



「今を動かす実践と視点」

「PBLとエスノグラフィの現場から」

プロジェクト ベースド ラーニング

これからの社会を動かす実践として、今どのような方法でイノベーションにつながる課題発見と合意形成が行われているのか、2つの事例から学んだ。1つは、PBL（課題解決型学習）を用いたリーダーシップ教育として世界から注目・評価されている、立教大学経営学部産学連携授業であるBLLP（ビジネス・リーダーシップ・プログラムの実践例。もう1つは、OAやITの分野で画期的な技術や概念を世の中に提案してきた、通称PARC（パロアルト研究所）における、エスノグラフィと呼ばれる調査観察手法の展開例だ。

■カリスマ性や権限ではないリーダーシップ

BLLPは立教大学経営学部の全学生必修のアクティブ授業だ。毎年異なる企業と連携し、例えば旅行会社に、若者が世界を旅するビジネスモデルの提案などを実際に行う。4〜5人のチームでプランを練っては振り返り、改良しながらビジネスコンペを行い、勝ち抜いたプランが企業に提案される。負けたチームも、勝ったチームの支援をしながら学び成長していく。プログラムのもう1つの特徴は、学生だけでなく、教員、上級生、OBらがアシスト参加し助言をすること。部外者の授業見学もOKだ。

BLLPの定義するリーダーシップは、カリスマ性や権限がないところでも自然発生的に生じる、グループワークでのコミュニケーションや合意形成の能力を言う。そのリーダーシップに欠かせない3要素は、「目標設定・共有」「率先垂範」「同僚支援」。それを身につけるためには、自分で実際にリーダーシップ行動を取ってみる。

善し、また行動してみる。リーダーシップ行動の経験はサークルや学外活動などにおいても可能で、振り返りと実践をいかに回せるかがポイントだという。

■立ち止まることで見ることがある

PARCは米ゼロックス社が設立した研究所だが、コピー機やレーザープリンターなどに関する技術だけでなく、様々なイノベーションを起こしてきた研究所として有



2015年12月13日 東京大学 福武ホール

講演：『今求められるリーダーシップとは～大学生を対象にしたリーダーシップ開発授業の実践から～』

館野泰一 立教大学経営学部助教／博士（学際情報学）

『観察』から始まるイノベーション～エスノグラフィのビジネス応用～

伊賀聡一郎 パロアルト研究所 シニアリサーチャー／博士（政策・メディア）

クロストーク：モデレーター 山岸ひとみ（株式会社Gaji-Labo取締役CXO／認定ワークショップデザイナー）

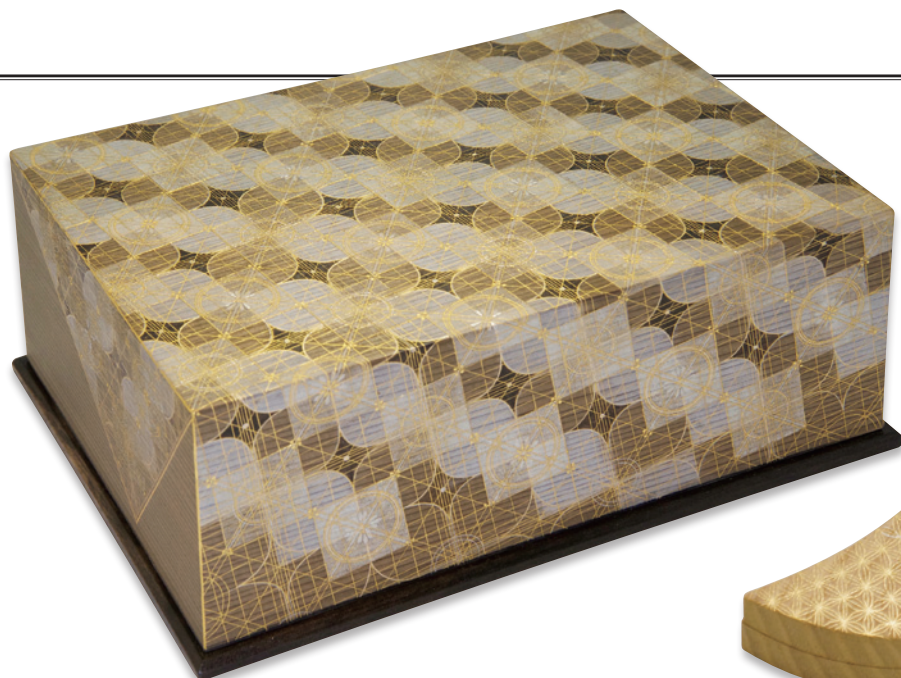
のことを可視化する」。自分たちが知らない人たちの中に入って、行動の本質や新たな価値観を探ることらしい。スクリーンに映されたのは、杖をつく高齢男性が犬を散歩させるシーン。よく観察し話を聞くと、悪いのは足ではなく眼であることがわかった。言われてみれば当たり前だけれども気づかなかったこと。それを研究や開発に活かす。伊賀氏の好きな言葉は、故伊丹十三監督の「人の欲するものを人の予期せぬ形で」。それがイノベーションであり、事業の果たすべき全てなのだという。

■失敗を学んだと思える感性

立教の学生が陥りやすいのは、一度立てたプランに縛られてしまったり、逆に一つの批判的評価で撤回してしまったりすることだという。その姿は、失敗を過度に恐れる日本企業の一面に通じるところがある。イノベーターと呼ばれる面々は「失敗」などとは思ってもせず、学んだと思うだけだ。立教でも積極的にアシストする先輩は、むしろ負けたチーム出身者が多いという。伊賀氏は、日本企業は成功者がトップにつくから失敗するとも言っていた。

学生を指導する館野氏が、企業の現場で活かすためのもう一工夫が必要と考えている一方で、伊賀氏は、今役立つリーダーシップはいらないから、大学は次代を担う人を育てて欲しいと言ったのも面白い。

今回は従来以上に社会人の参加者が多く、記者の周囲も流通、広告、ITなどで、人事や営業を担当する企業人だった。



第59回日本伝統工芸展入選作 截金飾箱「奏耀」(2012年)

截金香合「月」
(2015年)

截金(きりかね)

江里朋子

Eri Tomoko

- 1972年 仏師・江里康慧と截金師・江里佐代子(重要無形文化財保持者)の長女として京都に生まれる
- 1991年 京都芸術短期大学(現:京都造形大学)日本画専攻卒業後、本格的に母親から截金を習い始める
- 2001年 夫の郷里の福岡市へ移る
- 2009年 截金欄間「季 皓々」作成(石巻市 森邸)
- 2010年 截金四季模様欄間作成(京都市 わざ永々棟)
- 2011年 截金鳳凰文様欄間作成(福岡市 料亭嵯峨野)
- 第58回日本伝統工芸展で日本工芸会新人賞受賞
- 2012年 第59回日本伝統工芸展で入選
- 2013年 第48回西部伝統工芸展で九州朝日放送賞受賞
- 2015年 日本橋三越本店で個展



截金 献上博多文様曲真盆(2008年)



朋子さんの夫・左座喜男さんが経営する茶道具店左座園2階の茶席「常楽苑」にて。ここを施工した建築工房・悠山想には当時、本誌で取材したこともある大工の池尾拓さんが在籍し、工事を通してご夫妻と顔見知りであることが判った。池尾さんはその後独立し、財団の助成先でもある全国大工志の会代表も務める。

聞き手:上野由美子(左)

古代オリエントガラス研究家。UCL(ユニヴァーシティ・カレッジ・ロンドン)考古学研究所在籍中。2012年国際日本伝統工芸振興会の評議員。ARTP副団長として王家の谷発掘プロジェクトに参加1999年~2002年。聖心女子大学卒業論文『ペルシアガラスにおける円形切り装飾に関する考察』、修士論文『紀元前2000年紀に於けるコアガラス容器製作の線紋装飾に関する考察』ほか、執筆・著書多数。

——截金はお母様から習われたんですね。偶然なんです、私の母が江里さんのご両親の作品のファンで、以前に京都の工房を訪ねたことがあるんです。そうでしたか、ありがとうございます。子供のころ、両親を近くから見ていて、私にはこんな繊細な作品は絶

仏教伝来と共に大陸から日本に伝わった截金(きりかね)は、仏像や仏教美術の発展にともない、平安、鎌倉時代には技術も高く隆盛を極めた。その後、手間のかかる截金以外の技術に置き換わるなど衰退したもの、その技術は少数の截金師により伝承されてきた。その一人が朋子さんの母親・江里佐代子さんで、截金を工芸に展開するなど、新たな可能性を追求し人間国宝に認定された。その母の技術を受け継ぎ、父・康慧さんの仏像への加飾と、工芸における独自の創作活動をする朋子さんを訪ねた。

国境も老若男女も超えて感動でできる魅力を伝えたい

対に作れないと思っていました。それでも興味はあったので母の手伝いから始め、最初の截金は、父の彫った仏像の台座に施した文様でした。集中力が必要で時間がかかる作業ですが、その分できた時の達成感や上達の喜びは大きくて、大学卒業後に正式に母から学び始めました。

——お母様は厳しかったですか。

どちらかというと姿勢で示して、あとは自分で考えなさいという人でした。まだまだ勉強中で、2007年に母が亡くなってからは後継のプレッシャーも感じますが、教えられたものに自分なりの工夫や独創性を加えて、母がやってきたように、一生をかけて截金の魅力や技術を広く世の中に伝えていければと思っています。

——前回ご登場いただいた竹工芸の藤沼昇さんが、「截金師は皆さん穏やか。そうじゃなきゃできない仕事」とおっしゃっていました。どんな工程なのですか。

主な材料は金箔やプラチナ箔です。箔は1万分の1ミリの薄さで、これを炭火で炙って1枚ずつ焼き合わせて、5、6枚重ねたものを使用します。重ね合わせることで柔軟性が生まれるんですね。

次に、鹿皮を張った盤の上で竹製の刃で細く切ります。竹刀を使うのは静電気が起きにくいからです。繊細な道具なので自分で篠竹を削って作ります。切った箔は最小で0.1ミリ幅。ほぼ糸状の箔を、^{にかわ}膠と布海苔を混ぜた接着剤を含ませて筆で描きながら箔を導くように同時に貼っていく、本当に緊張する我慢のいる作業です。

——一つの作品にどのくらい時間をかけるのでしょうか。

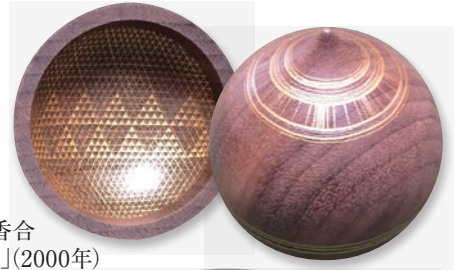
実は何点か違う作品を平行して創っています。細かい作業なので、一つに集中し過ぎると客観的に見られなくなって、行き詰まったり迷ったりしがちです。また、仏像にしろ工芸作品にしろ、専門職の人が作ったものに加飾してより良くする責任があります。例えばこの漆器のホタルを1匹足すだけで、線を1本足すだけで全く雰囲



竹刀で箔を切る



截金香合
「扇重ね」
(2015年)



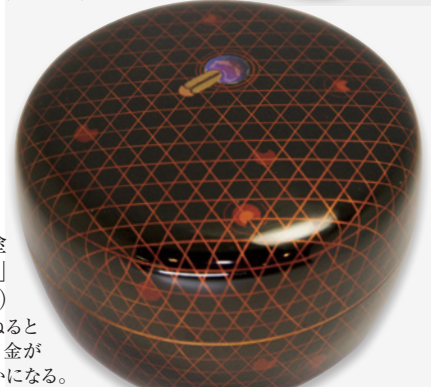
截金香合
「宝珠」(2000年)



天然緑茶香水の箱
(財団会員でもある(一社)日本アロマパ
ルファンズ協会のとコラボ)



截金サンドウィッチガラス碗を復元 (2011年)



截金透塗
「蛭平棗」
(2000年)
年月を重ねると
漆が透け、金が
より鮮やかになる。

気が変わることがあるため、どこまでやるか、どこで止めるかのせめぎあいもあります。時間を置くことで答えが見つかることもあるんですね。ですから、1週間できてるものもあれば、半年、1年とかかるものもあります。

——仏像と工芸作品との違いはありますか。

仏像の加飾は決まりごとが多く、それに沿った文様や割付けをしなくてはいけないんです。ですので、父から注意を受けながら慎重にやっています。一方、小箱など工芸作品は、自分の思いや感動を表現しています。夕日、海、雪といった自然の美しさはもちろん、ときには子どもの遊びの中からヒントを得ることもあります。工芸の創作は自由で楽しいですね。とはいえ基本は仏像です。仏様に施す技術であることを心に留めてやっていきたいですし、次世代にもその点は伝えたいです。

——サンドウィッチガラスにも取り組まれているとか。

そうなんです。世界最古の截金作品と言われる、大英博物館収蔵のアレキサンダー大王ゆかりのゴールドサンドウィッチガラスの復元を試みています。古代にどうやって作られたのか、今でも解明されていない謎らしいですね。そんな口マンもあつて挑戦しています。

——かつて仏教と共に大陸からやってきた截金、日本発の新たな美となつて、近い将来、再び大陸を魅了する時が来るかもしれませんね。

截金の技術が伝承されているのは現在では日本だけです。日本茶から抽出した特別な香水の箱に截金を施すコラボが進んでいて、海外向けに展開するそうです。また、母の最後の仕事京都迎賓館の内装に截金を用いたものだったこともあり、将来的に西洋の建築とコラボする可能性にも興味があります。いまは生涯学習に対して開かれた時代ですから、国境や老若男女を超えて感動できる作品や技術を伝えていけるチャンスだと思っています。

「問題解決力」は何に取り組みにも役立つ汎用的スキル

■自分の専門分野以外の人の取り組みに

大林久佐邦さんは製薬会社に勤務し、新薬の研究開発に携わっている。新薬の開発期間は長く、通常15年程度はかかるそう。その間には数えきれない失敗や問題に行き当たる。研究開発部門のだけでなく、営業、マーケティング、製造など他部門との調整、また経営陣とさえ渡り合わなくてはならない場面も少なくない。

大林さんがだんだん責任ある立場になってきた2009年、偶然メルマガで見たのが「問題解決」を掲げるビジネス・ブレイクスルーの「経営管理指導士」で、興味をいだき体験ワークショップに参加した。チームで問題解決をシミュレーションするワークショップは、研究開発においてだけでなく、専門以外の分野の人間との取り組みにおいても大きく力を発揮すると感じ、本格的にそのスキルを身につけたいと受講を決めた。

■時間はかかるがそれだけの価値があった

経営管理指導士は問題解決の基礎スキルを修了したあと、3級、2級、1級と段階ごとにしっかりと学んでからステップアップする。3級では主に問題発見の力と解決の基本を学ぶ。2級では導いた解決策を周りを巻き込んで実行する力を養う。1級では企業経営に不可欠な構想力や人材育成力も身につける。1級まで到達するには最速でも3年と、他の資格に比べて内容が濃い分時間がかかる。

大林さんはスマートフォンを活用して、主に通勤時間を学習に充てた。内容の難度によって10秒巻き戻しや2倍速の機能を使い、時間の有効活用も図った。

第一三共株式会社 研究開発本部
安全性研究所 課長代理

大林 久佐邦さん



ビジネス・ブレイクスルー大学内にあるOBも利用できるライブラリーにて撮影。取材終了後も「せっかくだから少し勉強して行きます」と勉強熱心だった。経営管理指導士1級取得直後の2013年4月からMBAの勉強を始め、15年3月に修了。そしてMBA取得後の15年4月からは社会人博士課程に進学し、現在論文執筆中だ。獣医師でもある大林さんが就職先として製薬会社を選んだ理由は、「動物アレルギーがあることがわかったから」という意外な答だった。

だが、それでも1級を修了したのは2013年3月だった。時間はかかったが、それだけの価値はあったと感じている。

■経営トップのメッセージの背景を理解

「所属研究所の会議や各部門横断的な社内勉強会などを企画運営する立場にもあるのですが、その中で自部門の問題点はもちろん、他部門についても相手の話を鵜呑みにするのではなく、自分で本質を考えて問題を整理し、自分なりの解決策を提案できるようにになりました」

ビジネス・ブレイクスルーは経営という視点でのカリキュラムが多いのも特徴だ。

「本部長や社長の発するメッセージはやや抽象的な表現が多くなりがちですが、メッセージの背景を想像できるようにするため、単に上が言っているからという態度ではなく、『こうした方がいいのでは』と自分なりに考えられるようになりました。ですから直接社長と会っても、臆することなく経営に関する話ができました」

■企業の目標は数字ではなく顧客を喜ばせること

「もし、意欲はあるけど何からやればいいのかわからないという人がいたら、そういう人にこそ『問題解決』を勧めます。その後何に取り組みにする汎用性の高いスキルになるのは間違いありません。講師陣もユニークで、元マッキンゼー人材育成責任者の斎藤顕一先生の講義は、特に面白くわかりやすいです。大前研一学長によるビジネスに直結するニュース解説も視聴でき、マスメディア経由では得られないインパクトを受けました。」

また、基本はeラーニングですが、共に学ぶ仲間たちに直接会うイベントもあります。ほとんどが異業種の社会人で、刺激し合える良い人脈として今もつながっています。そうしたことが、4年間飽きずに学び続けられた理由です」

講座では「企業の目標は数字ではなく顧客を喜ばせること」という基本を、事例を交え何度も教えられた。製薬会社なら、治療薬のなかった病気を治せるようにし、患者さんの苦しみや不安を和らげることだ。それを忘れず取り組んで行きたいという。