

特別講演

2月20日 5F小ホール

成功する組織のカギ： 幸せ (Happiness)

島田 由香 しまだ ゆか

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
取締役人事総務本部長

幸せな人は生産性が30%高く、 創造性は3倍に

「幸せである」ことがすべての根源にあります。「幸せになる」ではなく「幸せである」のです。私の夢は「Are you happy?」と聞いて「Yes!」と答える人で埋め尽くすことです。ソニア・リュボミアスキー教授によれば、幸せな人は生産性が30%高く、創造性は3倍になります。生産性を上げてといわれてモチベーションが上がる人は皆無です。

組織の成功には、個人とチームの成功という2つの要素があります。個の成功の条件は、①幸せである、②自分らしくある、③強みを使っている、④可能性を信じている、⑤しなやかな考え方ができることです。私自身がモチベーションやリーダーシップ、組織論、組織心理学、脳神経言語学、ポジティブ心理学の学びを続けながら、同時に人事の一人として、経営者の一人として実証実験をして行き着いたのがこの5つです。データ分析や戦略、ロジックはもちろん大切ですが、感覚や感情、見えないものの価値を知っているリーダーが今後の成功を決めます。



日本の幸福学の権威、慶應大学の前野隆司教授は「幸せの4因子」として、①「やってみよう」と思える、②「ありがとう」と思える、③「何とかなる」と自分のことを信じられる、④「ありのまま」自分らしく表現する、の4つをあげています。

キャロル・ドウェック教授は著書『マインドセット』の中で、人間には2種類のもの見方・考え方（マインドセット）があると述べています。1つが「fixed mindset：固定化されたマインドセット」。自分が失敗した時「ああ、また失敗しちゃった」と思う。もう1つが「growth mindset：しなやかなマインドセット」。「失敗したけれど新しいやり方がわかった。もう一回挑戦してみよう」。成功している人は、しなやかなマインドセットを使っています。

強みを生かすと幸せ度が高くなる

ポジティブ心理学では強みを「得意なこと」「好きなこと」と定義しています。その人が得意で好きなことをすれば幸せ度もパフォーマンスも高くなります。強みを出していると、没頭しフローの状態に入りやすいので



す。結果が出るようになり、自分の成長を感じ、効果を出します。物事の結果、質、量、かかった時間、もしくはコスト、会社視点で生産性が語られますが、よいアウトプットを出すためには、私たち一人ひとりの健康状態やマインドセットが大きく影響します。

ポジティブ心理学の権威、チクセント・ミハイの理論は有効です。自分の能力や強み、スキルのレベルと仕事の難易度が合っている時にフローに入りやすい。スキルや経験、強みよりも仕事の難易度が低いと退屈になる。難易度だけが強く難しい仕事では圧倒されて不安に陥ってしまう。個人が成功している時は、強みを出してフローに入れているのが特徴です。自分の強みについてフィードバックをもらっている人の生産性は約8%高く、離職率は約15%低いというギャラップのデータがあります。自分の強みに集中している人が集まるチームは、意欲的かつ生産的に仕事に取り組む人が6倍、チーム自体の生産性は13%高いそうです。

成功するチームの鍵は心理的安全性

Google がチームの成功の要素を調査した「プロジェクト・アリストテレス」では、心理的安全性の高い組織は、学習し、成長し、イノベーションを起こしてパフォーマンスが高いことがわかりました。これは個人にも置き換えられます。個人の心理的安全性が周囲のメンバーにも影響して、チームの心理的安全性につながり、ひいては組織につながります。心理的安全性は、ポジティブ心理学の世界では、組織の成功を予言する最も強力な要素であると定義され、ナンバーワンプレディクターといわれています。

リーダーとボスの違いは、ボスは部下を追い立て、仕事を苦役に変える。リーダーは人を導き、仕事をゲームに変える。ボスは「やれ」という、リーダーは「やろう」という。本物のリーダーは、メンバーを最高の状態にする人だと私は定義しています。

個の成功とチームの成功の結果、組織の成功が起こり得ます。成功している組織で共通していることは、そこに所属しているすべての人が働きがいを感じていることです。働きがいとは意味や意義を感じられている状態です。

仕事が無意味だと感じたら3つのことを考えてみてください。1つ目は関係性。自分がどんな人と関わり、どんな関係性の中で仕事をしているのか。その先に誰

がいるのか。2つ目は仕事の意味や意義。この仕事は誰の何の役に立っているのか、どうして存在するのかをと考えることで、今まで気付かなかった意義や意味を感じることもできるかもしれません。3つ目は仕事のやり方や範囲をもう一度考えてみてください。この3つの視点で自分の仕事を考えることが「ジョブ・クラフティング」です。

ウェルビーイング5つの領域

Happy (ハッピー)とHappiness (ハピネス)は何が違うのでしょうか。ハッピーは感情の1つです。Well-being (ウェルビーイング)は継続的幸福です。WHOの定義では心身共に健康で社会的によい状態のことです。この2つを合わせて私はHappiness (ハピネス)と呼んでいます。継続的に幸福な人は健康、長寿、パフォーマンス、レジリエンスが高い、社会的な活動をする。自分のウェルビーイングが高いと思っている人は、そうでない人より寿命が8年長いというデータもあります。ポジティブ心理学の創設者、マーティン・セリグマン博士の「PERMA モデル」には、ウェルビーイングに関係する5つの領域があります。P (Positive emotion : ポジティブな感情)、E (Engagement : 物事への積極的な関わり)、R (Relationship : 他者とのよい関係)、M (Meaning : 人生の意味や意義の自覚)、A (Accomplishment : 達成感)です。このPERMA をぜひ頭に置いてください。「日本語じゃないとちょっとね」という人は「よしたかい」で覚えてください。「よい感情」「主体的に関わる」「達成」「関係性」「意義や意味」です。こういう人が増えている組織は確実に成長し成功します。ぜひ、幸せに気を付けていただきたいと思います。◀

