

■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

「社会的で、多くの人と広くつき合う」「感情がゆたか」「いろいろなことに関心を示す」「活発に動きまわる」――。

このような態度を日常的に示す人を、私たちは〔外向的な性格〕と見なします。そして、そのような性格を望ましいものと評価する傾向にあります。

ビジネスパーソン向けの自己啓発書でも、外向的な働き手であることを最終目標にするケースが、そうとはっきり示していないものを含め、数多くあります。

しかし本当に、外向的であることが望ましいのでしょうか。

反対の態度をとる人、つまり「社会的ではなく、少数の人と深くつき合う」「感情を外に出さない」「ひとつのことに関心を示す」「もの静かに思索する」という〔内向的な性格〕の人は、望ましくないのでしょうか。

もちろん、そんなことはありません。「外向的であることが望ましい」という色メガネを外してみれば、内向的な性格の人には、外向的な性格の人が持ち得ないさまざまな強みがあるのが見えてきます。

ただし残念ながら、これまでの社会は外向的な性格の強みに評価が偏って、内向的な性格の強みを軽視する傾向にあり、内向的な人をますます「引っ込み思案」にさせていました。

また、外向的な態度を望ましいものととらえる結果、働く環境が外向的な人向けにつくられ、内向的な人にとっては働きにくいかたちになってきました。

こういった偏りや働きにくさを改めれば、内向的な人は自分の強みをいかし、今よりずっと多くの場で活躍するようになるでしょう。

この講座では、内向的な性格の人がそもそも「なぜ、内向的な態度をとりがちなのか」という科学的な根拠を説明します。それが内向的な人の脳がもつ個性の表れだと知ったうえで、その個性を積極的に認め、強みをいかす働き方を考えていきます。

さらに、外向的な性格の人向けになっているビジネス環境をほんのちょっと改善することで、より働きやすくする方法を学びます。

内向的な脳がもつ力をいかし、内向的な人が実力をさらに発揮して、活躍できる場を広げていきましょう。

だから、強い！ 「内向型」のこだわり仕事術 Vol. 1



理論編

内向型のパーソナリティを理解して
その実力を120%発揮する方法

はじめに	3
学習の全体像、進め方	6

第1章

知れば納得 内向型というパーソナリティ

Lesson 1	内向型がネガティブに見られてきた理由	8
Lesson 2	内向型が繊細である科学的根拠 ドーパミンへの感受性	10
Lesson 3	内向型が思慮深い科学的根拠 記憶の活性化	12
Lesson 4	内向型が堅実である科学的根拠 罰の回避の感受性	14
Lesson 5	外向型は本当に社交的？ クリエイティブ・シンキングで常識を見直す	16
Lesson 6	内向型も外向型も「みんなちがってみんないい」	18
1章のまとめ		20

第2章

快適な環境で実力発揮120%

Lesson 1	外向型と内向型 実力発揮できる場はこんなに違う	22
Lesson 2	内向型に適した環境を求める説得術	24
Lesson 3	スイートスポットでばりばり活躍 安全基地でほっと一息	26
Lesson 4	ディベートにプレスト、外向的スキルにどう対応する？	28
Lesson 5	実力120% 内向型がビジネスの未来を担う	30
2章のまとめ		32

第3章 だから強い 内向型の仕事術

Lesson 1	熟考し、慎重に決める	34
Lesson 2	集中力と持続力	36
Lesson 3	自立心と創造性	38
Lesson 4	深い知識と本質を見抜く目	40
Lesson 5	聞き上手で人の気持ちがわかる	42
3章のまとめ		44

第4章 こうすればOK 内向型の弱みをクリア

Lesson 1	コミュニケーションを学ぶ	46
Lesson 2	タイム・マネジメントを学ぶ	48
Lesson 3	会議を学ぶ	50
Lesson 4	自己PRを学ぶ	52
Lesson 5	キャリア・プランニングを学ぶ	54
4章のまとめ		56

第5章 外向型社会でたくましく！ 内向型のマストアイテム

Lesson 1	脳をリセットする「休息」	58
Lesson 2	エネルギーをチャージする「ひとりの空間」	60
Lesson 3	情報を熟考する「沈黙」	62
Lesson 4	知識を整理しアイデアにいかす「睡眠」	64
Lesson 5	不安とうまくつき合う	66
5章のまとめ		68

第6章 ときには外向的にふるまってみる

Lesson 1	自分の意見を通したいとき	70
Lesson 2	自信を示したいとき	72
Lesson 3	キャリアを伸ばしたいとき	74
Lesson 4	チームを団結させたいとき	76
Lesson 5	人脈を広げたいとき	78
6章のまとめ		80

学習の全体像、進め方

1 学習スケジュールを立てる

テキストでの学習を始める前に、講座全体の学習スケジュールと、各章の学習予定日を決めましょう。各章の扉ページには、「学習項目 Lesson」ごとの学習予定日を記入する欄がありますので、ここに記入しておきます。

2 各単元の学習を行う

事前に立てたスケジュールに沿って、無理のないペースで学習を進めていきます。

テキストのそれぞれの章には「学習項目 Lesson」「まとめ Summary」があります。Lessonで学習した内容の理解度を高めるために、まとめで内容を復習しましょう。

テキストでの学習が終了したら、添削課題を作成し、提出します。

各章の構成

学習項目 Lesson：各 Lesson は、「本文」「ポイント (Point)」「図解」で構成されています。まず本文とポイント、図解を読み、要点を理解しましょう。本文の重要だと思った箇所に下線を引いたり、気づいたことや疑問に思ったこと、Lessonで学んだテーマに関する情報（ニュース、日常の出来事、聞いた話など）を余白に書き込んだりしておきます。課題に取り組んだり、復習したりする際に活用しましょう。

まとめ Summary：各章の要点をまとめたページです。各章で学習した重要なポイントを、今一度しっかりと確認しておきましょう。

3 添削課題を提出する

各テキストの学習が終了したら、添削課題に取り組めます。まずはじめは、テキストを見ずに取り組んでみましょう。わからない部分については、テキストを読み返しながら、解答を記入してください。すべての設問に解答し終わったら、期日までに提出してください。

知れば納得 内向型というパーソナリティ

▶ **この章の内容・この章で学ぶこと** この章を終えたあと、次のことが身に付きます。

外向型・内向型という言葉は現在、あいまいなイメージのまま使われています。とくに内向型については、「外向型になれない人」というネガティブなイメージが付加されがちです。

この章では、そのようなイメージを正し、内向型とは何かを心理学と脳科学の視点から説明します。目的は、内向型をひとつの個性として、ニュートラルにとらえることです。

内向型の人は本質的に、論理的な思考を好む脳をもっていますので、本章でも「科学的に知る」という論理的アプローチを用います。

「脳は、自分の個性を認めることがスタート地点となる。個性を受け入れることができた人は、自分の人生を歩き始められる」——これは脳科学者の茂木健一郎氏があるテレビ番組で語った言葉です。

本章の学びを通じて、内向型のパーソナリティは外向型にはもちなれない個性として、前向きにとらえていきましょう。

▶ 学習スケジュール

	予定日	実施日		予定日	実施日
Lesson 1	/	/	Lesson 4	/	/
Lesson 2	/	/	Lesson 5	/	/
Lesson 3	/	/	Lesson 6	/	/

指標としての外向性・内向性

私たちは日々、さまざまな態度をとっています。どんな態度をとるかは、そのときの周囲の状況や当人の感情に即しており、同じ人が異なる態度をとることも少なくありません。

心理学では、そういった態度を1つひとつ計量する手段として、さまざまな指標（尺度）を用いています。そのひとつが、外向性・内向性です。

態度における外向性・内向性とは、興味や行動の対象がどこを向いているかを示すものです。他人や外部の事象に向いていれば外向的、自分の内面や思索に向いていれば内向的（「社会的かどうか」等ではないことに、ご注意ください）。

態度はそのときどきで変わるものですが、その一方で、ある人の態度を観察し続けると、一貫したパターンが見えてきます。そのような持続的で一貫したパターンを、私たちは「その人のパーソナリティ（性格）なのだ」と見なします。

パーソナリティにおける外向性・内向性とは、態度のパターンがどちらに寄っているかを示すものです。外向性から内向性へと、なだらかに変化するとここの1点に、私たちのパーソナリティはのっかっています。

態度でもパーソナリティでも、外向性・内向性は心理学上の単なる指標ですから、どちらが望ましいというものではありません。歴史的に見ても、社会的成果を上げた偉人には外向性寄りの人も内向性寄りの人もいます。学術や芸術分野に限れば、内向性寄りの偉人のほうが多いかもしれません。

しかし一般的に、「外向的なほうが内向的よりもよい」と見る傾向があります。なぜでしょうか。

外向性を好む文化

理由のひとつは、外向性・内向性を論じる心理学が、欧米を中心に発展してきたことにあります。

欧米では、考えは表明しなければ「考えていないのと同じ」とされ、感情や意見を内に秘める態度は低い評価を受けやすく、心理学もその見方の影響を受けてきました。

人間心理の分析に外向性・内向性という指標をはじめ取り入れたのは、20世紀前半に活躍したスイスの心理学者ユングです。ユング本人は外向性・内向性のどちらが優位だとは見ておらず、むしろ、西洋文明が外向的態度を好み、そちらばかり肯定的にとらえる風潮にあることを非難しています。彼は「東洋では内向的態度が重視されている」と述べ、西洋社会に無意識のバイアス（偏ったとらえ方）がかかっていることを指摘したのですが、バイアスを是正するには至りませんでした。

これは、ビジネス社会の変化とも関係しています。19世紀以降、社会は大衆消費型の経済

に移行しました。そこで必要とされるのは、大衆という見知らぬ相手に商品を売り込む能力や、多様化するニーズに即座に反応する能力です。また、ビジネスを担う組織が徒弟制から会社体制に変わり、未熟な部下をまとめ上げ動かすリーダーシップも求められるようになりました。これらは、外向的なパーソナリティが得意とする分野です。

日本の場合、ユングが指摘したように、態度が外向的か内向的かというより、動機やプロセスにおける倫理感を評価する傾向がありました。外向性・内向性が注目されるようになったのは、欧米のビジネスモデルへの関心が高まってからだと考えられます。

教育現場でも、将来のビジネスパーソンを育てるためのプログラムが積極的に取り入れられるようになりました。例えばハーバード大学ビジネススクールでは毎日1時間半のチーム・ミーティングが義務づけられていますが、評価を受けるのは積極的に発言しすばい決断をくだす学生であり、その決断が正しいかどうかはあまり問題にされないそうです。こういう行動も、外向的な人が得意とします。

このように社会変化、ビジネス現場でのニーズ、教育といった複合的な要因により、外向性の強みがより高く評価され、内向性のもつ別種の強みが見過されてきました。

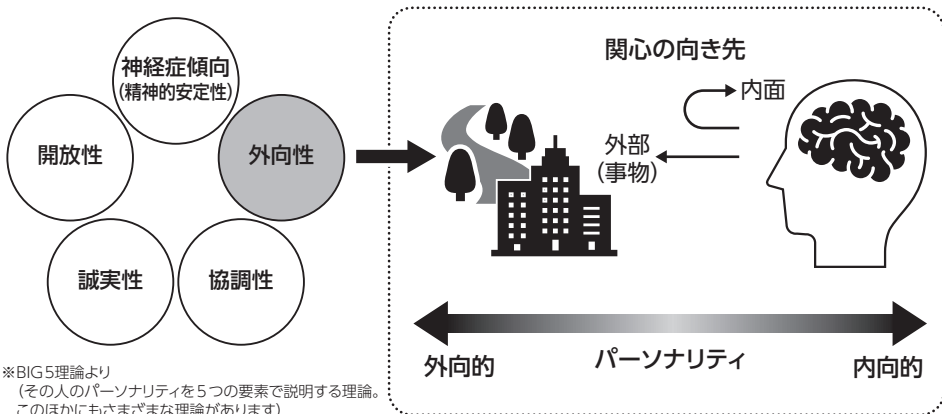
外向的な人には外向性の、内向的な人には内向性の強みがそれぞれある——というあたりまえの話が一般に認知されるようになったのは、実はここ数年のことです。

Point 1 外向性・内向性とは心理学の指標であり、優劣はない

Point 2 バイアスのせいで内向性の強みは看過されてきた

■ 興味の矛先と外向性・内向性 ■

パーソナリティをかたちづくるさまざまな指標



学習実施日： / /

■ ■ ■ ドーパミンが効きすぎる内向型の脳

内向性寄り、外向性寄りと、人によってパーソナリティにばらつきがあるのはなぜでしょうか。これについては、神経伝達物質のひとつ、ドーパミンに対しての脳の感じやすさ（感受性）が関係していることが、近年の研究でわかってきました。

神経伝達物質は外部からの刺激を受けて放出され、神経の興奮や沈静をコントロールして、脳内で神経ネットワークを形成します。このうちドーパミンは神経を興奮させる働きをしますが、これが放出されると脳に快感をもたらすという特徴があります。

ドーパミンに対する感受性が低い人の場合、刺激が少なくドーパミンの放出が少ないうちは、脳に反応が生じません。多く放出されてはじめて脳が興奮し、快感を覚えます。

一方、ドーパミンに対する感受性が高い人は、少量のドーパミンですぐに快感を覚えます。外部からの刺激が少なくても、ドーパミンの効果が十分に得られるのです。

ここで問題となるのは、ドーパミンの神経ネットワークが働きすぎると、快感ではなく、刺激に対する不快感情が増すようになることです。さらに、痛みの感覚を和らげる働きが鈍るとともに、ストレスへの耐性も弱まります。

ドーパミンに対する感受性が低い人はそういう状態になかなかならないので、「どんどん刺激を受けて、快感を得なさい」と脳が行動を促し続けます。これが外向的な態度へとつながります。

一方、ドーパミンへの感受性が高い人は、刺激が強まるとドーパミン神経ネットワークが働きすぎるようになり、快感ではなく不快感情が増え、痛みも強く感じるようになります。そこで脳は、ドーパミンのネットワークをあまり充進させないように、「外部とは注意深く接触するように」と行動にブレーキをかけます。これが結果的に、内向的な態度につながるのです。

どれぐらいの外部刺激がその人の脳にちょうどよいかは、人により異なります。このため、感受性の低い人にはなんともない環境でも感受性の高い人にとっては刺激が強すぎる、という状況がしばしば生じます。

といって、感受性が高い人ばかりが割を食うわけではありません。感受性が高い人にとって居心地がよい環境は感受性が低い人には刺激がなさすぎ、ドーパミンが効かずにイライラしてしまうのです。

■ ■ ■ 無理に外向的にふるまうと……

ドーパミン以外の神経伝達物質に関しても、脳の感受性は人それぞれです。とくに敏感に反応してしまう人は、ハイリー・センシティブ・パーソン（HSP）と呼ばれています。他人といることは視覚・聴覚・触覚・味覚などさまざまな刺激をもたらしますので、集団に長時

問いだけで、HSPの人の脳は苦痛を感じます。

「外出から戻ると、とくに体力を使ってもいないのにどっと疲れている」という人は、HSPであるケースが少なくありません。

人が内向性寄りのパーソナリティになる要因にはいろいろありますが、本講座では、HSPのように脳の個性を主な要因とする人を「内向型」と呼ぶことにします。

あくまで脳の個性であって病理的なものではありませんので、外部刺激を感じやすいぶん、思索など内面に目を向け、充実した生活を送るかたちになります。

しかしその反面、社会生活では通常以上に疲労を覚えますし、自己表現を抑えがちになり、結果として能力を認められない、といった問題を抱えることも少なくありません。

脳の感受性は生まれつきのもので、生後数週間の赤ちゃんにも個性があることが報告されています。刺激がありすぎるとき、やり方次第で不快の度合いを和らげることはできますが、「脳が感じやすい」という個性そのものは変えられません。

「もっと外向的にふるまおう」としてもうまくいかないのは、脳の本来の個性に逆らうことになるからです。

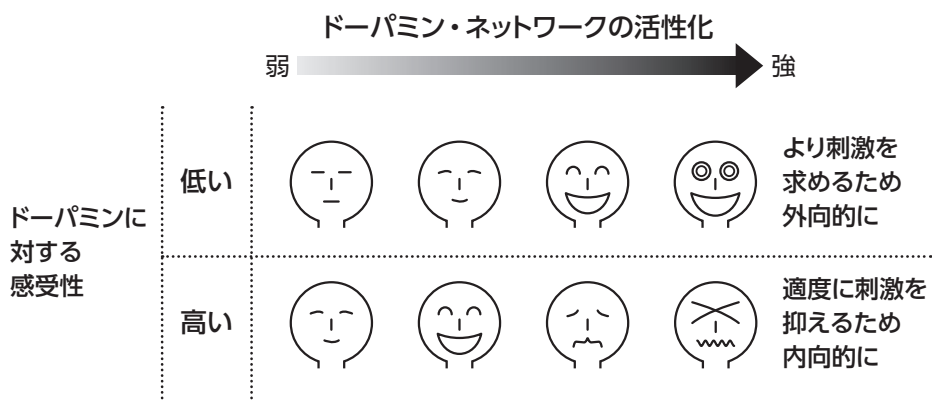
外向的であろうとして「疲れる」と感じるならば、無理にそうする必要はありません。どんな環境が脳にとってちょうどよいかは、人それぞれです。自分の脳がどういうタイプであるのか、事実を認識したうえで、自分がかつとも快適に行動できる状態を把握すること、そして、今の環境を自分に最適なものにメンテナンスしていくことが大切です。

能力をいかして活躍するためには、これが第一にクリアすべき課題と言えるでしょう。

Point 1 内向的な態度は、ドーパミンの効きすぎを防ぐ脳の防御反応

Point 2 快適に行動できる状態を知ることが先決

■ ドーパミンへの感受性と外向・内向的態度 ■



学習実施日： / /

内向型が思慮深い科学的根拠 記憶の活性化

注意深さが知識を呼ぶ

内向型の人は多くの場合、思慮深さという特徴をもち合わせていますが、これも脳の感受性と関係すると考えられています。

外向型は人間や事物に多くの関心を向けますが、これは「もっと刺激がほしい」という理由からです。これに対し、内向型が人間や事物に注意を向けるのは刺激を警戒しているからであり、「何が自分にとって苦痛になるのか」を、脳が情報として蓄えようとするのです。

内向型は周囲で何が起きているかをじっくり観察して、原因と結果（何が起きるとどんな刺激が生じるか）を論理的につなげようとします。これが思慮深さにつながります。

思慮深さが習慣化されたことで、内向型は豊富な知識をもつようになります。

知識がどのくらい蓄えられるかは、情報にどれくらい触れるか（入力）とどれくらい反芻するか（記憶）によります。子どものうちは多くの情報に触れたがる外向型が優位になりがちですが、長じるにつれて内向型が優位になります。内向型が考えることに多くの時間を割いている点、要は「勉強時間が多いほうが身に付く」という理由からですが、外向型にとっては「一人でじっと考える」という状況は、刺激が少ないので長く耐えられないのです。

感覚を楽しむ外向型、思索を楽しむ内向型

内向型が考えることに力を注いでいることは、脳を流れる血流からも認められています。

ある研究で脳をスキャンしたところ、外向型の血液が脳の視覚・聴覚・触覚・味覚を処理する部分に多く流れるのに対し、内向型の血液は記憶する、問題を解決する、計画を立てるといった機能をもつ部分に多く流れていました。またその経路は、外向型の経路が短くさほど複雑でないのに対し、内向型は長く複雑でした。

経路の違いは、神経伝達物質と関わっていました。外向型の経路がドーパミンによって活性化されるのに対し、内向型の経路はアセチルコリンという別の神経伝達物質が使われるものでした。

アセチルコリンはドーパミンと同じく神経を興奮させる神経伝達物質で、脳内では人間の認知機能に関わっています。認知とは、①外部の情報を収集する、②知覚する、③記憶する（短期記憶と長期記憶）、④推理する、⑤判断する、⑥処理するという脳のプロセスです。その基盤となる②と③にアセチルコリンが深く関わっています。

「これは何？」とものごとに注意・集中するのも、大切な情報として長期記憶として形成・強化するのも、アセチルコリンの働きがあるからです。なお、ドーパミンも記憶に関わっていますが、電話をかけるために番号をいったん覚えるといった短期記憶に主に作用します。

言い換えれば、外向型の脳が現実をそのまま感覚として楽しんでいるのに対し、内向型の脳は、現実が「なぜそうなのか」と探り、それを記憶することを楽しんでいるのです。