



ターコイズ・マウンテン財団 エグゼクティブ・チェアマン

ローリー・スチュワート

Rory Stewart

[聞き手]

HBR シニア・エディター

ルー・マクレアリー

Lew McCreary

編集部／訳

My Extreme MBA

彼がイラクで学んだこと

逆境が リーダーシップを育てる

難局に直面し、出口の見えない、つらく苦しい日々――。

しかしこのような試練こそ、あなたの財産となる。

ローリー・スチュワートにとって、混乱の続くイラクがそれだった。

イラク進攻から、2004年に暫定政権に統治権限が委譲されるまでの間、
連合国暫定当局（CPA）の派遣代表として奔走していた人物である。

そこで役に立ったのは、イランやパキスタン、インド、ネパール、

アフガニスタンをめぐる6000マイルの徒歩旅行で身につけた感覚だった。

理想と現実がせめぎ合う困難な状況で、いかに意思決定し、問題を解決したのか。

彼の経験した試練は、リーダーシップのカリキュラムの宝庫といえる。



過酷な状況において 何を学べるのか

あなたのこれまでの輝かしいキャリアのなかで、とりわけ波乱に富み、試練に直面していた時を思い出してみてほしい。つらい毎日だったとはいえ、その苦しさから多く——それらは財産といえる——を学んだことだろう。実際、時が経ち、当時の記憶もぼやけていくなか、試練と戦い、たえず緊張していた、あの懐かしい過ぎ去った頃にもう一度戻りたいとさえ思うかもしれない。

では、権力に餓えたシャイフ（アラブの部族長）、好戦的な聖職者、信用の置けない協力者に困まれながら、数え切れないほどの部族や民族がひしめく世界に送り込まれたら、あなたはどのようにするだろう。しかも、イスラム教シーア派の強硬な反米指導者ムクタダ・サドル師の手下が発射したロケット推進式手榴弾や迫撃砲によって、いままさにオフィスが攻撃されようとしていたら――。

これが、ローリー・スチュワートが選んだ運命であった。彼は、アメリカが主導したイラク進攻から、二〇〇四

Photo by AARON HUEY

年にイラク暫定政権に統治権限が委譲されるまでの間、連合国暫定当局（C P A）で広範囲にわたり、懸命に、また臨機応変にリーダーシップを発揮した人物である。彼とC P A代表団の同僚たちはイラクの各県に散開し、治安の安定化と民主的な制度の制定に向け、その準備に尽力した。

我々はいまだからこそ、それがどのようなになされたのかを知っている。スチュワートの波乱万丈の旅は、難局に直面したリーダーが学ぶべきカリキュラムの宝庫といえる。

H B Rのシニア・エディター、ルー・マクレアリーがマサチューセッツ州ケンブリッジで彼にインタビュし、彼は副知事としてイラク南部のマイサイーン県とジーカル県で過ごした日々について語ってくれた（図表「ローリー・スチュワートの足跡」を参照）。

いわく、現地での経験によって、敵味方を問わず、他者を理解する洞察力が磨かれたという。そして、代表団の一員に求められる高度な技術のみならず、理想と現実のバランスをどのように図ればよいのかを学んだ。

スチュワートほどの若さで、これほど多岐にわたる経験のある人物というのはなかなか想像しづらい。彼はスコットランド人だが、スコットランド訛

りの喉音^{（注1）}はなく、その経歴は、歴史家にして外交官、ジャーナリスト、兵士作家と、実に多彩である。

一九七三年に香港で生まれ、マレーシアやベトナム、スコットランドで育った。スチュワートは、あてどなくさすらうというイギリスの伝統、すなわち広い世界に飛び出し、自分の目で見てみたいという、島国ならではの国民性をまさしく体現している。

世界を自分の目で見るために、彼が選んだのは、徒歩旅行だった。兵役で歩兵隊に入隊し、イギリス外務省に勤務した後、イランやパキスタン、インド、ネパール、アフガニスタンをめぐる六〇〇〇時間の徒歩旅行に出発した。

当初の計画では、イランからアフガニスタンを横断してパキスタンに向かう予定だったが、タリバンによってアフガニスタンへの入国を拒否された。

二〇〇二年、アメリカ軍とアフガニスタンの反タリバン勢力によってタリバン政権が崩壊すると、その約二カ月後、スチュワートはヘラートからカブールを目指し、東に向かって旅を続けた。この時の様子は、ベストセラーとなった彼の著書*The Places in Between*に記されている。

スチュワートは巧みに機転を利かせ、内戦によって混乱した国土をほぼ一人

図表 ローリー・スチュワートの足跡

イラクにおけるローリー・スチュワートの任務はアマーラから始まり、混乱状態が深刻化するなか、ナシリヤで終了した。



で歩き続けたが、みずからの命を赤の他人に預けることもしばしばだった。

たしかに危険はあった。頭がおかしいのではないかと怪訝に思われたり、スパイではないのかと疑われたりすることも時にはあった。しかし、だれもやらないような行動のおかげで、行く先々で出会った人たちから感心され、また称賛された。

しかし、このように危害を加えられなかったのは、見知らぬ人たちの親切のおかげだけではない。近代的な乗り物を使った、安全だが退屈な旅ではと

うてい得られないレベルにまで、その感覚を研ぎ澄ますことができたからだろう。これも、彼一流の旅だからこそといえる。

スチュワートはたえず危険にさらされていたため、相手や状況を即座に判断する術が身についた。この身を守るための習慣は、イラクに赴任した時にも役に立った。彼の二冊目の著書 *The Prince of the Marshes* には、当時の経験が生々しく記されている。

アフガニスタンで過ごした後、スチュワートは、現地の人たちや地域とつながり続けている。彼は現在、カブールに戻り、NGO（非政府組織）のターコイズ・マウンテン財団のエグゼクティブ・チェアマンとして活動している。

同財団は、旧商業地区の復興や歴史遺産の保存に取り組み、アフガニスタンの若い世代に継承されなくなっている伝統工芸の技能を教え、アフガニスタンの手工芸品の新たな市場を開拓することを目指している。

彼の功績はこれだけにとどまらない。このターコイズ・マウンテン財団は、カブールの壮麗な文化遺産を復旧させると共に、無政府主義や虚無主義に走りがちな若者たちに人生の目標を与えている。

分析し、理想を唱えるだけでは現状を変えられない

HBR（以下色文字）…イラクでは、数々の困難に遭遇されたわけですが、徒歩旅行の経験はどのように生かされたのでしょうか。

スチュワート（以下略）…小さな村や町を回って、五〇〇軒ほどの民家に泊まりました。そして二〇カ月にわたり、どのように生活しているのか、何を大切にしているのか、彼ら彼女らの話を聞きました。こうして、来訪者をどのようにもてなすのか、どのように他人とつき合うのか、首長としてどのように部族を率い、紛争を解決しているのかを知りました。

アフガニスタンと同じくイラクでも、国民の大多数はこのような農村部の人たちです。彼らは寛大で、勇敢です。また保守的で、信仰にも厚い。ですが、読み書きができず、孤立しており、また国粋主義的です。

イラクにいる私の同僚の大半は大使館勤めで、きちんと教育を受けた都市部の人たちばかり相手にしているため、このような農村部のコミュニティにつ

いてはほとんど知りませんでした。しかも、同じ国の人間でありながら、都市部の人たちは農村部の人たちを下に見たり、誤解したりしていることが多いのです。

イラク南部の湿地帯にある、首都から遠く離れた貧しい県に赴任した時、私は徒歩旅行のおかげで、どのようにあいさつし、どのように交渉し、どのようにその人情に訴えるのかだけでなく、何が差別的な言葉や表現なのかを本能的に察知する感覚が身についていることを実感しました。

イラクの状況はきわめて入り組んでおり、また混乱していたはずですが。できる限り正しく行動し、できる限りミスを避けるために、どのように判断していたのですか。

恐ろしく困難な状況でした。ですから、まったく異なる二種類の分析が必要でした。一つは、それ自体簡単なことではありましたが、大ざっぱでも現状を把握することです。

Rory Stewart

イギリスのチャールズ皇太子（第21代ウェールズ大公）とアフガニスタン・イスラム共和国のハーミド・カルザイ大統領によって、2006年に設立されたターコイズ・マウンテン財団のエグゼクティブ・チェアマン。歴史的な商業地区の保存や、若い世代への工芸教育に取り組んでいる。著書に *The Places in Between*, Picador, 2004.、*The Prince of the Marshes: And Other Occupational Hazards of a Year in Iraq*, Harcourt, 2006. がある。



My Extreme MBA
逆境がリーダーシップを育てる

イラクでは、旧体制が崩壊し、戦乱

のさなかにありました。また権力の座を狙って、新たな勢力が次々に現れました。私が初めてマイサーンに着任した時には、わずか四カ月の間に五四も新政党が誕生し、数多の部族が支配権を主張していました。たつたいま起こっていることについて理解することすら、ままなりませんでした。

次に変えたのが、望ましい未来像、つまり今後どのような状況になることを望んでいるのかを見極めることでした。このことは、我々がいまアフガニスタンで直面している問題でもあります。

たとえば、イラク南部の村を分析すれば、その村の文化が「保守的であり、イスラム教で、排他的で、女性にはあまり自由がない」と、すぐさま判断できるでしょう。そこであなたは、まず女性の生活の質を高め、信仰の自由といった人権の概念を定着させたいと考えるかもしれません。では、どうやって、これを実現させるのか。

Aという状態をBという状態に変えるとしましょう。そのためにどのような犠牲を払い、何を妥協しなければならぬのかを判断する覚悟が不可欠です。また、どれくらい時間があれば、それを実現できるのかも見極めなければ

なりません。

人権や政策、法律に基づき、女性に優しく、多民族的な中央政権を確立したい。このように唱えるのは簡単ですが、しかし、どのような犠牲を伴うのか、どのようなスケジュールで実行するのかを決めるのは容易ではありません。体制を整えるまでの五年間で、各地域の長に治安維持の権限を譲渡できるだけの準備をする。テロ対策を重視して、麻薬の栽培を黙認する。初期段階

現実と理想のジレンマに どのように向き合い、対処するのか

マイサーンに着任した初日、CPAの同僚から「イラクでは、いかなる約束も交わしてはならない」というアドバイスを受けたそうですね。しかし、その忠告をすぐさま無視しました。

私の前任者は「守れない約束はすべてではない」と考えていました。そのため、彼はいつも「申し訳ありませんが、失業や給水について、何の力にもなれません」と繰り返ししていました。

ですが、イラクに進攻したのは我々です。イラクの国民たちは、当然なが

で最も重要なのは民主主義ではなく経済発展であり、経済状態を確実に安定させるには、いま以上の独裁体制も容認する。このような割り切りができるでしょうか。

そう、我々には、何かを犠牲にしたリ、妥協を許したりする覚悟が欠けているのです。それは、すべてをいつきに変えたいと考えているからです。ですから、たいていの場合、結果的には何も実現できずに終わりがちです。

ら変革を期待しています。前任者のように約束をためらえば、イラクの人たちはそれを見て、何て消極的で、及び腰なんだと感じることでしょう。

我々は、彼ら彼女らの同意を取りつけ、想像力を働かせてもらわなければなりません。ですから、私は約束を交わし、将来に向けた野心的なビジョンを示しました。しかし、後は努力と運に委ねましようと思っただけではありませんが――。

あなたは、現実と現実のジレンマを

解消しなければならぬ場面に、たえず遭遇していたようですね。

そのおかげで、マキャベリズムが役に立つことを知りました。ニッコロ・マキャベリは、辛らつな皮肉屋ではありません。彼は、純粹に君主や共和制の美德を信じ、権力によって善がなされることを信じていました。また、国を治める仕事は一筋縄ではいかず、いかに大変なものであるかについて、多くの人たちに理解してもらおうとたえず努力していた人です。

彼の単純明快な洞察には、興味深いものがいくつかあります。特に気に入っているのは、できることではなく、自分が「やらなければならない」と考えることにこだわる人は、権力を長続きさせられず、むしろ衰退させてしまうというものです。これは、我々がイラクで直面した状況に、まったく当てはまります。

いずれにせよ、マキャベリは同じ意味で、実現可能か否かを明らかにするようにアドバイスしています。もし可能ならば、すぐさま実行に移し、不可能ならば、最初からやめておけと。

無政府状態が続き、イラクのシャイフやさまざまな民族が、みずからの手

で事態の收拾を図ると脅しをかけてきました。あなたがとって妥協したくない、法と秩序にまつわる原則がありました。そして、その判断基準を明らかにしました。

そのとおりです。これは通常では考えられないことでした。なぜなら、バグダッドのCPA本部によって決められていたことではありませんでしたからね。ですから、おのれの直感に頼ることが多かったです。

私がとりわけ重視したのは、次の二つのことです。一つは、イラクの人たちが何を望み、何を期待しているのかについて、私なりに感じ取ることです。彼ら彼女らは何より、治安と秩序、正義と公正を求めています。その実現のためならば、多くの人たちが、いかなる手段にも訴える覚悟でした。

第二に、私はアメリカとイギリスに関する評判を心配していました。我々の活動に決定的なダメージを与えようとする人たちがたくさんいたからです。事態が混乱し始めると、私は、創出された雇用や修復した学校の数だけで、我々は評価されるべきではないと考えるようになりました。我々の目的は政治的であり、道徳的であり、象徴的なものでもあります。



イラクの人たちは、我々に、どのような特徴を認め、またどのような道徳観を持っていると見るのでしょうか。というのも、私を動転させた、特に次の二つの出来事があったからです。

一つは、マイサーンの県都アマールにある石油基地で起きた労働者のストライキを鎮静化させるために、CPA

は、力強く、カリスマ性あふれ、部族の誇りでもあるプリンス・オブ・ザ・マーシェズ——「湿地帯の王」という意味で、私の二作目の書名にもなっています——に武力の行使を認めたことです。これは明らかに失策でした。もう一つは、言うまでもありませんが、^(注3) アブグレイブ刑務所で起きた一件です。

現場に任せ 柔軟に意思決定させる

私は、ほかに何もできなくとも、せめて暫定統治が終わった時には、イラクの人たちから「彼らは立派だった」、そして、「彼らは墮落していなかった。彼らは我々を苦しめたりしなかった」と思ってもらえる状態にしたいと、切に願っていました。

イラクの人たちにとって、我々は力のある存在ではないかもしれませんが、ですが、我々が彼女らのために尽力し、人々を助けようとしていたことだけはわかってほしいと思っていました。とはいえ、それなりに成功したのではないかと思っています。これは、私についてではなく、同僚たちについてですけどね。

どのようなことでしょうか。

たとえば、アメリカ国務省にトビー・ブラッドリー^(注3)という人がいます。彼はCPAの政治顧問として、イラクに派遣されてきました。私はナシリヤというところで、彼と一緒に働いていたのですが、ブラッドリーはジャーカル県全域で選挙の準備を進めており、現地の人たちからたいそう注目されていました。

もし彼がいま、ナシリヤに戻ったら、一緒に働いていた人たちのほとんどが彼に敬意を払い、彼のしたことに感謝するはずです。つけ加えておかなければなりません、CPAは「選挙は実

施しない」ことを公式方針にしていた時期だったにもかかわらず、彼は地方選挙の実現に力を注いでいたのです。

私はブラッドリーから、いろいろなことを学びました。アマールからナシリヤに移った時、私は開口一番、こう言いました。「いったい全体、あなたは何をしているんですか。選挙をやっているのではないと言われていたではありませんか」

私は、ジャーカル県、なかでもナシリヤは、アマールよりもはるかに遅れていると思っていました。ですから、選挙を優先することが正しいのか否か、疑問でした。

しかし、ブラッドリーが始めたこのプロジェクトによって、人々の間に興奮が広がっていることに気づき、彼が正しく、私が間違っていたことを悟り

ました。実際、選挙はアマールよりもうまくいきました。

彼はこのような善行のために、処分を受けたのでしょうか。

ブラッドリーは精神的に取り組んでいました。選挙を実施しようとしていることがCPA本部に伝わると、信じられないくらい攻撃的なeメールが送られてきて、その活動を即座に中止するよう命じられました。

そんな時、「ワシントン・ポスト」紙が取材に訪れ、このことを書いた記事がブラッドリーの写真と一緒に一面に載りました。すると、本部も目を開かれ、「それならば」と考え直し始めました。

ですが、ブラッドリーには大いなる



落胆が待っていました。彼は、当初の任期よりも早くイラクを去ることになったからです。彼は、ジールカール県を防御する任についていたイタリア軍がこれ以上、治安を維持し、選出された地方議会を守ることは難しいと判断したのです。

私のほうが、きっとブラッドリーよりも長く頑張れたでしょうね。なぜなら、私は彼ほど理学家ではないからです。議会が解散させられたと聞いたなら、「わかったよ、これで終わりだ。やるべきことはやった」と答えるのではなく、「ならば、政治的に解決してみよう。シャイフたちを集めて、やり直そう」と言い出しそうですから。

あなた方は各県を任されたわけですが、実際のところ、決定権が与えられていたのですか。

はい。CPAへの批判もありますが、その一部はおかしいと思っています。

たしかに同僚の多くが、バグダッド本部から十分な支援が得られないとか、eメールを送っても何の返事も返ってこないと不満を述べていました。しかし私は、これはこの組織の数少ない強みの一つであると思っていました。イラクでは「政治は地方にある」と、私

は信じているからです。

CPAは、我々がやるべきことに取り組みことをけつして制したりせず、支出についてもきわめて寛大でした。

結局CPAは失敗し、いまなお混乱状態のままでありますが、これらについては評価しています。ですから、CPAが各地域の活動をきめ細かく支援したかどうかなど、大した問題ではなかったはずです。

ただし、もっとうまくやる方法を考

励まし鼓舞することが ミス・リードにつながることもある

イラク滞在中は、いくら挑発されても、けつして取り合わず、争い事には慎重に対処しました。

くわえて、さまざまな混乱状態に耐えられなければいけません。このことは、だれかに任せる、あるいは微に入り細をうがつような管理を慎むといったことは、まったく別の話です。

それに、実際には、人に任せても、その二、三割はうまくいかないことを覚悟しておくべきです。ですから、あなたが介入すべきことはどれか、理解

える必要があるというのであれば、とにかく現場に任せて、柔軟に意思決定できるようにしたほうがよいと答えるでしょう。

ですから、新聞や雑誌の記事、あるいは書籍に「(CPAの) ポール・ブレマー行政官のスタッフたちは、統治チームにeメールも寄こさなければ、何の関心もないようだ」と書かれているのを見て、私としては自由が与えられていたと感じます。

しておく必要があります。これは科学ではありませんし、私は何度も失敗しました。

たとえば、どのようなことでしょうか。

二〇〇四年二月、いや三月でしたか、アマールには暴動が起こりそうな雰囲気が出ていました。ですが、私は「ああ、またか。気にせず、自分の仕事をやるだけだ」と考えていました。しかしある時、街中でデモが起こり出すと、私の上司であり、各県の

ガバネートコーディネーター
調整 役を務めるモリー・フィ

ーが私を呼んで、こう言いました。「何とかしなければいけないわ。このようなことが、起こらないようにしないと」

フィーには、私よりもせっかちなところがありました。これを聞いた私は「デモを止めるのはそれほど重要なことではないし、どちらにせよ、收拾することなどできるはずない」と思いました。

しかし、私は間違っていました。フィーはデモをみごと中止させたのです。それは、彼女が完璧主義者であり、私のように、だれかに任せたりしなかったからです。

私から見れば、およそ勝ち目のなさそうな争い事でも、フィーは勝利を収めています。たとえば、CPA本部が「民事班を廃止するぞ」と脅してきたことがありましたが、彼女はこれを跳ね返しました。私はこの時も、「これまでの経験からすれば、結果は目に見えている。状況に従うしかない」と考えていました。

フィーは私に、素晴らしい教訓を教えてくださいました。すなわち、状況に適応しすぎることは、短所でもあるということです。とはいえこれは、たぶん私の特徴でもあるのですが――。



My Extreme MBA
逆境がリーダーシップを育てる

しかしあなた自身も、勝てそうにない闘いに何度も勝利してきました。会議室でこぶしを振り上げる人たちから怒鳴りつけられても、それに屈することなく、ノーを言い続けるには勇気がいるのではないですか。

むしろ、とてもおもしろいのです。

イラク南部の農村部には、「クワー」(qawa)という考え方を大切にしていく文化があります。この言葉は通常、「力」(strength)と訳されますが、必ずしも強靱な肉体や軍事を意味するわけではありません。もっと人間的な意味です。

第一に、勇敢である。第二に、言葉信じる。そして第三に、揉め事はコミュニティ内で解決し、そしてそのコミュニティを代表する力があるということです。

ですから、我々が思っているほど、欧米と異なる社会でもないのです。イラクの人たちが人間に求めている資質——この文脈における人間とは、通常は男性のことを意味しています——は、欧米で家庭生活や友人との関係において重んじられているものとまったく同じなのです。

これらは、まさに先のブラッドリーに備わっていた美德です。彼の素晴ら

しさは、自分の行動を信じて、けつして後戻りしなかった点です。最終的にイラクの人たちがブラッドリーに怒りの声を上げたとしても、彼が民主主義に向けて選挙を実施しようと本気で取り組んでいたことはわかったはずですよ。これは言うまでもないでしょう。

イラクに主権が委譲される直前、あなたは会議を開きましたが、部屋いっぱい集まった警察や議会関係者からあなたやCPAがジーカール県でやったことはすべて間違っていたと怒号を浴び、非難されました。

最終的に、私は騷擾取締法そうじょうしふを読み上げました。我々はまもなくこの地を離れてしまい、その後は、だれかを非難しようにも、その対象は自分たちであること、つまりみずから責任を負わなければならないことを、彼らに気づかせました。

たしかに我々は、もっとたくさんのことに取り組むべきでした。ただしこの瞬間は、イラクの人たちが私の言葉に耳を傾けてくれ、本当の意味で信じてくれたと感じられる数少ない機会の一つでした。

もし私が身構え、彼らのために我々がやってきたことを長々と説明してい

たら、彼らは私の言葉に耳を傾けることはなかったでしょう。そんなことをするくらいなら、こう言ったほうがはるかにましです。

「わかりました、みなさんの言うとおりです。努力が足りませんでした。大半が私の責任です。ですが、いまは落ち着いてください」

とても希望など持てないような状況にあっても、人々に希望を与えなければならなかったことが多かったですね。「リーダーシップ」と「二枚舌」の境界線を越えてしまったと感じたことはありませんでしたか。

はい、そう感じることもありましたが、つまり、製品を誠実に売ることと、製品の優れた面だけを強調してリスクを隠して売ることの間には、天と地ほどの差があるのです。

あたかもネット企業の立ち上げに関わっているかのようにした。まだ世に名の知られていないネット企業の一員として、大物投資家に会い、バラ色の未来を示す一方、自分たちの開発した技術がまだ不完全であること、実はそのシステムがどのように機能するのかわかっていないこと、自分たちはまだ学生であることを隠している——。そ

のように思うことがしばしばでした。

現実の問題が起り、一部の人がその犠牲になりました。そのなかには、私の知り合いのカフィーヤ博士と友人のアサドもいます。

我々は、アマールに女性センターを設立するために、カフィーヤ博士を後押ししたのですが、彼女は通勤の途中、路上で射殺されました。またアサドは、現地の芸術や文化を取り上げる雑誌を創刊したいと考えていただけでしたが、二〇〇六年末、車から引きずり出され、殺されてしまいました。

イスラム教の地域で、ジェンダーや人権に関する政策を推進する場合、慎重に慎重を重ねる必要があります。我々は、二人のような人物を推薦し、その活動を支援しますが、その後のフォローが足りないせいで、このように殺されてしまうことがあるのです。

もう大人であり、自分で決めたことだと開き直ることもできなくはないですが、アサドはまだ二四、五歳でした。理想主義者で、このようなイスラム原理主義者たちについても、きわめて素朴なイメージを抱いていました。彼を死なせてしまったのは我々です。思うに、鼓舞することとミス・リードすることを隔てる一線がどこにあるのでしょうか。

規範的なリーダーシップが 必ずしも最善解ではない

人々に何らかの行動を促す以上、その結果生じた事態に責任を負わなければならないのではないですか。

まったくそのとおりです。しかし同時に、イラクで失敗したのは、イラクの人たちにすれば、我々の理想主義はいい迷惑だったとしても、彼ら彼女らにとつて強力な力であることを認識させられなかったからではないかと思っています。

さまざまな点で、イラクの文化は何とも空想的で、我々を攻撃する人たち

は特に理想主義者であることが多いですね。たとえば、名誉や宗教、抽象的な概念について考えています。

振り返ってみると、ブレマー行政官は、あのように官僚然と振る舞うのではなく、もっと政治家としての手腕を発揮することもできたはずです。コミユニケーションに努め、現場の人たちに語りかけ、夢を売ることでもできたと思います。

しかしCPAは、その種のリーダーシップを重視していませんでした。

イラクやアフガニスタンでも、さまざまな国の人たちが集まっているところで働いている人は、カリスマ型のリーダーシップの時代は終わり、これからは官僚制度によるリーダーシップに戻る必要があると考えています。

たとえばアフガニスタンの場合、そのような人たちは、透明性が高く、柔軟で、責任の所在が明らかな金融制度に関心を寄せています。そして、国をよく治めるには順序とプロセスがすべてなのだと言張ります。

しかし、実際は違います。イラクやアフガニスタンのような国では、中央政府は信じられないくらい脆弱で、彼らの言うような官僚制度を実行する能

力が著しく欠如しています。

実際にあるのは、きわめて強力なカリスマ・リーダーの伝統です。先ほどの国際的コミュニティが、イスマイル・ハーン——アフガニスタン西部のヘラート州を治めていた人物で、影響力の大きな英雄的存在です——を州知事から解任した時も、状況はよくなるどころか、かえって悪化しました。

これは、中央政府が官僚制度の枠組みを持ち込めなかったからであり、むしろハーン個人のカリスマ性に任せたほうが、この州はアフガニスタンのなかで最も安全で、最も豊かで、最も安定していることが約束されていたからです。

プライドを傷つけてしまうと 事はうまく運ばない

イラクでも同じようなことを学んだようですね。

私がアマールで犯したそもその間違いは、結果がわかってから知事を批判したことです。

この男はいかさま師で、権威主義者でした。デモ集団に発砲し、自分に批

判的な新聞は発行中止にしてしまいました。しかし重要なことは、彼は知事であり、我々が去った後、彼がこの県を統治しなければならないということでした。

我々が選んだのは、最悪の手段でした。我々は、彼を解任もしなければ、全面的に支援することもしなかったの



My Extreme MBA
逆境がリーダーシップを育てる

です。その結果、彼は孤立し、我々を信頼できず、また頼ることもできず、イラクの人たちとの関係でも、我々との関係でも不安を感じるようになりました。

アマールにとって、このような事態は何のプラスにもなりません。いくつかにについては我々が正しく、彼が間違っていました、最終的には彼にすべてを任せるべきでした。

アフガニスタンでは、その時の教訓を生かしているわけですね。

これこそ、私がいま努力していることなのです。アフガニスタン人ではないマネジャーが私のところに訪れ、アフガニスタン人のチーフ・エンジニアの事務処理に時間がかかり、手続きを無視していると苦情を訴えてきて、私はこう言っています。

「そんなことを気にする必要はありませんよ。彼のやっていることの九割は立派なものですから。あなたが彼のことを尊敬しており、彼の仕事を認めていることを、彼にわかってもらわなければなりません。そして、できる限り支援してあげてください。彼を改めさせようなどと、けっして思ったりしないでください」

間違いを犯さないように介入して手助けするよりも、時には間違える自由を与えることのほうが賢明であるということですか。

私が介入しないからこそ、彼は一日一四時間、それも驚くほど勤勉に働き、実際に我々には考えもつかないような方法で問題を解決できるのです。

彼は、路上生活している子どもたちを二〇人ほど集めてゴミ掃除をさせたり、支柱など入りそうにない建物をうまく支柱で支えたり、予定の時間の半

分で道にレンガを敷いたりします。

私は、このような仕事を目の当たりにして、彼がどのような欠点の持ち主であろうと、彼がまさしく優れたリーダーであるという事実によって相殺されると悟りました。この地域について理解しているからこそ、彼は作業員たちを動かすことができるのです。

もちろん、彼にもプライドがあります。この文化では、自尊心はとても大切なものです。よそ者の我々に、あれこれ事細かに管理されるのは嫌なのです。

アフガニスタンにおける ターコイズ・マウンテン財団の取り組み

カブルでいま進めているプロジェクトについて教えてください。

ターコイズ・マウンテン財団は、私のイラクでの経験から生まれたものです。イラクでは、月一〇〇〇万ドルも予算があったにもかかわらず、我々はほとんど何もできなかったと感じていました。それでも、イラクで立ち上げた二つのプロジェクトはうまくいっているようで、実際、人々もその気になっ

てくれているみたいです。

これら二つのプロジェクトが成功したことが相まって、アフガニスタンでの取り組みが始まりました。

一つは、アマールのスーク（市場）を修復する試みです。二つ目は、一つ目のもの以上の成果が期待できるもので、ナシリヤに大工の養成学校を設立するプロジェクトです。後者では、イラクの政治家もアル・ジャジラも、また新聞や地元の人たちも、ストーリー

ト・キッズたちを入学させて、彼らに技術を教えるというアイデアを心から理解してくれました。

アフガニスタンを訪れた時、このようなニーズが満たされていないことを知りました。何しろ、街の中心には七にもあるゴミの山があり、また伝統工芸のスキルはすっかり失われていました。ですから、私にすれば、イラクでの取り組みから現在の活動へと移行したのは、きわめて自然なことでした。

すると、伝統工芸の技術はまだ息絶えていなかったわけですね。

はい。ですが、担い手たちはもう七〇代です。熟練の技の持ち主である木材工芸の名人が、つい最近亡くなりました。

ある意味、これは時間との戦いです。欧米におけるビジネスの流儀とは異なるでしょうし、どんどん進めていくには、早道を探さなければなりません。このように、いつ失われてしまうのかわからない状況では、とにかく急ぐ必要があるのです。

そのためには、このままではいけないことをわかってもらい、我々の活動に賛同してもらわなければなりません。ですから、器用で柔軟な人を雇ってい

ます。そして二〇〇六年三月、私はNGOを立ち上げ、二人のスタッフを雇いました。スタッフの数は七月には七〇人、一〇月には一五〇人余りに増えました。

カブルは現在、比較的安定しているのでしょうか。

内戦が終わったところにしては、平穏といえるでしょう。内戦が収束するまで、カブル川の両岸に対峙し、互いに砲撃し合っていたにもかかわらず、いまでは何事もなかったかのように一緒に暮らしていることに、まったく驚かされます。実に望ましい展開です。

あなたの使命とは何でしょうか。

社会の新生、文化の新生、そして経済の新生を実現することです。

ターコイズ・マウンテン財団はセンター・フォー・トラディショナル・アフガニスタン・アート・アンド・アーキテクチャーを設立し、ここで上質な陶磁器やカリグラフィ（アラビア文字の書）、木材工芸品を制作する技術を職人たちに教えています。同財団には事業開発部門があり、こうして制作された作品を国外に販売しています。

これらのプログラムは、カブルの歴史的商業地区を復興するために、我々が実施している都市再生プログラムと並行して進められています。

とはいえ、古きカブルのコミュニティばかりに力を注ぐわけにもいきません。我々は、下水道をはじめ、読み書き、建築物の保全作業——きわめて細かい装飾が施されているため、高度な技術が要求されます——まで、あらゆるニーズに対応できることを誇りにしています。

「我々が扱うのは医療だけです」とか、「女性問題しか対応できません」というNGOもあります。しかし、アフガニスタンの人たちは「これにはなじめない」と思えばかりか、よそよそしい官僚主義に感じられ、むしろいら立っています。

なかには、ニーズ評価や論理的なフレームワークの重要性を説き、仕事の内容を具体的に記した職務記述書^{ジョブディスクリプション}に重きを置く人々もいるでしょう。しかしアフガニスタンでは、これらも障害になることがあります。

これは私個人の見解ですが、過去四十年において、アフガニスタンの若い世代は、NGOが資金提供した研修のせいで、かえって墮落してしまったのではないのでしょうか。

アフガニスタンの若い人々を面接する時、私は「学校は深刻な問題を抱えており、それを解決してくれる人を探しています」と言います。

すると、たいいていの場合、相手はこう答えます。「まずやらなければならぬのが、職務記述書の自身を定義し直して、チームワークを重視し、ミッション・ステートメントを作成することです」

これに対して、私はこう言い返します。「よろしいですか、あなたにはそんなことをしてもらいたいとは思っていません。陶芸を学ぶ上級生が下級生をひどくいじめているのをやめさせてもらいたいのです。そして、木材工芸品を生産的に制作できるようにしてほしいのです」

実際、私は「NGOのトレーニング・コースで学んだことは何もかも忘れてください、そして全員が協力し合い、家族で商売を営んでいると考えてください」と、みんなに伝えています。これまでに、トラック二〇〇〇台分のゴミを片づけました。麻薬の売人を一掃し、下水の問題も改善しました。これらの努力によって、雇用が創出され、犯罪が減りました。街を訪れる人も、かつてのように多くなりました。およそ四〇棟の建物を修復し、木材工

芸のワークショップも開設しました。

現在、古いスークを改修しているところ¹⁾です。また、アフガニスタンの伝統工芸職人たちのために、新たに国際市場を用意しました。新しい商店街、臨海地区、教育地区、共有地区の整備も進めています。こうして一新された市街地は、いずれ街の象徴として大きな注目を集めることでしょう。

我々が運営している学校やビジネス・プログラム、市街地の復興は、雇用を創出し、技能を育成し、アフガニスタンの文化に新たな誇りをもたすことでしょう。戦争の後遺症が残っているところでは、これらすべてが不可欠なのです。

(HBR二〇〇七年一〇月号より)

【注】

1) rを、舌を巻かずに喉の奥で発音すること。

2) 2004年に発覚した、バグダッド郊外のアブグレイブ刑務所で起きたアメリカ軍兵士によるイラク人収容者への拷問・虐待事件。

3) イラク南部の危険地域15カ所で地方選挙の準備を進め、投票システムをつくり出した人物。2005年に国連が国民選挙を実施する際に、この投票システムが使用された。



My Extreme MBA
逆境がリーダーシップを育てる

©2007 Harvard Business School Publishing Corporation.