

プレジデント 実証心理学! 「不安の種」はどこから生まれるか
PRESIDENT

毎月第2・第4月曜日発売 2010 8.16号

定価 690円

こんな「心理テクニック」があったのか!

「悩まない」 練習

How do you control

解明! 「負の感情」に陥るメカニズム

your negative emotions?

「逃げ出したくなる仕事」も平気になる思考法

「打たれ弱い部下」が変わる声かけ59

「メンタルデトックス」上手なサボりのススメ



つまずきは絶望ではない、この世に100%の不幸というものはない…

www.president.co.jp

ニーチェ、相田みつを、松下幸之助…「希望語録」大全

たった二日の研修で社員に気力が満ち、雰囲気が一変した

「上司と部下との意識が統一され、一つの目標に向かってさらに力を合わせていこうという気力が満ち溢れるようになりまして。たった二日前のチームとは見違えるほどです」と語るのは、金沢を地盤とする技術集約型商社・三谷産業の中川景介常務である。

情報システムや化学品に強く、前年度の連結売上高が五一八億円強に達する三谷産業は、二一の連結子会社からなるグループを形成している。前から事業の再編・強化を進めており、その一環として昨年、本体の人事部がグループ全体の人事を見ることになった。

しかし、全グループの従業員数は一四〇〇人強。四五〇人弱の本体と比べて約三倍の規模であり、それだけ仕事の負担が増える。また新しい部長が他の部署から就いたこともあって、一〇人いる人事部の精鋭スタッフたちの心のなかに「どうなるのだろうか……」という不安が芽生え始めた。

そこで人事部を預かる中川常務が「本来の元気のあるチームに戻り、積極的に課題に取り組んでほしい」と考え、白羽の矢を立てたのが「リチーミング (Reinforcing)」の研修だった。昨年九月に行われた二日間の研修には新任の部長とともに中川常務も参加、そ

「理想像を描く」に始まり、最後は「成功を祝い、サポーターに感謝する」ステップで終わる。ただし、これらすべてのステップを踏んでいく必要はなく、ケースに応じて取捨選択して構わない。先の三谷産業の研修で実践したのは合計七つだった。

さて、具体的なプログラムの実践であるが、その前に参加メンバーで準備体操を行うことが重要になる。その「日本の企業組織では、自由に見解をいう雰囲気はまだ乏しいのが現状です。それでは、本当に自分たちが考えている理想像もゴールも出てきません。そこである種のエクササイズを行って、心を解きほぐすことが大切になってきます」と佐俣さんはいう。

三谷産業で行ったのは、伝言指示ゲームともいえるべきエクササイズ。まず二人を二チームに分け、おのおのマネジャーとリーダーを一人ずつ任命する。ミッションが与えられるのはマネジャーだけで、そのマネジャーが指示できるのはリーダーのみ。それも筆談で行う。また、リーダーがスタッフに指示を与えるのも筆談である。「あらかじめ配られたバラバラのカード四枚を交換し合って、各メンバーが同じカードを揃えられるようにする」

「お互い同じことを思っていた」と気づかせる

世界が注目! フィンランド式 チーム活性化プログラム

1990年代前半の大不況から見事に抜け出したフィンランド経済。復興を支えたのは、企業が人材再活性化のためにこぞって採り入れた「リチーミング」と呼ばれるプログラムだった。

伊藤博之=文 text by Hiroyuki Ito

「この会社の問題は……」
「なんだ君たちの目は。何故私を見る?」
「なに?」
「すでに問題解決の実行可能なプランがある?」



「全員で合意もしている? 社員一同泣いて喜ぶって? え?」
「解決志向アプロロキ」のまったくない人もいるのよね……」



ここでチームの変化のありようを目の当たりにする。
あまり聞きなれない「リチーミング」という言葉だが、フィンランドの精神科医ベン・ファーマン氏と社会心理学者のタパニ・アホラ氏の二人によって、一九九〇年代前半に開発された問題解決・チーム再構築のためのプログラムのこと。当初は問題を抱えた子どもたちを対象にした「キッズスキル」として開発・導入が進められた。

その過程で多くのフィンランド企業で活用されたのがリチーミングであった。代表例が通信機器メーカーのノキアで、グループ再編にともなうチームワークの強化に利用されている。また、フィンランド航空、フィンランド国際郵便などでも活用され、「フィンランド企業の人材開発担当者でリチーミングのことを知らない人はいない」(同国IT企業関係者)といわれる。つまり、フィンランド経済復興の、縁の下のような力「持ち」についてもよい存在なのだ。



「傾国の記号」 格付会社の正体

今回のユーロ危機の契機となった国債格下げは、
ムーディーズ、S&Pといった格付会社により行われた。
一国の経済をも沈没させるこれらの会社の正体とは？
背後で暗躍する投資銀行の真相も含め金融業界の「闇」に迫る。

作家 黒木 亮=文 text by Ryo Kuroki

→ユーロ危機の背景に浮かんだ欲に塗れたハゲタカたち

ユーロ圏の危機で格付会社が注目を浴びている。去る四月、国債の償還資金調達に目処が立たなくなったギリシャ政府に対し、EUとIMF（国際通貨基金）が総額で四百五十億ユーロに上る金融支援を決めた。ところが、その四日後に米系格付会社のスタンダード&プアーズ（S&P）がギリシャ国債の格付けを、投資適格のBBB+（トリプルBプラス）から、投機的等級（投資不適格）のBB+（ダブルBプラス）に格下げしたため、危機が一気に拡大し、通貨ユーロが売り浴びせられた。さらにS&Pがスペインとポルトガルも格下げしたため、危機の拡大と深刻化が懸念される事態になった。

これほどの影響力を持つ格付けとは何なのか？ かつてムーディーズ・ジャパンの代表理事、角谷優氏は、ある雑誌のインタビューで「格付けとは、科学的なものでもなければ、公明正大なものでもありません。これはあくまで格付機関の意見、つまりアナリストの意見でしかないのです」と述べている。この言葉は格付けの本質を見事にい表している。ムーディーズやS&Pは過去何度となく、彼らの間違った格付けを信じて損をした投資家から訴えられてきたが、訴訟にはことごとく勝っている。格付けは単なる意見の表明にすぎず、たとえそれが間違っているとしても、合衆国憲法修正第一条で保

くろき・りょう●銀行、総合商社を経て作家に。『エネルギー』（上・下）、『巨大投資銀行』（上・下）など著書多数。

いうゴール達成の利点が得られる。そして「先輩から引き継いだ際のメモがマニュアル代わりになって、問い合わせがあったときに役立っている。人事部全員のノウハウや知恵を持ちよってその内容を充実させて共有化したらどうか」という方法が浮かんでくる。

このように「人は問題を解決するために実行可能な方法をすでに持っている」という考え方を、心理学の世界では「解決志向アプローチ」という。しかし、私たちは何か問題に直面すると、真っ先にその原因を探ろうとする。それを「問題志向アプローチ」というが、当事者の心のなかに「自分の責任が問われるのでは」という不安が生まれ、原因究明を難しくしてしまう恐れがある。また、原因究明そのものが「問題を解決できない理由探し」へと転化して、チーム全体のモチベーションシロダウンにつながってしまう可能性も高い。

だから解決志向アプローチでは「解決について知るほうが、問題の原因を探ることよりも有用である」というスタンスを貫く。それなら当事者も前向きな姿勢になれる。また、当事者だからこそのわかる問題の解決方法の意見を表明しやすくなる。それゆえにチームミングでは、互いの可能性を信じ、全員が存在を肯定する。そこに問題解決だけでなく、チーム再構築のメカニズムが組み込まれているのだ。

そうやって問題解決の具体的な方法が見出せれば、「マニュアル化で余裕

のできた時間を、管理職研修の改善を検討するのに使おう」などといった、成長した自分の姿を想像することも自ずとできていく。しかし、実際に問題解決に向かって行動していくと、さまざまな壁にぶち当たるはず。そこで最終段階では、それらを想定しながらメンバー各自に自信をつけさせる。

「あなたは人の話を聞くのがとても上手だから、悩み事のおよ相談役を果たしてくれませんか」という「この前のプロジェクトは予想以上の成功を収めたのだから、今回は必ずできるはず」などと、思いつゝかぎり相手の長所を話し合う。そんな「心の花束」を交換しながら、おのおの自信を深めていく。そして、最後に「私はこれをやります」と皆の前で宣言をし、実際の行動に移していくわけである。

一〇以降のステップについてはア

リチーミングの12ステップ

- 1 理想像を描く
- 2 ゴールを決める
(理想像に近づくために、具体的なゴールを設定)
- 3 サポーターを募る
- 4 ゴール達成の利点を探る
- 5 すでにできていることを見つける
(ゴール達成のためにすでに努力していること)
- 6 今後どんな成長が見られるかを想像する
- 7 想定される困難な部分を見つけ、事前に心の準備をする
- 8 自信をつける
- 9 第一歩としてやることを周囲に公言する
- 10 成長の記録をつける
- 11 想定される失敗の準備をする
- 12 成功を祝い、サポーターに感謝する

出典：EAP総研作成資料

ターフォローの過程だと考えればい

だらう。なお、サポーターはさまざまな場面で励ましや支援を与えてくれる人のこと。三谷産業の研修のケースでは、大所高所の立場からの確かな助言を常日頃から行っている中川常務が、そうしたサポーターの一人であった。

実はリチーミングに対して、精神医学の分野からも関心が高まっているのだ。アルコール依存症治療の現場で解決志向の援助法を活用している、成増厚生病院の東京アルコール医療総合センター長で精神科医局長でもある垣渕洋一医師は次のように語る。

「人間が行動や思考の変化を起こす際

の条件は、①変化への希望、②変化を起こせる能力・自信に関する楽観的な見通し、③変化する利点、④変化しないことへの心配・懸念、⑤変化に必要な実際の行動の具体的な計画や考えです。これらが揃っていないと「上から指示されても現場が動かない」「取り組んでもうまくいかず、元に戻ってしまう」ことが起きる。しかし、リチーミングの二のステップは、この五つの条件をすべて満たしています」

特に垣渕医師は、リチーミングがチームだけでなく個人に対しても高い効果を期待できる点にも注目する。そして、飲酒すると止まらなくなるのが問題とわかっていても、飲酒しない生活を想像できずに断酒できないでいるアルコール依存症の人に、飲酒をやめることのできた元依存症の人に会っても

らい、断酒生活の理想像を描くことを勧めている。具体的な理想像を自分の目で見ることで、「変化＝断酒」することの価値を見出すことができ、ゴールの設定など他のステップへ進めるようになるからである。

さらに垣渕医師は「リチーミングを通して仕事への動機づけがなされて、チームとして助け合いが盛んになると、ストレスが減り、うつ病の予防に役立つと考えられます」という。先頃の厚生労働省の発表では、〇九年度にうつ病などの精神障害になって労災認定を申請した人の数は、前年度より二〇九人増え一三六人で、過去最高を記録している。メンタルヘルスの面からもリチーミングに対する期待が膨らむ。

翻って考えてみると、これまで日本企業の現場における人材の活性化では、コーチングが重んじられてきたように思える。しかし、コーチングの対象はあくまでも個人であり、そこにおいてチーム全体の方向づけは行われない。つまり各メンバーがばらばらにコーチングを受けることで、好き勝手な方向へ動き出すリスクがともなう。

個人とチーム全体のモチベーションアップをうまくリンクさせ、問題解決という一つの方向へ導いていくリチーミング。いま、そこに可能性を感じ始めた人は少なくないのではないかな。なお、リチーミング開発者のフアーマン、アホラ両氏が一月に來日し、講演を行う予定である。