野中郁次郎の 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

文／勝見 明

**知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。
知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、
その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。
本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の
取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、
それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。**

第35回 シブヤ大学

渋谷の街を丸ごとキャンパスにする！ネットワーク型大学を仕かけた28歳の挑戦！

この旗が立つと、そこが大学になる

「〝遊〟の字は氏族の旗を掲げ、未知の世界を旅する姿を表す」

漢字学の泰斗、亡き白川静博士は自身が最も好んだ「遊」の原義をこう説いた。同じところに留まらず、自在に動く。「学問は遊びである」とも常々語ったという。

「遊ぶのがいちばん楽しい街は、学ぶのがいちばん楽しい街になれる」

その「大学」の設立趣意書は自らの精神をそう謳う。ある意味で「遊」の本質を突いているのかもしれない。校舎も、教室も、特定の教員も学生もいない。東京・渋谷の街を丸ごとキャンパスにし、誰もが先生にも生徒にもなれる。表参道ヒルズも、青山ブックセンターも、タワーレコードも、そこに大学の旗を立てれば、その時、そこが教室になる。緑色が目を引くその旗には白抜きでこう書かれている。

「シブヤ大学（SHIBUYA UNIVERSITY NETWORK）」――ネットワークとしての大学。

ある土曜日、1日の授業を追った。午前10時。京王線幡ヶ谷駅から徒歩5分。福祉施設などが入る総合ケアコミュニティ・せせらぎの裏庭に旗が立った。たき火のまわりに土器が並べられる。「縄文時間」と題した土器づくりの授業だ。講師は脱サラ後、大工仕事などで生計を立てながら独学で土器づくりを習得した自称、縄文人見習い。参加者は20～30代を中心に十数人。ホームページの案内から誰でも申し込みができる。土器は焼き上がるまで5時間。中抜けして住宅街を歩き、代々木上原へ。

午前11時過ぎ。区立上原社会教育館2階の料理室で「余り野菜で簡単郷土料理」の授業が始まっていた。「もったいない」の精神を世界へ広めるキャンペーンに参加する伊藤忠商事と提携した、MOTTAINAI学科の授業だ。これまでマイ箸づくり、天ぷら廃油で走るバスツ

アーなどが行われた。今回はゴミを出さない料理シリーズの1つ。やはり20～30代の参加者約30人のうち、男性が3分の1を占めている。和気あいあいで家庭科の授業のようだ。

1階の音楽室をのぞくと、「はじまりの音」と題した雅楽の講義と実演の最中だった。講師はプロの演奏家。伝統芸能もシブヤ大学の授業になると、新鮮に感じるのだろうか。

早大ラグビー部出身 商社を二年半で退社

地下鉄に乗り、表参道の青山ブックセンターへ移動する。奥の洋書売場の棚を移動したスペースに並べられた40脚の椅子はほぼ満席だ。午後1時、「コミュニケーション・クリエイティブ学科」の授業が始まる。テレビCMなどを手がける人気ディレクター箭内道彦の事務所がサポートする学科だ。クリエイティブ（創造的）の意味を日常のコミュニケーションの中でとらえ直す。日記、年賀状、携帯メールなどを題材にした授業は断トツの人気で、募集開始から1、2分で満員になるという。この日は、人気カルチャー誌『Tokion』編集長のトークショーだった。

この後の講義は古陶器で有名な戸栗美術館（松濤）での古伊万里鑑賞、環境系の本を扱う書店クルックライブラリー（原宿）での紋切りワークショップ（江戸時代の紙切り遊び）の2コマがあったが、縄文土器の出来を見に、再び幡ヶ谷へ。たき火から取り出された土器は予想以上の焼き上がりで、参加者も満足気だ。

午後6時30分。渋谷パルコ近くの区役所分庁舎の一室を借りた「職員室」に、運営メンバーやボランティアスタッフが続々と集まってきた。反省会が始まる。その中心に身長180センチを超えるがたいの大きな青年がいた。「学長」を務める左京泰明だ。28歳。早稲田大学ラグビー部から住友商事へ、しかし、2年半で退職。「自分の旗」を心に掲げ、未知の世界へ踏み出したこの青年の奮闘がなければ、シブヤ大学は生まれなかった。その生き方はネットワークとしての大学のあり方と重なる。プロセスをなぞってみたい。

左京の人生の歯車は大学時代、部の主将に選ばれたときに大きく動き始める。ラグビーの盛んな福岡県で小学5年からボールを抱え、地元進学校東筑高校から一浪して第二文学部へ。無名でも同じスタートラインに立てる早大ラグビー部に憧れ、他は受けなかった。非レギュラーながら4年次には投票をもとに主将に。折しもサントリーラグビー部の中心選手だった清宮克幸が監督就任。その言葉に驚きを覚えた。左京が話す。

「『自分たちのミッションはラグビーを通じて世の中に夢や感動や勇気を与えることである』。勝ち負けばかり考えていた僕には、目からウロコでした。試合で各地を回るとどこでも大歓迎され、喜んでもらえます。自分たちが社会とどうかかわっているか、主将になって初めて自覚できた。卒業後はラグビーを仕事に置き換えて、社会のためになることをしたい。そう思い始めました」

ラグビーと就職活動、2つ同時にできない「不器用」な左京は就職留年して03年、住友商事へ入社。経理部を希望した。仕事で実力をつけたい。海外へも行きたい。経理は将来役に立つはずだ。そう考えての選択だった。

入社当初は早く評価を得ようと遮二無二頑張った。スポーツしか能のない人間とは思われたくない。早朝出勤。資格を取ろうと土日も勉強。しかし、1年経ち、2年目に入って焦りが多少なりとも自信に変わり、「組織のルール」が見えてくると、先行きがある程度読めるようになった。

本当はどんな仕事をしたかったのか。疑問がわき始めたころ、ケニア出身の女性環境保護活動家でノーベル平和賞受賞者ワンガリ・マータイが始めたグリーンベルト運動を知る。植林活動を事業として成立させ、貧困層の自立を促す。社会貢献と経済活動を両立させるあり方に強く引かれた。日本でも坂本龍一らアーティストがapバンク（有望な環境事業に低利で融資する）を立ち上げるなどの動きが出ていた。

「社会の動くベクトルが自分の中でしっくりきて、僕自身の目指すベクトルが見えてきました」（左京）

ある日、若手IT起業家が学生向けに開いたワークショップを手伝った際、いわれた言葉が背中を押した。将来役立つと思って経理の仕事をしても何の価値もない。経理は専門家に聞けばいい。それよりすぐに動くべきで、動きながら学べばいい。その2日後、左京は上司に退社の意思

シブヤ大学学長
左京泰明氏

「学んだ後と前とで自分が変わる。その経験に価値があるんです」

シブヤ大学の授業例（テーマ、講師、開講場所）

【環境】
「森」をつくる
明治神宮の森で
どんぐり拾い
井梅江美＝NPO法人
「響」事務局長
明治神宮の森

【芸術・表現】
表現という自由
一青窈＝アーティスト
アラキミドリ＝アーティスト
タワーレコード渋谷店
「STAGE ONE」

【学食】
学食に行こう!
01 カレー編
水野仁輔＝「東京カリ～番長」調理主任
ケアコミュニティ・
美竹の丘

【体育】
体育の時間
01 ドッジボール編
杉山文野＝元フェンシング日本代表
ケアコミュニティ・
原宿の丘

【科学】
男と女のすれチガイ
「男女の脳から考える」
松本 明＝理学博士
青山ブックセンター本店

【校外学習】
シブヤ大学ツーリズム
02 農村の日常@茨城
白石智洋＝NPO法人
「遊楽」理事長
茨城県常陸太田市
里美地区

を伝えた。

NPOの先達と出会い 大学立ち上げに名乗り

何をするか。左京は1人の男を訪ねた。博報堂出身で渋谷区議会議員を務めながら、街の清掃活動を行うNPO法人グリーンバードを立ち上げた7歳上の長谷部健だった。初対面で意気投合。明治維新談義で盛り上がる。「お前、次の仕事も決めずに脱藩か。なら手伝え」。05年10月末に退社すると翌日から長谷部と行動をともにした。ここでシブヤ大学構想と出会う。

「渋谷の街をキャンパスにする基本のアイデアは長谷部さんが前から考えていたもので、ちょうどそのころ、関係者が集まって実現に向けての動きが始まりました。出てきたのは幅広い世代が交流できる生涯学習といった案です。正しい姿ではありますが、でも僕は自分と同じ世代に向けてやりたい、初めは若い人たちを軸にムーブメントを起こしたいと思った。そこで手を挙げたんです。僕にやらせてくださいと」

左京がそう考えたのは住商時代の経験があったからだ。入社2年目、世の中をもっと知りたいと友人数人と毎週金曜早朝、職場近くのスターバックスで勉強会を始めた。1人で勉強するのは大変だが、各自で調べたことを教え合い、学び合うのは楽しい。口伝えで輪が広がり、50人、70人……と増え、大手町、新宿、渋谷……とチーム分けが始まり、名古屋にも飛び火した。若い世代は何かを学ぶことをすごく欲している。場を提供すれば必ず響く。これこそ自分のやるべき仕事だと左京は確信した。

縄文土器を作る授業。たき火の周囲に、それぞれの作品を大事そうに並べる参加者たち

翌06年の年明けから1人で設立準備に着手する。どんな人たちに運営メンバーになってもらうか。誌面に共感を覚えた若者向けタブロイド誌の制作会社を訪ね、スタッフに思いを伝えて参加を求めた。前出の箭内道彦、アートディレクションを担当することになるイラストレーターの寄藤文平など第一線のクリエイターたちは長谷部に紹介してもらった。訪ねた先で人をまた紹介してもらう。知り合いの知り合い、そのまた知り合いとたどって呼びかけた人々が発起人や理事や運営メンバーになって集まり、議論を重ねた。

自分たちには何もない あるのはつながりだけ

コンセプトづくり、授業の企画、講師探し、教室の確保、行政と民間の両方と接点が持てるNPO法人の申請……準備を進めながらメンバーたちはあることに気づく。普通の大学や生涯学習とどこが違うのか。自分たちは校舎も教室も先生も何も持っていない。人も組織も場所も今あるものを活用し、つないでいくだけの存在だ。ただ、そのつながりを俯瞰してみると、ネットワークそのものが学習の仕組みとして機能している。講師も謝礼はわずか5000円。それさえ取らない人もいる。趣旨への賛同がつながりを支え、そのつながりはいくらでも広がる。メンバーたちは名称の英文表記を「SHIBUYA UNIVERSITY NETWORK（シブヤ・ユニバーシティ・ネットワーク）」とし、シンボルマークにその名を刻んだ。

8カ月後の9月2日に迎えた開校式。約2000人収容の明治神宮会館は若い世代で埋め尽くされた。その日の授業を担当する乙武洋匡（『五体不満足』著者）や小林武史（apバンク発起人、音楽プロデューサー）らが自分たちのHPやブログでとり上げてくれたのが大きかった。

開校から1年余り。職員室に1年分の授業の写真をモザイク状に貼った大きなパネルが置かれている。教室の多様さに目を奪われる。明治神宮の森、渋谷センター街のヨシモト∞（無限大）ホール、廃校の小学校の体育館……。道玄坂の料亭では現役の芸者が講師になり酒席でのコミュニケーション講座。カレーショップを「学食」に見立て、食べ歩きをしながらカレー学の講義。田園風景

は旅行会社を巻き込んだ農業体験の郊外学習だ。ボランティアスタッフが日赤医療センター（広尾）に勤める医師の父親を講師に「緩和ケア」の授業を企画したときは、病院が教室になった。自薦他薦で誰でも講師になれる「街の先生」の企画だ。

毎月第3土曜に行う授業は1年間で100コマ、参加者は5000人超、メディアでの紹介も80件に及ぶ。受講申し込みが毎回定員を上回るため、今は抽選方式をとっている。なぜ人気が集まるのか。左京が話す。

「授業というと、先生が教壇に立って、何かを教わるというイメージがありますが、それは手段の1つであって本質じゃない。手段ばかり独り歩きするから眠くなっちゃう。学びは生活のありとあらゆるところに存在するはずで、ぼくらは既存のイメージから離れ、もっと自由自在に考える。すると、何かを学び、知ることで自分なりに気づきがあって、その前と後では自分という存在が変わってしまったり。その経験に価値があるんだと思います」

この言葉を聞いて、ふと、縄文土器づくりの授業で運営メンバーから聞いた話が浮かんだ。

「焼いている途中で土器が割れると、なぜ割れたのか考える。すると、普段、コップやお茶碗が割れても何も思わない自分に気づく。参加者はそんな発見をしたようです」

課題は資金の裏づけ 稼ぐ道を模索する

その夜の反省会。お金の問題がテーマになった。今は受講無料だが、今後、参加者からお金をもらう方法はあるかないか。現在の収入は渋谷サービス公社（区が全額出資の公共施設運営会社）からの業務委託金と、企業からの法人会費や協賛金の2本柱で、初年度は2000万円。給与を支給する専任スタッフは学長と総務の2人だが、増員や授業を増やすにはもっと資金的な裏づけが必要だ。お金の問題はシブヤ大学のあり方にかかわるだけに、ボランティアスタッフからもいろいろな意見が飛び出し、議論はまとまらない。

左京は最近、ある企業経営者から「3つの輪」の話を聞いた。事業には「やりたいこと」と「できること」と「稼ぐこと」があり、3つが重なるものは何かを考えるべきだと。開校1年目までは、やりたいことに共感してくれる人々が集まり、できることが膨らみ、2つの輪の重なりが広がった。2年目以降はもう1つの輪をどう重ねるか。それは「社会貢献と経済活動の両立」を志して踏み出した自分が一番よく知っている。

左京の日常は今、授業の準備や広報のほか、人と会う時間に多くが費やされる。特に関心を示す企業関係者と交わす名刺の数が増え、2000枚を超えた。名刺には小さく「学長」とあるが、以前の肩書きとは意味がまったく違うと、左京はいう。

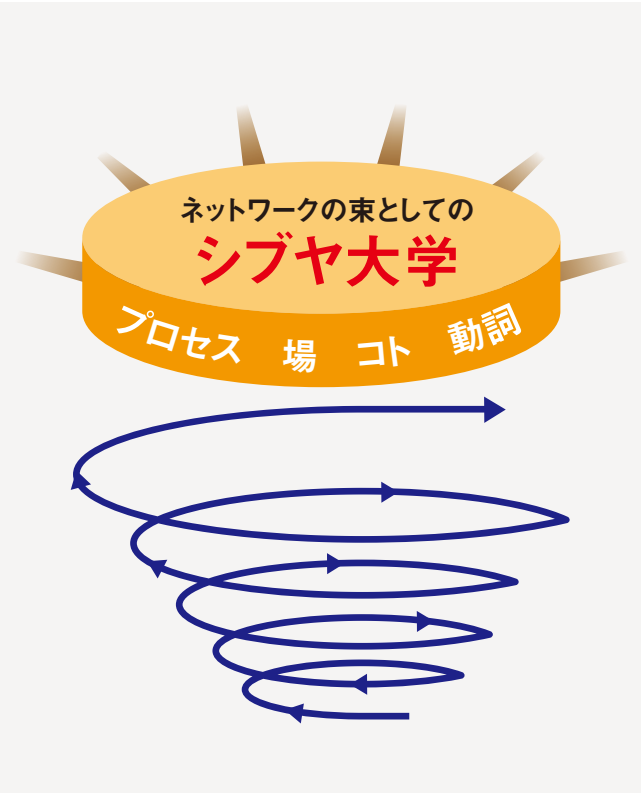
「会社を辞めた後、ハローワークに行ったことがあって、帰りに怖くなったんです。それまでは早稲田大学ラグビー部とか、主将とか、住友商事とか、肩書きにするつもりはなくても、していた。それが初めて組織や肩書きに頼れない状況に置かれた。そんなの関係ないと思う一方で、何かとんでもないことをしているんじゃないかと不安もあった。だから、これからは内なる声に従って、自分の名前を旗に立てて生きていかなきゃならないと思ったんです。

そして、歩き始めたら応援してくれる人たちが周りにいて、人との出会いが自分は間違った方向には進んでいないんだという道しるべになりました。もし誰にも会えなくなったら、自分はとんでもない方向に歩き始めているんだろうなと。それだけは忘れずにいようと思っています」

新しいネットワークが生まれるたびにシブヤ大学は進化を続ける。起業家というとIT分野ばかりが注目されたが、今や多様な分野で社会起業家への期待が高まっている。自らの旗を掲げて踏み出す青年たちを応援したい。（文中敬称略）

成功の本質
ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

シブヤ大学　成功の本質



人間とは「ユニークな経験」である「気づき」を得て自らを超えていく

●一橋大学 名誉教授
野中郁次郎氏

「動詞」ベースか「名詞」ベースか

20世紀前半に独自の哲学を展開したホワイトヘッドは、世界をすべてプロセス（過程）としてとらえた。大切なのはモノではなく、コトである。21世紀の今、私がこの世界観に共感するのは、知識経営の時代こそ静態的固定的な「名詞」ベースではなく、動態的流動的な「動詞」ベースのあり方が求められていると考えるからだ。そのトレンドを象徴するのが、今回のシブヤ大学のケースだろう。

ホワイトヘッドは、人間も個体ではなく、「ユニークな経験」としてとらえた。今、ここで（here and now）、その人固有の経験が時々刻々と積み上がっていく。その綜合が人間であるというわけだ。

経験は必ず「場」と結びついている。場とは特定の時間と場所と人との関係性であり、その関係性の流れが経験になるともいえる。

シブヤ大学では授業に参加するたびに、各人が互いに関係性を共有しながら、今、ここでしか得られない経験を積み上げていく。その過程で新しい気づきが起こる。右京氏が「その前と後では自分という存在が変わってしまったり」と語るように、気づきがあった今の自分は前の自分とは違う。

しかも、授業のたびに場が変わるため、毎回、活き活きとした経験をつくり続けることができる。まさにプロセスとしての大学であり、動詞ベースで常に動いているところが、若い世代には魅力に感じられるのだろう。

一方、既存の大学はたいてい、名詞ベースだ。時間と場所と人との関係性は目には見えない。そこで、「知識を有する先生が大学の教室で講義をし、学生はそれを受講する」のが「授業というモノ」であるとして名詞化し、モデル化する。それによって授業料というお金の授受を成立させる。これが既存の大学のビジネスモデルだ。

ベクトルが明確ならディシジョンできる

シブヤ大学も今、自分たちのあり方とお金をいかにリンクさせるかという課題に直面している。それにはいったん動きを止め、立ち止まって今までのプロセスを確認しながら、一度、シブヤ大学なるモノを名詞化し、ビジネスモデルとして概念化しなければならない。

しかし、そのまま固定化しては新しい経験ができなくなってしまう。そこで、また動詞化する。この往還を繰り返しながら、ネットワークを連鎖させて広げていくのがシブヤ大学だろう。

「学長」の右京氏に着目してみよう。彼も「ユニークな経験」の束であり、自分が始めた勉強会の人数がどんどん膨らんでいくという現実を経験して、新しい気づきを得た。経験は「すべての知のマグマ」になることを物語る。

ただ、経験はそのままでは未来とはつながらない。未来は限りなく開かれているため、リスクをとってディシジョン（意思決定）しなければならない。右京氏は人と出会い、関係性を連鎖していく中で、ディシジョンしていった。それができたのは「社会のためになることをする」というベクトル（目的意識）が明確だったからだ。

常に動いていれば不安もわく。しかし、未来のコンテンツは分からなくても、ベクトルさえはっきりしていれば、人との出会いが新しい文脈をもたらす。そこでまたディシジョンすればいいのだ。

企業社会においても、草創期には動詞ベースであった企業の多くが名詞ベースに転じてしまった。権力構造が固定化し、秩序が優先される。右京氏が商社時代、自分の先行きが読めたのはそのためだ。シブヤ大学に社会人のボランティアが駆けつけるのも、自分の会社の名詞ベースの世界にもの足りなさを感じるからではないか。

新たな知は「ユニークな経験」である人と人との関係性の中で生まれる。企業が動詞ベースに戻るためにも、右京氏のような社会起業家たちの挑戦に注目すべきだ。