

2. 洞察力

永田塾5期生第2回合宿（2017年10月27日）

洞察力は、人と人との関係性の中で相手が何を考えているのか、特に相手が何を期待しているのか、あるいは何を避けたいと思っているのか、これを感じ取る力といえます。また、相手が嘘をついているかどうかを感じ取る力でもあります。過去の経験、潜在意識の中に詰まっている体験が敏感なアンテナになって、相手の言葉とか表情とか声を直感的に判断します。例えば、詐欺師が騙そうとしている、と感じるのも洞察力です。ただ、詐欺師の騙すテクニックは非常に高く、簡単には見破れないことも知っておくべきです。

心理学的な洞察のやり方はいろいろと研究されています。表情とか視点の動きだとか、あるいは言葉の使い方やトーンで見分ける方法があります。そういうのを勉強することも大事ですが、ビジネスにおいては、この人は何を言いたいのか、それを感じる、何をしたいのだろうか、何をして欲しくないのだろうかというのを感じる力を鍛錬します。それには複数の視点で複合的に考える俯瞰力が必要となります。俯瞰力というのは鳥の目です。高いところから全体を見渡す力が鳥の目です。しかし、この俯瞰力は簡単には身につけません。世間では、リーダーシップ育成というコースがあります。そのなかで共通して出てくる課題が俯瞰力です。俯瞰力を身につけないとリーダーにはなれません。そういう意味でも身につけるのはすごく難しいです。ある程度年をとって来ると、少しずつ俯瞰力は身につけてきます。でも、それでは間に合いません。若いうちにはしっかりとした俯瞰力を身に付けていくことが洞察力にもつながって来ます。

俯瞰力育成の手始めは、いろんな視点を持つこと。自分の視点だけでなく二人称（相手）の視点、三人称（組織や社会）の視点、また、人だけでなく、時間軸の視点、財務の視点、物理的な視点など、複数の視点がその都度必要となります。どれだけ多くの視点で物事を考えられるか。この視点の数が思考の深さとなり、戦略として価値を生みま

す。また、メモを取る重要性を先ほど述べました。思いついたことをメモに取りながら、重要な順に番号を付けていきます。これは非常に大事だからAといった具合に、A、B、Cと順番を付けて行って、Aの数が多そうとか、Cの数が多そうというふうに総合的に考えていきます。これも俯瞰力につながります。

俯瞰力は、具体的な事象を積分して総合的に感覚に落とし込んだものです。虫の目というのは、現場に軸足をしっかりとつけて具現化する、目的を小さく微分して目標と定めるような感じですか。鳥の目では、そういった細かいものは見えません。しかし、鳥の目と虫の目は違うものかというところではなくて、虫の目を総合したものが鳥の目、だから鳥の目だけでみて虫の目（現場）を無視してしまうと痛い目にあいます。俯瞰的に組織全体のことを考えるのはいいのですが、それぞれの部門、それぞれのグループ、そう

いう細かなところまで目を向けて情報をキャッチした上で、総合的に物事を判断していることが求められます。詰まるどころ、洞察力というのは人の心を察知することであり、相手が何を考えているのか見抜くことですが、その人の背景、その人がどういう仕事をし、どういう部門にいるのか、家族構成も含めて、細やかな情報を調べて、総合的に考えて、この人はこういう風に物事を考える傾向があるとか、思考の癖をわかった上で交渉すると上手く着地できる確率が高まります。

人が話す言葉を注意深く聞いてみると、その人がよく使う言葉、思考の癖、我慢強さ、自己主張やプライドの程度がわかります。逆説の思考が好きな人は、物事を正面から見る話をしていると逆に反対方向から見たらこうなりますと話してきます。人の思考には癖があることを見抜くのも洞察力です。常に俯瞰的に高い視点から物事を話すような人は、企業経営者、政治家、コンサルタントに多く、指導的な立場にある人は自然とそうなります。そのほか、物事に対してネガティブに話しをする人、挑戦的な人、楽観的な人、悲観的な人など、いろんなタイプの人がいます。その人の個別特性（個性）が思考に反映しているのです。

また、ある人が過去に判断したこと、過去に実行したこと、そういう事実を見ていくと、判断の個別特性が予測できます。台風の進路と一緒にですね。台風は毎年やって来ます。今度は、どういう進路を取るのか、気象庁や民間天気予報会社、米軍などが予測します。過去の経験にもとづいて予測しています。天気図はすごく複雑です。台風周囲の気圧配置、海水温、偏西風の流れ、島（陸地）を通るか、など、多くの要因が進路に影響します。偏西風というのは場所によって違い、北緯31度くらいから上は早くなります。ですから、台風の進路は北緯31度までは真っ直ぐ北上しますが、それ以降は瞬間に東に流れます。台風は意外と低い高さにあります。その高度にある複雑な要因を考えて、過去の経験に基づき台風の進路を予測します。ですから、予測する人によって進路が違うのです。これは科学的な予測ですが、思考としては洞察力の基本となる複合的な視点が必要です。

誰かと会う時、私はインターネットなどで事前に調べます。調査会社を使うこともあります。実際、調査会社は人事採用ではよく使います。このように調べていると、時に調査内容に違和感を感じることがあります。それが1つではなく、2つ、3つと出てくると、やっぱりおかしいと思います。更によく調べたらやっぱりおかしかったということになります。それだけのことで、違和感というのは大事です。そういう風に何かを感じたらさらっと流さないで、徹底して調べてください。必ず何か問題となる事実があります。これが洞察力です。ちょっとした違和感に敏感になるのです。

今年、柿のあたり年です。単に柿がたくさん実っていると見るのではなく、例年と比較して、今年の柿は実が多いと感じる。なぜだろう、と考える。そこで、台風が来なかったからか、しかし、去年も台風は来なかったが実は少なかった。今年、そもそも柿が多くなる年だったのだろう、という思考が洞察力を鍛錬してくれます。小さな違い

に気づく力。何かの理由があります。そこを考えるのです。

高名な人と面談をする時は、その人から何を聞こうか、その人からどういう知恵を伝授してもらおうか、どういう風に対応するかを事前に考えておきます。ただ会いました、で終わってしまうのはもったいない。普通に人と話をする時も、不思議なもので、こうやって洞察しながら人の話を聞くと、相手もわかるものです。心を読まれていると相手に気づかれないように洞察できるようにするには、しっかりと技を磨いておくことが必要です。武道を始める時、最初は基本から始めます。それから帯の色が緑、青、茶色になって黒になります。黒になったら初段、二段、三段と上位に向かいます。黒帯の高段者になるまでに相手に警戒される時期がありますが、それを乗り越えたと相手が高段者とわからないレベルに達します。

永田大学校合宿（2017年11月4日）

言葉というのは、意識して話すわずか前に、潜在意識エリアの脳が活性化して、無意識レベルの感覚から意識レベルが上がって出てくるものです。例えば、「マンゴアのソーダジュースを初めて飲みましたが、味は微妙だった」と話をします。このジュースの話をしようにするちよつと前に潜在意識のエリアが興奮して、感覚が言葉になって出てくるのです。しかも黄色い色がついて、味覚や飲んだ場所も付随して出てきます。ですから、潜在意識の中にどのような感覚情報を持っているかがすごく大事になって来ます。

相手が使う言葉も、その人の潜在意識から来ています。その人が使う言葉は、その人の想いを反映しています。行動も想いを反映しています。ゆえに、言葉には十分注意しなければなりません。行動も想いということになりません。人と話しをして、良い信頼関係を構築するためには、相手が自分のことを好きになることが大事で、嫌われたら信頼関係はまずできません。これは男女の関係でも同じでしょう。好きとか嫌いかというのは、仕事の上下でも、組織の中でもそうだと思います。部下が頼んだことをちゃんとしてくれる、そういう期待を裏切らない、そのような体験が蓄積されると、そういう人が信頼されます。

相手が自分に何を期待しているかということ洞察力を鍛錬しないと、同時に、これだけは避けたい、というのがわからないといけない。この人だったら期限を守らないといけない、時間を相当重要視している、何か裏に理由があるなと思うのです。そこで聞いてみると、会社の役員会議があり、この日までに提出しないといけない、だから期限が大事ですと言われる。役員会で説明しなければならぬのであれば、期限内に絶対出さないといけない。このように理由を聞いてみるとこの人は期限を遅れるというのだけは絶対に避けたいと思っただけがわかります。忙しくてついうっかりして期限の日に出すことを忘れてしまったら、相手から信頼は完全に失います。そういうのは絶対に避けなければならない。また、複数の視点が大事というのは、本質的に人は自分のことしか考えていないから、相手の視点、組織や社会の視点が欠落してしまうということ

す。集合写真をとつたらまず自分から見ろでしょう。運動会で写真を撮るのは自分の子供でしょう。それは人間の本質、我執であり、当たり前のこと、自然なことです。それがわかった上で相手の立場で考えることが大切です。また、二人称だけでなく三人称、周囲の人たちはどう考えているかを俯瞰的に洞察するのがビジネスには効果的です。

永田塾5期生第3回合宿（2017年12月16日）

洞察力とは相手が何を考えているかを感じ取る力です。相手の表情や言葉、ちょっとした動作に注力すると相手の心が見えてきます。事例の中で、業務報告書を確認している時に何となく違和感を覚え、報告書を作成した本人に確認したところすぐに対応が必要だったケースがありました。普段なら見逃していたかもしれないような記述に違和感を覚える感性があったからです。このように何気ないところに「違和感」を感じ取るスキルは、洞察力を磨くことで養うことができます。

最近、私は、この「違和感」をすごく大事にしています。「何かちょっと違うな、変だな」という感じですか。それを文章の中で感じる場合もあるし、人と話をしている時に感じることもあります。会社のいろいろな施設を歩いている時に「何かおかしいな」と感じると、やはり何か問題があります。街を歩いてもいろいろな違和感を持ちます。複雑な要因が多数存在している状況で違和感を感じ取れる感受性を持つことが大切だと思います。

相手の心を読み取りながら、会話の中で詳細を聞いていくと、そこに何か重要な問題点を見つけてことがあります。自分の視点だけではなく、相手の視点で何を考えているのか洞察すると普通では気づかないことがわかるのです。複数の視点で考える俯瞰力に加えて、自分の視点だけでなく二人称（相手）の視点、三人称（組織や会社）の視点、更に、時間軸や財務など複数の視点で考える習慣が身に着くと確実にスキルは向上していきます。