

ビジネスに活かす心理学 ～やる気を引き出す・人を見抜く力～

2012年度関西支部総会 記念講演

心理学者・臨床心理士 **植木 理恵** 氏

ういきりえ 1975年大分県生まれ。東京大学大学院教育心理学科修了後、文部科学省（日本学術振興会）にて特別研究員を務める。日本教育心理学会の「城戸奨励賞」「優秀論文賞」などを最年少で受賞。現在は慶應義塾大学での講義のほか、都内心療内科にて心理カウンセラーとして勤務。学術的研究にとどまらず、幅広いジャンルの著書や雑誌取材、テレビ出演など多方面で活躍中。『人を見る目がない人』『部下のやる気を2倍にする法』（共著）など著書多数。



心理学における「心」とは？

心を扱うことは、車の運転に似ています。運転ができるのは、車の構造や機能がある程度知っているからです。心もそれと同じで、その構造や機能を知ること、日常生活やビジネスにおいて上手にドライブできるようになるのです。

心理学では、心は4層の年輪を持ったバームクーヘンのような構造をしていると考えています。その4層構造には、まず真ん中に、一人ひとりが持って生まれた「気質」というものがあります。これはDNAに刻み込まれたもので、変えることはできません。気質を変えようとするのは、遺伝子配列を変えるようなもので、無駄な試みです。それよりも、各人に与えられた傾向を伸ばしていくことが、気質との上手なつき合い方です。

真ん中の「気質」を包んでいる第2層は、幼い頃の環境によってつくられる「環境性格」と呼ばれています。「3つ子の魂百まで」ということわざがあるように、ここも変えることが難しい部分です。

3層目の「社会的性格」は、「ファッション性格」と表現するとわかりやすいかもしれません。社会で流行っている心理状態や好まれる性格に影響を受けて、知らず知らずのうちにそれらに合わせようとして形成されていく部分です。

そして、一番外側の4層目は「役割性格」と呼ばれ、心理学者、教師、社長、お父さん、お母さんといった、社会で各人が振る舞っている役割によってつくられます。

このように、心は4層の構造で表すことができ、本人自身が持つて生まれたものから社会に接することによってつくられる性格へと広がっていきます。



「気質」を知って「やる気」を引き出す

さまざまな機能を持つ心の中で、やる気やモチベーションを大きく左右するのが「気質」です。気質には2つの傾向があります。

1つ目は、「内向的」「外向的」の違いです。例えば、会うと話をするぐらいのごく普通の知り合いが入院したと聞いたとき、すぐに

病院に駆けつけるのは内向性の強い人、病院には行かずに様子を見る人は外向性の強い人です。多くの方はここで、予想とは逆の印象を受けられると思います。しかし、心理学では、自分の精神エネルギーが自分と社会のどちらに「向」かっているのかという意味で、このように区別します。「内向的」な人は判断基準が自分であり、自分がお見舞いに行きたいから行くのです。一方、「外向的」な人は、知り合いが迷惑かもしれないと相手に気持ちを向けて、空気を読もうとします。

気質の2つ目の傾向として、「情緒安定型」「情緒不安定型」の違いがあります。例えば、今日中に仕上げておきたい仕事があるとき、徹夜してでもやってしまうなら「情緒不安定型」。これは、物事に白黒をつけたい気持ちが強く、結論が出ないとイライラして不安定な気分になるタイプです。一方、明日またやろうと寝てしまえば「情緒安定型」です。これは、未解決なものを抱えたままでも、普段と同じ気持ちで過ごせるタイプです。

「内向的」「外向的」、そして「情緒安定型」「情緒不安定型」という傾向は、組み合わせによって、次の4つのタイプに分けられます。

1つ目は、「内向的・情緒安定型」の「穏やか (Calm) タイプ」です。これは、大きな話を穏やかに小さくまとめることが得意な人です。このタイプは、悪いところを指摘するのではなく、今のところはうまくいっている、こうしたらさらにうまくいくというように、良い評価を与えられることでモチベーションが上がり、自分のペースで頑張ることができます。

2つ目は、「内向的・情緒不安定型」の「エキセントリックタイプ」です。自分が良いと思ったことは貫かないと気が済まない変わり者ですが、このタイプにやる気を起こさせることは意外に簡単で、「この仕事は君が適任だから、君にすべてを任せる」といった課題の与えられ方をすると、それを自分の誇りに思っ一生懸命に頑張ります。

3つ目は、「外向的・情緒安定型」の「ディレクタータイプ」です。どの社会にも、人の意見を取りまとめるのが得意な人がいます。それは、なかなかまとまらない意見や結論を延期できる器があるからです。優秀な人が多いタイプですが、人から命令されるとや

る気がなくなってしまう。このタイプは、自分がこうしたいという考えを、「なるほど。それでは、その方法でお願いします」と肯定されると、責任を持って意気揚々と仕事に取り組みます。

4つ目は、「外向的・情緒不安定型」の「ブラックリストタイプ」です。これは、「冒険者タイプ」とも言われています。このタイプは、本人にとって未知の新しい課題を与えると、驚くほど大きな成果を上げます。1つの物事を大きく広げたり、異なったものを新しい発想でつなげたりと、斬新な発想をするのもこのタイプです。



「気質」を活かしてビジネスを活性化する

「穏やか (Calm)」「エキセントリック (Eccentric)」「ディレクター (Director)」「ブラックリスト (Blacklist)」の4タイプは、それぞれの頭文字をとってアルファベット順に、B・C・D・Eタイプと呼ばれます。この気質の構造を知ったうえで、3か月ぐらいい一緒に仕事をすると、約70%の確率で相手のタイプを当てられることが実験で証明されています。これは、人を見抜くうえでの、かなり優秀なツールではないかと思えます。

内向性と外向性の違いを、日本、アメリカ、ヨーロッパ各国で遺伝子検査したところ、驚くほどきれいに50%ずつに分かれました。これは、社会にはそれぞれのタイプが必要なため、その遺伝子が残されている証拠だと思います。気質には、これが良い悪いという区別はありません。大切なのは、それぞれに適していることがあり、上手な能力の引き出し方、住み分けを知ることです。

例えば、アメリカの企業では、新しいプロジェクトを立ち上げるための組織に、必ずこのB・C・D・Eすべてのタイプの人間が入るようにしています。「ブラックリストタイプ」のみでは、話に収拾がつかず、話が進みません。「穏やかタイプ」だけでは、譲り合って話が前に進みません。皆が仕切りたがる「ディレクタータイプ」ばかりなら、自分が自分ということうまくいきませんし、「エキセントリックタイプ」ばかりでは、言い争いが朝まで続いてしまうでしょう。4つのタイプすべてが揃うことにより、それぞれの個性が発揮しやすくなり、結果として会社の業績アップにつながるのです。どのタイプが良いか悪いかということはなく、企業にはすべてのタイプが必要であることを表しています。

一方、日本では、人の性格を遺伝子配列によって考えるという研究は、まだまだ進んでいないように思われます。しかし、世界の最新の心理学は、個々人の気質をいかに発揮させ、伸ばしていくかということに向かっています。B・C・D・Eタイプは、一人ひとりはおく普通でも、集まるとグループとして大きな力を発揮します。社員一人ひとりの気質を知り、伸ばしていくことは、企業の活性化のためにも必要不可欠なことだと思います。



メンタルヘルスの鍵をにぎる「性格」

各人の気質を十分に発揮させるためには、気質を取り巻く2層から4層までの、「性格」と呼ばれる部分と上手につき合うことが大切です。気質のすぐ外側の「環境性格」も、気質同様、なかなか変えにくい部分です。「社交性の幅」とも呼ばれるこの性格は、子供

の頃に少人数か大人数のどちらを好んでいたかという、遊び方の違いによってつくられます。それが後々、その人が最もリラックスできる場になります。例えば、パーティーの後、一人になって解放された喜びに満ちあふれる自分を発見したならば、心地よくなる一人の時間をときどきは確保して、疲れきってしまう前に自分をいたわり守ることが大切です。

気質と環境性格が変わりにくい部分であるのに対して、3層目の「社会的性格」は、そのときの社会で流行っている性格に自分を合わせようと必死になっている部分です。ものに流行があるように、心理学や性格にも流行りすたりがあります。文部科学省で25年程前から行っている友達になりたいクラスメートの性格調査によると、25年前の第1位は「優しい子」でした。それが15年程前は「明るい子」、現在は「面白い子」へと変化してきています。

大人の世界を見てみると、この数年間にわたって流行り続けている性格は、「ポジティブ」です。ポジティブになることは良いことなのですが、問題も含まれています。それは、「ポジティブにならないといけない」「ネガティブをポジティブに変えよう」と無理をするあまり、ストレスが生じて身体を壊すことがあるからです。本来の自分である気質や環境性格のまま自然体で活動するためには、一人ひとりが心理学者になったつもりで、世の中の動きを少し離れた位置から眺める習慣をつけ、流行りに安易に振り回されないことが大切です。

さらに心の構造の一番外側を覆っている4層目、社会の中での役割から形成される「役割性格」も大切です。この部分に関して、興味深い調査があります。それは、精神疾患にかかる率が高い職業が日本、アメリカ、ヨーロッパ共通で、「教師」「専業主婦」「宗教家」の3つであるというものです。これらの職業は、1つのキャラクターを24時間、365日期待されています。例えば、教師は、学校だけでなく、通勤路や家庭でも教師であることを求められます。

人は誰もが、肩書きや「ペルソナ」と呼ばれる心の仮面を被って生きていますが、このペルソナが少ないことが精神疾患に大きく関係しています。たった1つの肩書き、1つの役割だけでは、それがなくなれば私には何も残らないという不安が常にあり、大きなストレスになります。どんなに素晴らしいペルソナでも、ただ1つだけでは役に立たないのです。ですから私は、メンタルヘルスを保つためには、「最低5つのペルソナを持ってください」と勧めています。5つのペルソナがあるうつ病患者を私は見たことがありません。こんな自分もあるという“逃げ場”を持つことは、心の余裕を生み出します。ペルソナを5つ持つには努力が必要だと思いますが、心と上手につき合っていくうえで、とても重要なことです。

本日お話をしました心の構造と機能、そして心とのつき合い方をヒントに、日々の生活やビジネスに「心理学」を有効に活かしていただきたいと思えます。



植木 理恵氏 著書
『人を見る目がない人』(講談社)