

プランナーとネガティブ・ケイパビリティ ～考える仕事に必要な「わからない」状態に耐える力～

曾我 大晴

そが たいせい

株博報堂

第一BXマーケティング局
プランニング四部
マーケティングプランナー



1999年神奈川県生まれ。2023年慶應義塾大学商学部卒業/同大学メディア・コミュニケーション研究所修了。
同年、株博報堂に入社。自動車メーカー、消費財など様々な分野のブランディング/マーケティング業務に従事。

この度は、栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。

自分自身の迷いとも向き合いつつ、ひとりのマーケティングとして大切にしたい姿勢について考えてみました。まだキャリアは始まったばかりですが、ここで言葉にしたことを羅針盤としながら、「強さ」と「優しさ」を持って生活者の気持ちに向き合い続けたいと思います。最後に、日々あたたかくご指導いただいている皆様に、この場をお借りして感謝申し上げます。

1 「わからない」が怖い

「考える仕事」に就いた。与えられた問いに対して、納得できる答えに辿り着くには相当の時間を要し、時に、問いそのものから疑うことすら必要とされる仕事だ。そこには思考のスピード以上に、生活者を鋭い視点から見つめる思考の深さや新しさが求められる。そのスキルは属人的な側面も大きく、マニュアル化し、伝承することは非常に難しいように思う。一方で、世の中を見てみると、もはや誰が最初に言い始めたかすらわからない「VUCA」というキーワードのもと、誰もがすぐに使える一見即効性の高そうなハウツールの需要が高まっている。その傾向は、書店に最新AIの活用術や「ビジネスパーソンに必須の〇〇」といった本が大量に並んでいること、メディアでそうしたビジネス本をダイジェスト的に紹介する動画が再生回数を伸ばしていることから明らかである。それはまるで、社会やビジネスのトレンドが目まぐる

しく変わっていることを過剰に訴求し、その変化に置いてかれまいと必死なビジネスパーソンを必要以上に煽っているようにも感じてしまう。かく言う私もそうしたタイパ重視の方法論トレンドの波に流されまいと、葛藤している1人だ。自分の頭で考えることの重要性は理解しているつもりだが、すぐに使えるような武器をインプットすれば、盲目的に目の前の課題に応用できる気がしてしまう。

マニュアル化された手順で課題を機械的にタスクに分解する。手を動かしていれば、少なくとも前進はしているような気がして、気持ちが楽になる。その裏には、わからない状態で考え続けることへの不安や恐怖があるように思う。「わからないままに耐えられない弱さ」が、わかりやすいマニュアルやハウツールに私自身を駆動する。

本論では、そんな私自身の弱さの正体と向き合いながら、答えのない問いに対峙し、考えを巡らせ続けなければいけないプランナーという仕事に必要な力について、「ネガティブ・ケイパビリティ」という概念を軸に考察

していく。

2 ネガティブ・ケイパビリティの歴史

ネガティブ・ケイパビリティとは、事実や理由をせっかちに求めず、不確かさや不思議さ、懐疑の中に居座ることのできる能力のことを言う。英国の詩人キーツが、当時、薫陶を受けたシェイクスピアに備わった力として書き記した概念であり、その後、数百年の時を経て英国の精神分析科医ビオンが、キーツの手紙から本概念を再発見し、精神分析の分野に持ち込んだことで、広く一般化された。

そもそも、なぜキーツはシェイクスピアにそのような力を見出したのか。それはシェイクスピア作品の不確かさにある。『マクベス』にしろ、『リア王』にしろ、彼の作品には、安易に心情や状況を説明するような描写がない。登場人物が何を考え、何を感じているのか、性急に結論を出すことなく観客に対して多様な解釈の余地を残したまま、物語は進んでいく。精神科医の帚木蓬生は著書の中で、登場人物について「わかろうとする」のではなく、人間の外面も内面も含めた人間全体を描き切ろうとする姿勢にこそ、シェイクスピア作品の神髄があり、だからこそ、彼の作品は時代を超えて輝きを失わないと論じている。読者は、一旦宙づりの状態にさせられながらも、登場人物について繰り返し想像することになり、物語の世界に一層深く入り込んでいくのだ。

「わかろうとしない」ことの重要性は、百七十年の時を経て、英国の精神分析科医ビオンによって、精神科医が患者と向き合う上で必要なこととして語られた。患者の行動や発言を、無理矢理に精神分析の知識や理論のレンズを通じて理解しようとすることは本末転倒であり、繰り返し対話と観察を行うことで、患者

の核心に迫っていくべきだとした。帚木によると現在では、終末医療の患者に寄り添い続ける能力としても応用されている。

一方、ネガティブ・ケイパビリティの対になる概念として、ポジティブ・ケイパビリティという概念が存在する。これは、的確かつ迅速に問題解決を行おうとする姿勢のことを指し、「解決」を優先するあまり、問題そのものを平易化し、解決できない問題を捨象してしまうリスクがある。従来、学校教育や職業訓練の場で求められてきたのは、答えのある問題をいかに速く正確に解くかということであり、まさにポジティブ・ケイパビリティが問われてきた。いま多くのビジネスパーソンが、「すべての問題に正解はある」という考えを前提に、正解に誰よりも早くたどり着くために、マニュアルやハウツーを渴望しているのも、ポジティブ・ケイパビリティ至上的な教育の産物であると言えるのかもしれない。

しかしながら、生活者のことを考え尽くし、時に、正解が存在せず、課題そのものから設定し直す必要もあるプランナーの仕事では、「正解中毒」から脱することが求められる。そこで、重要になるのが、わからないものを性急にわかろうとしない力である。そう、ネガティブ・ケイパビリティとはまさに、シェイクスピアのように観客を惹きつけるストーリーを創造する劇作家的側面と、粘り強く生活者の心を見つめる精神分析的な側面を併せ持つプランナーの仕事に必要な力なのではないだろうか。

3 アイデアの巨人の共通点

ここからは、ネガティブ・ケイパビリティがプランニングという「考える仕事」のプロセスのなかでどのように機能するのか、二人

の巨人の肩の上に立って考察していく。一人目は、日本における民族地理学者の第一人者であり、オリジナルのアイデア発想法「KJ法」の考案者でもある川喜田二郎だ。彼は著書『続・発想法』のなかで、性急に「わかろうとしない」ことの重要性を述べている。発想の準備段階として、課題に関係のありそうな情報を収集する「探検」の注意点は、最初に問題に対峙した仮説に支配されず、多種多様な角度から情報収集を試みることであり、そのような仮説に強く支配されることで、「探検」に際しても、その仮説の視野のなかにはいつてくるデータしか集めないことになりかねないと、早急に「わかろう」としてしまうことのリスクを指摘した。

また、KJ法の第2段階である、収集したデータの断片から共通項を見出す段階での注意点として、「理性で考える」こと以上に「情念で考える」ことが必要であるとしている。それはつまり、情報の断片に対し、「自分の既成概念」によって「独断的な枠組み」を与えるのではなく、あらゆる方向から断片を見つめ、断片の核心を捉えることが重要であるということだ。その結果、時として、どの枠にもグルーピングできない断片が生まれてしまったとしても、その断片を無理に枠組みにはめず、白黒はっきりさせない状態でそのままにしておくことが、後のブレイクスルーに役立つとしている。

続いて、二人目は、アメリカ広告界のレジェンドと言っても過言ではない実業家のジェームス・W・ヤングだ。知的発想法について書かれた著書『アイデアのつくり方』はロングセラーであり、言わずもがな今日も多くのクリエイター、マーケターに影響を及ぼしている。ヤングのアイデア発想のプロセスは、①データの収集、②データの整理、③思考の放棄（外部刺激の獲得）、④アイデアの発想、⑤アイデアの評価、の五段階に分かれ

ている。中でも、②と③の中に、ネガティブ・ケイパビリティを見出すことができる。

まず、②データの収集のプロセスについて、ヤングは収集した情報を「心の触覚」で触ることが重要であるとしている。対象の意味を探そうとするのではなく、「対象から聞こえる意味の声」に耳を傾けることが重要であるということだ。前に述べた川喜田の「情念で考える」という姿勢と極めて類似しており、これもまたネガティブ・ケイパビリティが問われる姿勢である。

また、③思考の放棄（外部刺激の獲得）のフェーズでは、データの収集、整理を経た後に、そのままアイデア発想を行うのではなく、思考を一旦放棄し、宙ぶり状態のまま外部刺激に触れることが、アイデア発想のジャンプ台になるとしている。性急に結論を急がず、答えのない状態で耐える力は、この段階でも問われているのだ。

4 ネガティブ・ケイパビリティの実践

本章では、ネガティブ・ケイパビリティの具体的な実践の方法について、プランニングの仕事におけるインプットとアウトプットの双方向から考えていく。まずは、インプットにおけるネガティブ・ケイパビリティの具体的な実践方法を考察するために、情報収集の初動に着目する。新しい課題に直面した際、まず初めに行ってしまいがちなこととして、検索するという行動があげられる。同業界の競争ではどのような取り組みが行われているのか、その商品を愛用している人はSNSでどのようなつぶやきをしているのかなど、今や数秒検索するだけで、様々な情報に触れることができる。誰もが簡単に欲しい情報にアクセスできることは、シェイクスピアやキーツが生きた時代との大きな違いであることは言

うまでもない。情報に接触しやすい環境にあるからこそ、「わからない」事態に際したとき、反射的に検索してしまう。反射的である場合、そこに、一旦「わからない」状態を考えてみるというプロセスは介在しない。川喜田は著書のなかで、いかにも必要らしいデータを集める行動を「探索」と、どのような発見ができるか見当もついていない中データを集める行動を「探検」と呼び、できるだけ沢山の「探検」を行うことで、一見課題と関係なさそうなものも含めて、多種多様なデータを集めることの重要性を語っている。我々がGoogleやSNSで行う検索するという行為は「探索」行為に近いのではないだろうか。「わからない」状態からいち早く脱しようと反射的に検索を行うことは、たとえ近道であったとしても、戦略やアイデアをより遠くに飛躍させる情報を見落す危険性を孕んでいる。より遠くに飛躍させるためには、安易な検索を避け、精神科医が患者のそばに居座り続けるように、「わからない」状態に耐えながら、商材を360度じっくり見つめてみる時間、いち生活者としての自分自身の声に耳を澄ませてみる時間を確保することが重要なのではないだろうか。

次に、アウトプットにおけるネガティブ・ケイパビリティの実践方法について考察する。シェイクスピアは観客を「わからない」状態で宙づりにさせることで、観客に多様な解釈の余地を残したが、ここでは、アイデアをギリギリまで仮置きすることの重要性について考えたい。情報収集を終え、確からしいA案にたどり着いたとする。A案を資料化し、一旦は他人に共有できる状態にする。すると、打ち合わせまでに持っていくアイデアが何一つないという不安は回避でき、少し気持ちが楽になる。しかしながら、川喜田の言葉を借りれば、資料化したアイデアに「支配され」、A案がどんどん確からしく思えてくる結果、

他に考えついたB案、C案のジャンプの高さや方向性を限定してしまうことになる。「わからない」まま宙づりにされる状態にギリギリまで耐えながら、見える化を急がない姿勢こそ、あらゆる方向の可能性を検討するためには必要で、ここでもネガティブ・ケイパビリティが問われている。

5 「考える仕事」の責任

第一章で私自身の弱さを起点に問題設定を行い、第二章では、ネガティブ・ケイパビリティの概要と、劇作家的側面と精神科医的側面を併せ持つ私たちプランナーの仕事にネガティブ・ケイパビリティが求められること、第三章では、二人の偉大な「考える仕事」の巨人たちの視点からネガティブ・ケイパビリティの重要性を考察した。第四章では、情報化社会における具体的なネガティブ・ケイパビリティの実践方法として、反射的な検索をしないこと、安易にアイデアを資料化しないことを取り上げたが、これまで本論に登場したネガティブ・ケイパビリティが問われる行動は表1のように分類できる。このようにキーツが発見したネガティブ・ケイパビリティの概念を、インプットとアウトプットの視点から分析すると、プランナーの仕事に十分応用可能であることがわかる。

複雑で「わからない」状態の現象をキーワード化し、「わかりやすく」世間に伝えることは、広告がこれまで得意としてきたことだ。Z世代、サステナビリティ、多様性といったフレームを用いて、複雑な状況を安易に語ろうとすることは、「わかりやすさ」を優先するあまり、フレームから漏れ出てしまう枠外の現象から目を背けるという暴力的な側面も孕んでいる。実際は、世の中も生活者の心の動きも、白黒はっきりつかず、グレーゾ

	インプットにおけるネガティブ・ケイパビリティ	アウトプットにおけるネガティブ・ケイパビリティ
シェイクスピア	—	人物に安易に解釈を加えず、読者に解釈を委ねる
ピオン (精神科医)	患者を闇雲に「わかれろ」とせず、 対話を通じて徐々に核心に迫ろうとする	—
川喜田二郎	対象を「情念で考え」て受け止め、 独断的に既成概念で枠組みを作らない	問いに対して最初に現れた仮説に固執しない
ジェームス・ W・ヤング	対象を「心の触覚」で捉え、 無理に対象の意味を理解しようとする	ある段階で思考を一旦放棄し、宙づりにされた状態で、 外部刺激に触れる
本論の提案	反射的に検索行動に移る前に、 対象の観察や自分の声に耳を傾けることを優先する	思いついてしまったA案を安易に資料化せず、 「仮置き」の状態のまま、B案、C案を模索する

(表1) ネガティブ・ケイパビリティの捉え方

ンの領域が広く存在する。そう簡単に「わかれろ」とすることなどできないはずだという前提に立ち続け、そうした「わからない」状態でネガティブ・ケイパビリティをもってして考え抜くことは、私たちプランナーに課された責任でもあるのではないだろうか。「わからない」状態に怯え、そこから逃げるのではなく、そのような状態を面白がれる「強い」プランナーに私はなりたい。

●参考文献

- 川喜田二郎 (1970), 『続・発想法 KJ法の応用と展開』(中公新書)
- James Webb Young (1975), 『A Technique for Producing Ideas』(Crain Books)(今井茂雄訳) (1988), 『アイデアのつくり方』(CCCメディアハウス)
- 杉原弘恭、田口玄一郎 (2019), 「ケイパビリティ・アプローチ再考」, 『生活大学研究』第4号, pp.42-68.
- 谷川嘉浩 (2022), 『スマホ時代の哲学—失われた孤独をめぐる冒険』(ディスカヴァー・トゥエンティワン)
- 帯木蓬生 (2017), 『ネガティブ・ケイパビリティ 答えの出ない事態に耐える力』(朝日新聞出版)