

ポストコロナ時代の組織人材に求められる新たな力
“ネガティブ・ケイパビリティ”

株式会社オフィスたはら 代表取締役
明星大学経営学部 特任教授
田原洋樹

全体の構成

(全9回)

回	各回のタイトル (テーマ)
第1回	ネガティブ・ケイパビリティとは何か
第2回 (前半)	“ネガティブ・ケイパビリティ”が注目される背景 (歴史) ジョン・キーツ編
第2回 (後半)	“ネガティブ・ケイパビリティ”が注目される背景 (歴史) 精神科医・ビオン編
第3回	“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係
第4回	“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係
第5回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」
第6回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」
第7回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」
第8回	“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法
第9回	“ネガティブ・ケイパビリティ”まとめ (全体の振り返り)

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ネガティブ・ケイパビリティ (negative capability)の定義

- ◆直訳すれば・・・「負の能力」「陰性能力」
- ◆言い換えると・・・「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」
- ◆あるいは「性急に証明や理由を求めずに、不確かさや不思議さ、懐疑の中にいることができる能力」

(出所) 帚木蓬生,2017「ネガティブ・ケイパビリティー答えの出ない事態に耐える力」,朝日新聞出版

考えましょう！
質問タイム第1回

皆さんが考える「能力」って何でしょう？

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

従来はポジティブ・ケイパビリティを高めてきた

従来は「能力」とは、思考力や、計算力、業務遂行能力など、問題に対して、的確かつ迅速に対処する能力のはず・・・？

⇒このような能力は「ポジティブ・ケイパビリティ」と呼び、学校教育や職場などではこの能力を養成してきた。

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ポジティブ・ケイパビリティの落とし穴

ポジティブ・ケイパビリティは、「**表層**の能力」。

⇒この能力に頼りすぎてしまっっては、深層にある「本質的な問題」を取り逃がしてしまう危険性がある。

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ポジティブ・ケイパビリティを求める理由

人間の脳は、「わかりたい」「答えをみつけない」「解決したい」という基本的な性質を保有している。

逆に言えば、このような欲求が満たされないことを「不快」に感じてしまう。

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ポジティブ・ケイパビリティを求める理由

さらに、教育現場では、早く答えを探した人は、先生から褒められ、職業現場では、常に高い生産性が求められてきた。

タイムパフォーマンスや、コストパフォーマンスが意識され続けてきた。

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ネガティブ・ケイパビリティの重要性

現代の世の中は、**VUCAの時代**と呼ばれている。

※VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つの単語の頭文字をとった言葉で、目まぐるしく変転する予測困難な状況を意味する。

考えましょう！
質問タイム第2回

なぜ、最近になって、ネガティブ・ケイパビリティが注目されるようになったのでしょうか？

第1回

“ネガティブ・ケイパビリティ”とは何か

ネガティブ・ケイパビリティが注目される出来事

ここ数年のコロナ禍や世界情勢の不安定化によって、世の中の不安が一気に顕在化する。

⇒ネガティブ・ケイパビリティへの注目が集まる！

第2回 前半
“ネガティブ・ケイパビリティ”
が注目される背景（歴史）
ジョン・キーツ編

ジョン・キーツの短い生涯

◆ネガティブ・ケイパビリティの提唱者

ジョン・キーツ

1795年ロンドンで生まれ、25歳の若さで、療養先のローマ（スペイン広場近くのアパート）で亡くなる。

文学と医師の道へ進む

- ◆両親と4人の兄弟との暮らしが一点、父の死によって家族は離散。
- ◆14歳で祖父母の主治医（医者）に丁稚奉公し、医師の道へ進む。
- ◆友人の勧めで、シャイクスピアなどの文学にも関心を持ち、自身でも詩を創作するように。

第2回

“ネガティブ・ケイパビリティ”が注目される背景（歴史） キーツ編

詩人への憧れが高まる

- ◆20歳のとき、愛読していた「エグザミネー」に、自身の詩「孤独」が掲載される。
- ◆22歳に長編「エンディミオン」を完成させる。

(出所) 帚木蓬生,2017「ネガティブ・ケイパビリティー答えの出ない事態に耐える力」,朝日新聞出版

シェイクスピアに強い影響を受ける

- ◆キーツが手本としたのはシェイクスピア
- ◆シェイクスピアのもつ「無感の感覚（the feel of not feel）」「受身的能力（passive capacity）」に気づく

ネガティブ・ケイパビリティの概念が固まる

- ◆1817年12月、ジョージとトムの第二人への手紙に初めてネガティブ・ケイパビリティの概念登場
- ◆「真の才能は個性を持たないで存在し、性急な到達を求めず、不確実さと懐疑とともに存在する」

次作「ヒペリオン」の詩作にとりかかる

- ◆シェイクスピア「リア王」を再読し、次作に相反する現象への表現を取り入れる
- ◆「幸福と悲嘆」「高揚と落胆」「欲望と失望」の微妙な境界に気づく

初恋の相手ファニーへの想い

◆弟トムの死後、まもなく、知人の紹介で、18歳の「ファニー・ブローン」に恋心を抱く

◆生活苦で、病におかされるなかで、次々に詩をつくる

婚約をはばむ、財力と病

- ◆結核を患い、また結婚する財力がなかったキーツは自ら婚約破棄を決断する。
- ◆そのような苦悩の中、3冊目「ラミア」を出版。周囲の評価は高く、偉大な詩人の仲間入りを果たすことに

療養のためローマへ向かい、息絶える

- ◆ ファニーと分かれたあと、1820年10月31日にローマの港に上陸
- ◆ 1821年2月23日に息絶える（25年の生涯を終える）
- ◆ 自らの申し出でにより、キーツの墓には次の一文が刻まれた
「ここに、その名前が水に書かれた人が眠る」

第2回 後半
“ネガティブ・ケイパビリティ”
が注目される背景（歴史）
精神科医・ビオン編

170年後に再発見された奇跡

- ◆170年後、イギリスの精神科医「ウィルフレッド・R・ビオン」によって再発見される
- ◆精神療法の中で、ネガティブ・ケイパビリティは必須の要素である

ビオンの生涯【その1】

- ◆学生時代はスポーツに打ち込み、なかでもラグビーと水泳でキャプテンを務めた
- ◆第一次世界大戦の戦列に参加、最年少で英軍十字章を受賞する（20歳）
- ◆復員後、オックスフォード大学へ入学、フランス留学を経て、高校の教員になる（しかし解雇）

ビオンの生涯【その2】

- ◆27歳の時に、ロンドンのユニバーシティ・カレッジ（医学）へ進み、精神分析医になる決意
- ◆1934年に正式に精神科医・精神療法家になる
- ◆のちにノーベル文学賞を受賞した、サミュエル・ベケットも患者として治療する

ビオンの生涯【その3】

- ◆第二次世界大戦に精神科医として参加、新兵の適性検査に画期的な方法「リーダーなしの集団」を考案
- ◆大戦中に妻が亡くなり、戦後は、生計を立てるために昼夜を厭わず働く
- ◆1948年、51歳でロンドンで分析医として開業、翌年に助手のフランセスカと再婚

ビオンの生涯【その4】

- ◆精神分析研究所で、メラニー・クライン女史から8年間に
およぶ、教育分析を受ける
- ◆クライン死去後の1962年に、英国精神分析協会の
会長の重職を担う
- ◆1968年に、ロンドンからロサンゼルスを拠点に活
動

ビオンの生涯【その5】

- ◆ 1970年刊「注意と解釈」の第13章「達成の前奏もしくは代用」で、キーツのネガティブ・ケイパビリティを初めて引用する
- ◆ 章の末尾で、記憶も欲望も理解も捨て、初めて行き着ける「非存在の存在」に言及
- ◆ キーツの言葉を精神医学の領域で蘇生させたビオンは、祖国の英国に帰国後、2ヶ月で亡くなる（享年82歳）

第3回
“ネガティブ・ケイパビリティ”
と「脳」の関係

分かりたがる脳

- ◆ネガティブ・ケイパビリティを培うのは、記憶もなく理解も捨て、欲望もない状態にすること
- ◆一方、人間は、記憶と理解、こうなりたい、こうありたいという欲望をかきたてる「教育」を受けてきた
- ◆これは教育のせいではなく、ヒトの脳の特徴

第3回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係

分かりたがる脳

- ◆脳には何でも分かろうとする特性があり、わからないものがあると、不安で仕方がない
- ◆人間が作る「マニュアル」はその象徴、脳が悩まなくてすむように、思考停止状態にさせてくれる存在



- ◆精神分析学会におけるマニュアル第一主義を懸念

第3回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係

分かりたがる脳

- ◆脳は理解ができないことに直面すると苦しむ傾向
- ◆クラシック音楽や抽象画など、特に芸術的作品の前ではわかろうとする特性があるが。。。



「分かることを拒否する」ことの重要性

第3回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係

分かりたがる脳

- ◆ 1976年ロサンゼルスでのビオンの講演でフランスの作家「モーリス・ブランショ」の言葉を引用
- ◆ 「答えは質問の不幸」
- ◆ 「答えは好奇心を殺す」

第3回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係

分かりたがる脳

- ◆ネガティブ・ケイパビリティは、拙速な理解ではなく、**謎を謎として興味を抱いたまま**、宙ぶらりんのどうしようもない状態を耐え抜く力。
- ◆その先には必ず、発展的な深い理解が待ち受けていると確信して、耐えていく持続力を生み出す（帚木,2017）

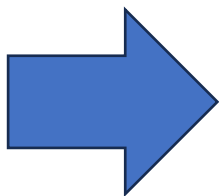
第4回
“ネガティブ・ケイパビリティ”
と「組織人材」の関係

第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

組織ではポジティブ・ケイパビリティが求められる？

- ◆ネガティブ・ケイパビリティと相反する、ポジティブ・ケイパビリティ
- ◆「情報収集・分析」「計画立案・実行」「業務処理」「提案・プレゼンテーション」「仮説設定・課題解決」「円滑なファシリテーション」などなど



これらの能力は無駄なのだろうか？

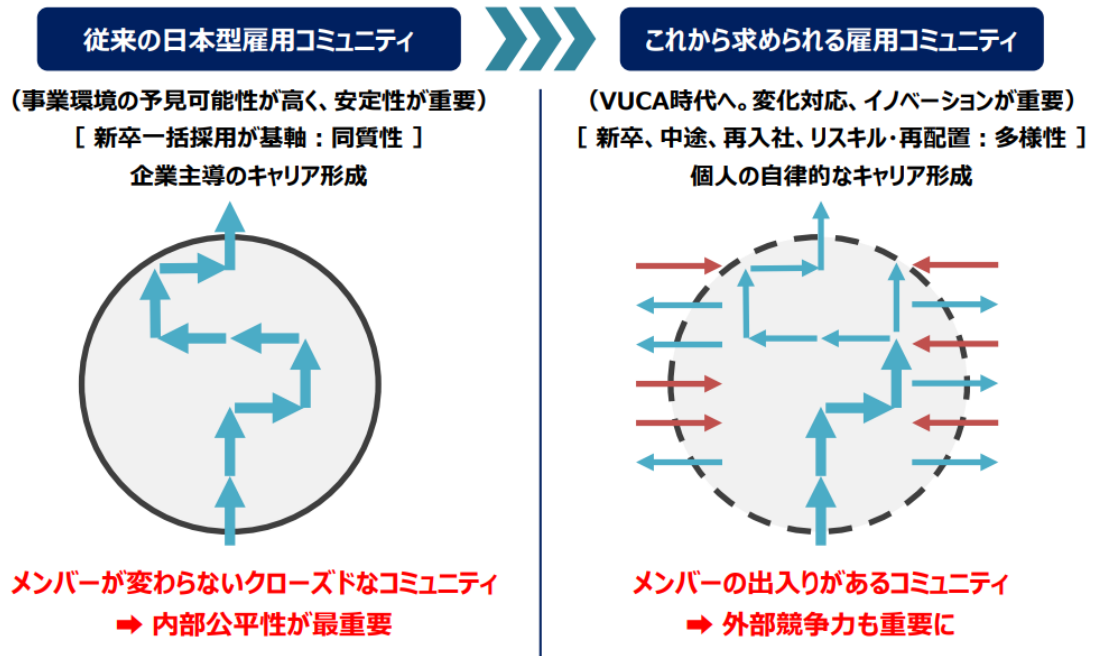
第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

組織ではポジティブ・ケイパビリティが求められる？

- ◆ **VUCAの時代**において、組織は、めまぐるしい環境変化に順応し、迅速に対応していくため、**ポジティブ・ケイパビリティ**は必要です。

求められる雇用コミュニティのあり方は変化してきている



(出所：経済産業省,産業人材政策室,2019「人材競争力強化のための9つの提言—日本企業の経営競争力強化に向けて」)

第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

組織ではポジティブ・ケイパビリティが求められる？

- ◆一方、問題が多様化し、複雑化する現代社会には、問題の本質に迫り、間違いの無い解決策を講じていく必要性もあるため、性急に答えをださない「**立ち止まる能力**」つまり、ネガティブ・ケイパビリティも必要と考えられるのです。
- ◆「ネガティブ・ケイパビリティ」は、不確かさや矛盾を受け入れることによって、**創造的な可能性**や**洞察を導く能力**とも言えます。

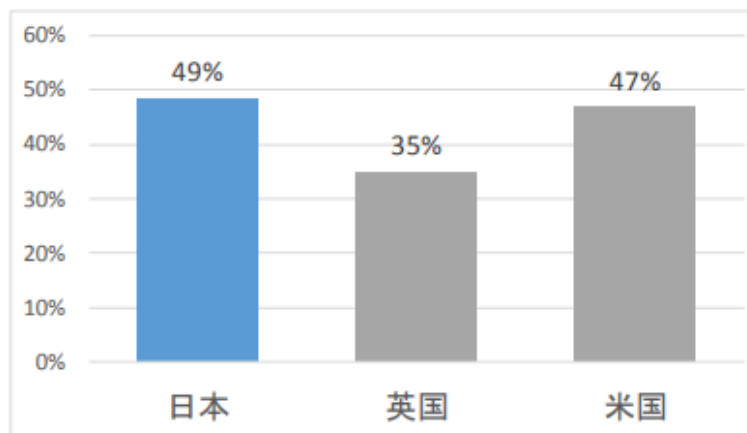
第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

49%の仕事がAIに代替される可能性

野村総合研究所は、イギリスオックスフォード大学のマイケル・A.オズボーン教授らとの共同研究により、10年～20年後の将来に日本の労働人口の約49%が就いている職業において、AIが代替することが可能であるとの報告をしました。

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合（日本、英国、米国の比較）



（出所：2015，野村総合研究所）

考えましょう！
質問タイム

将来的に「A I によって代替されない職業」って何
だと思いますか？またそれはなぜでしょう？

【ご参考】

●人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業(50音順、並びは代替可能性確率とは無関係)

※職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

I C生産オペレーター	こん包工	電子計算機保守員 (IT保守員)
一般事務員	サッシ工	電子部品製造工
鋳物工	産業廃棄物収集運搬作業員	電車運転士
医療事務員	紙器製造工	道路パトロール隊員
受付係	自動車組立工	日用品修理ショップ店員
AV・通信機器組立・修理工	自動車塗装工	バイク便配達員
駅務員	出荷・発送係員	発電員
NC研削盤工	じんかい収集作業員	非破壊検査員
NC旋盤工	人事係事務員	ビル施設管理技術者
会計監査係員	新聞配達員	ビル清掃員
加工紙製造工	診療情報管理士	物品購買事務員
貸付係事務員	水産ねり製品製造工	プラスチック製品成形工
学校事務員	スーパー店員	プロセス製版オペレーター
カメラ組立工	生産現場事務員	ボイラーオペレーター
機械木工	製パン工	貿易事務員
寄宿舎・寮・マンション管理人	製粉工	包装作業員
CADオペレーター	製本作業員	保管・管理係員
給食調理人	清涼飲料ルートセールス員	保険事務員
教育・研修事務員	石油精製オペレーター	ホテル客室係
行政事務員 (国)	セメント生産オペレーター	マシニングセンター・オペレーター
行政事務員 (県市町村)	繊維製品検査工	ミシン縫製工
銀行窓口係	倉庫作業員	めっき工
金属加工・金属製品検査工	惣菜製造工	めん類製造工
金属研磨工	測量士	郵便外務員
金属材料製造検査工	宝くじ販売人	郵便事務員
金属熱処理工	タクシー運転者	有料道路料金収受員
金属プレス工	宅配便配達員	レジ係
クリーニング取次店員	鍛造工	列車清掃員
計器組立工	駐車場管理人	レンタカー営業所員
警備員	通関士	路線バス運転者
経理事務員	通信販売受付事務員	
検収・検品係員	積卸作業員	
検針員	データ入力係	
建設作業員	電気通信技術者	
ゴム製品成形工 (タイヤ成形を除く)	電算写植オペレーター	

(出所：2015, 野村総合研究所)

●人工知能やロボット等による代替可能性が低い100種の職業(50音順、並びは代替可能性確率とは無関係)

※職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

アートディレクター	児童厚生員	バーテンダー
アウトドアインストラクター	シナリオライター	俳優
アナウンサー	社会学研究者	はり師・きゅう師
アロマセラピスト	社会教育主事	美容師
犬訓練士	社会福祉施設介護職員	評論家
医療ソーシャルワーカー	社会福祉施設指導員	ファッションデザイナー
インテリアコーディネーター	獣医師	フードコーディネーター
インテリアデザイナー	柔道整復師	舞台演出家
映画カメラマン	ジュエリーデザイナー	舞台美術家
映画監督	小学校教員	フラワーデザイナー
エコノミスト	商業カメラマン	フリーライター
音楽教室講師	小児科医	プロデューサー
学芸員	商品開発部員	ペンション経営者
学校カウンセラー	助産師	保育士
観光バスガイド	心理学研究者	放送記者
教育カウンセラー	人類学者	放送ディレクター
クラシック演奏家	スタイリスト	報道カメラマン
グラフィックデザイナー	スポーツインストラクター	法務教官
ケアマネージャー	スポーツライター	マーケティング・リサーチャー
経営コンサルタント	声楽家	マンガ家
芸能マネージャー	精神科医	ミュージシャン
ゲームクリエイター	ソムリエ	メイクアップアーティスト
外科医	大学・短期大学教員	盲・ろう・養護学校教員
言語聴覚士	中学校教員	幼稚園教員
工業デザイナー	中小企業診断士	理学療法士
広告ディレクター	ツアーコンダクター	料理研究家
国際協力専門家	ディスクジョッキー	旅行会社カウンター係
コピーライター	ディスプレイデザイナー	レコードプロデューサー
作業療法士	デスク	レストラン支配人
作詞家	テレビカメラマン	録音エンジニア
作曲家	テレビタレント	
雑誌編集者	図書編集者	
産業カウンセラー	内科医	
産婦人科医	日本語教師	
歯科医師	ネイル・アーティスト	

(出所：2015, 野村総合研究所)

ネガティブ・ケイパビリティを育むヒント

◆スタンス（心構え）

- 世の中には自分のコントロールの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もっているからこそ、謙虚でいられるし、不確かさに耐えられる

第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

ネガティブ・ケイパビリティを育むヒント

◆向きあい方

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

第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

ネガティブ・ケイパビリティを育むヒント

◆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

(出所) 枝廣淳子,2023「答えを急がない勇気ーネガティブ・ケイパビリティのススメ」,イーストプレス

第5回
“ネガティブ・ケイパビリティ”
の実践その1「経営者編」

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

Googleは失敗を奨励する

◆ 「失敗は革新のプロセスの一部である」

Google CEO Patrick Pichette氏

(2010年3月 @Morgan Stanley Media and Telecom Conference)

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性

心理的安全性が注目されるきっかけ

2012年～

◆Google「プロジェクトアリストテレス」

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性

心理的安全性とは？

「罰や屈辱を受けるリスクがなく発言できるという考え方」

(エイミーC.エドモンドソン)

コロナ禍で、リモートワークが常態化したことで、職場での心理的安全性の担保はより高まっている。

(出所) ハーバード・ビジネス・レビュー,2023年4月「働き方の変化が心理的安全性に与える影響、エイミーC.エドモンドソン」

心理的安全性を測定する

1. このチームでミスをしたら、きまってとがめられる。(R)
2. このチームでは、メンバーが困難や難題を提起することができる。
3. このチームの人々は、他と違っていることを認めない。(R)
4. このチームでは、安心してリスクを取ることができる。
5. このチームのメンバーには支援を求めにくい。(R)
6. このチームには、私の努力を踏みにじるような行動を故意にする人は誰もいない。
7. このチームのメンバーと仕事をするときには、私ならではのスキルと能力が高く評価され、活用されている。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性を構築する5つのステップ

ステップ①「場を設ける」

話し合いの場を設定する。問題を明確にし、解決に向けた合意を図る。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性を構築する5つのステップ

ステップ②「リードする」

まずは自身が率先して個人的な課題や制約を共有して、弱さをさらけ出すことが重要。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性を構築する5つのステップ

ステップ③「少しずつ進める」

相手が個人的かつリスクの高い課題をすぐさま共有してくれるものと期待をせず、時間をかけて信頼関係の構築をはかる。

相手が「共有しても不当な扱いを受けない」という確信を持てるように努める。

心理的安全性を構築する5つのステップ

ステップ④「ポジティブな事例を共有する」

個人的に打ち明けられた話を共有するのではなく、その告白によりチームだけでなく、その従業員にとってもよりよい解決策を協働で導き出せたことを説明する。ただし同調圧力を生じさせないように配慮しながら行うことが必要。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性を構築する5つのステップ

ステップ⑤「監視役になる」

個人的に打ち明けられた話を不適切に利用するような人が出ないように監視することが必要。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

心理的安全性を促進させるポイント

心理的安全性をつくるために、失敗を恥ずかしいものではないとする		
	従来の枠組み	失敗を恥ずかしいものではないとする新たな枠組み
失敗に対する考え方	失敗は受容できない	試みに失敗はつきものである
高い業績についての考え方	高い業績をあげる人は失敗しない	高い業績をあげる人は賢い失敗をし、失敗から学び、その学びを共有する
目標	失敗を回避する	素早い学習を促進する
枠組みがもたらす影響	保身のために失敗を隠す	率直に話し合い、素早く学び、イノベーションを起こす

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

Googleの成功のポイント

Googleの成功チームにみる5つの鍵

5つの鍵	具体的な内容
心理的な安全性 Psychological safety	自分の弱点をメンバーにさらけだしても大丈夫だと思える
相互の信頼性 Dependability	メンバー同士が、スケジュール通りに一定以上の品質で仕事をこなすことを信頼できる
チーム構成と明確さ Structure & clarity	各メンバーが、明確な役割・計画・ゴールを持っている
仕事の意味 Meaning of work	チームが担っている仕事が、メンバー個人にとって重要だと思える
仕事のインパクト Impact of work	チームが担っている仕事が、社会的意義があり変革をもたらすものだと思える

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

リバースメンター制度

リバースメンター制度について



伝統的なメンターリングの性格は残しつつ、上司や先輩と若手の関係性がリバース（逆転）したものの。

リバースマンター制度の効果

- 多様な価値観や働き方の変化が生ずる現代の職場において、相互の「違い」を認め合い、受け入れることで、職場におけるコンフリクトの解消、コミュニケーションの円滑化を促進させる。

リバーズメンター制度の歴史

- 1999年に始めてGEが開始し、続いて、P & G、Dell、Microsoft、Roche、AXA、Estee Lauder等、主に欧米の企業や大学を中心に展開。
- 日本においては、P & G日本支社、資生堂、Estee Lauder日本法人などの導入実績があるが、多くの企業に浸透するまでには至っていない。

従来のメンター制度との違い

- 若手がシニアのメンターとなる。
- 自身（若手）の知ってることや、経験、新しい感覚などをシニアに伝える。
- 双方向の学び合いを誘発し、組織全体への波及効果を狙う。
- 若手人材のリーダーシップ開発につながる。

海外事例

- GE（1999）・・・ジャックウェルチCEOが、500名のトップマネジャーに対し、「新しいICTの動向や使い方を自分に教えてくれる若い社員を見つけメンターとするように」と命じた。

ウェルチ自身、自分のメンターとして、37歳の社員を指名し、ICTの動向を学んだ。

国内事例

- P & G 日本支社(2004年) 子育て経験のある若手社員が、キャリア形成を優先して子供を持たなかった役員に対して、子供を持つ社員の悩みなどを代弁する機会を提供。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

国内事例

- 資生堂(2017年) 社長から執行役員約20名を対象に、20代から30代の若手社員が、SNSの使い方や、IT機器にまつわる消費者動向などを説明する。

第5回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」

導入の成功事例（資生堂のケース）

背景

2017年・・・全社的にITツールの活用を進めるなかで、役員も知識習得の機会を要望したことから、社会コミュニケーションの活性化を目的とした「ICT役員リバースマンター制度」が発足

制度の概要（資生堂のケース）

- 役員がこの制度を利用するかどうかは任意（挙手制を採用）。
⇒実際は、約20名の役員のほぼ全員がこの制度を利用
- 手を挙げた役員は、自分が管轄する事業部門からメンターとして推薦したい若手人材を選び、その若手がほかの事業部門のメンターとなる仕組み。
- メンターは20代～30代で、意欲があり、コミュニケーションが高く、育成を強化したい対象を選定。ITスキルの専門性や階層、性別などは特に問わない。

制度の概要（資生堂のケース）

- 具体的なスケジュール・・・2週間から1か月に1回、毎回基本的には1時間程度。
- 形態・・・カジュアルなミーティングを意識。
 - ⇒若手からも、自分の業務や、人生に役立つ質問などを積極的に発信するよう促す。

導入にあたってのメンター側の留意点（資生堂のケース）

①相手の肩書に委縮しない

役員だからと言って、委縮することなく、対等な立ち位置でメンターを実施する（上下関係ではなく、フラットな関係を）

呼び名も、〇〇さんと、あえて肩書では呼ばない

導入にあたってのメンター側の留意点（資生堂のケース）

②自分の成長機会であることを自覚する

上司から言われて、受け身で行うのではなく、自身のキャリアの成長機会であることを認識する。役員と密にコミュニケーションが取れる機会は希少である。

自分が一方的に、知識やスキルを伝達しているという立場ではなく、自分自身もメンティーから、キャリアの先輩として、人生訓や、仕事に向かう姿勢などを吸収する意識を持つ。

導入にあたってのメンター側の留意点（資生堂のケース）

③わかり易く咀嚼して教える

ICTに関する知識やスキルは、メンターである若手の方が圧倒的に豊富。「これくらいは、わかっているだろう」「ここまで基本的なことを言うは逆に失礼」などを思わず、「徹底的に基本から教える」ことを意識する。

役員は立場上「知らない」と言えない人も多い。
「これはご存じかも知れませんが、と一言いっておけば、相手のプライドを傷つけることもない」

導入にあたってのメンター側の留意点（資生堂のケース）

④無理な要求にはNOと言える勇気を

通常のメンタリング時間外のメンティーからの要望にはNOと言う勇気も必要です。例えば、業務中に、ICTのトラブルが発生し「内線電話」でサポート依頼が来る等のケースも想定されます。メンターとメンティー関係は、あくまで、メンタリングをする関係であり、業務のヘルプをすることではありません。

自分自身で手に負えない場合は、直属の上司や人事セクションへ助けを求めることも必要です。

導入にあたってのメンター側の留意点（資生堂のケース）

⑤メンター同士、人事とのコミュニケーションを円滑に

メンター同士や人事セクションとの情報共有は重要です。一人で抱え込まず、メンタリング上の悩みや、必要な情報のインプットは適宜行いましょう。

また、定期的に、自身の上司や先輩同僚などにも、メンタリングの進捗を共有することも必要です。

導入にあたってのメンティー側の留意点（資生堂のケース）

①肩書は忘れてフラットに接する

メンタリングの時は、お互いの肩書き、ポジションは忘れて、フラットな関係で接することが重要。

もし、メンターが、遠慮して〇〇部長などと呼んだとしても、こちらから、やんわりと正すようにしましょう。

導入にあたってのメンティー側の留意点（資生堂のケース）

②メンターは、メンティーが困ったときの「便利屋」ではない

メンタリング以外の時間帯に、たとえば、ICT関係のトラブルや、不明な点が出たとしても、メンターに連絡したり、呼びつけたりするのはご法度です。メンターはICTの便利屋ではないことを肝に銘じてください。

困ったことや、わからないことがあった場合には、メモをして、次回のメンタリングの際に質問しましょう。

導入にあたってのメンティー側の留意点（資生堂のケース）

③学んだことを実際にアクションに移す

学んだことを放置せず、実際に職場の課題解決に活用してください。

例えば、資生堂のケースでは、社内のSNSツールを、各役員が率先して社内の推進役を担った事例がある。海外出張時の報告レポートや、マーケティング上の課題解決につながっている。

影響力のある役員が率先して、ICTツールを活用することで、組織内への浸透スピードは一気に上昇する。

導入にあたってのメンティー側の留意点（資生堂のケース）

④若手の価値観や、仕事に対するスタンスを学ぶ機会である

社内の若手と接することで、今どきの若手の考え方や、仕事への向き合い方を直に知れるチャンスです。

メンタリングでは、ICTにかんする、知識や技術の話題だけに留まらず、雑談も踏まえた、さまざまな情報共有をすることをお勧めします。

導入にあたってのメンティー側の留意点（資生堂のケース）

⑤ 役員間の情報共有と成長を実感する場を

役員は意外に孤独であるという声をよく耳にします。メンティー同士の情報共有をする機会を設けて、役員同士のコミュニケーションをはかってください。

また、自分たちのICTにかんする知識やスキルがどれくらい伸びたかを、社内でお披露目する機会を設けることもお勧めします。

【参考・引用文献】

杉村茂晃（2018）「総論 メンター制度導入と運用のポイントー職場の活性化や連携を推進し「人が育つ強い集団」をつくろう」『フォーラム』 pp.6-11.

瀬戸友子 (2018)「若手が役員に I T の指南をする I C T リバースメンター制度で役員の視野を広げ、全社の I T 活用やコミュニケーションを活性化 (特集 経営層の視野を広げる)」『企業と人材』, 51(1063), pp.20-31.

吉田倫子 (2019)「リバース・メンタリングの事例から (特集 若手とシニアが相互に影響を及ぼし合える職場づくり)」『Omni-management』, 28(10), pp.2-7.

第6回

“ネガティブ・ケイパビリティ”
の実践その2「組織リーダー編」

リーダーシップとは？

リーダーシップとは、状況あるいはメンバーの認識・期待の構成・再構成がしばしば行われる（2人以上のメンバーから成る）グループにおける、メンバー間の相互作用である。この場合リーダーとは「変化」を与える人、すなわち他者に対して（その他者がリーダーに影響を与える以上に）、**影響を与える人**のことを指す。グループ内のある人が他のメンバーのモチベーション・能力を修正する時、それをリーダーシップという（Bass,1990・訳入江）。

第6回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」

リーダーシップの変遷

理論1：1940年代～

個性(trait)の理論

⇒リーダーのもつ**個性に注目**

理論2：1960年代～

行動(behavior)の理論

⇒リーダーの部下への**行動スタイル**に注目

第6回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」

リーダーシップの変遷

理論3：1960・1970年代～

コンティンジェンシー理論

⇒理論1や2が成立する「状況」や「条件」に注目

理論4：1970・1980年代～

リーダー・メンバー・エクステンジ（LMX）

⇒同じリーダーでも部下との心理的な交換・契約が異なることに注目

リーダーシップの変遷

理論5：1980・1990年代～

トランザクショナル・リーダーシップ(TSL)

⇒部下をよく見て管理するリーダー

①状況に応じた報酬 ②例外的な管理

トランスフォーメーション・リーダーシップ(TFL)

⇒ビジョンを示し、部下を啓蒙し、変革するリーダー

3つの資質から構成（カリスマ、知的刺激、個人重視）

第6回

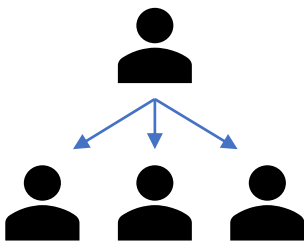
“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」

新たなリーダーシップの登場

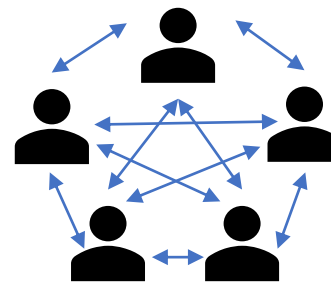
理論6：2000年代～

シェアード・リーダーシップ(SL)

⇒グループの複数のメンバー、時には全員がリーダーシップを執るという考え方



従来の垂直的なリーダーシップ



シェアード・リーダーシップ (S L)

第6回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」

新たなリーダーシップの登場

理論7：2000年代～

オーセンティック・リーダーシップ

⇒「ありのまま・自分のままのリーダーシップ」

第6回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

①これまでの人生を振り返って、自分が最も影響を受けたのは、どのような人物、あるいはどのような経験か

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

②自己認識力を高めるために、どのようなことを心にかけているか。本当の自分はどのような人間か。本当の自分だと思えるのはどのような瞬間か。

※自己認識力（セルフ・アウェアネス）

スタンフォード大学経営大学院の顧問委員会75人が「リーダーが伸ばすべき最大の能力」として挙げたのが自己認識力であった。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

③自分の奥底にある価値観はいかなるものか。それは何に起因するのか。子供の頃に比べて価値観は大きく変わっているか。その価値観がどのように行動に結びついているか。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

④自分を動かす外発的動機は何か、あるいは内発的動機は何か。人生において外発的動機と内発的動機をどのようにバランスさせているか。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

⑤周囲にどのような応援団があるか。自分らしさを貫くリーダーシップを実現するために、応援団はどのような役に立っているか。視野を広げるためにチームの多様性を高めるためにはどうすれば良いか。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

⑥自分の生活態度は一貫しているか。生活のあらゆる場面、たとえば、職場、職場以外、家族の前、コミュニティのなかで、いつも同じ人間でいられるか。そうでないとするれば、何が障害となっているのか。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

⑦自分らしくあることは、人生においてどういう意味があるか。自分らしくあることで、リーダーとしての能力が高まっているか。自分らしさを貫くリーダーであることで、何かを犠牲にしたことはあるか。その価値はあったか。

オーセンティック・リーダーシップを体得する

オーセンティック・リーダーシップへの成長ステップ (8つの自問自答)

⑧自分らしさを大切にしたいリーダーとして成長していくために、今日、明日、そして今後一年の間に何ができるか。

第7回
“ネガティブ・ケイパビリティ”
の実践その3「若年社員編」

第7回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」

アイスブレイク

Q:あなたは、子供のころ成長する過程でどのような人間に憧れ、尊敬していましたか？その人について、グループ内でお話してください。

(例) アニメのヒーローやヒロイン、学校の先生、スポーツ選手など、複数の人をあげても構いません。

第7回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」

人生100年時代

- リンダ・グラットン「ライフ・シフト」
- (2016 東洋経済新報社)によると、
- 2007年生まれの日本の子の50%が、
- 107歳まで生きると言われている。
- 100年ライフの時代には、80歳を超えても働くのが
- 当たり前前の世の中になる。

キャリア自律

想定外変化によって生じる予期せぬキャリアチェンジと、専門性の細分化と深化、この二つが同時進行するのが21世紀のキャリア環境の特徴である。

このような時代において最も重要なことは、自分のキャリアを会社任せにはせず、自らキャリアを切り開いていくことだ。

「高橋俊介氏」

～21世紀のキャリア論～東洋経済新報社

キャリア自律

「物質的」な豊かさ ⇒ 「精神的」な豊かさの時代に。

キャリアの考え方も

「報酬」や「出世」という外因的な動機ではなく、

「やりがい」などの内因的な動機に基づくものに変化。

キャリアに勝ち負けはなく、「自分らしい幸せな人生をつくるため」

という、キャリア自律の時代になった。

キャリアコンピタンス

予測不可能な時代は明確な目標を立て、そこから逆算して行動することは困難。

大体の方向性を決めて、その場その場で、主体的判断と行動積み重ねを行う。

その時に、中長期に持ち続ける、「行動特性」「思考特性」が必要となる。

つまり、キャリアコンピタンスが必要になる。

キャリアコンピタンス

1. 主体的ジョブデザイン行動

- ・ 自分の価値観やポリシーをもって仕事に取り組んでいる
- ・ 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている

2. ネットワーキング行動

- ・ 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる
- ・ 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有している

3. スキル開発行動

- ・ 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている
- ・ スキル・能力開発のために自己投資をしている

第7回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」

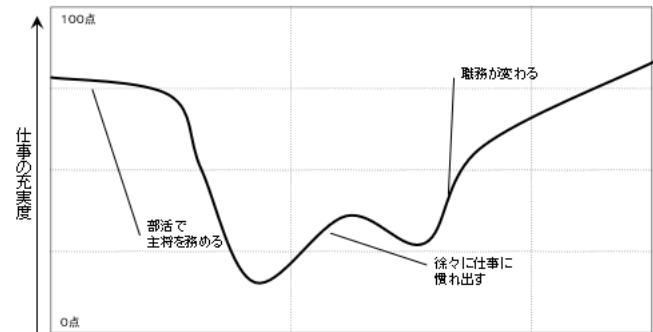
価値観に気づくミニワーク その1

目的：自分史を描き、自身及び他メンバーのキャリアを振り返り今後のキャリアを描くヒントとします。

進め方：課題「自分史を語ろう」を、個人で記入した後、グループ内で共有し、相互理解を深めます。（個人&グループワーク）

【ワークシート】「自分史を語ろう」
過去～現在、1年後までのプライベートや仕事の充実度グラフを描きます

記入例



自己分析欄

- ①大事にしてきた、考え方や価値観は？
- ②周囲のどのような人が支えてくれましたか？
(どのような人と関わってきましたか？)
- ③どのようなスキルや知識が役に立ちましたか？

備考(メモ)

価値観に気づくミニワーク その2

あなたは、どの仕事観に重きを置きますか？

表の「質問項目」に沿って、

◎・・・もっとも重要視する

○・・・やや重要視する

△・・・あまり重要視しない

×・・・全く重要視しない

と印をつけてください。

大分類	中分類	質問項目
内因的仕事観	やりがい	<ul style="list-style-type: none"> ・やりがいや達成感を味わうこと ・新たな課題や困難な課題にチャレンジすること ・自分の能力をフルに発揮すること
	成長	<ul style="list-style-type: none"> ・人間としての器を大きくするためのもの ・社会との接点として自分の世界を広げるもの ・できないことができるようになるためのもの
	関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・だれかの役に立つこと ・人に感謝されること ・仲間と一緒にするもの
	認知承認	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の存在価値を認めてもらうためのもの ・責任のある仕事を任されること
	仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のやりたいことをやること ・ゲームのように楽しむもの ・創造性・独自性を生かして、自分らしさを表現すること
功利的仕事観	成功獲得手段	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的地位・評価を得るためのもの ・権限・裁量を獲得するためのもの ・金銭的成功を獲得するためのもの
	損害回避手段	<ul style="list-style-type: none"> ・家族を経済的に支えるためのもの ・経済的に自立するためのもの ・所属や肩書を与えてくれるもの
規範的仕事観	社会規範	<ul style="list-style-type: none"> ・社会、国のために役立つことをすること
	会社規範	<ul style="list-style-type: none"> ・所属する会社を成長・発展させるためのもの ・会社を代表して、社会における会社の評価を高めること
	仕事規範	<ul style="list-style-type: none"> ・自分ならではの価値を生み出すもの ・周囲(顧客、同僚、上司など)の期待に応えること ・世の中に存在する問題を解決すること ・与えられるものではなく、自分でつくり出していくもの ・給料以上の成果や価値を生み出すこと
	世代継承	<ul style="list-style-type: none"> ・次世代で何かを伝えていくこと ・人を育てること

第7回

“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」

価値後に

「人は自分の人生やキャリアを自分の思うように設計することはできないが、より好ましい偶然が起こる確率を上げることはできる」

～計画的偶発性理論～

『スタンフォード大学・クランボルツ教授』

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”
を日常的に高める方法

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスとは

マインドフルネスの定義

「瞬間、瞬間、今という時間に気づくこと。好奇心や親切な心、思いやりの気持ちに満ちているもの」 (グーグル人材開発部門所属、ビル・ドウェイン)

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスとは

マインドフルネスの定義

「『今、ここで』起きていることに対して注意を向け、自分が感じている感情、思考を判断せずに冷静に観察している心の状態のこと」

(脳科学者、茂木健一郎)

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスブームの背景

グーグルでは2005年くらいから、社内で取り入れ、今では社員5万人の10人に一人が、実践しているという瞑想法である「マインドフルネス」

今や、グーグルをはじめ、インテル、ツイッター、ナイキなど世界的なリーディングカンパニーが次々に導入し、世界的な注目を集めるプラクティスの一つである。

マインドフルネスのルーツは仏教

- 仏教瞑想をルーツとした一種の瞑想法
- 精神療法的な側面があることが明らかとなり医療分野でも取り入れられるようになった
- 2000年以降、経営学やリーダーシップ論、人材開発など、ビジネス分野へも広がっている
- 近年では、ハーバード大や、コロンビア大などのビジネススクールカリキュラムにも取り入れられるようになった

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスとネガティブ・ケイパビリティ

マインドフルネスとは、予期せぬ状況が起こったときに、それを受け入れ楽しむことができる。

答えを出したいけど、出せない葛藤やストレス、いわゆる「認知的不協和」の状態を解消させようとするのではなく、**両方の状態を認識しておく**という考え方において、マインドフルネス的思考は、ネガティブ・ケイパビリティの本質ともいえるのです。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践1（呼吸を合わせる）

今この瞬間、自分がどんな呼吸をしているか確認しましょう。

繰り返される呼吸をただ観察します。

息を吸い込んだり、吐き出したりするたびに、

お腹が膨らんだりへこんだりする様子に注意を向けます。

入ってくる息、出ていく息のリズムに乗っていきます。

呼吸はコントロールしようとせず、ただ感じるだけです。

呼吸のリズムに乗って、瞬間ごとに、注意を向けましょう。

呼吸の途中で雑念がわいてきて意識がそらされた、

と感じたら再び注意を呼吸に引き戻します。

これを2, 3分間続けます。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践2

※マインドフルネス瞑想は、自分の内面に目を向け、集中するという側面があるので、精神的に不安定な状態にあったり、精神的な病気を患っていらっしゃる方は病状を悪化させてしまう可能性もありますので、医師に相談してからにしてください。

「リチャード・デビットソン方式のマインドフルネス瞑想」

時間5～10分 ×1日2回

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想①）

「気づきの瞑想①呼吸法」

ステップ1.

もっとも目が冴えている時間帯を選び、床あるいはいすにまっすぐに座って、眠くならないように背骨をまっすぐに伸ばしたまま、他の力は抜いてリラックスします。

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想①）

「気づきの瞑想①呼吸法」

ステップ2.

呼吸に集中します。呼吸が全体にどんな感覚をもたらすかに注意しましょう。息を吸い込んだり、吐き出したりするたびに、お腹がどんなふうに動くか注意してみてください。

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想①）

「気づきの瞑想①呼吸法」

ステップ3.

鼻先に意識を向けてください。呼吸するたびにさまざまな感覚が生じていることに注意してみます。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想①）

「気づきの瞑想①呼吸法」

ステップ4.

無関係な思考や感覚が生じて注意を逸らされてしまったら、ただ再び注意を呼吸に戻すようにします。

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想②）

「気づきの瞑想②全身スキャン」

ステップ1.

床やいすにまっすぐ座り、背骨をまっすぐにして居眠りをしないように、その姿勢を保ったままリラックスしてください。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想②）

「気づきの瞑想②全身スキャン」

ステップ2.

つま先、足、足首、ひざ下、ひざ・・・という感じで、ある場所から次の場所へ、体全体に注意をくまなく動かしていきます。

それぞれの場所にかかっている圧力、温度などの違いに注目してみましょう。体のそれぞれの部位について、「考える」のではなく、その感覚を「感じる」ようにしてください。このようにして体に対する「あるがまま」の意識を育んでいきます。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践2（気づきの瞑想②）

「気づきの瞑想②全身スキャン」

ステップ3.

思考や感覚が飛躍して、グルグル連想しはじめたら、心を落ち着けるために、呼吸に注意を戻しましょう。

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践3（気軽に実践）

「歩行禅」

天台宗の僧侶「酒井雄哉さん」が提唱したものの。

「歩くことによって座禅を組むのと同じ効果が得られる」

ポイント：ただひたすら「無の境地」出歩く

※よく知っている道を歩くことの方が良い

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践3（気軽に実践）

「瞑想ランニング」

脳科学者「茂木健一郎さん」おすすめ。

ポイント：1キロ8分～9分程度の速度で、1時間を目安に走る。

※よく知っている道を歩くことの方が良い

第8回

“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法

マインドフルネスの実践3（もっと気軽に実践）

「入浴瞑想」

「音楽瞑想」

「ユーモア」

「離席する」 などなど。

日常生活の中でもマインドフルな場面は、自ら工夫次第で創り出せる！

第9回

“ネガティブ・ケイパビリティ”
まとめ（全体の振り返り）

まとめ（全体の振り返り）

回	各回のタイトル（テーマ）
第1回	ネガティブ・ケイパビリティとは何か
第2回 （前半）	“ネガティブ・ケイパビリティ”が注目される背景（歴史） ジョン・キーツ編
第2回 （後半）	“ネガティブ・ケイパビリティ”が注目される背景（歴史） 精神科医・ビオン編
第3回	“ネガティブ・ケイパビリティ”と「脳」の関係
第4回	“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係
第5回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その1「経営者編」
第6回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その2「組織リーダー編」
第7回	“ネガティブ・ケイパビリティ”の実践その3「若年社員編」
第8回	“ネガティブ・ケイパビリティ”を日常的に高める方法
第9回	“ネガティブ・ケイパビリティ”まとめ（全体の振り返り）

ネガティブ・ケイパビリティ (negative capability)の定義

- ◆直訳すれば・・・「負の能力」「陰性能力」
- ◆言い換えると・・・「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」
- ◆あるいは「性急に証明や理由を求めずに、不確かさや不思議さ、懐疑の中にいることができる能力」

(出所) 帚木蓬生,2017「ネガティブ・ケイパビリティー答えの出ない事態に耐える力」,朝日新聞出版

ネガティブ・ケイパビリティが注目される出来事

ここ数年のコロナ禍や世界情勢の不安定化によって、世の中の不安が一気に顕在化する。

⇒ネガティブ・ケイパビリティへの注目が集まる！

ネガティブ・ケイパビリティの概念が固まる

- ◆1817年12月、ジョージとトムの第二人への手紙に初めてネガティブ・ケイパビリティの概念登場
- ◆「真の才能は個性を持たないで存在し、性急な到達を求めず、不確実さと懐疑とともに存在する」

170年後に再発見された奇跡

- ◆170年後、イギリスの精神科医「ウルフレット・R・ビオン」によって再発見される
- ◆精神療法の場で、ネガティブ・ケイパビリティは必須の要素である

分かりたがる脳

- ◆ネガティブ・ケイパビリティを培うのは、記憶もなく理解も捨て、欲望もない状態にすること
- ◆一方、人間は、記憶と理解、こうなりたい、こうありたいという欲望をかきたてる「教育」を受けてきた
- ◆これは教育のせいではなく、ヒトの脳の特徴

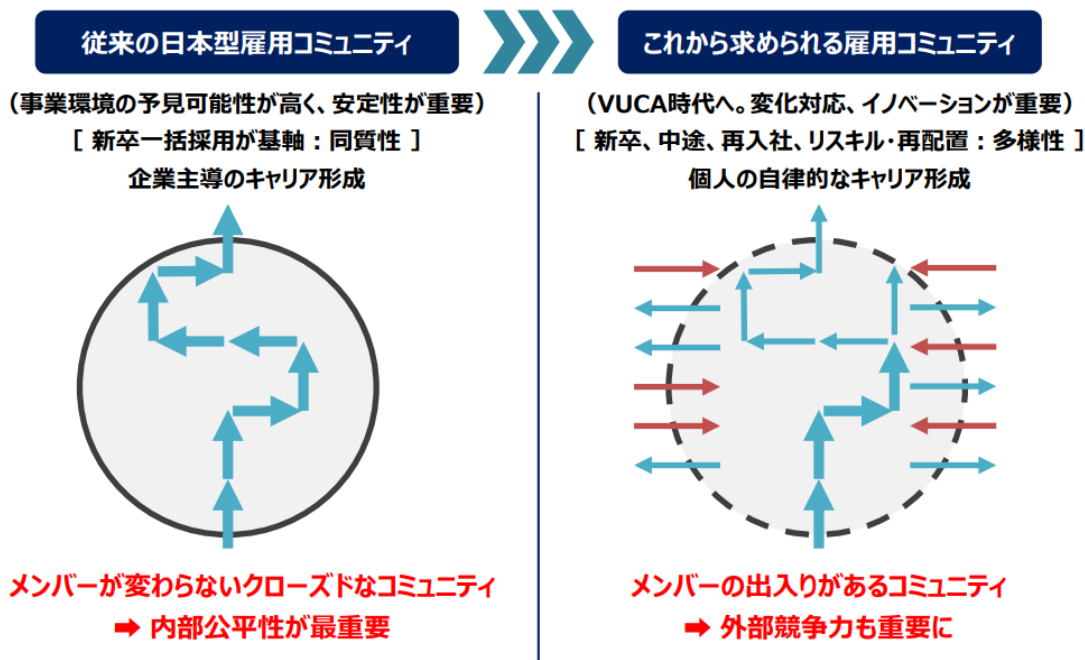
分かりたがる脳

- ◆ネガティブ・ケイパビリティは、拙速な理解ではなく、
謎を謎として興味を抱いたまま、宙ぶらりんのどうし
ようもない状態を耐え抜く力。
- ◆その先には必ず、発展的な深い理解が待ち受けている
と確信して、耐えていく持続力を生み出す（帚木,2017）

組織ではポジティブ・ケイパビリティが求められる？

◆ **VUCAの時代**において、組織は、めまぐるしい環境変化に順応し、迅速に対応していくため、**ポジティブ・ケイパビリティ**は必要です。

求められる雇用コミュニティのあり方は変化してきている



(出所：経済産業省,産業人材政策室,2019「人材競争力強化のための9つの提言—日本企業の経営競争力強化に向けて」)

組織ではポジティブ・ケイパビリティが求められる？

- ◆一方、問題が多様化し、複雑化する現代社会には、問題の本質に迫り、間違いの無い解決策を講じていく必要性もあるため、性急に答えをださない「立ち止まる能力」つまり、ネガティブ・ケイパビリティも必要と考えられるのです。
- ◆「ネガティブ・ケイパビリティ」は、不確かさや矛盾を受け入れることによって、創造的な可能性や洞察を導く能力とも言えます。

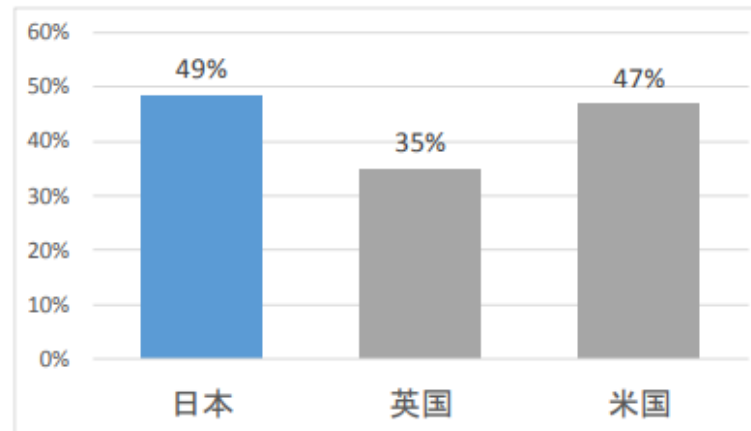
第4回

“ネガティブ・ケイパビリティ”と「組織人材」の関係

49%の仕事がAIに代替される可能性

野村総合研究所は、イギリスオックスフォード大学のマイケル・A.オズボーン教授らとの共同研究により、10年～20年後の将来に日本の労働人口の約49%が就いている職業において、AIが代替することが可能であるとの報告をしました。

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合（日本、英国、米国の比較）



(出所：2015，野村総合研究所)

Googleは失敗を奨励する

◆ 「失敗は革新のプロセスの一部である」

Google CEO Patrick Pichette氏

(2010年3月 @Morgan Stanley Media and Telecom Conference)

心理的安全性

心理的安全性とは？

「罰や屈辱を受けるリスクがなく発言できるという考え方」

(エイミーC.エドモンドソン)

コロナ禍で、リモートワークが常態化したことで、職場での心理的安全性の担保はより高まっている。

リバースメンター制度

リバースメンター制度について



伝統的なメンターリングの性格は残しつつ、上司や先輩と若手の関係性がリバース（逆転）したものの。

リバーズメンター制度の効果

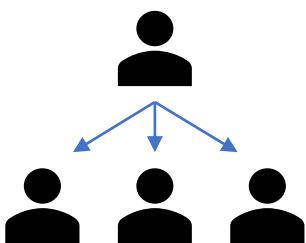
- 多様な価値観や働き方の変化が生ずる現代の職場において、相互の「違い」を認め合い、受け入れることで、職場におけるコンフリクトの解消、コミュニケーションの円滑化を促進させる。

新たなリーダーシップの登場

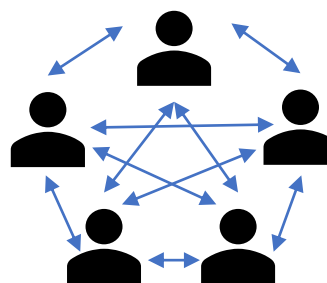
理論6：2000年代～

シェアード・リーダーシップ(SL)

⇒グループの複数のメンバー、時には全員がリーダーシップを執るという考え方



従来の垂直的なリーダーシップ



シェアード・リーダーシップ (S L)

新たなリーダーシップの登場

理論7：2000年代～

オーセンティック・リーダーシップ

⇒「ありのまま・自分のままのリーダーシップ」

キャリアコンピタンス

- 予測不可能な時代は明確な目標を立て、そこから逆算して
- 行動することは困難。
- 大体の方向性を決めて、その場その場で、主体的判断と行動積み重ねを行う。
- その時に、中長期に持ち続ける、「行動特性」「思考特性」が必要となる。
- つまり、キャリアコンピタンスが必要になる。

キャリアコンピタンス

- 1. 主体的ジョブデザイン行動
 - 自分の価値観やポリシーをもって仕事に取り組んでいる
 - 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている
- 2. ネットワーキング行動
 - 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる
 - 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有している
- 3. スキル開発行動
 - 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランを持っている
 - スキル・能力開発のために自己投資をしている

マインドフルネスブームの背景

グーグルでは2005年くらいから、社内で取り入れ、今では社員5万人の10人に一人が、実践しているという瞑想法である「マインドフルネス」

今や、グーグルをはじめ、インテル、ツイッター、ナイキなど世界的なリーディングカンパニーが次々に導入し、世界的な注目を集めるプラクティスの一つである。

マインドフルネスとネガティブ・ケイパビリティ

マインドフルネスとは、予期せぬ状況が起こったときに、それを受け入れ楽しむことができる。

答えを出したいけど、出せない葛藤やストレス、いわゆる「認知的不協和」の状態を解消させようとするのではなく、**両方の状態を認識しておく**という考え方において、マインドフルネス的思考は、ネガティブ・ケイパビリティの本質ともいえるのです。

ご静聴ありがとうございました

全9回にわたる「ネガティブ・ケイパビリティ」
講座はこれで終了となります。

今後、新たなテーマで最新の情報を発信して参
ります。

株式会社オフィスたはら 田原洋樹