

Graduate School of
Business Administration

KOBE
UNIVERSITY



ROKKO KOBE JAPAN

2010-3

人勢塾シラバス
——組織、人事にポジティブ心理学を
応用するために——

金井 壽宏

Discussion Paper Series

人勢塾シラバス
——組織、人事にポジティブ心理学を応用するために——※

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏

※ 本ディスカッション・ペーパーは、2009年2月から5月にかけて、神戸大学大学院経営学研究科、現代経営学研究所、経営人材研究所によって開催された「人勢塾」のシラバスである。

人勢塾 詳細シラバス 全8回

まえがき

一言でいうときには、「人勢塾」の名で呼べるようにしたいですが、この名を聞いてきょとんとする方がおられたら、「ラインを元気づける前向き人事実現のための人勢塾」という冠をつけて、ポジティブ心理学（積極心理学、前向き心理学）の経営（とりわけ、組織・人事）への応用ですと、おっしゃってください。

ご案内のときに、セッション全体のあらましを書いておりましたが、第I期に最も適切と思われるゲストのご説明もふくめ、最終版の詳細シラバスをお送りします。このあとも、課題などより適切なものが思いついたときにのみ微調整がありえますが、これが現時点の決定版で、全体の流れ、テーマ、ゲストは以下に記述のとおり進みます。

これ以降、微調整段階で、このテーマとゲストの組み合わせになんらかの変更が生じた場合には、その都度連絡をいたします。

ご参加にあたって（1回目のご準備で緊張されておられる皆さんへのポジティブ・メッセージ 第1回目を素材に、今後のお心構えのために）

人勢塾は、大学の講義でも、通常のセミナーでも、またMBAの1科目でもありません。厳しい時代ですので、危機意識をもって「脇を締める」ことは大事ですが、動き始めたら、希望や楽観主義や勇気も必要です。今年度のポーター賞受賞企業の東海バネ 渡辺良機代表取締役は、「<脇を締めて><前に進む>」のがこの時代に大事だと言われました。ネガティブな感情は、このままだとだめだと思って、まず動き出す緊張感をもたらすのに役立ちますが、持続する努力のためには、厳しい中だからこそ希望や勇気、つまりポジティブな側面に働きかけることが必要です。

大阪ガスの尾崎裕代表取締役社長は、元々、心配症であるがゆえにリスク管理はきちんとなさりつつ、社員にはずっと前向きメッセージを出されています。

ポジティブ心理学に内在するリスクは、身近に危機があるのに、だいじょうぶといって油断することです。「なんとかなる」と思って動かなかったら終わりです。だから、同じ楽観主義でも、「なんとかなる」楽観主義と、緊張感をもって立ち上がったら希望をもってしっかり歩み続ける「なんとかする」楽観主義が大事だとわたしは思います。

そこで、第1回目は、ポジティブ心理学という領域全体のオーバービュー（鳥瞰）と、あわせて、話が抽象的にならないように、入門トピックとしてとっつきやすい楽観主義というテーマを選ばせていただきました。

島井先生は、ポジティブ心理学の創始者、マーティン・セリグマンと直接接触がおあり

で、セリグマンとクリス・ピーターソンが開発した自分の強み（VIA-IS という尺度）の日本語版開発者でいらっしゃいます。「鳥瞰」という意味では、日本でただ一冊の『ポジティブ心理学』をオーバービューする編著を世に問われ、あわせて、1回目の課題図書、スーザン・C.セガストーム『幸せをよぶ法則——楽観性のポジティブ心理学』の監訳者でもあります。それで、全体を鳥瞰しつつ、具体的なテーマとしては、身近な楽観主義をとりあげていただき、わたしのイントロと相まって、幕開きということになります。

皆さんのご友人で、昔、司法試験を受けて弁護士になった方、いま、ロースクールで学んで弁護士をめざしている方を思い起こしてください。セガストロームは、そんな場面で、緊張しつつも弁護士になるために前向きにがんばれるロースクールの学生に注目しました。元々は健康心理学にも興味をもち、ポジティブ心理学の生理学的基礎もわかる著者ですので、ポジティブ心理学が科学的基礎（scientific foundation）を重視していることがわかっていただけると思います。

そのために、この書籍は難しいです。読んで難しいと思ったら、それでも大丈夫読めると思えるひとが楽観主義のひとです。それでも、まあ読まなくても大丈夫かと言ってしまったら、「なんとかなる」楽観主義になってしまいます。（「科学的」という観点からは、わたしのように「なんとかなる」楽観主義と「なんとかなる」楽観主義の対比だと、どこが厳密でないかは、さっそく第1回目に島井先生からともに学びましょう）。

そこで、わたしが人勢塾プログラム・ディレクターとして皆さんにお願いしたいのは、この塾についていけるかなという適度の緊張感をもっていただきたいのですが、「なんとかなる」楽観主義で臨んでもらえたらと思っております。わからないところがあっても、なんとか目を通していけば、わたしのイントロと、島井先生の解説と、人勢塾で出会う仲間との議論、また自分も発言してみることを通じて、理解が深まるという、そういうアクションにきちんとつなげる楽観主義で、希望をもって臨みましょう。それが心構えについてのお願いです。

人勢塾の塾生が、ポジティブでなかったらえらいことです。上記のことは、心理学を学ばれたことがあるひとでしたら、教科書で、ヤーキーズ＝ドッドソンの法則として説明されていることにもかかわります。お気楽すぎても、過剰緊張になっても、学習や成果はすぐれず、その中間のどこかに、最適ストレス（optimum stress）があります（これも、ワンポイントレッスンですが、経営学にも貢献したノーベル賞学者、ハーバート・A.サイモンの学説に最適ストレスの概念は影響を与えています）。

さて、会っていただければおわかりになると思うのですが、わたしは、こわくていじわるな先生ではありません。緊張感は大事だと思いますが、できるだけ前向きに明るくひとと接するように心がけています。どうか、適度の緊張感は維持しつつ、伸びやかに毎回のセッションにご参加ください。

事前のメールで、1回目の準備のため書籍を読まれながら、一抹の予期不安をお持ちの方がおられるような気配のわかるメールがありましたので、この前向き心構えのメッセー

ジを入れました。なお、わたし自身も、この7回のために、全力を注いで準備をいたしておりますが、わたしもまた、皆さんとともに学んでいく存在でありたいと思っております。

ポジティブ心理学を現実の会社での組織・人事に生かす手だてを模索する気持ちを大事にして、ともに学びましょう。アクションにつなげ、会社や職場をよりよい方向に変えるためのアクション・プランがみつき、アクション・ラーニング、アクション・リサーチにまでつながっていくことが、さらに第Ⅱ期、第Ⅲ期にむけての希望です。

オブザーバー参加について

わたしの主催するほとんどの研究会や、MBAや学部の講義、ゼミで、いつも積極的にオブザーバー参加をお受けしておりますが、この塾は、13社から2名ずつの参加があつてはじめて成り立っている高価なマルチ・クライアント・プロジェクトでもありますので、オブザーバー参加については、皆さん方のご同僚、ご友人であっても、原則禁止とさせていただきますと思っております。

第1回目のときに皆さんと協議すべきことは、1社からおふたりのうち、土曜開講とはいえ、おひとりが所用で来られないときに、社内からでしたら、その問題に興味をもつひとに代理出席をお認めいただくかどうかです。これは、大事な決め事ですので、皆さんとご相談して決めたいと思っております。

セッションとセッションの間

アクションにつなげることが非常に大事ですので、1セッションごとに、そのセッションに終了後、さっそくできることを①個人レベルのエクササイズか、②家族や友人を巻き込んだエクササイズか、③（可能なら）職場レベルで試せる（短期、つまりつぎのセッションまでの）アクション・プランかを、実施していただきたいと思ひます。どれかひとつです。

たとえば、感謝を取り上げたセッション後、次回のセッションまでに、毎晩、就寝前に、その日に起こった感謝すべきできごとを5個、ノートに書いてから眠るようにして、それを次回のセッションの前日か前々日まで続けた結果、自分に起こったことをA4一枚程度でレポートしてもらおうと思ひています。それは、プライバシーにかかわる部分を抜いてもらって、皆でシェアをして、ポジティブ心理学をどう日常に、身近に、職場に適用していくかを考える素材データベースとします。変わる・変えることが、理解に至る王道だと言ったK.レヴィンの教えにしたがつて、セッションにいるときだけが学習ではなく、セッションとセッションの間もまた、「実践的」学習になるようにしたいと思ひています。

詳細シラバスの記述フォーマット

すでに第1回セッションだけ、詳細なご案内を送っておりますが、以下に、全セッションについての詳細をご説明いたします。

<テーマ>

ポジティブ心理学のなかのテーマ名（英語）とセッションの具体的なテーマを併記します。
<ねらい>

そのセッションでなにがもたらされるか、できるだけ具体的なデリバラブル（お届けもの）という点から、目的やねらいを記述します。

<ゲスト>

ゲストがこられるセッションでは、ゲストの方のご紹介

<タイム・テーブル>

ゲストも来られる日とそうでない日とで、また、テーマによっても若干、時間の構成を変えていますので、毎回書いております。ただし、タイムテーブルは、皆さんにとって、ベストな流れとなるように、できる限り、柔軟に活用します。

<課題図書><参考書>

課題図書は、第1回目同様に、ご送付するようにいたします。いったんスタートすると、2週間ごとに2冊も読むのはたいへんですから、課題図書のみ熟読してください。参考書は、将来、そのテーマでもっと深めたいと思ったときに、お読みください。

<事前リソース>

事前課題レポートをお願いしたいと思っておりますが、これも準備が憂鬱になるようなものでなく、それを作成しようと思ったほうが、課題図書も頭に入りやすくなり、実践につなげる気にもなるようなテーマを毎回考えています。事前課題レポートというと授業みたいな響きがあるので、塾では、みなでシェアするとおたからになるという意味で、「事前リソース」と呼ぶようにします。

<事後リソース>

セッションとセッションの間 somewhere で説明いたしましたように、特定のセッションで学んだことを、自分個人、家庭・プライベート、職場などで実践してみた結果、効果、問題点などのリフレクション（内省）を書いてください。これも、事前リソースと同様に塾生全員でシェアしたいと思います。とりわけ、事後リソースは、実践記録でもありますので、その蓄積と共有は、第6回のセッションへのインプットとなるのみならず、第7回の事後リソースもあわせて、全セッション終了後は、第2期を構想するインプットにもなります。

全体の流れ

まず、英文キーワードを含む各セッションのタイトルだけ、以下にリストしております。
こういう流れで進めて参ります。

第1回 Optimism(楽観主義)： ポジティブ心理学の全体像——楽観主義から入門する

第2回 Gratitude(感謝)： 感謝の気持ちをもたらすもの——入社時から訴える

第3回 Strengths (強み)： 強みを生かす生き方——前向きに自分を知り、部下を知る

第4回 Flow (楽しみ)： 仕事への没頭——よい仕事、よいビジネスなら楽しめる

第5回 Self Actualization (自己実現)： 仕事を通じて自己実現——長期的視点をもつ

第6回 Practice/Action (実践と行為)： リソース蓄積の共有と活用——ポジティブ心理学を組織・人事にどう生かすか

第7回 Resilience (挽回力)： 危機における挽回力——節目をうまく乗り切る

第8回 予備日

各セッションの概要

第1回

<テーマ>

Optimism(楽観主義)： ポジティブ心理学の全体像——楽観主義から入門する

<ねらい>

ポジティブ心理学の第一人者をお招きして、これまでのポジティブ心理学の展開を鳥瞰していただき、あわせて具体的トピックとしては、楽観主義について入門することになります。

<ゲスト>

島井哲志先生（南九州大学客員教授、心理測定サービス健康心理学研究所 所長）

<タイム・テーブル> ※この日、懇親会があります

14:00-14:20 インTRODクシヨン（金井）

14:20-15:50 ゲスト講義 ポジティブ心理学への招待（島井先生）

15:50-16:00 休憩

16:00-16:30 対談 ポジティブ心理学の産業界への応用——組織行動と 人材
マネジメント（島井先生、金井）

16:30-17:00 島井先生との質疑応答（モデレーター、金井）

17:00-17:45 グループ討議（討議課題 本日のオーバービューを聞いて、ポジ
ティブ心理学からなにをいちばん学びたいか、また、その組
織行動、人材マネジメントへの応用を探る人勢塾になにを求
めたいか、フリーに話し合ってください）

17:45-18:00 グループ討議結果の共有と、次回の予告と教材配布

18:15-19:45 懇親会（お時間が可能なようでしたら、1回目ですのでぜひご参
加ください）

<課題図書、参考書>

課題図書 スーザン・C.セガストーム『幸せをよぶ法則——楽観性のポジティブ心理学』
島井哲志監訳・荒井まゆみ訳、星和書店。

参考書 島井哲志編『ポジティブ心理学——21世紀の心理学の可能性』ナカニシヤ出版、
2006年。

<事前リソース>

課題図書（セガストームの書籍）をお読みください。その際、（1）これまで自分が抱いてきた楽観主義についての考えと一致する部分、初めて気付いた部分がどこにあるか、（2）どこにいちばん興味をもたれたか、（3）どこが（むつかしいけれど）もっと知りたい、解説を聞きたいと思ったか、について、A4に半ページから1ページぐらいでけっこうですので、メモ程度をお持ちください。（この5行は、「人勢塾 第1回目のセッションのご案内」の添付ファイルと、紙ベースでご案内いたしました記述のとおりです）。

<事後リソース>

第1回目のセッションを終えたあと、今後の重要なインプットにもなりますので、(1) ポジティブ心理学の概説を聞いたあと、あらためて、より具体的になった個人的な目標と、会社に持ち帰りたい目標、(2) いつもゲストがおられるわけではないのですが、進め方についてのアイデアやご要望、をセッションの印象が新たな間に、A4に1頁程度のメモでっこうですので、事務局杉原宛にお送りください。

○ 事前と事後のリソースメモの提出タイミングと提出先

※ 以下のセッションでも、原則、<事前リソース>メモは、セッションの2日前、つまり木曜までに、<事後リソース>メモは、作業を伴わずに書けるものは、セッションの記憶が濃い間、つまり土日間に、遅くとも月曜までにはお出しください。作業（たとえば、第2回なら、「感謝を表明してみる」というアクションを伴う場合には、それが終了してから、遅くとも、<事前リソース>と同様に、つぎのセッションが開催される2日前、つまり木曜までに出してください。

提出先は、現代経営学研究所人勢塾事務局の杉原宛に（現代経営学研究所 <bi@riam.jp>）、メールの添付ファイルでご送付をお願いします。

参加者（塾生）同士が、相互に刺激を受けることが大事なので、原則、シェアすることをめざしますが、どうしても深い話でプライベートにかかわるという場合には、共有不可と明示してください。できれば、共有可能な形で書いていただけることを希望します。

<ご報告、出版の可能性>

なお、今回の人勢塾の成果は、積極的に世に問いたいと思っております、小学館さんとダイヤモンド社さんにコンタクトをとり、小学館さんに、人勢塾第I期の成果を、書籍にまとめて出版することを考えております。

もちろん、ひとりひとりのゲストの皆さんや参加者（塾生）の皆さんに、不都合なことは一切書かれませんが、人勢塾のなかでのご発言や事前と事後のリソースから引用をする場合には、必ず原稿チェックをしていただいて、承諾を得るようにいたします。

人勢塾の価値は、参加者だけが100パーセント感知できるもので、どんなにうまくまとめても、そこに居合わせない限り、伝わらないものがいっぱい残ります。また、それが皆さんにご参加いただく意義でもあるわけですが、社会的にも意味のある動きがポジティブ心理学の組織人事への応用というなかにあると思いますので、出版の可能性のご報告と、ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

小学館の編集者、小山さんとライターの方、ダイヤモンド社の編集者、榎本さんが、第1回目にお越しになります。どうかよろしくようお願い申し上げます。

第2回

<テーマ>

Gratitude(感謝)： 感謝の気持ちをもたらすもの——入社時から訴える

<ねらい>

リーダーシップでも、モチベーションでも、コーチングでも、相手を承認 (recognition) することの意味が語られています。コーチングでは、これをアクナリジメントと呼びます。部下ががんばってくれたときに、「お前、よくがんばったな」という承認よりも、「ここまでがんばってくれたのでわたしはうれしい (わたしは君を誇りに思う)」というわたしを主語にしたアクナリジメント (I メッセージとも呼ばれます) が大切にされます。これをもう一步進めると、リーダー格のひとが、部下に感謝しているというレベルにまでつながります。

人事部も、すべてのライン・マネジャーも、果ては CEO に至るまで、こういう意味で、会社のミッションや目的に対して、働き貢献してくれる人びとへの感謝の気持ちをもつ必要があります。

これは基本の基本ですが、ポジティブ心理学の文献では、感謝することの効用、たとえば、①健康にプラス、②未来にも前向きになれること、③感謝するひとのほうが、周りのひとからの助けも多い、等々の効果がわかっています。

そこで、この第2回では、このいちばんわかりやすいテーマを元に、議論します。議論の生の素材としては、新入社員研修で、「感謝」をひとつの大きなテーマとされた、資生堂さんの人事部の取り組みについて、ゲストトークをお願いしております。とうとう社会人になるまでにどれだけ大勢のひとにお世話になったかに素直に感謝できるひとでないといけないことがいっぱいあるはずです。それは、入社後、仲間や上司に対してだけでなく、当然のことながら、自社の商品をご愛顧してくださっているひとに対しての感謝にまで連なります。

<ゲスト>

深澤晶久氏 (資生堂人事部 次長 人材開発室人材育成グループグループリーダー)

<タイム・テーブル>

- 14:00-14:20 イン트로ダクション (金井) 感謝の効果について (金井)
- 14:20-15:20 ゲスト講義 資生堂における新入社員導入時研修 (深澤氏)
- 15:20-15:50 対談 感謝というテーマを人事で取り上げる意義 (深澤氏、金井)
- 15:50-16:00 休憩
- 16:00-16:30 深澤氏との質疑応答 (モデレーター、金井)
- 16:30-17:20 グループ討議 (討議課題 ①会社での仕事経験で、わたしがいちばん印象に残っている感謝にまつわるストーリー、②そういう感謝の気持ちを大切にするために、ライン・マネジャーがで

きること、人事部ができること)

17:20-17:50 グループ討議結果の共有

17:50-18:00 次回の予告と教材配布

なお、ご希望があれば、必要に応じて、サーバント・リーダーシップについても、金井から適宜解説をいたします。

<課題図書、参考書>

課題図書 池田守男・金井壽宏『サーバント・リーダーシップ入門』かんき出版、2007年。

参考書 英語圏では、ロバート・エモンズという学者の著作、編著がよく知られているのですが、現時点では、翻訳がありませんので、金井が当日の話題提供のなかで、その研究にはふれますが、日本語で読める適切な参考書はありません。

英語が苦にならない参加者のために、薄い本ですので、つぎのものだけあげておきます。

Robert A. Emmons. *Words of Gratitude for Mind, Body and Soul*. Templeton Foundation Press, 2001.

感謝のことを考えるうえで、よい文献が（ポジティブ心理学とかかわりないところで）和文でありましたら、当日、情報共有させてください。

<事前リソース>

グループ討議のときのインプットにもなりますので、つぎの2点について事前にメモを作成してください。①これまで今の会社（前職がおありの方は、それ以前の会社）での仕事にまつわる経験のなかで、お客様、お取引先、上司、仲間、後輩などに大きく感謝していると、今思い起こしてもそう思える出来事を、簡単なストーリーとしてメモしてください（仕事の世界では思いつかないという場合にのみ、学校時代、家族、趣味の会などから例示を出してもらってもけっこうです）、②そのような感謝の気持ちを、社内でもより多く感じてもらおうようにするために、人事部が、ライン・マネジャーに、また働く人びと皆にできそうなことに、どのような打ち手がありますか。③（これはグループ討議では明示的に議論しませんが）その感謝の気持ちを直接、本人にお伝えされたことがありますか。

<事後リソース>

感謝については、ぜひ試していただきたい、事後エクササイズが二個あり、両方をお願いするのは、やりすぎだとは思っていますが、以下に①と②として記述しております。両方はツーマッチだと思われたら、どちらか一方をトライして、レポートしてください。あらためて、感謝することの大切さをしっかり受け止めたいと思う方は、どうか、両方にチャレンジしてください。

リソース① これは、少し恥ずかしいと思われるひとがいるかもしれませんが、つぎのふたりの方に、感謝の気持ちを表明してみてください。ひとは、身近な方（両親、配偶者、子ども、親友）、もうひとは、仕事の世界でお世話になった方。感謝の気持ちを表明することで、自分のなかに、また、相手のなかに生じたこと（相手のほうは推測になるかもしれませんが）について、レポートをしてみてください。プライバシーにかかわることなの

で、共有不可の場合にはそう明記してください。金井の希望としては、共有不可にならない程度の記述にして、できる限り、感謝表明経験の効果についてシェアできればと思っています。

リソース② まず、コンパクトなノートを購入してください。この日の晩より、1週間だけでけっこうですので、毎晩、眠りにつく前に、その日に起こった感謝すべきよいことを、5つ思い出して、ノートに記入してください。これを1週間続けた後、感謝すべき出来事を毎晩しっかり思い出すだけで、仕事とプライベートの過ごし方、感じ方で、ささやかでもなにか変化があったかどうか、振り返ってレポートとしてください。なにがどうか変わったか。もちろん、なにも変化がなかった場合にも、微細でも気付いたことがありましたら、それをメモして事後リソース・レポートとしてください。

第3回

<テーマ>

Strengths (強み) : 強みを生かす生き方——前向きに自分を知り、部下を知る
<ねらい>

ポジティブ心理学の発足当初からの願いは、人間の弱みや病的でネガティブな部分よりも、人間の強み、精神的な意味も含め健康、幸せなどのポジティブな部分を見ようとしてきました。そのための大きな試みのひとつとして、人間がもつ強み、長所にかかわる特長を識別し、尺度を開発し、希望するひとに強みを測定してフィードバックすることでした。ちょうど、DSMIV (米国ではもう第V版) と呼ばれる精神疾患の診断マニュアルがあるというのに、ひとの特長や美德を記述する (いいところなので、「診断する」とはいけません) ツールはなかったため、そのツールの開発が、ひとつの研究上の事業となりました。ポジティブ心理学の創始者であるマーティン・セリグマン自身も、クリストファー・ピーターソンとともに、VIA-IS (Values in Action Inventory of Strengths) を開発しました。第1回目のゲストの島井先生は、その日本語版の作成者です。日本語版は、今は、まだ自由に使える状態になっていませんが、大元の米国のサイトでは無料で、強みを、記述してフィードバックしてくれます——興味あるひとはつぎのサイトを訪ねてください。

<http://blogs.uct.ac.za/blog/umoya05/2008/12/18/values-in-action-inventory-of-strengths-via-is-an-anti-dsm>。ウェブサイトの名前の末尾からわかるとおり、これは、DSM に対するアンチとして作成されました。精神疾患診断マニュアルがあるせいで、ひとが自分のことを病的な観点から見るとしたら、アンチ DSM として「人の強み判定 (記述が) マニュアル」があれば、ひとは自分のいいところをみつめ、そこを生かし、そこを伸ばすようになるでしょう。残念ながら、VIA は日本語版が使えませんが、今、現存するもうひとつの強み測定ツールで、今回は皆さんの強みを判定してもらいます。課題図書にその判定のためのウェブへの鍵がついていて、上位 5 個の強みが判定されるのですが、今回は、ギャラップ社に直接お願いして、34 個の強み全部のプロフィールをフィードバックしてもらうことにしました。自分の強みを知り、活かし、伸ばすことを通じて、このようなツールが、組織・人事にどのように活用しうるかを探りたいと思っております。

<ゲスト>

小屋一雄氏 (ギャラップ株式会社 ストラテジック・コンサルタント)

<タイム・テーブル>

14:00-14:20 イン트로ダクション (金井)

強みを伸ばす vs 弱みを直す (金井)

14:20-15:20 ゲスト講義

ポジティブ心理学におけるギャラップ社のアプローチとスト
レンジス・ファインダー (強み探索システム) の意義 (小
屋氏)

- 15:20-15:50 対談 強みのフィードバックとその活用法（金井の受検結果を皆さんに見せながら、自分の強みをどう活かすか、どう伸ばすか、どこにダメージコントロール（当日説明しますが、課題図書の中に説明があります）の発想もいるか、について、金井が小屋氏と皆さんの前で対談させていただきます。
- 15:50-16:00 休憩
- 16:00-16:30 小屋氏との質疑応答（モデレーター、金井）
- 16:30-17:20 グループ討議（討議課題 ①強みのフィードバックを得て感じたことをグループ内でシェアして話し合ってみてください、）②それを踏まえて、欠点は自分が自覚しているものを思い浮かべて、「強みを伸ばす方法」と、「欠点を補正する方法」の関係について、話し合ってみてください）
- 17:20-17:50 グループ討議結果の共有
- 17:50-18:00 次回の予告と教材配布

<課題図書、参考書>

課題図書 マーカス・バッキンガム&ドナルド・O.クリフトン『さあ、^{じぶん}才覚に目覚めよう——あなたの5つの強みを見出し、活かす』田口俊樹訳、日本経済新聞社、2001年。

参考書 『DSM—IV—TR 精神疾患の診断・統計マニュアル 新訂版』高橋三郎、大野裕・染矢俊幸訳、医学書院、2003年。これは、購入するような書籍ではないですし、また通読する書籍でもありません。しかし、もしも職場のどこかに、勤務医の書棚などにあれば、ほんの1時間ほど、借りて、ぺらぺらめくってください。こんなものがあるから、ひとをみると、そんな風に（病的に）みてしまうというセリグマンの主張の妥当性を、チェックしてみてください。精神疾患の診断のための問が、友人や家族や自分にどうあてはまるか試してください。みんなが、それぞれに心の病気のように思えてきますか。逆に、強みを知るマニュアルはなかったという意味合いを知るためにも、ちらっとながめてみてください。

<このセッションに特有の事前作業のお願い>

届いた課題図書のブックカバーをはずすとその裏に、ピン番号があり、これを使って、<https://sf1.strengthsfinder.com/ja-jp/signin/default.aspx>を訪ねて、ウェブテストを受けることができます。この書籍で説明されている34の資質のうち、皆さんの強み、上位5資質が、フィードバックされます。人勢塾の参加者の皆さんには、特別な計らいで、強みのプロフィール全体、34資質全体にかかわる特別レポート作成をお願いしております。そのために、お願いがあります。ウェブテストを事前に受けていただくだけでなく、送られてきたレポートを、この日のゲスト講師の、ギャラップ社の小屋さんに、3月6日までに、レポートを転送していただくようお願いいたします。（そのためには、ウェブ上のアセスメント

を3月3日までにはおこなっておいてください——レポートは通常は翌日、遅くとも3日以内には送られて参ります)。その送付先は、kazuo_koya@gallup.comです。なお、メールでは、「人勢塾の参加者の〇〇です。」とだけ、ひとこと添えてくだされば、一言でメールの趣旨が小屋さんにわかりますので、よろしくお願いします。

<事前リソース>

ストレンクス・ファインダーのフィードバックレポートを見て、自分の上位5個の強みとなる資質についての、感想を述べてください。そのうえで、

<事後リソース>

①<会社レベル> 課題図書第7章、採用システム、パフォーマンス・マネジメント・システム、キャリア開発システムに、ストレンクス・ファインダーによって強みを知ることがどのように組織レベルで活かすヒントが書かれていますが、どのようなことが御社で可能か、構想してみてください。ラフなアイデア段階の構想をメモしてください。

②<個人レベル> 強み上位のうち、どれかを毎日、これまでにはないやり方で活かす試みを1週間実行してみて、気付いたことをメモしてレポートにしてください。

第4回

<テーマ>

Flow (楽しみ) : 仕事への没頭——よい仕事、よいビジネスなら楽しめる

<ねらい>

これまでのモチベーション論は、このまでは不都合がある、具合がわるいという緊張系の要因がひとを動かすという面と、夢、目標、達成感、成長感、楽しみなどの希望系の要因がひとを動かすという面があることを解明してきました。

また、他面では、外発的モチベーションと内発的モチベーションという対比のもとに、給与、ボーナス、昇進、昇級などの外発的な報酬がひとを動かすという面と、やっている仕事そのものが達成感、成長感をもたらすという面が対比されてきました。このなかでも、やっていることそのものが楽しくて、没頭できるという面を照射するのが、フロー現象です。フローとは、ロッククライミング、チェス、バスケットボール、音楽などで、やっていること自体が楽しみで没頭してしまうという現象の調査から生まれた概念で、「流れるかのごとくだった」という調査協力者の声から、フローと名付けられています。仕事には、楽しみなどないと断言してしまう前に、仕事の世界にもフロー、楽しみという要素がいかんして生まれうるかを、議論します。課題図書では、仕事の例は外科医にとっての手術という例だけですが、神戸大学の MBA のレポートでは、製薬会社の MR のひとが、医者とのやりとりでも、それが起こるとレポートしたことがあります。ポジティブ心理学の創始者のひとりである M.チクセントミハイは、最近では、ビジネススクールに勤務し始めたこともあって、ビジネスの世界におけるフローにも関心を深めています。

<ゲスト> なし

<タイム・テーブル>

14:00-15:30 インターラクティブな講義——フロー概念理解のために (金井)

15:30-15:45 質疑応答

15:45-16:00 休憩

16:00-17:00 グループ討議 (①仕事の場面でもフロー経験がありうるのか、②スポーツやゲームや楽器などと比べると少ないとしたら、そのわけはどこにあるのか。③どうすれば、仕事の場でも、フローを促進することができるのか、について、事前リソースのメモ (レポート) を手に議論してください)。

17:00-17:40 全体討議

17:40-18:00 統括と次回の予告

<課題図書、参考書>

課題図書 M.チクセントミハイ『楽しみの社会学』今村浩明訳、新思索社、2001年。

参考書 M.チクセントミハイ『フロー体験とグッドビジネス——仕事と生きがい』大森 弘訳、世界思想社、2008年。S.A.ジャクソン&M.チクセントミハイ『スポーツを楽しむ——

フロー理論からのアプローチ』世界思想社、2005年。

<事前リソース>

これまでの仕事上の経験のなかで、いちばん没頭した、あるいは、楽しみの要素が大きかったと思われる具体的な経験を一つ選び、①それがいつのことで、自分はそのとき何歳で、②それを経験したときにいっしょにいたひと（上司、先輩、後輩、お客さま等）はだれで、どのようなひとで、③いったいどのような仕事だったのか、④その没頭、楽しさを今でも覚えているのはどうしてか、やっていた最中には、どのような感情をもっていたか、⑤それをフロー経験と呼ぶとしたら、フロー経験を起こしやすいタイプの仕事や仲間の性質にはどのようなものが考えられるか、⑥以下にこのセッションの記述の付録にあげる、フロー経験の要素のうち、どれとどれがそのときの仕事に成り立っていますか、についてレポートしてください。

もし、どうしても、仕事上の経験では、楽しみといえるようなものがないというひとは、①仕事以外の場面でのフロー経験（スポーツやゲームや音楽など）を取り上げて、上記と同じ要領で、いつ、だれと、どのようなことをしていたときか、記述してください、そのうえで、②どうして仕事ではそれが経験できないのか、できにくいのかについて内省してください。A4で1枚に収めるのは難しいかもしれませんが、メモというより、A4で2枚ぐらいのレポートをお願いします。

<事後リソース>

仕事でのフロー経験についての研究があまりありませんので、自分の経験だけに限定すると探索範囲が狭くなります。人勢塾の場の共有で、ひとり考えるより幅が出てくるとは思われますが、それでもほかにも素材を求めるために、このセッションのあと、自然にお会いすることがあるひと、職場の友人や学校時代の友人や、家族（配偶者や兄弟、両親）に、フロー経験の要素を説明して、「これらを充たすものが、仕事の経験でありますか」と明示的に聞いてみて、経験のストーリーを、3、4名から収集してください。

付録 フロー経験の要素

<フロー経験の要素> (1975, pp. 38-48; 訳 68-85 頁 ; 1990, pp.49-67; 訳 63-84 頁)

Csikszentmihalyi (1975)では、つぎの要素があげられている。括弧内には、ロッククライミングのケースから例示して、簡単な説明を加えた。

- (1) 行為と意識の融合（やっている行為に夢中になっているので、自分の意識や注意がそこに溶け込んでいること、なぜロッククライミングに熱中しているかなどを考えずにそれに打ちこんでいること）
- (2) 限定された刺激領域への注意集中（Maslow なら「過去と未来の破棄」と言うものにかかわり、今登っている岩壁の小さな凹凸だけに集中、過去は 30 秒、先は 5 分ぐらいしか考えないほど）
- (3) 自我の喪失・忘却、自我意識の喪失（Maslow なら、「個の超越」「世界との融合」と

も表現するところの状態。ロッククライミングに熱中していると、自分という意識などなくなり岩のなかに溶け込んでしまうような感覚になること)

- (4) 自分の行為が環境を支配しているという感覚 ((3) で述べたように、山や岩という環境に溶け込みながらも、その環境を支配しているのは自分だ、あるいは、環境や対象を支配していなくても、自分で自分の世界を支配しているという気持ち)
- (5) 首尾一貫した矛盾のない行為が必要とされ、フィードバックが明瞭 (岩肌を1ステップずつ登りながら、そのステップが正しかったか間違っているのかが明瞭にわかる。そして、全体のステップが流れる (フロー) かのごとく首尾一貫していること——フロー経験という名称は、そこから生まれた)
- (6) 自己目的な (autotelic) 性質 (ほかに報酬——たとえば、登頂の栄光・賞賛——を得るなどの目的がなくてもそれ——ロッククライミングそれ自体が明確な目的)

後の著作 (Csikszentmihalyi, 1990) では、フロー経験の要素について、さらにつぎのように敷衍されている。ここでは、括弧内に、上記の前著との関係を付記しておく。

- (1) 能力を必要とする挑戦的活動
- (2) 行為と意識の融合 (上の (1) と同じ)
- (3) 明確な目的 (上の (6) とかかわる)
- (4) フィードバック (上の (5) と部分的に対応)
- (5) 今していることへの注意集中 (上の (2) に対応)
- (6) 困難な状況を自分が統制しているという感覚 (統制しているという現実よりも、自分がその場を操れるという可能性、あるいは統制喪失の懸念がないこと) (上の (4) に対応)
- (7) 自意識、自己感覚の喪失、対象や環境と一体になり自己を吟味する余地がないこと (上の (3) に対応)
- (8) 時間が普通とは異なる速さで進むこと、あるいは時間の圧力からの自由

第5回

<テーマ> Self Actualization (自己実現)： 仕事を通じて自己実現——長期的視点をもつ

<ねらい> ポジティブ心理学は、科学的な基礎を大切にするという点で、方法論にややミステリアスなところがある、エイブラハム・マズローたちによる人間主義的心理学 (humanistic psychology) と一線を画してきました。しかし、最近では、クリス・ピーターソンのように、方法の違いだけで、せつかくポジティブなテーマを扱ってきたこの流れと自分たちの違いばかりを強調するのにも問題があるといわれるようになってきました。そこで、日本でも言葉はよく知られているけれども、その中身は深く理解されることが稀な、自己実現の概念とその具体的な姿について、理解を深めることをめざします。また、あわせて、マズローのいわゆるピーク経験と、チクセントミハイのいわゆるフロー経験の間の共通点、相違点などについても、議論をしたいと考えています。

<ゲスト> なし

<タイム・テーブル>

14:00-15:30 インターラクティブな講義——自己実現の概念理解のために (金井)

15:30-15:45 質疑応答

15:45-16:00 休憩

16:00-17:00 グループ討議 (事前リソースのメモを見ながら、まず自分にとって野自己実現とはということをご紹介された後、これまでの会ったひと、そういう人がいそうな部門、役員のなかではどのひと、を素材に、自己実現の捉え方を対話のなかで深めてください。マズローの言うなりにならず、伸びやかに議論してください。

17:00-17:40 全体討議

17:40-18:00 統括と次回の予告

<課題図書、参考書>

課題図書 エイブラハム・H.マズロー『完全なる経営』金井壽宏監訳・大川修二訳、日本経済新聞社、2001年。

参考書 金井壽宏『働くみんなのモチベーション論』NTT出版、2006年。

<事前リソース>

自己実現は、マズロー自身の書くところを真剣に受け止めるとなかなか凡人には、また若いひとには難しいことのように思われます。しかし、そういうのが自分にはないと断言せず、つぎの点について、思いつくまま (つまり、あまり深く考えすぎるとなにも書けなくなるので) メモってきてください。①自分はどの程度、自己実現していると思うか、②相当に自己実現したというひとに出会ったことがあるか、そのときにどのようなものを感じたか、そのひとからなにを学んだか、③社内をながめて、仕事を通じての自己実現を

めざしているようなひとが相対的に多い職場はどこか、④現職の御社の役員層をみたときには、だれが、自己実現しているというイメージに近い状態で生きている、働いていると思われるか（いないと思われるなら、自己実現の定義の基準を緩めてでも、だれがそれに近いが考えて、むりして探し当てて）、その方の言動の特長はどこにあるか、など、すべての間ではなくてけっこうですので、選択的に書けるところだけ書いて事前リソース・レポートをご用意ください。

<事後リソース>

働くひとの自己実現のために、人事部ができること、ライン・マネジャーができること、人事部が支援すればライン・マネジャーがやりやすくなりそうなこと、などについて考察してレポートしてください。

第6回 New (元のシラバスの第6回は、予備日の第8回到ります)

<テーマ>

Positive OD(Organization Development)： 組織開発をポジティブ人事に活かす——ナイキとリーバイ (と、少しばかりはリーバイ金井先生：私がナイキで実践した事はほとんどリーバイスでの学びに基づくものですので並列表記で良いと思います。またそういう事であればリーバイの例も増やしてご紹介いたします) での経験から学ぶ機会

<ねらい>

第6回は、元々のシラバスでは、「Practice/Action (実践と行為)： リソース蓄積の共有と活用——ポジティブ心理学を組織・人事にどう生かすか」となっておりましたが、リーバイス (Levi's) のジーンズでおなじみの米国のリーバイ・ストラウス (Levi Strauss & Co.) でグローバルリーダーシップ開発ダイレクター、同社アジア太平洋地域の組織・人材開発部門長後に、元リーバイス・ストラウスジャパンの人事統括本部長を経て、ならびに、フィル・ナイトが創業したスポーツシューズの世界企業、ナイキ (Nike) 米国本社でのアジア太平洋地域人事部門長人事部シニア HR ディレクター (■適切な名称をお教えてください) を歴任された増田弥生氏にゲストとしてお越し起こしただけのことになり、急遽、この速報でご案内のとおり、「Positive OD(Organization Development)： 組織開発をポジティブ人事に活かす——ナイキとリーバイス (と、少しばかりはリーバイ) での経験から学ぶ機会」というテーマで、米国での HRM 経験、とりわけ、アジア担当のシニア HR エグゼクティブとして、経営トップの直属の仕事をされた経験と経験の基盤になる、人材マネジメントにおける組織開発の前向きな役割について、話題提供をお願いしております。増田氏のご経験のなかには、人事部なら果たすべき難しいネガティブなものが含まれてないわけではもちろんないのですが、どのような仕事にも前向きに取り組まれてきた姿勢から、われわれがわが国の人事で、ポジティブ心理学をどのように組織・人事に活かすのがいいかという最終回 (元々の第6回) の皆さんの発表に先立ち、追加的な有益なインプットが実現すると思っております。また、経験の端々に、ワークショップやイベントの持ち方、そこでのファシリテーションやフィードバックの方法などにも、言及があらうかと思われま

す。
帰国後、わたくしも、2度じっくりお話を聞かせていただく機会があり、通常は、大会場だとなかなかお話になりにくい具体例部分も含め、14社、事務局を入れても、30名ほどの少人数の研究会ですので、ライブなゲストトークが聞けると思っております。

<ゲスト>

増田弥生氏 (前元ナイキアジア太平洋地域人事部門長、アジア統括上級人事部長■増田さん、タイトルどう書くのがいいか教えてください。)

<タイム・テーブル>

14:00-14:20 インTRODクション (金井)

組織開発とポジティブ組織行動——人事部の役割（ジャッジとコーチ）（金井）

- 14:20-15:20 ゲスト講義
組織開発をポジティブ人事に活かす——ナイキとリーバイス（と、少しばかりはリーバイ）での経験から学ぶ機会（増田氏）
- 15:20-15:50 対談 グローバルに通用する HR 責任者をしながら、増田さんが経験されたことの意味合いを、対談方式でお聞かせいただきます。
- 15:50-16:00 休憩
- 16:00-16:30 増田氏との質疑応答（モデレーター、金井）
- 16:30-17:20 案1 グループ討議（討議課題 ①組織開発の発想や方法が、そのような言葉を使っていなくても、わが社のなかにどのように存在するか、②今日、増田氏にお聞かせいただいたことを素に、わが社でも導入してみたい前向きな組織開発にはなにがあるか、について話し合っ、残りの時間をグループできたことを踏まえ、金井のファシリテートで、増田氏をリソースパーソンとさせていただき全体討議。
- 案2 なんらかの組織開発のエクササイズ実施
- 17:20-17:50 案1の場合、全体討議での質疑、案2の場合、エクササイズの感想とブリーフィング
- 17:50-18:00 次回の予告と教材配布

<課題図書、参考書>

私は手元にないのですが、ダイヤモンド HBR の 2007 年 11 月号『一流の経営』にリーバイスの価値観に基づく経営について、またナイキのブランドマネジメントについて紹介されています。どちらも、特にリーバイの方は経営が人事と直結する良い例ですので、私をご紹介する例がわかりやすくなるかもしれません。いかがでしょうか？

また、昔の事ですがリクルートワークスにリーバイスで私が使っていた人材マネジメントサイクルの記事があります。添付いたしますので、ご覧になってご参考になりそうなら使ってください。

https://www.works-i.com/article/db/wn43_case5.html

課題図書 今回は、特になし

参考論文としては、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスに収録された、コーチングを自

己変革と組織開発に活かすための論文があり、ウェブから購入することができます。

<http://www.booknest.jp/detail/00000002>

なお、増田氏から、つぎのような情報をいただいております。

→増田氏より、「ダイヤモンド HBR の 2007 年 11 月号『一流の経営』にリーバイスの価値観に基づく経営について、またナイキのブランドマネジメントについて紹介されています。どちらも、特にリーバイの方は経営が人事と直結する良い例ですので、私がご紹介する例がわかりやすくなるかもしれません」というメッセージをいただいておりますので、コピーを配付できるように手配中です。

なお、リクルートワークス研究所のウェブサイト（ウェブアドレスは、https://www.works-i.com/article/db/wn43_case5.html）に、増田氏がリーバイスで使っておられた人材マネジメントサイクルの記事がありますので、ご覧ください

<事前リソース>

組織開発という言葉にとらわれずに、ご自分の会社（あるいはクライアントの会社）で、人事（あるいは、皆さんが）が変革の促進役——チェンジ・エージェント——となって、職場レベル、あるいは、全体としての組織の変革が、実現したことがあるという例示がありましたら、どんなささやかな事例でもけっこうですので、①いつ、②どの組織、どの職場で、③人事（あるいはわたし）がどのような役割を果たし、④たとえささやかでも、その組織、職場がどのように変革していき、⑤その変革がどのようにしてうまく歯止めされたか、⑥さらに、他の領域や他の職場に波及していったか、について、簡単な素描を A4、1 枚程度でおこなってください。ないとはおっしゃらずに、ささやかでも、人事（あるいは、あなた）主導で、組織、職場が、前向きにいい方向に動いたという事例をお持ちください。

<事後リソース>

①増田氏の発表、金井との対談、グループ討議とやりとり（あるいはエクササイズ）の全体を通じて、増田氏の仕事ぶり、HRM 経験だけでなく、その生き方、働き方を含めて、感想を率直にレポートしてください（増田氏にきっと意味あるフィードバックとなりますので、感謝の気持ちもこめて、フィードバックレポートを感想という形で自然体で）。

②リーバイスやナイキでのご経験を、海外の会社だからと言ってしまわずに、ご自分たちの会社の（あるいはクライアントの会社の）組織開発に活かせるようなアイデアがあれば、それを記述して、いかなる意味で、どのように活かせるか、の見通しをレポートしてください。

元々の案の第6回（以下にペースト）は、予備日最終回第8回の実施となりますので、よろしく申し上げます。

第6回

<テーマ>

Practice/Action（実践と行為）： リソース蓄積の共有と活用——ポジティブ心理学を組織・人事にどう生かすか

<ねらい>

この日は、通常のセッションと違って、これまでの5回分の素材を元に、ポジティブ心理学を、組織・人事の問題に、どのように活用するか、皆さん方自身の最初の一步がどこにありそうか、どのように組織内で試してみて、その効果をどう測定するか、などについて、議論いたします。

課題図書はありませんが、金井のほうで、ポジティブ心理学がネブラスカ大学、ミシガン大学で、どのような形で経営学の組織行動論に影響を与えつつあるのかについて、追加的な話題提供をいたします。課題図書がない分、今回は、自分の頭で考えたり、ご所属の会社が同じのおふたりで事前に話し合ったり、あるいは、職場の仲間の智恵も拝借して、どのようなところから、ポジティブ心理学の実践の第1歩が歩めそうか、事前に考えてきてください（後述しますが、これをメモしていただくことが、事前リソースとなります）。これまでの課題図書と、事前・事後のリソースをここまでの5回分通しで、ご覧になり、最初の一步をどこから築くか、現実的に展望してみてください。

いきなり全社的なことでなくても、特定の職場（人事部からというのもありえます）から始められること、特定のプログラム（研修や制度）に組み込むこと、啓蒙的に人事部から告知できることなど、また、金井や平野が思いもよらないようなところからも、最初の一步がありえないか、創造的かつ現実的にお考えください。

これからの分野ですので、われわれがフロンティアとなります。それだけに手本、見本がなくて構想するのが難しいことですが、また同時に、それだけに工夫のしようもあります。

<ゲスト> なし

<タイム・テーブル> この日は、皆さんのご報告と全体討議に時間を多く取ります

14:00-14:45 ポジティブ組織行動論（POB、Positive Organizational Behavior、ネブラスカ大学）、ポジティブ組織研究（POS; Positive Organizational Scholarship、ミシガン大学）の動きの概観（金井）

14:45-15:00 質疑応答

15:00-15:10 休憩

15:10-17:30 （10分×14社＝140分 2時間20分）

17:30-17:50 全体討議と総括

17:50-18:00 次回の予告

<課題図書、参考書>

POB、POS とも英文の文献しかありませんので、課題図書と参考書はありません。

<事前リソース>

今回は、個人レポートではなく、1社から1レポート、おふたりの合作となります。①まず、人事部のなかで、ポジティブ心理学の理解者をつくるための啓蒙、部内普及の方法——多かれ少なかれ、人事部が働く人びとの元気を削ぐようなこともしてきたとしたら、今後、前向きな新機軸を人事からラインに、組織に提案するとき、まず人事部内にどのような運動を起こすべきか、②ポジティブ心理学が知られてないために、その応用とは謳われていないが、すでに御社に存在すること（たとえば、資生堂さんにとっての新人導入研修）で、ポジティブ組織行動、ポジティブ人材マネジメントに近いと思われるものとしてはなにがあるかについて、おふたりで議論して（あるいは①との関連でさっそくおふたりが信頼する仲間にもお声かけをして）リストしてみてください。どういう制度、どういう研修、どういう試みが、ポジティブ心理学の応用になっており、さらにポジティブに展開可能か、考察してください。③人事のイニシャティブで、ポジティブ心理学の組織・人事への応用として、最初の一步としてどこからどのように、なにをテーマに着手したいか。その着手のためには、まずだれを説得して、どこに応援団を求める必要があるか。これまでの5回のセッションをとおしで、振り返って、またわが社のありようについて、議論しながら、二人共同レポートを作成してください。A4で2枚程度のレポート（ふたりで一部）と、5、6分でプレゼンするための、パワーポイント、2、3枚（これもふたりでの合作）をご準備ください。その際に、**Optimism**(楽観主義)、**Gratitude**(感謝)、**Strengths**(強み)、**Flow**(楽しみ)、**Self Actualization**(自己実現)というこれまでとりあげたポジティブ心理学のテーマ全体を振り返ってください。

<事後リソース>

全員でのアイデアの共有と全体討議でのやりとりを踏まえ、事前リソースをさっそく、この日の議論の記憶が新しい間に、改訂なさって、できれば、大幅改訂版を作成してください。記憶が新しい間にと書いておりますが、職場の仲間有志と共有議論したほうがいいと思われる場合には、それを月曜か火曜におこなって、仕上げてください。

なお、皆さんの議論からわたしも毎回のセッション、セッションとセッションの間で、ポジティブ心理学を人事・組織にどう活かすかをずっと考え続けたいと思っておりますが、このシラバス（セッションの計画）を書いている時点でのメモを付録につけます。

付録 人事部としてどこから着手するか（まだ、皆さんと議論前で陳腐、アームチェア、かつ未完ですが）。

①人事部内、人事部周辺での動きから、まず構想するのがひとつです。たとえば、当然のことながら、人事部内で、まず、ポジティブ心理学の基本をシェアする（皆さんが講師役となります）。その際に、毎回の事前・事後のリソースが役立つことを祈っています。また、ふたりで学んでいるだけだと、伝染するパワーにならないので、人事部内で、さっそくこれに興味をもったひとたちが、人勢塾とは両立するが、別個の活動として、継続的・定期的に、ポジティブ心理学について、議論する機会、勉強を続ける、個人としてできるエクササイズを自分がまずマスターすることを始める。まわりに広める。ポジティブ心理学全体の鳥瞰だけは、難しいとは思いますが、毎回のトピック、**Optimism**(楽観主義)、**Gratitude**(感謝)、**Strengths** (強み)、**Flow** (楽しみ)、**Self Actualization** (自己実現)、**Resilience** (挽回力) については、毎回のセッションが終わる度に、あるいは、全部が終わったあと、必ず社内でも、大事な仲間、先輩、適切なら上司を含め、シェアする機会をもってください。

②新たになにかプログラムや制度を創る前に、今あるもののなかに、ポジティブ心理学的でない要素が含まれているものが、社内にはないなどと断定せずに、思い切り広く深く探す目をもって眺める。まず資生堂さんのように、ポジティブ心理学とは謳わずとも、ポジティブ心理学の応用事例が社内にはないか、具体的な事例（資生堂さんなら、新人導入研修）を探すというのも出発点になります。たとえば、今回メンバーではないですが、オムロンなら、長期リフレッシュ休暇をどう取られ、どうリフォームするか、など。

③これもすでに仕組みがある場合には、②になりますが、ポジティブ心理学に近い考え方をしているかもしれない、社内の専門スタッフ。たとえば、勤務医と健康管理について、社内にキャリア・アドバイザー、キャリア・カウンセラーのようなひとがいたら、キャリア支援について話しあい、そういう専門スタッフのなかに、ポジティブ心理学のシンパをまずつくる。

④コーチングの研修があれば、そのなかに、セルフトークと、その効果の認知行動療法の基礎を入れ込む。わが社全体として、集合的に共有できるセルフトークのインベントリを作成したり、入社直後の適応、はじめて管理職なったとき、部門ごと（工場、営業、開発など）に有効なセルフトークを用意するなど。ここらでできることはないか。

⑤すでに、書籍があり、ウェブテストがあるという意味では、キャリア研修に、将来は **VIA-IS**、現時点ではストレングス・ファインダーなど活用できないか。それに先立ち、ストレンジ

ス・ファインダーの結果をお互いに知っているひとを、人事部内に身近に、少なくとも5、6名つくれば、強みを意識し、強みを活用し、伸ばすこと、すでにある強みを今までにはない方法で生かすことなどを実行しながら、その5、6名で相互にフィードバックしあう。あわせて、社内にMBTI（マイヤー・ブリッグズ・タイプ・インディケータ）のライセンスをもっている方などおられれば、巻き込むのはいかがでしょうか。また、キャリアの段階ごとという意味では、採用、配属、登用にストレングス・ファインダーをうまく活用する手はありえないか。

⑥モチベーションの研修に、セルフ・コントロール、セルフ・レギュレーションの要素を入れ込む。これはすでに金井がよくやっていることですので、ご希望があれば、そういうときに使うPPTをシェアすることができます。

⑦皆さん方の知識と自信が少し進んできた時点で、社内の健康診断のフィードバックのときに、ポジティブ心理学の啓蒙的なフライヤーを配らせてもらったり、その動きを、広報と連動させたりする。

⑧定期的にモラルサーベイや従業員意識調査をしている会社の場合には職場の調査に、ギャラップ社に知財的なことを確認して、Q12を入れ込んだりできないか。そして調査に項目を入れるだけでなく、解釈するときに、ポジティブ心理学を活かした解釈ができないか。職務満足やモラル（士気）は、経営学のもつボキャブラリーや概念のなかでは、もっとも幸せ（ハピネス）に近いものです。Q12を入れるのとあわせて、項目数として可能でしたら、職務満足をこえて、生活（人生）満足の項目を入れてみる手もあります（興味をもたれるひとがいましたら、金井のほうで、尺度を探してみます）。

⑨これは、次回のテーマなので、ここにリストするのは間違いかもしれませんが、今回のレジリエンス（弾力性、挽回力）やリデンブション（超挽回力）は、金井が実施している部長や幹部広報クラスの「一皮むけた経験」のなかに、必ずといっていいほど、修羅場経験があがってくるので、その経験をポジティブに意味づけるために、ポジティブ心理学の知見を活かすことができるのではないか。（金井も、本格的ではないが、部分的にそういうことを強調しています）。また知財的に、使えないのは残念ですが、リデンブションについては、その提唱者のダン・マクアダムズの映像教材があります（リクルートさんのミドルの会合で1回だけ使用されました）。

⑩その他、この日がくるまで、継続して金井も考え続けます。わたしのほうは、人勢塾の立ち上げ以降、各社の社長、会長、人事担当の役員とお会いする会合、会見の機会があるたびに、ポジティブ心理学の組織・人事への応用として、経営学のなかに、POB、POSと

いうのが生まれていることを、啓蒙的に語り続けるようにします。また、この第Ⅰ期人勢塾から、皆様のご意見やアイデアも吸収する形で、書籍が小学館さんから出ることがかなうようになりましたら、それも普及のツールのひとつに数え上げてください。皆さんの声はその書籍に、皆さんの承諾を得て、入っていくことを希望しています。

付録 人事部としてどこから着手するか（まだ、皆さんと議論前で陳腐、アームチェア、かつ未完ですが）。

①人事部内、人事部周辺での動きから、まず構想するのがひとつです。たとえば、当然のことながら、人事部内で、まず、ポジティブ心理学の基本をシェアする（皆さんが講師役となります）。その際に、毎回の事前・事後のリソースが役立つことを祈っています。また、ふたりで学んでいるだけだと、伝染するパワーにならないので、人事部内で、さっそくこれに興味をもったひとたちが、人勢塾とは両立するが、別個の活動として、継続的・定期的に、ポジティブ心理学について、議論する機会、勉強を続ける、個人としてできるエクササイズを自分がまずマスターすることを始める。まわりに広める。ポジティブ心理学全体の鳥瞰だけは、難しいとは思いますが、毎回のトピック、**Optimism**(楽観主義)、**Gratitude**(感謝)、**Strengths** (強み)、**Flow** (楽しみ)、**Self Actualization** (自己実現)、**Resilience** (挽回力) については、毎回のセッションが終わる度に、あるいは、全部が終わったあと、必ず社内でも、大事な仲間、先輩、適切なら上司を含め、シェアする機会をもってください。

②新たになにかプログラムや制度を創る前に、今あるもののなかに、ポジティブ心理学的でない要素が含まれているものが、社内にはないなどと断定せずに、思い切り広く深く探す目をもって眺める。まず資生堂さんのように、ポジティブ心理学とは謳わずとも、ポジティブ心理学の応用事例が社内にはないか、具体的な事例（資生堂さんなら、新人導入研修）を探すというのも出発点になります。たとえば、今回メンバーではないですが、オムロンなら、長期リフレッシュ休暇をどう取られ、どうリフォームするか、など。

③これもすでに仕組みがある場合には、②になりますが、ポジティブ心理学に近い考え方をしているかもしれない、社内の専門スタッフ。たとえば、勤務医と健康管理について、社内にキャリア・アドバイザー、キャリア・カウンセラーのようなひとがいたら、キャリア支援について話しあい、そういう専門スタッフのなかに、ポジティブ心理学のシンパをまずつくる。

④コーチングの研修があれば、そのなかに、セルフトークと、その効果の認知行動療法の基礎を入れ込む。わが社全体として、集合的に共有できるセルフトークのインベントリを作成したり、入社直後の適応、はじめて管理職なったとき、部門ごと（工場、営業、開発など）に有効なセルフトークを用意するなど。ここらでできることはないか。

⑤すでに、書籍があり、ウェブテストがあるという意味では、キャリア研修に、将来は **VIA-IS**、現時点ではストレングス・ファインダーなど活用できないか。それに先立ち、ストレンジ

ス・ファインダーの結果をお互いに知っているひとを、人事部内に身近に、少なくとも5、6名つくれば、強みを意識し、強みを活用し、伸ばすこと、すでにある強みを今までにはない方法で生かすことなどを実行しながら、その5、6名で相互にフィードバックしあう。あわせて、社内にMBTI（マイヤー・ブリッグズ・タイプ・インディケータ）のライセンスをもっている方などおられれば、巻き込むのはいかがでしょうか。また、キャリアの段階ごとという意味では、採用、配属、登用にストレングス・ファインダーをうまく活用する手はありえないか。

⑥モチベーションの研修に、セルフ・コントロール、セルフ・レギュレーションの要素を入れ込む。これはすでに金井がよくやっていることですので、ご希望があれば、そういうときに使うPPTをシェアすることができます。

⑦皆さん方の知識と自信が少し進んできた時点で、社内の健康診断のフィードバックのときに、ポジティブ心理学の啓蒙的なフライヤーを配らせてもらったり、その動きを、広報と連動させたりする。

⑧定期的にモラルサーベイや従業員意識調査をしている会社の場合には職場の調査に、ギャラップ社に知財的なことを確認して、Q12を入れ込んだりできないか。そして調査に項目を入れるだけでなく、解釈するときに、ポジティブ心理学を活かした解釈ができないか。職務満足やモラル（士気）は、経営学のもつボキャブラリーや概念のなかでは、もっとも幸せ（ハピネス）に近いものです。Q12を入れるのとあわせて、項目数として可能でしたら、職務満足をこえて、生活（人生）満足の項目を入れてみる手もあります（興味をもたれるひとがいましたら、金井のほうで、尺度を探してみます）。

⑨これは、次回のテーマなので、ここにリストするのは間違いかもしれませんが、今回のレジリエンス（弾力性、挽回力）やリデンブション（超挽回力）は、金井が実施している部長や幹部広報クラスの「一皮むけた経験」のなかに、必ずといっていいほど、修羅場経験があがってくるので、その経験をポジティブに意味づけるために、ポジティブ心理学の知見を活かすことができるのではないか。（金井も、本格的ではないが、部分的にそういうことを強調しています）。また知財的に、使えないのは残念ですが、リデンブションについては、その提唱者のダン・マクアダムズの映像教材があります（リクルートさんのミドルの会合で1回だけ使用されました）。

⑩その他、この日がくるまで、継続して金井も考え続けます。わたしのほうは、人勢塾の立ち上げ以降、各社の社長、会長、人事担当の役員とお会いする会合、会見の機会があるたびに、ポジティブ心理学の組織・人事への応用として、経営学のなかに、POB、POSと

いうのが生まれていることを、啓蒙的に語り続けるようにします。また、この第Ⅰ期人勢塾から、皆様のご意見やアイデアも吸収する形で、書籍が小学館さんから出ることがかなうようになりましたら、それも普及のツールのひとつに数え上げてください。皆さんの声はその書籍に、皆さんの承諾を得て、入っていくことを希望しています。

第7回

<テーマ>

Resilience (挽回力) : 危機における挽回力——節目をうまく乗り切る

<ねらい>

ポジティブ心理学は、根っからノーテンキな学問分野ではありません。マーティン・セリグマンがアメリカ心理学会会長になったときの就任演説で、コソボにみられる民族紛争というマクロの問題に対して心理学が無力なこと、また、心にかかわるネガティブな問題が主流でポジティブなテーマが十分に開拓されていないことを、なんとかしたいと述べました。そのセリグマン自身が、楽観主義と幸せの書籍をしたため、VIA-IS (強み、特長の測定尺度)を開発するまえは、無気力、悲観主義、鬱の研究者でした。

この第7回では、非常に苦しい時期を乗り越えることによってつく力について考えるとともに、いったんそれを乗り越えたひとはもちろん、キャリアのより若い間から身につけたほうが良いと思われるポジティブな思考法を、認知行動療法に基づくセルフトークの活用という観点から深めたいと思っております。苦境をくぐっても跳ね返す力が個人にはあること、それどころか、修羅場をくぐらないと身につかない強みもあります。今回は、しなやかさ＝レジリエンス (resilience、弾力性、テーマでは、挽回力と訳しました)とも、また、生涯発達心理学で名高いダン・マクアダムズの最近の研究では、あがない＝リデンプション (redemption、昨年の来日時の日本のパーソナリティ学者、臨床心理学者との対話からは、「超挽回力」とも訳すのがいいかと議論しておりました)をテーマといたします。

ソウルオリンピック銅メダリストの田中ウルヴェ京氏に、現役選手から、コーチ・指導者になる移行期の苦しみ、しかし、どんなに大変なことでも、ひとはそれを乗り切るしなやかさ)を身につけられること、また、あらゆる緊張の場面、悲観的になる場面で、有益なセルフトークや、その他のエクササイズについて、実践的に学ぶ日にしたいと思っております。ゲストの田中氏には、半分ぐらいの時間を、ご自分のキャリア、ご経験についてのお話を(さしさわりのない範囲で)していただき、後半は、メンタル・トレーニングのプロとして、わたしたちにも使えるコーピング方法、スキルをお教えいただくようにします。長期のキャリアの節目でのトランジション、より短期には日常の緊張場面でのプラス思考にかかわる経験、技法、基盤になる理論などを、金井もまじえ議論できればと思っております。

<ゲスト>

田中ウルヴェ京先生 (メンタル・トレーナー、日本大学医学部講師、

(株) MJ コンテス取締役 (1988年ソウルオリンピックのシンクロデュエット、銅メダリスト))

<タイム・テーブル>

14:00-14:10 イン트로ダクション (金井)

14:10-15:00 ゲストの田中先生自身のキャリア・トランジションとそこからの
教訓——節目は大変だったけれど、そこをくぐることを通じて身につ

たしなやかな強みについて（田中先生、金井との対談）

- 15:00-16:30 ポジティブに活かしたいコーピング・スキル——セルフトークの活用と、いくつかのお奨めエクササイズ
- 16:30-17:00 田中先生との質疑応答（モデレーター、金井）
- 17:00-17:40 グループ討議（討議課題 スポーツの世界から学べる教訓ということで、キャリア・トランジション、レジリエンス、コーピング、セルフトークなどについてご自由に議論なしてください）
- 17:40-18:00 グループ討議結果の共有と、あわせて、予備日を活用する場合には、その日の使い方確認
- 18:15-19:45 懇親会（予定——この日にするか、予備日にするか決定したら、すぐにセッションのある日に会議室で、あるいはメールで事前にお知らせいたします、フォーマルにこの日、せっかく田中さんがこられているので、そして、予備日は、有志のみ、インフォーマルにやりますか。これも早めにご相談。今は両方の日の会場を押さえています）。

<課題図書、参考書>

課題図書 ①田中ウルヴェ京『たった1分！自分に自信がつくリラックス法——不思議なほど心が強くなる！』三笠書房、2008年、②田中ウルヴェ京『立ち止まってもすぐに前進できる「打たれ強い心」のつくり方』日本実業出版社、2008年。田中さんご自身のことが書かれているので①、それに加えて、②をあわせて選びました。レジリエンス（落ち込んでも回復ししっかりできること）にいちばん近い著書ですので、なお、具体的なコーピングの方法をもっと学びたいという方は、参考書の①をご覧ください。今回は、2冊ですが、読みやすい書籍ですので、ご容赦ください。

参考書 ①田中ウルヴェ京・奈良雅弘『ストレスに負けない技術——コーピングで仕事も人生もうまくいく！』日本実業出版社、2005年。②鈴木義幸『セルフトークマネジメントのすすめ——常に最高の実力を発揮する方法』日本実業出版社、2008年。田中さん、鈴木さんのルーツにある理論まで学びたいひとには、アーロン・ベックの認知（行動）療法、アルバート・エリスの論理療法などの邦訳や解説書が多数あります。注 第1回目のときに紙ベースで配布したときと、課題図書が一冊入れ替わっていますので、ご了承ください（変更は、田中先生、じきじきのご示唆に基づきます）

<事前リソース>

①落ち込みそうになったり、緊張しすぎそうになったりしたときに、いつも自分に言い聞かせている言葉（セルフトーク）がありますか。「だいじょうぶ、だいじょうぶ」などというふつうの独り言を含め、2、3とおりメモしてください。②これまでの全キャリアを通じて、もっとも苦労した（仕事上の）修羅場経験をひとつ思い浮かべていただき、（共有可能な範囲の情報に限定してもらって）どういう経験だったかを記述して、それをどう切り抜け、その切り抜けたことが、それ以後の自信やしなやかさ、ピンチのあとの回復力に

どのようなプラスの影響をもたらしたか、この修羅場経験はなんらかのキャリアの節目ともかかわっていますか、メモしてください。③もしも、相対的にまだ若すぎて、修羅場経験というほどのものはないという方は、今後、勝手でもすべき苦勞、あとからプラスになりそうな修羅場経験としては、どういう仕事経験をしたいですか。

<事後リソース>

キャリアの節目に直面しているひとに対して、ポジティブ心理学の立場から、人事になりにができるか、を応用問題として考えてみてください。

第8回

<テーマ>

Practice/Action (実践と行為)： リソース蓄積の共有と活用——ポジティブ心理学を組織・人事にどう生かすか

<ねらい>

この日は、通常のセッションと違って、これまでの5回分の素材を元に、ポジティブ心理学を、組織・人事の問題に、どのように活用するか、皆さん方自身の最初の一步がどこにありそうか、どのように組織内で試してみて、その効果をどう測定するか、などについて、議論いたします。

課題図書はありませんが、金井のほうで、ポジティブ心理学がネブラスカ大学、ミシガン大学で、どのような形で経営学の組織行動論に影響を与えつつあるのかについて、追加的な話題提供をいたします。課題図書がない分、今回は、自分の頭で考えたり、ご所属の会社が同じのおふたりで事前に話し合ったり、あるいは、職場の仲間の智恵も拝借して、どのようなところから、ポジティブ心理学の実践の第1歩が歩めそうか、事前に考えてきてください(後述しますが、これをメモしていただくことが、事前リソースとなります)。これまでの課題図書と、事前・事後のリソースをここまでの5回分通しで、ご覧になり、最初の一步をどこから築くか、現実的に展望してみてください。

いきなり全社的なことでなくても、特定の職場(人事部からというのもありえます)から始められること、特定のプログラム(研修や制度)に組み込むこと、啓蒙的に人事部から告知できることなど、また、金井や平野が思いもよらないようなところからも、最初の一步がありえないか、創造的かつ現実的にお考えください。

これからの分野ですので、われわれがフロンティアとなります。それだけに手本、見本がなく、構想するのが難しいことですが、また同時に、それだけに工夫のしようもあります。

<ゲスト> なし

<タイム・テーブル> この日は、皆さんのご報告と全体討議に時間を多く取ります

14:00-14:45 ポジティブ組織行動論(POB、Positive Organizational Behavior、ネブラスカ大学)、ポジティブ組織研究(POS; Positive Organizational Scholarship、ミシガン大学)の動きの概観(金井)

14:45-15:00 質疑応答

15:00-15:10 休憩

15:10-17:30 (10分×14社=140分 2時間20分)

17:30-17:50 全体討議と総括

17:50-18:00 次回の予告

<課題図書、参考書>

POB、POS とも英文の文献しかありませんので、課題図書と参考書はありません。

<事前リソース>

今回は、個人レポートではなく、1社から1レポート、おふたりの合作となります。①まず、人事部のなかで、ポジティブ心理学の理解者をつくるための啓蒙、部内普及の方法——多かれ少なかれ、人事部が働く人びとの元気を削ぐようなこともしてきたとしたら、今後、前向きな新機軸を人事からラインに、組織に提案するとき、まず人事部内にどのような運動を起こすべきか、②ポジティブ心理学が知られていないために、その応用とは謳われていないが、すでに御社に存在すること（たとえば、資生堂さんにとっての新人導入研修）で、ポジティブ組織行動、ポジティブ人材マネジメントに近いと思われるものとしてはなにがあるかについて、おふたりで議論して（あるいは①との関連でさっそくおふたりが信頼する仲間にもお声かけをして）リストしてみてください。どういう制度、どういう研修、どういう試みが、ポジティブ心理学の応用になっており、さらにポジティブに展開可能か、考察してください。③人事のイニシャティブで、ポジティブ心理学の組織・人事への応用として、最初の一步としてどこからどのように、なにをテーマに着手したいか。その着手のためには、まずだれを説得して、どこに応援団を求める必要があるか。これまでの5回のセッションをとおしで、振り返って、またわが社のありようについて、議論しながら、二人共同レポートを作成してください。A4で2枚程度のレポート（ふたりで一部）と、5、6分でプレゼンするための、パワーポイント、2、3枚（これもふたりでの合作）をご準備ください。その際に、**Optimism**(楽観主義)、**Gratitude**(感謝)、**Strengths** (強み)、**Flow** (楽しみ)、**Self Actualization** (自己実現) というこれまでとりあげたポジティブ心理学のテーマ全体を振り返ってください。

<事後リソース>

全員でのアイデアの共有と全体討議でのやりとりを踏まえ、事前リソースをさっそく、この日の議論の記憶が新しい間に、改訂なさって、できれば、大幅改訂版を作成してください。記憶が新しい間にと書いておりますが、職場の仲間有志と共有議論したほうがいいと思われる場合には、それを月曜か火曜におこなって、仕上げてください。

なお、皆さんの議論からわたしも毎回のセッション、セッションとセッションの間で、ポジティブ心理学を人事・組織にどう活かすかをずっと考え続けたいと思っていますが、このシラバス（セッションの計画）を書いている時点でのメモを付録につけます。

Venue (開催場所)

場所についてのご確認 お間違えなきように。

(お詫び、半分ぐらいを大阪で開催したかったのですが、金井が勤務校で MBA の組織行動をする日など、午前に学務がある日を、神戸開催にさせていただきましたため、大阪開催がわずか)

2月14日	(土)	神戸+懇親会
2月28日	(土)	神戸
3月14日	(土)	大阪
3月28日	(土)	大阪
4月11日	(土)	神戸
4月25日	(土)	神戸
5月16日	(土)	神戸 + 懇親会
5月23日	(土)	神戸 (予備日)

※ 5月23日は予備日のため、開催未定（ご相談のうえ開催したく思っております）。

※ 5月16日、5月23日どちらかで、最終懇親会予定と以前に案内していましたが、このシラバスでは、ゲストに田中さんがおられる5月16日にフォーマルな打ち上げ懇親会としております。5月23日に予備日に有志でセッションをおこなった場合にも、これまで有志で、インフォーマルに懇親会を再度もって、打ち上げにしたいと思っております。

※ 神戸：【大会議室】神戸大学大学院経営学研究科 本館3階

<http://www.b.kobe-u.ac.jp/access/index.html>

※ 大阪：【NOMA セミナールーム】あるいは【OSTEC セミナールーム】

どちらにしても「大阪科学技術センタービル」内

<http://www.ostec-room.com/html/access/access.html>

<http://www.noma.or.jp/noma/kansai/index.html>

[2010.1.27 953]