in the organization before he became president. Besides that, in an international environment, communication is important in the sense of cultural understanding. A leader has to deal with cultural diversity. Insufficient communication skills can easily result in misunderstanding and a poor performance from the workers. Communication skills

are also a significant factor in making connections with people outside the organization, which adds to a leader's power and influence as is explained in 1-2.

### 3. Understanding limitations

A leader also needs to be aware of the limitations of themselves and their organization. First of all, they need to realize their own limitation and rely on others to make up for what they cannot do. A leader does not need to be perfect, but needs to be able to make a task successful through assigning work to suitable people. Also, they must be more aware of the limitations of their organization than anyone else in the organization. This is related to the ability to set a proper goal. A goal needs to be idealistic enough to attract people, but a leader must keep in mind that the most important thing is to produce outcomes. Even if the organization sets a great goal, it means nothing if it is not realized. A leader always has to balance the ideal and the reality, and sometimes acknowledge that their organization cannot achieve what they have planned. This is well described in an article by Mr. Kawaguchi, a project manager of Hayabusa asteroid probe. According to him, the best way to set a goal was to plan a project which would realize everyone's dream, but in reality was impossible. He would then need to compromise on the plan, and persuade his colleagues to continue so that the project would get completed (Kawaguchi 2011, p. 40) . A good leader, therefore, is a person who can make a task successful while achieving a shared ideal to the greatest extent possible.

#### How to develop leadership

I have discussed the conditions for good leadership and the abilities required of a leader. In order to obtain the conditions and abilities discussed above, what should we do? Although this goal seems to be hard to achieve, the answer is quite simple: start with a small unit. We can start practicing these things in a small group. However, we need to be careful not to undertake a task that we cannot take responsibility for. If we then want to go one step further, and undertake a task with a higher degree of responsibility, what should we do? The answer is that we can try it on our own, not in a group. If we succeed, then we can do it in a group. To become a good leader in global society is, of course, not easy, but we should keep it in mind that leadership abilities can be obtained through training.

#### Bibliography

川口 淳一郎 (2011) 「「はやぶさ」プロジェクトを成功に導いたリーダー力」 pp. 38-44

\*\*\*\*\*

## What Matters in Global Leadership?

Satoshi Kawakita (Junior, Faculty of Agriculture)

Leadership is the ability of individuals to influence, motivate and enable others to contribute to the effectiveness and success of the organizations of which they are members (House *et al*, year) . Through the Kyoto-DC Global Leadership Program, I visited a variety of organizations and was fortunate to meet a great number of people who had different backgrounds. Though they had different characters and personalities, one of their common features was having leadership qualities. In this essay, I will mainly describe what I learned about global leadership in this program, focusing on environment, aptitude, attitude, and skills.

Leadership is significantly dependent on the environment or situation each leader faces. For example, as one researcher has said, leadership should be based on the subordinates' skills or will. Likewise, the style of leadership suited for NASA would be different from that which is suitable for the World Bank. In the World Bank, political skill seems to be more necessary for its leaders than elsewhere, since their tasks are related to diplomatic negotiation. NASA-, on the other hand, is different, - in that various researchers are working on different types of projects, and their mission is not so much diplomatic negotiation as academic systematization. Considering the facts above, you might conclude that there is no single answer about what kind of skills are necessary for leadership as the style of leadership will vary depending on the situations.

However, it seems that there are some common aptitudes, attitudes and skills that leaders need to have. This essay will describe some of the basic competencies needed for global leadership and my opinions about them.

Regarding aptitudes, integrity is a prerequisite for leaders. P. F. Drucker says it is a prerequisite for managers, but we are able to say so for leaders as well. It is possible to decide whom we should not choose as leaders based on their integrity. First, we are not able to choose as a leader someone who does not have a strong passion for achieving outcomes. Not requiring the best performance from the followers and the leaders themselves will weaken an organization. Such people cannot be even called professional. Second, a person who judges *who* is right, rather than *what* is right should not be selected as a leader. Leaders should make decisions according to factual evaluations rather than personal attributes. Third, a person who prefers intelligence to integrity is not suitable as a leader. Integrity is more important than any skill since ultimately the lack of integrity leads to the loss of trust from people, including customers, shareholders and followers.

In terms of attitude, acceptance of responsibility is one of the most important traits required of leaders. As the representative of an organization, leaders should take ultimate responsibility for

what their organization does, will do, and is doing now. If the activities of the organization result in failure, and they have bad influence on their customers, shareholders, or society at large, leaders need to do their best to minimize the damage and then resign if necessary, otherwise the organization will lose the trust of local people as well as of its followers. In addition to this, leaders have to take responsibility for their remarks and actions, since they are very influential. A lack of correspondence between words and actions causes distrust of leaders.

Tolerance is a quality required of leaders. What difference has the globalized society made to leadership? In my opinion, the biggest feature of the global society is the fact that different people who have various backgrounds live or work together in the same environment. This fact means that not only language skills but also tolerance for unfamiliar ways of thinking or foreign cultures are required for global leadership. Some unfamiliar foreign ideas sound difficult to understand and might make leaders frustrated, but global leaders have to respect them since disregarding them could constitute a lack of integrity, which ultimately leads to the loss of their followers' dedication.

With respect to leadership skills, adaptability is also essential to global leaders. Just as Darwin's finches adapted to their new environment and evolved in the Galapagos Islands, leaders should have the adaptability to new situations if necessary. These days, a growing number of innovations are taking place in many fields, such as information technology and medicine, and social factors like the world's population have changed drastically. This suggests that many good organizations will perish as long as they are only adapting to out-of-date situations. Therefore, leaders have to make the organizations able to respond to new demands or new situations. Leaders who detest change cannot, and should not, be at the helm.

Communication skills are also indispensable. Communication skill is not the ability to get along with other people. It is the skill to convey clear messages to one another, and carefully listen to and understand what other people say. Organizations are based on the idea that a group of people can do much more than a single person can, and that nothing great can easily be done without mutual cooperation. To motivate people to work on their projects effectively, leaders have to listen to and understand what their followers say, and then respond sincerely and wisely. Likewise, in order to meet the needs and desires of customers, shareholders or society, leaders need to listen carefully to what they say and imagine what they are thinking. If leaders fail to convey their message to their followers, the people in the organization will have different goals, which could result in insufficient outcomes. Therefore, communication skill is definitely important for leadership in organizations.

In conclusion, there seem to be some common skills global leaders should have, despite the difficulty in specifying the essentials of global leadership. True global leadership is hard to achieve, but you can hope that some experience and training can lead you close to it. I would like to have

the courage to pursue the attainment of global leadership skills and make an effort to contribute the world one day.

\*\*\*\*\*

### Skills Necessary to be a Global Leader

Mizuhiro Suzuki (Junior, the Faculty of Agriculture)

While we stayed in Washington DC for 10 days, we met many people who play active roles in the U.S. and all over the world, and we talked about what leadership is all about. Through those discussions, we learned the skills needed to be a good leader. In my opinion, there are mainly three skills we have to acquire to take the leadership of a global team: providing a clear vision, keeping a close relationship with followers, and predicting the future.

First, as a leader it is important to provide a clear vision to one's followers. In DC, we met many leaders. All of them had clear and attractive visions and goals, including what to do, until when they should do it, and why they should do it. Their ways of thinking about leadership were really impressive. There are two reasons why it is important to have the skill to provide a clear vision. The first reason is that by getting a clear vision, followers can think of what to do by themselves. This allows them to exercise their abilities as much as possible to achieve the goal of the team, and makes their work more effective and innovative. On top of that, in emergencies, a clear vision becomes really important. If team members deeply understand the purpose and vision of the team or project, they can find good solutions to problems quickly and correctly. The second reason is that a clear vision can keep followers motivated. Keeping members motivated and passionate about their job makes the team stable and attracts good followers, resulting in a better team. If a leader fails to show his clear vision, his followers may lose their goals and sometimes his team or project can get broken up.

Moreover, when leaders provide visions, it is important for them to be positive. Dr. Kuno said that when you are in trouble, you should be positive and look forward. Leaders should remember this all the time, and they should progress toward their goals with a clear and positive vision.

Secondly, when we talked with Mr. Leo Bosner, a former officer of Federal Emergency Management Agency (FEMA), I strongly felt that it is important to build a good and close relationship with one's followers. He talked about his former boss, who demonstrated great leadership and changed FEMA into a better agency. I identified two reasons why he was a great leader. The first reason is that he was very open. He often talked very casually with his followers. As a result he not only established good relationships with them but also got information from new viewpoints and



identified problems inside and outside the organization which needed to be solved. The second reason is that his followers could feel that their leader was also one of the team members as he was working closely with them. This is important in order to keep followers motivated and allow a leader to be trusted by his followers. Mr. Bosner also said, "Money cannot buy trust, and it takes long to get it." The most important thing I learned from him is that the shortest way to earn trust is to work hard and closely with followers. As I just described above, to be a global leader, it is important to have a close relationship with one's followers. Then, the leader might be able to run a good and competent organization.

Thirdly, I strongly realized that the skill of predicting the future is one of the important requirements for global leadership. Dr. Kuno frequently said, "Think about the worst case." She meant that before you start doing something, you should predict what will happen if you fail. When you cannot take responsibility for what you do, you should not do it, but give it up. In other words, if you are sure that you can take responsibility for what you do, you should do it without any worry. After you carefully examine and predict what will happen in the future, you can concentrate on your own goal. However, the more followers you have, the harder it is to take responsibility for them. Thus, sometimes it would be better if you take action by yourself, as then you do not have to take responsibility for many people, but only for yourself.

Furthermore, as a leader, you need to maximize the benefits for your team and minimize the risks your team will face. By predicting the future, you can maximize the profit and minimize the risk. For example, in business, it is important to predict what kind of needs will arise in the future, and which feature of your organization will be useful for future strategy. And in risk management, you need to minimize risks and prepare to cope with emergencies. For these reasons, the skill of predicting the future is necessary when you lead a team or organization.

In DC, I strongly realized that these three skills are necessary to work as a good leader, but it takes long time and many experiences to attain them. It is not easy to acquire those skills. In my opinion, there are two things we can do to develop those skills to be a good leader. The first thing is to talk with people with great leadership skills and ask them about their experiences. In this program, we talked with many leaders in different areas from risk management to business, which broadened my viewpoints and gave me opportunities to directly feel what leadership is like. In Japan, although we cannot have so many opportunities to talk with leaders, we should try to get the chance to do so, and learn something from them. The second thing we can do is to regularly think about what will happen in the future. This practice will be useful in being a good leader in any areas. Furthermore, it is more likely for you to be successful in your life if you can predict and plan for the future.

In the future, I would like to work in the field of development assistance. In that field, we need to

think not only about the present situation but also about the future. Moreover, we need the skills to work closely with our team members and local people in developing countries to think about what is needed for good development. Therefore, the skills I learned in this program will help me a lot in my future career, and I will keep making efforts to acquire those skills.

## 編集後記

昨年度のパイロットから、本年度本格開始となった「京大（卒業）生による（現役）京大生のため」のグローバル人材育成プログラム「Kyoto-DC Global Leadership Program」を無事終了することができました。本プログラムの企画・実施にあたって、S&R 財団の久能祐子先生、上野隆司先生、京都大学同窓会ワシントン支部京大会の村垣孝会長、プログラムコーディネータとしてご尽力頂いた深見真希さん他ワシントン在住の京大卒業生の皆様、その他本当に多くの方々からご支援、ご尽力を頂きましたこと、心より感謝申し上げます。

本プログラムの立ち上げよりコーディネーターとして尽力して参りましたが、第二回 The Kyoto-DC Global Leadership Program 実施報告書の作成を最後に、その務めを終えることになりました。グローバル人材育成の重要性が高まる中、本プログラムの開発に関わる機会を頂いたことに感謝しております。今年は第一回目のプログラム同窓会も京都で開催され、第一・二回目の参加学生とプログラム関係者が集い、各自の現状報告に大いに盛り上がりました。最後に私も参加できたことを大変嬉しく思っております。来年、再来年と、本プログラム参加者のネットワークが大きく育つことを新天地より祈念しております。

(渡部由紀)

米国短期留学プログラム  
The Kyoto-DC Global Leadership Program  
2012 年度 実施報告書

2013 年（平成 25 年）8 月発行

編集 京都大学国際交流推進機構

発行 京都大学国際交流推進機構

〒606-8501 京都市左京区吉田本町

TEL 075-753-2543

印刷 株式会社 田中プリント

TEL 075-343-0006