

■ 戦略経営研究会 112nd ミーティング議事録

日 時：2016年10月1日(土) 19:00-21:00

場 所：東京／銀座「ルノアールマイスペース銀座マロニエ通り店」

テーマ：リーダーのための経営心理学 ～モチベーション向上法、人材育成法～

発表者：藤田耕司さん

(経営コンサルタント、公認会計士・税理士、心理カウンセラー (経営心理学))

参加者：20人 (発表者を含まない)

(財務コンサルタント、金融経済アナリスト、ビジネス研修講師、会社経営、自営業、
会社員、地方議員、NPO 法人理事長、税理士、行政書士、司法書士等)

目次：

1. 経営心理学とは？
2. 脳の構造と人間の原理原則
3. 人の原動力となる欲求とリーダーがそれに応えるには？
～モチベーション向上法、人材育成法～
4. 私のミッション

発表：

1. 経営心理学とは？

経営心理学は造語です。私は受験勉強時代、努力しても成績が上がらず大学浪人をした時に、「勉強は脳を使うのだから、まず脳を研究しよう」と思い立ちました。脳の仕組み、特に記憶のメカニズムを学び、そのおかげで大学に合格することができました。この経験から脳と心理を学ばないと人生において大きく損をすることに気がきました。そのため、大学は商学部でしたので簿記・会計を勉強しつつ、心理学も継続して勉強しました。大学卒業後、記憶のメカニズムを活用して公認会計士試験に合格し、監査法人に勤めることになりました。会社の監査をするかわら、経営者の交流会を主催し、多くの経営者と出会い、経営相談にのることも多かったのですが、経営者の抱える悩みは、①売上げが伸びない、②従業員のモチベーションが上がらないという悩みがほとんどでした。しかし、そういった悩みを抱えているにもかかわらず、経営者は、「お金を払っても商品を買いたくなる心理状態はどのように形成されるのか」についての研究をしていないですし、「従業員のモチベーションが上がる心理状態」についても研究いません。そこで、コンテンツとしてまとめて、セミナーを開いたところ、たくさんの方にご参加いただき、満足いただけました。また、その評判が大学にも伝わり、大学教員として「経営心理学」の講義を担当することもできました。現在、経営心理学のコンテンツは100時間超の分量となっており、日経新聞をはじめとするメディア（経営心理学の連載も行っています）にも取り上げられています。

当初は公認会計士が心理学を教えていることに、周囲から「怪しい」といった冷ややかな対応もありました。しかし、経営心理学の話やコンサルティングを受けたお客様の反応がとても良かったことから、経営やビジネスで成果を出すためには、お客様や従業員といった「人」に関する学びを深めることは必要であるという確信がありました。泥臭い経営の現場の経験とアカデミックである心理学のミックスはほかにありません。経営改善の手法は人を相手にするものである以上、脳科学、心理学にその手法の効果のエビデンスを求める必要があります。でないと、空回りします。そういった観点からまとめてきた内容であるため、ビジネスの現場で使える心理学となっています。

経営やビジネスには、いろいろな関係者がいますが、そこにいるのはすべて「人」です。「人」を知ることが必要ということになります。人間の原理原則をあてはめて、人を知り、人を動かし、そして、結果を変えるのが経営心理学になります。

2. 脳の構造と人間の原理原則

脳の基本的構造は、大脳が8割を占めており、大脳辺縁系と大脳新皮質があります。大脳辺縁系は動物的、本能的、自己中心的です。大脳新皮質は人間的、社会的、周辺調和的です。また、左脳と右脳があります。左脳は言語、計算、記憶を司ります。右脳はイメージ、感情を司ります。頭の中にはこれらが混在しています。これを理解すると、人を動かすには論理と感情の両方を刺激するコミュニケーションが必要となります。

アリストテレスは2300年前に「弁論術」を著しました。これは今でも欧米ではバイブル的な書物になっており、時代を超えて人々に読まれ続けている歴史的名著です。この書物には感情などを含めたディベートやプレゼンテーションの効果的な手法が詳細に書かれています。その中に書かれている人を説得するための3要素として、エトス（話し手の徳、信頼性）、ロゴス（論理。推論・例証→数字で伝達）、パトス（感情、情念）が挙げられています。信頼を失うと、発する言葉は力を持たなくなるため、ロゴス、パトスの前提として、エトスが存在します。そのエトスの存在の下、パトス（感情）とロゴス（論理）の両方を刺激する話し方をすると人を説得しやすくなるとアリストテレスは述べています。この考えは、上記の通り脳の造りに適った方法です。そのため、これは人間の原理原則の一つといえます。ビジネス・サイトにはランディング・ページという形式があります（情報をスクロールして閲覧する）。このページは成約（ランディング）につなげるための効果を持ちますが、そのページの作りを見ると論理と感情のそれぞれを刺激する文章が交互に続いています。こういったことも人の心理を捉えた販売戦略といえるでしょう。

3. 人の原動力となる欲求とリーダーがそれに応えるには？

～モチベーション向上法、人材育成法～

原動力となる欲求についてまとめたものとして、マズローの欲求5段階説があります。これを経営の現場で活用しやすくしたものがアルダファのERG理論です。これは人間の根源的な欲求を、生存欲求（物理的・生理的）、関係欲求（良好な関係・承認）、成長欲求（能力アップ、創造的・生産的でありたい）に3分類します。経営者からのご相談には「従業員のやる気を上げるには給料を上げれば良いのですか？」といったものがあります。給料は生存欲求を満たすものであり、離職率を下げるためには、生存欲求のみならず関係欲求、成長欲求も満たす必要があります。そこで、「従業員をほめていますか？ 新しいチャレンジ、能力を得る機会を与えていますか？」と質問しています。ある程度の給料がもらえて、自分を認めてくれて、成長させてくれる会社であれば、従業員は残ります。経営者はそのように従業員の欲求を満たさなくてはならないのです。離職率の低い会社というのがありますが、そういう会社の経営者はこのことを感覚で行っています。私が説明をしますと納得してくれます。こういった現場の状況と心理学の理論がぴったり整合する事例は経営の随所に見てとれます。物を売るのも同じです。この3つの欲求を刺激できるマーケティングを行うべきなのです。

また、欲求の生じる型として次の分類もあります。快追求型「こうなりたい」と不快回避型「こうなりたくない」です。また、それぞれに対応して脳内物質が出ます。前者の場合はドーパミン（気分が良くなる。記憶が上がる）が分泌され、後者の場合はノルアドレナリン（心拍数が上がる。逃げるか戦うかの闘争ホルモン）が分泌されます。いずれかにアプローチすることで、相手が動く動機とすることができます。一般的には不快回避型のほうが強い動機となります。たとえば、不安をあおる、焦らせるといったアプローチがこれにあたります。

リーダーシップには母性と父性が要求されます。これは快の追求と不快の回避を与えることです。アメとムチともいえます。たとえば、ほめると叱るです。リーダーシップが効果を発揮するためには母性と父性のバランスが重要となります。「ロサダの法則」によると、ほめる回数が叱る回数の3倍を超えると人や組織が活性化するとしています。快追求型をベースとして母性を発揮し、必要に応じて不快回避型の父性を発揮することが効果的なリーダーシップの発揮の仕方と言えるでしょう。評価制度に関して言えば、昇格だけでなく降格の規定も設けることで、母性と父性、快追求型と不快回避型の両方の動機をもたらすことができます。

ある生命保険会社で8年連続日本一をとっているチームがあります。このチームのリーダーはほぼ裸一貫で生命保険会社に転職しましたが、転職した時はお金がなく、カバンを買うこともできなかったそうです。営業の仕方も分からず、営業しても断られることの連続で、何度も心が折れそうになりましたが、その度に財布の中に入れてある子供の写真を見て心を奮い立たせたそうです。そんなどん底をはいつくばってきた方ですので、苦勞の数では誰にも負けません。それは、落ち込んだ部下を励ます時にも生かされています。成績の低迷している部下は、その悲壯感が漂い始めるためすぐ分かるそうです。そういう部下を呼び出して、「お前ががんば

っているのは俺は分かってるんだよ」と告げるそうです。一方的に怒られると思ひ覚悟していたところに、上司が自分の苦勞を理解してくれる言葉をかけてくれたことに部下は驚くそうです。そのあとに、「いっぺん死ぬ気でやってみないか。それでもし本当にお前が死にそうになったら、俺が全財産投げ打ってでも絶対にお前を助けに行くから」と面と向かって告げるそうです。これを告げられた部下は心にスイッチが入り、恥も外聞もなく、がむしゃらに営業を行い、数字を上げるようになっていくそうです。このチーム・リーダーは午前中だけ会社に来て、午後は退社して、仕事していないという風を装っています。これは、憧れの上司像を見せるためです。忙しい、大変という素振りは見せません。そういった憧れ像を示してあげることも母性からの行動です。苦勞をしているから部下の気持ちがわかるのです。共感、承認、叱る、そして、ほめるというサンドイッチ方式が見事にできています。

松下幸之助氏も、まずは苦勞をねぎらい、烈火のごとく叱り、その後に期待の言葉をかけていたそうです。根底には、人間はいつでも偉大な存在だということがあります。ある時、自社の工場を見に行くことがありました。幸之助氏が「今ほどのスイッチを使っているんや？」と尋ねると、工場長は「社長が造ったスイッチを今も使わせていただいています」と説明したそうです。それに対して、幸之助氏は烈火のごとく怒り、右手を差し出して「返せ！ 月給返せ！」と迫りました。「君ならもっと良いものを造ってくれると期待して月給を払っていたのに、いまだに何の進歩もないとはどういうことだ！」と。しかし、雷を落とした後、すっと仏の顔になり、「君ならやってくれると今でも期待してるで」と肩をぼんとたたき、工場を後にしたそうです。その後、工場長はがぜんやる気を出して、研究を始めたそうです。

とはいえ、こういう感情を動かすコミュニケーションはなかなか難しいものです。面倒くさい、当たり前、照れくさいとう感情がそういったコミュニケーションを妨げてしまいます。「有り難い」という言葉があります。これは、「有ることが難しい」という意味であり、その反対語は「有ることが難しくない」、つまり当たり前ということになります。そのため、「有難う」という感謝の気持ちを持つためには、当たり前が当たり前でないことに気付くことが必要です。部下が行うことを当たり前としているといつまで経っても感謝の気持ちは持てません。この当たり前という感情を克服し、感謝の気持ちを部下に伝える。そういったコミュニケーションが部下の感情を動かします。このように、他者の感情を動かすためには、それを妨げる感情を自分自身が克服しないといけないのです。

ドーパミンという脳内物質は、快の刺激をもたらします。これには中毒性があります。この快を味わうと、もっと強い快を味わいたくなります。これがモチベーションになっていきます。そのため、部下のモチベーションを上げるためには、まずは勝ちの快の味を味わってもらうことが重要です。シェイピングという行動分析学の手法があります。最終的な達成目標を設定し、その達成に至るまでの作業を分解し、小目標を複数設定していくというものです。そして、小目標達成ごとにほめていきます。そうすることでこまめにモチベーションを強化していきます。

この方法は部下が最終目標達成までに具体的に何をやっているかを把握することになるため、結果だけでなくプロセスもほめることができます。こういう仕組みをつくるのは手間だと感じるかもしれませんが、その手間を惜しんで部下を育てることを疎かにし、ほとんどの仕事をずっと自分一人でやってしまうことと、どちらが手間でしょうか？

人は、成長欲求を持っていることから、他者に対して、自分に自信を持たせてほしい、自分の可能性に気付かせてほしい、自分を奮い立たせてほしい、新たな成長の機会を与えてほしいといった欲求を抱いています。そのため、自分に自信を持たせてくれる人、自分の可能性に気付かせてくれる人、自分を奮い立たせてくれる人、新たな成長の機会を与えてくれる人はかけがえのない存在となります。上司として部下のそういった存在になることができれば、部下からの信頼は大きく上がるでしょう。こういった関わりとは逆に、部下からの報告をけちょんけちょんに叱る上司がいます。部下が自信を持てるかどうかは上司からのフィードバックに大きく影響を受けます。そのため、こういったコミュニケーションは部下に失敗体験を味わわせることになり、部下は自信がなくなり、動きが鈍くなってしまいます。部下のモチベーションを上げるためには、叱るだけでなく、本人が自信を持てるような関わりをすることも必要になります。

自己成就的予言という心理学の言葉があります。人間はある状況を定義されることで、その定義が現実化するように行動する傾向があるというものです。ノースウェスタン大学のミラー博士の実験では、指示、命令よりも、「あなたはこういうことができる人間なんだ」と自己認識を変えられた方が、その方向に向かって動く可能性が高くなることとします。つまり、「ああしろ、こうしろ」と頭ごなしに言うよりも、「あなたにはその能力がある、もっと伸びると伝える」と伝えた方が、人が成長する確率は上がります。これも成長欲求を刺激してモチベーションを上げる方法です。

4. 私のミッション

最後に一点、付け加えます。私のミッションは経営者人材の育成です。経営者の平均年齢は現在60.8歳になっています。単純に言えば、後10年したら経営者の平均年齢は70歳になってしまいます。こうなると体力的、精神的に社長業をすることが厳しくなりますので、相当な数の企業において社長が引退し、事業承継が余儀なくされるでしょう。事業承継の失敗は廃業に直結します。そのため、事業承継の成否は日本経済に大きな影響をもたらします。事業承継のためには、優れた後継者が必要です。そして、その後継者を支える人材が必要です。後継者、プロ経営者、経営参謀といった経営者人材の育成、これが私のミッションです。

以上