

# 「頑張る」は、環境が与えてくれた技術である

## —若手の主体性が発揮されない本当の理由

～社会課題解決に挑む社会起業家に学ぶ、リーダーシップが育つ組織のつくり方～

八月末の午後、渋谷のオフィスに二十名ほどが集まった。オンラインからも六十名を超える申し込みがあり、画面の向こうとこの部屋が、三時間を共にすることになる。

テーマは「若手の主体性」である。ただし、その言葉には最初から但し書きが添えられた。

冒頭、ファシリテーターの小森谷浩志はこう切り出している。主体性というと個人に帰着するような、自己責任的なニュアンスもあるのかもしれない。今日はそれを、関係性や組織、リーダーシップという文脈の中で捉え直してみたい。

ゲストは、カンボジアで二十四年にわたり活動を続けてきた青木健太さん。認定NPO法人SALASUSU創業者・理事長であり、かものはしプロジェクトの共同創業者でもある。昨年はForbes JAPANのNPO50に、ソーシャルR&Dという切り口で選出された。（以下、登壇者・参加者ともに敬称略）



認定NPO法人SALASUSU 創業者・理事長の青木健太さん

## 01 — CHECK IN

### こんな場にしたい

付箋とペンが配られ、参加者は思いついた言葉を綴っていく。オンラインではチャットが飛び交う。

最初の問いは、なぜここに来たのか、この場に何を期待しているのか、というものだった。

会場のホワイトボードには、書かれた付箋の緩やかなかたまりが生まれた。若手の育成、組織や場づくり、自分なりのリーダーシップ、中にはそもそも「主体性」とは何かという、この日の後半をすでに予告するかのような一枚も貼られている。

チャットにも次々と書き込まれていく。主体性に関する異なる意見を聞きたい。主体性を育む組織を作りたい。若手社員の退職防止と、主体性増進のヒント探し。

こうして、参加者の思いや動機を踏まえて、三時間のセッションははじまった。



参加者の思いを一つひとつ、丁寧に並べていく

---

## 02 — THE CLASSROOM

### カンボジアの教室で起きていること

青木の話は、カンボジアの社会課題からではなく、一つの問いかけから始まった。

「今日の授業、全くついていけなかった」「そもそも僕が学校に来ることを楽しみにしている人っているのかな」皆さんも子どものとき、こんなことを思うことはありませんでしたか。

青木自身、高校三年の二学期に二百回ほど授業を休んだ経験がある。ただ自分には家庭という居場所があり、塾もあった。学校には合わないかもしれないが、自分に優しくしてくれる人がいる。その感覚があったから、なんとかやり過ごせたのだという。

では、家庭と学校しかない中で、家庭に居場所がないとしたらどうだろう。

カンボジアの農村の貧困層。親の仲が悪く、借金があり、家で息がつけない。そういう子どもにとって、学校の教室は救いになりうる。一学年でも、一回でもいい。人って信じられるんだな。みんな自分を攻撃してくるわけじゃないんだな。わからないと言ったら教えてくれる人がいるんだな。今日、教室に行くのが楽しいな。誰かが待っていてくれるな。そう思えるかどうかで、

**世界に対する信頼が変わってくる。他者への信頼や期待、他者からかけてもらった信頼体験が、自己肯定感の基礎になる。**

ところがカンボジアでは、それが難しい。五十年前のクメール・ルージュ政権下で人口の約四分の一が犠牲となり、教師は四人に三人が殺された。教育制度は文字通りゼロから再建されている。小学校の修了率は一九九七年の二割弱から今では九割まで回復した。しかし十歳の時点で十歳相応の読み書きができる子どもの割合は、日本や隣国タイと比べて圧倒的に低い。学校に通えるようにはなったが、まだ学べていない。

教室では、先生が一方的に前で喋り、子どもたちはメモを取る。あったとしても、先生がABCと言えば子どもたちがABCと返す。教室に入っていくと、いるのだけれど魂がそこにない、と青木は言う。わからないことは隠す。新しいことをワクワク学んでいるというよりは、ただそこにいる。

**「先生がいかに面白く、うまいことを喋っても、全員を支えることは無理です。物理的に」**

四十人の子どもがいて、学力の差も情報処理の仕方の差も一人ひとり違う。一方的に喋る授業では、学術的にも四割ほどの子どもが置いていかれるか、簡単すぎてつまらないと感ずることが分かっている。

だから青木たちが目指すのは、子どもが子どもを支える教室である。子ども同士が聞き合い、お互いの学びを応援する教室。参加者の中には、ここで自身の組織や職場をふと思い浮かべた方もいるかもしれない。

---

### 03 — LESSON STUDY

#### 観察と、同僚との対話

*授業研究。月に一度以上、教師が互いの授業を訪問し、子どもを観察して語り合う。*

SALASUSUが先生たちに提供している中核の関わり方は、驚くほどシンプルである。子どもたちをひたすら観察し、その子どもについて同僚と対話する。それだけだ。

授業研究そのものは日本で百五十年ほどの歴史がある。ただ多くの授業研究は、先生がどう教えるかにPDCAを回すもので、あそこはこうした方がいいと助言し合う形になりやすい。SALASUSUの授業研究では、先生へのアドバイスや批判を禁じている。話すのは、今日、子どもから自分が何を学んだかということだけである。

先生たちは最初、反発する。何を言っているんだ、俺は子どものことは分かっている、いつも見ているよ、と。

だが三十回ほどこの対話を重ねると、ほとんどすべての先生の授業が変わるという研究がある。

SALASUSUの実験校の先生たちは、すでに六、七十回を数える。子どもがどういう瞬間に学びから離脱するか、隣の子とつながって学びに戻るか、わからないことを言えるようになるか。具体例とともに、先生たちの中に息づいていく。

この観察が生むもう一つの効果を、青木は専門家から聞いた言葉として紹介した。

**「教室でいじめが起きている時、大体のケースで職員室でいじめが起きている」**

教室に疎外があり、それに気づかないような授業がある。その背景には、職員室の中でも疎外が起きている。話を聞かれない先生がいたり、主体性を発揮することを押さえつけられている先生がいたりする。それはフラクタルだ、と青木は言う。現場と会議室と経営陣が、同じ構造で相似形をなしている。

だから目指すのは、教師同士が安全を感じられる関係である。次の授業ちょっと緊張しているんだよね、と言えること。この授業どうしたらいいと思いますかね、と聞けること。専門用語ではプロフェッショナル・ラーニング・コミュニティ、PLCと呼ぶ。専門家の共同体をつくるのが、最も大事なアウトカムになる。

そしてこの方法には、もう一つ大切な利点がある。それはコストが一円もかからないことだ。同僚の授業に学校中で押しかけて見ればいい。カンボジアの一万校を支えるには、専門家が行かなければ学べない仕組みでは届かない。

---

## 04 — EFFORT

### 四日で戻ってきた彼女のこと

青木がカンボジアで学んだことの中でも、とりわけ印象的な出来事がある。

貧困層出身のある女性が、よく勉強し、町のいい工場に就職することになった。SALASUSUが斡旋した職で、給料は農村での出稼ぎの四倍。実技試験もトップで合格した。よかったね、これで家族も助かるね、と話していた。

彼女は四日でやめて、戻ってきた。

理由を聞くと、ホームシックだという。青木は当時のことを正直に振り返る。残念だなと思った。なんで頑張れないんだよ、とすぐ思った。あんなにやりたいと言っていたし、いい現場だったじゃないか。家族も助かるじゃないか。

その時の出来事が心に残り、何度も反芻するうちに、問いが反転した。

なぜ自分は、機会があったら頑張るということ、こんなに当たり前だと思っているのだろうか。

自分が特別に情熱的だから頑張れているのか。そうではない。いろんな人が人生を囲んでく中で、頑張るといいことがあるぞと教えてくれたり、背中で見せてくれたり、頑張れない時に支えてくれたり、待ってくれたり、応援してくれた人たちがいた。その中で経験した成功体験があった。だから頑張るということが、いいことだな、やってみたいなと思っている。

では、小学校を途中で辞めざるを得なかった彼女は、どういう人たちに囲まれ、どういう言葉をかけられてきたのだろうか。

**「頑張るってことを僕が無邪気に要求するのは、実は暴力的なんじゃないか」**

私たちが当たり前だと思っている信念や、自分が抱えている癖や能力は、かなりの部分が社会的に構築されている。それを絶対に忘れない方がいい、と青木は言う。

だから主体性についても同じことが言える。あの人は主体性を発揮していないな、と自分から見て思うのであれば、主体性の定義がすれ違っているか、あるいはこの場では自分が要求する主体性を発揮しない方が合理的だと、その人が主体的に判断しているかのどちらかである。

なお、その女性は工房に戻り、十年以上経った今も淡々ともものづくりを続けている。

参加者の中には、後日この話が印象に残ったと語ってくれた方が複数いた。

**『『頑張る』は環境が与えてくれた技術。主体性は発揮されるといい、という価値観を前提に世界を見ていた』 — 参加者**



この日、多くの参加者が書き留めた一枚のスライド

---

## 05 — PACE

### 試験前日のマクドナルド

頑張れるかどうかは環境によるのだとすれば、学ぶことについても同じことが言えるはずだ。では、人が学べる環境とは、具体的にはどういうものなのか。青木は教育学の専門家から聞いた言葉を紹介した。どんな教室がいいかと尋ねたときの答えである。

試験の前の日に、友達と何人かでマックとかに行って勉強したりするだろう。あれが一番勉強できる。あれを教室の中で再現できるかどうかだ。

この短い答えに、大事なことが二つ入っている。

一つは、人は学ぶことに他者を必要とするということ。一人で家で勉強できる子は一、二割ほどで、それは相応にレアである。

もう一つは、自分のペースということである。多くの場合、教室で先生のペースをずっと浴び続ける。そうではなく、自分のペースで問題文を読み、トライし、わからない時に人に聞ける。それがマクドナルドの自習にはある。

青木が実験校で見た、忘れられない場面がある。

集中が難しそうな子どもがいた。先生が近づいていったので、話を聞くのかと思った。ところが先生はその子に、十センチだけあっちに座りなよ、と言って席をずらし、次のところへ行った。数分後、その子は隣の学びの輪に加わり、集中が戻っていた。

座り方が少し違うだけで、集中するかしないかを子どもたちは非常に合理的に決めている。だから先生は、どう座ったら、どうつながったら、どういう目線だったら、どういう資料があれば子どもは学び続けられるか、その専門家にならなければならない。

---

## 06 — LIVE FROM CAMBODIA

### プノンペンから

カンボジアの首都プノンペンと中継をつなぐ。SALASUSUの須藤と、七年目のスタッフであるナビンが画面に現れた。

ここまで語ってきたことは、現場で実際にどう起きているのか。青木は自身の話を一区切りつけると、カンボジアにつなぎましょう、と言った。青木がここまで大事にしていると語ったことを、共に働くメンバーはどう受け取っているのだろうか。

須藤は公教育支援チームのリーダーである。先生方の研修を手伝う部門で、何を大切にしているかを問われて、こう答えた。

自分たちが何かを伝える、やりましょうと言うのではなく、学校の中で先生方が学び合う機会が校内研修のような形で自走していく。その方が持続的だと思っている。

そのために何をしているか。計画を作ってこれでやってくださいと渡すのではなく、先生方の声を大事にする。学校のそばにいつもいて、呼ばれたらすぐ行く。困りごとを聞く。わからないことを聞く。校長先生の愚痴を聞く。ナビンは先生の愚痴を聞くのがとてもうまく、行くといつも二時間ほど喋っている。

須藤はこの姿勢こそが、SALASUSUという組織の中で育まれてきたものだと言う。SALASUSUは小さな組織なので意思決定は無数にあり、それを任せてもらう機会がある。そして決めたこと自体よりも、それを振り返ることを大事にしている。なぜそうだったのか。なぜそうしたのか。その時あなたはどう思ったのか。

**「その時やっぱり論理的なこともあったけど、感情的なこともすごくあって、自分の人間臭さとか、自分の思考の癖にすごく出会うことがある」 — 須藤**

こうした自分自身を観察すること、あるいは自分自身との対話(内省)、そうしたことの積み重ねが、先生の話の聴く際の姿勢の中に滲み出ているのだろう。

ナビンにも問いが向けられた。先生と話するとき、何を大切にしているか。

彼女が一言挙げたのは、honest。正直であることだった。自分が正直であるからこそ、先生方が自分を信頼してくれると思う、と。

そしてもう一つ、学校の先生からよく言われる興味深いことがあるという。なぜSALASUSUの人はいつも普通なのか、と。今日は研修に来ました、トレーナーとして来ましたという感じではなく、フラットで、ありのままで、わからないことや困ったこともそのまま出してしまう。それが先生たちには不思議で、同じ場所で一緒に探究している感覚になるのだという。

このフラットさは、このあと参加者の付箋にも書き留められることになる。教員も現場もSALASUSUのスタッフも、なぜあのフラットな関係が生まれるのか、と。



プノンペンとつなぐ。手を振る画面の向こうには須藤さんとナビンさん

---

## 07 — THE ARMOR

### グレートリーダーを目指して潰れた話

青木が自身のリーダーシップを語る場面で、ストレングスファインダーの結果が映し出された。ひとときわ低い項目がある。決断力である。

青木さんって決めてくれないよね、といつも言われる。自分でもできるだけ決めたくないと言っている。耳の痛いことも言えない。マネージャーは向いていないし、マネジメントはできない。

その上で青木は、リーダーシップを取り出して、こういうあり方がいいのだと一律に語ることにはあまり意味がないのではないか、と言う。それぞれに合わせたリーダーシップを発揮していくことが、持続的で、生き生きとできるコツだと思う、と。

それを最も痛感したのが、二度目の起業だった。

三十三、四歳のとき、カンボジアからかものはしプロジェクトが撤退することになった。青木はカンボジア事業部の全員とともにスピンアウトし、SALASUSUを立ち上げる。本部がなくなり、寄付もなくなる。スタッフには動揺が走り、ある部門では半分ほどが転職活動を始めた。

待ってくれ、みんなと一緒にやりたい、と青木は伝えた。そして三ヶ月に一度、戦略と進捗と希望を伝えるワークショップを始めた。ピンチの時のリーダーの振る舞いとして、カッコいいなと思ってやっていたのだという。

その第二回の朝、ベッドから背中が離せなくなった。

携帯から、ごめん今日ちょっと調子悪いからいいわ、とメッセージを送った。この日中継にも登場した須藤は、当時のノキアの携帯に届いた二言ほどのメッセージをよく覚えていると言う。代表が来てホープを喋っている時に代表が来ないとなったら、ノーホープじゃないか。これはあかん、どうしよう。須藤はすぐさま青木の自宅まで駆けつけ、ドアをノックした。青木はワークショップの会場へ向かった。

そのワークショップを終えた夜、暗いバーで反省会が開かれた。須藤はそこで、何度も同じことを尋ねたのを覚えているという。何があったんですか、青木さん。何があったんですか。

青木はもう無理だと思って、正直に話した。戦略に自信がある、なんとかやっていけるとみんなに言い続けてきたが、本当は何もできないし、自信もないし、どうなるか分からない。みんなの前で自信がありますと言い続けるのが、一番辛かった。

終わったな、と思ったという。しかし返ってきた反応は違った。

なんで青木さん、もっと早く言ってくれなかったんですか。僕らも青木さんに依存してましたわ。何ができないんですか、教えてください。

人事と財務をお願いすることになった。その時学生で関わっていたスタッフは、十二年ほど経った今も、プロボノで毎月キャッシュフローと財務をチェックし続けているという。

「もしかしたら僕がかっこつけてできるふりをしたことによって、みんなのリーダーシップを殺してたんじゃないか」。そしてもっと恥ずかしいことに、と青木は続けた。あのピンチの環境の中で、あの時ですらなお、いいリーダーだと思われたかったのではないか。

ダサいな、と思った。できないと本当に伝えた時に、みんなの動きが変わり、みんなのリーダーシップがより発揮された。

**「自分がイケてるリーダーであるかどうか、自分のリーダーシップの量が上がるかどうかよりも、チーム全体やシステム全体のリーダーシップの総量が上がるかどうかの方がよっぽど大事ではないか」**

そう思うようになった。こういう風に言えるようになってから、かっこつけなくていいし、さみしくない、孤独が減った、それがすごく大きかった、と青木は言った。

須藤にとっても、その夜は忘れられないものになった。それまでの健太はスマートで、キャラクターも人気者で、言うなればパーフェクトに見えていた。だがそこで、難しい決断はやりたくないし、怖いし難しい、と聞いた。

自分がどれだけ青木に頼っていたか、困ったことがあると健太がこう言っているからと大きなパワーを借りてコミュニケーションしていたか。すごく反省したという。

**「バーでの反省会、なんで来ないんですかっていう問いじゃなくて、何があったんですかっていう。この問いが、絶妙だったんだろうな」** — 小森谷

小森谷は最後に、この須藤の問いの中に凝縮されたSALASUSUという組織の在り方をその場に残した。



参加者の問いから、対談は深まっていった

## 08 — OBSERVATION

### 真の観察と他者

後半の探究テーマを集めるため、二度目の付箋。書き終えたらグループで共有し、ホワイトボードへ貼り出す。

中継を終えたところで、小森谷が参加者に呼びかけた。ここまでの話を聞いて、気になったキーワード。印象に残ったこと。そして、この後さらに探究したいテーマ。それを付箋に書いてほしい、と。

会場のあちこちでペンが動きはじめる。やがてホワイトボードは、気づきと感想で埋まっていった。

十分ほどの休憩を挟んで、後半が始まった。最初に扱われたのは、この付箋とチャットに残された問いである。

決断しないリーダーシップというのは、さすがにリーダーとは言わないのではないか。そんな声に青木はこう答えた。十分に迷った上でAがいいかBがいいかという相談は、もはやどちらでもいいことが多い。決断の選択肢の中に正解が内在しているというよりは、AとBのどちらを選んだ後に、それを正解にしていけるかという引き受けの方が大事だ。そして、どちらにしろ学びは他者がいて成り立つので、一緒に振り返りながら自己を探究する機会にしていこう。

環境は選べないのではないか、という問いもあった。環境という、つい他者や社会が決めるものと思われがちだが、と青木は言う。自分が自分を大事にするために、仕事場やすべてのものをどう組み合わせしていくか。それを発揮していくことが人生では大事だと思うし、それを応援する職場や関わり方はありうる。

そこから小森谷が、付箋に書かれた問いを掘り下げた。観察。それはあまりにもシンプルなので見逃しがちだ。先生が子どもを観察し、こんなことが起きていたと先生同士で話し合う。技術的にこうした方がいいという助言ではなく。この観察というキーワードを少し掘り下げるとどうなるのか。

青木は二つのことを挙げた。一つは、教師とは子どもの声を聞く存在であると定義したいということ。その声とは、子どもが発していない内なる声も含む。表面ではわからないこと、言えないこと、できていないことを隠すのは、子どもに社会性があるからこそ起きる。集中しているふりをすることもある。机から上は聞いているように見えるのに、よく見ると足がバタバタしている子がいる。そういう何気ない仕草や、それまでの関係性や文脈から、今この子は落ちているな、言いたいことがあるんだな、と聞こえるようになるか。絶対にわかるわけではない。いろんな可能性がある中で、同僚との対話を通じて可能性の束を絞っていく。

もう一つは、もっと根本にある前提だ。

**「相手には意思や主体性や声や、そもそもその学ぶ権利や尊厳というのが、もうすでにあるっていう、そういう存在であると教師が子どものことを思えるかっていうチャレンジなんですよ」**

これは結構大変で、教師のアイデンティティが揺らぐことが起きる、と青木は付け加えた。

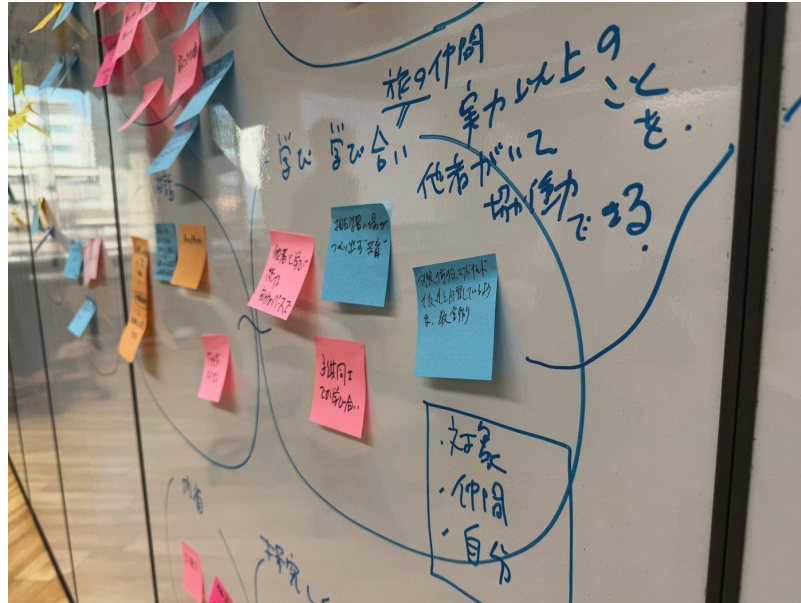
小森谷が受けた。リスペクトの語源は、よく見るということでもある。だとすれば観察は、洞察にも踏み込んだ営みのだろう。それを他者と共にやること。自分が見えていなかった可能性やストーリーに気づける同僚と共にやっていくこと。

ここで青木が、もう一つだけと断って話したことがある。人は実力以上の課題があるからこそ他者と協働できる。自分一人でする課題には、他者は必要ないのだ。そして、学びの三位一体説を紹介した。学ぶとは、世界と出会って対話し、仲間と出会って対話し、自分と出会って対話する。その三つが、およそその順で同時に起きていく。今日話を聞いて自分の中で何かが動いたとして、それをただ終わりにしてはもったいない。異なる他者と対話すると、同じ話を聞いていたのにこうも視点が違うのかということの中に自分の存在を感じ取って、やっと自分と対話できるようになる。

**「他者のレンズを借りて自己を見つけていく。学びっていうのは知らないところに行く旅のようなもんだと定義する人はいるわけですけど、旅の仲間っていうんですね」**

リフレクションという言葉は、もともとアリストテレスの光のメタファーである。自分だけで自分を見つめるのは、なかなか難しい。だからこそ他者という鏡を置いて、そこに映った自分を見ることで、自分が見えてくる。

「他者を観察する」という営みを突き詰めていくと、「他者と観察する」という地平へと還ってくるのかもしれない。



他者とのつながりから見える学びの輪郭

## 09 — DIALOGUE

### 主体性は、発揮されなければいけないのか

ここで小森谷が、会場に向き直った。青木の講演とライブセッションの熱を浴びて、参加者も対話がしたくてうずうずしている様子だった。

最初に手が挙がったのは、IT企業の参加者だった。今日のテーマである「若手」というキーワードがずっと気になっている。カンボジアの先生の話、子どもへの向き合い方はよく理解できた。とはいえ、企業における若手という意味では、まだモヤモヤがある、と。

青木は、まずは逆説的だが、と前置きをして語り出した。あまりくらないこと。その人ではなく、若手を見てしまっていることがある。若手はこうだと思ってしまうと、それに合う行動をピックアップして見ていくようになるので、本当の声を聞くのがすごく難しくなる。

その上で、自身が感じていることとして挙げたのは、最近の若手は会社全体重を乗せないという感覚だった。全体重を乗せる生き方の賞味期限が切れていることを、目の当たりにしてきた人たちである。だから会社の大きな物語やビジョンが響きづらい。

会社をうまく使えば、君が五年後に辞めたとしても、十年十五年先に意味のある体験ができるよ。そういうお誘いができるかどうか。身の丈にあった取引になっている、と青木は言う。

ここで、SALASUSUで働く若手にも話が振られた。その若手スタッフは、自分はギリギリ昭和っぽいと上司に言われることが多く、お客さんと飲みに行かずずっと仕事をするようなやり方をしていたと言う。ところが三つほど下の世代からは、なんでここまで俺らがやらなきゃいけないんですか、と言われた。会社はあくまでお金を稼ぐための場、というスタンスの人がとても多い気がする。組織で話し合っているが、まだそこは解決できていない、と正直に語った。

組織の目標。会社で働くことに対する思いが違う。この前提が揃っていないと難しいかもしれない、そんなモヤモヤを残してくれた。

続いて、別の参加者が口を開いた。若手なんて言ってしまうと、ローマかどこかの歴史にも「若手は」と書いてある。三千年ほど、みんな世代を超えて言い続けている。世代のことを言い始めたら、私たちは全員一年ごとに年を取るの、いつかは言われることになる。

そしてもう一つの言葉、主体性について、彼はこう続けた。かつては主体性を発揮しなくてもよかった。言うことを聞く人間が優秀だと定義され、その結果昇進した。外部環境が大きく変わらなかったから、それでもなんとかなった。その私たちが今、主体性を持ちなさいという大転換を迫られている。

そして会場に問いを投げ返した。

**「主体性が発揮されなければいけないんですか。人間が発達する中で、主体性を発揮する時期と、発揮できなくてしゃがむ時期もあっていいと思っていて。主体性ってずっと言われてると、苦しくないですか」** — 参加者

青木はこれを受けて、成人発達理論にも本来はそうでないにもかかわらず、時に発達することを強いてくるような語感があると応じた。早い方がいい、成熟している方がいい、主体的である方がいい。それを人に押し付けること自体が厳しいのではないかと。

教育の分野では、As slow as possible とよく言う。自分の起こしたい変化は起きていっていいと思うが、急いで起こすものではない。人から見て発達していないように見えても、その五年や十年にものすごい意味があったりする。だから自分のペースというものを探究することが、最も大事だと思う。

小森谷も呼応する。主体性然として主体的になろうぜとなった瞬間に、それがまた新たな暴力として立ち現れてしまう。調子のいい時もあれば、悪い時もある。ベッドから起きられない時があったというのは、そういうことでもある。

青木はうなずいて、あの時のことをこう言い直した。

「今日はみんなと元気にお話をしていますが、振り返ってみると、あの日起きられなかった自分は、多分すごく合理的に自分の心と身体を守っているわけですね。」

理解できない他者も、常に合理的である。そう思い続けることが大事なのだと青木は言い、少し照れながら付け加えた。

**「あの時自分の体を守ってくれた僕、ありがとう」とちょっと思っています。**

---

## 10 — HUNDRED LANGUAGES

### 子どもたちの百の言葉

内部監査の仕事をしているという参加者からも声が上がった。組織が不正をしていないか、リスクはないかを探る仕事である。主体性がないばかりにリスクが放置されている。そういうことは一般企業でも起きている。だから何か障壁があるなら、それを見つけ、明らかにするのが自分たちの仕事としてできることかもしれない、と。

青木は、カンボジアで営業スタッフが寄付金を持って逃げた出来事を話した。ギャンブルで使われたお金を返してもらうため、地方の実家まで行き、両親が泣きながら謝る場に立ち会った。とても嫌な仕事だったという。

その時に思ったのは、その人にミスを犯させてしまうような、信頼できない仕組みがそこにあったということだった。もし仕組みがもっと信頼できるものであれば、その人のエネルギーをもっといいことに傾けられたし、お互いに不正をしているんじゃないかと疑うこともなかった。信頼できるシステムの上でこそ、お互いにいい仕事ができる。ただし、ガチガチに固めていくと何もやらないのが正解になってしまうから、そこには知恵がいる。かなりクリエイティブな仕事だ、と青木は言った。



問いに向き合う会場の参加者たちと二人

そして最後に、一篇の詩を紹介した。

イタリアのレッジョ・エミリアで、街ぐるみで行われている世界最高の保育と言われる取り組み。そこで最も大事なことが、詩で伝えられている。「子どもたちの百の言葉」である。

子どもには百の言葉がある。しかし社会がその九十九を奪ってしまう。それでも子どもには、元から百の言葉があったのだ。

**「僕らが教育の中で大事にしなきゃいけないのは、すでに子どもは主体的な人間である、完璧な人間であると思えるかどうかという戦いなんですよ」**

言うことを聞かなかったり、宿題をやってこなかったり、教室で騒いだりしたら、それはムカつく。でもそれは、本当にその子が思っていることがある、彼らの尊厳や何かが傷つけられていることがある。そう思っていけるか。

---

## 11 — CLOSING

### 一日の終わりに、手元に残ったもの

ウェビナーを終えたあと、会場では五つの問いをめぐる振り返り。一人で書き留め、それぞれのグループで語り合う。

会場には一枚の用紙が配られた。印象に残ったキーワードは何ですか。あなたが取り入れてみたいことは何ですか。あなたが手放したい、やめたいことは何ですか。あなたが貫きたいことは何ですか。今日あなたが学んだ最も重要なことは何ですか。

五つの問いを前に、それぞれが手を動かす。書き終えた人から、隣の人と言葉を交わしはじめる。

用紙に残された言葉は、同じ三時間を過ごしたとは思えないほど、それぞれに違っていた。

**「がんばるは環境から作られた概念」** — 参加者

**「リーダーは全てできるフリしてがんばらなくてよい。組織を変えるには時間がかかる、かける。多様な集団を一人で全て見るのはムリ」** — 参加者

**「聞いてくれる人、問うてくれる人が側にいる」** — 参加者

**「正直さが心理的安全性を生むのか。心理的安全性があるから正直でいられるのか」** — 参加者

**「主体性や自主性の強要をさげたい。自分にも、他者にも」** — 参加者

**「主体性は発揮されるといい、という価値観を前提に世界を見ていた、という気づき。それでも若手に対して、目標達成や自己成長を求めてしまうもどかしさ」** — 参加者

明日からの一歩も、それぞれに具体的だった。自分の感じたことを書き出し、他者に話してみる。若手とシニアとで1on1をする。問いを見直す、内省できるような問いに。よく観ること、そして人の手を借りる勇気。

ある参加者は、こう書いていた。自分を大事にすることで他者を理解することにつながる。自分のあたりまえは、他者のあたりまえではない。

用紙を手にしたまま、会場のあちこちで話が続けていた。セッションが終わってからも、参加者同士の、そして登壇者との対話は途切れることがなかった。



熱量そのままに、対話は続いた

## 編集後記

会場で実際にウェビナーに参加する中で、印象に残ったことがある。プノンペンにつないでいた二十分ほどのあいだの、須藤さんとナビンさんの表情だ。話しているときも、通訳を待っているときも、会場の笑いが届いたときも。

あの表情そのものが、エンゲージメントなのだったと思った。普段目にするスコアや言葉を、一瞬で越えていくようなものだった。

青木さんは、みんなのリーダーシップが発揮されたときの感覚を「孤独が減った」という言葉で語った。何かが共有され、分かち合われた結果なのだろう。その何かは言葉にされていないし、する必要もない。目に見えない何かは、間違いなく積み重なり、会場では孤独が減ったという言葉としてこぼれ、画面越しの二人の表情からも溢れていた。

そういえば須藤さんは、中継の中で「おのずと」という言葉をたびたび口にしていた。おのずとが、おのずと積み重なることができる。それがSALASUSUという組織の在り方そのものなのかもしれない。

三時間のあいだに交わされた言葉の中に、主体性を育むための明確な答えがあったわけではない。それどころか、そもそも主体性はすでにあるものだという、逆説的な物語さえも示された。何か処方箋のようなものがあって、それを実行すれば解決するのではない。他者とのあいだで何かをお互いに積み重ねていく。それも、時間をかけて。青木さんが教育について語った、とにかく時間をかけることが何よりも大事だという言葉は、おそらくそういうことなのだろう。その長い道程では、「すでにある」ということを信じさせてくれる百の言葉は、きっと私たちの助けになってくれるだろう。

聴き、書き、語り、内省する。それらを繰り返したこの三時間で、一人ひとりの中に積み重なったものが何であつたかは、言葉にされなかったかもしれない。だが、画面の向こうの二人の表情にも、会場に残った人たちの表情にも、間違いなくその何かは宿っているように見えた。



画面の向こうの笑顔と、会場の笑顔

本レポートをここまでお読みいただき、ありがとうございます。  
本ウェビナーやレポートをきっかけに、SALASUSUの活動にご興味を持たれた方は、  
是非こちらをご覧ください。

HP : <https://salasusu.com/>

公式note : <https://note.com/salasusu>

青木さんのnote : <https://note.com/kentaf4/n/n9b99149b25b9>