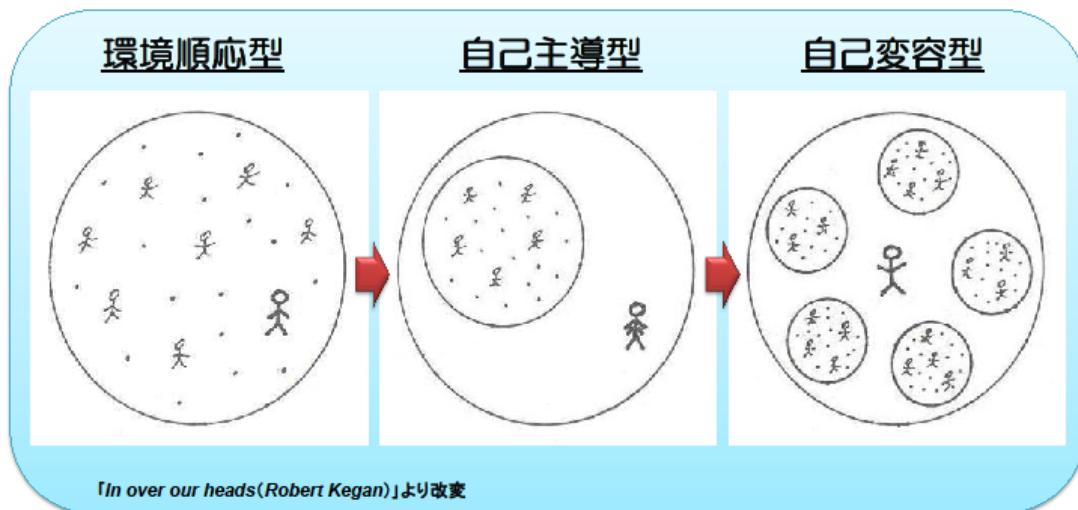


# 大人の「心の水準」



## 【環境順応型知性】

環境順応型知性の持ち主は、職場でどのように情報を発信・受信するのか。あなたの知性がこのレベルだとすれば、発信する情報は、ほかの人たちがどのような情報を欲しているかというあなた自身の認識に強く影響を受ける。集団思考はその典型だ。集団思考は、集団的意思決定の場でメンバーが重要な情報を口にしない時に生まれる。人々がそのような態度を取るのは、例えば「その計画が成功する確率はほぼゼロだとわかっているけれど、リーダーが私たちの支持を欲しているらしい」と思うからだ

集団思考に関する初期の研究の一部は、アジアを舞台にしていた。それらの研究では、意思決定の場で自分の意見を言わなかった人たちが、リーダーの「メンツ」を潰したくなかったのだと説明した。リーダーに恥をかかせないためには、会社が失敗への道を突き進んでも仕方ない、というわけだ。こうした初期の研究が明らかにした現象は、アジア文化の特徴であるかのように言われていた。特定の文化を前提にしているという点では、スタンレー・ミルグラムの有名な「権威への服従」実験も同じだ。この実験は元々、ドイツ文化のどのような要素が原因で、残虐的傾向のない普通のドイツ人が国家に命じられるままに多くのユダヤ人とポーランド人を抹殺したのかを解明することを目的としていた。ナチスの言いなりに行動した普通のドイツ人—いわゆる「善良なドイツ人」—の精神構造を知ろうとしたのだ。しかし、実験の結果を見てミルグラムは驚いた。「善良なドイツ人」と同様の行動パターンを取る人は、アメリカにもいたるところにいたのである。また、メンツをことさらに重んじるのはアジア文化の特徴とわかってきたが、アーヴィング・ジャンスとポール・ハートの研究により、日本や台湾だけでなく、アメリカやカナダでも強力な集団思考が見られることが明らかになった。この種の思考は、文化ではなく、その人の知性のレベルが原因で生まれるものなのだ

環境順応型知性の特質は、情報をどのように受け取り対応するかに影響を及ぼす。このレベルの知性の持ち主にとっては、重要人物の意向に反しないことと、好ましい環境に自分を合わせる事が、一貫した自我を保つうえで大きな意味を持つ。受け取る情報は、大抵、言葉で表現されるメッセージだけにとどまらない。ときには、相手のメッセージの裏の意味をくみ取ろうと神経質になるあまり、メッセージの送り手が意図した以上に強い影響を受ける場合もある。その結果、リーダーがしばしば、どうして部下が「あの言葉をこんなふうに解釈するのか」と驚き、戸惑うことになる。情報の受け手のアンテナが歪んでいれば、実際に届く情報は送り手の意図と似ても似つかないものになりかねない

### 【自己主導型知性】

貴方の知性が自己主導型知性のレベルだとすれば、発信する情報は、自分の考えや信念を追求する、ほかの人たちにどういった情報を知らせたいと思うかによって決まる面が大きい。このレベルにある人たちは、明確に意識しているかどうかはともかく、常に何らかのゴール、目標、基本姿勢、戦略、分析を胸に抱いていて、これらの要素がコミュニケーションの前提になる。目標や計画の質はまちまちだろうし、目標に向けて他の人を引き込むことの得手・不得手はあるだろうが、情報を発信する時に自分が車の運転席に座ろうとするのか、それとも車に乗せて運んでもらおうとするのかは、知性のレベルによって決まる。環境順応型の知性の持ち主は後者、自己主導型知性の持ち主は前者を選ぶ。

では、情報の受け取り方の面ではどうか？自己主導型知性が環境順応型知性と違うのは、どのような情報を受け入れるかを選別するフィルターを作り出すという点だ。最優先されるのは、自分が求めている情報。その次に優先順位が高いのは、自分の計画、基本姿勢、思考様式と関わりが明白な情報だ。自分が求めておらず、自分の計画とははっきりとした関連も見えない情報は、フィルターをすり抜けることが極めて難しい。

見ての通り、以上のような思考・行動パターンの持ち主は、特に重要な課題を選び分け、それに集中的に取り組むうえで、理想的な資質をそなえている。このタイプの人材は、さまざまな課題や題材が次から次へと目の前に現れる中で、限りある時間を最も有効に活用できる。その意味で、自己主導型知性が環境順応型知性より優れていることは間違いない。しかし、こうした資質が悲惨な事態を生む場合もある。自分の計画や基本姿勢になんらかの欠陥があったり、フィルターが重要な情報を排除してしまったり、世界の変化に伴って、以前は機能していた思考様式が時代遅れになったりした時、目も当てられない結果を招きかねない。

### 【自己変容型知性】

自己変容型知性の持ち主も、情報を受信するためのフィルターを持っている。しかし、自己主導型知性の持ち主と違うのは、フィルターと自分が一体化していないことだ。フィルターを通して物事を見るだけでなく、フィルターと距離を置いて、フィルターそのものを客観的に見ることができる。どうして、そのような行動をとるのか？。自己変容型知性の持ち主は、ある特定の基本姿勢や分析、目標を大切にすると同時に、それに警戒心もいだからだ。どんなに強力な方針や計画も完璧では無いことを知っている。時間が経過して世界が変化すれば、いま有効なやり方が明日は効力を失う可能性があるという理解しているのだ

自己変容型知性の持ち主は、他の人とコミュニケーションをとるとき、自分の目標や計画を前進

させることだけを考えない。それを修正したり改善したりする余地を持っている。自己主導型知性の持ち主と同様に、情報を得るために問いを発する場合もあるだろう。しかしそういうときも、自分の計画の枠内で問いを発するのではなく（言い換えれば、自分の掲げる目標を推進する上で有用な情報だけを求めるのではなく）、計画そのものの妥当性を判断するための情報も欲しがる。計画を強化し、みがきをかけ、修正するきっかけになるような情報を利用しようとするのだ。そうやって、計画に多くの要素を反映させていく。情報を発信するのは、自分の思い描く目的地に向けて車を走らせるためではない。道路地図を書き直したり、目的地を修正したりすることが目的だ

情報の受信の面でも同じことが言える。自己変容型知性の持ち主は、自己主導型知性の持ち主と同じくフィルターを上手く活用しているが、フィルターの奴隷にはならない。自分の持っている地図が正しいと判断すれば、自己主導型知性の人たちと同じように、その地図に基づいて目的地に向けてまっしぐらに車を走らせる。しかし、それより重んじているのは、現在の計画や思考様式の限界を教えてくれる情報を得ることだ。玉石混交の情報の中から石をはじき出す上でフィルターは重宝しているが、時にフィルターが有益な「黄金の石」までをもはじき出してしまうことも忘れてはいない。既存の計画を全てひっくり返し、いっそう高いレベルの計画を築くうえで、自分が求めていなかった情報、変則的な現象、一見すると重要でなさそうなデータが欠かせない場合もある。自己変容型知性の持ち主には、その手の情報が入ってきやすくなる。人は自己変容型知性の持ち主にそういう情報を発信したくなるものだ。なぜか。このタイプの人達は、受信した情報に関心を示すだけでなく、どうすれば他の人に情報を発信させられるかを心得ているからだ。このレベルの知性の持ち主は、周囲の人たちに、「重要だと思うけれど、目下の業務や計画とは関係なさそうな情報」を伝えるべきかを迷わせない。そういう情報を歓迎する意思をはっきり示している（からだ）

（ロバート・キーガン「なぜ人と組織は変わらないのか」32頁～36頁より）