萃点の経営：縁から起を生む人づくり・場づくり

山﨑　秀雄[a]

Management of *Suiten* (the Intersection of Various Causal Sequences): Development of Human Resources and Communities that Generate *Ki* (New Combination) from *En* (Serendipitous Connection)
Hideo YAMASAKI

要　旨

本稿では，生物学者であり民俗学者でもある南方熊楠が提示した「萃点」の概念を経営学的に解釈し，それが革新的なアイデアやイノベーションの創出といった日本企業の経営課題に与える示唆について，アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに検討を試みた．萃点とは，複数の因果系列が偶然に交差する地点を意味し，複雑に絡み合っているようにみえる現象も，ここをつかめば様々なことが一気に理解できる点とされる．

萃点で生み出された起は，生み出した個人や組織以外からみると偶発的で因果が曖昧なものであるため，他の個人や組織が容易には模倣したり再現したりすることができない．それゆえに，その起は企業にとっての効果的な戦略の形成や競争優位の構築につながっていく可能性が高いといえよう．このようにみていくと，縁から起を生み出せる個人や組織に企業の競争優位の源泉があると考えられ，そうした縁から起を生むような人づくり・場づくりこそが，本稿が提示する「萃点の経営」である．

JEL Classification Codes：M10
キーワード：萃点，因果，縁起，越境学習，異部門間交流

はじめに

「その捗りに難易あるは，図中（イ）のごときは，諸事理の萃点ゆえ，それをとると，いろいろの理を見だすに易くしてはやい」[1]

「萃点（すいてん）」とは，生物学者であり民俗学者でもある南方熊楠が，いわゆる「南方曼荼羅」[2]を説明する中で用いられていた言葉である．それは複数の因果系列が偶然に交差する地点[3]を意味し，複雑に絡み合っているようにみえる現象も，ここをつかめば「いろいろの理を見だすに易くしてはやい」（様々なことが一気に理解できる[4]）点とされる．本稿では１つの試みとして，日本で 100 年以上前に，しかも経営学とは異なる分野で提示されたこの萃点の概念を経営学的に解釈し，それが革新的なアイデアやイノベーションの創出といった日本企業の経営課題に与える示唆について検討を行いたい．

検討にあたっては，まず，米国の AOM（Academy of Management）におけるセレンディピティへの注目について触れる．セレンディピティは偶然性や因果曖昧性が伴うものであり，それへの注目が，様々な因果系列が偶然に交差する萃点の概念の経営学への応用を想起させる１つのきっかけにもなった．次に，偶然性や因果曖昧性といった要素がこれまで経営学の領域でどのように取り扱われてきたかを概観するとともに，萃点の概念を新ためて整理したうえで，萃点と企業経営とのかかわりに

a 武蔵大学経済学部教授

1 南方熊楠（2023）『南方熊楠コレクション 南方マンダラ』河出出版，297 頁，鶴見和子（1998）『鶴見和子曼荼羅 V 水の巻 南方熊楠のコスモロジー』藤原書店，82 頁．

2「南方曼荼羅」は南方熊楠自身が付けた名称ではなく，鶴見和子から当該図を見せられた中村元によって命名され，その後，鶴見の著作等によって世に知られるところとなったとされる（鶴見和子（1992）『南方曼荼羅論』八坂書房，37 頁，85 頁等）．

3 中沢新一（1992）『森のバロック』せりか書房，299 頁，高石浩一（2011）「二つのマンダラ論：河合隼雄と鶴見和子の出会いを通して」『人間学研究：京都文教大学人間学研究所紀要』12 巻，3 頁．

4「現代に生きる南方熊楠（2）森羅万象，解く鍵示す（軌跡）」日本経済新聞（大阪夕刊），2014 年 11 月 26 日．

ついて議論する．その議論を踏まえ，日本企業へのヒアリング調査，およびアンケート調査に基づく分析，検討を行い，今後，日本企業に求められる「卓点の経営」について言及する．

1．経営学における偶然性，因果曖昧性

(1) 米国 AOM におけるセレンディピティへの注目

2023 年 8 月上旬，米国のボストンにおいて，AOM（Academy of Management）の第 83 回アニュアル・ミーティングが開催された．その中で，Christian Busch, Amy C. Edmondson, Kathleen Eisenhardt, Daniel Levinthal, Henry Mintzberg, Eric von Hippel といった日本でもよく知られた経営学者が一堂に会し，「Organizational Learning, Innovation, and Growth in an Uncertain World: The Role of Serendipity（不確実な世界における組織学習，イノベーション，成長：セレンディピティの役割）」というテーマのシンポジウムが行われた [5]．

シンポジウムのオーガナイザーを務めた Busch（2022）は，セレンディピティを「われわれの決定や行動が価値ある結果につながる，意図せざる瞬間から生まれる驚くべき発見」[6] と定義し，ジャガイモ洗浄機やベルクロ（マジックテープ）等，多くのイノベーションの創出にセレンディピティは不可欠なものであったと信じられている，と指摘している．また，経営学分野の主要ジャーナル 50 誌に掲載されたすべてのセレンディピティ関連の論文の 50 %以上が過去 5 年間に刊行されており，経営学分野でもセレンディピティに対する関心は近年高まっているとも述べている．

セレンディピティは，「成功に結びつくような偶然，幸運」[7]，あるいは「偶然に，探していたものではない，価値のあるものを発見すること，あるいはその能力」[8] といわれるように，偶発的で因果が曖昧 [9] な性質を含む概念である．通常，偶然性や因果曖昧性といった要素は，人の意思や計画等で制御することが困難なものと考えられ，経営学の領域でそれらの要素にフォーカスを当てることは，ともすれば経営学そのものの役割を否定するような「深刻な自己矛盾」[10] を生むことにもなりかねない．にもかかわらず，そうした偶然性や因果曖昧性を特徴とするセレンディピティの役割が，世界中から 1 万人を超える経営学者が集まる AOM のアニュアル・ミーティング（その中でも注目されたシンポジウム）において 1 つの論点となったことは，非常に興味深い．

そこでまず，そうした偶然性や因果曖昧性といった要素が，これまで経営学の領域でどのように取り扱われてきたのか，改めて概観してみたい．

(2) セレンディピティと個人，組織

Busch（2022）は，すでに述べた通り，セレンディピティを「われわれの決定や行動が価値ある結果につながる，意図せざる瞬間から生まれる驚くべき発見」[11] と定義しながらも，セレンディピティは個人のあり方や組織のあり方がその出現に影響を与えることも可能としている．すなわち Busch によれば，組織構造に何らかの変化があればセレンディピティ出現の可能性と実現のダイナミクスも変化するとしたうえで，個人レベルの要因（カタリスト，およびイネーブラーとインヒビター）と組織レベルの要因（リソースの統合メカニズム等）とが相互に作用し合ってセレンディピティの出現に影響を与えると指摘している．つまりセレンディピティは，その生成と活用において個人および組織が主体的にかかわることができる可能性を示唆している．

この点に関しては，中園（2017）も，「予期せぬ情報がイノベーションの重要な源泉になるという考え方を組織に浸透させて，そのような情報に対する感度の高い組織能力を構築する必要がある」[12] と述べており，セレン

---

5 シンポジウムは，約 350 席が用意された会場で行われたが，多くの立ち見が出るほどの盛況ぶりであった．

6 Busch, C.（2022）, “Towards a Theory of Serendipity: A Systematic Review and Conceptualization,” *Journal of Management Studies*, Early View, p.16.

7 積田淳史（2020）「イノベーションとセレンディピティ：ビジネスケースの探索的テキスト分析」『武蔵野大学経営研究所紀要』2 巻，95 頁．

8 中橋國藏（2017）「セレンディピティと組織能力」『関西学院大学国際学研究』6 巻 2 号，88 頁．

9 他方，糸川（2019）によれば，無意識下で思索がずっと継続していた結果（個人の熟考内に閉じた幸運）であるセレンディピティは，個人的体験内で完結するような因果律（時間的前後関係）から発生するものであり，そうした個人を超えて非因果的（縁起論的・共時的）に生じるのはエピファニー（epiphany）といえるのではないかと指摘している．なお土元とサトウ（2019）は，エピファニーを「相互作用の産物であり，個人だけでなく言語，イデオロギー，神話，歴史，慣習，様式といった諸力によって形成」されるものとしている．

10 藤井大児（2002）「イノベーションと偶然性－青色 LED 開発の事例分析を通じて－」『組織科学』35 巻 4 号，69 頁．

11 Busch, C.（2022）, *op.cit.*, p.16.

12 中橋國藏（2017）「前掲稿」96 頁．

ディピティの生成には組織能力のあり方が関係することを指摘している．また，積田（2020）は，イノベーションの創出に関する32のビジネスケースを分析した結果，すべてのケースで少なくとも2つ以上のセレンディピティが記述されており，経営学の領域でもセレンディピティが普遍的な現象である可能性が高いことを指摘している．さらに積田は，意図性の強さ（セレンディピティが得られるまでに意図的な努力を尽くしたかどうか）と重要性（貢献の大きさ）に弱いながらも相関関係があることを指摘し，「意図的な努力とセレンディピティの関係性」[13]についても言及している．

セレンディピティは，前述の通り偶発的で因果が曖昧な性質を含む概念であるが，経営学の領域，とりわけイノベーションの創出プロセスにおいては，制御がまったく不可能なものというより，個人や組織のあり方がその生成に何らかの影響を与え得るものととらえられてきた側面もあると考えられる．

(3) 戦略論における偶然性，因果曖昧性

偶然性や因果曖昧性といった要素は，数はさほど多くないものの，代表的な戦略論においても取り扱われている．

戦略形成の「予期せぬ（unexpected）」「明確な意図のない（without clear intentions）」「思いがけない（serendipitous）」側面に着目したのが，Mintzbergである．

Mintzberg（1987, 1997）は，効果的な戦略は最も奇妙な場所に現れ，最も予期せぬ手段を通じて展開されることがあるとし，このように明確な意図なしに出現する戦略を創発戦略（emergent strategy）と呼んだ．Mintzbergによれば，戦略を形成する際の真の課題は，将来，事業を弱体化させる可能性のあるとらえがたい不連続性の発見にあり，そのためにはテクニックやプログラムではなく，状況を把握する鋭いマインドが必要となる．そうした不連続性は予期せぬものであり，不規則であり，本質的に前例のないものである．そのためそれらに対処できるのは，既存のパターンに適応しつつも，そのパターンの重要な断絶を認識し，思いがけない出来事に基づく発見ができるマインドだけである，と指摘している．

このように，当初は意図しなかった戦略が出現する（それがより効果的な戦略となる）ことがあり，そうした創発戦略を可能にするのは，不連続な断絶や思いがけない発見を認識するマインドのみとするMintzbergの戦略論は，戦略形成における偶然性や因果曖昧性をより重視した理論であるといえる．

一方，因果曖昧性と企業の持続的競争優位との関係に着目したのが，資源ベース論の代表的論者の1人であるBarneyである．

Barney（1991）は，企業の資源が模倣困難性を持ち得るための条件の1つに，企業が保有する資源と企業の持続的な競争優位の間の因果曖昧性（causal ambiguity）をあげている．成功した企業の資源を競合他社が模倣し，その戦略を複製しようとしても，成功企業が保有する資源と競争優位との間の因果が不明瞭であった場合，資源の模倣や戦略の複製は容易ではない．これがBarneyのいう因果曖昧性であり，この性質が資源と競争優位性の間に強く存在すれば資源の模倣困難性は高まり，競争優位を持つ企業がこの因果曖昧性の存在を十分に認識していれば，その優位性を維持できるとされる．

このように，保有資源と競争優位性の因果が曖昧であることは，企業に持続的な競争優位をもたらす1つの源泉となり得る．前述のセレンディピティも，そうした因果曖昧性を持つ企業の資源ととらえれば，企業の持続的競争優位の源泉とみなすことも可能である．

2. 萃点，因果，縁起

(1) 萃点，因果，縁起

ここまで偶然性や因果曖昧性といった要素が，経営学の領域でどのようなものとして取り扱われ，どのように議論されてきたかについて概観してきた．それらをまとめると，第一に，偶発的で因果が曖昧な性質を持つセレンディピティについて，個人や組織のあり方がその生成に何らかの影響を与え得るものであること，第二に，偶然性や因果曖昧性といった要素が企業の効果的な戦略の形成に寄与したり，持続的な競争優位をもたらしたりするということであったといえる．経営学の領域において，偶然性や因果曖昧性といった要素は必ずしも制御不可能なものではなく，むしろ競争優位の源泉にもなり得るものとしてとらえられてきた側面もあると考えられる．

他方，偶然性や因果曖昧性といった要素だけでは，企業が経営活動を維持することは困難である．前述したMintzberg（1987）も，すべての戦略は二本足で歩き，一方は意図的に，もう一方は創発的に行われると指摘しているように，企業の経営活動には意図的，計画的，あるいは因果が明確（したがって再現が容易）な要素も同時に必要である．このように，企業の経営活動には計画と創発，あるいは必然と偶然とが混在しており，その中

[13] 積田淳史（2020）「前掲稿」108頁．

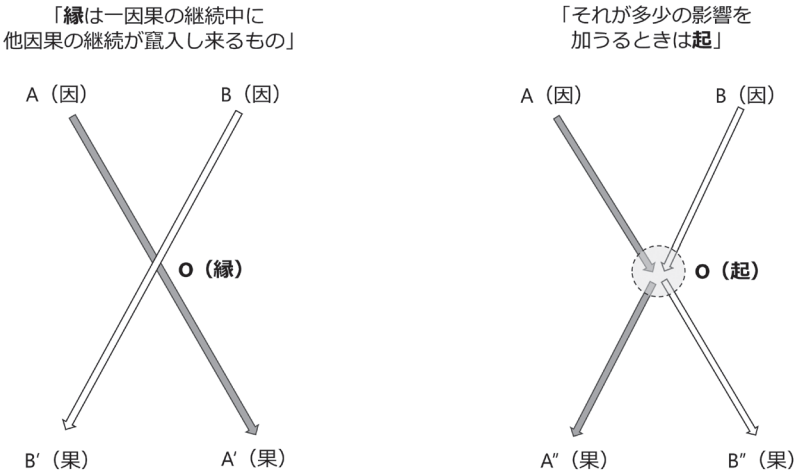
でイノベーションを継続的に創出する企業は，創発，あるいは偶然をその機会として感知し，有効に活用しているものと考えられる．

こうした（「必然と偶然とが混在」するというような）考え方は，決して真新しいものではない[14]．経営学とは異なる領域であるが，今から 100 年以上前，生物学者であり民俗学者でもある南方熊楠が，僧侶であり仏教学者でもある土宜法龍と交わした書簡の中で「萃点」という概念を示している．南方は，多数の理（ことわり）が集まり，交差する点を「諸事理の萃点」[15] とし，「それをとると，いろいろの理を見だすに易くしてはやい」[16] 点が萃点であると述べている[17]．

また，南方は「必然と偶然」に対応する概念として，「因果と縁起」（因果が必然，縁起が偶然に対応）の関係についても言及している．南方は，まず因果について，「因はそれなくて果がおこらず．また因異なればそれに伴って果も異なるもの」[18] とした上で，縁起について，「縁は一因果の継続中に他因果の継続が竄入し来たるもの」[19] であり，「それが多少の影響を加うるときは起」と述べている（図表 1）．

これに関して，鶴見（2021）は次のような解釈をしている．「因は因果律をあらわし，縁はさまざまな因果系列の鎖が偶然に出会うことをあらわしている．ある 1 つの原因から結果が生じる過程で，別の原因と結果の生じる過程と偶然出会うことがある．一系の原因結果の連鎖が進行中に，他の原因結果の系列が接触することによって，第一の因果系列が単独で進行したのとは異なる結果を生じることがある．南方が追究しようとしたのは必然性と偶然性の関係である」[20]．つまり南方は，必然である因果系列が偶然に交わるところに縁が生じ，ただし縁があってもそれぞれの因果系列に何も変化が生じない場合（図表 1 における AA′，BB′）もあれば，何らかの変化が生じる場合（図表 1 における AA″，BB″）もあって，このうち後者を起の発生と認識していたと考えられる[21]．

図表 1　因果と縁起



（資料）南方熊楠（2023）『南方熊楠コレクション 南方マンダラ』河出出版，340 頁を参考に筆者作成．

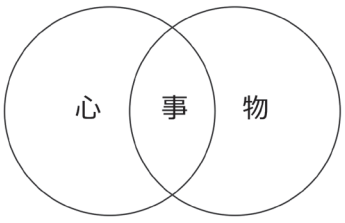
[14] オーライリー＆タッシュマン（2019）が提示した「両利きの経営」の概念も，「必然と偶然が混在」する経営の 1 つのあり方であるとの見方もできよう．
[15] 南方熊楠（2023）『前掲書』297 頁，鶴見和子（1998）『前掲書』82 頁．
[16] 南方熊楠（2023）『前掲書』297 頁，鶴見和子（1998）『前掲書』82 頁．
[17] 南方は，明治政府が推進する「神社合祀」への反対運動を行ったことでも知られるが，これについて鶴見（2021，77 ～ 78 頁）は，南方を日本におけるエコロジー（南方は「エコロギー」と表記）の嚆矢と評しつつ，「南方は，エコロジーの概念を，自然生態系を基礎において，植物学・微生物学から，歴史，民俗，経済，社会，政治の領域まで広げて考えて」神社合祀に反対したと指摘している．つまり南方は，神社を植物学・微生物学，歴史，民俗，経済，社会，政治等の様々な領域が交わる萃点ととらえ，それが神社合祀によって失われることの重大さに気づいていたではないかと考えられる．
[18] 南方熊楠（2023）『前掲書』340 頁．
[19] 南方熊楠（2023）『前掲書』340 頁．
[20] 鶴見和子（2021）『南方熊楠・萃点の思想＜新版＞－未来のパラダイム転換に向けて』藤原書店，126 頁．
[21] 出口弘（1990）「南方熊楠の自然哲学とシステム認識」『理論と方法』Vol.5，No.1，107 頁．

(2) 物，心，事

ここまでの議論を整理すると，1つの解釈として，様々な因果（必然）が偶然に出会う地点[22]（図表1におけるO）が萃点であり，この萃点で縁が生じたり，その縁から起が生じたりするととらえることができよう．では，萃点において，縁から起が生じる場合と生じない場合とを分ける要素は何か．これに関して南方は，「縁に至りては一瞬に無数にあう．それが心のとめよう，体にふれようで事を起こし（起），それにより今まで続けて来たれる因果の行動が軌道をはずれゆき，またはずれた物が，軌道に復しゆくなり」[23]と述べている．すなわち，縁に接した人々の「心のとめよう，体にふれよう」（南方，2023）により，その縁から起が生じたり生じなかったりすると考えられる[24]．

この点については，南方が示した「物，心，事の関係」に言及する必要がある．南方は次のように述べている．「電気が光を放ち，光が熱を与うるごときは，物ばかりのはたらきなり（物理学的）．今，心がその望欲をもて手をつかい物を動かし，火を焚いて体を煖むるごときより，石を築いて長城となし，木をけずりて大堂を建つるごときは，心界が物界と雑りて初めて生ずるはたらきなり」[25]．つまり南方は，「「事」は「心界」の働きが，「物界」のプロセスと出会い，まじわり，接触しあうところに生み出されてくる」[26]と認識していると考えられ（図表2），この点が，縁に接した人々の「心のとめよう，体にふれよう」（南方，2023）によって，その縁から起が生じたり生じなかったりすると考えられる背景にある．

図表2　物，心，事



（資料）南方熊楠（2023）『前掲書』62頁．

3. 萃点として機能する個人や場

(1) 縁から起が生じた事例：西染工株式会社の「今治のホコリ」

個人の「心のとめよう，体にふれよう」（南方，2023）によって縁から起が生じた1つの典型的な事例とみられるのが，愛媛県今治市の西染工株式会社[27]（主力事業はタオル等の繊維製品の染色加工）が開発した「今治のホコリ」というアウトドア商品の開発プロセスである．

「今治のホコリ」は，染色後のタオルの乾燥時に発生する「きれいなホコリ」[28]を，キャンプ等の際に使う着火剤として商品化したものである．2022年2月に発売され，同年に「2022年度グッドデザイン賞」，翌年には「2023年日経トレンディ地方発ヒット大賞」を受賞する等，大きな話題となった．特徴としては，綿ぼこりらしからぬ鮮やかな色彩である点，わずかな火花ですぐに着火し，においも少ない点，ライターではなくファイヤースターターを使って着火できる（火起こしの楽しさを体感できる）点[29]等があげられる．

開発者の福岡氏に話をうかがうと，開発には主に2つの背景があったと考えられる．1つは，同社の事業構造に起因する危機感である．同社の現在の主力事業はタオルをはじめとする繊維製品の染色加工であり，基本的に顧客であるタオルメーカーの事業環境に左右される部分が大きい．しかも，新規の顧客を開拓しようにも，織機に対する加工レサイプ調整等に時間を要するため，どうしても既存の顧客への依存度が大きくなってしまう側面もある．福岡氏は，このような事業構造のままでは健全な経営は難しいという危機感から，最終製品への進出を含めた事業の多角化の必要性を感じていたという．

福岡氏が「今治のホコリ」の開発に向かうもう1つの

---

[22] 中沢新一（1992）『前掲書』299頁，高石浩一（2011）「前掲稿」3頁．
[23] 南方熊楠（2023）『前掲書』340頁．
[24] この考え方は，不連続な断絶や思いがけない発見を認識するマインドのみが創発戦略を可能にするというMintzberg（1987, 1997）の戦略論や，Cohen & Levinthal（1990）が提示した事前知識（prior knowledge）の概念とも通じるところがある．
[25] 南方熊楠（2023）『前掲書』62頁．
[26] 南方熊楠（2023）『前掲書』36頁．なお，これは南方本人の文章ではなく，同書の編者である中沢新一が「解題 南方マンダラ」という節で示した文章である．
[27] 「今治のホコリ」の開発者であり，ヒアリング調査にご協力いただいた西染工株式会社 商品事業部長の福岡友也様に心から御礼を申し上げたい．
[28] 西染工株式会社Webサイト（https://shop.nishisenkoh.com/?pid=166133350）．実際に同商品に用いられている綿ぼこりは非常に色鮮やかである．
[29] 西染工株式会社Webサイト（https://shop.nishisenkoh.com/?pid=166133350）．

背景となったのは，環境問題への対応である．福岡氏によれば，染色加工はエネルギーを大量に消費する事業であるため，同社では 2005 年に省エネ委員会を設置し，蒸気の活用や電球の LED 化等，様々な環境対策を試みてきたが，徐々に停滞感が出てきた．省エネ型設備への切り替えも 1 つの対応策であるが，それには多くの資金を要する．そこで，廃棄物の削減で何とか環境対応ができないかと考えるようになっていた．

他方で前述の通り，福岡氏は事業の多角化の必要性を感じていたが，普通のタオル市場に参入しては顧客とのバッティングが生じてしまう．そのため最初は，タオルに機能加工を施した「におわないタオル」等，販売チャネルが顧客の商品と重ならない市場に進出したという．そうした中で直面したのが，新型コロナウイルスの感染拡大であった．仕事量が減り，焦りはあったものの自由な時間ができた福岡氏は，もともと趣味であったキャンプに行く機会が増えた．そこで福岡氏は，「アウトドア・ブランドの立ち上げ」という着想を得る．アウトドア商品であれば，既存の顧客との販売チャネルのバッティングは避けられる．さらに福岡氏は，キャンプで焚火をしていたところ，染色したタオルの乾燥の過程で大量に発生する廃棄物の綿ぼこりと，この焚火が結びついた．機械に付着した綿ぼこりは，わずかな火花等でも着火しやすく，こまめに除去しないと火災の原因になってしまう．福岡氏は，この綿ぼこりをキャンプで火を起こす際の着火剤に使えないかと，ふと思いついたという．

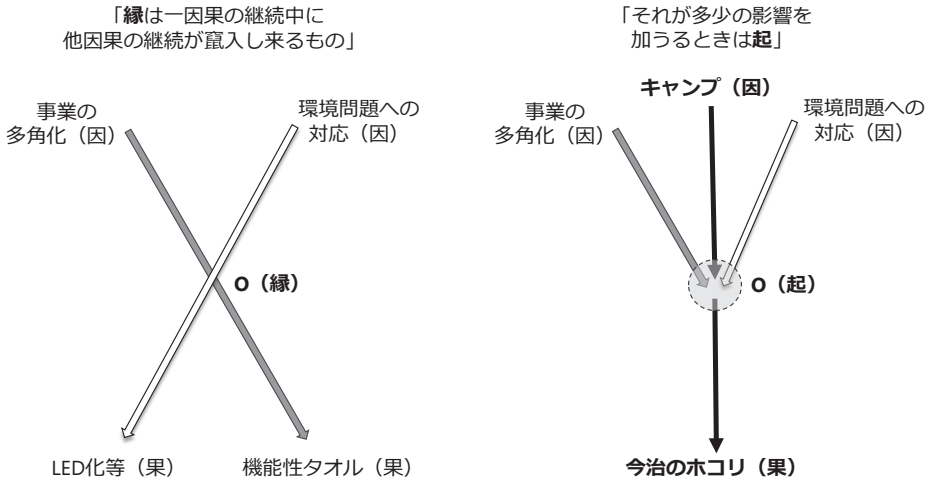
以上の開発プロセスを，前述の「因果と縁起」の観点で解釈したのが図表 3 である．もともと同社には，事業の多角化（最終製品の開発等）と環境問題への対応の必要性という因があり，いずれの課題も福岡氏の中で意識されてはいた（縁）ものの，そこに起は生じず，機能性タオルの開発や電球の LED 化といった，それぞれの果にしか至っていなかった．そこに偶然キャンプという新たな因が交差したことで，福岡氏の中に起が生じ，「今治のホコリ」という「果」が創出されたのではないか．つまり，事業の多角化，環境問題への対応という同社の経営課題に対し，福岡氏がキャンプ愛好家としての「心のとめよう，体にふれよう」（南方 , 2023）で接したことで縁から起が生じ，「今治のホコリ」という画期的な新製品が生み出されたのではないかと考えられる．

(2) 萃点と組織マネジメント

前節で論じた「今治のホコリ」は，開発者である福岡氏個人が萃点として機能した結果，画期的な新製品が創出された事例であったといえる．ただし，萃点としての機能は，個人だけでなく，人々が集まる場にも求めることが可能と考えられる．ここで改めて，萃点について組織マネジメントの観点から吟味したい．

鶴見（鶴見・頼富 , 2005）は，萃点について次のような解釈をしている．「複数の異なる系，または個人が集まる場である萃点は，変化をもたらすきっかけ（力）となるのではないか．…一つの地域にさまざまな個人が集まる場があって，そこで交流し合い，話し合い，討論し合うことによって，個人の考え方や行動に変化が起こる．そうした個人がさらに大きな交流の場で，討論を重ね，初期の変化を深め，確かめる．そして中心部（最も多くの系，または個人の集まる場）に集まって交流し討論した時に，その地域または社会全体の構造に変化をもたらす可能性が出てくると考えることはできないか」[30]．つまり鶴見は，萃点を「複数の異なる系，あるいは個人」

図表 3　因果と縁起：「今治のホコリ」の場合



（資料）図表 1 に同じ．

が集まり，交流し討論する場としてとらえ，そこでの交流や討論が「変化をもたらすきっかけ（力）」になると認識していたとみられる．

萃点に関するこうした解釈を企業の組織マネジメントに援用すると，組織内に萃点となるような多様な知識やスキルを持つ人々の交流や討論の場があることは，そこが探索型の学習（March, 1991）やイノベーションの創出といった「変化をもたらすきっかけ（力）」になり得ると考えることもできる．この点は，企業の経営課題の中核は「異なる技術分野や組織ユニットで働く多くの人々の努力を，実用的で収益性の高い製品デザインへといかにして統合するか」[31] にあるという Lester & Piore（2004）の指摘とも符合する．

企業における「多様な知識やスキルを持つ人々の交流や討論の場」としては，例えば異部門間での情報交流や協力の機会があげられよう．十川・山﨑他（2024）が行った複数年にわたる日本企業へのアンケート調査によると，日常的活動であれ新製品開発活動であれ，異部門間での情報交流や協力が組織内で頻繁に行われていることは，革新的なアイデアの提案が活発になされていること[32]と相関があり，さらに革新的なアイデアの提案が活発になされていることは，画期的な製品技術の開発や，複数のコア技術を組み合わせた新製品の開発と相関があることが確認されている．

4. 萃点の経営：縁から起を生む人づくり・場づくり

(1) 萃点の経営と創造性，競争優位性

創造性（creativity）とは，古いものと新しいもの，明確なものとあいまいなもの等，異質なものの斬新な組み合わせ[33]であり，その組み合わせは社会的もしくは理論的な価値がある，あるいは他者に対して感情的な影響を与えるものである必要がある（Vernon, 1970; アリエティ , 1980）．また，創造的な仕事はそれに接した他者を豊かにし，発展させる，その価値を他者と共有することができるという点で，独創性（originality）とは異なるとされる（アリエティ , 1980）．先に詳述した「今治のホコリ」の事例は，まさしく創造性に富んだ新製品の開発であったといえよう．では，どのような個人や組織であれば，「今治のホコリ」のような創造性に富んだ新製品を生み出す潜在能力を持ち得るのか．

これまでの議論を振り返ると，経営学の領域において，偶然性や因果曖昧性は，企業の効果的な戦略の形成に寄与したり，持続的な競争優位をもたらしたりする要素となり得るものであり，また，偶発的で因果が曖昧な性質を持つセレンディピティは，個人や組織のあり方がその生成に何らかの影響を与え得るものであるととらえられてきた．つまり，セレンディピティの生成に影響を与えるような個人や組織は，偶然性や因果曖昧性を効果的な戦略の形成や競争優位の構築に活用できるような個人や組織であり，それは，様々な因果系列が偶然に出会う萃点において，縁から起を生み出せる個人や組織であると

図表 4　革新的なアイデア提案の活発さとの相関関係

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022
異部門間交流（日常的活動）	−0.280**	−0.277**	−0.342**	−0.208*	−0.324**	−0.509**	0.234*	0.532**
異部門間交流（新製品開発活動）	−0.428**	−0.364**	−0.396**	−0.283**	−0.364**	−0.198	0.418**	0.542**
画期的な製品技術の開発	−0.535**	−0.466**	−0.343**	−0.432**	−0.372**	−0.480**	0.532**	0.392**
コア技術を組み合わせた新製品開発	−0.487**	−0.427**	−0.322**	−0.490**	−0.485**	−0.500**	0.529**	0.296**

（注）1. 値は相関係数．*: $p<0.05$，**: $p<0.01$.
2. 相関係数が 2019 年度調査までマイナスになっているが，これは相関分析を行った変数間で回答のスケールの方向が逆になっていたことによるものであり，2021 年度調査から回答のスケールを同じ方向に揃えたため，相関係数はプラスになっている．
（資料）十川廣國・山﨑秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道（2024）「イノベーションを促すマネジメント要因の時系列分析：2014 ～ 2022 年度のアンケート調査をもとに」『武蔵大学論集』71 巻 1・2・3・4 号，11 ～ 28 頁

[30] 鶴見和子・頼富本宏（2005）『曼荼羅の思想』藤原書店，195 ～ 196 頁．
[31] Lester, R. K. and M. J. Piore (2004), *Innovation - The Missing Dimension*, Harvard University Press, p. 10（レスター , R. K., M. J. ピオーリ（2006）『イノベーション－「曖昧さ」との対話による企業革新』生産性出版，14 頁）．
[32] 十川・山﨑他（2024）では「創造的学習」という言葉で表現されている．
[33] シュンペーター（Schumpeter, 1961; シュムペーター , 1977）による「生産手段の新結合」という概念とも重なるとらえ方といえる．なお Vernon（1970），およびアリエティ（1980）のいずれの参考文献リストにも，シュンペーターの著作や論文は含まれていない点を付記しておく．

考えられる．

萃点で生み出された起は，生み出した個人や組織以外からみると偶発的で因果が曖昧なものであるため，他の個人や組織が容易には模倣したり再現したりすることができない．それゆえに，その起は企業にとっての効果的な戦略の形成や競争優位の構築につながっていく可能性が高いといえよう．このようにみていくと，縁から起を生み出せる個人や組織に企業の競争優位の源泉があると考えられ，そうした縁から起を生むような人づくり・場づくりこそが，本稿が提示する「萃点の経営」である．

(2) 縁から起を生む人づくり：オーエスジー株式会社の事例

企業が縁から起を生み出すためには，まずは起の前提となる縁が生じる機会，つまり萃点がなるべく多くあった方がよい．前述した「今治のホコリ」の開発は，個人が萃点として機能することで，縁から起が生み出された事例であった．この事例では，開発者である福岡氏個人の中で複数の因果系列が偶然に出会い，創造性（アリエティ , 1980）に富んだ新製品が開発された．個人の中で複数の因果系列が偶然に出会うには，個人が多様な知識やスキル，経験等を持っていた方が，その可能性を高めることができると考えられる．

個人が多様な知識やスキル，経験等を持つうえで有効な 1 つの手段になると考えられるのが , 越境学習（石山・伊達 , 2022）への取り組み（新製品開発活動の推進を目的に，従業員が社外の情報収集や学習の場に参加すること）である．日本企業へのアンケート調査（十川・山﨑他 , 2024）によれば，越境学習への取り組みが十分に行われていることは，革新的なアイデアの提案が活発になされていることと相関がある（相関係数は，2021 年度が 0.427，2022 年度が 0.360 で，いずれも 1 %水準で有意）[34]．越境学習を経た個人は , 自社が抱える経営課題等に対し，従来とは異なる「心のとめよう，体にふれよう」（南方 , 2023）で接する，あるいは従来とは異なるマインド（Mintzberg, 1987; 1997）や事前知識（Cohen & Levinthal, 1990）のもとで接することができ，それによって縁から起を生み出す可能性を高めることができると考えられる．

愛知県豊川市に本社のあるオーエスジー株式会社は，主力の製品分野であるタップで業界トップの世界シェア 30 %以上を誇る切削工具メーカーであり，「経済産業省 2020 年版グローバルニッチトップ企業 100 選」に認定される等，日本を代表する優良企業である．ただ同社の常務執行役員である大澤二朗氏[35] は，以下のように，そうした安定的地位が同社にとってのリスクであると指摘する．

「うちね，結構珍しい会社で，創業以来作り続けている製品があって，タップという製品なんですけど，それが今でもうちの収益の柱なんですよ．そんな会社珍しいと思うんですよね．製造業って多くが事業転換していますよね．それが今でも，創業から 85 年作り続けてきて，それなりに技術の蓄積もあってという自負を，多くの従業員が持っているんですね．それ自体は大切なことですが，一方でこれが一番強敵で．うちはグローバルトップでしょう？みたいに，危機意識がだんだんと薄れてきてしまう．業績も安定しているから , 誰も疑問に思わない．いやいや，そうじゃないよ，現状にはこことここに問題あるし，こういう考え方もあるから，こういうものの作り方に変えてきましょうよということを言い続けているんですが，これについては競合メーカーを含め，われわれの業界の中だけを見ていても，多分誰も答えを出せないんですよ．誰も答え持ってないなっていうことに最近気がついて，今そこに手をつけているんです .」

大澤氏が語ったこの問題意識は，既存の因果系列からでは（今までにない他の因果系列の窺入[36] がなければ）課題の発見や解決に辿り着けないという危機感であるといえる．大澤氏は次のようにも述べている．

「われわれの業界って，音や振動，におい等，いわゆる五感的な部分が結構ある分野なんですよね．だから，現場に行かないとわからないんです．面白いもので，人が耳にして嫌な音って大体ダメな音なんですよ．何かがこう曲がっているとか，合っていないとか，そういうことなんですね．もう聞いた瞬間にダメなので，当然ダメな匂いもするんですよ．例えば，温度が上がりすぎたら当然焦げ臭いとか , 振動が大きすぎたら異音がするとか．そういうのって，やっぱり現場に行かないとわからない .」

[34]「越境学習」に関する質問は 2018 年度調査から開始したが，2021 年度に質問の文言を一部変更したため，相関係数は 2021 年度調査以降のものを掲載した．

[35] ヒアリング調査にご協力いただいたオーエスジー株式会社 常務執行役員 デザインセンター兼研究開発 IT 戦略室担当の大澤二朗様に心から御礼を申し上げたい．

[36] 南方熊楠（2023）『前掲書』340 頁．

「リスクヘッジだけを考えていたら，新しいものは生み出しにくい．リスクを取ることを許される土壌を常に持ち続けていないと，会社の進化が止まるのかなと思います．まったく関係ないように見えることも，それが最終的には重要な要素技術の開発につながる可能性もあって，やってみる価値はあるんです．さらにいうと，これを見つけてくる情報力や脚力，嗅覚が会社には必要なのかな，と．われわれは研磨技術を１つのコア・コンピタンスとしているんですが，研磨といっても，例えば半導体業界とか，われわれとは違う磨き方っていうのも実は世の中には存在しているんですよね．あそこの研磨技術，うちにも使えるよね，よりいいものができるよね，ここの応用は効くよねっていう可能性もあって，それを察知するには半導体業界で何が起きているのか，その現場で実際に触れる，体感しておくことが必要で，それが後々われわれのビジネスに跳ね返ってくるというか，そういうのを求めているんですよ．」

大澤氏のこうした発言を解釈すれば，同社が展開する事業領域においては粘着性の高い情報（von Hippel, 1988）が多く，それを感知（Teece, 2007）する「五感的な部分」が非常に重要になる．そのため，同社が従来とは異なる課題の発見やその解決方法を見出すには，従業員がホームである自社の事業領域とアウェイの領域とを往還し，粘着性の高い情報を五感で学ぶことが必要になってくるという指摘であるととらえられよう．粘着性の高い情報は，他社が容易には模倣することができない．したがってその獲得は，企業にとって競争優位性の大きな源泉となり得ると考えられる．

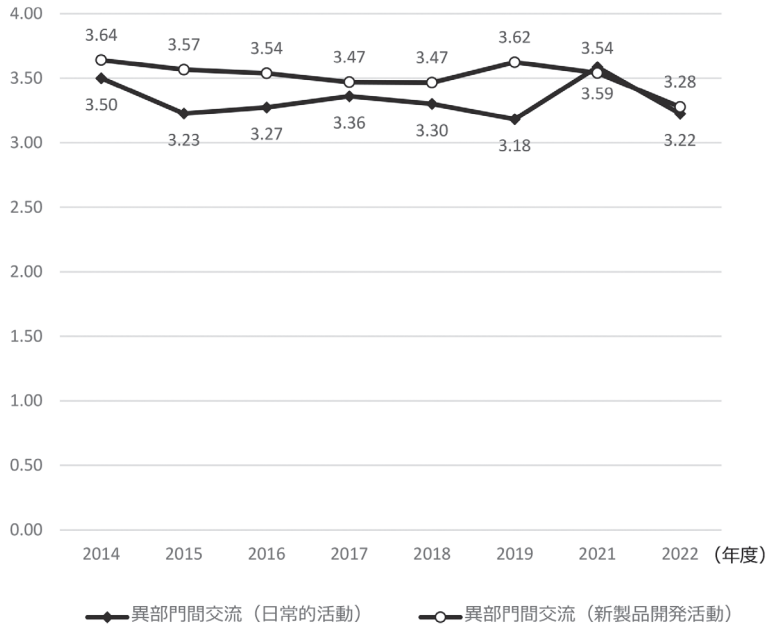
日本企業へのアンケート調査（十川・山﨑他，2024）によると，越境学習への取り組みに関する回答の平均値（回答のスケールは，1，ほとんど行われていない～ 6. 十分に行われている）は，2021 年度が 3.87，2022 年度が 3.80 とやや低下したものの，水準としては低い値ではない．ただし重要なことは，単なる制度や形式的な越境学習ではなく，大澤氏が指摘したような実体を伴う越境学習の実践である．そうした実体を伴う越境学習により，越境学習者は対応すべき課題に対し，従来とは異なる「心のとめよう，体にふれよう」（南方，2023）で接することが可能となるであろう．企業においてこのような越境学習者が増え，萃点として機能すれば，縁から起が生み出される可能性が高まると考えられる．

(3) 縁から起を生む場づくり

起の前提となる縁が生じる機会，つまり萃点としての機能は，個人だけでなく，人々が集まる場にも求めることが可能である．すでに述べた通り，異部門間での情報交流や協力が組織内で頻繁に行われていることは，革新的なアイデアの提案が活発になされていることと相関がある（前掲図表 4）．縁から起が生み出される可能性は，企業がこうした異部門間交流の場をなるべく多く設けることでも高まると考えられる．

再び日本企業へのアンケート調査（十川・山﨑他，2024）をもとに，異部門間交流がどの程度頻繁に行われ

図表５　異部門間交流に関する回答の平均値の推移（最大値：6）



（資料）十川・山﨑他（2024）「前掲稿」.

ているかをみてみたい．異部門間交流に関する回答の平均値（回答のスケールは，1，部門固有の方向で仕事を進めている～ 6．情報交流・協力が頻繁に行われている）は，日常的活動がおおむね 3.3 前後，新製品開発活動がおおむね 3.5 前後であった．いずれもやや低めの水準であることに加え，新製品開発活動にかかわる異部門間交流に関しては，2019 年度にいったん少し持ち直したものの，若干の低落傾向がうかがえる（図表 5）．近年の日本企業においては，特に新製品開発に関して，縁から起を生み出すための場が少しずつ失われている可能性を指摘できよう．

また，この異部門間交流に関しても，単なる制度として，あるいは形式的な場があるだけでは，縁から起を生むことはあまり期待できない．例えば，西染工株式会社の福岡氏によると，同社で立ち上げたアウトドア・ブランド「THE MAGIC HOUR」を，将来的にはモンベルやスノーピークのような日本発のアウトドア・ブランドに育てたいというビジョンを持っている．福岡氏はその実現に向けた 1 つの取り組みとして，社内にキャンパーを増やす努力をしているという．福岡氏のこの努力が実を結べば，同社には福岡氏のビジョンを共有する，かつ専門分野の異なるキャンパーが増え，そうした従業員間での情報交流や協力が活発化してくることが期待される．このような過程を経て形成される異部門間交流が組織内の萃点として機能すれば，縁から起が生じる可能性はより高まると考えられる．

5. まとめと今後の検討課題

(1) まとめ

本稿では，生物学者であり民俗学者でもある南方熊楠が提示した「萃点」の概念を経営学的に解釈し，それが革新的なアイデアやイノベーションの創出といった日本企業の経営課題に与える示唆について，アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとに検討を試みた．萃点とは，複数の因果系列が偶然に交差する地点を意味し，複雑に絡み合っているようにみえる現象も，ここをつかめば様々なことが一気に理解できる点とされる．

この萃点では，複数の因果系列が偶然に出会う「縁」が生じたり，その縁から「起」が生じたりすると考えられる．南方によれば，縁から起が生じるかどうかを分ける要素は，縁に接した人々の「心のとめよう，体にふれよう」（南方 , 2023）であるという．

他方，経営学の領域では，偶然性や因果曖昧性は，企業の効果的な戦略の形成に寄与したり，持続的な競争優位をもたらしたりする要素にもなり得るものであり，また，偶発的で因果が曖昧な性質を持つセレンディピティは，個人や組織のあり方がその生成に何らかの影響を与え得るものであるととらえられてきた．つまり，セレンディピティの生成に影響を与えるような個人や組織は，偶然性や因果曖昧性を効果的な戦略の形成や競争優位の構築に活用できるような個人や組織であり，それは，様々な因果系列が偶然に出会う萃点において，縁から起を生み出せる個人や組織であると考えられる．

萃点で生み出された起は，生み出した個人や組織以外からみると偶発的で因果が曖昧なものであるため，他の個人や組織が容易には模倣したり再現したりすることができない．それゆえに，その起は企業にとっての効果的な戦略の形成や競争優位の構築につながっていく可能性が高いといえよう．このようにみていくと，縁から起を生み出せる個人や組織に企業の競争優位の源泉があると考えられ，そうした縁から起を生むような人づくり・場づくりこそが，本稿が提示する「萃点の経営」である．

企業が縁から起を生み出すためには，まずは起の前提となる縁が生じる機会，つまり萃点がなるべく多くあった方がよい．そのために企業は，第一に個人が多様な知識やスキル，経験等を持つような越境学習（石山・伊達 , 2022）の機会を，第二に多様な知識やスキルを持つ人々の交流や討論の場としての異部門間交流を，より多く設けることが必要であり，それによって企業は縁から起を生み出す可能性を高めることができると考えられる．

(2) 今後の検討課題

今後の検討課題は主に 2 点ある．

第一に，萃点の経営に果たすトップ・マネジメントの役割である．オーエスジー株式会社の常務執行役員である大澤氏は，自身が欧米での新規顧客開拓を根気強く試みる過程で，他業界での「モノの作り方」や技術，ビジネス展開のあり方等を学び，それを自社内で横展開する等，自らが率先して越境学習を実践している．トップ・マネジメントのこうした行動や意識は，従業員の行動や意識に少なからぬ影響を与えていると予想される．この点が，今後の 1 つ目の検討課題である．

第二の検討課題は，萃点の経営に果たすミドル・マネジメントの役割である．本稿において異部門間交流の重要性について指摘したが，カタリスト，あるいはコミュニケーター（十川・山﨑他 , 2024）としてその活性化を促す存在になり得ると考えられるのが，ミドル・マネジメントである．この点に関する検討も，今後の研究で深めていきたい．

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP19K01844 の助成を受けたものです.

参考文献

Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17, pp.99-120

Busch, C. (2022), “Towards a Theory of Serendipity: A Systematic Review and Conceptualization,” *Journal of Management Studies*, Early View, pp.1-42

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.” *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152

Lester, R. K. and M. J. Piore (2004), *Innovation - The Missing Dimension*, Harvard University Press

March, J. G. (1991) “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2(1), pp.19-91

Mintzberg, H. (1987), “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review*, January-August, pp.66-75

Mintzberg, H. (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning,” *Harvard Business Review*, January-February, pp.107-114

Schumpeter, J. A. (1961), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press

Teece, D. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.” *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319–1350

Vernon, P. E. (1970), *Creativity*, Penguin Books

von Hippel, E. (1988), The Source of Innovation, Oxford University Press

アリエティ, S.（1980）『創造力 : 原初からの統合』新曜社

オーライリー , C. A.・M. L. タッシュマン（2019）『両利きの経営』東洋経済新報社

シュムペーター , J. A.（1977）『経済発展の理論（上)』岩波書店

バーニー , J. B.（2003）『企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社

レスター , R. K.･M. J. ピオーリ（2006）『イノベーション－「曖昧さ」との対話による企業革新』生産性出版

石山恒貴･伊達洋駆（2022）『越境学習入門 - 組織を強くする「冒険人材」の育て方』日本能率協会マネジメントセンター

糸川昌成（2019）「無意識の縁起論」『日本生物学的精神医学会誌』30 巻 3 号，93 頁

十川廣國・山﨑秀雄・遠藤健哉・山田敏之・周炫宗・横尾陽道（2024）「イノベーションを促すマネジメント要因の時系列分析：2014 ～ 2022 年度のアンケート調査をもとに」『武蔵大学論集』71 巻 1・2・3・4 号，11 ～ 28 頁

高石浩一（2011）「二つのマンダラ論：河合隼雄と鶴見和子の出会いを通して」『人間学研究：京都文教大学人間学研究所紀要』12 巻，1 ～ 18 頁

土元哲平・サトウタツヤ（2019）「転機研究における「個人と社会との相互作用」のアプローチ」『キャリア教育研究』37 巻，35 ～ 44 頁

積田淳史（2020）「イノベーションとセレンディピティ：ビジネスケースの探索的テキスト分析」『武蔵野大学経営研究所紀要』2 巻，95 ～ 116 頁

鶴見和子（1992）『南方曼荼羅論』八坂書房

鶴見和子（1998）『鶴見和子曼荼羅 V 水の巻　南方熊楠のコスモロジー』藤原書店

鶴見和子・頼富本宏（2005）『曼荼羅の思想』藤原書店

鶴見和子（2021）『南方熊楠・萃点の思想＜新版＞－未来のパラダイム転換に向けて』藤原書店

出口弘（1990）「南方熊楠の自然哲学とシステム認識」『理論と方法』5 巻 1 号，101 ～ 114 頁

中沢新一（1992）『森のバロック』せりか書房

中橋國藏（2017）「＜研究ノート＞セレンディピティと組織能力」『関西学院大学国際学研究』6 巻 2 号，87 ～ 96 頁

藤井大児（2002）「イノベーションと偶然性－青色 LED 開発の事例分析を通じて－」『組織科学』35 巻 4 号，68 ～ 80 頁

松居竜五（2015）『南方熊楠の謎－鶴見和子との対話』藤原書店

南方熊楠（2023）『南方熊楠コレクション 南方マンダラ』河出出版

「現代に生きる南方熊楠（2）森羅万象，解く鍵示す（軌跡)」日本経済新聞（大阪夕刊)，2014 年 11 月 26 日