

EVENT TITLE

マネジメントの新潮流 「心理的資本」とはなにか？

DATE

7/2 (SAT) 10:00-11:30



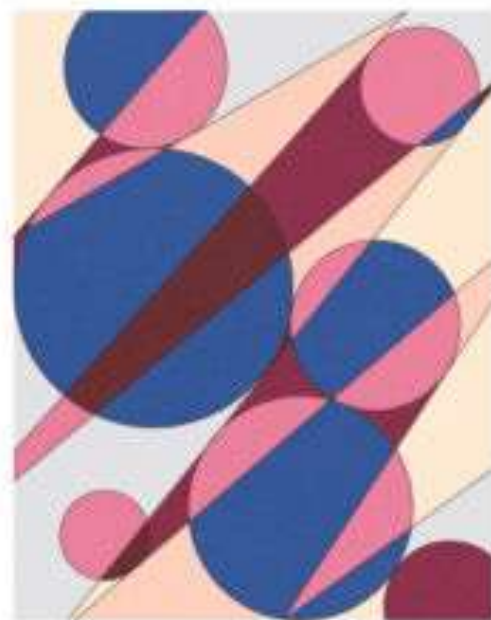
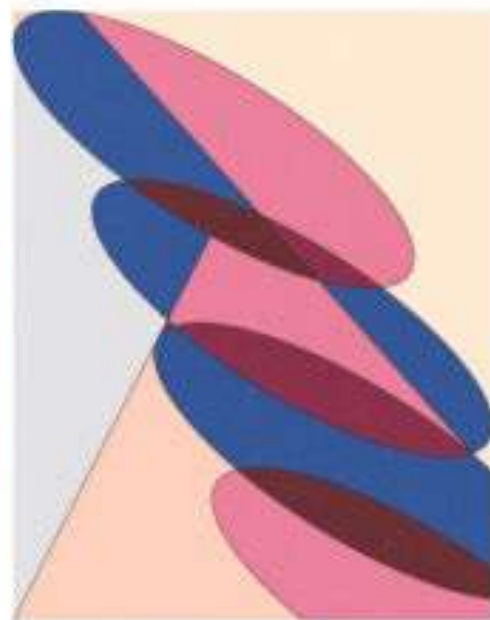
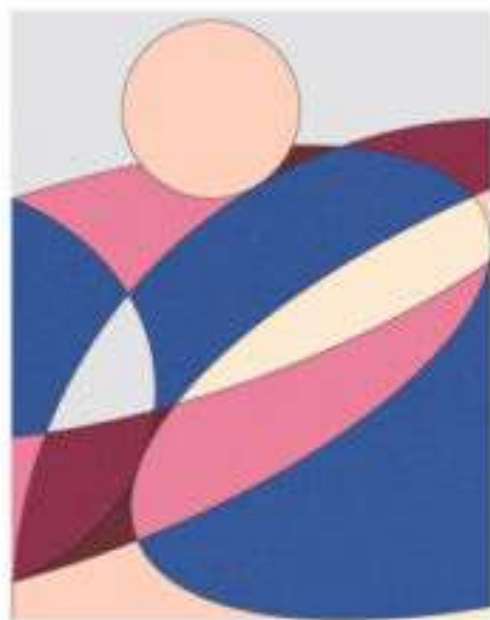
池田
めぐみ

株式会社 MIMIGURI
Researcher/
東京大学社会科学研究所 助教



渡邊
貴大

株式会社 MIMIGURI
Facilitator



自己紹介

池田めぐみ

所属：東京大学社会科学研究所 助教 /
MIMIGURI RESEARCHER

出身：東京大学大学院 学際情報学府(山内研)

研究テーマ

1. 働くに関わるレジリエンス研究
2. 活躍する20代の職場での学びに関する研究

Twitter : @megumikeda

note : megumiikeda



レジリエンスとは？

レジリエンスの語源はラテン語の 'resilire' = 「跳ね返る」だよ！

定義は諸説あるが、精神的な回復力などを示す言葉。

仕事の領域においては、困難や失敗への対処を可能にする個人の資源などと定義される (Cooke et al. 2019)。

バランスボールが跳ね返る～♪

プロフィールを編集

Megumi IKEDA | 池田めぐみ
@megumikeda

働くに関わるレジリエンスを中心テーマに、若手社会人の職場での学びについて研究しています ✨ 東京大学 社会科学研究所 (CSRDA) 助教 / 東京大学大学院 学際情報学府 (山内研) 出身 *発信内容は個人的な見解であり、所属する機関の主張や立場を表すものではありません。

INDEX

- PsyCapとは何か？
- PsyCapのよくある誤解
- なぜ、PsyCapが重要視されているのか&なぜ、私がPsyCapを研究しているのか
- PsyCap溢れる職場をつくるには？

心理的資本（PsyCap）とは？

個人のポジティブな心理的な状態で
以下の4つからなる（ルーサンスほか 2020）。

①目標志向のエネルギー
と②目標を達成するための
計画のこと



Hope(希望)

〇〇ができるという、ド
メイン固有の自信



Efficacy(効力感)

困難から立ち直る力



Resilience(回復力)

自分の現在および将来
の成功について
現実的にポジティブな
期待をする



Optimism(楽観性)

頭文字をとって、HEROと呼ばれることも

心理的資本（PsyCap）とは？

個人のポジティブな心理的な状態で
以下の4つからなる（ルーサンスほか 2020）。

①目標志向のエネルギー
と②目標を達成するための
計画のこと



Hope(希望)

〇〇ができるという、ド
メイン固有の自信



Efficacy(効力感)

困難から立ち直る力



Resilience(回復力)

自分の現在および将来
の成功について
現実的にポジティブな
期待をする



Optimism(楽観性)

頭文字をとって、HEROと呼ばれることも

心理的資本（PsyCap）とは？

個人のポジティブな心理的な状態で
以下の4つからなる（ルーサンスほか 2020）。

ピヨちゃんが生まれたから、
学会発表したいけど今年は
難しい。来年発表するために
育休中抄録を書こう！



Hope(希望)

新商品の開発を任された。
ドキドキだけど、
きっと僕なら上手く出来る！



Efficacy(効力感)

コロナの影響で僕の牛乳屋
さんも時短営業に..
売り上げの減少を少しでも
カバーするために、
テイクアウトに力を入れよう..!



Resilience(回復力)

作った雑誌が全然売れないわ。
けれど、私の才能がないから
ってわけではない。
デジタル化が進んでるから
ある程度しょうがない。



Optimism(楽観性)

頭文字をとって、HEROと呼ばれることも

こんな時PsyCapが低いと..

コロナの影響を受けて自分が担当していた事業が終わってしまった

目の前の仕事が終わりに
なってしまったから、
どっちの方向性に頑張っ
ていいかわからないし、
もう終わった.. (Hope)

この後、新しい部署で全
く新しいことなんてでき
る気がせん..(Efficacy)



事業が終了するって聞いて
から、ずっと元気が出
ない.. (Resilience)

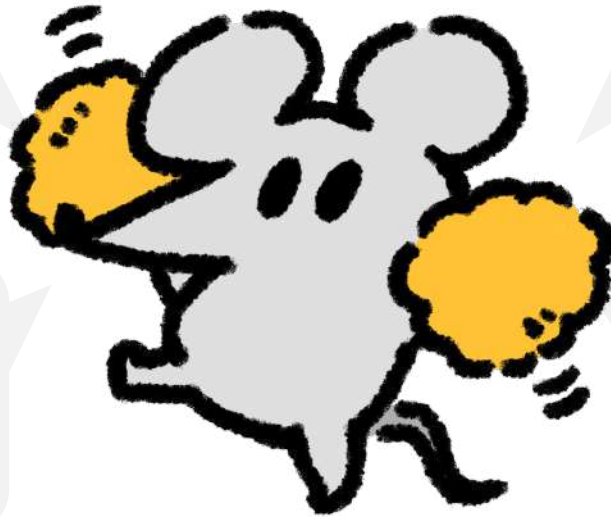
もっと私の実力があれば、
コロナ禍でもこの事業は
うまくいったかもしれな
い..今後も私のせいでダ
メかも.. (Optimism)

こんな時PsyCapが高いと..

コロナの影響を受けて自分が担当していた事業が終わってしまった

次の部署では英語をよく使うみたいだから、英語に力を入れよう！そのためにまずはオンライン英会話を毎日やろう！（Hope）

前の部署でお客様の提案を上手にできていた！だから新しいところでもきっとこれはできる！（Efficacy）



事業が終了するって聞いたときはショックだったけど、周りの話を聞きながら元気満タンになったぞ！（Resilience）

事業がうまくいったかのはコロナのせいでしょうがない..新しい事業はそういう打撃を受けにくいからきっと平気（Optimism）

PsyCapのよくある誤解

(ルーサンスほか 2020) をもとに作成

Hopeに関するよくある誤解

- 誤解：目標は高ければ高いほど良い
 - 正しくは：**偽りのHope（非現実的な目標とstep）に注意**
 - 例：絶食して痩せよう：結局我慢した分食べすぎて痩せられない
- ダイエットの目標は達成されない。高い目標は悪いことではないが、失敗した場合は目標とstepの両方が修正されるべき



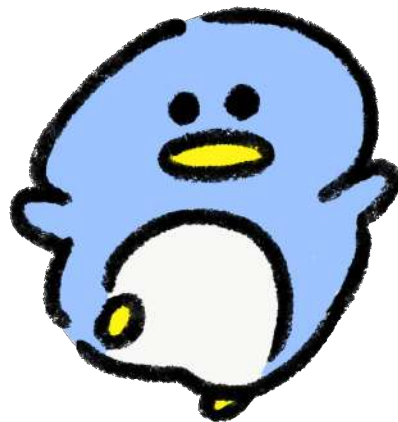
Efficiencyに関するよくある誤解

- 誤解：Efficacyは領域固有に発達するものではない
- 正しくは：**Efficacyはドメイン固有**のものである
 - Efficacy—は一般的に「プレゼンについてのEfficacy」「リサーチについてのEfficacy」等、領域固有のもの
 - なので、リサーチはうまくできる自信があるけれど、プレゼンはうまくできないんじゃないかと不安ということもよくある。

Resilienceに関するよくある誤解

- **誤解**：困難な状況でもうまくやれる部下はレジリエンスが高いので、特にケアしなくても良い
- **正しくは**：「**見かけだけの**」レジリエンスもあるので**注意!**
 - 短期的にすぐに回復したように見えるメンバーが実は本質的に回復しているわけではない

うさ田さんは厳しい案件もどんどんやってくれる。大変な状況でも乗り越えられるからどんどん仕事を任せよう！



部長の前では、平静を装ってるけれど、ちょっともう限界..
しんどい状況が続きすぎている..

Optimismに関するよくある誤解

- **誤解**：とにかく楽観的であればOK
 - **正しくは**：**非現実的な楽観性でなく、現実的な楽観性が大切**
 - 非現実的な楽観主義 = 潜在的なリスクを過小評価する、失敗した時に、経験から学ぼうとしない
- 楽観的でいることは大切だが、同時に危機に敏感になり備えることや、うまくいかないことが起きた時にどうすればそれを回避することができたか学習することが大切（ルーサンスほか 2020より）



今回、提案が通らなかったのは、たまたまっしょ！
特に何もしなくても、次は余裕！

質疑応答

PsyCapについて、わからないこと、
もっと気になることはありますか？

皆さんの職場は、
PsyCapが高い状態で
働くことのできる職場ですか？

**なぜ、PsyCapが重要視
されているのか？
&私がPsyCapを研究する理由**

なぜ、PsyCapが重要視されているのか？

- 前提となる時代背景：技術革新、変化が激しいVUCAの時代
 - 組織に欠かせない伝統的なリソース（経済的資本、構造的資本組織構造やハード・ソフトウェアなど）、人的資本だけでは競争優位を保てなくなってしまった
- なぜなら..変化の激しい時代においては、急に最先端の技術や知識が陳腐化してしまう



変化に柔軟に適応し、不確かさの中で学びながら前に進む上で
PsyCapが重要

私がPsyCapを研究する理由

- 能力はあまり変わらない2人の成長と幸福度の格差

営業うまくできるようになる気がしないよ..
こないだ商談したし辛い..

1年後

スン





PsyCapが低いAさん

難しい案件も
チャレンジして
営業として自信モリモリ

1年後

やらかすこともあるけど、
前向きに営業頑張るぞ
きつとうまくいく!



PsyCapが高いBさん

私がPsyCapを研究する理由

- 個人がPsyCap高く働けるかどうかは環境に依存する

もう社会人なんだから、
ミスは許さないぞ！
ミスするなんてお前はダメだ！
Cさんはミスしないぞ！

僕は仕事が
できないのかも..
この先も不安だ..



Aさんの職場

ここにミスがあるね。
ミスは誰にでもあることだけれど、
今後は同じようなミスが起きないように
チームでどうやって工夫ができるかな？

失敗しても、これから成長して
いけるよう頑張ろう！
もっと進んでチャレンジもしてみよう！



Bさんの職場

私がPsyCapを研究する理由

- PsyCap高く働ける職場だと、一人一人が前向きに楽しく力を発揮できる！
- 一方で、「PsyCap」が高くなければならないと言ったマッチョ論には違和感
- 今回は、PsyCap高く働ける「職場づくり」に着目



**PsyCapにあふれる職場を
つくるには？**

そもそも、PsyCapは本当に伸ばせるのか？

伸びるけれども、伸びにくい部分も正直ありそうだという所感

- PsyCapは伸ばせる！！パーソナリティなどのなかなか変わらないものとは異なり、変化と開発がしやすい“可変的状态（state-like）”と定義されている..(ルーサンスほか2020)
- ただし、PsyCap以前の研究では4つの構成要素は全て状態的であると同時に特性的であるとされてきた (Luthans and Avolio 2009)
- ルーサンスらは、伸ばせるような要素に落とし込み尺度を作り、実際に介入で向上することを示している
→伸びるけれども、やや変わりにくい部分もあるのではないかという印象

気をつけたいこと

- 可変的である＝向上だけでなく減少もする
- 上司との関係性や職場環境も大きな要素＝ PsyCapが低い個人を責めるのではなく、個々がPsyCapが高い状態で働ける職場について考える
- 尺度の得点は伸ばせるものではあるが、特性に近い部分もある

劣悪環境に適応させるための 手段としてPsyCapの育成を行わないこと！



- **○**：健全な職場で従業員のPsyCapを高め、個々が働きやすく高いパフォーマンスを発揮する
- **×**：劣悪環境に耐えさせるために、「お前はPsyCapがない」と言ったり、PsyCapのトレーニングのみを導入する

*PsyCapが高い人は、他の場所でも戦えるという姿勢や前向きな態度から、転職する

Hopeがあふれる職場づくり

- ①目標志向のエネルギーと
- ②目標を達成するための計画のこと

ピヨちゃんが
生まれたから、
学会発表したいけど
今年は難しい。
来年発表するために
育休中抄録を書こう



Hope(希望)

- **Hopeが高まる職場**（ルーサンスほか2020）
 - 長期的な目標設定等戦略的イニシアチブをもち、鋭角なビジョンやミッションを言語化する：
組織の方向性に共鳴する社員は、自ら行動方針を選択し、前に進めていく
 - イニシアチブを持つことを奨励：自律的に目標に向けて動ける

Hopeがあふれる職場づくり

- ①目標志向のエネルギーと
- ②目標を達成するための計画のこと

ピヨちゃんが
生まれたから、
学会発表したいけど
今年は難しい。
来年発表するために
育休中抄録を書こう



Hope(希望)

もともとHopeが高い人を逃さないために..(ルーサンスほか2020)

• Hopeが高い人とはどんな人か？

- 強い独立性を持ち目標のためにエネルギーを注ぐ人、成功や失敗の原因を自分に帰属させる人、強い自律性を求める人

• Hopeが高い人を活かさない職場

- 目標や昇進基準が曖昧：目指すべきところがはっきりしない
- マイクロ・マネジメント、中央集権的な意思決定：主体的に進める余地がない

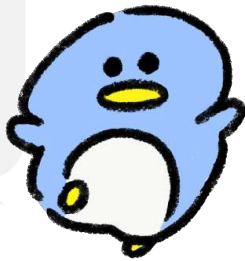
• Hopeが高い人を活かす職場

- 上司や同僚、他部門の人から支援を受けることができる環境：目標に向かって新しい方法などを試すことができる

Efficacyがあふれる職場づくり

〇〇ができるという、ドメイン固有の自信

新商品の開発を任された。
ドキドキだけど、
きっと僕なら上手く出来る！



Efficacy(効力感)

• Efficacyを高める方法（ルーサンスほか2020）

- 成功体験を積む：複雑な仕事を細かく分割し、1歩1歩成功していけるようにする、成功確率が比較的高い仕事にアサインする
- 他者かまねぶ：ロールモデルからまねぶ、リアルな問題状況の解決を行う研修、自己ロールモデル（シミュレーション）
- ポジティブfb：進歩に対して、ポジティブなfbをする
- 幸福でいる：ネガティブであるとエフィカシーは弱まってしまう

Resilienceがあふれる職場づくり

困難から立ち直る力

コロナの影響で僕の牛乳屋さんも時短営業に..
売り上げの減少を少しでもカバーするために、テイクアウトに力を入れよう..!



Resilience(回復力)

自分でResilienceが高める3つの戦略（ルーサンスほか2020）

- 資産焦点型戦略：困難が起きたときに解決しやすくするために、人的資本、社会関係資本、他の心理的資本などを高める
- リスク焦点型戦略：そもそも困難な経験をしないように回避。具体的には、望ましくない結果をもたらす要因（運動不足や不健康な生活、失業、ハラスメントなど）をできるだけ避ける
- プロセス焦点型戦略：自分が持っている資産やリスクを振り返り、実際にリスクに遭遇した時にどう対処するか考える

レジリエンスを高めるリーダーシップ

- 困難な時に進む方向性を示し、変革に導く
- 部下に友好的で、部下が困った時に支援をする

Optimismを高めるためには？

自分の現在および将来の成功について現実的にポジティブな期待をする

作った雑誌が全然売れないわ。けれど、私の才能がないからっていうわけではない。
デジタル化が進んでいるからある程度しょうがない。



Optimism(楽観性)

Optimismを高める3つの観点（ルーサンスほか2020）

- 過去に寛大になる：失敗したのは自分だけではないこと、失敗は稀だったこと、他の部分は成功していることなどに自覚的になる
- 現在に感謝する：現状に希望の光を見つける（失敗したけど、期限までまだ余裕があるなど）
- 将来に向けた機械探索と捉える：これを機に将来より高いパフォーマンスを発揮できると考える

参考文献

- ルーサンス, F., ユセフ=モーガン, C., アボリオ, B. (2020). 此ころの資本. 中央経済社, 東京
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.