

はじめに

心理学とは人の心の傾向

心理学に対してどのようなイメージを持っていますか？「人の心が読めるようになるのではないか」、「人の心が操れるようになるのではないか」といった超能力のようなイメージ。あるいは、引きこもりやいじめにも心理が関係していることから、「心理学＝カウンセリング」と捉えている人、振り込め詐欺や靈感商法のように、心理学を悪用した犯罪や悪徳商法が後を絶たないことから、心理学にネガティブなイメージを持っている人もいます。

心理学を学んだからといって、人の心が手に取るようにわかるようになるわけではありません。ましてや、人の心などそう簡単に操れるものでもなく、カウンセリングもまた、心理学の一側面でしかありません。

では、心理学とは何でしょうか。

心理学者と呼ばれる人たちが日々取り組んでいるのは、実験や調査を通じて人の行動を分析し、その傾向をつかむこと。仮説を立て、検証し、人の心のメカニズムを科学的に解明するのが心理学です。

ビジネスに活用できる心理理論

心理学を企業経営に活用した経営者の一人として有名なのが、元セブン&アイ・ホールディングス会長兼 CEO の鈴木敏文氏です。鈴木氏は、アメリカから日本にセブン-イレブンを持ち込み、「コンビニエンスストア」という新しい業態を構築、日本全国に広めました。

今や4兆円を超える売上高（チェーン全体）の礎は、顧客、従業員、取引先といったすべての人の心理をうまく活用した経営戦略によって築かれたといっても過言ではないでしょう。

鈴木氏がとった戦略は、例えば、「損をしたくない」という顧客の心理をついた値引きセールや配送料無料の施策、コンビニ店舗の商品の配置では、本の立ち読み客をあえて通りから見えるようにし、店が賑わっているように見せることで、通りがかりの人が入店しやすいように演出するなど、一消費者の立場で考え、人の感情や感覚を重要視してきました。

鈴木氏が考える経営資源は「人のみ」。人があつての心理学で、人の心理を読み解くには、「仮説」と「検証」の繰り返ししかないと言っています。

小売業に限らず、どんなビジネスも人と人とのつながりで成り立っています。

ビジネスにおける様々なシーンで、人の心はどんなときに、どのように動くのか。状況に応じた人の心理傾向や反応パターンをあらかじめ推測することができたらどうでしょう。望む方向に結果を導くことは、不可能ではありません。

逆に言えば、人の心理傾向や反応パターンが理論化された心理学を知らない、あるいはうまく活用できていないために、ビジネスの現場で知らず知らずのうちに損をしているかもしれません。

会社から重要なミッションを与えられ、悩みを抱えている人は少なくないと思います。あるいは、職場の人間関係や顧客との関係、営業成績に悩んでいる人もいます。

まずは、人の心理とは何かを知ることから始めましょう。そして、心理理論が自分のどんな悩みに合致するのか、一つひとつ当てはめながら考えていくことで、実際に活用していくことができると思います。

心理学の分野は幅広く、心理理論も数多くあります。その中で、本テキストでは、ビジネスに関係すると思われる心理理論に絞りました。また、心理理論をできるだけわかりやすく伝えるために、できるだけ平易な言葉を使っています。ビジネスシーンを想定しながら、実践できることも心がけました。

当たり前だけれども案外気づいていないこと、それは、世の中は人の心で動いているということです。心理理論を活用することで、仕事上の悩みごとが解消されていくことを期待しています。

ビジネス心理学—職場の人間関係から顧客心理まで—

C O N T E N T S

vol. 1

はじめに	心理学とは人の心の傾向	2
------	-------------	---

第1章 なぜビジネスに心理学が有効なのか

Lesson 01	心理学は、生きるために必要な学問	8
Lesson 02	集団の中ではたらく不思議な心理 社会的証明の原理、傍観者効果、リンゲルマン効果	10
Lesson 03	記憶と心理のしくみ 長期記憶、単純接触効果	12
Lesson 04	ボキャブラリーが多い人ほど成功する 相手の心理にはたらきかける 言葉の影響	14
Lesson 05	人はあまり合理的な判断をしていない 短絡的な思考の ヒューリスティック	16
Lesson 06	心理学を活用した企業の成功例 オペラント条件づけの効果、返報性の原理	18
●第1章のエクササイズ		20
●コラム	仕事で成功する人の心理	22

第2章 ヒューマンスキルを高める心理テクニック

Lesson 01	コミュニケーションの根幹を支える心理テクニック 傾聴、受容、共感	24
Lesson 02	好かれるか、嫌われるかに大きく影響する 初頭効果、接種理論、マム（MUM）効果	26
Lesson 03	相手がなかなか納得しない心理的な理由 リスク認知バイアス	28
Lesson 04	プレゼンでの説得力を高める 権威性、社会的証明の原理、セルフマニピュレーション	30
Lesson 05	「動機づけ」の心理テクニック 社会的帰属意識、ダブル・バインド理論	32
Lesson 06	自分を知れば相手のこともわかるようになる 特性論による「自己性格分析」	34
●コラム	相手の興味を引きつける話し方	37
●第2章のエクササイズ		38
●コラム	視線で心理をコントロールする	40

第3章 ネガティブ行動を引き起こす心理パターン

Lesson 01	相手を傷つけ人間関係に摩擦を起こす ステレオタイプ	42
Lesson 02	論理の飛躍に気づかずに決めつける 錯誤相関 、 良い決めつけで人を変える ラベリング効果	44
Lesson 03	知らないうちに陥ってしまう危ない集団心理 内集団バイアス、多数派同調バイアス	46
Lesson 04	権力への忖度を生み出す 自己防衛、承認欲求	48
Lesson 05	抑えきれない怒りの原因を理解する 自我の消耗、イラショナル・ビリーフ	50
Lesson 06	自分の失敗を他人のせいにする 外的統制型 、 自分の失敗は自分のせいだと思う 内的統制型	52
●第3章のエクササイズ.....		54
●コラム 相手の気分を良くする方法.....		56

第4章 仕事のピンチを乗り越える心理テクニック

Lesson 01	自分の意見を通したいときに使える 積極的傾聴法 、 マイノリティ・インフルエンス	58
Lesson 02	口下手克服に必要な アサーティブ・コミュニケーション	60
Lesson 03	「社会的比較」が生み出す「妬み」をかわす 自己依拠、自己補強、選択無視	62
Lesson 04	同僚からの「妬み」による攻撃をうまくかわす 好意の返報性、ウインザー効果	64
Lesson 05	感情の行き違いを防ぐ 気分一致効果	66
Lesson 06	“良いウソ”でうまく立ち回る 欺瞞的コミュニケーション	68
●第4章のエクササイズ.....		70
●コラム 敵をつくらない意見の伝え方.....		72

第5章 自分の弱さを克服する心理テクニック

Lesson 01	自分の強みを発見する心理テクニック 参照点依存性	74
Lesson 02	自信がもてなくなったときの心理テクニック 自己効力感、リフレーミング	76
Lesson 03	尊敬できない人物を反面教師にするための心理テクニック 外化	78
Lesson 04	自己中心的な考え方に影響している 認知バイアス、認知的不協和	80
Lesson 05	コンプレックスを乗り越える心理テクニック 思考停止法、相補性の原理	82
Lesson 06	根拠のない自信（ ダニング＝クルーガー効果 ）を メタ認知スキル で解決する.....	84
●第5章のエクササイズ.....		86

01

学習スケジュールを立てましょう

テキストの学習を始める前に、講座全体のスケジュールと、各章の Lesson の学習予定日を決めましょう。各章の扉ページに、Lesson ごとに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。

02

各単元の学習を進めましょう

あらかじめ立てた学習スケジュールに沿って、無理のないペースで学習を行いましょ。テキストはそれぞれ全 5 章で構成されています。それぞれの章末には、エクササイズを用意しています。各章で学んだことの理解度を深めるために、内容を復習しましょう。

●第 1 巻では、なぜビジネスに心理学が有効なのか。その理由とともに、知らず知らずのうちに作用している心理理論や心理テクニックを学びます。

●第 2 巻では、心理理論や心理テクニックを実際の職務にすぐに活用できるよう、組織における役割や主な職務ごとに分けて紹介します。人の心の動きに着目し、理解することで、信頼関係の構築やスムーズな業務の進行に役立てることを目指します。

●第 3 巻のワークブックでは、学んだことを振り返り、心理テクニックを実践していきます。

人の心の動きと自分自身を客観的に見つめる訓練を積みながら、第 1 巻、第 2 巻で学んだ、心理理論の理解、心理テクニックの活用に関し実際に取り組み、仕事や人間関係に心理学を役立てる術を身につけましょう。

03

添削課題を提出しましょう

テキスト学習が終了したら、添削課題に取り組みます。すべての設問に回答し終わったら、期日までに提出してください。

●
●
●
●
●
●

ビジネス心理学

第1章

なぜビジネスに 心理学が有効なのか

●
●
●
●

この章で学ぶこと

仕事は人と人とのつながりの中で営まれています。人がいるところには「感情」があり、その感情によって物事が大きく左右されることがあります。第1章では、人の心理とは何なのか、なぜビジネスに心理学が有効なのかを考えます。

●
●

Learning Objectives & 学習スケジュール

主な学習内容	予定日	実施日
Lesson01 心理学は生きるために必要な学問	／	／
Lesson02 「社会的証明の原理」、「傍観者効果」、「リンゲルマン効果」	／	／
Lesson03 記憶と心理のしくみ「長期記憶」、「単純接触効果」	／	／
Lesson04 相手の心理にはたらきかける「言葉の影響力」	／	／
Lesson05 短絡的な思考の「ヒューリスティック」	／	／
Lesson06 「オベラント条件づけの効果」、「返報性の原理」	／	／

心理学は、生きるために必要な学問

太古の時代、ネアンデルタール人とホモ・サピエンスはライバル同士だったといわれています。しかし、ネアンデルタール人は滅亡し、ホモ・サピエンスが生き残りました。なぜ、ネアンデルタール人は滅亡したのか。様々な説がある中で「環境適応能力が生存を分けた」という説に着目し、心理学と人との関係を考えます。

環境適応能力が生き残りを左右する

太古のヨーロッパでは、ネアンデルタール人とホモ・サピエンスが共存していた時期があります。しかし、ネアンデルタール人は滅亡し、私たちホモ・サピエンスが地球上で唯一の人類として生き残りました。

ネアンデルタール人が滅亡した理由については、研究者の間で今も議論が続いています。そんな中、近年、ドイツの研究者からホモ・サピエンスが地球の王者となったのは、「generalist- specialist (ジェネラリスト - スペシャリスト)」という能力が深く関係しているというレポート¹⁾が出されました。generalist-specialist とは、何にでもトライし、それを極めていく能力、あるいは環境適応能力といってもいいでしょう。

ドイツの研究者のレポートによると、ホモ・サピエンス以外の二足歩行が可能な原人は、ネアンデルタール人も含め、ある程度 generalist- specialist だったと想定しています。その能力があったために、ユーラシア大陸全体に生活圏を広げていくことができたのでしょう。

ところが、ネアンデルタール人の生活圏は、ヨーロッパから西アジア以上には広がらず、一方のホモ・サピエンスは、またたく間に全世界に生活圏を広げています。この差は、ホモ・サピエンスには、ネアンデルタール人よりも高度な generalist- specialist が備わっており、困難な場所にも果敢に挑み、適応する精神が備わっていたからだと言われているとレポートは報告しています。

1) Defining the 'generalist specialist' niche for Pleistocene Homo sapiens

2) Reconstructing the Neanderthal brain using computational anatomy

●ホモ・サピエンスが地球の王者となった理由とは

Homo sapiens



ネアンデルタール人よりも高度な
generalist- specialist

環境適応能力

心理学が深く関係している

Homo neanderthalensis



心理学はコミュニケーションの根幹

一方、別のレポート²⁾では、ネアンデルタール人とホモ・サピエンスは、脳の違いによって環境に適応する能力に差が生じ、ネアンデルタール人滅亡の大きな要因になったのではないかと指摘しています。

そのレポートによるとネアンデルタール人の脳は、ホモ・サピエンスの脳よりも「小脳」の部分が小さいということです。小脳は、言語や理解、作業記憶（ワーキングメモリ）を司り、ワーキングメモリは、心理学の中でも「認知心理学」の分野で使われる概念です。単なる記憶の貯蔵庫ではなく、考えたこと、認識したこと、計算したことなど、いわゆる認知活動の「作業場」としての機能を果たしていると考えられています。小脳が大きいほど認知的柔軟性といって思考を切り替える能力や環境変化への適応能力が高いといわれているのです。

ネアンデルタール人の小脳は、ホモ・サピエンスより小さかったために、この能力の差が生じ、生存を分けたのではないかとレポートは報告しています。

心と脳は密接に関連していると考えられており、認知心理学は、人間の知覚や記憶、理解と学習、問題解決などについて深く研究する学問です。環境に適応しながら生きるということに、心理学が深く関わっているのです。

私たちは、仕事をする上で多くの人とつながり、コミュニケーションを取りながら業務を遂行しています。ときには部署異動や転職、部員の入れ替わりなどで環境の変化に適応しなければならず、会社や部署の方針変更などの変化にも柔軟に対応していく力が求められています。これらがうまくできないと精神的なストレスを感じることも多くなり、やがて適応障害などのメンタルの疾患を発症してしまう可能性も高まるわけです。

私たちが多数の人とつながりながら健康的に生きていくためには、心理学は根幹であり、必要不可欠な学問なのです。

Point

- ①人間の祖先には、何にでも挑戦し、極めていく能力が備わっていた
- ②柔軟性、適応力を備えるために、心理学は必要不可欠な学問

集団の中ではたらく不思議な心理 社会的証明の原理、傍観者効果、 リンゲルマン効果

私たちは、たいていのことは自分で決めていると思っています。ところが、人が集まると、自分の意思よりも「多数の意思」に知らず知らずのうちに動かされてしまっていることがあります。ここでは仕事の成果や組織運営に影響を及ぼす集団心理があることを理解します。

「社会的証明の原理」とは

「みんなが賛成なら、私も賛成」。こんなふうに考えたり、行動したりした経験は、誰にでも一度ならずあるのではないのでしょうか。

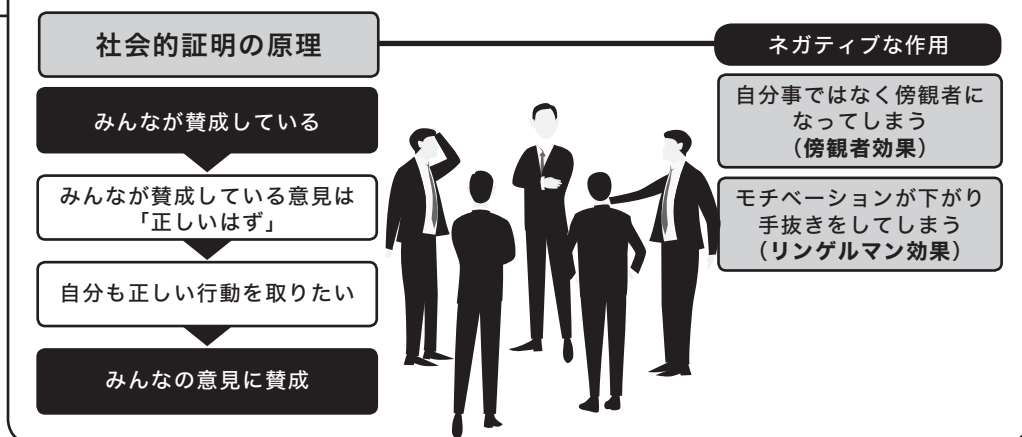
私たちは、集団の中にいると不思議な心理がはたらくことがあります。例えば、ほかのみんなが賛成している意見は「きっと正しいはず」と考えてしまいます。そして、自分も正しい行動を取ろうと、みんなの意見に賛成することがあります。これは、私たちの心理に「**社会的証明の原理**」がはたらいているからです。

もちろん、みんなが賛成しているからといって、それが本当に正しい意見とは限りません。しかし、人は、自分の判断に確信が持てないと、ほかの人の言動を正しいと判断して、自分の意思を決めてしまう傾向があるのです。

例えば、「10年連続人気 No.1！」のキャッチコピーを見たり、通販番組で「ただいま電話が混み合っています」というアナウンスを聞いたりしたときに、思わず買ってしまうことがあります。これは、自分にとって良い商品かどうかの確信は持てないけれども、「みんなが買っているならいい商品のはず」という心理がはたらくからです。

また、「**社会的証明の原理**」によると、自分に似た人のリードに従う傾向も見られます。例えば、ゲーム好きの人が人気の新しいゲームにすぐに飛びついてしまうのは、「自分と同じようなゲーム好きのみんなが楽しんでいるのだから、自分も楽しいはず」と考えるからです。

● 集団の中ではたらく不思議な心理とは



「社会的証明の原理」がはたらく背景には、私たちは、正しい行動を取りたいという心理が根底にあるからだと考えられます。正しい行動を取りたいがために、多数の人が支持している考えは正しいと判断してしまうのです。

「傍観者効果」、「リングエルマン効果」とは

こうした集団心理は、先の通販などの事例のように、モノやサービスを顧客に売りたいときにうまく活用すれば、期待する結果に導くこともできます。

しかし、組織運営では、集団心理がネガティブに作用してしまうことが多くあります。例えば、受付に来客を確認しても「誰かが対応するはず」、職場でいじめられている同僚を見ても「誰か止めればいいのに」と傍観してしまいます。これは、「こんなに大勢いるのだから誰かがやるでしょう」という「傍観者効果」という心理現象で、集団の中でよく起こります。

あるいは、仕事をする中で一人ひとり是有能なのに、集団になると思うような成果が出ないということがよくあります。その原因のひとつは、農業工学者のリングエルマンが綱引きの牽引力を測る実験で発表した、人は集団になると手抜きをしてしまうという「リングエルマン効果（社会的手抜き）」と呼ばれる心理現象が起こりやすいからです。例えば、チームで業務を遂行するとき、自分がどれだけ貢献しているのが周囲から見えにくいと、モチベーションが下がり、自然と手を抜いてしまうのです。

このように、集団の中で起こる人の心理のネガティブな作用を見過ごしてしまうと、業務の成果や組織運営に大きな支障を及ぼす可能性があります。しかし、見方を変えると、集団における人の心理を理解し、目的に合わせてコントロールすることができれば、思うような結果に導けるともいえるわけです。

Point

- ①人は、集団の中では多数の人の意見に従ってしまう傾向がある
- ②組織運営では集団心理がネガティブに作用することが多い

記憶と心理のしくみ 長期記憶、単純接触効果

「嫌なことばかり思い出す」、「楽しかったことしか覚えていない」というように、私たちの感情と記憶は深く結びついています。ここでは、人の心理と記憶の関係について学び、記憶に残す方法、思い出させる方法について考えます。

人の心が動くしくみ

記憶と心理とは、切っても切り離せない関係にあります。まず、記憶について説明しましょう。記憶には、**記銘（新しいことを覚える）**、**保存**、**想起（思い出す）**があります。

音や映像などの感覚刺激は、耳や目などの感覚器を通し、「**感覚記憶**」（**短期記憶**）として脳が受け取ります。**感覚記憶**の保持時間は非常に短く、数秒間で消え去ってしまいます。

ただし、**感覚記憶**の中でも印象に残った情報は符号化され、「**長期記憶**」に保存されます。物事を**短期記憶**から**長期記憶**に移すための方法として、ひとつは、「何度も繰り返す」こと。「**単純接触効果（ザイオンスの法則）**¹⁾」といって、人は、繰り返し接触することで警戒心が薄れ、次第に好感度が高まるという心理現象です。

テレビコマーシャルでひたすら商品名を連呼され、うっとうしいなあと思いつながらも頭に残り、気になってしまうのはそのためです。ですから、相手に印象づけたい重要な事柄ほど、何度も繰り返すことで「**長期記憶**」に移行させることができるのです。

もうひとつの方法は、相手がすでに知っている事柄に関連づけることです。例えば、世界最軽量を誇る新型スマートフォンを顧客に印象づけたいときに、「500円玉10枚分です」と表現します。すると、まだ手にしていないスマホの重

1) 心理学者 ロバート・ザイオンス

2) 心理学者 ネルソン・カウアン