

## 【門前編】 禅の道「十牛図」と最新の変革理論「U理論」！

今回は、禅の道を示した「十牛図（じゅうぎゅうず）」と、世界的反響を巻き起こした最新の変革理論「U理論（ゆーりろん）」という、全く時代も分野も異なる2つの理論についてご紹介し、私の気づいた不思議なシンクロニシティ（意味のある偶然の一致）についてお伝えし、「酒道」という道について、そして皆さんの進まれている様々な道について、深く考えてみたいと思います。では、まずは「十牛図」について、ご紹介いたしましょう。

### 【「十牛図」とは？】

「十牛図」とは、禅における修行の道を10枚の図と漢文の説明と漢詩で表したものです。禅の修行を始めるに当たって読むべきものとして「禅宗四部録（ぜんしゅうしぶろく）」という書物があり、「信心銘（しんじんめい）」「証道歌（しょうどうか）」「坐禅儀（ざぜんぎ）」、そして「十牛図」の四冊で成り立っています。「十牛図」では、真の自己を牛に喩えています。真の自己を尋ねる旅を、牛を探していく道として表しているのです。古来、このような絵や書物が何種類も伝わっていたようですが、その中でも「禅宗四部録」に採録されている廓庵（かくあん）和尚の書かれた「十牛図」は、牛をつかまえて終わるのではないもので、最も広く知られています。今回はこの廓庵和尚の「十牛図」を取り上げさせていただきます。尚、内容につきましては、元々私の持っていた書籍は20年以上前のもので、探しましたが見つかりませんでしたので、近年発売された「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社 令和2年8月25日発行 1,600円＋税）という書籍を参照させていただきました。



<十牛図> 「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【尋牛（じんぎゅう）】：牛を探しに旅に出る

牛とは、本来の自分、真の自己を表しています。元々のお釈迦様の教えの基本は、「自分が拠り所とするべきは自分である」ということです。しかし、私たちは「六根（ろっこん）」、六つの感覚器官の「眼」「耳」「鼻」「舌」「身」「意」を使い、眼で物を見る、耳で音を聞く、鼻で匂いを嗅ぐ、舌で味わう、身体に触れる、意識であれこれ思い巡らす、という六つの感覚によって、外の対象から情報を得て暮らしています。この外の対象物によって心がかき乱され、本来の自分を見失ってしまうことで、私たちに「迷い」が生じるのです。つまり、本当の自分とは自分の内にあるものなのですが、まだそこに気づかず、外に向かって自分探しの旅に出かけるというのが、「十牛図」の一番目「尋牛」です。



<「尋牛」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【見跡（けんせき）】：牛の足跡を見つける

「十牛図」の二番目「見跡」には、牛の足跡を見つけた絵が描かれています。これは、良き教えなどに触れて、「この道を行けばいいんだ」と知る、自らの進む道に気がつくという段階です。ただし、牛の足跡ばかり見ていて、本物の牛に出会ったときにすれ違ってしまふような愚かなことがないように気をつけなければなりません。これは、たとえば本ばかり読んでいて大事な真理を見失うことがないように気をつけなければならないという意味です。しかし、まだ牛の姿は見えていません。つまり「迷い」の世界からはまだ逃れられないのです。



<「見跡」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【見牛（けんぎゅう）】：ようやく牛を見つける

「十牛図」の三番目「見牛」には、ようやく牛の姿が現れています。これは、「六根」を手がかりにして本当の自分を見つけていくという段階です。人間は「六根」の働きがなければ生きていくことができません。「六根」が外の世界に触れたとき、人間は「好き」「嫌い」「どうでもいい」という三つの反応を起こしますが、それらの反応が過剰になったとき、貪りや怒りや愚痴、愚かさといったあらゆる「迷い」が生じるのです。「六根」が迷いを生じさせているとも言えます。しかし、実は眼や耳だけでは見ることも聞くこともできません。根本にある心が働いていなければ、見ることも聞くことも、何もできないのです。この心そのものは取り出すことも絵に描くこともできませんが、それはあらゆる働きの中に溶け込んでいるのです。「六根」の働きの中に、自分の中に、元々素晴らしいものが備わっているのだということに気がつきなさいということです。



<「見牛」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【得牛（とくぎゅう）】：野生の牛はすぐに暴れ出す

「十牛図」の四番目「得牛」は、牛を捕まえることはできましたが、すぐに暴れ出し、時には牛が逃げ出してしまうという段階です。ようやく捕まえたけれども、それまで放し飼いにされていた野生の牛、つまり自由気ままに、欲望のままに暮らしていた心は、ちょっと気を許すと暴れて、再び逃げ出そうとするのです。心の習性は簡単に変えることはできません。日常的に自分の心を見つめるという習慣をつけ、心に縄をつけて暴れないようにしっかり手綱を引き締めなさいということです。



<「得牛」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【牧牛（ぼくぎゅう）】：暴れる牛をいかに飼い馴らすか

「十牛図」の五番目「牧牛」は、心を飼い馴らす練習をしていくという段階です。様々な方向に揺れ動き、すぐに暴れ出す自分の心を、第三者的に高いところから俯瞰し、よく観察し、飼い馴らす訓練をするということです。そのために有効なのが、坐禅や瞑想であり、その基本になるのが呼吸法です。橋の上から川の流れを見つめるように呼吸を見つめ、そして呼吸を見つめるように自分の心の働きを見つめます。すると、常に呼吸というものが船の錨のような働きをして、本来の自己に立ち返ることができるのです。それを繰り返していくと、だんだんとそのような習慣がついて暴れる心が収まってくるというのが、「牧牛」の教えです。尚、呼吸法につきましては、「門前編・其の式」の「白隠禅師との出会い、『口は幸せのもと！』、そして酒道と呼吸法」をご参照ください。



<「牧牛」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【騎牛帰家（きぎゅうきか）】：牛に乗って故郷に帰る

牛が飼い馴らされれば、牛飼いと牛は一体となり、牛を御する必要もありません。理想の自分と現実の自分が一つになり、心の平安が得られるという段階が、「十牛図」の六番目「騎牛帰家」です。心を飼い馴らす戦いの後に、安らぎの世界がやってくるのです。自分と牛とが一つになっていく様子を、自分が牛の上に乗っている姿で表現されています。子供が歌うような童謡を笛で吹き鳴らし、牛に乗って、雲や大空の様子をゆったりと眺めながら、故郷に向かっていくという状態です。



<「騎牛帰家」図>「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

**【忘牛存人（ぼうぎゅうそんじん）】：飼い馴らした牛は忘れてしまっている**

牛と自分が一体となれば、もう牛は必要ありません。目指す自分と本来の自分がピタッと一つになったのですから、もはや牛は忘れてしまっても構わないという段階が、「十牛図」の七番目「忘牛存人」です。「平常心是道（びょうじょうしんこれどう）」という言葉の通り、自分の普段の当たり前の暮らしがそのまま道に適っている、目指すべき道と自分の毎日の暮らしとが一つになっているという状態です。



<「忘牛存人」図> 「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

**【人牛俱忘（じんぎゅうぐぼう）】：牛も人もいなくなった「一円相」の世界**

「十牛図」七番目の「忘牛存人」では牛がいなくなりましたが、八番目の「人牛俱忘」になると、今度は人もいなくなってしまう。牛も人もいなくなった世界。これを「一円相（いちえんそう）」、「空（くう）」の世界と言います。絵のように、ただ一つの円によって表されるような世界です。迷いの心が無くなっても悟りの心が残っていると、これもまた迷いを生み出す原因になります。「自分は悟りを得た」ということが執着となり、迷いや苦しみを生み出してしまうのです。何ものにも、悟りにすら、偏らず執着しないという心境に到らなければなりません。しかしこの「一円相」は、ここまで学んで到り得た末の「一円相」ですから、ただ単に何も無いだけの様な世界ではありません。紅炉の上のひとひらの雪が一瞬で消えてしまうように、瞬時に雑念が消え去るような、静かな心の火が燃えている、理想の焰を燃やしている状態です。心気、気力が満ち溢れた、「充実した無」の世界と言えるでしょう。



<「人牛俱忘」図> 「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【返本還源（へんぼんげんげん）】：無の世界から有の世界へ還る

「十牛図」八番目の「人牛俱忘」は何も無い「一円相」の世界でしたが、この「空」の世界を通してこそ、初めて「あるがまま」の世界を「あるがまま」に味わうことができるのです。この段階が九番目の「返本還源」です。無心の世界にいればこそ、サッと窓を開いたならば今まで以上に自然が鮮やかに見えてきます。一度無の状態を通して見ると、その鮮やかさがより一層目に迫ってくるのです。耳で聞く鳥の声や小川のせせらぎの音も、舌で味わう食や酒の美味しさも、より感覚が鋭敏になって、ほんの微かな音や僅かな味わいに感動することができます。有の世界から無の世界を体験して、もう一度有の世界に戻ってみると、「ありのまま」の現実をありありと感ずることができるのです。それが「返本還源」、本に返り、源に還るという世界です。



<「返本還源」図> 「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

### 【入塵垂手（にってんすいしゅ）】：町に出て人々のために働く

「十牛図」の十番目、「入塵垂手」の「塵」は「町」のことで、山の中に対する町、現実の世界です。町に入って「手を垂れる」、人々に救いの手を差し伸べていくという意味です。自分だけが悟りを得て満足するのではなく、坐禅で印を組んでいた手をほどいて、人々のために手を差し伸べるという最終段階が、「入塵垂手」なのです。世間の中に入って行って、普通に酒屋さんや魚屋さんにも行き、町の人たちと同じように、時にはお酒を酌み交わしながら、自然と応対をしていくうちに、知らず知らずのうちに、周りの人たちに本来の心を気づかせていくという在り方です。実際に自分も多くの人たちと同じような苦しみを味わいながらも、同時に仏の眼を持って見ることができ、何の見返りも報いも求めずに、肩の力が抜けた軽やかさで無心に働きながら、それでいて周りの人たちに安らぎや元気を与えることができるようになる…これが「入塵垂手」なのです。



<「入塵垂手」図> 「真の自己を尋ねて 十牛図に学ぶ」（横田南嶺 著 到知出版社）より

## 【出現する未来から導く…「U理論」とは？】

「U理論」は、世界的反響を巻き起こした変革理論であり、日本では2010年に600ページにおよぶ大著として発売されました。今回は、その続編として日本では2015年に発売された「出現する未来から導く～U理論で自己と組織、社会のシステムを変革する～」(C・オットー・シャーマー&カトリン・カウファー 著 由佐美加子&中土井僚 訳 英治出版株式会社 2015年7月25日発行 2,400円+税)を参照させていただきました。こちら350ページにおよぶ大著ですが、前著よりも具体的な事例が豊富に掲載されており分かりやすいため、こちらを選ばせていただきました。そして「U理論」をもう少し詳しく紹介しますと、マサチューセッツ工科大学スローン校経営学部上級講師であるC・オットー・シャーマー博士によって生み出された、「過去の延長線上ではない変容やイノベーションを個人、ペア(1対1の関係)、チーム、組織、コミュニティ、社会のレベルで起こすための原理と実践の手法を明示した理論」です。この旅がU字型をとることから、「U理論」と呼ばれています。変容の最も深い点(Uの底)に到達するには、まず思考と心と意志を開くことによってUの左側を下り、底にある「針の穴」をくぐり抜け、そしてUの右側を上がって新しい現実を創り出すというものです(図を参照)。約130名の学者、起業家、ビジネスパーソン、発明家、科学者、教育者、芸術家などからなる革新的なリーダーに対してインタビューが行われ、その知見が原型となって「U理論」は生みだされています。その後もシャーマー博士自身や世界中の実践者たちにより、数々の社会変革や組織変革のプロジェクト等で活用され、実践理論としての体系化が図られ続けています。企業での実践事例のみならず、南アフリカのアパルトヘイト問題やコロンビアの内戦、アルゼンチンやグアテマラの再建など、複雑な社会問題を解決する現場でも活用され、多大なる影響を生み出している理論なのです。



「出現する未来から導く～U理論で自己と組織、社会のシステムを変革する～」より

そして、この世界最新の変革理論である「U理論」と、千年ほど前に描かれ禅の道を示した「十牛図」という、時代も分野も大きくかけ離れた2つの方法論が、実は驚くほど似かよっているのです。そこでここからは、「U理論」のプロセスをご紹介しますながら、そこに「十牛図」を当てはめてみましょう。

### 【①ダウンローディング】

「過去の経験によって培われた枠組み」の内側で、自分の思考や意見などが再現され、その思考や意見に意識の焦点が当たっている、すなわち過去のパターンに意識が奪われている状態を指しています。これはまさに、「六根」に惑わされ迷いの中におり、求めているものが実は自分の内にあるにも関わらず、まだそこに気づかずに、外に向かって自分探しの旅に出かけるという、「尋牛」の段階であると言えるでしょう。

### 【②新しい目で観る (Seeing)】

過去の思考パターンを保留し、頭の中で起きている雑念に意識を奪われず、目の前の事象、状況、情報に意識の矛先が向けられている状態を指しています。目の前のことに釘付けになっており、その事象と自分の既存の認識との差分を照らし合わせながら、状況に関わります。話し合いの場面においては、集中状態になっていることから議論や討論の状態になりやすく、お互いの論理と論理がぶつかり合う展開となります。お互いの認識や利害関係のズレが生じやすい、複雑性の高い状況においては、この状態では問題の解決に至れないため、時間の経過とともに「ダウンローディング」に戻りやすくなります。これはまさに、「新しい目で観る」ことにより、自らの進む道に気がついたという、「見跡」の段階であると言えるでしょう。しかし、まだ牛の姿は見えていません。つまり「迷い」の世界からはまだ逃れられない状態ですから、すぐに「尋牛」、すなわち「ダウンローディング」の段階に戻ってしまいやすいのです。

### 【③場から感じ取る (Sensing)】

過去の経験によって培われた枠組みが崩壊し、枠組みを超えた側（他社など）から今の自分や状況が見えている状態を指します。これまでの自分の認知に影響を与えていた枠組みが転換、つまり視座が転換する状態になることから、まったく新しい感覚で状況を捉えることができるようになり、奥行きを持って感じられるようになります。話し合いの場面や対人関係においては、対峙している相手の目から世界を見ているかのように感じられるため、共感性が高まり、内省的な対話への移行が生じます。平行線を辿っていた議論や堂々巡りの状態に陥っていた状態からの転換が生まれ始めます。これは、「六根」の働きという場から感じ取り、自分の中に元々素晴らしいものが備わっているのだということに気づくという、「見牛」の段階であると言えるでしょう。



#### 【④手放す (Letting go)】

過去の物語を手放し、開かれた意志で対応できる状態を指します。これは、「六根」に惑わされてきた過去の物語を手放し、やっと牛を捕まえることができたという、「得牛」の段階であると言えるでしょう。

#### 【⑤源につながる (Presencing)】

自身の最も深い源につながる能力によって、部分的な関心からではなく、全体性から未来が出現し、イノベーションが生まれるようになります。個人という枠を超えて、まるで共振するかのように他の人に響くものがあります。ちなみに「Presencing (プレゼンシング)」とは、「Presence (プレゼンス)」(今この瞬間の在り方)と「Sensing (センシング)」(未来の可能性を感じ取る)を組み合わせた造語です。自分の最高の未来の可能性を感じ取り、具現化すること…出現したがっているものの存在から行動するということです。これは「十牛図」では、常に第三者的に高いところから俯瞰し本来の自己に立ち返ることができるという、心を飼い馴らす練習を積んだ段階、五番目の「牧牛」であり、また牛と一体となり、故郷に向かっている状態、六番目の「騎牛帰家」の段階であると言えるでしょう。そして、Uの旅では、最も深い点に関門が現れるといいます。その関門を通る、つまり「針の穴」をくぐり抜けるのは、いったん死んでもう一度生まれるような感じがするのだそうです。私たちがこの「針の穴」をくぐり抜けようとするれば、すべてを手放し、本質的ではない荷物はすべて下さなければなりません。そして門を通るということは、私たちの旅の二つの根源的な問いに出会うということなのです。「私の真の自己 (Self) とは何者なのか？」と「私の成すこと (Work) は何か？」という問いです。大文字の S の自己は、自分の最高の未来の可能性であり、大文字の W の成すこととは、人生の目的意識、または使命なのです。まさに「十牛図」の「牧牛」、あるいは「騎牛帰家」の段階であると言えます。

#### 【⑥迎え入れる (Letting come)】

新しい物語を、開かれた意志で迎え入れる状態を指します。これは、牛と自分が完全に一体となった、つまり目指すべき道と自分の毎日の暮らしとが一つになっているという、「十牛図」の七番目、「忘牛存人」の段階であると言えるでしょう。

#### 【⑦結晶化 (Crystallizing)】

「プレゼンシング」の状態から迎え入れられた、未来の最高の可能性からビジョンと意図を結晶化していきます。「プレゼンシング」の状態で出現しつつある未来は、かすかな感覚であるために、この結晶化のステップにおいては、イメージを活用することでそれを目に見えるものとして表していくのです。これは、静かな心の火が燃えている、理想の焔を燃やしている状態、心気や気力が満ち溢れた「充実した無」の世界、「十牛図」の「人牛俱忘」の段階であると言えるでしょう。

### 【⑧具現化 (Prototyping)】

結晶化のステップで得られたイメージを、頭と心と手をつなげることによって具現化していきます。素早く形を創り、周囲からのフィードバックを得ることで、「プロトタイピング」を何度も繰り返していくのです。これはまさに、有の世界から無の世界を体験して、もう一度有の世界に還るといふ、「十牛図」の「返本還源」の段階であると言えるでしょう。

### 【⑨実践 (Performing)】

「プロトタイピング」のステップで形作られた施策の精度が高まった時点で、世の中に広め、構造の一部として組み込まれるように働きかけていきます。構造の一部として組み込まれていくことで、全体から行動することを通して、変革の推進が図られるようになっていくのです。これはまさに、町に入って人々に救いの手を差し伸べていくという「十牛図」の最終図、「入麩垂手」の段階であると言えるでしょう。

### 【あらゆる人生の旅の羅針盤】

いかがでしょうか。千年も前に描かれ禅の道を示した「十牛図」と、世界最新の変革理論である「U理論」といふ、時代も分野も大きくかけ離れた2つの方法論が、驚くほど通底しているということが、ご理解いただけたものと思います。それはつまり、個人の進む道であれ、悟りの道であれ、商いの課題であれ、組織の課題であれ、社会問題であれ、そして「酒道」といふ道であれ、この「十牛図」や「U理論」に示されているような道をたどることで、変容したり、進化したり、深化したり、発展したり、課題や問題解決に到るのだということではないでしょうか。これは、「十牛図」と「U理論」が、あらゆる人生の旅の羅針盤となるのだということの意味していると、私は確信しています。

では最後に、「出現する未来から導く」の書籍の中から、人生の旅に勇気を与えてくれる言葉を、いくつかご紹介しておきましょう。

- 社会の進化が起きるのは、プッシュとプル力が出会い、方向が揃ったときである。つまり、外部の課題が無視できないほど大きくなり、人間の内面で覚醒する意識と意志との共鳴が起きたときである。これら二つの力がぴたりと合ったときは、必ず山が動く。
- 起業家のニック・ハナウアーはこう述べている。私が好きな言葉の一つに、文化人類学者のマーガレット・ミードが言った次のような言葉があります。「強いコミットメントのある小さな市民グループが世界を変えることができる」といふことを決して疑ってはならない。実際、世界を変えてきたのはそれだけなのである。」まったくその通りだと思います。五人もいればほとんどどんなことでもできるのです。一人だけでは難しい。でも、その一人にほかの四人か五人が加われば、力が生まれます。内在的なもの、手の届きそうなところにあるほとんど何でも実現する力が、不意に生まれるのです。起業家精神はこれに尽きると思いま

す。

●自分のアイデアにオープンであれば、宇宙（源と同義）が助けてくれる。アイデアをより良いものにする方法を、宇宙は提案したがつている。

今、コロナ禍の長期化により、外部の課題は無視できないほど大きくなっています。そしてそれに共鳴して、きっと私たちの中で何かが覚醒しようとしています。さらに、個人力が強まっている現代は、五人もいれば世界を変えることができ、その上宇宙（源）は私たちを助けたがつているのです。私は、「酒道 黒金流」の開祖という変容の旅を歩みはじめています。皆さんも是非、今こそ共に、世の中を素晴らしいものに変える、変容の旅に出ようではありませんか！