

## 2016年度 The Kingfisher Global Leadership Program 終了に当たって

京都大学同窓会ワシントン DC 支部、京大会会長  
上宮 新一郎

Kingfisher 留学生の皆さん、無事に研修を終えご帰国されましたことお喜び申し上げます。

2011年2月にスタートした Kingfisher Program は今回で第6回目の留学生を迎えましたが、プログラムの内容も年々着実に充実の一途をたどっているように思います。

これはひとえに京都大学、久能先生そして S&R 財団の皆さんのお骨折りの賜物と思います。また、ワシントン DC を舞台に世界的に活躍している我が京大同窓会のメンバーも講師を勤めて当プログラムに貢献していることは、我が同窓会の誇りと喜びであります。

毎年、難関選抜の狭き門を突破してやってくる留学生の皆さんを迎えて、皆さんの将来の夢や目標をお聞きすることで、我々先輩卒業生は、京都大学の生徒の実力の高さを確認し将来の活躍を期待し、更に刺激も受けています。

Kingfisher Program は、グローバルなリーダーを養成する目的で創設されました。

京都には1000年を超える文化の歴史は健在ですが、東京や大阪といった政治・商業・経済の都市とは異なって、京都には政府関係の各省庁などのオフィスや国際的大企業のオフィスの数が多く存在するわけではありません。京大学生の皆さんが、政府機関や国際的な大企業のオフィスで活躍する先輩諸氏に日常的に接するという機会は、東京や大阪などの他の都市と比較して少ないと思います。しかしながらこの環境は、社会人となった諸先輩に接する機会が少ないという不利の反面、既成の習慣にとらわれず独自に新しく自由な発想を生み出し易いという利点があります。

京都大学の卒業生が各機関や企業の人事部から総じて高い評価を受けているのは、個々個人の実力もさることながら、実はこの環境によって独創的な発想能力を持つ生徒が育っているのではないかと考えています。

今回の留学で皆さんは、世界を主導する国際機関、研究機関、シンクタンクなどを訪問し、さらに国際的な企業で活躍している先輩諸氏や講師の方々と直接面談し多くの話を聞くことが出来た経験は、現在の自分ひとりの力では得られな

い貴重な経験であります。これらの得がたい体験を通して、出発前には創造しなかった、自己目標実現のためにやるべきことと将来の自分の姿に具体的なイメージを持つことができたのではないかと考えます。

留学生の皆さんが、将来グローバルなリーダーシップを発揮し、より良い社会と平和な世界の構築に貢献されることを、同窓生一同、心から強く願っています。

法学部4年

中西 佑

このプログラムはまさに、人生のターニングポイントとなりうるものであった。応募するに際して私自身が掲げていた、プログラムにて達成したい目標までも超えて、生き方、キャリア選択、リーダーシップ等多岐にわたって、たくさんの学びをえることができた。以下、プログラム参加にあたって私が抱えていた動機や疑問について最初に述べ、そののち、それらにある程度こたえる形で、私が当該プログラムを通して学んだこと・考えたことについて書きたいと思う。

米国に渡航するにあたり、私はおおまかに2つの動機・疑問を持っていた。ひとつは、昔からキャリアパスの1つとして考えていた、国際機関で働くということが、どういうことかをつかむことである。プログラム応募時から経済産業省に入省すると言っており、事実、ファーストキャリアとしては日本の国家公務員を選んだのだが、日本国のみではなく、世界全体を俯瞰して仕事ができる国際公務員となる道もいまだ視野に入れいている。日本人として世界を舞台に活躍する人々に話をお聞きしたいと思ったのが、ひとつめの動機である。

もう一つの動機は、人によって「自分のモチベーションを行動に移す際の閾値の高さ（ないしは低さ）」が違うがその違いがどこから来るのかを知りたいというものであった。私は常々、やり始めさえすれば意外と簡単なのに難しい（と思われる）物事を始めることをためらってしまうのはなぜか、という疑問を抱えていた。自分自身、学生時代を通して、交換留学や海外でのインターン、ビジネスコンテスト等の思いつく限りのことには取り組んでみた。しかしそれでも、友人には、一から会社を興している人や、政治系の学生団体をおこし政治家たちと日々議論を交わしている学生や、国際会議に何度も参加しているような人がたくさんあり、私にとっては、彼ら彼女らは私にはためらわれてしまようなハードルの高い（と思われる）ことをやってのけているのがはなはだ疑問であった。そして焦りも感じていた。自分が内に抱える動機が、実際の行動に移る際の閾値はなぜ人によって違うのか。なぜ一部の人は新しいこと難しいことに立ち向かうことに抵抗がないのか。こうした疑問を解消する機会として、このプログラムは絶好の機会であった。なぜなら、日本国外、それもチャレンジの国として名高い米国において、既に起業して成功を修めたアントレプレナーや、これから起業する人々、その他多種多様なキャリアバックグラウンドをもつグローバルリーダーたちと数多く接することができるからである。閾値の高さ（もしくは低さ）の秘密をさぐる、これが本プログラムにおいて私が掲げていた2つ目のメインテーマであった。

以上、2つの動機・目的を掲げていたが、えられた学びや感じたことはそれらだけにとどまらないものであった。まず、生き方全般とその中でのキャリアの選び方について、私が考えたことをまとめたいと思う。アントレプレナー、官僚、シンクタンク研究員、国際公務員など色々な人に会ったが、全体としてえられた印象は、海外においてグローバルに活躍している人間は、予定調和で生きてきた人間が少ない、ということである。日本において就活をしていると、話を聞く人は終身雇用制度からある程度恩恵を受けているような人が多く、「自身で生き方を選択して、そのためにキャリアをマネジメントして」といった意識があまり感じられなかった。しかし、とりわけアメリカの組織や国際組織などでは、自分が理想とするキャリアを自分で描き、そこにたどり着くために自分の能力を自分自身で戦略的に発展させないといけない。自分の所属する組織が一生、人生の面倒をみってくれるということはないからである。だからこそ、そうした場で自分自身のキャリアパスを構築していくためには、いつ何時転がってくるかわからないチャンスを与えるため、人脈を駆使し、予測可能性の小さい社会によって左右されてしまう自分の人生の行く末を、なんとかして自身の向かいたい方向に近づけるという努力が要求されるのである。S&R 財団の理事である、上野先生・久野先生をはじめ、多くの方の人生についてお話をお聞きしたが、ほとんどの人が、常日頃からアンテナを張り、準備をして、ひょいと転がり込んできたチャンスをつかみとって、キャリアを成功させてきたようであった。

この点、久野先生がおっしゃっていた「自分の中でのワーストシナリオを決めれば、そこまでのリスクは許容できる」というお話が非常に大事であると感じた。いざ日本国内を出て、上記のような、予測可能性の低い人生を乗りこなしていこうと考えたならば、結局のところ多くの挑戦をし、その分多くの失敗をし、その中において数少ないチャンスをものにしていくという「トライアンドエラーの生き方」をとることになる。その際に、必要になるのが、自分のとりうるリスク量を見極めて、リスクがその範囲内であれば無用な心配はせず、大胆に物事をはじめてしまう、という行動様式である。また、この話に関連して、私がプログラム参加前にあたって掲げていた2つめの目的、すなわちモチベーションが行動に移る際の閾値の高さ（ないしは低さ）はどこから来るのかを探るという話に関しても、答えが得られた。端的に言えば、閾値の低い（ように思われる）彼ら彼女らは、往々にして失敗を許容しつつ、物事をはじめているだけなのである。もちろん、モチベーションが高ければ、ハードルがいくら高くてもそれを越える原動力となってくれるし、グローバルに働いている人々は、モチベーションがある程度高かったのは間違いない。日々接する情報も日本国内とは異なるし、その分、グローバルイシューを解決することに関してのモチベーションはもちろん高い。そうしたモチベーションは、自分をそうした場に放り込めば自然とえられると思うが、決定的な違いはそこではなく、「ある程度失敗してもいいから、先はどうなるかわからない

けど、とりあえずはやってみよう」というリスク許容力の部分なのである。例えば、ハルシオンというインキュベーターで出会ったアントレプレナーたちは、起業という「とても難しいこと」をやろうとしているイメージは持っておらず、分からないけどやれるだけやってみて、そしてそのトライの過程でえられることもあるからこの先もなんとかなる、そういう考えで起業をしようとしているように思えた。以上のことを要約すれば、アントレプレナーをはじめとしてトライアンドエラーの生き方をする様々な人々と話をする中で私がえた最大の学びは、自分を知り、とりうるリスク量を考え、そのうえである種の楽観主義をもって人生を送ることが、グローバルリーダーとしては必要であるということである。

より自分の話にひきつけて言えば、以上のような国際的場面での生き方を学んだことで、自分としてもそういう生き方を選択しようと思えたことが、このプログラムの収穫として一番大きい。プログラム参加にあたって掲げていた、将来のキャリアパスの1つとしての国際機関への就職のイメージをつかむ、という目標も達成することができた。世界銀行をはじめとする国際機関で働く方々とのお話を通じて、国際的なキャリア形成には、まず第一に上で述べたような生き方に対する受容力が、そして第二に自身にそなわった能力・専門性が必要であるとわかり、そうした生き方を選択する具体的なビジョンと、それを遂行する自信もえられた。また、その一方で、自分がやりたいことが他に見つかったならば、国際機関という場に固執せず、起業をするなり、NPOを起すなり、現時点では予測可能性が低いパスでも、戦略的にとりうることもできるとも感じた。ファーストキャリアとして選んだ自身の省にて、戦略的に自覚的に自分の能力を構築したうえで、そのまま組織の中で上にあがるなり、国際機関にうつるなり、その後自分の機関を起すなり、予測可能性の高くない生き方に身を投じていきたいと思う。

以上の他、リーダーシップと関連して感じるところもあった。久野先生いわく、良いリーダーシップは良いフォロワーシップによって完成されるが、グローバルイシューに立ち向かうひとは良いリーダーであると同時に良いフォロワーでないといけない。私自身、関心のある分野が、国際協力や開発の分野から、自由貿易、日本の産業競争力の話にまで多岐にわたり、自分がタックルすべき課題が何かを決められずにいた時期があった。このように、現在の世界にはあまりにも多くの問題が、しかも相互に絡み合っているため、私たち1人1人が自分で影響を及ぼせる範囲はとても少なく、時には無力感すら感じる。世界の大きさに対して、我々一人一人がどう立ち向かえばいいかという、自分の専門以外の分野においても、優秀かつ志の高い人材が活躍し、様々な課題に対して取り組んでいるのだということを知り、彼ら彼女らに尊敬と信頼を持ったうえで、必要な時にはリーダーシップ（もしくはフォロワーシップ）を発揮して、協力して世界の課題にタックルしていく、そんなマイ

ンドセットをもつことが必要なのである。Kingfisher はそのスタートとなるプログラムでもあったと思う。最後になるが、このプログラムを作り上げてくださった関係各位の皆さまに心からお礼申し上げたい。

経済学部 4年

山本 翔太

種々の小目標はあったものの、今回のプログラムの目標は国際協力の分野で社会人になる第一歩を少し早く踏み出すことだった。4月に就職する組織から、国際機関に移籍する人間もいると聞かされており、規模など異なる点が多いものの同じ開発分野で仕事をする人間に会いたいとも思っていた。

自分が4月から入団する組織はODAを扱う機関であり、純粹にフェアな国際協力のためだけに存在するわけではなく、「税金を使う以上は日本に裨益する必要がある」というのが昨今の風潮である。政府策定のODA大綱は時々改定され、我々の「業界」にも残念ながらトレンドというものが存在する。時代の潮流に合わせて変化することはもちろん大切だが、その根底に変わらず存在すべき国際協力の哲学を見失いたくはない。極論を言えば、「いわゆる途上国の発展のために“先進国として”できることは何もない」と教わったこともある。国籍に支配される立場にいるままでは、本当の意味で普遍的な人類の幸福に貢献することはできない、という意味だと解釈している。ならば国際連合・世界銀行ならどうだろうかと思ひ今回訪問させていただいたが、状況は似たり寄ったりであった。新自由主義的経済理論、ワシントンコンセンサスに基づき実行された構造調整プログラムにより、債務国では格差問題が深刻化し批判が寄せられた。IMF・世銀はこれらの施策を反省し、方針を改めたという。それを聞いて安心する一方で、結局のところ、世銀の出資比率による投票権という、一見公平だが米国の利害が大きく反映される体制に疑問を抱かざるを得なかった。「債務国側の主張を反映しやすくするため、投票におけるウェイトのかけ方を変更した」というお話も聞かされたが、やはり水面下で先進国等による既得権益確保の争いがあったことは間違いないようであった。

一方国で国際社会は緊密性を増し、他国との関係なしに成り立つ国家など存在しない。先に述べたように、国際協力によって途上国と自国の二国間関係を強化したり、国際社会全体の安定が自国の利益につながったりするというのが現在主流のロジックである。だが、途上国の債務問題や移民問題は、元をたどってみれば現在先進国と呼ばれる国々に原因があることが多い。プランテーションや契約栽培による農業分野を中心に勉強してきたが、現在の我々の豊かな生活も途上国の人々によって支えられているとあってよい。それゆえ、話を平易にするためとは思いますが、単純な比較優位論に基づき「安い外国産の財・サービスが流入することは消費者にとっていいことだ」とする現地のTPP賛成派のシンクタンク学者には閉口してしまった。国際協力、貧困撲滅、格差削減、開発といった微妙にターゲットの異なる問題も突き詰めれば、人権の尊重ということになるのではないだろうか。本来、人権は普遍的な概念であるから、人権問題は国籍、自国の利益などとは関係なく全人類が解決に向けて

取り組むべきである。

だが一方で、完璧に客観的になるということは人間にとって不可能である。人間は中立になろうと努めることはできるが、完全な中立になることはできない。そして完全な中立にはなれないと理解したうえで、中立を目指す努力を怠ってはならない。以上は本プログラム参加学生の一人の発言だが、その通りだと思った。大学で「言説」という観点を重視して国際農政を勉強してきたつもりだが、ある人の発言に対し、その人がどの利害を代表しているのか、発言にある利害背景を知らなければならぬと思った。またメディアの方は「人間は自分の都合のいいものしか見たくない」とおっしゃっていた。一方で「真実には多面性があり、相反する主義主張も、実は一つの真実の違う面を見たことによるものに過ぎない」とも教わった。自分も大学でかなり偏った見方（ご本人方がそうおっしゃっていた）の先生方について勉強していたので、自分もこうしたことを念頭に置かないと、相手と生産的な議論ができないだろう。これは学問に限らず、すべてのフィールドに当てはまる考え方だ。件の学者がTPPに賛成するのは、間違いない真実の一面としてTPPに利点が存在するからである。

もちろんグローバル化自体が悪ではない。国家間の格差が拡大し、多国籍企業やテロなど、非国家アクターの影響力も強まったが、逆に国境を越えた市民団体によるグローバルガバナンスという構造も誕生した。今回のプログラムのように新しい学びの機会を得ることができるのもグローバル化の恩恵である。今日ではブレイグジットやトランプ大統領誕生に見られるように、移民排斥、ひいては古めかしいナショナリズム・反国際主義が台頭しており人権という普遍的概念が脅かされる恐れがある。産業・経済発展と矛盾すると見られがちな環境分野や、それを部分的だとしても内包している国際協力の分野において、米国の活動団体に逆風が吹き荒れることになる。講師の方から「正直どうなるのかわからない」というコメントもあったが、その裏には直面する非合理的な現実には納得できないという憤りを感じた。

今回のプログラムでは、社会正義を考える上で悪とみなされることもあるイノベーションについても触れることができた。クリエイティブな人材を輩出しよう、というのがS&R財団の基本コンセプトである。イノベーションはすべて善であるとはいえないし、またそれ自体がすべて悪ともいえない。いわゆる破壊的イノベーションが、旧来の「特定の」労働者階級から仕事を奪うから悪だという表面的問題を懸念しているのではない。イノベーションの厳密な定義は、顧客が欲しがっているものではなく、顧客が想像さえしなかった商品、システムを生み出すことである。よって、イノベーションにより社会は豊かで便利になるかもしれないが、マーケティングにおいてはこれまで必要としていなかったものを無理に顧客に必要だと思わせ、購買意欲を刺激する必要がある。イノベーションが新たなスタンダードを作り、取り残されたくない人間の欲求は際限なく増大する。こうした流れの中で例えばデジタルディバイドなど狭義の格差問題も発生する。これがひいては経済面での格差の要因



の一つにもなっていると思う。そのため、昔ながらの職人気質で「自分の(科学)技術のみに興味があり、その利用法には興味がない」というのは危険である。「日本の大学でいうところの文系・理系の別はこういった世界では通用せず、分野横断的な視野を身に着ける必要がある」と講師の方は口をそろえておっしゃっていた。数歳の差に過ぎないが、理系の後輩たちが政治経済を学ぶ重要性を実感してくれたのが喜ばしい。自分もまた、科学技術に明るくならなければならないと焦りをもった。本プログラムも「近い将来 AI が人間の仕事の多くを代替するようになる、だからクリエイティブになりましょう」という考えが根底にあった。大切なのは、AI に代替されない仕事に就くこと、すなわち自分がイノベーションで利益を得られる側になることだけではなく、「イノベーションによって利益を得るのは誰か」を見極めることだと思う。国際協力に共通する話だが、マクロ的視点で全体的に幸福が増大していたとしても、ミクロな視点で分析したときに不当な不利益を被っている「不特定の」人々がいてはいけない。

しかし United Nations Foundation でうかがうことができたマーケティングじみたお話は興味深かった。例えば、先進国でワクチンを打つと、一部代金が途上国の子供のワクチンになるという TABLE FOR TWO のようなプログラムのプロモーションを、共感が得られやすい同世代の子供を持つ先進国の母親をターゲットにかけるといったようなものである。マーケティングは国際協力の世界が苦手としている課題の一つである。先に述べた職人気質に通じるような性質があり、いかに優れた開発プログラムを生み出すかのみが重要で、そのプロモーションは卑しいものだという風潮が海外ですらあるそうだ。押しつけはよくないが、周りを巻き込み、影響力を持たなければ社会は変えられない。開発プログラムであれば現地の人々の協力を得られなければ効果はない。NGO、世銀、起業家、ジャンルを問わず講師の方々は、他者との課題意識の共有・互いに当事者意識を持つことの重要性を強調しており、その方法を教えてくださる方もいた。当然方法に関しては相手や自分に合わせてアレンジが必要であるが、こうした思考が重要だと確認することができたことが収穫だ。

現地でお会いしたイノベーターたちは VLP ワクチンの開発をはじめ、社会起業家の方々に、社会課題の解決方法の一つとして起業を選択している人たちだったため、先に述べたイノベーションによる不利益を生み出す姿は想像しにくい。起業の選択肢の一つに社会起業があるのではなく、社会課題解決の選択肢の一つに起業がある、という皆様の姿勢が心地よかった。当然、課題によっては非営利組織のほうが向いていることもあり NGO の方のお話からそういった点をうかがうこともできた。

今まで自分は勉強や就活の中で方法論にこだわる傾向が強まってしまっていたように思う。NGO の長所短所、官・民による課題解決の長所短所など、構造的にまとめてわかったつもりになるろう、満足しようとしていたのだと思う。

“Be nimble.”これは S&R 財団の久能先生がおっしゃっていたことであり、社会起業家や本

プログラムのサポートをしてくださったダニエルさんがよく口にしていた言葉だ。就活の中でどうしても所属組織が目的になってしまったが、組織はあくまで手段でしかない。大切なのは、例えば「いかに国際機関で働くか」ということではなく、「いかにこの課題を解決するか」である。国際協力の分野において、世銀で働くことは必ずしも悪いことではないし、同時に必ずしも正しいこととも限らないと学んだ。真の目的は自分が抱いた課題意識であり、その解決のため **nimble** に小回りを利かせて、あらゆる手段(=所属組織や仕事)を講じていかなければならないのである。もともとの自分の専門とは異なるキャリアを転々としてきた方が多いことも目の当たりにした。

ならば、自分が解決したい課題は何なのか。よく就活の世界でいわれるところの **must, can, want to** の考え方を世銀の方が挙げてくれた。その上で、これは厳密には誤っており、世界は自分の興味から広げていくしかない、ともおっしゃっていた。社会起業家の一人に、自分が許せないものが本当に解決すべき課題・自分に何ができるかといったアイデンティティの視点が足りていないとアドバイスをもらった。当然今回の 2 週間だけで見つかるはずのないものである。今後のキャリアの中で取り組むべき課題と自分にできることを見つけていきたい。だが、その片鱗は既にこのレポートにも見え隠れしているのではないだろうか。

農学部 2年

金子 英樹

(1) 参加動機

大学に入学した頃は研究者を志していたが、先輩や周りの社会人の話を聞くにつれて自分の将来設計に自信がなくなった。偶然掲示板で見つけた Kingfisher プログラムは将来のキャリアパス形成を考えるのに最適のプログラムだと思い応募することにした。研究の道に進む場合に自分の興味のある分野が応募時点で既に見え始めていたので、それを確固たる物にした上で具体的な道筋を構築することも自分の中での大きなテーマであった。

(2) 参加者について

周知の通りこのプログラムには10名の京大生が選ばれるが、この人数が絶妙であると感じた。初めは（特に自分が）よそよそしい態度を取っていたが、2週間共に過ごすうちに彼らが何を考えて、どのような人生を歩んできたのかを垣間見ることができた。もし参加者が多すぎれば、このような深い会話をする機会も減っていただろう。また、Evermay という特殊な環境もこの空気を作り出すのに一役買っていたのも明白である。特に大きなキッチンが皆の集合場所として機能し、毎晩そこで真面目な話から気楽な話まで様々な会話が飛び交っていた。私は農学部所属で所謂理系の人間としか接してこなかったが、このプログラムで法学部や経済学部といった他分野の学生と交流ができたのは大きなメリットであった。特に、参加者それぞれが確立された自分の価値観や将来の展望を明らかにしつつ話をしていたので、考え方の相違が見られて興味深かった。参加者の平均回生は高めであるため、2回生の私は渡航前に少々場違い感を抱いていたが、今振り返ると2回生の終わりというこの時期に参加できて良かったと感じている。なぜなら、プログラム中に考えた将来へのステップを遂行し、修正する時間が残されているからである。先輩方の人生観や目標を聞いていると己の未熟さを痛烈に再認識することとなったが、この未熟さも他の参加者に刺激を与える要因となっていれば幸いである。互いに刺激し合うという意味では、大学に入学したての1回生の参加者が居れば更に面白かったかもしれないと考えている。

(3) 各機関の訪問について

このプログラムの目玉である豪華な諸機関への訪問は非常に有意義なものであった。NIH や NASA を始めとする研究機関では、生物学から天文学に至る高度な講義を受けることができた。知的好奇心を刺激されたのは勿論であるが、講演者がどのように今の仕事に就いたのか、またどのような人生を送ってきたのかという部分にまで踏み込んだ質問が飛び

交ったのはこのプログラムならでの出来事だと思う。同じ機関に所属する研究者でもバックグラウンドは様々であり、彼らの進路を自分の将来と照らし合わせることができた。世界銀行やNHKといった機関は一見すると自分の専門分野と無関係に思えるが、そこで働く方々の語るリーダーシップ論や思考方法はあらゆる分野で応用できるものであり、自分の考えを変える要因となった。これについては次の章で述べる。

#### (4) 自分の心情変化について

このプログラムを通して様々な方に出会ったが、彼らにとってのリーダーシップに共通しているものは、久能先生の言葉を借りると「Big Vision with Small Steps」である。まずは大きな目標や自分の芯となる物を軸に据えて、それに向かうための道筋を考えるとということである。1回生の時に受講した京都大学の授業「生物学のフロンティア」で、iPS細胞の研究で著名な山中伸弥先生が我々学生に語ったメッセージも、「Visionを持って学生生活を送ってほしい」といった内容であった。当時の私はVisionが定まらず、冒頭に書いたように漠然とした不安を抱いていた。Evermay滞在中に自らを内省したところ、これはSelf-efficacy（自己効力感）の欠如に起因しているという結論に至った。この用語も久能先生にご教示頂いたものであるが、これは自分が物事を遂行する能力があると実感する感覚のことである。似た用語にSelf-esteem（自尊心）があるが、これは比較的広義な自己の心理に対する感覚である一方、Self-efficacyはより狭義で自己の能力に対する感覚であると解釈した。Self-efficacyを高める方法として、小さな目標の達成を重ねることで成功体験を増やす、という手法が紹介された。私は自己評価が低いと常々感じていたが、改めて客観的に今まで達成した事を振り返ると、僅かな自信の湧出を感じた。この僅かな心情の変化が、最終日のプレゼンで自分のVisionを堂々と語る自信に繋がったと確信している。

また世界銀行の兼平さんにご教示頂いた思考方法も印象深かった。これは、「自分がワクワクする事は何か?」「自分が得意なことは何か?」「世界が求めていることは何か?」という3つの観点で物を考えるというものである。大事なこととして、「自分がワクワクする事」を出発点とする特徴が挙げられる。これを聞いた時、私は今まで考える順番を間違えていたと実感した。今までの私は自分の興味を後回しにして「世界が求めていることは何か?」を中心に考えていたため自分のVisionがハッキリしなかったのだと改めて感じた。Visionは最初から悩むまでもなく、自分の心の奥底で決まっていたのだと気がついたのはこのプログラムに参加して得られた最大の成果である。私のVisionについては次の章で述べる。

#### (5) 私のVisionについて

私の Vision は、人工知能の技術を用いて生物学的な問題を解決するということである。プログラム参加前から人工知能に関する興味はあったのだが、前述した思考方法に当てはめて考えることでより確固たるものになった。最初の二つは明白だったので「世界が求めていることは何か？」という部分を重点的に考えた所この結論に至った。生物学の分野を専攻する研究者は数多く居るが、同時に情報系の専門知識を有するような人材は不足しているとの報告がある。近年では人工知能、特に Deep Learning と呼ばれる手法の研究が急速に発展し、株取引から医療分野まで幅広く応用されている。私はこの技術を生物学の分野に応用したいと考えている。やや抽象的な Vision であるが、私にとってはどの問題を解決するかを選ぶことも目標の一つである。なぜなら、問題選択は数理的モデルの作りやすさに大きく影響し、結果に大きく左右するからである。

この Vision を遂行するための First step として私が最終プレゼンで挙げたことは、人工知能を用いて実際に生物学的問題に取り組んでいる科学者を見つけるということであった。帰国後私は直ちにビッグデータを扱う研究室を訪問し、Deep Learning を活用する研究者とお話する機会を頂いた。Deep Learning を勉強したいという私の意思を快く受け入れてくださり、彼の指導のもとで学生主体の勉強会を開催することが決定した。このプログラムで学んだリーダーシップを心に刻み、統率力を発揮したい。

#### (6) 最後に

刺激的なプログラムを用意して頂いた S&R Foundation の皆様及び京都大学の職員の皆様を始めとする全ての方に心よりお礼申し上げます。このプログラムで知り合った9人の京大生の Vision 達成を願うとともに自らの Vision 遂行に尽力することを誓います。



朝食の風景、Evermayにて

法学部 3年  
東上 菜々子

## はじめに

Kingfisher Global Leadership Program ではワシントン D.C.で活躍されている数多くの日本人やアメリカに住む研究者に会うことができた。訪れた機関やお会いした方々の多くは、通常であれば行くことや会うことが難しい。そのため、この機会を逃すまいと、プログラム参加にあつたての目標を期間中何度も思い出し、それぞれの活動に貪欲に取り組んだ。

私がプログラムに応募した理由は三つある。ひとつ目が貧困を減らすための国際的な取り組みについて理解を深めることである。ふたつ目は国際的な環境で働く方のキャリアを知り、自身の将来の選択肢を考えること。そして最後が自分の経験や考えを積極的に伝え、参加者に刺激を与えることである。プログラム中の活動と学びを踏まえて、三つの目標が達成できたのかどうかを振り返ることにする。

## 目標 1

まずひとつ目の目標は、貧困対策、特に 2016 年に始まった持続可能な開発 (SDGs) の実行に関して、国際的取り組みを主導する機関の考えを知ることである。貧困問題に関心があり、ゼミで SDGs をテーマにレポートを書いたが、始まったばかりの取り組みであり、文献も少なく、表面的な情報しか得られなかった。なので、貧困削減に主導的に取り組む世界銀行と世界銀行グループの一員である MIGA、UN Foundation へ行くことは非常に楽しみだった。

講義を通して、グローバル問題に対処する際に国際機関は不可欠であり、その役割はますます重要になっていると知った。世界銀行で今重点的に取り組んでいる問題には移民とパンデミックの問題がある。どちらも一国だけでは解決できない問題であり、全世界的に対処する枠組みを示すという国際機関の役割の重要性を強く感じた。また、UN Foundation の方の「先日も議会で国際援助の予算を減らさないようお願いに行ってきた」との話を聞いて、政府から国連の活動資金を得ることのむずかしさを感じた。どの機関も共通して貧困をなくすという熱い思いを持って、それぞれの政策を進めていると再認識した。プログラム参加前には、貧困問題は非常に根深く、将来私一人が削減に関わることにしても変わらないのではないかと考え始めていた。しかし、訪問をきっかけに、問題への積極的な取り組みと職員の方々の熱意を知り、一人でも多くの方がグローバルな問題に関心を持ち続けることが必要だと感じた。私も将来的に貧困対策を仕事にしたいと思い直した。

## 目標 2

プログラムに参加したふたつ目の理由が、お会いする方の今までのキャリアとそれを選らんだ背景を知ること、容易ではない国際的なキャリア形成に必要なことを知ることであった。久能先生と上野先生をはじめ、国際機関やアメリカの国家機関、自身で立ち上げたNPOで働かれる方の人生と人生観を聞くことができた。今後の進路選択において指針となるような考えをたくさん吸収でき、プログラムの中で最も大きな収穫があった部分である。また、私は就職活動の本選考開始直前の参加であったため、非常に有意義であった。

プログラム中講義を聴いたのは二十人以上の方であるが、キャリアは十人十色であった。しかしいくつか共通している考えがあり、強く印象に残ったものを並べたい。

- ア 楽観的に考える。自己効感力 (self-efficacy) を持つ。
- イ 今の仕事をすると昔から思っていたわけではなく、偶然が重なったことや、働いているうちにやりたいと思ったことから今の仕事をしている。
- ウ 五年くらい先のゴールを見据え、小さな挑戦をする。その積み重ねで大きなヴィジョンを達成する。
- エ 得意なこと、楽しいことを仕事にしないと人生は辛く、もったいない。得意なこととは、自分がとりわけ頑張ったと思っていなくても褒められたことである。

アの自己効感力とは、まだやっていないが、どこかで成功すると自信を持つことである。起業家の卵たちのプレゼンテーションを聞く機会があったが、彼らは自信に満ち溢れていた。物事を悲観的に考えがちな私にとっては驚きであったが、大きなプレッシャーに打ち勝つためには必要だと思った。

イも意外な気づきであった。世界を舞台に活躍するには、早くから明確な目標を持ち、その実現に向かって着実に進んでいかなければならないと考えていたからである。この考えを知り、就職活動が本格化する前にキャリアの最終ゴールを見つけなければならないと焦っていたが、少し気が楽になった。ウのように、まずは今ある数年先の目標を実現できるような小さなステップとして、就職活動に臨もうと考えるようになった。

これらの学びは今後の長い人生においてずっと支えになるだろう。今はまだ曖昧なまま理解しているに過ぎないが、これから徐々に理解が深めていきたいと思う。また、このような考えを共有し、人生相談に乗ってくださった方々は「相談があればいつでも連絡してね。」と言ってくださった。このようなネットワークを作ることができたこともこのプログラムの成果の一つと言える。

## 目標 3

三つ目の目標は、参加者と経験や意見を共有し、刺激を与えることである。私は今までに

も三つの海外研修プログラムに参加してきたが、ディスカッションなど意見交換の場で思うように自分の意見を言えなかった。周りの人の主張を聞き、新たな視点を得ているだけだった。しかし、前回のプログラムの最後で、経験や意見をたいしたことがないと思っているのは自分であり、他人にとってはそれが何かのきっかけになることもあると気づいた。そのため、今回の Kingfisher Global Leadership Program では積極的に発言するように努めた。参加者間には多様なバックグラウンドや意見を受け入れようとする雰囲気があり、私も含め全員が自分の過去やプログラムで感じたことを隠すことなく話していた。その中で私の経験を聞いて新しい視点を得たと言ってくれた参加者もいた。また、私は参加者間でメッセージカードを交換することを提案した。メッセージを読むことで、対面では伝えづらい素直な気持ちが伝わり、励まされたとの声があった。

これらのことから、今までに参加したプログラムの中で最も多く自分の考えをメンバーと共有できたと感じている。今までのように他人の意見を吸収するリスナーに徹し、スピーカーの役目を果たさずにプログラムが終了し後悔することはなかった。他九名の参加者や、スタッフ、講義をしてくださった方々がオープンな雰囲気を創り出してくれていたことに感謝している。

## 今後の目標

こうして、私はプログラム中の講義とそれ以外の時間のメンバーとの会話を通して、参加目標を達成できた。今後、貧困の取り組みに対する熱意を知り思い直した削減に貢献したいというビジョンを実現するために、最初の一步として、まずは就職活動に満足するまで取り組みたい。その際には、素晴らしい活躍をされている方々から得たキャリア形成のヒントと、講演者やワシントン D.C.で出会った学生、プログラムのスタッフとのネットワークが役立つと確信している。

二週間の滞在期間中の経験はこの紙面では語り尽くせないほど充実したものであった。それも、久能先生をはじめ、S&R 財団のスタッフの方々、京都大学の教職員の方々の支えがあったからであり、心から感謝している。プログラムで得た貴重な経験は日々思い返し、今後の人生に必ず役立てていきたい。



農学研究科修士1年

高島 瑠伊

・ はじめに

私が今回この Kingfisher Global Leadership Program への参加を志望した理由は、就職活動を間近に控える中で、将来のキャリアについて考えるヒントが得られるのではないかと思ったことだった。国連や世界銀行を含む国際機関をはじめとした世界の第一線で活躍される方々がどのような経緯で現在の仕事をするに至ったのか、どのようなスキルが仕事をする上で求められるのかについて興味があり、進路の参考にできればと考えていた。

キャリアのファーストステップをどこに踏み出すか決断を迫られていたこの時期に、本プログラムに参加させていただいたことは当初想像していた以上に life-changing な経験となった。以下、この2週間を通じてキャリアに対する考えが私の中で大きく変化したきっかけと、ステップを踏み出す際の心構えについて述べたい。

・ キャリアの第一歩をどう踏み出すか

生き物の行動や進化、生存戦略に関心があったことから、農学研究科で進化生態学を専門とする研究室に所属している。本プログラムに参加したのは、まさに就職活動が始まる時期で、自分のキャリアをどう歩んでいくべきか悶々と考える日々を過ごしていた。将来的には、研究者になるよりも、国際機関のようなより社会と結びつきが深く、人と関わる仕事に就きたいと思っていたが、それと同時に、これまで多くの時間を割いてきた現在の専門を生かせる仕事に就くべきなのではないかという思いもあった。また、専門を極めた Ph.D. 取得者がこれからの社会では求められているという漠然とした考えもあり、海外の大学院で博士課程に進むべきか企業に就職するべきか悩みながら、研究と就職活動を並行して進めていた。何か選択のヒントになることがないか常に探し求めていた。

結論としては、ワシントン D.C.に滞在し、世界の第一線で様々な活躍される方々にお会いする刺激的な2週間を経て、ファーストステップをどう踏み出すかを決めた。プログラム中に多くの方のお話を伺う中での決断だったが、特に大きな影響を与えた2つの考え方について詳しく述べたい。

1. キャリアチェンジ – 肩の力を抜くこと

本プログラムに参加する前と今とで最も大きく変化したのは、「肩の力が抜けた」ということだ。きっかけとなったのは、久能先生から”World is wide, Life is long”という

お言葉だった。世界は広いし、人生は長いから、失敗したらそこから学んでまた始めれば良いし、今決めたことが一生続くわけじゃないのだと教えていただいた。今までなんて狭い視野で将来について考えていたのだろうか、目の覚めるような思いだった。また、世界銀行や国務省、NASA など様々な機関を訪問し、そこで働く方々のキャリアパスについて伺うと、一本道を歩んできた方のほうが少数派で、ほとんどの方は幾度かのキャリアチェンジを経て現在の仕事に就いているのだということが分かった。日本では依然として、新卒として入社した企業に長く勤めることが一般的で、一度決めた進路を一生の間ずっと貫くことを当たり前捉える考え方が根強く残っている。私自身、色々な回り道をしてここまで来たものの、失敗が許されない息苦しさを感じることも多かった。しかし、それは日本において主流な考え方に過ぎず、世界に出れば紆余曲折した経験すらも強みになるということを知り、大いに励まされた。ワシントン D.C.での滞在を通して、いつでもキャリアは変えられるし、変えてもいいのだと考えるようになり、とにかくやってみようという気持ちになることができた。今後人生を歩いていく上で非常に重要な心構えを得たと感じている。

## 2. Big Vision, Small Step – 具体的に考えること

思えばキャリアを考える上で、私に欠けていたのは **Big Vision, Small Steps** という視点だった。ファーストステップをどう踏み出すか闇雲に悩み、いつまでも決断できなかったのも、一年後や二年後といった間近に迫った目の前の未来にしか注意を払っていなかったからだ、今なら当然のように分かる。10年後に達成したい **Goal** を山として、その山頂から見える **Vision**、そしてそれに至るまでの道筋である **Mission** について考えてみようというのが久能先生から初日に伺ったことだった。しかしながら、今まで明確な目標について考えたこともなかった私にとって、それは非常に難しい宿題であった。2週間考えるうちに、将来やりたいことは今やっている研究と直接的には関係がないことなのかもしれないということに気づいた。バックグラウンドもないことをやりたいと言い出すには遅すぎるのではないかという不安な気持ちを抱えていたが、過去に何をやってきたかではなく、これから何をやりたいのかということに大事にして、今見えるゴールに向かってステップを踏み出せば良いのだと勇気づけていただいたおかげで、発想を転換することができた。達成したいゴールから必要なステップを逆算するという視点で将来について考えてみたところ、必ずしも今 **Ph.D.** を取らなくてもいいという結論に至り、まずは社会の仕組みやお金の流れを知って、専門性とスキルを身につけるために社会に出ようと心に決めた。

肩の力を抜いて、ゴールから逆算して決断すること。これをキャリア選択以外の場

面でも実践してみると、不思議なことに日常の様々なことも前より簡単に決められるようになった。プログラム参加前の漠然とした先行きの不透明さから解放され、今やるべきことに集中するんだという清々しい気持ちになれたことは、この2週間で得られた多くの学びの中においても一番の収穫だったと思う。

- **Baby step と Worst Case** – リスクをとるということ

決断してから何か行動を起こす時にリスクをとることの大切さと、どうすれば一歩踏み出すことができるのかについても大きな学びを得た。

特にそれらを実感したのは、2週間のプログラム中に社会起業家の卵である **Halcyon Incubator** の fellow 達を訪れる機会をいただいた時だった。彼らは皆リスクを認識しながらも、やってみなくては革新を起こすことはできないのだという情熱の持ち主で、非常に刺激を受けた。**Halcyon Incubator** を訪問する前までは、起業家という特別な才能を持つ人だけになるものというイメージがあり、私とは違うと思い込んでいた。しかし、実際には、起業する人も自分と大きくは変わらないのだということ **fellow** の一人と話していて教えてもらった。目標に向かって真っ直ぐ突き進んでいるように見えた彼女も、もともとはとてもシャイで臆病だったと話してくれたのだ。

ではリスクをとってやりたいことにチャレンジする姿勢は一体どこから来るのか問いかけると、小さな **Baby Step** で構わないから自分の **Comfort Zone** から出ることを意識しているのだという答えが返ってきた。「努力しなくても褒められること」が得意なことなのだから、それから始めれば良いと久能先生がおっしゃっていたことを思い出し、無理なジャンプをしなくても今できることからスタートすればいいのだと背中を押されたような気がした。

またリスクをとる時に考えるべきは、**Worst Case** (最悪の事態) が何かをはっきりさせることである。これは久能先生から伺った考え方だが、プログラムのマネージャーとして私たちを2週間サポートしてくれたダニエルが分かりやすい例を話してくれたので紹介したい。それはプログラムの最終日、この2週間で得たことを発表する直前でのことだった。皆それぞれに緊張していたが、「**Worst case** は発表時間の間ずっと沈黙すること。皆の前で話をしているだけ **better** でしょう」とダニエルに言われたことで、発表がそれほど大層なことではないように感じた。これは身近な例かもしれないが、小さなチャレンジから大きな決断を下す時まで、どのような場面においても前に進む勇気を与えてくれる考え方だと思う。

・ 結びに

本プログラムで出会った様々な経歴を持つ方々から考え方のヒントを頂きながら、自分に向き合ったことで、未来に対して良い意味で楽観的になることができた。この経験は自分自身を **Unleash** し、前向きに将来を考えるための重要なきっかけとなっただけでなく、この先自らの **Goal**、そして **Vision** に向かって前進する上で起こりうる困難に対峙するエネルギーをも与えてくれたような気がする。過去に縛られるのではなく、過去は過去として肯定し、肩の力を抜いて次に進むという姿勢は、今後の私の人生においてあらゆる選択のよりどころになると確信している。

この先、自分自身の世界における立ち位置をはっきりと示し、社会的なインパクトを与えられるようになるためには、専門性を深めていく必要があるだろう。何をもって世界に貢献できるのか、どう貢献したいのかを自ら設定した **Goal** を超えていく中で明確にし、常に行動に移す人でありたいと思う。

最後に、このような貴重な機会をお与えくださり、人生に対する視野を大きく広げてくださった久能先生、上野先生、いつでも親身に励まし、この2週間を有意義に過ごせるよう惜しみないサポートをしてくださったダニエルをはじめ **S&R** 財団の皆様、多くの学びを与えてくださった **lecturer** の皆様、京大 **OB, OG** の皆様、本プログラムの実施にご尽力くださいました京都大学国際交流課の方々に深く感謝申し上げます。そして、2週間を共に過ごし、たくさんの刺激を与えてくれた9人の個性的なメンバーに心より感謝したいと思います。

農学部3年

藤川 真央

## はじめに

本プログラムへの参加は、周囲がまさに就職活動を始め出し、私自身初めてキャリアパスについて真剣に考えるようになった中で出てきた、今後の長い人生で「自分は何をしたのか」「自分は社会に対して何ができるのか」という自分の将来に対する漠然とした問いに対して、DC で国際的に活躍されている方々に直接お会いすることで少しでも答えへのヒントを得ることが主な目的でした。加えて、大学構内だけでは学ぶことのできないが将来必要とされるであろうリーダーシップスキルを学び、自分の視野を広げることも望んでいました。

小学校高学年から中学校卒業までの間、日本より多様性に富んだ場所である香港で暮らす中で、自分とは全く異なるバックグラウンドを持つ人々との交流を通じて今まで持っていなかった考え方を得ることの新鮮さや面白さを感じた経験、そして幼少期から音楽をつづけ、大学で所属したオーケストラでの活動を通じて人の強い想いと情熱をもって創り出したものが他人の気持ちを動かし、感動を与えることがあるという経験から、将来は様々なボーダーを越えた人々との関わりを通して、人々の暮らしや社会を少しでも良い方向に動かしたいという漠然とした思いがありました。しかし、その思いを実現するルートがたくさんありすぎるように感じ、一体自分がどの道を進んで、つまりどのようなキャリア選択をして目標に近づくべきなのかという疑問を抱いていました。この疑問を少しでも解消し、これからの自分の目標への指針を得たいというのが、このプログラム参加前に抱いていた一番の思いだったと思います。

以下では、プログラム中に感銘を受けた考え方や学びについて、そして最後に今後の自分自身の目標について記します。

## 専門性を軸とする

「世界には複雑かつ解決困難な問題が山積しており、また人間一人ができることは非常に限られている」と世界銀行に YP として入行された兼平さんが言われた通り、私自身そ

の事実を前にしていったい何ができるのだろうかと無力感を覚えることがありました。しかし兼平さんは同時に、世界中に問題が山積しているからこそ必要とされているところはたくさんあって、自分に身近で興味があるところや学んできた能力を発揮できる場所から問題解決に取り組んでいけばいいとおっしゃられ、はっと目が覚めたような気がしました。別に解決されるべき問題に優劣はない、自分ができることから一生懸命に取り組むことが社会に貢献できる道なのだという、ある意味当たり前のことに気づかされ肩の荷がおりたような感覚がありました。

独自の視点から世界を見つめ問題提起をし、問題解決に取り組むには、「自分だからこそできる」スキルや能力である専門性が重要です。自分の持つ専門性を高めることが、グローバルな社会で必要とされる人材に近づけるとともに、国際的に活躍する際のアイデンティティとなり自身につながると思いました。また世界銀行の荻田さんは、インフラの分野での専門性を高め、インフラに関わる仕事をしたいという思いを軸に据えることで、自分の納得したキャリア選択を行うことができ仕事にやりがいを感じているとおっしゃられており、専門性が自分自身のキャリア選択の指針にもなると感じました。

#### 目標を明確にする

プログラムを通じて、私たちはMission、Vision、Mission、そしてWorst caseを考えるようにと課題を出されました。久野先生はこれらを山に例えて、Goalが頂上、Visionが頂上から見下ろしたときに見える景色、そしてMissionが頂上までの道筋であると定義されましたが、これら3点を常に考え続けることが今自分は何に向かってどのように努力をするべきなのかを明確にし、前進を続けるエネルギーとなることを学びました。そして自分にとって何がWorst caseなのかを理解することで、目標達成までの道のりの中でたとえば何かを決断しなければいけないときに必要な少しの勇気につながることも学びました。実際に久野先生や上野先生をはじめとして、プログラム期間中にお会いしたDCの国際機関で働く方々は皆人生における自分の目標を常に明確に持ち、その目標実現のためのキャリア選択とハードワークを日々実践しているのを間近で拝見し、目標を明確にする事の大切さを肌で感じました。

また、元世界銀行の村井さんからの講義の中で行われた「Visioning Practice」を通じて、どのように目標を明確にするのかというヒントを得ました。このVisioning Practice

では、①10~15年後に何でも可能だとしたらどんな自分になっていたいか、②その10~15年後になりたい自分を実現するために今から1年後にどのようにありたいか、③その1年後の自分を実現するためにこれから3か月何をしたいのか、また何をすべきなのかを具体的に考える、という一連の作業を行いました。この作業を通じて、10~15年後という長期的展望を定めてから中期、短期の目標を考えることでより目標がクリアになり、そして目標達成のために今行うべきことを具体的に考えることができることを経験することができました。今後の人生の中で目標を見失いかけたとき、また社会が変化するのにもなって自分自身のVisionが変化していくとき、取るべき行動をみつける手がかりとなるツールを手に入れることが出来たように感じました。

上記のように、プログラムを通じて Goal, Vision, Mission を考える重要性を学び、今後自分自身がどうありたいかを考えた結論をここに記します。

目標は、研究成果によって農業技術にinnovationを起し、日本の農業の発展と促進に貢献することです。目標を農業分野に焦点をあてたのは、私が大学で農学を専攻し、一番自分に身近に感じる重要かつ解決されるべき問題が多くあると感じた分野であるとともに、自分の専門性を生かすことができると考えたからです。この目標のもと、学生の間はこの春から始まった自分の研究に邁進し、研究成果を出すことで目標実現に近づきたいと考えています。しかし、卒業後どのようなキャリアを選択するかについては、まだ明確な答えを持っていません。専門性を高めるために勤勉になり、心をopenにして多様な環境に身を置き視野を広げて、本当に自分のやりがいを感じ、能力を発揮できる場所を柔軟な姿勢で追い求めていきたいと考えています。

## おわりに

大統領選挙後で大きな変化が起きようとしている「excitingな時期」のアメリカのまさに政治の中心であり国際的な機関、研究所が多く集まるワシントンDCで、世界がこれから間違いなく変化いくであろう予感を肌で感じながら過ごした2週間は、まさに私の人生にとってlife-changingな経験の連続でした。この経験を糧に、これからの長い人生の中で成長を続ける努力を怠らず、世界をより良いものにするために貢献・還元できるよう前進しつづけたしたいと思います。

最後に、本プログラムの機会を与えてくださった久野先生、上野先生をはじめ京大同窓会ワシントン DC 支部の皆様、訪問先でお世話になった皆様、国際学生交流課の先生方に心からお礼申し上げます。また 2 週間のプログラム期間中、寝食を共にし、多くを語り合った素晴らしい 9 名のメンバーの皆さんにも感謝申し上げます。



工学部 2年

山田 皓貴

## 国際的なキャリアと自らの将来について考えたこと

—はじめに—

都市計画に興味があった私が本プログラムに応募した理由は、様々な国際機関を有するワシントンD. C. という都市がどのように首都として機能するかを探りたいという漠然としたものが主でした。しかし今この2週間を振り返るに、ワシントンを拠点に多方面でご活躍されている京都大学出身の先輩方のお話や各機関への訪問を通じて私が得た最も重要なものは、自分の進路について熟考する時間を持てたことであったと感じます。本年度から学部1年生からの応募が可能になった本プログラムに、学業において専門性の「せ」の字も身に着けていなかった学部2年生の私が、現地で国際的なキャリアと自らの将来について考え、感じ、学習したことを以下に綴ります。本報告書の内容が、来年度以降本プログラムへの参加を検討されている、特に学部課程前半の学生の皆様の参考になれば幸いです。

国際的なキャリアを築くうえでカギとなると私が感じた要素は、大きく分けて2つあります。一つは「大きなビジョンを持つこと」。もう一つは、「二つ以上の専門分野を極め自らを唯一無二の存在にすること」です。

### ① Big Vision と Small Steps を決定すること

無茶なものでもよいので、自身が人生で最終的に成し遂げたいと考える“Big Vision”をまず設定し、そこから逆算する形でそのビジョンを達成するために踏むべき具体的な手順の数々、“Small Steps”を定める。久能先生が教えてくださったこの考え方はキャリアを考えるうえでの第一歩かつ大枠となるもので、私たち学生が本プログラムを通じて答えを出すよう努めるべき一番の課題でした。「一つの山の頂を“Big Vision”とし、そこにたどり着くための道のりを“Small Steps”と定義する。ゴールが先に決まることで、その登山の途中で雨風などの困難に見舞われても、目標を見失わずに歩み続けることができる。」という先生のお話は、進路選択においてキャリアゴールのアイデアを先行させることの重要性を私に認識させるものでした。

米国では実に8割の学生が起業を志すと耳にしたとき、この考え方が米国でいかに広く受け入れられているのを知り驚いたのを覚えています。例えば NIH で意見交換をしたアメリカの医学系学生三名は皆明確な“Big Vision”を持っており、ハルシオンインキュベータにおいて話をしてくださった社会起業家の皆様にもこの理念は共通していたように感じました。「決めるまでは迷ってもよい。でも、決めたら振り返らない。」久能先生と同じくそ

うアドバイスをくださった彼らには、信念を貫き通すたくましさがあったように思います。起業するしないにかかわらず、リスクを顧みず、むしろ失敗の先に初めて成功があると信じ目標に向かって着実に歩む彼らの姿勢は、個人的には日本ではあまり見ることはできなかった、米国流の優れた考え方の一つだと感じ、心にとどめおくことにしました。

## ② スペシャリストかつジェネラリストになること

さて、私は大学入学時から、将来はいわゆる持続可能な都市の開発に国境を越えて寄与したいという思いをぼんやりと抱いていました。その中でも特に工学的観点、すなわち構造や環境の観点から世界中の建物や土木構造物の設計に携わりたい、と考えて建築学科を選択し、現在に至るまで学業は建築工学一筋で励んできたつもりです。そのため、最終的に「建設業界の企業に勤める技術者になる」のか「アカデミアの世界に残り研究者になる」のか、自分の中ではこの二つの選択肢に進路を絞っていました。しかし、自分が将来国境を越えて活躍できるほどその分野を極めることが果たして可能なのかを知ることは現時点では難しく、先行きに不安を感じていました。

そのような悩みを抱えていたときでした。世界銀行グループのM I G Aを訪れた際、世界銀行で交通機関の専門官として働いておられる日本人の方に出会いました。日本の大学で土木工学を学び、その後米国で行政学の修士号を取得し、現在は世界銀行で発展途上国のインフラ整備に関し政府や地方公共団体に助言を行っているという彼の経歴を知った私は、エンジニアとしての道をあえて選択しなかった彼のキャリアに興味を持ち、都市計画をマネジメントする側のお仕事の魅力を尋ねました。彼の答えは、「専門性の高い技術者や公共事業を企画する政府側の人々に助言できるのは、土木工学の知識を持ったうえでなおかつ経済・行政について十分な理解を示す人間だけ。二つの専門性があるからこそ世界銀行での仕事ができ、働きがいがある。」というものでした。私はこれを聞いた時、一つの分野で専門性を追求するだけにとどまらず複数の分野で専門性を高めることで自らの市場価値を高めることが、国際的に活躍する上でひとつの要になると感じました。高校時代からスペシャリストかつジェネラリストといわれるようなT字型人材になれ、というお話を何度も耳にしてきましたが、その本当の意味を初めて理解することができた気がします。建築工学のみを極めよう、と自分で自分の視野を狭めてしまっていた私は、彼の話聞き自分にしかできない専門性の組合せを見つけることを次年度の目標にしました。

進路について考えを巡らせる傍ら、2週間常に意識していたものにDiversity：多様性があります。各々が異なる分野に興味を持つ私たち10名はプログラムを通じ、米国国務省や世界銀行、国連基金、公共政策の研究を担当するシンクタンクに訪問する機会がありました。法学部や経済学部の先輩方がこれらの機関で積極的に専門的な議論を展開する中で、学問

としては政治・経済分野と無縁な大学生活を送ってきた理系学生の私は、正直、話に理解の追いつかない部分が目立ちました。また、冒頭で申し上げましたように、特定の国際機関に興味があったというわけではなかった私にとっては、その他の機関においてもキャリアに関するお話以外は難解でした。専門分野のはずの建築に関しても自ら何かを語れるほどの知識を未だ持ち合わせていなかった私は、もどかしさや劣等感に苛まれることが多く、自分が学生の多様性に貢献できていない気がしていました。多様性のある環境に初めは少なからず居心地の悪さをおぼえていたのです。

しかし今はむしろ、学生に限らず様々な分野の人と意見を交換できた、多様性に富んでいた環境に感謝しています。私は、講義後に疑問点があれば宿舎への道中それについて先輩方に尋ねていたのですが、先輩方が私に、自信ありげかつとても丁寧な解説してくださる中で、「自分も先輩方の学年に到達するときに先輩方のように専門性を身に着けていたい」と強く思いました。また、法学部や経済学部で学んでこられた先輩方と話しているうちに、都市計画に関連する法律や経済にも関心を持ち、勉強を始めることにしました。私は、これらの考えは多様性があったからこそ私の頭に浮かんだものであると思います。自らの土俵を出してしまうと、当然のようにストレスがかかります。しかし、そのような環境に入ることによって初めて進化や成長のきっかけが生まれ、思考の中に創造性を生むことや多角的に物事を見ることが可能になるというのもまた事実でした。現にハルシオンインキュベータの方々も皆多様性に富んだ事業案・思い・経歴をお持ちで、そのような彼らが互いにプレゼンテーション発表をしあうだけで新しい発想や知識を得ている様子からは学ぶことが多かったです。

大学入学後具体的な目標が定まらずどこか学業に身が入り切っていなかった私にとっては、このような多様性ある環境下に身を置くことで、将来の進路のヒントを得られたように思います。今後も常にアンテナを張り、少しでも興味のあることに会うことがあれば自分の専門という枠にとらわれず、頭を柔らかくして挑戦し続けていきたいです。「二週間米国に行かなければ Diversity の大切さを学べなかった」ということは決してありませんが、「10人の学生が集まれば10通りの学びがあり、これもまた Diversity である」と皆様が理解してくださることを願っています。

—最後に—

久能先生、上野先生をはじめとするS & R財団の皆様には期間中、あらゆる面でご支援をいただきました。また、現地でプログラムを統括してくださった Danielle、Will、Molly、Anton、飯島先生および国際教育交流課の先生方のご協力なしに、この2週間の学びはあり得ませんでした。この場をお借りして改めましてお礼申し上げます。加えて、各々の人生について考える貴重な時間を共有した9名の学生の皆様にも、私に新しい知見を与えてくださったことを深く感謝いたします。似たような志を持つ皆様が身近な存在となり、一緒に進

路について考えることができたことが、今思うに最大の収穫であったように感じます。この経験を今後の人生の糧にし、いつの日か国際社会に貢献できるよう日々精進してまいります。ありがとうございました。

公共政策大学院 2年

谷 修造

本プログラムは4年の学部生活と2年の大学院生活で経験したものの中でも突出して中身の濃いものであり、得るものが多かった。このプログラムを成功に導いてくださった久能先生、上野先生、国際教育交流課の方々および愉快的な9人のメンバー達に感謝申し上げます。

### 本気への投資

ワシントンDCに到着して一番初めに感じたことは異様なほどのセキュリティーの高さであった。入国管理で穴が開くほど凝視されたのを皮切りに連邦議会、NASA、世界銀行や国防総省などセキュリティーは行けば行くほど厳しくなっていた。しかもそこに割く人員も時間も設備も相当なものはずで、国防総省に至っては金属探知機やX線装置など全部含めれば何軒か家が建つほどの金額に上るだろう。

しかしそれだけの本気が表れていた。米国という国家が安全を最優先にしていることが誰の目にも明らかなのである。他国では「本気かどうかは気持ちで示せ」あるいは「お金は出せなくても誠意は示せる」と言ってしまうがちなところを米国は実にシンプルに「重要なものには投資を惜しまない」と主張しているように思えた。

自分が重要と思うものに惜しみなく投資をすること、これは国家だけでなく個人の面でも同じことが言えると思う。今から外交の世界に飛び込んでいく私にとって重要なものは「繋がり」であると考えている。もともと人と話をし、一緒に食事することが大好きな私ではあるが、職業として外交を行う身として自分の「本気」を形作りたい。もっとも個人で「本気」に投資できる金銭的額は大したことは無い。むしろ投資できるものは時間だろうと思う。ゆえに可能な限り自分の「時間」を人との会話やつながりに投資することで自分の本気を示したい。

### 食事は人を結びつける

私は人と一緒にご飯を食べるのが大好きである。仲良くなりたい人は必ずご飯に誘うことを常としている。しかしそこにはもっと深いものが無意識にあったのかもしれない。山極総長曰く、ゴリラやチンパンジーはエサ場から自分自身の食べる分だけを取り独りで食べる。しかし人類だけは自分の食べる分以上を持ち帰り親しい者と分けて一緒に食べる。共に食べるということこそが人間的な行動なのであると。食事を共にすることはすなわち人を結びつけることに他ならないと思う。このプログラムの中で出会った数多くの人でも、本当に話を聞き、さらに聞きたくなった人はS&R財団のダニエル、ウィル、世界銀行の仲さんをはじめほとんどが一緒に昼食や夕食を共にした人々であった。

料理を作るという行動もまた得意でありかつ好きなことでもある。趣味で団員10人分の朝ごはんをほぼ毎朝作ったことはこの旅のハイライトかもしれない。さらにただ食べるだけではなく、朝食が出来上がることで団員が自然とダイニングに集合し朝の会話が生まれていた。同じ時間にご飯に集まれば自然と会話が始まるという至極当然のことでも私には新鮮であった。なぜなら私は今まで料理を「料理自体を楽しんでもらう」ものとして捉えていたが実は「会話の場の提供」という副産物もあると分かったからである。ここから逆算して、外交でよくある会食の場を「人間」的な目線で見ただけでなく「人類」的な目線で見ることができるという発想も浮かんだ。

### 無から有へ

今まで発明家という職業の人に会ったことのなかった私は上野先生のお話を聞いて衝撃を受けた。人とは異なる発想をするために本をなるべく読まず他人の行くようなところに行かないという意味をもった人が存在すると思ってもいかなかった。しかしふと考えてみればこのような発想でなければコペルニクスの転換（あるいはマルクスの発想の転換）はできないのだらうと思ひ、過去にもこのような生き方をもって世界に貢献した人もいたのだらうと思えた。

無から有へと何かを作り出すことは私の今の理解の範疇を超えてしまっている。そして幸か不幸か外交の世界は無から有への創造よりも在るものを繋げ離すものであると思われる。しかしそういった0から1を作り出せる人がいるのを知りながら1から10を、10から100を増やすのと知らずに生きるのではまた違った世界が見えるのだと確信した。

### 素直であること

今回の旅の中で自分の今まで気づかなかった歪みが見つかった点で今までの他の派遣プログラムとは違った。「もっと素直になるべき」久能先生は最終プレゼンを終えた私にこう諭してくれた。自分が素直でないことは薄々感じていたことではあるが、ここまで率直に指摘されたのは初めてであった。

素直になることは何だろうか。私は大きく分けて2つの素直があると考えている。1つは「他人に素直になること」であり、もう1つは「自分に素直になること」である。他人に対して素直になることは実にシンプルで、相手の言う内容を額面通り受け止めることである。私の場合過去の体験から他人の話をあまり信用しない癖がついている。「他者や組織は嘘をつくもの」として警戒してしまうのだ。例えば企業が「グローバルに活躍できる人材を求めている」と主張していても、「単なる流行語」あるいは「裏がある」と疑ってしまうのである。もちろん疑念が正しい場合もあるかもしれないが、すべてを疑う姿勢は孤立を深めてしまう。他人に素直になることはその癖を少しでも修復して誠実な言動に対して過度の疑念を

抱かないことであり、大きな精神的課題である。自分に素直になることは自分が「好き」あるいは「面白い」と思ったものをとことん追求するということだろう。私が現在好きなことは制度作り、料理、音楽など多岐に及ぶ。さらに自分にとって「好き」や「面白い」であるという感情は他の誰にも否定できるものでもないため本当の意味で自由である。その自由さを自覚してどんどん好きなことを追求することが自分に素直になるということだろう。

## 最後に

自分はまだ米国で接したとてつもないポジティブさには馴染めていない。旅立つ前は自分自身が比較的楽観的な人間であると思っていたが、それは再考すべきかもしれない。しかし旅の前後で揺るがない、あるいは一層確信が深まったものが一つあるとすればそれは「自分にとって何が価値あるかは自分が決める」ということであろう。他人がつまらないものだとの言うものでも、自分がそれを面白いものと認めて選び取ることを何ら躊躇しなくても良いと思う。それが「自分に素直になる」ということなのだろう。自分の本気になるものに投資すること、食事を通して人類的な目線を持つこと、自分とかけ離れた発想の人をも知ろうとすること、そして素直になることが旅の最大の発見で、同時に今後の私の課題となった。

様々な分野で自分の成長の可能性がチラリと見えた旅であった。

最後に改めましてこの素晴らしいプログラムを実施していただき、活動中も絶えず支えて頂いた方々にお礼申し上げます。

法学部4年

庄野 裕貴

私は本プログラムにおいては三つの目標を掲げて参加していた。①国際教育プログラムが機能させるためにはどうすればいいのか、②国際的な舞台で活躍している人々はどのようなマインドセットを持っているのか、③どのような進路に進めばいいか、を導くことが最大の目標であった。これらのことは、自分が今まで英語、法学(民法、行政法、行政学、会社法 etc..)、教育学(教職、心理学、社会学 etc..)といったように今まで自分の興味に従っていろいろ学んできたが、将来どのような戦略で自分のキャリアを築くのかに対して、いまだに決断できずにいたことから、定めた目標であった。特にいつのタイミングで教師になり、教育の世界にはいるかどうかというので悩んでいた。しかし、いずれにせよ現場の高校の先生になりたいと考えており、そのときには高校生向けの国際交流プログラムを作ったり、これらの教育方法をどのように構成していくかの教育学的裏付けをしていきたいと考えていた。そこで今回のプログラムに参加するにあたって、もし自分が教師として国際交流プログラムを作っていくとしたら、どのように組むか、チームをどのように運営し、チームメイトがどのようにしたら、このプログラムから最大限の糧を得るためにはどうすればいいのかについて観察して考えていくのが自分の中のテーマであった。このテーマを考えることは国際舞台で活躍する上でも重要だと考えていたので、このプログラムのほかの学生の様子を参考に考えることにした。

#### ①国際教育プログラムについて

国際教育プログラムは最近どの年代の学校でも流行っており、国も日本のグローバル化を掲げて文部科学省がグローバルイングリッシュハイスクールの認定を行っている。しかし、そのプログラムは玉石混合であり、そのプログラムの有効性を測る必要性があるのだが、国際教育プログラムが教育史的に見てとても新しい取り組みであるから、有効性を測る教育学的モデルがまだ存在しないのである。つまり、だれもがどうして国際教育プログラムが必要かどうかを説明することができないでいる。そこに理論的な説明を与えることが私自身のゴールでもある。ところでこのキングフィッシャープログラムは京大生(一部の)の間ではとても評判になるプログラムであり、私自身も先輩の勧めで参加したようなものだ。はっきり言ってこれだけ評判になるプログラムは珍しく、参加した人間が全員絶賛するプログラムはほとんど聞いたことがないとしてもよい。そこで私は参加することで理論的なヒントが得られないかと思い、参加した。

このプログラムで感じたことは、みんなそれぞれの目標があって、それぞれ違うモチベーションで参加していて一元に教育効果をはかることはとても難しいことである。キャリア



を模索している、より多くの人脈を作ろうとしている、研究のネタを探しているなどなど。しかし、海外にまで来ている意義というのは、どれだけ価値観が揺さぶられるか、自分のプログラムでの体験や感情、意見をどれだけ素直にほかのチームメンバーと共有できるか、によって国際交流プログラムの質が変わってくるように思われる。お互いを信頼しているという安心感とともに、いつもとは違う人間関係の中においてしづらみが少ないという距離感、そしてちゃんといろんな人の意見を聞こう、共有しようとする意志が生徒の中に必要だと考える。このような感情の共有がフォーマルな場、ミーティングが予定に組み込まれて行われるようなものではなく、インフォーマルな場で行われる。例えば、夕飯の席で「今日のプログラムどうやった〜?」「そういえば、なんでこのプログラム申し込んだん?」みたいに本音を言いやすい環境を作ることこそが一番大事なのではないかと思う。今回の場合では、同じ Evermay というとても素晴らしい場所に泊まっている環境と、特に毎晩キッチンで夕飯をみんなと食べてみんなが自分たちの思っていること言う。そして少し気になったときは個人的に突っ込んで話を聞いてみたりするというのがあるのだと思う。そしてみんな特に後輩たちが話しやすいように自分自身のしょうもない話を最初に切り出していくといったことが大事なことが改めて分かった。このようなことを理解している人間がちゃんとグループの意見を回せるかどうかで議論の深さ、他の参加者から受ける刺激の濃度が異なると想像される。自分自身では、ある程度このようなことを理解して行動に移してきたつもりだったが、途中自分自身がプログラムの工程にいっぱいいっぱいこのように貢献することができなかったという意味で、もっとほかの余裕のポテンシャルがあった人々に協力を仰ぐべきだったとは考える。このような人がいかにいるかによってプログラムの成否は分かれるように思われる。



写真：プログラム中のキッチンの様子1



写真：プログラム中のキッチンの様子2

## ②国際的に活躍している人々のマインド

ワシントンで国際的に活躍なさっている方々のほとんどは、極めてフラットに接してくださるというのが、抱いた印象であった。学生たちの話にも傾けてくださって、質問に真摯にお答えくださったのはとても有難かったことかもしれない。そしてこれをなぜかを考え

てみると、ほとんどの人々が肩書きをどんどん変えているがゆえに、肩書きに執着しておらず、自分が何者かある一定の自信があり、自分自身のことを受け入れていることが考えられる。そして、自分自身のことちゃんと受け入れられるがゆえに、多様な価値観を受け入れることができ、次のチャンスがやってきた時には、そのチャンスに飛び移ることができると思うのである。でも、これらの自信はもともとあるものではなくて、少しずつ彼らが自分の欲する目的に向かって歩んでいた結果得た自信であり、その積み重ねが自分を受け入れることとうまく好循環ができているのだと思う。そしてこのようにする以外に自分の自己肯定感を気づく方法はないと感じた。このメンタリティを単純な偶然にするのではなく、どのようにしてこのようなメンタリティを持っている人々が生まれる可能性を増やしていく作業が今後の教育の至上命題である。

### ③進む進路について

昔から日本では将来進む進路がまるで一つであるかのような既定のされ方をするのがいつも不思議でもあり、反発もしていたが、今回のプログラムを通じて常に進路は変えていいことを肯定されて生きるのが少し楽になったように思える。そして、ほとんど今回のプログラムで話した人々は転職を繰り返し、自分の輝ける場所へためらわず、動き続けていることが一番印象的であった。正直人間はその場所に行き、体験してみるまではその環境が自分の輝ける場所であるかを理解することができず、飛び込んでみるしかない。しかし、そこには常にリスクが付きまとう。だいたい人はリスクにおびえ、飛び込まない。その結果、現状の環境に甘んじる。しかし、彼らは甘んじない。虎視眈々とチャンスを狙い続けている。準備と意思を持って。自分自身もつとなりたい自分を思い描き、それに対しての準備をもっと真剣に突き詰めていくべきだと感じた。私自身は最終的に自己肯定感をもっと多くの人々にもってほしいと考えている。そのために将来的に学校の現場で教えたいと思っているが、まずは自分自身が一般の民間企業でビジネスの最前線に立つ重要性も同時に痛感させられた。（しかも、日本の就職システム上、就職→教師は簡単だが、教師→就職は難しい。しかし、自分が果たして教職に向いているかどうかあまり定かではないところがある。）そこで、どうにかして教職を一時的にさせてくれるような会社の働き方がないものか模索中である。もしこれが可能であれば、自分のビジネスの経験を授業に還元できると同時に、自分が教職の経験を若いときから積むことができるということが可能になり、次の5年間にどうするか指針がたつように思われる。

**Tasuku Nakanishi**

**Faculty of Law, 4th year**

Before the program, even though I had an experience of living in Australia as an exchange student, I merely had a vague idea about what are obstacles for Japanese to be a global leader. However, now, having done the Kingfisher program and shared valuable time with wonderful people, I got a conclusion about global leadership. To put it simply, my conclusion was that things needed for a global leader are not so much different from what it takes to be a great leader in Japan. Even after having many discussions with people in the program, I thought that even in a global context to exert leadership primarily means to lead people by sharing vision and showing passion (regardless of his or her position), which is not so much different from what I have heard and learnt in Japan. What leaders have to do does not essentially vary according to what organization they belong to.

Having said that, as Japanese people, including me, have been leading a life in a unilateral society, being surrounded by many like-minded “Japanese”, it is certainly difficult for us to show the same leadership in a global occasion. The language barriers is one thing, as many of you may think, but not a solo reason. In the following, I would like to talk especially about difficulties for Japanese to be a global leader, drawing on things that I have learnt from the program.

First of all, in order to be a leader in a global occasion (e.g. international organizations or companies), Japanese people need to realize that the organization they belong to in their country is a warm systemized organization which is so called Japanese seniority and life-employment system; also they have to realize that the average global way of career development is different from that. As often the case, in the Japanese system, leaders do not have to possess a leadership capability, but the system itself makes them a “leader”. Even without sharing vision or empowering their colleagues, they are recognized by their junior colleagues as a “leader” merely because they are senior or have served for an

organization for a long period. It does not matter if they are capable of being a leader. On the contrary, in a global setting, it is not the case; generally, people develop their own capability to serve for a certain position. Workers travel multiple organizations with their capability. In that field, what makes people a leader is not necessarily a position or years, but a leadership capability itself. Japanese people first of all need to understand this. If Japanese people keep relying on the Japanese system, where the organizational system itself have them a leader, Japanese “leaders” can do nothing in a global setting: they may just rely on their position, doing nothing necessary for a leader. Having said that, needless to say, there are some Japanese who possess leadership capabilities; what is important here is that realizing the peculiarity of Japanese system (or more broadly of its society) and thereby reconsidering whether or not oneself has leadership capabilities. These are the foremost things that Japanese people have to do in order to have a global leadership.

From the program I learnt there are some concrete skills (or things to do) necessary for a leader in global settings. The first thing is to show a vision to their colleagues to guide and unite them, as I slightly mentioned above. Every leader we have met during the program had a strong vision as of what they want to achieve with his or her team. This sharing-vision skill seems to be of greater importance for a global leader than for a domestic leader. Even Naka-san, a Ministry of Finance employee sent on a loan as a vice-president to World Bank, told us about the importance of sharing vision with his own story at the Bank. As Naka-san mentioned in his story, there are some reasons why this skill needs to be cared. As mentioned above, in Japan “leaders” are often defined by having superior positions or long years of serving; people tend to turn their ears to what “leaders” say whatever they say because they are high-positioned. This actually works well in terms of sharing a vision for a “leader”: even without clearly stating their visions, they easily make their colleagues understood about their way of thinking (since people listen to him!). However, in a global context, where there are diverse people from various backgrounds with their each own strong capabilities, leaders’ voice with no meaningful content cannot reach them. Instead, if a leader wants to convey his or her message to

people in a global context, they need to clarify their vision and clearly communicate it in an appropriate way: they may need to consult with professionals about how to make their vision clear and talk to their colleagues one by one when necessary as managers in World Bank do. What you have to do to be a global leader is not an easy unconscious job, but rather professional skill and reliable relations with colleagues developed over time.

One more thing that seems to be important for a good global leader is to have a good followership at the same time, as Dr. Kuno told us. Visiting various organizations such as World Bank, MIIGA and NASA, which are tackling global problems going beyond the border, I again strongly felt the fact that what one person can do alone is unsurprisingly small compared to the hugeness of global issues. Needless to say, people we met during the program are all great with amazing professional capabilities and are tackling global issues, which is admirable; however, though they are such a great person, they need to cooperate with vast number of people in order to truly tackle (i.e. solve) a global issue which is complex and entangled with each other. This means that they have to cooperate and work in multiple teams. Thus there are chances that they are sometimes a leader and sometimes a follower. In other words, global leaders who are supposed to deal with global issues need to have both a great leadership and great followership. When one think about to be a leader, they tend to think only about leadership, which however is not enough. To be a global leader in the true sense means to have a great followership: they need to flexibly change their own role according to an occasion and a team. Also it is mentionable that followership and leadership have things common with each other; for instance they takes an attitude to respect and listen to what others say, skills to convey their thought and so on. Again, compared to Japanese organizations where people are somehow identical, it seems that global settings demand leaders more of good followership.

Though I mentioned several difficulties for Japanese, I strongly believe that the leadership in Japan is not essentially different from a global leadership, which means that Japanese can be a global leader if they make an effort. Japanese can be a global leader and there

are in fact many role models out there if you look for; this might be the best lesson that I got from the program in terms of leadership.

Last of all, I would like to say thank you for all people who have kindly contributed to this program.

**Shota Yamamoto**  
**Faculty of Economics, 4<sup>th</sup> year**

The main theme of this program is “global leadership”. I would like to describe what kind of skills or behavior is required with two steps; what is needed to be a leader and how to make it work in a global society. Through the program, I found mainly two things needed to be a leader. One is to share your awareness of the issues and the other is to be worthy of being trusted. In addition to these, one must understand his/her identity in order to work in a global field.

Firstly, I would like to explain leadership in general. The role of a leader is literally to “lead” the team. Therefore, a leader must have a goal and a vision to which he/she wants to lead the team, and show it to the team. He/she has to have awareness of some issue so that he/she can obtain a clear vision. The problem is usually more than just one leader can handle, therefore he/she should share his/her issue with the team, which requires communication skills.

Communication skills are also useful in terms of management. One lecturer in this program told us that management is different from leadership because management is rather one of the skills than leadership. I also admit that the leader cannot manage all of the members if the team is too big. Knowing the situation in which each of the members is and their motivation resources makes it easy for the leader to maximize the ability of the team. Therefore, it is desirable that a leader manage as many members as possible.

In Japan, especially in *Shukatsu* (job hunting), the word “communication skills” are used as a kind of buzzword and we do not have a concrete concept. I would like to explain the ways which the lecturers told us to involve others and share your awareness of the issues.

If you want someone to join the team, you should be humble and respect

him/her. It is required that you know his/her skills and abilities well, and make the reason why you need him/her very convincing. You also have to assign a worthwhile job which can motivate him/her to use his/her skills. In this example, the job itself is incentive. Although wages or social status also can be incentive, it is difficult for some institutions such as NPOs to offer them. Therefore, it can be said that a challenging job itself is more general as incentive. A leader must enhance the awareness of the issues so that it can make others also want to tackle the problem.

A leader also need to be able to present their vision and background stories with passion. The social entrepreneurs whom we met in this program give “elevator pitches” which are presentations around only thirty seconds and about theirs projects, in order to attract investors.

Not only passion, but also rationality is important. If the team loses clear numerical goals during its activities, the members will get less serious and less tensed, and not be able to achieve any success. It is obvious that no one will get interested in and support such a team.

Secondary, a leader must be the one whom the members literally want to follow. A good follower makes a good leader, and a good leader makes a good follower. A leader needs to be trusted by the members, which means he/she is supposed to be hardworking, consistent with him/herself, and cultured. A lecturer told us about a “T shaped” worker as one of the role models. The horizontal line of “T” means “to be a generalist” and the vertical line means “to be a specialist.” In short, this concept tells you to be a hybrid of the two.

Moreover, a leader is not always loved by all of the members. When the team cannot reach a consensus, it is the leader who must choose one option and deny the others in the end, although they can have some objective ways to reach an agreement such as voting. We learned that reforms cause pain, but a leader is always forced to make a choice even without such reforms, and he/she gets hated by some of the members. According to one lecturer, looking



back history, people who had pain assassinated their leaders who failed to pay attention to and to take care them. It is important to have skills of ice breaking and maintaining good relationship as some of communication skills. With those skills, a leader will find out each member's characteristics and then be able to trust them, which is required in order to be trusted by them. On condition that a leader trusts the members, he/she has to decentralize his/her power and make the team structure under which the decentralization will work effectively.

Finally, I would like to state how to make leadership described above work in a global society. In actual fact, it seems that the lecturers do not see any big differences between mere "leadership" and "global leadership." This might be because they are used to work in global field. Therefore, it is helpful to think about what working globally means. The most distinctive and important factor is cross cultural understanding. One must know him/herself deeply if he/she is to get along with people with different cultural backgrounds. Having various cultures will be a problem when each member takes his/her own common sense including business manners for granted. He/she always has to look back at how his/her common sense was built up. Then he/she can explain it to the others rationally and have conversations about it over and over again with them, so that they can prevent problems which can be caused by cultural difference. This is similar to sharing the awareness of the issues and the background stories which is mentioned above. In conclusion, understanding properly oneself leads to understanding others and is required in global society.

All things considered, it can be said that roughly three things are important to be a global leader; sharing the issues, trying to be trusted by the others, and understanding his/her identity and sharing it with the members.

**Hideki Kaneko**  
**Faculty of Agriculture, 2<sup>nd</sup> year**

“Leadership” is one of the important things for those who work or study globally today. By participating Kingfisher Global Leadership Program, I learned the essence needed for global leaders. The reason why I write this report is to summarize ideas I got during this program so that I can remember what I thought in the future.

Before participating this program, I thought that leadership is a skill to assign works to their followers and make rational plans to achieve goals. Probably this is not wrong, however, its definition is not so simple. In fact, the definition of leadership varies from people to people. However, there are some common features which many global leaders have. First, leaders must have a clear vision. They always have a big goal and show this vision to their followers. Consistency is also important because if leaders often change their vision dramatically, followers think the goal is doubtful. However, this doesn't mean that leaders shouldn't change their any policies. Actually, leaders must be nimble. In other words, readers have to accept dynamic changes and revise small steps to achieve a goal. Second, leaders must seize opportunities. A lot of leaders I met during this program says that they got their position by chance. Some met those who change their life, and others have unexpected experiences that changes their life. In my opinion, opportunities exist everywhere. However, few people can find and seize them. Leaders are those who can seize this kind of opportunities.

In addition to these fundamental skills, leaders also have two kinds of skills: soft skills and hard skills. Soft skills are psychological skills to manage oneself and build relationships with others. Hard skills are technical skills to carry out missions. At first, I summarize the soft skills witch leaders should have. Needless to say, leaders must have communication skills. Especially in a small team, leaders should take care of their followers as if they were families. However, it is very difficult to take care of each person in a large group. In this case, leaders should use some techniques inspired by

group psychology. Although this sounds complicated, I already described one of the techniques. That is to show a vision to followers. Not only showing a vision to followers, leaders should take the initiative in small steps. If leaders do so, some followers will start doing same things. In this situation, a single “leader” no longer exists. Therefore, taking the initiative is important to be a first leader.

Being optimistic is also important for leaders. However, this is different from being blind. Leaders must think the worst case to be risk-tolerable. While avoiding the worst case, leaders should be optimistic to do some challenges. Enrichment of self-efficacy also help leaders to be optimistic. Self-efficacy makes you motivated to achieve goals, and if you succeed to achieve some goals, these experiences help leader to be optimistic. However, regardless of the efforts, everyone makes some mistakes. There is a saying that failure is the success of the mother. The skills of learning from mistakes are essential to be a leader. If you succeed to learn from mistakes, your self-efficacy will be improved.

In addition to soft skills, leaders must have hard skills. The most important thing is to be a specialist in a particular field. Needless to say, being a specialist requires untiring effort. Reading books is one of the method to enhance your knowledge. To be a specialist, improving skills of logical thinking is also important. These trainings take a long time, but specialized knowledge is a kind of language between experts. Even if you don't research or develop something, specialized knowledge makes it easy to communicate with other experts. I also realized that having more than two kinds of specialized knowledge is important. If you can combine some kinds of knowledge, it will be a powerful tool for you. Actually, successful researchers I met during this program have interests in wide range. I believe that double major system in university reflects this idea. Although this system is not so popular in Japan yet, it is helpful for students to study beyond their major.

To sum up, leaders must have these kinds of soft skills and hard skills. In addition to this, I also learned how innovative people think. My favorite framework of thinking have three steps. First, think what you are excited about. This is the most important step because it will be a motivation to do something. Second, think what you are good at. By thinking what you are good at, you can make a reasonable plan to achieve your goal. Finally, think what the world needs. This step is important especially for inventors because if you don't know that the world needs, your invention will not be accepted. By using this framework, I succeeded in building my vision. That is, to solve biological problems by using artificial intelligence technologies. First of all, I'm interested in computer science. And then I wondered what I'm good, and realized I'm good at computer networking. I also conduct a research what the world needs, and the JST's report says that biological researchers that have specialized knowledge of computer is required. Actually this goal is a kind of an integrations of two areas of studies that I mentioned before. For these reasons, I want to build an artificial synaptic network to solve biological problems. My first small step is to find a problem to be solved. This step is very important and difficult because choosing a problem determines how difficult it is to make mathematical models for simulations.

In conclusion, leadership is a set of skills to pursuit a big vision and to seize opportunities. To do these things, leaders must have both hard skills and soft skills. Using a thinking method is also helpful. During this program, I thought again and again what a leadership is and what is needed for leaders. This valuable experience must be helpful for all of the participants to be global leaders. Now I'm highly motivated to pursuit my vision to be a global leader.

**Nanako Tojo**  
**Faculty of Law, 3<sup>rd</sup> year**

What is the definition of the leadership? This question seems too vague to find an answer and the answer will be different from person to person. However, I had many opportunities to think about the important skills of leadership through Kingfisher Global Leadership Program. Many speakers who work in an international environment taught us their ideas of leadership and I found some of them told the skills in common. I believe these common points make my idea clearer of what is the leadership.

Share visions, missions and strategies

First of all, leaders have to show the team's visions, missions and strategies. If members do not know them, it may be difficult for the members to follow their leader and do excellent job. One of the lecturer in the World Bank put emphasis on the importance of sharing goals. When his first year as a leader finished, he was highly evaluated except one point that he clearly showed what for and how the team worked. Next year he explained the aims and strategies and he got a good evaluation from the team members. This example reveals that shared visions and missions made every member feel that they played an important role in their job.

Sometimes leaders have to decide and implement what the others might have hard feelings such as reducing salary. However, if everyone understand the team's mission, they understand the purpose of the difficult decision and the struggles of the leader. This story from another worker at World Bank strongly persuaded me that leaders should share the visions, missions, and strategies with the teammates.

One more lesson taught by him is that all members should agree with the mission and strategies. He discussed what they want to achieve and how to do it with the members many times in order to find those that nobody was against. I realized that this was one of the reasons why my club does not function now. Therefore, one of the tasks that leaders should do first is to clearly show the visions, missions, and strategies of the team which every member is for.

### Frequent communication

Next, I noticed that communication is quite important in a team as almost all of the speakers mentioned it. They told that asking any questions many times was much better than making mistakes due to various understandings. In an international circumstance, each person have different background and it is more likely to have a misunderstanding. It can cause malfunction of a team and a big failure of a project.

The Japanese leaders whom I met in this program have kept it in their minds to have conversations with their teammates until each can understand what the others talked. In Japan it is common to understand all the intentions or nuances from only a part of the full context. Rather telling everything and asking basic questions are more likely to be considered impolite or a shame. However, this is unique to Japan. People are more willing to express their opinions and ask questions in the world. I learned that Japanese leaders should try especially hard not to have misunderstandings to achieve goals of their team.

Frequent communication is also beneficial to trust each teammate. A founder of a NPO shared a necessary skill to organize a group. She said that leaders have to know well about what members' want to do in a team and find a way in which the members can realize their wishes. Her experiences of holding some events taught her the lessons because all members had to cooperate with each other to manage an event with small number of people. According to her experiences, when leaders communicate quite often with the members and try to enable the teammates to be involved as they hope, they will become much more willing to cooperate with the leaders. Consequently, the team can perform excellently.

### Do not hold down too much jobs

Finally, leaders should not do many parts of the task of the team. Instead they must decide each person's task and integrate it at the end of the project. While the followers do their jobs, leaders check the progress, and if a follower have some troubles leaders will give advises or try to solve the problem together. One of the lecturer who led a project

team in the World Bank said that it was better for a leader to have much free time. In addition, he told me that if leaders also dedicate themselves in their own jobs, the team would not be organized nor achieve their goals. Some leaders may think that they can finish tasks by themselves faster than ask for a help because leaders usually have more experience than the followers. However, they might not be a good leader.

After I listened to the lecture, I looked back my experiences of organizing a team. Some of my team successfully achieved goals, but others did not. Then I realized that I tried to finish most of the works of the team by myself when my team finally failed to bear fruits. On the other hand, it was when I mainly played as an organizer that my team gained achievements. These examples demonstrate the lesson that leaders' task is to ask the members to contribute to some parts of the project, know how each part is going, and make them together when every person finish their own task.

#### Leadership required in the GLOBAL society

In my opinion these three skills are essential not only in an international environment but also in domestic or homogeneous ones. However, in the global world they are absolutely important as number of people and necessary information to start a project can be a lot. It will be more likely not to unite a team due to very diverse backgrounds. Clear visions, missions, and strategies persuade members to make their efforts for the same goals. Frequent communication prevents people in a team from understanding these team's policies differently and making mistakes. Moreover, all information cannot be collected nor all strategies cannot be implemented only by a leader. It means that if leaders do not distribute tasks to their followers the goals will not be accomplished. Leaders should decide each members' job and ask them whether or not they have problems on a daily basis. Here again the importance of taking communication is shown. Such daily conversation will result in mutual trust. Now my idea of the leadership becomes clearer and believe that all these factors will make the possibilities much higher of organizing a team successfully and sharing the happiness of realizing the visions.





**Rui Takashima**  
**Master's course, Graduate School of Agriculture, 2<sup>nd</sup> year**

## **Introduction**

During the Kingfisher Global Leadership Program, I had precious opportunities to communicate and discuss with leaders standing at the forefront of the global society. Although every single leader had their own original style of being a leader, they seem to value one thing in common – the relationship between leader and follower.

In this report I would like to focus on the importance of communicating with followers, which was an eye-opening perspective I gained from the lecturers that we met through the program.

## **Before the Program**

One of the aims of participating in the Kingfisher Global Leadership Program for me was to learn and deepen my thoughts about leadership. Before visiting Washington D.C., however, I was not sure if it is possible to get a clear image of what global leaders are like or what skills they have in common. Most people, I believe, think of a leader as a strong, passionate person who controls and manages a team. Although this could be true to some leaders, I had a feeling that there should be something more than that to be a leader, but could not explain what is the key of being an effective leader especially in the global world. I also assumed that leaders were born to be a leader, leadership is purely something inside of the person who becomes a leader, and leadership is not trainable. However, these ideas have totally changed during the program. The two-week experience at Washington D.C. gave me an insight that there is at least one fundamental element of leadership – the close connection between leader and follower.

## **Leader and Follower**

During the program, we had many opportunities to ask questions and discuss with leaders of large international organization and social entrepreneurs in Washington D.C., and through these precious experiences, I learned mainly two things.

First, a leader cannot be a leader without followers. When I asked the lecturers about the key factors of being a good leader, the answer varied from person to person. It made me feel, at first, almost impossible to find a concrete definition of a global leader. However, as I see many leaders and listen to their ideas about leadership, I gradually started to understand what they have in common and what is the key element. They all define a good leader as a person who tries hard to communicate with followers in some way. The lecturers told us that leaders need to show the vision and the strategy to the team, to tell followers what context they are in and what the present situations are, and to be honest to the team members and listen to them. No matter how diverse their answers were, they were all talking about the way they approach their followers. I realized then that what determines the success of a team to achieve its goal is whether a leader has a close connection with followers. It was not only about a person having a good aptitude for serving as a leader.

Secondly, unlike what I thought previously, one can acquire leadership by training their communication skills, - to share visions, engage and energize people to achieve a goal. Being highly talented or extremely passionate would be, of course, one of the significant factors as a leader, but more importantly, good communication skills are required for a leader, whether acquired by training or natural abilities. A Good leader is not a charismatic governor, but a successful communicator.

### **Understanding the followers from various backgrounds**

What is the difference between leadership and “global” leadership? Although I still do not have a definite answer, what I felt through discussing with leaders playing a significant role on a global stage was that one of the differences between them is the follower. As I mentioned above, to be a good leader is to be a good communicator. In order to connect closely with followers, a leader needs to understand the backgrounds of them. It could be more challenging to be a leader of a group composed of people from different backgrounds than of people sharing similar values. However, in the modern era of expanding globalization, it is necessary to acquire skills to communicate with wide

range of people, which I believe is especially required for global leaders. In many large international organizations where we had chances to visit during the program, people were working in a team members of which were from all over the world with different cultural backgrounds and different languages. Having openness to the differences and learning other cultures including customs, beliefs, and language seemed to be the most important skill. Staying in Japan, it might be difficult to be exposed to an unusual environment with people having different values. Those experiences of interacting across cultures, however, would be essential to learn about communication among people from different backgrounds and openness to diversity. What I learned here, I believe, can be applied to even a small team in your daily lives, but would be more important in a big global organizations with large number of people.

### **Conclusion**

One of the important lessons I learned in the program was to think about followers and to be open to the differences in order to be an effective leader in the global society.

In the modern world, there are so many outstanding problems such as extreme poverty, conflicts, social inequality, food and water security, and climate change. These issues are worldwide and cannot be solved by just one country or region. Global leaders are expected to tackle these challenges not by themselves but with followers who are from diverse backgrounds. Therefore we need leaders who understand the differences among people and are able to communicate frankly with followers for the purpose of realizing the vision, which makes the world a better place. Through the program I learned that leadership is trainable. By being exposed to the unusual environment with people having new perspectives, I would like to improve the skills to communicate effectively and always be open-minded to the differences.

**Mao Fujikawa**  
**Faculty of Agriculture, 3rd year**

## **The Leadership Required by the Global Society**

### Introduction

Today's greatest challenges and business opportunities are globalized so that leaders who are also globalized themselves are required. Though the word "global leader" or "global leadership" has become common, it is still much less clear that what we actually mean when referring to global leader or global leadership. The Kingfisher global leadership program provided precious opportunities to meet and discuss with various professionals and entrepreneurs who are playing active parts in various fields globally and affecting positive change to the world. When we asked them what the global leader is, they expressed different answers based on their personal experiences by using their own words, which indicates that there are various styles of global leadership. All words heard in this program were etched in my mind and helped me to understand the clue of global leadership mindset. This essay discusses some key elements of those who strive for the sake of making the better world.

### **Share a vision**

In order to unite a team or organization composed of members with various backgrounds, ideas and specialty, sharing a vision by good communication is essential; vision is the key component to move a team toward a common goal. Setting a clear goal will be enough to help you to draw out specific steps and train yourself with what is truly necessary to make it happen. According to Dr. Kuno, "Big vision and small steps" are important in order to achieve your goal. Besides, Dr. Ueno's following remark shows the importance of having a vision: 'Even if you have 100% potential without a goal, you'll only tap 50, 60% of it. That's what it's important to hold fast to your dreams, and set a goal of 100 to 120% of your potential. You will find that simply

setting a goal for yourself will enough to help you along the way, even if you don't achieve it.' I leaned a vision, which is something you are passionate about and reflect world's need will be a strong motivation to keep moving forward.

To become a global leader, first you need to have your own strong vision but adding to that, you should involve others to make your vision into a reality because you cannot accomplish your vision only by yourself. By taking visioning initiatives by sharing common conception with your team members, the power and speed toward a goal will be maximized enough to tackle with serious global issues or making social dramatic impacts. Then, adequate communication between a leader and fellows is indispensable to share a common vision. In fact, however, communication is difficult in nature. Mr. Satoshi Ogita, who has been working at World Bank told us that when working with various people, told us that miscommunication often takes place so that the important thing is to try to decrease miscommunication by keeping substantial communication with members. Listening to what others say by spending enough time and respecting other's view with opened-mind may help you to solidify a team, collective of members who have their own uniqueness.

### **Honesty**

A global leader tackling a world program cannot accomplish his/her vision only by himself/herself but with others' collaborations. According to Dr. Kuno, "clean mind" is indispensable for a global leader; being honest, humble, and fare to others and results. Those who have clear mind could gain others' trust and receive the support of those around them with people, money or knowledge. Also accepting the facts with humility and analyzing what kind of knowledge or skill is required are the important step to try to make your dream come true.

Besides, it is important to be honest to what truly you want to do. Dr. Kuno taught us the significance of "Unleash yourself." This means that don't think too complex, being flexible and follow your curiosity with nimble action. She said that "Word is wide and life is long. You can do anything you want to do everywhere and anytime in your life."

These words have encouraged me so much, and helped me to realize the importance of the honest discussion within yourself and broaden my outlook to my future career.

Reflecting your own strengths and uniqueness constantly and believing your all possibility, you can find out your true vision and live a full life.

### **Self-efficacy**

On the way to achieve your goal, sometimes you may face to difficult situations. In order to be brave to make important decisions and keep moving forward in such situations, self-efficacy becomes a key word. Self-efficacy is the strength of one's belief in one's own ability to complete tasks and reach goals. A sense of efficacy enhances the accomplishment and encourages people to approach difficult tasks as challenges rather than as threats to be avoided. In fact, when I visited the Halcyon Incubator and met various entrepreneurs, I was surprised at their positiveness and passion toward their own ideas and future careers; they strongly believed to create new solutions which could make social impact and affect positive change in their society. In order to make innovation, you should break many barriers and keep going forward: “Think positivity” and “Don’t look back” are the important mindsets for the global leader.

### **Conclusion**

This two-week program gave me a lot of chances to meet real global leadership models. I was deeply impressed by the leader’s attractiveness; they were not only “heroes” who struggled with serious problems in front of the global society, but also those who were honest, humble, diligent, positive and passionate. In my opinion, a global leader is a person who connects across boundaries with opened-mind, considers problems from his / her particular and wide perspectives, and create new solutions with integrity on pursuit of a vision.

Finally, I would like to express my appreciation to all the people that provided me with

this precious opportunity and the wonderful student members who participated in this program. The time spending at Washington D.C. was definitely a life-changing experience that changed my future life. I will keep making efforts and going forward to contribute to the better world.

**Faculty of Engineering, 2<sup>nd</sup> year**

**Koki Yamada**

By participating in the Kingfisher Global Leadership Program, I gained some opportunity to think about “Global Leadership” and how you could acquire it. Especially in this report, I would like to mention points which seemed to be essential to take leadership in the global society, from the three different perspectives; “Ability”, “Skill”, and “Attitude”.

**-Ability-**

In my opinion, the ability which plays the most important role is “Flexibility”. When I visited the United Nations Foundation, I learned that people solving global problems needed to consider and accept the cultural differences of all the people who were involved. At the World Bank, Mr. Naka, who was taking leadership as the Vice President and Auditor General there, taught us that some teams at the World Bank had been successful in maintaining stable teamwork and recovering from setbacks because the leaders decided to introduce a Japanese traditional administration method called “Improvement”, which was a completely fresh idea for the teams when it was introduced. These stories were good examples which indicated the importance of flexibility, I thought. A mind flexible enough to accept the differences was helping the global duties themselves, and a mind flexible enough to take in a new approach to the problem was giving good impacts on the team. Therefore, I think that “Flexibility”, removing the barriers among cultures and nations, is the core ability which is required when you want to be a global leader.

**-Skill-**

Though it is obvious that you need a wide range of skills to work as a global leader, I thought that some kinds of skills to convey ideas had great importance. People working at NASA told us that they emphasized communication skills, partly because their studies were individually specialized and their nationalities had a plenty of variety, compared to some other international organizations. At the World Bank, I also learned that team



leaders not only in the World Bank group but also in the whole United States usually employed a person called “coach” who helped the leader practice giving presentations. When I heard this, I thought that this coaching culture was one of the reason why most of the headquarters of the international organizations leading the world were in the United States. Considering these stories, it is certainly necessary to polish a variety of skills to convey ideas. I think communication and presentation skills are the underlying skills of all the activities, but their weight get much larger if the activities are developed in a global scale.

-Attitude-

“To be loyal, to do hard work, to show the mission, to be physically and mentally courageous, leading from the front”. Speaking of attitudes, I vividly remember that Mr. Urena told us this phrase at the Department of State. Making missions accessible to everyone, and sometimes being on equal terms with the people you are working with, are the main teachings I learned from his story. One more thing I noticed was that there was a natural principle that the success as a global leader would never come without failures. It is true that leaders should take responsibility of their decisions. However, even if you become a leader of a leading organization, it is easy to quit, you can take it easy, and you can mistake. Every person I visited in this program had those kinds of composure in his or her minds, and wasn’t afraid of mistakes. I think global leaders need to keep such attitudes throughout their careers.

Furthermore, I heard about the attitudes which were important to take leadership in relatively small groups such as NPOs or NGOs, from Dr. Fukami, Co-Founder & President of the International Institute of Global Resilience. Her first answer was to show your achievements to everybody and share it throughout the group. If the scale of a team is small, people can easily image and notice what the other people are doing in the same group. In such situations, the leader should show concrete details of the achievements as well as his or her vision. By displaying what you and your team have done, the next vision for the team will become more clear, and this will make the team more highly motivated.

She also mentioned socializing as one of the crucial factors. Smaller the groups get, greater the importance of socializing become. NPOs and NGOs need to sponsor each other, and maintaining good human relations directly helps their activities including sponsoring. In my opinion, leaders should get along with their team members inside the team as well as with leaders from the groups outside like this example, sometimes in private.

Though her remarks were mainly referring to the leadership among small teams, I believe that this is also in case of leaders who are engaged on a worldwide scale, because the international world itself is an aggregate of smaller, more complex, and more private human relations when it is seen from a microscopic view.

#### -Understand Followership-

As I mentioned above, I thought that some kinds of specific ability, skills, and attitudes were required when taking leadership in the internationalized world. However, it was not enough yet. In addition to these three points, experience as a follower before your career as a leader is necessary. Dr. Kuno told us this fact by using terms “Followership” in contrast to “Leadership”. I was quite impressed with this because I tended to think about leaders themselves and the ability, skills, and attitudes they should acquire. How do the followers feel? What are they thinking of? No leaders will be completely free from such concerns about their followers when making decisions. Understanding answers to such questions is indispensable when the leader organizes his or her team, and to have much experience as a follower is the best shortcut to get answers to them. If you aim to manage a team, or even bigger systems like international organizations, you should consider what the team members want the leader to do. The most important thing is this: Leaders cannot exist without the followers, whether they work globally or not.

In the United States, the New President was inaugurated just before this program was launched this year. When I visited think tanks which were studying politics, I was impressed by the fact that the new policy of the new president was the biggest concern

for most of them I met there. This showed me how the steady leadership was important when it comes to the nationwide issues. I would like to keep these things I have learned in my mind, and continue making efforts to contribute to the internationalized world someday in the future.

**Shuzo Tani**  
**School of Government, 2<sup>nd</sup> year**

**“Leadership needed in the global society”**

Through the intense two weeks in Washington D.C, I have come to identify four major characteristics that define the structure of global leadership. They are language, patience, courage and confidence.

Firstly, communication is vital to any kind of leadership. Whenever a member is unsure of something or the leader attempts to encourage, he or she must communicate either by voice, text or any other channel of communication. But the crucial thing that I have witnessed in D.C, particularly at NASA is the language in which ideas are explained. Comprehension of the audience relies heavily on the language's difficulty, or rather the lack of it. At NASA we were briefed on the James Webb Telescope which was under construction. To state that the telescope is a complex machine is an understatement. It literally is part of the proverbial rocket science. But the people at NASA were brilliant in explaining exactly why it is needed and how it operates, even to the unfamiliar audience. Explaining without losing the main concept and also using appropriate words and phrases are a key in communicating and minimizing misunderstandings. This reminded me of a time when I was guiding a friend around Kyoto's new Railway Museum. I, being enthusiastic about trains and their mechanism, tried my best in explaining every detail I knew about the exhibits. But to my dismay, my friend did not seem impressed. Later he recalled that my language was filled with incomprehensible jargon and was far too long for concentration. The explanations at NASA were brief and to the point, with extra information given when asked. Having this presentation style while not disregarding any enthusiasm was something to be respected and a talent I wish to learn from.

Secondly, patience is a valuable asset in effective leadership. Anyone can be frustrated if faced with slow progress or a complete deadlock. Concert pianist Ryo Yanagitani agrees with this, but pointed out the immense benefits of patience. For example, studying music

takes enormous time, money and effort. Quite often by the time one finishes musical education, you are already close to 30. Being patient to mature could be one of the hardest part of self-control. He also mentions that every music player is a leader for themselves. When on stage, the player has to be fully in control of oneself. And that kind of control, together with other life choices requires patience and practice. Patience becomes the basis of hope that even when one doesn't reach his or her expectations, they can always try again for the better. A leader should always be there to nudge the follower forward with encouragement for patience.

Thirdly, leadership cannot be told without mentioning courage. Courage doesn't have to be Napoleonic, but willingness to risk personal disadvantages for the sake of other matters or people. Dr. Fukami of IIGR demonstrated this when she took the leap into the then relatively unknown world of disaster management when she finished her post-graduate studies. Being the leading expert in any field is surely daunting, but she had the courage to take that step and was rewarded with great success. For me, the R/Lead Program which I was coordinator in 2013 was one of the most challenging tasks ever. It took great courage to accept the offer for coordinator of a program of more than a hundred students and staff, knowing that I will be tied down by responsibility and also the sheer scale of the problems that would inevitably emerge. But in the end, I took the opportunity and I consider that a personal triumph.

Lastly, I saw confidence in every person I met in the program. From the youngest participant to the most senior businessman, they all had a sense of confidence in themselves. Mr. Uemiya, who leads his company's team in times of troubled waters looked as confident as anyone else, which was surprisingly reassuring. Confidence is the basis of mental stability, which leads to optimism. Being able to constantly maintain that positive cycle may be one of the great features of good leaders. Great leaders of old such as Caesar, Napoleon and Churchill all rallied their supporters in the face of peril and gave them hope through their supreme confidence. Even though that confidence may not be

founded in fact and science, the reassuring power alone was strong enough to turn the tides into their favor. This sense of confidence reminded me that leadership boils down to the fact that it is how well the relationship between the leader and the follower is at any given moment. Many regard me as someone with supreme self-confidence, perhaps overly so. How to better manage my self-confidence is something I need to figure out in the course of my career.

For me, this trip really gave me a better understanding of different types of leaders. It also prompted me to try out new ways of leadership. Cooking was the easiest, albeit not cheapest, means of gradual leadership. Every weekday morning, I would come down to the kitchen and cook hot breakfast for the exhausted program participants. Originally it simply was for my enjoyment of cooking and seeing people enjoy eating. But as time passed I realized that the act of waking up earliest in the morning and preparing food is also a kind of leadership. Being able to greet every one of the participants first in the dining room, patiently waiting for the sleepy ones to arrive, having the courage of choosing what's best for breakfast the night before in the supermarket and being confident that even when things don't go according to plan, it only ends up in a day without breakfast, something that many people find unpleasant but not unbearable.

It may be a tiny step, far from what is expected of a diplomat or a cosmopolitan or a father, but I do believe that these characteristics of good language, patience, courage and confidence is a part of the larger picture of the word "leadership".

**Yuki Shono**  
**Faculty of Law, 4<sup>th</sup> year**

It was really a honor to be a member of the Kingfisher Global Leadership Program and I would like to appreciate the S&R Foundation, especially Dr.Kuno, Dr.Ueno and Danielle, who have been organizing the whole trip and of course stuffs of Kyoto University too. We learned so much about how to work in the international world and the mentality to be a leader from them not just by their words but with their behavior towards their colleagues and friends. We were able to see them and ask questions about their work and leadership because their behavior towards us was very equal. In this report, I would like define the conditions for leadership by our experiences in Washington D.C. Leaders basically need three things- Vision, Emotional Environment and Self-efficacy.

First of all, lots of people are assigned as managers but we don't have enough managers who have the passion and the skills to have and show visions. This is very important because leaders have to encourage people in group who are going towards the same direction. If there is no vision people will lose the direction to follow to reach their goals. For instance, Mr. Naka, who have been touring us around The World Bank, told us about the importance of vision through his failure. He is an officer from the Ministry of Finance and currently working as the Vice President and Auditor General in the World Bank. He was very honest and strong enough to tell us about his failure when he came to the World Bank. He has a principal of changing things step by step which he developed by working in Ministry of Finance when he was dealing in crucial decisions in Japanese public policies. This is because big organizations always have resistance to change when leaders wants radical change and these changes result in confusions. The only way to change these big organizations is to change step by step. He said when he came to the office, the office was in a big mess after the radical change by the former director. Therefore, he want to impliment this method such as "Kaizen" which is famous by TOYOTA. However, this method didn't work and his members complained since he did not show the direction to "Kaizen". Dr.Kuno always said similar things too. She always encouraged us by using

these words “Big Vision, Small Step”. Small step is always important to reach its own goal but we tend to forget what we make effort for.

Leaders have great skills to create an atmosphere what is called "Emotional Environment". It is an atmosphere to make surrounding people comfortable to speak and feel trusted. The key point to create this environment is to be come honest and show their failure. For example, Dr. Kuno have been very honest to share her failure in the process of her journey. It made us a little bit confident and step forward because we think these successful people are super heros who were successful from the very beginning. Lots of people we met were very honest in that way too and people who were successful tend to have the respect from other group members.

Leaders need self-efficacy to be follow their own desire and vision. Actually people we have met through out the program was not really special people or super heros. They are the people who just have the grit to step a liitle bit forward and always looking to find their own desire. All the people who we met in this program were always successful and they were people we cannot meet at normal occasions but they were also ordinary people in the beginning too. We tend to forget about that fact but I realized this through out the program. However, there were always brave enough to move and step into the new world sometimes with hesitation. But they just take the chance to do it when they feel “maybe I can do that”. When we visited Dr. William Brooks, Johns Hopkins School of Advanced International Studies, he described about the key element of self-efficacy and success in his way. He said “The best job in this world are only open in one moment and you have to respond in the next moment”. These people have always respond to at the riggh moment. They were able to follow that because they believe in themselves and listen to their own heart's voice all the time. This is possible since they have self-efficacy. The problem is lots of people do not have self-efficacy enough in Japanese society and this is my next vision to build up people's self-efficacy. Lots of children are now faced with so many information and pressure these days so that they are not just used to listen



to their emotions and their own desire. Self-efficacy does not come down with nature. It comes with safety, distance and encouragement. This program has provided us with these key points.

In conclusion, the three things are the key factors to be a great leaders. Of course there are other criteria to become a leader and it is easy to know in this program but the real issue is that whether we can remember and keep these precious mindsets in mind throughout our lives. Also, the definition of leadership is very difficult to decide. Even throughout the program, ten of our group members were struggling to find out what is leader and how to be a leader in this group in D.C. The problem was our group did not have one single goal or single vision because we joined this program focused on our own desire to find our drive and to have the environment to listen to our own heart. It is something we have to find by ourselves. However, I came to the conclusion that my role as a member or the leader of the group for other members feel honest about themselves and make them comfortable to share their opinion. I tried to encourage everyone by accepting about their thoughts when we are having dinner at the kitchen. I am not sure whether I have been a good leader but I am always trying to be one and keeping on practicing.