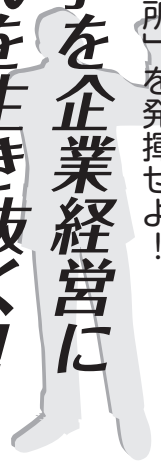


悲観的に準備せよ！「強み」「長所」を發揮せよ！

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！

最終回
逆だった！ポジティブが成功に先行するのだ！



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つたり、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。

本連載の狙いは、少しでも多くの経営者、リーダー、マネージャーの方々が、経営の場において、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・経営の活力アップに役立てていただくことです。

連載最終となる今回、これまでの連載のポイントを振り返った後に、中小企業におけるポジティブ心理学活用の肝として、次の3点について述べます。

- ① 「経営トップがポジティブや幸せを肯定的に認識する」ことの重要性
- ② 幸福優位（幸せが成功に先行する）の研究成果や考え方
- ③ 社長と右腕の強みの相互活用・棲み分けについて

連載の振り返り

ポジティブ心理学には4つの特徴があります。
ポジティブ感情を心理学者のバ

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

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



「バラ・フレデリクソンは10に分類しています。ポジティブ感情には、人を心地よくさせるだけでなく、好奇心の向上、成長・学習の促進などの効果があります。

また、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。

ポジティブ感情 10の分類

喜び、感謝、安らぎ、興味、希望、誇り、愉快、鼓舞、畏敬、愛

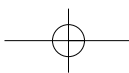
黄金比 P3 : N1

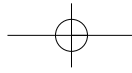
ネガティブ感情を1回感じたら、ポジティブ感情を少なくとも3回感じるように意識する・努める！

強みを活かす効果（メリット）

ポジティブ感情のアップ
エンゲージメントのアップ
平均を突き抜ける（断トツ化）
強みの盤石化
将来の問題への対応力
高い生産性
繁栄

「弱み」改善から「強み」活用へと視点を変える・広げるとは大変価値があります。なぜなら、「強み」を活かすことには、「弱み」改善では期待できない、あるいは「弱み」改善以上の、次のような効果（メリット）があるからです。





ポジティブ心理学を企業経営に活かし 激動の時代を生き抜く！



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 (resilience) とは「弾力、弾性」のことです。分かりやすくいえば、ストレスへの対応力です。ストレスを受けた後にストレスから回復する力です。レジリエンスは高めるための方策には次のようなものがあります。

フロー経験とは、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）のことです。フロー経験には、ポジティブな感情の生成、成長の促進といった効果・メリットがあります。フロー経験を引き起こすための方策には次のようなものがあります。



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

経営トップがポジティブや幸せを肯定的に認識する

これまで見てきたように、ポジティブ心理学は、経営を遂行する上において数多くの有効な知見や事例を有します。では経営上において、特に中小企業経営でポジティブ心理学を活用する肝は何なのでしょう。最大の肝は、経営トップがポジティブや幸福について、肯定的に認識できるかどうかです。

「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:」「自己啓発の話か:。私には関係ない」などと、ポジテ

ィブや幸福について懐疑的な、否定的な認識を経営トップが持つ限り、ポジティブ心理学を活用することは難しいといえます。ポジティブ心理学を経営で活用するためには、経営トップ自身がポジティブや幸福について肯定的な認識を持つ必要があります。

しかし、私見ではありますが、これまで多くの経営トップの皆さんと接してきた経験から、ポジティブや幸福について懐疑的・否定的な認識を持っている方が多いのが現実ではないでしょうか。

ポジティブや幸福について懐疑的・否定的な認識を持っている経営トップの方々のために、次に「幸福優位」に関する実証研究成果や考え方を紹介します。これによりポジティブや幸福に関する認識が変化するかもしれません。

成功が先ではなく 幸福優位の研究成果や考え方

成功すれば幸せになれるのか? それとも、幸せだから成功するのか?どちらでしょうか。皆さんは

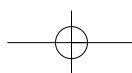
どちらに賛同されますか。おそらく多くの方々は、前者(成功↓幸せ)を答えとして挙げられるのではないのでしょうか。

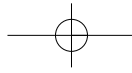
結論から述べると、様々な研究成果から「成功↓幸せ」ではなく「幸せ↓成功」になります。成功の結果として幸せになるのではなく、幸せが成功に先行することが分かっています。「幸福感を感じる社員は、幸福感を感じない社員と比べて長期にわたり優れた成果を獲得する」という調査結果もあります。

幸せが成功に先行する(成功の結果として幸せになるのではない)

人はポジティブ、つまり、幸せの時にこそ自身の脳を活性化させることができ、モチベーションを高められます。その結果、創造力を発揮し、優れたアイデアを考え出し、チャレンジし、困難にも屈せず、素晴らしい業績を手中にできるのです。

心理学者のショーン・エイカーは、この「幸せ↓成功」というパ





ターンを「幸福優位」と、またポジティブ感や幸福感を有すること、他社との差別化を確立したり、競争で勝利したりする力のことを「ハピネス・アドバンテージ（幸福優位性）」と呼んでいます。

経営トップ自身や社員が、幸せ感やポジティブ感を感じることは経営活動の成果獲得上、極めて有益です。幸せやポジティブは、自己啓発の領域の話だけではないのです。

また一方で、ある成功を手中にしたときの幸せ感、つかの間のものであることが多いのです。

- ・新製品の発売が成功した
 - ・ある市場で競合からシェアを奪った
 - ・年度の業績目標を達成した
- その瞬間は幸せ感が漂いますが、一定期間が経過すると、次の成功を目指す必要が出てきて、次の成功が成し遂げられるまで幸せ感やポジティブ感は封印されます。そうなると、幸せやポジティブな状態で発揮される創造力やモチベーションは発揮されずに、幸せやポジティブであったなら乗り越えら

れたはずの困難にも屈してしまうことが起こります。

中長期にわたり成功している個人や組織は、ひとつの成功の後の幸せ感やポジティブ感を封印することなく維持するコツやノウハウを体得していたり、組織風土の中に埋め込んでいたりするのでないでしょうか。

シヨーン・エイカーは、これらのコツやノウハウを法則として整理しました。その法則の中から、これまでの連載ではあまり触れていないもの二つを紹介します。

●ゾロ・サークル

大きな困難に直面すると感情が制御しきれなくなる場合があります。このような場合、手の届く小さなゴールを設定し達成し、その小さな達成の繰り返しを通して、自身の感情をコントロールできる感覚を持つようになります。

●ソーシャルへの投資

大きな困難に直面した際に支えとなり得るもの、背中を後押ししてくれるもの、それは良好な人間

関係です。人間関係とは、ビジネスにおける人間関係だけでなく、プライベートな人間関係、自分の属する地域やコミュニティの人たちとの人間関係なども含まれます。困難を乗り越える上で良好な人間関係づくりへの投資は極めて重要です。

社長と右腕の強みの棲み分けと相互活用

ポジティブ心理学の主要テーマの一つに「強み」があります。経営資源に乏しい中小企業は、その強みを最大限に発揮しなければ生き残ることは難しい時代に突入しました。中小企業が最大限に発揮することができる強みは「人的資源」です。この強みの発揮なくして中小企業の存続、発展は有り得ないでしょう。

その人的資源とは、経営トップ自身の強みにくわえて、経営トップが所持する強みでもあるのです。それは、経営トップに次ぐ人材による人的資源です。つまり、世間一般に「社長の右腕」と呼ば

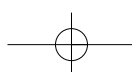
れる方々の存在です。

ちなみに、社長の右腕の発揮する強みは、中小企業が発展する上において極めて重要ですが、ここで注意しなければならないことがあります。それは、経営トップの強みと社長の右腕の強みを、棲み分けて発揮させることです。二人の強みを棲み分けさせて相互活用する手順は次の通りです。

①ビジョンの達成、戦略・戦術の実行にとって必要（重要）な能力、役割、特性を列挙する。

●列挙の例

- ・経営機能…開発、購買、生産、営業、マーケティング、財務、人事労務、IT、法務等
- ・能力・特性…リーダーシップ、部下育成、社交性・人脈構築、戦略的大局観、詳細等
- ・役割…ほめる・叱る、優しい・厳しい、細かい・大雑把、嫌われ役・好かれ役等
- ②列挙した能力、役割、特性を、社長、右腕それぞれについて、二軸のポジショニングマップ上にプロットする。



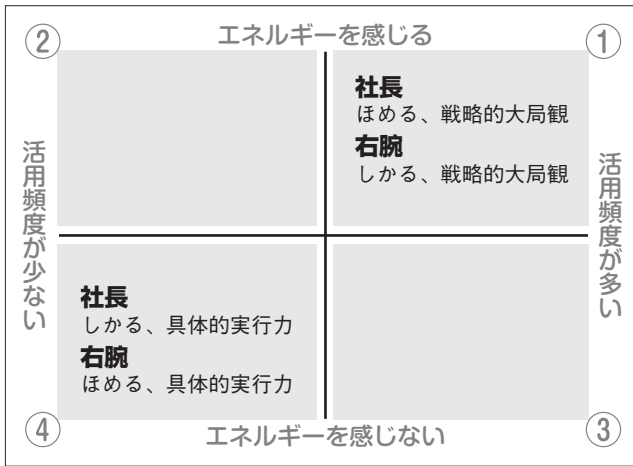


図1 ポジショニングマップの例

・X軸：社長、右腕が、その能力、役割、特性を「活用する頻度が多い or 少ない」
 ・Y軸：社長、右腕が、その能力、役割、特性を活用することが「好き（苦でない） or 好きでない（苦である）」
 図1をご覧ください。これはある社長とその右腕の能力、役割、特性をポジショニングマップにプロットしたものです。このようにして社長、右腕の能力、役割、特性をプロットすると、二人の能力、

役割、特性の棲み分けや相互活用の状態が明らかになります。
 なお「強み」とは、象限①にプロットされている能力等を基本的に、象限②および象限③にプロットされている能力等も指します。この図の例で、社長と右腕の強みの発揮が棲み分けできて「いるか」・「いないか」、また相互活用できて「いるか」・「いないか」について見てみましょう。
 「ほめる」ということについて、社長は①の象限に、右腕は④の象限にプロットされています。バツティングしていません。うまく棲み分けできています。さらに、「ほめる」の対として不可欠である「しかる」については、社長は④の象限に、右腕は①の象限にプロットされています。これも「ほめる」と同様にバツティングしていません。うまく棲み分けできています。

一方、「戦略的大局観」についてはどうでしょうか。「戦略的大局観」は、社長も右腕も、①の象限にプロットされてバツティングしていません。うまく棲み分けできていません。
 「戦略的大局観」の対として不可欠である「具体的実行力」についても、社長も右腕も、④の象限にプロットされています。「具体的実行力」は、少なくともこの組織においては、社長も右腕も発揮できていないのです。

この組織は、「戦略的大局観」で社長と右腕でバツティングしており、うまく棲み分けができていません。また「具体的実行力」でも、社長と右腕以外の人材が、その能力を発揮していなければならぬ現状が図から読み取れます。したがって、強みの相互活用には程遠い状況です。
 強みのバツティングは、この例のように、その強み（戦略的大局観）の対として必要な強み（具体的実行力）が発揮されないようなケースにおいて、特に注意が必要です。
 社長と右腕の強み（戦略的大局観）同士がぶつかり合い、それを補完する別の強み（具体的実行力）が存在しないこの図の例のような組織は、中長期的で抽象的な戦略を経営トップがつねに語り合っており、具体策は日々の仕事に落とし込まれない可能性があります。
 経営トップの強みの発揮と右腕の強みの発揮は、いずれも中小企業経営において極めて重要です。繰り返しますが、それぞれの強みは棲み分けて発揮し相互活用することが大切です。

本連載をお読みいただきありがとうございます。読者の皆様もポジティブ心理学の知見や具体策を実践され、組織・経営の活力アップに役立てていただくことを祈念いたします。

なお「ポジティブ心理学を経営においていかに活用するか」等についてご紹介するセミナーを開催しております。ご興味がある方は以下のアドレスにアクセスしてください。お会いできますこと楽しみにしております。