

ビジネスパーソンと「教養」

はじめに

能と、後樂園と、

綱政公

五嶋正風 (本誌)

岡山で林原さんを取材する前日、林原美術館を見学した。かつての岡山藩主、池田綱政公(1638~1714年)にまつわる品々が展示されていた。

綱政公は名庭園、後樂園を築庭したことで知られる。造園の参考にしたのか、彼が筆写した『徒然草』の「家にありたき木」の段が展示されていた。

圧巻は綱政公が強く惹かれていた、能に関する展示だ。能の演目を記録した『能舞踏記』、演目ごとに細かく留意

点を書き記された覚書。能に関する資料は膨大な量にのぼるといふ。

ほほえましいのは嫁入りした娘に持たせた、自筆の能仕舞図だ。美しい絵柄には、娘への愛情がにじむ。

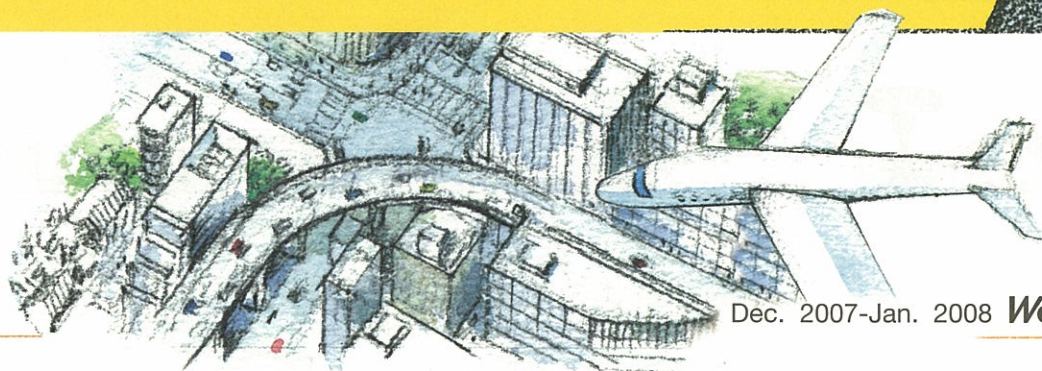
古典に通じ、能に詳しく、絵も描け、庭まで造る。おそるべし江戸の教養人。31万石の藩主といえは、今で言えば大企業の社長だろうか。ここまで教養を深めている社長が、今だけだけいるだろう。

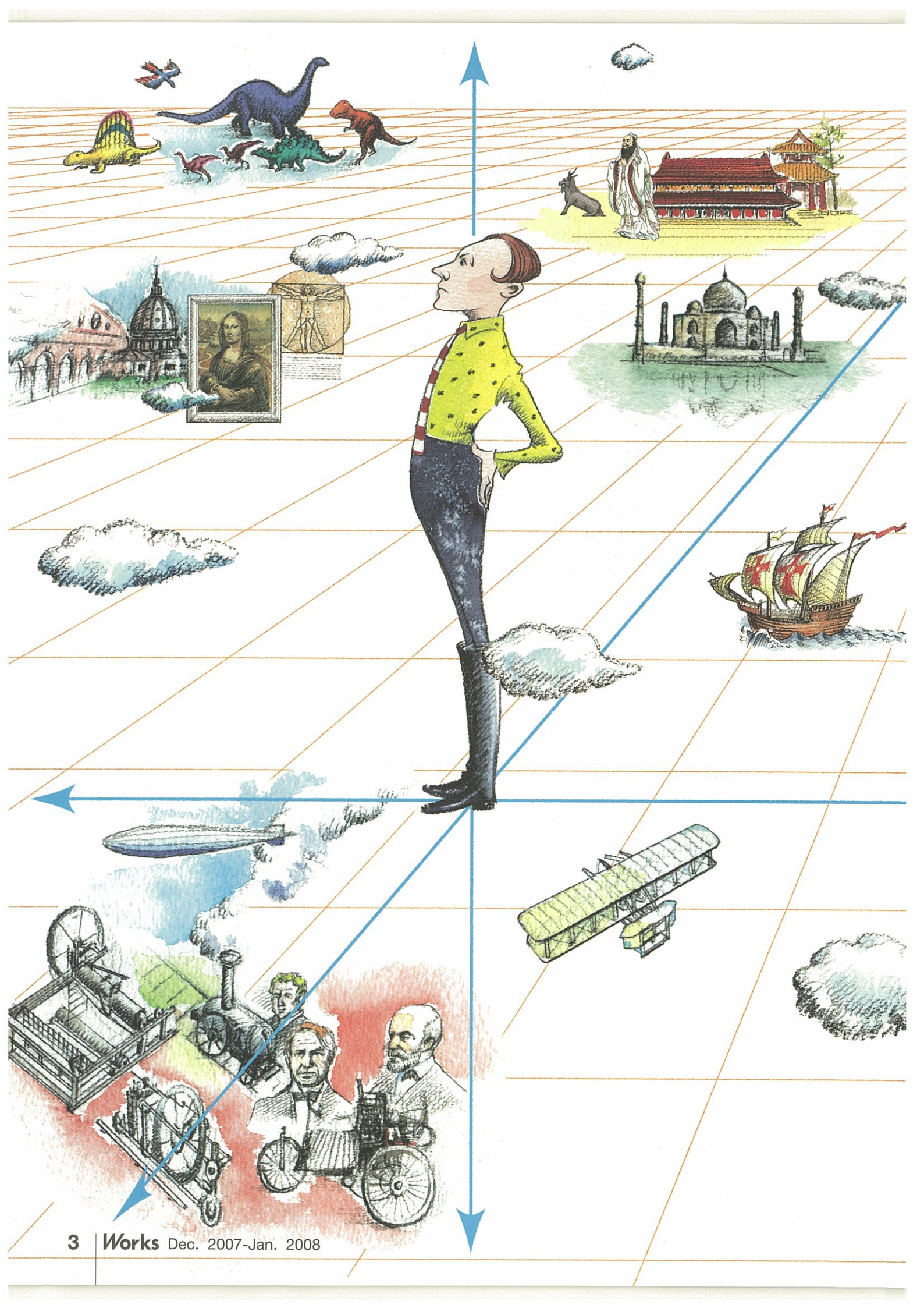
能ひとつとっても、趣味的に極めただけではない。将軍家や幕府要人との懇親に、能に関する知識は活用された。後樂園では領民を集めた興行が度々開かれた。延べ数万人を集めたこともあるという。今風にいえばメセナ、CSR活動といったところか。

現在、教養という言葉には、「役に立

たないものの代名詞、大学の一般教養科目」「老後の余暇に通う、カルチャーセンターの教養講座」などのイメージがまわりつく。だが碩学による教養教育の定義などを見ると、教養を高めるとは、「人類のこれまでの叡智を幅広く振り返ることで、自らの立ち位置がわかる、立ち位置がわかれば、進むべき道も見えてくる」といった状態を目指すこととわかる。綱政公が身につけていた教養も、後者のものだったはずだ。

その意味での教養を身につけることが、なぜ現代の企業人に求められるのか。極めて個人的事柄と思われる「教養を身につける」ことに、なぜ企業はコミットしなければならないか。また何ができるのか。今回の特集では、これらの点を掘り下げたいと思う。





「個を超えた理想」が人の心を
動かすと芸術家たちが教えてくれた



西武百貨店
有楽町店店長
野上秀子氏

1978年大学卒業後、同社に入社、船橋店に配属。船橋コミュニティ・カレッジ、池袋コミュニティ・カレッジを経て、池袋店婦人雑貨部部長、仙台店店長、渋谷店販売部部長を歴任。渋谷店では2007年3月同店のリニューアルを牽引した。2月より有楽町店店長に。

教養と「私」——望ましい関係とは？

ビジネスパーソンに「教養」は必要か？その大いなる疑問をひもとくために、
まずは教養に触れる機会を多く持つ企業人3人に、ご自身と教養の関係を聞いた。
文・根村かやの 入倉由理子（本誌）

野上氏のキャリアは、百貨店にあっては異色だ。新入社員3年間は総務部の秘書業務がメイン。「売り場に出たい」という願いにもかかわらず、その後の異動先は、船橋、池袋店のカルチャースクール「コミュニティ・カレッジ」だった。ここでは著名人・文化人を招聘する講演会の企画運営に、十数年携わった。そして42歳のとき、池袋店の婦人雑貨部部长となる。

「百貨店に就職しながら、40歳を過ぎて初めて売り場に立ち、200億円の売り上げを目指さなければなりませんでした。こんなことなら、もっと早く売り場に立って、売り場を運営する経験・スキルを蓄積したかったと、会社を恨んだくらいでした(笑)」

と野上氏は言う。しかし、20代から30代にかけてのコミュニティ・カレッジでの仕事こそ、野上氏と「教養」の接点であった。陶芸家、映画監督、小説家、画家……多岐にわたる分野の芸術家、その道のプロフェッショナルなどを招き、講座や展覧会を企画運営した。20代から「本物」に触れ、モノを見極める目を培ったのである。これはその後、売り場づくりに必要な感性の礎になったことは間違いない。

人は成長する権利があり 努力すれば成長できる

「でも、私が彼らから何より学ばせていただいたことは、『人の尊厳とは何

か』ということですよ」と言い切る。

「さまざまな分野で作品を生み出す方々のこだわりに触れました。高みを目指し、決して妥協せず、結果を出そうと、努力し続けます。彼らの傍らにいて、人は成長する権利があり、努力を続ける限りはどこまでも成長するのだと知りました」

芸術家やプロフェッショナルたちを見てみると、「使命感」すら感じるものが多かった。自らの身を立てるため、名を上げるため……そうしたある種の利己的な思いを超えて、人の限界に挑もう、歴史を作っていこうという遠い先を見据えた志がそこにあったという。「個を超えた理想が人の心を動かす。これは、真理だと思います」

しかし、売り場の指揮をとるようになって以降は、現実と理想の狭間に悩むこともあった。やはり、売り上げや利益という数字を追いかけて、実績を出さなければならぬ。モノを売る以上、そこに流行が存在し、本物の追求と矛盾が生じることもある……。そんなとき、「もともと売り場運営の経験、知識があったら」ともどかしさを感じながらも、コミュニティ・カレッジ時代の経験を思い返すこともある。

「ビジネスにおいて、リーダーの役割の一つに課題形成の適切さがあると思っています。的を射た課題を発見するには、同じ事象を見ても、課題と感じられるかどうか、その人の視野の広さと物事を考える深さがものを言うのだ

と思います。当時の経験がビジネスに生きていくかどうかは、永遠のクエスチョンではありますが、いろんな分野の偉大な方々と仕事をさせていただいたおかげで、そういう意味では少し成長できたのかなあと」

結果に対して執着すべき 芸術もビジネスも同じ

ある著名な工芸家に展覧会を依頼したとき、「必ず結果を出しなさい。芸術もビジネスとして結果を出さなければダメだ」と言われたことがあった。「結果に対して執着する。つまり、自らの仕事に責任を持つ。これは、芸術もビジネスも同じなんです。ですから現実と理想の壁は越えられると信じているんです」

有楽町店店長として約10000人の従業員の指揮をとる今、芸術家たちが持つ「個を超えた理想」を、野上氏自身も身近に感じつつある。

「自分の実績よりも、西武百貨店がどうあるべきか、そして、将来にわたって人々の豊かな生活にどう貢献できるのか、少しずつ大きな視野に立てるようになってきたかもしれません」

「仕事に挑戦し、全うしようとする過程において自分自身がどう変わるのか」常にワクワクしているという野上氏の中には、成長し続ける権利を持つ人間の尊厳を教えてくれた、先人たちの教えが今も息づいている。

時空を超え古の知恵に触れる 50年後の予測に不可欠な古典の参照



豆蔵取締役会長
ソフトウェアエンジニア
羽生田栄一氏

1984年東京工業大学卒業。富士ゼロックス情報システム、オージス総研を経て2000年に豆蔵を設立。情報処理学会ソフトウェア工学研究会パターンワーキンググループ主査。著書は「ソフトウェアの匠」「かんたんUML」など。

豆蔵取締役会長・羽生田栄一氏の趣味は、読書と古本屋めぐり。オブジェクト指向技術の第一人者としては意外に「文系」の香りがする。しかしそこに「理系」らしい分析が加えられる。「古本屋の長所は、その時点で流行っているものが並んではないということです。店主のセンスである種の体系化がされているから、新刊書店のように平積みで並ぶメジャー本に圧倒され、『一体どこから読んだらいいのか』ということがない。

規模としても手頃で、店の本全部が見られるのもいい。人文から始まって、社会科学、文学、自然科学と一通りスキャンできるから、自分の専門外の本に接する機会を与えてくれます。

古本屋の店主は、目利きをして値付けをし、身銭を切つて本を並べている。「この本がおすすぬめ」と、客に仕掛けてくるわけです。客のほうも、自分がほしい本が並んでいれば、この店主はすごい、『なかなかやるな』(笑)ということになる。一方いい本にもかかわらず値付けが安いとなれば、『見る目がない』と。店主と客との真剣勝負ですね。これがまた面白い」

異文化に触れるなら 旅行よりも本を読むべき

読書という行為を、羽生田氏は「異文化接触」と位置づけ、「物事の見方のギアチェンジ、発想の転換という意

味で、非常に刺激になる」と言う。

「異文化というと、地理的・空間的な『外国』をまず考えますよね。ところが、世界が一見フラットになっている今、ふつうに旅行に行ってもあまり異文化接触にならない。それより、古典を読んで時空間を超えた異文化に触れるほうが、衝撃は大きい。古典は、『この人は、なんでこんなに情熱を傾けてこんなヘンなことを追求しているのか』ということが、自分の腑に落ちないのがいいんです。そういうものに接するのが、古典を読むことの意味だと思います」

時空間を超えてそうした情熱が伝わる例として挙げたのが、アリストテレスの著作だ。

「たとえば、『物が上から下に落ちるのはなぜか』を説明している。現代科学の目で見ればかなり無理やりではありますが、当時の知識や科学の範囲ではそれなりに筋が通っています」

古典を学ぶと人類が身につけた「型」が頭に入る

いつの時代にも、技術の制約というものがある。もちろん現代のITも同じだ。羽生田氏が「アリストテレスが、自分の知識や考え方を総動員し、知恵を使いまくって説明する姿を見ていると、爪の垢を煎じて飲みたいというよくな気持ちになります」と言うのは、時代の制約の中で技術者として最善を

尽くそうという思いを新たにすることだろう。とはいえ、技術者にとっては、いわゆる教養よりも最新技術の知識が優先のようにも思える。「教養」は「役に立つ」のでしょうか？と、あえて聞いてみた。

「技術というのは変化が激しい。プログラミング言語ひとつとっても、次々と新しいものが出てきます。使いこなすためにその勉強は必須ですが、『言語がこんなふうに変化してきているのは、こういう原理原則に基づいている』というメタレベルの解釈ができる素養があれば、どんな変化にも驚かずにすみます。それと、30年後、50年後の技術を予測しようとするときには、古典や歴史を参照せざるを得ないんですよ。それは世界の先端的な技術者たちもみんな、意識するにせよしないにせよ、どこかでアリストテレスとかプラトンとかを参照した上で、新しい技術に取り組んでいるからです」

「哲学や古典を学んでいると、人類が何千年とやって身につけてきたスタイルというか、『型』みたいなものが、じわじわと頭の中に入ってくるんです」と羽生田氏。そうした考え方の筋があれば「知識」はいらなくても。

なるほど知識ではなく、考え方のスタイル・筋・型を得るために読書するんですね、と最後に問いかけると、答えはこうだった。「いや、それは副産物で、面白いから読むんですけどね」この余裕こそが教養と感じた。



東芝キャリア
取締役社長
不破久温氏

1973年慶應義塾大学経済学部卒業後、東京芝浦電気(現・東芝)入社。経理、経営企画を中心にキャリアを重ねる。東芝アメリカ社・副社長、東芝・経営企画部長などを歴任し、2003年執行役常務に就任。2007年6月より東芝キャリア取締役社長(現職)。

「発見」「探究」「沈思黙考」
「コミュニケーション」が、
組織の自律性を生み出す

不破氏が「教養」とあらためて「対峙」したのは、2003年のことである。東芝の執行役に就任し、日本アスペン研究所のエグゼクティブセミナーに参加したのがきっかけであった。34ページにて詳述するが、日本アスペン研究所は主にエグゼクティブに向けて、対話という手段を通じて古典に触れ、思索を促すセミナーを提供する。このセミナーに参加する以前、不破氏はアリストテレスやプラトンの著作の題名は聞いていても、実際に読んでことはなかったという。

「私は、経理と経営企画の畑が長く、米国会計基準、M&Aなど専門性の追求を常に要求されてきました。ですからその領域以外の世界について、思索を深めるような時間を取ろうとしました」

言葉は唯一で最良の 平和的コミュニケーション

そんな不破氏がセミナーで古典に触れたとき、果たしてそれは「とても刺激的な経験だった」というのである。

「まず、『対話形式』だったことが効果的でした。企業の経営に携わる同じようなポジションで、しかも、ほとんどは古典を読んだことがない人たちが一堂に会する。そして、難解な文献を前にして、『こんなことを言っているのではないか』などと対話を繰り返す。すると、不思議と徐々に本質が見えて

くるような気がするのです」

さらにそうした対話を通じて、「言葉とは、唯一で最良の平和的コミュニケーションの道具」だと気づいた。国境をまたぐ交渉などでは、食糧援助打ち切り、経済封鎖、果ては武力行使まで……自らの主張を通すために言葉以外のアクションで示す場合は多い。ビジネスの現場でも、似たようなやりとりが展開されることがある。

「しかし、これらは結果として建設的、平和的な関係を作り出しません。主体と主体が言葉をもって対話を繰り返して共有し、解決策を模索することの重要性を再発見しました」

組織力を実現する 「融合」と「総観」の体得

経営者はもちろん、組織を預かるミドルマネージャーにとっても、古典を学ぶ意味があると不破氏は指摘する。

「たとえば、東芝キャリアグループの従業員は約3200人。こうした大きな組織は、エンタープライズアーキテクチャーなしには動きません。組織が巨大化するほど、経理、人事、開発、品質保証、製造……専門化、分業化が進んでいく。様々な部門に分化したとき、ある分野の経験や知識を体系的に持ったマネージャーなしには競争力を維持はできません。しかし、彼らがその専門の方向からばかりものを見てい

たら、それぞれ個々の部門の価値観だけで動き、全体としては組織の力を発揮できません。それを防ぐのが『融合』と『総観』という、全体を見るものの方。古典との接触が、それらを養う手助けをしてくれます」

経理、経営企画など専門領域の経験値に根ざしたものの見方をいったん捨てて、古典に書かれていることだけを見つめる。すると、まずは『気づき』『発見』がある。そしてその発見を『探究』『追究』する。さらに自分の中でそれらを『沈黙考』し、見出した考えで他者とコミュニケーションをする。そこから再び発見……このサイクルによって、一段高いところから全体を見て、本質的な問題に近づく、すなわち「融合」と「総観」ができるようになった。「ミドルマネージャーまでそうした視点を持つてば、ある種のオートノミー（自律性）を作り出せる」という。

論語の『学んで思わざるは則ち罔（くら）し、思いて学ばざるは則ち殆（あやう）し』。この言葉に触れたとき、「学んでも探究しなければ、学んでいないのと同じ。たとえ気づきがあっても、そこから学ぶ、つまり問題意識を持たなければ危うい。これは、先のサイクルのことを言っていると思う」と分析する。このように、ひとつの事象に出会ったとき、額面通りにと捉えるだけに終わらない。常に古今東西、時空を超えて賢人たちが不破氏に語りかけ、多様な視点を提供しているようだ。

教養とは何か——教育の現場から

教養とは何か——。教養教育の研究・実践に取り組んできた大学人おふたりに、「そもそも論」を問いかけてみた。そして教養は大学において、どのように教えられるべきものか、併せてお聞きした。教育の本家本元における試みは、ビジネスと教養の関係を考える上でも大いに参考になるだろう。

文・根村かやの 五嶋正風（本誌）

知的営みの本質に触れる ICUの「専門教養」教育

絹川正吉氏（国際基督教大学前学長）

「教養」について調べ始めると、ほどなくして「リベラルアーツ」という言葉に行き当たる。この2つはどう違うのか、あるいは同じなのか。国際基督教大学（ICU）で2004年まで学長を務め、大学での教養教育に詳しい絹川正吉氏に尋ねてみた。

「まずリベラルアーツは、一貫してエリートのためのものという特徴があります。現在、米国の定評あるリベラルアーツ・カレッジの中に『米国の指導者を育成すること』を使命にうたうカレッジが少なくないことからわかるでしょう。

一方、日本の教養の源流である『修養主義』には、支配層が政治理念である朱子学を学ぶという意味と同時に、エリートではない大衆にとって、『地位や身分は低くても、修養によって自らの人格を高められる』というよりどころの意味がありました。ですから、『教養』という言葉は、『人格の陶冶』といった道徳的な色合いが濃いんですね」と絹川氏は言う。

支配層の統治学と、庶民の人格陶冶、この2つを同じ「教養」という言葉で呼び、さらに欧米のリベラルアーツのコンセプトを重ねたことが、日本の教養教育観を複雑にしてきたのだろう。

とはいえ、欧米のリベラルアーツが単純で確固としているというわけでもない。変わらないのは「エリートのための教育」という点だけで、内容は時代に応じてさまざまに変化してきたと絹川氏は言う。国家の運営方針が効率的植民地支配である時代と、現在の米

国のように多民族の共存・融和である時代で、同じ指導者育成でも中身は異なっていることだ。

存在していない 標準的プログラム

「何が『リベラルアーツ』なのか」という質問が、非常に答えにくいものである理由はもうひとつある。

「米国の大学だけをとってみても、標準的なりベラルアーツ・プログラムが多く、多くの大学で採用されている、というわけではなく、それぞれに独自のカリキュラム開発を行っています」

我々は、有名大学のプログラムが紹介されると、「標準的なプログラム」のように受け止めがちだが、それは誤解というわけだ。

「ですから、教養にはいろいろな形がありますし、それでいいのではないのでしょうか」と絹川氏は言う。大学ごと



きぬかわ・まさきち
国際基督教大学前学長、名誉教授
1929年生まれ。1955年東京都立大学大学院理学研究科修士課程修了、1960年Northwestern UniversityよりPh. D.取得。国際基督教大学教授、同学長、文部科学省「特色ある大学教育支援プログラム」実施委員会委員長、大学教育学会会長などを歴任。著書に「大学教育の思想」「大学教育の本質」など。

に、また企業ごとに、それぞれの特性や環境に合わせて、「教養」として何が必要なのか、それを身につけるためには何をすればいいのかを考え、実践していけばいいということだ。ICUは長らくそれを実践してきた大学だ。

「ICUでは、『専門教養』という考え方をとっています。『広く浅くいろいろなことを学ぶ』のではなく、『専門分野を深く学び、知的な営みの本質に触れる』ことこそが教養を成立させるという考え方です。特徴のひとつは、専攻を決める時期が遅いということ（絹川氏）

入学時に学科・専攻が決まっていると、1、2年次の一般教育（教養）科目は、自分の専攻とは関係ない」と漫然と学ぶものになりがちだ。しかし、専攻を決める時期が遅ければ、自分の専攻を選ぶためにさまざまな分野への関心と基礎知識を得るという意義がはつきりする。またICUでは、専攻を決めた後で並行して一般教育科目を履修することもでき、専門を別の角度から捉え、他の領域と関連づけて考えることが可能になるという。

2008年4月から開始する新制度では、さらに進んで「学科」が撤廃される。学生は2年次の終わりにメジャー（専修分野）を決定。ダブルメジャー、メジャー・マイナーなども可能で、さらに自由度が高くなる。

「『専門教養』での専攻は、伝統的な学問体系であるディシプリンにきちんと

と対峙し、知的な営みに触れるという体験をするための対象です。その分野の専門家となることを目的とする学び方ではありません」

科目ではない 学び方が違う

違うのは科目ではなく「学び方」だから、どんな科目があり、学生がどの科目を学ぶかという形だけを見れば、従来の大学のカリキュラムと大きな差はない。とはいえ、「専門教養」に特徴的な科目がICUには皆無だということでもない。

「強いて挙げれば、他専攻の学生との共同セミナーがそれでしょうか。これは理学系の学科で取り入れ、かなり成功したと思っています。

たとえば、『水』という大きなテーマについて、さまざまな専攻の学生が議論する。そのことで、化学から見た『水』、物理から見た『水』といった、多面的な捉え方ができる。それは同時に、自分の専攻である『化学』や『物理』を、他の学問や社会問題の中に位置づけるということでもあるわけです。

これを4年次で行うことも重要です。ある程度専攻を掘り下げてからこそ、他の学問分野との総合や相対化ができるからです」（絹川氏）

ICUは近年「卒業生の生涯給料獲得ランキング」でトップクラスに入っている。絹川氏は「私たちが実践して

きた専門教養教育に対する、企業からの評価のひとつだと思います。『専門教養教育を経た学生はよく伸びる』という私たちの実感とも一致しています」と言う。

専門教養という考え方は、ビジネスパーソンが教養を身につける方法論としても、参考になるのではないかと絹川氏は示唆する。大学生の化学や物理は、ビジネスパーソンでいえば「電機メーカーの営業」や「小売店の経理」だ。自分の専門は、担当業務の中ですでに掘り下げているから、次に必要なのは他分野との総合や相対化になる。

「異なる業種や職種の人たちと情報交換し、協働して問題解決や研究に取り組むことは、そのまま『専門教養教育』になりうる」と絹川氏は言う。「そこで身につく、自分の仕事を相対化・客体化する力」というのが、絹川氏の「ビジネスパーソンの教養」観なのだ。

ただ、異業種・異職種の共同作業の中でも、短期的な成果を求めるものは教養とはいえないと、絹川氏は釘を刺す。「教養教育は、時間もお金もかかるもの。長い目で、広い視野でゆとりを持って考えるべきです」という絹川氏の言を、「限られた時間でより多くの利益を得る」ことが当然視されるビジネスの世界でどう受け止めるか。そこが「ビジネスパーソン」と「教養」を結びつける難しさかもしれない。

現代の教養は発信力も重要 伝える中身と手段を育成

中嶋嶺雄氏 (国際教養大学学長)

「教養という言葉の起源はかなり古く、中国の歴史書、『後漢書』にも登場します」。教養教育がどのように形成されてきたかを問う質問に対し、中嶋嶺雄氏はこう語り始めた。

西洋からリベラルアーツという概念が入る前にも、日本には教養教育の流れが存在した。その流れは、儒学や老荘思想などに代表される漢学と、江戸期に始まった、古事記、日本書紀、万葉集など日本古代の文献を研究し、日本民族固有の精神を追究しようとする国学の、2つの体系を中心に構成されていたという。「明治以前の教養教育は、寺子屋に代表される私塾で展開されていました。明治維新後、文部省が設置され国が学校教育を整備しようとした際には、教養教育の中心となる柱を漢学、国学どちらにするか論争や対立が起こったほどです」と中嶋氏。

江戸期には西洋の学問、洋学の一部として、リベラルアーツも日本に入ってきた。「天文学、医学などのサイエンスに加え、外国語も大きな要素でした。幕府の天文方や蕃書調所がこれら洋学に取り組んでいました」。明治期

以降、文明開化、富国強兵の掛け声の下、西洋の近代的な学問や外国語を学ぶことは、より重視されるようになっていった。

「だからといって国学や漢学が教養教育の要素から抜け落ちたわけではありません。以前からあった漢学、国学の要素に洋学や語学が加わり、現在の教養教育は形づくられてきたといえます」

さらに特に戦後は、米国のリベラルアーツ教育の影響も色濃く受けたという。「現在リベラルアーツ教育と呼ばれるもの、米国のそれを指していると考えていいでしょう」。こう見ていくと、日本の教養教育では外国語を学ぶことが常に重視されてきたことがわかる。後で見る国際教養大学の「コミュニケーションスキルとしての英語重視」は、そうした伝統の中に位置づけることもできるだろう。

大学の教養教育は 危機的状況にある

このように形成されてきた現代日本の教養教育だが、特に大学の教養教育は現在、危機的な状況を迎えていると中嶋氏は指摘する。「残念なことに多くの大学で、教養教育がカリキュラムから消え去ってしまっている」。こうした状況に陥ったことには、専門課程重視の観点から90年代に推し進められた、大学院重点化が、強く影響してい

るといふ。その頃大学の教養部が次々と姿を消したことは、読者の記憶にも新しいだろう。

学生に課される 3つのハードル

こうした大学における教養教育の危機的状況に一石を投じようと、2004年に開学したのが、中嶋氏が学長を務める国際教養大学だ。

学生数500人余りの同大学では、現代的な教養のあり方として「国際教養」を打ち出している。「国際教養を身につけるため、私たちは学生に、3つのハードルを越えることを課します。第1にコミュニケーション手段としての英語の、高いレベルでの習得、第2に人文、社会、自然科学にまたがる、幅広く深い教養を身につけること、第3に海外留学の必須化です」

英語の高いレベルでの習得については、新入生はまず英語集中プログラムで1年間、英語の特訓を受ける。米国の英語検定試験であるTOEFLを受験し、その成績順で1クラス15人前後のクラスを編成する。2カ月ごとにTOEFL受検を繰り返して、編成替えをしていく。後で述べる海外留学までにTOEFLで550点を取れることを目指す。

また同大学の講義はすべて英語で実施されている。英語で考え、意見を述べ、論文も書く。英語を学ぶ大学では



国際教養大学の講義風景。留学生の姿も目立つ。



ながじま・みねお
国際教養大学理事長・学長
1936年長野県生まれ。1966年東京大学大学院社会学研究科修了。社会学博士。専門は国際関係論、現代中国学、アジア地域研究。東京外国語大学教授、学長などを経て2004年から現職。著書は『中国・台湾・香港』『21世紀の大学』など。

なく、英語で学ぶ大学といえる。「グローバル化が進む中、内面で教養を高めるだけでなく、それを海外の人に対しても発信することが求められる。コミュニケーション能力としての英語重視なのです」

だが、いくらコミュニケーション能力を高めても、発信できる中身、教養がなければ意味がないだろう。そこで登場するのが、第2のハードル、人文、社会、自然科学にまたがる、幅広く深い教養だ。たとえば芸術分野では、一流のバイオリニストである渡辺玲子特任准教授によるバイオリン演奏つきの講義など「第一級の芸術に触れること」が展開される。「ビバルディの四季について、なぜ春の曲で春雷が入るのか、それは楽譜でどう表現されるのか、さらにはその部分の演奏を實際聞いてみるといったように講義は進んでいきます」。このほか「心理学」「統計学」「中国映画」「東北文化入門」「東洋思想文化」「文明論」など、多彩な教養科目が用意され、それらを通じて人文科学的視点、社会科学的視点、経験的方法、量的論証、批評的思考方法を身につけていく。

書に指定しているのが、英語で書かれた新渡戸稲造の『武士道』。さらに留学中の推薦図書として斎藤茂吉の『万葉秀歌』、中江兆民の『三酔人経綸問答』、ルース・ベネディクトの『菊と刀』なども指定されている。

最後のハードルが海外留学だ。卒業に必要な124単位のうち、30単位前後を、協定を結んでいる海外の一流大学で取得する必要がある。協定大学はカリフォルニア大バークレー校、南京大学、オーストラリア国立大学など世界各地の約60校に及ぶ。国際教養大学の学生が留学に出ると同時に、協定先の大学からの留学生も迎え入れられている。そのため学生のほとんどが海外からの留学生といった講義も見受けられる。そうした環境が、留学に出る前であっても異文化に触れる機会を増やすことにつながっているのだろう。

専門教育課程も国際教養の一環

こうした3つのハードルを乗り越えた上で、学生たちは専門課程へ進む。地域研究が中心のグローバル・スタディーズ課程と、国際ビジネスを学ぶグローバル・ビジネス課程が用意されている。国際基督教大学と同様に、「選い専門分野の決定」が同大学でも採用されている。「ここでいう専門教育は、一般教養に対する専門教育ではなく、あくまでも国際教養の一環と位置づけられています」と中嶋氏は説明する。

現代の教養には、発信力も求められる。そのことを裏付けるエピソードとして、中嶋氏はこんな話を披露した。「ある雑誌の国際版編集長が、なぜ日本が国連安保理の常任理事国になれないのかを語っていた。彼は外交官に問題があると指摘していました。日本の外交官は黙っていることが多い。また外交官であるにもかかわらず、しばしば、しゃべらないのではなく（外国語が堪能でないため）しゃべれない場合がある。英語ではつきり自らの意見を表明する中国の外交官などと比べると、明らかに後れをとっているというのです」。しゃべらないのではなく、しゃべれないがゆえに不利益をこうむるといふ話は、外交だけでなく、ビジネスの世界にもあてはまることだろう。現代の教養には、発信力も必要。この点はビジネスと教養の接点を考えるにあたって、見落とすことのできないポイントではないだろうか。

深めることの意味は？

中国古典思想 現代アート 茶道 生命科学

幅広い教養を、幅広いまま扱っていいは、どうもつかみどころがない。そこで中国古典思想、現代アート、茶道、生命科学という4つのカテゴリーを取り出し、その道の第一人者に「それぞれの分野で教養を深めることの意味と、それがビジネスにどんな影響を及ぼすのか」を聞いてみた。

文・根村かやの 千葉望 五嶋正風 （本誌）

リーダー育成に四書五経を規範の共有は組織を救う

田口佳史氏 （中国古典思想研究家、イメージプラン代表取締役社長）

「タオ・マネジメント」を提唱する田口佳史氏は、「中国古典思想では、富貴貧賤を乗り越えるために必要なものを『教養』と捉えています」と語り始めた。

人生には、金銭や地位に恵まれる「富貴」のときもあれば、貧しかったり低い身分に転落したりする「貧賤」のときもある。こうした荒波を客観的に捉え、辛く苦しい「貧賤」のときは言うまでもなく、「富貴」のときも驕ったり調子に乗りすぎて道を誤ったりする

ことなく、それに負けない自分を作るのが「教養」なのだという。「このように考える以上、教養は『なくてもいいもの』とはいえません。どんな人にも必要な、最終的に人間を守る力なのです」

江戸時代にはない教養・専門の区別

田口氏によれば、「学問に教養・専門の区別は江戸時代までありません

でした」。朱子学・陽明学を含む儒教や老荘思想、更に仏教を加えて儒・仏・道というが、これが、「学び」の全体だったといえるだろう。では江戸時代において、それらはどのように学ばれていたのだろうか。

「儒教については、基本は『四書五経』の素読です。3歳頃から始めて、6歳頃までの間は、基礎基本とされる『大学』『中庸』『論語』『孟子』の『四書』を素読した。意味などわからなくても、何度も何度も、とにかく読んで覚える。自意識が芽生える前に、『形』で教え込むのです。

6歳で寺子屋や手習所に通い始めるのと、今度はその『意味』を明らかにする過程に入ります。そのときには、『四書』を一字一句すつかり覚えていきますから、それは自分の中にすでにあるものを、発見していく作業となります。

『そういう意味だったのか！』という感動があるわけですね。四書の一節の意味を『そうだったのか！』と知るだけでも、自分が進歩した実感がある。しかも自分の中にはその一節だけではなく、52800字から成る、四書がすでに全部あるのですから、そのすべての意味が明らかになったとき、どれだけの人物になるだろうと、自らの大きな可能性を信じられる。それが楽しみで、もっと自分の中から発見したくなるわけですね。

そして、『五経』に進み、15歳頃の元服までにこれを一通り終えます」
まず身体感覚で教え込み、理屈は「後付け」していくのが江戸時代の教養教育だったのだ。

「現在の教育は理屈から入るので、どうしても教える・教わる、というものになってしまふ。自ら学ぶものではな

いから楽しくないし、江戸時代の教育とはまったく逆です。

大人になって困らない人を

明治維新以降、教養・専門の区別ができ、学問は縦割りになってしまいました。大学の『学部』に象徴される貧しい縦割りが、現在の日本人に見られる教養の貧困の元凶となつてい

につけようとしないう人が増えました。一言でいって、人生が貧しい。田口氏の批判は現代日本教育論全体に及ぶ。

江戸時代までの教養教育の目的は「大人になってから社会の中で生きていく上で困らない人を作る」ということに尽きると田口氏は言う。

「具体的には、まず『判断基準（規範）を自分の中に作る』。生活のあらゆる場面で判断は必要です。その基準が自分の中に確固としてあれば、迷うことがありません」

中国古典思想×ビジネス



たぐち・よしふみ
イメージブランド代表取締役社長
1942年生まれ。1964年日本大学芸術学部放送学科卒業。記録映画監督として活躍の後、経営指導に転じ、1972年より現職。『タオ・マネジメント』『清く美しい流れ』など著書多数。

もうひとつは「よりよい社会人になる」ということで、清掃、応対、進退の3つが要点とされてきた。

「清掃は、整理整頓能力、清々しさの感覚、住まいや道具を拭き磨くことでそのものに抱く愛着の心、などを養うものとされました。」

応対というのは、挨拶や手紙のことです。これがきちんとできないと、社会人として困りますね。

寺子屋の『読み書き算盤』の『書き』のお手本は、『往来物』と総称される手紙の文例集でした。現代のお習字のように、『初日の出』とか『雪月花』とか書いていたわけではありません。季節ごとの挨拶文、お礼状、職業生活に必要な通信文などを書き写した。文字を覚えて上手に書くというだけでなく、生活に必要な文例を学んで職業上の教養を習得していたわけです」

「往来物」とは、今でいえば「ビジネスレター文例集」といったところだろうか。契約書にせよ履歴書にせよ、あるいはもっと日常的な納品書や送り状にせよ、便利な専用紙などなかった時代、それが社会人としてどれだけ役に立つものであったか、想像に難くない。

「よりよい社会人の3つ目にあたる進退とは、言うまでもなく物事の『やめどき』です。職位や地位にとどまるか、やめて退くかを『出処進退』と言いますが、それだけでなく、ある事業を続けるかやめるか、どこでやめるかとい

う判断です」

人生を楽しむ方法論 中国思想の基本姿勢

中国古典思想については、いろいろな誤解や先人観があるのではないかと田口氏は言う。たとえば、「中国古典思想は堅苦しい・禁欲的だ」という誤解。

「私が中国古典を魅力的だと思うのは、人生は楽しいものだ、だからもっと楽しむための方法論を見つけよう、という基本姿勢があるからです。仏教に『現世は一切が苦』という思想があるのと対照的です。」

よい人生を歩み、楽しく生きようということは、欲望のままに生きよう、ということとは違います。それよりも、規範を持ち節度を保つとか、偏らない中庸の心を持つとか、絶対自由の境地に至るとか、そのようにできたほうが人生は楽しいということです」

あるいは「中国古典思想は浮世離れしている」という誤解もある。「現世志向であることも関係していますが、浮世離れどころか、非常に実践的なのが中国古典思想です。」

四書五経は、リーダー育成のカリキュラムでありテキストなのです。私が企業の経営層などの研修に中国古典思想を取り入れているのも、これ以上に優れたカリキュラムが見つからないからなのです」

部下を一人でも 持てばリーダー

自然の法則と世界観・宇宙観を説いた『易経』、微動だにしない純粹な志のありようを説く『詩経』、理想の政治を実現するための行動について書かれた『書経』、歴史書である『春秋』、秩序について解説した『礼記』。田口氏のこのような解説を聞けば、五経はまさに経営リーダー養成に向けたプログラムのように思えてくる。

しかし、五経が編まれた時代のリーダーとは、国を動かす統治者を指していただろう。現代で言うなら首相や閣僚クラスといったところか。そういうプログラムがビジネスパーソン全般に適用できるのだろうか。この点について田口氏はこう答える。

「現代の企業社会においては、部下を1人でも持てばリーダーである」と読み替えてもいいでしょう。たとえ1人であっても、リーダーの決定は業績の査定をはじめとして部下の人生を左右します。ですから、リーダーはきちんとした人、**「教養のある人」**でなければ困ります。

リーダーの条件とは、先に述べた自分の中に確固とした規範があることに加え、**「仁と義がある」**ことではないでしょうか。

気風失われた現代 自学自習は難しい

3歳から素読を学んでいれば、などと後悔しても仕方がない。現代のビジネスパーソンがこれから中国古典思想を学ぶにはどうしたらよいのだろうか。

「やはり、講座に通うなど、師につくことをおすすすめします。中国古典の教えが日常生活の中に定着していた昔であれば、自学自習も可能だったかもしれませんが、その気風のない今では難しいからです。

私の主催する経営リーダー養成塾では、前回の講座で学んだことを日常生活の中でどのように実践したか、受講生が発表する時間を毎回持っています」

これは、松下村塾などの私塾や藩校でも用いていた方法で、陽明学の「知行合一」（知識と行為は一体であり、本当の知は実践を伴わなければならない

ということ）の考え方に沿っているという。

田口氏は著書『清く美しい流れ』で、連続する企業の不祥事を「規範を失った社会」の象徴として論じている。

節度と規範が身につけており、すべてきこと・してはならないことを、身体で覚えているということが、中国古典思想の目指すところだ。そのような教養を身につけている人たちが多数所属している企業が不祥事を起こすことは、極めて少ないだろう。これはビジネスパーソンが中国古典思想に学び、それに裏打ちされた教養を身につけることの、わかりやすい利点のひとつといえる。

同じ規範の共有が生む もうひとつの利点は

「もうひとつ大きな利点をあげるとすれば、多くの人が同じ規範を共有すれば、多くを語らずして完璧な理解を生む」という、ものすごいことが起こることです。

例を挙げるなら、幕末の江戸城無血開城です。幕軍と官軍に分かれ、利害を異にしていたにもかかわらず、両者

とも無血開城に向かいましたね。それは同じ規範教育を受けていたからです。『相手はこういうことを言ってくるだろう』と、手に取るようにわかるわけです。判断基準が同じですから。

ところが現在は、ビジネス交渉をしている両者が、根本的に違うところに立っているから、相手の出方が全然わからない。熟慮に熟慮を重ねてそこに至ったことでも、『私の1メートルとあなたの1メートルは違うかもしれない』ぐらい規範が違っているから、一から説明しなければならぬ。いまの企業活動は、半分は説明にエネルギーをとられていると言えるのではないのでしょうか。『コミュニケーションコストだから仕方ない』と諦めるのではなく、きちんとその大きさを計算して把握し、規範の共有によってどれだけコストを省けるかを、真剣に考えるべきではないでしょうか。

また特別なことをしなくても職場全体が融和するのも利点です。同じことを学んだ、いわば同窓生の集まりみたいなものですから、仲良くしろと言われなくても仲良くします。そういう気風が職場にある。これは最大のポイントです」

寄稿

リベラルアーツがヒトを自在にする

三谷宏治 (金沢工業大学大学院客員教授)

過去20年の間、50社を超すさまざまな企業や組織をコンサルティングしてきた。MBAにも行き、40カ国の人間たちと寝食を共にした。わかったことは(自分も含めた)ヒトの不自由さだ。「空気はなぜ透明か」と尋ねられると、多くの人間は思考停止に陥る。また、「なぜ透明か」と問われると「透明だ」と思い込む。本当は透明じゃないのに。「この事業はなぜ成功したのか」と問えば、成功の理由しか見えなくなる。本当は失敗かもしれないのに。

「仮説思考」が大事だと言われると仮説もどきをいっばい作り始める。しかもその仮説が正しいことを証明しようとして作業を始める。両方、誤りだ。ツマ・ラナイ・仮説からは、ツマ・ラナイ・答えしか出てこない。絶対に。では、どう面白い仮説を立てるのか。ヒトはどうやったらこういった不自由さを克服できるのだろうか? その答えこそがリベラルアーツなのだ。

リベラルアーツとは、古代ギリシヤからローマ時代にかけて成立した自由七科を指す。すなわち文法、論理、修辭、幾何、算術、天文、音楽の7つだ。それらは工学・経済学などの「実学」でなく、より基礎的なモノ。原義は「非奴隷たる自由人としての力を得る、ヒトを自由にする学問」だ。

そもそも、ヒトの能力とは何だろうか。考える力は3つの要素に分けられる。「言葉」「論理」「知識」だ。その掛け算で考えは進んでいく。一言でいえば、リベラルアーツとは、考えるエンジンとして、その前二者を鍛える学問なのだ。

ヒトや社会を対象にするときは「言語(国語を含む)」が「言葉」で「哲学」が「論理」となる。自然を相手にすれば「数学」が「言葉」で「物理学(天文学を含む)」などが「論理」となる。だからヒトは国語や数学を学ばなくてはならない。それはあらゆる「考え」の基礎であり、その力の大小や巧拙が考える力を大きく左右する。論理学そのものや、哲学も同じ。でも、今の日本は、子どもたちや学生に、これらを学ばせることを、まったくもってやっていない。これでは、ダメだ。

大きな困難にぶち当たり、乗り越えなくてはいけないとき、どうするだろうか。その答えのひとつがリベラルアーツにある。経営コンサルタントとして参加したあるプロジェクト。1年間かけて、社員1万人の意識変革を目指す「野心的な」プロジェクトだった。社内は職能別に職場も意識もバラバラ、労組も強い……: どうにかなるのか?

当時のプロジェクトリーダーは集められた5人のコンサルタントの1人を指名して言った。「○○さん、これから心理学と組織論の勉強をしてもらえるかな」「現場には出なくていいから」困難が予想される意識改革プロジェクトのために、チームとしての知力を上げる。そのための新しい言葉が「心理学」と「組織論」だった。

彼は社内ミーティングに毎回新しい言葉を持ち込む。軍隊の組織構造の変遷、動物行動学からの知見、等々。それらをテコに、チームはどんどん新しい地平を切り開いた。

私自身の言葉と論理は、結構SFから来ている。幼少の頃から読んだSFや科学読み物が私の根本を作っている。当たり前すぎて気がつきもしない大前提を提示して見せ、それに対する根源的な疑問を発する。これもまた、言葉と論理の力といえる。強きリベラルアーツを持たぬと、一体どうなるのか? ヒトは、その時々、流行りの学問に流されてゆく。ある言葉、ある考え方に染まってしまい、「自分」がなくなる。にもかかわらず、日本の教育を受けた日本人は、この状態を不自由だと感じない。そんなもんだ、と思っている。でも、それはやっぱり自由じゃない。

い。自在であるとはいえない。少なくとも、今の社会が求める「リーダー」には、足りない。

スピードと創造性とモチベーションを発揮するために、現代の、そして未来の組織はどんどん細分化されている。権限移譲と言ってもいい。

つまりそれは、大量のリーダーたちが必要とされるということだ。自らのアイデア(問題意識や解決法)を持ち、それをチームメンバーと共有し、実行に移せるヒトたちが。

彼らをどうやって育てていくのか? 必要なのは、言葉を磨き、論理を学ぶこと。知識は後でいい。逆にいえば、経験や研修は何であつても構わない。何を体験するにせよ、そこから考え方のエンジンを見出し、学ぶだけなのである。それこそがリベラルアーツを鍛えることだ。

自らに問おう。「自社特有の『言葉』は何で、『論理』は何?」「我が家の子育てでは?」。学びはあなたの身の回りにある。

みたにこころ

金沢工業大学大学院 客員教授 世田谷区立一子玉川小学校PTA会長 1964年大阪生まれ。東京大学理学部物理学科卒業、INSEAD MBAコース修了。BOQ、アクセンチュアを経て、現在は小中高校長を中心とした教育活動に従事。著書は「トップコンサルタントがPTA会長をやってみた」(英治出版)「観想力 空気はなぜ透明か」(東洋経済新報社)など。

独自の価値基準確立へ 古典と現代は車の車輪

柴山哲治氏 (京都造形芸術大学客員教授、AGホールディングス代表取締役)

「会社の従業員が現代アートに触れること、またできるなら自ら作品を購入してみることは大きな意味がある」。オークションで知られるサザビーズ・ジャパン代表を務めるなど、現代アートとビジネスの接点で長く活躍してきた京都造形芸術大学客員教授の柴山哲治氏はこう主張する。

その理由として、自らの審美眼にかわる価値観の確立に役立つこと、またその価値観に従って、他者に筋道を立て「どう美しいと感じているか」を説明する力がつくことを挙げる。「知識集約型に産業の中心が移り、従業員一人ひとりの価値基準がしっかり定まっていることが、今後ますます求められる。現代アートに接することは、そのためのおい訓練になります」

柴山氏はマンションデベロッパーのモリモト(本社・東京都渋谷区)を例に挙げて説明する。同社が開発する高級マンションは、立地や設備といった機能面だけでなく、内外装の美しさなど、アート面から見ても高い質を提供しようとしている。「こうしたマンションの顧客は、美的な質の高さも求め

てきます。まず顧客がどんな『美しさ』を求めているのか、把握することが求められる。さらには自社の物件がアート面から見てどんな特徴を持っているのか、自らの言葉で語ることが求められる。まさに美に対する価値基準の確立と、それを他者にわかりやすく説明する力が求められるのです」

美に対する価値基準の確立が求められるのは、製品やサービスにアートの要素が含まれる場合とは限らないだろう。経営学の泰斗、ヘンリー・ミンツバーグ氏は、マネジメントの成功には「アート(直観)」「サイエンス(分析)」「クラフト(経験から学ぶ技)」の3つが揃う必要があると言っている。「アートは創造性を後押しし、直観とビジョンを生み出す。(中略)これら3つのうちどれか一つに集中しすぎると、マネジメントは不健全な状態に陥ってしまう」(ワークス81号「ミドルマネジャーの省察 M B A がマネジャーを滅ぼす」より)。柴山氏はこの点について、ハーバードビジネススクールの思い出を語る。「校舎の廊下や教室には、現代アートの作品が多数飾ってあった。『マネジメントにはアートも必要だ』ということ、学生に刷り込んでいたのでしょう」

また柴山氏は、「現代アートを鑑賞するだけでは、価値基準の確立はおぼつかない」と言う。現代アートだけでなく、古典作品に触れることが車の両輪として必要なのだ。「忘れてしま

がちなことですが、現在古典と言われている作品も、作品が発表された当時は、その時代のコンテンポラリーアートだったのです」。古典作品を鑑賞することは、それぞれの時代の人たちがどんなことに悩み、苦しみ、喜び、またそれらをどのように表現してきたかを学ぶことにつながる。「古典作品は、これまでにさまざまな角度から批評が加えられ、ある意味評価がかなり定まっています。自分が作品を見て感じたことと、これまでの批評を比較してみる。こうした作業の繰り返しで、現代アートの目利きにも応用できる、オリジナルの価値基準が形成されていくのです」(柴山氏)

現代アートならば 数十万円で購入可能

こうした訓練を繰り返していくと、「気に入った作品は手に入れたくなるもの。ですが、仮にモネの『睡蓮』を気に入って入手しようにも、とても一般人が手の届く値段ではありません。ところが評価の定まっていない現代アートとなれば、数万円から数十万円で入手できるものもある。「そのくらいの値段で世界にひとつしかない、自ら目利きした作品を、自分のものにできる。だから価値基準の確立には、古典と現代アートが車の両輪となるのです」

従業員が現代アートと触れる機会を

増やすために、企業側はどのような支援ができるのだろうか。2つの事例を紹介しよう。最初の事例は、先ほど少し触れた、モリモトの取り組みだ。同社は現在、横浜でオフィスビルの開発を手がけている。このビルの工事現場には、直線で約150メートル高さ約2メートルの、現場を囲む白い壁面がある。ここを美術大学の学生が、作品を発表する場として開放したのだ。「コンカード横浜・壁面デザインアワード」と銘打った企画に、京都造形芸術大学・榎本ゼミ、同大学・椿ゼミ、多摩美術大学・森脇ゼミ、東京藝術大学・日比野ゼミ、武蔵野美術大学・及部ゼミの学生らが参加。金賞50万円、銀賞10万円を競い合う。壁面の作品は11月末まで展示された。

美大の学生と従業員 イベントを通じ交流

同社ではこのイベントの企画、運営に広報だけでなく、開発、営業部門の従業員も参加してもらった。作品内容の事前プレゼンテーション、オープニングセレモニーなどで、従業員と美術大学の学生が交流を深めたという。「たいいていの一一般企業の従業員は、美術大学に足を踏み入れたこともなければ、美大の学生と話したこともないでしょう。それが企画段階やプレゼン、セレモニーなどを通じて、学生たちと作品への思いなどについて語り合う機



しばやま・てつじ
京都造形芸術大学客員教授
AGホールディングス代表取締役
1980年、一橋大学経済学部卒業。ハーバード大経営大学院でMBA取得。三菱商事、ロックフェラー家投資会社、サザビーズ・ジャパン代表などを経て、企業の社会的責任(CSR)に関するコンサルティング、企業と共に若手芸術家を支援するビジネス、現代アートイベント等を手がけるAGホールディングスを設立。

現代アート× ビジネス

会が持てた。大きな刺激になったようです」(柴山氏)

もう1例はメリルリンチ日本証券(本社・東京都中央区)が、日本橋の本社があるビルのロビーで2月に開催を予定している「未来の巨匠たち」だ。このイベントでは若手作家の作品を1週間、本社ビルロビーに展示。その後オークションにかけて販売する。当然この企画の狙いには、芸術活動への貢献というメセナの側面もあるが、従業員が現代アートと触れる機会づくりの側面も大きいと、柴山氏は言う。「出

品作品の審査会やオークションのお手伝いなどに従業員の方も加わっていたり、作家と交流したりということも期待できます。中にはオークションに参加する人もいるかもしれませんが

「サイエンス」「クラフト」の3つが揃った人材を社内を増やしていくためには、ここで紹介したような取り組みが、実は近道になるのかもしれない。

茶の湯を通じて目指す 教養のゼネラリスト

熊倉功夫氏
（林原美術館館長）

大人たちが茶道をたしなむ。控えめな着物に身を包み、静かな茶室に聞こえるのは釜が煮え立つ松風の音。そこに漂うのは枯淡の境地——。そんな先入観を、茶道史研究家の熊倉功夫氏はきっぱりと否定する。

「お茶とはもつとどろどろしたものですよ。かつて大数寄者と言われた益田鈍翁（三井の大番頭だった益田孝）や松永耳庵（『電力の鬼』松永安左エ門）だって、最もお茶に夢中になっていたのは、実業でも脂の乗り切った時期でした。ビジネスに打ち込むのと同じように、茶の湯の仲間を何とかして出し抜きたいという野望がたぎっていたわけです。また、それがないと面白くないですしね」

最初から、「ビジネスパーソンと教養」という高尚なイメージが崩れてしまったかもしれない。だが、高価な茶道具を集めるには強い欲望と現役時代ならではの財力がなければならぬ。売り立て（オークション）では互いに値を吊り上げ、どちらが名品を落とすか競い合う。そこには仲間だからという温情は介在せず、ライバル心ばかり

が燃え上がる。

そういう人間くささに満ちているからこそ茶道は面白いのだともいえる。大名物と言われる茶道具の名品は、今では多くが美術館に収められてしまっただが、茶入れや茶碗、掛け軸などに秘められた数寄者たちの猛々しいほどの闘争史（そこにはかつて織田信長や豊臣秀吉も参戦した）は、今を生きる者の想像力を刺激してやまない。

だが、これらの名物も茶の湯にまつたく興味のない人間から見れば、ただのがらくただ。日本や東洋の歴史や文化に興味があるからこそ妙味がわかるし、その品が輝いて見える。欲望をたざらせつつも、茶の湯に教養が必要とされるゆえんだ。日本文学、日本美術、日本思想・宗教、日本史。「日本」というものの何かに興味を持っていさえすれば、茶道を楽しむ資格がある。

教養の基本とは 結局は雑学だ

熊倉氏も言う。

「日本における『教養』とは、もともと東洋の伝統に影響を受けたものでした。中国では文人、士大夫が非常に大切にされます。彼らは六芸（琴棋書画・詩・文章）に通じていなければなりません。楽器が弾けて、碁や将棋なども強く、書がうまく、絵が描ける。その上詩が詠めて文章も巧み。もちろん四書五経に通じている必要があります。」

私は今でも『教養』の基本はそれだと思えます。日本人なら音楽に通じ、学問ができ、文章が書けて、和歌や俳句が詠めたら申し分ない。日本では算学や料理まで含めた七芸・十能などといえますね。結局、基本は雑学。物知りの人は魅力的だし、一緒にいて楽しいものだから。今の日本はひとつのことにとっても詳しいオタクが増えていますが、それとは違う。いくらワインに詳しくても、酒文化全般について語れない人は教養人とは呼びません」

茶道の世界では、広く浅くさまざまなことを知っていなければならぬ。本来「和敬清寂」をモットーとする茶道では、なごやかにさまざまな話題を楽しめるだけの知識が必要だからである。もちろん現代では西洋のことも知っているに越したことはない。

「最近ゼネラリストが減っていますね。世の中全般がスペシャリストを尊重するし、教育改革でもスペシャリストを育てることに意識が向いています。しかし本来『教養』を求めるならば、なるべくゼネラリストを志向しなければならぬと思います」

江戸末期、あるいは明治に生まれた数寄者たちは、否応なく教養と向かい合ってきた。彼らは家や藩校で漢文の素読を幼い頃からたたき込まれている。小さい時から丸暗記させられた漢文は、おとなになって西洋文化に接触したときでも彼らの背骨となり、揺らぐことがなかった。現代人のように「自



くまら・いさお
林原美術館館長
国立民族学博物館名誉教授
1943年東京生まれ。東京教育大学(現筑波大学)大学院博士課程修了。筑波大学教授、国立民族学博物館教授を経て2004年から現職。茶道史を中心に喫茶文化、料理文化などを幅広く研究。著書は『近代数寄者の茶の湯』(河原書店)『文化としてのマナー』(岩波書店)など。

茶道×ビジネス

分探し」など必要なかったのだ。「若手の財界人と話してみると、彼らは子どものころにさまざまなことを身につける機会に恵まれていなかったことを感じます。西洋的なものは自分から求めても、肝心の日本を知らない。もっと日本の歴史に対する興味がほしいですね。物事を見るとときに、自分の時間軸が必要だからです。

また、外国人に対して自国の文化や宗教について語れないようでは困ります。明治時代の数寄者だって、実は日本のことを何もかも知っていたわけではないと思うんですよ。欧米の人と接し、足りないものを補おうとして努力

した。茶の湯への傾倒もそのひとつです。ですから現代のビジネスパーソンも、日本を知らずに努力してほしいと思います」

茶の湯で戦った数寄者たちは、一方で茶の湯をクッションとした人間関係を築いた。だから闘争もむき出しにならないことはなかった。昨今の経営者たちのぶつかりあいは、「教養」が介在していないためにむき出しになっていて見苦しいと熊倉氏は考える。

「日本の歴史についてちゃんと知識を持つ有力な入り口になるのが茶道です。お茶では道具というモノがあるからいいんです。抽象的にはなりえな

い。安い道具でも自分で買ってそばに置いておくと、いろいろなことがわかるようになります。

道具を通じて 経済歴史が見える

松永耳庵は戦前の15年間で100万円分の道具や美術品を買いました。今の貨幣価値に置き換えると60億〜70億円。そのほとんどが昭和10年から12年に集中しています。彼が茶の湯に傾倒したからです。普通の人にはそこまでできませんが、それでも道具を通じて経済が見え、歴史が見える。何より、仕事以外に情熱を燃やせるものがあったら素晴らしいことでしょうか？」

最近企業も社員を海外赴任させる際、茶道など日本の文化や伝統を学ばせる短期教育に力を入れ始めた。その期間はあまりにも短く、付け焼刃のように思える。だが、熊倉氏はそんな動きを否定しない。

「ビジネスパーソンにお茶を教えるも、百人が百人興味を持つわけなどありません。本格的に興味を持つのは千人にひとりぐらいじゃないでしょうか。それでいいんです」

六芸、あるいは七芸・十能を備えたビジネスパーソン。そんな理想には遠くても、掛け軸一本、茶碗ひとつから日本を知る。「教養」のゼネラリストが増えていったら、日本企業も少しは変わるのではないだろうか。

教養の要は「懐疑心」に 常識、学説、自分さえ疑え

福岡伸一氏
（青山学院大学理工学部教授）

「生命とは要素が集合してできた構成物ではなく、要素の流れがもたらすところの効果だ」（『生物と無生物のあいだ』より）。一般の人たちの生命観にも大きな影響を与えた「動的平衡」が、科学の世界で発見されたのは1930年代後半のこと。ルドルフ・シェーンハイマーという学者が、精密な実験によって証明した。

精妙な秩序維持は 生命現象でも大事

「動的平衡」という概念を、もう少し詳しく見てみよう。青山学院大学理工学部教授の福岡伸一氏は、秩序の維持は人が作った組織においても重要なテーマのひとつだが、生命現象においても、精妙な秩序を維持することは最も大事な原理だと語る。

工学的発想に立つと、秩序の維持はどのように実現されるのか。福岡氏は高層ビルを例に次のように説明する。「まず地中深く基礎を打ち込んで固め、鉄骨で構造を組み立て、硬いセラミックスで壁面を作るなど、頑丈に作ること

で秩序を維持しようとしています。ですがどんなに頑丈に作ったビルでも、10年、20年たてば大規模補修が必要になります。」

一方生命はどうか。ヒトでいえば、70年から80年、大規模補修の必要もなく、生命としての秩序を維持し続けま

内部で繰り返しされる 絶え間ない分解と合成

ところで秩序はなぜ壊れていくのだろうか。これには宇宙を支配する大原則「エントロピー増大の法則」が関係しているという。ピカピカの金属は錆びていき、高い温度は冷えていくなど、秩序あるものは無秩序へと移り変わっていく。この力は高層ビル、人の作った組織、そして生命現象にも、容赦なく降り注ぐ。

「生命現象はエントロピー増大に対抗するため、自らを高層ビルのように頑丈にするのではなく、『ユルユル、ヤワヤワ』に作っている。そしてエントロピー増大が襲ってくるよりも、常に一歩速いスピードで自らを壊し、作り替えています。ただ一挙に全体を壊しては、秩序は崩壊し死んでしまう。ミクロレベルで、同時多発的に、一部を少しずつ壊しながら、作り替えているのです」

福岡氏はジグソーパズルにたとえて説明を進める。

「9つのピースが、正方形に並んでいる状態を思い浮かべてください。それぞれのピースは細胞のような、生命現象のミクロな一部分にあたります。8つのピースに囲まれた、真ん中の1ピースがなくなつた（壊された）とします。ですが周囲の8ピースに囲まれているため、そこにはめるべきピースは何かすぐにわかる。それが作り直され、はめこまれる」

この作業を絶え間なく繰り返すこと。それが38億年かけて生命現象が採用した、エントロピーの増大に対抗する唯一の方法、すなわち「動的平衡」なのだ。

「私たちは自分の表層、皮膚や爪、毛髪が絶えず新生し、古いものと置き換わることは実感できるが、置き換わるのは表層だけではない。身体のあるゆる部位、臓器や組織、一見固定的な構造に見える骨や歯ですら、内部では絶え間のない分解と合成が繰り返されている。」

よく久々に会った知人に『お変わりありませんね』と挨拶しますが、実は半年から1年ほど会わなければ、分子レベルでは私たちはすっかり入れ替わっている。『お変わりありません』なのです」

また動的平衡のスピードは、生命が成長期なのか、成熟期なのかで変化するという。子どもの皮膚はつるつるで、けがをしてもすぐ回復するが、年寄りの皮膚はしわやしみがあり、けがの治



ふくおか・しんいち
青山学院大学理工学部教授
1959年東京生まれ。京都大学農学部卒業。農学博士。専門は生命科学、化学。ハーバード大医学部研究員、京都大学助教授などを経て2004年から現職。著書は『生物と無生物のあいだ』『プリオン説はほんとうか?』など。

生命科学× ビジネス

りが遅くなるのも、動的平衡のスピード変化によるものだ。

動的平衡という概念を、企業など人の作った組織にあてはめてみると、いろいろな示唆があるだろう。「企業もまた、そのときの状況に応じて何らかの変化をしていかなければ、エントロピーの増大には抗えないはずです」

続いて福岡氏は教養について、「教養は知識そのものではありません。端的に言えば懐疑心だと、私は思っています」と語り始めた。

青山学院大学では教養教育にあたるものを「青山スタンダード」と呼ぶ。

福岡氏はそこで「科学の視点——毒と薬」という講義を担当。「小中高と詰め込まれてきた、知識の成り立ちを疑うことが出発点だ」と学生に話しているという。

「コンビニのサンドなぜ腐らないのか」

講義はコンビニのサンドイッチを題材に展開される。コンビニのサンドイッチは72時間常温に置いてても、腐らないレベルに、大腸菌などの微生物の増殖を抑えるとされている。そんなことが可能になるのは、ソルビン酸という防腐作用のある添加物のおかげだ。

「ほとんどの学生はこの事実を知りませんが、腐敗は生命現象のひとつです。サンドイッチ内の微生物が増殖することで、ある成分を酸化させたり、毒素を出したり、臭いのあるガスを発生させたりする。それが『腐った』と言われる状態です」

ソルビン酸が添加されたサンドイッチはなぜ腐らないか。大腸菌は乳酸を「エサ」に増殖するが、ソルビン酸は乳酸に似た、いわば「偽エサ」だ。「偽エサ」を取り込んだ大腸菌は代謝をブロックされ、増殖が鈍る。このように生命現象を抑制し、腐敗を防いでいるのだ。

問題は体内に入った後のソルビン酸だ。大腸菌など180兆個の腸内微生物は、実はサンドイッチの微生物とほぼ同じもの。つまり、サンドイッチの大腸菌増殖を阻止したソルビン酸は、腸内の大腸菌にも影響を与えてしまう。

ソルビン酸は、短期的には体に悪影響を与えないとされているが、「10年20年と、大量に摂取し続けた場合、腸内微生物にどんな影響を及ぼすか」、誰も調べた人はいないという。それなのに学生の中には、毎日のようにコンビニのサンドイッチを食べ続ける人もいる。

「だからといって私は『コンビニのサンドイッチを食べるな』と言いたいわけではない。また近年はコンビニも衛生管理の質を高め、ソルビン酸の使用量を減らしているとも聞きます」

ただソルビン酸の働きや危険性を知った上で、リスクとベネフィットを勘案し、ライフスタイルを自ら選択することが必要だと思えます。そのためには生命科学に関する多少の知識と、懐疑心が必要なのです」

冒頭述べた「動的平衡」を組織にあてはめてみるという話についても、同様のことがいえるだろう。「動的平衡」という生命科学における知識を知った上で、従来の組織論で常識と知られていることを懐疑的に見てみる。これが教養的姿勢ではないだろうか。

まとめ

繋がりの時空が広がった 規範と智恵への希求が生む教養回帰

高津尚志
(本誌編集長)

近年、企業の人材開発の現場に、ふたつの潮流が見られる。従来、新任課長研修などの階層別研修を中心としていたところに加わってきたのは、ひとつはMBA的な科目の充実であり、もうひとつはビジネスとは一見結びつかないような試みの拡大である。

教養回帰とでもいえばいいだろうか。「日本人の心とはどんなものか」「言葉とはなにか」などのテーマで、識者の講義を受けながら社員同士で議論している企業がある。別の企業では、岡倉天心や新渡戸稲造を題材にエグゼクティブやミドルが日本文化を見直している。また、ある企業の人事担当役員は、自らミドルを対象にした「塾」を主宰し、一緒に寺や神社を訪ねて語り合うという。リーダー育成を目的に2001年に創始されたNPO、ISLでは、企業戦略論などに加えて東西の哲学や宗教に関する講義を大胆にセッションに取り入れている。

一方、働く人たちの「感情ルネサンス」に取り組みことを旗頭に立ち上が

った新会社ジェイフィールでは、提供する研修に演劇や音楽を取り入れようとしている。詳しくは次章に譲るが、海外においてもリベラルアーツ復権と呼べそうな動きが存在する。なぜだろう。なにがこの動きを作っているのだろうか。

グローバル化で 相互依存が強まる

ビジネス界の21世紀は、株主価値の最大化という言葉とともに幕を開けた。資本市場の発言力が高まり、経営者はIR対策に奔走した。一方で、CSRという言葉とともに、企業の社会的責任に対する意識が高まった。この潮流の中では、環境への配慮、地域貢献、コンプライアンスなど、かつて優先順位の低かった要素が、経営判断の中の重要度を増した。また、製造・販売・原材料調達・人材確保などすべての面において海外との相互依存が強まった。グローバル化とは、空間や時

間を超えた様々な要素が経営に影響することであり、自らの経営判断が広く時空を超えて影響する、ということである。

市民としての意識にも大きな変化があった。狂牛病(BSE)や鳥インフルエンザなど、海外の家畜に起因したことが日本の私たちの食を直撃した。地球温暖化に関する知識と危機感も深まった。スーパーでレジ袋を受け取るかどうか、ゴミの分別をどこまでやるかといった判断をする際に、北極で足元の氷がとけて途方にくれるシロクマのことが頭をよぎるようなことは、数年前にはなかったはずだ。地球はひとつになった。市民としての生活においても、時空を超えた相互依存——平たく「繋がりと」言ってもいいだろう——が強くなった。

繋がりの時空が、これから小さくなることはないだろう。地産地消に戻ったとしても、その土地における生産・消費・再生産というミクロの繋がりを徹底的に再構築しない限り、持続でき

ないのだから。市民としての私たちが、ビジネスに向ける目は厳しくなった。そしてビジネスは、これまでよりも、高次の「善」や「徳」を要求されるようになった。

人事の方々とお話をしている時も、時空を超えた繋がりについて考えさせられる。採用人数の大幅な増加や削減、評価制度刷新や雇用形態の多様化など、その時には最善だと判断して行った施策が、ここにきて「思わぬ弊害」をもたらしているという声をよく耳にする。

解決法の模索が「教養回帰」を生む

ビジネスパーソンとしての私たちは、目の前の仕事に真面目に取り組み中で俯瞰することをおろそかにしがちだ。だから部分最適の総和が全体最適にならない。そして今、新たな現実に直面している。繋がりの時空が、相互依存の地平が、大きく広がったという現実。これまで慣れ親しんできた課題設定や課題解決の考え方や手法は、その現実に対して通用するのだろうか？ もっと本質的な規範が必要なのではないか？ もっと幅広い智恵から啓示を受けなければ。そして規範を軸に、智恵をきちんと束ねなければ。そ

のような恐れや期待が、教養やリベラルアーツに対する新たな関心の根底にあるように思う。

ビジネスは個人の教養の総和

市民としての私たちは、確かに知っている。時空を超える繋がりに無頓着なビジネスを、決して支持できないことを。賞味期限の切れた食品を売り続けたら何が起ころるか。運転士が、乗客の安全より大切なことがあると信じてしまったら何が起ころるか。有害な建材を使ったり、柱の数を減らしたりして建物を作り続けたら何が起ころるか。ビジネスに携わる一人ひとりが、時空を超える繋がりについて少しだけ思いを馳せることができれば、あのような不幸な出来事は起ころなかつたはずだ。積極的な試みも目にするようになった。これまで激しく戦ってきたライバル同士が、部品の融通をしたり共同で施設を作ったりといった動きが見られる。環境への負荷を下げる、あるいは働く人たちのワークライフバランスを守る、という共通善を目指しながら、ビジネスとして必要な利益（またはコスト削減）を担保し、共有できることは共有し、競争すべきところは競争する。優れたアプローチのように思われ

る。これをかたちに纏めていくのには、これまでとは違う知性を要したはずだ。繋がり意識。より高次の「善」や「徳」の規範。そして今まで使ったことのなかった智恵の編集。新たな現実に対して、新たな課題解決策が生まれ始めている。

教養自体は、個人に属するものだ。それを高めるのは、個人の責任であり、喜びである。古今東西の叡智とは、よものだからそこにあるのであって、だからそれに触れることは、実は楽しい。楽しいから、興味が次々に湧く。いつしかそれが、時空を超える規範や智恵を育む。

しかし、時空を超える規範や智恵は、その企業全体として担保すべきものである。足りなければ大きなリスクに繋がるし、十分に持ち合わせていけば大きな、そして長期的な、広い意味での利益につながる。

今回の特集では、このあと、海外そして日本において、教養を具体的に経営の中に取り入れた事例について、ご紹介する。リーダーの育成に、経営理念の構築に、イノベーションに、或いはそして組織開発に。やり方は色々あるようだ。読者諸兄の、何らかの参考になれば幸いである。人事には、社員が教養に触れる「きっかけ」や「場」を作ることができるはずだ。

リベラルアーツ×ビジネス 新潮流報告

北米、英国、ガーナ

ここでは「日本の教養」と対照させるため、「欧米を中心とした海外の、リベラルアーツとビジネスの関係」に注目したい。併せて後半ではパフォーミングスを含むアートが、組織の活性化に活用された事例をレポートする。

文・デビッド・クリールマン（人材コンサルタントクリールマン・リサーチCEO）



デビッド・クリールマン
David Creelman
人材コンサルタント
クリールマン・リサーチCEO
ウエスタンオンタリオ大学でMBA
取得。HR情報サイト「HR.com」
のナレッジマネジャーを務めた後、
クリールマン・リサーチを設立、
CEOに。人的資本管理について
研究、調査、執筆、コンサル
ティングに携わる。米国、カナダ、
欧州のコンサルタントや研究機
関を顧客に持つ。

リベラルアーツはビジネスにとってどんな意味があるのか？カナダとアメリカではリベラルアーツ教育と実践的な教育の意義をめぐり、50年以上の長きにわたる議論が続いている。この議論には、理性だけでなく、すぐれた感情的な要素も寄与している。伝統的に、職業教育は社会の下流階級の人々のためのものであり、リベラルアーツのようにアカデミックな主題は、上流階級の領域だった。今日でもリベラルアーツを擁護する声には、エリート思想のにおいがする。同様に、世の中はビジネスに支配されすぎており、結果、教育は人々をよき労働者にするためのトレーニングに偏り、人としてもっと重要な側面を涵養する機会が失われているということもまた、この議論で見られる主張だ。

しかし、両者の隔たりは橋渡しができないほど大きいものではない。リベラルアーツを擁護する者は実践的なトレーニングの必要性を否定しないし、ビジネス側も、少なくともある程度はリベラルアーツの価値を認めている。事実「勉強で一番役に立つことは仕事に直接応用できるようなものではない」と主張する経営者もいる。彼らはリベラルアーツが教えるより深遠な教育の重要性を指摘する。

リベラルアーツ支持者抱えている課題とは

ロイヤル・ダッチ・シェルでキャリアを積んだアリー・デ・グースは、著書『企業生命力』の中で、彼が40年前に読んだドイツの哲学者で心理学者で

もある、ウィリアム・スターンの本に言及する。「その本に導かれた決断を何ら挙げることはできないが、私が決めたすべての決断、私がとったすべての行動にその本は影響を与えている」これこそリベラルアーツを支持する者たちが抱える課題だ。リベラルアーツがビジネスに直接役に立っている具体的な状況を挙げることはできないが、それでも心の中では、彼らの受けた教育が考え方、ものの見方に大きく影響を与えていると見ている。

本稿で私は、リベラルアーツという語を文学、歴史学、論理学、語学、哲学といった学問体系を指して用いているが、さらに音楽や演劇のような舞台芸術がリーダーシップや組織開発に果たす役割についても触れていきたい。企業がリベラルアーツに価値を認め

るのなら、これらの学科を専攻した学生を求めることだろう。学生の仕事探しの支援を担っている大学の就職担当者らは、リベラルアーツ専攻の学生は企業が必要としているスキルを持っていると確信している。

カナダのオタワにあるカールトン大学の就職担当、ドーン・ラガルト氏は「リベラルアーツの卒業生は、リサーチ力、文章力、会話力、それに分析的思考能力といった有用なスキルを備えている。企業は専攻学科にかかわらず、こうしたスキルを持つ学生を求めている」と語る。しかし、私がインタビューした人は誰も、リベラルアーツの卒業生を特に求めている会社の名は挙げられなかった。

リベラルアーツ専攻の学生を受け入れる会社として、よく話題に上るのが、エンタープライズレンタカー社（本社：米国ミズーリ州）である。ビジネス・ウィーク誌によれば、2006年、同社における管理職インタンの15%がリベラルアーツ専攻の学生だったという。管理職キャリアを目指すリベラルアーツ専攻の学生にとって、エンタープライズ社はよい応募先といえる。しかし、同社のインタンの60%は経営学科の学生だったことを見れば、この会社がどんな学生をより多く求めているかは明らかだ。

個々の採用担当者に会って初めて、リベラルアーツに対する情熱的なコメントを聞くことができる。リベラルア

ーツ教育は学生が職を得るのに役立つという担当者もいる。しかし、多くの採用担当者はリベラルアーツ系の学生を好意的に見ていると語り、その理由は多岐にわたる。特に興味深かったのは、リベラルアーツ学科卒の学生が身につけている特殊な能力として、次の項目が挙げられたことだ。

卒業生が好まれる多岐にわたる理由

- ・組織全体を考えることができる。
- ・情熱がある。
- ・問題を提起する訓練を受けている。
- ・批判的に自ら考える力と勇気がある。
- ・他人が言うことに疑問を持ち、自分の頭で考えることを学んでいる。
- ・高い視点から物事を見ることができ
- ・複雑な事柄や曖昧な事柄に効果的に対処することができる。

エクゼクティブ・タレント・サービシーズ社（本社：米国コネチカット州）の社長兼CEO、ジョン・マデイガンは語る。「保険業界の新卒者と研修生の採用をしてきたが、とりわけリベラルアーツの学科の学生を探していた。なぜなら、仕事では決められた手順に従う能力よりも判断力がものを言うからだ」

彼のように好意的な経営者が存在するおかげで、会社は多少のリベラルアーツ出身者を雇うようになるだろう。

しかし、この種の教育を受けた者たちを積極的に求めるといふ企業戦略とは、程遠いものだ。

北米の主要なビジネススクールの通常のカリキュラムにリベラルアーツはほとんど見当たらないが、さまざまな教育機関や教授が、リベラルアーツ的な思考をビジネスに取り込んでいる。最も有名なのが、「時間を超越する価値、賢明なリーダーシップ」をモットーとするアスペン研究所だ。1950年代、哲学者モーティマー・アドラーがアスペン（米国コロラド州）に創設したリーダー育成プログラムは、人文科学の著名な古典に依拠し、スコラ的教授法を採用した。

南カルフォルニア大学出身のジム・オトゥール博士が1993年から97年にかけてエクゼクティブVPセミナーを開き、プラトンの『共和国』やアリストテレスの『政治学』といった古典を教材に使用した。

30年にわたり、チョコレート製造会社のマース社は経営責任者全員をアスペンでの2週間コースに送り込んだ。石油会社のアトランティック・リッチフィールドも同じことを約20年間続けた。コンサルティング会社のブーズ・アレン・ハミルトンは、パートナー全員をオトゥールのプログラムに派遣している。この種のリーダーシップ教育に触れた企業が、その重要性を認識したことにほかならない。

スタンフォード大学出身のジェーム

ズ・マーチも、リベラルアーツをビジネス教育に取り入れた有名な経営学研究者の1人だ。マーチはリーダー教育に、1605年初版のスペインの小説『ドン・キホーテ』を用いた。彼はその本を選んだ理由をひとつの詩にまとめている。

信頼に足るもののみ信頼し
愛が報われるときのみ人を愛し
価値のあるときのみ学ぶのであれば
人が人たる所以を棄てるに

等しいことに
キホーテは気づかせてくれる

カナダ・モントリオールにあるマツギル大学のMBAプログラムで、ナンシー・アドラーは「グローバル・パートナーシップ・成功の再定義」という3日間のセミナーにアートを土台にしたアプローチを取り入れている。アドラーは大物アーティストを招聘し、学生に新しい視点を与えている。2006年はアカデミー賞受賞監督ビバリー・シエイファーを招き、彼女の映画を上映し、作品について議論した。

リベラルアーツや芸術的な発想をリーダー教育に取り入れている者は相当数いるものの、いまだ例外的存在で一般的ではない。多くの管理職はリベラルアーツに基づくトレーニングをほとんど受けていない。

リベラルアーツをリーダーシップ開発に取り入れる際の無計画性は、この

種の教育の価値を信奉する者にとってあまり好ましいことではない。しかしながら、リーダーシップ教育にあからさまには現れないとしても、リベラルアーツはビジネスに強力な影響を陰で及ぼしている。経営学における偉大な思想家の多くはリベラルアーツに深い素養を持ち、リーダーシップについて彼らが語ることにそれが反映されている。

最も注目すべきはピーター・ドラッカーだ。ドラッカーはウィーンのインテリ家庭で育ち、哲学者キルケゴールの著作から多大な影響を受けた。彼のホームページにはこう記載されている。「ドラッカーの書物や講演が評価されている理由は、彼が経済学と経営学を人文科学という幅広い枠組みで取り扱っていること、および客観的な経済データや事実を常に歴史、哲学、文学や芸術に関連づけて語ることにある」

偉大な戦略論の教授、ヘンリー・ミンツバーグ氏に、リベラルアーツが彼の仕事に影響を与えたか尋ねると、彼は「常に、と思いたいね」と答えた。

リベラルアーツのコースがMBAカリキュラムの主流になることを期待するのは現実的ではないだろう。しかし、学界の大物学者が組織を理解するにあたり、リベラルアーツ的な思考をうまく取り入れることができるなら、その知識は実業界にも広がっていくに違いない。

根本的に異なる点はあるのだろうか？

リベラルアーツを専攻した学生を雇用するか、あるいは管理職をリベラルアーツの学科に送り込むか、いずれにせよリベラルアーツ教育が一体どのような価値をもたらすかという疑問は、依然として残されたままだ。リベラルアーツ教育ではものの考え方やコミュニケーションを学ぶというのとは大方の理解するところだが、大学教育がこれらを教えるのは当然である。リベラルアーツ教育は物理学部や工学部、経営学部で受ける教育と、何か根本的に異なる点があるのだろうか？

カナダ屈指の文芸批評家ノースロップ・フライは、1963年の著作『想像力とは何か』の中でこの疑問と対峙している。「25年間、私は大学で英文学の教鞭をとり、研究を続けてきた。世のあらゆる職業がそうであるように、いくつかの問いが脳裏を離れずにいる。それは人々が繰り返しそう問いかけるからではなく、その問いに絶好の場所にいるということによる。文学を学ぶとどんなよいことがあるのか？文学を知ったほうが、明瞭な思考が得られたり、繊細な感性が培われたり、あるいはよりよい人生が送れるようになるのか？」

フライの答えは本の題名に見て取れる。すなわち、文学は想像力を育てる。

文学を知らずに生きるよりも、人間世界への理解力や想像力に深みが増す。文学からある種のものの方を教わるのだ。各々の学問領域は、固有の世界観を伝授すると私は信じている。問題への取り組み方を教えてくれる。と同時に、盲点ができることは避けられない。

工学は分析的かつ実地的な人を育てる。このような特性は広範な職種に重要なものだ。しかし、エンジニアにどんな車を買ったか尋ねられ、「美しい車」と答えたなら、愚かな答えだとせしめられるに違いない。美しいかどうかは問題ではないと教えられてきたからだ。そしてまた、曖昧さを嫌うように教わったことは橋を架けるには結構なことだが、チームを編成する上では欠点となってしまう。

物理学は第一原理について考えを深くめぐらせ、エレガントで数学的な解法を見つけ出せる人を育てる。素晴らしい特性であることこの上ない。アルゴリズムミックス社（本社・カナダ・トロント）のCEO、ロン・デンポーは、金融リスク分析における高度な業務には物理学者を好んで雇用した。しかしビジネス界につきものの厳密さの欠如を物理学者は容認できない。P||A×M（成功||能力×やる気）などの方程式を使って人間を表現しようとする人がいるとしたら、それは自然科学の教育を受けた人が、自らが学んだ道具を使い世界を理解しようとしていると

いうことだ。

曖昧さ、感情、複雑さに 対処できる人を育てる

リベラルアーツは、曖昧さ、感情、複雑さ、解釈に対処できる人を育てる。これらはビジネスに不可欠の課題であり、社内の地位が上がるにつれてその重要性が認識されるようになる。ノースロップ・フライはこう述べている。「文学が掲げる問題は、『解決』する類のものではない」。このような問題は、まさに経営者が日々直面するものにはかならない。そして同時にこれは、答えが必ずあるような問題にしか触れることのない工学や物理学の世界とは正反対だ。「カオス——新しい科学を作る」にジェイムズ・グリックはこう記している。「物理学の学生が数学の科目を履修していると、最後の章は非線形方程式になる。大方の学生はそこを読み飛ばしてしまう」。こうして重大な盲点が生み出される。多くの物事は、非線形だというのに。

リベラルアーツ専攻の学生にも深刻な盲点はある。計量的な情報の重要性にしばしば疎いのだ。より深刻な問題は、行動を軽視しがちで、思考を上手に練ることに関心が向いてしまうことだ。

異なる学問領域は、それぞれ違う考え方を教えてくれるという認識によって、学生に示唆されることは明らかだ。

学生たる者、少なくとも2つの学問を修めるべきだということだ。

化学を副専攻にして文化人類学を専攻する学生は、ひとつの学問のみを修めた学生よりも幅広い問題解決策を知っているだろう。2つの学問を修めることは、盲点に陥らないためのある種の防御となってくれる。防御とまではいかなくとも、盲点の存在に気づかせてくれることだけは確かだ。さらに、第2外国語を学ぶと3つ目の言語習得がずっと容易になるように、2つの学問を修めた者は3つ目の学問を修めることをごく自然なことと思うに違いない。

トロント大学、ダートマス大学、スタンフォード大学、シカゴ大学をはじめとする多くのビジネス・スクールが、リベラルアーツ専攻の学生が陥る盲点のいくつかを克服する手助けをしている。「ビジネスへの架け橋」と題する1カ月のプログラムだ。

企業への示唆は、努めて多様な学問領域から学生を雇用すべきということだ。ウイルフリッド・ロリエ大学（カナダ・オンタリオ州）の就職担当ジャン・パッサ氏は、「我々はひとつの学問領域の学生ばかり雇うようなことはしたくない」という教社が、まさにそれを実行しているという。

また、他の学問領域で学んだ人が持ち込む異なったアプローチを正当に評価するよう、企業は社員を教育すべきだ。金融会社に勤務する、学部で哲学

米国赤十字ルイジアナ南東支部

カトリーナ禍支援で疲弊 演劇の知恵で意欲を回復

を専攻し、その後MBAを取得したあの社員はこう話す。「広範な教育を受けた者が自分しかいないという環境で働くのは難しい。他の人より多くの知識を身につけていても、役に立たないこともある」

最後に政治や行政に携わる者は、後の囲み記事で登場する、パトリック・アウワ氏の警告、「すべての社会は強い意志を持ってリーダーの教育にあたなければならない」を深く心に留めてもらいたい。指導者のリベラルア

ッへの造詣が深ければ、人間世界を複雑なまま理解する能力は向上する。それと同時に、指導者集団は、さまざまな学問領域におけるもの見方を、活用できなければならないだろう。

リベラルアーツの仲間である演劇は、ビジネスからはリベラルアーツよりさらに離れた所にあるように思える。演劇は組織が効果的に機能する上で役に立つのか？これを検証する出来事は、2005年にニューオーリンズを壊滅させたハリケーン・カトリーナの後日談にあった。

2年の英雄的な支援活動の後、米国赤十字のルイジアナ南東支部は苦難にあえいでいた。スタッフは疲労困憊し、幻滅していた。組織は機能不全に陥っていた。活動の支柱がなくなっていたのだ。

赤十字はメリーランド大学のカール・ピアソン氏を招聘し、建て直しの手続きを開始した。彼が利用したのは

文学や心理学で用いられるアーキタイプという概念で、「老いた賢人」や「母のような人」など、私たちが通常思い描く役割イメージのことを言う。アーキタイプは人間社会やその中で自分の居場所を認識するための道具なのだ。

ピアソン氏は、スタッフのほとんどが3つのアーキタイプのどれかを演じていることに気がついた。

・**召使**または**ヘルパー**
仕事に無心に取り組むが、リーダーが不在だと途方にくれてしまう。

・**リーダー**
重要な役割を担っているが、秩序が乱れると必要以上に束縛しかねない。

・**ヒーロー**
リーダーがいなくても、常にあらゆる困難に立ち向かう。

このアプローチはスタッフが自分の行動を省みることに役立った。また、自分の心の内を理解することにも役立った。彼らは希望を見出し始めた。自分たちが混乱から抜け出した状況をイ

メージできるようになった。しかし、このアプローチは有用ではあったが、組織はまだ不安定だった。彼らは再建プロセスをある種の体験学習で締めくくる必要があった。

回復と静養のセミナー コンサートで幕開け

赤十字はクリエーティブ・リースという団体に、ピアソン氏への協力を要請し、2日間の「回復と静養のためのセミナー」を約85人のスタッフとボランティア向けに企画した。クリエーティブ・リースは、役者と教育専門家で構成される団体で、組織の特定の目的に合わせてイベントを企画する。今回のセミナーでは、皆をひとつにし、肯定的な連帯意識を育み、暗中模索から抜け出し、以前のパフォーマンスを取り戻す、ということが目指された。

セミナーは「アイデア・コンサート」で幕を開けた。セッションは感情を触発するものと広く認識されている、ア

祖国にリベラルアーツ大学を

「すべての社会は強い意志を持ってリーダーの教育にあたらなければならぬ」とは、パトリック・アウワ氏の発言だ。彼はガーナを離れ米国で教育を受け、マイクロソフトでキャリアを積んだが、ガーナ社会のリーダーシップの状況を目にして哑然とした。「非道徳的で問題解決力のないリーダーを生み出すガーナとは一体どういう国なのか？」とアウワ氏は問う。彼が問題を見出したのは、暗記学習が主体となっている教育制度だった。卒業した者が責任意識よりも特権意識を持ってしまいう制度である。

ガーナには優れた人格と専門能力を持つ新しい世代のリーダーを訓練する必要があると彼は感じた。これを実現するべく、彼は米国を離れ、ガーナにアシエシ大学を共同で創立した。

同大学のユニークさは、偉大なリーダーを生み出す鍵はリベラルアーツ教育にあるという信念にある。プログラ

ーロン・コーブランドの「ファンファーレ・フォー・ザ・コモン・マン」で始まった。そこへプロの歌手がシェーカー教コミュニティの聖歌を客席から歌い出す。90分間のコンサートでは詩や物語、その他のパフォーマンスが上

ムはリベラルアーツのようには見えない。授与される学位はコンピューター・サイエンス、経営情報システム、経営学である。しかしこれらの学位取得に向けた教育は、必修のリベラルアーツ・カリキュラムに立脚している。

学務担当学長のナナ・アラバ・アプト氏は語る。「リベラルアーツを学ぶことで、若者すなわち学生は、自分の専門以外の分野への洞察力を身につけることができる。誰も大学に入って『私はコンピューター・サイエンス専攻で、今後4年間コンピューターだけに向き合いたいと思います』などと言う人はいないでしょう」

創立5年にして、アシエシ大学はリベラルアーツを国家建設に用いる輝かしい例となったが、これはかのオックスフォード大学とケンブリッジ大学が、おそらくより控えめな形で英国のために成し遂げてきたことでもある。

演された。

クリエーティブ・リープス代表のジョン・チミノ氏によると、最初の10分から15分、スタッフの2割は無関心だったという。パワーポイントのスライドを注視する代わりに、歌を聞かされることへのスタッフの驚きは、想像に難くない。チミノ氏は言った。「しかし、すぐに仕事に関することであり、また楽しいことだとわかり、イベントに積極的に加わり始めた」。楽しい？一般のMBAプログラムなどでは感じられないことのない感情だろう。

アイデア・コンサートは、勇気、想像力の豊かさ、共感、共同体、指導力といったテーマに焦点をあてていた。このプロセスは人々の内省を喚起する。チミノ氏は語る。「舞台で起きていることは大して重要ではない。自分の中で何が起きているのが最も重要だ。何を思い出し、何を考えているのか、そして隣の人に何を囁いているのか、である」。コンサートが終わると、スタッフは車座になって自分の体験を90分間語り合った。

残りの2日間のセミナーにはさまざまなセッションがあり、次のようなタイトルのワークショップもあった。

・インナー・バランス 真の指導力の存在

身体的、心理的、感情的な「ステイロポイント（静止点）」を確立する。

・極上の状態 優れた習慣

芸術やスポーツを通して自分の潜在

的ピークを知る。

・ヒーローの旅

バッハの「カノン」を通して、自分の意識のアーキタイプを探る。

2日間のセッションの最後はセレモニーで始まった。参加者はカトリック以降、自分を妨害してきた事、痛みを感じることを、乗り越えねばならなかったことについて書き出した。そして美しい儀式的なスタイルで、紙を鉢の中に落とし、燃やした。チミノ氏の言を借りれば、「彼らは神聖な中で共同体としての時間を共有していた」。

「学んだことの収穫」という最後の活動では、参加者が何を学び取ったかを把握することを目的とした。参加者が単に語るのではなく、クリエーティブ・リープスのスタッフと参加者が一体となつて、参加者が学んだと話したことのみを題材にしたアイデア・コンサートが企画された。彼らのアイデアを膨らませるために音楽、詩、劇が用いられ、参加者の多くがパフォーマンスに参加した。

このプロジェクトを手伝ったジョージワシントン大学の危機災害リスク管理研究所の研究者であるローラ・オルソン氏は、チミノ氏にこう伝えていた。「我々が始めたことを、あれほどの美しさと感動の中で終わらせてくれただけでなく、この24カ月の間想像すらしなかったような希望と安寧に満ちた場所に多くの人々を導いてくれたことに感謝する」

英国ユニリーバ

アートを触媒に組織を活性化
劇団員がフィードバック指南

この種の成功は、芸術は企業経営という堅い仕事には無縁であると、経営者が誤解しているのではないかという

疑念を人に抱かせる。芸術は、ビジネスで経験を積んでいるほとんどの人々に欠如しているスキルやコンセプトに

拠っている。正しく用いられれば、これらのスキルやコンセプトは多大な効果をもたらすことができるのだ。

1999年、リーバ・ブラザーズ（英

国ユニリーバ）の会長、ジェームズ・ヒル氏は、アレステア・クリーマー氏に出会った。独学で音楽家となったクリーマー氏は、いくつかの芸術団体を運営していた。ヒル氏は社内風土改革プロジェクトに取り組んでおり、実現の道を模索していた。ヒル氏はクリーマー氏にこう告げた。「私は芸術のことはまったくわからない。でもあなたの仕事と私のやろうとしていることが関係していることはわかる。どうなるかは分からないが、失敗覚悟でやってみたいのだ」

**自らの意見を語るものは
ほとんど見当たらない**

クリーマー氏は数カ月かけて、具体的な問題点を指摘するよう求められ

た。ヒル氏はユニリーバの社員があまりに内向きなのを懸念していた。マーケティング部門でさえ、社員はクリエイティブな面を失いつつあった。同部門は広告代理店に頼りすぎ、実質的にクリエイティブを外部の人材に求めていた。ヒル氏はその流れを変えなければならぬと感じていた。

クリーマー氏は、同社が表現の世界

と感情の世界で問題を抱えていることに気づいた。同社は（政府に次いで）英国で2番目に大きな出稿量を誇る広告主で、自分たちが何者かを対外的に表現することが彼らの仕事であった。しかし、社内での表現はありきたりで、自らの意見を語る者をほとんど見かけることはなかった。この状況は、クリーマー氏が知る振付師や写真家、ファッションデザイナーの世界とはまったく違っていった。芸術の世界に携わる人たちは、日々自己を表現している。それは勇気のいることで、不安がつきまとう毎日だが、やりがいがある。ユニリーバのクリエイティブを生き返らせるには、社員がこうした気持ちを表に出せる環境が必要だった。

もうひとつの問題は感情の世界に見

られた。対外的には、ユニリーバのブランドイメージは感情や興奮と深く結びついていた。有名なデオドラントの広告はどれも若い男が女性を誘惑するというものばかりで、ブランドと消費者が感情的に結びついていった。だがクリーマー氏が社内で見えたものは、感情の起伏が非常に乏しい中で働く社員の姿だった。

ヒル氏はこの指摘に感心し、「カタルリスト（触媒）プログラム」を立ち上げ、12万5000ポンド（約3000万円）の予算とアシスタント1人をクリーマー氏に任せた。ヒル氏はクリーマー氏に2点を要望した。ひとつはマーケティング部門に閉じ込められず、人材開発の観点から会社全体をサポートしてほしいということだった。

もうひとつは、プログラムの活動はすべてビジネスにかかわることだけに限らなれないというものだった。クリーマー氏はこう回想する。「プログラムを始めると、人々はどこからともなくやってきて、あらゆることにクリエイティブなアイデアを求めてきた」

マーケティング部門が最初に持ち込んだ問題は、クリエイティブなライタ

ーになるにはどうしたらよいか知りたいというものだった。クリーマー氏の戦略は、クリエイティブ・ライティングへの導入として異なる入り口をいくつか用意することで、個々人が本当に興味を惹かれたことに取り組めるようにするものだった。高名なビジネス・ライターを何人か招き、短い文章の書き方、長い文章の書き方、そして異なる読者への書き方を教えさせた。何人かのスタッフは演劇や児童文学のような、純粹にクリエイティブなものを書きたかったため、この種の文章を学ぶため脚本家も呼んだ。

同社はパブリックスペースに芸術作品を置いている。クリーマー氏はこれを使い、社員の意見を表現させることを思いついた。作品の傍らにコメントを書かせたのだ。こんなコメントも寄せられた。「毎日この落書きが目に入る。そして毎日頭に来る。自分が今よりもっとよい自分になれると教えられるから」

会社のカフェテリアの横には、何も描かれていない大きな壁があった。そこへカタリスト・チームはプログラムに関する社員のフィードバックを掲示した。社員が意見を出し、学習を推奨する場がパブリックスペースにできた。

クリーマー氏は社員からのフィードバックが非常に抑制されていることに気づいた。それが日常の一部であるパフォーマンス・アートの世界から来た

者には、奇異に感じられた。そこでプログラムは劇団を同社に招いた。役者たちが3カ月滞在し、フィードバックの手法を教えた。社員が新しい聞き方を見つけ、効果的な会話の始め方を会得する手伝いをしたのだ。プロジェクトの終わりに役者たちはこう告げた。「予定にはないことだが、劇を上演し、ここでの生活の様子について皆さんにフィードバックしたい」。役者たちはユニリーバの社風について、8〜10のテーマを題材にした40分の作品を制作した。

会社の価値観と共に 生きている社員を調査

同プログラムはまた、「会社の価値観と共に生きること」を促進する、大掛かりなプロジェクトに着手した。会社の価値観のひとつに「ユニリーバはよい職場だ」というものがある。従来この調査手法に代えて、カタリスト・チームは床に巨大なマットを敷き、「ユニリーバは今このときにあなたが居たいと思う場所ですか?」と尋ねた。コンピュータに繋がった、「はい」と「いいえ」のパッドがあり、これらのパッドを踏むことで投票ができた。現代芸術のパフォーマンスのような調査は、データ収集にとどまらない、楽しい経験でもあった。

クリーマー氏は語る。「誰が会社の価値観と共に最もよく生きているかを

調査し、結果をもとに、美しい社内地図を作った。どこにそんな人が座っているか一目でわかるようにした。我々は頭だけでなく心にも訴えかけた」

当初、カタリストにプロジェクトを持ち込むのは、マーケティングなどクリエイティブ部門に限られていた。しかし2年を経た頃、重大な変化が芽生え始めた。ITや財務などの「お堅い」部門の人たちがチームに来てこう言うようになった。「ここで何をしているのか?なぜ私たちは仲間に入れてもらえないのだ?他の部署が楽しみながら問題を解決しているのに。私たちにもクリエイティブな解決策が必要な仕事上の課題がある」。カタリストプログラムはようやく社内広く認められるに至った。2007年で8年目に入り、クリーマー氏は新しいチームに仕事を引き継いでいる。

重要なのは、直接的な効果よりも間接的な効果だ。このプログラムは同社で働く人々がクリエイティブになることを認めたのだ。大企業は、社員が個性や創造性を抑えることを半ば意図的に奨励する風土を培ってきた。20世紀はそれでもよかった。しかしおそらくは、現在は組織に盲従することのデメリットが、メリットよりも大きくなっている。規律と創造性を併せ持つ会社が、次の時代に成功するのかもしれない。

組織がでできる、すぐべき

リーダー、イノベーション、理念

従業員が教養を深めるため、企業は何ができるのか。ビジネスと教養のあるべき関係は。

リーダー育成、イノベーション、そして企業理念、ビジョンの明確化。3つの観点について示唆に富んだ、3つの事例を紹介する。

文・根村かやの 五嶋正風 (本誌)

CASE 1

リーダーシップ 日本アスペン研究所

決断、責任を支える教養は 古典との深い対話で育む

「『種の起源』6ページの11行目、『これらの種は一般にその変化した子孫に、今それらをして自分の国の優占者たらしめている優秀性を伝えている……』という一節に、突然国という言葉が出てきたことに違和感があった。その意味はどういうことでしょうか」

「進化論というと適者生存ばかり頭に浮かび、絶滅ということは念頭になかった」

「種の進化や絶滅を考えると、私たちの通常の生活とは時間の感覚がまったく違うことを思い起こしてほしい。ひとつの種の絶滅は、一瞬で起こるの

ではない、100万年単位の時間がかかることもある」……。

10月末、岡山市の高台にあるホテルの会議室で、あるセッションが開かれた。参加者は大手企業の役員クラス、地元有力企業の経営者、県の幹部ら16人と、モデレーター、リソース・パソンと呼ばれる主催者側メンバーの4人。冒頭の「対話」は、「自然・生命」セッションで展開されたものだ。

7つのセッション 配偶者同伴もOK

このセッションは、日本アスペン研究所が、企業を中心とした各界のリーダーを対象に開催する「日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー」の一部だ。セミナーは5泊6日で開催される。優れた古典などの文献をよりどころに、自由な対話方式で語り合うことで、人

間価値の本質について思索し、自らの現在の位置を見極め、ヒューマニティを高めることを目的としている。

「自然・生命」のほか「世界と日本」「美と信」「認識」「ヒューマニティ」「デモクラシー」「レビュー」の7つのセッションがある。各セッションは約3時間。セミナーのプログラムには美術館ツアー、狂言鑑賞なども盛り込まれている。本人だけでなく、配偶者を同伴することもできる。

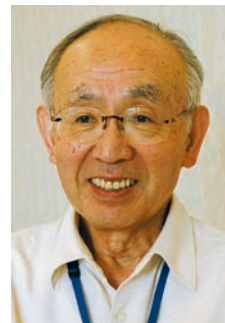
日本アスペン研究所の活動のモデルとなったのが、「リベラルアーツ×ビジネス 新潮流報告」(27ページ)でも触れられていた、米国のアスペン研究所が催すエグゼクティブセミナーだ。このセミナーに参加した富士ゼロックス相談役最高顧問の小林陽太郎氏は、日本にも同種の活動を展開する必要性を感じた。賛同者を募り、日本アスペン研究所は98年に設立された。



「自然・生命」セッションの風景



日本アスペン研究所特別顧問
哲学美学比較研究
国際センター所長
今道友信氏



日本アスペン研究所副会長
東京大学名誉教授
本間長世氏

古典テキストは必読 事前に200ページ

このセミナーを特徴づけるキーワードは「対話」。対話で大きな役割を果たすのは「リーディング」と呼ばれる研究所オリジナルのテキストだ。「ニコマコス倫理学」（アリストテレス）、「科学方法論」（ゲーテ）、「神曲」（ダンテ）、「東洋の理想」（岡倉天心）、「論語」（孔子）、「奥の細道」（芭蕉）など東洋、西洋から集められた、40編を越す古典を中心とした文献の、さらに一節が抜粋されている。1セッションで取り上げる文献は6〜8編。テキストは全体で約200ページに及ぶ。

セミナー参加者はテキストすべてに目を通し、各編の具体的な一節について、どんなことを考えたかをまとめておくことを求められる。今回も含め、約20回、セミナーの進行役であるモデレーターを務めてきた、同研究所特別顧問の今道友信氏（哲学美学比較研究国際センター所長）は、「このように古典を読み込むことは、それらの作品の著者と、対話していることにほかなりません。これは第1の対話とでも呼べるものです」と説明する。

日本版テキスト作成委員会の責任者である、同研究所副会長の本間長世氏（東京大学名誉教授）は、テキストの特徴を、「日本版作成にあたり、もちろん米国アスペン研究所のテキストは

参考にしたが、各セッションのくくりからして日本オリジナルになっている」と説明する。

たとえば「自然・生命」や「世界と日本」は日本オリジナルのセッションという。また、日本文化、東洋文化の伝統も文献選択では意識され、「古事記」をはじめとする日本の古典や、中国の古典である『論語』も加えられている。「文献を読み込む第1の対話、参加者同士によるセッションにおける第2の対話がスムーズに展開するように、文献のどの一節を引用するか、また各セッションでどの順番で文献を取り上げていくかなど、各分野の専門家と、考え抜いて設計しました」

参加者各自で文献を読み込むのが第1の対話とすれば、セッションは第2の対話といえる。「対話とはダイアログのことだが、日本人は話し合いというところそれぞれの意見を出し合い、意見の優劣を争うダイアログか、出し合った意見の止揚となる案を探っていく弁証法的な話し合いばかりになってしまわう。ダイアログはそのどちらでもありません」（本間氏）

読み込んだ文献を中心に据え、参加者全員で対話を深めるため、セッションにはいくつかのルールが決められている。具体的に文献の一節を挙げ、その部分について自分の読み方、感想などを発言すること、1回の発言は3分以内にまとめること。すぐに自分の仕事に絡めた話をするのもご法度だ。「現



岡山・後楽園で狂言を鑑賞するセミナー参加者たち

実の仕事に関心があるのは当然だが、古典との対話というセミナーの趣旨からは外れてしまう。こうしたルール違反があった場合、正しい軌道にうまく修正していくのがモデレーターの務めです」（今道氏）。他の参加者の発言に対して、「自分はこういう読み方をした」「こういう見方も付け加えたい」などと発言することは、歓迎される。

会場に立ち現れる 思想のピラミッド

「参加者が口の字型に座る、会場の真ん中の空間には、最初は何もない。だが、池に次々と石が投げ入れられ、波

本当の意味での「対話」をしていなかった

日本アスペン研究所のエグゼクティブセミナーに参加したのは、2006年の夏のことでした。

参加して痛感したのは、自分は本当の意味での「対話」を、これまでしてこなかったということです。セミナーのプログラムを見て、最初は「楽な時間割だな」と思いました。午前中はセッションが並びますが、午後はほぼ毎日自由時間だったからです。それは大きな勘違いだったと、最初のセッションを終えてすぐ気づきました。

「テキストは必ず読むように」という指示があったので、一通り目を通し、気になったところに線も引きました。ところがセッションに参加すると、その程度ではまったくの準備不足だとわかりました。

セッションではそれぞれの参加者が「自分はここをこう読んだ」「ここがポイントだと思った」と意見を言い、さらにそれを聞いて感じたことを返していきます。テキストに関する対話を通じて、いろいろな気づきを生み出す場だと感じました。

最初の私の読み方は、国語のテストで「この著者の考えを次の3つから選べ」といった質問に対応できる程度の、

ビジネス書を速読してポイントをつかむような読み方に過ぎなかった。それではセッションでの対話を深められないし、テキストの古典とも、対話できていないことになります。自由時間は、テキストをもう一度深く読み直す時間となっていました。

セミナーで、クラシックの語源は、国家存亡の危機に編成される連合艦隊のことだと聞きました。古典と対話し、自らの経験を超えた知恵を身につけることは、人生の危機を救ってくれるものを身につけることだということです。

確かに古典に親しんだからといって、仕事にすぐに役立つものではありません。

選択肢Aの利害得失はこうなる、Bならこう、Cを選べば周囲から猛反発を受けるが、今後10年を視野に入れれば選ぶべき道だ……。こうした重大な判断を下すとき、教養を高めることで得られる力が、現れ出るのではないのでしょうか。

セミナーの経験から、教養を高めるためには、志を同じくする他者との対話が重要だと感じています。私はリーダーシップ教育、社会啓発を目的としたNPO、ISLの活動にも参加して



JT取締役常務執行役員
食品事業本部長
岩井睦雄氏

います。そこでISLのプログラム卒業生や活動参加者を対象とした「ISLアンブレラ」という企画の運営をお手伝いしており、「対話」を重視した場づくりを進めています。

アンブレラの参加者は1回約40人。カリスマトリーダー、大鼓奏者、シガーバー経営者などをゲストスピーカーにお招きしてきました。30分程度お話を聞いた後、7、8人ずつグループに分かれてお話の内容を基に対話をしてもらおう。

「この人の話から、こんなことを持ち帰ってほしい」とあまり意図せずとも、静かで深い対話の場を作っていけば、参加者それぞれが自分なりの答えを持ち帰れるのではないか。この企画にも、セミナーでの深い対話の経験が影響していると思います。

紋が重なり合うかのように、参加者同士が対話を深めていくと、何もなかった空間に、思想のピラミッドが立ち現れてくるように感じられる」と、今道氏はセッションで起こっていることを説明する。「同じ古典を題材に対話を繰り返していても、参加者が違えば思想のピラミッドの形はまったく違うものになる。それが古典の持つ力であり、私自身、何度セッションに参加してもあきない理由でもある」

古典を読み込むという第1の対話は、ひよっとすると個人でもできるかもしれない。だが参加者の共同作業で「思想のピラミッド」を出現させることは、セッションという第2の対話なくしては不可能だろう。

本間、今道両氏は、セミナー参加者にはいくつかの変化が訪れると説く。第1に古典との対話や、同じ古典を読み込んだ者同士の対話の楽しさに気づくことだ。「書店で足を止める場所が変わった、古典が目に残るようになった」という話をよく聞きます。そして同研究所で開催されるウィークエンドセミナーに、よく足が向くようになるという。「セミナー経験者が薄い本を1冊読んだ上で、対話セッションを持つのですが、多忙にもかかわらず、いつも多数の方たちに参加いただいています」。さらにセミナーごとに結成される同窓会も注目する。「お酒を飲む懇親会もありますが、それと併せて古典を読んだ上でのセッションも



林原生物化学研究所
常務取締役
福田恵温氏



人事・能力開発グループ
チーフディレクター
鉦持彰宏氏

CASE 2

イノベーション 林原

共存する異質をつなぎ合わせ
長い時間スパンで熟成を待つ

開かれています」
エグゼクティブセミナーの目的は、各界のリーダーを養成することに置かれている。今道氏は「封建社会の名残かもしれないが、日本のリーダーの多

くは、地位に就きさえすれば、リーダーになれたと思ひ込んでいる節がある」と話す。だが真のリーダーとなるには、危機的状況で責任感を持ち、行動や指示ができること、大事な決断を

自ら下せること、協働する仲間が自然に集まってくることに、この3点を満たすことが必要だと説く。「これらの実現には、古典との対話が、下支えとして必ず必要となるのです」

岡山市にある株式会社林原は、インターフェロン（ウイルスの増殖を抑制する物質）やトレハロース（さまざまな用途をもつ糖の一種）の生産技術を開発し、イノベーション力に定評のある研究開発型企業だ。

林原健社長は「まったく異質の分野の知識と経験を持つようになればなるほど、組み合わせができるようになり、誰にもまねのできない独創的なものを作ることができるとい意味のことをたたき語り語っている。林原が展開しているメセナ・社会貢献事業の幅広さは、「異質の分野の共存」の表れだ。

また、「社内に刀匠や漆職人がいる」のも奇異なこととして語られがちだが、これは備前刀・備中漆の復興・伝承という事業で、地元岡山の文化・伝統を後世に残すという筋が通っている。

刀匠や漆職人がいるのは
地元の文化保護のため

このイノベーション力を生み出しているのは、研修や成果報酬といった一般的な制度ではない。だがそこには何か秘訣がありそうだ。社長のカリスマ、社員たちの人柄、岡山という風土、社風……。おそらくそのすべてが正解なのだが、これらの要素が重なり合う中に、「教養」とも共通する2つのキーワードが浮かび上がる。

たとえば、開設準備中の林原自然科学博物館は「恐竜化石の発掘と研究」「チンパンジーの行動や知性・心の研究」などの展示が予定されている。そ

「社内・グループ内に複数の分野があっても、それだけで独創的な研究ができるわけではない。いろいろな知識があるだけでは意味がなく、それをどう繋

うひとつは「時間のスパンを長くとる」ことだ。

らというわけではない。

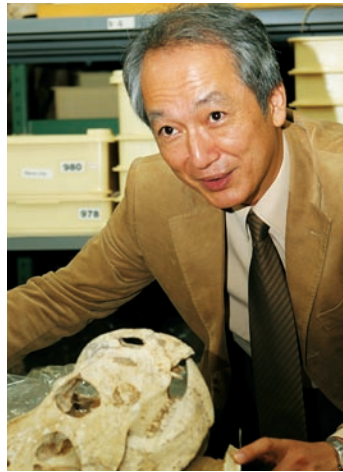
る。

林原グループ

- 事業内容：食品、化粧品、医薬品素材の研究、開発、製造、ホテル業、流通業など
- 本社所在地：岡山市
- 設立年：1883年
- 従業員数：632人（2007年4月末現在、中核事業法人のみ）
- 売上高：673億円（2006年度、中核事業のみ）



林原生物化学研究所のヒト血液細胞コレクション。約600種類の冷凍保存は、世界最大規模という。



恐竜の化石について説明する林原自然科学博物館副館長の石垣忍氏。

げて『使う』ことができるかが、知恵であり教養でしょう」(銀持彰宏 同人 社人事・能力開発グループチーフディレクター)

複数の分野を組み合わせる力。教養を持つキーパーソンとして登場するのが林原社長だ。たとえば、メセナ事業の「備中漆の復興」と、林原生物化学研究所の糖質・微生物・酵素の研究とを組み合わせる。

林原生物化学研究所常務取締役の福田恵温氏は「化学はともかく、発酵が漆に関連があるとはあまり思っていないでした」と言う。しかし、社長の指示で研究を進めると、漆の品質向上には微生物の研究が大いに役立つことがわかった。

「漆の木から掻き取った樹液は、しばらく置いてから使いますが、置いている間にあぶくが出ています。また、漆職人は『いい漆液は、いい匂いがする。よくない漆液は嫌な臭いがする』と言います。これは発酵、すなわち微生物の働きにほかならない」

味噌や醤油といった発酵食品でいえば、腐ったような臭いや酸っぱい臭いがすれば失敗。それと同じだ。

「そうなれば、次は『いい漆液』を分析し、そこに含まれる微生物の中から漆の品質にかかわるものを見つけてください。特定できれば、その微生物を添加するなり、働きやすい温湿度を整えるなりすることで、安定した品質の

漆を作ることができるよう」

こういった直接の成果はなくても、他分野の研究者と話し合うだけで刺激が得られると福田氏は言う。「分野が同じ、あるいは近い研究者同士だと、共通の言語で話ができるんですが、生物学と化学ではやはり若干言葉が違うという感じですね。類人猿研究センターの研究者になると、哺乳類を相手にしているので、またかなり違う。時間の長さの捉え方も違いますし」

ここで第2のキーワード「時間」が登場する。先の福田氏の台詞はこう続く。「恐竜研究となると、これはまた、時間の単位が途方もなく長いから、面白いですよ」

これについては、林原自然科学博物館副館長で古生物学者の石垣忍氏が、「恐竜の研究者の『新しい』は8000万年前だったり、急激な変化が100年かかっていたりしますからね」と笑って応じる。

時間がかかる イノベーション

イノベーションには時間がかかるものだ。8000万年はともかく、100年かかってもおかしくはない。「いつできるかわからない」ものだし「できるまでやる」というものもある。

トレハロースを作る酵素は、新米の研究者が研究開始から2カ月で発見し

たというが、3年かかったかもしれないし、ひよっとすると30年だったかもしれない。実際、林原では新たな糖質を作る酵素を見つけるため、微生物の探索作業を40年以上、地道に続けている。

製品化し、売上げにつながるまでイノベーションプロセスと見るなら、これにも長い時間が必要だ。その好例が、でんぷんを原料とするプルランという物質だ。73年に開発に成功、無公害プラスチックとして売り出したが、石油由来のプラスチックを置き換えるには至らず、半ば「お蔵入り」に。ところが30年後の2003年、大ヒット商品となる。BSE(牛海綿状脳症)問題が発生し、動物性のゼラチンの代わりに、薬のカプセルやシート状の食品などに使われるようになった。

BSE問題のブームが来て幸運だった、ということではない。物質・製法のイノベーションの後、用途・市場のイノベーションに30年かかったということだろう。

「長い時間スパン」は、別の意味でも重要だ。こうした理念を全社に浸透させ、実践として定着させるには、個人が「教養を身につける」と同様に、時間がかかる。

ただ気長に待つのではなく、時間の経過と経験の増加とともに従業員の教養が高まるような環境を作ることが、企業には求められるのだろう。

CASE 3

企業理念 三菱商事

三菱のこころを映す三綱領
漢籍の叡智生かし今も現役

「所期奉公、処事光明、立業貿易」。三菱商事をはじめとする三菱グループが、現在も掲げる企業理念、「三綱領」が制定されたのは、1934年のことだ。

そのルーツは、さらに1920年まで遡る。この年は三菱商事にとっても苦難に満ちた年だった。株価の大暴落をきっかけに景気が悪化。96万円の純損失を計上した。『岩崎小彌太』（中公新書）は当時の状況を、「年初から深刻な不況だった。商社会社の仕入れ品は値下がりし、契約は履行されず、取引先は倒産し、資金の回収は困難を極めた」と描いている。

こうした厳しい状況下、役員や事業部長、各支店長らを集めた場所長会議が開催された。幹部社員たちを前に、当時同社社長だった岩崎小彌太は語り始めた。「幹部たちは会社の欠損について、厳しい言葉があると思っていた。ところが小彌太はまったく違う趣旨の話をしたのです」。前三菱経済研究所理事で、三菱史アナリストの成田誠一氏は説明する。「小彌太は、そもそも商業は生産者と消費者を結びつけるものであると説明し、その責任を果たし

時は下って1934年。このとき、三菱商事は好業績に沸きだっていた。「当時会長だった三宅川百太郎は、こんなときこそ気を引き締め、自分たちは何のために存在しているのかを振り返ろうと、創業間もない時期における小彌太の話を引用することを考えたのです」（成田氏）

だがその話を幹部たちに伝えようにも、20年の話そのままでは心に残りにくい。そこで一計を案じたのが、話のエッセンスを、シンプルな四字熟語に

「漢字には時により人により、解釈が違うことを許容する奥の深さがある。

た結果として正当な利益を得るものだから、間違っても投機に走ったり利益が第一の目的になったりしてはならないと、社員に語りかけた。かなり長い話だったそうだが、後の三綱領のベースとなる考えが随所に展開されていたという。

岩崎小彌太の話
3つの四字熟語に

三菱商事株式会社

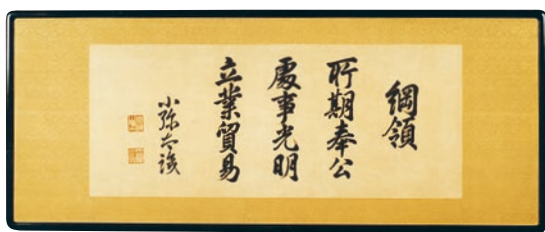
- 事業内容：総合商社
- 本社所在地：東京都千代田区
- 設立年：1950年
- 従業員数(連結)：55,867人(2007年3月末現在)
- 売上高(連結)：20兆5162億円(2007年度3月期)

まとめることだった。

三綱領をまとめるにあたり、三宅川が助言を得たのが、当時静嘉堂文庫の文庫長だった漢籍研究者、諸橋轍次だった。諸橋は30年を超す膨大な作業を経て、「大漢和辞典」を完成させた人である。「三宅川が作った原案を小彌太にも語り、諸橋からも助言を得て、三綱領は形作られたのでしよう」と成田氏。まさに漢籍という教養の助けを借りて、三綱領は成立したといえる。

ここで3つの四字熟語の意味を見てみよう。まず「所期奉公」。この言葉には三菱の創業者、岩崎彌太郎の思いが込められていると、成田氏は解説する。「彌太郎は土佐の下級武士の出身。三井、住友など商人資本がルーツの会社と三菱は違う、国家のために奉公するのだという気持ちが強かった」。単に小彌太の考えを要約したものではなく、そこには創業者の思いも込められている。三綱領が「三菱のこころ」とされるゆえんだらう。

2001年、三菱グループ各社の社長、会長で作る三菱金曜会は、21世紀に向けた三綱領の新たな解釈を示した。所期奉公は「事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する」とされた。「奉公」の対象は国家から社会、地球環境へと広がっている。



三菱グループの三綱領(提供:三菱史料館)



岩崎小彌太(提供:三菱史料館)

たとえば社長が三綱領を見て思い浮かべることに、新入社員のそれは実は少し違っているのかもしれない。そうでありながら、一定の方向性を、皆で共有できる良さがある」(成田氏)

処事光明は、「公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する」。企業倫理尊重やコンプライアンス重視もこの言葉に含まれるだろう。

最後は立業貿易。「当初は、国内の中小業者を圧倒するような事業をしてはいけない、国家的見地から対外貿易を主な業務とすべし」という意味でした。金曜会は「全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る」と解釈している。

組織と人材が 多様化、複雑化

制定から70年以上たった三綱領だが、今も三菱商事の研修で活用されている。2006年春から各階層で三綱領を浸透させることを目的としたプログラムが次々にスタートしているのだ。

なぜ現在、三綱領は脚光を浴びるのだろうか。同社のHRDセンター長代行、岩城宏斗氏は「背景には三菱商事グループの組織、人材の多様化、複雑化がある」と説明する。

組織の多様化、複雑化とは、まず挙げられるのが連結経営やグローバル化

の深化だ。連結子会社は500社に及び、経営における本社と子会社の連携はより緊密になっている。また子会社は国内だけでなく、海外にも展開している。もうひとつは雇用形態や年齢、性別、国籍、さらには出向者の増加など、職場を構成する人材の多様化だ。「組織、人材の多様化、複雑化が進む中、企業としての規律と信頼性を保つためには、グループ全体の価値観をまとめあげ、行動規範になるよりどころが必要になる。また三菱商事本体だけでなく、グループでも三綱領の基本理念を共有していくことが求められています」

漢字の奥深さ 生かした研修

三綱領浸透研修の内容を、新入社員を例に見てみよう。「時により人により解釈が違うことを許容する、漢字の奥の深さ」をうまく生かすプログラムとなっている。

当初はケーススタディ方式で、三綱領の精神が発揮されたケースを学ぶような形式も検討された。だが、「あるケースをもとに、所期奉公とはこういう意味だというように特定の解釈を学ぶのではなく、むしろそれぞれの人が、3つの四字熟語を見て感じていることを、ディスカッションを通じて共有するべきではないかと考えました」(岩城氏)

ディスカッションに先立ち、新入社員たちは、先に挙げた『岩崎小彌太』を読む。さらに三菱史料館の展示を見学し、社史の講義を聞き、歴史をまとめたビデオも鑑賞する。「どんな人物が、どんな歴史的状況で、三綱領を作り上げていったか、また事業を展開していったのかを学びます」

その上でそれぞれが三綱領の意味をどう読み解き、どう感じたかを、7人程度のグループディスカッションで共有。さらにグループごとの発表を通じて参加者全体の見方も共有し合う。「私たちとは見る角度が違うのが新鮮」と岩城氏はいう。たとえば処事光明は「説明責任」や「コンプライアンス」と読み解く人が多いが「謙虚さを持つ」「相手をリススペクトする」といった意見も寄せられた。

最後に部長クラスが講師役となり、各グループの発表についてコメントし、講師役自身の、三綱領の見方、感じ方も語る。

こうした三綱領浸透を目的とした研修は、内容をアレンジしつつ中途採用者、新任部長、新任管理職、入社5年目の社員などにも展開している。今後は海外スタッフ、グループ企業などにもどう広げていくかが課題という。

見る人それぞれが、自分なりの意味を見出せる三綱領。教養から知恵を借りることが、歴史の経過にも耐えられる理念づくりに貢献することを示す、好例といえるだろう。

教養に効く Words of Works 特別編

「教養」について分野、立場を横断してさまざまな知見に触れてきた。最後に「教養とは何か」「教養を高める方法」について、インタビューさせていただいた方々の金言をあらためてまとめてみたい。



「物怖じしない」は学ぶ窓を閉ざす

野上秀子氏 (西武百貨店有楽町店店長) p.4

私の経験でいえば、教養はさまざまな人との出会いによって培われることも多いと思います。出会いの中で、その人のどこを心に刻むのか、それは人によって異なります。必要なのは、素晴らしさに気づく感性。人は何もわかっていなければ、怖いものなどありません。物怖じしない、ある意味利己的なコミュニケーションでは、人から学ぶための窓を閉ざしてしまいます。人との出会いに真摯な謙虚さと緊張感を持つこと。これはずっと大切にしていきたいですね。



自分だけのアンソロジーを作る

不破久温氏 (東芝キャリア取締役社長) p.8

古典に触れる前には、常に仕事に必要な専門性の追求に時間を割いてきました。しかし、今や自分の中での時間配分が大きく変わり、文学や音楽など、新しいことに触れ、気になったことを書き留める、つまり自分だけのアンソロジーを作るようになったのです。書き留めた言葉は、時間が許すときに「書き手・作り手は何を言いたかったのか」と探究する。そうした物事に対する態度が、徐々に自らの糧になっていくと思います。



旅行するより、古典を読もう

羽生田栄一氏 (豆蔵取締役会長) p.6

旅行は素晴らしいものだし、私は旅行の達人、宮本常一を尊敬しています。ただ、今世界が表層的にはフラットになっているので、真の旅行は困難になったのです。旅行に行っても、同じようなレストランで同じように食事して、ちょっと目新しいものを見て帰ってくるだけで、あまり異文化接触にならないんですよ。それより、古典を学んで時空間を超えた異文化に接触するほうが衝撃は大きい。ギリシャ人はどうしてこんな難しいことを一生懸命難しく考えたのかなとか。それが物事の見方のギアチェンジ、発想の転換という意味で、大きな刺激になります。



ビジネスパーソンは「専門」がある

絹川正吉氏 (国際基督教大学前学長) p.10

「電機メーカーの営業」や「小売店の経理」を自分の専門と捉えて、異なる業種や職種の人たちと情報を交換し、協働して問題解決や研究に取り組むことは、そのまま『専門教養教育』になりうるでしょう。そこで身につく「自分の仕事を相対化・客体化する力」が、ビジネスパーソンの教養ではないでしょうか。ただ、教養教育は、時間もお金もかかるもの。短期的な成果を求めず、長い目で、広い視野でゆとりを持って考えるべきものです。



繰り返し読む「座右の本」を見つけよう

中嶋嶺雄氏 (国際教養大学学長) p.12

繰り返し読み返せる「座右の本」を5冊、見つけ出すといい。私は政治学、国際関係論が専門なのですが、バーナード・クリックの書いた『政治の弁証』は座右の本のひとつです。この本を繰り返し読んでいたおかげで、中国における文化大革命が、中国の大衆を巻き込んだ、いかにインチキな出来事なのかを、研究者として見抜くことができたのだと思います。読み返すたび、新たな発見があるような本は、誰もが必ず見つけられるはずですよ。



中国古典思想を学ぶなら、師につくべき

田口佳史氏 (イメージプラン代表取締役社長) p.14

四書五経の教えが日常生活の中に定着していた昔であれば、自学自習も可能だったかもしれませんが、その気風のない今では難しい。講座に通うなど、師につくことをおすすめします。学んだことを日常生活の中でどのように実践したかを受講生がそれぞれ発表するという、松下村塾などの私塾、藩校も用いていた方法をとる講座などもあります。知識が行為と一体になって、本当の知が身につく。陽明学ではこれを「知行合一」といいます。



「なぜ美しいか」説明することが求められる

柴山哲治氏 (京都造形芸術大学客員教授、AGホールディングス代表取締役) p.18

知識集約型に産業の中心が移り、従業員一人ひとりの価値基準がしっかりしていることが、今後ますます求められる。現代アートに接することは、価値基準を確立するためのよい訓練になります。さらには自分が美しいと思うものを「なぜ美しいのか」、筋道立てて他者に説明することも求められる。それはアーティストだけでなく、アート作品を鑑賞する者にも必要とされることなのです。



「無謬の官僚」は教養が欠けている

福岡伸一氏 (青山学院大学理工学部教授) p.22

教養は知識そのものではありません。端的にいえば懐疑心だと、私は思っています。常識や学説、自分の信念さえ時には疑うことが、真に教養的な姿勢なのです。霞が関の官僚たちは、自分たちは絶対に誤らないという「無謬の原則」で動いているといいます。東大を卒業し、一見教養に満ち溢れているように見える彼らですが、「絶対に誤らない」と自らを疑うことを知らないといえれば、それは教養を欠いた態度だと言わざるを得ません。



ライブの一体感を、仕事の場でも目指す

岩井睦雄氏 (JT取締役常務執行役員) p.36

私はクラシック音楽をライブで聞くことも好きです。指揮者とオーケストラ、さらには観客までが一体となるコンサートを、時折体験することがある。それは言葉にできないほど素晴らしい経験です。仕事の中で、事業に携わるリーダーとメンバー、さらにはサービスや商品の先にいる消費者の人たちと、そんな一体感を体験できないものか。実際には味わったことはありませんが、いつか実現してみたいと思っています。



六芸に秀でること。それが今も“教養”の基本

熊倉功夫氏 (林原美術館館長) p.20

楽器が弾けて、碁や将棋なども強く、書がうまく、絵が描ける。その上詩が詠めて文章も巧み。四書五経に通じている必要もある。私は今でも“教養”の基本はそれだと思います。結局、基本は雑学です。物知りの人は魅力的だし、一緒にいて楽しいものですから。今の日本はひとつのことにとても詳しいオタクが増えていますが、それとは違う。いくらワインに詳しくても、酒文化全般について語れない人は教養人とは呼びません。



工学や物理学の世界とは、正反対

デビッド・クリールマン (人材コンサルタント) p.26

リベラルアーツは、曖昧さ、感情、複雑さ、解釈に対処できる人を育てる。これらはビジネスに不可欠の課題で、社内の地位が上がるにつれて重要性が認識されるようになる。カナダ屈指の文芸批評家、ノースロップ・フライはこう述べる。「文学が掲げる問題は、『解決』する類のものではない」。このような問題は、経営者が日々直面する類のものにほかならない。そしてこれは、答えが必ずあるような工学や物理学の世界とは、正反対だ。



「教養」とは、ペットのようなものか

石垣忍氏 (林原自然科学博物館副館長) p.38

犬でも猫でも熱帯魚でも、「何の役に立つのか」と言われればそうですが、それでも飼うのは、心がなごむとか、何かしら役に立つからでしょう。企業の中で我々の役割も同じかなと。たとえば、恐竜の研究者の時間感覚は途方もなく長くて、“新しい”は8000万年前だったり、“急激な変化”が100年かかっていたりします。違う分野の人がそういう見方を知れば、問題解決に新たな糸口をつかむこともあるかもしれません。