

## 世界のリーダーシップ研究最前線 No. 9

### ウクライナ、ロシア、リーダーシップ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

2月24日にロシアがウクライナに軍事侵攻して以来、リーダーシップ学分野ではウクライナ問題について様々な議論が続いている。今回はその中から、適応型リーダーシップ・ネットワーク (<http://www.adaptive-leadership.net/>) の主催で、4月25日にオンラインで行われたハーバード・ケネディ・スクール教授のロナルド・ハイフェッツ (Ronald Heifetz) とハーバード・ロー・スクール交渉プログラムのシニア・フェローであるブルース・アリン (Bruce Allyn) 氏との対談の内容を紹介する。ハイフェッツ氏は適応型リーダーシップ理論の開発者で、同氏が教えるリーダーシップのクラスはハーバード・ケネディ・スクールで過去30年に亘り最も人気の高い授業の一つである。アリン氏は、ベルリンの壁崩壊前後のゴルバチョフ大統領の政権と緊密に仕事をした経験を持つ米露間の交渉と調整の専門家である。

対談の最初にハイフェッツ氏は、こうした国家間の戦争の場合、中心となる人物に、つまり今回のケースで言えばロシアのプーチン大統領とウクライナのゼレンスキー大統領に注目が向かいがちであるが、課題の全体像を理解するには、一個人に焦点を当てるだけではなく、ズームアウトしてシステム全体を俯瞰することが重要である、とコメントした。つまり、プーチン大統領が今回軍事侵攻に踏み切った背景には、ロシア国内のどのような声が反映されているのか。また、ゼレンスキー大統領が米国からの国外退避の誘いを断り、ウクライナ国内に残ってロシアの軍事侵攻に対して徹底抗戦をすることを決めた背景には、ウクライナ国民のどんな声が反映されているのだろうか。そうした背景について理解を深める必要がある。なぜならば、権威を持つ者は誰でも、その権威を支える人たちからの期待や要望を全く無視して行動することはできないからである。言い換えるならば、権威者の意思決定の背景には、必然的にそれを支える人たちの声が隠れていると言える。

アリン氏も、今回ロシアがウクライナへの武力侵攻に踏み切ることを決定したこれまでの歴史的な背景について、十分に理解することが肝要であるとの意見を示した。プーチン大統領は当初から反欧米というわけではなかった。当初はむしろ欧米との友好関係構築を積極的に模索していた。しかし、NATOの東方拡大が進むにつれて欧米諸国に対する警戒心が高まり、特に米国に対する敵視が強まっていった。欧米でプーチン大統領をヒトラーになぞえる向きがあるが、侵略における世界制覇

を試みたヒトラーと、あくまでもロシアの権益と国民を守ろうとするプーチン大統領には大きな違いがある。

プーチン大統領の意識がこのように変わっていった背景には、米国によるロシアに対するこれまでの様々な圧力が背景にあることを忘れてはいけない、と同氏は説明していた。交渉理論の基本の一つに、交渉相手と長期的な関係を築くというものがある。片方が、相手を惨めに蔑み、自分だけが一方的に利益を得続けようとしたら、相手との長期的な関係など築けなくなることは明確だ。欧米諸国がそうした俯瞰的な視点に立って、ロシアの立場に対しても理解を示しつつ交渉をしていたら、今回のウクライナへの武力侵攻を食い止められる可能性は十分にあっただろう、と同氏は考えている。

またアリン氏は、西側中心の考え方だけに傾倒する危険性についても参加者に警鐘を鳴らした。例えば欧米諸国にいと、プーチン大統領は、ウクライナにいるロシア人をネオナチから守るために戦うことを決断したというデマカセを主張して、個人的な野望を満たすために開始したウクライナへの武力侵略を一方的に正当化していると思いがちである。しかし少し冷静に世界を俯瞰してみると、米国主導によるロシアに対する経済制裁に同意して現在制裁に参加している国々、それは欧米の主要諸国と日本を含むその同盟諸国であるが、それらの国々の国民の数は世界人口の14%に過ぎない。ロシアによる民間人を含む無差別攻撃は決して正当化されるべきことではないが、だからと言って、世界中の大半の国々や人達がロシアに反対する立場を明確に示して行動しているわけではないという事実も、十分に理解しておく必要がある。

アリン氏は、戦争が起きてしまった以上、今後重要なことは現状を踏まえてどう対応していくかであると主張した。目を覆うような悲惨な事態が連日報じられている中で、今ほど相手に対して、今回のケースでいうとプーチン大統領やロシアに対して、慈悲深くなるのが難しい時はないと思う。しかし今こそ、辛抱強い外交力、そして相手に対する共感力が問われている。現在我々が直面している明確な答えのない適応型課題に対するこうした人間性の維持こそが、我々に求められている適応型リーダーシップであると言える。

同氏は、こうした中で思い出されるのは、マーチン・ルーサー・キング牧師が暗殺された日の夜にロバート・ケネディ上院議員がインディアナポリスで行ったスピーチだと言っている。黒人と白人の間の人種的な対立が極限まで高まる最中に、ケネディは今こそ相手に対する理解と愛を持ち続けることが重要だと説いた。我々はウクライナでの戦争を止めさせるための努力に全力で取り組まなければならない。

同時に、暴力に屈することや暴力を利するようなことは決してすべきではない。こうした矛盾を抱える中で、いかに我々は人間性を維持できるだろうか。

アリン氏のハーバード大学での恩師であり、外交におけるソフト・パワーの重要性の提唱者であるジョセフ・ナイ (Joseph Nye) 教授は、世界の分裂が深まる中、今ほど人間性が問われる時代はないと主張している。今回のウクライナ危機を乗り越えて、ロシアとウクライナ、ひいてはロシアと欧米諸国が、相互に理解し合えるようになるための知恵を、つまり武力に代わる解決策を見つけ出す必要がある。そのためには、相手に対する共感力と自身の人間性が求められている。

最後にハイフェッツ氏は、「コロナ・パンデミックで世界が揺れる中で、我々は今回の戦争に直面した。人類は今、新しい国際統治のあり方について徹底的に知恵を絞って考え直す時期に来ている」と結んで、本対談を終えた。

以上



田村 次朗 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介 (わたなべ りょうすけ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学修士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士)、サンディエゴ大学 (リーダーシップ学博士)。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。