

汎用的な能力の育成における目的とアプローチ
ードラッカー・スクールにおけるマネジメント教育視察の成果を踏まえて

池谷 聰・井坂康志

平成 30 年 3 月 25 日発行—第 26 号抜刷
明星大学研究紀要—デザイン学部—デザイン学科

汎用的な能力の育成における目的とアプローチ

—ドラッカー・スクールにおけるマネジメント教育視察の成果を踏まえて

The Educational Purposes and Approaches for the Generic-Competency:
Through the Inspections for Drucker School MBA Classes

池谷 聰 井坂康志※
IKEGAYA tadashi ISAKA Yasushi

はじめに

大学教育は転換期を迎えている。

ICT 技術の発達や AI・ロボット技術の発達、グローバル化など、人間を取り巻く環境は、めまぐるしく変化している。その影響を受け、様々な教育改革が進められている。その中で、「汎用的な能力（ジェネリックスキル）」の育成は重要なテーマの一つである。汎用的な能力とは「職場や地域社会などで、多様な人々と共同して問題の解決等を実現するために必要な基礎的な力」である。OECD が提唱する DeSeCo プロジェクトをはじめ、経済産業省、文部科学省など様々な定義が存在するが、目的も分類・定義された要素が意味することも本質的には同じと考えて良いだろう。

この古くて新しい概念である「汎用的な能力」が求められている要因は、スピードを増している社会の変化に適応する上で必要不可欠な能力であるからだ。

このような背景から、大学では汎用的な能力を高めるために、アクティブラーニングやプロジェクトベースラーニングといった様々な取り組みが行なわれている。両方とも、学習者が、主体的に学習への関与することを前提としており、且つ、目標としており、環境や状況を自ら捉え、自ら答えを生み出すことを目指している。まさに、多様な人々と共同して問題の解決や企画の実現などをしていくことを目的として行われている。

しかし、考えてみれば環境の変化に晒されているのは個人ばかりではない。企業をはじめとした様々な組織体も、社会の変化の中で、自らの存在意義を問われ、適応できなければ直ちに存在することが許されない環境の中で日々活動している。むしろ、教育機関よりも早い時期から、その必要性に迫られていた。

故に、企業等では、早くから、問題解決力強化、リーダーシップ育成、チームビルディングなど「チームで共同して問題解決や目標を達成するための能力=マネジメント能力」の育成が盛んに行なわれてきた。そして、これはまさに、汎用的な能力の育成にほかならない。

それらは学び手のコミットメントを内包する点において、教育における画期的なイノベーションとも考えられるのだが、他方で、教育における目的、「何のために学ぶのか」もまた、アプローチを正当化する重要な契機でなければならないであろう。そこには、いわゆる教養教育、リベラル・アーツと、有効な学習アプローチとの接合が求められる。

筆者は、企業内の能力開発に長年関わってきた経験から、大学生の「汎用的な能力」を積極的に育成することに対して肯定的な立場である。そのため、常に、「汎用的な能力」の育成を意識しながら大学の

カリキュラムや授業をデザインしている。しかし、「汎用的な能力」を持ってさえいれば、社会や企業の中で活躍できるのであろうか？ 或いは、大学の教育は「汎用的な能力」を育成するためだけに行われて良いのだろうか？ そんな問い合わせを日々抱えている。

そんな折、偶然にも、マネジメント教育で著名な「ドラッカー・スクール」への視察の機会を得ることができた。

本書は、上記に記した接合点をドラッカーによるマネジメントに求める観点から、ドラッカー・スクールの考え方や取り組みを整理し、捉え直すことで、今後、教育改革を推進する上で有意義な示唆を得ることを目的に報告書としてまとめたものである。

本報告書は、以下のように構成する。

まず、ドラッカーの思想に触れマネジメント能力と汎用的な能力の関係性を整理する。

第1章 汎用的能力とマネジメント教育

1 汎用的能力の目的と構成する要素

2 ドラッカーの思想とマネジメント教育

3 視察の目的

次に、ドラッカー・スクールで実践されている教育や研究について、現地での取材、および、関連書籍をまとめ整理する。

第2章 ドラッカー・スクールの考え方と取り組み

1 ドラッカー・スクールの特徴

2 汎用的能力育成に関連した教育・研究等の取り組み

①リーダーシップ

②セルフマネジメント

③チームビルディング

3 総括

*ものづくり大学特別客員教授、早稲田大学社会連携研究所招聘研究員

第1章 汎用的能力とマネジメント教育

1 汎用的能力の目的と構成する要素

ここでは、国内外における汎用的能力の定義に関わる動向を紹介すると共に、代表的な事例を参考に共通点を探り、どのような傾向にあるのかを整理する。

■世界の教育動向

国際教育政策研究所教育課程研究センター(2013)によれば、世界においても、知識や技能に留まらず、人間の持つ全体的な能力を定義しようという動きが広がっている。代表的な事例としてOECDのDeSeCoプロジェクト(1997~2003)による「キー・コンピテンシー」の概念があげられる。この定義は、PISAやPIAACなどの国際調査にも取り入れられ、世界に大きな影響を与えている。この動きは、EUや北米にも派生している。EUは、キー・コンピテンシーを独自に定義して、北米では、「21世紀型スキル」を定義するプロジェクトが進められた(The Partnership for 21st Century Skills)。

■日本の動向

日本では、「人間力」(2003 内閣府)、「就職基礎能力」(2004 厚生労働省)、「社会人基礎力」(2006 経済産業省)、「学士力」(2008 学士力)などの人材育成の目標が示されている。詳細を見ると、基礎学力や専門的な知識・技能だけでなく、より汎用的な認知・社会スキルが求められていることが見て取れる。その傾向は、「社会人基礎力」や「学士力」など、近年になるほど顕著であり、知識やスキルを総合した目標も明記されるようになってきている。(国際教育政策研究所教育課程研究センター, 2013, P.14-15)

■まとめ

それぞれの取り組みを整理すると以下の特徴が確認される。

- ・従来の教育で重視していた学力的な領域を超え、人間が持つ能力全般を育成しようとしている。
- ・社会の変化に対応し、生きていくことを意識している。
- ・思考を中心とした認知能力、コミュニケーションを中心とした社会的能力、態度や姿勢を中心とした自己管理能力の3つに分類できる。

以上のように、国内外問わず、社会や環境の変化に柔軟に対応していくことを意識し、生活の中で直面する問題を、自ら発見し、考え、学び、更に、自ら成長=変化しながら、解決策を見出し、実現していくことを目的とした汎用的な資質・能力が求められている。

2 ドラッカーの思想とマネジメント教育

ここでは、ドラッカーの思想について整理し、その上で、どのような考え方でマネジメント教育を捉えているのかについて触れる。

■ドラッカーの思想～社会生態学的観点からの企業経営～

ドラッカーのマネジメントにあっては、経営要因を社会システムの一部と見なし、その関係性や相互作用に着目する点に特徴がある。そのような自らの方法を「社会生態学」と呼び、自然生態学にならい当為性や先入主なく人や社会を観察しようとする。このような視座における特徴は、いまだマネジメントへの関心の芽生える以前のドラッカー初期著作にも明瞭に見て取ることができる。

たとえば、1939年に公刊されたナチズム批判の書『経済人の終わり』以来、一元的合理主義への批判を自らの知的課題の一つとしたドラッカーは、特に第二次大戦後、多元性と自由にもとづく社会の実現のために、中核的機能を担う企業の経営問題に知的資源を傾注していった。次作『産業人の未来』(1942年)では、前作で提示した経済人概念を超克し、自由擁護と組織的多元性を追求する「産業人」概念の提示をもって、マネジメントは経済の一元主義や合理、イデオロギー的把握に基づく概念としてではなく、むしろそれらを乗り越えた新たな多元的かつ関係論的な「社会生態学」的アプローチを方法論的核に据えた。

さらに、生態学的視座の企業への応用は第三作『企業とは何か』(1946年)に結実している。第二次大戦を挟み、GMのコンサルティング経験から、新たな社会を貫く中心的権力としての企業を生産活動の中心のみでなく、個に市民性を与える社会的機関としてとらえたことが、『企業とは何か』におけるドラッカーソ所说的構成上の特徴をなしている。ドラッカーによれば、企業は社会的付託(正統性)を帯びてはじめて存在を認められる組織である。反対に言えば、社会的付託なくして、企業は存在を社会的に認められることはない。しかも企業は組織の織りなす動態的プロセスそのものであり、社会の「生態」を象徴的に浮かび上がらせる要とされた。

いずれも社会的要因を企業活動にビルトインしながらも、接点をなす人と組織に思いが及んでいた点に特徴がある。社会生態学的観点からの企業経営とは広く社会システムに影響を与えるをせず、また影響を受ける感度の高いノードたらざるをえない。そのエコロジーにおける中心的な結び目としてドラッカーは企業の役割を見出している。

かかる企業の生態的側面を最も象徴的に示すものとして、ドラッカーが事業の目的を「顧客の創造」と捉えた点に見ることができよう。顧客とは企業組織から見た外部世界と考えることができる。顧客という外部主体との生態的コミュニケーションの維持が企業存続の条件と

なる。顧客創造が衰弱化するならば、組織はシステム自身によって条件付けられた現在と未来のバランスを失し、いずれ存続が不可能となる。

すなわち、顧客創造の失敗は社会との関係構築の失敗を意味し、最終的には「倒産」という事態に直面することになるが、社会生態学的に言えば、正常な新陳代謝に相当する。

そのような視点から捉えた企業組織とは、社会全体の生成発展にあって自らを再生産し、外部環境の維持に資する。企業は開放型システムの代表的プレーヤーであって、顧客創造に伴う適正利潤を継続することで、社会の生成発展を賦活する推進主体となる。

■マネジメント教育～リベラル・アーツから見たマネジメント～

では、ドラッカーのマネジメントは昨今の新たな研究の潮流の中でどのように捉えられるのだろうか。

マチャレロ&リンクレターのドラッカー研究を見ていくことにしたい¹⁾。マチャレロ&リンクレターは科学的合理的な認識態度との関係からくる現代経営の規範性喪失を指摘する。わけても企業の極端な収益追求が結果として、社会に対して破壊的な逆機能を例にあげ、同時にマネジメントの基本的な規範意識が減退しつつあるとする。

一方で現在の危機的状況の克服要因をドラッカーに内在する「リベラル・アーツ」に見出す。リベラル・アーツはマチャレロ&リンクレターがドラッカー思想を貫く一つの問題圈として見出した縦糸と考えてよい。

マチャレロ&リンクレターによれば企業は歴史的に當まれたリベラル・アーツの思想系譜を具現化するとした。企業は経済主体として以上に、働く人々や顧客など社会的主体への規範を創出し、維持発展させる意味を持つ。人は企業の中で働くことを通して知識を身につけ、知的触発を受ける。そのことが、組織を豊かにし、人の可能性を育っていく。そのことが知識社会における市民を育てる。この理路を先の顧客創造の観点からすれば下記のように考えられる。

顧客は科学主義的態度で理解しうる純粋合理の対象と言うより、現実に生きて脈動する自律的存在ととらえる。だからこそ、プロは倫理的一貫性がなければならない。

顧客は社会生態そのものであって、絶えざる変化のうちにある。変化のただなかにありながらも、日常的な世界を形成している。多元的組織にとって、顧客は社会そのものである。顧客のニーズに応える行動自体が社会規範や秩序の推進動因である。

マチャレロ&リンクレターは著書で次のように述べる。

「教養教育は市民を社会の指導者に育てる技法とされた。そのような当時の教養教育の理想とは、行為と人格に基準を定めるとともに、

総合的な文献の読解や社会的価値への畏敬はもとより知と真実を重んずるところにあった」²⁾。

とりわけ今日の経済社会にあって、高度の情報による言論空間や、グローバル社会で瞬時に取引を可能とするシステムなどは、多元社会の顧客像の先駆的事例となりうるであろう。しかし、そこにはドラッカーが主張する重要な前提条件が存在する。

多元性が規範意識の源となりうるには、価値の基盤としての自由と責任が確立していかなければならない。このことは、ドラッカーの言う知識労働者にあってとりわけ顕著である。たとえば、組織にあって実践的生産力を具体的な成果に変換するには一定の知識が必要になる。製薬であれ、建築であれ、高度な組織的生産物としての知識は、同時に人や社会全般に負の影響を与える可能性をはらむ。何よりもまずマネジメントに携わる者は、マネジメントに伴う知識を活用する能力に加え、その結果生ずる顧客の影響と知識に伴う権力に対しても責任を受け入れなければならない。

マチャレロ&リンクレターは次のように述べる³⁾。

「知識社会における教育ある人間ならば、教養を実際性を欠く装飾とは見ない。教養としてのマネジメントを実用に供する者にとっては、あらゆる知識をフル活用して身近なレベルで活用しうるものでなければならない」

特にマネジメントは組織を顧客という外部世界との関係で成果を上げる知識であって、社会の発展を促進する主体である。マチャレロ&リンクレター言うところの「リベラル・アーツの正系」の地位を占める。

このようにドラッカーにとっての企業やマネジメントとは、知識を現実に適用するとともに、マネジメントの中核をなす「顧客創造」を通して人と社会の共創を促し、その意味でリベラル・アーツの継承に寄与する。知識は顧客との相互作用を経て新たな外部の知識を生む。生み出された知識を体系的に収集し、自らの組織の内部にフィードバックしながら成果を生む。

同時に、マネジメントは知識を通じて人と社会を市民的成熟に導く学校の役割も持っている。ビジネス的原理と教養の原理を架橋しようと働きかける意識がドラッカーに見てとれる。高度産業社会にいるわれわれにとって気づきにくいことながら、経済経営活動はきわめて広大な人間活動における形式の一つに過ぎない。マネジメントをリベラル・アーツの後裔と見るならば、経営それ自体が市民性の窓の役割となる。

その意味でマチャレロ&リンクレターが指摘するマネジメントの重要な機能が教育なのは驚くにあたらない。ドラッカーにあっての顧客とは外部世界と組織内部を結びつける要因である。顧客との関係は

1) J・マチャロとの面談による(2017年2月25日、於クレアモント大学院大学)。

2) Maciarriell and Linklater (2011), p.9

3) ibid., p.153

外部世界への責任を意味し、自らを世界に対して開いていく扉の役割を果たすためである。

3 観察の目的

一見すると、経済合理性の権化のような存在として見えることすらある「マネジメント」という概念を、リベラル・アーツとの関係の中で捉え直し、「教養としてのマネジメントを実用する者」の存在やその必要性の指摘は、教育の目的を経済合理性の範疇にとどめ、検討しようとする考え方に対して警鐘と示唆を与える。

以上を踏まえ、今回の観察の目的を、以下の2つとした。

第一に、「ドラッカー・スクールの特徴」

どのような目的で教育を実践し、具体的にどのような仕組みで実現しているのかについて、学長、および、カリキュラムディレクターへの取材を通じ把握すること。

第二に、「汎用的能力育成に関連した教育・研究等の取り組み」

リーダーシップやセルフマネジメントなど共同して問題解決をしていく上で重要な能力や資質となる、社会的能力、および、自己管理能力の育成に関連した調査・研究、あるいは、教育を実践する研究者との交流を通じて最先端の研究動向など有益な知見を得ること。

第2章 ドラッカー・スクールの特徴と具体的な取り組み

ここでは、観察内容を参考に、参考文献やインタビュー内容を整理し、まとめることで、ドラッカー・スクールの考え方や取り組みについて紹介する。

1 ドラッカー・スクールの特徴

ここでは、ドラッカー・スクールの特徴を、考え方とカリキュラムに分けて紹介する。

■ドラッカー・スクールの考え方～人と組織に注目した経営理論～ 学長 ジェニー・ダロック⁴⁾

ドラッカー・マネジメント・スクールの考える教育を語る上で、ドラッカーのバックグラウンドを踏まえる必要がある。ユダヤ人だった彼は、生まれ育ったオーストリアそして欧州でナチスが台頭していく様子を目の当たりにする。この経験を通じて、人々が同じ過ちを犯さず、より良い社会や組織の実現には、倫理観と責任のあるリーダーや、マネジャーの存在が必要不可欠であるという信念を持つに至った。その一方で、より良い社会や組織の実現に向けて、多くの人が最も時間を費やす職場のマネジメントを機能させることも重要と考えた。

ドラッカーはマネジメントの発明家とも呼ばれ、経営学者と捉えられているが、本人が、社会生態学者と名乗っているように、出発点は人間に対する洞察だった。つまり、ドラッカーは、常により良い社会や組織の実現を目的とし、人や社会を洞察していたといえる。

そのため、イノベーションとは、人々の生活を向上させ、よりよい社会を実現するものだとし、経営者は常にイノベーティブでなければならないと考えていた。

つまり、ドラッカー・マネジメント・スクールでは、組織を正しい方向に導き、作り替えていく優れたリーダーであり、イノベーションを起こし、よりよい社会の実現に向けて企業を導ける経営者の育成を目的とし、経営の手法を学ぶ場ではなく、人と組織に視点を置いて経営理論を学べる点が特徴といえる。

■ドラッカー・スクールのカリキュラム

ドラッカー・スクールのカリキュラムは、「人と組織に視点を置いた経営理論」を実践的に学ぶための仕組みとして3つの特徴が存在している。

i) 人と組織に視点を置いた科目

戦略論やマーケティング、あるいは、ファイナンスといったマネジメント手法だけにとどまらず、リーダーシップやチームビルディング、セルフマネジメントといった人や組織に視点を置いた科目

4) ジェニー・ダロックとの面談による(2017年2月24日、於クレアモント大学院大学)。

を数多く配置している。

ii) プロジェクト学習

理論としてリーダーシップやチームビルディングを学ぶにとどまらず、全ての科目で、プロジェクト学習を取り入れている。授業の後半に課題を提示し、プロジェクトチームを編成し行っている。チームの編成は学生に任せられている。当初、関係性が良い仲間とチームを編成するが、プロジェクトを推進する過程で、相互に信頼関係が構築できない場合、別の課題やプロジェクトでは、互いを選択しない。そのため、主体的な参加や信頼されるに足る行動をとらない学生は次第にプロジェクトに誘われなくなる。この経験もまた、リーダーとしてのあり方や考え方を構築することにつながっている。

iii) 教員間の調整

たとえば、リーダーシップを教えているジーン・リップマンブルーメンとドラッカーの間には、経験した社会変革の価値観を踏まえた人選があったと言われているなど、「人と組織に視点を置いた経営理論」の実践に向け、教員の人選には非常に特に力を入れている。

なお、ドラッカー・スクールでは、関連性が深い科目を担当する教員でプロジェクトチームを編成し、相互に指導する内容の調整、改善を行っている。

2 汎用的能力育成に関連した教育・研究等の取り組み

ここでは、リーダーシップやセルフマネジメント、チームビルディングといった、汎用的能力との関連性が深い科目について、どのような考え方でどのようなことが教えられているのかについて紹介する。

■リーダーシップ～価値と信念の共有「ホットグループ」の存在～ ジーン・リップマンブルーメン⁵⁾

私の考える組織は、チーム、タスク・フォース、パネル、役員会、委員会などとは一線を画する。確かに、これらのいずれもが機能する可能性はある。しかし、そのように機能するものはきわめてわずかである。私は「ホットグループ」という概念を提唱するが、それは組織を構成する単位ではない。それはミッションにかける姿勢である。メンバーに共有された生き様である。

激変する環境にあって組織は無数のホットグループを必要とする。だが、組織を必要なしとするものではない。巨大組織は今後も存在し続ける。しかし一枚岩のピラミッドのようなものではなくなる。未来の大組織は新しい考え方を持つ新しい人々によってデザインされる。

5) ジーン・リップマンブルーメンのセミナーへの出席(2017年2月24日、於クレアモント学院大学)及び面談(2017年2月25日、於パサディナの自宅)による。

情報革命は空間のみならず時間も縮めた。世界は縮小と変化の度合いを急速に高めつつある。柔軟性に乏しい古くさい大組織でさえ、イノベーションを起こし、変化に反応することが求められるようになっている。ホットグループとはそのための道具である。イノベーションを行い、かつ迅速に反応するための道具である。

ホットグループは、組織を活気あるものとするだけではない。組織に働く個としての人間に成果を挙げさせるものである。ホットグループは、組織で働く人が仕事を通じて仕事の意義と価値を見出す場を与える。組織で働くわれわれにとって、そのような場ほど切実に求められているものはない。

ホットグループは秩序ある巨大組織に代わるものではない。しかしそれは、巨大組織特有の堅苦しいしばりを解き放つことによって、激しい変化に立ち向かおうとする。

スピードと革新の時代にあって、指揮命令型の組織は立ちゆかなくなる。ホットグループのような適応力と創造性に溢れる集団が必要となる。この種の集団は、かつては危険分子としか見なされなかった。

しかし、今やわれわれはホットグループを積極的に育てる方法を見つけださなければならない。自由闊達な風土を実現し、ホットグループが活躍できるようにするための方法を見出さなければならない。これは組織の表面をいじる程度で実現できるものではない。

組織の規模が問題なのではない。巨大組織に付随しがちな、重く非人間的な風土に悪魔がいる。規模が問題なのではないとは、柔軟かつ適応力のある大組織のいくつかの例が証明してきたことである。巨大な民主主義国家アメリカが200年以上にわたって柔軟かつ革新的たりえた事実を見ても明らかである。

仕事をつらいものとする時代はそう急には終わらないかもしれない。しかし仕事を人生の質を高める高尚なものとする時代は始まろうとしている。

私はコンサルティングを通じて、多くのホットグループを観察してきた。学術研究の一環として自らホットグループに入ったばかりでなく、他の研究者による小集団についての研究からも多くを学んできた。多様なホットグループのメンバーからも膨大な聞き取りを行ってきた。

これらの経験を通じてわかったことがある。ホットグループとは現代の組織に特有の現象ではない。有史以来、人類のあらゆる場面で生き続けてきたものである。

同様に、ホットグループは特別な頭脳の持ち主のみに限定されるものでもなければ、成人だけのものでもない。アメリカ人あるいは白人の専売特許でもない。カルト集団のようなものでもない。

ホットグループは価値と信念を共有する人々が集まるこでいつ

でもどこにでも生まれうる。だが、完璧に理想的なホットグループに出会うことは稀である。一生に一度、あるいは二度、真のホットグループのメンバーたりうれば、自らを幸運と思うべきである。

■セルフマネジメント～「聞く力」と「マインドフルネス」～ ジェレミー・ハンター⁶⁾

聞く秘訣とはシンプルであり、誰もが知っていることばかりである。聞き方を改めることなく、伝え上手になることはできない。

彼の同僚に、会議の席でいつも軽い皮肉なコメントする人がいたという。その皮肉が必ずしも快いものではなく、出席者はいつも嫌な気持ちになっていた。

あるとき、ハンターが本人に、「どうしてそのような皮肉を言うのですか」と率直に聞いてみると、驚くべきことに当人にはいさかかも自覚がなかったという。

ハンターはまず悪習の自覚を促すところからはじめた。自分が人を不快にする発言という悪癖を持っている、そのことを徹底的に意識させることで、無意識の悪習から決別できたという。

加えて現代、人は情報過多のうえに即時的な情報のやり取りがふつうになっている。大量の情報を短時間で処理することを強いられるのだから、結果として、「観察が浅い」ことが多い。ハンターによれば、人間が意識できる部分は4000万ビットの情報のわずか40しかない。さらに、別のことに気をとられていたりすれば、意識できるのはさらに下がってしまう。

特に知識労働者にとって、問い合わせの力を活用することが即効性を持つ。知識は精神的な資源であり、とても繊細である。知識労働者が生産的するためにドラッカーが指摘するのは、「過剰な負担やストレスからなるべく解放されていなければならないこと」だった。たとえば、無駄な会議はやらない、無用な書類は書かせない、なるべく干渉しないことだと言う。知識労働者は駿馬である。農耕馬を扱うように扱っては持てる力が発揮できなくなる。

さらにもう一つ、知識という精神的な資源を十全に発揮してもらうには、心穏やかであることが必須の条件である。ハンターは、脳を「知識社会の司令塔」として、知識労働者の生産性と心のあり方の関係を指摘する。

心がゆっくりと落ち着いて、しかも外部に対して開かれている状態を「マインドフルネス」と言う。昨今いろいろなところで注目されるコンセプトであるが、ここでも、問い合わせの力が意味を持つ。

たとえば、マインドフルネスでよく使われる実験がある。白いTシャツを着た何人かの若者が複数のバスケットボールを持っている。被験者にインストラクターは「何回ボールがバスされますか」と聞く。

この問い合わせによって、バスケットボールと若者たちの手元に意識が集中するようになる。バスが始まるとき、熱心に回数を数える。複数のバスケットボールが何度も何度も宙を行き来する。被験者はボールが手を離れる回数を数えるのに夢中である。

そのとき、右から真っ黒な着ぐるみのゴリラが悠々と現れて、画面の中央で立ち止まって数秒カメラを凝視してから、再び悠々と左手のほうに消えていく。

実験の後で被験者は回数を聞かれる。合っていることもあれば間違っていることもある。それから、「何か変なもの見ませんでしたか?」と聞かれる。「ゴリラを見た」と答えられる人はそう多くない。

バスの回数を数えるように指示されると、意識は自動的にボールを注視するようになる。問い合わせが暗示的な効果をもって、意識が焦点化し、占領されてしまう。「バスは何回行われましたか」というインストラクターによる問い合わせの言葉が、「バスしか見てはいけません」という記号として、思考にロックをかけてしまう効果を持つ。

もしインストラクターが、何の事前指示もなく同じ映像を見せれば、誰もがごくふつうにゴリラを目にするはずである。意識はそれほどまでに、言語に反応する傾向が強いのだという。

ハンターが条件反射的な感情の乱れをコントロールするために推奨している方法がある。「内的衝動と言語の分離」と呼ばれるもので、条件反射的に発する言葉から自分自身を守る方法である。ハンターは次の事例を紹介している。

かつてよくできるエンジニアと仕事をしたことがある。防衛設備の会社で働く人だった。さしあたり、マーヴとしておこう。皆から一目置かれる存在だったのだが、他方で何か都合の悪い話を耳にするや急に爆発して暴言を吐き散らす悪癖で知られてもいた。報告する部下などはいつも内心ひやひやものだった。

さらにもう一つは、そんな爆発がたいてい間に悪いことに上司同席の会議などで起こったものだから、昇進の望みもかなり薄くなっていた。そこで私に助言を求めてきたのだった。結果として、彼は自らの心に住む公平なる観察者を鍛錬しうることを学び、ついにはいかにして暴言装置が作動するかをも認識するようになった。鍛錬と観察によって、自らの悪癖というのは自らも意識することのなかった働きのあくまで結果として起こっていることを突き止めた。新たなものの手応えをつかんだのだ。

その前に必ず胸のあたりにマグマのようなものがざわざわとまるのがわかる。それが暴言という形で噴出してしまう。この発見を手がかりに、マーヴは急な動悸に気がつくようになった。そのような状態が突然的に起こると、時間をとって深呼吸せよとの合図となった。

6) ジェレミー・ハンターとの面談による(2017年2月25日、於ロサンゼルス・大沢)。

動悸が高まり、それが一気に頂点に達しそうになると、すかさず休憩をとる。練習を重ねるにつれ、上手に衝動を捕まえてしまうことができるようになった。

彼は自らの状況把握に意識を向けることで、異なる選択ができるようになった。そしてよい人間関係と高い成果を手にできるようになった」

これがハンターの言う、「内的衝動と言語の分離」である。

ハンターは、知識労働者の思考にもマインドフルネスを応用している。彼は成長型思考と固定型思考に分けて考える。

この二つの思考パターンは誰のなかにでもあるという。ただ、どちらが活性化しているかだけであるという。

固定型思考は柔軟性を欠き裁断的である。自我が傷つくことに対し防衛的であり、自分にも他人にも過ちを許さない。過ちと敗北が完全にイコールで結ばれてしまっているので、間違いを認められない。

しかし、こと知識労働者が活躍する条件として見た場合、固定型思考は圧倒的に不利である。何より失敗に対して狭量な意識が学びやリスク適応を妨げる。可能性を拒否し、成長のための芽を無意識のうちに摘んでしまうことにもなる。

他方、成長型思考は柔軟かつ受容力がある。人に何かを印象づけるより、自らを高めるほうを選択する。何にでも関心を示し、間違えたからといって自分も他人も責めたりはしない。間違うことは多いが、次なる成長のための情報に過ぎないと考える。

ドラッカーは『現代の経営』で言う⁷⁾。

「間違いをしなければ学ぶことはできない。しかも、優れた人間ほど間違いが多い。なぜならば、それだけ新しいことを多くしようとするからである」「私ならば、一度も間違いをしたことのない者、それも大きな間違いをしたことのない者をトップマネジメントの仕事には就かせない」。

未来の可能性と格闘するなら、間違えないほうがどうかしている。成長型思考とはドラッカーのコミュニケーションや学習を具現化するものである。未知なるものを受け入れる準備ができることは、今までの自分の経験をいったん棚上げして判断をニュートラルな状態に保つ、学びの効率を最大化するアプローチと言える。

3 総括

ここでは、以上を踏まえ、視察の目的であった、「ドラッカー・スクールの特徴」、及び、「汎用的能力育成に関連した教育・研究等の取り組み」について簡単に整理し、まとめていくこととする。

■ドラッカー・スクールの特徴

ドラッカー・スクールの特徴は、教育の最終的な目的を「より良い社会や組織の実現」に置き、その実現に向けて、人と組織に視点を置いて経営理論を学ぶ場になっている点である。カリキュラム構成から、科目、授業の進め方、教員の人選に至るまでが、一貫したシステムとしてデザインされている。

■汎用的能力育成に関連した教育・研究等の取り組み

ここでは各テーマに関する詳細な報告は省き、簡単に整理する。今回の視察は、「汎用的な能力」との関連性が高く、ドラッカー・スクールの特徴でもあり、組織や個人に着目したテーマに関連した研究者との交流を目的としていたが、テーマが違っていても共通しているように感じた点として、変化にどのように対応すべきか?。を前提として、すべての研究テーマが語られていた点である。ジーン・リップマンブルーメンは「ホットグループは、激しい変化に立ち向かおうとする」と述べていたし、ジェレミー・ハンターは「未来の可能性と格闘するなら、未知なるものを受け入れる準備ができることは、今までの自分の経験をいったん棚上げして判断をニュートラルな状態に保つ、学びの効率を最大化するアプローチと言える」と言っている。社会や環境を捉え、その変化に対してどのように対応していくべきかという姿勢を持つことは、社会生態学的な観点から企業経営を学ぶ上で外せない視点であり、ドラッカーの思想を具現化する上で重要な観点だといえよう。

■まとめ

ここでは、「何のために学ぶのか」という観点が無いままに汎用的能力の獲得を推進している大学の教育改革に対する当初の問題意識を踏まえ、視察を通じて見えてきたことを整理する。

第1に「何のために学ぶのか」という教育の目的の必要性と、その目的に立脚した教育システムを構築する重要性である。ドラッカー・スクールでは、このシステムが構築されていた。そのなかでも特に印象的であったのは、教員間の意見交換や議論に多くの時間と労力がされており、そのことが結果として緩やかながら着実な教育効果をもたらしているように感じられた点である。そのなかでは、あえて特別な術語を用いずとも、すでにアクティブかつ多元性を重視した議論が授業のコンテクストの中で受容され、十分に機能していた。それは、失敗を恐れることなく自らの考えや印象を発言できる場の醸成という、ある面では一定の信頼関係を前提とした教室運営の賜物もあるように感じられた。また、受講生の多くは何らかのかたちで実務経験を有しており、「私の経験によれば～」という個別具体的な体験を踏ま

7) P. F. Drucker (1954)、邦訳(上)、p.104。

えて発言することで、授業に深みと色彩をもたらしていたのも印象的であったと思う。

第2に、イノベーションを「人々の生活を向上させ、よりよい社会を実現するもの」と捉え、目的としている点である。今日、イノベーションという言葉を聞かない日がないと言えるほど、産業界を初め社会的に、その必要性が求められている。しかし、容易には実現していない。その原因は、イノベーションの目的を忘れてしまっていることにあるように感じた。「人々の生活を向上する、新しい価値」とは何か? 常にその視点を持つことの重要性を確認した。そのように考えると、汎用的な能力を鍛えるために取り組まれている様々な取り組みで取り上げられる様々なテーマの設定において、「人々の生活を向上する、新しい価値」について深く考察するような機会が重要だと言えよう。

そして、最後に、実務教育とリベラル・アーツを一体と捉える教育の存在である。大学教育の役割は、社会、特に産業界に出るための教育という側面と、リベラル・アーツの原義でもある人を自由にするための教育のどちらなのか? という議論がされがちである。しかし、教育の目的を「よりより社会の実現」と置くことで、ドラッカー・スクールに見たように、リベラル・アーツと実務教育は一貫した一つの教育思想とすることができます。「汎用的能力の育成」の重要性を認めつつも、全人的素養の涵養についても、同時的に目を向けていく必要を感じさせられた。

おそらく、そこにはアメリカという国のもつさまざまな文化環境が関係しているのも一方で事実であろう。しかし、同様の教育効果を日本においてもたらすことも決して不可能ではないばかりか、ある面で日本の教育は伝統的に教養を重視してきた点や、信頼の醸成が伝統的に美德と見られてきたことなど、すでに存在する文化的コンテクストを今一度見直し、将来に活用することは可能であるように感じられる。その具体的な方法論や筋道については紙幅の関係もあり、本稿では十分に議論することができなかった。稿を改めて検討したい。

- Drucker, P. F. (1964) *Managing for Results*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1967) *The Effective Executive*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity*, HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1971) *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*, Harper & Row.
- Flaherty, J. E. (1999) *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind*, Jossey-Bass.
- Maciariello, J. A. and K. Linkletter (2011) *Drucker's Lost Art of Management: Peter Drucker's Timeless Vision for Building Effective Organizations*, McGraw-Hill.
- Pearce, C., Joseph A. Maciariello, and Hideki Yamawaki eds (2010) *The Drucker Difference: What the World's Greatest Management Thinker Means to Today's Business Leaders*, the McGraw-Hill Companies.

【参考文献】

- 国際教育政策研究所教育課程研究センター (2013) 平成24年度プロジェクト
研究調査研究報告書 教育課程の編成に関する基礎的研究報告書5 「社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原理」
- Drucker, P. F. (1942) *The Future of Industrial Man*, John Day.
- Drucker, P. F. (1946) *Concept of the Corporation*, John Day.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, HarperCollins.