

グローバルリーダーによるコミュニケーション・ストラ ジーの検証：オックスフォード・ユニオンとチャーチル

中 谷 安 男

1. はじめに

2020年に世界に拡大したCOVID-19の影響で、各国とも未曾有の対応を迫られている。同じ危機を同時に迎えたため、皮肉にもそれぞれの指導者のリーダーシップや対処法の成果が容易に比較されることになった。

ドイツのメルケル首相やニュージーランドのアーダーン首相などは、事態の深刻さを把握し、適切な行動をとる意義を自国民にわかりやすく伝えた。彼女たちの行動は多くの共感を得て、優れたリーダーシップを発揮している。一方で、政策に一貫性がなく、何をどうすべきなのか優先順位が明らかにされず、危機におけるリーダーとして機能していないような国もある。

グローバルなリーダーにとって重要な能力の一つにコミュニケーション・ストラテジーがある（中谷, 2010, 2016a, 2017）。コミュニケーションとは、単なる会話とは異なり、特定の目的をもって意図的に実行するものである。一定の達成すべき目標があり、成果を何らかの基準で評価できる。例えば、大学授業において、教員と学生のコミュニケーションにはシラバスに照らし合わせた目標が反映される。また、顧客や取引相手との関係においては、より明確で、材やサービスに関する、価格や内容の一致が求められる。また、国家間では、それぞれの国益を実現するものとしてコミュニケーション・ストラテジーが大いに要求される。例として、英国とEUの

加盟国離脱における交渉では、複雑なコミュニケーション活動が行われ、合意の形成を模索している。

グローバルな環境においては、コミュニケーションの活用法や背景知識、さらには文化環境も異なり、交渉におけるアプローチも異なる (Nakatani, 2015, 2016)。このため、本研究では、英語におけるコミュニケーションの戦略を中心に議論を行う。これは、この言語が現段階の国を超えた主要な交渉の手段として、使用される頻度が最も高いからである。また、英国の大学においては、このような戦略構築が特に重視され、ある程度体系化されており資料も豊富である。これらの検証から、政治分野などにおいて、あまりグローバルなリーダーの育たない、日本のコンテクストへの示唆は少なくないと思われる。

先行研究では、伝統的な英国の交渉術の巧みさやコミュニケーション・ストラテジーの効果的な活用が日本でも多く報告されている (例 船守, 2009; 岡田, 2014; 橘, 2018)。その背景としてオックスフォード大学等における、優れた高等教育制度の優位性が指摘されている (中谷, 2004; 刈谷, 2017; コリン, 2018)。

これらの報告の中で、ディベート組織であるオックスフォード・ユニオン (Oxford Union) についても言及されている著書もある。だがほとんどは、部外者からの視点で、表面的な記述となっている (例 小川, 2004)。この組織は、ディベートの活動を中心に、世界の一线で活躍するリーダーを招聘し、様々な活動を行っている (Walter, 1984; 中谷, 2004; Graham, 2005)。学生が主体となり、優れた政治家、企業代表者、芸術家などと交流をし、熱心に意見を交わすことで、問題解決能力や交渉力などのリーダーシップを身に付けていく (中谷, 2020a)。

本論では以上ことから、コミュニケーション・ストラテジーの育成の観点から、オックスフォード・ユニオン (以下ユニオン) に注目する。ここにおける学生の活動が、その後の人生にどのような影響を与えるか考察を行う。その際、この組織を一躍有名にした、「国王と国家 (King and

Country)」のディベートがいかに行われ、なぜ国際社会に影響を与えたのか議論を行う¹⁾。また、この討議に関りを持ち、第二大戦中に首相を務めたウィンストン・チャーチル (Sir Winston Leonard Spencer Churchill) に注目し、彼のコミュニケーション・ストラテジーとリーダーシップの検証を試みる。

2. 研究の背景

2.1 オックスフォード大学の教育制度の特徴

前述のように、オックスフォード大学の教育制度に関する研究や報告は多い (Catto, Aston, and Evans, 1984)。詳細な歴史や制度の確立についても記録があり、独特のカレッジ・システムや指導法も詳しく述べられている (行安, 1966; Gerald, 1970; Catto, et. al., 1984)。在籍者の教育の特徴は、徹底したディスカッションによる少人数指導と、伝統的な書籍を活用したクリティカル・シンキングであろう (荊谷・吉見, 2020; 中谷, 2020b)。前者は、伝統的な英国の大学や大学院に共通の教授法で、まるで徒弟制のように、対話や執筆を通じて密に議論行う (田中, 2014)。後者は、問題解決能力を養う上で必須の手法で、多読による先行研究の検証を通して、まだ解決されていない学術的な問いを探求する。さらに、その問いを最も適切に克服する解決方法を、これまでの英知の中から見つける。そして、それを使い実際に問題を解き、成果を客観的な論文として報告する手法である (中谷, 2020b)。

2.2 オックスフォード・ユニオン

世界屈指のディベート組織であるオックスフォード・ユニオンについては、英国における研究では、様々な角度から報告されている。この団体は1825年に、学生によるディベート組織として誕生した。在学中にこの組織

のプレジデントも務めたWalter（1984）は、歴史的な観点から過去の主なイベントを詳細にまとめている。

また、Graham（2005）はこの組織のテレビ・ドキュメンタリー番組制作者として、当時のメンバーに対する詳細なインタビューを行った。特に、プレジデント選挙に焦点を当て、学生たちが具体的にどのような活動を行っているのか報告をしている。

さらに、Hughes and Phillips（2000）は、ディベート組織の根幹である自由な討議に必要なコミュニケーション戦略について、具体的な技法を示している。この組織で成功するために学ぶべき、パブリックスピーキング、討論、質疑応答の重要な観点を明確に述べている。これらの戦略は、広く実社会で汎用性のあるものとして、その活用方法も示唆している。

ユニオンはオックスフォード大学とは独立した機関であるが、ほとんどのメンバーがこの大学の学生や関係者で構成される（中谷；2020a参照）。特に学期中の木曜日に行われる、英国議会のパラメンタリー・スタイル（British Parliamentary style）形式で行われるディベートは注目度も高く、世界最高峰の討議の場と考えられている（Bailey and Molyneaux, 2008）。このユニオンには、学生の将来のロールモデルとして世界一流のゲストが招かれる。例えばノーベル平和賞受賞者のダライ・ラマやマザー・テレサ、米国元大統領のクリントンやニクソン、芸能ではマイケル・ジャクソン、ビリー・ジョエルなどである。これに加え英国首相のサッチャー、メイ、キャメロンなども招聘されている。学生はこれら一流のゲストとの質疑応答やディベートを頻繁に体験することで、コミュニケーション戦略を発展させていくことが可能になる。

本論では、上に述べた先行研究を基に、現在でも英国や国際社会に影響力のある、ユニオンの特定のイベントに関する詳細な評価と検証を独自の観点から行う。特に「国王と国家」の動議（Motion）に焦点を当て、なぜこのディベートがチャーチル元首相や西洋社会にインパクトを与えたのか考察をする。

2.3 国王と国家のディベート

1933年2月9日に「国王と国家のために戦争を行わない」という動議について討論が行われた。結果は賛成275、反対152で動議は支持された。この時期ヨーロッパでは、第1次大戦の後、世界恐慌を経て、国家間の緊張が高まっていた。ヒトラーはドイツで権力を得ており、台頭するナチスドイツに対する英国の対処法が、議会でも議論されていた。

もともとこの動議は、特に国家的な政策批判の観点での議論を目指したものではなかった。ユニオンで通常行われていたディベートの1つの動議であり、実施した当事者たちも、この結果が大きな社会問題になるとは考えていなかった。

だが、新聞各社が結果を取り上げ、次第に大きく取り扱われることになった。ヨーロッパで国家間の紛争が起こりかねない微妙な時期であり、様々な団体を巻き込み、英国で大きな社会現象となってしまった。やがて同様の動議が他の国の大学でも議論されることになる。

その後、この国王と国家のディベートに関して、様々な噂や伝説が伝わり、多くの人に語られるようになった。例えば、「ヒトラーがその結果を聞いて、英国との戦争を決意した」というのが代表的なものである（Graham, 2005）。確かに、このディベート結果はドイツの新聞でも報じられた。だが、ヒトラーの行動に影響を与えたという証拠になる、正確な報告はなされていない。また、当時のナチスの機関紙には、このディベート結果に言及したものはない（Ceadel, 1979）。

さらに実際の開戦は、1939年9月のドイツ軍のポーランドへ侵攻に対するイギリス・フランスの戦線布告であり、ディベートが行われた1933年から6年も後のことである。

一方で、このディベートが大学における自由討論の礎ということになり、「オックスフォードの誓い（Oxford Pledge）」として広まった。今では自由な討論や反戦を象徴するディベートとして引用される。また、オックスフ

ォード大学も自由討論を推奨する団体という認識が定着した（Graham, 1998）。中には、この決議の影響を誤解し、「国王のために二度と戦わない」ということを宣言した、という記述もみられる（小川, 2004: 236）。だが、これは1回のディベートにおける結果でしかなく、特にメンバーが永遠に戦争放棄を宣言したものではない。たとえば1983年には、同じ動議でディベートが行われた（Walter, 1984）。

このようにこのディベートは、討議そのものより、その後と言及する者の間で、次第に重大な決議と見なされた。これらの混乱を解消するため、Ceadel（1979）は国王と国家のディベートの経過をより詳細に報告している。また、Walter（1984）も当時の記録を詳しく述べている。これらの研究は事実を確認するのにとても有効である。しかしながら、明確な騒動の背景や原因の究明はあまり行われていない。また日本では、前述の小川（2004）の例のように、詳細を吟味せずに、特定の観点で記載する傾向がある。

以上のことから、本論ではオックスフォード・ユニオンで行われた一つのディベートが、いかにして大きな影響を持つに至ったのか解釈を行う。この際、第二次大戦前から大臣を務め、大戦中は首相を務めたチャーチルとユニオンとの関係についてより詳しく検証を行う。さらに、彼がユニオンとの関連から学び、その後の大戦中の首相として実施した政策への影響も考察する。

3. 検証

この章では、「国王と国家のために戦争を行わない」という1933年のディベートに関する先行研究を概観し、事象の背景や経緯を確認する（例 Gerald, 1970; Ceadel, 1979; Walter, 1984; Graham, 1998）。

3.1 ウィンストン・チャーチル及びチャーチル家とオックスフォード・ユニオン

英国のリーダーとして国民に最も支持されているのは、第2次大戦中に首相を務め、ナチスドイツの侵攻を打ち破ったウィンストン・チャーチルとされている (Johnson, 2014)。ヒトラーとの宥和策を受け入れず、徹底抗戦を選択し、結果として英国に名誉ある勝利をもたらした。彼は自ら演説原稿を書き、短くわかりやすい強いメッセージで国民に直接語り続けた。例えば有名な “We shall never surrender” の演説がある²⁾。

チャーチルは17世紀から続く上流階級の家系で、オックスフォードの北にあるブレナム宮殿 (Blenheim Palace) で生まれた。基本的には、大英帝国の特権階級の維持を目指しており、これが彼の理念の根本となっている (Johnson, 2014)。植民地で得た帝国の富を、いかに永続的に保つかを考慮し、インドなどの植民地独立に反対した。特にガンジーなどの独立指導者を弾圧し投獄した (Mukerjee, 2010)。

また、ロシア革命で貴族などの上流階級が排除されるのを見て、自分たちの階級の脅威と考え、反社会主義の精神を持つようになった。特に1910年ロンドンで起きた社会主義者による強盗事件に鎮圧に関わり、嫌悪感を持っていた (Roberts, 2018)。

このように、戦時中は偉大なリーダーで、その功績が高く評価され、いまだに人気がある³⁾。だが一方で、大英帝国の特権階級の利権を守ることに熱心であった。

ウィンストン・チャーチルの父であるランドルフ・チャーチル卿はオックスフォードのマートンカレッジ出身である。彼は保守党の議員を務め1888年にユニオンの最初のゲストスピーカーとして招待されている (Graham, 1998: 29)。

ウィンストン・チャーチルも1928年と1930年にユニオンのディベートに参加している。演説の名手として有名なチャーチルが討議をしても、他の学生やゲストとの議論において、必ずしも動議を勝利に導くことはできな

かった。

彼の息子も祖父と同じランドルフという名でオックスフォードで学び、ユニオンのメンバーになった。プレジデントを目指して活動し、最初の演説では成功を取めた。しかし2回目のディベートのインドの動議で失敗する。この時ランドルフは、父ウィンストンの政策であるインド植民地を正当化する討議を行った。だが、ユニオンのメンバーの多くは進歩的であり、インドは独立すべきと考えていた。この失敗の後、彼はユニオンでのプレジデントの道を挫折し、結局大学も中退することになる。

ウィンストン・チャーチルは学業が芳しくなく、サンドハースト王立陸軍士官学校も浪人して入学した。しかし彼の父と子は、オックスフォードで学んでいる。このことに多少ともコンプレックスがあったようである。息子が、オックスフォードで学んだことに、特に関心を示していた(Walter,1984 :68)。

3.2 ディベートの経緯

先行研究を基に、国王と国家ディベートに関する主な事象を時系列で表1にまとめる。以下、この経緯を基に、ユニオンでの議決の社会的な意義を考察していく。

表1 「国王と国家」のディベートの経緯

(1) 主要メンバーの選出結果

- ・メンバーの選挙により1933年のヒラリー学期のプレジデントとして社会主義支持のフランク・ハーディ (Frank Hardie) が選出
- ・図書委員デビット・グラハム (David Graham) : リベラル派
- ・会計委員マイケル・フット (Michael Foot) : 労働党支持。後にプレジデント就任
- ・秘書委員ドソー・カラカ (Doso Karaka) : インド人。後にインド人初

のプレジデントに就任

(2) 「国王と国家」のディベート動議の提案

図書委員グラハムが、学生の中には平和主義や武装解除を支持する者が多く、ディベートの動議としては適当と考え提案。メンバーも賛同した。

(3) 2月9日 ディベート開催

- 賛成派 Kenel Digby, David Graham

ゲストスピーカー：C.E.M. Joad

- 反対派 Keith Steel-Maitland

ゲストスピーカー：Quintin Hogg

- 結果：賛成275, 反対153により動議が可決

(4) 新聞各社の報道

- 2月10日 金曜日

Oxford Mail：地元紙がいつものように結果を報告

- 2月11日 土曜日

Daily Mail：あまり深刻に受け止めるのは間違い

Daily Telegraph：オックスフォードのオール・ソールズ・カレッジで歴史を教えた C.H.ファース (Firth) がユニオンの共産化を憂い、再討議を要求する記事を投稿

- 2月12日 日曜日

The Daily Express 強い口調で非難

Evening Standard 同様に避難

The Times “The Children’s Hour” という題で非難。「ユニオンは一部の変人の手に落ちたが、結果はオックスフォード大学の意見ではない」

ラドルフ・チャーチルがファースの意見に呼応し、ユニオンの終身メンバーたちに再討議の回覧文を回す。

- 2月15日 水曜日

ユニオンに275個の「臆病者」を意味する白い羽が入った箱が届く。この数は動議に賛成した人数。

- ・ 2月16日木曜日

20人の学部生が秘書の机からディベート記録を破り取り、焼き捨てた。

- ・ 動議の結果は、米国だけでなく、イタリア、ドイツなど他国でも報道された。

(5) 新聞各社の決議反対キャンペーン

- ・ *The Daily Express* ケンブリッジ大学が伝統的なボートレースの中止の要求を報道
- ・ *Moring Post* 「卑しい身分出身の275人の青年が説得された」と報道

(6) 平和主義側による動議結果の支持

- ・ 労働党党首ジョージ・ランズベリーが賞賛の電報を送る
- ・ *New Statement* 「若い世代は平和主義で国際主義者であることを古いオックスフォード出身者は理解していない」
- ・ *New Chronicle* 「彼らの行動を誤解している。国王と国家に忠誠心がないのではなく、それを理由として戦場に行かされることに反対」

(7) ユニオン執行部からの声明

- ・ プレジデントのハーディから *Daily Telegraph* にファースの要求に対する回答を投稿「大戦で命を落とした方々を冒瀆するものではない。若い世代は多くの尊い命が再び奪われないようにする最善の方法を真剣に考えている」⁴⁾
- ・ 会計委員フット「この動議が通過したのは、政治家たちの戦争と、平和の解決策の失敗にうんざりしているからである。我々が動議を認めたのは、次の大戦の惨事から我々を救う可能性のある、どのような新しい方法も受け入れるからだ」⁵⁾

(8) ラドルフ・チャーチルによる再審議の要求

ラドルフは父ウィンストン・チャーチルに頼んでオックスフォード大学OBを中心に再審議を実施するように画策した。父はこの提案に賛成し、再審議の実現に尽力した。彼は、ユニオンの決議は、ドイツやフランスの若者たちが自国のために命を捧げようとしているのとは比べると嘆かわ

しいという声明を出した⁶⁾。

(9) 決議無効の動議

- プレジデントのハーディは大学の副総長に呼び出され、既に大学の名誉を傷つけたので会合を禁止することを真剣に考えるよう勧告を受けた。
- 1933年3月2日にラドルフ・チャーチルが要求したユニオンにおける「国王と国家の決議を無効にする」という動議のディベートが行われた。
- 参加した現役学生は、終身メンバーを風刺して偽の口髭をつけたり、胸に白い羽をつけたりして入場する者もいた。
- 大学新聞の *ISIS* に、学生たちのラドルフの行動に対する強い反感が掲載された。学生の抗議行動を恐れたラドルフは警察の護衛で入場した。
- ラドルフは議事の途中、自分の演説が終わると会場から逃げ出した。話者が議決を待たずに退出するのは規則違反であるが、ハーディはこれを容認した。
- 動議は賛成138、反対750で否決された。これはユニオンにおける歴史的な大差であった。
- この結果は、保守的な新聞 *Daily Express* と *Moring Post* に批判的な記事として掲載された。
- オックスフォードの学生は、保守党支持者も含め、伝統的にユニオンの自治は現役の学生の手にあるべきで、動議の議決に関して卒業生が干渉すべきでないと考えていた。

(10) オックスフォードの誓い (Oxford Pledge)

- ラドルフ・チャーチルの動議否決の後、2月9日のディベートは、いかなる状況でも自由な討論を担保するという象徴的な事件となった。その後、米国の大学の学生間でも「オックスフォードの誓い」と呼ばれ、同様の行動が起こった。
- 英国の他大学でも同様のディベートが行われた。バーミンガム大学, LSE (ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス) サウス・ウェールズ大学などである。

- ・以後、英国各地に平和や武力解除のディベート議決がされる。

(1) 大戦前

- ・1936年 ウィンストン・チャーチルがユニオンの保守党支持者の前で軍備増強の演説。この時、彼の主張は学生の聴衆に笑われた。その後、彼の科学アドバイザーのクライストチャーチ・カレッジのリンデマン教授の部屋で学生と談話。
- ・1938年 ユニオンで「英国チェンバレン首相のナチスドイツとの融和策であるミュンヘン協定の批准に対して反対」の動議が通過
- ・同年「国家間の戦争は時として認められる」という動議が賛成176, 反対145で通過⁷⁾

(2) 第二次世界大戦

戦争が始まると多くのオックスフォードの学生も志願して入隊し、再び戻らない者もいた。

(3) 大戦後のチャーチルのコメント

チャーチルは、1944年6月24日の上院の討論において、オックスフォード大学における「国王と国家」のディベート結果が、イタリアのムッソリーニの行動に影響を与えたと述べている (Ceadel, 1979 : 420)⁸⁾。

(4) 国王と国家動議の再ディベート

1983年に有名なディベートの50年後に、再び同じ動議のディベートが開催された。結果は否決された。

4. 国王と国家のディベートの考察

4.1 事態の背景

1933年にこの動議が提案された時期は、ユニオンの主要なメンバーは社会主義や労働党などを支持するリベラル、もしくは革新的な思想を持って

いた。また、オックスフォードの大学生たちは、第一次大戦で多くの戦没者を出したことを認識していた。次の戦争が起これば、自分たちも英国のために戦うことになるという自覚があった。このため学生の間では平和主義や武力解除を支持する者が多かった。以上のことから、平和主義に関連する動議がよく提案されており、「国王と国家」の動議は特別のもではなかった。ユニオンの執行部のメンバーも採決の結果がこれほど大騒ぎになるとは考えてなかった（Walter, 1984: 83）。

4.2 新聞社の報道による炎上

事態を大きくしたのは、新聞各社による報道の影響がある。テレビもない時代の最大の報道機関は新聞であった。また英国の新聞は政治的立場が比較的明確にされており、各社の主義主張に基づき自由に報道を行う。オックスフォード大学はマスコミ界に多くの卒業生を輩出している。彼らの中には、学生時代にユニオンの執行部やメンバーなど、ディベートに参加した者も少なくない。このため、この決議は取り上げやすい話題であったであろう（Brock and Curthoys, 1997）。

保守的な論調の*Daily Telegraph*, *The Daily Express*, *The Times* 等は批判的な立場から報道を行った。保守層は、第一次大戦の後の厭戦的な世論や、世界恐慌後の労働者の失業問題による社会主義的な思想の広がりにより危機感を持っていた。このために保守勢力は新聞を活用するコミュニケーション戦略をとった。また、大学のOBの立場からは、大戦に率先して志願した先輩たちの献身に対して侮辱的に見えるものであった。これらのことから、世間知らずの若者による浅はかな行動と非難を続ける者もいた。

一方、革新的な立場の新聞は、平和主義の観点から若者が戦争に反対しているという立場であった。

いずれにせよ、社会が不安定な時期に、世論を大きく左右する新聞が、この動議の決議について報道を続けたことで、事態が大きくなっていったと言える。

4.3 ウィンストン・チャーチルの干渉

先にも述べたが、チャーチルはオックスフォード大学に屈折した感情を持っていた。これは親も子もここで学んでいるのに、自分は入学できなかったことも影響されているであろう。

また、2回招待されたユニオンのディベートでは、いずれも自分の主張する立場は思うような結果を残せなかった。彼は、後にノーベル文学賞に選ばれるほど文才があり、スピーチの原稿を書くのも得意であった。だが、ディベートにおいては、相手の主義主張を把握した上で、発言を十分に分析し建設的に批評する技術が必要である。また、一人の傑出したスピーチより、チームとしてバランスが取れ、客観的に相手方の論旨を論破する戦略が必要となる。その場における当意即妙なコミュニケーション戦略によるチームの交渉においては、才能が十分機能しなかったのかもしれない。このように、学生とのディベートで勝利を取められなかったことに納得はいかなかったであろう。

また、彼は政治家としてヨーロッパの現状を見据えて、早くから軍備増強を主張していた。ところが、英国の多くの政治家を輩出している代表的な大学において、このような反国家的な決議がなされたのに我慢ならなかった⁹⁾。

さらに、先に述べたように、反社会主義、反インド独立主義で、社会主義支持や、インド人が執行部を務めるユニオンに偏見を持っていたとも考えられる。

特にユニオンに対して反感を持ったのは、息子の依頼を受けて、強引に実現させた再審議の失態であろう。政界などのユニオンの終身メンバーたちを説得し、議決を無効にする機会を試みた。だが、結果は大敗で、自分の息子も醜態をさらすことになってしまった。また、前述のように、1936年に招待された大学保守党支持者向けの演説で、軍備増強の主張は学生たちに笑われた。

以上のことから、ユニオンに対して敵意を抱いており、戦後も「国王と国家」のディベートに否定的な見解を示していた（Walter, 1984: 86）。

4.5 自由な討論と大学の自治

このディベートが後世まで伝わる事件となった背景には、新聞社による加熱した報道と、保守派による学生の行動に対する過度の反応による抑え込みが大きく影響した。特に、チャーチル親子による干渉と強引な決議無効の討議の実施は、火に油を注いだと言えよう。OBを中心とした社会人たちによる、学生自治組織であるユニオンの自由な討論に対する締め付けと見なされた。このためオックスフォード大学の保守党支持者でさえ、この決議無効の動議に反対した。

学生たちは、軽はずみな気持ちでディベートを実施しているわけではない。哲学・政治・経済や歴史といった教科の理解を深めており（田中, 2014）、現状の把握を適切に行った上で、堂々と自由に議論を行ってきた（中谷, 2020b）。また、ディベートは賛成派と反対派が同数発言し、議論により優劣を決める知的ゲームである。このルールに基づき、現状の社会人たちが解決できない問題に対して、未来を担う者として責任を持ち、重要な動議の討議を行っている。このような自負があるため、チャーチル親子に対する反発は強かった。

表1に示したように、ナチスが侵略を本格化させた時期のディベートでは、「戦争は仕方ない」の決議をしている。さらに、オックスフォードの学生の多くは、第二次世界大戦に出征し国家のために戦っている。つまり無分別に結果を出したのではない。

このような言論の統制を目の当たりにして、オックスフォード大学に続き他の有数な大学も、「国王と国家」のようなディベートを次々と行った。

5. 政治家チャーチルに与えた影響の考察

以上のように、マスコミの扇動やチャーチル親子の介入が原因となり、学生のディベートが大きな社会的影響をもたらしたと言える。また、Ceadel が結論づけているように、チャーチルがこの成果の名声を落とすために、あえて開戦の原因の一つとして活用したとも考えられる（1979：420）。だが前述のように、皮肉なことに、以後このディベートは、「オックスフォードの誓い」として、自由な討論の象徴として考えられるようになってしまった。

5.1 戦時体制への影響

チャーチルは自分自身が認めているように多くの失敗を通して学び、後の活動に活かしている¹⁰⁾。一連の「国王と国家」のディベートから学んだことも多い。これらの教訓を戦時内閣の運営に活かしている。まずは、自由な討論をさせては、自分の思惑通りに事は進まない。特に英国には社会主義の味方をする民衆もいるため、彼らの発議や宣伝行動を制限する必要があったと考えていた。

1940年に総理大臣になると、早速に「防衛規則18Bの修正規則」を制定し、徹底的に言論を封じ込めた。反政府勢力と思われる、イギリスのファシストのリーダーや共産主義者だけでなく、米国大使館員などの逮捕に踏み切った。戦時の挙国一致体制を構築するには、どの国でも行われることである。だが、自由討論を原則とする議会制民主主義発祥の地である英国で実施されたことは、異例の事態である。危機時に行った強制的なコミュニケーション戦略の活用である。

また、政策をスムーズに実現するためには、議会の中でライバルと争うのは時間とエネルギーの無駄になる。このため、彼は米国リンカーン大統領が南北戦争時に活用した敵をなくす方法を取り入れた。戦時内閣にライバルである労働党のリーダーであったクレメント・アトリー（Clement R.

Attlee) を入閣させ、副首相に任命したのである。アトリーもオックスフォード大学の出身者であり、危機における国のリーダーとしての役割を認識していた。彼は、政党の違いがあっても戦時中には一致団結してナチスと戦うべきだと考えていた。このため1940年5月に、反対するメンバーもいた労働党を率いて、チャーチルの内閣に協力した。

情報を統制したりライバルを味方にして、独裁的な行動を執ることは、そのリーダーの判断が的確であれば、戦時には効果を発揮するであろう。結果的には、英国はヨーロッパで最後までナチスドイツに対抗し、米国の参戦を促し勝利に導いている。

5.2 反社会主義とヨーロッパの統合に向けて

先に述べたように、チャーチルは、英国を勝利に導いた英雄として、その業績が称えられている。しかし一方で、彼の思想や政策に関する非難もある。帝国主義的な価値観で英国における特権階級の維持を求めた。このために、白人以外を劣等人種と見なし植民地の独立を阻害した (Roberts, 2018)。これと同時に、支配階級の存在を危うくする社会主義的な思想が広まるのも嫌悪した。特にその中心であるソ連の勢力拡大を阻止することは必須だと考え、戦後の新たな政治方針を打ち立てた。

チャーチルは強大な社会主義勢力に対抗するため、西側ヨーロッパ諸国を一つにまとめるべきと考えた。このために、1943年3月に英国国民に向けて演説をした¹¹⁾。膨張する東ヨーロッパの社会主義に、西側が協力して対抗する必要性を説いた。1946年3月5日には、米国ミズリー州で、ヨーロッパは東西に分断されているといった、有名な「鉄のカーテン」の演説を行った¹²⁾。

彼の主張は、1948年3月に西欧同盟 (Western European Union) の設立として実現された。さらにこれが発展し、1949年には欧州評議会 (Council of Europe) が設立され、ヨーロッパ統合に取り組む国際機関となった。また、軍事的にソビエトに対抗するために米国を迎え、NATOの結成へと向

かった。これら一連の結果は、反社会主義という彼の戦後の体制作りの明確なビジョン形成と、効果的なコミュニケーション・ストラテジーの成果と考えられる。

5.3 チャーチルと社会保障政策

チャーチルは社会主義支持の根本に、不平等な生活環境に対する民衆の不満があることを認識していた。戦後台頭してくるソビエトなどの社会主義勢力に対抗するには、英国もこの問題に対処するの必要を感じた。また閣僚として労働党のリーダーの意見も組み入れる必要があった。

貧しい民衆にとって、社会主義国が提唱する、仕事や給与の保証、医療や教育の無償はとても魅力的である。オックスフォード・ユニオンのディベートでも、この点は何度も議論されている。これらに対抗しない限り、英国においても、社会主義の蔓延は防げないと考えられた。

1941年チャーチル内閣は、戦後の社会保障に関する提案をベヴァリッジ (William Beveridge) を代表とした委員会に託した。この結果は、1942年11月に「ベヴァリッジ報告 (Beveridge Report)」として発表した。その内容は、社会問題の根本にある5つの問題「窮乏、病気、無知、不潔、怠惰 (Want, Disease, Ignorance, Squalor, Idleness)」を指摘した。これらを改善する社会保障制度の構築を目指すべきだと進言した (Bew, 2017)。

この報告書は、民主主義は社会主義に対しても優位にあるというプロパガンダにも使われた (津田, 2018: 50)。これらは、前線で戦う兵士たちにも効果的な影響を与えた (石垣, 2013)。

1943年3月11日にチャーチルは、戦後問題に関するラジオ演説をしている。この中で、英国は今後4年間で「ゆりかごから墓場まで (from the cradle to the grave)」という社会保険政策を導入していくと述べた¹³⁾。

後に、これが無料医療の提供を可能にした国民保健サービスであるNHS (National Health Service) の誕生にもつながる。

しかしこれら実現を声高に主張したのは、チャーチルの挙国一致内閣の

閣僚を務めていたアトリー率いる労働党であった。次の選挙で、手厚い社会保障をマニフェストにし、政党として国民の支持を得た。結果、戦勝時にチャーチルが首相を務めていた保守党は、1945年7月5日の下院総選挙で敗北した。この結果、英国で初めての労働党単独の政権が誕生した。以後、首相アトリーの下で、労働党は公約通りに資本主義国で最も進歩的な社会保障を実現して行くことになる。

ソビエト連邦などの崩壊により、社会主義の限界や課題が明確になり、システム自体の無効性が指摘されている。しかしながら、ソ連の恵まれた社会保障制度に対抗するために、英国も整備を行い、他の西側諸国も続いた。結果として、国民の社会保障が充実することになった。つまり、一時期でも社会主義国家が勢力を持っていたことは意義があったと考えられる。

6. チャーチルの評価の考察

前述のようにチャーチルの評価は分かれている。賞賛する声がいまだに多いと同様に近年は帝国主義的な植民地政策の問題も指摘されている。だが戦時中に挙国一致を成し遂げ、ナチスドイツの侵攻を退けた功績は大きい。様々な失敗を繰り返しながら戦略を学び、非常時に強いリーダーシップを見せた。バトル・オブ・ブリテンと呼ばれる、ナチスによる英国本土空襲時も、被害地に現れ、勝利のVictoryを意味するVサインを示し民衆を鼓舞し続けた。またラジオなどのメディアを通じて、直接、わかりやすく、絶妙な表現でリーダーの明確な意思を伝え、効果的なコミュニケーション戦略を駆使した。彼の強力的確なメッセージは、今でも英国人に支持されている。

ユニオンでは2018年5月17日に「チャーチル・ディベート」が行われた。

“This House Believes Britain Should Be Ashamed of Churchill” という動議で、チャーチルの植民地などにおける非白人に対する罪も含めて、彼の業績を討議するものであった¹⁴⁾。2010年にマドゥシュリー・ムカージー

(Madhusree Mukerjee) が執筆した *Churchill's Secret War* で発表された、チャーチルのインド人差別政策がもたらした惨事も問題とされた。これは、1943年インドのベンガル地方で起こった、飢饉における300万人の飢餓の原因がチャーチルの政策にあるとする報告である。

この動議に賛成の話者4人のうち3人はインド系であった。彼らは、巧みにチャーチルの責任を指摘していた。これに対して、反対派はチャーチルの欠点や過ちを認めても、自分や家族を犠牲にして勇敢にファシズムに立ち向かったことを支持していた。もし彼が偉業を達成しなければ、今のような自由主義の我々の生活は送れなかっただろう、という観点であった。討議の結果は賛成派が122、反対派141で、この動議は否決された。この結果が示唆することは、ナチスに勝利をした彼の業績は、深刻な失政よりも重要だと評価されるという観点であろう。

チャーチルの英国に対する忠誠心を示す逸話が残っている。1945年の7月26日に下院総選挙結果が開票され、保守党の敗北が明らかになった。この時チャーチルは、戦後処理を話し合うポツダム会談の最中であった。彼は帰国し内閣総辞職を行った。労働党の内部では、アトリーを引きずり降ろそうとする動きもあった。しかし、チャーチルがアトリーを首相に推挙したため、彼は首相に就任することになった。8月まで続くポツダム会談は、アトリーに英国代表として引き継いで交渉をしてもらった。チャーチルは、戦時中に5年間も、自分とは違う政党を英国のために支えたアトリーを信頼しており、彼に英国の運命を託したのである (Bew, 2017)。

1950年の総選挙で、この二人はそれぞれの党首として争い、今度は保守党が勝利した。このように政敵ではあったが、共に英国のために戦った同士であることは変わらなかった。チャーチルは遺言で、死後の葬儀においてアトリーに棺を担いでもらうことを希望した。彼は名誉なこととして快く引き受けた (Cohen, 2018)。

7. まとめ

本論は、リーダーによるコミュニケーション・ストラテジーの検証を目的とした。この中で、日本ではあまり報告されていないオックスフォード・ユニオンと、英国で最も優れたリーダーとして認識されているウィンストン・チャーチルの関連事象の考察を試みた。

人類の軌跡は科学技術の進歩と同時に、災害や災難の連続である。これまでの危機において、様々なリーダーが出現し、何とか乗り越えて来たというのが現状であろう。しかし、リーダーの役割を担った者は必ずしも善意で行動を行ったとは言えない。自己や特定集団の利益や権益を拡大するために、他者を犠牲にしたケースは少なくない。時には非人道的な手段を用いて歴史に禍根を残す者もいた。また、国や文化、立場が変われば、これらのリーダーの評価も大きく分かれることもある¹⁵⁾。

戦時の首相を務めたチャーチルは、最も適切な言葉を選択し、コミュニケーション・ストラテジーを活用した。彼はナチスに対抗するため人々を説得し、まとめる必要があった。数ある事例の中でも、本論では、社会主義的な政党リーダーを内閣に取り入れた事例、英国民を鼓舞し困難に立ち向かった例を取り扱った。また、反社会主義国家への対抗の「鉄のカーテン」の演説、自由主義社会の社会福祉国家を訴えた「ゆりかごから墓石」の内容を確認した。

まさに危機におけるリーダーシップを発揮した良い例であり、日本のリーダーも、彼のコミュニケーション戦略から学ぶことは多いと思われる。

また本稿では、彼の負の側面も検証した。オックスフォード大学に対する複雑な心境や、ユニオンにおける親子二代の失態による敵対的な行動などである。このリーダーは、ユニオンのディベートの失敗から、正当な理論の構築や、正確な社会事象の把握、大衆の感情の理解も戦略遂行に必要なと学んだと思われる。これらは、英国の伝統である自由な議論の保証と、討議による最善案の模索、それに伴う責任などである。

この自由な議論の機会というのは、もろ刃の剣であり、彼にとって戦時中の危機的な状況では邪魔であった。このため、チャーチルはこれを一切封じ込めた。また、討議に参加しない者、またはできない非占領地域の民衆の声には耳を傾けなかった。またその重要性も考えなかった。これは、2018のチャーチル・ディベートでチャームリー教授が指摘した「彼は、民主主義のために戦ったと言える。それは、白人のための民主主義だ。」という言葉に集約できよう。

本稿はCOVID-19の影響下で執筆している。様々な情報が錯綜し、よくない状況が多々報告される中で、各国のリーダーの適切なコミュニケーション・ストラテジーが特に必要となっている。現時点で、評価をするならば、このような戦略を適切に学び、的確に発信するトレーニングの経験の差が出ている。また、それを実現させる、自由な議論への尊重や、本格的にコミュニケーション戦略を身につける、上質な修煉場の提供の有無が大きく影響を与えている。

ただし、有意義な自由な議論を行うためには、多読を通したクリティカル・シンキングによる、状況の把握、分析、解決法の探求と実行力が必要になる (Nakatani, 2016; 2017a, 2017b)。このためにも、正確な情報や事実を公にすることは大前提である (中谷, 2016b)。隠された重要な事象があっては、正確な議論はできない。英国の英雄であるチャーチルの行動が、公然と非難されたり、議論されることができるのは、事実の開示があるからである。これこそが自由な議論を根本とする民主主義の本質であると考ええる。

オックスフォード・ユニオンでのディベートの本質は、決してリーダーの失敗や間違いを責めるのが目的ではない。それらの失敗や成功を公平な議論によって評価し、次世代への貴重な教訓を積み重ねるためである。日本のリーダーも同様に、可能な限り全ての事実を明らかにし、次世代のための貴重な資産として残すべきであろう。人間は過ちを犯すもので、唯一の方法は学び続けることである。それこそが、12世紀のアカデミアの先人

たちから受け継いだ、過去の事例から教訓を得て、新たな解決法を生み出す前提となるのである。

注

- 1) 以下が正式なディベートのMotionである。
“This House Will in No Circumstances Fight for Its King and Country”
- 2) この演説の最も有名な一説は以下の箇所である。
we shall fight on the beaches, we shall fight on the landing grounds, we shall fight in the fields and in the streets, we shall fight in the hills; we shall never surrender.
- 3) 2002年にBBCが行った「100名の最も偉大な英国人」の番組制作のために実施した世論調査では、偉大な英国人として1位になった。
- 4) 原文は以下の通り
It is far from being an outrage upon the memory of those who gave lives in the Great War, that we of a young generation should seriously consider how best to prevent some future repetition of the loss of so many valuable lives. (Walter, 1984; 86)
- 5) フットがthe Oxford Central Women’s Liberal Guildで次のように報告
The reason for the Union passing the motion was because people are tired of failure of statement to provide a solution for war and peace. I believe we accepted the motion because we accept any new method to save us from the disaster of another Great War. (Walter, 1984; 86)
- 6) チャーチルは以下の様なコメントを発表した。
My mind turns across the narrow waters of Channel and the North Sea, where great nations stand determined to defend their national glories or national existence with their lives. I think of Germany, with its splendid clear-eyed youths marching forward on all the roads of the Reich singing their ancient songs, demanding to be conscripted into an army; eagerly seeking the most terrible weapons of war; burning to suffer and die for their fatherland. I think of Italy, with her ardent Fascisti, her renowned Chief, and stern sense of national duty. I think of France, anxious, peace-loving, pacifist to the core, but armed to the teeth and determined to survive as a great nation in the world. One can almost feel the curl of contempt upon the lips of the manhood of all these people when they read

this message sent out by Oxford University in the name of young England.
(Ceadel, 1979)

- 7) 正式な動議は以下の通り

“War between nations can sometimes be justified” (Walter, 1984; 102)

- 8) 以下が内容

The effect of the Oxford resolution was shattering on the continent of Europe, shattering to our prestige. We have actual proof now that Mussolini was so affected by it that he definitely came to the conclusion that Britain might be counted out and it is probable that it had a decisive effect on his decision to bring in Italy on the side of Germany. (Ceadel, 1979 : 420)

- 9) Ceadel (1979) に以下のような記述がある。

Churchill called the vote "abject, squalid, shameless" and "nauseating".

- 10) 彼は以下の言葉を残している

Success is the ability to go from failure to failure without losing your enthusiasm. (Johnson, 2014)

- 11) 以下のCouncil of Europeのアーカイブに収録されている。

http://wayback.archive-it.org/1365/20090401093314/http://www.coe.int/t/dgal/dit/ilcd/Fonds/Churchill/Default_en.asp

- 12) 以下が演説の主要部分である。

From Stettin in the Baltic to Trieste in the Adriatic, an iron curtain has descended across the Continent. Behind that line lie all the capitals of the ancient states of Central and Eastern Europe.

- 13) これは“After the War” という題の演説で、「ゆりかごから墓石まで」は以下のようにコメントされた。

“...national compulsory insurance for all classes for all purposes from the cradle to the grave.” BBC *History*,

http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/beveridge_william.shtml

- 14) 以下が詳しい資料である。

<https://www.oxford-union.org/node/1690> (尚、このHP内容は予告されたものであり当日は下記のようなメンバーで行われた)

- Churchill Debate : This House Believes Britain Should Be Ashamed of Churchill
- Considered by many to be the greatest Prime Minister in history, recent years have seen a growing revisionism of Sir Winston Churchill's legacy

through a focus on his fatal mismanagement of Bengal and openly racist sentiments. Can we reconcile these conflicting identities of a wartime hero and rabid imperialist within so complex a figure?

• Speakers in Proposition:

- 1 Shivian Anath: Oxford Union member
- 2 Prof John Charmley: Professor of History at the University of East Anglia and author of *Churchill: The End of Glory*
- 3 Dr Rahul Rao : Senior Lecturer in Politics at SOAS and a former Rhodes Scholar
- 4 Musty Kamai: Oxford Union member

• Speakers in Opposition

- 1 Charlie Coverman: Oxford Union member
- 2 Sir Nicholas Soames MP: Conservative MP for Mid Sussex since 1983 and grandson of Sir Winston Churchill
- 3 Gisela Stuart: Chairwoman of the Vote Leave Campaign Committee, and former MP
- 4 Sonia Purnell : Political reporter and author of *First Lady: The Life & Wars of Clementine Churchill* and *Just Boris: A Tale of Blond Ambition*

15) 例えば、以下の表現はよく引用される

“One man's terrorist is another man's freedom fighter”

In Gerald Seymour (1975) *Harry's Game*: Hodder & Stoughton

参考文献

- Bailey, J., and Molyneaux, G. (2008) *The Oxford Union Guide to Schools' Debating*. Oxford: Oxford Union.
- Bew, J. (2017) *Clement Attlee: The Man Who Made Modern Britain*. Oxford: Oxford Univ Press.
- Brock, M.G., and Curthoys, M.C. (1997) *The History of the University of Oxford vol VII, 'Nineteenth Century Oxford, Part 1*. Oxford: Clarendon Press.
- Catto J. I., Aston, T. H., and Evans, R. (1984) *The History of the University of Oxford Volume I: The Early Oxford Schools*. Oxford: OUP.
- Ceadel, M. (1979) The 'King and Country' debate, 1933: student politics, pacifism and the dictators. *The Historical Journal*, 22:2, 397-422.
- Cohen, D. (2018) *Churchill & Attlee-The Unlikely Allies Who Won The War*.

Biteback Publishing

- 船守美穂 (2009) 「世界の有力大学の国際化の動向 (5) オックスブリッジ 米国の有力大学と競争する英語圏の大学」『大学・短期大学・専修学校のためのリクルートカレッジマネジメント』27-1, 50-53.
- Gerald, C. (1970) Old mortality at Oxford: Monsman. *Studies in Philology*, 67-3, 359-389.
- Graham, F. (2005) *Playing at Politics*. Edinburg: Dunedin Academic Press.
- Hughes, D., and Phillips, B. (2000) *The Oxford Union Guide to Successful Public Speaking*. London: Virgin Publishing.
- 行安茂 (1966) 「オックスフォード大学の伝統とT.H.グリーン: ベリオル・カレッジを中心として」『岡山理科大学紀要』2, 111-121.
- 石垣千秋 (2013) 「医療制度改革の比較政治—日本・米国・英国における医療の標準化をめぐる」『事例比較から見る福祉政治』15, 177 - 215.
- ジョイス・コリン (2018) 『なぜオックスフォードが世界一の大学なのか』三賢社.
- Johnson, B. (2014) *The Churchill Factor: How One Man Made History*. Hodder & Stoughton.
- 荻谷剛彦・吉見俊哉 (2020) 『大学はもう死んでいる? トップユニバーシティーからの問題提起』集英社新書.
- 荻谷剛彦 (2017) 『オックスフォードからの警鐘: グローバル化時代の大学論』中公新書ラクレ.
- Mukerjee, M. (2010) *Churchill's Secret War: The British Empire and the Ravaging of India during World War II*. Basic Books.
- Nakatani, Y. (2015) Effective oral presentations by business people in TED: Implications for developing CEFR can-do lists. *International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences*, 3: 4, 81-83.
- Nakatani, Y. (2016) Exploring business communication strategies based on CEFR. *International Journal of Language, Literature and Linguistics*, 2: 3, 86-89.
- Nakatani, Y. (2017a) Exploring writing strategies for guiding readers: The use of metadiscourse in CEFR-based textbooks. *International Journal of Management and Applied Science Institute of Research and Journals*, 3: 11, 14-17.
- Nakatani, Y. (2017b) The applicability of emotional intelligence through CEFR towards enhancing cooperative teaching and self-learning in Japan. *WWA*

Journal, 6, 18-30.

- 中谷安男 (2004) 「オックスフォード大学におけるコミュニケーション活動」『比較文化研究』65, 69-78.
- 中谷安男 (2010) 「国際ビジネス英語到達目標に関するインタビュー調査 CEFR-Jの質的検証への考察」『東京理科大学紀要 (教養篇)』, 42, 91-109.
- 中谷安男 (2016a) 「CEFRの上位者のビジネスコミュニケーション・ストラテジーの検証: 英語活用社員の調査」『国際ビジネスコミュニケーション学会年報』75, 13-31.
- 中谷安男 (2016b) 『大学生のためのアカデミック英文ライティング』大修館書店.
- 中谷安男 (2017) 「ビジネスパーソンの英語プレゼンテーションにおけるコミュニケーション・ストラテジーの検証」『国際ビジネスコミュニケーション学会年報』76, 3-12.
- 中谷安男 (2020a) 「オックスフォード大学におけるリーダーシップの学び方」『経済志林』88: 1・2, 97-123.
- 中谷安男 (2020b) 「オックスフォード・ユニオンと大学のディベート組織におけるエスノグラフィー調査: 世界のリーダーを輩出するシステム」『経済志林』88: 1・2, 125-157.
- 小川百合 (2004) 『英国オックスフォードで学ぶということ—今もなお豊かに時が積もる街』講談社.
- 岡田昭人 (2014) 『オックスフォードの教え方』朝日新聞社.
- Roberts, A. (2018) *Churchill: Walking with Destiny*. Penguin Books.
- Russell M. Wyland, R. M. (2001) The attic society's "Oxford Review": idealism, failure, and early nineteenth-century periodical culture at the University of Oxford. *Victorian Periodicals Review*, 34:2, 128-146.
- 橘宏樹 (2018) 『現役官僚の滞英日記』PLANETS.
- 田中正弘 (2014) 「オックスフォード大学の学年末考查に関する事例研究: 何が問われ, どのように採点されているのか」『大学論集』45, 143-158.
- 津田正太郎 (2018) 「「聴く」プロパガンダ: 第二次世界大戦時における英国のプロパガンダ政策 (上)」『社会志林』65-3, 25-54.
- Walter, D. (1984) *The Oxford Union: Playground of Power*. London: Macdonald.

Exploring the Communication Strategies of a Global Leader: Churchill and the Oxford Union

Yasuo NAKATANI

《Abstract》

This paper investigates how global leaders should enhance communication strategies for their stakeholders when facing a national crisis. The focus is on how Winston Churchill was involved in the issue of the “King and Country” debate at the Oxford Union. Churchill has been recognized as a great Prime Minister of the U.K. during the Second World War. Although he was very good at using communication strategies to unite nations in order to fight against Nazi Germany, his dignity and pride were hurt at the Oxford Union, which is one of the most distinguished debating societies in the world. He misunderstood the power of free speech and made several mistakes. However, he learned important lessons from the failures and enhanced his strategic communication against internal and external enemies. He was not an ideal global leader in terms of discrimination and his offensive attitude toward non-white people. Nevertheless, we can obtain significant implications from his achievements and contributions to his country.