論　　考

洞　察　力

（株）T･M･D･グループ
代表取締役
上　　床　　訓　　弘

Ⅰ　洞察することの重要性

１　洞察の意味

企業、団体の経営幹部や部門長、部署のリーダーには、洞察力が大きく求められる。洞察力は、マネジメントやリーダーシップの、重要な要件の一部である。

「洞察」とは、「洞窟の中を、眼を凝らして察し見抜く」ことだと私はとらえている。

洞窟の中はまっ暗だ。普通に見ていては何も見えない。その中を、尋常でない注意力、集中力をもって見ることにより、その中にあるものを的確に認識し把握することができる。

さらに「洞」とは、「通り抜ける」「貫き通す」という意味もあり、「物事を貫き、察し見通す」ことだとも解釈できる。

いずれにしろ、こういったことを意識的に繰り返して経験し、修練することによってつちかった直観力、眼力（がんりき）、心眼をもって、さまざまなことがらを察し見抜くことができる。

これが、洞察である。

主観的に認識、把握することとは全く異なるのだ。自分の思い込み的な決定で「これは○○だ！」「それは□□だ！」ととらえることではない。十分な客観性がそこになければならない。

洞察するについては、そのごとがらについて関連する情報を、可能な限り収集することが欠かせない。それを整理・整頓し、さらに適切に分析することが大切である。

しかしこれらを徹底して行うことは、経済的にも時間的にも、労力的にも限界がある。それらに直接、間接に関連する情報を、１００％収集することなどとうてい無理なことだ。

とりわけ至急に意思決定せねばならない時など、それは不可能である。

限られた情報を基に、そのことがらのポイントを誤りなく把握し、分析し、意思決定し、行動しなければならないのが現実である。こういう現実の中で、洞察力が求められることになる。

したがってわれわれは日頃から、自らの直観力、眼力、心眼を養い、洞察力を身につける努力をしておく必要がある。

２　洞察の側面

私は、洞察力には５つの側面があると考えている。

まず第１は、本質洞察である。

さまざまなことがらやできごと、あるいは問題や課題などの根本にあるものを察し見抜くことである。

第２は、全体洞察。

さまざまなことがらやできごと、問題、課題などの相互の関連性、そしてその全体像を察し見抜くことである。

第３は、将来洞察。

そのごとがらが今後どういう趨勢をたどり、将来のある時点でどういう状態になるのかを察し見抜くことだ。

第４は、人物洞察。

その人の人格（パーソナリティー）や性格（キャラクター）が、どうなのかを察し見抜くこと。他者洞察と言ってもよい。

最後の第５は、自己洞察。

「自分で自分を理解する」ことが、結局、一番難しい。自分自身の人格や性格が、実のところどうなのかを、冷静に自己観照し自己理解することである。

Ⅱ　「ローワン」という名の男

１　１００年余り前に読まれていた

これは小さな読み物である。原題は、「ガルシアへの手紙」という。
わが国ではこれまで数回、紹介あるいは出版されてきた。
まず「ビジネスマンの父より息子への３０通の手紙」の中で「ガルシアへの書簡」と題して紹介された。キングスレイ・ウォード著、城山三郎訳、新潮社、平成６年（１９９４）４月刊。
次に「ガルシアへの手紙」ハイブロー武蔵訳・解説、総合法令出版、平成１３年（２００１）５月刊。
さらに、「あなたはガルシアに手紙を届けられるか？」中島孝志訳・解説、三笠書房、平成１５年（２００３）８月刊。

原作者はエルバート・ハバード。彼は１８５６年に生まれ、１９１５年に死去したアメリカの教育者である。
彼はこの読み物を、１８９９年（わが国の明治３２年）に、１時間ほどで書き上げたという。

この読み物の舞台は、アメリカ―スペイン戦争である。これはキューバの、スペインからの独立をめぐって、１８９７年に起こった。
結局、短期間でアメリカが勝利した。

さて、明治３７年（１９０４）からその翌年にかけて起きた日露戦争の時のことである。
日本軍は、捕虜にしたロシア兵全員が、小冊子を持っていることに気づき、早速それを翻訳した。それがこの読み物であった。
時の政府、軍部の幹部たちはその内容に感銘し、すぐに勅命でこれを大量に印刷し、文官、武官全員に一部ずつ配布したという。
１００年余り前に、わが国でもこれが読まれていたのである。それがその後、殆ど忘れ去られていたのだ。

１９１３年（わが国の大正２年）には、世界中でこの読み物は４０００万部印刷されたという。ドイツ語、フランス語、スペイン語、トルコ語、ヒンズー語、中国語などでも翻訳され、世界的規模で読まれたという。

さてその内容は、以下の通りである。ここでは上記の３つの書籍をまとめ、主要部分を記述した。

２　ローワンという男の行動

キューバ紛争に関連して、私の記憶の中に、まるで火星が大接近してきた時のように、最もはっきりと思い出す人物がいる。

アメリカとスペインの間で、キューバをめぐって戦争が起きた時、合衆国はどうしても、キューバにいるスペインと対峙している叛乱軍のリーダーと、ただちに連絡をとらなくてはならなくなった。
そのリーダーの名はガルシア。キューバの山奥の要塞にいるという。
しかしそれがどこにあるのか、またスペイン軍の部隊配置や戦闘力がどういう状況なのかなどは、誰も知らない。
郵便も電報も当然届かない。
しかし大統領は、ガルシア将軍の協力を取りつけなくてはならないのだ。しかもそれは火急を要する。
どうすればいいのか？
この時側近の一人が、大統領に言った。
「ガルシア将軍を見つけだせる人間がいるとしたら、それはローワンという名の男です」
早速、ローワンは呼ばれた。
そして大統領から、ガルシアへの手紙を直接受け取った。

私は、ローワンという名の男が、どのようにガルシアへの手紙を受け取り、それを防水の小袋に密封し、自分の胸に革ひもでしばりつけ、四日後の夜、暗闇の中、小舟でキューバの海岸に上陸し、ジャングルの中に消えていき、敵地を歩いて横断し、ガルシア将軍に手紙を渡し、３週間後に別の海岸に現れたかを、詳しくは語ろうとは思わない。
ただ言いたいのは、次のようなことだ。
それは、マッキンレー大統領がローワンに手紙を託した時、ローワンは手紙を黙って受け取り、その任務を引き受けたことである。
すなわち「ガルシアはどこにいるのですか？」といった質問などは、一切していないことである。

この男こそ、ブロンズで型をとり、銅像にして、アメリカの全ての学校に永遠に置くべきであると思っている。

若い人たちに教えておかなければならないことは、学校の机の上な

どでの勉強ではなく、またあれこれの細かい教えでもない。
　ローワンのように、背筋をピシッと伸ばした行動である。そして、自らの力で、果敢にものごとに取り組んでゆく精神を、教えることである。勇気を教えることである。

　ローワンはもうこの世にはいない。しかし、こういうことを教えていくことで、ローワンたるべき人物は沢山出てくるはずだ。ガルシアに手紙を持っていける人物に、多くの人間がなれるはずなのだ。
　（中略）
　皆さん自身で、ちょっと試してほしいことがある。
　今あなたはオフィスにいる。そしてすぐ近くに数人の部下がいる。
　その中の一人を呼び、次のように頼んでみてほしい。「コレッジョの生涯について調べて、簡潔なメモをつくってほしい」と。
　それを命じられた部下は、何も言わずに、「かしこまりしました！」と言って、ただちにその仕事に取りかかるだろうか？
　おそらく彼はそうはしないはずだ。
　彼はボヤーッとした、やる気のない眼であなたを見て、次のような質問の一つや二つをするに違いない。
　「コレッジョとはどんな人ですか？」
　「どの百科事典で調べたらいいのですか？」
　「百科事典はどこにあるのですか？」
　「私はそのために仕事をしているのですか？」
　「ビスマルクのことですか？」
　「チャーリーにやらせたらどうですか？」
　「コレッジョは生きている人ですか？」
　「急ぐんですか？」
　「なんのために知りたいんですか？」
　「私が百科事典を持ってきますから、ご自分で調べたらどうですか？」

　これらの質問にあなたがていねいに答えた後、その部下は多分、十中、八、九、コレッジョを見つける手伝いを他の社員にさせるはずだ。
　やがてさんざん時間をかけたあげく、あなたの所に報告に来る。そしてこう言うはずだ。
　「コレッジョというような名前の男などはおりません！」
　あなたは「わかった！もういいよ！」と言って、自分でコレッジョを調べ始めることになる。
　（中略）

私たちは、大変な事業の経営に必死で取り組み、就業時間になろうがなるまいが、関係なしに働き続ける人たちにも、そして無能でだらしない恩知らずたちを率いて戦うことを強いられ、やがて髪も白くなってしまった人たちへ、一滴でもいいから憐れみの涙を流してやろうではないか。目を向けてやろうではないか。

もし彼らの事業がなければ、その下で働く者たちの仕事はなくなるし、生活もままならなくなってしまうのだ。

私の心が引きつけられる人とは、上司がいてもいなくても、自分の仕事を確実にやり遂げる人である。

ガルシアへの手紙を頼まれたなら、その親書を静かに受け取り、ばかな質問などせずに、近くの下水に捨ててしまおうなどとも考えず、ガルシアへ手紙を届けることに全力を尽くす人を、最大に評価したいのだ。

ガルシアに手紙を届けることのできるような人の願いは、何であろうと、他の人から聞き入れられる。

このような人は、どこの国でも、どこの都市でも、どこの村でも求められている。

また、どこの会社でも、どこの工場でも、どこの店でも求められている。

世界中が、このような人間を、必死に呼び求めている。

ガルシアへの手紙を届けられる人間は、どこでも、本当にどこでも、必要とされているのだ。

３　ローワンから学ぶもの

原作者のエルバート・ハバードが言いたかったことは何なのか？

さまざまなとらえ方がある。

企業や団体の、幹部、管理者、中核社員の研修でこの読み物を使うのだが、実に多様な回答が返ってくる。

例えば次のような意見がある。

完遂せねばならないテーマや目標、課題が目の前に出てきたら、それを全身で受け止める。

他の誰かに安直に頼ったり、援助や支援を求めたりしない。

自らそのテーマや目標、課題のポイントを的確に把握し、決断する。

自ら戦略と戦術を立て、それに従って、自ら果敢に実行する。

自ら結果を出してゆく。

これらは的を射たすらしい回答だ。さらに、次のような意見も出てくる。

テーマや目標、課題を、自ら開発、設定しなければならないことも多い。
そのような場面で、孤独な闘いを、果敢に遂行し、完結してゆく、胆力と勇気を持たなければならない。

これらは大層、建設的、積極的な意見だ。頼もしい限りである。
しかしさらに私は、ローワンから学ぶものがその他にもあると言っている。
それは、なぜローワンは大統領から手紙を託された時、一切質問をしなかったのか？ということに関係する。

それは、質問をする必要がなかったからである。
なぜその必要がなかったのか？

ローワンは全てを洞察できたからである。

大統領はなぜガルシア将軍に手紙を出さなければならないのか？
この手紙にはどういうことが書かれているのか？
なぜ火急を要するのか？
ガルシア将軍の、キューバの山奥の要塞はどこにあるのか？
スペイン軍の部隊配置はどうなっているのか？およびその戦闘力はどういう状況か？
どのルートで行けば、スペイン軍の包囲網を突破できるのか？

ローワンは、これらのポイントを的確に洞察し、自ら戦略、戦術をたて、これを遂行し、結果を出したのであった。

Ⅲ　小林一三の洞察力

１　時代の動向を洞察した経営

小林一三は阪急グループの創始者である。明治６年（１８７３）に生まれ、昭和３２年（１９５７）に８４歳で死去した。

彼は慶應義塾大学を卒業して、三井銀行に入社した。ここに１０数年間勤務したが、この間はダメサラリーマンであったという。
明治４０年（１９０７）、３４歳の時に三井銀行を退社し、箕面有馬電鉄（現在の阪急電鉄）の経営に参画することになった。
そして会社経営の４本柱を打ち出し、これらを統合的に発展させていった。
まずメインは、電鉄の路線を延長することであった。
さらに百貨店の経営。大阪梅田にターミナルデパートとして、大正１０年に百貨店をスタートした。昭和４年に大増築し、全館鉄筋コンクリート造りでオープンした。これはわが国のターミナルデパートの先駆けとなった。
さらに宝塚に少女歌劇のための劇場をつくり、大々的に PR を行った。現在の宝塚歌劇の前身である。宝塚劇場の周辺には、遊園地や動物園もつくった。
同時に、彼は電車の乗客拡大のために、沿線の宅地造成を積極的に進めていった。今日で言うベッドタウンの開発である。
分譲住宅を建設し、しかもそれを月賦方式で販売し、大好評であった。当時これは画期的な方法で、社会的に大きな反響を呼び起こしたという。

わが国で特に東京、大阪において、大正末期、昭和初期から、新しい中産階級、いわゆるサラリーマンが大量に出現し始めていた。
それまでは住み込み型、あるいは寄宿型の労働者が多かったのだが、通勤型の労働者がこの時期、増大し始めていたのである。
彼は旺盛な事業意欲と、これらの状況についての的確な洞察力を持って、経営モデルの明確化をはかり、それを展開し成功したのである。

２　小林一三に見抜かれた省線（国鉄）

以前、川田　順という人物がいた。彼はかつての住友総本社の常務理事となり、「次の総理事は彼だ！」と噂されていたが、「私はその器ではない」と自ら身を引いた。そして若い頃から仕事のかたわらに打ち込んでいた和歌の道に精進していった。
その彼が住友での経験を振り返って、随筆集を出した。「住友回想記」

で、昭和２６年（１９５１）に中央公論社から出版された。
　小気味よい文章でつづられており、彼のものの見方、考え方に深く共感できる。
　以下は、その一節である。

　大正だか昭和だかさえ忘れてしまったが、京都・神戸・大阪間の省線（鉄道省の路線のこと、その後の国鉄、現在の JR）の電化される日が到来した。省線電車開業の第一日目に試乗するつもりで、私は梅田の駅に入った。すると改札口の柵にもたれて、小林一三が立っていた。
　「誰を待っているんです？べっぴんでも降りて来ますか？」
　「冗談じゃない。ボクは君のような暇人とはちがう。こうして既に、１時間半も立っていたんだ」
　「それじゃ暇人以上の暇人ですね」
　「そうじゃないよ。電化した省線は阪急の強敵となるだろう。その強敵ぶりを観察していたんだが、役人（省線の従業員のこと）の仕事は間が抜けているよ。僕は安心した。これじゃ、阪急から省線に鞍替えするお客さんは１人もあるまい」
　「どうして？」
　「あの車掌達の緩慢振りや、発着の不手際さに注目したまえ」
　「それは初日だから致し方ない」
　「そうじゃない。商売というものは、初日が運命を決定するのだ」

　省線、その後の国鉄は、この時点で既に小林一三に見抜かれてしまっていた。
　彼の洞察力の確かさを、感じないわけにはいかない。

３　３６年前の「国鉄民営化」提言

　これは孫引きになるのだが、小林一三の洞察力に関する逸話なので、ここに紹介したい。
　慶応義塾大学名誉教授、千葉商科大学名誉学長の加藤寛氏が、「改革者」という当時発行されていた月刊誌の昭和５７年（１９８２）６月号に、次の文章を書いていた。

　阪急の社長をやっておられた小林一三さんが、昭和２６年（１９５１）に、「仕事の世界」という本の中でこういうことを言っている。

国有鉄道というのは、あれは何だ？あんな事をしておったら国鉄は必ず運賃を上げて、そして国民の負担がだんだん増え、国民の国鉄離れが起きるに決まっている。そして飛行機や自動車に負けてしまうぞ。だから、今のうちに早く国鉄は分割せよ。分割したところで、すべて経営者に任せて、どうやったら鉄道経営ができるかを考えさせよ。そうすればみんな意欲的になってやるはずだ。

その場合、会社形態に移るのに伴って職員の退職金で困るから、例えば２０億円の資産があるとすれば、そして国鉄の分割が４分割だとすれば、その２０億を４つに分ける。その５億円は、半分を職員に退職金として渡し、後の半分で鉄道運営をやれ！

こういう提案をしているんです。

昭和２６年に言われた事が、そのまま今起こっているわけです。

国鉄が分割民営化されたのは、昭和６２年（１９８７）４月である。したがって民営化が行われる３６年も前の段階で、小林一三はこれを提言していたのだ。

加藤名誉学長のこの文章は、民営化の約５年前である。

それは三公社すなわち国鉄、電電公社、専売公社の、民営化論議がわが国全体でかまびすしくなされていた時であった。

これらの民営化を推進していったのは、土光敏夫会長の率いる第２次臨時行政調査会であった。加藤名誉学長は、その中の主要メンバーの一人であった。

とりわけ、国鉄の論議のその真っ最中の時期に、彼はこの記事を発表したのだ。

私はこれを眼にした時、国鉄の問題そのものもさることながら、小林一三の洞察に基づくその卓見が強烈な印象として残った。その時保管しておいたのがこの記事である。

Ⅳ　洞察力を身につける

１　注意力、集中力と転換力の訓練

洞察力を自己開発するには、どうしたらよいか？

現在の私自身が、十分な洞察力を持っていると言い切る自信はない。ただしかしそれを身につけるための努力は行っていると公言できる。

行っていることの一つ目として、注意力、集中力を高め、同時に転換力を身につけるための訓練をあげたい。
「シュブリエルの振り子」と呼ばれる自己訓練法である。
これは自己暗示法の基本訓練として、しばしば用いられている。私自身がこれを行っており、さらにさまざまな研修の中で、受講者諸君にこれを実習として指導している。

まず、３０センチほどの糸を用意する。その一方の端に、５円玉を結びつける。
全身の、特に首、肩、背筋、腰のリラクゼーションをし、腹式呼吸を数回行って呼吸を整える。
その上で、糸のもう一方の端を持ち、５円玉を自分の胸元のあたりの高さに持ち上げる。そして５円玉のどこか一カ所を決めて、そこに注意を集中する。
声を全く出さないで、心の中で強く念じる。
また、５円玉を意図的に動かそうとしてはいけない。無心になってやれば、５円玉はひとりでに動くのである。

まず「５円玉が前後に揺れる」、「前後に揺れる」と強く念じる。これを繰り返す。
揺れ始めたら「もっと大きく揺れる」、「もっと大きく揺れる」と念じる。
５円玉が揺れてくる。
やがて「静かに止まる」、「静かに止まる」。最後に「ピタッと止まる」と心で唱える。
５円玉は止まる。

次に「５円玉が左右に揺れる」、「左右に揺れる」。
これも同じように「もっと大きく揺れる」「もっと大きく揺れる」。
そして「静かに止まる」、「ピタッと止まる」。

最後に「５円玉が円を描いて回る」、「円を描いて回る」。「右回りでも、左回りでも構わない」。
これも同様に行い、やがて「静かに止まる」、「ピタッと止まる」で終了する。

これらはそれぞれを２、３分間ずつ行い、合わせて６、７分間程度

で終了する。
　はじめての人の場合、これらが最初から自在にできる人は少ない。はじめは余り揺れなくても、これを繰り返して行えば、大きく揺れるようになる。
　注意力、集中力が身につくのである。
　同時に意識を転換する能力の向上にもなる。

　私は転換力とは、イメージを完全に切り替えることのできる能力だととらえている。
　「前後に揺れる」というイメージを完全に切り捨てて、「左右に揺れる」というイメージを明確に描く。さらにこれを切り捨てて、「円を描いて回る」というイメージを心に描く。
　したがって注意力、集中力と転換力は、裏腹の関係にあると考えている。両者を同時に強化することが大切だととらえている。

２　持続的な注意力、集中力の訓練

　「シュブリエルの振り子」がほぼできるようになれば、注意力、集中力をもっと長い時間、持続できるようにしたい。
　そのための訓練として、私は折り紙で鶴を折ることをすすめてきた。

　折り紙を用意して、それで鶴を折る。
　ただし私が行う折り紙は、最初は５ｃｍ平方の紙で折る。これが第１ステップ。第２ステップは、４ｃｍ平方の紙で折る。第３ステップは３ｃｍ平方の紙。第４ステップは２ｃｍの紙で折る。
　第５ステップは１ｃｍ平方の紙ということになるが、これは研修では行っていない。
　経験上、２ｃｍ平方の紙の段階までが、最も妥当ではないかと感じている。
　ただし時間的に余裕があって、なおかつ挑戦したいという受講者がいる場合には、これをさせている。
　折り紙というものは、紙の端をきっちり合わせる、カドを揃えて折り目をつけるなど、細かい作業が多い。完成するまで、注意力、集中力が継続して必要だ。そして１つひとつを完成した時の達成感と解放感が、すばらしい体験となる。

　持続的な注意力、集中力ができれば、瞑想することによって、もの

ごとをさまざまに洞察することが可能だと感じる。
　腹式呼吸をし、身体のリラクゼーションを行う。やがてその問題や課題テーマに意識を集中し、それをありありとイメージする。
　その上で、自分がとらえているその問題や課題テーマのポイントを確認する。
　次にその問題や課題テーマを、他の関係者Ａさん、あるいはＢさんが認識していると思えるイメージを描く。自分のとらえたイメージを切り捨てて、Ａさん、あるいはＢさんになりきって思い描くことである。
　さらにもう一つ。その問題や課題テーマを、天上からの眼で見た場合のイメージを描いてみる。その問題や課題テーマそのものと、それを見ている自分、およびそれを見ているＡさん、あるいはＢさん、これら全体を俯瞰して、イメージを描いてみる。全体の状況、場面の中で自分自身をも、客体の１つとしてとらえてみること。、
　これらは洞察力の訓練に、かなり役立つはずだ。全体の様子がはっきり見えてくるものである。

３　テーマの明確な設定と、その確認

　次に洞察すべきことがらについてのテーマを明確に設定し、たえず持ち続けておくことも極めて重要だと思っている。

　ホンダの創業者、本田宗一郎氏がこう言っていたという。
　「的確で明確なテーマが定まれば、それは、９０％達成できたと同じだ！」
　これを知った時、「確かにそういうことはあるな！」と深く感じたものだ。
　的確なテーマ開発をするということも、洞察力を身につける重要なポイントだと思っている。

　関西文化学術研究都市（けいはんな学研都市）に、平成５年（１９９３）１０月、国際高等研究所が開所した。
　高等研究とは何を研究するところなのか疑問を持った。調べてみると次のようなことであった。
　「“人類の未来と幸福”のために何を研究すべきかを研究することを基本理念として、新たな学問の創造・進展を目指す“課題探索型”の基礎研究を行います。すなわち、人類の未来と幸福にとって不可欠な

課題を発掘し、その問題解決に向かっての研究戦略を展開する中で、学術研究における新しい方向性を産み出すこと（新しい研究の萌芽）、あるいは新たな概念創出（新たな学問の立ち上げ）により、広く世界文化の発展に寄与することを目的とします」
　まさにテーマ開発すること自体を目的としている研究所であった。
　すばらしいことだと感じる。大いに成果を上げていって欲しい。

　さて私自身が若い頃、しばしば先輩や上司から言われたものだ。
　「問題意識を持てやっていけ！問題意識を持たなければ、君の仕事には、広がりや深みや厚みが出てこないぞ！」
　しかしこれはなかなか難しい。具体的にどうすれば問題意識が持てるのか？それがわからない。さらに、そもそも問題意識とは何なのか？当時、かなり思い悩んだものである。
　そしてある時、ハタと思い当たった。

　「そうだ！明確なテーマを持つことだ！」
　具体的なテーマを持てばよいのだ。しかもそのテーマが自分にとって切実であればあるほど、問題意識は強くなるはずである。
　それが洞察力につながってゆく。
　これがポイントだったのだ。

　自分自身にとって、最も重要で切実なテーマは何か、これを適切に抽出する。さらに明確に端的に文章化してゆく。「てにをは」もおろそかにしないこと。さらにビジュアル化できるのであれば、それをしておきたい。
　そのテーマを常時、身近にもっている手帳や、ノートに書いておき、折に触れてこれに眼を通すことである。

　明確で具体的な、さらに切実なテーマを持っていると、情報がひとりでに飛んでやって来る感じがする。新聞や雑誌に眼を通していても、そのテーマに関連する文字や文章に注意が引きつけられる。人と話をしていても、そのことについての話は、心の中にすーっと入ってくる。
　それらを適宜、スクラップしたり、メモしたりなどして、蓄積していきたい。

４　拡散思考、収束思考の訓練

私は問題形成力や課題形成力を開発する方法として、「なぜか図法」あるいは「ためには図法」を、研修の中でしばしば用いている。これらは手法の学習であると同時に、受講者自身の当面している問題や課題の分析、打開策の明確化のためにも実施している。
これらに習熟してゆく過程で、洞察力が鍛えられると感じている。

「なぜか図法」とは、本来「要因追究型系統図法」と呼ばれているものである。
設定した問題項目の要因を、「なぜ、こういう問題が起きているのか？」「なぜか？」「なぜか？」で追究してゆく。
一方「ためには図法」とは、「方策展開型系統図法」とも呼ばれている。
これは設定した課題項目について、「その課題を実現するためには、どうすればよいのか？」「さらに、そのためには？」「そのためには？」と、その方策を追究してゆく。
これらは簡便な手法であり、大げさな道具立てはいらない。用紙とペンさえあればよい。

「なぜか図法」も「ためには図法」も、図解してゆく形は同じである。
Ａ－４、あるいはＡ－３の用紙を縦に置く。その左側に設定した問題、あるいは課題のテーマを縦書きにし、それを四角で囲む。
このテーマは的確で簡潔な文章として表現する。たとえば問題テーマであれば、「〇〇〇〇が□□□□である」といった表現にする。
一方、課題テーマであれば「◇◇◇◇を△△△△の状態にする」といったような表現になる。
そのテーマに対して、「なぜか？」「なぜか？」で、あるいは「そのためには？」「そのためには？」で追究してゆく。
各項目は第１次、第２次、第３次と、順次細分化し、その右側へどしどし書いていく。すなわち具体化していくこととなる。
各系列ともできるだけ複数で項目を出してゆく。あることがらに対して、原因や要因であろうと、方策であろうと、一つのことがらだけで構成されているわけではないからだ。
さらに当然のことだが、細分化し掘り下げていく際に、論理のスジを通すことだ。

これまでさまざまに実施してきた経験から言える極めて重要なことは、いずれの段階の項目とも、的確で平易な文章で表現することであ

る。単語だけで表現しないこと、また体言止めはしないことである。単語表現や体言止め表現をすると、思考や発想がそれ以上広がったり、深まったりしなくなってしまう。
　テーマの表現と同じように、「なぜか図法」の場合は、「〇〇〇〇が□□□□である」と表現していく。また「ためには図法」の場合は、「◇◇◇◇を△△△△する」といった表現にする。
　いずれの図法でも、第１次、第２次、第３次と出た項目はそれぞれの系統ごとに、四角で囲み、関連線でつなぐ。

　これらの研究作業の中で、拡散思考が必要であり、同時に収束思考が求められる。
　その過程で、本質についての洞察力、全体についての洞察力が鍛えられることを強く感じている。
　「ためには図法」の場合さらに将来的な面についての洞察力の訓練にもなると実感している。

　さて、これらの図法を実施展開していると、当然、対人的な側面のことがらが多々出てくる。それらを研究、検討してゆく中で、他者洞察、自己洞察もあわせて行うことになる。したがってその能力を開発することにも、これは役立つと私は感じている。

（うえとこ　くにひろ）