



仕事に挑戦する、 自律・独立する

(Vol.0.1)

2012年 5月7日 佐藤 創

更新履歴

版数	日付	内容	担当
0.1	2012/05/07	新規作成	佐藤 創

●カリキュラムの全体像と今回の講義の位置づけ

仕事への挑戦プロセス

個人

組織

できること

やりたいこと

価値を感じる

キャリア・ビジョン
ジョブ・デザイン

目的・目標を達成する

目的達成によって得られる成果を理解する

リーダーシップを発揮する

課題解決のために
リーダーシップを発揮する

モチベーションを高める

モチベーションを高め、自分の課題としてとらえた問題に立ち向かう

問題意識を持つ

目次

- 1. 挑戦することの意義(全8ページ)
 - (1) ビジネスパーソンとしての分岐点
 - (2) 挑戦するにしてもモチベーションが必要だ
 - (3) 一身独立して一国独立す
 - (4) これまでのまとめ
- 2. リーダーシップとフォロワーシップ(全8ページ)
 - (1) 自分はリーダーなんて柄じゃない?
 - (2) やる気が削がれる瞬間と乗り越え方
 - (3) リーダーシップの発揮方法
 - (4) 変革のリーダーシップ
 - (5) これまでのまとめ
- 3. 自由と責任の関係(全3ページ)
 - (1) 自由が先? 責任が先?
 - (2) 「自由」とは「自分の影響範囲」のこと
 - (3) 他人に依存している状態は、自分の自由を他人に明け渡す事だと認識せよ
- 4. 参考文献(全1ページ)

「1. 挑戦することの意義」で伝えたいこと

仕事への挑戦プロセス

目的・目標を達成する

リーダーシップを発揮する

モチベーションを高める

問題意識を持つ

- ◆ 仕事をする中で認識した問題に挑戦してみよう
- ◆ 挑戦することは人間の本能である。
- ◆ 挑戦を通じてしか人は成長できない。
- ◆ しかし挑戦するにもやる気が必要だ
- ◆ 問題の原因は他人(組織)にあるのになぜ自分が解決しなければならないのか？
- ◆ 原因を他人のせいにしたままでは何も解決できない。
- ◆ モチベーションを高めるための考え方とは？

- 「挑戦しないこと」は「退屈なこと」である。
- 「挑戦」を通じてジョブデザイン、キャリア開発を行おう。
- 問題に対してモチベーションを高めて取り組もう。

1. 挑戦することの意義(1/8)

(1) ビジネスパーソンとしての分岐点(1/2)

現状

- ◆ 職場や与えられた仕事に慣れている状況
- ◆ 言われたことは何とかこなせ、特に問題はないように思える状況

・自分の将来のビジョンを持たず、自分の成長に限度を決める。
・安定した環境を維持しようと保守的になる。

【停滞】

知的好奇心を持つ
(興味を持つ、問題意識を持つ)

課題に挑戦する

挑戦した分だけ成長する

自己効力感を得る
目標(キャリア)に近づく

挑戦し続ける
サイクル

どちらの方向に進むかで
将来に大きな差が出る
のは明らか

・自分の将来のビジョンや目標を拡大し、更にやる気を出す。
・新しい仕事に挑戦し、経験を積む。

【進歩】

そもそも知的好奇心に従って挑戦することは本能でもある(動物行動学/経営管理)

怠け者の人間観

- ・行動は苦痛を回避するため
- ・マクレガーのX理論

働き者の人間観

- ・行動は自己実現のため
- ・マクレガーのY理論

既存の知識に「挑戦」するもの、いいかえればそれと適度のずれを持つもの、こういうものはかえって非常に好まれる。むしろ既存の知識になんらの「挑戦」をしないものは「つまらない」として嫌われる。

1. 挑戦することの意義(2/8)

(1) ビジネスパーソンとしての分岐点(2/2)

そもそも知的好奇心に従って挑戦することは本能でもある(脳科学)

脳内ドーパミン

・喜びや快をもたらすドーパミンは、新しく予測できない報酬に反応

どうすれば脳の中に流れるドーパミンの量を増やせるのだろう。その鍵は「新しさ」にある。(中略)初めて鑑賞する絵画でも、新しい言葉を覚えることでも、楽しいこと、楽しくないこと、なんでもよいのだが、**重要なのはそこに驚きがあるということだ。**

(中略)私たちの発見は、人の線条体、そしておそらくドーパミン・システムは、**新しく予測できない報酬にもっとも反応する**ことを意味していた。

出典:[2]グレゴリー・バーンズ 著、脳が「生きがい」を感じる時,NHK出版, 2006年

この仕組みがあることで人類は絶えず進歩・進化してきたのではないだろうか？

知的好奇心への挑戦をRPGのメタファで考える

始めは弱いのでお城の周りでレベルアップ

レベルが徐々に上がる

スライムだけ倒し続けても面白くない

新しい土地と敵を求めて出発(期待)

- ◆ 安定だけを求めるならスライムを倒し続けてレベル99にもできるはず。
- ◆ なぜ危険を冒しても未知の土地へ進むのか？

「挑戦」することの本質的意味と役割は理解したはず！

1. 挑戦することの意義(3/8)

(2) 挑戦するにしてもモチベーションが必要だ(1/3)

挑戦する
(エンプロイアビリティ獲得)

そのためには
モチベーションが必要だ

モチベーション上げるには
エンプロイメンタビリティ必要だ
(やりたい仕事の機会の提供、
活躍を評価・支援する制度)

うちの会社はエンプロイメンタビリティ低いから最悪。
やる気なし。手詰まり!

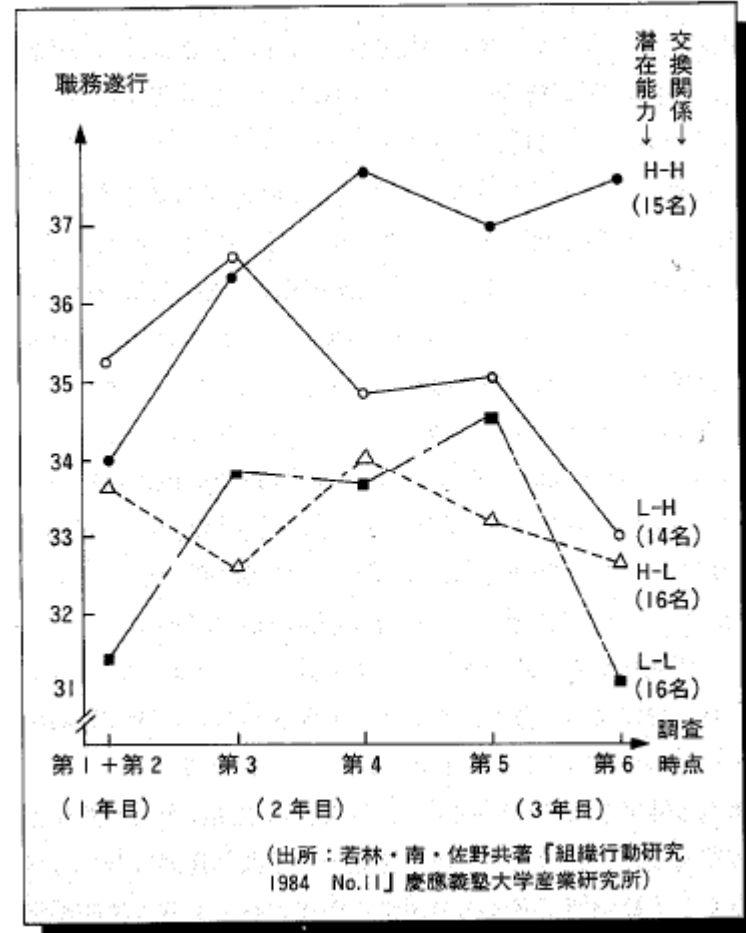
【停滞】

これを裏付けるような
研究データが！！

潜在能力が高くても、仕事上の期待や援助、理解やフォローがない上司に配属されると、部下のパフォーマンスが低下する。逆に潜在能力が低くても、良好な垂直的交換関係があれば、ハイ・パフォーマーになる！

H-Hグループ (高い潜在能力、高い垂直的交換関係)
H-Lグループ (高い潜在能力、低い垂直的交換関係)
L-Hグループ (低い潜在能力、高い垂直的交換関係)
L-Lグループ (低い潜在能力、低い垂直的交換関係)

図表 2-1



(出典: [3] (学)産業能率大学HRMシステムソリューションセンター、
ビジネスコーチングの実践、(学)産業能率大学)

組織からの働きかけ(エンプロイメンタビリティ)がないと挑戦できないのか？

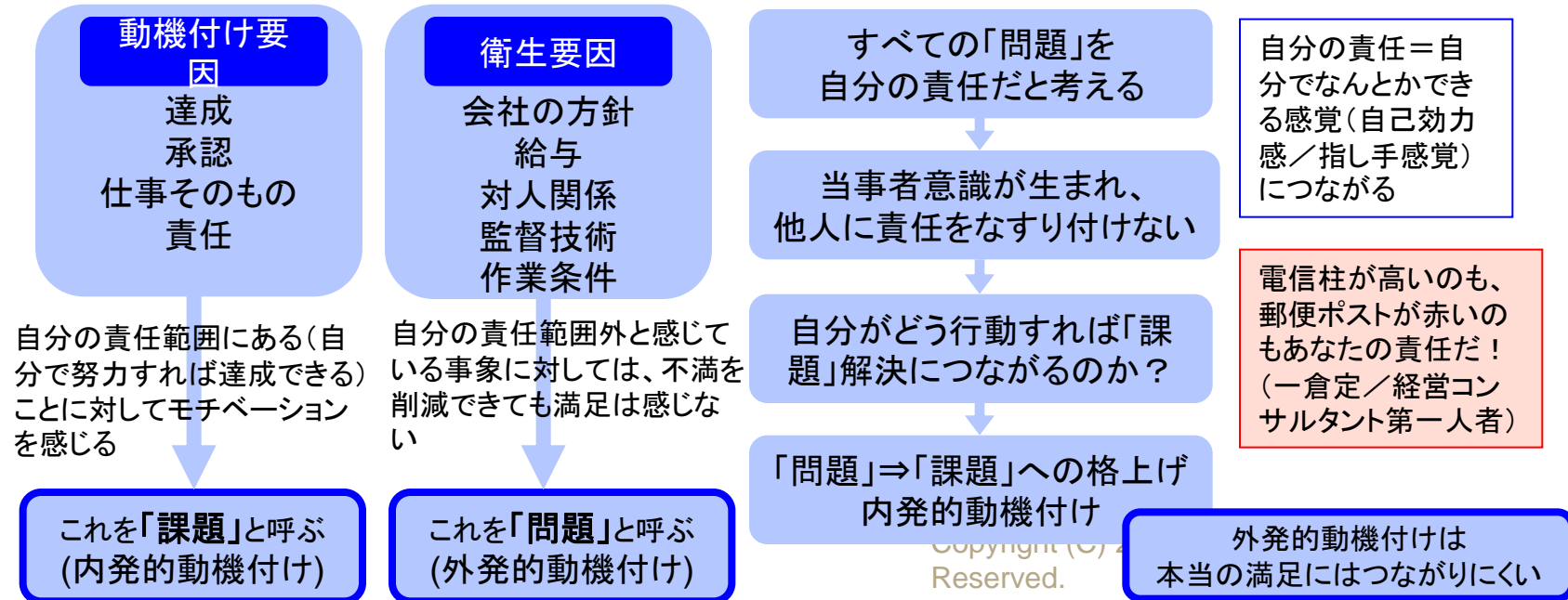
1. 挑戦することの意義(4/8)

(2) 挑戦するにしてもモチベーションが必要だ(2/3)

◆ ちょっとだけモチベーション論 - 動機付けの2パターン

項目	外発的動機付け	内発的動機付け
概要	外部から賞罰を与えて行動を引き起こすこと。	その人が自発的に見出したものを動機として行動を起こすこと。
具体例	賞、報酬、ほめる、しかる、制度を用いる	仕事を成し遂げたいという達成感 深く知りたいという知的好奇心 自らを成長させたいという成長欲求
モード	受動的(Passive) / 駒感覚	能動的(Active) / 指し手感覚
特徴	罰は監視がなくなれば行動が起きない。賞はなくなると行動が消える。	自分の中で納得するまで追求するので、比較的長期的に動機付けされる。

◆ モチベーションの源泉は「自分で責任を取れること」にあった！(ハーズバーグの動機付け・衛生理論)



1. 挑戦することの意義(5/8)

(2) 挑戦するにしてもモチベーションが必要だ(3/3)

(出典:[3] (学)産業能率大学HRMシステムソリューションセンター、
ビジネスコーチングの実践, (学)産業能率大学)

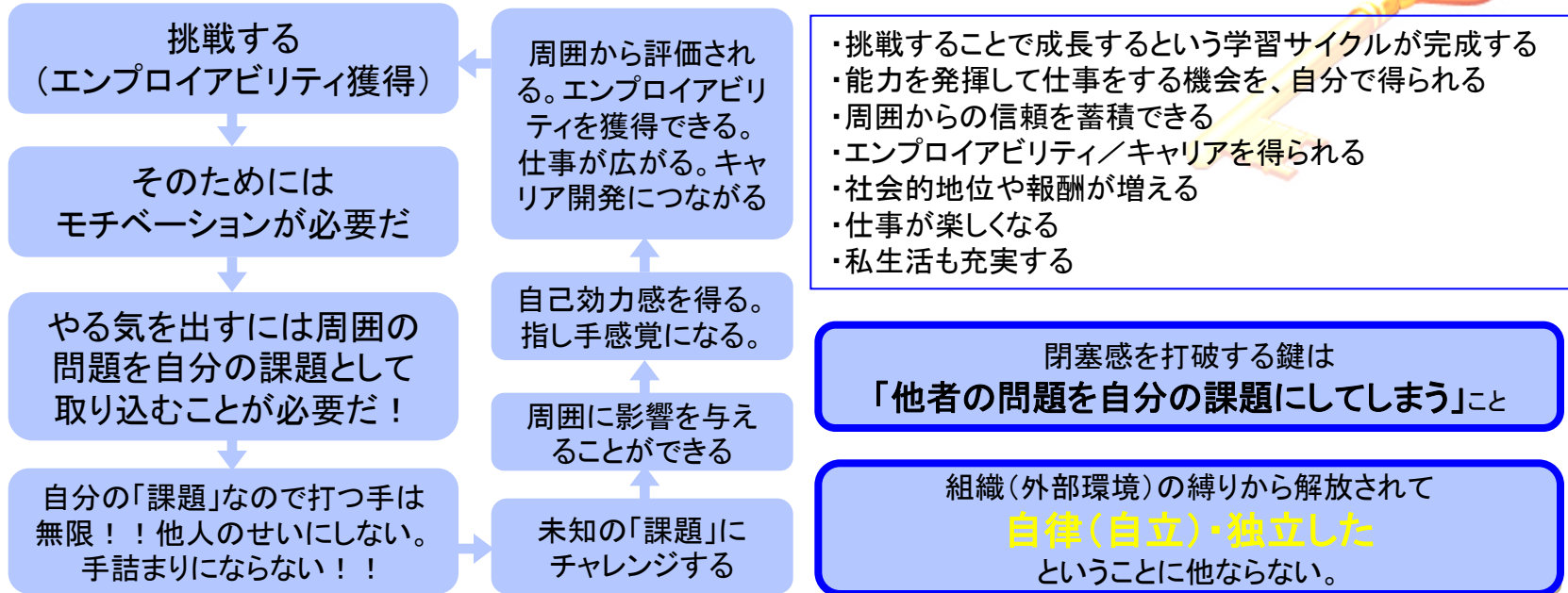
◆ 指し手感覚／駒感覚

指し手感覚	駒感覚
<ul style="list-style-type: none">・自分の運命を支配しているのは自分自身。自分が行動しているのは、自分がそうしたいと考えているから。・自分が外界に変化を生み出せる重要な要因となっているという自負心(自己効力感)があふれ、意欲的に取り組む。	<ul style="list-style-type: none">・運命の糸は他人に握られてしまい、自分は操り人形ではない。・何事にも消極的。自己防衛的で決断力に乏しく、ささいな失敗にもショックを受ける。

「自ら指し手として自覚するように仕向ける」ことが未知の事柄に挑戦し、やり遂げようとする意思を育てるのに役立つ。

(ド・シャーム／アメリカ心理学者)

◆ 「他者の問題」から「自分の課題」へ



1. 挑戦することの意義(6/8)

(3) 一身独立して一国独立す(1/2)

◆ 福沢諭吉の学問のすすめ

「天は人の上に人を造らず、人の下に人を造らず」

人類の平等を説く、平和的な啓蒙書

…とされているが、実際は… と続く。

社会的地位が高い

社会的地位が低い

- ・複雑で難しい仕事
- ・重要とされる
- ・自然にその一家も栄える
- ・家風が代々伝わる
- ・子々孫々まで地位高い

- ・簡単で誰でもできる仕事
- ・軽視される
- ・その一家は栄えない
- ・家風が代々伝わる
- ・子々孫々まで地位低い

この差は
「学問をしたかどうか」
で決まる

◆ 福沢諭吉のいう学問とは

実用性のない学問は後回しにし、一生懸命にやるべきは、普通の生活に役立つ**実学**である。

(地理学、物理学、経済学、経営学、歴史学...etc)

現代であれば、自己実現をするためのキャリア論、リーダーシップ論、モチベーション論も入ってくるはず

◆ 福沢諭吉のいう学問の目的とは

無能な政府、暴力的な政府や政治を避けようとするならば、今すぐ学問に志して、自分の才能や人間性を高め、政府と同等の地位にのぼるようしなければならない。

「何者にも束縛されない独立」という大義を求め、自由自主の権利を回復する。

これが、私のすすめる学問の目的である。

これは「人民一政府」の関係だけではなく、「従業員一経営陣(会社)」との関係にも当てはまる！

「一身独立して、一国独立す」
国家とも対等に渡り合える自律した人物たることが、
国家の独立にもつながるのだ

「天は富貴を人に与えるのではなく、人の働きに与える」という言葉がある。つまり、人は生まれたときには、貴賤や貧富の区別はない。ただ、しっかり学問をして物事を良く知っているものは、社会的地位が高く、豊かな人になり、学ばない人は貧乏で地位の低い人となる、ということだ。

(出典:[4] 福沢諭吉(著)／齋藤孝(訳), 現代語訳 学問のすすめ, ちくま新書,2009年)

人類の平等を、他人を妬む・羨むことを否定する根拠として用いている！！かなり斬新で強烈な思想。

1. 挑戦することの意義(7/8)

(3) 一身独立して一國独立す(2/2)

◆ 組織とも対等に渡り合える一身独立した状態とは

エンプロイアビリティが高く、組織から必要とされている

組織の抱える問題点を理解できるだけの学問を修める

組織の抱える問題点を指摘し、無能な経営を否定する

組織の抱える問題点を自分の課題とし、解決に挑戦する

課題の解決を通じて、周囲の信頼を蓄積する

- ・組織にとっても必要な人材
- ・組織の課題を解決してくれる人材
- ・他社でも通用する人材
- ・自ら進んで挑戦する人材

自律した(キャリア自律した)個人を抱えることが、組織の反映にもつながる。一身独立(従業員が自律・独立)することで、組織も独立(一國独立)する。

◆ 自分の食いぶちを稼ぐだけなら「蟻の弟子」に過ぎない

衣食住を得るのは容易なこと

蟻に至っては未来への備えもしている

衣食住だけでは、独立したとはいえない。万物の霊長たる人間の目的を達成していない

◆ ひとりひとりに独立の気概がないと起こる災い(一國にも一組織にも通じる)

組織への依存心により、組織を思う気持ちがなくなる

組織の構成員が、「主人」と「客」に分かれていて、「客」は主人に依存するので、何の責任も引き受けない。組織の大事を憂う気持ちも無い。

他人に頼ることになり、頼る者は、その人を恐れる、へつらう

人を恐れへつらう者は、それに慣れ、面の皮だけが厚くなり、恥じるべきことを恥じず、論じるべきことを論じず、人を見ればただ卑屈になる。

人の権威をかさに着て悪事をなすことがある

権威者は、下位の者たちが何も意見・諫言しないのをいいことに、その権利によって私利を得るなどの悪事を働くようになる。

学問を修め、組織に縛られない依存しない組織と対等に渡り合えるように自律・独立することが必要だ

↓
自由自主の権利を獲得するため

1. 挑戦することの意義(8/8)

(4)これまでのまとめ

キャリア論

未知への挑戦

人の本能でもあり、
また知的好奇心の源泉

目標とする
キャリア・ビジョンや
価値観など

一步踏み出す
ための動機付け

モチベーション論

外発的
動機付け

内発的
動機付け

おろかな政策・運営・経営
を避けるならば、学問を修
め、組織と渡り合える独立
した人物たれ

自律・独立した人物は、
・責任(義務)を果たす
・自由自主の権利を持つ

組織にも有用な人物

内発的動機付けのエンジンを起動する鍵は
「他者の問題を自分の課題にしてしまう」

エンプロイアビリティと
エンプロイメンタビリティの
相互緊張関係と同じ。

リーダーシップ論

どのように課題解決に取り組むのかの
具体的指針が
「リーダーシップとフォロワーシップ」

学問を修めることがこれを後押しする

● 「2. リーダーシップとフォロワーシップ」で伝えたいこと

仕事への挑戦プロセス

目的・目標を達成する

リーダーシップを発揮する

モチベーションを高める

問題意識を持つ

- ◆ 権限がなくても「リーダーシップ」は発揮できる。
- ◆ 上司を動かす力を「フォロワーシップ」という。
- ◆ フォロワーシップを発揮して上司を納得させ、巻き込むことが必要だ。
- ◆ リーダーシップの発揮のスタイルは様々。
- ◆ 自分や状況に適したリーダーシップのスタイルを用いればよい。
- ◆ 「挑戦」に対して「リーダーシップ」を武器にして立ち向かおう。

- 「上司のせい」「会社が悪い」は本当か？
- あなたにもできることがあるのではないか？
- 自分の問題として取り組むこともフォロワーシップ。

2. リーダーシップとフォロワーシップ(1/8)

(1) 自分はリーダーなんて柄じゃない？

◆ リーダーシップとは立場のことではない

リーダー 公的な役割としてのリーダー

リーダーシップ 機能的な役割としてのリーダーシップ

シェアド・リーダーシップ (クレアモント大学院 Craig Pearce)

分有されたリーダーシップ。リーダーシップとは地位や職位に紐づくものではなく、その場の状況に応じて必要なリーダーシップを、可能な人が担うもの。複数のリーダーシップを発揮する人どうしが協力して目的を達成する。

リーダーシップの類型
(ペンシルバニア大学 R.C.ハウス)

自然発生的リーダー ●これ大事

選挙で選ばれたリーダー

任命されたリーダー

スケールの大きさ・影響の及ぶ範囲を問わなければ、誰でもリーダーシップを発揮できる。

◆ リーダーシップの定義

リーダーシップとは、目的を達成するために他人に影響を与える過程そのものである。

リーダーシップ発揮の場面はどこにでもある！

誰もがリーダーシップ発揮の機会を自ら創り出し、「他者に影響を及ぼす」場数を踏むことによって、自己訓練の場とすることができる。

自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ

(出典:(株)リクルートの旧社訓 創業者 江副浩正氏)

「権限パワー」の行使は、リーダーシップではなくマネジメントである。

「リーダーとなるためには、できる限り若いときからリーダーとしての経験が必要」
(心理学者 リチャード・ファーソン)

エクササイズ問1実施

Reserved.

2. リーダーシップとフォロワーシップ(2/8)

(2) やる気が削がれる瞬間と乗り越え方(1/2)

自ら組織の問題を解決すべく自主的に行動を開始！

内発的動機付けもばっちり！組織のため、そして自分のため！

新しい試みをするために、上司に協力を依頼

反応がいまいち。試みの内容を理解してもらえず、やりたいことができない

自分の試みは正論だし、これを理解できないほうがおかしい！！(上司のせい)

結局自分の役職が上になって権限(パワー)を持たない手と、やりたいこともできないのか・・・

【停滞】

◆ パワーギャップの存在がやる気を削ぐ

大きな課題に取り組むほど、自分の公式な権限と、その仕事に必要な権限にギャップを感じる。

【上司が悪い】という考え方になる

- ・上司は自分の実力を評価してくれない
- ・上司は自分に仕事をまかせてくれない

ただし、リーダーシップの発揮に「公式な権限」は必要ないはず！

パワーギャップを埋めるためには、権限・発言権のある上司の支援を取り付ける必要がある。
上司の協力を得られるように積極的に働きかけることが解決策となる。

「職場全体の効率・利益を上げるための、高い志をもったゴマすり」をする。
(出典:[5] 金井壽宏, 実践と成長のリーダーシップ, (学)産業能率大学)

能動的フォロワーシップ

アプローチが悪かったのでは・・・？

- ・プレゼン資料が分りにくい
- ・活動のメリットが伝わっていない

自分のことしか考えていないのでは・・・？

- ・この活動によって上司にどんなメリットがあるのか？上司の期待は？

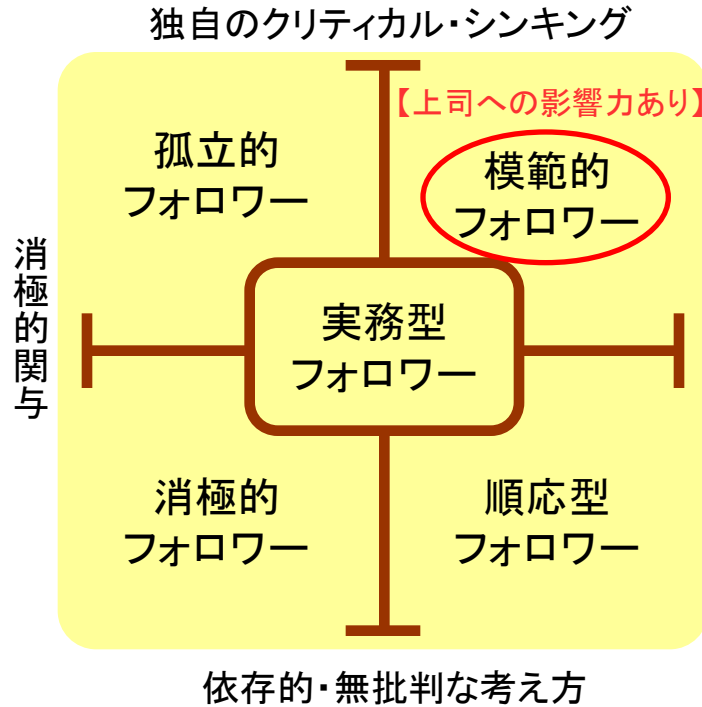
上司を説得するのは「自分の課題」と認識すれば、改善ポイントも見えてくる。やはり突破の鍵は「自責」(人のせいにならない)。



2. リーダーシップとフォロワーシップ (3/8)

(2) やる気が削がれる瞬間と乗り越え方 (2/2)

◆ フォロワーの分類 (出典:[6] ロバート・ケリー(著) / 牧野昇(訳), 指導力革命, プレジデント社)



模範的フォロワー ←ここを目指す

独立心旺盛、自分で考え行動する。上司の考えを尊重し協力するが、諫言も行ふ。革新的・創造的フォロワー。

孤立的フォロワー

上司は自分を認めてくれない、と不満を抱く。批評家でチームプレイヤーではない。

実務型フォロワー

危険を嫌い、逃げ道は確保した上で、自分の利益を最大に活かそうとする戦略家。常に中道を行くフォロワー。

消極的フォロワー

部下が何か事を起こすことなど考えられず、上司であれば無批判に従う。指示がなければ動かないフォロワー。

順応型フォロワー

チームプレイヤーで上司に従うが、自分の意見がない。仕事は快く引き受けてくれるが、組織の危機でも行動できない。

能動的フォロワーシップ

模範的フォロワーであり、上方影響力(上司への影響力)も高い

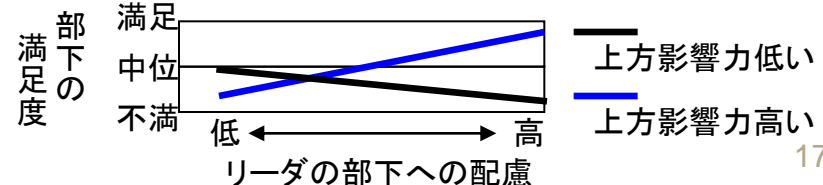
その人のフォロワーシップのあり方が、そのままその人のリーダーシップに大きな影響を与えている
(フォロワーシップとリーダーシップの境目がなくなる)

エクササイズ問2実施

◆ 上方影響力(フォロワーシップ)とリーダーシップ

部下との人間関係に配慮するリーダー行動は、そのリーダーに上方影響力(フォロワーシップ)がある場合はプラスに働くが、上方影響力がない場合は、むしろマイナスに働く。

(ミシガン大学 心理学者ドナルド・ペッツ)



2. リーダーシップとフォロワーシップ(4/8)

(3) リーダーシップの発揮方法

◆ リーダーシップ発揮の不動の2軸

課題志向 (課題達成機能)	人間関係志向 (集団維持機能)
<ul style="list-style-type: none"> ・課題(仕事)の達成に向けて貢献する。 ・他のメンバに示唆や指示を与え、メンバを方向付ける。 ・情報提供や質問を行い、場の状況を整理して課題解決に向けてイニシアチブを取る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・議論するメンバが連帯感を持てるように振舞う ・メンバの緊張感をほぐす ・相互信頼と上下間の意思疎通に重点を置く。

2つのリーダーシップは異なる2人の人物によって担われるケースが多い。

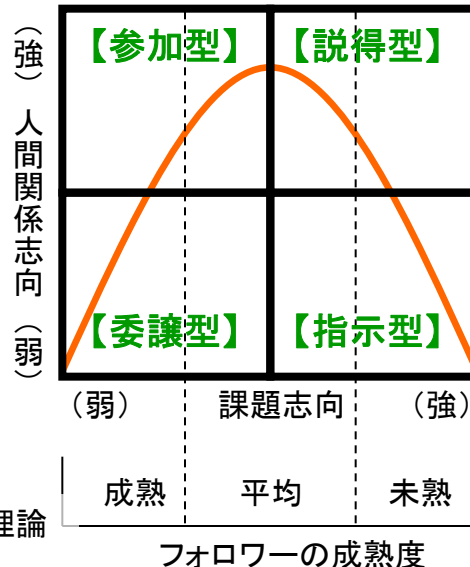
どちらも十分にできるスーパーマンが理想だが、得手不得手はある。

自分のタイプを認識し、強みがあるほうは伸ばし、弱みのある部分はメンバに委譲したり、弱みがチーム内のほころびにつながらないような仕組みを築く。

◆ 状況に応じたリーダーシップ行動(状況呼応理論)

問題提起

フォロワーのスキルや、課題(仕事)の難易度などに応じて、ふさわしいリーダーシップのスタイルは異なるのでは？



シェアド・リーダーシップ

リーダーシップを一人で抱え込む必要はない。メンバの中で部分的にリーダーシップを発揮できる人物がいれば、権限を委譲し、リーダーシップを分有する。これによりメンバの能動的フォロワーシップを引き出すこともできる。

サーバント・リーダーシップ (R.K.グリーンリーフ)

奉仕型リーダーシップ。能動的フォロワーシップを尊重するリーダーシップのスタイル。フォロワーが活動しやすいように支援を行う。

コーチング、メンタリングも必要になる

2. リーダーシップとフォロワーシップ(5/8)

(4) 変革のリーダーシップ(1/2)

◆ リーダーシップは変革にこそ必要なもの

本資料での定義

リーダーシップとは、目的を達成するために他人に影響を与える過程そのものである。

ハイフェッツの定義

(出典:[7] ハイフェッツ(著)／幸田シャーミン(訳), リーダーシップとは何か!, 産業能率大学出版部)

リーダーシップとは、コミュニティが自分たちの問題に取り組むように影響を与えること。

J.M.バーンズの定義

既存の価値観、考え方、フォロワーの態度などを変えさせることこそがリーダーシップの重要な機能である。

今日では「リーダーシップ」とは、変革への対応を示す言葉・文脈としてとらえられている

◆ 変革のリーダーシップ発揮の不動の3基軸

自分の課題(目標や志)として、組織の問題をとらえる

パワー・ギャップの壁にぶつかる

パワー・ギャップ克服行動(ビジョンを示す・巻き込む)

目標や志を達成する(変革の達成)

ビジョンを描く (アジェンダ設定)	巻き込む (ネットワーク構築)	やり遂げる (実行)
<ul style="list-style-type: none"> ・アジェンダは主にリーダーの頭の中にある。 ・個人的課題もあれば、公的の課題もある。 ・アジェンダは将来像としてのビジョンも含む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・参画してもらいたい人を巻き込む。 ・参画してもらいたい人やチームとの信頼関係を蓄積する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンに向かって行動する。

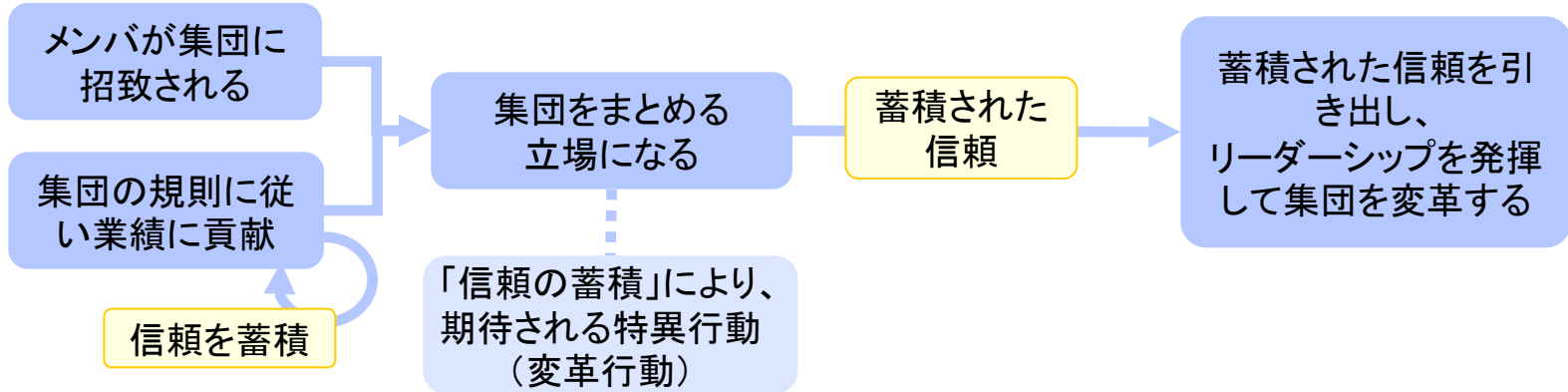
この過程で、変革のリーダーシップを意識しながら経験を蓄積していく。
リーダーシップ発揮は他人に影響を与える過程そのもの。

Copyright (C) 2012 So Sato, All Rights Reserved.

2. リーダーシップとフォロワーシップ(6/8)

(4) 変革のリーダーシップ(2/2)

◆ 特異性信頼理論(E.P.ホランダール) 変革のリーダーシップ発揮の過程を論じた理論



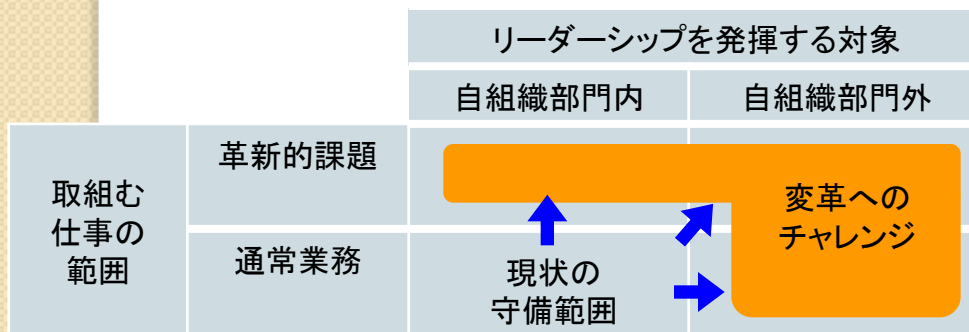
◆ リーダーシップの成長

リーダーシップ発揮のプロセスを繰り返すごとに、

- ・描くビジョンがスケールアップ
- ・巻き込む範囲(影響範囲)がスケールアップ

これが「リーダーシップの成長」であり、自分の役割の拡大とリーダーとしての成長である。これによって当初描いたキャリアも成長する。

**キャリアの発達と
リーダーシップの成長は
車の両輪を成す**

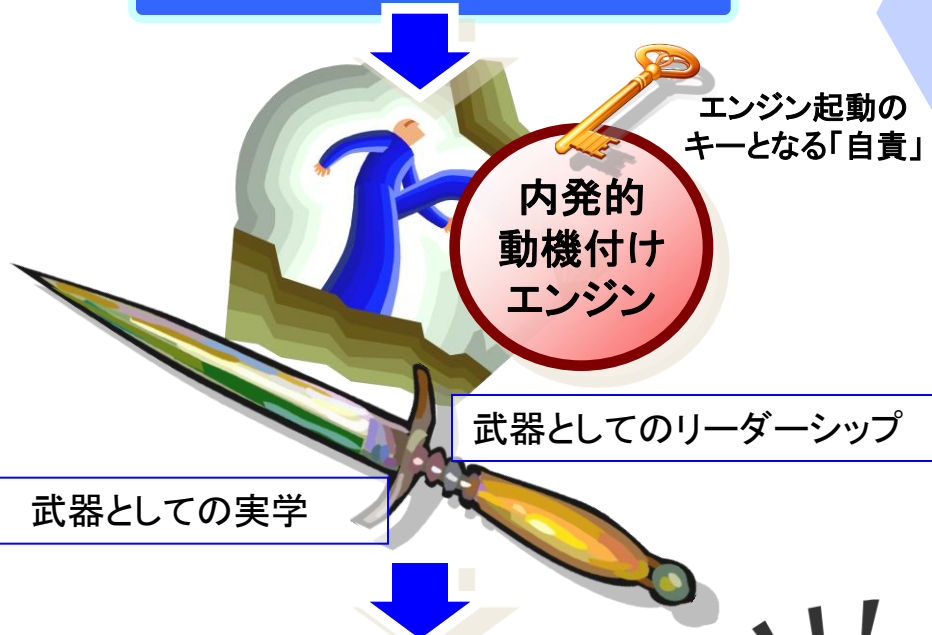


未知への挑戦を繰り返すことは、キャリア開発、リーダーシップ開発のサイクルを実行することに他ならない。その結果、キャリア自律し、エンプロイアビリティの高い、組織とも対等に渡り合える、自律・独立した人物になる。

2. リーダーシップとフォロワーシップ(7/8)

(5) これまでのまとめ(1/2)

自分のキャリア・ビジョンや
価値観に即した挑戦課題



エンジン起動の
キーとなる「自責」

内発的
動機付け
エンジン

武器としてのリーダーシップ

武器としての実学

「仕事に挑戦する」とは、
このサイクルの繰り返しのことである。

挑戦によって得られる成果、乗り越え
るための武器は全て示した。

あとはあなた自身がどんな「挑戦」を
見つけ出すかにかかっている。

【クエストで獲得した成果】

- ・キャリア開発／エンプロイアビリティ
- ・リーダーシップの成長、自己効力感
- ・周囲への影響力(フォロワーシップ含む)
 - ・周囲からの信頼と社会的地位
 - ・社会的地位にふさわしい報酬

2. リーダーシップとフォロワーシップ(8/8)

(5) これまでのまとめ(2/2)

◆ 主体的キャリア評価と、仕事へ挑戦することの関係

これからは「主体的にキャリアを切り開く」ことが必要とされる時代へ。

自己のキャリア評価が高まる行動因子(キャリアコンピタンシー)の調査

(出典:[8] 高橋俊介, 21世紀のキャリア論, 東洋経済新報社, 2012年)

図表2-1-1 ● 10のキャリアコンピタンシー

1. 主体的ジョブデザイン行動

- 自分の価値観やポリシーをもって仕事に取り組んでいる
- 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている
- 部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている
- 仕事の進め方や企画を立てるうえで、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想をもって取り組んでいる
- 自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している

2. ネットワーキング行動

- 新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる
- 自分のネットワークを構成する個々人が、どんなニーズをもっているか把握し、それに応えようとしている
- 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている

3. スキル開発行動

- 今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている
- スキル・能力開発のために自己投資をしている

図表2-1-2 ● キャリア評価と自律行動の相関係数

	仕事の 内的満足	仕事の 外的満足	主体的 キャリア 評価	キャリア の成功感	将来の キャリア 展望	社外の 通用感
主体的ジョブ デザイン行動	0.435	0.063	0.542	0.254	0.370	0.405
ネットワー キング行動	0.309	0.057	0.460	0.177	0.331	0.350
スキル開発 行動	0.235	0.015	0.382	0.116	0.300	0.347

■ 0.4以上の相関係数

主体的ジョブデザイン行動 ⇒ 仕事への挑戦
 ネットワーキング行動 ⇒ リーダーシップ・フォロワーシップ
 スキル開発行動 ⇒ 実学の学び

・仕事への満足感
 ・満足できる自己キャリア開発

※日本の大手企業十数社に勤める30代、40代の2400人を対象にしたアンケート調査の結果

● 「3. 自由と責任の関係」で伝えたいこと

仕事への挑戦プロセス

目的・目標を達成する

リーダーシップを発揮する

モチベーションを高める

問題意識を持つ

- 自由に仕事を行えるのはなぜか？仕事の裁量範囲はどこまでなのか？
- 責任を負わずに自由だけ獲得することは可能なのか？
- 責任を負うということは、できれば避けるべきことなのか？

- 責任を負った分だけ、自由と権限を獲得できるのはなぜ？
- 自分の不利益の原因を、他人や環境に求めるとどうなる？

3. 自由と責任の関係(1/3)

(1) 自由が先？責任が先？

鶏が先？
卵が先？

自由には責任が伴う
(自由が先)

自由がそもそも備わっているのだから、やりたいように行動すればよい。

周囲からは責任も取れといわれる。

責任を取る事は面倒なこと。面倒だから責任を取れないこともある。

無責任な態度では、周囲からの信頼を蓄積できない。

責任逃れが発生

自由の根拠

- ・人は生まれながらにして自由だから
- ・一度きりの人生だから自分の自由にしていいはず
- ・自分が不快な気分になりたくないから

根拠が曖昧！

・生まれながらに自由ではあるが、人が存在するには社会に属さなければならぬ。人は社会契約に基づいて、ルール内の自由を得ている。つまり、先に責任を負うことによって、その見返りとして権限(自由)を得られると考えるほうが妥当。

責任を負うから自由を得られる
(責任が先)

責任を負った部分については、自分で創意工夫して好きに行動すればよい。

責任を負えない部分については、責任を保有する人に判断を仰ぐ。

責任を取る事は当たり前のこと。責任を負わなければ自由もない。

責任を全うするので、周囲からの信頼を蓄積できる。

責任逃れは発生しない

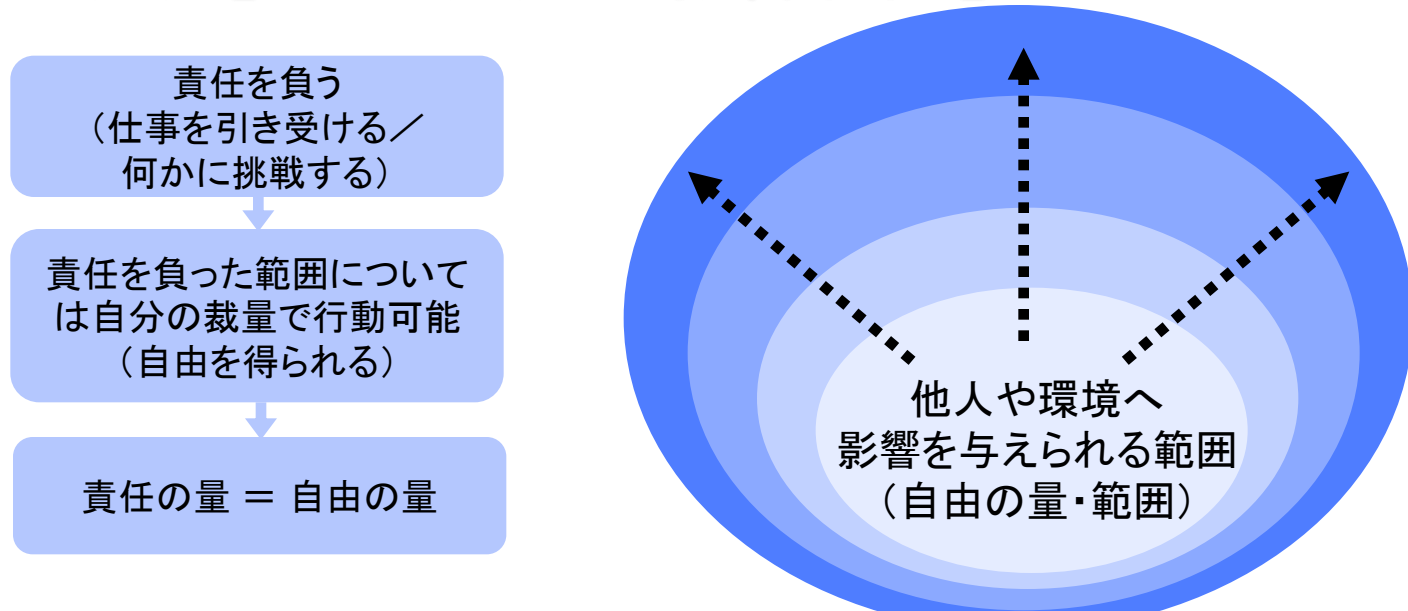
自由の根拠

- ・自分で引き受けた仕事を遂行するのに必要な権限(エンパワーメントによる公的なパワー)
- ・自分で引き受けた仕事に対する専門的な知識(専門性に基づくパワー)
- ・失敗したり損害を与えたりした場合に自らが被る補償の程度(リスクを引き受けていることによる所有パワー)
- ・集団のルールを守る義務を負っているために、ルールを他人にも守らせることを要請する権限が生まれる

根拠が明確！

3. 自由と責任の関係(2/3)

(2)「自由」とは「自分の影響範囲」のこと



周囲に影響を与えられる範囲が広がるという事は、

- ・リーダーシップのスケールアップ
- ・キャリアのスケールアップ

であり、一言で表現すれば「自分が成長した」ことに他ならない。

責任を自ら引き受けたほうが、その仕事の結果を直接的に左右することができる。

これはつまり、自分で未来を作り出すことに他ならない。

自分が望む未来を造り出したいのなら、積極的に責任を負って、自由自在の権利を獲得することが、最も確実な方法である。

3. 自由と責任の関係(3/3)

(3) 他人に依存している状態は、 自分の自由を他人に明け渡す事だと認識せよ

【他人を批判する】

他人がその問題や課題を解決する責任を負っていると考えているからこそ、他人の批判をしたり、責任を追及する。



上記の考え方に問題はないが、次のように考えが発展してしまうと問題あり。

自分が不利益を被っているのは、他人が責任を果たさないからである。

他人が責任を果たすように変わらなければ、自分の不利益も永遠に解消されない。

よって、不利益の解消は自分ではできないので、他人に依存するしかない。自分では打つ手がない。閉塞感。周囲と一緒にになって誰かの文句を言っていれば一人前の大人っぽい。

自分の自由(この場合は、自分の力で不利益を解消できるという自由)を、自ら積極的に他人に譲渡してしまっている。これでは自分の影響範囲が広がることも、成長することもない。

自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ

(出典:(株)リクルートの旧社訓 創業者 江副浩正氏)

電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも あなたの責任だ!

(一倉定/経営コンサルタント第一人者)

現実的には大変なこともあるが、しかし理屈の上では、どのような状況においても、あなた自身がリーダーシップ/フォロワーシップを発揮して問題解決の行動を起こすことができるはず。自分で行動できる問題解決の道があるとわかってしまうと、純粹に他人に責任を擦り付けられなくなる。

⇒思考がレベルアップしたということ。

4. 参考文献

- [1] 波多野誼余夫／稲垣佳代子 著, 知的好奇心, 中央公論新社, 1973年
- [2] グレゴリー・バーンズ 著, 脳が「生きがい」を感じる時, NHK出版, 2006年
- [3] (学)産業能率大学HRMシステムソリューションセンター, ビジネスコーチングの実践,
(学)産業能率大学
- [4] 福沢諭吉(著)／齋藤孝(訳), 現代語訳 学問のすすめ, ちくま新書, 2009年
- [5] 金井壽宏, 実践と成長のリーダーシップ, (学)産業能率大学
- [6] ロバート・ケリー(著)／牧野昇(訳), 指導力革命, プレジデント社
- [7] ハイフェッツ(著)／幸田チャーミン(訳), リーダーシップとは何か!, 産業能率大学出版部
- [8] 高橋俊介, 21世紀のキャリア論, 東洋経済新報社, 2012年