

職場の人間関係から
顧客心理まで

ビジネス 心理学

vol. 1

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

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

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

どんなにがまんしても、怒りが抑えきれなくなってしまうことは、誰にでも起こり得ます。私たちはなぜ怒りを抑えきれないのか、その理由を心理面から考え、コントロール法を学びます。

人の「意志」は消耗品

パワーハラスメント防止を持ち出すまでもなく、怒りの感情が仕事や職場にふさわしくないことは、今や多くのビジネスパーソンが認識しているでしょう。それでも「怒りを抑えきれなかった」、「怒りを爆発させてしまった」という人も、少なからずいると思います。

頭では理解しているつもりなのに怒りの感情が抑えきれないのはなぜなのか。心理学では「**自我の消耗**」といって、「意志の力は消耗品」で、使えばなくなっていくものだからと解釈しています。

「がまんの限界だ」と言って怒り出す人が、よくいます。まさにそのとおりで、何かひとつのことで精一杯がまんしてしまうと、「がまんする」という意志の力を使い果たし、別の何かが起きたときに怒りが噴き出してしまうのです。

怒りをコントロールするには、ひとつは、意志の力は消耗品だと認識し、自分のがまんの貯蓄量を把握することです。例えば、仕事上のトラブルを解決するためにがまんと重ねていたら、もうがまんの貯金は使い果たしてしまっているだろうと、自分を客観視してみましょう。そして、意志の力量が回復するまで、ほかのことにまで手を広げないようにコントロールすることが大切です。

「コアビリーフ（確たる信念）」を見直す

怒りをコントロールするためにもうひとつ大切なのは、「**コアビリーフ**」（確

●抑えきれない怒りの原因とは

意志の力

Ⅱ

消耗品

がまんは使えば減っていくもの「自我の消耗」



〇〇〇〇
すべきだ

〇〇だけは
譲れない

イラショナル・ビリーフ

合理的ではない思い込み



たる信念)を見直すことです。それは、怒りの心理を深く見ていくと、「コアビリーフ」が強い人、「コアビリーフ」が多い人ほど怒りっぽい傾向があるからです。しかも、「〇〇はこうあるべき」、「△△はこうでなければいけない」という「コアビリーフ」が強すぎると、様々な立場や思考の人の意見を調整しなければならない組織のマネジメントには不向きな人材とみられることも多いのです。

誰にでも「これだけは許せない」という「コアビリーフ」はあるものです。しかし、その「コアビリーフ」は、見方を変えると自分の「思い込みの信念」によるものかもしれません。心理学ではこれを「イラショナル・ビリーフ」と呼び、イライラの根源には、合理的ではない思い込みがあるとしています。

例えば、「社会人なのだから挨拶はすべきだ」という固定観念（ビリーフ）があると、挨拶できない部下や後輩を許せなくなり、何度注意しても直らなければ、がまんの限界、意志の力を使い果たし、怒りが爆発してしまうわけです。

怒りの感情は、出来事や状況をどう受け止めるかによってもたらされます。そこで、挨拶をしてこない部下や後輩がいる状況を「仕方がない」と受け止めてみましょう。

そして、相手が挨拶をしてこないのであれば、自分から先に挨拶をしてしまえばいいのです。挨拶を返してほしいと相手に期待すると、それを裏切られたときに「がまん」をしなければなりません。「社会人なのだから挨拶はすべきだ」というのは、別の価値観を持っている人から見たら、勝手な思い込みかもしれません。それによって自分が嫌な思いをするのであれば、合理的ではない思い込みと捉えることもできるわけです。

意志の力を消耗させないようにするには、「コアビリーフ」に縛られず、相手にも「期待しない」と達観することも大切な心がけといえるでしょう。

Point

- ①意志の力は消耗品で、使えばなくなっていくことから怒りが爆発する
- ②イライラの根源には「イラショナル・ビリーフ」がある

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

人は、ときにひとつの考え方の枠に固執してしまい、それ以外のものの見方ができなくなることがあります。仕事で大ボカをしたり、重要なプレゼンテーションで決定的なミスをしてしまったりすると、思考の枠にはまってしまい、マイナス思考に陥ることもあるものです。ここではそのような状態に陥ったときの抜け出し方を学びます。

「自己効力感」とは

心理学には「自己効力感」という概念があります。何か課題を与えられたときに「自分ならできる」とか、「自分ならできそうだ」と確信できることを、「自己効力感が高い」といいます。逆に、「自己効力感が低い」と、「自分にはできそうにない」とか「失敗しそうだ」と弱気になってしまいます。

「自己効力感」を提唱した心理学者¹⁾は、自己効力感を高めるために、次のような習慣を取り入れることをすすめています。

- ①達成体験：自分の努力によって達成した事柄を思い出し、追想体験する
- ②代理体験：他人のやり方を観察し、自分にもできると認識する
- ③言語的説得：達成過程をシミュレーションし、論理的に分析して自分を納得させる
- ④生理的情緒の高揚：気分がアップする映画を見たり読書をしたりする
- ⑤イメージトレーニング：うまくいくイメージを繰り返し頭に思い浮かべる

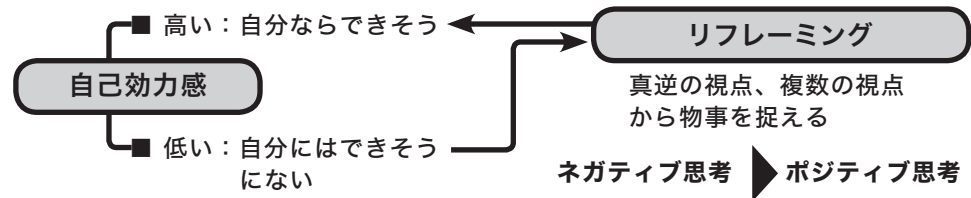
人は、何かのきっかけで自分の能力を疑ってしまうと、そこから抜け出しにくくなってしまうことがあるのです。上記のような行動を習慣にすることで、「自己効力感」を高いまま保つことができるということです。

「自己効力感」を高める「リフレーミング・テクニック」とは

しかし、どうしてもマイナス感情にとらわれてしまうことがあります。その

1) 心理学者 アルバート・バンデューラ

●「自己効力感」を高めるリフレーミングテクニックとは



ようなときには、思考をチェンジする「リフレーミング」のテクニックを活用してみましょう。

「リフレーミング」とは、解釈や意味づけを変えていくことです。解釈を変えることで、マイナス感情を取り除き、健全な心の在り方に変えることができます。

例えば、「些細なことで悩んでしまう」というのは、「慎重に取り組む」、「細かいところに気がつく」とポジティブに「リフレーミング」できます。あるいは、「こだわりが強い」は、「粘り強い」、「芯が強い」。「人の考えを気にしすぎる」というのは、「融和的」などの意味合いに「リフレーミング」できます。

このように、マイナス感情を引き起こしている自分の考えを頭に思い浮かべ、「リフレーミング」することで、視野が広がります。「自分にはできない」、「できそうにない」という事柄も、同じように、なぜ「できない」、「できそうにない」と思うのか、その理由を並べて、「リフレーミング」してみましょう。

また、自分がネガティブな思考に傾きがちなクセがあると感じている場合は、「リフレーミング」をスムーズにできるように、日頃から真逆の視点や複数の角度から物事を捉えるトレーニングを実践することをおすすめします。

例えば、自分は、「サマータイム導入」に賛成だったら、反対派になったつもりで反対意見を考えてみる、人と接するときにも、複数の角度から見つめてみる、といったことで視野が広がります。

例えば、優柔不断な上司がいたら、そのような態度や振る舞いを引き起こしている上司のバックグラウンドを探ってみましょう。なかなか結論を出さない優柔不断な態度は、軽率な考えによってリスクを引き起こさないようにという慎重な態度のあらわれかもしれません。そのように思考をチェンジすると、優柔不断は深謀遠慮であり、常に最良を目指したいという姿勢のあらわれだという考えに至るでしょう。

このように、視野を広げることで、思考は簡単に切り替えることができます。自信を失ってしまったら「リフレーミング」でプラス思考にチェンジしましょう。

Point

- ①自己効力感が高まる行動を習慣化する
- ②日頃から複数の角度で物事をとらえ、視野を広げる

職場の人間関係から
顧客心理まで

ビジネス 心理学

vol.2

はじめに

心理テクニックを活用する4つのコツ

心理テクニックを実際に活用していくには、次の4つのコツを押さえることが大切です。

①完璧を求めない

思い出してみてください。会社に入社して教わった業務をすぐにミスなくこなすことができましたか？ 恐らく、トライ＆エラーを繰り返しながら業務知識をつけ、ひとつずつ覚えていったと思います。

心理テクニックも同様です。最初から完璧を求めても、うまくはいきません。スモールステップで少しずつ知識をつけ、吸収すればいいのです。自分を追い詰めることがないようにしましょう。

②目的を明らかにする

心理法則を効果的に使ってあなたが手に入れたいゴールは何でしょうか。口下手の克服である人もいれば、苦手な先輩とのストレスのない付き合い方を覚えたい人もいるでしょう。あるいは部下のモチベーションを高めたい人や社員の離職を減らしたい人もいるかもしれません。自分が得たいものを明確にすることで、効果的に覚えることができます。

③ロールプレイングや練習などを多くこなす

心理テクニックを使いこなすには、練習も必要です。一人でもできますが、可能なら、具体的な場面を想定しながら、2人一組のペアでの練習や、少人数で集まってのロールプレイングもおすすめします。何度も反復することで、違和感のない伝え方ができるようになるはずです。また、的確な心理テクニックを使い分けて、様々な切り返しにも対処できるようになりましょう。

④PDCA※サイクルを回す

目標を決めて計画を立てたら、それを実行します。失敗した場合も、うまくいった場合も、その理由を突き詰めて考えましょう。失敗・成功の要因を振り

返って確認することでレベルアップを図り、同じ過ちを繰り返さないようにして行動に移します。特に、うまくいったポイントを見極めることができると再現性が高くなるでしょう。

以上の4つのポイントを押さえて、心理法則の実践に取り組んでみてください。

※ PDCA サイクル= P(Plan = 計画)、D(Do = 実行)、C(Check = 確認)、A(Action = 行動)

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. 2

はじめに 心理テクニックを活用する4つのコツ..... 2

第1章 部下・後輩の心をつかむ・動かす心理テクニック

Lesson 01 人心掌握のための心理テクニック
ミラーリング、バックトラッキング..... 8

Lesson 02 メンバーのモチベーションに影響する心理法則
ゴーレム効果、ビッグマリオン効果..... 10

Lesson 03 新人の“アイデンティティ・クライシス”を防ぐ
ストレスマネジメント..... 12

Lesson 04 知らないで大失敗するほめ方の心理テクニック
アンダーマイニング効果、エンハンスング効果..... 14

Lesson 05 言いにくいことをうまく伝える心理テクニック
サンドイッチ話法..... 16

Lesson 06 生産性を上げるための心理テクニック
ホーソン効果、笑顔の返報性、感謝の効果..... 18

●第1章のエクササイズ..... 20

●コラム 「損して得取れ」..... 22

第2章 チームワークを高める心理テクニック

Lesson 01 チームづくりのアクセルにもブレーキにもなる心理理論
グループ・ダイナミックス..... 24

Lesson 02 思考を硬直化させ、チームの成長を阻害する心理法則
グループシンクを回避する方法..... 26

Lesson 03 やり抜く意志を鼓舞する心理テクニック
一貫性の原理、パブリック・コミットメント..... 28

Lesson 04 チームに不満を蔓延させてしまう評価バイアス
ハロー効果、寛大化傾向、中心化傾向、対比誤差の防ぎ方..... 30

Lesson 05 “自信のなさ”はしぐさと態度で払拭する
リーダーの権威の演出法..... 32

Lesson 06 自分の弱点がわかるリーダーシップスタイル理論
PM理論..... 34

●第2章のエクササイズ..... 36

●コラム 角度の心理..... 38

第3章 消費者の購買心理を活用する心理テクニック

Lesson 01	手に入れにくくして買わせる心理テクニック 希少性の原理	40
Lesson 02	盲目的に従わせる心理テクニック 権威への服従原理、印象操作	42
Lesson 03	集団心理につけこむ心理テクニック バンドワゴン効果、アンダードッグ効果	44
Lesson 04	“いつもと同じ”で安心させる心理テクニック 認知容易性、単純接触効果	46
Lesson 05	マイナス要素をごまかせるプライミング効果、 自分のことだと思わせるバーナム効果	48
Lesson 06	ターゲットを確実につかむための心理テクニック ペルソナの設定、カクテルパーティー現象	50
●第3章のエクササイズ		52
●コラム	スマートコントラクトの重要性	54

第4章 顧客の心をつかんで離さない心理テクニック

Lesson 01	従業員満足が必須の理由がわかる心理法則 シャンパンタワーの法則、ホーソン効果	56
Lesson 02	ブランディングと顧客心理が鍵を握る ロイヤルカスタマーを育成する心理テクニック	58
Lesson 03	クレーム対応で失敗しなくなる心理テクニック 一次感情と二次感情への対応、フォーカシング	60
Lesson 04	集客から購買までの流れをつくる AIDMA（アイドマ）の法則、AISAS（アイサス）の法則	62
Lesson 05	顧客がわかれば攻略法もわかる 顧客分析のためのビッグ・ファイブ理論	64
Lesson 06	顧客の「欲求」を理解する心理理論 シックス・ヒューマン・ニーズ	68
●コラム	コミットメントでクレームを減らす	67
●第4章のエクササイズ		70
●コラム	「決めつけ」に気づかせる方法	72

第5章 営業パーソンが成約率を上げるための心理テクニック

Lesson 01	断られたところから始める心理テクニック イエス・バット法、イエス・アンド法、ノー・バット法	74
Lesson 02	小さなお願いで大きな要求を通す心理テクニック フット・イン・ザ・ドア	76
Lesson 03	譲歩して成約させる心理テクニック ドア・イン・ザ・フェイス	78
Lesson 04	「あなただけ」と喜ばせて成約に導く心理テクニック ハード・トゥ・ゲット	80
Lesson 05	勝手にしると突き放して成約に導く心理テクニック バット・ユー・アー・フリー、サンク・コスト効果	82
Lesson 06	第一印象の失敗を取り戻す心理テクニック ロストゲイン効果	84
●第5章のエクササイズ		86

メンバーのモチベーションに影響する心理法則 ゴーレム効果、ピグマリオン効果

仕事で成果を上げるために、メンバーのモチベーションアップを図るのも管理職やリーダーの重要な役割のひとつです。働く人のモチベーションはどんなことに影響され、どうしたら高めることができるのか、心理理論から考えます。

「ネガティブハロー効果」とは

会社組織の中には、主体的に動ける人がいる一方で、指示を待つばかりの人や、やる気が見られない人もいます。そんな「指示待ち」、「やる気なし」のメンバーを見て、その問題点や課題は「当人にある」と決めつけてしまっている管理職やリーダーも多いのではないのでしょうか。

実は、メンバーのモチベーションの低下は、上司・先輩自らが招いている場合が少なくありません。そのきっかけとなるのが「**認知バイアス**」です。

「**認知バイアス**」にはいくつか種類がある中で、人のモチベーションに影響を及ぼすと考えられるのが、「**ハロー効果**¹⁾」です。「**ハロー効果**」とは、「ひときわ目立つ優れた特徴」もしくは、「劣っている特徴」に引きずられてしまい、全体の評価が歪んでしまう心理現象です（本巻第2章 Lesson 4 参照）。

例えば、ハキハキと話す人を「仕事ができそう」と評価（**ポジティブハロー効果**）し、ぼそぼそと蚊の鳴くような声で話す人を「仕事ができなそう」と評価（**ネガティブハロー効果**）してしまうといったことです。

いくらハキハキと話せても仕事ができない人もいれば、声が小さくても仕事のできる人はいます。第一印象によって根拠のない決めつけをしてしまっているわけです。

1) 心理学者 エドワード・ソーングイク

2) 心理学者 ロバート・ローゼンタール。「ゴーレム」は、ユダヤ教に出てくる泥人形のこと

3) 心理学者 ロバート・ローゼンタール。「ピグマリオン」は、ギリシア神話に出てくるキプロス王の名前。自身で彫った女性像を愛し、神に祈って人間にもらったという話

●モチベーションアップのための心理テクニックとは

ネガティブな決めつけ

ゴーレム効果

- ・期待されていない
- ・信頼してもらえていない

モチベーション
が下がる



ポジティブな評価

ピグマリオン効果

- ・期待されている
- ・信頼されている

モチベーション
が上がる



「ゴーレム効果」、「ピグマリオン効果」

特に、問題なのは、「**ネガティブハロー効果**」による、「できそうにない」、「だめそう」という思い込みです。このような態度で相手に接してしまうと、「自分は期待されていない」、「信頼してもらえていない」と感じさせ、モチベーションは著しく低下してしまいます。そのせいで仕事の成果が上がらないと、「やっぱり仕事ができない」と決めつけてしまうという悪循環が起こります。

このような現象を心理学で「**ゴーレム効果**²⁾」といいます。期待せずに悪い印象を下して接してしまうと、作業や学習効果が落ちてしまうことがわかっているのです。

このような事態を防ぎ、メンバーのモチベーションを高めていくには、次の2つのことを心がけましょう。ひとつは第一印象で「仕事ができそう」などと能力をジャッジしないことです。もうひとつは、メンバーの指導に「**ピグマリオン効果**³⁾」を取り入れるとよいでしょう。

「**ピグマリオン効果**」は、「**ゴーレム効果**」の逆で、他人から期待をかけられると、作業効率や学習成績が上がるという心理現象です。

そこで、第一印象があまりよくなかった場合も、その人の良い面を見つけてみましょう。例えば、「声は小さくて聞き取りづらいけれど、言っていることは理路整然としている」とか、「同僚に対して思いやりがある」といったポジティブな面が見つかるはずです。

その後は、良い面にフォーカスして、「○○さん、いつもフォローしてくれてありがとう。あなたの気配りのおかげでミスなく仕事が進んでいる」というように具体的な事柄を評価し、「これからもよろしく」と期待していることを伝えましょう。相手を評価し、期待感を伝え続けることで、自発的に考え、やる気を高めてくれるでしょう。

Point

- ①第一印象で悪い印象を持つと、それが態度に出て、悪循環が起こる
- ②相手の良い面を評価し、期待を伝え続けてモチベーションアップを図る

集団心理につけこむ 心理テクニック バンドワゴン効果、 アンダードッグ効果

私たちには、「社会的証明の原理」という、多数の人の意見や行動は正しいと判断してしまう心理があることを第1巻第1章 Lesson 2で解説しました。ここでは、「社会的証明の原理」によって起こる心理現象と心理テクニックの活用法を紹介します。

「バンドワゴン効果」とは

「社会的証明の原理」によって起こる集団心理現象のひとつに「バンドワゴン効果」があります。例えば、人だかりができている店につられて入店したり、トレンドに乗り遅れたくないという気持ちになったりするのは、大勢の人が支持するものは正しいと思い込んでしまう心理現象の「バンドワゴン効果」によるものです。バンドワゴンとはパレードの先頭にいる楽隊車のことです。音楽を鳴らして練り歩く楽しそうな様子につられて人々が集まり、行列がどんどん長くなっていく様子から名づけられました。また、多数派がさらに優勢になる現象をあらわして「勝ち馬効果」とも呼ばれています。

「バンドワゴン効果」の使い方は、大勢の人が支持していると訴えることです。例えば、「実績」を示す方法です。市場占有率（シェア）、売上高、顧客満足度調査の結果といった実績を示すと、多数の人が支持している製品・サービスであることを訴求できます。

あるいは、行列や人だかりといった「印象」に訴える方法もあります。大勢の人が集まっているのだから「間違いはない」、「自分も」という心理を誘引できます。ある心理実験では、犬を怖がる子どもたちに、同じような年齢の大勢の子どもたちが犬と楽しそうに遊んでいる様子を見せたところ、7割近い子どもたちが犬を怖がらず、可愛がるようになったと報告しています。ポジティブなイメージはネガティブなイメージを払拭する効果もあるのです。

●バンドワゴン効果とアンダードッグ効果の使い方とは

バンドワゴン効果



アンダードッグ効果



「アンダードッグ効果」とは

SNS がコミュニケーションツールとして積極的に活用されるようになってから、それまで受け身の姿勢だった売り手から買い手に対してメッセージが発信されるようになっていきます。以前、SNS で、ある人が「発注量を間違えて大量に仕入れてしまいました。助けてください！」といったメッセージを拡散したところ、膨大な量の商品をすべて売り切ったという現象が起きました。ご存知の方も多いでしょう。これは、「アンダードッグ効果」といって、困っている人を見ると助けたいくなる心理現象です。「バンドワゴン効果」の逆の心理作用で、「負け犬効果」とも呼ばれています。

人には、不利な状況にある人や追い込まれている人を見ると、無意識に応援したくなる心理があります。そして、すぐに購買につながらなくても、その人やその企業を好きになるという心理も生まれます。一見、姑息のように思えるかもしれませんが、「同情」も人の気持ちを誘引するために有効に使えるということです。

また、本章 Lesson 1 で解説した「希少性の原理」も、「バンドワゴン効果」とは真逆の心理現象です。この「希少性の原理」と「バンドワゴン効果」を組み合わせて使うというのも効果的で、よく見られる手法です。例えば、「いま人気の新製品！（バンドワゴン効果）生産が追いつかず、あと 10 台です（希少性の原理）」といった打ち出し方です。

このように、集団心理と希少性をうまく活用して購買心理を誘導する方法もあるのです。

Point

- ①売上高などの「実績」や行列で多数の人の支持があることを訴求する
- ②同情や、集団心理と希少性の組み合わせも購買心理の誘導に有効

顧客の「欲求」を理解する 心理理論 シックス・ヒューマン・ニーズ

顧客の心をつかむには、顧客が何を望んでいるのかを知ることが大切です。マーケティング活動の目的もそこにあるとっていいでしょう。ここでは、心理学による人を理解するための考え方のひとつ「シックス・ヒューマン・ニーズ」に基づいて顧客心理を考えます。

「ニーズ」と「ウォンツ」の違い

マーケティングで重要な概念のひとつに「ニーズ」と「ウォンツ」があります。マーケティングの第一人者によると、ニーズは「必要性」、ウォンツは「欲求」と区別しています。

例えば、「お腹が空いた」は、必要性を感じている状態なので「ニーズ」。「ラーメンが食べたい」は、ニーズを満たすものがほしいという気持ちなので「ウォンツ」です。「お腹が空いた」という新しいニーズをつくり出すことはそう簡単ではありません。しかし、顧客が「お腹が空いた」というニーズを持っていることを把握できれば、「ラーメンが食べたい」というウォンツを、別の提案によって「ステーキが食べたい」に変えることも不可能ではないわけです。

心理学には、人を理解するための考え方がいくつかあり、その中に、顧客ニーズを知る上で参考になる「シックス・ヒューマン・ニーズ」があります。心理学では、「ニーズ」とは、欲求または要求と捉えており、人の行動はニーズによって決められると考えています。

「シックス・ヒューマン・ニーズ」とは

「シックス・ヒューマン・ニーズ」では、人には、「安定感」、「不安定感」、「重要感」、「愛とつながり」、「成長」、「貢献」という6つの「感情的ニーズ」があると考えています。

●シックス・ヒューマン・ニーズとは

6つの 感情的ニーズ

安定感

不安定感

重要感

愛と
つながり

成長

貢献

＜安定感＞

「**安定感**」は、安心できるものを使いたい、安全な環境に身を置きたいという人の最も基本的な欲求です。安定感のニーズを捉える重要なポイントは、「信頼できること」。例えば、肩書や資格、経験、実績による裏づけは有効です。権威を示して顧客に安心感を与え、購買へと誘引する「**権威性**」（本巻第3章 Lesson 2）は、「**安定感**」のニーズを捉える有効な心理テクニックといえます。

＜不安定感＞

「**不安定感**」は新しい刺激や変化への欲求です。「**不安定感**」のニーズを捉えるには、意外性や目新しさ、好奇心をそそるような提案が有効です。

＜重要感＞

「**重要感**」は、他人から認められたい、尊敬されたい、特別に思われたいという欲求です。「**重要感**」のニーズを捉えるには、「あなただけ特別です」という提案が有効です。「**ハード・トゥ・ゲット**」（本巻第5章 Lesson 4 参照）は、「**重要感**」を満たすことで顧客からの信頼や行為を獲得する心理テクニックです。

＜愛とつながり＞

「**愛とつながり**」は、人とのつながりへの欲求です。集団に属していたい、集団に属していないと不安という心理は、愛とつながるという感情的ニーズがあるからです。サークルやコミュニティへの参加を誘うといった提案が有効です。

＜成長＞

「**成長**」は、達成感や向上心への欲求です。「**成長**」ニーズを捉えるには、「英語が得意になる」、「料理上手になる」、「きれいになれる」というように、身につく技術や知識、未来の姿が想像できるような提案が有効です。

＜貢献＞

「**貢献**」は、人の役に立ちたいという欲求です。6つの中で最も次元が高い欲求で、「**安定感**」、「**不安定感**」、「**重要感**」、「**愛とつながり**」の欲求が満たされないと「**貢献**」の欲求は高まらないといわれています。「**貢献**」ニーズを捉えるには、困っている人を助けられる、他人を喜ばせることができるといった「利他的」な提案が有効です。

このように、人には隠れている「**感情的ニーズ**」があります。心理テクニックを活用しながら、顧客の「**ウオント**」を動かしましょう。

Point

①ニーズがわかればウオントは変えられる

②6つの感情的ニーズを動かす心理テクニックを活用する

職場の人間関係から
顧客心理まで

ビジネス 心理学

vol.3

ワークブック

ワークブック

実践トレーニング

目次

Part 1 自分の“無意識の心理”に気づこう

Work01	集団の中での「流されやすさ」に気づこう	6
Work02	短絡的な思考のクセに気づこう	8
Work03	自分勝手な決めつけに気づこう	10
Work04	「自分は正しい」という思い込みに気づこう	12

Part 2 弱い心を克服しよう

Work05	自分の強みを発見しよう	16
Work06	マイナス感情を払拭しよう	18
Work07	嫌な人物を反面教師にしよう	20
Work08	コンプレックスを乗り越えよう	22
Work09	「メタ認知スキル」を磨こう	24

Part 3 マネジメント力を高めよう

Work10	「ラポール」を形成しよう	28
Work11	仕事ぶりを正しく評価しよう	30
Work12	やる気を高める「エンハンシング効果」を使おう	32
Work13	言いにくいことを伝える「サンドイッチ話法」を覚えよう	34
Work14	自信を示す「権威の演出法」を使おう	36
Work15	リーダーシップを強化しよう	38
解答例		40

Part 4 顧客の心理を動かそう

Work16	「希少性の原理」を覚えよう	42
Work17	「権威への服従原理」を使おう	44
Work18	「ペルソナ」設定のコツをつかもう	46
Work19	クレーム対応のコツをつかもう	48
解答例		50

Part 5 商談の成約率を上げよう

Work20	「イエス・バット法」「ノー・バット法」を使おう	52
Work21	「フット・イン・ザ・ドア」を使おう	54
Work22	「ドア・イン・ザ・フェイス」を使おう	56
Work23	「バット・ユー・アー・フリー」を使おう	58
Work24	「ロストゲイン効果」を使おう	60
解答例		62

Work
01

集団の中での「流されやすさ」に気づこう



このワークのポイント！

私たちは、多数の人が支持している意見は正しいと思ってしまう習性があります（社会的証明の原理）。しかし、いつも周りに流されてばかりでは「自分の意見がない」、「同調するばかりでやる気がない」と見られてしまいます。ここでは、自分の意見をしっかり持つために、自分の流されやすさを振り返りましょう。

第1巻第1章 Lesson 2、第3章 Lesson 3 参照

やってみよう

「周りの意見に流されてしまった経験」を書き出しましょう。

また、なぜそのように判断してしまったのか、その理由と、どうすればよかったのか、反省点についても書いてください。

周りの意見に流されてしまったこと①

●どんな場面で？ どんな内容ですか？

●なぜ流されてしまったのですか？

Work
08

コンプレックスを乗り越えよう



このワークのポイント！

同僚に対して仕事上でコンプレックスを抱えてしまうことがあります。そのままにしていると、ものの見方が歪み、職場の人間関係に支障が出る可能性があります。

そこで、心理理論の「相補性の原理」を使い、互いに助け合う関係に発展させることで、コンプレックスを乗り越えます。人間関係が安定化して、さらに、互いに悩みを打ち明ける段階にまで関係性を深化させることができると、コンプレックスも気にならなくなるでしょう。

第1巻第5章 Lesson 5 参照

やってみよう

職場の同僚に対して、仕事上でどんなコンプレックスを持っているのか、書き出してください。次に、その人に対して、自分はどんなことでサポートができるのか書いてください。

仕事でコンプレックスを感じている相手①

さん

あなたとの関係（ ）

●どんなコンプレックスを感じていますか？

クレーム対応のコツをつかもう



このワークのポイント！

クレームをスムーズに解決するコツは、クレームを言ってくる顧客の気持ちにどこまで寄り添えるかにかかっています。ここでは、クレーム発生の原因となる「一次感情」と「二次感情」とは何かをおさらいし、対応方法を実習します。

第2巻第4章 Lesson 3 参照

ケーススタディ

お客様相談室のTさんは、通販で購入した商品が、別の型番のものだったというクレームを受けました。

そのお客様は大変怒っていた（**二次感情**）ので、Tさんは、「すぐに正しいものを発送し直します」という対応を顧客に伝える前に、なぜそんなに怒っているのか、まず、お客様の感情（**二次感情**）に向き合うことにしました。

まずは、間違えて発送してしまったことをていねいにお詫びしました。次に、「間違ったものが配送されたら、お怒りになるのは当然です」と、**バックトラッキング（おうむ返し）**で、お客様の「**二次感情**」に共感しました。すると、お客様は、「到着を楽しみにしていた子どもをがっかりさせてしまった（**一次感情**）」と話してくれました。Tさんは、「お子様のがっかりした顔を見るのは、それは悲しかったと思います。本当に申し訳ございません」とお客様の「**一次感情**」にも寄り添い、顧客の怒りを鎮めることができました。

<対応ポイント>

- ①こちらの不手際をていねいに謝罪
- ②怒るのは当然だと、「バックトラッキング」を使って二次感情に共感
- ③顧客の一次感情に共感

やってみよう

あなたがベストだと思う対応を質問に沿って書いてください。

解答例：P 50 参照

「ドア・イン・ザ・フェイス」を使おう



このワークのポイント！

人には、「嫌われたくない」という本能ともいえる心理があります。ここでは、成約に持ち込むクロージングのときに、最初にわざと相手に断らせ、「悪いことをしたな」という気持ちにさせたところで本命の提案をする「ドア・イン・ザ・フェイス」の使い方を練習しましょう。

第2巻第5章 Lesson 3 参照

ケーススタディ

営業担当のKさんは、契約に持ち込むために、価格交渉の段階で、次のようにトークを展開しました。

<ポイント>

- ①「今回のシステムの入替え費用は総額〇〇万円となります」（顧客が断りそうな提案）
- ②「予算オーバーなので、申し訳ないが、その金額は厳しい」（顧客からの断り）
- ③「予算を超えてしまっているんですね。では、上司に相談してみます」（社内で交渉する）
- ④「〇%でしたらお値引きができます。〇〇万円でいかがでしょうか」（譲歩）
- ⑤「上司より御社にはいつもお世話になっておりますので、お値引きは当然だと申しつかりました」（譲歩できた理由）

こちらが譲歩したことで、「返報性の原理」がはたらき、顧客も譲歩してくれ、成約に至りました。

やってみよう

「ドア・イン・ザ・フェイス」を使って、どのようにトークを展開したらいいのか、やり取りを想定して、トーク内容（シナリオ）を書いてください。

解答例：P 62 参照