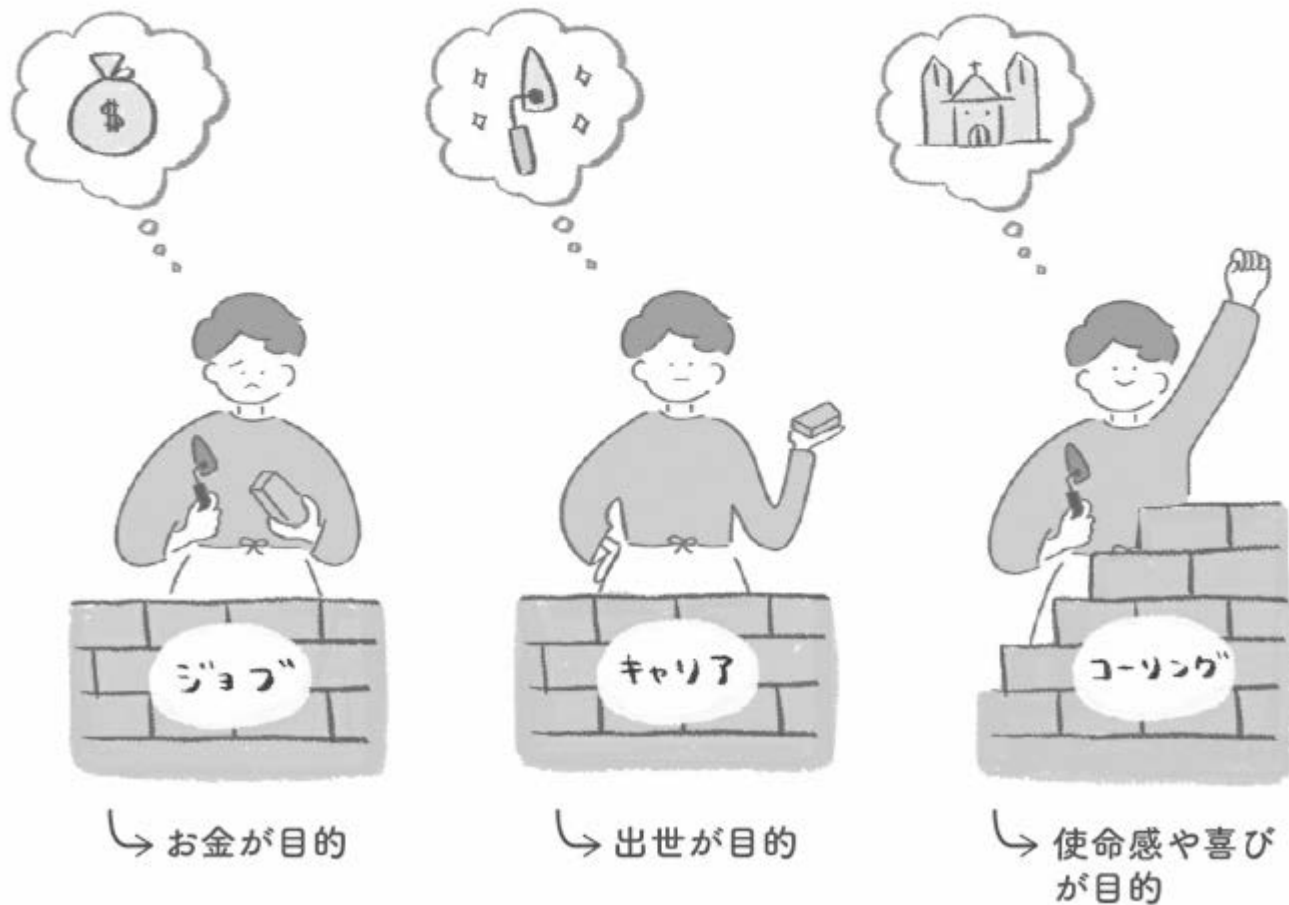


# 仕事の意味を考える ＜個人の視点＞

## 3つの仕事観



## 「お金視点の経営」における事業と仕事の意味



お金視点では、人の心は奮い立たない。だから「美しい建前」を掲げる。しかし「本音(お金儲け)」と異なるため、組織は「信頼」を失ってゆく。

## 「幸せ視点の経営」における事業と仕事の意味



幸せ視点だと、人の心は奮い立つ。うちもソトも「本音」で買ける。それにより、組織の「信頼」は深まってゆく。

## 「内的な目標」をゴールにする人は幸福度が高い



「外的な目標を持つ人」は「内的な目標を持つ人」と比較して常に未達成への不安を抱えており、その達成度にかかわらず「幸福度が低い」ことがわかっている。外的な目標を持つ人は「何を所有しているか」に注意が向いており、社会的に導かれた表面的なペルソナ（仮面人格）をつくりあげる傾向が強く、自己が希薄である。（ティム・カッサーとリチャード・ライアンの研究より）

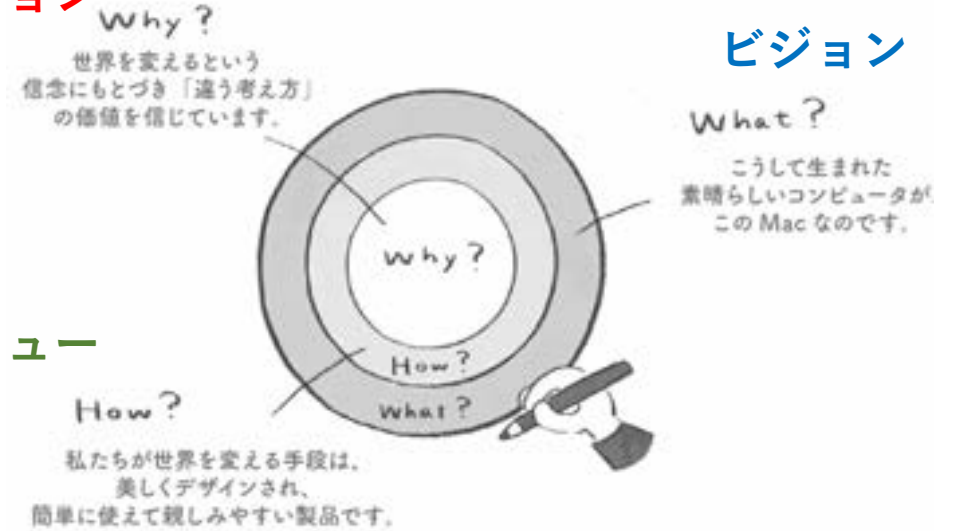
# 仕事の意味を考える ＜社会の視点＞

感覚的で高関与の商品はソーシャルシフトの影響が大きい



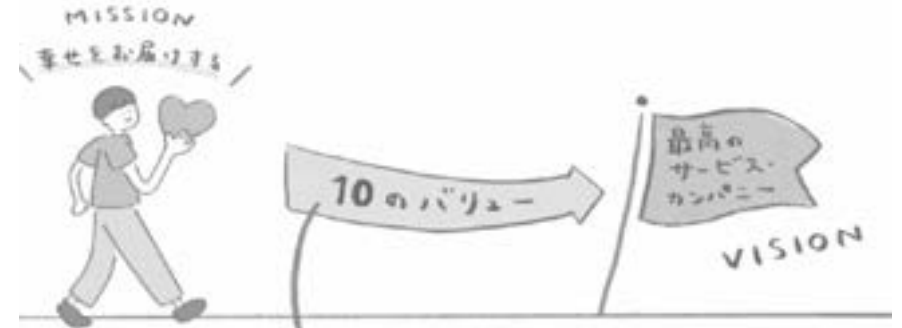
ミッション

アップルのゴールデンサークル



バリュー

ザッポスのミッション・ビジョン・バリュー



- 1 サービスを通して「Wow!」という驚きの体験を届ける
- 2 変化を受け入れ、変化を推進する
- 3 楽しさとちょっと変なものを創造する
- 4 冒険好きで、創造的で、オープン・マインドであれ
- 5 成長と学びを追求する
- 6 コミュニケーションにより、オープンで誠実な人間関係を築く
- 7 ポジティブなチームとファミリー精神を築く
- 8 より少ないものから、より多くの結果を
- 9 情熱と強い意志を持って
- 10 謙虚であれ

# 仕事の意味を考える ＜組織の視点＞

ジョブ・クラフティングのポイント

## 参考資料

### ジョブ・クラフティング

「ジョブ・クラフティング」とは、働く人自らが、仕事に新たな意味を見出したり、仕事内容の範囲を変えたりすることであり、自分自身で仕事を意味づけし、自分の仕事を、より意義深いものに変えていくことである。

これまでも「ジョブ・デザイン」という考え方はあった。組織の人事部門や管理職が「働きがいのある仕事」を設計するアプローチである。ただし、この場合は、あくまで組織視点で考えられたものであり、社員の個性や価値観の違いといった多様性は考慮されていなかった。統計的に「働きがいのある仕事」は、社員の誰もが「働きがいのある仕事」だという考え方である。あくまで個人視点であるというところに「ジョブ・クラフティング」の意義がある。効果としては、社員の組織に対するエンゲージメントが高まる他、社員のキャリア開発にもプラスになるといったメリットもある。

#### 仕事に対する取り組み方を変える

日常業務を主体的にとらえ、創意工夫を楽しむようにする。顧客の事前期待を上回るチャレンジをする。資格取得を目指す。アドバイスを求める。

#### 人間関係への意識とアプローチを変える

社会的な交流や人間関係のあり方の変化は、仕事のやりがいに直結する。関係性を主体的にとらえ、顧客や同僚とコミュニケーションを増やし、よりよい人間関係を築くことを楽しむ。

#### 仕事の意義を再定義する

自分が仕事をするうえでの喜びは何か。目の前の仕事の意味を再定義してみる。人の役に立ちたい、新しいサービスを世の中に出したい、より成長したいという、主体的な視点で仕事を捉え直す。



# アメとムチを捨てて、好奇心を解き放とう



- 「自分で選択したい(自律性)」
- 「能力を発揮したい(有能感)」
- 「人といい関係を持ちたい(関係性)」

内発的動機のスリーカードが満たされると人は動機づけられ、やる気生まれてくる。



ビジネスの場では、短期的な成果が求められるために内発的動機が抑圧されてしまうことが多い。

例えば、失敗をした場合に「問題の真因を究明し、そこから学ぶ」という実り多き課題に取り組まず、アメとムチで「失敗をしないように統制すれば解決する」と考え、人々の心を萎縮させてしまう。

職場からやる気を削いでしまう、恐ろしい2つの罠

- ・組織の罠 ~ 機械的な分業がもたらす弊害
- ・責任感の罠 ~ 圧力がかかるほど管理的になる人間の性質

## 自律性

自らの行動を自分自身で選択したいという心理的欲求。組織の無駄を徹底的に省いてメンバーが自己決定できる領域を広げる

## 有能感

置かれた環境と効果的に関わり、有能でありたいという心理的欲求。フロー体験を生む環境を創出し、熱中と有能感を育む

## 関係性

人を思いやり、人から思いやりを受けたいと願う心理的欲求。他者志向を持つギバーとしての振る舞いが、全者ハッピーを生む

規律を最小化するための作戦

- ・定期的な「ゼロベース思考」
- ・問題発生時の「ダブルループ学習」
- ・複雑なルールに「透明のチカラ」

誰もが持つ、好奇心や向上心といった内発的動機は、自走する組織のエンジンとなるが、外部から統制しようとするとならなくなり、消滅してしまう



# 管理された組織から学習する組織へ

## 学習する組織

～メンバーの自律性を活かした、シンプルな業務システム

- ①全社のビジョンを共創する対話の場を設ける
- ②本社と部門が対話で意味を共有し、相互に理解し、部門のビジョンを共創する
- ③部門内でも、管理者とメンバーが対話を通じ、チームのビジョンを共創する
- ④ビジョンと現実の差異は学習の機会とし、関係者とコラボして、価値を創造する
- ⑤クレームやトラブルも学習の機会とし、関係者とともに解決し、知識を蓄める
- ⑥組織や個人の学習を知識として共有し、SECIモデルで組織を進化させる

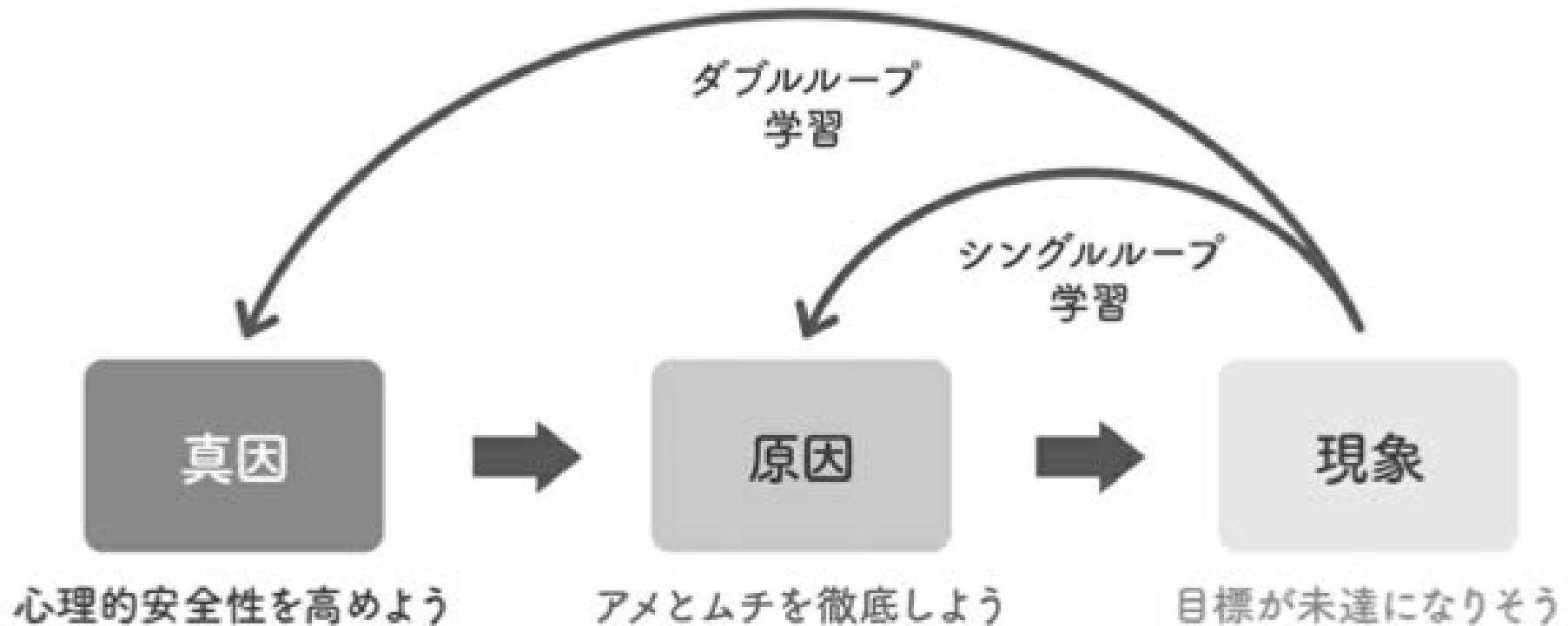
# 「学習する組織」が目指すべき「目標・計画・役割」



ここを維持する

	自由放任の組織	管理する組織	学習する組織
目標	目標なし 自由に仕事する	目標を立て、 共有する 目標を達成することが 目的となる	自発的に目標を立て、 共有する ギャップは、 学習の機会と捉える
計画	計画なし 自由に仕事する	計画を立て、 共有する 計画を遵守することが 目的となる	自発的に計画を立て、 共有する 走りながら、 計画を最適化する
役割	役割なし 自由に担当する 問題が起きても、 自発性に任せる	役割を決め、 進捗を共有する 問題が起きたら、 責任を明確にする	役割を決め、 進捗を共有する 問題が起きたら、 全員で助けあう

## 問題の真因を発見する「ダブルループ学習」



米国組織心理学者クリス・アージリスとドナルド・ショーンが提唱した「組織学習」の概念。

「シングルループ学習」とは、過去の学習や体験を通じて得た知識に基づく問題解決と学習のこと。  
「ダブルループ学習」とは、目的や前提そのものを疑い、それも含めた軌道修正を行う学習のこと。



# 学習する組織へ変革するための行動

- 1 理念と照らし合わせて、チームが本来持つべき「パーパス」を話しあう
- 2 価値創出と無関係な「無意味な規律、無駄なシステム」を洗い出す
- 3 無意味な規律やシステムがある理由を「なぜ」を繰り返して深掘りする
- 4 根っこの問題を発見したら、クリエイティブにその解決方法を考える
- 5 リスクを想定した肥大化した文章表現も、徹底的にシンプルにする
- 6 「透明のチカラ」で、シンプルに解決できることはないかを検討する
- 7 1～6を日常業務に取り入れ、シンプルなシステムを維持、進化させる

# グループ・フロー理論

フロー体験を生む「5つの条件」

## チクセントミハイによる「グループ・フロー」の条件

個人の中で閉じられたフロー体験を超えて、集団が全体として作用して、  
個々のメンバーがフローに達するための10の条件。

1. 適切な目標：明確だが、多様な解釈を生む自由度の高い目標
2. 深い傾聴：自分が聴き取ったことに対して純粋に反応する
3. 完全な集中：現在の活動とそれ以外の活動を切り離す境界線を引く
4. 自主性：柔軟性を持ちながらも、自分がすべてを管理している感覚を持つ
5. エゴの融合：自分のエゴを抑え、グループ全員と協調する
6. 全員が同等：すべての参加者が同等な役割を担う
7. 適度な親密さ：馴れあいにならない程度の親密さを持ち、文化を共有する
8. 気楽なコミュニケーション：インフォーマルな会話を大切にする
9. 先へ先への推進力：意見を共有し、即興的に対応しながら前に進める
10. 失敗のリスクを共有：失敗へのリスクや恐怖感を推進力として利用する

### ①活動の目標が明確であること

自分が成し遂げたい目標を明確に持っていること。そのためには役割が明確であることも重要だ。ただし、フローは目標達成の過程における体験であり、目標を達成したことで得られるものではない。目標を持ちながらも、達成よりもプロセス。今、この瞬間を意識することが大切だ。

### ②機会と能力のバランスが良く、適切な難易度であること

一瞬ごとに最適な難易度の課題を持つこと。無我夢中の感覚は、退屈と不安の境界。その人の能力水準に相応しい課題にチャレンジしている時に生まれる。

### ③目の前の課題に集中できる環境であること

課題に取り組むこと以外に外乱がないこと。他のことに意識が発散せず、心理的エネルギーを集中できる環境に身をおくことだ。

### ④対象への自己統制感があること

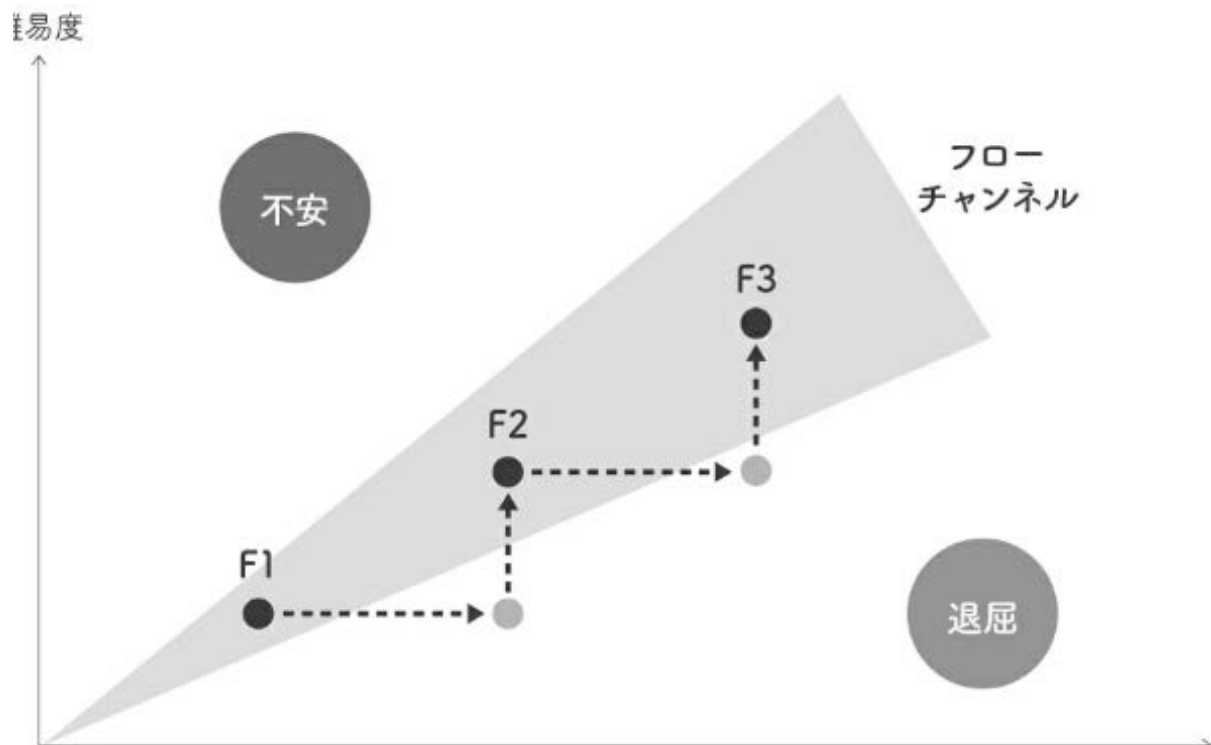
取り組む課題に対して、自分が完全にコントロールできているという感覚を感じていること。上司の過干渉、マイクロマネジメントがあると、フローに入れず、生産性も低下してしまう。

### ⑤成果に対する迅速なフィードバックがあること

課題が完了したら、すぐさまフィードバックがあることも大切な要素だ。チャレンジの結果を確認し、さらなる自己成長に向かう時、人はフローに入るのだ。フィードバックは、結果よりもプロセスに対して行うことが望ましい。視点がプロセスに移り、学習意欲を高める効果があるからだ。

# グループ・フロー理論

フローチャンネル（適切な課題レベル）を意識する



自分のスキルに対して適度に難しく、細切れに連続した課題を設定する

「投稿したのに返答がない。一生懸命なのは自分だけだ」と決めつける前に、①～④のように思考の負担を下げるベイベー・ステップではじめて、すこしずつエンゲージメントを高めていくこと。この工夫によって、大きな変化を体感することができるだろう。

- ①心を動かす：投稿したことの背景にある意味や努力のストーリーを伝える
- ②読む時間を最小にする：文章をシンプルで読みやすく。絵や図表で表現する
- ③書く時間を最小にする：選択肢を用意する。自由回答では具体例を添える
- ④返答期間を限定する：①～③実施の上で期間限定し、今行動することを促す

フローを意識することで、仕事は辛いことではなく、楽しさや充実感を感じるものになる。この考え方こそ、個人の幸せと組織の生産性を両立させる「幸せ視点の経営」の鍵となるものである。

# たったひとりから、影響の輪は広がる



ガンジーは、農民一人ひとりと対話し続け、長い年月をかけて巨大な潮流をつくり、78歳で数億人を動かすムーブメントを成就した。賛同者の数がティッピングポイントを超えれば「多数派の様子見だった人たち」が次々と仲間になり、組織変革の本流となってゆく。その実現を信じて、目の前で働く仲間一人ひとりと、一期一会の気持ちで対話するのだ。

大河の流れも一滴のしずくから。だから僕たちは、組織を変えていけるのだ。

ひとりから  
組織を変える  
7つのステップ

②

自分を正しく  
認識する

③

影響の輪から  
始める

④

成功の循環を  
回す

⑤

上司の信頼を  
得る努力をする

⑥

常にチームの  
希望となる

⑦

共感のネットワークをつなぎ  
影響の輪を広げる

①

主体性を持ち  
起点となる

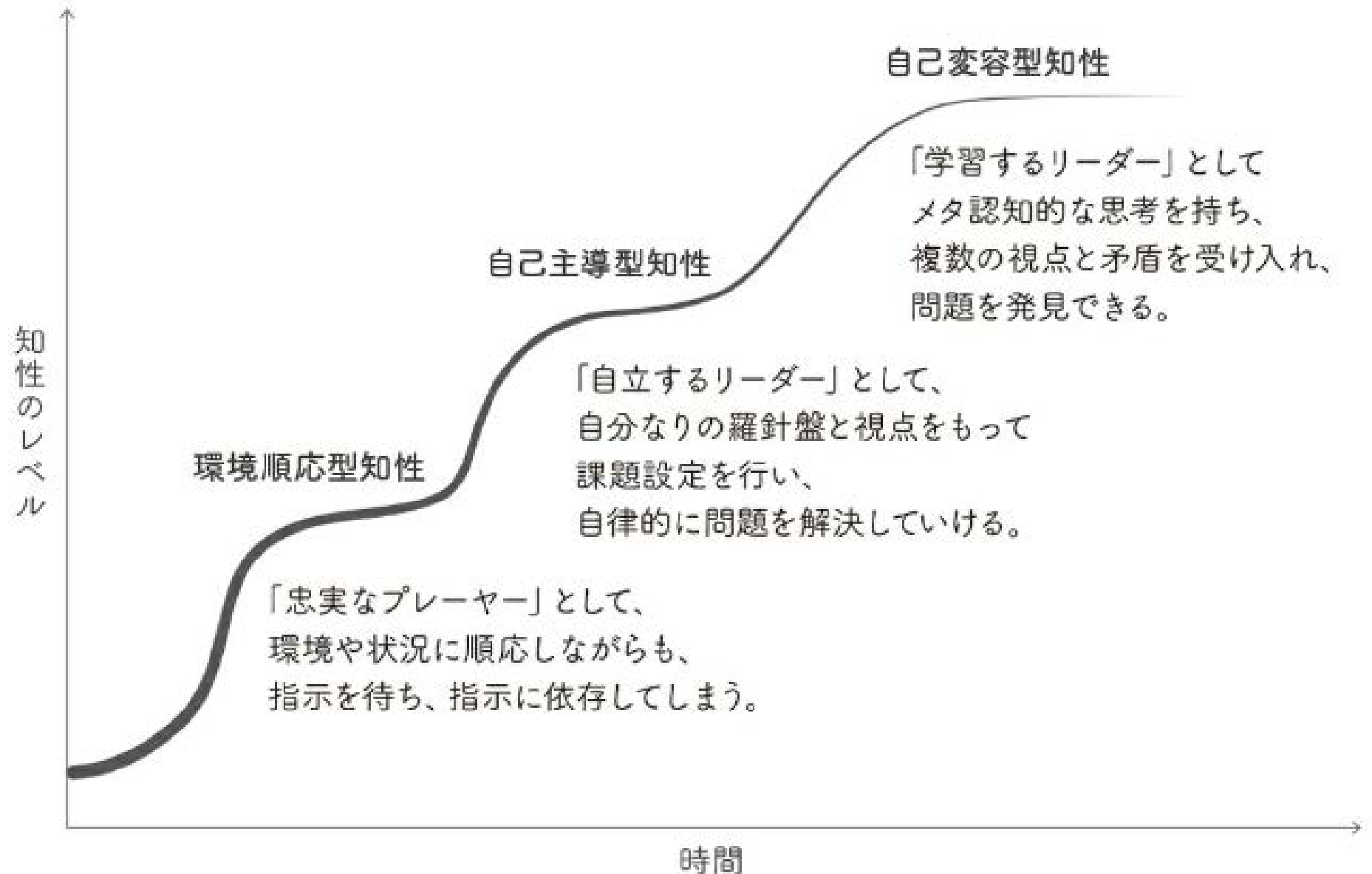
自分自身の変革からはじめて「成功の循環」に最善を尽くす。信頼のドライバー「真実性・論理性・共感性」を大切にして、一期一会で人と対話し、影響の輪のネットワークを広げていく。

# 知識社会の組織モデル

	学習する組織	共感する組織	自走する組織
パラダイムシフト	デジタルシフト	ソーシャルシフト	ライフシフト
幸せの視点	顧客の幸せ	社会の幸せ	社員の幸せ
学習のステージ	関係の質	思考の質	行動の質
核心的な技術	心理的安全性	パーパス・ドリブン	内発的動機づけ
リーダーシップスタイル	サーバント リーダーシップ	オーセンティック リーダーシップ	シェアード リーダーシップ



## 大人の知性の3つの役割

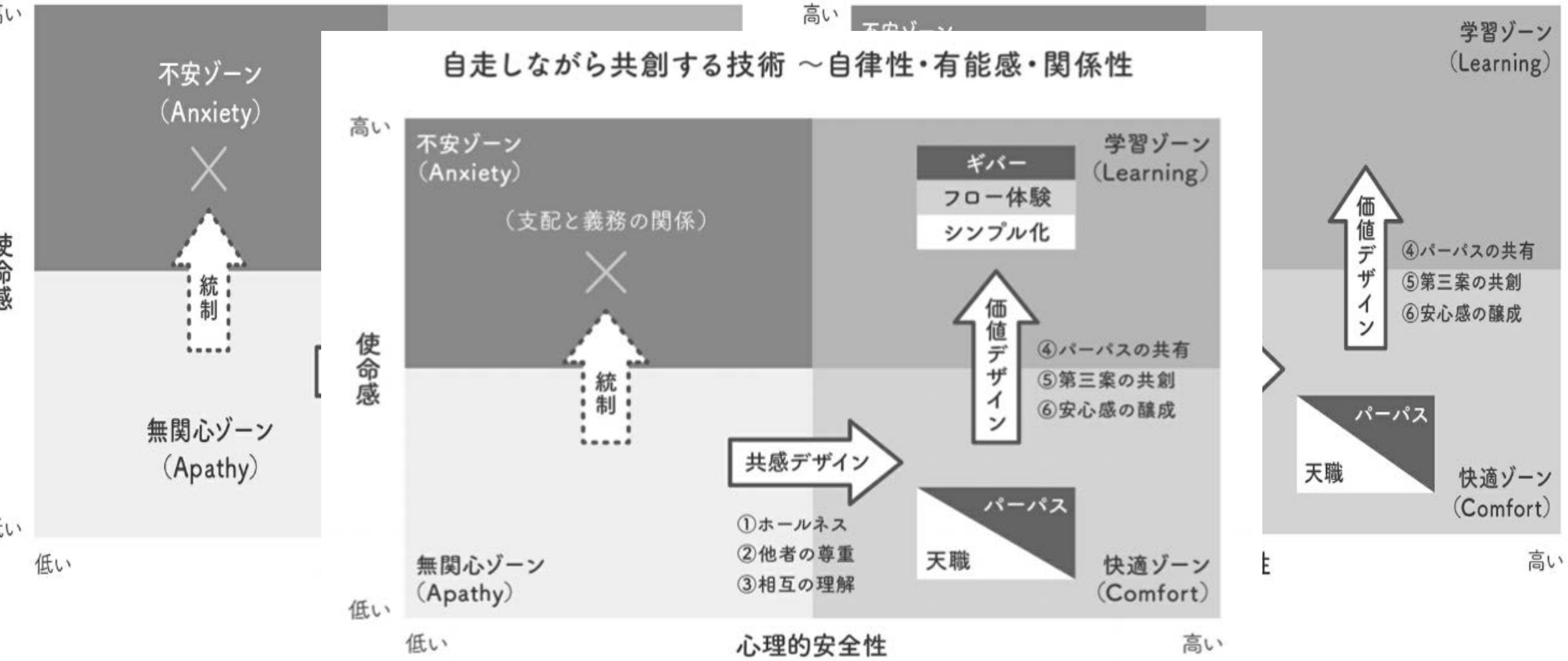


# 関係性の質UP～仕事の意味を共有する

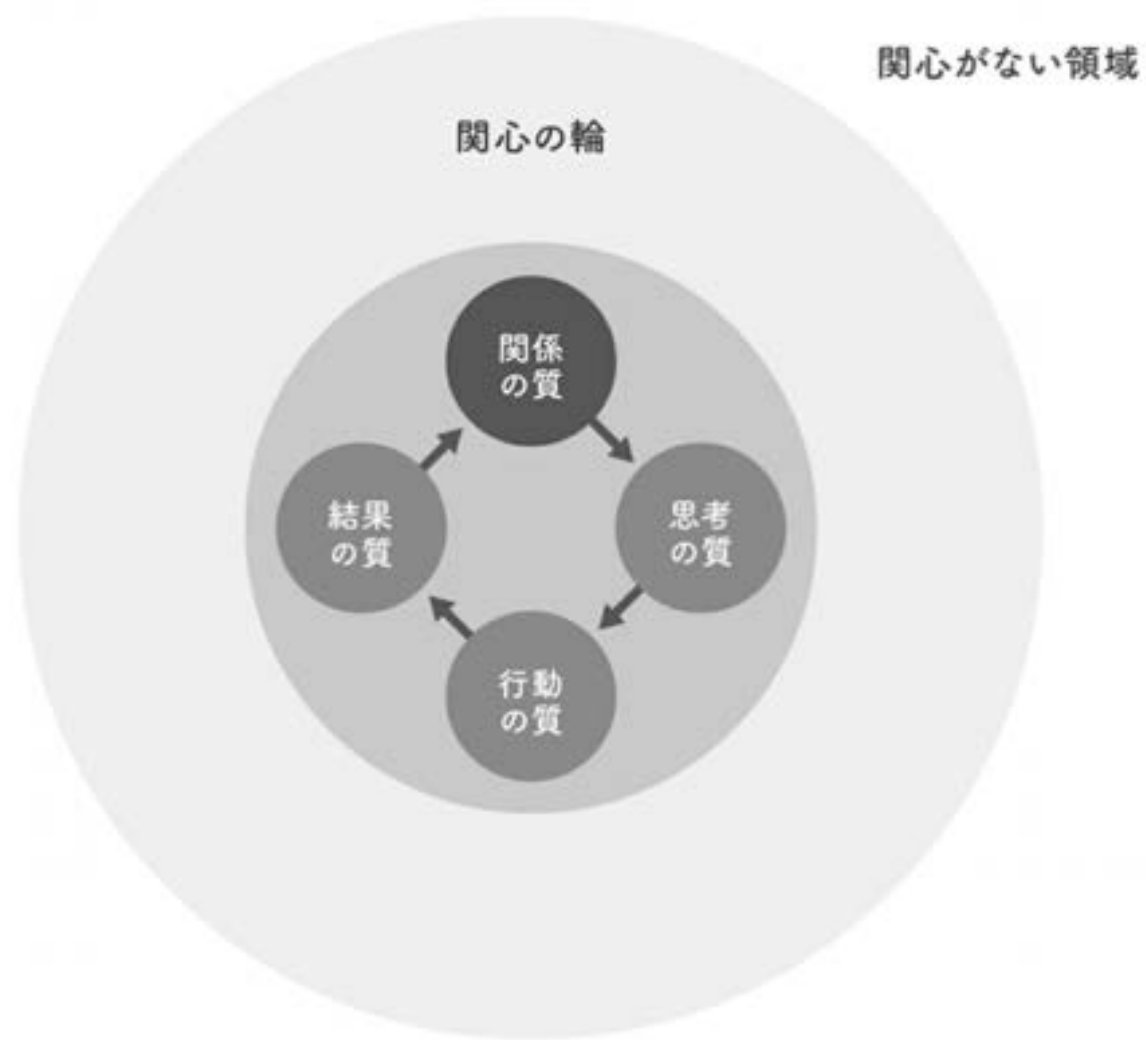
# 思考の質UP～仕事の意味を共有する

心理的に安全な場をつくる技術 ～共感デザイン・価値デザイン

仕事の意味を共有する技術 ～社会における意味・個人における意味

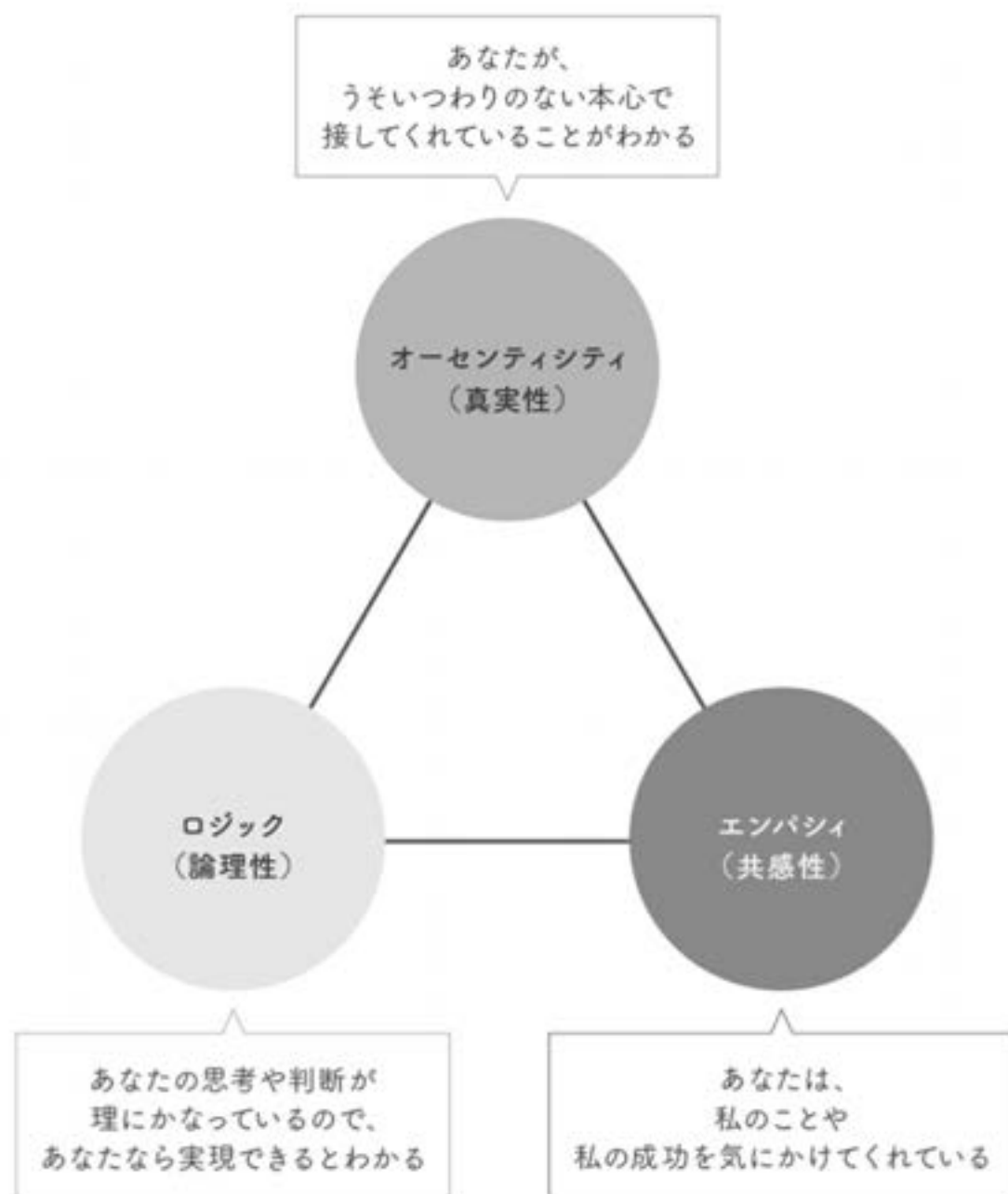


# 「関係の質」から「成功循環モデル」をまわしていく



影響の輪の中で、関係者の共感を得て、みんなで「成功循環モデル」をまわす

# 信頼のトライアングルをつくる



# さあ、組織を変える旅に出かけよう

この本は、現状に違和感を抱いている組織を、たったひとりから変えていくための本です。そのためには、いきなりすべてを変えようとするのではなく、ひとつずつステップを踏んでいきます。

まずは、「自分」の意識や仕事への意味づけを変えるところからはじめましょう。そして次に、周りの人との「対話」のとらえ方を変えます。コミュニケーションのスキルを身につけたら、次は「チーム」の関係性、思考、行動を変えていきましょう。そして、そこから生まれた成果を広げていくことで、「組織」に影響を与えていきます。



1章  
**自分**  
を変える  
4つのワーク



2章  
**対話**  
を変える  
5つのワーク

3~5章  
**チーム**  
を変える  
14つのワーク



簡単ではなく、ときには長い道のりになることもありますが、ひとつずつ変化を実感しながら取り組んでいきましょう。



6章  
**組織**  
を変える  
5つのワーク