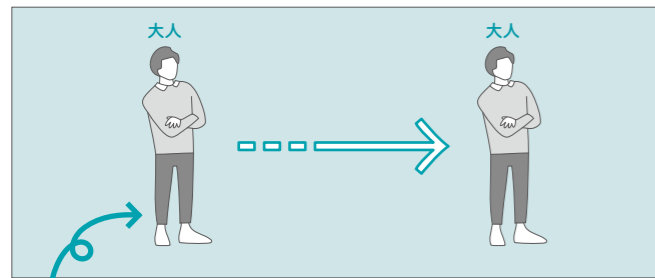


■図1：古代社会と近代社会の違いにともなう大人と子どもの関係性

古代社会（できあがった世界）



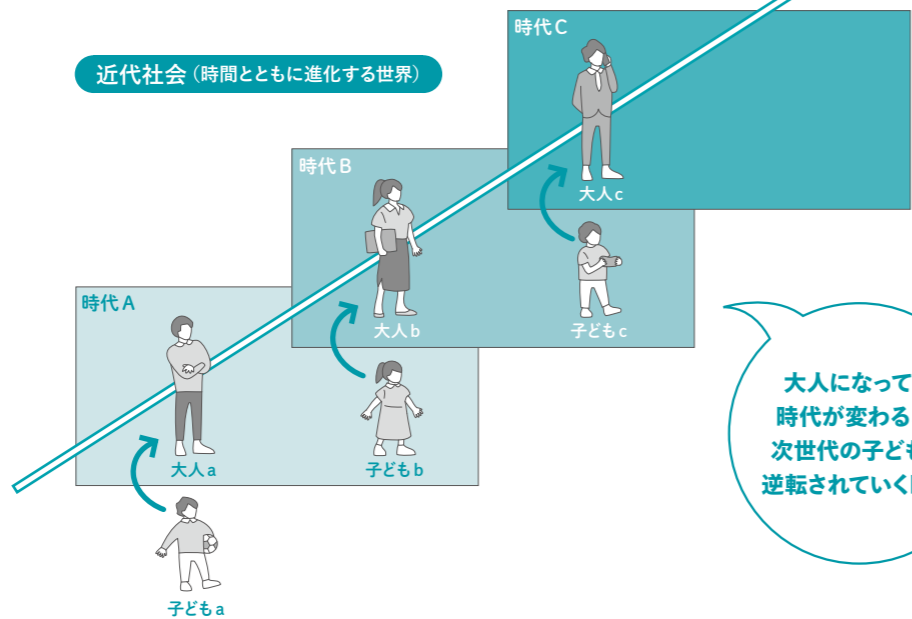
子ども

古代社会（上）では、子どもがいったん大人になれば、そのままその世界の中で大人として居続けることができた。しかし近代社会（右）においては、子どもがあるひとつの世界の中でいったん大人になっても、その人がその後まったく変化せずにいた場合、次世代の子どもたちとは同じ立ち位置となり、さらに逆転されてしまうことも考えられる。

※『大人になることのむずかしさ』（河合隼雄著、河合俊雄編、2014年、岩波現代文庫）47～48頁の図を参考に一部話者が加筆・修正したものを参考に作図

イラスト/野口理沙子（イスナデザイン）

近代社会（時間とともに進化する世界）



一度大人になると、ずっと大人でいられた時代

進歩!!

大人になっても時代が変わると、次世代の子どもに逆転されていく時代

「自分、または自分の働いている企業は何者なのか」ということまで、根こそぎ変わっていくような時代に私たちは生きています。変化することと学ぶことと、ずっと付き合っていくかざるを得ないのはそのためです。

特に、日本の企業の場合、ひとつの会社で長く働き続けるという雇用慣行が定着しています。これはどちらかというと、アメリカ型ではなくヨーロッパ型の社会に近いもので、組織の内部に労働市場があります。アメリカ型社会では外部に労働市場があるため、人は企業・組織から自由に入ることができます。企業の変化についていかなければ、人をリプレース（置換）すればよいのです。一方、日本は内部に労働市場があるので、企業の組織や戦略、方向性が変われば、中の人も組織のそのズレに従い変わらなければなりません。変わることに絶対的に必要なため、そのための「学び」にもきっちり向き合っていかなければなりません。

企業や組織内での世代間ギャップについても、同じことが言えるかもしれません。たとえば、新しいITツールにすんなり馴染める人とそうではない人の世代間の溝が課題のひとつだ、という会社もあるでしょう。また、先日、ある老舗企業の課長さんが、「僕はもう43歳だからいまのままのやりかたでいいんだ」とおっしゃっていました。でも、考えてみたら、定年が70歳になった場合、彼には企業人生があと27年もあるのです。まだまだ先が長いのに、このままで逃げ切れるのでしょうか。

最近の私の体験ですが、社会人も含む大学院生中心の職場から、学部生をおもな対象にする職場に移ったところ、日常的に使う連絡手段のソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）



神谷真生＝構成／橋本裕貴＝撮影

いま働く大人に必要な学び

異質なものと「対話」を通じて外部と創造する学びの提案

インタビュー 立教大学経営学部教授 中原淳 Nakahara Jun

国内外を問わずますます多様化していく世の中において、企業のあり方とそこで働く人々の意識の変革も求められている。そのカギとなるのが、他者との「対話」を通し、新たな創造性につなげていく「学び」のスタイルだ。「人生100年時代」ともいわれるこれからの時代を生き抜くために、いま身につけておくべき「本當の学び方」を、企業の現場にも通曉する「大人の学び」のスペシャリスト中原淳氏に伺った。

なぜいま、大人が学び続けなければならないのか

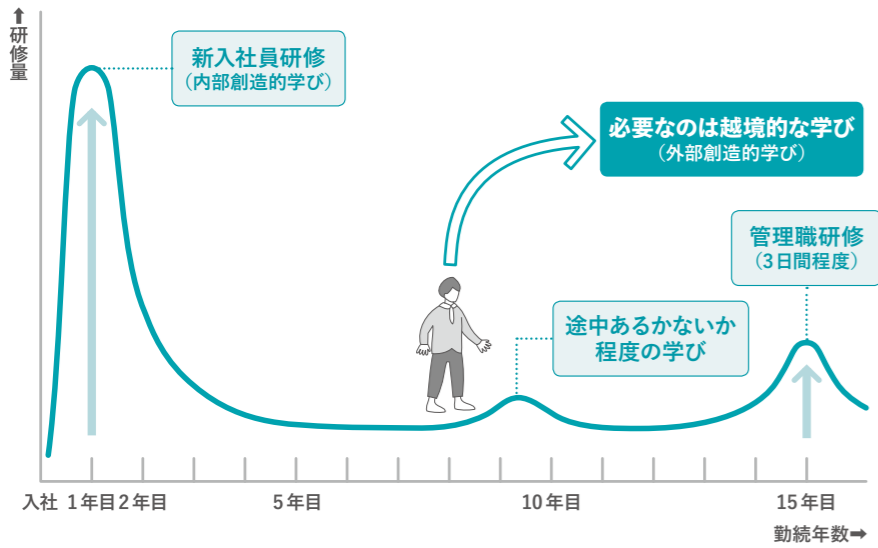
かつて、定年退職を迎える55歳から先は「余生」と言われました。それがいつのまにか、定年は60歳以降、さらに65歳となり、そして高齢者の定義も変わり、我々の社会は「定年レス」とも呼ぶべき世界に突入しつつあります。

こうした時代、人々は長い時間をかけて仕事人生を完走しなければならず、登山に例えれば、登山・下山・再登山を繰り返さねばならない人が増えることも予想されます。そのため、一度学生時代に何かを学び終えても、そのまま生き続けることは難しくなっています。大人になり社会に出た後にも何かを新たに学び、身につける、「大人の学び」ともいえるべき考え方が非常に重要になってきました。それは、いわゆる「資格取得」などではなく、私たちの仕事人生が非常に長期間化しているがゆえに必要なようになってきた学びです。

心理学者の河合隼雄氏の著書を参考に、社会の枠組みという面から考えてみたいと思います。図1のように、古代において社会の変化は非常にゆっくりとしたものだったため、人は人生においてあるひとつの「できあがった世界」にしか相對していませんでした。しかし、近代以降、人が一生に相對する世界が、時間とともに「枠」ごとに変化し進化するようになりました。つまり「社会が進歩する」ようになったのです。そして現在、この「枠の変化」が、きわめて速くなっているといえます。

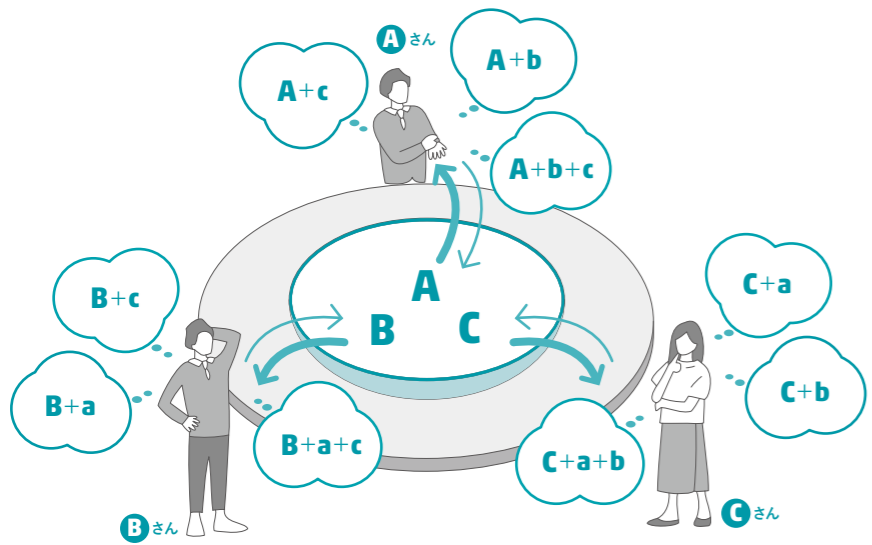
これを現代の企業に置き換えてみます。数年前まで、自動車メーカーは自動車をつくる会社として大いに機能していましたが、いまや時代を担うドメイン（事業領域）は自動車ではなく「モビリティ

■図2：日本企業における研修への投資イメージ



新入社員研修の後、実務担当者期に研修らしい研修はほとんどないに等しい。入社から15年ほど経ち、管理職になるタイミングで3日間程度の研修があることも多いが、完全な「初期重視型」。日本企業における学びというと、ほとんど新入社員研修を指すと言ってもよい。
イラスト/野口理沙子 (イスマデザイン)

■図3：対話型コミュニケーションの概念図



たとえば三人三様の考えを持つA、B、Cが、それぞれの考えを同じ場に落とす。それはa、b、cという考え方として自分以外のふたりにも認められ、さらに「a+b」「a+c」「b+c」「a+b+c」といった検討プロセスを経て、最終的にAでもBでもCでもない新しいものを生み出す。
イラスト/野口理沙子 (イスマデザイン)

が世代によって異なるために、学生たちとのコミュニケーションがとりにくくなりました。いろいろと考えた末、私が新たなツールを使ってみることで、学生たちとのやりとりがうまく進むようになりました。これを単純に「(新旧世代の)どちらが変わるべきか」という議論にしたくはありませんが、最初は変わる勇気が必要でも、新しいものを適応的に学んでいく方が、この先長い仕事人生において、自分にとっては楽なのではないかと思っただけです。

日本の企業における学びの実態と課題

日本の企業における学びとしては、一般的には次の3つが挙げられます。

- ・新入社員研修
- ・OJT (On-the-job Training)
- ・自己啓発

このうち、新入社員研修やOJTは、企業が提供する学びの場であり、「企業の中で組織人として適応し、企業の中で成果を出していく」ことを目的としたものです。

いま、新人の離職率の増加なども問題になっているので、組織への適応も大事な課題ですが、日本の企業で長らく置き去りにされてきているのは、「適応のための学び」ではなく、「創造のための学び」だと言えます。

日本企業における人材開発は、図2が示すように、新入社員研修に多額の投資をするパターンがほとんどです。しかし、実務担当者となり、何らかの新しい事業をつくり出す必要が生じた際などに本当に必要なのは、社外にもいろいろなものがあるということを見つめ、そこから創造へと

つなぐことを可能にする学びです。新人時代の内部での学びではなく、外部に出て創造性を見出す「越境的な学び」が、きわめて大事になってくるのです。しかし、日本の企業においてはそれが大変不足しています。

先ほど自動車メーカーの例を挙げましたが、ここ数年、企業が自社の活動範囲を明示する、いわばドメインとしてどんな事業を行っていくのか、あるいは自社そのものが何者であるのかといった企業意識が非常に揺れています。それと呼応するように、私の研究室に求められる経営者からの相談に、顕著にみられるようになった問題があります。それは、入社2年から10年目くらいの実務担当者、それも仕事のできる人から続々と会社を辞めていく、いわゆる「2年目問題」「3年目問題」で、ここ1、2年非常に増えているようです。

おそらく、その原因は、企業そのものが揺れている時代に、彼らも不安でしかたがないからでしょう。実務担当者になり、外の世界と接したとき、ふと、「自分はそのままこの企業にいても大丈夫なのか？ 他所にはもっと何かあるんじゃないか？」といった不安を持ち始める。これも、内部適応のためだけではなく、外部との接触のなかで創造性を見出すための越境的な学びを、企業としても意識していく必要がありますようになってきていることの顕れではないでしょうか。

外部⇨他者とのやりとりを創造的な学びにつなげる「対話」とは

外部で創造性を獲得するための、越境的な学びのスキルを培うには、自分自身と外部、すなわち「異質なもの」とのつながりをどこかにつくっていくしか方法はありません。

15年ほど前から「日本は対話 (Dialogue) のない社会だ」ということが言われています。「対話」とは「異質なものの違和感のあるものをいったん認めるコミュニケーション」です。

たとえば図3のように、話し合いの場においては、それぞれの価値前提を確認し、選択肢を吟味すること、言い換えれば、「互いの持つ違和感を交換すること」でもあります。しかし、この行為は非常に面倒なものでもあるため、日本では、そんなことをするより、最初から同じ考え方を持つ人だけで集まった方が楽だと考える人も多くなりがちかもしれません。また、「時間と場を共有し親睦を深める」ための「雑談」や、「いくつかの選択肢について論を戦わせ、どれが正しいかをその場で決める」ための「議論」は得意でも、異質なものを受容する対話型コミュニケーションは苦手という人も多いのではないのでしょうか。

しかし、会社、業種、さらには国を超えて、これから他者と一緒に新しいものをつくっていく、というときには、違和感や異質なものと向き合い、その中から「AでもBでもCでもない」ものをつくっていくことが、非常に重要になるはずですが、10年ほど前の著書で、「日本の組織の中で起こっているほとんどの問題は、対話の不足に起因している」と書きました「*1」。当時とくらべていまは、多少は対話的な場が増えてはいるようですが、まだまだ足りていない印象です。

「越境する学び」を実践する

対話型のコミュニケーションを促進し、越境するための学びの場として、具体的にどのような形があり得るでしょうか。いくつか私が関わってきた

た事例を紹介したいと思います。

●社会人のための学びの場「ラーニングバー」

2004年にアメリカのマサチューセッツ工科大学 (MIT) に留学しました。そのとき、MITやハーバード大学、ケンブリッジ大学の強さとは、教授のすばらしさや学生の優秀さもさることながら、「いろいろな国からいろいろな人たちが来てぶつかり合っている」ことなのだと思ってきました。それともうひとつ、集まっている人たちが「私は世の中を変えてやる」と本気で思っていることです。そういう人たちが侃々諤々の議論を交わしているところが、日本とははつきり違ったのです。また、現地では「Brown Bag Meeting [*2]」というスタイルの研究会有り、食事をしながら話し、互いに学び合い、その場で「じゃあ何か新しいことを一緒にやろう」という流れになることもしばしばありました。

ぜひこうしたことを日本の大学でも実施したいと、帰国後の2006年から3年にわたって、「ラーニングバー」という、働く大人を対象にしたワークショップ、研究会を開催しました。最初は10人くらいの規模で始めたのですが、耳の早い、いわゆる「アーリーアダプター」や「イノベーター」と呼ばれる人たちが学外からも参加するようになり、そのうち彼らが人を連れてくる形でどんどん大きくなり、最終的には800人もの応募が集まりました。やはりこうした場のニーズはあったのでしょう。

運営上は、大人が仕事を終えて午後6時から集まる場としてのいくつかの工夫をこらしました。まず、主催者側で飲食物を用意し、参加者はそれを手に交流を深めます。「モチベーションとは？



「ラーニングバー」では、バーと名がつくとおりお酒や料理も用意されている。そのリラックスした雰囲気の中、講演を聞くだけでなく、さまざまなイベントも工夫しトータルな学びが行われた。

リーダーシップとは何か？」といったことをテーマに、人材育成の専門家、医師、教員、アーティストなど、毎回さまざまなバックグラウンドを持つ人が講師としてプレゼンを行います。そして、そのプレゼンを30分ごとに区切って挟まれるバートタイムや「対話」のための時間に、参加者は互いに意見交換をします。こうして、ただ講演を聞いて帰るのではなく、「聞く↓考える↓対話する↓気づく」という一連のプロセスを体験していただける場にしたのです。

●異業種企業でのリーダーシップ研修

いま、さまざまな業界において、異業種が融合して新しいものをつくり出していくことが大いに求められています。

しかし、たとえばものづくりや技術の世界でも、エネルギーやインフラ関係では相当な安定性が求

このように、異質な人たちが集まったとき、「対話」を通して初期におけるチーム・アップがうまくできていれば、関係の質がよくなり、それが成果にもつながりやすいのです。一方で、「みんな違ってみんないい」的な、文化相対主義的方向に陥って、きちんと対話を行わずになんとなく事を進めていると、結果として「(A+B+C+D)÷4」の割り算で導き出される、誰にも刺さらないものをつくり出したり、または「根拠なき多数決」で決めてしまったりということになります。

私の関わっているリーダーシップ研修の参加者には、優秀でありつつも、それまでに失敗も重ねてきていて、さらに研修でも同じ失敗を繰り返して、フィードバックタイムのとき、「いやあ、いつも言われていたことなんですよね」と言う方もいらっしゃいます。そうした方に、「いま、あなたはラーニングの対象だけど、45歳を超えてもい



企業5社が集まり、各社混成の5名で構成された6つのチームによる若手社員向け異業種コラボレーション研修。北海道美瑛町民を前に、地域課題解決のためのプレゼンテーション発表イベントも開催された。

められ、開発のスパンも長い。一方で、IT業界などは開発のサイクルが非常に短い。仮にそういう異業種同士が融合して新しい展開を見せるには、開発のサイクルや体制そのものから見直さなければなりません。

こうした状況を踏まえ、私は、異業種企業がコラボレーションする形での、リーダーシップ研修の監修やファシリテーションをしばしば行っています。

4年ほど前の例ですが、飲料や電機メーカーといった比較的厚長大系の企業と、ITや広告関連などフットワークが軽めな企業5社が合同で6つのチームを結成し、農家の後継者不足やさまざまな地域課題を抱えた北海道・美瑛町の課題を解決するための策を考え、提案し、採用されるまでを競う形で研修を行いました。ここで非常にもしろかったのは、たとえば

まのままだと、リプレイスの対象になりますよ」とお話しすることもあります。厳しい言葉ですが、自分のやりかただけに固執した結果、置換される前に、いまのうちにしっかり学んでおいた方がいいのでは、と思うからです。

●試行錯誤を通じて学ぶリーダーシップと対話型コミュニケーション

優秀な学生が企業に入ってからリーダーに据えられている場合など、それぞれが「What」と「How」の主張をしあってかみ合わないパターンが顕著にみられます。リーダーは頭も切れるし自分の手も動くが、人がついてこない。優秀なだけに、部下やメンバーはこう考えるに違いないという思い込みが強かったりするので。そのため、対話型のコミュニケーションとリーダーシップを、ぜひ学生のうちに学んでおいてほしいと思います。現在、私たちは立教大学で、そのためのチームワークトレーニングを「立教リーダーシップ・プログラム」として実施しています。

「対話する↓決める↓ものを生み出す↓評価する」という一連のサイクルは、実際に経験して学ぶしかありません。このプログラムも、提携企業から課題をもらってそれを解決する、いわゆる「ビジネスコンテスト」形式で学生にそのプロセスを体験させます。

こうしたコンテストで、思いつきのアイデア勝負で勝ってしまうチームは何も学ばません。いったん負けて、チーム・アップのしかたがまずかったのか、みんなのリーダーシップ行動がよくなかったのかと振り返り、負けた理由を考えてみるのが大事なのです。これを何度も繰り返し、次につなげていく。もちろん会社に入ってから

「施策」という言葉ひとつでも、抱いているイメージが各社でまったく違っていったということ。重厚長大系の会社の人たちは、5年、10年とかけて開発していくことを施策と考えます。もう一方の会社の人たちは、施策とは「やってみて考えればいい」ということだと思っています。

このように、同じ言葉でも会社が変われば異なる意味になりますが、研修の場では、グループごとにそのイメージを何かに決めねばなりません。そのとき、対話型のコミュニケーションができ、それぞれの異なる考え方を話し合い、それぞれの頭に入れたうえで、最終的にひとつに決めるのと、最初から何かに決めてしまっただけかかるとは、研修の最終成果に大きな違いが出ます。最初にきちんとした対話の時を持たなかったグループは、必ずどこかでうまくいかなくなります。

極端に言えば、研修初日の彼らの過ごし方を見ていけば、最終的にどのグループがうまくいくか90%以上の確率でわかってしまいます。初日に、あらかじめ用意されたいろいろな食材を使って、チームごとに1時間でランチをつくって食べて片付けまでしてもらおうという、かなり無茶な課題があるのですが、役割分担までしておきながら時間内に食べられなかったチームや、各人が別々のものをつくりはじめてしまうチームも出ます。この課題によって、「What」目標、「How」役割分担・関係調整」を、最初にきちんと決めなければならなかったことを彼らは学びます。この「What」と「How」がリーダーシップの要素であると私は考えていますが、研修中にこれと同じような経験・失敗を繰り返していくうちに、課題設定をする際のハードルの高さの決め方などが、だんだんとわかってくるようになります。

必要なことですが、企業では、何度も失敗するというリスクがとれないかもしれません。教育機関は試行錯誤ができる場所なので、これを大學生、または高校生のうちから始めて、大いに転んでいてほしいと思っています。

とりわけ、ここ5年ほど好景気と言われるなか、先のことをあまり切実に考えていない人が多いのは、とても危険だと思います。海外にどんどん出て学ぶ最先端の人と、完全に学習を放棄してしまいう人の格差も激しくなっています。10年後は、企業もスリム化するでしょうし、ポストもどんどん限られてきて、いまの学生たちにとっては、おそらく働き出してからが本当のサバイバルになることが予測されるのです。中長期的に考えれば、まさにいまこそ対策を考えねばならないときであり、学生のうちに対話型コミュニケーションとリーダーシップを学ぶことで、社会人になってからの「越境する学び」の素地を身につけてもらいたいと考えます。社会人には、すぐにでも「越境する学び」を実践していただきたいと思います。

注

- *1 『ダイアログ 対話する組織』（中原淳・長岡健、2009年、ダイヤモンド社）
- *2 「ランチ（茶色い紙袋・brown bag）に入ったサンドイッチ等」持参のミーティング」が転じて、食事をしながらのミーティングの意。実際には主催者側で食事が用意されることも多い。



なかはら・じゅん
1975年、北海道生まれ。東京大学教育学部卒業、大阪大学大学院人間科学研究科、米田・マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学准教授等を経て、今年4月より現職。立教大学経営学部のリーダーシップ研究所副所長、ビジネス・リーダーシップ・プログラムの主任。専門は経営学、組織行動論。著書に『職場学習論』『経営学習論』『働く大人のための「学び」の教科書』、共著に『事業を創る人』の大研究「リフレクティブ・マネジャー」など。