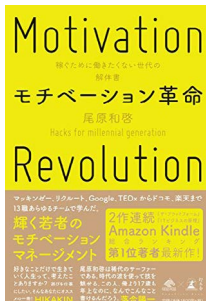




scyther5/iStock/Thinkstock

モチベーション革命

稼ぐために働きたくない世代の解体書



著者：尾原 和啓

定価：1,620 円

単行本：256 ページ

出版社：幻冬舎

(2017/9/30)

評点 (5 点満点)

総合	革新性	明瞭性	応用性
4.0	3.5	4.5	4.0

要約者レビュー

本書はモチベーションを上げるテクニックを紹介するノウハウ本ではない。世代によって異なるモチベーションの源に関する洞察、ほかの人との違いやその希少性こそが価値になること、さらにはその価値を高めるための生き方について、本質的な理解を促そうという意欲作である。

時代の変化とともに変わってきた「モチベーション」に注目し、その全貌を把握するために書かれた本書は、上の世代と若者のモチベーションの違いを捉え、マネジメントする側の経営層にとって、不可欠な視点を与えてくれるだろう。

前書きに、進化論で有名なダーウィンの言葉がある。「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化に最もよく適応したものである」

これをモチベーションの変化と結びつけて捉えなおしてみると、30代以下の若者の理解できない行動が「人間としての変化であり、生き残るための進化」というように見えてくるに違いない。

変化が予測できない VUCA の時代においては、変化の予兆をとらえ、活発なイノベーションを起こす組織をいかに作るかが重要だ。「乾けない世代」と表現される若者の価値観に寄り添うことは、人間本来の欲求とは何かという問いに向き合うことなのかもしれな

い。本書で示す方向性は、今の大企業のロジックが通用しないところが難しい一方で、早期に対応することで他社に先んじるチャンスが大きいとも言えるだろう。(山崎華恵)

■ 本書の要点

- 「ないものがない」時代を生きる「乾けない世代」は、「達成」や「快樂」よりも「意味合い」「良好な人間関係」「没頭」に意味を置く傾向がある。
- 「乾けない世代」だからこそ作れる「新しい価値」は、自分だけの「好き」や「歪み」から生まれやすい。
- 「自分だけの世界の見方」や「自分にしかできないこと」を提供することは、他の人にとって新しい意味を持つものであり、それらこそがこれからの時代の価値の源泉となりうる。

要約本文

【必読ポイント！】

「乾けない世代」とは何か？

何 もなかった世代と「すでにある世代」

今の30代以下と上の世代は全く異なる価値観で仕事をしている。上の世代は、家、車、最新の家電商品などに対する飢餓感

を埋めるため、欲望のままに働いた。「この国を作っているのは自分」という自負を持ち、国や会社の成長と自分の成長がイコールで結ばれていた。仕事での成功が、豊かな暮らしにつながる「乾いている」世代である。一方で、30代以下の世代は、「何もなかった時代」を知らず、すでに作り上げられた社会の上

に立たされているため、埋めるべき空白がない。だから、何か欲しいと「乾けない」。「ないものを勝ち得るために我慢する」という心理や、上の世代で重要視される「達成」にこだわることへのアンバランスさも感じている。

「乾いている」世代が、「国」や「社会」という大きな枠で動いていたのに対し、「乾けない」世代は、「家庭」「友人」「自分」という小さくて身近な枠の幸せ

が動機につながる。

しかし、働き方のルールは変わっていない。当事者である「乾けない」世代もマネジメントする側となる上の世代も、このズレを認識する必要がある。

幸

せの5つの軸

「乾けない」世代のモチベーションを、マーティン・セリグマンが唱えた「人間の5種類の幸せ」という話で説明しよう。人間の幸せは、与えられた目標をクリアすることで感じる「達成」、ドーパミンを感じることで得られるような「快樂」、その他に「良好な人間関係」、「意味合い」、「没頭」で説明できる。

「良好な人間関係」とは、ただ自分の好きな人と笑顔で一緒にいたら楽しいという幸せのことである。昔の世代は、会社のためにすべてを捧げることが、会社と家庭の両面において「良好な人間関係」を可能にした。しかし、そういった生活が限界にきている時代の中で、社会の



g-stockstudio/iStock/Thinkstock

パーツではない、良好な人間関係が大切となってきた。

「意味合い」を理解するためには次の具体例がわかりやすい。城の石垣を作っている人の職人がいたとして、「肉体労働がつまらない」と感じる人と「この石垣ができたら孫の世代まで平和に暮らせる」と感じる人がいた場合、同じ仕事でもその仕事の持つ意味合いが異なる。自分の大切な人のために自分は何ができているか、という意味合いを実感することがモチベーションの源となる。

「没頭」は、職人気質の日本人には多く見られる感じ方で、細かな作業に没頭しているときに感じる人が多い。自分の行う作業の中で基準を設けて成長を続けることができるのがこのタイプだ。

この5つの軸を使って自分が何に幸せを感じるかを分析することは、自身のモチベーションを引き出すために有効だろう。

「乾けない世代」の幸せ

「乾いている」世代が、前半の「達成」「快楽」を幸せの基準としていたのに対し、「乾けない」世代は「良好な人間関係」「意味合い」「没頭」からなる後半の3つを大切にしている。モチベーションを見失っている「乾けない世代」の多くは、いまの仕事にそれらを見いだせていない状態である可能性が高い。

社会的に見てくれが良さそう



Creatas Images/Creatas/Thinkstock

なことや、誰かが掲げた「達成」を成し遂げるために、自分の嗜好とは異なる仕事に仕方なくついた人は要注意である。「ライフ」と「ワーク」が完全に離れてしまっているかもしれない。

偏愛こそが価値になる

インサイトを見つける仕事

AIの台頭により、作業効率が増えるような仕事において、人間はAIやロボットに勝てないことがわかってきた。しかし、世界を驚かせるようなサービスや革新的なイノベーションは、1人の人間の偏愛からしか生まれない。

仕事を頑張った分だけ成果が出る時代が終わり、社会のルールが常に変わっていくような先の見えないこれからの時代は、変化を捉え、自分の価値を上げていくことが必要だ。

ものに満ち溢れた今の時代は、ユーザーの潜在的な欲求や購入の決め手となるような「インサイト（新しい視点）」を見

つけて体験を提供していくことが仕事になる。

シリコンバレーでは、残業ゼロ、週休3日の会社も珍しくない。これは、休んでいる間に「インサイト」を発見してくるという「仕事」が課せられていると言ってもいい。

仕事における「インサイト」の重要性が増すことで、働き方は公私混同化していく。仕事と休みの境目がないと苦しいと感じる人は、そもそも自分の幸せと仕事が合っていないのであり、仕事が好きで好きなことをしているのだという感覚が必要になっていくのである。

「有ることが難しい」とお金になる

人間がAIを使うか、AIに人間が使われるか、それすらまだわからない時代に、一つだけはっきりしていることがある。

それは、ロボットに代替されることなく、人間がやり続けることができる仕事は、「他人から感謝されて、お金をもらえる仕

事」だということだ。

人は、自分にはできないこと、なし得ないことに對しては、いくらでもお金を払い、「ありがとう」と言う。「ありがとう」とは「有難う」。人は、自分にとって有ることが難しいことをしてくれた相手に對して、感謝をし、お金を払う。

これからの仕事で大事なものは、自分が得意なことで、相手にとって「あることが難しいこと」をいかに見つけるかということだ。自分にとっては「好きで樂できる」とことと、相手には「できない」とことの2つが噛み合う仕事をするほど幸せなことがあるだろうか。

異なる「強み」を持つ最強チームの作り方

変化の時代のチーム作り

変化が当たり前の時代のにおいて、自分の好きを追求する個人をどのように組み合わせれば、組織として大きな結果を出せるのだろうか。

変化が起こるのは、常に最前



YurolaitsAlbert/iStock/Thinkstock

線の現場である。現場が、上司やリーダーに判断を仰いでから行動するのではなく、気づいた人がすぐにアイデアを形にできる体制を作っておかなければならない。メンバー全員がフラットにつながり、変化に気づいた人がプロジェクトチームを作れるような風の通しの良さが必要だ。

自分にはない強みをもつ人が集まり、お互いがお互いを補完する「ゴレンジャー」のようなチー

ムが理想的だ。普段は大好きいし、か取り柄がないキレンジャーのようなメンバーが活躍する局面も存在する。状況に合わせて、凸凹の組み合わせを変えていく柔軟さと個々の強みを把握していることが大切になってくる。

「ストレングス・ファイナダー」という自分の強みを知る診断テストや「偏愛マップ」というコミュニケーション・メソッドを活用し、チームメンバーがどのような「強み」や「好き」を持つのかを知ること、信頼関係や相互理解を深めることができる。

自分の「トリセツ」を書く

メンバーの「好き」や「強み」を知った上で、変化に強いチームを作る具体的な方法がある。

チームメンバー各人に、自分のトリセツ（取り扱い説明書）を書いてもらうというものだ。トリセツに書く内容は、次の通りである。

・この会社に入ろうと思った

動機につながる、最も古い記憶
・自分が120%頑張っていること、とき

・「これだけはダメ、嫌」という自分の取り扱い注意ポイント

この3つを書き終えたら、メンバー相互にトリセツの交換をして、説明や質問をしてお互いの理解を深める。自分の強みや好きについて話すのは楽しいが、弱みについて話すのは難しい。しかし、弱みをさらけ出すことで愛嬌や可愛らしさに変えたり、人を引き寄せたりすることとができる。自分の得意なことや苦手なことに関心を持つてもらえただけで、メンバー間の信頼関係が増す。

自分と違う人はみな先生

日本人は単一民族に近い国家のため、人と違うことに対する理解の範囲が狭い傾向にある。なぜなら、人間とは理解の範囲を超える相手に対して、不安と恐れを抱いてしまう生き物だからだ。しかし、教育

システム研究者の羽根拓也氏によれば、「価値≡差異×理解」と言い表される。人との違いも周囲に理解されなければ、価値にならないし、逆に言えば、理解されるようになった途端に価値になるのである。

また、複数の人同士が集まる場所では、放っておくと誰もが似た者同士で集まり、ともすれば、違うものを輪から外そうとする力が働く。しかし、コミュニケーション支援の奥田浩美氏は「違う人はみな先生」と言っている。自分と違う人のことを、今は理解できなくても理解しようとするれば、相手もまた自分を理解しようとするだろう。お互いの違いを理解する過程を楽しむことが、変化に強いチームづくりの第一歩である。

変化のスピードに「信頼」で追いつく

違いを見せるのと同等に大切なことがある。それは「相手を信頼して任せる」ことだ。変化のスピードに対応して、他者よ

りも少しでも早くイノベーションを起こそうとする時に、チームメンバーを信頼できないまま立ち止まっていると、積みも積もって大きな時間の差になってしまいう可能性がある。

社会心理学者の山岸俊男教授は、「ルールや罰則、人脈を固定化させることによって集団主義的な『安心社会』を構築してきたことが日本の強さだった。しかしそれらがグローバル化などの時代の変化によって通用し

なくなり、もはや解体されてきている」と指摘する。つまり、上の世代で最も重視された機能はなくなり、これからは「信頼社会」を前提にコミュニケーションしていく必要に迫られている。

踏み出すことだ。そして、誰かが飛び出して失敗した時に周りのメンバーが支えること。仲間を信頼してチャレンジを続けていく組織こそイノベーションを起こせる組織となる。

たとえば、「私にはこれができない。あなたにこれを任せます。その代わり、私はこれを頑張ります」と言い切り、相手を信頼して任せるというやり方だ。弱みをさらけ出している分、見方によっては危険を伴うやり方でもある。

「信頼」とは、文字通り信じて頼ることである。つまり、相手よりも先に自分が信じるのが大事だ。信じて裏切られることへの不安や恐怖を押しつけて、とにかく相手を信じてみる、そして、相手からも信頼される。これを繰り返しながら、絶対的な安心感を得ていくのである。

クリエイティブなことをする上で重要なのは、成功するかどうかはわからなくても、一歩を



HAKINMHAN/iStock/Thinkstock

一読の薦め…本書にある「ク

リエイティブな組織を見分ける
たったひとつの質問」を紹介し
たい。それは、「あなたのマネー
ジャーはあなたを『人』として
見てくれているか？」というも
のだ。いかがだろうか？ 世代
を問わず、モチベーション迷子
になっている人には、ぜひ問う
ていただきたい質問である。本
書には、仕事の生産性を決める
上で最も大切な事項とも言える
モチベーションの構造が明らか
にされている。一読の上、ぜひ
自分の組織、あるいは自分自身
のキャリア形成においても参考
にしていきたい。

著者情報…

尾原和啓（おばらかずひろ）

IT批評家・藤原投資顧問シ
ニアアドバイザー。1970年
生まれ。京都大学大学院工学研
究科応用人工知能論講座修了。
阪神・淡路大震災時の避難所ボ
ランティアの経験から、仕組み
やプラットフォームに強い興味
を抱く。マッキンゼー・アン
ド・カンパニー、リクルート、
Google、楽天などを経て現職。
インドネシア・バリ島在住。

Copyright © 2017 Flier Inc. All Rights Reserved.

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権は株式会社フライヤーに帰属し、事前に株式会社フライヤーへの書面による承諾を得ることなく本資料およびその複製物に修正・加工することは堅く禁じられています。また、本資料およびその複製物を送信、複製および配布・譲渡することは堅く禁じられています。