

心の弱さ・マイナスから心の強さ・プラスへの着目 “ポジティブ心理学”の知見を組織活性化に活かす！

木下 耕二 (公財) 日本生産性本部 主席経営コンサルタント

E-mail : kiduki@nifty.com ラーニングコラム <http://www.kkkiduki.jp/> 検索『リーダー人材育成木下』



《PROFILE》

(公財) 日本生産性本部認定 経営コンサルタント, 経済産業省登録 中小企業診断士, 全日本能率連盟認定マネジメント・インストラクター, 生産性本部公開研修 (マネジメント・ディスカバリー) 指定講師, MBTI 認定ユーザー
所属 : 産業・組織心理学会, 経営行動科学学会, 人材育成学会, OD ネットワークジャパン

略 歴

清涼飲料メーカーを経て2000年から経営コンサルタント。経営戦略, CS・マーケティング, 業務改善, 能力開発, 収益・財務など幅広い視点から顧客と共に競争優位性, 収益性のアップに邁進, 現在に至る。コンサルティングにおいて現実の経営課題を教材としながら学習に関する知見やノウハウを活用して人材を育成, ひいては経営課題の達成を目指す一連の手法には定評がある。自ら講師を務める研修では経営コンサルタントとしての経験と人材育成に関する原理・原則, 理論との融合により, 数多くの状況に応じた引き出し(持ち駒)から適切な教育を行う。研修トータル・コーディネーター, 実践的研修の第一人者。リピーター・長期継続顧客の多く“受講者の腑に落ちる”, “実践・実利に繋がる”, “人材育成担当者の良き相談相手”などの点で顧客から高い評価・信頼を得ている。省察的・学術的実践家を標榜。

1. ポジティブ心理学の生い立ち

ポジティブ心理学以前の心理学は, 精神の健全さを保てない状態に陥っている方々の支援にその知見を傾注し大きな成果を上げてきました。しかし, 心に勢いがある人や幸福を感じている方々に対して, その状態を維持・強化することへの支援は十分でなかったと言われていました。1998年, マーティン・E・セリグマンがポジティブ心理学を提唱しました。従来の心理学が主に取り扱ってきた心の弱さ, マイナスの領域から, 心の強さ, プラスの領域へと, 研究のウェイトを移行しよう(見直そう)とセリグマンは主張したのです。

2. ポジティブ心理学の特徴

ポジティブ心理学の特徴を4つに分けて整理したいと思います。

(1) 幸せ, 幸福に目を向ける

ポジティブ心理学は, ポジティブ, 幸福に正面から光を当てます。ポジティブ, 幸せというと, ビジネスとは関係のないような, あるいは「ポジティブや幸せをビジネスに持ちこむことには何か違和感を感じる」という

方々も多いかもしれません。しかし, ビジネスの領域においても, ポジティブ等に正面から光を当てることの有益性は高まっています。その理由は様々ありますが, ここでは二つの理由を述べたいと思います。

一つ目の理由は, 「悲観的に準備する(最悪を考える)」ことの必要性が増大し心の病に陥る危険性が高まっている現状です。「悲観的に準備」しつつ心の健全を維持するうえで, ポジティブや幸福感に正面から光を当て, 育むことは有益であると考えられます。

二つ目の理由は, これからの経営においては「創造性」がより重要になるからです。創造性無き経営, 創造性に欠けた経営ではこれからの時代において存続, 繁栄することは極めて困難です。幸福感(ポジティブ感情)が創造性の発揮に極めて重要な役割を果たすという事実をバーバラ・フレデリクソンは科学的に明らかにしています。

(2) ネガティブを否定しない

「強力な競合が明日にでもマーケットに参入してくるかもしれない」, 「3年後現在の市場ではたしてわが社が存在しているだろうか」などビジネスにおいて悲観的に準備することの重要性は増大しています。ポジティブ心理学は, ポジティブな側面に偏って関心を持つのではなく, ネガティブな側面にも十分な関心を払います。ネガ

ティブを無視したり、ネガティブを否定的に捉えたりしません。

(3) 強さ、長所に着目し、活かす

読者の皆さんは、弱み（短所）の改善・是正と強み（長所）の維持・強化、どちらに意識や目がいきますか。弱み（短所）への着目、改善・是正はビジネスで成果をあげる上で有効である状況も多いのですが、希望や自信に満ちた打ち手を考える際など、強み（長所）を維持・強化することに着目する方が、弱み（短所）の改善・是正に着目するより有効な状況も多々あります。

強み（長所）に着目しそれを維持・強化することには、より充実感を感じるなど、多くのメリットがあります。強み（長所）を活かす機会が多い人の方がより「繁栄」する傾向があり、また自身の強み（長所）を認識することがポジティブな感情を高めるという研究結果もあります。ドラッカーも強みを活かすことの重要性を訴えました。ポジティブ心理学は、強み（長所）に関心を持ち、それを活かすことを大切に考えています。

(4) 科学を重視する

ポジティブ心理学は科学的な研究および方法を徹底して重視しています。実験を重ね、統計学的な確かさを踏まえることをはポジティブ心理学は大切にしています。ポジティブ心理学は、いわゆる自己啓発の領域で語られるポジティブとは一線を画しています。「ポジティブ心理学の研究結果は誇張されている」との反論もあります。たしかに「誇張された研究結果や主張が全くない」とは私も認識していません。

実務家として留意すべきは、「ポジティブ心理学は科学的に確かなものである」と盲信的に信じたり、逆に「科学的に立証できているとは言い難い」との理由で実務に活かすことを（これもまた盲信的に）拒んだりすることではないかと私は考えています。

3. ポジティブ感情

(1) ポジティブ感情 効果（メリット）と懸念（デメリット）

従来の心理学の研究の対象がネガティブ感情に向けられていたことから、ポジティブ感情はネガティブ感情に比べ研究が進んでいませんでした。しかし、近年、ポジティブ心理学によってポジティブ感情の研究は飛躍的に進歩しました。

ポジティブ感情と言われてもどのような感情なのか、ピンとこない方も多いかと思います。そこで、ポジティブ感情を10に分類しているバーバラ・フレデリクソンの考えをご紹介します。フレデリクソンによると、『喜び』『感謝』『安らぎ』『興味』『希望』『誇り』『愉快』『鼓舞』『畏敬』『愛』がポジティブ感情に該当します。

ポジティブ感情には効果（メリット）もあれば懸念（デメリット）もあります。効果（メリット）を享受することを主に意識しながらも、懸念（デメリット）を常に念頭に置くことはビジネスマンとして成果をあげるうえで必須です。以下、効果（メリット）と懸念（デメリット）です。

ポジティブ感情の効果 (メリット)	ポジティブ感情の懸念 (デメリット)
● オープンな心	● 状況や結果に関する過度の楽観
● 受容力のアップ	● 自己の過大評価（自信過剰）
● 他者との交流の促進	● 緻密さの欠如
● 好奇心の向上	● 甘い判断
● 遊び心や創造性の高まり	● 非現実的
● 学習の促進、成長	● 致命的な判断ミス
↓	
● 有益な、身体的な、知的な、心理的な、社会的な資源の形成	

(2) ポジティブ感情・ネガティブ感情 黄金比

ポジティブ感情の懸念（デメリット）から分かるように、成果の創出にあたっては、人や組織がポジティブ感

情一色であればよいというものではありません。ポジティブ感情の懸念（デメリット）にブレーキをかけるもの、それがネガティブ感情です。

ポジティブ感情を感じることにネガティブ感情を感じるものの割合（比）はどの程度が望ましいのでしょうか。フレデリクソンは、繁栄している人とそうでない人を比較し、「ポジティブ感情：ネガティブ感情＝3：1」という黄金比を、科学的な実証研究の結果明らかにしました（ネガティブ感情を1回感じたらポジティブな感情を少なくとも3回以上感じることであれば繁栄に繋がる可能性が高まる）。

(3) ポジティブ感情を高めるための方策

ポジティブ感情を高めるため様々な方策は、大きくは、個人としての方策と組織としての方策に分けて考えることができます。ここではソニア・リュボミアスキーが科学的に効果を証明した個人としての方策について、そのいくつかをご紹介します。

いずれもありていこのことばかりですが、適切に、確実に実行すればポジティブ感情を高める上で大きな効果を得られます。

① 感謝の気持ちを表す

感謝とは、「ありがたく感じて謝意を表すること（広辞）」です。ポイントは2つあります。ひとつは、文字とおりに、「ありがたく感じる」ことです。「それを当然と思わない」ことが「ありがたく感じる」ことを増やす上でポイントです。もうひとつは、ありがたく感じることを「表す」ことです。方策としては、『感謝日記をつける』、『感謝の気持ちを口に出す』、『感謝の手紙を書く』などがあります。

② 楽観的になる

楽観的とは、物事を好都合に考えることではありません。楽観的とは、現実を直視した上で、目標とする成果物を手にすることについて希望を持ち、またそのプロセスを明確に認識・納得している状態です。楽観的になる方策としては、『大きな目標は小さな目標に分割する』、『悲観的な考えが浮かんだら、もっと寛大あるいは好ましい観点から考え直す』などがあります。

③ 運動する

ポジティブ感情を高める上で運動は非常に効果的で

す。ポジティブ感情がネガティブ感情と比較して多いと感じる、そして運動を（あまり）やっていない方は、自分の体力・ペースにあった運動をぜひ習慣化してみてください。ポジティブ感情は必ず増加するはずで

4. 強みを活かす

ポジティブ心理学は、弱みを改善すること以上に、強みの活用に着目します。なぜなら、次のような強みを活かす効果（メリット）があるからです。

- ① 人や組織は、その強みを活かされた方が、弱みや問題を指摘され改善を強いられる・促されるよりも、ポジティブ感情やエンゲージメント（組織への愛着心、絆）が高まる傾向にあります。
- ② 弱みの改善は平均値を突き抜けることは難しいとも言えます。右上がりの成長の時代であれば平均的なレベルの個人、組織でも、それなりに生きていける（稼げる）可能性は高かったのですが、総じて右下がり成長の時代になりました。平均的な個人、組織が生きていける（稼げる）可能性は低下しています。生き残る（稼ぐ）ために、平均を突き抜ける、個人、組織になる必要性が高まっています。
- ③ 強みを使い込む（強みが活きる場を積極的に作る）ことにより、強みは、強みとしてさらに盤石のものとなる可能性が高まります。
- ④ 人や組織は（弱みの改善と同等かそれ以上に）、強み（長所）の伸長で成長させる方が効果的であるという現実があります。船井幸雄氏は「長所伸長法」を提唱しています。
- ⑤ 結果として、強みを活かす人や組織は、将来の問題への対応力が高まり、高い生産性を示し、繁栄、より充実した人生を送ることができる傾向にあります。

5. フロー

チクセント・ミハイは、ロッククライマー、外科医、一般のビジネスマンの仕事ぶりなどを研究し、熱中する経験（時が経つのも忘れて集中する経験、一心不乱の経験、深い楽しみの経験）を、熱中の経験者が、「外部の力で運ばれていった」「エネルギーの流れで努力せずに流されていく」などに似た表現で述べていることから、フロー（flow）と名づけました。

(1) フロー経験のメリット・効果

フロー経験には「ポジティブな感情の生成」と「成長の促成」というメリット・効果があります。

① ポジティブな感情の生成

フローを経験しているとき、人は、チャレンジブルな目標を、またその達成状況を、明確に、瞬時瞬時に理解しながら、万能的なコントロール感によってその行為に取り組んでいます。フロー経験の最中にある人は、気分をよりよく感じ、自身の能力に強い自信や高揚感、そして、ポジティブな感情（喜び、感謝、安らぎ、興味、希望、誇り、愉快、鼓舞、畏敬、愛）を感じることが多いと言われています。

② 成長の促進

フロー経験には「目標が、能力の限界にチャレンジするレベルであり、かつチャレンジすれば達成できるレベルである」という特徴があります。フロー経験には、（能力の限界へチャレンジするという）成長の機会を提供する力が秘められています。

フローの経験という事実は、チャレンジした、すなわち能力の限界の挑んだ（成長した）という証であるとも言えます。現にフローを経験した後にその経験を振り返ってみると、その経験を通じて様々なことにチャレンジし、貴重な学びがあったことに気づく人が多いのです。

(2) 仕事でフローが起こり難い要因と対策例

仕事でフローは起こり難い現実があります。なぜ仕事でフローが起こり難いのか。フローが起こり難い要因とその対策（フローを引き起こす方策）の例について述べます。

① 仕事の目的（意義、意味、価値）を見出せない。
「何のためにこの仕事に取り組むのか?」「この仕事の達成の先に何があるのか?」これらの問いに、適切に答えられれば、仕事の目的は見出せていると言えます。しかし、そうでないことが多いのです。

対策例：仕事の夢や目的についてコミュニケーションする場を設ける。

② 目標が明確でない。レベルが適切でない
目的を数値等に落とし込んだ目標が不明瞭であることが多々あります。また、達成が難しすぎたり、反対に簡単すぎたりする目標も多々見られます。

対策例：明確に目標を示す。手の届くかつチャレンジブルな目標とする。

③ フィードバックされない。スピードが遅い。
結果やプロセスについて、適切なフィードバックが迅速になされないとフローを経験することは難しくなります。

対策例：迅速にフィードバックする。進捗や結果を見える化する。

④ 自分でできない。

仕事を他者から細部にわたり指示されたり（管理されたり）、仕事のプロセスや結果に影響することを自分以外のことから頻繁に受けたりしていると、フローの状態になることはきわめて難しくなります。

対策例：仕事の権限を委譲する。外部からの影響力をブロックする。

6. ポジティブ心理学の知見 活用の肝

ポジティブ心理学の知見をビジネスで活用する肝は何なのでしょう？ 私見では、主要な肝の一つは、『経営トップや職場のリーダーが、ポジティブや幸福を肯定的に認識できるかどうか』ではないかと考えています。「ポジティブ、何それ?」「幸せ、経営とどう結びつくの?」「幸福を増進する? 自分（個人）で考えてくれよ・・・」「幸せ、自己啓発の話しか・・・」などとポジティブや幸福について、ひどく懐疑的であったり、否定的であったりする認識を経営トップや職場のリーダーが強くと

している限り、ポジティブ心理学の知見を経営で活用することは難しいと私は考えています。

7. おわりに

『ポジティブ心理学の知見は、メンタルヘルスにとどまらず、ビジネスで成果をあげる上において、ひいては日本が活力を回復する上で、万能ではないが、極めて有効である』との認識のもと、2012年の11月から2013年の2月にかけて、1回/月のペースで、『ポジティブ心理学の知見を紹介するセミナー』を開催させていただきました（総受講者数60名弱）。

受講いただいた方々のご意見、お考えを分析、整理等させていただき、あらためて、以下のようなことを実感しています。

① ポジティブ心理学の知見についての認知度や関心は、現時の日本において、高いとは言えない。また、その効果（メリット）や懸念（デメリット）等に関するコンセンサスがとられている状況とは言えない。

② 「ポジティブ心理学の知見はビジネスにおいて本当に役立つのか（役に立てるのは困難）。実践できるのか（実践は無理）」の類の認識が現時の日本のビジネスの現場における趨勢である。

想定以上にポジティブ心理学についてのコンセンサスが得られていない状況であると認識を新たにしました。より一層、ポジティブ心理学の知見等、職場をイキイキと活性化させるに寄与する情報を発信していきたいと考えています。

不明な点がございましたら、あるいは『ポジティブ心理学の知見等を活かした組織活性化に共にチャレンジしたい』という方がいらっしゃいましたら、

● E-mail : kiduki@nifty.com

● ラーニングコラム <http://www.kkkiduki.jp/>

検索『リーダー人材育成木下』

へご連絡ください