

2.スタッフと共に成長しよう

①スタッフの行動を変える行動心理学

②スタッフを育てる傾聴・

ティーチング・コーチング

③リーダーシップを発揮しよう

2-①

スタッフの行動を変える
行動心理学

1 章 スタッフの行動を変える行動心理学

1 心理学の歴史と分野

<心理学の歴史>

17 世紀	デカルト	魂の研究：牛の心臓と血流の研究で、肉体は魂がなくても動くことを結論づけた。
18 世紀	メスメル	動物磁気：動物の体を動かす磁気があるとしバランスが崩れると病気になるとした。治療法が発展して催眠療法になる。
19 世紀	ヴント	世界初の心理学研究室を開設。意識は経験で形作られ、経験は感覚・学習・感情の組み合わせである。この組み合わせを内観（自己観察）で捉える研究を行った。
1895 年	フロイト	精神分析：ヒステリーは無意識化にある性的虐待（心的外傷）であるとし、無意識を言語化するカタルシス療法（お話し療法）で治療を行った。
1911 年	アドラー	アドラー心理学（個人心理学） 個人は心身を使って目的に向かって行動する。 個人は、個体種族保存・社会所属・その人らしく生きるという目標を持つ 個人は劣等感を覚える位置から優越感を覚える位置への移動を目的に行動する。 個人が抱える問題はすべて対人関係（仕事のタスク・交友のタスク・愛のタスク）上の問題である
1920 年	ユング	ユング心理学（分析心理学） 感情と観念の複合体をコンプレックス（個人的無意識）と呼んだ 心を意識（自我）と無意識（個人的無意識と集合的無意識）に分けた 心的エネルギーの方向として、外向型と内向型に分けた 心的機能を、合理的機能（思考か感情）、非合理的機能（感覚か直観）に分けた

<心理学の分類>

基礎心理学	認知心理学	生体を情報システムとみなし、情報処理の観点から認知活動や心的過程を研究する。
	学習心理学	経験を通じて学ぶことで行動が変化する過程を研究する。例）パブロフの犬
	行動心理学	科学的実験データを得やすい人間の「行動」を観察することで心理を研究する。
	知覚心理学	視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚などを研究する
	神経心理学	脳の損傷が行動や精神に及ぼす影響を研究する
	生理心理学	脳波や心電図などを用いて心理状態と身体反応の関係を研究する。例）うそ発見器
	発達心理学	心の発達を研究し、心の発達段階を明らかにする。
	人格心理学	性格と行動の関係性を法則化し、複雑なパーソナリティを理解する。
	社会心理学	社会での集団生活における人の心理を研究する。例）SNSの人間関係や影響
応用心理学	臨床心理学	うつ病や精神疾患患者に対するカウンセリングや心理療法を研究
	犯罪心理学	犯罪や犯罪者について研究する。
	産業心理学	職業・労働・組織・集団・マーケティング・消費行動など産業のための心理学
	教育心理学	教育分野で心理学を応用しより効率的な教育を追求する。
	災害心理学	自然・労働・交通・家庭内災害に関する心理学。
	スポーツ心理学	スポーツの実践や指導に科学的知識を提供し高いパフォーマンスを目指す。

2 行動心理学の基礎

<パブロフの犬（ロシアの生理学者イワン・パブロフ）>

消化生理学者としてノーベル生理学医学賞受賞。1902 年、犬のほおに管を通し唾液腺の研究を行っている時、飼育員の足音で犬が唾液を分泌していることを発見し条件反射の実験を行った。ベルを鳴らしてからエサを与えることを繰り返した結果、ベルを鳴らしただけで唾液を出すようになることを実験で証明した。さらにベルを鳴らし続けると次第に反応が消える「消去」、数日後ベルを鳴らすと再び唾液を出す「自発的回復」も証明した。古典的条件付けや行動療法に大きな影響を与えた。

<猫の問題箱（アメリカの心理学者ソーンダイク）>

紐を引くと外に出ることができる箱の中に猫をいれ、試行錯誤学習の研究を行った。猫が入っている箱の外にエサ（刺激）をおくと、猫はエサを取ろうするが取れない（誤反応）。偶然紐を引くと扉が開き（正反応）、エサを得る。この試行を繰り返すことで誤反応が少なくなり、正反応に達する時間が短くなった。

試行錯誤学習	誤反応と正反応を繰り返し学習が成立する。刺激状況（S）と反応（R）が結合するSR連合学習が動物や人間の学習の特徴である。試行錯誤を繰り返すとSR結合が強くなり問題解決の時間が短くなる。
効果の法則	満足や快をもたらす反応はSR結合を強くし行動は起きやすい。（満足の法則） 嫌なものや不快をもたらす反応はSR結合を弱くし行動は起きにくい。（不満足の法則） 満足や快の程度が強いほど結合は強くなり、不快の程度が強いほど結合は弱くなる。 （強度の法則）
レディネスの法則	準備の法則。ある学習への準備が出来ているときは、そうでないときよりも能率的に習得できる。

<スキナー箱（アメリカの心理学者スキナー）>

反応速度が測定できるスキナー箱に絶食させたネズミを入れ、ブザーが鳴った時レバーを押すとエサがもらえるようにしておくと、ネズミはブザーの音に反応してレバーを押すようになり、ブザーが鳴った直後にネズミがレバーを押す頻度が増加する。

レバーを押す頻度が、エサがもらえることで増加する→レバー押しの動作がエサで「強化」したという。

エサの出現で自発的にレバーを押す頻度が増える→エサを好子（こうし）という。

絶食させたことで、エサに好子としての特性を与えた（確立させた）→絶食を確立操作という。

ブザーがエサに先行して出現している→ブザーを先行刺激という。

ブザーが鳴っている時にレバーを押すが、鳴っていないときに押さない→ブザーを弁別刺激という。

オペラント条件づけ	自発的な行動が生じた直後の環境の変化に応じて、自発行動の頻度が変化する学習。
-----------	--

<報酬系>

報酬とは、誘因行動を引き起こす刺激のこと。絶食したネズミにとってエサはまさに報酬である。ところが、お腹一杯になったネズミにエサを見せても興味を示さなくなる。このように報酬は、与えられた時の脳が快く感じるかどうかによって変化する。

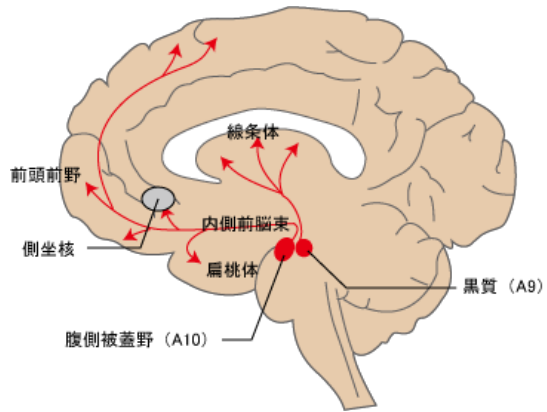
我々は何らかの「意欲」を持った時に神経伝達物質ドーパミンが出て、それが「楽しい」という快樂につながるといわれている。ネズミも脳内からドーパミンが出るので、レバーを押すという自発行動を起こしていると考えられる。ドーパミンは中脳の黒質と腹側被蓋野から出るものがある。

黒質から出るドーパミンは、意欲や運動に関係する。ネズミがエサを見てレバーを押そうとしたとき黒質からドーパミンが出て、それが線条体に送られ、線条体が運動や意思決定の指令を出すと考えられている。また、線条体がうまく機能しなくなるパーキンソン病患者は黒質にあるドーパミン細胞が破壊されていることが分かっている。

腹側被蓋野から出るドーパミンは、何かを達成したときに出て快感を誘う報酬系。ネズミがプサーを押してエサをもらったときにここからドーパミンが出て快樂を感じる。つまり、誘因行動を引き起こす快樂刺激の正体である。ネズミの腹側被蓋野に電極を差しスイッチを押して弱い電気を流してドーパミンを出させる実験で、ネズミの手元にスイッチを置くと、水や食事をとらずにスイッチを押し続けて餓死するネズミが出る。

人間でもアルコールやギャンブル依存症に関係すると考えられており、また、覚せい剤（アンフェタミン）はこの腹側被蓋野のドーパミンを過剰に分泌させる作用があり、幻覚症状や被害妄想を抱くようになる。薬物依存からなかなか抜け出せない理由もここにある。

このように何かを達成したときの快感は、エサなどの報酬・ほめるなど外的動機付け以外に、内発的動機付け（いわゆる「やる気」）でも得ることができる。



3 スタッフの行動を変える行動心理学

1 スタッフの行動を変える行動分析

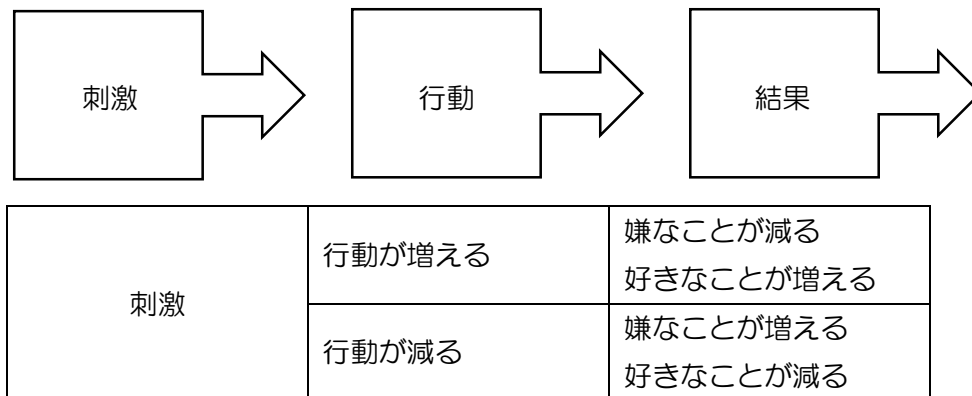
スタッフや部下の行動の予測とコントロールを目的とします。

仕事ができない＝ある場面で不適切な言動をとること（望ましい言動がとれないこと）と考えます。

性格や人間性や考え方は計測しにくいので、計測可能な行動・反応に焦点を当てます。

性格は、学習を通して習慣化された行動であると考えます。

学習と行動の変化



変化の過程とゴール

段階的に、望ましい行動（ターゲット行動）ができる頻度を上昇させるようにします。

2 行動を変化させる流れ

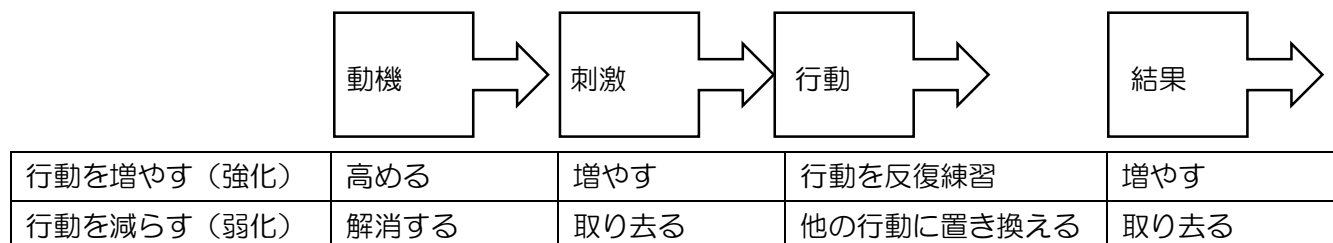
①ターゲット行動アセスメント

ターゲット行動（望ましい行動）の動機・刺激・行動・結果を明らかにします。

例）なぜするのか、どんなときにするのか、なにをするのか、その結果どうなるのか

②ターゲット行動が望ましい時、動機・刺激・結果を増やす方法や行動の反復を促すことを考えます。

ターゲット行動が望ましくない時、動機を解消、刺激や結果を取り去り、他の行動への置換えを考えます。



行動を増やすことを強化、行動をやめることを弱化といいます。弱化の過程でターゲット行動が増加する場合は消去といいます。

3 強化

ある行動をした直後に、良いことがあると、その行動をもう一度行う。

例) 新人があなたに報告→しっかり聴いてあげて、報告に感謝する ⇒次も報告にくる

例) こどもが、宿題ができたことを親にみせる→心からほめる ⇒次も宿題をしてもってくる

例) お酒を飲む→嫌なことを忘れる ⇒お酒を飲む (不快が取り除かれる)

薬物は、昂揚感や多幸感(正の強化)、不安や苦痛からの解放感(負の強化)を同時にもたらす。

正の強化: あることをプラスする(行う・評価する・与える)と、行動の頻度が増えること。

負の強化: あることをマイナスする(避ける・消す・取り除く)と、行動の頻度が増えること。

効果的な強化のタイミング(強化スケジュール)

連続強化	行動をした直後にもれなく強化子(強化刺激)を与える。 強化されやすく、強化子の提示が終わると消去されやすい。
間歇強化	行動をした直後にときどき強化子を与える。 強化されやすく、強化子の提示が終わっても消去されにくい。 例) ギャンブル=たまに勝つ、DV=たまに優しい

間歇強化スケジュールの分類

定比率スケジュール	例) 10 回に一回強化子を与える。(10 回来店で商品券と交換) ハトはエサ箱をつつく回数が予測できるので、休みなくつつき続ける。
変比率スケジュール	例) 10 回に 1 回の確率で強化子を与える。(来店時 10 分の 1 の確率で商品券) ハトはエサ箱をつつく回数が予測できないので、休みなくつつく。
定間隔スケジュール	例) 30 分ごとにエサを与える。(1 ヶ月毎に賃金を払う) ハトはエサ箱をつつくタイミングが予測できるので、反応直後はつつかない。
変間隔スケジュール	例) 何分ごとにエサを与える。(いつ賃金がもらえるかわからない) ハトはエサ箱をつつくタイミングが予測できないので、つつく回数が減る。

4 消去

行動しても何も変わらないと、一時的に行動が増えた後、その行動をしなくなる。

例) 新人があなたに相談→とりあえず相談を聴いて解決しない

→再び相談をする→解決しない⇒次は相談にこない

例) こどもが、宿題ができたことを親にみせる→反応しない

→再び宿題を目の前に持ってきてみせる→反応しない ⇒次は宿題をもってこない

例) 相手があいさつをする→無視をする

→相手が再びあいさつをする→無視をする ⇒相手はもうあいさつをしなくなる

＜反応バースト＞

消去をはじめると、一時的にターゲット行動の増加が起こる。

バーストが生じている時は、ターゲット行動の強化子を与えない。

例) 禁煙をするためたばこを買えないようにする→たばこを強く求める ⇒禁煙できる

例) 禁煙をするためたばこを買えないようにする→たばこを強く求める →たばこを吸う

→喫煙行動が強化される（バーストの最中に強化されると消去されにくくなる）

5 弱化

ある行動をした直後に、不快なことがあると、その行動をしなくなる。

ある行動をした直後に、良いことがなくなると、その行動をしなくなる。

例) 規則を破る→罰を与えて不快な思いをさせる ⇒次は規則を破らない

例) 宿題をしたことをほめてくれた→ほめない ⇒次は宿題をやらない

例) 子どもがライターで火遊びをしていたので、ライターを取り上げたら、火遊びしなくなった

正の弱化：あることをプラスする（行う・評価する・与える）と、行動の頻度が減ること。

負の強化：あることをマイナスする（避ける・消す・取り除く）と、行動の頻度が減ること。

6 新しい行動の刺激と強化

①言葉による指示：一般的に行われている指示や文書によるマニュアル

指示→行動→強化（ほめる）→行動

②モデリング：模範を示すこと。先輩が模範を示す場合やビデオ視聴

モデリング→模倣行動→強化（ほめる）→行動

③身体的誘導：手取り足取り教えること。

身体的誘導→行動→強化（ほめる）→行動

7 目的行動への強化方法

①シェイピング法：目標行動に達する、段階的なスモールステップを設定し強化していく。

A 行動の強化を行っても C 行動に結びつかない場合、A と C の中間にあたる B 行動を設定する

A 行動→強化（ほめる）→B 行動→強化（ほめる）→C 行動

※行動できたときに、即ほめることが大事。すでにできている行動はほめない。

②チェイニング：一連の行動プロセスの集合が、ひとつの行動と考える

訪問→説明→見積→契約→納品→訪問→説明→見積→契約→納品→・・・

フォワードチェイニング：手順の最初から順番に強化していくこと。

訪問から強化していく。達成感がなかなか得られないので、消去・弱化することがある。

バックワードチェイニング：手順の最後から逆行して強化していくこと。

契約から強化していくと達成感が得られる。達成感を得るために見積、説明を行うため、モチベーションが保たれる。

8 先行条件で変わる組織行動

<ABC 分析>

先行条件 Antecedent	行動 Behavior	結果 Consequence	
前例がない仕事を	新しい方法で仕事をすすめる	上司にほめられる	強化
前例がある仕事を	新しい方法で仕事をすすめる	上司に叱られる	弱化・消去

このようにして、刺激に対してとる行動様式＝社風が形成されます。上の例では、前例がある仕事は新しい方法が試されなくなり、前例がない仕事は新しい方法が試される社風になります。

9 自己強化・弱化で変わる行動

<自己強化によって行動が強化する>

ある行動をした直後に、良いことがあると、その行動をもう一度行うのが強化ですが、「良いこと」は他人の評価ばかりではありません。自分が快感を感じたり、自分を褒めたりすることでも強化が起こります。

<自己弱化によって行動がなくなる>

ある行動をした直後に、不快なことがあると、その行動をしなくなります。努力しても達成できなかった場合、弱化や消去が起こります。この状態を繰り返すと努力する意欲さえ失っていきます。だんだん体力が衰える高齢者の体力維持などはマイナスの目標設定、つまり、その時々達成可能な目標を立てる必要があります。

2章 スタッフのやる気を引き出す

1 動機づけ（モチベーション）理論

「動機づけ」とは、動物が行動を起こし、その方向性を決定する原因となる刺激のこと。

①外発的動機づけ

他者からの評価や賞罰、強制といった外部からの刺激による動機付け。見返りを求める行動をとる。

行動を起こした報酬として、給料アップ、昇進などがあるために行動する。命令を受けて行動をしなかった罰としては、給料ダウン、昇進できない、叱責などがあり、これを避けるために行動する。

罰を避けるためという理由で消極的に行動を起こす場合もある。

②内発的動機づけ

自分がやろうとするやる気。見返りを求めず、その行動がしたいから行う（趣味など）。


自発的に目標や計画を決めていると感じられる「自己決定感」、自分の能力を使えばうまくできると感じる「有能感（やればできる）」、他者との良好な「関係性」によって高められる。

仕事の目標は自分で決める

目標は努力してやればできると思うレベルで設定する

他者が認める

<動機づけの内在化の過程>

				
外発的動機付け	取り入的動機付け	同一化的動機付け	統合的動機付け	内発的動機付け
報酬や罰	不安や恥	重要性・必要性	価値観や信念と一致	興味や関心
給料がもらえるから やらないと怒られる	やらないと不安 できないと恥ずかしい	自分にとって重要 自分にとって必要	自分の価値観と一致 やりたいと思う	仕事楽しい・好き 挑戦しがいがある

2 動機づけの研究

アトキンソン 1957

動機づけの強さ＝達成動機の高さ×成功確率（期待）×成功の魅力（価値）

ヴルーム 1964

動機づけの強さ＝目標達成可能性（期待）×成功の成果（誘意性）

ロック・レイサム 1990

動機づけを強くするには、具体的で高い目標設定である必要がある。ただし、知識や能力が不足している時は逆効果になる。

ダメな設定「利用者によりコミュニケーションをとる」

よい設定「1日5回利用者の名前を呼ぶ」

バンデューラ 1977

自分ができると思う（自己効力感）ようにするための4つの情報

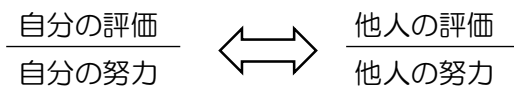
遂行行動の達成：成功体験をする。達成感を感じる。

代理的経験：他の人の様子を観察する

言語的説得：他の人から「できる」と言われたり、自己暗示をかける。

情動的喚起：緊張しているときはできないが、落ち着くとできるような気がする。

アダムス 1965



評価が等しく 100。自分の努力が 100 で、他人の努力が 50 のとき、1：2 になり不均衡が生じる。
このとき、①自分の努力を 50 にする。②評価の観点を変えてみる。③相手との関係を断つ。

セリグマン 1967

学習性無力感

抵抗することも回避することも困難なストレスに長時間さらされると、ストレス下から逃れようとする自発的行動が起こらなくなる。「何をしても状況は変わらない無力感」を学習する。
「頑張っても意味がない」ことを学習すると行動しなくなる。

3 動機づけ（モチベーション）を高める 11 の方法

①仕事や学習の目標を明確にする

②組織の方針を明確にして職員間で共有する

③目標の達成の方法を明確にする（業務改善の工程表や人材育成のコース、方法を明示する）

④組織の方針や個々の目標や学習内容等について自己決定する過程を設ける

⑤目標や方法は、組織や個人に適度なレベル設定をする

⑥達成しやすい目標から段階的に設定し、達成感を体験しながらステップアップしていくようにする

⑦目標が達成できなかった時は、努力（時間）に原因を見つける。努力の量は変えることができます

⑧目標が達成できた時は、能力と努力（時間）に成功要因を見つける。

⑨学習性無力感になった場合は、目標水準を下げて小さな成功を体験させ徐々に目標レベルを上げる。

⑩ほめるタイミングは、努力をして目標を達成したときに結果ではなく「努力」をほめる。

⑪「やる気があるから努力ができる」のではなく「努力をするからやる気が生まれる」。まず行動すること。