



変化の中でのリーダーシップ

国際ロータリー事務総長

ジョン・ヒューコ

2020年1月20日

皆さま、こんにちは。

ロータリーが世界で真の国際的団体に数えられていることに鑑み、本日はスペイン語でスピーチしたいと思います。

スペイン語以外の言語の方は、同時通訳用ヘッドフォンをお使いいただけます。

(スペイン語で)皆さま、こんにちは。

今ロータリーは、その歴史の中で躍動の時にあります。私たちは、ロータリーのシニアリーダーとしてエキサイティングな時を迎えています。私たちが大々的に目標とするポリオ根絶まで、あと一歩と迫っています。ロータリー会員は、過去最多のグローバル補助金を実施しています。昨年ロータリー財団には、財団史で二番目に高い額である4億ドル近い寄付が寄せられました。

そして今年度、ハーバード大学と協力し、「ロータリークラブは地域社会にいくら寄付しているのか」という問いへの答えを割り出しました。ロータリー財団への寄付に加え、2018年に36,000のクラブが地域社会に寄付した現金は、なんと11億5000万ドルと見積もられました。

ですから、この11億5000万ドルとロータリー財団への寄付4億ドル、さらにロータリーがボランティア奉仕に費やした時間の相当額としてジョンズ・ホプキンス大学が割り出した推定8億5000万ドルを合わせると、ロータリーは20億ドル以上の価値がある組織であることとなります。

なんともめざましいこの数字は、ロータリーが、今日世界でよいことをしている偉大な組織の一つであることを再認識させてくれます。

しかし、会員がどれだけ貢献しているかという事実よりも重要なのは、会員がロータリーについてどう感じているかということです。アンケート調査によると、多くのロータリアンが、ロータリーに変化が必要であると感じていることがわかりました。

それはなぜでしょう。

それは、クラブ、活動目的、継続性において、ロータリーが世界的なレベルで大きな課題に突き当たっていることを、会員が理解しているからです。これらの課題について考えると、私は夜も眠れません。おそらく皆さまも、この協議会中にこの課題についてお考えのことでしょう。

この課題に取り組むには、3つの重要な問いを立てなければなりません。

一つ目は、目まぐるしく変化するこの世界で、私たちは適応し革新していく機敏さを備えているか、ということです。

二つ目は、毎年リーダーが交代する中で、このような適応力を発揮するのに必要な継続性を培えるか、ということです。

そして三つ目は、私たちが21世紀にふさわしい組織として存続していけるか、ということです。

変化を遂げる原動力は、クラブと地区から生まれます。ですから、今日ここにいる皆さま一人ひとりのリーダーシップが極めて重要となります。

それは、真の変化、つまり戦略計画が目指す持続可能な変化には、2種類の革新性が必要であることを意味します。

一つ目は、現状を変える革新性。

二つ目は、変化に対する必然的な抵抗に打ち勝つための革新性です。

この点を説明するために、前世紀に異なる未来のビジョンを描いた二人のシカゴ人を挙げたいと思います。一人は皆さまがよく知る人物です。その名はポール・ハ

リス。ロータリーを創設したハリスは、先陣を切ってロータリーを急速に世界に拡大させました。

二人目の人物は、ラッセル・ベーカーという名の弁護士です。第二次世界大戦後、ベーカーは、真に多文化で国際的な法律事務所を設立するという、当時では前代未聞の壮大なビジョンを抱きました。

しかし、ベーカーがこのアイデアを事務所の共同経営者らに持ちかけると、彼らはベーカーが正気を失ったと考えました。そこでベーカーはこの事務所から独立し、自身の事務所を設立しました。これが現在も繁栄し続ける世界最大の法律事務所「ベーカー・アンド・マッケンジー」の始まりです。

ハリスもベーカーも、現状を変えるために革新を起こさなければなりませんでした。実際、行動を起こさないことこそ、リスクだったのです。彼らにとっての機会は、それまで誰も試さなかったアイデアに挑戦する大胆さを持つことでした。ハリスとベーカーは独自の方法で、現状を変え、変化に対する抵抗に打ち勝つために革新を起こしました。

彼らのように未知の領域を探検する可能性などない、と皆さまは思われるかもしれませんが。実は、私もこのように考えていた時期がありました。かつて私には、現状を維持するか、より良いインパクトをもたらすためにリスクを取るかという選択肢がありました。私の場合、現状維持とは、ワシントン DC で比較的居心地のよい生活を送り続けることでした。

ラッセル・ベーカーが自身の法律事務所を設立してから 40 年経っていた当時、若かった私はワシントン DC のほかの法律事務所で弁護士をしていました。1980 年代後期だった当時、世界は急速に変化していました。ソ連ではミハイル・ゴルバチョフがペレストロイカとグラスノスチを開始し、ベルリンの壁は今にも崩壊されようとしていました。

このような政治改革によって、それまで閉鎖されていた東欧とソ連の市場が開かれ、新しく困難な市場での事業を強みとしていたベーカー・アンド・マッケンジーは、リスクを冒してソ連に事業拡大する決断をしました。

こうして 1989 年後半、私はほかの二人の弁護士とともに、同法律事務所のモスクワ支部の開設のために採用されたのです。アルゼンチンで結婚式を挙げたわずか 2 週間後、マーガと私は、新たな冒険に向けて大西洋を渡ったのでした。

やがて 1 年が経ち、モスクワでの生活にも慣れてきた頃、私は、第二次大戦の終戦とともに両親が離れた国、ウクライナに思いを馳せるようになりました。キエフに新事務所を開設する絶好の機会があると確信した私は、本部にこのアイデアを提案しました。

ソ連での政情のため、このアイデアにはかなりの抵抗がありました。それはよい経営判断か？モスクワ事務所の業務に支障をきたすだろうか？

しかし、本部のボブ・コックス会長が私の提案を支持してくれたのです。

同氏は言いました。「事務所を開設することがリスクではない。事務所を開設しないことこそがリスクである」と。

そこで提案が承認され、マーガと私は、所持品や事務用品をまとめて、モスクワからウクライナ行きの電車に乗ったのです。

この変化は楽なものではありませんでした。

モスクワでの生活は厳しかったけれども、ソビエト的な単調さと日用品の不足がさらに深刻なキエフでの生活はもっと厳しかったのです。

モスクワでのほぼ 2 年間とキエフでの最初の 1 年間、私たちはホテルの小さな部屋に住んでいました。

マーガは、小さなホットプレートで料理し、浴槽で皿洗いをしました。

彼女が市場に行くときは、近くで起きたチェルノブイリ原発事故による農産物への放射能汚染をガイガーカウンターで検査したものでした。

しかし、このような困難の一方で、私たちは素晴らしい数々の機会に恵まれていました。まるでロータリー地区ガバナーのように、一度に複数の仕事をかけもちもありました。

日中は、ウクライナの新憲法の草案を作成していた議会委員会を手伝い、新法のための助言をしました。

そして夜は、新しく不慣れな市場に参入しようとする欧米企業を援助しました。

私たちは機敏に適応し、新しいやり方を受け入れていかなければなりませんでした。

ウクライナ人には西洋の法律概念を、欧米の顧客には見慣れない制度を理解してもらうための手助けをしたのです。

これは刺激的で、しかも難しい仕事でした。

それでも、キエフ事務所は大きな成功を収め、本部で懐疑的だった人たちが間違っていたことを証明できました。

この経験は今も、マーガと私が一生大切にしている経験です。

現状を打破することは可能なのです。

変革への抵抗に打ち勝つことは可能なのです。

ロータリーとベーカー・アンド・マッケンジーの進化は、先頭に立って機敏に適応し、ロータリーを今世紀にふさわしいものとする私たちの挑戦にインスピレーションを与えてくれます。

地区ガバナーとしての仕事に乗り出す皆さまには、特に取り組んでいただきたい**3つ**の実務的なことがあります。私はこれを「**3つのC**」と呼びます。

それは、「クラブ (club)」、「活動目的 (cause)」、「継続性 (continuity)」です。

はじめに、私たちの適応力を育むのは「クラブ」です。皆さまが各クラブに独自の行動計画を立てるよう呼びかけることで、現実的な前進が可能となります。既成観念にとらわれず、たとえ規則のすべてに従わなくとも、地区で新しく画期的なクラブモデルを結成することで、ロータリーの成長を促すことができるでしょう。ロータリーに警察はありません。

柔軟な例会スケジュールを持つクラブ、出席要件の緩いクラブ、複数の会員種類を提供するクラブでもよいでしょう。より多様で若い年齢層の人に魅力的なクラブでもよいでしょう。

二つ目は、末永い変化をもたらすという私たちの「活動目的」と、より大きなインパクトをもたらすための行動計画に優先的に取り組むことです。私たちの計画は、測定可能かつ持続可能で、より大きなインパクトをもたらす奉仕プロジェクトを目指しています。これは、本を何冊配布するか、ということではありません。プロジェクトによって実際に地域社会の識字率を向上させられるかどうか、ということです。いくつ井戸を掘ったかではなく、水を介する感染症を減らせるかどうかです。

このようなプロジェクトこそ、世代を問わず誰もが参加したいと思うプロジェクトです。ですから、このような成果と大きなインパクトを真に目指すプロジェクトを、地区で少なくとも一つ育てていただくよう、皆さま一人ひとりをお願いしたいと思います。

三つ目は、いかなる行動計画の成功にも必要な「継続性」です。ロータリーは5年間の行動計画を打ち立てました。これは当然、ロータリーのどのリーダー職の任期よりも長くなります。行動計画の成功は、すべての地区で目的を継続していかない限り不可能です。

ですから、現ガバナー、ガバナーノミニー、ガバナーノミニー・デジグネートとともに一つのチームとなり、地区の共通のビジョンと行動計画の下で協力してください。クラブ、活動目的、継続性のみを通じて、私たちは未来のビジョンに近づくことができるでしょう。

その未来とは、すべての地域社会で、世代と社会的格差を超えて、最も優れ聡明な人びとがつながりを築く組織としてロータリーが選ばれる未来。イノベーターたちが集まるダイナミックなロータリーの未来です。ロータリーが、より良い変化を目指して現状を打破する行動人の集う場所となること。入会によって明確かつ長期なメリットが得られるからこそ、新会員がやって来る場所となることです。

もちろん、これは簡単なことではありません。宇宙探査において、米国が世界的なリーダーとなる必要性を訴えたジョン F. ケネディ元大統領は、次のように語っています。「我々が10年以内に月に行こうと決めたのは、それが容易だからではありません。むしろ困難だからです」

ロータリーで発揮しなければならないリーダーシップには、変革と難しい決断が伴います。変革というアイデアに、抵抗があるかもしれません。しかし皆さまは、挑戦することを選びました。それは、行動を起こさないことこそ、皆さまにとって最大のリスクだからです。

皆さまにとっての最大の機会は、誰も試したことのないアイデアを取り入れる果敢さを持つことです。私は、皆さまがリスクを恐れず、果敢に、より良い結果をもたらす末永い変化を起こすことができると確信しています。

皆さまのリーダーシップのおかげで、ロータリーは成長と変化を続け、世界をつなぎ、さまざまな機会の扉を開いていくことができるでしょう。

ご清聴ありがとうございました。