

人は、誰もが「多重人格」

誰も語らなかった「才能開花の技法」

田坂広志 著



光文社 (光文社新書)
2015年5月20日発行/246頁
760円+税/ISBN978-4-334-03856-4

主要目次

- 序文 なぜ、このような本が生まれたのか?
- 1話 人は、誰もが「多重人格」
- 2話 「表の人格」が妨げる才能の開花
- 3話 「隠れた人格と才能」を開花させる技法
- 4話 「豊かな人間像と人間性」を開花させる技法

著者紹介

たさか ひろし

1951年生まれ。74年東京大学卒業。81年同大学院修了。工学博士(原子力工学)。87年米国シンクタンク・バテル記念研究所客員研究員。90年日本総合研究所の設立に参画。取締役などを歴任。2000年多摩大学大学院の教授に就任。同年シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。03年社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。08年世界経済フォーラム(ダボス会議) Global Agenda Councilのメンバーに就任。11年東日本大震災に伴い内閣官房参与に就任。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、『複雑系の知』(講談社)など国内外で80冊余。

in brief

人は皆、心の中に幾つもの人格を持った「多重人格」——。自分では気づかない隠れた人格を見つけて、育て、隠れた才能を開花させる、「多重人格のマネジメント」について解説する。

- 分野を問わず、一流のプロフェッショナルは「多重人格」であり、「様々な人格」を切り替えながら仕事をしている。
- 多重人格のマネジメントは、誰でもできる。それは、皆、自分の中に複数の人格を持つからだ。この複数の人格を自覚し、置かれた状況や立場によって「異なった人格で対処する」ということを意識的に行えば、自然に様々な才能が開花する。
- 「才能」の本質は「人格」である。例えば、数学者の「数学的思考」の奥には、緻密で論理的な思考を好む人格がある。
- 多重人格のマネジメントで大切なのは、現在の人格を「変えよう」とせず、新たな人格を「育てる」ことだ。例えば、怒りやすい人格の人は、この人格はそのままに、生活の様々な場面で、新たに自分の中に寛容な人格を育てるようにする。
- 表に出ない、「隠れた人格」のレベルには、次の3つがある。そのレベルによって、それを開花させる技法は異なる。
 - ①表層人格：状況により隠れたり、すでに表に出ている人格。
 - ②深層人格：現在は表に出ていないが、立場や状況が変わったりすることで自分の中に育ち、表に出てくる人格。
 - ③抑圧人格：強く抑圧され、なかなか表に出てこない人格。
- 多重人格のマネジメントを行うと、「豊かな人間性」が開花する。その理由は、次の3つである。
 - ①相手を理解し、相手の気持ちがわかるようになる。
 - ②相手の状況や心境に合わせて、適切な人格で対処できる。
 - ③自分の中に「静かな観察者」が生まれ、妬みや憎悪などのエゴに適切に対処できるようになる。

多重人格のマネジメント

分野を問わず、一流のプロフェッショナルは「多重人格」であり、「様々な人格」を切り替えながら仕事をしている。

例えば、経営者は、社員の前で会社の将来ビジョンを語る時、「ロマンと情熱」を持った人格が前面に出ないと、社員の心に火をつけることはできない。一方、経営会議で経営陣に収益計画の話をする時は「数字の鬼」とでもいえるような厳しい人格が前面に出ないと、企業の存続を危うくする。

それゆえ、一流の経営者は、誰もが「複数の人格」を見事に使い分けている。

●誰もが持っている「複数の人格」

このような「多重人格のマネジメント」は少し修業をすれば、誰でもできるようになる。

なぜなら、誰もが、自分の中に「複数の人格」を持っているからだ。例えば、会社では辣腕らっわんの課長、家に帰れば子煩悩な父親、実家に戻れば母親に甘える三男坊、といった人は珍しくない。

ただ問題は、それを自覚しているか、自覚していないかである。自分の中にある複数の人格を自覚し、置かれた状況や立場によって「異なった人格で対処する」ということを意識的に行うならば、自然に「様々な才能」が開花していく。

●「才能」の本質は「人格」

順を追って話をしていこう。まず理解してほしいのは、「才能」の本質は「人格」であることだ。

よく「あの人は、何々の才能がある」といった表現をするが、この「何々の才能」とは、大半が、その人物の「人格」や「性格」と呼ばれるものだ。だから、ある人が、ある仕事に向いていない時、「彼は、性格的に、この仕事に向いていない」といった表現をするのである。

例えば、数学者の「数学的思考」の奥には、緻密で論理的な思考を好む人格がある。時計職人の「手先の器用さ」の奥には、微細で正確な作業を楽しむ人格がある。

このように、通常の才能と呼ばれるものの大半は、人格が占めているのである。

●誰もが被^{かぶ}っている「複数の仮面」

人は誰もが、心の中に「様々な人格」を持っているが、立場や状況にふさわしい「表の人格」を、意識的・無意識的に選んで生きている。その選んだ表の人格を、「ペルソナ」と呼ぶ。

ペルソナとは、ラテン語で「仮面」のことだが、ユング心理学や臨床心理学では、人が、意識的・無意識的に選んでいる表の人格のことを指す。

例えば、学校のPTAに出た時には「教育熱心な母親」のペルソナを被る女性も、大学の同窓の女性仲間と会う時は「楽しい女友達」のペルソナを被っていたりする。それは、対人関係を円滑に進めるための潤滑油でもある。

ただ、このペルソナが「硬い」と問題になる。「ペルソナが硬い」とは、ある立場や状況で被っているペルソナを、変化に合わせて、柔軟に他のペルソナに取り換えることができないという意味だ。

ペルソナが硬いと、立場や状況に応じた人格の切り替えができず、本来持っている様々な人格のうち、ペルソナ人格以外の人格を深層意識で抑圧してしまう。そのため、様々な人格に伴う「様々な才能」が開花できなくなるのである。

「隠れた人格と才能」を開花させる技法

多重人格のマネジメントを適切に行えば、これまで隠れていた才能を開花させることができる。

その技法を、順を追って説明していこう。

●人格は「変える」のではなく「育てる」

世の中に「人格形成」という言葉があるように、人格は、そのかなりの部分が「生きてきた環境」「出会った人間」「与えられた経験」などにより後天的に形成される。従って、環境、人間、経験を適切に選ぶことによって、本来、自分の意志でどのような人格でも育てていけるのである。

とは言え、現実には難しい。そこで現在の人格を「変えよう」とせず、新たな人格を「育てる」。

今、「怒りやすい人格」の人がいたとする。この人格を「寛容な人格」に変えるのは至難の業だ。従って、この怒りやすい人格はそのままに、新た

に自分の中に寛容な人格を育てることである。

そして、仕事と生活の様々な場面で、この寛容な人格を前に出す修業をすることである。その修業を続けると、少しずつ寛容な人格が育つ。

●人格を「演じる」ことは、人格を「育てる」こと

実は、「ある人格を演じる」のと、「ある人格を育てる」のは同じことだ。ある人格を長期間、演じていると、自然にそれが板についた人格になり、1つの人格として自分の中に育っていく。

例えば、ある人物がリーダーの立場に置かれ、周囲からも期待される「リーダー像」を気持ちを含めて演じていると、その人物は自然に「リーダーらしく」なり、いつか、それが「本来の人格」のようになってくるのである。

●「隠れた人格」の3つのレベル

では、「表に出ていない人格」をどうすれば表に出せるのか？ その技法は、「隠れた人格」のレベルにより異なる。レベルは、次の3つだ。

①表層人格

これは、ある状況では隠れているが、他の状況では、すでに表に出ている人格である。

②深層人格

これは、現在は隠れ、表に出ていない人格だが、立場や状況が変わったりすることで自分の中に育ち、表に出てくる人格。例えば、自立心の無かった若者が結婚し、子供を授かると、周囲から「父親らしくなってきたな」などと言われたりする。これは、立場が変わったことで「父親人格」が育ち、表に出てきた深層人格の事例である。

③抑圧人格

これは、何かの理由で強く抑圧されており、心の奥深くに抑え込まれ、なかなか表に出てこない人格だ。例えば、幼少時に親から虐待されたため、強く抑圧してしまった「他者に甘える人格」などが、その1つの事例である。

このように、隠れた人格には、3つのレベルがある。そして、隠れた人格がどのレベルかによって、それを開花させ、活用する技法が異なる。

●「表層人格」を開花させる技法

隠れた人格が、第1の表層人格の場合、それを

開花させる技法としては、次のようなものがある。

・自分が、今の仕事にどのような人格で取り組んでいるかを、自己観察する

我々は意外に、自分がどのような人格で仕事をしているかを知らない。この人格を考える。自分でも気づいていない人格と才能は育てようがない。

・自分が、仕事以外の世界でどのような人格を表しているかを、自己観察する

例えば、家族との関係、友人との関係、恋人との関係で現れる人格などである。それぞれの関係において、自分の中のどのような人格が表に出ているかを自己観察する。すると、かなり違った自分が表に出ていることに気づくだろう。その自己観察を通じて、自分の中にどのような人格があるかを、一度深く見つめてみることである。

●「深層人格」を開花させる技法

深層人格の場合には、次のような技法がある。

・優れたプロフェッショナルを「師匠」として、その師匠から人格を学ぶ

師匠から技術や心得を学ぶのは大切なことだが、実は、学ぶべき最も深いものは「人格」である。

・自分の中の隠れた人格が開花する仕事を選ぶ

「隠れた人格が開花する仕事」とは、「苦手」「自分の性格に向いていない」と思う仕事だ。

なぜ、自分の性格に向いていない仕事によって隠れた人格が引き出されるのか？

自分の性格に向いている仕事とは、これまで自分が表に出してきた人格に向いている仕事のこと。

一方、自分の性格に向いていない仕事とは、これまで自分が「あまり表に出してこなかった人格」を活用しなければならない仕事である。

従って、苦手な仕事、すなわち自分の性格に向いていない仕事に取り組むことは、必然的に、自分の中の隠れた人格を開花させることになる。

●「抑圧人格」の開花は難しい

第3の抑圧人格については、残念ながら、開花させる容易な方法はない。

もともと抑圧人格とは、何かの理由で強く抑圧し、心の奥深くに押し込んでしまっている人格なので、通常の技法では表に出すことはできない。

もし、それをやりたいならば、心理療法に基づくカウンセリングやセラピーなどの技法が必要だ。

「豊かな人間性」を开花させる技法

多重人格のマネジメントを実践すると、「豊かな人間性」が开花する。なぜか。

●「人間性」が开花する3つの理由

その理由は、次の3つだ。

①相手を理解し、相手の気持ちがわかるようになる

自分の中に様々な人格が开花していくと、他の人の人格を理解できるようになり、そうした人格を持った人の「気持ち」がわかるようになる。

例えば「リーダーシップ人格」が育つと、たとえフォロワーの立場にあっても、リーダーである上司の心理の機微を理解できるようになる。

②相手の状況や心境に合わせて、適切な人格で対処できる

多重人格のマネジメントに習熟してくると、相手の人格や状況、心境を瞬時に判断し、その場で最も適切な人格を前に出せるようになる。

③多重人格のマネジメントを実践すると、自分の中に様々な人格が开花するほか、自然に、それらの人格を静かに見つめる「もう1つの人格」、すなわち「静かな観察者」が生まれる

この静かな観察者は、「エゴ・マネジメント」のために重要である。

我々が自らの人間性を高めようと思えば、自分の心の中のエゴを適切にマネジメントする必要がある。例えば、虚栄心、不信感、猜疑心、嫌悪感、憎悪、恨み、妬みといった否定的な感情はすべて心の中のエゴが生み出しているものだ。

●ただ、静かに「エゴ」を見つめる

この厄介なエゴの動きに処する方法は、ただ1つである。ただ、静かに見つめる…。それだけで不思議なほど、エゴの動きは静まっていく。

例えば、同僚が先に昇進し、それを妬むエゴの動きが自分の心の中に芽生えた時、それを「こんな妬みを持ってはいけない」と抑圧するのではなく、「ああ、自分の心の中の『エゴ』は同僚の昇

進を妬んでいるな…」と、ただ静かに見つめる。

もし、それができたなら、不思議なほど、心の中のエゴの動きは静まっていく。そのエゴ・マネジメントが、我々の豊かな人間性を开花させる。

●「小さなエゴ」から「大きなエゴ」へ

心の中のエゴに対しては、もう1つ、大切な処し方がある。心の中のエゴを、「小さなエゴ」から「大きなエゴ」へと育てるのである。

「小我」から、「大我」へ

この言葉は、心の中の小さなエゴ（小我）を無くすことはできない、されば、それを大きなエゴ（大我）へと育てていくべきだと、教えている。

例えば、入社したばかりの時は、誰もが「どうすれば、自分がビジネスパーソンとして幸せになれるか」という意識が心を占めている。この段階のエゴは、自分だけを見つめている。

だが、管理職になると、「部下を幸せにしなければ」といった意識が芽生える。この段階のエゴは、自分だけでなく部下も見つめている。

さらに経営幹部になると、「社員の誰もが幸せを感じられる会社にならなければならない」という意識になる。この段階のエゴは、社員全体を見つめている。

この場合、エゴは「自分だけを見つめているエゴ」から「部下の人生をも包み込んだエゴ」へ、さらには、「社員全員を包み込んだエゴ」へと大きくなっている。

こうした形で、小さなエゴを大きなエゴへと育てていくと、自然に、そのエゴは否定的動きや破壊的動きをしなくなる。むしろ、大きなエゴは他人の幸せを自分の幸せと感じられるエゴなので、周りの人間や会社、社会全体に良い影響を与える。

では、どうすれば我々は、小我を大我へと育てていくことができるのか？

人生において、「志」や「使命感」を持って生きることだ。自分の人生を、世の中のため、人々の幸せのために使いたい。その志や使命感を持つ。

その時、自分だけを見つめる小さなエゴが、仲間を、社会を、世界を見つめる大きなエゴへの成長の道を歩み始める。そして、我々の中の小我が大我へと育っていくのである。