

# 企業家の自己変容に対する一考察

## 禪の基本書「十牛図」を手がかりとして

小森谷 浩 志

### 要 旨：

2020年初頭から世界的に拡大した新型コロナウイルス感染症によって、われわれは未経験の環境に投げ込まれた。社会的にも経済的にも大きな混乱の中で、多くの企業は、存在意義そのものの観点から、根本的な一石を投げられたといえよう。そして存在意義の問題は、企業だけではなく、働く一人ひとりに突きつけられた問いでもある。本稿の目的は、急激な環境変化のなかでの企業家の内面のあり方の考察である。特に不透明で不確実な時代における、企業家自身の自己変容に焦点をあてて考究する。「自分は何者か」、「いかに生きるべきか」という根源的な自覚のための優れた伝統の代表に仏教の一派としての禪がある。禪の基本書である「十牛図」を手がかりとして、単に量的な変化にとどまることない、動的で質的な変化、つまり自己変容の方法論のモデル化を試みることにする。結果として、企業家の変容の道標となる「自己変容サイクル」を導出するに至った。

**Key Words**：企業家、自己変容、成人発達理論、自覚、十牛図

### 1. はじめに

本稿の目的は、不透明で不確実な時代における企業家（entrepreneur）のあり方の考察である。特に根源的なあり方の考究のため、その自己変容の過程に着目していく。新型コロナウイルス感染症は、多くの人に「ステイ・ホーム」を強要し、移動する、集まることの激減をもたらし、経済活動に多大な影響を及ぼした。企業では、以前から「働き方改革」において推進されてきたリモートワークの動きが、首都圏に本社機能を持つ大企業中心とはいえ、一気に加速することになった。いわゆる通勤地獄に悩まされていたビジネスパーソンのなかには、働く場所、時間の自由度が高まった者も多くいる。一方で、物理的距離

がある中でのマネジメントやチームビルディング、価値創造、イノベーションなど新たな課題にも直面することとなった。筆者は、出社禁止が発令されるなど、緊張感が高まる2020年4月下旬、アンケートを通じて291名の声を集めた。厳密な調査よりも、刻々と変化する状況において、アンケートだけでは拾いきれない声も重要であると捉えるとともに、現状に光明を見出すことの重要性と緊急性を鑑み、アンケート結果を踏まえて5月と6月に「人と組織を考える」をテーマに約100名との対話会を継続して行った。アンケートから対話会まで、貫かれた大きな問いは「新型コロナウイルス感染症は、われわれに何を問い掛けているのか」であった（小森谷、2020）。

そこから現在は、5類感染症への位置付けの変更はあったものの、終息には遠く「ウィズ・コロナ」時代の暗中模索と試行錯誤が続いている。アンケート、対話会、そしてインタビューの結果、企業経営のあり方そのものが大きく問い直されている姿が浮き彫りになった。さらに、少子高齢化が一層進行し、生産年齢人口が急速に減少の一途をたどる日本社会において、既存の枠組みを超えた発想で、社会に新しい価値を提供することは、より喫緊の課題となっているといえる。本稿では、企業の存在意義そのものが問い直されるなか、特に新しい価値創造において鍵となる企業家自身の内側に対象を絞って、その変容について考察していくこととする。

なお、企業家精神 (entrepreneurship) が重要だと認識され始めたのは、シュンペーター (1934) がイノベーション創出の文脈から用いたことを端とする。一方でシュンペーターの考えでは、リーダーシップはエリート の役割であり、企業家精神は個人的な資質とされた (野中、竹内、2020)。本稿ではそれとは反対に、企業家の存在を特定少数に限定せず、日常的で開かれたものとして位置付ける。なぜなら価値創造には、多様な人と人の動的な相互作用や学習、尊敬に裏づけられた協力関係が欠かせないからである (ミンツバーク他、2013)<sup>1</sup>。

## 2. 研究方法

これまでの経営学では多くの場合、普遍性、合理性に重きを置きあまり、企業やそこで働

く人を静的な分析対象として捉えてきたように思われる。人と組織は一見あまり変化しないように見えても固定的ではありえない。複雑な因果関係と偶然性にも彩られた、動態的な企業活動は、矛盾にさらされ、ときに翻弄され揺れ動き、変化を続ける動態性を旨とする。そうした動態性を捉える上で、本稿では仏教思想を援用していく。なぜなら、すべては、相互に関連しつつ、変化し続けて存在しているという世界観を持つ仏教思想<sup>2</sup>の視点を活かすことで、企業活動を動態的に論じていくことの可能性が広がると考えるからである。特に本項では自己変容を主題にするにあたり、禅の入門書であり、本質的な自覚へのガイド「十牛図」を土台に考究する。

本稿は、企業家自身の自己変容を探究するために、大きく以下3つの構成をとる。まず不透明な時代における企業家の現状とそこで求められていることを、一昨年実施したアンケート、対話会、インタビューをもとに特に企業家の内面に着目して検討する。次に「十牛図」の概要と、併せて十牛図を補完するために補助線として使用する成人発達理論と重ね合わせる。そして、十牛図を土台に成人発達理論を組み合わせた、自己変容をテーマとしたワークショップの実施、企業家へのインタビューを土台として自己変容を支援する道標のモデル化を試みる。

## 3. 不確実で不透明な時代に

### 企業家に求められること

変化が激しく、先行きが見通せない時代、

<sup>1</sup> ミンツバーク他は戦略形成について10の学派に分類し、リーダーの「直感、判断、知恵、経験、洞察など、人間の知的活動に特有な要素を強調した」スクールを「アントレプレナー・スクール」と命名した。その中でビジョナリー・リーダーシップの弊害として「イノベーションを育むために不可欠な現状の問題提起や複雑な学習を妨げる依存や服従の文化を永久に定着させてしまう」と指摘し、少数精鋭の企業家を神格化することに警笛を鳴らす。本稿でも過度にリーダーシップの重要性を誇張したり、アントレプレナーシップを特別視したりするのではなく、ビジネスに関わる人々の中に育むこととして捉えていく。

<sup>2</sup> 原始仏教の中核に諸行無常、諸法無我、一切皆苦、涅槃寂靜の四法印がある。諸行無常とはあらゆるものは変化し、一瞬として同じ状況にないということである (末木、2006)。

企業家には何が求められるのだろうか。特にアンケートから対話会、インタビューを通じてテーマとなることが多かったのは、喫緊の課題として、企業内の関係性に関わることであった。コロナ禍以前から、メンバーとコミュニケーションをとってきたか否か、人間関係を築くことができているか否かが突きつけられているということである。つまり変化によって今まで曖昧だった現状が露呈したといえそうだ。

加えて、リモートワークが推進され、新しい就業形態へと移行するなか、企業活動において工夫をしているか否かもテーマとなった。目の前の業務をさばくのみにとどまらない、組織力を発揮した価値創造やイノベーション、その基盤となる各自の成長や組織に対するエンゲージメントなど、中長期目線での取り組みの重要性が明らかになった。決められたことを決められた通りにこなしていれば何とかなるという姿勢で、環境に受動的に反応するだけではなく、内側から湧き上がってくる何かを手がかりに環境に自ら働きかけ、環境そのものに働きかけることが求められるということである。

いわば個人の内側にある思いや信念など主観的で定性的な、不可視な領域の重要性が増しているといえよう。対話会やインタビューでも「いったい自分や自分たちは何者なのか」、「そもそも自社は何のために存在しているのか」、「この社会にどんな価値を届けたいのか」、「何のために働いているのか」などの問いが幾度となく発せられた。こうした根源的な問いに真剣に向き合うには、厳しい目線と深い境地で自分や自組織を見つめ直すことが求められよう。

つまり、不確実で不透明な時代に企業家に求められるのは、自己の内面に絞るのであれば、貫くべきは何なのか、一方で捨てることは何なのか、幾度も問い直し、時には自己否定しながら、今の自分を超克することで、新しい自己の姿を見出すことといえそうであ

る。

例えば、地球環境への貢献でも知られるアウトドアメーカーのパタゴニア社の創業者イヴォン・シュイナード（2007）は、かつて会社が存続の危機に瀕した際「なぜビジネスに携わっているのか、パタゴニアをどんな会社にしたかったのかと自問した」という。根源的問いによって存在理由、存在目的を問い直し、経営を新しい次元へと深め、可能性を広げていった。

こうした深いレベルの自己究明の伝統として、日本人に古くから関わりがあるものとして仏教がある。仏教の一派、禅では「己事究明」が目標とされる（入矢、2012）。己事究明とは事実としての己の探究である。通底することとして哲学者西田（1950）は「真の善とはただ一つあるのみである、即ち真の自己を知るということに尽きて居る」とする。

#### 4. 禅の入門書「十牛図」の概要

今回着目する「十牛図」は禅の基本テキストとして本来の自己の覚醒を目指す修行の過程を、牛を見失った牛飼いの隠喩で示していくものである。不透明な時代に人と組織が己に向き合い、進むべき方向性を模索する道標として、禅の修行に限定することなく、自己のあり方を深く見つめることに役立てることができると考えられる。

廓庵禅師による十牛図は、「元来は禅門の修行者のための基礎手引」（上田、柳田、2011）であり、絵コマは、真の自己への促しを10の境位で示している。十牛図における牛は真の自己であり、牧人はそれを探し求めるもう一人の自己である。それでは第1図より順に見ていくこととする。

第1図「尋牛」では、見失った牛を探す。見失ったという意識が重要となる。なぜなら、多くの場合、見失ったことに気づくことができないからである。企業家においても、本人はうまくできている、うまくいっている

と知っている反面で、メンバーが疲弊している例はこれまでも多く目にしている（シャイン、2014）。自意識はいつも過剰であるが、自己理解は自己誤解という変態態にあり、自覚はさしあたって無自覚という欠如態にある（上田、柳田、2011）。無自覚であるという自覚こそが、出発点で求められるのである。また、ここで考えたいのは、なぜ「牛=真の自己」を探す必要があるかである。それは、自己がいかに生きるか方向性を見定めていくには「そもそも自分とは何者か」自己存在の究明が欠かせないからであろう。この境位では、求道心を発し、道を求め出発したものの、真の自己である牛はどこにも見当たらず、手がかりも無く、心疲れ途方に暮れている状態である。

第2図「見跡」では、牛の足跡を見つける。足跡とは仏陀の教え、仏法である。仏法を学び、教えを聞いて、頭で理解した段階である。あくまでも知識としての理解にとどまり、体得には至っていない。悪いと認識があってもやめられない習慣はないだろうか。「わかっちゃいるけどやめられない」状況である。

第3図「見牛」では、実際の牛を見る。足跡のみならず牛の実物を目の当たりにしたところに大きな進展がある。何が見ることを可能にしたのかといえば「いま、ここ」への没頭、没入であろう。鈴木（2003）のいう「梅を描くときは梅になる」境地であり、三昧によって初めて姿を現す世界である。目にした牛を必死の形相で追いかける牧人には、身体を駆使して意思の顕現が見て取れる。鎌倉時代の曹洞宗開祖道元（1990）の『正法眼蔵』「身心学道」に「仏道を学習するに、しばらくふたつあり。いはゆる心をもて学し、身をもて学すなり」とある。自分を修めていく過程における精神性と身体性、双方の重要性が伺える。いわゆる体得であり、頭だけではなく体で覚えることで自分のものとなる。

第4図「得牛」では、牛を捕まえる。捕まえることができたものの、牛は暴れ、少しで

も気を抜こうものならまた逃しかねない緊張感が走る。牛と牧人は手綱でつながったものの、二者間には大変な葛藤状態がある。牧人は獐猛な牛に引きずり回される危険もある。荒れ狂う牛は、両者を統合していく困難さ、厳しさを示している。捕まえるまでも大変であったが、捕まえたことの喜びも束の間、質の異なる更なる困難が待っていたのである。修行の継続が求められることが示される。

第5図「牧牛」では、牛を飼い慣らす。逃げようとして暴れていた牛は、牧人の後を自然と着いてくる姿として描かれる。ここで無理矢理につなぎ止める緊張感は緩まる。牛と牧人の二重性は厳然として残るものの「肯定的調和的二重性」（上田、柳田、2011）へと転化している。

第6図「騎牛帰家」では牛に跨って笛を吹きながら家に帰る。牛も牧人も楽しそうである。笛の調べが響いてまるで天地とも一体化しているように見える。自己と真の自己の分離から統合、対立から調和へと親密性が増している。そして本来の寄辺への帰郷は、必死の努力や頑張りではなく、力むことなく楽しみ、喜びのなかで成されていく。ここまで尋牛から始まり、自己が真の自己となる道筋が、段階的に進み、一応の完成に至ったように思える。真の自己を探し、わがものになろうと自己実現を果たす向上の意識を進んできたといえる。

第7図「忘牛在人」では牛が忘れ去られ、牧人はただ故郷でまどろむ。あれだけ探し求めていた牛を忘れるという通常の常識からの逸脱とも思える十牛図の真骨頂である。牛に対するこだわり、囚われが無くなるのである。自己実現の目的意識すらも消えてしまう。目的もこだわり過ぎることで力みが生まれ、執着となり、本来性から遠ざけることになる。本物の絵描きは絵を描いていることすら忘れ、本物の踊り手は踊っているという意識すら無くなっているという世界である。秋月（1989）は「目的があり意図があるうちは、

まだ本物ではない」という。執着を手放すことで、真の自己と自己の二重性が止揚され、これまでとは大きく異なる質的な変容を遂げた自己が立ち現れてくる。これは幼虫が幼虫のまま量的に大きくなるのではなく、蛹になり蝶になるような質的な変容である。

第8図「人牛俱忘」では牛のみならず、人も忘れ去られる。第7図で牛が姿を消し、ここでは人すらも姿を消し、何も描かれていない、一円相のみが広がる。「誰からも窺い知れん、時間を超越した、空間を超越した、カラッとした心境」(山田、2009)である。悟りという究極の目的にすら拘らない、囚われない、手放し尽くした心境といえよう。仏の道の体得は、自己の体得であり、それは自己をまったく忘れ、自己へのこだわりを手放し切るからこそ、自己の限られた枠を超える世界が広がると思われる。つまり、無いというのは虚無ではなく、乏しいことでもなく、十全たる可能性の充満といえよう。

第9図「返本還源」では、本に返り、源に還る。川の流れとその岸辺に花咲く木々、自然が描かれる。自然は「しぜん」とともに「じねん」という読み方もあり、人間のはからいを超えた「自ずから然る」境地、目的すら手放したとき、思わず立ち上がってくる世界である。

第10図「入廓垂手」では、街に入って、手を差し伸べる。人々と暮らしをともにし、関わり、衆生に尽くすという意味となる。世間の道端で出会う老若二人が描かれる。俗世間で利他を行じ、人助けを楽しむ「遊戯三昧」である。自己と他者を分け隔てしない「自他不二」の境地が顕現する。自己を差し置いても他者を救う、観音の菩薩行である。秋月(1989)は「本来『一』(平等)なものを『二』(差別)と見るのが『迷い』であり、『二』(差別)と見えるものも本来『一』(平等)であると気づくことを『悟り』」とする。すべてのものごとは、別々に見えても根っこでつながっているという実感であろう。

ここまで十牛図を順に見てきた。10の境地をひとことで示すと①探す、②分かる、③見つける、④捕える、⑤馴らす、⑥一体化する、⑦手放す、⑧無になる、⑨然る、⑩行ずると表現できよう。さらに10の境地は、次のように節目ごとに5段階で整理できることが分かる。1段階：牛を探し始めて見つける(①～③)、2段階：牛を捕らえて馴染む(④～⑥)、3段階：牛を忘れ、自分も忘れる(⑦～⑧)、4段階：すべて開花させる(⑨)、5段階：新しい自分として行ずる(⑩)。

## 5. 「成人発達理論」における発達

これから進む道、地図があることは心強く、道標があることは後進者の助けになる。ウィルバー(2020)は「発達の地図をただ学ぶことによって、地図は私たちの心に作用し始め、さまざまな段階や領域を活性化し、私たちの発達を促す」とする。地図は過去の記憶に縛られることなく、これから迎える未来の記憶を活性化し、実現に向けて歩む力強いガイドになってくれるといえる。

一方で、ここまで概要を見てきた「十牛図」は漢文による解説が添えられているものの約900年前の表現であり、深い理解のためには、禅の素養が求められる。また、10の絵コマはあくまでも大まかな地図であり、いざ日常生活に活かすとなると大きな溝を感じる人が多くいることは否めないだろう。

そこで、人の変容を主題に、ここ数十年急速に研究が進んでいる成人発達研究の成果を重ね合わせることで人の変容を支援する、日常に生きる手掛かりの導出を試みた。なお成人発達理論の中でもその統合を試みる「インテグラル理論」に従って検討することとする。

ウィルバー(2019)は「発達とは自己中心性が次第に減少していくこと」、「発達においては基本的に、自己愛の減少と意識の拡大という二つの出来事が起きる」(p.68-69)と述べ、さらに「発達の螺旋とは、思いやり

(compassion)の螺旋でもある」(p.77)と表現する。発達を遂げることで自分にのみ向けられた思いやりがやがて、家族、近隣、国、地球へと対象が広がり、全体性へと統合されていくのである。

### 5-1. 成人発達の過程の進展

成人の発達はどのような、過程で進展していくのかについてみていくこととする。ヤンツ(1986)は「複雑さは差異化と統合、両プロセスの相互浸透から生まれる」とし、同様にウィルバー(2019)は「発達とは、一般に、差異化(differentiation)と統合(integration)のプロセスを通して進んでいく」(p.92)と指摘する。つまり発達は差異化と統合を繰り返し「超えて含む」(ウィルバー、2021)ことで進展するといえる。

差異化とは分かれることであり、言い換えると超越となる。融合していたところから抜け出すことで、これまでの価値観を手放し、そこから距離を置くこととなる。離れた結果として、これまでの価値観を観察の対象とすることができるのである。これまで自分が保持していた価値観と同一化しては、気づきに至ることはできない。ここでは、同一化していたものを、対象化することが重要な鍵となる。なぜなら、魚が水に気づけないように、存在することが、あまりに当たり前であれば、問題視することなく、そこに止まることになるからである。

つまり、次なる段階へ進んでいくためには、これまでの価値観の観察者となることが肝要となる。観察者となれば、同一化から脱同一化へ進むことが可能になる。少し離れて脱同一化して、同一化していたときには気づけなかった領域を俯瞰し、認識することに至る。例えるならば、怒りにかられ、怒りそのものになっていた(同一化)自分が、時間をおいて怒りにかられていた自分と距離を置いて(脱同一化)冷静に見つめることで色々な気づきが生まれることと似ているといえよう。

加えて、統合とは一つになること、包含を示し、取り戻し、抱きしめることである。これまでの価値観が大切に尊重され、仲間となって近づき、意識化した対象に触れることができる。差異化と統合という、異質な両者が対となり「超えて含む」過程を通して進展するのが、発達の仕組みといえる。

その結果「それぞれの段階は、前の段階を包含しているとともに、前の段階には存在しなかった全く新しい性質を付け加える」(ウィルバー、2021)ことになる。そして、差異化は新しい部分性、新しい「多(manyness)」を生み出し、統合は新たな全体性、新しい「一(oneness)」を生み出すのである(ウィルバー、1998)。

手放して、気づいて、手放して、気づく、この繰り返しの中で、人は発達を続けていくのである。手放すこと、つまり執着をゆるめることの重要性の高さと、意味深さがここにある。執着や固着することは、停滞し、退化することにつながることは肝に銘じたい。執着をゆるめ、手放すという過程は、「十牛図」の第7図、8図とも符合する重要な要点である。「超えて含む」つまり手放して気づくことで、より全体的で、包括的な理解が進むゆえに「思いやり(compassion)の螺旋」へとつながっていくといえる。

### 5-2. 成人発達の進展を後押しする往還活動

もう一つ発達の進展にとって重要な2つの対となる力がある。それは、独自性(agency)と交感性(communion)である(ウィルバー、1989)。独自性は、自己の存在を主張し、時間の変動を超えて一貫性を示す。個の確立であり、個を磨き、成長し、自分の存在を表現する楽しさである。個を確立し、個人の潜在能力の顕現につながる。

一方で交感性は、より大きなものとの関係であり、他と関わり、加わること、結びつきを示す。他者や組織、社会、文化に組み込まれている自分を理解していくことである。コ

コミュニティを醸成し、組織能力の高度化を実現する。かみ砕いていえば、独自性は自己に、交感性は関係に関わることといえよう。

ここまで「成人発達理論」を整理することで、人は差異化と統合のステップを踏みつつ、同時に独自性と交感性という異質な両極を往還しながら経験し、これまでの囚われから解放され、複雑性を増し、変容を遂げていくことが明らかになった。

そして、独自性と交感性、両極の往還を後押しする活動として、自己に向き合うためには、自分の内側深く省みる「内省 (reflection)」が、他者に向き合うためには、自分とは違う人と相互理解を深める「対話 (dialogue)」が求められる (小森谷、2016)。

## 6. 自己変容のサイクル

先に示した「十牛図」の5段階を、成人発達理論を援用、独自性と交感性の往還活動である、内省と対話を加味し整理した。それをもとに自己変容をテーマにワークショップを実施、さらに企業家に対して、変容の道筋をインタビューした。その中で徐々に洗練化、「自己変容サイクル」として5段階のモデル化に至った。なお、各々の段階は「発見」、「共生」、「忘却」、「開花」、「覚他」と名づけることとした (小森谷、2022)。

### 6-1. 自己変容サイクルの概要

1段階「発見」では自己の未熟さから、外側からの期待やこれまでの規範に適応する。時として過剰なまでに順応することを通じて社会的存在として、コミュニティーの一員としての自分を形成する。無批判に外部から付与された役割や規則を受け入れ、行動していきことも多い。利点として自力のみではなく、組織や他者と協力することでより大きな成果を出していくことがある。一方で、外側からの管理の押し付けや検閲に対する抵抗感や違和感から、不平不満が内側で渦巻くこ

ととなる。やがて行き詰まり「本当にこのままでいいのだろうか」と疑問を抱き始める。場の空気に従うだけではなく、それに抗う力を育み、必要があれば異を唱えることの重要性を感じ始める。批判精神が芽生え、異を唱えるだけの自律的な思考の拠り所を模索することになる。その過程で、真の自分への探究に意識が向いていく。自己の内部に息づく、曰く言い難い、言語化が難しい微妙で微細な感覚にも意識を向け始める。徐々に自己との対話の質が高まり、豊かさが増していく。探究を続け、自分が大切にしていることが見え始める。とはいえ具体的で早急な解決に向けたスキルの習得により多くの関心が向く傾向も強く残る。また狭い範囲での比較という外の物差しによって自己を評価する傾向も残存する。よって、より深い心の暗部として抑圧している「影」(ユング、1976)にまでは踏み込む発想が持てないという限界を宿す。ここでの鍵は「探究 (research)」である。

2段階「共生」では、自分の内側にさらに深く視線を向けて、内部充実を図る。「自分は何者なのだろう」、「自分は何のための存在なのだろう」など根源的な問いに耳を傾け始める。狭い範囲の比較ではなく、社会や時代を鑑みて、その文脈に自分を置いて眺めることができるようになる。他者や社会に従属することで、置き去りにしてきた感情に触れることにもなる。他者やこれまでの慣習に従うだけではなく、それらに対する違和感が露呈、噴出する中で、もがき苦しむことも増える。その過程で自己の言動への責任感も育まれる。そして、自分とは異なる価値観を排除することに終わるのではなく、向き合い、内省の契機とすることで、自己のコンフォートゾーンからの離脱のきっかけを掴む。他者は従属する対象から、対立する対象へ、やがて異質性を通じて学習機会を提供してくれる貴重な存在へと大きく質を変えていく。やがて他者へ投影していた自分の内側の見たくない影とも向き合う機会が訪れる。封印していた、見

たくない影との対峙は多くの場合、激しい葛藤を伴うが、そのぶん気づきもより深くなる。気づかない、見ないで通り過ぎることも可能であるが、質的な変容に踏み込むには欠かせないポイントとなる。分離と排除から、欠点や不完全性も含めた自己の受容と、異質な他者への感謝へと意識が向かう。一方で、これまでの経験を通じて形成してきた、価値観や思考の枠組みを超えていないという限界を宿す。ここでの鍵は「敬意 (respect)」である。

3段階「忘却」では、これまで大切にしてきたことに対するこだわりや囚われをゆるめ手放す。自分が磨いてきた、ある特定の専門性や尺度だけの判断や思考から距離を置く。執着を解いて、現実や他者の「異見」をありのままに観察し、傾聴することを通じて、どれだけ確かだと考えていた価値観も自己の盲点を内包していたことに思い至るのである。自分が拠り所としてきた技法の奥にある思想に至るまでを見つめ直し、捉え直す。これまで自分が信奉してきた価値観や信念、思考の枠組みを手放すことで、新たな可能性が広がります。自分の本来性を狭め、自由を奪い、呪縛していたのは自分であって、自分の限界は、自分が作り出していたことに気づく。自己への固着をゆるめることは、自己の盲点をあぶり出し、視野を広げ、新しい視点を提供してくれる異質な他者への寛容に結びつく。さらには、自己を超越した、より大きな存在へと委ねる感覚が涵養されていくことにつながる。ベンチャー企業の起業家は「生きるというより生かされているという感覚が強い」と自分の人生観を表現した。ただし、具現化し世に表し出すまでには至ってない。ここでの鍵は「再構成 (reframe)」である。

4段階「開花」では、内側の世界を表し出す。生かされている実感とともに生きとし生けるものすべてとつながっている感覚に満たされる。自己に深く向き合い、自己に気づくことは、歴史という時間軸も含め、より多くの他者の恩恵によってはじめて、今の自己が

あることへの気づきとつながり、より他者に開かれていくことになる。自己中心性の減少が顕著となる。よってオープンな協働を楽しむことができるのである。他者にある考慮すべき視点や切り口の存在を意識し、敬意を持って接するとともに、対話を通じてより深く理解し合う努力を欠かさない。他者と対話を続けるという、日々の日常的な経験は意識の深化をもたらす機会へと姿を変える。自分の専門性や立ち位置から発想するに止まることなく、他者の視点を通して捉え直すことを通じて、熟慮するのである。また成熟の証として、自らの弱さや欠落点を開示し、頼ることも自然と行い合えるようになる。ここで満足することなく次の段階へ歩を進める。ここでの鍵は「協奏 (resonance)」(小森谷, 2012) である。

5段階「覚他」では、貢献すること、支援することに内側から湧き上がる喜びを感じる。他からの借り物ではない、自分の言葉で自分を語るとともに、自分を越えた存在に生かされた感覚があり、自分の人生の真の主人公となる。より深く気づいた、目覚めた者の使命として、出会う人たちの可能性を広げ、社会にとっての価値となることへ意識と行動が集約される。一方で、今までは気づくことのなかった、より深刻で深い自己に宿る暗部や、社会的な病理もより鮮明に見えてくるという意味では、この段階は終着点であり出発点でもある。大きな社会システムや長い歴史に紐づいた矛盾に抗し難い自分の無力さや小ささを思い知ることになり、時として背負うものの大きさからくる虚無感とも向き合いながら、暗中模索、試行錯誤を続け、歩み続けることとなる。うつろいやすい世界の中でささやかだが尊い存在として、それでも「一隅を照らす」ことを怠らず続けることに生きる意味を見出し、矜持ある振る舞いのできるのである。ここでの鍵は「再誕生 (reborn)」である。



## 6-2. 自己変容サイクルの実際

自己変容をテーマにしたワークショップは、2020年12月～2021年8月にかけて7回87名に、2023年3月～2024年6月にかけて8回60名に対して行った。前半のワークショップでは、変容サイクルは明示できてなかったが、参加者が内省を繰り返す中で、徐々に先述6-1で示した5段階の自己変容サイクルの導出に至った。よって後半のワークショップでは、5段階の自己変容サイクルを枠組みとして行った。インタビューは、ワークショップ参加者の中で許諾を得られた12名のビジネスパーソンに実施した。12名は、大手ベンチャー企業役員、大手通信業中間管理職、大手製造業中間管理職、小規模サービス業の起業経営者、NPO法人管理職、教育関連機関中間管理職、医療機関中間管理職の7つの属性であった。

ワークショップやインタビューで語られた物語は、100を越え、テーマを分類すると5つになった。①今日一日の心情やものの見方・考え方の変化について、②プロジェクトや仕事で起きた出来事について、③人間関係の変化について、④これまでのキャリアの過程について、⑤これまでの人生の俯瞰について。本稿では、企業家の探究にあたり、小規模サービス業の起業家2人、NPO法人管理職について取り上げる。一人目は組織開発のコンサルタント会社の起業者、二人目はキャリア開発支援協会の起業者、三人目はNPO法人管理職である。便宜上、前からA、B、Cさんとする。

Aさん(組織開発のコンサルタント会社の起業者)

### 1段階「発見」

- 学歴偏重の教育を受け、私立文系日本トップ偏差値の学校に合格。ゼミ幹事長&伝統あるクラブの副部長を引っさげ、就活は無敗。役員になるために少数精鋭採用の日本の伝統的な製造業へ就職。

- 商品開発から工場の生産管理を経て、人事を12年で経験し、同期トップで管理職に飛び級昇格を果たす。
- 日本企業のかったるさに耐えられず、35歳でアメリカ企業のヒューマン・リソース職へ転身。39歳で日本法人の次期人事総務本部長のサクセッサーに指名される。

### 2段階「共生」

- もともと人事職を希望したのは、初めに就職した日本企業の製造現場で、過酷な状況の中、現場と事務所がタッグを組み成し遂げた想いをもとにした組織変革が原点だった。
- アメリカ企業で評価される自分自身があるのも、日本法人の現場で奮闘する人たちがあったから。しかし、どう働きかけても経営層がそこに目を向けることはなかった。
- あるとき、突然魔が差したように「会社がではなく、社員が会社を変える」で知られ始めた組織開発コンサル会社の小さな新聞求人広告をみて衝動的に応募。収入は半分以下になったが、自分の原点に立ち返れた仕事が楽しくて仕方なかった。

### 3段階「忘却」

- 組織開発の現場にかかわる経験から自分なりに見えてきた「創発」的に未来を創る方法論へシフトしていくことを社内で提起し続けたが、それはうちらしくない、まったく共感を得られないまま孤立し、仕事もアサインされなくなり悶々と過ごす。
- そんな折も折、目の網膜剥離と黄斑円孔の手術・療養を3年間繰り返すはめになり、どん底を味わう。
- 大きな病気はきつと新しい人生へのサインだと気づき、なんのあてもないまま、30年間続けたサラリーマン生活をやめ、個人事業家として独立。

#### 4段階「開花」

- 創発的な世界観を共有できる人たちとの出会いがさまざまな方面から起きて、創発を軸に複数の事業体にかかわりながら、生計を立てられる地盤ができてきた。

#### 5段階「覚他」

- コロナ禍がひとつのきっかけになって、これまで変容の必要性に気づきながらも二の足を踏んでいた人たちが、新しい組織や社会へ向けて一部歩み出す動きを強く感じており、そんな動きに心から感謝しつつ、彼らとともにその歩みを試行錯誤していきたいと思っている。

Bさん（キャリア開発支援協会の起業者）

#### 1段階「発見」

- 父と母が離婚し、一人っ子として母から溺愛される。一方で、母のヒステリーに恐怖も覚える。
- 大学在学中に2年間米国に留学。ホームシックになるも米国文化の洗礼を受ける。
- 日本の大手商社に入社。自分の素を隠し、強がりの仮面を被る。上昇志向が強くなる。30代で赤字事業を立て直し、自信を持つがそれが仇となり上司と対立、関西に左遷。その後3年で本社に戻り、大きな仕事を任される。自分が稟議申請した会社に40代後半に役員として出向する。慰留されるも、出向した会社へ転籍を選択することに。
- 大手商社でのジェネラリストとしてのキャリアより、専門領域でのスペシャリストを目指したが、転籍しても本社からの圧力は変わらなかった。プレッシャーから部下に厳しく接し、反感も受けた。好き嫌いがはっきり出て、敵を多く作った。常に緊張の中に身を置く毎日。どんどん本来の自分から離れて行った感じがする。仕事は充実するも、誰にも相談できない孤独感に苛まれた。

#### 2段階「共生」

- 転籍した会社が日本の大手IT会社の子会社と合併。売上3千億の会社で常務に就任。社内抗争に巻き込まれる。合併前の会社で敵を作ったので、合併当初から投書等でいわれのない攻撃を受ける。また元の会社の部下を守りたいという正義感から合併会社の役員と対立。社内抗争の矢面に立つ。やがて抗争は落ち着いたが、年下の社長が本社から派遣される。
- 当初管掌部署で不祥事が多発。厳しい立場に追い込まれるも、自分が先導して問題を解決。その後業績も大幅に改善させることができた。
- 役職定年で退職（仕事を全うしたという充実感）。
- 母と同居したが、母と家内が対立。母を残してマンションに引っ越す。また、息子が引きこもりになる。息子と殴り合いの喧嘩。その後5年間口もきかず。八ヶ岳の別荘を購入。二拠点生活で息子ともいい距離感ができた。オンオフで仕事の重圧を和らげることができた。息子とも和解。家族との絆の大切さを改めて感じた。
- 一方、退職しても過去の自分をまだ手放せなかった。常に敵を作り、それを打ち負かすことのみを考えていた。今振り返ると、仲の良かった仲間を数多く失ってしまった。

#### 3段階「忘却」

- 外資系ITリサイクル会社の日本法人の社長に就任。大手商社から離れたことへの解放感が強くあった。2年目で黒字化を達成。オーナーとの関係も良好。一方、以前からのやり方を踏襲したため、退職者が続出。
- コロナでオーナーが日本に来ることができなくなり、その不安からオーナーの内部統制が急に厳しくなり、自分の権限も縮小される。オーナーと対立し、4年目

で退任する。振り返ると、オーナーに評価されたいがため、利益至上主義に陥り、内部の人心掌握が後手に回っていた。

- 先の事を考えずに退任したので、急遽仕事探しをするも苦戦。60代での仕事探しの厳しさを痛感する。
- ここで経営学のセミナー主催者と出会い、ゼミに入学し最新の経営学を学ぶ。幸い、知人の紹介で外資系の顧問に就任。しかし、顧問の仕事にやりがいが見いだせず1年で退職。
- 一方で、ゼミの企業向け研修の講師の仕事を得、やりがいを強く感じた。これからの人生をどう生きるか、という課題と向き合う毎日。まだ過去を完全に手放せておらず、常に、焦りが先に来ていたが、研修講師の仕事への情熱が内側から湧いてきて手応えを感じていた。

#### 4段階「開花」

- ゼミのつながりで、エルダー層対象のコミュニティに入会。主催者と知り合い、エルダー層の第二の人生をサポートする「コーチング」の検討グループに入る。講師業に加えて、この仕事が自分の次のミッションと感じている。
- エルダー層に将来に希望を持たせる生き方を自分が実践すると自分の腹が定まった感じがしている。
- 仏教（禅）に正面から向き合う機会が訪れる。このタイミングで禅に出会うのも何かを縁を感じる。特に今は与えられた「生」を全うする、今に集中する、という教えが響いている。座禅も体験して、禅の修行に取り組み、自分を深く見つめ直したい。

#### 5段階「覚他」

- エルダー層の第二の人生をサポートする協会を設立、セミナー実施に向け、プログラム開発に没頭没入し、一応の完成を見る。
- これまでの自分の経験を活かして、後進

に貢献することにやりがいを感じている。

- そろそろ人と戦うことから抜け出し、調和を軸として穏やかで豊かな人生を送りたい。

#### Cさん（NPO法人管理職）

##### 1段階「発見」

- 高校生の時に友人を亡くした経験から、1秒たりとも時間を無駄にしてはいけない、人の3倍生きようと心に決める。
- 国際協力業界で活躍できるよう国連入職を目指すと決意。人より早く、人より多く経験を積みたくて在学中インターンに明け暮れる。終電まで仕事して早朝バイトに行き、学業、バイト、テニス、音楽を詰め込む日々。
- スティックが売り。大学受験が思うようにいかなかったこともあって、絶対この大学でトップをとると意気込んでいた。途上国で貢献できる人になるのに学ぶべきことを学ばねばという、プレッシャーで自らを追い込む。

##### 2段階「共生」

- ふとこんなに詰め込んだ時間の使い方が本当に正しいのか、そして誰も自分の人生に責任をとってくれないことに気づいて猛烈に不安になる。
- 学科首席も大学院合格も果たしたものの、一体どうなるのか。勉強も得意なようで実は自分の頭で考えていることは少なく正解、先生が好むことを探しているだけの自分に気づき出す。
- 念願の国連でのインターンの機会をもぎ取り、一流企業の方が立ち上げた団体のインターンの機会に入り込んでどうにか前に進もうともがく。環境を変えたいことと、誰よりも現場経験を早く積みたくてNPOに入ることを懇願。

##### 3段階「忘却」

- 東南アジアに移住。この土地は「自分は

こういう人間だ」という縛り（多分勝手に思っていた）をどうでも良くしてくれた。突然、鼻歌を歌い出す人は多いし、多少変でも外国人だからということで変な目で見られていない気がしてスッと肩の力が抜けた。

- 理事長やここにいる日本人が、各々道無き道を進んでいて、これで大丈夫だなと思えた。

#### 4段階「開花」

- 理事長からの「自分がどう思われるかより、目の前の工房の作り手女性たちのためになるかを考えたら」という一言で目覚めた。
- そのころ偶然もあって一番現場に近いチームのマネージャーを任せられ、等身大の自分でなりふり構わずがくしかないと考えた。

#### 5段階「覚他」

- たくさんの想いを持ったこのNPOメンバーが元気にヘルシーに働き成長していくための探求を重ねる日々。
- 特に作り手の女性たちやこの国のスタッフが「どうせ自分なんか」と卑下することなく、様々な場面で自分の意思で選択していけるような力や、深い自信が育まれるにはどんな場があったら良いのか、自分も実験台にしながら、模索を楽しんでいる。もっと勉強してもっと発信もしたい。

## 7. 自己変容サイクルを通じた考察

3人の企業家の自己変容のサイクルを見てきた。サイクルと命名したのは意味がある。目標に向けて、階段を一直線に上がるのではなく、繰り返される円環活動とすることで、自己変容の現実味を赤裸々に捉えることができたからである。生涯に亘り、螺旋階段のように徐々に深化していく継続的な営みである。

また、時間軸として人生やここまでのキャリアなど長く捉えることも、月単位のプロジェクトや今日一日のように短期間での内省に使用することもできた。空間軸としては、大規模な事柄も、日常的なささいと思える出来事にも応用できることが分かった。それはロシアの民芸人形マトリョーシカのように一回りずつ小さな人形の集合体として全体を成しているようであった。つまり自己変容サイクルは、円環構造であり、入れ子構造であると考えられる。

### 7-1. 5段階の自己変容サイクルの特徴

自己変容の過程を、今回の5段階モデルを使用することで、自己の内面深く内省することができる様子が伺えた。「単に過去を振り返るのはまったく違って、何かを呼び起こされました。もやもやするし、すぐには描けなかったけど、今まで振り返ることを避けていた部分も出てきました」、「湧き上がる思いを飾らない言葉として、そのまま言葉にすることができた」、「深く奥底に存在する自己との対話を初めてできた気がする」、「自分と向き合う深さが明らかに変わった」などの感想があった。併せて5段階の自己変容サイクルの特徴として明らかになったこととして2点あった。一つは、固定化されたスナップショットではなく、動的なプロセスとして捉えることができることである。「現時点での自分の状態が、固定化しているのではなく、今まさに変化の中であって、これからも変化して行くものであるという観点からの内省は新鮮で、思わぬところに自分を連れて行ってくれた」という声があった。さらにもう一つは、外からの強いられた誘導ではなく、内部からの自然な誘いがおこることである。「散々コーチングを受けてきたが、コーチの意図や社会的によきものの方向へ誘導する意図を感じることも多かった。このサイクルはもっとオーガニックであった」。深く、動的に、自然に自己との対話が進む特徴があるといえよう。

深い内省は、結果として次の3点をもたらすことになった。1点目として、生きる意味の実感である。ワークショップの参加者は「これまで自分がどんな人生を歩んできたのか、そしてそれにはどんな意味があったのかをかみしめることは深い癒しにつながった」と語った。また「何かを成し遂げなくてはいけないと躍起になっていた時期が懐かしい。生きがいか使命感はもっと近いところにあった」という言葉があった。2点目として、生きる意味の実感は、次なる行動へのエネルギーにつながった。「理想に向かっていくことと、既に満ちていることに気づくこと、両方のバランスの大切さを自然と感じるようになった。これからもトライ&エラーは続く」。3点目として次なる行動に向けた課題の発見である。「生きがいや、やりがいをもって事業に取り組む人たちの存在を知り、私も心が躍るような活動と貢献がしたいと強く感じる」、「個人事業主となり、ともに働くメンバーであっても、自分にとっては契約するお客様という意識と状態をつくることを大切に思えた」、「自分が、会社の中でやりたいようにやって楽しかったように、周りの人にも楽しく仕事をして欲しいと思う。思いを伝えるための言葉を持たねばと気づいた」。

## 7-2. 自己変容における留意点

また、自己変容における留意点も見えてきた。4点ほど挙げておきたい。1点目は、ゆっくり進むことである。早急な劇薬を求めることに中毒気味の人をよく見かける。境遇や経験が人それぞれであるように、人の成長は、それぞれに合ったペースやタイミングがある。素早い向上を良いとする傾向に注意が必要である。自己変容は生涯に亘り、時間を要してなされる過程なのである。2点目は、変容の道のりは、直線的に進むだけではなく、行ったり来たりすることである。後退したり、前進したりを繰り返しながら段々と次の段階が身体に馴染んでいく。後から見ると意

味のある停滞や後退もある。苦しみが次なる契機となることにも見逃してはなるまい。3点目は、好機には果敢に行動することである。機が熟したときは、試してみる、動いてみることで転換が訪れる。よって好機を伺う感度、感じる力も重要となる。4点目は、単純に幸福や成果につながるわけではないことを認識しておくことである。成長、発達の道を歩み、視野が広がり、視座が上がることで、今まで見えなかった影や闇も目に写る。それは決して愉快なことばかりではない。知ってしまったゆえの、背負うべき責務も重くなる。根源的なことや背景や構造に対して疑問が湧く機会も増える。そもそものところまで立ち帰り問い直すことは、大きな変革をもたらす可能性を広げる一方で、既得権益者にとっては不都合なことが多く、深刻な軋轢を生む原因になる。また、本質的であるほど時間もエネルギーも要する。疑いを持たず、言われた通りに猪突猛進した方が、目標達成に邁進でき、目の前の成果につながることは多い。発達が成果をもたらすことの阻害要因になることは、発達が高度になればなるほど起こり得るともいえよう。

## 8. おわりに

今回、不透明な時代における深いレベルの企業家の自己変容について、十牛図を土台に、成人発達理論を援用、ワークショップ及びインタビューをもとに5段階のモデル化を試みた。質の異なる変化、つまり変容を遂げるのは容易なことではない。困難を伴うからこそ、変化する環境にただ対応するにとどまることなく、自分は何者で、どう在るのか、どう在りたいのか、狭い範囲での比較を超えて、広い文脈の中で自己を見出すことが重要だろう。そして、真の自己の体現として、企業家として何を成すか、極めて深いレベルの自覚、内発的に湧き上がる思いが原動力として重要であることを確認することができた。

企業家の研究は、経営学だけに限っても、組織論、戦略論、マーケティング、オペレーション、会計学など、ほぼすべての領域にまたがる。まさに「るつぼ」(高橋、大驛、大月、2023)であり、アントレプレナー・ジャングル (Audretsch, Kuratko, and Link, 2015)といえる。本稿では、企業家の内面について、起業前から遡り、自己変容の道筋を辿ることで、どのように進展していくのかについて考究した。企業家を研究する上で、かなり限定的な範囲に留まったことは否めない。しかし、企業家の内面深くに及ぶ自己変容は、生涯続く深遠な営みであり、企業家研究の根源に関わる重要なテーマであることも確かであろう。企業家精神は、自ら新しい事業を始める人のためだけに限定することなく、多くのビジネスに関わる人々にとっても示唆を与え得る可能性を包含する。いうまでもないが私たちの生活に欠かすことができない多くのサービスは、企業家たちから生み出されたものが少なくない。企業家の研究は、これからの人類の可能性を広げる意味でも重要だと考える。今後も本質的な自己変容のメカニズム解明とその変容を支援する研究を継続したい。

## 参考文献

秋月龍珉, 『十牛図・坐禅儀』, 春秋社, 東京, 1989。  
入矢義高, 『増補 自己と超越』, p. 260, 岩波書店, 東京, 2012。  
上田閑照, 柳田聖山, 『十牛図 自己の現象学』, 筑摩書房, 東京, 2011。  
小森谷浩志, 『協奏する組織 認識力ある主体の観点から』, 学文社, 東京, 2012。  
小森谷浩志, 『ZEN 禅のマネジメント』, 内外出版社, 東京, 2022。  
小森谷浩志, 「内省を中核とした組織開発の可能性 [リフレクションラウンドテーブル

ル]の実践を通じて」, 神奈川大学経営学部『国際経営論集』第27号, pp. 123-143, 2016。  
小森谷浩志, 「今、問い直す企業のマネジメント —新型コロナウイルス感染症を経て—」, 神奈川大学経営学部『国際経営論集』第60号, pp. 9-29, 2020。  
末木文美士, 『思想としての仏教入門』, トランスビュー, 東京, 2006  
鈴木大拙, 『禅とは何か』, p. 93, 角川書店, 東京, 2003。  
高橋徳行, 大驛潤, 大月博司, 『アントレプレナーシップの原理と展開 企業の誕生プロセスに関する研究』, p. i, 千倉書房, 東京, 2023。  
道元, 『正法眼蔵 (一)』, p. 127, 岩波書店, 東京, 1990。  
野中郁次郎, 竹内弘高, 『ワイズカンパニー 知識創造から知識実践への新しいモデル』, p. 397, 東洋経済新報社, 東京, 2020。  
西田幾多郎, 『善の研究』, p. 222, 岩波書店, 東京, 1950。  
山田無門, 『十牛図 禅の悟りにいたる十のプロセス』, p. 145, 禅文化研究所, 京都, 2009。  
Audretsch, David B., Donald F. Kuratko and Albert N. Link, “Making Sense of Elusive Paradigm of Entrepreneurship.” *Small Business Economics*, 45(4), pp.703-712, 2015.  
Chouinard, Yvon, *LET MY PEOPLE GO SURFING*, Penguin Group, New York, 2005 (森撰訳『社員をサーフィンに行かせよう』, p. 96, 東洋経済新報社, 東京, 2007)  
Jantsch, Erich, *The Self-Organizing Universe*, Westview Press, Bolder, 1980 (芹沢高志, 内田恵美訳『自己組織化する宇宙』, p. 162, 工作舎, 東京, 1986)  
Jung, C. G., *ANALYTICAL PSYCHOLOGY:*

*ITS THEORY AND PRACTICE*, Routledge and Paul, Ltd., London, 1968 (小川捷之訳『ユング 分析心理学』, みすず書房, 東京, 1976)

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, *STRATEGY SAFARI: THE COMPLETE GUIDE THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT, 02 EDITION*, FT press, New Jersey, 2009 (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 第2版』, 東洋経済新報社, 東京, 2013)

Schein, Edgar H, *Humble Inquiry The Gentle Art of Asking Instead of Telling*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2013 (原賀真紀子訳『問いかける技術』, p. 18, 英治出版, 東京, 2014)

Schumpeter, J. A. and R. Opie, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, Harvard University Press, 1934 (八木紀一郎, 荒木詳二訳『シュンペーター経済発展の理論 (初版)』, 日経BP社, 東京, 2020)

Wilber, Ken, *SEX, ECOLOGY, SPIRITUALITY*, Shambhala Publications, Boulder, 1995 (松永太郎訳『進化の構造 1』, p. 112, 春秋社, 東京, 1998)

Wilber, Ken, *INTEGRAL MEDITATION*, Shambhala Publications, Boulder, 2016 (門林奨訳『インテグラル理論を体感する』, p. 195, コスモス・ライブラリー, 東京, 2020)

Wilber, Ken, *A THEORY OF EVERYTHING*, Shambhala Publications, Boulder, 2000 (門林奨訳『インテグラル理論』, 日本能率協会マネジメントセンター, 東京, 2019)

Wilber, Ken, *INTEGRAL PSYCHOLOGY*, Shambhala Publications, Boulder, 2000 (門林奨訳『インテグラル心理学』, 日本

能率協会マネジメントセンター, 東京, 2021)

## 謝辞

禅については、特に曹洞宗北アメリカ国際布教総監秋葉玄吾和尚、駒澤大学仏教学部石井清純教授に丁寧にご指導いただいた。