

働き方改革 低位の欲求から高位の欲求へ

平成30年5月26日

NPO法人マイスターネット
リーダーシップ研究アカデミー
世の中にももの申す多様な専門家コミュニティ
橋本壽之

働く前段としての教育：専攻科目の選択

- 外発的動機づけ
 - 専攻科目の興味ではなく、欲しいものが得られるか否か
- 内発的動機づけ
 - 専攻科目に興味を持ち、最後までやり通す
- 日本の事情
 - 戦後：理工系学生は米国の4倍もいた（貧困を抜け出す手厚い賃金）
 - 繁栄後：理工系学生は減少（楽しくない科目を学ぶ必要はなくなった、外発的動機づけの解消）

クリステンセン(2008)pp.8-9

欲求の社会的変遷(1) 生理的欲求－参加的欲求

- 黒船到来・敗戦⇒驚異的な改革・復興
- 飽食・平和ボケ⇒もう一度極貧が必要？

- 黒船到来：外国からの防衛（安心・安全欲求）
- 敗戦：食料の確保（生理的欲求）
- 現代：ニート、非正規社員、フリーター、無職、正規社員のリストラ（倒産、M&A, 空洞化、終身雇用の崩壊、AI・ロボット・安価かつ高度な専門スキルを持つ海外労働者による置換え（所属と愛の欲求、参加的欲求）

欲求の社会的変遷(2) 所属と愛の欲求、参加的欲求

- 終身雇用の維持

- 職場に忠誠を誓う滅私奉公、従属的帰属：職場への安住と愛社精神
- 外国にない固有の伝統文化の深耕：国技、刀鍛冶



ドイツは2003年に「アジェンダ2010」（解雇保護法を緩和、失業者は国の責任で再教育）により、欧州の病人からEUの優等生へ（大前(2018)p.17)

- 多様で流動的な雇用形態（実力1本で企業・国家を渡り歩く）

- 終身雇用・一律的採用方式は崩壊（優秀なグローバル人材の確保難）
- 創造力とやる気を引出し、仕事の付加価値を高めるリーダーシップ
- グローバル競争に勝つ高度な専門スキルを身に付ける：安心・安全
- 職場以外のコミュニティの存在感が増す（地域、高等教育機関、専門家集団）

欲求の社会的変遷(3) 自己実現欲求 ⇒ 意味への意志

- 自己実現欲求 = 自己充足への欲望：本来潜在的にもっているものを実現しようとする欲望（マズロー p.101）



- ヴィクトール・フランクルの見解（デイヴィッド・コーエン）
 - 自己実現は第1義的な目的でも最終的到達点でもない（p.219）
 - 意味への意志こそ、生存に及ぼす重要なこと：自分の人生に目標があるか、未来にその人を待っている意味、その人にしか実現できない意味があるか（p.212）

「働くことの意味」について

- 問題意識：「働き方改革」は、残業時間の短縮が目的？
 - 働くこと（＝「苦役」）を最小限にすることが善（暗黙の意識共有？）
- 1.人間は生来仕事が嫌いか（マグレガー（1960） p.38、 pp.54-55）
 - 50年以上前：「人は生まれながらにして仕事が嫌いである」（X理論）
 - 1960年：「普通の人間は生来仕事が嫌いだということはない。人間性に問題があるのではなく、人間の能力を引き出す手腕が経営者にないからである。」（Y理論）
 - 自我の欲求や自己実現の欲求が満足されると、献身的に働く
- 2.換金できない＜働く＞（伊藤穰一(2018)pp.35-36）
 - お金のために働く（ワーク）、お金のためだけではない働く（政治家や軍人：サービス）
 - お金に換算できない活動の指標が必要：ボランティアや遊び、家事や子育て
 - 「ミーニング・オブ・ライフ（人生の意味）」

- 戦後：経済を立て直して生産性を上げる
- 現代：「自分の生き方の価値を高めるためにどう働けばよいか」、という新しい感性が必要。
有意義な仕事を得るための教育やトレーニングで、国の経済を活性化する⇒国が生活費として一定額を支給するユニバーサル・ベーシック・インカム (UBI)

3. 傍の人を楽にする 土門道典

- 江戸しぐさには「傍楽（はたらく）」＝傍の人を楽にする
- 「朝飯前」：朝飯前に、どぶ板の修復等地域のことを率先
- 朝飯後：午前中は生活のために働く（生活費を稼ぐ）
- 午後：傍を楽にする働き、ボランティアをする
- 夕方：「明日備（あすび）」。明日に備えリフレッシュ、リクリエーション（習い事、教養のための学問）するために「あそぶ」
- 人の評価は地位や財産ではなく、午後の「傍を楽にする」働きの多寡で決まる

人の成長過程(1) 依存から相互依存へ

	依存	独立	相互依存
欲しい結果を得るには	他に頼る	自分の努力で得る	他の人と協力し、より優れた結果を達成できる
備考	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内的依存 他人の欠点に過剰反応し周りの人や状況に対して被害者意識を持つ ・ 個人の未成熟が原因で、周りの状況を改善しても未熟さと依存性は根強く残る 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周りの状況に左右されずに、逆に周りの状況に作用を及ぼす ・ 独立した個人として好業績を上げて、チームの良いメンバーやリーダーにはなれない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内的に自分自身の価値を強く感じながら愛の必要性を認め、他を愛し、他から愛される。 ・ 自分の考えと他の優れたアイデアを活かすことが出来る

コヴィー(1997)pp.54-59

人の成長過程(2) 自分アジェンダ®

「善き目標」 (使命、ビジョン、漠然とした方向性、目標)

分類	中分類	行動例
内包的自分：他者や環境などのあらゆる存在を内包し、他者の利益を自分の利益とし、他者の痛みも自分の痛みとする (網(2016)pp.36-37)	「内包的な自分」 (自律的行動)	問題解決のため、自ら解決に当たる社会起業家
	「内包的な自分」 (他律的行動)	問題解決のため、行政等他者に働きかける社会運動家
	「内包的な自分」 (傍観) :	問題の指摘に留まり、自らは行動を起こさない批評家
限定的な自分：他者と自分を切り離す意識 (網(2016)pp.36-37)	他者、自然の痛みには無関心	問題を直視することを避け、見て見ぬふりをする

まとめ

- 「働く」は、生きるための生理的欲求から、人間の本来的な欲求（自己実現⇒意味への意志）へと進化
 - 機械的な苦役から、創造的な喜びを得る創作、イノベーションへ（社会人教育が必要）
- 知識・経験・スキル：組織の所有から、個人の所有へ
- お金に換算できる「狭義の働く」から、お金に換算できない「広義の働く」へ
- 人の成長
 - 依存から独立、相互依存へ
 - 外包的自分から、内包的自分へ
- 働くことは単にお金のためだけではない、人間としての崇高な営みである
- 「働き方改革」の議論・報道：残業時間の短縮が強調され過ぎている
- 本来人間が持つ「自我の欲求や自己実現欲求、意味への意志」をいかにして実現するかが重要

参考文献

- クレイトン・クリステンセン他(2008)『教育X破壊的イノベーション』翔泳社
- 大前研一(2018)『真の「働き方改革」に必要なのは「危機感」と「答えを出す力」だ』THE21 03 東京：(株)PHP研究所
- デイヴィッド・コーエン(2008)『第6章ヴィクトール・フランクル』「心理学者、心理を語る」東京：新曜社
- ダグラス・マグレガー（平成6年）『企業の人間的側面』東京：産能大学出版部
- 伊藤穰一(2018)『教養としてのテクノロジー』東京：NHK出版
- 土門道典『新しい働き方が江戸時代にあった！』
<https://toyokeizai.net/articles/-/21209>
- スティーブン・R・コヴィー(1997)『7つの習慣』東京：キング・ベアー出版
- 橋本壽之(2017)『社会起業家とリーダーシップ—シニアの可能性を探る—』支援対話研究第4号 東京：(一社)日本支援対話学会