

ポジティブ心理学に基づくマネジメントのパラダイムチェンジ
社員重視のマネジメント のご紹介

人・組織の心的資本に焦点を当てる

2014.10.22

イキイキ経営研究所

代表 末吉 進

iki2sueyoshi@trad.ocn.ne.jp

今日のテーマ

- 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」の概要を、お伝えします

「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

※ 質疑を多くし、疑問にお答えしていきたいと思っております

- オープニング
- 「社員重視のマネジメント」の活路を開く
「ポジティブ心理学」
 - + ポジティブ心理学とは？
 - + 幸せとは？
 - + 幸せファーストによる
マネジメントのパラダイムチェンジ
- 質疑応答、クロージング

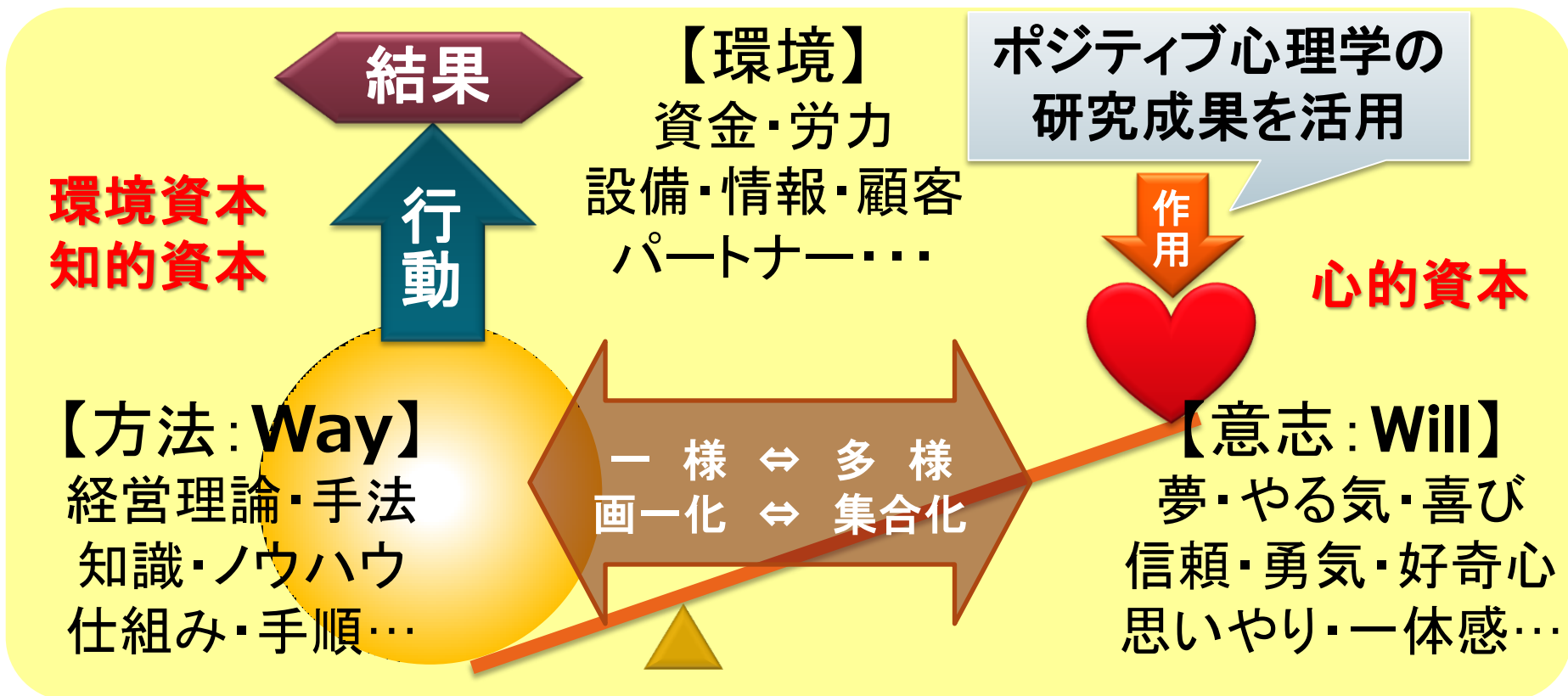


- パイオニア株式会社(33年)
インクリメントP株式会社(7年)計39年
 - + 開発設計20年、品質管理5年
 - レーザーカラオケを世に出す
 - + 経営革新、風土改革、人材開発14年
 - 志願して、モノから人・組織へ
 - 経営品質プログラム、BSCの導入、JQA受賞
- イキイキ経営研究所代表
- 経営品質アセッサーフォーラム理事 学習部会リーダー
- 一般社団法人 ポジティブイノベーションセンター理事
- 旧BSCフォーラム幹事 ポジティブBSC研究会主宰
- NPO法人 日本ファシリテーション協会会員 元セミナー委員



著書:『BSC経営実践マニュアル』(中央経済社、共著)、『BSC徹底活用』(日経BP社、共著)
『組織風土改革』(経営品質アセッサージャーナル11号)、『心が通う経営革新』(同18~20号)

「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
個と組織をつくりたい



学習する組織(ピーター・センゲ)

変化スピード増大と複雑化する相互依存関係

- リーダーが全ての答えを持つのは無理
- トップが考えた戦略に従うというモデルはもはや通用しない

⇒卓越した企業の条件:

メンバーのやる気を引き出し、全階層の学習能力を高める

⇒メンバー個々の生命力を引き出すリーダーが必要

機械論的組織観

- 受動的(所有者が別にいる)
- 所有者の目的実現のために存在
- 組織をつくるのは別の人
- 統制的行動(付与目標⇒行動)
- 社員は人的資産、従業する人
- 自分では変えられない

生命論的組織観

- 能動的(所有者は自分)
- 自分の目的実現のために存在
- 自己組織化
- 自律的に行動する
- コミュニティの構成メンバー
- 自己革新する

社会システム⇒生命体システム

社員重視

- 会社には、5人に対する使命がある
 1. 社員とその家族を幸せにすること
 2. 外注先、下請け企業の社員を幸せにすること
 3. 顧客を幸せにすること
 4. 地域社会を幸せにし、活性化すること
 5. 結果として、株主、出資者の幸せ

この順番が重要 『日本で大切にしたい会社』坂本光司著

➤ カンパニー

+ Com:ともに、Panis:パンを食べる、Y:仲間

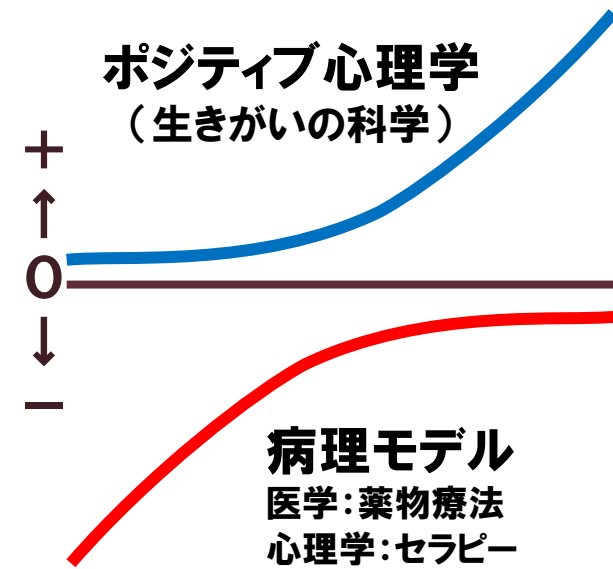
ポジティブ心理学とは

米国心理学会会長(当時)マーティン・セリグマンが
1998年「**心理学は、本当に人々を
幸せにすることができるのか?**
」について心理研究をまとめる傘の役割を果たす。

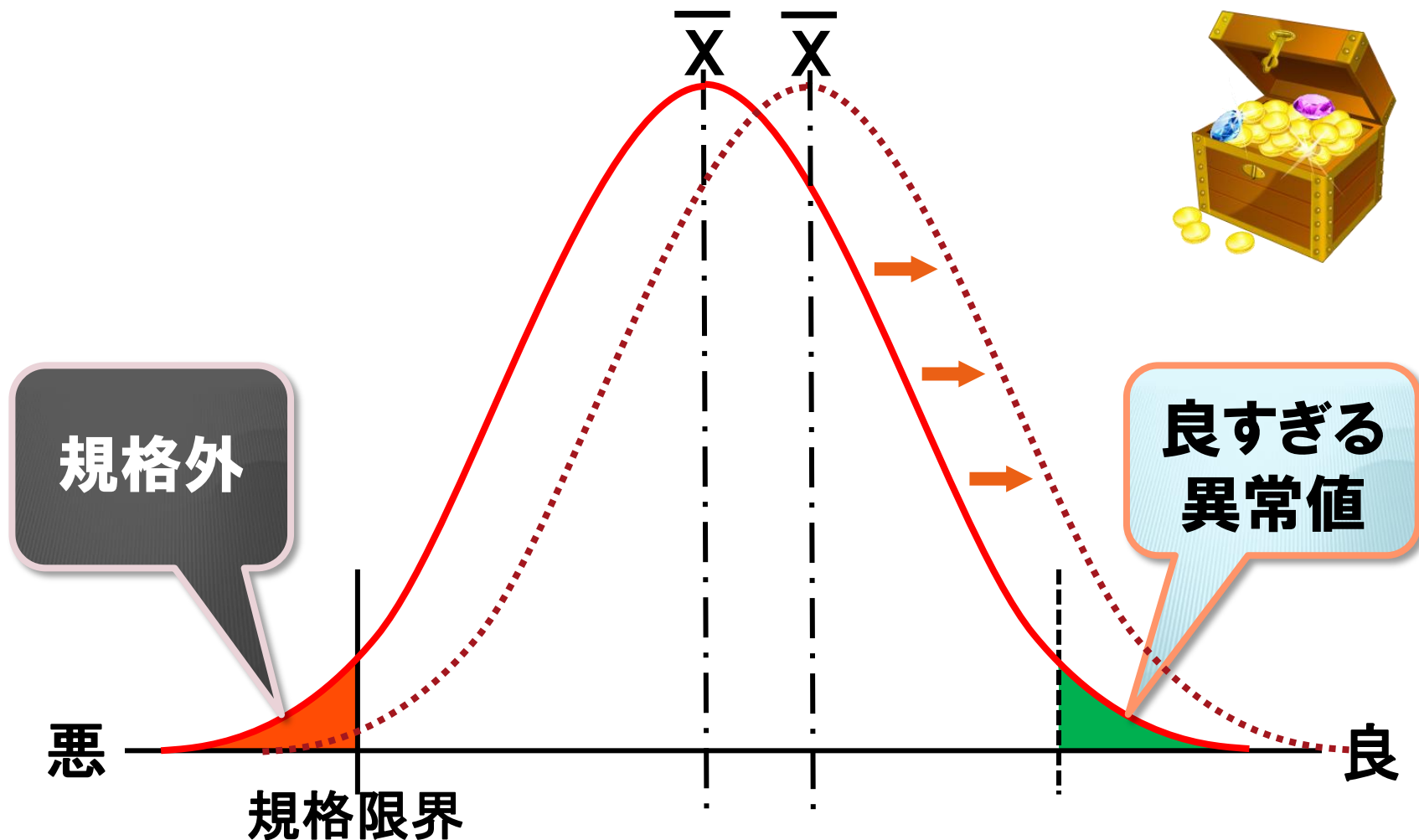


マーティン・E・P・セリグマン
ペンシルバニア大教授

- ▶ 普通の人**が最も力を発揮するための科学的な研究**
- ▶ データを集め**統計的に実証**する
⇒ **再現性が高く、適用範囲が広い**
- ▶ 脳科学と連携して、研究が進められている
- ▶ 精神論ではなく、**具体的な介入方法**を研究する
- ▶ 研究テーマ
幸福論、ポジティブ感情、充実感・快樂、フロー現象(没入)、最善主義
強み・弱み・自信・自己効力感、モチベーション、レジリエンス(凹まない)
楽観・悲観、行動習慣、意味・希望・目標、エンゲージメント、関係性
ポジティブアプローチ、ポジティブリーダーシップ、ポジティブ風土…
- ▶ 周辺領域
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(AI)、ポジティブコーチング…



ポジティブ心理学の一つの着眼点



「幸せ」とは？

- 主観的幸福度：幸せは人により捉え方が違う、主観的な概念
 - * Well-being（健幸、健康で幸せな状態）
 - * Froulish（元気でやりがい満ちイキイキとしている状態）
- ポジティブ感情：ポジティブな心の状態
(バーバラ・フレドリクソン、ノースカロライナ大教授)
 - * 喜び、感謝、安らぎ、興味、希望、誇り、愉快、鼓舞、畏敬、そして愛
- 幸せはプロセスにある(エド・ディーナー、イリノイ大教授)
 - * 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、成長していく過程に「幸せ」がある
- 幸せを分類して3つに区分(セリグマン、ペンシルバニア大教授)
 1. 快楽を追求する人生：いわゆる幸福論（富・名声・・・） Hedonic
 2. 充実した人生： 夢中になる・フロー Eudaimonic
 3. 意味のある人生： 自分が存在する意味を追求するために、自分が持つ強みを発見しそれを活かす、利他

幸福度を高めるには

ディーナーの幸せの3要素

毎日の生活の中で、
何かを成し遂げるプロセスで

- ポジティビティを増やす
- ネガティビティを減らす
- 主観的満足度を上げる



幸せになる方法: AIM を提唱

Attention (視点の当て方)

良いところ・うまく行ったところを見る
うまくいかなかったところを認識する

Interpretation (解釈の仕方)

良い方向で捉える

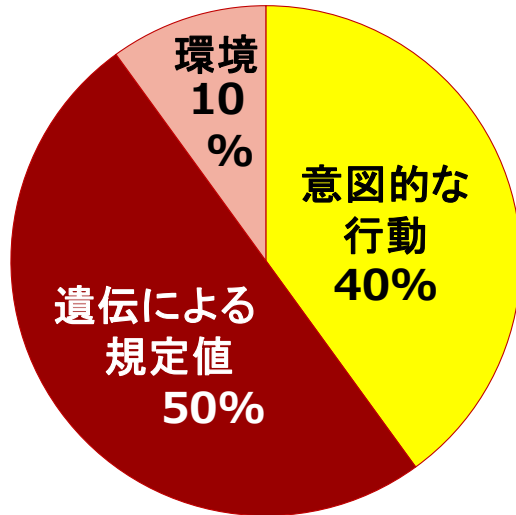
Memory (思い出し方)

楽しかったこと、充実していたこと

セリグマンのWell-being の5要素“PERMA”

- *Positive Emotion*: ポジティブ感情
- *Engagement (or Flow)*: 夢中になること
- *Relationship*: 関係性
- *Meaning & Purpose*: 意味と目的
- *Accomplishment*: 達成

幸せの特徴

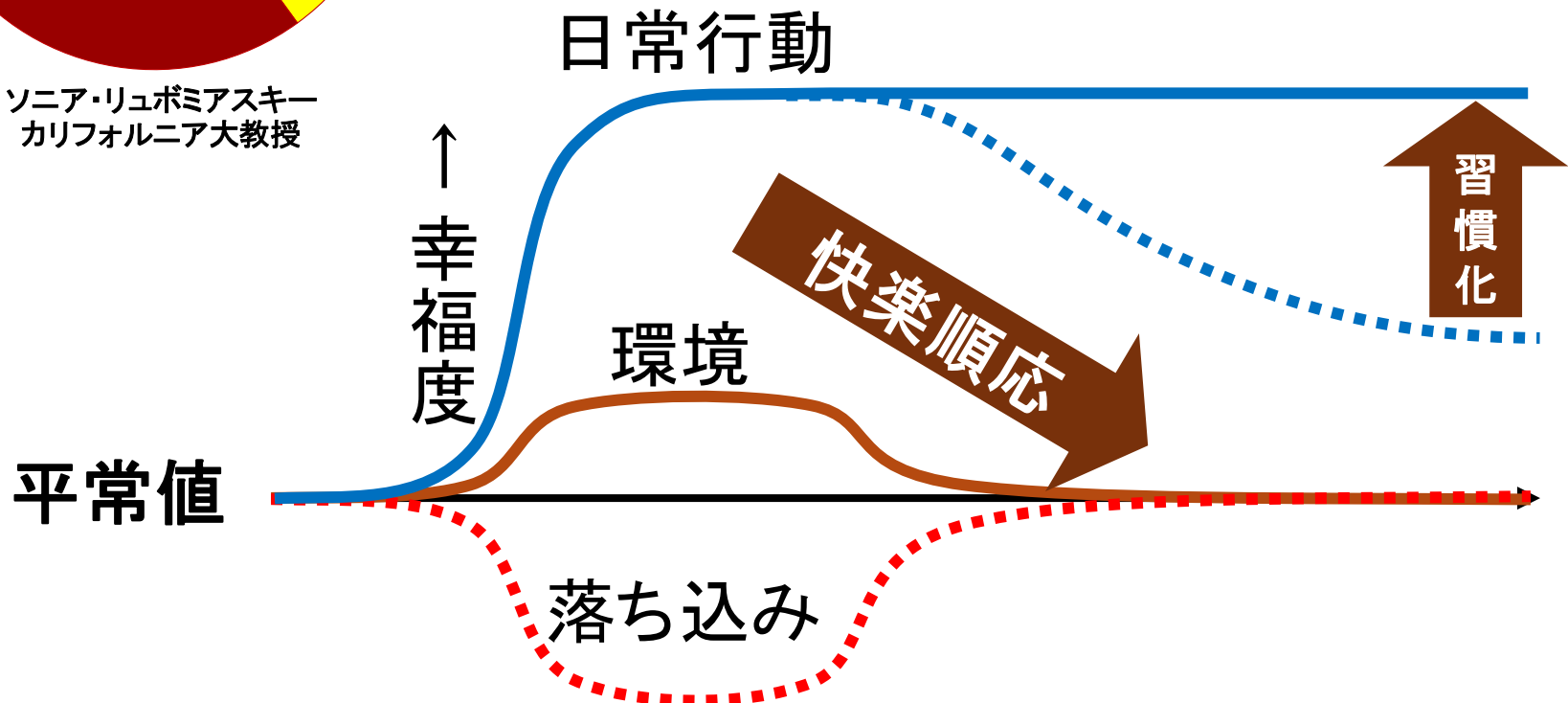


- 50%は遺伝で決定づけられた設定値の大きさに起因
- 富、健康、美しさなど生活環境や状況による違いが10%
- 日々の意図的な行動が40%

⇒長続きする幸せ

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

ソニア・リュボミアスキー
カリフォルニア大教授

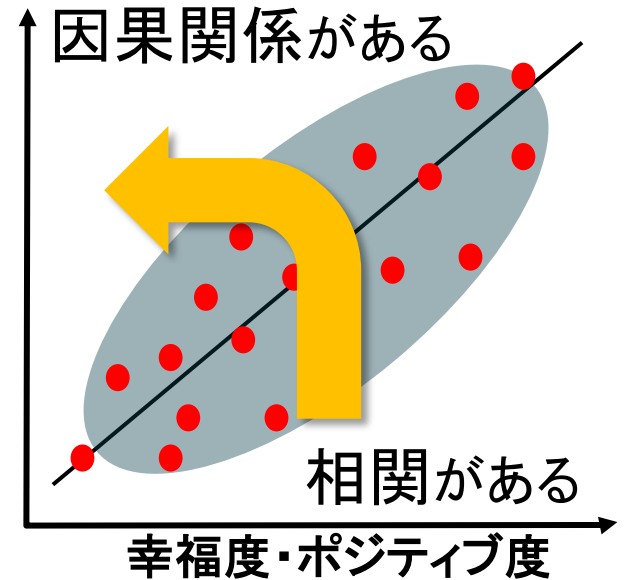


幸福度が高いと...

業績、売上、生産性、創造性、リーダーシップ、給料、雇用の安定、定着率、健康、ストレス耐性、部下の幸福度、職場の雰囲気...

家庭、友人関係、地域社会とのつながり

n=275,000人のメタ分析



- 開発者たちの日記で、ポジティブな単語が多い日ほどアイデア数が多い
- 幸福度の高い社員は、よい評価で給料が高い
- トップの幸福度が高いと、社員も健康で幸福度が高く、雰囲気が良く、高成績
- 幸福度の低い社員は、年平均15日余計に休む
- 幸福度が高いと免疫力が高まる、風邪をひきにくい、長寿

幸福度との相関例

チーム業績とポジティブ度の相関

60事業部門での戦略会議・予算会議での会話を分析

(Losada 2004の研究成果)

	好業績チーム	平均業績チーム	低業績チーム
ポジティブ会話比率	5.6倍	1.8倍	0.4倍

- 業績は利益率・顧客満足度・360度評価により区分を判定
- ネガティブの会話に対するポジティブの会話の倍数を表示

夫婦におけるポジティブ会話と感情の割合 (Gottman 1994)n=73

	長く続きして幸せな夫婦	離婚を意識した夫婦
ポジティブ会話比率	5.1倍	0.9倍
ポジティブ感情比率	4.7倍	0.7倍

幸福度との因果関係例

ポジティブ度と寿命の因果関係

ノートルダム教育修道女会のシスター180人20歳時の日記分析（デボラ・ダナー博士の研究）

年齢に対する生存率	85 歳	93 歳
最もポジティブ度の高いグループ	79%	52%
最もポジティブ度の低いグループ	54%	18%

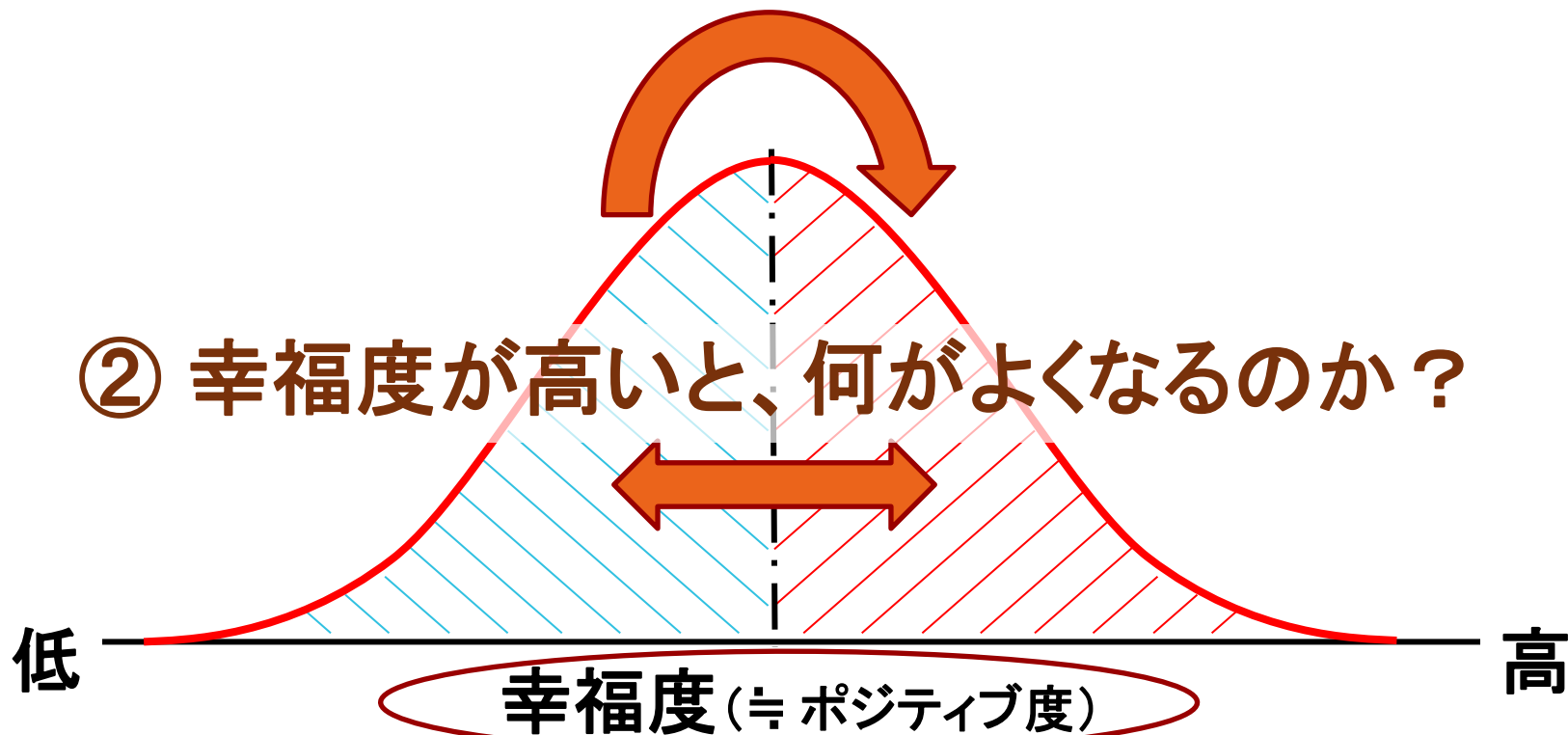
ポジティブ度と収入の因果関係

（E・ディーナー博士の研究）

大学入学時のポジティブ度	19年後の年収
高いグループ	平均 \$ 15,000 高い
低いグループ	—

③ 幸福度を高めるには、どうしたらいい？

② 幸福度が高いと、何がよくなるのか？



① そもそも、幸せってどういうこと？

今まで

努力⇒成功⇒幸せ

今は我慢し、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
その結果うまく行く

マネジメントのパラダイムチェンジ

今までの
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、仕事に直接関係ないことを考える暇はない

今までのリーダー:

「幸福度を高めて業績が向上する？」そんなわけがない

私情は挟むな、そんな暇があったらもっと仕事せい！

→ 幸福度向上の時間は、不況とともにカット

幸せを犠牲にして時間的効率を追求しても、効率は上がらない

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！で効率化を実現する

これからのリーダー:

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

ほんのちょっとした幸せ感こそが、

モチベーション、主体性、創造性、効率、生産性を高める