

勝機をつかむ!



「直感力」をつぶすマネジメント 活かすマネジメント

論理的思考はいまの仕事に不可欠なもの。
だが、最速で最良の結論に到達する「直感」も
ブレイクスルーのためには欠かせない。
しかし、このあいまいな「直感」を仕事にどう活かすべきか。
そして、組織としてどう活用すべきだろうか。
みずから直感をマネジメントに活用し
コンサルティング活動のほか
米国で発展した手法をビジネスなど日常に応用しようと
「シックスセンスファクター／超直感脳養成講座」も開催している
マネジメントコンサルタントの橋川硬児社長に聞いた。

橋川硬児氏(はしかわ こうじ)／マネジメントコンサルタント。大学卒業後、大手広告代理店を経て、ザッパラス(マザーズ公開企業)設立に参画、社長に就任。大脳生理学、コミュニケーション心理学、セラピー理論をベースにした独自のマネジメントで、2年余で売上30億円の組織に導き、2003年、マネジメントコンサルタントに転身。現在、(株)NEOマネジメントCEO、エヌエルピー・パワーズ(株)CEO兼トレーニングプロデューサー、(株)ブレインコンピュータ研究所取締役。米国NLP協会公認NLPトレーナー。著書に『絶妙な話し方の技術』(明日香出版社)、『強いリーダーはチームの無意識を動かす』(VOICE)などがある。

1 直感を

活かすには



数学や物理学などではよくあるが、最初に答えがある。しかし、どうしてそうなるのかは、多くの専門家が何年も研究しないとわからない。

直感はこれと同じように、まず答えが先に出てしまう。誰にも根拠はわからない。「なぜだろう」と気になって調べていく。それによって最終的に「なるほど、これが」とわかるのだ。

ベテランになればなるほど、自分なりの直感で、いわば「決め打ち」で問題の核心にたどり着く。

ビジネスでは、やってみて、結果が出なければわからないことが多い。Aでいくか、Bでいくか。新しい事業に進出するか、海外市場へ拡大するか。机上の計算ではどちらも期待できる売上高は同じようなものだ。どちらがより早く軌道に乗り、期待以上の成果を上げるのか。それは、やってみなければわからない。どれだけ情報を集めてもキリがない。そこで短時間に決断するには、直感しかないのである。

国際的に成功しているような経営者の多くが、直感力を重視している。直感を補強する

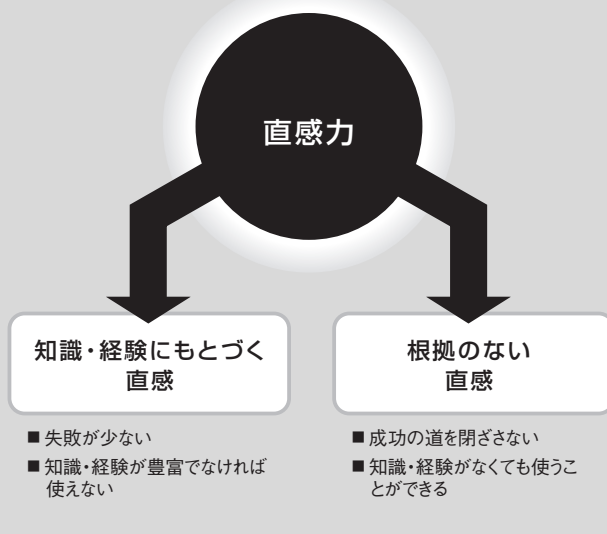
ために、コインを投げて裏か表かを見る経営者もいる。コインを投げることで、自分の直感には何の関連もないのだが、もし思ったとおりの目が出れば、それだけ直感を信じる根拠になる。「コインのおモテが出たからAだ」と決めて、自分で納得してしまふのである。

自分の決断に後悔するタイプの経営者は、Aを選んでもBを選んでも、結局は後悔する。Aを選んで成功しても「Bのほうがもっとうまくいったかもしれない……」と思うものなのだ。どうせ後悔する決断なら、早いほうがいい。

直感には二種類ある

直感力には、知識、経験からくる直感と根拠のない直感の二種類があり、どちらにも一長一短がある。

直感には2種類ある



知識、経験からくる直感、失敗の可能性が相対的に少ない。失敗をできるだけ回避していくためには有効だ。

一方、根拠のない直感、成功の可能性をとめない。理屈では否定されることにも挑戦できる。そのかわり、失敗も多いだろう。

直感を単純に信じることが、危険なことだ。つねに自分の直感に対して懐疑的である



べきだし、謙虚でなくてはならない。

直感にも「シグナル」と「ノイズ」がある。それを見分けるために、たくさんの方断をしてみる。「これはノイズだった」「これは思いこみだった」とわかればいいのである。

周囲がダメだと言ったのに、やってみたら大

2 「直感力」とは どういうものか

直感によって得られるもの。それは「決断」だ。決断ができない場面で、どう決断するか。それは最終的には直感ということになる。

直感なのか、思いこみなのか。その戦いになる。直感によって当たっていても、思いこみによって行動がねじ曲がり、失敗することも多い。自分の利害・得失を優先させると、いくら直感的に判断しても、期待による思いこみが大きくなり、直感を正しく使うことができない。

人と接するときを考えてほしい。自分の上司と目が合った瞬間、上司がバツとあなたから目を逸らしたらどうだろう。自分のことをよく思っていないのではないか、自分にウソ

成功、ということも世の中にはかなりある。とはいえ、何でもかんでもやってみればいいのかといえば、その九九％は失敗となりかねない。経験や理屈によって、救われている部分も多い。そのことに対して謙虚でなくてはならない。

をついているのではないか、何か隠しことがあるのではないか……。瞬間的にいろいろ推

測するだろうし、イヤな感情が起これば、それが正しいように思えてくる。

ほんの一瞬、目撃した相手の行動だけを、自分なりに意味づけしてしまう。そこで間違えると大変な誤解、思いこみを生じるのである。そのとき、上司は何かの音に気を取られて目を逸らしたのかもしれないし、あなたの背後にいる人物と会いたくなかっただけかもしれない。

成功体験にも気をつけよう

成功体験は大きな決断をするうえで役に立つのだが、その体験によって失敗を減らせる一方、部下からの大胆な提案を自分の経験に

照らして却下してしまうこともある。つまり、自分のやり方しか認めず、新しい斬新な手法による大きな成功を逃すこともあるのだ。

経験のよい面としては、たとえば熟練した整備士が音だけでエンジンのどこに異常があるかわかるとか、旋盤工が目で確認できないほどの精度を直感的に生み出すといった名人技がある。

経験のなかには、本人の意識していない情報も多い。ただ、「これはあのときと同じだ」と思う感覚、音、振動、におい、温度などから判断したりすることもある。「暗黙知」と呼ばれるものだろう。人に説明できず、自分自身でもしっかり把握できないものである。

こうした経験に根ざす直感と違い、根拠のない直感は、大多数の人が自然にもっているものだ。

根拠のない直感にもとづく決断は、後悔を恐れるため、なかなか下せない。しかし、自分で納得していることなら、失敗してもいいはずだ。結果に縛られて、直感を上手に活用できない人は多い。しかし、それでは経験がないことは、まったく決断できなくなってしまう。

若くして成功した経営者は、経験がないぶんを根拠のない直感で補っている。そして、どんどん先へ進む決断をして、行動しながら解決していく。知識、経験を積んでからでは遅いのだ。

3

根拠を 後づけ する



直感を得たリーダーが「こっちだ！」と言えはすむ、というものではない。ウソでもその根拠を論理的に示し、左脳を納得させなければ、部下は本気でついてこないからだ。

私は前職の「ザッパラス」の社長時代、予算を考えたとき、バツと数字が浮かんだ。いま売上高が二億円なら「次は一〇億円いくな」と直感で浮かぶ。そこに根拠はない。しかし、いまはまだ二億円なのに翌年が一〇億円となると、その差は八億円。何の根拠もなく、ただ「一〇億円だ」と言ったところで、部下は誰もついてこないだろう。私は、過去に直感に従っていい結果を出した経験があるから、「絶対に達成できる」と「確信」できている。だが、その経験をもたないほかの人たちは違う。

そこで、私はこうすれば二億円、こうすれば三億円……と、根拠を「後づけ」で考えた。「それなら一〇億円でも達成できるかもしれない」と現場の人たちが思うまで、根拠づけをした。現場が「できるかもしれない」と思ってくれなければ、達成確率は限りなくゼロに近いからだ。「うまくいくはずはない」と心のブレーキがかかってしまうのである。

直感が当たる、つまり現実になるには何らかの前提条件があるはずで、それを置きざりにしてしまうと、優れた直感力があっても結果はともなわないことになる。

直感による「一〇億円」という売上高が浮

4

いい直感 悪い直感

ポジティブで楽しい直感は、ひとまずすべて正解だと思えばいい。かといって、単にポジティブに頼りきらず、つねに自分の直感に対して疑問を抱えながら、リスクを考えながら進もう。そうすれば、いままでになかったりまでたどり着ける可能性がある。

一方、直感を得たが、同時に「そんなことはできない」と考えてしまうこともある。どちらがシグナルで、どちらがノイズなのか。これは私にもまだ判然としない部分はあるけれども、「そんなことはできない」と思うなら、それに従ったほうがいい。マイナスの直感もあるのだ。

とはいえ、ビジネスの世界では、やるしか

かび「確信がなかったら、当然、達成できなかった。直感とは心（モチベーション）や脳（クリアな思考）、行動力にも有効なのだ。

どうしても根拠がつけられなくても、やってみてうまくいったのなら、「根拠がなくてもうまくいくことがあるのだ」という体験を得ることで、より自分の選択肢が増えるだろう。

ないこともある。そのときは、マイナスの直感を「ノイズだ」と思って、とにかくやってみること。おそらく、世の中のすべてのことはあらかじめ決められているわけではない。自分の行動や決断しただけで結果は変わるのである。それなら、いい直感に素直に従うのもよいし、マイナスの直感「ノイズ」と決めてしまい、行動していくのもいいのではないか。その行動で結果は変わるのだ。

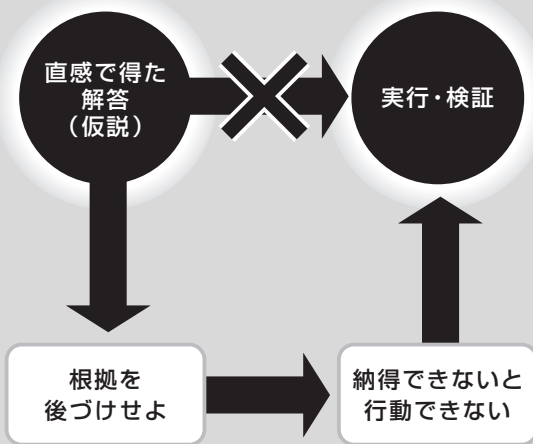
スパッと入れ替えて使う

直感をビジネスに有効に利用するには、工夫が必要だ。

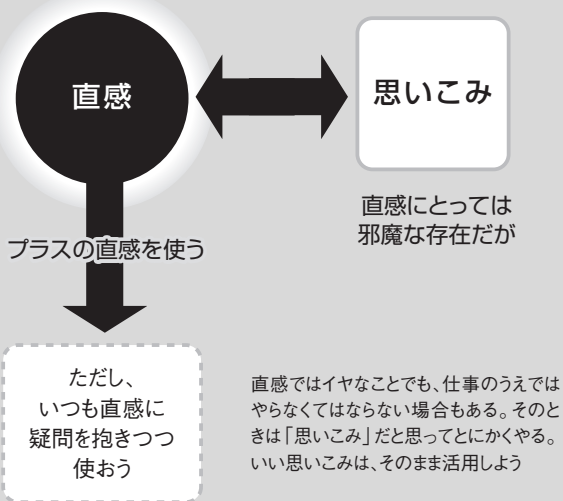
楽しい直感、それに従うことによる成功体験、それが積みあがってくることで確信も得るようになる。

夢に描いたことが実現するとか、ポジティブ思考など、よく言われているが、どうしてもそこまでポジティブになりきれない、信じ

直感でリーダーシップを 発揮するには



直感と思いこみ



きれない自分もいる。直感で読みとった「いける」と思う感覚を覚えておくと、マイナスの直感が生じたときも、スパッと入れ替えて、結果をプラスに変えることができるだろう。

単なるポジティブ思考ではなく、そこに直感が加わって「あ、これはいける」とか「達成しちゃうんだな」と思うことで結果がってくる。自分の都合のよい方向へ自信をもつ

ポジティブなだけでは うまくいかない

「きつとうまくいくだろう」とポジティブ思考で行動するのではない。最初は「まずい」と直感で気づく。そこから「いや、それは自

て向かっていけるようになると、判断に迷ったり、後悔することなく生きていける。

分の思いすごしだ」を捨て、「うまくいくはずだ」というふうにシフトする。すると、そこからの行動は、無理に思いこむただポジティブな行動とは違うものとなる。慎重になるだろうし、新たな情報収集も行なうだろう。そして、その行動によるリスクも理解するだろう。つまり、よりよい結果的が得られる。リスクがわかったら、「やめる」という選

択もある。しかし、世の中では往々にして、うまくいかないことにも意味があることは覚えておいていただきたい。あえてリスクのある「うまくいかないかもしれない」道を選んだ、そこでどうすればうまくいくかを考えながら進むことが、その人にとって選択肢を増やす大切な機会なのだ。

マイナスとプラスの直感、ノイズとシグナルの見極め、そしてマイナスの直感への対処。さらには、あえてリスクをとる道を選ぶことの意味なども、それぞれ自分なりに考えてみてはいかだろう。過去の経験に照らしてみてもいい。そこに自分なりの決断の基準があ

るだろうし、生き方を見直すチャンスにもなるはずだ。

思いこみも使おう

世の中には、強烈な思いこみだけで成功している人もいる。その思いこみが、その人にとって一番いいものなら、それもよい。思いこみが必ず間違っているというものでは決してないのだ。

たとえば恋愛などでは、よく「どうしてあんな男が彼女と！」ということがある。彼女に聞けば、彼のことなど「全然、好きじゃなかった」と言う。「彼女はオレのことが好きだ

という圧倒的な思いこみによって男が「自信」をもって行動し、それが彼女を魅了したのだ。

自分がどうしたいかがまず大切だ。「こんなふうに思いこんでいるけど、なかなかうまくいかない」と、自分や相手にマイナスの影響を与える思いこみであれば、そういう思いこみはきっぱりと捨てて、いい方向へシフトしてしまおう。

直感力にとっては邪魔になるけれども、思いこまないと突破できない壁も世の中にはある。使い分けていければいいし、どっちかだけしていくのもまた、それはその人の選択ということになるだろう。

5 「直感力」を養うための習慣

イヤだな、そっちには行きたくないな、事故が起こりそうだな、といった感覚は、誰しも感じることはある。問題は、それを検証しないことにある。

手帳や日記で、朝、今日起こりそうな気がすることを書いておく。体調や天候などを記入しておいて、あとで本当に起きたかどうか

を検証する。これを繰り返

かえていくと、自分がある特定の条件がそろったときに、ある思いにとらわれやすいことがわかるし、根拠のない直感、つまりシグナルをきれいに受け取れた日は、自分がどんな状態だったのかをあとでチェックできるだろう。

自分なりのクセを知ることだ。「これだ」と思ったらその逆をやったほうが当たる、などという人もいるだろう。自分なりの考えで「これはない」と捨てたもののなかに、正解が

ある場合もあるだろう。

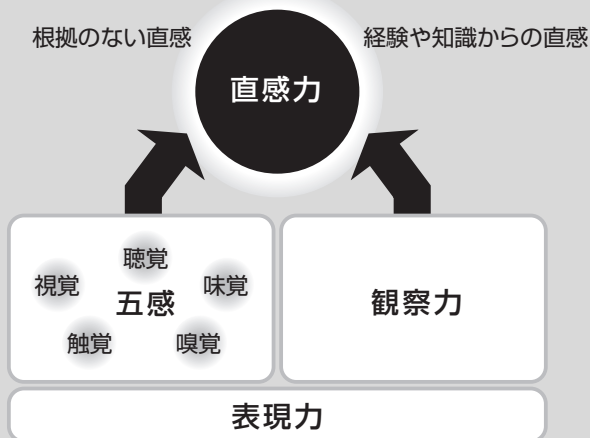
ひらめいたことはすべて書いておく習慣をもとう。そして、あとで必ず検証しよう。

当てようとせずに捨てる

自分にはこういう思いこみをするクセのパターンがある、と自覚していれば、直感で感じたもののなかのどれが思いこみなのか判断しやすくなる。シグナルとノイズを分けるのにも役立つだろう。

弊社では「超直感脳養成講座」を開設しているが、ここでは方程式によって封筒の中に

直感力は五感、観察力と
その表現力で支えられている



書かれた物事などを客観的に感じ当てていくトレーニングをする。トレーニングを積み重ね、中身をズバリ当ててる人もいるし、七割か八割ぐらい当てられるようになる。

これは当てるのが目的ではない。いかに自分が思いこみで判断しているか、ちょっとしたことから、勝手に想像をめぐらせて誤った思いこみ（ノイズ）で判断しているかを体

感してもらおうことが主な目的である。「当てよう」という気持ちをなくしていかないと、ノイズが多くなって当たらなくなっていく。「もういい、どうせわからないんだ」と思ってしまうと、正解にかなり近づいていくことができる。

会った人に、直感で「この人はこういうことを考えている」となんとなく感じたら、思いきってそれを相手につけてみよう。「違う」と言われたら思いこみ、つまりノイズだ。「どうしてわかったの?」と言われれば、それはシグナルだ。

このときの五感や体の感覚の差をよく比較していけば、ノイズとシグナルの見分け方がわかるようになるだろう。

よくない思いこみを、パツ

サリ捨てる習慣もちたいたい。思いこみとわかっても、なかなか捨てきれずに引きずると、またいつか同じような思いこみに振り回されることがあるからだ。

そもそも、人間は同じような状況では、同じようなことを感じる。捨てても捨てても、また似たような思いこみに振り回されそうになる。だから、そのつど「これは思いこみではない」と、パツサリ捨てる。

ノートに思いこみを言葉で書いて、書いたと同時にパンと音を立てて筆記具をノイズとともにノートに叩きつけるように捨てるという。

これを「ブレイク」と呼ぶが、いやなことを思いついたりして、それがまとわりつくとき、こうした方法が非常に有効だ。心理学的には、ペンを捨てる行為をアンカーとして、思いこみを捨てることに結びつけているわけだ。

6

五感を磨こう



とも、「見る」↓「視る」↓「観る」という段階がある。視野には入っていても、通り過ぎていく情報が「見る」

五感が敏感にならないと、入ってきた情報に気づかない。いい直感も得られない。たとえば、「みる」というこ

だ。しかし、観察力を鍛えようと、意識的に注目を向けていなくても、注目すべきものがきちんと「観」えるようになるだろう。

どれだけ物事を解決する能力があっても、



直感は結論から入る

直感的な
アプローチ

一般的な課題への
アプローチ

課題

課題

仮説

調査・分析

検証

仮説

検証

ともすれば煩雑で時間と経費がかかってしまいがちな調査・分析を飛ばし、課題から直感で仮説を立てて検証をする。スピーディーであり、成功の芽をつぶさないが、失敗も多い

それに気づかない人には解決ができない。

大勢の社員たちを見渡して、部屋に入った瞬間にあるエリアが「なんとなく」気になる。その理由が知りたくて観察し、ある社員に注目して近づいてみる。そのとき、「あ、何かあったな」と感じる。本来、そこまで一人ひとりを観察する必要はないのかもしれないが、私は「社員の一人ひとりが売上をつくる」と考えているので、どうしても気になるのである。

組織は人の集合体だから、各自の心理状況がグループの行動や業績を左右する。悩んで

いる一人を解決してあげれば、マイナスの連鎖は早く断ちきれぬ。

企業のなかにはさまざまな商品群があり、マーケティングの手法で分析・予測することで、失敗は減らすことができる。経験と知識による分析も有効だ。そして、直感力で対応することもできる。「なんとなく」この商品が気になると思えば、そこを観察し、予測し、検証する。五感を磨くのに年齢は関係ない。第六感などでも、たしかに子どもにはいろんなものが見えたり聞こえたりするという。しかし、そ

れがシグナルなのかノイズなのかは、子どもにはわからない。見えたり聞こえたりしたものをきちんと人に伝えるだけの知識・経験もない。誰にも理解できないことを感じられたとしても、日常的には何にも役に立たないだろう。本人だけの問題だ。

それに比べて、たとえ50歳になっても五感は磨くことができるし、思いこみも同時に強固にはなっているだろうが、磨けば思いこみとそうではない直感との違いもわかってくる。自分の悪いパターンから抜け出すためにも、自分の可能性を広げていくためにも、五感を磨き観察力を鍛え、直感力をあらためて考えてみることは役立つ。

日常で直観脳を磨く

たとえば、「出勤前の部下の服装」などと、あとで答えの確認できることを予測する。結果と具体的な違い、「浮かんないイメージやシンボル（視覚）」、「内なる声や音（聴覚）」、「身体部位の感覚の変化（体感覚）」を言葉にしてメモしておく。この習慣だけで、異変や変化を敏感に察知する五感や観察力を磨くことができる。成功体験、失敗体験も大切だし、そこから分析してもいい。と同時に、それをすべて捨てて考えてもいい。見落としていたものが見えてくるとすれば、それだけ選択肢が増え、新たな可能性が見えてくるのである。

