



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



トッパンマインドウェルネス資料集-①

トリの目®思考を持とう！

-心理学知識編-

株式会社トッパンマインドウェルネス

監修：角山 剛（東京未来大学 学長）



目次

1. 自分の捉え方（思い込み）の癖を知る	P3
① ステレオタイプの認知	
② 自己投影	
③ 認知的不協和理論	
④ 成功と失敗の帰属モデル（ワイナー）	
2. 「何のために」 目的を考える	P9
① ハーズバーグの2要因理論	
② 働く価値・労働価値	
③ 目標設定理論	
④ キャリア・アンカー理論	
3. 「長期で見ると」 時間軸を意識する	P15
① 楽観と悲観（セリグマン）	
② フィードバック理論；進捗を見る	
4. 「周りにとって」 周囲関係者に役立つことを考える	P19
① ソーシャル・サポート	
② ウェルビーイング（ポジティブ心理学）	
5. 「本当にそうか？」 必要な情報を収集し、知恵として蓄える	P23
① 仮説検証法	
② ダブルループ学習	
③ 因果推論	

自分の捉え方（思い込み）の癖を知る

- ① ステレオタイプの認知
- ② 自己投影
- ③ 認知的不協和理論
- ④ 成功と失敗の帰属モデル（ワイナー）

1 - ① ステレオタイプの認知

* ステレオタイプの認知とは

・比較的固定され、適度に簡略化された集団や階級についての一般概念。

・一度組み合わせると変えることが困難な金属の組版を意味した言葉として使われていた。

「対人コミュニケーションの心理（対人社会心理学重要研究集3）」（誠信書房）では、外見が美しく魅力的な人は、その人の特性を好ましく見せるという傾向があると紹介されており、「美しい人は良い人」というステレオタイプの判断があることを説明しています。

■ 外見の魅力はその人の特性を好ましく見せる（ディオラら, 1972）

評価された特性	外見の魅力度： 高	外見の魅力度： 中	外見の魅力度： 低
性格の好ましさ	65.39	62.42	56.31
職業的地位	2.25	2.02	1.70
結婚への適性	1.70	0.71	0.37
親としての適性	3.54	4.55	3.91
社会的および職業的 幸福度	6.37	6.34	5.28
全体的幸福度	11.60	11.60	8.83
結婚の可能性	2.17	1.82	1.52

※数値は、高いほど評価が好ましいことを意味する

ステレオタイプは、判断にかかるエネルギーの省力化という点では利点もありますが、枠にはまった見方や判断であり、個々の特色や特徴、他との正確な異同点などを見落としてしまう危険性をはらんでいます。型にはめることで、自分のもつ信念を持続させやすくしているといわれています。

たとえば、職場で誰かに協力を依頼したいことが生じました。Aさんは経験もあり、適任者です。

「でもAさんは体育会系だから、年下の私からの頼みには耳を貸さないかもしれない。かといって、上司からお願いしてもらったことでもないし」と考えて、協力を依頼できずにやり過ごしてしまうことがあるかもしれません。

これではAさんの知恵を借りようとしたアイデアが活かされません。行動を止めているのは、Aさんではなく、自分が「ステレオタイプ」でAさんを判断し、自分が行動を止めているだけなのだ、ということを実感できることが大切なのです。

人間関係は自分の視点一つで見え方が変わってくることがあります。決して金属の組版のように変えられないものではありません。複数の視点からものごとを見る習慣をつけることが、トリの目思考を持つための大事なプロセスなのです。

参考：「心理学辞典」（有斐閣 1999年）
「対人コミュニケーションの心理（対人社会心理学重要研究集3）」（誠信書房）

1 - ② 自己投影

* 自己投影とは

・自分の中の認めたくない性質・感情を、他者にあるように無意識に感じる心の動き。

・不安を受け流すために生じる心の動き（防衛機制；フロイトが創始した精神分析学の中で提唱された概念）の一つ。

たとえば、あなたは同僚Bさんに対し、「仕事を抱え込んで相談してくれないから、結局私が尻拭いしなくちゃいけない！」とイラついています。「Bさんとは仕事がいやにやりにくい。できればほかの人に代わってほしい」と思っていますが、それを自分の感情とは思わず、その思いをBさんに投影し、「Bさんは私が苦手で、私とは仕事をしたくないのだろう」と感じ、自らの仕事の仕方、コミュニケーションを振り返ることなくやり過ごそうとします。

問題の在処を他人の悪い面のせいにしていても、実は周囲から見ればその人自身が抱えている問題を口にしていても少なくありません。

仕事が進んでいない時、周囲の環境や仕事相手のせいにして、それ以上考えないことがあるかもしれません。そんな時、「私がそう考えているだけかもしれない」、「相手は本当のところ、どう考えているのだろう?」、「周囲からはどう見えているのだろう?」と、一歩引いて自分の捉え方を見直してみる。それが、心を整え、課題に対して謙虚に取り組むための、トリの目思考への第一歩となります。

参考：「心理学辞典」（有斐閣 1999年）

「心理学大図鑑」（三省堂 2013年）

weblio実用日本語表現辞典（<http://www.weblio.jp/content/自己投影>）

1 - ③ 認知的不協和理論

* 認知的不協和理論とは

・互いに矛盾する認知を同時に抱えた場合に感じる居心地の悪い状態を認知的不協和という。

・自分を取り囲む世界が安定していると感じられる状態が協和状態であり、心のバランスがとれている状態。これに対して、不協和状態は、相矛盾する認知が存在することで、心のバランスが崩れている状態。バランスが崩れているので、人は安定したバランスのとれた状態を回復しようと試みる。

・不協和状態のストレスを低減するために、一方の認知（意見、行動、態度、信念）を変化させたり、新しい要素を追加したりする。

有名な例が、喫煙者が抱える認知的不協和です。

喫煙が肺ガンのリスクであることは知っています。リスク回避のためには禁煙が合理的解決方法です。しかし、喫煙をやめられません。この時、「喫煙していても長生きの人はいる」、「交通事故のほうが死亡の確率が高い」などの理屈で喫煙を容認しようとするのです。「喫煙は肺ガンの原因になる」という医学的エビデンスは変化させられないため、別の知見を引き合いに出して、認知的不協和のストレスを低減しています。喫煙が肺がんのリスクになるという情報を遠ざける（そうしたニュースを見ない、読まないなど）のも、認知的不協和を低減する手段の一つとなります。

職場でのケースを考えてみましょう。最近ライバル企業の攻勢で、売上が伸び悩んでいます。新メンバーから昔のルールがそのまま適用されている仕事の進め方について、「本当にいままで通りでいいか？」という疑問が提示されました。実はあなたも同じような疑問を抱いているのですが、一方では自分の経験からの信念で「今までこれでうまくやってきた」、「仕事とはそういうものだ」とも思っています。結局、売上が伸び悩んでいることは分かっていますが、「よりルールに厳格に進めれば何とかかなる」と、意見を無視することで、認知的不協和を軽減しようとするかもしれません。

自分の信念だけに固執せず、「今よりよくするにはどうしたらいいのか？」と、仕事の目的・目標に照らして論理的な思考を心がける柔軟さを持つことが、トリの目思考では大切です。

参考：「心理学大図鑑」（三省堂 2013年）

1 - ④ 成功と失敗の帰属モデル(ワイナー)

・課題の達成において、成功と失敗の原因帰属のスタイルを下図のように分類したもの。統制の所在とは、その要因が自分の側にあつて統制可能であるか、あるいは外部的なもので自分では統制できないものであるかを意味する。

・原因をどこに帰属させるかという認知の違いによって、次の課題への成功・失敗の期待、感情を決定することで、達成行動に影響する。

統制の所在	安定	不安定
内的統制	能力	努力
外的統制	課題の難易	運

達成動機の高い人は、成功の原因を能力や努力に帰属させ、失敗の原因を運や努力不足に帰属させる傾向が強いといわれています。自尊心が満たされ、努力すれば成功できるという成功期待も高い状態です。

一方、達成動機の低い人は、成功の原因を課題の難易や運に帰属させ、失敗の原因を能力に帰属させる傾向が強いといわれています。失敗の原因を能力に帰属させると、「何をしてもムダだ」というあきらめの気持ちが強くなり、達成動機が低下します。

思うような結果を得られなかったとき、このワイナーの帰属理論を参照すると、自分がどのように振り返っているかをチェックすることができます。成功・失敗の原因を考える際、内的（自分の問題）／外的（自分以外の問題）という両面の捉え方がありうることを知り、達成動機を高める思考を心がければ、今の自分がどう行動すべきかを適正に認識できるでしょう。

部下を育成する立場にいる場合には、失敗の原因を努力不足に帰属させるよう働きかけ、課題に対して前向きな姿勢を引き出すことが、トリの目を持つリーダーの重要な資質となります。

参考:「心理学検定 基本キーワード 改定版」日本心理学諸学会連合心理学検定局編
(実務教育出版 2015年)
「心理学辞典」(有斐閣 1999年)
心理学用語の学習 <http://psychologist.x0.com/terms/163.html>

「何のために」目的を考える

- ① ハーズバーグの2要因理論
- ② 働く価値・労働価値
- ③ 目標設定理論
- ④ キャリア・アンカー理論

2 - ① ハーズバーグの二要因論

* ハーズバーグの二要因論とは

・仕事に対する満足をもたらす要因と不満足をもたらす要因は異なることを示し、前者を動機づけ要因、後者を衛生要因と名づけた。

・動機づけ要因とは、達成感、承認、仕事そのもの、責任など、仕事に内在する要因である。満たされなくとも特段の強い不満は生まないが、満たされると大きな動機づけにつながる。

・衛生要因とは、給料、上司との人間関係、作業環境など、仕事を取り巻く要因である。満たされないと強い不満をもたらすが、満たされても動機づけにはつながらない。

ハーズバーグは「給料は大事だということ、給料に動機づけられているということは別物である」と述べています。

日本能率協会が行った調査（2004年）でも「成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっていない」という結果が出ています。多くの社員たちは、「上司から一人前と認められた」、「自分たちの取組がマスコミに取り上げられて注目された」、「お客様の『ありがとう』がなによりうれしい」など、承認が自己肯定や成長につながっていると感じています。つまり、自分の仕事が認められることが大きな動機づけにつながっているのです。

一例を挙げてみましょう。たとえば、継続的に顧客から引き合いがある仕事があります。しかし、「この先も同じでよいか？」という自問が湧くことなどがあるのではないのでしょうか。その仕事のための場所があるから、利益ギリギリでも売上にはなるから、などの理由も仕事上大切かもしれませんが、それらの理由だけでは、おぼろげな仕事になりがちです。そういう時は、その仕事の真の目的を考えることです。「何のためか？」「どんな未来を描けるか？」「お客様が本当に心から喜んでくれることは何か？」など、仕事の本質を常に念頭に置いて思考することで、仕事への向き合い方が変わってくるのではないのでしょうか。絶えず未来のありたい姿を思い描き、自分で自分を動機付けられる要因を探求しつづけることが、トリの目の戦略思考として重要になります。

参考：太田肇『承認とモチベーション』（同文館出版 2011年）
日本心理学諸学会連合心理学検定局編『心理学検定 基本キーワード 改定版』（実務教育出版 2015年）

2 - ② 働く価値・労働価値

* マズローの欲求階層説とは

・仕事への動機づけの源泉に欲求の存在を仮定した説の一つ。

・人間の欲求は下層から生理的欲求、安全欲求、帰属欲求、承認欲求（以上、欠乏欲求）、自己実現欲求（成長欲求）の5つの階層で構成されている。低階層の欲求が満たされるとより高次の欲求が現れるとされる。

・第5階層の自己実現欲求（成長欲求）は何か動機づけられるものではなく、自分の内から湧き上がってくるもの（メタ欲求）であり、常に理想の自己を求めるものと位置づけられている。理想の自己を追い求める中で人は成長していく。

人事・労務管理における職務満足度や動機づけの理論的研究が進んでいた中、マズローの「自己実現」という言葉は産業界に大きな影響を与え、その後も数々の研究が促進されて今日に及んでいます。

ILO（国際労働機関）が活動の主目標に掲げている「ディーセント・ワーク」という言葉があります。「ディーセント（decent）」とは「まともな」とか「適正な」という意味で、ディーセント・ワークは「働きがいのある人間らしい働き方」と訳されています。この意味するところは、先進国においては自己実現を含む成長欲求が満たされる仕事です。一方で、開発途上国においては、社会的・経済的に、健康で安定した生活を維持できる仕事を指しています。

職務満足感は、仕事の面白さ、達成、承認、責任などの内発的動機づけ要因のほか、労働条件や人間関係、家庭・地域生活、社会・経済要因などが関連しています。

リーダーにとっては、欠乏欲求の充足に配慮することが求められるマネジメントです。チーム内に信頼関係は築かれているか、コミュニケーションが十分に取れているか、能力をアピールできる仕事を任せているかなどです。さらに、トリの目思考を発揮して、メンバーの成長を育む機会はないか、メンバーはどんな成長を望んでいるかなども視野に入れると、今後一人一人の力を最大限活かしたチーム作りができるかもしれません。

参考：日本心理学諸学会連合心理学検定局編『心理学検定 基本キーワード 改定版』（実務教育出版 2015年）
「心理学辞典」（有斐閣 1999年）
「心理学大図鑑」（三省堂 2013年）
「誠信 心理学辞典 新版」（誠信書房 2014年）
ILO駐日事務所（<http://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/decent-work/lang--ja/index.htm>）

2 - ③ 目標設定理論

* 目標設定理論とは

・仕事への意欲は、目標のレベルに影響される。「明確」で「困難（やりがいのある）」な目標を設定することが、動機づけ効果を強める。

・ただし、動機づけとして有効であるためには、本人が目標を受容している必要がある。

目標設定のポイントは、明確で、やりがいがあることです。明確さには、目標達成が測定可能であること、期間を設定したものであることも含まれます。やりがいでは、困難さとともに仕事に対する価値を共有できるかなどが挙げられています。

よく、「今期末までに売上15%増を達成する」というような目標設定が行われます。目標数値が示され、期日も明確ですが、この目標の「困難さ」が検討されているかどうか大切です。さらに、大切なことは、本人が受容すること、つまり納得感が持てることです。納得感が持てることで、目標に積極的に関わろうとする意思（コミットメント）も強まります。

そのような目標を描くコツとは、たとえば、「顧客ニーズに応えた製品開発を促進して、今期末までに売上15%増を達成し、顧客満足度No.1を目指す」というように、「何を、どれだけ、いつまでに、どのように、何のために」という点を説明できるかどうかを確認することです。

「何のために」は、この目標に関わる人々の、少し手を伸ばさなければ届かない「困難さ」であるけれど挑戦してみようという意欲も含まれています。トリの目を持つリーダーは、関わる全ての人と同じように理解し、動機付けられ、具体的な行動に移せるような目標を描く力が必要なのです。

参考：マイケル・A・ウェスト『チームワークの心理学』（東京大学出版 2014年）
「心理学辞典」（有斐閣 1999年）
「誠信 心理学辞典 新版」（誠信書房 2014年）

2 - ④ キャリア・アンカー理論

*「キャリア・アンカー」とは

・エドガー・H・シャイン博士（マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院教授）により提唱されたキャリア診断の考え方

・キャリアの進展により熟成される自己概念を表し、自分は「何が得意か」「何を望むか」「何を大切にするか」という問の答えとなるもの

・キャリアの選択の指針となるもので、航路から外れたときに引き戻されるどころ、自分が本当にやりたいことを考えるための拠り所、自分自身を発見する拠り所であることを、船のアンカー（錨）になぞらえて名づけられた

・キャリア・アンカーには8つのカテゴリーがある。

（専門・職能別コンピタンス / 経営管理コンピタンス / 自律・独立 / 保障・安定 / 起業家的創造性 / 社会貢献 / 純粋な挑戦 / 生活様式）

研究開発部門に従事するAさんは、自分のキャリア・アンカーを“専門・職能別コンピタンス”であると発見したとします。このキャリア・アンカーを持つ人は、専門性を追求することに価値観を感じます。従って、その仕事を良くわかっていない上司の人に「よくやった」と評価されたとしても、あまり喜びは感じないかもしれません。Aさんにとっては、その仕事の中味を良く知っている人から承認されること、あるいはその領域でもっと勉強できる機会を与えられることなどが価値のあることなのです。

Aさんが、「何のために」という目的を考えられるリーダーであれば、自分のキャリア・アンカーと合致するように、職務内容を設計していくことができるでしょう。例えば、上司に専門性を探求する学会への参加をお願いすると同時に、その参加によって得られる自分の専門性向上が会社にとってどのようなメリットがあるかを説明することで、上司や周囲の協力を得やすくなるかもしれません。「私の専門とは異なりますから、この仕事はしません」といった自分の主張だけにキャリア・アンカーを使うのは、トリの目を持たない人の思考・行動と言えます。キャリア・アンカーが自分でわかると、自分の手で選択できる領域がどこにあるのかを見極めて、その領域を積極的に管理できると説明されています。自分は、何のために働くのか、を考えるヒントを与えてくれるでしょう。

参考：エドガー・H・シャイン『キャリア・アンカー』（白桃書房 2003年）

「長期で見ると」時間軸を意識する

- ① 楽観と悲観（セリグマン）
- ② フィードバック理論；進捗を見る

3 - ① 楽観と悲観（セリグマン）

* セリグマンの楽観と悲観とは

・起こった事象の説明に楽観的説明スタイルと悲観的説明スタイルがあり、行動に違いが出る。

・楽観的説明スタイル：うまくいったときには自分主体（自分の力で成し遂げた）で、永続的・全面的（これからもいろいろな面で好影響が期待できる）に考え、うまくいかなかったときには自分の責任を明確にし、一時的・限定的に考える。

・悲観的説明スタイル：うまくいったときには他者主体（自分の力ではない）で、一時的・限定的（今回だけ、たまたま）に考え、うまくいかなかったときには自分主体（自分が悪い）で永続的・全面的に考える。

ポジティブ心理学を確立したセリグマンは、生命保険会社の営業員を楽観的説明スタイルと悲観的説明スタイルの2群に分け、営業成績を比較しました。その結果、2年目の営業成績で、楽観的思考が強い社員が130%も好成績を上げていることが分かりました。また、離職率にも大きな差があることが分かりました。

楽観的思考の人は「自分は〇〇を頑張った」とその要因を具体化し、「この〇〇のコツは、また活用できる」とその要因の展開を考え、「このコツは自分だけでなく組織でも共有できると効率的」とそのいい影響を広く考えるため、仕事への長期の動機づけにつながると考えられています。

トリの目を持ったリーダーは、メンバーが一喜一憂の反応をしないよう、長期的な視点で現状を捉えることが必要です。うまくいったことを捉え今後、周囲の人に持続・展開するか、うまくいかなかったことはその原因を探求し、学習し、次の機会に活かすようなマネジメントができるといいでしょう。長い目、広い視野で考える力を手に入れることがトリの目では肝腎です。

参考：人を活かす心理学 (<http://www.hitachi-systems.com/workstyle/column/0302/index.html>)
日立システムズ

楽観と悲観 (<http://positiveinnovation.org/content/183>) 一般社団法人ポジティブイノベーションセンター

3 - ② フィードバック理論（進捗を見る）

*フィードバック理論とは

・フィードバックとは、ある特定の行動に対する明確な反応を繊細かつ建設的な方法で示すこと。

・設定目標に向かって行く動機づけにおいて、適切なタイミングでフィードバックが行われることが重要になる。

フィードバックは、「相手の成長のために」、「チームの目標達成のために」などの目的・目標に向けて、進捗を観察し、現状の活動を推進したり、軌道修正したりするために行われるものです。フィードバックを受けた後は、立て直しが進む状態が望ましいといえます。フィードバックが特に効果を発揮するのは、当人が目標を受け入れている場合と進み具合が滞っている場合ということがわかっています。

前者の場合のコツは、適切な目標設定です。フィードバック後は、次の課題、目標に取り組むことが求められ、より一層の努力が必要なため、今の目標に納得していなければとても次には進めないからです。

後者の場合は、フィードバックのタイミングが重要です。進み具合が滞っている時にフィードバックが遅すぎると、残された時間で目標をクリアすることが不可能になるため、かえってモチベーションが下がってしまいます。反対にフィードバックが早すぎても、当人が自分で実践したり、考察したりする行動がないために、効果を発揮しないことがわかっています。適切なタイミングを見極めることが重要なのです。

大きな目標であれば、それに取り組む期間は長くなるでしょう。目標達成までの全体の時間を見据え、フィードバックに適切な区切りをつけることが必要です。長い目で見ながら、区切りも見失わない時間軸を持つことは、トリの目思考の一つなのです。

参照：マイケル・A・ウェスト『チームワークの心理学』（東京大学出版 2014年）
「誠信 心理学辞典 新版」（誠信書房 2014年）

「周りにとって」 周囲関係者に役立つことを考える

- ① ソーシャル・サポート
- ② ウェルビーイング（ポジティブ心理学）

4 - ① ソーシャル・サポート

* ソーシャル・サポートとは

・周囲の人々との対人関係は、個人にどのような影響を与えるか、またその影響過程の背後にはどのようなメカニズムが働いているのだろうか、をめぐって研究されている分野

・様々な仮説が検証される中で、周囲の人々との間にポジティブな関係を取り結ぶことは、人の心身の適応を促進することが示されてきている

自分はいざという時にはサポートしてくれる人たちに恵まれていると認知している者と、そう認知していないものの違いを研究した仮説（ストレス緩和仮説）があります。その仮説で説明されていることは、両者が客観的に同じストレスにさらされた場合、恵まれていると認知している者の方が、そう認知していない者よりもストレスのインパクト（負の影響）を低く見積もることができるので自立的な対処を取ることができるということです。さらに、前者は後者と比較して、多くの人々からサポートを得ることができ、結果としてストレスの影響を受けにくくなることがわかっています。

著名なリーダー人材へのインタビューで、あなたの財産は？という質問に「人脈」と答える人は多いと思います。「人脈」に助けられた、学ばせてもらったという意味あいです。上記の仮説から考えると、「人脈」に恵まれていると思っていると、さらに色々なサポートを得られるということかもしれません。しかし、「人脈」は誰かがくれるものではありません。自分で築くものであり、その一歩は「私が周囲の役に立つには何ができるだろう？」と考え、行動することかもしれません。トリの目思考を持つ人は、周囲の役に立つためにという視点で自ら一歩踏み出し、ゆくゆくは自分をサポートしてくれる財産として帰ってくるということを経験できる人なのです。

参考：『産業・組織心理学ハンドブック』産業・組織心理学会編 I. 人事 ソーシャル・サポート（浦 光博）

4 - ② ウェルビーイング（ポジティブ心理学）

* ウェルビーイング（ポジティブ心理学）とは

・ウェルビーイングとは、「良く在る（安寧である）」こと、あるいは「よい状態」であること。何がよい状態かは、国・地域や文化や社会構造、個人によって異なる。

・世界保健機構（WHO）は、健康を特徴づける重要な要素として、身体的、心理的、精神的、社会的にウェルビーイングである状態を上げている。

「よい状態」とは何かを明らかにするために、どんな人が「よく生きているか」という質問をしたところ、欧米と日本では理想像が大きく異なっていました（大石：参考書）。欧米では「明るい」、「社交的」、「独立心が強い」人が理想とされましたが、日本では「やさしい」、「尊敬されている」、「愛されている」など、周囲から受け入れられ、認められている人（協調的自己観）が理想的であることが多いという結果でした。

この調査は国による違いを示したのですが、生まれ育った文化や環境、その人の性格など、さまざまな要因がその人なりのウェルビーイングを形成するとされています。人は皆、自分なりに「よい状態」というものを持っているということです。皆が同じではないこと、つまり、それぞれの「良い状態」を認め合うことが、お互いの信頼関係を築き、お互いを活かすことにつながるのかもしれない。

職場の人間関係において多様性を活かす重要性は、ここ数年重要視されています。男性・女性、LGBT、年齢差、雇用形態、国籍、障がい者など、様々な人が職場に集うようになってきました。属性の違いだけでなく、コンテキスト（※）の違いがコミュニケーションの障害になることも増えてきました。自分と同じ立場の人といる時に感じる居心地の良い「ウェルビーイング」な状態を、違う立場の人にもわかるように説明する、相手の「ウェルビーイング」な状態とは何かを理解するなど、お互いの一歩が、強固なチームを作るのかもしれない。相手の立場に立つ、という姿勢を持ち続けることが、これからのリーダーの必要なトリの目思考といえるでしょう。

※コンテキスト

文化人類学者のE.ホールが提唱した概念。日本語では文脈あるいは背景などの訳があてられるが、生活習慣や文化的背景、経験や価値観などを包摂する背景情報であり、その共有度合いが職場風土や文化をつくる側面も大きいといわれる。

参考：大石繁宏『幸せを科学する』（新曜社 2009年）

「本当にそうか？」 必要な情報を収集し、知恵として蓄える

- ① 仮説検証法
- ② ダブルループ学習
- ③ 因果推論

5 - ① 仮説検証法

* 仮説検証法とは

・事後の事象に関する予想や予測、見込みを実際の出来事を観察して確認する思考法。観察に先立つ仮説と、観察後に立てられる仮説がある。

通常、事象に関する予測や見込みを事前に立て、実際のできごとを観察して確認していく思考法を仮説検証といいます。一方で、できごとが観察された後で、事象を説明するために立てられる仮説があります。

また、仮説に見合った事例を列挙して仮説の正しさを主張することを例証といいます。逆に、仮説からは導き出せない事例を呈示して仮説の誤りを主張することを反証といいます。

観察前であっても後であっても、仮説を持って情報収集と検証を行うことで、目的に対する手段・方向性をつねに見つめ直すことができます。

変化が激しく、不確実なビジネス環境では、限られた情報から仮説を立て、結論と実行までのスピードを上げていく必要に迫られます。つねに「なぜうまくいくのだろう?」、「なぜうまくいかないのだろう?」、「どういうメカニズムなのだろう?」と仮説検証を繰り返し、精度の高い結論を導くことが大切になってきます。仮説が証明されることで、出来事の背後にある法則性が明らかになり、法則性が明らかになることで、行動を実際に予測しコントロールすることが可能になります。

気をつけておきたいのは、「Aが発生しBが生じた」という観察結果から立てられる、「したがってAが原因となってBが起きた」という仮説において、前後関係を因果関係と混同してしまうケースがあることです（前後即因果の誤謬といいます）。つねに「本当にそうか?」、「因果関係があるのか?」と疑問を投げかけていく姿勢が、トリの目思考を養う大切な要素です

参考：「心理学辞典」（有斐閣 1999年）
GLOBIS知見録（<http://globis.jp/article/3692>）

5 - ② ダブルループ学習

* ダブルループ学習とは

・組織における学習プロセスの一つ。これまでの知見に基づく考え方や行動、既存の枠組みで問題解決を図ることをシングルループ学習といい、既存の枠組みを捨て、新しい考えや枠組みを取り込むことで問題解決を図ることをダブルループ学習という。

・ダブルループ学習で取り込んだ考え方や枠組みは、シングルループ学習で反復、強化されていくサイクルを持つ。

この概念を提唱したアージリスは、サーモスタットの例で説明しています。これまでの知見から設定温度を設定し、サーモスタットを作動させるのがシングルループ学習。それでうまくいかない（たとえば花が咲かない）ときに、そもそもの温度設定に疑問を持って試してみるのがダブルループ学習です。

ビジネスシーンでいえば、予算や納期などの要件を良く理解して、要件制約の範囲内で対応するのがシングルループ学習、その仕事の経験を活かし、次の仕事では何をどこまでどのように取り組むか要件を見直し、さらに仕事の質をあげるのがダブルループ学習ということになります。

多くの業界ではビジネス市場が成熟し、過去の繰り返しや成功事例の模倣や追随だけでは自社ならではの価値を提供することが難しくなっています。自組織の強みを明確にし、起こり得る未来を予測し、強みを活かせる領域を作り出すことで変化に対応していかなければなりません。それにはシングルループ学習とダブルループ学習の両方が必要です。自分達の経験から学ぶこと、学びからさらに考察しさらに学ぶような学習サイクルを進めるためには、一人一人の情報量・知見量を増やすこと、それをお互いに共有することなどをどんどん進めなければいけません。トリの目リーダーには、情報収集の貪欲さ、知見として蓄える探究心が求められるのです。

参考 : DIAMOND online (<http://diamond.jp/articles/-/5591?page=3>)

5 - ③ 因果推論

* 因果推論とは

・「因果」とは、原因と結果のこと。「推論」とは、ある事実を基にして、ほかのことを推し量ること。推理や推定を重ねて結論を導くこと。

・対象となる2つの事実の関係が因果関係なのか、相関関係なのかを正しく見分けるための方法論を「因果推論」と呼ぶ。相関関係は出来事の関係の強さ（たとえば「背が高い人は足も大きい」）を表すものであり、そこに原因と結果の関係はないが、両者はしばしば混同される（「足が大きいから背が高くなった」）。

日常生活でも因果関係と相関関係の違いを理解し、「本当に因果関係があるのか」を考えるトレーニングをしておく、思い込みや根拠のない通説にとらわれることなく、正しい判断ができるといわれています。

たとえば、「みんなスマホを持っている」から「買ってほしい」という子どもに、「スマホを持つと学力が落ちる」から「スマホは買わない」と母親がいったとしましょう。双方の言い分は因果関係に基づいているのでしょうか？母親は「みんなって誰？」と問い詰めるでしょうし、子どもは「スマホは勉強の邪魔にならない」というでしょう。どちらも原因と結果の関係をぼんやりとしたイメージに基づいて論を組み立てているため、相手を説得するに至らないことが多いのです。

ビジネスの現場で因果関係と相関関係を見誤ると、意思決定に誤った判断を引き起こしかねません。ビジネスシーンでキーワードとなっているビッグデータも、これそのものは単なる数値の集積です。「ビッグデータに基づいているから正しい」と考えがちですが、はたして本当でしょうか。ビッグデータをどのように分析しどう解釈するかがきわめて大切なのです。

日頃から「データを正しく扱っているか？」、「正しい推論が行われているか？」、「本当に因果関係があるか？」という視点を持ち続けることが、トリの目を持つリーダーには重要になってきます。

参考：中室牧子 津川友介『原因と結果の経済学』（ダイヤモンド社 2017年）



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東1-5-1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>