

Global Arch

MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES GROUP COMMUNICATION MAGAZINE

VOL. 72
MAY
2019

5



特集

自分がやる 自分でやる 一人称で働く

MOVE THE WORLD FORWARD

ぜひご家庭にお持ち帰りください

自分がやる

自分でやる

一人称で働く



泉澤社長が繰り返し強調する「一人称で仕事をする」。

主体性を持って働く。責任を持ってやりきる。

いろいろな捉え方ができると思います。

一人称で仕事をするのがなぜ大切なのか。

経営組織と人材採用・育成のプロフェッショナルに解説していただきます。

一人称で仕事をする文化を築いている企業にもお話をうかがいました。



一人称で働けば、 未来に向かう力を得られる。

人材コンサルタントとして

数多くの企業・人材に接してきた井上氏。

「これからの時代、一人ひとりが

オーナーシップを持つことが

ますます重要になる」と力説します。

代表取締役社長・CEO
兼 KEIEISHA JP ASIA PTE. LTD CEO
「KEIEISHA TERRACE」編集長
経営者JP総研 所長
井上 和幸氏

Profile

人材コンサルタントとして、企業の経営組織コンサルティング、経営人材採用支援・転職支援、経営人材育成プログラムを提供。自ら2万人超の経営者・経営幹部と対面してきた実績・実体験を持つ。『社長になる人の条件』をはじめ著書多数。

当事者意識を持って働くことが
求められる時代になった

— 井上様が考える「一人称で働く」ことの大切さを教えてください。

泉澤社長がおっしゃる「一人称で働く」ことは、近年その重要性が高まっている「オーナーシップを持って働く」と同じ意味に捉えられると思います。オーナーシップとは、物事に対して受け身にならず、当事者意識を持って「自分ごと」として関わっていくことです。

なぜ従業員のオーナーシップが求められるようになってきているのでしょうか。一つの理由は、働くことに対する人々の考え方が変化したことにあります。昔の日本社会では上司の「四の五の言わずにやれ！」がまかり通りましたよね。上司の命令となれば、渋々であったとしても部下は言うことを聞いたものです。部下も、せっかく入った会社だし、家族のこともある、嫌な仕事でも続けていこう、と考えるのが一般的でした。しかし欧米やアジアの一部の国々では日本に比べて従来から転職は珍しくありませんし、日本でも今は仕事がつまらなかつたり、自分に向いていないと感じるとすぐに転職してしまいます。上司から降りてくる仕事を部下が粛々とこなす、という構図が成り立たなくなりました。上司が命令せずとも、部下が自主的にやりがいを持って働いてくれる環境が必要な時代になったのです。

これはもちろん悪いことではありません。誰しも、人に押し付けられたり、意味を感じられないことをやり続けたりするのは難しいでしょう。モチベーションには二種類あると言われています。一つは外的要因(外発的動機)で、報酬や懲罰、強制など外部から受ける要因が行動のきっかけになること。もう一つは内的要因(内発的動機)です。仕事が楽しい、成長を実感できる、社会やお客様に貢献できる、といった本人の内面から湧き上がる要因が行動につながるものです。心理学的に、外的要因は不満解消にはなっても積極的な満足には必ずしもつながらず、前向きな動機付けとなるのは内的要因であることが実証されています。そして特に若年層では、この内的要因を重視する傾向が以前よりも明らかに高まっています。

オーナーシップが求められるもう一つの理由が、世の中の変化が激しいことです。次々と移り変わっていく社会では、現場で起きていることを経営側が逐一把握することはできません。現場で働く人が、都度の変化を自分たちでつかみ、解決していくこと

が求められます。本社の指示待ち、決められたことしかしない、といった人が多い組織では時代の変化についていけないでしょう。

「意味づけ」しているかどうかで
やりがいは全く違ったものになる

— どのようにすればオーナーシップを持つようになるのでしょうか。

まず、目の前の仕事を自分なりに解釈してみると良いでしょう。自分の仕事が社会とどう関わっているのか、誰の役に立っているのかを認識することがオーナーシップを持つきっかけになるはず。心理学の用語で「意味づけ」というものがあります。ものごとに他の事象との関係や位置づけ、価値、評価を付与することです。同じ仕事をしていても、意味づけをしているかどうかで捉え方は全く違います。極端に言えば仕事そのものは何でもよくて、やりがいと成長につながる仕事になるか、得るものもないつまらない仕事になるかはあなたの捉え方・解釈次第なのです。

仕事に目標を設定することも有効です。この仕事を明日までに必ず終える、1時間以内にはできることを増やす、など。ダイエットや筋トレでも数値化することが有効と言われています。あと5kg減らそう、あと10回ベンチプレスが上げられるようになる。漠然としたものよりも見える化した目標のほうが効果的です。目標はちょっとしたもので構いませんし、周りに宣言する必要もありません。自分で設定し、やり切る、ということが大切です。

— 上司の立場にある人は、どのようにすれば部下のオーナーシップを育てられるのでしょうか。

本人がやりがいを感ぜられ、かつ成長につながるような職務を割り当てるべきです。人には適性があります。不得意なことを続けさせるよりも、得意な部分を伸ばせる仕事の方がやりがいを得られるでしょう。

注意が必要なのが、「オーナーシップを持とう!」とけしかけてもうまくはいかないということです。また、上司からいきなり仕事を与えられると「押し付けられた」とネガティブに捉えられることがあります。上司の立場にある方々は、話し合いの中で自然と役割を認識してもらえるようにするのが理想です。その際に大切なのが「君はどうしたい?」という問いかけです。自ら考え、決めることを促すことがオーナーシップを生むきっかけになります。

オーナーシップを持って
楽しく前向きに

— オーナーシップを持つ意義を感じられない人もいますか。

単純に楽しい。それがオーナーシップを持って働くことのメリットです。どのような仕事であっても人にやらされるよりは自分ごととして向き合っている方が楽しいに決まっています。そして私が思うオーナーシップを持つことの大きなメリットは、ポジティブな自分でいられるということです。なにかトラブルがあったときに、会社や他部署、他の人のせいにするのは簡単です。たまたまグチをこぼすくらいは良いかもしれませんが、どうしてもネガティブな感情が発生し、ホルモンバランスも崩れてしまいます。自分にできることは何だろう、何をすれば解決できるのか。そう考えると、気持ちがプラスの方向に向かいます。アスリートのインタビューを見ても、過去の失敗にとらわれたり縛られたりする人はまずいません。シンプルに「次はがんばります」と答えます。スポーツ選手に限らず、一流と呼ばれる人はいつも未来に目を向けています。オーナーシップを持つことは、より良い未来に向けて自分ができることを考える力になるはず。過去と他人は変えられませんが、未来と自分を変えることができます。