

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

Vol.4

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

ビジネスプロデュース力養成ワークショップ 2017

“顧客(ユーザー)起点から事業構想を考え
実現に向け必要な資源(知恵・技術・資金等)を調達・活用し
強い意志で遂行する力を有する人材”をつくる

PHOTON
VALLEY
CENTER

フォトンバレーセンター

巻頭言

光産業創成大学院大学・光医療健康分野・教授

光産業創成大学院大学・リエゾンセンター・センター長

(株)フォトニクス・イノベーションズ 代表取締役

江田英雄

E-mail : eda@gpi.ac.jp

文部科学省からの委託プロジェクト「浜松・東三河ライフフォトニクスイノベーション」は、2012年7月にスタートして2016年度(2017年3月)に終了した。5年間を通して光産業創成大学院大学は「光産業創成プロデューサ人材育成プログラム」を担当し、プログラム名をVIPS「Value Incubators Production Studies」として進めてきた。

2017年4月からフォトンバレーセンターが設立され、その人材育成プロジェクトとして新しいVIPSが始動した。運営は主に浜松市からの助成によるものであって、まさに地域が中心となって人材育成を進める体制づくりに着手したかたちになる。このような着地点(出発点!!)を作っていただいた関係者の方々に、まずもって感謝を申し上げたい。

新しい事務局はフォトンバレーセンター主導のものである。これまでの経緯もあり、光産業創成大学院から協力させていただいている。

新しい組織スタートに伴い当初はモタモタした感じもあったが、2017年9月のキックオフセミナーに続けて、2017年10月からほぼ2週間に一度のペースでセミナーを開催した。そして2018年2月の成果報告会をもって本年度のセミナーは終了した。

本年度からの特徴のひとつは受講料を設定させていただいたことである。そのため企業からの派遣者の割合が増えたことは喜ばしい。

VIPSではビジネスを検討するための基礎的スキルを学んできたが、重要なスキルの一つである「書く力」の実践のため、受講者にジャーナルへの投稿をお願いすることとした。投稿いただいた原稿はそれぞれ講師がチェックして、読みにくい部分などの修正をお願いした。受講者に加えて講師の方々へも投稿を呼び掛けたところ多くの原稿をいただくことができた。ジャーナル名は「VIPS ジャーナル」からの続き番号で発行することを提案させていただいた。

ここにVIPS ジャーナル第4号をお届けする。文部科学省プロジェクトから地域主体の人材育成プロジェクトになって、初の論文集である。本誌は学術的な論文誌を目指すものではなく、「書く力」の実践結果のお披露目の場である。参加者各位が、自ら学んだことを、自らの言葉で書いた力作ぞろいである。当然のことであるが書いて終わりというものではない。これらを議論のきっかけとしていただければ幸いでもあり、そうした実りある議論を通して地域がますます元気になっていくことを強く信じる次第である。

十牛図の学びの体系

光産業創成大学院大学・光医療健康分野・教授

光産業創成大学院大学・リエゾンセンター・センター長

(株)フォトリクス・イノベーションズ 代表取締役

江田英雄

E-mail : eda@gpi.ac.jp

1. はじめに

Steve Jobs は禅に造詣が深かった。「The Zen of Steve Jobs」は Kobun 禅師とのやりとりを紹介する貴重な書籍⁽¹⁾であり、しかもありがたいことに、マンガ（コミックと呼ぶべきかもしれない）である。Kobun 禅師とは、日本人の禅僧、乙川弘文（こうぶん）のこと。弘文とジョブズとは 30 年に及ぶ交流があったらしい。彼は養子縁組前の旧姓・知野弘文として、昭和 38 年度に「āśraya-parāvṛtti.」と題する修士論文を提出したことが、京都大学大学院文学研究科図書館の記録に残っている。

さて、問いかけである。ジョブズはビジネススクールに通ったのだろうか？ Apple 社でのイノベーションの数々はどんな学びによってもたらされたのだろうか？ 禅を学べばジョブズみたいになれるのだろうか？

学ぶの語源は「まねぶ」である。「上手に真似をする」ことが本来の意味での学びの第一歩である。しかしそれだけに終始してしまうと、単なる真似にすぎない。どうあがいても、オリジナルを超えることはできない。自分の現状をふまえて、自分の進みたい方向に向かって、何をすべきかを自分で考え、自分で進めていくことが、学びの実践として必要なのであろう。このようなことを、禅のマインドをもとにビジネス実践していたジョブズを引き合いに出して記す発想を得た。しかしこれはすぐに頓挫した。禅の一般論など簡単に語れるわけがない。ましてジョブズのことを書くなんてとても気がひける。考えた挙句、禅の範疇であり、かつ、なじみやすいところ限定して、何とか狙いに近づけようとした。

本稿は、仏教の学びのプロセスを対象とした十牛図を紹介する。十牛図の種類や概略などを示し、その体系からビジネスの学びを推し量ることを目的とする。

2. 十牛図

十牛図は自己を探究するプロセスを示した禅書である。筆者が十牛図を知ったきっかけは京極夏彦の小説「鉄鼠の檻」である。事件解決のきっかけとして十牛図について語られるくだりがあり、絶対空の「円相」への言及もあってとても面白かった。興味を持ったため、少しずつ十牛図について調べていったのだが、調べるほど混乱してしまった。まず小説で語られた図と異なるものがある。単に図の構成の違いだけならまだしも、牛色変化の有無など、小説とは全く異なる本が多く存在することがわかった。他の書籍をあたってみても原典が混乱しているようであり、何が本物なのかよくわからなかったのである。

2.1 仏教伝来の概略と原典の複雑さ

仏教はインドの釈迦を開祖とする。ブリタニカ国際大百科事典によれば、釈迦（ゴータマ・シッダーートルタ）が紀元前 500 年ころ北インドで創始し、釈迦の死（紀元前 383 年）の 100 年後、教団は上座部と大衆部に分裂した。紀元前後に大乘仏教が興起し、7~8 世紀まで栄えた。上座部系の仏教は南方仏教としてスリランカ、ミャンマー、タイ、カンボジアへ広まり、西インド、中央アジア、チベットへは大乘仏教、特に密教が伝えられた。中国へは 1~2 世紀に伝わり、日本へは欽明 7 年（538 年）に

伝わって聖徳太子が仏教隆盛に尽力した。平安時代には、最澄、空海が入唐して天台・密教思想を導入し、鎌倉時代以降、法然の浄土宗、親鸞の浄土真宗、一遍の時宗、日蓮の日蓮宗、新たに中国から移入された禅系統（栄西の臨済宗、道元の曹洞宗）などが成立した。

日本へ伝えられる以前から、仏教の原典は複雑であったようである。経典はパーリ語、サンスクリット語、チベット語、中国語を経てきた。あの三蔵法師（玄奘）が原典によって経典を研究したいと（孫悟空を連れて？）インドに向かったのが 629 年である。日本へは仏教は漢文として伝わったが、鎌倉時代、室町時代から日本の高僧たちによる寄与もあり、何を原典とするかは難しい問題である。十牛図の検討にあたっても、なるべく原典に近いものを探す作業が必要であった。

2-2 廓庵禅師による十牛図、周文の図

最初に、廓庵禅師の十牛図について説明する。十牛図は 10 枚の絵で構成されるもので、それぞれに題名があり、文章が添えられている。十牛図は、鈴木大拙の英語書籍⁽²⁾によって「The Ten Oxherding Pictures」として海外に紹介された。鈴木大拙は十牛図それぞれを英語で紹介するとともに、周文の図を掲載した。以下の説明にあたっては、題名、読み、概略、鈴木大拙による英語表記、天章周文による図を、それぞれ示す。この 10 枚の図には番号をふらずに進める。

1. 尋牛

（じんぎゅう）

牛を探す旅に出る

Searching for the Ox.



2. 見跡

（けんせき）

牛の足跡を見つける

Seeing the Traces.



3. 見牛

（けんぎゅう）

牛を見つける

Seeing the Ox.

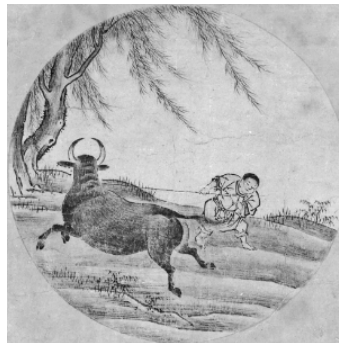


4. 得牛

（とくぎゅう）

牛を手に入れる

Catching the Ox.



5. 牧牛

(ぼくぎゅう)

牛をかいならず

Herding the Ox.

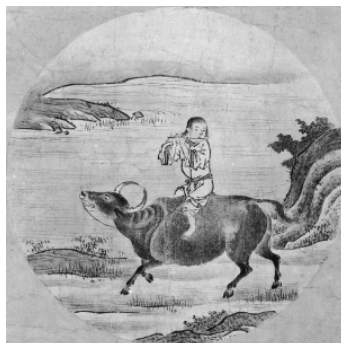


6. 騎牛帰家

(きぎゅうきか)

牛にまたがり家に帰る

Coming Home on the Ox's Back.



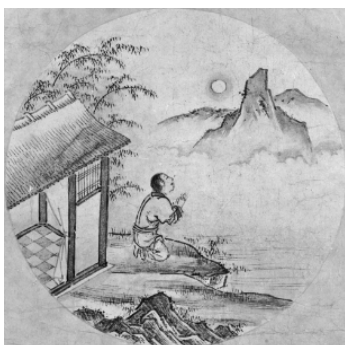
7. 忘牛存人

(ぼうぎゅうぞんにん)

牛を忘れて人のみが残る

The Ox Forgotten,

Leaving the Man Alone.



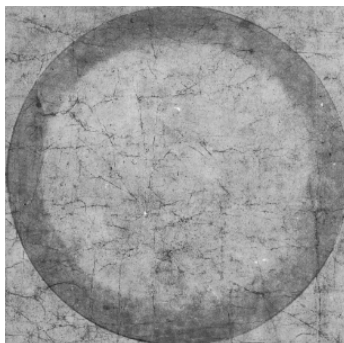
8. 人牛俱忘、

(じんぎゅうぐぼう)

人も牛も忘れる

The Ox and the Man Both

Gone out of Sight.



9. 返本還源

(へんぽんげんげん)

はじめに返り、源にたち還る

Returning to the Origin,

Back to the Source.



10. 入鄺垂手

(にってんすいしゅ)

街へ出かけ、手を垂れる

Entering the City with Bliss-Bestowing Hands.



上記に示した周文による十牛図のオリジナルは、京都相国寺の承天閣美術館に保存されている。本稿を書くにあたり、承天閣美術館を訪問して実物を見てきた。上記の図は周文の図をグレイスケール表示したものに相違ないことを確認した。承天閣美術館では、十牛頌（絶海中津筆）十牛図（天章周文筆）それぞれの絵葉書と、有馬頼底による解説書とがセットになったもの⁽³⁾を購入することができる。上記の説明文は相国寺の資料によった。

牛を探しに出かける。足跡を発見し、本体を見つけ、つかまえる。つかまえた牛を飼いならし、牛に乗って家に帰る。つかまえた牛のことを忘れる。探し求めている自分さえも忘れる。季節がめぐり、街に出て出会う人を幸せにする。という概略である。牛は“本来の自分”を意味すると考えられるが、新しい知識とかスキルとか、いかようにも変形できる。7枚目の“牛を忘れる”とは、探していたものと自分が一体化してことさらに意識しなくなった状態と考えられる。8枚目は円相、すなわち空とも考えられ、禅では重要な概念である。

上記はしかし、筆者江田が最初にふれた十牛図、「鉄鼠の檻」で書かれた十牛図とは異なるのである。他に原典があるのか、何が異なるのかを検討した。

3 十牛図の探索

花園大学の国際禅学研究所には、禅籍データベースがある。このデータベースの十牛図の記述(http://iriz.hanazono.ac.jp/data/zenseki_224.html)から、筆者江田が一部省略して引用する。省略した部分は（中略）で示した。

十牛図・三種

同じく牛に譬えるにも、牛を把えて忘れ去るのと、黒牛を白に変えるのとでは、その出発に大きい違いがある。しかし、今はただ牛の絵と頌による文献そのものについて記すのみ。

（1）住鼎州梁山廓庵和尚十牛図頌并序 一卷 続蔵 2-18

テキストは、わが国で『四部録』もしくは『五味禅』に収められるもの一本。中国では『禅門諸祖師偈頌』四に収めるもの以外に例なし。この本は日本で特に流行したようで、今日は石鼓夷和尚の和頌のほか、万松壘璉和尚の頌と正徹書記の和歌を付している。（中略）

（2）新刻禅宗十牛図 一卷 続蔵 2-18

銭塘の胡文煥が序を加えて刊行したもの。続蔵は図を省くが（中略）、頌は、普明の頌と雲庵の和より成り、未牧、初調、受制、回首、馴伏、無碍、任運、相忘、独照、双泯の十段。（中略）

（3）普明禅師牧牛図頌附諸大禅師和頌 一卷 続蔵 2-18

明の雲棲株宏が万暦己酉（1609）に序を付して刊行したもの。（中略）別に「巨徹禅師白牛図頌一篇」を添える。（中略）日本における『普明十牛図』の刊行は、近世のものばかりである。普明は、雲棲株宏によって再発見されたといつてよい。民国十八年（1929）の「喜詠軒叢書」甲編に収める『牧牛図頌』一卷もまた普明のそれである。

どうやら十牛図には三種あるらしい。廓庵和尚版と普明禅師版などが存在するらしく、廓庵和尚版は、中国では「禅門諸祖師偈頌」に、日本では「四部録」に、それぞれオリジナルをみることができそうである。

3-1 中国で広まった「禪門諸祖師偈頌」

中国で広まったものが日本に伝わったと仮定して、最初に中国で広まったという「禪門諸祖師偈頌」について調べたところ、国文学研究資料館のサイトで見る事ができた。

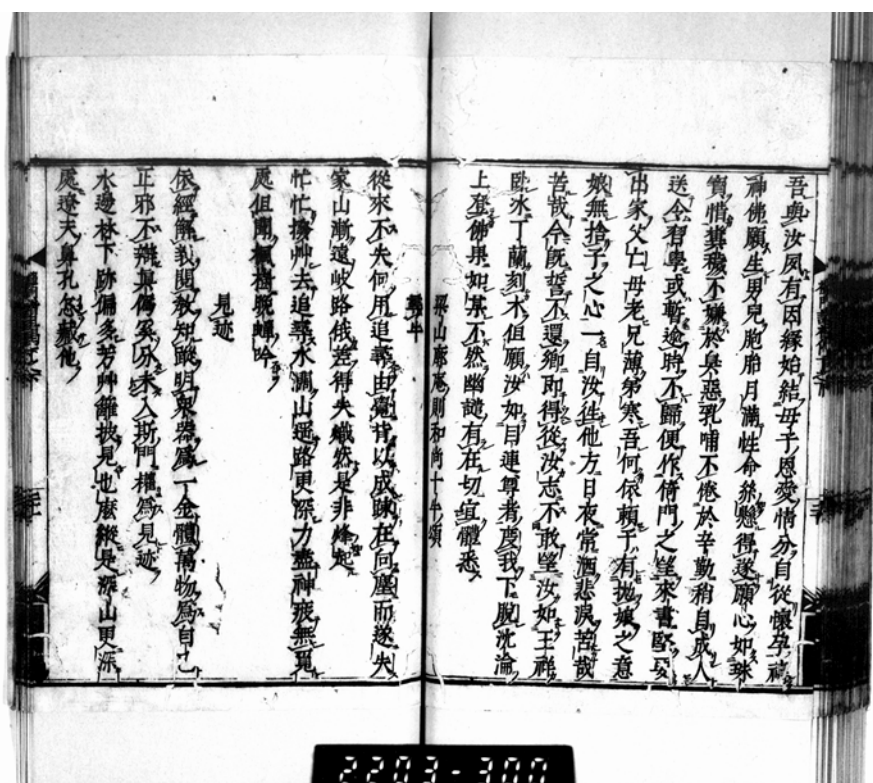


図1 禪門諸祖師偈頌(ぜんもんしょそしげじゅ)

図1は(http://www2.dhii.jp/nijl_opendata/searchlist.php?md=idl&bib=200022337)から入手した「禪門諸祖師偈頌」の一部である。中ほどに「梁山廓庵則和尚十牛頌」と記述があり、この部分以降の記述が十牛図のことであるとわかる。

しかし肝心の「図」がなく文章だけである。つまり十牛図でなく十牛頌なのである。また「廓庵和尚」でなく、「廓庵則和尚」と書かれているのが面白い。「則」が使われてる。

3-2 日本で広まった「四部録」十牛図の総序

次に、日本で広まったとされる「四部録」は京都大学貴重資料デジタルアーカイブ、東洋学デジタル図書館のサイトで見る事ができた。この「四部録」は寛永8年(1631年)に出版されたもので、「三祖鑑智禪師信心銘」、「永嘉真覺大師証道歌」、「住鼎州梁山廓庵和尚十牛図」、「座禪儀」の四つが収められている。図2は、「四部録」に収められた十牛図から、最初の3ページ分である。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

<https://rmda.kulib.kyoto-u.ac.jp/item/rb00012929#?c=0&m=0&s=0&cv=15&r=0&xywh=-3962%2C0%2C13939%2C4015>

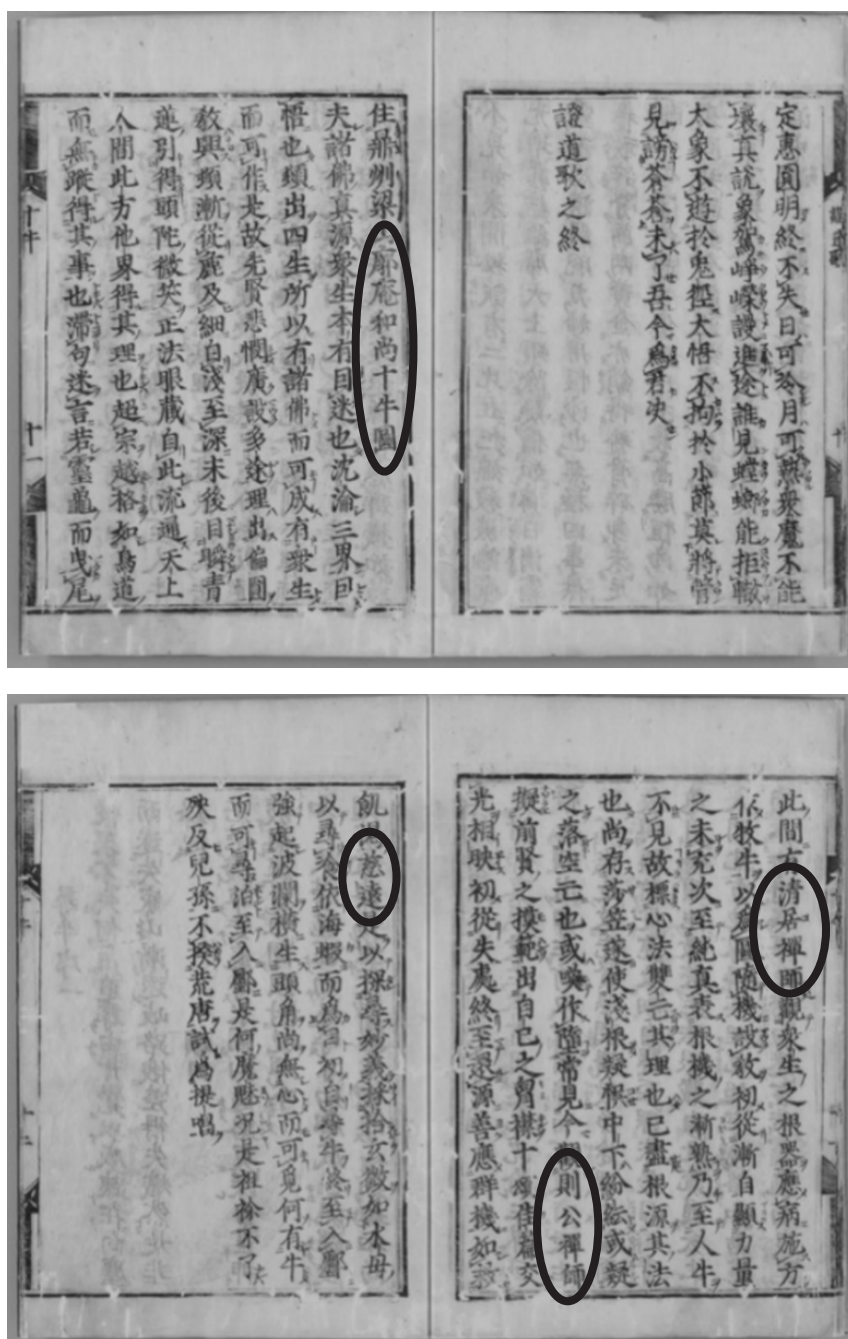


図2 「四部録」から住鼎州梁山廓庵和尚十牛図の総序（最初の3ページ分）

図2は「夫れ諸仏の真源は衆生の本有なり。」から始まる文章で、十牛図の“総序”である。これは廓庵和尚の弟子である慈遠和尚が書いたとされている。この総序を読み解くと、次の四つの特徴がわかる。

総序の特徴1.

諸仏の真源は衆生の本有なり。つまりそもそも悟りの源は我々自身にはじめから具わっていると最初に言い切っている点。それに気が付かないでいれば世界中を探し回ることになってしまう。と書いてある。つまり、何のためにこんなこと（すなわち、牛を探すこと）をするのか、最初に問題提起している。

総序の特徴 2.

十牛図の経緯が書かれている点。清居（せいご）禅師が絵を描いたが、いろいろと誤解を与える。則公禅師のものは清居禅師のものを踏まえつつ独自性を織り交ぜ、10の絵図と頌とが互いに光を当てている。よって慈遠はこの則公禅師のものを紹介する。紹介するにあたり、冒頭の「尋牛」から最後の「日躰垂手」の10項目すべてに序を添えた。と書かれている。つまり、清居禅師、則公禅師、慈遠の3人が登場する。それぞれ図2の原文に長丸をつけた。ここで不明な点が出てくる。タイトルには、廓庵和尚の十牛図と書かれているのに、この総序には「廓庵和尚」が明記されていない。一般には、則公禅師とは廓庵禅師のことと考えられているが、この点は後述する。

総序の特徴 3.

清居禅師の十牛図を批判している点。絵のはじまりでは牛は黒く、進むにつれて徐々に白くなっていく。最後には純白となり、何も書かれないものとなる。この教えは真理の最奥を垣間見せたかのようでいて、なおも最奥に踏み込めない一歩を残している。この導き方では、初学者はもちろんのこと、少し仏教を学んだ者であっても悟りというものを誤解する恐れがある。人も牛も描かれていない図を見て、最後に待つものは虚無でしかないのかと思うかもしれないし、無というものがあたかも存在するかのような観念にとらわれるかもしれない。以上が、慈遠が則公禅師の十牛図を紹介する理由である、と書かれている。

総序の特徴 4.

則公禅師の十牛図さえ批判している点。自己を探すと言いつつも、自己を探そうとしているこの自分こそが自己にほかならない。それなのになぜ自己を探す必要があるのかと、この十牛図自体の意義を問い直している。さらに、最後の図については「入躰に至るにおよんでは、是れ何の魔魅ぞや。」と言い切っている。しかし、恥を披露するだけであってもかまわないから、あえて慈遠が則公禅師の十牛図の講釈を試みた、と書かれている。

以上のように、「四部録」の住鼎州梁山廓庵和尚十牛図は、総序の記述だけでもいろいろと議論のネタを含む。この総序には「私は・・・」という主語の記述が明確でないために、混乱するのだ。

釋天宏⁽⁴⁾もこの点を指摘し、問題を提起する。図3に釋天宏論文の該当部分を示す。図中の印は、筆者江田によるものである。中国語で恐縮だが、総序の文中で廓庵、慈遠、則公とは誰なのかを議論している。

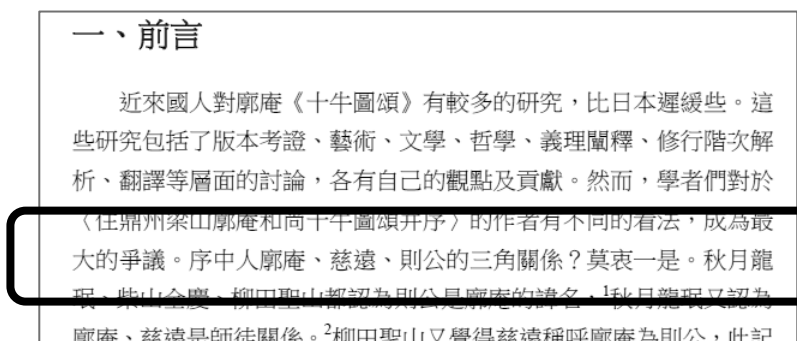


図3 釋天宏論文から、問題提起部分の写し

この問題提起に対して、釋天宏は検討結果を表にしている。図4に一覧表を引用して示す。

學者對廓庵、慈遠、則公的看法一覽表				
表三				
廓庵=慈遠	廓庵≠慈遠	廓庵=則公	慈遠≠則公	文獻出處
	吳汝鈞	吳汝鈞		1991：316。
釋依空				2006：121。
蔡榮婷			蔡榮婷	1997a：103。
鈴木大拙				引自吳汝鈞 1991：316。
	柳田聖山	柳田聖山		1974：106。
	柴山全慶	柴山全慶		1938：75。
	秋月龍珉	秋月龍珉		1993：33、23。
	勝平大嘉			1937：21。
	細川景一			1997：59。

図4 廓庵、慈遠、則公に関する見解一覧

つまりは、学者によって見解が異なる、というものだ。以上の問題については、十牛図の原典の記載が明確でないため、答えが出せない。しかし図4の一覧表を見て驚くのは、日本人研究者の寄与が大きいことである。古典を読むにあたって、最近の研究成果を踏まえる必要があることを示している。

3-3 「四部録」十牛図の一枚一枚の特徴

「四部録」十牛図では、総序に続いて、十牛図が一枚一枚示されている。図5に尋牛序一を示す。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

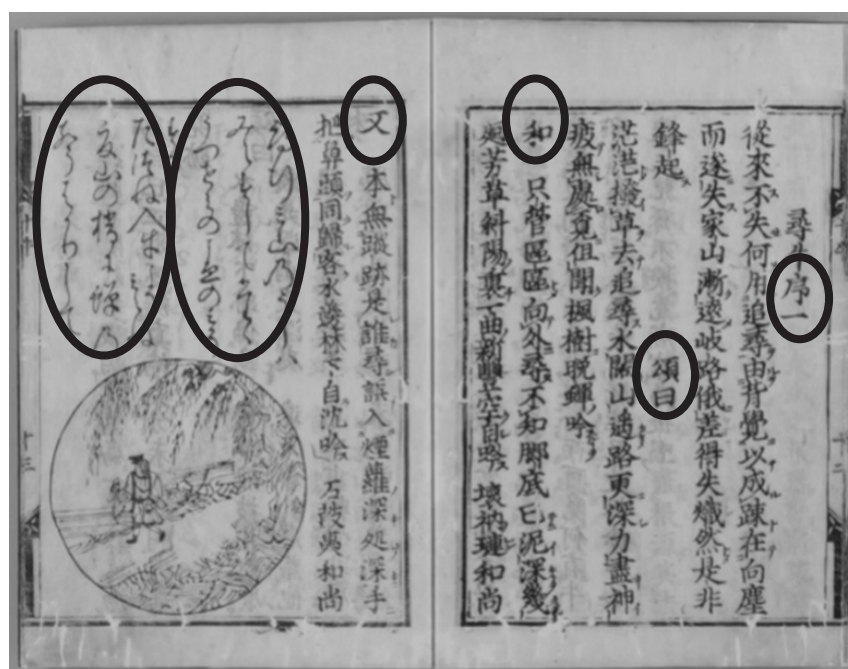


図5 「四部録」から住鼎州梁山廓庵和尚十牛図の尋牛序一

十牛図の原典は、図と文章とで構成されていることがわかった。「四部録」十牛図の一枚一枚は次に示す“構成2”から“構成7”までの要素を含んでいる。総序の記述と、花園大学の国際禅学研究所禅籍データベースの記述から、構成2から構成6までを記載した人物が特定できる。一枚一枚の構成と、それを書いた人物を次にまとめた。

「四部録」廓庵和尚十牛図の構成（7 要素）

- （構成 1）総序 慈遠和尚が書いた。（図 2 に示した）
- （構成 2）序 10 枚分を、慈遠和尚が書いた。
- （構成 3）頌 七言絶句。10 枚分を、則公禅師が書いた。
- （構成 4）和 10 枚分を、石鼓夷和尚が書いた。
- （構成 5）又 10 枚分を、万松壘璉和尚が書いた。
- （構成 6）和歌 2 首ずつ。10 枚分を、正徹書記から。
- （構成 7）図 いわゆる十牛図。10 枚分ある。

以上の知見から図 2 の「禅門諸祖師偈頌」を見返すと、「禅門諸祖師偈頌」の構成は次のようになっていたことがわかる。

「禅門諸祖師偈頌」廓庵則和尚十牛頌の構成（2 要素）

- 「四部録」の（構成 2）序 10 枚分を、慈遠和尚が書いた。
- 「四部録」の（構成 3）頌 七言絶句。10 枚分を、則公禅師が書いた。

このように検討してみると、「禅門諸祖師偈頌」と「四部録」と、オリジナルはどちらなのか不明である。

3-4 十牛図の異なるバージョン 異本

釋天宏は十牛図の異本を検討し、13 種類を一覧に示した。その一覧表を図 6 に引用する。図中の長丸印は、筆者江田によるものである。

作者	宗派	年代	章數	牛數	牛色	最終目標
皓昇	曹洞	10C 中葉 ~11C 中葉	12	1	黒→白	人牛不見
普明	?	1025 之前	10	1	黒→白	雙泯
佛印	雲門	1032~1098	4		黒→白→黒	入世度化
楊傑	雲門	11C	10 ⁴⁰	1	黒→白	人牛不見
270 號	雲門	宋	8	6	?	人牛俱亡
惟白	雲門	11C 中葉 ~12C 前葉	8	?	?	人牛不見
廓庵 師遠	楊岐	11C 末葉 ~12C 中葉	10	1	黒→白	入廬垂手
雪庭 元淨	楊岐	11C 末葉 ~12C 中葉	4	1	白	入世度化
自得	曹洞	1097~1183	6	1	牛首一點白 →頭全白 →白半身 →全白	入世度化
永覺 元賢	曹洞 宗	1578~1657	10	1	白	雙泯
滿益 智旭	淨土 宗	1599~1655	10	1	白	入廬
呆石	?	?	10	1	?	垂手
李撫幹	?	?	?	1	黒→白	還源

図 6 十牛図の 13 種類の異本

図6の中で、第一に書かれた「皓昇」とは清居禅師のことである。第二に書かれた「普明」と、第七に書かれた「廓庵」のものが現在も残っており、混乱して引用されている。

十牛図は文章と図がある。図に書かれている牛の色と、10枚目の図の内容（最終目標）が異なっている。図6の中で、普明のものと廓庵のものに着目して、次に議論する。

3-5 十牛図の普明版と廓庵版の比較

大村政男⁽⁵⁾は、“廓庵和尚十図”と“普明禅師牧牛図”を比較した。この大村論文によれば、両者の比較は次のようになる。

廓庵和尚の十牛図は、わが国においてポピュラーな十牛図で、次の10段階から構成されている。

1. 尋牛, 2. 見跡, 3. 見牛, 4. 得牛, 5. 牧牛,
6. 騎牛帰家, 7. 忘牛存人, 8. 人牛俱忘, 9. 返本還源, 10. 入邸垂手

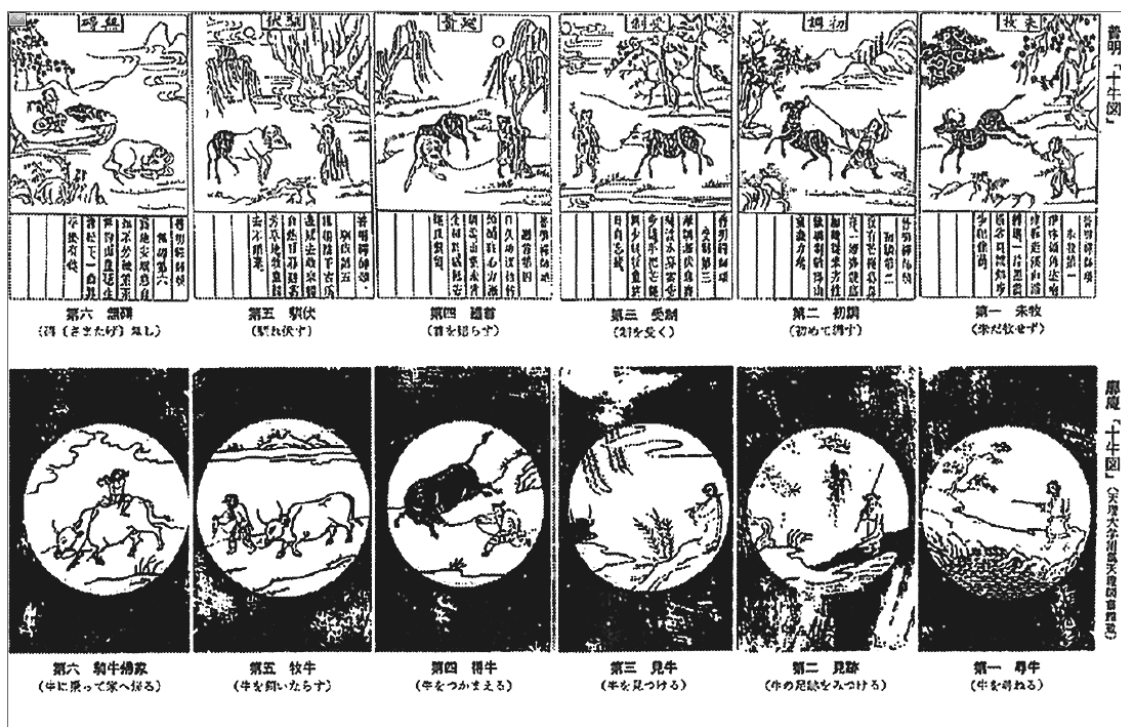
自己とはなにか。自分自身の本質とはなにか。その探求のために、人（自我）は瞑想旅に出立する。人は苦勞に苦勞を重ねて牛を探し求めて、やがて人と牛とが一体になり、空無の段階（8）を経て、世界（外界）との再構成（9・10）を完成していく。

一方、普明禅師の牧牛図は、次の10段階から構成されている。

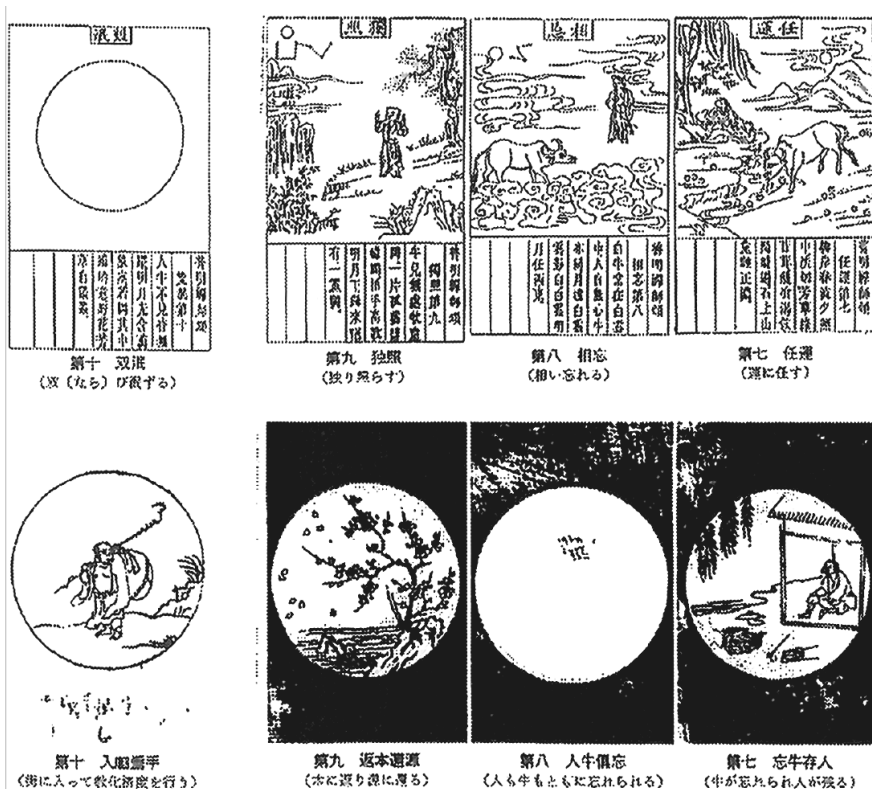
1. 未牧, 2. 初調, 3. 受制, 4. 廻首, 5. 馴伏,
6. 無碍, 7. 任運, 8. 相忘, 9. 独照, 10. 雙泯

“牛”が“自己”であることには変わりがないが、無意識の圧倒的なエネルギーを内蔵した荒あらしい黒い牛が、悟りの進行によって白い牛に変貌していく。ここでも牛はなかなか人の自由にならないが、やがて人と牛は一体となり、“個性された人”が再生され（9）、さらに“円”によって象徴される自己充足を完成する運びになる（10）。“円”は始まりもなく終わりもない永遠の現存的世界を示しているという。

柳田聖山⁽⁶⁾は十牛図の異本を議論し、普明牧牛図と廓庵十牛図を示している。森哲郎⁽⁷⁾も同じく、普明牧牛図と廓庵十牛図を比較している。十牛図比較については森哲郎の示し方がコンパクトであるため、図を引用する。図7は、森論文から引用した、普明牧牛図と廓庵十牛図の対比である。図7の(a)に第一から第六までを、図7の(b)に第七から第十までを、それぞれ示す。



(a) 十牛図比較 第一から第六まで



(b) 十牛図比較 第七から第十まで

図7 普明牧牛図と廓庵十牛図比較

図の上側が普明牧牛図であり、牛色が最初の黒から白へと変化していく。図の下側の廓庵十牛図の牛色はそうではない。この図7の廓庵十牛図は、最初に示した周文のものとは異なり、五山版と言われている。五山版の図のオリジナルは、天理大学博物館に所蔵されているとのこと。

普明牧牛図の最後10枚目は、無の円相を示す。しかし廓庵十牛図では無の円相は8枚目となってい

る。前述の“総序の特徴3”で指摘したように、この普明牧牛図10枚目を、慈遠は批判的にとらえたのであった。

廓庵十牛図は円相に続けて、8. 人牛俱忘、9. 返本還源、10. 入廬垂手の3枚がある。しかし、これはこれでわかりにくい。前述の“総序の特徴4”で指摘したように「入廬に至るにおよんでは、是れ何の魔魅ぞや。」とまで書かれている。

3-6 十牛図の再構築の試み

普明牧牛図と廓庵十牛図は、いずれも再構築の余地があるように思える。この点に関して森哲郎⁽⁷⁾は、西田哲学の「純粹経験・自覚・場所」という展開に基づいて検討した。図8に森哲郎の提案を示す。

これは一方通行、かつ、静的であった十牛図を、ダイナミックにとらえて再構築し、十牛図の意味を新たに見出したものと理解できる。全体を大きな円として配置し、牛を探す旅の過程と、家に帰ってきてからの過程を分けた。さらに旅の過程を往と還に分けて、十牛図の1枚目と6枚目、2枚目と5枚目、3枚目と4枚目に、それぞれ共通点を見出した。また、7枚目の“牛を忘れる”以降の段階を、円相を中心に据えて、行き来する構造にした。この配置は、日常生活を大事にしつつ、新たな発見の旅に出て行き、戻ってくる人生を見事に表していると思う。

この円環的配置の十牛図であれば、牛を“ビジネス検討に必要な事柄”に見立てて議論するのも意味があるように思える。それこそ、新しい市場を探しに出る、新しい組織を構築する、新しい価値を見出す、などなど、牛は何にでも変わる。

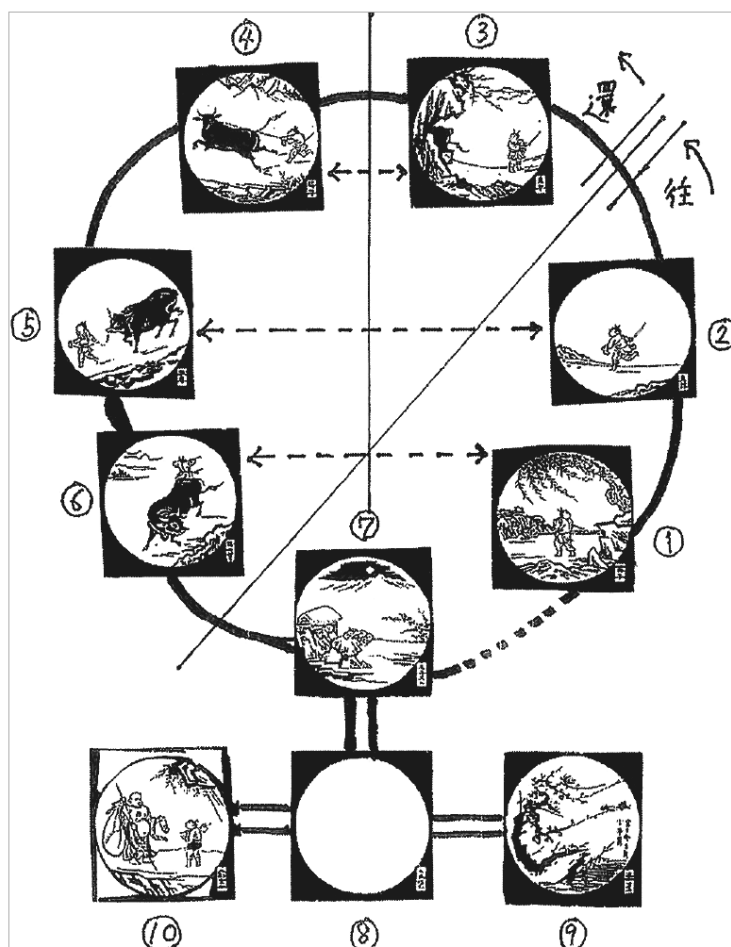


図8 十牛図を西田哲学の視点からとらえなおした森哲郎の配置

4. 十牛図の様々な展開

十牛図は説明しやすいために、様々な分野で使われてきた。順不同で、それらの概略を紹介する。森口光俊⁽⁸⁾は、十牛図と十住心との対応を紹介している。森口による対応を図9に示す。

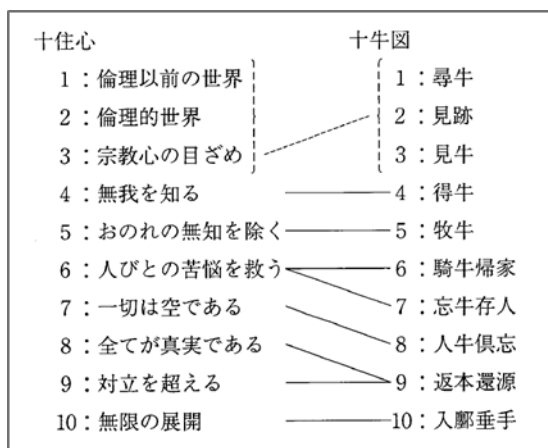


図9 森口による十住心と十牛図との対応

- (1) 見せかけのものから離れる
- (2) “べき” から離れる
- (3) 期待に沿うことをしなくなる
- (4) 他者を喜ばすことから離れる
- (5) 自己の方向に向かって
- (6) 過程的な存在に向かう
- (7) 複雑さに向かって
- (8) 経験に対して開かれるようになる
- (9) 他者を受け入れるようになる
- (10) 自己を信頼するようになる
- (11) 一般的な方向

図10 ロジャーズの11項目

生越達⁽⁹⁾は、十牛図を用いて自己形成について論じている。もともと十牛図は自己発見への旅という位置づけもあり、横山紘一⁽¹⁰⁾は、西洋哲学も含めて、自己を求めるといふ哲学的な見地から十牛図を論じている。有馬善一⁽¹¹⁾は、ハイデッガーの「存在と時間」との比較を通して、本来のあるべき姿との比較について論じている。

瀬古康雄⁽¹²⁾は、クライアント中心療法と十牛図について論じている。人間性心理学を代表するロジャーズはクライアント中心療法の提唱者であり、クライアントの態度の変化を11の項目で概説した。クライアントとは「患者」ではなく、「相談に訪れてきた人」として扱われ、日常的な会話を重視してセラピーが進められる。フロイト派やユング派と異なり、治療者への依存性が最も少ないセラピーとして定評がある。瀬古は、十牛図と、ロジャーズの示した11項目のうちの10項目との相関を指摘した。図10にロジャーズの11項目を示す。中野ホフマン理見⁽¹³⁾は、廓庵『十牛図』と、ロジャーズの自己実現プロセスの比較研究をおこなった。図11にその比較検討を示す。

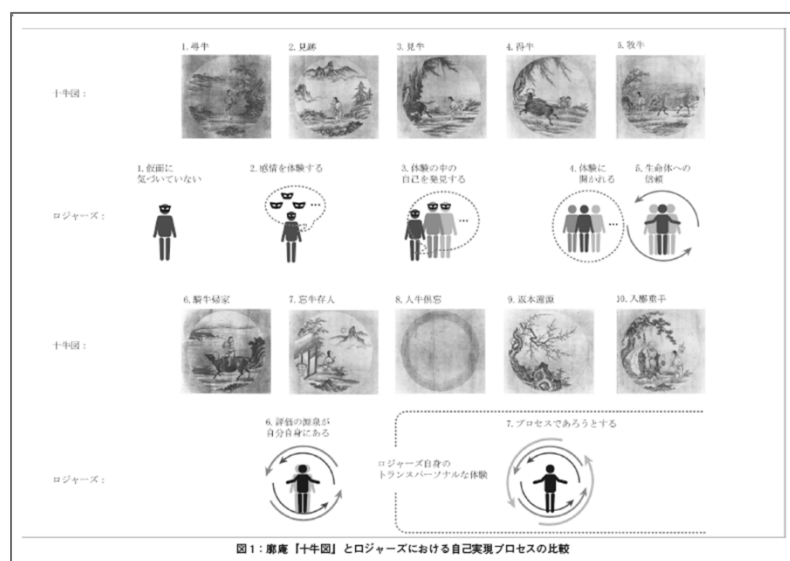


図11 廓庵『十牛図』とロジャーズにおける自己実現プロセスの比較

図11 中野による十牛図とロジャーズ自己実現プロセス比較

宗教的な議論としては、“イエスの言葉／禅の言葉”と題した著作⁽¹⁴⁾が非常に面白い。聖書と十牛図と、それぞれの専門家の対話である。仏教にもどると、佐藤秀孝⁽¹⁵⁾は自得慧暉という人物の研究を進め、「禅門諸祖師偈頌」には慧暉の「六牛図」の撰述が存したこと、及び、廓庵師遠の「十牛図」と並び記載されていることから、ともに広く流布していたことを紹介している。また、洪在成⁽¹⁶⁾は円相という視点から十牛図の歴史を紹介している。

5. おわりに

長々と十牛図を説明してきたが、迷ったり悩んだりしたときのよりどころになる情報提供も本稿の目的であった。ビジネスに関する思考など、ストレスが多いことへの対処として、なるべく日本的、東洋的なよりどころを探した結果として、十牛図を説明した。

さて、この牛を何とみなそうか。それは、新しい知見、学校では学ばないこと、ビジネスに関すること、などなど、応用は広い。ビジネスに関わる何かを習得する過程を、十牛図をもとに読み解く課題は、読者それぞれにお任せしたい。本稿の目的は、“十牛図というフレームワーク”紹介に留める。最後に原典を大切にしている十牛図の参考書を紹介したい。玄侑宗久⁽¹⁷⁾による解説は、総序と、それぞれの序と頌の書き下しと日本語訳を示すものである。現在、十牛図とビジネス関係をインターネットで検索すると記事が多くヒットするが、あまりに原典から離れてしまうととんでもない拡大解釈がまかり通ってしまうこともあるため、注意が必要である。辞書的な意味からしても、原典（もしくはそれに近い資料）を手元に持つことが必要である。

調べていく過程で、仏教的な原典に触れる労力を払ってこなかったことに気づいた。仏教は様々な宗派があるが、禅宗でも密教でも出どころは一人である。原典に近い書籍をながめてみると、驚くほど柔軟な思考が見え隠れしていて興味が尽きない。

参考文献：

1. Caleb Melby, The Zen of Steve Jobs, Wiley, 2012
2. Daisetsu Suzuki, Selected Works of D. T. Suzuki, Volume I Zen, University of California Press Oakland, California, 2015 (original 1964)
3. 重要文化財 十牛頌（絶海中津筆）十牛図（天章周文筆）、解説：有馬頼底、相国寺 承天閣美術館
4. 釋天宏、廓庵＜十牛図頌＞考：従牧牛図頌談起、世界宗教学刊、pp.123-154、南華大学宗教学研究所、2011
5. 大村政男、日本における人格心理学の源流 一渡邊徹生誕百十年を記念する一、性格心理学研究、Vol.1、No.1、pp.15-27、1993
6. 柳田聖山、「十牛図」再考：覚書（その一）、中部大学国際関係学部紀要、Vol.3、pp.221-244、1987
7. 森哲郎、禅の十牛図から見る日中「文化」差異と西田哲学表現思想、京都産業大学世界問題研究所紀要、Vol.30、pp.13-28、2015
8. 森口光俊、仏法者のための月輪観法 十住心と十牛図による、智山学報 51 巻、p. A1-A29、2002
9. 生越達、引きこもりと自己形成 十牛図を手がかりとして、日本教育方法学会紀要「教育方法学研究」第 23 巻、pp.89-97、1997
10. 横山紘一、十牛図・自己発見への旅、春秋社、2005（第一版は 1991）
11. 有馬善一、『存在と時間』における時間性と自己の問題について（1）、経営情報研究、第 21 巻、第 2 号、pp.61-73、2014

- 1 2. 瀬古康雄、十牛図とクライアント中心療法 禅とサイコセラピーの比較研究、島根女子短期大学紀要、Vol.25, pp83-94, 1987
- 1 3. 中野ホフマン理見、『十牛図』と C. R.ロジャーズ —己事究明と“On Becoming a Person”の概念における自己実現プロセスの比較研究— 、武蔵野大学学術機関リポジトリ、人間学研究論集、Vol.4、pp.91-101、2015
- 1 4. 上田閑照、八木誠一、イエスの言葉／禅の言葉、岩波書店、2010
- 1 5. 佐藤秀孝、自得慧暉の活動とその禅風 (下) —曹洞宗宏智派の源流として—、駒澤大學佛教學部研究紀要、Vol.52、pp229-268、1995
- 1 6. 洪在成、円相の考察 —特に順之の周辺—、印度學佛教學研究、第 56 卷、第 2 号、pp.34-39、1990
- 1 7. 玄侑宗久 (監修・解説)、水野聡 (訳)、現代語訳 十牛図、PHP 研究所、2016 年

「常識を一度疑ってみる」

TS 企画 代表

光産業創成大学院大学 客員教授

高谷周司

E-mail : shone.takaya@gmail.com

はじめに

「経営学は教えることも習うこともできるが、生きた経営は教えることも学ぶこともできない。それは自得するのみである。しかし自得するには道場が必要だ。松下電器の職場がその道場である。そしてもっと大きな道場が世間である。」(PHP 研究所所蔵講話テープより)

「大企業より中小企業の方が人を生かせるのは、お互いに気心や動きがよくわかり、すばやく動くことができる。大企業が、個々の人の力を 70% くらいしか生かすことができなくても、中小企業では 100%、やり方によっては 120% も活かすことができる。そこに中小企業の一つの大きな強みがあり、その強みを積極的に生かしていくことが大切である。」(PHP 研究所「松下幸之助小辞典」より)

旧松下電器産業(株)(現パナソニック(株)以下略)の炊飯器事業部に入社以来、事業部の統合、新設の本社研究所及び営業本部への職場異動を経験したが、退職間際の 5 年間、人材育成を担当する中で、冒頭の創業者の「人が育つ機会≡環境」についての言葉の意を識ることができました。

2106 年までの 5 年間、価値創出人材育成プログラム(Value Incubators Production Studies : VIPS)の開発・作成に携わる機会を頂き、2017 年からは、浜松地域の主力産業を支える中堅・中小企業・小規模事業者の事業を支える基幹人材育成のプログラムとして、行政の支援を頂き、運用を始めることができました。

本年のプログラムを受講された 15 名の方達が所属する各企業の上司が、本プログラム(VIPS プログラム 2017)に期待する内容が、一般的なセミナー(ビジネスプラン作成や問題解決手法等の方法や、必要となるナレッジをわかりやすく提供するというセミナー)が提供する内容とは異なり、事業・業務に対する取り組み姿勢(積極性、論理性、視野の拡大等)の変容にあることを知ることができました。中小企業が得意としていた OJT による育成が、業務の複雑さも加わり、難しくなっていることの証左ではないでしょうか。このように、通念として認知されていたことが、実際の現場では、違ってきていることが見えてきたように思われます。今一度、通念を疑ってみるという姿勢を持っていたいただたく、いくつかの材料の提供を本稿で試みた次第です。

1. 戦略は因果論理を内包した動画である

8 年前に「ストーリーとしての競争戦略」(楠木建 2010 東洋経済新報社)を斜め読みしただけで、そのまま本棚眠っていたのですが、今回、「戦略」についての理解をする必要に迫られ、改めて読み直すことになり、そこで得たポイントを紹介することにします。

この本で楠木氏は、戦略は動画としてストーリーで語られる筈であるとのべています。動画ということは、時間軸が必ず入り、且つ役割を担う人物が次々に登場し、それぞれが互いに連携し、ゴールに向かうという流れになります。旧松下電器産業(株)の営業本部・事業開発グループ在職時に、地域卸販売会社の社員の雇用維持と地域の家電販売専門店の生き残りを狙いとして、全国の販売網を活用した新規事業の企画・構想づくりから、事業化、計画化、実行の旗振りを数名の仲間と担った経験をベースに、構想づくりの経緯を振り返ってみると、終わりのないドラマのようなものでした。販売会社・販売店の販売実態や高齢者市場の動向を把握したうえで、到達すべきゴールを明示し、進むべき道筋を作り、協働するメンバーが道筋とゴールを共有し、それぞれの役割を分担して、進めるとい

う流れです。進むたびに、次の道筋を確かめ、修正を繰り返して、新たな仲間を加え、ゴールを目指すことをルーティンの業務活動としたのです。しかし、分析らしきことを実際に行ったのは、地域販売会社の現状を把握すること、ゴールに到達するのに、実行する販売会社や、そのエリアで顧客と接する販売店に不足しているリソースは何か、を調べることに位です。この調べるという作業は戦略（道筋）を作るための下ごしらえに過ぎないと楠木氏は言います。

彼は戦略論について下記のように述べています。

「テンプレート戦略やベストプラクティス戦略論の主たるユーザーは、実際のところ、経営者というよりも経営企画部門などの「戦略スタッフ」であることが多い。彼らの仕事は戦略構想そのものではなく、戦略を構想する人（経営者や事業部門長などのジェネラル・マネージャー）が必要とする情報の整理や分析です。（中略）優れたコンサルタントは、テンプレートの価値はその使い方次第であるということをよくわかっているはずです。特定の文脈で問題解決をするという彼らの存在価値があるわけです。しかし、文脈に依存した特殊解は、幅広く潜在する顧客へのセールス・ピッチにはなりにくい。かくしてコンサルタントによる戦略論は、「文脈に依存したシンセシス」という肝心要のところを（多分に意識した）省略した、静止画のオンパレードになりがちです。」（「ストーリーとしての競争戦略」楠木建 2010）

確かに、指摘される通りで、リソースをどのようにして調達するか、異業種をどのようにして口説き落とすか、どのような形で協働していくか、このフォーメーションを創り、駆動させることが、戦略であり、動画として時間軸でゴールを目指すことだったのだと、今になって、腑に落ちた次第なのです。往時は、頭から、戦略を作るなどという大層な考えはなかったといえます。むしろ、経験則で事業化構想を練って創り、案件として本部長や本社の決裁を取っていたのが実状だったのです。後述することになりますが、事業化の「センス」が、知らず知らずに、養われていたのではないかと思う次第です。2005年にブルーオーシャン戦略にはまり込んだことがありましたが、はまり込んだのは、その中で紹介されている「戦略キャンパス」「価値曲線」というテンプレートを、初めて知ることになり、その活用にはまったように思えてなりません。ですが、実のところ、実践面では情報整理（分析）に役立ったものの、現場での戦略づくりの活用には、非常に難しかったことを記憶しています。

今一度、テンプレート、ベストプラクティス等で展開する戦略論は、知識としての理解、情報整理のツールとして活用するレベルで止めておくのが、中小企業・小規模事業者にとっては、時間コストの面でも、無難かもしれません。

2. スキルよりもセンスを磨く

VIPSでは、事業化の構想を作り上げるために必要なナレッジ、スキル、センス（マインド&マナー）の3つの分野でプログラムを構成していますが、主な狙いは、事業家（次代を担う経営者）としてのセンスを磨くところに主眼を置いています。様々な視点をもった方達と対話を重ねることによって自分のモノの見方が相対化され、結果的に自分のものの見方や構えが客観視できるようになると考えています。ナレッジ、スキルの習得方法は、教科書であれ、研修プログラム、教育機関等で身に着けることができますが、センスは当事者自身が磨くものと考えます。むしろ、「磨く」機会をどのように提供するかが課題と言えます。小人数でお互いに顔が見える場でのディスカッションにより発言内容もその人の考え方で踏み込んだ討議ができる工夫をしているのも機会の提供の一つです。

マーケティングやファイナンス等に関するナレッジ、クリティカルシンキングやプレゼンテーション等のスキルを活用しながら、事業化の構想をグループでつくりあげるプロセスの経験を繰り返すことで、センスが磨かれると考えています。一般的に良いもの認められているもの、常に意識してみるように努力すると、センスが磨けると言われます。良いものかどうかは、議論のわかれるところす

が、少なくとも、その事に関心を持たなければ接する（みるなど）機会がないわけですから磨きがかかるとは思えません。他流試合に臨むというのも、自身の技量（識見等）を磨く機会です。すべて経験の積み重ねがセンスとして身に着くものと考えます。

研修セミナーやプログラム終了後、現場に戻ると忙しさに紛れて学んだことを忘れてしまったという声がよく聞かれます。知り得た知識や培ったスキルを実際の現場でどのように生かすか、このことについては、一定期間においてフォローアップの機会を設定し、自身がいま置かれている立場や課題を発表する場を設けます。そうする事で、自分が気づけなかった視点や見落としとしていた事柄を見つけることができ、且つ VIPS 仲間との横の繋がりがより強固なものとなり、共に成長する意欲を高めることになり、ビジネスセンスを磨くことになる筈です。

3. 中小企業の強みを見直す

中小企業、小規模事業者と言っても地域（エリア）によって生い立ちに異なりあり、その盛衰の要因は様々と言っても過言ではないと考えます。筆者の居住する大阪の泉州地域は、かつては繊維と農業・漁業の街だったのですが、今ではのどかな住宅地に変容しています。一方、浜松はというと輸送機器産業の基盤となる製造加工技術を有した中小企業群でクラスターを形成し、リーマンショック時の危機を克服し現在に至っています。このようなしたたかさを有する浜松の中小企業経営者の大きな課題が、事業の拡充を担う後継者の育成にあることを昨年末の調査から伺うことができました。この結果から、輸送機器の EV 化の流れの中で新たな伸び代を見出し、持てる技術を活用し、持続的に事業の拡充を目指す強いトップの意志の表れが後継者の養成になっていると推察されます。新たな事業の創出というよりも、現事業をコアにした周辺事業分野への展開から派生的に新規分野への進出を図るという意図が働いていると考えられます。

日本の中小企業の強さの一つは、一意専心による事業展開にあると、楠木氏は語っています（「経営センスの論理」楠木建 2013 新潮新書）。輸送機産業のトップメーカーが、筋のいい事業戦略を打ち出し、実行しているのに伴い、中小の企業経営者もトップメーカーの意図を汲み、自社の事業構想を真剣に検討されていることが考えられます。大阪の東大阪、東京の大田区の中小企業の実態とはいくばくかの違いがありそうです。この点については、改めて検証をしてみようと考えています。中小企業、小規模事業者の課題を一括りにして語る事を避けるべきではないでしょうか。

4. 意志とプロデュース力

ビジネスプロデューサーの定義については、別稿で記述することでお許しを頂くこととし、ここでは、営業機能について考えてみます。筆者のマーケティングの恩師である水口健次氏から、ことあるたびにアドバイスを受けたのが「営業とは会社がかけたコストを世の中の価値に変える仕事」という言葉です。著書の中で、彼は「会社 のすべての活動、すべてのコスト、それを世の中の価値に変えること、その役割を果たせるのは営業しかいない のです。営業だけがすべての投資を顧客の喜びに結実させることができるのです。営業は、その結節点に立っているのです。ということは、営業は、価値を準備したすべての活動を熟知していなければならない、ということを意味します。」さらにブレイクダウンするのですがプロデューサー能力に言及しています「あなたは、研究員の苦悩を知っていますか。あなたは、開発と生産が突破した困難を知っていますか。（中略）あなたは、物流と情報システムが、この商品の市場導入にあたって行った革新を理解していますか。そしてそれらすべての事を取引先の価値、顧客の価値として説明できますか。そう、あなた、営業担当者に求められているのは、全機能のプロデュース能力です。（中略）真にプロデューサー能力を発揮する営業マンは、営業を大きくし、会社を大きくします。」（「売る力」を 2 倍にする「戦略ガイド」水口健次 2002 日経ビジネ

ス文庫)と述べています。

会社の全コストを背負ってお客様の価値に変える、変えるということは、お客様が全コストを負担してくれるということになります。ですから、お客様にとっての価値をしっかりと伝えることが重要となります。その事を営業の志として堅持することが大切になります。営業がプロデュース力を持たねばならないのと同様に、それ以上に、これからは、事業化を構想し、その実現を図るという事業化プロデュース機能が営業に必要となると考えます。事業化を構想することなのでからどの部門の方でもいいわけです。要は、こうしようという意志をまず持つことが先決です。せざるを得ないなどというのは会社に雇われているにすぎず、少なくとも事業家ではないでしょう。

松下幸之助氏の言葉に、「人々に理念と目標と理想を提示できない指導者は、指導者を名乗る資格はない」とありますが、まさに指導者とはプロデュース力を持つリーダーと読み替えてはどうでしょう。

余談ですが「意志」とは抽象的な言葉で表現される事柄ではなく、具体的に実現したい事を示すことであると、田坂氏が述べています。(「知性を磨く」田坂広志 2014 光文社新書)。言葉のもつ意味について述べられた書物なので、一読を、お勧めします。

5. 抽象化と具象化

戦略思考を豊かにする方法として楠木氏は抽象化と具象化の往復で思考することを勧めています。

「個々の戦略は特殊解なので、一回きりしか起こらない出来事なのです。従って歴史的方法として、過去に生まれたストーリーを数多く読み、その背後にある論理(WHY)を読解することで、論理を汲み取り、抽象化することが大事なのです。具体的事象をいったん抽象化することで、汎用的な知識ベースになります。汎用的な論理であれば、それを自身の文脈で具体化することによって、ストーリーとして自身の戦略に応用ができる筈です。抽象化と具体化の往復で本質が見えてくる。」(2013 楠木)。

地頭力で話題を呼んだ細谷氏も抽象化と具象化の往復について言及されていますので興味のある方は参考として下さい。(「アナロジー思考」細谷功 2011 東洋経済新報社：目次項目の一部を以下に抜粋編集して記します。)

参考)

- ・抽象化の代表事例は「数字」と「一般名詞」
- ・抽象化すればするほど、遠くから借りることができる
- ・抽象化と具象化は車の両輪
- ・抽象レベル：学者の世界 具象レベル：実務家の世界

「ビッグワード」というマーケティング用語があります。人によっていくつもの解釈ができる言葉なのですが、言われた人にとって、なんとなくわかったような気になって、そこから先を考えることをしなくなる単語なのです。言い換えれば、抽象化された単語なのです、事例を挙げると、売上が伸びない、原因は「営業力が落ちた」からである、「営業力の強化」が必要である。ビッグワードのオンパレードです。「戦略思考に欠けている」などもそうなのです。抽象化されたワードを具象化することが重要です。「営業力」とはなんでしょう、「強化」とは「何をどう強化する」のでしょうか、「戦略」「思考」とは何を指すのでしょうか、「戦略的に考える」とはどのようなことなのでしょう、しっかりと説明するには、具象化・具体化が重要となります。具体化・具象化することへの問いかけを、日常的に行うことが極めて大事になります。

6. 終わりに

「万巻の書物で真理は探究されている。ふつうは本を読んで真理を研究するが、それ以上に良く説明している姿がある。それは、現実という書物である。」松下幸之助氏の言葉です。

ネット検索すればたちどころに情報を手にする時代です。入手可能な情報が増えれば、情報1単位あたりに振り向けられる注意が減少することになります。情報収集にかかるコストが以前に比べコストが極端に低下しているだけに、意味のない情報まで入手する傾向が強くなっているように思われます。ビジネスの世界は、アウトプットを意識した情報の収集こそが時間ロス、作業混乱を引き起こさない要諦といえるでしょう。

最後になりますが、「常識を疑う、常識の逆を行く」ことの大事さ、自身の思い込みを見直す機会を、昨年の6月に手にした書籍（「明治維新という過ち」原田伊織 講談社文庫 2017）で実感した次第です。これまで、正しいと信じていたことが、あるきっかけによって疑いを抱くことはあるのですが、自分の身に影響を及ぼさなければ、そのままにして放置する傾向があるモノです。疑問を持ったら確かめることが好奇心を増幅させる薬かもしれません。興味のある方はご一読下さい。

*参考文献	楠木 建	「ストーリーとしての競争戦略」	東洋経済新報社	2010 年
	楠木 建	「経営センスの論理」	新潮選書	2013 年
	水口健次	「マーケティング戦略の実際（新版）」	日経文庫	1998 年
	水口健次	「“売る力”を2倍にする「戦略ガイド」	日経ビジネス文庫	2002 年
	松下幸之助 述	江口克彦 記 「松翁論語・抄」	PHP 研究所	1994 年
	PHP 総研編	「松下幸之助小辞典」	PHP 研究所	1993 年
	田坂広志	「知性を磨く」	光文社新書	2014 年
	細谷 功	「アナロジー思考」	東洋経済新報社	2011 年
	原田伊織	「明治維新という過ち」	講談社文庫	2017 年

「ビジネスプロデューサーの輩出の為に必要なこと

～アドラー心理学と REBT の観点から～

溝井&パートナー経営コンサルティング事務所

HOP 株式会社 代表取締役

中小企業診断士・REBT 心理士補

溝井伸彰

E-mail : nqk02455@nifty.com

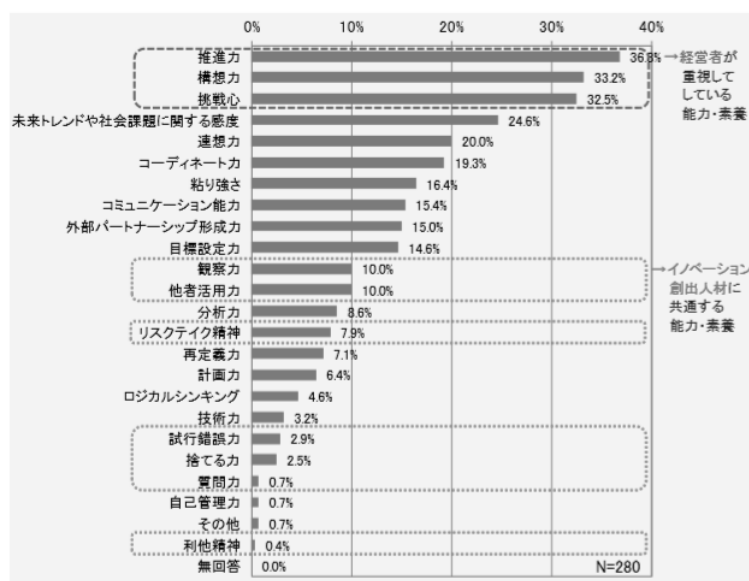
■要約

本論文では、経営者が考えるビジネスプロデューサーの特性とすでにイノベーションを成し遂げた人材が考えるその特性のギャップを把握し、アルバートエリスの REBT からビジネスプロデューサーが備えたいビリーフ(認知)を検討した後に、イノベーションを促進するための施策上の課題を明らかにし、最後にアドラー心理学の観点からイノベーションを推進する企業が備えたいマネジメント原理を検討する。

1. フロンティア人材の特性

2012 年 3 月に公表された経済産業省のフロンティア人材研究会報告書による、フロンティア人材: 「義憤や面白がりなどのこだわりを持って、マーケット起点で新事業を構想・実行する人材」の人材像を聞いた調査データでは、経営者は、「推進力」「構想力」「挑戦心」を求めるのに対して、研究会委員(既にイノベーション創出を実現した人材)へのインタビュー調査から浮かび上がってきた特性は、「利他精神」「リスクテイク精神」「捨てる力」「質問力」「観察力」「試行錯誤力」「他者活用力」が挙げられ、経営者が「真のイノベーター」に必要な能力を分かっていないことが課題であるとの認識が共有された。

※フロンティア人材研究会報告書 2012 年 3 月 経済産業省 より引用



出所)「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」

筆者は、推進力、構想力、挑戦心と言う、いわば、ビッグワードを多くの経営者がアンケート調査で上げたことに危機感を感じる。ビッグワードは、思考停止を招くからである。しかも、本アンケート調査が対象としたのは、東証、大証、名証一部二部上場企業代表者、日本経団連及び、経済同友会会

員企業の代表者 2451 社であるというのだから、驚きである。一方、既にイノベーションを実現した人材が挙げた項目は、具体的である。今年度の VIPS では、SWOT 分析等を通じて、ビッグワードは、思考停止を招くことの説明を何回も行い、ビッグワードを具体的にする努力を促したが、この重要性は、言い尽くせないほどである。更に報告書は、以下の様にこれらのイノベーション人材が挙げた項目を整理している。

マインドとして、「義憤」「面白がり」「利他精神」「リスクテイク精神」スキルとして「質問力」「俯瞰力」そして、このマインドとスキルを合わせて問題発見力としている。一方、イノベーション実行力として、「試行錯誤力」「自己管理能力」「商人感覚」「外部の巻き込み」を挙げている。

フロンティア人材に求められる素養



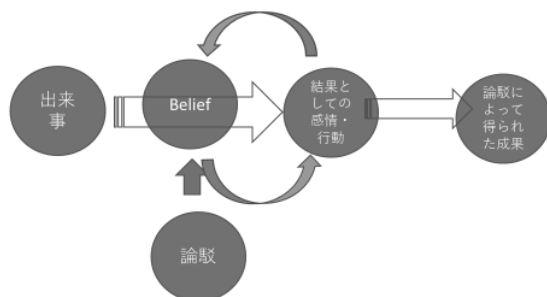
※フロンティア人材研究会報告書 2012 年 3 月 経済産業省 より引用

2. REBT の視点からビジネスプロデューサーとして保持したいビリーフ

昨年のジャーナルの投稿文でも、紹介したが、REBT という心理療法をここでも取り上げたい。REBT は、世界三大臨床心理家の一人であるアルバートエリスが提唱した日本では、論理療法の名称で知られる心理療法理論である。その原理は、以下である。

アルバートエリスのABCDE理論

- A (Activating event) : さまざまな出来事
- B (Belief) : 人によって異なる受け取り方や考え方 (大きく論理的思考と非論理的思考に分けられる)
- C (Consequence) : ある出来事に直面したときの感情や行動
- D (Dispute) : 自分の中にある非論理的思考への反論
- E (Effects) : 反論することでもたらされるよりよい結果



ギリシアの哲学者エピクテトスは、「人間は出来事によって苦しむのではない。それをどの様に捉えたかが問題だ。」と言っているが、REBT の基本原理は、まさにここにある。人は、出来事によって、感情の惑乱を招くわけではない。出来事の受け取り方によって、感情の惑乱を招くという考え方を。そして、出来事を A(Activating event)、結果としての感情を C(Consequence)、受け取り方を B(Belief)

と呼ぶ。更に受け取り方:ビリーフは、二種類あるとしており、ラショナル・ビリーフ:Rational Belief(健全で、論理的、経験に照らして妥当性のある、目標達成に役立つビリーフ)と イラショナル・ビリーフ:Irrational Belief(非健全、非論理的、経験に照らして妥当でない、おかしい、目標達成に役立たないビリーフ)である。REBT は、このイラショナル・ビリーフが人間の苦しみを生むと考え、これらに論駁(Dispute)を行い、心理的成果(Effects)を生み出すものである。

また、イラショナル・ビリーフは、「～でなければならない」「～べきである」という硬直的な考え方であり、それが、自己、他者、社会・状況に向かうときに、不健全でネガティブな感情が生まれるとしている。更にそこに派生する「過剰なおびえ」「低欲求不満耐性」「価値の全否定」が存在するときその症状は、極めて、不適切なものになるとされている。考えてみれば、分かることであるが、これらの思考は、人の柔軟性を奪うものばかりである。その結果がうつ病や神経症などの症状を生むのは、よく理解できるのではないか。

イラショナルビリーフの分類

	自己	他者	状況
絶対的要求 (前提形態)	私は～ ねばならない。	人は～ ねばならない。	状況は～ ねばならない。
過剰なおびえ (派生形態)	私が～になったら、 おしまいだ。	人が～になったら、 おしまいだ。	状況が～になったら、 おしまいだ。
低欲求不満耐性 (派生形態)	私が～なのは、 我慢できない。	人が～なのは、 我慢できない。	状況が～なのは、 我慢できない。
価値の全否定 (派生形態)	～な私は、 人間失格だ。	～な人は、 人間失格だ。	～な状況は、 意味がない。

さて、説明が長くなったが、精神療法の世界の REBT であるが、筆者は、その応用範囲は、極めて広いと考えている。そして、それは、ビジネスプロデューサーの育成にも活用できるものであると考えるのである。ビリーフは、いわば認知の前提である。つまり、「外界をどの様に認識するのか。」の前提が、ビリーフである。そう考えるとビジネスプロデューサーのラショナル・ビリーフとイラショナル・ビリーフとでも言うものを定義できるのではないかと考えるのである。そしてイラショナル・ビリーフを論駁して、目標達成に役に立つラショナル・ビリーフに変換することが出来れば、極めて大きな成果を生み出すことが出来るのではないかと考える。以下は、筆者が考えるビジネスプロデューサーのラショナル・ビリーフとイラショナル・ビリーフの一部である。

ビジネスプロデューサーにとってのビリーフ。

ラショナル・ビリーフ	イラショナル・ビリーフ
ユーザーの立場に立てば、問題点は山ほどある。	(供給者視点で)問題はないと考える。
失敗は、経験である。経験を多くしようと考える	失敗は、大きなマイナスしか生み出さない。
現場にこそ、宝が存在する。現場に浸って(イノベーションの)ヒントを得る。	(イノベーションは)机の上で生み出される。

イノベーションは探索である。	イノベーションには、正解がある。
具体性のないものを拒否する。	抽象的なビッグワードは、高尚で価値がある。
可能性を探り気づき広げる。	先ず、出来ないと否定から入る。
利他の精神(役に立ちたい)	自己中心(儲けたい)
長期的視点を持ち目的を考える。	短期的な成果のみを追う。
何故だろうと疑問を持ち、真因を探求する。	表面的な事象のみを追う。
社外の風に触れてネットワークを作る。	社内で政治をする。
希望をもって世界を見る。	不安をもって世界を見る。
現場情報、顧客の声、非顧客の声、生活者の声、感度の良いネットワークから批判的な情報、精度の高い情報を得る。	マスメディアから情報を得て、鵜呑みにする。
顧客にとっての成果を中心に考える。	自社、自分の成果を中心に考える。
アイデンティティを明確にして、そこから考える。	儲かるかどうかを表面的に考える。
TRY&ERROR を繰り返すことが大事と考える。	一度で成功しなければだめと考える。失敗してはならないと考える。
変化を機会と考える。	変化を脅威と考える。
知らないことを明確にして聴こうと考える。疑問こそ宝と考える。	知らないことは恥だから聴けないと考える。
小さく賭ける	いきなり大きく賭ける。
帰納的思考を大切にする。	現場感覚のない演繹的思考で効率を追求する。

ビジネスプロデューサーを志す者は、上記のようなラショナル・ビリーフを持つ事を心がけ実践したい。この様なビリーフを持つ事とで結果としての気づき、行動は大きく変わるはずである。

3. オープンイノベーションの阻害要因から求められる施策上の課題。

オープンイノベーション白書(2016年7月 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構刊)によれば、オープンイノベーションの活発化状況から見る課題・阻害要因を以下の様に挙げている。

1. 事業テーマ設定上の阻害要因としては、事業部を巻き込んだテーマ設定ができていないこと。
2. 新規事業テーマの決着上の阻害要因としては、新規テーマの決裁や外部連携・企業買収の権限が委譲されていないこと。
3. 外部連携可否の判断基準としては、判断基準が明確化されていない、あるいは明確化されているが徹底されていないこと、又、外部連携が全社的な取り組みとなっていないこと。
4. スピンオフに対する支援として、雇用維持、資本金の出資、知財ライセンスの優遇、ハンズオン支援等の支援策が十分に実施されていないこと。
5. 対外的情報発信については、経営計画等への明記や、経営トップ等による対外発信などの経営トップのコミットメントが不十分であること。
6. 専門組織の設置の面では、オープンイノベーション推進の専門組織や人員配置等の仕組みの整備が不十分で機能していないこと。

7. 推進する仕組みの問題点・課題としては、人員や予算が課題となって居り、それをクリアしても、研究開発部門の理解や、外部連携先の探索が難しいという現実があること。
8. 外部連携先の探索については、「展示会等」「論文・学会情報」などの従来の手段に頼っており、新たな仕組み（ビジネスコンテスト、ハッカソン・アイデアソン、CVC など）を活用できていないこと。

※ 「ハッカソン」(hackathon) とは、広い意味でソフトウェアのエンジニアリングを指す“ハック” (hack) とマラソン (marathon) を組み合わせた米 IT 業界発祥の造語で、もともとはプログラマーやデザイナーから成る複数の参加チームが、マラソンのように、数時間から数日間の与えられた時間を徹してプログラミングに没頭し、アイデアや成果を競い合う開発イベントのことをいう。近年は IT 業界以外の分野にも拡大。組織の壁を超えて優れた発想を取り込み、新しい商品やサービスの創出につなげる“オープンイノベーション”の手法の一つとして、日本国内でもさまざまな企業が活用し始めている。

※ アイデアソンとは、アイデアとマラソンを組み合わせた造語である。新しいアイデアを生み出すために行われるイベントである。ハッカソンと違い、物を作るではなく、アイデアを生むことに重きを置いたイベントである

※ CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)とは、事業会社が自己資金によって自ら投資活動を行うための機能を持つ組織を指す。投資家から資金を集めキャピタルゲインを狙う一般的なベンチャーキャピタルと異なり、CVC では本業との事業シナジーを求めて運営されることが多い。

筆者なりにこれらの要因を整理すると、

1. 「権限の現場への委譲」
2. 「トップのコミットメント」
3. 「仕組みの整備」

の3つの論点に集約されるように考える。

中でも大切なのは、トップのコミットメントである。新規事業は、本業と比べて、成果出にくい、出ても、いきなり大きな成果にはならない。現業部門からは、「あいつらは、何をやっているんだ。我々が稼いできた収益を無駄に使っているのではないか。」との批判を受けやすい。従って、トップのコミットメントが、十分ないと頓挫しやすい。ドラッカーの、「事業の目的は利益ではない。利益は条件に過ぎない。事業の目的は、顧客の創造である」の言葉に従って、トップ主導で事業創造に取り組むことの意味決定行い、トップ自らが十分にコミットする必要がある。

4. イノベーションを生むマネジメントの原則をアドラー心理学からとらえる。

アドラー心理学(アルフレッドアドラー:オーストリア出身の精神科医、心理学者、社会理論家が確立した心理学。個人心理学とも呼ばれる)の日本の第一人者で知られる精神科医の野田俊作氏は、その著書である「クラスはよみがえる:学校教育に生かすアドラー心理学」の中で、子供たちが自立するために身につけなければならないことは、以下の四点に集約されると述べている。

1. 尊敬
2. 責任
3. 社会性
4. 生活力

そして、これこそ教育の目標であると問題提起している。

- ① 尊敬とは、相手がどのような人であろうと、何をしようとして、そうしたことは関係なく、無条件に人間として尊敬すること。つまり、他者尊重の精神である。そして、尊敬を生徒に教えるためには、教師自身が、生徒をそのように尊敬することが重要としている。
- ② 責任とは、自分の人生の課題を自分の力で解決するということ。人の力をあてにしない事。これは、社会人として自立する為の重要な条件である。過保護にせず、生徒の問題は、生徒に責任をとらせることではじめて身につくものである。例えば、生徒が忘れ物をした時に、一切の援助、例えば貸し借りをしないで不便を本人が感じることで、次からは、忘れ物をしなくなる。
- ③ 社会性とはアドラー心理学でいう共同体感覚。これは、自分の事でなくとも、状況が「あなたの助けが必要だ」と言うときに逃げ腰にならず協力すること、つまり他者と協力して生きる姿勢を指す。競争して勝ち負けを競うのではなく仲間として助け合う姿勢。これを生徒が身につけるためには教師は「競争原理」ではなく「協力原理」でクラスルームマネジメントを行う必要があるとしている。
- ④ 生活力とは、生きていく為の知識と技能を身につける事。例えば「二次方程式の解法」ではなく、「相手を傷つけずに自分の要求を主張する技術」等、社会性の技術を教える事。これは、将来生徒が生活する力につながる。

つまり、教師は、「生徒が人間として尊敬され、敬意を払われる環境を作り、自分の課題は、人の力借りずに、自分で対処する責任、それを果たさなければ、自分が困るのだ」という事を体感的に理解させ、且つ、状況の必要性があれば、共同体に協力するという事の重要性を理解してもらう為に、競争原理ではなく、協力原理のクラスルームマネジメントを実施し、社会で生きていく為の人間関係などの社会的技術(ソーシャル・スキル)を教える。」ということだ。筆者は、これらの考え方は、企業のマネジメントにも、大いに参考になると考える。これらの考え方が、真に組織構成員の腹に落ちた時に、建設的で自立的な組織風土が形成されるのではないかと考える。企業は、「競争原理」が大切なのではないかと考える向きもあるかもしれない。しかし、マネジメントにおいて、競争原理を働かせれば、信頼感をもって仕事の出来る環境づくりを阻害し、足の引っ張り合いを誘発するのが、落ちであると筆者は考える。

表は、アドラー心理学が考える健康な人間と、不健康な人間の対比表である。健康な人間とは、「自己評価が高く、世界への基本的信頼感を持ち、自らを集団の一員と考え、自分の行動に責任を持つ、貢献意欲の高い、勇気と誠実さを兼ね備えた人」である。筆者はこの様な人材であれば、ビジネスプロデューサーとしての機能を十分に果たしうるのではないかと考える。

アドラー心理学による健康な人間像と不健康な人間像

健康な人間像	不健康な人間像
高い自己評価 自分の事が好き 自分の長所を知っている 自分に自信がある	低い自己評価 自分の事が嫌い 自分の短所ばかり気にしている 他者からの評価ばかり気にしている
世界に基本的な信頼感を持っている 他者を信頼している 他者と協力しようとしている 自分と他者を不必要に比較しない	世界に基本的な不信感を持っている 他者に不信感を抱いている 他者と競争しようとする いつでも自分と他者を比較する

集団へ所属感を持っている 集団の一員だと感じている 自分も他者も対等だと感じている 他者の関心に関心がある	集団からの疎外感を持っている 集団を自分だけのものだと感じている 自分だけ特別な例外だと感じている 自分の関心にしか関心がない
責任感 自分の行動に責任をとる 他者にも自分と対等の権利を認める 他者の意見や行動に寛容である	無責任 自分の行動の責任を他者に押し付ける 自分だけ特別の権利があると主張する 自分の考えを他者に押し付ける
貢献感 建設的でありたいと望んでいる 状況の必要に対処する 他者の役に立ちたいと願っている	利己主義 破壊的になっても自分の要求を通す 自分の必要にしか対処しない 他者からのサービスをあてにしている
勇気 自分の不完全さを受け入れる 他者を勇気づける 真剣に努力して不必要に悩まない	臆病 虚勢を張る 他者の勇気をくじく 深刻に悩むだけで実行しない
誠実 自分にも他者にも正直 失敗の責任をとる 冷静に問題に取り組もうとする	欺瞞 自分をも他者をも偽る 失敗すると言い訳ばかりする すぐに感情的になってパニックに陥る

※学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる。野田俊作・萩昌子著より引用

さて、その為には、そういった人材を生み出すマネジメントを行う必要がある。アドラー心理学では、その様なマネジメントのイメージを以下の様に提起している。

アドラー心理学が提案するマネジメントイメージ

健康な人材を生み出すマネジメント	不健康な人材を生み出すマネジメント
協力原理 全員が協力して課題に取り組む 過去の自分よりどれだけ伸びたか 立ち遅れた社員を全員が援助する	競争原理 他の社員に勝つために課題に取り組む 他の社員よりどれだけ優れているか 立ち遅れた社員を取り残し切り捨てる
横の関係 役割りの違いはあるものの上司と部下は完全に対等の関係 全員で問題解決にあたる 部下同士も完全に対等の関係	縦の関係 上司が上で部下は下 上司が決めて部下は従う 部下間に上下の差を作る
相互尊敬・相互信頼 先ず上司が部下を尊敬する 上司は部下をどこまでも信じる 上司は、部下から学ぼうとする	相互不信 上司を尊敬する様に部下に強要する 部下を条件付きでしか信じない 上司は部下に教えようとするだけ

勇気づけによるマネジメント 成果をともに喜ぶ 失敗しても意欲を認めて勇気づける 部下の長所を探して認める	賞罰によるマネジメント 上司の基準によって褒め叱る 成功した時だけ認める 短所を探して辱める
責任性 各自が自分の行為に責任をとる 会社の問題の原因を構造に求める 上司は部下が何をすれば良いか考える	無責任 部下の責任を上司が引き受ける 会社の問題の原因を他に転嫁する 部下に何をさせるかのみを考える
民主的法治主義 民主的に制定したルールだけがある 主権は経営者だけでなく社員にもある 経営者を含む全社員の権利を守るためのルール	独裁・無政府主義 ルールはないか、上司の為に作ったルール 主権は経営者だけにある 経営者・上司の特権を守るためのルール
コーディネーターとしての上司 民主的な推進者としての上司 部下の勇気と意欲を呼び起こす いつでも理性的に考えようとする	ボスとしての上司 権威的な独裁者としての上司 部下を恐怖心で支配する すぐに感情的になって混乱する

※学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる。野田俊作・萩昌子著に加筆修正

ビジネスプロデューサーを輩出するために、今こそ、マネジメントの原則を見直し、マネジメントの変革を引き起こし、アドラー心理学で言うところの健全な人材を輩出する時である。
以上

引用・参考文献

- ※ フロンティア人材研究会報告書 経済産業省 2012 年 3 月
- ※ オープンイノベーション白書 初版 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構刊 2016 年 7 月
- ※ 学校教育に生かすアドラー心理学 クラスはよみがえる 創元社刊 1989 年 6 月

あとがき

公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構

フォトンバレーセンター 事務次長

鈴木利昭

E-mail: suzuki.toshiaki@hai.or.jp

ビジネスプロデュース力養成ワークショップ 2017 は、2017 年 10 月 5 日に開講し、15 名の受講生のうち最終的に 12 名の方が修了いたしました。本 VIPS ジャーナル Vol.4 は、修了の証として、寄稿いただいた小論文をまとめました。

本年度は、過去 5 年間の文部科学省の地域イノベーション戦略支援プログラム「浜松・東三河ライフフォトニクスイノベーション」において、光産業創成大学院大学様が携わってこられた「光産業創成プロデュース人材育成プログラム」を引き継ぐ形で、2017 年 4 月に新設したばかりのフォトンバレーセンターが主催する目玉の事業として実施いたしました。

拙い事務局の運営により、受講生をはじめ、受講生の指導にあたっていただいた講師の皆様には、多大なるご迷惑をお掛けしたことを、改めてお詫びいたします。

しかしながら、受講生並びに講師の皆様方の熱意により、無事に 2017 年 2 月 16 日の成果発表会まで漕ぎ着けることができ、どなたも本年度のワークショップに一定以上のご満足をいただけたとお声も伺い、感謝いたすとともに、実施初年度として、まずは安堵しているところでもあります。

現在、次年度のワークショップの実施に向け、本年度の反省を踏まえながら、かつ、地域の中小企業の支援機関として、受講された方々が自社にお帰りになられて何らかの価値を還元することができるよう事業となるよう、検討を進めているところです。

これから先、本ワークショップを通じ、「顧客（ユーザー）起点から事業構想を考え、その実現に向け必要な資源（知恵・技術・資金等）を調達・活用し、強い意志で遂行する力」を備えられた方が、一人でも多く地域の企業様から輩出されることを期待しています。

探究し、発信し、次代へ一歩を響創する私論・放論

VIPS Journal

VIPSジャーナル 2018年3月28日 Vol.4

不許無断転載複製

編集・発行：公益財団法人 浜松地域イノベーション推進機構
フotonバレーセンター

〒432-8561 浜松市中区城北三丁目5-1
静岡大学浜松キャンパス内
イノベーション社会連携推進機構棟204号室
TEL 053-471-2111

ご意見・お問い合わせ：photonvc@hai.or.jp