



The White
Company
Way

社員がイキイキと喜んで働く「ホワイト企業」。そんな会社をつくるためには、経営者は何をすべきか——。ホワイト企業大賞企画委員長を務める天外伺朗氏が、社員の働きがいを重視する「ホワイト企業への道」について語る。

教えないから人が育つ

天外塾主宰
天外伺朗



昭和17年(1942年)、兵庫県生まれ。本名:土井利忠。元ソニー(株)上席常務。工学博士。ソニー勤務時代には、CDや犬型ロボットAIBOなどの開発を主導した。平成18年に同社を退職後、新企業経営論「人間性経営学」を樹立し、天外塾を主宰する。ホロボピック・ネットワーク代表。ホワイト企業大賞企画委員長。

大部分の能力は
教えられる

人が育つためには教育が必要であり、教育とは教えることだと思っている人が多い。私たちも学校で教えられて育ってきたという自覚がある。しかしながら、はたして「教えること」は人が育つための最善の方法なのだろうか？ 第一回 ホワイト

企業大賞を受賞されたネットトヨタ南国(株)のマネジメントを要約すると、「叱らない、やらせない、教えない」となる。教えてしまうと、かえって人は育たないというのだ。これは一見常識に反するようだが、真実だ。順を追って説明しよう。

拙著『創造力ゆたかな子を育てる』(内外出版)で、私は人間の能力は階層構造になっているとし、主な二十七階層を挙げた(表1)。脳科学を参照すると、このうち第一層「知識・ノウハウ」、第二層「論理思考・演算能力」だけが、論理・理性・言語などを司る「大脳新皮質」で完結しており、それ以外は爬虫類の時代までに発達した「古い脳」が深く関与している。そして、教えることができるのは、この第一層、第二層だけなのだ。つまり、第三層から第二十七層に至る大部分の能力は、教えたからといって身につくものではない。

たしかに「知識・ノウハウ」を獲得すれば能力は上がる。しかしながら、それは極めて表層的な能力に過

ぎない。逆に一方的に教えてしまうと、第三層「知識・ノウハウを自分で獲得する力」は身につかなくなる。教えることが、より深い能力の獲得を阻害してしまうのだ。

教えられた「知識・ノウハウ」は、局面が変われば役に立たなくなる。第四層の「どういう知識・ノウハウが必要になりそうかを感知する嗅覚」を発揮し、その知識やノウハウを自分で獲得しないと（第三層）新しい局面には対処できない。教えることによって、今の局面に強い人がインスタントに育つ。即戦力にはなるのだ。しかしながら、さまざまな局面で臨機応変に役に立つ幅の広い人材は、時間ははるかにかかるのだが、教えない方が育つ。

社会が陥っている錯覚

以下説明を省略するが、第五層から第二十七層に至るまで「教えることができない能力」、「実地の体験を重ねることにより、はじめて身につく能力」が並んでいる。

このことは、少し考えれば誰にも分かるだろう。「創造力とはこういう能力ですよ」と、知識をいくら与えても、創造力が伸びることは期待できない。何かを好きになって、夢中になってのめりこんで創造するこ

【表1】

「人間の能力の階層構造」

第1層	知識・ノウハウ	第14層	自らを常に磨く力
第2層	理論思考・演算能力	第15層	自己実現に挑戦する力
第3層	知識・ノウハウを自分で獲得する力	第16層	意志の力
第4層	どういう知識・ノウハウが必要になりそうかを感知する嗅覚	第17層	大自然を畏敬する心
第5層	問題対処能力	第18層	全体の中で適切で調和的な立ち位置を確保する力
第6層	問題の真因を追究する能力	第19層	人生を楽しむ力
第7層	問題そのものを発見する能力	第20層	感受性・感性
第8層	集中力	第21層	決断力
第9層	「創造力の三源力①」	第22層	やる気
第10層	「創造力の三源力②」	第23層	人間的魅力
第11層	創造力	第24層	バイタリティー
第12層	「創造力発揮の九要素」	第25層	交渉力
第13層	自らを肯定する力	第26層	内省力・内観力
		第27層	人間的に成長する意欲

（創造力ゆたかな子を育てる）
84〜85頁参照

とによって創造力は開花する。今の学校教育は、「教えること」ばかりをやっている。だから子供たちは第一層、第二層ばかりを発達させて育ってくる。ペーパーテストで評価できるのも、この第一層、第二層のみだ。社会はペーパーテストの成績で人を峻別し、学歴で人生が決まるといふ錯覚がまかり通っている。

人工知能（AI）が発達すると、第一層、第二層の能力は簡単にロボットに置き換えられてしまう。将来はペーパーテストの成績がいい人から職を失う、というジョークのようなことが本当に起きるかもしれない。社会全体が錯覚に陥っているのだ。学校教育も企業内教育も抜本的に見直さなければいけない。

ネットトヨタ南国樹の創業者・横田英毅さんは、そのことに気づいた数少ない経営者の一人だ。だから、彼のマネジメントを書いた拙著のタイトルは『教えないから人が育つ』横田英毅のリーダー学』（講談社）にした。