

フロー・ワークプレイスを目指して

ポジティブイノベーションセンター理事
立教大学経営学部兼任講師
太田哲二

【はじめに】

アベノミクスの効果もあり、経済的な活力を少し取り戻す兆しも見えますが、日本社会が抱える課題はいまだに山積みの状況です。いったいどんな課題があるのでしょうか？私は時々企業や自治体から依頼され職場風土や会議のあり方などを診断するためにそれらを訪問することがありますが、共通して3つのことに気づかされます。

まず第1に職場がシーンとしていることです。IT化が進んだせいも、皆、コンピューターと対話しながら仕事をしています。ひどい場合は隣通しに座っていてもお互いに会話ではなくメールでやり取りしている。会議でも皆、下に置かれた資料ばかり見ていて顔をあげない。また、発言をホワイトボードやフリップチャートに描かないので議論が見えない。人間関係が非常に希薄になっていることを感じます。

第2に職場に余裕がなくなってきました。人減らしが進み一人で受け持つ仕事の量が増えてきて残業しなければやっていけない時代です。また、雇用形態も変わり、派遣社員が増え、仕事がタコソボ化し、人を指導した経験のない若い人でも派遣社員を使いながら仕事をしなければならなくなりました。上司もプレイング・マネージャーを兼ねていることが多く、若い人が上司に相談しようとしても部下の面倒を見る時間の余裕がなくなってきました。「それならば」と、先輩に尋ねても現在は過去の成功体験が生きない時代ですし、聞いても適切な答えが返ってきません。結局一人で仕事を抱え込み、年上の派遣社員を管理しながら残業に追われ、孤立して悩んでいる若い人を多く見かけます。せっかく就職しても3年以内に辞める社員が激増しているのはあながち若い人にだけ問題があるのではない気がします。鬱の予備軍や鬱の患者が増えているのも理解できます。

第3に成果主義の導入です。景気低迷、グローバル化を背景にして企業も生き残りをかけて成果主義を導入し、成果・結果しか重視しなくなりました。すべてにおいて結果が問われるようになり、結果で判断されるようになってきました。結果を得るために会社が社員に求めることはパフォーマンスをあげることに、仕事の量や効率を上げることです。そしてパフォーマンスのあがらない社員はリストラされます。これも鬱予備軍を増やす要因の一つになっているようです。かつての終身雇用制や年功序列制が良いと言っているわけではありませんが、欧米とは違った文化や組織風土を持った日本に成果主義を直輸入したことが問題なのだと思います。今の物が売れない、不確実性の時代に結

果を出すのはなかなか容易ではありません。結果が上がりにくい分は長時間労働でカバーするしかありません。営業ですと訪問先を増やす、企画提案も1つの企画でだめなら2つ3つと用意する必要があります。そのために作業量は膨大になり残業のあとでも休む暇はない。結果を上げるためには知識やスキルを修得することも必要ですし、忙しい合間を縫って資格試験や昇格試験の準備にも時間を割かなければなりません。また情報社会の現在、46 時中メールのチェックや情報のチェックに追われ、結果として現代人は46 時中襲ってくるストレスに、さいなまれ、押しつぶされそうになりながらも何とか踏みとどまっているのが現状のようです。人の心を置き去りにした成果のみに焦点を当てる弊害がいたるところで見られます。

こういう現状をどうやって打破すればよいのでしょうか？ どうすれば社員一人一人が元気でイキイキと仕事に取り組むことができ、成果の上がる組織を創ることができるのでしょうか？

この解決策として注目されているのがポジティブ心理学で提唱されているフロー理論です。

【フローとは何か】

フローと聞くと仕事の流れ、フローチャートを思い浮かべる方が多いかと思いますがポジティブ心理学でいうフローは全く違う意味を持っています。電車に乗って読書やゲームに夢中になっているうちに時間を忘れて降りる駅を乗り過ごしてしまったという経験をお持ちの方も多いかと思います。また、仕事や趣味や社会活動など何かの活動に夢中になっているうちにあっという間に時間が経って、気づいたら日が暮れていたという経験をお持ちの方もいらっしゃるかと思います。こういう時にはたいてい、そのことが、すべてにおいて優先し、時間を忘れるほどのめり込む。報酬や見返りなど全く気にならず、ただそのことに没入していることが、なにより楽しく充実感に満ちあふれている。そして驚くほど短期間に腕が上達したり、成果が上がっていく。このような心の状態をどう解釈したらよいのか。あるいは、どのようにすればこのような状態が訪れるのかということに興味を持ち研究した心理学者がいました。ハンガリー外交官を父としてイタリアで生まれ、シカゴ大学の教授を経て現在はカリフォルニア州クレアモント大学大学院教授として活躍するミハイ・チクセントミハイ氏です。



ミハイ・チクセントミハイ
フロー理論の第一人者
クレアモント大学大学院教授

ポジティブイノベーションセンター代表理事渡辺誠氏 撮影

彼は1970年代半ばに、このようなきわめて高次元の集中力を生み出す精神状態に着目し「フロー (FLOW)」となづけました。フローとは「流れる」という意味ですが、幸せに関する面接調査 (チクセントミハイ、1975年) の中で「幸せな時ってどんな時でしたか?」と尋ねたところ共通して「流れている (flow) ようだった」と頻繁に表現したことに由来しています。「心的なエネルギーが滞りなく流れている状態」と言ってもいいかもしれませんが。彼は今でもクレアモント大学を拠点に研究を続けていますが、彼の研究によるとフローとは「一つの活動に深く没入しているので、ほかの何ものも問題とならなくなる状態。その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態」と言っています。端的に言えば、フローとは、夢中になってそのことにのめり込んでいる状態、人間にとって最も生産性の高い幸福感に満ちた精神状態のことです。

フロー状態になると時間感覚が喪失します。ギリシャ語で時間に関して外を流れるクロノス的な時間と内を流れるカイノス的な時間に分けていますが、フロー状態では時間に変質し内を流れる時間は止まったままの状態になる。これは私見ですがフロー体験の多い人は100歳を超えても生き活きと現役で活躍されている国際聖路加病院理事長の日野原先生のように年取らないのではないかと思います。年齢には実年齢と機能年齢がありますが、フロー状態が多い人は、それこそ実年齢に比べはるかに機能年齢は若く、生き活きと活動でしています。最近脳科学が進歩していますが、フロー状態では、肯定的な感情が生まれ、ドパミンやβ-エンドルフィンなどの脳内モルヒネがリリースされ、満足感、幸福感、集中力、楽しさが増え、創造性、ひらめき、発想力が高まるとの報告もあります。(東京成徳大学 石村郁夫助教の調査による)「フロー」を体験する機会が多い人は仕事に充実感をもち、集中力があり、成長も早く、社会でも成功する人が多いということがわかってきました。さらに「ポジティブな感情はストレスを改善し、ナチュラルキラー細胞の増加をもたらす、免疫力を向上させ長寿につながる」との報告もあります。

【フローの実例】

私は学生時代オーケストラに入ってバイオリンを弾いていました。最近も指を動かすとボケ防止になるということで少し難しい曲にチャレンジしていますが、時々フローに近い体験をします。夢中で弾いていると時間はあっという間に立ちますし、今まで難曲に挑戦しうまく弾けなかったパッセージを弾くことができた時「やった」というトキメキを感じたり、何よりも弾き終わった後に一種のランナーズハイに似た自己充実感や陶酔感を伴った、すがすがしさを感じることができます。さらに聞いていた家族から「うまくなったね」と褒められると、小さな成功体験を通して得られる自己効力感と自己成長感を感じることができます。最近、私とはレベルも次元も全くちがいますが、最年少

で国際パガニーニのコンクルーで優勝したバイオリニスト庄司紗矢香の演奏会に行く機会に恵まれました。彼女は極度の集中の中で情熱的にチャイコフスキーのコンチェルトを弾ききりましたが、単なるテクニックではなくオーセンティックというのでしょうか、彼女らしさを最大限に活かし魂の奥から響いてくるような深い感動を与えてくれました。彼女の表情を見ていると、ある種の恍惚感や情熱的なまなざしの中に軽い笑みを浮かべ、バイオリンという楽器から解き放された余裕のようなものさえ感じます。彼女はまさに今、この時に、フロー状態にあるのだなと実感することができました。

芸術や趣味の世界だけではなくビジネスの世界でもフローは沢山報告されています。チクセントミハイ氏の研究では人は趣味や生活よりも仕事の最中により多くの「フロー」を体験することがわかっています。

私が勉強会で時々お邪魔する人財開発のコンサルタント会社のお話をさせていただきます。その会社はいつ訪問しても、とても活気がありいつもエネルギーに溢れているのを感じます。常に新しいグローバルの視点を取り入れ、高い成果を出し続けている会社の一つです。時々、何人かの若手の社員と話をします。彼らはよく「昨日も徹夜をしてしまった」と言うのですが、とても徹夜したようには見えません。ニコニコしているし何よりも楽しそうなのです。皆で新しいプロジェクトの企画を話しているうちに気づいたら終電車がなくなっていたというのです。仕事に没頭して時間がたつのを忘れてしまったようです。その会社では彼らは完全に仕事を任されていて、自分たちで仕事をコントロールできる立場にあります。そして常に他にはない新しい企画や新しいプログラム作り挑戦しています。いろいろ話をしてみてもわかったことですが、彼らは単にプロジェクトの企画書を書いているのではなく、自分たちは企業や社会を元気にする全く新しいプログラムを創りあげているのだという誇りを持って仕事をしているのです。自分たち、それぞれが持っている強みを最大限に活かして、もっと良いプログラムを創ろうと、ぎりぎりのところで頑張っている姿をみていると彼らは本当に幸せなのだろうなと思います。そして昨年入社したような若い社員があつという間に一人前のコンサルタントになるのを見ていると「フロー状態は仕事に充実感をもたらし高い成果をあげることができるだけでなく人の成長をも促すことができるのだ」ということが理解できます。

フローは時間の感覚を忘れるほど仕事が楽しく、創造的で、生産性が高い組織を創ることができます。まさに個人と組織を飛躍させる鍵となる理論です。ストレス、鬱の問題、タコツボ化した組織の活性化など現在企業が抱えているさまざまな問題に対する答えがフロー理論にあると言っても過言ではないと思います。

ここでチクセントミハイが語っているフローを起こす条件について見てみたいと思います。

【フローを起こす条件】

- ・明確なゴールや目標があること

- ・その目標は能力に比べてチャレンジが必要なこと
- ・目標達成に本質的な価値や意味があること
- ・状況を自分達でコントロールでき工夫の余地があること
- ・自分たちの本来持っている強みを活かすことができること
- ・フィードバックが得られること

「フロー状態」の中で人は充実感を得るとチクセントミハイは言っています。本当の幸せは達成した喜びだけではなく、夢中でやり遂げるプロセスの中に存在する苦しさの中にもあることを発見しました。クライマーの話がチクセントミハイの本の中で紹介されていますが、クライマーが断崖絶壁を上る際も、我々が仕事をする際も、チャレンジがあり、思いがけない障害があります。そこでは知力体力の限界まで使うかもしれません。しかしそのプロセスを突き進んでいく中で人は充実感を感じるのだと言っています。何かに没入した時、人の神経は最高の働きをしています。神経を120%対象に向けているために時間も忘れます。その時、人は自分の「強み」を最大限に発揮し、最高の生産性をあげているのです。

すなわち、フローを起こす条件として、まず、チャレンジが重要です。ゴールに向かってチャレンジしていくのです。そのためには明確なゴールや目標が必要です。このゴール設定に関してはフローに導くコツがありますので、後で詳しく述べさせていただきます。先ほど例としてあげた人財開発会社の社員達には一か月後には開発中のプログラムをクライアント企業が実施するコンペでプレゼンしなければならないという明確な目標がありました。しかも従来のプログラムにはない新しい軸を持ったプログラムを創る必要があるのです。リーダーシップのプログラムは世の中にはごまんとあります。それらと差別化できるだけのマインドや内容を盛り込んだプログラムの開発には若く経験が少ない若いコンサルタントにとってはかなりのチャレンジです。知識やスキル、経験、だけではなく新しいものを創りあがるのだという強い意志と情熱が必要です。自分の能力の限界に挑戦するときにフローが起これと言われていますが、彼らは常に新しい企画に挑戦していました。

さらにフローを起こす条件のひとつとして彼らの活動に価値や意味を見出すことです。彼らは「単に新しいプログラムの企画書を書いているのではなくて、新しいリーダーシップのプログラムを開発しているのだ。それは企業や社会を元気にすることができる。もっと言えば我々は日本を元気にするために仕事をしているのだ」という矜持を持っていました。そして彼らは完全に仕事を任されているので、やらされ感からではなく、自分たちで主体的に仕事に関わっていました。社員達の中にはコンサルタントで入ってくるくらいです。海外のグローバル企業で働いたことがあり語学が達者な人、コンピューターお宅の人、世慣れしていて人を巻き込むのがうまい人など一癖も二癖もある粒ぞろいの人たちが揃っています。よく、大企業に入ると、

そういう一癖も二癖もある社員は、その癖を取るように徹底的に指導をうけ、結局、みんな金太郎飴みたいな社員にされてしまうことが多々あります。社員一人一人の強みやとんがったところを活かすというよりは欠けているところを指摘されることが多いのですが、この会社では社長の方針で長所伸展法というのでしょうか、彼らのそれぞれとんがっているところを認め、それをさらに伸ばすような指導がなされていました。社員それぞれの強みや個性を最大限に活かすことを企業戦略として重視しているのです。

さらにこれらの仕事は完全に社員に任されているのですが放任ではありませんでした。定期的なプロジェクトミーティングには必ず社長自ら出席してフィードバックをしていました。このフィードバックを見せていただいたことがあります。3つ良いところを褒め1つ改善点を指摘すると言った感じです。後で社長から「これは意図的にやっていることだ」との話をうかがいました。ポジティブ心理学では、極楽蜻蛉のようにポジティブな部分だけに焦点をあてるのではなく現実にあるネガティブな部分も、あるがままに認めることが大切だと言われています。ただ、その比率に関してノースカロライナ大学のバーバラ・フレドリクソンは「ポジティブ：ネガティブ」の黄金比3：1を発見し、その絶妙なバランスの中でメンタルヘルスが正常に機能していることを証明しています。ネガティブが0ではないということはフローを職場に起こす際にも重要なことです。

この研修会社の若手のコンサルタントの姿を見ているとまさにチクセントミハイが述べているフローの条件にぴったりと符合しています。全ての条件が必ずしもそろわないかもしれませんがこの中のいくつかを押さえれば組織をフローにすることが可能となるはずです。

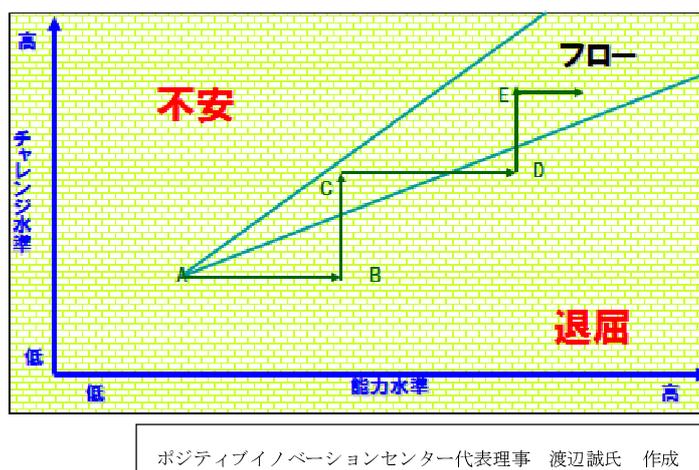
【組織をフローにするために】

フローの条件で述べましたが、組織をフローにするためには目標を明確にすることとそれぞれの人の能力に見合ったチャレンジを与える必要があります。

図1の「フローの起きる場とフローを通じての成長」をご覧ください。この図は人の能力水準とチャレンジの度合の関係を示しています。能力（知識やスキル）が高いのにチャレンジレベルが低いと「退屈」になる。能力が低いのにチャレンジレベルが高いと「不安」になる。持っている能力より少し高いチャレンジレベルの時に「フロー」が生じる。能力はその人の「強み」です。得意なところ、とんがっている部分です。その得意な分野でさらに高みを目指して工夫し知恵をしばり挑戦するときに「フロー」が生じるのです。そういうプロセスを通して人は成長していきます。タスク（仕事）と人の成長の関係を見ていきましょう。人はAの状態からあるタスクを始めると能力が上がるにしたがって次第に慣れていきBの「退屈」に近づきます。この時点を長く続けるとモチベーションが下がり、没入する機会が少なくなります。挑戦が必要な新しいタスクCに替わると再び「フロー」が体験でき夢中で仕事ができます。「フロー」を体験する

人はこのプロセスを繰り返します。能力があがり D の退屈に近づいたらその能力に合ったチャレンジを与えることで E のフローレベルに持っていきます。このように能力に合ったタスクをチャレンジとして与えることで人は成長することができるのです。

図1 フローの起きる場とフローを通じての成長



フロー理論が教えてくれるのは部下やプロジェクトメンバーの成長や動機づけを考えた仕事の与え方です。仕事の割り振りの時に、それぞれのメンバーの強み、とんがっているところを確認し、その強みがさらに伸びるように少しだけチャレンジできる目標を割り振りすることが重要です。あるマネージャーからこんな話を聞いたことがあります。「私は仕事を割り振るときに、経験者が確実に出来る仕事を割り振ります。成果を出すことが重要なので完璧にこなせる人に仕事をしてもらおうのです」これで職場は活性化するのでしょうか？「フロー理論」で言えば、たやすい仕事ばかりを与えられた人はどうなるのでしょうか？マンネリになり、意欲を失い、成長を感じることはできません。これでは人を育てることができません。また、人事異動が少なくて一旦その仕事に就くとずっとその仕事ばかりを担当させられるケースも同様です。人事のローテーション制度の見直しやそれが難しい場合には、同じ仕事をさせるにしても、その中に新しいチャレンジを与えないと人は意欲をなくしてしまいます。高すぎる目標もストレスや不安を与えますがチャレンジがないと人の意欲を駆り立て、成長させることができないということをご理解いただければと思います。

フロー理論でもう一つ大切なことは仕事に意味を見出させることです。意味が分かると人は主体的に働くのです。たとえば毎日クレーム処理に追われている人達の仕事の意味はなんのでしょうか？以前、コンサルタントに入った企業で苦情処理センターのマネージャーに仕事の意味を問いかけたことがあります。そして次のような肯定的な意味を引き出すことができました。『苦情とは、裏を返せば「顧客ニーズ」である。私達は最も

多くのお客様のニーズを、生の声で捕らえている情報センターなのである。私達のやり方次第では、苦情の山が情報の宝庫となりうるのだ。従って、私は部内で勝手に名称変更しようと思う。「情報の宝庫センター」と』

先ほどのコンサルタントの事例でも単に企画書を書いているのではなく「企業や社会、ひいては日本を元気にするのだ」という目的をもって仕事に臨んでいました。マネージャーは部下やメンバーに今やっている仕事の意味を問いかけているのでしょうか？今やっている仕事が社会でどんな貢献をしているのか、どんな意味があるのか、問いかけることが大切です。

ビジネスやスポーツなどでハイパフォーマンスを出せる心の状態をフロー状態と定義しています。それは、やらされ感がなく、楽しさに満ち溢れ、挑戦に満ちた精神状態なのです。正に集中の極みの状態です。その反対に、気が散って集中できない状態をノンフロー状態と呼びます。それは、心が揺れ動き、何かにとらわれた状態です。

フローで気をつけたいこととしてジャンクフローがあります。時間のたつほどのめり込むのだけれどもそれが良い成果や人間的な成長につながるものではなく、むしろ害になる場合です。一種の麻薬の中毒に似ています。ゲームやテレビ、ギャンブルやセックスなどフロート近い体験を起こすことが可能です。パチンコなどのゲームやギャンブルなども気晴らしには悪くはないと思いますが、フローを起こすときには一種の脳内モルヒネがリリースされていますのでその快感を味わいたくて、お金をつぎ込んでのめり込んでしまう。これは一種の中毒症状ですので気を付ける必要があります。

【終わりに】

「サザエさん症候群」という言葉があります。日曜日の夕方から始まるサザエさんのテレビ漫画です。これを見る頃になると、休日も終わり明日から仕事が始まることを思い出して憂鬱な気持ちになる。確かに会社に行っても、上司からは小言を言われ、仕事に追いまくられ、しかも何のためにその仕事をしているのかわからないと、会社に行くことを考えただけで憂鬱な気持ちになるものです。しかし本来仕事は楽しいはずです。フローが職場に定着するとブルーマンデーどころか休みあけが待ち遠しい。仕事に就くのが待ちきれない。ワクワクして早く会社に行きたいと思えるようになる。

そのような職場になれば、仕事は苦痛どころか、自分を活かすことができる素晴らしい場を提供してくれる貴重な機会ととらえることができるようになり、仕事が生きがいとなってきます。全員が楽しみながら主体的に仕事に取り組むことができ、その結果、成果が上がり、従業員満足度もあがり、社員も企業を成長する。これは、まさに好循環の学習する組織を創り上げることにほかならないのです。

フロー (Flow) で生きる人を Flow な人ということで Flower (フラワー) すなわち「華」と呼ぶことができます。フローで生きる人には華があるからです。是非、今日ご紹介させていただいたフロー理論を実践し、華のある人々をたくさん増やし、華のある

フロー・ワークプレイスへと飛躍しましょう。

【コラム】 ポジティブ心理学とは

「ポジティブ心理学は」アメリカ心理学会の元会長、ペンシルバニア大学心理学教授 マーティン・E・セリグマン博士が 1998 年に提唱しました。人が最大限に力を発揮するための科学的な研究で普通の人をもっとやりがいを感じ、もっと生きがいを感じ、本当に幸せに生き (Well-Being)、繁栄する (Flourish) ための科学です。今までの心理学がうつやパニック症候群などの精神的な障害やネガティブな側面に焦点が当てられ研究されてきました。ポジティブ心理学は普通の人より仕事のやりがいを感じ、より生きがいを感じ、本当に幸せに生きるために研究で、単なるポジティブ思考とは異なりエビデンスベースの統計的に実証され学問です。ポジティブ心理学の扱う分野は広く、幸せ、楽観・悲観、強み、レジリエンス (困難を克服する力)、フロー、ポジティブ感情、主観的ウェルビーイングなど幅広い研究がなされています。また、周辺学問として「ポジティブ組織学」「ポジティブ組織行動学」「ポジティブ・チェンジ」などがあります。フローは特に強みやポジティブ感情と密接に関係しています。

【参考文献】

- ・「フロー体験、喜びの現象学」ミハイ・チクセントミハイ著、今村浩明 訳、世界思想社 刊、
<http://www.din.or.jp/~honda/book9-72.htm>
- ・「フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい」ミハイ・チクセントミハイ著、大森弘 訳、世界思想社 刊
http://blog.tokuriki.com/2012/10/m_1.html
- ・「フロー・カンパニー」辻秀一、ビジネス社 刊
- ・「世界で一つだけの幸せ—ポジティブ心理学が教えてくれる満ち足りた人生」マーチン・E・P・セリグマン著、小林裕子 訳、アスペクト 刊
- ・「フロー体験入門—楽しみと創造の心理学」ミハイ・チクセントミハイ著 大森弘 訳
<http://book.akahoshitakuya.com/b/4790714799>
- ・「ポジティブな人だけがうまくいく 3 : 1 の法則」バーバラ・フレドリクソン 著、高橋由紀子 訳
- ・「フロー体験の促進要因とその肯定的機能に関する心理学的研究」東京成徳大学 石村郁夫 博士論文
<https://www.tulips.tsukuba.ac.jp/dspace/handle/2241/105783>