

第31回 対話研究会

「答えを急がない勇気」
-ネガティブ・ケイパビリティのススメ-
枝廣淳子著
2023.2.25発行

2023.9.20
工藤近正



1. 著者紹介



枝廣 淳子（えだひろ じゅんこ、1962年11月23日- 、京都府）

環境ジャーナリスト

同時通訳者、翻訳家（『不都合な真実』アル・ゴア氏著の翻訳等）

有）イーズ代表取締役

環境NGOジャパン・フォー・サステナビリティ代表

有）チェンジ・エージェント取締役会長

幸せ経済社会研究所所長

大学院大学至善館教授、東京ガス社外取締役

三菱UFJフィナンシャル・グループ 環境・社会アドバイザー

夫の留学について渡米したことから29歳で英語の勉強を開始。どうせ勉強するならば、同時通訳者を目標に掲げる。以後、通訳や翻訳の仕事を行う中で環境問題に目覚め、環境ジャーナリストとなる。2002年にはジャパン・フォー・サステナビリティを設立、2003年に有限会社イーズを設立、2005年に有限会社チェンジ・エージェントを共同設立
環境問題に関する講演、執筆、翻訳などを通じて、変化を創り出し広げるしくみづくりを研究。地球環境の現状や世界・日本各地の動きを、環境メールニュースで提供
「100万人のキャンドルナイト」呼びかけ人代表

2. 本書要旨（ChatGPTまとめ）

- ・ネガティブ・ケイパビリティという概念を紹介し、それがどのように人生や仕事に役立つかを説明
- ・ネガティブ・ケイパビリティは、不確実性や曖昧さに耐える能力であり、キーツやビオンなどの詩人や心理学者によって提唱された。
- ・この能力を持つことで、自分や他人に対して寛容になり、物事の本質を見極めることができる
- ・また、判断を急がずに立ち止まることで、より質の高い解決策を見出すことができる。
- ・生活や仕事では、正解がない問題や複雑な状況に直面することが多くある。そのような場面では、ネガティブ・ケイパビリティを発揮することが重要。例えば、人を育てるときには、答えを与えるのではなく、自分で考えさせることで成長を促すことができる。リーダーシップやチームワークでは、自分の意見や感情に囚われずに、他者の視点や状況を理解しようとするすることで、信頼関係や協働関係を築くことができる。地域社会や社会全体では、共有ビジョンや結論を出さないルールを設定することで多様な価値観や利害関係を調整し、持続可能な未来を共創することができる。

以上が、「答えを急がない勇気」の主旨とその生活や仕事への応用例です。

この本は、ネガティブ・ケイパビリティの概念やその高め方をわかりやすく解説し、具体的な事例や東洋思想との関連性も紹介している。😊

3. 章立て

はじめに 答えを急いではいけない時がある

- 第1章 ネガティブ・ケイパビリティとはそもそも何なのか 「しないでおく」能力
- 第2章 「わからない」という不安を受け容れる ～2つのキーワードから～
- 第3章 判断を性急に下さない ～ホールドとサスペンド～
- 第4章 ありがたい自分に近づき、他人に寛容になり、物事の本質が見えるようになる
- 第5章 ネガティブ・ケイパビリティを高める方法
- 第6章 「何もしない」ことの大切さ ～人を育てる～
- 第7章 「わからない」と正しく向き合う～リーダーシップとチームや組織の中で～
- 第8章 共有ビジョンと「結論を出さないルール」の「場」
- 第9章 東洋思想の叡智とネガティブ・ケイパビリティ

おわりに 本当に大事なものを見落とさないために

4. ネガティブ・ケイパビリティとはそもそも何なのか

著者の定義によると

ネガティブ・ケイパビリティとは

「不確実性を許容する高度な能力」

- ・事実や理由をせっかちに求めず、不確実さや不思議さ、懐疑のなかにいられる能力
- ・どうにも答えの出ない、どうにも対処しようのない事態に耐える能力
- ・曖昧さやパラドックスと共存し、それを許容する能力
- ・「すべてはわかっていない」状態を良しとし、中途半端な知識を合理化したり、事実を追い求めたり、既存の知識や考え方で思考停止にしたりすることなく、不確実で曖昧な状態のなかにとどまる力
- ・違和感を抱えたまま、とどまる力

- ・諦めることではない
- ・現実を甘受することではない
- ・平凡さを許容することでもない
- ・思考停止することでもない
- ・何日も先延ばしにすることでもない
- ・決断すべきことをただ忘れようとする事でもないし、それが消えることを願う事でもない

最初に「ネガティブ・ケイパビリティ」を使ったのは英詩人のキーツ。
1817年、弟あての書簡で偉大な仕事を達成する人(シェイクスピア)の特質を「ネガティブ・ケイパビリティ、つまり人が不確実さとか不可解さとか疑惑の中にあっても、事実や理由を求めてイライラすることが少しもなくていられる状態にある」と形容

5. ネガティブ・ケイパビリティとはそもそも何なのか

それに対する

ポジティブ・ケイパビリティとは

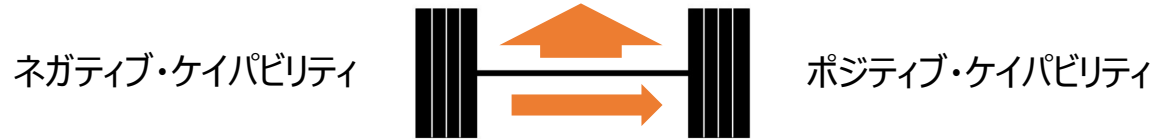
- ・情報を収集する能力
- ・分析する能力
- ・計画を立てる能力
- ・資料を作成する能力
- ・スピーチする能力
- ・文章を書く能力
- ・プレゼンテーションする能力

「物事进行处理する能力」、「問題解決能力」

一般に思われている、ポジティブがよくてネガティブが悪い
というものではない。「車の両輪」である。

- ・わかっていることと、わからないこと
- ・確かなことと、不確かなこと

得られた洞察は、ポジティブ・ケイパビリティにより具体化される



課題としては、

- ・問題の対処療法にとどまってしまう
- ・部分最適に陥ってしまう
- ・安易な選択や集中を行ってしまう
- ・答えのある問題しか取り上げない
- ・解決法や処理法がないような状況からは逃げ出すか、はじめから近づかない

【著者の課題認識】

- ・かつてないほど素早さ、問題解決、わかりやすさが重要視されている
- ・「コスパ」だけでなく、「タイパ」（タイムパフォーマンス）が人々にとって大事なモノサシになっている。性急な解決はいいことなのか

6. ネガティブ・ケイパビリティをはどう役立つのか

著者の定義によると

ネガティブ・ケイパビリティとは

「不確実性を許容する高度な能力」

- ・事実や理由をせっかちに求めず、不確実さや不思議さ、懐疑のなかにいられる能力
- ・どうにも答えの出ない、どうにも対処しようのない事態に耐える能力
- ・曖昧さやパラドックスと共存し、それを許容する能力
- ・「すべてはわかっていない」状態を良しとし、中途半端な知識を合理化したり、事実を追い求めたり、既存の知識や考え方で思考停止にしたりすることなく、不確実で曖昧な状態のなかにとどまる力
- ・違和感を抱えたまま、とどまる力

- ・諦めることではない
- ・現実を甘受することではない
- ・平凡さを許容することでもない
- ・思考停止することでもない
- ・何日も先延ばしにすることでもない
- ・決断すべきことをただ忘れようとする事でもないし、それが消えることを願う事でもない

最初に「ネガティブ・ケイパビリティ」を使ったのは英詩人のキーツ。1817年、弟あての書簡で偉大な仕事を達成する人(シェイクスピア)の特質を「ネガティブ・ケイパビリティ、つまり人が不確実さとか不可解さとか疑惑の中にあっても、事実や理由を求めてイライラすることが少しもなくていられる状態にある」と形容

7. ネガティブ・ケイパビリティを育む

心構え

- ・世の中には自分のコントロールが及ばないものがある
- ・世の中にはわからないこと、不確かなこと、一貫性や整合性のないものもある
- ・迷ってもよい ・その先には発展的な理解が待っている
- ・しっかりした自己を持っているからこそ。謙虚でいられるし、不確かさに耐えられる

向き合い方

- ・曖昧さにいら立たない ・早急な結論・判断や見解に飛びつかない
- ・自己や思考に閉じずに、広げ、理解しようとする ・相反する現実を同時に受け止める
- ・不確かさ、決められないこと、わからないことから生じるプレッシャーに屈しない

結果

- ・創造的なアイデアが生まれるためのスペース
- ・より深い理解・共感、寛容さ
- ・対象の本質に深く迫ること

8. 受け容れると散らす

散らす（衝動）

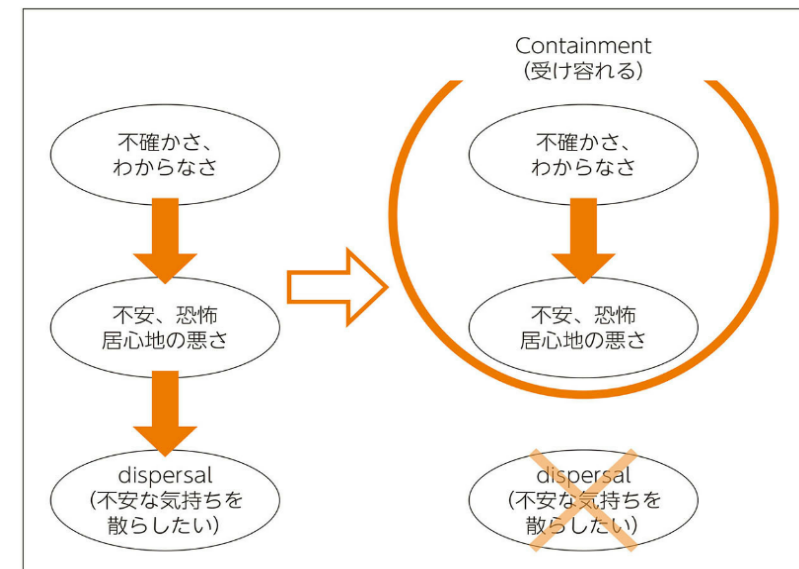
- ・自分を圧倒してしまうような感情からの逃避
- ・「関与」から「気を散らすもの」へのエネルギーの転換
- ・感情的緊張に耐えられず、ネガティブ・ケイパビリティの発揮を止めて、行動へと急ぐ
- ・防衛的なルーチンに戻ること

【散らかし方】

- ・感情的な反応
- ・不十分であっても説明しようとする
- ・急いで行動に移す
- ・脅迫的行動
- ・もはや通用しないかもしれない以前の知識を呼び起こす、等々

受け容れる

- ・同じ意見でなくても最後まで、耳を傾ける
- ・受け止める
同意とは別物。受け容れても受け入れないこともある
- ・何かの器に容れておくように、そのまま保つ
悩み、不安、不確かさ、わからなさ、居心地の悪さ



9. ホールドとサスペンド

ホールド

- ・解釈を差し控えること
ex. カウンセリングの場でカウンセラーと一緒に混乱してしまつては、来談者は安心していろいろな感情を出すことが出来なくなってしまう。

サスペンド

- ・保留する、一時的に止める、一時中断すること
自分や相手の前提や理解しかけていることなどを器に容れたり、ぶら下げたりして、しげしげ眺める

共創的ダイアログとサスペンド

- ・共創的ダイアログ、対話の展開は学習する組織の中核的な学習能力の3本柱の一つ。
共に考える能力。（他は「志の育成」、「複雑性の理解」）
- ・ダイアログでは複雑で微妙な問題を、自由かつ創造的に探究し、互いの話にじっくり「耳を傾け」、自分の考えを保留する
- ・ダイアログでは、複雑で難しい問題を様々な観点から集団で探究する
- ・個人は自分の前提（推測による思い込み）を保留するか、その前提に自由に話しあう
（ダイアログの基本条件「自分の前に吊るしておく。自覚し、検証する」。デヴィッド・ボーム）

10. ネガティブ・ケイパビリティを高める方法

日常生活の中で鍛える

- ・根気強く考え続けることを意識する
- ・自分が発言したり考えたりしたときに、「～と考えている自分がいる」と付け加えてみる
- ・「自分の物の見方や考え方以外の可能性はないかな？」と多面的に物事を見る時間をとる
- ・違和感、不快さ、居心地の悪さを感じたら立ち止まる
- ・人を既成概念や思い込みに当てはめていないか？と自問してみる
- ・「不思議」を見つける
- ・森や海岸を歩いてみる、自然に触れる
- ・一日ひとつ、何かを我慢してみる
- ・ペースを落とす
- ・美術、文学、演劇などに親しむ
- ・文章を作ってみる
- ・哲学書を一冊、近くに置いて少しずつでも読んでみる
- ・「急がないが重要なこと」に使う時間を取り分けておく
- ・振り返りの習慣をつける
- ・「怠ける日」を設ける

【NCを鍛えるエクササイズ】

- ・保留のトレーニング（判断、解釈）
5分、10分間と状況を見ることに集中する
- ・ひとりブレスト、ひとりディベート
物事の裏表、両方を見る視点を養う
- ・100%聴いてくれる人に聴いてもらう
安心して、行ったり来たり、考えを深められる
- ・「ちょっと待てよ」のシステム思考を使ってみる
- ・推論のはしごをゆっくり上り下りする
- ・瞑想の時間をとる
- ・NCを道具箱の中に入れておく

11. リーダーシップとチームや組織の中で

リーダーがNCを発揮する6つの中核的活動

1. スペース（余地）を作る 休憩、散歩、一晩置く
2. 自己認識 自分の思考・感情を観察する
3. 器に入れるように保持 感情が落ち着かなければ保持
4. 内省 自問自答
5. 手放す 自身の限界を受け入れる
6. 出現する 進化する意思を持ち、自分の能力を信じる

ネガティブ・ケイパビリティのリーダーとは？
松下幸之助の素直な心
「経営の心構えとして、一番根本にあるものは素直な心である。利害や感情、先入観にとらわれず、物事をありのままに見ようとする心である

組織にネガティブ・ケイパビリティ発揮装置を設ける

- ・わからなくてもいい、ガールの「器」を設ける
- ・ちょっと待てよ、の仕組みを持つ
「ネガティブチーム」の設置
唐王朝：「諫議大夫（かんぎたいふ）」 黒田長政：「腹立てずの異見会」
グッチ：「陰の理事会」 昭和シェル石油：ネガティブチーム
- ・即時対応への圧力を減らす
ユニリーバ：4半期決算報告書の廃止 コンビ：上場廃止

12. 本当に大事なものを見落とさないために

根となり、まわりと自分を支える

- ・根が重要である（臨済宗円覚寺 横田南嶺管長/詩人 坂村真民）
- ・地下の见えない世界で根をはわせなければ、木は立てない
「本当のものには答えがない」それを抱き続ける力を持ち、地中から周りの人と自分を育み支える

著者の帰着点

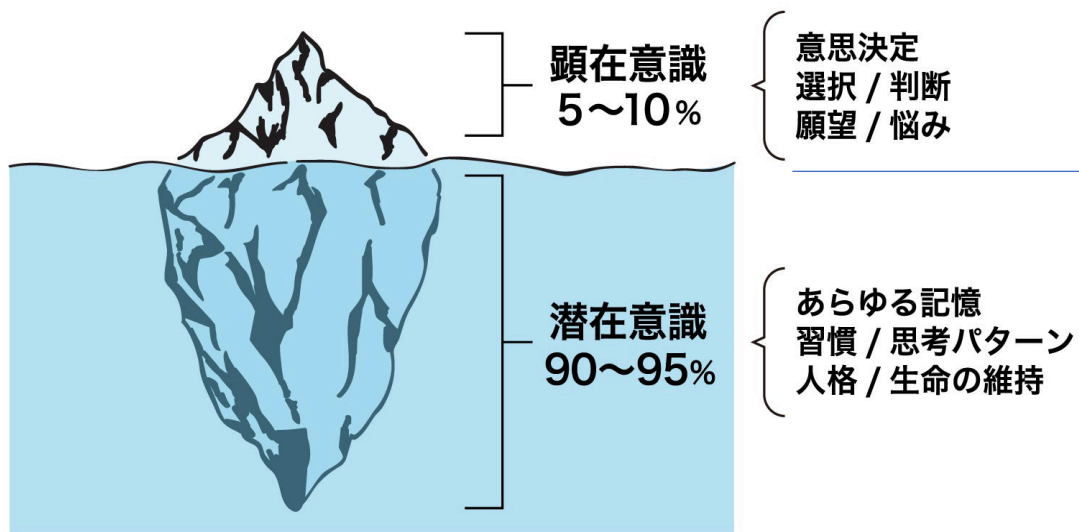
ネガティブ・ケイパビリティは本質的な課題解決策や共感、創造性のためのスペースとして重要なだけでなく、私たち人間の人間らしい生き方にとっても重要なのだ

自分が行っていることの根っこは、すべてひとつ「大切なものとのつながりを取り戻すお手伝い」
そのためにもネガティブ・ケイパビリティは必要だ

13. ご参考：私のネガティブ・ケイパビリティの解釈

ネガティブ・ケイパビリティは氷山の下を大きく育てる。肝を据え、留まるほど大きくなる
ネガティブ・ケイパビリティは最近の言葉でも言いあらわせる。パスワードで考えてもいい

氷山で例えると



ポジティブ・ケイパビリティ

アジャイル、知の探索（両利きの経営）
データドリブン、暗黙知の形式知化

ネガティブ・ケイパビリティ

勝手な分類ですが
こっちが多い！！

傾聴、対話、オープンマインド
デザイン思考、マインドフルネス
パーパス経営、人本主義
ダイバーシティ、アンコンシャスバイアス
SDGs、サステナビリティ
心理的安全性

14. ご参考：ネガティブ思考だった著名な経営者は？ (ChatGPT)

一般的に議論される「ネガティブ思考」とは、慎重、批判的、懐疑的な考え方を指すことが多いです。この観点からいくつかの経営者を挙げると：

スティーブ・ジョブズ (Apple)：ジョブズは perfectionist として知られ、そのこだわりや厳しさから、部下に厳しいフィードバックを与えることで知られていました。この批判的な視点は、Apple製品の高い品質やデザインの独自性につながっています。

ラリー・エリソン (Oracle)：エリソンは競争相手に対して非常に攻撃的であり、ビジネス戦略においてもこれを表現していました。彼の懐疑的な考え方や批判的な姿勢は、Oracleの競争戦略の一部として機能していた可能性があります。

ジェフ・ベゾス (Amazon)：ベゾスはAmazonの成長において、事業の細部にまで目を光らせ、高い基準を設定していました。彼の慎重さや厳格さは、Amazonのビジネスモデルやカスタマーサービスの高さを形成する要因の一つとされています。

これらの経営者は、批判的や懐疑的な思考が成功の一因となったと考えられますが、それと同時に彼らは極めてビジョナリーであり、ポジティブなビジョンも持っていました。ネガティブ思考とポジティブ思考は、必ずしも相反するものではなく、両方を組み合わせて成功へと導くことができるという点を理解することが重要です。

15. ネガティブ・ケイパビリティは金融業務で、職場で使えるか

ネガティブ・ケイパビリティを実践する銀行マン Bing作



あなたは？

ありがとうございました。