

## 2017 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 米国短期留学生の皆さん、研修を終え無事にご帰国されましたこと  
をお慶び申し上げます。

今年度のプログラムから新たにサンフランシスコ訪問の行程が加わり、皆さん  
は例年にも増して充実した研修を経験したのではないかと思います。

2011 年 2 月以降毎年 Kingfisher プログラムの充実を図ってこられた京都大学、  
久能先生、S&R 財団、そして多忙な中講師を勤められた京大卒業生の方々の熱意  
とご好意に、この場を借りて同窓生一同厚く御礼を申し上げます。

我々ワシントン DC の京大同窓会にとって、毎年留学生の皆さんを迎えてそれぞ  
れの目標や熱い想いをお聞きし、皆さんの目標実現のために何らかのアドバイ  
スを与えることが出来ることはこの上ない喜びと刺激です。

ワシントン DC 京大会同窓生一同、Kingfisher プログラムの成功にお手伝いする  
ことを惜しみません。

留学生の皆さんは、世界の政治をリードする米国の首都ワシントン DC の政府機  
関、国際機関や著名なシンクタンク、国際的な企業で活躍する方々から貴重なお  
話を聞き、その後は IT と企業のメッカであるサンフランシスコ地域で活躍する  
先輩諸氏の方々と接し、夢を実現した将来の自分をイメージすることが出来て、  
得がたい経験をしたのではないのでしょうか。

毎年留学生を迎えています、自分の確たる将来目標を持っていることとその  
目標を的確に人に伝えることが出来る能力という観点から、留学生諸君の実力  
も年々向上しているように思います。

我々京大卒業生にとってうれしいことです。

今年は春になってうれしいニュースが二つ入ってきました。

一つは、英国の専門機関による大学ランキングで、日本国内では京大は東大と並  
び同率一位と評価されました。もう一步で東大を追い越すところまで来ていま  
す。

評価基準の一つの項目に、大学の国際化という基準が入っているとのことで、  
Kingfisher プログラムもこれに貢献しているに違いないと確信します。

もう一つは、ニューヨークの京大同窓会・洛友会からのご連絡で、第一回

Kingfisher 留学生だった安東 宇 (Ando Sakai) 君が本年 5 月にコロンビア大学を卒業し 9 月から International Monetary Fund (IMF, 国際通貨基金) に就職が決まりワシントン DC に戻ってくることが決まったそうです。安東君は、2010 年総合人間学部卒、2012 年経済学研究科卒です。

早速、ワシントン DC 京大会のメンバーに登録しました。

京大生の活躍、中でも Kingfisher 留学生の皆さんが国際舞台で活躍するというニュースは我々同窓会にとっても大きな喜びです。

ワシントン DC の京大同窓生一同、2017 年度 Kingfisher 留学生の皆さんが将来グローバルリーダーとして活躍し、より良い世界の形成に貢献されんことを強く期待し願っています。

法学部 2 年

岩谷 悠里

二月の朝 5 時は、日本だろうがアメリカだろうが真っ暗だ。その闇の中では自分が面白いぐらいちっぽけに思える。海を隔てた母国と異国の朝 5 時に、私はタクシーの座席に座って、ナトリウム灯のオレンジ色が窓に映っては流れていくのを見つめていた。けれども不思議なことに、ワシントンのユニオン駅に向かう朝 5 時の暗闇は、伊丹空港に向かう朝 5 時のそれと違って、私を奮い立たせてくれた。

本プログラムの選考を通過するのは、端的に言って難しい。渡米費用すべてを久能祐子氏が設立された S & R 財団が提供するという事は、それなりに将来に見込みがあると評価され、投資する価値のある人でなければ本プログラムに参加できないということだろう。訪問先の機関などの長いリストを見ても、このプログラムが並大抵の、いわゆる「国際交流プログラム」ではないことは一目瞭然だ。倍率は高く、求められる英語力もそれなりである。そして何より、個人に求められる総合的なコンピテンシーが高い。応募するにあたって私は過去の参加者の学部や就職先などを調べたが、それぞれの方が気押されるようなプロフィールの持ち主だった。今年の参加者はどうかといえば、やはり選ばれるべくして選ばれたと思える顔ぶれだと思う。渡米前の顔合わせで仲間となるメンバーの話を聞くにつれて、私の中に巣くっていた疑問と不安感がむくむくと大きく膨らんでいくのを感じた。

私は一体なぜ選ばれたのか。未熟な私にとって、もったいなすぎる内容ではないだろうか。果たして私にこのプログラムで学ぶことはあるのだろうか。

私は二回生だ。応募時に提出した Statement の下書きには、経験の浅さに対する劣等感が滲み出る文章が苦しげに書き散らしてある。専門的な勉強をしたと自負できるほど熱意をもって取り組んだ分野はなく、国際関係の仕事に就きたいと思っていても具体的なビジョンがあるわけではない。選考に通ったことを伝えられてからの出発までの 2 か月間は、私に何を学べるだろうと、必死に考えた。出発の日の朝 5 時も、見送りに来た母に手を振ってその姿が見えなくなった瞬間から、とてつもない緊張と不安に押しつぶされそうになった。真っ暗な京都の街並みを抜けて見慣れない高速道路に乗り込むところまでは窓の外を眺めて気を紛らそうとしていた。それでもいったんスイッチの入った私の脳は考えることをやめてくれなくて、しまいには気持ち悪くなって空港に着いた瞬間トイレに駆け込んだほどだ。

参加者全員がそろったとき、私は開き直すことにした。専門性に欠けていて、未熟なのはもうどうしようもない。私の前に広がる未知の世界のうちどれが私にふさわしいのか、私にはまだわからない。しかし、ということはこれからの二週間の経験のすべてが、将来に生きてくると高い可能性を秘めているということもまた意味している。何も知らない私にできること、それはなんでも知ろうと貪欲であること、与えられた機会すべてを逃さないよ

うに必死であることだ。私はままよ、とスーツケースをカウンターに預けた。

それからの二週間は、なるべく様々な可能性を広げようと努力した。私のそういった姿勢はほかの人にも伝わったらしい。集中していた、なんでも積極的に取り組んでいた、そういった言葉を、プログラムマネージャーの Danielle や参加者から聞いた。評価された一方で、そういった私の態度が他人に迷惑をかけたこともあったと思う。講演者に些細な質問をしまい、ほかのメンバーが投げかけた、もっと核心的で聞く意味がある（ように私には思われた）質問に対する回答が不十分なものになってしまったのではないかと申し訳なく思う日もあった。訪れたい場所に行こう、会いたい人に会おうと一人で行動しがちで、心配をかけたこともあっただろう。それでもこの旅全体を振り返ってみれば、それくらいアサーティブでよかったと思っている。

Wallflower という言葉がある。社交界で相手にされない人を揶揄する表現で、特に若い女性を指すことが多い。日本での私はこの wallflower だ。無口で、とつつきにくい。友人は全員親友だと思っている。つまり、広い交友関係を持たない。ときどき誰にも評価されていないのではないかと思うことがある。その一方でエゴがひどく高いような気もする。そんな醜さが露呈するのが怖くて、息をひそめている。壁にひっついて他人のバラ色の人生を勝手に想像しては羨望のまなざしで見つめている。

けれども私が万年 wallflower なのは当然のことだ。評価されるのを恐れて自分の情熱を隠していれば、そもそもそこに花があるとだれが気づくだろうか。そんなことを、私はこのプログラムでたくさんの人とかかわるうちに思うようになった。

評価されることへの恐怖は誰しも持っている。しかし他の参加メンバーも訪問先の機関で訪れた人々も、みんなそれぞれのダンスフロアで踊っているのは、彼らの持つ情熱が恐れをはるかにしのぐものだからだ。彼らは自分の情熱に従った目標を見つけ、そこに至るまでの道筋が見えるまでまず行動し続ける。道筋が見えたら、あとはまた行動ありきで、ひたすらその道を上り続ける。すべてのステップが“Don't think, act”である。彼らはがむしゃらである。お金がなくても、だれも仲間がいなくても、目標に向かって、あるいはまず目標を見つけるために動き続けてきた。夜な夜な起きだしては「ああ寂しい、ああ辛い」とうめきながら歩き続けてきた。「バラ色の人生」と聞いて普通想像するような、楽な道のりをたどってきたわけではない。バラ色はバラ色でも、それはこれまでの人生を振り返って誇りにできる物事の数々が発する色だ。

比べて私はどうか。いろいろな分野に興味があるが、そのうちのどれか一つを選び取ると自体が評価されるように感じてしまって、足踏みをしている。何にも興味がないですよ、情熱なんて持っていませんなどと涼しい顔をして、余裕をぶつのがかっこいいと勘違いしている。違うのだ。余裕などくそくらえなのだ。怒りにも似た気づきを、私は得た。

正直に言えば、過去のプログラム参加者と比べれば、私は underqualified だと思わずにはいられない。しかしなぜ私が選ばれたのか、私は何を学ぶことを期待されたのかはわかるような気がする。世界で活躍する人々と、これから活躍していくであろう年上のメンバーの生

き方と夢を見てこいと言われたのだろう。そして、お前もこれくらい必死になれ、お前には自分の情熱を見つけて必死になる資格と才能があると励まされ、そのために必要な費用と時間と、なにより期待を投資されたのだろう。それは何もプログラムを組んでくださった久能氏や上野氏、Danielle や Molly、城野さんや馬淵さんだけではない。各機関でお目にかかった方々は、私たちに実に真摯に向き合ってくくださった。それは私たちの才能と情熱がすこやかに羽をひろげて、社会をとんでいくのを心から支えてくださろうとする気持ちがあるからなのだ。

私にできることは、その投資された思いを無駄にしないよう、前に向かってあがいていくことだ。

二週間のちょうど真ん中、折り返し地点の日曜日の朝5時、私はユニオン駅に向かう Uber の中にいた。ニューヨークに行くためだ。10 時には向こうに着くので、二時間ほど美術館を回ってから外務省の OB にお話を伺い、そのあとこれまた OB のジャズミュージシャンの方と一緒にライブを見に行く予定だった。午後からはほかのメンバーも合流するので、帰りはその人と一緒になるが、行きは一人だった。空は真っ暗で、店にも光は灯っていない。あまりにも人気がないので、私はちょっとドキドキしてしまった。首都とはいえ、アメリカである。こう言うときよくないのかもしれないが、日本よりは治安がよくない気がする。

それでも伊丹空港へ向かうタクシーで味わったあの猛烈な不安は感じることはなかった。

医学部 6 年

増尾 優輝

## はじめに

本年度の本プログラムの参加者は、文系 7 名と理系 3 名から構成されており、プログラムの訪問先も文系の学生の方が興味を持ちやすい機関が多く揃っていた。その中で、理系の学生として、私は主に 2 つの理由があり本プログラムに応募した。

1 つ目の理由は、医学部を卒業した者が、医師または研究者以外に、どのような仕事に携わることが出来るのか、どのように社会に対して良い影響を与えることが出来るのかを知りたいというものであった。つまり、自分自身のキャリアの可能性に関して、卒業を間近に控えた段階で知識を広げ、それを念頭に置きながら医師としてのキャリアを始めたいといった感覚だった。医師または研究者としてのキャリアを築いていく最終段階として、どのような仕事をしたいかを考えるようになったきっかけは、黒川清氏の「規制の虜」を読んだことによるものが大きい。黒川氏は、内科医として UCLA や東京大学の教授を務めるなど医師としてキャリアを築いた後に、その幅広い知識をベースとして内閣特別顧問や福島原発国会事故調査委員会委員長などを務めている。黒川氏の本を読んだ際に、黒川氏のキャリアパスは、医師 +  $\alpha$  としてどのように医学やその他の知識を社会に還元することが出来るかの一例であると感じた。

2 つ目の理由は、世界中の医学研究者が集まると言われている NIH(National Institute of Health)を訪問してみたいといったものであった。NIH はプログラムに含まれている数少ない理系機関の一つであり、将来的に職場となる可能性のある研究機関であったので、今まで自分自身が見てきた研究所との違いを肌で感じたいという動機があった。結果的には、NIH で素晴らしい出会いに恵まれ、非常に充実した訪問となったことを後述する。

## 「文系」機関での学び

理系のバックグラウンドを持つ私にとって、アメリカ滞在中に多くの政府機関や国際機関を訪問出来たことは非常に刺激的であった。まず総論として、これらの機関や文系学部に所属している学生との会話を通じて感じた、「文系」と「理系」の思考回路の違いを述べたい。(これらの機関の中には外交官や銀行員など以外にも科学者も含まれるし、文系や理系それぞれの中にも多様性があるため、文系/理系という分け方は乱暴であるとは思いますが、ここでは便宜上、一般的な文系の人と理系の人との対比であると理解して頂きたい。) 理系の思考は多くの場合において説明が容易であり、正 or 誤である。つまり、実験データから得られる研究結果は、誰が見ても正 or 誤で、研究者によって結論が割れることはない。一方で、文系の思考は、より一般社会に即したものであり、多様性がある。例えば、ある社会問題に対する解決策は、通常 1 通りではなく、多数あるどれかだけが正しいというわけではない。このように、文系と理系では思考の前提に隔たりがあるため、議論が食い違っているという感

覚を何度か経験した。さらに、文系は比較的、物事を俯瞰して捉えようとするのに対して、理系は細分に分け 1 つ 1 つを見ていくといった違いもあるように感じた。ここで重要なのは、どちらの考え方が優れているという議論ではもちろんなく、互いに思考の前提が異なっている可能性があるという事実を念頭に置くことである。これは、将来的に多様性の強いチームで仕事をする際に、覚えておくべきことであると考えます。

各論として学んだ最大のことは、交渉能力は重要なスキルであり、獲得するための訓練が必要ということである。特に、国務省でお話を伺った Mr. Erik Quam は交渉に重要な要素として次のような事柄を挙げられていた。1. Empathy for what others want, 2. Preparation (thinking about how the counterpart considers), 3. aiming a high goal and compromising through negotiation, 4. keeping a large view of what I want to achieve

さらに、国務省で交渉を行う毎日を送られているためか、交渉に対して悲観的になっても無意味であり、常に楽観的に考えるようにしていると仰っていた。国務省では、安全保障など、最悪を想定しないといけないう交渉が多いイメージがあったため、その発言は意外に聞こえ印象に残っている。

### NIH 小林先生との出会い

冒頭に述べた通り、NIH は私が訪問を最も楽しみにしていた機関の 1 つである。NIH はアメリカ国内でも重要な研究機関として捉えられており、科学に対する理解が低い可能性が恐れられていたトランプ政権下において、来年度の NIH 予算は過去 15 年で最大の上昇幅 (8.8%↑) の計 370 億ドルである。NIH では施設の見学に加えて、光免疫療法という新規がん治療の開発に取り組まれている小林先生の講義をお聞きした。その講義では、参加者全員の理解のため、比較的簡潔に治療の概要をお話された。折角の機会だったので、もう少し詳細を教えて頂けないかお願いしたところ、幸運なことに 1 対 1 でお話を伺うお時間を頂くことが出来た。その際には、研究内容の詳細のみでなく、小林先生の研究に対する姿勢を伺うことが出来たので、ここで紹介したいと思う。

1 点目に、得られた実験結果に対して、それが予想外のものであったとしても、納得のいく説明が出来るまで向き合うというものである。医学研究において、新薬の開発段階では細胞を用いた実験から開始するが、大量に得られる実験データの中で仮説と反するものが得られることは稀ではない。その際に、一部の研究者は他の手法を用いて仮説の証明を試み、実際にその方法が成功することもある。しかし、小林先生は、得られた全ての実験データを大切にし、的確な説明が得られるまで突き詰めるそうである。実際に、光免疫療法のメカニズムに関しては、療法の効果があると分かった後も一部不明な点があったそうだが、細かな細胞の観察から得られたデータをもとにメカニズムの解明を行ったそうである。

2 点目に、論文や学会などの発表では、常に 100% 自信があることに関してのみ行うというものである。これは当たり前のことのように聞こえるかもしれないが、小林先生の科学に対する真摯な姿勢を感じる発言であったと思う。さらに、今後科学研究に携わる私に対して、

同様の姿勢で研究に励んで欲しいという強いメッセージだったのではないかと受け取っている。

3 点目に、最終的に患者さんの役に立つ研究をするというマインドを医師として当初から抱かれていたというものである。医学研究者は、完全な基礎研究をされる方から、臨床応用を目指される方まで、幅広く存在するが、研究をする際に最終的に何を目標にするかということは私自身も長く考えてきたテーマであった。小林先生の考えでは、医師としては日々の積み重ねで確実に社会に貢献できることを踏まえた上で、医学研究者としての社会貢献を考えた時に、やはり治療に繋がることを研究したかったということであった。社会において基礎も含めた医学研究が受け入れられるためには、世間全般に理解しやすい形で、発見が薬として製品化されていく過程を可視化して示すことが大事ということとは、最近よく言われていることであり、それと関連する考え方だと感じた。実際に私がどのようなマインドで研究を行いたいかは現時点では決めかねているが、小林先生の考え方は非常に納得の出来るものであった。

### 久能先生の言葉

久能先生の講義で印象に残っている言葉は、「人生は積み重ねではなく、組み合わせ」というものである。私自身は、この言葉に 2 通りの意味付けをして理解している。

1 つ目は、ある瞬間に得た知識が将来的にどこで役に立つかは予期できるものではないということである。その点において、世界銀行の仲様が仰っていたように、幅広い分野の知識を気になった時に手当たり次第どんどん吸収していくという貪欲さは常に持つておくべきであると考え。現実的には、各々の分野に深入りすることは難しいため、概要をしっかりと押さえるというイメージで学習していこうと思っている。

2 つ目は、キャリアパスというのは、ステップアップ形式で計画的に上り詰めていくものではなく、興味のある所へ次々に挑戦していく方が良いということである。これは、今回の滞在中にお会いした多くの方々も、これまでのキャリアが一筋縄だったわけではなく、転職をされた方が多いことから納得できる。計画的でないことは不安にも繋がるが、ある種のあいまいさの許容を共通して持たれていたように感じた。つまり、その時その時のキャリア選択で先が完全に見えるわけではないが、その中でも目の前の仕事をこなし新たな挑戦を繰り返していくというような感覚に感じられた。

今後 10 年程度は、医師および研究者として仕事をする予定だが、それに縛られる必要はなく、医系技官、起業、世界銀行など挑戦さえすればキャリアは切り開けるものだと思う。自分の持つ知識や能力を社会に還元できる最良の方法を常に考えながら、挑戦を続けていきたいと思う。

### 最後に

本プログラムでは、10 人のグループがお互いを理解し合い、チームとして非常に効果的に

学習することが出来た。Evermay という落ち着けてアットホームな気分になれる場所、メンバー同士でいつでも歓談できる場所を提供して頂けたことは、チーム全体が仲良くなれ、互いを高め合えた大きな要因の一つに感じる。今まで、「空間」というものに対して、そのような感情を抱いたことがなかったため、自らの中での驚きの混ざった気付きだったように思う。

本年度は森江君がリーダーを務めてくれたが、彼の設定した目標は、プログラム終了後も長期間にわたって互いに高め合える関係をプログラム中に構築するというものであった。そのために、辛いことも含めてこれまでのライフストーリーを語り合おうということになり、Evermay という空間の素晴らしさは、この際にも実感できた。自分以外 9 名の話聞いて感じたことは、誰しもが多かれ少なかれ山あり谷ありの人生を送っているということであり、谷の期間には様々な形で奮闘しているということであった。そのことを踏まえると、1 人 1 人がそれぞれ違う特有のライフストーリーを持って、それは優劣がつけられるべき対象のものではないという意味で、他人に対して今まで以上に敬意を払って接したいと思うようになった。この考え方は、今後医師として医療を行う上で、重要になってくるのではないかと考えている。なぜなら、残念なことではあるが、多くの場合において医師は患者の人生のほぼ最後のパートで患者と出会い、その人生の終わりを見届けることになるからである。各々の患者の過去に敬意を払い、最後の瞬間を少しでも良いものに変えることが出来るような医師を目指していきたいと思う。

最後になりましたが、本プログラムに関わった全ての方々に感謝の意を表したいと思います。本当にありがとうございました。今後も多くを学び、幅広く挑戦していくことで恩返しを出来ればと思っております。



Hoover Institution にて。非常に素晴らしいメンバーでした。

総合人間学部4年

森江 建斗

はじめに

まずは、2週間大変充実したプログラムを提供して頂いた、久能先生と先生が代表をされているS&R財団を始めとしたプログラム関係者の方々、ありがとうございました。

Kingfisher Programは、4年生の最後の春休みに学部生活に区切りを付け、次の一步を進もうとしていた私にとって、自分の人生を振り返り・考え直す大変有意義な機会となった。今回、私が本プログラムに参加した目的は、①キャリア観の拡張、②自らの専門である国際関係論・国際政治をアメリカで追求するとしたらどのようなキャリアの選択肢がありうるかについての検証、③卒業間近における最後の他分野の京大生との交流と視野の拡大、の3点である。ここでは、それぞれで、アメリカ滞在中に学び、感じたことを記述するとともに、最後に自分のこれからの進路にこのプログラムがどのように関係していくのかについて述べてみたい。

#### ①キャリア観の拡張

「キャリアにおける成功は、長期的な視点から幅広い情報を収集し、戦略的な短期目標を置きつつ、それを確実に遂行することで可能となる」というようなキャリア観に基づき、私は、これまで高校3年間の京大現役合格のための独学、オランダへの長期留学、今年9月よりはじまる英国での修士プログラムなどを計画的に実行してきた。しかし、こうしたキャリア観や計画の建て方の背景には、私の「将来への漠然としたモヤモヤを嫌い、自分の思いつく限りの分かりやすい『成功』を思い描きながら、それをひたすら追いかける」といったキャリア観における暗黙の前提があって、それはある意味受動的で、知らない間に自分の知っている「心地よい」世界の中に、自分を押し込んでしまっていたことに、プログラムを通して、気付かされた。

そうした気づきを与えてくれたのが、久能先生のお話やMIGA長官の本田様のこれまでのキャリアストーリーだった。こうした世界のトップのリーダー達は、キャリアのはじめから、崇高なビジョンを描き、それを直向に目指していたのではと、勝手な「グローバル・リーダー」像を描いていた。しかし実際には、それは思い込みであって、久能先生や本田様のような方々も、若い頃には挫折や葛藤、一見遠回りにも思えるキャリアを歩まれていたり、成功のきっかけの一つの重要な要素に「人との出会い」や「タイミングの良さ」などある種偶然とも言える要因が含まれていたり、私が想像していた「グローバル・リーダー」像とは異なるあり方であった。

しかし、不思議とお話を聞いているうちに、そうした一連のキャリアストーリーは、ある意味「必然の偶然」だったように感じられた。それは、例えば、久能先生の言葉を借りれば、「自己効力感」というような必ず自分は上手くいくだろうという漠然とした自信

や、小林先生や赤畑先生らが仰られた「やってみる、それでダメったら、他のやり方を試す」というような好きなことへの真摯な、そして潔い向き合い方といった人生哲学であり、そうした哲学が一つ一つの人生の決断に投影されていたからだろうと、振り返ってみると感じられる。

つまり、「将来に対するモヤモヤを受け入れ、それでいて好きなことに対して、高い自己効力感を以て、どんどん飛び込んでいく(ダメだったら、違うやり方を試す)」というような新しいキャリア観を、私はアメリカで多くの偉大な先輩方にお会いする中で、感じ取った。そうした人生哲学は、本当の意味で、自分の可能性を解き放ち(Unleash)、異なる次元に跳躍(Leap)することを可能にしてくれる心強い道標となった。また、四次元的な思考(時間軸を第四軸として、キャリア計画のなかに埋め込む)を取り入れることで、「自分が今現在思い描ける10年後」と、「5年後に自分が思い描ける5年後」を、はっきりと峻別すべきであること、従って、今立てた10年後の目標や自身の理想像は、ある意味揺らぎの中にあって、将来の変化への余白ないし柔軟性を持たせることの必要性についても、腑に落ちて理解できた。それくらいの不確実性を楽しみ、それに対応できることが、自分の人生を設計する際には必要な心構えであり、日々非定型な仕事をこなす世界のトップのリーダーにも求められる気質であるのだろうか、と、2週間の米国滞在の間に、考えさせられた。

## ②アメリカでの自らの専門でのキャリア探究の可能性の検証

私は、総合人間学部に所属しており、様々な学問をある種つまみ食いの的に味わってきたため、なかなか自分の専門分野を「対外的に言明」するのに苦勞する時期が4年生の前期まで続いた。オランダ留学からの帰国後に、色々なことが重なって、国際関係論／国際政治学をより深めようと決め、卒業論文を執筆した。卒業論文で引用する学者の大半は英国で研究を行っており、そうしたことから大学院は英国でと、かなり反射的に進路を決定していた。そのため、アメリカで国際関係論を探究する可能性を知らぬ間に閉ざしてしまっていたのであるが、今回のワシントンD.C.とスタンフォード大学並びにフーバー研究所への訪問を機に、アメリカで国際関係論を探究することの意義や可能性を、身を以て体感した。一つには、アメリカにはシンクタンクを始めとし、専門性を最大限に発揮できる仕事が多岐にわたること。二つ目には、実際にアメリカという国が国際政治の場で、世界的な視野で外交政策を策定しなければならない、そうした実践との間で極めて高い緊張感をアカデミアが保っていることが挙げられる。特に、CSISやフーバー研究所を訪問した時には、その立派な建物や設備、プロジェクトの規模や多様性などから、社会に一定上記のような研究機関が求められているのだと実感するとともに、そうした環境で自らも身を置いたならどのような経験ができるだろうかと、想像を膨らませた。

一つ目のキャリア観の話にも関係するが、久能先生から、「キャリアは積み重ね式」ではないという主旨の発言があったのは、この文脈でも印象的だ。むしろ、キャリアとは、異なる絵画のピースを順々に埋め込んでいくようなもので、一つ一つの絵画の主題や画風

が異なってもいいように、久能先生は、異なる分野への挑戦を刺激するキャリア観を提示された。先生自身も、研究者から、起業家、さらにはインキュベータや教育者といった多様なキャリアを踏まれてこられたが、キャリアが「積み重ね」ではないという先生の考え方は、これまでの大学4年間での私の学問遍歴や経験に無理に囚われることなく、新たな挑戦を行うモチベーションの燃料として、今後も大切にしていこうと思う。

### ③他分野の京大生との交流と視野の拡大

私はこれまで京都大学が提供する多くの海外プログラムに参加してきたが、それらのプログラムへの参加の大きな目的が普段会うことのできない異なる分野の人達との交流だった。今回のプログラムでもその目的は達成できたが、それ以上に多くの気づきと学びを参加者から得ることができた。特に、2週間目から始めた、参加者一人ひとりの「これまでの人生の葛藤やモヤモヤ感を元にしたライフストーリー」の共有では、メンバーそれぞれの現在持っている問題意識が、過去の経験や感情と少なからず繋がっていて、それらがモチベーションの源泉としての役割を果たしてきたことを改めて実感した。そしてメンバーそれぞれの生い立ちの違いを知ることによって始めて、本当の意味で、メンバーが取り組んでいる活動をその人と結びつけて、尊重できるようになった。また、「今回の参加者10名は一つのチームである」という認識やそのチームでの「リーダー」という役割の経験のなかで、日々のコミュニケーションにおいてメンバーをいかにしたらよく知れるか、メンバー一人ひとりだけでなく、メンバー間の関係性やチームでの位置づけといった俯瞰的な観点から臨機応変にコミュニケーションの取り方を変えていくことなどを、まだまだ上手く実践はできないものの、新たなコミュニケーションの技法として、体験することができた。

### 最後に ～今後の進路とプログラムでの学びと経験の活かし方～

今回のプログラムで学び・感じたことを強引に一言で表してしまえば、「もっと直感的に生きよう」とでも言えるかもしれない。もちろん、これまでやってきた計画的な人生設計を否定まではすることはできないが、自分の可能性をほんとうの意味で超えて、非線形的な人生の軌跡を描くには、自分の計り知れないところで、意思決定をする必要があり、それは、将来のオポチュニティーに対する「何だかよく分からないけど、ワクワクする」といった素直な心の声に耳を傾けることなのかもしれない。そうした意味で、アメリカ滞在の最後に訪問したフーバー研究所でのサマーインターンの機会に偶然にも挑戦することになったことは、自らの可能性を羽ばたかせる第一歩のように感じられる。

工学研究科修士 2 年  
村松玲奈

## 1. はじめに

アメリカでのプログラムの日々は、まさしく毎日が発見や驚きの連続だった。人からも場からも多くのことを学んだあの二週間の体験は有意義なものばかりで、いまだ自分の中でその全てを消化しきれたとは言えないが、それでも帰国から 10 日ほど経ったいま、ある程度の整理がつきつつある。そうして振り返ったとき、プログラムを通じて得た学びを大きくまとめるならば「自分の人間性の自覚」「やりたいことを仕事にするための姿勢」「将来に向けての覚悟」の三つといえるだろう。ここではそれら三つの観点に絞ってあの二週間を振り返り、私なりにまとめて報告書としたい。

## 2. 自分という人間について

アメリカでの二週間、自分が培ってきた理系のバックグラウンドが活きる機関(NASA, NIH, NIST 等)を訪問する機会は少なく、政治や外交、歴史方面で専門性の高い機関への訪問が多かった。専門ではないからこそその新鮮な学びもあったが、やはり話し合いの場などになると他のメンバーに比べてあまり自発的に発言できなかったように思う。この点に関して、勉強不足への後悔はあるものの、自分の視野の狭さや知識の浅さを自覚するきっかけを作れたという点では、むしろよい機会であったと考えている。問題は、自分の考えを理解してくれる人との対話においては、議論も意見の食い違いも楽しむことが出来る一方で、そうでない場面では相手に迎合して考えの表現に慎重になることだ。自己の専門性や理解の及ぶ範囲を無意識に線引きして、その外の世界との対話を避ける傾向にある、とも言えるだろうか。うすうす自覚してはいたが、プログラム期間中、様々なバックグラウンドの人に連続的に会って自分の対応の変化を認識したこと、またメンバーの一人に直接指摘されたことで、ようやく自己の性質として把握するに至った。「専門分野を正しく認識している」という意味で認識していた自身の長所の、その短所としての側面に気付くことができた形でもあった。「多様性のあるチームで相互に作用し合うことが、ミッションの達成には不可欠」とは久能先生が仰っていたことだが、そのような観点からいえば今述べたような私の姿勢は大きな弊害となってしまうだろう。そうした自身の人間性の一面を、そして今後改善すべきひとつの課題を、はっきり認識できたことは、私にとって大きな収穫だった。4 月から始まる社会人生活においても、仕事や対人関係を通して意識的に取り組んでいきたい。

## 3. やりたいことを仕事にする

内省ばかりの二週間ではもちろんなかった。プログラムを通して、やりたいことを仕事として成立させ、さらにその場所でリーダーとして周囲を引っ張る立場の方のキャリアパスや考え方を聞くことができた。その中で特に印象的な発見が二つあった。一つは様々な方の話を伺う中で、最初から定まったキャリアパスを歩まれている方はほとんどいなかったとい

うことだ。偶然訪れた転機を逃すことなく、常にしなやかに挑戦を続けてきた結果として今の位置にいる、という趣旨のお話を聞くことが多かった。一例として、IFC の高橋さんは、国際機関で貧困問題の解決に関わりたいという思いを幼少期から持ち続けながらも、実際に歩んだキャリアはコンサル、大学院、ブータン政府、そして IFC と、一筋縄ではない。目標達成のための道はいくらでもあると仰った久能先生の話とも繋がるが、本質的な目標を見失うことさえなければ、やり方はいくらでも探せるのだと感じた。もう一つの発見は、出会った方々の視野の広さである。今まで自分は、高い専門性のために視野が狭くなることはある程度仕方がないと考えてきたし、実際に修士の頃には研究に支障が出そうな活動を控えるようにしていた時期もあった。しかしながらワシントンでお話した方の多くは、自分の専門性をどう生かせるかという観点から、常に視野を広く持って積極的に情報収集を行っていた。やりたいことを仕事にするためには、自分からニーズを発見する姿勢も大切なのだとはっとさせられた。

#### 4. 将来に向けての覚悟

プログラム終盤、上記の二つを踏まえて将来を考えたとき、自分の中にあった漠然とした不安感が小さくなっていることに気が付いた。もともと私は専門の勉強やインターンを通して「地球環境問題を解決できる技術自体が研究されていても、ビジネスとして成立させることが出来なければ、その普及は難しい」と実感し、それがきっかけで、そのような技術と社会を繋ぐ仕組みづくりに関わりたいと考え、就職先として企業の知的財産部を選んだ。その選択に迷いはなかったが、やはり入社後に全てがイメージ通りとは限らないので、多少の不安は拭えなかった。また、企業というある意味では守られた場所で働くことが、自分のやりたいことに通ずるのかという不安もあった。そうした諸々の不安が、幾分軽くなったように感じられたのだ。もちろん、状況が大きく変わったわけでもないし、今も私には分からないことだらけだ。しかしプログラムに参加したことで確信したことが一つある。人生は分からなくて当然なのだ。大切なのは、分からないからこそ、決断のタイミングを見誤らずに、時にはリスクを取って人生の舵取りを行うことなのだ。そして来るべきその時に後悔のない選択をできるよう、しっかりと準備をすることが、日々やっていくべきことなのだ。最後に久能先生はこうも仰っていた。「Comfort Zone に自分がいるなと思ったら次の段階に行くときだ」と。私にとっては今がその時なのだと思う。動くこと、変化することを恐れずに、高みを目指していきたい。

おわりに

久能先生、上野先生をはじめとする S & R Foundation および京都大学の皆様には大変お世話になりました。久能先生は文字通りどんな質問にも答えてくださり、先生とお話しする度に自分の疑問点の解決だけでなく、問題そのものに対する理解が深まりました。また、プログラムを通じて訪問先に同行して下さったダニエル、モリー、飯島さんには、その振る舞

いから考え方まで、傍で多くのことを学ばせて頂きました。居住空間に目を向ければ、ウィルをはじめとした皆様の提供してくださる Evermay の素晴らしい環境で毎日リフレッシュできたからこそ、緊張感のある毎日を乗り越えられたのだと思います。二週間を共にした9人のメンバーからは、毎日刺激をもらいつづけていました。久能先生が仰っていた、「常に inspired される環境にいないといけない」、というお言葉を皆と過ごす時間のなかで身をもって理解できました。多くの方の支えにより与えられたこの経験を糧にして、今後の人生を歩んでいきたいと思っています。

法学部 3 年  
大野 あゆみ

わずか二週間の経験で、人は変わることが出来るのだろうか。自分の中に眠る力を、引き出すことが出来るのだろうか。

アメリカに飛び立つ前、そんな不安が、私の胸に立ち込めていた。だが、今ならば自信を持って言える。「たった二週間でも、人は変われるのだ」と。

思えば、私にとってこのプログラムは「向きあうこと」に徹した二週間だった。

個性豊かなメンバーと向き合う。多彩なグローバルリーダーたちと向き合う。そして、自分の内面と向き合う。得がたい出会い。貴重な体験。自分の葛藤。それら全てと正面からぶつかり合い、自分にささやかな change をもたらしたからこそ、プログラム最大の収穫だったと思う。

プログラム中、私の道しるべとなったのは、久能先生から頂いた「Unleash」という言葉だった。解き放つ、という意味を持つこの言葉を、久能先生は、「首につけられたリードを外すようなもの」と表現された。私達をあらゆる束縛から解き、眠っている才能を呼び起こしたい――。その言葉からは、先生の切なる願いが垣間見えた。

お話を聞いた時から、私はプログラムにおける自分の目標を定めた。Unleash すること――私にとっては、自分を縛る臆病心や劣等感を断ち切ること。それが達成できないうちは、日本には帰れない、と思い定めた。

しかし、二週間は、濃密でありながら短い。

宿泊先の瀟洒な邸宅・エヴァーメイに腰を落ち着けたのもつかの間、日々のプログラムは怒涛の勢いで押し寄せて来た。自分のキャリアを突き進むゲストたちの眩しさに気圧され、メンバーの聡明さに焦った。気付けば、いつしかプログラムをこなすことにばかり囚われている自分がいた。Unleash するのではなかったか。自分を縛る見えない鎖を、自分の手で断つのではなかったか。そう自分を責めても、目標達成の糸口は見えてこない。出口の見えないもどかしさを抱えたまま、プログラムは折り返し地点に迫っていた。

転機となったのは、たった一日の free day だった。温かいメンバーたち、そして久能先生の「行ってくれば何かが変わる」という激励に背中を押され、遥かニューヨークへと日帰り旅行をしたのだ。行きは二人。しかし途中でばらばらになり、帰りは深夜にひとりだ。海外経験も浅く、はじめて渡米した私には、地理感覚も定かではない。無謀な旅ではないか、と一抹の不安が胸をよぎった。それでも「Unleash」の可能性に賭けてみたくて、早朝のバスに飛び乗った。誰も知らぬ異国の都市で、一人雑踏を歩き、劇場に入り、列車とタクシーを乗り継いでワシントンへ舞い戻った。エヴァーメイへと帰り着いたのは、街が寝静まった頃だった。ダイニングに集まる皆が、拍手で迎えてくれた時、自分を縛る何かがつりと切れ

たような音がした。

変化は、翌日からのプログラムに直接影響を及ぼした。気付けば、出会う人、触れ合うものの、かつてより遥かにポジティブに向き合っている自分がいたのだ。質問の頻度が増え、自分の疑問を素直に口に出来るようになっていた。

ホワイトハウスを皮切りに、プログラムでは数多くの場所を訪れたが、何より忘れがたいのは、Halcyon Arts Lab 訪問だ。この Lab には S&R 財団が支援する個性豊かな芸術家たちが集い、各々の制作に没頭していた。Lab の美しい建物に足を踏み入れた時、私はふっと心が軽くなった。エントランスで、体から力が抜け、隅々まで浄化されていくような感覚を覚



写真：Halcyon House にて。メンバー全員と。

えた。アーティストたちの作業場を見て回る頃には、自分が空まで飛んでいけそうな爽快感に包まれた。いまだかつて、私が体験したことのない不思議な心地よさだ。久能先生の仰った「Unleash」された状態とは何なのか、この時私は、身をもって理解したのだった。

どうして、Halcyon Arts Lab はこれほど居心地が良いのだろう。稀有な Art Lab を後にしてから、私は自分の中に起きた変化の理由を、ずっと探し続けていた。納得いく答えは、今もって探し当てたとは言い難い。だが、Halcyon Arts Lab には、好きなことに没頭する者を真摯に肯定し、尊重する風土があった。情熱へのストレートな肯定。それこそが、Halcyon を comfortable たらしめている真髄かもしれない。自分の心の声に耳を傾けるたいせつさを、改めて教えられたような気がした。

そして迎えた、プログラム最終日のファイナルプレゼンテーション。お世辞抜きに、自分の全てを出せた、と思えた。今まで自分自身を縛っていた弱さや、見栄や、哀しい過去をさらけ出し、それを断ち切ろうともがいた二週間を総括した。言葉選びは不器用だったかもしれない。しかし一語一語にありったけの思いを込めた。そしてその思いは、静かに会議室を満たし、聴衆の心に響いたと感じている。

当初掲げた目標は達成し得たのか。私は、自分自身を解き放つことが出来たのか。プログ

ラムに限って言えば答えはイエスだ。だが、帰国後の日常生活に応用できているか、と問われれば、達成度は50%。まだまだ道のりは遠い。しかし悲観はしていない。今も、眼を閉じれば瞼の裏に光景が浮かぶのだから。エヴァーメイで過ごした日々。ワシントンの静謐とした街並み。出会ったグローバルリーダー達の眩しい姿……。それらはこの先、間違いなく、一歩を踏み出そうとする自分の背を押してくれるはずだ。

最後に、このプログラムで出会った全ての皆様に、言い尽くせぬ感謝を申し上げたい。奇跡のプログラムを創り上げて下さった久能先生、上野先生、並びにワシントンの京大同窓会の皆様。まだ何者でもない学生たちを暖かく歓迎し、貴重な時間を割いて下さった訪問先の皆様。プログラムを陰に日にサポートしてくれたコーディネーターたち。Thank you、の一言では表しきれない思いで一杯だ。

そして、共に学び共に語り合った九人の素晴らしいメンバー。最後の日、互いに手紙を贈り合ったことが今は懐かしい。九通の手紙は、この先、私の最高の財産になるだろう。

公共政策大学院 2 年

堺 峻平

## 1. プログラム参加報告

Kingfisher Global Leadership Program に憧れていた。大学二回生くらいの頃、尊敬する先輩たちが参加され、充実した日々を過ごしたという報告書を読んだ。自分もいつかワシントン DC でディスカッションやプレゼンテーションをしてみたいものだった。憧れは続き最高学年になり、いよいよだと思って書類の準備を始めたが、英語のスコアが足りず応募できなかった。翌年大学院に進学し、ようやく英語の応募要件を満たして応募してみたが、書類選考を通過できなかった。自分はグローバルリーダーには向いていないのかもしれないと、かなり真剣に落ち込んだ。

落ち込んだままではいけないので、翌年改めて選考に応募した。当時私は交換留学制度でアメリカに留学中で、準備に割く時間はあまりなかった。半ば諦め気味だった。自分は過去に実質二回不合格になっているわけだし、望みはないはずだと思った。記念受験で応募しておこうという心持ちだった。しかし応募を終えてみれば、あれよあれよと書類選考と面接選考に合格、いつの間にか憧れのプログラムに参加できることになった。三度目の正直とはよく言ったものだ。この報告書を読んでいる後輩の方々、一度不合格になっても、興味があれば何度でもチャレンジしていただきたいと思う。

晴れてプログラムへの参加が認められたわけだが、実を言うとワシントン DC に発つ前の数日間、私は少しナーバスな気分を感じていた。というのも、長い時間をかけてプログラムの良い話ばかりを聞いていたので、実際に参加して期待が裏切られるのではという不安があったからだ。しかしプログラムが始まるとすぐ、それが全くの杞憂だとわかった。毎日訪問する多彩な機関の数々、そこで出会うグローバルリーダーたちとのディスカッション。私が長い間想像していたワシントン DC での日々、いや、それ以上の経験を得ることができた。

前置きが長くなったものの、そろそろプログラムの参加報告に移ることにしたい。本報告では、プログラムへの参加を通じて私が考え続けたテーマ、「異なる価値観とどう向き合うか」を扱いたい。

私は京都大学法学部を卒業し、京都大学公共政策大学院に進学した。学部時代にはスウェーデン・ウプサラ大学とイギリス・オックスフォード大学にそれぞれ大学のプログラムを利用して留学し、また大学院でもアメリカ・ウィスコンシン大学マディソン校に留学経験がある。

一般の京大生と比べると海外経験が多い方ではあると思うが、私は自分がそれほど「グロ

ーバル人材」であるとは考えていない。私のイメージでは、海外で活躍するグローバル人材というのは、他人の考えや価値観を柔軟に受け入れる、コミュニケーション力に長けた人びとだ。グローバル人材とは、単なる語学が上手であったり、地頭が良かったりという領域にとどまるものでなく、新しい出来事や見知らぬ人びとに対して前向きに向かっていくような、どこか社会に開けた生き方をする人びとだと思う。少なくとも、プログラムの前の時点までの人生を省みると、私はしばしば自分と異なる意見を持つ人びとと衝突してきたし、自分から見て異質な価値観を跳ね除けてきたように思う。

幾度かの留学経験を経てなお、私は「異なる価値観とどう向き合うか」という悩みを抱え続けていた。自分と違う人びとの考え方、生き方、文化を認めることは苦しく、そして難しい。巷に言われるグローバル人材のような、寛容な人間になるなど、自分には無理なのではないか。

プログラムに参加する直前、私は個人的なテーマとして、改めて「異なる価値観とどう向き合うか」を考え続けることを決めた。今回のワシントン DC、続くサンフランシスコでの滞在は、学生 10 人という集団を中心に過ごすことになる。全員が自分と同じ考え方を持っているとは限らない。ひょっとすると意見の衝突や、深刻な対立が発生するかもしれないと思った。しかしそれでも、一つひとつ、自分とは違う生き方を否定することなく、頑張って理解できるように努めていこう、決して跳ね除けたりしないようにしようと心に決めた。

そして実際にプログラムが始まってみると、そこに居たのは多種多様な考え方を持つ学生たちと、様々なバックグラウンドを持って国際社会で活躍されている先輩方だった。しかし、自分の予想とはうって変わって、彼らと自分との間に特に衝突も起こらなかった。意見の違いがあったとしても、私たちは当然のように話し合い、お互いが本心で何を考えているのかを知ろうとしていた。出発前に想像していたような、激しい言い争いや価値観の押しつけは存在しなかった。私たちはありのままに自分の本心をさらけ出し、他方で他の人々のことを思いやることができていた。

毎日様々な機関を訪問し、私を含むプログラム参加者は個別に、あるいは一丸となって、講師の方と必死に議論を続けていった。世界銀行、NIH、社会起業家…自分がこれまで見たことも聞いたこともない機関の人びとと話し続けるうちに、私はふと気付いた。異なる価値観を持つ異質な人びとの考えを、当たり前のように受け入れている。自分が選ばない人生を歩んでいる人をリスペクトし、その人の良い部分を取り入れている。自分にできないと思っていた寛容なコミュニケーションを、私はさも当然のように成し遂げていた。

目まぐるしく進み、充実し尽くした二週間が終わった。日本に帰国してふと一息ついたところに、充実したプログラムを振り返った。私は、このプログラムで、異なる価値観とどう向き合い、それを受け入れるようになったのだろうか？

恥ずかしながら、その理由は、はっきりとはわからない。ただただ毎日、新しい出来事、

異なる価値観に触れ続けるうちに、いつの間にか自分の心が寛容に、柔らかくなっていたというのが正直なところだ。

しかし一つ言えるのは、このプログラムが与えてくれた二週間ほど、多くの人びとと出会い、真剣に議論した機会はなかったということだ。アメリカ滞在中、私は毎晩倒れるようにベッドに寝転び、気がつく朝を迎えていることが多かった。毎日毎日、経験したことがないほど新しい情報に出会い、それを処理し続けていた。出会ったことのないような賢い人びとと出会い、自分の意見を思いっきりぶつける機会を味わい続けていた。

まるでブートキャンプのような、心身ともに大きな負担がかかり、かつ充実した二週間だった。与えられ続ける機会と必死で向き合ったことが、自分でも気が付かないうちに、不寛容だった私の心を解きほぐしてくれたのだと思う。

Kingfisher Global Leadership Program は、今年度で京都大学を離れる私にとって、学生生活最後、かつ最高の締めくくりとなるプログラムでした。本プログラムをご支援いただいた S&R Foundation の久能先生及びダニエルさんを始めとするスポンサーの方々、アメリカからのビデオ面接という困難な願いを聞き入れてくださった京都大学の国際交流課の方々、そしてプログラムに関わった全ての方々に、この場を借りてお礼申し上げます。

法学部 4 年  
七條ありさ

・事前に掲げていた目標の振り返り

このプログラム参加にあたって私は3つの目標を掲げていた。第一に異分野にまたがるアカデミックチームの意思決定のあり方の探求、第二に研究と実践を両立するキャリア観の醸成、第三に「共感」を用いた柔らかなリーダーシップのロールモデル探し、である。

第一の目標については私自身が医療経済という学際的な側面の強い専門性を持っていることを背景に掲げたものであったが、プログラムで得た解は非常に明快であった。多様なバックグラウンドをもったメンバーを有するチームが多く機能するアメリカでは、そもそもチームの意思決定者がはっきりしている。結局はその意思決定者たるリーダーの vision に共感しているかどうか全てであり、共感できなくなった時点で人は、そこでの出会いをリスペクトしながらもチームから離れていく。よって、一つの答えをそのチームで出すことに固執しないメンバーがそれでもチームに残った時、意思決定はリーダーに任せられその決定が常に尊重される。もちろんこの過程において優れたリーダーシップのあり方が威力を発揮するのであるが、それは次章に記す。この Function として徹底されたリーダーのあり方がチームの機動力を支えていた。

第二の目標は達成が不十分であった。というのも、まずは来年から修士課程に進んで個人で研究論文を書き上げるスキルを手に入れなければ実感として両立のあり方を掴むことはできないと思うに至った。しかし、ワシントン D.C.において“Think and Act Tank”という実践と研究成果を結ぶ概念が確立されつつあることや、アメリカで PhD 取得者が社会起業家と組みながら事業運営をするキャリア選択が増えていることなどを現地で学ぶことができた。これは、今後私が「研究と実践の両立」を模索してくこと自体が現代のキャリア選択において筋違いではないという自信を得る糧となった。

第三の「共感」を用いた柔らかなリーダーシップのロールモデル探しに関しては、プログラム中に会った実に多様なリーダーとの対話から多くを学ぶことができた。とはいえ、相槌のリズムや発言の掘り下げ方などといった「共感」を実践するソフトなスキルはすぐに真似できるものでもなかった。他の参加メンバーから、「相手を理解/共感できている」ことよりも、まずは「理解しようとする姿勢」そのものを持つことが入り口だと指摘され、確かにその姿勢の有無は相手に伝わるのがこのプログラムで実感できたため、粘りつよくゆっくりと磨いてゆこうと思う。

・私の目指すリーダーシップとは

本プログラム中にはリーダーシップについて考える機会がたくさんあった。その中でも印象深く繰り返された言葉の第一は「仮説検証」である。多くのリーダーの行動設計は、目標や解消したい違和感を、自分なりの仮説に落とし込み検証するプロセスから始まっていた。その過程は科学の実験と似ており、自分が腑に落ちて信じたこと以外は信じない誠実さとも取れる精神的強さを伴っている。久能先生のレクチャーで学んだチェンジ理論では、イノベーションとは、仮説（リソースの準備/インプットを踏まえての活動）・発見（アウトプット・アウトカム）・イノベーション（インパクト）という大きな三段構造を経て達成されると説明された。大切なのは、仮説と発見までは多層的であり、イノベーションに到達するまでに何往復もするものであるという認識だと考える。仮説を洗練するためのインプットの質を下げないことと両立して、自信の完全な成熟を待たずして早く仮説検証の1往復目を始める行動力が求められる。

一方で Hoover Institute で出会った Dr.Joe は、仮説検証や目標の取捨選択の過程で捨象する必要があった個別性や全体感もことの区切れ目で心に留められるのが Deep Leader だと述べた。"Keep The Sense of Complexity"と描写されたその感覚は、私なりに邦訳すると「複雑なものを複雑なままに捉える体力を備えよ」である。

また、一人の大人として自立し、よって周りの人々を自立した人間として真に尊重することの大切さも多く語られた。上野先生は最後の晚餐で技術の進歩などによって一人でできる物事が多い現代において、リーダーとして一人で検証を始めることから逃げない大切さを説かれた。「他者を巻き込む」というイメージの強いリーダーシップの実践であるが、その始まりには、仮説を熟成させる期間が時に必要であり、一人で事を進めたり温めたりする行為を恐れず楽しめる過程があって初めて、他者と協働するフェーズに出会うというのだ。

上記のように、リーダーシップとは単に「他者と交わる際の統率力」を指すのではなく、人の素養や思考の型、信念の持ち方など個の内面に蓄積された性質の結晶を指すのだと学んだ。

よってリーダーシップとは十人十色なのである。プログラムを経て私が魅力的なリーダーに共通していたと捉えたものはひとつだけであった。「思考と実践を楽しんでいること」である。体験は意識せずとも脳に刷り込まれているから、終えた成功や失敗はその場で忘れる。今何を検証していてその先に何を見ているのか、を固めればあとは伸びやかに楽しんで

次のことに向かう。軽やかなリズムを創るリーダーでありたい。

・最後に、このプログラムで得たもの

わたしは、プログラムから「自分の見ている世界は狭いと思われ続ける力」をいただいた。例えば、NIST で働かされている Dr.Ono の LED の光の研究や NASA で伺った宇宙観測の最先端のお話は今までのわたしにとって、想像もしたことがない世界であった。「自分の見ている世界は狭い」と強烈に感じ続けた 2 週間であった。

多くのゲストの話を伺って、人生は決断の連続であり、人はどこで何を選んでもよく、生き方の選択肢は文字通り無限にあるのだと実感した。わたしを含め全員が世界の 76 億人の中のたった一人として無限の選択肢の中から、一つを選んでここにいるのだと思う。そのような状況で自分のこれからがどうなるかを完全に予見/設計することなどできない。必死に自分で人生を選ぶつもりで決断を重ねる人こそ、置かれたところで咲くのだとやっと腑に落ちて思えるようになった。

こうして無限の道があるという実感に直面した今だからこそ、このプログラムで得た「自分の見ている世界は狭いと思われ続ける力」はわたしにその真価を発揮してくれるだろう。「自分の見ている世界は狭い」と強烈に感じた経験は、「無知の無知」の輪郭をわたしに自覚させた。自分の見ている世界は狭いからこそ、自分の知っている範囲でくさそうとしてしまう決断に見えない他者への配慮を加えようと努める強さを手にいれられると思う。そしてこれから先、自分がどんな決断権を握るのか予見できないからこそ、今後は自分の知らない/出会ったことのない世界を垣間見る機会を自らで積極的に設計していこうと思う。それは時に新しい趣味など身近な新体験であれば、時に新しい学問を始めるきっかけであり、そして時に厳しく悲しい現実をみる機会であろうかと思うが、すべての「自分の世界は狭い」と報せてくれる機会を尊んで生きていきたい。

法学部 4 年

高島 菜芭

はじめに

私はプログラム参加を決めた時点では国際開発にジェンダーの視点から携わるために国際機関で働きたいという思いがあったものの、身近にロールモデルがいなかったため今後どうキャリアを形成していくか見当がつかなかった。そしてこのプログラムを知り、自分のキャリア選択のヒントを見つけることができればと思って参加を決めた。プログラムに参加する中でキャリア観の大きな変化があり、またそれだけでなく自分の中のリーダーシップ像にも少し変化があったのでそれについて述べたい。

#### 1) 積み上げ式キャリア観からの脱却

自分の人生はまさに積み上げ式で、長期的な目標から逆算して計画を立て、一つずつ達成していくというスタイルをとっていたが、プログラムの序盤に久能先生のリーダーシップについてのプレゼンを聞いて、この積み上げ式のキャリア観が壊された。「積み上げ式のキャリア志向は自分の中で限界を決めてしまう点で、自分のポテンシャルを真に Unleash することができない」と理解している。実はアメリカ滞在中に訪問した様々な機関で活躍している方々の多くが、現在のキャリアは昔想定していたものと全く異なっているとおっしゃっていた。それぞれ自分の「得意なこと」を見つけ実績を伸ばしていく中で、運命的な出会いがあり、それが現在のキャリアにつながっているということであった。（「運命的な出会い」については次項で触れる）これは自分の中では衝撃であるとともに、今までの自分の人生の転機を振り返ってみると、偶然的なものが意外と多いということに気付いたので、この感覚は常に持っていたいと思った。

こういった抽象的なキャリア観が変わっただけでなく、例えば「国際開発に携わりたい場合、実践経験を積んでから大学院にて専門性を高める方が良い」といった具体的なアドバイスも様々な方にいただけたのは大変大きな収穫であった。

## 2) ネットワーキング力

国際機関で活躍するリーダー達の多くが持っていたのが「ネットワーキングスキル」であった。彼らのプレゼンの内容や振る舞いから分かったことが2つある。一つは、異文化・異なるバックグラウンドを持つ人を前にしても、自分の研究内容や目的、そして研究内容についての Passion についてわかりやすく伝えることができるということ、もうひとつは戦略的なネットワーキングだけではなく、偶然的な出会いも大切にし、それを自ら運命に変えることができるということだ。前者については自分の専門が特異なものであるため、訪問先の自己紹介やプログラム参加者に説明するのに苦労したが鍛えられたので、今後も注意しようと思っている。後者については自分はプライオリティを高く置いていなかったものの、多くのリーダー達がこの姿勢を持っていることに気づいた。実は、プログラム中にはまったく自分の専門とは関係ないと思っていた機関の訪問時に思いがけず自分の専門とつながる部分を見つけたことが複数あって、この重要性については自分自身も気付くことができたので、これからも積極的に様々な人とのネットワーキングを大切にしたいと思った。

ネットワーキングについては、他のプログラム参加者が reception 等でも臆さず積極的に人に話しかけている姿、そしてそのネットワーキングを自分のキャリア形成に活かそうとしている姿を見て、そこから学ぶものも大きかった。

## 3) 自分の専門に対する情熱

プログラム参加中に出会ったすべての方が自分の専門、仕事について大変情熱を持っていることが印象的であった。特に世界銀行グループの IFC の方々のお話の中で印象的だったのが、「日々異文化コミュニケーションの実践であり、時にはあまりにもバックグラウンドが違いすぎて齟齬が生まれてしまうことがある。しかし今の仕事は自分にとってまさに Dream job であり、そのコミュニケーションに苦労することさえも楽しんでやっている。」というお言葉であった。この言葉を聞いた時に、国際機関で活躍する彼らと実績やスキル、コミュニケーション能力ではとても大きな壁を感じるものの、この情熱的なマインドセットだけは自分に通じるものがある、と直感的に感じた。プログラム中の訪問先の機関で出会った方々や他のプログラム参加者と自分を比較して課題があまりにも多く、Self Efficacy がさらに低くなりかけていたところ、この点については唯一自分に自信が持てたように思う。

#### 4) 理想を追い求めるだけではなく、Practical で Concrete な計画を

自分の研究内容は、「メディアの報道が女性の政治参画や選挙結果にどう影響を与えるのか」というテーマであり、留学先では実践的というよりは理論的なものを勉強してきた。政治の専門を活かすべくジェンダー平等のために政策のアドボカシーをやりたいということを考えていたのだが、実は自分自身の専門を国際開発に具体的にどう活かすのか、そしてそれが具体的にどう国際開発に貢献できるのかというビジョンがよく見えていなかったし、理想ばかり追い求めていてあまり現実的なことを考慮できていなかったように思う。ワシントン DC では、やはりグローバル政治の中心であることもあって、理想主義者よりも Practical な人が多かったように思う。様々な機関を訪問する中で自分はこの視点に欠けていたことに気付かされた。プログラム参加前までは国連で働きたいという思いが強かったのだが、国連とは対照的な組織である世界銀行で強く感じたことである。世銀グループは1) 各国の ODA だけに頼らず、自己資本で事業を回すこと、2) それゆえに経済合理性を欠かない手段で、具体的なインパクトを残すことに価値を置いているという点が国連と比べて特に特徴的であると感じた。

また世銀においてジェンダー関連のプロジェクトも複数存在し、実際に効果が出ているという話、特に途上国にて条件付きの投資を行うことによって、女子教育の習慣を作るというプロジェクトはとても印象的であったし、効果的なアプローチに思えた。

今後は自分の専門にしばられず、また理想主義的、理論的な研究ばかりを行うのではなく、具体的に自分がどういったインパクトを与えることができるのかという視点を持ち大学院での専門なり今後の開発キャリアでの専門なりについて決断したいと思った。

また、世銀副総裁の仲さんのお話で専門性を複数持つべきという話を聞いたこともあって、自分の専門である政治だけでなく経済や金融なども広く学びたいと考えるようになった。

今後は国連だけでなく世銀などもキャリアの選択肢として考えようと思っている。

#### 5) 自己開示

私は（実は）プライドが高いため自分の弱みや過去を他者に見せることが大嫌いであったが、今回のプログラムでは自己開示をする機会があり、人生でほぼ初めて自分の過去を他人に話すという経験をした。過去について話すのは想像していたより難しく、伝わらない部分もあったとは思いますが、結果的にいい経験になったと思う。自己開示をすることによってプログラム参加者とより深い信頼関係を築くことができたため、より深いフィードバック

クをもらうことができたと思っている。また、過去の経験について話すことで、自分が将来やりたいことについて、そしてそれに対する情熱について理解することができたとも思っている。他者と深いコミュニケーションをとるということは自分の中で一番大きい課題ではあるものの、この課題を再度認識できたこと、そしてこの課題について小さいながらも挑戦ができたということは自分の中で大きな収穫であった。

#### 6) 今後の目標

プログラムを通じて自分の目標が少し変わったので、ここでもう一度宣言をしておく。

1 帰国後、UN Women 東京事務所でのインターンや、週に一度関連の論文を読むことで、大学院の研究内容や今後のキャリアでやりたいことを具体化すること。

2 国連もしくは世銀で働き、マネージャーとしてプログラム設計を行うことによって、途上国でジェンダー平等を達成するために貢献すること。

以上の達成をプログラム関係者に報告できる日が来るよう、日々励みたいと思う。

人間・環境学研究科博士後期課程 1 年  
矢持 力

## はじめに

私は Kingfisher Global Leadership Program に参加する上で、大小二つのテーマを掲げていた。第一に、大きなテーマとして、グローバルリーダーとされる方々のキャリア形成について学ぶことである。世界で活躍されている方々は、どのような人生設計をしていたか、そしてその計画図はどれほど正確に辿ってきたものか、という点に関心があった。第二に、小さなテーマとして、そもそもグローバルリーダー養成プログラムは可能であるか、ということである。グローバルリーダーには様々な形がある。では、その養成プログラムは一体何を目標に掲げ、どのように機能しているのだろうか。この度幸運にもプログラムの一員となることができたため、この疑念に対する答えを探すことを目標としていた。

## 1. 自らのキャリア観について

私は高校生の頃、世界で発生する紛争の解決に貢献するため、将来は国際機関に就職したいと考えていた。しかし、京都大学総合人間学部に入學し、様々な分野の授業を通じて知的好奇心が刺激され、大学院への進学を決めた。現在、大学院人間・環境学研究科の博士後期課程に在籍し、国際関係論や政治哲学に関する研究をしている。

大学院生活を数年経験して、数々の優秀な研究者が、一つの専門分野を追究して自らのキャリアを直線的に形成していることに違和感を覚えた。しかし、それらの研究者が優れた実績を残していることや、「文系大学院生は就職が厳しい」という言説から、すでに研究者コースに入ってしまった自分が満足な人生を生きていくには同じことをしなくてはならない、という強迫観念にとらわれるようになった。こうした考えを持ち始めてから、自分の中に一つの大きな変化が起こった。趣味をはじめとした勉強以外のことに「現を抜かしていた」過去の自分を否定するようになったのである。このような、一種の「潔癖的キャリア観」を持つようになってからは、自らが過去に国際機関で働きたいと考えていたことはすっかり記憶から消し去られていた。そこで Kingfisher Program の募集要項を目にし、数多くの国際機関の方々のお話を聞くチャンスだと思い、応募した。しかしこの時点でも自らの「潔癖的キャリア観」は根強く、国際機関で働いている方々は希望する職を得るために奮闘し、優秀な直線的キャリア形成をしてきたのだろうと考えていた。この勝手な先入観は、プログラム開始後にことごとく崩れ去ることになったのである。

## 2. プログラムでの経験とキャリア観の変化

本プログラムの経験でまず驚愕したのは、ワシントン D.C.到着の2日後の、久能先生のレクチャーであった。まさしくグローバルリーダーとしてご活躍されている久能先生自身、全く直線的キャリア形成をしておらず、本人ですら想像しなかったキャリアを歩んできたのである。さらに、久能先生は「キャリアをあまり長く積み重ねないこと」が重要であり、自分のキャリアは自分で作るものとおっしゃっていた。続く VLP Therapeutics の赤畑先生も、自らが CEO になることは想像もしていなかったそうで、レクチャー開始日から自らの狭小なキャリア観に大打撃を受けたものであった。驚くべきことに、プログラム中にお会いした多くの方々が、想像もしない大きなキャリア転換を経験してきたという。これらの方々は、「計画的に」ではなく、「結果的に」現在の仕事で現在の地位についているのである。

キャリアは慎重に計画し、積み上げるものだ。そう思っていた自分はキャリアという言葉に嫌悪感を抱くことさえあった。様々な経験をしたいが、それが自分の履歴書を形作ると考えると、「良い人生」を歩むには、自らの将来像に関係のない経験はするべきではないのではないか、自らと同じ世界の人間が唸るような、迷いのない「美しいキャリア形成」を目指さなくてはならないのではないか。本プログラムでの経験を通じて、こうした固定観念が崩壊したのである。一つのキャリアを人生の終わりまで歩まなくていいと思うことができるようになることで、肩の荷がおり、前向きな努力をする勇気を持つことができるようになった。

一方で、プログラム中には、常に一つのことを追求して来られた方々ともお会いすることがあった。そうした方々とお会いできたおかげで、それこそ極端にも「積み重ねないキャリア」を真として捉えかけていた自分にブレーキをかけることができた。キャリアを積み重ねない方々と積み重ねてきた方々の双方にお会いすることで、自分のキャリアは自分で切り開くものであり、自分が自分の人生をコントロールしている感覚を大切にする、という久能先生のお言葉の重みを実感したものであった。

## 3. グローバルリーダー養成プログラムの可能性

本プログラムでは様々なキャリアを歩んできたグローバルリーダーの方々とお会いしたのであるが、このことはある疑問を生み出すことになる。果たしてグローバルリーダー養成プログラムは可能なのか。グローバルリーダーが「計画的に」、すなわち直線的キャリア形成によってなるものでなく、むしろ「結果的に」なるものであるケースが多いことが明らか

になった今、そうした偶然的な存在を「養成する」ことは、果たして可能なのだろうか。

結論から言うと、可能である。確かに、世界には様々なグローバルリーダーがおり、皆それぞれ異なる分野で活躍されている。しかし、少なくとも本プログラムを通じてお会いしたグローバルリーダーの方々に共通するのは、自らを信じていることである。これらの方々は、久能先生もレクチャーで言及されていた「自己効力感」の高い方々ばかりであったと感じた。このような、グローバルリーダーの持つマインドセットの形成は、プログラムを通じて行うことができる。自らの過去、そして現在を肯定しながら、未来へと進んでいくための自己効力感を高めること。こうした教育を施すことで、「結果的に」グローバルリーダーとなる人材が誕生するだろう。一般的に考えられる教育プログラムと違い、グローバルリーダー養成プログラムは訓練的なものではなく、むしろ触媒のようなものだといえるだろう。グローバルリーダーになることができる、前向きで推進力の高い人材を生むこと。グローバルリーダー養成プログラムは、そうした触媒的プログラムだと考えられる。

#### おわりに

思うに、私は象牙の塔にこもりがちな、伝統的な京大生であった。在学中に学内に複数のグローバル人材を目的としたプログラムや機関が立ち上げられ、それらに対する反対運動を目の当たりにし、「グローバル」という言葉に対するイメージを、あまり好ましくないものとして形成していた。そんな自分が、今回思い切って「グローバル」の名のつく本プログラムに参加したことは、大きな人生の転機となったと確信している。狭い世界に閉じこもらずに、広い世界を見ることは、決して悪いことであるはずがない。私のように「グローバル」という言葉に否定的イメージを抱いてきた学生、また人生に自由度の低さを感じている学生には、ぜひ本プログラムへの参加を勧めたい。

最後に、このような素晴らしいプログラムに参加する貴重な機会を与えてくださった S&R 財団、ワシントン D.C. 京都大学同窓会、京都大学の関係者のみなさまに感謝の意を表します。また、プログラムを通じて意見交換をしたり、ポジティブに励ましあったりした他の 9 人のメンバーにも本当に感謝しています。ありがとうございました。

工学部 3 年

張 文寧

はじめに

研究室配属と大学院入試を控えた三回生の時点で、私は以下の 3 つの理由から、このプログラムに応募しました。1 つ目は今の専門分野にやりがいを見つけられず、多くの分野で働く人に話を聞くことで、将来、研究とキャリアの進む道を決めることである。2 つ目は、理系としての枠を超え、グローバル社会で活躍できるようにたくさんの刺激を受けることと素質を知ることである。3 つ目、イノベーターとインキュベーターたちの経験から、事業を立ち上げる際の心構えとスキルセットを学ぶことである。本報告書では、なぜこの 3 つの目標を設定したのかとその達成度を述べ、さらに 2 週間の生活で感じたこと、考えたこと、勉強したことについて述べたい。

## 1. 将来の進む道

私は大学受験の時、ただ単に数学が好きで情報学科を選んだが、実は情報学という学問について詳しく知らなかった。そのため、情報学科に入った後、自分のやりがいを見つけられず、情報学に一生を捧げる覚悟を持っていなかったため、「自分は今何をしているのか」、「将来何をすればいいのか」と迷っていた。

現在中国であれ、日本であれ、大学から卒業して大学院に入って、大学院から卒業して就職するという利己主義のような考え方は主流派である。プログラムを通して World Bank(世界銀行)、State Department(国務省)、NIH(アメリカ国立衛生研究所)など、その分野の最高峰である国際機関と研究機関を訪問し、そこで働く人の発表を聞いた後、その利己主義の固定観念を捨てた。今までの人生において、私はいつも新しい目標を立て、その目標を実現するために努力していた。例えば、偏差値が高い大学に入るために、一生懸命受験勉強している。大学に入ったら、大学院のために勉強している。大学院に入ったら、高い給料を得られる場所に就職するために努力している。このような目的の連鎖は私の人生の中に続けている。

こうした利己主義の価値観は私の人生を支配しているため、私は結果主義の人になってしまった。この価値観によれば、もし良い場所に就職できなくなったら、人生が終わるのではないだろうか。そのため、私は迷っているというよりも、恐懼している。IFC の高橋さんのプレゼンテーションを聞き、世界観が変わるような大きな刺激を受け、結果主義に対する恐懼が自分の中から消えつつあると感じている。高橋さんがコンサル業界から退職し、途上国に支援する仕事を勤めていることは利己主義を持っていた私にとって理解が不能であった。しかし、高橋さんとの交流によって、好きなこととやりたいことをする経験が結果より大切だということを分かった。

今回のプログラムのスポンサー・久能先生の一言「将来の目標に直接繋がらなくてもいいから、目の前のことをきちんとやれば、きっと何らかの形で将来に役立。」を聞いた。なるほど、私は将来のことを心配しているよりも、今、目の前のことをしっかり努力することが重要だと考えている。人生は固定した進むべき道があるわけではないから、やりたいことが見つかるまでは今のことをし、やりたいことが見つかったらいつでもそれに向かって踏み出せると信じている。何よりも、高橋さんが話したように、今努力していることはきっと将来の道を決めると考えている。

## 2. 理系の枠を超える

今回のプログラムで、国際機関の職員たちが持っている広い視野と仕事に対する情熱を肌で感じた。話すことで、Evermay で IFC の方と晩御飯を食べていた時に、豊田さんから 1 つ実施した事業の内容を聞きました。アフリカの途上国は食料の不足問題を解決するため、IFC は食料を途上国に支援してあげた。しかし、この援助は一時的な装置で、根本からこの問題を解決できないため、豊田さんが担当したプログラムは、支援方法が変わった。まず、途上国の農民たちに農業の知識を教え、そして、農民たちが収穫した食料を買収することで、途上国の農民に経済支援をしてあげることになる。途上国にとっては、食料不足の問題を解決できるし、農民たちにも経済的な利益をもらえる。また、この利益は当地のインフラ整備に回され、特に教育事業に投資され、アフリカの基礎教育力の向上にも積極的な影響がある。つまり、豊田さんのプログラムによって、アフリカの途上国において経済循環が作り出され、根本からアフリカの途上国の経済危機が解決された。

豊田さんとの交流を通じ、自分の問題に対する考え方を反省した。私は理系の人間であるため、目の前に現れた一つ一つ個別的な問題を考えることが得意だが、問題を全面的に考える能力が欠けていると考えている。豊田さんのことを聞き、全面的に問題を考えることの重要性を意識し、自分の弱点も意識した。

昔、私は技術の手段を重視して、その手段についての応用を軽んじていた。豊田さんのプログラムにおいては、アメリカの先進的な農業技術を利用し、アフリカの問題を解決したことを見て、自分が研究したい技術が何処に応用するかについて考えるべきだと考えるようになった。現在、私は IOT 技術について興味について大変な興味を持って、研究し続けたいと思うが、どうすれば、産業に応用できるかについて、まだ考えていなかった。豊田さんの例から、啓発を受け、仮に IOT 技術を途上国の医療支援に応用したら、遠距離医療ができるし、途上国の医者育成することができる。将来、私は自分が研究している技術がどこに応用できるかについてもっと考えて、社会に役立てる技術を開発したいという考えをより一層強くした。

## 3. 起業

大学一年生の時から、私は起業したいという意識を持ち、将来、IT系のベンチャー企業を創立したいと考えている。今回のプログラムで、起業家である久能先生から、起業と企業経営について教えてもらったことを主に3つに絞って述べたい。

まず、人間として一番重要なことはビジョンを持つことである。ビジョンとは、ただの目標だけでなく、成功した後に自分の人生を想像して、顧みることによって努力することである。久能先生の話聞き、将来、自分が作りたい会社のビジョンは何かについてずっと考えている。やっと、プログラム中に、この問題を解け、それは information imbalance を技術の力で解消し、正しい情報を世界の至るところに届くことで、異なる文化への理解を深めたい。今から、自分のビジョンに基づいて、この理想を叶える自信を持ち始めた。

そして、久能先生から教えてもらった「self-efficacy」という言葉も今後の人生に大きく役立つと実感した。自信を持つことは大事だが、自信は過去の経験から得るものため、ベンチャー企業の起業家にはただ自信を持つことが不足だと考えられる。自信を持つよりも、「self-efficacy」を持つことが大事だと考えている。「self-efficacy」とは、自己効力感ということである。すなわち、自分が努力すれば目標を達成できるという感覚である。

「self-efficacy」を持って、前向きに努力することができるのは起業家に対して最も重要な素質だと考えられる。

久能先生のプレゼンテーション・「科学の役割とは？」を聞き、科学の役割についてさらに深く考え始めた。昔、私は科学成果が研究者一人の功績、あるいはその研究者が所属した組織の功績だと考えていた。しかし、今、考え直せば、科学の成果は社会的な要素を含めて、生まれたものではないだろうか。もし、エディソンが中世に生まれていたら、電球を発明しても、発電設備がないため、電球が社会に応用させられないだろう。言い換えれば、発電設備がない中世に電球を発明することはそもそもありえないことである。全ての発明はその時代背景に応じて、生まれたものだ。今後、私も今の時代における問題・ニーズに合わせて、イノベーションを考えて行きたい。

終わりに

今回のプログラムに参加するうちに、以上述べた3つのこと以外に、最終プレゼンに持ち上げるほど深く感じたことは交流の重要性である。アメリカの国務省や Hoover Institution を訪問したとき、アメリカの政治学者たちの発表を数多く聞いたが、東西の国々が国際政治の分野において、まったく異なった意見を持っていることに気づいた。この違いと差異をどう受け止めるかは世界を大きく影響するから、私は異なる文化間の交流を促し、異なる国、団体と人のお互いへの理解を深めて行きたい。

最後に、久能先生、上野先生を始めとする S&R Foundation、ダニエルさん、モリーさん、ウィルさん、飯島さん、また京都大学、馬淵さん、城野さんをはじめとする京都大学国際教育交流課のみなさん、このプログラムに関わったみなさんに心より御礼申し上げます。一緒にプログラムに参加した9人のメンバーたちにも感謝します。

**Yuri Iwaya**  
**Faculty of Law, 2<sup>nd</sup> year**

### **Leadership in Globalized World -Nature or Nurture? -**

When you talk about leadership, there are two important points you should be aware of. Are you talking about what kind of person is fit to become a leader? Or is it about what kind of role a leader plays in teamwork? During the program, the participants met several great leaders. They all seemed very established in their work, but most of them had to overcome many obstacles to be where they are now. The roads they walked are long and winding, but because they have kept walking, they come to be leading figures in their fields. During and after the program, I have wondered how they could have endured such difficulties and end up becoming leaders. This report is my attempt to answer the question.

Firstly, in my opinion, the talent to become a leader has something to do with one's resolve. There are many elements that make one a great leader, such as agile thinking and good managing skills. Ultimately, however, someone who can find a goal is fit to become a leader. This might sound surprising. A lot of people have their own goals in mind, such as all A in next semester or winning a violin competition. Setting a goal sounds so easy, but as Dr. Akahata said, "a successful person is someone who can keep looking out for a goal"; it is easier to be said than done. Dr. Kuno told us how lonely she felt when she was desperate to come up with a new plan to start a venture. She had only vague ideas but not a concrete goal. She used to wake up, or rather unable to sleep, in the middle of the night and cannot stop searching for a goal. It is like searching for a match to light a candle in a dark room of a stranger's house; You don't know where to look for a goal exactly, but you have to keep looking. Once you find your goal, next step is to

figure out how to reach that goal. This part is also about moving forward. You need to know exactly what needs to be done to get to the finish line. The third part is to convince others to follow you. As a great saying goes, if you want to go fast, you need to go alone, but if you want to go far, you need a team. Therefore, in general, if your project is going to be big, you need to find someone to work with. To put together a team, you need to state your goal and steps you must take to achieve the goal so that others can trust your ability to complete the mission. The last part is to execute the plan. At this stage, you must trust the competency of your team and yourself. However difficult things get, you must continue executing your plan. Dr. Akahata said that the difference between a successful person and the rest is whether they do not give up or try to find a reason to quit on the way to a goal. Therefore, the key to becoming a leader is whether you can keep moving forward.

Secondly, the role of a leader is to present a goal to others and lead them to it. They must be hold accountable for the sake of their teammates, or in other word, followers. At the same time, they have to keep followers in check lest the project fail. I realized this concept while listening to Wendy Luke, a leadership and executive coach. She talked about confrontational conversation. For instance, if a teammate is not performing as expected, a leader must face that person and talk about it to improve the situation. This kind of conversation is called “confrontational” because it has the risk of being too offensive. If you are a leader, oftentimes you want to postpone the conversation, being anxious and hoping the underperforming teammate will magically start being productive. Most of the time, they do not. I, personally, find myself in this situation all the time. However, what Wendy said opened my eyes. She said, “it takes courage to have a confrontational conversation. But you are not doing this to bully that person. You are

showing them that you are willing to work with them, that you care for them, and that you want to improve the situation for their sake also.” I realized that I was being coward by avoiding important conversations. I also felt bad for all the teammates I had in the past. If you do not point out what is wrong with certain behavior of your teammate, they may never get the chance to correct themselves. It was also insulting towards my teammates. Not having a confrontational conversation with a teammate is the same as not trusting them to react professionally and rationally. As a leader, you should know better than not trusting your colleague’s ability. After realizing this, I feel much more ease about having an awkward conversation with my peers, face to face. Changing my mindset, I am sure I will appear more responsible and confident as a leader.

I used to think I am not good at being a leader. I want to work alone to avoid conflicts. I dislike teamwork assignment also because I wanted to be in charge of everything. On the other hand, there are those who are born leaders, such as someone who is energetic and social. Compared to them, it might be true that I am not cut out to be a great leader. However, that does not mean I cannot become one. During the program, I realized that if you have any goal or ambition, there will be a time when you have to take the initiative and become a leader. You can be a great leader if you work for it, just like any other skillset. So, have confidence, even when you feel like you are not entitled to be confident, and don’t think. Just act.

**Yuki Masuo**  
**Faculty of Medicine, 6<sup>th</sup> year**

## **Leadership in the global society**

### **Introduction**

In the essay I submitted for the application to this program, I stated my own definition of leader: “A leader can contribute to the community by bringing people from various backgrounds together, tackling challenges as a group and making the world a better place to live.” After meeting with a lot of people in higher positions of various organizations during my stay in the US, it turned out that my definition was applicable to most of them. Then the question should be, “What is required to become such a leader?” I will address my answers to this question below based on what I felt and learned from the visit.

### **Skill**

#### **1. Wide range of knowledge**

In order to be a leader, it is essential to have knowledge of various subjects other than the deep understanding of what someone is specialized in. For example, when a medical researcher discovers a key substance and hopes to create a new drug out of it, it is not only medical knowledge but also business, entrepreneurial and management ones that are required to be successful. However, there can be an argument as to how much time we should spend learning on areas outside our specialty. I asked this question to Mr. Naka at World Bank and he replied, “Thinking about how much time to spend limits the amount you can learn. You just need to be eager enough to learn whatever topics you may be faced with.”

## 2. Negotiation

“I always negotiate with people both in my job and in my private life.” This is what Mr. Erik Quam at Department of State told us. As a diplomat, he has of course negotiated a lot in his career. Nonetheless, he does not think of negotiation as something special but rather he considers it as a part of communication in general. He pointed out that vital elements of a good negotiator were to be able to have empathy for what others want, aim high and compromise through talks, and keep a large view of what should be achieved. I think that communication skills are very important for a leader in order to form a team of people with various backgrounds. These skills may be improved even though daily talks by always being alert to what others want.

## **Mindset**

### 1. Positive attitude to new challenges

Most of the people we met during the program have changed their workplaces for a few times before reaching where they are. Some of them have even completely altered their job categories, such as from scientist to entrepreneur. Dr. Kuno told us that career life could be considered not in a step-up matter but in a patchwork style. It partly means that a piece of knowledge we gain at one point in life may help us in future but that we cannot expect when and where that will happen. In this sense, we do not need to be efficient or strategic when learning. Same as the idea of Mr. Naka I noted above, Dr. Kuno's advice was to encourage us to broaden our vision in the best way we can try. Dr. Kuno's statement also means that it is impossible to make a solid plan in the long term. Rather, we can switch jobs in the aim of pursuing our interests without feeling afraid of changes.

## 2. Sincerity to science

In a scientific field, a leader is expected to have a certain type of attitude towards science as well as these social skills and mindsets I wrote about above. This attitude includes honesty to treat every single raw data as important and respect for science in a sense that the scientist should be dedicated to pursuing the truth. When I talked with Dr. Kobayashi at NIH face to face, he said to me, “I cannot just ignore results that contradict to my hypothesis because the truth may exist behind it. And when I publish a paper, I am 100% confident in every explanation I make to data.” These remarks surely show his sincerity to science, which I believe has enabled him to gain trust from others. The trust has been particularly important as he is trying to get many people, from clinicians to investors, involved in the attempt to make a new drug using the technique he discovered.

Dr. Kobayashi also stated the importance of explaining about the research to public in a way that can be understood easily by everyone. A part of the reasons is because scientific researches are supported by public funds in most cases, which means that the researchers are strongly recommended to contribute to or at least give updates to tax payers. Through this process, I suppose understanding of scientific research within a whole society is widely cultivated. Talking about science is necessary especially in Japan, where I feel most citizens are neither interested in nor supportive to basic researches that take place in universities and institutions.

## 3. Interactions with team members

Many of the participants have experienced leading a group at some point in their lives. Some of them tend to show how dedicated they are to what they are trying to achieve by working hard to have other members follow them. Others participants tend to put high

emphasis on talks with members through which they persuade the members into being committed to the team or the project. I do not think that one method is better than the other and what we should do is to select the appropriate method depending on the situation.

## **Conclusion**

During the program, I learned that each person we encountered had unique and wonderful skills. The reason why I used the word “unique” is because these skills differ from person to person. However, I do think that they have some fundamental skills and mindsets in common and these are the ones I wrote about. Broad knowledge and communication skill are the key elements when we try to bring people from various disciplines. Without openness to challenges, we would miss an opportunity that can lead to a huge success. Respect from others can be obtained through sincere attitudes.

In order to be a leader in a future, I will acquire these basic skills and will remember these mindsets. In addition, I will try to understand myself deeper and cherish my uniqueness because that is what can attract others in the end.

**Kento Morie**  
**Faculty of Integrated Human Studies, 4<sup>th</sup> year**

### **Introduction**

In this essay, I would like to describe my experience and awareness about leadership based on my 'leadership' experience during Kingfisher program, although I learnt a lot about leadership as knowledge from global leaders working at different global institutions. After my description of my experience, I would present several elements required to be a global leader so that I can show some connection with my learning from global leaders during two weeks.

Before participating in Kingfisher program, I assumed that this program, like other foreign program offered by Kyoto University, would be just a program and we, as participants, were supposed to attend lecture and discussion provided by global leaders so that we can somewhat passively learn some tips and lessons concerning global leadership. This was my first perception to the program name, "Kingfisher Global Leadership Program". However, my understanding about this program was suddenly collapsed after we met Dr. Kuno. She asked us to build up team with ten participants on the 6th day of this program. Since we somehow managed our tasks by mutual help and voluntary run our team without a leader, I remember that several members including me felt embarrassed with deciding leader and sub-leader specifically. After a brief consideration, I recommended myself to be a leader and fortunately I could be a leader as a role.

### **My 'Leadership' Experience**

My original motivation to be a leader was, first of all, to maximize the learning as a team during this program. Secondary, I desired to make us know better so that we can achieve higher mutual respect with each other. Lastly, I was eager to learn more about leadership in order to become a better follower in the future.

However, as soon as I became a leader, I encountered the trouble that is in some sense unique to this situation. That is, there was only one week left and we did not have a clear goal as a team beforehand, which meant that I needed to propose some vision and direction. In this first process, I had a difficulty with expressing our goal as a team clearly and persuasively. Dr. Kuno and several teammates told me to do what I wanted to do, which relieved me a lot. After reconsideration about my desire and how I can contribute to the team, I declared that I wanted to make this team more sustainable so that we could meet up even 10 years or 20 years later to share our recent situation and inspire with each other. Based on this goal, I finally decided to do two projects (one is sharing personal life history focusing on past conflicts and hazy feelings / the other is writing a *Thank You* letter to each teammate).

Next, I faced another difficulty, that is, how to implement my plan into busy program schedule. Especially the first project (sharing life history), I designed this by asking for attendance to as many teammates as possible so that we could know more detail about teammates and offer mutual feedback. It took at least 90 minutes per person to share his or her personal history and to response to the shared story by other teammates. Therefore, in total this project required over 15 hours. In addition, this project was somehow sensitive and required the atmosphere which accepts any negative individual pasts and experiences in a positive way. In this sense, I cared a lot how to make the desirable environment to ‘confess’ personal history. Immediately after

implementation of this project, I realized how important corporation and understanding from teammate was. From this stage, I started to become more conscious about daily communication. In contrast to the previous way of communication with teammates, which was aimless and mainly for having fun, I changed my communication style in a way that I can grasp what kind of person my member is, what kind of desire he or she has, what sort of role he or she plays in our team, and so on, in order to carry on this project smoothly. Although I could not fully take advantage of this type of communication, we managed to accomplish our first project by the end of this program. As for second project (writing thank you letter), I was strongly impressed with my teammates, writing letter on the return flight despite their fatigue. The letters were exchanged at Kansai airport and I felt glad that mutual trust and respect could be truly achieved.

### **What I learnt from this program**

Based on my experience and my learning from global leaders in Washington D.C. during two weeks, I can present mainly three attributes that are essential to become a global leader.

In the first place, leaders have to have and express what they want to do. Some leaders might present their vision and direction with an eloquent speech. Others might demonstrate enjoyment and meaning of their projects while their commitments or even their facial expression during their commitments. What is important thing here is that leader has to convince member that what they are attempting to do is meaningful. This is crucial especially at the beginning of team-building process in order to motivate

member to engage team project deeply. And this cycle should be repeated by leaders once in a while so that members can be aware of the direction of team project.

Secondary, in the implementation phase, leaders have to understand member well in terms of their characteristics, abilities, and desires in order to maximize their potentials. This can be achieved through careful communication, which also allows leaders to obtain a comprehensive and panoramic view on team. By utilizing careful communication and appreciating member's mentality and ability, leaders can maximize the output of the team.

Lastly, leaders have to hold certain competencies. In contrast to my leadership experience during two weeks (strictly speaking almost one week although), which would not require a leader to have certain expertise, most of the global projects done by global institution require specific skill to tackle the complex global issues. In this sense, in order to make the above-mentioned communication successful, it frequently requires for leader to have certain expertise and wide range of knowledge and experience.

## **Conclusion**

To sum up, firstly, global leaders should have their own visions, which direct member and team towards the stated goals. Secondary, they can maximize the team value by communicating with member and allocating all kinds of resources (including member's ability and motivation) for optimized output. Lastly, leaders have to possess competencies in the related field in addition to wide range of knowledge and experience so that they can higher the probability of accomplishment of their projects.

These are three elements that I come up with in terms of global leadership, and these could be obtained by real experience and deep self-reflection on a daily basis. There is no shortcut in global leadership.

**Reina Muramatsu**

**Master's course, Graduate school of Engineering, 2<sup>nd</sup> year**

The leadership in the global society

Introduction

During the program, we visited various types of world-leading international organizations and institutions and had a chance to communicate with people. Through experiencing the program, I realized the definition of leadership is not clear and furthermore, a leader's role and the way to lead a team can change depending on the team's characteristics. Therefore, in this essay, firstly I would like to describe the common features that I found among people working there as a basic requirement to commit to a team of the global society. Then I would like to focus on what kind of mindset the leaders are having.

Three common features

While staying in the U.S., I had various opportunities to meet and communicate with people working to deal with global problems in organizations such as State Department, International Finance Corporation (IFC), Washington Post. I found that their attitude for their job as a member of an organization is one of the models which I should refer to as I start my career. At the same time, I could have time to interact with people in the position of leader, such as Dr Sachiko Kuno, Ms Keiko Honda of Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), Dr Wataru Akahata of VLP Therapeutics and so on. They had a presence as a global leader and made me feel their vitality. Through communicating with them, I found three obscure but common points from them, which are:

Good listeners and have an interest in other people.

Always have a broad vision.

Think in a positive way.

The first one is about their attitude to communicate with people. Even though I like listening to people's stories, I often regard harmony of conversation is the most important and tend to think about the way to make the conversation fun by controlling how I react to the conversation. On the other hand, they seemed happy to get to know about other people's story and it is not for getting along with them but understanding them and having a constructive discussion with them. In other words, it is required in a global society that the ability to enjoy the process of exchanging opinion and make a conclusion under the environment where people from various background work together. Regarding this, I realized sometimes I should take one step further in a conversation to understand the opponent's value and then to have them understand myself.

The second point is what I was startled the most. Till then, I was thinking that to improve one's expertise, being shortsighted is something inevitable. However, people I met in Washington always gather information so as to make the best use of their expertise. I have had heard of the importance of looking at the world with a wide viewpoint so many times and with this experience, finally, I could clearly understand the reason for the importance. To exploit my expertise in the future, I keep in mind to

have such a perspective.

Although the last point, being positive, is an abstract expression I strongly felt that impression from all of them. I believe this is a crucial mindset to keep moving ahead in a tumultuous global society. If anything, I have rather a positive personality and I will try to make myself think in a positive way whichever the situation I am in. These are three features that I found people working in global environment commonly have.

### Taking the leadership in the global society

It goes without saying that leaders like Dr Kuno and Ms Keiko HONDA of MIGA have these features. However, I realized that taking leadership in the global society is still difficult even for someone who owns the features when I heard about the leaders' career path. For example, Dr Kuno talked her experience of developing new drug two times and how challenging it was. She explained clinical trial required for new drug development and according to the explanation, there are three phases of the trial obliged for the drugs. The probability of succeeding development of the new drug is said to be 1/20,000. I was impressed by her passion and responsibility for her project when I heard about it. I had the same impression when I talked to Ms Honda and Dr Akahata. It seems the passion and responsibility enables them to have tender strictness to sort out opinions and strength to lead surroundings. Another idea that I found important for global leadership is to facilitate corporation among members. This came from a story told by Dr Kuno. In the story, she said that to make one's mission completed and to make one's vision realize, one of the factors of success is to work in a team with diversity and get synergy by interacting with each other. I think whether a team can create synergy between them or not can change depending on how the leader approaches the team to have every team member involved to the team effectively.

### Conclusion

As above, to be a good listener and have an interest in others, to have a broad vision, and to think in a positive way are a basic attitude to join a group of the global society. Furthermore, as a leader of the group, having passion and responsibility toward the

mission and to facilitate corporation among team members enable to make a result.

When it comes to dealing with problems of global scale, it seems to be required to seek for the prosperity of all human beings and free from one's particular interests or benefit.

However, in reality, various relationships including interests or benefits in the society cannot be ignored. And this power balance seems to make the precondition of a global problem fluctuating moment to moment.

Even under such a condition, I believe that having these attitudes and mindset will help maximize one's ability and be of some help in the global society. I will achieve my way of being a leader bearing the elements in my mind.

**Ayumi Ono**  
**Faculty of Law, 3<sup>rd</sup> year**

Leadership required in the global society

### Introduction

What kind of competence is required for global leaders?

First of all, I would like to say this question does not have a single, absolute answer. On this condition, this essay focuses on some points about how leaders should perform in a globalized workplace.

When I applied to Kingfisher Global Leadership program, I appealed people can be a leader through utilizing their own strength. From my leader experience at my high school, I wrote “The role of a leader does not necessarily be restricted to manage or unit organizations in the business field.”. In my application letter, I insisted even a writer could be a leader in a globalized world. However, to be honest, I wasn’t confident of my view because I still had a stereotypical image about a global leader who was strong and charismatic.

Through this program, I could make sure my statement was not wrong. We met leaders or authorities in their fields and all of them showed the different types of leadership in their own way. Some expressed their burning passion in front of everyone, others seemed perfectly cool.

However, there must be some competences which all the leaders should be required. In my view, building a trusting relationship with followers is supreme for global leaders. ( In this essay, according to the talk by Dr. Sachiko Kuno, the CEO of S&R Foundation, the word “followers” is used instead of members or teammates. ) This is because a reliable

relationship seems to be the only thing to unite and lead people with culturally different backgrounds. No matter what kind of fields leaders are in, or no matter what kind of characteristics they have, the competence to build a great team with foreign people is indispensable.

Don't criticize. Compensate each other.

A complementary relationship is the fundamental of trust. During this program, we, program members, decided each member's position and made a team. After a few days, some frustration came out from the team leader. Then, Dr. Kuno who had managed two companies advised us. She said "You should not criticize your team member in front of other followers. For example, if you notice your leader's work might be imperfect, you should follow him or her. This is a good team." At first, I was a little doubtful about her statement. Unless a leader notices his or her flaws by himself or herself, followers have to undertake the burden. It seemed quite illogical for me. However, I realized keeping the air around the team comfortable had an influence on the outcome the team could make. If they have a successful relationship, teammates can bring their hearts together quite easily.

To build a team which followers spontaneously take an action..

Although followership must be necessary for followers as Dr. Kuno said, leaders should take the initiative to make followers compensate each other spontaneously. To give an example, Dr. Sawa Ito who worked at The National Health Institute supervised students from completely different nations in her laboratory. Through their conversation, I could easily guess Dr. Ito faced each student sincerely. They voluntarily helped her work

well. It was the evidence that Dr. Ito succeeded to build a faithful team that followers naturally take an action for the group.

#### To clarify what followers need.

A leader should clarify what followers need, want from him or her. This action should be taken from a leaders' side because, without good followers, leaders could not take a leadership role well at any time. Especially in a global world, each follower with a different background faces with different obstacles such as linguistic, social, religious or other barriers. For instance, during this program, I became a sub leader of program members. Since all of my followers were senior to me, there was a short distance between followers and me. Referring to Dr. Kuno's talk, I tried to visualize what followers wanted the leader to do. Thanks to her advice, we shared each follower's thought on what kind of role followers required to the leader or what kind of supports they did not need. Also, I tried to spend time with them as much as I could to open up to them. Finally, our relationship got much closer.

#### Do not kill your individuality

I got an impression about a leader's individuality through comparing two global leaders I met. Keiko Honda, a chief of MIGA ( Multilateral Investment Guarantee Agency ) and Hiroshi Naka, Vice President and Auditor General of World Bank Group. These two leaders took a completely different leadership. Ms. Honda was a typical global leader. She had a clear vision and talked quite logically and confidently. Moreover, her energetic attitude looked very charismatic. On the other hand, Mr. Naka was gentlemild and calm. Although he was not a leader who leads enthusiastically at the head of his followers, Mr.

Naka was highly evaluated. Encountering two types of leaders who achieved results in their own way, I concluded we can become a leader through utilizing our original characteristics and advantages. We do not have to fit ourselves to “an ideal leader”.

### Self-disclosure

A certain level of self-disclosure is effective even though they are just business colleagues. A leader must begin at first. Unless a leader disclose himself or herself, no followers are willing to do.

During the program, I began to reveal my past including some painful memories first and foremost. After my self-disclosure, every member started one after another. Self-disclosure is an important part to build a faithful relationship.

### Conclusion

To sum up, in order to build a trusting relationship to unit and lead a group of people from overseas, the way to deal with followers are significant. Refrain from criticizing each other, Visualize followers' need, and do not hesitate to express personalities……. These are not only the key points of human relations but also the meaningful competences for a leader in the global world.

With Dr. Kuno at the head of the list, I had an opportunity to see a number of great global leaders through this program. Using the program experience as nourishment, I would like to seek my own leadership in the current globalized world.

**Shumpei Sakai**  
**School of Government, 2<sup>nd</sup> year**

Leadership in today's globalized society

i. Introduction

In Kingfisher Global Leadership Program, participants visited various international institutions, and discussed many topics with global leaders. Throughout this program, we always thought about a challenging and difficult question. It is “What’s the global leader?”

According to guidelines for applicants, one of the purposes in this program is to deepen understanding about leadership required in today's globalized society such as abilities, skills, and attitude. This program provided us with enough opportunities to consider such global leadership. During the day, we visited many institutions, listened to lectures, and had constructive discussions. The global leaders we met in this program were not only intelligent, but also lots of personality. They advised us about our career, problems, even lives. In this program, we found role models for ourselves.

Additionally, even in free time, we always thought about the question “What’s the global leader?” In this program, participants had to elect our own leader and sub-leaders. Our group was required to unite. As Dr. Kuno said, excellent group acts with a leader as the central figure. After electing a leader in our group, participants started to be seriously conscious about leadership. It is natural that a leader and two sub-leaders do it. However, all of the members in our group started to think about leadership. Deciding a leader in a group provided chances to discuss leadership.

This report introduces impressive global leaders I met in this program, and experiences relating to leadership in the program. Following that, it also shows my idea about global leader.

ii. Global leaders I met in the program

As I stated before, participants visited many institutions, where they met a number of global leaders. Although it is better to introduce each of them in detail and show how significantly they influenced us, on account of limited space, it is difficult to write all of them. Therefore in this part, I would like to introduce my impressive interactions with four people: Ms. Honda, Mr. Yanagitani and Ms. Tanimura, and Dr. Kuno.

Ms. Honda is executive vice president and chief executive officer of the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), the political risk insurance and credit enhancement arm of the World Bank Group. We participants visited MIGA, and acquired a great chance to talk with her. After her short lecture about MIGA's structure and role, she gave us opportunities for questions. One of the questions was related to her passion toward life. Introducing her history and career, she showed the source of passion. Listening to her story, I was strongly impressed by her attitude toward life. Each of her words is clearly pronounced, and full with confidence. In other words, she seems endowed with "self-efficacy".

Mr. Yanagitani is a pianist, one of Canada's most promising young concert artists. Also Ms. Tanimura is also Japanese promising violinist. I got to know them by chance in a dining room of Evermay. They are friendly to us. A few days later, in a

farewell party, we participants luckily got the chance to listen to their concert. When I saw they play music, I was overwhelmed by their performance. Although they are always with smile, once they hold instruments, they utterly change their countenance. Listening to their play, I partly understood their professionalism toward music. I wonder how much effort they made until such great performance.

Dr. Kuno is chief executive officer of S&R foundation. Throughout this program, we participants got some chances to talk with her in a long time. In a weekend, she invited us to dinner in a restaurant. During the dinner, I asked her advice about my career. She talked about the importance of a strong vision. Having a vision is not only strengthening myself but also attracting other people. She often said, “imagine the view from the top of mountain”. In my case, I tended to think about my career from the perspective of the foot. Contrary, she puts high value on strong vision in the future. When I listened to her words at first, I couldn’t understand its true meaning. However, after coming back to Japan, I feel I can understand part of what she said. I keep the importance of the vision in my mind.

Through meeting various people, I deepen my understanding toward leadership required in today’s globalized society. Specially, I learned importance of self-efficacy, professionalism, and a strong vision.

### iii. Leadership experiences in the program

In this program, participants had to decide our own leader and sub-leaders. According to Dr. Kuno, one of the purposes in this rule is that participants should experience risk management. In emergency, any group has to act all together. A leader must show his or her direction. Sub-leaders have to understand what a leader consider

and transmit it to other followers. Also followers are required to grasp what sub-leaders said and follow it.

As one of the followers, I got chances to observe our leader and sub-leaders. In our group, there are two types of candidates for leaders. One is a perfect leader. This type of leader doesn't need other's help. He or she presents a goal to others, and leads them to it. Another is an insufficient leader. Contrary to a perfect leader, he or she doesn't necessarily do everything. However, in general, this kind of leader possesses some good personality. Because it attracts followers in the group, followers come to help their insufficient leader. Therefore members can compensate for their leader's lack of abilities. In our group, there are such kinds of people.

Needless to say, a perfect leader is desirable. Throughout history, we can find various types of perfect leaders. On the other hand, there are not so many people who are endowed with this kind of talents. However, today's globalized society demands enormous amount of leadership in a lot of groups, institutions, and companies. As far as I'm concerned, it is difficult to provide perfect leaders to all of the demands.

If so, we should pay attentions to another types of leaders: insufficient leaders. Even though candidates for leaders are not gifted with all of the talents for leaders, if followers could help him or her, then they should become leaders. At first it is possible other potential leaders.

iv. “What's the global leader?”

In this report, firstly I introduced global leaders, and what I learned from them. Secondly, I talked about our leadership experience in the program, and my idea about two types of leaders. In this final part, I would like to try answering the question “What's the

global leader?”

My definition of global leader is the person who copes with the global issues: war, international economy, global warming, and more. To be a global leader, we are required to believe our passion, and possibility. Professionalism toward jobs helps to achieve great work. Moreover, having a strong view is significant.

If a person is endowed with these gifts, he or she will be a perfect leader. However, without some of them, we could be a global leader as an insufficient leader. If so, we should know how to acquire reliance from others.

Arisa Shichijo  
Faculty of Law, 4<sup>th</sup> year

「グローバル社会で必要とされるリーダーシップ」

Through the KingFisher program, we grabbed so many ideas about leadership. Before starting the program, we were asked to define the leadership. I answered that, “Leadership is the power which can encourage the people in the world to take and keep actions by the vision (telling that the world need you) and the empathy (telling that I need you.).” As you see, I was focusing the leadership which works towards the others. However, most of the ideas we learned in the program are about the leadership towards him/herself, the inner leadership. Dr.Kuno stated “ the leadership is a function to reach the goals.” Simple decision making system empowers the team because clear way to make progress will be shown in that system, so we need a leader in the team as a decision maker. Still, it is just a function. No matter whether you are a leader or not, you have a responsibility to make value as much as possible. This means everyone should have inner leadership and everyone has the potential to be a leader in your way in a function. Therefore, the concepts I will write down about leadership are the lessons for everyone who wishes to reach any goals or who wishes to be matured as one person.

-Hold your Hypothesis anytime you take actions.

If you would like to lead your life by yourself, you need your hypothesis. When you take actions, you are investing your time to that action. What return do you expect from your action? —This is the concept of hypothesis. Whether your hypothesis is correct or not is not so important. Even if you have a incorrect hypothesis, you can take steps from that

action because now you know that you do not have to test that hypothesis anymore and that is the return for your invested time. Once you have a hypothesis, believe it until it will be tested. Any innovation originally start from small ideas, hypothesis. Dr. Kuno gave us the theory of change. It tells us that, once we get the new ideas, 1<sup>st</sup> we need inputs to guarantee the quality of the ideas. Then, you can break down the concepts into some hypothesis, so take actions to test them. Every test, you can get the output and it tells you the result of tests so that you can modify your hypothesis into next phase. You go through the pathways again and again and finally get the result that you can see the change you want. This is the outcome from invention. Now, you can design that change, and it will be called impact from innovations. – Yes, it is a long way to reach innovation, but now I understand the importance of small hypothesis in every action.

-Leader is the person creating the Rhythm.

To enjoy the moments, people need rhythm. How we can make it? One important ability is getting know the rules of game as soon as possible. Dr.Kuno told us that in the life, we have two types of game; High risk/High Return OR Low risk/Low Return. Of course, in each game type, we should take different strategy. Good leader can recognize that difference and control the situation to shift one from another in the good timing. When the rule of game is changed, the rhythm is going to be changed.

-Lead your life by your own.

Both 2 concepts above are important to notice that you are the owner of your life. If you have this notion, you can easily follow your fate. It may sound contradictory. We met so

many leaders in the program and many of them stated that they never imagine their career life 20years before. I guess it is because the more you own your life, the more moments you have when you should make decisions and the series of decision make that person's fate unique. They understand that so that they can "ENJOY and LOVE" their fates, all life moments or missions they never imagined years before.

- Keep The Sense of Complexity.

I would like to end my report with the words from Dr.Joe from Hoover Institute. Nowadays, the issues we face are really complicated. All have the long backgrounds and tradeoffs. He told us that leaders are often expected to have "clear visions" but at the same time we have to keep the sense of complexity to stay as a deep leader.

So many men, so many leaderships. Thanks to all the supporter for this program, I got so many inspirations about my life. I am so excited to own my life and become a leader in my way.

**Naha Takashima**  
**Faculty of Law, 4<sup>th</sup> year**

## **Skill set and Mind set that Global Leaders have**

### 0) Introduction

Although leaders we have met in each organization have very different background and personality and are so diverse, I would like to mention some skill set and mind set that I believe most of them have in common.

### 1) Communication and Networking skill

I have noticed that many of leaders we have met in each organization have extensive communication and networking skill. First of all, they have clearly conveyed what they are researching, what their purposes are, and their motivations, even though we, the participants are all from different academic or cultural background. I have realized that I am not great at explaining my research topic, especially when I'm talking with people who doesn't have social science background. Also I have noticed that I am not comfortable with talking to new people, especially people from different academic or cultural background, and people from different generation. However I have learned how significant it is to "be bold" and talk to those people and try to network with them.

Secondly, not only that they are good at strategically networking, but they also value "incidental networkig" which they are not intended to, and turn those networking into "destiny". Having seen that most people that we met during the program "didn't intend to" to work at the organization that they are currently working at, but somehow

“happened to” work there, I would like to keep this in my mind and try to be open and talk to people from different background. During this program, even though I didn’t meet many people who have gender studies background, quite a few people gave me some information on good university for studying gender studies, person who works for gender related project in their organization etc, which I didn’t expect. Networking is one of the things that I am not good at, but it was good experience and training for me to try on it during this program.

I have also learned from the participants of this program, who are going to be global leaders, how to communicate and network with people.

## 2) Being hardworking, constantly proving hypothesis

Also, I believe that the hardworking attitude that they have make this coincidence happen. Dr. Ueno told us that he has always had hypotheses in his research and constantly checking them, and if they are not correct he just prepares different hypothesis, since he was high school student. I was impressed and understood that this is the attitude that I was missing. For instance, I am interested in many topics in gender theory that I can’t decide one topic. However, I have learned that I should not make an excuse but rather should at least try to deepen understanding on my research and prepare my hypotheses. Having learned this, I decided to read one article which is related to my field per week, so that I can have better hypothesis about international development and gender theory.

## 3) Be passionate but you have to do what you are good at, not what you want to do

One thing that I have learned especially from Mr. Masuoka, from World bank group, is that it is crucial to be always passionate about what you are doing in your career. He told us that since he has been working at culturally diverse workplace, he has often miscommunication with his colleagues, and sometimes the miscommunication triggers big damage to his work. However, he stressed that even though miscommunication constantly happens, he is confident to say that he enjoys his “dream job”. I noticed that I also have similar passion on international development, which made me confident. I also realized that being passionate about something makes you look attractive, which makes communication and networking smooth.

Dr. Akahata also mentioned that his definition of success is to do what he wants to do, and I felt that I have same motivation for my life.

Another impressive phrase was that ‘You have to do what you are good at, not what you want to do’ from Dr. Kuno, which means you have to find what you are good at. For me it was shocking because I have always considered what I would like to do, and have done anything to achieve it, even if I am not good at it. At the moment I do not come up with definite skills that I am good at, so in the next few years I will try to find them, and connect them to what I want to do.

#### 4) Having a clear vision

I was shocked when Dr. Kuno told us that when you have a vision which is not concrete it is not a vision in the presentation about her definition of leadership. Although I was proud of myself that I have a vision or goal in my life, this moment I noticed that I do not have a vision at all. She explained that you have to have a concrete plan of how you are going to achieve it, if you say that you have a vision. I have seen that other global

leaders working in D.C. also had a clear vision of what and how they want to achieve in their life.

My vision so far is to create a society without any gender stereotype, and provide opportunities and choices to every person regardless of their gender so that anyone could maximize their happiness. So my next step is to find a concrete plan of how I want to achieve gender equality in developing countries, and I would like to do this by reading articles, and interning and experiencing different projects at UN Women.

#### 6)conclusion

I would like to conclude that this program was a great opportunity to know what kind of mind set and skill set you need to succeed in global society, and also to find next steps to be a global leader myself.

**Riki Yamochi**

**Doctoral student, Graduate School of Human and Environmental Studies, 1st year**

## **Leadership in the global society**

### Introduction

This essay intends to discuss the leadership required in the global society, which can be called Global Leadership. But, what is the difference between Leadership and Global Leadership? The former may have the broader meaning than the latter, since the adjective of “global” has restrictive roll in this use. Therefore, in this essay, I will first argue the leadership, and then consider what condition the adjective “global” adds to the notion of leadership. The idea of leadership in this essay is based on what I learned from the experience in the Kingfisher Global Leadership Program, so it will not be a universal argument.

### On Leadership

Considering what I learned through the program, I will define the leadership the global leaders had as “propulsive energy”. The leaders we met were all very powerful. I have reflected what makes them so energetic, and I came up with three qualities that drive them: curiosity, positive mind and self-efficacy.

Firstly, the leaders we have met were very curious about what they do for their project. I could tell the words in their lectures were true, which shows they were all active and focused on their own project. I suppose this mindset is what enables them to take heavy responsibility. The global leaders of World Bank Group exemplify this quality. They were all eager to know about the poverty in the world, and took heavy responsibilities to solve the problem.

Secondly, the leaders all had positive mind. When I met the world-leading pianist Ryo Yanagisawa, he has just finished his recording, and it was 1 A.M. However, he was positive, energetic and kind enough to talk with me until morning. Dr. Akahata from VLP Therapeutics has taught us about the importance of being positive about future. When people invest to the start-up company, they foresee the success of a decade later. You have to dream big and be positive, if you want to make an innovation.

And thirdly, the leaders had high self-efficacy. This is the most important attitude for leaders, because you would not be able to take action without it, even if you had curiosity and positive mind. Curiosity may sometime drive you to different career path, which will cause you anxiety about your future. Positive mind can sometimes result in mere optimism without endeavor. Self-efficacy supports and balances these two qualities. An excellent leadership emerges from all these three features.

### On Global Leaders

As discussed above, leadership is a propulsive energy supported by curiosity, positive mind, and self-efficacy. How about Global Leadership? What change does the adjective “global” make?

I believe the flexibility is required to leaders in global society. When it comes to global society, multicultural communication plays an essential role. The local culture cannot be applied in the global society. Therefore, one has to have more liberal mind in order to be a global leader.

I consider that the difference in career path is a good example to contrast local leader and global leader. In Japan, a change in one's career path is not preferred. Hence, having a blank in a career path often becomes a serious obstacle to your life. When I talked about

this to FSI (Foreign Service Institute) students, they were all surprised. Many of them took a gap year and did not even think about becoming a diplomat. What is more, one of the students used to be a fisherman! He has already travelled around the world as an American diplomat when I met him. It is totally evident that Japanese common sense cannot be applied here. Therefore, a global leader's mind should be flexible enough to accept the people who are not usually accepted in their home country.

Not only should global leaders accept others. The global leaders themselves can also pursue flexible career paths in the global society. In the global stage, they are released from local career path bias. The global leaders we have met in the program did not pursue straight career path. Many of them have told us about their story, using the word “unexpectedly.” They did not have a concrete career plan for their whole life. Instead, they have often experienced unpredictable change in their career path. I suppose Dr. Kuno and Mr. Takahashi are the best examples. Dr. Kuno used to dream to be a scientist, but happened to become a bio-tech entrepreneur. Mr. Takahashi from IFC (International Finance Corporation) used to be a management consultant. He later went to a graduate school, and then, unpredictably as he said, became Bhutan Prime Minister's Fellow. You “happen to become” a global leader. As Dr. Kuno stated, “if you want to make an innovation, be ready to leap the gap.” If you want to be an innovative global leader, you have to be bold enough to change your career path. A global leader has to be flexible.

### Conclusion

As I argued, leaders have propulsive energy, which is accelerated by their curiosity, positive mind and self-efficacy. And the adjective “global” here has the nature to add “flexibility” as another feature. To sum up, leadership required in the global society is

flexible propulsive energy freed from local cultural restraint. I accept that I have done here an abstract logical argument, but it is definitely true that the global leaders we have met in the program had this quality.

When I applied to this program, I only had curiosity. I had very narrow view about career planning, which gave me a huge pressure about life. I used to think that every excellent person has perfectly planned their career path, doing only what is required for the goal. However, most of the global leaders we have met were opposite from this. I used to make a plan for my future, not working very hard on what I am doing now. The global leaders, on the contrary, focused and worked hard on their project, accepting the drastic change of their career path that comes as a result of their work. Meeting such an excellent people crushed my narrow view of life. Now I have much more positive mind and flexibility, although still working on nurturing my self-efficacy. Thanks to this program, I am now far more confident to open up my own path. I am deeply grateful to everyone concerned to this program for letting me have this precious opportunity.

**Wenning Zhang**  
**Faculty of Engineering, 3rd year**

Global leadership: True leadership needed in global society that I thought after Kingfisher Global Leadership Program

With the expand of globalization, new working styles and business models can be seen in various fields. At the meantime, what globalization really is remains disputable, as well as characteristics that an individual should own to be called a globally leader. In the past, global leaders are thought to be good at English, and know well about developed countries such as America or Britain; while in current world, with the dramatic growth of countries, Brasil, China and India, global leaders are expected to own far more characteristics in order to gain success world wide, to handle more complicate problems and conflicts and to have various skills to deal with various circumstances in which they are under, making it more trying to clarify true global leadership. We can, despite factors stated above, still name several characteristics a person should bear to be a good global leader, which are the same to any individual living in any country. My essay will write about my experience visiting international organizations through Kingfisher global leadership program, and will shed light on characteristics needed by global leaders, on my understanding on true leadership, and on what I have learned throughout the program.

- Thinking independently

Initially, before talking about leadership in a global scale, priority should be given to how to be a leader. To be a leader, whether in a global environment or not, one should think independently. For one thing, in this world filling with information, people can easily access vast information and different perspectives even focusing on one event. A leader must know clearly that each individual speaks for his own perspective due to personal reasons so that leaders should think independently without being influenced by any certain view point. When I was visiting the State Department with the Kingfisher group, I received several lectures about nuclear nonproliferation. When talking about global issues, there are always various perspectives held by different scholars, and there were different policies taken by different presidents. We cannot say any single one of them is

right or wrong, but we have to make our own judgement based on others' opinions being a leader, the one making ultimate decisions.

For another thing, only when a leader holds a clear perspective and target, will the others follow his or her lead to make effort for the best of the organization. If a leader were incapable of thinking independently, then the whole group would work like a heap of loose sand, needless to say, making no achievement. A leader should make people trust that under his or her lead, the whole group can step on to a right direction, can gather together to fight for the target, and can gain significant achievement.

- Taking responsibilities

During the two weeks, the whole group of us acted as a group so we selected a group leader and two subleaders in order to accomplish the work efficiently. 3 of us volunteered to be leaders, but I did not. I felt that I am not capable of leading a group and care about everything, and I also fear making any mistakes. However, after the two weeks, I witnessed what an individual can gain through being a leader making me regret failing to taking the challenge. Dr. Kuno talked about 'High risk high return, low risk low return', which impressed me the most. Sometimes, taking risks of making mistakes means more achievement, so I will definitely challenge myself to be a leader in the future. Leaders usually make more efforts, due to being burdened with numerous responsibilities from taking care of group members, yet gain more achievement and receive more praise. There are more and more opportunities than in the past as the business becoming globally, which makes taking risks to be a leader more profitable.

- Encountering various cultures

In this world of globalization, it is vital for a leader to interact various cultures, consider an issue from distant viewpoints and not being narrow minded. In current days, it is common that a leader leading a group with different background and cultures as well as a group following a leader from a different country with them. For instance, when a group of American people and Japanese people are working for one work, the way they treat working and cooperation is different; while individualism is a core of American value, Japanese culture high values the hierarchical structure of social life, hard work and

achievement. Leading a group like this makes it important for leaders to show understand to various cultures and values, and also the anxious desire towards differences.

- Knowing the others

In the Hoover Institution, we had a discussion on Asia affairs and Democracy, from which I found that there are different opinions among leaders from different countries, which actually caused arguments, misunderstands or even conflicts. If they are more willing to think for other countries' benefits and concerns, then more conflicts would be solved. Also, in the State Department, we had a model UN practice, where I learned about negotiation. Global affairs cannot be solved without negotiation, and the most significant thing in negotiation is to think about what the opponent need and what they are willing to pay for. Therefore, knowing others bespeaks it a wise choice in this global world. It is the same way for leading a group to accomplish a work. Knowing others benefit a lot by understanding why they took such actions and what to do to solve conflicts in a peaceful way.

All in all, the chance provided by Kingfisher global leadership program is significant for me as I was encouraged to think about true global leadership, and I feel that I have the courage to admit my limitations, fear no challenges, be able to stand up for what I believe after the program. I firmly believe that one should be able to think independently to lead the group to a correct direction, one should know how to encounter various cultures and values, and one should also be capable of thinking about affairs from other people's status in order to avoid conflicts. Global leaders need to own characteristics that are stated above, but no only the named ones. My hope here is that more people will enjoy being a leader in global society and search for more characteristics to be a good global leader shining their lights to let the whole world see.