

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 26

フィンランド内閣府長官 オッリペッカ・ヘイノネン氏

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



ネットワーク力で複雑な世界に挑む フィンランド教育改革が求めた人材像とは

Text = 広重隆樹
Photo = Rovert Nyblin、刑部友康

Olli-Pekka Heinonen_1964年生まれ。ヘルシンキ大学で法律を学ぶ。中学教師を経て、1991～1994年、フィンランド教育大臣特別顧問。1994～1999年、教育大臣。2002年からフィンランド国営放送取締役。その他、政治経済に関する国の各種委員会に所属。2012年より現職。日本での著書に『オッリペッカ・ヘイノネン「学力世界」がもたらすもの』（佐藤学氏との共著／日本放送出版協会）などがある。

弱冠29歳でフィンランドの教育大臣を務め、今では大統領、首相に次ぐナンバー3のポストに就くオッリベッカ・ヘイノネン氏。教育相時代にはフィンランドを学力世界一に引き上げ、後の経済成長の呼び水となった。そのリーダーシップ哲学の一端を聞いた。

**競争力を創出し脱不況へ
教育を投資分野と決める**

——私がヘイノネンさんにお会いするのは2回目です。これまでの実績で強く印象に残っているのは、やはり1994年から1999年までの教育大臣の時代です。大胆な教育改革を成し遂げ、その成果は、OECD（経済協力開発機構）が3年に1度実施する国別の学習到達度調査（PISA）で、2000年と2003年の2回続けて「学力世界一」になる、という形で表れました。まず、1990年代後半、教育大臣の任に就いていたころのフィンランドの状況についてお話しください。

1990年代、この国は深刻な不況に



見舞われていました。人口520万人という小さな国で、失業率が20%を超えた年もありました。不況を克服するために、国としての強みを作り、競争力を高めなくてはならない。そのためには新たな投資をしなければなりません。そう国民全体が感じていたと思います。フィンランドが新たな投資分野に定めたのは、教育・研究・開発の3分野で、これらに注力することをめざしました。

なかでも私は、教育こそが、組織や企業、そして国全体の競争力を高めるうえで決定的に重要な役割を果たすと考えました。教育を「未来への投資」と位置づけたのです。

——教育への投資は人材育成のために行われるわけですが、当時はどのような人材がこの国に必要だとお考えだったのですか。

単に学校でたくさんの知識や技能を身につけた人ではなく、新たな課題に立ち向かい、それを解決するための思考力や、問題解決能力を身につけた人材こそが求められていると思いました。

求められる人材像を考えるにあたっては、企業からも多くの意見を聞きました。私自身、産業界が求める人材要件のリストを見たのですが、それは多岐にわたっており、とうてい1人の人物ですべてを担うことは不可能です。しかも要請の多くが、短期的な視点での人材育成に偏っていました。学校教育では企業と違っ

て、より中長期的な視点で人材育成を捉えなければなりません。

そこで私が考えたのは、「お互いのノウハウや知識を利用しあえるようなコミュニケーション能力をもち、ネットワークをうまく活用できる人材」ということでした。スーパーマンは存在しない。お互いの知識を相互に利用しあえる人材の育成が、唯一の方法だと思ったのです。

**教育現場に大きな裁量権
学習指導要領は3分の1に**

——具体的にどのような改革を進められたのですか。

最大のポイントは、教育現場に大きな裁量権をもたせ、子どもたちに教える内容や教え方を、現場の教師が自由に決められるようにしたことです。もちろん、フィンランドにも国家教育委員会が定める学習指導要領はありますが、改革前に比べると、項目数は3分の1へと大幅に削減されました。

教科書の検定もなくし、教師たちはインターネットを利用して、自ら教材を準備し、学校ごとに独自のカリキュラムを作ることが可能になりました。つまり、何をどう教えるかは学校と自治体が決める。国が定める学習目標を達成さえすれば、それをどのように達成したかについて国は口を出さない、というわけです。

——その点、日本とは大きな違い

がありますね。

背景にあるのは、学校は民主主義の根本ユニットだという考え方です。だからこそ、学習における責任は、学校と先生方、もちろん校長先生にも生徒自身にもあります。

私たちが進めた改革の2つ目のポイントは、教員育成にかかわることです。これまで学士の卒業資格が求められていた教員資格を、大学院修士修了レベルに引き上げました。

幸いにも、フィンランドでは教師が就きたい職業のトップクラスにあり、社会的にも非常に評価の高い職業になっています。教員養成課程で学生たちは厳しいトレーニングを積み、子どもたちだけでなく、その両親や地元の自治体との社会的ネットワークを築く訓練もします。

このように、教員は教育にかかわる専門的なスキルをより高めることで、教室で発生する学習を、より深く把握できるようになります。さらに、生徒たちに情報を詰め込むのではなく、生徒たちの学習プロセスを支えるような役割も担えるようになります。

学ぶということは大変に繊細で、個人的かつ複雑なプロセスです。そのなかでも最も重要なのは、教える側と生徒自らのモチベーションです。モチベーションは厳しい管理からは決して生まれません。

現代社会における学習とは何か。これまでのような国家主導型のお仕着せでは、今の時代に対応することができない。自由で自発的でなければ、創造性は生まれません。そうした定義の変化をいち早くキャッチし、それを全土に浸透させることができたのは、大きな成果でした。

——ヘイノネン改革の後、フィンランドでは世界のIT産業を担う、個性的な企業がいくつも登場することになります。今回、私はその1つであるSupercell社取材しました。まさにヘイノネン改革世代が起業した、ソーシャルゲームの企業です。教育改革がこうした産業の創出につながったと考えることはできますか。

そうであれば誠にうれしい限りです。企業を新たに起こし、それを成功に導くということは、その経営責任を自らが担うと同時に、さまざま

な知識をもつ人を、自らの人的ネットワークに集められることを意味しています。それが私の教育改革の影響だといえれば素晴らしいことですが、まだそう断定することはできません。

——改革には終わりがないと、ご自身も語られています。フィンランドの教育改革に残された課題はなんでしょう。

課題は2つあります。まず現代社会のさまざまなテーマに向き合ううえで欠かすことができない、一般教養についての定義が、変わりつつあるということです。

学校教育は科目ごとに分けて教えるのが一般的です。しかし、実際の世界における問題は、決して科目に分かれて発生するわけではない。学校で教えられることを、実際の生活における問題解決につなげるための方法が求められています。

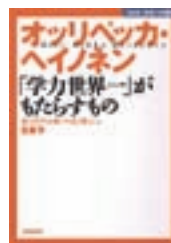
もう1つは、試験の役割です。今でもフィンランドの生徒たちはテストに苦しめられています。アインシュタインも言っていますが、方法を極めながら目標を見失ってしまう



フィンランドの小学校と子どもたち。教育現場への権限委譲が、教育改革のポイントだった。



教育大臣時代のヘイノネン氏
(フィンランド教育省提供)。



『オlliベッカ・ヘイノネン「学力世界-1」がもたらすもの』（日本放送出版協会、オlliベッカ・ヘイノネン、佐藤学著）。学習院大学教授で教育学者の佐藤学氏が、フィンランドの教育改革についてヘイノネン氏にインタビューした内容をまとめた本。

ことは本末転倒です。試験でよい成績を挙げることは決して教育の目標ではない。学習のプロセスこそが重要であり、そのためには学校における試験のあり方について、さらなる改革が必要だと思えます。

企業変革でも権限委譲
「全能のトップ」は困難

——ヘイノネンさんは教育相と運輸通信相を経て、2002年からはフィンランド国営放送の取締役役に就任し、10年間にわたって番組制作にも取り組まれました。企業のリーダーに最も重要なことは、部下に成果を求める前に、成果を発揮するためのスキルを身につけさせることだとされていますね。

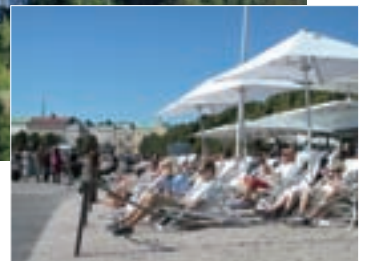
責任と権力を組織のマネジャーから、現場の専門家に移すべきだと思います、それを実践しました。かつての企業トップは全能で、次に何をすべきかを知っているというのが前提でしたが、この複雑なグローバル社会で、それはかなり難しいことです。リーダーがなすべきことは、進むべき方向を示すこと。そして、専門家が自分たちで最善の解決策を見つけていくことの応援です。つまり教育改革と同じです。上からのアクションを待っているのは、企業も教育も変わることはできないのです。

——人や組織のマネジメントで重要なのは、現場への権限委譲ということですが、決して簡単なことではなかったはず。抵抗をどのように克服されたのですか。

まずは、さまざまな利害関係者との間の信頼を厚くすること。信頼な



国土の大半を針葉樹林が占め、そこに多くの湖が点在するフィンランド。短い夏には、人々が日光浴を楽しんでいる。



くしては何事も始まりません。とりわけ、変化に身をさらす現場の人々に、その変化に立ち向かう責任と、変化の果てに生まれる豊かな果実を摘み取る権利を渡すことが大切です。従業員のなかでも改革を進めている人たちに、「トップはいつでも君たちの味方だ」という支援の姿勢を示すことも、欠かせないと思います。——最後に日本企業のトップに何か伝えたいことはありますか。

フィンランドと日本の共通点はいくつかありますが、なかでも民族的、文化的にあまり多様でない点が似ています。文化的な統一性がある一方で、外界から途絶されてしまうというリスクも抱えています。だからこそ社会改革の重要なポイントは、多様性を取り入れることでしょう。さまざまな提案活動を奨励し、新しい方法を取り入れることに貪欲であるべきです。イノベーションを生み出すために、それは欠かせない条件だと思います。

AFTER INTERVIEW

国家首脳も起業家も
「権限委譲」を志向

リーダーの使命とは、「部下に目標を達成させることではなく、目標を達成するためのスキルを部下に身につけさせること」。ヘイノネン氏の人材マネジメントの考え方が凝縮された言葉です。

今、フィンランドはベンチャーの集積地になっています。3年で30億ドルの価値を持つ企業に急成長した、Supercell社のイルッカ・パーナネン社長は、成功の秘訣を「組織のフラット化と現場への権限委譲」と話していました。

国家の首脳と36歳のITベンチャー社長が、同じ文脈で人材マネジメントのポイントを語っている。これこそがフィンランドの人材育成の、「成功の本質」なのかもしれません。 (本誌編集長)