

連載 プロマネの現場から  
第155回 『やっつのける』法

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

昨年後半の書評サイトで、ビジネス書のランキングで一位になっていたのが、ハイディ・グラント・ハルバーソンの『やっつのける 意志力を使わずに自分を動かす』(※1)でした。本書、2013年に出版されていますが、昨年末、文庫本になって以来、人気が続いています。原題は「SUCCEED How We Can Reach Our Goals (成功：どうすれば目標を達成できるか)」なので、邦題はとても明快で刺激的なタイトルですが、内容もとても興味深いものでした。

本書、ハルバーソンの専攻である社会心理学の研究成果を一般読者に開放することを目的にすると書かれているように、社会心理学の観点から、目標達成に必要な思考パターンと、実現するための計画に関しての豊富な知見が紹介されています。印象的なのは、目標達成に必要な「意志力」は筋肉と同じである、という指摘です。筋肉と同じように、「意志力」も他で使ったら疲労してしまうため、休みが必要になること。また、目標も筋肉と同じように鍛えれば達成できるようになる、などの指摘はとても新鮮に感じました。

本書が多くの読者に支持された背景としては、新型コロナ下で不安になっている状況においても、成果を出したいと思っている人に対しての力強いメッセージになっているからだと思います。

「なぜ、人は目標を達成できないのか？」

実際、日々立てた仕事・健康・人間関係・家計などの数多くの目標は、なかなか達成されません。そして、その原因は、自分の中に才能や能力、意志力が足りないからだ、と思っています。

しかし、過去の社会心理学の成果からわかることは、二つある、といいます。一つは、「目標を達成できるかどうかは、生まれつきの資質のみでは説明できない」ということです。もう一つは、「目標を達成する能力は、誰でも高められる」ということです。ハルバーソンは、「誰でも」だと断言します。

「重要なのは、「何をすべきかを知らないために失敗する」のではなく、  
「何をすべきか知っていながら失敗する」人がほとんどだという点です。」

知っていることと、実行することとは別のことであるということは誰も知っていますが、私たちは、それが意志力にあると思っています。

意志力とは、心理学では「自制心（セルフコントロール）」のことですが、自制心の強い人・弱い人の程度の差はあれ、誰もが持っているものです。

心理学の成果でわかったことは、自制心は「筋肉」のようなものだということです。

つまり、

「自制心の強さは、筋肉と同じように変化します。個人差があるだけでなく、同じ人でも状況によって強い場合と弱い場合があるのです。」

したがって、自制心も激しく使うと疲労します。さらには、枯渇してしまい、目標達成が困難になります。そのため、自制心を一定時間使ったら、休みをとり、回復させる必要があります。

「自制心は「生まれつきのものであり、努力しても高められない」と誤解されています。

しかし、自制心は筋肉と同じように鍛えられます（逆に、鍛えなければ弱まります）。最新の研究では、日常的な鍛錬（「エクササイズする」「家計簿をつける」「食事の内容を記録する」など）によって、自制心が総合的に強化されることがわかっています。」

目標達成のため最初に必要なことは、ゴール・目的地を決めることです。「どこに行くか」がわかかっていなければ、どこにもたどり着けません。当たり前のことですが、実際には、何をするか具体的に決めないまま、幸せになりたいとか、健康になりたいとか願っているのがほとんどです。

いくつもの願望を、具体的な目標にすること、目標設定がとても重要になります。

「しかし、それ以上に重要なことがあります。

それは、目標をどう設定するか、です。」

「具体的で難易度が高い目標」を設定することは、「曖昧で難易度が低い目標」に比べて、はるかに高いパフォーマンスを生み出します。高い目標は、つらい一方、大きな達成感・満足感を生みます。

人は求められた以上のことをしない傾向があります。それは、「自分で設定した目標」「他者が設定した目標」「他者と共に設定した目標」のすべてに当てはまるため、適切な目標を設定する必要があります。

目標設定の際に必要な問いかけは、「なぜ」と「何」を明確にすることにあります。

人の特性によって、「なぜ」「何」のいずれで納得するかが変わってきます。すなわち、物事を「なぜ」と抽象的に捉えがちな人と、「何」と具体的に捉えがちな人です。

ある作業や宿題が与えられた場合、「なぜ」それをする必要があるのかわからなければ、モチベーションもわきません。つまり、抽象的な思考である「なぜ」という問いは、小さな行動を大きな意味や目的と結びつけることで、モチベーションを高めやすくなります。

一方、目の前の行為そのものを考える具体的な問いかけである「何」の思考法は、難しく、不慣れで、複雑な行動をする必要がある場合、効果を発揮します。たとえば、新機種のスマートフォンを使う人にとって、「効果的なコミュニケーションをしよう」と考えるよりも、「このスマホにどんな機能があるか」を考えて、具体的に触ってみた方が、習得は早くなります。

≪「大きな絵」を思い浮かべる（理由を考える）と、達成後のメリットをイメージしやすくなり、意欲が湧き、自制心や忍耐力が高まります。

「次の一歩」に注目する（具体的な行動を考える）と、細かい手順に集中することで難しく不慣れなことも行いやすくなる、先延ばしせずに行動をしやすくなるなどの利点があります。≫

「なぜ」と「何」、どちらの役割も重要です。目標設定時に、「なぜ」を考えて納得した目標を決めた後は、具体的な「何」を決め、たんとこなしてやりきる、というように、自分の考え方の癖を知った上で適切な時に適切な考え方を判断し選ぶことが大切になります。

次に、人によって、何によって動機づけされるかにより、「証明型」と「習得型」の大きく2つのタイプにわかれる、といます。

「証明型」の人は、「自分は賢い」と感じられる状況を好み、他人との比較によって目標を設定し、周囲に自分の能力を示し優秀さを証明するために努力する人です。知能に関する目標は「自分の頭のよさを他者に証明すること」になります。

「証明型」の人は、「知能は変えられないもの」と考えている決定論者であり、そのため、安全な賭けを好み、難易度の高い目標設定を避ける傾向があります。

≪・・・決定論者は、現在の能力の証明ばかりに意識を向け、努力によって将来の能力を獲得することをあきらめてしまうのです。≫

つまり、努力しても実らないことがわかった途端に簡単に諦めてしまうという特徴があります。

一方、「習得型」の人は、自分の成長のために努力する人です。成績のような基準で承認されることより、自分が着実に成長していることを自分の中で重視する人です。つまり、「成長論者」であるといえます。

「可能性を信じ、努力をすれば能力を伸ばせると信じているので、その時点での自分の知能の証明にはこだわりません。

挑戦は恐れるべきものではなく、新たな技能を獲得するチャンスに変わります。

失敗は愚かさの証明ではなく、貴重な学びの場になります。》

「証明型」と「習得型」の大きな差は、障害や困難に出会ったときに現われます。

決定論者である「証明型」が、わずかな躓きに落ち込み、簡単にあきらめてしまう一方、成長論者である「習得型」の人は、たとえ問題・難問にぶつかっても、壁を乗り越えるための行動を取ろうとします。不慣れで複雑な仕事に取り組んだり、障害や停滞に対処する際は、「習得型」の方により多くの利点があります。

「習得型の学生には驚くべき傾向が見られました。ネガティブな感情が生じるほど、何らかの行動を取ろうとしていたのです。

問題の原因を自分でなんとかできるのであればそのための行動を取り、自力ではどうしようもないことであっても、物事のよい側面に目を向けたり、その経験を通じて成長しようとしていました。》

これまで自分には絶対に向いていないと思って諦めていたことがあるなら、「決定論者」から「成長論者」に変わることが勧められています。

目標の受け止め方も重要になります。

人から与えられた目標を「自分の目標」とするか、そうでないかによって、その後のモチベーションや創意工夫が大きく変わってきます。

人は、誰かから目標を押し付けられると抵抗を感じ、反発します。そのため、人に目標を与える際は、その相手自身の目標にする必要があります。

「人に目標を与える際、相手に選択の感覚と自律性を持たせることが重要なのは、相手はその目標を自分自身のもので自然に受け入れるようにするための、最善の方法でもあるのです。心理学では、これを「内面化」と呼びます。》

「内面化は重要です。目標が内面化されれば、創造性、深い理解力、優れた成果、喜び、仕事への意欲など、内発的動機付けによるさまざまなメリットが得られます。・・・

目標を自分のものとして受け入れると、心の健康が保たれ、幸福感も高まります。」

さらには、目標達成においては、そもそも「意志力」を使わないことが大切です。

その理由は、「意志力」ではなく、無意識を味方にするのが、より効果的になるからです。つまり、「無意識の力」は「意識の力」より何百倍も大きいからです。

「意識がポストイットのメモほどの情報しか扱えないとすると、無意識はNASAのスーパーコンピューター並みに大量の情報を処理できるのです。

したがって、わたしたちの心は、できる限り多くを無意識に任せるときに効果的に働くことになります。」

この無意識は、自らにとって望ましいと思われる目標のみに反応し、共感できない目標には、影響を受けにくくなっています。

そのため、無意識を味方にするためには、無意識がしたいと思うことを目標に設定する必要があります。無意識を味方にするためには、機械的に目標達成に向けて行動するよう「習慣化」することで、意志力に依存しないことが可能になります。

目標達成への障害は、やるべきことがわかっていないのではなく、やるべきことがわかった上で行動できないことにあります。足りないのは「実行そのもの」であり「行動」量にあります。そのため、よい習慣を作ることが、目標達成への一番の近道になります。

そして、実行の前に、目標達成のために「いい計画をつくること」です。

「目標達成のためのアドバイスを一つだけ選べと言われれば、わたしは「いい計画をつくること」と答えます。」

ただし、目標と同じで、計画も「つくり方」が重要になります。

「効果的な計画とは「何を」「いつ」「どこで」「どのように」実行するかを具体的に示すものです。」

「いつ」「どこで」で具体的に時間と場所をはっきりと決めておくことにより、忙しく他の目標に気を取られるような場合でも、無意識に状況を察知して、自動的に行動をとる確率が高まります。

また、意志力を無駄に使わないことで、意志力の浪費を防ぐことができます。

そして、「現状を知る」こと、いま自分はどこにいるかを知ることが大切になります。目標にどれだけ近づいているかがわからなければ、目標には辿りつけないからです。そのため、「フィードバック」が必要になります。「自己監視をしっかりと行うこと」で、自分のパフォーマンスを把握することが可能になるからです。

このフィードバックには注意が必要です。

「結果がでない人を慰めてはいけない」という意外な指摘があります。

理由は、本人が自分の力不足を強く感じてしまい、余計に自信を失わせることになるからです。パフォーマンスがよくない時にネガティブな感情を抱くのは必要なことです。ネガティブな感情により、目の前の問題に意識とエネルギーを集中させることができ、問題に対処するための燃料になります。問題に向き合わなければ、その後の成長・成果を得ることができません。

そのため、問題に直面している人への良いフィードバックは、まだ達成のチャンスがあるのだという信念を相手に抱かせるものである必要があります。

最後に、これからの目標設定においては、以下のことを心がけたいと思います。

目標設定においては、「なぜ」と「何」を明確にし、各人の性向も踏まえて、納得づくで行うこと。

目標達成のために必要なのが、「能力」なのか、それとも、「努力」や「忍耐力」「適切な計画の作成」なのか、を見極めること。多くの場合が後者であることがわかれば、入念に計画を立てて多くの労力を投じて、粘り強く取り組んでいくようになること。

その過程においては、良いフィードバックを心がけ、目標達成まで続けることだと思います。

(※1) ハイディ・グラント・ハルバーソン『やっつけのける 意志力を使わずに自分を動かす』、児島修・訳、大和書房、2013年刊