

東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(東大EMP)

## リベラルアーツを基盤に 複雑な世界から課題を発見する力を

東京大学は社会人を対象に、リベラルアーツとマネジメントの力を身に付ける「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」を展開。同プログラムに携わる小野塚知二・特任教授は「特に指導的な立場に立つビジネスパーソンにとって、リベラルアーツは不可欠」と語る。

「課題解決能力」ではなく  
「課題設定能力」の獲得が重要

——小野塚先生は「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム(東大EMP)」に2008年の立ち上げ時から携わられています。リベラルアーツの重要性について、どのように考えていますか。

先行きが不透明な時代において未来を拓くために求められるのは、「課題解決能力」ではなく「課題設定能力」の獲得です。従来の手法や経験はもはや通用せず、既存の課題を解決する能力よりも、まだ誰も気づいていない未知の問題を発見する力が重要になっています。

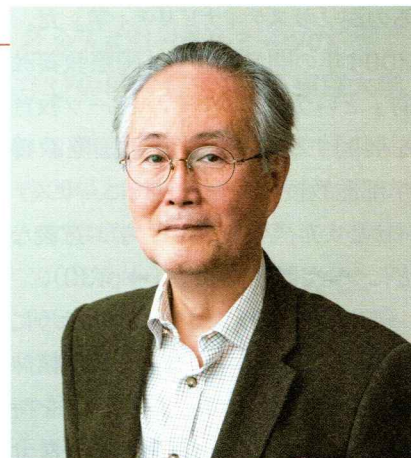
その未知の問題を解決可能な形に変換する、つまり課題設定するためには、それを他者にも伝わるように言語化しなければなりません。適切な言葉で表現(言語化/命名)し、それを解答可能な課題に設定し、実証的かつ論理的な仕方(=誰にも納得できる形)で問いを立てる必要があります。そのために不可欠なのがリ

小野塚 知二 ONOZUKA Tomoji

東京大学 特任教授/名誉教授  
東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム  
コチエア

放送大学 客員教授

1957年生まれ。1987年東京大学大学院・経済学研究科・第二種博士課程単位取得退学。同年東京大学社会科学研究所助手。横浜市立大学商学部助教授を経て、1996年東京大学経済学研究科助教授、2001年より教授。2022年3月定年退職。専門は西洋近現代社会経済史。『経済史:いまを知り、未来を生きるために』(有斐閣、2018年)、『共同体の基礎理論 他六篇』(大塚久雄著/小野塚知二編・校訂・解説)岩波文庫、2021年)など、編著書多数。



ベラルアーツです。

ヨーロッパの一流大学では哲学や論理学、歴史学等の分野の教育が重要視されています。例えば、何かしらの課題を他者に説明する際、歴史を参照し、その課題がなぜ重要なのかを示す証拠を提示して、自分が発見した課題を他者と共有できるようにします。リベラルアーツが課題設定能力を支える基盤になっているのです。

しかし国際的な調査であるPISA(OECD生徒の学習到達度調査)の結果が示すように、日本の教育システムは、既に答えがわかっている問

いに対して素早く効率的に対応する力の育成には優れていますが、自ら問いを立てる力の育成については、小中高から大学を含めて不十分です。

リベラルアーツの不足は、日本の国際的なプレゼンスの低下を招いています。自分たちで課題を設定し、発信する力が弱いため、国際的な場で日本がリーダーシップを発揮するのが難しく、他国が設定したルールに従うしかない状況に陥っています。

こうした日本の状況を変え、優れた課題設定能力を備えるリーダーの



受講生は対話や議論を交わし、自身の思考を深めていく。

議論をしながら、他の受講生が納得できる言葉で課題を表現します。

さらに受講生は、長い文章を「書く」ことを通して、自らの思考を深めることが求められています。半年間をかけて「考えるために書く」のです。それも言い古された表現は使わず、自分が発見した課題を、自分が最も適切だと思える表現にすべく言葉を磨きます。このプロセスによって、初めは漠然としたアイデアや問いであっても、他者に理解される普遍的なものとなりえます。

昨今、政治家も経営者も言葉が軽く、言葉の力が衰えています。耳障りのよい、どこかで聞いたような言葉で語られても人は動かず、そこから先の議論も生まれません。なぜその言葉や表現を使うのかを、もっと突き詰めて考える必要があります。東大EMPは言葉を研ぎ澄ますことを何度も繰り返すことで、強靱かつ柔軟な思考力を養います。

ただし、課題設定能力が半年間のプログラムで完全に身に付くとは考えていません。受講生には修了後も絶え間ない修練が求められます。

東大EMPの受講生は、修了後に

同窓会「EMP 倶楽部」のメンバーとなります。そこでは修了生同士のネットワークを広げ、東京大学の教員を中心とする学内外の講師陣とつながって、さまざまな形でコラボレーションを

することが可能です。

東大EMPは修了して終わりではなく、むしろ修了証書(ディプロマ)は始まりの証明です。生涯にわたり学び続けるためのコミュニティとして、受講生には東大EMPを使い倒してほしいと思います。

### 産業界から官公庁まで、 700名におよぶ修了生を輩出

——東大EMPのこれまでの成果、  
今後への課題や展望をどのように  
考えていますか。

東大EMPは年2回(春期、秋期)開講し、受講料は660万円(税込)、定員25名程度の少数精鋭プログラムです。2008年の開始から全30期を数え、29期までで修了生の総数は673名に達しました。大企業のビジネスパーソン、官公庁や自治体の職員、起業家や中小・ベンチャー企業の経営者、さらにNPOなどの活動を担っている方々や芸術家・研究者など多様な人たちが受講し、次代を担うリーダーを輩出しています。

東大EMPは複雑な現実を読み解いて、課題を発見し形成していくための資質や能力を涵養するための独

自の方法を開発し、進化させてきました。プログラムを絶えず更新していますが、現在の主な課題は受講生の負担が増していることです。今後に向けて、講義の数を整理しつつ、受講生が主体的に学ぶ「考えるために書く」や「知の統合演習」などの重要な場を強化していきます。

また、講師の平均年齢が上がってきているため、若い講師を増やしたいと考えています。そのために修了生から講師候補の推薦を受ける仕組みを導入することも検討中です。東大EMPの講師は専門分野に関する深い知見を有するとともに、専門家ではない受講生を相手に真剣勝負の対話や討論ができて、専門外の質問にも柔軟に答えられる力が求められます。

研究者として優秀なだけでは東大EMPの講師は務まらず、これまでの16年間も講師開発には苦勞してきました。激変する世界が直面する課題に応える講義を提供するために、今後も継続して講師開発に力を注ぎます。

今後、グローバルな発信や海外との連携もより強化していきます。海外の代表的なビジネススクールの多くが英語圏にあります。そうした中で東大EMPはビジネススクールではない、日本語中心のプログラムでありながら、国際的に注目されて海外との連携実績も数多くあげてきました。

私たちは従来の教養講座でもMBAでもない、唯一無二のプログラムを提供していると自負しています。これからも東大EMPはその方法と内容とを充実させ、日本と世界の将来に貢献するリーダー人材を輩出していきます。

輩出を目指して、東大EMPはリベラルアーツとマネジメントのあり方を伝授し、たえず変転する複雑な世界の仕組みを理解しつつ、自ら課題を発見し、形成し、更新して、多様な人々と協働しうる資質を醸成しています。

これまで明瞭には指摘されてこなかった課題を発見する深く広い思考力を養うこと。その課題を多くの人に通ずる言葉で明晰に表現すること。そして、問題をよりよい方向に解決するための課題を適切に設定し、課題を解くのに必要な条件を見きわめること。こうした問題発見と課題設定の力、それらを表現する言語・意思疎通能力を高めることが東大EMPの眼目の一つです。

### リベラルアーツの欠如が「失われた30年」の根本原因

——日本において、リベラルアーツが軽視されてきた要因について、どのように見えていますか。

江戸時代から幕末までの近世の日本人は、課題設定能力を備えていたと思います。例えば江戸時代は朱子学などの学問を通じて、万物の普遍的な原理を探究する思考が育まれていました。その基盤のうえに、文化的背景の異なる西洋人に対して理路整然と自分たちの道理を説明することができていました。理（ことわり）を尽くして欧米の脅威に対抗していたのです。

しかし明治維新以降は西洋の科学技術の吸収が優先され、既に答えのわかっている問いに効率的に答えることに重点が置かれ、リベラルアーツが軽視されるようになりました。そし

て近現代の日本人は題設定能力が乏しいままで、貴重な時間を空費しています。それが先の大戦の惨禍や「失われた30年」の根本原因であると、私は考えます。

戦後、初代の新制東京大学総長となった南原繁先生は1949年の入学式式辞において、「戦前の大学教育が、細かく専門分化した学問の訓練に集中していた結果、そこで学んだ学生たちは、専門の知識は豊かでも、広い視野や長い歴史を見わたした、スケールの大きい判断力をもたないまま、社会で要職に就いてしまった。そのことが無謀な戦争への突入という悲劇をもたらしたのではないかと、リベラルアーツの欠如への反省を述べています。東京大学は今もこの反省を継承して、その使命と責任を果たさなければなりません。

リベラルアーツは近視眼的な見方から脱して、現実の複雑な絡み合いを把握し、ものの本質を捉える力です。特に指導的な立場に立つビジネスパーソンにとってリベラルアーツは不可欠であり、過去の教訓を踏まえて未来に向けた思考を深めなければなりません。

### 「知の統合演習」で他者と協働、「書く」ことで思考を深める

——リベラルアーツを身に付けるためには、どのような教育が求められると



座禅を体験するプログラムも実施。

考えていますか。

リベラルアーツを身に付けるためには、知識を増やすのではなく、さまざまな学問の最先端を支える思考の在り方そのものを理解し、体得する必要があります。知識や情報はインターネットで入手できますが、重要なのはその知識に至るまでの問題設定の方法や思考プロセス、価値判断を理解することです。

東大EMPは半年間のプログラムで構成され、経済学、法学・政治学、宗教・哲学・思想、生命科学や脳科学、情報科学やメディア論、伝統芸能や音楽、美術など、多岐にわたる講義を開講し、また、座禅と公案の実習もして、受講生は多様な分野における考え方や問いの立て方を学びます。

また、身に付けた学びの実践にも取り組みます。東大EMPではプログラムの後半、受講生はグループに分かれて「知の統合演習」に取り組みます。多様な能力やバックグラウンドの受講生との協働を通して、答えを求めることに偏重しがちな思考から脱却し、適切な問いを立てる力を養います。各人の知見と経験を活かし、