

悲観的に準備せよ！「強み」「長所」を発揮せよ！

# ポジティブ心理学を企業経営に 活かす激動の時代を生き抜く！

## 第4回 フロー&レジリエンスで 生産性を高め、繁栄を目指す！

組織、個人を繁栄させるために強みや長所を研究する「ポジティブ心理学」が登場して約10年が経ちます。日本でも、ポジティブ心理学の知見や実践策に関心を持ちたり、採用したりする層が拡大してきました。

中小企業を取り巻く環境がますます厳しさを増す中、大企業ほど経営資源（人材など）に恵まれていない中小企業こそ、ポジティブ心理学を活用する価値は高いといえます。

### フローとレジリエンス

ポジティブ心理学は個人や組織の繁栄を目指します。

・幸せ、幸福に目を向ける



#### ポジティブ心理学の特徴

- 幸せ、幸福に目を向ける
- ネガティブを否定しない
- 強さ、長所に着目し、活かす
- 科学的である

### 「フロー（熱中）」

まずは図1の問いに、「ハイ」か「イイエ」でお答えください。これで仕事への熱中度がチェックできます。

さて、読者の皆さんは、今までに何かに熱中した経験がありますか？ 趣味や学生時代の部活動など、それらをしてきたらいつのまにか日が暮れていた。また仕事で文献調査をしているうちにいつのまにか夜が明けていたとか…。

このような熱中する経験を、アメリカの心理学者、チクセント・ミハイは「フロー経験」と名づけました。フロー経験は、ポジティブな感情の生成や充実した人生、幸福、また学習の促進に関係が深

公益財団法人 日本生産性本部

URL <http://www.jpc-net.jp/>

主席経営コンサルタント

木下 耕二

木下耕二 ラーニングコラム  
「リーダー人材育成 木下」で検索ください

URL <http://www.kkiduki.jp/>

E-mail [kiduki@nifty.com](mailto:kiduki@nifty.com)

図1 社員の「フロー」チェック

- ① 社員は仕事の意義や価値を理解している
- ② 社員の仕事の目標は明確である
- ③ 社員の仕事の結果やそのプロセスは適切に評価されている
- ④ 社員には仕事の結果やそのプロセスに関する評価がスピーディーに伝えられている
- ⑤ 社員の仕事は変化に富んでいる（単調でない）
- ⑥ 仕事が必要とする能力やスキルは社員にとってチャレンジブルなものである
- ⑦ 社員には自由に仕事ができる権限が与えられている（裁量度が高い）
- ⑧ 社員は仕事が中断されるようなことはあまりない

ハイが7つ以上：社員は仕事に熱中できている可能性が高い

ハイが2つ以下：社員は仕事に熱中できていない可能性が高い

ハイが3～6：中間

いことなどから、ポジティブ心理学の中での主要な研究テーマの一つとなっています。

#### ● 熱中できない

矢継ぎ早に課される膨大な様々な仕事に取り組んでいる経営者やマネージャー、一般社員にとって、

ある特定の仕事に集中や熱中することは極めて難しいことです。

さらに、インターネット、SNSなどの発達により、私たちは知らず知らずのうちに爆発的な量の情報にさらされるようになりました。仕事のことだけでなく私的な関心事への視線も含め、様々なことに目移りせざるを得ない環境下で、現代ビジネスマンは仕事をしています。今、案件に熱中で心がさまよった状態にあるビジネスマンは非常に多いのです。

仕事に熱中できないこと（さまよい）は、「仕事の生産性を低下させる」「仕事を心の底からやっけているという実感を得ることが難しく幸福度を低下させる」といわれています。

バタバタと様々な仕事をこなす、一見「できる」経営者やビジネスマンは、本当に「できる」のでしょうか？ 部下に次々と矢継ぎ早に指示や命令を与える経営者やビジネスマンは、本当に「できる」人材なのでしょうか？

熱中しているという観点から仕事の有り様を振り返ってみると、

あらためて課題を感じる方も多いのではないかと思います。

### ●フロー経験とは

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、これらの経験者が、「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：」などと、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。フロー経験の特徴には次のようなものがあります。

#### ①目標がはっきりしている

最終目標が明確であることは当然、さらに、そこにたどり着くまでの段階的な目標がはっきりしていることがフロー経験の特徴です。その段階的な目標の「瞬時瞬間」が重要で、なすべきことを目標として明確に意識できるからこそ、熱中を継続できる（さまよわない）のです。

#### ②目標のレベルが能力と釣り合っている

フロー経験の特徴とは、「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」つまり、手は届くが簡単には手に入らない目標なのです。

「できる」と感じることはフローを経験する上での素地となりますが、簡単にできると感じるようでは退屈に陥り熱中できません。チャレンジと達成可能性のバランスが、フロー経験ができるか否かのポイントです。

#### ③フィードバックが極めてスピーディーである

フィードバック（feedback）とは、「結果に含まれる情報を原因に反映させ、調節をはかること」です。

仕事ぶりがうまくいっているかないか、仕事の結果が出るまで判断できません。また、その結果に含まれる情報を結果の原因に反映させること（フィードバック）ができなければ、望ましい結果を得るための次の一手を打つことができません。

フロー経験の特徴は、このフィードバックの速さです。スピーディーなフィードバックにより、仕事の結果の良し悪しの判断、次どのような一手を繰り出すべきかの判断に熱中することが可能となります。

#### ④自分がコントロールできる

瞬時瞬時の成果、ひいては最終の成果、また、やっていることそのものを、自分がコントロールできている感覚がある。このような万能のコントロール感がフロー経験の特徴の一つです。

#### ⑤極度に集中している

前記した①～④の結果として、熱中し、その熱中の度合いが、ある一定のレベルを超えると、熱中している行為そのものに没頭し、他の刺激を感じない、さらに行為していることすら忘れてしまう。これが極度に集中している状態です。この極度の集中がフロー経験の特徴です。



### フロー経験の特徴

- ①目標がはっきりしている
- ②目標のレベルが能力と釣り合っている
- ③フィードバックが極めてスピーディーである
- ④自分がコントロールできる
- ⑤極度に集中している

### ・成長の促進

前述のとおりフロー経験には、「手は届くが簡単には手に入らない目標」という特徴があります。これには「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。

フロー経験とは、「チャレンジ」すなわち能力の限界に挑み成長した証なのです。現にフローを経験した後の振り返りで、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。

### ●フローが起り難い要因と対策

現実にはなかなかフローの状態を実現することは難しい面もあります。なぜ仕事でフローが起り難いのか。その対策とフローを引き起こす方策例について述べます。

#### ①目的が見出せない

「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かあるのか?」この問いに適切に答えることができれば、仕事の目的は見出せているといえます。

しかし、そうでないことが多いのが現状です。

・対策例…仕事の夢や目的についてコミュニケーションの場を設ける。

#### ②目標が明確でない

レベルが適切でない  
目的を数値などに落とし込んだ  
が「目標」が不明瞭である、また、「目標」が難しすぎたり、反対に簡単すぎたりするケースも散見されます。

・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

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場合、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し、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するなど、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らしていると、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。

### フロー経験を引き起こすための方策!

- 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
- 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
- 迅速にフィードバックする
- 進捗や結果を見える化する
- 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

### 「レジリエンス(回復力)」

レジリエンス (resilience) とは、直訳すれば、「弾力・弾性」「回復力」のことです。

ビジネスや人生では、様々な問

・ポジティブな感情の生成  
人はフロー経験のとき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万能的なコントロール感で、その行為に熱中して取り組みます。  
つまり、フロー状態にある人は、気分をより良く感じ、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のです。

題や課題が、思いもせぬときに思  
いもせぬ形で降りかかってきま  
す。これらの課題に対して、押し  
つぶされる人もいれば、押しつぶ  
されない人もいます。後者が「レ  
ジリエンスが高い人」なのです。

### ●レジリエンス向上の方策

レジリエンスを高める方策は  
様々な分野で研究されています。  
ここでは主要な方策を述べます。

#### ①健康を保つ

最も重要で基本的なものです。  
既にご理解いただいていると思  
います。説明は割愛します。

#### ②決意を固める

非常に情緒的なことを述べてい  
るように感じる読者の方もいるか  
と思いますが、レジリエンスを高  
めるためには、まずは、「どんな  
問題や課題も自分で切り抜ける」  
「私にはその力がある」と、決意  
を固めることが有効なのです。

#### ③自己イメージを高める

逆境を乗り越えて成功した人物

を研究してきたアル・シーバート  
は、レジリエンスを高めるために  
は自己イメージを高めることが有  
効であり、具体的には、自尊心  
(セルフ・エステイム)、自己信  
頼(セルフ・コンフィデンス)、  
そして、自分についての考え(セル  
フ・コンセプト)の3つを高める  
(強める)ことが重要だと提唱さ  
れています。

自尊心…自分の尊厳を意識・主張  
し他人の干渉を排除しようとする  
心理・態度です。プライドです。  
自尊心が高いと、人から簡単には  
傷つけられにくくなるなどのメリ  
ットがあります。

自己信頼…自分の能力や価値を信  
じていることです。自己信頼が強いと、  
成功をイメージできる傾向が強ま  
り、新たなことでも積極的に挑戦  
できる可能性が高まります。

自分についての考え…自分とは、  
どんな人間であるかを考える。例  
えば、前述した「どんな問題や課  
題も自分で切り抜ける」「私には

その力がある」などと、自己考察  
すことはレジリエンスを高めるこ  
とにつながります。

#### ④問題解決のスキルを高める

実際に起こる問題や課題を、論  
理的に、適切に解決できるスキル  
を有することは、レジリエンスを  
高める上で重要です。問題解決の  
スキルは、論理的に問題を解決ス  
キル(ロジカルシンキング)と思  
考を広げて問題解決するスキル  
(ラテラルシンキング)に大別さ  
れます。

#### ⑤レジリエンスを高める

心理的特性を有する  
様々な研究から、次のような心  
理的特性や能力がある人は、レジ  
リエンスが高いことが分かっ  
ています。

新奇性追求…新たなことにチャレ  
ンジしたり興味を持ったり、好奇  
心旺盛な人。

肯定的な未来志向…未来に対して  
明るい見方をする。楽観性。

感情整理…自分の感情をコントロ  
ールできる。

状況把握…自分を取り巻く環境を  
理解できる。先々環境がどう変化  
するかを予測できる。

柔軟性…楽観的、悲観的など、自  
分の中に相反する特質をペアで持  
っている。

#### ⑥支援者を持つ・増やす

問題や課題が発生した際に、あ  
るいは発生することが予測できる  
状況において、自分をサポートし  
てくれる人や組織が多いことは、  
レジリエンスを高めることに寄与  
します。

### レジリエンスを高めるための方策！

- ①健康を保つ
- ②「切り抜ける」と決意する
- ③自己イメージを高める
- ④問題解決のスキルを高める
- ⑤レジリエンスを高める心理的特性を有する
- ⑥支援者を持つ・増やす