

〔資料〕 オランダにおける国際研修「困難な状況下にある文化遺産管理のためのリーダーシップ研修」に参加して

千葉 毅

1. はじめに

筆者は、2023年9月にオランダにて開催された国際研修「困難な状況下にある文化遺産管理のためのリーダーシップ研修 (Leadership for Cultural Heritage Stewards in Challenging Circumstances)」に参加する機会を得た。本研修は、紛争や自然災害等により被害を受けている、あるいは受ける可能性に瀕している文化遺産を保護するためのプロジェクトマネジメント等をテーマとしたものである。具体的には、どのようにプロジェクトへの支援を訴え、予算を獲得し、いかにリーダーシップを発揮し、効果的なチームビルディングを行い、プロジェクトを成功に導くかといった内容からなる。国内の文化遺産保護に関する研修においてはあまり類例の多くないテーマと考えられることもあり、本稿において概要を報告する。

2. 研修の実施概要

2-1. 実施概要

本研修の主催者、会場等は以下の通りである。

主催：Cultural Emergency Response (CER)

Smithsonian Cultural Rescue Initiative (SCRI)

会場：オランダ・ハーグ (the Social Hub The Hague)

期間：2023年9月25日～29日

受講者：13カ国から14名

研修言語：英語

CER は本部をオランダ・アムステルダムに置く文化遺産防災、中でも応急対応を主眼とする国際 NGO であり、SCRI はアメリカのスミソニアン協会による文化遺産防災事業の事務局である。本研修は2018年から年に一度開催され、筆者が受講した2023年の回は5回目に当たる。会場は民間の研修施設で、講義室、食堂、宿泊施設等が一体となっている (図1)。受講者は14名で、日本、アメリカ、バルバドス、ペルー、ベトナム、アフガニスタン、ジョージア、トルコ、ウクライナ、ナイジェリア、カメルーン、ナミビア、レソトから1名ずつ (ウクライナのみ2名) であった。所属は、公的機関関係者が8名 (筆者を含む)、大学等の研究機関が3名、NGO が3名で、いずれも文化遺産保護に関する職務にあたっている。中には弁護士として軍の法務に関わりつつ、当該国の ICOM 国内委員会で法務部門責任者を担っている受講者もいた。日本からの参加は今回が初とのことである。

2-2. エントリー及び事前プログラム

ウェブフォームによる質問事項に回答することでエントリーし、後日、CER 及び SCRI の研修事務局担当者とのオンラインでの面談を経て、受講決定となった。ウェブフォームでは、学歴、居住地、現在の職種、自身の文化遺産との関わりに関する経歴に加え、「自身にとって



図1 講義室での研修の様子（撮影：Almicheal Fraay 氏）

文化遺産を危機から救うことはどのような意味があるか」、「自身の活動において、どのようなリーダーが影響を持ってきたか」といった項目があった。

受講決定後、事前プログラムとして、研修期間に自身が企画しようとするプロジェクトに関する予備的な思考を求める課題が課せられた。回答にあたっては、随時、担当者らとのオンライン相談会が持たれた。事前プログラムの課題を表1に記す。筆者は、気候変動により多発する水害への対策向上のための博物館における取り組みをテーマとした。

研修資料等はオンライン学習管理システム Moodle 内の SCRI サイトに随時アップされ、受講者は付与された ID によりオンラインからアクセスできる（図2）。研修期間後もアクセス可能のため、復習等にも有用である。

また、事前準備期間中に事務局により WhatsApp（スマートフォン、PC 等でアクセス可能なコミュニケーションアプリ）を使用した研修グループが作成され、研修受講者、CER・SCRI の担当者、講師らが参加した。以後の情報共有、質疑応答等は基本的に本アプリ上でやり取りが行われた。

3. 研修内容

5日間の研修は、大きく「企画提案」と「チーム運営」の二つのテーマに分けることができ、それぞれにおいて各分野の専門家による講義が行われた。なお、二つのテーマは主催者によって分けられているわけではなく、筆者の理解による整理である。実際の進行においては両者が概ね交互に組み込まれていたが、本稿では便宜的にテーマごとに整理する。期間中のプログラムを表2に示す。

冒頭のアイスブレイクとタイムライン研修は、受講者相互及び講師、主催者の取り組み等を知るためのものである。アイスブレイクでは、30分間で受講者及び講師全員と話し、そこで得た情報を元に他己紹介が行われた。タイムライン研修では、壁に貼られた年表に、各受講者の取り組みを発表しながら当該年の箇所に付箋で貼っていくことで、相互の活動の流れを理解し合うのに役立った（図3）。

表1 事前研修プログラム

事前研修プログラム1 プロジェクト設計アンケート及び初期予算案の作成

このアンケートの目的は、リーダーシップコースの一環として取り組むプロジェクトについて理解を深めることである。以下の質問に対し、数文または短い段落で回答すること。

1. 解決したい問題は何か
2. この問題に対する解決策は何か
3. この問題の緊急性が高いのはなぜか
4. このプロジェクトによって文化遺産保護にどのような根本的な変化、改善がもたらされるか。短期（1～3年）及び中期（4～6年）、長期（7～10年）という時間軸で考えること。
5. どのような影響や指標により、プロジェクトの成功を評価できるか
6. プロジェクトの直接的な成果物は何か
7. プロジェクトの活動内容は何か
8. プロジェクトを遂行するために必要なリソースは何か（例えば、支援者、資金、特別な許可、地域社会からの支援等）
9. プロジェクトの費用はいくらか

*実際のアンケート資料には、上記の項目に対する解説も含まれている

事前研修プログラム2 企画提案書案の作成

以下の内容を記した企画提案書を4ページ以内で作成すること。

- I. タイトルページ（4ページ制限には含まない）
- II. 要旨（4ページ制限には含まない）
- III. プロジェクトの背景
- IV. プロジェクトの説明
- V. アウトプット／成果物
- VI. 結論（1段落）
- VII. 予算（4ページ制限には含まない）
- VIII. 予算使途の概要（4ページ制限には含まない）

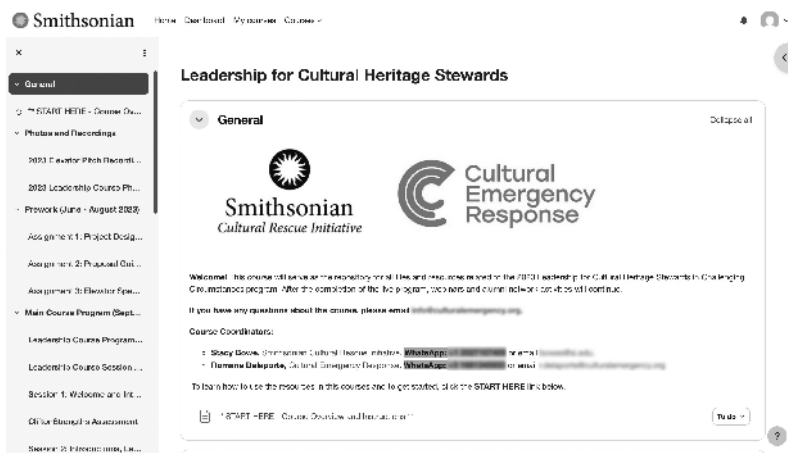


図2 本研修用の Moodle トップページ画面

表2 期間中プログラム (筆者による和訳及び原題)

日程	内容	講師	
1日目	午前	オリエンテーション／ Welcome from SCRI and CER	Sanne Letschert(CER), Corinne Wegner(SCRI)
		アイスブレイク／ Icebreaker Exercise	Debra Ford(Creighton Univ.)
		タイムライン研修 Cultural Heritage Timeline Exercise	Stacy Bowe(SCRI)
	午後	【企画】 大きな変革をもたらすための構想 The Big Idea	Elizabeth Kirby(SCRI)
【チーム】 リーダーシップとは／ Defining Leadership		Debra Ford	
2日目	午前	【チーム】 困難な状況下で変革を導くための準備 Preparing for Leading Change in challenging circumstances	Debra Ford
	午後	【企画】 プロジェクトの計画と実施 Project Planning and Implementation	Elizabeth Kirby
3日目	午前	【チーム】 変革を導くための準備：自分自身と変化する文脈 Preparing for Leading Change: Self and Change Contexts	Debra Ford
	午後	【企画】 プロジェクト効果を高めるための能力強化 Capacity Building to Increase Effectiveness	Elizabeth Kirby
		【チーム】 心理社会的ウェルビーイング：自分のケアとチームのケア Psychosocial well-being: self-care and taking care of your team	Imogen Wall(Mental Health First Aid instructor)
4日目	午前	【チーム】 変革を導くチームづくり Leading Change: Teaming	Debra Ford
	午後	【企画】 プロジェクトの事業構成要素 Project Business Components	Elizabeth Kirby
		【企画】 文化遺産保存のための資金調達 Fundraising for heritage preservation projects	Elizabeth Kirby, Sanne Letschert
5日目	午前	個人プロジェクトの発表と講評	全員
	午後	個人プロジェクトの発表と講評	全員
		修了式	全員

【企画】は主に企画提案に関する研修、【チーム】は主にチーム運営・リーダーシップに関する研修

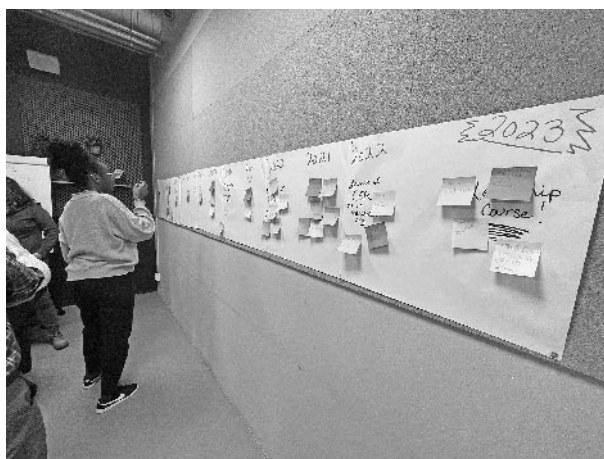


図3 タイムライン研修で使用された年表と貼付された付箋

3-1. 企画提案に関する研修

危機に瀕する文化遺産保護に関するプロジェクトを、①企画、提案し、②出資者へ支援を訴えるためのショートプレゼンテーションを実施する、という研修である。①は3~4名のグループ及び各個人で行い、②は各個人が行った。

グループ分けは事務局から初日に発表され、期間中は同じメンバーでのグループワークとなる。各研修プログラムの前半に講義を受け、後半に講義を踏まえたグループディスカッション、そして各日の最後に各グループからのディスカッション成果発表という流れである。日毎の課題、アウトプット目標があり、それに応じたグループワークを行う（表3）。グループ企画については4日目に受講者及び講師らの前での最終的な発表が行われた。筆者はアメリカ、ナイジェリアからの受講者との3名のグループとなり、地震から文化遺産を守るために、地域・他業種との連携による技術・意識向上を図るプロジェクトを企画した。

個人プロジェクトは、事前プログラムにおいて企画していた内容をベースに、研修期間の講義を踏まえて各自でブラッシュアップを行う。研修最終日に実際の助成機関担当者4名（the British Council's Cultural Protection Fund、ALIPH、the Gerda Henkel Foundation、the J.M. Kaplan Fund の各機関担当者）の前で発表し、彼らとの質疑応答を行うとともに、改善提案等の講評を受けるものである。発表時間は3分間で、「エレベータ内での会話のような短時間での印象付け」という意味で「エレベータ・ピッチ（Elevator pitch）」と称された。発表はビデオ発表の形式であった。受講者は、発表前日の夜までに各自で発表ビデオを撮影し、事務局に提出する。発表当日はその動画を全員で視聴した後に対面で質疑応答を行うというものであった。撮影方法等は不問で、スマートフォンでの自撮り動画による発表、パワーポイント等の録画機能を使用した発表等があった。筆者は、前述のように博物館における水害対策向上のための取り組みについての企画、発表を行った。

主な研修プログラムの要点を表4~7にまとめた。

表3-1 グループプロジェクトの日毎の課題

1日目の課題	2日目の課題
<p>【目標】 テーマ設定と課題の明確化</p> <p>グループとして、これから4日間で取り組む文化遺産保護プロジェクトの種類を決める。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どんなニーズを満たしたいのか ・どんな知識のギャップを埋めたいのか <p>○検討のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分たちの活動が文化遺産保護にどう役立つか ・解決したい問題は何か ・コミュニティのニーズと資源は何か ・期待される成果は何か ・どんな要因によって影響を受けるか ・どんな戦略で臨むか ・参考になるベストプラクティスはあるか 	<p>【目標】 必要な財源見積りと評価基準の設定</p> <p>1日目に作ったプロジェクトテーマに基づいて、以下を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どの程度の財政的支援が必要か ・何を指標に進捗を判断するか <p>○検討のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1年間の予算作成を想定 ・チェックリストに沿って必要資源・費用を算出 <ul style="list-style-type: none"> ・Personnel（人件費） ・Consultants（外部専門家） ・Travel（移動費） ・Participant support（参加者支援費） ・Other direct costs（その他必要経費） ・Indirect costs（間接費：計上のみ） ・Volunteer / in-kind support（ボランティア・現物支援） ・短期／中期／長期（7～10年）の指標設定 ・成果をどう測定するか ・予算と理論モデルの整合性の確認

表3-2 グループプロジェクトの日毎の課題

3日目の課題	4日目の課題
<p>【目標】 パートナiership・革新要素・資金調達 の検討</p> <p>プロジェクトの持続・拡大のために、以下を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どのような組織と連携すべきか ・どのような工夫（イノベーション）が必要か ・どのような支援が必要か <p>○検討のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・どのような組織と連携すべきか ・新しい層に届けるには誰と連携するのが良いか ・ユーザー／受益者組織はどこで、何を提供してほしいか ・連携により期待される成果は何か ・連携のために行政面で必要な準備は何か 	<p>【目的】 ミッション・ビジョン・バリュー策定</p> <p>4日間の議論を踏まえ、以下を策定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ミッション（何をするか） ・ビジョン（どうありたいか） ・バリュー（重視する価値） <p>○検討のポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの存在意義 ・外部組織とのコミュニケーション基盤の作成 ・戦略計画の第一歩の検討 ・他部署・他組織との連携にどう資するか ・プロジェクト全体で共有すべき価値の検討

表4 講義「大きな変革をもたらすための構想／The Big Idea」の概要

講師 Elizabeth Kirby(SCRI)

効果的なプロジェクトを立案するためには、まず問題提起を明確に定義し、次に変革理論（Theory of Change）を用いて、具体的な活動がどのように長期的な目標や大きな変革につながるかを戦略的に計画することが不可欠。

○要点

- ・取り組む仕事は、重要であり、自分が愛し、世界をより良くするものでなければならない。
- ・問題解決で最重要なのは、解決策を考える前に問題そのものを深く理解するための時間を確保すること。
- ・問題を木に例えると、根は根本原因、幹は中心的な問題、枝はその問題がもたらす影響である。
- ・変革理論は、問題提起と具体的な活動との間のギャップを埋め、プロジェクトがどのように大きな変革を生み出すかを説明するのに役立つ。
- ・変革理論は、長期的な目標の特定、集中すべき活動とそうでない活動を選別するのに役立つ。
- ・変革理論はコミュニティや利害関係者と協働して策定し、プロジェクト終了後も成果が持続するよう計画する。
- ・変革理論は状況の変化に応じて見直すべき「生きた文書」である。
- ・企画提案書では、統計等を用いて問題の規模や影響を具体的に示すことが重要。
- ・政府機関、NGOなどの影響力のある関係者の関心や支援を考慮することが成功において重要。
- ・過去の小規模成功事例は、より大きなプロジェクトを実行できる能力の強力な証拠となる。

表5 講義「プロジェクト効果を高めるための能力強化／Capacity Building to Increase Effectiveness」の概要

講師 Elizabeth Kirby(SCRI)

都市河川再生プロジェクトの研究・展示・市民参加型プログラムを事例に、リソース確保、関連機関との連携、活動の展開といった点について検討した。資金調達については、国内政府機関・民間・国際資金を対象に、それぞれに向けた提案、評価軸等を比較した。

○要点

- ・リソースは資金だけでなく、パートナーシップ、他機関との連携、共同実施など多様な様態を含む。
- ・他者を巻き込み、組織外資源を計画的に統合することが不可欠。
- ・外部資金は国内政府機関・民間・国際資金で評価・ガイドライン・応募主体の要件等が異なる。事前の二段階レビューが重要。
- ・資金確保の鍵は、ガイドラインに準拠した提案書作成と評価基準の理解、審査体制、地域特性の事前確認にある。
- ・採否に関わらず、評価コメントのからの学習が継続的改善に最も有益である。
- ・パートナーシップは役割分担を明確にし、主導機関、データの取扱い、公表時のクレジットの取扱い、定例コミュニケーションを明確化して初めて有用な資源となる。
- ・博物館的思考（公共性・アクセス性・参加性の重視）が、研究・展示・教育・市民科学の統合の基盤となる。
- ・まず心に響く話で引き込み、次に具体的な課題や科学的な事実を示すことで、より多くの人の理解・共感を得ることができる。
- ・小規模な取り組みでも継続することでデータや人材を蓄積し、全国的な取り組みへスケールアップすることができる。

表6 講義「プロジェクトの事業構成要素／Project Business Components」の概要

講師 Elizabeth Kirby(SCRI)

変化と不確実性の中で組織の使命達成を導くために、ミッション（何をするか）、ビジョン（どうありたいか）、バリュー（重視する価値）を核とした戦略計画を策定し、支援獲得やステークホルダーコミュニケーションを強化することが重要。

○要点

- ・戦略計画は、組織が進むべき道筋を示し、目標達成を助ける羅針盤となる。
- ・計画作りの過程で組織内の皆が協力し合うことが、その計画の価値を高める。
- ・目標は、状況が変わっても対応できるよう、柔軟性のある広い視野で設定する。
- ・戦略計画は状況に応じて常に見直しが行われることが重要である。
- ・資金提供者との話し合いでは、戦略計画が組織の信頼性と一貫性を示す重要な証拠となる。
- ・組織のミッション、ビジョン、バリューが、すべての戦略の基礎となる。
- ・自組織の強み・弱み・機会・脅威を把握することで（SWOT分析）、他組織との違いを明確化し、足りない部分を補う。
- ・戦略計画とは別に実行計画を作ることで、「目指すビジョン」と「具体的な進め方」をより明確にすることができる。
- ・変化が激しく予測しにくい分野では、その場での対応力と、それに合わせたチーム編成が重要となる。
- ・他の成功事例から、資金提供者が重視する価値観を学び、支援獲得のヒントを得ることができる。

表7 講義「文化遺産保存のための資金調達／ Fundraising for heritage preservation projects」の概要

講師 Elizabeth Kirby(SCRI)・Sanne Letschert(CER)

文化遺産分野における資金調達の実践について、アメリカと欧州での寄付文化の違い、企業寄付とCSR (Corporate Social Responsibility / 企業の社会的責任)、使途指定・非指定資金の活用、柔軟な資金確保が重要。

企画提案書作成の戦略設計、支援者との長期的な関係構築と報告のあり方、紛争等の緊急対応における資金調達の課題と成功事例、基金設立の可能性など、多角的な視点から現実的な資金調達を検討することが重要。

○要点

- ・文化遺産分野の資金調達は、プロジェクト計画、提案作成、関係構築、実施、支援先拡大を網羅する実務的な対話を目的とする。
- ・COVID-19による各コミュニティへの影響をきっかけにコミュニティ支援が加速し、資金提供側も迅速な対応と手続き簡素化、現場支援を重視するようになった。
- ・プロジェクト実施の資金源は政府、財団、企業、個人等の多岐にわたる可能性がある。
- ・固定予算がなく100%外部資金で運営される組織もある。政治的に不安定な地域での事業設計・実施には強みとなる事例もある。
- ・CER(Cultural Emergency Response)は、20年間のプログラムを経て独立組織化した。オランダ外務省からの使途非指定資金で運営基盤を安定させつつ、他の支援者(財団、企業、個人)も開拓している。
- ・資金調達には長期的な関係構築が重要である。
- ・米国では企業寄付での税制優遇があり有利だが、欧州では一般的ではない。
- ・企業はCSRの観点から地域還元を期待されるが、受入側は企業の評判も考慮する必要がある。
- ・企業への働きかけでは、ハード面での支援だけでなく、予防・軽減のための「訓練」等といったソフト面での支援を促す戦略も有効である。
- ・企画提案書作成に「標準テンプレート」はなく、各案件の要件に合わせて調整が必要。しかし、核となるアイデアは維持し、目的、活動、成果を明確に結びつける戦略的な設計が重要である。
- ・予算は現実的に見積もり、過小評価を避けるべきである。
- ・緊急対応のための柔軟な資金は不可欠だが、支援者は使途や時期が不明確な資金提供を嫌う傾向がある。そのため、平時から支援者との信頼関係を築き、有事のための具体的なアクションプランを提示して資金を蓄積し、有事の際には現地対応へ迅速に活用できる仕組みを構築することが求められる。
- ・資金調達には関係構築が全てであり、2～3年後のプロジェクトを見据えて支援者との関係を計画的に構築する必要がある。
- ・支援者の規模や特性(大規模財団、小規模財団、個人、企業)に応じて、コミュニケーションの頻度や内容を調整し、定期的な報告と感謝を怠らないことが重要。
- ・不採択となった際にはその理由を必ず問い合わせ、フィードバックを次の提案に活かすことが重要。
- ・応募先の採択率や企画提案書の要求量などを考慮し、労力対効果の高い応募戦略を立てることも検討。

3-2. チーム運営に関する研修

効果的なチーム運営をするためのリーダーシップ、構成メンバーの「強み」を分析し補完し合うアイデア、メンタルヘルスを健康に保つための態度等といった内容に関する研修である。困難な状況下にある文化遺産の保護とは、複数の変化する文脈に同時に巻き込まれる状況に置かれるようなものであるとされ、それに適応するためには図4のような要素をバランスよく差配することが重要であるとされた。

「強み」の分析に際しては、GALLUP 社が開発した、個人の才能や潜在能力を明らかにする診断ツール「Clifton strengths」が使用された。同ツールは、オンラインテストに回答することで34種類の資質の中から個人の「強み＝才能」を特定し、それを活かす方法を理解するためのものである。才能とは、「無意識に繰り返し現れる思考、感情、行動のパターン」と定義されており、それを意識的に「強み」に育てることを目的とされている。

研修では、ワークシートを使用した講義形式を基本としつつ、各講義内でも受講者による意見発表の機会が多く設けられていた。

各研修プログラムの要点は表8～11にまとめた。

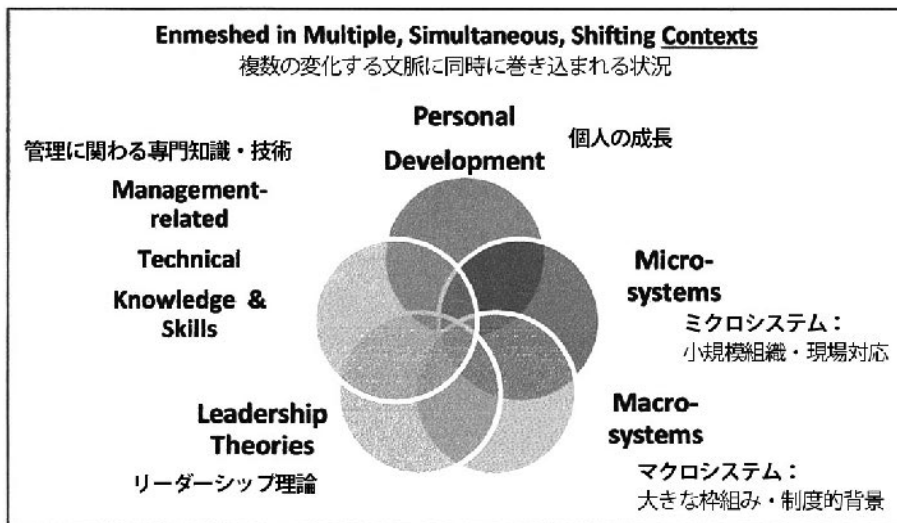


図4 複数の変化する文脈に同時に巻き込まれる状況（図中の日本語は筆者追記）

表8 講義「リーダーシップとは／Defining Leadership」の概要

講師 Debra Ford(Creighton Univ.)

文化遺産の保存・活用を担うリーダーシップは、画一的な定義に収まらず、その時々文脈と目的に応じて、多様な理論と実践を柔軟に統合することで真価を発揮する。自然災害や社会変化、技術革新などによりVUCA (Volatile / 不安定、Uncertain / 不確実、Complex / 複雑、Ambiguous / 曖昧) な現代において、状況に即したリーダーシップのあり方を選択し、自身の専門性や立場から生じる影響力を自覚的に用いながら、関係者との協働を通じて相互の成長(相互変容)を目指すことが極めて重要。

○要点

- ・現代の文化遺産を取り巻く環境は、自然災害、技術革新、社会情勢の変化などにより、不安定で不確実、複雑かつ曖昧(VUCA)である。この環境への認識が、効果的なリーダーシップを考える上での前提となる。
- ・文化遺産の保存活用においては、「理論なき実践は盲目」という言葉が示す通り、歴史的・科学的知見(理論)に基づいた実践が不可欠である。多様な理論的視点を持つことで、予期せぬ課題にも柔軟に対応できる力が養われる。
- ・リーダーシップには100を超える多様な定義が存在する。これは、文化遺産の調査、展示、地域連携、修復など、多岐にわたる活動において、状況や目的に応じて最適なアプローチを選択する必要があることを示唆している。
- ・代表的なリーダーシップの定義(例えば「影響関係」「指揮・調整」「目標設定と達成」「動員」「望ましい行動誘導」「相互変容」等)を理解することで、自身の役割やチームの特性に合わせたスタイルを検討する手助けとなる。
- ・リーダーシップの有効性は文脈に大きく左右される。災害時の緊急対応では迅速な「指揮・調整」が求められる一方、長期的な研究プロジェクトや地域との協働では、関係者間の「相互変容」を促すリーダーシップがより効果的である。
- ・「どのような状況で、どのような役割を担い、何を目標とするのか」といった文脈を見極めることが、リーダーシップの成否を分ける。
- ・リーダーシップ理論は、20世紀初頭の「統制・権力」重視から、個人の「特性」、集団への「影響」、組織全体の「行動」、そして「相互作用」や「グローバル・複雑性」への対応へと進化してきた。歴史の変遷を知ることは、現代の多様なアプローチを理解する上で有益である。
- ・ソーシャルメディアの普及は、文化遺産の広報、普及、資金調達、あるいは危機管理において、個人の影響力を大きく変えた。これにより、リーダーシップにおける影響力のあり方や、その倫理的側面に対する批判的視点がより重要になってきた。
- ・リーダーが持つ影響力の源泉には、フレンチとレイヴンが提唱する「強制力」「報酬力」「正当性」「情報力」「専門性」「参照力(人望)」などがある。文化遺産専門家は、自身の専門知識や経験、あるいは組織における立場を、どのように自覚的に活用すべきかを考える必要がある。
- ・リーダーシップと権力は密接に関連するが、同一ではない。倫理的なリーダーシップとは、単に権力を行使するのではなく、文化遺産の価値向上と関係者の相互利益のために、対話と協働を通じて影響力を行使することである。

表9 講義「変革を導くための準備：自分自身と変化する文脈／Preparing for Leading Change: Self and Change Contexts」の概要

講師 Debra Ford(Creighton Univ.)

リーダーシップの発揮には、個人の強みを深く理解しチーム内で互いに補完し合うことで、チーム能力を最大限に引き出すことが重要。それを「統合的リーダーシップ開発モデル」と呼ぶ。本モデルの核心は、各個人の強みを認識し、多様な視点と役割をチーム内で組み合わせることで成果を向上させる点にある。特に、リーダー層が戦略立案、関係構築、影響力発揮に重点を置く傾向がある中で、自己と他者の相互理解が、実務を円滑に進める鍵となる。

○要点

- ・次の5つの視点からリーダーシップを多角的に捉える。「個人の成長」「マイクロシステム（小規模組織・現場対応）」「マクロシステム（大きな枠組み・制度的背景）」「リーダーシップ理論（多様なリーダーシップスタイル）」「管理に関わる専門知識・技術」。
- ・学習は「初級」「中級」「上級」の3段階で自己評価し、継続的な能力向上を目指す。
- ・GALLUP社の強み理論は、個人の弱点を克服するのではなく、強みを最大限に活かすことに焦点を当てた肯定的組織心理学に基づいている。強みへの投資は、チームメンバーの仕事へのエンゲージメントを飛躍的に高めることができる。
- ・最も効果的なリーダーは、自身の強みを理解し、チームメンバーの強みに投資し、適材適所でチーム全体の能力を最大化する。また、部下や協力者のニーズを深く理解することが重要である。
- ・リーダーが全ての強みを持つ必要はなく、チームの編成と状況への適応がその役割の中心である。
- ・GALLUP社の強み理論による「個人の34の資質」は、「実行」「影響」「関係構築」「戦略的思考」に分類される。一個人は特定の強みに偏る傾向があるが、優れたチームはこれらをバランス良く補完し合うことで構成される。
- ・「強み評価」は、表面的な「見えている行動」と、その行動の根底にある「本来の強み」との間にズレがあることを示唆する。成功は必ずしも強みの直接的な結果でなく、状況への適応の結果であることも理解しておく必要がある。
- ・GALLUP社の「強み評価」では通常トップ5の強みが提示されるが、実際には1位から11位までの強みが、文脈に応じて主要な強み群として機能する。
- ・本研修においても、講師自身のトップ資質が「Focus（実行）」「Relator（関係）」「Input/Learner/Strategic（戦略）」に偏っているため、不足する部分を補うために意図的にその強みを持つ人材をチームに加えることでバランスを図っている。
- ・強み理論は多文化間でも妥当性が高いとされ、多言語で検証されている。文化遺産分野では国際協力も多いことから、異文化・異分野間の協働において価値観の衝突が起こりやすいが、自己認識と相互理解を深めることが、効果的な協働の橋渡しとなる。
- ・人事選考で強み診断ツールが使えない場合でも、面接、1 on 1 ミーティング、日々の業務観察を通じて個人の強みを推測し、最適な人材配置を行うことが可能である。
- ・リーダー層の業務は、専門技術的な作業から、報告、プレゼンテーション、戦略的思考、関係構築、影響力発揮といったマネジメント業務へと比重が移る。この過程で生じる「見えない調整労力」をチーム内で可視化し、適切に分担することで、チーム全体の負荷を緩和できる。

表10 講義「心理社会的ウェルビーイング：自分のケアとチームのケア／Psychosocial well-being: self-care and taking care of your team」の概要

講師 Imogen Wall(Mental Health First Aid instructor)

災害、紛争といった困難な現場での文化遺産保護活動に従事する専門家に向けて、ストレスの生理・生物学的メカニズムと慢性ストレス／バーンアウトが心身に及ぼす影響を深く理解し、個人、チーム、そして組織設計の3つの層で心理的リスクを現実的、持続的、かつ行動可能な方法で管理・軽減することが重要。

ストレスは主に身体で発生する反応であり、短時間の身体介入（感覚チェックや呼吸法）、日々の小さな習慣、公平で支援的な職場運営、そして柔軟な制度・予算設計を組み合わせることで、バーンアウトは実践的に予防・緩和できる。

○要点

- ・ストレス反応（闘争・逃走・凍結）は、扁桃体が危険や予期せぬ事態を検知し、HPA軸が活性化することで生じる生理現象であり、まず身体で発現する。
- ・アドレナリンとコルチゾールの分泌は、心拍数の上昇、呼吸の浅化、消化機能の抑制、そして前頭前皮質の機能低下を引き起こす。
- ・ストレス症状は「感情」「身体」「行動」「認知」の4つのカテゴリに現れるため、自己及び他者のモニタリングはこれら全ての領域にわたって行う必要がある。
- ・慢性ストレスは、脳の海馬や前頭前皮質の萎縮、シナプスの喪失を招き、記憶、意思決定、社会的相互作用を損なうが、運動や瞑想によって可逆的な改善が期待できる。
- ・認知負荷が閾値を超えると、最適なパフォーマンスを発揮できる領域から疲弊状態へと移行し、自身の状態を過信してしまう状態に陥りやすい。
- ・専門外の領域での高圧的な業務、資源の制約、孤立、そして厳しい納期は、慢性ストレスを悪化させる主要因となる。これは、災害対応や危機管理の現場で特に顕著である。
- ・週55時間を超える長時間労働は、生産性の低下と健康リスクの増加を招く。業務設計において意図的に休息と回復のサイクルを組み込むことが不可欠である。
- ・ストレスは免疫機能を低下させ、喉の違和感や目の感染症など、身体的な症状として現れることがある。
- ・職場における認知や称賛の欠如、公平性を欠く制度運用、チーム機能不全（攻撃、いじめ、疎外）、そして仕事の意義を見失うことは、バーンアウトの主要なリスク要因である。
- ・副交感神経系の活性化は、ストレス反応の鎮静化の中核であり、呼吸法や意図的な休息によって交感神経の過剰な高ぶりを打ち消すことができる。
- ・2～3分の感覚チェックと3分の呼吸法（腹式呼吸、長い呼吸）は、心拍数、血圧、コルチゾールレベルの低下に即効性がある。
- ・毎日の小さな達成はドーパミンを安定的に供給し、ハグや動物との触れ合い（オキシトシン）、屋外での有酸素運動と適切な食事（セロトニン）、運動・笑い・涙（エンドルフィン）は、気分、免疫機能、そして睡眠の質に寄与する。
- ・災害や紛争の記憶や被災者との接触を通じて生じる代理トラウマ（二次受傷）への恒常的な曝露は、組織の「ケアの義務」としてリスク評価に含めるべきである。音を消しての視聴、視野を限定した閲覧、終業時のクールダウン、同僚同士でのストレス兆候の察知などの対策で緩和を図る。
- ・柔軟な予算運用と、確実な人事オペレーション、そして労働環境への配慮はストレス源を低減し、結果として業務への集中力を高めることに直結する。
- ・リモートワークが普及する現代において、オンライン会議が多発することで集中力が削がれる場面が多い。50分会議の徹底、静かに集中できるスペースの確保等も有効である。

表11 講義「変革を導くチームづくり／Leading Change: Teaming」の概要

講師 Debra Ford(Creighton Univ.)

単なる個人の集まりである「グループ」と、共通の目標に向かって協力する「チーム」との違いを明確にし、チームワークを固定的な状態（名詞としてのチーム）ではなく、継続的な動的プロセス（動詞としての「チーミング」）として捉えることが重要。

チームワークは、多様な背景を持つ人々が共通の目的のもと、失敗を恐れずに学び合いながら革新を生み出す即興的なプロセスである。効果的なチームワークは、コミュニケーションを通じて育まれ、医療、災害救助、文化遺産保護など様々な分野で成果を向上させる鍵となる。

○要点

- ・「グループ」は単なる人々の集まりだが、「チーム」は相互に作用し、合意された共通の目標に向かって機能する集合体である。
- ・チームワークは静的な状態（チーム）ではなく、継続的に行う動的なプロセス（チーミング）として捉えるべきである。
- ・チームには3人以上のメンバー、メンバー間の相互依存性、チーム・アイデンティティ、そして全員が合意し一人では達成不可能な共通目標が必要である。
- ・コミュニケーションはチームプロセスそのものであり、関与する人が増えるほど複雑性が指数関数的に増加する。注意深く聞くこと、敬意を払うこと、明確な役割分担が重要である。
- ・「うまく失敗する」こと、つまり頻繁かつ早期に失敗し、そこから学ぶことが重要である。反省（何が起こったか、何を学んだか、次に何を試すか）は意図的に行うべき継続的な学習プロセスである。
- ・全員が信じる説得力のある目的をチームの中心に据えることは、議論を本筋に戻し、個人の貢献を全体の目標達成に向かわせる強力な戦略となる。
- ・リーダーシップは固定されたものではなく、ジャズアンサンブルのように、状況や専門知識に応じてメンバー間で柔軟に移行することでより効果が発揮される。
- ・明白な答えがなく、複数の視点を必要とする複雑な問題の解決には、チームアプローチが不可欠である。
- ・チーム内の人間関係の舵取りや効果的なコミュニケーションは、リーダーが行う最も困難な仕事の一つである。
- ・リーダーは、チーム全体が効果的に機能するための環境整備に焦点を移すべきである。
- ・リーダーがメンバーに敬意を払い、真摯に向き合うことで、メンバーの態度や行動が劇的に改善することがある。
- ・リーダーの主要な行動は、動機付け（Motivate）、促進（Facilitate）、対人関係（Interpersonal）、技術的（Technical）な側面に焦点を当てることである。
- ・魅力的なビジョンの構築は、チームを共通の目標に向かって動機付けるために不可欠である。
- ・心理的安全性（リスクを取る自由と事後のケア）を育むことは、信頼を築く上で重要である。
- ・非協力的なメンバーに対しては、まず個人的に対話し、彼らにとって何が重要かを探ることが有効である。
- ・メンバーの問題行動がチーム全体の機能に悪影響を及ぼす場合、組織の公式な手続きに従い、そのメンバーをチームから外すという困難な決断が時には必要となる。
- ・チーム全体のニーズは、少数の個人のニーズよりも優先されることがある。
- ・リーダーシップ開発は継続的なプロセスである。自分の強みや特定のスキルを向上させるための計画を立てることが奨励される。

4. おわりに

以上のように、本研修では自然災害、紛争等により危機に瀕した文化遺産の保護を視座に据えているが、いわゆる文化遺産防災そのものの取り組みに関する研修ではなく、文化遺産防災のプロジェクトを推進するために効果的に支援を求め、健全なチームを運営するための研修であった。各受講者が置かれている状況は多様であるが、関与するプロジェクトを発信し支援を訴えることや健全なチームビルディングの重要性は共通する課題であろう。日本においても文化財防災センターがクラウドファンディングを実施しているように、文化遺産防災の重要性を広く発信し、支援や資金を得る試みは広がりつつあるが、そのための能力強化を目的とした研修はさほど多くない。文化遺産をめぐる状況が多様に変化する中、今後の文化遺産保護、防災ではこうしたチーム運営やプロジェクトの発信の重要性がますます増してくるものと考えられ、それに伴い日本でも同様の研修の必要性が高まってくることも予想される。

なお、本研修主催者への支援を訴えるために、研修期間中にプロカメラマンによる静止画、動画撮影、受講者へのインタビューが行われ、各種 SNS へ発信されていた。ファンディングの研修自体がファンディング広報として実践されており、そうした点も参考になった。

研修は5日間のみではあったが、日中の研修に加え、研修施設での生活をともにすることで、受講者同士の交流を深めることができた。公式プログラムにはエクスカージョン等は含まれていなかったが、各日の研修終了後に受講者有志によるハーグ周辺への博物館施設等の視察が企画されたことも、受講者同士の交流を深めるのに大いに役立った (図5)。

研修受講から2年以上経過したが、現在でも WhatsApp での情報交換は継続し、ある受講者の呼びかけに応じ、プロジェクトに合流した受講者もいる。筆者も、別の受講者が来日した際や海外での国際会議の場で再会した際に情報交換を行う機会を得ることができている。今後、本研修で得た知見を活かすとともに、そうしたコミュニケーションも継続し、日本における取り組みも国内外に発信していく所存である。

謝辞

本研修の受講をお薦めいただいた栗原祐司氏、高妻洋成氏、建石徹氏に感謝申し上げます。

キーワード：国際研修 (International Training)；マネジメント (management)；チームビルディング (team building)；リーダーシップ (Leadership)



図5 国際司法裁判所 (平和宮) へのエクスカージョンにて (前列右から2人目が筆者)

Report on Participation in Leadership Course for Cultural Heritage Stewards in Challenging Circumstances in the Netherlands

CHIBA Tsuyoshi

In September 2023, the author joined the international training Leadership Course for Cultural Heritage Stewards in Challenging Circumstances in The Hague. Organized by Cultural Emergency Response (CER) and the Smithsonian Cultural Rescue Initiative (SCRI), the program aims to equip cultural heritage professionals working in crisis-affected environments with skills in leadership, communication, and project management. Unlike technical disaster-risk training, it focuses on how to secure support, advocate for endangered heritage, and build effective teams.

The five-day residential course brought together fourteen participants from thirteen countries. Before the program, participants submitted project ideas and engaged in online preparation. During the training, lectures and group work alternated, covering two main themes:

- Designing and pitching heritage protection projects, and
- Leading teams under challenging and changing circumstances.

Participants developed group and individual projects, culminating in short recorded “elevator pitches” presented to representatives of funding organizations. Sessions on leadership drew on tools such as Clifton Strengths to help participants understand team dynamics and maintain well-being in crisis settings.

The program emphasized that successful cultural heritage protection requires not only technical knowledge but also the ability to communicate value, gain support, and foster resilient teams. Informal activities and shared living arrangements strengthened international networks, which remain active through ongoing communication. The author intends to apply the insights gained and continue sharing Japan’s initiatives with global colleagues.