

リーダーのための意思決定学

～問題解決から生まれる新しい発想とは～

精神科医

ヒデキ・ワダ・インスティテュート代表

和田秀樹氏



略歴▶▶▶

1985年東京大学医学部卒業

東京大学附属病院精神神経科助手、アメリカ・カールメニングー精神医学校国際フェローを経て、現在は精神科医。

日本初の心理学ビジネスのシンクタンク『ヒデキ・ワダ・インスティテュート』代表
国際医療福祉大学教授、一橋大学経済学部非常勤講師、川崎幸病院精神科顧問も務めている。

主な著書に、「失敗に効く本」（創己塾出版）、「お客様の心を動かす心理学」（ア Mend）、「あなたのココロが、きっと元気になってくれる34のアドバイス」（実業之日本社）などがある

1 何が意思や判断、決定を狂わせるのか

人間の推論を狂わせるもの

私は色々本を書いたり、精神科医をしたり、テレビのコメンテーターをしたりしているものだから、判断や色々なものに関してミスをしたとか、人の気持ちが良く分かるのではないかと誤解されることが多いのですが、医者というのは基本的に具合が悪い人を治す仕事で、僕はよく医者の健康論は当てにならないという話をしています。例えば、野球がうまくなりたい時にプロ野球のトレーナーに野球を習ったり、ゴルフがうまくなりたい時にゴルフのトレーナーにゴルフを習う人は多分いないと思います。医者は具合が悪くなった人の治療に関してはプロなのかもしれませんが、では医者が長生きしているかということ、平均寿命は一般よりむしろ短いのです。そういう意味では、医者の健康論は当てになりません。同様に、精神科医だから人の気持ちが

分かるかといったら、心の病んだ方の気持ちは多少分かるかもしれませんが、そうではありません。精神鑑定という仕事は別ですが、我々の普段の臨床というのは、いつもは適当に嘘をついている社長さんでも、「実はこんなことで悩んでいるんです」と正直に話してくれます。だから、精神鑑定をする場合は、鑑定される側が嘘をついたり、病気であるふりをしたりすることがあるので、それは見抜かないといけません。一般論として、普段、カウンセリングをしたり、人の気持ちや心を聞く時は、相手が正直に自分の心の中の本音を話してくれることが前提だから、むしろ我々は人に騙されやすいというところがあります。

今日は医者の立場からということで、どちらかというともうすぐ素晴らしいリーダーシップというより、本来の潜在能力を奪ってしまうものを何とかしていこうというお話をしていきたいと思います。

結局、各々の人たちにはそれぞれの経験があつて色々なことをしてきたわけで、ある種の意思決定などで特別に能力が著しく劣っているということはそれほどないと思います。

しかし、その時にちょっと感情的になつてしまったとか、ちょっと気が緩んでしまった、ちょっと不安に駆られてしまったといった時に、大きいミスをやってしまうのではないのでしょうか。だから、基本的に人間の判断やミスを招くものとはどんなものなのかということをもっと知っておくことが大事ではないのでしょうか。

現実に、心理学の立場から言わせてもらつて、ここがコンピュータと人間の違いで、コンピュータは同じ演算ソフトがインストールされていて、同じ情報がインプットされていれば、同じ問題に対して常に同じ答えを出しますが、人間というものはそうではないわけです。例えば自分の立場によって、部下の時は部下の立場で物を考えるけれど、上司になった途端に上司の立場で物を考えてしまう。あるいは、お客さんの立場で物考えないで、売り手の立場に立つてしまうから、建築の鉄骨を減らそうといった発想になってしまうというようなことがあるのかもしれない。

やはり、自分の感情がハイな時は割と楽観的な推論をするのだけれども、落ち込んでいる時はついつい悲観的になってしまう。あるいは、周りからこれでいいじゃないかと言われてたら、ついつい反論出来なくなつてしまつたり、何となく正しいのかな、俺はもう古いのかななどと思つてしまいます。また、偉い人の意見を聞くと、コロッと意見が変わつてしまつたり、それまでの経験によって、「こ

れまではこれで出来ていたんだから」といったことをついつい考えてしまう。そういったことがあつて、意外と自分の思考や推論は歪められやすいものだということを知っておく必要があります。

だからこそ、ある意味では周りの意見や色々なものによってフレキシブル（柔軟性のある）に意見が変えられるという部分もありますが、一方では、それに流されてしまうと結構危うい判断をしてしまいます。つまり、自分の経験もあつて仕事も出来る人が、例えば先ほど言ったようなパニック心理になつてしまうと、警告が出ていても無視してしまうといったことが起こってしまうことがあるのです。

スキーマとは何か

そういう判断を歪めさせるものの一つに、スキーマ（固定観念）というものがあります。スキーマとはどういうものかということ、基本的には決して悪いものではありません。例えば、ここに平らな台があつて、その脚があります。それを見た時点で、私は椅子だと思つて、椅子なのに高いな、お尻が届かないといったことは余り起こりません。そういう意味では、人間とは自分の経験によって、これは水差しだ、これはコップだと見た瞬間に判断出来るものなのです。例えば同じように平らな台があつて、脚があるものなのに、背もたれがあれば、それを机だと間違ふことはまずありません。単体であれば座れるわけだから椅子かもしれないと思うかもしれませんが、椅子とセットになっていた瞬間に、これはテーブルだと判断出来ます。

このように、人間というものは、自分の経験によって思考をショートカット出来るような物の考え方が出来るわけです。これによって、例えば箱根に彫刻の森美術館というところがありますが、そこでこれは椅子なんだ、新しいオブジェなんだと言われても、なかなかそういう判断が出来なくなってしまうということが起こるわけです。つまり、スキーマとは人間が色々学ぶ際に身につけていく、情報処理のセットですが、しかし、そのスキーマが出来てしまうと、それにまつわって情報処理のパターンがワンパターン化してしまうということが起こるのです。

例えば血液型というスキーマがあります。これは悪いスキーマというわけではなく、血液型というスキーマを持っている人がどういう情報処理をしているのか、そうすると他の可能性を考えられなくなってしまうという話をしたいと思います。血液型がA型の人はいくつ帳面で真面目だというスキーマを持っている人が、自分の知り合いに血液型がA型で、待ち合わせ時間に遅れることはないけれど、一方で机の上はごった返しているという人がいたとします。そういう時に、血液型がA型の人はいくつ帳面で真面目だというスキーマを持っている人は、ついつい一致情報への選択的注意が入ってしまいます。何が言いたいかというと、机がごった返していることと、待ち合わせ時間に遅れることがないということに対して、時間に遅れることがないという方ばかりに注意がいき、「彼はやっぱりA型だ」ということになるのです。逆に言えば、机の上が散らかっていることをついつい気がしるにしている傾向があるわけです。机の

上が散らかっているのは、A型の人としては例外なのだ、あるいは時間に遅れないために机が散らかっているだけで、普段は綺麗にしているに違いない、一時的なことだと勝手に思い込んでしまうわけです。

例外というものはスキーマを変えないということがあると思います。例えば、東大出の人間は性格が悪いというスキーマを持っている人がいて、たまたま飲み屋で東大出の人と意気投合した時、「俺はなんてついてるんだ、あんたは東大出なのに性格が良くて、例外だね。あんたみたいな人もたまにはいるんだね」といった話をします。別の時に出張に行ったら、隣で飲んでいた人が東大出でやはり意外にいい人だと、「俺はなんてついてるんだろう。2人しか東大出の人を知らないのに、2人とも性格のいい人だ。例外にばかり出会って、なんてついてるんだ」と思うという情報処理が起こります。でも、よくよく考えたら、2人と出会って2人とも例外だったら、自分が持っているスキーマが間違っている可能性を考えないといけなわけです。だから、A型でいい加減な人に2回続けて会ったら、A型はいくつ帳面で真面目だというスキーマを変えていくのが普通です。

これから人と付き合う時に、例えば部下を持って、こいつはA型だから真面目に違いないと思って使っていたらいい加減だったという時には、「なんてついていないんだ」「どうして例外に当たるんだ」と思わないで、そういう人もいるんだというようにスキーマを変えていかないと、やはり実用的にはならないということがあります。「例外」という言葉を使っていたら、自分のスキーマは一生改

まりません。例えば、私が知り合う人はみんないい人だというスキーマを持っている人がいたとします。誰かに騙されても、それは例外だと思っていると、いつも騙されてしまうということだってあります。その時には、騙す人は結構多いんだというようにスキーマを変えられれば、次は騙されることはないといったことがあります。

一致情報の記憶の促進とは、A型の人の場合例えば、待ち合わせ時間に遅れないことばかり覚えていて、机が散らかっていることは覚えていないということです。あるいは、一致方向への記憶の歪みとは、例えばA型の人にはシステム手帳ぐらい持っているだろうということで、実際はなかったものを机の上にあっただろうと考えてしまうことです。「俺はシステム手帳なんて持ってない」「ごった返した机の上に、赤い手帳が置いてあったじゃないか」といったことすら起こるのです。

つまり、スキーマというものは、いったん持ってしまえば、それを換えようとしないうような働きが起こるわけです。例えば「東大出は性格が悪い」というスキーマを持っている人や、「私が会う人はみんないい人だ」というスキーマを持っている人が、たまたまそうではないことが何回も重なったら、普通ならば「ああ、そうじゃないんだ」と考え直して人との付き合い方も変えていかないといけないうのに、それをやらないでずっと同じミスを繰り返すといったことが起こるわけです。

スキーマとは、本来的には適応的なものです。例えば机を椅子と間違えないということや、黒い物体がちょろちょろ走っていた時に、足が6本見えたら昆虫だと考えるようなこと

も含めて、でもひょっとしたら昆虫だと思っていたら実は昆虫のおもちゃだったりするかもしれないわけですが、そういう意味では、スキーマというものは大概持っていてひどい目に逢うことはありません。しかし、時代が変わった時には、これまでどおりやっていたはうまくいきません。例えば「官から民へ」という言葉が流行り言葉になって、公務員の人たちは不愉快な思いをしているかもしれませんが、今回の建築確認業者を民間に任せたらろくなことがなかったといったことだってあるわけです。でも、そういうスキーマを持っている人が、あれは民営化したからではなく、その人たちが例外的に悪かったんだと考えると、あのようなシステムは一生改まることはないわけです。だけど、一般的にはスキーマというものは普段は適応的なのですが、時代の変化があった時には合わなくなっていくことが多くあります。

自動思考のわな

スキーマよりも少し質が悪いものとして、自動思考というものがあります。これはどういうものかということ、とっさの思い付きのようなものです。「ああ、もう俺はだめだ」「これで何ともなりようがない」と思い込んでしまうと、そこで判断が停止してしまうわけです。そこからのリカバリーに気がいかないということが起こります。

人間の判断の中で質が悪いものである自動思考とは、ある一定の確信や前提を持っているタイプの人ややりがちなことで、外部の出来事があった時に、ある思い付きをしてしまうのですが、それがとっさに思いついたもの

で、ろくに思慮を重ねたものではないのに、100%これしかないと思ってしまうわけです。

例えば、リストラの情報などないかもしれないのに、「財政も危なくなってきた、俺のクビが切られるかもしれない」と思っている人が、「部長が呼んでますよ」という外部の出来事があった時に、「リストラされてしまう」という自動思考が浮かんでくる。そうすると、ここで感情的な反応が起こって、「俺はやっぱりだめな人間なんだ」とどんどん落ち込んでしまったり、「部長は俺のことを前から嫌っていたからな」といった反応が起こります。そうすると、部長にまつわる悪い思い出がたくさん思い出されるわけです。「この間の忘年会の時、ビールをつがなかったら恨めしそうな顔で見っていたな」「私が受付の女の子としゃべっていたのをうらやましそうに見ていたな」と色々なことを思い出して、「ああ、やっぱりリストラだ」と自動思考で固まってしまうといったことです。

さらにやっかいなことに、これが対人的な行動に出る人がいるのです。つまり、どうせクビになるのだったら、部長に思い切り言いたいことを言ってやろうと、「あんただってずいぶん汚いことをしているじゃないか」というようなことを言って、喧嘩を売ってしまう。相手の方も何だおまえはという話になって、「本当にクビだ」ということになったら、自動思考が固まって本当になってしまうことが起こるわけです。こういうことが人間の判断を大きく狂わせてしまうことがあります。

しかし、100%クビだと決まっていなければ、部長に喧嘩を売る人は余りいません。だから、クビと決まったわけではないと思えれ

ば、もう少し対人的な行動や感情的な反応もマイルドになるということがあるわけだから、適応的な思考パターンに持っていくためには、100%そうだ、決まっていると考えないことです。それから、自分が知らない間に作ってしまう思考パターンが不適應になってしまう場合もあるので、特にこれはメンタルヘルスの面からよく言われているのですが、自動思考をするような人は、いい時はいいけれど、だめな時は鬱病になりやすいとも言われています。

認知の歪みとは

推論を偏らせる認知の歪みとしては、まず、**二分割思考** (dichotomous thinking) というものがあります。これは白か黒かでものを考えるということ、例えば人を見たら敵か味方かはっきり分けてしまうタイプの人です。そういう場合に何がやっかいかということ、グレーの部分が余り考えられないわけです。だから、自分が味方だと思っていた人がちょっと自分の悪口を言っていると聞いた途端に、「あいつ、裏切りやがった」と思う。あるいは、自分が敵だと思っている人が、たまにいいことを言ってくれたりアドバイスをしてくれても、敵の言うことだから信用出来ないということで、その人の情報は利用出来ないということが起こります。

しかし、100%悪人、100%善人という人間はなかなかいないので、白か黒かを決めてしまうと危険です。

過度の一般化 (overgeneralization) とは、ちょっと悪口を言われただけでこの人は敵だと決めてしまったり、ちょっとお世辞を言わ

れた途端にこんないい人はいないと決めてしまうようなことです。あるいは、相手の悪い面しか見ない、いい面しか見ない。特に、**肯定的な側面の否定** (disqualifying the positive) とは、嫌なやつだと思っていた人がちょっと親切にしてくれても、こいつは取り入ろうとしている、また騙そうとしていると見てしまうことです。また、相手の気持ちを勝手に決めつける、将来のことを勝手に決めつけるといったタイプの人、うまくいっている時は「俺の勘はなんて鋭いんだ」「俺の考えはみんな当たる」というように調子に乗って、ばりばり仕事が出来るように見える時もあるかもしれないけれど、だめになった時には途端にもうだめだと決めつけてしまう。鬱病の患者さんでも、ちょっと良くなっても、前と比べたらだめだと思って、少しもは上がれないといったことが起こるわけです。

他にも、もうだめだとパニックになってしまったり、「俺がうまくいっているように見えたところで大したことはないよ」と思ってしまったり、気分がハイな時は「絶対うまくいくに決まっている」、気分が落ち込んでくると「何をやってもだめだ」と思ってしまような**情緒的理由付け** (emotional reasoning) が起きてしまう。それから、割と多いのは、「～すべきである」、「～しなければならない」(“should” statements) と思い込んでしまうタイプです。つまり、仕事をする以上はこうでなければならない、絶対に下手に出ないとだめだ、こういう時は必ずきちんとした答弁をしないとイケないと考えていて、それが思っている形で出来なかった時に、「自分はなんてだめな人間なんだ」

と鬱っぽくなってしまおうということです。また、相手のことを決めつけてしまうという**レッテル貼り** (labeling)、うまくいった時は「俺の力だ」と思うけれど、うまくいかなかった時も「全部俺が悪い」と思ってしまおう**自己関連付け** (personalization) などがあります。成功というものは、必ずしも自分の力だけで達成出来るものではありません。他の人の協力もあるかもしれないし、運のよさのようなものがあるかもしれません。同様に失敗も100%自分のせいだとは限らないわけで、パートナーがきちんと協力してくれなかったとか、運が悪かったとか、色々な要因があるはずですが、でも、全部自分のせいだと思ってしまう人は、うまくいっている時は何でも手柄を自分のものにしてしまおうと思われがちだし、逆にうまくいかなかった時には非常に落ち込んで、自責の念に駆られてしまうことがあるわけで、こういうタイプの人、躁と鬱の波が激しくなってしまう。

要するに、躁や鬱をとっていても、基本的には物の見方の歪みがあるからそういう風になりやすいという考え方が割と強くなってきています。実は、アーロン・ベックやフリーマンという人が認知療法という、こういうものを治す治療をやっているのですが、そこで非常によく見られるものとしてとらえたものだから、よくよく考えれば誰にだって多かれ少なかれこういう要素があるわけです。

私が見るところ、マスコミはこの極致です。基本的には悪人が善人かを決めて、悪人を徹底的にたたいたり、いいことがあった時はヒーローのようにたたえます。最近は大変な事件がたくさん起こるものだから、私もよくコ

メントをさせられて、VTRでコメントをすることが結構多いのですが、こういう可能性も考えられる、あのような可能性も考えられると言っても、大体一つだけ都合のいいところを取り出して、決めつけを行うわけです。

だけど、本当は一つだけの要因で事件を起こすような人はまずいません。憎しみもあつただろうし、性的なものもあつただろうし、心の悩みやストレスなど、そういうことが重なって起こすわけです。マスメディアは事態を単純化するという発想を持つわけで、マスメディアに影響されて育った人たちはこういうパターンに陥りやすいので、やはり気をつけなければいけません。

不安の悪循環ととらわれ

もう一つ、「悪循環」と「とらわれ」というものがあります。例えば、小心で取り越し苦労をしやすく、完全欲が強くて潔癖といったタイプの性格の人が、ちょっと胃が痛いという体験をした時に、胃にばかり気持ちがいつてしまって、感覚が鋭敏化してしまうから、余計胃が痛くなることがあります。それでも胃のことばかり考えて、癌なのだ、生きていてもだめだなどと、どんどんそのことしか考えられないといったことが起こる。真面目なタイプの人だから、こういうことがない時は仕事に注意を集中出来るのですが、一方で胃が痛い、歯が痛い、顔が赤いといったことを気にし出すと、止まらなくなってしまうということが起こるわけです。

問題は、胃が痛いことより、胃が痛いことに注意が集中してしまうことで悪循環が起こってしまうことだから、まず、何か不安な

ことがあった時や何かしらの症状があった時にはそういう悪循環が起こりやすいということを知っておく必要があります。よくあるのは、不眠症の人が、夜眠れない時に、「このまま眠れなかったら、明日仕事で居眠りをしてしまって、みんなに嫌われる」「仕事をクビになりかねない」と色々なことを考えて、何とかして眠ろうと思えば思うほど目が覚めてしまうということです。「横になれるだけでもいい」「どうせ眠れないのなら本でも読んでおけば先に進める」と思えるか思えないかによって、どんどん悪循環が起こるか起こらないかが違ってくるわけです。

先ほどの自動思考や認知の歪み、スキーマなどは、割と真面目で賢い人が陥りやすいものです。そういう意味では、感情的な人やいい加減な人がそういうものに判断を狂わせられるわけではありません。頭のいい人や秀才ほど融通が利かないとよく言いますが、それと同じパターンで、何々が何々であると決めつけていて、営業をうまくいかせるためには得意先回りを頻繁にやらなければいけないなど、色々スキーマを持っているわけですが、スキーマにとらわれてしまう人は、割と真面目な人が多いわけです。自動思考を起こしやすい人も、決めつけは激しいかもしれないけれど、どちらかという自分のことだと真面目に考えてしまうようなタイプの人です。認知の歪みも、人に対する決めつけが激しいということではありますが、社会適応上ではこうだこうだと決めつけている方が、人間は安心出来るものです。あるいは神経質な性格の人は、世の中に出て少なくとも管理職では成功者になりやすいタイプが多いわけで、要する

に、いい加減な人ではなく、真面目な人が陥りやすいパターンであることを知っておいてください。

2 正しい意思決定のための心理学

認知心理学と問題解決能力

では、真面目な人間が色々な落とし穴を抱えているということが分かったとして、それではどうやって対処していけばいいのでしょうか。

一つ言えることは、最近、「知識社会」という言葉をよく使うようになりました。それまでは「情報化社会」と言われていて、これまでは、情報を得ることが大事だったわけですが、情報がインターネットなどで簡単に得られるようになってくると、情報よりも知識の価値の方が高いということになるのです。ある言葉を情報としてインターネットで検索すれば、3万件、5万件と出てきます。その時に、その情報を有用に利用出来る人は、むしろそれにまつわる知識がある人なのです。だから、逆に言えば、知識の価値は情報が幾らでも手に入るようになってからの方が高くなってきます。

私がよく例え話に出すのは、慶応大学文学部の試験です。ここは、英語の辞書が持ち込み可なのです。そうなったら英単語を覚えていなくてもいいかという、制限時間があるわけだから、英単語をたくさん知っている人であれば、3ページぐらいの長い英文に知らない単語が三つや四つあっても、それを調べることが出来ますから、90点の人が100点になるわけです。ところが英単語をろくに知らない人であれば、1行に三つも四つも分か

らない単語があるわけだから、ものすごく時間がかかってしまって、20点くらいは取れていた人が0点になってしまうことも起こるわけです。

だから、基本的には情報が手に入る時の方が知識が大事なんだという考え方で、認知心理学の立場からすると、知識というものが無いことには、思考の材料がないと考えられているわけだから、ものは知っているに越したことはありません。メンタルヘルス一つとってみても、こういうパターンが人間の心を歪めてしまうのだということを知っているだけでも、自分がひょっとしたらそれに当てはまっているのではないかとモニターする気になれます。だから、情報というものを知識化するという作業が実は意外に大事で、情報の知識化を記憶と呼ぶわけですが、これからの時代、人間の記憶はむしろ大事になってきている感じがします。

ただし、情報がたくさんある場合は、情報を選ぶ能力がないと頭に入りません。つまり、100の情報に接して1しか頭に残らないより、10の情報にしか接していないけれど3が頭に残る人の方が、世間では賢い人なのです。だから、情報をしぼる能力も意外と大事です。

ただし、子供の世界では、例えば試験をやった時、何々が起こったのは何年ですか、ここの地名は何ですか、この花の名前は何かですか、この星座の名前は何かですか、これを漢字で書きましょうというように、知識がそのまま問われる問題がありますが、大人社会に入ったら、知識がそのまま問題解決に使えることは余りありません。やはり問題解決ということ考えた時に、知識をそのまま使うの

ではなく、知識を加工しないと出来ないことが多いわけです。「クイズ\$ミリオネア」のようなクイズ番組の場合だと、知識のまま1,000万円が手に入ることもあるのかもしれませんが、一般論から言うと、自分が持っている知識をあれこれと組み合わせて、それで答えを出していきます。

認知心理学の世界でも、その知識を用いてあれこれと加工して答えを出す過程を推論といますが、よい意思決定のためには、まずベースとなるものとして知識は多い方がいいということになっています。その上で推論ができなければならないのです。つまり、これからどんな仕事をされるにしても、例えば人事なら人事、財務なら財務、あるいは交通なら交通と、その分野に関しての知識が豊富であった上で、それを組み合わせながら今の時代に合う問題解決をしていくことが大事なのです。要するに、知識が豊富で、推論がフレキシブルであれば、いい答えが出てくるというのが認知心理学の考え方です。

メタ認知とは

ところが、先ほども申し上げたように、人間の思考パターンは、自分の立場や感情などによって歪められることがあります。幾ら知識が豊富で推論がフレキシブルな人であったとしても、感情という思わぬ落とし穴があって、例えばすごく楽観的な結論を出してしまったり、周りの意見に流されたりといったことが起こるわけです。そこで、自分の認知パターンを認知する必要があります。これをメタ認知といいます。つまり、自分の思考が感情によって歪められていないか、パニック

を起こしていないか、古くなっていないかということをチェックする、あるいは、自分の知識が足りているかどうか、自分の知識が古くなっていないかどうかといった、自分の認知にまつわる認知をしないと、正しい認知が出来ないというのが、認知心理学の基本的な考え方なのです。

コンピュータと違って、人間は同じ問題に対していつも同じ答えを出すわけではありません。例えば知らない間に情報をインプットされていることもあるので、自分自身にまつわる知識も必要です。つまり、自分は営業的なことは得意だけれど、財務のように数字を扱う仕事は苦手だというように、人と比べてこういう点は勝っているけれど、こういう点は負けているとか、人間とは一般的に感情がハイな時は楽観的になりやすいといったことを知っているかどうか。あるいは、どういう問題には強いけれど、どういう問題には弱いという課題変数にまつわる知識や、色々な問題の解決法を幾つ持っているのかというような知識など、自分を知ることが必要だということなのです。

ところが、最近はそうではないという説が強くなってきました。そういうメタ認知的知識ではなく、むしろメタ認知的活動（経験）が大事だということなのです。例えば、感情に流されやすく、気分が乗っている時は「何でもやってやる」と言うけれど、落ち込んでしまうと「俺はなんてだめなんだろう」と何も出来なくなるような人は、やはり不適応なわけです。こういう不適応な人が自分のことを分かっていないのかというと、「俺ってお天気屋だからさ」などと言うことがあります。で

も、お天気屋だと分かっているのなら、「感情がハイな時にもう少し悲観的なシナリオも用意しておきなさい」という話になるわけだし、「落ち込んでいる時には絶望する前に色々なパターンを考えた方がいいよ」ということになるわけでしょう。だから、そこで大事になってくるのは、人間とは感情に流されやすい生き物であると知っているのであれば、そして自分はお天気屋だということを知っているのであれば、今の判断は感情に流されていないかモニタリングをするとか、今やっていることは自分の知識で足りているのかをモニタリングする。その上で、足りていないのなら、「この仕事は私にはまだ出来ません」と断るパターンもあるだろうし、もう少し勉強しようということもあるでしょう。また、感情に流された思考パターンを、余りに悲観的だと思ったら少し楽観的なシナリオも用意し、余りに楽観的だと思ったら悲観的なシナリオも用意するといった修正を必要とします。つまり、自分のことを知るだけでなく、自分のことを知ることによって、色々な局面で自分モニターを行って、それによって自己修正を行うことが出来れば、メタ認知はうまくいくわけです。

何が言いたいかというと、基本的には人間とは自分のことを知るだけでは足りなくて、自分のことを知るによって自己修正が出来る人がいわゆる賢い人なのです。まとめると、認知心理学の立場から言えば、知識が豊富で、推論の幅が広くてフレキシブルであり、かつメタ認知によって自分のことがよく分かっている上に、それによって絶えず自己修正が出来る人が賢い人ということになります。

もちろんこれは努力目標かもしれませんが、少なくともそうしていこうということは大事だと思います。

私はこういう話を本に書いているので、よく「メタ認知能力はどうやって付くのですか」と聞かれるのですが、色々な本を読んでも、メタ認知とは能力というよりもむしろ態度だと書かれています。つまり、自制的な態度を持っているか、持っていないかが非常に大事であるということです。

「しまった、大変だ」という時には、人間、なかなか感情のコントロールが難しいわけです。感情のコントロールとはそんなに簡単なものではないので、なかなか自分の力だけでは解決出来ないことがあるわけですが、やはり幾つかの感情に関するコントロールの方法論は知っておいた方がいいでしょう。

ついでになりますが、自分の能力が足りないと思った時にはきちんと断ることもメタ認知になります。これは出来そうにないと予想したり、目標と照らし合わせて実行中のことを続けるか中止するかを決断が出来ることも大事で、出来もしないことを引き受けて、例えばコストを安くしながら工期も短くしてほしいと言われれば、それは出来ないことなのですが、最後の結論は「では鉄骨の数を減らしましょう」という違法行為だったらどうしようもないわけです。だから、基本的には断ることも含めてメタ認知なのだ、当面出来ないことは「勉強するまでやめておきます」と言うこともメタ認知だということを補足させていただきます。



自動思考を解消する認知療法

しかし、少なくとも、先ほど言ったように人間というものは感情に流されます。自動思考で、だめだ、これはクビに違いないと色々なことを思いついてしまった時には、意外に修正が効かなくなってしまうものなのです。だから、先ほどの認知心理学的な能力があれば事足りるかという、なかなかそうはいかない、人間は感情に流されやすい生き物なんだということがあります。そこで、自動思考が起こった時にどうするのかということで、認知療法という治療法があります。これは、認知パターンを変えることによって、心の在り方を変えていきましょうということです。

つまり、昔は、悲観的になるということは鬱病の症状だと考えられていたわけだから、薬を飲んで鬱病を治さない限りは悲観的な部分は治らないと考えられていました。しかし、ベックというペンシルバニア大学の精神科の教授が、余りに悲観的なことばかり言う人がいたので、その患者さんに向かって、あなたの悲観には全く根拠がないと言って、いちいち証拠を挙げて論破していくと、その人の鬱が治ってしまったということがありました。これは極端な例ですが、そういうことも起こるのです。つまり、症状に働きかけて、その病気が治ってしまうということがあるわけで

す。

よく、風邪薬というものは存在しないと言われる。「タミフル」は例外的で、通常はインフルエンザのウィルスそのものに効くわけだから、一般的には風邪薬というものはないと言われる。それなのに、医者に行くと風邪薬と称するものをくれるわけです。これは、対症療法で、のどが痛い、熱が高い、せきがひどいというものに対して薬を出すわけで、風邪のウィルスに対する薬ではありません。そうやって症状を取ってやると、人間は体力が回復しますから、それによって風邪が治ってしまうということが起こるわけです。そういう中で、認知に働きかけることによって鬱状態を治していこうという治療法として最近注目されているのが、認知療法です。最近といてももう20~30年経つわけですが、余り日本では使われていないので聞いたことのない人が多く、日本では最近だと言っても違和感がないようです。

例えば、部長に呼び出された時にリストラに違いないと思う人が、この状況とその時の感情と、あなたは何と思ったのか、それがどれくらいの確率で起こると思うのかを紙に書き出させます。その人が「気分が落ち込んでいました」「不安でした」という気持ちを書いた上で、部長に呼び出されて何と思ったのかと聞くと、「リストラに違いないと思いました」と答えます。次に、「違いないということは、100%リストラですね」と聞くと、「100%ということはないけれど、90%はリストラです」と言うとしめます。残りの10%は何かと聞くと、「部長はがみがみ言う人だから、私をしかると思います」ということで、

「では、リストラとしかられるで合わせて100%だから、他の可能性はないのですね」と言うと、「部長のことだから、ひょっとしたら北海道の先の方に左遷されるという話になるかもしれない」と言う。そうすると、リストラの確率は80%になります。さらに他の可能性はないのかと聞いていって、「仕事の打ち合わせも5%くらいあるかな」と思えば、喧嘩を売るようなことはなくなるわけです。そうやって、色々な可能性を書き出しているうちに、一つでも楽観的なものやニュートラルなものが見つかるだけで、だいぶ気持ちが違ってきます。このように、紙に書かせることで冷静さを取り戻させたり、100%それが起こることはさすがにないでしょうということに分らせていくことが、我々精神科で流行っているわけです。

そこで問題になってくるのは、思考パターンを変えていこうという時に、紙に書かせたり、パーセンテージを数字ではっきり書かせることだけでなく、それを取っておいて鬱病が治った時に、それを見せることです。そうすると、どうして鬱病の時はこんなに悲観的に物を考えていたんだろうと、自分で気が付くわけです。そうすると、鬱病の再発予防になります。だから、部下が何かした時でも、そうに決まっていると言う前に、他の可能性を書き出してみるだけで、だいぶ相手に対する当たりが変わってきます。

不安の悪循環を断つ森田療法

もう一つ、たとえば、胃が痛い時にそこに注意が行くと、余計胃が痛くなってしまふことがあります。そうすると、悪循環でどんど

ん増幅していくわけだから、この悪循環をどうやって断つかということがありますが、これに関しては、森田療法というものがあります。

これを確立した森田正馬(まさたけ)さんはどんなことを言っているかということ、胃が痛い時に胃が痛くなくなれと思ったところで、胃は痛くなくなりません。「心頭滅却すれば」という人もいるかもしれませんが、一般論から言えば、心臓がバクバクしている時に、バクバクするなどと言って、バクバクしなくなることはありえません。顔が赤い時に、赤くなくなれと思ったところで、顔は赤くなくなりません。試験や演説、プレゼンテーションで上がってしまった時に、上がるなどと思うと、余計上がってしまうわけです。一般的には感情というものはコントロール出来ないから、諦めるという姿勢も大事です。これが、森田さんのご意見です。森田療法とは、この治療方法が世間で流行りだしてから周りがつけた名前、ご本人は体験療法と言っていました。

実はこの体験療法というものは非常に面白く、本人が体験者なのです。どういうことかということ、実は森田さん自身が強度の心臓神経症で、「自分は常に心臓がバクバクしてしまう。俺は心臓が弱い人間で、体も弱い人間だ」と思って、心臓がバクバクしたら学校を休むといった少年時代を送っています。勉強は非常に出来ましたが、その意味では病弱で学校もしょっちゅう休んでいたものだから、東京帝国大学の医学部に入った時にはもう25歳になっていました。この方は高知県出身なのですが、実は森田氏の親が仕送りを忘れるのです。それは、この人にとっては、薬が買

えなくなってしまうことを意味するわけで、自分は体が弱いからアルバイトは出来ないの、死も意味するわけです。森田氏は、親が仕送りを忘れた時、もともと親は大学に行く時も反対していましたから、ついに親は私のことを見捨てたと思ったわけです。そこで何を考えたかという、どうせ死ぬなら親を後悔させて死のうと思ったそうです。それで、薬を飲むのもやめてしまいました。もう一つやったのは、体が弱かったから東京帝国大学の医学部時代は劣等生だったわけですが、見捨てられたと思ったものだから、とにかく一回、優等生の成績を取って、それで死んだら親がなんてひどいことをしたんだと反省するだろうと思って、急遽、ものすごく勉強を始めました。そうして、薬をやめて、死ぬ思いで勉強していたら、心臓がバクバクいなくなりました。そういう経験があったのです。

要するに、心臓がバクバクいうことに気が向いているからバクバクいうのであって、勉強を一生懸命やっていると心臓がバクバクいなくなったという経験を通じて、この治療法を開発したのです。例えば、この講演中に私の胃が痛くなって、このまま講演をしていたら、みんなからトチっていると思われて馬鹿にされてしまうだろう、胃が痛くなくなったらいいのになど考えていたら、余計に講演がしどろもどろになってしまうわけです。ところが、そこで「とにかくお金をもらっているんだから、きちんと講演を続けなくてはいけない」ということで、胃が痛いことをとりあえず放っておいて講演をずっと続けていたら、いつの間にか胃が痛くなくなっていたというようなことがあるわけです。要するに、

感情はコントロール出来ないからあるがままにしておいて、行動はコントロール出来るのだから、目的本位で行動しましょうということです。

よく、顔が赤い人が「私は顔が赤いから人前に出られない」と言います。いわゆる対人恐怖症、赤面恐怖症といわれるものですが、どうして顔が赤いと人前に出られないのかと聞くと、「変に思われるから」「嫌われるから」と言います。でも、「それで人と会うアポイントメントをキャンセルして会わなかったら、余計に嫌われるのではないか」ということで、「顔が赤いのはしょうがないから、とにかく人前で話さない。むしろ中身を充実させたらいいのではないか。きちんとシナリオを用意して話をした方がいいよ」といったことを言うわけです。

私は昔、トヨタのセールスをしている人たちの研修をやったことがあるのですが、その時も自分がすごい上がり症だということを気にしている方がいました。よくよく聞いてみると、その人はトップセールスで、年間200台車を売っているそうです。その人と話をしていた、「あなたは上がり症を治したら、車を売れなくなりますよ」と言った記憶がありません。要するに、その人と会うと、すごく真面目に聞こえるのです。どもりながら一生懸命しゃべっているから、この人は客のことを騙す人ではないだろうと思われて、車が売れるように感じました。その人にとってみれば、客と接することはとてもストレスなのかもしれませんが、上がり症なのに一生懸命、車の説明をするということが、相手にとっては好感を感じさせていることがあります。要する

に、どんなに上がっていても車を売らないといけなからと車を売っていると、だんだん自信もついてくるのです。その人は自信があるのかなのか分かりませんが、とにかく行動を変えると感情が変化するという考え方があり。要するに、悩みや不安があっても、不安と共に生きていけばいいのであって、不安を取り去ろうとするから余計不安が強くなるという考え方です。

もう一つは、恐怖突入といって、「顔が赤くなるから人前に出るのが嫌なんだ」「だからとにかく人前に出たくない」と言っても、人に会うという考え方があり。その際に、顔が赤いのはそんなに人は気にしていないということを伝えるわけです。例えば、今、私はネクタイを隠しました。暗かったかもしれませんが、私は皆さんの前で話をしています。私のネクタイの色や柄を覚えている人はどれくらいいますか。いたら、手を挙げてください。要するに、人というものは、自分が考えているほど、自分のことは見ていないのです。本人は顔が赤くてみんなが見ていてすごく嫌っていると思うかもしれませんが、みんな「そうだけ」といった感じになることが多いわけです。こうやって演台に立って話していて、みんなの前で一応主役であったとしてもその程度のものだから、他の人はそんなに気にしていません。嫌われている時だけは別ですよ。「あいつだけは憎たらしいから」などと思っている人にだけは記憶に残っていたり、あるいはネクタイのセンスがいいので有名で、今日はどんなネクタイをしてくるだろうとみんなが注目しているのであればそうなのかもしれませんが、通常は、本人が気にし

ているほど相手のことは気にしていないということを知る。だったら、「案ずるより産むが易し」でやってみなさいという考え方です。

失敗学とは

そういうことは、実は失敗学という考え方にもつながります。失敗学とは、失敗の悪循環を断ってプラスに転換するということです。例えば構造計算にミスがあったり、コンピュータの打ち込みにミスがあったとしても、そこに悲観や不安、落ち込み、パニックということがあると、余計失敗が大きくなる。だから、失敗の悪循環を断つことが大事なわけで、今、心の病の治療法でも、鬱状態になった時に悲観的になり、そうなったことによって余計鬱が悪くなり、最後は絶望して自殺する。あるいは不安になった時に、その不安なことばかり考えてしまってパニックになってしまうといった悪循環が悪いのであって、その悪循環になりさえしなければ、誰だって落ち込む、誰だって失敗すると考えています。そこで上手に対処出来るかどうかが大事なのであって、そこから悪循環を起こさないようにしていこうよということが、リーダーにとって大切な能力だと考えています。

「失敗は成功の元」といいますが、放っておくと余計失敗が大きくなります。同じ失敗を繰り返すことが馬鹿馬鹿しいわけで、失敗から学ぶ、失敗をした時にどう対処するかということが大事なのです。失敗から学べる人でないと、失敗は成功の元にはなりません。例えば田中耕一さんがある失敗をきっかけにしてあることを発見し、ノーベル賞につながったといっても、そこで取り込んだからな

のであって、そのまま失敗だと言って放っておいたり、パニックになったりしていたら、余計出来の悪い社員と見なされるわけです。

3 部下がついてくるリーダーのための心理学

EQ能力の必要性

リーダーシップということになった時には、自分の感情のコントロールがそこそこ出来るということ、つまり自分の感情を知り、自分の感情をコントロール出来るということだけでなく、やはりまだまだ他の能力が必要です。先ほど認知心理学の話をした時に、知識が豊富で、推論が幅広かったりフレキシブルであったりして、その上でメタ認知が働いて自己修正が出来る人間なら、認知心理学の世界ではパーフェクトな人間だと言いましたが、そのパーフェクトな人間が社会で成功出来るかということ、意外にそうでもないと言われていきます。

どういうことかということ、EQという考え方はそこから出てきたわけです。東大や京大を出ていても出世出来ないという人がたまにいますが、よく考えてみたら、それは当たり前と言えれば当たり前です。東大の入学試験はペーパーテストだし、東大の教授は余り面倒見が良くありません。ディスカッションをするような授業をやってくれるわけでもなければ、社会に出て成功した経験もなく、大学の象牙の塔にずっといる人が、毎年大きな教室で教科書を読んでいるといった前時代的な授業しかないわけだから、東大を出て優秀になる方が不思議なくらいだと思います。しかしながら、受験勉強には他に色々な効用が

あるからこそ、それでもうまくいっているのだと思います。

アメリカの場合はそうではありません。ハーバード大学のビジネススクールに入りたと言った時は、非常に高い大学統一テストの得点が必要だし、面接もきちんとしています。さらにきちんとレポートも書かせて、セクションをするわけです。その上、授業も10人単位のディスカッション中心、プレゼンテーション中心の授業をやって、しかも大学教授のように社会のことを知らない人だけでなく、現役の経営者や政治家、心理学者といった人も授業に来てくれるわけです。

しかし、そこまでやっても、社会でうまくいかない人が2~3割出てしまいます。どうしてこんなことが起こるのかということが、EQの研究の始まりです。つまり、EQとはIQに替わる新しい能力として提唱されたものではなく、IQが高いのに成功出来ない人の足りない能力の研究から始まりました。だから、IQプラスEQを持っていないと、社会に出て成功出来ないということになります。

このEQとはどういうものかということ、まず、自分の感情を知り、自分の感情がコントロール出来る、そして自分を動機づける。つまり、幾ら賢い人でも、やる気のない人は社会に出て成功出来ません。また、幾ら賢い人でも、カッとなって上司を殴ってしまうような人は社会に出て成功出来ません。また、対人関係がうまくないと、社会に出て成功出来ません。アメリカは対人関係が必要ない国のように思われているかもしれませんが、アメリカの場合、ほとんどの会社には人事部らしきものはなく、直属の上司が部下をクビにす

る権利を持ってしまっています。だから、人間関係が悪いとだめといったことが起こるのです。

共感能力をどう活かすか

そこで、人間関係を良くするために何をすればいいのか。最近の精神分析の人気流派である自己心理学の創始者、コフトは、人間の気持ちを分からなければだめだという話をしています。人間の気持ちを分かるためにはどうすればいいかというと、共感というものが必要だと言っています。「共感」という言葉は、日本では同情と同じような意味で使われているかもしれませんが、立場に立って相手の気持ちを想像することです。例えば、今朝もテレビ番組に出て、「30歳代の人となら話が合うけれど、20歳代の人話にはちょっとついていけない」と言うと、「30歳代に気の合う人でもいるんですか」と司会の方に言われたのですが、ただ単に気持ちがシンクロするといった話ではありません。

例えば、友人が失恋してしまった、離婚してしまったというケースがあった時に、自分には最愛の妻、あるいは最愛の彼女がいて幸せな状態で、「すぐに新しい奥さんが見つかるよ」とか「新しい彼女なんて幾らでも見つかるよ」と言った時に、「おまえは彼女がいるからいいよな」「おまえは奥さんとうまく言っているからいいよな」といった話になる可能性が強いです。その時に、共感とはどういう立場で物を考えるかということ、自分が今の奥さんに逃げられたら、彼女に逃げられたらどんな気持ちになるかと想像しながら、「やっぱり落ち込むよな」「悔しいよな」と

いった形で、相手の立場に立って物を考えるということです。つまり、自分も同じ目に遭ったらどんな気持ちになるかを想像しましょうということなのです。

ただし、この共感ということは、決して簡単なものだとは思いません。よく「お客さんの立場になれ」と言われますが、これはビジネスをやっている人なら誰でも言われることです。たまたま、私はある会社の代表者と対談したのですが、やはり「お客さんの立場になれと言うけれど、どうしてこんなに難しいのか、みんなやってくれないのか」と言うわけです。よくよく考えたら、客の立場に立つということは、逆に言えば自分の仕事が増えたり、自分の利益を減らすことになるわけだから、認知心理学の考え方では認知的不協和というのですが、そういう考え方をしたくないわけなのです。だから、意外と相手の立場に立って物を考えるということは難しいということが一つあります。

もう一つは、相手の性格によって違うということがあります。彼女に逃げられた時に、すぐ落ち込む人もいるかもしれないけれど、「あんなに以前バックも買ってあげたし、指輪も買ってあげたのに、どうして逃げるんだ。覚えているよ、ストーカーしてやる」と逆切れするような人もいるわけです。あるいは、「俺はなんてだめな人間なんだろう」と自分を責めてしまう人もいます。同じ失恋ということがあっても、人それぞれによって反応が違って来るわけです。

だから、相手の立場に立ったからといって、相手の気持ちが分かるとは限りません。相手と自分との性格が違う場合は、そうとは限ら

ないわけです。相手の普段の性格をよく観察していればこそ、「こいつがふられたらこんな風に思うだろうな」ということが分かるのです。つまり、普段から相手を観察していれば共感がうまくいくということです。だから、精神分析家の共感がうまくいくのはある意味当たり前のことで、普段から患者さんのことを毎日50分も話を聞いているから、そういうことが出来るわけです。

他人の心理ニーズを満たす

では、知らない人に共感をする時にはどういうテクニックがあるのでしょうか。相手の心理ニーズをまず知ればよいということであれば、コフトという精神分析医が、30～40年間の臨床の中で、患者さんが治療者に求めてくる心理ニーズは三つしかないと言っています。

患者さんが治療者に求めるものとして挙げられているのは、一つは自分が少し具合が良くなった、仕事がうまくいくようになってきたという時に、それに注目してくれたり褒めてくれたりすることです。つまり、自分が上向きな時に、それに気がついてくれる。いつもは具合が悪くて髪がぼうぼうで、服も全然気にすることがないような鬱病の患者さんが、少し元気が出てきてお化粧をして治療室に来たら、「きちんと化粧して来られたんですね。随分きれいになりましたね。随分良くなったのかしら。うれしいな」などと言うことです。逆に言えば、自分がやっとの思いで化粧をしてきたのに、それに気がついてくれなければ、カッとなってしまいます。つまり、心理ニーズとは、満たされている時は気分がい

いけれど、逆に満たされない時はムカッとくるわけです。だから、奥さんがパーマに行ったのに気がつかなかったら、急に機嫌が悪くなるのは当然なのです。

ただ、人間というものはいつも上向きとは限らないわけで、頑張っている時に褒めてほしい、化粧をしてきた時に気がついてほしいということもあるのですが、一方では、落ち込んでいる時に、「あんた、落ち込んでいるのにここまで来られて偉いね」と褒められても、余りうれしくないわけです。むしろ、落ち込んでいる時は「俺がついているから大丈夫」「僕の患者さんだって時々具合が悪くなった人もいるけれど、最終的に僕の患者さんで治らなかった人はいないから」といったことを言って、不安を取ってあげることで良くなります。

つまり、相手が上向きなところは褒めてあげる、注目してあげるし、落ち込んでいる時は、「俺がついているから大丈夫だ」ということで神様になってあげるといったことを繰り返していると、患者さんは心理的に成長していくし、安心感も持たれるということです。

ところが、コフトも晩年になって分かってきたのですが、患者さんによって、幾ら褒めてあげても「どうせ先生は金をもらっているから言うのでしょ」というようなタイプの人もあります。アメリカの場合は保険がきかないので、患者さんから毎回200ドルくらいずつもらって治療しているので余計そう思われてしまうのかもしれませんが。あるいは「東大出の医者なんか俺の気持ちは分からないだろうな」というように、相手を理想化する代わりに、どちらかというどひがみの対象に

してしまうことが起こってくるわけです。その時には、「惨めな気持ちが分からないだろうと言うけれど、患者さんが治らない医者ほど惨めなものはないんだ。あなた、分かるかい」とか、「俺だって若いころは助平だったんだ。少くく助平だって気にすることないよ」といったことを言ったりして、自分も相手も同じ人間なんだということを分からせてあげるといことをします。

要するに、頑張っている時や上向きの時は褒めてあげ、落ち込んでいる時には理想化対象になってあげて、疎外感を持っている時には「俺もおまえも同じ人間なんだ」と分からせてあげること、患者さんも具合が良くなります。つまり、患者さんの心理ニーズが満たされるわけです。おおむねこの三つで大丈夫だといことを言っています。

リーダーであれば、例えば部下が頑張っている時は褒めてあげる、部下が態度を変えた時に褒めてあげる、部下が何か一生懸命、始めた時に注目してあげる。あるいは相手が落ち込んでいる時は、「俺がついているから大丈夫だ」と安心感を与えてあげる、方向性を与えてあげる。一方で、「俺なんてもうだめですよ」と疎外感を持っている時には、「俺も若いころはそうだったよ」と言ってあげるような形で部下の心理ニーズを満たしてあげると、部下が本当についてきてくれる、あるいはお客さんがついてきてくれるようになります。

つまり、相手の心理ニーズが満たされている時は、相手は心理的にとても気分がいい状態だし、心理的に成長しやすいわけですが、相手の心理ニーズが満たされていない時は、

何かイライラしてしまう、ムカムカしてしまうといったことがあるわけです。

カリスマ型リーダーとメシア型リーダー

コフォートは、リーダーシップには2種類あると言っています。一つ目は、カリスマ型リーダーです。人間が鏡が欲しいと思うのは、野心を持っている時です。つまり、自分が頑張っている時や、何々をやってやるんだと野心を持っている時は、鏡に褒めてほしいわけだし、自分が落ち込んでいる時には理想化対象を求めているわけですが、野心が自分で満たされない、例えば自分がどんなに頑張ったところで平社員なんだから、部下なんだから何にも出来ないと思っている時に、自分の代わりにやりたいことをやってくれるというリーダーです。「私は財政赤字に取り組みたい」という部下の代わりに、「じゃあ、俺が予算を削るようなことで、一緒にやってやるよ」という人や、部下が例えば社長にひどくいじめられている時に、その部下に変わって社長にがつんと言ってやれる人。自分の代わりにノーと言ってくれる人や、自分の代わりに外国で活躍してくれる野球選手など、そういう形で自分が持っている野心を代わりに果たしてくれるリーダーは、カリスマといわれるわけです。カリスマ店員とは、しがない店員である自分の代わりに活躍してくれる店員なのです。カリスマ主婦とは、主婦なのにすごく美しく、もてているという人です。

そういう人がいれば、自分の代わりにそれをやってくれている、自分も主婦としてうれしいということになるわけです。そういう意味では、自分の代わりに野心を満たしてくれ

る人をカリスマと言うわけです。

もう一つのメシア型リーダーとは、逆に自分の理想化の対象で、自分を救ってくれるというリーダーです。

例えば、政治家も国交のない国に強いことを言うとカリスマだと思われるわけです。国交のない国に強いことを言っても余り大したことはなくて、アメリカに強いことを言える人の方がよっぽど大事だと思いますが、日本ではその程度のことで全く大臣になったことのない人が首相候補になったりしています。そういうことでも、とにかくカリスマを感じさせてくれるわけです。あるいはメシアのように、「俺が景気を良くしてあげる」といった人が出てくると、その人に助けてもらおうとみんなが期待することになるわけですが、ここで大事なポイントは、コフォートはカリスマやメシアが理想的なリーダーだとは言っていないということです。

どういうことかという、カリスマが自分の野心を代わりにやってくれたり、メシアが全部助けてくれるということになれば、部下は何も考えなくなってしまう。部下に理性を取り戻させるリーダーが大事です。一時的に部下を引き締めるためにはカリスマやメシアが必要なかもしれませんが、最終的には部下に理性を取り戻させて、部下とビジョンを共有するようなリーダーシップが大事なのです。部下をやる気にするというリーダーシップです。

人をやる気づける動機の心理学

教育心理学の世界ではどういう動機理論になっていったかという、最初はアメとムチ

で、とにかく勉強すれば褒めてあげる、勉強しなければ罰を与える、落第させるといった形でやっていきました。仕事をすれば給料を増やしてあげる、やらなければリストラですというようなものです。これを、外発的動機論といいます。

ところが、ハーローという心理学者が、猿が自発的に知恵の輪をすることを発見しました。猿が知恵の輪をするのを見て、別に報奨も与えられないのにどうして知恵の輪をするのだろうか。これは好奇心があるからだと考えました。次に好奇心がある猿に知恵の輪が出来るたびにバナナをあげるようにしたら、その猿はバナナをもらわないと知恵の輪をやらなくなってしまいました。つまり、もともとやる気がある人に対しては、下手に外的な賞を与えてしまうとかえってやる気をそいでしまう、賞目当てになってしまうといったことが起こるわけです。

例えば、研究が好きで好きでしようがなく青色ダイオードを作った人が、外国人からおまえはスレイブ（奴隷のように働く人）だ、もっと金をもらえと言われた途端に、訴訟ばかりやって研究を一切やらなくなってしまうということが起こるわけです。あるいは、野球が好きでたまらなかった人が、フリーエージェントで4年で何十億円と金をもらうと、3年間はずっとけがをしていて、4年目だけ活躍するということが起こるわけです。そういうことが起こりやすいということで、意欲がある人に下手に外的な賞罰をつけてしまうと、かえって意欲をそいでしまいます。つまり、野球が好きでやっていたのに金目当てになってしまう選手が出てくるわけです。そう

ということがある。

そこで、アメリカの教育界は60年代から80年代にかけて、宿題を出さない、強制力を働かせない、成績を張り出さないといった形で余りアメとムチを使わなくして、その代わりに自分の好きな科目だけを選択して、それで単位が取れたら卒業させてあげますよというカフェテリア方式というものを採用し、とにかく子供の意欲ややる気を大事にした教育をやりました。ところが結果的に、アメリカでは深刻な学力低下が起きました。

どうしてそれが起きるのか。理由は簡単です。要するに、やる気がある人間には下手に賞罰をつけたらやる気をそいでしまうわけですが、やる気がない人間は、賞罰をつけないとやってくれないのです。つまり、子供で勉強が好きで好きでしようがない人はそんなに多くなかったということです。

ということは、やる気のあるタイプの部下で、もともとその仕事が好きで燃えている人に、「おまえ、頑張ってるな。この仕事が出来たら昇進させてやるようにするから」などと言うとかえって相手はしらけてしまうかもしれませんが、もともと意欲がないのであれば、「頑張れば昇進させてあげるけれど、頑張らなかつたらリストラだよ」といったことを言わざるをえないわけです。もともと意欲がある人には余り下手な賞罰は与えない方がいいのですが、やる気のない人間には与えないといけないうわけです。

今の日本のマネジメントは、その逆をやるうとしています。もともと意欲の高い研究者たちにはたくさん給料をあげた方がいいと言っておきながら、子供たちにはゆとり教育、

総合的な学習とって、アメとムチよりも意欲を大事にするといったことをやっているわけですが、むしろ逆で、もともと子供たちの意欲が落ちているのだったら、子供たちにはアメとムチで、研究者たちには研究を自由に出来る環境を与えてあげた方がいいかもしれません。これが、少なくとも教育心理学でいうところの動機理論です。

ただし、現在の教育心理学では、最初はアメとムチでやっても、だんだんその仕事が好きになるように持っていくことが大事だということと、周りが仕事をするのだったら仕事をするけれど、周りが仕事をしないのならない、つまり集団内での暗黙の動機づけのようなものが大事であるといった考え方になってきています。

精神分析においては、本能で仕事をしようとしていた、つまり性欲や攻撃的な本能が動機となっていたという考え方から、関係性の本能ということで、人間関係を大事にする。つまり、セックスが目的ではなく、セックスをすることによって関係を深めたいという考え方になってきて、今は、自己愛、つまり褒められたい、安心感を得たいといったものに変わってきてます。

いずれにしても、やる気というものは色々な議論があって、時代によって違って来るわけで、やる気を出させる方法論も人それぞれで違います。つまり、部下が10人いれば、アメとムチでうまくいく人もいれば、充実感を求めたり、みんなと一緒に仕事出来ることを求めたり、人によって違うわけだから、動機の処方箋をたくさん用意しておくことが大事です。

『部下のやる気を2倍にする法』（ダイヤモンド社）という本は、私だけではなく、教育心理学者やMBAを持っている人たちと一緒に作った本ですが、ここで26のやる気を出させる方法を提示しています。つまり、この方法でやる気が出なかったら、別の方法でやる気を出させたらいい。例えば、フィードバックをきちんとすることによってやる気が出る人もいれば、今60の仕事が出来ている人に、100の仕事をやったらこれだけお金をあげるよというのではなく、65出来たら一杯飲みに行こうよというように、到達可能な下位目標を用意した方がやる気を出す人もいます。あるいは手本をはっきり見せた方がいい人もいますし、仕事に面白みを持たせるようにする、どうなりたいのか、どうありたいのかをはっきり持たせていくというやり方もある。意思決定に参加させるということで、おまえが自分で決めたことじゃないかということでもうまくいく人もいれば、周りから期待されているということでもうまくいく人もいます。意思決定のよりどころや、不合理な不安を取り除く、例えば最終的な責任は俺がとるからといったことを言うことで自由に仕事が出来るようにするとか、関心を持たれている、メンバーと一体感がある、集団心理に巻き込むというように、色々なやる気を出させる方法があるわけだから、「こいつはやる気がないやつだ」と決めてかかる前に、あれこれと試せるものは試してみてください。

シゾフレ人間とメランコ人間とその対処法

次に、人間のパーソナリティーの見方を簡単に説明したいと思います。人間の心の病と

いうのは、世界中の先進国で2種類しかありません。それは、昔、精神分裂症といわれていて、最近、統合失調症と名前を変えたシゾフレニアと言われる病気と、躁鬱病や感情障害といったメランコリーといわれるものです。もちろん、トラウマの後遺症やノイローゼもあります。そういうものは精神病とはいいません。精神病とは、内因性精神病といって、何が原因か分からないけれど突然鬱になってしまうとか、突然幻覚や妄想が出てきてしまうものをいうのです。世界中の文明国でこの二つしか精神病がないとすると、正常範囲でもシゾフレニア側に偏っている人と、メランコリー側に偏っている人がいるのではないのでしょうか。つまり、ブレイクダウンした時に鬱病になってしまう、統合失調症になってしまうとしたら、正常範囲でもどちらかに傾いているものだろうということです。

メランコリー型の鬱になるような人は、自分が頑張っただめなら自分を責めてしまいます。自責の念がすごく強いのです。ところが統合失調症の人は、「周りが俺の悪口を言っている」とか、「誰かが俺の命を狙っている」とか、自分の周囲の世界が気になってしかたがありません。正常範囲でも、自分が頑張っただめなら自分を責める自力本願型の人と、周りについつい合わせてしまうタイプの人ということになるでしょう。また、鬱の人は、すごく深い人間関係を作って、それと別れることになったら対象喪失で鬱になってしまう人が多いのですが、シゾフレニアの人は、基本的な感情的な接触が人と出来なくなってしまいます。同じように、正常範囲の人でも、割と周りに合わせてしまうけれど、深い関係

は苦手なタイプがいます。つまり、一次会で飲み会をしている分にはいいのだけれど、二次会でしんみりと語り明かすようなことは苦手なタイプです。

時間軸に関しては、過去のことをトヤカク言うような人は鬱になりやすいのですが、統合失調症の場合は、例えばこれまで10年間、東大の大学院で地球物理学を勉強していた人間が、「おまえはすごい発見をした。地球が太陽の周りを回っているのではなく、太陽が地球の周りを回っている。この発見を論文にしたら、おまえはノーベル賞が取れる」という幻聴が聞こえてきて、これまで習ってきたことを全部白紙にして、その幻聴を信じてしまうのです。メランコリー型の人には過去との首尾一貫が割と大事ですが、シゾフレニア型の人には、過去よりも今がすべてで、周囲との同調の方が大事です。例えば、メランコリー人間はタイガースファンだったらずっとタイガースファンだということになるのですが、シゾフレニア型の人には突然大リーグのファン変わってしまうようなことがあるわけです。

そうすると、予想されるとおりですが、1955年以前に生まれた中高年で古いタイプの日本人にメランコリー型が多く、シゾフレニア型は新人類といわれる1965年以降の若い日本人に多くなっています。1965年生まれ以降だから、30代より若い人はシゾフレニア型の人の方が非常に多いということが分かります。実際にアンケートをしてみたところ、1965年以降に生まれた人は84%がシゾフレニア型なのに、1965年以前に生まれた人だと72%がメランコリー型ということで、若い人が分からないというのは、パーソナリティーのタイプが

違ってきているからなのです。いい加減に見えるかもしれないけれど、それはある意味でシゾフレニア型になってきているということです。

4 集団心理をどう読み、どう利用するか？

三つの集団心理とその応用法

そういう意味では周りに合わせる人間が増えてきているわけだから、グループ心理をつかんでおくことが大事だということを最後に伝えて、終わりにしたいと思います。例えば、ワイドショーなどは、小泉総理が人気がある時は小泉ブームが起こるという形で、1人の人間をすごくもてはやし、国民の敵のような人間が出てくると、その人をみんなでたたく。カップルができると、関係はないのにみんなで盛り上がるといったことが起こるわけです。結局、ワイドショーやスポーツ新聞の一面を見ていると、こういうグループ心理が起こっているから、レーティング(テレビの視聴率)が取れたりスポーツ新聞の部数が出たりするわけだから、人間というものはそういう集団心理に巻き込まれやすいものだということを覚えておいてください。

社会心理学が教える危険な集団心理とは

ところが、集団心理が働くと、やはり色々危険なことが起こるわけです。例えば、みんなと同じ意見でない人間に対して非常に圧力がかかって、個人の気分がみんなに合わせないといけないう気分がでてくるという、同調圧力がかけられます。また、リスクシフトとは、みんなで決めたことの方が無難なア

アイデアになるだろうと思ったら大きな間違いで、個人の判断に比べたらみんなの判断の方が危なっかしい判断になりやすいということです。個人でならこの事業はちょっと危ないからやめておこうと思えるものが、大勢でやっている、「これをやらないと男じゃないよ」といった感じになって、かなり危なっかしい結論を出してしまうことが起こりやすいのです。例えば人と喧嘩をする時でも、1対1で殴り合いをしていたら殺すまで殴るということはまずありませんが、集団リンチをしていたら歯止めがかからないということがあるわけです。だから、私は集団犯罪については厳罰化すべきだと思っています。集団的浅慮とは、みんなで考えていると手抜きが起きやすいということです。グループでみんなで話し合った方がいい結論が出るというのは甘いということを知っておいた方がいいと思います。

心理学的に脆弱な集団とその方向性

では、集団的浅慮はどういう時に起こりやすいかということ、みんなが同じでないといけないといつて、意見をみんなで合わせようとすると、ついつい起こりやすくなります。それから、外部情報から隔絶された集団です。私は日本だって外部情報から随分隔絶されていると思います。例えば、今、世界の国際競争力ランキングで1位はフィンランド、2位がアメリカ、3位がスウェーデン、4位がデンマークです。90年代にたまたまスウェーデン、デンマーク、フィンランドなど福祉を一生懸命やっている国が全部だめになったことがあって、福祉ばかりやっていたらだめだ、

アメリカ型の社会にしないといけないと言ったのですが、IT時代になったり、人々が安心して金を使えるほうがいいようになると、むしろ国民負担率の高い国の方が経済成長がいいわけです。しかし、そういう情報はほとんど入ってこないから、日本はアメリカ型にしないといけないという強迫観念がすごく強くなっています。

あるいは、対案の組織的検討の欠如や、みんなのストレスが高い時。つまり、景気が悪い時の方が独裁者が出てきやすいわけです。あるいは指示的なリーダーが存在しているなど、こういうグループだと、どちらかというといつ加減なところでみんなの意見をまとめてしまおうということが起こりやすいのです。

そうした時には、自分たちは正しいのだというように、勢力や道徳性を過大評価してしまいます。あるいは、精神的な閉鎖性が起こる、意見の斉一化への圧力がかかるといったことが起こるわけで、集団的浅慮ということは意外に怖いということが分かります。これは、どんなグループを作る時でもそうです。

真のリーダーシップとは

だから、集団心理というものは、ある意味でグループをまとめる時には利用出来るかもしれませんが、最後は個々人にきちんと勉強してもらって、メタ認知を働かせて、意識を正常化していくことが大事なわけで、そういう意味ではリーダーとは、グループをまとめたり、どうしても引っ張っていかないといけない時には、自分がカリスマになったり、メシアになったり、仮想敵を作ったりする必要

があるのかもしれませんが、最後はみんなが一人ひとりで考えられる、みんなにきちんとしたビジョンを持ってもらうといったことが大事になってきます。

今日はリーダーは意外と大変だという話をしていますが、各々が少しずつ勉強していった色々なことを知り、たとえば、実際には部下がやる気がない時にやる気を出させる方法も、一つ目のやり方がだめだったら二つ目を試していくということが大切なのです。今日、私はあくまでもヒントや情報を与えたつもりですが、結局は各々の人たちが、その幾つかを試してみることで、昨日よりもいいリーダーシップになってくれれば非常にありがたいと思います。