RMS message
2014.08
36

リベラルアーツは経営の役に立つのか

［視点］
アップストリーム・アセスメントが必要
日本アスペン研究所 副理事長 村上陽一郎氏

強く正しい意思決定の基盤に
元 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社長 平野正雄氏

企業の「社格」を高める
イメージプラン 代表取締役社長 田口佳史氏

［企業事例］**豊田通商**

［リベラルアーツを学んだ経営者たち］
日本たばこ産業 専務執行役員 岩井睦雄氏
森ビル 取締役 専務執行役員 堀内 勉氏

［経営者育成のグランドセオリー］
J-win 理事長
内永ゆか子氏

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

CONTENTS

2014.08 36

特集 リベラルアーツは経営の役に立つのか

Part1 視点

倫理は文化固有のものだが教養は視界を世界へと広げてくれる ……02
村上陽一郎氏　日本アスペン研究所 副理事長

リベラルアーツは、経営者の資質の鍛錬である ……05
平野正雄氏　早稲田大学 商学学術院 教授（元 マッキンゼー・アンド・カンパニー 日本支社長）

経営者の教養は、企業の「社格」を高めるために必要だ ……08
田口佳史氏　株式会社イメージプラン 代表取締役社長

Part2 事例

豊田通商株式会社
グローバル人材には、人間的魅力や品格が必要だ ……11

リベラルアーツを学んだ経営者たち 1
危機にあたって羅針盤となり、高次のバランス実現に役立つもの ……14
岩井睦雄氏　日本たばこ産業株式会社 専務執行役員

リベラルアーツを学んだ経営者たち 2
社会のパラダイム変化に腹を据えて対峙する ……16
堀内 勉氏　森ビル株式会社 取締役 専務執行役員

Part3 調査報告

リベラルアーツは実践現場で役に立っているのか ……18
経営職・管理職のリベラルアーツ実態調査結果より

総括

複雑化する環境のなかで、教養なき経営はあり得ない ……24

連載

経営者育成のグランドセオリー
8カ月間の常務補佐、仕事の作法と考え方を徹底的に鍛えられた ……26
内永ゆか子氏　NPO法人 J-Win（ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク）理事長

海外
学習と開発 その変化の潮流 ～ASTD2014 国際大会レポート～ ……30

展望 >>> **実践女子大学 人間社会学部 准教授　松下慶太氏**
働き方と働く場所と教育のメディア学 ……36

ソリューションガイド
当事者意識を伴ったリーダーを育てる経営人材育成サービスのご紹介 ……38

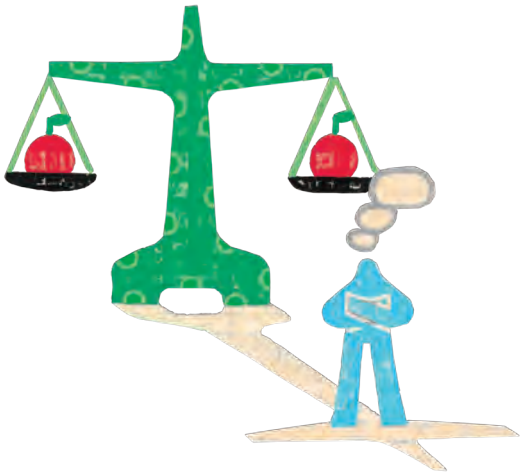
Information ……40

近年、急速な技術の進化、国内既存市場の飽和やグローバル化などにより、
企業経営者は、これまで以上に多面的で複雑な経営判断が求められている。
そのようななか、経営者育成において、リベラルアーツに注目が集まっている。
実際、経営においてリベラルアーツはどのようにその力を発揮し得るのか。

特 集

リベラルアーツは経営の役に立つのか

本特集では、
経営者がリベラルアーツを学ぶ意義について、
リベラルアーツに詳しい識者や、
経営を支援してきたプロフェッショナルのほか、
経営者育成にリベラルアーツ教育を導入する企業、
実際にリベラルアーツを学んだ経営者、
四者の視点から考察を深めてみたい。



倫理は文化固有のものだが 教養は視界を世界へと広げてくれる

村上陽一郎氏　日本アスペン研究所　副理事長

専門的な学問を修める場だと思われていた大学院のカリキュラムに、一般教養を加える動きが出ているという。専門分化が進み、経済環境が不確実性を増している昨今、企業経営者にもさらなる深い教養が求められている。果たして、教養とはいったい何か、どのように醸成されるものなのだろうか。日本アスペン研究所副理事長の村上陽一郎氏に、改めて伺った。

大学院と聞くと専門分野のことだけ勉強していればいいと思われるかもしれないが、最近、大学院のカリキュラムに一般教養科目を加えようという動きが出てきている。背景には学問、特に自然科学の分野で、あまりにも専門分化が進んでしまったことがある。例えば自然環境の問題。これを海洋や大気圏の問題として細分化し科学的に研究していくことは可能だが、それが人間社会にとってどのような意味をもつのか、というのはまた別問題だ。学問の専門分化が進めば進むほど、実はその研究のもつ社会的意義は見えなくなってしまう。

日本でも注目される トランス・サイエンスという考え方

日本でも、ここ10年あまり「トランス・サイエンス」という言葉が注目されている。これはもともと1972年にアメリカの核物理学者、アルビン・ワインバーグが唱えた概念であり、日本では2007年、大阪大学の小林傳司氏が『トランス・サイエンスの時代』(NTT出版)という本で詳しく解説している。その意味は「人間社会が抱えるさまざまな問題を科学に問うことはできるけれども、科学が十全な答えを用意できるとは限らない」という点にある。科学の分野はあまりにも細分化し、先端的な研究分野になると全世界でもそれを理解できるのは十数人しかいなくなる。同じ学会に出ていても、分野が違うとまったく話が通じないこともある。その一方で、科学は人間社会にとって必要不可欠なものにもなっている。科学者が人間のもつ価値観には立ち入らないという姿勢は正しいが、それだけでは解決できない問題があまりにも多くなってしまった。

ならば、誰が、どうやってそれを解決するのか。そこで必要になってくるのがトランス・サイエンスという考え方であり、教養だ。

例えば低線量の放射線による被曝が人体に対してどれほど悪影響を与えるかという問題に関して、データを積み重ね「影響はない」と科学的に実証できたとしても、心理的な不安は残る。住民が避難すべきかどうかを政治家が判断する場合、科学を超えた人間の心理や社会的影響までを含めて考えないと適切な判断を下すことはできない。クリントン元大統領は2000年の一般教書演説で、「アメリカはこれからITと環境とナノテクノロジーに注力し、そのために多額の予算を投入する」と発表した。その際、予算の一部をそれら科学技術が発展していくなかで起こるかもしれない社会的摩擦やマイナスの側面を研究することに使う、と語っていたことは注目に値する。英語ではそうした問題をEthical Legal and Social Issues(倫理的・法的・社会的な課題=略してELSI)と呼ぶ。

企業マネジメントにも必要なアップストリーム・アセスメント

科学が発達すると、行政もそうだが、企業はその研究成果をさまざまな製品開発やサービスに活かそうとする。その際、十分なマーケットリサーチをするだろうが、多くの場合、それは新製品や新サービスが企業にどれほどの利益をもたらすかという観点のみで実施され、その社会的影響は考慮されない。ところが昨今、行政や企業のマネジメントに関してもアップストリーム・アセスメントという言葉が使われ始めた。これはつまり、行政がサービスを、あるいは企業が製品やシステムを開発する際、その上流にまでさかのぼり、先ほどのELSIに関する観点からもアセスメントしていこうという考え方だ。

政府にせよ、企業にせよ、もしもこれを実践しようとすれば人材の問題にもぶつかるだろう。行政マンでも企業のマネジャーでも、自らの専門分野あるいは市場や製品開発に関して専門的知識をもっている人材は大勢いるだろうが、複数の専門的視点をもち、相対的にそのテーマを考えることのできる人材は少なく、日本ではそうした教育の場があまりにも少なかった。冒頭に述べた、大学院でも一般教養を教えるべきではないかという議論は、そうした反省点から生まれている。

人材育成という意味で私がここ20年近く関与し、取り組んできたのが日本アスペン研究所におけるリーダー研修だ。企業のサブトップ、ミドルマネジャー、それと高校二年生を対象とした三つのコースがあり、いずれも重視しているのは「読むこと」だ。社会に出てある程度の経験を積み、すでに指導者的な立場にある人は自分自身の歩んできたキャリアに自信をもっているため、何を読んでも自己流に解釈してしまう。研修ではまず、それを意識的に壊すことから始める。自分の読み方に満足せず、他者がどう読んでいるのかを理解した上で自分自身を相対化する視点を養う。

読むものはある意味で何でもいいが、できれば古典をお薦めしたい。古典は英語でいうとclassic。ではclassicとは何かといえば、古代ギリシャ・ローマでは地中海を航海するための船をそう呼んだ。地中海域に散らばる都市国家にとって、いい船を持つことは国家の存亡にかかわる。Classicとはそこから派生して「人間の存亡にとって決定的な意味をもつ何か」であり、ひいては階級、つまり文字通りのクラス（階級）という意味にもなる。すなわち、ヨーロッパ社会におけるクラスとはもともと、「船を国家に寄進できるような上流階級」を指す言葉だった。

人間が未知の海を航海するために必要な船――それが古典である。さらに言えば、古典によって磨かれ

る教養は人間の魂にとっての一番のごちそうともいえるだろう。ドイツ語では教養をBildungと書く。意味は英語のビルディングとほぼ同じだが、それは決してコンクリートのように人間をガチガチに固めてしまうのではなく、むしろ、放っておくと固まってしまいがちな魂を揺さぶり、柔軟にしてくれる。教養を身につけることによって人間の芯は太く、強くなっていくが、心はより寛容になっていく。

企業のリーダーたちが研修で古典を読むと一様に「目から鱗が落ちた」と言う。こうした体験の効果には即効性と遅効性の二つがある。一つは参加者の多くが研修後、書店で向かう棚が変わったと証言していること。それまではすぐに役立つ経営書ばかりを買い求めていたが、研修後はそれまで興味をもっていてもなかなかじっくり読むことのできなかった人文科学の棚に足が向くようになった。もう一つは意思決定に関して。以前とは違う処置の選択肢が思い浮かぶようになった、と証言する方が何パーセントかはいる。

個々の文化を大事にしながら それを超えて生きることも大事にする

人間はそもそも本能が壊れている生き物だ。ほ乳類のなかで戦争を起こし、とことんまで同種間殺戮をするのも人間だけなら、繁殖期をもたないのも人間だけだ。動物は本能でブレーキがかかるところを、人間は本能ではブレーキがかからず、とことんまで行ってしまう。だからこそ、人間には理性が備わっていると考えるべきだろう。ここでの理性を倫理と言い換えてもいいかもしれない。

倫理と教養は違う。倫理の倫は「みち」と読む。つまり「人の道」だ。宗教では「汝、殺すことなかれ」のような戒めが、この人の道を説いている。一方で、こうした戒めによる束縛はともすると、人間から「考える力」を奪ったり、人間を排他的かつ独善的にしてしまう危険性がある。教養はそうした社会の与える枠組みや宗教の枠にははまりきらず、少しはみ出しているのがいい。車でいうと「ブレーキの踏みしろ」のようなものだ。倫理は人間の行動にブレーキをかけるが、教養は排他的・独善的になろうとする心を外に向かって広げてくれる。

言語には必ず翻訳不可能な部分があると知ることは、他者に対して寛容になる第一歩だ。倫理は固有の文化や組織、宗教に左右されるが、教養は視線を世界へと向かわせてくれる。固有性を大事にするけれども、それを超えて生きることもまた同じように大事にする。自分自身の芯をしっかりともちながら、自分以外のものにも心を移して考えられる能力をもつこと。これが教養を身につけるということだと理解している。

村上陽一郎（むらかみよういちろう）

● 1936年東京生まれ。東京大学人文系大学院博士課程修了。東京大学教養学部、同先端科学技術研究センター、国際基督教大学などの教授を経て、2014年3月まで東洋英和女学院大学学長。東京大学・国際基督教大学名誉教授、日本アスペン研究所副理事長。専攻は科学史・科学哲学。『あらためて教養とは』（新潮文庫）、『エリートたちの読書会』（毎日新聞社）など著書多数。

 text：曲沼美恵 photo：伊藤 誠

リベラルアーツは、経営者の資質の鍛錬である

平野正雄氏　早稲田大学　商学学術院　教授　（元　マッキンゼー・アンド・カンパニー　日本支社長）

今の経営者に、リベラルアーツは必要なのか。必要だとすれば、それはなぜか。その問いに答えるのに最もふさわしい人の１人は、数多くの経営者に接してきたコンサルタントだろう。そこで、マッキンゼー・アンド・カンパニーの元日本支社長で、カーライル・グループの日本共同代表でもあった早稲田大学教授・平野正雄氏に、経営におけるリベラルアーツの必要性を訊いた。

経営者の役割は複雑かつ難解だが、煎じ詰めれば「意思決定」と「人の動機づけ」に尽きるといってよいだろう。適切なタイミングで強く正しく明快に決断を下し、決断した方向へと人々を牽引していくのが優れた経営者だ。この点は、今も昔も、また日本でも欧米でも、それほど変わらない。

しかし、この15年から20年ほどで、企業経営は一気に複雑性を増した。原因は大きく3つある。第一に「グローバル化」によって世界のビジネスの地平が劇的に拡大して、膨大な数の新たな市場が開かれると同時に、ビジネスの競争相手が飛躍的に増えたこと。第二に、「資本市場」の影響力が拡大し、コーポレートガバナンス、経営の透明性、株価などが重視されるようになったこと。また、資本事情を活用したM&Aが常套的な経営戦略となったこと。最後に、「IT」が事業戦略やオペレーションを大きく変え、特にインターネットをベースとするバーチャルで新しい市場や企業群を生んだことだ。このようにして、いわば「世界的経営革命」といえるほど経営の複雑性が劇的に増したために、経営者に求められる能力や技術も大きく変化し、専門化したといえる。

○この15～20年で、経営者は専門的な技術・知識が必要な職業になった

このような経営革命が起こる以前の日本企業の経営者は、自社内での自己体験と、企業内に蓄えられてきた経験知に基づいて大過のない経営ができていた。従って、経営者の選抜範囲も社内の生え抜きに限られて、抜擢もほとんどない順当な社長人事が一般的であり、かつ妥当でもあった。そのようにして選抜された経営者のメンタリティーは、まさしく「組織集団の長（おさ）」であり、経営のかじ取りにあたっては社員の利益を代表するものであったといえる。この背景には、企業とは社員を中心に構成される組織集団であり、そこには意思も感情も存在する「ヒトとしての会社」という会社モデルがある。それに対比されるのが、株主が会社の絶対的な所有者であり、会社と

いうのは従業員も含めてすべて契約によって結びつけられたリソースであるとする「モノとしての会社」という考え方である。この場合の経営者は、株主からの付託を受けて、与えられたリソースを適切に管理することで、その価値の最大化を実現する経営専門家となる。かつての安定的な経営環境の下では、特に専門的に訓練されていなくても組織知と自己経験をベースに経営を行う「組織の長」でも経営者は務まったかもしれないが、今日の複雑でダイナミックな経営環境で経営者を務めるためには、経験知を超えた高度な知識と技術が要請されるようになったといえる。

余談になるが、「ヒトとしての会社」と「モノとしての会社」の対比が鮮明に表れたのが2011年に発生した、いわゆる「オリンパス事件」である。これは歴代の日本人経営陣が隠蔽してきた粉飾会計が、新たに社長に就任した外国人経営者に告発されることで、結果として旧経営陣が訴追されることになった事件であるが、その過程では事件の発覚を恐れた旧経営陣が外国人社長を突然解任するというドタバタがあり、世界の耳目を集めた経緯がある。ここで興味深いのは、先輩経営者が行った投資失敗の穴埋めを、その後の歴代の経営者が引き継いできた組織防衛的なメンタリティーと、株主価値の防衛を盾に、自分を選抜してくれた先代の社長を告発した外国人社長のメンタリティーの差である。当然、前者は「ヒトとしての会社」の価値観が明らかに背景に存在する一方で、後者は甚だナイーブであるが、「モノとしての会社」の価値観が際立っている。

本件に関しては、違法行為と知りつつ粉飾決算に手を染め続けた歴代の日本人経営者はもちろん断罪されることになるが、株主価値だけを論拠にした外国人経営者の告発はヒロイックではあったものの、従業員はおろか、株主である投資家からも必ずしも強い支持を勝ち取ったわけではなかった。現に、彼の社長復帰の願いは株主の支持を得られず、果たされることはなかった。それどころか、一時不透明な処理と批判された銀行主導によるオリンパスの救済であったが、結果的には同社の株価が事件発覚以前を上回る水準まで回復したことで、皮肉にも株主価値も防衛できたことになった。ことほど左様に、経営や会社の実態は「ヒト」か「モノ」かという単純な二元論で片づけられるものではなく、言うまでもなく実際の経営にはその両方が必要だということである。ただ、多くの日本企業や日本人経営者は、「ヒトとしての会社」に深く根差しており、経営者の育成や選抜においても同質的かつ再現的になりがちなために、劇的な変化をもたらす「経営革命」への対応力が著しく劣る結果となった。このことが、日本企業の長期低迷の内部的主因と考えられる。

○リベラルアーツが価値体系を育み、多様な文化への理解を深める

従って、「世界的経営革命」後の企業リーダーの育成は、一昔前のように社内業務のローテーションで現場体験を積ませるだけでは不十分である。現代的な企業経営者になるためには、専門的で高度な経営技術を活用した意思決定の訓練が重要となる。例えば、アメリカのビジネススクールでケースメソッドが発達しているのもそのためだ。さまざまな局面に対応できるよう経営判断能力を磨くには、疑似体験を繰り返すのが早道なのだ。また最近は、将来のリーダー候補を若いうちからグループ企業の経営に参加させ、実践の場で経営者の経験を積ませる企業が増えているが、これも同様に効果的である。

その一方で、リベラルアーツは、技術を超えた企業経営者としての資質を鍛錬する観点から重要だ。なぜならリベラルアーツは、主に以下の3つの理由から大いに経営者の役に立つからだ。

第一に、強く正しい意思決定に必要とされる自分なりの「価値体系」を構築する助けとなる。リベラルアーツを基盤とした価値観・倫理観・規範が、バランスのとれた経営者を形づくり暴走を未然に防ぐ一方、教養を身につけることによって自分の絶対的な価値基準や人生の目標を確立することができれば、経営

者としてブレない強い意思決定を下すことができるだろう。

2つ目の効用は、グローバル化への対応だ。今後は多くの企業の経営者が、日本人だけでなく、多様な文化の人々をモチベートしていかなくてはならない。そのとき、世界各地の多様な文化や価値観を理解するための教養として、リベラルアーツがものをいう。

それから3つ目に、リベラルアーツによって知的刺激を受けることで、感性が高まる効果がある。ビジネスはどうしても同じことの繰り返しになりがちだから、時には質の違う新鮮な体験が必要である。

○リベラルアーツは、経営者の資質を磨くもの

ただ、何といっても経営者に第一に欠かせないのは、decisiveであること、すなわち「決断力」に富んでいることだ。優れた経営者といわれる人々は、皆、ずば抜けた決断力がある。IBMを改革したルイス・ガースナーはマッキンゼー出身で、カーライル・グループを率いていたこともあって縁があり、何度か会話を交わしているが、一つひとつの発言が的確で、その判断力、洞察力、人を見抜く力、そして決断力には毎回感心させられた。おそらくジャック・ウェルチやスティーブ・ジョブズなども、同様の能力が突出していたように思える。

ただ、その彼らがブレない意思決定を行うための価値基準や的確な判断のための感性などは、読書や座学とは限らないが、ある種のリベラルアーツを体得したことによるものとも考えられる。また、経営者としての「倫理・良心」や、人の動機づけに活きる「人間力」を形成するのも、経営の技術を超えたリベラルアーツといってよいだろう。

これまでに語ってきたことからも分かるとおり、今日の経営者は、複雑で高度な意思決定を的確に行い、企業を成長に導いていかなければならない。そのためには経験知を超えた経営技術を体得することは重要だ。一方で、リベラルアーツを学ぶことは、自らの価値体系を育むことで、さまざまな意思決定の規範を形成したり、世界の多様な文化を理解するために欠かせないことだ。また、感性を高めて人間的魅力を磨くことにもつながるはずである。そして、何より自分の人生を豊かにしてくれるものだ。

平野正雄（ひらのまさお）

● 1987年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。その後、同社の全社ディレクター、日本支社長、およびカーライル・グループの日本共同代表を経て現職。現場での豊富な経験をベースに、早稲田大学ビジネススクールにてグローバル戦略、企業戦略、M&A、事業再編、組織改革などを教えている。

photo：平山 諭

経営者の教養は、企業の「社格」を高めるために必要だ

田口佳史氏　株式会社イメージプラン　代表取締役社長

これまでの日本の優れた経営者のなかには、東洋思想に通じていた人が少なくない。ではいったい、経営者にとって「東洋的教養」はどのように役立つのだろうか。老荘思想的経営論（タオ・マネジメント）を掲げ、東洋思想全般の深い知識・洞察を基に数多くの企業の変革を指導してきた田口佳史氏に、日本的経営における東洋的教養の役割について尋ねた。

明治５年の学制発布以来、日本の教育の本流を占めてきたのは技術・知識教育だが、それ以前は違った。江戸時代は、胎教から15歳の元服まで、一貫して「立派な大人（大丈夫）になるための教育」がなされた。そこでは知識や技術も大事ではあったが、最も重視されたのは人格と教養だった。

だから、現代人に最も欠けているのは人格教育で、人格を高めるためには教養が必要だと話すと、多くの経営者の方が賛同してくださる。しかし、そうすると今度は次のような質問が飛んでくる。「人格は、近代的経営とどのように関係するのでしょうか」

実は、人に人格・人柄があるのと同じように、会社には「社格」、会社の柄がある。経営者や社員が教養や良識を身につければ、社格は高まる。そうすると、その会社はむやみに売上や利益ばかりを追いかけなくなる。そして自然と、会社に社会的存在意義が生まれてくる。ひいては、社会に必要とされる会社になる。つまり会社においては、教養は、数字の追いかけ方、欲望の処理の仕方に大きく関係するのだ。

教養の前に「規範」を身につけること 規範を知れば、「決断力」が増す

人が立派な大人になるためには、教養の前にまず何よりも身につけなければならないものがある。「規範」だ。英語では「norm」という。normの語源はラテン語のnormaで、大工の使う定規を意味する。同様に江戸時代、規範のことは「規矩」と呼んだ。規は今でいうコンパス、矩は定規のことだ。英語と日本語の語源が似ているのは偶然ではない。norm＝規矩＝規範は、社会で暮らす上での「基準」を指すのだ。

漢字の「正」の字は、「一」と「止」からできている。「基準の線（一）で止まる」のが、「正」しいということだ。この「一」こそが「規範」である。どこで止まるのが正しいのか、その基準が分からなければ社会生活は十分に営めない。だから、規範は社会生活を送る上で欠かせない。同時に、社会生活上の自由の根幹をなしている。規範がなければ、本当の社会的自由は成り立たないのである。

代表的な規範には、儒教の五常（仁義礼智信）がある。儒教社会では五常に沿った生き方をするのがルールで、それを無視してはまともに生きていけなかった。本来、現代日本人の人格形成も、仁義礼智信の規範を知ることから始めるべきだ。やはりそれが、日本人の人間性や社会性の基礎なのだから。

会社でも、社員の規範を重視するのが社格を高める第一歩となる。例えば、社内に落ちているゴミを拾ってゴミ箱に捨てるのは五常の働きだ。仁義礼智信とは、言い換えれば愛情や愛着心であり、当事者意識である。このことを踏まえれば、規範が共有されているだけで解決する問題が、世の中にも企業のなか

にもたくさんあることが分かるだろう。

また、規範は決断力に直結する。決断力がない人々には規範が不足していて、いくら話し合っても決められない組織には規範が共有されていない。これが、日本の経営者やビジネスパーソンに決断力のない人が多い根本的な原因である。戦後日本には「規範形成教育」が正式にはない。すでに誰も、決断力の欠如を規範のせいだとは思わない。大変な問題だ。

本来の「道徳」の本義は精力的で動態的な「創造活動」だ

規範に近いと思われているものに「道徳」がある。確かに道徳という言葉には、規範や倫理という意味もあるが、それだけでは理解が偏っている。

道徳の本義は倫理ではなく、精力的で動態的な「創造活動」である。もともとは、『易経』で語られている「生成化育」の力、地球上の生を成し育て化する力を道徳と呼んだのだ。渋沢栄一は「道徳なき経済は経済にあらず。経済なき道徳は道徳にあらず」と言ったが、これは実は「精力的、動態的な創造活動のない経済は経済ではない。経済のない創造活動は創造活動ではない」という意味である。

だから、コンプライアンスばかり追求するのは、決して道徳的ではない。本来、企業における道徳とは、社員が精力的、動態的に行動し、さまざまな価値を創造することだ。これが十全にできている会社では、まず不祥事は起きないだろう。不祥事のほとんどは、静態的で新たな価値を生み出せなくなった会社が苦し紛れに起こす過ちだ。渋沢が経済と道徳の両立を説いた真意の一端はここにある。

現代人が、このような道徳の意味の倫理と創造の区別が付かないのは戦中の名残といえる。戦中は何しろ秩序、つまり倫理一辺倒だった。個人的には、これは大変危険なことだと思っている。

「教養」は、経営者にプロセスを楽しむことを教える

それでは「教養」とは何か。木に例えれば、規範が根や幹で、教養は花である。教養はしっかりした規範の上に大輪を咲かせるものだ。

経営においても、社格を高めるにはまず規範を共有することだが、教養は社格を一段と押し上げる。その証拠に、戦前の三大茶人といえば益田鈍翁（旧三井物産創設者）、原三溪（富岡製糸場などを経営した生

糸王)、松永耳庵(東邦電力社長、電力の鬼)だが、いずれも優れた財界人だった。彼らが茶を嗜んだのは、プロセスを楽しむものだからだ。グイと飲めば一刻で終わるものに何時間もかける。その過程に、何物にも替えがたい面白みがあるのだ。ビジネスの世界でも同様に、売上や利益以外のプロセスに金銭に替えがたい価値がある、と経営者が悟るか否かで、社格は大きく変わってくる。戦前、彼らのような数寄者経営者が多かったのは、第一に社格を高めるためだった。一事が万事、教養はこのように社格に強く影響を及ぼす。

教養が社格につながる例をもう1つ挙げると、東洋思想の陰陽論では、不況も決して悪ではない。陰陽どちらがよいとはいえず、陽と同様、陰もまた必要と考える。松下幸之助が「好況よし、不況もっとよし」と深く洞察した背景には、まさにこの陰陽論の伝統がある。これもまた、単に金儲けだけを重視する考え方ではとうてい辿り着かない境地だろう。

高度成長期、ビジネスは単なる椅子取りゲームで、経営者に教養がなくても、椅子さえ取れれば会社は成り立った。今や改めて、会社や事業が何のために必要とされているか、どのように社会に対峙するかが厳しく問われる世の中になってきている。今再び、経営者に教養が欠かせない時代が到来したと見るべきだ。

ところで、規範や教養を身につける第一の方法は、古典を読むことだ。古典なら、東西問わず何でもよい。古典とは、何代にもわたって継承されるだけの意味のある書物だ。それは必ず人格形成にプラスに働く。古典は難しいという人がいるが、だからこそ読むごとに発見がある。私は『論語』を500回くらい読んできたが、いまだに発見に事欠かない。古典こそ、欲望を適度に抑えるブレーキとしての理性を形成し、快適な人生を送るための何よりの薬である。

○教養は、何よりも「貧を楽しむ」ためにある

最後に少しだけ、教養の本質について語りたい。中国では、教養を「文」と呼び、具体的には礼楽射御書数の「六芸」を指した。文とはもともと文身、つまり入れ墨のことで、災厄や疫病を寄せつけないためのものだったが、転じて飾りとなった。教養もまた古来より、災厄を遠ざけるための重要な飾りである。

また、教養は何よりも、「貧を楽しむ」ために、富貴貧賤を乗り越えるためにある。富貴貧賤を乗り越えるのは中国古典の一大テーマで、それをなし得るのはひとえに教養の力だ。貝原益軒が『養生訓』に書いたとおり、「ひとり家に居て、閑に日を送り、古書をよみ、古人の詩歌を吟じ、香をたき、古法帖を玩び、山水をのぞみ、月花をめで、草木を愛し、四時の好景を玩び、酒を微酔にのみ、園菜を煮るも、皆是心を楽ましめ、気を養ふ助なり」なのである。

田口佳史(たぐちよしふみ)

● 1942年生まれ。老荘思想研究者。現職のほかに、一般社団法人「日本家庭教育協会」理事長などを務める。大学卒業後、日本映画新社に入社。その後、中国古典思想に出会い、経営指導に転身。主な著書に『タオ・マネジメント』(産調出版)、『清く美しい流れ』(PHP研究所)など。

 text:米川青馬 photo:伊藤 誠

豊田通商株式会社

グローバル人材には、人間的魅力や品格が必要だ

西川義史氏　豊田通商株式会社　人事部　部長

豊田通商では、2013年からグローバルリーダー育成プログラム「GALP」(Global Advanced Leadership Program)を実施している。GALPの特徴は、リーダーシップや組織論を含めた経営知識の獲得、アクションラーニングによる会社への提案に加えて、第3の柱にリベラルアーツ・プログラムを据えていることだ。なぜ、グローバルリーダーにリベラルアーツが必要なのか。人事部部長の西川義史氏に伺った。

同社がリベラルアーツを取り入れた研修の構想を練り始めたのは、2012年である。「構想にあたっては、まず、事業および人材についての将来仮説から考えていきました。現在の豊田通商は、日本発信型のビジネス展開が主流です。しかし2030年頃には、世界中からビジネスが創出され、ビジネスやエリア間でシナジーが継続的に生まれること、国を超えてシームレスに事業を展開する真のグローバル企業に変化することを目指しています。これを実現するためには、企業文化やマインド、経営の仕組みの変革が必要ですが、それをリードするグローバルリーダーが、明らかに不足している、この現状を打破しようと考えたのです」

リベラルアーツが身についていなければ、世界では尊敬を得られない

この将来仮説に沿って考えたとき、これからのグローバルリーダーに欠かせないものの1つが、リベラルアーツの習得であったと西川氏は言う。

「これまでの弊社のグローバルリーダー育成は日本人社員が主体でしたが、今後は世界中の優秀な社員を広く対象としていく予定です。また、グローバルリーダーの人数だけでなく、レベルも高めていかなければなりません。つまり英語力やビジネススキルだけでは不十分で、人間的魅力や品格が不可欠であり、その基盤となるのが、リベラルアーツ、教養なのです」

しかし、日本人リーダーおよびリーダー候補の多くは、もっと高いレベルで教養を身につける必要が

ある。「昔の国内商売であれば、例えばプロ野球やゴルフの話をしながら、円滑に商売を進めていくようなことがあったかもしれない。しかし、これからの海外ビジネスでは互いの文化的背景を理解した上で、哲学や文学、歴史について対等に議論できなければ、なかなか世界を相手に戦えない。日本とはどのような国か、日本人とはどのような民族かということを語るのはなかなか難しいことです。しかし、自らのアイデンティティを語れるだけの知識・見識をもつことは、世界では一般的な教養ですから、それは当然できなければならないのです。そういうことは個人が自らやるべきことだと思いますし、深い教養や品格などは知識教育で授けられるものではないことも分かっています。しかし、日本が世界に取り残されないためにも、自己研鑽の機会提供という、セルモーターはせめて回してやらねばと、私たちは会社としてリベラルアーツ教育に取り組むことにしたのです」

日本人社員10名と海外現地社員10名が3カ国で共にリベラルアーツを学ぶ

GALPは半年ほどのプログラムで、受講生は、日本・イギリス・シンガポールでの集中セッションで、ストラテジー、ファイナンスなどの経営知識の講義やリーダーシップ・ワークショップに加えてリベラルアーツ・プログラムに取り組む。また、アクションラーニングとして、半年間チームに分かれて会社への提言を企画し、最終セッションで提案する。2013年の第1期の集中セッションは早稲田大学ビジネススクールで計10日間、ケンブリッジ大学で1週間行われた。2014年の第2期は、2大学に加えてシンガポール国立大学でも数日開催。GALPの講義・レポート・課題図書などはすべて英語を使用する。受講生は日本人社員10名、海外現地社員10名で平均年齢は40代半ば。将来のグローバルリーダー候補ばかりである。

各セッションでの、リベラルアーツ・アクティビティは、例えば、日本なら書道や茶道、歌舞伎鑑賞、イギリスならシェークスピア原語劇の観劇や大英博物館訪問、シンガポールでは美術鑑賞や華僑文化の講義といった内容である。これは、受講生全員で体験する。このほか、課題図書には、経済書などだけでなく、リベラルアーツに関する本が多く含まれている。また、美術展や舞台などの文化的イベントに自ら足を運び、その感想をまとめる宿題もあり、このレポートも提言同様、最終セッションで発表しなくてはならない。

「GALPの期間が終わったら、皆また職場に戻っていきますので、リベラルアーツの意義を感じてもらい、自ら造詣を深めていっていただきたいのです。ですから講義だけでなく個人で課題に取り組むことで、自分で学ぶ癖をつけてもらえるとよいと考えています」。受講者がリベラルアーツに興味・関心をもち、自ら学ぶきっかけにしてもらうことがGALPのリベラルアーツ・プログラムの目指すところということだ。リベラルアーツの習得には、本来かなりの時間がかかる。GALPで伝えられることはそのうちのごく一部に限られる。あとは、それぞれの研鑽に任せる他ない。その第一歩となれば、GALPは十分に成功と考えている。「例えば、歌舞伎にしてもシェークスピアの原語劇にしても、一度で深く理解するのは難しいものです。しかし、これらの経験で芽生えた興味・関心を、ぜひ今後、掘り下げてもらえたらと思っています。最初はひょっとしたら知識だけかもしれないですよね。でも、それが経験と結びついて深みのあるもの、自分の言葉で語れるものになってくるのだと思います」

リベラルアーツを学ぶことで、リーダーとしての判断軸が磨かれる

リベラルアーツ・プログラムは、あくまでも知識教育を主眼としたものではない、と西川氏は強調する。「リベラルアーツを学ぶ最終的な意義は、人間性を高めることと、判断軸を磨くことです。哲学、歴史、宗教などの古くから蓄積された知識や教えには、現代にも通用する本質的な学びがたくさん詰まっています。これを学ぶことで、目の前にある事情だけにとら

われることなく、本質的に何が正しいかを見極め、判断する力が身につくと考えています」。歴史は繰り返すという言葉があるように、歴史を深く学ぶことで、今後長期的に起こってくる時代の大きな流れが想像できるようになる。そのことはリーダーとしての判断に影響を与えるであろう。リベラルアーツは、周囲の尊敬を得るだけでなく、リーダーとしてのものの見方を研ぎ澄ましていくためのものだと考えている。

同期生が国を超えた固い絆で結ばれたことも、このプログラムの成果の1つだ。もちろんそれはワークショップやアクションラーニングによる面も大きいのだが、リベラルアーツ・プログラムによって文化的な理解が促進された効果も決して少なくないと考えている。第1期を実施して、日本のセッションで日本文化に触れたナショナルスタッフからは、「普段、駐在員とは一緒に仕事をしているが、改めて、日本人はこういった背景をもっているんだ、ということを学ぶことができ、日本人への理解が深まった」という声が聞かれたという。逆もまた然りであろう。

リベラルアーツ教育は試行錯誤しながら継続していく

GALPには、導入時は必ずしも社内の全員が賛成というわけではなかった。また、リベラルアーツの必要性を疑問視する見方もいまだにある。しかし、昨年の成果は総じて経営陣にも好評で、リベラルアーツの必要性は社内でも徐々に理解されてきている。

GALPの一定の成功を受けて、同社は今年から全階層の教育プログラムに何らかのリベラルアーツの要素を導入し始めている。「例えば、今年の新入社員にはサミュエル P. ハンチントン『文明の衝突』を課題図書に設定して、導入研修でこの本について議論するプログラムを行いました。異なる民族や宗教がもつ思想の根本的な違いが分かると、世界情勢がまったく違った様相として見えてくるのです」。GALPを含めた同社のリベラルアーツ教育は始まったばかりで、現在は試行錯誤の段階だが、プログラム内容を工夫しながら、今後さらに注力していく予定だという。

リベラルアーツを学んだ経営者たち 1

危機にあたって羅針盤となり、高次のバランス実現に役立つもの

岩井睦雄氏　日本たばこ産業株式会社　専務執行役員

古代ギリシャで、労働に従事しなくてもいい「自由市民」、すなわち支配階級の基礎教養であり、実学的な学問とは一線を画する。そんなリベラルアーツを広く現代における教養と捉え、それが実践そのもののビジネスとどんな関係があるのか。日本たばこ産業の岩井睦雄氏にその効用について尋ねてみた。

リベラルアーツを身につけていなくても経営はできるか。もちろん、できる。組織の運営やお金儲けのためだけなら、リベラルアーツは必須ではない。ただ、より良い経営を行うためには、良き経営者、良きリーダーになるためには、必要不可欠となる。

あらゆる事業は人の幸福の実現や、より明るい未来の構築のために行われる。時代が変われば、幸福の中身もあるべき未来も変わる。企業が永続的に存在していくには、より良い経営を常に目指さなければならないし、その舵取りを行う経営者は良きリーダーでなければならない。人類の叡智の集大成であるリベラルアーツの助けを借りる必要がある。

自分の軸が求められるとき、リベラルアーツが重要となる

私の場合、リベラルアーツが重要だと思うようになったきっかけは、過去2度あった。

1つは、たばこを扱う今の企業に入ったことだ。たばこは、なくても困らないが、あると人生が豊かになるという嗜好品である。入社以来、経営企画に身を置き、心の豊かさをもたらす半面、健康への影響が取り沙汰される商品に関して、あれこれ思考を巡らし本も読み、識者の方にもお話を多々伺った。リスクあるものはすべて排除するような現代の風潮、心身二元論的に論ずることの是非など、さまざまなことを深く考えさせてくれるのがたばこの存在だった。

もう1つは、中国製冷凍ギョーザに農薬が混入された事件である。2008年初めのことで、私は加工食品事業の責任者だった。そのとき私の脳裏に、その2年前に参加したセミナーで、故・本間長世先生がおっしゃった言葉がまざまざとよみがえっていた。「古典を英語で言うとクラシックス。その原義は国家が存亡の危機に立たされた際、有志によって提供、編成される艦隊のことだ。人類の叡智を集めた古典こそ、危機に臨むリーダーの生き方、問題への対処の仕方の指針を与えてくれるものだ」と。私はこのとき、この問題に対する指針（プリンシパル）を2つ決めた。それを決める上では、私がずっと大切にしてきた正直さ（オネスティ）という価値観や、本間先生らに感化され、読み込んでいた古典（クラシックス）が無意識にも役立ったことは間違いない。

まず、「人命第一」ということだ。実際に農薬が混入された商品は3種類だったが、万が一のことを考え、その工場で作っていた商品すべてを出荷停止にし、すでに市場に出回っているものは可能な限り回収した。

そして、「真実のみを話す」こと。事実として判明していることはすべて世間に発表してもいいが、分か

らないことは知ったかぶりをせず、そのまま分からないと言った。その2つの指針とも、社の方針と同じであったことが幸いした。記者会見も何とかこなすことができた。あのとき、会社の指針と私の決めたものに齟齬があったら、記者会見で私は破綻を余儀なくされたかもしれない。

また、この事件は、「美味しいものを手頃な価格でお客様にお届けしたい」と、われわれが良かれと思ってやっていたことが、結果としてお客様を傷つけ、わが社のブランドも傷つけてしまったという意味で、物事の複雑さと、そうした事態を予測し、対処するための幅広い視点の大切さを思い知らされた出来事でもあった。

コンフリクトが生じる場面で難しいバランスをいかに保つか

弊社には、「4Sモデル」という経営哲学がある。お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度（Satisfaction）を高めていくというものだ。例えば、従業員のことだけを考えて、どんなときでも雇用を守ろうとすると、株主価値が毀損され、結果的に経営が立ち行かなくなり、社会にもお客様にも迷惑がかかる。雇用維持を貫くよりも、まだ余裕があるうちにリストラを行い、手厚い手当と共に送り出すことができれば、社員も別天地でいきいき活躍できる、という考えもあり得る。「あちらを立てればこちらが立たぬ」、そんな難しいバランスを保つために大切なのが、リベラルアーツに裏打ちされた幅広い視野と自分の軸だと私は考えている。

実践的知識とするには、対話と実地での応用が重要

リベラルアーツというと、孤独に本を読む姿が思い出されるだろう。しかし、それは一面的な考え方だ。それらを血肉とし、他者との対話によってより深めると同時に、その信念に従って行動するべきだ。何事かを成し遂げたいと思っている人には必ず役立つ実践的知識、それがリベラルアーツだと思う。本のなかに閉じ込めておくのはまことにもったいない。

リベラルアーツを通じて人間形成することは登山に似ている。険しい山道を登っているときは足元しか見えず、つらいだけだが、見晴しのいいところで来し方を振り返ると、「ここまで登ってきたか」という感慨を覚えるものだ。だが頂上は遠い。永遠に辿り着けないかもしれない。でも登山者はまた歩き出す。なぜか。そこに山があるからだ、という答えはかっこよすぎるだろうか。

岩井睦雄（いわいむつお）

● 1983年日本専売公社（現日本たばこ産業）入社。経営企画部長、経営戦略部長を経て、2005年執行役員食品事業本部食品事業部長、2006年取締役常務執行役員食品事業本部長に就任。常務執行役員企画責任者、取締役常務執行役員企画責任者兼食品事業担当、JT International S. A. Executive Vice Presidentを経て、2013年より現職。

リベラルアーツを学んだ経営者たち 2

社会のパラダイム変化に腹を据えて対峙する

堀内 勉氏　森ビル株式会社　取締役　専務執行役員

銀行員時代に金融危機を、その後に転職した森ビルではリーマン・ショックを経験した。自らの価値観を大きく揺さぶられる出来事に2度も直面した堀内勉氏は、それらをきっかけに資本主義とは何かについて深く考えるようになったという。危機感に背中を押されて学び始めた堀内氏の、内面の変化について伺った。

堀内氏が「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(東大EMP)」を受講しようと思ったのは、50歳のときだった。故・森稔会長にその意思を伝えると、答えは即座に「ノー」。役員が平日休むなどというのは言語道断だ、と言われた。東大EMPは40代を主たる対象とした社会人向けのプログラムだ。受講料は600万円と高く、学位を提供しないため、純粋に知的な興奮を求め、思考力を訓練したい人たちが集まってくる。堀内氏が受講を決意したのは、「実践的な経験に加えて、人文科学的な深い知見と最先端の自然科学の知見を包括的に体幹と脳幹に練り込んでいかなければ、これから先、難しい経営判断ができない」という危機感にも似た確信があったからだ。「受講料を自己負担してでも通いたい」と申し出ると、ようやく受講が許された。

相次ぐ金融危機で自分の価値軸が見えなくなる

教養を求める原体験は、旧日本興業銀行時代に直面した金融危機にある。バブル崩壊と共に大手金融機関が軒並み経営破綻し、1997年には金融汚職事件へと発展した。組織のあり方が問われる事態となり、まだ若かった堀内氏は取り調べを受けただけで済んだものの、行内から逮捕者も出た。

「それまでは、会社で働くことが社会に貢献する道だとイノセントに信じ込んでいました。だからこそ一生懸命に頑張ることもできた。事件をきっかけに、自分の所属していた組織がまるで犯罪集団であるかのように言われ、これまでしてきたことはいったい何だったんだ、と目の前が真っ暗になりました。よって立つべき基軸が急に見えなくなり、何が正しいことなのかを自分で考え、判断していかなくてはならなくなりました」

疑問を抱いたまま仕事を続けることに疲れてしまい、銀行を辞めて外資系金融機関に転職した。価値軸を求めてむさぼるように本を読み、たくさんの人と会った。

「あれだけ大きな出来事に遭遇したのだから、きっと人生も大きく変わるだろう、と思いますよね？　でも、その瞬間だけを見れば、何も変わらないのです」

当時はまだ、目の前で起きる出来事と自分自身のあり方をつなげて考えることができずにいた。「ひどい事件に巻き込まれた」という感覚にとらわれてしまい、「出来事を俯瞰して眺めることができていなかった」。しかし、その後、困難なことに遭遇するたびに書物に当たり、自分の頭で考え始めると、少しずつだが、何かが確実に変わっていくのを感じるようになった。「やはり、事件をきっかけに日々の行動が変化し

た。その積み重ねによって、思考も少しずつですが、深くなっていったのだと思います」

経済が再び安定し、生活も平穏を取り戻したかに思えた矢先、今度はリーマン・ショックが起きた。堀内氏はこのとき、森ビルのCFOとして財務を担当していた。「金融機関でマネーゲームに参加していたときは、勝つことが純粋に面白かったんです。誰を傷つけるわけでもないし、すべてが順調に思えた。ゲームの仕組みそのものがおかしかったのではないか、と気づいたのはやはり、リーマン・ショック以後です。今の仕組みはいったい人間をどれだけ幸福にしているのだろうか、という疑問をもちました」

東大EMPで改めて学び直そうと思ったのも、そのときだ。自分も含めて、経営に携わる日本人の勉強不足はかなり深刻なレベルにあると感じた。プログラムのなかで大きな比重を占めていたのは、自然科学だ。法学部や経済学部出身の社長が多い日本の現状を考えると、経営層がもっと理系の知識をもたなくてはならない、と痛感した。と同時に、経済のあり方を根本から勉強し直したいと思い、2012年から私的な勉強会である「資本主義研究会」*も立ち上げた。

「経済予測というのは通常、メインシナリオとサブシナリオを立てます。最近、エコノミストと話していると、このメインとサブが程度の差ではなく、真逆の方向にある。つまり、どちらがメインでどちらがサブなのか、誰にも明確なことは言えない。その場合、経営者は自分がこうだと信じる道を進むしかありません。その際の決断に必要なのが自分のなかの核となる軸であり、その基軸づくりに欠かせないのが教養だと思います」

日々の鍛錬を通じて有事に向き合う覚悟ができた

「学べば学ぶほど、自分がいかにモノを知らないかを思い知らされる」と堀内氏は言う。「最初は簡単にパスできるだろうと思っていたのが、実際に勉強を始めてみたら、それがいかに難しい試験だったかに気づいたという感じ」だとも。

「スポーツと同じで、練習したからすぐに強くなれるわけではない。毎日少しずつ筋肉がついて、気がついたら大きく変わっている。うまく説明はできませんが、物事の受け入れ方や見方が変わったような気がします。腹が据わるというか、大きな危機に直面しても、それを受け入れる覚悟ができた」

教養を身につけたからといって、すぐに経営に役立つわけではない。ただ、「困難に直面しても、以前のようにジタバタすることはなくなった」。日々の積み重ねによって少しずつ自分の判断軸が作られ、長い目で見れば、経営をする上で必要な胆力が育まれていたということだろう。

*資本主義研究会はFacebookページ「資本主義の教養学」で、講演会などの情報発信をしている

堀内 勉（ほりうちつとむ）

● 東京大学法学部、ハーバード大学法律大学院を卒業。1984年旧日本興業銀行に入行し、興銀証券、総合企画部などを経る。1998年ゴールドマン・サックス証券入社。1999年森ビル入社。森ビル・インベストメントマネジメント社長などを経て2008年より現職。青山学院大学客員教授、資本主義研究会主宰。

リベラルアーツは実践現場で役に立っているのか

経営職・管理職のリベラルアーツ実態調査結果より

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所
主任研究員 藤村直子

はじめに

リベラルアーツは本当に実践現場で役に立っているのか。役に立っているとしたら、どのような場面なのか。特徴的なエピソードとして取り上げられることはあったとしても、一般的な経営職、管理職の実態はあまり明らかになっていない。そこで、本編集部では、経営職、管理職に対して定量調査を実施した。

調査概要

調査概要は図表1のとおりである。部長以上の経営職、管理職を対象とし、データの統制上、従業員規模は500名以上、最終学歴は大卒以上とした。サンプル回収にあたっては、「経営職、管理職で成果をあげる上で、教養などのリベラルアーツは必要だと思いますか。」との問いに対して、必要群（「必ず必要

図表1　リベラルアーツ実態調査　調査概要

調査目的	経営職、管理職にとってのリベラルアーツの有効性、学習に関する実態を明らかにすること
実施期間	2014年6月
調査方法	インターネット調査
分析に用いた調査対象	部長以上の経営職、管理職　131名（所属企業の従業員規模500名以上、最終学歴大卒以上） リベラルアーツについて聞いたことがある人 主な属性 ・年齢層：30代3.1%、40代20.6%、50代60.3%、60歳以上16.0% ・性別：男性95.4%、女性4.6% ・業種：製造業47.3%、非製造業52.7% ・従業員規模：1000名未満26.0%、1000名以上～3000名未満29.0%、3000名以上～5000名未満10.7%、5000名以上～10000名未満8.4%、10000名以上26.0% ・職種：営業・販売・サービス22.1%、経営企画・事業企画・事業開発18.3%、総務・法務・広報15.3%、研究開発・技術・設計12.2% ・役職：取締役相当10.7%、事業部長相当12.2%、部長相当77.1%
調査内容	リベラルアーツに関する ①認知度・理解度 ②経営職、管理職で成果をあげる上での必要度、必要／不要な理由 ③社会人になってからの学習経験、現在の学習意向、学習内容と役立ち度、学習したきっかけ ④経営職、管理職にとって何に役立つか、役立つためのカギ

だと思う」「必要だと思う」「どちらかといえば必要だと思う」）と不要群（「どちらかといえば必要ではないと思う」「必要ではないと思う」「まったく必要ではないと思う」）の割合が近くなるように行った。結果として、不要群の出現率が低かったことから、必要群185名（59.7％）、不要群125名（40.3％）の計310名のデータが回収された。

なお、予備調査においては、あえてリベラルアーツの詳しい説明を行わずに、その認知度・理解度を確認したところ、「聞いたことがあり、内容まで把握している」32名（10.3％）、「聞いたことがあり、内容までなんとなく把握している」43名（13.9％）、「聞いたことはあるが、内容は知らない」56名（18.1％）、「聞いたこともないし、内容も知らない」179名（57.7％）という結果だった。そこで、分析対象としては、リベラルアーツについて聞いたことがある人（「聞いたこともないし、内容も知らない」以外）131名を用いることとした。

リベラルアーツが必要との認識は８割強

前項で述べたとおり、予備調査において、経営職、管理職で成果をあげる上でリベラルアーツが必要か否かについては、約6割が必要との認識であった。それでは、今回の分析対象であるリベラルアーツについて聞いたことがある131名の必要度の認識はどうなっているだろうか。「必ず必要だと思う」（14.5％）、「必要だと思う」（35.1％）、「どちらかといえば必要だと思う」（32.8％）を合計した、8割強が必要との回答だった（図表2）。必要ではないと思っているのは、2割に満たなかった。

効能の実感の有無が必要・不要を分かつ

以降の分析では、調査票において、リベラルアーツの定義を「教養（古典、哲学、歴史、宗教、自然科学など）」と提示している。

先の設問において、リベラルアーツが必要だと思う理由に関する自由記述をまとめたものが図表3である。大別すると、ものの見方、コミュニケーション、教養・常識、判断軸、バランス、グローバルに関連するものとなった。理解度を統制したものであることもあり、効能を理解した明確な理由が多く挙げられていた。

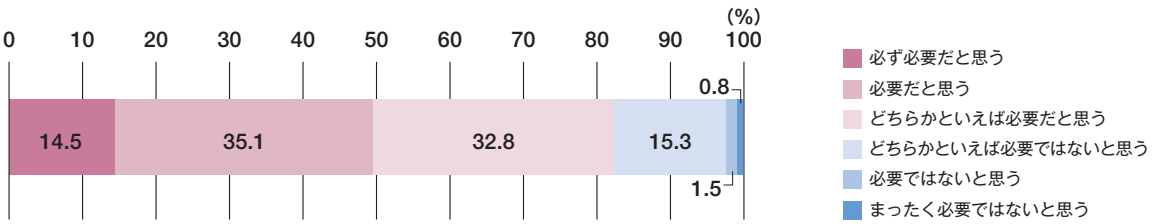
一方、必要でないと思う理由は図表4のとおりである。こちらは、学習経験の有無によって回答の意味合いが変わると考えたため、次項で紹介する社会人になってからの学習経験に対する回答によってコメントを分類した。学習経験者においては、専門知識や実務での実践の重要性を挙げる回答などが見られた。学習未経験者においては、効能が分からないために不要と感じ、学習もしたことがないことがうかがえる結果であった。

6割強が社会人になってからの学習経験あり

現在の学習意向と社会人になってからの学習状況について

図表２　リベラルアーツの必要度

「経営職、管理職で成果をあげる上で、教養などのリベラルアーツは必要だと思いますか。」　n=131



図表3　リベラルアーツが必要だと思う理由

「経営職、管理職で成果をあげる上で、リベラルアーツが必要だと思う理由は何ですか。また、どのようなときに必要性を感じますか。」（自由記述）
※必要度「必要群」に回答を求めた。（72件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数）

ものの見方	8	自身の経験などによらない広い視野をもつために必要／専門バカにならず、幅広い視野で物事を見る目が養えるから／個人の思いこみや従来の慣習にとらわれず、総合的・創造的に多面から物を見られる力量が、これからの経営職・管理職には欠かせないファクターになると考えているから／仕事の知識や見方を拡大・俯瞰したり、人間性やリーダーシップなどを養うのに役立つと思う
コミュニケーション	7	コミュニケーションを円滑にするため／管理職としてコミュニケーション能力は必須で、特に論理的思考能力と表現力は欠かせないから／基礎的コミュニケーションルールを知る上で、管理職には、リベラルアーツを身につけることは、マストだと思う／思考やコミュニケーションなどの能力の前提となる要素だと思う／知らないと人間に幅が出ないし、他社の人とまともに話ができない
教養・常識	6	一般的常識として必要だと思うから／総合的な一般教養の為、日常的に必要／基本的教養を身に付けていないと、企業の経営は難しいと思うから／教養がないものは経営及び管理職に就くべきではない。部下が付いてこない
判断軸	6	時代の流れのなかでの自己スタンスの確立／人を導くには考え方に柱が必要。思いつきでなく先人の知恵や世の中の理を基にした考え方でなければ一貫性がなくなり信頼されないことになる（のがほとんど）／思考のベースがないとより深い思索を巡らすことができず、創造的な活動に至れないから／歴史などからは人間がどのようなシチュエーションでどのような誤りを犯してきたかを学べるし、数学等からは論理的な考え方を学べる。すなわち、自分のアタマで物事を考え、判断できるようになる。したがって、仕事のあらゆる要素にリベラルアーツは効いてくる
バランス	5	偏った考え方だけでは、解決できない問題がある／全体的バランス感と合理性感覚を涵養／バランス感覚を養う／いわゆる専門バカではなく、バランスがとれた思考が必要
グローバル	4	グローバル化においてこれからは理系、文系の区別なく学ぶことが要求される／グローバル人材を作るには必要不可欠だから／海外で会議などのときに、円滑なコミュニケーションを進める上で身につけておく必要があると思う
その他		教養を深めた方が、色々な状況に柔軟に対応できるため／発想の原点になる土壌はリベラルアーツで培われたと思っているから／教養なくして柔軟で豊かな発想は生まれないから／人間性が伴わないと会社の規律が壊れるから／学問的な思考なくして効率的な経営なし／理を知り、これを経営の方向性に結びつける必要があると思うから／顧客など、社外のステークホルダーとの付き合いにおいて、相応の教養を身につけていることは事業継続において必須だと思うから／基本的な素養が備わっていなければ企業としての立ち居振る舞いなど軋轢が生じる／営業としての最低教養であり人間の幅を広げるため／業務そのものよりも人脈形成の上で不可欠と考える。 また、仕事上の会談や業界イベント・パーティなどの場で、相手の人格・志向などを測る物差しにもなる

図表4　リベラルアーツが必要でないと思う理由

「経営職、管理職で成果をあげる上で、リベラルアーツが必要でないと思う理由は何ですか。」（自由記述）
※必要度「不要群」に回答を求めた。（23件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数）

学習経験者	9	現在の業務においては、判断をするにあたって、専門的知識の方が必要とされる度合いが圧倒的に高いため／営業は実践のみとの考えがあるため／個人の常識・教養の範囲として身につけていれば十分だから／日本の組織や、日本人の働き方においては、通常はリベラルアーツが必要になる場面はないと思う／備わっていて当然のようでありますが、それに（知識）振り回される傾向性があるので、どちらかというと人間の基底部を重んじているから／すべてを学ぶ必要性を感じない
学習未経験者	14	業績に結びつかない／事実に即した的確で素早い対応を必要とするときにリベラルアーツがどのように影響するのかが不明／職務遂行能力との関係が分からない／特別に学ぶべきことではなく、大学までの授業のなかで身につくと思うので

の集計結果は、図表5のとおりである。現在、「学ぼうとは思っていない」との回答は2割強であった。残りの3割弱は現在学んでいるもしくは予定があり、5割強は機会があれば学びたいとの回答であった。また、6割強が社会人になってから学習経験があり、研修・講座よりも読書など独力で学んだ人のほうが多かった。社会人になる前も含めて学んだことがなく、今後も学ぼうと思っていないのは、全体の1割強にすぎなかった。

それでは、社会人になってから学習経験のある人は、どのような内容を学んだのだろうか（図表6）。学習し仕事上役立ったものとしては、経済学、歴史が約7割、心理学、先端技術、自然科学が約6割、政治学、文学が約5割の選択率であった。学習したものの仕事上では役立っていないものとしては、文学の回答割合が2割程度で相対的に高かった。学習経験のないものとして回答が多かったのは、政

図表５　リベラルアーツの学習意向と学習状況

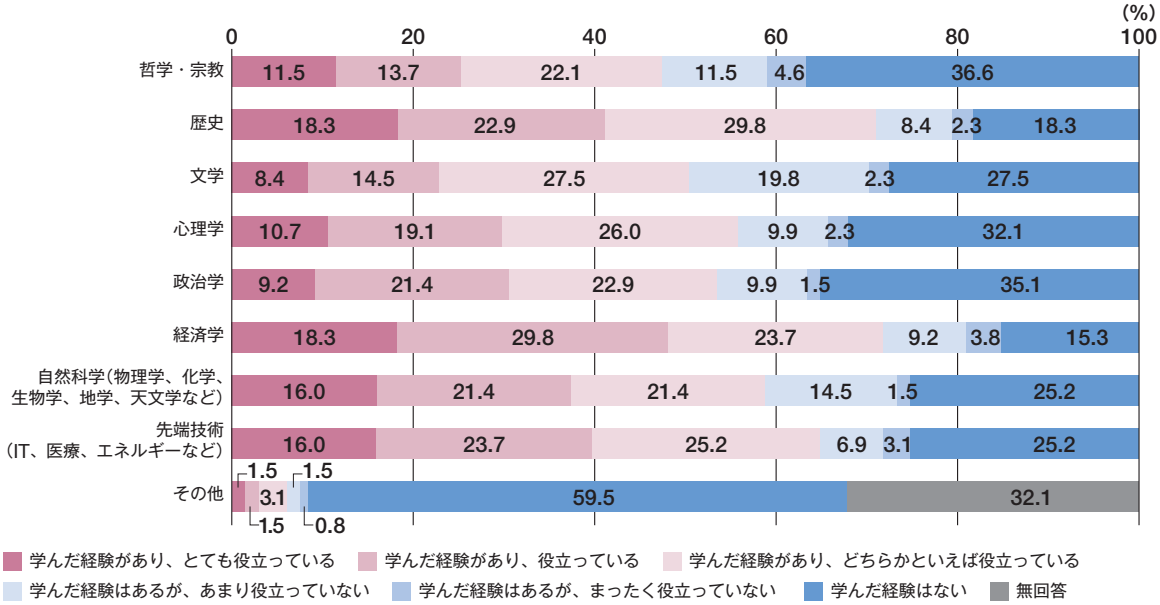
学習意向「現在、リベラルアーツを学ぼうと思っていますか。」
学習状況「社会人になってから、リベラルアーツを学んだ経験をおもちですか。」（※複数経験の場合は直近のもの）　n=131

(%)

学習状況＼学習意向	現在学んでいる	学ぶ予定がある	機会があれば学びたいと思っている	学ぼうとは思っていない	計
読書など、独力で学んだことがある	12.2	3.1	16.0	3.8	35.1
研修・講座などを通じて、学んだことがある	6.9	3.1	14.5	1.5	26.0
社会人になってから、学んだことはない	0.0	1.5	12.2	3.8	17.6
社会人になる前も含めて、これまで学んだことはない	0.0	0.0	8.4	11.5	19.8
その他	0.8	0.0	0.0	0.8	1.5
計	19.8	7.6	51.1	21.4	100.0

図表６　社会人になってから学習したことのあるリベラルアーツの内容と役立ち度

「社会人になってからリベラルアーツを学んだことがある方に伺います。
具体的には、何を学びましたか。また、学んだものについては、仕事をする上で、役に立っていますか。」　n=131



治学、哲学・宗教が4割弱であった。

また、学習したきっかけとしては、自分で必要性を感じたのが8割弱で、勤務先の会社からの要請は1割強という結果だった（図表7）。さらに、自分で必要性を感じたと回答した人に対して、その理由やきっかけを自由記述でたずねた（図表8）。理由やきっかけとして散見されたのは、業務上の必要性、他者からの影響、管理職就任、メディアの影響などであった。

二大効用は多様なものの見方と自分の軸づくり

学習経験の有無などにかかわらず、経営職、管理職にとって、リベラルアーツは何の役に立つかを選択式（複数回答）でたずねたところ、「多様なものの見方ができるようになること」（61.1%）、「意思決定における自分の軸を作ること」（51.9%）が半数を超える回答となった。上位に回答されたものとしては、「持論を形成すること」（42.0%）、

「変化に対応すること」(35.9%)、「海外の異文化を理解すること」(31.3%)、「人間力の向上」(31.3%)などが続く。「具体的にはないが、間接的に影響を及ぼしている」(3.1%)、「役に立たない」(5.3%)と回答したものを除き、何らかの選択肢を選んだ回答者に対して、1位から3位の優先順位づけを求めたところ、1位から3位の合算で最も多かったのは、前問同様、「多様なものの見方ができるようになること」であったが、1位の選択率が最も高かったのは「意思決定における自分の軸を作ること」という結果となった(図表9)。

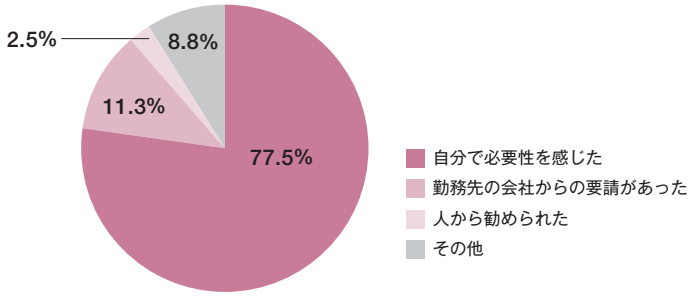
役立つカギとなるは、コンテンツの質

最後に、経営職、管理職にとって、学んだリベラルアーツが役に立つためのカギは何かをたずねた結果を紹介する(図表10)。前項の設問にて「役に立たない」(5.3%)を選択した人以外に回答を求めたものである。5割強と最も回答が多かったのは、「学ぶコンテンツの質」であった。「学ぶ必要性、意義を感じていること」「自身の内省」「継続的に学び続けること」「学ぶこと自体を楽しめること」が3割強の回答として続く。学習コンテンツの質もさることながら、必要性・意義や楽しみといった学習に対するレディネスが備わった状況であることや、単に学習するだけではなく、自分に結びつけて考えたり、その学習を継続することが、リベラルアーツを役に立つものとするには重要であることが分かった。

今回の調査結果から、リベラルアーツは、メディアに登場するような一部のエリート経営者に限らず、経営職、管理職にとって役立っているという実態が確認できた。経営職、管理職にとって、多様なものの見方や意思決定における自分の軸が求められる難しい環境であるということの表れでもあるだろう。一方、良質な学習コンテンツに出会えなかったり、必要性や意義を実感できるようなきっかけがな

図表7　社会人になってからリベラルアーツを学習したきっかけ

「社会人になってからリベラルアーツを学んだきっかけは何でしたか。」 n=80



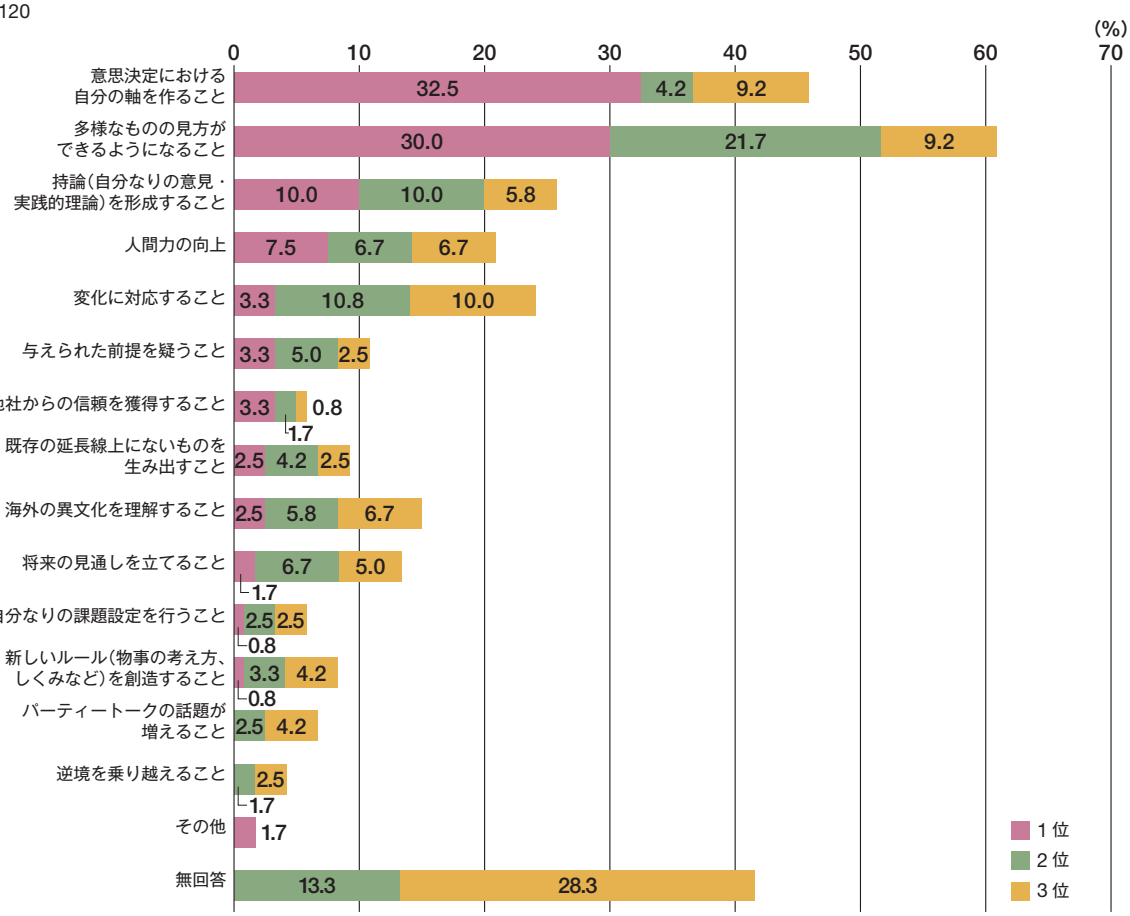
図表8　社会人になってからリベラルアーツを自分で学ぼうと思った理由、きっかけ

「リベラルアーツを自分で学ぼうと思った理由、きっかけとなる出来事などがあれば、お答えください。」(自由記述)(62件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数)

業務上の必要性	8	技術の進歩に対応していくため／顧客の役員などとの会話の際に必要性を感じた／仕事のスキルアップをするために必要と感じたから／仕事の業務内容への的確な対応／小さな組織の海外駐在から帰国し、大きな組織のなかで全体を1つのベクトルに向けて動かしたいときに／海外勤務で欧州の文化を学ぶことが、ビジネス上及びコミュニケーションの手段として欠かせないと思った／外資系の会社で仕事をしていたときに、本社の人とのコミュニケーションに役に立つと思った
他者からの影響	7	上司の教養に刺激されたから／先輩の行動を見て／社会人として教養深い人の話は聞くに値すると痛切に感じたから／もともと本を読むのが好きだったが、いろいろな経営者の方がリベラルアーツの必要性を説いている本を複数読んだことがきっかけだと思う
管理職就任	3	人の上に立つ管理職になったため／特にきっかけというものはなかったが、マネージメントしていかなければならない役職に就いたときに、自分の限界を感じることがあり、もっと視野を広げ、自由な発想ができるようにならなければならないと思ったから
メディアの影響	3	セミナーで必要性を知ったから／書籍などで目にとまった／テレビで見た
その他		ひと通りのフレームワークなどだけでは行き詰まりを感じた為／人間関係での失敗で人間力を高めようと痛感した／そもそも好きな内容だから勉強したいという欲求から／自己啓発のため／きっかけなどはない、一生かけてあらゆることを学ぶのは当然のことです

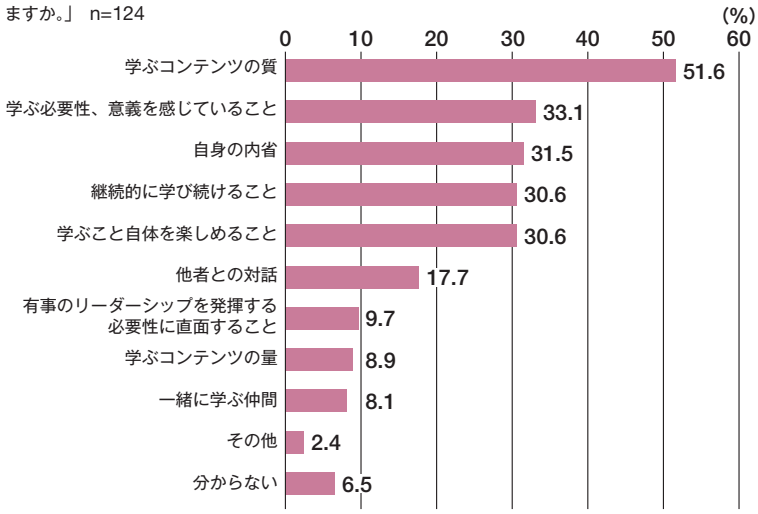
図表９　経営職、管理職にとって何に役立つか（1 位～３位）

「経営職、管理職にとって、リベラルアーツは何に役立つと思いますか。特に役に立つと思うものを３つまで選んで順番をつけてください。」
n=120



図表 10　学んだリベラルアーツが役に立つためのカギ

「経営職、管理職にとって、学んだリベラルアーツが役に立つためには、何がカギとなると思いますか。」 n=124



かったり、内省や学習の継続を行わなかったりすると、たとえ学んだとしても本人にとって役立つものにはならないことがうかがえた。本調査のサンプルの代表性には限界があるものの、経営職、管理職にとってのリベラルアーツについて考える際の一助となれば幸いである。

総括

複雑化する環境のなかで、教養なき経営はあり得ない

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

経営に、教養*が役に立つのか。今回、村上氏と田口氏にはその意義を、平野氏にはその必要性を問うた。また、教養カリキュラムを導入する豊田通商にはその意図を尋ね、教養に造詣の深い経営者の岩井氏と堀内氏にはまさに「教養は経営の役に立つのか」という疑問をぶつけた。結果、複雑化する環境下では、教養なき経営は難しいという実感を得た。ここでは、それを3つの視点から述べてみたい。

世界の人と話すための教養

「売り家と唐様で書く三代目」。江戸時代、唐様で書くためには、相応の教養が必要であった。初代が苦労して作った財産も、三代目になると没落して家を売りに出すようになる。商いの道をないがしろにする人を揶揄した川柳である。

経営者に教養が必要だということを鵜呑みにしてはいけない。実践が伴わない教養は、机上の空論である。教養そのものは知的欲求を喚起し、その世界に没頭させ、現実の世界を遠ざける傾向にある。うんちくを語れても業績が冴えない経営者も少なからずいる。

しかしながら、岩井氏が言うように、教養は必須ではないかもしれないが、良い経営を行うには必要といえる。引き金の1つは、グローバル化にある。企業が展開している国の言語が分かることだけではなく、歴史や文化や宗教をも理解していなければ、現地の人と深い話ができない。上司としても尊敬されない。平野氏が言うように、多様な文化の人々をモチベートできない。

日本の文化や歴史を語ることも必要になってくる。海外へ赴任しなくても、国内で外国人と一緒に働く機会は増えている。互いの信頼構築、相互理解のため、自国と他国の歴史や文化、宗教への理解が求められる。ギリシャ・ローマ時代あるいはヨーロッパで大学が誕生した12世紀において、リベラルアーツが知識人の共通基盤であったのと同じように、文化や歴史などの教養は、外国人と一緒に働く人にとっての必須科目になりつつある。世界の人と話すための教養である。豊田通商がグローバルリーダー育成に教養のプログラムを導入した理由の1つも、そこにある。

経営の根幹を形成するための教養

多くの企業で、経営理念やバリューの見直し・再定義を行っている。人材や価値観の多様化がその背景にある。世代、性別、国籍が違う社員に対して、自社の強みや自社らしさを伝える必要がある。求心力としての経営理念である。

新興国市場への展開を図る際に、その国に進出する理由を語らなければならない場面がある。それは株主や従業員などのステークホルダーに対してというよりも、展開しようとしている当該国への説明である。この国の発展にどのように寄与してくれるのかという問いへの答えである。当該国の同業他社と競争してまで進出する意味がなければ、その国にとって迷惑な存在であり、退出せざるを得ない状況になる。経営理念や社会的存在意義が問われる。

経営理念の形成と同様に、経営者の重要な仕事と

して、事業ドメインの設定がある。国内市場が成熟するなか、事業の撤退あるいは新しい事業の創造が求められている。売上や利益などの数字だけでは判断できない仕事である。市場の見立て、自社がその事業を行う意義、こだわりと共に、先見性、社会や時代への理解、人間理解が問われる。

例えばアップルのiPodの展開は、パソコンメーカーから音楽販売も行うテクノロジー企業への転換である。アップルの経営陣に音楽とその産業への理解と共に生活のなかでの音楽への深い造詣がなければ、iPod事業の展開にいたらない。食品メーカーやトイレタリメーカーのM&Aやグローバル展開、IT企業の人工知能や自動運転あるいはヘルスケアへの展開など枚挙にいとまがないが、経営者の関心事がその企業の事業ドメインを決めるといえる。ビジネスを考えるのは現場やR&D部門であっても、最終的には経営者にその意味合いを理解する力がなければ、新しいビジネスは推進されない。

理念の形成、事業ドメインの設定、いずれも経営者の仕事であり、創造的な仕事である。興味関心の深さ、広さ、視点の高さがなければ、社会や従業員に受け入れられる経営理念の形成、事業ドメインの設定はできない。経営者の過去の仕事経験だけでは創出できない領域である。他者から学ぶ、他者の経験から学ぶ、歴史から学ぶということが必要で、そのような学びと経営者自らの経験が結びついたところから新たな創造が生まれると考えられる。そのような創造を教養が支える。

ブレない意思決定をするための教養

「経営者に欠かせないものは、決断力に富んでいること」と平野氏は言う。そのような意思決定を支えるのも、教養である。経営者に持ち込まれる案件は、論理的に判断できない案件である。商品・サービスの不具合に対して、リコールすべきかどうかは、ブランドの毀損とのトレードオフである。リストラクチャリングは、経営陣と従業員との信頼関係と経営を健全に行っていくことのトレードオフである。例外措置をなくしてほしい生産部門と顧客のためにオーダーメイドに応えてほしい営業部門、自社の都合と顧客ニーズ、論理と感情、長期の利益と短期の利益――経営には二律背反する案件が目白押しである。

自然災害、人災による想定外の出来事が起こる。世界は巨大なシステムに組み込まれていて、世界の裏側で起こった些細な出来事が自社へ影響を及ぼす。経営者の迂闊な発言、配慮が足りないコマーシャル、浅薄な思想の商品・サービスが、ネット上での炎上につながる。想定外の出来事に対処するためには、原理・原則が必要である。それがなければ場当たり的な対応になり、企業や経営者の浅さが露呈する。

そのような事象への対応には、常日頃からの思考の積み重ねが必要になる。自らの経験とその内省、そして時代を超えて読み継がれてきた古典や他者との対話によって、自らの揺るぎない経営観を構築する。村上氏ならびに田口氏は、拠り所になる軸を作るための教養の必要性を説く。ブレない意思決定を行うためには、筋が通った経営観が必要だが、その軸に固執しない自由さ、自らの「規矩」に拘泥しないスタンスも同時に求められる。のめり込みつつ遠くから引いてみる、遠近両方の視点の自由さが複雑で変化の速い環境で求められるスタンスである。そのような自由さを担保するのがリベラルアーツであり、教養である。堀内氏が言うように、継続的な学びを通して、社会の変化と共に、自らの経営観を進化させていく時代である。

「算盤だけでなく論語も」と説いた実業界の父、渋沢栄一ではないが、経済は成熟化し、価値観が多様化すると共に、複雑な時代であるからこそ、経営の原点への回帰、それを支える教養は、経営者にこれからもっと注目されるだろう。

＊リベラルアーツと教養をこの特集全体としては、区別せずに使っているが、本来は別概念である。リベラルアーツの起源は古代ギリシャ・ローマに端を発したといわれる。「人を自由にする学問」という意味合いで、自由七科目（文法学・修辞学・論理学と算術・幾何・天文学・音楽）のことを指す。現代日本では、大学で誰もが身につけるべき一般教養という意味合いで使うことが多く、本特集では区別せずに使用している。

8カ月間の常務補佐、仕事の作法と考え方を徹底的に鍛えられた

NPO法人 J-Win（ジャパン・ウィメンズ・イノベイティブ・ネットワーク） 理事長
内永ゆか子氏

女性管理職の比率が絶望的に低い日本。アベノミクスを支える成長戦略の重要な柱として安倍内閣はその比率を大きく引き上げようとしている。が、そんな日本にも、大企業の管理職から役員、そして経営トップまで務めた先達はいる。その代表格が日本IBM出身の内永ゆか子氏だ。その稀少なキャリアは、どのような経験と努力によって培われたのだろうか。

内永氏が日本IBMに入ったのは1971年、26歳のときだった。「同僚の男性に負けたくないと思いましたが、管理職になれるとは露ほども思っていなかった」と本人が振り返る。「上を目指そう」と思うきっかけを作ってくれたのがポール・デューワーというアメリカ人上司だった。「当時30代後半でした。『IBMでどこまで行きたいのか』と聞かれ、『部長くらい』と答えると、『そんなに低いレベルでいいのか。社長や会長くらい目指さないと駄目だ』と言われたんです。そのためには何歳までに何をして、というロードマップの作り方も教えてくれました」

デューワー氏の下にいた数年間に係長、課長、部長とキャリアアップ。1988年には慣れ親しんだ開発製造部門から離れ、トップ・エグゼクティブの補佐という仕事を任された。

お相手は常務の倉重英樹氏。営業部門のトップであり、後に同社副社長を務めた人物である。「まさに丁稚奉公です。今まで培ってきたことをゼロリセットして、優れたリーダーの下につかせ、その立ち居振る舞いから考え方、判断基準まで、すべて学ばせる仕組みです。ある程度の役職まで上がってきた人が上に行くべき人材か、現場にとどまるべきか、を見極めるというセレクションの意味もありました」

着任3日後、ボスに雷を落とされる「どうするかなんて聞くな」

期間は8カ月。倉重氏は当時の日本IBMのなかでも厳しいボスとして有名だった。着任3日後にまず雷が落ちた。それまで畑違いの開発部門にいたから、営業のえの字も分からない。「この案件、どうしましょうか」と倉重氏に尋ねたところ、「どうするかなんて聞くな」と烈火の如く怒られた。「お客様とのトラブル案件だったんです。『営業はど素人の私が勝手に判断するとご迷惑をおかけするかもしれない』と思ったのですが、自分で考えようとしなかったのは、私の甘えでした」。以来、内永氏は「どうしますか」と言わなくなった。上司に相談する前に、まず自分で考えて結論を出す。必要ならば、周りの人に相談し、それに対する意見や助言をもらうようにした。

倉重氏からは「仕事は、過程ではなく結果が大切」ということも教わった。こんなことがあった。当時はパソコンが普及しておらず、プレゼンテーションで

内永ゆか子（うちながゆかこ）

● 1946年香川県生まれ。東京大学卒業後の1971年日本IBM入社。1995年取締役就任。2000年常務取締役ソフトウェア開発研究所長。04年取締役専務執行役員。2007年日本IBM退職後、4月NPO法人J-Winを立ち上げ、理事長に。ベネッセホールディングス取締役副社長、ならびにベルリッツコーポレーション会長兼社長兼CEOを経て、2013年6月ベルリッツコーポレーション名誉会長を退任。

は透明のフィルムをスクリーンに投射するOHPが必須だった。その資料作成も補佐の役目だ。なかでもグラフなどをカラー表示にするため透明なフィルムの上にカラーフィルムを貼るのは、特に面倒な仕事だった。倉重氏は最後まで中身を吟味するので、夜中からの資料づくりになり、完成は本番当日の夜明けになる。眠気をこらえて、プロジェクターに映すと、倉重氏は、「汚い。こんなものは使えない」とおかんむりだ。フィルムにたくさんの指紋がついていたのだ。

仕事は全体像の構築と ビジョンの共有が重要

ボスがそう言うなら仕方ない。コンビニで手袋を買い、それをはめて全部やり直した。もう朝になっていた。「そのときは本当に腹が立ちましたが、あの資料は『仕事』としては完成していなかったのです。ビジネスでは結果がすべてです。クオリティーの低い資料では顧客に読んでももらえない、ビジネスにおいてはスタートラインにも立てないのだ、ということを学びました。時間的にも体力的にもそこまで追い詰められて仕事をやった経験がありませんでした。8カ月間、とにかく、叱られ通しでした」

「それでも結構めげてなかったですね」と内永氏は振り返る。キャリアパスを上がっていくことに対して、躊躇はなかった。腹は決まっていた。厳しくされればされるほど、この経験を抜ければ役員にまで上がっていける可能性も高まる、と希望を感じていたという。「叱られることはありがたいことです。叱るというのは、愛情がないとできないと自分が上に立つようになって分かりました」。内永氏は今でも厳しかった倉重氏をよき師、よきメンターとして敬愛している。「倉さん」と呼ぶことでそれが分かる。「仕事に手を抜くとぼろぼろにやっつけられますが、決して見捨てない。人間的にすごく温かい方です」

内永氏が倉重氏から学んだ最も貴重なことは、物事の考え方であり、仕事の進め方だった。「倉重さんは全体構想やコンセプトを非常に大切にするんです。部下に話をするとき、新たなビジネスモデルを考えるとき、まずコンセプトから入る。リーダーがまず全体像を描いた上で、それを部下に共有していく。倉重さんのビジネススタイルを徹底的に学ぶことができました」

1年間で4部署を次々と異動 マネジメントの原理原則を発見

常務補佐期間がようやく終わると、内永氏はすぐに新たなプログラムに放り込まれた。今度は1年で製品開発やマーケティングなど、4部署も変わった。共通点は100人から150人規模の組織長、ということだけだった。

1部署平均在籍期間がわずか3カ月。内永氏は自らに課した。1カ月目でその組織を徹底理解し、2カ月目で問題点を洗い出してなすべきことを決め、3カ月目に実行する、と。「私は社内で有名人でした。初の女性エグゼクティブを作るために、人事の命令で異動させられていると、ほとんどの人が分かっていました」

そんな境遇で内永氏は焦っていた。私は日本IBMの女性代表だ。とにかく結果を出さなければ。失敗したら、「だから女性は駄目だ」と言われてしまうと、必要以上に力んでしまった。

その力みは部下に向けられた。「1カ月目は素直に意見を聞いていても、2カ月目からは、『ここは違う』『私はそうは思わない』と相手を追い詰めてしまいました。向こうが間違っていると分かった場合、逃げ道も与えず、徹底的に言い負かしてしまったことが度々ありました」

4番目の部署を去るとき、部下の課長に自分への助言を乞うたところ、こんな言葉が返ってきた。「内永さん、もっと私たち部下を好きになってください」と。「衝撃的な言葉でした。そのとき初めて分かったんです。私は好きになるどころか、部下と敵対していたんだと。それはリーダーのやるべきことではない。そうではなくて、リーダーは部下を信頼して仕事を任せ、能力を見出して伸ばさなければならない。リーダー1人が頑張るのではなく、そうやって全員が頑張ってこそ、勝てる組織ができるのだ、と」

この頻繁な異動経験はもう1つ大きな教訓を内永氏に与えた。「マネジメントの原理原則はどの組織でも普遍、ということが分かりました。貴重な学びでした。それがなかったら、その後、ベルリッツの経営に携わることもなかったでしょう」

では、その原理原則とは何だろうか。「倉重さんから学んだことにもつながるのですが、どんなケースであっても市場、顧客、自社、トレンドを把握した上でビジネスのビジョンを創出できること。リーダーに必要なのは、この全体像を描ける力と共有する力です」

物事の本質を捉える
物理屋由来の「なぜなぜ思考」

そうした力はどのようにして培われるのだろうか。「日本企業ではそもそも最初の全体像を皆が理解している、という前提で物事を進めるので、そういう力がさほど重視されない。だからリーダーであってもビジョン構築が苦手な人が多い。でもこの力を磨くのは簡単です。仕事の場面に限らず、自分が知らなかっ

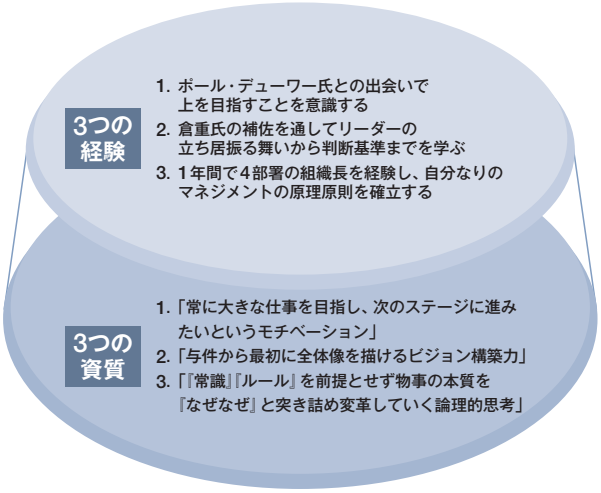
部下から言われた衝撃の一言「もっと私たちを好きになってください」以来、それを座右の銘とする

たこと、疑問に思ったことに突き当たったら、『なぜ』『なぜ』と、常に考え続けることです。私の場合、実家の母にも、いちいち『なぜ』を繰り返してしまい、煙たがられたほどでした」

内永氏は大学では物理を学んだ。「物理学は自然現象を支配する法則の発見を目的とする学問です。現象を論理的に考え、法則や概念を用いて、この世の仕組みを探る物理屋としての血が私のマネジメントスタイルに色濃く影響しているのかもしれません。『世の中こうなっています』『これがルールです』、こういう言葉が私は最も嫌いです」

この、前提を疑い本質を追究する「なぜなぜ思考」は、実務にも大いに役立った。4部署異動の後に、ソフトウェア開発を行う組織の統括本部長に着任、事業の一部を切り出して子会社を作った際のことだ。子会社の設立は日本IBM史上初めての試みであり、上層部からは反対意見が続出。「徹底的に論理的に突き詰めて、その一つひとつを丁寧に潰していき、結果的に子会社を作ることができました。企業というものは案外合理的な意思決定で成り立っているのだということを痛感しました。それからは、論理的に貫ける信念があればどんなことにも挑戦できるという自信にもなりました」

[経営者育成のグランドセオリー　～内永氏の場合～]



その後、内永氏は専務取締役まで務めて同社を退き、現在はNPO法人J-Winの理事長として、女性リーダーの育成を核にした企業のダイバーシティ・マネジメントの支援に取り組んでいる。自分が切り拓いてきた道を、後輩の女性たちにも切り拓かせる。そのための施策や風土づくりを企業にアドバイスしているわけだ。まさに適任といえるだろう。後輩たちがかわいくてたまらないのだろうか、笑顔と共に、「今や私は学校の先生みたいです」と話した言葉が印象的だった。

from America

学習と開発 その変化の潮流

～ASTD2014 国際大会レポート～

リクルートマネジメントソリューションズ　ソリューション統括部　主任研究員　嶋村伸明

弊社では、ASTD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。5月4日から7日まで開催された今年の国際大会についてレポートします。

2014年国際大会は、ASTDのホームタウンである首都ワシントンD.C.で開催されました。参加者総数は10,500名、米国外からの参加者92カ国、2,250名（いずれも公式発表）、期間中の学習セッションは約400（事前セッション含む）、エキスポ出展者約350と、過去5年間で最大規模の国際大会となりました。

神経科学（Neuroscience）の学習への応用がブームに

今大会ではセッションの新設カテゴリーとして、「学習の科学（The Science of Learning）」が登場しました（図表2）。主に、近年注目を集めている神経科学（Neuroscience）の学習への応用を扱うセッションが集まったものです[*2]。

神経科学を扱うセッションは、2011年頃から徐々に増えてきましたが、今年は一種のブームの様相を呈し、当該新トラック以外のセッションでもいたるところで引用や言及がなされていました。米国では、fMRI（functional Magnetic Resonance Imaging：機能的核磁気共鳴画像法）に代表される生体画像化技術の進化によって、過去10年間でそれ以前の80年間を超える数の研究業績が発表されているとのことです。人間の思考や記憶、行動のメカニズムを、脳神経を中心とした生物学的な側面から理解することで、効果的な学習デザイン、コーチング、パフォーマンス・マネジメント（成果創出と個人の意欲・能力開発を促すマネジメント手法）に活かそうというのがそのねらいです。ASTDも神経科学における研究を学習に活用しようとする動きに積極的なようです。

■図表1　海外参加者数 ※上位5カ国と人数

参加者数上位国名	参加者数	昨年の参加者数
韓国	256	387
カナダ	250	235
中国	197	172
日本	136	128
ブラジル	105	124

■図表2　カテゴリー（Session track）別セッション数
※エキスポ出展者によるセッションを除く

カテゴリー	セッション数
Career development（キャリア開発）	38
Training Design & Delivery（トレーニングデザインとデリバリー）	48
Global HR development（グローバル人材開発）	18
Human capital（人的資本）	29
Leadership development（リーダーシップ開発）	32
Learning technologies（ラーニング・テクノロジー）	34
Learning Measurement & Analytics（学習の測定と分析）	19
Workforce Development for Non-Training Professionals（トレーニングの専門家ではない人々のための従業員開発）	7
The Science of Learning（学習の科学）	11
Government（行政機関）	7
Higher education（高等教育機関）	4
Sales enablement（営業開発）	12

「VUCA」の世界

ASTDプレジデント・CEOのトニー・ビンガム氏

＊1 ASTD：米国人材開発機構。1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関において学習と開発に携わる人々で、その数は約7万人（100カ国以上）におよぶ。ASTDは学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークをもっており、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年1回開催される国際大会は、学習と開発における世界の潮流をつかむ機会でもある。

＊2 SU101:The Neuroscience of Learning、TU200:Transform Performance Management Through Neuroscience、M202:Coaching With the Brain in Mindなどがその代表的なもの。

＊3 Volatility：変動性（変化の性質、量、スピード、大きさが予測不能のパターンをもつこと）、Uncertainty：不確実性（問題や出来事の予測がつかないこと）、Complexity：複雑性（多数の理解困難な原因、抑制因子が絡み合っていること）、Ambiguity：曖昧性（出来事の因果関係がまったく不明瞭で前例もないこと）

＊4 スタンリー・マクリスタル（Stanley McChrystal）氏：元アフガニスタン国際部隊および統合特殊作戦コマンド司令官

による今年の基調講演のメッセージは「チェンジ（変化）」でした。氏は今日起きている技術的、人口動態的な変化を紹介しながら、その変化がかつてないほど速く予測不能なものであること、企業は絶えざる変革マネジメント（Change Management）を必要としているものの成功例は少なく、そこでは変革をイベントではなくプロセスとして扱うべきであること、そしてL&D（Learning & Development: 学習と開発）の専門家は組織に変化を起こす上でベストポジションにいることを強調しました。「チェンジ」というテーマはことさら新しいものではありませんが、改めて取り上げられた背景には、「VUCA」と呼ばれる、世界が直面している新たな環境を理解する必要性を訴求したかったのではないかと解釈します。

VUCAとは、今日の世界を描写する概念で、Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity＊3の頭文字をとった略語です。90年代後半に米国の軍事用語として生まれ、その後は混沌と乱気流のような変化が常態となったビジネス界でも使われるようになったとのことです。今大会では、数多くのセッションでこの略語が引用され、VUCAの時代のリーダーシップやL&Dのあり方が論じられていました。一種のバズワード（Buzzword: 専門的流行語）には違いありませんが、例えば5年前と比べた私たちの社会生活の変貌とその不可逆性を顧みれば、環境の見方の前提を変えなければならないという主張は現実感をもった響きを伴います。

基調講演者の1人、スタンリー・マクリスタル氏＊4は、VUCAの世界のなかでのリーダーと組織のあり方について講演しました。氏は、90年代後半から、アル・カイーダ（Al-Qaeda）によるチャレンジと米軍の対応力とのギャップが拡大の一途をたどった事実を挙げ、指数関数的に変化していく世界では、従来の機能別組織は深刻な不適応を起こすこと。そして、鳥の群れのような自己組織性を有するチームや組織を形成していく必要があることを自身の経験（テロリストリーダーの捕捉）から主張しました。同時に、軍のような大きな組織でもその実行は可能であり、そこでのリーダーシップのポイントとして、「予測できるという傲慢さ（Predictive Hubris）」を捨てること、「有機的な適応（Organically Adaptation）」を意識すること、「共有化された意識と権限委譲による実行（Shared consciousness & Empowered Execution）」を促すことの3つを提示しました。

イスラム教徒を含む多様な文化圏からの参加者の前で、生々しい戦渦を語る点に筆者としては若干の違和感を覚えましたが、不確実で予測のつかない世界での組織行動を考える上では、氏の主張は含意のあるものです。特に、「予測できるという傲慢さ」については、今日の多くの組織の運営原則である分析・予測・コントロールという科学的方法論の限界を示唆しています。

学習のあり方の見直し
イベントから日常の仕事へ

学習機会をイベントとして捉えるのではなく、継続的なプロセスとして捉えようとする傾向が、インフォーマル学習への注目と共に近年強まっていま

左より、会場（Walter E. Washington Convention Center）、セッション会場、エキスポ会場の様子

すが、今大会ではさらにその傾向が強くなった印象です。「70：20：10フレームワーク」*5は、学習のリソースに関する堅牢な枠組みとして定着しており、多くのセッションでこの数字が引用されていました。ここでのテーマは、人々の学習をクラスルーム（すなわちフォーマルな10%の機会）中心に考えるのではなく、実際の仕事経験と他者との社会的な関わりを含むトータルな枠組みから統合的にデザインしていこうというものです。M100：Effective Implementation of the 70:20:10 Frameworkというセッションでは、このフレームワークを活用して日常のなかにどのように学習機会を増やしていくかが提案されていました。知識労働の比率が高まるなかで重要なのは文脈を伴った学習であり、このフレームワークを活用した学習デザインの導入にあたってL&Dに新たに求められる能力についての言及がありました。

学習デザインの専門家として著名なマーク・ローゼンバーグ（Marc J. Rosenberg, Ph.D.）氏も今年、SU108：The Best Training Is No Trainingというセッションにおいて、今日の学習は、「Formal（公式）、Classroom（教室）、Learning（学習）」というパラダイムから、「Informal（非公式）、Workplace（職場）、Doing（行為）」のパラダイムにシフトしており、学習をもっと仕事に近づけることの必要性を強調していました。共通して流れているのは、「学習は仕事のなかにある」という考え方です。

研修の効果測定において定番のカークパトリック・モデルも、従来の４段階モデル*6から、The New world Kirkpatrick modelとして新しいモデルが紹介されていました。新しいモデルは、従来の静的な段階モデルではなく、動的なプロセスモデルとなっており、レベル1（反応）では、参加者の「満足」だけでなく、「エンゲージメント（関与）」と「（参加者にとっての）妥当性」が、レベル2（学習）では、知識、スキル、態度の習得度に加えて、「自信」と「コミットメント」が、レベル3（行動）では、モニタリングと調整、勇気付けなど行動促進のために「必要な強化システム」の状態が、そして、レベル4（成果）では、従来の「期待成果」の他に「先行指標」が、それぞれ新たに必要な評価指標として追加されています。カークパトリック・モデルの変貌も、日常の仕事のなかでの学習機会の促進（測定という手法を用いた）を意識したものと見ることができます。

成長を促す人間関係とマインドセット

70：20：10フレームワークで20%を占めるソーシャルな学習機会をどのように増やしていくかを扱ったセッションもいくつか見られました。SU114：With Help From Our Friends: Research-Based Social Learning Strategiesはその代表例で、学習と成長を促す人間関係がどのような条件と過程の下に形成されるかというテーマでの研究結果が紹介されました。米国企業の多くがメンタリング（Mentoring）制度を導入していますが、メンターとプロテジェ間でどのように効果的に成長を促す人間関係を形成するかは関心のある問題のようです。今

＊5「70：20：10フレームワーク」学習の源泉の70%は実際の仕事経験＝Experiential Learningに、20%は人間関係＝Social Learningに、10%は公的学習機会＝Formal Learningにあるという研究成果
＊6「4段階モデル」レベル1：反応、レベル2：学習、レベル3：行動、レベル4：成果
＊7「Fixed Mindset」こちこちマインドセット＝能力は固定化されているという見方
＊8「Growth Mindset」しなやかマインドセット＝能力は伸ばせるという見方
＊9 このマインドセットに関する研究は、2012年の基調講演者の1人であるハイディ・グラント・ハルバーソン（Heidi Grant Halvorson）氏の研究と共通したもの

大会ではPersonal Learning Network（個人的な学習人脈）という言葉もしばしば登場しました。

組織のなかに成長を促す人間関係を構築することは、個人の知識・スキルの開発だけでなく、人間的な成長にとっても重要なものであるとの認識が広く普及しつつあります。リーダーシップの著名な研究者であるジャック・ゼンガー（Jack Zenger, Ph.D.）氏の今年のセッションはリーダーシップとフィードバックに関するものでした。2万人以上のリーダーとそのフォロワーへの調査によると、効果的なフィードバックは、リーダーシップの効果性、従業員のエンゲージメント（心からの関与）、およびリテンション（定着）のすべてに有効な影響を及ぼし、特に自らフィードバックを求めるリーダーほど有効なリーダーシップが発揮されているとのことです。セッションでは、いかにして組織のなかで効果的なフィードバックを伝えたり、受け取ったりする機会を増やせるか、そして効果的なフィードバックはどうあるべきかについてもいくつかの知見が紹介されました。特に、「ポジティブなフィードバックは、相手の『能力』ではなく『努力』に対して行え」という点は興味深いものでした。これは昨今話題となっている、スタンフォード大学のキャロル・ドゥエック（Carol S. Dweck）教授の研究結果からの知見です。同教授の著書“Mindset”（邦題：『「やればできる！」の研究』草思社）では、才能や能力をほめる行為は、相手の「Fixed Mindset」＊7を強化する危険なほめ方であり、成長に必要な「Growth Mindset」＊8を強化するには、努力やがんばりに対するポジティブなフィードバックをすべきであることが紹介されています。

ドゥエック教授のいうGrowth Mindsetは変化への対応においても重要な考え方として取り上げられています（U110：It is All in the Mind: Change the Way You Think About Change）。Fixed Mindsetが、変化に対して「失敗したくない」「悪い評価を得たくない」といった反応を引き起こし、抵抗の要因となるのに対して、Growth Mindsetは、「失敗してもいい」「学びたい」という推進力を提供します。すなわち、変化への対応力を高めるには人々のGrowth Mindsetを開発する必要があるというものです＊9。

学習を持続させるデザイン

学習のあり方の見直しに関連して、今大会では学習の持続性を高めるためのデザインに関するセッションも多かったように感じます。W209：Designing Sustainable Behavior-Change With Habit Designはその代表的なもので、ここでは、望まれる行動の変化を持続させるためには、モチベーションや意志の力ではなく、日々の習慣を変化させることの有効性が語られました。習慣とは無意識に繰り返してしまう行動を指しますが、そのメカニズムは、Cue（合図）、Routine（ルーチン、所定の動作）、Reward（報酬）という3つの要素によって構成される刺激―反応のサイクルであり、これらの要素を再構成することで望ましい行動様式を定着させようというものです。Habit Designは「小さな成功の科学」と呼ばれ、その起源は行動分析学の創始者スキナー

＊10「トランス・メディア・ストーリーテリング」ブログ、動画、ツイッター、ポスターなどバーチャル、リアルを含む複数のプラットフォームでストーリーを紹介する手法
＊11 アリアナ・ハフィントン（Arianna Huffington）氏：リベラル系ニュースサイト「ハフィントン・ポスト」の創設者であり、2011年、TIME誌の世界で最も影響力のある100人に選ばれた
＊12 ケヴィン・キャロル（Kevin Carroll）氏：大きな成功を収めた "Rules of the Red Rubber Ball" の著者で、数多くの企業で創造的なアイディアを実現するための取り組みを支援し、スポーツや遊びの力による社会変革活動を行っている
＊13 例えば、「sOccket」という発電サッカーボールは、電気のない生活を送る子供たちがプレイすることで安価でクリーンな電力供給を実現している

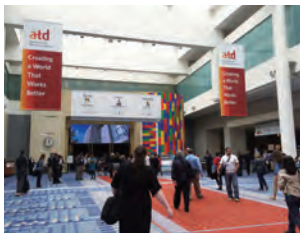
（B.F. Skinner, 1904 – 1990）のオペラント条件付けモデルにさかのぼるようですが、スタンフォード大学を中心とした行動科学、神経科学に関する過去20年間にわたる臨床研究から行動改善手法を体系化したものとして紹介されました（関連書籍：『習慣の力 The Power of Habit』講談社）。セッションでは、継続的な行動変容を起こすためのポイントとして、定量的なゴールをセットしないこと、ルーチンは小さく簡単にできるものであること、時間を決めないことなどのいくつかが、科学的な実験結果とともに提示されました。いずれも「目標を決めて、その達成に向けたアクションをステップ・バイ・ステップで計画的に実行する」という従来の学習デザインの有効性に疑問を投げかけるもので、示唆に富む内容でした。

学習機会をより小さくしようとする動きも見られました。M108：Transforming Global Diversity and Inclusion Into Innovation at Kimberly-Clarkでは、キンバリークラーク社が、従業員のエンゲージメントとインクルージョン（社会的一体性）を促進する取り組みとして、小さな学習コンテンツ（Small Chunk）を作り、従業員が短い時間で継続的にそれらの学習機会に触れられるような環境づくりをした事例が紹介されました。5分程度の動画やPodcast、スクライブビデオ（手書きのイラスト動画）などで作成された十数個の学習コンテンツがストーリーをもって構成されており、少しずつ、長期間にわたって学習が行われるデザインとなっています。また、トランス・メディア・ストーリーテリング＊10という手法がとられ、学習の継続と拡散が図られているものでした。

Eラーニングの領域でも、人の集中力は2分程度しかもたないといった研究から学習コンテンツを短くしようとする動きがすでに始まっており、日常のなかで継続できる小さな学習機会を長期間にわたって設計するという考え方は今後広がってくるのではないかと推測します。また、学習時間や学習メディアを含めて、学習者主体の環境設計がなされるようになってきているのも昨今の特徴といえるでしょう。全員一律の学習環境ではなく、各自が必要性や関心、好みに応じて、学習コンテンツやメディアを選択できる環境の方が、個人の学習や人々のつながりを拡張しやすいということでしょう。

人の本質に目を向ける

VUCAの世界において従来の予測と計画に基づいたリニア（直線的）な思考法を変えねばならないのと同様に、学習のあり方も計画されたイベントではなく、日常の経験のなかで自然な学習が生成され継続されるプロセスと環境のデザインにその重点がシフトしているように見えます。神経科学への着目は、そうした日常のなかの学習機会を最大化するために、人間本来の生体反応から学習のメカニズムを探究する活動と位置付けることもできるでしょう。今大会の残る2人の基調講演者からは、こうした学習や変化に対する人間のNature（本質）を理解して前に進もうというメッセージが伝えられたように感じます。



ATDへの名称変更をアナウンスした後の会場の様子

そのうちの1人、アリアナ・ハフィントン氏[*11]の講演は、「成功の再定義」についてでした。氏は、「お金や権力があれば、成功しているとみなされるものの、幸福感がなければ真の成功とはいえない」とし、真の成功を得るための4つの柱について実体験や最新の科学の知見を基に紹介しました。氏によれば、「Well-being（健康で安心なこと）」「Wisdom（知恵とつながること）」「Wonder（不思議に思うこと）」「Giving（与えること）」が、真の成功を支える柱であり、人々にエネルギーと創造性を与える源泉であるとのことです（氏は、すべての宗教、すべての主要な科学は最終的に同じ結論に辿り着くといいます）。その上で、今日、多くの人が枕元に携帯電話を置いて、頻繁なメールチェックやSNSの書き込みをしているような生活習慣は、人間本来の危機察知力や創造性、直観を失わせ、判断力を鈍らせるとして警鐘を鳴らし、「子供たちに生き残る生き方を教えるのではなく、繁栄する生き方を教えよう」とメッセージしました。

最終日の基調講演者、ケヴィン・キャロル氏[*12]のメッセージはPlay（遊び）の精神の重要性でした。氏は、「誰しもが固有の才能をもっており、遊びやスポーツは、人々をつなぎ、その人固有の才能を引き出し、現実の世界をより良い方向に変えていける可能性をもっている」として、自身の経験やビジネスのいくつかの具体例[*13]を提示しました。「1時間一緒に遊べば、本当のその人のことが分かる」というキャロル氏の言葉は、「遊び」という世界共通の行為がもつ潜在力を感じさせました。

ハフィントン氏のメッセージも、キャロル氏のそれも、共に人間の本質的な性質に言及したものです。変化への対応力は、こうした人が本来もっているエネルギーを理解、解放していくことで育まれるものかもしれません。

ASTDはATDへ

大会初日のプレジデント・CEOのトニー・ビンガム氏のメッセージは「チェンジ」でしたが、ASTDは大会中に自らも変化することを宣言しました。大会3日目にビンガム氏から突然発表されたのは、ASTDの名称変更です。ASTD（American Society for Training & Development）は、ATD（Association for Talent Development：タレント開発協会）となることが発表され、会場のディスプレイのロゴも一斉に変更されました。70年の歴史をもつ団体として、名称変更は相応の覚悟を要する決定であったと思いますが、Trainingという言葉の今日性と、会員のグローバル化が進むなかでのAmericanという言葉の存在は、ASTDが志すミッションから見て違和感が高まっていたのも事実です。しばらくは、従来のブランドと並行して新ブランドが使われるそうですが、将来を見据えて大きく舵を切ったASTD（ATD）が今後どのような発信をしていくのか、楽しみでもあります。

ASTD国際大会レポートのバックナンバーは、組織行動研究所ホームページに掲載しています。
>>> http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/

展望

働き方と働く場所と教育のメディア学

ソーシャルメディアをはじめとするICTの発達が、今、人々の時間・空間・コミュニケーションの感覚を変えつつある。テレワーク、ノマドワークなどの新しいワークスタイルが登場し、従来のオフィス空間を中心としたワークプレイスも再考する必要がありそうだ。これからの職場、そして教育のあり方について、メディア論、学習論、若者論を専門とする松下慶太准教授に伺った。

松下慶太氏
実践女子大学　人間社会学部　准教授

イノベーティブ人材を増やすより、イノベーションを起こす仕組みが重要です

ワークスタイル・ワークプレイスの変革がイノベーションとクリエイティビティを加速

――まず、先生の最近の研究テーマである「ワークスタイル・ワークプレイス」について、具体的にどのような活動をしているのかお聞かせください。

この4月から渋谷キャンパスに移り、ワークスタイル・ワークプレイス先端の街である渋谷での調査に力を入れています。渋谷のカフェにはたくさんのノマドワーカーがいて、コワーキングスペースも複数あります。また、職場のデザインにこだわるIT企業なども多数オフィスを構えています。渋谷を中心にフィールドワークを重ねることで、ワークスタイル・ワークプレイスの変容や試行錯誤がつぶさに分かるのです。

それから、今年立ち上げた「ホワイト職場プロジェクト」では、女性の働き方について、コミュニティとしての職場環境という観点から調査を進めています。企業として制度はあり、個人の意識も醸成されているのにうまくいっていないのは、職場に課題があるのではないかと考えたからです。

――ワークスタイルやワークプレイスを変革することの効用は何であるとお考えでしょうか。

「イノベーション」と「クリエイティビティ」という2つのキーワードに集約できます。イノベーションを起こしたいからイノベーティブ人材を増やそうとする企業が多いのですが、イノベーティブな個人が何人いても、イノベーションが起きるとは限りません。企業はあくまでも組織でイノベーションを起こさなくてはなりません。個人あるいは少人数のチームと大人数の組織では、ネットワークの性質や情報の力学などがまったく異なります。ですから、イノベーティブな組織、クリエイティブな仕組みを冷静に観察した上で、個人の意識と組織の制度のインターフェイスとなる「職場」、つまりワークスタイル・ワークプレイスのデザインを追求することが、非常に重要となるのです。

異質な人々のコラボレーションが鍵になる

――ワークスタイル・ワークプレイスを変革すれば、イノベーションを促進できるのでしょうか。

最も重要なのは「異質な人々のコラボレーション」がイノベーションを起こすということです。コラボレーションというと、皆で協力して頑張れば必ずうまくいくと考えられることも多いですが、近年ではまったく異質なものが組み合わさってイノベーションを起こすという傾向が見られ、ソーシャルメディアがその組み合わせ、規模、速度を加速しています。これまでよりもはるかに多様なコミュニティを簡単

に作れるような時代に、どのようにコラボレーションしていくのか、それを考えていくことはこれまで以上に重要になっています。

――フィールドワークなどから、イノベーティブな組織の特徴について、何かお気づきのことはありますか。

例えば、コワーキングスペースで初対面の人々の会話が盛り上がって始まり、集中的に活動して、終わったら解散するようなプロジェクトにはイノベーティブなものが多いと感じます。仲良くなりすぎると、集まることや何かすること自体が目的化してしまいます。だからといって、関係が殺伐としていると情報の共有や伝達がうまくいかない。その中間がちょうどよいようです。

もう1つ学生にもよく言っているのは、皆の意見を聞いたらイノベーションは起きないということです。SNSなどの話題を見ても、正規分布の中央ではなく、両極端の方が断然目立つし面白いのは明らかです。イノベーションを起こすためには、どこかで誰かが極端に走らなくてはなりません。ただし、単に突っ走ればよいわけではなく、人々の共感や納得を得ることが肝要です。

これからは短期間に知識をリンクさせる教育が重要になる

――ワークスタイルやワークプレイス研究の他に、先生は学習論も専門とされています。最近の活動や今後の教育のあり方について、お聞かせください。

次世代の教育・学習として、チームの力によって企業や地域の課題を解決していく「PBL（Project Based Learning）」の積極展開を進めています。日々学生に教えるなかでさまざまな方法を試しています。

教育の方法で昔と明らかに違うのは、もはや積み上げ式の教育カリキュラムは成り立たないということです。情報がすぐに古びてしまう今、学生たちは「その知識が何の役に立つのか」を常に強く求めています。ですから、インプットとアウトプットを短期間で繰り返し、知識の具体的な応用方法まで教えるやり方がものをいいます。また、例えば社会学の演習にリーダーシップ論、心理学、行動科学などの知識が役立つといったように、ある知識が他の体系のどこにどのようにリンクしているかも教える必要があります。

その意味では、これからのMOOC（ムーク：Massive Open Online Course）や反転授業（Flipped Classroom）などが普及する時代では、学習コンテンツの質だけでなく、学生に知識を浸透させるファシリテーションの質も重視されるでしょう。

当然、学生だけでなく、新入社員への企業研修あるいはOJTのやり方も同様に変える必要があります。極端な話、「挨拶は何の役に立つのか」についても論理的に説明することが今の若者たちには効果的です。

――職場におけるベテランと若手のコミュニケーション感覚の違いについては、どのように考えたらよいでしょうか。

確かにLINEなどによって若者のコミュニケーションが変容している一面はあります。技術が社会や人を変容させるという「技術決定論」は、これまでテレビ、携帯電話の時代にも言われてきたことでした。しかし、社会や人の志向性も技術の進化に影響を及ぼしている、相互作用しているという「社会構成主義」の視点がメディア論では主流の考え方となっています。

最近の若者は、深い人間関係を築くのが苦手になったという説がありますが、私は違うと思います。昔でも人間関係を築くのが苦手な人もいたと思います。ただ、昔は選択肢が少なく限られた人間関係を深めざるを得なかった。一方で、今は必ずしも特定の人間関係を深めなくても、さまざまな選択が可能です。そういったなかで、デモやフラッシュモブなどに代表されるような瞬間的な「つながり」が形成される動きについてコラボレーションの面から注目しています。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

まつしたけいた

● 1977年生まれ。京都大学文学研究科博士課程修了、博士（文学）。フィンランド・タンペレ大学ハイパーメディアラボラトリー研究員を経て、2008年より現職。専門はメディア論、学習論、若者論。近年はコミュニケーション・デザイン、キャリア教育、ワークスタイル・ワークプレイスにも関心あり。近著に『デジタル・ネイティブとソーシャルメディア』（教育評論社）など。

当事者意識を伴ったリーダーを育てる
経営人材育成サービスのご紹介

企業をとりまく環境が急激に変わるなか、事業を牽引するリーダーへの期待は高まっており、将来の経営を担う人材を育てる「経営人材育成」の重要性がますます増してきています。しかし、育成に満足している企業は少数にとどまっているのが現状です。
弊社では、リクルート自身がリーダーに求める「当事者意識」をキーワードに、「単なる勉強に終わらせない」育成サービスをご提供します。

経営人材育成に関する代表的な不満の声

■「経営への提言で、受講者のアウトプットが物足りない。既存の延長線上の案しか出てこない」
■「提言がその後実行されない。受講者の日々の行動が変わらない」

上記は、経営人材育成施策をすでに実施している企業でよく聞かれる代表的な不満の声です。
このような不満が生まれる原因を、弊社では以下の２つであると考えます。

1 将来の事業ビジョンを描いていない
- 現状の事業分析にとどまっている
- 変革課題を設定しても、問題の裏返しにすぎない

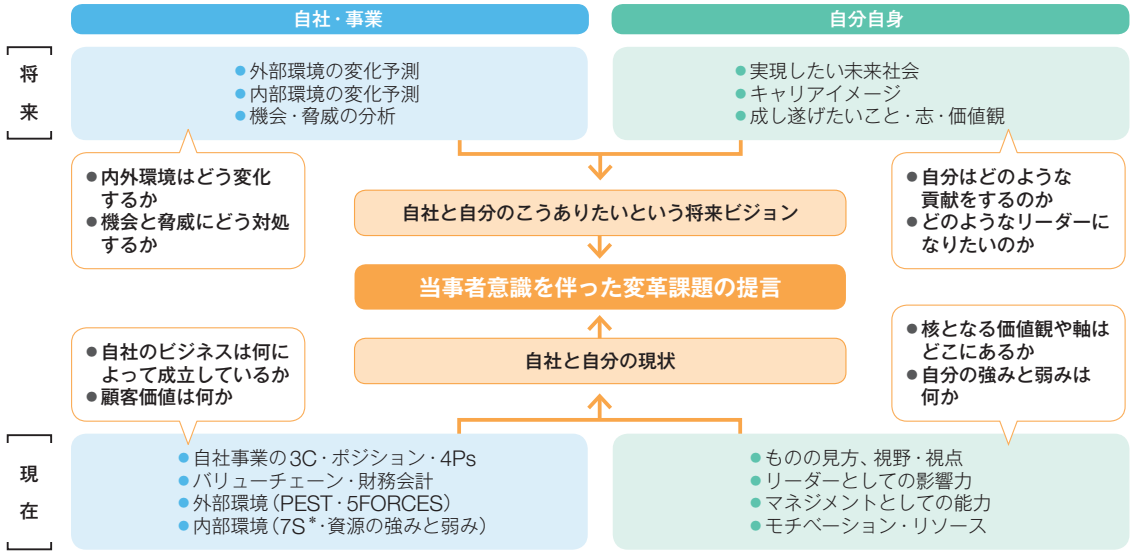
2 自分が経営人材になるという自覚がない
- 課題を推進する主語が、“私＝一人称” ではなく、評論家的である
- 自身の成長課題を認識しておらず、「リーダーになる」という自覚が足りない

目指すのは、将来を「自分の言葉で」意思表明できる人材の育成

単にフレームワークを学習し、情報をあてはめて整理するだけでは、期待するアウトプットは実現せず、その後の行動にもつながりません。受講者の視野を拡大し、徹底的に自分ごととして考え抜く経験により、当事者意識を伴ったアウトプットが生まれます。弊社では、「当事者意識」をキーワードにサービスをご提供します。

■現状分析と将来のビジョンにもとづき、変革課題を探求する

自社と自分自身の「ありたい将来像」を考える過程を通じて、現状の延長線上ではない発想を促します。



＊7S
ソフトのS／Shared Value（価値観） Style（スタイル） Staff（人材） Skill（スキル）
ハードのS／Strategy（戦略） Structure（組織） System（システム）

自社と自分の現実に徹底的に向き合うための豊富な手法を用いて、受講者の洞察を支援

自社・事業

■必要な知識やフレームを学ぶためのテキスト類

戦略構築力に必要な知識・フレームワークを個別ではなく自社事業に適用しながら関連付けて学ぶ形式

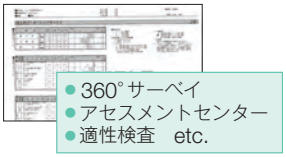
■自社の現実を自らつかむフィールドワーク

自社事業について、自ら社内外で情報を収集し、分析を行うワーク

自分自身

■多様なアセスメントによる自己点検

経営人材候補として自身の現状を多面的に棚卸しする機会を提供



■継続した個別フィードバック

個人の変化を把握しつつ継続的にフィードバック面談やコーチングも行い、最後まで伴走

プログラム展開例

事業運営の経験豊富なトレーナーが、プログラムを運営いたします。

セッション	ねらい	学習方法	フォローアップ
キックオフ、リーダーシップ	期待（経営人材）と現状（自分の実力）の理解	360°サーベイ、アセスメントセンター	個別面談 •能力開発課題の合意
経営知識学習 •マーケティング •会計 •戦略	経営知識の習得	ケーススタディ・講義・演習	経営知識テスト •経営知識の活用度の確認
	経営知識の自社への適用	自社課題に関する情報収集・分析（フィールドワーク）	自社課題レポートの添削 •自社への問題意識の喚起
変革課題の策定	将来のビジョン（事業・自分）と変革課題の検討	相互インタビュー グループディスカッション	個別面談 •自社と自分の接点発見
プレゼン準備	プレゼンテーションスキル強化	ドキュメント作成とデリバリーのスキル演習	ドキュメントの添削 •論理と意思の確認
経営への提言プレゼンテーション	経営人材としての意思表明	プレゼンテーションとフィードバック	振り返り（面談／研修／レポート） •成長と今後の課題設定

顧客企業における成果の例

弊社の研修を通じて、当事者意識を伴った提言をし、経営陣から認められるリーダーが生まれています。

電機メーカー中堅層　既存ビジネスの延長線上ではない、未来社会と自社の姿を自分の頭で考える力を獲得

経営陣に対して、現状のビジネスの延長線上にはない社会課題を解決するアイディアを提案し、「現在の焼き直しではなく、夢がある」「まさに経営者の視点だ」との好評を得た。

食品メーカー課長層　経営陣にブランド変革を提言し、社長直轄プロジェクトに配属

経営陣に自社ブランドの課題と変革案を提言。これまで、経営陣と直接議論する機会がなかったが、本気度と才能を見出され、社長直轄の事業改革プロジェクトへの配属が決定した。

■ 具体的な商品ラインアップなど、詳しい情報はホームページでご紹介しています
http://www.recruit-ms.co.jp/service/theme_pickup/2/

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、これからの「働く」を発信しています

facebookファンページ
リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】
http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

ホームページのご案内

定期的に人と組織に関する情報を発信しています

■研究レポート

企業の人材マネジメントに関する研究成果の報告や、
研究動向・潮流についてご紹介しています
※研究員が参加した国際会議、カンファレンスのレポートなども掲載しています

連載

職場に活かす心理学
- 職場における「信頼関係」を考える
- 大事なときに最大限の結果を出すことはなぜ難しいか
- どうしたら人は自律的に動けるのか　他

「組織の中でのイノベーション創出」研究
- YKK株式会社
- 株式会社牛肉商尾崎
- ドコモ・ヘルスケア株式会社　他

国際経営研究の現場から
- 自分を何者と捉えるか？
- なぜ、日本企業では"組織の国際化"が進まないのか　他

■調査

組織・人事マネジメントに関する実態調査報告集
『RMS Research』など弊社が実施した
調査結果の概要を掲載しています

■書籍・論文

研究員が執筆した書籍や学術論文をご紹介しています

■機関誌『RMSmessage』バックナンバー

本誌『RMSmessage』の
バックナンバーをご覧いただけます

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】**http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

■ 機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします
【Eメール】**message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】**0120-878-300**（受付時間：月～金8:30～18:00）

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年４回（２月、５月、８月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【35号】
ミドル・マネジャー
～実態とその本質～
（2014年５月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】岩田松雄氏（リーダーシップコンサルティング）**【視点】**西村孝史氏（首都大学東京大学院准教授）／武井清泰氏（人材開発トレーナー）／山本寛氏（青山学院大学教授）／柴田教夫氏（リクルートキャリア）**【調査報告】**ミドル・マネジャーの置かれる環境と仕事の実態　他

【34号】
キャリア自律の
過去、現在、未来
（2014年２月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】大久保恒夫氏（セブン&アイ・フードシステムズ）**【視点】**花田光世氏（慶應義塾大学教授）／太田肇氏（同志社大学教授）／武石恵美子氏（法政大学教授）／中澤二朗氏（新日鉄住金ソリューションズ）／田中春秋氏（キャリア研修センター）**【調査報告】**企業の姿勢が社員のキャリア自律と働く意欲に及ぼす影響　他

【33号】
強い
営業組織づくり
（2013年11月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】藤森義明氏（LIXILグループ）**【事例】**日本アイ・ビー・エム／リクルートホールディングス／リクルート住まいカンパニー**【視点】**高嶋克義氏（神戸大学経営学研究科教授）／嶋口充輝氏（慶應義塾大学名誉教授）／早淵幸彦（リクルートマネジメントソリューションズ）**【研究報告】**社会人における学習・実践の促進要因研究　他

>>>【32号】
「専門」正社員と
「自由」正社員

【31号】
コーチングの効能

【30号】
グローバル競争力再考
現地マネジメントの
視点から

【29号】
経営理念の実学

【28号】
経営人材育成
三種の神器

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

［ 表紙の話 ］

経営環境が複雑になるなか、難しい判断を迫られる経営者。彼らを支え、その判断を助けるのは、リベラルアーツという知恵の実かもしれません。確かな教養を身につけた人物にこそ見えるものとは？

RMSmessage
2014年８月発行　vol.36
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ〒100－6640
東京都千代田区丸の内1－9－2
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐藤裕子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　平山諭　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

次号予告　2014年11月下旬発行予定

RMSmessage 37

次号は大人の学びに関する特集をお届けする予定です

プライバシーマーク 17000133

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

80273620