

溝上 慎一の教育論(動画チャンネル) No157

新著の紹介(コーナー)

『パラドックス思考ー矛盾に満ちた世界で最適な問題解決をはかる』 舘野泰一先生 (立教大学経営学部准教授)

溝上 慎一 Shinichi Mizokami, Ph.D.

学校法人桐蔭学園 理事長
桐蔭横浜大学 教授

<http://smizok.net/>
E-mail mizokami@toin.ac.jp

学校法人河合塾 教育研究開発本部 研究顧問

【プロフィール】 1970年生まれ。大阪府立茨木高校卒業。神戸大学教育学部卒業、1996年京都大学助手、講師、准教授、2014年教授を経て2018年に桐蔭学園へ。桐蔭横浜大学学長(2020-2021年)。京都大学博士(教育学)。

*詳しくはスライド最後をご覧ください

※本動画チャンネルは溝上が個人的に作成・提供するものです。
公益財団法人電通育英会の助成を受けて行われています

館野泰一（たての よしかず）プロフィール



館野泰一

立教大学経営学部准教授／株式会社MIMIGURI Researcher

1983年生まれ。青山学院大学文学部教育学科卒業。東京大学大学院学際情報学府博士課程単位取得退学後、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員、立教大学経営学部助教を経て、現職。博士（学際情報学）。専門はリーダーシップ教育。近著に『これからのリーダーシップ 基本・最新理論から実践事例まで（共著）』（日本能率協会マネジメントセンター）など。



新著のご紹介

館野泰一・安斎勇樹著『パラドックス思考—矛盾に満ちた世界で最適な問題解決をはかる』ダイヤモンド社
(2023年2月刊行)



- 第1章 パラドックス思考とは何か
- 第2章 パラドックスを生み出す”心”の構造
- 第3章 パラドックスを生み出す”世界”の構造
- 第4章 パラドックスの基本パターン
- 第5章 パラドックスを受容して、悩みを緩和する
- 第6章 パラドックスを編集して、問題の解決策を見つける
- 第7章 パラドックスを利用して、創造性を最大限に高める

安齋 勇樹 (あんざい ゆうき) プロフィール

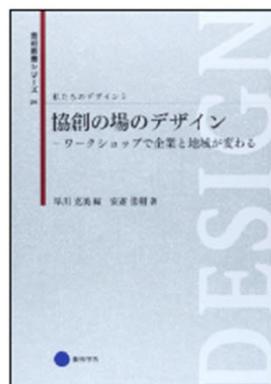


株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO / 東京大学大学院 情報学環 特任助教

1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士(学際情報学)。企業経営と研究活動を往復しながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について探究している。メディア『CULTIBASE』編集長。書籍『問いのデザイン』HRアワード2021最優秀賞。最新刊『問いかけの作法：チームの魅力と才能を引き出す技術』好評発売中。



ワークショップデザイン論
創ることで学ぶ



協創の場のデザイン
ワークショップで企業と地域が変わる



リサーチ・ドリブン・イノベーション
「問い」を起点にアイデアを探究する

HRアワード2021最優秀賞!4.2万部!



問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

最新刊!3万部!



問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術

それではご覧ください

パラドックス思考

矛盾に満ちた世界で最適な問題解決をはかる

立教大学経営学部

舘野泰一

最新刊

パラドックス

PARADOXICAL THINKING

思考

ダイヤモンド社

好評発売中

MIMIGURI

立教大学経営学部准教授
館野泰一
著者
MIMIGURI代表取締役
Co-CEO
安齋勇樹

矛盾に満ちた世界で
最適な問題解決をはかる

パラドックス

PARADOXICAL THINKING

思考

利益を追求しながら、
社会的な責任を
果たすには？

個々の働き方を
尊重したいが、
チームの一体感も
醸成したい

SNSの
フォロワー数を
増やしたいけれど、
炎上したくない...

VUCA時代の両立困難な

“無理ゲー”課題を

3つの戦略で

乗り越えます!

アイデア発想、キャリア形成、組織開発など
矛盾を遊び、創造性を最大限に高めるノウハウも紹介

ベストセラー

「問いのデザイン」
「問いかけの作法」

著者の
最新作
!!

切り替戦略 因果戦略 包含戦略

ダイヤモンド社

安齋勇樹
館野泰一

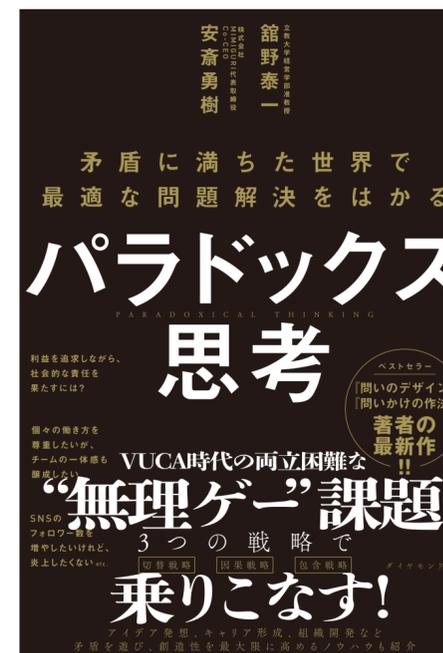
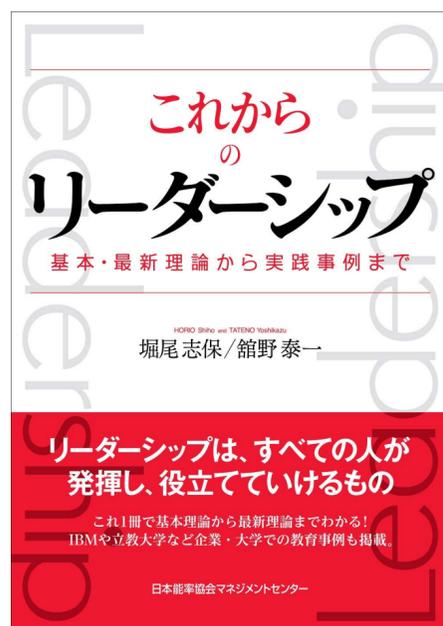
舘野泰一（たての よしかず）プロフィール



舘野泰一

立教大学経営学部准教授／株式会社MIMIGURI Researcher

1983年生まれ。青山学院大学文学部教育学科卒業。東京大学大学院学際情報学府博士課程単位取得退学後、東京大学大学総合教育研究センター特任研究員、立教大学経営学部助教を経て、現職。博士（学際情報学）。専門はリーダーシップ教育。近著に『これからのリーダーシップ 基本・最新理論から実践事例まで（共著）』（日本能率協会マネジメントセンター）など。



安齋 勇樹 (あんざい ゆうき) プロフィール

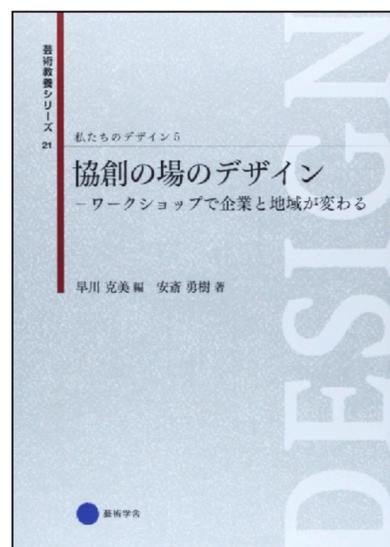


株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO / 東京大学大学院 情報学環 特任助教

1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。企業経営と研究活動を往復しながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について探究している。メディア『CULTIBASE』編集長。書籍『問いのデザイン』HRアワード2021最優秀賞。最新刊『問いかけの作法：チームの魅力と才能を引き出す技術』好評発売中。



ワークショップデザイン論
創ることで学ぶ



協創の場のデザイン
ワークショップで企業と地域が変わる



リサーチ・ドリブン・イノベーション
「問い」を起点にアイデアを探究する

HRアワード2021最優秀賞!4.2万部!



問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

最新刊!3万部!



問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術

パラドックス思考 (Paradox Thinking) とは何か

問題の背後にある感情パラドックス (矛盾) に着目し、ビジネスや人生の“無理ゲー”課題に新たな解決策をもたらす考え方

【パラドックス思考の3つのレベル】

- レベル1 : 感情パラドックスを**受容**して、**悩みを緩和**する
- レベル2 : 感情パラドックスを**編集**して、**問題の解決策**を見つける
- レベル3 : 感情パラドックスを**利用**して、**創造性**を最大限に高める

この世の中のさまざまな「AorB」問題

【会社】

部下の育成しながら、個人予算を達成しなければならない
既存顧客をケアしながら、新規開拓しなければならない
部下と距離感を保ちつつ、信頼を獲得しなければならない

【学校】

全員を同じように育てたいけど、個性を伸ばしてあげたい
学ばせたいことがあるけど、学びたいことを学ばせてあげたい

厄介な「AorB」の2択の背後には 感情の矛盾があるのではないか？

例：学ばせたいことがあるけど、学びたいことを学ばせてあげたい

自分が教師として
ちゃんと教えてあげたい
教えるプロでありたい

けれど

子どもの関心を
伸ばせる
寄り添える教師になりたい

パラドックスといえば…



「クレタ人はみなうそつきである」

エピメニデスの名言

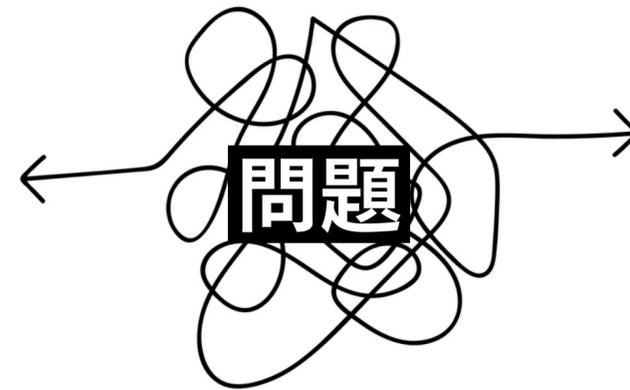
(クレタ人)

論理パラドックス (Logical Paradox)

主張A

(例)

クレタ人はいつも嘘をつく



主張B

(例)

クレタ人
エピメニデスはそれを真実として主張する

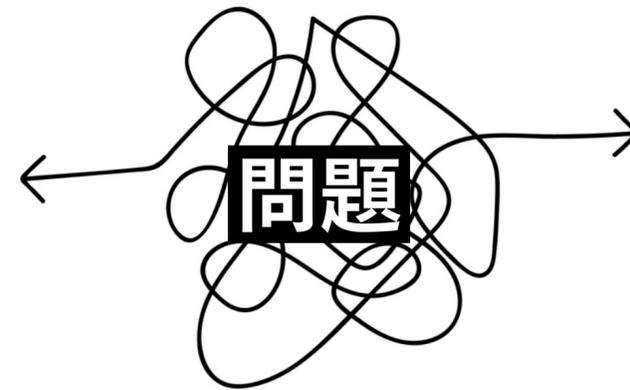
問題の背後に、矛盾する「**主張A**」と「**主張B**」が存在する
どちらかを正しいと仮定すると、**論理的に正しい答え**が出せなくなる状態

感情パラドックス (Emotional Paradox) とはなにか

感情A

(例)

縛られずに自由に働きたい



感情B

(例)

適度に管理・指示されたい

問題の背後に、矛盾する「感情A」と「感情B」が存在する
どちらかの感情を優先すると、**納得のいく答え**が出せなくなる状態

感情パラドックス (Emotional Paradox) とはなにか

こうした相反する感情を抱くことは

「めんどくさいけど愛らしい」

人間らしい本質なのではないか？

問題の背後に、矛盾する「感情A」と「感情B」が存在する
どちらかの感情を優先すると、納得のいく答えが出せなくなる状態

感情パラドックス (Emotional Paradox) とはなにか

しかしこうした感情の矛盾には
自分ではなかなか気づきにくい

問題の背後に、矛盾する「感情A」と「感情B」が存在する
どちらかの感情を優先すると、納得のいく答えが出せなくなる状態

ケース：広告代理店の企画職（30代前半）の事例

縛られずに
自由に働きたい



適度に管理されたい
（そのほうが楽）

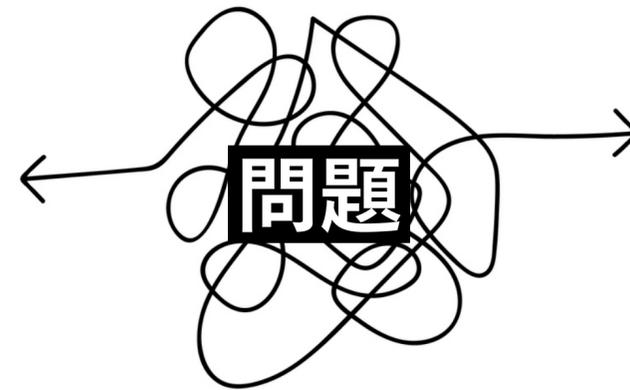
あらかじめ矛盾する「感情A」と「感情B」の存在に気づいておくことが重要

感情パラドックス (Emotional Paradox) とはなにか

感情A

(例)

縛られずに自由に働きたい



感情B

(例)

適度に管理・指示されたい

問題の背後に、矛盾する「感情A」と「感情B」が存在する
どちらかの感情を優先すると、**納得のいく答え**が出せなくなる状態

外側の「AorB」ではなく、心の内側の「AorB」に目を向ける

ジレンマ

明確に対立が意識される



感情パラドックス

心の内側で、必ずしも対立が意識されない



パラドックス思考 (Paradox Thinking) とは何か

感情パラドックス (矛盾) に着目し、ビジネスや
人生の“無理ゲー”課題に新たな解決策をもたらす考え方

【パラドックス思考の3つのレベル】

- レベル1 : 感情パラドックスを**受容**して、**悩みを緩和**する
- レベル2 : 感情パラドックスを**編集**して、**問題の解決策**を見つける
- レベル3 : 感情パラドックスを**利用**して、**創造性**を最大限に高める

新刊『パラドックス思考』の目次

Part1 理論編

1章 パラドックス思考とは何か

- 1.1 現代社会の“厄介”な問題
- 1.2 感情パラドックスとは何か
- 1.3 パラドックス思考の3レベル

2章 パラドックスを生み出す“心”の構造

- 2.1.多彩な感情はどのように生まれるか
- 2.2.精神の構造：目を背けたくなるコンプレックスの働き
- 2.3.動機の構造：コントロールできない“やる気”の不思議

3章 パラドックスを生み出す“世界”の構造

- 3.1.この世界は矛盾に満ちている
- 3.2.組織の構造：階層と権限が生み出すさまざまな問題
- 3.3.社会の構造：降りたくても降りられない“無理ゲー社会”

4章 パラドックスの基本パターン

- 4.1 パターン【素直⇔天邪鬼】
- 4.2 パターン【安定⇔変化】
- 4.3 パターン【大局的⇔近視眼的】
- 4.4 パターン【もっと⇔そこそこ】
- 4.5 パターン【自分本位⇔他人本位】

Part2 実践編

5章 パラドックスを受容して、悩みを緩和する

- 5.1 自己受容は悩みを緩和する
- 5.2 パラドックスを発見する手順
- 5.3.心の奥底の「隠れた感情」の発掘法

6章 パラドックスを編集して、問題を解決する

- 6.1.パラドックスを編集する手順と戦略
- 6.2.切替戦略：振り子のようにアクションする
- 6.3.因果戦略：意外な“AだからこそB”を探る
- 6.4.包含戦略：新たな“感情C”を見出す

7章 パラドックスを利用して、創造性を最大限に高める

- 7.1.創造の手段としてのパラドックス思考
- 7.2.パラドックス思考で「アイデア」を揺さぶる
- 7.3.パラドックス思考で「キャリア」を揺さぶる
- 7.4.パラドックス思考で「組織」を揺さぶる

感情パラドックスを生み出す要因

第2章

心の構造

精神の構造

動機の構造

第3章

世界の構造

組織の構造

社会の構造

心：精神の構造

人間は「無意識」にしまい込まれた感情を自覚できない
誰もが持っている「コンプレックス」が、時に暴走する
心を守ろうとする「防衛規制」によって矛盾が生まれる

例 「変わりたい」 けど 「変わりたくない」

例 「褒められたい」 けど 「注目されたくない」

例 「仲良くなりたい」 けれど 「仲良くなりたくない」

例 「○○が欲しい」 けれど 「○○なんか要らない」

部下にもっと仕事を任せたいが 「権限移譲がうまくいかない」という悩み



その背後には…

部下に仕事を任せたい
自分がいなくても回る職場を作りたい



自分なしでうまくいっては困る
どうせ無理だから躓いたら即巻き取ろう

なかなか解決されない
マネジメントエラーの背後には
いつまでも“救世主でありたい”という
リーダーの矛盾した欲求がある!?

=感情パラドックス



感情パラドックスを生み出す要因

第2章

心の構造

精神の構造

動機の構造

第3章

世界の構造

組織の構造

社会の構造

感情パラドックスの基本パターン

基本パターン	感情A	感情B
素直 ⇄ 天邪鬼	本心に基づく素直な欲求	本心に反する天邪鬼な欲求
変化 ⇄ 安定	現状を変化させたい欲求	現状を安定させたい欲求
大局的 ⇄ 近視眼的	俯瞰・大局的な欲求	近視眼的な欲求
もっと ⇄ そこそこ	もっとプラスしたい欲求	そこそこに抑えたい欲求
自分本位 ⇄ 他人本位	自分の視点に基づく欲求	他人の視点に基づく欲求

実践編の内容

パラドックス思考の3つのレベルを章ごとに解説

【5章】
矛盾を
受容する



【6章】
矛盾を
編集する



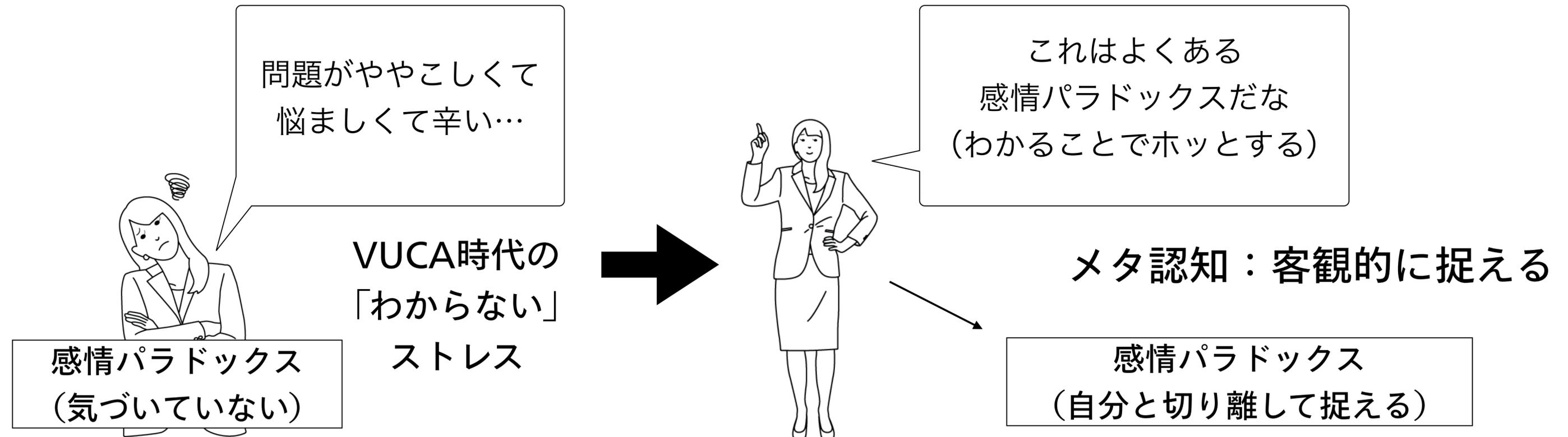
【7章】
矛盾を
活用する

矛盾を受け入れ、編集し、活用するためには？

レベル1：感情パラドックスを**受容**して、**悩みを緩和**する

受容：「人間はめんどくさいけど、**愛らしい存在**」と受け入れる

緩和：「**わからなさ**」が解消され、**悩みが和らぐ**こと



心の奥底の「隠れた感情」の発掘するテクニック

- 1.反転感情チェック：真逆の感情があるとしたら？
- 2.嫉妬心チェック：嫉妬していることはないか？
- 3.承認欲求チェック：言われると嬉しい褒め言葉は？
- 4.優柔不断チェック：なかなか決められないことは？
- 5.制約撤廃チェック：もしあの制約がないとしたら？
- 6.他人視点チェック：周囲からのツッコミどころは？

レベル2：感情パラドックスを編集して、問題の解決策を見つける

編集：感情A・Bの意味を深く分析して、関係性を捉え直すこと
問題の解決策：両立のための戦略を立てられること

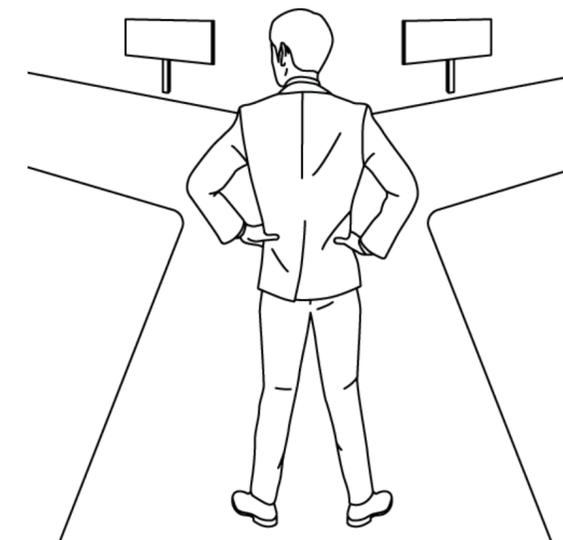
【両立のための3つの戦略】

切替戦略：振り子のようにアクションする

因果戦略：意外な“AだからこそB”を探る

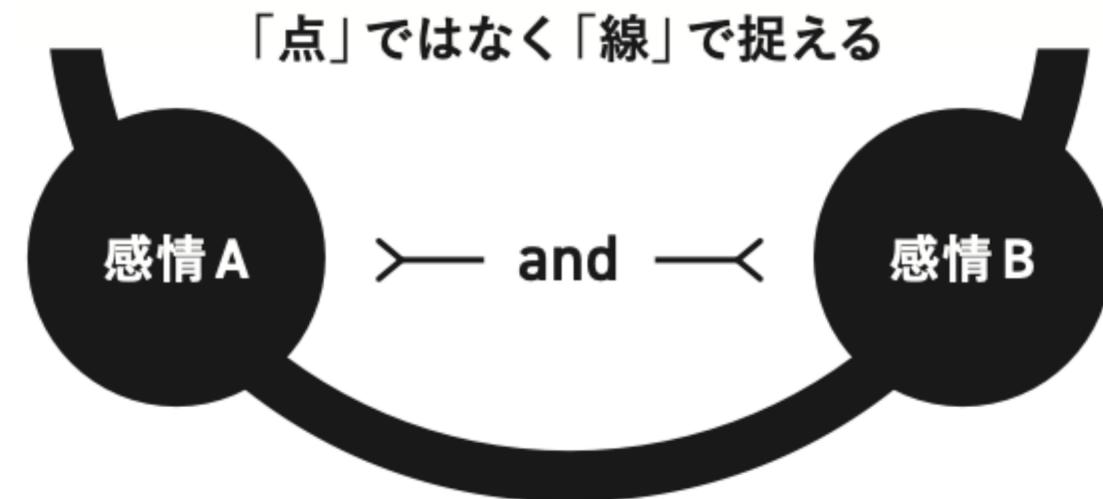
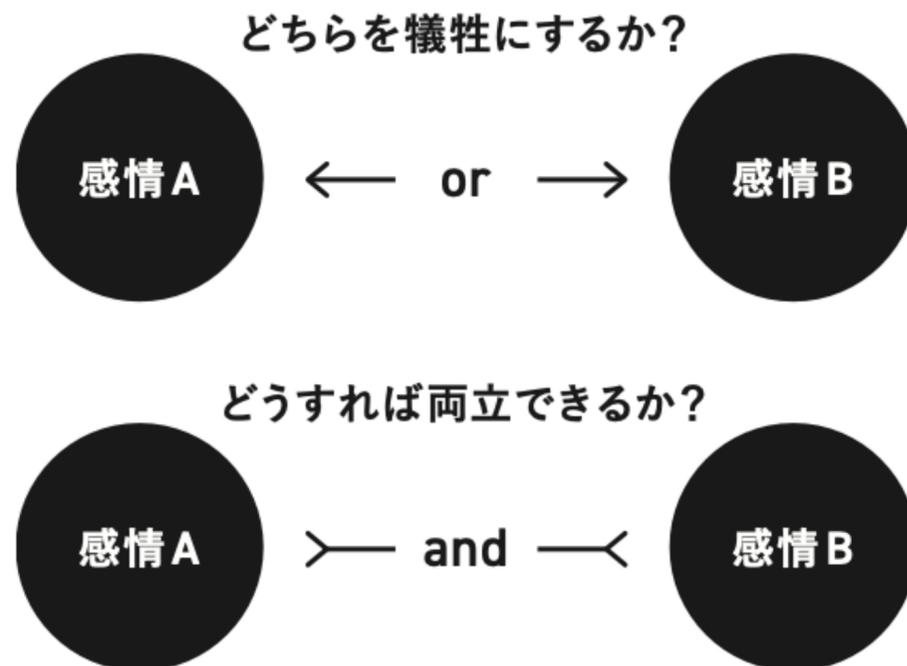
包含戦略：新たな“感情C”を見出す

【両立】



【レベル2の鍵】 「両立」のストーリーを探り、「線」で解決する

1. 「犠牲」ではなく「両立」のストーリーを探る
2. 「点」ではなく「線」で乗り越える



3つの戦略の特徴

	戦略	考え方	戦略の特徴
1	切替戦略 交互に実行する	交互に切り替えることで 両方を実現	両立を阻む「両方やる時間がない」を解消 2つの感情に対する具体的なアクションを実現
2	因果戦略 因果関係を見出す	「AだからこそB」 「BだからこそA」	両方やると「力が分散してしまうのではないか」を解消 感情AとBの相乗効果を生み出す
3	包含戦略 上位の感情を見つける	「感情C」を発見	「片方を諦めようか」という不安を解消 「欲求の源泉」と向き合い、葛藤を継続、創造的解決へ

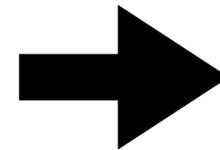
レベル3：感情パラドックスを**利用**して、**創造性**を最大限に高める

利用：**戦略的かつ主体的に**感情パラドックスを活用すること
創造性を高める：**思いもよらない新しい価値**を生み出すこと

受け手の理解



作り手の刺激



「アイデア」を揺さぶる

「キャリア」を揺さぶる

「組織」を揺さぶる

レベル3を活用する場面

場面（1）アイデア発想

プロダクト、サービス、イベントのコンセプト作りなど

場面（2）キャリア形成

スキル磨き、転職、中長期的なキャリアアップなど

場面（3）組織運営

チーム運営、プロジェクトマネジメント、企業経営など

事例：「オンライン疲れ」を乗り越える「出会えない自己紹介」

コロナ禍での「オンラインコミュニケーション疲れ」

パターン「変化⇔安定」

感情A：知り合いだけでなく、新しい人と出会うドキドキ感を味わいたい

感情B：まったく知らない人と出会うのはリスクがあって怖い

パターン「もっと⇔そこそこ」

感情A：新しく出会った人と新鮮なコミュニケーションをしたい

感情B：継続的にコミュニケーションし続けるのは疲れる

ドキドキするけど、安心できる
新しい人と出会えるけど、離脱可能

くらやみ自己紹介

※顔を見せること・名を名乗ることは禁止です

くらやみ自己紹介の準備とルール

【準備】

- まず名前を「83」にしてください
- カメラをオフにしてください
- プロフィール画面がでてしまう人は「黒い画像」を設定してください
- 顔画像近くの「・・・」「プロフィール画像を編集」

【ルール】

- ブレイクアウトルームに2人組をつくります（1グループは3分です）
- 名前を名乗ること・カメラをオンにすることは禁止です（身バレ禁止）
- まず挨拶をして「なぜこの授業を受講したのか？」をお互い話します
- 次に話を聞いた上で「こんな人のように感じた」と印象を伝えてください
- 余った時間は雑談。3分経ったらメインに戻り「83の匿名チャット」をします

レベル3を活用する場面

場面（1）アイデア発想

プロダクト、サービス、イベントのコンセプト作りなど

場面（2）キャリア形成

スキル磨き、転職、中長期的なキャリアアップなど

場面（3）組織運営

チーム運営、プロジェクトマネジメント、企業経営など

場面（2）キャリア形成

キャリア形成における「マンネリ」を打破する
「そこそこ順調」が続くときこそ御用心！

【キャリアに揺さぶりをかける4つのテクニック】

1. 惰性で満たされている感情を反転させる
2. 仕事の目的と手段の関係性を逆転させる
3. 適度な“無理ゲー”を仕立てて自分を鼓舞する
4. 越境学習とワーケーションで“外”を作る

場面（3）組織運営

パラドックス思考を「集団」で実践する
組織メンバーに揺さぶりを与えることで、創造的成果を導く

「安定しすぎること」（同調圧力や忖度）をほっておくと
「心理的安全性」が失われる危機が起こる
適度な「刺激」を与えることで、組織の創造性を活性化していく

コアなメッセージ

1. 「人間はめんどくさいけど、愛らしい存在」

矛盾した感情と出会った時に、心の中でつぶやこう

2. 「矛盾を遊ぼう」

時々、あえて自分に「揺さぶり」をかけてみよう

矛盾は人間らしさであり、学びと創造のはじまり

最新刊

パラドックス

PARADOXICAL THINKING

思考

ダイヤモンド社

好評発売中

MIMIGURI

立教大学経営学部准教授
館野泰一
著者代表
MIMIGURI代表取締役
Co-CEO
安齋勇樹

矛盾に満ちた世界で
最適な問題解決をはかる

パラドックス

PARADOXICAL THINKING

思考

利益を追求しながら、
社会的な責任を
果たすには？

個々の働き方を
尊重したいが、
チームの一体感も
醸成したい

SNSの
フォロワー数を
増やしたいけれど、
炎上したくない...

ベストセラー

「問いのデザイン」
「問いかけの作法」

著者の
最新作
!!

VUCA時代の両立困難な

“無理ゲー”課題を

3つの戦略で

切り替戦略 因果戦略 包含戦略

乗り越えます!

アイデア発想、キャリア形成、組織開発など
矛盾を遊び、創造性を最大限に高めるノウハウも紹介

安齋勇樹
館野泰一