



# 特集

# 強い心で 強い組織を つくれ!

自信ややる気、さらにこれを支える「強い心」がなければ、いい結果は生み出せない。とはいえ、それをうまくコントロールするのは結構難しい。今号は個人や組織、そしてこれを率いるリーダーが強い心を持つために何を心掛けたらよいのか、さまざまな分野の専門家からのアドバイスを紹介する。

取材・清水 高  
山田清志  
関根利子

## 強い心をつくる 2つのポイント

### 「リーダーの強い心を みんなに波及させよう」

神戸大学大学院経営学研究科長

金井 壽宏

心の持ち方次第でチームや組織のありようは全く変わってくる。では、自分自身はもちろん、チームや組織が生き生きするために必要なことは何だろうか。大学時代から心理学を深く学び、現在はモチベーションなどの研究で知られる神戸大学大学院経営学研究科長の金井壽宏教授に聞いた。

## プラス感情の波及で 組織を強くする

トップがやる気にあふれていると、チームや組織全体が元気で好調になるという場面を、皆さんも体験されてきたと思います。

米国GE(ゼネラルエレクトロニクス)社のジャック・ウェルチ前CEOは、トップの情熱が個人レベルで完結しているのは、社の再建などできないと考え、「エナジー(energy 元気・活力)」と「エナジャイズ(energize 元気づける・活性化する)」の2つをキーワードに、組織を活性化させました。

エナジーはウェルチの強い心、エナジャイズはその強い心を組織に伝えることによって、全体を強くしていくということを意味します。まさにトップの強い心が組織を強

番頭役・補佐役に伝え、それをミドル層や第一線の現場にまで波及させて、元気が元気をもたらすという循環にすることが、チームや組織を強くします。リーダーが「もはやこ



金井 壽宏 (かない・としひろ)  
昭和29年神戸市生まれ。53年京都大学教育学部卒業。55年に神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。59年にマサチューセッツ工科大学、平成4年に神戸大学博士(経営学)。現在は神戸大学大学院経営学研究科長。リーダーシップ、モチベーション、キャリアといった経営学の中でも人間の心に深く関わるテーマの研究における第一人者として知られる

くするということですね。ここで大事なのは「エモーション(感情)コンタクション(emotional contagion 感情の伝染、伝播)」です。トップの抱く強い心を

れまで」などと思つたら、チームや組織は終わりです。プラスの感情を波及させないとチームや組織は強くならない。では、その前提となるトップの

自信、チームやグループリーダーのくじけない心はどうやって育まれ、維持されるのでしょうか。自信、チームやグループリーダーのくじけない心はどうやって育まれ、維持されるのでしょうか。「組織のモチベーションをどう上げていくのか」「その前提となるリーダーの元気はどうやってつくられるのか」という問いに対する答えの鍵は、「セルフ・エフィカシー(self-efficacy 自己効力感)」と「レジリエンス(resilience リジリエンス(回復力)だと思えます。チームや組織のリーダーは、個人レベルで強い心を持つているはずですが、それを実現しているのがこの2つなのです。

## 強い心の源は「自己効力感」

「セルフ・エフィカシー」は、アルバート・バンデューラという有名な心理学者が提唱したもので、「自己効力感」と訳されますが、分かりやすく言えば「やっただけ効果が生まれ、それが自信につながる」という意味です。

レオナルド・ダ・ヴィンチのよう