

する業界で活動を展開しています。組織の意志も違いますし、経営のスピード感も違う。アセスメントをしようにも、わずか3か月の間に市場環境はどんどん変わってしまいます。本部と同じ方法は通用しないな、と痛切に感じどうすればよいのか本当に悩んでしまいました。

この発端は2004年に実施した社員意識調査。組織風土の満足度が2年前に比べ大幅に低下しているという課題が浮き彫りになりました。組織の急成長により一人ひとりの顔が見えにくくなり、あちこちに見えない壁ができていたのです。このときから組織風土改革の旅が始まりました。

「このままでは、どんなにいい経営手法や仕組みを入れようとしてもうまくいかない。まずはコミュニケーションを活性化させることが先だ。」と思い当たり、経営層、マネジャー層のオフサイトミーティングや1年がかりの経営の現場訪問会、コーチングやファシリテーション研修、などなど、本部にいたときとは全く違う側面での活動を進めました。

開発畑の私としては、理論で割り切れない人間的な側面は全く苦手、でもやるしかありませんでした。

(今思えば、大切な経験ができたし、「よくやった!」と自分を褒めたい。)

組織変更やローテーション、人事評価制度の一新、全社員への方針伝達、企業価値観の見直しなど、経営としての取り組みも進められ、組織風土の満足度は大分回復しましたが、まだ「普通」レベル。

日本、いや世界で一番元気で素晴らしい会社にするには、まだまだ足りません。

「コミュニケーションという畑の耕しはしてきたけれど、みんなイキイキしているとはいえないな。次はどんな肥料を撒いたらいいのだろう。」と考えていたとき、ちょうど「ポジティブ心理学」に巡り合いました。日本ファシリテーション協会の定例会で「ポジティブ心理学」を応用した“PAL (Positive Action Learning)”というワークが行われました。講師を務めた一般社団法人ポジティブイノベーションセンター (<http://positiveinnovation.org/>) の渡辺 誠さんの、「人間できていないことを『なぜ?なぜ?』と掘り下げられるとどんどん元気がなくなってしまいます。できていることを膨らませていけばどんどん元気になりますよ。」という言葉にピンと来るものがありました。

イキイキとした組織をつくり上げるためには、経営品質やバランス・スコアカードなどの経営手法、コーチングやファシリテーションなどのコミュニケーション手法だけでなく、人間の心理的内面にまで入っていく必要があると感じました。

そして、社内の組織風土改革を次のステージに進めるべく、現在ポジティブイノベーションセンターの運営にも参加し、主にビジネス領域での「ポジティブ心理学」の応用研究を仲間と一緒に楽しく進めています。隔月の「ポジティブ心理学応用研究会 (PPAL)」や「強み発見活用セミナー」の開発・実施などに関わりながら、ヒトや組織をイキイキさせるヒントをたくさんもらっています。(昔は一番苦手な領域だったんですけどね。)

ちょっと長い物語になってしまいましたね。でも、なぜ「ポジティブ心理学」に行きついたかは、少しお分かりいただけだと思います。

難関に対峙したとき、逃げたり凹んでしまっただけでは先に進みません。どうすればそれを乗り越えられるのかトコトン知恵を絞り、チームの一人ひとりの「強み」を活かしながら、みんなで解決策を考え勇気を振り絞って実行する。そして、それを乗り越えたあかつきにはお互いの成長とその喜びを大いに分かち合う。そんな仕事の仕方が「ポジティブ心理学」が目指している姿です。

今の日本の窮地において、まさにこのような行動が必要です。起こっている現実に対して背を向けることも、挫折することも許されませんし、悲観しているだけでは何も解決しません。総力を挙げて乗り越えていくことこそが残された道なのです。

2009年6月に行われた国際「ポジティブ心理学」会第1回世界会議でセリグマンは「ポジティブ心理学」を以下のように伝えています。

- * 「ポジティブ心理学」は強みにも弱みにも関心を持つ
- * 「ポジティブ心理学」は最高の人生をもたらすことにも最悪の状態を修復することにも関心を持つ
- * 「ポジティブ心理学」は普通の人々が満ち足りた人生を作ることにも、病気を治すことにも関わる
- * 「ポジティブ心理学」はただ惨めさを減らすだけでなく、幸せや良い生活を増やすための介入方法を開発する。

つまり、よりポジティブな方向を目指すためには、当然ネガティブの検討、克服も必要であり、重要な研究対象としていくということです。そして、「2051年までに51%の人がFlourish（元気でやりがいしい状態）になることを実現する」という目標を設定しています。

日本ではまだなじみの少ない学問ですが、欧米では個人の幸せ（Well Being）だけでなく、ビジネス界・教育界などでも既にその成果が活用されており、チームづくり、リーダーシップ教育、大掛かりな組織変革・組織開発など、多くの事例が報告されています。日本でも急速に応用が進められつつあり、その成果が期待されています。

◆「ポジティブ心理学」の成果

- ・業績の高い事業部ではポジティブな会話が多い（M. F. ロサダ博士の研究）
60事業部門のトップマネジメントチームを対象に、会議での会話と業績の関係を調べました。対象企業の事業部門を、利益率・顧客満足度・360度評価の3つをもとに成果が高い部門と平均的、低い部門に分け、各部門の予算会議・戦略会議・問題解決会議での会話のパターンを調べ、その内容を分析しました。
その結果、ネガティブな会話を1としたときのポジティブな会話の比率は、高業績部門では5.6倍、平均的な業績部門では1.85倍、低業績部門では0.36倍というデータが得られ、業績の高いチームではポジティブな会話が多いことが実証されました。
- ・仲の良い夫婦はポジティブな会話が多い（コッドマン博士の研究）
夫婦間の会話について調査を行い、長続きして幸せな夫婦ではポジティブ会話比率が5.1倍であったのに対し、離婚を意識した夫婦では0.9倍という結果を得ました。ポジティブな会話が夫婦間でも大切であることが分かりました。
- ・ポジティブは長寿の秘訣（デボラ・ダナー博士）
修道院という一つの閉鎖的な環境の中で、同じことをし、同じものを食べて生活している修道女たちを調査しました。最もポジティブ度の高いグループでは、85歳で79%、93歳で52%の人が生

き残っているのに対し、最もポジティブ度の低いグループでは、85歳で54%、93歳で18%という結果となり、生存率に大きな差があることがわかりました。

・笑う門には福来る(ダッハー・ケルトナー、リーアン・ハーカー)

サンフランシスコにあるミルズ大学(女子大)の1960年の卒業生のその後です。

141人を選び、卒業アルバムの表情を比べました。3人が真顔、138人が笑い顔で、そのうち半数の卒業生が“デュシーヌ・スマイル(本物の笑顔)”(発見者ギューム・デュシーヌの名前にちなんでつけられた。口の端が上を向き、目尻にしわが寄っていて意識的に作ることが困難な本物の笑顔)でした。

そして、彼女たちが27歳、43歳、52歳のときに結婚と生活に関する満足度調査を実施しました。その結果、卒業から30年、本物の笑顔を作っていた女性のほとんどが結婚し、離婚もなく、心身ともに健康な生活を送っていることがわかりました。

本当に幸せで心から笑顔を作れる人は、幸せな人生を歩むことができることを実証しました。

・アメリカの大統領は楽観的(セリグマン、ハロルド・ズロー)

1900年から1984年の22回の大統領選挙について、指名受託演説の内容を分析し候補者の楽観度を比較しました。楽観的な候補者の方が精力的に選挙運動をする、有権者に希望を与える、悲観的な人を嫌う有権者が多いただろう、と仮説を立てたのです。

その結果、ルーズベルト大統領の2~4選とニクソン大統領の場合を除き、何と22回中18回はより楽観的な候補者が当選しているという結果が出ました。

ルーズベルト大統領は、2~4選で相手候補の楽観度が高かったにもかかわらず当選を果たしています。第2次大戦中の非常時であり、有権者が将来についての楽観的な演説より現実の危機への対応実績を重視したためと見られています。

またニクソン大統領の場合、相手候補でより楽観的なハンフリー候補の選挙運動開始が遅く、あと3日あれば逆転されていたともいわれています。

そして、この研究の結果が明らかになって以降、皮肉にも多くの候補者が意図的に楽観的な演説をするようになってしまったため、研究が意味をなさなくなってしまったそうです。

なるほど、ポジティブで楽観的だと人の気持ちをつかみ、人気が高まるんですね。これは使わない手はない。みなさん、大いにポジティブでいきましょう！

・仕事で成功する要件(セリグマン)

メトロポリタン生命では、業績が低迷していました。採用した優秀な保険外交員たちの契約獲得率が次第に下がってしまう。そして翌年には半数が、4年後には8割が辞めてしまうという悩みを抱えていました。

相談を受け、セリグマンは現場の状況を把握しました。

電話勧誘で断られたとき、悲観的な外交員は「ああただめか、私みたいな能なしではうまくいくはずがない」などと思い、だんだん電話したくなくなる。でも、楽天的な外交員なら「たまたま忙しいときにかけてしまったかな」、「保険をかけている人は多いけど、目いっぱいかけている人はまだ少ない」などと考えていることがわかりました。だから、楽観的な外交員は電話するのが苦にはならずどんどん電話するので成約率が高いし、成功体験が次への弾みとなっているはずだ、と考えたのです。

そこで一部地域での試行過程を経て、新しい仕組みを取り入れました。従来の採用試験に新たに楽観度テストを加えたのです。そして、従来方法により1000人を正規採用しましたが、それとは別に、採用試験にはパスできなかったが楽観度が高い129人(特別班)を試験的に採用しました。その結果、以下のことがわかりました。

- * 正規採用者の中で楽観度が上位半分の方は、下位半分の人より成約率が1年後で8%、2年後で31%高い。
- * 特別班は、正規採用者で楽観度が下位半分の人より成約率が1年後で21%、2年後で57%高い。
- * 特別班は、正規採用者の平均より成約率が2年後で27%高い。

以上から、楽観度は上位半分に入るが従来の採用試験で不合格となった人を雇い入れ、悲観度の高い人(上位25%以内)を採用しないことに採用方法を変えたそうです。

その結果、2万人から8千人に減っていた外交員を1万2千人以上にまで回復させ、50%近い個人向保険シェアを獲得するに至りました。

楽観的な外交員の方が、めげることなくより高い成果を上げることが実証されました。

◆楽観と悲観の補足

以上の例では「楽観」という概念が出てきていますので、少し補足しておきます。

セリグマンとジョン・ティーズデールの研究に「説明スタイル(習慣)理論」があります。人間は、自分に起こった不幸な出来事について自分に説明する、というものです。

楽観的な人は、良い出来事はいつでもどこでも起こるが、悪い出来事はたまたまであり長く続かない、と自分に説明します。

それに対し悲観的な人は、悪い出来事はいつでもどこでも起こるが、良い出来事はたまたまであり長く続かない、と全く逆の説明をすることが分かりました。これを「説明スタイル」と言います。

このことから、自分への説明スタイル(習慣)を意識して変えていけば、悲観から楽観へと変えていくことが可能であることが分かりました。

引用：「3:1の法則」バーバラ・フレドリクソン著／高橋由紀子訳 日本実業出版社

「世界でたった一つだけの幸せ」マーティン・セリグマン著、小林裕子訳、アスペクト

「オプティミストはなぜ成功するか」マーティン・セリグマン著、山村宣子著、講談社

強化の理論を発表しました。人の心の中にある自信、楽観、希望、活力・回復力を高めることが成果を上げるために必要だ、と報告しています。

楽観については前回触れましたので、ここでは自信、その中でも特に重要な「強み」について考えてみましょう。

《強みとは？》

あなたがすでに持っている、あなたならではの感じ方、考え方、行動の仕方であり、それを使うことで力と勇気が湧き、大きな力を発揮することができ、高い成果を生み出すことができるものを強みと定義できます。

「強みを活かす」ということについて、米国のギャラップ社の調査結果をいくつかご紹介します。

- ・ 毎日、自分の強みを発揮できていると感じている人は全体の 20%
(世界の 63 ヶ国、101 企業、1700 万人の調査結果)
- ・ 生産性、顧客満足度、定着率が高い職場では、強みを活かしていると答える人の比率が、活かせていないと答える人よりそれぞれ、38%、44%、50%高い
(世界の 36 企業、7939 社、19 万 8 千人の調査結果)
- ・ 強みを活かしている人の方が、欠勤日数、労働者補償請求件数、勤務中の事故件数が少ない
(同上)
- ・ 業績の良い職場の人は、強みを活かしている時間比率が 75%と多い

これらのデータから、強みを活かすことが、業績や生産性、顧客満足度、定着率、ひいては病や事故に対して良い結果をもたらすにもかかわらず、わずか 25%の人しか強みを活かせていない、ということが分かります。

実にもったいない話ですね。

《それはなぜなのでしょう？》

強みやできていることよりも、弱みやできていないことに着目してきたことが、ひとつの大きな要因と考えられています。

- ・ 強みと弱み、どちらを知ることがあなたを成長させると思うか？
という質問に対し、強みと答えた人が日本や中国では 24%
という、ギャラップ社の調査データからもそのことが伺えます。

ここで、ひとつ問題です。

三重マルを書いてください。外側のドーナッツを「強み」、真ん中のドーナッツを「普通に出来ること」内側のマルを「弱み」とします。内側のマルを小さくすると、外側のマルを大きくするとでは、どちらの方が全体のマルが大きくなりますか？

どうですか。弱みを克服してもその分が普通に出来ることに変わるだけで全体のマルの大きさは変わりません。強みを伸ばせばマルを大きくすることができますね。

《ではどうやって、強みを活かせばよいのでしょうか？》

強み活用の第一歩は、まず自分の強みを知ることです。

そんなの当たり前... その通りですね。では次の質問にお答えください。

◆みなさんは自分の強み、いくつ思い浮かべられますか？

たぶん、2つや3つの強みは浮かんでくると思いますが、5つ以上すらすると答えられる人は少ないのではないのでしょうか。さらに、以前使ったことがあるものや潜在的な気づいていない強みもあるはずですし、普段強みだと思っていることが実は強みではなく経験的に習得した特性であったりもします。強みは使えばわくわくし活力が生まれますが、習得した特性や弱みは使っても活力は感じられません。どうですか、そこまで深くは認識できていないですね。

そこでポジティブイノベーションセンターでは、英国で開発された強み発見活用ツール「Realise2®」を提供しています。Web上で質問に答えることによって、強みだけでなく、あなたの「活用している強み(最大7つ)」、「もっと活かせる強み(最大7つ)」、「習得した特性(最大4つ)」、「弱み(最大3つ)」がレポートされます。

ご利用方法は、<http://positiveinnovation.org/realise2/> をご参照ください。

強み～弱みが認識できたら、それらの使い方（活かし方）をマスターしましょう。

「強み」は活力と成果を生む源泉、いつもよく使っています。でも使えば使うほどいいとは限りません。適切な強みを適切な場面、適切なタイミング、適切な使い方で適量使うことを心がけましょう。私の強みに、イノベーション、創造性があります。過去にとらわれず新しいことを考え、変革していけるという特性です。でもこれを使いすぎると、どんどん先行してしまい周りの人がついてこれないという状況を招いてしまい、変革どころではなくなってしまいます。これは経験談です（W）。

「もっと活かせる強み」は、以前使ったことがある、或いはまだあまり使っていない強みです。使える場面を増やしていくにはどうしたらよいかを考え、計画的に開発していけば立派な強みにできます。

「学習した特性」は努力して習得してきた特性、成果を生み出せるものの活力は湧きません。習得途中のものや中には使い過ぎているものもあると思います。もっと使うもの、セーブするものなど、意識的にコントロールすることが大切です。

「弱み」は使うのが億劫で、成果に結び付きにくいものなので、控え目にするのが得策です。弱みが分かれば、それを他の強みでカバーできないか、補ってくれる人がいないかなどの対策が考えられます。自分の弱みが強みになっている人っているものですよ。

どうですか、弱みを改善すればスーパーマンに成長できると思っていませんでしたか？スーパーマンにだってクリプトナイトという弱みがあるのです。

大きな成果と人間的成長を手に入れるため、強み～弱みを認識し、意識してうまく使っていくことが大切なのです。

ところで、一言で「強み」といっても、実は心の深い部分から表層部分まで、さまざまな次元で捉えることができます。これらを整理して考えると分かりやすくなります。

人の「性格」は、持って生まれた資質（スツピンの自分）：Character と、生まれてこのかた築いてきた特性（化粧した自分）：Personality の2つに大きく分けられ、以下の特徴があります。

- ・ Character は成長させることがはできるが変えにくい

- ・ Personality は置かれた環境や状況、意思などによって変えることができる
(参考 : Personality の語源は「ペルソナ」、仮面のことです。)

そして、これらの性格のうち、それを使うことで力と勇気が湧き、大きな力を発揮することができ、高い成果を生み出すことができるあなたならではの性格を強みと定義しました。

◆強み検査ツール

強みを認識するための方法をいくつかご紹介しましょう。

《第三者評価》

身の回りの人たちから、普段感じているあなたの強みを列挙してもらうことで、ある程度の特徴的な強みを把握することができますね。

ただ、この方法は周りの人たちの心理的なバイアス（例えば、好きか嫌いかなど）が結果に影響してしまうなどの問題もあります。

ここは、やはり妥当性や信頼性が確立された性格検査を使いたいところです。

《Realise2®》

みなさまは「強み」というと、どんなものを思い浮かべますか？

明るい、おおらか、やさしい、くよくよしない、面倒見がいい、繊細、ブレない、こだわりがある、打たれ強い、社交的、積極性がある、好奇心旺盛、行動的... どんどん出てきますね、これらは外から見え、毎日の活動の中で使っている振る舞い、考え方、感じ方を示しているものがほとんどであることにお気づきですか。

前項でご紹介した、強み発見活用ツール Realise2® は、この領域の強みを発見し、活用するためのアセスメントツールです。

あれ？スペルが違うんじゃないの、と思われましたか。米語の Realize をイギリスでは Relise と表記します。そしてその後続く” 2” は第 2 弾を意味するのではなく、Realise の二つの意味、①理解する、②実現する、を示すためにつけられたものです。

Realise2® は、日常的な強みを扱うため、即、業務やチームづくりなどに活用することができ、応用性が高いツールといえます。

更に、Realise2® は、強みを一つの視点から見るのではなく、成果に結びついているか、活力が湧きワクワクするか、どのくらいの頻度で使っているか、という 3 つの視点で測定し、

1 活用している強み、2 もっと活かせる強み、3 学習した特性、4 弱み

を明らかにするという大きな特徴を持っており、強みの活用に役立ついろいろな情報を得ることができます。ご興味をお持ちいただけましたら是非試してみてください。

《MBTI》

化粧した自分は、スツピンの自分の上に成り立っています。後天的な特性を知るだけでなく、先天的な資質を知ることも、自分の本来の軸、本質を認識する上で、大きな意義があります。

現在、この領域での代表選手は“MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)” です。

<http://www.mbti.or.jp/what/>

心理学者ユングのタイプ論をベースにした自己理解のための検査ツールで、米国の Briggs と Myers 母娘が確立し、この名前がつけました。

アメリカであなたのタイプ（類型）は何？と聞くとMBTIのタイプを答えるほどポピュラーなものだそうです。日本ではまだ「B型」って、血液型を答える人が多いですね。

MBTIは資質を特性ではなくタイプによって表します。

例えば、果物の特性は、甘さ、大きさ、やわらかさなど、相対的に比較できるものですが、タイプは、リンゴ、ミカン、カキなど絶対的なもの、持って生まれた比較できないものをいいます。

ユングは、人の心の動きを「知覚」と「判断」に分け、さらに、それぞれを以下の二律背反する二つの状態に分けました。

知覚（ものの見方）⇒感覚（S:Sensing）と直観（N: intuition）

判断（判断の仕方）⇒思考（T:Think）と感情（F:Feeling）

また、心のエネルギーの向きを、外向（E:Extraversion）と内向（I:Intraversion）に分けました。これに、BriggsとMyers母娘が、外界への接し方として、判断的態度（J:Judging）と知覚的態度（P:Preceiving）を加え、MBTIを構成しました。

四つの要素のそれぞれの二つの状態のどちらを、自然に無理なく使っているかによって資質のタイプを表します。

私のタイプは、B型ではなく“INFP”（内向、直観、感情、知覚的態度）です。

これがどのようなタイプなのかを説明するには、多くの紙面が必要になってしまいます。残念ですがここでは割愛させていただきます。

なお、私はMBTIを実施するユーザー資格を持っておりますので、もしご興味ございましたらご連絡ください。

《ストレンクス・ファインダー》

MBTIとRealise2®の間に位置するのが、ストレンクス・ファインダーです。しばらく前に勝間和代さんが絶賛し有名になりましたね。

マーカス・バッキンガム著『さあ、才能（自分）に目覚めよう』という本を買うと、カバーの裏にIDコードが印字されており、Webで検査を受けることができます。

結果として、5つの才能（強みの資質）がレポートされます。単純明快。これはこれで意味があります。ただし、日常使っている特性より深いレベルの才能が5つしかレポートされないの、日常との結び付きがいまいちピンとこない、活用を考えるには物足りないかもしれません。

また、これを推進している米国ギャラップ社が日本から撤退してしまったため、結果についての疑問、詳細理解のための適切なフィードバックを受けにくいという問題もあります。

シンプルに、強みを知りたいという方むきのツールだと思います。

以上、3つの代表選手をご紹介します。

これ以外にもVIA-ITS、エニアグラム...他、いろいろなものが提唱されています。それぞれが、どのようなレベルの強みをレポートしてくれるものなのか、その特徴を把握し、自分のこれからにとって活用性の高いツールを利用することが大切ですね。

これに対し、能力レベルが低く自信が持てないときは「不安」状態となり、挑戦レベルが低いときは「退屈」（くつろぎ、リラックス）、両方とも低いときは「無気力」の状態となり、成長につながらなくなってしまいます。

そのため、目標設定と挑戦へのサポートがとても大切になります。

成功体験による自信がまだない初心者に対しいきなり高い目標を押しつけても、不安がつり、もがき苦しんだ末、自己嫌悪に陥り成長どころではなくなってしまうかもしれません。一旦目標を下げてリラックスさせ、体験を通して自信をつけさせたいうえで挑戦レベルを上げていくというステップが必要です。

一方、ベテランはすでに成功体験による自信を持っているので、適度な目標を設定することでフロー状態を起こすことが可能です。ただし、挑戦レベルが高すぎれば不安状態になってしまいますし、逆に退屈状態を放置しておけば挑戦しなくなってしまいます。

その他、考慮すべき点として

- ・フローは個人差があり、フロー経験の頻度は人によって差が大きいことが分かってるので、個々に合った設定が必要になります。
- ・フローでなければだめ、と言っているわけではないので、フロー経験を感じにくい場合は、別の方法をとることも大切です。
- ・ゲームやテレビ、井戸端会議に夢中になる。これもフロー経験ではありますが、成果や人間的な成長に結びつくものではありません。これらを「ジャンクフロー」と呼び、本当のフローを妨げてしまう場合があるので注意が必要です。

◆レジリエンス (Resilience)

3月11日を境に、「レジリエンス」という言葉が目につくようになりましたが、もう何十年前前から研究されている領域です。

≪「レジリエンス」とは？≫

もともと、へたれにくいカーペットなどを表すのに使われていた言葉のようですが、心の弾力性、柔軟性、敏速な適応力、強靭さなど、どんな逆境においても折れることなく困難を克服し、乗り越えられる「しなやかさ」を意味します。

たとえ、一旦は傷つき、気落ち、悲しみ、怒り、失望し、混乱しても、それを長引かせず立ち直り、より強い自分を確立することができる力なのです。

まさにいまの日本にとってとても重要なキーワードであるわけです。

≪「レジリエンス」を強化するには？≫

人は困難に際したとき、キレル（爆発する・開き直る）、こもる（どうしていいかわからず逃げる・人のせいにする・悲劇のヒロインになる）か、切り抜ける（困難に向き合い、乗り越える）、のどれかを選んでいきます。

選んでいると書きましたが、まさにこれらは自分が決めていることなのです。

本来、人は誰でもしなやかさを持って生れてきているのですが、何らかの要因でそれが阻害され、キレたりこもったりしてしまいます。自分の人生は自分が責任を持つしかないのです。まず、困難に立ち向かうことを決意し覚悟を決めることが肝心です。

また、レジリエンスには次のような力が必要になります。

- ・自己効力感 : 困難を乗り越えられると思えるだけの自信
- ・社会的能力 : コミュニケーションを深め人間関係を構築する力
- ・社会的支援 : 家族・友達・上司・同僚などからの支援や応援
- ・認知の仕方 : 困難な状況を災難と捉えるかチャンスと捉えるか、捉え方の違い
- ・強みの活用 : 強みを発見し活用すること
- ・現実的楽観 : 現実的で前向きなことを積極的に考える考え方
- ・希望 : 夢と希望を持つ力、希望を捨てず夢に向かって進めば絶大な力を発揮できる
- ・自己統制力 : 自分をコントロールできる力
- ・忍耐力 : 耐える、我慢する力
- ・柔軟性 : 物事を多面的に考え、多くのアイデアを創り出せる柔らかさ
- ・健康な心身 : 心身ともに健康であること

これらの力をベースに、困難をポジティブに捉え、どんな変化があるのかを予測し、強みを強化し、他者の協力が得られる人的ネットワークを構築すれば、レジリエンスは強化されていきます。

次にビジネスでの応用・組織編、そして私が今思うことやこれからしたいことをまとめてみます。

その前に、みなさまは、アバターという映画覚えていますか？私は、2回も観てしまいました。人間は、貨幣という手段を手にし現在の繁栄を築いてきました。一方、惑星パンドラのナヴィーという種族は自然との共生の中で、全く違った生活を営んでいます。人間はナヴィーを野蛮人と呼び、部落の下に眠る鉱物を採取すべく、自然を破壊しナヴィーを駆逐しようとしませんが、自然には勝てず結局敗れ去るのです。

これを観て、どちらが野蛮人なのだろう？今私たちが手にしている枠組みは「人類社会の永続的繁栄」を約束できるものなのか、本当に考えさせられました。

また、この映画がアメリカで制作されたということに大きな意味を感じます。侵略と階級制度の歴史を持つ西欧文化を否定する内容です。

今、歴史は大きく変わろうとしている、そんな気がします。

◆ビジネスでの応用・組織編

今以上に生産性が高く、創造性豊かで、革新性に富んだポジティブな組織をつくるために、「人の心を通したアプローチ」によってメンバーのエンゲージメントを高めていくことが大切です。

エンゲージメントというと婚約指輪が思い浮かびますね。でも、婚約して舞い上がっている状態ではなく、組織とメンバーが互いに将来を約束し合い「絆」を深めるといったイメージです。

プロセスを作業のつながりとして捉え、基準通りの平均的な作業を誰でも行えるようにすれば信頼性の高い均一な結果を得ることができますが、想定を超える成果は望めません。

プロセスを人・心のつながりとして捉え、相手を認め合い、自らの役割を認識し、互いの強みを活かし、欠点を補い、手を取り合って励まし合い、苦楽を共にしながら困難に立ち向かう。そうすれば、基準の枠を超えたお互いのよい面や強みが生きてきて、水準をはるかに超えた成果が見込めます。まさにチームの原点がここにありす

でもどうでしょう？

現実には、企業間、或いは一つの企業の中でさえこのことがうまくいっている組織とうまくいっていない組織があり、成果に大きなばらつきが出てしまうことが問題となっていないか。

その2の「ビジネスでの応用を考える」《現状はどうでしょう?》で書きましたが、ビジョンを掲げ、戦略を立て、方針展開し、目標管理するという今までの経営プロセスの中に「心を通じたアプローチ」という概念がどこにも出てきません。それどころか、人と人とが通じ合うために最も大切なコミュニケーションの時間は、不況の影響で減らされる一方です。人はアメとムチだけでは動きません。

マネジャーの一番の悩みは「部下のモチベーション」という調査結果があります。

もはや、この問題を現場に丸投げしていても一向に解決しない状況です。従来、泥臭いと敬遠されていた人の心を通じたアプローチについて、全社を挙げて取り組むときののだと感じます。

そして、今までと違いその答えの多くは「ポジティブ心理学」の成果を活用することで糸口を見つけることができる時代なのです。

◆ポジティブBSCの提案

1992年にアメリカで提唱されたBSC（バランス・スコアカード）は、戦略実行ツールとして多くの企業に取り込まれてきました。

私は、このBSCに人の心に関わる情動的な要素を組み入れることで、戦略として「人の心を通じたアプローチ」を実現し、運用できるのではないかと考え、2010年6月、「人類社会の永続的繁栄」を旗頭とし、BSCフォーラムの中に「ポジティブBSC研究会」を創り研究を進めてきました。

戦略マップ構築の段階から、各視点ごとに情動的な要素を検討し加え、その施策として「ポジティブ心理学」の成果を活用するという方法で、人の心を通じたアプローチを体系化します。

雛型の開発、サンプルケースでの検討が終わり、実践段階に入っています。

紙数の関係もあり、この場で詳しく説明することはできませんが、日本発世界初のポジティブBSCについてご興味をお持ちいただけたらぜひ連絡ください。

◆今思うこと、これからしたいこと・・・（あくまで私見です）

原発事故を境にエネルギー政策の見直しがかねがね叫ばれる一方で、全世界のエコロジカル・フットプリント（環境容量と資源消費量の比率）は既に地球1.3個分に当たるといわれています。また日本の消費水準を基にすると地球が2.7個分必要という計算になり八方ふさがりの状況です。

有限の地球上において、もはや増大的な成長をし続けるということは不可能なことなのだと思います。

社会のサステナビリティ（持続可能性）を考えたとき、大きな発想の転換が必要です。

振り返ってみると20世紀は、[充足=幸せ]と捉え、「満足」を追求してきた感があります。けれども、充足は一過性のもの、手に入れたらまた次が欲しくなる。きりがありません。これを繰り返すにはどうしても増大的な成長が必要になってしまいますね。

ではどうすればいいのか？

技術革新によるエネルギー効率の大幅改善はその答えの一つだと思います。でも、それだけで済むものではないでしょう。大きな価値観の変革を伴いますが、私は、増大的な成長から進化的な成長へと発展させることだと考えます。

「ポジティブ心理学」が、一つの答えを与えてくれています。

エド・ディーナー博士は、本当の幸せは充足ではなく、困難を乗り越え物事を成し遂げる過程、プロセスにあると主張しています。

「ポジティブ心理学」を活用し、イキイキとした生産性の高い組織をつくる。そして、組織と個人がともに進化的な成長を果たすことを目指すのです。それによって本当の幸せをつかみ、増大的な成長にピリオドを打つことができるのではないかと考えています。

売上・利益は企業が存続するためのリソースであって目的ではありません。人が、仕事を通し、自己成長・自己実現を果たすことを目指し、その場を提供する企業経営へと進化させるのです。

これから、どんな障害が待ち受けているかわかりませんが、みなさんと一緒に人類進化の過程をポジティブに活動し、楽しんでいきたいと思います。

◆最後に

3回にわたって、「ポジティブ心理学」について解説してきましたがいかがでしたか？

21世紀に入り、今まで築いてきた多くの枠組みが機能不全に陥り、今、根本的な見直しを迫られています。「ポジティブ心理学」は、次代が求めている答えを見出すため欠くことのできない分野の一つとなると確信しています。

ぜひ、ご自身でも「ポジティブ心理学」の成果を活用され、より良き人生 (Well Being) を大いに満喫されることを期待しています。

参考文献：

『ポジティブ・サイコロジー』 クリストファー・ピーターソン著、春秋社

『フロー体験 喜びの現象学』 ミハイ・チクセントミハイ著、世界思想社

『フロー体験とグッドビジネス』 ミハイ・チクセントミハイ著、世界思想社

『フロー体験入門』 ミハイ・チクセントミハイ著、世界思想社

『凹まない人の秘密』 アル・シーバート著、ディスカバリー・トゥエンティワン