

# 企業の立場から： 心理学を学んだ学生さんへ

株式会社トッパンマインドウェルネス 常務取締役  
岩崎玲子（いわさき れいこ）

## Profile — 岩崎玲子

津田塾大学卒業後、凸版印刷株式会社に入社。営業部門でマーケティング企画の仕事に従事。1997年に参加した人事部主催の異業種交流研究会をきっかけに、個人と組織の成長支援のための教育を行う社内ベンチャー企業を設立。研修講師のほか、組織活性化や次世代リーダー育成についてのコンサルテーションを行っている。中小企業診断士、キャリア開発アドバイザー。



私は20数年前、英文科を卒業し凸版印刷(株)に入社しました。そこで、お客様の商品の販売促進を企画する仕事を10年程していました。しかし、優秀といわれる営業課長についている若手が、少しも営業のキモをつかんでおらず「なぜ、目の前によい見本がいるのに、学ばないのだろう」と思ったり、逆に、早く戦力になりたいのに学べない自分や職場に不満を感じたりするうちに、組織の中でお互いにスパイラルアップするような会話が必要だと思ふようになりました。たまたま、会社の研修会で新規事業を提案することになり、対話によって意欲と学びを生み出す事業企画を作成したところ、それが母体となって2002年に株式会社トッパンマインドウェルネスが設立されました。いわゆる社内ベンチャーです。コーチングやファシリテーションという対話の技術を管理職に教えることから始まり、今は組織全体の「関係づくり」を促進する組織開発コンサルティングも行っています。

この会社は、三つの論拠をもって活動しています。ひとつは、「認知心理学、社会心理学、経営行動科学の文献や論文」「米国の人材開発学会や日米の企業、コンサルタント」など、理論家や先人からの学びです。起業にあたっては、認知心理学を中心に多くの大学の先生にヒアリングさせていただきまし、会社の大きな書庫が埋まるほどの書籍を読みました。また、事業化にあたっては米国で40年の歴史をもつ教育コンサルティング会社と提携し、ノウハウを

導入しました。次に、東京未来大学の角山剛教授のご指導により、日本企業20組織6000名のデータを分析し、組織活力が向上するプロセスをモデル化し、経営行動科学学会で発表を行いました。サービスの質の保証をするためには、専門家のスーパーバイズは重要です。最後に、日本企業の多くの管理職や社員からヒアリングし、意見を求め自分たちのサービス開発に取り入れてきました。

このように、心理学を学んでいない私が心理学を基盤にビジネスを行っているとはどういうことでしょうか？

日本企業では専門職としての心理学領域の採用はほとんどありません。就職活動をして就職するということは、心理学へのこだわりを捨てるのが求められると思います。企業はひとつのシステムであり、そこに働く個人の心理（内的システム）だけをわかっている、企業に貢献することは難しいからです。

たとえば、ある人が仕事で失敗し、「まづいぞ、頑張らなくては」と思って翌日頑張るのですが、なかなか結果につながらなかったとします。そのうち、だんだん疲弊してきます。そこには、子どものころから失敗すると、自分を責め、そのたびに頑張るという内的システムが回っているかもしれません。さらにその人は「失敗してはいけない」「結果を出さなければならぬ」と無意識に考えているので、若手が失敗すると瞬間的に叱責してしまいます。すると若手は自信をなくし、上司への報告、相談が行わ

れにくくなります。そして、その会社が衰退産業であるという背景をもつなら、「いつリストラされるだろうか」という不安がチーム全体に生じているかもしれません。一体感をもって新たなビジョンに向かうリーダーシップはなく、効果的な戦略を描けていないことも考えられます。その結果、やってもやっても報われず、疲弊した個人は自信を失う……。そうした状況が起こっているかもしれません。そのとき、その会社の事業環境や戦略についての理解や、マネジメントや組織文化について理解がなければ、疲弊している個人を効果的にサポートすることは難しいのではないのでしょうか。個人の内的システムは、組織や事業という外的システムと相互に影響しあいながらそれを維持しています。本当に企業で心理学を活用したいと思ったら、自分の専門領域外のことを観察したり、体験したりして学習してからでも遅くはないと思います。

では、企業に入る際に役立つ、心理学からの学びをご紹介します。

一つめは、「周囲を知る」ということです。今、企業ではコミュニケーション力の高い人材が求められています。心理学を履修された学生さんは「人に対する関心と理解」に優れていると思いますので、相手の話を深く聴くことで相手に影響力をもったり、良好なチームをつくるなどの経験をアピールできるのではないのでしょうか。

そして、入社してからは自分の意見を主張する前に、周囲の人が何を望んでいるかに関心をもつとよいでしょう。最初からホームランを打とうとせずに、仲間だと認めてもらい、発言を聞いてもらえる信頼関係をつくるのです。企業は多くの人で成り立っています。上司に限らず周囲は必ず見ていてくれるものです。うまくいかないことがあっても、あせらずに信頼を蓄積するよう努力してみましょう。

二つめは、「事実を見る」ということです。われわれは、一般に、事実ではなく Belief（事実に対する解釈）に基づいて発言、行動していますが、心理学を学んだ皆さんは、データや事

実を見ることに優れ、物事を客観的に捉える訓練をされていると思います。出来事を客観的に考えることができれば、それは大きな強みになると思います。

三つめは、「目的を考える」ということです。上司に指示を与えられたら、「上司の意図（目的）は何だろう」と考えてください。たとえば、「10部コピーして」と指示されたら、「午後には会議があるのだな」「それなら会議室の準備があるな」と考えて、プロジェクターを整えたり、飲み物を確認したりできます。ただ、言われたことだけをやる部下と、会議ができる状態にまで配慮できる部下とでは、上司が受ける印象はちがってきます。

そして、もっと大事なことは、自分の仕事の目的は何かを考えることです。入社直後は、組織で信頼を得るために、自分の目的に関係なくても配属された職場で言われたことをきちんとやる必要があります。しかし、今の仕事に意味を感じられないときは、「この先やりたいことにたどり着くために、今は信用を蓄積しているのだ」と意味づけたり、あるいは「ここでも〇〇のスキルや人脈を得ることができるではないか」と考えてみましょう。そして、いずれは、自分がどんなことに意味を感じるのか見つけてください。できればそれは社会問題を解決するような、社会にとって意味のある目的のために自分を活かせるように、長い時間軸でキャリアを考えていくとよいでしょう。

会社で働く大変なこともあります。会社に属しているからこそ得られるものもたくさんあります。できるだけたくさんの人と知り合いになり、言われたことはまずやってみて、「やりたいこと」や「やるべきだと思うこと」は、積極的に提案し、行動し、挑戦してください。若いうちは、「やってみよう」という意欲が大事だと思います。最初から「これをやりたい」と固執せず、10年位いろいろやってみて、自分は本当のところ何を成し遂げたいのかがわかったとき、そこに心理学が活かせるのであれば、活用することができるのではないのでしょうか。