

「みやざき女性の活躍推進会議」総会・研修会

令和6年12月18日(水)

13:30-15:45

宮日会館 11階 宮日ホール
ハイブリッド開催(リアル&ZOOM)

令和6年12月18日(水)、宮日会館11階宮日ホールにて、「みやざき女性の活躍推進会議総会・研修会」を開催し、182名(会場98名、オンライン84名)が参加しました。株式会社感性リサーチ 代表取締役 黒川伊保子氏を迎えて「企業生存のためのトリセツ～脳科学から考えるジェンダー平等～」と題した基調講演を行いました。

演題

企業生存のためのトリセツ ～脳科学から考えるジェンダー平等～

講演要旨

5年ほど前、米国グーグル社が、「心理的安全性が確保されていないチームは成果が出せない」と言い切りました。コミュニケーションがうまくいっていないチームには企業価値が作れないのです。ヒトの脳には、とっさに使う感性の回路が2種類あります。そして、相対するふたりが違う回路を選び合うと、話が通じないのです。男性と女性、上司と部下も、役割上選択している回路が異なります。このため、話が通じない関係になりがち。「話が通じない」の正体を解明し、心理的安全性を確保する対話術を伝授します。明日の企業価値を創生し、AI時代を生き抜くための第一歩です。

講師

株式会社 感性リサーチ 代表取締役 黒川伊保子氏

1959年、長野県生まれ、栃木県育ち。1983年奈良女子大学理学部 物理学科卒。ヒトと人工知能の対話研究の立場から、コミュニケーション・サイエンスの新領域を拓いた、感性研究の第一人者。脳の気分を読み解くスペシャリスト(感性アナリスト)である。コンピュータメーカーにてAI開発に携わり、男女の感性の違いや、ことばの発音が脳にもたらす効果に気づき、コミュニケーション・サイエンスの新領域を拓く。2003年、(株)感性リサーチを設立、脳科学の知見をマーケティングに活かすコンサルタントとして現在に至る。特に、男女脳論とネーミングの領域では異色の存在となり、大塚製薬のSoyJoyをはじめ多くの商品名に貢献。人間関係のイライラやモヤモヤに「目からウロコ」の解決策をもたらす著作も多く、『妻のトリセツ』をはじめとするトリセツシリーズは累計で100万部を超える人気。



基調講演

男女の脳は、違わないけど違う

これから「企業生存のトリセツ」という題でお話します。AIの時代が本格的に始まっている今、従来とは全く異なる視点で企業内のコミュニケーションを考えていく必要があります。

私は人工知能の研究者として、人の脳をシステムとして見立てて分析していますが、脳生理学や医学、心理学の先生方とは異なり、脳がどのような機能ブロックで構成されていて、どのように制御されている装置なのか、どのようなタスクフローで動いているかといった観点で研究しています。

男女の脳が異なるかどうかについては、脳生理学の領域では現在でも決着はついていませんが、私の立場では、「男女の脳は、違わないけど違う」ということです。男女の脳は同じ配線構造を持ち、機能差はないという事実に対して“違う”というのは、私たちの脳はすべての機能をいつも使っているわけではないからです。脳は瞬間的に必要な回路を選び取って動いており、この「咄嗟の回路選択」において、男女の傾向が異なります。

危機的状況での反応において、脳の神経信号は「縦方向」か「横方向」のどちらかに優先的に流れますが、男性の90%以上が縦方向、女性の90%以上が横方向の信号が流れることが分かっています。縦方向の信号は遠くの一点に注目し、その動きや距離を把握して即座に対応する能力を発揮します。一方で、横方向の信号は近距離の細やかな変化に気づく能力を発揮します。これらの違いが私たちのコミュニケーションや意思決定に影響を与えています。



■「話が通じない」の正体

私たちは、常にどちらかの脳の側面だけを使っているのではなく、状況や立場によって、適した側を優先的に使用しています。何か事態が発生した時に瞬時に優先側が選ばれ、役割に応じて切り替えています。

職場の男女関係では上司と部下という立場の違いが強く影響します。上司は目標を定め、チームを率いる役割を担うため、ゴール指向型の縦型になり、部下は上司の意図を汲み取ろうとする際に横型を使います。中間管理職の立場では、部下の前では縦型で上司の前では横型だったりします。

大切な人から悩みを打ち明けられたときに、縦型優先の人はアドバイスから入り、その後共感を示します。これは、「すべきことを伝えたい」「解決策を示したい」と考えているからです。一方で、横型優先の人は共感から入り、その後アドバイスを加えます。「事情を聞いて欲しい」「共感して欲しい」と思っているからです。この違いが、話が通じないと感じる原因となります。どちらのアプローチも重要であり、互いの特性を理解し、適切に組み合わせることで、最適なコミュニケーションが可能になります。



■対話の奥義

対話の奥義は、「相手の話は共感で聞いて、自分の話は結論から話す」ことです。

初めに共感から受けるコツから話していきませんが、相手がポジティブに提案してきたことには「いいね」「わかるよ」で受けると覚悟を決めることです。もちろん第一声の後に全否定することもあります。「ふざけるな」と思っても「いいね」「わかるよ」で受けると案外相手の気持ちになれたりします。一方で、相手がネガティブな相談を始めたら、「これは辛いね」「大変だね」で受けます。いきなり問題解決しないことが大切で、そうすることで相手の気持ちがほぐれてきます。

次に結論から話すことについてです。結論から話すということは、一見簡単に思えるかもしれませんが、実は難しいものです。まず、シンプルに一文でまとめられる結論であれば、それを先に述べるべきです。また、一文の最初に余計な情報を含めないことも重要です。縦型回路優先の方は最初の帰結部が答えだと思って聞いているので、結論を先に述べ、その後に補足を加えれば良いと思います。

■今、対話力が問われる時代

6年ほど前にグーグルは、「効果・成果の出せるチームと出せないチームの差は心理的安全性が確保されているか否かである」と発表しました。心理的安全性とは何でもないちょっとした気づき、頭によぎったこと、心に浮かんだことをそのまま喋れる安心感です。何でも喋れる上司・同僚がいて、何を喋っても馬鹿にされない、頭ごなしに否定されない。こういうチームだけが成果を出せるとグーグルが言ったのです。

一見無駄に思えるような雑談にも、大きな価値があることを忘れてはいけません。脳の働きにおいても、無駄話は記憶の検索、イメージの形成、言葉の生成、身体の動きといった多方面にわたる活性化を促します。このような雑談が心理的安全性を育み、チーム全体の成果を向上させます。

20世紀は、効率性が重要視され、無駄話を禁ずる風潮が一般的でした。命令系統は縦型で、頭ごなしの対話が強化されることで、上からの指示を疑わずに従うという行動回路が培われました。21世紀に入ると、AIの台頭や多様化する消費者ニーズに対応するため、発想力が求められる場面が増えていきます。今では、ただ命令に従うだけの歯車人間ではなく、創造力を持ち、夢を描ける個々の力が重要になっています。

無駄話は、心理的安全性を確保するための基盤です。無駄話できる環境では、いきなりの指示や命令も攻撃的に感じられず、受け入れやすくなります。一方で、無駄話がない環境で突然指示を受けると、それが攻撃と感じられ、相手の脳は防衛反応を起こし発想力そのものが停滞してしまいます。

心理的安全性を確保する対話術の導入があらゆる組織で急務です。職場では合理的で迅速ないきなりダメ出しの会話が必要なシーンも出てきますが、そのような会話をノンストレスで遂行するためには日頃から良い関係性を築けていることが重要です。「相手の第一声を否定しないこと」、「自分の第一声をダメ出しから始めずに、ポジティブな面を評価すること」が重要です。また、カフェコーナーの設置や「キャンディータイム」の実践、部下が話しやすい雰囲気をつくる上司の配慮など、無駄話が自然に生まれる環境をつくる工夫も有効です。

命令型の対話が必要な場面は依然として存在しますが、それを支える日常的な無駄話の積み重ねが、組織の価値を生む基盤となります。家庭や職場で心理的安全性を高めるために、無駄話の大切さを再認識し、積極的に取り入れるべきだと思います。

■世代間コミュニケーションギャップ

うなずかない若者が増えています。1997年生まれ以降の世代でコミュニケーションの共鳴反応である、うなずいたり、目の前の人と表情を合わせたりすることができない人が増えています。それはミラーニューロンが弱くなっているからなんです。

ミラーニューロンというのは、私たちの脳の中にある脳細胞の一つで、目の前の人の表情や所作を自分の神経系にまるっと写し取ってしまう細胞です。このミラーニューロンを使って私たちは相手の気持ちを理解したり、相手の話を聴いていることを伝えたりしていますが、SNSやゲームの発達で、このミラーニューロン不活性型に人類全体が進化しているのです。

ミラーニューロン活性レベルは高ければいいというものでもないので。飲み込みが良くて気が利く一方で、人の気持ちが気になって自分の意見が言えなかったりします。逆に活性レベルが低ければ、気は利かないけれど自分の意見はきっちりと主張できるので国際舞台ではこちらの方が活躍できます。

ミラーニューロンの高低には、一長一短があってお互いが認め合っていくしかないのですが、世代差だけが問題で、ミラーニューロンの反応の世代差によって、新たなコミュニケーションストレスが生じています。

上司の立場の皆様への助言ですが、反応の弱い部下を持ったら「話聞いているの?」「やる気あるの?」「なんでやらないの?」の3つは言わないでください。代わりに「これは君の仕事だからやってね。」と言ってください。これを重ねていくと気が利くようになってきます。

自分は進化型かもしれないと思った方へのアドバイスを言うと、「聞いているの?」「やる気あるの?」と聞かれたら、「話を聞いています。やる気はありますが、そうでないように見えていたらすいません。」と言ってください。これだけで大丈夫です。さらに「なんでやらないの?」と言われたら、「気が利かなくて申し訳ございません。何をすればよかったのか御指導ください。」で返して、自分の身を守ってください。

質問2: ジェンダーギャップ解消のためには、縦型と横型を5対5で組織に取り入れるべきだと思いますが、どう編成すればよいでしょうか。

黒川氏/業務の体系によって適切な割合は異なります。例えば、外科医のチームでは縦型が8割、横型が2割というバランスが効率的かもしれない。一方で、他の業態では違う割合の方がうまくいくこともあります。

男女関係なく私たちはその時と場合と立場によって縦横を切り替えるので、業務の内容に応じて必要な割合でみんなが脳を使っていけばいいと思います。



質疑応答

コーディネーター

国立大学法人宮崎大学

清花アテナDEI推進室 副室長 清水 鈴代氏



質問1: 男女の脳には明確な区分がなく、グラデーションのようだと聞いたことがあります。それは本当ですか。

黒川氏/縦と横のゼロ・イチなんです。そのゼロ・イチが時と場合と立場によって縦型だったり横型だったり混在しているので、グラデーションと言うよりはゼロ・イチだけど、切り替わりが非常に臨機応変なので、情緒的に言えばグラデーションということになります。これは、女性的な脳の人がいって男性的な脳の人がいってグラデーションが存在しているというのではなく、誰でも縦型を使うときと横型を使うときがあるということです。

例えば小さな子どもを育てているときは1日で横型優先の時間が長くなるとか、更年期以降はバランスが良くなってきたりします。

質問3: 管理型よりも共感型のリーダーが求められている時代です。これからのリーダーのあり方はどうあるべきでしょうか。

黒川氏/これからのリーダーには、ハイブリッドコミュニケーションの手法を身に付けることが求められます。縦型の命令システムによる迅速な対応と、横型の自由な対話を組み合わせ、チーム全体のバランスを取る必要があります。

質問4: 社員の実践や発想を尊重し、生産性の高い職場を作るにはどうすればよいですか。

黒川氏/自由な発想を認めるためには、受け止めるためのトリセツ、テクニックが必要だと思います。例えば、部下がとんでもない提案をしてきたときに、「そういう考え方もあるんだね」と一度受けるんだけど、受けるための言葉を語彙として持っておくことです。

気持ちと事実を分けて対応することも大切です。心で受け止められない場合でも、テクニックを使って言葉で受け止めることができます。これが結果的にチームの信頼感や生産性を高める要因になります。