



THE LONG INTERVIEW

—この人と1時間

インタビュアー(構成・写真)

関本 茂

未来新聞株式会社
代表取締役

森内 真也さん



もりうち・しんや

早稲田大学法学部卒業後、記憶に関する独自のメソッドを開発。その後、旧司法試験合格、第53期司法修習修了。2002年、弁理士登録。平成2008年、未来新聞株式会社設立。汎用性の高い独自開発のメソッドを活用し、スポーツ選手、芸術家、登校拒否児童など多くの人のセルフマネジメント、問題解決を支援。2012年、クリエイティブになるための具体的手法『クリエイティブ研修』、2013年、『未来新聞研修』を開始し、主にメーカーやIT企業を対象に企業研修も行っている。

本能に則したマネジメントで
人を楽しく成長させよう

未来新聞株式会社代表取締役社長のほか、活性化プロデューサー、弁理士など、多彩な肩書きを持ち、幅広く活躍している森内真也さん。10代の頃から脳の活性化に興味を持ち、独自に開発したトレーニングメソッドを活用して、著名人を含む多くの人のセルフマネジメントも担当している。ここ最近、各種メデ



ィアに登場する機会も増えている。

「人間にとって“楽しい方向性”って何なのかと言ったら、私は“本能に則している”ことだと思います。本能に則したことをやると、いくらでも人は伸びていくものです」。森内真也さんと過ごす、この人と1時間。

学校に不適応な少年時代

中学・高校時代の6年間を、全国屈指の名門校「開成」で過ごした森内真也さん。ちょっとユニークな原体験を持っている。

「小6で中学受験の勉強をしているときにふと、『こんな暗記ばかりの勉強をやっていると、つまらない大人になってしまう』という危機感がよぎりました。自分の中にある生き生きとした感性のようなものが、こういう勉強を続けていくなかで奪われてしまうというふうに感じたのです。だからそのときに決めたんです。『自分は絶対面白い大人になる』と（笑）。その決心が、開成に入った後の苦勞に結びつくとは当時は想像だに付きませんでした。

開成にはやっぱり、明治維新以来の富国強兵の流れがあり、今でも、いわゆる官僚型エリートを世に輩出するという使命を持った学校だと思っています。私はそういったある種の古いエリート教育の流れ、偏差値最優先の受験体制の中において、かなり辛かったです。もちろん良い学校なんですけど、授業も含め、私にとっては、“面白い大人”になるために育てなくてはいけない好奇心とか本能みたいなものを刺激する存在はそこにはなく、ただ

知能指数の高い人たちが集まって、ガチャガチャやっているようなところだったので、そういう意味では学校にあまりなじめない、どちらかというとな不適応な生徒だったと思っています」

あまり楽しいとはいえない中学生活を送っていた森内さんは、中2のときにイギリスで開催されたサマースクールに参加。そこには大きなカルチャーショックが待っていた。

「日本人って基本的に髪の毛の色も同じですし、発想もとても似通っています。それに比べて、ヨーロッパ各国から来た人たちはみんな個性的で、自己主張が強いのです。14歳の私は、周囲を取り囲むその多様性の中で、埋没する自分を感じました。その衝撃は本当に大きかったですね。みんなはちゃんとした中心軸があって堂々としているけど、なんか自分は“コピーの国”から来たような感覚でした」

多感な年頃とはいえ、自らの立ち位置をとことん批判する不思議な少年がそこにいた。

「何をしてもおぼつかないと言いますか、何をしても自分は偽物みたいな、そういう感じがすごくしていました。それでも、面白い人間になるための問題意識がどんどん出てきて、例えば、私はアインシュタインが好きなんですけど、頭を常に軽くして、精神の自由というものを探究した人として憧れていました。そういう発想は今でも大事にしている、逆に精神の自由を感じないものに対しては、どこかで反発する傾向が今でもあります」



THE LONG INTERVIEW

“不適応”ながらも、開成高校を無事に卒業した森内さんは、同校の進学先としてはかなり珍しい国際基督教大学に進学した。

「ICUを選んだのは、開成に対する完全なアンチテーゼです。でもどこか居心地が良すぎるものを感じて、1年も経たずに退学するんですけど。それでその後、自分はクリエイティブな方向に進むしかないと思って、京都大学に行こうとするんですけど、それが失敗して早稲田大学に入りました。その時点で若干、“面白い人間になる”という人生設計が狂うんですが、歴史に『if』は無意味ですから、こればかりは何とも言えません」

学部は法学部。実父が弁護士でもある森内さんは、31歳で旧司法試験に合格している。

「古い体制をどこかで否定しているわりには、実際の人生の中では司法試験も受けていますから、生き方としてはかなり矛盾していますね。従来の流れも追求しながら、その反面、流れに逆らおうとしている自分もいるからです。それでも、司法試験に合格した後、司法研修所に入ったら関西の大学出身者と仲良くなり、それはとても楽しかったです。両親が共に関西出身で、子供の頃から“面白くなければダメ”みたいな文化に触れていたもので、特に関西出身の人たちとはとても気が合いました。イギリスでの体験も踏まえ、私は、異なる複数の文化のはざまに生きているんじゃないかと、そんなふう思うようになったのは、この頃からかもしれません」

“相手の脳の中に入る”イメージ

自ら進むべき方向に悩んだ経験などを活かして、森内さんは今、中学生を中心とした不登校児の研修にも携わっている。

「不登校児と向き合うときは、とにかく自分の中学生の頃の記憶を取り出すことが大切です。その当時、周囲の大人たちに対してどんな感情を持っていて、社会に対してどんなことを思っていたかと。何が一番辛かったとか、仔細に思い出すことによって、目の前にいる中学生の脳の中を想像することが重要なのです。これを私は、独自の表現で『相手の脳の中に入る』と言っています。相手と同じ目線に立ち、相手の脳の中にスッと入るイメージです。ちょっと難しいかもしれませんが、相手は今、どういう言葉をかけてほしいかと考えるんです。あるいは、自分が子供のとき、大人からどんなことを言われて勇気が出て、前に進むことができたかと、そんな体験を交えて話をするのがポイントになります」

自分が相手の脳の中に入ると、子供たちは胸襟を開いてくれると、森内さんは強調する。

「そういうことをやっていくと、この大人は自分を分かってくれそうだと、そう思うようになります。そうすると、2人の間に信頼関係が生まれます。そしてこの信頼関係を前提として、楽しい話をするのです。人生って楽しい。生きることは楽しいんだということが分かったら、そこから今度は厳しさの話をするのです。



“楽しさが先で厳しさが後”です。この順番は何も子供たちばかりに当てはまるのではなく、大人だって同じです。私が企業研修などの際、よく言っている“共通言語”が必要になるという考え方も、この、まずは信頼関係を築いて楽しい話題を共有するという考え方が基礎にあります」

若者との共通言語は「アニメ」

特定の人とのセルフマネジメントだけでなく、企業研修にも精力的に携わっている森内さん。ベテラン社員と若者社員をつなぐ共通言語として、「アニメ」を提唱している。

「アニメっていうのは、今の30歳以下の人たちにとっては共通言語なんです。若者たちの言語文化と言ってもよいでしょう。アニメの中には、彼らの気持ちを代弁してくれるようなストーリー展開が山ほどありますし、悪い大人たちも象徴的に出てきます」

森内さんは話を続ける。

「今の若い人たちは相当な頻度でアニメを引用します。特定のキャラクターを指した“何々のような”的な使い方もありますし、有名なセリフを何の説明もなく引用していることもあります。アニメを観てない人にはまるで言っている意味が分かりませんが、観ている人は“おおーっ”となりますので、これはもう共通言語なんです。ですから、部下と仲良くしようと思ったら、アニメを勉強しなきゃダメです(笑)。逆に、ちゃんとアニメを勉強して分かっていたら、アニメの中で馬



「休日らしい休日というのはあまりありませんが、それが私の楽しい生き方なんです」と森内さん

鹿にされているような大人にならなくて済みます」

アニメの影響に着目している森内さん。自ら『国際アニメ研究会』(ANIKEN)という組織にも所属し、日々、研鑽に努めている。

「『攻殻機動隊』ってご存知ですか？ 20年以上も前のアニメ作品ですが、日本アニメの金字塔と称賛されている名作です。これをもとにして、ウォシャウスキー監督は『マトリックス』という映画を作りました。監督は攻殻機動隊のビデオを持って制作会社に行き、“これを実写化させてくれ”と言って、あの名作を世に送り出しました、ってこれは余談ですけど(笑)。攻殻機動隊には、いつの時代にも価値を持つような、哲学的な意味やテーマがふんだんに盛り込まれているところがいいんですね。観ればたちどころに世代間のギャップを埋めてしまう力を持っています。何度も言いますが、これは本当です(笑)」

森内さんは、アニメは昔の伝統文化に匹敵するとの興味深い持論を展開する。

「例えば、アニメの中で主人公が一生懸命



THE LONG INTERVIEW

頑張ったとします。その頑張った姿に、この上司は共感しているなど若手が気づけば、信用されるわけです。目線が同じということです。そういう意味では、昔の村社会における伝統文化と似ているところがあると思います。昔は伝統文化の習得を通じて、世代間のコミュニケーションがうまくいっていたのですが、今はその中心文化がないので、上下関係に必要なコミュニケーションが脆くなったということですね。だからこれからはアニメです。もちろんだめなアニメもありますので、良い作品を見抜く眼力は必要です。逆にだめなアニメを高く評価するようでは、若手から敬遠されてしまいます。さらにもっと問題なのは、アニメを全部まとめて“くだらない”“子供の観るもの”と決めつけてしまうことです。ちなみに、私は先週まで、富士ゼロックスさんと、中間管理職向け研修を行っていたのですが、そのときも“アニメを観たほうがいいですよ”というお話をしてきました。皆さん、興味深く私の話を聞いていました」

発想を育てる『未来新聞』

森内さんは、富士ゼロックスと岩手県遠野市が共同で取り組んでいる『遠野みらい創りカレッジ』の講師を勤めている。『遠野みらい創りカレッジ』は、人口減少により廃校になった中学校校舎を利用した地域おこしのためのカレッジで、企業だけでなく、大学、行政、地域などが共同で取り組んでいる。キーワードは“未来”だ。2014年秋からは、『未来新聞』が研修プログラムとして正式採用されている。

ここで、『未来新聞』の概要を解説する。未来新聞とは、未来に起こるかもしれない出来事について、未来の日付を付けて、あたかもそれがすでに現実に起きたことでもあるかのように“新聞記事形式”で書く手法のことである。

「あるとき、事業拡大で悩んでいる友人の『未来新聞』を、ありありと書いてみせてあげたら、ものすごく喜んでくれたんです。それが『未来新聞』に大きな手応えを感じた瞬間です。その友人とは『これはいいね、ビジネスになるね』みたいな話になって盛り上がり、さらに、思いついた未来の可能性を次々に樹形図展開していったら、とんでもなく面白いことになるという確信が出てきました」

ポイントは樹形図にあるようだ。

「未来の可能性って、考えれば考えるほど、YES、NO、YES、NOって、どんどん枝分かれしていくからです。将棋の名人が、常に10手先ぐらいまで読んで名人戦を戦っているイメージと同じです。樹形図をどんどん広げていくに従って、これはすごいものができるぞって、将棋指しのように、毎日毎日、ピシッピシッと効果的な手が戦略的に打てるぞって、ものすごく興奮しました。それはまるで天下を取ったような勢いでした（笑）」

こうして、2007年に商標登録された『未来新聞』だったが、森内さんの意気込みに反して、周囲の理解を得るまでには多少時間がかかったようだ。

■未来新聞の制作手順

作業	効果
1. 未来を想像する	●楽しみながらアイデアを出せる
	●習慣化すると、普段から未来新聞のネタを探すようになり、情報収集力が上がる
2. 新聞記事形式にまとめる	●「新聞に載せるだけの価値があるか」という判断が働くため、アイデア（未来ビジョン）の価値を判断しやすい
	●記者の目、一般人の目という傍観者の視点で書くので、アイデア（未来ビジョン）がひとりよがりにならない
	●新聞記事は多くのビジネスパーソンが慣れ親しんでいる文章形式なので、アイデアのアウトプットを他の人と共有しやすい
3. 関連記事を樹形図に展開する	●アイデア（未来ビジョン）の波及効果を想像できるようになる
	●チームで作業すると、新しい発想に出合ってチームの一体感を醸成できる

「簡単に理解されないだろうなどは分かっていただけですけど、予想以上に時間がかかってしまったことは私の反省点です。しかし、逆に興味深いと思ったのは、『未来新聞』の構想を人に話すと、いきなり興奮する人と、全く興奮しない人にはっきり二極化することでした。前者は、興味津々で前のめり状態。後者は『それ妄想？ 意味分かんない』って感じですね。話し始めて最初の2分ぐらいでもう分かれちゃって、あとはどれだけ長く説明しても、分からない人は分からない。それは仕方がないことなんですけど、それで分かったのは、世の中には、想像力を使っている人と、そういったことに全く関心を持ってない人がいるということです。これは職場にもいえます。例えば、社長や幹部クラスの人で、部下をいつもガンガン引っ張っているような人は、すぐに反応してくれます。トップアスリートや音楽系の芸術家もそうですね。これは脳の使い方と関係があるのかもしれません。逆に、全く関心を示さない典型的な人は、いつも上からの指示を待って、それをこなすことが仕事になっているようなタイプで、“未来のことを書きましょう”と言っても、しょせんは遊びにしか思えないところがあるからだ

と思っています」

こうした極端な反応の違いもまた勉強になると考えている森内さんである。

「未来のことを考えるか考えないか、という点について、人が二極化してしまうことはしょうがないことかと思っています。で、私なりに歴史を紐解いていきますと、そもそも日本人は、江戸時代以降、ずっと未来を考えないように調教されてきました。徳川幕府が未来を決める太平の世が300年近くも続き、明治維新があって世の中が大きく変わっても、今度は明治政府が欧米諸国の真似をしだすといった具合に、1人ひとりの個性がバーンと世に出ることはなかったわけです。革新といっても、欧米の思想や技術、制度などを日本人流にアレンジする程度でやってきたから、とにかく考えないことが美德だと、そんなふうの結果的に調教されてきたからだと思います。最初、日本人はけしからんなんて思っていたんですけど、歴史からすればしょうがないとも言えます。

ですが、今、ついに時代はそれじゃ済まなくなってきた、“あなたにビジョンはないんで



THE LONG INTERVIEW

すか？”“新しいアイデアはありませんか？”と言われる時代に突入しました。日本人からすると、突然それはやってきたという感覚です。これまでは、受験勉強で学んできたことを、上手にアウトプットしていれば優秀だと言われてきたのが、突然、時代の潮目が変わってしまい、それにびっくりしているのが今なんです。だから硬化した血液の流れを、これからは少しずつ緩やかにしていくことが必要になるのではないかと考えています」

じゃまなボトルネックを外そう

森内さんは『未来新聞』に力を注ぐ一方、独自開発のメソッドで、企業研修や特定の人のセルフマネジメントにも取り組んでいる。

『未来新聞』と並行して、車の両輪のように取り組んでいるものに、“能力開発”という言葉が当たるかどうかは分かりませんが、主に記憶に関するメソッドがあります。どちらかというところちが『未来新聞』より先に始まりました。例えば、無味乾燥な法律の教科書があるとします。一般の人からすると、よくあんなものを読んでいられるなどなるでしょうが、実は私もそうなんです。難しいもの、つまらないものを、どうやったら分かりやすくできるだろうかと、それを解決していくのが、私が独自に開発した能力開発のメソッドです。そのポイントとなるのが記憶で、一言で言うと、“人間の記憶をデザインすること”にあります。

そもそも“記憶”というものは、クリエイティブとすごく深く関わっています。何かクリエイティブなアイデアを出すということ

は、異種のを組み合わせることなんです。例えば、Aというものに、相性の良いBというものを、頭の中の記憶を検索することによって結びつけるのです。それが新しいアイデアを出すということの本質です」

独特な表現が続いて難しく思えるが、実は誰にでもできる能力開発法のようなのだ。

「つい先日、アナウンサーの方に、声の出し方を教えましたが(笑)、要は、誰にでもあるじゃまなボトルネックを外していくことで、その人が持っているパフォーマンスを最大に発揮できるよう仕掛けるのです。従って、私はクリエイティブな能力が求められている時代だからこそ、そのじゃまになるボトルネックがあれば、片っ端から外していきたいと思っています。私はボトルネックを外すことが大好きだからです。人間の脳の中のプログラムは記憶でできていますから、ボトルネックも、記憶と大きく関わってくるのです」

ボトルネックが外れた人が驚くほど活躍する好事例をうかがった。

「ボトルネックを外すということで、非常に面白い事例があります。3年前に、大手メーカーT社の技術者に研修をしました。その人とはすごく相性が良くて、研修を始めてわずか2ヵ月ほどで、その人は社長賞を受賞するまでになりました。しかも、個人と部署のダブル受賞でした。確率でいうと3万倍ぐらいですかね。その後、彼はどんどんアイデアが出るようになっていき、1年後には、勤務評価が特Aクラスに到達しました。上司が言

うには、特Aなどという評価は今まで見たことがないそうです。

その彼は、ボトルネックを外す以前の自分を、『“並みの研究者”だった』と言っています。今ではボトルネックがなかなか見つからない、非常に良い状態になっています。彼が若かったこともとてもプラスに働きました」

北風研修では人は変わらない

「いずれにしても、中高年以降の人材に“あなた変わりなさい”と、急激に北風研修みたいなことをやっても、人は変わらないんじゃないかという印象が私にはあります。やっぱり心地良い太陽の光をたくさん浴びてもらい、安心させて実力を発揮してもらおうほうがいいでしょう。ちなみに私は今47歳ですけども、この年で北風研修をやられても困ります。より固くなると言いますか、『これ以上頑張れというのですか？』『それって死ねってということですか？』って、そんな気持ちになるからです。

人間にとって“楽しい方向性”って何なのかと言ったら、私は“本能に則している”ことだと思います。本能に則したことをやると、いくらでも人は伸びていくというのが私の感覚です。これは不登校児でも同じです。本能に火をつけて『楽しいよね？』ってやると、『確かに』、みたいな感じになり、楽しいから頑張れる、楽しいから厳しさにも耐えられるようになっていく。これは職場の人事でも使えることです。誰もがクリエイティブに、未来的思考を持ち、楽しく仕事をするうちに、今までにない自分を発見できたら、世の中はもっともっと面白くなると思っています」



読者に一言。「アニメを勉強しましょう！(笑)」

After an Hour

毎週日曜日の夜にオンエアされるTOKYO FMの人気番組『DEAR PARTNER』。パーソナリティーを松任谷正隆氏、アシスタントを中井美穂氏が務めるこの番組に、昨年5月、森内さんはゲスト出演した。テーマはもちろん『未来新聞』について。ちなみにラジオ界で夜9時といえばゴールデンタイム。同局の看板番組にゲストとして招かれた森内さんって、本当はすごい人なのかもしれないが、そのすごさを感じさせない穏やかな語り口と、素直に何でも楽しんでやろうというポジティブな姿勢がとても庶民的だ。一介の記者が言うのもなんだが、「森内さんは頭がいい人というよりも、面白い人」なのである。

「番組の趣旨は“ゲストがこれまでの人生を語る”みたいな内容で、そういう機会って人生にそんなにないのかなって思っていたら、なんと私に声がかかりました。素直に嬉しいなっていう感じでした。本当に予定以上に盛り上がり、松任谷さんたちと話の花が咲き、後で知人たちに聞いたら、松任谷さんと声が似ているから、どっちが喋っているのかわからなかったと言われました(笑)」

もうひとこと ➡ HP「記者の部屋」へ

—この人と1時間