

B R A I N

脳を味方につけて
独自性と創造性を
発揮する技術

脳

BRAIN
MANAGEMENT

Mastering brain orchestration
to unleash authentic
creativity and originality

La torche CEO

秋間早苗
Sanae Akima

マネジメント

M A N A G E M E N T

はじめに

「このままの延長線上では、まずい！」

「これからの時代を生き抜くために、変わらなければ！」

「従来のやり方が通用しない。じゃあどうすればいい？」

「本気で何とかしようとしているのは、自分だけ？」

そんな「これまで」から「これから」に向けて、大きく変わることが求められている流れが私たちを取り巻いています。

利益や株価といった数字や、組織の大きさ、認知度を競ってきた企業の在り方も、成績や学歴といった物差しや、ちゃんとできるいい子の像が目指されてきた学校の仕組みも、いい学校やいい就職、安定したキャリアを求める個人の生き方も、このままじゃ通用しないものになって久しいのですが、「それでは、これからどうすればいいのか？」に正解を見出せず、戸惑い、難しさを感じて翻弄されてはいませんか？

「これまで」の延長線上を超えて「これから」を共に創っていくためには、どうしたらいいのか——本書では、20年以上試行錯誤する中で辿り着いた私たちのパフォーマンスを引

き出す「脳マネジメント」というアプローチについてご紹介していきます。

ここでいう「パフォーマンス」とは、個人であれ、組織であれ、VUCAの中でも存在發揮することを意味します。力を注げば注ぐほど、消耗ではなく、逆により力が湧くこと何者にも代えがたい、その存在ならではの情熱の源泉から力を駆使して、独自性や創造性を發揮することを目指していきます。そのために、誰もが持っているにもかかわらず、すべてを解明しきれておらず、探求心をくすぐってくれる「自分事」に考える余白を引き出してくれる媒体として「脳」を取り上げています。そして、より科学的であることよりも新しい概念が物語として立ち上がりVUCAを生きる補助線となることをゴールとしています。

一方、「脳」と「マネジメント」という2つの言葉が並ぶと、

「最新の脳科学の知見が学べそう」

「効率的に生産性を上げる方法が見つかりそう」

「思い通りに自分や誰かを動かせるのかもしれない」

——といった印象や期待が生まれるかもしれません。しかし、実は、この本はいわゆる「生産性や効率性」という個人や組織のパフォーマンスを上げよう！という「脳ハック本」ではありません。従来のアプローチでは、立ち行かない現代だからこそ、ここで本書では、

少し違う切り口から、誰もが持っている「脳」という臓器を扱っていきたいと思います。

自身は、脳や認知に関する科学者・研究者ではなく、事業開発や教育、行政など、さまざまな分野の個人・組織に対して、変革の伴走をしてきた実践者（コンサルタント）です。20年来、「これからの時代に向けた人や組織、社会の変容をいかにつくっていくか」の試行錯誤をしてきた実践者・探求者として、その歩みから編み出したアプローチをここにまとめようと筆をとりました。

元来、周囲を喜ばせたくて、求められることや期待には応えたい性分。「頑張る」のが得意で、「ここではないどこかに正解があるんじゃないか」と地元を飛び出し、「世界をよりよくする方法」を求めて、東京大学に入学しました。そこで国際協力について学び、ソーシャルビジネスについて探求していた私は「サステナビリティ」という言葉に出会います。まだSDGsという言葉も生まれていない20年ほど前のことですが、「これこそ、『これから』に必要なキーワードだ!」という強烈な直感に突き動かされて休学。この「サステナビリティ」をテーマにして世界中から実践・研究をする若者を集めた国際学生サミットや、国内の学生団体が集うサミットを主宰するに至りました。

コロナもリーマンショックもまだ起きていなかった当時は、既存の社会が大きく変わっていくなんて想像するのは難しく、「このままじゃまずい!」という危機感も、「こんな未来と一緒に創ろうじゃないか」というかけ声も、虚しく響く社会環境でした。それでも、「いかに、これからの世界を共創していけるか?」という命題に取り組むために、大学院卒

業後、すぐに起業の道へ進みます。

就職も研究職も選ばなかったもので、まさに正解のない、先の見えない道なき場所を模索する日々。その中でいくつかのご縁から、国内外のビジネスのみならず、行政やNPO、教育、医療など、分野を超えた領域の人々や課題と向き合う仕事をつくってきました。結果、「頑張る」アプローチの限界を経て心身を壊す経験もしましたが、2017年に株式会社La Torcheを立ち上げてからは、結婚・出産を経験したこともあり、より「誰もがその存在ならでの力を発揮して、次世代に価値あるものを渡すこと」に突き動かされてきました。そして、アフリカやアジアなどの新興国でのビジネス開発や、国内での社会事業化プロデュースなど、さまざまな立場の方々と携わる中、あることを痛感します。

それは、「これまでの延長線上ではまずい！」という危機感から生まれた現場では、驚くほど似た構造の課題が横たわっていること。いかに多くの人が自分自身や他者に対して無自覚な「まなざし」を投げかけているか、それが天と地ほど、もたらす結果の質を変えてしまう、ということでした。

たとえば――

- 「どうせ自分なんて」と、自分や人の力を蔑ろにしてしまうこと。
- 「あれがない、これがない」と、「ないもの探し」や、わかりやすい「問題」に固執してしまうこと。
- 何かが「違う」となると、反射的に「間違い」や「エラー」のように自動変換して思考

停止したり、時に「なかったことに」したりしてしまうこと。

●「みんなと合わせないと」「正しくちゃんとしていないと」と、自分の個性や主体性を押し殺して消耗してしまうこと。

などなど。これらは、何気なく自分や周囲にむけた「まなざし」に起因しています。いずれも私たちの意思や意図を超えて、脳がパワフルな「無自覚なクセ」を自動発動させた結果なのですが、これらはせっかくな生まれ、「これから」に向けたあらゆる変革の芽を潰し、せっかくな立ち上がった人たちの心意気をいとも簡単に削いで消費させてしまいます。

そこで私は、国内外のさまざまな現場で得た知見をもとに、分野横断的な話題なども重ねて、「これまで」の延長線上を超えて「これから」を共に創っていくための鍵はこの「脳のクセ」をいかに扱っていくかにある、という確信に至りました。

脳がよかれと知らず知らずのうちに働いていくこの「暴走」をマネジメントすることは、先に述べたように「脳ハック」のような単なる個人の生産性向上術ではありません。それは、個人から組織、社会にいたるまで、「これから」を一緒に創っていくための「脳を味方につけて独自性と創造性を発揮する技術」なのです。

多くの人は知らず知らず、自分の脳に無自覚に振り回されている状態にあるといえますが、なぜ、そんな状態に陥っているのか？ どんな弊害が引き起こされているのか？ そもそも、脳を味方につけるとはどういう状態か？ 脳を自覚的に、味方につけるにはどう

すればいいか？　そして、それがなぜ「これまで」の延長線上を超えて、「これから」をもに創つていく鍵となるのか？——その一つひとつを凝縮して本書に詰め込みました。

このように、本書は私のこれまでの20年以上の探求の成果であり、「これまで」の「こうあるものだ」というアプローチに対して違和感を持ってしまった人、「これから」に対して主体的に何かをつくろうとしている人たちと共に歩むための視座、補助線を提案するためにお届けする本なのです。この新しい概念を取り入れていただくために、次の構成でまとめられています。

第1章　VUCAな社会に蔓延する閉塞感・あきらめ・無力感の正体

…みなさんが抱える悩みを解析し、とりまく実情や内在する課題を整理し、脳マネジメントとは何かをお話しします。

第2章　人類の進化と脳の暴走

…脳の進化の歴史から根付いた、無自覚に根付いた脳のクセとその特徴を読み解きます。

第3章　無自覚な脳を巡る7つの資質

…脳マネジメントとは何かと、その前段となる脳の7つの資質を解説します。

第4章 基本の脳マネジメント——個人が変わる

…個人レベルで実践する脳マネジメントのアプローチを紹介します。

第5章 私たちの脳マネジメント——チームや組織が変わる

…チームや組織における脳マネジメントのアプローチを紹介します。

第6章 脳マネジメントはVUCAな社会と未来を灯す松明となる

…社会のさまざまな場面における脳マネジメントの活用例をお話しします。

きつと読み進めていただくうちに、自分の「ものの見方」に変化があることを実感し、読み終えたときには、これまであきらめかけていたことさえも「できることがある」と勇気が湧いてくるはずですよ。

さあ、一緒に「これから」の時代を生きていくための「脳マネジメント」を探求していきましよう。

目次

はじめに……………2

VUCAな社会に蔓延する

閉塞感・あきらめ・無力感の正体……………15

第1章

あなたには今、危機感や閉塞感がありますか？……………16

「これから」の時代、「これまで」のやり方は通用しない……………20

自動的に発動する「脳のクセ」とは何か……………24

脳マネジメントは、脳に手綱をつける技術……………27

脳マネジメントによって、意識とマインドセットが大きく変わる……………29

人類の進化と脳の暴走……………33

第2章

なぜ、私たちは生きづらさを感じるのか……………34

人類の進化と脳の進化……………36

非VUCAな仮想世界と脳の命題……………40

第 3 章

メカニックビューとホリスティックビュー……………42

産業革命と機械論的世界観……………44

「これまで」のOSと「これから」のアプリケーション……………46

「見えるもの」と「見えないもの」……………49

ジャッジメンタルとカチコチ脳……………52

省エネモードと自家発電モード……………57

「無自覚のクセ」と「自覚的な選択」……………59

無自覚な脳を巡る7つの資質……………63

脳マネジメントのゴールとは何か……………64

脳の無自覚な7つの働き……………67

1 みんな同じで、みんなそれぞれ違う……………68

2 心や身体のエネルギーが不足すると健全に働かない……………69

3 知らない間に省エネのための処理をする……………71

4 主体性が持てるとパフォーマンスが高い……………78

5 見立て、言葉・イメージやストーリーに駆動される……………80

6 身体性、環境に連動する……………83

第 4 章

基本の脳マネジメント——個人が変わる……91

7 周囲と響き合う……85
「ならではの力」を発揮する世界へ……88

脳マネジメントの概要と、個人を変える3つのステップ……92
「すぐにできること」から始めよう……95

ステップ1..気づく——4つのフレームワーク……98

1 「刺激と反応」モデル……102

2 「ABC理論」モデル……105

3 ジャーナリング……107

4 「4方向」モデル……113

「気づく」のポイント——「ノンジャッジメンタル」……115

ステップ2..働きかける——5つプラスαのフレームワーク……117

1 言葉遣いを変える……118

2 姿勢を変える……120

3 呼吸を変える……120

4 表情を変える……122

- 5 見立てと設定を変える……122
- 「働きかける」のポイント——効力感の植え付け……124
- ステップ3…体現していくこと——3つのフレームワーク……127
- 1 自分の大切にしたことを自覚化して、「自分ならではの」を見つけていく……128
- 2 一つひとつ丁寧に意図を持った選択を重ねて、「自分ならではの」を形づくる……131
- 3 すべてを総動員して、「自分ならではの」を自覚的に表現する……133
- 「変革の仕掛け人」になるために……136
- エネルギーチャージ……138
- 1 自分の呼吸に目を向けて「深呼吸」する……140
- 2 夜、寝る前に蛇口を一拭きする……140
- 3 上を向いて口角を上げる……141
- 4 セルフハグする……143
- 5 パソコンの周りや机の上をキレイにする……144
- 6 「喉が渴いた」と思う前に水を飲む……145
- 7 食事に感謝する……145
- 8 あえてポーツとする……146
- 9 殴り書きする……147

第 5 章

私たちの脳マネジメント —— チームや組織が変わる …… 149

- チーム・組織における脳マネジメントの3つのアプローチ …… 150
- 組織の価値創造や変革 …… 152
 - 1 対人コミュニケーション・声かけ …… 153
 - 1 まなざし …… 155
 - 2 声かけ・問いかかけ …… 158
 - 3 環境 …… 160
 - 2 場づくり・チームビルディング …… 162
 - 「場⇄水」の状態変化から …… 163
 - 主体性を引き出す——チェックイン／チェックアウト …… 166
 - 目的設定——ストーリーの原型 …… 167
 - 3 組織の価値創造や変革 …… 169
 - 自律型人材の課題 …… 170
 - 熱を引き出し、広げる …… 171
 - パーパス策定——「これまで」と「これから」 …… 173
- 組織の価値創造・変革の2つの事例 …… 175

第 6 章

個人から他者へ、組織へ、社会へ……185

脳マネジメントはVUCAな社会と 未来を灯す松明となる……189

脳マネジメントによって広がる世界……190

組織における変革の加速……192

1 学術的な知見を実践知に繋がられる……192

2 領域の違う実践例や知見を、横展開(援用)できる……195

3 自覚的にVUCAを扱う道具を開発できる……203

個人における変革の加速……205

VUCAを扱う技術は、これからの時代に必須のサバイバルスキル……216

おわりに……220

参考文献……226