

- ◆日時 2014年10月22日（水）18:30～20:20
- ◆場所 専修大学神田校舎7号館8階782教室
- ◆講演者 イキイキ経営研究所（元パイオニア株式会社） 末吉進氏
- ◆講演テーマ 「ポジティブ心理学に基づいた組織改善」
- ◆講演概要

1) ポジティブ心理学の研究成果を活用した「社員重視のマネジメント」を概説する。

「社員重視のマネジメント」の目的：社員一人ひとりの“よしやるぞ！”を引き出し、顧客価値創造力に富み、高い成果を上げる卓越した組織を実現するマネジメントのあり方と取り組み方を提言する。

2) ポジティブ心理学とは？

「心理学は、本当に人々を幸せにすることができるのか？」の問いかけに対して、米国心理学会会長（当時）マーティン・セリグマン氏が、「ポジティブ心理学」の研究を1998年に発表した。

・普通の人々が最も力を発揮するための科学的研究であり、統計的にデータを集め再現性が高く適用範囲が広い方法論として研究が進められている。

・ポジティブ心理学（生きがいの科学）は、病理モデル（医学：薬物療法、心理学：セラピー）と反対に位置付けられ、後者の論文は何万件と多いが前者は2桁程度である。

・「人類社会の永続的繁栄」を目指し、いきいきと活気にあふれ、よりよい成果の出せる個と組織を創りたい。従来の考え方は環境資本や知的資本中心で経営の理論や仕組みから結果を出すことを重要視した方法論が多かったが、ポジティブ心理学の研究成果を活用し、心的資本である夢、やる気、喜びなどの意思（Will）を大切にされた考え方を普及させたい。

・変化が速く、複雑化する企業環境では、リーダーが全ての答えを持つことは無理でトップの考えた戦略に従うというモデルはもはや通用しなくなってきている。卓越した企業の特徴とはメンバーのやる気を引き出し、全階層の学習能力を高め、メンバー個々の生命力を引き出すことであり、それらが可能なリーダーや組織が必要になってきている。

3) 幸せとは？

・幸せはプロセスにある。（エド・ディーナー、イリノイ大学教授）

コンテンツの充足は一過性、一時的で長続きしない。越えても越えても苦難はまたやってくる。この苦難を乗り越え、努力し、成長してゆく過程に「幸せ」がある。

・幸福度を高めることに関する考え方、アプローチについて紹介された。

ディーナーの幸せの3要素とは毎日の生活の中で何かを成し遂げるプロセスで、ポジティブティを増やす、ネガティブティを減らす、主観的満足度を上げることである。セリグマンのWell-beingの5要素について、ポジティブ感情、夢中になること、関係性（人と人の関係性がよいこと）、意味と目的、達成を挙げられた。

・ 幸せの特徴

50%：遺伝による規定値、10%：生活環境、40%：日常生活の意図的な行動  
長続きする幸せとは、生来の変えられないもの、環境により決まるものではなく、日常生活の意図的な行動や考え方により手に入れられる。これを実現する12項目の行動（感謝する、楽観する、親切にする、・・・）がある。

#### 4) 幸せファーストによるパラダイムチェンジ

・ 幸せの定義パラダイムチェンジ

今まで：努力⇒成功⇒幸せ；今はガマンし寝食を惜しんで頑張れば、きっと成功して幸せになれる。

研究成果：幸せ⇒よりよい状態⇒成功；幸せを感じポジティブであることが、脳を活性化しモチベーションを高める、その結果うまくゆく。

・ マネジメントのパラダイムチェンジ：

今迄のパラダイム：優秀な社員は、私情を挟まずひたすら業務に打ち込む。

幸せなどという、仕事に直接関係のないことを考える暇はない。

これからのパラダイム：日々、幸福度を高めることで良い結果が生まれる。

忙しいからこそ、幸せファースト！で、効率化、効果、幸福度を高める。

これからのリーダーは、モチベーションが高く、メンバーの能力が最大限に発揮されるチームをつくる。⇒チームの幸福度向上に努める。

#### ◆ 質疑事項（抜粋）

・ 日本と欧米で道德観が異なる、日本は外的道德観であり、欧米は内的道德観である。日本はまず外部から環境や組織を変えること先だが、欧米は自らの価値観に基づいて自らが主張したり変革してゆく習性があると思われる。このポジティブ心理学は日本人の考え方でも通用するか？

⇒コミュニケーションの中で話される言葉が大事であり、組織も他人も簡単には変えられないが、話してゆく言葉を変えることが大事である。それによって自分も廻りも徐々に変えてゆくことができると考えている。

・ 幸福度の高い人の研究は理解できるが、幸福度の異常に低い人を研究することも必要では？

⇒比率の低い幸福度の異常に低い人たちを研究して普通の幸福度に上げることは、対象者が少ないことや対策も見えており余り意味がない。それよりも、幸福度の異常に高い人を研究することで、対象者の多い“普通の人たち”の幸福度を上げる方が有効である。

・ IT業界のような15Kとまで言われている業界ではポジティブ心理学に基づいたマネジメントが重要である。できる人だけに仕事を与えるのではなく、一人ひとりに役割を与えて、出来ない人も鍛えるようにする、強みや創造性を発揮できるようにすることが

大事である。

・現代は市場環境や技術の変化が速く、トップのかじ取りや方針を社員が理解できないままに動いていることが多い。これではダメで社員一人ひとりが自主的自律的、ポジティブに考えて行動し、組織と人間の強い信頼関係を構築してゆくことが必要である。これからの社会システムは人間中心の生命体システムにしてゆかなければならない。

#### ◆アンケート結果および講演者回答（抜粋）

・顧客重視の経営を目指す＝（感謝の気持が伝わる仕事をする）

心的資本とは新鮮な概念だと思います。仲々、興味あるテーマであった。

・キャリア論などもテーマとして取り上げていただきたい。

・ポジティブ心理学の具体的な介入、方法はどれ位、体系化されているのでしょうか。

⇒ポジティブ心理学は、配布資料の通りさまざまな分野で研究され年々増加しています。また、この成果を利用した周辺学問も数多く、どれくらい体系化されているかについて、答えを出せないのが実情です。隔年で、国際ポジティブ心理学会とヨーロッパポジティブ心理学会が開催され、多くの成果が発表されています。また、ASTD（世界的な人材開発の大会）でも、ポジティブ心理学を応用した発表が行われています。

セリグマンは、これらの中から Well-being の 5 つの要素をまとめています。これも、研究者により違う定義をされていたりしますので、さまざまな体系があるといえます。

そのような状況の中、われわれ実務家も利用する立場として、それぞれの場面に応じて必要なものを集め、かつ具体的な手法を開発し体系化しているというのが実態のようです。ビジネスにおいて、必要な要素というのはある程度整理できます。それらを、経営品質や BSC のフレームワークに当てはめて論じることで、わかりやすく導入しやすいものにとできると考え、取り組んでいます。勿論、情報システムという枠の中で体系化することも出来るといえます。

・マネジメントに対してポジティブ心理学の成果はどのような形で組み込まれているのでしょうか？

⇒我が国のマネジメントの現状は、行動科学的要素がまだまだ強く機械論的な組織観に基づくマネジメント中心とって過言ではないでしょう。目標管理と成果主義はまさにアメとムチのシステムであり、統制により人は動くとの考えから抜け出せません。

そういう意味では、まだポジティブ心理学が組み込まれているとは言い難い状況にあります。そこで、幸せファーストによるパラダイムチェンジを起こし、生命論的組織観に基づくマネジメントを提案するのが社員重視のマネジメントの目的です。

その中身は提供している研修講座の内容そのものであり、ここでご紹介することはできませんが、幸せファーストを追求し心的資本を高め高い業績を上げる組織マネジメントの考え方、具体的な方法をご提供していますので、ご興味があれば参加いただくとよいと思います。（⇒次回のコース開催日程が決まり次第、別途連絡いただく予定。）

◆説明資料 学会 Web 本開催報告の添付資料をご参照ください。

◆問合せ先 本懇話会に関連する質問や意見は下記までお願い致します。

企画副委員長 渋谷照夫 shibu\_t4771■kym.biglobe.ne.jp

メール発信時に、■を @へ置き換えてください。

以上