

Works

どうする、人と組織。こうする。

85

2007.12-2008.01
Works Institute

ビジネスパーソンと「教養」



RECRUIT

Words of Works

「ぼくらは既存のイメージから離れ、もっと自由自在に考える。すると、何かを学び、知ること自分なりに気づきがあって、その前と後では自分という存在が変わってしまったり。その経験に価値があるんだと思います」

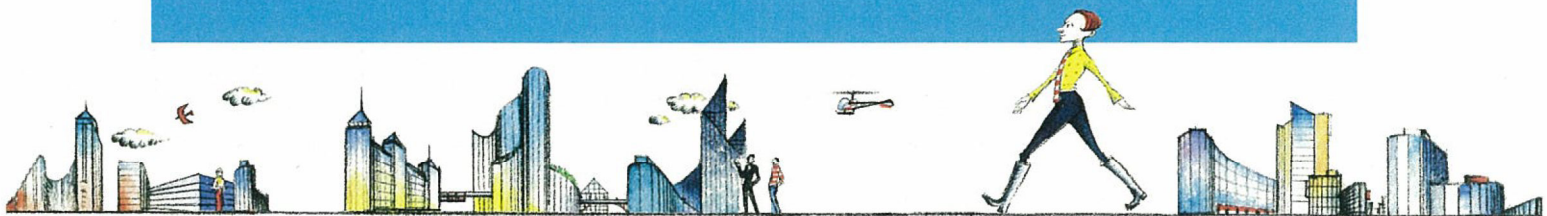
————— P46「成功の本質」
シブヤ大学学長 左京泰明氏

「前例がないというのが大きな魅力でした。この新しい美術館にはぜひ子どもをたくさん連れてこよう。そして家族連れがきてもらえるようにしよう、と思ったんです」

————— P50「決断の瞬間」
金沢21世紀美術館特任館長 蓑 豊氏

「ビジネスの世界で、『おもてなし』を語るということは、実は、『日々の仕事を通じて己を磨く』という日本人的な思想を真摯に行じることを意味しているのです」

————— P55「おもてなしの未来」
シンクタンク・ソフィアバンク代表 田坂広志氏



Contents

特集	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）	2
教養と「私」——望ましい関係とは？		4
	「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／野上秀子氏（西武百貨店有楽町店店長） 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／羽生田栄一氏（豆蔵取締役会長 ソフトウェアエンジニア） 「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／不破久温氏（東芝キャリア取締役社長）	
教養とは何か——教育の現場から		10
	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） 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）	
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		14
	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、イメージブラン代表取締役社長） 寄稿 リベラルアーツがヒトを自在にする／三谷宏治氏（金沢工業大学大学院客員教授） 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ホールディングズ代表取締役） 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） 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）	
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）	24
海外レポート	リベラルアーツ×ビジネス 新潮流報告——北米、英国、ガーナ	26
	カトリーナ禍支援で疲弊 演劇の知恵で意欲を回復 —— 米国赤十字ルイジアナ南東支部 コラム 祖国にリベラルアーツ大学を 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 —— 英国ユニリーバ ／デビッド・クリールマン氏（人材コンサルタント、クリールマン・リサーチCEO）	
組織ができること、すべきこと——リーダー、イノベーション、理念		34
	決断、責任を支える教養は 古典との深い対話で育む —— 日本アスペン研究所 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 —— 林原 三菱のこころを映す三綱領 漢籍の叡智生かし今も現役 —— 三菱商事	
教養に効く Words of Works 特別編		41
■成功の本質	監修 野中郁次郎（一橋大学名誉教授）第35回 シンヤ大学	43
■決断の瞬間	養 豊（金沢21世紀美術館特任館長）	48
■おもてなしの未来	第1回 序論	52
■Career Cruising	花千代（フラワーデザイナー）	56
■読んでみませんか	『パフォーマンス・コンサルティング』『アドラー心理学トーキングセミナー』『V字回復の経営』『進化しすぎた脳』	60
■カタリスト	山口絵理子（マザーハウス代表取締役）	62
編集後記		63
奥付		64



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。

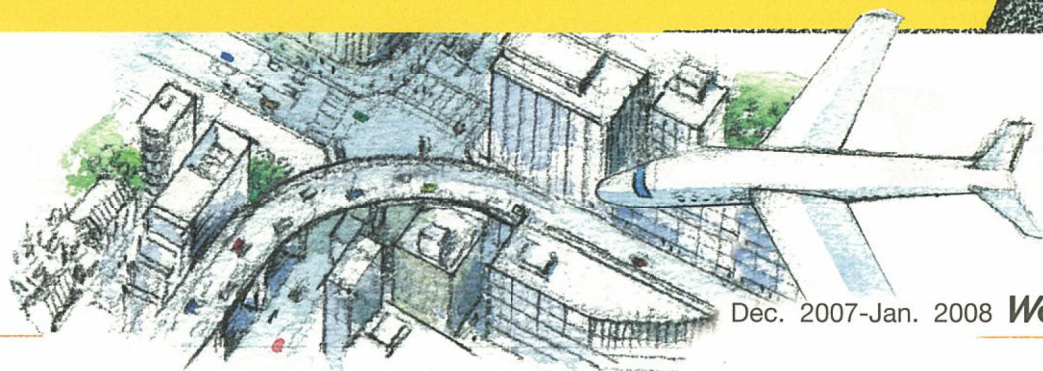
古典に通じ、能に詳しく、絵も描け、庭まで造る。おそるべし江戸の教養人。31万石の藩主といえは、今で言えば大企業の社長だろうか。ここまで教養を深めている社長が、今だけだけいるだろう。

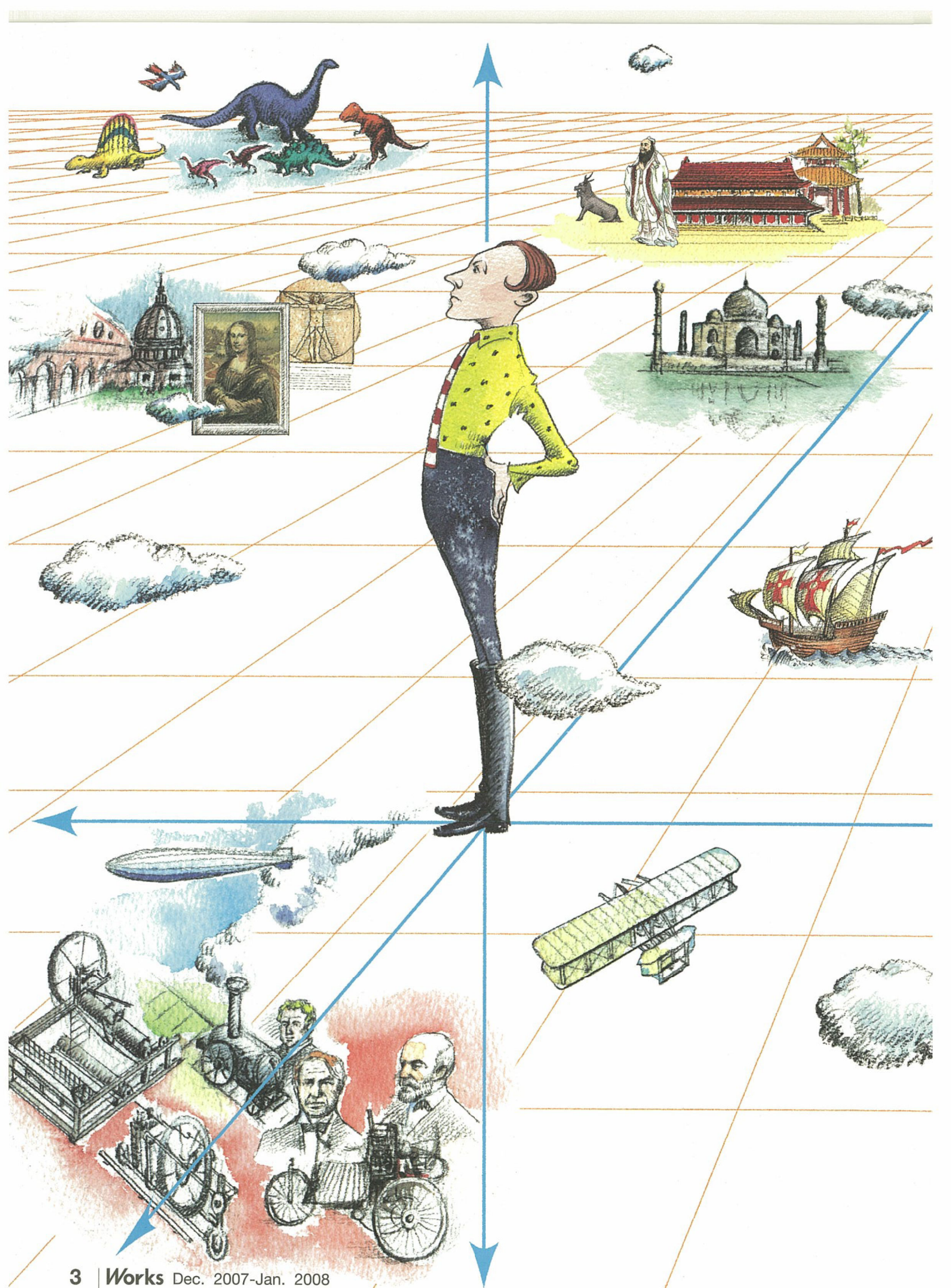
能ひとつとっても、趣味的に極めただけではない。将軍家や幕府要人との懇親に、能に関する知識は活用された。後樂園では領民を集めた興行が度々開かれた。延べ数万人を集めたこともあるという。今風にいえばメセナ、CSR活動といったところか。

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。





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）

「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。

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年間は総務部で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長となる。

「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。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、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、「もつ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1000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、世界が一目フラットになっている今、ふつうに旅行に行つ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しようことだろう。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」はいらなないと。

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の維持はできません。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って、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、顔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。教育の本来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おり、当然ということだ。

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を紹介されると、「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・まささち
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です」（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きました。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は、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を受検し、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、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。英語を考え、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。



なかじま・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実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。

また日本文化への理解を深めることも留意されている。学長が学生の必読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ていく。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、「遅い専門分野の決定」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 (中国古典思想研究者、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『なぐてもいいもの』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。それが楽しく、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

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っていると思います。専門化や細分化、還元主義的な思考が進み、幅広い教養を身

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
イマージプラン代表取締役社長
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つが要点とされていた。

「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入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けば、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考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。

「仮説思考」が大事だと言われると仮説もどきをいっぱい作り始める。しかもその仮説が正しいことを証明しようとする作業を始める。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う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、修辞、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。経営コンサルティング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人のコンサルティングの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ませんか」「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。軍隊の組織構造の遷、動物行動学からの知見、等々。それらをテコに、チームはほとんど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ほとんど細分化されている。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。

みたにこしじ

金沢工業大学大学院 客員教授 世田谷区立二子玉川小学校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に入学。BCG、アクセンチュアを経て、現在は小中学校を中心とした教育活動に従事。著書は「トップンサルタントがPTA会長をやってみた」(栄光出版)「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う。「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&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』ということを、学生に刷り込んでいたのでしょうか」

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と、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。だく予定です。また会社の入り口で催されるのですから、そこで作品を見たり、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」

ミンツバーグの指摘する、「アート」「サイエンス」「クラフト」の3つが揃った人材を社内に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純翁(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ですから。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ぬ」

茶道の世界では、広く浅くさまざまなる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



くまぐら・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。もともと日本の歴史に対する興味がほいすね。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、日本を知るよう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、いろいろなお話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？」

最近では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いたら、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

内部で繰り返し返される 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ピースがなくなった（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。身体のあらゆる部位、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います。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されていることを懐疑的に見てみる。これがそ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」に取り組む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、ここに来て「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らなかつたはずだ。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。これが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、よいものだからそこにあるのであつて、だからそれに触れることは、実は楽しい。楽しいから、興味が次々に沸く。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れば大きな、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マンスを含むアーツが、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・スタインの本に
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ーンの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、同社のインターンの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たないと言う担当者もいる。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、スコラの教授法を採用した。

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・シェイファーを招き、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つ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で。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際のな人を育てる。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、愚かな答えだとそしられるに違いない。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った。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。ウィルフリッド・ロリエ大学（カナダ・オンタリオ州）の就職担当ジャン・パソ氏は、「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

CASE 1

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

ツ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に、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唾然とした。「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。「舞台上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「ステイラポイント（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

バツハの「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、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・コンサートの企画された。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る。「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

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ことだった。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

1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、劇を上演して、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く社員を調査

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くかを

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」「レビュアー」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から、日本人は話し合い、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いう。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い」「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

日本アスベ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、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。

アンブレラグドの参加者は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るも、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
靱持彰宏氏

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ふ意味のことをたびたび語っている。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。

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）

刀匠や漆職人がいるのは 地元の文化保護のため

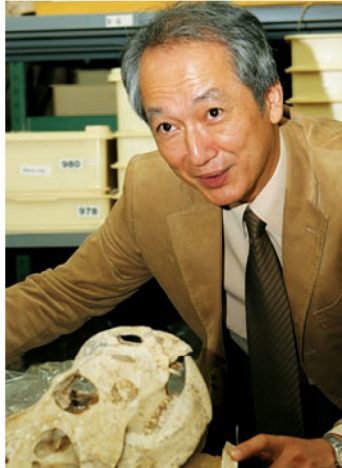
このイノベーション力を生み出しているのは、研修や成果報酬といった一般的な制度ではない。だがそこには何か秘訣がありそうだ。社長のカリスマ、社員たちの人柄、岡山という風土、社風……。おそらくそのすべてが正解なのだが、これらの要素が重なり合ううちに、「教養」とも共通する2つのキーワードが浮かび上がる。

ひとつは「異質な分野の共存」、もうひとつは「時間のスパンを長くとる」ことだ。

「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



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」と言う。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ることです。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でしょう」

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語彙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も、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1000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」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、菓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。



HRDセンター長代行
岩城宏斗氏



三菱史アナリスト
成田誠一氏

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

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。

岩崎小彌太の話を
3つの四字熟語に

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

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）

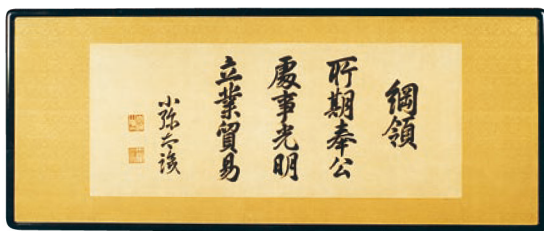
まとめることだった。

三綱領をまとめると、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年を越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。

「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。



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、「公明正人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」「相手をリスベクトする」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がっ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ホールディングズ代表取締役) 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。端的に言えば懐疑心だと、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が、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?

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。



野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第35回 シブヤ大学



この旗が立つと、
そこが大学になる

渋谷の街を
丸ごとキャンパスにする！
ネットワーク型大学を
仕かけた28歳の挑戦！

「遊」の字は氏族の旗を掲げ、未知の世界を旅する姿を表す」

漢字学の泰斗、亡き白川静博士は自身が最も好んだ「遊」の原義をこう説いた。同じところに留まらず、自在に動く。「学問は遊びである」とも常々語ったという。

「遊ぶのがいちばん楽しい街は、学ぶのがいちばん楽しい街になれる」
その「大学」の設立趣意書は自らの精神をそう謳う。ある意味で「遊」の本質を突いているのかもしれない。校舎も、教室も、特定の教員も学生もいない。東京・渋谷の街を丸ごとキャンパスにし、誰もが先生にも生徒にもなれる。表参道ヒルズも、青山ブックセンターも、タワーレコードも、そこに大学の旗を立てれば、その時、そこが教室になる。緑色が目を引くその旗には白抜きでこう書かれている。

「シブヤ大学 (SHIBUYA UNIVERSITY NETWORK)」—— ネットワ

ークとしての大学。

ある土曜日、1日の授業を追った。午前10時。京王線幡ヶ谷駅から徒歩5分。福祉施設などが入る総合ケアコミュニティ・せせらぎの裏庭に旗が立った。たき火のまわりに土器が並べられる。「縄文時間」と題した土器づくりの授業だ。講師は脱サラ後、大工仕事などで生計を立てながら独学で土器づくりを習得した自称、縄文人見習い。参加者は20〜30代を中心に十数人。ホームページの案内から誰でも申し込みができる。土器は焼き上がるまで5時間。中抜けて住宅街を歩き、代々木上原へ。午前11時過ぎ。区立上原社会教育館2階の料理室で「余り野菜で簡単郷土料理」の授業が始まっていた。「もったいない」の精神を世界へ広めるキャンペーンに参加する伊藤忠商事と提携した、MOTTAI NAI学科の授業だ。これまでマイ箸づくり、天ぷら廃油で走るバスツ

アールなどが行われた。今回はゴミを出さない料理シリーズの1つ。やはり20〜30代の参加者約30人のうち、男性が3分の1を占めている。和氣あいあい家庭科の授業のようだ。1階の音楽室をのぞくと、「はじまりの音」と題した雅楽の講義と実演の最中だった。講師はプロの演奏家。伝統芸能もシブヤ大学の授業になると、新鮮に感じるのだろうか。

早大ラグビー部出身 商社を二年半で退社

地下鉄に乗り、表参道の青山ブックセンターへ移動する。奥の洋書売場の棚を移動したスペースに並べられた40脚の椅子はほぼ満席だ。午後1時、「コミュニケーション・クリエイティブ学科」の授業が始まる。テレビCMなどを手がける人気デザイナー矢野龍渓の事務所がサポーターする学科だ。クリエイティブ（創造的）の意味を日常のコミュニケーションの中でとらえ直す。日記、年賀状、携帯メールなどを題材にした

授業は断トツの人気で、募集開始から1、2分で満員になるという。この日は、人気カルチャー誌『TOKION』編集長のトークショーだった。

この後の講義は古陶器で有名な戸栗美術館（松濤）での古伊万里鑑賞、環境系の本を扱う書店クルックライブラリー（原宿）での紋切りワークショップ（江戸時代の紙切り遊び）の2コマがあったが、縄文土器の出来を見に、再び幡ヶ谷へ。たき火から取り出された土器は予想以上の焼き上がりで、参加者も満足気だ。

午後6時30分。渋谷パルコ近くの区役所分庁舎の一室を借りた「職員室」に、運営メンバーやボランティアスタッフが続々と集まってきた。反省会が始まる。その中心に身長180センチを超えるがたいの大きな青年がいた。「学長」を務める左京泰明だ。28歳。早稲田大学ラグビー部から住友商事へ、しかし、2年半で退職。「自分の旗」を心に掲げ、未知の世界へ踏み出したこの青年の奮闘がなければ、シブヤ大学は生まれなかった。その生き方はネットワークとしての大学のあり方と重なる。プロセスをなぞってみたい。

左京の人生の歯車は大学時代、部の主将に選ばれたときに大きく動き始める。ラグビーの盛んな福岡県で小学5年からボールを抱え、地元進学校東筑高校から一浪して第二文学部へ。無名でも同じスタートライン

「学んだ後と前とで自分が変わる。 その経験に価値があるんです」

に立てる早大ラグビー部に憧れ、他は受けなかった。非レギュラーながら4年次には投票をもとに主将に。折しもサントリーラグビー部の中心選手だった清宮克幸が監督就任。その言葉に驚きを覚えた。左京が話す。

「自分たちのミッションはラグビーを通じて世の中に夢や感動や勇気を与えることである」。勝ち負けばかり考えていた僕には、目からウロコでした。試合で各地を回るとどこでも大歓迎され、喜んでもらえます。自分たちが社会とどうかかわっているか、主将になって初めて自覚できました。卒業後はラグビーを仕事に置き換えて、社会のためになることをしたい。そう思い始めました」

ラグビーと就職活動、2つ同時にできない「不器用」な左京は就職留年して03年、住友商事へ入社。経理部を希望した。仕事で実力をつけた。海外へも行きたい。経理は将来役に立つはずだ。そう考えての選択だった。

入社当初は早く評価を得ようと迷二無二頑張った。スポーツしか能のない人間とは思われたくない。早朝出勤。資格を取ろうと土日も勉強。

しかし、1年経ち、2年目に入ってから焦りが多少なりとも自信に変わり、「組織のルール」が見えてくると、先行きがある程度読めるようになった。

本当はどんな仕事をしたかったのか。疑問がわき始めたころ、ケニア出身の女性環境保護活動家でノーベル平和賞受賞者ワンガリ・マタライが始めたグリーンベルト運動を知る。植林活動を事業として成立させ、貧困層の自立を促す。社会貢献と経済活動を両立させるあり方に強く引かれた。日本でも坂本龍一らアーティストがaPバンク（有望な環境事業に低利で融資する）を立ち上げるなどの動きが出ていた。

「社会の動くベクトルが自分の中でしっくりきて、僕自身の目指すベクトルが見えてきました」（左京）

ある日、若手IT起業家が学生向けに開いたワークショップを手伝った際、いわれた言葉が背中を押した。将来役立つと思つて経理の仕事をしてても何の価値もない。経理は専門家に聞けばいい。それよりすぐに動くべきで、動きながら学ばばいい。その2日後、左京は上司に退社の意思



シブヤ大学学長
左京泰明氏

シブヤ大学の授業例(テーマ、講師、開講場所)

【環境】	【芸術・表現】	【学食】	【体育】	【科学】	【校外学習】
「森」をつくる 明治神宮の森で どんぐり拾い 井梅江美=NPO法人 「響」事務局長 明治神宮の森	表現という自由 —青窈=アーティスト アラキミドリ=アーティスト タワーレコード渋谷店 「STAGE ONE」	学食に行こう! 01 カレー編 水野仁輔=「東京カ リ〜番長」調理主任 ケアコミュニティ・ 美竹の丘	体育の時間 01 ドッジボール編 杉山文野=元フェン シング日本代表 ケアコミュニティ・ 原宿の丘	男と女のすれちガイ 「男女の脳から考 える」 松本 明=理学博士 青山ブックセンター本 店	シブヤ大学ツーリズム 02 農村の日常@茨 城 白石智洋=NPO法人 「遊楽」理事長 茨城県常陸太田市 里美地区

NPOの先達と出会い
大学立ち上げに名乗り

を伝えた。

何をするか。左京は1人の男を訪ねた。博報堂出身で渋谷区議会議員を務めながら、街の清掃活動を行うNPO法人グリーンパードを立ち上げた7歳上の長谷部健だった。初対面で意気投合。明治維新談義で盛り上がる。「お前、次の仕事も決めずに脱藩か。社すると翌日から長谷部と行動をとめた。ここでシブヤ大学構想と出会う。



縄文土器を作る授業。たき火の周囲に、それぞれの作品を大事そうに並べる参加者たち

勉強するのは大変だが、各自で調べたことを教え合い、学び合うのは楽しい。口伝えで輪が広がり、50人、70人……と増え、大手町、新宿、渋谷……とチーム分けが始まり、名古屋にも飛び火した。若い世代は何かを学ぶことをすごく欲している。場を提供すれば必ず響く。これこそ自分のやるべき仕事だと左京は確信した。

翌06年の年明けから1人で設立準備に着手する。どんな人たちに運営メンバーになってもうか。誌面に共感を覚えた若者向けタブloid誌の制作会社を訪ね、スタッフに思いを伝えて参加を求めた。前出の箭内道彦、アートディレクションを担当することになるイラストレーター

の寄藤文平など第一線のクリエイターたちは長谷部に紹介してもらった。訪ねた先で人をまた紹介してもらおう。知り合いの知り合い、そのまま知り合いとたどって呼びかけた人々が発起人や理事や運営メンバーになって集まり、議論を重ねた。

自分たちには何も無い
あるのはつながりだけ

コンセプトづくり、授業の企画、講師探し、教室の確保、行政と民間の両方と接点を持つNPO法人の申請……準備を進めながらメンバー

たちはあることに気づく。普通の大学や生涯学習とどこが違うのか。自分たちは校舎も教室も先生も何も持っていない。人も組織も場所も今あるものを活用し、つないでいくだけの存在だ。ただ、そのつながりを俯瞰してみると、ネットワークそのものが学習の仕組みとして機能している。講師も謝礼はわずか5000円。それさえ取らない人もいる。趣旨への賛同がなくても広がる。メンバーたちは名称の英文表記を「SHIBUYA UNIVERSITY NETWORK」(シブヤ大学ネットワーク)にしようとした。

8カ月後の9月2日に迎えた開校式。約2000人収容の明治神宮会館は若い世代で埋め尽くされた。その日の授業を担当する乙武洋匡(『五体不満足』著者)や小林武史(『apバンク発起人、音楽プロデューサー』)らが自分たちのHPやブログでとり上げてくれたのが大きかった。

開校から1年余り。職員室に1年分の授業の写真をモザイク状に貼った大きなパネルが置かれている。教室の多様さに目を奪われる。明治神宮の森、渋谷センター街のヨシモト∞(無限大)ホール、廃校の小学校の体育館……。道玄坂の料亭では現役の芸者が講師になり酒席でのコミニケーション講座。カレーショップを「学食」に見立て、食べ歩きをしながらカレー学の講義。田園風景

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する



は旅行会社を巻き込んだ農業体験の郊外学習だ。ボランティアスタッフが日赤医療センター（広尾）に勤める医師の父親を講師に「緩和ケア」の授業を企画したときは、病院が教室になった。自薦他薦で誰でも講師になれる「街の先生」の企画だ。

毎月第3土曜に行う授業は1年間、100コマ、参加者は5000人超、メディアでの紹介も80件に及ぶ。受講申し込みが毎回定員を上回るため、今は抽選方式をとっている。なぜ人気が集まるのか。左京が話す。

「授業という、先生が教壇に立って、何かを教わるというイメージがありますが、それは手段の1つであって本質じゃない。手段ばかり独り歩きするから眠くなっちゃう。学びは生活のありとあらゆるところに存在するはずで、ぼくらは既存のイメージから離れ、もっと自由自在に考える。すると、何かを学び、知るところで自分なりに気づきがあって、その前と後では自分という存在が変わってしまった。その経験に価値があるんだと思います」

この言葉を聞いて、ふと、縄文土器づくりの授業で運営メンバーから聞いた話が浮かんだ。

「焼いている途中で土器が割れると、なぜ割れたのか考える。すると、普段、コップやお茶碗が割れても何も思わない自分に気づく。参加者はそんな発見をしたようです」

課題は資金の裏づけ 稼ぐ道を模索する

その夜の反省会。お金の問題がテーマになった。今は受講無料だが、今後、参加者からお金をもらう方法はあるかないか。現在の収入は渋谷サービス公社（区が全額出資の公共施設運営会社）からの業務委託金と、企業からの法人会費や協賛金の2本柱で、初年度は2000万円。給与を支給する専任スタッフは学長と総務の2人だが、増員や授業を増やすにはもっと資金的な裏づけが必要だ。お金の問題はシブヤ大学のあり方にかかわるだけに、ボランティアスタッフからもいろいろな意見が飛び出し、議論はまとまらない。

左京は最近、ある企業経営者から「3つの輪」の話聞いた。事業には「やりたいこと」と「できること」と「稼ぐこと」があり、3つが重なるものは何かを考えるべきだと。開校1年目までは、やりたいことに共感してくれる人々が集まり、できることが膨らみ、2つの輪の重なりが広がった。2年目以降はもう1つの輪をどう重ねるか。それは「社会貢献と経済活動の両立」を志して踏み出した自分が一番よく知っている。

左京の日常は今、授業の準備や広報のほか、人と会う時間に多くが費やされる。特に関心を示す企業関係

成功の本質

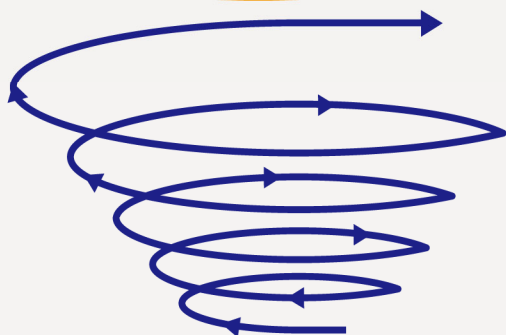
ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

シブヤ大学 成功の本質

ネットワークの束としての

シブヤ大学

プロセス 場 コト 動詞



者と交わす名刺の数が増え、200枚を超えた。名刺には小さく「学長」とあるが、以前の肩書きとは意味がまったく違うと、左京はいう。「会社を辞めた後、ハローワークに行ったことがあって、帰りに怖くなっただけです。それまでは早稲田大学ラグビー部とか、主将とか、住友商事とか、肩書きにするつもりはなくても、していた。それが初めて組織や肩書きに頼れない状況に置かれた。そんなの関係ないと思う一方で、何かとんでもないことをしているんじゃないかと不安もあった。だから、これからは内なる声に従って、自分の名前を旗に立てて生きていかなき

やならないかと思っただけです。そして、歩き始めたら応援してくれる人たちが周りにいて、人との出会いが自分とは違った方向には進んでいないんだという道しるべになりました。もし誰にも会えなくなったら、自分はどうも進まない方向に歩き始めているんだらうなど。それだけは忘れずにいようと思っています」

新しいネットワークが生まれるたびにシブヤ大学は進化を続ける。起業家というIT分野ばかりが目撃されたが、今や多様な分野で社会起業家への期待が高まっている。自らの旗を掲げて踏み出す青年たちを応援したい。（文中敬称略）

人間とは「ユニークな経験」である 「気づき」を得て自らを超えていく

●一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏



「動詞」ベースか 「名詞」ベースか

20世紀前半に独自の哲学を展開したホワイトヘッドは、世界をすべてプロセス（過程）としてとらえた。大切なのはモノではなく、コトである。21世紀の今、私がこの世界観に共感するのは、知識経営の時代こそ静態的固定的な「名詞」ベースではなく、動態的流動的な「動詞」ベースのあり方が求められていると考えるからだ。そのトレンドを象徴するのが、今回のシブヤ大学のケースだろう。

経験は必ず「場」と結びついている。場とは特定の時間と場所と人との関係性であり、その関係性の流れが経験になるともいえる。

シブヤ大学では授業に参加するたびに、各人が互いに関係性を共有しながら、今、ここでしか得られない経験を積み上げていく。その過程で新しい気づきが起こる。右京氏が「その前と後では自分という存在が変わってしまった」と語るように、気づきがあった今の自分は前の自分とは違う。

しかも、授業のたびに場が変わるため、毎回、活き活きとした経験をつくり続けることができる。まさにプロセスとしての大学であり、動詞ベースで常に動いているところが、若い世代には魅力に感じられるのだろう。

一方、既存の大学はたいてい、名詞ベースだ。時間と場所と人との関係性は目には見えない。そこで、「知識を有する先生が大学の教室で講義をし、学生はそれを受講する」のが「授業というモノ」であるとして名詞化し、モデル化する。それによって授業料とお金の授受を成立させる。これが既存の大学のビジネスモデルだ。

ベクトルが明確なら ディシジョンできる

シブヤ大学も今、自分たちのあり方とお金をいかにリンクさせるかという課題に直面している。それにはいったん動きを止め、立ち止まって今までのプロセスを確認しながら、一度、シブヤ大学なるモノを名詞化し、ビジネスモデルとして概念化しなければならない。

しかし、そのまま固定化しては新しい経験ができなくなってしまう。そこで、また動詞化する。この往還を繰り返しながら、ネットワークを連鎖させて広げていくのがシブヤ大学だろう。

「学長」の右京氏に着目してみよう。彼も「ユニークな経験」の束であり、自分が始めた勉強会の人数がどんどん膨らんでいくという現実を経験して、新しい気づきを得た。経験は「すべての知のマグマ」になることを物語る。

ただ、経験はそのままでは未来とはつながらない。未来は限りなく開かれているため、リスクをとってディシジョン（意思決定）しなければならない。右京氏は人と

出会い、関係性を連鎖していく中で、ディシジョンしていった。それができたのは「社会のためになることをする」というベクトル（目的意識）が明確だったからだ。

常に動いていけば不安もわく。しかし、未来のコンテンツは分かってなくても、ベクトルさえはっきりしていれば、人との出会いが新しい文脈をもたらす。そこでまたディシジョンすればいいのだ。

企業社会においても、草創期には動詞ベースであった企業の多くが名詞ベースに転じてしまった。権力構造が固定化し、秩序が優先される。右京氏が商社時代、自分の先行きが読めたのはそのためだ。シブヤ大学に社会人のボランティアが駆けつけるのも、自分の会社の名詞ベースの世界にも足りないなさを感ずるからではないか。

新たな知は「ユニークな経験」である人と人との関係性の中で生まれる。企業が動詞ベースに戻るためにも、右京氏のような社会起業家たちの挑戦に注目すべきだ。



古都・金沢の市役所の目前に、広い敷地に立てられたユニークな形の大きな建物が見えてくる。白い素材を使って建てられた構造の外壁の部分は全てがガラスで覆われ、中が素通しに見えるが、周辺の土から屋根の部分まで朝顔が高く蔓を伸ばしており、強い太陽光がさえぎられていた。

この建物が「金沢21世紀美術館」である。2004年の開館以来、毎年130万人以上の入館者を集める、現代美術専門の美術館。それは大きな驚きをもって受けとめられている。なぜなら、日本の大都市にある公立美術館は、高名な建築家の設計による立派な建屋と著名アーティストの作品を持ちながら、ほとんど閑古鳥が鳴いているからだ。一方「金沢21世紀美術館」は県外、海外からも人を呼び寄せ、金沢を活性化する起爆剤にもなっている。それを可能にしたのが、初代館長で、現在は特任館長を務める蓑豊氏の手腕である。

現れた蓑氏は中国美術の研究者でありながら、学者然としたところはなく、笑みを絶やさない気さくな男性だった。

「僕のオフィスにいと、美術館に来てくれた子どもたちの声が聞こえてくるんですよ。それが嬉しくてね。美術館って静かにしてなくちゃいけないと思われているけど、いい作品を観たら一緒に行った人といろいろ話をしたくなるでしょう？ 会話をしてはいけないなんておかしいよね」

蓑氏は東京の古美術商の家に生まれた。父は「電力の鬼」と呼ばれた松永安左エ門（数寄者としての名は松永耳庵）とも親しく、蓑氏も松永の晩年にかわいがってもらったという。大学卒業後商売の修業を何年か積んだのち、カナダ・トロントにあるロイヤルオンタリオ博物館で中国美術専門の学芸員として働いた。その後、ハーバード大学で美術史の博士号を取得。モントリオールやアメリ

カのインディアナポリス、シカゴの各美術館で東洋美術のキュレーターを務め、東洋美術ギャラリーの充実に力を注いだ。

シカゴ美術館随一のファンド・レーザーだった

蓑氏は慶應大学の学生時代、あまり勉強はしなかったという。その代わり、人を集めて楽しくやるのが大好きで、美術を訪ねる旅を企画・運営。大勢でイタリアまで出かけたこともある。そんな気性は、海外の美術館での仕事にマッチしていたように思われる。

「アメリカの美術館は日本の公立の美術館のように税金が使われるわけではありません。一般の人の寄付に支えられていて、館員自身がお金を集めなくちゃいけない。お金を集めようと思った魅力的な展示をする必要があります。それも日本のように専門の会社にまかせるのではなく、学芸員が自分たちで企画し、展示にも工夫を凝らす。僕もすっかりお金集めがうまくなりましたよ」

自分たちが当事者として入場者を集める努力をし、収入を増やす。寄付してくれる企業や個人を募ってさらによい作品を買い付け、コレクションを増やしていく。その仕事は、企業人のそれと大きな違いはない。例えば、蓑氏が在職していたシカゴ美術館にはファンド・レージングと呼ばれる資金集めの部署があり、10人以上の専門スタッフがいた。彼らがお金を集める一方で、学芸員は魅力的な企画作りに精を出し、ときには自分でも資金を集める。蓑氏はシカゴ美術館時代多額の資金を集め、随一のファンド・レーザーになった。

「日本の美術館は、自分たちで入場者を増やす努力が足りないの。学芸員の場合、いい研究をして

蓑 豊

金沢21世紀美術館
特任館長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。地方美術館の年間来館者は7万人といわれる中、蓑氏は美術館に経営概念を取り入れ、年間130万人を動員。新しい美術館のあり方を提示した。

決断の瞬間

文・千葉望／写真・栗原克己

論文を書き、いずれ大学の先生として迎えられた
いと心の中で思っているから、人集めなんかに関
心がない。ごみが落ちていたって拾わない。そん
な考え方が大きな問題でした」

やがて、大阪市立美術館館長に就任。それまで
は東洋美術ギャラリーの充実に力を入れていけば
よかったが、館長は美術館全体を掌握しなければ
ならない。養氏はここで大きな仕事をやってのけ
た。人気を呼んだ「フェルメール展」を開催した
のである。今日本ではフェルメールが大変なブー
ムとなっているが、その火付け役のひとつが大坂
市立美術館の「フェルメール展」だった。

「僕は美術館に子どもを呼びたかつたんです。ア
メリカ人は地元的美術館に誇りを持っていて、よ
そから知人がくるとちゃんと案内をするし、大き
な展覧会がなくてもぶらっと美術館に行つて楽し
む習慣がある。小さな子どもも親に連れていつて
もらうとか、授業で美術館に行く機会が日本に比
べるとずっと多いですね。僕は日本でもこういう
習慣が根付いてほしいと願っていました。」

ただ、日本の美術館で『フェルメール展』のよ
うな人気のある展覧会をすると、人がいっぱい
子どもたちはゆつくり絵が観られないでしょ。特
にフェルメールの作品は小品が多い。それなら、
通常は閉館日の月曜を子どもたちのために開けよ
うと思いました。組合の抵抗は非常に大きかつた
ですが、美術館の館員は公務員ですから、市民に
貢献するのは当たり前。そりゃあ僕はいじめられ
ましたよ（笑）。市長の決断もあって、結局は会
期中に5回、月曜日を子どもたちのために開ける
ことができました。美術館から1時間半以内のと
ころにある小中学校すべてにパンフレット仕様の
チラシを配つたら、期間中來場者60万人中5万人
もの子どもがやってきたんです。彼らはもう大学

子供たちの笑顔 家族の明るい会話 地域に広がる美術館

みの・ゆたか

1941年生まれ。慶應義塾大学文学部卒業。
ハーバード大学大学院美術史学部博士課程
修了。文学博士。カナダやアメリカの美術
館でキャリアを積み、95年に帰国。大阪市
立美術館館長、全国美術館会議会長などを
歴任。2004年4月、「金沢21世紀美術館」
館長に就任。同時に金沢市文化顧問を務
め、05年4月より金沢市助役も兼任。07年
4月より特任館長となる。著書に「超・美術
館革命——金沢21世紀美術館の挑戦」（角
川書店）がある。



生になっていく年頃ですが、ゆっくりフェルメールを観たことは一生忘れないと思いますよ」

この大阪での実績が評価されて、蓑氏は金沢の新しい美術館に招かれることになったのである。

前例のない仕事ができる 初代館長を受けたことが最大の決断

さまざまな実績をあげてきた蓑氏に「これまでの人生でもっとも大きな決断の瞬間は？」と訊ねると、すぐに

「やっぱり、ここの館長を引き受けたこと」という答えが返ってきた。

「だって、初代館長なんてチャンスはそんなにないものじゃないから。前例がないというのが大きな魅力でした。本質的な仕事をさせてもらえるなら、実にやりがいがあるでしょ。しかも、古都金沢で現代美術の美術館を作るといふ発想が素晴らしいと思った。僕はもともと中国美術が専門だけれど、現代美術も大好きでした。」

この新しい美術館にはぜひ子どもをたくさん連れてこよう。そして家族連れがきてもらえるようにしよう、と思ったんです」

「金沢21世紀美術館」には誰もが知る著名な作家の作品はない。例えばゴッホとか、モネの作品ならとりあえず話題にはなるだろう。だがそれは一過性のものだ。現代美術はコンセプトが重視される。たとえば一世を風靡したマルセル・デュシャンの「泉」(1917年)という作品はなんと便器だった。彼の提示した新しい美術のありようは、今でも大きな影響を与えており、決して一過性のものではない。

「新しい美術館はガラクタばかりだとか、何か目玉はないのかとか、いろんなことを言われました



朝顔の蔓の合間から陽が差し込む、館内のベンチで寛ぐ家族

よ。だけど僕は一切耳を貸さなかった。だって美術館そのものが目玉だから。妹島和世さんと西沢立衛さん(SANAA)という素晴らしい建築家の設計で、美術館は無料ゾーンを大きくとってあってそぞろ歩きができるし、無料ゾーンから一部の作品が観られます。もちろんレストランやミュージアムショップも無料ゾーンにあるから、気軽に楽しめるようになっていくんです。

子どもってやっぱり自分たちと同じような子どもが集まる場所が好きなんです。ここはガラスをたくさん使っているから、外からでも子どもがたくさんいるのが見える。そうすると自分も入りたくなるんですよ」

美術館の中は子どもがたくさんいた。よちよち歩きの幼児もいる。先生に引率された小学生が、案内役の学芸員に声を揃えてお礼を言っている。学校帰りの高校生はソファにうつぶせになって、

蓑氏 年表

- ▼1941年/金沢市に生まれる
- ▼1964年/フォスタット中東調査団参加(エジプト、カイロ市郊外)
- ▼1965年/慶應義塾大学文学部哲学科美学美術史専攻卒業
- ▼1965年/古美術商壺中居に勤務(〜68年)
- ▼1969年/ロイヤルオンタリオ博物館 東洋部学芸員(〜71年)
- ▼1976年/米國ハーバード大学大学院美術史学部博士課程修了
- ▼1976年/モントリオール美術館 東洋部長(〜77年)
- ▼1977年/米國ハーバード大学文学博士号取得
- ▼1977年/インディアナポリス美術館 東洋部長(〜84年)
- ▼1984年/武蔵野美術大学講師(〜85年)
- ▼1985年/シカゴ美術館 中国・日本美術部長(〜88年)
- ▼1987年/ミシガン大学客員教授
- ▼1988年/シカゴ美術館 東洋部長(〜94年)
- ▼1994年/慶應義塾大学訪問講師
- ▼1995年/大阪市立美術館 副理事(大阪市教育委員会事務局 副理事)
- ▼1996年/大阪市立美術館 館長(〜07年)
- ▼金沢21世紀美術館の建設準備事務局が発足
- ▼2001年/全国美術館会議 会長(〜07年)
- ▼大阪市立美術館「フェルメールとその時代」展を開催。4月〜7月までの期間中(78日間)、延べ60万人以上の来場者を記録
- ▼2003年/ (財) 金沢芸術創造財団 美術館開設担当顧問(〜04年)
- ▼(財) 金沢芸術創造財団 理事(〜05年)
- ▼2004年/4月 金沢21世紀美術館 館長に就任(〜07年)
- 金沢市文化顧問
- 金沢21世紀美術館開館半年前街頭キャンペーン実施
- 8月 金沢21世紀美術館の工事が完了
- 9月 美術館設計者のSANAAが、ベネチア・ビエンナーレの国際建築展展示部門「金獅子賞」受賞



年表の写真提供: 金沢21世紀美術館

何やらノートをとっている。歩き回ってくだびれたらしい年配の男性が、ソファに寝転がっている。それがまったく不自然に見えない。誰もがくつろいで現代美術を楽しみ、疲れたら一服する。大騒ぎをしなければ、とがめられることはない。「美術館にこうしてほしいなあとと思うことをすべてやってみてください。だから館内に託児所もあるし、アートライブラリーも作った。それなら行ってみようということになるでしょ」

ルーブル美術館館長も視察に訪れた美術館

その結果として、毎年130万人以上が入館するようになった。海外の美術館関係者の視察も多い。昨年10月にはルーブル美術館の館長、アンリ・ロワレット氏がやってきた。

「ルーブル美術館ではフランス北東部の地方都市・ランスに分館を、当館と同じSANA Aの設計で作る計画があるんです。成功している地方都市の美術館として『金沢21世紀美術館』を参考に

するために、わざわざ来日したんですよ、嬉しいよねえ」

「金沢21世紀美術館」ができたことで、さびれかけていた金沢市役所周辺の街は人の流れが大きく変わった。美術館を訪れた人たちは館内だけで消費行動を起こすわけではない。疲れば喫茶店に入るし、おなががすけば食事もある。ついでお土産も買っていく。当初の予想を超えた人が集まるようになった結果、経済も活性化したのである。公立の美術館が経済を活性化するなど、これまではあまり期待されていなかったのではないだろうか。周辺住民や地元経済界は大喜びである。

「たしかにここはうまくいきました。だけど僕はある程度結果を出せたら、もう次のことがやりたいくなる。鄧小平じゃなくて毛沢東なんだ(笑)」

こう語る養氏は現在オークション会社・サザビーズ北米支社の副会長も務め、ニューヨークのアップパーウエストサイドに暮らす。そんな養氏を美術館関係者が放っておくとは思われない。さまざまなオファーの中から、次に養氏が何を選び取るのか注目したい。

難しいのは、決断よりもその実現。ビジョンをぶらさず、共感を生む。

養氏の「キャリア」を見てみよう。

「学芸員から経営者への華麗な転身」と捉えてはいけない。日本の一般的な学芸員から経営者へ、ということであれば、非連続な転身であるが、米国では、学芸員の仕事は日本と大きく異なる。研究知識をベースにしたような役割を果たす。古美術商の

▼10月9日、金沢21世紀美術館オープン
養氏の発案により金沢市内の全小中学生を美術館に無料招待するミュージアム・クルーズ・プロジェクト開始



▼2005年/金沢市助役(〜07年)
6月 金沢芸術創造財団 理事長(〜07年)
6月 開館247日目にして入館者100万人達成
10月 開館1年目。年間入館者数は157万人突破

▼2006年/10月 開館2年目。
11月 延べ入館者数300万人突破



▼2007年/4月 金沢21世紀美術館特任館長
▼2007年/大阪市立美術館名誉館長
▼2007年/5月 サザビーズ北米本社副会長
▼2007年/9月 延べ入館者数400万人突破

レアンドロ・エルリッヒ
《スイミング・プール》
2004年

家に生まれ、人を集めて楽しくやるのが好きで、商売の経験を積んでから研究に入った養氏にとっては、館長の仕事は経験の上でも資質の上でも連続的・発展的といえよう。金沢の館長就任は「最大の」決断だったが、「最も難しい」決断ではなかった。「子どものためになる美術館なら」と引き受けたという。子

供が来て、家族が楽しめる美術館を。そのために「こうしてほしいなあと、思うことをすべてやってみた」。中心にあったのは「お客様に対する感謝の念」だった。夢の実現には、大阪で苦労した経験も生きただろうが、優れたビジョンと共感の醸成が、経営者としての養氏の真骨頂である。

高津尚志(本誌編集長)



「ま、世の中を見渡すと、「おもてなし」という言葉があふれている。あらゆるサービス業で「おもてなし」という言葉が使われているが、その実、お客様が本当に深い満足を感じているサービスは、それほど多くはない。そして、目利きと呼ばれる人や、メディアが注目する「おもてなし」サービスを提供する企業が一部の企業に集中する現象も見られる。いわば「おもてなし」が大安売りされている状況だが、本来、その精神は、それほど簡単に実現できるものではないのだから。

高齢社会を迎え、お客様の目がさらに厳しくなっていくこれからの時代、企業はどのような「おもてなし」の精神を持つべきなのだろうか。その本来のあり方を、もう一度深く見直してみる必要があるのではないか。

役に立つ弁証法 螺旋的発展の法則

新連載の冒頭に登場していただくのは、多摩大学大学院教授、シンクタンク・ソフィアバンク代表の田坂広志氏である。田坂氏は、哲学、歴史、社会、経済、経営、技術などについて幅広い見識を持ち、深い思索と洞察にもとづき、現代社会の行く末に関する示唆に富む発言を続けている。この「おもてなし」についても独自の深い思想を抱く田坂氏は、これからの時代、「古く

て懐かしいもの」が新しい価値を伴って復活してくると語り始めた。

「私は、学生時代にヘーゲルを読み、その歴史観に強い影響を受けました。ヘーゲルが説いた弁証法は、現代においても大いに有効性を持つと私は考えています。特に、弁証法のなかで役に立つ法則は、『事物の螺旋的発展の法則』です。それは、世の中ので物事は、右肩上がり、一直線に発展していくのではない。あたかも螺旋階段を登るように進歩・発展していくという法則です。

すなわち、螺旋階段を登っていく人を、横から眺めれば、上に登っていく、進歩・発展していく。しかし、それを上から眺めると、ぐるりと回って、元のところに戻ってくる。古く懐かしい場所に回帰・復古してくる。しかし、ただ古いものに回帰するのではなく、以前よりも一段高い位置に上がっている。

このように、螺旋的発展の法則とは、『進歩・発展』と『復活・復古』が同時に起こる、言葉を換えれば、『未来進化』と『原点回帰』が同時に起こるという法則なのです」

加速し続ける社会の進歩の速度。近年、それを「ドッグ・イヤー」や「マウス・イヤー」と呼ぶ。現在の1年は、過去の7年や18年にも相当するとの比喩。その結果、かつては、数百年の歳月をかけて起こっていた螺旋的発展が、現在では、数十年で起こる。かつては、歴史学者だけが見ることのでき

た変化が、現在では、多くの人々が目撃することになる。それゆえ、我々は、いま、身近に、「古くて懐かしいもの」が、新たな価値を伴って復活してくる」という現象を、しばしば目撃している。そう語る田坂氏は、その一例として「ネット・オークション」を挙げる。

「『ネット・オークション』は、決して最先端のビジネスモデルではありません。購入希望者が集まり商品の購入価格を競う『競り』という方法は、かつて、市場（しじょう）が市場（いちば）と呼ばれていた時代には、どこにも存在していました。それが、資本主義の合理化と効率化をめざす発展の中で、ひとたび消えていった。しかし、ネット革命によって、その古いビジネスモデルが復活してきたのです。ただし、かつては、数百人しか参加できなかった『競り』が、ネット・オークションでは、数百万人が参加できるようになったのです。

また、いま、ネットの世界で増えている『プロシユーマ型開発』。27年前にアルビン・トフライが予言した、プロデューサ（生産者）とコンシユーマ（消費者）が共同して商品を開発する方式も、やはり、古く懐かしいものの復活です。なぜなら、かつての自給自足社会においては、生産者と消費者は、同一だったからです。

同様に、我が国における『おもてなし』の精神も、実は、螺旋的発展による「古くて懐かしいもの」の新たな次

世界は今、大きな変革の波にさらされている。そのうねりの中で企業やNPOなどの組織が、多様なステークホルダーと望ましい関係を築くため「おもてなしの心」はどう生かせるのか。すぐそこに迫る、未来社会でのおもてなし。そのあるべき姿を探る。
文 千葉望 企画編集 五嶋正風（本誌）



おもてなしの 未来

第1回 序論

元での復活に他なりません。その理由は、いま、世界の資本主義において、古く懐かしい経済原理である、「ボランティア経済」が復活し、その比重を高めているからです」

「精神の満足」を求めた 経済活動が増大する

近年、インターネット革命（ウェブ1・0革命）は、ウェブ2・0革命へと進化したが、そのことによって、人々

は、自由に個性を表現し、自分の意見を表明し、自発的に活動に参加する優れた情報手段を手に入れた。その結果、従来の「マネタリー経済」（貨幣経済）に対して「ボランティア経済」（非貨幣経済）と呼ばれる経済活動が、社会全体において、その影響力を急速に強めている。そう田坂氏は語る。

「経済原理には、実は、『貨幣の獲得』を目的とした経済活動である『マネタリー経済』だけでなく、『精神の満足』を目的とした経済活動である『ボラン

情報革命進展と資本主義進化の中 「古くて懐かしいもの」が復活する



タリー経済』があります。そして、後者は、人類社会においては、『交換経済』や『貨幣経済』が生まれてくる以前から『贈与経済』と呼ばれる経済原理として長く存在してきたのです。現在も、家庭教育や、老人介護、地域運営など、このボランティア経済は、目に見えない形で社会を支えている重要な経済原理です。トフラーは、もしこの社会からボランティア経済が消滅したら、直ちにマネタリー経済もストップすると言っています。しかし、この経済活動は、貨幣で量化することができないため、その実態を把握することが困難であり、それゆえ、経済学においては、長い間、あまり注目されずに来ました。

しかし、近年のネット革命とウェブ革命が、このボランティア経済を目に見える形にし、その影響力を大きく広げたのです。その象徴的な例が、アマゾンでの書籍の草の根書評です。この書評は、アマゾンのビジネスの魅力的なサービスの一つになっていますが、実は、それは、多くのユーザーが、精神の満足を求めて、自発的に無償で書いたものです。それは、『誰かの役に立てば』『誰かが楽しんでくれれば』と書いて書いたものであり、お金を儲けるために書いたものではありません」

すなわち、いま、「おもてなし」の精神が重視される背景には、資本主義の最先端における「ボランティア経済」の復活と拡大がある。それゆえ、「おもてなし」の精神は、本来、「貨幣の

たさか・ひろし
 多摩大学大学院教授
 シンクタンク・ソフィアバンク代表
 1951年生まれ。東京大学大学院修了、工学博士。日本総合研究所の設立に参画、同研究所取締役・創発戦略センター所長などを経て、現在、同研究所フェロー。社会起業家フォーラム代表。著書に「使える弁証法」「これから何が起るのか」など多数。



主客分離、サービスの精神は 主客一体のおもてなしへ向かう

獲得」を求める経済行為の中に位置づけられるべきではなく、お客様との関係における「精神的な満足」を求める行為として位置づけられるべきものである。そして、それは、単なる「復古趣味」でもなければ、「高付加価値サービス」の開発でもない。それは、まさに「古くて懐かしいもの」の新たな次元での復活に他ならない。そう田坂氏は話す。

その文脈において、田坂氏は、巷間語られている「おもてなし」という言葉が、本来の意味から逸脱していることに警鐘を鳴らす。

「操作主義」の呪縛を離れて

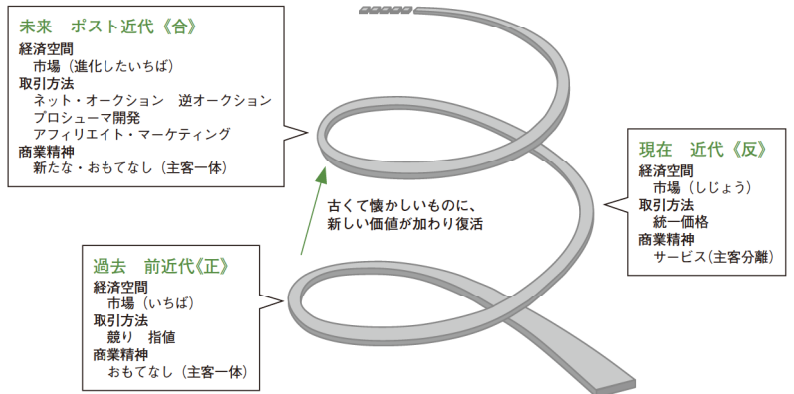
「いま、書店に行くと、『操作主義』の本があふれています。どうすれば人をおもてなしに動かせるか、意のままに操れるかという話ばかり。それゆえ、『おもてなし』の精神も、この操作主義の発想で語られてしまう。いわく『おもてなしによって、お客様を集められる』『おもてなしで、高付加価値化できる』。そういった錯誤です。しかし、

『おもてなし』の精神とは、本来、そうした操作主義や営利主義とは対極にあるもの。なぜなら、『おもてなし』の精神は、本来、茶道に由来し、茶道の根底には『主客一体』との禅の思想が宿っているからです。しかし、『おもてなし』を金儲けのビジネスに結びつけた瞬間に、主客が分離してしまう。そして、それは操作主義に染まることによって、まったく異質のものに転落してしまふ。『おもてなし』の精神を語るならば、その奥に、深い宗教的な思想があることを理解するべきでしょう」

この「おもてなし」の精神の背後にある「主客一体」の思想は、極めて重要であると、田坂氏は語る。なぜなら、それは、「主客分離」を前提とした欧米的な「サービス」の精神とはまったく異なった思想だからである。しかし、ここにも螺旋的發展が起っている。この「サービスを提供する側」と「提供される側」との分離を前提とする欧米の思想もまた、ウェブ革命がもたらした「プロシューマ型開発」や「アフィリエイト・マーケティング」などの広がりの中で、古くから東洋思想が語ってきた「主客一体」の精神に向かっている。

そして、「おもてなし」の精神の奥には、もう一つの大切な思想があると、田坂氏は語る。「それは、『二期一会』の思想です。しかし、この言葉も、旅館や料亭など

螺旋的發展の法則



で『二期一会のおもてなしをします』などと安易に語られます。けれども、『二期一会』とは、本来、心の奥深くの覚悟のこと。深い縁あつて、今生、巡り会った。一瞬と呼ぶべき短い人生の中で、互いに巡り会い、一つの時を共にする。それは、今生、ただ一度の出会いと覚悟し、そのひと時を、思いを込め、心を込めて、過ごす。その覚悟のことです。そして、我々が、その無常観や死生観を掴むことが求められ

田坂さんの警鐘を出発点に

五嶋正風 (本誌)

「おもてなしの未来」。この企画名は田坂さんとの出会いから生まれた。いわばひょうたんから駒のタイトルだ。

本企画の前編にあたる「おもてなしの源流」は、いったん8月号で大団円を迎えた。だが担当編集者として、6月ごろには真剣に続編の検討を始めた。「源流」だけでは、どうもやり残した感をぬぐい切れなかったからだ。「源流」はタイトルどおり、茶道、花街、お祭など、企業の読者からはやや縁遠いおもてなしのルーツに話が偏ってしまった。伝統的分野から離れた、現代の企業や組織でも、おもてなしを生かした事例があることを示したい。「むすび編でサービス、ホスピタリティとの違いに少し言及したが、やや消化不良。もう少し掘り下げたい」こんな思いを抱いて、新連載の企画を始めた。

9月、企画固めの下取材の一環で、田坂さんの元を訪ねた。田坂さんの著書「これから何が起ころのか」で言及されていた「プロシューマ型開発」について、より突っ込んだ話を聞こうと思ったからだ。

二番町の田坂さんのオフィスで、勢い込んで話を聞こうとしたところ、厳しい警鐘の言葉で出鼻をくじかれた。「おもてなしを企業の競争優位構築に結びつけるという発想には、操作主義の病を感じます」。後頭部をガツンと殴られたようだった。本編をお読みいただければわかるように、おもてなし

を操作主義的に捉えていると見られてしまったわけだ。

その後はショックのあまり何を話したかよく覚えていない。「操作主義的に捉えたいことが本意ではない。ただ読者の中にはそう捉えている人も多しに違いない。そういう読者にも関心を持ってもらいつつ、最終的には操作主義的におもてなしをとらえてはいけな」とメッセージしたかった」といったことを話したように思う。

これに対し田坂さんは「ワークスの読者は、成熟した思考の読者が多いですよ」と語りつつ、本編で言及されている弁証法的歴史観やおもてなしの捉え方、考え方を丁寧に説明してくれた。こうして「おもてなしの未来」を探ろうという新企画は、産声を上げた。

このような経緯だから、新連載では「おもてなしを企業の競争優位構築にどう結びつけるか」といった、絵に描いたような操作主義的発想には封印をしたいと思います。その上で、「現代の企業や組織で、おもてなしをステークホルダーとのよりよい関係構築に生かしている具体例はあるか」「サービス、ホスピタリティと何が同じで何が違うのか。おもてなし精神は外国の人にも通用するのか」といった問いかけに答えていきたい。

「おもてなしとは何か」により明確な答えを出す旅に、もう一年お付き合いいただければ、これに勝る喜びはない。

るのです。それゆえ、「おもてなし」の精神とは、本来、人間としての深い精神的修養によって身につけられるものであり、ビジネスの世界で、「おもてなし」を語るといふことは、実は、「日々の仕事を通じて己を磨く」という日本的な思想を真摯に行じることが意味しているのです。

自著「使える弁証法」で歴史の螺旋的發展を語り、「これから何が起ころのか」では、ウェブ革命がもたらす資本主義の進化のビジョンを語った田坂氏は、これからの時代は、欧米的な価値観から、日本の古い価値観への回帰が起ころと述べる。

「それは、日本の精神の根底に『三つの思想』が宿っているからです。

第一は『有限の思想』。いま、世界全体が地球環境問題の深刻な危機に直面するなかで、地球の大きさには限りがあり、その中で、貴重な資源を大切に使い、環境を保護していかなければならないという思想が広がっています。しかし、日本という国は、もとより狭い島国であり、限りある土地や資源を大切に使うべく智慧を育んできました。

第二は『無常の思想』。先進国は、情報革命の急速な進展の中で、ドッグ・イヤーやマウス・イヤーと呼ばれる変化の激しい時代を迎えています。しかし、日本という国は、もとより豊かな四季の巡りのある国であり、移ろいゆく季節の中で、深い無常観を身につけ、す

べてが変わっていくという思想を、その文化の根底に抱いてきました。

第三は『共生の思想』。欧米においては、科学技術の力で自然を征服するという思想が根強くありましたが、気候ひとつ制御できないという地球温暖化の現実の前に、自然は征服の対象ではなく、共生の対象であるとの思想が広がっています。しかし、この日本は、『山川草木国土悉皆仏性』の言葉に象徴されるように、古くから自然に生かされているという思想を持った国です。そして、また、宗教的対立が激化し、テロが増大する世界において、いま、多様な価値観の共生が求められる時代。日本は、古くから『八百万の神』『神仏習合』の国であり、多様な価値観を受け入れ、その共生を可能にできた国です。

すなわち、この日本の精神の真髄とも呼ぶべき『三つの思想』は、現在、世界全体が学びつつある思想を、すでに古くから体現していたのです。

こうした日本の精神の土壌の上に育まれた「おもてなし」の思想。不思議なことに、これからの情報革命の進展と資本主義の進化の中で、この日本の思想が、新たな意味をもって復活してくる。そのとき、この思想を真にビジネスの世界で生かしていくためには、その背後にある「主客一体」「一期一会」の思想を深く理解し、日本の精神の真髄に新たな光を当てること求められるのだろう。

Career Cruising

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する「何か」がある。その「何か」を探すための旅に出よう。

出会い・決断力・努力 華やかなキャリアを成功へ導く

OL→芸者→フラワーデザイナー

花千代

インタビュー・文/太久保幸夫 写真/勝尾仁



花千代。本名斉藤由美子。職業フラワーデザイナー。Career Cruising 第1回はこの人のキャリアにフォーカスしたい。2007年6月にテレビ東京系の番組「ソロモン流」が彼女を取り上げ、同月彼女自身が「人生に奇跡を起こす幸運力」(大和出版)を上梓したので、メディアを通じてご承知の方も多いただろう。今を代表するフラワーデザイナーであり、そしてまたユニークなキャリアをお持ちの方である。

彼女はきわめて辛い10代を過ごした。両親の不仲、父親の浮気、母親の自殺未遂、そして失踪。親戚に預けられ、普通なら友達と無邪気に遊



はなちよ
高校卒業後、OLを経て新橋花柳界にて芸者になる。1996年フランスへ語学留学、後にパリで花の勉強を始める。2000年4月帰国、フラワーデザイナーとして独立、アトリエ「花千代」を主宰する。恵比寿にブーケギャラリー HANACHIYO をオープンさせ、現在は注文制作、ウェディング、贈答花の他、映画、テレビ、CMなどで活躍中。



んで過ごす年代を「自分が必要とされていけない」「愛される価値がない」という念を持ち、孤独な時間を送るのだ。しかし、そのときに出会った文学や芸の世界が、彼女に大きな影響を与える。永井荷風の『すみだ川・新橋夜話』や谷崎潤一郎の『陰翳礼賛』、小林秀雄全集である。

その後早く自立したいと、高校卒業と同時にOLになるが、雑誌で見た新橋の料亭の特集に刺激を受け、以前から関心のあった芸者の世界への思いを抑えきれず、20歳のとき芸者としての道を歩むようになる。

ここから花千代氏のキャリアの第1ステージである。

花柳界へ身一つ飛び込み 売れっ娘の芸者へ

なんの伝手もない彼女は、老舗料亭金田中の女将に電話して、「花柳界に憧れていて、芸者になりたいんです」と伝える。見ず知らずの女性からの突然の電話に普通ならばまともに取り合わないだろうが、女将は彼女に会い、置屋にも紹介してくれる。厳しいしきたりの世界で、一から芸を学ぶのは並大抵のことではないが、辛かった少女時代を思えば、頑張れたという。「すべてのことは新橋学校（新橋の芸者時代のこと）で学んだ」と彼女はいうが、芸事、礼儀作法、客あしらい、政治からオ

花千代氏 年表

- 1963年 ● 横浜生まれ
- 1974年 両親が離婚、両親に捨てられ、祖母と暮らす（11歳）
- 1977年 茶道裏千家のてほどきを受ける
- 1979年 祖母が病に倒れ、高校生でひとり暮らしをする
孤独を紛らわすために和の分化や伝統芸能の世界に足を踏み入れる
- 1982年 高校卒業後、OLをする
「東をどり」を見て花柳界へ強く関心をもつ
- 1984年 永井荷風の『新橋夜話』に影響を受け、芸者になることを決意
「千代田」という置き屋に住み込み、新橋の老舗料亭「金田中」で芸者デビュー
- 1993年 売れっ芸者としてお座敷を掛け持ちする毎日
- 1996年 花柳界を引退し、語学留学のため渡仏
パーティで招かれた邸宅のフラワー・アレンジメントに感銘を受け花の勉強をすることを決意しパリへ移住
- 1997年 「モニク・ゴーチェ」のサロンに通い始める
難関といわれるフラワー・アレンジメントの国家試験（DAFA）を突破
- 1998年 フランス園芸協会1級資格取得
- 1999年 2年のカリキュラムを終え、ディプロム（修了証）を取得
パリの有名フローリスト「ピエール・デュクレール」にて研修を受け経験を積む
- 2000年 帰国。フラワーデザイナーとして独立し、アトリエ「花千代」を主宰
- 2002年 北海道の「ザ・ウィンザーホテル洞爺」のフラワーアートディレクターに就任し、ホテル全館のフラワーコーディネートを受け持つ。
- 2002年 テレビCM「東レ・シルック」のフラワーデザインを担当
- 2002年 窪塚洋介主演映画「狂気の桜」のフラワーデザインを担当
- 2003年 生活空間と花の新しいスタイルを提案するショップ「ブーケギャラリーHANACHIYO」を白金にオープン
- 2005年 スティーヴン・セガール主演ハリウッド映画「イントゥ・ザ・サン」のフラワーデザインを担当
その後さまざまなCM、テレビ、映画のフラワーデザインを担当する
- 2005年 ショップを白金から恵比寿に移転
- 2006年 ウェブサイト「BIGLOBEキレイ」にて、豊かな人生経験を生かして人生相談のコーナーを担当



芸者時代、銀座百点会のお座敷で旦那衆と

ペラまでの知識を身につけて、売れっ芸者に上り詰める。そのまま芸者としてさらに高みを目指す道もあっただろう。だが惜しまれながらも、32歳のときにすっぱり芸者をやめてしまう。理由は「花柳界以外の世界を見てみたい」ということ。

そこからが花千代氏のキャリアの第2ステージである。

決めたのはフランスに行つて、フランス語を学ぶことだった。この意思決定はかなり突飛である。もっと若いときならばいざ知らず、芸者としての経験や人脈を生かせそうにない、しかも語学留学という学んだ先に何があるかわからない道を選んだのである。今まで築き上げてきた

自分の世界をゼロに戻すことは勇気が必要だったろう。しかし、芸者時代の成功経験の自信をもとに、芸者を志したときと同じ、先が見えないなかで全力疾走する人生を歩み始める。

出会いが転機のチャンス 第2のキャリアステージ

知人から紹介された女性の誕生日に、バラでデコレートされた屋敷を見て、彼女は新しい目標を持つ。それは「花一つで空間すべてを変えてしまうこと」である。花の勉強を本格化し、パリでフラワー・アレンジメントの国家試験にも合格。今度は帰国し、フラワー・アレンジメント

の会社を立ち上げる。ここでも彼女に大きな出会いが待ち受けているのだ。ザ・ウィンザーホテル洞爺のフラワーアート・ディレクターに抜擢されるのである。まさしく花一つで空間を変える仕事。その後は現在に至るまでフラワーデザイナーとしての活躍の領域を広げ続けている。

花千代という名前は、芸者名の「千代菊」と、花を組み合わせたもの。本来まったく違うはずのキャリアを融合すると、どこにもない新しいキャリアが見えてくる。彼女のキャリアは名が表わすように、芸者とフラワーデザイナーがひとつになってオリジナルのキャリアを作り上げた事例と言えるのではないだろうか。

不確実な現実を直感と前向きな行動力で切り開くプロデューサー型タイプ

芸者としてのキャリアと、フラワーデザイナーとしてのキャリアとを成功に導いた花千代さんには、キャリアを成功に導く作法(考え方と行動の様式)があった。

大久保幸夫 (ワークス研究所 所長)

花千代さんのキャリアを見ていて、最初に浮かんだのはPositive Uncertainty (積極的不確実性)という言葉だ。これは意思決定理論の第一人者ジェラット (エロ・ゴット) が提唱した概念で、将来はどうなるかわからない不確実な状況を前向きに受け入れ、曖昧さと矛盾の中、直感的に意思決定することを推奨したものである。

芸者としてのキャリアのスタートを切ったときも、その次にフラワーデザイナーとしてのスタートを切ったときも、あまりにも見通しが立たず尻込みしかなない状態であった。しかし彼女は、ひとりで、かつ直感で、重要な意思決定をした。その後は、自分の直感が間違いでなかったことを立証するかの如く、人との出会いを大切に、そこから局面を打開していく。嫌なことはすぐ忘れ、いいことは増幅して前へ前へと進む。このパターンは1回目も2回目も全く同じだ。これは彼女が、見通しの立たないキャリアを成功に導く作法、つまり考え方や行動の様式を身につけたことを意味するの

ではないだろうか。

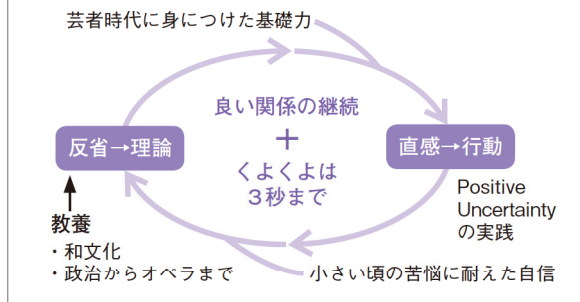
仮に全く別のことにこれからチャレンジしても、彼女は同じようなやり方で成功させるに違いない。このような作法はとても大きな財産である。書籍や人生相談のブログを通じて、花千代さんは積極的にそのプロセスを披露している。それは彼女が自身の持つ「作法」を若い人に教えてあげたいという思いではないだろうか。

二つの専門性を持ったプロデューサー型人材

さらに彼女のキャリアを見て気がつくのは、プロデューサー型プロフェッショナルへの道を歩んでいることである。芸者で一人前になり、売れっ子になったところをやめた。そしてフラワーデザイナーとして今また売れっ子になっている。つまり2つの専門性を身につけたわけで、典型的なプロデューサー型人材のプロセスを歩んでいるといえる。

創造的な活動を指揮するには、複数の専門性を持つことがよいと

花千代さんのキャリアを成功に導く“作法”



される。物事を多面的に眺め、融合して考えることで、オリジナルが生まれるからだ。

花千代さんは現在、花をあしらった筆筒のデザインに取り組み、芸者の世界を一般に知ってもらうためのイベントにも着手している。それは、本人もまだ自覚していない、プロデューサー型キャリアの始まりを示唆しているのかもしれない。

自立した個人として 社員と向き合い育成する

『アドラー心理学トークセミナー
——性格はいつでも変えられる』



紹介者／山田 京氏
株式会社ロック・フィールド
管理本部
人財開発グループ
教育チーム リーダー

20代は、劣等感や葛藤を抱え人間関係に悩みながら仕事をしていたという山田氏。そんな中、オーストリアの精神科医が創始した、アドラー心理学に出会い「自立した社会人」になることができたという。「アドラー心理学が自分の性格はこうだという『思い込みモード』から自分を解放してくれました」

自分自身が「自分らしさ」を定義し、その「自分らしさ」を演じることで、性格を定着させてしまうと著者は説く。本書は、著者とインタビュアーの対話形式でアドラー心理学の概要を解説。自分の性格や周囲との関係性を改善するセラピーやカウンセリングなど、実践的な部分に焦点を当てた入門書である。「自分がオープンなマインドになれただけではなく、教育観のベースにもなり、社員とどのような信頼関係を築けばよいかを見つめ直すことができました」

山田氏は教育担当のリーダーとして「自立した社員を育成したい」という。「例えば研修に遅れるなど会社のルールを守らない人に対し、当然『なぜ遅れたのですか?』と叱りたくなる。でも遅刻の不利益を被るのはその社員自身です。そこで追い詰めてはいけません。まずルールを守らず仕事ができない状態に対し、そのままだと自分にどんな結末が待っているかを本人に気付かせます。そして、その後は本人が正しい行動を選択するだろうと社員を信頼して待つことが大切なのです」。その気付きを起こさせる接し方をアドラー心理学では「行動の社会的結末」という。「『気付き』を提示し本人に行動を選択させることは社員の自立につながります。この本には自立した人間関係を築く方法が詰まっています」



著者／野田俊作
星雲社
2200円(税別)
1989年3月刊行

「研修屋」がミッションか。 人材開発のあり方を問う

『パフォーマンス・コンサルティング』



紹介者／大久保伸一氏
凸版印刷株式会社
取締役人事労政本部長
株式会社トッパンマインドウエルネス
代表取締役社長

「厳しい経営環境の中で、企業では人材の質がより重視されるようになりました。その中で人材開発部門のミッションとは何か。ただ研修を実施するだけの『研修屋』になることではないはずだ」

「研修そのものが良い」という理由で、研修やツールを取り入れても、その後現場への定着や業績の向上へつなげるのは難しい。人材開発においては、企業の事業上の目標に対し、それを達成するための「社員がとるべき行動」即ち「パフォーマンス」を明確にすることが大切だと大久保氏は考えてきた。「当社では『価値ある行動』であるバリューコンピテンシーを定め、その大枠を本社から全社に向けて発信しています。それを事業部が、それぞれに適した行動指針の形へと具体化していきます。この本は、我々が今まで手探りで考えてきた人材開発のあり方を明確に整理してくれました」

本書は、研修を事業目標の達成や業績改善の成果につなげるための方法論「パフォーマンス・コンサルティング」を解説。「事業のあるべき姿・社員がとるべき行動」と「事業の現状・社員の行動」の間に広がるギャップを分析し、その原因を特定。様々な症状に沿った具体的な処方策やモデルを提示している。

「人材開発は経営の視点に立って企業の今後を見据えることが重要です。企業がどんな方向へ進み、それに対しどんな人材を求めているかというニーズや、実際のところ社員がどんな働き方をしているかという現状の把握をしなければなりません。質の高い人材を育成し、いかに業績に結びつけるか。人材開発を考える全ての人にお薦めします」



著者／デイナ・ゲイン・ロビンソン、
ジェームス・C・ロビンソン
訳／鹿野尚登
ヒューマン・リソース
3500円(税別)
2007年7月刊行

脳の仕組みから、 「思い込みの怖さ」を学ぶ

『進化しすぎた脳』



紹介者／小森 哲氏
カコム株式会社
人事総務部
人事グループ課長

「人事の仕事でも、新しい人事制度の導入や人材の採用・配置など、何か現状を変化させるときに、自らの勝手な思い込みでその結果の良し悪しや、その原因を判断してしまいがちです」。入社から数年間営業を経験した後、一貫して人事の仕事に携わる小森氏は、人事担当者が陥りやすい「思い込み」の危険性を指摘する。この本を読み、人間の脳自体が世界を正しく認識できないことを知り、人間の認識がいかに思い込みによって形成されてしまいがちであるかを改めて確認したという。

本書は、若手の脳科学者である著者による、ニューヨークの高校生を対象とした、計4回に渡る、大脳生理学の講義風景を収めている。好奇心旺盛な高校生たちとの対話を通じ、最先端の研究成果を交えながら、人間の脳のメカニズムを分かりやすく解説。例えば、人間は「あるがままの世界」を見てると考えがちだが、実際は、「目」というハードウェアを通じて得られる限られた情報から、脳が解釈をした像を頭の中で作り上げているにすぎないという。著者はこの事実から、「脳が世界を見ている」のではなく、「各個人の脳が、それぞれ固有な世界を作っている」と言った方が正しいと説く。

「私は文系卒ですが、同じように文系出身の人には是非読んでもらいたと思います。物事には必ず原因と結果がある。例えば人事制度を変えるときも、思うように成果が出ないと、短絡的に制度運用のせいにしてしまう傾向がありますが、本当の原因がどこにあるのかを追求する姿勢がとても重要。この本を通じて真の因果関係を論理的に追求する、理系的なアプローチの仕方を学んでほしいですね」



著者／池谷裕二
講談社
1000円(税別)
2007年1月刊行

現場の肌感覚を持ち続け 改革や戦略を遂行する

『V字回復の経営』



紹介者／曾山哲人氏
株式会社サイバーエージェント
人事本部
人事本部長

人事本部へ2年前に異動してきた曾山氏は、それまで7年間インターネット広告事業本部で営業統括をしていた。「この本を社長の藤田 晋から薦められて読んだ2002年頃は、急速にブロードバンドが普及した時期で、広告がより多様化し、扱う商材も一気に増えていきました。その中で私たちの事業部は、市場の環境とニーズに対応するため、事業を再強化する必要があったのです。この本は、改革方針を企て、遂行・実現させるための大きな指針となりました」

本書は、コンサルタントをしていた著者が、実際に手がけた事業再建プロジェクトの企業の体験を元に記した物語である。赤字欠損を計上し続けている事業部を舞台に、改革を遂行するメンバーの選任、問題点の分析と検討、社員への説明や社内に生じる抵抗勢力との駆け引きなど、著者の経験に基づく症状や対応策などを織り交ぜながら、改革の実行及び黒字達成までの道筋を辿る。

「この本は現場で起こりうる問題や事件をリアルに描いています」。改革のプロセスやコンセプトを1つ1つ生かせ、現場の状況や声を理解するヒントになると曾山氏はいう。本社機能である人事は広い視野で企業全体を見ることが求められるが、実際どれだけ現場の状況を把握しているだろうか。「現場は、顧客ニーズや市場を肌で感じながら舵取りをする醍醐味や面白味、また一つ間違えばトラブルに発展するという苦しみにも直面しています」。そのような状況下、現場の社員は現場の視点で辛辣な意見を人事へ訴える。「人事として、揺るぎない改革を遂行していくためには、現場に対し敬意や共通感覚を持つことが、とても大切なのです」



著者／三枝 匡
日経ビジネス人文庫
800円(税別)
2006年4月刊行

人と組織の
新・論・点

CATALYST[※]

カタリスト

山口絵理子

途上国と先進国の間に対等なビジネスを開拓。マザーハウス代表取締役

お客様がいてこそ
生産者の自立がある

バングラデシュには、世界輸出品量の90%を占める「ジュート(麻)」という特産品があります。2006年3月、私はこの天然素材を使って、バングラデシュでバッグを作り、日本へ輸出販売する会社「マザーハウス」を立ち上げました。

起業する少し前までは、援助で途上国を支援したいと考え、途上国の現状を把握するために、バングラデシュの大学院へ留学していました。現地に滞在して見えてきたのは、想像以上にひどい社会の実情。腐敗しきった政治家たちは国際機関などからの援助金で私腹を肥やす一方、実際に援助を必要とする貧困層には支援が行き届いていないのです。

上下関係ではなく
信頼関係を築く

政府への援助では、途上国を助けることはできない。私1人の力では現実を変えられない憤りと悲しさの中、見出した1つの可能性。それがジュートを使ったビジネスモデルの構築でした。

起業に向けて始動した当時は挫けそうになる日々でしたが、今は生産者と良好な関係を築き、事業も軌道に乗り始めました。意思疎通が上手くできないときもありますが、私は必ず生産者と同じ目線に立つようにしています。商品の品質をもっと高めたいと伝えるとき、ただ上の立場から指示したり怒ったりしても不信感を募らせるだけ。海外バイヤーと現地スタッフには上下関係があることが多く、「やらされ感」を持った生産者も大勢いますが、それでは精神的な自立へは進めません。

言葉で伝わらない場合、私は日本からバッグを取り寄せて、「このくらい高品質でないと日本のお客様は買ってくれないんだよ」と目に見えるようにして伝える。いかにも縫い方が雑だったら、壊れるように扱ってみて、「ほら壊れたでしょう。お客様だったらどう思う？ あなた達には大切なお客様がいるんだよ」と繰り返す。もの作りの難しさと喜びを分かち合いながら、信頼関係を結んでいくのです。現地の生産者から学ぶこ

とも沢山あり、商品は企画の段階から一緒に進めています。

貧しさは売りじゃない
世界に通じる商品を生産

途上国製の商品は「安かろう、悪かろう」というイメージがあり、それでも買ってくれるのは、貧しさを売りにした「可哀想だから」という理由や、「安い」という理由です。マザーハウスの理念は「途上国から世界に通用するブランドを創る」。上質なものに目が肥えている先進国の女性たちが、「かわいい、かっこいい」と喜んで買ってくれる製品を作ることを心掛けているのです。一企業のビジネスとして、徹底した品質とデザインの商品を送り出したい。マザーハウスのバッグが好きと言ってくれるお客様がいることで、生産者に誇りが生まれ、意欲的に仕事に励むようになる。そして精神的にも経済的にも自立する。マザーハウスが途上国の人々にとって、そんなきっかけになる会社に成長していけたらと思います。

文/牛久珠理(編集部)



PROFILE やまぐち・えりこ

株式会社マザーハウス代表取締役。1981年生まれ。04年慶應義塾大学総合政策学部卒業、06年バングラデシュ BRAC 大学院開発学部修士課程修了後、起業。07年東京入谷に直営店をオープン。「フジサンケイ女性起業家支援プロジェクト2006」最優秀賞受賞。現在はバングラデシュを拠点にし、現地スタッフと生産ラインに立つ。

編集後記

編集部はこの数カ月、変化の時期にあります。何人かの仲間が旅立ちました。また、新しい仲間がチームに加わってくれました。ワークス誌が読者の皆様に提供すべきものを、改めて見つめ直しています。合言葉のひとつが「質はより高く、敷居はより低く」です。優れたコンセプトの提示という基本に忠実でありたい。読みやすく、しかし手応えのあるものを作りたい。読者の皆様の温かい、時には厳しいご意見が頼りです。試行錯誤は続くと思いますが、応援のほどよろしく願ひ申し上げます。(高津)

このところ茶道具のある美術館めぐりが半ば趣味化しています。先日、関西出張の合間を縫って神戸・御影の香雪美術館に、茶入、棗(抹茶の入れもの)の展覧会を見に行きました。茶道具の多くには「銘」(名前)があるのですが、「なかなかうまいな」というのが時々あります。例えば「不聞猿」(きかざる)。花入れのような「茶入」としては変な形だと思ふ)下ぶくれの細長い形に、小さな耳というかとってがついています。これがほんと、みたまま三猿の「きかざる」なんです(写真でお見せできないのが残念)！ぜひ実物にお目にかかることをお勧めします。(Wsten:10)

今号から、ワークスの編集に携わることになりました。採用、人事、雇用、企業といった分野の編集、執筆に携わって早17年目。バブルとその崩壊、その後の失われた10年、ゆるやかな再生とこの分野の一連の流れを見てきたつもりです。しかし今回の教養特集の取材をする中、露呈したのは「小さな自分」。大きな歴史の中で見ると、ほんの短い期間の知識・経験であることを痛感しました。「時空を超えて、先人たちの声に耳を傾け、未来を見定める」そんな編集者でありたいと、決意を新

たにしています。(人倉)

値上げに踏み切った東京のタクシ業界。全産業平均と比べて年間賃金で250万円も安いのに、月間労働時間は15時間も多いタクシ運転手を救うためだというのが、値上げだけでそれが可能か。否。タクシ会社にとって客とは誰か。乗客ではない。水揚げを毎日吐き出してくれる運転手なのだ。歩合制の長時間労働という激務でも、応募がある限り会社は儲かる。客であり従業員でもあるという不思議な関係にメスを入れない限り、待遇改善は無理。我々乗客にとつての真のサービス改善も望めないはずだ。(荻野)

はじめまして。10月より編集メンバーに加わりました、青柳と申します。私事で恐縮ですが、9月までは、企業の人事部長として、人と組織に思いを巡らしながら日々働いておりました。当時はワークスの読者でもあったので、今は立場が変わって新鮮です。入りたての「ペーペー」なので、今月号に関しては、まだまだ何も出来ていません。今後少しずつ、実際に人事で働いていたときの「実感」や「読者の視点」を頼りに、自分なりの「色」を出していければと、ひそかに意気込んでいる今日この頃です。(青柳)

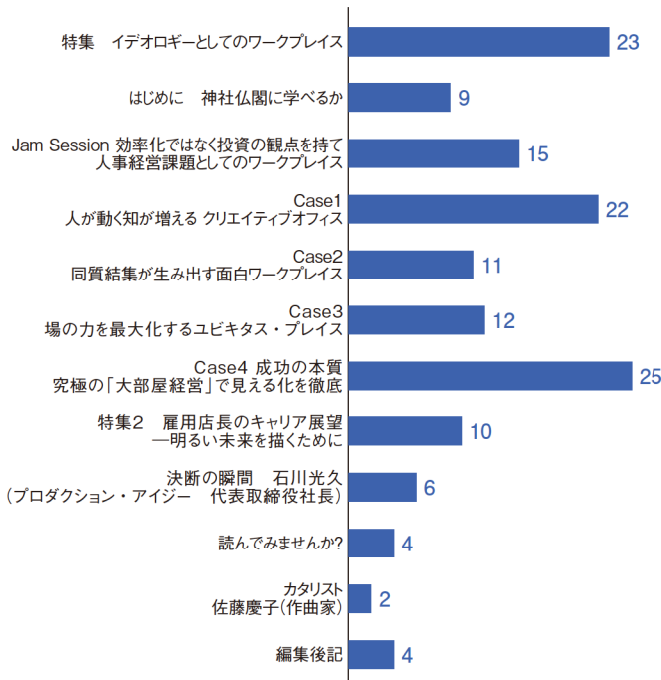
今号でワークスを離れます。沢山の方と出会い、お話しできたことは、私の大切な財産です。多くのご指南ありがとうございました。今後ともワークスを宜しくお願ひ致します。(牛久)

おわびと訂正

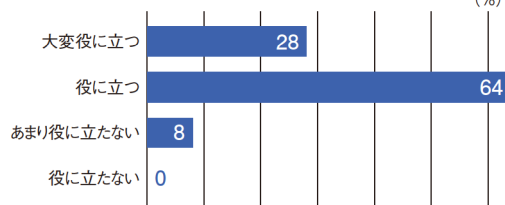
84号の編集後記にて「23ページに紹介されている奥出メソッド」とあるのは、17ページの誤りでした。訂正致します。奥出様、および読者の皆様にお詫び申し上げます。

前号『Works No.84 イデオロギーとしてのワークプレイス』2007.10-11へ寄せられた読者の声 (2007.11.7時点)

◆印象に残った記事・発言内容・事例



◆今回の特集内容(イデオロギーとしてのワークプレイス)は、今後の貴殿のビジネス・研究等に、



誌面に関するご意見、ご感想

- 弊社においてとても大きなテーマだと考えている。現在弊社が抱えている組織の問題、コミュニケーションの問題の解決の糸口になり得る記事が数多くあり、大変参考になった。
- 再春館製菓所の例を典型に、ワークプレイスのあり方が会社の経営のあり方そのものを変革しうることを再認識した。
- 理念を体現したオフィス空間であるべきという考え方に共感した。オフィス空間への投資に関しては、優先順位が低くなりがちであるが、今日の仕事の進め方、つまり組織・人事からの視点で重要性を説いた点でユニークな特集であった。
- タイトルを見た途端に頭が痛くなり、しばらく放置した。「働く場所」を取り上げているとわかり、ようやく読み始めた。ただ、この問題は今からさらに重要性が増すと思う。

Works 宅配サービスの ご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます。(隔月偶数月10日発行)
バックナンバーもご購入いただけます。

お申し込み方法

A B Cのいずれかの方法でお申し込みください。

A インターネット

<http://www.works-i.com>

Works(購読申し込み) ▶ 購読のお申し込み

B 電話

【電話】 ☎0120-022-844

(携帯・PHSからもご利用いただけます)
月～金(土・日・祝休) 9:00～17:30

C FAX

【FAX宛先】 0120-270-112 (24時間OK)

以下の項目をご記入のうえ、下記宛先

までお送りください。①『Works』希望
②希望購読開始号および回数 ③冊数
④〈個人の場合〉お名前・ふりがな〈法人の場合〉企業名・部署名・ご担当者名・ふりがな ⑤郵便番号・住所 ⑥電話番号 ⑦メールアドレス

* FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

購読料

●1冊 700円(消費税込み・送料無料)

●1年間・6冊 4200円

(消費税込み・送料無料)

●バックナンバー・No.1～22は、送料のみ(100円)でご送付いたします。

お支払い方法

●お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】
商品初回発送約1週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、

またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTER、OMCカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

* 配達宅急便にてお届けします。発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

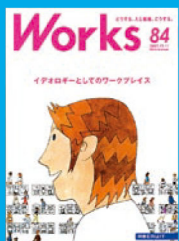
個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報(氏名・住所・電話番号等)は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱業務の一部または全部を外部委託することがあります(なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います)。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者:株式会社リクルート マーケティング局 局長
●個人情報に関するお問い合わせ先:リクルート予約購読係
●フリーダイヤル:0120-036-693
(受付時間:9:00～17:30土日祝日除く)

『Works』次号(86号)のテーマは
「ホワイトカラーの生産性」
発行は2月9日(土)です

■バックナンバー 一覧



No.84 2007.10-11
イデオロギーとしてのワークプレイス



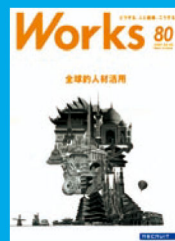
No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの卒業



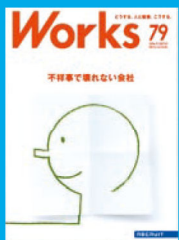
No.82 2007.6-7
開演! 顧客接点劇場



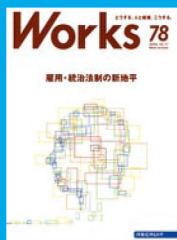
No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察



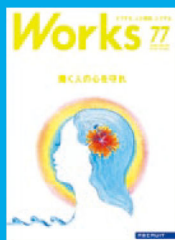
No.80 2007.2-3
全球的人材活用



No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社



No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新地平



No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ



No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する



No.75 2006.4-5
「ダイバーシティ」を超えて

No.74 2006.2-3
M&A、「人」の時代。

No.73 2005.12-2006.1
人事部とは何か

No.72 2005.10-11
企業組織のDNA

No.71 2005.8-9
OJTの再創造

No.70 2005.6-7
人材マネジメント
これまでの10年
これからの10年

No.69 2005.4-5
育て! ビジネス・プロフェッショナル

No.68 2005.2-3
若手を活かす

No.67 2004.12-2005.1
イタリア企業のネットワーク

No.66 2004.10-11
教育研修の成果—
何を、いかに測るべきか

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所

<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp TEL: 03-3575-5849 FAX: 03-3575-6886

