

世界で最もクリエイティブな国
デンマークに学ぶ

発想力 の鍛え方

Sparking Your CREATIVITY
and IMAGINATION

クリスチャン・ステーディル リーネ・タンゴー
関根光宏・山田美明 訳



In the SHOWER with PICASSO

Copyright© 2014 by Christian Stadil & Lene Tanggaard

Copyright© 2012 by Gyldendal, Copenhagen

Copyright© 2014 by LID Publishing Ltd(English Edition)

Japanese translation rights arranged with LID Publishing
through Japan UNI Agency, Inc.

CONTENTS

日本の読者のみなさまへ	7
序文 スポンを脱いだCEO	11
はじめに	13

CHAPTER	1	誰もがもつとクリエイティブになれる！	18
CHAPTER	2	既存の枠の限界ぎりぎりへ足を踏み出す	34
CHAPTER	3	情熱は創造プロセスの原動力 ウイ・ラウ・ビーブル（広告会社）	48
CHAPTER	4	人魚姫とデートする ビヤルケ・インゲルス（建築家）	62
CHAPTER	5	受け継がれる天才の仕事 アンドレアス・ゴルダー（アーティスト）	80

CHAPTER	6	疑念と不安を力に変える	100
		<small>ソレン・ラステッド (AQUA) アレクサンダー・クルピン (バレエダンサー)</small>	
CHAPTER	7	ブレイクスルーを得る方法を見つける	116
		<small>ケネト・ペーヤ (DJ)</small>	
CHAPTER	8	薬物でクリエイティブティは高まるのか?	134
CHAPTER	9	クリエイティブな企業文化	150
		<small>LEET法律事務所 ラクトサン (チーズ製造)</small>	
CHAPTER	10	ブレイクスルーの快感、クリエイティブな作業空間	170
		<small>ペアニレ・オーロン (作家・雑誌編集者)</small>	
CHAPTER	11	既存の枠の限界ぎりぎりです仕事をする	184
		<small>人気ドラマ、青いソウ、そしてレゴ</small>	
CHAPTER	12	ビジネスにおける情熱	202
		<small>インゴルフ・ゲーボルト (TVドラマ制作者)</small>	
CHAPTER	13	クリエイティブティを管理する	218
		<small>王立劇場、軍、テレビ局</small>	
CHAPTER	14	マニフェストとアイデアの爆発	232
		<small>世界一のレストラン・ノーマ</small>	
CHAPTER	15	従業員から創造性を引き出すには	250
		<small>ノーマのサタデー・セッション、レゴ、アイデアを生み出す組織</small>	
CHAPTER	16	隠れた鉱脈を探す	282
		<small>エイミー・ジエイムズと tattoodo.com</small>	
CHAPTER	17	学校とクリエイティブティの再生	298
		<small>ヘアロフスホルム校</small>	
CHAPTER	18	デンマークのクリエイティブティモデル	314

日本の読者のみなさまへ

本書を日本の皆さんに読んでいただけることに、私たち二人は大きな喜びを感じている。というのも、私たちにとって日本は、クリエイティブな成果を生み出すロールモデルになっているからだ。二人はいつも、日本という国から刺激を受けている。著者の一人であるクリスチャンは、一九九九年にスポーツ＆ファッション・ブランド「ヒュンメル」の株を買い取って以来、一年以上にわたって何度も日本国内を旅行し、日本を第二の故郷とみなしている。そしてヒュンメルは現在、日本市場で高く評価され、I N A C 神戸や横浜FCなどとスポンサー契約を結んでいる。

海運業にも携わるクリスチャンは、日本のパートナーを通じて建造・購入した船舶のオーナーでもある。また、食品、科学技術、海運にかかわる業務をこなすオフィスを日本に開設している。

クリスチャンは禅に興味をもっており、日本各地の禅宗寺院を訪問し、座禅にも取り組んできた。鎌倉の町が特にお気に入りだ。山好きでもあり、一般の登山道とは別の難ルートで剣岳に登るなど、日本の山に登った経験も多い。

そして俳優の小雪さん、その夫で俳優の松山ケンイチさん、小雪さんの姉でモデル、デザイナー、シンガーソングライターの弥生さんなど、日本に多くの友人がいる。

もう一人の著者であるリーネは、最近、東京の女子大学でクリエイティブをテーマとする講演をおこなった。その際、西洋文化よりもアジアの文化と調和しやすい、集団志向・全体志向の知的枠組みを通

じて發揮されるクリエイティブティについて、文化・心理学的側面から検討した。リーネが特に関心を寄せているのは、クリエイティブになるために必要な学習や努力、それに教師と訓練の役割である。最近、東京と京都を訪れたリーネは、日本の美術・工芸の世界に心を奪われ、西洋文化は日本文化から学ぶべきことが多いという印象を抱いている。

本書を日本で出版することにした第一の理由は、私たちが二人とも、日本という国やそこで暮らす人々にとても興味を抱いているからだ。

また、過去一五〇年ほどにわたり、デンマークと日本には共通点が多く見られたことも理由の一つである。

一八六四年、プロイセンおよびオーストリア帝国との戦争に敗れると、デンマークは国家的自尊心の低下に悩まされるようになった。だが、デンマーク史上最悪と呼べるこの状況を経験したことによって、デンマーク国内では新たなものを生み出すという気運が高まった。同じ時期、日本では鎖国政策が終わりを迎え、外国との交流・通商が始まった。

デンマークの職人やデザイナーは一九世紀後半、日本の影響を受けて自然の事物に目を向けるようになった。たとえば、カモメの図柄を描いた磁器製品 *Magister* にそれがよく表れている。その後、ボーエ・モーエンセン、ポール・ケアホルムといった著名な家具デザイナーも、日本的ミニマリズムの影響を大きく受けている。

一八六四年以降のデンマークと同じく、歴史的に日本人も、危機的状況から立ち直ることを得意としてきた。目をみはるような経済成長の後の昨今の不況は、過去二〇年以上にわたり日本に影響を与えてきたが、危機的状況はクリエイティブティの燃料となりうる。したがって今は、クリエイティブティが再び花開く時期だと私たちは信じている。

アドビ社は最近、世界各国の成人の五〇〇〇人にインタビューし、クリエイティブティの世界的動向に関する調査をおこなった。

その結果、クリエイティブな国の第一位に日本が、クリエイティブな都市の第一位に東京が選ばれた。だがここで興味深いのは、この調査でクリエイティブな国として挙げられた国の中で、唯一日本人だけが、自分たちの国や都市——日本や東京——をクリエイティブな場所だと考えていない点だ。その代わりに日本人は、アメリカ、ドイツ、フランスといった国を挙げている。

そのことをよく表している事例を一つ紹介しよう。リーネは最近、デンマークのビジネスデザインスクール「カオスパイロット」(リーネは同校の評議員を務めている)に留学中の、京都出身の日本人女性・大本綾さんに会って話を聞いた。彼女は非常にクリエイティブな人だ。だが、カオスパイロットの授業の一環であるワークショップを通じて学ぶまでは、自分自身が格別クリエイティブだとは考えていなかったという。そんな彼女もいまでは考え方が一八〇度変わり、彼女自身も日本人もクリエイティブであると確信し、むしろそれに自信を持つことが重要だと考えている。実際のところ、日本文化に特徴的な手先の器用さ、伝統、ものごとを手際よく処理する能力、既存のものでの完成度を高める力は、真のクリエイティブティに欠かせないものである。本書で述べているように、クリエイティブティというのは既存の枠の外でものごとを考えるのではなく、既存の枠の限界ギリギリのところを考え、活動することにかかわる能力で

ある。限界ギリギリのところすでに存在するものこそが、新たな発想の基礎となる。したがって私たちは、本書を一種の「檄文」と位置づけてもいる。本書で紹介する事例のすべてがそうだというわけではないが、その多くが、どうしたらクリエイティブになれるかという観点からすると、自分たちが普段からあたりまえだと考えていることに近いと、本書を読んだ日本人の人々は思うはずだ。既存の枠の限界ギリギリのところすでに存在するものを最適化すること（たとえば日本の製造業で生まれた「改善（カイゼン）」という考え方）や、「無心」という心の状態、他の国や製品を手本として新たなものを生み出すこと（それを「コピー」と呼ぶ人もいるかもしれないが、私たちは「クリエイティブ・シンキング」と呼んでいる。「才能ある者は借用し、天才は盗む」という言葉があることを思い起こしてみよう）など、日本人にとってはなじみのある話を、本書では数多く紹介している。

序文 スポンを脱いだCEO

水曜日の午後のことだった。突然オルベクがスポンを脱いだ。

「恐れや不安があると、人は普段よりもいくらかクリエイティブになる。こうすることで混乱を生み出し、従業員の間には革命が進行中であるという感覚を呼び起こしているんだ」そう言っピーター・オルベク・イエンセンは、数々の賞を受賞している「ブンマークの映画会社ツェントローパのCEOである。映画監督フース・フォン・トリアーとともに『ニンフォマニアック』、『ドッグヴィル』など数多くの話題作を手がけていることで知られる。

その一方、従業員に会社のロゴのタトゥーを入れるよう奨励したり、会社のパーティで一緒に裸になつてプールで泳ぐようけしかけたりすることも有名だ。元従業員に尋ねると、オルベクが服を脱いだのは一度や二度ではないという。女性従業員に同じことをさせたこともある。カリスマ性があり、何かとお騒がせな異端児だというのもうなすける。

ある秋の夜、オルベクは私たちのインタビュアーにに応じてくれた。テーマは、絶え間なくイノベーションを生み出すために何をおこなっているかということだ。オルベクは挑発的な人物だ。よく大きな葉巻をくわえて尻丸出しでブンマークの雑誌に紹介されている。だがそれはすべて、社内に混乱を巻き起こし、従業員の中にあるクリエイティブな情熱を揺り起こすためである。話によると、オルベクは幼少期からアーティストというものを知っていたという。牧師であり著述家でもあったオルベクの父親は、感情の起伏が

激しかった。いい作品が書けた時には、愛情深く思いやりもあるのだが、スランプに陥ると、その行動は予測不能となった。子供のころは、それにどう対処すればいいのかわからなかったが、この経験からオルベクは、クリエイティブな人間の働き方に興味を持つようになった。また、情熱に従うということも学んだ。

オルベクとトリアーについては、また後に取り上げよう。その前にまず、クリエイティブティに関する本を書いた理由や、この本をデンマークの事例で埋め尽くした理由を紹介したい。この北欧の小国は、天然資源にこそ乏しいが、優れたアイデアを生み出し、クリエイティブな仕事をこなし、製品に価値を付与することのできる豊かな人材がそろっているのだ。

はじめに

本書は、クリエイティブティはどこにでもあるという前提に立つて書かれている。今日、柔軟な発想力や対応力はもはや、一部の者だけに認められた特権ではなく、誰にとってもなくてはならないものとなった。求められるのは、クリエイティブな男性・女性である。知識社会が産業社会を補完し、変容させている現在。それはとりわけ、給与水準が高いが天然資源に乏しいヨーロッパ諸国に当てはまる。デンマークもそうだ。こうした国は、低賃金労働や大量生産に頼って国際舞台で競争することはできない。未発見の天然資源に期待することもできない。それ以外の力が必要になる。

サステナブル 持続可能な未来を切り開きたければ、長きにわたるデンマークの伝統、すなわちイノベータータイプに考え、組織を合理化し、新製品を開発するという伝統を維持・発展させていけばいい。現代社会においては、ヨーロッパだけでなく、どの地域でも、クリエイティブティやイノベーションを生み出す能力を保持し、それを高めていかなければならない。そのためには、アイデアを、売り物になる具体的な製品に変えるための投資、調査、十分なインフラ、リーダーシップ、組織が必要になる。

イノベーションやクリエイティブティを、何か謎めいたもの、とらえにくいもの、希少なものと考えている人は多い。しかし本書を読めば、クリエイティブティは誰にでもあることがわかるはずだ。本書には、クリエイティブティが発揮された具体的な事例のほか、私生活やビジネスですぐに応用できる秘訣やコツを数多く紹介している。だが、単に「秘訣やコツ」を集めただけのありふれた本とは異なるところが

ある。それは、ここに取り上げた事例がすべてデンマークのものだということだ。本書は、クリエイティブティを高める方法を教える無数の本に屋上屋を架すものではない。デンマークは、歴史を通じてクリエイティブな業績を残してきたことで知られる。そんな国の刺激的なエピソードには、どんな地域の人であれ、学ぶことがあるに違いない。

大量の天然資源に恵まれているわけでもないデンマークは、いつの時代もクリエイティブな能力に頼らざるを得なかった。そのため、国境を越えてコラボレートすることが伝統となっている。デンマークのような小国にはそれが必要なのだ。本書で述べているように、こうしたコラボレーションの能力は、クリエイティブティに欠かせないものである。

また、デンマークでは昔から、為政者と市民の隔たりが小さい。今日も多くの自治体がソーシャル・プラットフォームを積極的に活用し、市民がアイデアや苦情を寄せられる場を設けている。また市民は、現在の政府や公的機関全体に多大な信頼を寄せている。税金が高いため貧富の差が小さく、それが支え合い協力する伝統をいっそう強固にしている。盛んに活動するコミュニティ組織や、根強い伝統を誇る協同組合運動がよい例だ。デンマークはまた、世界的に見ても早くから女性に参政権を与えていた。一九〇九年には一部の女性に、一九一五年にはすべての女性にこの権利を付与している。さらに、一九六七年にはポルノ文学を、一九六九年にはポルノ映像を合法化し、一九八九年には世界で初めて、同性愛者が法的に婚姻関係を結ぶことを認めた。世界でも数少ない自由地区の一つ、クリスチアニアがあるのもデンマークである。このようにデンマークには、権力が分散した、開放的、協力的、自律的な社会がある。クリエイティブティにかかわる本書のエピソードには、こうした社会性が陰に陽に反映され、染み込んでいる。それ

はきつと、どの地域の人々にもインスピレーションを与えるに違いない。もちろん本書には、まだクリエイティブティを發揮していない人でもクリエイティブになれる有益な話も盛り込まれている。

本書の執筆にあたっては、多くの方のお世話になった。最初に謝意を述べたいのは、コペンハーゲンのハイパフォーマンス・インスティテュートの社長、アラン・レヴァンド。アランは本書のコンセプトのヒントを与えてくれた人物である。二〇一〇年四月のうらかなある日、私たち二人はアランに招かれてある会議に出席し、そこでクリエイティブティについて討論をおこなった。それをきっかけに、私生活やビジネスにおいて、誰もがクリエイティブになれるような本を書きたいという思いが湧き起こった。また、誰でももう少し努力してみたいような具体例を集めた本を書きたいとも思った。私たちは興味深いインタビュを無数におこない、実り多い会話を重ねて草稿を執筆した。その結果生まれたのが本書である。

私たちは基金や慈善団体から助成を受けていたわけではない。それなのに本書に多大な時間、情熱、能力を注ぎ込むことができたのは、私たち二人の職場が柔軟に対応してくれたからにほかならない。デンマークのオールボー大学（リーネはその心理学の教授で、クリエイティブティを専門に研究している）とトアニコ（クリスチャンはそのオーナーである）に感謝の言葉を述べたい。本書の出版プロジェクトは、実業界と大学界の出会い、その一風変わった協力関係を象徴している。

基本的に本書は、クリエイティブティに富んだデンマークの人物および企業とのインタビュで構成されている。大半が、世界的な影響力を持つに至った人物・企業である。そのほかにも、クリスチャンが率いるヒュンメルファッションおよびトアニコの幹部からも、創造プロセスに関する話を聞いた。クリスチ

ヤン自身、ビジネスの成長は、クリエイティビティを利用できるかどうかにかかっていると述べている。それぞれ言い方は異なるが、品質の向上やイノベーションにクリエイティビティが欠かせないことには、誰もが同意している。ちなみに上記の人々はいずれも、このインタビュアーに対して報酬を受け取っているわけではない。それにもかかわらず、みな気前よく時間を割き、創造プロセスをどう管理しているのか、自身の創造エネルギーをどう維持しているのかについて話してくれた。

本書のインタビュアーは、オフィス、カフェ、パブでおこなった。そこはいわば、私生活や仕事において、クリエイティビティの生まれる「現場」である。インタビュアーを受けた人々には、草稿の段階で目を通してもらい、承認やコメントをいただけており、それにより本書全体の価値はいっそう高まった。ただし、本書内に誤りがあるとすれば、それはもちろん私たち筆者の責任である。出版社ギョレンデル・ビジネスの社長リーセ・ネステルス、担当編集者のエアレ・ステイン・トールヴァーダソン、リードアドバイザーのマーティン・リューは、執筆の間じゅう、優秀なガイドとして私たちを導いてくれた。本書の企画に興味を抱き、時間を割いてくれたことに、多大な感謝を捧げたい。家族や友人から受けた恩顧も忘れてはいけない。クリエイティビティについて熱く語る私たちにつき合ひ、何も言わずにこの企画に専心させてくれた。こうした支援がなければ、本書を仕上げることはできなかっただろう。

ここで冒頭のオルベクに話を戻そう。オルベクは、ラース・フォン・トリアー監督とともに映画を制作し、数々の賞（カンヌ映画祭のパルムドール、ベルリン映画祭の銀熊賞、ゴールデングローブ賞、アカデミー賞など）を受賞している。その秘訣は何なのか？ インタビュアーでそう質問すると、オルベクは、自分は商人にすぎないと答えた。自分の力を知り、自分にできないことを他人にさせる。トリアーとの共同作業はそういうことだ、と。アーティストのトリアーと商人のオルベク、この二人は完璧な組み合わせと云っていいだろう。しかしオルベクは、絶えず謙遜し、ただの田舎者だと語る。ところで、ツェントローパの管理者は一般的に女性である。オルベクによれば、女性のほうが仕事に熱心だからだろう。インタビュアー全体を通じてオルベクは、「自社に混沌と混乱を持ち込む」ということを絶えず述べている。毎年クリスマスには、パーティーの席上で服を脱いだ従業員に、賞金を与えているそうだ。こうしたイベントは、マスコミに報道されて注目を浴び、さまざまな批判を生んだ。しかし、オルベク自身が裸で現れるのは、ひとえにツェントローパのためだ。従業員に、本当のアーティストに実際に出会った時の心構えをしておいてほしいのだという。この種の映画を作っていれば、そのような時はいずれ来る。常軌を逸したものに直接触れていなければ、心構えとして十分ではないだろう。オルベクは、自社内に情熱的な雰囲気を作るための模範になりたいと考えているのだ。しかし、ツェントローパが推奨しているのは、こうした常軌を逸した行動ばかりではない。毎朝従業員が集まって賛美歌を歌うなど、儀式めいた決まりごとが年じゅうある。ツェントローパは既存の枠の限界ぎりぎりのところで活動している。限界を押し広げると同時に、伝統を尊重する。よそでは真似できないような経営スタイルを持ち、秩序を破壊することを重視しながら、独自の道を見出している。デนมーカーを有名にするほどの成功を収めたことから見ても、その正当性に揺るぎはない。