

心理的資本を知る

開 本 浩 矢
(大阪大学大学院)
(経済学研究科教授)



価値を生み出すヒト＝人材の育成とは

経営学は、歴史的にヒトがなぜ付加価値を生み出せるのかについて以下のようにとらえてきた。

第1は、ベッカー教授による人的資本である。ヒトは、知識、スキル、能力によって把握され、豊かな知識や高いスキルを持つことで生産や販売という職務を遂行する、すなわち付加価値を生み出すと考えられた。したがって、企業はいかに高い知識やスキルを持つ人材を確保するかを重視し、企業内での研修や教育を行うことが望ましいとされた。

第2は、社会関係資本という考え方である。人間関係、信頼、ネットワークが豊富な人は就職しやすくなったり、人生への満足感やウェルビーイングが高くなったりすることがこれまでの研究で明らかになっている。ヒトは人間関係を幅広くもっているからこそ、付加価値を生み出せるのである。

現代の企業内には、正規従業員だけでなく、契約社員、アルバイトといった様々な雇用形態が存在する。彼らに期待される知識、スキル、人間関係はさまざま、ヒトという経営資源の付加価値の源泉をどこに求めるかは困難な問いである。こうした状況下で生まれたのが第3の心理的資本である。心理的資本は、人の持つ前向きな心理的状态のことであり、スキルや能力を活用するうえでのエンジンとなる存在である。つまり、基本的な知識やスキルとともに幅広い人間関係を持つ従業員であっても、それらを積極的に活用しない限り、宝の持ち腐れに終わってしまう。たとえば、豊富な知識やネットワークを持ったプロフェッショナルであっても、その活用に対する自信や失敗にへこたれない強さがなければ、最終的な成功は望めない。わかりやすい表現を使えば、心理的資本とはヒトが各自の持つポテンシャルを発揮しようと前向きでイキキしている状態であるともいえる。

したがって、人材育成の本質とは、心理的資本をいかに蓄積できるかにかかっているといえる。ここで重要な観点は、人材マネジメントの在り方の焦点が人材の獲得だけでなく、現有する人材の活性化、定着へと移っていることである。ヒトの可能性への注目と人材不足下の人事マネジメントの組み合わせが心理的資本の底流に流れている。

心理的資本の4要素

心理的資本はもともと2002年以降アメリカ・ネブラスカ大学のルーサンス教授が提唱した4つの基本要素から構成される心理的概念である。

第1にエフィカシーである。日本語では有能感や自信といった言葉で語られている。ヒトが新たな行動をとろうとする際に、その行動ができそうだという主観的な見込みである。エフィ

カシーを高めるための最も強力な方法は成功体験である。うまくいった体験そのものが強力に自信を生み出すことは誰しも経験があるだろう。次に、モデリングである。身の回りのヒトが成功したのを見聞きすることで、自分でもできそうだという気持ちが芽生える。さらに言語的説得である。尊敬する上司が部下に対して「君ならできる!」と言葉を投げかけることによって、部下は「よし、やってみよう!」と意気込むことは十分に予想される。最後に情動喚起とよばれるリラックスした精神状態である。わが社の人材は保守的だと嘆く前に一度自信を刺激する4つの方法を試してもらいたい。

第2の要素であるホープとは、自分自身で設定した明確な目標やゴールに対する熱意や積極性を伴っている。明確な目標を立てることは目標に対する意欲やモチベーションを高めることは心理学的に検証されている。たとえば、昨今の新型コロナ禍において急減した売上を伸ばそうとする外食産業の経営者が漠然とした売上向上を目指すのではなく、四半期ベースで対前年比10%減を短期的目標に設定し、売上向上のために持ち帰りやデリバリーへの対応、業態変更といった複数の戦略を考えることができるなら、経営者のホープがその原動力となる。

第3の要素であるレジリエンスを耳にする機会の一つが東日本大震災を含む自然災害から力強く復興を遂げた人たちの存在である。レジリエンスがその回復過程で力強く機能している。ただし、レジリエンスはネガティブな出来事だけでなく、ポジティブな出来事でも必要である。たとえば、思いがけない昇進や抜擢された人がその重圧から押しつぶされそうに感じることもある。この重圧から立ち直り、見事に重責を果たすまでに成長する過程でレジリエンスが作用する。レジリエンスを高めるには、立ち直る力を生み出す力（アセット）を高めるための、良いメンターや誠実な上司を持つことや強みを強化するジョブ・ローテーションなどが有効である。

第4の要素であるオプティミズムとは、好ましい出来事を個人的・普遍的・広汎的な原因ゆえだと解釈し、ネガティブな出来事については、外的・一時的・状況特有の要因のせいだと解釈する説明スタイルを意味している。わかりやすく言えば、うまくいった場合には積極的に自分自身の努力のたまものだと解釈し、逆に失敗した時には環境や周りのせいだと解釈する手前味噌な心理的メカニズムでもある。このように説明すると自己中心的だと思えるが、たとえば、コロナ禍のような基本的安全が脅かされる過酷なビジネス環境では、たとえ根拠がなくとも楽観性をもつことが、企業家のモチベーションには有益なのである。ネガティブな出来事に対して環境のせいにしてしまうことで将来へのポジティブな展望が開けるからである。

心理的資本の有用性

最後に、心理的資本の有用性に触れておきたい。欧米での研究を振り返ると、パフォーマンスはもちろんのこと、満足感ややりがいといった心理的変数を促進することが明らかになっている。また、離職意思やストレスを抑制することも繰り返し指摘されている。近年、健康経営が注目を集めるようになってきているが、ウェルビーイングにもプラスの効果をもたらすことも分かってきた。我が国においてもようやく心理的資本の有用性を検証する研究が蓄積されつつあり、たとえば、筆者らの調査では、医療介護専門職の心理的資本が彼らの離職意思を抑制するだけでなく、患者や利用者の満足度や専門職の創造性をも高めることが明らかになっている。以上のように心理的資本は、人材不足下における人的資源の有効活用に大きな可能性をもたらす概念である。

— 心理的資本がともにあらんことを — (F.ルーサンス)