

人生 100 年時代の鍵は学びの主体性

慶応義塾大学 SFC 研究所上席所員 高橋 俊介 氏

私は、キャリアの最初はエンジニアで、それから留学も経て、マッキンゼーに入ってからずっと人と組織の問題をやっています。2000 年に慶應の藤沢キャンパスに、Career Resource Laboratory という小さいラボができ、設立当初から参画をさせて頂き、21 世紀になってからは、個人の自律的キャリア形成をどう支援していくかを研究してきました。

主体的な学びを取り戻す

日本企業の雇用と組織の本質は、時間と、場所と、職種の 3 つの無限定性をベースにしており、これだけ人事権が会社主導で実行できる国はほかにはなく、一方で、人生を支配しているために、雇用責任が非常に重いという最高裁判例が出ています。このやり方は、ある種のビジネスモデルとか経営環境においては非常に機能したけれども、21 世紀になって、ビジネスモデルが、すり合わせ型から組み合わせ型に、すごい勢いで変わってきています。

その中で、日本の強みだった慣行、縦社会の安心社会が、弱みになってきてしまっています。変化の激しい時に、このやり方は、デメリットとして出てきます。特に注目されているのは、学びが非常に受け身になっているということです。そのため、まず個人個人の学びの主体性をここでもう一回強化し直す、学びへの主体性確保が、自律的キャリア形成の極めて大きなコンポーネントだと考えます。

主体性の高い学びとは、何を学ぶか、それをどんな手法で学ぶのか。これを自分で選択し、選んでいるかです。つまり、学びの Why と、学びの What と、学びの How を、自分が主体的にそれを行っているかどうか学びの主体性となります。企業の発想では、スキルデータベースをつくり、足りないスキルについて勉強しろ、あるいは昇格するためにはこの資格を取りなさいとなります。さらに言えば、どう学ぶのかまで会社が指示をして、そして金を出すから学びなさいという話になりかねません。むしろ会社主導の、会社の経営都合の主導のドライブになってしまいます。

主体性を確保するためにも、学び方の手法とか、学ぶ環境もずいぶん変わってくると思います。例えば内部のタテ型の受け身の学び。つまり、先輩や上司が、後輩や部下を指導し、伝授するようなタテ型の OJT に偏りすぎたことが、イノベーションの大きな障害になっています。変化の激しい時代には、上司が現場にいたころの仕事と状況が変わってきているので、単純にそれを伝承していくことができません。また、若い人たちの学びのデータを見ると、いわゆる成長実感や、学びの実感は、タテ系のものよりも、ヨコ系のものの方が強いです。変化が激しくなってくるとどうもそうなるようです。海外ではヨコ社会の結びつきが日本より強く、ヨコの世界でお互いに刺激し合い勉強し合うというような習慣があると思います。日本はそれが弱かったと思います。

もう1つ日本人の学びでよくないのは、学びの意味や面白さを重視しないことです。学びの意味とか、自分の人生や仕事において大事だと納得したうえで学ぶ。あるいは、学ぶ内容自体を面白さや、興味深さで学ぶ。そうすると身につきます。しかし、昇格のために正解型で、丸暗記で、詰め込みの資格試験をやらざるを得なくなり、他力的に外からやれと言われてやっていると、試験さえ効率的に受ければいいという教育の仕方、勉強の仕方になります。そうすると、勉強というものの自体にポジティブな印象ができないばかりか、せっかく覚えたものも、あっという間に忘れてしまう、身につかないということが起こります。

ある企業で、英語の非ネイティブの人たちの英語力をどうアップさせるかということで、いろんな英語のプログラムを提供しても、必要だと思われる人のうち3割ぐらいしか受講していませんでした。受講率を上げるために、英語「を」学ぶといってもなかなかモチベーションが内側から湧いてこないのが、英語「で」学ぶに変えました。その会社のネイティブ・スピーカーの社員の中で、趣味とか、特技とかを持っている人に協力してもらって、例えば英語で BEATLES を学ぶとか、英語で料理を学ぶプログラムにすると、中身に興味がある人がそこに来て、英語で学ぶことによって、結果として英語が身につくという方法で、参加者が増えたという話をされていました。大事なことは、そもそも言語は、ツールであって、それ自体は目的ではないので、自分が興味を持ったり、意味を感じたりできるコンテンツで英語を学ぶことがいいのかもしれない。

世界中で、どこのビジネスの分野でも、正解のないことを思いつくという能力、つまり自論をつくってアウトプットすることが、仕事の中で求められます。もちろん中身の知識も重要ですが、何かにつけて、私はこう思いますと言って、理路整然と自論を展開し、それをヨコで同じようなことを考えて勉強している人たち同士でぶつけあって、足りない部分に気づいたり、新しい選択肢に気づいたりというような形で学んでいく。ヨコの、自論の形成、そのアウトプット、そしてヨコの共有、ヨコの学び合いというような形を増やしていく必要があると思います。

主体的学びの3つの層

2022年に出した『キャリアをつくる独学力』という本で、主体的な学びのきっかけを整理しました。私は主体的学びには3つの層があると整理しています(図表1)。3つの層というのは、中黒の上の3つです。4番目は、それに加えてそれぞれの層で学ぶときに、共通して言える横串のような学び方の問題として、より普遍性の高い学び方をそれぞれの段階でしていく必要があると言っています。

一番表面の層は、仕事の主体的拡大と連動した仕事に直結する学びです。主体的ジョブデザイン行動というのは私の造語で、数千人のデータの多変量解析をやったときに定義した言葉です。端的に言うと、仕事は職務記述書のように与えられるものではなく、自分で作りあげていくものだという行動を取ることが、キャリア自律の基本であるということです。もうちょっと言えば、仕事を自分でリフレーミングしていくことです。それを主体的ジョブ

デザイン行動と私は呼びますが、アメリカの学者はジョブクラフティングという言い方をします。あるいはジョブストレッチという言い方をされる方もおられます。

図表 1

主体的学びの3層と学びの普遍化

- 仕事の主体的拡大と連動した仕事に直結する学び・・・主体的ジョブデザイン行動と主体的学びのスパイラルがキャリア自律のベースとなる
- 継続的に長期でコミットする専門性コンピタシーを深めていく学び・・・仕事は変化する、今の仕事に直接関係なくても長期にコミットする専門性が必須、人的資本経営の要はリーダー人材だけでなくプロフェッショナル人材
- 普遍的で基盤的なリベラルアーツ的学び・・・すべての物事を固定的是非論やパスワードに振り回されずに本質的に思考する力を身につけ、引き出しを増やす
- 普遍性の高い学び・・・それぞれの学びを一段深めることで普遍化させる学び方、歴史は繰り返さないが韻を踏む、関係なさそうな事柄のつながりに気づく

主体的ジョブデザイン行動をしようとする、スキルを身につけたり、知識を勉強したりする学びが必要になります。その学びを行い、そして自分の仕事のレベルが一段階上がっていくと、違う景色が見えてきます。その違う景色が見えてくると、次にまたジョブをストレッチさせる、ジョブデザインさせるためには、どんなジョブデザイン、ジョブストレッチ、ジョブクラフティングがいいのか、そしてそのために何を学ぶのか。要するに、スパイラルアップをしてキャリアというのはできます。昇進しない限りキャリアが発展しないわけではなく、一番自律的なキャリア形成のベースになるものは、実は日々の仕事のジョブストレッチです。あるいは主体的ジョブデザイン行動と、主体的学びのスパイラルアップを普段からやっているということがベースにないと、形式的なものになります。

今の仕事を発展させていくために学ぶということは、ジェネラリスト組織の中でも、優秀な人たちはやってきたと思います。新しい分野のことを必死で、自分で勉強するというのもあるでしょうし、優秀な人はお客さんに刺さって、食い込んでいるし、そしてもっとお客さんに対してリーダーシップを発揮している人だと言えます。

ただ、会社が命令してどこかに行かせると、またそこでこれを繰り返す。つまり、次から次へと会社が異動させる度ごとに、主体的ジョブデザインと、主体的学びのスパイラルをそれぞれのアサインメントでやり続けるというだけでは、だんだんしんどくなってきます。この変化の激しい時代に、自分ならではのバリューを出そうと思ったときには、結果的には、継続的に長期でコミットする、専門性コンピタシーを深めていくような学びが必要になります。

経営人材、リーダー人材には主体的に自分で学んでいる方がたくさんいます。でも、経営人材だけでなく、もう1つの人的資本経営の要は、プロフェッショナル人材です。その専門性を生かして、仕事で成果につなげるというタイプです。昔のスペシャリスト概念、同じ仕事を長く経験することで、経験的な知見だけがひたすら積み上がっていく専門職という意味ではありません。プロフィットセンターそのもの、ビジネスモデルをドライブするために、専門性が必要だというようなタイプのビジネスモデルが今、増えてきています。専門性をベースにした提供価値に対するフィーや、あるいはリスクを取って投資をして、リターンで稼ぐとか、根本的に違うビジネスモデルに変革せざるを得なくなってくると、プロフェッショナル人材が、プロフィットセンターの中核に必要なってきます。

主体的に自分の専門性を深めていったり、広げていったりする、あるいは組み合わせでいったりするという人が必要になります。ある仕事では、直接自分がこれだと思っている専門性コンピタンスと直結する仕事をやっていた。でも何年かして、違う分野に行く。でもそれは、例えば顧客に近いところになると、顧客とかマーケットということを理解するにはちょうどいい。そういう経験をもとに、さらに専門性とそれを結びつけていくことによって、逆に顧客接点の経験しかない人には出せないような、プロフェッショナルとしてのバリューが出せるようになります。

異動も含めて、仕事は都度変化します。自分の意志で計画的にキャリアをつくることはできないということは、今の時代よく言われています。いろんな仕事に就くかもしれないけど、これを自分の専門性コンピタンスだと決めたら、ずっと主体的に勉強し続ける。会社から言われているからではなく、どの分野でもいいけれども、主体的に、10年、15年と勉強し続ける。そういうような人材が重要になってきます。3年、5年では簡単に身につかないので、自分はこれをずっと勉強し続けるというテーマを持ってほしいです。

基盤的なリベラルアーツ的学びについては、専門的なコンピタンスを深めていくと、基本的な物事の考え方とか、思考する力が大事だと気付きます。仕事にかかわらず、専門性にかかわらず、普遍的で基盤的なリベラルアーツ的学びは、必要だと思ってきます。すべての物事を固定的是非論やバズワードに振り回されずに、本質的に思考する力を身につけ、引き出しを増やしていくというのがリベラルアーツの役割で、これが大事だとなってきます。ただし、リベラルアーツの勉強だけやっていますというと、これは単なる趣味人になってしまいます。この3つがお互いに連携してシナジーを出し合っていく。やっぱり一番上だけでは不十分で、2番目とか、さらに言えば3番目、特に経営人材にとってリベラルアーツというのは、絶対に欠くことのできない部分だと思います。

この3層の学びを、自律的、主体的に行いながら、それぞれの学びを1段深めることで普遍化させる学び方が必要です。

仕事拡大の学びのドライバー

仕事拡大の学びのドライバーにはいろいろあります（図表2）。簡単に説明いたします。

例えば顧客との関係性をアップグレードしたい。顧客を引っ張っていくためにはどんな学びが必要なのか。自分ならではの提供価値を意識する場合、あるいは、自分の勝負能力を意識する必要があります。

図表 2

仕事拡大の学びのドライバー

- 顧客との関係性をアップグレードする・・・半歩後から半歩先へ
- 自分ならではの提供価値を意識する・・・仕事において自分は顧客、周囲、会社に価値提供ができていないか、その提供価値に自分らしさを感じるか、自分らしさを強化するには何を学べばいいか
- 自分の勝負能力を意識する・・・自分の内的動機に裏打ちされた能力を活用する、例えば主張欲の強い人はわかりやすく説明できるように学んだことを整理する、エンパシーの強い人は人の心理について学ぶ
- 未開拓の分野に取り組む・・・レッドオーシャンで戦うことを避けブルーオーシャンに行くには先行研究先行事例がなく自分で何をどう学ぶか考えるしかない
- 自分の関わっている事業のビジネスモデルの賞味期限を意識せよ・・・それがこれからの流れで大きく変容しそうなら、その次のビジネスモデルを想定し学びを始める

いわゆる内的動機には、人によって強い、弱いがあります。概念を説明するスキルが必要で、そのスキルがないと何を言っているかわからなくなる。会社が一人一人の内的動機を完全に把握することは問題になるので、自分の強い動機を活用して、それを成果に結びつけるために、どんなスキルを身につけたらいいかを、自分で考えて、自分でそれを発展させていく以外にないです。だからこそキャリア自律であり、学び自律です。

それから、学びのドライバーは、未開拓の分野に取り組むことです。レッドオーシャンよりもブルーオーシャンに行くのですが、人がやらない分野、やらないやり方の部分に行くと、先行研究、先行事例がないので、誰かが教えてくれないし、誰かのまねができません。あえてそういうやり方をやることで、自分で学ぶ。何をどう学ぶかということを考える状況に置くことで、自分のパフォーマンスにもつながるばかりか、学び方の獲得もできます。

さらに、自分の関わっている事業のビジネスモデルの賞味期限を意識せよということです。例えば対面で売っていたものが、ECに変わるのもその典型ですが、それだけではなく、さまざまな意味でビジネスモデルが変わっていきます。その時に、今自分が関わっているビジネスのビジネスモデルの寿命ってどのぐらいなの？と。だとしたら、この次にどんなものが来るの？と。そのビジネスモデルを想定したときに、今からどんなことを勉強しておいたらいいの？と自問します。次には、専門性のコンピタンスの話にも関わってきます。

ジョブ型に対する誤解があって、ジョブを固定することが、伝統的なジョブ型のイメージとしてありました。ビジネスモデルはサッカー化して、どんどん状況が流動的に変わってい

きます。監督の指示ではなく、ピッチ上の選手たちが状況に応じて戦術を変えていくという
ことをしないと、グローバルな場面では勝てないという状況になっています。キャリアもマ
ッチング重視の静的均衡論、つまり、向いている仕事、やりたい仕事、なりたい何かになる
という話ではなく、生涯にわたって絶えざる変化に適応し、深め、拡張し続ける継続的でダ
イナミックなプロセスに、21世紀になって大きく変わりました。

例えば、1 on 1で、キャリア面談をやるときに、5年後、10年後のキャリア目標からバ
ックキャストすることは、止めて下さい。先のわからない時代には、目標からのバック
キャストで人生をつくることはできません。今からどうスパイラルアップしてい
くかということが大事です。そのための仕事の拡大、ステップアップですから、1 on 1での
議論をしていただきたい。5年、10年後の具体的な目標からの逆算ではなく、1年単位で
のいわゆるスパイラルアップを、連続してつくっていくことをベースに持って下さい。

もう1つ重要な21世紀のキャリア論の概念は、偶然に出会って、そのチャンスをつかむ
ことができる人と、そうでない人というのは、普段の行いに違いがあるということです。ネ
ットワークに対する投資行動とか、布石行動があつて、それで思わぬ形でジョブチェンジ、
キャリアチェンジをしていくことが、長期的な満足度につながるものが、今の大きな特徴で
す。なぜなら、何が起きているのかわからないから、自分もわからない、想定もできない何
か面白いチャンスに出会えるための布石を、普段から打っているかどうかということが大
事になります。ヨコの関係やソトの関係を築く環境をつくってあげてほしい。

専門性コンピタンスの育成

専門性というと、長く同じ仕事をやっている人、職種をやっている人となりがちですが、
これは実務的経験的専門性にすぎません。これだと、せっかく専門性があつても、イノベ
ーションには関係ありません。そうではなく、理論的体系的専門性も身につけて頂きたいと思っ
ています（図表3）。

やるのであれば学位や修士を取るぐらいやっていただきたいと思いますが、そこまでい
かなくても、本を読み、外に出ていって勉強することで、理論的体系的専門性を身につけ、
実務的専門性に加えると、応用力につながります。状況が変化しても、その専門性を生かす
ことができる。さらに言えば、社外の人たちとの連携を行うことにより、世の中レベルの最
先端、先端的専門性にレベルアップすることも可能になる。そのためにも、外に出ていくこ
とが重要になります。

図表 3

専門性コンピタシーを どう深めるか

- 自分の専門性を実務的・経験的専門性から理論的体系的専門性へ、さらに先端的専門性へレベルアップさせる
- 先端的専門性をリードしている人たちを探してコンタクトする
- 知的好奇心は主体的学びの強力な推進力・・・自問自答の習慣が大事、自分で答えられない大事な問いを突き詰めることでテーマが見える
- ハイレベルな資格取得を目指す、但し正解型のは避けて、できればグローバルな資格で自論型のをを目指す
- 例えばWSETの上級資格での出題は・・・
- 同じ専門性にコミットする人たち同士の学び合いの場を探して参加する、他流試合やプロボノにも積極的に参加する
- 自身の専門性を狭く捉えず、周辺領域にも広げていくことで、学際的な分野を開拓する
- 生涯追い続ける自分の背骨となるテーマを見つける、それがリタイア後の人生も豊かにする

知的好奇心を主体的学びの強力な推進力とします。知的好奇心を具体的に言うと、自問自答の習慣です。あるいは、誰かほかの人から質問されたことに対して答えられないとまずいという気づきが必要です。これが次の専門性を深めます。

資格取得でもハイレベルな資格取得を目指して頂きたいです。正解主義のものは避けていただき、できればグローバルな資格で、自論形成型にして頂きたい。欧米系の資格には自論のものが多く、例えば、West London Wine School の中に、WSET (Wine & Spirit Education Trust) という、ワインやスピリッツ系のお酒の専門的な知見の資格認定をやっているコースがあり、世界中の人たちが受けています。そういう所でどんな問題が出るかというと、「あなたはスペインのワイン産業に将来はあると思いますか？」です。当然、正解がない。なぜそう思うのかを、3つ以上の根拠を具体的な産地の事例などを引きながら、自論を展開します。専門性にコミットする人たち同士の学び合いの場は、他にもありますから、他流試合やプロボノ（職業上のスキルや経験を活かして取り組む社会貢献活動）にも積極的に参加して頂きたい。

それからもう1つは、自身の専門性を狭く捉えず、周辺領域にも広げていく。狭い、深い専門性では、問題解決に直接つながりにくい。周辺領域にも少し広げていくと、学際的な分野を開拓することで、今のビジネスに新たな貢献ができるということがあります。専門性の部分だけを深掘りしても駄目で、周辺部分も一緒に勉強し、組み合わせることで、自分ならではの成果、あるいは貢献に結びつくようにして頂きたいです。

生涯追い続ける自分の背骨となるテーマや、専門性といっても、私は複数あったほうがいいと思います。1つは、どちらかというと、日々の仕事のなかや次のビジネスモデルに必要なものからボトムアップしてきて、興味もあるし、10年、15年ずっとやろうというテーマ。

もう1つは、リベラルアーツにもリンクするようなもの、そういうものに限って仕事の中で思考力に生かすことができます。西洋の歴史だったり、ワインだったり、こういうものは、リアイヤ後の人生も豊かにします。

自ら学ぶようになると、主体的な自らの学び。第3層のリベラルアーツに来ると、自分の人生は自分のためにやっている学びである部分もすごく大きい。仕事でも自分ならではの価値が提供でき、かつ、自分の老後まで含めた人生も豊かにする学びが、主体的な学びによって実現できるのだったら、ワークライフバランスではなく、ワークライフインテグレーションになってきます。

組織として、そのような専門性コンピタンスを推進するというのは、どうやったらいいのかということです。今の仕事と直接関係なくても、長期に継続的に専門性コンピタンスにコミットするようなコミュニティを社内につくることが考えられます。興味を持つ人たちが自律的にコミュニティをつくって、会社が支援するというのが一番いいのですが、会社が専門性を持っているテーマについて、勉強したいと思っている人たちが、自由に参加できる集まりをつくって、予算をつける。そうすれば社会ともつながり、外向きにアンテナを高くすることもできます。個人がある専門性にコミットし勉強しようと思っても難しいが、会社の中に研究組織、勉強会があると、外部の人も喜んで来てくれる可能性が十分あり、その人たちが自分の専門性として、今の仕事と関係なく、それを長期に10年、15年とコミットしていきたいという組織をつくったらいいと思います。また、その専門性が会社のビジネスモデルの変革において重要になった時に、どういう人がベースとなる専門性をどこまで勉強できているのかを可視化できます。プロフェッショナルレベルの専門性は、スキルデータベースで簡単にインプットできる話ではなく、プロフェッショナル人材の集団が、普段からお互いにヨコで、この専門性にコミットしている人たち同士のコミュニティをつくっていく。そして、タテで指摘される以上に、ヨコの議論で自分のヌケ、モレに気づく。そういう専門性を一生懸命勉強している人たち同士で議論していけば、自分のヌケ、モレ、まだまだだなというふうに素直に気づいていきます。

ヨコの関係では、プロによる相互啓発や議論を通じた育成、相互評価のコミュニティの形成ということが大事になりますので、そういうことを会社として支援する。タテの関係で何かできることはあるのかというと、異能人材、独学系人材というものを発掘し、機会を与え支援する。管理しながら育成するのではなく、人材育成は管理ではなく支援として発掘しないといけない。直属上司が常に異能人材に理解がある人とは限りませんので、自分の部下だろうと、部下でなかろうと、機会を与え支援していくような人が組織にいないと、異能人材、独学系人材は生きてこないと思います。そういう関係性を、社内でもつくって頂きたい。

リベラルアーツ

基盤的知見を広げるリベラルアーツの例をだします。

よく言われるのが、日本は農耕民族で、狩猟民族の欧米人とは違うと言いますが、工業化

に成功し、高度に発展した先進国の中で、何千年にわたる定住農耕社会を経ずに、狩猟採集や放牧、牧畜から、直接工業化に成功した国は、過去の歴史で1カ国もありません。定住農耕民族の蓄積がなければ、工業化はできなかつた。例えば日本人と、中国人と外国人で働き方が違うのは、農耕のやり方、どんなやり方で農業の生産性を上げてきたかのやり方が違ったことによります。網野善彦の『日本の歴史を読み直す』、マクニールの『世界史ⅠⅡ』とか、岡本隆司の『中国とつなげて学ぶ日本全史』とかをぜひ読んでいただきたいし、そうすると様々な違いもわかってきます。戸籍制度による一人一人の管理を行っていた日本や中国の場合は、支配層による小農民までのグリップが利いていなかったのので、小農民が商人化した歴史があるようです。欧州では、別のルートをたどっています。

リベラルアーツの勉強をすると、そういう話が出てきて、さらに中根千枝のタテ社会ヨコ社会概念、社会心理学者の山岸俊男の安心社会信頼社会の概念、マックス・ヴェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』があります。そうした勉強を進めることで、日本人の働き方の問題の本質が理解できる。そこで初めてジョブ型とか、メンバーシップ型という言葉の本当の意味がわかってきて、戦後アメリカで、どうして職務等級制度、職務記述書制度になっていったのか、どんな社会的背景からなっていたのかという歴史的背景も、勉強していただいた上で、ジョブ型とは何ぞやという議論をして頂きたいと思います。バズワードに振り回されて、本を1冊、2冊読んでわかった気になるということは、止めて頂きたいと思います。

リベラルアーツの学び方でとても重要なのは、ファクトに対して謙虚であるということです。問題意識を持ち、インプットし、自論をアウトプットし、それをヨコの関係で議論し、気づきを得る。これがリベラルアーツの学び方の典型です。

問題意識を持ち続ける

深く学んで、普遍性の高い学びをしていく上で、大事なことを最後に1つだけ申しあげます。常に本質的課題についての問題意識を持ちながら学び、仕事をして頂きたいということです（図表4）。例えば、人の仕事上の能力や特性は、生まれ持ったものや幼少期の環境がどのくらい影響するのか、社会に出てどれほど変化するのか、こういうこともわからずに、採用とか、育成とかしていいのかと考えています。人の問題にも、背景に科学的エビデンスが必要になってきます。今、急速に生命科学が発展してきています。社会心理学でも、いろんな研究が成されている中、例えば、民族や性別により、さまざまな能力や性質の違いはどれほどあるのか、ないのか。ジャレド・ダイヤモンドの『銃・病原菌・鉄』のプロローグに、その話が出てきます。工業化に成功したヨーロッパ人と、ニューギニアの高地の人たちでは、なぜ工業化の発展に差が出たのかということが、問題意識の原点のようです。

図表 4

問題意識を持ち続ける

- 常に本質的課題についての問題意識を持ちながら学び仕事をする、例えば人と組織の問題では
 - ✓ 人の仕事上の能力や特性は生まれ持ったものや幼少期の環境がどのくらい影響するのか、社会に出てどれほど変化するのか
 - ✓ 民族や性別により様々な能力や性質の違いはどれほどあるのかないのか、例えばジャレド・ダイヤモンドの「銃・病原菌・鉄」のプロローグ
 - ✓ 結局多様性とは経営と社会にとってどんな意味を持つのか
 - ✓ 人はなぜ勤勉に働くのか、これからは人は何のために働くのか
- こういった根本的課題を自問自答することを続けているから、学びの中で普遍的意味合いが突然ひらめく

多様性は、経営者と社会にとってどんな意味を持つのか。社会にとって経営的な意味で、ダイバーシティはどういう意味を持つのかなのか、腹落ちさせるためには、勉強が必要になってきます。人はなぜ勤勉に働くのか。働かない人ももちろんいるわけですが、これが変わってきている。昇進したくない人がどんどん増えてきている。人はなぜ勤勉に過去働いたのか。勤勉に働く人たちが多かった国が、経済的に工業化社会を成功させてきたことは、過去の歴史の特徴です。その勤勉性と呼ばれるものは、例えば日本人の場合は何だったのか。例えばプロテスタンティズムの倫理からすれば、プロテスタンティズムがそれにどんな影響を与えていたのか。しかし、もはや今の若い人たちは、今までの人たちのような形での勤勉さは、機能しなくなりそうです。これからの若い人たちの世代は何のために働くのかと。こういう根本的課題を自問自答することを続けていると、学びの中で普遍的な意味合いが突然ひらめきます。

スタニスラス・ドゥアンヌの『意識と脳』という本では、人間の意識、脳の中での意識と無意識との境目、その組み合わせについて、最新の知見を述べています。誰も証明したことのない定理を証明しようと思って、論理的に「こうでしょ、こうでしょ」で証明できちゃったら、誰かがとっくにやっています。「うーん、わからない」となったときに、解明に向けて、無意識の作用が始動するようです。そして熟睡した後や、気ままに散歩している時に、突然解明が生じるようです。ただし、本当にそれで正しい証明になるのかは、努力を要する意識的な検証プロセスが必要とされ、また意識の世界に戻ってきます。

ポワンカレという、有名な数学者は、準備段階において、問題を解こうとする意識的な努力を大々的に行わなければ、数学者の無意識の歯車は回転し始めないと述べています。ですから、問題意識を持ってください。自分に発問してください。それをずっとためながら、例

えば専門性コンピタシーを10年、15年続け、あるいはそのさらにベースとなるリベラル
アーツを勉強することで、なるほどこうかもしれないなというひらめき、気づき、学ぶこと
の醍醐味、面白さを知って頂きたいと思います。