

# 「ワイズリーダー」を教育で養成することは可能か？

What education is needed to grow a wise leader?

河野 龍太\*  
Ryuta KONO

**キーワード：**実践知、ワイズリーダー、リーダーシップ教育、経営教育、  
経験的学習

**Keywords：** Practical Wisdom, Wise leader, Leadership education,  
Management education, Experiential learning

## 1. 実践知とは何か

実践知 (Practical Wisdom) とは、アリストテレスが「ニコマコス倫理学」で説いたフロネシスに由来している。実践知と経営の関係について研究する野中郁次郎氏 (一橋大学名誉教授) と竹内宏高氏 (ハーバード大学経営大学院教授) は、実践知 (フロネシス) を「時宜にかなった賢明な判断を下させるとともに、価値観や原則やモラルに即した行動を取ることを可能にする経験的な知識」(野中・竹内 [2020, kindle 第2章 1]) としている。

実践知を有する人は、倫理観と高い視座のもと、いま起きていることの本質を的確に見抜き、状況にふさわしい判断を行い行動できる思慮分別をもつ。野中、竹内の両氏は、実践知を具えたリーダーを「ワイズリーダー (賢慮のリーダー)」、ワイズリーダーに率いられる企業を「ワイズカンパニー (賢慮の企業)」と称している (野中・竹内, 2020)。ワイズリーダーは、自社の利害を超えて、共通善と企業の発展という課題を二者択一の問題 (or) とせず、両立 (and) の道を見出そうと努力し、安易な妥協をしない。ワイズリーダーに率いられたワイズカンパニーは、持続的イノベーションを起こし、長期的な発展が可能とされる。

## 2. カオス化する世界

我々は VUCA が加速する時代を生きている。VUCA とは、もとは軍事用語として生まれた言葉で、不安定 (Volatility)、不確実 (Uncertainty)、複雑 (Complexity)、曖昧 (Ambiguity) の頭文字をとったものだ。VUCA の下にある 21 世紀は、テクノロジーの進展、経済のグローバル化、高度に発達した金融システム、ナショナリズムとポピュリズムの台頭、地球温暖化による災害やエネルギー問題といった様々な要因が複雑に影響し合い、不透明さがいっそう高まっている。

\* 多摩大学大学院 Tama Graduate School of Business, Tama University

その VUCA 的事象の一つとも言える今回の新型コロナウイルスによるパンデミックは、現時点で 500 万人を超える死者と世界経済、社会に大きなダメージをもたらしている。リーマンショックが世界の金融経済を激しく揺さぶってから、わずか 10 年少し経っただけだ。このような予想を超えた環境変化が断続的に起こるのが、VUCA が支配する今の世界である。

### 3. VUCA 時代に求められるリーダー像とは？

予測不能で破壊的な変化が起こる VUCA の世界において、現代のリーダーには、どのような知力やスキルが求められるのだろうか。

不確実性の時代においては、かつては有効だった論理的な分析にもとづいた戦略や綿密な計画が必ずしも役に立たない。地球環境、貧困や格差といった社会的問題を政府や NPO が解決する課題として企業活動と切り離して捉えることもはや許されない。つまり、戦略を考える上で前提としてきたパラダイムが変わりつつあるという問題意識が問われている。

このような環境において、リーダーは、組織の持続的発展を可能にする長期志向に基づいた構想を示し、顧客や社会の共感を得た上で、目先の結果を求める短期志向との最適なバランスを常に探りながら意思決定をしなければならない。そこには、データや分析だけでは割り出せない不確実性の高い問題に対して、道徳的使命感のもと自社とステークホルダーにとって優れた選択をする実践知が欠かせないはずだ。

その意味で、実践知にもとづき、共通善と企業のありたい未来とを常に重ねて思考し行動するワイズリーダーは、VUCA 時代のリーダーのあるべき像の一つを示していると思われる。

### 4. 実践知を教えることは可能なのか？

実践知とは、ワイズリーダーが具える賢慮な知である。しかし、どうすればそのような知を身につけることができるのだろうか。そもそも実践知を教育によって養うことは、可能なのだろうか。

実践知とは、行動や経験、状況、目的に根ざした多面的な知性であり、人生経験を経て会得した道徳観や倫理観がその基底にある。こうした知恵を机上の学問だけで身につけるのは無理がある。自身の信念、価値観を自覚した個人が、何かの目的のもとに行動し、結果として起きたことに対して、その状況における意味や価値を自省し、自らの体験を通じて修得するものだろう。実践知を教育的に養おうとするならば、少なくとも学習者の主体的な行動とその体験に基づく学習プロセスが欠かせない。

例えば、JAL の再建においては、ワイズリーダーである稲盛和夫氏の実践知に基づいて体系化された JAL の新しい企業理念や組織の価値観、アメンバー経営による小グループ毎の損益管理方法といった知識そのものを学習する活動と、学んだ知識を社員が職場で実行し、その結果に対する自省を共有して互いの実践的体験から学習する活動とが、セットになって繰り返行われている。

## 5. 21 世紀の人材教育の変化

VUCA に対処できる人材を育てることは、社会で活躍できる幅広い人材の育成を担う大学が、正面から向き合うことを避けられない課題でもある。リーダー育成機関としてのビジネススクール（経営大学院）や先端的な大学は、こうした課題に対して、プログラムや教育方法をどう適応させようとしているのだろうか。実践知は、それらの改革とどう関係しているのだろうか。

ハーバードビジネススクール（以下、HBS）は、創立 100 周年とリーマンショックで起きた金融危機をきっかけに教育プログラムの大きな改革を行っている。中心となったテーマは、未来の MBA 教育のあり方を考える、というものだった。改革にあたって HBS の教授陣は、世界中のビジネススクールを調査し、これまでの MBA 教育の問題点や利点について認識を深めた。その結果、上がり続ける高額な学費や、産業界から投げかけられた MBA 教育の効果に関する疑問といった問題が浮かび上がった。

HBS はリーマンショックによる金融危機を招いたウォール街の有力企業に卒業生を多数送り込んでいたことから、自分たちの教育に対する自責の念があり、抜本的な改革が必要という共通認識が形成されていった。

これら一連の分析と議論によって下した結論は、これまでの HBS の教育は、知識を詰め込む「知ること (knowing)」に偏っており、「実践する (doing)」機会や、「自分の本来のあり方を知ること (being)」にもっと力を注ぐべきである、というものであった。こうして「knowing, doing, being のバランスを取り戻す」という方針が決まり、大規模な教育カリキュラム変革が実施された。

その改革の象徴とされるのが、IFC (Immersive Field Course) というフィールド・スタディ型授業である。IFC は、MBA2 年目の選択コースで、履修した学生が担当教授とともに世界の国を訪問し、現地の企業が抱える現実の問題と関わりながら、その問題解決策を提案するというプロジェクト・ラーニング型プログラムだ。HBS といえば、ケーススタディ学習の総本山として在校中に数百本ものケーススタディを学生に学ばせることで知られている。その長年こだわってきたメソッドにとらわれ過ぎた点を修正し、社会に出向き、リアルな問題の解決に挑み、その実践的体験から学ぶという、これまでとは大きく方向性の異なる教育方法を取り入れたことに、HBS の教育改革に対する強い意思が伺える。

HBS の新しい教育理念「knowing, doing, being」は、単なる知識の習得を超えて、自分の価値観、使命感、モラル的原則を根本的に見つめ直すことを学生に求めている。その理念を反映した IFC は、教室で学んだ理論を現実の問題解決に適用し、体験的に学習するカリキュラムである。まさに、実践知の養成につながる教育法といえるだろう。

1991 年、デンマークに開校した欧州の著名ビジネススクールであるカオス・パイロットは、「創造的リーダーシップ (Creative Leadership)」を掲げ新時代のリーダー育成に取り組んでいる。開校以来多くの起業家を輩出しており、“世界で最も刺激的なビジネススクール”とも称される。

カオスパイロットのカリキュラムは、学習者の主体性と責任感を全面的に求めながら、学ばせ側中心の環境、プロセスをつくる「経験的な学び (experiential learning)」が下地となっている。プロジェクトにおける問題解決にあたっては、どうやるのか (how) の前に、何をやるの

か (what)、なぜやるのか (why) を追求する。さらに、自分は何者なのか (who) も深く掘り下げる。問題解決と個人の信念、価値観、ビジョンとの結びつきを根本的に問われる。

こうしたカオスパイロットの教育法は、社会における現実の問題解決に関わり体験から学ぶ学習方法、個人の価値観を掘り下げる、人格開発型の教育といった点から、実践知の養成に資するプログラムといえるだろう。

アメリカのミネルヴァ大学は、設立時から少人数型のオンライン教育に特化し、2014年の開校から10年も経たないうちに世界屈指の難関大学の仲間入りを果たした。ミネルヴァ大学の講義はすべてオンラインで行われ、物理的なキャンパスはない。インターネットの強みを最大限に活かすことを前提に制度やカリキュラムが作られており、既存の大学が提供するオンライン・プログラムとは抜本的に異なっている。

その違いを象徴するのが、キャンパスとは都市そのもの、という教育哲学である。学生たちは、世界の7つの都市に設けられた学生寮に滞在し、オンライン講義を常に受けながら、4年間、世界を旅するように移動し学ぶ。様々な異文化をダイレクトに体験し、現地の都市や社会からも五感をフルに刺激する学びを得ていく。

世界の都市での現場体験と先端的なICTとを融合したミネルヴァ大学は、オンライン化によって地理的に固定化されたキャンパスの制約を無くし、世界7つの都市に生徒と教室が丸ごと移動を繰り返すことで、リアルな環境から得られる学びのポテンシャルを限りなく拡げている。知識のつめこみではなく、現実の複雑な問題を解決する実践的スキルを協働的、創造的、体験的な方法で修得するという点で、教育の新たな可能性を開く取り組みと言えるだろう。

HBS、カオスパイロット、ミネルヴァ大学の試みは、教師が教室で知識を伝達する従来型の教育法を創造的に脱構築し、21世紀の社会に求められる人間性と人格を具えた、課題解決力のある人材の養成を計っている。知識は目的に対する手段であり、知識を目の前にある現実の問題解決に適用し、その実践的な経験を通じて、学習者が自らの身体知として取り込むまでを教育効果として目指し、大学全体を貫く一貫した教育思想のもと体系的な学習プログラムとして具体化している。社会の現場における実践と経験による学びを一連の学習プロセスに不可分に組み込んでいる点で、実践知を具えた賢慮な人材を育てる優れた教育法と言えるだろう。

## 6. 多摩大学大学院の修士論文プロジェクトの試み

多摩大学大学院は、社会で経験を積んだビジネスパーソンが経営の実学を学ぶために集まる社会人大学院である。当学では、修士論文を2年間の「学びの集大成」と位置づけ、すべての院生が履修する。院生一人一人につく主査と副査の指導教官の助けを得ながら、準備、企画、調査、論文完成まで約1年におよぶプロジェクトである。

多摩大学大学院の修士論文の特色は、院生が所属する企業や組織の現場において、当学で学んだ経営のセオリーや実践的手法を適用して何らかの問題解決を行い、そのプロセスから得た生々しい知や腑に落ちるような経験をもとに論文を作成することにある。

論文のテーマは、職場のモチベーションアップのための組織開発、イノベーション・プロセスとカルチャーの創造、地域活性化のビジネスモデルのデザイン、セカンドキャリアの起業構想など、多岐にわたる。なぜそのテーマで研究を行うのか。修了した後に成し遂げたい自分のビジョンは何か。そのビジョンと論文のテーマはどのようにつながるのか。こうした問いを指



導教官から投げかけられ、院生は自らの志や価値観を深掘りする。

東京大学教授として教鞭をとった後に、イギリスのオックスフォード大学に転じ、同大で10年以上教えている荻谷剛彦教授は、世界水準と比べた日本の大学教育の課題を、知識伝達に偏り、「学びが広く、浅いこと」と指摘している。加えて、その「学びの浅さ」を補い、深い学びの機会を提供してきたのが、日本の大学教育の伝統的慣行である「卒論」だという(荻谷・吉見、2020、kindle 第二章)。しかし、日本の大学教育において、卒論が深い学びを得る点で貴重な役目を担ってきたにもかかわらず、昨今は卒論のない大学が増えているともいわれる。

多摩大学大学院の修士論文プロジェクトは、当学における「深い学び」の機会である。各科目で学んだ様々な経営の専門知を全体知へと変える効果をもたらす。多様な情報収集と文献レビュー、仮説の策定、アンケート調査やインタビュー調査の実施、データ分析、解決案の策定と検証、それら材料をもとに行う論文執筆、最終審査会におけるプレゼンと質疑応答といった一連のタスクは、ビジネスの現場との無数の行き来を伴い、頭で理解したことを身体感覚に落とし込む道程でもある。完成されたプログラムとはいえないし、改善すべき点も色々あるものの、目的意識、自らの志や価値観、現場体験を重視しており、実践知を養う上でも効果的な教育方法になりうると考えている。

## 7. まとめ

実践知(フロネシス)とは、共通善に根ざした価値観や原則やモラルに即して、状況に応じた優れた判断と行動を可能にする経験的な知である。従来の知識伝達型の教育方法のみで実践知を教えることは難しい。その習得には、学習者の主体的な行動と現場体験を通じて、自ら学び取るプロセスが欠かせない。

HBS、カオス・パイロット、ミネルヴァ大学といった先端的な教育機関においては、各々が独自の方法でVUCA時代に適応する人材の育成を行っている。その教育プログラムには、学習者の実践的行動と体験から学ぶ学習プロセスが組み込まれている点で共通性があり、実践知の養成にも効果を発揮すると期待される。

VUCA時代のリーダーには、共通善に基づいて優れた判断を行い実行する実践知が求められる。実践知は、個人の信念や価値観と密接につながっている。社会を変えるリーダー育成を使命に掲げるHBSやカオス・パイロットといった世界的なビジネススクール(経営大学院)では、個人の価値観や信念の探求を通じて、自分は何者かを深く知る人間教育、人格開発を重視している。「己事究明」(己を深く知る)は、個人が人生を通して行うテーマであるが、社会にとって有為な人材を育て送り出す使命をもつ教育機関としての大学は、混迷する時代に必要とされる、実践知を具えた人材の育成という課題にどう対処するのか真剣に考える必要があるだろう。

### 参考文献

1. アリストテレス、高田三郎訳『ニコマコス倫理学(上)』岩波書店、1971年
2. 稲村一隆『アリストテレスのフロネシス論』、『相関社会科学』第16号、2006年
3. 野中郁次郎・竹内弘高、黒輪篤嗣訳『ワイズカンパニー』東洋経済新報社、2020年

4. ボブ・ヨハンセン、伊藤祐一・田中良和訳、鹿野和彦監訳『未来を創るリーダー 10 のスキル』JMAM、2013 年
5. 山崎繭加、竹内弘高監修『ハーバードはなぜ日本の東北で学ぶのか』ダイヤモンド社、2016 年
6. 『金融危機後に変わったハーバード・ビジネス・スクールのカルチャー』 Retrieved from <https://www.dhbr.net/articles/-/4533>、2021/9/29
7. KAOSPILOT HP, Designing & Facilitating Learning Spaces, Retrieved from <https://www.kaospilot.dk/product/designing-and-facilitating-learning-spaces/>
8. 『“世界で最も刺激的なビジネススクール” KAOSPILOT と探る、真にイノベーションを生み出す人材・組織とは？』 Retrieved from <https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/39004/>、2021/9/29
9. 『日本人が知らぬ超難関「ミネルバ大学」破壊的凄み』 Retrieved from <https://toyokeizai.net/articles/-/437415>、2021/9/29
10. 荻谷剛彦・吉見俊哉『大学はもう死んでいる』集英社、2020 年
11. 吉見俊哉『大学は何処へ』岩波書店、2021 年
12. 松原泰道『禅語百選』祥伝社、1985 年