

悲観的に準備せよ！「強み」「長所」を發揮せよ！

# 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1回 ポジティブ心理学、4つの特徴で人的資財を有効活用

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（人材等）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。

ポジティブ心理学という言葉から連想するもの：

読者の皆様は「ポジティブ心理学」をご存じでしょうか？科学的



ポジティブ心理学とは  
個人や組織の繁栄を目指し  
科学的な検証を徹底的に重視しながら  
個人、組織の強みやポジティブな面に  
光をあて研究し実践するものである

な検証を徹底的に重視しながら、個人、組織の強みやポジティブな面に光をあてて研究する心理学がポジティブ心理学です。個人や組織が繁栄を目指す上で様々な知見を得ることができる心理学です。

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.kkkiduki.jp/>  
E-mail [kiduki@nifty.com](mailto:kiduki@nifty.com)

しかし、現時においては「ポジティブ心理学、何それ？」「それは経営とどう結びつくの？ 結びつかないのではないか？」など、ポジティブ心理学にどちらかという懐疑的なイメージを持たれる方が総じて多いのではないかと思います。その要因の一つに、ポジティブ心理学という言葉からの想起があります。「ポジティブ」の言葉から想起されるのは「積極的、前向き、肯定的、元氣、一昔前に流行ったポジティブシンキング、自己啓発セミナーでの宣伝でよく使われているキーワード」「ポジティブという言葉を使用したり発することが多少気恥ずかしい」「反義語としてのネガティブ、否定的、消極的

…」など。一方、「心理学」から想起されるのは「心や精神（の傷、病）、研究室、白衣」「人の心を読む、カウンセリング、マスコミで活躍している心理カウンセラー系の人たち」「心の深遠さ、深い感じ、暗い感じ…」などではないでしょうか。

ポジティブ心理学の知識をある程度の理解している方々を除けば、多くの人にとってポジティブと心理学という二つの言葉に共通するイメージは極めて乏しいと思われるかもしれません。つまり、共通する連想（イメージ）がない二つの言葉が、繋がって一つの言葉になっているということです。

また、ポジティブが明るい・元氣といったイメージを想起させるのに対して、心理学はそうではなく、明るい・元氣よりむしろ逆のイメージを想起させる傾向があるのではないのでしょうか。

ポジティブ心理学という言葉で構成するポジティブと心理学という、各々の言葉の共通性が乏しいことや、相反するイメージが想起

されることで、ポジティブ心理学に懐疑的なイメージを持たれる方が絶えて多いのではないかと筆者は考えています。

## 本連載のねらい

今回の連載を通じて読者の皆様には、以下のポジティブ心理学の真髄を、ご理解していただければと思っています。

- ・ ポジティブ心理学の生い立ち
- ・ 科学的なデータや研究に裏付けられた学問であること

- ・ 経営や人生の悲観的な側面、つまりネガティブに状況を判断したり、最悪を想定して先を見通すことを全く否定しないこと

- ・ 組織や経営の活力を増大させるために極めて有益な知見が得られること

そして、少しでも多くの経営者やリーダー、マネージャーの方が、経営の現場において、ポジティブ心理学の知見を生かした具体策を

実践し、組織や経営の活力アップに役立てていただくことを願っています。

もちろん、ポジティブ心理学が業種や業態、成長過程の差異、また、経営者、リーダー、マネージャーなどの役割の違いに関係なくすべてに役立つわけではありません。しかし、昨今の日本の経営を取り巻く環境を鑑みるに、ポジティブ心理学が一抹の光明となりえる可能性を秘めていることは間違いないと筆者は考えています。

## 生い立ちと注目の背景

心理学Ⅱ心の傷：など、比較的暗いイメージを連想される方が多いのは、これまでの心理学が心の弱っている状態に、焦点を当ててきたことに由来するのかもしれない。とはいえ、心理学は幸福をあまり感じることができていない人々の支援に傾注し、大きな成果を上げてきたのも事実です。しかし世の中には、心に勢いがある人間も多くなります。そんな、幸福を感じている方々の支援は、心理学

の分野において十分でなかったといわれています。

このような心理学の現状に、一石を投じたのがポジティブ心理学です。1998年、マーティン・E・セリグマン（現在ペンシルベニア大学ポジティブサイコロジセンター長）より提唱されました。心理学がこれまで主に取り扱ってきた、「心の弱さ、マイナスの側面」から「心の強さ、プラスの側面」へと研究領域のウェイトを移行しよう、見直そう、とセリグマン氏は主張したのです。つまり、個人や組織の強みやポジティブな面に光をあてて、研究する心理学がポジティブ心理学です。

「経済的に豊かであっても国民の幸福度が高いとは限らない」「それほど経済的に豊かでない国において幸福度が高い国もあれば低い国もある、その違いは何に起因するのか」など、日本のみならず世界の先進国では、幸福に対する意識が高まっています。ポジティブ心理学が注目を集める背景に、このような幸福に関する世界的な意識の高揚があります。

## 4つの特徴

ここでポジティブ心理学の特徴を4つに分類して解説します。

### ① 幸せ、幸福に目を向ける

ポジティブ心理学は「幸福」に正面から光を当てます。中には、「経営やビジネスに直接関係がないのでは」「幸福や幸せは個人で取り組むべき事柄であり、組織人として取り組むのは気が引ける」「幸福や幸せを経営やビジネスに持ちこむことには何か違和感を感じる」と、感じる方々もいることでしょう。しかし、2つの要因から、経営やビジネスの領域において、幸福や幸せに正面から光をあてる意義があります。

一つ目は、これからの経営において「創造性」がより重要になることです。幸福感や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、心理学者のバーバラ・フレドリクソンは科学的に明らかにしています。創造性なき経営では、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。創造性に強い影響を与えるポジティブ感情や幸福感は今後ますます大切になると考えられます。

二つ目は、「悲観的に準備する」ことの必要性です。最悪を考えることなしに、経営者、リーダー、マネージャーは責務を果たせない時代に突入しました。悲観的な思考は、前述の創造性の発揮を阻害します。ただし、悲観的に準備しつつ創造性を維持・強化するためには、ポジティブ感情や幸福感と正面から向き合うことには確かな意義があるのです。

また、悲観的思考は、うつ病など心の病に陥る危険性と隣り合わせであることを、経営者やリーダー、マネージャーは十分に認識する必要があります。現に、うつ病など心の病は増加しています。

積極的に幸福などに目を向け、自律的に、幸福や幸せを感じるような手立てを講じることも、その重大な役割の一つです。

## ②ネガティブを否定しない

既に記述したとおり、これから

の企業経営、つまり経営幹部の思考においては、悲観的であること、ネガティブであることは必須です。

「強力な競合がマーケットにいつ参入してきても不思議ではない。それは明日かもしれない。そうすると我が社は潰れる」「腹心が私を裏切り多くの部下を引き抜き新たな会社を作るかもしれない」「3年後、現在の市場にわが社が存在しているだけの価値はない」

特に経営資源の脆弱な中小企業などは、最悪を想定しての打ち手を講じなければ組織の存続はおぼつきません。ポジティブ心理学はネガティブな現実の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。現実のプラスの側面にも、マイナスの側面にもバランスよく関心を払います。

## ③強さ長所に着目し生かす

人にも組織にも、弱み(Ⅱ短所)もあれば強み(Ⅱ長所)もあります。読者の皆様は、どちらに自然と意識や目が向きますか。

筆者が出会ってきた経営者やリ

ーダーに限った話ですが、自身や社員の「強みの維持・強化」よりも「弱みの改善・是正」に一生懸命である人のほうが多いと感じます。これは、真面目なのかもしれないませんが、弱みへの着目、改善・是正ばかりに陥ってはいないでしょうか。

希望を持って打ち手を考える際など、強みを維持・強化することに着目する方が、弱みの改善・是正に着目するより有効な状況もあります。

強みに着目し、維持・強化することは、単に気分を良くすることのほか、仕事においてより充実感を感じるなど、多くのメリットがあります。強みを生かす機会が多い人間のほうがより繁栄する傾向にあり、また、自身の強みを認識することでポジティブな感情を高めることが、科学的に立証されています。

ドラッカー氏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科学的である

「何か怪しい話だな」。昨今、このように感じるビジネスが増えている気がします。心理学関連のセミナーの中にも、情報や知見に疎い方々をターゲットとする怪しいものがあります。誤解されてはなりませんので明言します。ポジティブ心理学は「怪しいビジネス」の類のものではありません。

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。主張と根拠につながりや整合性が取れているように「感じられる」のレベルではなく、何度も実験を重ね、また、統計学的な確かさを踏まえたものが主張として述べられています。

詳細は割愛しますが、ポジティブ心理学を提唱したマーティン・E・セリグマンをはじめ、バーバラ・フレドリクソン、ソーニャ・リュボミルスキー、エド・ディーナーなど気鋭の心理学者が、科学的な研究の結果をベースに主張を繰り広げています。

ポジティブ心理学で述べられる主張には、実証的で確かな根拠が

あります。現在も、iPhoneアプリなどを活用して人間の感情に関わるデータをリアルタイムで収集・分析するなど、ポジティブ心理学では高度で科学的な探求が続けられています。



### 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

## ポジティブ心理学の研究と活用の具体的成果

ポジティブ心理学のどのような知見が、経営者やリーダー、マネージャー、そして組織の発展、繁栄に役立つのでしょうか。

今回の連載の最後で、次号以降につながる以下の4つテーマに関して、ポジティブ心理学からの知見や具体策を紹介します。詳しく

は次号以降で解説するので、ここでは、さわりだけを紹介します。

### ● ポジティブ感情

喜び、感謝、安らぎ、希望、誇りなどがポジティブ感情です。これらは、幸福の一つの表れであるばかりではなく、創造力を高める、経営のパフォーマンスを高めるなど極めて重要な感情といえます。

次号以降で、ポジティブ感情の種類や生成方法などについて説明します。

### ● 強み (ポジティブな特性)

経営を支える人材が自身の能力を最大限に発揮する場合、「弱みの改善」は重要なことでありますが、同等かそれ以上に、「強みを活用・強化」することが重要です。弱みの改善だけでは、平均的な人材育成で終わってしまいます。

次号以降で、強み・弱みはどのように分類すればよいのかについて説明します。

### ● 熱中 (フロー)

あることを考えていたかと思え

ば別のことを考える。やっていることや考えていることがついつい脱線する。熱中(集中)度の低下が、生産性や幸福度を低下させることが明らかになっています。次号以降で、熱中の状態にいたる条件などについて説明します。

### ● ポジティブ・アプローチによる組織開発

ポジティブ心理学の知見、考え方を活かした組織の改善・改革に繋げる手法です。

次号以降で、AI (Appreciative Inquiry) などについて説明します。

## ポジティブ心理学の研究・活用の具体的成果

- ポジティブ感情
- 強み (ポジティブな特性)
- 熱中 (フロー)
- ポジティブ・アプローチによる組織開発

## ポジティブ心理学の成果・事例を生かす

大企業を上回る特性として中小企業は、「経営者のバイタリテイの強さ」「意思決定のスピードの速さ」「高い機動力」などを持ち合わせています。一方、「給与などの労働条件の悪さ」「労働生産性の低さ」「下請け発想的な創造性の低さ」など、大企業に劣る特性も持ち合わせています。

そのような状況下、中小企業が経営を成り立たせ存続していくには、経営幹部が果たす責任や必要な能力レベルは、大企業のそれと同等かもっと上である必要があります。中小企業をとりまく環境は大企業以上に厳しく、かつ大企業には代替できる多くの人材がいまですが、中小企業ではそうはいきません。

ポジティブ心理学は、現有の経営資源、特に人的資源を有効活用する上で知見に富んでいます。人的経営資源が脆弱な中小企業こそポジティブ心理学の研究成果・事例を活かす余地が大きいといえます。