

# 「潜在能力の開発に関する研究会」

## 中間報告書

2006年5月30日

潜在能力の開発に関する研究会  
中間報告書

目次

○報告のご挨拶	2
○メンバー一覧	3
はじめに	4
第1部	5
I. 潜在能力の研究の背景	7
II. 潜在能力とは	9
III. 潜在能力の構造と潜在能力の発揮	13
IV. 潜在能力開発の方法	15
第2部	17
I. 潜在能力の開発に関する研究会の経過	19
II. 潜在能力開発の新潮流（各種アプローチとプログラム）	20
1) 体験に基づく感性強化方法	21
2) 共創と「場」の身体的理解、訓練	27
3) 技術者、研究者の創造性発揮を促進する心理学的アプローチ(POMR)	32
4) セレンディピティ活用トレーニング	39
5) コンセプト構築能力開発による潜在能力強化	45
6) 潜在能力の発揮を促す自然回帰とケアの接近	50
III. 今後の潜在能力開発プログラムの展開	57
資料編	59
各会合の要旨と討議メモ	59
あとがき	77

## 報告のご挨拶

日本経済は漸く長いトンネルを抜け、景気も拡大基調にあります。一方では、国際的な競争の激化や変化に対応したイノベーションの必要性はますます高まっています。

特に、新しい科学技術やソフト、システム開発等、産官学が緊密に連携した創造的な取り組みが重要になっております。

こうした変革期には、個人の能力開発を強化し、さらに組織としての創造能力やネットワークの仕組みづくり等、個人と組織の全体的な底上げと新たなリーダーの発掘、育成が望まれます。

日本能率協会では、2003年に「開発経営」という新しい経営のあり方を提唱し、その一環として、能力の発揮を最大化するための研究を開始することとしました。

その一つのテーマとして、「潜在能力の開発」に着目し、人間に潜在する能力をいかに開発し、創造する能力をいかに高めるかという視点から、2005年7月に関係有識者に呼びかけて、本研究会が発足することとなりました。

この報告書は、この1年間の外部講演者も含めた検討結果を中間的にとりまとめたものです。

本研究会では、潜在能力研究の前提として、今日の能力発揮環境の問題点のみならず、世界観や価値観の変化を含め、人間に関する幅広い視野からの仮説づくり・検討を行うなど、従来の能力開発技法の研究とは異なる新しいアプローチを意識的に採用しました。

また、潜在能力に関してはすでに多くの研究がなされており、潜在意識によって思いがけない能力が発揮されることや新たな発見・発明への応用が開発されていますが、本研究では、さらに実務への適用を重視し、潜在能力を開発する方法や仕組みをどう企業の現場で行うかなど、具体的なプログラム開発の可能性を検討してきました。

現時点では、いまだ開発途上にあり、今後は、幅広く関心のある企業及び大学研究機関等に呼びかけて、実効性の高い画期的な潜在能力開発のプログラムづくりをめざしたいと思っております。

関係各位の積極的な参画と支援を期待しております。

社団法人日本能率協会  
潜在能力の開発に関する研究会  
メンバー一同

メンバー一覧  
(敬称略、順不同)

旭岡勝義	株式会社社会インフラ研究センター代表取締役
岩倉信弥	多摩美術大学教授
片井 修	京都大学大学院情報学研究科教授
澤泉重一	富山県立大学客員教授
田中万里子	サンフランシスコ州立大学名誉教授 POMR Inner Core 社 (米国) 社長
森 勇介	大阪大学大学院工学部助教授
吉田恵吾	元本田技研工業株式会社 共創フォーラム事務局長
鈴木 亨	株式会社日本能率協会コンサルティング シニアコンサルタント
塚松一也	株式会社日本能率協会コンサルティング チーフコンサルタント
鬼東智昭	株式会社日本能率協会コンサルティング チーフコンサルタント
肥本英輔	社団法人日本能率協会 開発・技術振興本部 副本部長

\*その他、企業、学界から数名のメンバー、オブザーバーの参画をいただいている。

## はじめに

一般に、顕在化した能力は、学習や訓練によって形成される。当然量も質も、それぞれがその人の努力で向上していくことになり、顕在化された能力が、どう発揮されるかということは、場面によって異なるものの、説明可能な、予測可能な能力ともいえるものである。また、別の視点からみると、顕在能力の開発に関しては、その特質やメカニズムはほぼ解明され尽くしたように思われる。

一方、潜在能力は「思いがけない能力」「突然引き出される能力」などといわれるように、顕在能力のメカニズムとは異なる働きをすることや、潜在能力を引き出す訓練や処方によっては、潜在能力を強化ないし効果的に発揮することが可能であるなど、新たな知見に基づいた解明がようやく緒についた段階である。その意味で、新しいマネジメントの検討課題としても、大いに注目すべき事象といえよう。

特に現在は、大きな時代の転換点であり、従来の枠では解決できない課題が数多く存在する。また、それらが複雑に相互関連する時代では、環境予測や行動の予測は困難になり、不連続的な変化への対応行動は極めて難しい状況になっていると考えられる。

潜在能力の開発に関する研究会の主眼は、こうした転換期の状況を踏まえながら、個人の持つ能力をいかに強化し、新しい創造性発揮へと導くことが出来るのか、さらには組織及び集団が、新しい環境を乗り切るために、組織および集団が持つと想定される潜在能力をいかに発揮して課題を解決していくべきか、を考えることである。

第1部では、これまでの議論を踏まえ、可能な範囲での潜在能力という曖昧な概念の整理を試みた。ただし、研究会では、潜在能力の実務への適用可能性を中心に検討してきたために、厳密な意味での概念規定などは行っていない。

第2部では、これまでの検討経緯を含め、メンバーが提案した多彩な考え方や手法をほとんどそのまま掲載することとした。掲載された報文の目的は同じであるが、実に多面的な視点、領域となっている。これは、今回が中間報告という時間的な制約によるというよりも、潜在能力の捉えどころのない性質を前提とした、現時点における最も賢明なアプローチと判断したことによる。

また、資料には、極力検討プロセスにおける討議内容を掲載した。これも、同様に、試行錯誤の経緯にこそ、新鮮な知見が潜んでいる可能性があると考えたためである。注意深く目を通していただければ幸いである。

# 第1部

---

I. 潜在能力の研究の背景

II. 潜在能力とは

III. 潜在能力の構造と潜在能力の発揮

IV. 潜在能力開発の方法

## I. 潜在能力の研究の背景

潜在能力とは何かという命題は、従来から幾多の研究があるが、今回、われわれが潜在能力の開発の必要性を強く認識したのは、我が国のイノベーションを取り巻く環境や実態に深刻な危機感を抱いたからである。

バブル経済崩壊後の日本の競争力は低下し、また、これまでの画一的な能力開発の基盤は、今後の世界構造の複雑な様相や解決すべき課題等への対応を考える時、極めて大きな問題と考えざるを得ない。

これまで日本企業が培ってきた組織風土は、基本的に効率追求のためのものであった。同様に、企業システムも管理しやすい構造を志向するものであり、極論すれば、画一的ピラミッド的な構造を強化してきたといっても過言ではない。

もっとも、管理の効率から見れば、これは当然の帰結であったのかもしれない。

そこでは、トップの設定する目標に向けて、推進すべき組織が、最大限能力を発揮し、全体として目的を遂行することが第一義的な役割でもあった。また、それぞれの個の目標は、管理構造全体の目標の一環であり、創造的な能力を発揮することはあまり重要なことではなかった。

しかし、新しい課題解決のためには、知が固定することなく発揮され、これまでの「ナゾル知」から「ひらめく知」また、異質な知の交差によって生み出される高度な課題解決可能な知の形成が非常に重要なものになってきている。

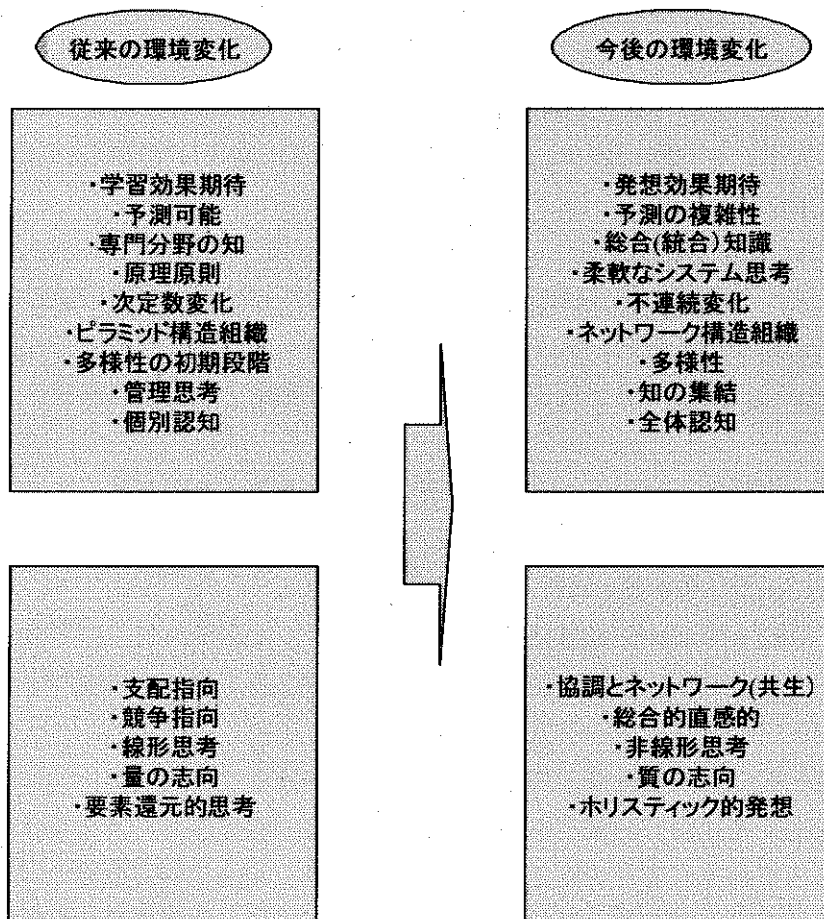
このことは、課題そのものが経験を超えたものであり、創造能力並びに想像能力を必要とする範囲が拡大しており、また問題解決には、関係する知の集合が必要になっていることを意味する。

従来の環境変化への対応と今後の環境変化への対応を比較すると、図1のように関係づけることができる。それは、膨大でかつ複雑なネットワークであり、また相互の依存関係も強いものとなってきている。いわばこの相互の依存は、相互の存在価値の関係づけでもある。こうした相互依存関係の中における課題の解決は、新しい価値観の転換と知の構造変革を促しているともいえよう。

つまり、一般的な意味でいうところの能力（ここでは顕在能力と呼ぶ）は、既知の科学的方法と体験によるものであり、可能性を求めて目標を達成するための有力な能力ではあるものの、これからの複雑な環境下では、その本質において、線形的な認識による合理的な思考であるが故に、壁を突破できない可能性が高いといえる。

今求められるのは、新しい課題を解決する創造的な思考であり、その能力の開発である。ここでは、こうした能力を潜在能力と呼ぶ。この新しい能力を開発し発揮することが、こうした新たな環境変化への対応力を高めることになる。さらには、個別の潜在能力のみではなく、組織や集団の潜在能力を開発することもきわめて重要となっている。

図1 現在の認識環境





## Ⅱ. 潜在能力とは

潜在能力は、通常、顕在能力と対比して、「本来そうした能力があるが、潜在化されており、まだ現実に引き出されていない能力」と解釈されている。

このいわば“隠された能力”は、誰にでもあると思われるのだが、その能力を発揮できる「きっかけ」がなかったり、自ら「どうせ出来ない」など、否定的に考えることで能力の発揮を阻害されていると考えられる。そのため、その能力の存在そのものに気がつかないままに、顕在化できていない場合が多いのである。これがいわゆる潜在能力と解釈することができる。

我々は、誰しも本当の自分の能力を見極めることができない。人間は、幾多の経験や知識を長い間蓄積し、状況に応じて能力を活用したり、また学習や訓練等で能力開発を行っている。しかし、その間に蓄積した理論的な判断力や過去の経験等から、「とても出来ない」「自分にはそうした能力がない」と諦める場合が非常に多い。

さらに、いわゆる“背中を押す”という力が作用しない限り、こうした否定的な考えやブレーキを踏む思考は、自然に蓄積される。特に、経験のない、まったく従来とは異なる環境下ではなおさらである。

しかし、潜在能力は、実は本人が思っている以上に蓄積されているといわれる。

また、一般的に、建設的な思考や行動によって、さらには、トラウマとなって蓄積した否定的な観念を払拭することで、一気に顕在化される場合もあることが指摘されている。

専門書によれば、脳では、記憶の編集（結びつきや関係性の編集）が行われているとされるが、その編集によって「意味記憶」に変換される時に、建設的な編集が行われることが重要だという。

また、潜在能力が発揮されるまでには、順に、没頭期、潜伏期、啓示期、証明期の4段階があるという（米国の素粒子物理学学者ゲルマン）。その他、潜在能力の発揮には、苦闘の時期、開放期（精神的な断ち切り）、ピーク体験（劇的な創造力、深い心の変革）、向上期（ピーク体験での自信や可能性の高まり）の4つのプロセスを指摘する学者もいる。これらは、潜在能力が顕在化するための条件と言うべきものである。

この潜在能力と異なるが、潜在意識の重要性が認識されてきている。

潜在能力と潜在意識との関係は、明確に解明されているわけではないが、潜在意識の働きが潜在能力を引き出す重要な機能を持つことなども数多く研究されてきている。

そもそも脳の機能や働きはまだ解明されていないことが多いのも事実である。脳の各部は、機能が特異化され、この部分同士を「ネットワーク」しているのが大脳皮質の連合野といわれている。

人間の脳は成人でおよそ1.4キログラムであるが、約千億個のニューロンと呼ばれる神経細胞と、ニューロンの間に挟まれたグリアと呼ばれる無数の非ニューロン細胞で構成

されていると言われる。また大脳皮質には、約300億個のニューロンが存在し、千兆にも及ぶシナプスと呼ばれる神経接続によって、相互に結合しているそうである。ニューロンの役割は、脳全域をカバーする情報伝達にあり、そのどれもが潜在的に複数の神経接続をしているという。このネットワークの構築は、人間の脳の根源的で主要な営みのようである。

このように、人間の脳は、極めて多くのニューロンを有し、物理的、化学的な結合を繰り返している。そこでは、情報の伝達や情報処理が極めて短い時間でなされている。

これまでは、学習や思考のメカニズムの解明の中で、顕在意識の機能や顕在能力を高める方法が検討されてきた。しかし、今日の日覚しい脳科学の進展のなかで、潜在意識のメカニズムが研究され、またその機能が研究されてくると、潜在意識の大きな働きを応用して、潜在能力発揮のための訓練の手段として、これまでとは異なるさまざまな方法が検討されている。

潜在能力は、既に指摘したように、いろいろな知識や体験が潜在化され、何かのきっかけや思いがけない瞬間に顕在化し、大きな能力を発揮すると認識されている。あえていえば、多かれ少なかれ、こうした「ひらめき」や「意外な飛躍」といったものを、誰しも経験している。

歴史的には、偉大な発明や発見等の多くが、突然のひらめきや偶然の所産であることが広く認められている。もちろん、この潜在能力の発揮には、思考の持続や絶え間ない研究及び修行などが前提になっていることはいままでもない。

潜在能力を高める方法や潜在能力を引き出す環境等を研究することは、問題意識、自己存在のあり方、幾つかの体験、深い心の変革、信念に基づいた行為や考え、エネルギーの高い場に身を置く、高い目標やロマンの継続、成功体験、重要な出会い、苦闘の孵化期間、芸術や音楽などの感情や感覚への接点、リラックスや開放した気分などの要素が関係することも、多く指摘されている。

また、脳そのものが、トレーニング可能であるということも、身体の健康管理と共に重要な認識でもある。例えば、記憶力や連想力を高めたり、同じ繰り返しを避けることで脳を刺激したり、といった簡単にできることや、思考を前向きな感情や考えに結びつけて自発的に動かし、感情をコントロールしたり、知覚能力を高めたり、といった高度な訓練もある。また、芸術や運動による脳の力の向上、好奇心を押さええないなど、脳をダイナミックに鍛えることも潜在能力強化のためには、重要な要素といえよう。

(参考1) 潜在意識についても、幾つかの特色ある機能が指摘され、この潜在意識の力を利用することも、今後の課題である。

潜在意識は、潜在化された意識というよりも、もっと大きな意味を持つものとして解釈されている。潜在意識は、基本的に次のような機能を持つものといわれる。(図2)

1. 潜在意識がある一定の意識の刻印を受けると、必ずそれを現実の形にする働きを持つ
2. 潜在意識は、24 時間休みなく働く
3. 潜在意識は、独力の思考や推論はしない、額面通り受け取る
4. 潜在意識には、主語がなく、意識として記憶する
5. 潜在意識は、目標と現実とのギャップの課題解決のために働く性格がある、他

したがって、建設的で積極的な思考を持ち、高い目標を宣言しそれをイメージ化し、信念をもって行動することで、消極的または否定的な考えや行動パターンから脱却していくことが出来るということでもある。

こうした働きを持つ潜在意識を活用して、潜在意識を活性化し、潜在能力を強化する方法がないかということの研究する意義は大きい。

さらに、潜在意識の訓練を意識的に行なうことで、目標を達成し、思いもよらない概念を創造したり、不可能と思われるような夢を実現することができるようになれば、人間の可能性を拡大し、明るい将来展望に何らかの貢献をすることも可能となるだろう (図 3)。

図2 潜在意識の性質

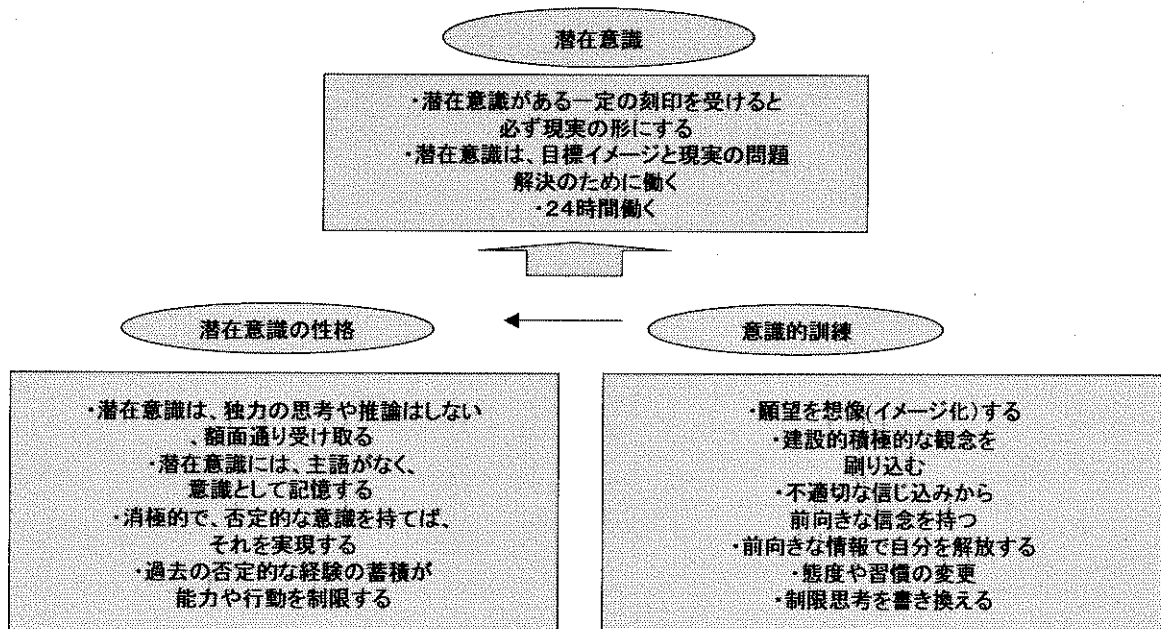
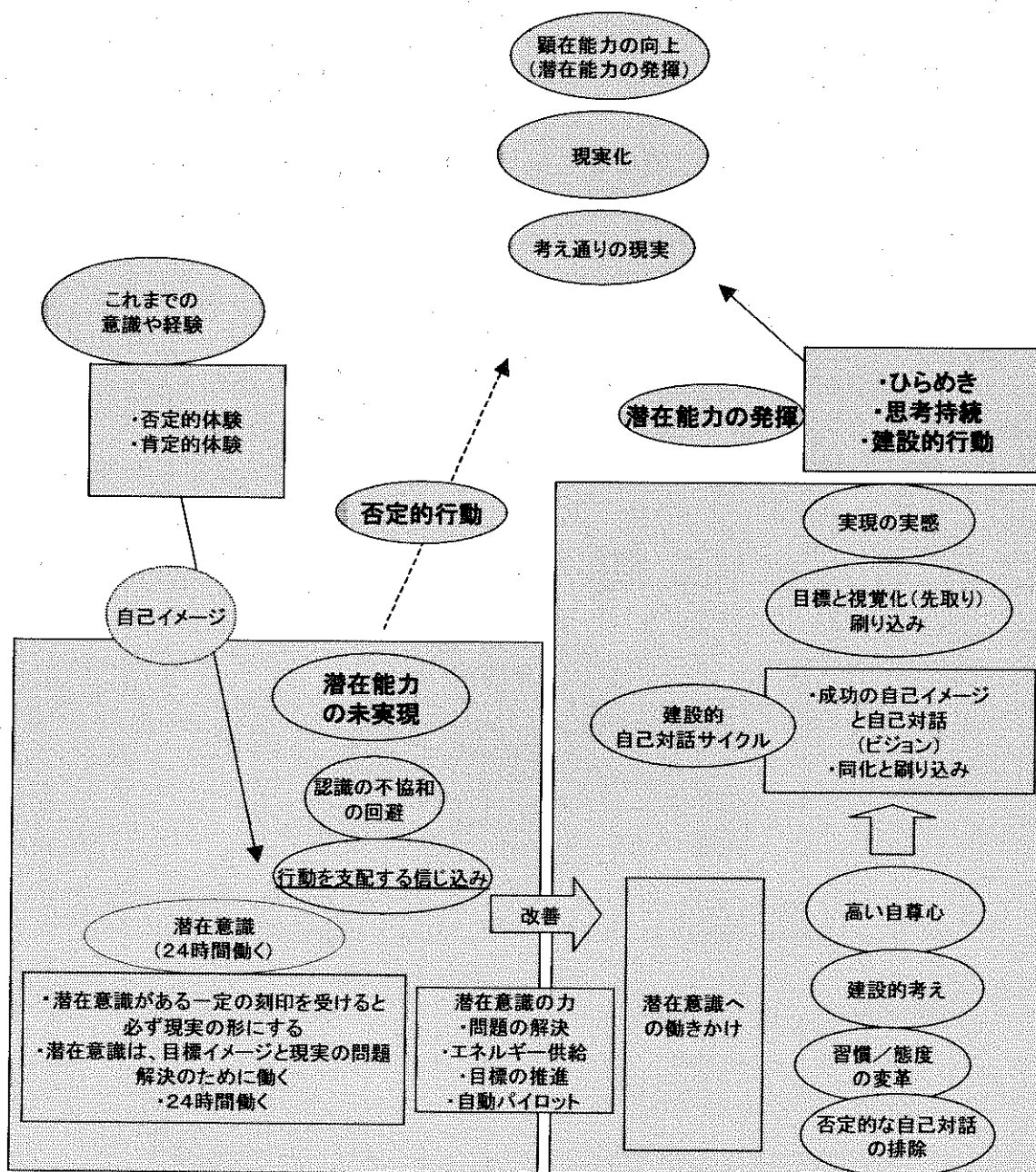


図3 潜在能力と潜在意識の関係図



### Ⅲ. 潜在能力の構造と潜在能力の発揮

潜在能力は、「思いがけない」「突然」「ひらめき」などの表現から見るように、自己の意識にはなかったものが、予想を越えたある瞬間に突然に発揮されたり、思いあぐねていた課題が一気に解決されるという構造を持つものようである。

しかし、その背景を探ると、思考の持続や苦闘の期間の存在、視点の変化、対象への認識の変革、環境や場に身をおく、幾つかの経験、異質な出会い、制限条件の開放、追い込まれた感覚と行動等多くの要素が関係していることは間違いないと思われる。

また、自分ではどうにもならない課題が、ある出会いをきっかけに一気に解決するというパターンも指摘されている。もちろんそこには、現実の課題を解決させようとする意志や高い目標への思い入れが必要なのであるが、こうした偶然の出会いという機会の重要性も無視できない。

(参考2) 図4に掲げた成功の要因は、研究会の討議において頻繁に出てきた成功者の言葉や成功事例からまとめたものである。そこには、自己の努力や苦闘と共に、相互関係や他との重要な関係が読み取れる。当然ながら、それは成功者の意志や努力によるもので、また努力する素質によるものであり、さらには運が良かったのだろうと解釈できる場合も多い。しかし潜在能力を訓練することは、こうした成功状態を意識の中で作り出すことでもあり、こうした意識と行動が変革を生み出す要因となるように思われる。

我々は、生まれて以来さまざまな情報を意識に蓄積している。そこでの問題は、悲観的な言葉やイメージ及び固定的な言語やイメージも多く記憶され、蓄積されていることである。例えば、何かを思いついて行動しようと思いつのだが、すぐに「とても無理だ」などと理性的に判断して、行動を思いとどまり、結局、元の自分に戻る傾向がある。つまり、現状の安易で快適な環境条件から逸脱することに苦痛を感じ、不均衡状態を克服できずに、元の状態に戻ろうとしているのである。

こうしたジレンマを脱却するためには、新たな目標のイメージ化や達成した自己イメージを編成し直すなど、自己の意識構造を構築し直すことが不可欠となる。そして、目標と現実のギャップを克服するためには、積極的な情報収集や行動によって、課題解決を図るための潜在能力の強化を行ない、なによりも解決するために動き出すことが必要なのである。

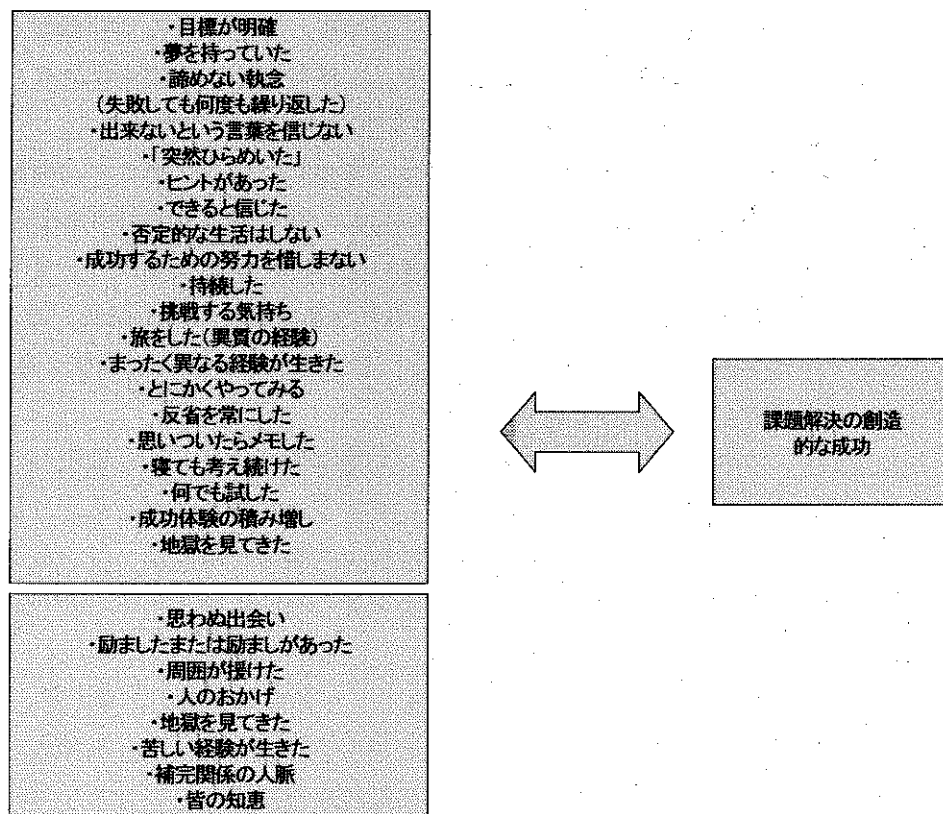
同時に企業などの組織のもつ潜在能力の開発も、十分可能であると考えられる。

「見えない資産価値」とも言われるが、企業自身も多くの経験や知の蓄積をしている。事業を継続する中で、蓄積されたノウハウや知の遺産を再構築し、新たな事業モデルや事業運営への展開を行うことで、新しい付加価値を生む機会を生かすことが、ますます重要になってくる。その際には、将来の環境についての先見性は言うに及ばず、顧客の潜在的なニーズを把握し、引き出し、見抜くと言う目利きの要素も必要になる。

潜在能力のメカニズムを知り、訓練によってその機能の強化を図り、創造的な能力を開発するためには、以下のようなさまざまな方法や取り組みの視点がある。本研究会では、こうしたアプローチについて、その有効性に関する検討を行い、中間的な方法論のとりまとめを行った。詳細は、第2部の「Ⅱ. 潜在能力開発の新潮流」を参照されたい。

1. 自然回帰等の重層化による自己の深め
2. 創造性発揮を促進する心理学的アプローチ
3. 体験に基づく感性強化
4. セレンディピティ強化
5. 共創と場の身体的理解と訓練
6. 未来設計や概念（コンセプト）の創造、組織能力のエネルギーの止揚、「場」の創造及び異質イノベーション

図4 成功の要因



#### IV. 潜在能力開発の方法

潜在能力が発揮された状態や環境を分析してみると、危機意識や経営トップからの強い叱り（カミナリ）や高い夢（ロマン）等の要請が強いインパクトになって、従来の発想や方法の枠を突破し、潜在能力が引き出された場合や、高いレベルのスキルを学ぶ（真似る）ことからその持続的な思考と行動が心を悟るところに至り潜在能力が引き出される場合や、持続的な思考の末に（試行錯誤の苦闘）劇的な突破となる場合、課題についての持続的な思考や行動から偶発的に察知した場合、などが潜在能力発揮の契機、要因として指摘された。

また、潜在能力を阻害する要因が形成されて、発想や行動のバリエーションとなり、能力を引き出せない場合は、自己対話等で過去の自分に帰り、感情の書き換えを行なうことで、潜在能力を発揮する制限の原因を除去することの重要性が指摘された。

さらに潜在能力を高めるためには、人間の根本的な有り様を本来の自然に戻すことが必要であり、多様な関係性を形成し、自然と人間の相互の複雑な関係を再構築し、自己の存在の深まりや目覚めた視点を獲得し、緩やかな関係性形成の中で、課題を問い続ける探求のプロセスに身を置くということで、自己の本来の姿を取り戻すことから潜在能力の発揮が促進されることも指摘された。

こうした性質を持つ潜在能力は、画一的で管理的な環境では強化されにくいと思われる。今後の我が国の経営の現場で、新しい技術や商品や事業モデルを発想したり、実行していく場合、ますます潜在能力を発揮する仕組みや潜在能力を発揮できる人材が重要になってくるであろう。

これは、個人の潜在能力からチームや組織さらには企業体、研究母体全体の潜在能力の開発が必要になってくることを意味する。

これまで個人や組織に蓄積された従来の思考パターンや行動パターンをどのように変革していくかは、これからの重要な課題となろう。一部の修正で対応可能なのか、あるいはそのすべてを断ち切り、まったく新しい能力発揮のあり方を構築すべきなのか。

残念ながら、この命題については十分な議論はできていない。むしろ、今後企業の関係者が主体的に取り組むべき課題といえるかもしれない。

現時点で明確なことは、潜在能力の発揮は確実に企業経営等に大きく貢献するものであり、企業は、意識的にその開発に取り組むべきであるということである。

また、必ずしも潜在能力が発揮されるメカニズムが解明されているわけではないが、潜在能力の強化は、訓練によってある程度可能であるし、また、その開発環境をつくることは十分可能ということでもある。

当研究会のこれまでの議論の中では、潜在能力の開発には、以下の要件が必要となることが指摘された。（図5）

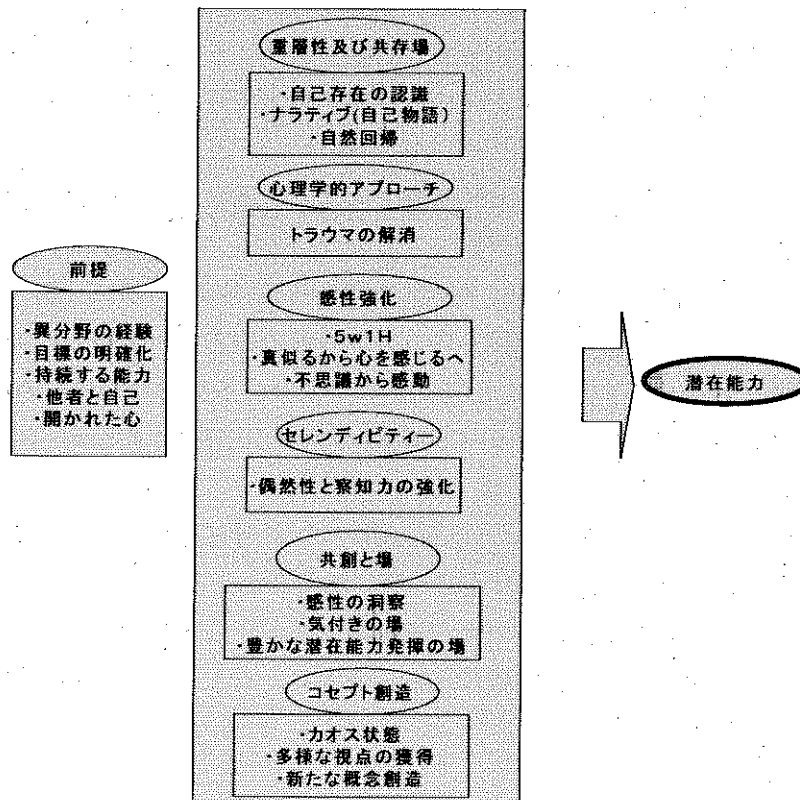
- 1) 潜在能力を引き出す仕掛け

- ・トラウマや信じ込み等の阻害要因の解消
- ・集中的な関連情報等によるカオス状態の形成(缶詰)
- ・選択的(気になる)情報の収集と持続
- ・相互関連性の抽出
- ・異質なコミュニケーション(位置の変化)
- ・「?!」5W1H
- ・徹底的に真似る

2) 潜在能力を引き出すインフラ

- ・夢(ロマン)の植付け
- ・カミナリ(叱り)の存在
- ・重層性の理解
- ・場の形成(場:洗練された共創の場、エネルギーの高い場)
- ・モチベーション

図5 潜在能力の開発の方法





## 第2部

---

### I. 潜在能力の開発に関する研究会の経過

### II. 潜在能力開発の新潮流(新しいアプローチとプログラム)

- 1) 体験に基づく感性強化方法.....岩倉信弥
- 2) 「共創」と「場」の身体的理解、訓練.....吉田恵吾
- 3) 技術者、研究者の創造性発揮を促進する  
    心理学的アプローチ(POMR).....田中万里子
- 4) セレンディピティ活用トレーニング.....澤泉重一
- 5) コンセプト構築能力開発による潜在能力強化.....旭岡勝義
- 6) 潜在能力の発揮を促す自然回帰とケアへの接近.....片井 修

### III. 今後の潜在能力開発プログラムの展開

## I. 潜在能力の開発に関する研究会の経過

本研究会は、2005年7月に開始された。

本研究会メンバーは、それぞれ多彩な分野の専門家であると同時に、人材育成・能力開発の経験者であり、潜在能力開発の必要性についても高い意識・認識を持つ。研究会では、創造的な取り組みを進めるために極力形式的な議論を避け、きわめて率直で奥行きのある意見のやり取りを重視した。

また、毎回3～4時間という討議時間を設け、相互の認識を深めるとともに、認識の総合化に努めた。この間、数回、著名な有識者に参加いただき、講演・討論を通じて、本質的な課題や最新の課題を検討することが出来た。以下、これまでの経過を簡単に記載する。

(なお、各回の会合要旨、討議メモは資料編に掲載)

- 第1回 2005年7月11日 潜在能力の存在に関する基礎的な討論
- ・ 自己紹介と問題意識の紹介
  - ・ 潜在能力とは何かについての議論
- 第2回 2005年7月29日 現象(コト)とモノづくりの本質に関する集中討議
- ・ 「コトの深まりのなかで、我々は何を診るのか」講演  
講師：片井修氏(研究会メンバー)
  - ・ 科学技術の進歩と創造性の衰退(人間性、全体性の回復)に関する討議
- 第3回 2005年9月12日 人間に内在する潜在能力の可能性
- ・ 統合医療(西洋合理主義の限界と東洋の知恵との融合)に関する講演  
講師：帯津良一氏(帯津三敬病院名誉院長)
  - ・ 自然治癒力に見る人間の潜在能力発揮の要件
- 第4回 2005年10月20日 潜在能力の発揮を促す潜在意識のメカニズム
- ・ 潜在能力の発揮を促す心理学的アプローチ(POMR)に関する講演  
講師：田中万里子氏(研究会メンバー) \*於 小会主催「マネジメント講演会」
  - ・ POMRの実践と企業における活用に関する討議
- 第5回 2006年1月24日 潜在能力の発揮を促す教育の可能性
- ・ 潜在能力発揮を促すトレーニング・教育の可能性に関する討議
  - ・ 各種方法論の検討
- 第6回 2006年3月13日 企業における潜在能力発揮の可能性
- ・ 企業の創造性を高める方策に関する講演  
講師：常盤文克氏(元花王会長)
  - ・ 創造を促す心、姿勢、行動などに関する討議
- 第7回 2006年4月25日 中間報告書の取りまとめに関する討議

以上

## Ⅱ. 潜在能力開発の新潮流（新しいアプローチとプログラム）

今回の研究では、潜在能力を開発するための有効な教育プログラムの開発を目指している。研究会の議論の中では、潜在意識などを対象とする特殊性や、科学的な再現性などの視点から、その可能性を疑問視する声もあり、現時点では、早急な結論に至ることは避けたいと考えている。

ここでは、研究会で議論してきた新しい能力開発の方法や考え方について、それぞれ有力な知見を提供したメンバーがそれぞれ、中間試論的に報告することにした。

したがって、それぞれが個別の体系の下に記述されており、各報告の間に用語ならびに概念上の不統一が見られることを、あらかじめ付言しておきたい。

それぞれの報告と執筆者は以下のとおりである。

- 1) 体験に基づく感性強化方法 . . . . . 岩倉信弥
- 2) 共創と場の身体的理解、訓練 . . . . . 吉田恵吾
- 3) 技術者、研究者の創造性発揮を促進する  
    心理学的アプローチ (POMR) . . . . . 田中万里子
- 4) セレンディピティ活用トレーニング . . . . . 澤泉重一
- 5) コンセプト構築能力開発による潜在能力強化 . . . . . 旭岡勝義
- 6) 潜在能力の発揮を促す自然回帰とケアの接近 . . . . . 片井 修

## 1) 体験に基づく感性強化方法

多摩美術大学教授

岩倉信弥

### 1. 潜在能力はどこに一引き出そう

21世紀の日本は少子高齢化がすすみ、少ない若者で多くの年寄りを養わざるを得ない。それには若者一人ひとりの「価値」を高めることが不可欠、まさしく「知恵」の時代となる。

「知識」を詰め込むだけの時代は終わった。「発意」によって初めて、「知識」が「知恵」に変わるということを知らねばならない。

幕末、吉田松陰が開いた松下村塾では、塾長の松蔭がものごとの道筋を忌憚なく示し、あとは塾生が自ら考えることによって育っていくというやり方をとった。ここから、新しい明治という時代をつくる幾人もの有能な人材が輩出されたことは周知のところである。

これからの教育は、「発意」をどのようにして引き出すかが課題となろう。educate（教える）から educe（引き出す）に変わるべきだと考えている。「教える」のではなく先生と学生が、一緒に考え行動し「共に育つ」ことが大切なのだ。わたしはこれを「共育」と呼ぶ。

私がホンダに入社した当時、社長の本田宗一郎からよく「能ある鷹は爪を出せ」、「自分のために働け」と言われた。世間の常識とは逆である。しかし、こう言われただけで不思議と力が湧いてきて、いろいろなアイデアが次から次へ生まれ出たことを覚えている。

また毎日のように「知恵を出せ」とも言われた。ついに「知恵は何処から研究」を始めたものだ。そしてついに、「缶詰」「山籠り」「カミナリ」という日常ホンダでやっていることの中に、その秘密があることを探り当てる。

「缶詰」は、ひとつところに閉じこもって考え抜くこと。「山籠り」は、不便なところに行き立ち位置を変えて客観視すること。「カミナリ」は当然本田宗一郎のお叱りだが、実に怖い。逃げないで、雷の鳴っている高さまでシンキングレベルを上げることである。

いずれもつらく苦しいことだが、こうすることで思いもよらないアイデアが生まれるものだ。最近雷が落ちないので、先人のすぐれた書物や作品をカミナリに見立て、怖がらせてもらっている。

### 2. 知識を知恵に変える一思いをつくる

われわれは、先人がつくりあげた学問を先生や教科書によって「知識」というかたちで学ぶことができる。いうならば、すでに掛けられている「学問の梯子」を途中から登り始めるということだ。

定理や法則は、そのまま用いればよい。一方、職人やデザイナー、画家や演奏家、語学

もそうだが、こうした技術は「体で覚える」もの。だから、目標とする名人の技は、ゼロからの修練を重ねなければ身につけることはできない。

中には生まれながら才能に恵まれた人がいる場合もあるが、普通はそうではない。「模倣」するにしろ「伝授」されるにしろ、目標に向かって掛けられた「技術の梯子」は、一番下から登らねばならないということだ。

さらに「心を込める」にあたっては、どんな「心」を、どのように込めるのか。他人の心は見えないし、自分の心を見せることも出来ない。つまり「真似する」ことも「教える」ことも出来ないということであって、結局、「心の梯子」は自分で自分の目標に向かってかけ、一番下から登らなければならないということになる。高い目標を自らの意思で掲げ、今置かれている現状をよく知り、その間をどのような梯子をかけ、どのように登るか、共に考えるのだ。

同じ「モノづくり」でも、一つ一つを手づくりで仕上げる職人の仕事と、1ロット何十万という単位の大量生産に関わるデザインとは、一見全く違う世界のここのように感じられるかも。しかし私は、どちらもその根本は同じであると思っている。デザインの「技術」、あるいは「知識」や「学問」は、学校で学んだり先輩から教わったりするなど、繰り返して練習すれば身に付けることができる。ところが、いくら本を読んでも、先生に教わっても身につかないことはたくさんある、というより、こういうことの方がはるかに多い。

どんな仕事でも、自分の頭で考え心を動かさなければよい結果を残すことは出来ない。これが「知恵」というものである。そしてこの知恵は、こうしたい、こうしてあげたいという「想い」によって引き出される。

つまり「想い」は、知識のつまんだ蔵を開ける鍵であり、知識が外に飛び出たとき、たちまちそれが知恵に変わる。

### 3. 「独創」とは真似ること？—徹してやる

さて「独創」であるが、この反対側にあるのが「真似」である。ホンダに入社以来、本田宗一郎から耳にたこが出来るほど、「マネすんな！」と言われてきた。真似をしないというのは技術屋にとってつらいこと。私は、「真似とは？」と真剣に考えた時期がある。

「学習」という言葉がある。「学ぶ」という字は「真似る」から来ているようだ。人は幼い頃は両親から、長じて先生や先輩の真似をしながら大人になっていく。

「写生」は自然のものをそっくりに写すことを言うし、「模写」は先輩のつくった優秀な作品を正確に再現することをいう。が、いずれも徹して真似をすることなのだ。

それを何度も何度もくりかえしているうちに、なぜ、どうしてというところまで迫っていき、やがて自然や優れた作者の心の中に入っていくことが出来るのだ。

また、「習う」の語源は「馴れる」だと聞く。同じことを何度も繰り返してやっていううちに馴れてくる。目をつぶっていても出来るようになって、ひとりでの自信がついてくるもの。こういうことを「身につく」とか「板につく」という。

身につくというのは、毎日毎日着物を上手に着る工夫を繰り返すと、着物と体が一心同体になることから来ているらしく、板につくというのは、能、歌舞伎の世界で練習に練習を重ねると、板（舞台）が自分のものになることをいうのだそうだ。

中国の著名な書家の言葉に、「摸書」「対臨」「背臨」というのがある。「摸書」はお手本を下敷きにし、そっくりに書けるように。「対臨」はお手本を横に置き、それを見ながらそっくりに。そして「背臨」はお手本なしでそっくりに。それを乗り越えてはじめて自分なりのものを書くのだという。

能の世界でいう「守・破・離」も然り。世阿弥は「物真似も極まれば独創になる」と言っている。

このように、優れたお手本を「真似て」体で覚えるまで「馴れる」ことを学習という。腰が入るようになるには生半かの努力では出来ない。良い手本を見つけ、学習を重ね、基礎をしっかりと身につけ、はじめて出来るもの。そのうえで、その人なりの個性が創り出されるものなのだ。これを「独創」という。

#### 4. 「先進」は楽しい一人の喜びは自分の喜び

「先進」についても触れておこう。これも難しい。進みすぎても人はついてこれないし、ちょっとでも遅れると誰ひとり振り向いてもくれない。本田宗一郎は「半歩先」と言っていた。一歩だと先を行き過ぎるというのである。

同様なことを、かの有名なアメリカのインダストリアル・デザイナー、レイモンド・ローウィが「MAYA」と言っている。Most Advanced Yet Acceptable. すなわち「受け入れられる最も進んだ状態」ということだ。

この位置を見定めるのが、モノづくり、ことに商品を産み出す過程のもっとも楽しいところ。が、マーケットリサーチやユーザーアンケートなど、最新の科学的な手法をもってしても、この半歩先の距離感を見つけるのは難しい。

なぜか？ それは直覚（感性）の世界だからである。というところから先なかなか進まないのだが、体験的にいうとそれは、眼・耳・鼻・舌・身、の5感、すなわち視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚、を研ぎ澄まし、その全機能を使った判断（意）、それが直覚である。一般的には第六感といわれるものだ。

最近、これが働く人は少ない。というよりほとんどの人は、これを働かないようにしている。How to 本を読み、インターネットを見、携帯を使って動いていれば5感が働く場所もない。これでは第6感が鍛えられるわけがない。

本田宗一郎の言う「現場・現物・現実」の3現主義は、5体・5感、全知全能を傾けて事に当たれと教えている。

人間は「欲望」と「競争」の生きもの。ゆえに新しいものを好み、世の中は絶え間なく日進月歩する。芭蕉の言う「不易流行」でもある。その新しさをどう捕まえるか。いつにモノづくりはそこにかかっており、だから、技術以上に感性が重要とされる。

「先見、先取、先進」、先を見て、先に取り、そして進む。

真似されたら、そのときはもっと先に進んでいる。進みすぎず半歩先を…

これが続けるのは苦しい。感性と忍耐の外なにもでもない。が、楽しいのである。何故か？それは人の喜ぶ顔が想像できるからだ。

これもローウィの言葉を借りると、Never leave well enough alone（まあいいか、というところであきらめるな）、本田宗一郎流に言うと、「とことんやれ！」ということになる。

## 5. 5W1Hを身につけるイメージを描く

「5W1H」、これもホンダに入ってすぐに覚えたもの。もう40年近くお世話になっている。ご存知の通り、Who, When, Where, What, Why, How(だれが、いつ、どこで、いつ、なにを、なぜ、どのように)である。

「デザイン (Design)」の語源は、ラテン語の「Designare」。本来の意味は「行為に先立って、その目的(What)や方法(How)を考える」である。すなわち、デザインとは「何をどのようにするかを考える行為」なのだ。

1990年、名古屋で行われた世界デザイン会議に出席した際、デザインでもっとも大事なことを一言で、という問いに答えたのが「!？」であった。以来、私にとって大事な一言でもある。

「!？」は、「?」と「!」を合わせたもの。「?」はQuestionで「探究心」、「!」はExclamationで「感嘆」、二つあわせて「好奇心」や新しい発見による「歓喜」ということになる。「不思議がる心」と「感動する心」とも言える。

「?」と「!」について、あるとき面白い発見をした。「5W1H」の中で、「?」と「!」の両方を使うのはWhatとHowだけ。デザインの語源でいう目的と方法だ。

そして他は「?」だけを使うわけだが、この代表格がWhyである。私は困ったとき、いつもこのWhyの助けを借りる。なぜ?と問いかけてみる。これで何度助けられたことか。Whyをモノづくりのための「魔法の杖」だと言った人がいるくらいだ。

私の授業でデザインを始める前に、この「5W1H」を使った練習がある。学生にまず、自分のやりたいデザインについてレポートを書いてもらう。

その中に、「5W1H」がきちっと書き込まれているか線を引いて確かめる。その上で、無駄な部分をとことん削ぎ落とし、これ以上削れないほどの短文に仕立てる。

これをもとに情景を想像し絵に置き換える。自分のやりたいデザイン(モノ)がどのように使われているかのシーンを描くのだ。使っている人が喜んでいる姿が表現できればさらに良い。

でき上がった絵を見ながら、もう一度「5W1H」を書き直してみる。これを何度も繰り返していくうちに、自分が何をやりたいのかが明確になる。

## 6. 「こころ」を感じ伝える一親子3代でひとつのことを

伊勢神宮では20年に一度、「式年遷宮」という行事が行われる。最近では平成5年(1993年)に行われた。

「遷宮」とは、社殿をそっくり建て替えてご神体を移動し、同時に神寶や装束も新しく作り替えること。1300年の歴史を誇る神様の引っ越しなのだ。

材木を切り出してから立て替えが完了するまでに8年を要し、この行事は、職人の世界の極めて高度な技術の継承に繋がっている。

高度な技法は、いかに優秀な職人であっても一生をかけなければ習得できない。が、こうした技法を必要とする仕事がそうそうあるわけでもなく、必死に身につけた技法を後継者に伝えていくことも難しい。

この厳しい状況下で、神宮の神寶の製作により、高度な技が長い時間にわたって蓄積され今に伝えられてきたのである。

近年になって社殿、神寶などの図面が描かれるようになる。が、それらがいかに詳細なものであろうと、職人たちが図面だけで仕事を完成させることはできない。新たに神寶・装束をつくらうとする職人は、以前につくられたモノを見ながら、形、色、材料の処理法などを徹底的に真似るのだという。

おそらく「式年遷宮」に招聘される職人たちは、高度な技術の持ち主であるからこそ、こういうことが可能だったのであろう。

参加した職人達の話によると、職人の技というのは、才能のある人が長い間懸命に修練を重ねれば必ずあるレベルに達する。問題はその先で、式年遷宮での仕事を例にすれば、手本となるものと寸分違わぬものを、如何に高度な技術を駆使してつくったにしろ、それは単に見かけが似ているに過ぎない。

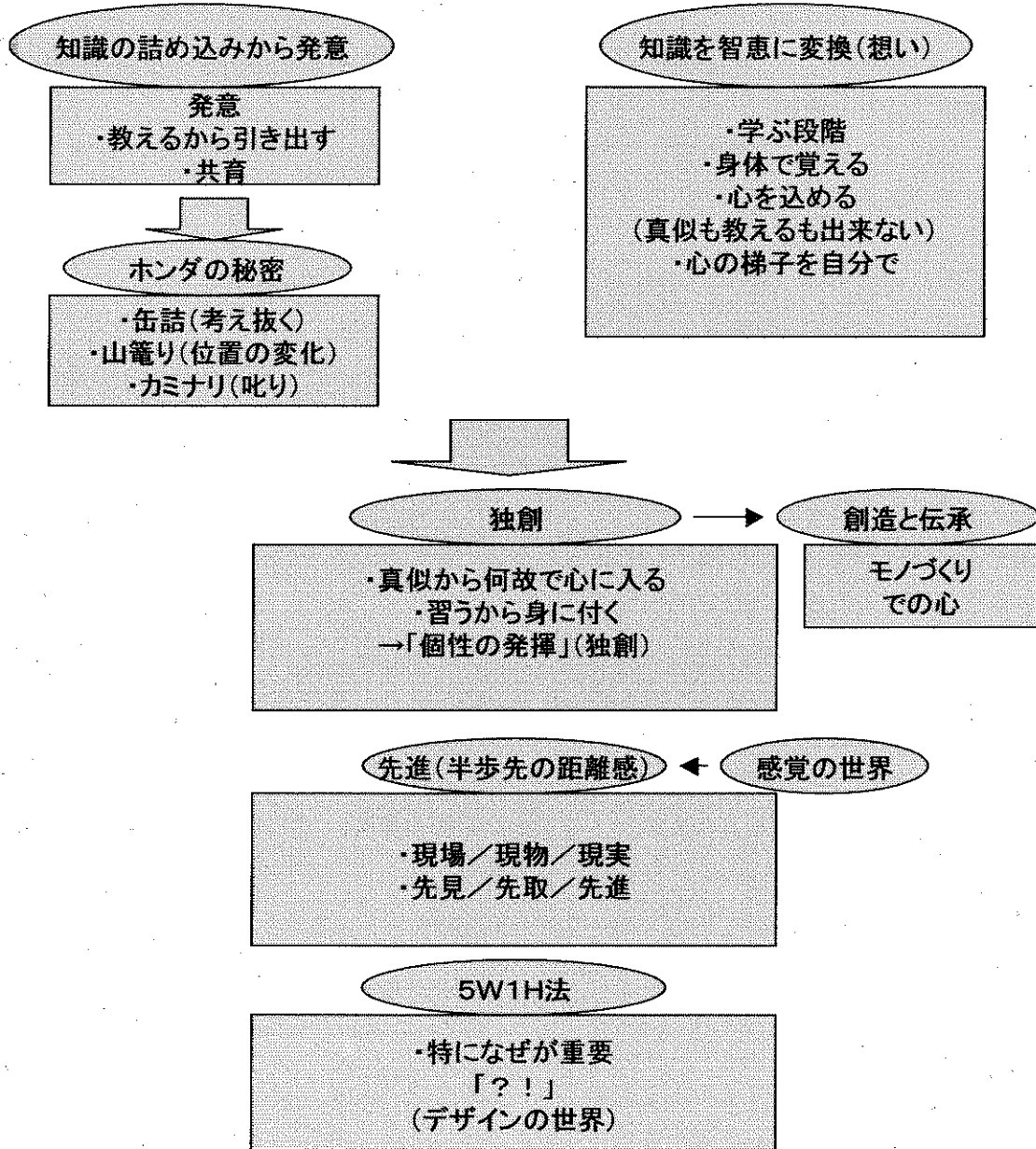
昔の職人が「モノづくり」に込めた「こころ」を感じ取り、それを作品に再現しなければならない。そしてさらに、新たな自分の「心を込める」ことが出来なければよい仕事とはならないと言うのだ。

推測するに、60代の棟梁と40代の現役バリバリ、そして20代の新人が力を合わせ、いつの時代にも、つねに共通の高い目標を持ちながら、力のかぎりを尽くしてきたからに他ならない。創造と伝承の秘訣と言えよう。

創造されたものを伝承することも大事なら、伝承があるから創造ができるというのもまた考えるべきところである。伝承とは「もの」が「こころ」を伝える処方であると確信する。「想像」は「創造」のもとなのである。



## 感性強化方法のまとめ



## 2) 「共創」と「場」の身体的理解、訓練

元本田技研工業株式会社 共創フォーラム事務局長

吉田恵吾

創造的な「場」においては、科学的方法が考えに筋道を立て合理的に行動するための強力な武器であることは言うまでもない。しかしながら科学的方法は創造の道具ではあるが発想を作り出し、「場」を生成して創造を推進する力は無い。その力は人の心にある欲求と気付きにあり、これが潜在意識から現れる場合を「潜在力」と言うことにする。潜在力は訓練によって向上することが可能とされており、ここではその向上のための方法を提案する。

まず潜在力とは何を意味するのかのイメージを提案する。以下では潜在力 I、IIを同時に対象として考えることとする。イメージの要点は以下の通り。

1 「顕在力」 学習することで使えるようになる知識、論理、方法。

カリキュラム、テキスト、マニュアル、〇〇講座、管理手法、実技訓練など顕在力向上のプログラムは数多く開発されている。

2 「潜在力I」 本人の練習、稽古、修行によって使えるようになる方法、術、能力。

多くの身体的な技、名人芸、専門家の構想力、職業的な洞察力などでありこれを向上する定型的で普遍性のあるプログラムは大抵の場合は無い。だが、やってみることで身に付くことは経験的に認められている。

3 「潜在力II」 それまでに無かった新しい知識、論理、方法を発想する能力。

創造のひらめき、カリスマ的能力、セレンディピティなどであり、本人にとっても安定的に発揮できる能力ではないが発揮の事例は数多い。潜在力IIにおいては習得のプロセスはほとんどわかっていないと思われる。

企業や組織が必要とする潜在力向上プログラムの方向性は二つ考えられる。

1、個人の潜在力を高めるためのプログラム。

潜在力Iは、体験を積むことで向上すると認められている。潜在力IIについては、明らかではないがやはり体験が重要な要素であると信じられる。したがってこのプログラムの観点は練習、稽古、修行やOJT的な体験を効果的にする方法を求めることになる。根性と繰り返しばかりでは術は向上しないことを考えれば検討の価値は大きい。

2、チームや組織において潜在力の発揮、活用が盛んになるためのプログラム。

科学的な手法の発展に比べて潜在力を活用する手法は研究が少なく発展していないため、潜在力への認識は相対的に低下し、このような環境下で成長したリーダーやトップが増加しているため、職場での潜在力活用の意欲は絶対的にも低下していると思われる。

科学的手法には単一の価値観に立って他を排除する性質が強くなる。ポラニーの「一切の

暗黙知を排除した上で全ての知識を形式化する過程は、「自己崩壊に陥ることを示し得る」とは、このことを言っている。

したがってこのプログラムの観点は、科学的手法に並び立つことができる潜在力の方法を一般的なリーダーにわかるように示すことである。

どちらのプログラムも重要であるが、後者のほうに優先度があると考えられる。潜在力の活用が認識されていない職場や組織においては、個人の潜在力の向上はあまり見込めないであろうし、逆に良い環境にあれば個人の潜在力は自律的に成長する可能性が高い。

今日の職場では感性や洞察が「説明せよ」「調査せよ」によってつぶれてしまう事態が増えていると良く聞く。潜在力のためには「やってみなさい」「気付きなさい」でなくてはならないが、この指示を適切に行うための方法がリーダーに必要なのである。

常盤文克氏は、企業の行動の根源に「企業知」と言われる。企業知とは集団が作り出す『黙の知』である。これは集団が共有している暗在知であり、集団の歴史の中で積み上げられたものであり、しかも自然の摂理に合致したものである。存在しているが個人の知の総和ではなく、マネジメントはおそらく出来ないものであるが豊かな土壌を作ることによってこれが育つ可能性を高めることは出来ると言われる。つまり「企業知」とは企業という共通した目的の下で潜在力によるコミュニケーションが可能な集団が作り出すものであり、企業の行為を決定する人々に歴史観、大局観のある良い洞察を与えるものである。

以上の考察から、目標とする潜在力向上プログラムの方向性を豊かな土壌を作り出すためのプログラムにとらえ、以下の項目を提案する

- 1、潜在力を養う土壌を瘦せさせている要因の調査
- 2、潜在力への認識を高めるための講義
- 3、土壌を豊かにするための具体的手法の開発と訓練
- 4、実用、検証、改善

## 提案

### 1、潜在力を養う土壌を瘦せさせている要因の調査

潜在力の源である潜在意識は自分でも意識することが出来ない。したがって潜在意識自体を対象として向上の方法を考えようとするには原理的な困難がある。しかし本来の対象が観測不能であっても生じてくる結果を観測して対応することは可能なことが多い。例えば医療において、頭痛や腹痛のメカニズムは不明であっても痛みに対する対症療法が行われるなどはこの方法の類似例である。

対症療法としての潜在能力向上プログラムを開発するためには土壌が瘦せつつある状況を具体的に指摘する必要がある。そうでなくては現実的な対症療法を開発するためのピント

が合わなくなる。土地が痩せる根本理由は下記に掲げたようなことであると考えているが、これでは抽象的であり独断である。日本能率協会の経験を生かした調査プロジェクトを起こして起爆剤を作る必要がある。

- 1) モノを中心とした効率、スピード、量を価値とする考えが社会の上位の概念として支配的であり続けた。多くの目標はこの上位概念からの派生であり実行の方法は科学的合理性に基づく。ここに見られる単一的な価値観を尊重する態度が現在にも続いていて潜在能力軽視の根本的理由になっている。
- 2) 効率、スピード、量の要求は仕事の分業細分化をもたらし、人々の視点を局部的にする効果を表した。潜在意識が得意とする歴史観、大局観と全体統合の視点は脇において、局部的な因果関係で説明するのは科学の得意技である。
- 3) マネジメントにおける科学的方法の進歩が著しかった。人間的方法である感性や洞察、思考に頼っていたところを定型的な方法に置き換えたのである。科学的方法とは言葉を変えれば単一の価値観によるということであり、自分で考える手間が省けるということである。結果として自分で考えずにマニュアルに頼る風潮が強まった。

## 2、潜在力への認識を高めるための講義

科学的方法についての理解は普及しているが、潜在力に関する知識は乏しい実情にある。潜在力とは何を意味するか、科学との関係はどのように理解すればよいのかについての講義は潜在力向上の前提として必要である。例えば以下のような内容が提案できる。

- 1) 科学的な発見や創造の源泉は潜在力にある。科学論理では最初の発想や肝心のヒラメキは現れては来ないことを講義して顕在力一辺倒の蒙を啓く。  
テキスト…「科学と方法」(岩波文庫)
- 2) 潜在力(暗黙知)の構造、性質。  
「事実に基づく客観性」とは一般に言われるほどには確実なものではなく、暗黙知とは一般に思われているほど頼りなく不確実なものではない。その性質、階層性、身体との関係について理解をもつ。  
テキスト…「暗黙知の次元」(紀伊国屋書店)
- 3) 潜在力(暗在知)の性質、働き方。  
言語による分析的な思考…左脳…顕在知と、視覚(知覚)による直感的思考…右脳…暗在知を対比させて創造における直感的思考の重要性を示す。  
創造ということにもプロセスはある、そこでは暗在知と顕在知が交互に活躍する。プロセスの最初の洞察は暗在知から現れる。潜在知を活躍させるには論理的な言語思考を操る左脳を黙らせる必要があり、その術はある。  
テキスト…「内なる画家の目」(エルテ出版)
- 4) 潜在力育成のヒント。  
修行とは自己の精神の向上を目指すための実践的訓練である。身体の訓練によって精神

の訓練が可能である。修行ということについての基礎的な理解。

心と身体の関係の基礎的な理解。西洋思想（科学もこの思想）の根底にある心身二元思想と東洋思想の根底にある心身一如。

西洋思想（科学）における理性の優越、身体と情動の軽視を批判しながら修行によって情動が良くなり潜在力の育成になることを示す。

テキスト…「身体論」（講談社学術文庫）

#### 5) 潜在力を引き出すヒント

潜在力を引き出すためには、課題が認識されその方向への努力が集中されなくてはならない。課題に向かっての顕在的な努力の果てに潜在力が現れる。未知で不確定な未来に向かっての課題を発見することは科学的論理の不得手とするところであり、課題発見の普遍的方法是難しいが、そのためのヒントであれば「孫子」が適しているだろう。戦争という不確定で予測困難な事象に対するために、どのように考えて課題を生成するのかのヒントに満ちた古典である。

テキスト… 「孫子」

### 3、土壌を豊かにするための具体的手法の開発と訓練

潜在力発揮の事例を研究しても、参考にはなるが普遍的な方法を作り出す力にはならない。科学的な再現実験とは違っており結果を分析して原因にさかのぼって因果の関係を見出す方法が使えないのが潜在力の手ごわいところである。

潜在力の発揮には「やってみること」「自主的であること」「追い込まれた状況」が必要である。自ら行動し、結果を見て、知らなかった事に気付くことが潜在力の根本形である。少々難しげに書けば主体と客体（人を含む自然界）の対話的な行為から潜在力によって未来が覗けるといえるだろう。

さらに、「やってみる」為にはポアンカレの言う「経験（体験と情報）の積み上げ」や「典雅優美の感覚」「秩序の感覚」「類似の感覚」などの感性による洞察が必要である。つまり課題に関しての歴史観と大局観に基づいた感性によって何らかのストーリーを生成しなくては最初の行為が始められない。

潜在力開発の具体的手法はこのように、まずストーリー生成的に働き、次いで行為を通じて対話的に気付く心の働きが起こる「場」を作り出すという方針で進める必要がある。

化学肥料ではどうもうまくないという追い込まれた状況が生じ、生態系のバランスという大局観が示され、化学肥料ではミミズの餌にはならないことに気が付き、人間は生態系の一部でしかないとの本来のストーリーに戻って過去の経験と試行錯誤によって自然農法が提唱され、このことが次第に多くの人の理解を得て講習会なども人気が出ることによって状況が変わっていく。このような行動パターン（つまり場）を企業の状況の中で実現する

ことが良い土壌を作るということになるであろう。

仮に分業細分化が潜在力の土壌を痩せさせる要因であると解っても、分業を廃止というわけにはいかないだろう。だが細分化は生産性の観点から成り行きの進んだ歴史経過があり、人の心の観点が出発点ではない。

分業細分化は仕事の全体目標を見難くし、視界の狭い役割主義になりやすく、潜在力が発揮できにくい職場を作り出す。だが一方では分業した専門家が共創して潜在力を現す場を作る機会ともなる。このための手段として合宿、山籠りなどがあるが余り人気が出ない傾向があり行き詰まり打破の工夫が必要とおもわれる。

人間は一緒に仕事をしていれば人格的なふれあいが生じ土壌を肥えさせる可能性があるのだが今日では人格や情動に踏み込まれるのを嫌う人が増えている。個の尊重という歴史観の影響は強いようだ（マイカー、パソコン、ケータイ…）。個の尊重が自己中心の許容と誤解されている嫌いがある。ここを乗り越える心理的方法が見つければ有効な手段となるはずであるが…さらに研究しないとわからない。

結局、潜在力向上プログラムは「やってみて、気付く」ことを現実に直面して行動を試みるものでなくては「場」が出来そうではない。この点で従来の学習的な講習に代わる新しい形が必要になるであろう。本田宗一郎さんの「やってみせんで何がわかるか！」、「何でもこんなことに気が付かん！」は氏が「歩く潜在力向上プログラム」であったことを示している。我々のプログラムはこのような人物を増加させる力がなくてはならない。

伝統的な「修行」は潜在力向上の有効な方法ではあるが、職場での「場」づくりには違和感がある。OJTは最も現場に近く修行的な方法であり、土壌を痩せさせる要因に対する対症療法を新しいOJTプログラムとすることが、最も現実的な潜在力向上プログラムの形であろう。

#### 4、実用、検証、改善

研究の結果新しい方法が発案できれば、この項目については使い慣れた科学的方法で充分であり、大きな問題はないであろう。

### 3) 技術者、研究者の創造性発揮を促進する 心理学的アプローチ (POMR)

サンフランシスコ州立大学名誉教授

POMR Inner Core CEO

田中 万里子

#### 1. 技術開発／新事業開発に不可欠な創造性の発揮

世界的な経済変化に対応するため日本社会においてベンチャービジネスの創成が望まれている。ベンチャービジネス創成のために不可欠なのが、創造性が豊かで独自性を持って積極的に活躍する優れた人材であるが、日本人にはこの創造性、独自性、積極性や勇気が欠けていると言われている。

#### 2. 創造性について

人は潜在的に創造性を持って生まれてきていると思う。フランスの心理学者のジャン・ピアジェ博士が「子どもは遊びから知識を構築する」といっているように子どもは遊びを通して創造的態度を習得し、創造性を発揮する。さらに、子どもがいかにか創造的であるかはトラウマ解消を試みるときに明らかになる。トラウマの時点で子どもは自分の創造性をフルに発揮してその対処法を考え出しているのである。

恩田彰氏（恩田、2001）は創造的な態度を、自主性、独自性、柔軟性、意欲、探究心、注意集中、共感性、勇気の8つの要素に分けている。興味深いことにこれらの態度は子どもが各発達段階において発達課題をこなすことによって育まれるものである。乳児期に信頼関係をつくるという発達課題がこなされ、探求心と共感性が育ち、子どもは外界とのコミュニケーションを楽しむようになる。早期幼児期には自律を学び自分で問題解決法を工夫するようになり、自主性と注意集中をすることを覚える。幼児期後期の課題は積極性であり、人は自発的に意欲を持って物事に取組むことを学ぶ。学童期に入り勤勉性を身につけることができた場合、自分の能力に自信を持ったり、物事をやり遂げることで注意集中力が育つ。思春期になりアイデンティティの課題がうまくこなされると独自性が育つ。

子どもの発達課題が健全にこなされていくと、ユングが紹介した概念である私達の中に内在する女性性と男性性のバランスも自然にとれるようになる。女性性とは自分の中にある願望、希望、夢、気持ちをつかさどる部分であり創造性の源となる。男性性とは女性性が持つ夢、希望、願望などを執行する部分である。女性性と男性性がバランスよく機能すると創造性が発揮できる。つまり、子どもが必要な発達課題をこなすように育てられた場合、創造的な態度は自然に身につくようになっているのである。

### 3. 創造性の発揮を阻害する「トラウマ」とその解消法

それでは我々はどうして創造性が発揮できなくなるのであろうか。私はこの原因を成長過程で起きる多種のトラウマとそのトラウマより形成された信じこみにあるのではないかと考えた。何故ならば臨床的にトラウマを解消すると人が創造的になるのを見てきたからである。トラウマを体験すると男性性は外からの要求のみを執行するようになり、自分の内から女性性が伝えてくる夢、願望等を見捨てるようになり創造性は枯渇する。私のいうトラウマとは広義なもので、人間が本来もっている可能性をそこなう出来事全てを指す。それらの出来事はそれが起こった年齢のその時点で、それを体験した人にとって衝撃的な体験であり、多くの場合、乳幼児期に起こり親や教育者など子育てにあたっている大人にとっては衝撃を与えているという意識がまったくない。広義なトラウマは、親がどんなに一生懸命善意で子育てをしても起こりうるものなので、トラウマを体験したことのない人はいないといえる。

#### トラウマを体験するとどのようなことが起こるのか

新しい脳科学によると、人がその時点でその人にとって感情が揺さぶられる衝撃的な体験をするとその体験はトラウマ体験として“情動記憶”(潜在的)と“エピソード記憶”(意識的)の二手に分かれて記憶されると考えられている。またトラウマ体験の研究によると、人は情動的に圧倒されることを防ぐために、最悪な出来事が起こる一瞬前の映像を凍結するといわれている。この凍結が解消されないと、記憶が何かの引き金によって呼び戻されると人は無意識のうちに過去のトラウマの起こった時点で引き戻され、その時の情動反応を再体験するのである。その結果、過剰反応をしたり、わけのわからない不安や憂うつさを体験するのである。ちなみに、人の意識の構造は、無意識が90～93%を占め、意識は7～10%を占めていると考えられているので、私たちは無意識に入った情動記憶によって動かされているといっても言い過ぎではない。トラウマ体験でやっかいなのは、その体験が起こったときに多種にわたるビリーフシステムが形成され、共鳴現象によって、そのビリーフシステムを立証するような体験を呼び込むことにある。これらのビリーフシステムは自己概念に関するもの、能力に関するもの、人間関係に関するもの、人生一般に関するものなど様々なものがある。

図1はトラウマが体験されたとき人間の意識の構造の中でどのようなことが起こるかを図式化したものである。



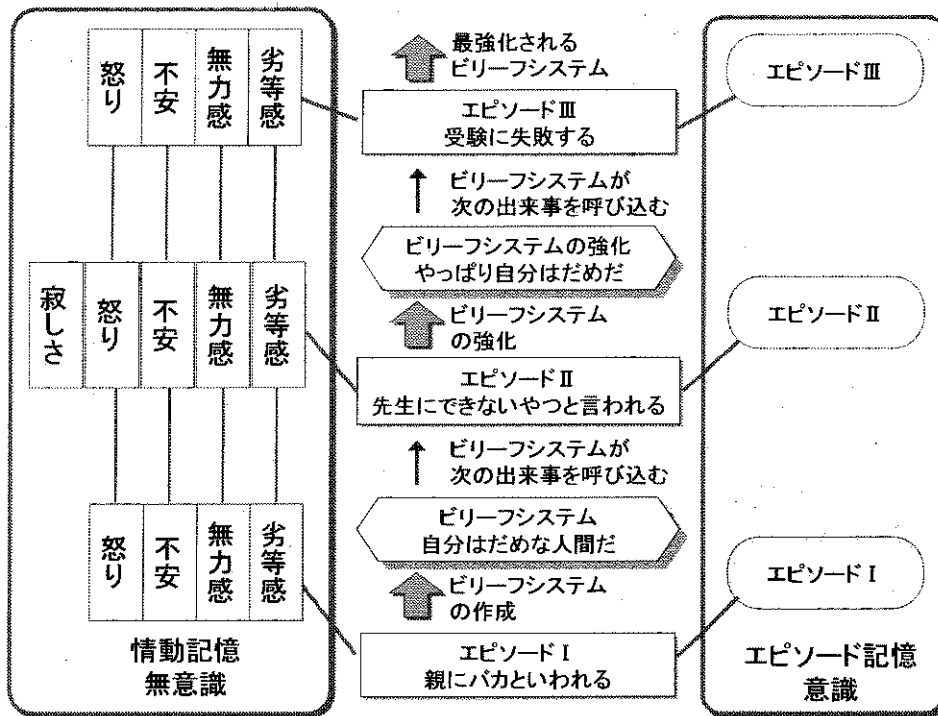


図1. ト라우マが作り上げる記憶とビリーフシステム

図1の例にあげたトラウマは多くの人が体験したことのあるトラウマである。このトラウマをAさんという人が体験したと仮定して見ていただきたい。幼いAさんが何かを学ぼうとしているときになかなかできなくて、親に「お前はバカだなあ」と言われたとする。本当に子どもがバカだと思ってそのように言う親はいないと思う。多くの場合、思うように子どもが習得できなかったために苛立って言っただけであるが、親を100%信頼している幼い子どもにとっては親にバカと言われることは衝撃的な体験であり、子どものものの考え方からすると「自分＝バカ」という人格否定のメッセージとして受け取らざるを得ない。その衝撃的な体験のときに劣等感、無力感、不安、怒りなどの情動反応を覚え、無意識の中に記憶される。意識的には親にバカと言われたというエピソードが記憶される。このトラウマ体験からAさんはたとえば「自分はダメな人間だ」というビリーフシステムを持つ。そしてこのビリーフシステムが次のエピソードを呼び込むようになる。Aさんは学校で「お前はできないやつだ」(再度の人格否定)と言われ辱められる体験をし、情動反応としては前回と同じく劣等感、無力感、不安、怒り、また寂しさなどを覚える。類似した情動記憶は無意識のなかで連鎖反応を起こし、Aさんが感じている劣等感、無力感、不安、怒りは2倍の強さで体験されるようになる。またAさんの「自分はだめな人間だ」というビリーフシステムは再強化され、「やっぱり自分はだめな人間だ」と思い込むようになってゆく。Aさんのこのビリーフシステムは次に“受験に失敗する”というようなエピソードを呼び込んでビリーフシステムを更に強化する出来事が起こる。また、情動記憶が無

意識の中で過去の情動と連鎖し、劣等感、無力感、不安、怒りなどが3倍の強さとなって感じられる。この情動記憶の無意識的連鎖は、ささいな出来事に対して過剰反応を起こす。

“キレル”という現象やうつはこのようなことから引き起こされる。Aさんが成人するまでに、このようなビリーフシステムの呼び込みは無意識のうちに延々と起こり、ビリーフシステムの強化を重ねてゆく。

また、「お前はバカだ」とか「ダメな奴だ」と言われて育った人が頑張って成功をした場合、その人達はしばしば、「ダメだといわれたことがくやしくてがんばれた」と言い、まわりの人は「根性がある」と評価する。しかし、彼らの中には潜在的な自信のなさがある。一見認められて自信を回復したようにみえるが、彼らのがんばりは「他人から認められる」ことにフォーカスされるので、常に他人の評価を気にするようになり、自分らしく生き生きと創造性に満ちて生きてゆくエネルギーとはなりえないのである。

このような例から明らかなように日常的に起こるできごとが子どもにとってトラウマ体験となる。私達が「こうありたい」、「こうあらねばならない」と思うけれど思い通りにならない時には必ずその裏にトラウマ体験があるといえる。

#### トラウマの解消法

私達の自信、主体性、創造性その他の行動が過去の日常的な出来事からくるトラウマによって縛られていることが明らかになるとそれをどのように解消するかが課題となる。私が開発したトラウマを解消する方法POMR (Process Oriented Memory Resolution)はその課題と取り組むのに最適な方法と考える。POMRは従来使われてきた心理学の方法を新しい脳科学の概念から再考察をして作り上げた、短期間に変化をもたらす画期的な方法である。POMRでは人の問題の起源を過去のトラウマとその時に作成された複数のビリーフシステムに求め、主にイメージの治癒力を使い、情動記憶を解消し、ビリーフシステムを肯定的なものに入れ替える。(図2参照) ビリーフシステムの入れ替えをすることにより、多岐に渡る行動の変化をもたらすことを可能にする。

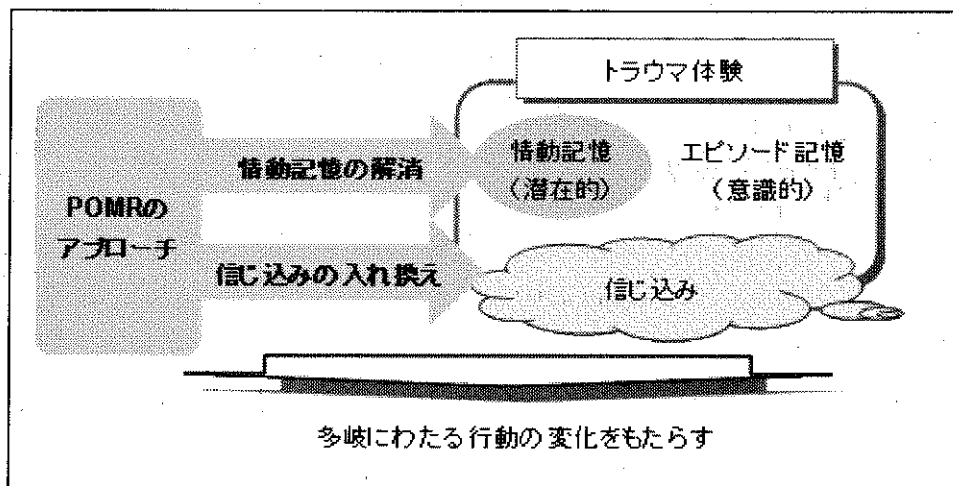


図2. POMRのアプローチ

### POMRの特徴

- 1) 1つの問題を1ないし2セッション（1セッション90分）の間に解消することができる。
- 2) ビリーフシステムの入れ替えが図られるためにその効果は多岐に渡り、自信、意欲、主体性、創造性、勇気などを取り戻し、自分らしくいきいきと活躍できるようになる。
- 3) POMRはいわゆる心理的に問題がある人にも効果的であるだけでなく、健常人がより良いコミュニケーションを持ったり、自分らしくより創造的に生きようになるためにも有効である。この有効性は大阪大学のフロンティア研究機構においての研究で立証されている。

### 4. 画期的な成果を生んだ大阪大学フロンティア研究機構での実験

この研究は大阪大学大学院工学研究科フロンティア研究機構において、平成14年度から2年間に渡り新しい試みとして行われた。

#### (1) 研究の主要目的

POMRを用いて、抑圧されてきた創造性の発揮、自信や主体性の回復が図れることの検証を目的とした。研究者たちの創造性が発揮され、自信や主体性が回復されれば、日本経済に必要なベンチャーの起業が可能になると考えた。

#### (2) リサーチデザイン

##### 被験者

大阪大学の学生・教官、ベンチャービジネス関係者に公募をし、研究目的を説明した後、被験者に応募した38名（20歳～57歳）を抽出。POMRを行うPOMRグループ（19名）とコントロールグループ（19名）に分けた。

##### POMRアプローチのターゲット

被験者がこの時点で体験し、問題と感じている行為、気持ち、出来事を処理すること。

#### 評価手法

- ・ S-A 創造性検査 A 版、B 版

検査項目：応用力、生産力、空想力、思考の早さ、思考の広さ、思考の独自性、  
思考深さ

- ・ EPPS 性格検査 (Edwards Personal Preference Schedule)

※創造性検査としては不適切であることがわかった

- ・ 主観調査

#### 創造性検査実施スケジュール

被験者グループもコントロールグループも 2002 年 6 月に創造性検査を受けた後、被験者グループのみ POMR のセッション (1 回 90 分) を 6 回 (2002 年の 6 月～12 月) に受けた。2002 年の 12 月に両グループとも創造性検査を受けた。(コントロールグループも実験終了後 6 回の POMR ワークを受けた。)

### (3) 検査結果

#### S-A 創造性検査

- ・ POMR グループ 19 名中 11 名 (約 6 割) のスコアが向上した。
- ・ POMR 被験前後において「応用力」「生産力」「思考の早さ」「思考の深さ」のスコアに統計的優位な向上が見られた

#### 主観評価

- ・ 「POMR を受けてあなた自身に何らかの変化がありましたか？」という質問に対し、「変化があった」が 17 名、「変化がなかった」が 2 名であった。
- ・ 「変化があった」と回答した人のコメント
  - 自分が思っている事を言えるようになった。
  - 周囲の目を気にしすぎるような事が少なくなった。
  - 自分の意志をできるだけすべて相手に伝えられるようになった。
- ・ 「変化がなかった」と回答した人のコメント
  - 自分自身が変わりたくないという気持ちが強いという気付きがあった。
  - 何となく気持ちが落ち着いて心地がよかった体験であった。頭の整理ができた。

このことは、自分が変わろうと思わなければ人は変わらないということを示唆している。

### (4) 実験終了後の被験者からの実験後の変化についての報告より

- ・ POMR を受けた人数が多い研究室では、積極的な態度が目立つようになり研究予算が 3 年間で約 10 倍になった。
- ・ 研究者間のコミュニケーションが良くなった。
- ・ 「キャンパスベンチャーグランプリ全国大会」テクノロジー部門 MVP を受賞。

- ・ 子育ての大切さに気づき、関心を持つようになった。
- ・ 失敗を恐れることがなくなり数々の研究成果をあげ、ベンチャーを起業できた。

#### (5) 被験者の一人の安達宏昭氏の実験終了後の実績

- ・ レーザーを用いた新しいタンパク質の結晶化技術、および溶液攪拌による高品質・大型結晶育成の新技术を開発
- ・ 8ヶ月の間に論文10件の作成、特許10件の出願
- ・ 博士号を2年で取得
- ・ 大学発等ベンチャービジネス創出支援資金を文部科学省より得、2005年7月「株式会社創晶」を設立、代表取締役社長に就任

「株式会社創晶」の実績は以下の通り

- ・ 創晶のメンバーの2/3はPOMRを受け、コミュニケーションを改善し、いきいきと研究や仕事に励んでいる
- ・ 創業3ヶ月で初年度の目標売り上げ（最低ライン）を達成
- ・ 英科学誌「Nature」（2005年10月13日号）の“Primed for a biotech boom”で紹介される。
- ・ 第16回「日経BP技術賞」大賞を受賞

## 5. 考察

大阪大学でのPOMRの研究結果と被験後の成果から明らかなようにPOMRは技術者や研究者の創造性を発揮させるのに効果があるといえる。ここで注目する点は今回の研究ではPOMRのアプローチのターゲットは「被験者がこの時点で体験し、問題と感じている行為、気持ち、出来事を処理すること」であり、創造的な態度を増すことをターゲットとしたわけではなかったにも関わらず、創造的な態度の発揮につながった点である。このことは私達の創造性は意識されていない多面的な出来事によって影響されており、創造性のトレーニングだけでは解消されない問題が潜んでいることを気づかせてくれたのではないかと思う。また、変化は多岐に渡って起こり、特にコミュニケーションを改善し、研究者同士の協力体制が作りやすくなると同時に研究者のモチベーションを高めたことは注目すべき効果である。このようなことから、POMRは職場の活性化にも有効であるといえる。

POMRを会社に採り入れ、上司命令でPOMRを受けようにしたいという要望をよくいただくが、人は自分が変わろうと思わなければ変わることができない。POMRは万能ではない。POMRが効果を発揮するためには、それを受ける人が自分の問題を意識して、トラウマと向き合い自ら変わる勇気を持つことが必須だと考える。

参考文献：恩田彰：仏教の心理と創造性（恒星社厚生閣）2001年

田中万里子：POMR理論と実践（春秋社）2003年

POMRに関する情報は <http://www.pomrinnercore.com>

## 4) セレンディピティ活用トレーニング

富山県立大学客員教授

澤泉重一

### 1. 歴史

【セレンディピティ(Serendipity)という言葉の誕生過程と、セレンディピティに定義がないといわれる理由を知ることにより、セレンディピティの活用に自由度を与える。】

セレンディピティは、1754年1月28日のH.ウォルポールの手紙で始めて使われた造語である。「当てにしないものを偶然にうまく発見する才能」と辞書に記述されているこの言葉は、1557年にヴェネツィアで出版された寓話「遍歴セレンディップ王国の三人の王子」に由来がある。仏教国「セレンディップ」はサンスクリット語で「獅子の島」を意味しているが、東洋の心を有した王子のお話はイスラム教国を経てキリスト教国に伝わったためにすっかりイスラム化されている。

ウォルポールは英国初代首相の四男で7000通といわれる多くの手紙を遺したため「手紙書きのプリンス」のニックネームを得たが、彼の名声が幸いしてこの造語はEOD(English Oxford Dictionary)に採択されることになる。

200年ほど経って科学の進歩を研究していた米国の社会学者R.K.マートンは、科学上の偉大な発見の多くが計画上の研究過程でなく、当てにしないところで偶然に出会ったものごとからはじまっていることに気づく。そして、この現象を説明する言葉を考えているときにたまたまEODでserendipityという言葉に出会う。そして「科学上の発見はセレンディピティによるところが大きい」と指摘してセレンディピティを科学分野へと導入する。

その後、R.レノックスは観察実験教育において、またA.G.ロビンソンとS.スターンは企業の創造性において、このセレンディピティの活用を提唱することになる。

### 2. 理論的背景

【セレンディピティは「三人の王子が、偶然と察知力によって、いつも発見をもたらす」ことに由来しているが、発見をもたらす二つの要因が「偶然」と「察知力」であることをウォルポールが指摘している。ここでは、この「偶然」と「察知力」が果たしている作用を理解する。】

「偶然」がセレンディピティの発見において果たす主な作用は、「常識の規制力の除去」である。われわれは無意識のうちに「常識の規制力」に束縛されており、現状のパラダイムを脱皮するには大きなエネルギーを必要とすることが多い。これは個人の発想においても言えることであるし、組織において新しくことを起こすときにも言えることである。

一方、「察知力」がセレンディピティの発見において果たす主な作用は、「おやっ!」と感じる違和感である。さらに言えば、世の中で言われていることに疑問を感ずることである。この役割は特定のものごとに対する関心度を上げ集中力をもって困難な課題に長期間にわたり取り組むことさえ可能にすることである。

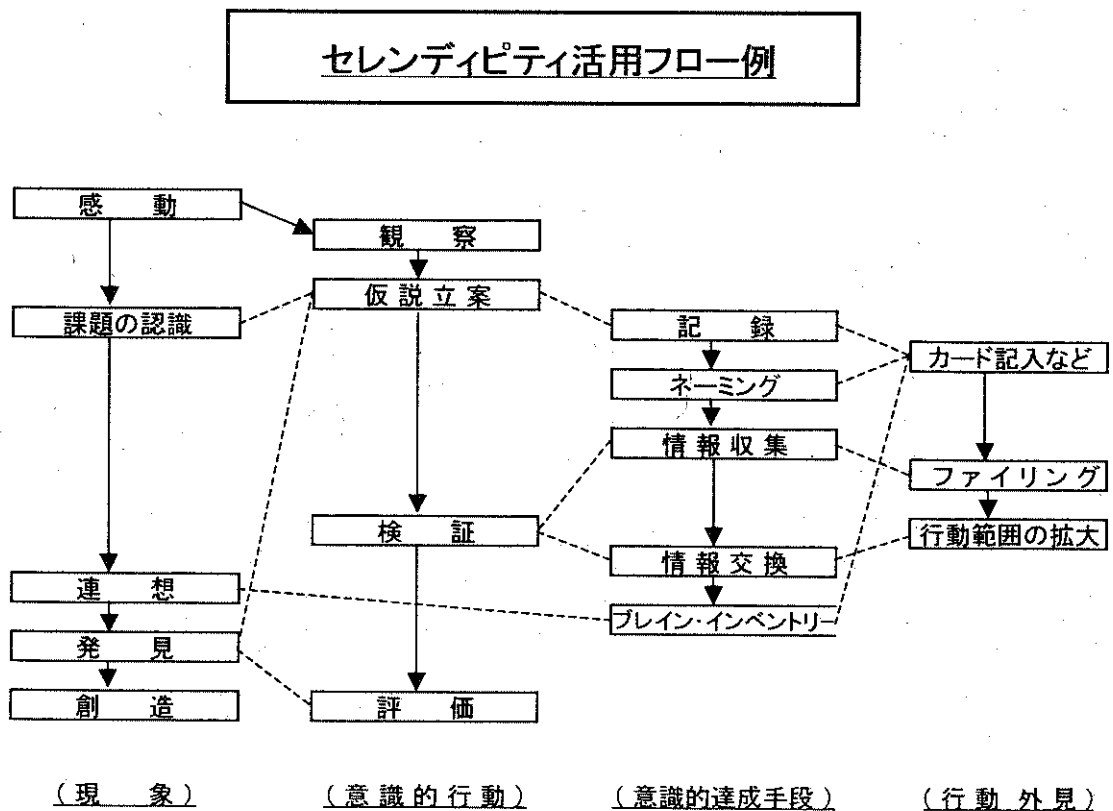
なお、セレンディピティ的観点から言えば、察知する瞬間には先々までの結果を見通して判断することは要求されないということである。これを、結果に結びつけた洞察力とともに把握しようとするとかえって大切な察知力を減少させることになる。まずは違和感を察知することである。

### 3. セレンディピティ活用のモデルフロー

【セレンディピティを活用した発見には、感動して観察を記録することから発見し創造するまでの標準的なフローをモデル化することにより、各ステップの役割を理解する。現実的にはこのフローにその都度のバリエーションを生じるが、個別ステップのトレーニングをはじめることによって全体を把握する。】

各ステップのフローを列記する。まずは、感動に際して、これを観察することである。ここで察知したことは記録として残し、必要に応じてネーミングを行う。これによって課題意識が明確となり、関連することへの連想が豊かになる。偶然にもたらされる情報をファイリングするとともに、積極的に情報交換を行う。行動範囲を拡げる。ここで、記録した仮説を再度見直し、論理的な検証ができれば、再現性を発見につなげることが可能となる。創造性をもたらすことができる。

この全体のフローは一つのパターンにすぎないが、個々のステップを関連させて考える意味でステップの理解を助けるものである。



#### 4. 活用概論とカードの利用

【セレンディピティの活用は二段階に分けて考えることができる。第一段階は、個人のセレンディピティの能力を向上させることであり、第二段階は、組織としてセレンディピティを導入する体制の整備である。個人的な能力向上の方法としては、初心者からも入りやすいセレンディピティ・カードの利用を薦める。組織の導入に際しては、組織として留意すべき事項を紹介する。】

セレンディピティには「偶然」と「察知力」のシナジー効果もあるが、ここではそれぞれを独立して向上させるトレーニングを行う。「偶然」については、その発生頻度を上げることであり、「察知力」については、洞察力よりもすばやい察知で多くのものを取り上げるトレーニングをする。また、応用段階では、各人の使用環境に適した課題に取り組むことを目標とする。

##### (1) 「偶然」の発生頻度の向上:

ここでは、セレンディピティ・カードを使用して、仮説立案を行うことからトレーニングを開始する。

セレンディピティ・カードを使用する利点について理解する。

セレンディピティ・カードで仮説をたてると、それに関わる偶然が飛び込んで来るのを体験することになり、偶然の機会を掴むのは自分自身の心構えにあることを理解できることになる。

セレンディピティ・カードが、ノート形式でなくカード形式を採用した理由とその作用を使い方とともに理解する。

##### (2) 「察知力」の向上:

セレンディピティ的発見において「察知力」の果たしている役割を理解する。「察知力」はウォルポールが使用した sagacity である。辞書で調べると「機敏、明敏、賢明」とあるが、ラテン語の語源からは敏捷さに重きを置く言葉である。そして、大切なことは見通してしまうことでなく、見通せなくても何かがあるのではないかと「気づく」こと、関心を持つことである。

その意味でセレンディピティ的発見に、見通しが必要である「洞察力」と理解すると対象が狭められてしまうことになる。むしろセレンディピティ的発見は、一見当てにならないようなものにも関心を広げて、これが重要な意味を持つところに面白さがあるわけであり、日常生活などでも見られるような何でもないことに意義を見出すところに妙味がある。

セレンディピティ・カードの使用で留意することは、この小さな気づきを記録することである。認知学上ではこの気づいた内容を脳から取り出して紙に書き留める行為を「外化」と名づけているが優れた研究成果も報告されており、理論的な裏づけを得ることができる。

一度「外化」すればその思考は加工が可能となり、また必要に応じて検索することも可能になる。

なお「外化」したセレンディピティ・カードを活用する手段として「ブレイン・インベントリー」と名づけた「脳の棚卸し」を実施し、一度気づいたことを見直すことで「察知力」を向上させるトレーニングを行う。

##### (3) カードの記入方法の指導

カードには、テーマ、仮説、5W+1H、結果、年月日を記入するが、基本的なカードの記入方法についての指導を行う。記入後は関連事項に基づいてクラスターを作り、創造的発見を生じさせる訓練を行う。



セレンディピティ・カード記入例

<b>Serendipity</b> -----	
Theme:	
Hypothesis:	
Who:	
What:	
When:	
Where:	
Why:	
How:	
Result:	

<b>Serendipity</b> 060417	
Theme:	研究開発
Hypothesis:	偶発的な発見は 意図的に促進できる
Who:	日経新聞社説 060417
What:	技術融合, 風土改革
When:	10年先を以て
Where:	富士系, 味噌, 日産自
Why:	問題意識, 垣根
How:	リスクをとって取組む
Result:	

**5. 文化の違いと相互理解**

【セレンディピティが異文化の中に見出しやすいことを指摘したのはウンベルト・エーコであるが、ここではその異文化を擬似的に作り出してセレンディピティの理解と向上を図る。なお、異文化とは海外の異なる文化だけを指しているわけではなく、ビジネスマンの文化、技術者の文化、異業種による文化など複数の人が集まるところにある文化を広く指している。】

異文化と交わるとき、相手を理解するために相手の立場に立って話し合うということは、良く行われていることである。しかし、相手の立場に立つたつもりで自分が自分の文化に立っている場合は、相手から見れば同じ立場にいるとは理解されない。文化の違いを認識することは大変難しく、むしろ異文化を背景にして対峙していると考えることが現実的である。セレンディピティの「察知力」が活躍する場は、この異文化における立場の違いに気づくことである。行列を作る習慣のない文化においては、割り込み行為が認められる文化として、その違いを発見することで、話し合いの場ができることになる。

この文化の差異と彼我の立場の差異を区別することは、セレンディピティを理解する上でも、思いがけないものを他の視点で発見することにつながり、エーコの指摘する異文化の体験はビジネス上に有用なトレーニングとなる。

## 6. 仮説立案

【仮説を立てることは、ここでは気づきを書き留めることに近い意味でとらえており、仮説を立てることには厳密さを求めている。この仮説の立て方についての説明を行い、偶然を多発させることにつなげるものとする。また、仮説を立てることの意義を理解する。】

認知学を研究する山鳥重博士は、「わかり方はつきつめるとふたつのパターンにまとめられる。ひとつは学校教育で主に行う重ね合わせ的理解である。ふたつめは自分で発見してゆくしかないタイプの理解である。これは、自分なりの仮説をたてて、その仮説がうまくゆくかどうかを観察してみるわかり方である。」と述べている。

「発見してわかる」ことは、「教えられてわかること」と本質的に異なる理解の仕方が求められていることが理解できる。これは高度な技術を伝承する職人が、弟子に技能を教えるよりも弟子自身が技能を見つけ出して身につける手法をとったことにもうかがえる。

## 7. 情報の理解とコミュニケーション

【情報の理解はセレンディピティにとって重要な意味を有している。「情報」でなく「情報の理解」をテーマとしているのは、情報の価値が「情報の内容自体」よりも「情報の理解による使い方」によって変化することを重視したためである。ある時点では不確実で、あいまいで、公知度は低いだが、将来的に価値の高くなる情報を認識することが、発見のためには大きな意味を有している。コミュニケーションに際しても同様の見解が必要であり、気づきや発見は創造的分野、安全上分野、新市場開拓などの広い範囲における活用を理解する。】

情報の理解の仕方によって気づきや発見が左右されることは、科学上の発見が多くの例を示している。

特に興味深いのは情報を過度に受け入れることはマイナス要素になることである。情報の遮断さえも時には有効に活用できる例が報告されている。同様の例としては、第二次大戦後にインドとパキスタン間国境の線引きを実施したマウントバットン卿がインドとパキスタン関係の専門家はずしたプロジェクトチームを構成して、過去のパラダイムに拘束される過剰情報によるマイナス要素を排除したことがあげられる。

情報の価値を評価するとき、情報の伝達スピード、寿命、確実さ、あいまいさ、公知度などの要素について紹介する。また、情報の価値は変化するものであり、価値を固定的にとらえることは適当でないことを理解する。

仮説に関する情報のとらえ方としては、自分の仮説を肯定するものと否定するものを区別して整理することが、仮説の理解にとっても効果的である。

社会学で「弱い紐帯の強さ」について報告した M.グラノヴェッターによると、緊密な関係を持つ人々の間では同じ種類の情報が溢れているが、日ごろの付き合いが少ない人々からは高い価値の情報が得ることが期待できる。また、N.ウィーナーもセレンディピティに関心を示し、創造的な研究は異なる分野をまたがるところに多く生じることを指摘している。

ネーミングは、情報交換に際して重要に意味を有するので、その意義とともに有効な事例の紹

介を行う。

## 8. 検証とアブダクション

【仮説立案をした内容については、その正しさが検証されることによって、立案者の興味が一層向上することになる。このため検証システムは創造性をもたらす上で非常に重要であるが、これには仮説推論と呼ばれるアブダクションが有効である。ここでは検証するための論理の展開方法と仮説のモデル化について理解する。】

創造的発見には、演繹法、帰納法だけでは不十分であるとして S. パースが提唱したアブダクションは、仮説立案をも容易にするものであり、創造的発見を展開するために最適なものである。

演繹法と帰納法とともにこのアブダクション法を理解して論理的に検証を行うことを理解する。アブダクション法は、大きなシステムをホリスティックにとらえるためにも適しており、仮説立案が容易となる。仮説を検証するためのモデル化についての理解も行う。

## 9. 組織への導入

【セレンディピティを組織に導入するためには、組織としての体制作りを進めることが必要である。ハイリスク・ハイリターン of セレンディピティは、今まで偶然をきらう組織になじまないとされてきたが、リスク・マネジメントと組み合わせることにより、短所を押さえるようにして、その長所を活用することを理解する。】

現代の組織の特徴としては、確実な業務遂行が基本になっていることが多い。管理経営によるマネジメントはコミットメントやノルマを基本となり、チャレンジ精神や創造性は高らかにうたわれる反面、実行の伴うことには困難がつきまとう面がみられる。

またマニュアル多用化時となり、マニュアルに従うことにより創造性を失いがちとなる。

ここではセレンディピティを導入することにより、創造性のあるチャレンジブルな組織をつくるための留意事項について紹介する。

以上

## 5) コンセプト構築能力開発による潜在能力強化

株式会社社会インフラ研究センター代表取締役

旭岡勝義

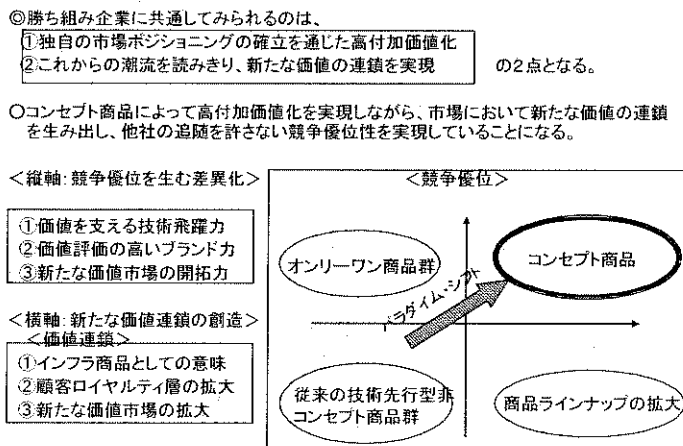
はじめに

コンセプトとは、「概念」という意味であるが、商品戦略上のコンセプトとは、潜在的なニーズを先取りし、市場に新しい価値を創出し、実現しようとする価値の狙いや領域を明確にし、具体化することである。

つまり、コンセプト商品戦略とは、厳しい競合環境にあつて、明快な狙いを持ち、競争優位を実現する事業戦略を指している。しかもコンセプトを実現するためには、概念を創造するだけでなく、如何に具体化し、どのように顧客に浸透させるかの経営全体を含む潜在能力強化プロセスである。

またコンセプトが異なれば、商品イメージも、その後につづく事業開発も大きく異なってくる。すなわちコンセプトは、目に見える形で商品の機能やデザインに反映されるとともに、事業計画にも影響することが重要である。

図1 コンセプト商品戦略の構図  
コンセプト商品が求められる市場課題



### 1. コンセプト構築プロセス

コンセプト構築のプロセスとは、

#### 1) 対象製品を取り巻く環境分析と将来予測 (事実の分析)

事業環境／市場動向／競合条件／顧客ニーズ／技術予測／成功条件／自社ポジション他

#### 2) コンセプトアイディアクリエーション (発散と創造)

- 3) コンセプトのブレイクダウン（具体化）
- 4) 関係部門の目標への整合
- 5) 実現プロセス及び調整
- 6) 市場開発、市場浸透（潜在能力開発）
- 7) 成果のフォロー、見直し

特にコンセプトを構築する際の重要事項は、

1. 適確な課題の設定
2. 異質メンバーの智恵の結集（プロジェクトメンバー）
3. 事前資料の読破（コンセプト関連情報のカオス状態）
4. 場の設定（アイデアを出しやすい環境設定）
5. アイディアの発散（仕掛け）  
 多くのアイデアを相互作用を含めて出す。  
 アイディアは、いろいろな相互関係で、数多く抽出する。（量の問題）  
 そこには相乗効果の場が形成される
6. 集約と創造  
 多くにアイデアを一気に評価しながら、創造的なコンセプトに仕立てる。（質の問題）  
 そこでは、多くの情報のインプット状態から新しい価値を絞るように創造する
7. 創造のネットワーク（組織の潜在能力）  
 さらに各自のアイデアを発表しながら、アイデアを止揚する。  
 これは、さらに価値をどうしたら高められるかの相互協力関係を築く
8. 優先順位  
 アイディアに対して、評価基準を設定し、評価し、優先順位を付ける  
 コンセプトが市場でどう価値付けられるかの事前評価でもある
9. 全体コンセプト（価値の選定）  
 さらに、優先度の高いコンセプトを集約し、意味付けや価値の高さを検討し直す。
10. コンセプトの具体的なブレイクダウン  
 コンセプトを基本に、サブコンセプトを作成し、それぞれそれをどう具体化するかのブレイクダウンを行なう。  
 ここで始めて、開発課題や生産課題、販売課題、広告課題等の実現レベルでの整合が行われる。この段階で、コンセプト実現の詳細な詰めで、妥協することはないような討議が必要になる。
11. 実行プログラム（潜在能力の開発）  
 個々の担当別に実行プログラムを責任体制、内容、日程等を詳細に詰める。  
 この段階は、さらに担当別に真剣な詰めと実現のプログラムを作成する
12. 実行フォロー体制（情報フィードバック）  
 実現に向けてのフォロー事項や体制を構築する

3項から8項は、アイデアクリエーションという方法を取る。

- ・ 事前資料配布
- ・ 課題の焦点合わせ
- ・ コーディネーターの存在とコーディネート
- ・ 説明と問題提起（説明者）
- ・ エクササイズ（アイデアがしやすい仕掛け）
- ・ 発想（発散）と止揚（グループ、集団の智慧の活用）

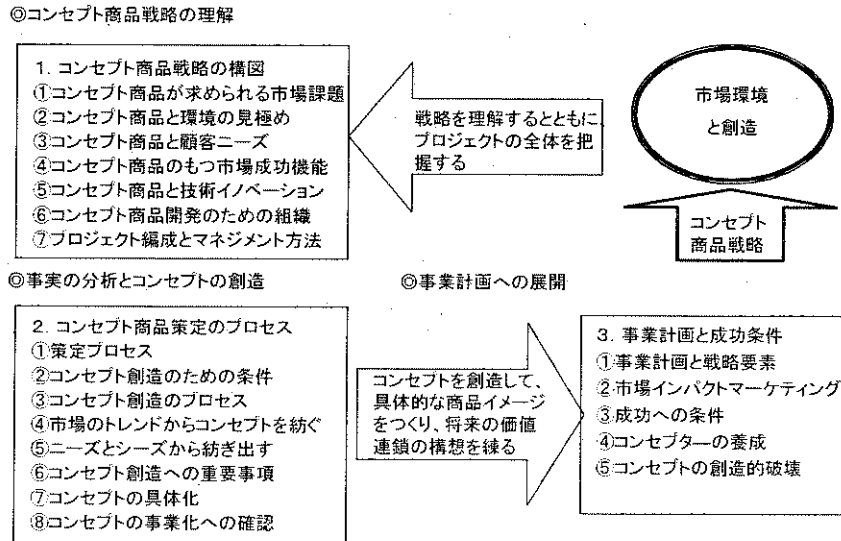
異質コミュニケーションとアイデア共鳴

- ・ 収束プロセスと創造（練り上げ）
- ・ 優先順位（コンセンサス）

によって、「情報のカオス状態」から「異質イノベーションによる相互共鳴の創造」さらに「創造の深堀と実現可能性評価を行なうことで、創造と参加者のコンセンサスの場が出来ることになる。（モチベーション）

コンセプト戦略のプロセスは、図2のようになる。

図2 コンセプト商品戦略フロー



## 2. コンセプト構築能力と潜在能力及び創造力

コンセプト構築における潜在の能力及び創造能力は、

### 1) 情報の事前の集中的なインプット

連関したアイデアが出しやすい環境の設定を行い、従来の固定観念や日常の枠を一気に外す作業となる。また同時に、新しい発想を湧かすための状況設定をす

る。

#### 2) 異質メンバーによる新しい課題解決のイノベーションの実践

異質の出会いが、新しい共鳴や連鎖を行なわせ、否定的な考えを「もっと良い考え」という前向きの建設的な思考訓練を可能にするとともに、他の人格への信頼関係を取り戻す。

#### 3) 多くのアイデアから、組み合わせたりする創造作業によって、価値の創造を自由に作成する体験

多くのアイデアを組み合わせることで、発想が豊かになり、潜在的なアイデアが顕在化し、さらに価値の連鎖を創造する。

この作業は、創造するという体験になり、集約と飛躍を同時に可能にする。

#### 4) 優先順位を付ける

優先順位をつけることで、市場と価値との結合を行なうと共に、優先的な価値の仮説を設定し、予見能力を高めるとともに、新しい価値の目標への意欲を高め、相互理解及び参加者のコンセンサスを得やすくする。

#### 5) 実現のためのブレークダウン

体系化されたコンセプトを実現するための評価や具体策の構造化等を行なうことで、実現課題を明確にし、実現のための創造作業を持続する。これによって、潜在能力を発揮するための方向付けを明確にする。

#### 6) 実行プログラム

困難性を克服する体験と成功体験が形成される。またこうしたプロセスで、相互部門の協力体制が確立し、価値構造支援の仕組みが出来上がる。

ここでは創造に必要な環境設定、異質なコミュニケーションによるイノベーションとその克服、抽象的なレベルから具体化のレベルに詰めを行い、実行の執念や協力ネットワークの形成で価値の困難性を克服する動機付けが強力に構築される。

### 3. コンセプト構築における潜在能力開発方法

コンセプト構築における潜在能力を開発するためには、「何故」という問いを自らに課しながらの事実の分析が極めて重要になる。その際独断でも良いので、仮説設定による情報収集とカオス状態を形成することが重要になる。これによって、情報や観察の視点が鋭くなる。勿論独断と異なる情報に出会えば修正する柔軟性や更なる追求心が強化される。また事実の実証のために市場や顧客の現場に出向くことで、アイデアの感覚を鋭くする必要がある。従来と違った行動や光景（街にたたずんだり、いろいろな目に入るようにする。

また喫茶店等で、ぼんやり眺めてみる等）を体験することも有効になる。或いは、業界の異なる人間とのコミュニケーションによって、新しい切り口を発見することが重要になる。

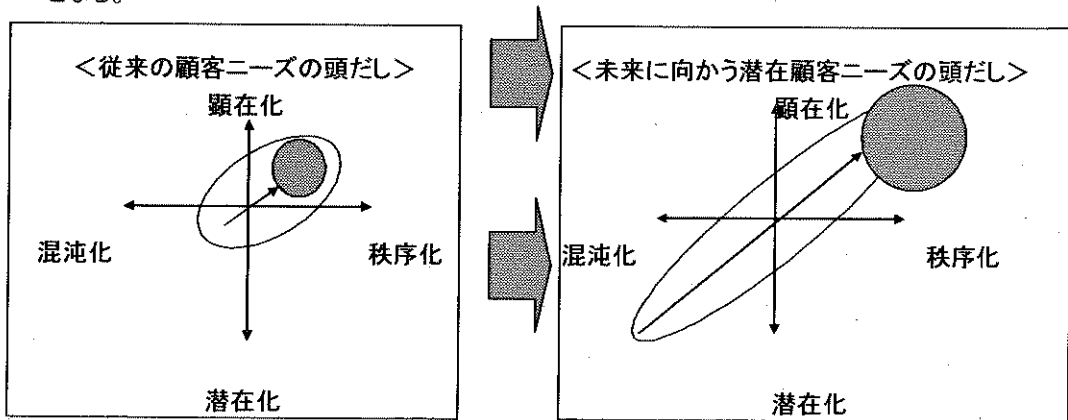
コンセプト作成において、顧客ニーズ特に潜在顧客及び潜在ニーズを見極めるということが、コンセプト構築の本筋であり、認識する側の先入観や固定観念を捨てて、改めて顧客の課題や自社の製品の課題を真摯に見つめ直すことから始めなくてはならない。そのためには、本物を見つめる眼と認識すべきものを正當に認識する力を育成する訓練もなくてはならない。

当然日頃の経験や集中的な判断能力及び課題解決に向けての潜在意識の活用を十分意識して訓練をすることが重要なのである。

図3 コンセプト商品戦略の構図  
コンセプト商品と顧客ニーズ

◎コンセプト商品開発は、潜在ニーズの探索から始まる

・コンセプト商品開発の出発点は、顕在化された顧客ニーズではなく、これから発生すると予測される未来時点での顧客ニーズとなる。それを把握するためには環境変化を深く掘り下げ潜在顧客ニーズに深く切り込むとともに、顧客の価値観を超えた新たな価値を発見することが重要となる。





## 6) 潜在能力の発揮を促す自然回帰とケアへの接近

京都大学大学院情報学研究科教授

片井 修

### 1. はじめに

自然の特性を活かし究極まで追求した自然農法やパーマカルチャーあるいは自然さの溢れる建築デザイン法を与えるアレグザンダーのパタン・ランゲージを通して「自然の本質」を探り、それが潜在意識や潜在能力の働きと極めて通底していることを明らかにする。さらに、自然のシステム論的本質構造として「重層性」に着目し、それがシステムの展開にとってどのような多様さと豊かさをもたらすのかについて検討を加える。他方、対象者の意識世界だけではなく潜在意識世界にも深く関わる営みである「ケア」の世界に注目し、人間同士の深い共存関係のあり方や自己自身を深める途について考える。さらに、潜在意識の性質や意識や身体性との連関についても最新の成果を踏まえつつ議論を展開する。これらの検討をを踏まえた上で、「コト」を中心に世界を捉え深いコミュニケーションを可能にするメディアとして既に我々が提唱している「コトの樹」を取り上げ、それが潜在意識に働きかけ潜在能力を引き出す際に有効なメディアであることを明らかにする。

### 2. 「自然」とは？

福岡正信の「自然農法 (Natural Farming)」は究極の農法であり、限りなく「自然に還る」ことを旨とする。福岡によれば自然に完全に戻るとき、何もしない「無為の農業」が実現可能となる。それは、「不耕起」、「無除草」、「無肥料」、「無農薬」の営みである。ここでは自然を「全一的」なものとして、自然に同化することが求められる。それによってはじめて無為の農業が実現可能となる。必要なことは、「粘土団子」状にした多種の種を蒔き、我々が食べる部分、稲であれば穂、果物であれば果実の部分のみを取り去るだけで後は何もしないという営みである。通常の農業で人手が掛かってしまうのは、「人手を加えることが人手を招いてしまう」という悪循環に陥っているからだとされる。

彼は部分を観察する科学的思考や分析によっては自然を捉えることができないことを「富士山」を例にとり紹介している。富士山の石、地層、植生、動物それぞれを詳細に分析し、それらを総合しても富士山の理解には永遠に至らない。かえってこうしたことは理解を阻害する要因でさえある。その一部の木石を富士山全体から区分し切り離れた瞬間から理解の途が閉ざされる。富士を理解するには、富士に相対する自己を見る必要がある。すなわち、自他未分離の形で富士と自己を見る必要がある。換言すれば、自己を忘れ去り（自己を捨て）富士と一体化した自己に開眼する必要があるとしている。このように「自然と合一」することによってしか自然を捉えることはできない。木や石と自らを合一させ

なければ木も石も分からない。従って、『作物』を作る」という立場はすでにこの「自然農法」の基本から乖離したものとなっている。自らを作物と一体化しなければならないのである。

自然と合一するためには、善悪や大小など対象を相対的に捉える「分別知」を働かせることは避けなければならない（「無分別」）。また、「因果」という限定的な視野で世界を捉える世界観も排除されなければならない（「無因論」）。これは「時空」を超えた世界でもある。この結果、作物や害虫や雑草という概念はなくなり全てが生けるものであり自然の織り成す秩序に沿ってそれらに関わっていくことになる。何もしなくても個々のものが強くなり手助けは必要なくなるのである。逆に、通常の農業で人手を掛ける必要が生じているのは、その原因も人手が作り出しているというのが福岡の解釈である。

福岡は、自然に還る際に生態系の様々な要素が「重層化」した環境を作り出しておいてそれを自然界に戻すことによって人為により乱された自然を取り戻すことが可能であると提言している。例えば、本来豊かな森であったものが文明化（cultivation）の結果として砂漠化している例が多々みられるが、それらを復元するのに木を植えるだけではなく、その下に茂るような草なども同時に戻すことを考えている。それを巧妙にする一つの方法が「粘土団子」である。これは、様々な種類の種子を粘土の中に入れて込んで団子状にしたものであり、これを砂漠の上から飛行機等で蒔くことによって砂漠の緑化ができるとしている。これはもちろん通常の農地でも活用される方法である。

「重層性」には少なくとも二種類がある。複数の種類が同時に育つことを「時間の重層性（time stacking）」という。一方、同じ場所で背の高さの違う作物を育てるのを「植物の重層化（plant stacking）」とよぶ。これらの重層性が自然のシステムの背後にある基本的な構造であることを福岡は見抜き、積極的に活用している。例えば、米を蒔いて収穫の少し前に麦を蒔くことによってこの重層性を創り出している。

一方、オーストラリアのタスマニア生まれの生態学者ビル・モリソンにより提唱された「パーマカルチャー（Permaculture）」は、人間にとって持続可能な環境あるいは農的暮らしを創り出すためのデザイン体系である。「永久の（Permanent）」と「農業（Agriculture）」あるいは「文化（Culture）」を約めたものである。それは福岡の農法ほどには自然に戻るのではなく、「耕された生態系（cultivated ecology）」に戻るのを旨としている。科学農法のように農業や肥料の多用により自然生態系に内在する多様な構成要素間関係を分断するのではなく、これらの関係性を探り出し、より積極的に活用する立場に立つものである。基本的なスタンスは福岡と同じように自然を統治するのではなく、自然に沿ってあるいは自然の一部として我々が在るという立場に立つものである。

パーマカルチャーでは、農園に想定される要素群の詳細が把握され、できるだけそれらが「相互に紡ぎ合い互いに活かされる」ようなデザインが追求される。各要素はその産出物や振舞い（行動）などの出力群と要求物やニードなどの入力群ならびにその要素固有の特性（個性や環境との関係など）によって規定される。要素の紡ぎ合いは次の自己調整の

原則 (principle of self-regulation) による。すなわち、各要素の出力はできるだけ他の要素 (自身も含む) の入力へと、また各要素の入力は他の要素の出力に繋がる形で、「要素群が相互に紡ぎ合うように配置」される必要がある。こうならない余剰の出力、すなわち、他の要素として消費されない出力は汚染物 (pollutant) となるし、余剰の入力、すなわち、他の要素の出力として賄うことのできない入力「余分の人手 (extra work)」を要求することになる。

建築家のクリストファー・アレグザンダーは、時を超えて普遍的な「自然さ」を内包した環境や建物をデザインするための言語体系として「パターン・ランゲージ」を提唱した。これは、今日ではオブジェクト指向プログラミングの源流の一つとも言われているように幅広い分野に影響を及ぼした。彼は、「都市はツリーではない」という標語の下に、豊かな人間性を育み自然環境と親和するデザインの基本構造を、環境や空間の質を規定する「パターン」に求め、250あまりのパターンを提唱している。これらのパターンは相互に関連しており、それらの関連構造は「セミ・ラティス構造」として規定されることを述べている。このような重層的、文脈依存的構造が「自然さ」の背後に潜むシステム論的構造であることが示唆される。

### 3. 「ケア」とは？

潜在意識と深く関わる共感的コミュニケーションはケア (care) の世界に見ることができ。キュア (cure) が患者と治療者を分離したものと捉え、かつ心身分離的な二元論的視点から治療を目指すものであるのに対して、ケアの世界では患者と看護者の自他非分離的な共感的関わりが求められ、心身も非分離なものとして捉えることがしばしば必要とされる。ここでは、相手を操作対象として捉えるのではなく、共に在る「共在者」と観る「共存在の世界」が拓かれていくのである。その中では看護者は患者の潜在意識への働きかけることも要求されている。

家族看護理論で近年注目されているロレイン・ライトのケアの「三位一体モデル (トリニティ・モデル)」では、患者の生きる意味や人生の目的は、「苦悩」(課題) と「ビリーフ」(意識的な世界の捉え方や信念など) と「スピリチュアリティ」(潜在意識レベルでの生きる根源的な力) の三者が交叉する所に見いだされるものとしている。このように、ケアの世界では、意識世界と潜在意識世界の交流が本質的に必要とされるのである。

ケアを考えるときに重要な視点は、患者が「自己」をどのように捉えているのかである。これがケアのあり方に大きく影響するものとなる。近年注目されている捉え方は「ナラティブ・アプローチ」と呼ばれるものである。そこでは、自己というものは物語ることによって形成されるとされ、そのような物語りは「自己物語り (self-narrative)」と呼ばれる。これが、社会一般の通念や価値観・規範を取り込み、患者自身にとって受容れ難いものになっているものを「ドミナント・ストーリー」と呼ぶ。セラピストは患者と関わることによって、この物語りが患者に自然で受容れやすいものになるように努める。このように患

者に固有の物語りを「オルタナティブ・ストーリー」と呼ぶ。

より深刻な状況、例えば自身が死の宣告を受けたり近親の重要他者を失うような事態に陥ったとき、人は「スピリチュアリティ (spirituality)」に目覚め、そこで自己が二つの方向に深まることがターミナルケアやスピリチュアルケアの世界で知られている。一つの方向は、「自己物語り」で示されるような自己の固有性すなわちアイデンティティを限りなく深めていく方向である。樹木に例えるならば、真ん中の根をまっすぐに直下に延ばしてゆく深化によって樹木 (自己) を支える形を作るのである。いま一つは、根を外側に向かって水平に四方八方に限りなく拡げてゆく方向である。つまり、自己の境界を開き世界との繋がり、とりわけ人間や人知を超えた世界との繋がりにより自己 (樹木) の拠り所 (安定) を求める方向である。勿論、両方向は相補的な関係であり、相互に補完し支え合うようにして展開されていくものと考えられる。

後者の方向については、自然界の中で人類が原初的に有していた世界観・宇宙観とも深く通底するものである。また、哲学者アルネ・ネスが提唱した「ディープ・エコロジー (深層エコロジー)」思想とも深く関連している。彼は意味論についての研究、とりわけ、相互に矛盾した結論をも許容するプロタゴラスの両方向肯定推論についての研究から、我々それぞれの存在が関係性の網の目の「結節点 (juncture)」として位置づけられ、したがって、「自己」は時空の限界を超えて宇宙の果てまでも一体となった「拡大自己 (extended-self)」として捉えられると考えた。このとき環境活動は、自分自身を良くする「拡大自己実現」活動として極めて積極的な意味付けを与えられる。義務感に駆り立てられる通常の「シャロー・エコロジー」に基づく活動とは全く異なったものとなる。この思想は人類の生存を特別視するものではなく、「生命圏平等主義 (biospherical egalitarianism)」を原則とするものである。自然農法における「無分別」の思想やパーマカルチャーにおける全ての「要素を紡いでゆく」という考え方とは通底するところが大きいと考えられる。

#### 4. システムの重層性

自然の本質的な特性がシステムの重層性に起因しているあるいは顕在化されているという仮説の下にどのような展開が考えられるのかについて考えてみよう。これは換言すれば、自然農法やパーマカルチャーあるいはパタン・ランゲージといった「自然」の特性を活かすデザイン法において、重層性がどのように活用されているのかを明らかにすることでもある。これはまた潜在意識や潜在能力と自然農法の間に関係を覗くとき極めて重要な意味をもつものと考えられる。

セミ・ラティスに代表されるような重層的な構造の下では、多様な解釈や意味づけあるいは詳細化を含む関係性を紡ぎ出すことが可能であると考えられる。さらに重層性はゆるやかに繋がった階層性とも言え、これも相まって上のような特性が出現すると考えられる。また、このゆるやかさ故に矛盾や対立を内包できるという特性がある。これは、ディープ・エコロジーの原点にあるプロタゴラスの議論とも繋がるものである。さらに、この

ような重層性の出現の背後にあるものは、自然農法のところでも述べたような、システムにある（全体として捉えたときの）「無目的性」や多元性であると考えることができる。このことは、システムが多様な方向に同時並行的に発展方向を模索しつつ展開することを許容しているとみることができる。これは潜在意識や潜在能力の働きと関連付けて捉えるとき、極めて重要な意味を持つものと考えられる。

## 5. 意識と潜在意識

今までも述べたように潜在意識の「自然性」に注目することによって上に展開してきた様々な議論が活きてくる。とくに、潜在意識と意識（顕在意識）がどのように繋がっているのか、また繋いでいくのかは重要であり興味深い課題となる。さらに人間同士の深いコミュニケーション（ケアにおけるような）において潜在意識の働きがどのように関与するのか、また活用できるのかも重要なテーマである。

このとき、最近の脳神経科学での議論も興味深いものがある。例えば、ベンジャミン・リベットにより示された意識的活動に対して先ず無意識的（潜在意識的）活動が時間的に先行すること、また、このような前提の下で我々の自由意思をどのように捉えたらよいのか等についての議論は示唆に富むものといえよう。潜在意識の能動性や働きの重要性が示唆されているのではなからうか。また、アントニオ・R・ダマシオにより議論されている情動と感情についての脳科学的分析も身体の活動と意識的活動の関連として興味深い。身体がいわば場として潜在意識や意識の活動に連関していることを示唆している。

さらに、外部の世界に目を転ずると、「空間」や「場」（「自己」の二領域性に基づいた清水博の「場の理論」の展開のように）あるいは「コミュニティ」で潜在意識や潜在能力がどのように引き出されるのかを検討することは極めて重要な課題であると思われる。例えば、北海道浦河にある「べてるの家」では精神的な障害を持つ人たちが互いに暖かく支え合う豊かな場とコミュニティが形成されており、全国的に影響を及ぼすに至っている。

また、深いコミュニケーションという意味では、デヴィッド・ボームにより提唱された「ダイアログ（対話）」も重要で示唆に富むものといえよう。彼は身体的感覚、例えば筋肉における力覚が「自己受容感覚」をもつこと、すなわち、筋肉自身がしていること（例えば、力を加えていること）を知覚できるのに対して、精神的な活動、とりわけ発話活動のような場合、この自己受容感覚の欠落していることがコミュニケーションの障害になっているのではないかと考えた。これを取り戻した深いコミュニケーションの形が先住民族（アメリカインディアンのような）の中での会話には見いだされることを示している。ここでは自己受容感覚は、自分の発言を受けての相手の発言を介することによって自身が何を発言していたのかが自覚されるという形で実現されている。このようにダイアログでは互いに相手を映す鏡のように対話者が機能するときが理想的なコミュニケーションの実現の姿とされる。

## 6. 「コトの樹」というメディア

デヴィッド・ボームも指摘しているように、「名詞」で世界を捉えることは世界をモノ中心で見て、世界を「分節化」する働きをもつことになる。一方、「動詞」にはそのような働きが希薄であり、むしろ、この動詞で規定される行為やイベント（「コト」）を中心に、これに関与する様々なモノを連携させ紡いでゆく働きをもつといえる。このような立場から、様々なコミュニケーションやインタラクションを「コト」中心に捉え、それらを紡ぎ合わせるようなメディアとして「コトの樹」というものを提案してきた。

これは数学的な枠組みとしては、離散事象システムや分散並行システムのグラフ表現を与える「ペトリネット (Petri net)」と述語論理式 (命題) のグラフ表現を与えるチャールズ・S・パースの「存在グラフ (existential graph)」をベースとしているものである。また、このような世界を捉える基底となる時空間としては、通常のニュートンの時空でなく、ライプニッツの時空間を想定している。ライプニッツは、ニュートンの代理人であるクラークとの往復書簡を通して長い論争を展開した。その中で、彼は、時間と空間を以下のように定式化している。

空間：共在の秩序 (order of co-existence)

時間：継起の秩序 (order of succession)

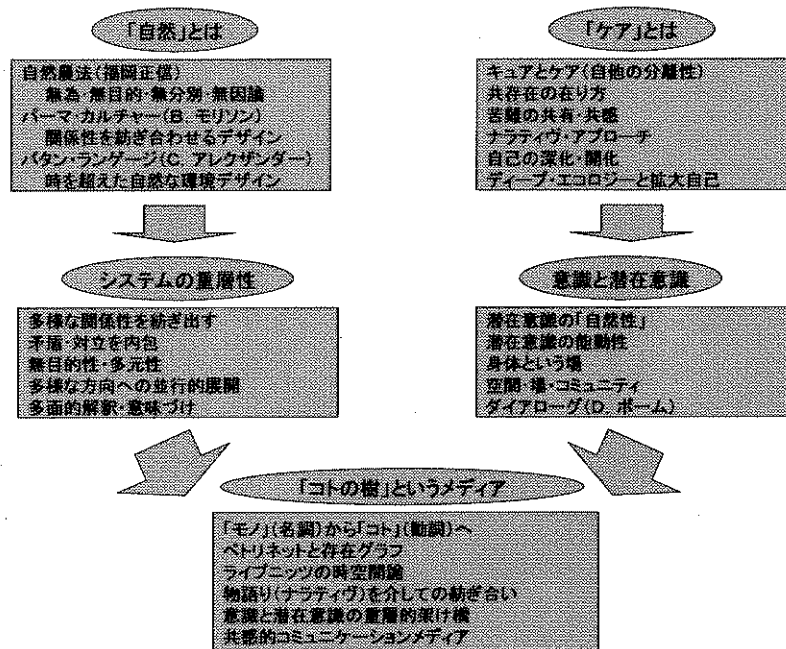
これはニュートンの時空間と異なり、そこに存在する「モノ」とそれらの連関に依存して規定されるものであり、予め想定されるものではなく、「コト」の推移に応じて生成されていく、いわば「即興的」なものである。また、ニュートンの空間が物理現象だけに適用可能なものであるのに対して、より広い範囲に適用可能な空間概念を提供するものである。

コトの樹は丁度樹木の根とりわけ竹の地下茎のようにリゾーム的に相互に複雑に紡がれてゆくものであるが、その紡ぎ合う原動力となるのが、「物語り」の生成力であり、これもやはり即興的に展開されるものであるといえる。

先にも繰り返して述べてきたように、潜在意識が自然性を深く内包していることを考えると、コトの樹のような重層性豊かなメディアによって、潜在意識と意識（顕在意識）を媒介する多様な架け橋とすることが考えられる。また、身体的レベルの活動との媒介にどのように活用するのも重要で興味深い課題である。これらは自然農法やパーマカルチャーあるいはパターン・ランゲージのような「自然」の豊かな「たおやかさ」を活かしたシステムづくりの方法を我々の内部のコミュニケーションやインタラクションあるいは集団の場やコミュニティの形成に持ち込む途を拓くものである。これらを介することによって人間の有する重層性に富んだ技能や暗黙知の継承や伝達のような、ものづくりや組織運営にとって重要な課題についても関連づけて議論することが考えられる。

このように深いレベルでのコミュニケーションを一人の人間の内部や複数の人間の間で実現することによって、個人あるいは集団レベルでの潜在能力を引き出す可能性が開けてゆくものと考えられる。

## 自然回帰とケアのまとめ



### 7. むすび

自然と深く関わる営みである農業や環境デザインの方法論さらには人間や社会と深く関わるケアの世界から見いだされた様々な知見をベースとして人間の潜在力を引き出す方法について検討を加えた。まだ具体的な展開の形はそれ程明確ではないが、今までの方法論とかなり異なったアプローチの可能性が拓かれたのではないかと考えられる。これは、今までの方法論が心身二元論的な「キュア」の立場からのアプローチであったのに対して、より人間や自然と深く関わる心身非分離な「ケア」の方向からのアプローチの途を模索しているということもできよう。

ここではアートのような芸術活動や美の世界との接点については議論を展開しなかった。しかし、これも上で展開してきたことと極めて深い関連を有するものであると考えられる。したがって、併せて議論していくことがより奥行きと幅のある議論の展開につながるものと期待される。

#### 参考資料：

- ・片井修：人と人を紡ぐメディアの在り方を探るーモノの豊かさからコトの深まりへー、ヒューマンインタフェース学会論文誌、Vol. 7, No. 4, pp. 513-527, 2005
- ・Osamu Katai, Katsushi Minamizono, Takayuki Shiose and Hiroshi Kawakami: System Design of "Ba"-like Stages for Improvisational Acts via Leibnizian Space-Time and Peirce's Existential Graph Concepts, AI & SOCIETY, 2006 (to appear)
- ・野津亮、片井修、川上浩司、塩瀬隆之：ケアのための概念ネットワークメディアの提案、ヒューマンインタフェース学会論文誌、Vol. 7, No. 2, pp. 221-238, 2005
- ・片井修、Shiguo Nomura：統合的デザインとしての自然農法、プラントミメティクスハンドブック、エヌ・ティー・エス、2006 (刊行予定)

### Ⅲ. 今後の潜在能力開発プログラムの展開

今後、世界は「創造性の競争の時代」に突入していくものと思われる。

グローバルに混沌とした「場」が形成されるなかで複雑な課題を解決していくためには、従来の専門分野のみでは不十分であり、いくつかの分野にまたがる統合的な知が重要となる。こうした課題は、同質なイノベーションからは解決方法は難しく、異質な分野のイノベーションから真の解決の方向が導き出される可能性が高いものと思われる。

このことは、既知の知識や顕在化された能力のみでなく、新たな知識創造や潜在能力を総動員することがいろいろな局面（教育、研究、現場、経営トップ、政治社会他）で、最も重要な要素になりつつある。

改めて人類の危機を新しい人類の知の結集で解決すべき時代になっている。

少し古いが、昭和46年出版された、「創造への飛躍」（湯川秀樹著）で、湯川博士は、創造性に関し、「類推」や「同定」（アイデンティフィケーション）に触れている。同定のプロセスを通して、創造性が発揮されるという指摘である。またデカルトが書いた「精神指導の規則」という本に言及し、この中で、デカルトは、真理に到達する20ほどの規則を示しているという。

その1は、普遍的智恵によって、統一的な自然像をつくる努力が必要であること。

その2は、推論に先行して、直観を重視すること。

この直観を強化するためには、悟性、想像力、感覚、記憶のすべての力を用いること。ということも言っているそうである。

科学における創造性も抽象化・形式化を克服するための努力が続けられているが、企業経営の課題も、従来のコントロール型や改善型からブレークスルー型の経営へと移行しつつある。そこでは、潜在能力を生かした未来発想や事実の発見から「意味の発見」、未来知創造のコミュニティの形成などが、ますます重視されるようになっている。

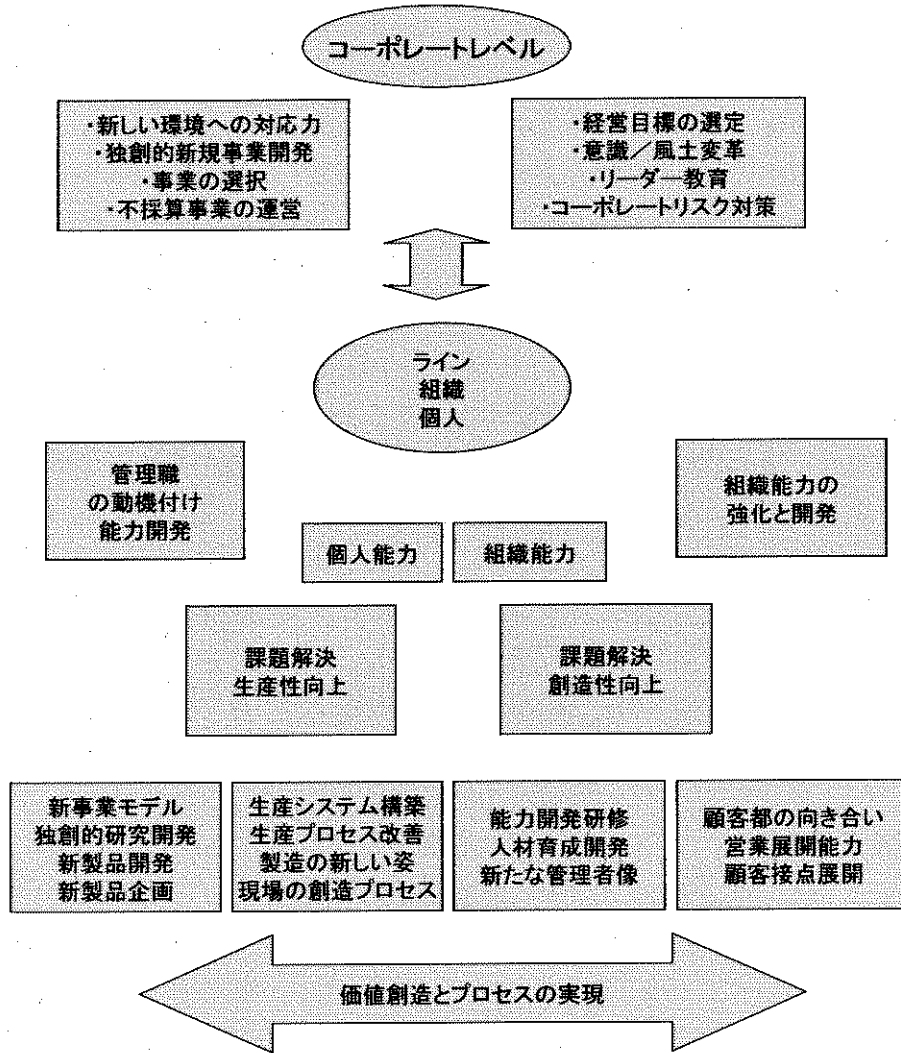
実際に、技術の融合化・複合化への取り組みや顧客ニーズの探索などでは、従来型ではない多様な取り組みが始まっている。たとえば、日本経済新聞の社説（2006年4月17日付）では、展示を応用して見た人の創意を刺激し、異分野の専門家との対話を重視する仕掛けや、先進技術を結集しての横断的な開発の展開事例や、また、顧客を含めて多様な知の出会いを行なわせ、偶発的な発見を促進するものや、専門家同士がチームプレーを効果的に行なうものなどが紹介されている。

さらには、こうした潜在能力を強化した創造的な戦略を、組織内外の障害を克服しながらどう推進するか、すなわち「マネジメント・オブ・ブレークスルー（MOB）」の視点が重要となってきている。いわば、MOTからMOBへの進化である。

今後の研究会では、こうした問題意識のもと、大学、企業、研究機関等それぞれに課題を抱える関係者との連携を前提として、新たな道を模索する実践的な研究を意図している。



(参考)企業等の潜在能力発揮の場



## 資料編

### 各会合の要旨と討議メモ

#### 第1回討議メモ

(2005年7月11日)

自己紹介の後、以下のような討議を行なった。本研究の基本的なスタンスを理解していただくために、主な論点を簡潔に記載する。

- ・ さまざまな機会や学問自身の発展形態にも関係するし、いろいろな試行錯誤の結果によって異なるが、さまざまな限界を突破することに、潜在能力が応用できる範囲がある。
- ・ その思考過程で、非合理、不合理なシステムの重要性も感じてきた。意外なことに不便益であることが大事なのではないかと。負の便益というか便利になりすぎると、人間が本来持っていた自然の力を削いでいっているのではないか。
- ・ 偶然と言う、組織になじまないものを機能させるには、管理者がその意義をしっかりと理解する必要がある。
- ・ そうした自然を意識した思考は、企業のなかでは、職場あるいは組織としての受け入れ態勢がポイントになってくる。潜在能力を高めると、面白いことが起きる代わりにリスクも大きくなるが、リスクを認めない風土では、こうした能力は育成できない。
- ・ すごい発見は10年以上くらいかかっている。それには、非常に強い課題意識や長期間同じことに興味を持ちづける持続力が不可欠。ただし、偶然の発見の面白さがわかると、それだけで続けられるようになる。
- ・ しかし創造的な組織でないと、仮に面白い発見をしても、それをものにする前に、ギブアップしてしまうのではないか。
- ・ 右脳に潜在意識的にいれておけば、長い間継続的に続けられる。
- ・ 企業の中では、能力の発揮を抑圧することが多すぎる。いくらいい発想でも、「市場があるのか」などと問われ、変わった発想のテーマが生きたためしがない。つまり、現在の企業の風土では、発想を変えたテーマを出せという考えはやめたほうが良いということになる。
- ・ 摩訶不思議の潜在能力とパターン認識のようなものは違うのではないか。図柄で考える能力はかなりパターン認識を使う。夢に出てくる人の顔はきわめてリアルだが、それを書いてみるといわれると書けない。が、その情報は頭の中にあるはずである。絵を描く力がある人ならアウトプットできるのではないか。
- ・ 座禅をやっている。またイメージを画に描くというのは体験している。デザイナーは絵

を描くことで相手に知らしめたり、自分のイメージを成長させる。座禅の中で面白いと思ったのは、浮かんだイメージを絵に描くことがあるんだということ。模写する能力をつけていけばいいから、いいイメージをするトレーニングは良い。

- ・ 脳が発育途中にやらないとできない訓練と、あとでもできる訓練がある。天才的な絵描きは努力ではできない。
- ・ 目で見ている。それが溜まりだす。それがどうやったら出てくるというのは何なのか。不思議な世界でもある。
- ・ 脳内で、何かを比較しているのではないか。
- ・ 異質な人と出会って、時々、コンとやられるとアイデアが出てくることがある。コンとやるのは、先輩たちがうまかったような気がする。すっきりした方法論になっていない。
- ・ 歌手の小椋佳氏に、なぜそんな詩が思い浮かぶのか？と聞いたことがある。「常に考えているので、ふっとした光景や人の発言で言葉に及ぶのだ」ということであった。
- ・ 座禅をしていると、色がきれいに見える。

## 第2回討議メモ

(2005年7月29日)

研究会メンバーの片井修氏から、「コトの深まりのなかで、我々は何を診るのか」と題して、「コトの樹」という独自のメタファを用いて、現代人の存在不安、心の空洞化を生むメカニズムに関する最新の考察を発表いただいた。これを受けて、コトとモノと潜在意識の関係、潜在能力の発揮との関係などについて意見交換がなされた。

### 【片井修氏—講演の要点】

現代人は、(潜在能力の開発というより)本来備わっているはずの顕在能力が失われてきている。

物質的には非常に豊かになったはずだが、能力的には貧しくなっている。

人との関係に気を使って、深くかかわることを避ける。

直接聞きあうことをせずに、ブログを覗きあっている。

モノと人間の関係が昔とだいぶ変わってきている。

自然が排除されてきている。

マザーネイチャーだけでなく「内なる自然」(身体や精神の働きの中にある自然)も。

コトに対して「思う」ことが希薄になってきている。

コトとは何か。

モノは、ニュートン的な時空間で扱われる。

モノを扱う視点とは独立に前もって存在している。

通常、物理学では因果律をベースに説明される。

通常、しかし我々の日常生活ではこれとは逆に、結果がどうだったかによって原因が評価されることが多い。

モノの世界は均質的な時間が連続的に流れている（ニュートンの時間）。

コトの世界は非連続の継起としての時間である。

ライプニッツは、空間をどのように規定したか。

グラークとの書簡の中で書かれている。

「空間は共存の秩序 (Order of co-existence)」

「時間は継起の秩序 (Order of succession)」

「コトの樹」という斬新な概念についての説明（省略）

参考文献： 片井修：「人と人を紡ぐメディアの在り方を探るーモノの豊かさからコトの深まりへー」、『ヒューマンインタフェース学会論文誌』Vol. 7, No. 4, pp. 513-527, 2005

モノにこだわりすぎて、ある意味で貧しくなっている話との関係。

モノには2種類ある。

- ・存在者としてのモノ
- ・情報化、記号化された(操作対象としての)モノ

昔は、家は住んでいる人とともに歴史を刻んでいった。

すなわち、共在者としてのモノであり、住人といっしょに古びていった。

最近の建物や道具をみると、ぜんぜん古びない。

特に情報媒体の上にとったら全く古びない。

単に「操作対象」としてのモノ。

「情報化、記号化」されたモノは「コトの樹」の先端にしか存在しない。

現在の私たちは先端だけに注目している。

それが、生活感がないといったことに関係してくる。

共在者は、共有される体験とか、原風景を持つ。

視点は、概念、言語。

「コトの樹」は、集団の中にあるといってもよい。  
集団・社会の中で、文化などに関連してくる。

人の意識を深める道具。人工物が人を支えることはある。  
いわゆる自然環境と関係して、「コトの樹」があると考ええる。  
様々な視点を同時に共有している感覚。「身体性」と関連してくる。

存在者としての人工物は大切。  
人間の精神を深める人工物は少ない。  
人とともに歴史を刻む人工物は、人とインタラクトするものなので、  
風土的なものであり、ある意味不便であることもある。不便益、それが大事と考える。  
非合理、不便であることも大事。

#### ◆議論

最近の家は、古びない。  
単なる機能としての人工物。  
昔に比べると、情報化された人工物が増えている。

ゲーム機はどんどん機能が変わっていくから歴史が刻まれない。  
将棋盤は、歴史を刻む。

もともとの動機は、「存在感が希薄になってきている」ことへの危惧。  
世の中で様々に変な事件がおきているのは、存在の不安が要因ではないのか。  
絶対的に存在が不安。  
背後には、自分自身が世界とつながっている感覚がもてないこと。  
グレートサムシング（神）なのか、周辺の状況なのか？  
全体の宇宙とつながっている感覚を子供の頃からもてるといい。

記号化されたものの代表は 保険かな。  
存在者の代表は、人間かな。

「意思の発信」に切り口があるような気がする。  
機械でも意思の通うものがある。

なにか、返ってくるものがある。それが愛着かな。

同じモノでも、人によって、どちらになるかは変わる。

集団としての「コトの樹」がないと、個人の安定がない。

刹那的な関係は「コトの樹」の切り口にしか関心が行かないことから生まれる。

その背後に、（膨大な）継起の秩序があるはず。

空間とこだわりが必要というようなイメージかな。

「外の自然」と「内の自然」の関係付け。

子供たちを森に連れて行くと元気になる。

本来の関係に戻る。

自閉症的なありかたは、世界を単純化してコントロールできるように

動いている。人間を特殊な状況に追い込んでいる。

近代文明のひとつの問題。

人工物を作ってきたが、なぜアートが入ってこないんだろう。

昔のローテクのほうが両立していたのではないか。

なぜ「不便益」を重視するのか？

いろんなもののありようを見直すべき。

便利だけを追求すると、人間性が希薄になっていく。

それはわかるが、不便に戻すのがいいのか？

後戻りではなく、前に進めたいなという思いがある。

共存させたいな。

人間が本来もっていた能力が使えなくなってしまうように、

どこかでトレーニングしながら・・・。

（潜在意識と潜在能力）

前回、「マニュアルばかり使っていると、

持っている能力まで潜在（能力）化してしまう」と言ったが、

その話と共通するように思う。

自分が思い込んでいることをいかに解き放つか。

固定観念で押さえ込まれているものいかに解き放つか。

ある程度まで人間は、違う能力を開発できる。

潜在意識とはなにか。

自動車の運転も潜在意識で運転できる。

会話しながらでも、運転できる。これが潜在意識。

同じレベルで考えると、

潜在能力は、すぐに使えないといけない。

でも、ここで議論しているのは、「引き出す」イメージだから

「潜在」という形容詞を同じようにせず、区別する必要があるのでは。

先天的とか後天的という感じではない。

開発では、思いをすごく大事にしている。

「念じる」ことが大事。しかし、そうすると、力が入る。

力が入ってはだめ。リラックスすることで、潜在能力が開発される。

自分を解放すること。

思いは一種のとらわれだが、おもいを実現するためにとらわれを

解き放つこと。

枯渇することない泉のごとく。

それはどこから出てくるのか。

職人と弟子の間のコミュニケーションをみていると、

専門化された道具をあまり使わない。

普通の道具を工夫して使うことで、意味を伝える。

素人は専門化されたものを買い揃えようとする。

玄人はそのへんにあるものの工夫に手間をかける。

R. E. ニスベット著 「木を見る西洋人 森を見る東洋人—思考の違いはいかに生まれるか—」という本がある。

この本の中で、実証的に様々な比較検証が成されている。

写真を見せたときに、どこにフォーカスをあてているかをみると、

西洋人は真ん中しかみていない。東洋人は全体をみている。

また、外部世界を西洋人は操作対象としてみている。

支配的にものをみようとしても限界がある。

自然の中にあるものは、どういう機能を出すかは不確定。

職人は使っている言葉に、形容詞、副詞、助動詞が多い。

一方、近代工場では名詞が多い。これは分類的、すなわち世界を分節化して見ている。

キメラ古墳では、風雨にさらされているほうが状態がよかった  
近代科学的視点から合理的に考えて操作的に隔離したほうが保管状態が悪くなった。

彫刻の世界では大理石とブロンズでは作り方が違っていて、  
大理石は彫っていく。ブロンズは盛っていく。

どういうものを作ろうかは、作家は最初に持っている。

できあがったものが違う。

盛ったほうが温かい。削るほうが冷たい。

人間がやれない動きで削っていく。

人間の動きを超えた世界。

削っていくほうが、機械化しやすい。

手仕事の重要性。

漆をぬるのも、最後は指でぬったりしている。

その人となりがでてくる。

職人は道具を介在させるが、その道具に個性を持たそうとしている。

均質化された道具の典型は3次元CAD等かな。

情報がぶれないが、モックができるわけではない。

個性を出そうとすると、最後は身体の方に行かないと出てこない。

NCマシンで削るのは、間違いなく記号。

機械は進歩してそれを不便にしたら、存在者になるかというと違う。

機械は長い間、手で削るカーブが描けなかった。

覚えさせているのは、自分がやった元がある。

今は、元がなくても描ける。

創造域がなくてもできる。

クリエイションを忘れて、セレクションになっている。

言語は、記号ほどリジッドではない。

大きいと小さいというのを表現してみると、ばらばら。

形容詞概念が、寝食をともしていく中で、摺り合わされていく。

未定義な部分をいかに共有するか。

違うということを肯定できる。



師匠から弟子に技術は伝承できるが、  
美意識は違う。

まずは弟子に真似ろという。

どうしても真似られないところから、個性が始まる。

それは身体の出来具合（骨格、体型など）に起因すると思う。

モーションキャプチャーでイチローの動きを残しても  
まねできない。

### 第3回討議メモ

(2005年9月12日)

最近になって、西洋と東洋の融合を重視した「統合医療」や「ホリスティック医療」といった新しい医療が注目されるようになってきた。外科医として高い評価をえながら、西洋医学に疑問をもちつづけ、日本ではこの分野のパイオニアの一人である帯津三敬病院名誉院長の帯津良一氏に、人間の潜在力、自然治癒力の存在やその特質、発揮の条件など、臨床医としての生々しいお話を伺った。「場」のエネルギーを高くすることが、人間の力を倍化し、また病気に対する抵抗力や治癒力を向上させているという。

#### 【帯津良一氏 講演の要点】

食道がんは合併症も多く難しい。

あるとき、がんの治療成績がどうもよくなる。

部分と部分のつながりを見落としているような気がした。

部分をみる傾向が強いのが西洋医学。

中国医学はつながりをみる。

かつて、中国医学と西洋医学の結合を試みたが、誰にも相手にされなかった。

46歳の時に川越に病院を作った。（中西医結合を旗印に）

当時は、漢方薬でがんを相手にする人はほとんどいなかった。

足りないのは、「心」

患者さんの心におもいをやる人はほとんどいなかった。

気持ちの持ち様が大切。

中国医療の特色

みる、きく、言葉、さわる

基本は顔を見ること

気功で明るいか暗いかがみえる

心は大事だ。

心理療法のチームを立ち上げた。

単なる足し算では、ホリスティック医療にならない。

ボディ、マインド、スピリット（エネルギー医学 ホメオスタジー）

分けるとダメ。

オルタナティブメディスン（代替医療）が台頭してきた。

西洋医学が手をやく。

がんは、体だけの病気ではない。

東洋医学は、エビデンスが乏しい。

代替療法の特質。

概念のひろさ、対象の広さが違ってくる

病院の「場のエネルギー」が高くないといけない

医者が患者を壊れた機械としかみていない。

修理工的。

看護師さんは、ホリスティックに関心をもってくれる

ホメオパシー（類似療法）は、ごく微量が有効

薄めて使う。薄めれば薄めるほど効果があがる。

西洋医学と違った治り方をする。

精神的にいい状態に。

痛みはちっともかわらない

でも痛みが苦にならなくなった。

エネルギー場が人間に働きかけているのではないか。

免疫力のもっと深いところに自然治癒力がある

直感が一瞬に躍動 そして歓喜

ベルグソンの場合は、深く入っていく  
そしてときめき！  
いかに患者さんがワクワクするか、  
プラシーボ効果を生む状況を作る。

ベルグソンの言っている「歓喜のために生きよう」に近い  
何でもできそうな気になる瞬間がある  
信じてることができる人  
想像力は自然治癒力  
想いが高い

#### 第4回討議メモ

(2005年10月20日)

会合の前に、日本能率協会主催のマネジメント講演会で、本研究会メンバーの田中万里子氏からPOMRの考え方と事例が紹介され、多くの経営者や人事関係者の強い関心を集めた。第4回は、本会合の後に続けて開催し、さらに突っ込んだ意見交換を行った。

特に、大阪大学における研究者へのPOMR適用実験の当事者でもある森勇介助教授(研究会メンバー)をまじえて、技術者、研究者への心理学的アプローチの可能性について討議を行った。

森氏によれば、「大阪大学での実験は大きな成功を収めており、潜在能力の発揮を促す新しい方法として注目されるべき」とのこと。また、「特定の深刻なトラウマを持つ人だけでなく、一般の健康な人にも効果がある」という同氏の指摘は、本研究にも大きなサジェスションとなっている。

討議メモは、記載に馴染まない内容が多いため、省略します。

#### 第5回討議メモ

(2007年1月24日)

第5回は、仮に潜在能力開発の育成を行うとすれば、どのようなアプローチが考えられるか、どのような教育プログラムが実施可能かなどについて、それぞれアイデアを持ち寄って検討会を行った。第2部の基礎的な内容の検討、および意見交換を行った。

討議メモは、記載に馴染まない内容が多いため、省略します。

## 第6回討議メモ

(2007年3月13日)

高い研究開発能力を基盤に、長期間成長を続けている花王の経営者として、創造的な風土の維持・発展を推進された常盤文克氏に、「個人と組織の創造を促進するマネジメント、風土、仕組み（コトづくりのちから）」と題して講演いただいた。

### 【常盤文克氏—講演の要点】

経済は好調だが、企業が従来のように横並びで良くなっているわけではない  
高度成長期はみな横並びで良くなった

全体としては上を向いているが、2つの流れがある

量を追っているグループは足踏みをしている

質を追うグループは、トヨタ、松下など、良くなってきている

質を追うとは、自分たちなりの新しい技術・モデル・仕事のやり方を開発する

その中から新商品を生み出す仕組みを持っている

この量と質との二つのコブが大きくなってきている

中身を見ると従来と異なる組織の構造になっている

リストラという名の下に人員削減

職場の中で従来のぬくもり、心の通い合いが薄れてきているのではないか

効率第一主義でいいのか？

現場で夢を語れる人が少なくなっているのでは？

日本企業の一番良質な部分を失いかけてはいないかが心配

アメリカの経済至上主義に流されて、お金だけで考える

お金が前面に出すぎていることが心配

人はお金だけで働いている訳ではない

お金で人を動かすには限度がある。

創造する喜びがまずないといけない

創造したものが社会の役に立っている、他の人に喜ばれている

社会的喜びが重要だと思っている

体を動かす喜び

手足を動かして何かを生み出している喜びがないと、動物的な喜びが出てこない  
これを私は大事にしている

これからパラダイムが大きく変わってくる  
後から振り返って、この変化が初めてわかるだろう

耐震偽装問題、リコール隠し、企業買収劇、株価操作・・・

根底にあるものは何か？

がむしゃらに利益追求していくことを善とするアメリカ的思考方＝市場経済主義が背後にあると思われる。

市場経済主義から抜け出せないことが問題

あらためて真のモノづくりとは何なのかを考える時期にあるのではないか

景気の動きから何を学ぶか

社会的問題から何を学ぶか

この2つの問題を捉えている

『モノづくりのころ』(日経BP社)という本を以前書いた

モノとは何か、そこから議論が必要

モノとは人間が持っている本質的な、他の動物とは違う、本性、神が授けてくれた  
ホモハビリス＝道具を上手に使いこなす生き物

モノをつくるということを通していろいろやってきた

モノ余りなんてことは、この20年の短い歴史

ほとんどはモノ不足の歴史

ものには心がある、命がある、だからものを大切にしないといけない

西洋には物活論という考え方がある

ものには命があるという考え方

日本にも針供養なんてことがある

供養して、感謝して、天に昇ってもらおうという考え方

モノをつくるということは善なのだということが背景にあったと思われる

もっと遡ると、荘子の「万物斉同」(全体性・不可分性)という考え方がある  
すべてのものには命がある

そういうモノづくりが世の中を変えてきた

蒸気機関は世の中を大きく変えた

20世紀に入っても自動車、電話、TV、コンピュータ等、生活や文化を変えてきた

モノには社会、経済を変える力があるということ

モノづくりとは、自分たちがつくるものを通じて、よき社会や文化をつくるということ

どうしてモノづくりなんて言うようになったのか？

ここは重要なポイント

単なる物質ではない、そこに心がある、ものを通して主張するというような意味があるからではないか？

モノは人と対話をする

モノは作り手が最初能動的に作るもの。モノは最初は受動的

しかし一度使い出すとそれが逆転する

携帯電話も最初は使い勝手の悪いものだった。もっと軽くしないと普及しないという市場の声が出る

そうすると作り手は受動的になる

写真も撮りたい、動画も見たい、とモノが語り出す

人とモノの対話をモノづくりは考えていかないといけない

モノづくり

単に安くていいもの、価格競争に負けないなんてことだけでは勝てないし、モノづくりにならない

モノを作るには技術をしっかりしないといけない

技術を中心に

そこから出てきたのがMOT

しかし技術だけでいいものができるか？

技術が強ければよい、強い会社になれるか？

技術がいかに優れていても、ビジネスで負けることはある

技術は必要条件

MOTを技術経営と訳すのはどういうことか？

技術とは何か？

技術という言葉は、広く使われ始めた  
自然科学をベースにしていたのがもともと。  
文系の人にはマーケティング技術、情報技術、販売技術・・・  
技術が何かわからないなかで、そんなことを経営のベースにできるか？

技術は目に見えない、インビジブル、インタンジブル  
技術はマーケットの棚には並ばない  
モノになって初めて評価される

『モノづくりのこころ』という本をぜひ読んでみて欲しい  
そこに「TPM」というアプローチがある  
Technologyは目に見えない、それをProductにし、Marketが評価してくれるサイクルを作り出すことが重要  
そのスパイラルが上向きにまわっていくことがMOTだと思っている  
モノをつくるという心を一度掘り下げて考えて欲しい

コトとは何か  
いい技術をもっているでもいいモノができるとは限らない  
人はいつも夢を持っている  
そういうものが背景にないといいモノができないのではないかとと思っている  
こんなモノつくろうよと欲しているが実現できない  
技術の背中を押してあげるしくみが必要。これを「コト」と私は呼んでいる  
コトづくりとはモノづくりを促す仕組み  
その仕組みをしっかりと持っているかが企業として評価されなければならない  
どうやって実現するかは仕掛けや仕組みが重要

ホンダはなにがうまいか  
コトづくりが上手  
みんなが自然に頑張るような仕組み、ワクワクさせる仕組みを持っている  
本田宗一郎はその名人だったので  
モノをつくることによって、世の中に貢献する哲学を持っていたのでは  
会社の強さはそういうところにあるのではないかとと思っている

最近中小企業を回って話を聞いている  
すばらしい企業がたくさんある  
すぐくエネルギーをもっている会社がたくさんある

それらの会社は社長のコトづくりが上手  
日本一、世界一のものをつくらうとか  
社員がみんなハッスルしている  
ミクロンのオーダーでモノをつくっている会社がある  
何に使うのかはわからないが、これをやることにより世界中から情報が来る  
技術者のおしりを叩くだけではいけない  
熱気のようなものが必要

## ● 討議

会社の中にコトづくりをどう展開したらよいか  
ノウハウとか、ベストプラクティスとかは嫌い  
モノづくり、コトづくりを重要と思うかが大切。  
その会社でどうやるかはそれぞれの会社で考えればよい  
ただし、アポロ計画、NASAはいい例と言える  
技術だけではいけなかったと思う。人のロマンと技術を結びつけたから出来たと思う  
プリウスにはいろいろな夢が乗っている。そういうことを通じて車をつくり、  
モノをつくったことより、「コト」をつくったことが重要  
これからの車社会のあり方、開発の方向などの「コト」をつくり上げた  
ハイブリッドという車が評価され、伸びていき、世界中がそれに乗っていく、という「コト」をつくった

とんでもないところに挑戦するなんてまさしく「コト」  
マン島レースなんてまさしく「コト」づくり  
CVCCエンジンもやろうということがまさしく「コト」  
そのエンジンつくりという「コト」が技術を伸ばす

「コト」には伝播力がある  
それがさらに新しい技術を生み出す

夢というかロマン  
夢のある人の背中を押してあげることが重要  
技術だけではだめで、人のところが介在しないとダメ

人と人をつなぐ  
ケアの世界に注目している



看護の世界では「ナラティブ」(narrative)という「語る」ことにより生み出されるという概念がある

語ることにより現実ができあがるという考え方

「ナラティブ」というからには相手がいる

技術は相手が見えやすい。明確に答えてくれる

しくみづくりなどでは相手はどうさがせばいいのか？

相手はモノだと思う

モノは語る

聞く耳をこちらに持っているか

モノは人に使われてはじめて語りだす

モノが媒介役になっていろいろ語られる

欧米は操作対象としてみる。アジアはただそこにあるものとして見る

=存在者として見る

自分とは何かということに常に問う(自己物語)

それをセラピストと語り合うことにより自己物語を変えていく

人の力を終結していく場を作っていく

ソクラテスの知を追求する話に似ている

「アフォーダンス」というのは何か(注 アメリカの知覚心理学者が提唱した新しい考え方で、  
afford: 「~できる」「~与える」という動詞からつくった造語)

我々がいろいろ経験して初めてまわりの価値を感じ取っていける

生の活動というのをアフォーダンスという活動で理解してみよう、

ものを通してさわりながら。

人とモノ、人と人、人と環境・・・の関係を見直していかないといけない

お金を超えた価値観の構築が必要

お金がすべてとして動いてきたのが問題だと思っている

モノと人とは昔からお互いに高めあってきた

人間の風土をつくりだす人工物のあり方があると思う

不便であることがすごく大事だと思う

工学の世界では通じにくい。

きっかけをもって、個人のことづくりをすることがセレンディピティなのかと思う

いろいろなことの間わりの出会い

いろいろなことをからませようという気持ち

### いいアンテナを持つ

受信力が重要

最近発信力がよく言われるが、感じ取る能力がなければいい発信なんてできない  
今の会社はマニュアルを与えたり、物を与えることが多い。能力がどんどんなくなっている

考えるところをコンピュータにどんどん移してきた  
最初に移した人はいいが、渡された人は能力が衰える

ノウハウ本は思考能力を低下させる

人間の一番レベルの高い「創造」を衰退させる  
問題の大切さとか哲学をしっかり持つことが重要  
企業もそういう考えを持つことが重要  
学校もそう。  
大学で夢を出すことは禁句になっている

### 企業は多面体

ホンダはいろんな面を持っている  
どこから見るかはその人の能力  
ワイガヤで説明する人もいる  
私は「コト」で説明する  
いくらでも見る切り口はある  
人数の数だけ切り口があるのでは

潜在意識の中まで考え込ませることを本田宗一郎はしていたから魅力的なのではないか。  
語ることにより潜在意識を掘り起こす

何が問題なのかを考え出すことが重要

耐震問題などは、問題の捉え方が落ちているということ  
最初は問題だと思っても積み重ねの中でだんだん薄れていってしまう

会社の中での問題は倫理観の問題がある

会社のためという話になると、自分の倫理観が変形されてしまって行動に移ってしまう  
失敗を許すか許さないかという問題が背景にあるのでは  
失敗を許さない組織になると、暗闇が増えてくる

コミットメントをやると、どんどん目標を下げるようになる  
コミットメントは必ずしもいい方法ではない

漢方は体全体のシステムを診る  
病人を治すか、臓器を治すかの考え方の違い  
そこを西洋医学は見失っているのではないか  
東洋は包括的に見る、西洋は分析的に見る

西洋医学で見放された患者が漢方で直った実績はたくさんある  
人間を部分で見るのではなく、生きたシステムで見るアプローチである  
これは集団や企業にも当てはまる  
特定の人が悪いのではなく、集団が悪いことが多い  
病気を治すのではなく、病気は治るという考え方が大事  
生き物には、ホメオスタシス=自己治癒力があるということだ。

#### 第7回討議メモ

(2007年4月25日)

当報告書の取り纏め、ならびに報告会の進め方について、討議を行った。また、報告取り纏め以降の研究の進め方について、意見交換を行った。討議の内容は、省略する。

以上

## あとがき

本研究報告は、「潜在能力の開発に関する研究」の中間報告でもあり、さまざまな応用分野での課題分析や開発プログラムもまだまだ限定されたものであります。

しかしながら、創造性の強化とその生産性の向上が今後の企業等の重要な競争力の源泉となり、我が国の経済社会活動、企業活動、研究活動のための大きなインフラになると考えます。

改めて、この研究会での研究成果が、個人、集団組織、企業全体、産業界、大学及び研究機関等での新たな動きを呼び起こす契機となり、創造性やその生産性の新しい展望に寄与し、いささかなりとも実質的な貢献をすることができれば幸いです。

社団法人日本能率協会

2006年5月30日

「潜在能力の開発に関する研究会」中間報告書

---

発行日	2006年5月30日
発行	社団法人日本能率協会 経営研究所
執筆・編集	潜在能力の開発に関する研究会 東京都港区芝公園3丁目1番22号 電話 03-3434-6211 (大代表)

---

©2006 無断複製転載を禁じます。

