

# 今、求められる企業人の学び直し ——人生をより「充実」させるために

高間邦男  
Takama Kunio

人生100年時代がさげばれ、今後も就業年齢が延びていくと予想されるなか、企業人には自らのキャリアのピークをくりかえし構想、自己のスキルや知識を再点検し、働きながら自主・自律的な「学び直し」を行うことが避けられなくなっている。ビジネスパーソンが生涯にわたって社内外との接点を持ち、人生を充実させるには、何を、いつ、どのようにして学ばばいいのか？

よき学びを実現するうえで重要なポイント、基本的なスキームについて俯瞰してみたい。

## 人生100年時代に求められる新しい働き方

2016年にリンダ・グラットン著の『LIFE SHIFT——100年時代の人生戦略』（東洋経済新報社）がベストセラーになってから、人生100年時代という言葉がよく聞かれるようになった。

確かに、日本で100歳以上の人は、18年9月で6万9785人いる。最近では100歳以上の人が珍しくなくなってきた。

シニアが3人集まったら、そのうち1人は90歳以上まで生きる時代なのである。それは大変めたい話ではあるが、「長生きリスク」という漠然とした不安を感じる人も多いだろう。

その不安の大きな要因は、最後の生活資金だ。最後の1カ月の平均的な世帯の生活費は60歳代の

たかま・くにお  
（株式会社バリュー会長・知平舎主宰。産業能率大学総合研究所を経て、1985年に現・バリューを設立。96年から「学習する組織」の研究調査を行い、AI・OST（オープン・スペース・テクノロジ）など、ポジティブアプローチでの組織変革手法をいち早く紹介。現在は、人材開発・組織開発に関する学際領域の研究や塾などを神奈川県湯河原で行っている。主な著書に『学習する組織』『組織を変える「仕掛け」』ともに光文社新書）などがある。

世帯でおおよそ30万円、70歳以上でおおよそ22万円といわれる。65歳の人が95歳まで生きると仮定して、その30年間の生活費を単純に合計すると8400万円になる。大変な金額だが、公的年金の加入者の約6割を占めている厚生年金加入者は、質素に暮らせればその生活費のかなりの部分は年金でカバーできるだろう。しかし、多少の余裕がある生活を送ろうと思うと十分とは言えない。

そこで老後に備えて、動けるうちは働いて老後の資金を貯めようとするシニアが増えている。年金支給の財源に苦慮する政府としても、人生が長くなった個人としても、今までよりも10年か20年長く働くというニーズは一致している（図1）。

実際に、総務省の18年の「労働力調査」によると、労働力人口のうち65歳以上が占める割合は12・9%になった。さらに年齢別にみると、65歳から69歳の人のうち、46・6%の人が就業してお

も、今ある多くの仕事が消えていくことは実感できる。

では、将来に備えてどんなスキルや知識を身につけておいたら、長く働き続けることが可能なのだろうか。その答えの正解は分からない。

今から20年前に、今日のような、ほとんどの人がスマートフォンを見つけてインターネットにアクセスしている姿を想像できただろうか。ましてや技術の進化が加速している今日に、10年後に向けてどのようなスキルや知識を学んでおけばよいかなどを予測するのは難しい。

すでに現在でも、一般企業の中で、知識やスキルが古くなって使い物にならなくなる期間が、4～5年ほどになってきているといわれる。多くの企業人はそれに対応して、新しい知識やスキルを学習し続けなければならぬ事態に直面している。米国の人材開発のカンファレンスなどでは、2017年あたりから「リスキル」への取り組みの重要性が言われ始めている。

では、どのように何を学ばばよいのだろうか。できることなら、AIやロボットができない人間らしい力を習得したいと思う。AIが苦手なことは何だろうか。AIは、数字を使った統計と確率で成り立っている、意味をつかむことができない。最近のGoogleの機械翻訳などは素晴らしい精度になっているが、機械は訳している文章の意味が分かっているわけではないのだ。

人間は、今までに見たこともない美しい雄大な景色や芸術に出会うと、教えられなくても直観的に感動することができる。しかし、AIは事前にデータが蓄えられていないものに対しては、素晴らしいと判断をすることができない。神社や教会の持っている厳かな雰囲気を感じたり、直観的

なひらめきを得たり、物語に感動したり、人々や生きものに対する慈悲の心も人間しか持っていない。知識やスキルも大切ではあるが、そういう人間らしい感性や直観力、思いやりの力が今後の強みになるだろう。

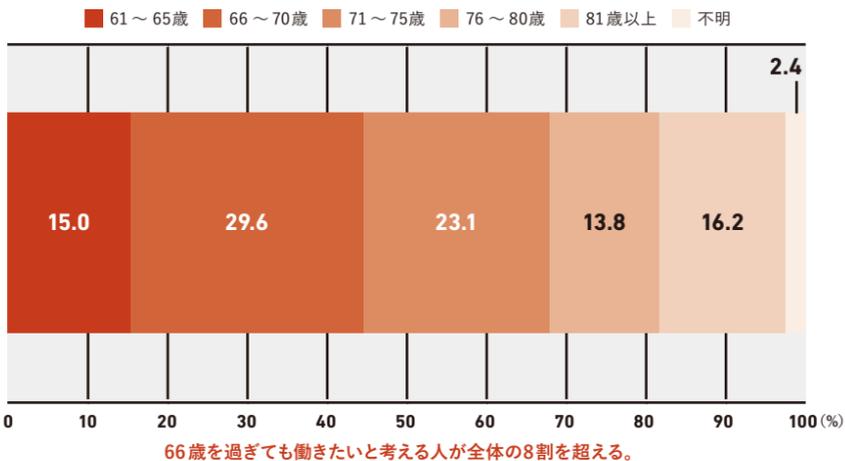
## 2つの能力のうち、大切にすべき精神性や人間力

こういう人間らしい力を磨くことが、仕事の役に立つのかと疑問に思う人もいるかもしれない。

デイヴィッド・ブルックス著の『あなたの人生の意味』（2017年、早川書房）では、人間には2種類の美徳があると指摘している。「履歴書に書けるような外向きの美徳」と「心の内にある道徳的な美徳」だ。前者は、知識やスキルを高めること、何かを創ること、築き上げること、高い地位や勝利を求める。後者は、自分の心を晴れやかに曇りないものにし、善き存在であることを求める。前者は成功志向だが、後者は人生のプロセスを大事にする。日々のプロセスの中で、他人に深く愛を注ぐこと、他人への奉仕をすること、自身自身の可能性を尊重することを実践する。

この本では、今の時代は成功志向にとらわれすぎていると警鐘を鳴らしている。成功志向の人は、他者との比較にとらわれて、心を休める時がない。勝つか負けるかは、本人のコントロールを超えた周囲の状況によって決まるので、どうしても波がある。成功志向の人は、その結果に一喜一憂し、心に平安がなく、一度挫折すると立ち直りに弱い。しかし、人生のプロセスを大事にする人は、今の瞬間に生きるので、今いる場所にしっかり両足を立たせることができる。そのために、心も平穏で長期的には高い成果を生み出すことが可能だ。

■図1：何歳まで働きたいか？



\*全国の55歳以上（2017年1月1日現在）の男女個人798人による回答  
出典：内閣府「高齢者の健康に関する調査結果」（2017年）

■図3：人の心のあり方の2つのタイプ

フィックスド・マインドセット (硬直)	グロース・マインドセット (しなやか)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●人間の能力は生まれつきで変わらない</li> <li>●自分の弱みは隠す</li> <li>●自分の優秀さや評価が気になる</li> <li>●一つも間違えずに完璧にこなしたい</li> <li>●失敗を恐れる</li> <li>●うまくいかないときには他のせいにする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人間の能力は努力で伸ばせる</li> <li>●自分の弱みを認めている</li> <li>●自分が成長しているかが気になる</li> <li>●難しい課題にがんばって取り組みたい</li> <li>●失敗を学ぶためのチャンスとして捉える</li> <li>●うまくいかないときには反省する</li> </ul>

出典：『マインドセット』（キャロル・ドゥエック）を参考に筆者作成

これからのシニアが、自分自身のキャリアを考えるとときには、人生の意味を自分自身の内的なプロセスに置くように自己変容させていくことが大切だと思ふ。

**知性の3段階を登ることで、自分を変えていく**

では、どのように自分を変えていけば良いのか。ハーバード大学教授のロバート・キーガンは著書の『なぜ人と組織は変わらないのか』（2013年、英治出版）で、大人の知性の3つの段階を説いている（図2）。各段階では、世界の理解の仕方と行動する際の基本姿勢の違いがあるという。どの段階にいるかによって職場での行動の仕方が変わってくる。

1段階目は環境順応型知性という。このレベルの人は、忠実な部下であろうとし、指示待ち、依存型である。企業内の60%以上の人はこのレベルにいる。このレベルにいる人は、与えられた仕事をきちんとこなす役割が企業内で求められるうちは重宝されるが、リーダーの役割としては不適合だ。また、挑戦が求められる状況では、その存在が妨げになることもある。

2段階目は自己主導型知性という。このレベルの人は、課題設定を自ら行い、自分なりの羅針盤と視点を持っている。人をどう導いたらよいかを学び続けている。この知性のレベルにいる人は、安定した状況で仕事をするうえで、リーダーとして理想的だ。しかし、世界の変化にともなう以前は機能していた思考様式などを変える必要があるときには対応できなくなる欠点がある。

3段階目は自己変容型知性という。このレベルの人は多面的な視点を持つことができ、矛盾が存するかマイナセットだ。これを持つ人は、人格的特徴や能力を伸ばすことができると思っている。いつも成長する余地があると思ふので、失敗してもさらに学んで改善を試みようとする。現在のように変化が激しく、予測通りには事態が進まないなかで、継続的に新しいやり方にチャレンジし続けるには、企業人にグロース・マインドセットを持つてもらいたいと経営者は願うだろう。

在することをそのまま受容することができる。世の中で起きている変化に感度が高く、新たな問題を発見するセンスがある。そして、自分中心に世界を捉えるのではなく、人々が相互依存しているネットワークのように世界を捉えている。自分が必ずしも正しくないことを知っているために、人々の話に耳を傾け、自らが学び続けることによって人々を導いていこうとする。この段階の人は、数%しかいないという。

この知性の段階を登ることは難しくそうだが、誰でも努力し学ぶことによって高めていくことが可能だという。そのためには、歴史や哲学、宗教、芸術、科学、政治、経済など、幅広く学ぶことが必要かと思うが、特に自分の心を磨くことに注力したい。

**硬直としなやか、どちらのマインドセットを選ぶ？**

自分を成長させることができるかどうかは、自分がどのような心のあり方を持つかに影響される。スタンフォード大学心理学教授のキャロル・ドゥエック著の『マインドセット』（2016年、草思社）が今、世界中の人事や人材開発の分野で話題になっている。人の心のあり方には2つのタイプがあつて、それは性格ではなく自分の意志で変えることができるものだという（図3）。

その1つは、フィックスド・マインドセット（硬直のマインドセット）だ。これを持つ人は、性格的特徴や能力を、固定されたもののように捉える。人の能力は生まれつき決まっています、変えることができないと信じている。優秀で仕事ができると言われる人で、このマインドセットを持っている人は多いが、失敗するとそれは能力のせいだ

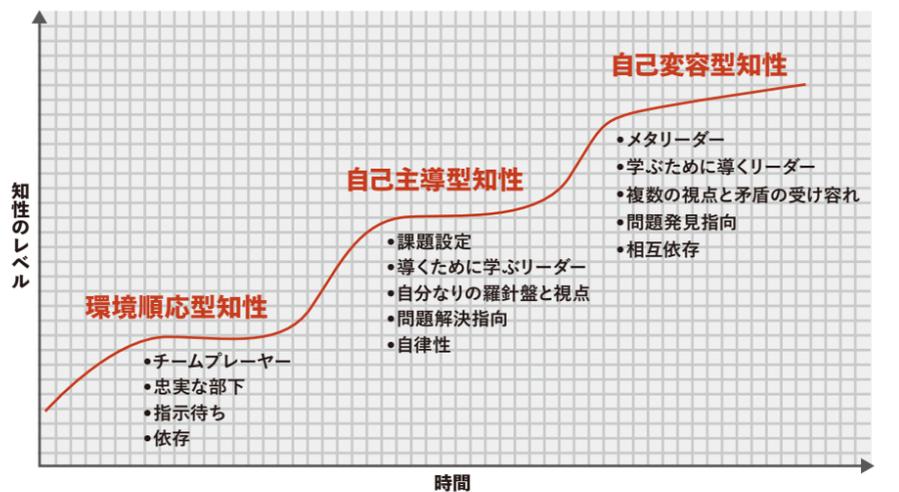
大手ファッションメーカーのG社では、グロース・マインドセットを高めるために、週に1回30分程度の職場ミーティングを行っているそうだ。輪番でメンバーの1人が、自分の体験や他の人の物語を10分ほど語る。ストーリーテリングという手法だ。それを聞いて他のメンバーは、感想や気づいた点を付箋に書いておく。話が終わったら、その行動のどこにグロース・マインドセットがあつたと思うかを、付箋を読み上げながら話し合うのだ。3カ月ぐらい続けるとメンバーの中で、体験的にグロース・マインドセットへの理解が自分なりに深まり、考え方の枠組みが変わってくるはずだ。

自分のマインドセットのあり方に気づけば、その思い方を変えることができる。「今、自分は〇〇と信じているな」と気づき、「しかし、〇〇と思うこともできるな」と繰り返し異なる視点を考えることをやってみれば、少しずつ思い方は変わってくる。A案を思いついたらそれに固着せずに、必ず真逆のB案を考えることをクセにする。このように少しずつ習得していくことを、仏教の用語で「薰習」という。香りが少しずつ衣に移ってくるように学ぶ。そうすると心の中に、意識の新しい種子が育つのだ。

**セルフ・コンパッションでマインドセットを高める**

グロース・マインドセットを高めるには、今の自分の強みや弱みを批判せずにありのまま受容することが必要だといわれる。これを最近ではセル

■図2：大人の知性の3つの段階



出典：『なぜ人と組織は変わらないのか』（ロバート・キーガン）

と思うので、挫折すると立ち直ることが難しい。また、学習することによって能力が高まると思わないので、新しい視点や思考様式を受け容れづらい傾向もある。この捉え方は、近年の脳科学研究の知見によって、脳の可塑性が明らかになったことから、正しくないことが明らかになっていく。記憶の訓練をすると脳の海馬も大きくなるし、シナプスも使えばつながりが増える科学的な証拠がそろってきた。

もう1つは、グロース・マインドセット（しなやか）フ・コンパッションといい、注目されつつある。これを提唱したクリスティーン・ネフによれば、セルフ・コンパッションが高いと、グロース・マインドセットが高まるそうだ。

セルフ・コンパッションは、一言でいえば自分自身への思いやり、または慈悲の心である。自分の悪いところや失敗に寛容で、誰でも失敗するものだということを受け入れ、自分の良いところもありのままに受け止めて、温かく見守ってあげることだ。他者との比較をしないので、自尊心とは意味が異なる。

私たちは、長年、機械主義の世界観の中で生きてきたので、問題があると、それを症状とか部品の欠陥や故障のように捉えて、それを除去するか修理しようとする傾向がある。同様に自分自身についても、弱点や苦しみがあると、機械主義的に捉えて、それをなくことにしたり、修復しようとする。そこで使う方法が、問題解決アプローチである。問題を特定し、それが起きた原因を1つに絞り込んで見極めようとする。そして解決策を探り、手を打つていこうとする。この問題解決アプローチは、機械などの修理には向いているが、人間の心のあり方を変えていくのには向いていない。心の問題を押しさえ込もうとすると、心の内面で戦いが起きて、かえって問題が肥大化してくるし、回避しようとする心柔軟性を失い、過度の飲酒などの不健全な行動に走りがちである。

そういった問題解決アプローチを自分に向けてのをやめ、慈悲の心を自分に向けて、欠点や苦しみがあることをそのまま素直に受け容れるようにしたい。悲しみや怒りがあっても、それを手の平の上に乗せた花びらのように優しく見守るのである。

■図4：意味ある人生の価値マップ

各10点満点で記入し、「目的」は状態を1行で、「行動」は今できる小さなことを書く。

期待	点
<b>趣味・レジャー</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>スキル・知識の成長</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>健康</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>家族</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>精神的・人間的成長</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>仕事・収入</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>地域・社会との関係</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

期待	点
<b>友人・知人関係</b>	
目的:	_____
行動:	_____
現在	点

周りの期待に沿うのではなく、今の自分の正直な気持ち点数で表してみよう。例えば健康状態を最高によくすることに心がけるのなら「健康」の期待を10点とする。あまり関心がない側面には低い点を付ける。特に正解も基準もないし、他の人と比較もしないので、直観的に点数を入れ

て構わない。全部の側面が10点でも、もちろんよい。続いて、それぞれの側面がどういう状態になったらよいのかという目的も書いてみよう。「家族」だったら「みんながにこやかに話している」といったように、1行で簡潔に表してみよう。

本を読むのが好きな人は、関心のあるテーマについて、本を読むことから始めるのがいい。あるテーマについて、およそ1000ページ読むと全体像が見えてくる。まず、入門書的な全体を俯瞰できる新書を読む。これで約200ページだ。2冊目も、別の著者が書いた少しテーマを絞り込んだ新書を読む。2冊読むと、そのテーマの基本となる書籍（およそ350ページから500ページほどのもの）が分かるはずなので、最後はそれを読む。この3冊で、何が問題になっていて、どのよ

うな考え方があるのか、歴史的な背景理解もできるだろう。これはテレビ番組を観ていては分からない、奥行きと多角的な視野を与えてくれる。本が苦手な人は、人と会って話をして学ぶタイプだから、新たな人との交流を求めていくのがよい。ちょっと調べてみれば、自治体や大学などで無料の講演会が相当数開催されている。そういうところに出かけて行って話を聞く。ただ聞いているだけでは、相互交流がないので、学びとしてはもったいない。隣の座席に座っている人とは、きつと何かのご縁があるはずだという気持ちで、「どうしてこちらにお越しになったのですか?」とか「どんな感想をお持ちですか?」と学ばせていただく気持ちで聞いてみるとよい。勇気を出して、講演後に演壇に行つて、講師にお礼と感想を述べてみるとさらによい。そして、礼状や感想をお送りする。そういった行動から、自分自身のラーニング・コミュニティを少しずつ育てていくことができる。

地方だから講演会がないという方は、自分で開けばよい。仲間を募って、どこかの安い会場を借りて、会を開く。講師の交通費と謝礼と会場費を参加人数で割れば、一人数千円で済むだろう。講師を頼むときには、こういうメンバーが集まれば是非お話を聞かせていただきたいが、謝礼はこれしか用意できないがいかかでしょうかと尋ねてみよう。こちらに謙虚に学ぶ姿勢があれば、大抵の人は来てくださる。

学ぶ心深ければ師自ずと現れる。一歩踏み出すと、そこから新しい世界での旅路が始まる「偶発的な学習（セレンディピティ）」がこれからの学びのスタイルだ。

学びを得るには、どのように行動すべきか?

人生の価値に沿って学ぶことを考えてみる

何を学ぶかのテーマは、自分の人生をより充実した意味のあるものにしていくうえで、貢献する価値に沿って決めていくのがよい。自分の人生を意味あるものにするためには、どの側面の価値を高めることが自分にとって大切なのかを考えてみる。「スキル・知識の成長」か「精神的・人間的成長」なのか、「仕事・収入」か「趣味・レジャー」なのか。それ以外にも「健康」や「家族」、また「地域・社会との関係」や「友人・知人関係」などがあるだろう。

期待値の点を入れ、目的も書き終わったら、次に、現在は何点かを入れてみよう。これも直観的に入れてみる。全部入れ終わったら全体を批判せずに眺めてみる。期待と現在に大きな差があるところは、今の自分の学びのテーマとして行動を起こしたいところだ。

今この瞬間にできる小さなことから始めよう

次に目的を実現するために、どのような行動をするかを考えたい。将来のことはコントロールできないので、今この瞬間にできること、今日からできる小さなことを書く。それは、必ずできる小さなことではなければならない。「家族」だったら「朝起きたら、家族に一言挨拶する」でも、「家族に今日あったことを聞く」といったことでもよい。実際にそれを実行し続けると、人々との相互作用が変わるので、周囲の世界が変化してくる。そうしたらまた新しい行動を考えて、1つ加えていけばよい。「千里の道も一歩から」という老子の言葉そのままにやってみよう。

この8つの側面は、意味ある人生を異なる側面から見たもので、バラバラに独立しているのではなく、互いがネットワークのように影響しあっている。1つの側面が高まると、それに影響されて他の側面も高まるといった効果が期待できるだろう。

これからの企業人の学び直しは、より良い人生の意味を創っていくために、仕事のスキルや知識だけでなく、自分の心を磨くこと、家族や友人・社会との信頼関係を作ることなど、直接仕事とは関係なさそうなことも、みな大切な学びだと捉えていくことが重要だと思う。



筆者が実際に湯河原の自宅で開催している勉強会。種智院大学客員教授の平岡宏一氏によるチベット仏教の講義の様子。