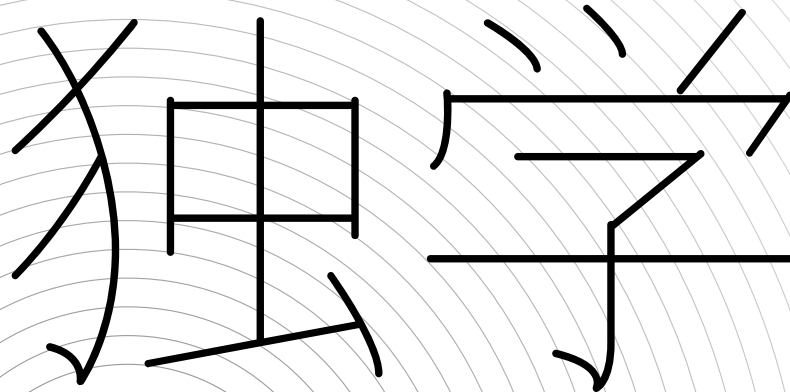


組織人としての

本特集のテーマは“独学”である。独学とは文字通り、独り学ぶことであり、企業の人材育成とはかかわりがないように思える。しかし、実は今、組織においても個人の独学の重要性が高まっているのではないか。その理由は何か、効果的な独学の方法とはどのようなものかなどについて、実際に独学でプロフェッショナルとして活躍している人々の事例や、芸術やキャリアの専門家の取材を通じて考えたい。



Text=入倉由理子 (28P、36～43P)、伊藤敏太郎 (29～35P)、Photo=刑部友康 (28P、29P)、平山 諭 (38P)、その他本人提供

特別寄稿

独学という孤独と暗闇のなかで あがき、得たもの

50年もの間、名建築を世界に送り出してきた安藤忠雄氏。
安藤氏は、建築の専門教育を受けていない異色の建築家としても知られる。
自身が歩いてきた独学の道はどのようなものだったのか。そして、そこから
得たものは何か。安藤氏の寄稿から、この特集をスタートする。

建築を職業としてはじめて意識したのは、中学2年生のときです。当時住んでいた平屋の自宅を2階建てに改築したときに、若い大工さんが一心不乱に働いている姿が、強く印象に残りました。「大工とは何かとてつもない魅力を持った面白い仕事なのかもしれない」という好奇心が生まれたのです。

大工さんの姿がきっかけとなって、建築という職業に興味を持ったものの、家庭の経済的理由と学力の問題で、大学進学をあきらめざるを得なかった

私は、独学で建築の道を進む決心をしました。勉強の仕方もわからなかったので、京都大学や大阪大学の建築学科に進んだ知人たちに相談し、教えてもらった教材を買い集め、それをひたすら読み続けました。とにかくもう無我夢中で、必死に勉強したことを今でも昨日のこのように覚えています。何よりつらかったのは、同じ立場で語り合う友人も、導いてくれる先生もいないことでした。毎日が不安と孤独との闘いでしたが、そのことが逆に、

私に仕事に対する緊張感と責任感を芽生えさせたのではないかと思います。

奈良や京都の古建築をひたすら見て歩いたりもしました。関西に住んでいる利点を活かして、東大寺や唐招提寺に足繁く通い、徹底して観察し、空間を体験することで、日本的な美意識や建築のエッセンスといったものを、体感を通して学びました。スケッチをしながら、つくり手の意図や発想に思いを巡らせ、これからの建築のあり方について深く考え続けているうちに、ますます建築の世界が面白いと思うようになったのです。やはりなんとしても建築で食べていきたい——その思いは日増しに強くなるばかりでした。しかしそれがまた、私を突き動かす原動力となりました。

大阪の道頓堀にあった老舗の古書店、天牛書店でル・コルビュジェ^(*)の作品集と出会ったのもこの頃です。

(*) 20世紀を代表する、フランスで主に活躍した芸術家、建築家。モダニズム建築の巨匠として知られる。1965年8月没。

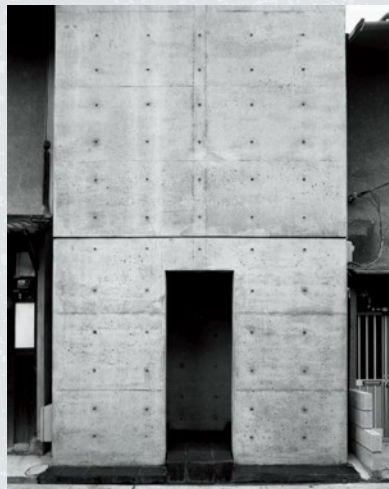
アルバイトでお金を貯めてなんとか購入し、作品のトレースを繰り返しました。本を眺めるだけでは飽き足らず、実際に現地に行ったら・コルビュジェに会い、その建築を見てみたいと思うようになりました。

日本で海外旅行が解禁となった翌年の1965年、憧憬するル・コルビュジェに会うため、そして世界の建築を目にするため、シベリア鉄道に乗って一人ヨーロッパへの旅に出ました。残念ながらフランスに着く直前に他界したためル・コルビュジェに会う夢は叶いませんでしたが、北欧からヨーロッパを巡り、マルセイユから貨客船でアフリカ・インドを巡り戻ってきたこの7カ月にわたる世界への旅の経験は、私にとってかけがえのない財産となりました。

こうして、読書や体験を通してがむしゃらに独学の道を進んできた私が、なんとか自分の設計事務所を持つに至ったのは、20代も終わりに差し掛かる頃でした。当時の私のなかにはまだ、なにがなんでもこの道で頑張るんだという強い意志と、学ぶべき課題、進むべき方向すら自分で探さなければならぬ独学ゆえの不安とが共存していました。

事務所を開設して間もない頃、長屋を改築した住宅をつくりました。「住吉の長屋」と呼んでいるこの住宅(写真上)は、間口わずか2間(3.3m)、

奥行き7間(14.1m)の小さなものですが、平面を3分割して中央に中庭を設けています。外部にはほとんど窓を設けず、光や風など、すべてがこの中庭を介して入り込むことで、狭いなかにも1つの宇宙をつくりだそうと考えました。しかしそれは同時に、住み手もその日常生活のなかで常にこの中庭を通過しなければならないことを意味します。これは利便性の追求が大前提であった近代住宅の流れにまったく反するもので、当時さまざまな批判を受



大阪市住吉区の三軒長屋の真ん中の1軒を切り取ってつくられた「住吉の長屋」。安藤氏の初期の代表的な建築として知られる。

けました。しかし私は、この中庭こそが住み手に四季のうつろいを感じさせ、生活に豊かさを与える住まいの心臓となることを信じて疑いませんでした。外部から見ると、「住吉の長屋」の表情はあまりに寡黙ですが、常に不安と闘いながらも自分の意志を貫き通そう



photo by 関野欣次

安藤忠雄氏

建築家

独学で建築を学び、1969年安藤忠雄建築研究所設立。代表作に「光の教会」「ピューリッツァー美術館」「地中美術館」など。1979年「住吉の長屋」で日本建築学会賞、1993年日本芸術院賞、1995年ブリッカー賞、2003年文化功労者、2005年国際建築家連合(UIA)ゴールドメダル、2010年文化勲章、2013年フランス芸術文化勲章(コマンドゥール)、2015年イタリア共和国功勲章グランデ・ウフィチャーレ章、2016年イサム・ノグチ賞など受賞多数。イェール、コロンビア、ハーバード大学の客員教授歴任。1997年から東京大学教授、現在名誉教授。

としていた、当時の私の心境を表しているかのようで、今も見ると初心に帰らされます。

それからおよそ50年。思えばずいぶん長い間、つくり続けてきました。ここまでやってこられたのはひとえに、仕事をするなかで多くのことを学ばせてくれたクライアントたちのお陰だと思っています。この間、社会は目まぐるしく変貌し、今なお先の見えない状況が続いています。しかしどんなときでも、目標を持って努力を続ければ、それなりに光は見えてくるものだと思います。それが、あの暗闇のなかであがき続けた独学の日々で得たいちばんの教訓です。

今、組織人に独学が求められる理由とは

安藤氏の独学の時代がたとえ孤独で不安なものであったとしても、現在までの活躍の基盤となったのは間違いない。このような独り学ぶことが、今、組織人にこそ求められている。その理由をまずは考えたい。

多くの企業で、イノベーション創出のために、多様な人を集めた共創や創発の場づくりが盛んだ。それに対し、本特集の監修をお願いしたキャリア論の第一人者である高橋俊介氏は、「一本の矢は折れるが、三本束ねれば折れない」といいますが、一本一本が弱ければ何本集めても強くない。藁はたとえ100本集めても折れる。独学なき共創は意味がありません」と喝破する。高橋氏は、日本企業の組織人の学び、特に独学の“弱さ”に問題意識を持ってきた。

「学びには3種類あると考えています。1つは、タテの学び。これは上から下への伝承であり、企業内ではOJTがそれにあたります。日本企業の“得意分野”ですが、革新性の高いアイデアは先輩から教えられて生まれるものではないため、新たなビジネス領域の開拓、イノベーションの創出が難しいと

いう問題があります。次に、ヨコの学びはまさに共創です。多様な人が集まり刺激し合う、イノベーションには欠かせない場です。ただし、先に述べた通り、一人ひとりに深い知識や見識がなければ、集まってもいいアイデアは出ません。そこで重要なのが、3つ目の学びである独学です。独学する個人が集まってこそ共創の場が豊かな実りあるものとなります」(高橋氏)

独学とは学びのWhatとHowを主体的に決めること

「そもそも私は、独学とは独り黙々と本を読んで学ぶことではないと考えています。本当にやりたいと思える学ぶテーマ(What)と、最も自らがいいと思える学び方(How)を主体的に選択し、学ぶことです。学校に通ったり、師についたりすることが最も効果的だとして主体的に活用するのであれば、それも独学と呼ぶべきです」(高橋氏)

主体性は、学びの効果やそれによる成長に大きな影響を及ぼすと高橋氏は考える。「Jリーグの村井満チェアマンから聞いた興味深い逸話があります。かつて、日本と欧州のチームの練習の仕方の違いを調べたことがあったそうです。特に違っていたのが、練習メニューをコーチが決めるのか、選手たち自身が決めるのか。欧州では選手自身がメニューを決め

る割合が高いのに対して、日本のチームではほぼゼロだった。これが強さに影響を与えるのではないかと、今、日本でも練習の考え方が変わってきているといいます」(高橋氏)

日本人は、「主体的な学びが苦手」(高橋氏)だ。その理由の1つは、育成が先に述べた上から下への伝承型に偏っていることだ。「その育成の結果、上のやり方を引き継いだプレーヤーとして優秀な人をマネジャーにする。社外で独り学んだことを評価しないため、独学のモチベーションを阻害することにつながってしまっているはずです。また、初等教育から続く受け身の、かつ正解を求める教育の影響もあると思います」(高橋氏)

高橋氏は、ここで定義するところの独学とキャリア自律には切っても切れない関係があるのではないかと考える。「キャリア自律している人とは、仕事のWhatとHowの形成を主体的に行える人です。キャリアを主体的に選択するには、学びの主体性も求められるはずです」(高橋氏)

ここからは、4人の“独学者”に学びのWhatとHowについて聞いていく。より質の高い独学のありようを求めて、組織人ではない人々にも枠を広げて取材した。そこには、組織人こそが学ぶべきヒントが多くある。まずはご一読いただきたい。



高橋俊介氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科特任教授



学ぶ領域をいかに定め 学び方を選択するか【4つの事例】

コーヒーの専門家、サッカー指導者、研究者、PRの4人の独学のWhatとHowを聞く。
それぞれのストーリーのなかに埋め込まれた独学の効果や学び方のスタイルの要諦を、“POINT”としてまとめている。

異分野であるワインを学び、 その知見を コーヒーの研究に活かす

サラリーマン生活を経て、1990年に珈琲工房ホリグチを創業。以来、先駆者としてコーヒーの味を追求し続けてきた堀口俊英氏。現在は、堀口珈琲の会長を務める傍ら、東京農業大学大学院でコーヒーの味に関する科学的な研究に取り組む。スペシャルティコーヒー（産地における栽培管理から、生豆の選別、輸送、店舗での焙煎、抽出に至るまでが適正になされている高品質なコーヒー）という概念も知られていなかった時代から、自ら未開の分野を開拓し続けてきた堀口氏の独学の遍歴とはどのようなものなのだろうか。

「学生時代は映画監督に憧れていたのですが、映画会社に就職しても監督はやらせてもらえそうにない。それでなんとなくアパレル企業に就職し、人事・総務として16年間働きました。でも一生サラリーマンをやるつもりはなかったですね」（堀口氏）

映画監督についてはなる術が見つからず断念。同時に、飲食店や喫茶

店を開く夢も抱いていたが、40歳を前にして今からシェフを目指すのは体力的にも厳しそうだと考えた。そこで、コーヒーの道を志すことに決め、会社を辞めた。「コーヒーは非常にファジーな世界なのです。特に1990年代頃は何がおいしいコーヒーなのかもみんなわかっていなかった。この分野なら今から始めてもトップを目指すことができるんじゃないか

と考えました」（堀口氏）

創業当時は年間3000店が閉店するほど、喫茶店にとっては厳しい時期だった。かつ「人と同じことはやりたくない」という気持ちもあって、当時増えていた自家焙煎を売りにした喫茶店とは差別化を図り、喫茶店、自家焙煎豆の卸売、家庭向け販売という3業態で事業を立ち上げた。当時は家庭用の豆の販売は一般的では



堀口俊英氏

堀口珈琲研究所代表
堀口珈琲会長

なく、時代の先を行く取り組みだった。

コーヒーに関しては客として長年愛好してきたが、仕事としての経験はない。焙煎については数多くの自家焙煎の喫茶店を巡り、技術を見て盗み、店で毎日焙煎機を動かして試行錯誤しながら実地で学んでいった。

POINT

他人と違うことをやりたい、新しい分野にチャレンジしたいという精神が、独学へと導く

生豆に関してもさまざまなブランドを購入し、鮮度や焙煎からの期間などを区分して味の違いをチェックしていった。当時は生豆の品質に関して明確な評価基準がない時代。す

べて自分で調べ、味を確かめながら、生豆に関する独自の研究を重ねた。

「それを10年続けた結果、日本の商社が輸入する生豆は同じブランドでもコンテナによって品質が違うということがわかったのです。つまり、焙煎を究めたところで味の再現性はゼロ。ということは、生豆の生産から管理して、単一農園の収穫豆のみを使用しない限りは、おいしいコーヒーを再現性を持って作ることはできない。それに気づき、2000年代の10年間は世界中の原産国に足を運び、どの産地のどの農園で安定した高品質の生豆の生産が行われているかを調査し続けました」(堀口氏)

一方で、情報がないなか、単一農

園から生豆を輸入するルートを国内の商社、海外の輸出会社と交渉しながら開拓。高品質の生豆をまとまった量で購入できるよう、自家焙煎コーヒー店の開業支援に乗り出し、堀口珈琲が仕入れた生豆を使用する契約店舗を100店舗に増やしていった。

それだけではない。当時の堀口氏はさらに意外な分野に独学の領域を広げていた。ブルゴーニュワインに注目したのだ。

「生豆の産地や農園が重要だということがわかってきたので、単一品種から造るブルゴーニュワインのテロワール(ブドウ畑を取り巻く自然環境要因)を学べば、コーヒーの世界の5年後、10年後が見えてくるはずだと考えたのです。なにしろコーヒーに関しては先行研究がなかったので、類似性のある異分野から学ぶしか方法がない。あの頃はワインセミナーにも数多く通いましたね」(堀口氏)

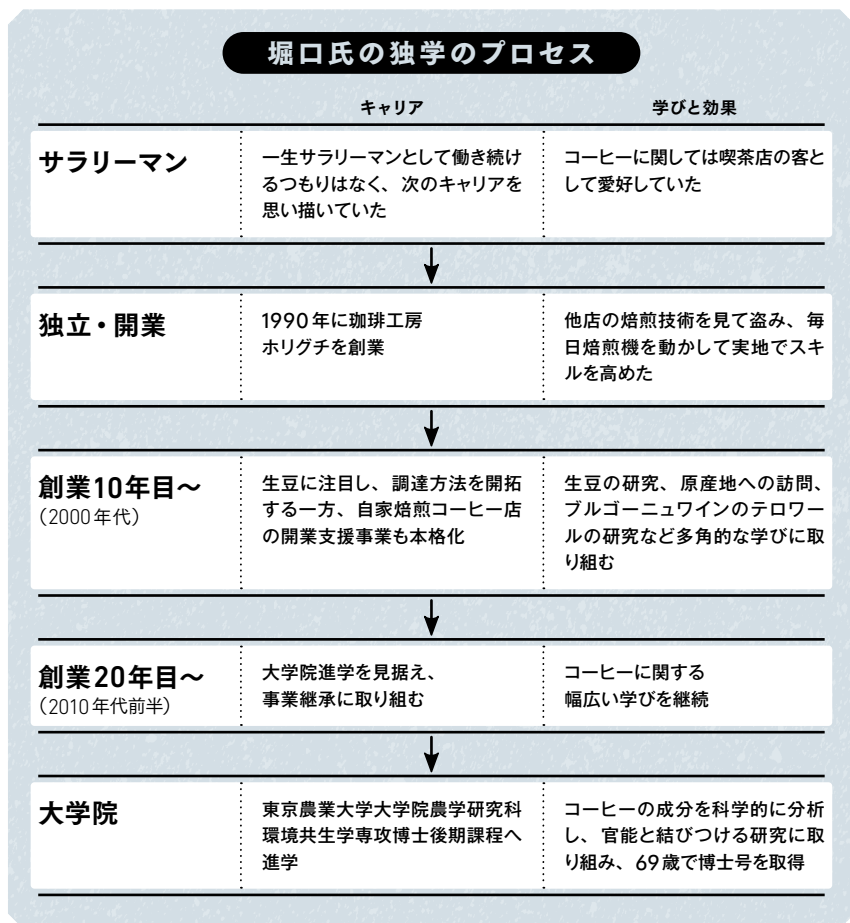
テロワールを学ぶことによって産地や農園の何を調べればいいのか理解を深めた堀口氏は、高品質の生豆を安定して調達するためのノウハウを次第に確かなものにし、生産者とのパートナーシップを築いていった。

ビジネスと独学による研究を両輪でフル稼働しながら、堀口氏は日本におけるスペシャルティコーヒーの普及に貢献し、その第一人者となっていた。

POINT

実用のため、興味を深めるため、あるいはその両方のため、目的に応じた学びの方法をそのつど自ら考え、選択していった

堀口氏の独学のプロセス



会社が徐々に成長するなかで、2010年頃から、堀口氏は経営の一线からは退くことを検討し始める。「私にとってコーヒーは趣味のようなものですから、楽しんで仕事も研究もしてきましたが、経営は違う。社員数が30人を超えてくると組織としてもう一段階脱皮することが必要ですが、経営者として人やお金を管理することは私の得意分野ではありません。そこで5年をかけて事業を後継者に承継し、私自身は新しいことに挑戦しようと考えました」(堀口氏)

コーヒーは農業と科学。堀口氏は以前からこう考えていたが、これまで農学的な研究を行う時間的余裕がなかった。そこで、このタイミングでの東京農業大学大学院農学研究科

環境共生学博士後期課程への進学を考えた。関連する分野で実績があれば理系のバックグラウンドがなくても受験できる社会人特別枠を利用して、見事に合格。晴れて社会人大学院生となった。「それまでパワーポイントもエクセルも使ったことがなかったので、教授20人を前にしての入試のプレゼンは苦労しました。しかし、本当に大変だったのは入学後。実験のやり方もわからなければ実験に使う化学薬品の知識もないわけですから」(堀口氏)

コーヒーの成分に関するケミカルデータと官能の組み合わせは今まで世界中で誰も明らかにしていない。堀口氏が知る官能評価の世界に、教授や院生の化学の知見・経験を合わ

せて、ともに研究を進めた。堀口氏の学びは常に先を見据えている。大学院での研究成果は、5年後、10年後のコーヒーの常識を変えていくことになるかもしれない。

2019年に大学院を卒業した後も、堀口氏は研究室に籍を置き、研究を続けている。また、コーヒーの研究は毎年新たな院生にも受け継がれ、堀口氏は彼らの研究をサポートする役割も担っているという。コーヒーを追究する堀口氏の学びはまだまだ終わるところを知らない。

POINT

先行研究がない
自分ならではのテーマを開拓。
自分に足りない部分は、他者の
知見・経験を活用する独学の精神

学びにはいくつものフェーズがあり、そのすべてに意味がある

佐伯夕利子氏

日本プロサッカーリーグ常勤理事



佐伯夕利子氏は、20代で父親の転勤で移り住んだスペインで現地のサッカー指導者資格を取得。2003年にはJFA(日本サッカー協会)のS級ライセンス

に相当するNIVEL IIIを取得し、その後、アトレティコ・マドリード、ビジャレアルCFなどのビッグクラブで指導経験を重ねてきた。2020年より、

Jリーグ(日本プロサッカーリーグ)の常勤理事として日本のサッカー選手の育成に力を注いでいる。

「野球一家だったのですが、私が興味を持ったのはサッカーでした。小学2年生のときです。当時はサッカーをやる女の子はほとんどいませんでしたが、ある日、遊び仲間の男子の1人が革のサッカーボールを持ってきて、そのピカピカ光るボールがとても魅力的に感じてしまったのです。毎日1人で暗くなるまで壁に向かってボールを蹴っていました」と佐伯氏は言う。

02 サッカー指導者

約1年、1人でボールを蹴り続けた少女の姿を見ていたのは、母親の“ママ友”だった。「地元の男子サッカーチームに入れてくれないか、監督に進言して下さったのです。最初は監督が『女子はダメ』と言ったのですが、それでも私が1人、ボールを蹴る姿を見て再度交渉してくれ、監督も入団を受け入れてくれました」（佐伯氏）

その後、小学校の高学年で父親の転勤で台湾へ。そこでもサッカーチームに入りサッカーを続けたが、中学2年生で帰国すると女子がサッカーをできる環境がなく、サッカーから離れることになってしまった。

転機は18歳のときに訪れた。父親の転勤に伴いスペインに移り住んだ佐伯氏は、地元の女子チームに参加。「語学を習得するにはチームスポーツをするのがいいというのが動機」だったというが、それによって再びサッカーをする喜びを満喫する毎日を過ごし始めた。「そんなある日、暗くなったグラウンドでストレッチをしながら空を見上げたとき、ふと『サッカーを仕事に

したい』と思ったのです」（佐伯氏）

その瞬間の思いが佐伯氏のその後を決定づけた。スペインでプレーするなかで選手としての自分には限界を感じていた佐伯氏は、サッカーで生きていくなら審判か指導者だと思い至り、後者を選択。早速現地の指導者スクールに通い始めた。「指導者を養成するスクールでは、大好きなサッカーについて科学的に学べる。当時はそれが何よりも魅力に感じました」（佐伯氏）

POINT

好きなことへの熱意がチャンスや支援を呼び込み、独学の原動力になる。そして、独学がこの先のキャリアを方向づける

スペインの指導者資格はNIVEL I～IIIの3段階がある。NIVEL Iは1年のコース受講に加えて、公式戦での指導を一定数積んではじめて認定されるため、取得まで最短で2年はかかる。IIも同様。IIIの取得はそこからさらに1年を要する。佐伯氏は努力に努力を重ね、10年でNIVEL IIIを取得した。

資格取得の過程で佐伯氏は小学6年生男子のチームの監督を務め、指導者としてのキャリアをスタートした。選手として特別な実績がない日本人女性である佐伯氏が、指導者を任せ

てもらえたのはなぜか。「スペインでは、かつては確かに実績のある選手が指導者になるケースが多く見られました。しかし、たとえ小学生のチームでも、指導者資格を持っていない人はベンチに入れないという厳格なルールが設けられています。ライセンスを取得したことで、国籍や性別といったバイアス抜きで私にもチャンスが与えられたのだと思います。そして、スペインの人々は、評判よりも自分の目を見たことを信じる傾向があるように思います。真面目で努力する、時間を守る、礼儀を守るといった日本人的な姿勢も評価されたのではないのでしょうか」（佐伯氏）

当時、スペイン語でのコミュニケーションに難しさを感じていたが、指導経験を重ねながらそれ以上の課題に気づいた。「国籍の違う指導者が選手と関係構築をするためには、語学力以上にスペインの文化や人々の生活環境に関する理解が大切。最初の数年間はそこが抜けている状態で指導していました。それ自体、すぐに解消されたわけではありませんが、できるだけ彼らへの理解を深めようと努めました」（佐伯氏）

その後も、佐伯氏は現場での指導経験と戦術や技術に関する研究を重ねていった。そして、NIVEL IIIを取得した2003年にはリーガ・エスパニョーラ3部プエルタ・ボニータの監督に就任。NIVEL III取得も、スペイン男子ナショナルリーグのトップチームの監督就任も、日本人および女性としてはじめてのことだった。その後、成績不振でプエルタ・ボニータを解



小学生のチームからトップチーム、男女問わずスペインのさまざまなチームで指導経験を積み重ねた。



写真提供：Jリーグ

任されてしまうが、それが「よい指導者とはということ」を自分なりに問い直すきっかけとなった」と佐伯氏は振り返る。

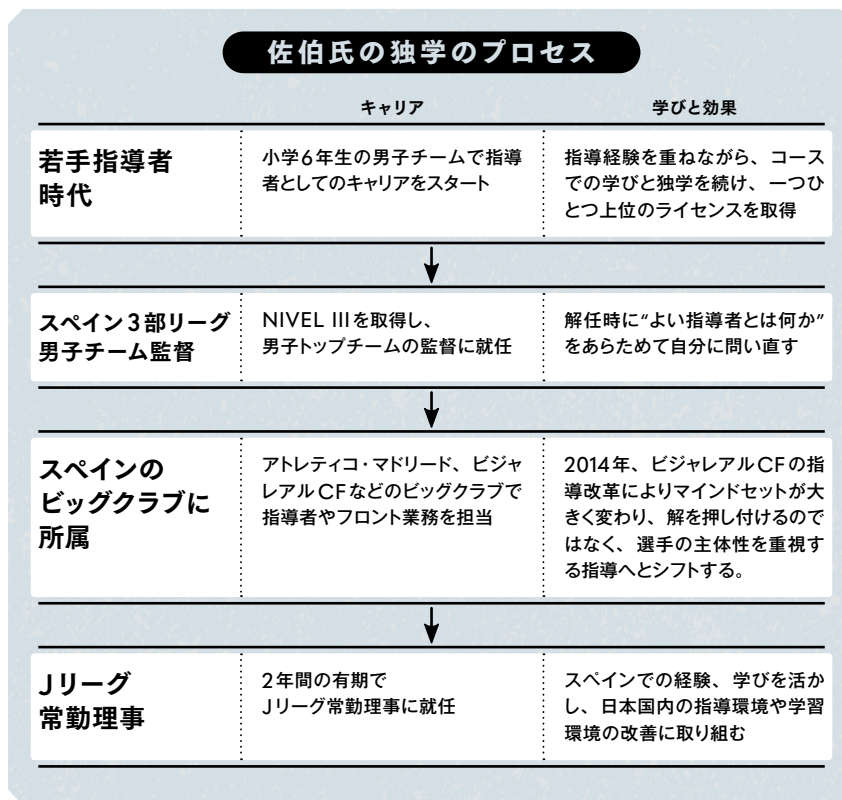
「それまでは、3部よりは2部、女子よりは男子、というようにカテゴリーを重視してチームを選んでいた。それが指導者としてのキャリアアップであると信じて、たとえば女子チームのオファーはすべて断っていたりしました。しかし、指導者として成長するために大切なのは、必ずしもチームのカテゴリーではない。それぞれのチームの課題にきちんと応えることこそが重要だと考えられるようになり、肩の力が抜けましたね」（佐伯氏）

そんな経験を経て、アトレティコ・マドリード女子(U21)の監督に就任。その後は女子トップチームのスカウティング、育成副部長などの仕事を担当。さらにバレンシアCFトップチームの強化執行部を経て、2008年にはビジャレアルCFの育成部スタッフに就任することになった。

POINT

苦境での内省が課題を導き出し、その課題意識が次なる独学と成長につながる

「2014年、ビジャレアルCFは大胆な指導改革に取り組みました。指導者のデベロップメントを担うメソッドダイレクターに、“良い指導者とは何か”という本質的な問いをあらためて突き付けられ、10カ月にわたってさまざまなワークを通してそれを考え続けました。そこで私のなかで大きな変化が起きたのです」（佐伯氏）



同じことを今までも自分に問うてはきたが、ここまで本質を突き詰めて考えた経験はなかった。

「そして、あ、そうか、主語は“私”なんだということ」をあらためて認識したのです。よりよい指導者になっていくのに重要なのは、私が昨日より今日、今日より明日、何か1つでも学びを増やし、より豊かな人間に成長していくこと。そこを他者と比べる必要はないのだと気づいたときから、ものすごく指導することが楽しくなっていました」（佐伯氏）

それまでの自分は、他者の優れたところをコピー&ペーストしようと努めてきた。「それを知らず知らず、選手に押し付けるような指導をしてしまったときもあったかもしれませんが」（佐伯氏）。しかし、指導者である自分も、指導される選手も、“私”を主語に主

体的にサッカーに取り組むことの楽しさを学び、指導者としても人としても新たなフェーズに入った。佐伯氏は、「2014年の、本質的にマインドセットが変わってからの学びこそ、自分自身にとっての本当の学び」だとそのキャリアを振り返る。「一方で、必死でコピー&ペーストする時期があったからこそ、ビジャレアルCFでの経験を経て、主体性の重要性に気づくことができたということも事実です。人の学びと成長は、1本の連なる道です。その一つひとつのフェーズで全力を尽くしたからこそ、今の自分があるのだと思います」（佐伯氏）

POINT

成長の過程にはいくつかのフェーズがあり、各フェーズにおける学びすべてに意味がある。その意味づけをしっかりと行うことが重要

独学によって研究領域を広げ、 ニッチな研究テーマを開拓

JAXA(宇宙航空研究開発機構)で主にバッテリーに関する研究開発に携わり、茨城大学に転職した現在は、JAXA時代に取り組み始めていたパワーエレクトロニクス(電力変換技術)分野の研究を行う鵜野将年氏。分野と分野の狭間で誰もやっていない研究テーマを見出し続けるその独特な研究者人生のキーワードは“独学”だ。

電気・電子の分野に興味を持ったのは少年時代。はんだごてを使った電子工作が大好きで、高校でも理科の電気系の分野が得意だったこともあり、大学は同志社大学工学部電気工学科へ。「大学時代は社会勉強も大事だと考え、アルバイトに明け暮れていました。それから旅行。バイクで九州一周など国内を見た後は、米国など海外

への一人旅もしました」(鵜野氏)

特に海外旅行は鵜野氏に大きな影響を与えた。日本という国や日本人としての自分を外側から見る機会が増えたことで、ものごとを俯瞰的・客観的にとらえる視点が養われていった。

学部卒業が近づき、「学部で得た知識だけでは社会でまともに働くことなどできない」と感じた鵜野氏は、同志社大学大学院工学研究科へ進学。半導体材料の研究室で取り組んだのは固体電池の研究だった。「大学院では真剣に勉強しました。これからは能力を身につける時期だと」(鵜野氏)

博士前期課程修了を前にした就職活動の際には、何をやりたいのかを書き出していったという。「社会問題の解決につながる分野、大きな夢を感じられ、挑戦しがいがある分野を志望しました。具体的には環境・医療機器・宇宙の3つです」(鵜野氏)

そのうち「宇宙」に該当するJAXAへと就職することになった。

POINT

旅を通じて
研究者人生の軸となる
“自分やものごとを俯瞰的・
客観的にとらえる視点”を養う

JAXAでは電源の研究開発を行う部

署でバッテリーの評価試験に携わった。「大学院での研究とは異なる分野で、内容は化学に近かった。勉強しながらがむしゃらにやりましたが、この分野では化学の専門家にはどうしても太刀打ちできない。そこで自分なりの研究テーマを模索しました」(鵜野氏)

グループ全体を見渡したとき、太陽電池やバッテリーの専門家は揃っていたが、電源の研究開発において重要な要素であるパワーエレクトロニクスに弱みがあることに気づいた鵜野氏は、そこに新たな道を見出す。「興味を持って勉強していた分野でもあり、部署の問題解決にもつながるため、専門をパワーエレクトロニクスにシフトすることを目指しました」(鵜野氏)

ここから鵜野氏の独学が本格化する。ひたすら教科書を読み込み、知識を蓄えていったが、それだけでは教科書に載っていない知識の抜けがカバーできない。そのため、学会に数多く参加して研究発表を重ねた。「緊張感を持って学会に臨むと、そのつど自分の知識の抜けを痛感することになります。それを持ち帰って調べてという繰り返しで、時間をかけて専門知識を固めていきました。多いときには国際会議に年6回参加しました。学会への参加数は普通の研究者の1.5倍から2倍くらい。とにかく場数を踏むことが重要だと考えていました」(鵜野氏)

しかし、いくら独学を重ねてもそれだけではやりたいことを仕事にはでき



鵜野将年氏

茨城大学工学部
電気電子工学科准教授



研究

ない。上司から配分された予算で研究に取り組む以上、そこには常に上司の意向が働く。それでは研究者として自立ができないと考えた鵜野氏は科学研究費の獲得に動き、その予算で自らパワーエレクトロニクス関連のプロジェクトを立ち上げた。

同時にフルタイムで働きながら大学院博士後期課程に進学。JAXAは総合研究大学院大学のキャンパスも兼ねていたため、職場での研究をそのまま博士後期課程での研究テーマとして学術論文をまとめた。指導教員からは研究の方向性などに関する指導は受けたものの、基本は独学。「博士後期課程に進学した理由は転職を考えていたからです。組織には人事異動がある。それによって人生が大きく変わる人もいます。自分の人生は自分で決めたいと考えたのです」(鵜野氏)

35歳での転職を計画し、そこから逆算して博士課程に進学し、計画通りに博士号を取得。その後も2年半JAXAで働き、茨城大学に移った。

POINT

独学と仕事をアラインさせるため、自ら予算を獲得し、新たな仕事を立ち上げる。さらに博士号を取得することでキャリア自律を実現

専門家が見落としているブルーオーシャンを見つけたいという鵜野氏が、現在大学で取り組んでいるのは、EV車のバッテリーを、インバータを使って内部から温める研究。「これも

ニッチな研究テーマです。寒さでバッテリーの性能が落ちる問題を解決しようとしたとき、電気系の専門家はほとんどが温水のようなものを使って温める方法を考えます。私は博士前期課程で電気を、JAXAでは当初バッテリーを、その後はパワーエレクトロニクスを研究していましたから、学際的な視点から分野の狭間にある研究テーマを発想できました。1つの分野の専門家はそこに目が行かない。特に新しい分野を独学している時期は“ゴールデンタイム”。その分野の一般常識にとらわれずに発想できますから」(鵜野氏)

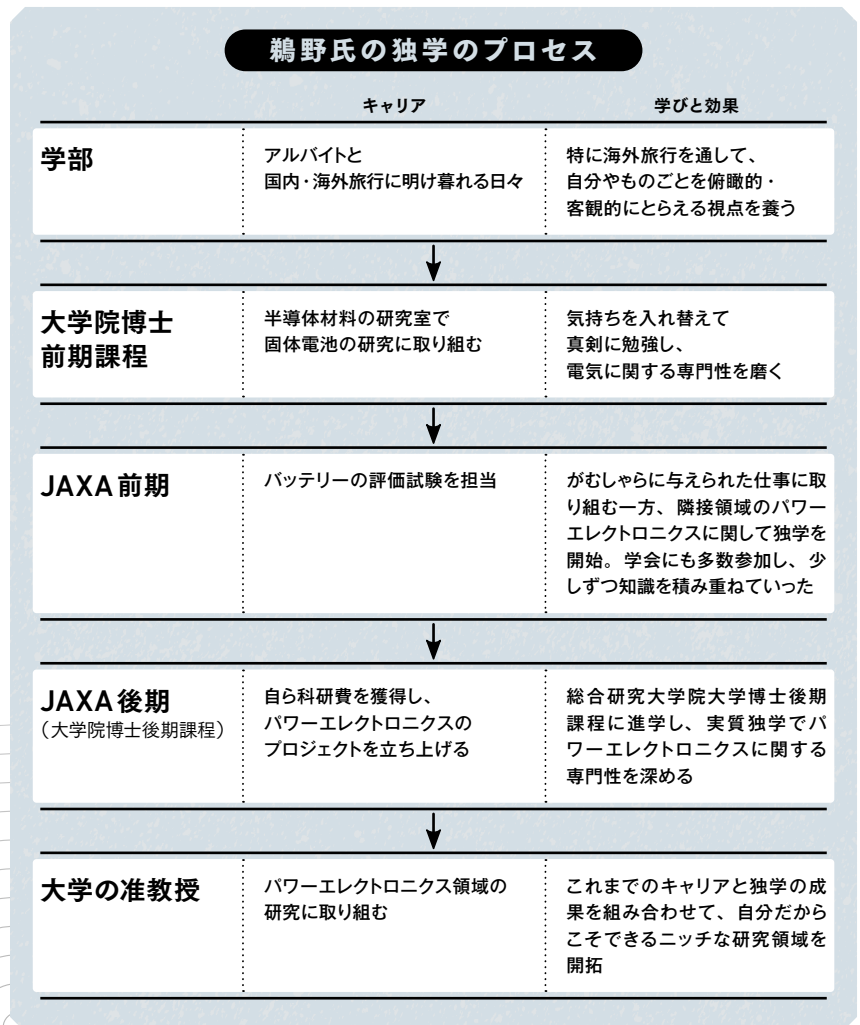
学生を指導する際も、論文の輪講

では単に内容の解説をするだけではなく、その内容を活かした研究テーマを考えることを学生に課す。それによって新たな研究テーマを発想するクリエイティブな思考習慣が養われるからだ。また、研究領域の幅を広げ自ら学際性を高めることも重要だという。

「特定の研究領域にこだわると視野が狭くなる。もっと新しい領域に研究の幅を広げてほしい。独学でそれは実現できるのですから」(鵜野氏)

POINT

専門性を周辺に拡大することが大切。新たな分野を独学している時期こそクリエイティブな発想が生まれる“ゴールデンタイム”



フリーランスのPR

04



今学すべきことを常に意識し 顧客への提供価値と 仕事の領域を拡大させてきた

田中瑠津子氏

AIMイン代表取締役 CEO

“Why”を考えさせられました。問題に対して自分でどの公式を選ぶかを決め、なぜその解き方をするのか、問題解決の手法を問われ、そこに自論を持っていることが求められるのです」
(田中氏)

フリーランスのPRとして活動を続け、2021年4月には採用広報、人材・組織開発を統合したコミュニケーションサービスを提供する会社を設立した田中瑠津子氏。PRの専門知識はもとより、フリーランスとなって以降も、キャリアコンサルタントの国家資格を取得し、また、組織向けのコーチング応用コースを修了するなど、独学を続けてきたという。

田中氏は、中学時代に病気の治療で渡米した。「帰国したのは17歳のとき。日本は年齢を非常に気にする社会ですから、高校に遅れて入ることを躊躇してしまいました。そこで、米国で出会ったホームスクーリングという方法で高校の卒業資格を取ったのです」(田中氏)

卒業後は再び渡米する。心理学に興味があり、米国の大学を選択した。高校時代から英語を独学し、事前に英語コースを取らなくてもすぐに入学

することができた。「ところが2年経って、家庭の事情などで帰国することになりました。英語ですべて授業が受けられる上智大学比較文化学科に編入しました」(田中氏)

大学時代に途上国の支援をするNPOと出会い、心理学から幅を広げてソーシャルワークを学びたいと考えられるようになった。「ソーシャルワークとは社会課題を社会全体への働きかけを通じて解決していく手法を学ぶ中間です。卒業後、NPOで約1年働いた後、再々渡米し、ニューヨーク大学大学院に入学しました」(田中氏)

振り返ると、「高校のときから独学せざるを得なかった」と田中氏は言う。「何を学ぶのか、どうやって学ぶのかを自分で決めてきました。米国の教育における学び方の影響も大きかったと思います。試験は教科書や参考書の持ち込み可。数学であっても、公式を覚えて問題を解くのではなく、常に

大学院への入学は、折しもリーマンショックの直後。職を失い、キャリアチェンジを目指してリスクリングのために学ぶ人が少なくなかった。「同級生には、たとえば銀行員だった人もいました。彼女はソーシャルワークを学び、金融業界のソーシャルワーカーとして転身しました。働き方・生き方の刺激にもなりましたね」(田中氏)

POINT

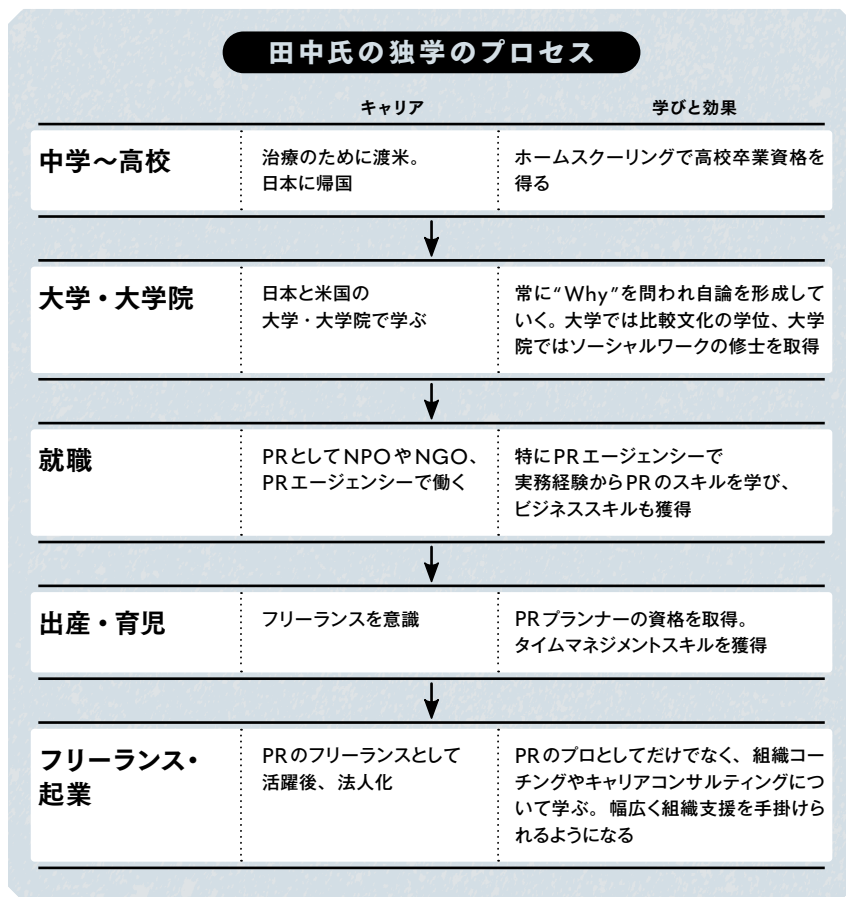
米国で学ぶことで、
正解主義教育のくびきから逃れた。
常に“Why”を問われることで、
自らのキャリアや学びに
主体的に向き合う

大学院を修了し、1年間米国で働いた後、帰国し、あるNPOから「PRだったら空きポジションがある」と言われて就職した。その後、JICA(国際協力機構)に転職し、カンボジアの事務所でPRとして働いた。「このときが、いわばモラトリアムの時期でした。PRとして生きていくのか、心理学やソ-

シャルワークの専門性を活かすのか。迷った結果、PRのプロになろうと腹を決めました」(田中氏)。田中氏は、PRのプロとして生きていかならば、非営利組織ではなくビジネスの世界を知ることが必要だと考えた。そこで選んだのは、外資系PRエージェンシーで働くことだ。「完全なOJTでしたが、PRのスキルやビジネススキルの基本を得ることができたと思います。ここで4年半働きました」(田中氏)

この間に、田中氏は結婚と出産を経験する。「PRエージェンシーはとても多忙で、育児と両立していくことに一抹の不安を感じました。また、PRエージェンシーにいると、私が本当に支援したい社会課題に向き合う小さな企業や組織の支援ができない。そんな理由もあってフリーランスになることを意識し始め、身につけた自分のスキルを証明するものが欲しくて、産休の間にPRプランナーの資格を取得しました」(田中氏)

フリーランスになって以降は、順調にクライアントを獲得していったが、PRのプロとしてやっていくほどに「心理学やソーシャルワークの専門性を活かせればいいのに、と感じるようになった」(田中氏)という。同時に、PRとしてクライアントとのかかわりを深めるにつれ、組織にはPR以前の問題があることにも気づいた。「考えてみれば、組織は人の集まりです。人の問題、組織の問題を解決していけば、より魅力的にPRできると思いました。そこで、心理学にも近い組織コーチングやキャリアコンサルティングを学ぶことにしました。設立した



会社では、採用広報や組織のミッションやビジョンづくり、キャリア開発をワンストップで支援することを目指しています」(田中氏)

POINT

学びのきっかけは社会や顧客の問題の背景や本質を理解し、自分らしい価値を提供したいという意識。主体的な学びと仕事の領域の拡大という連鎖となる

実感としては、「フリーランスになってからのほうが学んでいる」(田中氏)という。「フリーランスは“孤独”ということもあり、自分と同じ価値観や問題意識を持っている仲間とともに学ぶことが楽しいのです」

育児と仕事をしながら、学びの時間を確保するのは難しいのではないかと問うてみた。「確かに忙しいですが、

タイムマネジメントは育児で鍛えられました。保育園のお迎えの時間は変えられないですから。そして、学びを1日のスケジュールに組み込み、時間がなければ15分というような隙間で学ぶことも覚えました」(田中氏)

同時に、フリーランスならではの、ではあるが、「学びのためにこの3カ月は仕事を調整しよう」と決めることもある。「長期的に自分のためになる、という基準で判断するようになりました。学び続けなければ、クライアントに提供する価値も目減りしてしまいますから」(田中氏)

POINT

学びのための時間、学んだ価値をアウトプットするための時間のバランスを取ることが重要

独学の効果とは。組織で促進するには。 2つの側面から考察する

ここでは、独学の効果をあらためて検討する。タテの学びでは得られない創造性が得られるのではないか。キャリア自律と学びの主体性は連関しているのではないか。この2つの問いについて、アートとキャリアの専門家に聞いた。

Creativity — 創造性と独学

教えることよりも必要なのは 革新性を見抜き、人々の理解を促すこと

既に述べた通り、「日本企業の人材育成は社内のOJTという上から下へ伝承するタテの学びに頼ってきた」(高橋氏)。その場合、学ぶ領域は会社から与えられたものであり、見様見真似という画一的な方法にならざるを得ない。学びのWhatとHowは主体的なものではなく、上司や先輩の背中を追いかけるため、そこから創造的・イノベティブなものは生まれにくい。

独学には創造性を高める効果はあるのか。最も創造性が必要な世界とされるアートの世界での人材育成や、

創造性を育むための仕組みにその答えを求めたい。「ベネッセアートサイト・直島」プロジェクトを牽引し、金沢21世紀美術館、東京藝術大学大学美術館館長を歴任し、現在は練馬区立美術館館長として次世代の美術館のありようを考える現代アートの第一人者、秋元雄史氏に話を聞いた。

天才の視線は常に 外ではなく内を向いている

2020年夏に秋元氏が東京藝術大学大学美術館館長を務めていたときに

企画した展覧会に、「あるがままのアート」展がある。既存の美術や流行、障がいの有無などに左右されず、ただひたすら自由に独自の世界を創造し続けるアーティストたちの作品を集めたものだ。「多くのアーティストには障がいがあり、美術の基礎教育を受けていませんが、素晴らしい個性的な作品を創造します。油絵の具なのか、色紙なのか、たまたま出合った限りある材料を使う。お手本や師を持ちません。本当に作品づくりが楽しくて描く人もいれば、自分の内面を見つめ続け、怒りや不安など、満たされない気持ちを表現する人もいます。何かに満たされた瞬間に、作品の迫力や個性や力が失われるケースすらあります」と、秋元氏は話す。

アートの世界で天才といわれる人々は、ことほどさように「目が外向きではなく、自分の内面を見つめているような人が多い」(秋元氏)という。古くはレオナルド・ダ・ヴィンチであれミケランジェロであれ、時代を下ったピカソやモネであれ、徒弟制度のなかに入ったり、美術学校で教育を受けたりしている人がほとんどだが、「それでも彼らが卓抜した個性を失わな



秋元雄史氏

練馬区立美術館館長



国内外から注目を集める、美術の基礎教育を受けていないアーティスト25人の約200の作品を集めた「あるがままのアート」展。コロナ禍下にもかかわらず、多くの人が訪れた。

いのは、向き合うのが自分だからでしょう」(秋元氏)。学ぶ場を変えたり、パトロンを選んだり、アートに限らない科学などの領域に手を伸ばしたりと、“独学”で自分の表現したいものを形にする力を獲得し、それが創造性の源泉となっている。

いくつか例外もある。「アートや社会の歴史と未来を自らの目で見据え、ほかにはないアートのありようを模索し、自分のポジショニングを決めた人もいます。色彩を重視し、最終的には色の面で独特の世界を表現したマチスがその代表でしょう」(秋元氏)

アートの層を厚くする教育が創造性を失わせることに

翻って、現代のアート教育はどうか。現代のアート教育といえば芸術大学に委ねられるのが一般的だ。芸術大学の受験では、たとえば油絵学科であれば徹底的に古典的なデッサンの手法を叩き込まれる。つまり、自らの外側にあるお手本に正解を求めるといふことだ。「芸術大学の受験の仕組みは、いわば“独学独歩”の天才ではなく、そこまではまだ至っていない次の層を育てるためにあるといえます。ま

ずは過去の素晴らしい作品を再現する技巧を徹底的に学ばせ、アートの層を厚くしていくという意味では意義のあることですが、技巧の学びが度を越すと、新しいものを生み出す創造性が失われることになりかねないのです」(秋元氏)

そうした現状にあって、どのようにして創造性を育むのか。「これはアートの世界であっても常に抱え続けている課題」だと秋元氏は明かす。「アートの世界を見ても、日本は伝統の継承の歴史であり、一方で欧米は革新の歴史といえます。もちろん、日本でも革新的なアーティストは多くいます。ただ、たとえば草間彌生のように、その多くは海外で認められ、日本に逆輸入される場合が多いのです。私たちが努力していますが、創造性の高い新しいアートを発掘し、認める仕組みがまだ十分に整っていないのです」(秋元氏)

たとえば、印象派やポスト印象派の絵画が世界で認められるようになったのは、米国のMoMA(ニューヨーク近代美術館)の働きかけがあってこそだった。「1929年という、日本で言えば昭和初期に開館した当初から、当

時前衛であった印象派やポスト印象派の特別展を連発しました。新しい時代の流れを読み、まだ誰も見たことのないような革新的なアートの素晴らしさを、まだそれを知らない人たちにストーリーとして語るということを繰り返し返したのです」(秋元氏)

同時に、革新性の高いものを理解し、それに投資するスポンサー的な存在も必要である。印象派以降、買い手がつかなかった彼らの絵を理解し、求めたのは欧州の若手の画商や産業革命などで豊かになった新進のブルジョワジーたちである。

「“権威者”だけに評価させると、過去に素晴らしかったものを再生産することにしかなりません。今回の五輪のストリート系の新種目は非常に興味深いものがありました。これらは若者たちの独自の、楽しみ合い、高め合うコミュニティから発展したものです。大人の価値観では評価されなかったものを、これこそ新しい時代のスポーツのありようだと先見性を持って読み、公式な種目としたのです」(秋元氏)

このような柔軟性、メタ認知の力を持つ“評価者”が、今、組織でも求められている。

Career Ownership — キャリア自律と独学

キャリア自律と学びの主体性、

ワークエンゲージメントは相互に関連する

28ページで、キャリア自律と学びの主体性の関連性について述べた。「日本の組織人のキャリアの自律性の低さと、学びの主体性の低さは関係があると私は考えています。逆にいえば、工夫次第でキャリアの自律性と学びの主体性を同時に高めるといいループが作れるのではないのでしょうか」と、高橋氏は話す。法政大学大学院教授の石山恒貴氏が行った研究のなかに、これを裏付ける有力な材料がある。石山氏に話を聞く。

日本人のワークエンゲージメントの低さは雇用者特有

石山氏は、2020年にワークエンゲージメントに関するフリーランスと雇用者の比較研究を行った。「この研究は、フリーランス協会との協働で行ったものです。雇用が前提となっている日本の社会において、不安定な

働き方という印象を持たれることもあるフリーランスですが、フリーランスで働く人々を実際に見ているととても生き生き働いている。バーンアウトの反対概念として提唱された、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であるワークエンゲージメントについて、フリーランスと雇用者はどう違うのか、その高低はどのような構造で決まるのかを明らかにしようと考えました」と、石山氏は経緯を話す。

世界各国の調査結果では、日本人はワークエンゲージメントが低いことが示されている。「ところが私が行った調査では、同じ日本人でも、ワークエンゲージメントはフリーランスが4.01、雇用者は2.40と大きく開きがあることがわかりました。各国調査で表れる日本人のワークエンゲージメントの低さは、雇用者特有のものだったのです。フリーランスのワークエンゲージメントを明らかにすることを試みたこの研究は、結果的に雇用者の仕事に対する充実感の危うさを示すものになりました」(石山氏)

キャリア自律が高ければワークエンゲージメントが高く

ワークエンゲージメントと、石山氏が設定した変数の関係性を見ると、その高低を決める構造が見えてくる(右ページの図)。「私が検討したいくつか

の仮説のうちの1つは、キャリア自律が専門性コミットメントに媒介されて、ワークエンゲージメントを高めていくというものです」(石山氏)

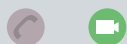
独学とかかわりがあるのは、ここに登場する専門性コミットメントというものである。これは自らの専門性にコミットするために、その能力やスキルの向上に努める、つまり主体的に学ぶことだ。キャリア自律は、仕事上の得意分野ややりたいことがはっきりしているという職業的自己イメージの明確さ、キャリアに関心を持ち充実させたいと思う主体的キャリア形成意欲、キャリア形成は自分の責任だと考えるキャリアの自己責任自覚の3つから構成される。

「分析の結果、仮説は、正しかったことが示されました。キャリア自律がワークエンゲージメントに与えるプラスの影響を専門性コミットメントが媒介しているということです。自分の職業的自己イメージが明確であり、キャリアのオーナーシップを持っている。すると、自分のプロとしての知識や経験を高めるためのコミットメント行動としての学びに力を注ぐ。結果、自身のスキルや仕事に対する充実感が高まっていくという構造です。この構造自体はフリーランスも雇用者も変わらないのですが、それぞれの項目のポイントが総じて低いために、雇用者のワークエ

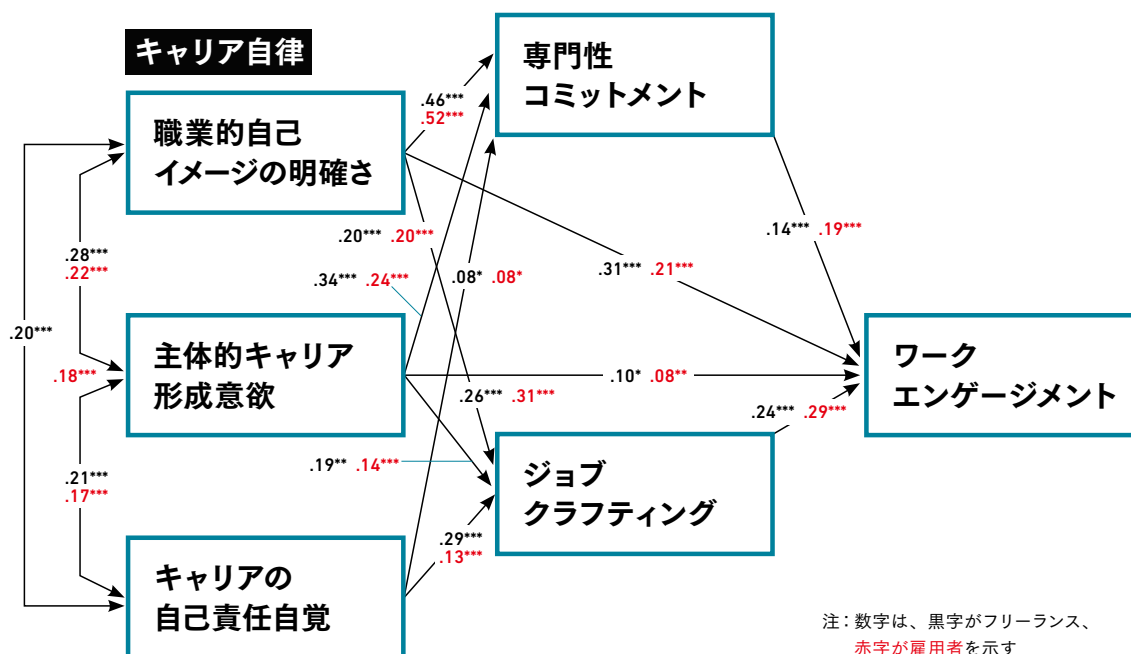


石山恒貴氏

法政大学大学院
政策創造研究科教授



ワークエンゲージメントを高める構造（フリーランスと雇用者の比較）



注：数字は、黒字がフリーランス、赤字が雇用者を示す
有意水準は、***p<.001,**p<.01,*p<.05
簡略化のため、誤差変数の表記は省略した

出典：石山恒貴 (2021) 「雇用によらない働き方におけるワーク・エンゲージメントの規定要因：雇用者とフリーランスの比較分析」日本労働研究雑誌、63(1)、pp. 67-87
一部編集部によって改変

ンゲージメントのポイントが低くなるのです」(石山氏)

フリーランスには自らの職業を主体的に定め、キャリアを作るのは自分だという意識の人が多い。そのため独学も厭わない。一方で雇用者は、コミットメントの先は主に会社であり、これが自分の専門領域であるという意識と独学への熱意はフリーランスより低く、ワークエンゲージメントが低くなる。「逆にいえば、独学する社員が多い組織ではワークエンゲージメントが高い社員が多いとも考えられます」(石山氏)

組織は個人の専門性に揺らぎと広がりを与える

では、どのようにして組織でこのような構造を作っていくのか。

近年、社員のキャリア自律を促すために、ジョブ型雇用にして社内のオープンポジションに対する手挙げ制でマッチングを行う企業が増えてきた。「それ自体はいい方法ですが、異動を伴うため、実現の機会が限定的です。上の図をもう一度参照してもらくと、キャリア自律とワークエンゲージメントを媒介するもう1つの変数にジョブクラフティングがあります。やりたいことが明確で、自分の強みを理解している人は、それを仕事で活用するために仕事の枠組み自体を自分のいいように再創造し、それを仕事のやりがいや新たな学びにつなげていきます。環境変化が激しい時代、異動を伴わずとも、個人は日常的に変化し成長することが望ましいでしょう。個人のやりた

いこと(価値観)を外的キャリアとしての職務の異動だけで実現するのではなく、日常的に個人の仕事への裁量性と工夫の余地が拡大するなかで実現させていく仕組みをいかに作るか、ということに力を注ぐべきだと考えます」(石山氏)

石山氏が推奨するのは、“越境学習”である。「社内外の多様な領域の人々に接し、学び合うことによって、自らの専門性の偏りや深度を俯瞰的に見るができるようになったり、自分はこういうことがやりたかったのだと発見したりすることもあります。それが主体的な学びや自らの仕事のとらえ直しにつながり、結果、専門性を深めながら拡大させるという真の成長につながると思います」(石山氏)

独学で深く掘り下げ、客観化・普遍化する それによって人は真に成長する

ここで、組織にとっての独学の意味を整理したい。高橋氏はこれまでの事例と考察を振り返り、2つの意味を見出した。「1つは一定数のコア人材の独学がビジネスモデルの革新や新領域への拡大に必須であること。もう1つは独学力の全体の底上げが、キャリア自律を進め、ひいてはワークエンゲージメントの強化を促すこと」(高橋氏)である。

無限定性の強い正社員という 枠組みが学びの力を弱める

秋元氏の話を再度思い出してほしい。アートの世界であっても、アート教育、特に芸術大学の受験勉強というタテの学びは、天才を伸ばし革新性をもたらすものとは異なる。天才はあくまで自らの内面を見る。自らの内にある本当にやりたいと思うWhatを突き詰めていく。あるいはマチスのように、自らを歴史のなかに置いて、新しいポジショニングを作り出す。「ビジネスパーソンの場合の構造は、新しいものを生み出す人は、上司に言われたことをやるのではなく、石山氏が指摘するように新しい提供価値に気づき、新領域に手を伸ばしたり、新たなアプローチを試行錯誤したりするというジョブクラフティングの実践を真っ直ぐにやる。それが本当にやりたいと思うことを発見する、つまり学びのWhatの主體的な絞り込みをもたらし、

同時に学びの方法論Howの主體的探索につながります。そこでまた、新たなジョブクラフティングに導かれるという連鎖が起こります」(高橋氏)

高橋氏が唱えてきた自律型人材とは、仕事のWhatとHowの形成を主体的に行える人であることは既に述べたが、「自律型組織とは、そうした人材によって仕事のWhatとHowの形成を主体的に行う組織」だとも言う。「ここに学びの主体性というものが付加されることで、人や組織が持つ専門性は自律的に境界を広げていき、イノベーションを起こす人、あるいはイノベーションを生む組織となっていくのではないかと考えます」(高橋氏)

独学する4人の事例でも、個人のなかに学びと革新・拡大の連鎖を起こしている事例を多く見た。田中氏が自らの仕事をPRとするにとどめず、PRするために組織や人をより良くすることも仕事だと定義づけることで、新たな学びと事業領域の拡大へとつなげたのは象徴的だ。

「田中氏によれば、米国では職を失った人々が自ら学び直す姿勢は旺盛だといえます。日本企業の組織人のマジョリティが学びに対して受け身であることは、無限定性の強い正社員という枠組みのなかで過ごしてきたゆえの本質的な課題です」(高橋氏)

では、組織としてどのように独学を推進するのか。

主体的ジョブデザイン行動を 促し、学びの主体性を高める

4人の事例のなかに、主体的にWhatを見つけ、主体的にHowを選択するヒントは多くある。しかし、経営者やフリーランスなどそもそも自らの道を自分で決めた人々が実践してきたことを組織人が行うには、組織としての支援が必要である。「基本的にはキャリア自律と学びの主体性は一体です。先の石山氏の主体的キャリア形成意欲、私の言葉でいうところの主体的ジョブデザイン行動との連鎖が求められます」(高橋氏)

主体的ジョブデザイン行動を促すためには、「キャリア面談では将来の目標を聞く、という“常識”から離れることが重要」(高橋氏)だという。「今の仕事の拡大や発展、次のステップを見据え、それにかかわる問題のなかで興味のある学びのテーマを引き出すようにする支援も有効です」(高橋氏)。あるいは、鶴野氏のように、何かのインプットに対して必ず次なるテーマや自論として考えたことを仕事の話で話させるようにするなど、学びのWhatを探索させる“思考習慣化”を日常に埋め込む工夫もすべきだろう。

自らが本当に興味を 持てるWhatを発見させる

また、「近視眼的で功利的な学びに

偏らない支援も必要」と高橋氏は強調する。「東京大学大学院客員教授の市川伸一氏は、学習動機について学習の功利性を横軸に取り、学習内容の重要性を縦軸に取ったとき、功利性も重要性も高い実用志向だけでなく、功利性は低い学習内容の重要性が高い充実志向でも、学習自体が効果的になると言及されています。石山氏が推奨する越境学習のように、主体的に学ぶ人のヨコのつながりを作り、学び合いと気づきの場を与えていくなど、自らが楽しいと思える What と How を発見させなければなりません。学びと価値創造の広がりメカニズムは、とても複雑なのです」(高橋氏)

今、多くの企業が変革を志し、社員のリスキングに力を入れているが、主体的な学びにならなければその投資は割に合わないことになりかねない。「目的が明確で短期的に必要なスキルを功利的に学び続けても、スキルはすぐに陳腐化してまた新しいものを学び直す、ということになります。本当に自分で重要だと思えることを深く掘り下げて学び、客観化・普遍化ということまで高めておくと、その本質的に重要な部分が自分の引き出しに入ります。新しい領域を学ぶときにもその引き出しを開けて、転用・敷衍・適用できれば、ゼロから学ばなくていい。人の成長とはそういうものだということを理解すべきです」(高橋氏)

そして、本質的には学ぶ人の支援者、それが経営者であれ、人事であれ、上司であれが、その会社でタテで伝承してきた“大事なこと”をいかに棄却できるかも、独学の推進には欠かせない。「その道の権威者や序列の上位者が評価すると、独学する人が持ち

込む新しいアイデア、カルチャーを潰してしまふことがあります。これからの時代の文脈を読み、革新性の高いもの、個性あるものを発掘しようとするマインドセットが必要です。そのためには、やはり評価する側も学ばなければなりません」(高橋氏)

まとめ

個の主体性が人事戦略になる時代

佐藤邦彦 (本誌編集長)

ある海外法人の経営者がこんなことを話していた。日本人スタッフからは、「現地のスタッフが決められた時間に来ない。どうにかしてほしい」と言われ、現地スタッフからは、「日本人スタッフがミーティングで何も発言しない。どうにかしてほしい」と言われたという。その国では、子どもの頃からいつどこで何をするかを自分で管理し行動することが求められ、常に自分の意思や意見が問われる。日本の学校のようにいつまでも手取り足取り、過保護・過干渉な環境ではない。ただ、主体性とは、このような環境でないと身につかないのではないか。

一方、今、日本企業においては、人材が経営戦略の実現可否を決める最も重要な資本になりつつある。この資本のパフォーマンスを上げていく戦略を立てることこそが人事の重要な役割になっていく。一人ひとりのパフォーマンスを高めていくうえで、企業が注目しているのは今号の第1特集でも触れたように、エンゲージメントを高めていくことだ。石山氏は特に、そのなかでも仕事(ワーク)へのエンゲージメントに着目し、それを高めるために必要なものを明らかにした。それが、キャリア自律と専門性コミットメントである。キャリア自律は主体的なキャリア形成であり、専門性コミットメントとは、まさに仕事に対する主体的な学び、本特集のテーマでもある独学そのものだ。つまり、キャリア自律を促す施策とセットで、独学の推進を組織のなかに埋め込む必要があるのだ。OJTに象徴されるタテの学びが高度経済成長期の日本企業の成長を支えたことは事実だが、経営環境がスピーディに変化するこの時代に適応するにはタテの学びに依存した育成システムから脱却し、一人ひとりが主体的に何を学ぶか、どのように学ぶか、明確な意思を持って自分で決めて行動する組織風土の醸成が求められる。これはまさに、経営戦略の実現に直結する人事課題といえそうだ。