

近年、業種を問わず企業の経営企画や事業企画においてリベラルアーツの有用性が注目されてきています。さらに新型コロナ・ウイルスというグローバル経済を根底から揺るがす事象から、経営層だけでなくビジネス現場の人々が広く「本質を見極める素養」をもつ必要性が一層高まっているのではないのでしょうか。こうした問題意識から「ビジネス×哲学」をテーマに特別連載をお届けします。

ビジネスにおける「哲学」導入の最前線(1)

クロス・フィロソフィーズ株式会社
代表取締役社長 吉田 幸司
哲学コンサルタント 畑 一成



1. 世界で広がる「哲学コンサルティング」

ビジネスにおける「哲学コンサルティング」の導入が、世界で急速に広がっています。欧米では、米スカイプやボーイング、英BP、HSBCなどが、通常業務の課題解決から高度な意思決定に至るまで、広く哲学コンサルティングを利用したり、米グーグルや米アップルが、「In-House Philosopher（企業内哲学者）」を雇用したりするようになっているのです。

なぜ、世界的な企業が、哲学を取り入れ始めているのでしょうか。その理由としては、世界情勢が複雑化するなかで、**的確に「問い」を見極める重要性**が高まっていることや、「最善」の施策を打つために、哲学や倫理学の知見が不可欠となっていることがあげられるでしょう。

今日、企業は、SDGsやESGをはじめ、環境や従業員の働きやすさなど、さまざまな事柄について配慮しなければならなくなっています。また、AIやロボット技術など、最先端テクノロジーの発展によって人々の生活や世界観は変容し、「人間を超えた」(Transhuman)、あるいは「人間以後」(Posthuman)の世界さえも取りざたされるようになっています。

——私たちが目指すべき「善い世界」とは、どのような世界なのか。今や、ビジネスの課題は、哲学的色彩を帯びるものになり、哲学や倫理学の専門的な知見が、将来を見据えた事業を展開するのに有益となっているのです。「答え」や「解決策」より先に、今後、どのような「哲学的・倫理的な課題」が生じてくるのかを予見することは、Not-

to-Doを策定したり、リスク管理を行ったりすることにもつながります。

2. 日本初の「哲学専門」の株式会社

こうした世界的動向を背景に、弊社クロス・フィロソフィーズ株式会社は、2017年5月に日本で初めて「哲学」を事業内容に起業しました。これまでに、ライオンや森永製菓、リクルートライフスタイル、パーソルキャリア、日本電設工業、パルコといった大手企業のプロジェクトで、哲学の専門知や方法論を使ったコンサルティングとワークショップを実施し、さまざまな課題発見／課題解決を行ってきました。具体的には、マーケティングリサーチや、組織開発・社員研修、コンセプトメイキングなどのプロジェクトで、哲学の専門知や思考法を活用しています。



写真1 哲学シンキングのワークショップ

たとえば、マーケティングリサーチでは、従来であれば、アンケート調査やグループインタビュー、デプスインタビューなどにより一定の答えが見つかったような課題も、今では、問題が複雑化し、何が問題の真因かわかりにくくなっています。ビッグデータ、AIなどを活用している企業も増えていますが、人間の繊細な価値観を調べるのに、まだ不十分なところも多いばかりか、「**どういったケースに、どのアプローチが有効なのか**」わからないまま、テクノロジーが活用されてしまっていることもあります。

哲学の専門知や思考法は、「ある生活者の人たちが、どんな価値観をもっているのか」「なぜ、Aを買おうとしていたのに、Bを買ってしまうことがあるのか」といった問いを調査するのに有効であるだけでなく、「BよりAの売上げが落ちている真因がどこにあるのか」「**どんな課題を実行すれば問題が解決するのか**」といった、「**課題発見**」や「**課題設定**」においても、**絶大な成果をあげることができます**。

このことは、組織開発や社員研修においても同様です。「**どうしたら、もっと若手社員が自発的に働いてくれるのか**」「**社員同士のコミュニケーションを活発にするにはどうしたらいいのか**」といった依頼が、弊社に寄せられています。こういった課題に対して、「5年後、10年後の自分のビジョンを思い描く」といった研修が実施されたりしているようですが、たいした成果があがっていないというのが実情のようです。

実は、ここにも「**課題の見誤り**」があります。若い世代には、「そもそも、ビジョンをもちたくない」という人も多く、「**ビジョハラ**」「**フューチャーハラスメント**」という言葉が使われているほどです。異なる世代の価値観を深く洞察しなければ、組織開発や社員研修にどれだけ予算をつぎこんでも無駄になってしまいます。むしろ、社員が比較的短い期間で新鮮な体験やスキルを得たいと望んでいたとすれば、10年後のビジョンより、「**短いスパンで成長を実感できる職場環境をつくるには、どうしたらいいか**」という課題設定のほうが、社員のエンゲージメントを高めるのに適切な課題となるでしょう。

マーケティングリサーチについても、組織開発・社員研修についても、その

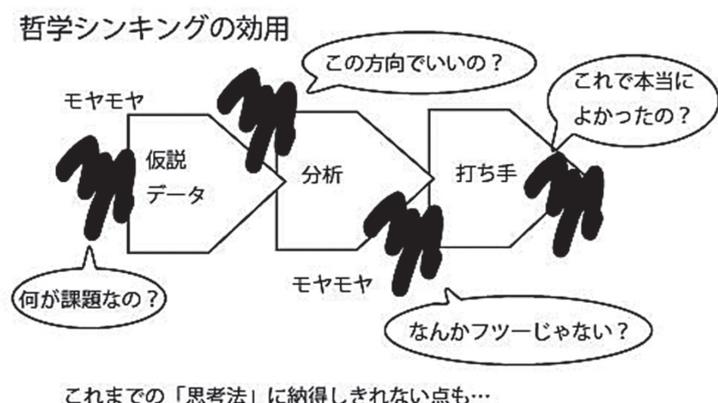
対象が異なるだけで、本質的な「**課題**」を突き止め、解決の糸口を見出す点は共通しています。弊社では、ほかにも、広告やブランドブックのコンセプトメイキングなども手がけていますが、この場合にも、「**何が善いのか**」を突き詰め、プロジェクトメンバーが腑に落ちるかたちで、コンセプトを共有できるようなワークショップを実施しています。コンセプトが明確になり、それぞれのメンバーが何を為すべきか腹落ちすることで、チームの潜在能力が最大限に引き出されるのです。

3. 「問い」で課題解決する「哲学シンキング」

そうとはいえ、哲学をビジネスに取り入れるなんて、どうしたらいいのか——そう疑問に思う読者の方も多いでしょう。特に、日本では、「**哲学**」というと、人生訓や信条のようなものと思われているところがあり、ビジネスにおける哲学導入は、欧米に比べて遅れています。近年、ビジネスパーソン向けの哲学の書籍がベストセラーになったりしていますが、いずれも「**教養**」止まりで、その「**使い方**」や「**実践例**」は書かれていません。

弊社では、独自に開発した「**哲学シンキング**」という思考法と、専門的な「**哲学コンサルティング**」を組み合わせて、上述のような課題発見／課題解決を図っています。

図1 哲学的思考の効用(『哲学シンキング』(マガジンハウス)からの抜粋)



問いに問いを重ね、本質をつかむ哲学シンキングは…

- ・問題の真因を発見できる
- ・ひとの隠れた本心を引き出せる
- ・自分(たち)の内なる意義/基軸を確立できる
- ・ボトムアップでチームの潜在能力を最大限に引き出せる
- ・前提をくつがえし、斬新な視点を出せる

哲学シンキングとは、2500年以上の歴史をもつ哲学の思考法のうち、ビジネスの現場で活用できるエッセンスを抽出したメソッドです。専門的な哲学理論を背景にしていますが、哲学の知識を前提とすることなく、誰でも実践できるようにしてあり、図2のようなステップを踏みます。

ビジネスの現場で実施する場合には、写真1のように、10名前後が輪になって座り、ファシリテーター（進行役）によるガイドのもと、対話します。ホワイトボードもポストイットも不要で、「言葉」だけで実施できるので、「オンライン」とも親和性が高く、弊社では、「オンライン・哲学シンキング」の取り組みも展開しています。

このメソッドの特徴は、「問い」を深めていく点にあります。何か問題が生じたとき、性急にその答えを求めようとしがちです。しかし、哲学シンキングでは、STEP 1で、プロジェクトのテーマや課題に関する、さまざまな「問い」を集めます。次にSTEP 2で、それらの問いを似ているもの同士でグルーピングし、それらが何をめぐる問いなのかを整理し、STEP 3で、さらに問いに問いを重ねて、議論を組み立てていきます。最後にSTEP 4で、それまでの議論を俯瞰し、新しい洞察や視点を発見します。

「答え」をあげようとする、「よいアイデア」を出そうとして発言が減ったり、思考のフレームに制約され、斬新な視点が出にくくなったりしますが、「問い」をあげることからスタートすると、突拍子もない発言が許されるだけでなく、「そもそも、ビジョンはもたないといけないのか」といった、思考のバイアスを取り除くような斬新な視点が生まれやすくなります。

また、「定義」をめぐる問い、「条件」をめぐる問い、「時」をめぐる問いなど、いくつかの異なる視点で同じテーマを問うことで、ひとつの視点だけで考えていたら思いつかないようなインサイトや視点を発見することができます。特に、図3のように、ある視点で議論していたときの暗黙の前提が、別の視点で議論したときに壊されることが頻繁に起こるようにデザインされているため、それまで気付かなかった根本的な課題やインサイトを発見することができるのです。

オンラインであれ、対面であれ、こうした一連の対話を進めるうえで、ファシリテーターの「哲学シンカー」が重要な役割を果たします。弊社の「哲学シンカー養成・認定講座」には、IBMや東芝、横河電機などのコンサルタントやデザインシンカーの方々を受講され、自身のプロジェクトで実践されています。

図2 哲学シンキングのステップ

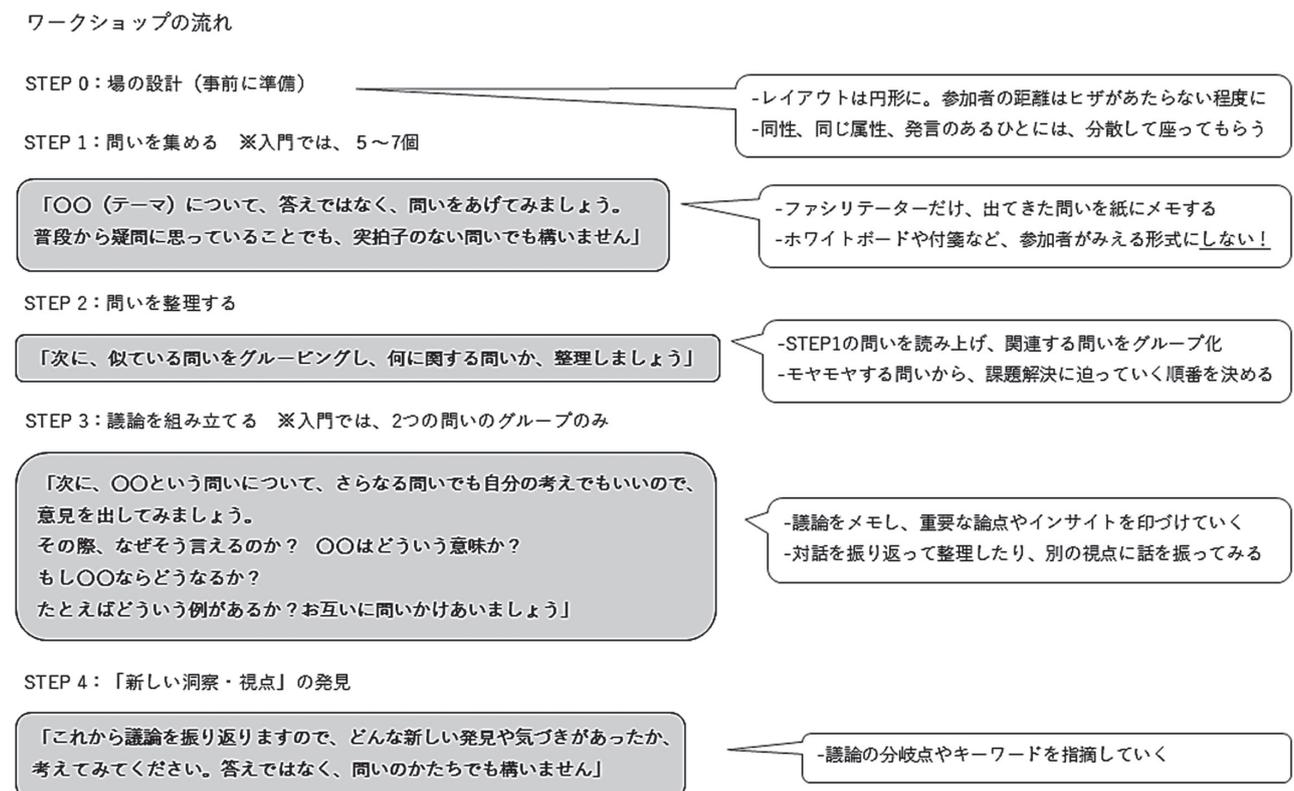
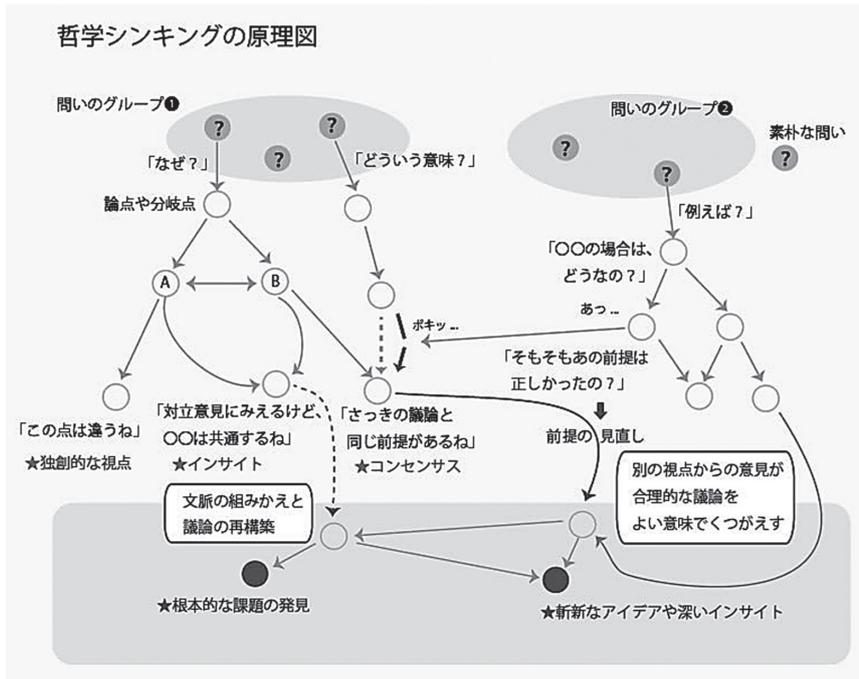


図3 哲学シンキングの原理図(『哲学シンキング』(マガジンハウス)からの抜粋)



者として雇用されました。コーエンの仕事の内容は秘匿されていますが、ホロヴィッツについてはパーソナライズ機能やプライバシーの問題などに関わる開発を主導していたことが公開されています。ホロヴィッツは現在、グーグルを退社していますが、退社後にイノベーションを志す起業家たちに向けて、彼の哲学コンサルティングをうかがい知れるような講演を行っています。

タガートやホロヴィッツが行っているのは、伝統的な哲学の方法にのっとっています。彼ら哲学コンサルタントたちは、その伝統に裏打ちされながらもイノベーションを可能にするメソッドによって、経営会議をより本質的な

市場のニーズに合わせるだけでなく、自分たちが何をしたいのか、社会の中でどのような価値や存在意義を担うのかを問われるようになるなか、哲学シンキングの重要性はますます高くなっていくでしょう。さらに詳しく知りたい方は、弊社代表の吉田が執筆した書籍『哲学シンキング』(マガジンハウス)を参照していただければと思います。

4. 企業経営に不可欠となる哲学・倫理学

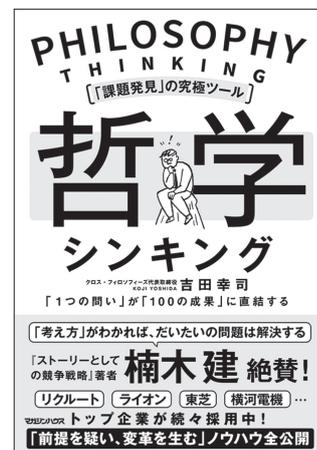
ここまで見てきたように、日本企業でもビジネスにおける哲学活用が始まっています。弊社では、最近、大手企業の経営層や二世の経営者に向けた哲学セミナーや、ELSI（倫理的・法的・社会的課題）に関する相談が増え始めています。これらは、欧米での哲学コンサルティングの動向に近いものといえるでしょう。

冒頭でも言及した米スカイプでは、幹部クラスの社員に対して、哲学者と対話させるプログラムが行われています。哲学者アンドリュー・タガートが、哲学コンサルティングを行っており、たとえば、「どうすれば私はもっと成功できるのか」と考えるマネージャーたちに対して、「なぜ成功しなければならないのか」と問い返し、彼らが暗黙裡に抱いてしまっている先入観を再考させ、「そもそも成功とは何か」といったより深い思考へ導くというプログラムを実施しています。

米グーグルではデーモン・ホロヴィッツが、米アップルではジョシュア・コーエンが「In-House」の哲学

ものへと導き、経営者に助言を与えることから、時折CEOなどと並んでCPO（Chief Philosophy Officer、最高哲学責任者）とも呼ばれています。

弊社でも、大手企業の経営層向けのセミナーで、「正義と責任」や「意思決定」などに関する講演・ワークショップを実施してきました。哲学や倫理学は、世界をより善い方向へ導くために、社会をリードする経営層にこそ必要です。医療介護の身近な問題から、AIやロボット技術、情報倫理、環境倫理、さらには宇宙開発といった壮大なスケールの問題まで、これからの企業経営は、専門的な哲学や倫理学の知見が必要になっていきます。「ビジネスの哲学化」はすでに始まっているのです。



『「課題発見」の究極ツール 哲学シンキング』(マガジンハウス)