

講演評

Meaningful Work : 意味深い仕事とは

—リプス-ウィルスマ先生 来日記念講演会—

山陽学園大学 神戸康弘

1. 講演のきっかけ

私が金井壽宏教授の指導のもと神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士論文は、Lips-Wiersma（リプス-ウィルスマ）先生の「意味のマップ」に依拠したものでした。共同研究者である米国のKrahke先生（北コロラド州立大学）がWiersma先生とAOM（全米経営学会）での研究仲間であることから、ご紹介いただきロンドンでの講演帰りに日本に寄って下さることになりました。そのため、金井先生はもちろん、藤本哲史先生（同志社大学）、鈴木竜太先生（神戸大学）のご協力もあり、日本でのこの貴重な講演が実現しました。皆様に心より御礼申し上げます。

2. 講演者の研究変遷

Wiersma博士が「意味のマップ（The Map of Meaning）」をジャーナル（*Journal of Management Development*）に最初に発表したのは2002年であった。博士論文をもとにしたこの論文はその後注目をあび、多くの大学のキャリアマネジメントの授業や企業研修に取り入れられ、「意味の問題を見える化（make meaning visible）した」「キャリアの意味について議論するよい機会となった」「意味深い仕事の選択に役立った」などの評価を得て、米国、英国など海外でも数々の講演やワークショップを開催している。その後、意味深い仕事研究を中心に組織改革などをテーマとした論文を多数発表し、数々の賞を受賞し、ジャーナルの編集委員、AOMの委員などを務めている。彼女は現在、カンタベリー大学（ニュージーラ

ンド）の准教授であり、大学のHPによると、研究関心分野は、意味深い仕事、利益を超えた目的（Purpose beyond Profit）、職場の精神性（Workplace Spirituality）、責任型リーダーシップ（Responsible Leadership）、企業責任（Corporate Responsibility）、倫理（Ethics）となっている。とりわけ意味のマップは彼女の研究の代名詞であり、Lips-Wiersma and Morris（2009）では、ワークショップの214名の参加者記録を基にさらなる改良版を提示しているし、2011年には著作『意味のマップ』を発表している（Lips-Wiersma and Morris, 2011）。また仕事の意味研究の世界的権威として、インターネット上のプレゼンテーションサイトであるTEDで講演し、その動画は世界中に配信されている。そのTEDの紹介文には以下のように書かれている。「彼女は、意味深い仕事研究の世界的権威の一人。研究者としては過去15年間、様々な職業、文化、年齢の人々と対話を行い、何が彼らの仕事を意味深いものにするのかを理解することに費やしてきました」。また日本での講演に先がけ、以下のようなメッセージをいただいた。「今日、世界が直面している病状は、組織の意思決定にもっと多くの“人間性”（humanity）を取り込む必要があることを示唆しています。しかしまた他方では、人を人として扱わないような職場の官僚制的傾向はますます進み、世界中の至る所で、従業員の会社離れ（職場や仕事への無関心、低関与）が増大しています。このプレゼンテーションでは、意味のある仕事を作り出すことで、私達の人間性と世界のニーズとをコネク（接合）させる方法についてご紹介したいと思っています」。

3. 講演の要約

意味深い仕事について、より大きな社会的な視点から考える。私たち個人にとってではなく世界にとってどんな意味があるのか。どのように意味深い仕事を作り出すのか、意味深い仕事を作り出すことは個人にとってだけでなく、なぜ世界にとって重要なのか。仕事をした結果私たちはどんな社会を作っているのか、私たちの仕事のもっと大きな目的とは何なのか、という観点から考える。

(1) 4つの「困難と機会」

今日、意味深い仕事にとって、4つの「困難と機会」が発生している。

1つ目は「効率と締め切り」。仕事には効率求められる、締め切りに追われる。よってその仕事がどれほど意味深いかよりも、いかに早く終わらせるかしか考えなくなる。その結果、従業員は重要と思わないことに時間の大半を費やす。そして思う。いったい自分は何をやっているのか、と。意味と効率、そこには常にテンション（緊張関係）が存在する。効率だけを考えた行った仕事が、真に世界に貢献をもたらすか？ 効率的であることは重要。しかしそれを自分の内なる声に忠実に、なぜこの仕事をしているのか、なぜこの仕事が自分にとって重要なのか、自問自答しながら行うことは可能。そのバランスがわからないとあらゆる仕事は意味のないものとなる。

2つ目は階層（ヒエラルキー、上下関係）の問題。なぜ意味深い仕事にとって邪魔となるのか。近年、組織行動論の分野で、リーダーシップを特定のリーダーではなく全員が持つべきものとして見始めている。しかしまだリーダーを頂点とするヒエラルキーモデルから脱していない。我々はまだリーダーを探し続けるのか。世界が必要としているのは、私たちみんなが立ち上がること、進化すること。けっして一人の英雄的リーダーを求めているわけではない。ヒエ

ラルキーを持っている限り、私たちはステップアップして、その人が担うことが可能な責任を果たすことができない。ヒエラルキーの中で責任を果たす大人ではなく、子供のままでいなければならない。これでは意味ある仕事を経験できない。ヒエラルキーは従業員を子供扱いするシステム。我々はステップアップして、世界の中で自分に与えられた、自分を変えることができる小さなパートの責任を担うことが必要。

3つ目は急速に進行する「変化」。我々は常に何かを変え続けている。変化がなぜ意味深い仕事にネガティブな影響を与えるのか、その1つは変化が起こる枠組みにある。変化は、過去のやり方は間違っており、今のやり方が正しいという形で起こる。そのため人々がやってきた過去の仕事を尊敬しなくなる。過去の人々の業績もその意味も全て捨て去る。もう1つの理由は何かを「完了」できないという問題。意味にとって重要なのは何かを成し遂げ達成感を得ること。完了するかどうかは意味深い仕事に大きな影響を与える。3つ目は、変化が恒常化してしまい、もはや何も重要だと感じられなくなる。今日の経営理論は、明日はゴミ箱行き。大切なことは「変わらないものは何か」と問うこと。ならば連続したストーリーの中に身を置くことができる。

4つ目は「労働の安定性」。近年、労働の安定性が失われる状況にある。労働の安定性は2つの側面から意味に影響する。1つは所属感。会社に長くいれば所属感を得られる。所属感は人生に意味があったと感じるかどうかに重要。人間は共同体の一部でありたいと思う。共同体意識、コミュニティの「パートを取る」、一部を担うことが必要。所属組織がないとどこで共同体意識を得るのか。もう1つ重要な感覚がある。それは自分自身より大きく偉大な何かに貢献しているという感覚。自分が会社に貢献すると、個人が投入した労働量以上のより集積された集団的成果を見ることができ。転職を繰り返す場合、この個人のスキルを超えたもの

はどうやって計るのか。自分の仕事に価値があったかどうかを、彼らはどれだけお金を稼いだか、どれだけ出世したかで計ろうとする。しかしこれらが唯一の自分を評価する方法だと考えていると、中年の危機に行き着く。

(2) 意味深い仕事のマップ：作成過程

私たちはこのような問題にどう対処すべきか考えていた。1つ忘れがちなことがあることに気づいた。それは仕事はハートとソウルを持った人を通じて行われるということ。よって人の「願い」を全てビジュアル化できないかと考えた。Amabileらの研究がヒントになった (Amabile, 1998; Amabile and Kramer, 2012)。彼らは、リーダーは何が意味深い仕事かわかっていないため、意味深い仕事を無意識に破壊していると言った。ライバルに勝つ戦略といった研修ばかりだが、そのような外仕事 (outer work) は意味深い仕事を破壊する。よって目に見えない意味深い仕事を個人にもリーダーにも「目に見える」ようにしないといけないと思った。

このような背景から15～16年前に意味深い仕事研究を始めた。この15年間、私の関心は「意味深い仕事とは何か」「それは誰にとっても同じか」「仕事がより意味深くなるように仕事のやり方を変えることは可能か」にあった。

3つの段階があった。1段階目はまず仕事のストーリーを集め、そこから意味のあるものを抜き出し、それを調査対象者に見てもらった。すると、自分のニーズを優先するか、他者のニーズを優先するか、常にテンション (緊張関係) が存在することがわかった。さらに being (あり方、熟考) と doing (行動) にもテンションがあった。熟考なしの行動も、行動なしの熟考もおかしいと。よって自己志向—他者志向、being—doingの2軸でマップ上に表した。2段階目は、もう1つ全てのバランスをとるものがあると言った。当初はスピリチュアリティという言葉でマップの真ん中に置いたが、他の

言葉でもいいのでは? とわれわれインスピレーションという言葉に変えた。自分をモチベートしてくれるものなら何でも当てはまる言葉。あなたに命、エナジーを吹き込むもの、スピリチュアリティ、宗教、自分の子供など人それぞれ違ったものからインスパイアされる。その全てのタイプを含んだ言葉。あなたがやっていること、仕事に命を吹き込み続けてくれるもの。3段階目は、このマップの外に「リアリティ」という外枠を作った。こうして意味のマップが完成した。

意味は何か違いを作り出すこと、コミュニティでの他者とのつながり、全ての才能を表現することで創造される。インナーセルフ (内部自己) を開発する必要がある。特にそれは仕事の中で、勇気と共感と優しさが求められる場面。自分の仕事が意味深いと感じたとき、より共感的になっている。これらのことをこのマップは表現している。

(3) 意味深い仕事のマップ：発表後

研究の次の段階は、アクションリサーチ。このマップが外の世界の地図を持つ彼らにどう見えるのか知りたいと思った。人々は組織で成功する方法を知っている。効率的である、官僚制の中でうまくやっていく、ヒエラルキーの中で自分のポジションを理解する、そういうことはわかっている。しかしその過程の中で自分の内部世界の地図を失う。何が意味があり、意味がないかが描かれた地図。自分の内部世界をビジュアル化できなければ、それをマネジメントすることもできない。

マップの使い方の第一は、対話を持つこと。自分にとって何が意味深いか、このマップを使うと他人に表明できる。意味について対話を持つ。2つ目の使い方は意思決定に使うこと。どの方向に進むべきかマップを使って考える。顧客に違いを作り出せているか? 問うてみる。スウェーデンのオーティコン社。補聴器の会社。このマップを使い始めた。「おしゃれな

補聴器」を出していたが、顧客はどう思っているのか。対話すると顧客の望んでいたのは「もっとシンプルな補聴器」だった。お年寄りにとってどんどん複雑になる機械は困りものだった。補聴器は日常生活に欠かせないもの。常に作動してシンプルな操作性が重要だった。自分たちの商品は本当に顧客に役立っているのか？という質問は重要。3つ目の使い方は、比較すること。このマップは全ての人にとって同じか？意味深い仕事はユニバーサルな概念か。男女で異なるのか。年齢によって異なるのか。職業によって異なるのか。

(4)「社会的・環境的」視点から見た意味深い仕事のマップ

個人の意味のマップを、社会的な視点で見る。人が意味深い仕事人生を送れる社会はどうすれば実現するのか、これが最近の私のリサーチクエスト。

まず会社内での「他者との一体感」は、社会レベルで見ると「コーオペレーション」(協同, 提携)。ユニリーバ社は代表的企業。1つは大学。研究者と共に南アフリカで貧富の差を研究している。2つ目は政府。インド政府と衛生の問題に取り組んでいる。3つ目がNGO。コーオペレートは従業員が仕事の中からより多くの意味を発見することを助けるという。

次は「人材開発」。今多くの組織が、革命的な新しい組織形態を実験している。ヒエラルキー型のビジネス組織から脱却を試みる。彼らはもっとオーガニック(有機的)な組織を作ろうとし始めている。人々が自分の潜在能力をフルに発揮できるような組織。彼らは顧客またはイシュー(課題)の周りにチームを配置する組織改革を行っている。これは全ての人々が課題解決に貢献できることを意味する。ニュージーランドのNeighborhood Careという会社。看護師, 老人介護士, 医者など専門家で1つのチームを形成。600のチームを展開。マネージャーはいない。ケアを必要とするクライアントの周

りにオーガニックに組織化される。全員が平等でヒエラルキーを持たない。患者にとってそれぞれ皆が重要。この組織改革は従業員のフルポテンシャルの発揮を助け、多くのスキル開発に成功。

最後は「持続可能性」。日本のインターフェースという会社。2020年までに環境負荷ゼロを目指すゼロミッションを掲げる。彼らは絶えず自分たちができることがもっと何かないかと問う。彼らは新しいビジネスモデルを開発した。

この種の組織は強い「希望」を持っている。ヒューマニティ(人間性)の未来について信頼の感覚を持っている。きわめてポジティブ。彼らは強いエージェンシー感覚(代理者感覚)と郷土愛を持つ。私たちは何かに返す, 恩返しするパワーが必要。それがあからこそ何かを成し遂げられる。同時に彼らは強いコミュニケーションの感覚を持つ。コミュニティの一部で、コミュニティの栄光と共に生きる。意味深い仕事は、組織改革へとつながり、人類のよりよい未来を実現する。

4. 本講演の意義

こうして改めて活字で見ると大変意義深い講演だったことがわかる。意味のマップの研究者としては、全てが興味深く衝撃的でもあった。Wiersma博士のお話の背景には「今の組織構造は人の潜在能力を制限している」という問題意識がある。その点を踏まえるとより講演内容が理解しやすいのではないか。講演前のメッセージである「ヒューマン(人間, 人間性)をもっと組織に取り込む」「意味のある仕事を作り出すことで、ヒューマンと世界をコネクタさせる」とはどういう意味だったのかを中心に、重要ポイントについて順を追って振り返ってみたい。

① 4つの困難

「効率と意味のテンション」という話は、効率を追求しすぎる日本にとって重要な指摘で、

どこかで意味について考える時間を与えることは、雇用主の義務であろう。意味と効率のバランスへの配慮が日本の企業にあるか。欧米ではリフレクション休暇という内省、熟考のためだけの休暇制度があるという。

「ヒエラルキーの存在するところでは、従業員は子供のまま」という指摘は興味深い。リーダーシップとは各自が立ち上がり自分が担うべき世界のパートを取ることであるという指摘は、組織改革につながるヒントとなるだろう。

「変化は意味を捨て去る」という話は、常に改革を求めることの落とし穴の指摘とも言える。改革は良いことと考えられているが、過去の意味を否定することでもあり、気をつけないと「意味の喪失」にもつながる危険性を秘める。

「労働の不安定性」については、「自分を越えたより大きな何かへの貢献の感覚」「個人のスキルを超えたものをどう計るのか」という指摘は重要であろう。自分が10働けば10の見返り(報酬)が得られるというのが働くことだと思いがちだが、自分の小さな貢献がやがて大きな偉業となるところに労働やキャリアの本質がある。転職を繰り返しているとその感覚が得られないという指摘は、示唆に富むであろう。

② 意味のマップについて

意味のマップを作ろうと思った動機についての話が聞いた点は興味深い。人間がもっと潜在能力を伸ばせる分野を全て抜き出そうというのが、もともとの発想であった。そしてリーダーは無意識に意味深い仕事を破壊しているというAmabileらの研究をヒントに (Amabile, 1998; Amabile and Kramer, 2012), リーダーにも意味ある仕事を見えるようにしようというのが、マップ作りの動機であった。つまり意味のマップは「内面マップ」で、それとは別に「外面マップ」がある。人は仕事で上手くやるとは、お金を稼ぎ、出世することだと思っている。なぜならそれは「外面マップ」で目に見えるから。しかし表面上はうまくやっても何かむなし

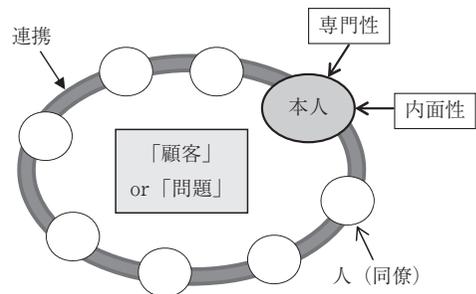
い、人生これでいいのかと悩む。なぜなら目に見えないもう1つの「内面マップ」の中で問題が起こっているからだ。よってその内面マップを「見える化」して自分がどこで意味を感じられないのかを、本人と上司が目で見られるようにしたいというのがもともとの意味マップ構想であったという話は大変興味深い。「内面マップを使った組織改革」、それがWiersma先生の真の主張であろう。

- ③ 「ヒューマン (人間, 人間性) をもっと組織に取り込む」「意味のある仕事を作り出すことで、ヒューマンと世界をコネクタさせる」の実例

それでは本題である「ヒューマン (人間, 人間性) をもっと組織に取り込む」「意味のある仕事を作り出すことで、ヒューマンと世界をコネクタさせる」とはどういうことなのか、整理してみたい。講演で紹介された3つの事例から考えたい。

○事例1 「オーガニックな組織への改革 — Neighborhood Care 社の取り組み」

1例目は Neighborhood Care 社の取り組み。「オーガニックな組織」への改革として、顧客または問題の周りに人を配置したチームを展開する大胆な組織改革を行っている。



「ヒューマンを組織に取り込む」事例

*図表は講演をもとに記者作成。以下同じ。

この組織は人のフルポテンシャルを発揮しやすい、ヒューマンを取り込んだ組織であり、特

顧客
問題

- ← 専門の立場で参加 ← スキル開発、フルポテンシャル発揮 (Self/Doing)
- ← 顧客への共感 ← 内面自己の開発、内面の成長 (Self/Being)
- ← 仲間と問題を共有 ← 一体感/自己を超えた集団の成果 (Others/Being)
- ← 顧客や問題の変化を観察 ← 変化 (貢献) の実感 (Others/Doing)

顧客または問題に「直に」接するチームの効果

徴は 4 点ほどある：(1) 顧客または問題と「直に」接する，(2) 自分の専門が明確で「自分が担うべきパート」に責任を持つ，(3) それぞれ専門を持つ仲間と問題を共有できる，(4) 顧客や問題に起きた変化を目の前で見ることができる。

1 点目は、顧客の問題と直に接するという点であろう。通常の仕事では、実際に起こっている問題の解決を任されるケースはまれであろう。

2 点目は、自分の専門が明確であるため、自分が担うべきパートが明確になる点であろう。例えば介護士なら、介護士の仕事を全責任を持って行わなければいけない。これが Wiersma 先生の言う「ステップアップして、その人が担うことが可能な、自分を変えることができる小さなパートの責任を担うこと」であろう。ヒエラルキーの中の子供から脱することだろう。また専門家の立場から参加するため、専門スキルが開発されやすい、つまりフルポテンシャルを発揮しやすい。

3 点目は、他の専門性を持った仲間と同じ立場で同じ問題を見るため、問題を共有でき、一体感が得られる点である。また自分のスキルだけでは解決できない、もっと大きな解決を一致団結して行えるため、Wiersma 博士の言う「自分を超えたより大きな何かへの貢献の感覚」「個人のスキルを超えたもの」を得ることができる。

4 点目は、自分たちが行った解決の効果を直に感じる点であろう。これは Wiersma 博士の言う意味獲得に不可欠な「自分がこの世界で変化を起こすことに貢献でき

た」という感覚の獲得につながるであろう。

またこれを意味のマップの 4 目的である「フルポテンシャルの発揮」「内面自己の開発」「他者との一体感」「他者への奉仕」から見ると、このようなオーガニック型の組織が、4 つの目的を全て満たした「意味深い職場」になっていることがわかる。これが Wiersma 博士の言う「ヒューマンをもっと組織に取り込む」例であろう。

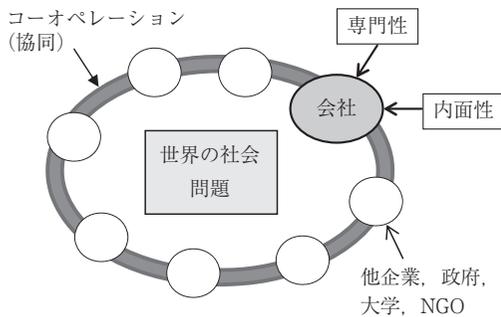
もう一つ重要なのはバランスである。顧客の問題に直に接する、仲間と協同で解決に当たる点は「他者志向」だが、専門の立場で接するため自己の専門性、専門スキルが蓄積され、また内面的成長も得られるため「自己志向」の欲求も満たされ、両者のバランスという問題も解決されている。また「リフレクション」と「アクション」のバランスの問題も、まず問題の解決を担うためには「考える」ことが不可欠である。流れ作業の仕事をこなしているわけではない。しかし考えるだけではダメで、実際に問題を解決しなければならず「アクション」が求められる。つまりこの点も「リフレクション」と「アクション」のバランスが取れている。

○事例 2 「顧客が人と意識すると世界を変えられる—補聴器 Oticon 社の取り組み」

2 例目は Oticon 社の例。マップをヒントに顧客は本当は「もっとシンプルな補聴器」を望んでいることに気づいたが、1 例目が「従業員」のヒューマンを取り込む例だとすると、この 2 例目は「顧客」のヒューマンを組織に取り込んだ例かもしれない。

○事例 3 「意味のある仕事で組織と世界をつなげる—Unilever の取り組み」

最後は Unilever 社の例。大学や政府と、世界の社会問題の解決のためコーオペレーションを展開しているという。これが Wiersma 先生の言う「意味のある仕事を作り出すことで、ヒューマンと世界をコネク特させ、組織と世界を変える」例であろう。



「意味のある仕事でヒューマンと世界をコネク特させる」事例

と偉大な仕事ができるのではないか、それが Wiersma 博士の真の提案なのだろう。

これまでのモチベーション研究、意味のある職場研究との比較を簡単にまとめると、従来の研究が、人に仕事をやらせる、やる気を出させるにはどうしたらいいかをテーマとした管理モデルであるのに対し、意味のマップ研究は、そのような発想を超えて、人の潜在能力をもっと開放すれば、今よりもっと多くの、真に重要な問題の解決が可能ではないかとする開放モデル、可能性モデルとなっている点に特徴がある。よってその目的を達成する組織構造として、管理モデルがヒエラルキーであるのに対し、開放モデルではオーガニックな組織構造なのだろう。あくまで私見であるが、両者の違いは以下の表のように整理できると思う。

日本における実務的インプリケーションとしては、日本は仕事から「やりがい」を感じられない国とよく言われるが「意味のマップという内面マップを目に見えようにすることで、上司と従業員が意味について対話ができるようになる」「新人もベテランもそれぞれの立場で顧客の問題に直に接するオーガニック型組織構造」など、実際の組織改革に使用可能な提案が数多くあった。

また大学などのキャリア教育においても、例えば「エージェンシーの感覚」という言葉は示

5. インプリケーション

学問的インプリケーションとしては、本講演はこれまでの経営学の「管理」という発想自体に警鐘を鳴らすものだろう。「管理する、マネジメントする」という発想自体が人の能力を制限してしまっただのではないか、人の潜在能力を開発しそれを結集することで、今よりもっ

従来の研究との比較

	従来のモチベーション研究、意味のある職場研究	Wiersma 博士の「Map of Meaningful Work」研究
経営スタイル	管理モデル	開放モデル・可能性モデル
目的	管理する（やらせる、従わせる）、動機付ける（やる気を引き出す）に適した組織構造、組織行動の研究	①意味のある仕事を作り出し、人の潜在能力を開放することで、 ②より多くの、より重要な問題の解決／今まで解決できなかったタイプの問題の解決を可能とするような、 ③組織構造や組織行動の研究
モデル	子供モデル（潜在能力の制限モデル）	大人モデル（潜在能力の開放モデル）
組織構造	ヒエラルキー	オーガニック
方法	報酬、誘因の設定	状況の設定（問題に直に接するなどヒューマンを組織に取り込む）

唆に富む。今の若者は我慢が足らずすぐ辞めてしまうと言われ、折れない心、レジリエンス (resilience) の研究がさかんであるが、それは「自分のため」に働いているからであろう。しかし「自分のため」は意外に弱く、意外と頑張れない。だから辛いことがあるとすぐに辞めてしまう。何か「背負っているもの」がないこの状況を、「エージェンシー」の研究が解決する可能性を秘めている。

今回の講演が少しでも、日本の経営問題、労働問題の解決に役立つことを期待したい。

引用文献

- Amabile, T.M. 1998 How to kill creativity. *Harvard Business Review*. September-October, 76-87.
- Amabile, T.M. & Kramer, S.J. 2012 How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, January, 124-131.
- Lips-Wiersma, M.S., and Morris, L. 2009 Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics*, **88**, 491-511.
- Lips-Wiersma, M.S. and Morris, L. 2011 *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*. Sheffield, England: Greenleaf.