

おはようございます。ただ今ご紹介いただきました石黒でございます。今日は松下電器の 65 周年記念の催しに講師としてお呼びいただき、大変光栄に思っております。こういった記念講演はもっと有名な方に依頼なされるのが一般的であります、私のような無名の人間にこのような機会を与えて下さる意図をいぶかしく思いながら、折角のことと引き受けさせていただきました。いずれにしても私が生きてきた 40 数年の話を断片的にすることができるだけですが、いづらかでも参考になればと思っております。今日お話しすることを一応取りまとめればいくつかのテーマになると思います。

創造性、オリジナリティ **originality** のこと、質と量の多面性、見えないものとの対話といったものになります。

まず、私のアメリカでの勤務から話を始めましょう。私は 1968 年から 1970 年まで丁度 2 年間ニューヨークの設計事務所シスカ・アンド・ヘネシーに勤めていました。ここに勤めるにあたっては、その前約 1 ヶ年間かかり、その会社とは最初にあるメーカーを通して、コンタクトし、その会社と手紙のやりとりをして、給与、条件を取り決めて出発しております。その間に論文を送ったり、図面を送ったりして、先方にアピールしたわけです。そして先方より採用 OK が出され、当時アメリカ領事館を通じて入国許可証(VISA)が公布されたのです。

私はその時初めて飛行機に乗り、勿論初めてアメリカへ渡ったのですが、当時の日本航空は、ホノルル迄の便で、**日付変更線を通して証明書**をくれました。当時は持ち出しが **500 ドル日本円 2 万円**の頃です。私は、ニューヨークに一人の友人もおりませんでしたし、勿論勤めた会社は外人で構成され、一人の日本人もおりませんでした。とりあえずホテルニューヨーカーに泊まりましたが、ホテルから会社に電話連絡をして、ニューヨーク到着したことを告げ、出社の日を取り決めました。勿論電話は英語です。日本人の英語はほとんど解らないが、私の英語は基礎がよくできているので、練習すればすぐにうまくなると言われました。何処で英語を学んだかといいますと、NHK の英語講座初級と中級を 2 年間続けてきていたことが役に立っていたのです。それでも、日本を離れる前にあるアメリカ人の先生のところに 2、3 ヶ月習いに行きましたが、特に注意を受けず、唯、会話の時間を持っていただけでした。

一つだけ心に留めて欲しいと出発前に言われたのは、『教え子の何人かがアメリカに行ったが、帰ってくると、ひどく悪い英語になってくる。それはアメリカで付き合った人からの影響であろう。私の英語は、今は、悪くないので、アメリカへ行ったら親しい友人を見つけて、必ず自分の悪いところを指摘してもらいなさい。アメリカ人は、通じれば直してくれないので』と聞きました。

私の英語の基礎力は、毎朝 6 時半からの 30 分間の NHK テレビ英語会話を 2 年間見聞き続けたことで作られていました。その他、リンガフォンのテープの 50 レッスンを聴くことでアメリカの風景がイメージとして出来上がっていました。その結果、個人レッスンで南山大学のアメリカ人に英語会話を習いに行き始めた直ぐに、こんなことが起こりました。

当時南山大学の英米学科の一年生は LL 教室で、外国から輸入したテープを用いて英会話を学んでいました。その頃、輸入テープが届かなかったので、大学の録音スタジオで、教材のテープを作ることになりました。英語を学びに来ていた私が選ばれて、アメリカの先生と、カナダの女性の先生と 3 人で吹き込みました。

私は既にある技量に届いていたことを示す事実ですが、もうそれで良いと思いがちだが、その力量を保ち、尚且つ磨き上げるには、良いコーチが要るとのアドバイスをしました。良いコーチとは、自分を外から眺め、指摘し、矯正してくれる人達や、事象や、書物です。

さて、当時のニューヨークでの毎日の生活は、地下鉄に乗って通勤でしたが、その地下鉄までの駅を歩くのに雨が降ろうが、雪が降ろうが、決して傘をささない人をよく見ることでした。どんなに雨が降っても、決して街中を走らないニューヨーク市内で、走っているのは、日本人だけだと言われてしまいました。

地下鉄を降りると、長いエスカレーターで外に出るのですが、必ずどちらか一方に片寄って人が乗っていて、片側は人が乗っていて、片側は急いでかけ上がったたり下りたりする人が使っていました。出口で手をあける場合があれば、必ず後続の人が来るまで支えており、次の人がサンキューと言って、また次の人が来るまで開けているという状態でした。これが朝の通勤時です。会社にはある期間始業時より 30 分位ずつ前に出社していましたが、必ずボスは仕事をしていました。テープレコーダーに今日の予定をふきこんでいる様子が見えました。始業時を過ぎると、それを秘書が受け取って処理していました。ボスの部屋はガラス張りで、外から中がよく見通せました。

勤めの最初の日にはアメリカのある断面を表している体験でした。一通り紹介された後、周りの人と少し雑談をし、会社の規則書 **Guide manual** などを読み始めてお昼になりました。私は当然、彼らが私をどこか昼食のできるところへ案内してくれると思っていました。ところが、誰一人、私に見向きもせず、出て行ってしまいました。後で少しずつわかったことですが、彼らはそれぞれ自分の行きたい店で、食べたい物を別々に調達しているのでした。私は仕方なく、一人でニューヨークの街の中へ行き、サンドウィッチスタンドへ出かけました。昼食時なので、店の外まではみ出して列に並んで待っていました。Next, Next という言葉でだんだん私の順番が近づいてきました。私の順番の前までに、ボードに書いてあるサンドウィッチの看板を見ながら、心に決めていた「トゥナ サンド」を頼みました。

『トゥナ サンド プリーズ』すると、カウンターの中の人、言いました。『オン ワー』

私は何のことかわからず、ポツとしていました。後ろには長い列が続いています。しかし、もう一度、『オン ワット』

やはり何のことかわかりません。誰一人私に声をかけません。カウンターの中の男はイライラして、パンを指さしました。そこにはいろいろなパンが並んでいました。スライス

の白いパン、黒いパン、細長いパン、丸いやわらかいパン、かたそうなパン、お菓子のよ  
うなパン、私はそれまで、サンドウィッチのパンは種類しか考えていませんでした。カ  
ウンターの中の男は、どのパンの上に乗せるのかを尋ねていたのです。確かに、一列に並  
んでいる人達もよく見ると肌の色も髪の色もいろいろでした。やれやれと思っていると、  
また、言いました。

『イート ヒヤ』、又、わかりません。後ろの人達は、依然黙っています。

これは、ここで食べる「イート ヒヤ」か、持って帰るか「テイク アウト」を尋ねていた  
のです。その後、こういった風景は、切符売り場など列を作ったところでも、よく見かけ  
ました。彼らは、自分の順番になるまでは実に気長に待っています。日本では、前の方で  
ゆっくりしていると、後ろの方から、

「何をしているんだ」という声がかかるのがありふれたことでしょう。

列といえば、女性便所は便所の外で並びます。ブースの前では並びません。屋外便所など  
の男性の便所の時も同じように外で並ぶのを見かけました。レストランの待ち方も同じで  
す。

当時アメリカはベトナム戦争中でした。日曜日の午前には、テレビで今週の戦死者を流  
していました。事務所の中で、働いている人達にも、外国から来ている人がかなりいまし  
た。入社と同時に社会保障(social security)の No.をもらい、税金を払うことによって、ア  
メリカ人の職場を奪いながら、アメリカ人と同じ利益を得ていた訳で、当然ベトナム徴兵  
を、もし、拒否して本国へ帰れば、二度と再びアメリカへの入国許可はされないと聞いて  
いました。外国人達はそれぞれの国の技術力、考え方の背景を持って同じ見方ではなく一  
つの仕事に取り組んでいました。私はいつもスパイと呼ばれ、働きすぎと、同僚に言われ  
て、いました。12月7日の真珠湾の日には（日本では12月8日）には、「明日、出てくれ  
ば、何があるかわからないぞ！」と冗談半分に脅されました。それでも構わず出勤して、  
段々に親しい友人たちができ、国際的な仕事にも参加出来てきました。

南アフリカ、ヨハネスブルグの放送局では、人種が違うという理由で、出入口が、別々  
に存在し、中は完全に区画されているが、一つの建物でした。又、ハーバード大学の地域  
冷暖房計画は、それが全部完成するのが2000年を過ぎるものでした。又、ある日、私を雇  
い入れた人事担当者のニールソン氏が一つのミスをしました。カナダからの移民の技術者  
10数人のアメリカビザ更新の手続きを間違えたため、全員強制送還ということになりました。  
それまで彼は個室を持ち、秘書を持っていたのですが、私の横の席に降格されてきま  
した。そして、我々と同じように、紙の袋の中にサンドウィッチを持ってきて昼食として  
いました。

私がアメリカ生活から学んだものは、その多様性の輪の広さです。これは、日本人がそ  
の考え方において最も不得意としているところではないでしょうか。たとえば一つの物事  
を考えると、どれだけの断面で切ることができ、どれだけの角度からそれを眺めること  
ができるかということです。世界中の人々にはいろんな人がいるということは、いろんな

行動パターンがあるということです。いずれもその国では是とされているところです。

ブラジルは、日本と反対の反対側に位置しています。夏と冬はまったく逆で太陽は12時に真北に向かいます。団長アドバイザーとして参加した、日本青年会議所がブラジルで会議を開いた時、我々の記者会見の資料に「ブラジルの天然資源」と「日本の人的資源」を書いたために、記者会見は中止となり、それを調整するために、丸1日もかかりました。彼らは人間は資源ではないといってゆずらなかったのです。サンパウロ美術館は美しいガラス張りの建物で絵画はそれぞれ独立して建っています。絵画を横から絵の具の盛り上がり眺めることができ、その後ろには、その絵に関する説明書があります。美術館は普通は横から眺めることは出来ず、日本の壁掛けのようなものが一般的です。

ブラジリアのコンサートホールは地下にあります。サンフランシスコのホール舞台の上にも、それを取り込んだ形で客席があります。ギリシャの悲劇の劇場は全て屋外です。

南ドイツのオーバーアンマーガウというところで、10年ごとに開かれるキリスト受難劇の劇場は、客席に屋根があり、舞台はまったく屋外です。この劇は一日がかりで行うものですが、背景に山があって、そこが陽に映えたり雪が降ったりですばらしい演出となります。ウィーンのオペラハウスには座席のうしろに立ち見席が何列も並んでいます。鉄の棒の止まり木のようなものが、出来ていて、オペラを聞くのです。メトロポリタンオペラハウスの中央階段は女性の背中が最も美しく見えるように作られ、私は音楽が好きなので、よく聴きに出かけました。

ある日、ピーター・ゼルギンというピアニストがベートーベンのバイオリン協奏曲をピアノで弾くということがありました。彼は風邪で休みとなり、代役が演奏を始めました。しばらくしてから、一人立ち、また二人立ち、と、お客が帰りはじめました。そして途中からはぞろぞろという感じで客が動き始めたのです。一方、同じピアニストのバン・クラバンがブラームスのピアノ協奏曲を弾いた時のことです。第1章が終わったら、全員が拍手喝采でした。日本では、全部終わった時に拍手して、最後の一曲が最も拍手が多いというのが、一般的のようです。外国の演奏家による音楽会が「べらぼう」に高いのも日本です。現地のアメリカ人は、今から10数年前に(1970年)NHK交響楽団がカーネギーホールで演奏したときは、三流のオーケストラの値段で聴いていました。

「素人でもよいものはよい、悪いものは悪いということが「国籍」や「名前」ではなく感動できるかどうかというのも一つの見方だと思われます。」

アメリカジョージア州アトランタで見たソーラーコレクターはボール紙のもの、アルミのもの、ステンレスのものと、値段によっていろいろ選択ができるものでした。

市が「レンタルアグリメント」により、太陽熱施設を貸し出ししている。月毎に使用料のような支払いをしている。コレクターや設備は市のものなので、メーカーの性能も事前にテストされていると考えられている。料理の食べ方についてもいろいろあるようです。アメリカの友人は、右手のナイフで切ったあとは、右手のフォークの腹に豆などを乗せてすくう様に食べていますし、ヨーロッパに人は、左右の手の使い方は、アメリカ人とは違

うし、インド人は手でこねながら食べます。ドイツ人はヨーロッパでは第1次、第2次の世界大戦の殺戮のためにひどく評判が悪いし、フランス人は「ノーズアップ」とかいってお高くとまっているし、スイス人は、「フェンスシャッター」といって塀の上から様子を見物し、自分のところだけがよければ他はどうでもよい国と言われているのを耳にしました。ユダヤ人は、自分たちの宗教の休みの日は、勝手に会社を休んでいましたし、マンハッタンで休日に店を開いているのは、たいていユダヤ人の店でした。

日本人は果たしてどう思われているかわかりませんが、他の国から見れば、どこも同じようかもしれません。

ギリシャ神話の中には、母親殺し、近親相姦、神々の利権争い、男同士の愛、女同士の愛が書かれています。それらが全て体系と見ている大らかさがあります。アメリカでは男同士で結婚できる州もありますし、ニューヨーク・セントラルパークでは、男のみ、女のみが日光浴しているゾーンがあります。何が是で、何が否かということを認めてしまわなければならないことはありません。違うサイドを見る例をどれだけ多く持つことができるか、グレードをどれだけ予測できるかも重要なことに思えます。

私の会社では、設計図のメーカーリストに新しく記入するにあたっては、各製造メーカーに、悪いところ、直したところを教えてもらうことをしております。どんな商品でも、必ずミスを重ねて、それを克服してよくなっているはずです。

悪いところがありませんというセールスマンの話はどうしても納得がいきません。アメリカで私が働いた設計事務所では、5年以上 Field Test が行われていない商品は採用しないという方針でした。カタログに表示されている商品を全て自分で分解し、触っているセールスマンの話は我々を説得させます。そこに協力があります。我々にとって気に入るセールスマンは我々の望んでいることをかなえてくれる人であります。レポートが欲しいといえ、我々が何時どの程度のものを欲しいかを教えてくれる人です。自分がいつできるかで答えをだす人は期待していないセールスマンです。世の中に失敗ということはあり得ないということをいつも考えています。この貴重な短い一生は、価値のあるものだと思います。

全てはその人の成長の過程での記録でもありますし、日々生き、生活していく中で新たな自分を発見していくものと考えています。

我々の会社では、センタードロウイングといって、図面などで、スケッチや下書きを全て起こして一冊に製本をするよう努めています。最終結果だけ残して途中過程を捨ててしまうには、あまりに人生は短いように思われます。旅行にしても、点から点への旅から、線の旅、面の旅にと移るにつれて、楽しみも変わってくるでしょう。

過程がわかるようにも残すために、仕事をしながらメモを取るようにしたりしています。週間レポートという形で、感想文を取りまとめて自分の成長を記録しています。音楽指揮者小沢征爾が言うのを聞いたことがあります。彼が最も気を使うのは、オリジナリティのことでした。オリジナリティとは私にとっては「自分で自分なりの生き方を創り出す。」



という試みです。先ず自分の嫌なこと、嫌いなこと、不得意なことから始めます。私は中日ドラゴンズのファンですので、中日が負けた日には「中日スポーツ」を買うことにしています。中日スポーツは、ドラゴンズの記事が一杯の新聞で、勝った時には売り切れるが、負けた日は山になって残る新聞です。野球を見に出かける時も、負け試合を最後まで見ようと努めています。毎日の行動パターンも変えることができます。出勤時間を早くしたり、乗る電車の位置を変えるのも一つの方法です。読書は好きなものの一つですが、眼で読むこと、手で書くこと、声を出して読む、それを録音して聞くことまでもが一つのセットにしたいと思っています。

眼で拾い、指でなぞって耳で聞くという楽しみがより深い理解をもたらすことになります。それを通して、自分での自分の可能性を見つけることになるかもしれません。

TVの見方にしてもそうです。スポーツ放送はアナウンサーの解説が必ずいるものでもありません。時には音のない映像のみを眺めることから何かヒントを得ることになりましょう。仕事を終えて帰る時、皆さんは片付けて帰ると考えられるとしたら、明日の用意をすると考えたらずく違う視点で整理することになりましょう。

新聞はどのように読めますか。英語の News paper は Nowy 〈ナウイ〉 時間では決して最新の情報を与えてくれないでしょうし、そのときに応じた報道姿勢によって記事化されているでしょう。

一年間まとめて新聞を見たらどうでしょう。ある記事の断面を一年間ながめると、その表れ方の中、変動の仕方によってその記事の将来が見えるのかもしれないでしょう。もし三年間をまとめて読めば、もっとよく見えるかもしれません。

又、何もしないで意識的にじっとしていることも時には必要でしょう。人間はついついせっかちに知っていることは比べあいます。知識の比べあいは取るにたらないことと思えます。誰かがそのようなことでいばっているようならこう考えます。あの人も自分も「知らないこと」の多さを比べたら同じくらいだと考えます。

ここで少し新しいことが、将来の動向が見えてきます。見えないものをどのように見るかのためには、私はいくつかの仮説を持ちました。過去、現在、未来と連続性で物事は変動していくことです。私は学生時代に建物の構造体が外気温や日射熱でどのように影響を受けるかを不整形変動の形としてとらえ、フーリエ級数展開により近似させました。

私が外国で知り合った女性は one peak attained の言葉と共に二人の思い出をノートにしてくれました。二人で到着した一つの峰であったということは、私にとっては実に新鮮な感動をもたらしました。上れば、又、下って次の峰にのぼることになるだろう。そして又、次の峰とのぼり続けるだろうと思っています。連続性を円を書く就又一つの考え方ができます。円は地球が丸いので、基準とすることにそんなに抵抗はないのでしょう。

円の上を歩くとすると、何処からでも何時からでも出発できます。どちらかを前にすると後に進んでも結局前になります。前に行き詰まったら、もっと難しいことを考えずに、ずっと易しい過去にさかのぼることです。我々の会社では、夏休みに女性たちが子供を連

れてアメリカ・ポートランド近くのデルフィアンスクールに行っています。私が彼女たちから聞いたことは、ここでは「学ぶということ」はどういうことから学習をはじめています。何かをもっと知りたいのだが、障害ができると前に進めなくなることをここでは三つの言葉で表します。M.U.(misunderstood 誤解語)があるか、Too little mass(マスの不足)、階段の飛び越し(skipping gradient)の三つが原因としています。

M.U.とは自分が当然解っていると思っているところに誤解があり、そのために障害にぶつかっている訳で、それは今までの学習したところに戻って確かめることによりカバーできます。2 番目のマスの不足は実物を見たり、粘土表示(clay demo, demo kit)を使って表現したり、絵を描いたりして解釈していきます。3 番目の階段の飛び越しは、今までのところに問題があるのではなくて、ひとつステップを飛び越したからで、次で、すぐ前に戻ってもう一歩進めば良いということです。

この学校では各自が毎日自己申告をして進んでいます。たとえば毎日字引で単語を何語引いたかとか、何ページ読んだとかを毎日自分で記録しておくことで昨日より今日の進み具合が遅れていれば何か障害があるとわかり、前に習ったところにさかのぼるという方法です。

この方法により、だんだん加速的に伸びてくるということです。帰った後を考えると、子供たちは確かに自分で自分のペースに合った勉強ができるようになり、勉強が退屈だったり、つまらなくなることがなくなっているとの報告を受けています。

**One job one new thing** という言葉でスタートします我々の会社は、新しい仕事に対して、前に比べて一つだけ新しいものにしていきます。ということは、階段を飛び越している訳ではなく、誰にでも出来ることです。それは又、**螺旋拡大的と呼んでいる発展**の考えにつながります。それは、連続しながら繰り返しながら少しずつ円の半径が大きくなっていくような発展形態をとっています。このような考え方から今の現時点での全力投球をするなということも言っております。それは円であれば、大きな円を描き始めるということです。今の小さな円を描く能力があるということは、少し時間経過後には、もっと大きな円が書けるということです。よく解らないが何日か後には、もっと面白いことが起こる、もっと旨いものが出てくると考えて計画を立てることを言っています。計画は自分の成長を組み込んだものであることが最も難しいものです。建物を建てる時に、工期が一年間あれば一年間のあいだの依頼主の成長と自分の成長を見込んだ設計図を一年前に作れるかそうかです。これが毎日生きていることの証と考えています。将来予測の一つの例として、私の会社で食品工場のスタディをしたことがあります。消防法、建築基準法、公害法を円形グラフの上にプロットしたことがあります。それは関連する法規を 1 項目ずつカードに書き、それをグラフ上にプロットしました。円全部を 100%とし、地区地域別にパーセント別にした面積に項目をプロットしますと、多い項目のところと少ない項目のところと少ない項目のところが出ました。**濃度**のむらにより、次のステップを予測しようとししました。薄い部分が次ぎの項目で表われると予測します。

会議の進め方にもこれはあてはります。私が司会をする時にはカードを用意します。意見を一枚ずつカードに書いておいてグループ分けをしていると、どの面からの意見が不足しているかを見つけることができます。何らかの仮説を立てながら物事を進める場合に、見えない部分、落としている部分を見つける方法は、最も身近な事柄を用い、最も原始的な方法でチェックしていくことです。これを我々は、クロスワードパズル、縦の鍵、横の鍵と呼んでいます。例えば、組織を作るとしますと、野球ゲームに置き換えるとか、劇を作るとか、食事を作ることに置き換えるとかしてチェックしていきます。この場合は、投手の役目は何か、我々の会社としては野球やアイスホッケーを実際に見学してその組み立てを参考にすることがあります。音は、テープレコーダーにほとんど選択なく録音されます。私はよく外国に旅行しては、意味のない音を収集してきます。それは後から聞く愉しみであり、何かを見つける拠所にもなります。

視覚、嗅覚、聴覚、触覚、味覚を鍛えることは自己の可能性を自分で見つけ出す一つの方法でしょう。発想して行きづまったら全く逆のことを是としてスタートすることで理解できるかもしれません。

我々は仕事を進める当り、センターファイルを用いています。そこには最初から過去の事例とこれからの将来の見込みがインデックスとして、事前に指定され、そのホルダーに従い、作業の経過の記録が項目別に整理整頓できます。

このような進め方で、関係者全員が、仕事の情報、特に、その過程をすべて知ること、事実を否定せず、幅広い認識にたつことが出来、相互理解への道につながるのです。

### まとめの言葉、

- 1.価値判断は一面からのみにしないこと — 過程を出来るだけ残すこと
- 2.創造性は自分の行動パターンを意識的にかえることから作り出せる
- 3.将来の见えないものは過去のどこかにその姿が既に見えているし、それを解く鍵は自分達の身近なところにある。