

直観を磨く

深く考える七つの技法



講談社（講談社現代新書）
2020年2月20日発行／309頁
900円＋税／ISBN978-4-06-518795-1

主要目次

序話	直観と論理が融合したとき、最高の思考力が生まれる
1部	深く考えるための「七つの思考法」
1話	問題の「循環構造」を俯瞰しながら考える 他7話
2部	「賢明なもう一人の自分」と対話する「七つの技法」
1話	まず、一度、自分の考えを「文章」に書き出してみる 他6話
3部	「賢明なもう一人の自分」が現れる「七つの身体的技法」
1話	呼吸を整え、深い呼吸を行う 他6話
終話	あなたは、自分の中に「天才」がいることに気がついているか

著者紹介

たさか ひろし

1951年生まれ。74年、東京大学工学部卒業。81年、同大学院修了。工学博士（原子力工学）。日本総合研究所フェロー。多摩大学名誉教授。2000年、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。13年、「21世紀の変革リーダー」への成長を目指す場、「田坂塾」を開塾。著書は90冊余り。

田坂広志 著

in brief

物事を「深く考える」にはどうすればよいのか？ 思考のプロフェッショナルとしてキャリアを積んできた著者が、自らの経験を踏まえ、「深く考える技法」を実践的に解説する。

●物事を深く考えるためには、次の7つの思考法を縦横に活用する必要がある。

①「循環論理」の思考法

世の中の問題の多くは、「循環構造」をしている。まず、問題の循環構造を把握し、その構造全体に働きかける。

②「対立止揚」の思考法

物事を単純な「二項対立」で捉えるのではなく、一見、対立する2つの考えを、より高い次元で統合する。

③「課題回帰」の思考法

「解決の方法」にばかり目を奪われるのではなく、本来、「解決すべき課題」は何であったかに目を向ける。

④「水平知性」の思考法

1つの専門分野を深く掘り下げる（垂直知性）のではなく、様々な専門分野を横断的、水平的に結び付けて考える。

⑤「体験知性」の思考法

書物などから得られた「文献知」ではなく、自身の経験や体験を通じて得られた「体験知」によって考える。

⑥「多重人格」の思考法

自分の中に複数の人格を持ち、状況に応じてそれらの人格を切り替えながら、思考を深める。

⑦「自己対話」の思考法

誰の心の中にも、「鋭い直観力」と「膨大な記憶力」を備えた「賢明なもう1人の自分」がいる。この賢明なもう1人の自分と対話しながら考える。

深く考えるための「7つの思考法」

「深く考える」とは、いかなることか。

それは、「論理思考」に基づき一生懸命に考えることでも、長時間かけて考えることでもない。端的に言えば、論理思考を超えた思考法を用いて考えることである。

論理思考を超えた思考法とは、直観を用いた思考法、すなわち「直観思考」だ。

しかし、本当に「深く考える技法」を身につけたいのであれば、論理思考と直観思考だけでは不十分である。なぜなら、初級課程の論理思考と上級課程の直観思考の間に、身につけるべき中級課程の思考法があるからだ。

この中級過程の思考法と、論理思考、直観思考を併せて、「深く考える技法」と呼ぶ。それは、次の7つの思考法を縦横に活用する技法である。

①「循環論理」の思考法

第1は、「直線論理」で考えるのではなく、「循環論理」で考えるという思考法である。

直線論理の思考法とは、「Aが原因となって、Bが結果となる」（原因と結果）、「Aという根拠で、Bという結論が得られる」（根拠と結論）といった直線的な思考法のことである。

こうした直線論理を使って物事を推論し、判断する能力は重要である。だが、それは論理思考においては初級にすぎない。なぜなら世の中の物事は、多くが「循環構造」をしているからだ。

循環構造とは、例えば次のようなものである。

なぜ収益が上がらないのか → 売上が伸びないから → なぜ売上が伸びないのか → 他社と差別化できる商品が無いから → なぜ魅力的な商品開発ができないのか → 優秀な人材がいらないから → （優秀な人材を採用するために）もっと予算を増やせないのか → 収益が上がっていないので増やせない → なぜ収益が上がらないのか…

この例でわかるように、世の中の問題の多くは循環構造をしている。では、循環構造の問題に対して、どのような思考法を採ればよいのか。

まず、問題の循環構造を発見することだ。循環

構造を考える方法の1つは、その問題の全体像を「因果関係のフローチャート」の形で書き表してみることである。

実は、優れた経営者やリーダーはこうした方法を取らなくても、経験を通じて磨いた鋭い感覚で、複雑な問題の循環構造を直観的に把握することができる。昔から、経営者やリーダーには「大局観」や「洞察力」が求められると言われるが、これらの能力は問題の循環構造を把握する時にも発揮されるのだ。

次に行うべきは、見いだした循環構造の「全体」に働きかけることである。

昔から語られる叢智の言葉に、「病む時は、全体が病む」という言葉がある。すなわち、企業組織などがおかしくなる時は、1つの部署だけがおかしくなることはない。企業組織は有機体（生命体）であるため、企業全体が大きな問題に直面する時は、すべての部署が多かれ少なかれ、おかしくなっているのだ。

従って、先に挙げた循環構造の例で言えば、「結局、どの部署が問題なのか」などと考えることは、あまり正しくない。犯人捜しの議論に流される前に、まず、それぞれの部署が「自分の部署は、全体の問題を解決するために、何をすべきか」という思考に向かうべきなのである。

②「対立止揚」の思考法

第2は、「二項対立」で考えるのではなく、「対立止揚」で考えるという思考法である。

論理思考とは、基本的に二項対立的な思考である。例えば、「真と偽」という形で物事を対立的な2つの要素に分割し、「何が真で、何が偽か」といった形で思考を進めていく。

しかし、現実の人間や組織というのは複雑極まりないものだ。そのため、論理思考では、目の前の現実に上手く対処することができなくなる。

では、どうすればよいのか。

実は、昔から、この二項対立的な思考法の限界を超える思考法が存在する。それが「弁証法」だ。

弁証法とは、ギリシア時代に端を発し、ドイツ観念論の哲学者ゲオルク・ヘーゲルによって1つ

の思想体系へと高められた思考法である。

哲学的な用語を用いて述べると、「正・反・合」のプロセスによる「止揚」(アウフヘーベン)をめざすもので、ある1つの考え方(正)に対して、これと対立する考え方(反)を取り上げ、これらをより高い次元で統合していく(合)思考のプロセスのことである。

例えば、子供の教育において、子供に対して優しく処するべきか(正)、厳しく処するべきか(反)という議論がある。この議論でよく耳にするのが、「優しくしなければ、子供の心が折れてしまう」といった意見と、「厳しくしなければ、躰しつけにならない」といった意見の対立である。

この2つの意見に対して、「その子の将来を考えるならば、厳しく処することが必要な時がある。それが、本当の優しさではないのか」「厳しく処さなければならぬとしても、その時、子供に対して、どれほど深い愛情があるのかが問われるのではないか」といった形で互いの思考を深めていけば、単純な二項対立を超え、2つの考えをより高い次元で統合できる。

これが、止揚という思考のプロセスである。

③「課題回帰」の思考法

第3は、「解決の方法」を考えるのではなく、「解決すべき課題」を考えるという思考法である。

これは、問題の解決策を考える時に我々がしばしば陥る「浅い思考」の落とし穴に対して、「深い思考」への転換をもたらすことのできる技法だ。

浅い思考の落とし穴とは、解決の方法にばかり目を奪われて「視野狭窄きょうさうさく」に陥り、解決すべき課題を見失ってしまうという落とし穴である。

もし、解決策が見当たらないという壁に突き当たったなら、次の警句を思い起こすことだ。

「橋のデザインを考えるな、河の渡り方を考えよ」

例えば、「橋の設計(デザイン)」について議論していて、鉄筋が良いか、木造が良いかといった議論が壁に突き当たった時、この警句を思い起こせば、全く違った発想へと転換できる。

すなわち、本来の課題が何であったかに回帰し、それが「河を渡ること」だと再認識するなら

ば、「橋」だけではなく、様々な解決方法が生まれてくる。例えば、「河の下にトンネルを掘る」「河にフェリーを渡す」といった解決方法である。

④「水平知性」の思考法

第4は、「垂直知性」で考えるのではなく、「水平知性」で考えるという思考法である。

垂直知性とは、1つの専門分野を深く掘り下げる知的能力のことである。一方、水平知性とは、様々な専門分野を横断的、水平的に結びつけて物事を考える知的能力のことである。

1990年代の後半、日本の知の世界では「複雑系」というテーマが注目されていた。この複雑系について、文化人類学者グレゴリー・ベイトソンが端的に述べている。それは、次の一言だ。

「複雑なものには、生命いのちが宿る」

この言葉通り、単に生物だけでなく、企業でも市場でも社会でも、そのシステムが複雑になると、創発や自己組織化、進化や生態系の形成など、「生命的システム」に特徴的な性質を示すようになるのである。

これからの時代は、世の中の物事がますます複雑に絡み合い、1つの専門知識だけで問題を解決することがさらに困難になっていく。そのため、専門分野を深掘りする垂直知性以上に、様々な専門分野を結びつけて解決策を見いだす水平知性こそが重要になっていくのである。

⑤「体験知性」の思考法

第5は、「文献知性」で考えるのではなく、「体験知性」で考えるという思考法である。

文献知性の思考とは、物事を考える時、書物や雑誌などによって得られた「文献知」によって考える思考のこと。一方、体験知性の思考とは、自身の経験や体験を通じて得られた「体験知」によって考える思考のことである。

物事を深く考えるためには、この文献知と体験知を明確に区別することが重要である。なぜなら、文献知だけで考えたことは、体験知も含めて考えた場合に比べ、浅い思考になってしまうからだ。

我々は、人生や仕事における経験を通じて、言葉にはならない様々なことを知っている。

例えば、熟練の営業プロフェッショナルは、明確な言葉では表せないが、顧客にプレゼンを行う時、状況によってどのようなリズム感で行うのがベストかをよく知っている。顧客の表情から、時間を気にしていることを感じたら、スピーディーなプレゼンに切り替えるといったことだ。

こうした、経験や体験を通じてのみ掴むことのできる「知」を「暗黙知」と呼ぶ。

これに対し、例えば、営業マニュアルに書かれている「プレゼンはリズム感良く行うこと」といった文章を読んで、ただ頭で理解した「知」は、単なる「言語知」と呼ぶべきものである。

物事を考える時、単に書籍や雑誌で学んだ文献知だけを使って考えている人は、その思考から、この体験知の世界が抜け落ちていくため、必然的に思考が浅くなっていくのである。

⑥「多重人格」の思考法

第6は、「自己視点」で考えるのではなく、「多重人格視点」で考えるという思考法である。

多重人格視点で考えるとは、物事を考える時、複数の人格を切り替えながら考えるという技法だ。思考のプロフェッショナルと呼ばれる人は、自分の中にいくつもの人格を持ち、「複数の人格の切り替え」を行いながら、思考を深めている。

例えば、企画のプロフェッショナルは、企画会議を主宰する時、会議の前半と後半で、見事に人格を使い分けている。

会議の前半、特に「アイデア出し」の段階は、参加者が様々なアイデアを出しやすいように、リラックスした雰囲気を醸し出しながら、どのような型破れのアイデアが出て、決して否定せず、良い所を見つけることに専念する。すなわち、「楽天的で寛容なリーダーの人格」で、その会議をリードしていく。

しかし、会議の後半になると、様々なアイデアを最終的に「1つの現実的な企画」へと絞り込み、練り上げていかなければならない。そのためには、アイデアの取捨選択を行い、現実的制約を踏まえた上で、具体化の議論に入っていく必要がある。

そこで、企画のプロフェッショナルは人格の切

り替えを行う。すなわち、「現実的で厳しい判断をするリーダーの人格」に切り替えるのである。

⑦「自己対話」の思考法

第7は、自分で考えるのではなく、「賢明なもう1人の自分」と対話するという思考法である。

ある難しい問題を前に、答えがわからず迷っている。しかし、答えを決めるぎりぎりの場面で、心の奥深くからもう1人の自分が現れ、答えを囁きかけてくる——。そうした経験は、誰にもあるのではないだろうか。

賢明なもう1人の自分は、誰の中にもいる。そして、この賢明なもう1人の自分は、我々の想像を超えた素晴らしい能力を2つ持っている。

第1は、「鋭い直観力」である。

我々の多くは、緻密に論理を積み上げていくことが「考える力」であると思っている。しかし、それは、考えるという行為としては、ごく初歩的な段階にすぎない。

最も高度な考える力とは、そうした論理思考を超え、突如、新たな考えや正しい考えが閃く直観力のことである。賢明なもう1人の自分は、まさに、その直観力を持っている。

第2は、「膨大な記憶力」である。

我々の心の奥深くには、実は、人生で触れたすべての情報が記憶されている。しかし、我々の通常の思考では、それらの情報のごくわずかしかり出すことができない。だが、賢明なもう1人の自分は、それらの情報の中から、必要なものを瞬時に取り出すことができる。

例えば、雑踏の中で、ある人の顔を見た瞬間に、「あの顔はどこかで見た顔だ…」と思うことがある。こうしたことは、我々が、無意識の世界で、表面意識が思っている以上に、かなりの情報を記憶していることを示唆している。

実際、企画会議などにおいて、表面意識でのブレン・ストーミングでは、どれほど考えても思い浮かばなかった記憶が、何かの瞬間に、心の深層から浮かび上がってくることはしばしばある。

あなたも、そうした体験を持っているのではないだろうか。