

What do you work for?

シーズン1.5

笑顔の脳科学

会長連載エッセイ 第151回 – 第174回（全24回）

シーズン1.5は、私たちが実践してきた予祝・感謝・作文・仲間づくりを、脳科学と心理学の言葉で読み解くスペシャル企画（全24回）。後半10回は、脳科学を扱うYouTubeチャンネル『United Gratitude -ユニグラ-』から着想を得た、厳選10テーマの書き下ろしです。

著者: 永野 友喜（Tomoki Nagano）／会長兼CEO

発行: INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY HOLDINGS INC.

Web: <https://instinct-biot.com/essays>

目次 CONTENTS

151	なぜ「先に祝う」と脳は動き出すのか——予祝の科学	2026年8月8日
152	ドーパミンは「達成」ではなく「接近」で出る——ワクワクの正体	2026年8月8日
153	笑顔は伝染する——トップの表情は経営資源である	2026年8月8日
154	「ありがとう」を書くとながら変わるか——感謝の研究	2026年8月8日
155	脳は「問い」を放っておけない——What do you work for?の効能	2026年8月9日
156	書くと、心が整理される——作文経営の科学	2026年8月9日
157	「できる」と思うと、本当に変わるのか——マインドセットの研究	2026年8月9日
158	環境が脳を作る——「少し高い場所」に身を置く効果	2026年8月9日
159	習慣は意志より強い——小さく積むことの科学	2026年8月10日
160	モチベーションは管理できる——45歳の私が毎日やっていること	2026年8月10日
161	引き寄せの正体——期待が行動を変え、行動が現実を変える	2026年8月10日
162	「ありがとう」が体に起こすこと——つながりの生理学	2026年8月10日
163	鏡の中の自分が変わると、心が変わる——美容の心理学	2026年8月11日
164	つながりは、健康である——共に喜ぶ仲間の科学	2026年8月11日
165	眠っている間に、脳は書き込んでいる——睡眠と記憶	2026年8月11日
166	歩くと、アイデアが降りてくる——運動と脳の関係	2026年8月11日
167	言葉が、脳の設定を変える——セルフトークの科学	2026年8月12日
168	一呼吸で、体は切り替わる——緊張の生理学	2026年8月12日
169	人は、見た人になる——ミラーニューロンと背中	2026年8月12日
170	明日でいい、と脳が言う理由——先延ばしの正体	2026年8月12日
171	笑うから、強くなる——笑いとストレスの科学	2026年8月13日
172	不安は、名前をつけると小さくなる——扁桃体の話	2026年8月13日
173	報酬より、意味——内発的動機の研究	2026年8月13日
174	脳は、何歳からでも変えられる——可塑性という希望	2026年8月14日

なぜ「先に祝う」と脳は動き出すのか——予祝の科学

Why Celebrating in Advance Starts the Brain's Engine — The Science of Yoshuku

2026年8月8日

私たちが実践している「予祝」——先に祝う習慣を、脳の側から眺めてみたい。

まず、正直に書く。「思い描くだけで夢が叶う」という単純な話は、科学の世界では支持されていない。むしろ心理学の研究では、達成した場面を夢見て気持ちよくなるだけだと、脳が「もう手に入った」ように錯覚して、行動のエネルギーがしぼむ場合があると報告されている。夢想は、それだけでは麻薬なのだ。

では予祝は無意味か。逆だ。研究が示唆するのは、未来の理想と、現在の障害を、セットで思い描く人が最も行動するということだ。心理学ではこれを「メンタル・コントラスティング」と呼ぶ。理想を鮮明にし、そこへの障害を直視し、「障害が来たらこうする」まで決めておく——ここまでやると、想像は行動の設計図に変わる。

私たちの予祝は、まさにこの形だ。仲間と未来を祝いながら、翌朝には障害のリストと設計図に向かっている。祝って終わらず、祝ってから逆算する。祝いは燃料であり、設計図が車体だ。両方揃って、初めて前に進む。

夢を見るな、ではない。夢を見て、障害まで見ろ。それが、脳が動き出す予祝の作法だ。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

ドーパミンは「達成」ではなく「接近」で出る——ワクワクの正体

Dopamine Fires on Approach, Not Arrival — The True Nature of Excitement

2026年8月8日

ワクワクとは何か。脳科学の知見を借りると、輪郭がはっきりする。

やる気に深く関わる脳内物質ドーパミンについて、神経科学の研究で知られている重要な性質がある。ドーパミンは、報酬を「受け取った瞬間」よりも、報酬を「予期して近づいている時」に強く働くと報告されているのだ。つまり脳は、手に入れた時ではなく、手に入りそうだと感じながら向かっている時に、一番燃えるようにできている。

これは、私の五十年の実感と完全に一致する。上場した日より、上場に向かって走っていた日々の方が、体は熱かった。役員の一人も作文に書いていた——夢に向かっていた時期が人生最高潮のワクワクだった、と。達成は一瞬で、接近は毎日続く。だから、ワクワクの総量は接近の期間で決まる。

ここから、実務的な結論が二つ出る。一つ。目標を達成したら、休む前に次の目標を置くこと。接近状態が途切れると、脳の燃料は急にしぼむ。私たちが上場当日から次の設計図に向かったのは、この性質と合っている。二つ。大きな目標は、小さな中間点に刻むこと。中間点を通過するたびに「近づいている」という信号が脳に入り、炎が続く。

ワクワクは才能ではない。接近を切らさない設計の問題だ。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

笑顔は伝染する——トップの表情は経営資源である

Smiles Are Contagious — A Leader's Face Is a Corporate Asset

2026年8月8日

「僕が笑顔じゃないと、周りは絶対に笑顔にならない」——私のこの実感には、科学の裏付けがあるらしい。

心理学では古くから「情動伝染」という現象が研究されてきた。人は、目の前の相手の表情や声のトーンを無意識に写し取り、写し取った表情が、本人の感情まで動かすと報告されている。楽しいから笑うだけでなく、笑うから楽しくなる方向の効果も、表情フィードバックとして長く研究されてきた（効果の大きさには議論があるが、方向性は多くの研究が支持している）。

つまり感情は、個人の内側だけのものではなく、人から人へ流れる「空気の実体」なのだ。そして組織には、感情の上流と下流がある。上流は、トップだ。

トップが不機嫌な会社では、会議の全員が防御的になる。防御的な会議からは、挑戦的なアイデアは出ない。逆にトップが心からワクワクしていれば、その状態が幹部に写り、現場に写り、最後はお客様への対応にまで写る。私が自分の機嫌を「経営の仕事」と呼ぶのは、比喩ではなくこの伝染の連鎖の話だ。

あなたが職場で最後に見せた表情は、今ごろ誰かの表情になっている。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

「ありがとう」を書くと何が変わるか——感謝の研究

What Changes When You Write "Thank You" — The Research on Gratitude

2026年8月8日

感謝については、心理学で有名な実験群がある。参加者を分け、一方には毎週「感謝していること」を数個書き出させ、他方には日々の不満や出来事を書かせて、数週間後を比較する——この種の研究で、感謝を書き続けたグループの方が、幸福感が高まり、前向きさが増したと報告されてきた。

書くだけで、である。状況は一つも変わっていないのに、だ。

種明かしは、注意の向け先にあると考えられている。人の脳は、放っておくと危険と不足に注意が向くようにできている（生存には有利な癖だ）。感謝を書く習慣は、この癖に逆らって、「すでに持っているもの」「してもらったこと」を毎週スキャンさせる。世界は同じでも、見える世界が変わるのだ。

私たちの企業理念に「inspire gratitude（感謝を呼び起こす）」を刻んだのは、この力を信じているからだ。感謝は、道徳の話であると同時に、注意のトレーニングであり、実利のある習慣なのだ。

今夜、寝る前に三つだけ書いてみてほしい。今日ありがたかったこと。三行が、あなたの脳の検索条件を書き換え始める。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

脳は「問い」を放っておけない——What do you work for?の効能

The Brain Cannot Leave a Question Alone — Why This Series Ends the Same Way

2026年8月9日

この連載が毎回、同じ問いで終わる理由を、種明かししたい。

心理学に、未完了のものは記憶に残り続けるという現象の報告がある。完了した課題は忘れられるが、中断された課題、答えの出ていない問いは、頭の中で静かに残り続ける——ツァイガルニク効果として知られる古典的な観察だ。また、人は質問をされると、その質問に沿って自分を観察し始め、行動まで変わることがあるという研究も知られている。

つまり、良い問いは、読んだ後も相手の中で働き続ける。

「あなたは、何のために働きますか？」——この問いに、その場で答えられる人は少ない。だから未完了のまま、読者の中に残る。次の日、仕事で嫌なことがあった時、ふと戻ってくる。昇進の話が来た時、転職を迷った時、子供に夢を聞かれた時、また戻ってくる。私が何度もこの問いを置き続けるのは、読者の人生に「開きっぱなしの問い」を仕掛けているのだ。

教えることは、答えを渡すことではない。良い問いを、渡すことだ。松下村塾の松陰も、たぶん同じことをやっていた。

あなたの部下に、家族に、あなたは最近、どんな問いを渡しましたか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

書くと、心が整理される——作文経営の科学

Writing Orders the Mind — The Science Behind Management by Essay

2026年8月9日

役員全員に作文を書かせたら、一人がこう言った。「自分がどういう人生を送ってきたのか、整理できました」。この「書くと整理される」感覚にも、研究の蓄積がある。

心理学では、自分の経験や感情について繰り返し書くことの効果が長年研究されてきた。数日間、一日数十分、自分にとって重要な経験を書き続けた人たちに、心身の良い変化が報告されたという一連の研究が知られている。書くことは、頭の中で渦を巻いていた出来事に、始まりと終わりのある「物語の形」を与える。形を得た経験は、反芻の渦から抜けて、棚に収まる。

もう一つ。書くことは、ワーキングメモリの解放でもある。頭の中だけで抱えている心配事や未整理の記憶は、脳の作業台を占領し続ける。紙に降ろした瞬間、作業台が空く。頭が良くなるのではない。作業台が広くなるのだ。

私が役員に作文を書かせ、社員にも勧め、自分でも百五十本書いてきたのは、精神論ではない。書くことは、最も安価で、最も確実な、心の整理整頓術だからだ。道具は紙とペン。湯川秀樹が中間子を見つけた道具と、同じである。

あなたの頭の作業台には今、何が乗ったままですか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

「できる」と思うと、本当に変わるのか——マインドセットの研究

Does Believing You Can Change Actually Change You? — On Mindset

2026年8月9日

「自分は変わる」と信じることに、効果はあるのか。教育心理学に、有名な研究の系譜がある。

能力は固定だと考える人と、能力は伸びると考える人——後者の「成長マインドセット」を持つ子供たちの方が、困難な課題に挑み続け、失敗から学び、長期的に伸びやすいと報告されてきた。近年は効果の大きさについて活発な検証が続いているが、一つの点は繰り返し確認されている。失敗の解釈が、次の行動を決めるということだ。

失敗を「能力の証明」と解釈した人は、挑戦をやめる。バレるからだ。失敗を「方法の情報」と解釈した人は、方法を変えて続ける。エジソンの「うまくいかない方法を1万通り見つけた」は、まさにこの解釈の切り替えを、一行で言い切った言葉だ。

私は「勉強ができない子」だった。あの頃の私は、できないことを能力の証明だと解釈していた。カナダで友達から英語を学べた時、解釈が変わった。できなかったのは、能力ではなく、出会っていた方法のせいだった——と。この一回の解釈の書き換えが、その後の全部を変えたと思っている。

あなたの中の「自分はこういう人間だから」は、証明ですか。それとも、まだ試していない方法が残っているだけですか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

環境が脳を作る——「少し高い場所」に身を置く効果

Environment Builds the Brain — On Standing Somewhere Slightly Higher

2026年8月9日

意志の力を過信しない方がいい。行動科学の知見が繰り返し示しているのは、人の行動は本人の意志よりも、周囲の環境と人間関係に大きく左右されるということだ。

肥満も、喫煙も、幸福感さえも、社会的なつながりを通じて「うつる」傾向があると報告した研究は有名だ。周りの基準が、あなたの「普通」を静かに書き換える。年収も、学びの量も、挑戦への態度も、あなたが日常的に付き合う人たちの平均に引っ張られていく。

役員の一人の作文が、この科学の生きた実例だ。県トップクラスの先輩の中に放り込まれた高校一年生は、過呼吸になりながら食らいつき、半年で別人の体になった。そして二十五歳の青年は、楽しそうに働く大人たちの中に入った瞬間、人生が変わり始めた。二人とも、意志が強かったのではない。環境が、意志の仕事を肩代わりしたのだ。

だから、自分を変えたければ、決意ではなく引っ越しをすることだ。物理的な引っ越しとは限らない。付き合う人を変える。身を置く集団を変える。読むもの、見るものを変える。少し背伸びが必要な場所に、自分を放り込む。

環境は、最強の意志である。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

習慣は意志より強い——小さく積むことの科学

Habit Beats Will — The Science of Stacking Small

2026年8月10日

新しい行動が習慣として自動化するまで、どのくらいかかるのか。習慣形成の研究では、平均して二か月ほど、行動や人によっては半年以上かかる場合もあると報告されている。三日坊主は意志が弱いのではない。自動化される前に、判定を下すのが早すぎるのだ。

習慣の科学から、実務に使える知見を三つ紹介したい。

一つ。習慣は「きっかけ→行動→報酬」の輪でできている。新しい習慣は、既にある習慣に接ぎ木するのが速い——「朝のコーヒーを淹れたら、三行書く」のように、時刻ではなく既存の行動をきっかけにする。二つ。目標ではなく、実行の形まで決める。「運動する」ではなく「火曜の朝七時に、家の前を十分歩く」。いつ・どこで・何をまで決めた計画は、実行率が大きく上がると報告されている。三つ。小さすぎるくらいから始める。脳は大きな変化に抵抗するが、小さな一歩は素通りさせる。

二宮尊徳の積小為大も、イチローの毎日の所作も、科学の言葉に訳せば「習慣の自動化への投資」だ。意志は消耗品だが、習慣は資産である。意志で戦う日々から、習慣が勝手に働く日々へ。

あなたが人生に接ぎ木したい、最初の小さな一歩は何ですか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

モチベーションは管理できる——45歳の私が毎日やっていること

Motivation Can Be Managed — My Daily Routine at Forty-Five

2026年8月10日

シーズン1.5の前半の締めとして、私自身の「脳の整備手順」を公開したい。特別なことは何一つない。だが、全部に理由がある。

朝、未来の設計図を見る。一兆円プロジェクトの絵を眺め、今日の仕事がその一部であることを確認する（接近状態の点火）。仕事は、ワクワクする順ではなく、設計図に近い順に並べる（目的との接続）。仲間と会ったら、まず良い報告から話す（場の情動の上流を整える）。夜は、今日ありがたかったことを思い返す（注意の向け先の訓練）。そして定期的に、仲間と未来を先に祝う（予祝——燃料の補給）。

見ての通り、このシーズンで書いてきた知見の実装だ。ドーパミンは接近で出る。感情は伝染する。感謝は注意を書き換える。習慣は意志に勝つ。だから、モチベーションを「湧いてくるのを待つもの」ではなく、「毎日整備するもの」として扱う。

やる気が出ない、という相談をよく受ける。私の答えはいつも同じだ。やる気は、出すものではなく、出る条件を組むものだ。条件は、ここまでの十本に書いた。あとは、組むだけである。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

引き寄せの正体——期待が行動を変え、行動が現実を変える

The Mechanics of Attraction — Expectation, Attention, Action, Result

2026年8月10日

「引き寄せの法則」を信じるかと問われて、私はこう答えた。魔法としては信じない。仕組みとしては、確信している——。その仕組みを、科学の言葉で分解したい。

第一の歯車は、予言の自己成就だ。心理学の古典的な研究に、教師に「この子たちは伸びる」と期待を持たせただけで、実際にその子たちの成績が伸びたと報告されたものがある。期待は、接し方を変え、接し方が相手を変え、予言が現実になる。あなたが「うまくいく」と期待して人に接する時、同じ歯車が回る。

第二の歯車は、注意のフィルターだ。脳は毎秒、膨大な情報を捨てている。何を拾うかは、あなたが何を探しているかで決まる。新車を買った途端、街に同じ車が溢れて見える——あの現象だ。「チャンスがある」と信じる人の脳は、チャンス情報を拾う設定になり、「どうせ無理」の脳は、無理の証拠ばかり拾う。同じ街を歩いて、違う世界を見ているのだ。

第三の歯車は、行動量だ。期待する人は試行が増え、試行が増えれば当たりも増える。

期待→注意→行動→結果。引き寄せとは、この四つの歯車の別名だ。スピリチュアルではなく、力学である。だから、堂々と使えばいい。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

「ありがとう」が体に起こすこと——つながりの生理学

What "Thank You" Does to the Body — The Physiology of Connection

2026年8月10日

感謝が心の習慣であることは前に書いた。ここでは、感謝が「人と人の間」で起こすことを書きたい。

人と人との温かい交流の場面で、絆の形成に関わるホルモンが働いていることが研究で知られている。信頼し合う相手との触れ合いや協力の場面で分泌が高まり、安心感や結びつきを支えると報告されているものだ。「ありがとう」を伝える・伝えられるという行為は、この結びつきの回路を、日常の中で最も手軽に起動させるスイッチの一つと考えられる。

さらに面白い研究がある。自分のためにお金を使った人と、他人のために使った人の幸福感を比べると、他人のために使った人の方が高かったという報告だ。人に何かを与える行為そのものが、与えた側の幸福を押し上げる——「情けは人のためならず」は、生理学の裏付けを持つことわざだったのだ。

私たちの理念「inspire gratitude」は、だから一方通行の話ではない。お客様が「ありがとう」と言いたくなる仕事をするとは、お客様の結びつきの回路を起動し、言われた社員の回路も起動する。感謝は、会社とお客様の間を往復するたびに、両側を温める通貨なのだ。

今日、あなたは誰に「ありがとう」を渡しましたか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

鏡の中の自分が変わると、心が変わる——美容の心理学

When the Face in the Mirror Changes, the Heart Changes — The Psychology of Beauty

2026年8月11日

私たちは美容の会社だ。だから、この問いには答えを持っていたい。化粧品は、人の何を変えているのか。

肌の状態を整える——それは当然だ。だが心理学の研究は、その先を示唆している。身にまとうものが、本人の心理や振る舞いに影響するという報告があるのだ。着る服によって注意力や自信に関わる振る舞いが変わったという研究は「まとうことの認知」として知られ、化粧品についても、化粧品をした日の方が自信や社交性が高まると感じる人が多いことが、繰り返し報告されてきた。

つまり鏡は、一方通行ではない。自分が世界へ向かう顔を整えることは、世界へ向かう心を整えることと、つながっている。

私はこの効果を、美容の本質だと思っている。私たちが作っているのは、肌の上の膜ではない。「今日の自分は、いける」という感覚——心理学の言葉で言えば自己効力感の、朝一番のスイッチだ。その感覚で家を出た人は、少し背筋が伸び、少し多く挑戦し、少し多く笑う。

一本の化粧品が変えるのは、数ミクロンの表面ではなく、その日一日の行動量なのだ。この理解に立つ会社でありたい。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

つながりは、健康である——共に喜ぶ仲間の科学

Connection Is Health — The Science of Companions Who Rejoice Together

2026年8月11日

シーズン1.5の前半の最後は、私たちの経営哲学「共に喜ぶ仲間を大事にする」を、健康の科学から裏付けて締めたい。

数十万人規模のデータを統合した有名な研究がある。人の長期的な健康と寿命を予測する要因を比べたところ、社会的なつながりの豊かさが、極めて強い予測因子だったという報告だ。孤独が健康に与える悪影響は、広く知られた生活習慣のリスクに匹敵し得るとまで論じられている。また、成人を数十年にわたって追跡した著名な研究の責任者は、人生の幸福と健康を最も左右するのは、富でも名声でもなく、良い人間関係だったと結論を語っている。

つながりは、気分の問題ではない。健康の土台なのだ。

だとすれば、私たちの事業の見え方が変わる。美容も、健康食品も、少年サッカー大会も、そしていつか作る街も——全部、人がつながり、共に喜ぶ場を増やす仕事として、一本につながる。「世界中の人の笑顔の総量を増やす」とは、科学の言葉に訳せば、「世界の健康の土台を増やす」ということだったのだ。

友に救われ続けた友喜という男の会社が、つながりの会社になった。名前の設計図は、ここまで正確だったらしい。

あなたには、共に喜ぶ仲間がいますか。それが、何よりの健康法です。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

眠っている間に、脳は書き込んでいる——睡眠と記憶

The Brain Writes While You Sleep — Sleep and Memory

2026年8月11日

ここから十本は、脳科学を分かりやすく伝えるYouTubeチャンネル『United Gratitude -ユニグラ-』から着想を得て、私自身の経営と人生の言葉に置き直して書く。最初のテーマは、睡眠だ。

神経科学の研究では、記憶は覚えた瞬間ではなく、眠っている間に脳の中で整理され、定着していくと報告されている。日中に得た情報を、寝ている脳が繰り返し再生し、要るものを長期の棚へ移し、要らないものを捨てる。つまり学びは、机の上で終わらない。布団の中で完成する。

私は長い間、寝る時間を削ることを努力の証だと思っていた。若い頃は、それで押し切れた。だが四十を越えて分かったのは、睡眠を削った日の自分は、判断が雑になるということだ。決断の質が落ちる経営者は、どれだけ長く働いても会社を前に進められない。

だから今は、睡眠を「休み」ではなく「仕事の一部」として予定に入れている。眠る前に良い問いを置き、良い感謝を置いて眠る。脳は、その材料で夜通し働いてくれる。

頑張っているのに前に進まない、と感じる人へ。足りないのは根性ではなく、たぶん睡眠だ。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

歩くと、アイデアが降りてくる——運動と脳の関係

Ideas Arrive When You Walk — Movement and the Brain

2026年8月11日

良いアイデアは、机の前ではなく、歩いている時に降りてくる。これも、気のせいではないらしい。

運動が脳に与える影響は、近年よく研究されている分野だ。有酸素運動によって、脳の神経細胞の成長や生存を支える物質の働きが高まると報告され、記憶や学習に関わる領域の機能、気分の安定、集中力にも良い影響があるとされている。歩いている間の方が発想が広がったという実験の報告もある。

私は十八でカナダに渡るまで、スポーツしかやってこなかった人間だ。勉強はできなかったが、体を動かすことだけは続けていた。今にして思えば、あの日々が私の脳の土台を作ってくれたのかもしれない。

経営の判断に詰まった時、私は座って考え込むのをやめる。歩く。誰かと会いに行く。体を先に動かすと、止まっていた思考が動き出す。脳は頭蓋骨の中だけにあるのではなく、体全体とつながった器官なのだ。

考えが煮詰まったら、椅子から立つこと。答えは、たぶん外にある。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

言葉が、脳の設定を変える——セルフトークの科学

Words Reset the Brain — The Science of Self-Talk

2026年8月12日

人は一日中、自分に話しかけている。その言葉の質が、その人の状態を決めている。

心理学では、自分への語りかけ——セルフトークの研究がある。自分を「私は」ではなく、名前や「あなた」で呼んで語りかけると、感情から一步距離が取れ、緊張場面での落ち着きやパフォーマンスが改善したという報告が知られている。距離を取るだけで、脳の扱いが変わるのだ。

私の言い方は単純だ。「無理だ」ではなく「どうやったらできるか」。この二つは、同じ状況に対する別の検索キーワードだ。脳は、投げられた問いに素直に答えようとする。「無理だ」と入力すれば、無理な理由が返ってくる。「どうやったら」と入力すれば、方法が返ってくる。

会社の会議でも、私は言葉の型にこだわる。できない理由を三つ挙げる会議と、できる方法を三つ挙げる会議では、一年後の会社がまったく違う場所にいる。

あなたが今日、自分に一番多くかけた言葉は何でしたか。それが、あなたの明日の設定値だ。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

一呼吸で、体は切り替わる——緊張の生理学

One Breath Switches the Body — The Physiology of Tension

2026年8月12日

大きな場面の前、私は一つだけやることがある。長く息を吐く。それだけだ。

自律神経の研究では、息を吸う時と吐く時で、心拍や体の状態が変わることが知られている。ゆっくり長く吐く呼吸は、体を落ち着かせる側の働きを助けると報告されている。緊張して呼吸が浅くなると、体は「危険だ」と判断し、思考は狭くなる。逆に、呼吸を意図的に長くすると、体の側から脳へ「大丈夫だ」という信号が送られる。

面白いのは、順番だ。私たちは「落ち着いてから呼吸を整える」と思っているが、実際は逆でも成り立つ。呼吸を整えると、落ち着く。心は直接操作できないが、呼吸は直接操作できる。だから呼吸は、心への唯一の手動レバーなのだ。

重要な商談の前、叱らなければならない場面の前、悪いニュースを受け取った直後。私は必ず、一度長く吐く。判断を、緊張した脳ではなく、落ち着いた脳にさせるためだ。

経営の失敗の多くは、能力不足ではなく、動揺した状態で下した判断から生まれる。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

人は、見た人になる——ミラーニューロンと背中

We Become Whom We Watch — Mirror Neurons and Leading by Back

2026年8月12日

「言って聞かせる」より「やって見せる」が効くのは、根性論ではなく、脳の作りの話でもある。

神経科学では、他者の動作を見ている時に、自分がその動作をしている時と似た反応を示す神経細胞の働きが報告されてきた。ミラーニューロンと呼ばれる仕組みだ。効果の範囲については議論があるが、「人は見たものを内側でなぞる」という方向性は、多くの研究と日常の実感が支持している。

だとすれば、リーダーが部下に与えている最大の教材は、指示書ではない。背中だ。上司が電話口でどんな声を出すか、うまくいかない時にどんな顔をするか、部下はそれを毎日、内側でなぞっている。

山本五十六の「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」は、この順番の正しさを、八十年以上前に言い切っている。最初が「やってみせ」なのだ。

私が現場に立ち続けるのも、同じ理由だ。会長室から出した文章より、私が客の前でどう笑うかの方が、はるかに強く伝わる。

あなたの背中では今日、誰の中でなぞられていましたか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

明日でいい、と脳が言う理由——先延ばしの正体

Why the Brain Says "Tomorrow" — The Anatomy of Procrastination

2026年8月12日

先延ばしは、意志の弱さではない。脳が持つ、ある性質の当然の帰結だ。

行動経済学では、人が将来の価値を大きく割り引いて評価することが繰り返し確認されている。同じ報酬でも、遠い未来のものは小さく感じられ、目の前の小さな快樂の方が大きく見える。だから「三年後の成功」より「今日のもう一杯」が勝ってしまう。人間の脳は、遠くのもの小さく見えるレンズを、はじめてから装着しているのだ。

対策は、意志ではなく設計だ。一つは、未来を近づけること。三年後の目標を、今週の行動に翻訳する。私が大きな設計図を毎朝眺めるのは、遠い未来を毎日「目の前」に持ってくる作業でもある。二つは、着手の敷居を下げること。脳が嫌がっているのは作業そのものではなく、始める瞬間であることが多い。五分だけやる、と決めると、たいてい続く。

そして三つ目。私が十八の時にやったように、期限を先に固定してしまうことだ。カナダ行きの飛行機を予約した瞬間、迷う余地は消えた。

先延ばしを直す最良の方法は、決意ではなく、予約である。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

笑うから、強くなる——笑いとストレスの科学

We Grow Strong Because We Laugh — Laughter and Stress

2026年8月13日

私が「世界中の笑顔の総量を増やす」と言い続けているのは、情緒的なスローガンではない。笑いには、体の側から測れる働きがある。

研究では、笑いや前向きな感情の状態、ストレスに関わるホルモンの指標が下がったという報告や、痛みの感じ方、免疫の指標に良い変化が見られたという報告が知られている。効果の大きさや条件については慎重な議論が続いているが、笑いが体の状態を動かすという方向性は、多くの研究が支持している。

経営の現場で私が実感しているのは、もっと単純なことだ。笑いのある職場では、悪い報告が早く上がってくる。緊張だけの職場では、悪い報告が隠される。隠された小さな問題は、必ず大きな問題になって戻ってくる。

つまり笑いは、健康の話であると同時に、リスク管理の話でもある。トップが笑っている会社は、事故を早く見つけられる会社だ。

深刻な顔をしていることと、真剣であることは、まったく別のことである。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

不安は、名前をつけると小さくなる——扁桃体の話

Name the Fear and It Shrinks — On the Amygdala

2026年8月13日

上場企業の会長になっても、不安はなくなる。なくなるから、扱い方を覚えた。

脳科学の研究に、感情に言葉のラベルを貼ると、恐怖や不安に関わる脳の領域——扁桃体の反応が下がる方向の変化が見られたという報告がある。「感情のラベリング」と呼ばれる現象だ。漠然と怖い状態より、「私は今、資金繰りが怖い」と言葉にした状態の方が、脳は落ち着く。

理由は想像がつく。名前のない不安は、輪郭がないから無限に大きい。名前をつけた瞬間、それは有限の問題になる。有限になれば、対処のしようがある。

だから私は、不安な時ほど紙に書く。何が怖いのか。最悪どうなるのか。その最悪は、実際に起きたら何をすれば良いのか。三行書き終える頃には、怪物は課題に変わっている。

経営で最も危険なのは、悪い状況そのものではない。悪い状況を、言葉にしないまま抱えていることだ。

あなたが今、名前をつけていない不安は何ですか。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

報酬より、意味——内発的動機の研究

Meaning Over Reward — The Research on Intrinsic Motivation

2026年8月13日

給料を上げれば人はやる気になるのか。経営者なら一度は考える問いだ。私の答えは、上げるべきだが、それだけでは足りない、である。

心理学の研究では、もともと好きでやっていた行動に外からの報酬を与えると、かえって内側から湧く意欲が下がる場合があると報告されてきた。そして人が持続的に力を出すには、自分で決めている感覚（自律）、上達している感覚（熟達）、意味のあることをしている感覚（目的）が要る、という整理が広く知られている。

私はこれを、現場で何度も見てきた。同じ給料でも、任された人は伸びる。同じ仕事でも、誰のためかを知っている人は粘る。逆に、金額だけで動かそうとした関係は、必ずもっと高い金額の前で崩れた。

この連載が毎回「あなたは、何のために働きますか？」で終わるのは、まさに三つ目——目的の話をしているからだ。給料は生活を支えるが、意味は人生を支える。

会社ができる最大の福利厚生は、意味のある仕事を渡すことなのかもしれない。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)

脳は、何歳からでも変えられる——可塑性という希望

The Brain Can Change at Any Age — Plasticity as Hope

2026年8月14日

シーズン1.5の最後に、私が一番伝えたい一行を書く。脳は、何歳からでも変えられる。

かつては、大人になれば脳は変わらないと考えられていた。しかし神経科学の研究は、経験や学習によって神経のつながりが作り替えられ続けること——神経可塑性を、繰り返し示してきた。使う回路は強くなり、使わない回路は薄くなる。年齢とともに変化の速度は落ちるが、変化そのものは終わらない。

この一行に、私は救われてきた。勉強のできない下関の少年は、英語を一言も話せないまま十八でカナダへ渡り、そこから四年八か月で英語を身につけた。四十を過ぎてから、金融も、上場の実務も、一から覚えた。私が特別だったのではない。脳が、そういう作りだっただけだ。

そして可塑性は、才能ではなく回数で決まる。この二十四本に書いてきたこと——予祝で接近状態を作り、感謝で注意を訓練し、環境を変え、小さな習慣を積み、よく眠り、よく歩き、よく笑う——は、すべて回数を稼ぐための設計だった。

もう遅い、と思っている人へ。あなたの脳は、今日の使い方をちゃんと記録している。明日の自分は、今日の回数でできている。

あなたは、何のために働きますか？

— Tomoki Nagano, Chairman & CEO, INSTINCT BIO TECHNICAL COMPANY (NASDAQ: BIOT)