

不透明な時代における組織開発の探求 禪のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして Organizational transformation in unclear stage : Make the most of “Ten cow’s figure”

小森谷 浩 志

要旨

2008年の金融危機、その後露呈した大企業の不振や国家の財政危機、環境、資源、食料、紛争など、グローバルにつながったわれわれに現在、数々の難問がのしかかっている。人類は未解決の難問を抱えつつ、益々不透明で不確実な時代に突入しているように見える。そして、激しい質的な変化のなか、組織や組織で働く人々もまた、変化を余儀なくされている。とはいっても闇雲に反応するだけでは未来は覚束ない。変化の方向性や深さ、速度が適正である必要がある。どちらに向かって変化するのかを定めるには、今自分が何処にいるのか、自己理解が欠かせない。いわゆる自覚が重要である。優れた自覚の方法論として日本には禅がある。今回取り上げる「十牛図」は、十コマの絵柄によって、真の自己への促しを十の境位によって表している、禅門の修行者のための手引きである。本質的な変化、姿形まで変わる、変容を成し遂げるのは至難の業である。変容の道筋について十牛図を援用し、ビジョン共有プロジェクトの事例を元に振り返り、変容の要点を検討した。結果、没頭する、囚われの手放し、遊ぶ、の三点が浮かび上がってきた。

キーワード：

自覚、没頭、手放し、遊び、変化

1. はじめに

急速なテクノロジーの進展と価値観の多様化、そして人口・環境・紛争・貧困など人類としてまだ解決策が見いだせない数々の難題を抱え、現在も、不透明性と不確実性は日々増すばかりである。そのなかで社会、経済環境も質的变化を遂げ、業界そのものの枠組みが変わることも珍しいことではなくなっている。大きな転換期のただ中にいると実感している人も多いと思われる。

先日、自動車業界の今後について話し合っている中で、自動車製造業のマネジャーから次のような話があった。「ガソリン車に比べ圧倒的に部品数が少なく、構造も単純な電気自動車への移行は、新たな新規参入も予想される。そして大手が得意とする、長期にわたる高度な擦りあわせを内包した垂直統合モデルの無力化が進む可能性が十分にある」。

こうした大きな転換は自動車業界に限ったことであるまい。多くの業界でも転換期のなか、今までの強みが弱みに転化したり、保持していたパワーが意味を成さなくなったり、思いもよらない競合が出現したりしている。結果、これまでの考え方や、やり方がまったく通用しないということも起き、少し前まで役に立ったスキルの陳腐化もしばしばである。こうした状況下では、変化に対して無反応なのでも、ただ単に過敏に反応するだけでも、生き生きとした個人や組織でいることはできないだろう。それでは、このような不透明な時代に組織やそこで働く人々がより良い変化を遂げるにはどうしたらよいのであろうか。特に本質的な変化、姿形まで変わる、変容を成し遂げるのは至難の業である。本稿では、変容の手引書ともいえる「十牛図」を取り上げ、日本に古来よりある自覚の方法論としての禪からそのヒントを得たいと考えている¹。

なお本研究は日々実務家として経営戦略の策定、経営理念浸透、組織風土改革など、企業支援を行っている立場を生かし、実践性を加味する目的からも、

1 上田は、鈴木(1997)の「まさに来るべき世界文化に対する東洋からの貢献」という言をとらえ、「東洋人だから東洋的であるのではない。むしろ東洋人である日本人が忘れている在り方」(鈴木:324)の重要性を示唆する。世界がつながるグローバル化の時代、世界に開かれつつ自己の根源に向き合っていることが求められていると言えよう。

不透明な時代における組織開発の探求者のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

方法論としてクリニカル・アプローチ (Schein, 1987) をもとに研究を進める。クリニカル・アプローチとは「人からなるシステムを理解する最良の方法は、それを変えてみようとするものである」というレヴィンの伝統 (金井、2010: 172) を受けるもので、調査対象に積極的に働きかけることで社会現象を実践的に解明する方法である。具体的にはビジョンの描き直しと浸透を通じた組織開発を事例として取り上げることにする。なお守秘義務契約の観点から社名はあげられないことを断っておく。

2. 不透明な時代に組織に求められていること

変化が緩やかな環境下であれば、同じことを繰り返すことは効率を上げることにつながり、「経験の経済」の恩恵にあやかることができる。しかし、変化が激しく先行きが不透明な時代、まず認識しなければならないのは、今までの延長線の考え方や、やり方だけでは通用しないということである。決められたことを決められた通りにそつなくこなすだけでは、何も生まれないのである (海老澤、2012)。そこでは環境に受動的に反応するに留まることなく、内側から湧き上がってくる何かを頼りに環境に働きかける主体性が問われる。個人の思い、意志や信念など主観的で量化が難しい不可視な領域が中核となって行くのである。

例えばインドのタタ・モーターズの小型車「ナノ」は、ラタン・タタ会長が雨の日の夕方、ムンバイの市街にあふれるオートバイを見て、10万ルピーの自動車があれば多くのインド人が雨に濡れずに移動できると思ったことから始まっている (Johnson et al., 2008)。誰もが目にする光景から、独自の観察、洞察が新しい価値や市場を創造したのである。

更には、未体験の事象において、より良き変化のための魔法の丸薬は存在せず、お手軽な処方箋を求めるメンタリティこそが、次なる混迷の誘い水になることも多いのである。より良い未来を拓くには、表面上のテクニックや目新しい手法に次々と飛びつくことではないし、単に既存の考え方ややり方に、新たな知識を付加することに留まっていはいけないと言える。

つまり、不透明な時代に人と組織にとって大切なのは、思考様式の枠組みや

価値観やビジョン、組織文化（Schein, 2010）など奥深いところにあるといえる。目に見えない深いレベルまで入り、まさに幼虫が蛹に、蛹が蝶になるように、大切なことは貫きながらも幾度も自己否定しながら進み続けることに本質があると言える。そのために重要なのは、深い境涯で自分と自組織を見つめることではないだろうか。なぜなら「いかにして自分や自組織をより良き方向に変えていくか」を決めるには、「自分や自組織は一体何であるのか」を深く知る営みが欠かせないからである。

われわれは、往々にして当たり前過ぎて自己に向き合うことを疎かにしがちである。上田、柳田はそうした現状を捉え「自意識は過剰であるが自覚には乏しい」（上田、柳田、1992：17）と喝破する。自意識が勝ると、自分が自分でありながら自分に迷うという顛倒が起こる。一方、企業に目を向けるとグローバルイノベーションや経済性重視の旗印のもと、効率化や均一化、標準化を余儀なくされ自己疎外、自己喪失に陥る現状があるように見受けられる。そうした時、自己の存在を自己に深く問い掛けることで変容の道が拓けてくる²。ここで言う、変容とは、存在にまで関わる、深いレベルのものであり、新しい次元へと進む、新しい自己への目覚めとも言い換えられよう。

例えば、環境への献身的な貢献でも有名なアウトドアメーカーのパタゴニア創業者、イヴォン・シュイナードは、かつて会社が危機に瀕したときに「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（シュイナード、2007：97）」ことで次なる経営を見出して行った。

こうした自己究明のための究極の方法論として、日本人に関わりの深い仏教がある。仏教の一派、禅の修行では「己事究明」が、究極の目標とされている（入矢、2012:260）。己事究明とは、分かっているようで実は分かっていない、事実としての己を探求することである。西田は「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に尽きて居る（西田、2012：221）」とした。今回取り上げる「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禅の修行プロセスを、牛を見失った牛牧人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、どちらに進んだらよいのか探求

2 井筒は東洋哲学の根源をなすのは「自己探求」であり、自己探求は「人間実存の根源的変貌（井筒、2014a：482）」につながるとする。

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

する道標として示唆があると思われる。

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、企業を静態的な分析対象として捉え唯一絶対の解を求めてきた。鴨長明の有名な一節「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず（市古、1989：9）」を待つまでもなく、一見あまり変化していないように見える企業もまた固定的なものではなく、常に変化している。普遍性にこだわり過ぎると、本質を見誤り、複雑な因果関係と偶然性に彩られた、動態的な企業活動を捉えきれない。動態性を捉えるには矛盾にさらされる中、現実に対峙し、そこから本質を見出す姿勢が重要ではないだろうか。原始仏教の思想の中核に諸行無常、諸法無我、一切皆苦、涅槃寂静の四法印がある。最初にある諸行無常とはあらゆるものは時間的に変化し、一瞬間として同じ状態にとどまらないということである（末木、2006：56）。本研究では「すべては変化する」と捉える仏教思想、その極点である禅の視点を取り入れ、十牛図からの示唆を活かし企業行動を動的に論じていくこととする。引き続き、十牛図の概略について論を進める。

3. 十牛図の概略

廓庵禅師によって作られた十牛図は「元来は禅門の修行者のための基礎的手引（上田・柳田、1992：18）」であり、この十コマは、真の自己への促しを十の境位で示している。そして、禅の修行に限らず、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考える。ここで言う牛とは真の自己であり、牧人とはそれを探し求める自己である（上田・柳田、1992：31）。

第一は尋牛、「見失った牛を尋ねる」である。まずは、見失ったという意識が大切である。なぜなら多くの場合、見失っていることに気づけていないからである。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、1992：33）。無自覚の自覚が発点として必要になる。また、そもそもなぜ「牛＝真の自己」を探さなければならないのであろうか。自己がいかにかに生きるかに取り組むには、「自己は何であるのか」を知る必要があるからであろう。この段階は求道心を発して道を求め始めたものの、真の自己である牛はどこにも見当た

らず、どこに向かったらいいのかも分からず、心疲れ果て、途方に暮れ、呆然としている状態である。

第二は見跡、「牛の足跡を見る」である。ここでいう足跡とは釈尊の教え、仏法である。つまり仏法を学び、教えを聞いて見当がついて頭で分かった段階である。しかし、あくまでも知識としての理解であり、まだ体得には至っていない、道理が道理のまま留まっているのがこの見跡の段階である。仏法では「一切の事物は我ならざるものである（中村、1978:49）」という道理が根本にある。これは、「物我一如・自他不二」、合わせて「不二の法門」とも表現され、秋月は「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』（秋月、1989:44）」とする。差別もない、判断もない、万物は根本のところにつながっているという境涯である。

例えば、われわれは思い通りにならないことに怒ることがしばしばある。指示通りに動かない部下や目標に届かない売上、想定より低い評価など枚挙に暇がない。また反対意見を言われた際、自分を否定されたような気持ちになり過剰に反応してしまうこともある。これは自分勝手な思いや囚われゆえに自と他を分けている状態である。我を無くし相手の立場を深く理解した時、自と他を隔てていた垣根が無くなり同じ状況であっても随分と気持ちが楽になるであろう。一方で、頭では理解しているものの体得に至るのは大変でもある。“わかつちやいるけどやめられない”というのが見跡の段階である。

第三は見牛、「牛を見る」である。実物を見たところに大きな進展がある。真の自己の自覚となる。何によって見ることができたのかといえば、「いま・ここ」への没頭であろう。仏教哲学者鈴木という「梅を描くときは梅になる（鈴木、2003:93）」境地であり、三昧によって見えて来る世界である。見えた牛を見失うまいと、必死で追いかける様子が描かれている。身体を駆使して掴みとろうという意思の顕現と見て取れる。道元の『正法眼蔵』「身心学道」には「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、身をもて学するなり」（道元、1990:127）とあり、仏道修行における身体性の重要性が伺える。いわゆる体得であり、頭ではなく体で覚えることで初めて自分のものになるのである。この後、見たものを捕まえ（得牛）、飼い慣らす（牧牛）と次

第に牛との距離が近くなり親密化し、関係性が進展していく。見→得→牧の3段階は狭義の悟りのステップを示していると言えよう。

第四は得牛、「牛を得る」。牛をやっと得るが、縄で無理やり引き寄せ、ピンと張った縄が描かれている。自己と真の自己は、綱でつながれたものの、二者間に相当の葛藤、緊張がある。牧人はうっかりすると牛に引きずられてしまうかも知れない。荒れ狂う牛は、両者統一の難しさ、厳しさを示している。捕まえるまでも大変であったが、捕まえてからも更に質の異なる大変さが待っている。分離から統一へと向かっている一方で、行の持続が求められることも容易に想像がつく。

第五は牧牛、「牛を飼い慣らす」。牛を無理やりつなぎとめるのではなく、飼い馴らす段階である。単に見たものが修行によって、本当に身についていく段階が示され、逃げようとしていた牛が、自然と着いてくる様子が描かれている。緩んだ手綱がそれを象徴している。牛と牧人の二重性は厳然と残っているものの、肯定的調和的二重性（上田・柳田、1992:42）に転化しているのが分かる。ここまで、牧人が牛に働きかける立場から論じてきたが、牛が牧人に働きかけているとの解釈も成り立つことに注意が必要である。つまり、真の自己である牛が、見失ったことを知らせ（尋牛）、迷える自己に対して分かるように足跡を残し（見跡）、一部姿を見せ（見牛）、捉えさせて必死の思いで引っ張り（得牛）、方向性を同じくして導いた（牧牛）ともとれる。双方向性があることを見逃さずに考慮することで見える世界が広がってくることに注意したい。

第六は騎牛帰家、「牛に跨って家に帰る」。牛に牧人が跨り、笛を吹きながら家に帰って行く。牛も牧人も楽しそうである。笛の調が響いて天地とも一体化しているように見える。自己と真の自己の対立、分裂から統一、一体と段階が進んだのである。本来の寄辺への帰郷、必死の努力ではなく、力みなく楽しみながら事が成されていく境位である。

第七は忘牛存人、「牛を忘れ存す」。必死になって探していた牛が居なくなって、人がまどろんでいる。牛に対するこだわり、囚われ、執着が無くなることで牧人と牛との二重性が止揚され、質的に変化した新たな自己が立ち上がっている。現実の自己と真の自己とが一つになった状態である。ここまで第一尋牛から第七忘牛存人までみてきた。自己実現の道筋が段階的に進み、ここで一応

の完成を見たように思える。ここまでは、自己を実現するという向上に目的意識があった。ここからは目的意識も消えてしまう。目的に拘るとこれも執着になる。その執着を手放した段階である。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るという世界である。秋月の言葉通り「目的があり意図があるうちは、まだ本物ではない（秋月、1989：109）」のである。第八からは目的の次の段階に入っていく。

第八は人牛俱忘、「人も牛も俱ともに忘れる」。牛は第七ですでに姿を消し、今度は人も姿を消してしまう。何も絵が描かれていない円相のみが広がる。山田がいう「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、2009：145）」の段階であり、悟りにすら拘らない、囚われない手放した境地といえよう。この境涯を道元禅師は「仏道をならふというは、自己をならふなり 自己をならふというは、自己を忘するなり 自己を忘するるといふは、万法に証せらるるなり（道元、1990：54）」と表現する。仏道体得の道は自己体得の道であり、それは自己をまったく忘れ、自己を忘れるからこそ、自己の枠を超える世界で達する境地なのだと思われる。関連して井筒は東洋的無について「存在の充溢である。それはあまりにも満ちているため、何か限定されたものとして、何か特定のものとして同一化されえない（井筒、2014b：107）」と指摘する。無いからこそ充実していると言えよう。第七で一応の完成をみたわけだが、注意しなければならないのは、完成は停止でもあり、万物は絶え間なく変化するという「諸行無常」の世界観とは反することである。これを天狗禅といい、悟りに腰を落ち着かせるという迷いに陥る（田里、1973：8）ということであろう。

第九は返本還源、「本に返り、源に還る」。川の流れとその岸辺に花咲く木、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」（鈴木、1997：219）の境地である。意図を捨てたとき思わず立ち上がってくる世界である。「色即是空 空即是色」であり、何も無くなったところから次なる新しい世界が始まったのである。道元が詠んだ一首、「春は花夏ほととぎす秋は月冬雪さえてすずしかりけり（松本、2005：14）」は、こうした大自然と一体である境涯を表現しているものだろう。

第十は入躰垂手、「躰（まち）に入って手を垂る」。躰とは街のこと、垂手と

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

は手を差しのべて衆生のために尽くすことであり、俗世間で利他を行わずということである。世間の路で出会う老若二人が描かれている。我と汝の関わりのなかで人助けを楽しむ「遊戯三昧」（秋月、1989：86）であり、自己と他者を分け隔てしない「自他不二」の境地がここに現生する。自己の実現とともに衆生を成仏させる観音の菩薩行であり、「小賢は山陰に遁し、大賢は市井に遁す」という日々の日常生活での実践を旨とする禅の真骨頂であろう。鈴木は仏教の真髓を「智慧と慈悲である（鈴木、1987：15）」とする。智慧を求め、慈悲を実践、展開する姿がここで描かれている。

ここまで十牛図を順に見てきた。十の境位を一言で示すと、①求める、②分かる、③見つける、④捉える、⑤馴らす、⑥依る、⑦手放す、⑧超える、⑨然る、⑩行ずるとなる。迷っていることにすら気づいていない状態から、意識して探し始め、牛を捉える（尋牛～得牛）、執着を手放し飼いならし、牛まで忘れる（牧牛～忘牛在人）、意識を超え自分さえいなくなり、最後は元の場所に戻る（人牛俱忘～入廓垂手）と大きく3つに分けることができる。縦軸を意識：無意識、横軸を固執：無碍とすると、無意識で固執の、見失ったことにすら気づいていない「無覚者」、固執していることを意識している「無知の知」、意識しながらの無碍、「習熟者」、最後は意識せずとも無碍になっている「自由自在人」と四領域に整理できる(図1)。そして十の境位は、自己の実現を超えて、他者の実現、社会の実現にまで及ぶのである。境位を進むには、まずは強く求め没頭することであり、執着を手放すことで転換を迎え、その後は遊ぶように楽しむことに核心があることが分かった。

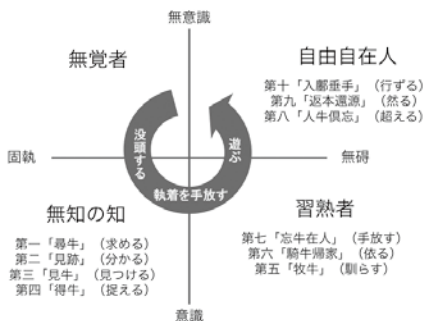


図1 「十牛図」の四領域進展モデル

4. 十牛図の応用

引き続き中堅企業におけるビジョン共有プロジェクトの事例を取り上げ、十牛図から組織変容の道程を考えていく。創業10数年、上場も果たし、業界内でも独自の立ち位置で評価されるようになったA社。しかし、社長には「何かがおかしい」という違和感があった。

会議では整ったプレゼンはあるものの、昔あった侃侃諤諤の激しいやりとりはめっきりなくなった。企画の提案数は減り、画期的な新商品もここ数年出ていない。安定指向の社員が増えたようにも感じる。何より自部門のことはやるが他部門のことに無関心な態度が気がかりであった。「チャレンジしろ、もっととがれ」といくら言っても笛吹けど踊らずの社員に対する憤り、空回りしている自分に対する焦りもあった。

そこで社長は経営会議で「立ち返る軸としての理念をもとに、これからどうなりたいのか、どうしたいのか、ビジョンを皆で作ってもらえないか」と投げかけてみた。社長の肝煎りでプロジェクトが立ち上がることに決まった。役員たちですら本音ベースでは、漠然とした危機感はあるものの、ビジョンと言っても絵に描いた餅になるのではという懸念が半数を占めた。この段階では言われたからやるという状態であった。

状況が変わったのは、新入社員の大量離職を目の当たりにしたことだった。「問題意識をもち、志が高い若者から辞めている」という人事役員の発言に、役員会議の空気が一変した。ここで役員の合宿が組まれた。森の中にある会場で一人になって自分に向き合うことと、向き合って感じたことや気づいたことの共有を繰り返した。このときガイドとしたのは十牛図と「自分の存在に深く入る→根源から湧いてくる思い→力強い進歩が立ち上がる」を基本とするモデルであった。

心静かに坐り、深く呼吸をすることを繰り返し、自分のなかにある障害を知り、囚われを手放すことを試みた。合宿をきっかけに役員間で「自己理解とともに相互理解が劇的に深まった」ことにより現状が自分事として共有され、プロジェクトも本格稼働し始めた（「①尋牛 求める」）。プロジェクトメンバー

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

もミーティングを繰り返した。そこではすぐに打ち手や手法にいかず、まず自分と自分たちの存在を問うことを大切にした。このプロジェクトに取り組んでいる自分と自分たちは何を大切に、何を成し遂げたい存在なのか繰り返すことで互いの理解を深めることができた。

まずは、現状の把握とともにビジョンに関する他社の事例も勉強し、行動に向け意識が醸成されてきた（「②見跡 分かる」）。社員やOB、取引先など、わが社らしいエピソードのヒアリングを開始した。エピソードを聞くことで分かってきたのは、実は自分たちの予想以上に仕事に対して熱いものをもっている人がいるし、健全な危機感をもち、「閉塞感を何とかしたい」という思いをもっている人が少なくないという発見であった（「③見牛 見つける」）。また、プロジェクトメンバーたちが自社への惚れ直しができたことも大きな変化だった。とはいえ、まだ熱はプロジェクトメンバー内に限られたものであり、社内での納得感は低い状態だった（「④得牛 捉える」）。

その後、エピソードのヒアリングはさらに続けられ、多くの人が、わが社を語ることになった。語ることでわが社を見つめ直す人が増え、会社に対する思いが熱となってメンバーだけのものから徐々に広がりを見せてきた。

この流れをさらに広げるためにエピソードを映像化して、全社共有会をやるという提案がプロジェクトメンバーから役員会へ上げられた。今まで全社員を集めてのイベントは、少人数だった創業期を除けば行われておらず、全社共有会に後ろ向きの役員もいた。「日常の業務を止めてまでやることなのか」という意見であった。しかし、印象深かったのは「どうなるか分からないけど、こいつら（プロジェクトメンバー）を信じてやってみよう」という腹決めともいべき、ある役員の一語であった。全社共有会を経て、各部門に分かれてのビジョン会議が幾度かなされた（「⑤牧牛 馴らす」）。自分として、自部門としてビジョンを描き、それに向け何をするのかがより具体化され、行動が始まった。「大変だけど楽しい」、「ここまでのめり込んだのは何時だったろうか」との言葉がプロジェクトメンバーからあった（「⑥騎牛帰家 依る」）。そして、次第にプロジェクトメンバーから各部門現場での動きへと主導が移行した。例えば、商品開発部からは、新しいサービスに向けオープン型の開発を取り入れることになった（「⑦忘牛存人 手放す」）。

今後A社では、日常の会議や商品開発、採用や育成なども含めビジョンとそこからの行動を皆の当たり前のものにしていくこと（「⑧人牛俱忘」超える）。さらにはそこから社外に向けては新しい製品やサービス、社内に向けては習慣や制度が生まれ（「⑨返本還源」然る）、次につなげようという育成や世代継承への意識の醸成に向けて歩を進めようとしている（「⑩入麩垂手」行ずる）。道のりはまだ遠いものの、プロジェクト実施前の閉塞感とは明らかに違う活気ある雰囲気が出てきた。

5. さいごに

ここまで、すべては変化するという世界観をもつ仏教思想の視点を取り入れ、「十牛図」を援用、過去の延長線上では通用しない不透明な時代における組織開発について検討してきた。変化には困難を伴う。特に、不透明な社会状況のなか「目の前の業績と長期の人材育成」、「顧客対応と社内調整」、「メンバーの多様性と足並みの一致」など矛盾と混沌に向き合う宿命をそもそも背負っている組織をより良い方向に導いていくのは至難の業である。とはいえ、日々組織開発に関わっている者としてはっきりいえるのは、人は幾つになってもその認識を深めたり広げたりすることは可能だし、閉塞感が蔓延した組織でも土壌を豊かにし活性化していく糸口はあるということである。

ただし、変化は外発的ではなく、自分が何者で、どう在るのか、真の自分の体現として何を成すのか、極めて内発的に湧き上がる思いが求められることが確認できた。生命の特質を活かした内なる思いや、信念に基づく洞察や創造が求められる。内なる世界に鋭敏になる、自覚の方法論「十牛図」からの示唆は大きいと言える。自らの源泉に触れることで進むべき方向性も見えてくるのである。その際、まずは没頭し、次に執着を手放し、最後には苦しさも含め楽しみ遊びにできる思いきりが鍵となることが分かった。常に移り変わる諸行無常の世界では、変化は危うきでもある一方で、自ら変えていけるという未来に向けた可能性であることが見えてきた。

十牛図の最後は「入麩垂手（俗世間で利他を実践する）」である。ここでは、第一の「尋牛（見失った牛、つまり真の自分を求める）」と同じ街並みの光景

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

が広がっている。理想郷はどこか遠くにあるのではなく、当たり前と思っていた日常こそが恩恵であり奇跡そのものであったという深い気づき、見る側の囚われからの解放、認識の転換があるからこそ生まれる世界である。それは自と他、観察する側と観察される側、やらせる側とやらされる側などの二項対立、二項分離した世界を超えたものである。自らの囚われから、自分で作ってしまった狭い範囲の枠組みを超えた世界が広がる。

この超越こそが、究極的な気づきであり目覚めといえるであろう。自他を超えた世界、利他行を義務的にしなければならないのではなく、強制的にやらされるのでもなく、遊ぶように、悠々とやっていく境地である。決して平易な道ではないが、探究を続ける姿勢こそが目覚めなのであろう（小森谷、2014）。

「私の見立てでは、日本はアメリカ病にかかっている。日本はアメリカに学ぶべきではない。日本は日本の本質に学ぶべきである」。これは2013年経営学の泰斗ミンツバークを日本に招聘したときに、日本のビジネスパーソンへメッセージをお願いした際、発せられた言葉である³。また井筒は「現代に生きる日本人が、東洋哲学的な主題を取り上げて、それを現代的意識の地平において考究しさえすれば、もうそれだけで既に東西思想の出会いが実存的体験の場で生起し、東西的視点の交錯、つまりは一種の東西哲学がひとりでに成立してしまう」（井筒、1991：414-5）と指摘する。東洋思想を活かした経営の探求は、東洋の地にあって西洋の影響を色濃く受ける世界に向けた日本の使命といえるのかも知れない。

最後に本研究の今後の課題について述べる。事例企業について未だプロジェクトは進行中であり更なる追加の検討が必要である。特に禅の十牛図の観点の枠組が定量的に意味のある成果につながるかは緒に就いたばかりである。今後は更なる事例も含め情報を収集、詳細に検討していきたい。

3 2013年2月19日。東京で行ったフォーラムにて。

参考文献

- 秋月龍珉（1989）『十牛図・坐禅儀』春秋社。
- 市古貞次校注（1989）『新訂 方丈記』岩波書店。
- 入矢義高（2012）『増補 自己と超越』岩波書店。
- 井筒俊彦（1991）『意識と本質』岩波書店。
- 井筒俊彦（2014a）『井筒俊彦全集 第八巻』慶応義塾大学出版会。
- 井筒俊彦（2014b）『禅仏教の哲学に向けて』野平宗弘訳、おねうま舎。
- 上田閑照・柳田聖山（1992）『十牛図』筑摩書房。
- 海老澤栄一（2012）「経営における“つながり”の機能—その対象、現実、方向」、
『経営教育研究』Vol.15 No.1、17-28
- 金井壽宏他（2010）『組織エスノグラフィー』有斐閣。
- 小森谷浩志（2012）『協奏する組織』学文社。
- 小森谷浩志（2014）「十牛図から学ぶ組織開発」、『企業と人材』Vol.47
No.1015、42-6。
- シュイナード、イヴォン（2007）『社員をサーフィンに行かせよう』森摂訳、
東洋経済新報社。
- 鈴木大拙（1987）『禅』筑摩書房。
- 鈴木大拙（1997）『東洋的な見方』岩波書店。
- 鈴木大拙（2003）『禅とは何か』角川書店。
- 田里亦無（1973）『道元禅入門』産業能率大学出版部。
- 道元（1990）水野弥穂子校注『正法眼蔵（一）』岩波書店。
- 中村元（1978）『ブツダの真理のことば 感興のことば』岩波書店。
- 西田幾多郎（2012）『善の研究』岩波書店。
- 松本章男（2005）『道元の和歌』中央公論社。
- 山田無文（2009）『十牛図』禅文化研究所。
- Johnson, M. W., C. M. Christenhsen, and H. Kagerman(2008)“Reinventing
Your Business Model” Harvard Business Review Dec : 51-9.
- Schein, Edgar H. (1987) The Clinical Perspective in Fieldwork, Newbury

不透明な時代における組織開発の探求禅のテキスト「十牛図」からの示唆を活かして

Park.

Schein, Edgar H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc. (梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房)