

賢い

はたらき方の

ススメ🕒



諏訪東京理科大学
共通教育センター教授

篠原菊紀さん

< 脳のクセから考えるコミュニケーション術 >

いつも集中してやる気満々、周囲とのコミュニケーションもスムーズ…。そんな姿は理想だが、現実はどうもそううまくはいかない。どうしても気が散るし、なぜかいつも意見の食い違う上司、同僚、部下もいる。そんな時、「人にはそれぞれ脳のクセがあり、それを考慮するとうまくいくこともある」、と言うのが、脳神経科学を専門とする諏訪東京理科大学教授の篠原菊紀さんだ。

脳の違いから、組織づくりと交渉術を考える

— 考え方や感じ方といった「脳のクセ」というと、最初に思い浮かぶのは、やはり男女の違いでしょうか。

はい、大前提に個人差があるのは理解いただきたいのですが、一般に、男性と女性では脳内神経回路に違いがあります。男性は左脳なら左脳、右脳なら右脳と、それぞれの中で情報をやり取りする傾向があり、女性は左右の脳で情報をやり取りする連結性が高いという特徴があります。これが男女の行動特性として現れています。狩猟採集時代、男性は獲物を仕留めるために1日の大半を費やし、女性は周囲と調和を図りながら子育てをしたり木の実を採取していた、というのが象徴的です。男性の脳は一つのことを専門的に追求するのに対して、女性の脳は多様なタスクを並行してこなすのが得意といえるでしょう。

もちろん、一点集中の女性もいれば、男性でもマルチタスクで物事を進める人はいますが、性格や行動特性は、3割から5割が遺伝要因によるものと言われています。ですから、一つの課題を突き詰める業務なのか、複数のタスクをまとめてネットワーク化するような業務なのか、それによって男女の特性を活かした組織づくりをすると効率上がるのではないのでしょうか。

— コミュニケーションにおいても男女の違いはありそうですね。

男性はシステム型思考の傾向が強く、何がどういう仕組みでできているのか、あるいは、どういうヒエラルキーがあって自分はどの位置にいるかと考える傾向があります。女性は共感思考型といって、仕組みや構造よりも、気持ちや共感を優先します。ビジネスにおいても、この違いを理解しておくとは損はありません。

例えば、取引先に提案を持っていくとしましょう。相手が女性であれば、「消費者はこんなことを感じています」と、現場の声を伝えられる人間を連れて行くこと順調に進むかもしれません。相手が男性の場合は、ヒエラルキーを重視するという視点から、社長を連れて行くのが効果的な場合もあります。男性の脳は画像処理が得意ですから、グラフや表を使った資料を用意するのも有効です。取引先に誰を連れて行って、どんな情報を伝えたら説得できるか、そういったことを考える上でも男女の脳のクセを知っておくと有効ですね。



「脳のクセ」にアプローチするコミュニケーションとは

— 一概には言えませんが、思い当たる節が多々ありますね。そうした男女の脳の違いは、組織内のコミュニケーションにも影響しそうですが、どうでしょうか。

ええ。組織内のコミュニケーションがどうもうまくいかない、あるいは部下や同僚と意思疎通がしづらいつ感じるときは、メンバーの脳のクセについて考えてみるとよいと思います。ハーバード大学の研究で「パートナーとの関係がうまくいっていると思うのはどんなときか」という調査があります。晩酌をしながら好きな番組を観ている時にそっとしておいてくれることを好むわけですが、他方、女性は、自分が抱えているネガティブな気持ちに相手が気付いてくれて「大変だね、大丈夫？」と気づかってくれること自体が良好な関係だと思おうのですが、男性は、ネガティブな話が出る状態を「うまくいっている」とは思わず、解決しようという気持ちが働きます。女性は、解決して欲しいと思っていないので、女性と気持ちのすれ違いが起こるわけです。これも、思い当たることあるでしょう？(笑)

これはビジネスの場面でも同じなのです。男性はソリューションが得意なので、問題解決の方向へ話を進めたがりですが、女性は「こういう場合にみんながどう感じるか、もっと考えたほうがよいのでは？」というような考え方になりやすいのです。どちらも大事ですし、どちらを優先するかは状況によって変わってきますが、会議など議論を先へ進める必要がある場面では、脳のクセによってこうした思考の違いがあることを念頭に置くことよいと思います。



一 では、男女ではなく個々人の持つ特性として、性格や個性に現れる脳のクセにはどのようなものがあるのでしょうか？

信頼性の高いパーソナリティ診断として知られる「TCI(気質性格検査)」では、遺伝要素が強いとする四つの気質を定義しています。新しいもの好き(新奇探求)、リスクヘッジをしたがる(損害回避)、周囲から認められたい(社会報酬依存性)、完璧主義(固執)の四つです。このうちどれか一つに当てはまるというものではなく、誰もがすべての気質を持っていて、4因子の強弱が異なるのです。この気質分析は、組織の人員配置や従業員のパフォーマンス向上に役立つと思います。例えば、新しもの好きな人はフットワークが軽く、次々と新しいことに取り組むため、組織が活性化されます。しかし、そんな人ばかりでは会社は潰れてしまいますね。リ

スクヘッジがきちんとできる人に予算管理などの財政面を任せることで、事業として成立するのです。

あるいは、周囲から認められたり共感を得ることが快感と感じる人は、ほめられて伸びるタイプですから、人前で高い評価を与えたり、部長からの声かけを増やしたりすることでパフォーマンスが上がるでしょう。他方、人からどう評価されるかよりも、今、自分が取り組んでいることの完成度にこだわるタイプには、「がんばっているね」と声をかけるよりも、完成度そのものをほめるほうが効果的なのです。

向かないことを克服するより、気質を生かしたコラボレーションを

一 その四つの気質は、遺伝的な要素が強いという点がポイントですね。

管理職やリーダーの方が、どうも部下とうまくいかない、自分の思うようにプロジェクトが進まないと感じるときは、「自分と部下の脳のクセが違うのでは?」という視点で考えると、改善されるかもしれないということです。強く出ている気質を変えようとするのではなく、それぞれの気質で補い合うのです。あるいは、もし自分が危険や損害を回避しようとするタイプで、どんどん新しいことを切り開いていく同期に負い目を感じるとしたら、それはナンセンスです。もともと気質が違いますから。「どうしたらあの人がみたいになれるだろう?」と思い悩むよりも、「自分の脳のクセを活かすにはどうしたらいいだろう?」と発想を切り替えたほうが、ずっとクリエイティブです。

自分の中でどうしても譲れない部分、変えられない部分というのは、年齢とともに強くなっていきます。そのような気質は思春期が終わった頃から明確になってくるので、多くの人が何となく自分というものが見えてきているはず。30代、40代でその傾向が強くなりますから、20代のうちにさまざまな業務を体験して、自分の向き、不向きを自覚できるようになっておくのは良いことだと思います。だいたい30代くらいになれば、自分の能力を伸ばせる方向、伸ばせない方向が分かってくるでしょう。

行動と快感が結びつければ、やる気は自然と引き出される

一 もう一つ、やる気がでない、集中できないということに頭を悩ませているビジネスパーソンも多いと思います。

確かに、よく質問される話題ですが、最近の脳科学では、やる気の正体が分かってきました。例えば子どもがゲームに夢中になるのは、ゲームをするという「行動」が「快感」と結びついているからなのですが、その結びつけをしているのが、脳の中の線条体という部分なのです。線条体は予測的に活動することが知られていて、「勉強したら(行動)、褒められた(快感)」ということを繰り返すと、「勉強しようかな」と思っただけで線条体が活性化し、つまり快感を得るようになります。これが「やる気」の正体です。

やる気については、テストの成績がよかったらお小遣いをあげるグループと、テストの成績をよくするために本を読んだらお小遣いをあげるグループ、どちらのほうが成績が上がるかという実験があります。結果は、本を読んだらお小遣いをもらうほうが成績が上がったのです。ということは行動に対して直接的に報酬を与えることが有効なのです。これは大人も一緒ですから、チームマネジメントの際には、考慮してほしいと思います。自分自身でも、頑張ったごほうびにちょっとした贅沢をするなど、行動に対する報酬をこまめに与えるようにすれば、やる気がアップしてくるはず。

一 報酬が具体的に見えたほうが、頑張れるということなんですね。

それから、線条体はもともと、行動を始めたらそれを持続させようとする働きがありますから、とりあえず始めてしまう、という方法もあり、です。行動してしまえば脳は続けようとするのですから、やる気が出るまでじっと待つのは非常に効率が悪いわけです。気が進まなくても「5分だけ」と考えて始めてしまえば、実際に5分で止めるほうがよほどストレスを感じるはず。



一 確かに、面倒だと思っていても、「やり始めたら乗ってきた」という経験はたくさんあります。では、ルーティン化した業務でやる気が起きない、などという時にはどうでしょうか？

子どもに「勉強しなさい」と言うと「今やろうと思っていたのに!」と返ってきますね。これは、ただ口ごたえをしているのではなく、「勉強しなさい」という言葉は脳の中にあるのに、行動を起こす刺激に結びついていないから。言語野は活動しているけれど、運動野が活動していないという状態です。こういう時は頭の中で「立ち上がり、机まで歩いて行き、座って教科書を開く」という動作を映像としてイメージすると、脳の運動野や前運動野が活動を始めやすくなります。さらに、その映像に音をつけるようにすると、より脳の活動が高まります。「グッと立ち上がり、ダダッと歩いて行って、ドンと座り、ガバッと教科書を開く」というように、です。自分が行動している様子を、自分の目線からの映像として具体的にイメージするというのも、運動野が活動しやすくする方法の一つです。

一 大人ならさしずめ、「カチカチッとクリックして〇〇のファイルを開いて、パチパチと入力していく」とような感じでしょうね。

報酬と罰則が脳を刺激する

— 脳科学では、叱ったり罰を与えることをどう捉えているのでしょうか？

叱られると、脳の中で扁桃体という恐怖反応の中核が反応します。私たちの脳は、生物として生き残るため、線条体よりも扁桃体の恐怖反応を強く感じるようになっており、いわば行動を抑制する働きをしています。ですから致命的なミスをなくすなど、行動を改めさせたい場合は、叱ることはある程度、効果的なわけですね。

また、「罰を与えられること」は「損失を被ること」でもありますが、脳は損失を回避しようとする性質を持っていて、報酬よりも損失のほうが心理的に大きな影響があることが分かっています。それについては、ペンシルバニア大学の研究レポートで象徴的な事例が報告されました。「目標を達成したらこれだけの報酬を与える」とするよりも、先に報酬を与えておき「目標を達成しなかったら減額する」という罰則を付けたほうが、目標達成率が高かったというのです。ただし、新しいスキルを身に付けたり、新たな学習を始めるためには線条体が活性化している必要があるため、報酬と罰則、つまりアメとムチを上手に使い分けなければなりません。叱るときはビシッと叱りつつ、ちょっとした行動もこまめに褒めるのが効果的といえますね。

脳のクセにとらわれず、自分の中のキャラクターを使い分けること

— 過去に失敗した経験があり、同じような案件に対して消極的になってしまうのも、損失が心理的に影響しているからでしょうか？

そうです。日本人は特にその性質が強いと言われていています。しかし、それでは新規開拓や新規事業に取り組むことができないので、損失を嫌うオドオドした自分を、それはそれと受け入れて、イケイケな自分をどう育てようかと考えるほうが建設的です。オドオドした自分の出番を抑えるためには、別のキャラクターの登場回数を増やせばいいわけですね。

— キャラクターですか？

場面に応じて使い分ける自分の人格です。今の若い世代は、それをさらりとやっているように見受けられます。SNSではこのキャラクター、友達といるときはこのキャラクター、というように使い分けていて、その方が社会性としては健全であるともいえますね。脳をコントロールするのは、自分の中のキャラクターを使い分けることでもあるので、脳のクセにとらわれないようにするために、そういった振る舞いは有効だと思います。

— 自分の中にはいろんな自分が存在するということですね。血液型占いによる4タイプの人格が、実はすべて当てはまってしまうのと似ている気がします。

日本人は、自分についての設問に対して、自分に当てはまるとしてしまう傾向が強いのです。「○○なことがありますか？」と聞かれると、ほとんどなかったとしても、「そんなことがないわけではない」と思って、「はい」と答えてしまう。ところが、まったく逆の質問をしても、やっぱり当てはまるような気がして、おそらく「はい」と答えたくなるはずですね。そういう人は、自分の中のいろんなキャラクターを見つける能力が高く、自制力が高いとも言えます。自分の中のキャラクターを知っておけば、脳のクセが異なる相手と対峙することになっても、相手に合わせたキャラクターで接することができるなど、人間関係の調整にも役立つはずですね。

まず、脳のクセというのは、変えることは難しいでしょう。であれば、「Aさんは、そういう脳のクセを持っているんだな」と理解して接するほうがスムーズにいくでしょう。自分自身についても、無理に変えようと苦労するのではなく、そのクセを知って上手に付き合えば、より良い仕事ができるのではないかと思います。



取材後記

植木鉢の植物が太陽を向いて成長するのは、変えることはできない。まっすぐ伸びるようにするには、毎日、植木鉢の向きを変えて満遍なく太陽が当たるようにすればいい。同じように人の脳のクセは、良いとか悪いとかの問題ではなく、変えるのにも限界がある。であれば、植木鉢の向きを変えるがごとく、脳が気持ち良く目指す方向に向かうように、他の人や自分を誘導すればいい。今回、ご紹介できた脳のクセは一部だが、まずは「そういうものがある」と知って、より良く働けるように役立てられれば、と思う。

プロフィール

篠原菊紀(しのはら・きくのり)

諏訪東京理科大学共通教育センター教授。長野県茅野市出身。茅野市縄文ふるさと大使。「学習しているとき」「運動しているとき」「遊んでいるとき」など日常的な場面での脳活動を研究。テレビ、ラジオで脳活動に関する実験、分かりやすい解説に定評がある。著書に『「集中脳」をつくる30の方法』(中経出版)、『やらかし男子がみるみる変わる育て方』(小学館)、『脳活ドリルシリーズ(TJMBOOK)』(宝島社)など多数。