

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2回 ポジティブ感情、チャレンジ意欲を高め、 創造性を發揮する！

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、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。

### 先月号の振り返り 4つの特徴とは：

前号では、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て研究するポジティブ心理学の生い立ち、特徴について紹介しました。



ポジティブ心理学とは  
個人や組織の繁栄を目指す

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  
光をあてて研究し実践するものである

ポジティブ心理学には4つの特徴があります。

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)

一つ目の特徴は、ポジティブ心理学は「幸せ、幸福に目を向ける」ということです。幸福や幸せという概念は、特に、経営やビジネスにおいては、競争、成果（利益、シェア）などの概念と比較しても表には登場しません。「幸せ？ 幸福？ それって経営とどう関係するの？ ビジネスに使えるの？」という疑いの念を抱く方々が多いように筆者は思います。

二つ目の特徴は、「ポジティブ心理学は「ネガティブを否定しない」ことです。経営資源の脆弱な中小企業は、経営者やリーダーが最悪を想定し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「最悪の状況」などのネガティブを無視したり、ネ

ガティブを否定的に捉えません。

三つ目の特徴は、ポジティブ心理学が「強さ、長所に着目し、活かすことを志向する」ことです。

自社・自分自身、社員・部下などの弱み（短所）に着目し、その改善・是正を求める傾向が強い組織、経営者、リーダーは、ポジティブ心理学から有益な知見を獲得できる可能性が高いといえます。

四つ目の特徴は、ポジティブ心理学は「科学的」であることです。ポジティブ心理学では、何度も実験を重ね、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。ポジティブ心理学の知見は科学的に立証されたもので、活用する意義は十分にあります。

### 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



本号では、ポジティブ心理学において研究が進められているポジティブ感情について紹介します。ポジティブ感情とは、喜び、感謝、安らぎ、希望、誇りなどの感情のことです。ポジティブ感情は、ネガティブ感情のマイナス面を克服する、チャレンジ意欲や創造力を高めるなど、経営のパフォーマンスを高める上において極めて重要です。

### 感情とは一体何だ？

### 「快」と「不快」の関係

ポジティブ感情について紹介する前に、「そもそも感情とは何か？」について確認します。感情は『広辞苑』では次のように説明されています。

①喜怒哀楽や好悪など、物事に感じて起る気持。「―を害する」  
「―がたかぶる」

②精神の動きを知・情・意に分けた時の情的過程全般を指す。情動・気分・情操などが含まれる。

る。「快い」「美しい」「感じが悪い」などというような、主体が状況や対象に対する態度あるいは価値づけをする心的過程。

感情は、心や精神の動きを解明する上で極めて重要ですが、測定の難しさなどの要因から、その定義、種類などが研究者の間でも意見の一致をみないなど、実は大変研究が遅れています。『広辞苑』の説明だけで、十分に理解した方は少ないはずですよ。

「感情の種類にはどのようなものがあるのか」については諸説あります。感情の基本的なものとしてよく挙げられるのは、怒り、嫌悪、恐怖、悲しみ、驚き、喜びです。その他の感情としては、予期、受容（受け入れ）、軽蔑、罪悪感、羞恥心、興味などがあります。

そしてこの感情を、「快」と「不快」の2つに大きく分ける考え方があります。快の感情は、喜び、満足、得意などで、不快の感情は、怒り、嫌悪、恐怖などです。「ヒト（動物）は快を求め、不快を避ける」という古代から続く考

え方があります。この考え方を応用したものが一般に「アメとムチ」と言われる硬軟両用のマネジメント政策です。経営上好ましい言動を行った社員には報酬<sup>アメ</sup>を与え（＝快の感情を発生させ）、好ましくない言動を行った社員には罰<sup>ムチ</sup>を打ちます（＝不快の感情を発生させる）。

ヒト（動物）は快を求め、不快を避ける傾向が強く、「アメとムチ」というマネジメント政策は、経営上好ましい言動を増加させ、好ましくない言動を減少させる効果を発揮します。「アメとムチ」と「快の感情と不快の感情」、そして「好ましい言動と好ましくない言動の増減」には強い関係があることから、経営と感情には強い関係があることが分かります。

### 「理性」「思考」に感情は劣るのか？

「あの人は感情的だ」「ついつい感情が高ぶってしまつて…。すみません」「私情を交えない」。このような文脈で語られる際の感情は、「感情＝理性を失わせる」「感情＝思考を誤らせる」「感情＝個人的なもの（公のものではない）」などとみなされています。経営、マネジメントが語られる中で登場する感情は、総じて「良い」こととしては捉えられていないことが多いように思います。

一方、理性や思考（考えること）は、経営やマネジメントにおいて必須であることを誰も疑いません。では感情は、経営やマネジメントの効果、効率を高める上で、理性や思考に劣るのでしょうか？

理性や思考は脳の新皮質（いわゆる「しわ」のカ所）が、感情は海馬や扁桃体などの大脳辺縁系が、担っていると考えられています。脳の発達史をひも解けば、先に形成されたのが大脳辺縁系で、後で新皮質が作られました。

#### 感情の種類

- 怒り、嫌悪、恐怖、悲しみ、驚き、喜び、予期、受容（受け入れ）、軽蔑、罪悪感、羞恥心、興味…
- 快と不快

進化の観点からみれば、感情よりも理性、思考の方が優れている、逆にいえば、感情は理性、思考に劣るとなります。感情と、理性や思考のどちらが優れているかについて、もう少し考察してみましよう。観点は、「とつさに（考える間もなく）行動する」「生き残る」という、理性や思考にはない大切な役割についてです。

人が荒野をさまよい森林を駆け抜け、日々サバイバルをしていた頃、人にとって生き残るか死ぬかの判断にとって重要なものは、ネガティブな感情でした。「野獣と遭遇する↓恐ろしい（という感情）↓逃げろ！」の一連の過程において、感情は極めて大きな役割を果たしました。

大脳辺縁系で発せられた感情は、身を守るために瞬時に何をなすべきかを体中に伝達します。安全な状態の中で、やっとな理性や思考が働き出します。こんなサバイバルの時代が人類の歴史の大半であったと考えるならば、感情は「生き残る」ために必須であり、「感情よりも理性や思考の方が優

れている」とはいえませんが、

感情には、優しさ、暖かさ、配慮などの、理性や思考にはない、人間らしさもあります。怒りなどの感情は、「やっとなやるぞ！」といったモチベーションの原動力にもなりません。

経営はまさにサバイバルの時代に突入しましたが、時に人間らしい配慮も経営には必要です。理性や思考が、成果を創出する上で重要であることは疑いの余地はありません。しかし感情もまた、理性や思考に勝るとも劣らない重要な要素なのです。



### 感情の重要性

経営において、感情は、理性や思考に勝るとも劣らず重要！

## ポジティブ感情を企業経営に活かそう

### ● ポジティブ感情のあらまし

ポジティブ感情は、従来の心理



### ポジティブ感情

喜び、感謝、安らぎ、興味、希望、誇り、愉快、鼓舞、畏敬、愛

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、あまり研究が進んでいませんでしたが、近年のポジティブ心理学の登場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。

研究が飛躍的に進んだとはいえ、ポジティブ感情がどのような感情なのかピンとこない方も多いかと思えます。そこで、ポジティブ感情を10に分類している心理学者のバーバラ・フレドリクソン氏の考えを紹介します。

フレドリクソンによると、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。いずれも、私たち日本人にとっては馴染みのある分かりやすい感情です。

### ● ポジティブ感情の効果

ポジティブ感情は人を心地よくさせます。人の幸福感を高めます。フレドリクソンはポジティブ感情には次のような効果があると述べています。

### ポジティブ感情の効果

- オープンな心
  - 受容力のアップ
  - 他者との交流の促進
  - 好奇心の向上
  - 遊び心や創造性の高まり
  - 学習の促進、成長
- ↓
- 有益な、身体的な、知的な、心理的な、社会的な資源の形成

ポジティブ感情の効果については、多くの方が、経験的に、納得されるのではないのでしょうか。高い経営成果を上げる上で、あるいは組織が存続していく上で、組織を構成する人が、ひいては組織全体がポジティブ感情で満たされることは極めて重要です。

ポジティブ感情の効果を理解する上で、同時にポジティブ感情の懸念（デメリット）も理解しておきましょう。



### ポジティブ感情の懸念 (デメリット)

- 状況や結果に関する過度の楽観
- 自己の過大評価 (自信過剰)
- 緻密さの欠如
- 甘い判断
- 非現実的
- 致命的な判断ミス

### ● ポジティブ感情と ネガティブ感情の黄金比

ポジティブ感情の懸念から分かるように、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。ポジティブ感情すべてで仕事や生活が満たされればよいというわけではないのです。

ポジティブ感情の懸念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つつも、一定のネガティブ感情を感じる必要があります。

ポジティブ感情を感じることとネガティブ感情を感じることの割合(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突き止めました。分かりやすくいえば、「ネガティブな感情を1回感じたら、ポジティブな感情を少なくとも3回感じる」ことが、繁栄には密接に関係してくるのです。



### 黄金比 P3 : N1

ネガティブ感情を1回  
感じたら、ポジティブ  
感情を少なくとも3回  
感じるように意識す  
る・努める！

### ● ポジティブ感情を高める

ポジティブ感情を高めるための様々な方策があります。大きく、個人としての方策と組織としての方策に分類することができます。

本号では、心理学者のソニア・リュボミアスキー氏が科学的に効果を証明した、個人としての方策を以下に3つ紹介します(組織としての方策については別号で紹介

します)。いずれも当たり前のことですが、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ることは間違いないありません。

### 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こと(広辞)」です。ポイントは2つあります。ひとつは、「文字通り、ありがたく感じることです。そして、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ポイントなのです」。もうひとつは、「ありがたく感じることを表すことです」。

その方策としては、

- ・ 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

ここでいう楽観的とは、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。

その方策としては、

- ・ 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、もっと寛大な、あるいは好ましい観点から物事を考え直す
- ・ 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、そして運動をしていない方は、運動をぜひ習慣にしてみてください。ポジティブ感情は必ず増加するはずで、自分の体力・ペースにあった運動を継続することが大切です。



### ポジティブ感情を高める

- ① 感謝の気持ちを表す
- ② 楽観的になる
- ③ 運動する