

WORLD
YMCA

empowering young people

SPACE | TRANSFORMATION | IMPACT

レジリエンスへの道

YMCAからの重要な洞察
リーダーズ・トークス・シリーズ

www.ymca.int

2020年
8月

世界 YMCA 同盟 リーダーズ・トークス 日本語版発刊にあたって

世界 YMCA 同盟による「リーダーズ・トークス」は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大という未曾有の事態を受けて、2020年4月9日から5月14日まで週1回のペースでオンライン（ZOOM）にて6回行われました。日本では感染者及び死者の数が最初のピークを迎え、4月7日に緊急事態宣言があり、学校休校の延長、YMCAも事業の休止を余儀なくされる中、「#はなれていてもつながってる」キャンペーンや、孤立する留学生にお米を各地で配布をした、ちょうどその頃のことです。

世界の YMCA は、3割が日頃から財政的な基盤が脆弱で存続の危機に、4割がリーダーシップの決断と適切な判断によって乗り越えられるかどうか、残りの3割が今後3ヶ月から6ヶ月程度、危機が続いても財政的な基盤によって活動が維持できる見通しがあると報告を受けました。世界最大の北米 YMCA は8割の収入が閉ざされ、多くのスタッフが一時的に解雇される中、コミュニティに孤立する高齢者に食品の配布や YMCA のホテルをホームレスに提供するなど果敢にコミュニティの必要な働きに乗り出しました。世界中の YMCA が存続維持の課題に直面しながらも、まずそれぞれのコミュニティのために何ができるか、考え、突き動かされ行動を始める様子が次々と世界 YMCA 同盟を通して全世界に発信され、世界共通の YMCA の原点を互いに見出したことに励まされ、勇気が与えられました。

本冊子は、6回の「リーダーズ・トークス」を世界 YMCA 同盟が再編集したものを日本語に翻訳したものです。タイトルの「レジリエンスへの道」の「レジリエンス」は日本語にはそのままあてはまる表現がありませんが、衝撃に耐えられる柔軟性や回復力を意味します。それは個々人に備わるものでもありますが、いま、私たちに問われていることは、人と人とのつながりのなかで、「共感」から「行動」へと励まし喚起していくその過程（道）を、YMCA がコミュニティのなかで示し、創り出すことだと考えます。

私たちはすでに、「新しい日常」を送っています。この困難を機に、前進し、若者と共にポジティブネットを具体的に創造していく、その歩みのなかで、本冊子には多くの示唆とヒントがあります。ぜひ、多くのスタッフ、役員、会員、リーダーの皆様に活用を頂けましたら幸いです。

日本語訳の監修にあたり協力をいただきました、岡戸良子氏（世界 YMCA 同盟常議員・横浜 YMCA）、利根川恵子氏（日本 YMCA 同盟常議員・埼玉 YMCA）に心から感謝申し上げます。

田口 努（日本 YMCA 同盟総主事）

2020年9月

目次

A. はじめに

- ・会長および総主事からのメッセージ……………P.3
- ・本まとめの目的……………P.5

B. レジリエントな組織になる

- ・レジリエントなYMCAの7つの属性……………P.8
- ・レジリエンスに関する教訓……………P.11
- ・レジリエントなYMCAリーダーの特徴……………P.13

C. 激動の時代を克服する

- ・「新しい日常」に適応するために、危機の教訓を
集大成させる……………P.15
- ・社会のゲームチェンジャーとしてのYMCA……………P.22

D. 学習の展望：リーダーズ・トークス

- アンケートのハイライト……………P.30

E. 謝辞



A. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大と共に深刻な危機や混乱が起きました。しかしながら、それと同じスピードと深刻さで、世界中のYMCAにてYMCAが奉仕するコミュニティで、新たな対応や革新が起きました。この数ヶ月のあいだ、社会全体が「新しい日常」の始まりを目撃しました。新たな果てしのない不確定な時代の始まりです。

この新しい日常には、痛みと違和感をともない、経験したことのないような暮らし方に慣れる必要があります。こうしたこれまでに例をみない状況において考えられる最善の対応は、私たちが持っている本来の力 – 自分自身、そして自分の持つ英知 – をできるだけ一つに集め、奮い起こすことだと考えます。

世界 YMCA 同盟会長および総主事からのメッセージ

YMCAのリーダーおよび会員の皆様、応援して下さる皆様

新型コロナ危機は私たちに多くの教訓をもたらしましたが、それらの教訓から生まれた最初のプレイブック（定石集）「レジリエントなYMCA：リーダーズ・トークス・シリーズ 重要な洞察」をここにお届けいたします。

ご記憶かと思いますが、世界YMCA同盟の常務委員会は、2020年3月に新型コロナ緊急対策戦略を採択しました。この戦略は、●レジリエンス、●リカバリー、●リ・イマジネーションという3つの柱を基盤としています。柱はそれぞれ、パンデミックの拡大、感染減少、収束の成功、そして復興という、当時認識されていた危機段階の各段階においてYMCAを支えることを目標に構築されたものです。

危機の最初の段階で、世界YMCA同盟はデジタル媒体を利用して、YMCAの会員とリーダーがつながるようにしました。これで運動体としてのYMCAの士気を高めていただきたいとの思いもありました。数多くの企画を立ち上げましたが、その1つがこの「レジリエントなYMCA：リーダーズ・トークス・シリーズ」です。目的は、今までとは異なるこの厳しい道を共に歩いていくにはどうすればよいか、そしてお互いの教訓や具体的な経験を用いて集合的なレジリエンスを築き上げるにはどうすればよいかを、模索することでした。

リーダーズ・トークス・シリーズでは、YMCAをはじめ、CSO、民間部門、学界の方々や国連の高官など、世界クラスの講演者に集まっていただきました。新型コロナに直面しての混乱の大きさを考え、外に目を向け、現在の運営モデルやビジネスモデルに挑戦することが大事であると判断しました。このシリーズでは、外部からの講演者を意図的に何人か呼びました。この方々すべてが、それぞれのコミュニティや分野におけるリーダーであり、危機管理や復興を専門とされています。講演者の話からは実用的なツールや具体的な行動のステップについて学べただけでなく、そのレジリエントな精神とともに歩むことで、もっと加盟YMCAを支援したいという意欲も生まれました。

今でも、リーダーズ・トークスと、私たちの中で築かれたつながり、そしてコメントやアドバイスの交換の思い出が鮮やかに心に残っています。そして今、この道のりを共に歩むためにもお互いから学び合おうという私たちの協働の賜物として、このプレイブックをリリースできることを嬉しく思います。

リーダーズ・トークスの参加者、各YMCAのニーズや立場がそれぞれ異なることは理解しています。加盟YMCAによっては、影響を他のどこよりも深刻に受けているところもあります。保持している内部資源を利用して問題なく軌道修正や軌跡・戦略の再調整を行えているところもあります。それでも、このリーダーズ・トークスでは、すべての参加者をつなげることができたと思います。それができたのは、危機を乗り越えて一層強くなろうとする決意があったからこそなのです。

レジリエンスとは、衝撃を跳ね返し、より良くなれる能力です。私たちは次のことを学びました。

「レジリエントな組織であることは、継続的な目標があることです。あるところまで来て『もう十分レジリエントになった』などと言えるようなものではないのです。これはプロセスなのであり、私たちの組織文化に深く根付いたものなのです。私たちみんなの努力によってそれに近づくことはできますが、レジリエンスの道を踏み外さないためには、誰もが日々一生懸命努力する必要があります」

この定石集は、危機の中でも継続して業務を続ける方法について、学んだ教訓や提起された問題を集めたものです。レジリエントであれば、より多くの道が開け、コミュニティのゲームチェンジャーになることができます。レジリエントな組織であれば孤立して活動するようなことはありませんから、自分を取り巻く環境に目を向け、そこにある組織を支援し、その組織なりにレジリエンスへの道を歩むことができるようにすることが大切です。他団体と協働して取り組むことにより、私たち一人ひとりが持つ影響力が高まり、協働してコミュニティを発展させることができるのです。

新型コロナとの闘いが続いています。完全な復興への道のりは遠く、先が見えないことは、誰もが理解しています。パンデミックは私たちの社会に大きな混乱をもたらしました。オットー・シャーマー氏はその講演で、パンデミックは大きく3つの分断をもたらしたと述べています。その格差3つとは、生態学的分断（地球が長期的にわたって提供しようとしていた資源の乱用）、社会的分断（不平等の大幅な増大）、文化的精神的分断（自己と将来の可能性の分離）です。

こうした困難な時ではありますが、私たちはこれからも会員やリーダーの育成に努めていきます。さらに、若者が先頭に立って行動し、私たちのコミュニティが直面している差し迫った問題に対処できるよう、そしてYMCAの適応力向上に向け私たちがもっと影響をうけ元気になるよう、若者のエンパワーメントにも努めていきます。

今回のリーダーズ・トークスで何回も聞こえた言葉は、YMCAは信頼できるグローバルブランドだということです。そのように評価していただいているのですから、私たちはこれからもレジリエンスづくりに励む必要があります。急速に変化する社会のニーズに適応するために、そして特に若者のニーズに注意を払いながら。

講演者の皆様には、その素晴らしい洞察に、そして公正かつ包摂的な社会を目指す私たちの使命やビジョンを支持していただいたことに、感謝の意を表します。

リーダーズ・トークス開催とこのまとめの作成に多大な努力を払っていただいた世界YMCA同盟スタッフに厚く御礼申し上げます。

皆さんあつてのYMCAです。共に歩めば、どんなに辛い時でも耐えられ、乗り越えることができるでしょう。



パトリア・ペルトン
世界YMCA同盟会長



カルロス・サンヴィー
世界YMCA同盟総主事

本まとめの目的

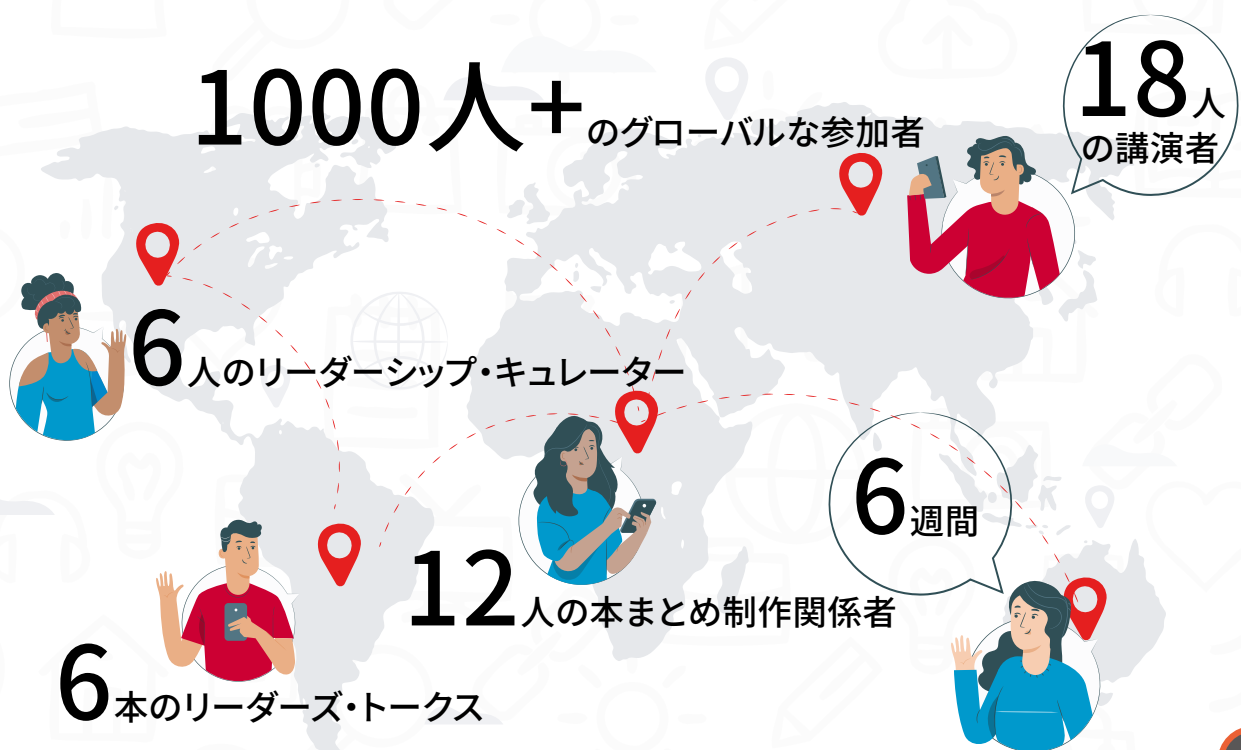
「レジリエントなYMCA：リーダーズ・トークス」では、YMCA運動体全体から集まってくれたリーダーたち、そして民間セクターから市民社会、メディア、学界、国際組織、政府までと、幅広いセクターを代表する世界的に著名な講演者の方々とあわせ、世界四大陸から 1,000 人以上の参加者に集まっていただきました。皆様からは、現在進行中のコロナ・パンデミックを乗り越える一助となる、大変に素晴らしい洞察力を共有していただきました。私たちの誰もがレジリエントなリーダーシップを持ち続けるという試練に直面している現在、大事な指針要素にはこれまで以上に耳を傾け、熟考し、何回も復習する必要があります。

リーダーズ・トークスの数々を聴いて刺激を受けながら、私たちの知識は豊かになりその知識は、Zoom での学びをはるかに超える必要があることに気づきました。

このまとめはその中から役立つ主な指針や洞察を抽出したものです。

目的

- ・リーダーズ・トークスから抽出した主要な学びと今後のYMCAのあり方へのまとめとしています。
- ・YMCAリーダーが「レジリエンス」に立ち向かう際のガイダンスとなります。
- ・危機の際にリーダーたちがいかにそれぞれの運動体の舵取りをし、それぞれのコミュニティにおいてチェンジメーカーとなることができるかを熟考することができます。
- ・パンデミックの第二波であれ一時的な減少であれまたその他の世界的危機が起きたとしても主体的かつ前向きに行動し、危機を乗り越えることができるよう共通の学びの素材を提供します。



講演者の方々



ジョン・“グッチ”・フォリー
元ブルーエンジェルのリード
ソロ・パイロット、基調講演者、
John Foley 社会長



Ms. Amina J. Mohammed
国際連合副事務総長
国連持続可能な開発グループ議長



レスリー・ジョンストン
Laudes財団最高経営責任者



ラージ・クマール
Devex 社最高経営責任者



バーバラ・グランサム
CAREカナダ会長
兼最高経営責任者



Cynthia Germanotta
Born This Way財団会長
兼共同創設者



エリシャ・ロンドン
United for Global Mental Health
最高経営責任者



ジル・エリス
サッカー米国女子代表元ヘッドコーチ、
米サッカー史上最も勝利をおさめた



ジェームス・チャウ
「The China Current」ホスト
世界保健機関 (WHO) 親善大使



オットー・シャーマー
マサチューセッツ工科大学 (MIT)
上級講師、“Leading from the
Emerging Future” 著者



テドロス・アダノム・ゲブレイエソス博士
世界保健機関 (WHO) 事務局長



Rev. Siphiso Soko
南アフリカYMCA同盟総主事

講演者の方々



Christine Ntim
Global Start Up Ecosystem
チーフマーケティングオフィサー
フォーブス「30アンダー30」



Da-eun Yang
韓国YMCA連盟



アントニオ・メリノ
YMCA ラテンアメリカ・カリブ海
同盟総主事兼最高経営責任者



ケビン・ワシントン
北米YMCA会長兼最高経営責任者



Peter Nassir
東エルサレムYMCA総主事



マイク・フェダリ
フォーブス最高経営責任者



クラウディア・アパリシオ
「Growth X」共同創設者
シンギュラリティ・ユニバーシティ・
コロムビアのマネージングパートナー



Sheana Tambourgi
Quint Switzerland
戦略顧問



Jayden Parsons
オーストラリアYMCA同盟
ユース・メンタルヘルス・アドボケイト



ジョナサン・レックフォード
ハビタット・フォー・ヒューマニティ
最高経営責任者



Hugh Taggart
エデルマン社
リスク・クライシスマネジメント
担当グローバルチェア



デニス・ハットン
イングランド&ウェールズ
YMCA同盟最高経営責任者

B. レジリエントな組織になる

レジリエントなYMCAの7つの属性

新型コロナウイルス感染症が私たちの運動体を根底から揺るがすなか、私たちは一体となって、お互いの経験に耳を傾け、それについてよく考え、そこから学びとり、共有し合ってきました。危機の時代には、私たちの組織は試練に直面し、限界まで追い込まれるものです。YMCAと地域の両方にとって困難な結果がもたらされることも少なくありません。

これにより、こうした危機におけるYMCAのレジリエンスも問われかねません。困難に直面した際には実際にYMCAをレジリエントにすることが出来るのはどのようなことが起因しているか、熟考が求められる次第です。

レジリエントな組織であることは、継続的な目標です。あるところまで来て「もう十分レジリエントになった」などと言えるようなものではないのです。これはプロセスであり、私たちの組織文化に深く根付いたものなのです。私たち皆の努力によってそれに近づくことはできますが、レジリエンスの道を踏み外さないためには、皆が日々一生懸命努力する必要があります。

それではYMCA組織として、レジリエントになるために発展の過程において注目すべき点とは何でしょうか？

以下が私たちからの提案です。

1. 適応型の YMCA であること

ニーズ

組織はニーズを必要としていません。人にニーズがあるのです。適応型のYMCAは、人のニーズに俊敏に対応したり、状況次第でコースを変更したりすることができます。これは私たちがコミュニティの大切なパートナーであり続けるために必要なことです。組織が真に適応型になるために必要なのは、スピード、変化を受け入れること、関連性、そして俊敏性です。適応能力があるレジリエントなYMCAとは、常にシナリオづくりに励んでいて、ニーズが変化したらプランをすばやく変えることのできる組織のことをいいます。

スペース

レジリエントな組織とは、フィジカルからデジタルへと迅速に移行できる組織であり、どちらのスペースでも常に存在感を強く示すことのできる組織のことをいいます。最新のテクノロジーを用いて作業を効率化し、利害関係者により良くかつより頻繁に関与できる、デジタル化された組織です。さらに、危機的状況においてフィジカルスペースにもデジタルスペースにも十分適応し、どちらを優先させるかを決めていながら核となる活動を継続させることができる組織です。

人々

レジリエントなYMCAとは、思いやりのあるYMCAのことをいいます。チームやコミュニティを大事にします。人々のことを優先し、そのニーズに応えます。リーダーシップからボランティアに至るすべての人の幸福とバランスは、YMCAの組織文化に自然と組み込まれた優先事項であり、これはオフィスでもデジタル空間でも変わりません。思いやりのあるYMCAは、個人レベルに始まりあらゆるレベルにおいて、他者を思う思いやりのあるリーダーシップの実践と奨励に努めます。

2. 学び続ける組織として

個人にとっても組織にとっても、学習とは生涯続く道のりとなります。学ぶことをやめた瞬間に、私たちの組織はレジリエンスとは逆の方向に向かうことになります。レジリエントなYMCAは、あらゆるレベルにおいて学習という組織文化を育て続けます。役職や経験に関係なく、チーム全員がお互いから学び合います。チームは経験から学び、成功でも失敗でも率直に評価していきます。個人は知識を深めることを強く奨励されます。外部的には、YMCAは他の組織について、競争相手としてではなく学習パートナーと見なしています。最後に、コミュニティはYMCAから、YMCAはコミュニティから学ぶことで、互いの発展のためのつながりを大切にすることができます。

世界はローカリゼーション（地域化）に向かう傾向にあります。レジリエントなYMCAは、世界規模のネットワークを利用した、協調的なアプローチを取ることにしています。運動体の内部であれ外部であれ、世界で何が起きているのかを理解し、それに向き合うためです。レジリエントなYMCAは、社会の変化や傾向を予測し、優れた地球規模の洞察とアプローチを地域社会にもたらすことができます。

3. 共創へのアプローチを

知識が共有され、成果が一緒に作られる協働プロセスから最善の結果が生まれることもあります。レジリエントなYMCAは、チームとして、パートナー、受益者、政策立案者などの他団体との協働活動に積極的に取り組んでいます。レジリエントなYMCAは、共創のプロセスの促進者であるとともに、恩恵を受ける側ともなります。

4. 使命および価値観に忠実に

YMCAの価値観は組織のルーツであり、この激動の時代、私たちが価値観を心の拠り所とし、これに忠実であり続けることが特に大切です。私たちはアプローチについては十分柔軟性がありますが、価値観については決して譲れません。レジリエントなYMCAは、私たちの価値観をコミュニティにおいて愛と思いやりをもって促進し、守り抜きます。レジリエントなYMCAは、自らの存在理由、社会的正義の性質、奉仕する相手、そして正義を前進させる方法をはっきりと知っています。

5. オープンで継続的なコミュニケーションを

危機の時代であれ混乱の少ない時代であれ、レジリエントなYMCAは、コミュニティの中で存在感を発揮しています。オンラインとオフラインの両方で透明性の高いコミュニケーションを継続的に取り、サービスについても課題や変更についても隠しごとをすることはありません。コミュニティがYMCAと関わり合う場所として大切な、オープンでしっかりとしたチャンネルを維持します。それと同時に、YMCA内の指導的な関係者には常に最新情報を伝え、組織のプロセスに積極的に関与してもらうようにします。

6. 社会における変革者として、改革に焦点をあてて

どんな困難にも関わらず、レジリエントなYMCAは、イノベーション（改革）に焦点を当て、コミュニティの課題に対して最もインパクトのある、タイムリーな解決策を見出します。これにより、YMCAは社会における変革者となることができます。危機の最中であっても、最適な解決策にむけて持っている能力を柔軟に発揮できる変革者となるのです。

7. 若者、そして関係者をエンパワーする

レジリエントなYMCAとは若者たちをエンパワーすることを通して奉仕している地域をレジリエントにさせることができます。レジリエントに向かう道のりを常に共に歩み、YMCA自体は、連携している団体、公的機関、ボランティア、職員、リーダーシップなどすべての関係者の橋渡し役及びファシリテーター役を担います。



レジリエンスに関する教訓

過去 175 年に渡り、YMCAは世界中のコミュニティにおいて、若者に特に重点を置いた包摂的な変革を先導してきました。私たちの運動体は、11,000 を超える地域YMCAの集合体であり、重要な社会的影響を生み出す非営利組織として認識されています。YMCAは、私たちのコミュニティで発生している喫緊の課題に対応してきた長い歴史の中で実証されています。そしてどんなときにも、現代史において最も深刻な世界的危機においても正義と平和に基づいた解決策を強調してきました。

新型コロナのパンデミックにより私たちが気づかされたのは、世界が今、歴史の重大な節目に立たされているということです。世界中の大多数の人々、特に若者、高齢者、女性、そして社会から取り残されたコミュニティが直面している不平等や不公平について誰も無視することはできません。このパンデミックにより長年にわたって続してきた不平等や体系的な人種差別が事実上むき出しにされたこととなります。少数の人々には好機会や富が生まれ、大多数の人々にとっては格差や不平等がますます増大し、貧困や、経済、社会、健康、気候における不公平をもたらしました。日常的に世界の半分以上の人たちは、その日の食事の心配か病院にいくかの選択を迫られています。

国連によると、私たちは3つの相互に関連しあっている危機に直面しています。その3つとは、緊急事態下の「健康危機」、「人道危機」、そして「社会経済的危機」です。そしてそれらの基調には世界的な不平等という問題があります。このパンデミックは、単なる健康問題を越えた、平和や安定、そして私たちの共通の将来を脅かす問題なのです。

危機の主な教訓

レジリエントなYMCA: リーダーズ・トークスの最新6セッションが、以下のような重要な洞察を与えてくれました。

1 19 世紀の第一次産業革命はその後の世界を大きく変えましたが、YMCAはその第一次産業革命が引き起こした社会経済的危機の中で設立されました。危機が起こると人はよくこう尋ねるものです。どうしたら普通の生活に戻ることができるのか?と。これは質問として正しくありません。そうではなく、私たちは自分自身や自分たちの組織にこう尋ねなければなりません。危機を鑑みて、どうしたら自己改革できるのか? 運動体としての自分の位置付けをどう見直すのか?と。最優先事項として、どうしたら「Bounce Back (立ち直る)」ことができるかを考えることはありません。むしろ私たちは、この危機から抜け出したときにどのように「Bounce Forward (前進する、創造的に復興する)」できるかに焦点を合わせる必要があります。

2 私たちは自分たちの信条や価値観については信仰を篤くしなければなりません、戦略や戦術については柔軟でなければなりません。

3 現在この混乱の瞬間に生きていることまた、新たな現実がどのようなものになるかがわからないことを理解することが大切です。過去と未来の間に大きな隔たりがあり、その隔たりがどんどん大きくなっているということです。私たちは、自分たちが過去において達成したことや様々な問題、課題を尊重しつつ未来づくりにも取り組む旅に出ているのだ、ということを実感する必要があります。それは、私たちのあらゆる活動や行動の基礎となる中心核のなかに、社会における公平、社正義、包摂という教訓が織り込まれている未来を築くということです。

4 今こそ、グローバルな学習インフラを作る必要があります。私たちは、自分の価値観に基づいて進む道のを想像し、経済、民主主義、コミュニケーションシステムについて再考する必要があります。こうした問題に対し、YMCAはグローバルな考え方で対処する必要があります。具体的には、グローバルな健康安全保障、グローバルな協力、そしてグローバルな教育制度ということです。YMCAとして、私たちはあらゆる背景の人々と協力し、信頼を育んでいく必要があります。

5 私たちの優先事項は、これからやって来る、そして今後も続けてやって来るであろう衝撃に対し、よりレジリエントになることです。緊急時の対応から長期的な復旧への移行に備える必要があります。私たちのコミュニティで、私たちの社会奉仕活動の需要が全体的に高まるだろうと予想されます。

6 システム思考に基づく視点を持てば、レジリエンスをもたらすことができます。変容（システム変革の周知）は、ソース（アイデンティティ）、思考、構造、症状というシステムの4つのレベルすべてに対処する必要があります。

7 私たちは、変容を奨励するよう求められています。プロセスの最初の部分ですでにシステムへと昇華されている、そんな変革を求められているのです。そうすれば元の状態に戻ることはありません。

8 この危機によって、YMCAはある素晴らしい機会を与えられました。若者たちのために、未来づくりにおいて大胆になれる機会です。若者たちは、明日のリーダーであるだけでなく、今日のリーダーでもあるからです。

9 YMCAは、包摂性、思いやり、優しさに焦点を当てる必要があります。組織にはニーズがありません。人にニーズがあるのです。組織の仕事は、人のニーズを満たすことです。YMCAにとって、企業、地方自治体、教会、エキュメニカル組織といったコミュニティのさまざまな活動者とのパートナーシップは非常に大切です。戦略的パートナーシップがこれまで以上に重要となります。コミュニティ内での意識を高め、YMCAの認知度を高める働きをします。

10 自己認識を持つリーダーは、自己管理（心理的、肉体的、精神的な健康）に優れ、より適切にリードし意思決定を行うことができます。

11 急速かつ継続的な変化を見据えた上で、若者には適応性やレジリエンスの感覚を養い、社会的な力をつけてもらう必要があります。YMCAは、迅速に適応し方向を変えるというこの大事な属性の育成に力を入れるべきだと考えます。

12 私たちのすべての活動における学習および発展プロセスにおいて、若者は平等なパートナーと見なされるべきです。「彼らのために特別なことは何もないが、彼らなしでは進まない」という原則を基本とすべきだと考えます。

レジリエントなYMCAリーダーの特徴

新型コロナのパンデミックにより、たった数週間で世界は変わってしまいました。それに伴い、組織の運営のし方も変わりました。

ここまで規模が大きく、組織にも深刻な悪影響を及ぼした危機により、率先垂範して前へ進むことのできるレジリエントなリーダーが求められるようになりました。レジリエントなリーダーである講演者の方々に、レジリエントなリーダーシップの主な特徴についての見解を共有していただきました。

レジリエントなリーダーとは：

- 学ぶことをやめない
- たゆみなくコミュニケーションをとる
- 自己管理（心理的、肉体的、精神的）に力を入れる
- 包摂的な考え方をする



学ぶことをやめない

レジリエントなリーダーは、危機から教訓を引き出し、能力向上に向けて努力を続けます。この危機で分かったのは、能力向上の機会や必要性がかつてないほど明らかになったということです。リーダーが前進するにあたっては、今回の危機から学んだ教訓を生かすことが大切です。

レジリエントで迅速な組織リーダーは、即時に学び、学んだことに応じて組織を適応させる必要があります。レジリエントなリーダーの特性として適応能力が大事なことは、誰の目にも明らかとなりました。世界は急速に変化しています。変化する世界に適応するために、リーダーは迅速に軌道修正し、そして他の人にも同じように軌道修正してもらえるよう、モチベーションを上げられる能力を備えている必要があります。絶えず内省し、学び、迅速に適応できる能力が、レジリエンスへの道につながります。



たゆみなくコミュニケーションをとる

講演者の多くが、効果的で継続的なコミュニケーションの重要性を繰り返し述べています。自分のチームや、自分の組織が奉仕する人々とのコミュニケーション、特に危機の際のたゆみないコミュニケーションの重要性です。危機的状況のなかで効果的にコミュニケーションをとるには、次のことが必要です。

- コーチング
- 最新情報の継続的な共有
- 今後の方向性の鼓舞
- 希望を与える

リーダーがチームとつながりを築き、自分たちが大切にされていると感じてもらうことが大切です。個人レベルで連絡を取り合うことが大変重要です。役割の強化もコミュニケーション上大事なことです。チームメンバーが自分の役割を明確に理解し受け入れるようになれば、チームはもっとうまくいくようになります。そうすれば、チームメンバーの役割も変更できるようになります。メンバーにチームの利益に貢献する心構えを持ってもらうようにするには、「チームの成功に必要なであればどんなことでもする」という意欲を持ってもらう必要があります。

マイク・フェダリ氏（フォーブス CEO）は、リーダーにできる最も重要なことは、優れた情報発信者になることだと述べられました。私たちはより良いつながりを持つ必要があります。世界中でつながりを持つ人々のネットワークを持ち、皆に共通の問題や関心事として共有される事柄に対処する必要があります。

YMCAはこうした会話や対話を開始できるプラットフォームとならなければなりません。私たちは、リーダーシップの考えを集め、自らリーダーシップを育成する力を持っているからです。



自己管理に力を入れる

リーダーズ・トークスでは、たとえ組織のリーダーであっても自己管理は大切であるという意見があらゆるところで聞かれました。リーダーは、自分自身、特にメンタルヘルスを自分で管理する必要があります。あらゆる活動や行動において、メンタルヘルスがいかに大切かを強調する必要があります。これには、チームやステークホルダー（関係者）向けに自己管理を推進することも含まれます。



包摂的な考え方をする

講演者からはさらに、リーダーとしてインクルーシブ（包摂的）な考え方やアプローチを持つことの大切さについても多く聞かれました。これは実際には、チーム内で楽観的な見方や希望を鼓舞し、多様な声が聞き届けられるようにし、そしてそれがなぜ大事なことなのかを理解できるということも大切です。さらには、組織の短期要件と長期要件を区別できる能力もこれに含まれます。

このカテゴリーに属する教訓には、次のようなことが含まれます。

1. 最後には打ち勝つのだという信念と、厳しい現実に短期的に立ち向かうこととは、別物です。
この2つを決して混同しないでください。
2. チームに多様性を持たせること、多様な見解を取り入れることが大切です。これは特に若者や高齢者に関して当てはまります。
3. 組織の目的は、幸福を生み出すことです。富を生み出すことではありません。



YMCAは世界で唯一のグローバルな草の根ネットワークであると信じています。そのため、このグローバルな大惨禍に対しては切迫感をもって対応することを余儀なくされている、と考えます。置き去りにされ助けの手も届かない貧しい人々や脆弱な人々が特に苦しい思いをしているのですから。 (Da-eun Yang、韓国YMCA連盟)

私たちの奉仕活動を見直す

私たちの価値観、人々やエコシステム（環境・状況）の新たなニーズ、バーチャルリアリティ（仮想現実）、新しい考え方の必要性 – こうしたことを鑑みて考えさせられるのは、自分たちの奉仕活動、アプローチ、行動、メソッドについて見直す必要があるのではないかとということです。今は、内省から行動へと変えるときだと考えます。そうすることで、若者やコミュニティにとってさらに意味のある組織となることができます。

C. 激動の時代を克服する

「新しい日常」に適応するために、危機の教訓を最大限に生かす

ウィンストン・チャーチル曰く、「Never let a good crisis go to waste (良き危機を無駄にするな)」

リーダーズ・トークの講演者の中には、今こそ限界を越える努力をし、人の意見を積極的に聴き、こだわりなく物事を見つめ、好奇心や創造力を発揮するときであると述べている方がいました。コロナ後の新たな社会において、強力なチェンジメーカーになるため、私たちは運動体として自己変革をする機会として捉えようということです。



使命と価値観

この危機により、私たちの使命や価値観を守り、危機的状況でそれらを実行に移し、愛と人間の精神で行動し、人々に奉仕することがいかに大切であるかが示されました。

「愛は常に憎しみを克服し、最後には正義が勝つ」
(Peter Nasir、東エルサレムYMCA総主事)



「YMCAは、すべての人々が包括される経済を創出するのに重要な役割を果たし、以前の経済状況に戻るようすることが求められています。政府や企業と協力して地方および国レベルの戦略を策定できるような、包括的な戦略を検討する必要があるのは確かです。私たちはこれから非常に大きな変化を目にするようになるからです。」

(アントニオ・メリノ、YMCA ラテンアメリカ・カリブ海同盟総主事兼最高経営責任者)

新しい考え方

今は、自分が学んだことについて日々熟考し、認識しなければならないときです。現存の戦略が今ではそれほど重要ではないかもしれず、早急に修正する必要があります。

私たちは次のことを自問しなければなりません。

世間やYMCAの関係者の新たなニーズとは何か？

私たちはどんな潜在的能力を持っているのか？何が得意なのか？

私たちをすぐに支援できるパートナーやYMCAとの関係者はだれか？

私たちは今何をしているか？

私たちが知っておくべき動向は何か？

YMCAは、世界に何を伝えるのか、そしてコミュニティ内外の問題を解決するためにどんな行動を起こすのかについて、もっと予想能力を養う必要があります。

- YMCAの主要な支持者である若者に明確な焦点を当てる。新型コロナ感染拡大前に、若者はすでに脆弱化しやすい傾向があった。現在、若者のニーズはこれまで以上に大きく、YMCAは若者に寄り添って、そうしたニーズを予想し、対応する必要がある。
- 現状認識は非常に重要となる。YMCAが存在する地域の支持者の状況に関して、明確なデータや実情把握のアプローチが必要であり、行動を起こす方法についても明確に把握する必要がある。
- 適応能力と、新しく不慣れな現実に取り組み、その中で成功する意欲が大事である。

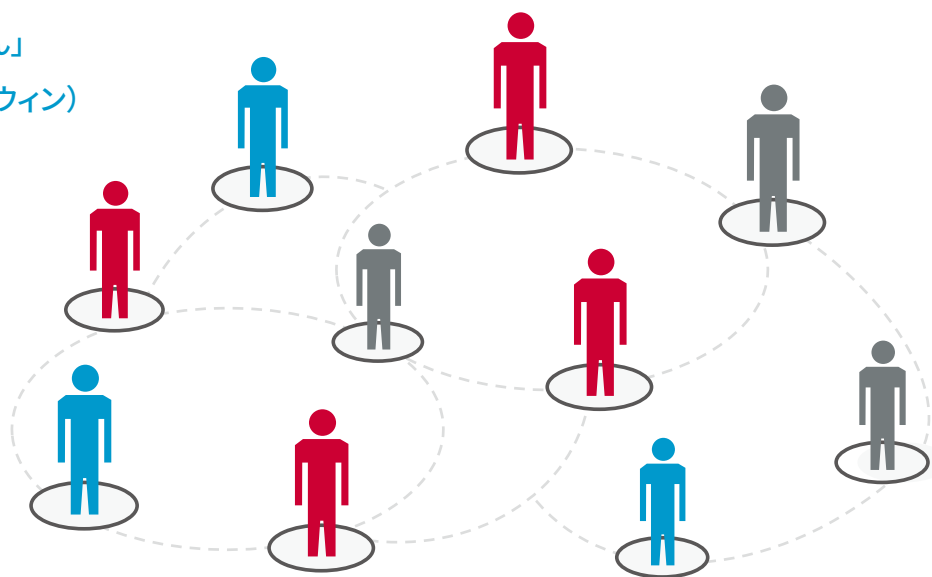
「システムは変えてみない限り理解できません」

(K. ルウィン)

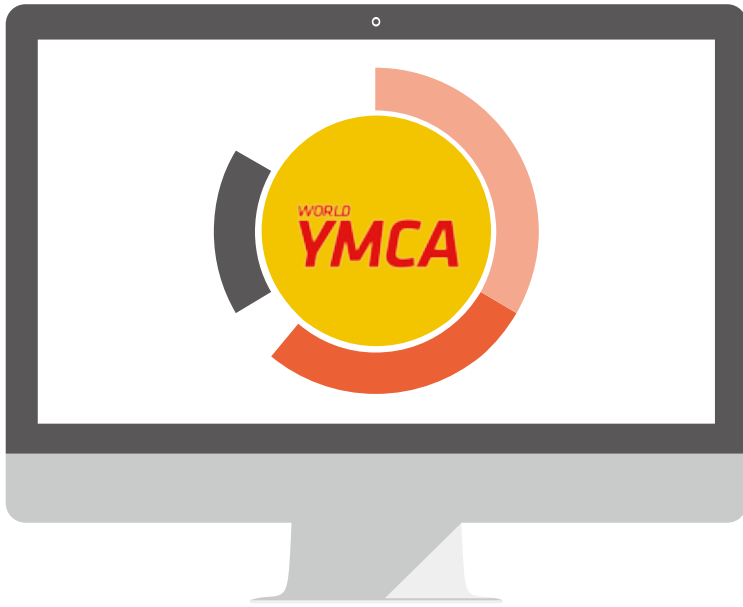
「意識（考え方）を変えない限り、システムを変えることはできません。意識を変えなければたとえ構造を変革したとしても同じ人たちがまた同じ問題を起こすことになります。

組織の人々に組織自体を見えるようにし、認識させない限り、意識を変えることはできません」

(オットー・シャーマー)



デジタルリアリティ



私たちは、「新しい日常」がほとんどの場合、ヴァーチャルなものであることを認めなければなりません。私たちは数年前からデジタルの未来に向けて準備をしてきました。そうした未来は、2ヶ月という間にやって来たのです。そうなった今、私たちは生活のデジタル化した部分をうまく活用する必要があります - 私たちは最前線にいないといけないのです。私たちは自分たちの奉仕活動および活動の提供のし方を見直す必要があります。多くの人々が、習慣としていた生活様式にすぐに戻ることはないと考えられるからです。

私たちは変貌を遂げる必要があります。若者の声を高めて、強め、彼らが直面している問題の解決策を見つけられるように支援する、若者向けのグローバルな仮想プラットフォームが必要です。

内部プロセスにとっても、ターゲットグループとの取り組みのためにも、本格的で有効なデジタルソリューションを見つける時が来たのです。



「バーチャルプレゼンス（ネット社会での存在感）は、人々と私たちをつなぐ方法です。この分野では協力関係が重要です。仮想プラットフォームへの投資が復興プロセスを成功させる鍵となると私たちは考えています」

（ケビン・ワシントン、北米 YMCA 会長兼最高経営責任者）

持続可能な開発目標の見直し

今はSDGs（持続可能な開発目標）の仕事を一時的に中断するときではありません。メンタルヘルス問題、気候変動、不平等、分断、失業など、危機だからこそ問題解決の重要性が増し、解決の急務を迫られる問題がたくさんあるのです。

SDGsは3つの領域に分類できます。最初の10は社会的格差に関するものであり、その次の5つは環境的格差に関するものであり、最後の2つは自己と自然との間の断絶そして精神的な断絶に関するもので、平和とパートナーシップの問題はここに属します。



これを人間のニーズを表したピラミッド（アブラハム・マズローが作ったもの）の最新版としても見ることはできますが、ここでは人間ではなく地球のニーズを説明する役を務めています。あるいは、YMCAのトライアングル（三角形）としても見ることはできます。その場合、トライアングルはここでは全人的な人間の育成だけでなく、グローバル社会の育成をも表現していると見ることはできるでしょう。私たちは、組織だけでなく社会のレベルにおいても、変革と基盤整備を行うよう呼びかけました。新しい学習基盤、新しい民主的およびガバナンス基盤、そして経済をエゴからエコへ - 自我のシステムに対する問題意識の高みから生態系に対する問題意識の高みへ - と移行させる、新しい経済基盤という意味での基盤です。食品と企業の間を見ますと、環境問題のほとんどを生み出している産業モノカルチャーから有機農業・食品への移行が進んでいますが、それは有機農業や食品がカーボンフットプリントを削減しているからです。



「私たちは地球と人々の癒しに向かっていますが、新型コロナのパンデミックが、食品サイクルのハイパーローカリゼーション（地域集中）を強化する方向へと大きな転換をもたらしたことがわかります。そしてそれは、改革と使命主導の企業を通じて、持続可能な企業の社会的責任（CSR）ファイナンスによって可能になったのです」

（オットー・シャーマー、マサチューセッツ工科大学上級講師、「Leading from the Emerging Future」著者）

新たなエコシステム(環境状況)と学習基盤

この危機によって何か明らかになったものがあるとすれば、それは、世界の資源を管理するこのシステムが、カオス、無秩序、そして貧困、不正、気候変動、移住、メンタルヘルス疾患、そして、女性や子どもたち、移民に対する虐待といった、あらゆる種類の望ましからぬ影響を生み出していることです。

ラージ・クマール氏はYMCAに対し、グローバルな健康安全保障、グローバルな協力、グローバルな教育システムといった考え方でこれらの問題に取り組むよう要請されました。クマール氏からは、あらゆる社会的背景をもつ人々と協力し、信頼を育むようにと勧めていただきました。

その教唆に富んだ講演のなかで、ジョナサン・ロックフォード氏は、常にYMCAとの関係者とのコミュニケーションを欠かさないようにとご指導くださいました。

「危機モード」にいるときはこれがおそらく必要だということです。オットー・シャーマー氏からは、変革のための学校を作ることを奨励していただきました。根本的な変革は、変革プロセスの最初の部分でシステムに昇華させるようにすることで、元の状態に戻ることはなくなるということでした。

今後もこの種のパンデミック状況は続き、混乱は繰り返し現れることとなります。ですから私たちはどう対応するべきかを学ばなければなりません。

ガンジーは、私たちが闘うべき相手は他人ではなく古い構造だと言いました。したがって、古い構造と戦う際には、想像力を働かせ、既存の権力者に新しい役割を見つける必要があります。





「私たちの創設者であるジョージ・ウィリアムズの精神を思い起こせばどうでしょうか。危機は変革や新たなビジョンを強めます。YMCAは危機の時代に設立されたのですから」

(Siphso Sokhela、南アフリカYMCA同盟総主事)

企業と協力関係を結ぶ

YMCAは、地域の企業や国際的な企業と十分に協力関係を結んでいるでしょうか？

これらの企業は、私たちのパートナーなのでしょうか、それともターゲットグループですか？

私たちは互いに協力して、若者の不平等と気候変動の問題に取り組んでいますか？

YMCAは社会起業家モデルを十分に実践しているでしょうか？

この社会起業家モデルはオンライン生活でも可能でしょうか？

ビジネスセクターの発展も大事なこととしてフォローする必要があります。人や自然よりも利益を優先し、持続可能ではないシステムの影響が至るところに表れています。慈善活動では世界は救えません。むしろ、慈善活動が、最良の形で行われていれば、これらの課題に対処する試みのきっかけを作り、市民社会や民間部門、政府の取り組みを加速させることを可能にするでしょう。

こうした意味で、私たちの目標は、産業に対する勇敢な行動を支援することだと考えます。そうすることにより、産業にインスピレーションを与えたり、その力を善のために使うことを奮い起こさせたりすることができます。というのも、産業は社会変革にとって強力なパートナーになり得る、と確信しているからです。

組織内の資本の流れに影響を与えることができれば、組織内の人々の行動を変革することができます。これにより、ビジネスや市場が気候変動の緩和のみならず不平等の解消にも貢献できる、といったことが起こり得るようになります。



私たちが運動を続けて行くための命綱は、一時的に仕事ができなくなった職員の給与の80%を支払う施策を政府が提供してくれたことです。

これで職員の皆さんには、危機脱出後に職場に復帰してもらえます。

(デニス・ハットン、イングランド&ウェールズYMCA同盟最高経営責任者)

新しい傾向

このほか、内省や新たな現実の創造の際に考慮すべき傾向や教訓を以下に挙げます。



個人化する時代が続いているにもかかわらず、コミュニティの重要性が高まっている。



新たな文化として在宅勤務が登場した。雇用を数多く創出し生活環境も大切にする組織として、私たちはメンタルヘルスへの配慮を考慮に入れるべきである。



不平等が拡大し、新たな脆弱グループが現れ、人々は仕事を失った。それと同時に、以前は自宅で仕事をしたり勉強したりする必要がありながらネット生活に関する教育不足が原因でそれができなかった人々には、その機会が与えられることにもなった。こうして危機により、障がいを持った人や赤ちゃんを抱えた親など、多くの人々に門戸が開かれた。



気候変動は重要である。この緊急の課題は新型コロナによって「舞台裏」に移されたものの、それが消えたわけではない。新型コロナにより、人が危機や死への恐怖に直面した時に、新しい行動パターンがすぐに現れる可能性があることが分かった。ネットでの仕事や学習、新しい衛生基準、新しいつながり方、旅行の回避、といったパターンである。これを参考にして、私たちは、気候変動をどう認識すべきか、新しい行動パターンをどのように育み促進する必要があるかを考えることができる。

社会のゲームチェンジャー（変革者）としてのYMCA

現在の戦略は、世界YMCA同盟が、世界中のYMCAの取り組みを以下のように支援することが中心となっています。

- 各国の運動体の社会問題対応能力を強化する。
- 各YMCAとの協力により、また各YMCAに代わり、若者に影響を与えている問題についてグローバルに提唱する。
- 世界レベルで各YMCAに代わり、主要なYMCAとの関係者、国連機関、エキュメニカルな組織、その他の市民社会のパートナーとともに協働する。
- 各YMCAの緊急対応の取り組みを調整する。

YMCAは、若者の無限大の可能性を信じています。自分のアイデアや才能、声を社会全体のために用いる、その潜在能力を信じています。世界中のYMCAが、子供から青年期に至るあらゆる若者に力を与え、必要な支援を提供しています。若者が潜在能力を発揮し、すべての人々にとってより良い未来を築いてくれるようになることを願っています。



Devex 社の最高経営責任者（CEO）であるラージ・クマール氏は、次のように述べられました。「... YMCAの使命とビジョンは明確に定義されており、ガバナンスは最善の状態にあり、主要ターゲットグループが明確に特定されており（若者）、問題もしっかりと特定されています（メンタルヘルス、失業、貧困、移民問題）。効果を生む戦術として考えられるのは、大規模かつ類似の組織や団体との協力、資源の収集、そしてニーズの強化です。社会の変革者となるためにYMCAに求めることは、グローバルな解決策、グローバルな協力、グローバルな連帯、そしてグローバルな健康安全保障を提案してはどうかということです。」

グローバルリーダーは、新たな現実に影響を与えるのにどんな戦略的優先事項や戦術が重要だと見ているのでしょうか。その視点に注目しましょう。現時点でYMCAが社会の変革者になり、コミュニティにより良い影響を与え、新たな現実には好影響を与えるにはどうすればよいでしょうか。

リーダーズ・トークスからのハイライトを蓄積すれば、重要な戦略的質問に答えてくれることでしょうか。すなわち、**誰に、何を、どのように、どんな能力をもって、**という質問です。

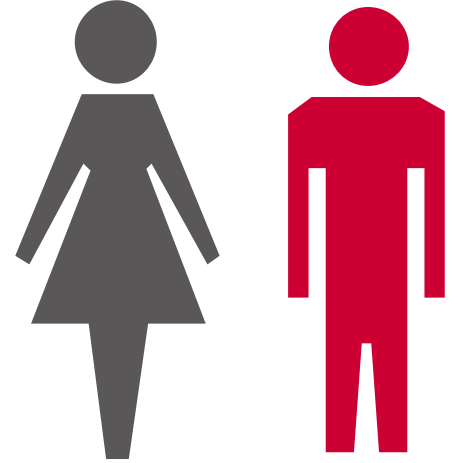
誰に？ 若者および脆弱なグループ

ターゲットグループは明らかに若者と定義されます。若者は、YMCAの奉仕活動の受益者としてだけでなく、コミュニティの変革者としても認識されています。それぞれの地域社会の問題を特定し、その問題に取り組む能力のあるチェンジメーカーです。

講演者のほとんどすべてが、YMCAはコミュニティ内の脆弱なグループに特に傾注すべきであると指摘しました。こうした脆弱グループには限界があり、潜在的な能力を十分に発揮することが困難だからです。

今日世界で起こっている変化（世界の縮小化、新型コロナウイルス感染症、孤立、メンタルヘルス、失業、デジタル化、ネット社会の現実）を考慮に入れると、脆弱なグループは現在どんな新たな課題に直面しているのでしょうか。そしてその新たなニーズは何でしょうか？

こうした変化により、どのような脆弱なグループが新たに出現したのでしょうか？



何を？ メンタルヘルス。失業。正義。

新型コロナという現実が、孤立、デジタル自閉症、社会的距離（ソーシャルディスタンス）といった問題をもたらすなか、今こそ若者のメンタルヘルス保護に焦点を合わせる絶好の機会だと考えます。



「私たちは今こそ、メンタルヘルスの問題に、個別に、全国的に、そして世界的に対応する必要があります。現在メンタルヘルスに苦しんでいる人が大変多く、その中には初めての経験に苦しんでいる人も多くいます。このトピックは一般市民向けに導入されるべきだと思います。すべての政府が今すぐに、メンタルヘルスに関する公教育を全国的に立ち上げるべきだと思います」

（エリシャ・ロンドン、「United for Global Mental Health」最高経営責任者）

メンタルヘルスの問題と同様に、コロナ禍で失業問題も持ち上がりました。社会正義をすべてのレベルで、そしてシステムの一部として、実現させる必要があります。



「現在、若者の間で、メンタルヘルス、失業、ジェンダー・バイオレンスの問題が増加していることを理解する必要があります。私たちは、利用可能なすべてのツールを結集してそれらの問題に対処し、今もこれからも、若者を支援する必要があります。」

(Ms. Amina J. Mohammed、国際連合副事務総長)

どうやって?

言及されたエリア

スペースの共同創造、
コラボレーション

若者のエンパワーメント

緊急支援

デジタル化とオンラインツール

若者の声となること

1. スペースの共同創造、コラボレーション

「たとえ答えがなくても、一緒に座り、協働で生み出すことができれば問題ありません」

(Amina Mohammed)

さまざまな関係者の取り組みを結集させるという戦略的パートナーシップのアイデアは、グローバルリーダーのほとんどすべての講演で強調されていました。以前の活動や方法が機能しなくなったら、新たな活動や方法を生み出す必要があります。

「どんな種類の変化・変革でも助けになりますし、つながりや教育が大切です」

(Amina Mohammed)

したがって、YMCAの役割はコミュニティ・ハブ（コミュニティの中心地）を作ることにあるかもしれません。コミュニティハブは、若者、その他の世代、コミュニティ内で関心のあるすべてのプレーヤーが集まって、問題を特定し、イノベーションを生み出す場所となります。



「コミュニティはあなたの愛と思いやりが形となって表れたものです。知り合いの集まりというだけではないのです」

(ジェームス・チャウ、「The China Current」ホスト、世界保健機関親善大使)

「特別な空間、“コンテナ”を作る必要があります。コンテナとは、より深いレベルにおけるつながりや共同創造性をもって、システムを変えるために関係者を呼び込み、その人たちをつなげ、変革を生むための環境づくりをする空間です」(オットー・シャーマー)

2. 若者のエンパワーメント

YMCAのエンジンが適切に機能していなければ、組織を前進させることはできません。ですから、若者が自分たちの暮らしのリーダー、コミュニティのリーダー、そして地球のリーダーとなれるよう、力を与え、支援することを最優先事項としなければならないと考えます。その全人的な発達、起業家精神、メンタルヘルス、そしてコミュニティを変革する能力は、若者が成長するうえで大事な領域となるはずで

3. 緊急支援

パンデミックの時代にあっては、世界中の人々が緊急に必要としている基本的なニーズを満たすことが重要です。さまざまな講演者が、それを行う方法に関するケースに数多く言及していました。

主な例は次のとおりです。

- 緊急時のための準備金
- 食料の安全確保
- 経済的支援 (例えば、脆弱なグループの家賃への補助金)
- コミュニティの健全性 (心理面でのサポート、家庭内暴力防止プログラムなど)
- 献血
- 医療従事者に対する支援
- 情報面でのサポート

4. 若者の声になる

講演者の多くが、政策提言として脆弱なグループの声を上げることの重要性を言及していました。この方法は、意思決定者に影響を与え、困っている人々に資金を振り向ける方法の1つとして有効だと考えられます。現地で活動するNGOとして人々の実際のニーズを身をもって知る私たちにとっては、またとない協力方法ともなります。

5. オンラインツールのデジタル化

「世界はどんどん小さくなっています」

(ラージ・クマール、Devex 社最高経営責任者)

上記の発言の理由の一つは、常にネット上に存在する状態へと急速に飛躍したことです。コロナ以前、私たちは、自分たちには移動の自由が増し、お互いに会いたいと思えば空を飛ぶという選択肢があるし、テクノロジーのおかげで距離はそれほど問題にならなくなった、と信じていました。ですが今では、距離はほぼ全く問題にならないと言うようになりました。ミーティングや会議のほとんどをネットで行っているからです。数ヶ月前ですら、ネット社会の現実でどれほどのことが可能であるかなど、想像だにできませんでした。

どんな能力をもって？

「世界が小さくなっているのだとしたら、私たちの仕事はそれでどんな影響を受けるのでしょうか？」

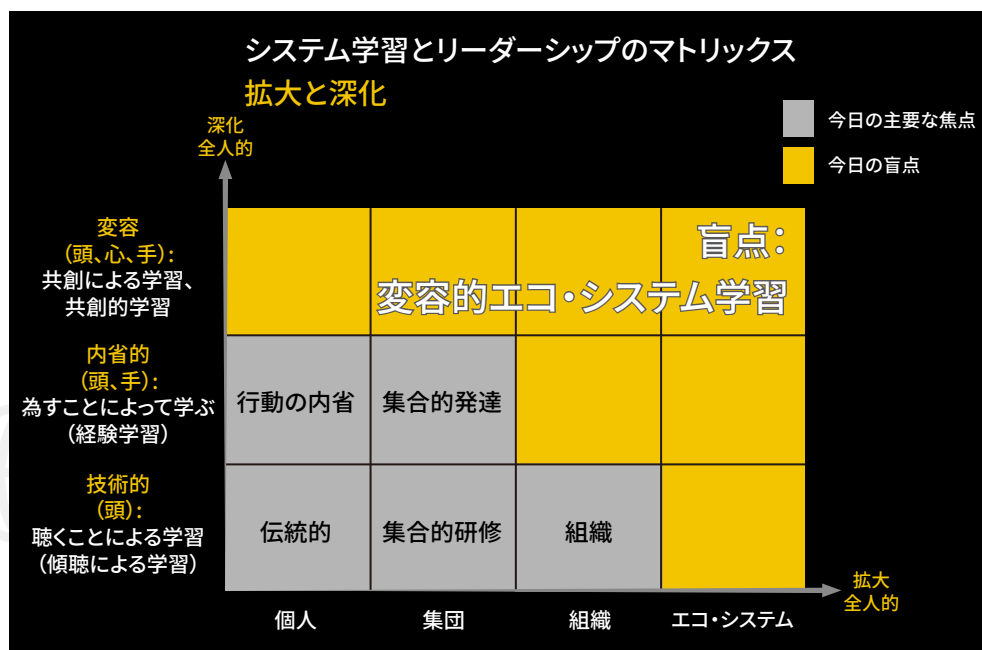
(ラージ・クマール、Devex 社最高経営責任者)

影響を与えることができるようにするためには、我々自身が変わらなければなりません。つまり考え方、組織の構造、チームとしてのスキル、物事への対応過程などを変えなければなりません。

混乱に対応するには、過去ではなく未来に目を向ける必要があります。過去に目を向けてしまうと (Make America Great Again : メイク・アメリカ・グレート・アゲイン、アメリカ合衆国を再び偉大な国に)、精神や感情や意志の停止状態を生み出してしまいます。つまり、無知や憎しみ、恐れといった感情が生まれるのです。来たるべき未来に目を向け、それを受け入れれば、たとえそれがどんなものなのか分からなくても、精神や感情や意志が持つ可能性が広がります。つまり、勇気や思いやり、好奇心といった能力へと広がるのです。私たちは、変革に関するリテラシーや能力を持つリーダーを見つけ、勇気や思いやり、好奇心を中心に持ったリーダーに育てる必要があります。

「私たちは、組織自体を見たり感じたりする能力を持った、変革のためのシステムを構築する必要があります。そのシステムには新たなマインドセットを持った意識の高い人々が集うことになります。」

(オットー・シャーマー)





...世界が一体となって同じ一つの闘いを繰り広げるのはこれが初めてのことです!

チャンスを掴み、現状維持の状態に戻ることはないよう、意思決定の議論に加わろうと試みる人にとって、なんと素晴らしい機会でしょう。

(ジョナサン・レックフォード、ハビタット・フォー・ヒューマニティ

最高経営責任者)

私たちのグローバルな存在

YMCAのグローバルな存在は、YMCAにとって重要な価値の信条であり、ローカルであると同時にグローバルであることは最大の強みです。私たちはどこにあっても、ローカルで活動するグローバルな運動体です。ですが皮肉になことに、それが私たちの最大の弱点ともなり得るのです。なぜでしょうか？それは、YMCAの主要な課題の1つが、当面の目標やテーマとして重要と考えられるものがあればそれらを一元化し、その上それらすべてが各地域の実状の中で関連性を維持できるようにしなければならないからです。こうした課題にもかかわらず、今後世界がコロナ後の復興段階に移行するにあたり、グローバルな運動体としてのYMCAの実行力や影響を及ぼせる勢力範囲が必要とされると考えます。

適応能力と変化

私たちは、たった1つの意思決定によって実際に自分の能力の範囲や成長、影響を加速させられる時代に生きています。将来的に最も影響力のある人物とは、最も強い人物や最も賢い人物ではなく、順応性があり、変化を受け入れる準備ができている人物です。したがって、適応能力を持った考え方や変化を受け入れる心構えを強調した意思決定が成功につながります。この前例としてフォーブス誌の経験があり、ここから教訓を学ぶことができます。今のこの現実により、YMCAリーダーはアクティブなコーチになることを求められています。生活様式として毎日毎日コーチングを繰り返す役割に適応することを求められているのです。

危機におけるチャンス

危機には常にチャンスがあります。YMCAのリーダーは、変化をもたらす方法や、これらの機会・チャンスに向かって進む方法を模索するよう求められています。コロナ禍は、新たなイノベーションや新たな思考、そして新しいアイデアに対する欲求を数多く燃え立たせました。さらに、YMCAのリーダーにとっては、現時点で運動体としてどのような役割を果たすことができるかについて熟考する貴重な機会を生み出しました。今は、私たち全員が少し立ち止まって、私たちの役割は何なのか、コロナ禍が私たちにとって何を意味するのか、そしてこの状況に私たち自身の行動がどう鼓舞されるのかについて、内省する時間だと考えます。私たちは本当に移動する必要があるのか、使い捨てのプラスチックを購入する必要があるのか、といった大事な質問について考えながら、影響が将来にまで及ぶ重要な決定を行うには、好機だと考えます。

したがって今回は、行動に関し重大な二分法があるように感じられます。個人の責任という役割と、より主体的で前向きな行動する組織としてのYMCAの役割です。重要な機会の1つとして、政府がある程度きちんと機能している国に住んでいる人にとっては、政策立案者やインフルエンサーに対する働きかけを開始あるいは強化して、政策を実行させるようにし、政策が受益者のために機能するよう、そしてそれと同時に、自然を尊重するよう訴えるのには好機かもしれません。大事なアドバイスとして覚えておいていただきたいのは、「**自分の原則や価値観については信仰を篤くし、戦術については柔軟になる**」という言葉です。(ジョナサン・レックフォード)

若者 – 私たちの最強の支持者層

私たちの最重要かつ最強の支持者層の1つが、若者です。

YMCAユースからはリーダーシップや行動能力が有り余るほど感じられます。ユースと持続的に連動することが不可欠となります。

たとえば国連では、若い世代から素晴らしいリーダーが生まれています。そのため、この道程を若者とともに歩もうという意図的な取り組みもあります。国連の成功から学べる主な教訓は、若者を主要な指導的役割に積極的に関与させ、最前線で見られるようなイノベーションを奨励および支援することです。心服すべき国連の例の1つが、「連帯基金」です。その立ち上げにはイノベーターとして若者が多く関与しました。これにより、これまでにない方法で資源をWHOや最前線で働く医療関係者のために活用することが可能になりました。



また、若者のニーズに共感し、彼らが特に自分たちの職について心配しており、全体的にも将来について心配していることを忘れてはなりません。このため、若者に参加してもらいながら、何か前進を示すものを形にする必要があります。そしてそれを行うために、メンタルヘルスやウェルビーイングといった重要な問題に対処するためのスペースを作ったり開いたりする必要があります。

本質的に一番大事なものは、人

新型コロナウイルス感染症およびその影響として生じる経済的危機、人道的危機、そして健康危機といった、より大きな文脈を見てみましょう。より大きな意味では、最も重要なのは世界保健機関や国連といった公共機関ではないのです。本質的に言えば、大事なものは私たちの生き方なのです。新型コロナの脅威に影響を受けるのは、健康だけではないのです。

それは、平和、安全、そして未来に対する脅威なのです。リーダーが理解する必要があるのは、人と公共機関では同じ状況でも異なる反応を示すということです。ですが、あらゆるパイオニアが – そして基本的にYMCAも – 取り入れるべき最も重要な資質は、危機対応の中核に良好な人間関係を置く勇気なのではないでしょうか。したがってYMCAのリーダーは、会員や職員、債権者をコロナ禍の影響からできるだけ守る手段を講じることにより、良好な人間関係を確保する必要があります。リーダーはさらに、確実にコミュニケーションをとれるような体制を整え、危機の際に取られているステップについて早期にコミュニケーションを図る必要があります。

結局のところ、前進したいと思ったら、人々を元気づけること、そして若者に焦点を置くことが大事です。

これが私たちのニッチであり、私たちが最も得意とすることです。

私たちは世界中の誰よりも多くの若者をつないでいるのですから。



D. 学習の展望：リーダーズ・トークス アンケートのハイライト

「リーダーズ・トークス」シリーズが終盤に近づいたころ、アンケートをとり非常に貴重な回答を 100 以上いただきました。

ここではアンケート分析レポートからの抜粋をいくつか見ながら、参加者の視点を探ってみることにしましょう。

「リーダーズ・トークスから学んだ最も重要な 3 つのことは何ですか？」

- 結果の分析には、最も重要なトピックスが主要なテーマとなったことが示されています。さまざまなレベルで積極的にコミュニケーションを深めることの重要性。YMCA内部および各YMCA間のコミュニケーションを維持する必要性。これにより、協力が促進されます。参加者からはまた、コミュニケーションの質、その特質、そして焦点の重要性も強調されていました。たとえば、YMCAの使命に関する定期的、共感的、戦略的なコミュニケーションは、YMCAの目的を達成するのに大変効果的です。
- 各YMCAが抱える問題の類似性に対する認識、各YMCA間の協力の必要性に対する願望やビジョンが非常に重要になりました。YMCA同士がつながることにより、お互いから学び、助け合い、支え合うことが可能になり、組織強化に役立つでしょう。組織のまとまりが強ければ強いほど、世界および地域のYMCAの影響も大きくなります。
参加者はまた、パートナーシップはYMCA環境の内外で重要であることにも言及しました。
- 適応や変革の要求。回答者は、危機への適応や、組織構造、手順、作業形態の変革についてのトピックを指摘しています。変化への迅速な対応、変化を受け入れる内部的および外部的準備、そしてその真の必要性の認識。組織とその会員のために新しい方法や機会を見つけることの重要性。さらに、変化する世界で状況をうまく切り抜けながら進むのに必要な、個人の柔軟性や能力の開発。

「今日、パンデミックへの対応と将来のYMCA戦略に関して、どのような知識や重要な質問を持ち、それらに対処する必要がありますか？」

参加者によると、今日の状況でリーダーが持つべき重要な知識や質問は次のとおりです。

- 財政援助や経済的安定を探ること。健全な財務管理および実践の必要性。優れたアイデアや、収入の創出、健全な財務管理、適切な投資についての知識を共有するための効果的な方法を生み出す必要があります。今後やって来る課題のすべてに対処できるようにするには、財務管理能力が必要になります。
- セキュリティ上の理由から、ウイルスやその特徴に関するより信頼できる情報源が必要です。職員や会員、コミュニティの安全確保の方法を理解するには、新型コロナウイルスについてよりよく理解する必要があります。健康は最重要事項ですが、従業員や会員に安全なスペースを提供することも大事です。
- 社会的問題、特にうつ病やメンタルヘルス問題に関して多くの質問が持ち上がることでしょう。ユース主導のプログラム、メンタル・エモショナルヘルスの支援、メンタルヘルス向けのアクセス可能なリソース。隔離中の若者の精神状態は？メンタルヘルスの問題については精力的に取り組む必要があります。パンデミック後に私たちが直面しなければならないだろうと考えられる若者の心理的問題とはどんな問題でしょうか？

「主な学習成果をYMCA運動体全体で最も効果的に共有するにはどんな方法を使えばいいでしょうか？」

主なオプションは次のとおりです。

- 地域レベルでは、デジタルツール、グループワーク、アウトリーチといったコミュニケーションを使う。2か所の地域YMCAが結果と経験を共有する交換プログラムを設立するという方法も考えられる。
- レジリエント・リーダーズ・トークスの資料。プレゼンの場を作り、小グループに分ければ、リーダーが学んだことをチームと共有するのに役立つ。プレゼンをスライド1枚につき1段落に要約し、投稿するようにする。本リーダーシップ学習に関するガイドブックを作成する。
- 国や地域YMCAリーダー向けに、WhatsAppグループといったSNSを使う。オンラインプラットフォーム、共有レポート、推奨事項、ディスカッショングループ。動画の共有やソーシャルメディアへの投稿を続ける。多くの方法（ウェビナー、オンラインおよび対面の会議、トレーニング、メンタリングとコーチング、仮想ハブなど）を組み合わせ、期間を変えて使用する。

☑ ウェビナーの録画動画への無料アクセスを提供するか、6 セッションからの教材・リソースのコレクションを参加者と共有する。その後、参加者は、その情報をそれぞれのコミュニティ、YMCA、ネットワークで使うことができる。

☑ 世界YMCA同盟が仮想学習およびリソースハブを立ち上げ、加盟YMCAすべてがアクセスできるようにする。

この学習・リソースハブは、レベル分けされた専門的なトレーニングプログラム（マーケティング手法、健康と安全、キャンププログラミングなど）や追加のリソースを地域YMCAに提供し、地域YMCAが事業を持続的に運営できるようにする。

☑ 世界YMCA同盟 – 各国YMCA同盟 – 地域YMCAが合致できるよう調整する。

☑ 各地域のYMCAにYMCA新型コロナウイルス感染症対策委員会を、国レベルでは国内調整チームを設ける。

☑ 世界的には、こうしたオンラインセッションをより多く開催することにより、より大きなネットワークやつながりの機会ができ、経営幹部だけでなくあらゆるレベルの就業者に役立つ。相互に関心のあるトピックを取り上げた電子会議の開催。

☑ 成功事例やストーリーを集めた「World YMCA COVID-19 Hub」などのポータルの使用。

YMCAでの若者向けメンタルヘルスアウトリーチの成功事例を、この分野や他の分野の専門の実践コミュニティと共有する。

参加者の皆様には、リーダーズ・トークスに関するオンライン形式の情報をこれからも色々な方法を使って積極的に共有されることをお勧めします。リソースセンターの設立やYMCA 新型コロナウイルス感染症対策委員会の設立など、新しいアイデアが発表されました。

全体として、知識や経験を伝えるための最も効果的な経路は、依然として地域レベルの組織から地域レベルの組織であるということが分かりました。そして、地域の文脈の中では、中心となるリーダーを通すのが効果的だということです。

E. 謝辞

Olga Lukina, YMCA Europe
 Gwenael Apollon, YMCA Haiti
 Chad Nico Hiu, YMCA of the USA
 Duncan Chowdhury, Asia Pacific Alliance of YMCAs
 Lloyd Muriuki Wamai, Africa Alliance of YMCAs
 Lindsay Martin, YMCA Canada

Playbook Coordinator: Răzvan-Victor Sassu, Policy & Advocacy Manager (World YMCA)
 Graphic Design: Lavine Imali (World YMCA, Africa Alliance of YMCAs)
 Proofreading: Gil Harper (YMCA South Africa)
 Communication Support: Diane Shelton (YMCA Australia)
 Survey Analysis: Ekaterina Volkova (YMCA Russia)

The United Nations Secretary-General's Envoy on Youth, Jayathma Wickramanayake Paul Kirchoff,
 Founder and CEO, EXP Worldwide Jim O' Leary,
 Global Practice Chair, Edelman

Special thanks to the Resilient YMCAs: Leaders Talks team:

DJ Forza, Partnerships and Collaborations Director (World YMCA)
 Adi Davies, Executive Secretary (World YMCA)
 Mykyta Krushelnytskyi, Coordination Officer (World YMCA)
 Claude-Alain Danthe, IT & Data Manager (World YMCA)
 Sandra Combet, Executive Assistant (World YMCA)

また、世界中の何百人ものYMCAリーダーの学習プロセスを支援してくださり、このシリーズを可能にいただいた各講演者の方々にも感謝の意を表します。

WE SHALL OVERCOME
#YMCAStandsTogether



@WorldYMCA

www.ymca.int

World YMCA, 12 Clos Belmont, 1208 Geneva, Switzerland