



迷いから問題解決へ

一般に人間以外の動物には迷いが無いのに、人間にはどうして迷いが生ずるのか。人間の脳の発達には三段階あり、第一段階は、三歳までに形成される全体の六割を占める脳が、五感から受け取る刺激を「イメージ」として記憶する。「三つ子の魂百まで」といわれ、この間記憶されるイメージの集積が後の人格形成に重大な影響を与える。第二段階は九歳頃までに、「イメージ」を表現する「コトバ」を覚えていく。コトバとイメージは直結しているため、このコトバでものを考えることができるようになり母国語が成立する。この脳は全体の二割程度である。第三段階は「時の流れ」を理解する脳で、時系列的に因果関係を理解して未来予測できる能力が現れて、論理力を持つようになる。この前頭連合野の発達は死ぬまで続くが、この脳も全体の二割程度である。

一般の高等動物はこの第二段階のイメージ記憶の脳で止まってしまうので、五感から受けた刺激に対して、条件反射的に行動するだけである。つまり人間のように未来予測という知的能力からの制御が働かないので、迷いを生ずることがないという訳である。

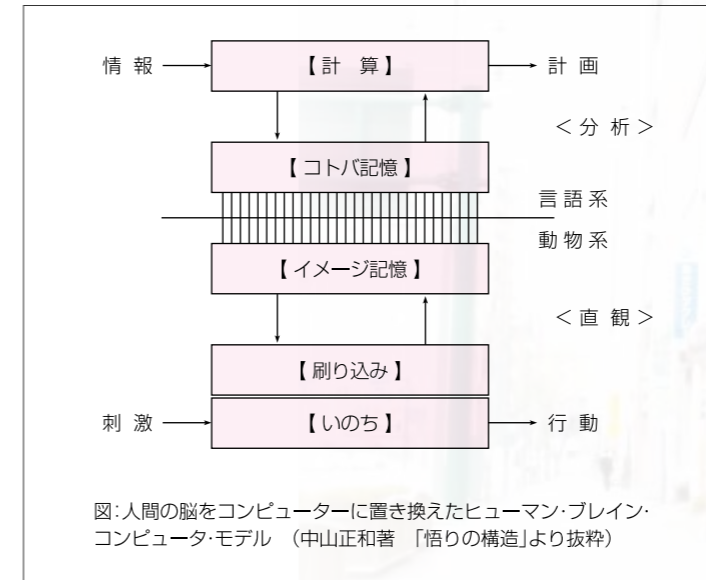
ある動物行動学者が生後6ヶ月のチンパンジーの知的能力の検査を行おうとして、四角い部屋の天井に紐でバナナを一本ぶら下げて大小様々な箱を用意した。チンパンジーは、最初箱をいろいろ動かしてバナナに近づこうとしたが届かない。様々な試行錯誤の末、部屋の隅に立っている研究者の目をじっと見て哀願し、ズボンを引っ張って部屋の中央まで連れて行き、やにわに肩に飛び乗ってバナナをもぎ取ったという。イメージ記憶の勝利である。

最近の臨床心理学では、考えたことと現実を混同して

しまうことをfusion(フュージョン)という。人間は言葉でバーチャルな現実を作り出す能力があるので、映像や読書で理解し感動したりして、一度も体験したことがないことでも効率的に身につけることができる。反面、間違ったことを考えてしまっても、それを現実と認識して反応してしまうのである。資本主義の競争原理では、自分に不利益をもたらす可能性のあるものを、囲い込みにより排除しようとする。これが犯罪の萌芽であって、この予測に基づく闘争が文明の原動力となって、敵を凌駕するための様々なイノベーションを促してきたのである。

人間が未来を予測するためには過去のデータを必要とする。このデータはイメージ記憶の脳に膨大に詰め込んである。「制御」というのは、このイメージ記憶をいかに自由に出し入れできるかをいう。従って人間の迷いというのは、課題ができてでも必要な記憶を引き出せない、必要な記憶は引き出せるがこれらのデータから新たな発想が得られないなど、制御系がイメージ記憶系を思うようにコントロールできないときに起きる。

三段階の脳の力関係をまとめると中間のイメージ系は、普通下層の反射系の方に引っ張られる傾向にある。表層の制御系は反射系の条件反射反応をいきなりは規制できないが、イメージ系を完全ではないがコントロールできる。従ってこの三段階の脳の機能が相克していることが、「悩み」とか「ストレス」という状態である。この状態から脱するにはどうしたらいいのか。



これを企業経営を例に考えてみると、経営者自身が十分にロジカルな知的訓練を自分自身に課して、制御系を鍛えるのが一つの方法である。ただ、それだけではダメで、いくら精緻な指示命令システムを構築しても、意思決定には必ず思い込みという、失敗に導く見えないリンクが付随する。

図の直観系(現場)の段階では迷いはないが、上部の制御系からの命令があると必然的に迷いが生ずるという基本的な欠陥を抱えている。これは上部だけが能動的であり、下部が常に受動的である組織体制によりもたらされる。従って解決には組織全体が能動性を高め、失敗を誘発する可能性のある指示命令を即刻クリアできる組織体制を構築することが肝要となる。

図の真ん中のコトバ記憶とイメージ記憶がリンクする思考回路を構築し鍛えるには、経営者だけではなく社員の頭にあるアイデアを思考平面に落とし込み、共通概念でくり、脈絡をつくり、思考展開図にまでまとめ上げる。そうすると考えが整理され、見えないリンク、考えの抜けが発見できて、知の引き出しから自由自在にデータを引き出し、異なったデータを時間的、空間的制約を超えて意図的に配列できるという訳である。

一度この高速思考回路ができると他からのアイデアにも即応できて企業の活性化につながる。それには創造性工



学などの様々な方法論があるが、普遍的な方法の第一歩は提案制度を導入して定着させ、社員の能動化を図ること。人が動けば、物も金も動く。



中小企業診断士
樋口 清行

□ 略歴
昭和26年
昭和50年～

誕生
拓殖大学大学院博士前期課程修了
秋田県商工会連合会で経営指導員、
専門経営指導員を歴任
中小企業診断士資格取得
永平寺安居
札幌中央寺安居、禅僧の国際交流に従事
一般社団法人秋田県中小企業診断協会
理事に就任

□ 得意分野
あらゆる業態に精通。
企業理念の比較研究、経営基本、従業員教育、提案制度導入。

□ 趣味
原始仏教の研究、風景・ポートレートの写真撮影、クラシックカメラの研究。