

知性を磨く

「スーパージェネラリスト」の時代

田坂広志 著



光文社（光文社新書）
2014年5月20日発行／229頁
760円＋税／ISBN978-4-334-03801-4

主要目次

- 1話 なぜ、高学歴の人物が、深い知性を感じさせないのか？
- 2話 「答えの無い問い」に溢れる人生
- 3話 なぜ、「割り切り」たくなるのか？
- 4話 「割り切り」ではない、迅速な意思決定
- 5話 精神のエネルギーは、年齢とともに高まっていく
- 6話 「固定観念」を捨てるだけで開花する能力
- 7話 なぜ、博識が、知性とは関係無いのか？
- 8話 頭の良い若者ほど、プロフェッショナルになれない理由
- 9話 なぜ、優秀な専門家が、問題を解決できないのか？ 他

著者紹介

たさかひろし

1951年生まれ。日本総合研究所フェロー。多摩大学大学院教授。シンクタンク・ソフィアバンク代表。社会起業家フォーラム代表。2008年世界経済フォーラムのGACメンバーに就任。13年「スーパージェネラリストの7つの知性」を学ぶ場「田坂塾」を開塾。著書は国内外で80冊余。

in brief

「知性」を磨くにはどうしたらよいのか？ 知性の定義を出発点に、知性を鍛えるための方法を説く。

- 「知性」と似た言葉に「知能」がある。だが、次の通り、全く逆の意味の言葉である。
 - ・知性：「答えの無い問い」に対して、その問いを、問い続ける能力。
 - ・知能：「答えの有る問い」に対して、早く正しい答えを見いだす能力。
- 知能が、答えの無い問いに直面した時、「まあ、いいか」と「割り切り」を行う。その心の姿勢は「楽になりたい」という思いだ。楽になることを求め、割り切りに流されると、深く考えられず、「答えの無い問い」を問う力、知性の力が衰える。
- 知能の他、「知性」と似て非なる言葉に「知識」がある。多くの本を読み、どれほど知識を身につけても、知性は身につかない。なぜなら、知性の本質は知識ではなく「智恵」だからだ。知識とは「言葉で表せるもの」で、書物から学べる。智恵とは「言葉で表せないもの」で、経験からしか学べない。
- 真に知性を磨くためには、次の2つのことが求められる。
 - ・「答えの無い問い」を問う力を身につけること
 - ・「知識と智恵の錯覚」の病に罹らないこと
- 今日、人生や仕事における困難な問題を解決するには、「垂直統合の知性」が欠かせない。すなわち、「思想、ビジョン、志、戦略、戦術、技術、人間力」という「7つのレベルの思考」を並行して進め、それらを瞬時に統合できる「スーパージェネラリスト」が求められている。
- 我々は、無意識に、自分の思考を、自分が得意だと思っている思考のレベルに限定してしまう傾向がある。この「自己限定」を捨てることで、7つのレベルの思考が身につく。

そもそも、「知性」とは何か？

「知性」とは何か——。

このことを考えるためには、まず、知性という言葉と似て非なる言葉があることを理解しなければならない。それは、「知能」である。

実は、知性と知能は、全く逆の意味の言葉。

知能とは、「答えの有る問い」に対して、早く正しい答えを見いだす能力のこと。

一方、知性とは「答えの無い問い」に対して、その問いを、問い続ける能力のことである。

●「答えの無い問い」に^{あふ}溢れる人生

例えば、部下の転属を命じる時。

企画部長が営業部長に、若手の部下、鈴木君が欲しいと言われた。自分の下でもう少し修業させるべきか、他で新たなスキルを磨かせるべきか？

実は、この問いは、もし真剣に考え始めたならば、まさに「答えの無い問い」である。

この問いに対して、多くのマネジャーはあまり深く考えることなく、結論を出していく。そのことは、必ずしも批判されることではない。マネジャーの多忙な業務の中で、こうした1つの案件に、多くの時間をかけて結論を出す余裕はない。

しかし、仮に短時間で判断を下すとしても、マネジャーが理解しておくべきことがある。

部下に転属を命じるか否かということ1つでも、本当は、答えの無い問いだという事実。その事実を知って判断するのと、気づかず判断するのとでは、「知性」の在り方において大きな違いが生じる。

●「割り切り」と「腹決め」の違い

では、「知能」が、答えの無い問いに直面した時、何が起こるか？ 「割り切り」を、知能は行う。

例えば、「まあ、営業部長が鈴木君を欲しいと言っているのだから、それでいいか…」と考える。

これも1つの考えであり、決して間違っていない。しかし、こうした判断の奥にある、心の姿勢が実は問題。それは「楽になりたい」という思い。

精神が楽になることを求め、割り切りに流されていくと、深く考えられず、答えの無い問いを問う力、知性の力が衰えていく。

では、割り切りをせずに、迅速な意思決定はできるのか？ できる。それが、「腹決め」。

すなわち、「これで行くしかないか…」と受動的に意思決定するのではなく、「これで行こう！」と腹を定め、能動的に意思決定することだ。

先ほどの例で言えば、「営業部長から声がかかったのも、何かの意味がある。この転属が彼の飛躍の機会となることを祈って、転属を受け入れよう！」という、腹を決める心の姿勢である。

「割り切り」の心の姿勢は心が楽になっている。だが、「腹決め」の心の姿勢は心が楽になっていない。この2つがもたらすものは、大きく違う。

おそらく、割り切りをした部長は、転属を命じた部下のことは、まもなく忘れるだろう。

腹決めをした部長は、部下のことを、時折、思い出し、「彼は、営業で頑張っているかな…」といった形で、心に抱き続けるだろう。

臨床心理学者の河合隼雄が「愛情とは、関係を断たぬことである」と言ったが、まさにその通り。

後者の部長は、「心の中で関係を断たぬ」という形で、かつての部下に対する愛情を抱き続けることができるだろう。それができるほどの「精神のエネルギー」を心に宿しているからだ。

その精神のエネルギーこそが、知性の根底にある力。知性を磨き続けるために求められる力。

そのエネルギーがあるからこそ、我々は、答えの無い問いを、問い続けることができる。

●なぜ、博識が、知性とは関係無いのか？

もう1つ、「知性」と似て非なる言葉がある。それは、「知識」という言葉。

世の中には、多くの書物を読み、該博な知識を持つ人を、知性を身につけた人間と思いつつも、それは知性を身につけたことを意味しない。なぜなら、知性の本質は知識ではなく「智恵」だからだ。

知識とは「言葉で表せるもの」であり、書物から学べるものである。

智恵とは「言葉で表せないもの」であり、経験からしか学べないものだ。科学哲学者マイケル・ポランニーが「暗黙知」と呼んだものであり、言

葉で表せないため、書物を読んでも身につかない。

例えば、「直観力」「洞察力」「大局観」。

これらの能力は、知性の重要な核を成しているが、これらは、「職業的な勘」「プロの直観」などという言葉があるように、永年の職業経験や現場経験を通じてしか掴めないものである。

だが、最近の世の中を見ると、「知識を学んで、智恵を掴んだと思ひ込む」という病が広がっている。例えば、プロフェッショナルの書いた本を読み、プロのスキルやセンスなど、本来、経験を通じて智恵として掴むべきものを、書物を通じて単なる知識として学び、わかったつもりになる、というように。

我々が、真に「知性を磨く」ためには、2つのことが求められる。

- ・「答えの無い問い」を問う力を身につけること
- ・「知識と智恵の錯覚」の病に罹らないこと

その2つのことを心がけるだけで、知性は、確実に磨かれていく。

●なぜ、優秀な専門家が、問題を解決できないのか？

ここまで、知性と知能、知識の違いについて述べた。しかし、実はもう1つ、知性という言葉と似て非なる言葉がある。それは、「専門性」だ。

我々は、「高度な専門性」を持った人物を「高度な知性」を持った人物と考える傾向がある。

だが、理解しておくべき、1つの現実がある。

高度な専門性を持った優秀な専門家が、問題を解決できない。その現実である。

例えば、地球温暖化の問題。この問題が深刻な問題であることは、今や誰もが理解しているが、その解決の糸口は見えていない。

一方で、地球環境問題の専門家は無数にいる。しかし、高度な専門性を持った人々が無数にいながら、肝心の問題が解決できない。なぜか？

返ってくる答えは、明確である。

「地球環境問題というのは、個別の専門分野を超えた、極めて学際的なテーマなので、様々な専門家の智恵を結集しないと解決できない」

確かにそうなのだろう。ただ現実には、様々な分野の専門家が「同居」するだけで、優れた「学際

的アプローチ」がなされているわけではない。

そのことを考える時、米国にある、3人のノーベル賞学者が設立したサンタフェ研究所での会話を思い出す。

ここを訪れた時、創設者のジョージ・コーワン博士と会った。博士からは色々な話を聞けたが、1つ、深く印象に残っていることがある。

彼に訊いたのは、次の質問。「研究所は、今後、どのような分野の専門家を必要としているのか？」。

彼は、こう答えた。「専門家（スペシャリスト）は、もう十分にいる。我々が本当に必要としているのは、それら様々な分野の研究を『統合』する『スーパージェネラリスト』だ」。

20世紀において、個別の分野の「専門の知性」だけで解決できる問題は、そのほとんどを解決してきた。それゆえ、残されている問題の大半は、個別の分野の専門の知性だけでは解決できない「学際的問題」となっている。

この学際的問題を解決するためには、何よりも、個別の専門の知性を、その垣根を超えて統合する「統合の知性」が必要であり、コーワン博士がスーパージェネラリストと呼んだのは、そうした統合の知性を持った人材のことであった。

それは、正確に言えば、様々な専門分野を、その境界を超えて水平的に統合する「水平統合の知性」を持った人材のことである。

しかし、この瞬間、著者の頭の中を巡ったのは、実は、もう1つの知性——「垂直統合の知性」を持ったスーパージェネラリストであった。

「スーパージェネラリスト」とは？

では、「垂直統合の知性」を持った人材とは、いかなる人材か？ そのことを考えるために、1つの映画のシーンから話を始めよう。

●「アポロ13」が教える垂直統合の知性

それは、映画『アポロ13』。1970年4月に起こった、月面着陸を目指したアポロ13号の事故を描いた映画だ。

この事故は、アポロ13号が、突然、酸素タンク

の爆発事故を起こし、深刻な電力と水の不足という絶望的な状況に陥ったもの。前代未聞の事故に遭遇し、NASAの専門家たちは途方に暮れた。

映画の主人公は、船長と、当時、NASAの首席飛行管制官を務めていたジーン・克蘭ツ。

この克蘭ツの姿は、我々に求められる「知性」の在り方を象徴的に示している。

誰も経験したことが無い前代未聞の事故。絶望的な極限状況に置かれた3人の乗組員の生命。専門家らも解決策を見いだせない想像を絶する難題。

彼は、NASAの専門家たちを率い、こうした難題に粘り強く取り組み、成功裏に解決した。

まさに知性とは、容易に答えの見つからぬ問いに対して、決して諦めず、問い続ける能力のこと。彼は、その意味での知性を持っていた。

しかし、それだけではない。彼の姿は、優れた知性が持つべき、もう1つの能力も示している。それは、「垂直統合」の思考である。

彼は、様々なレベルでの思考を見事に切り替えながら並行して進め、それらを瞬時に統合できた。

●優れた知性の「7つのレベルの思考」

その様々なレベルの思考とは、次の「7つのレベルの思考」である。

第1に、彼は、事故が起こった直後、悲観的な雰囲気が支配する専門家たちに対して、「我々のミッションは、この3人の乗組員を、生きて還すことだ!」と、明確な「ビジョン」を示した。

第2に、彼らを生きて還す基本的な「戦略」として、急遽、宇宙船を引き返させる方法と、月を1周して地球に戻る方法を検討し、エンジンの損傷が懸念されるという問題から、後者を選んだ。

第3に、電力消費を最小限に抑えるための具体的な「戦術」として、地上のアポロ宇宙船シミュレーターを使って、徹底的なシミュレーションを行わせ、電力消費を最小化する手順を見いださせた。

第4に、司令船と月着陸船の二酸化炭素除去フィルターの形状が違うという問題に直面すると、専門家を集め、アポロ13号の中にある、ありとあらゆる部品を組み合わせて応急装置を組み立てさせた。こうした個別の「技術」について解決策

を指示できたのも、彼が飛行管制官として相応の技術的知識を持っていたからである。

第5に、彼は、困難な問題が次々に突き付けられる現場で、悲観的な雰囲気陥りがちな専門家たちを励まし続け、希望を持って仕事に取り組みせるといふ、優れた「人間力」を持っていた。

第6に、アポロ13号の大気圏再突入を前に、「これは、NASAが迎える、最大の危機だ」と語る専門家たちに対し、「いや、我々が迎えようとしているのは、NASAの歴史で、最も栄光ある瞬間だ!」と信念を持って語る、素晴らしい「志」。

第7は、この志の背後にある、「宇宙開発は人類の未来を切り拓く」との深い「思想」。

すなわち、思想、ビジョン、志、戦略、戦術、技術、人間力。克蘭ツは、この7つのレベルの思考を瞬時に統合できた人物であり、彼の知性は、その垂直統合の思考を身につけていたのである。

●自己限定が抑える「才能の開花」

これは、ジーン・克蘭ツだけではない。人生や仕事における難問の解決に取り組む知性は、必ず、この「垂直統合」の思考を身につけている。

しかし、こう述べると、読者からこんな声が挙がるかもしれない。「7つのレベルの思考を、すべて身につけるのは大変だ」。

しかし、7つのレベルの思考を身につけるのは、実は、それほど難しくない。ただ1つのことを行うだけで、身につけ始める。何か？

「自己限定」を捨てる。

すなわち、我々は無意識に、自分の思考を、自分が得意だと思う思考のレベルに限定してしまう。

例えば、「自分は、技術屋なので、ビジョンとか戦略とかは、よくわからない」というように。

その自己限定のために、自分の中に眠る「可能性」を開花させることができずに終わってしまう。

一方、「自分は技術屋だ」と思って、上司から指示された技術開発の課題に取り組んでいるエンジニアが、その企業の技術戦略に目を向け、自分なりに、「どのような技術戦略がこの企業にとって必要か」を考えるようになったならば、間違いなく、可能性が開花し始める。