



日々の仕事を通じて「社会貢献」と「社会変革」をめざす人々を「社会起業家」と呼ぶ時代が到来する。たとえ営利企業に所属していようと、高い志と使命感を持ち、知的プロフェッショナルとしての力を身につけるならば、社会起業家として活躍することができる。「すべての人々が社会起業家になる時代」と語る田坂広志教授の「社会起業家論」初回講義の模様をお送りする。

## 営利企業に属していても社会起業家になれる

欧米において「社会起業家」とは、自立型NPOやソーシャル・ベンチャーを設立して活動する人々のことを指しますが、この講義においては、社会貢献や社会変革の志と使命感を持ち、事業の革新や新事業の創造に取り組む人々を、広義の「社会起業家」と呼んでいます。従って、大企業、ベンチャー、政府、自治体、学校、病院、個人、いかなる立場にあっても、社会起業家として活躍することができるのです。なぜなら、我が国において「働く」とは「はた」(傍)を「らく」(楽)にすること。すなわち、日本では、すべての労働が、世のため、人のためのものだと考える文化があり、労働観の根本に、すでに社会起業家の精神が内包されているからです。そして、我が国においては、「企業は本業を通じて社会貢献する」との思想があり、事業を「営利追求事業」と「社会貢献事業」

に分ける文化もありません。その意味で、日本において社会起業家とは、特殊な人材ではない。すべての人が社会起業家としての働き方ができるのです。本講義の目的は、その意味における社会起業家としての生き方と働き方を学ぶことです。しかし、そのためには、単に「一つの専門知識」を学ぶのではなく、「垂直統合した智慧」を学ぶ必要があります。すなわち、思想、哲学、世界観、歴史観から始まり、ビジョン、戦略、戦術、技術、心得、さらには、人間学、人間力と呼ばれるものまで「垂直統合」して学ぶ必要があるのです。それが、この講義の特長といえます。仕事というと、知識や技術だけで行えるものだと錯覚しがちですが、本当に良い仕事を成し遂げるためには、知識や技術を超えた智慧や心得、さらには、深い思想や哲学、世界観や歴史観、死生観や人生観が求められます。本講義のシラバスは、その考えのもとに組まれています。

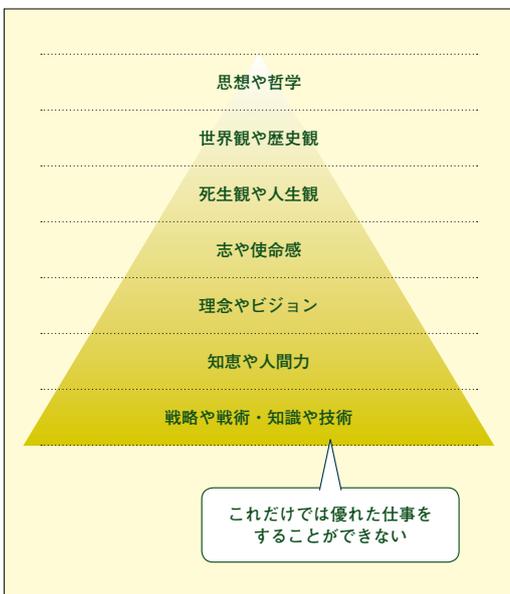
## 「知識が価値を失っていく社会」で活躍するためには

では、社会貢献と社会変革という高い志と使命感を抱いた社会起業家が、最初に理解すべきことは、何か。あえて逆説を申し上げるならば、「志と使命感だけでは、世の中を変えることはできない」。その厳しい自覚です。すなわち、我々が真に社会起業家をめざすならば、まず、日々の仕事を高度なレベルで成し遂げていく「プロフェッショナル」としての力量を身につけなければなりません。特に、これからの「知識社会」においては「知的プロフェッショナル」としての高度な能力が求められます。では、「知識社会」とは何か。これも逆説を申し上げます。「知識社会」とは、「知識が価値を持つ社会」ではなく、「知識が価値を失っていく社会」にほかなりません。なぜなら、ネット革命によって「言葉で表せる知識」は、社会全体で容易に共有される

ようになったからです。かつて世の中には、「物知り」「博覧強記」といった褒め言葉がありました。が、今では死語です。パソコンや携帯電話があれば、誰でも容易に専門知識や最新知識を入手できる時代であり、また、手に入れた知識も、すぐに陳腐化してしまう変化の激しい時代です。こうした時代においては、単に専門知識を身につけ、専門資格を持っているだけでは、「知的プロフェッショナル」として活躍することはできません。

### 垂直統合された力とは

仕事とは、専門的な知識とスキルなどの技術だけで行えるものだと錯覚しがちですが、優れた仕事を成し遂げるためには、志や使命感、理念やビジョン、智慧や人間力、さらには、その奥に、深い思想や哲学、世界観や歴史観、死生観や人生観が求められます。



## 「職業的な智慧」の修得法を身につけよう

プロフェッショナルにとつて、もとより「専門的な知識」は必要です。しかし、それを身につけただけでは、労働市場で「求められる人材」になれるだけです。知識社会において「活躍する人材」になるためには、これに加えて「職業的な智慧」を身につけなければなりません。スキルやセンス、テクニクやノウハウと言われるものです。例えば、弁護士。司法試験に合格したのでから、誰もが、ある水準の「専門的な知識」は身につけています。しかし、弁護士として活躍するためには、その専門知識だけでは不十分です。

ある日、ある弁護士事務所に、一人の顧客が相続の問題を抱え、慌ててやってくる。話の内容は興奮気味で、要領を得ない。しかし、活躍している弁護士ならば、短時間のうちに、次のように問題を整理してみせるでしょう。

「今のお話は、法律的には三つの問題があります」「分かりやすく言えば、こういうことです」「これを解決するには、二つの法廷闘争の戦術があります」「そのためには、事前に先方の弁護士と下交渉をしたほうがよいでしょう」。こうした能力は、司法試験での「専門的な知識」の勉強では身につけるこ

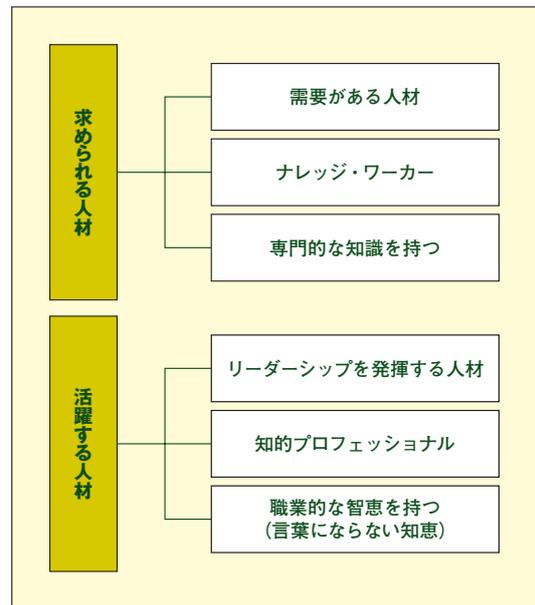
とのできない「職業的な智慧」と呼ばれるものです。混乱する話の中から要点を把握する力。問題を整理し、素人にも分かりやすく説明する力。相手弁護士との交渉力。いずれも、書物では学ぶことができず、体験によって学ぶしかないスキルやノウハウです。

まず、この講義で伝えるのは、こうした「職業的な智慧」の修得法です。

### 智慧の本質は「技術十心得」

しかし、「職業的な智慧」とは、実は、スキルやセンス、テクニクやノウハウなどの「技術」だけではありません。その奥には、マインド、ハート、スピリット、パーソナリティと呼ばれる「心得」があるのです。心構え、心の置き所、心の姿勢と呼ばれるものです。実は、この「技術」と「心得」が一つになったものが「智慧」なのです。

なぜなら、「技術」だけでは「スキル倒れ」に終わるからです。例えば、「ブレゼン」。パワーポイントでの資料の作り方、ブレゼン中の動作、発声方法といったスキルやテクニクは十分に身につけたのに、なぜか、それを聞く顧客の気持ちをつかむことができない。優秀な若い人に多く見られる過ちです。それは「心得」が伴っていないからです。例えば、顧客に対する「操作主



### 「求められる人材」と「活躍できる人材」の違い

求められる人材とは、労働市場で需要があり、専門的な知識を持つ人を指す。活躍できる人材とは、必要な専門知識に加えて、言葉にならないノウハウやセンス、つまり職業的な智慧を身につけている。専門的な知識があるだけでは、その仕事を行うのに必要条件を満たしただけであり、活躍できる人材になるとは限らない。

顧客との打ち合わせを反省

ライバル社の話が出たとき、先方の課長の表情は…

技術の説明をしたとき、先方の部長の表情は…

### 経験から智慧を学ぶ「反省」の技法

「反省」とは、一つの経験を、直後に心の中で追体験し、失敗や問題など、何が起こったのか、なぜそれが起こったのかを深く省みることです。この反省の習慣を持つことによって、自然に職業的な智慧が身につきます。

義」。「買わせてやろう」「売りつけてやろう」「教えてやろう」という、一種の傲慢さが透けて見えるからです。すなわち、たとえ優れたスキルを持っていても、その奥に顧客を大切にしているというマインドがないと、「スキル倒れ」になってしまうのです。

### 「反省」と「感得」

#### 「経験」から智慧を学ぶ技法

では、どうすれば「職業的な智慧」を修得することができるのか。

まず理解するべきは、それは、「書物」や「学校」では決して学べないものであり、「経験」と「人間」からしか学べないということです。

では、「経験」から智慧を学ぶにはどうすればよいか。それには二つの技法があります。一つは「反省」です。これは、ある「経験」から学んだ智慧を言葉によって確認し、それを「体験」にまで高める技法です。今経験したことをそのまま終わらせず、それを振り返り、追体験しながら、そこで何が起こったのか、なぜそれが起こったのかを深く省みる。それが反省です。

例えば、営業において顧客の心を感じ取る力。それは優れた智慧ですが、それを身につけるにはどうすればよいか。営業の帰り道に、上司や同僚と、今の営業の場面で起こったことを回想

## 知識社会で活躍するには「言葉で表せぬ智慧」が必須

しながら、深く考えることです。

例えば、「当社が技術の説明をしたとき、先方の部長が首をかきあげた。あれは、当社の技術のどこに疑問を持ったからだろうか」「発注の話のとき、ライバル社の名前が出たが、あのときの課長の表情は、もう発注先を決めた表情だっただろうか。こうした形で、先ほどの営業の場面を追体験し、徹底的に反省をする習慣を身につけると、自然に、相手の心を感じ取る深い智慧が身につけていきます。また、この「反省」の技法を身につけることによって、同じ経験をしても、そこから何倍もの智慧をつかむことができるようになっていくのです。

「経験」から智慧を学ぶもう一つの技法は、「感得」です。これは、頭で学ぶのではなく、心の奥深くで感じ取るということなのです。なぜなら、我々が経験から智慧をつかむ瞬間には、感動、感銘、共感といった形で、我々の心が大きく動くからです。「なるほど!」「そうか!」「これか!」とひびきを叩くよ

うな気持ちになります。このとき、我々は、智慧をつかんでいるのです。優れたプロフェッショナルは、例外なく、こうした感動する力を持っています。

逆に、妙に冷静な人は、この「感得」ができません。これも優秀な若い人にも多いのですが、体と心でつかむべき智慧を、頭と知で理解しようとするのです。感動や共感する力の無い人は、しばしば、こうした落とし穴に陥ります。

### 「私淑」と「傾聴」

#### 「人間」から智慧を学ぶ技法

では、「人間」から智慧を学ぶには、どうすればよいか。これにも、二つの技法があります。

一つは、「私淑」です。私淑とは、誰か優れたプロフェッショナルを、心の中で師と仰ぎ、その人物から智慧を学ぶことです。

しかし、そのとき大切な心得があります。昔から「師匠とは同じ部屋の空気を吸え」といいますが、達人の力量とは、人生観、人間観、リズム感、バ



# 「働きたい」の原点は 社会への貢献である



ランス感覚など、多くの力量が統合された全体的なものであり、スキルや技だけをまねすることはできないのです。

例えば、企画会議において、参加者のアイデアをうまく引き出す課長がいます。しかし、この課長と長く一緒に仕事をすると、この課長の力が、単に会議のスキルだけでなく、この課長の個性、例えば、「人柄の温かさ」や「心配りの細やかさ」があつてこそ発揮されている力であることが分かります。従つて、もし若い人が、プロとしての腕を磨きたいならば、職場において「師匠」を見つけ、「私淑」することが不可欠です。このとき、師匠と仰ぐ人は、営業でも、企画でも、何か一つ、優れた力を持っているならば良い。その一芸を学べば良いのです。

「人間」から智慧を学ぶもう一つの技法は、「傾聴」です。師匠の話を深

く耳を傾けて聴く力です。この傾聴力を持つている人には、誰もが、自然に「大切なことを教えてあげたい」という気持ちになるのです。

この傾聴力は、相手に対する深い興味や共感の心を持つことによつて自然に生まれてきます。逆に、相手に共感することなく、ただ表面的に「はいはい」と相づちを打っているだけの人には、教えてあげようという気持ちが生まれてきません。こうした人は、師匠や先達から貴重な智慧を教えてもらう機会を、みすみす逃しているのです。

## なぜ、「社会起業家」を めざすのか

このように、「知的プロフェッショナル」としての職業的な智慧を身につけることによつて初めて、我々は、「社会起業家」として、社会貢献や社会変

革を実現していくことができるのです。では、なぜ、我々は「社会起業家」をめざすのか。

それは、その働き方こそが、本当の意味での「働きたい」や「働く喜び」を得る道だからです。「働く」とは「傍を楽にすること」、すなわち、周りの人々を幸せにすることであり、世の中を良くすることです。だから、社会起業家は、大きな「働きたい」や「働く喜び」を感じることができなのです。では、「働きたい」を感じるためには、何か「大きな仕事」を成し遂げなければならぬのか。そうではありません。そのことを教えてくれる寓話があります。「二人の石切職人」という話です。

旅人が、ある町を通りかかりました。その町では、新しい教会が建設されているところであり、その建設現場では、二人の石切職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切職人に聞きました。

「あなたは何をしていますか？」  
すると、その石切職人は、不愉快そうな表情を浮かべ、こう答えました。  
「この炎天下、このいまましい石と悪戦苦闘しているのさ」

そこで、旅人は、もう一人の石切職人に、同じことを聞きました。  
すると、その石切職人は、表情を輝かせ、こう答えたのです。

「ええ、いま私は、多くの人々の心の安らぎの場となる、素晴らしい教会を創っているのです」

「どのような仕事をしているか」。それが仕事の価値を定めるのではありません。「その仕事の彼方に何をみつめているか」。それが、我々の仕事の価値を定めるのです。そのことを、この寓話は教えてくれます。

従って、日本における社会起業家とは、いかなる組織に所属しているか、いかなる分野で働いているかにかかわらず、その「仕事の彼方」に、世のため、人のためになる何かを見つめ、働く人々のことにほかなりません。

「ライフ・ワーク」という言葉です。我々が一生懸命に働くのは、なぜかそれは、自身の収入や地位を向上させるためだけではない。このささやかな人生において、世の中に、良き仕事を残したい。その仕事を通じて、世の中を、少しでも良きものに変えたい。そう願うから、我々は、重荷を背負い、一生懸命に働くのでしよう。

いずれ、一瞬の人生。その一度限りの人生において、何を残すのか。どのような生き方を残すのか。この人生の最期に、一つの道を振り返るとき、そこに我々は、何を見るか。心の奥にささやかな志と使命感を抱き、素晴らしい仲間と巡り会い、力を合わせて良き仕事を成し遂げ、互いに人間としての成長を求め、歩んだ。振り返ったとき、その思い出が心に残るならば、それは、素晴らしい社会起業家としての歩みなのでしよう。

「ライフ・ワーク」という言葉です。我々が一生懸命に働くのは、なぜかそれは、自身の収入や地位を向上させるためだけではない。このささやかな人生において、世の中に、良き仕事を残したい。その仕事を通じて、世の中を、少しでも良きものに変えたい。そう願うから、我々は、重荷を背負い、一生懸命に働くのでしよう。

## シラバス解説

■担当教員名	田坂 広志	
■講義名 (和文)	社会起業家論 I	■講義名 (英文) Social Entrepreneur I
■講義目的	社会起業家が身につけるべき思想、ビジョン、戦略、技術、心得、人間力、志を学ぶ	
■講義要旨	下記を参照	
■講義の進め方 全15講	<p>[第1講] 「暗黙知」を掴むための「講義の心得」</p> <p>[第2講] 社会起業家がめざすべき「知的プロフェッショナル」</p> <p>[第3講] 21世紀の世界が直面する「地球規模の5つの問題」</p> <p>[第4講] 21世紀に求められる「知のパラダイムの転換」</p> <p>[第5講] 社会起業家が学ぶべき「生命論の思想と哲学」</p> <p>[第6講] 社会起業家が学ぶべき「ネット革命のビジョン」</p> <p>[第7講] 社会起業家が学ぶべき「複雑系市場の新たな戦略」</p> <p>[第8講] 社会起業家が学ぶべき「複雑系のマネジメント」</p> <p>[第9講] 社会起業家が学ぶべき「暗黙知のマネジメント」</p> <p>[第10講] 社会起業家が身につけるべき「マネジメントの思想」</p> <p>[第11講] 社会起業家が身につけるべき「決断力と言葉の力」</p> <p>[第12講] 社会起業家が身につけるべき「企画力と営業力」</p> <p>[第13講] 社会起業家が身につけるべき「仕事の思想」</p> <p>[第14講] 社会起業家としての働き方「7つのスタイル」</p> <p>[第15講] なぜ、我々は「志」を抱いて生きるのか</p>	
■教科書等：指定図書、参考図書、参考URLなど	田坂広志著 / 『生命論パラダイムの時代』『複雑系の知』『これから市場戦略はどう変わるのか』『これから日本市場で何が起るのか』『これから何が起るのか』『複雑系の経営』『企画力』『営業力』『これから働き方はどう変わるのか』『未来を拓く君たちへ』	
■評価について：評価方法・基準など	平常点、出席点、レポート評価	
■その他：特に留意する事項など	第1回講義で説明する	

変化の激しい時代において、未来を予見するためには、いかなる思想や哲学が求められるのか。生命論的思想に基づき、ヘーゲルの弁証法、複雑系の科学などの実践的活用方法を述べます。

「生産者と消費者の区別が消える」「知識が価値を失う」「良い商品が売れない時代が到来する」など、ネット革命とウェブ2.0革命によって市場と社会に起こる変化の本質を洞察します。

社会起業家をめざす個人が、いかなる思想と力量を身につけるべきかを述べます。決断力、言葉の力、企画力、営業力、そして、労働観とマネジメント観、最終講では、社会起業家が抱くべき「志と使命感」について語ります。