

Culture,
Energy
& Life

CEL

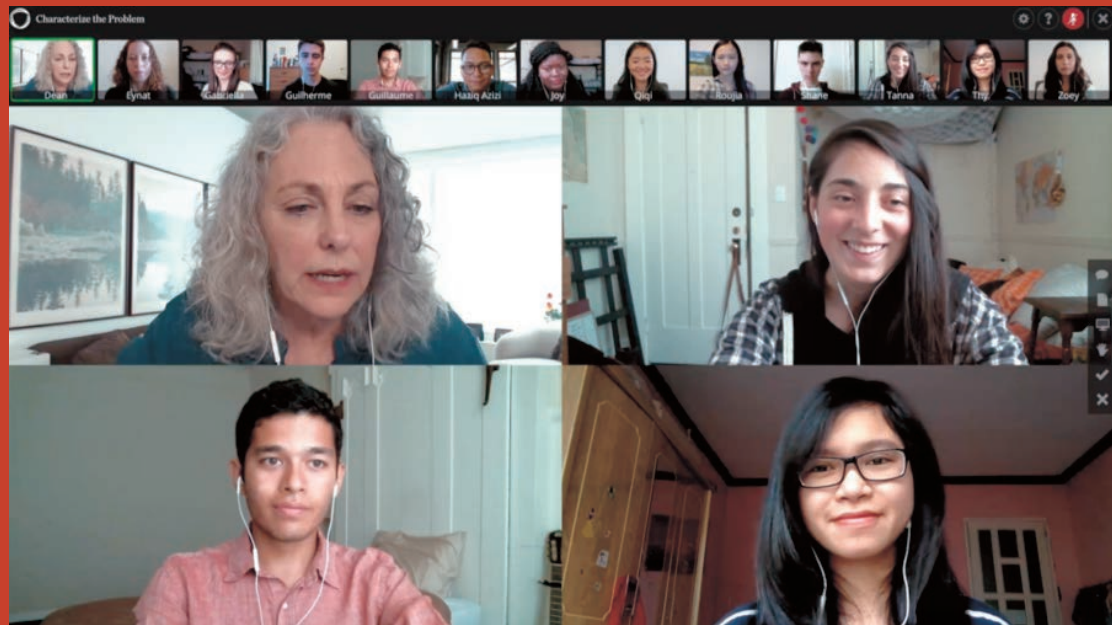
vol. 125

July 2020

特集

学びを変える

——未来をつくりだす力



社会が変われば、学びも変わる。
 右肩上がりの工業社会では、
 学校の一斉授業で、
 与えられる答えを知れば事足りた。
 変転極まりない情報社会では、
 一人ひとりが答えをつくりだすため、
 生涯学び続けなくてはならない。
 今号では、他に先んじて学びを変えている
 人や組織の取り組みを紹介する。
 学びが変われば、社会も変わる。
 新しい学びに、
 「課題先進国」日本の希望の光を見いだしたい。



表紙／2019年3月に行われた、立命館アジア太平洋大学の卒業式（写真提供＝APU）
 扉／ミネルバ大学でのオンライン授業の様子（ミネルバ大学YouTubeチャンネルより）

CONTENTS

特集

学びを変える——未来をつくりだす力

学びのいま——越境・創発する学び

【インタビュー】

02 多様性がもたらす学びこそが「世界を変える」力となる

出口治明 [立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長]

学校の教育——自発・自律する学び

【インタビュー】

08 日本から世界へ広がる「学びの共同体」

——小中高の学校改革から社会全体へ

佐藤学 [学習院大学文学部特任教授]

14 世界最高の幼児教育レッジョ・エミリアからいま学ぶこと

秋田喜代美 [東京大学大学院教育学研究科長]＝文

【インタビュー】

20 世界最難関大学ミネルバが提起する高等教育の未来像

山本秀樹 [Dream Project School代表]

組織の活動——想像・創造する学び

【インタビュー】

24 リクルートグループの成長を支える学び

巻口隆憲 [株式会社リクルート リクルート経営コンピタンス研究所所長]

30 直感や妄想を起点に学びを最大化する「ビジョン・ドリブン」

佐宗邦威 [株式会社 BIOTOPE 代表]

34 本業にも活きる「越境的学習」のススメ

石山恒貴 [法政大学大学院政策創造研究科教授]

【鼎談】

38 日本のスポーツ育成はどう変わったか

——大阪ガスの指導者が語る教育と学び

朝原宣治 [NOBY T&F CLUB 主宰、大阪ガス陸上競技部副部長]

橋口博一 [大阪ガス硬式野球部 監督]

田中雅人 [大阪ガス（株）近畿圏部長 兼 エネルギー・文化研究所ダイレクター]

44 子どもが世界一幸福な国、オランダの「選べる教育」

——日本の教育と比べて思うこと

桑原果林 [翻訳・通訳者]＝文

46 活力ある長寿社会への挑戦「高齢社会2030を考える会」が拓く地平

遠座俊明 [大阪ガス（株）エネルギー・文化研究所研究員]＝文

48 地域は、そして私たちは起業とどのように向き合っていけばいいのか？

——起業活性化に向けた取り組み

奥田浩二 [大阪ガス（株）エネルギー・文化研究所研究員]＝文

【連載】

50 私たちが考える万博

第4回 コロナ禍後の社会に向けて
 大阪・関西万博をどう考えるか

【エッセイ】

52 京都は会いに行くところ

森村泰昌 [芸術家]＝文

【書籍案内】

54 学びを変え、
未来をつくりだす力を育むための10冊

【CELからのメッセージ】

56 次世代の未来をつくりだすために

金澤成子 [大阪ガス（株）エネルギー・文化研究所所長]

万博遺産

橋爪節也 [大阪大学総合学術博物館教授]

多様性がもたらす学びこそが「世界を変える」力となる

大分県別府市の市街地から車で30分あまりの山ふところに、日本屈指の「超グローバル大学」がある。その名は立命館アジア太平洋大学（APU）——開学20年を迎えたこのキャンパスには、世界90以上の国と地域から約3000人の留学生が集まり、教員も半分は外国籍で、ほとんどの授業が日英2カ国語で行われている。そこで目指されている新たな学びは、停滞する日本の社会にどんなインパクトをもたらすのか。日本初の国際公募で選ばれた出口治明学長に、世界が注目する同大学の取り組みと、その先に見据える教育のビジョンについて伺った。

インタビュー

「立命館アジア太平洋大学（APU）学長」

出口治明

Deguchi Haruaki

鈴木隆（大阪ガス（株）エネルギー・文化研究所）＝聞き手
奥山晶子＝構成
増田智泰＝撮影

——世界的にVUCA「*」と呼ばれる時代を迎えた今日、知の体系、教育や学びのあり方はどのように変わり、また変わっていくべきでしょうか。日本における問題点ともからめてお聞かせください。

出口 まず、今の日本がどのような状況に置かれているかを踏まえて、どんな教育をすべきかを考えなければなりません。平成の30年間で、GDPの世界シェアは購買力平価で見れば9%から4%にまで下落しました。IMD（国際経営開発研究所）が発表する国際競争力ランキングでは、1位から30位に。正社員の労働時間は2000時間強でまったく減らず、成長率は1%前後という状態です。ドイツやフランスは1500時間未

満の労働時間で2%ほどの成長を達成しています。これらのエビデンスから得られる結果は明らかで、日本の社会は、現状、うまくいっていない。

この30年に及ぶ停滞の原因は、日本が新しい産業を生み出せていないということに尽きます。世界の経済を牽引するユニコーン「*」は世界中に約500匹いるといわれますが、日本にはわずか7匹しかいません。もちろん、長く日本経済の主力を担ってきた製造業は、生産性の高い素晴らしい産業です。日本の宝ですが、しかしGDPに占める割合は今や2割と下がる一方にあり、新しい産業を早急につくらなければなりません。

「個性派コース」で多様な人材を育成する

出口 ユニコーンを生み出すキーワードは「女性」「ダイバーシティ」「高学歴」の3つです。日本の社会には、この3つが欠けています。長く製造業で大成を収めてきたことが、大きな足かせとなっているのです。

世界的に見てもサービス産業のユーザーの7割は女性ですから、女性が生産性が高いのであれば、女性のニーズを満たすことはできません。たとえばヨーロッパで適用されているクオータ制「*」は、男女同権もさることながら、社会における需給のミスマッチを防ぐ意味で非常に有効です。対して日本の女性の地位は153カ国中の121位。戦後の製造業の工場モデルが打ち出した性分業、「男は外で働き、女は家に」を撤廃しなければ、新しい産業は生み出されません。少子化の根本原因もこの男女差別にあります。

ダイバーシティに関しては、昨年のラグビーのワールドカップが好例です。日本がONTEAMとなり、ベスト8の快挙を成し遂げたわけですが、もし日本人選手だけで構成されたチームだったら、成績はどうなっていたでしょうか。要は多様な才能を混ぜることで、組織は強くな

るのです。対するに、日本のビジネス界は日本人の中高年の男性だけでマネジメントを行っています。それで世界に勝てるわけがありません。そして、高学歴です。製造業は低学歴産業です。全世界ベースで見ると、全従業員に占める大卒以上の就業者は4割程度でしょう。では、製造業はどういう人を好むのか。「偏差値がそこそ高い」「素直」「我慢強い」「協調性が高い」「上司の言うことをよく聞く」という5要素をもった人材です。確かにこういう人がいなければ社会も企業も回りませんが、すべての人間がそうであれば、ステイブ・ジョブズは生まれません。

現在の学生が近い将来の日本を支えていくわけですから、大学は日本の未来の縮図であり、先行指標です。従来の大学は、企業の求める5要素を備えた人間を生み出してきました。しかしこれからは、5要素の逆の教育を行うべきであり、僕が「変態」とも呼んでいる個性的な人材を生み出すことが大学に求められています。そこで僕が考えるアイデアのひとつは、高校を「偏差値コース」と「個性派コース」に分けることです。6、7割の子どもは偏差値クラスで東大を目指せばいい。一方、好きなことを徹底的にやりたい子どもは個性派クラスに入り、APUが引き受



APUのキャンパスでは、異なる国籍、民族、文化を背景とする学生たちが、ごく自然に肩を並べて歩くのが日常風景だ（上）。多様な意見を出し合うことで、学生たちは当然のごとく新しい視点にふれ、学びが創発していく（下）。写真提供／APU

ける。興味のあることに存分に打ち込める環境こそが、将来のユニコーンを生み出す原動力になると思います。

——学生の個性は本来多様であり、それを受け止める大学も多様でなければならぬということですね。そして学生たちが社会に出たときに、それぞれの個性を活かした分野で仕事をするのが大事ということでしょうか。

出口 僕の好きな『貞観政要』*4でいえば、創業と守成ですね。何かを生み出すことと、できあがったものを効率よく回していくことは、違う能力が必要です。大久保利通のように両方できる人もいるかもしれませんが、通常は無理でしょう。

すべての領域に秀でたゼネラリストなど、いるわけがありません。高度成長と人口増加というふたつの前提があつて初めて、一括採用、終身雇用、年功序列、定年というワンセットの労働慣行が成立しました。終身、雇用するのであれば、さまざまな経験を積んでおけば役に立つかもしれないということで、ゼネラリストという概念が生まれました。それに加えて転勤自由な総合職が一番上という非人間的な慣習ができあがつたわけです。

いずれにせよ、日本人の中青年男性のゼネラリストが、過去の成功体験に基づいてこのまま会社を回して

いては、日本は衰退していく一方です。成功体験者は自らを否定できませんから、どうしても新しい人材を入れなければなりません。

企業側の採用基準を、面接重視から成績重視に

——企業の仕組みが過去の環境に過剰適応してしまい、システムとして環境の変化に適応できず機能不全に陥っているというお話ですが、この問題は、どこから突破していくのがよいとお考えですか。

出口 大学の立場からいえば、成績採用です。たとえば企業側が「優が7割を切ったら採用しない」と言い切る。あるグローバル企業の友人によると、その企業の場合、ハーバード大学を出ている学生でも、成績が平均以下だったら絶対に採用しないそうです。「そういう学生は、いわゆる地頭じがうはいいかもしれないが、上手にゴマをすって適当に仕事をするに決まっている。頭が多少回る分、かえって始末が悪い」というわけです。どんな大学であっても、ほとんどの科目で優がついている学生であれば、自分の選んだ場所で常にベストのパフォーマンスを発揮できる人間だと判断できると思います。

一方で日本の採用はというと、あいも変わらず面接重視です。これは、先ほど述べた5要素をチェックしているだけです。しかし、リクルート

「混ざる」をキーワードに学び合いが生む融合効果

——「APU2030ビジョン」(後述)に掲げておられるように、「比類ない多国籍・多文化環境」を活かした学びは、大きな成果をあげておられます。新しい学びの実現に向け、どのような取り組みをしてこられたのでしょうか。

出口 具体的な取り組みとしては、「多文化協働学習の授業実施率100%」に向けた取り組みを行っています。簡単にいうと、APUの多国籍・多文化環境を授業に100%活かすということです。すべての授業で日本人学生と留学生が混ざり合つて学べるように、ディスカッションやグループワークをふんだんに取り入れるなど、意図的に「混ざる」カリキュラムを設定しています。2013年度時点では約7割の授業が多文化協働学習を行っていました。が、19年度ではそれが約9割となりました。

また、課外活動の面では、さまざまな国や地域の言語と文化を週替わりで紹介する「マルチカルチュラル・ウィーク」というイベントがあります。たとえば、インドネシア・ウィークであれば、インドネシアの衣装体験を行ったり、食堂でインドネシア料理を出したり、随所に飾られた大学のフラッグもすべてインド

ワークス研究所の大久保幸夫前所長は「面接のときの序列と、2、3年後のパフォーマンスは何の関連性もない」と明言しています。企業側の担当者の目がいかに優れていても、わずか数回の面接だけでその学生の潜在力を判断するのは難しいですし、そもそも企業が使いやすいと思う5要素人材だけを採っているのは多様な人材が集まるはずがありません。

成績採用に加え、大学院生をもっと積極的に採用すべきです。関西学院大学の村田治学長の論文には、労働生産性とその社会の博士号保有者の割合は正比例しているというデータが示されています。「なまじ勉強したやつは使えない」などという時代遅れな発想では、優秀な人材を獲得できるはずがないのです。

——APUでは成績優秀者としてトップ10%を表彰するなどして、勉強することの大切さをしっかりと学生に知らしめていますね。

出口 APUの学生は自発的に勉強します。これは勉強する環境が整っているからです。学生の半分が外国人で、彼らのトップ層はAPUを卒業してからハーバードやオックスフォードの大学院に入るような優秀な学生です。外国人学生に触発されて、日本人学生も必死に勉強するわけです。

では、なぜ諸外国から優秀な学生

ネシアの国旗に変えるなど、キャンパス全体をインドネシア色に染め上げます。

このマルチカルチュラル・ウィークは、すべて学生が企画運営していますが、ひとつだけルールを課しています。それは、インドネシア・ウィークなら、実行委員会のメンバーの半分以上はインドネシア人以外でなければならないというルールです。自国人だけでやってしまえば楽ですが、それは単なるお国自慢です。そうではなく、運営に参加する半分以上の学生に自国の文化を伝える機会を得ることで、おたがいが学び合う。つまり「混ざる」んですよ。

——常に、「混ざる」ところから新しい創発が起こる。多様性がないと新しいアイデアが生まれないという考え方を、あらゆる面で実践されています。

出口 おっしゃるとおりです。シリコンバレーがなぜユニコーンの発祥地と呼ばれているかといえば、世界中から押し寄せる個性的な人物がワイワイガヤガヤ議論しているからです。大学も、そうあらねばならないと考えています。

世界を変える人材育成にはグローバルな視点変換を

——そうした「混ざる」ことを意識した取り組みを通じ、APUは「世界を変える人材」の育成を目指されています。具体的



が集まるのか。それはAPUがふたつの国際認証を取得していることと関係があります。国際経営学部と経営管理研究科は、国際認証AACSBを取得しています。また、アジア太平洋学部の観光学分野は、TedQualを取得しています*5。日本でAACSBを取得している大学は5校、TedQualは2校しかありません。世界の若者が他国の大学で学び、そこで優秀な成績を収めてハーバードなどの一流大学院に通う奨学金をもらおうと考えたとき、まず国際認証をもっている大学を検索するので、APUは学生のサーチに真っ先に引かれるわけです。

国際認証という点でいえば、日本では既存の大学のほとんどが、その取得に積極的ではありません。しかし、世界中から優秀な学生を集めることが学校経営の面でも大きなセー

ルポイントになると考えれば、客

にどのような人材でしょうか。

出口 それについて、APUは「APU2030ビジョン」を策定しています*6。別府に大学がありながら、外国人留学生が半数を占め、残り半数の日本人学生のうちでも、九州出身者は3分の1しかいません。3分の2は東京や大阪をはじめ、全国から集まっています。日本中、世界中から学生を集めているのだから、学びを世界中——とりわけ、太平洋地域を中心にしたアジア各地に返していこうということで、さまざまな取り組みを行っています。

世界91カ国・地域から学生が集まり、教員も半数以上が外国籍という比類ない多国籍・多文化の環境を活かして、「グローバル・ラーニング・コミュニティ」を創成していきたい。また世界中の卒業生や地域社会のステークホルダーとのつながりを深化させ、協働したい。世界中に散っていった卒業生が、APUで学んだことを活かしながら行動して世界を変えるチェンジメーカーになってほしい、とAPUは考えています。

多様な国籍と民族、宗教、文化を背景にした学生が隣接する寮で共同生活を送り、ほとんどすべての授業も日英2カ国語で行う。そうした取り組みを学校経営の中心に置いているというのも、その建学精神があるからです。

■表：数字で見るAPU

日本・世界から集う学生の数	学生に占める留学生の割合	学生の出身国・地域数
5830	49.8%	91
開学以来の入学者出身国・地域数	国内学生就職率	海外協定大学機関数
152	97.3%	469

2019 APUデータブックより

観的な指標を軽視していいはずはないでしょう。そもそも国内大学のランキングが、偏差値という不確実で狭い尺度のみで語られる現状がおかしいわけで、大学もまた各種のデータをもとに国際競争力をアピールしていかなければ淘汰される時代が来ていると思います(表)。





学生たちが、国籍や民族、文化の枠を超えて学び合う「マルチカルチュラル・ウィーク」はAPUならではのイベント。写真はインドネシア・ウィークのバレードの様子（上）。隣接するAPハウス（学生寮）では、異なる国籍の学生がふたりで1室を共有し、共同生活を営む。写真は新入生を迎えるの入寮パーティーの様子（右）。写真提供／APU

——日米の大学で何が違うのかといえば、学生や教員の能力ではなく、アメリカでは「世界を変える」と本気で思っている多様な人たちが日々議論している点だと聞いたことがあります。日本の大学全体を俯瞰したとき、足りないのはどんな視点なのでしょう。

出口 アメリカの大学には100万人を超える留学生が集まります。大学は、実は成長産業、あるいは大輸出産業であることを認識されています。ライフネット生命にいた時代に、40代の女性社員から「大学で勉

あるべきで、社会人のリカレント教育を行う役割を担っているのです。——大学に社会人が増えることで、ますます多様性が高まって、相互に刺激し合うという面も期待できますね。

出口 最近、ある大企業の経営幹部の研修をAPUで行いました。留学生を中心に、学生と経営幹部を混ぜてひとつのチームにして、「10年後の会社はどうなっているか」というテーマの議論を2泊3日で行ったんです。その結果、学生のみならず幹部たちにも、非常にいい刺激になったようで、「我々が気づかないことを、学生たちが気づかせてくれた。久々に英語を使って、ブラッシュアップもできた」と楽しんでくれました。



イスラム教の聖典にも生薬（しょうやく）として登場する「はちみつ」を使い、ハラール認証も取得した民官学連携の成果「はちみつ醤油ハラール」（左）。生協にハラール食の棚が当たり前にあるのも、APUならではの風景だ（上）。写真提供／APU

強してきたいからMITへの推薦状を書いてほしい」と頼まれたことがあります。彼女は無事合格し留学したのですが、「20年間の会社員生活で貯めた2000万円が、2年間の留学生生活でゼロになった」と話していました。アメリカの大学は授業料が6万ドル、7万ドル（約650万〜740万円）と高いですからね。つまり、アメリカの大学には、世界中から優秀な学生が100万人も、年間1000万円をもつて集まってくるということです。これだけでも

僕は、学生が長期で企業のインターンへ行くように、企業の側からも、2カ月、4カ月程度の逆インターンとして学びなおしをしに来るのがいいと思っています。そうしたリカレントを行うことにより、大学も社会も発達していくはずでした。

——日本において学びの先端的な取り組みを続けておられるAPUは、次の一歩をどのように踏み出していけるのでしょうか。最後に、これからの新たなビジョンや構想をお示しいただけますか。

出口 大学の大切な役割のひとつは、地域を元気にすることだと思っています。APUは大分の別府にありますが、大分や九州がさびれて、APUだけが元気であるはずがない。グローバルな大学ですが、ローカルを大事にしなければ生きていけないのです。そのためには、民・官・学のコラボレーションを積極的に展開していくべきだと考えています。

すでに成果はいくつかあります。たとえば、ムスリムでも安心して食べられるハラールの醤油です。イスラム系の学生が「別府は魚がおいしいけれど、ムスリムはアルコールを使った醤油がタブーなので、友人と一緒に日本食を楽しめない」と話し



10兆円の有効需要が生まれます。さらにそのなかから将来のユニコーンが生まれるわけですから、大学は国にとつての戦略産業でもあります。そういう発想が日本の大学にはない。たとえば既存の大学は国内の18歳人口が減ることだけを危惧しています。一方でインドでは、モディ首相が「1200校、大学が足りない」と公言しています。要は、外国からどんどん学生を取り込んで、切磋琢磨できる環境を整えればいいのです。——日本の大学でも、特長をもたせていけば、留学生に魅力をじゅうぶんアピールできるということでしょうか。

出口 そう思います。APUは大分県と別府市から約200億円をいただいてつくった大学ですが、経済効果は年間で200億円以上あります。地元学生の数が少なく、全国、全世界から学生がAPUにやって来る。その親御さんたちが観光に来る。だから大学は教育機関であると同時に戦略的な産業だと思うのです。世界中の学生を集めるために、APUは春季入学のほか、国際標準である秋季入学と英語入試の制度を設けています。一方で日本の大学のほとんどは、旧態依然の春季入学と日本語での入試を原則にするなど、門戸をとぎしたままです。入試制度から世界の常識に合わせなければ、学生獲得など夢のまた夢でしょう。

たのがきっかけで新しいハラール醤油が生まれました。地元大分のフンドーキン醤油とベンチャー支援のインスパイア、そしてAPUが3者相互連携協定を結んで共同開発したのが、アルコール不使用の「はちみつ醤油ハラール」です。

また、昨年はNHK大分放送局とJ・COM大分ケーブルテレコムとAPUが3者でコラボレーションして「APU×おおいた」というPR企画を始めました。留学生たちが、彼らのセンスで日本人が気づかない大分の魅力を探る取り組みです。ある月はNHK大分で番組を制作し、次の月にはJ・COMがつくります。交互につくって同じものを双方で放映するのです。これは、NHKが民間でつくった番組をそのまま放映するという日本初の試みで、APUが間に入ったからこそできたことだと考えています。昨年の1年間で終わるはずが、2年目もぜひやりましょうという話になりました。このように、民官学のコラボレーションのハブとなり、地域社会を元気にしていくのも、大学の大切な社会的責任だと考えています。

——APUがこれからの世界を変えるチェンジメーカーを輩出されることに期待しています。本日はどうもありがとうございます。

中高年の学びに期待される大学の新たな役割とは

——今日のビジネスパーソンは、激変する環境に適応していくためにも生涯学習続けなければならなくなっています。中高年に必要となる学びはぐくし（脱学習、学びなおし（リカレント教育）については、どのようにお考えでしょうか。また、そこで大学が果たすべき役割はどのようなものになるでしょうか。

出口 ビジネスパーソン個人もそうですが、企業にとつて、20年や30年前に経済学や経営学を勉強した人の知識が今もそのまま役立つかといえば、そんなことはないはずです。今後は10年ほど働いたら2、3カ月は大学で勉強する、といったことを繰り返さなければ、社会も企業ももたないでしょう。企業はその間の学費を全額補助するなどといった、思い切った支援を行って社員に勉強させなければ、知識は古いまま固まってしまうだけです。

世界最古の大学のひとつであるカイロのアル・アズハル大学の3信条は、「入学随時、受講随時、卒業随時」です。つまり大学で勉強すべき年齢というのはなく、学びたいと思ったらいつ来てもいいし、学び終えたと思ったらいつ出て行ってもいい。いつでも繰り返し学ぶことができる。本来、大学はそういう場所です。

注 *1 V (Volatility = 変動)、U (Uncertainty = 不確実)、C (Complexity = 複雑)、A (Ambiguity = 曖昧) の4つの要因により、現在の社会経済環境がきわめて予測困難な状況にあることを表す言葉。

*2 評価額10億ドル以上の非上場、設立10年以内のベンチャー企業を、想像上の珍獣であるユニコーンにたとえた表現。

*3 人口比をベースに、議員や企業の管理職などの社会的要職の一定割合を女性に振り分ける制度。

*4 中国・唐の2代皇帝である太宗の言行録。太宗と優秀な臣下たちの問答を中心に、後代「貞観の治」と評された善政の要諦が語られ、日本でも長く帝王学の教科書とされてきた。

*5 AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) は世界各国のビジネス教育機関を評価・認証する国際組織。TeDeQualは国連世界観光機関 (UNWTO) による観光学教育の国際認証。

*6 <http://www.apu.ac.jp/home/about/content7/>



出口治明
でぐち・はるあき
1948年、三重県美杉村（現・津市）生まれ。京都大学法学部を卒業後、72年、日本生命保険相互会社入社。ロンドン現地法人社長、国際業務部長などを経て2006年に退職。同年、ネットライフ企画株式会社を設立し、代表取締役社長に就任。08年4月、ライフネット生命保険株式会社に社名を変更。12年上場。社長・会長を10年務めた後、18年より現職。主な著書に『生命保険入門（新版）』（岩波書店）、『全世界史、上下』（新潮文庫）、『人類5000年史、1―Ⅲ』（ちくま新書）、『0から学ぶ「日本史」講義、古代篇（中世篇）―文藝春秋）、『哲学と宗教全』（ダイヤモンド社）などがある。



鈴木隆
すずき・たかし
大阪ガス（株）エネルギー・文化研究所研究員。2020年度から、大阪事業構想大学院客員教授、大阪大学COデザインセンター招へい教授を兼務。

日本から世界へ広がる「学びの共同体」

— 小中高の学校改革から社会全体へ —

2020年度から小中高校で順次実施される新学習指導要領。そのキーワードは「主体的・対話的で深い学び」だ。しかし20年以上前に、すでに対話的で探究的な学びに着目した「学びの共同体」を立ち上げ、日本のみならず世界各国で着実に成果をあげてきた人物がいる。学校改革の第一人者である佐藤学氏に、単なる方法論ではない、ヴィジョンと哲学にもとづいた実践的な取り組みについて伺った。

生徒のみならず、同時に教師や保護者までも巻き込む「学びの共同体」のあり方は、企業や組織、地域、さらに社会全体の学びの場へと広がり得るのではないだろうか。

協坂敦史 取材執筆
増田智泰 撮影



佐藤学 Sato Manabu
[学習院大学文学部特任教授]

インタビュー

ゆっくりと静かに、だが着実に広がっている。

政治的なトップダウンではなく、かといってボトムアップの改革を求める運動でもなく、自律的にネットワークを形成しながら、今では全国で小学校から高校まで、公立の小中学校では約1割の4000校近くが改革に取り組んでいる（このうちパイロット・スクールは約300校）。

「よく、導入を検討している教師から、佐藤さんが中心的指導者ですかと訊かれますが、いつも中心はあなただ、あなたが中心となって始めなければ、改革は絶対に成功しない、と答えています。これは、運動ではない。これまで、数え切れないほどの運動が上から、また下から始まり、教育を改革しようとしてきましたが、すべて失敗してきました。教師一人ひとりが、それぞれの学校が中心となって連携し合うのが、私たちのやり方です」

聴き合う関係がすべての出発点

「学びの共同体」の改革は何から始まるのか。ひとりの教師が研修や公開授業を見学するところから始まることもあれば、校長がリーダーシップを発揮したり、地方自治体として教育委員会がまとまって指導したりすることもある。しかし共通するのは、どの場合でも同じ。学校のなかで一人ひとりが他者の言葉に耳を澄ませ、聴き合う関係を築くことが、すべての出発点となる。

「対話が大切だと言われますが、実は学校ほど対話のない場所も珍しい。校長の訓話は誰も聴いていないし、職員会議で先生が発言しても、教室で子どもが発言しても、誰も聴いていない（笑）。教師というのは雄弁に話す職業だと思っている人が多いのですが、よい教師というのはみな

よい先生とよい生徒のいる、よい教室のイメージとは、どんなものだろう。優しく微笑み、面白くてためになる話が上手な先生、それを真剣な眼差しで聞く物静かな生徒といったところだろうか。あるいは、ひとたび先生が生徒たちに発言を求めれば、活発な議論や笑い声が沸き立つような、明るい教室だろうか。

「学びの共同体」の改革が行われた学校の授業を見たら、そのようなステレオタイプを見直さずにはいられないはずだ。その授業は、どちらかというと静かで地味。先を争って発言しようとする生徒もいないし、先生も受け身の姿勢が目立つ。でもじっくり見れば、生徒たちの誰もが授業に参加し、あらゆる場所で静かな対話が交わされている。なかでも驚くのは、「ジャンプの学習」と呼ばれる発展的な難しい課題に取り組む子どもたちの真剣で嬉しそうな眼差しだ。

「こういう授業を見ていてよく分かるのは、子どもにとって教室で友達と学び合うことは幸福だということ。今の子どもは学ぼうとするモチベーションがないとか、よく言うじゃないですか。でも、それは違う。学ぶ喜びを知れば、人間は誰もがもっと学びたいと思うものなのです」

そう語ってくれたのは、「学びの共同体」の理論的支柱をつくり全国的に広めた、いわば「生みの親」である佐藤学氏だ。実践し、行動する教育学者としてさまざまな試行錯誤を繰り返した知見をもとに、神奈川県茅ヶ崎市で最初のパイロット・スクールとして浜之郷小学校が創設されたのは1998年だった。2001年には静岡県富士市の岳陽中学校。その後も東京大学教育学部附属中等教育学校など、さまざまな学校がパイロット・スクールとなる。以来、「学びの共同体」の改革は、

聴き上手で物静かです。五感のなかで最も受動的な耳を使い、聴き合うという行為をベースに、学校における人間関係を再構築することから始めるのです」

教室のなかでも、生徒と生徒が互いに耳を傾け、聴き合う関係を構築する。顔がよく見えるコの字型の座席配置と3〜4人の男女混合グループというスタイルも、この聴き合う関係を促進する。もちろんそれは単なる礼儀や態度の問題ではない。教室のなかで言いにくいこと、とりわけ「分からない」という声に耳を傾ける。分からない子がいたら分かる子が支える、というこの「学び合い」こそが「学びの共同体」の大きな特徴だ。

「分からない子を、分かる子が支えるというのは、すごい力を発揮することになる。どんなに大人が支えようとしても、道はこちらだと教えようとしても指導できない子どもが、ほかの子どもの支えによって、立ち直ったり戻ってきたりすることは珍しくありません。でも、多くの子どもは他者への無関心と不信で凝り固まっている。馬鹿にされたり、傷ついたりした経験しかない子どもたちが、誰かに支えてもらえると実感したとき、子どもたちの表情が変わるのが分かります」

子どもたちを救う力をもっているのは子どもたち自身であると実感し、この力を中心に据えて信頼することから始まった改革。だが、もちろん大いに時間はかかる。

たとえばそれは、ひとりの教師がふと口をつぐみ、何かを言いたいのに言うことのできないひとりの生徒に気づくところから始まり、やがてクラス全体、学校全体に波及していくものなのかもしれない。声の大きな、雄弁な者の方が偉いという現代の社会常識からすれば、それは小さな革命を



地域にパイロット・スクールを設置し、そこを拠点として近隣の学校改革のネットワークを形成する。「学びの共同体」展開当初にパイロット・スクールとして創設された神奈川県茅ヶ崎市の浜之郷小学校（右）と静岡県富士市の岳陽中学校（左）での授業風景。写真提供／佐藤学（以下すべて）



起こし続けることだといえるだろう。

「多くの改革が失敗するのは、曖昧に考えて急激に変えようとするからです。現実を徹底的に分析することなしに、課題を設定して急ぐ。そうではなく、今までにない見方で現実を見て、そのかわり緩やかに変えていこう（Think revolutionarily, change evolutionarily）」と言っているんです。2、3年で達成した改革はすぐに消えていきますが、10年で変えた改革は10年後も消えないものです」

難しい課題こそが、子どもたちを夢中にさせる

互いが助け合うという、いわばケアと共通する倫理をベースにした、学び合う環境づくり。だが、それだけでは足りない佐藤氏は指摘する。

「弱い人のために心をくだし、支え合う。学びの共同体はケアの共同体でもあります。けれども、優しいケアばかりになってしまうと、子どもたちの学ぶ力が弱くなってしまいます。ケアは支えですが、学びは闘いでもある。もし本当に学ぼうと思ったら、たとえどんなシビアナ家庭環境にあっても、そこで読書をしたり学校の課題に取り組んだりしなければならぬ。それは自分との闘いであり、強さが必要。学ぶためにケアは必要ですが、学びそのものは闘い。ここには、矛盾もあるのです」

そこで、いっそう大きな意味をもってくるのが、「ジャンプの課題」と呼ばれる、飛躍のある難しい課題設定を授業のなかに採り入れる仕組みだ。4人ほどのグループをつくった子どもたちは、授業の前半で教科書に書かれているような基礎を学んだ後、授業後半には、それよりも遥かに高難度の問題に取り組む。

たとえば、三重県御浜町の小学3年生の「かけ

に取り組めること。

そして最後の理由は、知識や学力には大きな個人差があるが、思考力や探究力といった学ぶ力そのものには、人によってそれほど格差がないことつまり、難しい問題の方が、知識以外の部分で問題の解決に多様に貢献できる可能性が高いということだろう。

聴き合う関係をベースとし、「ジャンプの課題」を通して「闘い」としての学びにもチャレンジしながら、その喜びに目覚めていく。こうした子どもたちの姿を見た教師たちもまた、新たな学びの

算の筆算」で行われたという「共有の課題」は、「1個89円のボールを12個買います。代金はいくらですか」というもの。これでつまづく子も、なかにはいる。一般の小学校であれば、その子たちのために、さらに易しく説明し、徹底して同じような課題を繰り返し教えることになるだろう。

ところが、この授業では続けて「針金を使って一辺24cmの正方形を48個つくと、92cmあまりました。針金は何mありましたか」という「ジャンプの課題」が示される。子どもたちは歓声をあげて喜ぶが、グループで取り組んでも簡単には解けない。それぞれに、あちこちでつまずきながら、皆が夢中になったまま授業の終わりを迎える。もちろん、正解にたどり着くのは、ごく一部の生徒だけ。それでよいのだろうか。一体、ここ何が起きているのだろうか。

あるいは長野県木島平村の中学1年生の「光の反射」では、「入射角と反射角が等しい」という実験の後で、自転車や道路標識などで使われる反射板（どの方向から光を当てても元の方向へ反射する）を渡し、その仕組みを顕微鏡で観察させていた。反射板の仕組みをちゃんと知っている大人がどれだけいるだろうか。ひじょうに高度な課題である。「そもそも、学力が十分にある多くの子どもにとって、学校の授業は退屈なものでした。でも驚いたのは、ジャンプの学習が好きなのはむしろ、できる子どもたちよりも、できない子どもたちの方だったのです。もちろん、先ほど説明した『聴き合う関係』がしっかりとできていたという条件のもとでの話ですが。それがなければ、優秀な一部の生徒だけが解いて自慢するだけになってしまふ。でも、協同で探究するという前提さえあれば、それも変わってきます」（図1）

あり方を発見する。もちろん、テストの点数を上げるという結果を求めてやっているのではない。だが、「学びの共同体」の改革を行った学校の多くで、結果的に低学力層の子どもが劇的に減り、全体の学力も大きく伸びている、と佐藤氏は胸を張った。

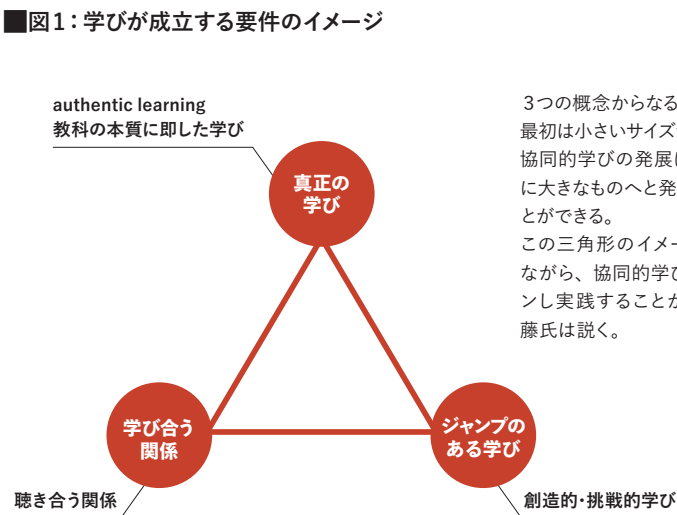
世界へ広がる「静かな革命」

視野をもっと広げてみると、実は世界中の教室でよく似たことが起きている。コの字型に並んだ



誰もが理解すべき「共有の課題」(教科書レベル)と、その理解を基礎として挑戦する「ジャンプの課題」(教科書レベル以上)のふたつの課題で授業をデザインする。三重県御浜町の小学3年生の「かけ算の筆算」では、教師がヒントを出そうとすると「もう少し待って!」と必死で解こうとする姿が見られ、長野県木島平村の中学1年生の「光の反射」では反射板を顕微鏡で観察したり、鏡のモデルをつくるなどさまざまな工夫が見られた。

3つの概念からなる三角形は、最初は小さいサイズから出発し、協同的学びの発展により次第に大きなものへと発展させることができる。この三角形のイメージをもちながら、協同的学びをデザインし実践することが大切と佐藤氏は説く。



なぜ、できない子どもたちが喜ぶのだろう。自分でも最初はよく分からなかったと笑う佐藤氏だが、そこには3つの理由があると説明してくれた。ひとつめの理由は、いわゆる「勉強のできない子」がもっている学びのスタイルに関わる。彼らの多くは、基礎から順番に応用へと階段をのぼっていくオーソドックスな学びを苦手とするが、逆に応用を通して基礎がもっている意味を理解できることが少なくない。

もうひとつは、いつでもできる子に教わってばかりの子どもが、「ジャンプの課題」では同じ分からないという平等な立場で、ほかの子たちと対等

子どもたち、数人のグループによる共同作業を中心とした学習風景。佐藤氏によれば、20世紀末にヨーロッパ、アメリカ、アジアの違いを問わず、ほぼ同時にその変化は起きたのだという。

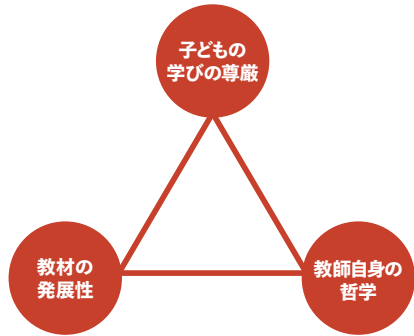
「生徒全員が教師の方を向いて話を聴くというスタイルは、日本のほかにアジアの農村などではまだ少しだけ残っているかもしれませんが、今はすっかり消えてしまいました。この静かですが劇的な変化は、社会構造の変化に対応したものだと思います。世界中で単純労働が減った。大人になっても学び続ける必要があります。コラボレーションを前提とする知的な仕事が増えた。労働のスタイルが変わったから、それを支える学びのスタイルも変わった。必然的な変化です」

大切なのは、その先だという。確かに、グループ学習の体裁をとってはいても、本当の意味でコラボレティブな関係を教室のなかにつくるのは難しい。世界中の多くの学校で行われているアクティブラーニングも、実はほとんどがこれまでと同じ「教師から生徒へ」という、知識伝達型のカリキュラムにとどまっている。知識を吸収するのではなく、「知識を活用する探究」を学ぶための新しい仕組みが、世界中で求められている。

「ポイントは、対話的で探究的な学びのスタイルを身につけることができるかどうか。だからこそ、むしろ活発に話し合っているグループ学習が一番よくない。静かに対話できている学びが一番よい、というのがだんだん分かってきたのです」

この10年のあいだに、「学びの共同体」の改革は国際的にも爆発的に普及した。とりわけ、韓国、中国、台湾などでは多くのパイロット・スクールが創設され、教師だけでなく教育行政に携わる人びとの関心もひじょうに高い。こうした海外での

■図2：教師の学びの課題



授業協議会では、よしあしを「評価」し「助言」するのではなく、上記3つの課題を中心とした「学びの質の向上」を目指す。子どもの「学びの実事の省察（リフレクション）」を、生徒たちと同様、対話的に協議していく。



学校改革の目的は、ひとり残らず教師が専門家として成長できる学校を築くことでもある。そのためには、授業の公開と授業協議会の実施が重要であり、年間30回、多いところでは100回以上の授業研究が行われている。



海外では、2006年に政府科学研究部に「学びの共同体研究所」を創設した中国をはじめ、佐藤氏が教育省政策顧問として招聘されたメキシコや、教育学会の講演を契機としたペンシルバニア州立大学での改革が行われているアメリカなど、その活動は広がっている。毎年韓国で開催される「学びの共同体夏のセミナー」（上）には、例年各国から1300人ほどが参加している。



くためには、やはり対話的で探究的な「学びの喜び」を採り入れたものである必要があるだろう。深い学びがあれば、ひとつの企業や業界が社会のなかで何を行い、何を変えることができるのかという、より大きな責任感やリーダーシップにもつながっていくはずだと佐藤氏は示唆する。

「NPOで仕事をしている人たちや、ボランティア活動をしながら学んでいる人たちは、そういう学びを取り戻していると思う。でも、本当に学びを取り戻してほしいのは、やはり企業研修ですね」ポイントになるのは、やはりシステムを変えることだという。その点でも「学びの共同体」の学校改革が参考になるはずだ。

教室という壁に囲まれてひとりですべてを行わなければならない教師という仕事は孤独なものだと、佐藤氏は語る。中学校や高校であれば、さらに教科という大きな壁が伝統的にあり、ほかの教科のことには口を出さないという不文律が存在した。このような壁を取り払い、教師たち自身が学び合うためには、どうしたらよいのか。

たとえば、多くの学校で行われている公開授業だが、ひじょうに無駄が多く、しかも若い教師により厳しい試練を与える通過儀礼的な意味合いをもたせるなど、多くの悪い伝統が残っていると指摘する。こうした研修を変えて不必要な壁を壊し、教師たちが互いに学び合う「同僚性」が築かれるためには、どうしたらよいのか。

「まずは原則としてどの教師も必ず年に一度、公開授業を行う。つまり、誰もが自ら研究テーマをもった当事者となり、お客さん（傍観者）はひとりもない。そして、どう教えるかというテクニクではなく、子どもたちの学びに注目する。いつ、どんなときに子どもの学びが起きたか、学

関心の高まりについて佐藤氏は、「国民国家と資本主義経済に従属する古い教育システムからの転換」という大きな流れとともに、もうひとつ重要な変化が背景にあると指摘する。

「公教育の危機というのは、日本ではまだそれほど深刻なものとして感じられないかもしれませんが、しかし、海外では新自由主義にもとづいた教育の市場化という流れがひじょうに強くあり、多くの教育者が懸念をいだいています。教育はもはやIT産業と並ぶようなビッグビジネスであり、莫大な投資が流れ込んでいる分野なのです。一方で、公教育を支える財政は多くの国で逼迫（ひびく）している。そういう文脈のなか、新しい学びの形、新しい学校の姿、新しい教師の役割をどうつくっていくのか。幸か不幸か、今のところ海外の方が危機意識は強いと感じています」

大人の社会にも、より深い学びを

小学校から高校まで、学びの場にはもちろん多くの問題がある。だが、それを支える大人の社会はどうだろうか。21世紀型に転換したという社会を構成する企業をはじめとする職場における「学び」は今、どうなっているのだろうか。

「この30年くらいで顕著な傾向だと思うのですが、社会全体が学校化している（学校化社会＝スクールドソサエティ）。かつて学校的なものとして批判されていたもの、たとえば理不尽なほど厳しい規律だとか、一方的な知識の伝達とかいうものが、今はむしろ企業のような組織で目立つようになってきた。先生から一方的に話を聞くだけの授業は日本の学校でもすでに珍しい光景となりつつありますが、企業の研修ならまだ当たり前です」

こうした指摘は、多くの社会人にとって耳の痛いものかもしれない。効率を重んじるあまり、私たちは学びと労働のあいだに線引きがなくなっても、ほとんど疑問すら感じなくなっていないだろうか。「まず変わらなければいけないのは、大学だと思っています。今の大学は、まるで働くための知識と技術を身につける専門学校になってしまっている。生涯、学び続けるための基礎をつくっていない。それは、ひと言でいうと教養です。ものごとに対する知的な関心をもち、他者と話し合いながら、実りある社会を展望することのできる市民的資質とでも言うべきもの。日本の教養水準の劣化というのはひどくて、まず大人が本を読まなくなっているでしょう」

企業が研修などで職能を高めることは、もちろん重要である。それが深い学びへとつながっているが止まったか。方法論ではなく、教室で起きた事実だけに注目すると面白いし、互いに学ぶことができる（図2）。よい教え方を主張し合っても、声の大きな人が勝つだけなのです」

聴き合う関係を大切にすることの重要性が、ここでも強調される。学びは闘いでもあるというが、それはおそらく自分との闘いなのだろう。だから、真の学びは他者と協同することで、勝ち取ることができるのだ。

「東洋でも西洋でも、多くの思想家が学びというものを旅に喩えています。確かに学びは、既知の世界から未知の世界への旅ですよね。旅というのは、出会いと対話です。新しい世界と出会い、新しい自分と出会う。一巡して帰ってきたときには、もうひとつ新しい世界を見つけ、もうひとつの新しい自分を見つけ、もうひとつの新しい人とのつながりを見つける。私はそれを、世界づくり、仲間づくり、自分づくりと呼んでいます」

世界中の教育現場に「静かな革命」を起こしつつある、「行動する教育学者」の言葉のなかに、他者や世界へと開け放たれた扉としての学びの力を感じた。子どもたちがもつ学びへの渴望、そして支え合う力に学び、私たち大人も社会のあり方を考え直してみるべきではないだろうか。



佐藤学

さとう まなぶ

学習院大学文学部特任教授、東京大学名誉教授。1951年、広島県生まれ。東京大学大学院研究科修了。三重大学教育学部助教授、東京大学教育学部助教授、東京大学大学院教育学研究科教授を経て現職。アメリカ教育学会名誉会員、全米教育アカデミー会員。日本教育学会元会長、日本学術会議第一部元部長などの経験を経て「学びの共同体」の学校改革の研究に取り組む。著書は『学校を改革する―学びの共同体の構想と実践』（岩波書店）、「学びの共同体の挑戦―改革の現在」（小学館）など多数。

【取材日：4月6日】

世界最高の幼児教育 レッジョ・エミリアからいま学ぶこと

秋田喜代美
Akita Kiyomi

「世界で最も優れた10の学校」*に選ばれ、米Googleの社員が利用する預かり保育にも取り入れられるなど、注目を集める幼児教育のレッジョ・エミリア。イタリアの小さなまちから生まれた、独自の哲学にもとづく保育実践は、単なる幼児向けの教育理論に留まるものではない。コロナ禍のいまだからこそ、その実践を見つめ直し、あらためて学んでみたい。

*1991年 ニュースウィーク誌

はじめに レッジョ・エミリアとは

いまアフターコロナ、ポストコロナの教育について議論がなされています。園や学校が閉鎖中の子どもたちの本音を聴いてみると、公教育のなかで、先生が自分たちのことを気にかけ、心を砕いてくれていること、仲間との語らいなど当たり前だに思っていた人と人とのつながりの意味や、日々の生活リズムを学校生活がつくっていたことなどが語られます。そのなかで大事なことは、以前の教育に戻るのではなく、この間の経験を踏まえ新たな教育の日常へと挑戦していくことではないでしょうか。たとえば、対面からオンラインになったことが問題なのではありません。オンライン授業により対話が減り、先生たちからの一方向の情報通信が増え、課題を多く出すことが教師の役割であるかのような教育に対して、子どもたちはそれは違うのではないかと主体的に関わりあう時間を、

と声を挙げています。子どもたちは自分たちの声を聴き、そして自分たちの可能性や主体性を引き出し大人も子どもも共に育ちあうネットワークやまち、コミュニティがつくられていく教育がさまざまなツールにより展開していくことを、これからの新常態の教育に期待しています。

「聴くことの教育学」を中核の理念とし、これからの教育にヒントを与えてくれるのが、イタリアのレッジョ・エミリアの教育です。エミリアとあるので、女性の研究者の名前と時に誤解を受けがちですが、これはエミリア地方（レッジョとは地域、州の意味）の教育という意味です。北イタリア、レッジョ・エミリア市の第二次世界大戦後に生まれた乳幼児の保育・教育実践や制度と、その実践を支えてきたローリス・マラグッツィの哲学にもとづく教育実践やまちづくりが、1990年代に北米をはじめ国際的に紹介されるようになり、これからの時代の教育として脚光を浴びるようになりました。



乳児保育所や幼児学校の建物には「ピアッツァ（広場）」（右）という明るく開けた空間を中心に年齢別に教室を配置。教室は「アトリエ」（左上）のほかに、2部屋の「ミニアトリエ」があり、1部屋は照明を落とし集中しやすい工夫がされている（左中）。空間や環境を重視するため、ゆがんだ鏡や三角形に組まれた鏡（左下）などが多用されているのも特徴的。



出典／DVD『子どもたちの100の言葉——レッジョ・エミリア市の挑戦2001』（監修・構成／佐藤学、秋田喜代美）

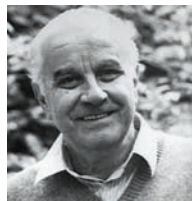
いまではその哲学や考え方が世界中に広がり、幼児教育関係者だけではなく、国によっては小中学校の教育にも、この思想は影響を与えるようになっていきます。レッジョ・チルドレンという組織を中心に、国際ネットワークも構築しています。日本もこのネットワークに2019年度から正式に加盟参加をしています。大事なことは、これは特定の教育技法や手法としてのアプローチを取り入れるという発想ではないことです。「レッジョ・エミリアの哲学や思想に触発（インスパイアード）された実践（Reggio-inspired approach）」と呼ばれる。

《特徴1》子どもたちの100の言葉と聴くことの教育学

今年2020年には、ローリス・マラグッツィの生誕100年を迎えます。また今回の新型コロナウイルスで、イタリアでも多くの感染者が出たことは、まだ記憶に新しいと思います。しかしそのようななかでも、レッジョ・チルドレンはいち早く、子どもたちの権利を守ることを動画配信などで訴え、対話と呼びかける活動をしていました。常に子どもも市民として考え、大人も対話と参加によってよりよい社会を考えていくために動く。

1歳児のルチアはテーブルの前の椅子に座り、ショッピングカタログを見えています。その傍らに保育者が座っています。ルチアが腕時計の頁の写真に関心を示し指さします。そして保育者の方に顔を向け質問するような眼差しを向けます。その姿を見て保育者は身体を彼女の方に傾け、自分の腕時計を見せます。そしてルチアの様子を見守っています。そして彼女の関心を確かめ、その腕時計を彼女の耳元に当てます。チクタクという音をルチアはじつと聴いています。そしてその後再度カタログに目を戻します。保育者が見ていると、ルチアはその腕時計の頁に頭をくっつけ耳を当てています。そこから、ルチアが腕時計と針の音との関係に気づき、その関係の仮説を自分でたてて確かめようと行動したことが分かります。6枚の写真からなる記録です。そして動画には、「子どもは探究者（researcher）である」という語が入っています。この動画では保育者と子どもの間にはひと言の言葉もありません。しかしそこには、

あきた・きよみ
東京大学大学院教育学研究科長・教育学部長、教授。東京大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。博士（教育学、東京大学）。東京大学教育学部助手、立教大学文学部講師、助教授を経て、1999年より東京大学大学院教育学研究科に勤務し、現職。主な著書に『学びの心理学——授業をデザインする』（左右社）、共著に『GIFTS FROM THE CHILDREN 子どもたちからの贈りもの——レッジョ・エミリアの哲学に基づく保育実践』（明文書林）などがある。



古代ローマ時代に建設された都市で、今もなお中世のまち並みが残るレッジョ・エミリア市。第二次世界大戦直後に市民たちが、まさにその手で園をつくったことから始まった幼児学校だが、創始者でもあるローリス・マラグッツィがその理論と実践を支えていた。

保育者と子どもとの対話があり、子どもと腕時計との間につながりが生まれている姿を確かに観ることができます。年齢などによらずその子の有能さを捉えようとする姿勢と、子どもへのイメージがあります。

ここで語られる「聴くことの教育学」は、子どもの言葉を聴いて記録することを意味するものではありません。この子が何を探究しようとしているのかを、言語非言語問わず多様な次元で聴こうとする、大人の関与があります。子どもたちの「100の言葉」を聴き取るという姿です。レッジョ・チルドレンの「ペダゴジスタ（日本で言えば指導主事や助言者のような人）」であり哲学を語るカール・リナルディは、多様に聴く文脈とは「教えること―学ぶこと」の関係をひっくり返す（overtun）ものと述べています。教師と子ども、子ども同士、誰もがその関係をひっくり返していくことも述べています。「ひっくり返す」とは何でしょうか。大人が教える子どもが学ぶ、という関係を問い直すことです。また子ども同士も、関係性や事物とのつながりを互いに聴き合い、思いの枠に出会うことを意味しているのです。レッジョ・エミリアの実践を北米に紹介した、レラ・ガンディーニさんが語った次のような言葉があります。

「保育者にはふたつのポケットが必要。ひとつは専門的な知識を入れるポケット。そしてもうひとつは不確かなものを問うポケット」という言葉です。聴くということは、「不確かさ」を問う行為として成立します。そこには、「教え―学ぶこと」とは、知識を知らない者に伝達する行為としてではなく、起きている出来事のなかで不確かさを問うことで、既存の思いの枠組みから解放され

「出会う」ことという思想があります。

つまり、自らを新たにし、知の主体となって、仲間と共に知を共同構成していくことが学びである、という協働的な学びの哲学があります。マラグツィーは、教師や保育者を「不確実性についての専門家」と呼びました。不確かということを悪いことではなく、大事なこととしたのです。聴くことの根底にあるのは、単に注意深く人の話を聴くことを子どもに求めることではありません。探究し、常に変化していくことで、社会の多様性や豊かさに出会うことを学びとする哲学なのです。

レッジョ・エミリアの協同組合パンタレイのペダゴジスタであるフランチェスカ・ビアンキさんは、子どもたちが対話し探究をするプロジェクトの秘訣を「子どもたちの問いに対して、良質の問いを返すこと」と言われました。これは不確かさへの専門家の哲学を象徴する言葉です。大人は子どもとの問いに対して、答えを与えることが自分の役割と考えていることが多いように思います。また、お決まりの仕方で「本や図鑑で調べてみたら」と指示したりしていないでしょうか。その子どもの問いの意図や背景の文脈を聴き取り、子どもの問いに対し、さらにより良質な問いとして問い返すことが、ひとつの答えを与える以上に、より深い探究を生み出す。そこに学びたいと思います。

これからの社会は、不確かで急激に変動する時代です。そこにおいて、子どもたちに求められる学びの哲学をレッジョ・エミリアは示しているのです。研修というと、さまざまな知識を与える研修が教員向けにも多く組まれています。しかし、知識という片方のポケットだけではなく、不確かさを問うもうひとつのポケットを持つマインドセットが大事なのです。

ば、将来の社会に役立つという発想ではありません。子どもの現在の姿のなかに私たちの社会の可能性があると観る見方です。

そのために記録をとることとしての「ドキュメンテーション」とそのドキュメンテーションを通して、保育者や保護者も地域の人も共に語り合うことで、人と人とのつながりが生まれていくという発想が大事にされていることが、大きな特徴です。それによって私たちは、「Image of the child」、子どもをどのような存在として見るかを、具体的に捉えることができます。「子どもが最も大きく見える瞬間を捉える」ことが大切にされます。

左上の写真を見てください。子どもが堂々と自分が撮りたいと思っているものを撮影している姿を捉えています。また、子どもたちの作品がまちの公会堂の幕に飾られていたり、公園に子どもた



まちの文化にふれ記録しようとしている瞬間の子どもは、夢中になっている。子どもが最も大きく見える瞬間の一例として、レッジョ研究者から提供された写真。写真提供／ Ben Mardell



公園や公会堂などの公共の施設や店舗など、子どもたちの作品はまちのいたるところで見ることができる。すでに地域の文化財の重要な構成要素にもなっているようだ。



教育の専門指導を行う「ペダゴジスタ」と教師や職員が集まり、定期的に話し合いが持たれている（右）。また、親が集まる「親の会」や、親と市民のための「学習会」（左）なども定期的に行われており、教師と保護者が学びの共同体を形成している。

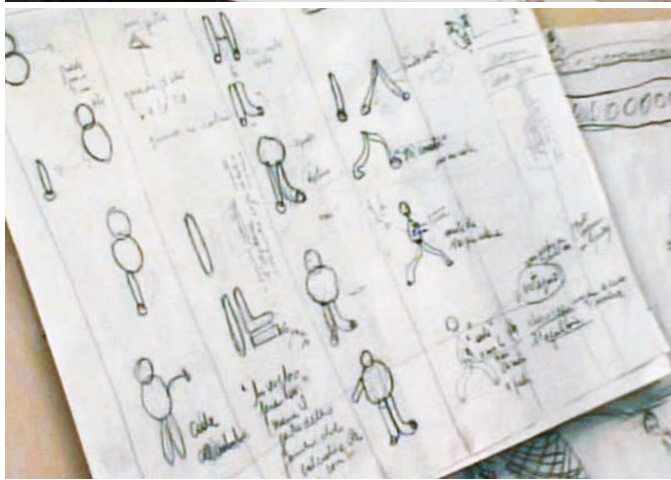
《特徴2》子どもを中心として 共につながり学び合うコミュニティ

レッジョ・エミリアの子どもの見方として、「各々の子どもは可能性、希望の始まりである。そして多様なレベルでの意識、意思、勇気、そして子どもを受け入れる国の政治の影響を深く受け

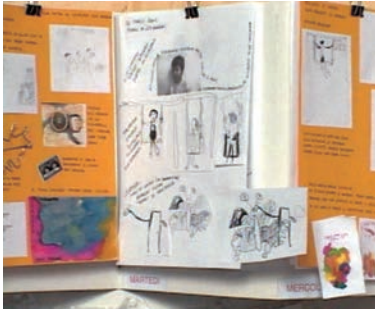
ちの詩や作品が飾られていたり、靴屋さんを訪れた子どもたちが描いた靴の絵が店先に飾られていたりといった様子も見られます。また、地域の廃品リサイクルセンターとつながり、そのものが子どもたちの作品の素材として使われたりということもなされています。皆が、子どもの声や姿を共に尊重し、語り合う文化がつくられています。

また、そうした子どもの見方を中心に、生み出す人としてのペダゴジスタや子どもの可能性を、アートによって引き出す「アトリエリスタ」という専門家がいます。そうした人びとが園と園、園とまち、園と人びとをつなぎ、さらに保育者の専門性を高める役割を担っています。地域文化、コミュニティを大人も子どもも問い続けるプロジェクトが、レッジョ・エミリアの特徴でもあります。それはワクワクするような情動経験を共有し、新たな気づきや発見をもたらしてくれそうという知的な仕事であるだけでなく、専門家としての手応えや楽しさの共有も含まれるからこそ、コミュニティの連帯感覚を生むものでもあるのです。

今回の新型コロナウイルスの感染予防対策のなかで、私たちは物理的な隔離があっても、心がつながるためには何が大事かを感じ取ってきました。そして、そこにさまざまなデジタルツールが機能することも実感してきました。園や学校は、地域の人と共に、地域に根ざした関わりの拠点となる社会的機能を有しています。イタリアのコミュニティ思想と日本の地域が大事にしてきた価値は、必ずしも同じではないかもしれませんが、ですが、子どものことを共に語りながら笑顔が生まれ、つながりが生まれることが、その子どもが小中高校生そして大人になっても、つながりの基盤を生み出し、そして子どもはいずれ育っても大人たちの



子どもの可能性をアートで引き出す専門家「アトリエスタ」(上)は、子どもたちの言動や教師とのやりとりなどを細かく記録する「ドキュメンテーション」(中)を行う。それらをまとめて教室に展示することで、子どもの学びの軌跡がひと目で分かるようになっている。また子どもと子ども、親、教師をつなげる役割も果たしている(下)。



連帯を生み出す可能性を持ちえています。地域の人と共に子どもが示す可能性と、聴き学ぶことでのつながりから始まるコミュニティづくりは、ネットワークの時代、人の絆が閉じられがちな時代だからこそ、私たちにひとつの示唆を与えてくれているのではないのでしょうか。

《特徴3》地球市民を育てる環境の生成

子どもの声を聴くこと、そして子どもの可能性を捉える記録やそこから生まれるイメージを中心に、地域の大人たちも対話をはじめると共に、レッジョ・エミリアは新たな価値を提示しています。それは、何ができたかや、どのような成果なのかではなく、一人ひとりの表現としてのアートを大事にし、自然を大事にしていく共生の価値観

を私たちに提示しているということです。

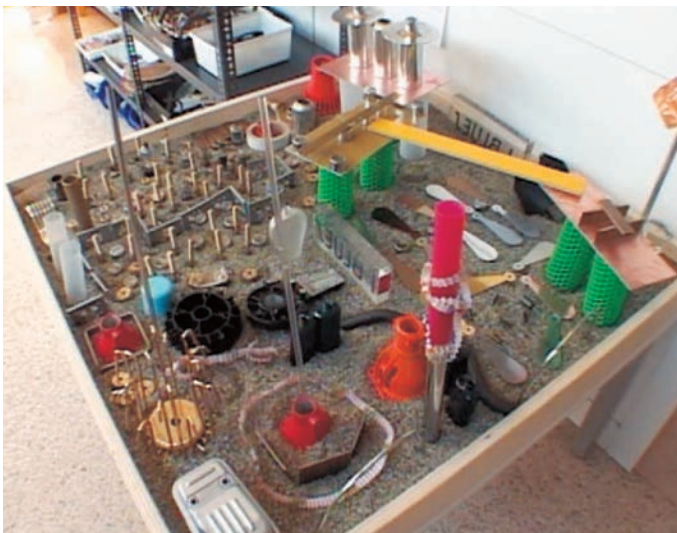
レッジョ・エミリアの保育の実践では、空間としてのアトリエなどのスペースや、光と影などの環境や人工物と自然物による多様な素材、そしてそれらを支えるアトリエリスタがいます。そのそれぞれが私たちの発想や感覚と異なる文化である目新しさから、初期には私たちの目を惹きつけてきました。しかしそれだけではなく、レッジョ・エミリアの実践が20年間をこえて私たちを惹きつけ続けるのは、常に変わらず大事にされている哲学と環境があると同時に、新たな道具などにも常に挑戦してきている点があるからです。

現在グローバル化、デジタル化が社会のなかで急速に進んでいます。ITというと、スマホやゲームといった子どもたちによろしくないものという言説が、特に幼児期や児童期向けに巷にあふ

き方向性は何なのかを考えるヒントがあると感じます。それは現在言われているSDGsの思想ともつながるものです。

一方で、人工物としてのデジタルツールに子どもが多様に関わることで、たとえば電子顕微鏡で視点を拡大したり場を拡張したりすることで、子どもたちがそこに没入することが容易になる工夫も図られます。実物投影機の時代からデジタルツールの時代へと、その環境の探究も、レッジョ・エミリアではなされてきています。PCソフトで簡単に色を変えたり写真を取り込んだり、複写を数多くしたり、感じ方や見方を変えることで、100の言葉の可能性を拓き、想像的世界を豊かにすることもできます。またレッジョ・エミリアの実践は、園だけではなく地域やまちをも積極的に環境とし、さらに子どもが市民として活躍できる教育と言うこともできます。

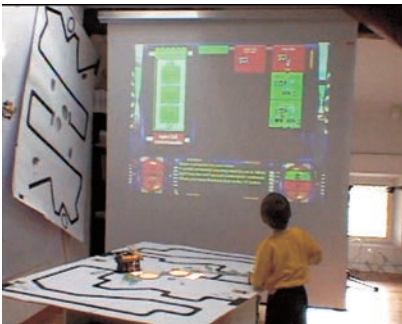
日本では、伝統的に「環境を通して行う教育・保育」を大事にしてきました。しかし一方で、待機児童の増加と共に新設園では自然に触れる園庭



自然物を使った「太陽」を表現した作品(左)と、人工物を使った「市(まち)と工場」を表現した作品(右)。



「アトリエ」には、子どもの創造的な表現を引き出すためのさまざまな道具と素材が準備されている。石や植物、貝などの自然物だけでなく、市のリサイクルセンターから提供されるネジやタイルなどの人工物も役立てられている。



子どもたちに新しい経験をつくっていくことが大切なため、単にその技術を学ぶのではなく、新たな「言葉」をつくるための道具として、デジタルツールも積極的に取り入れている。

れています。しかし変化する社会のなかにおいて、私たちは子どもたちにどのような環境を提示できるのかが問われています。

レッジョ・エミリアでは、子どもたちの100の言葉を豊かにする可能性を拓く環境が問われています。デジタルアトリエなど、デジタルを表現や協働のツールとする発想をリードしてきているのも、またレッジョ・エミリアです。マラグッツィは、「知識同様、創造性は不思議さの子孫である」と述べています。創造性は、これからの社会において、おそらく多くのものがAIに取って代わられるなかで、最も問われている資質のひとつと言えるでしょう。その求められる資質のために、自然の営みを大事にしつつ、また一方で自然とデジタルの接合が図られているということもできます。アトリエというと、室内の造形ができた、さまざまな素材がある場所と私たちは思いがちです。しかし、レッジョ・エミリアでは、屋外、園庭も含め、手が活発に動き回る場所、実験室、探究のできる場がアトリエであると考えられています。園庭の工夫においても、自然物がどこからできているのかを感じる多様な工夫がなされています。植物を栽培し、食として調理していただくまでの経験を通し、その命のサイクルを感じるプロジェクトなどにも近年取り組まれています。そこには、私たちがひとつの地球という惑星に住む地球市民として、環境と共生していく感覚を培うことが大切にされています。星や太陽などへの関心も、そうした視点から生まれます。グローバル化のなかで、ひとつの地球環境を大事にするという共生思想があります。グローバル化というと、幼児期における英語などの外国語教育の話題が出ますが、グローバル化のなかで、私たちが持つべ

などの空間も持てません。閉じた園空間のなかで長時間を過ごす子どもたちも増え、また児童期以降の子ども同士の活動も戸外から室内へと転じてきています。子どもを取り巻く環境の変化のなかで、私たちは何を大事にしていくのでしょうか。

日本には、命や自然、地域を慈しむ文化や思想があります。しかしそれと同時に、グローバル時代の地球温暖化や環境汚染など大きな問題は大人の課題と捉えがちです。そうしたなかで地球環境保護について、レッジョ・エミリアが訴える地球というひとつの惑星に住む市民として、子ども時代は何を大事にしていくのかを問い直すことも大切ではないかと考えられます。私たちそれぞれが、レッジョ・エミリアの実践から何を学べるのか、それはさまざまです。大人になっても、子どもと共に驚きや不確かさを問う問いをいかに持つのか、どのような対話の輪を子どもを中心として地域のなかにつくり出すのか、そこへのひとつの展望を、レッジョ・エミリアは投げかけているのではないのでしょうか。

世界最難関大学ミネルバが提起する高等教育の未来像

創立3年で学生のクリエイティブ思考力の評価が全米トップとなり、約150人の募集に世界から2万人以上が受験する最難関校、それが世界の7都市をキャンパスにするミネルバ大学だ。最高の教育を、適正な価格で、より幅広い人々へ——

創立者ベン・ネルソンのビジョンに深く共鳴し、

日本連絡事務所の代表を務めた山本秀樹氏に伺った。

入澤誠 取材執筆

宮村政徳 撮影



インタビュー

「Dream Project School代表」

山本秀樹 Yamamoto Hidetoshi

ず、多様性の点でおおいに疑問符がつきます」

くわえて、高額な学費負担は経済面で教育格差を生み、才能や学習意欲がありながら希望する大学へ進めない若者の機会を奪うことになる。ネルソンが目指したのは、これらの問題を解決するための「理想の大学教育」づくりであり、ミネルバ大学はその先駆的な取り組みだった。

現在の大学を取り巻く深刻な状況、それに対する疑問と憂慮はハーバード大学をはじめ一流大学で要職を務めた教授たち、ビジネス界で活躍する卒業生たちに静かに、しかし確実に共有され、ネルソンのもとには望み得る最高のスタッフ「*」が集結する。かくて、ミネルバ大学は多くのメディアに注目され、17年度にはMITやカリフォルニア大学バークレー校をはるかにしのぐ169カ国の約2万人が受験、名だたる名門大学の合格を辞退して進学する学生も現れるまでになった。

「同時に、アイビリーグの学生ですらインターンを許さなかったトップクラスの研究所で、ミネルバ大学の1年生がプロジェクトに参加を認められ、1年生終了時のクリエイティブ思考力を測定する外部テストで、全米1位の成績を収めるなど、『今世紀最初の真のエリート大学をつくる』とのネルソンの試みは今、大きく花開いています」

考え抜かれたオンライン授業で世界の都市がキャンパスになる

ミネルバ大学には、施設としてのキャンパスが存在しない。学生は4年間の在学中に世界の7都市（サンフランシスコ・ソウル・ハイデラバード・ペルリン・ブエノスアイレス・ロンドン・台北）を巡って、大学が借り上げた現地の学生寮で共同生活を営み、日々の授業のほか、現地の企業や行政機関、

NPOなどとの協働プロジェクトやインターン活動などの実践的取り組みを行う。

「世界各地を巡ることで、学生たちは滞在地ごとの多彩なプロジェクト学習を通じ、多様で濃密な異文化体験を強烈に味わいます。いわば『都市をまるごとキャンパスにする』という発想で、これにより特定の国や文化に偏った見方や考え方は徹底的に問い直される一方、1学年40〜50カ国の約150人が営む寮生活においては、自分の属性や個性という面を否応なく意識させられるのです」

国籍や性別はもちろん、欧米のエリート校出身者から、中等教育の不十分な開発途上国の若者まで、社会階層も驚くほど多様な環境に身を置くなか、学生は授業やプロジェクト学習で学んだことを常にブラッシュアップしていくことになる。当然、コミュニケーションにおいても相手の話を正しく聴き、理解する力、状況の変化に柔軟に対応できる能力が養われ、才能と向上心にあふれつつも、驚くほど謙虚な人間性が陶冶されるのだという。

「このように、世界中を巡るという他に類のないアイデアを可能にしたのが、すべての授業をオンラインで行う画期的なシステムです。ミネルバ大学では、独自のプラットフォーム『アクティブ・ラーニング・フォーラム』の活用により、学生は世界のどこに滞在していても各国の一流教授陣からリアルタイムで授業を受けられる。真の意味で『世界に開かれた大学』といえるでしょう」

ミネルバ大学では講義形式による授業が禁止され、19人以下の学生が主体のセミナー形式の学びが徹底されている。毎回の授業では、学生が寮の自室からアクティブ・ラーニング・フォーラムにログイン。その日の議論のテーマや学習目的となる

教育を取り巻く状況への疑問から生まれた「真のエリート大学」

ローマ神話における知恵の女神の名を冠した、ミネルバ大学（Minerva Schools at KGI）[*1]は2014年9月に開校した。「高等教育の再創造」を掲げる教育事業会社ミネルバ・プロジェクトにより起ち上げられた同大学は、その誕生自体が「事件」というにふさわしい画期的なものだった。「創立者ベン・ネルソンは、名門ペンシルバニア大学ウォートン校を卒業しシリコンバレーで成功を収めた起業家[*2]ながら、現在の大学教育の質に大きな疑問と問題意識を抱いていました」

早くからネルソンの思想に共鳴し、直接その意見を聴く機会にも恵まれたという山本氏は、ネルソンが抱いた問題意識を次のように要約する。

「第一は、大学と実業界の『社会に出る準備』や『期待している職業技能』への意識の乖離です。14年にギャラップ社が実施した意識調査で『学生は社会で活躍できる準備ができていると思うか』との質問に、大学経営者の96%が『そう思う』と答えたのに対し、企業側はわずか11%、このギャップは大きな問題といえるでしょう。

一方、こうした認識の差の背景にあるのが、教育方法の効果と偏った国際経験の問題です。前者であれば、情報技術を駆使した教育、いわゆるEdTechが急速に進化しているにもかかわらず、既存のほとんどの大学では社会から隔絶したキャンパスで、教員が多くの学生に向けてひたすら話すだけの講義形式が今なお主流です。後者の国際経験という点でも、海外で学ぶ学生は世界のわずか2.5%とごく少数のうえ、その多くが北米と欧州をはじめとする西欧文化圏でしか学んでおら

コンセプトなどが教員から簡単に解説され、その後は画面に表示される選択型の質問への投票と、それに基づいたディベートやディスカッション、グループワークが次々に行われていくのだ。

「細部まで考え抜かれた設計は、たとえばディベートの際の学生ごとの発言量や、ほかの学生の『いいね!』マークが画面上に表示できるほか、個々の発言へのルーブリック（学習到達度の観点と尺度）による評価を課題にするなど、徹底した参加型授業を可能にしています」

これにより、従来に比べ圧倒的に高密度の授業を効率的に実施できるだけではない。学習評価の面でも授業後にすべての学生の発言データに基づいた詳細なコメントと採点がフィードバックされ、個々の学生の弱点や強みへのアドバイスを通じて、確実なフォローアップが行えるのだ。

「学び方を学ぶ」カリキュラムで自律的で実践的な能力が身につく

「こうしたなか、学生たちはオフラインで寮の一室に集まり、授業の続きの議論がさらに白熱することもあるかもしれません。そこにはまた、ミネルバ大学独自のカリキュラムで鍛えられた『実践的な知恵』(22頁の図)の存在が大きいと思います」

ここでいう「実践的」とは、けっして職業訓練用の専門知識ではなく、記録された事実の集積でもない。それは自ら使い込んでいくことで、生涯にわたる発展可能な技能と理論を含んだ知識、変化の激しい世界と向き合い、なりたいた自分を実現するための知恵なのだ。

「入学時に学部に分けられ、選択式の一般教養から始める既存の大学とは違い、ミネルバ大学では1年次には選択科目がありません。すべての学生

寄稿



ミネルバの梟は、
夜空に瞬く星を繋ぐ

日原翔 Hihara Sho

ミネルバ大学では、2020年現在、日本出身の学生が7人学んでいる。
4年次に在籍中の日原翔氏に、入学のきっかけと学んだことについて寄稿していただいた。

四十人四十一脚という競技をご存知だろうか？ 僕の母校で毎年行われる体育祭の名物競技で、二人三脚の要領で40人繋げて走るだけ。当然、二人三脚に比べて段違いに難しいが、練習を積むことで少しずつ速く走れるようになる。自分がミネルバで3年間過ごして感じたことの大部分は、この四十人四十一脚に通ずるものがあると思う。

ミネルバの存在について知ったのは高校3年の時だ。高校2年時にそれまで通っていた横浜の高校を中退し、カナダの人里離れた高校で寮生活を送っていた。そこは一風変わった高校で、80以上の国や地域から奨学金をもらってやって来た僅か160人程度の学生達が、共同生活をしながら学業に励み、地元の沖で有事の際には海難救助をするような学校だ。そんな学校でさらに一風変わった先輩が、ミネルバについてワクワクしながら語っていた。彼自身は結局ミネルバに進学することはなかったが、その口から溢れ出る熱量が、初めは話半分に聞いていた僕を徐々に高揚させたのを覚えている。気がつけばそれまでたてていた計画や志望校をそっちのけに、ミネルバに入学したらあれしよう、これやろう、といった考えに夢中になっていた。

実際にミネルバに入学するまでの道のりは、それまで想像していた大学受験のプロセスとはかなり異なっていた。というのも、僕はミネルバ出願のために準備したり勉強したりすることが一切なかったのだ。なぜかという、この大学は出願時にテストの点数や受賞歴ではなく、「これまで何を成し遂げてきたのか」というシンプルに見えて大きな問いを投げかけてくるからだ。これは対策や準備ができるものではない。それまでの人生を振り返り、そこに何かしらの物語を見出し、自分を受験生Aではなく日原翔というひとりの人間として曝け出す。そこには僕と大学のオープンな対話が存在していて、その対話を通じて互いに選びあったのだと感じている。

3年半前、この問いに対して僕は「何も成し遂げていない」という回答をした。もともと日本の学校を楽しくも窮屈に感じていたこと。学年が上がるごとに近づく大学受験のプレッシャーのこと。机に向かって勉強なんかしたくないのに、大人になってなりたくないのに……僕がおかしいのだろうか？

それでも周りの皆は諦めたのか腹を括ったのか、いずれにせよ、僕のわがままな苦悩には気付いてもない様子で大人になっていったこと。そこから逃げるように学校をやめてカナダに飛んだこと。森林の奥に潜むそのキャンパスでは世界中のあらゆる才能ある人たちが楽しく過ごしていて、毎日新たな発見があったこと。それによって2年間で大きく書き換わった僕の価値観のこと。

その価値観の変化こそが、ミネルバという新たな価値観を提示する大学に出願している理由なのだ、息継ぎも忘れるようにまくし立てた。外の世界は圧倒的で、一步踏み出した僕の自信すら一瞬で崩れ去った。でも、それを受け入れたことで自然に「何も成し遂げていない」という答えが出てきて、今こうして僕は世界を巡りながら学び続けている。

ミネルバでの学びは不思議だ。人類の有する全ての知識を広大な夜空に喩えてみよう。夜の帳に浮かぶ星々のひとつひとつが何かしらの知識だと思ってもらえればいい。いわゆる伝統的な大学で得る学びが、天体望遠鏡で視界に収まる幾つかの星をじっくり見つめるようなものだとなれば、ミネルバのそれは肉眼と双眼鏡で夜空の点と点を繋ぐようなものだと思はれる。先に大きな絵を見ることでまず知識の交差点を認識し、必要に応じて解像度を上げる。そうすれば目の前の課題に対して複数の視点からアプローチすることが可能になり、汎用性と専門性のバランスが自然にとれていくのだ。

さて、3年間飛び回りながら僕が学んだこと。それは四十人四十一脚に通ずると初めに言った。40人も人が集まれば、体格も脚の長さも足の形も当然のように違う。いきなり足を結んで走れと言われてもできるわけがない。ひとりが転ぶだけで残りの39人も全員転ぶ。そして、それは互いの脚の長さを責めても解決するものではない。

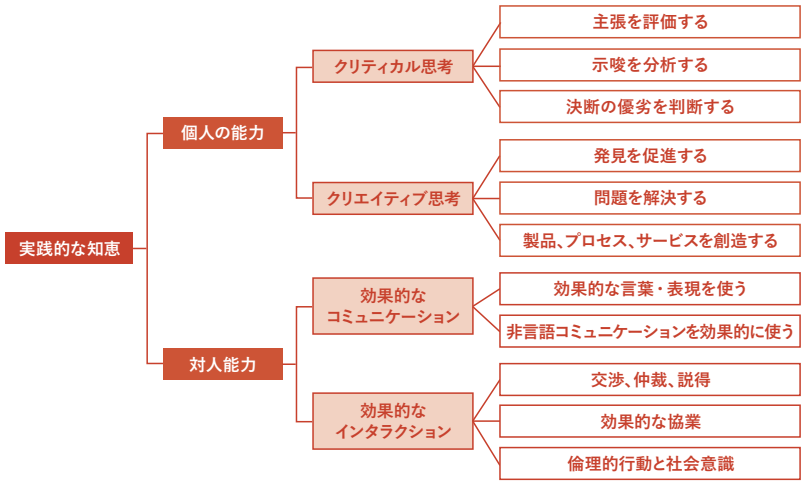
この構図は、今の世界と非常に似ている。世界に存在する多様な人々が呼吸を揃え、互いのリズムに耳を傾けながら自分の動きを微調整して周りとのバランスをとり、共通の目的を達成しなければならない。四十人四十一脚ではゴールは25m先のテープだが、現実のゴールは例えば持続可能性や機会平等、紛争解決等々である。参加人数も40人ではなく70億人なので、途方もなく難題である。

ただ、四十人四十一脚とて、一人ひとりが両隣の人と息を揃えればゴールには辿り着ける。それが70億人一列に並んでいても、理屈は同じはずだ。まずはごく身近な人からで良い。周りのリズムを聴くことから始めてみたいと思う。

が、幅広い分野の題材をもとに『実践的な知恵』を効果的に理解・運用するための115項目にわたる技能のコンセプトを身につけ、学外でのプロジェクト学習で実践的にこれを深めていきます」

そのうえで2年次では、自らの専攻を決めて研究対象をじっくり探索。3、4年次を通して教授や外部の専門家の支援を受けながら、研究テーマについて理論と実証研究を深め、最終的に自分の発見について発表する。1年次に徹底的に学ぶ115のコンセプトは、4年間を通じて学生おのの「核」となり、また学習評価においても大きな柱であり続けるのだ。

■ 図：ミネルバ大学が考える「実践的な知恵」の概略図



“Building the International University: Minerva and the Future of Higher Education” Appendix Aより山本氏作成

「これにより、学生は異なる場面、状況で自分の思考やコミュニケーション能力が進化しているかを確認できます。ますます予測不能になる現代に不可欠な職業スキル——問題解決力やクリティカルな思考力、創造力や判断力など、自ら考え、行動する能力を養成するという点で理想的なカリキュラムといえるでしょう。こうした設計自体、まさに建国当時のアメリカで良き市民、シチズンシップを育てる目的で設立されたリベラルアーツ・カレッジ[*4]の伝統に連なるものです」

従来の知識偏重型の学びに対し、「学び方を学ぶ」このプロセスを経ることで各人の専門知識は高い汎用性をもち、卒業後も幅広い分野で応用が可能になるのである。

合格基準は多様性と理念の共有 理想の大学づくりが目指すもの

大学経営という点から見ても、キャンパスをはじめとする諸施設(図書館、グラウンド、体育館やプールなどは、滞在都市にあるものを利活用)の建設・維持を必要としないミネルバ大学の運営費は、既存の大学よりはるかに少なくて済む。完全なオンライン授業で、教員は自分の現住地から移動する必要がなく、移動コストや時間のロスもない。

「物理的、心理的なハードルが下がることで、テニシア(終身在職権)も専用の研究室もなく、給与は授業を行った時間分のみという条件にもかかわらず、世界中から超一流の教員がこぞって応募してきます。一方、こうしたコストダウンにより、アメリカにおけるトップ・エリート大学の3分の1未満(年間約150万円)という適正な学費が実現。優秀な学生へ広く門戸を開くことにもつながっているのです」

学生の選抜については毎年8月から翌3月まで、オンラインによるオープン形式で行われ、既存の一流大学が重視する国籍、人種、性別や経済状況などは一切不問。選抜基準は、その学生が「何者か(個人情報と連絡先、学校での成績)」「どのように思考するか(思考・コミュニケーション能力の評価試験)」「何を成し遂げてきたか(学校の課題以外で実施したプロジェクトとその成果)」だけで、特に3つめの点は活動の社会的重要度や認知度、創造性、問題解決における寄与の度合いなどが詳細に検討される。

「選抜の目的は、その学生本来の才能や実力とともに、ミネルバ大学の教育コンセプトに適合しているかを判断することであり、落とすための試験ではありません。けっして万人向けの大学ではないからこそ、何よりも多様性を重視し、世界を巡りながらハードなカリキュラムをこなしていく覚悟のある若者が求められます」

そのため、ミネルバ大学では当初からナショナル・ハイスクール・スカラーズや国際バカロレア機構[*5]などにアプローチし、自分たちの理念に共鳴してくれる優秀で冒険心に富む学生に対して積極的にリクルーティングを行った。

「ネルソン自身も『対抗馬が出てきてほしい』と言っていますが、単なるフォロワーにとどまらない新たなプレーヤーが市場に参入してこそ、大学教育の再創造」というミネルバ大学の試みは受け入れられていくでしょう。

私が代表を務めるDream Project Schoolも、志ある人が、どこにいても自分の夢に向かって学べる環境を創造すべく、革新的な教育を導入したり、それを目指す教育機関の広報・運営・経営支援を行ったりしており、日本における新たな波を

起こしたいと思っています」

最近では、広く社会人に向けたプログラムも重視し、ビジネスパーソンのリカレント教育でも存在感を示しているというミネルバ大学。単なる教養や知識ではない、学びそのものの実践的な知恵を身につけられる可能性は、ますます広がりを見せつつある。今日の最先端が明日のスタンダードになる未来は、思いのほかに近いかもしれない。

【取材日：4月7日@Zoom】

注

- *1 事業主体のミネルバ・プロジェクトが、クレアモント大学系列のケック大学院(Keck Graduate Institute)と提携するかたちで大学を設置したことから、この名がついた。
- *2 2000年から2010年まで、オンライン写真印刷会社スナップフィッシュで財務担当取締役とCEOを務めた。
- *3 アカデミック部門トップは、ハーバード大学で30年以上にわたる心理学、認知科学、脳科学を教え、社会科学部長を務めたステファン・コスリン教授(現学長)。テクノロジー部門トップにはシリコンバレーの著名エンジニアでXopitのCEO、ジョナサン・カツマンが就任した。
- *4 学生が幅広い教養を身につけることを目的とした、多くが全寮制の私立大学。アメリカ最創成期の大学として、いずれも独立時の13州に位置する。
- *5 ナショナル・ハイスクール・スカラーズは、アメリカの公立高校教員組合で、自らの優秀な生徒が奨学金により一流大学へ進むことを目的のひとつとする。国際バカロレア機構は、世界共通の大学入学資格の授与を行う非営利団体。



山本秀樹
やまもと しゅうき
慶應義塾大学経済学部卒業後、東レなどを経て、住友スリーエム(現・スリーエムジャパン)の2つの事業部でマーケティング部長を経験。MBA取得のためのケンブリッジ大学留学で、その学習環境・スタイルに深く感銘を受け、日本でも同様の教育の提供を模索する。2014年の独立後、ミネルバ大学の存在を知り、コンタクトしたことから日本連絡事務所代表となる。17年代表を辞し、同大学で得た「教育の再創造」というミッションをより多くの人に届けるべく「Dream Project School」を起業。著書に『世界のエリートが今一番入りたい大学「ミネルバ」(ダイヤモンド社)などがある。



スイスのビジネススクール・IMD教授のハワード・ユー氏(右)を招いて行われた、社内向け講座。第三者の視点で行われるリクルートグループのビジネスモデルの分析は、新たな発見がある。

組織の活動——想像・創造する学び

リクルートグループの成長を支える学び

数多くの新規事業を創出し成功に導いてきたリクルートグループ。その根底には、創業以来学び続ける組織の取り組みがある。これからの企業や組織における学びのあり方として参考になるのではないか。リクルート経営コンピタンス研究所所長の巻口隆憲氏に伺った。

インタビュー

[株式会社リクルート リクルート経営コンピタンス研究所所長]

巻口隆憲 Makiguchi Takanori

脇坂敦史=取材・執筆



りながら、経営層だけでなくミドルマネジメント層をはじめすべての社員が、常に外部環境への興味と関心をもっていったという事実。リクルートにおいては、新しいことの学びが常に外に向けて開かれており、しかもそれが内部の革新とビジネスの成功につながってきたというのだ。なぜ、そのようなことが可能だったのか。

「学ぶために学ぶのではなく、課題の解決のために学ぶということが、重要なのではないでしようか。『おまえはどうしたい』(Why are you here?)」

という問いに象徴される内発的動機を出発点に、一人ひとりに課題を設定してもらう。私自身も社内できざまな講座を開いて講師を務めますが、参加者は基本的に自分の希望で手を挙げてもらう形をとります。また、今もっている課題に使えるアイデアを得たら、その後は別に講義を聴かなくていい、課題解決のために残りの時間を使ってもらって構わない、という言い方もしています」

そう解説してくれたのは、リクルート経営コンピタンス研究所の所長である巻口隆憲氏。2004年にこの研究所が設立された目的は、いわゆるR&D(研究開発)ではない。業界の壁、グループ企業間の壁を越えてナレッジ(知識)を共有するためにつくられた。グループ企業がもつコンピタンス(競争力)を整理し、ときに翻訳して別の事業分野でも使えるようにする。学び合う社員をつなぐ扇の要、ハブの役割を果たしているのだ。

「この仕事を通して気づいたのは、ナレッジそのものよりも、誰がそれを知り、なぜ彼や彼女はそれを知っているのかの重要性です。つまり、人を知ることの大切さです」

ナレッジマネジメントを通してシェアすべきなのは、純度を高めたノウハウ集のようなものではない。それは人間的で、ストーリー性に富んだものである。人こそが企業の強みなのだ。それならば、どこにどんな知識とスキルをもち、どんなバックグラウンドをもつ個人がいるのか。それを完全にデータベース化し、社内のナレッジをマネジメントできれば理想的なのだが、と巻口氏も苦笑する。

「リクルートよりも優れたシステムをもつ先進的な企業もあります。そこで、そのようなデータベースをつくった多国籍企業の担当者と会い、

紙からネットへの自己革新を促した学び

1996年にオンラインで新卒者向けの就職情報を提供する「リクナビ」(当時は「RECRUIT BOOK on the NET」)をいち早く立ち上げたリクルートグループ(以下、リクルート)は、それから四半世紀にわたりインターネットの普及という巨大な波と正面から格闘してきた。現在のリクルートがネット上で展開するさまざまな情報サービスの隆盛を見れば、あらためて驚かずにはいられない。

当時のリクルートはまだ、『Being』『とらばーゆ』『ガテン』『週刊住宅情報』『ABROAD AD』など、分厚い情報誌をいくつも発行して書店を賑わす紙の出版社というイメージが強かったからだ。売っているのは紙ではなく情報であるとか分かってはいても、これから起きようとしている革命を目の前にしたとき、リクルートは守る側の巨人として映った。振り返ってみれば、インターネットの普及は長い間、攻める側と守る側がはつきりと見える戦いだった。そのなかで、なぜリクルートは守勢にまわることなく、紙からインターネットへと自己変革を遂げることができたのだろうか。

その謎を解明しようとした研究者に、スイス・ローザンヌのビジネススクール、IMD(国際経営開発研究所)教授のハワード・ユー氏がいる。「トップダウンでもなくボトムアップでもなく、レイヤー(階層)が変わってもさまざまな組織がそれぞれイノベータータイプに動いている」と、激変する環境のなかで革新的なビジネスモデルをつくり続けることのできた柔軟性を賞賛する。ユー氏が注目したのは、内向きになりがちな大企業であ

『知識の共有で何が大切ですか』と質問したことがあります。そのとき返ってきた、『やっぱり、一緒にバーベキューをすることでしょうね』という答えが、とても印象的でした」

コンピタンスをアップデートし続ける

傘下の事業会社から優れたプロジェクトや取り組みの事例を選んで発表してもらい称揚する、年に一度のイベントである「FORUM」(本誌113号の記事「ナレッジマネジメント」参照)は、リクルートがグループ内でナレッジを共有する重要な場だ。ここでも、一人ひとりが経験するストーリーを大切に作る姿勢が貫かれている。絞り込まれた約100本のレポートからプレゼンテーションされる10本にさらに絞り込む過程でも、なぜそのプロジェクトや取り組みを行ったかが、徹底的にインタビューされる。

どんな課題を設定し、どんな学びによってそれを解決したのか。それを称揚することでナレッジを共有する。「FORUM」を開催する目的は、「ビジョンを実現するための事例の見本市」であり、「人的交流の促進」「次世代の人材発掘」ということになる。しかし、これは単に優秀な取り組みを表彰して社員のモチベーションを高めるだけの制度ではない。

「表彰前から、すべてのベストプラクティス(模範的実践事例)にはどんな意味があるのか、どんな横展開が可能か検討されます。さまざまな専門職種の目から、次のコンピタンスは何かを議論する。毎年これをやることで社内のナレッジがアップデートされる、といえば言葉は簡単ですが、企業がコンピタンスをアップデートしていくという



ナレッジ共有イベント「FORUM」では巻口氏が司会進行を務め、リクルートグループで起きているベストプラクティスを共有する。イベントの様子は後日、社内向けの動画配信サイトにアップし、皆が閲覧できるようにする。

のは、同時に何かを捨てることでもあるのです」「FORUM」という華やかな表彰イベントが毎年繰り返される裏側で、いわば厳しい経営判断が連続的に行われている。この仕組みがよくできているのは、個人の学びと組織の学びが有機的に結びついていることだ。目の前の課題を解決する新たな学びは、企業をアップデートさせるためのナレッジへとつながる。個人レベルの小さなストーリーを大切にすることと企業全体の変革は、別の

服したい課題（Can）、能力開発につながるミッション（Must）の3つの項目からなるシートの記入をサポートしながら、それぞれの最適なアサインを目指していく。

なかでもポイントになるのが、ミッション（Must）の部分はどう解釈するかだ。課題を解決することの意味づけを、個人や企業のなかだけでなく、業界や社会といった大きなレベルでも考えるために支援することが、より高い成果を望むことにつながる。

「たとえば営業マンがこのクライアントを受けもつということは、何を意味しているのか、数値目標をただの数字ではなく、それを達成すること

■図1：「Will Can Must」シートの構成

Will （実現したいこと）		
今の仕事において実現したいこと	2～3年後のキャリアイメージ	
Can （活かしたい強みや克服したい課題）		
■活かしたい強み	能力開発テーマ	
■克服したい課題	具体的行動	
Must （能力開発につながるミッション）		
■目標	■達成基準	プロセス
■レポート先	■ウェイト	

社員一人ひとりが自分の考えをシートに記入し、上司との面談を通してMust（能力開発につながるミッション）を確定する。Will（実現したいこと）とMustが結びつき、仕事の意味づけができると内発的動機につながる。

話ではないのだ。

「リクルートの社員はなぜ自分の強みや成功の鍵を自ら進んで明かし共有できるのか、とよく訊かれます。それは、仲がよいとか会社へのロイヤルティがあるとかいう話ではありません。個人的なストーリーを共有して表彰されるのはかっこいい、というのもあるでしょう。でも成果をはき出すことでリセットされ、空っぽになることが次の学びや成長につながるという点は見逃せません」

個人の成長も、企業の成長も、捨てることで初めて実現される。このふたつはどのように結びつけられているのだろうか。

「リクルートらしき」を大切に

リクルート経営コンピタンス研究所では、今後変えない「リクルートらしき」を次の3つにまとめている。

- ・「起業家精神」をもった個人に、若いうちから大きな仕事の機会が与えられ、より早く成長する。
- ・「圧倒的な当事者意識」を育むために、フラットなコミュニケーションとフィードバックが日々繰り返される。
- ・「個の可能性に期待し合う場」から、より大きな成果が生まれる。

こうした企業文化の起源は、創業当時にまで遡るものが多いという。たとえば、創業者の江副浩正氏が掲げたかつての社訓は、「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」。不便、不満、不足、不安など、世の中にある「不」を見つけ、それを課題として自らを成長させよう、という

どう業界を変え、どう社会を変えていくことになるのか、という視点で捉える。それができれば、会社という場への信頼にもつながるとともに、自らの成長への努力や自律的な仕事にもつながるでしょう」

一人ひとりの社員が新たな事業をつくり出す。そんなリクルートの社風を象徴するものとして知られているのが、独自の新規事業提案制度である「Ring」だ。この制度は1982年にスタートしてから、『カーセンサー』『ゼクシィ』『R25』『スタディサプリ』などの新事業を生み出してきた。意外にも巻口氏はこの制度について、結果としてこれらの新事業を生み出すことに成功したかもしれないが、本来の目的は学びの場であり実践の場をつくることであると強調する。

社員や派遣スタッフといった雇用形態の垣根を越え、社外メンバーとのコラボレーションによる参加も可能なこのコンテストに、グループ全体で年間約1000件の応募があり、約3000人が参加する。毎年、これだけの社員がイノベーションを生み出すためチームに集い、事業計画をつくり、KPI（重要業績評価指標）を設定し、フィジビリティスタディ（実現可能性調査）を経験する。新規事業としては失敗したとしても、数え切れない個人とチームが、ここで貴重な経験を積み重ねていることになる。とりわけ、若い社員たちにとって、それがどんな研修よりも内容の濃い学びの機会となる。

事業戦略は、山登り型から川下り型へ

目まぐるしく変わる現代のビジネス環境のなかでコンピタンスをアップデートし、自らを変革し

メッセージだった。

さらに、創業当時からリクルートの経営手法であった「心理学的経営」「*」の中身を振り返ってみると、個人の内発的動機を出発点とする組織マネジメントが実践されていたことが分かる。たとえば、「個の可能性に期待し合う場」という、少し変わった表現の意味を巻口氏はこう説明する。「あなたはこれが得意で、私はこれができる。一緒に組むとこんなことができるから、一緒に解決しましょうということです。つまり、異質なものが組むことで成果をあげる、そのために相手を尊重するということが前提になるのです」

それにしても、起業家精神や当事者意識を大切にするといった取り組みは、リクルート以外の企業でも広く行われているものだ。しかし多くの場合は看板だけであったり、かけ声だけで終わってしまったように見えるが、何が違うのだろうか。

「私たちも、内発的動機を成果に結びつけるためのキーポイントは何かを考え続けています。起点となるのは個の尊重であり、最適な仕事を割り当てる挑戦的なアサインです。でも、それが待遇への満足度の高さや会社への愛着にはつながっても、成長を続け、より高い成果を出そうとする動機づけにはならないという例も少なくありません」

リクルートでは、直属の上司以外にもミドルマネジメント層が複数参加する「人材開発委員会」という会議によって任用や配置、ミッションを決める。トップダウンとは異なる、個人の意志を尊重した仕組みだ。ここで重要な役割を果たすのが、従業員が半年ごとに記入する「Will Can Mustシート」（図1）と呼ばれる目標管理シート。実現したいこと（Will）、活かしたい強みや克

続けるのは容易なことではない。この30年のあいだに学ぶこと自体も変わったのだろうか。

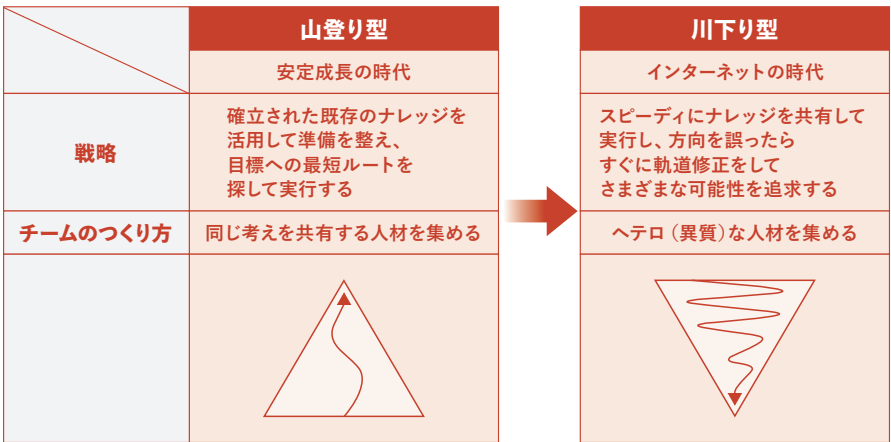
リクルートがもっていた強みのひとつは、築き上げたビジネスモデルにおいて過去に積み上げた圧倒的な量のノウハウであった。集積した学びは、どれも重要な経験として役に立つ、ある種の「装備」ともなった。次に事業を行うフィールドの知見を集め、しつかり戦略を練り上げれば、必ず成功するはず。それは山頂へのルートを吟味し、適切な日程と人員を決め、必要な技量と知識、そして装備を整えてから登りはじめるようなものだ。キャリアを語る用語で計画性の高いタイプを「山登り型」と呼んだりするが、それはまさに「山登り型」の事業戦略だった」と巻口氏は回想する。1993年に創刊された結婚情報誌『ゼクシィ』は、その頂点を極めた存在だった。

ところがインターネットの時代になると、それが通用しなくなった。情報通信技術の進展や事業環境の変化が速すぎて、あらかじめ準備してから始められるような事業分野などもはや存在しない。どこへ向かっているのか、はつきりとした確信のないままに、カヌーや筏で川の流れに乗って下っていく。それだけではない。事業を行ううえで必要な知識や装備も、川の中に手を突っ込んで探しながら進むようになってしまったというのだ。

学びは、事前の準備として行うものではなくなった。学びながら進み、もし間違った流れに乗ってしまったら、すぐに元へ戻らなければならぬ。そして、こうした「川下り型」の事業戦略（28頁の図2）を遂行するうえでとりわけ重要になってきたのが、どんなメンバーと共にチームをつくるかだ。

「かつては、軍隊のように同じ考えを共有する同

■ 図2：山登り型から川下り型の事業戦略へ



事業環境が激しく変化する時代において、山登り型の事業戦略はプレーキになる。アクセルを踏み続けるためには、川下り型へのトランスフォーメーションが必要。

質な集団が強かった。しかし、今は逆です。どちらかというと変人で脇役だったような人がエースプレイヤーになるといったことが、最近をよくあります。だから、なるべくいろんな人がいる、カオスの状態をチームのなかにつくることが重要なのです」

統計学を得意とするデータサイエンティストが世の中の主役であると思っていたら、突然それを

ことが、難しくなっている。課題を解決するための学びとともに、何を課題とするのかという問いの立て方を学ぶことがより大切になってきている。遠くにある知と出会うことの重要性は、そこにあるのです」

巻口氏も、企業の外にある知とふれることで、大きな刺激を受けた経験があるという。たとえば、「ハイパーコーポレートユニバーシティAIDA」と呼ばれる、リクルートと三菱商事の有志により2005年に開講した、一種の私塾で学んだことだ。ここには毎年、ビジネスの枠を超えた多彩な分野の有識者が講師として呼ばれ、まるで大学のゼミにもいるかのような本気の学びが行われている。

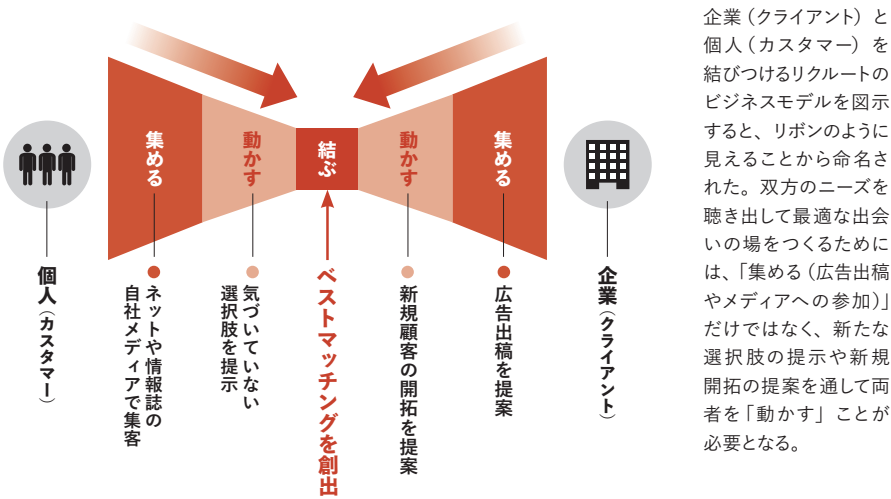
「最初は、自分のビジネスと関係のないようなインプットばかりだと思いました。けれども半年間、死にもぐるいでいようなレポートを書くなかで、今まで自分が考えたこともない、大きな問いを立てる力が高まっていったのです」

それが、先述した「リクルートらしさ」を定義する、という課題につながったという。裏を返せば、それ以外は全部変えてもよいということ。このとき、リクルートの絶対的な共通言語として語られてきた「リボンモデル」でさえも、問い直す対象となったのである。

「リボンモデルは外側が広くて、真ん中に近づくほど減衰しているでしょう。もしかしたら、本当は土管型で真っすぐつながっていた方がよいのかもしれないません」

あらゆることを自明としない、新たな挑戦が始まろうとしている。

■ 図3：リボンモデル



企業（クライアント）と個人（カスタマー）を結びつけるリクルートのビジネスモデルを図示すると、リボンのように見えることから命名された。双方のニーズを聴き出して最適な出会いの場をつくるためには、「集める（広告出稿やメディアへの参加）」だけではなく、新たな選択肢の提示や新規開拓の提案を通して両者を「動かす」ことが必要となる。

超えるようなAIが登場する。想像もしない変化が次々と起こるのであれば、異質な人間たちがチームのなかで学び合えるような企業が強い。

リクルートでも現在、5つの因子とストレスから人の思考と行動のパターンを計量化するFFS（Five Factors and Stress）理論を採り入れ、このカオスな状態を積極的につくろうという試みを始めたところだという。

海外の研究者から見た「リクルートらしさ」

2011年、求人情報検索サイトを世界的に運営するアメリカのインディード（Indeed）を買収したことは、大きなターニングポイントになった。リクルートは、積極的なM&A（合併・買収）によって今やグループ売上の約3分の1を海外であげ、世界的な多国籍企業へと生まれ変わろうとしている。リクルートがこれまで国内で培ってきたユニークな企業文化とビジネスモデルは、どうなっていくのだろうか。

5年ほど前から、リクルート経営コンピタンス研究所は海外のビジネススクールと連携して共同研究に取り組んでいる。冒頭で取り上げたIMD（国際経営開発研究所）もそのひとつだ。ほかにもアメリカのハーバードビジネススクールやスペインのIESE（イエセ）ビジネススクールでも、ケーススタディとしてリクルートを取り上げてもらった。グローバルなビジネス環境のなかで、リクルートはどう評価されるか。国内においては、どちらかというと「外資系企業」に似た人事制度や社風をもつと考えられているリクルートのやり方は、海外でも通用するのだろうか。

「結論から言えば答えはイエスでしたが、私たちが想像していたものとは少し違いました。リクルートはユニークな日本企業であって、まったく欧米型の企業とは異なる文化をもっている、という見解で共通していたのです」

なかでもハーバードビジネススクールのサンドラ・サッチャー氏が注目したのは、リクルートのなかにある「信頼を構築するための仕組み」だった。それこそが、リクルート事件や紙からイン

「試しに執行役員全員でサバイバルゲームをやってみました。そこで分かったのは、同質なタイプを組み合わせたチームの方が、判断は早いが検討すべき事項に漏れが多いということ。圧倒的に強かったのは、異質なメンバーを集めたカオス状態のチーム。判断は遅くなるけれど、多面的に状況を話し合い、役割分担ができるからでしょう」

「遠くの知」からイノベーションが生まれる

会社のなかにあるナレッジを整理して学びを促進するだけでは、新しい時代の川下りを可能にするようなアイデアは生まれない。なぜなら、それを生むためのヒントは常に、カヌーや筏の外にあるからだ。

「自分たちのもっている知識や技術、そして立ち位置を理解したうえで、遠くにある他者の知と結びつけることで、イノベーションは生まれます。こうした知の探索（Exploration）こそ、企業が自己変革していくうえで不可欠です」

リクルートは伝統的に営業が大きな役割を果たし、クライアントである企業とカスタマーとしての個人を結びつけることを得意としてきた。それが個人と企業の最適な出会いを生み出す「リボンモデル」(図3)を形成する原動力となり、リクルートは常にその結節点であろうとしてきた。しかし、たとえば営業マンの仕事は、かつてのように街を歩き回って経営者に広告スペースを売ることではない。それよりもクライアントの「遠くの知」と出会い、またエンジニアに要望を伝えるなどして、問題解決者として学ぶことにシフトしているのだ。「今の時代は便利な道具があふれ、不便や不満といった世の中の『不』を見つけてビジネスにする

ターネットへとというふたつのピンチを乗り越えることのできた原動力であるというのだ。サッチャー氏は、「リクルートには、従業員が最大限に力を発揮するのは、情熱に目覚め、自分を頼りにその情熱を追求した時だ」という信念があり、こうした信念に基づいた制度設計がなされている」と指摘した。

「共同研究から私たちが学んだのは、企業は人事制度と組織、そして文化を一気通貫させて初めて機能するということです。何かを部分的に変えたり移植したりしても意味がない。だから私たちは、買収した海外の企業に対しても、リクルートのやり方を押しつけるような方法はとらないのです」

自らの立ち位置を確認しながら、「遠くの知」との積極的な出会いを求め、一人ひとりが熱意をもって学び、コンピタンスをアップデートし続けるリクルート。これからも「リクルートらしさ」を発揮して成長し続けるのではないだろうか。

〔取材日…4月15日@Zoom〕

* 注 1960年から約20年間のリクルート創業期における経営の考え方。リクルート創業メンバーのひとりである大沢武志氏の同タイトルの著作によって知られる。株式会社人事測定研究所の代表取締役として、当時多くの学生が受けたSPIも開発した大沢氏は、既存の心理学をベースに自律的に個人のモチベーションを高めるための経営の方法を模索し、「意図的なカオスの創成」といった、その後のリクルートの経営方針につながる考え方を提示した。



巻口隆憲

まきぐち・たかのり

リクルート経営コンピタンス研究所所長。1988年、㈱リクルート入社、住宅情報事業部の営業・編集・企画で、既存メディアでの新領域、企業の立ち上げに従事。2002年以降は、カーセンサー事業部長、ハウジング事業部長、ホームプロの社長として新規事業の立ち上げを行う。2008年よりコンピタンスマネジメントを担い、社内ナレッジマネジメント推進、人材開発、海外ビジネススクールとの共同研究に携わる。

直感や妄想を起点に 学びを最大化する「ビジョン・ドリブン」

佐宗邦威
Saso Kunitake
脇坂敦史 構成

不確実で先の読めないVUCA*の時代には、分析しても正解を得られるとは限らない。答えは自らつくりださなければならぬ。そのために取り入れるべき、直感や妄想が駆動する「ビジョン・ドリブン」な学びのあり方とは、どのようなものであろうか。

* 7頁の*1参照

さそう・くにたけ
株式会社BIOTOP代表、チーフ・ストラテジック・デザイナー。大学院大学
至善館准教授、多摩美術大学特任教授。東京大学法学部卒業、イリノイ工科大学
デザイン研究科 (Master of Design Methods) 修了。P & G マーケティング部で数々
のヒット商品を担当後、ソニーに入社。同クリエイティブセンターにて全社の新
規事業創出プログラム立ち上げなどに携わる。ソニー退社後、戦略デザイン
ファームBIOTOPを起業し、現職。主な著書は『直感と論理をつなぐ思考
法 VISION DRIVEN』(ダイヤモンド社)、『ひとりの妄想で未来は変わる
VISION DRIVEN INNOVATION』(日経BP) など。

学びが手段ではなく目的となる時代

大量のモノを効率的につくるというベストプラクティス(模範的実践事例)を最大化しようとした20世紀の大企業では、学びは価値を創造するための知識を内部で共有することを意味していました。マニュアルやカイゼンといったものがもてはやされたのも、それらがチームのもっている暗黙知を共有する重要な手段として、有効だったからでしょう。しかし、20世紀末以来の情報革命によって、企業の実在意義は大きく変わりました。今や新しい知恵をリアルタイムに生み続けることが最も大きな価値となった時代であり、それにつれて企業における学びのあり方も変わっていかざるをえないのです。

21世紀において新しい知恵が生まれる場所は、もはや企業の内部ではありません。それは企業と

ユーザー、あるいは企業とパートナーが結び合う接点、もしくはその対角線上に生まれるものです。そのため、企業が何かを生み出そうとする際には、外部に開かれた、より多くのノード(結節点)をもつことが不可欠な条件になるでしょう。

『ひとりの妄想で未来は変わる』という著書のなかで、私は時代の要請に即したあるべき組織の形を「△から○への移行」と表現しました(巻。効率的な分業とトップダウンの戦略を特徴とする「生産する組織」から、個人が創発し合いボトムアップで意思決定を行う「創造する組織」へ。学びという側面から見ると、ひとつひとつのノードが外部と出会う機会をなるべく多く、アイデアや知恵が生まれやすい環境をつくるのが、企業の目指すべき進化の道となるでしょう。つまり、△の「生産する組織」では学びは手段でしたが、○の「創造する組織」においては学びが目的なのです。そういう、非常に大きなパラダイム転換が

今、起きているのだと思います。

組織というのは当然ながら、多様性が大きければ大きいほど異質なものととの関係性を結ぶ可能性も大きく、新しいものが生まれやすくなるはずです。そこで、企業は内部の多様性を高めるためにも、よりバラエティに富んだバックグラウンドをもつ人たちを雇うようになる。もちろん、長くユニフォミティ(同質性)を武器としてきた日本はその意味で遅れているし、もともと異なる文化をもった人々が多く集うアメリカや、ふたつの大戦を乗り越えて多様性と向き合うようになったヨーロッパと比べれば圧倒的に不利かもしれません。しかし日本にも、たとえば一部の大学には世界中から多くの留学生が集まっています、そういう多様性を実現している場所があります。こうした教育機関と組むことで新しい多様性を目指すのも、短期的には有効な方法と言えるかもしれません。

一方で、新しい知恵を生み出すノードとなるよ

うな多様性の源泉は、必ずしも文化的なバックグラウンドといった違いだけではなく、一人ひとりのやりたいこと、すなわち内発的動機のなかにもあるのではないだろうか。さまざまなインセンティブを組織の側が与えるのではなく、個人がもつ「直感」や「妄想」を大切にし、それを駆動力とするような企業が、結果的に学びを最大化していくことにもなるはずだ。

「直感」と「妄想」が新しい知恵を生む

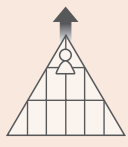
「直感」や「妄想」をベースにすることが、なぜ

新しい知恵やイノベーションを生み出すことにつながるのでしょうか。それは、人がなんらかの創造性を発揮する際には、妄想と現実とのギャップを意識することが欠かせないからです。個人が自らの関心に基づくビジョンを明確にして、さらに、そのビジョンと現状の間にあるギャップを正面から受け入れたときに初めて、そのギャップを埋めようとするモチベーションが個人のなかに生まれます。逆に言えば、そうした緊張状態が生まれな

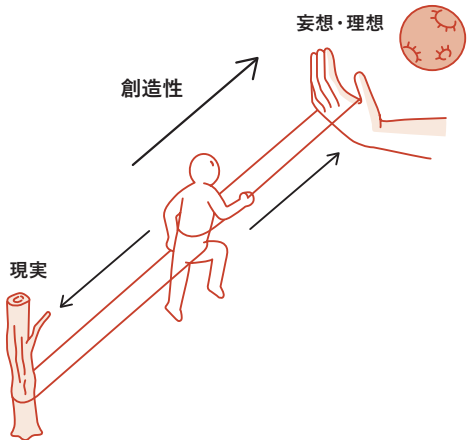
い限り、人がクリエイティブなモードになることはないのです(図1)。

こうした妄想と現実の緊張関係が個人のなかで

■表：△から○へ、組織の形の移行

目的	生産する組織 規模の経済による生産性の最大化	創造する組織 多様性による持続的知識創造の最大化
OSのタイプ	 《機械型OS》	 《生物型OS》
駆動のしかた	インセンティブによる目標	内発的動機を生む人
価値のつくり方	効率的な分業	創造する場
方向性の決め方	トップダウンで決まる戦略	ボトムアップで生まれる意志
業務の回し方	効率性を最大化する改善	新たな知識とともに生む創造

■図1：妄想と現実の緊張関係が創造性を生む

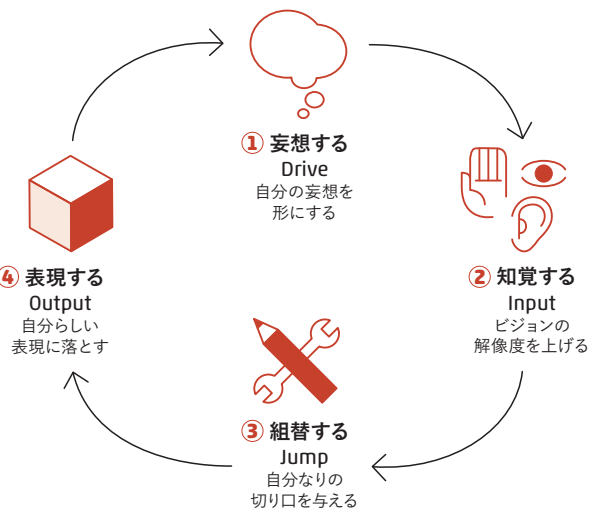


強く意識され、「やりたいこと」の熱量が大きくなれば、他者とながらる力も当然のように大きくなっていきます。命令や依頼によってしかたなくやるのと、誰かの「どうしてもやりたい」が伝わって協働するのでは、そもそもパワーやエネルギーが違う。こういう相互作用を次々に起こしていくためには、単に違う能力をもった人たちを集めるだけでは不十分です。そうではなく、一人ひとりの強い内発的動機が、しっかりと錨(かぎ)のように機能することが重要になってくるのです。

では、企業内で内発的動機を生むために何が必要かといえば、何よりも社員がもっと主観を大切にするための「余白」をもつということです。それは多くの場合、従来の企業が求めてきた効率性とは正反対のものであり、過去の取り組みとは矛盾するはずです。ふだんの職場やルーティンから離れ、「自分だけの何か」と向き合うための時間的もしくは空間的な余白を増やす。一方、個人としては、この時間と空間を使って学んだものを会社はどう還元するか、まずはそれを忘れることこそが重要になります。

自分がやりたいこと、自分が違和感をもっていることに気づき、育てていく。私の著書『直感と論理をつなぐ思考法』では、そのための実践の方法を、自分の妄想を形にし(妄想、Drive)、ビジョンの解像度を上げ(知覚、Input)、自分なりの切り口を与え(組替、Jump)、自分らしい表現に落とす(表現、Output)という一連のサイクルで説明しています(32頁の図2)。これは自分の内面にある違和感や怒り、あるいはワクワクや興味といったさまざまな感情にアクセスし、それらをデザイン思考による方法論を使って形にいくためのプロセスです。たとえるなら、芸術家と呼ばれる

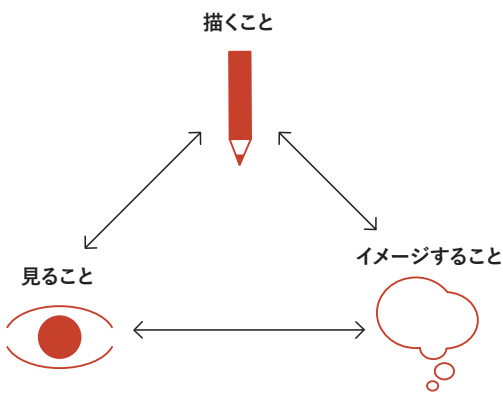
■図2：直感としての違和感を駆動力にした思考サイクル



人々や一部の天才的なビジョナリーたちが実践しているようなサイクルを一般化し、誰にでも使えるようなアレンジしたものとも言えるでしょう。そう聞くと、「芸術やデザインは苦手」とか「自分にはそんな才能はないから」と感じる人もいるかもしれませんが。けれどもこれは、どんな仕事をしている人にとっても役立つ、自らを知るための学びでもあると私は考えています。

具体的な方法について見てみましょう。日本における企業人は、現状、学校でいうところの優等生タイプが多く、自分の主観が生み出す直感をあまりよいものと捉えていません。だから、最初にその思い込みを解くことから始める必要があります。そこで勧めたいのは、自分がもっている喜怒哀楽の感情をノートに書いていくこと。ありのまま、毎日10分2頁などと決めて書き出す「ジャー

■図3：五感の統合を重視した方法論



ナリング」です。この習慣で、違和感を覚えても「まあ、しょうがないよね」などと無理に自分に言い聞かせてしまう、これまでの悪しき大人モードをやめるきっかけがつかめると思います。

ほかに、ビジョンの解像度を上げるために、目で見たまを形に描く練習をする。あるいは、街のなかで似ているものを探し出し、切り口を変えるという操作（アナロジー）に慣れる。なるべくビジュアルなメモをつくり、何度も描きなおすといったアウトプットを習慣づける。これらは本のなかで紹介した技法のごく一部でしかありませんが、繰り返し実践することで多くの気づきがあるというだけでなく、どうしても他者に合わせて考えてしまう、優等生的な癖を少しずつ解きほぐしてくれるはずです。

先にふれたように、ここではデザイン思考と呼

ばれる方法論に共通するやり方が、しばしば用いられています。デザイン思考は、手を動かしてプロトタイプ（試作品）をつくりながら考える「プロトタイピング」をはじめ、視覚や触覚など五感の統合を重視した方法論であり、私が提案する「ビジョン思考」とも共通する部分が少なくありません（図3）。また、この思考の大きな特徴は、生活者の視点をもった複数のメンバーが協同で課題を解決する点にもあり、その意味で現代の企業にぴったりの発想であると言えるでしょう。

ただ、みんなで作るというだけのデザイン思考では、どうしても自分のやりたいことが抜け落ちてしまうことが少なくありません。課題そのものや他人のアイデアに合わせながら問題解決に夢中になっていると、いつのまにか「自分がなくなっている」ことに気づくことも多く、そこに「直感」や「妄想」といった要素を重視する意味が生まれてきます。そうした潜在意識レベルの動機をベースにすることにより、これからの企業や社会にとってますます重要な意味をもつパワーやエネルギーを取り戻すことができるはずです。

学びながら共創する、真の働き方改革

私たち戦略デザインファームBIOTOPでは、さまざまな企業や組織と協働しながら、新たなビジョンを実践につなげていくお手伝いをしています。先にあげた『ひとりの妄想で未来は変わる』は、そうした仕事を実践してきた事例集でもあり、そこから学んだ知恵を集めたものでもあります。

たとえばコニカミノルタジャパンという企業は、これまで品質の優れたコピー機を買ってもらった

後もトナーなどの消耗品を買ってもらい、顧客から継続的に収益をあげるリカーリング・ビジネスを展開してきました。ところが、ペーパーレス化などで時代は変わり、コピー機のなかにコンピュータのサーバー機能をもったWorkplace Hubというサービスを立ち上げたことで、営業の果たすべき役割も劇的に変わったのです。具体的には、営業マンの一人ひとりが相手企業の経営課題をヒアリングし、「このコピー機があればあなたの会社はこう変わります」という解決策まで提示すること

が求められるようになります。お客さまごとに異なる解があるので、いわば共創的に学ぶファシリテーター（促進者）のような役割を果たす必要が出てきたわけです。であれば、そうした仕事のやり方が自然に生まれてくるような文化と環境を企業としても整えていかなければなりません。

コニカミノルタジャパンの場合、前社長の原口淳さんと事業を超えた社会意義やビジョンを語りながら、それを「いいじかん設計」と名付けた働き方改革のコンセプトにまでどう落とし込むかを議論しました。そういう意味では、Workplace Hubというサービスをどう売るかということより、社員の働き方を根本的に変えることが、より上位のミッションだったのです。創造力が高い、学びのある仕事をしてもらうということは、社員が働く時間をどう使うかということも超えて、介護や育児といった生活までを考えることにつながるのだとあらためて気づかされました。

企業にとっては、個人が自分に向き合うための「余白」をもつことが、個々の創造性を高めるために重要な意味をもつ。そして、リアルタイムでいろいろな世界とつながることが学びと創造力につながるっていく。これを真剣に受け止めるなら、

働き方のスタイルは必然的にデジタル技術を用いたりモートワークへと不可逆的に進化していくことになるでしょう。日本の企業も、コロナ後に向けた本格的なインフラ整備、働く環境づくりをしていかなければならない時期を迎えていると思います。

学びを通じて変わる、新時代の企業像

そうなれば、従来のように社員をひとつの場所に集め、いわば軍隊のブートキャンプ（新兵訓練施設）のような形で仕事をする必要はありません。同じ場所にいなくても、仮想のラボラトリー的なものはITの仕組みを使って用意することができます。共創を行うためのAPI（公開されている提供機能を簡単に利用できるソフトウェア仕様）など、複数のつくり手をつなぐための土台も実用化されつつあるのです。

では、個人がもつ内発的動機を大切にしながら、リモートワークのような形で結びついて仕事をするのが当たり前になったとき、果たして企業はどんな役割をもつことになるのでしょうか。SNS（交流サイト）を連想させるような形で個人と個人が結びつくとしたら、それでも企業はガバナンスを機能させることが可能なのでしょうか。

こういう問いにはまだ、本当の意味での答えが出ていません。もしかししたら、次世代の会社のあり方を考えるモデルとなるのは、メタファー（比喩）としての宗教ではないかと私は考えています。

たとえば教会に集まる個人は、さまざまな職種につき、多様なライフスタイルをもつ個人です。いつも同じ場所において、同じ目的で仕事をしているわけはありませんが、ときどき集まって絆を

確かめ合う。そういう、いわば在家信者が集まる教会のようなイメージで会社を捉えるとわかりやすいのではないのでしょうか。

宗教にとって大切なのは教典であり、教義です。企業でいえば、どんな思想やビジョンを掲げることができるか。「これからの時代に大切なのは何だろう」「自分たちがやっていることは、正しいのだろうか」「何をすれば、社会を幸せにできるのだろう」経営陣レベルにおいては、こうしたある意味で哲学的な対話の場を設けることが必要になると思います。

そのうえで、こうした大きなビジョンのもとに個人が集まり、それをメンバー一人ひとりが生きている人生のストーリーにまで落とし込んでいく。すなわちビジョンを翻訳し、学び合いながら、自分自身の物語として語りなおし、共有し合うということ。もし、この共有されるビジョンやストーリーがなかったとしたら、個人はただのバラバラな点にすぎなくなります。SNSの世界ですですでに起きているように、自分と似たような人、同じような考えをもつ人たちが集まってくるだけで、何も新しいものが生まれません。そんな場所になっってしまうでしょう。最初にお話ししたように、新たな学びも創造も異なる外部との出会いによって初めて生まれるものであり、閉じた教会（企業）のなかだけで生まれるものではありません。

このようなモデルが当たり前になったとき、個人と企業それぞれのフェーズで、ビジョンを出発点として新しい知識を創造し続けることができるようになります。そうやって初めて、おぼろげながら新しい時代の社会のあり方も見えてくるのではないかと思います。

本業にも活きる「越境的学習」のススメ

石山恒貴
Ishiyama Nobutaka
奥山晶子 構成

勤続年数が長くなれば、仕事の手順や段取りを熟知し、職場は快適な「ホーム」になっていく。しかし、安住しては成長できない。NEC、GEなどで人事のプロフェッショナルとして人材育成に携わった経験を持つ法政大学大学院政策創造研究科長の石山恒貴教授は、慣れ親しんだ職場を抜け出し、異質な人々が集うなかで学ぶことの重要性を説く。越境的学習の意義や実践例と、その効果や課題について考察する。

いしやま・のぶたか
法政大学大学院政策創造研究科教授。1964年、新潟県生まれ。一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究科経営情報学専攻修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科政策創造専攻博士後期課程修了、博士（政策学）。一橋大学卒業後、NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。主な著書に『越境的学習のメカニズム』（福村出版）、『パラレルキャリアを始めよう！』（ダイヤモンド社）などがある。

「ホーム」と「アウェイ」を 自発的に往還する

越境的学習とは、自らが所属する組織である「ホーム」と、そうではない場所である「アウェイ」を往還する、つまり行ったり来たりすることで得られる学びです。アウェイは知らない人たちばかりで、社内用語も通じず、居心地は良くありません。でも、普段接している考え方は違う思考を知ることができますし、そこで獲得した新たな視点を本業に役立てられる可能性があります。このような説明をすると、「それは人事異動や出向のことですね」と言う人がいます。しかし、人事異動や出向では、アウェイが第二のホームになるだけで、戻りはしません。すると往還ではなくなります。人事異動は単なる移行です。

では、「越境」とは具体的にどういう行動を指すのか。分かりやすいのが、個人がプライベート

れが心理的にアウェイだと感じて往還するなら、会社のなかでも越境は成り立つでしょう。境界は、実は本人にしか分かりません。私は、自分のなかの心理的なホームとアウェイを往還するなら、越境的学習は成り立つと考えています。

パラレルキャリアが 学びを誘発する

越境のフィールドを指す言葉に、「パラレルキャリア」もあります。越境的学習はあくまでふたつの境界を往還することを重視しているわけですが、パラレルキャリアは複数のキャリアを持つことを指します。「キャリア」と言っているんですが、その意味は副業や兼業にとどまりません。図2に示すように、パラレルキャリアにおけるワークは有

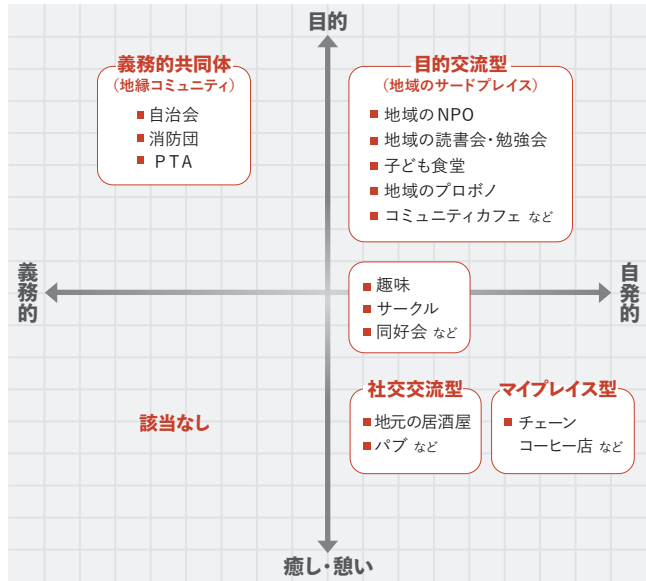
な時間に、所属する組織とは全く違う場所へ身を投じることです。図1に示すように、自治会や消防団、PTAのような地縁コミュニティの義務的共同体で活動するのも越境といえます。趣味やサークル、同好会への所属も越境的行為といえるでしょう。私が特に注目したいのは、目的があり、かつ自発的に交流する「サードプレイス」の場です。サードプレイスとは、家庭でも職場でもない、第三のとびきり居心地のいい場所という意味です。地域のNPO、読書会・勉強会、コミュニティカフェなどといった目的交流型のサードプレイスは、良質な学びを得られる可能性が高まります。プロボノと呼ばれる、自分のビジネススキルを活かして行うボランティアもサードプレイス型の越境になります（図1）。

関西の大企業系列の不動産会社に勤めている人が「異業種交流会では物足りない。自分で活動を

給ワークに限らず、家事・育児などの家庭ワーク、ボランティアなどのギフト・地域ワーク、勉強会や社会人大学院などの学習・趣味ワークの4つの領域があります。私は、どの領域であっても、複数のワークを行っていれば、越境的学習といえると考えています。

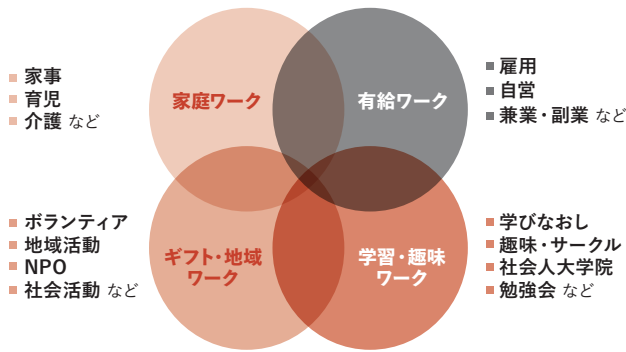
越境的学習を行えば、さまざまな視点を学ぶことができ、自分のなかに多様性が増えることになります。その多様性は、本業に戻ったときに、自らの武器となるでしょう。また、越境が本業に有益な学びにつながるというのは、社会人だけでなく、誰にでも当てはまる話です。学生であれば、欧米ではサービスマーケティングが普及しており、高校生がボランティア活動に携わることたくさん学んでいます。ひとつの部活だけに参加する

■図1：サードプレイスを示す関係図



出典／石山恒貴編著 (2019)『地域とゆるくつながろう！―サードプレイスと関係人口の時代』静岡新聞社、12頁、図1-1

■図2：パラレルキャリアにおける4つのワーク



出典／チャールズ・ハンディ著、小林薫訳 (1995)『パラドックスの時代』ジャパンタイムズに基づき、筆者が加筆して図を作成

のではなく、冬はホッケー、夏はラクロスなど複数のスポーツに打ち込むのも当たり前のことです。ところが、日本ではひとつの道を究めることや一点集中型が称賛される傾向があります。むしろ道を究めるには、さまざまなことを体験することが有益でしょう。専門性を高めるためには、固定観念を変え、越境的行為を取り入れていくべきだと思います。

これまでは、職場のなかの学びであるOJTが日本企業の強みとされてきました。社内で確実に使えるスキルを磨けるOJTがあるからこそ、日本型雇用は世界において高い競争力を誇ってきたわけです。OJTがベースにあることはこれから大事だと思いますが、バブル崩壊以降の沈滞した状況を見ると、その弱みも自覚するべきでしょう。弱みとは、OJTに過度に依存すると、会社のなかのことだけで全部「分かったつもり」になってしまう危険性があることです。もう少し別の価値観を、自分のなかにも組織のなかにも入れていかなければならない時期に来ているのではないのでしょうか。

組織の過度な同質性については、ソ連時代の心理学者、レフ・ヴィゴツキーが分かりやすい例を挙げています。同じ駅で電車を待っている人たちは、電車が来たときに「電車が来た」とは言いません。ただ、「来た」としか言わないのです。それは、お互いに電車が来たのが見えているためです。会社のなかでも、同じことが起こっているとはいえないでしょうか。主語を省略してしまうと、当事者の間では話が伝わるけれど、外部からは話が不透明になってしまいます。

OJTの強みとは、いろいろ言わなくてもお互い分かり合える面にあります。しかし、逆にそれ

始めよう」と思い立ち、読書会の主催者になったところ、たくさん人が集まるようになったという例があります。その方は「毎回、参加者のなかには自分が全く知らないことを教えてくれる人がいるから、よい刺激になる」と言っていました。また、そうやって越境してみると本業である不動産業がますます好きになって、コミュニティやシェアリングエコノミーの考え方を新しいまちづくりに取り入れることを提案したら、その企画が社内ですぐ、そういった場所でも自ら学ぼうとすれば、十分に越境的学習につながります。また、ホームとアウェイの境界がどこにあるかは人によって違います。部門を横断したプロジェクトがあり、そ

が弱みになってしまいうことが懸念されます。全部「分かったつもり」で通しては、自社が抱えている根本の問題点は見えてきません。外部からの視点が入ることで、客観的な見方を得てきたり、アイデアが創発されたりする可能性があります。越境的学習には、文脈を共有しすぎている状況を解毒する作用があるといえるでしょう。

個人主導と企業主導のふたつの流れ

今、越境的学習の具体例には「個人主導」と「企業主導」、大きくふたつの流れがあります。個人主導であれば、先ほど紹介したような趣味・サークルやNPOへの参加が挙げられます。一方、企業主導の例で最も有名なもののひとつが、NPO法人クロスフィールズが展開している「留職」プログラムです。一定期間、新興国のNGOなどで実際に働くもので、新興国の課題の解決に現場で携わります。また、大企業の人材をベンチャー企業へ「レンタル移籍」をしている、株式会社ローンデニールもあります。あるいは、エッセンス株式会社が行っている「他社留学」。他社留学には、7割は自社である大企業にいて、3割はベンチャー企業で仕事をするという「ナナサン」という仕組みもあります。

他社留学の取り組みは、私も出演させていたいただいたNHKの番組『クローズアップ現代+』（2019年放送）でも紹介されました。番組のなかでは、武田真一・キャスターが他社留学を実践して、ドローン会社で業務を行いました。ドローンを使った新しいサービスを開発するという目標を武田キャスターに担ってもらいました。すると、ご自身がこれまで関わってきた数々の報道の経験

が必要です。タイミングを見たり、上司など力のある人を越境させて支援者を増やしたりといった取り組みが必要でしょう。学びの還元自体がテクニクなので、それも含めて越境的学習といえるかもしれません。

迫害や風化を防ぐために理想的なのが、組織側に越境を推進したいという意識があることです。たとえば広島県福山市では、人口減少対策をはじめとした重要な施策を効果的に進めるためには、行政だけの自前主義から脱却し、外部の新しい視点や発想を取り入れることが必要と考え、市が抱える課題の分析やその解決に向けた戦略の立案を行う民間プロ人材を、兼業・副業限定で募集しました。週1日、月に4回、日当2万5000円で募集したところ、全国から395人の応募があり、当初ひとりの予定だったところを5人選出しまし



広島県福山市では、全国で初めて、兼業・副業限定の外部人材「戦略推進マネージャー」を5人採用した。写真提供／福山市（以下すべて）



選ばれた5人それぞれが、自身の職業経験などを活かしプロジェクトを提案。「備後リトリート 女子旅」（上・下左）や独自のワーケーション体験（下右）などユニークな推進活動を行っている。

をもとに、活断層調査にドローンを活用するビジネスを提案されたのです。これにはドローン会社の人たちも大変喜んで、「武田さん、ぜひわが社の社員になってください」と請われるほど話が盛り上がったそうです。つまり、武田キャスターは、アナウンサーをつぶしがきかない仕事だと思い込んでいたようですが、それは全くの誤解で、アナウンサー人生で培った強みが活かされたわけです。この事例からいえるのは、越境すると自己理解が進むということです。組織に長くいると見えない自分の強みや弱みが、越境して初めて見えてきます。

また、企業主導の場合は、仲立ちとなる企業のなかに伴走者の役目を担う人がいることもポイントになります。週に1度といったペースで振り返りをさせて、学びにつなげるのです。企業主導の場合は、伴走者によるフィードバックの誘導が極めて重要です。

越境で生じる4つの効果とふたつの罠

企業で働きながらNPOで活動したいという人の仲介を行っているNPO法人・二枚目の名刺と私の研究室で、越境的学習の効果について、共同調査を行いました。それによると、越境を実践した人のフィードバックからは、学びの効果が4つ見られます。

ひとつめが、共有型リーダーシップを体験することです。上意下達ではなく、一人ひとりがリーダーシップを発揮し、貢献しなければなりません。ふたつめは、異質で抽象度の高い環境に慣れることです。組織は、そこへ染まることでさまざまな人がだんだん同質になっていく傾向があります。

そして具体的な指示がなければ、会社はスムーズに回りません。一方で、越境の場では多種多様な人が集まり、熱意はあるけれどやることが決まっていないという状況も珍しくありません。このような場の経験で、異質で抽象度の高い環境に慣れることができます。

3つめは、たくさん失敗できることです。会社で失敗することには抵抗感があるかもしれませんが、新しい取り組みのなかで、試行錯誤しながら失敗するのは日常茶飯事。失敗することによる学びは大きいと気づくことができます。

そして4つめは、「分かったつもり」がなくなることです。自社にしていると見えてこない「暗黙の了解」がなくなるので、前提を見直すことができます。この4つの効果によって、自分の強みと弱みを再認識したり、アウェイでも役に立ちながらホームで経験を活かすことができたりするというのが、越境的学習の効果であると考えています。

また、越境して学びを得た後、ホームにどうつなげるかというのは大事な課題です。実は、ここにふたつの罠があります。それが「迫害」と「風化」です。

越境的学習における迫害とは、学んだことを自社に取り入れようとしたときに、周囲から拒絶反応が出ることです。しかしこれは当然のことでしょう。企業は多様性による新風を取り込みたくても、組織には同質性を維持していく作用がありますので、新しいことを拒否したくなる気持ちになります。また、風化とは、学びを得ていったんは気持ちが盛り上がるけれど、いざ組織に戻って月日が経てば、元の同質性になじんでしまうことです。

越境的学習を行うと、すぐに組織に活用したくなりますが、周囲に受け入れてもらえるには工夫

一歩踏み出し「上向き螺旋」に

越境的学習を行うときに注意すべき点がもうひとつあります。それは、「必ず本業へ還元させなければ」と思いすぎないようにすることです。気負いすぎるとかえって普段の自分を忘れられなかったり、居心地の悪い場所に居続けることで辛くなったりする恐れがあるためです。「気軽な大人の部活」と思って、小さな一歩から踏み出してほしい。社会のなかに自分の居場所が増えるのは、基本的に好ましいことです。学ぶことの楽しさを感じられる場所を探してみてください。

私自身、大学で接する院生がほとんど社会人という環境にいますが、社会人としての本業は多種多様で、それぞれの院生がいろんな人を紹介してくれ、日々刺激と楽しさを味わっています。一度越境し、新しい人と知り合いはじめると、自分が意識しなくてもどんどん人間関係のネットワークが広がっていくのです。これを私たちのゼミでは「上向き螺旋」と言っています。一度踏み出してみれば変化は速いですし、だんだん面白くなってきましたから、ぜひ、小さな一歩から取り組んでほしいです。

江戸時代の儒学者、佐藤一斎が「少にして学べば、則ち壮にして為すことあり。壮にして学べば、則ち老いて衰えず。老いて学べば、則ち死して朽ちず」と言っています。学びは目の前の利益のためだけにやるのではなく、死して朽ちないためのものである。越境的学習においても、学び自体が目的であり、学び自体が楽しいと思えることが大事なのではないでしょうか。

日本のスポーツ育成はどう変わったか

——大阪ガスの指導者が語る教育と学び



鼎談

「NOBYT&F CLUB 主宰、大阪ガス陸上競技部副部長」

朝原宣治
Asahara Nobuharu

「大阪ガス硬式野球部監督」

橋口博一
Hashiguchi Hirokazu

「大阪ガス株近畿圏部長兼エネルギー・文化研究所ダイレクター」

田中雅人
Tanaka Masato

都市対抗野球大会・社会人野球日本選手権大会で、チームを創部以来の悲願であった優勝に導いた大阪ガス硬式野球部監督・橋口博一氏（写真中央）、北京オリンピック男子陸上4×100メートルリレー銀メダリストで、現在は「NOBYT&F CLUB」で次世代のアスリート育成に尽力する朝原宣治氏（写真右）。二人の指導者が考えるスポーツ界での教育と学びの変化とは？ 現・大阪ガス硬式野球部部長で、朝原選手の私設応援団に始まり、その後の朝原氏の活動にも長年関わってきたエネルギー・文化研究所ダイレクター田中雅人（写真左）を交え、現場での実践を大いに語ってもらった。

加藤しのぶ＝構成
宮村政徳＝撮影

はじめに

——日本のスポーツ界に起こっている変化

田中 近年、わが国のスポーツ界では幅広い競技で、世界を舞台に戦える力を持ち、海外のプロチームで活躍する選手が珍しい存在ではなくなってきました。また、そうした選手たちが堂々たる態度で勝利者インタビューに応え、自身の意見を的確に話す姿は、従来あったアスリート像から変わってきていると感じます。

これは私の仮説ですが、こうした日本のスポーツ界の変化の根底には、かつての根性論といえますか、精神性に基づいた指導が行われていた時代比べ、教える側の選手の育成方法と、学ぶ側の姿勢の両面が大きく変わったことがあるのではないかと、思っています。

では具体的に何がどう変わっているのか。今回は橋口博一さんと朝原宣治さんにお話を伺います。

目標をより高いところに置くことで、意識も変わる

田中 まず、橋口さんにお聞きします。創部以来41年の歴史のなかで5回の準優勝を果たしながら優勝経験のなかった硬式野球部を、監督に就任されてすぐ2年連続で日本一に導かれたのは本当に素晴らしいことだと思います。この2年でチームの雰囲気もガラッと変わったという印象ですが、これは教え方をこれまでと変えたからでしょうか。橋口 私自身は特に何かを「教えている」という意識はないですし、チームの戦力が大幅に変わったわけでもないと思います。ただ、監督に就任して選手たちに「我々は連覇をするチームを作る」と言ったんです。一回だけ勝つチームになっても

しかたがない、常勝チームになるんだ、と。まだ一回も優勝していないのに（笑）。

田中 これまで「優勝しよう！」にとどまっていた目標設定を引き上げて、「連覇」というさらに高い目標を掲げたわけですね。それが選手にも響いたのでしょうか。

橋口 どうでしょう。いきなり「連覇」と言われても、最初はピンときていなかったと思います。私としては、「たまたまうまくいって勝つのではなく絶対的な力を持って勝つ、そういうチームを目指すためにどうするか考えよう」という思いを込めたつもりです。選手が自分で考えることが大事なので、日頃の練習で細かく口出しはしないのですが。

田中 確かに、練習では橋口さんは放任主義というか、あまり叱ったりされませんね。しかし、昨年の公式戦で、ある選手を厳しく叱って試合から外したことがありますね。

橋口 試合でフライを打って、審判がアウトと言う前に走るのをやめてしまったときですね。「審判がアウトと宣告するまで全力疾走するのは義務ではなく権利だ」と監督に就任したときから口酸っぱく言っていましたし、その権利を放棄するのは話にならないと。

田中 あのとときの橋口さんの叱責には本人もほかの選手たちも感じるものがあったと思います。走るといえば、盗塁の考え方も独特ですよ。普通、盗塁は監督のサインで走るもので、ノーサインで走れるのはごく一部の盗塁の得意な選手くらいかと思いますが、うちのチームはすべての選手がノーサインで盗塁しますよね。

橋口 野球は点取りゲームですから、ホームに帰ってこない点にならない。ヒットを打って一

塁にいて満足しているようではあかんです。うちのチームでは全員、たとえ鈍足であっても「常に次の塁を狙うのが当たり前。野球は点取りゲームである」と言っています。行けると思ったらノーサインで走っていい、アウトになったらしかなない、それは監督の責任だからと。もちろんすべて勝手にしていいわけではなく、基本があつてのノーサインですが、それを自分で考え判断しろということですね。

おかげで最初はとにかくアウトになりましたし、周囲から怒られもしました。それでも選手には「ええから、とにかく次の塁を狙え」と言っていました。

田中 橋口さんの肝の据わった采配が選手にも伝わってか、去年の秋に優勝した社会人野球日本選手権大会では5試合で15盗塁成功。これは大会記録にあとひとつ迫る驚異的な数字でした。監督が多くは語らなくても身をもって伝えていることを、選手が受け止めて、咀嚼して、自ら行動に移せているように思います。

橋口 盗塁でチャンスが広がれば点が入ると、実感したからかもしれないですね。

選手の変化というと、とても嬉しかったことがあります。小柄だけれども足がとても速い入社8年目の選手がいるのですが、入社1年目に都市対抗本大会でサインが出て盗塁できず、あぐくに牽制で2回アウトになったことがありました。以来、その失敗を引きずり走れなくなっていました。私です。私が就任してからも、自分の判断でスタートしていいのに、なかなかスタートできないので、何度かサインで走れと促したがスタートできなかつた。それでも声をかけ続けたら、少しずつ走るようになってきたんですね。そしてある試



合で何度も牽制を受けて警戒されるなか、自分から走ったんです。結果はアウトになったんですけど、でも、その勇気が大事なんです。アウトになってもスタートする勇気だけは失うなど伝え続けたら、去年の本戦ではチーム一番の盗塁を決めて。走れない歴史を彼が自ら克服できたことを思うと、涙が出るほど嬉しいですね。

田中 そうした選手たちの姿を見ていて、監督の接し方の違いでこんなにも変わるんだと実感しました。今や、足の速い選手が盗塁を見送ったら、ベンチから大ブーイングですもんね（笑）。

橋口 自分のチームメイトにヤジを飛ばす珍しいチームです（笑）。逆に、盗塁してアウトになって帰ってきた選手には「ナイストライ！」って声をかけてますよ。

自分で考える力を育む ――NOBYの取り組みと「德育」――

田中 冒頭でも申しましたように、今は多くの日本の選手が世界でめざましい活躍をみせています。朝原さんは現在もトップアスリートと接しておられると思うのですが、ご自身の体験も含め、昔と

ここが違っているということがありましたらお聞かせください。

朝原 世界に通用する選手が増えている理由として、さきほど橋口監督がおっしゃったように、見ているところが違うという点があげられます。日本で勝てればよしではなく、世界で戦うために何をすればいいかを常に考えています。当たり前のように海外へ行って、トップ選手と試合をする。それができている競技は強いですね。

陸上でいうと、僕たちの選手時代は、海外で戦う流れを選手が先導して作っていました。陸上競技連盟や企業、個人が今のように入エージェントを使っておらず、自分たちでヨーロッパのミーティングディレクターと交渉して試合に出ていたんです。そうした時代を経て、今の陸上界の指導者は経験・スキルともとても高くなりました。

田中 なるほど。朝原さんは現在、陸上クラブ「NOBY T&F CLUB」で子どもたちを中心に教えておられます。いわば次世代のアスリートを育てておられるわけですが、まずNOBYのポリシーをお聞かせいただけますか。

朝原 最初はトップアスリートを育成するクラブを、という構想を持っていたんです。しかし、選手にとって一番重要な時期はいつなのかと考えると、幼少期からさまざまな経験や出会い、指導といった環境が継続的にあることが大事だと思ったんです。それならば、小学生から大人まで一貫してつながるクラブにしよう。また、私はドイツに陸上留学をしたことがあるのですが、そのとき地域の人たちが日常のなかでごく当たり前にスポーツを楽しんでいる姿に感銘を受けました。しかし、日本では楽しんでスポーツをできる場がまだまだ少ない。ですから、地域で子どもたちが育



ちながらスポーツを楽しめる場であるような、地域に根差した活動をしようということで、今の形になっています。

田中 どのように活動されているのでしょうか。

朝原 今、約650人の生徒が在籍しています。常駐のコーチは7人、そのなかには現役時代に世界で活躍してきたコーチもいます。練習は基本週1回、多い子で週3回、身体を動かすのを楽しみに来ているような生徒もいれば、学校で部活動に所属している専門の先生がいなかったためにここに学びに来ていたり、いろいろな形で参加してくれています。

田中 トップアスリートの育成を主目的にしているとはいえない、100メートルで10秒66という記録を出す高校生も出てきて、本当に将来のトップアスリートが誕生するかもしれませんね。

朝原 去年はインターハイに出場した生徒が5人います。ただNOBYでの練習日数が少ないですから、僕たちだけでその子を強くしたというより、部活動とNOBYを併用して選手が強くなっているという感じですね。学校の部活動では学べないことをNOBYで学びに来ているという、ハ

イブリッドともいえるスタイルになっています。**田中** 部活動で学べないことはどんなことでしょうか。

朝原 陸上競技の指導は、学ぶ側のレベルが違っても対応がしやすいんです。たとえばサッカーだと下手な子は上手い子のレベルに入っていない、補欠になってしまう。陸上はどれだけ走るのが遅くても同じメニューで練習できます。足の遅い選手でも自分が憧れる選手と同じ練習ができるし、自分は陸上を楽しめたらいいんだという選手がトップの選手と一緒に走ったりできます。

特にNOBYで大事にしているのは、生徒一人ひとりが自分の目標を立てるということです。「楽しみたい」でも、「自己ベストを更新したい」でもいいですし、各々目標を持ってもらい、コーチ陣は生徒の目標に合わせて指導をします。

田中 学ぶ側自身が自分で考えることを大切にしているわけですね。では指導にあたるコーチ陣には朝原さんはどういうメッセージを送っておられますか？

朝原 コーチへの指導は悩みました。僕が思う指

導や考え方というのはありますし、こだわりもある。だから最初はそれと同じことを全員にやってもらったんです。ところが立ち上げ当初から一緒にやっている、あるコーチを見ていたら、彼の方が教えるのがうまいと思ったんですね。子どもを退屈させない教え方とか、彼もいろいろ勉強していましたから。ならばコーチそれぞれのやり方を尊重した方がいいだろうということになりました。プログラムは一律ですし、ある程度決まった言葉がけはありますが、あとはコーチの個人の特色を出した方が生徒にもうまく伝わると思っています。

田中 それはコーチ陣にとって指導のモチベーションアップにもつながりますね。

朝原 そうですね。自分が教えているという意識を持てますし、実際に生徒の成績が伸びてきていますから。コーチも自分の言葉で教えて、自分のテクニックで強くなっていると思ってくれているでしょうし、それはとても大事だと思います。

田中 もうひとつ、スポーツには規律やルールを守るという「德育」も重要だと思うのですが、NOBYはその「德育」の場ともなっているのではないのでしょうか。

朝原 NOBYでは「4つの約束」といって、生徒に「挨拶をする」「人の話をよく聞く」「人の嫌がることはしない」「靴を揃える」の4点を守るよう伝えています。

田中 「靴を揃える」とは意外ですね。

朝原 そうですよ。子どもたちには、「靴をきちんと揃えておくことで、何か災害が起こったときにもすぐに履いて逃げるができるよね」「靴を揃えるところで『よし、やるぞ』というスィッチを入れましょう」と説明をしています。**田中** なるほど。以前朝原さんは、「そのチーム

が強いかどうかは合宿所で選手の脱いだ靴が揃っているかどうかを見ればわかる。揃っているところは強い」とおっしゃっていました。

橋口 私もそういう部分は確かにあると思いますね。靴がぐちゃぐちゃになっているチームはやはり、どこかぐちゃぐちゃな部分があるんですよ。

田中 確かに、我が硬式野球部はピシッと揃っていますよね。朝原さんはほかにも子ども向けに「ライフスキルプログラム」という冊子も作っておられます。こういった「德育」もこれからさらに重要になっていくと思います。

学ぶ側の主体性、やる気を育てる

田中 お話をお聞きしていると、お二人とも教える側として選手の自律や自分で考えることを重んじておられると感じます。そのために心がけていることなど、お聞かせください。

橋口 よく「自主的にやりなさい」と言ったりしますよね。自主的とは「決まったことを率先してやる」ことです。それよりも私は選手に「主体的にやってほしい」と一番に言っています。主体性を持って行動するということは、「自分で考えて行動する」ということですから。

実のところ、これまで多くの野球チームのスタイルは、指導側から「あれやれ、これやれ」と言われ、それを守っていれば文句を言われなし、やらなかったら怒られるというものでした。今のチームは練習のときも「これが終わったらあとは自分で考えてやりなさい」と言っています。テーマを与えたり、面談などのコミュニケーションはとりませんが、練習でも何でも、自分からやってみないと自分のものにはならないんです。結局、



「NOBY T&F CLUB」で小学生を指導する朝原氏（上）。子どもを対象に作られた「ライフスキルプログラム」はカレンダー形式で、「自分の目標を作ろう」と書かれた裏面には「なぜ目標を立てるのか」と解説が入る（右）。

我々指導者がすべきなのは、選手自身の「やる気を育てる」ことではないかと思っています。

たとえば今の練習でも決まっているメニューがありますが、「違うと思うたら言ってきなさい。自分たちがやりたいことをやったらいい」と言っています。

田中 実際に選手から意見は出ているのですか。

橋口 今、選手の各セクションにリーダーを作っています。選手たちに主体的に取り組みなさいと言っている限り、言いにくい雰囲気を作ってはいけませんから。選手の意見はそのリーダーを通してあがってくるようになりました。

田中 朝原さんはどうですか。

導面の違いはありましたか。

橋口 仕事の管理者と野球部の監督はそんなに変わらないと思うんです。どこを向いてやるかというベクトル合わせをしてあげて、それに向けて全員がまじめに一生懸命やればうまくいく。とはいえ、勝つという目標を共通して持つスポーツと比べると、仕事の場では同じベクトルを向かせるのはなかなか……（笑）。でも仕事の経験がなく監督になっていたら、もしかすると最初に田中部長がおっしゃった根性論をふりかざして、選手を上から押さえつけていたかもしれません。皆が一丸となるには、引つ張り上げるのではなく背中を押してあげることが大事だというのは、仕事の場から学びました。

田中 朝原さんは変わらないと感じることはありませんか。



社会人野球の第45回日本選手権大会を制し、橋口氏を胴上げする大阪ガス硬式野球部の選手たち（上）。23回目の出場でついに悲願の初優勝を果たした、京セラドーム大阪での集合写真（左）。

写真（上）提供／株式会社 毎日新聞社

朝原 今、日本の男子リレーは強いですが、低迷していた時代がありました。中国がアジア初の37秒台を出したとき、どうやったら自分たちも世界のトップにいけるか、中国に勝てるかというのを選手たちが主体的に集まって話をしたんです。そのときに出てきたのが、今、日本のチームがやっている新しいアンダーハンドパスです。このアイデアは選手側からの提案なんです。それまでは「こうしませんか」と言うのはコーチだったのですけれど、監督がおっしゃるように、選手からわき上がったきた気持ちと行動は大きいと思います。

橋口 そうですね。監督の指導が全部正解なわけではないですから。いいと思う方の道は選手自身で選ぶべきです。ただし、これと決めたらそれはちゃんとやり遂げるのは必要ですが。

田中 自分たちで決めて、自分たちでやる。そうした主体性を育む土壌があって、そのなかで選手があげてきたものをくみ取れる指導者がいることが重要ですね。

朝原 そうです。選手の考えを受け入れられる指導者の柔軟性と、スタッフや監督が「責任を取るからやっていい」と言ってくれる環境はとても大事です。それがないと、選手はやりませんから。

橋口 練習中の雰囲気も、私が現役の時代は、普段からこれ以上ないくらい緊張感を与えて、プレッシャーのなかで練習して試合に挑むというやり方でしたが、今は逆ですね。練習も楽しく明るくやって、その状態のままで試合に行こう、と。もちろん多少緊張はしているでしょうけれども、皆で盛り上がった、我々は全員で全力でやるんだという気持ちで行った方が、良い結果につながると思います。

朝原 スポーツのさまざまな技術が高まり、練習方法も洗練されるなかで、「これまでなんて無駄なことをやっていたんだ、もっと効率化できるのに」といった意見がよく聞かれます。若い選手のなかにも最先端のいいところだけを取って、それだけやれば強くなると思っている人がいます。でも、実際は泥臭くとも練習の本数を重ねるとか、毎日ルーティンをするとか、やらなければいけない基本的なところは効率化できないものもある。橋口監督が、自分で感覚をつかんでそれを伸ばしていくと強くなれないとおっしゃったのと同じで、効率性だけでは成り立たない、自分の方法がわかるまでは地道に時間をかけてやっていくしかない、そこは変わらないと思います。

結びにかえて

田中 お二人とも自分で考える力が大事だということと同時に、「楽しむ」ことも大切とおっしゃっていますが、この二つの関係性を教えてください。朝原 「楽しい」という言葉は「**楽**をする」という意味にも取れるから、選手が「楽しんで」と言う手を抜くかのように誤解されがちです。でも、「楽しむ」意識がどこから来ているかという点、監督がおっしゃった「主体性」なんです。自分が最終的にこうなりたいという目標のために、辛い練習も必要と自ら考えて、実行する。そうした主体的な思考や行動こそが、楽しむことにつながると思います。

田中 なるほど、野球の勝利者インタビューで「今日は楽しかったです」と言うのは、自身が考えた通りの行動ができ、かつ内容が充実していたからこそなんですね。

変わることに、変わらないこと

田中 ここまではスポーツにおける教育と学びの「変化」についてお話を伺ってきました。逆に、昔と変わらない指導方法や考え方などはあるのでしょうか。

橋口 昔から「チーム一丸で」という言葉をよく聞きましたよね。あの言葉はその通りだと思います。硬式野球部には、1986年に都市対抗に初出場したときに弊社西山相談役（当時）からいただいた中国の故事成語「**惟一心**（これいっしん）」というスローガンがあります。「チームの心がひとつになれば、いかなる大敵にも勝てる」という意味の言葉です。皆が同じ方向に向かってやろうという雰囲気、チームは強い。実際に監督に就任したとき、私は初心に帰る意味で年間スローガンとして「**惟一心**」を掲げました。これまでは言葉としての「**惟一心**」はあっても、実際にそれを目指していたかという点必ずしもそうではなかった。しかし、今は皆が「**惟一心**」にまもって本当にそれを目指して、たまたまかもしれませんが、2度の優勝と、結果は伴っていますから。

昨年、ラグビー日本代表がワールドカップで活躍したときも「ワンチーム」という言葉が使われましたね。我々の「**惟一心**」と同じだと思いました。スポーツに限らず、私が大阪ガスの社員として長く社業に専念した経験からも「一丸となって」という言葉は今も意味があるものだと思います。

田中 橋口さんは、野球部の選手を4年とマネージャーを3年されていた以外、20年近くは社業に専念されていました。仕事とスポーツで教育・指

今日は、「スポーツにおける教育と学び」というテーマで、さまざまなお話を伺いました。お聞きしたことすべてに含蓄があり、短くまとめることは難しいですが、教える側としては「目標を高く」「選手のやる気を育て、背中を押す」こと、学ぶ側は「主体性を持つ」「自分で考える」ことが重要だと感じました。今日は本当にありがとうございました。

【取材日：4月13日】



橋口博一

はしぐち ひろかず

大阪ガス硬式野球部監督。1967年生まれ。慶応義塾大学卒業。東京六大学野球リーグで活躍し、主将を務める。1991年、大阪ガスに入社し、硬式野球部に所属。1994年に現役を引退。マネージャーを務めた3年間を除き、約20年にわたり社業に従事していた。2013年から野球部副部長を兼務し、2018年に監督に抜擢される。就任1年目の都市対抗野球大会で初優勝を果たし、翌年には社会人野球日本選手権大会でチームを優勝に導いた。



朝原宣治

あきはら のぶはる

大阪ガス主催の陸上・運動クラブ「NOBY T&F CLUB」の主幹。大阪ガス陸上競技部副部長。1972年生まれ。高校から陸上競技に取り組み、インターハイ優勝。同志社大学卒業後、1995年、大阪ガスに入社しドイツへ陸上留学。北京オリンピック男子陸上4×100メートルリレーにて銀メダル獲得。2010年、一般社団法人「アスリートネットワーク」を立ち上げ、子どもの健全な育成とアスリートのセカンドキャリアサポートを進める。2010年「NOBY T&F CLUB」を設立。



田中雅人

たなか まさと

大阪ガス（株）近畿圏部長 兼 エネルギー・文化研究所ダイレクター。1992年、大阪ガス入社後、業務用エネルギー部門で空調やコージェネレーションの営業に従事。1999年に近畿圏部に異動し、グランフロント大阪開発などにまわつくりとエネルギーの視点で関与。2010年にエネルギー事業部に異動し、東京担当や、総合ソリューション事業（ESP）に従事する。2019年、近畿圏部長 兼 エネルギー・文化研究所長に就任するとともに大阪ガス硬式野球部部長を務める。

子どもが世界一幸福な国、オランダの「選べる教育」――日本の教育と比べて思うこと

桑原果林
Kawahara Kari

ユニセフの2013年の調査において、世界で最も幸福度が高いとされたオランダの子どもたちは、どのような環境で、どのように学んでいるのだろうか。日蘭の両文化をよく知るアムステルダム在住の桑原果林さんが、生活体験にもとづいた「選べる教育」の実際をリポートしてくれた。

くわはら・かりん
オランダ語の翻訳・通訳者。姉とともに運営するソウ・コミュニケーションズで、書籍から雑誌、テレビ番組まで、幅広い翻訳やコーディネート業務を行う。幼少期を日本で過ごし、日本人の父とオランダ人の母のもと、2カ国語のネイティブスピーカーとして育つ。日仏で和菓子職人とパティシエを務めたのち、2010年渡蘭。レインワールドアカデミー美術大学文化遺産学科でミューゼオロジを学んだ。

先日、今年3歳を迎える息子のために、通学圏内にある複数の小学校による合同説明会に参加してきました。オランダの義務教育が始まるのは満5歳からですが、4歳から任意で小学校に入学させることができ、3歳の誕生日を迎える頃には小学校への申し込みの案内が市役所から届きます。日本の学区制と異なり、親は好きな学校に入学希望を出すことができるのです。

ではオランダの親たちが学校選びにおいてどこに注目するかといえば、立地の次に挙げられるのが学校の基本理念です。カトリック系、プロテスタント系、イスラム系などの宗教を掲げる学校と中立系・非宗教系の学校のほかに、モンテッソーリ、ダルトン、イエナプラン、シュタイナーなどの教育法を掲げる「オルタナティブスクール」と呼ばれる学校があります。オルタナティブスクールについてここでは詳しく書けませんが、重要なのは各学校に特色があり、教育目標達成へのアプローチも様々であるということ。憲法により

教育の自由が保障されているオランダでは、それぞれの学校が任意の教材で独自の方法による教育を展開しているのです。

日本では学校選びにおいて大きな判断材料の一つとなる学費ですが、オランダでは公立も私立も16歳まで学費が無償です。アムステルダムの我が家では周囲1km以内だけで7つの小学校があり、選択肢がとても豊富なのがわかりただけでしょう。

私自身も様々な学校を見学しましたが、授業の様子を見てまず驚いたのは、先生と子どもたちとの関係性でした。私が日本で学校に通っていた当時、先生は絶対的な存在という雰囲気があり、とにかく言われたことには黙って従うものだと思っていました。それに対してオランダでは、先生に自由に質問や意見ができる雰囲気がありますし、子どもたちもそうすることに慣れていきます。先生と児童がまるで対等な立場にあるかのようにです。こちらに住む友人の5歳の息子さん（Rくん）の話を例に挙げます。

のような、上から押し付けられる印象を児童・生徒に与える規則が思い浮かびますが、オランダの小学校を見学した際、「一緒に仲良く遊ぶこと」「定期的に互いにハグをすること」「ごめんねと言って相手を慰めること」などの決まりごとが書かれたポスターが教室内に貼ってあるのを何度か見かけました。これらのポスターに書かれているのは、互いに良い環境をつくるためにクラス全員で考えた決まりごとです。こうして子どもたちが決まりごとをつくることで、より良い環境のなかでお互い楽しく過ごせることが実感でき、さらに彼ら自身がそれを守ろうという気持ちに繋がっているようです。

クラスは子どもにとってはまさに社会に相当します。子どもたちは話し合いによって社会の決まりをつくり、全員が過ごしやすい環境をつくることを学ぶわけです。このように、自分たちを取り巻く社会的環境に対して自分たちで責任をもつという体験を幼い頃から繰り返し返すことが、オランダ人の政治や社会問題への関心や当事者意識を生み、さらには高い国民投票率「*」を生んでいるのではないかとさえ感じます。

もう一つオランダの授業を見て印象に残ったのは、メディアやインターネットを使った授業において、その情報が正しいのかどうか、どういった視点から書かれているのか、ということを常に注意しながら進められているという点。様々なメディアやインターネットにより情報が溢れている現代において、与えられた情報を鵜呑みにせず、疑う力を養うことはとても大切なことです。このように時代が求めるスキルを身につけられるところも、オランダの教育の良いところではないでしょうか。



オランダの小学校で見かけた、決まりごとのポスター。「一緒に仲良く遊ぶこと」といった、子どもたちが自ら考えた温かい言葉が並ぶ。

オランダの小学校では4、5歳の子どもが教室内のパソコンやタブレットでオンライン学習をする様子も一般的。時代は違いますが、すでにWindows搭載パソコンが一般家庭に普及していたにもかかわらず、学校では画面の黒い旧型パソコンを2、3度いじっただけの私の日本での中学生時代を思うと、雲泥の差です。日本の小学校で働く現役の先生と話した際、「うちの学校ではむしろ学校の調べ

オランダには自由学習をカリキュラムに取り入れている学校が多く、この時間は子どもたちが数字の勉強、お絵かき、読書など、好きな学習を選択して行うことができます。Rくんの学校ではこの学習内容にそれぞれ定員が設けられているのですが、やはり定員以上の希望者が出る場合もあるそう。そんなときRくんや他の子どもたちは「定員以上の人数で学習することはできないのか」と先生に相談するそうです。「ルールで決まっているから」と諦めがちな聞き分けの良い日本の子どもには、あまり見られない行動ではないでしょうか。

ところでルールといえば、問題を未然に防ぐために細かく規則をつくる傾向がある日本人と違い、オランダ人は最低限の決まりしか設けません。確かにオランダの学校にも決まりはありますが、それらの目的は一般的な日本のルールとは少し違うように感じます。

日本で学校のルールといえば「下校時は寄り道しない」「メイクやマニキュアはしない」

物にインターネットを使わせないようにする。あるテーマについて課題が出ると、そのテーマに関する情報を学校のパソコンからは閲覧できないようにすることもある」と聞いて驚きました。もちろんインターネットの情報だけに頼ることは望ましくありませんが、インターネットが不可欠な存在である現代において、ネット情報に対する正しい理解と疑う力を早い時期から養うことの大切さも忘れてはなりません。

オランダの教育はただ知識を伝達するだけでなく、主体性や自分で考える力など、社会で必要とされる子どもたちの能力を存分に引き出しているような印象を受けます。ただオランダの若者を見ると、もっと協調性をもてばより円滑に物事が運ぶのでは、と思うような場面も実はしばしばあります。主体性に関しては、日蘭の中間あたりがちょうど良いのかもしれません。ですから決してオランダのやり方が完璧だとか、日本でそっくり真似すべきとはいいたませんが、子どもの自立を促し、多様性を尊重し、子どもが幸福な国として知られるオランダの教育には、一人ひとりがより住みやすい社会をつくるためのヒントがちりばめられているように思えるのです。私もひとりの親として、息子がこれから小学校に入ってどんな環境を築いていくのか、今からとても楽しみです。

注 *オランダ総選挙（下院議会選挙）の過去50年の平均投票率は約80％と非常に高い。

活力ある長寿社会への挑戦 「高齢社会2030を考える会」が拓く地平

遠座俊明
Onza Toshiaki

65歳以上人口が4割を占め、単身世帯とその予備軍の2人世帯で全世帯の約7割に達する空前の少子高齢社会で新しい「縁々」や「かかわり合い」を生み出していくために、今取り組むべきことは何か。
大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所(CEL)は、その道のりへのヒントを探るべく、「高齢社会2030を考える会」を開催し、第1回から第3回までの内容を本誌で紹介してきた。
今号では第4回と第5回の内容を紹介するとともに、全体を振り返りたい。

おんざ・としあき

大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所研究員。大阪ガス入社後、エネルギー部門を経て現職。(一社)日本応用老年学会会員、日本世代間交流学会会員、宝塚市立老人福祉センター運営委員会副委員長、エイジフレンドリーシティ宝塚緑卓会議メンバー。高齢者の就労・活動研究、「高齢社会2030を考える会」の運営、各種学会等での発表・講演を行う。

第4回 自治体と市民の新たなチャレンジ

第4回は、それまでとは趣向を変え、市民や自治体が先駆的に進んでいる地域課題解決活動について活動者自身が語っていった。

まず、大東市のNPO法人理事長・吉村悦子氏から、有償ボランティアが要支援高齢者宅で行う介護保険外生活サポート事業の紹介があった。サポーターは①徒歩10分以内で行けるところで、②自分の空いている時に30分単位で働ける。また③相性の良くない人のところへは行かずともよく、④男性宅には男性を行かせて「男だから家事をしない」という考え方を払拭してもらった。さらには、⑤サポーターの多くが同

年代なので利用者側が「それなら自分でするよ」という自立心が喚起されやすかったという。

続いて、筆者が宝塚市と協働で進めている高齢者向け「健康・生きがい就労トライアル」事業について、宝塚市の守川武広氏と就労者受け入れ事業所の赤井祐氏、それに筆者と、それぞれの立場で話をした。①「自分の健康と生きがいづくり＋小遣い稼ぎ＆社会貢献」という生活者目線での訴求力、②安心して市民が参加できる「自治体主催」の枠組み、③未経験者でも可能な、直接の介護ではない周辺業務の提示、④1日2時間、週1回から可能なプチャタイム就労、⑤まずは3カ月お試しトライアルなどの工夫により、今までいくら求人しても人が来なかった介護施設に年2回の募集で70人もの応募が

あったことが報告された。

第5回 定年後問題を改めて考える

第5回では、特に会社などで地位を得た人たちの定年後の喪失感やそれに伴う生活不活発化が引き起こすさまざまな問題、夫の家庭での役割や生活リズム変化などによる妻のストレスと夫婦関係への悪影響など、日本特有の「定年後問題」がまず紹介された。

それを受けて大阪大学の佐藤眞一教授から、①近親者の死などさまざまなライフイベントを乗り越えるための後半生でのレジリエンス力強化の必要性、②定年後にしたいことで上位にあがる旅行は、日常生活を固めてこそ楽しめるということ、③前

観に触れて世界を広げていくと、人生は豊かになる(安里知陽氏など、後半生をよりよく生きるための経験談が紹介された。

全5回を振り返って

第1回「人とまちのウェルビーイング 地域の再起動に向けて」では、高齢者が、失われつつある地域の互助活動や世代間交流の再構築に関わっていくことで、本人の幸福感や生きがい得られる――すなわちプロダクティブエイジングが実現し、心身機能・健康が維持されることを学んだ。キーワードは「Use it, or lose it」頭も体も心も使わなければ錆ついていく(米国地域活動のスローガン)である。

第2回「認知症 それがどうした!と笑い飛ばせる地域社会の未来」では、認知症を「人や物との関係性の障害」と捉えて、関係性を改善することで状況を変えられることや、認知症になっても「その人なりに働いて人に認められること」の効果について学んだ。

第3回「人生100年時代のつながり方」では、社会とのつながりが人の健康と非常に密接に関係していること、また、普段とは違う集団と緩くつながる効用などを教わった。

半生で自分の理想とは違う生き方をしてきた人ほど、50〜60代は自分のやりたかったことに挑戦する「人生の本義を考える」時であること、④加齢で生じるマイナス面を経験と知恵でうまく補うと、若い時には無かった味わいや深みがでる「サクセスフルエイジング」の道が開けること(補償と選択的最適化)などの話があった。

そして、パネルディスカッションでは、①家事は生きるための基本であり、家事がきちんとできたらなんでもできる。夫は妻の家事を職務分析して学ぶべき(奥野淑子氏)、②新しいことを始めようとする限り、人はいつまでも若く生きられる。また、期限を決めると夢が目標に変わる(勝連城二氏)、③人は自分のことばかり考えがちだが、ほかの人の価値

全体を通して、高齢になっても社会と関わり続け、無理のない範囲で活動し、可能なら経済的評価も受けて、プロダクティブに生きる――その諸活動がその人の人生を豊かにするだけでなく、健康を維持するうえでも極めて重要であるとわかった。そしてそのことが介護・医療費を抑制し、経済を含め社会、国家に大きく貢献する。

人は、年齢に関係なく、能動的に役割を担い「自分の存在」が認められることで、喜びを感じ、生きる力・エネルギーを得る。そして、それがこれからのまちを、社会を動かすエネルギーへとつながっていく。

高齢者が役割を担い、支え手側にまわる仕組みをつくるのが、個人のQOL維持・向上と社会の持続可能性を実現する鍵となる。そのためには行政や企業目線だけでなく「生きていく人の目線」すなわち自分事として考えることが極めて重要である。経済的評価を得ながら80代になっても活躍できる仕組みや、やってみたくなる活動のメニュー、選択肢の開発を行う。これらを通じ、いつまでも人と地域社会に関われる「健康・生きがい」をモットーとしたまちづくりに、今後も自分事として取り組んでいきたい。

*第1回は122号、第2回は123号、第3回は124号で紹介

第4回 シニアも支える地域へ ――自治体&市民の新たなチャレンジ	
実施日	2019年11月15日 17:30～19:30
会場	グランフロント大阪 大阪ガス(株)CEL 都市魅力研究室
行政、福祉、NPO、企業からの登壇者が講演し、それぞれが取り組む実践活動を紹介。	
講演1	「住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるまちづくり」(大東市 生活サポートセンター NPO法人 住まいまもりたい 理事長 吉村悦子氏／写真)
講演2	「エイジフレンドリーシティ宝塚の取組～“お互いさま”があふれるまち・宝塚を目指して～」(宝塚市 地域福祉課 課長 守川武広氏)
講演3	「何より“自分自身の健康のため”に～“支えられる側”から“支える側”に～」(聖隷福祉事業団 宝塚せいの里ケアサービス課 課長 赤井祐氏)
講演4	「“健康・生きがい就労トライアル”実践で見てきたこと」(CEL研究員 遠座俊明)



第5回 人生100年時代 今改めて“定年後問題”を考える!	
実施日	2020年2月21日 17:30～19:30
会場	グランフロント大阪 大阪ガス(株)CEL 都市魅力研究室
CELの遠座研究員による趣旨説明「想定外に長くなった後半生の課題について」に続き、講演と幅広い世代のパネリストによる議論が展開された。	
講演	「後半生をいかに生きるか!――生きがいの創造と他者貢献心理学の視点から」(大阪大学大学院 人間科学研究科 教授 佐藤眞一氏／写真上)
パネルディスカッション 「人生100年時代：定年後の生き方について」	
・奥野淑子氏 (キャリアコンサルタント、80代)	
・勝連城二氏 (PMイノベーションオフィス51代表、60代)	
・安里知陽氏 (神戸大学大学院人間発達環境学研究科 博士課程、40代)	



地域は、そして私たちは 起業とどのように向き合っていけばいいのか？ —— 起業活性化に向けた取り組み

起業は地域活力の源泉である。
起業といえば「ベンチャー企業」が注目されるが、地域にとっては「小さな起業」が重要となる。
「小さな起業」を活性化させるために、
大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所(CEL)が取り組んだ2つの活動を報告する。

奥田浩二
Okuda Koji

おくだ・こうじ
大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所研究員。大阪ガス入社後、研究開発部門や関係会社勤務を経て現職。関係会社では、経営企画、起業支援(ビジネスプランコンテスト開催ほか)、海外活動などに携わる。関西ベンチャー学会理事。

重要性が高まる起業

地域の活力の源泉は、その地域で生まれて(起業して)活動する企業が担っている。人口や企業数の減少「*1」が進む今日において、起業の重要性は一層高まっている。

起業といえば、ベンチャー企業を思い浮かべる人が多いかもしれない。いわゆる世界に羽ばたく企業だ。新聞や雑誌で取り上げられる企業も増えてきた。しかし、地域「*2」にとって重要なのは、その地域の需要を満たす起業(「小さな起業」)だ。なぜなら地域を潤すとともに、起業の圧倒的多数は小さな起業だからである「*3」。

「地域と起業」講演会

この講演会は、小さな起業の実践

ところが、小さな起業が、多くの注目を集めているとはいえないのが現状だ。そのため、必要な情報がうまく流通していない。結果として、ベンチャー企業と比べると、(地域を対象とする)小さな起業の活性化は進んでいない。

本稿では、CELが着手した小さな起業に関する取り組みを報告する。内容は、「これからの地域と起業を考える」講演会と「起業超入門」セミナーである。共に、CELが主催であり、グランフロント大阪にあるCELの都市魅力研究室で実施した。

ネタを仕入れられた」という声が寄せられた。

起業「超入門」セミナー

こちらは50歳以降を主な対象とした起業入門セミナーである。

この年代は悩みが多い。寿命が延びる一方で、その期間の収入不安がある。会社勤めの人は雇用延長できる場合もあるが、健康寿命(70歳代前半)を考えると、同じ仕事を継続するべきかを悩む。人生最後の職は、自分の好きなことを、と考える人も多いだろう。そこで重要になるのが起業だ。

しかし、この年代の起業は、若い

これからの「地域と起業」を考える —— 起業で街を元気にする実践事例	
実施日	2020年2月26日 18:00～20:00
参加人数	25人
概要 茨城県取手市・龍ヶ崎市で行われている「起業家タウン構想」について、その取り組みの中心人物である吉田氏が舞台裏を含めて紹介。地域の起業支援に関わる自治体や商工会議所・商工会、支援機関、支援者等が参加。	

50歳以降のための起業「超入門」セミナー —— はじめはここから 起業を考える第一歩をつかむ	
実施日	2020年3月4日 18:30～20:00
参加人数	32人
概要 会社に長年勤めてきた50歳以降の人が対象。起業を第二の人生の選択肢として考えるきっかけづくりとするセミナー。これまでに3000件以上の起業指南を行ってきた専門家が、起業に向けての第一歩を解説。	

事例に関するものである。

まず国の創業支援の取り組みを近畿経済産業局産業部創業・経営支援課が報告。続いて吉田雅紀氏が講演を行った。吉田氏は1997年からスタートアップ支援に携わり、現在は起業支援を行う(株)あきない総合研究所の代表取締役を務めることもに、(二社)とりで起業家支援ネットワークの代表理事も務める。茨城県取手市・龍ヶ崎市における起業支援の仕組みづくり(「起業家タウン構想」を最初からリードしてきた中

心人物だ。
ほかの地域と比べて、取手市・龍ヶ崎市の起業支援が突出している点は、その豊富なメニューだ「*4」。
インキュベーション(活動ス

世代の起業とは様相が大きく異なる。若い時は失敗してもなんとかやり直しがきく。しかし、60歳で起業して財産を失ったのでは、その後が悲惨だ。このギャップを埋めるために企画したのが当セミナーである。

当セミナーでは、長年会社に勤めてきた人がどのように起業に向き合っていけばよいのかをテーマにした。講師を務めたのは3000件以上の起業指南経験をもつ岡島卓也氏だ。岡島氏は大阪産業創造館で経営相談にも応じている。受講者は、弊社グループの社員を対象とした。

セミナーは、起業の現状、起業して経営者になることと会社員の違いを導入として、起業準備の進め方を確認する形で進んだ。

なかでも印象的だったのは、起業のための資金の準備だ。「起業者に融資をする際、金融機関はお金をどのように貯めてきたのかを重視する」と岡島氏はいう。こつこつとお金を貯めていない人は、金融機関の信頼を得にくいということだ。また、起業の準備をする際には、家族の協力、現在勤めている会社との円満な関係が重要であり、退職後には収入がゼロになることを明確に認識しておくことが必要だという。

参加者からは、「具体的に起業を考えることができるようになった」「起業するにあたって、何が必要

のか理解できた」「起業するうえで、気になるポイントが網羅されていた」などのコメントがあった。

これからの取り組み

本稿では、CELが新たに開始した、小さな起業を活性化する取り組みを2件紹介した。

講演会やセミナーを通じて、手ごたえを感じた一方、課題も明確になりつつある。例えば、地域や個人はともに、そのニーズは個々に多様であり、個別の状況は異なっている。それらにどのように対応していくかを考える必要がある。

これらの課題と向き合いつつ、次の一手を実現していく予定である。

注
*1 2019年版中小企業白書によれば、企業数は485万者(1999年)から359万者(2016年)に減少した。約4分の1が消えたことになる。
*2 ここの地域とは、市や町の規模を想定。
*3 概数ではあるが、359万者に2014、2016年の開業率3.6%(2019年版中小企業白書、519頁)を掛けると、毎年13万者が生まれることになる。一方、ベンチャー企業は総数で「数千から1万社」という数字がある(日本政策投資銀行「我が国におけるベンチャー企業」の状況」2001年、2頁)。これらから、毎年生まれる企業の圧倒的多数は小さな起業であると考えられる。
*4 具体的な内容は、以下を参照。
https://match-town.jp

私たちが考える万博

第4回

コロナ禍後の社会に向けて
大阪・関西万博をどう考えるか

新型コロナウイルスが世界・日本に蔓延するなか、5年後に開催する大阪・関西万博は世界の人びとに何を伝えられるのか。社会・経済システムは大きく変化し、人びとの生活スタイルがこれまでとは一変する可能性がある。社会的価値観が変化し、たコロナ禍後社会における万博の意義について、池永寛明大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所顧問と考察する。

構成 加藤しのぶ



池永寛明
いけなが ひろあき
大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所顧問。1955年、大阪市生まれ。82年大阪ガス入社後、天然ガス転換部にて人事勤務、営業部門にてマーケティングに関わる。日本ガス協会にて企画部長として、エネルギー・環境制度設計対応を担務。大阪ガス帰社後、北東部エネルギー営業部長、近畿圏部長を経て2016年に同研究所所長に。2019年より現職。

コロナ「禍」が示すこと 元社会には戻れない

122号より「私たちが考える万博」と題し、「大阪・関西万博2025」はどうあるべきかを考えてきましたが、新型コロナウイルスを契機とした社会の急変により、これまで想定してきた未来社会の姿を見直さざるを得なくなりました。

コロナ禍の先行きが見えないことからくる「不安」が社会に蔓延しています。その根底にあるのは「このまま元の社会に戻ることができないのでは？」という不安でしょう。しかし、ここではつきり言えるのは、新型コロナウイルスの蔓延が終息したとしても、世界および日本社会は「元の社会には戻れない」ということです。

それを象徴的に表しているのが、報道などで見るコロナ「禍」という言葉です。「禍」とは「わざわい」とも読みますが、「災」では

なく「禍」の字をあてていることに、今回の「わざわい」の本質があります。

2011年の東日本大震災という「災」害時も、絶望感、悲壮感といった社会を後退させる空気感に覆われました。しかし災害は、壊れたものは直せる、無くなったものはつくり直せるという思いのもと、復興に向けて努力ができた。従前通りとはいかなくとも「頑張れば元に戻る」という思いで前に進めた。ところがコロナ「禍」は、もはや「頑張ろうだけでは戻れない」状況であり、「どうしたらいいのか」という不安が募るばかりです。

今必要なのは、「コロナ禍後の社会・経済システムは大きく変わる」という前提で現状を捉え直すという視点です。今回は、コロナ禍後の社会がどう変わっていくのかを考察しながら、この近代最大の危機ともいわれる世界のこれらに向けて、大阪・関西万博は何ができるかを考えたいと思います。

コロナ禍後、どんな社会になるのか 社会的価値観の変化

何事も変わるためには大きなエネルギーを必要とします。しかし、過去の成功体験の慣性で変わらなかった日本社会やビジネスのルールが、コロナ禍により強制的に変わる。代表的なのは、デジタルトランスフォーメーション(DX)の導入による社会変革です。最初はしつくりしなくとも、それが日常となれば慣れていきます。結果、今まで当たり前としていた社会常識・基盤そのものを問い直され、社会的価値観が一変することとなります。

では、具体的に何が変わるのでしょうか。長期にわたる移動・外出制限は親子や家族の関係、生き方を見つめ直す機会となり、家と会社・学校と第三の場所の構造を大きく変え、生産・流通・消費の産業構造を変え、ライフスタイル・ビジネススタイル・ソーシャルスタイルを根本的に変えていくことは間違いあ

りません(左表参照)。

コロナ禍後の社会を見据えるなか、変えるべきことと変えてはいけないことを峻別し、それらを緊密に繋いで、持続的に成長させていくことが重要になります。長い間日本が承継してきた物事や文化と新たな技術・知識といった新旧の多様な事柄を融合して、新たな社会をつくってきた日本スタイルを発揮していく必要があります。

これは、本誌でテーマにしてきた「ルネッセ(再起動)」の概念そのものといえます。適合不全を起こしてしまっていた日本の社会状況がリセットされたことによって、忘れられてしまった大切なことを掘り起こして、それらを未来と融合して、新たな社会を築き磨き続けていく——そのためにも今は積極的な意味での冬眠の時期だとも思います。

この厳しい時期を乗り越えた社会は、より人間らしいものになっていくと願っています。

大阪・関西の芸で世界を掬う

「大阪・関西万博2025」の意義

コロナ禍と戦っているなか、「大阪・関西万博2025」のことなど考えられないという声が出てくるかもしれません。しかし、だからこそ「いのち輝く未来社会のデザイン」というテーマが実感を伴って迫ってくるように感じています。

緊急事態宣言下の4月の初め、新型コロナウイルスの感染拡大防止のために、聖徳太子ゆかりの大阪・四天王寺が593年の創建以

来、初めての閉鎖を余儀なくされました。これが全国区のニュースになった時、「聖徳太子って、大阪にいたの？」というネット上での反応が多く見られました。同時期に奈良の大仏(盧舎那仏)で知られる東大寺では「リモート参拝」として、疫病退散祈願などを動画サイトで配信し始め、驚くべき再生数を記録しています。日本中の若者たちなどの反応から、千年余にわたり「祈り」を続けてきた土地として、大阪・関西が注目されているの

ではないでしょうか。「祈り」という視点は、やはり「いのち輝く未来社会のデザイン」の創出の場としてふさわしいと思います。それも踏まえると、コロナ禍後社会づくりを目指して、「大阪・関西の芸で、世界を掬う」というテーマを掲げ、新たに万博を考えていけないかと考えています。

ここでいう「芸」とは何か。なぜ「救」ではなく、「掬」なのか。次号以降で話できればと考えています。

■コロナ禍で変わるもの

家・家族が変わる

コロナ禍に伴う外出制限から、自宅、自宅周辺で大半の時間を過ごすこととなった経験は、親子、家族の意味が問い直され、「安らぎ、くつろぎ、幸せ」を求めるといった価値観を高め、職住一体・職住近接・多拠点という多様なスタイルが広がる。

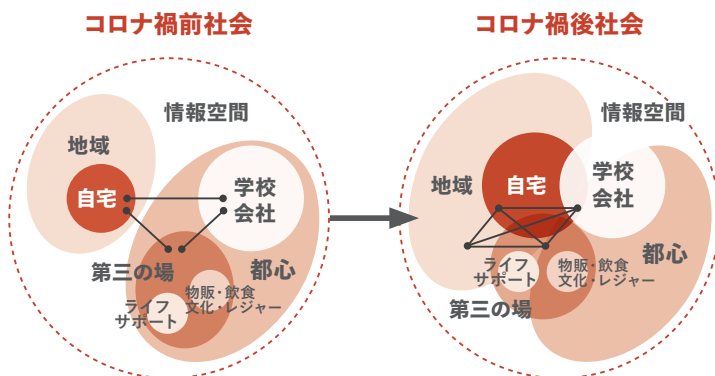
仕事・会社が変わる

テレワークが働く意味を変え、会社のカタチを変え、リモート技術・仕組みが家と会社の構造を変え、オフィスの形態を変え、オフィスのある街を変える。

都心・街が変わる

集中へのリスク回避から、都市・都市機能が変わる。しかし従来のような、都市か地方・郊外といった一律的な「二項対立」ではない、人を主体とした第三の新たな多様な場づくりが模索されていく。

■集中か分散の「二項対立」を離れた構造へ



京都は会いに行くところ

文 Ⅱ 森村泰昌
Morimura Yasumasa

画 Ⅱ 浅妻健司

「そうだ 京都、行こう。」これは、某鉄道会社のキャンペーン広告に使われている、有名なキャッチコピーである。1993年に登場し、今にいたるまでずっと続いているのだから、京都がいかに人気の観光スポットであるのかがよくわかる。それはそうなのだが、私にとっての京都はそれとはちょっとちがっている。

かれこれ五十年ばかり前、と話はずいぶんさかのぼる。私はかつて美術大学の学生として、京都に通学していた。その後しばらく経って、今度は教えられる側から教える側に転じ、やっぱり京都に日参した。もしかしたら、授業をさぼりがちだった学生時代より、教える立場になったときのほうが、こまめに行っていたかもしれない。そしてやがて京都は、自分が制作した美術作品の重要な発表の場ともなっていた。

私は生粋の京都人ではない。まったくもって部外者である。だが一過性の観光客でもなかった。私にとって京都とは、若い時分から頻繁に行き来させてもらってきた、なんというか、懇意な親戚筋といったイメージが強いのである。

長いつきあいなので、京都の思い出は尽きない。

コロンビア大学のエンブレムが刺繍されていた。冬だと赤のタートルネックのセーターを着込み、太い金のチェーンのネックレスを首からぶら下げていた。

これだけを聞くとキザなようだが、洋風の顔立ちと痩身で足長という、そのスタイルの良さが服装とよくマッチしていた。ぬかみそ臭さが皆無で、当時としては珍しいその異国的な雰囲気によって、学内の誰もが一目置く存在であった。

後年、私はサトウ先生のカバン持ちのようなことをさせてもらった。授業前の私の日課といえば、大学の裏門から酒屋にひとつ走りし、ウォッカを買ってくることだった。

先生は、氷の入った大振りのタンブラーにウォッカを注ぎ左手に持つ。そして右手の人差し指と中指で、チョークではなく両切りのカメラを挟む。つまり、今では考えられないが、酒と煙草を教室に持ち込んで授業がはじまるわけである。写真論を中心とするその斬新な講義内容は、今でも私の写真美学の基礎となつて生き続けている。

もうひとりの恩師、梅原猛先生は、私が入学したのと同年に、某総合大学から美術大学へと赴任された。ニーチェ哲学やトインビーの歴史観から、歌舞伎や能のおもしろさまでと、講義の内容は多岐にわたっていた。それらのすべてが私には刺激的な初体験だった。

私が受けた講義のひとつで、先生は「今話して

しかしそれは、由緒ある古寺や風光明媚な自然といった観光名所についてではなく、人との出会いの貴重な記憶のほうに圧倒的に多い。私にとって、京都は何かを見に行くのではなく、親しい誰かに会いに行く、一種の待ち合わせ場所だった。

20歳そこそこの学生時代に出会った、強烈な個性の持ち主がふたりばかりいる。誰かというと、写真家のアーネスト・サトウと哲学者の梅原猛である。ともに大学時代の恩師だった。

アーネスト・サトウは、日本人の父親とアメリカ人の母親を持ち、アメリカで写真家となった。日本を取材するために「来日」し、そのとき知りあった京都の某老舗旅館の女主人と結婚。結果、京都市立芸術大学で教鞭をとることになった。

サトウ先生はともかくお洒落だった。1970年代はじめ、私が入学した頃の美大生たちのファッションは、いわゆるヒッピースタイルが主流で、はつきり言ってみんな汚かった。先生たちも同様だった。男性は伸ばし放題の長髪にボロボロの裾広がりのジーパンというのが定番だった。

サトウ先生だけはちがっていた。グレーの細身のスラックスと紺のブレザー。胸元には出身校である

いる内容は、もうすぐ世の中に大きな衝撃を与えます」と何度もおっしゃった。それは聖徳太子と法隆寺をめぐる独自の考察で、これが本となって世に出たとき、先生の予告通り賛否両論が巻き起こった。私は、梅原日本学のはじまりとなった名著『隠された十字架』を、リアルタイムでそれもライブで教えてもらっていたのだった。

サトウ先生はアメリカからの帰国者だった。梅原先生の郷里は宮城県仙台市であった。ふたりとも京都弁を話さなかった。しかし縁あって、人生のある時点から京都で暮らし始め、最期は京都に骨を埋めた。今は亡き恩師たちのことが、京都とともによみができる。それはまるで、三間四方の舞台に立ち現れる夢幻能を観劇しているかのようである。

コロナウイルスがおさまったら、「そうだ 京都、行こう」。驚きや喜びや悩みや哀しみとともに去来する、私の過去の記憶に再び会いに行くために。

もりむら・やすまさ 1951年、大阪府大阪市生まれ。大阪在住。京都市立芸術大学美術学部卒業、専攻科修了。1985年、ゴッホの自画像に扮するセルフポートレート写真を制作して以降、今日に至るまで、一貫して「自画像的作品」をテーマに作品を作り続ける。京都府文化功労賞（2006）、第24回京都美術文化賞（2011）、京都市文化功労者（2013）、紫綬褒章（2011）など。主な著書に『美術、応答せよ!』（筑摩書房）、『たいせつなわすれもの』（平凡社）、『自画像のゆくえ』（光文社）、『ほんきであそぶとせかいはかわる』（LIXIL出版）



学びを変え、 未来をつくりだす力を 育むための10冊

新しい社会における学びは、いかにあるべきでしょうか。
今号で紹介した事例の理解を深める10冊を選びました。



10

9

8

7

6

5

4

3

2

1

1 『思考と言語 [新訳版]』

思考と言語に関する心理学的研究の名著。発達的に思考が言語と独立していることを前提とし、年齢とともに発達段階を経るにつれ、その成長は互いに影響を及ぼしあうと説く。また、児童期における言葉の意味の発達の基本的道程を解明するとともに、子どもが獲得する科学的概念や自然発生的概念の比較研究を展開。まさに読み応えのある一冊。

ヴィゴツキー=著 柴田義松=訳
新読書社／2001年



2 『学習する学校 ——子ども・教員・親・地域で未来の学びを創造する』

学校を「教える組織」から「学ぶ組織」に変える教育改革が世界的に広がっている。多分野の実践家チームによる本書はそのパイプルの一冊。教室・学校・地域コミュニティを包括的に捉え、それぞれの構成員がいかに協働すべきかを論じる内容は、豊富なエクササイズやツールなどの提案もあり、小手先の制度改革論にはない説得力をもつ。

ピーター・M・センゲほか=著 リヒテルズ直子=訳
英治出版／2014年



3 『世界はひとつの教室 ——「学び×テクノロジー」が起こすイノベーション』

文理にまたがる幅広い学問分野のレッスンビデオ4000本以上を擁し、創設5年で月間600万人（過去400年でハーバード大学に通った人数の10倍超）が学んだカーンアカデミー。良質の教育を無償ですべての人にという理念を創設者自ら振り返る本書は、インターネット技術が切り拓く新しい教育システムの可能性を雄弁に物語る。

サルマン・カーン=著 三木俊哉=訳
ダイヤモンド社／2013年



4 『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』

AI（人工知能）は読解力に弱点があり、人間を上回ることはいない。しかし、いまの中高生の半数以上が教科書を正確に理解できず、3割はまともに読むことすらできないことが明らかに。AIには代替できない人間の強みである読解力が弱体化している危機を前に、いかなる教育を行うべきか。学びの未来を考えるうえで、念頭におくべき一冊。

新井紀子=著
東洋経済新報社／2018年



5 『最強の経験学習 ——ハーバード大卒の教授が教える、コルプ式学びのプロセス』

組織行動学者であり、経験学習理論の考案者コルプらによる解説と実践の書。「経験→省察→概念化→実践」という4段階の学びのプロセスを知り、それを意識的にコントロールするための9つの学習スタイルを提案。「経験こそが“唯一”の教師」と言い切るだけあり、最終項目のチェックリストに至るまで分かりやすく整理されている。

デイヴィッド・コルプほか=著 中野真由美=訳
辰巳出版／2018年



6 『アメリカの少年野球 こんなに日本と違ってた ——シャイな息子と泣き虫ママのびっくり異文化体験記』

レベルや目的に合わせて頻繁にチームを移籍し、時には高額なプライベートレッスンも受ける。日本とはあまりにも違うアメリカの少年野球の世界に飛び込み奮闘する家族の様子を、母親の視点から描いた一冊。ドライな競争社会だからこそ、自信を持たせることを第一に考えるアメリカ流の子育てに学ぶべき点も多い。

小国綾子=著
径書房／2013年



7 『心理学的経営——個をあるがままに生かす』

リクルート創業メンバーのひとりであり、現実の組織における人間の「感情」や「個性」を追究した大沢武志氏による経営論。ハーズバーグをはじめとする心理学者の実証的な研究を現代に合わせて論じており、実務にどう応用したのか理解できる。ありのままの人間に対する理解をベースにしたマネジメントは、年月を経ても色あせない。

大沢武志=著
PHP研究所／1993年



8 『幼児教育へのいざない [増補改訂版] ——円熟した保育者になるために』

「子どもを見る」ということはどういうことなのか。マルクスの「具体」と「抽象」をヒントに、関係論的発達論を展開し、子どもの発達は価値中立的ではなく文化的価値づけのなかにあると主張する。初版に、認知科学の先端の試案「アートの学び」を増補。今号で紹介したレジョ・エミリアについてもふれられており参考になる。

佐伯胖=著
東京大学出版会／2014年



9 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか？ ——経営における「アート」と「サイエンス」』

MBA（経営学修士）に代わり、MFA（美術学修士）を目指すビジネスエリートが増えている。企業のビジョン、行動規範、経営戦略、表現のすべてに「真・善・美」に基づく美意識が問われるとの背景がある。サイエンス偏重の姿勢から、アーティストとしてのビジネス追求へという主張は、佐宗氏の「妄想」を育む学びにも通じる。

山口周=著
光文社新書／2017年



10 『経験と教育』

近代の学校は、政治的・経済的に生徒を一定の秩序にはめ込む制度であり続けてきた。これに対し、一切の主義や先験的基礎付け論を廃し、経験の連続性と相互作用を軸とした教育実践理論を提唱したのがデューイである。APUの出口学長が主張する「個性派コース」の必要性も裏付ける内容は、古典でありながら最先端としての輝きを失わない。

ジョン・デューイ=著 市村尚久=訳
講談社学術文庫／2004年



次世代の未来をつくりだすために

大阪ガス(株)エネルギー・文化研究所

所長 金澤成子 Kanazawa Shigeko [2020年4月 就任]

ほんの数カ月前までは、まさかこんな事態になろうとは、
ほ だれが予想したでしょうか。

4月に所長に就任して早々に、新型コロナウイルスによる緊急
事態宣言が出され、世の中が一気に自粛モードとなり、弊社も
在宅勤務となりました。そのため、いくつかの取材は、本誌始
まって以来初のオンラインで行いました。これらも、いずれ新し
い日常になっていくのかもしれませんが。

本誌113号(2016年7月刊)の特集「学びを学ぶ」では、デザイン
思考など、VUCA[*]時代に創造力を発揮して主体的に答えを
つくりだすための新しい学び方を取り上げました。今号では、先
行して実際に学び方を変えた現場の実践を紹介しています。“変
態”向け個性派コース、対話的で探究的な学びの喜び、世界の
都市がまるごとキャンパス、山登り型から川下り型へ、コンピタ
ンスをアップデートし続けると同時に何かを捨てる、主観を大切
にするための余白をもつ、ホームとアウェイを自発的に往還する
越境的学びなど、ある意味「獅子の子落とし」とも思えるキー
ワードが印象的です。ただし、そこに共通してあるのは、先駆者
たちの次世代の未来に責任を果たす意志や失敗を受け容れる覚
悟と、学ぶことが楽しいと思える環境づくりの仕組みです。

企業が、お客さまから選ばれ続けるために大切なのは、未来
への投資について柔軟に意思決定するだけでなく、そこに、ど
んな未来を残したいのか、次世代に責任を果たす意志と、相当
な試行錯誤を繰り返す覚悟があること、そして未来をつくりだす
若者にとってモチベーションを維持できる成長の仕組みがあるこ
とだと思います。

VUCA時代の象徴とも言えるコロナ禍において、社会や生活、
産業の前提条件が一変し、さまざまな関係性も再構成されつつ
あります。そうしたなか、ゲーム・チェンジを迫られ、どのように
学びを変えるのか、今まさに私たち自身が試されていると言える
のではないのでしょうか。

今号の新しい学びが、コロナ禍による荒波を乗り切り、次世
代の未来をつくりだすための“筏”(一助)となれば幸いです。

* Volatility(変動)、Uncertainty(不確実)、Complexity(複雑)、Ambiguity(曖昧)の
4つの要因により、現在の社会経済環境がきわめて予測困難な状況にあることを示す言葉。

CELホームページ

<http://www.og-cel.jp/>

エネルギー・文化研究所(CEL)の活動内容や
情報誌「CEL」バックナンバーをご覧ください。

※CEL ホームページに掲載する「読者アンケート」にご協力願います。
下記のQRコードで読みとることもできます。



Facebookページ

<https://www.facebook.com/osakagas.cel>volume125
July 2020

特集

学びを変える
——未来をつくりだす力

2020(令和2)年7月1日発行

発行

大阪ガス(株)
エネルギー・文化研究所(CEL)
〒541-0046
大阪府大阪市中央区平野町4-1-2

発行人

金澤成子

企画・制作

熊走珠美

特集担当

鈴木隆

編集人

日下部行洋

編集

(株)平凡社

アートディレクション
&デザイン

okamoto tsuyoshi +

校正

(株)アンデパンダン

印刷・製本

(株)東京印書館

お問い合わせ窓口

大阪ガスビジネスクリエイト(株)
TEL 06-6205-4650
FAX 06-6205-4759
CEL@ogbc.co.jpResearch Institute for Culture, Energy and Life
©2020 OSAKA GAS CO., LTD

※禁無断転載複写
※本誌掲載の寄稿文、インタビュー、レポートなどの内容は
必ずしも大阪ガスの見解を示すものではありません。

万博遺産

橋爪節也

Hashizume Setsuya

第1回

日本初の万博の記憶はライオン橋につながる

日本最初の国際博覧会は、明治三十六年
(一九〇三)に大阪・天王寺で開かれた第五回
万国勸業博覧会である。

幕末の遣欧使節団が一八六二年のロンドン
万博を視察し、一八六七年のパリ万博、
一八七三年のウィーン万博にも日本からの
出品があった。その経験を踏まえ、殖産興
業のため明治十年(一八七七)第一回万国勸
業博覧会が東京・上野公園で開催される。

むろん名称の通り国内博であったが、第
五回博では、工業所有権保護に関するパリ
条約に日本が加盟したことで海外からの出
品が可能となり、十四カ国が参加して事実
上の国際博となったのである。入場者数も
明治二十八年(一八九五)の京都・岡崎での第
四回万国勸業博が約一四万人だったのに
比べ五三〇万人が入った。

この第五回内国博の遺跡を探してみると、
唯一、四天王寺の本坊庭園に移設された
「八角亭」がそうだとされている。八角形
の和洋折衷建築で、水色の塗装にコリント
式装飾のある柱や青、黄、緑色のガラスが
かわいらしい。

しかし、精神的な意味での第五回博の遺
跡をあげるならば、博覧会での大林組のエ
レベーター付きの展望塔の記憶は、明治

四十五年(一九二)、内国博跡地にできた初
代通天閣に通じるし、中之島に架かる難波
橋のライオン像も、第五回内国博とつな
がっていると私は密かに考えている。

第五回博では、近代化を進めようとする
意識から、西洋の都市が広場に彫刻や噴水
を設けることを模して、正門前や会場内美
術館前に噴水が設けられた。だが、形が少
し変だ。

例えば正門前の噴水に突き立っているの
は、龍が巻き付いた、不動明王が持つ「俱
利伽羅龍」の宝剣である。西洋化を目指し
ながらも東洋精神は忘れない和魂洋才のあ
らわれだろう。

この視点で見ると、パリのアレクサンド
ル三世橋のライオン像を意識したとされる
難波橋のライオンも、南詰北詰にそれぞれ
二匹ずつ、口を開いたものと閉ざした「阿
吽」のセットが置かれ、まるで神社に鎮座
する巨大な狛犬である。このライオン像を
彫刻した天岡均(一八七五―一九二四)は、第
五回内国博では西洋都市の広場にある騎馬
像のように、馬に乗った豊臣秀吉の彫刻を
出品した。内国博で示した時代の精神が、
大正四年(一九一五)の難波橋架橋において、
社会的に実現したとも言えるわけである。



第五回内国勸業博覧会の正門前の噴水(右)。
四天王寺の境内にある八角亭は第五回内国勸
業博覧会において現存する唯一の建物(左上)。
中之島の難波橋にあるライオン像(左下)。
写真(右) 提供/国立国会図書館デジタルコ
レクション 写真(左上) 提供/上町台地今
昔タイムズ 写真(左下) 提供/ピクスタ

◆橋爪節也 (はしづめ・せつや)

大阪大学総合学術博物館教授、同大学院文学研究科兼任。1958年、大阪府大阪市生まれ。東京藝術大学大学院修了。大阪市教育
委員会事務局文化財保護課、大阪市立近代美術館(仮称)建設準備室学芸員等を経て現職。専門は日本近世・近代美術史で、『橋爪
節也の大阪百景』、『大大阪イメージ 増殖するマンモス/モダン都市の幻像』(創元社)など著書多数。ドラマの時代考証も手がける。

