

序 章

経験はすばらしい教師だ

——が、そうではないこともある

あなたは自分の経験を信頼しているだろうか？

大多数の人が信頼している。自ら経験したことが、好みを決め、直感力を養い、意思決定の道しるべとなる。経験は大切な教師であって、その教訓はいつまでも自分の味方になってくれる。どんな社会でも経験は尊ばれる。誰もが経験豊富な医師、判事、政治家、経営者を求める。経験は豊かであればあるほど、望ましい。

当然だろう。違うとでも言うのか？

残念ながら、うかつにも経験に頼りすぎると、悲惨な結果を招くおそれがある。脅しているわけではなく、文字どおり、流血の事態を招いてしまうこともあるのだ。

一九世紀を迎えようとする二週間前、六七歳のジョージ・ワシントンが病に倒れた。初代ア

メリカ大統領が発熱したのだ。咽喉の炎症が悪化し、呼吸困難を起こし始めていた。側近がすぐさま、三人の侍医を呼んだ。

どんな処置を施すべきかに、疑いの余地はほとんどなかった。瀉血である。医師たちはさつそく、広く普及しているこの治療法を勧め、ワシントン自身もそれに同意した。当時の医療行為の要とされていたのは、繰り返し大量に血液を抜くことであり、多くの場合、発泡膏や浣腸や下剤が併用された。最高の医療を受けることができるワシントンに対して瀉血療法を実施せずにおくことなど、想像もつかなかった。一刻も早く病気を治そうとする医師たちは、限界に達するまでこの処置を繰り返した。報告によると、一二時間のうちに、ワシントンの血液の半分近くが抜き取られたという。それから数時間後、彼は婦らぬ人となった¹。

医師たちが到着する前にすでに、ワシントンは重篤な状態に陥っていて、当時の治療法ではもはや救えなかったという可能性もある。しかし、苦しみに耐えて受けた処置のせいで、最も血液を必要としていた時に、ワシントンはそれを失ったのだ。そう考えると、彼を救おうとする善意の試みが裏目に出て、ますます彼を苦しめるはめになった可能性が高い²。

代々受け継がれてきた実践的な臨床経験が、瀉血療法を支持していた。瀉血は、何千年にもわたって、あらゆる病に効果のある治療法だと考えられてきたのだ。一世紀に書かれた『医学論』の中で、古代ローマの学者、ケルススは、「静脈を切開して瀉血するという治療法自体は、新しくも何ともない。新しいのは、瀉血を行なってはならない病気はほとんどないという知見

だ」と述べている³。

ギリシャの医学者、ペルガモンのガレノスは二世紀に瀉血療法を強く推奨し、それが、その後何世紀にもわたる西洋医療の基礎を形成することになった。ウィリアム・ハーベイは、血液循環説を最初に唱えたイギリスの医師だが、一七世紀になっても相変わらず、「日々臨床経験を積む中で確信するのは、瀉血はさまざまな病気に極めて有効であり、あらゆる一般的な治療法の中で最も重要だということだ」と主張していた⁴。こうして瀉血療法は続けられていったのである。

ベンジャミン・ラッシュは、ワシントンと同じ時代に生き、医師として非常に尊敬された人物で、アメリカ独立宣言の署名者にも名を連ねている。奴隷制に反対し、刑務所改革を提唱し、万民のための教育向上を支援するなど、地域コミュニティの状況改善に尽力した⁵。

一七九三年、黄熱病が突如、フィラデルフィアを襲ったとき、ラッシュは——苦しむ人々を救いたいという切なる思いから——瀉血と下剤を集中的に施す治療法を推奨し、実践した。極端な状況が、極端な治療法を求めたのだ。ラッシュは自分が黄熱病に感染すると、自分にも大量の瀉血を行なうように指示した⁶。

ラッシュは生還した。そして、後に綴った書簡の中で、「黄熱も、新たな方法で対処すればただの風邪にすぎないことを、私は自分の体で証明したのだ」と述べている⁷。

それから数十年後、イギリスの詩人、バイロン卿は、瀉血療法を疑ってかかった。病に倒れ

たとき、瀉血を施そうとする医師たちに向かって、「騎槍^{フィレンツェ}で死ぬ者より、穿刺針^{フィレンツェ}で死ぬ者のほうが多いのだ」と叫んだという。しかし医師たちは耳を貸さなかった。バイロン卿は、複数の健康上の問題を抱える中で、繰り返し血液を抜き取られていき、それが結局、彼の人生最後の日々となったのだ⁸。

瀉血をすれば何でも治るなどという、今日では間違いだと思われることを、なぜこれほど長い間、世間の人々も博識の専門家も信じ続けたのだろうか？

この治療法はそもそも、人体の仕組みや病態生理についての誤った前提から生まれたものだ。当時は、体液の調和が崩れると病気になると思えられており、血液を抜き取ることでバランスを取り戻そうとしたのだ。その当時はまだ、病気の真因を明らかにするのに必要な道具も方法もなかった。そもそも出発点が間違っていたのである。

そこまではまあ良しとしよう。ある科学分野が発展の初期段階にあるときは、賢明で博識な専門家でも、誤った考えを受け入れてしまうことがある。それは致し方ない。しかし、その後何世紀にもわたって、命に関わる場面で同じようなことが無数に繰り返されてきたのだから、先人たちはその経験から学んで、考え方の誤りを認め、やり方を改めていってもよかったはずである。

ところがそうはならなかった。それどころか、事態はさらに悪化していったのだ。

今からおよそ二四〇〇年前、古代ギリシャの医学者、ヒポクラテスは、経験からの学習を戒

める有名な箴言^{しんげん}を残している。「人生は短く、医術の道は長い。危機は一瞬にして起こる。経験は当てにならず、決断は難しい⁹。」

まさにその通りだった。自分の目で見た、あるいは何度も話を聞いたという形の経験は、瀉血療法の場合、むしろ人々を誤った方向に導いていった。つまり、誤った前提に確証を与え、さらに、善意のヒーラーや医師や床屋が、衛生的とはいえない環境下で患者を「治療」する際にどんどん瀉血を行なわせることによって、瀉血療法が万能の治療法としてはびこるのをあおったのだ。最高の教養を身につけた人々も、人望の厚い人々も、経験にやすやすとだまされてしまった。経験という教師が、間違った教えを伝えているのに、それをどうしても否定できなかったのである。

経験からの学習が、なぜ、彼らを道に迷わせたのか、さまざまな観点から考えてみよう。

吸角法（獣の角のような円錐形の器具で血液を吸引する方法）やヒルを用いる少量の瀉血であれば、多くの場合、人間の体は回復が可能だ。発熱や炎症もそれで弱まる。こうして症状が緩和された上に、プラセボ効果¹⁰が加わることもあったとすれば、治療の効果ありと判断してしまうのも無理はないことだった。

過度の瀉血を受けた患者でも、回復することがなかったわけではない。そのような患者の中には、医師が診断を誤って、実際にはその病気ではなかった人々が混じっていた可能性がある。受にもかかわらず、彼らが瀉血に耐えて生還すれば、その治療効果をさらに裏付ける証拠だと受

け取られたであろう。

運良く生き延びた人々が、瀉血の効果とされるものを声高に証言する一方で、亡くなった人々はすぐさま、人々の体験記憶から除外されていた。死人に口無しなので、その病氣自体が死因だとされてしまい、瀉血との関連性が取り沙汰されることはなかった。

病状を観察しただけでは、病氣の真因を見抜くことができなかったために、なかなか適切な予防措置を講じることができず、病氣の蔓延を許す結果となった。そして、病氣が流行し始めたら、従来の治療法が強化されるのは、当然のことだった。

また、多くの影響力ある専門家は、瀉血を自ら経験して生き延びたことで、この治療法に揺るぎない自信をもつようになった。そしてたいてい、自分はこれを一般に広める資格を得たとさらにはその義務を負っているとさえ感じるようになった。そのような専門家がやがて後継者を指導するようになり、確立された学派を形成して、その考え方を広めていったのだ。実際、ワシントンを訪れた医師の（三人中）二人が、また、バイロン卿を訪れた医師の（三人中）二人が、ベンジャミン・ラッシュと同じ医学校の出身だった。そして、ワシントンを訪れた三人目の医師は、ラッシュの弟子だった。こうした閉鎖的な専門家集団では、同じ情報源からの知識が代々吸収されていくので、誤った教訓がますます根強くはびこり、広められていった。

そして、経験に基づく教訓がどれもみな同じ方向を指し示していたので、意思決定者が別の考え方を検討することさえしだいに難しくなっていた。圧倒的に有力な説に異議を唱える方法があるとすれば、それはたとえ、無作為に選んだ一部の患者には瀉血を施さずにおき、その健康状態が、瀉血を施した患者とどのように異なるかを追跡調査することだったであろう。しかし、苦しんでいる患者に、確立された治療法を施さずにおくことは、特に患者自身がその治療法を求めている場合には、あまりに残酷で理不尽だと感じられたであろう。そのようなわけで、長年の経験から得たものはなかなか捨てられず、そこから生まれる伝統はあまりにも強固で覆すことができなかったのである。

一九世紀に入ると、ランダム化比較試験、死体解剖、生理学の発展とがあいまって、ようやく瀉血療法の人気は下火になっていった。医学史研究者のW・ミッチェル・クラークは、二四〇〇年前のヒポクラテスの箴言の意味を再確認してこう述べている。「二、三千年前から使われていることで支持を得、過去の識者の権威によつて是認されてきた治療法について見切りをつけるとするならば、ヒポクラテスの箴言にもおとり、経験は実際、当てにならないということだ。これは、瀉血療法について考える上で、最も興味深く、かつ重要な問題だと私には思われる」

まさに、そのとおりだ。経験に基づく教えが、判断を誤らせ、時として致命的な結果をもたらしうるといふ事実は、私たち人間が物事を学んだり考えたりする上で由々しき問題である。だからこそ私たちは、こうした現象について掘り下げる本を書くことにしたので。

人生のほとんどの側面で、意思決定を下すのに経験が不可欠であることは疑うべくもない。

確かに、経験は信頼できる教師になってくれる。しかし、問題は、どんな場合でも信頼できるとは限らない、ということだ。にもかかわらず、私たちは常に信頼できると思ってしまうがただ。

経験に頼りすぎると、経験が授けてくれる「知識」のせいで、本当は思慮不足なのに、知恵者になったような気になってしまうこともある。経験が、正しい答えを与えずに、むしろ、誤った答えを補強してしまうおそれもある。同じ間違いを何度も繰り返しているのに、いつまでたっても、問題があることにさえ気づかない場合もある。

次章以降では、経験が味方や教師になってくれずに、意外にも、敵やペテン師になってしまふ事例について見ていく。そして、どんな場合に、どんな手口で、経験は有能な意思決定者を決めますのか、つまり、意思決定力をすっかり奪っておきながら、その力があるように思わせてしまうのかについて考える。さらに、誤った教訓を得てしまいがちなのは、どんな状況に置かれた場合か、また、経験から得られるものを超えて、正しい答えを見つけるにはどうすればいいのかを探っていく。

経験に基づく教えに対して理にかなった建設的批判ができるようになれば、得るところは大きい。今日では、病気になっても、少数の特殊な症例を除いて、大量に血液を抜き取るようなことはしない。瀉血療法は依然として存在するが、限定的な処置にとどまり、もはや主流ではなくなっている。長い道のりだったが、ようやく瀉血療法の過ちに気づいて、それまでのやり

方を改めたのだ。

しかし、今日、日常生活の重要な分野で、経験が私たちをだましてくることは他にないだろうか？ 経験が当てにならないのに、それに気づかずにいるのはどんな場合か？ どんな習慣や思考ツールを採り入れれば、経験の欠陥を見抜き、誤った教訓に惑わされずに、より適切な意思決定を下せるようになるか？

本書ではそのような問いについて掘り下げていく。

経験——それは頼れる教師

経験とは複雑な概念である。このシンプルな言葉が示すものには、いくつか複数の側面や特性が含まれている。

まず、経験とは、プロセスである。自分を取り巻いている環境との瞬間瞬間の相互作用だ。何かを見聞きしたり、何かに参加したりすることを、私たちは「経験（体験）」と呼んでいる。私たちはロックコンサートやスキーツアーを体験する。事業の経営者は、店舗やウェブサイトを携帯電話をデザインするとき、顧客体験やユーザー体験の最適化に関心を払う。

経験とは、所産でもある。環境との数々の相互作用によって、時とともに蓄積されていくものを、私たちは「経験」と呼んでいる。私たちは、ある仕事に何度も携わることで、実践を通

じて経験を積んでいく。経験から学んだものを重視するからこそ、担当する業務に照らして相応の経験をもつ人材を雇おうとするのだ。

そして、経験は、**自分固有のもの**だ。私たちはまずやってみて、その経験をともに、自分に向いているかいないかを判断する。その結果しだい、将来の意思決定や行動の仕方が決まってくる。好みが形成されるのにも、経験が重要な役割を果たしている。多くのアメリカ人はベースボールを好み、多くのイギリス人はクリケットを好むが、トルコ人やスペイン人のほとんどは、ベースボールもクリケットもそれほど好まない。私たちはたいいてい、子どもの頃に親んだスポーツや、読んだ本、食べた料理を好きになる。¹⁵

結局のところ、経験は、生きていく上で絶えず抛り所にする知識の根源なのだ。何か決断を迫られると、私たちはそれまでの経験を頼りに状況を理解した上で、自分の好みや目的に沿って行動しようとする。

幸いなことに、経験からの学習には、次に挙げるようなさまざまなメリットがある。

無意識のうちに学べる。 どうやって経験から学ぶかなど、ほとんど考えない。知らず知らずのうちに学んでいる。動物界の多くの生き物は、自分を取り巻くさまざまな状況やパターン、リスクや報酬について、経験を通して自然に学んでいく。¹⁶

迅速に学べる。 日々直面するさまざまな状況についての直感、第六感、何気ない認識がすみやかに養われる。たった一度経験しただけでも判断力が培われ、それが、人生で遭遇する出来

事にうまく対処するのに役立つことが少なくない。¹⁷

心強い味方になる。 経験することによって、人生の現実とはいかなくなるものかがわかり、それを生き抜く自信がもてるようになる。経験を積み重ねれば積むほど、有能になったように感じられる。

永続性がある。 経験から学ぶスキルの多くは、やがて第二の天性となる。一度身につけたスキルはなかなか失われず、忘れかけてもすぐに取り戻すことができる。そのおかげで、時間やエネルギーを他のスキルの習得に回すことができる。

自転車乗り方は、誰もが経験から学ぶスキルの典型だ。もしあなたが自転車に乗れるとしたら、実際に乗ってみて、そのコツをつかんだはずであり、本を読んでもビデオを見ても乗れるようにはならない。コツをつかむのに何百時間もかかるわけではないが、乗れば乗るほど、自在にコントロールできるようになる。自転車に乗っているとき、何をどのように操作するかを考える必要はない。しかし、一度も乗ったことがない人に、乗り方を説明するのは容易なことではない。コツをつかむには、まず乗ってみて経験してもらおう必要がある。しばらく自転車に乗っていなくても、また乗ってみると、すぐに感覚が戻ってくる。車の運転や、タイピング、スキー、外科手術など、その他多くの運動スキルについても同様のことが言える。¹⁸

こうして、豊富な経験から**プロの技術**が生まれる。的確なフィードバックを受けながら、周到に練習を重ねることによって、さまざまな複雑な課題についてプロのスキルが磨かれていく。¹⁹ テニスを例にとろう。コートに立つと、それぞれの動作やショットがどんな結果につながっ

たかがすぐさま見て取れる。練習や試合のたびに、相手と何百回も打ち合っているうちに、どんな戦略をとるとどんな結果になるかが、だいたいどんな状況に置かれても高い確率で見通せるようになる。コーチがいれば、このプロセス全体を外側から観察して、プレーヤーの経験をさらに豊かなものにしてくれる。トレーニング機器メーカーは最近、スマートラケットの製造を始めた。ラケットに組み込まれたマイクロチップやセンサーが、ボールの打ち方について詳細なデータを提供してくれるので、それを分析すれば、学習効果を高めて成績を伸ばすことができる。²⁰

こうした学習環境を考えるならば、ウィンブルドンでプレーする選手たちが超人的な能力をもっているように見えるのも当然と言えよう。正しい経験を積んで学習すれば、才能を極限まで伸ばすことができるのだ。

経験は、身体スキルの習得のみならず、概念学習においても大きな力を発揮する。ある概念に繰り返し触れていると、あまり努力せずとも、その概念を理解できるようになる。経験とは、自分の身に起きていることや起きたことを、ただ単に連ねたものではない。経験とは、さまざまな記憶や、その意味づけ・関連づけが複雑に入り組んだ総体であって、そのおかげで私たちは、実にさまざまな概念を、それほど努力せずに思い出したり結びつけたりすることができるのだ。

ジョン・デューイ、クルト・レヴィン、ジャン・ピアジェ、さらに最近ではデービッド・コルブ、ロナルド・E・フライなどの心理学者たちは、経験からの学習を、四つのステップからなるサイクルとして捉えている。まず具体的に経験した後、内省して、そこから抽象的な教訓を引き出し、最後にその教訓を実践してさらなる経験を積むことによって、またこの学習サイクルを繰り返していく。²¹

この経験学習サイクルが、**原因と結果**を結びつけて理解するための重要な情報源となる。自分がある決定を下したら、相手がどう出るかを観察する。そして、そのつながりやなりゆきを見定める。続いて、この洞察をもとに、一度下した決定を修正し、望ましい結果が得られる確率を高めていくのである。²²

たとえば、テニスコート上では、戦略を変えれば、相手が異なる反応をし、違った結果につながる。プレーヤーはそれを見ながら徐々にゲームプランを最適化していくことが可能だ。それと同じように、家庭生活や社会生活、職場や地域においても、それまでの人間関係の記憶をもとに、その後の自分の行動を方向付けることができる。

ある分野での経験が、別の分野での似たようなプロセスや問題について、知恵を授けてくれることもある。すると、別種の事柄をいろいろと結びつけられるようになり、ある分野から別分野への知識移動の幅が広がる。²³

テニスの上達を目指して精進し、努力、競争、忍耐、敗北、自信、才能の何たるかがわかれば、その洞察はコート外でも価値を発揮する。また、ある部門でのプロジェクトを成功に導い

た起業家は、別部門のプロジェクトを成功させるのに必要なスキルを身につけているはずだ。

そして最後にもう一つ、私たちは**他者の経験**からも学ぶことができる。その教訓はたいいてい、身をもって体験したことほど鮮烈ではないが、自分の能力向上を図る上での指針になってくれる。また、指導者^{メンター}は、自分が経験から得た教訓を弟子に伝えることによって、弟子が学習に費やす時間と労力を大幅に減らすことができる。

たとえばテニスを例にとると、対戦相手が別のプレーヤーと戦う様子を観戦することで、相手を手をいかに攻略するかについて、貴重な手がかりを得ることができる。コーチは、プレーヤーが自分に適した攻略法をとれるように、うまく誘導することができる。同様に、ベテランの経営コンサルタントは、意思決定者が望ましい方向に針路をとれるように、後押しすることができる。

以上のようなさまざまな理由から、経験は、人生のあらゆる側面で、直感的に判断や意思決定を下すときに、すばらしい教師になってくれる**可能性**がある。経験は、新たな環境に適応したり、成績や業績を伸ばしたり、困難な状況を乗り越えたりするのを助けてくれるのだ。

しかし、こうした良い面にはばかり目が向いていると、ついつい悪い面を見逃してしまう。経験は、知らず知らずのうちに、私たちをだますこともある。

学習になじまない環境

——見落としているのは何か？ 無視すべきなのは何か？

経験は、自分固有のもので、無意識かつ迅速に学べて、心強い味方になってくれ、永続性もある。無視するのは極めて難しい。経験によって直感に刷り込まれた教訓は、信頼できそうに感じられる。困ったことに、経験が間違^{まちが}ったことを教えている場合でさえ、やはりそう感じられてしまうのだ。

経験には自分が直面している状況が明確かつ完全に反映されていると考えるのが、私たちの思考のデフォルトモードだ。見たり聞いたり、実際に行なったりして学んだことは、すべて真実のように思われる。心理学者でノーベル賞受賞者のダニエル・カーネマンは、この認知バイアスを「WYSIATI（自分が見たものがすべて [what you see is all there is]）」バイアスと名づけた。

自転車やテニスなどの練習をするときは、そう思ってもあまり問題はない。それが、**学習になじむ環境**で行なわれる活動だからである。学習になじむ環境とは、意思決定者の行動に対して、さまざまな確かつ十分なフィードバックが与えられ、しかも、ゲームのルールがほとんど変わらないような環境のことだ。このような、ある限られた状況のもとで経験から得た教訓は、たいいてい信頼できる。

しかし、現代の私たちの生活は、自転車やテニスのようにはいかない。見えているものがすべて、とは限らないからだ。

心理学者のトーマス・ギロビッチは、『人間この信じやすきもの——迷信・誤信はどうして生まれるか』（新曜社）の中でこう警告している。「世の中は常に理想的であるというわけではない。私たちが接する情報は、正しい知識が得られるような明確なものばかりではなく、不規則であったり、不完全であったり、歪んでいたりと、曖昧だったり、一貫性がなかったり、人づてのものであったりする」(守一雄、守秀子訳)

たとえば、自分が下した決断の結果が必ず見えるとは限らないし、かなり後になってから見えてくることもある。ルールが突然変わってしまったって、せっかく積んだ経験が役に立たなくなることもある。そしてたいいていの場合、起きたことについての個人的解釈をチェックし、誤りを正してくれるコーチもいないし、マイクロチップ付きのラケットを使っているわけでもない。人生のほとんどの場面で、私たちは**学習になじまない環境**に置かれる。学習になじまない環境とは、自分の経験が絶えず、さまざまなフィルターで除去されたり、歪められたりする環境のことだ。もしかすると私たちは、プラトンの有名な洞窟の比喩のように、実際に起きていることが壁に映し出された影を見ているだけ、という場合が多いのかもしれない。だとすれば、経験から何かを学んだとしても、その教訓が、物事の実態を正確に映し出しているという保証はない。

実際、組織行動論を展開する社会学者のジュームズ・マーチは、『経験の曖昧さ』(The Ambiguities of Experience) (未邦訳)の中で、重要な情報が抜け落ちている場合や、無関係な情報が混在している場合には、なかなか正しい教訓は得られないと述べている。主観的な解釈にやすやすと押し流され、限られた情報に基づいて早まった一般化を行ってしまうこともある。そうになると、経験を積み積むほど、誤った信念が強化されていくにもかかわらず、自分以前よりも賢くなっているかのような幻想を抱いてしまうおそれがある。

したがって、経験から得た教訓に疑いの目を向け、適宜その誤りを正していくことが重要になる。特に、複雑な状況のもとで、正しい情報に基づく決断を下したい場合には、それが欠かせない。具体的に言うと、学習になじまない環境に置かれているときに、是非とも問うべきは次の二点だ。

- 自分の経験から**抜け落ちて**いる重要な情報で、今起きていることを完全に理解するために明らかにすべきことはないか？
- 自分の経験に入り込んでいる意味のない些末な情報で、今起きていることから注意がそれるのを避けるために無視すべきことは何か？

抜け落ちている（つまり、見落として）部分があるがゆえに、経験（つまり、見たこと）

にだまされてしまう単純な例を紹介しよう。

イギリスのマジシャン、ダレン・ブラウンは、テレビの特番「ザ・システム」に出演し、コイン投げで一〇回続けて表を出すという芸当をやったのける。使用しているコインは本物で、カメラトリックもない。そして、一〇回投げするのに一分もかからない。⁵⁰

ダレン・ブラウンのコイン投げを見ると、超自然現象のように思えてくる。ブラウンは自信たっぷり、何でも思い通りにできてしまうように見える。六回投げ終えると、「あと四回で打ち止めとなりますよ」と、自分の成績を予測までしてみせる。まるで、自然をだます方法を見つけて、コインを自在に操っているかのようだ。

確かに、彼はだます方法を見つけた。といっても、コインを操るのではなく、全体像のかなりの部分を隠して視聴者をだましたのだ。彼はその後、番組の後半で、視聴者が目にした一〇回のコイン投げは、撮影された長い映像の最後の一分間だけであつたことを明かす。ブラウンのカメラクルーは、彼のコイン投げを何時間にもわたって撮影し、裏が出るたびに、また初めから撮り直した。何度も何度も挑戦しようやく一〇回続けて表を出すことができ、その部分だけを視聴者に見せたのである。すると、とてもあり得ないことが、偶然ではなく必然のように見えたのだ。というわけで、ブラウンのマジックは、超能力によるものではなく、コイン投げの確率もつ性質を利用したにすぎない。

このケースでは、印象的な結果はすぐに目に入ってくるが、それに至るまでのややこしいプロセスは、経験（つまり、見たこと）から抜け落ちており、そのせいで、結果が実際以上に劇的に見えてしまう。⁵¹

一人が何度もコインを投げるのではなく、数千人が同時にコイン投げをした場合でも、同じような現象が起きる可能性がある。そのうちの数人は実際に、一〇回続けて表を出すことができるだろう。しかしこれもやはり、コイン投げのスキルではなく、偶然がもたらした結果にすぎない。ところが、一〇回続けて表を出す人たちしか見せられていないと、結果のかなりの部分（つまり一〇回続けて表を出せなかった人たち）が、経験から抜け落ちることになる。その結果として、少数の人々の成功がやはり、実際以上に劇的に見えてしまう。⁵²

残念ながら、人生経験の多くが、このような選択された一部の情報に基づいている。たとえば、自分かもし別の道を選んでいたら何が起きていたかは、通常見ることができない。また、未曾有の災害や破壊的なイノベーションも、その定義からして当然ながら、私たちの経験から欠落している。そのせいで、重要な決断を下すにあたって加味しなくてはならない関連情報を、どうしても軽視したり無視したりしがちになる。見えていないものは、なかなか心にとどめておけない。⁵³

それとは逆のことも起こる。見ているものがまったく意味のないものであっても、それによって体験が形作られ、そこから結論が導かれることもある。

スコットランド出身である筆者の一人は、子ども時代によく、家族と一緒に「エレクトリック

ク・ブレイ」と呼ばれる丘に出かけた。この不思議な坂道は、スコットランド西岸の町、エアから南に数マイルほど離れたダヌアーという村の近くにあり、地面にボールを置いたり水をこぼしたりすると、ボールや水が坂を上つていくように見える。スコットランドのこの地域では、重力の法則が通用しないのだろうか？

坂道の脇にある石に、次のような説明文が刻まれている。

これは、クロイ鉄道高架橋を見晴らす曲がり角（海拔八七メートル）から、樹木に覆われたクレイゲンクロイ溪谷（海拔九二メートル）まで、西から東へ四〇〇メートルにわたって伸びる坂道です。曲がり角から溪谷まで、一・二%勾配の上り坂になっています。そのため、道路の両側の地形が目の錯覚を引き起こすので、まるで下り坂のように見えます。そのため、道路上でブレーキを踏まずにクルマをとめてみると、坂をゆっくり上つていくような感じがします。「エレクトリック」という名前は、この不思議な現象がこの丘の電気または磁気力で生じる、と思われていた時代に付けられたものです。

道路の周囲の景色や地形が、坂道に関する正しい判断のじゃまをするのである。視覚体験からすると、まさに「電気的な力が作用する丘」だが、もちろんそんなことはない。

本書全体を通じて、次の二つの重要な問いについて吟味する。見落としているのは何か？

無視すべきなのは何か？ 学習になじまない環境下ではとかく、経験からうつかり学んだ教訓が、私たちを正しいとは言えない結論や、完全に間違った結論に導いてしまいがちだが、この二つの問いは、それを疑ってかかる上でとても貴重なツールになる。

経験からの教訓——いったん学んでしまうと、忘れるのは難しい

経験からひとたび当てにならない教訓を学んでしまうと、それをあえて忘れていたり、修正したりすることがなかなかできなくなる。経験を重ねるうちに、ますますそれが強化されてしまうことも少なくない。状況が変化しても、経験が足かせになって、うまく順応できなかつたりするのはそのためだ。

ユーチューブチャンネル「スマーター・エブリデイ」の開設者、デステイン・サンドリンは、それが本当かどうかを試すために、ちょっと変わった実験を行なった。彼はまず、自転車のハンドルの操舵機能を逆さにして、ハンドルを左に切ると前輪が右に向き、右に切ると前輪が左に向くように変えた。そして、普通の自転車を乗りこなす人たちに、この「左右逆転自転車」に乗って数メートルほど走ってみてもらったのだ。

どれくらい難しいか？ とてつもなく難しい。普通の自転車に慣れているので、この新たな状況にどうしても順応できないのだ。



びっくりすることもあった。試行錯誤を重ね、練習を繰り返した結果、サンドリンはようやく左右逆転自転車に乗れるようになった。ところが、そうなると今度は、普通の自転車に乗れなくなっていたのである。普通の自転車に乗る経験を積むと、左右逆転自転車にはふさわしくないスキルが身につけてしまうこと、その逆もまたしかりであることが、この実験から明らかになった³⁸。

自転車を台無しにしたくなければ、パソコンのキーボードを上下逆さにしても、同じ現象を体験できる。さあ、自分の名前を入力してみよう。名前の文字がいつもあったあたりで、その文字を探そうとして指がキーボード上をぎこちなく動き、そこのないのに気づいて戸惑うはずだ³⁹。

このように、経験を重ねると、ある選択肢、手法、あるいは行動が時代遅れになったり、無意味になったりしても、どうしてもそれに縛られてしまうことがある。それは一つには、いったん学んだことをあえて忘れて、別のことを学び直すのが、非常に難しいからなのだ³⁸。

未来学者のアルビン・トフラーは、歴史的名著『未来の衝撃』（中央公論新社）の中で、学んだことをあえて捨てて学び直す能力を、識字

能力になぞらえて語っている。社会やテクノロジーが絶えず進化し、グローバル化していく世界で、過去の経験にずっとしがみついていると、長年のうちに、そうとは気づかぬまま、こうした面での「非識字者」になってしまうおそれがあるというのだ³⁹。

私たち人間は実際、何百年もの間、不遜にも自分たちが宇宙の中心にいると考えていた。世界は目に映るとおりのものだとして疑わなかった。経験というレンズが、地球は平らであった、すべてが地球のまわりを回っているという信念を絶えず裏づけ、強化していったのだ。現実の状況を理解するためには——つまり、人間は実は、宇宙の中心にいるのではなく、もともとずっと広大な宇宙の片隅の存在にすぎないということに気づくためには——経験の域を超えるものを見せてくれる方法や技術を開発する必要があった。要するに、自分の立ち位置を正確に把握できないうちは、経験から導かれ、さらなる経験によってますます強化されていった誤った知識を、捨て去ることができなかつたのである⁴⁰。

しかし、適切な策を講じれば、そのような経験の畏にはまらずにすむ。これは、医療、科学技術、教育、政治、経済、ビジネスといった重要な分野の進歩に対応していく上で絶対に欠かせない。ところが悪い知らせがある。経験が時折とんでもない教師になってしまうことを心得ていないと、その教えに反する証拠がいくらあっても、経験の畏にはまってしまうおそれがあるのだ。

経験幻想を捨てる

経験はどんな場合でもすばらしい教師である、というのは幻想にすぎない。私たち（筆者ら）は一五年以上前に初めて出会ったときから、有益な知見を得たり、適切な意思決定を行なったりする上で、経験がどのように役立つかを研究してきた。ところが、研究を続けるうちに、経験を積むことによって、物事がはつきり見えてくるどころか、知らぬ間に事態をややこしくしてしまっているケースが多々あることに気づき始めたのだ。

認知心理学者で、行動意思決定論の創始者の一人であるヒレル・アインホーンはこう問いかけている。「経験から学べるとするならば、経験から学べないということ⁴¹を学ぶこともできるだろうか？」

世間の常識を疑って見たほうがいいのはどんな場合か、それはなぜか、その常識は何に由来するのか——学者や科学者か、政治家や社会的「エリート」か、あるいは影響力あるニュースメディアか——といったことが、今日盛んに議論されている。筆者らは、アインホーンの問いをもとに、経験に基づく知恵についても同じように、厳密かつ周到に吟味する必要があると考えている。なにしろ、自分にだまされるのは、他人にだまされるよりもたちが悪く、だまされていることに気づくのさえ難しい場合が多い。

経験を無視すべきだと言っているわけではない。しかし、自分の経験をひとまず疑ってかかる健全な猜疑心^{さいぎしん}を養えば、経験を当てにしてよい場合と、そうでない場合とをきちんと区別できるようになる。経験から得た教訓を盲信せずに、検証する必要がある仮説だと見なせるようになるれば、もつと適切な意思決定ができるようになる。そうすれば、もつと効果的に学んだり、学んだことを手放したり、新たなことを学び直したりする力が身につく⁴²。

人間性心理学者のカール・ロジャーズは、『ロジャーズが語る自己実現の道』（岩崎学術出版社）の中で、そのような懐疑的態度の重要性について雄弁かつ入念に語っている。彼はまず、こう明言する。個人的な経験こそが、周囲の世界について学び、意思決定を下すにあたっての「最も権威ある情報源」や「妥当性を確かめる試金石」となる。経験から得た教訓ほど説得力に満ちたものは他にないかもしれない。ただし、その権威は、絶対に正しいという前提に立つものであってはならない。むしろ逆に、間違っていたら正すことができる、という理由によってこそ、経験の教訓を評価すべきであるとロジャーズは主張する⁴³。

経験に基づく教訓の真偽を見極めようとする態度は、私たちが頼りにする専門家やリーダーを牽制する効果もあるだろう。経験が信頼性の高い専門知識をもたらす場合と、そうでない場合とがわかれば、より優れた経営者、管理者、専門家、アドバイザーを選び、私たちの長期的な幸福度をさらに高めることができるはずだ。

本書の目的は、経験からもつとうまく学ぶ方法を示すことに尽きる。おこがましくも最終的

な意思決定にあれこれ口出しするものではない。経験が当てにならない事例を洗い出すとともに、直感力を養うための創造的方法を提案し、無用な出血を避けるようにすることが本書のねらいである。