



業革心理学研修

株式会社カレントカラー



目的とゴール

● 目的

- 改革活動を成功させる
- より良い仕事と生活を実現する

● 今回のゴール

- 人間が陥りがちな心理状態を知る
- 心理的要因での失敗を防ぐコツを学ぶ

目次

- 1. 心理的安全性を確保する
- 2. 怒りを抑える
- 3. 認知バイアスを避ける

参考資料

アジェンダ

名称	業革心理学研修
時間・場所	19:00～21:00 @ zoomミーティング
定員	8名
目的	業務プロセス改革を成功させる
今回のゴール	心理学の知見を学び、業務改善・働き方改革の成功率を上げる

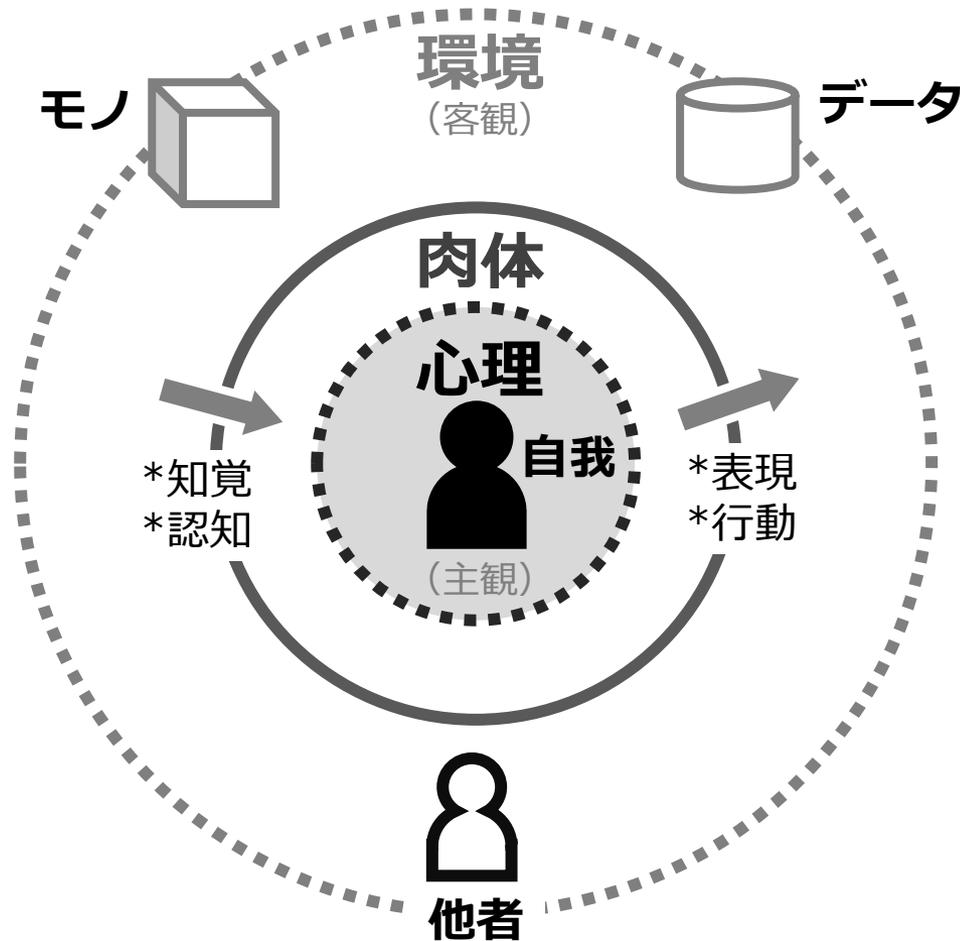
議題	担当	進行目安		時間
オープニング・悩み事の共有	全員	19:00	19:10	10分
1. 心理的安全性を確保する	講師	19:10	19:30	20分
2. 怒りを制御する	講師	19:30	20:00	30分
3. 認知バイアスを避ける	講師	20:00	20:50	50分
クロージング・気づきの共有	全員	20:50	21:00	10分

※休憩はありません。

はじめに

心理の歪み

(物理) (精神)
客観的世界と、主観的世界は、異なる



心理の歪み

- 単純化
- 直線化
- パターン化
- 分断化
- 恐怖・焦り
- 悲観的
- 楽観的
- 過大評価
- 過小評価
- 変えられない
- もったいない
- 環境のせい
- 誰かのせい
- 私のせい

1. 心理的安全性を 確保する

心理的安全性

psychological safety

他のメンバーからの反応に怯えたり
羞恥心を感じたりすることなく

自然体の自分を

さらけ出すことができる状態



心理的安全性は
成功するチームの構築に
最も重要

心理的安全性

職場・チームの心理的安全性

低い

- ① 無知だと思われる**不安**
- ② 無能だと思われる**不安**
- ③ 邪魔をしていると思われる**不安**
- ④ 否定的だと思われる**不安**



- ① 居心地が悪い
- ② 意見が出ない
- ③ 能力が伸びない
- ④ 個々の仕事に閉じこもる
- ⑤ 自己実現しづらい
- ⑥ **チームワークを発揮できない**
- ⑦ **イノベーションが起きにくい**
- ⑧ **生産性が低い**

高い

- ① 質問しても**大丈夫**
- ② 失敗・間違いを認めても**大丈夫**
- ③ 自分らしさを発揮しても**大丈夫**
- ④ 反対意見を言っても**大丈夫**

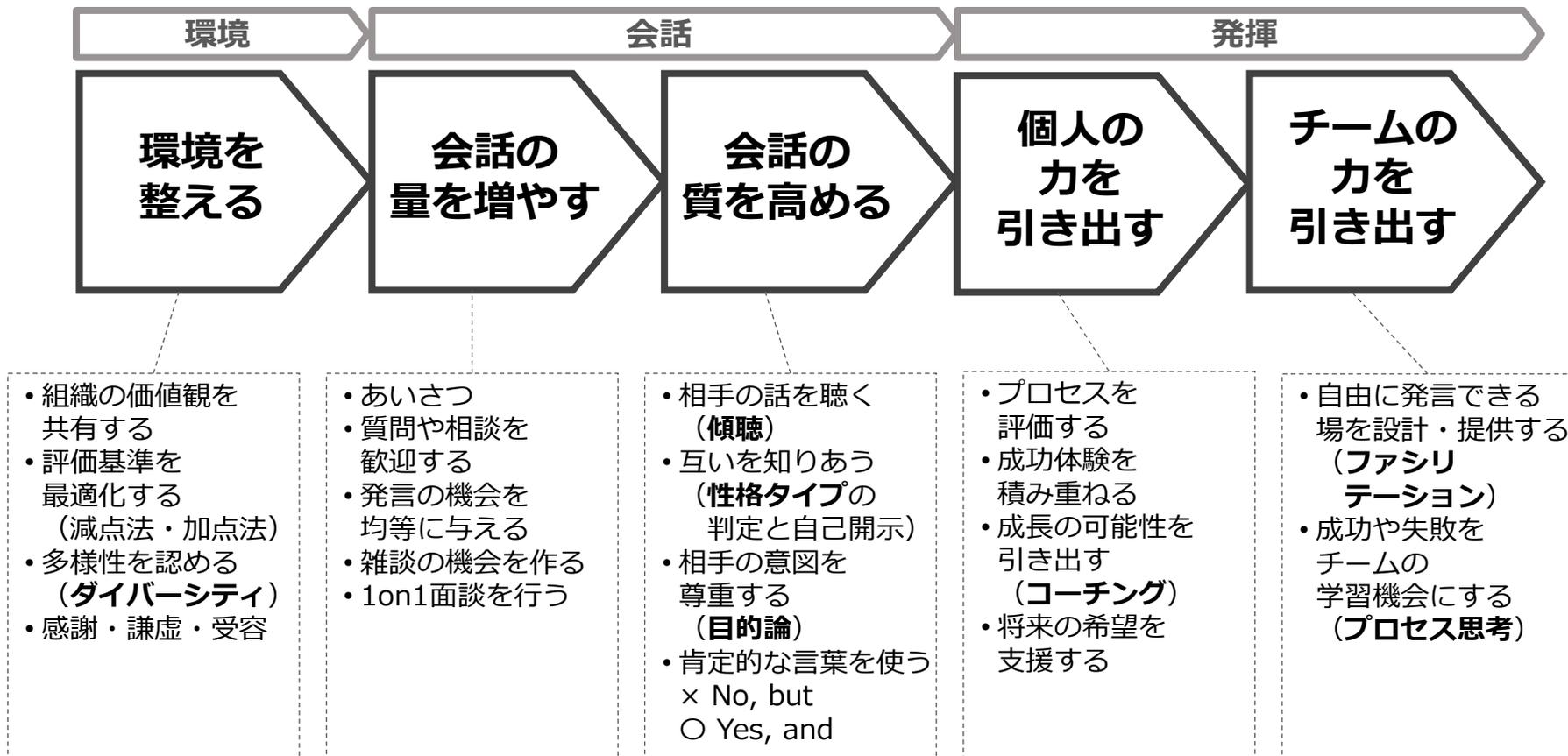


- ① 居心地が良い
- ② 発言や情報共有が盛んになる
- ③ 切磋琢磨し合い能力が高まる
- ④ 価値観・ビジョンを共有できる
- ⑤ 自己実現しやすい
- ⑥ **チームワークを発揮できる**
- ⑦ **イノベーションが起きやすい**
- ⑧ **生産性が高い**

心理的安全性の作り方

環境 会話 発揮

コミュニケーションの質と量を高める

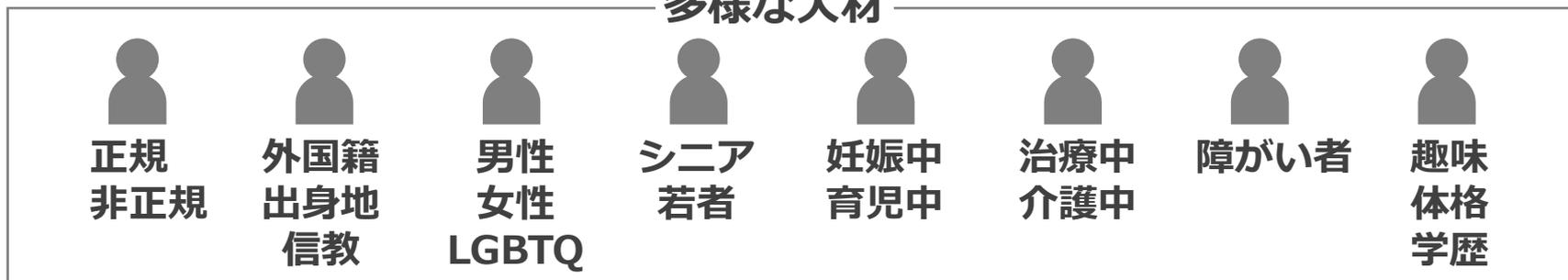


ダイバーシティ

多様な人材を 承認し 尊重し合う



多様な人材



- 先ず 自分の 無意識の思い込み・偏見 (Unconscious Bias) を認める
- 多様な環境に打ち勝てるのは、多様性を持つ組織だけ (アシュビーの法則)

- 積極的に聞きに行く姿勢
- 誠実に大きめにリアクションする
- 同意しなくてもいいから
まず受容する
- 相手の自尊心・自己決定感を大切にする
- 聞きながら頭の中で
答えを用意しようとしなないこと
- 共感を求めるタイプの人には
特に 時間を使うこと
- 言葉の表面だけでなく
心情・目的を推し量る

原因論 vs. 目的論

着眼点を使い分ける

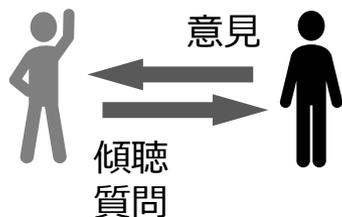


	原因論	目的論
行動の理由付け	原因 / 過去の事実	目的 / 未来への意志
理由例	<ul style="list-style-type: none">・生まれつきで 赤面症・ウツカリで 詐欺被害に遭う・アナタのせいで 怒っている	<ul style="list-style-type: none">・告白で 傷つきたくなくて・息子を 助けたくて・アナタに 構って欲しくて
思考の傾向	減点主義 欠点や問題原因を追及・叱責	加点主義 長所や改善意志をほめる・感謝
発言例	<ul style="list-style-type: none">・「なぜ〇〇したんだ」・「もう〇〇するな」・「もっと〇〇しろ」	<ul style="list-style-type: none">・「〇〇していこう」・「〇〇してくれてありがとう」・「〇〇すればもっと良くなる」
好適領域	品質改善	行動変容・意識改革
好適対象	プロセス・システム	人

コーチング

コーチングの原則

双方向に



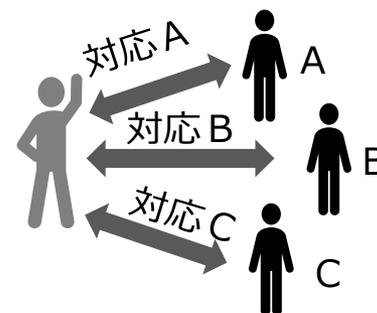
押し付けない

継続する



焦らない

個を尊重する



モノ扱いしない

コーチに求められるもの

スキル

- 傾聴、質問、ペース作り
- 承認、シナリオ作り
- タイプを見分ける

マインド

- 全体視点、ビジョンの提示
- 信頼基盤を作る
- 成長を信じ、成功を支援する

ファシリテーション

全員から意見を引き出す技術

場の 設計

- 狙い・目的
- 会議の型
- メンバー選定
- 会場の設定

感情の 設計

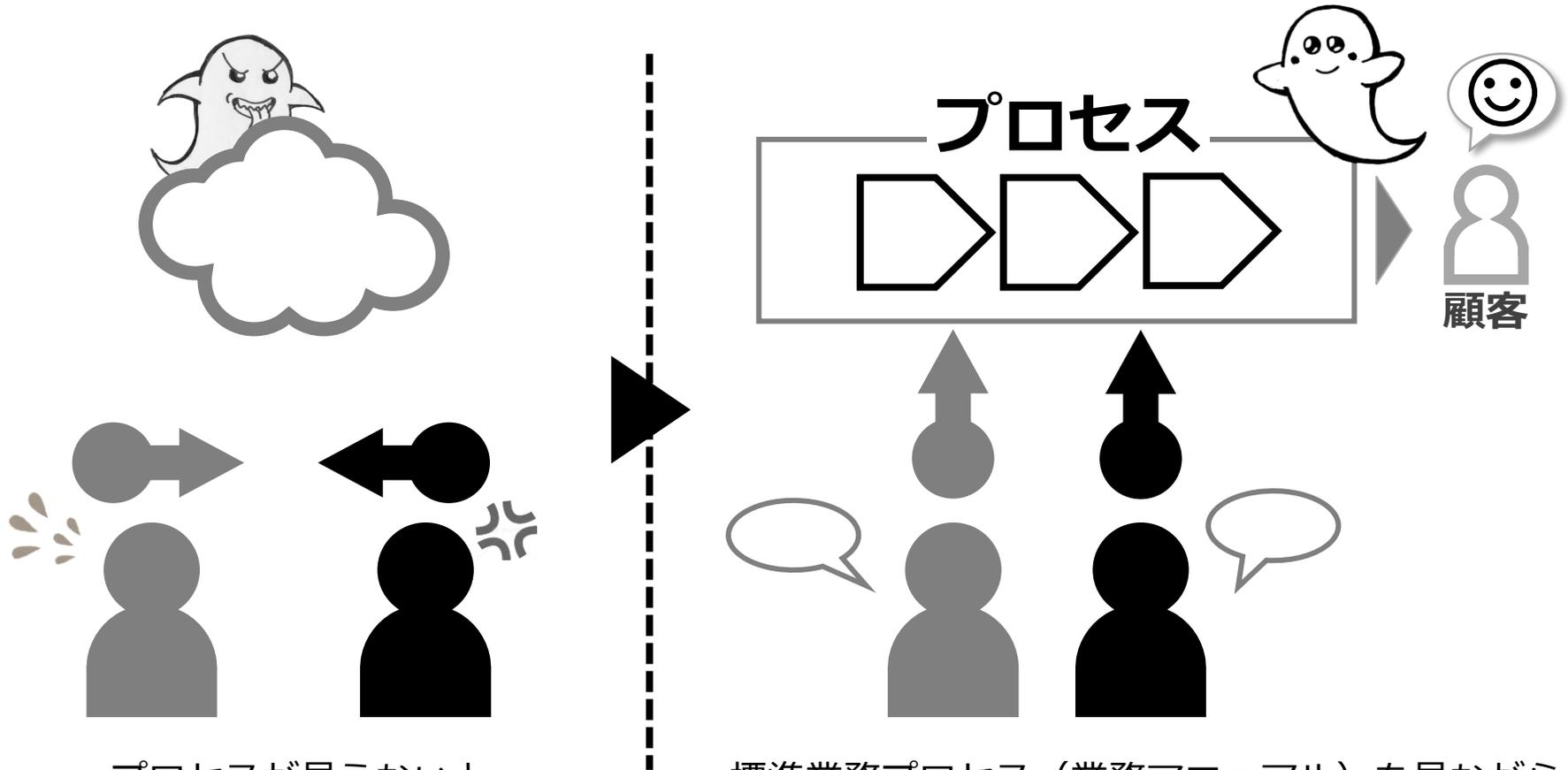
- 不安から**安心**へ
- **欲求**・期待
- **やる気**・強い意志
- **成果の実感**

プロセスの 設計

- アジェンダ
- 時間配分
- ストーリー

プロセス思考

プロセスを憎んで 人を憎まず



プロセスが見えないと
誰かのせいにしがち

標準業務プロセス（業務マニュアル）を見ながら
顧客のために何ができるかを一緒に考えよう

本節のまとめ

チームの改革には心理的安全性が必須

- **心理的安全性は 組織の生産性と創造性を高める**
- **心理的安全性の 作り方**
 - **環境を整える**
 - **会話の 量を増やし 質を高める**
 - **個人とチームの 力を引き出す**



2. 怒りを制御する

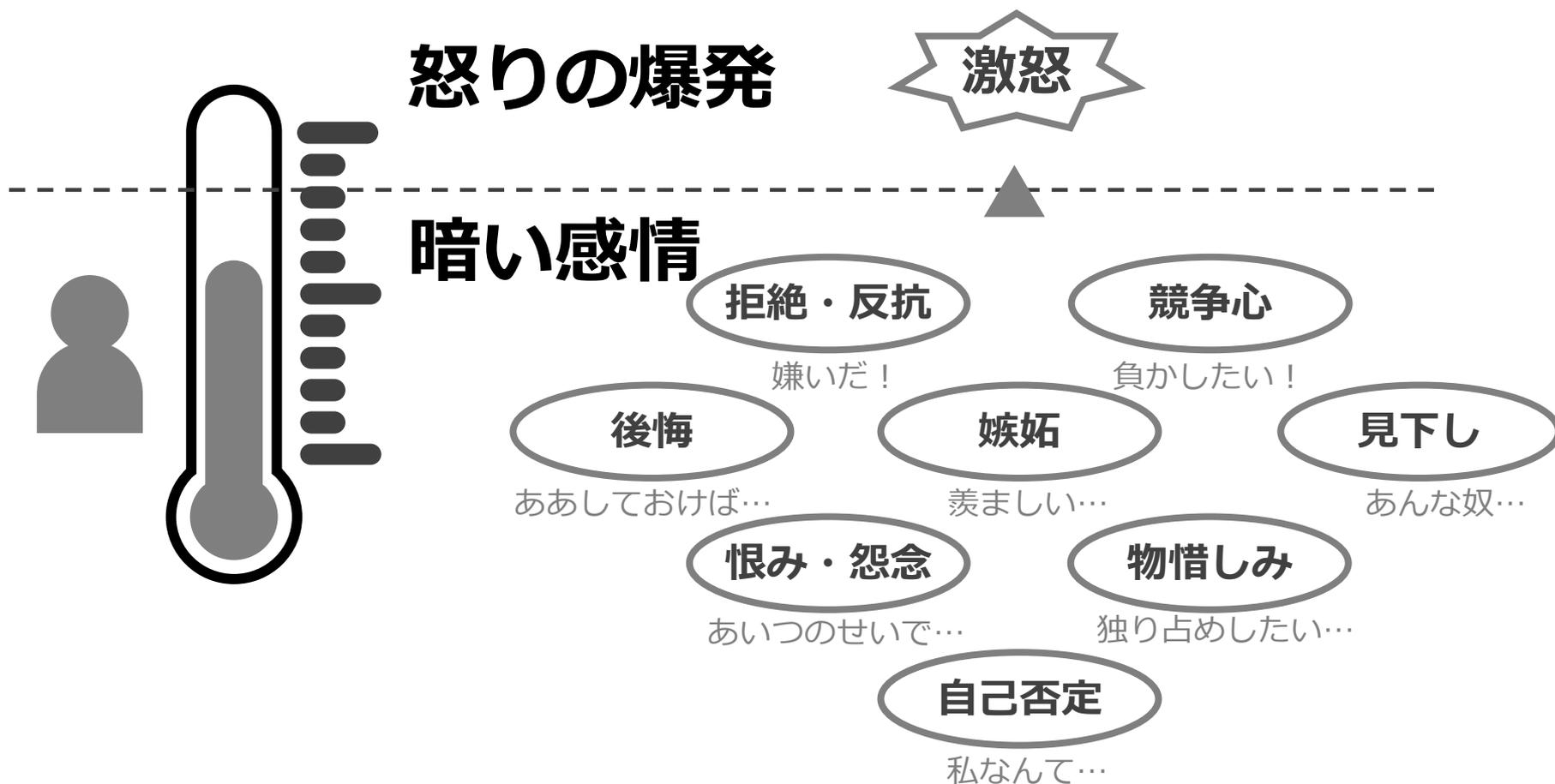
怒りを制御すべき理由

怒りの爆発は重罪、怒ったら負け

- 「怒り」は、ひとえに、無から
自分自身の心・自我が生み出した
身勝手な感情・幻想
- 「怒り」の爆発は、周囲にも**伝染・拡大**し、
自己・友情・家庭・組織を破壊する、**重い罪**
(例) モノへの八つ当たり (破壊)
(例) 悪感情の伝染・拡大、人間関係の崩壊
(例) 自身や他者の健康への悪影響
(例) 職場環境・心理的安全性・生産性の悪化
(例) ハラスメント、組織の信用毀損
- 「怒り」の爆発は、積み重ねてきた
社会的な**信用**を、一発で**吹き飛ばす**
- 教育・指導で、正しく「叱る」のは良いが、
「怒る」のはダメ

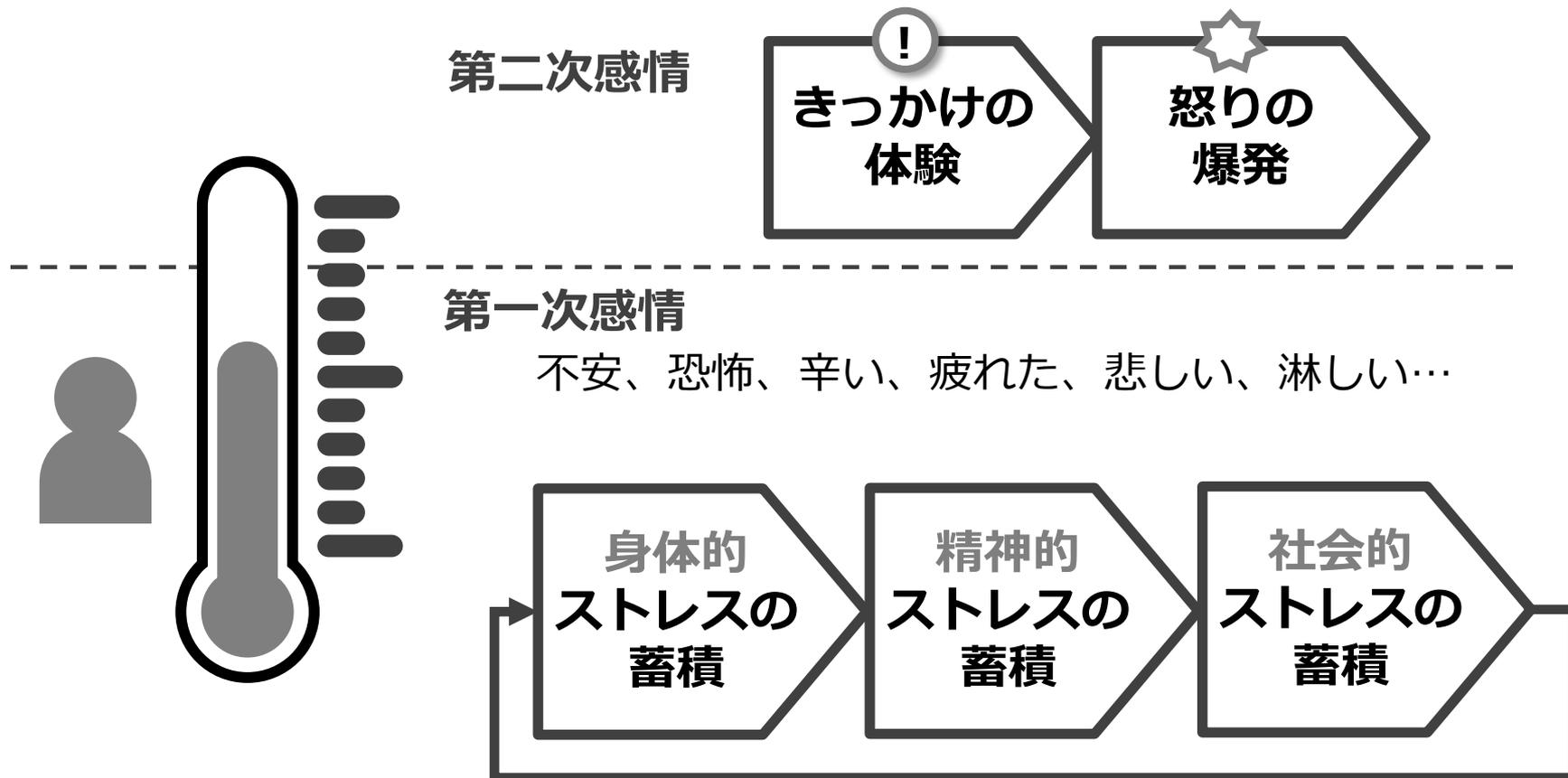
怒りの構造

暗い感情が溜まると、怒りの爆発になる



怒りのプロセス

怒りは人間の自然な反応



怒りのプロセス

一呼吸置いて、怒りを爆発させない

反芻



悪玉プロセス



原因は心に刻まれたまま



善玉プロセス

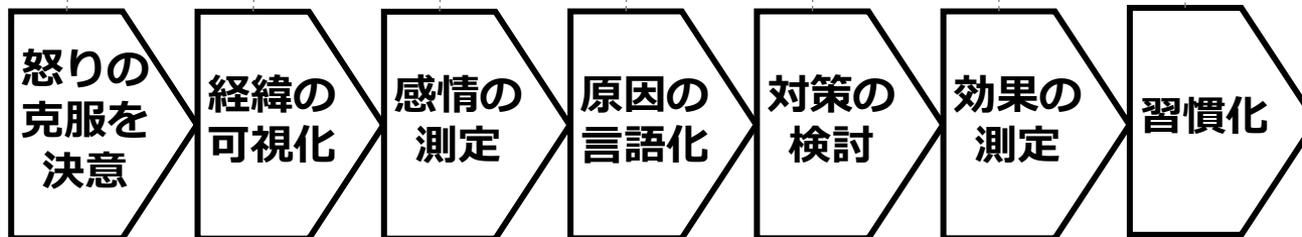
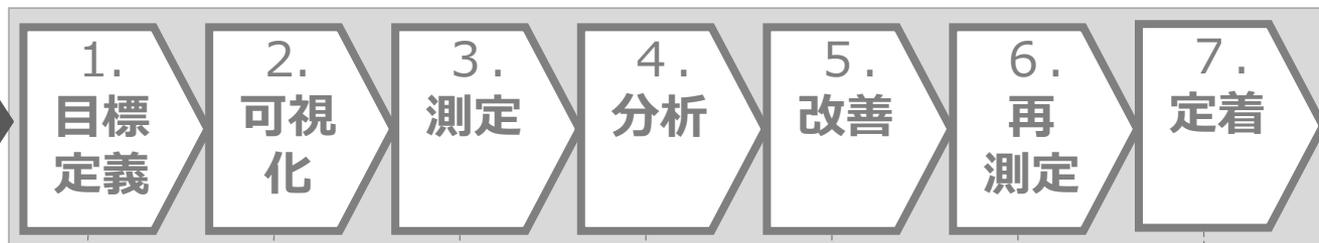
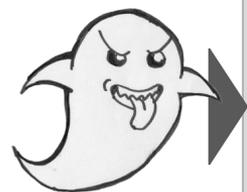


・ストップ!
・6秒数える

・心を掃除

怒りを克服する

改善7ステップ[®]に沿って イライラ習慣を改善する



イライラ

自己客観視

- (メタ認知)
- 怒りレベル
 - 焦りレベル
 - 不安レベル
 - 嫉妬レベル
 - ...

原因の洗い出し

- 体調が悪かった
- 怒りをうつされた
- プライドが傷ついた
- 本音から逃げていた
- 相手に偏見があった
- 相手に依存している
- ...

原因への対策

- 健康管理の強化
- 一呼吸置く習慣づけ
- 虚栄心を手放す
- 本音を受け入れる
- 相手に寄り添う
- 自律的に解決する
- ...

スッキリ

原因自分論（自因自果）

- 他人はコントロールできない
- 自分にコントロールできないことに悩まない、心と時間を使わない
- 他人を変えるよりも
自分を変えるほうが速いし簡単
- 責任は一旦、**自分が引き受ける**
- 自分を責めるのではなく
自分が従う**習慣**（プロセス）を改善する
- 自分にできることだけを精一杯やる
人生はそれで充分

怒っている相手への対処

- 一呼吸置いて、遠くから眺め、相手からの**怒りの伝染を防ぐ**
- 私に怒りを向けているのは、私に尊重して欲しいからだ**と理解する**
- 相手を変えようとし**ない**
相手を可哀想な被害者だと理解し、赦す
- 相手の性格タイプと**ストレス要因を理解し、地雷を踏まないようにする**



性格タイプ

お互いの性格タイプを知っておく

外向的

統率型

- ・ 率先垂範
- ・ 強引

社交型

- ・ 盛上げ役
- ・ お調子者

分析型

- ・ 理性的
- ・ 細か過ぎ

友好型

- ・ 支援役
- ・ 優柔不断

内向的

論理的

感情的

性格タイプ

相手のストレス要因を理解してあげる

外向的

統率型

×思い通りに
行かない

社交型

×行動を
制限される

論理的

分析型

×不完全さ
・無目的性

友好型

×内面に
介入される

感情的

内向的



本節のまとめ

怒りは何も生まない・怒りは重い罪

- 怒りの爆発を制御する
 - 一呼吸おく
- イライラする原因を突き止める
 - 自己客観視する
- 原因自分論：自分にできることをする
- 互いの性格タイプとストレス要因を知る
 - 自己開示・相互理解・地雷を踏まない



3. 認知バイアスを 避ける

認知バイアス

事実や合理的判断と、感覚には、差がある

知覚と記憶の錯覚

- 【知覚】
- ・ミュラー・リヤー錯視
- ・反転図形
- ・マガーク効果
- ・メラビアンの法則
- ・カクテルパーティ効果
- ・サブリミナル効果
- ・注意のまばたき

- 【記憶】
- ・デジャビュ
- ・舌先現象
- ・虚偽記憶

非合理的な思考

- 【論理】
- ・砂山のパラドクス
- ・多義の誤謬
- ・覆面男の誤謬
- ・循環論法
- ・前件否定
- ・後件肯定
- 【確率・相関】
- ・ギャンブラーの誤謬
- ・希望的観測
- ・連言錯誤
- ・疑似相関
- ・迷信行動

感情の支配

- 【慣れ】
- ・学習性無力感
- ・コンコルド効果
- ・単純接触効果
- ・スリーパー効果
- ・感情移入ギャップ
- ・バンドワゴン効果
- 【感情】
- ・吊り橋効果
- ・認知的不協和
- ・気分一致効果
- ・心理的リアクタンス
- ・身元の分かる犠牲者効果
- ・現状維持バイアス
- ・システム正当化バイアス

自分と他者を見誤る

- 【対人・自己評価】
- ・ダニング=クルーガー効果
- ・インポスター症候群
- ・社会的手抜き
- ・非対象な洞察の錯覚
- ・基本的な帰属の誤り
- ・究極的な帰属の誤り
- ・後知恵バイアス
- ・内集団バイアス
- ・知識の呪縛
- ・チアリーダー効果
- ・お前だって論法
- ・藁人形論法
- ・賢馬ハンス効果

先入観の固着

- 【思い込み】
- ・問題の先送り
- ・ハロー効果
- ・確証バイアス
- ・チェリー・ピッキング
- ・早まった一般化
- ・バーナム効果
- ・ステレオタイプ
- ・信念の保守主義
- ・モラル信任効果
- ・機能的固着
- ・公正世界仮説

改革を阻害する 認知バイアス (9)

ダニング=クルーガー効果 Dunning-Kruger effect

「私は優秀だ」

能力の低い人は
自分のレベルも
他人のスキルも
正しく評価できず
自分を**過大評価**する

改革を阻害する 認知バイアス（8）

インポスター症候群 Impostor syndrome

「私ごととき…」

「成功は、自分の実力ではなく、運や他人の支援のおかげ」
「自分の実績と見せかけているのでは」
「失敗は、ひとえに、自分の能力不足のせいなのは」
と自分を過小評価する

改革を阻害する 認知バイアス (7)

コンコルド効果 Concorde fallacy

「やめるなんて勿体ない」

ある対象への金銭的・精神的・時間的投資をしつづけることが
損失につながるとわかっているにもかかわらず
それまでの投資を**惜しみ**
投資がやめられない状態。

改革を阻害する 認知バイアス (6)

ハロー効果 Halo effect

「あの人が言うなら間違い無い！」

評価対象が持つ**顕著な特徴**に引きずられて、他の特徴についての評価が歪められる現象。

改革を阻害する 認知バイアス (5)

非対称な洞察の錯覚

Illusion of asymmetric insight

「あなたのごことはお見通し」

自分は相手のことをよく知っていて
相手は自分のことをそれほど知らない
と考えること

改革を阻害する 認知バイアス (4)

基本的な帰属の誤り Fundamental attribution error

「お前の努力が足りないせいだ！」

個人の行動を説明する際、
気質的・個性的な側面を重視しすぎ、
状況的・環境的な側面を軽視しすぎる。

改革を阻害する 認知バイアス (3)

学習性無力感

Learned helplessness

「どうせムダだよ」

長期にわたってストレスの回避困難な環境に置かれると、
その状況から逃れようとする努力すら行わなくなる

改革を阻害する 認知バイアス (2)

社会的手抜き Social Loafing

「誰かがやってくれるさ」

集団で共同作業を行う時に
一人当たりの課題遂行量が
人数の増加に伴って低下する

改革を阻害する 認知バイアス (1)

問題の先送り Procrastination

「後でも大丈夫」

すべき行動を遅らせることで事態が悪くなると予想される場合ですら、合理的理由無く意図して**実行時期を遅らせる**態度や振る舞い。

(原因)

- 「事態はそれほど切迫していない」という環境の誤認
生命の危険を感じない限り、脳は現状維持を選択する
- 「後でも挽回できる」という自分の能力への過信
未来の自分の方が有能だという錯覚 (時間不一致現象)

認知バイアス と 対策

認知バイアス (心理的傾向)	原因	対策
問題の先送り Procrastination	<ul style="list-style-type: none">• 事態を過小評価する• 自分の能力を過大評価する	<ul style="list-style-type: none">• 逆算思考と開始期限の設定• リスクの客観的評価
社会的手抜き Social Loafing	<ul style="list-style-type: none">• 人数が増えると責任が薄まる	<ul style="list-style-type: none">• 役割・責任の文書化• 業績の客観的評価
学習性無力感 Learned helplessness	<ul style="list-style-type: none">• 長期間のストレス	<ul style="list-style-type: none">• 可能性の洗い出し• 良いロールモデルを探す
根本的な帰属の誤り Fundamental attribution error	<ul style="list-style-type: none">• 気質や個性の側面に主観が引きずられる	<ul style="list-style-type: none">• 状況的・環境的な側面を客観的に評価する
非対称な洞察の錯覚 Illusion of asymmetric insight	<ul style="list-style-type: none">• 相手への依存やコンプレックス	<ul style="list-style-type: none">• 事実に基づき平等に評価• 相手から見た自分を想像
ハロー効果 Halo effect	<ul style="list-style-type: none">• 顕著な特徴に主観が引きずられる	<ul style="list-style-type: none">• 定量値を用いて評価する• 声の大きさより声の数
コンコルド効果 Concorde fallacy	<ul style="list-style-type: none">• 愛着により諦められない• 捨て方が分からない	<ul style="list-style-type: none">• 費用対効果を見積もる• 撤退プロセスを設計する
インポスター症候群 Impostor syndrome	<ul style="list-style-type: none">• 自己の過小評価• 矢面に出たくない	<ul style="list-style-type: none">• 自己客観視• ありたい自分の姿を描く
ダニング=クルーガー効果 Dunning-Kruger effect	<ul style="list-style-type: none">• 自己の過大評価• 対象の過小評価	<ul style="list-style-type: none">• 基礎から学び直す• 謙虚さを忘れない

本節のまとめ

認知バイアス = 事実と認識の差

- さまざまな認知バイアスを知っておく
- 自己客観視する
- 事実（データ）と 認識を 比較する
- 目に見える物事に一喜一憂せず
時系列（プロセス）で 状況を理解する



まとめ

業革心理学

人間の心理的傾向を知ること
自分が感情的になるのを抑え
他者との協調関係を維持し
チームの行動を最適化する



改善・改革の成功率を上げる

參考資料

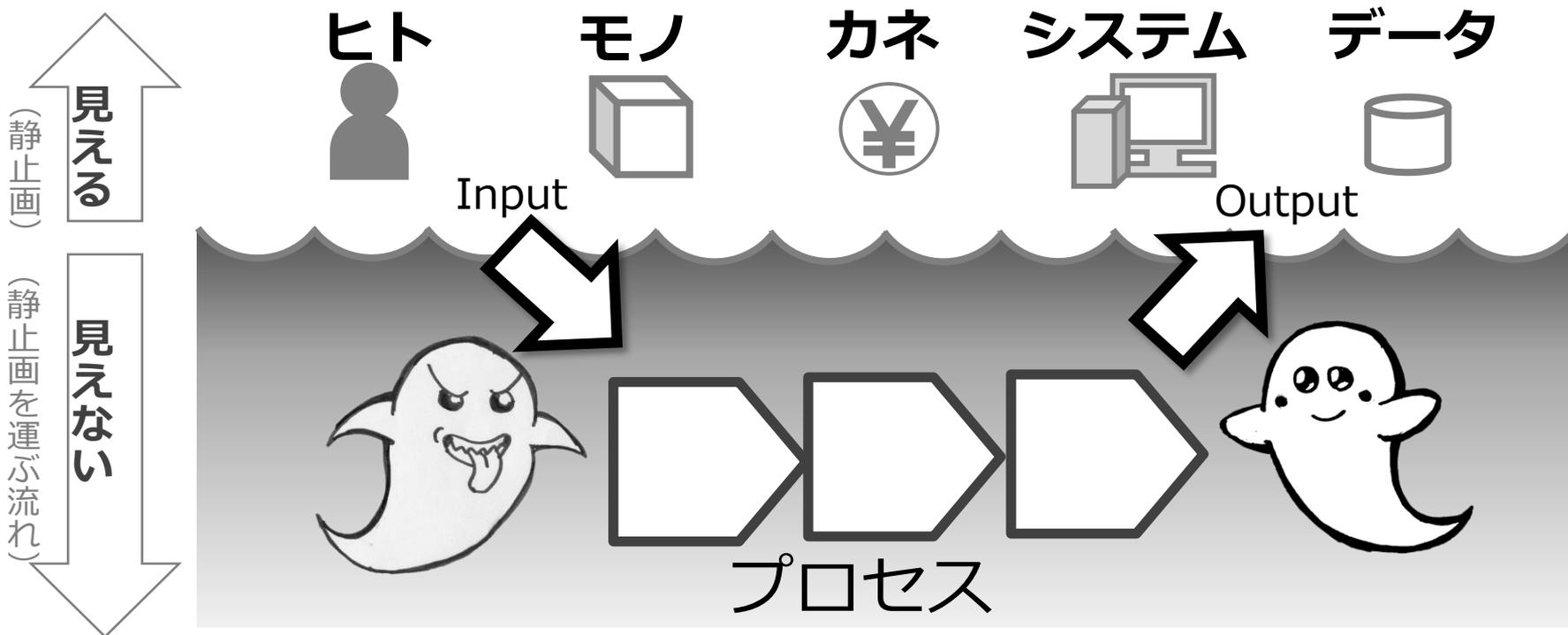
プロセス思考への苦手意識

プロセス思考はヒトの心理に抗う手法

ヒトの心理	結果		プロセス思考	結果
知覚・感情に引きずられる	問題の原因を見つけられずミスが続く	⇔	プロセスに沿って原因を洗い出し対策を立てる	ミスが減る
目的よりも自分の都合を優先する	目的に合わないムダな作業を続ける	⇔	目的に照らしてプロセスを評価する	ムダがなくなる
現状を好み変化を嫌う	現状にしがみつく	⇔	変化に合わせてプロセスを改善する	変化に対応できる

プロセス思考への苦手意識

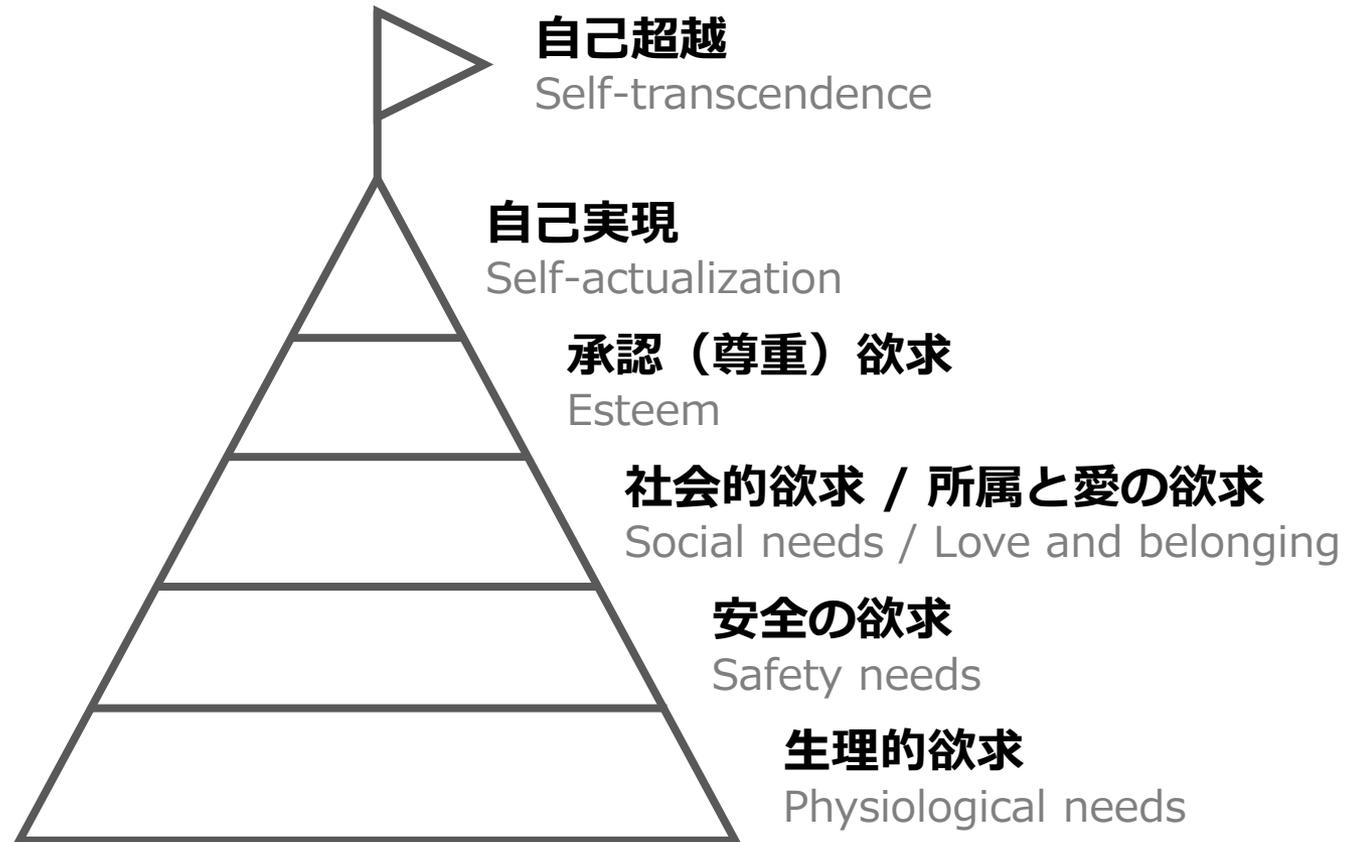
ヒトは 見えるものに 意識を奪われがち



- 結果 (Output) だけを見て、一喜一憂しがち
- 原因 (Input) と結果 (Output) だけを見て、過程 (Process) の可視化と分析を省略しがち

欲求段階説

マズローの欲求段階説



用語集 (1/5)

認知バイアス - 知覚・記憶の曖昧性

用語	解説
ミュラー・リヤー錯視	同じ長さの線分なのに、異なる図形を付加すると、長さが違って見える錯視。
反転図形	同一の図形でありながら2つの見え方が交代で現れる図形。
マガーク効果	特定の音声と、別の発声の口の動きの映像を重ねて提示すると、別の音声に聞こえるという錯聴現象。
メラビアンの方則	矛盾したメッセージが発せられた時に受け取り方に影響を与える割合が、視覚情報=55%、聴覚情報=38%、言語情報=7%、という法則。
カクテルパーティー効果	多くの音の中から、自分が必要としている情報だけを無意識に選択できる脳の働き
サブリミナル効果	意識できないほどの短時間の映像や音量の小さな音声で、見聞きした人に影響を与える現象
注意のまばたき	短時間内に複数の注意すべき情報が現れると、最初の対象が認識された後に、後続の対象が見落とされる傾向性。
舌尖現象	ある内容をもう少しで思い出せそうなのに思い出せない現象。思い出せないということと、忘れてしまったということは、必ずしも一致しない。
虚偽記憶	実際には経験していないことを、経験したかのように思い出す現象。

用語集 (2/5)

認知バイアス - 非合理的な思考

用語	解説
砂山のパラドクス	砂山から砂粒をどれくらい取り去ったら砂山と呼べなくなるかが決められないという問題。定義や境界値が曖昧な際に起こる。ソリテス・パラドクスとも。
多義の誤謬	同じ単語が、異なる前提・異なる意味で用いられることで生じる誤謬。
覆面男の誤謬	外延的命題で対象の実態を知らないことで生じる誤謬。
前件否定	「AならばB」から「AでないならBでない」を結論する誤謬。 (例) 「人間ならば哺乳類である」→「人間でなければ哺乳類ではない」
後件肯定	「AならばB」から「BならばAである」を結論する誤謬。 (例) 「人間ならば哺乳類である」→「哺乳類であれば人間である」
連言錯誤	「A」よりも「AかつB」の確率が高いと判断する誤謬。 (例) 次郎を「いじわる」よりも「いじわるかつ成績が悪い」と推測する
ギャンブラーの誤謬	ランダムな事象に対して、一定期間、発生確率が低かったら今度は確率が高くなる、または、発生確率が高かったら今度は低くなる、と信じる誤謬。
迷信行動	別々に起きた偶然の出来事の中に、因果関係があると考える誤謬。

用語集 (3/5)

認知バイアス - 感情の影響

用語	解説
学習性無力感	長期にわたり成果が得られないと、その環境から逃れる努力をしなくなる現象。
コンコルド効果	既に行った投資を惜しみ、投資がやめられない状態。
単純接触効果	繰り返し接触すると、その刺激に好意的な感情を持つようになる現象。
スリーパー効果	情報源の信頼性が低く、当初は意見が左右されなくても、時間が経つと意見や態度が変容する傾向性。
感情移入ギャップ	興奮状態では、冷静状態の自分を予測し難く、冷静状態では、興奮状態の自分を予測しにくい、という傾向性。
バンドワゴン効果	多くの人を選択しているものを自分も欲しくなる、という傾向性。利用者が増えると更に需要が増加する効果。
吊り橋効果	心拍数が上昇する状況で一緒にいた異性に恋愛感情を抱く効果。
認知的不協和	本音と行動が矛盾するなど、自分の中で不一致な意見を同時に複数抱える状態。
気分一致効果	落ち込んでいる時には物事の悪い面に着目して記憶し、嬉しい時には物事の良い面に着目して記憶する傾向性。
心理的リアクタンス	自分の選択や行動の自由を制限されるように感じると、制限するものに対して逆らい、反発する行動をとろうとする傾向性。
身元の分かる犠牲者効果	特定の個人を例として示すと高い共感や関心が得られるが、人数や割合だけを示しても共感や関心が低くなる傾向性。
現状維持バイアス	何かを変化させる際に、良くなる可能性よりも、損失の可能性に着目し、現状を維持しようとする傾向性。
システム正当化バイアス	従来 of 仕組みを正当化しようとする傾向性。特定の人に不便・不利だと分かっているにもかかわらず、未知の新たな方法に挑戦することを避けること。

用語集 (4/5)

認知バイアス - 他者・自己の見誤り

用語	解説
ダニング=クルーガー効果	能力の低い人が、客観的な自己評価ができず、自己を過大評価してしまう傾向性。経験が無いと、自己の能力の低さにも他者の能力の高さにも気付けない。
インポスター症候群	能力が高く、評価されても、自分の能力ではないと過小評価する傾向性。
社会的手抜き	集団の人数が増えるほど一人あたりの生産性が低下する現象。
非対称な洞察の錯覚	自分は相手を理解し、相手は自分を理解していない、という思い込み。
お前だって論法	相手の言行不一致を責めることで論点をそらし、言い負かそうとすること。
藁人形論法	相手の主張を誇張や単純化し、その歪めた主張に反論すること。
知識の呪縛	知識のある人が、知識のない人の立場で考えることが難しくなる現象。
基本的な帰属の誤り	行動の原因を、状況・環境より能力・性格のせいにする傾向性。
究極的な帰属の誤り	外集団の成功原因は状況で、失敗原因は能力のせい、内集団の成功要因は能力で、失敗原因は状況のせい、と考える傾向性。
後知恵バイアス	事象が起きた後で、それが予測可能だったと考える傾向。 成功・失敗した後で、それを運ではなく特定の要因が影響したと思い込む傾向。
内集団バイアス	自分の所属する集団やその集団のメンバーを高く評価したり好意的に感じたりする傾向性。
チアリーダー効果	1人である時よりもグループの中にいる時のほうが、人の顔が魅力的に見える現象。
賢馬ハンス効果	検査を受ける人が、検査者の挙動から「望ましい答え」を察知して、行動や回答を行うこと。

用語集 (5/5)

認知バイアス - 先入観

用語	解説
問題の先送り	自己の能力を過大評価したり、現状の悪さを過小評価したりして、問題に取り組むのを避けること。
ハロー効果	どこかが優れていると、他の部分も優れていると考え、どこかが劣っていると、他の部分も劣っていると考える傾向性。
確証バイアス	自分がすでに持っている先入観や仮説を肯定するため、自分にとって都合のよい情報ばかりを集める傾向性。
チェリーピッキング	事例の中から論証に有利な事例のみを選択して、命題を論証しようとする論理上の誤謬や詭弁術。
早まった一般化	十分なデータが揃う前に一般化を行ってしまう傾向性。
バーナム効果	誰にでも該当するような曖昧で一般的な性格の記述を、自分に当てはまると捉えてしまう傾向性。占星術や性格診断で使われる。
信念の保守主義	情報が与えられても、信念を更新できない傾向性。
モラル信任効果	社会的に立派な人が、少しくらい非倫理的な行動をしても世間からは許されると考える傾向性。
機能的固着	一つのモノの使い方だけに固執し、他の使い方の発想が得られない傾向性。
公正世界仮説	世界は、全ての正義は最終的には報われ、全ての罪は最終的には罰せられるようにできている、と考えること。外的要因を無視した責任論にも繋がり得る。

すべてはお客様の
「わかった」
「なるほど」
「やってみよう」
のために



本資料の内容の正確性には万全を期しておりますが、その完全性を保証するものではありません。
本資料のご利用により、ご利用者様に不利益があった場合、または、ご利用者様と第三者との間に
トラブルが生じた場合、当社は一切責任を負いかねますので、予めご了承ください。