

オーラルセッション — フルペーパー

# 価値共創のための自己理解とチーム相互理解

— エニアグラムとカラータイプ理論からの考察 —

株式会社色彩舎 代表取締役

河野 万里子

株式会社関西テレビハズ 新規事業推進

大島 直彰

## 要約

この研究の目的は、不確実性と複雑性の高い現代社会において起業や新規事業開発で注目されているエフェクチュエーション論理を、心理アセスメントのエニアグラムとカラータイプ理論から考察することで共創への有用性を明らかにするものである。熟達した起業家のアイデンティティ、また日本人のアイデンティティにも触れ、日本社会でエフェクチュエーションを実践的に活用していく上で人間心理、組織心理の理解を検証していくための仮説をつくった。エニアグラムの「情動」や「突き動かされる動機」、またカラータイプ理論の人間関係、未来志向や多様性を合わせて心理的アプローチをすることで、チーム組織に心理的安全性と共創できる関係性構築ができるのではないか?という問いかけである。エフェクチュエーションの5つの行動原則を自己理解から他者理解、そして感情の制御が必要であることも踏まえ、この研究が起業家の育成支援にとどまらず、起業家を支援する側の立場の人にも知見をもたらすのではないかと可能性を探る。

## キーワード

エフェクチュエーション, VUCA, 日本人の気質, 心理アセスメント, 情動

## I. はじめに

失われた30年の中で、日本は国際競争力の低下からGDPを世界第2位（1990年）から第3位（2010年）に順位を下げ、今もまだ不確実性、複雑性が増した時代を生き抜く策を模索している。奇跡の復興として世界中を驚かせた高度経済成長。その後のバブル景気では「ジャパンアズナンバー1」という言葉に、日本中が自信を持っていた時代は遠く懐かしい。

現在VUCAの時代を迎え、世の中の流れが予測できなかったの経営手段ではもはや立ち行かなくなっている。予期せぬできごとによってどう対処するのか?感染症や自然災害などの突然の危機をどう乗り越えるのか?それをエフェクチュエーションの手法を使って仮説検証して行きたい。

## II. 心理アセスメント

本研究は、エフェクチュエーションの手法を心理学の面からアプローチをしていく。

それはエフェクチュエーションにおいて、起業家の心理や

組織心理の理解が不可欠であるからである。また様々な心理アセスメントがある中で何故、『エニアグラム』と『カラータイプ理論』を選び出したのかの理由も述べていく。

### 1. 色々な心理アセスメント

現在、良く知られている心理アセスメントに下記がある。

『クリフトンストレングス』は米国ギャラップ社の開発した自分の才能（＝強みの元）が導き出される「才能診断」ツールである。『エゴグラム』はカナダ出身の精神科医エリックバーンの交流分析の理論をベースに考案された性格分析手法である。『MBTI』はマイヤーズとブリックスがユングのタイプ論をもとにした、世界45カ国以上で活用されている国際規格に基づいた性格検査である。『ビッグ・ファイブ理論』は心理学者のルイスゴールドバーグが提唱した『パーソナリティの性格分析』。「人間が持つさまざまな性格は、5つの要素の組み合わせで構成される」とする考え方である。

### 2. 絵による心理アセスメント

また、絵による心理アセスメントは、内面（無意識）を探ることを目的として作成された心理検査である。それには達成動機を測定する方法としてヘンリー・マレーによって考案

された「絵画統覚法」や、スイスの心理学者・産業カウンセラーコッホ, K. が考案した「バウムテスト投影法」などがある。

### 3. エニアグラムとカラータイプ理論の特徴

これらの有効な心理アセスメントが数多くある中で、本研究は『エニアグラム』と『カラータイプ理論』を選び出した。その理由は、不測の事態にはその人の「本当の自分」が出やすい。心理アセスメントの中でも、エニアグラムは感情の下位概念である「情動」を理解することができ、またカラータイプ理論は「カラー」という直感に基づく理論である。「好きな色」を聞くだけで、その人のありたい理想の自分が知ることができる。

## III. エニアグラムとカラータイプ理論

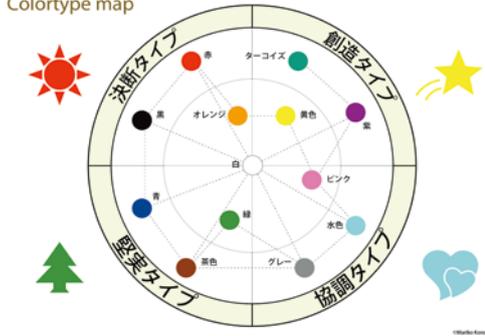
ここからは本研究で活用するエニアグラムとカラータイプ理論のそれぞれの特徴と、その2つの理論の相乗効果で導き出される心理的アプローチについて述べていく。(図—1)

### I. エニアグラムとカラータイプの特徴比較

エニアグラムは、1960年代にエニアグラムの図と心理学とを結びつけ、体系づけられた。1970年代、チリ出身の精神医学者クラウディオ・ナランホによって、精神病症状をこの図で説明できることを見いだした。一方、カラータイプ理論は2009年に日本のカラーコンサルタント河野万里子が色彩心理の観点から開発した性格診断システムである(河野, 2009)。

エニアグラムの特徴は、感情の下位概念である「情動」に迫れることである。

図—1 エニアグラムとカラータイプの特徴比較

項目	エニアグラム	カラータイプ
図		
特徴	<p>心理学における性格類型論の一つ</p> <p>性格を9つのタイプに分け、その相互関係をエニアグラムの図形に落とし込み説明している。</p> <p>人間の無意識の中にある情動や動機がタイプによって違い、それぞれの価値観や思考、物事の捉え方の違いとして表れる。</p> <p>対人関係においてもその特徴が出ると言われている。</p>	<p>色彩心理的な観点に基づいて開発された性格診断システム</p> <p>色彩心理のキーワードが重ならない13色を選び出し色の意味が近いものを隣につなげた。</p> <p>そのうえで人の気質を4タイプに分けた。</p> <p>13色の色彩心理からも4つのタイプからもアプローチが可能な性格診断である。</p> <p>タイプ別コミュニケーション法が構築されている。</p>
タイプ診断方法	<p>診断法① リソ=ハドソン式性格タイプ</p> <p>診断テスト他各種あり</p> <p>診断法② 絵からタイプ予測が出来る</p>	<p>診断法① 78問の質問に答える(簡易版36問)</p> <p>診断法② 持ち物の色などからタイプ予測が出来る</p>

出典：著者作成

「情動」とは、激しい感情傾向であったり、存在感覚を取り戻そうとするエネルギーであり、人の内面（無意識の領域）にあると言われている。（図—2）

ダーウィンは、情動の表出がネコ、イヌ、サルを経てヒトにいたるまで共通であることを指摘しており、動物での情動研究を基にしてヒトの感情・情動を論ずる根拠を与えてくれている。また彼は情動を「非常事態にさらされた生物が、適切に対処し、生存の可能性を増加させるもの」であると捉えている（二木,1988）。つまり、情動の生物学的意義は、個体維持と種族保存を達成するためにあるのだという訳である。

一方、カラータイプ理論は「今の自分」を知ることができる。カラータイプマップにある13色は、それぞれが人の気質の個性であり多様性を表す。「なりたい自分」に色彩心理を使って持っていくことも可能である。例えば「もっとリーダーシップを発揮したい」と願った時には、色彩心理に「リーダーシップ」のキーワードを持つオレンジの小物を取り入れることで「なりたい自分」に近づくことができ、未来の自分もつくることができると言える。

エニアグラムで自分の本質を知り、カラータイプ理論で今の自分と未来の自分を確認する。2つの心理アセスメントを用いることで、「過去」「現在」「未来」それぞれにアプローチができ、可能性が広がる。

## 2. エニアグラムの絵とカラータイプの色

その相乗効果は、絵と色づかいにも応用できる。

エニアグラムでは絵の特徴からタイプの傾向がでるという知見がある。その色づかい、筆圧、描く対象物などにその個性が出る。（図—3）そしてそれはカラータイプ理論にも当

てはまる（河野,2013）。例えば、決断タイプは「筆圧が強く、黒、赤、オレンジをよく使う」、協調タイプは「筆圧が弱く、グレー、水色、パステルカラーをよく使う」、創造タイプは「カラフルな、または個性的な色を使う」、堅実タイプは「緑や青、茶色を使う」傾向がある。これらをエニアグラムの絵の特徴と組み合わせれば、さらに深いタイプ観察ができる。言葉によるチェックに頼らず、心理アセスメントができることから、明瞭に言葉を理解できない学童期以下や認知症患者等と関わるような、幼保事業所や介護等にもその活用が期待できる。

## 3. EQとエニアグラムとカラータイプ理論の関係性

エニアグラムとカラータイプ理論を同時に説明するのにEQ（心の知能指数）を用いたい。EQとはIQ（知能指数）と対峙するもので、ダニエル・ゴールマンが世に出した考え方である（Goleman, 1995）。またEQの提唱者であるサロビー・メイヤー両博士は、理論論文の中で情動知能を次のように定義した。「自分自身や他者の気持ちや情動をモニターし、違いを識別し、その情報を用いて自分の思考や行為を導くことのできる能力」（加藤, 1999）としている。（表—1）

エニアグラムで動機の根源の①「情動を知る」を確認し、それを他者との関係を扱う⑤「人間関係」でカラータイプ理論を使うのが2つの心理アセスメントの補完関係がうまくいき理解・活用が進むと考える。カラータイプ理論は4タイプなので、シンプルに決断タイプ、協調タイプ、創造タイプ、堅実タイプのそれぞれのコミュニケーションの特徴を理解することにより、すぐにそれを実践できる。

図—2 人の無意識の領域にある「情動」及び「動機」



出典：著者作成

図—3 エニアグラム9タイプの絵の特徴「ワクワクする自分」



出典：ワークショップの絵

表—1 エニアグラムとカラータイプのEQにおける関係性

	手法	自己 ①情動を知る	他者 ④他者の感情理解
知る	エニアグラム	9タイプの情動がわかる	【タイプ予測が可能】 口癖・コミュニケーション・時間
	カラータイプ	4タイプの性格がわかる	【タイプ予測が可能】 ①口癖・コミュニケーション・時間 ②持ち物の色・デザイン・柄
	手法	②感情制御 ③動機付け	⑤人間関係
扱う	エニアグラム	自己受容 モチベーション理解	他者受容 統合・ストレスの方向
	カラータイプ	モチベーション理解	タイプ間のコミュニケーション

出典：著者作成

<カラータイプ別コミュニケーションの特徴>

- 決断タイプ・・・スピード, 行動力
- 協調タイプ・・・思いやり, 気配り
- 創造タイプ・・・マイペース, 自由
- 堅実タイプ・・・信頼, 信用

4. 起業家と日本人のアイデンティティ

次に、「自己を知る（私は何者であるか?）」について起業家として、日本人としての両方のアイデンティティを見ていきたい。

まず、起業家の行動原則を示したエフェクチュエーションの「手中の鳥」の中の「who I am」には、「アイデンティティ

(何を求めるかではなく、自分が誰であるのか)」を知ることとある。「本当の自分」の欲求、突き動かす情動からくる動機を理解が必要である。

次に日本人としてのアイデンティティを知る必要がある。何故ならば、様々な経営手法が海外から輸入されて来ているが、それを有効に活用できるかどうかは、受け入れる側としての「日本人の価値観」を今一度確認しておくことが必要だと考える。

日本人のコミュニケーションの特徴として「阿吽の呼吸」とか「以心伝心」がある。

物事をなすべくははっきりと表現しようとする他の言語と違い、日本語はあいまいさをむしろ良しとしている(森本, 1988)。そのあいまいさについてはノーベル文学賞受賞者の大江健三郎も「あいまいな日本の私」の中で述べている(大江, 1995)。日本人の、まわりの空気を読む、はっきりと白黒をつけない、自己開示しないことで本当の自分「情動」に気がつくことが難しい。

日本にエニアグラムを広めた第一人者である鈴木秀子もこのように述べている。

「アメリカ人は「言葉」の文化、エニアグラムのワークも質疑応答がベースだが、日本人は世間体を大事にする文化、自分を突き動かすことがわからないし気づこうとしない。

『絵画療法』というのがあるが『絵で表す』絵は思いがけず、自分の本心、本音を表す。

絵という材料があれば皆と気楽に分ちあうことができる」と。

これは配色理論についても言うことができる。日本で開発された色彩体系PCCSでの配色調和論に色相差における配色技法がある。同一色相配色、隣接色相配色、類似色相配色、中差色相配色、対照色相配色、補色色相配色の6種類があり、分類はしているが配色に関しての優劣はつけていない。しかし、1944年にアメリカのムーンとスペンサーが連名で発表した色彩調和論では、配色において「美度=秩序÷複雑さの要素」という方程式が打ち出された。そこには「第一不明瞭」「第二不明瞭」と言った不調和配色の領域がある(桜木, 2003)。この考えはキリスト教の合理的精神から来ているとも考えられ、白黒をつけない日本の配

色理論との違いを知ることができる。

## IV. エフェクチュエーションへの活用

### 1. エフェクチュエーションとは

エフェクチュエーションとは、不確実性と複雑性の対処として熟達した起業家がいかに事業機会の発見し、意思決定をしたのかを思考プロセスや行動原則をもとに論理化したものである。限定合理性の理論でノーベル経済学賞を受賞したハーバード・サイモンの最晩年の弟子サラス・サラスバシーが2008年に提唱した。

エフェクチュエーションには以下の5つの原則がある。

#### (1) 原則①「手中の鳥」

この原則は「目的主導」ではなく「手段主導」の行為の原則である。所与の目的を達成するために、新しい方法を発見することではなく、既存の手段で、何か新しいものをつくること。

#### (2) 原則②「許容可能な損失」

この原則は、プロジェクトからの期待利益を計算して投資するのではなく、どこまで損失を許容する気があるか、あらかじめコミットすることである。

#### (3) 原則③「クレイジーキルト」

この原則は、機会コストを気にかけてたり、精緻な競合分析を行ったりすることなしに、(コミットする意思を持つ)全ての関与者と交渉していくことに関わる。さらに、経営に参画するメンバーが企業の目的を決めるのであり、その逆ではない。

#### (4) 原則④「レモネード」

この原則は、不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梃子として活用することで、不確実な状況を認め、適切に対応していくことを示している。

#### (5) 原則⑤「飛行機の中のパイロット」

この原則は、技術トラジェクトリーや社会経済学的トレンドのような外的要因を活用することに起業家の努力を限定

するのではなく、エージェンシーとして人間に働きかけることを、事業機会創造の主たる原動力とすることを示している。(Sarasvathy, 2008/2015)

2. エフェクチュエーションとEQとの関係

ここからは、今度はエフェクチュエーションと前述のEQ(表一1)との関係を見ていきたい。(表一2)

(1) 情動を知る(自分のアイデンティティを知る)

エニアグラムには9つのタイプそれぞれの「情動」から来る「欲求」がある。(手中の鳥)  
 <エニアグラム9タイプ(Riso,1993)のモチベーションが上がる時と欲求>

- タイプ1 改革する 「自分の良心と理性に従って行動したい」
- タイプ2 人を助ける人 「他の人たちのためになることをしたい」
- タイプ3 動機づける人 「自分自身を伸ばしたい」
- タイプ4 芸術家 「自分の個性を表現したい(創造的に)」
- タイプ5 考える人 「思考活動を邪魔されたくない」
- タイプ6 忠実な人 「安心できる仕組みを作り維持したい(他の人たちと連携したい)」
- タイプ7 万能選手 「刺激的なことや、興奮できることを

増やしたい」

タイプ8 統率者 「行動や成果を通じて自分の力を証明したい」

タイプ9 調停者 「物事をありのままにしておきたい(邪魔されたくない)」

自分の中で許容範囲な意志決定をする時(許容可能な損失)も、「欲求」の強弱によってこの範囲が決まる。

(2) 感情制御

起業家として自己の「欲求」によって、どんな時にモチベーションが上がるのか、下がるのかを知っておく必要がある。(手中の鳥) 予期せぬ状況に陥った時、不測の事態に対処する時の自分の感情の動きを知る。(レモネード)

(3) 動機付け

予期せぬ事態をテコ(うまく活用する)にするために、起こっている事態を捉え直したり、違う方向に舵を取る。(レモネード)

(4) 他者の感情理解

他者(パートナー)との関係性の中で許容可能な範囲を理解する。(許容可能な損失)

他者(パートナー)を誰にするか?どのように動くのか?(クレイジーキルト)

表一2 エフェクチュエーションとEQとの関係

	自己	他者
	①情動を知る	④他者の感情理解
知る	手中の鳥	手中の鳥
	許容可能な損失	許容可能な損失
	クレイジーキルト	クレイジーキルト
	レモネード	レモネード
	②感情制御 ③動機付け	⑤人間関係
扱う	手中の鳥	手中の鳥
	許容可能な損失	許容可能な損失
	クレイジーキルト	クレイジーキルト
	レモネード	レモネード

出典：著者作成

### (5) 人間関係

信頼関係を築き、許容可能な関係で動きはじめられること。心理的安全性の関係を築くこと。(許容可能な損出) 他者(パートナー)とどのように動き、進んで行くことができるのか?(クレイジーキルト) 予期せぬ事態をうまく活用するための人間関係。(レモネード)

予期せぬ事態をテコ(うまく活用する)にするために、パートナーとどう動き、どのように進んでいくのか?場合によっては、違う報告に舵を取ることも含めて、相互に意思決定ができる人間関係。(レモネード)

人間関係において欠かせない心理的安全性について、エイミー・C・エドモンドソン博士は「対人関係のリスクをとっても安全という、チームに共有された信念のこと」であり「チームメンバーに非難される不安を感じることなく、安心して自身の意見を伝えることができる状態」と述べている(Edmondson, 2018/2021)。カラータイプ理論のタイプ別コミュニケーション法がこの人間関係を理解するのに有効である。

### (6) 飛行機の中のパイロットの法則

「手中の鳥」から「レモネードの法則」までの4つの原則を貫く世界観をあらわしている。起業家としての自己理解、起業家としての自己感情をいかに理解し、コントロールするのか?起業家として不測の事態や不確実性、複雑性に対してどのように捉え、意思決定するのか?パートナーを組むに当たっての心理的安全性をいかに構築できるか?起業家として不測の事態にいかに対処できるか?これは全て下記の制御論に繋がる。

## 3. 制御論として飛行機の中のパイロット

飛行機の中のパイロットの原則の研究源流にサイバネティクス理論(Wiener, 1948 1961/2011)がある。サイバネティクスは元々、ノーバート・ウィーナーが第二次世界大戦中に日本軍の零戦闘機に対応するレーダーシステムの開発に携わった際、予測不能な敵の動きに対処するための研究に端を発し、その後システム制御理論として生まれた。

このサイバネティクスをアメリカの精神科医グレゴリー・ベイトソンベイトソンはコミュニケーションの分野に拡張し

(Bateson Ruesch, 1951/1968)、人間関係や社会システムにおける行動や意思決定の複雑性に対処するための枠組みを提供した。

ベイトソンの代表的理論であるダブルバインド理論(Bateson, 1972/2023)、例えば企業において上司から「新規事業開発に積極的かつ挑戦的に進めてほしい」言われるが、一方で上司が醸し出す雰囲気は、失敗は許さないとといった2重の矛盾するメッセージが部下に伝わることで精神的ストレスを受ける。このようなダブルバインドへの対処として、サイバネティクスの相互フィードバックループの活用を提唱している。

エフェクチュエーションの飛行機の中のパイロットの原則には、サイバネティクスの視点がベースにあると考えられ、コンピューターシステムから組織システムにおける人間関係や行動、意思決定における制御論とも言えるのである。

## V. 今後の研究課題

サラス・サラスバシーが「エフェクチュエーション 市場創造の実効理論」の本の中でこのように言っている。

「近年のアントレプレナーシップ研究では、『思考』『行動』だけでなく『情動』に関する心理学的理論を構築しはじめている。エフェクチュエーションに基づく起業家は、『感情(Emotions)』(ShEPhErD,2003),『情熱(Passion)』(CARDon Et Al.,2005),さらに経済学的な選択と行為における『神経-身体メカニズム(nEUro-PhysICAl mEChAnIsmUs)』(GIlMChEr,2003)を探求するための可能性を開くものである。」(Sarasvathy, 2008/2015)

日本において、エフェクチュエーションの心理学的構築はまだ進んでいない。エフェクチュエーション研究の日本の文脈においてエンニアグラム×カラータイプ理論の組み合わせが今後の貢献につながると考える。起業家の育成支援にとどまらず、起業家の支援者を支援する知見にも実践検証していきたい。

## 引用文献

- Amy C.Edmondson(2018).The Fearless Organization :  
Creating Psychological Safety in the Workplace for  
Learning,Innovation,and Growth(村瀬俊郎,野津智子訳『恐  
れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・  
成長をもたらす』英知出版,2021)
- Daniel Goleman(1995) . Emotional Intelligence(土屋京子訳『EQ  
こころの知能指数』講談社,1996) .
- Don Richard Riso(1993) .Discovering Your Personality Type (鈴  
木秀子監修 橋村令助・田中きよみ訳『性格タイプの見分け方』  
春秋社,1993) .
- 二木宏明(1988).『情動のメカニズムの探究』理化学研究所神経回  
路メカニズム研究グループ
- 河野万里子(2009).『プロコン・ビジネス・ノート カラータイプノート』  
有限会社池田事務所プロセスコンサルティング事業部
- 河野万里子(2013).『色づかいで人を見抜くカラー読心術』こう書房
- 加藤和生(1999).『こころの知能 (EQ) とは: 情動知能の理論』「教  
育と医学: 特集一知力を育む」1999年3月号
- 森本哲郎(1988).『日本語の表と裏』新潮社
- Norbert Wiener(1948,1961) .Cybernetics, Second Edition:  
or Control and Communication in the Animal and the  
Machine(池原止戈夫・彌永昌吉・室賀三郎・戸田巖訳『サイ  
バネティックス 動物と機械における制御と通信』岩波文庫,  
2011) .
- 大江健三郎(1995).『あいまいな日本の私』岩波新書
- Sarasvathy Saras(2008) .Effectuation Elements of  
Entrepreneurial Expertise(加護野忠男監訳,高瀬進・吉田  
満梨訳『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』碩学  
舎,2015) .
- 桜木敬(2003).東京商工会議所.『カラーコーディネーション』中央経  
済社
- Gregory Bateson Jurgen Ruesch (1951 68). Communication: the  
Social Matrix of Psychiatry, (佐藤悦子,ロバート・ボスバーク  
訳『精神のコミュニケーション』新思索社,1995)
- Gregory Bateson(1972.)Steps to Ecology of Mind(佐藤良明訳  
『精神の生態学』岩波文庫 2023)