

# リベラルアーツは 実践現場で役に立っているのか

## 経営職・管理職のリベラルアーツ実態調査結果より

リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所

主任研究員 藤村直子

### はじめに

リベラルアーツは本当に実践現場で役に立っているのか。役に立っているとしたら、どのような場面なのか。特徴的なエピソードとして取り上げられることはあったとしても、一般的な

経営職、管理職の実態はあまり明らかになっていない。そこで、本編集部では、経営職、管理職に対して定量調査を実施した。

### 調査概要

調査概要は図表1のとおりである。部長以上の経営職、管

理職を対象とし、データの統制上、従業員規模は500名以上、最終学歴は大卒以上とした。サンプル回収にあたっては、「経営職、管理職で成果をあげる上で、教養などのリベラルアーツは必要だと思いますか。」との問いに対して、必要群（「必ず必要

図表1 リベラルアーツ実態調査 調査概要

調査目的	経営職、管理職にとってのリベラルアーツの有効性、学習に関する実態を明らかにすること
実施期間	2014年6月
調査方法	インターネット調査
分析に用いた調査対象	<p>部長以上の経営職、管理職 131名（所属企業の従業員規模500名以上、最終学歴大卒以上） リベラルアーツについて聞いたことがある人</p> <p>主な属性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢層：30代3.1%、40代20.6%、50代60.3%、60歳以上16.0%</li> <li>・性別：男性95.4%、女性4.6%</li> <li>・業種：製造業47.3%、非製造業52.7%</li> <li>・従業員規模：1000名未満26.0%、1000名以上～3000名未満29.0%、3000名以上～5000名未満10.7%、5000名以上～10000名未満8.4%、10000名以上26.0%</li> <li>・職種：営業・販売・サービス22.1%、経営企画・事業企画・事業開発18.3%、総務・法務・広報15.3%、研究開発・技術・設計12.2%</li> <li>・役職：取締役相当10.7%、事業部長相当12.2%、部長相当77.1%</li> </ul>
調査内容	<p>リベラルアーツに関する</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 認知度・理解度</li> <li>② 経営職、管理職で成果をあげる上での必要度、必要／不要な理由</li> <li>③ 社会人になってからの学習経験、現在の学習意向、学習内容と役立ち度、学習したきっかけ</li> <li>④ 経営職、管理職にとって何に役立つか、役立つためのカギ</li> </ol>

だと思う」「必要だと思う」「どちらかといえば必要だと思う」と不要群（「どちらかといえば必要ではないと思う」「必要ではないと思う」「まったく必要ではないと思う」）の割合が近くなるように行った。結果として、不要群の出現率が低かったことから、必要群185名（59.7%）、不要群125名（40.3%）の計310名のデータが回収された。

なお、予備調査においては、あえてリベラルアーツの詳しい説明を行わずに、その認知度・理解度を確認したところ、「聞いたことがあり、内容まで把握している」32名（10.3%）、「聞いたことがあり、内容までなんとなく把握している」43名（13.9%）、「聞いたことはあるが、内容は知らない」56名（18.1%）、「聞いたこともないし、内容も知らない」179名（57.7%）という結果だった。そこで、分析対象としては、リベラルアーツについて聞いたことがある人（「聞いたこともないし、内容も知らない」以外）

131名を用いることとした。

### リベラルアーツが 必要との認識は8割強

前項で述べたとおり、予備調査において、経営職、管理職で成果をあげる上でリベラルアーツが必要か否かについては、約6割が必要との認識であった。それでは、今回の分析対象であるリベラルアーツについて聞いたことがある131名の必要度の認識はどうなっているだろうか。「必ず必要だと思う」（14.5%）、「必要だと思う」（35.1%）、「どちらかといえば必要だと思う」（32.8%）を合計した、8割強が必要との回答だった（図表2）。必要ではないと思っているのは、2割に満たなかった。

### 効能の実感の有無が 必要・不要を分かつ

以降の分析では、調査票において、リベラルアーツの定義を「教養（古典、哲学、歴史、宗教、自然科学など）」と提示している。

先の設問において、リベラルアーツが必要だと思う理由に関

する自由記述をまとめたものが図表3である。大別すると、ものの見方、コミュニケーション、教養・常識、判断軸、バランス、グローバルに関連するものとなった。理解度を統制したものであることもあり、効能を理解した明確な理由が多く挙げられていた。

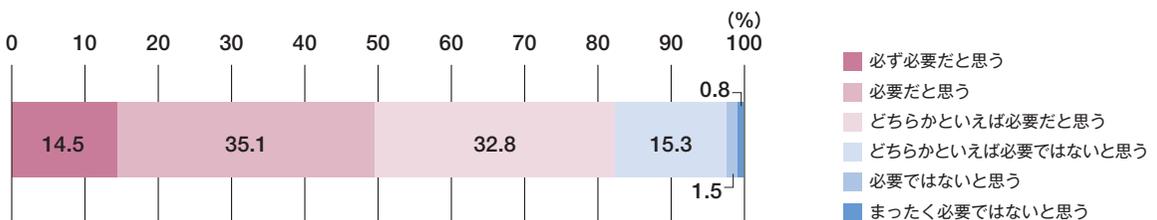
一方、必要でないと思う理由は図表4のとおりである。こちらは、学習経験の有無によって回答の意味合いが変わると考えたため、次項で紹介する社会人になってからの学習経験に対する回答によってコメントを分類した。学習経験者においては、専門知識や実務での実践の重要性を挙げる回答などが見られた。学習未経験者においては、効能が分からないために不要と感じ、学習もしたことがないことがうかがえる結果であった。

### 6割強が社会人になってからの学習経験あり

現在の学習意向と社会人になってからの学習状況について

図表2 リベラルアーツの必要度

「経営職、管理職で成果をあげる上で、教養などのリベラルアーツは必要だと思いますか。」 n=131



図表3 リベラルアーツが必要だと思う理由

「経営職、管理職で成果をあげる上で、リベラルアーツが必要だと思う理由は何ですか。また、どのようなときに必要性を感じますか。」(自由記述)  
 ※必要度「必要群」に回答を求めた。(72件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数)

ものの見方	8	自身の経験などによらない広い視野をもつために必要／専門バカにならず、幅広い視野で物事を見る目が養えるから／個人の思いこみや従来からの慣習にとらわれず、総合的・創造的に多面から物を見られる力量が、これからの経営職・管理職には欠かせないファクターになると考えているから／仕事の知識や見方を拡大・俯瞰したり、人間性やリーダーシップなどを養うのに役立つと思う
コミュニケーション	7	コミュニケーションを円滑にするため／管理職としてコミュニケーション能力は必須で、特に論理的思考能力と表現力は欠かせないから／基礎的コミュニケーションルールを知る上で、管理職には、リベラルアーツを身につけることは、マストだと思う／思考やコミュニケーションなどの能力の前提となる要素だと思う／知らない人間に幅が出ないし、他社の人とまともに話ができない
教養・常識	6	一般的常識として必要だと思うから／総合的な一般教養の為、日常的に必要な／基本的教養を身に付けていないと、企業の経営は難しいと思うから／教養がないものは経営及び管理職に就くべきではない。部下が付いてこない
判断軸	6	時代の流れのなかでの自己スタンスの確立／人を導くには考え方に柱が必要。思いつきでなく先人の知恵や世の中の理を基にした考え方でなければ一貫性がなくなり信頼されないことになる(のがほとんど)／思考のベースがないとより深い思索を巡らすことができず、創造的な活動に至れないから／歴史などからは人間がどのようなシチュエーションでどのような誤りを犯してきたかを学べるし、数学等からは論理的な考え方を学べる。すなわち、自分のアタマで物事を考え、判断できるようにする。したがって、仕事のあらゆる要素にリベラルアーツは効いてくる
バランス	5	偏った考え方だけでは、解決できない問題がある／全体的バランス感と合理性感覚を涵養／バランス感覚を養う／いわゆる専門バカではなく、バランスがとれた思考が必要
グローバル	4	グローバル化においてこれからは理系、文系の区別なく学ぶことが要求される／グローバル人材を作るには必要不可欠だから／海外で会議などのときに、円滑なコミュニケーションを進める上で身につけておく必要があると思う
その他		教養を深めた方が、色々な状況に柔軟に対応できるため／発想の原点になる土壌はリベラルアーツで培われたとされているから／教養なくして柔軟で豊かな発想は生まれないから／人間性が伴わないと会社の規律が壊れるから／学問的な思考なくして効率的な経営なし／理を知り、これを経営の方向性に結びつける必要があると思うから／顧客など、社外のステークホルダーとの付き合いにおいて、相応の教養を身につけていることは事業継続において必須だと思うから／基本的な素養が備わっていなければ企業としての立ち居振る舞いなど軋轢が生じる／営業としての最低教養であり人間の幅を広げるため／業務そのものよりも人脈形成の上で不可欠と考える。また、仕事上の会話や業界イベント・パーティなどの場で、相手の人格・志向などを測る物差しにもなる

図表4 リベラルアーツが必要でないと思う理由

「経営職、管理職で成果をあげる上で、リベラルアーツが必要でないと思う理由は何ですか。」(自由記述)  
 ※必要度「不要群」に回答を求めた。(23件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数)

学習経験者	9	現在の業務においては、判断をするにあたって、専門的知識の方が必要とされる度合いが圧倒的に高いため／営業は実践のみとの考えがあるため／個人の常識・教養の範囲として身につけていれば十分だから／日本の組織や、日本人の働き方においては、通常はリベラルアーツが必要になる場面はないと思う／備わっていて当然のようではありますが、それに(知識)振り回される傾向性があるので、どちらかという人間の基底部を重んじているから／すべてを学ぶ必要性を感じない
学習未経験者	14	業績に結びつかない／事実即した的確で素早い対応を必要とするときにリベラルアーツがどのように影響するのかが不明／職務遂行能力との関係が分からない／特別に学ぶべきことではなく、大学までの授業のなかで身につくと思うので

の集計結果は、図表5のとおりである。現在、「学ぼうとは思っていない」との回答は2割強であった。残りの3割弱は現在学んでいるもしくは予定があり、5割強は機会があれば学びたいとの回答であった。また、6割強が社会人になってから学習経験があり、研修・講座よりも読書

など独力で学んだ人のほうが多かった。社会人になる前も含めて学んだことがなく、今後も学ぼうと思っていないのは、全体の1割強にすぎなかった。  
 それでは、社会人になってから学習経験のある人は、どのような内容を学んだのだろうか(図表6)。学習し仕事上役立つ

たものとしては、経済学、歴史が約7割、心理学、先端技術、自然科学が約6割、政治学、文学が約5割の選択率であった。学習したものの仕事上では役立っていないものとしては、文学の回答割合が2割程度で相対的に高かった。学習経験のないものとして回答が多かったのは、政

図表5 リベラルアーツの学習意向と学習状況

学習意向「現在、リベラルアーツを学ぼうと思っていますか。」

学習状況「社会人になってから、リベラルアーツを学んだ経験をおもちですか。」(※複数経験の場合は直近のもの) n=131

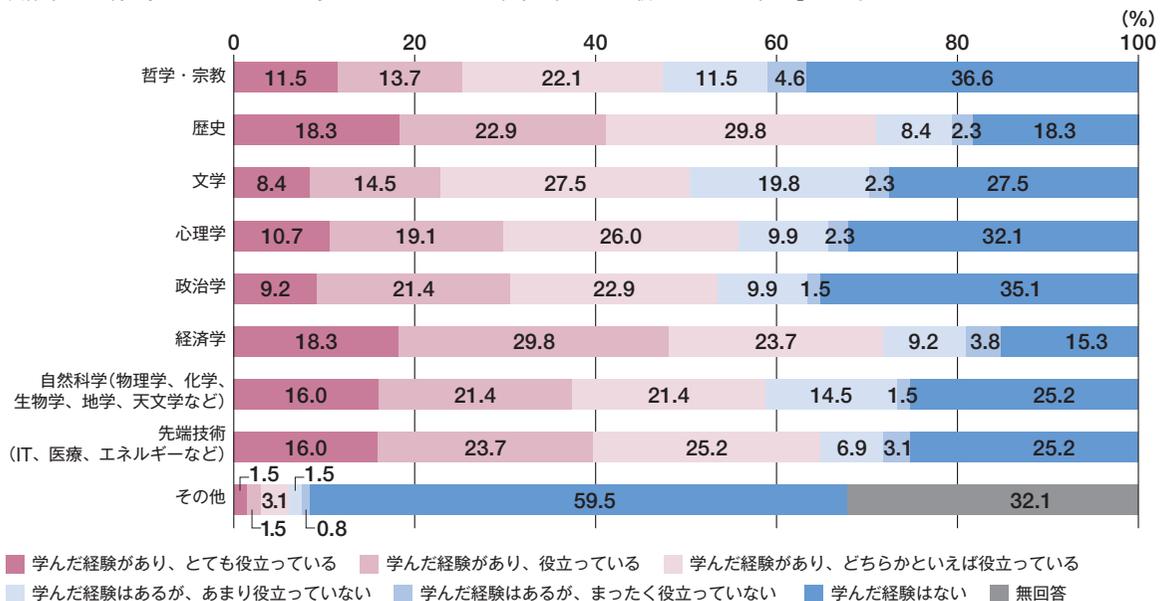
(%)

学習状況	学習意向				計
	現在学んでいる	学ぶ予定がある	機会があれば学びたいと思っている	学ぼうとは思っていない	
読書など、独力で学んだことがある	12.2	3.1	16.0	3.8	35.1
研修・講座などを通じて、学んだことがある	6.9	3.1	14.5	1.5	26.0
社会人になってから、学んだことはない	0.0	1.5	12.2	3.8	17.6
社会人になる前も含めて、これまで学んだことはない	0.0	0.0	8.4	11.5	19.8
その他	0.8	0.0	0.0	0.8	1.5
計	19.8	7.6	51.1	21.4	100.0

図表6 社会人になってから学習したことのあるリベラルアーツの内容と役立ち度

「社会人になってからリベラルアーツを学んだことがある方に伺います。

具体的には、何を学びましたか。また、学んだものについては、仕事をする上で、役に立っていますか。」 n=131



政治学、哲学・宗教が4割弱であった。

また、学習したきっかけとしては、自分で必要性を感じたのが8割弱で、勤務先の会社からの要請は1割強という結果だった(図表7)。さらに、自分で必要性を感じたと回答した人に対して、その理由やきっかけを自由

記述でたずねた(図表8)。理由やきっかけとして散見されたのは、業務上の必要性、他者からの影響、管理職就任、メディアの影響などであった。

### 二大効用は多様なもの 見方と自分の軸づくり

学習経験の有無などにかかわらず、経営職、管理職にとっ

て、リベラルアーツは何の役に立つかを選択式(複数回答)でたずねたところ、「多様なもの見方ができるようになること」(61.1%)、「意思決定における自分の軸を作ること」(51.9%)が半数を超える回答となった。上位に回答されたものとしては、「持論を形成すること」(42.0%)、

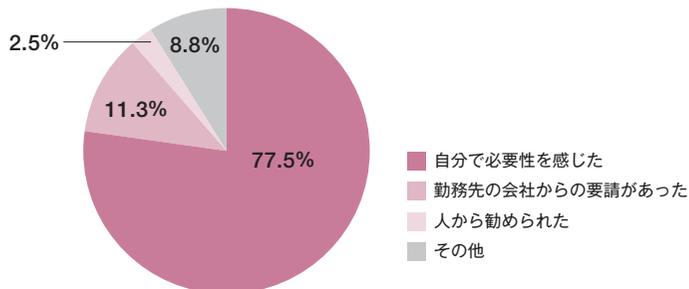
「変化に対応すること」(35.9%)、「海外の異文化を理解すること」(31.3%)、「人間力の向上」(31.3%)などが続く。「具体的にはないが、間接的に影響を及ぼしている」(3.1%)、「役に立たない」(5.3%)と回答したものを除き、何らかの選択肢を選んだ回答者に対して、1位から3位の優先順位づけを求めたところ、1位から3位の合算で最も多かったのは、前問同様、「多様なものを見方ができるようになること」であったが、1位の選択率が最も高かったのは「意思決定における自分の軸を作ること」という結果となった(図表9)。

### 役立つカギとなるは、コンテンツの質

最後に、経営職、管理職にとって、学んだりリベラルアーツが役に立つためのカギは何かをたずねた結果を紹介する(図表10)。前項の設定にて「役に立たない」(5.3%)を選択した人以外に回答を求めたものである。5割強と最も回答が多かったのは、「学ぶコンテンツの質」であった。「学ぶ必要性、意義を感じていること」「自身の内省」「継続的に学び続けること」「学ぶこと自体を楽しむこと」が3割強の回答として続く。学習コンテンツの質もさることながら、必要性・意義や楽しみといった学習に対するレディネスが備わった状況であることや、単に学習するだけで

図表7 社会人になってからリベラルアーツを学習したきっかけ

「社会人になってからリベラルアーツを学んだきっかけは何でしたか。」 n=80



図表8 社会人になってからリベラルアーツを自分で学ぼうと思った理由、きっかけ

「リベラルアーツを自分で学ぼうと思った理由、きっかけとなる出来事などがあれば、お答えください。」(自由記述)(62件の自由記述より一部抜粋、数字はカテゴリーごとの件数)

業務上の必要性	8	技術の進歩に対応していくため/顧客の役員などの会話の際に必要なと感じた/仕事のスキルアップをするために必要と感じたから/仕事の業務内容への的確な対応/小さな組織の海外駐在から帰国し、大きな組織のなかで全体を1つのベクトルに向けて動かしたいときに/海外勤務で欧州の文化を学ぶことが、ビジネス上及びコミュニケーションの手段として欠かせないと思った/外資系の会社で仕事をしていときに、本社の人とのコミュニケーションに役に立つと思った
他者からの影響	7	上司の教養に刺激されたから/先輩の行動を見て/社会人として教養深い人の話は聞くに値すると痛切に感じたから/もともと本を読むのが好きだったが、いろいろな経営者の方がリベラルアーツの必要性を説いている本を複数読んだことがきっかけだと思う
管理職就任	3	人の上に立つ管理職になったため/特にきっかけというものはないが、マネージメントしていかねばならない役職に就いたときに、自分の限界を感じることもあり、もっと視野を広げ、自由な発想ができるようにならなければならないと思ったから
メディアの影響	3	セミナーで必要性を知ったから/書籍などで目にとまった/テレビで見た
その他		ひと通りのフレームワークなどだけでは行き詰まりを感じた為/人間関係での失敗で人間力を高めようと痛感した/そもそも好きな内容だから勉強したいという欲求から/自己啓発のため/きっかけなどはない、一生かけてあらゆることを学ぶのは当然のことです

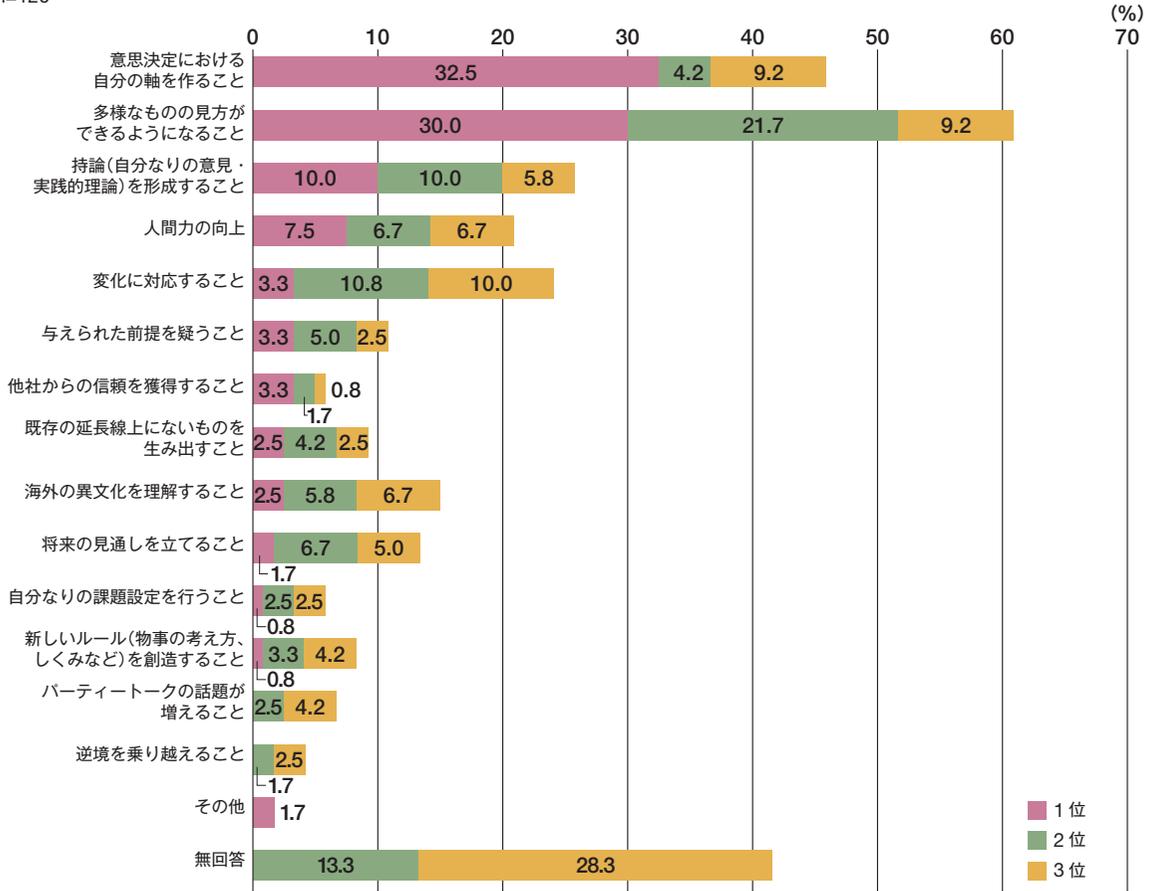
はなく、自分に結びつけて考えたり、その学習を継続することが、リベラルアーツを役に立つものとするには重要であることが分かった。

今回の調査結果から、リベラルアーツは、メディアに登場するような一部のエリート経営者に限らず、経営職、管理職にとつ

て役立っているという実態が確認できた。経営職、管理職にとって、多様なもの見方や意思決定における自分の軸が求められる難しい環境であるということの表れでもあるだろう。一方、良質な学習コンテンツに出会えなかったり、必要性や意義を実感できるようなきっかけがな

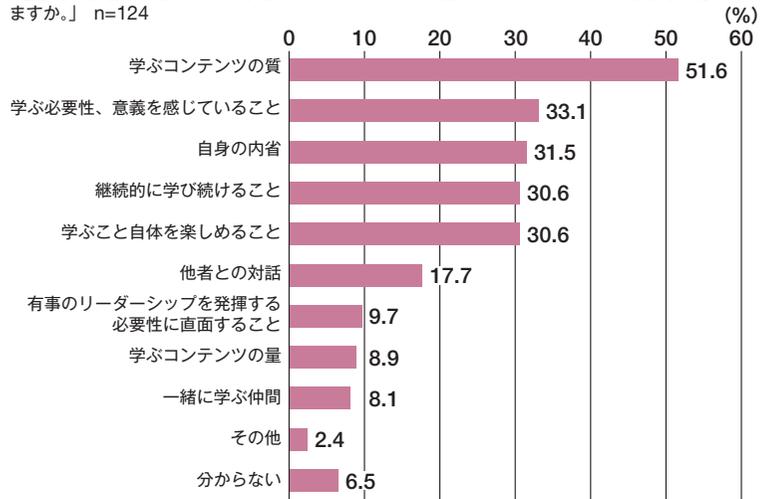
図表9 経営職、管理職にとって何に役立つか（1位～3位）

「経営職、管理職にとって、リベラルアーツは何に役立つと思いますか。特に役に立つと思うものを3つまで選んで順番をつけてください。」  
n=120



図表10 学んだリベラルアーツが役に立つためのカギ

「経営職、管理職にとって、学んだリベラルアーツが役に立つためには、何がカギとなりますか。」 n=124



かったり、内省や学習の継続を行わなかったりすると、たとえ学んだとしても本人にとって役立つものにはならないことがうかがえた。本調査のサンプルの代表性には限界があるものの、経営職、管理職にとってのリベラルアーツについて考える際の

一助となれば幸いである。