

仕事の満足度以上のこと

心理学者は、仕事を意味のあるものにすること、そしてあらゆる仕事で価値を生み出す方法を発見している。

キルステン・ウィアー(2013年12月)

ご職業は何ですか?これは、新しい人と出会ったときに人々が最初に尋ねる質問の1つである。一殆どの大人が、起きている時間の殆どを仕事に費やし、私たちの仕事が職場の外でも私たちの生活に影響を与える可能性があることを考えると、驚くに当たらない。私たちの仕事は、私たちのアイデンティティの大きな部分を占め、私たちにとって重要なことについての洞察を提供する可能性があり、だから、それは心理学研究の豊富な領域となっている。最近のいくつかの研究は、仕事の特定の側面に焦点を当てている。それは、仕事に意味を見出すことである。この研究を通じて、専門家は新しい洞察を収集しているし、有意義な仕事は労働者と会社にとってよいことを示している。また、退屈な仕事をしている従業員でさえ、その職務をより有意義にする方法を見つけることができる。

「仕事は人々を惨めにする可能性があります。仕事を失っても人々はかなり不幸になる可能性があります」とコロラド州立大学のカウンセリング心理学、及び応用社会心理学の准教授であるマイケル・ステガー博士は言う。「では、生活を改善するために仕事を利用する方法はあるでしょうか?」

大聖堂の建設

2010年の報告で、ブレント・ロツ博士と同僚らは、自分の仕事に意味を見出せば、モチベーション、エンゲージメント、エンパワメント、キャリア開発、仕事の満足度、個人のパフォーマンス、個人の充実感を高め、常習的不参加とストレスを減らすことが認められる、と主張した([組織行動の研究](#)、2010年)。

残念ながら、意味のある仕事は標準的な状況ではないかもしれない。Gallup社による新しいレポート「アメリカ合衆国の職場」によると、米国の労働力の30%だけが仕事にエンゲージしている。つまり、彼らは仕事に情熱を持っており、会社に強くコミットしていると感じている。アメリカ人労働者の残り70%は、自分の仕事に"エンゲージしていない"か"積極的にエンゲージしていない"かのどちらかである([Gallup](#)、2013年)。Gallup社は、エンゲージしていない労働者を"心ここにあらず"の労働者、時間はあるがエネルギーや情熱があまりない労働者と定義している。一方、積極的にエンゲージしていない労働者は、自分の不幸を態度に表し、マネジャーの時間をより多く費やし、同僚が成し遂げることを台無しにする。ディスエンゲージメントは犠牲を伴う。このレポートによると、積極的にエンゲージしていない労働者は、組織で窃盗を働き、同僚に悪影響を及ぼし、就業日をさぼり、顧客を追い払う可能性が高まる。Gallup社によると、積極的なディスエンゲージメントには、米国の企業に年間4,500億ドルから5,500億ドルの費用がかかる。

もちろん、自分の仕事の意味を見つけるには様々な方法がある、とボストン大学で管理と組織の教授を務めるマイケル・プラット博士は言う。これを説明するために、彼は、一生懸命働いている3人の煉瓦工にまつわる昔話を指摘する。彼らに何をしているのか尋ねたところ、最初の煉瓦工は「煉瓦を次々と積み上げているんだよ」と答える。2人目は「1時間に6ペンスもらってるんだ」と返す。そして3人目は「大聖堂 一神の家を建てているんだよ」と言う。

「どの煉瓦工も自分のやったことから意味を見出していますが、最後の人は、自分がやったことには意味があると言えるでしょう」とプラットは言う。「有意義性は、何という問いではなく、なぜという問いにあるのです」

しかし、ある人にとって意味のあることであっても、他の人にとっては取るに足らないことかもしれない。プラットによれば、あなたにとって何が仕事をやりがいのあるものにするのかは、おそらくあなたの文化、社会経済的地位、そして世界の見方をどう教えられてきたか、に依存する。例えば、学者は知識に価値を見出すかもしれない。「しかし、消防士は学者を見て、"あなたは毎日、人の役に立っていますか?そうでなければ、それはまったく価値のない仕事です"と尋ねるかもしれません」

プラットと博士課程の学生であるダグラス・レピストとカミーユ・プラディーズが2013年に出版した本「[職場での目的と意味](#)」のある章で説明しているように、人々は様々な方法で自分の仕事に意義を見出す。仕事そのものからではなく、家族を養うことや、仕事以外の楽しめる活動を追及できるという事実から意味を引き出す人がいるかもしれない。自分自身を進歩させ、最高の自分になれることに意味を見出す人もいるかもしれない。職人気質志向の人は、仕事を上手くこなすことに誇りを持っている。サービス志向の人は、仕事の背後にあるイデオロギーや信念体系に目的を見出す。更に、同僚と経験する関係性から意味を引き出す人もいる。

職人気質、奉仕の精神、関係性の適応はすべて、個人を超えたことを指し示しているため、特に意味のあるものになる可能性がある、とプラットは言う。

ステガーもまた、意味のある仕事は、仕事そのものよりも重要だという考えに注目してきた。彼とその同僚は最近、意味のある仕事を測定するツールを作成した(Journal of Career Assessment, 2012年)。この"仕事と意味の目録"は3つの要素 — 仕事にはいくつかの目的があるという感覚、仕事から派生した意味が人生全体で感じる意味に流れ込むという証拠、仕事は何らかの形でより大きな利益をもたらすという考え — を評価する、と彼は言う。

想像のとおり、有意義な仕事と仕事の満足度は関連している、とステガーは言う。2012年の論文で、彼は、有意義な仕事を持つことが仕事の満足度を予測することを発見した。しかし、常習的不参加を予測するうえで、意味のある仕事は実際のところ仕事の満足度よりも優れていた。仕事に意味があると感じた人は、単に仕事に満足していると報告した人よりも仕事を休む傾向が小さかった。意味のある仕事は、人生の満足度と鬱病の減少とも関連していた。

より高い使命感

研究者らは、自分の仕事により高い使命感を抱いている労働者が最も満足していることを発見した。動物園の飼育係を例にとってみよう。飼育係の10人に8人以上が大学の学位を取得しているが、平均年収は25,000ドル未満である。典型的な職務説明書には、檻の中の清掃、排泄物の汲み取り、雨風の中で時間を過ごすことが含まれる。進歩の余地は殆どなく、飼育係は高く評価されない傾向がある、とセント・ルイスにあるワシントン大学のオーリン・ビジネス・スクールの組織行動学教授スチュアート・バンダーソン博士は言う (Administrative Science Quarterly, 2009年)。

それにも拘わらず、飼育係は情熱的な人たちである。有給のポジションが空くまで、数ヶ月、あるいは数年もの間、多くの人がボランティアで働いていた、とバンダーソンは言う。彼とブリガム・ヤング大学のジェフリー・トンプソン博士は、仕事のイデオロギイ的動機を調査しながら、飼育係の研究を始めた。当初、彼らは、動物園の保護活動が飼育員の動機となったのではないかと疑っていた。それは部分的には正しかったが、彼らは、そのことで自分たちのインスピレーションがより深まったことに気が付いた。

「彼らはこの仕事をするために生まれてきた、という考えがあったんですよ」とバンダーソンは言う。「飼育係として働くことは、彼らの多くにとって、個人的な運命のように感じられるのです。まるで運命のように、出来事がどのように自分たちを動物園に導いたのか、という話を共有する人さえいましたよ」

バンダーソンとトンプソンが飼育係に関して注目した点は、使命感の感覚である。「仕事は、楽しめたり、何らかの目的を果たしたりするので、意味があると言えます」とバンダーソンは言う。「しかし、使命感が仕事を個人的なものにするのです」

自分のキャリアに召されていると感じる人は、自分の仕事に非常に意味があると感じる傾向がある、と彼は言う。仕事との個人的な繋がりは、最も些細な業務でさえ重要であると感じさせる。多くの場合、使命感の経験には社会的利益も伴う。飼育係に召されていると感じた人は、自分の同僚が同じモチベーションと義務感を経験していると感じる傾向があった。

「同じ仕事をしているということではなく、同じ種類の人だ、ということです」とバンダーソンは説明する。「その感覚は、コミュニティへの繋がりを与えるのです」

使命感の感覚を持つことは、何をやるかだけでなく、それをどこで行うかに影響を与える可能性がある。プラットと同僚は、医師のうち、医療は自分たちの使命であると答えた人は、働いている病院または医療施設により愛着を感じていることを発見した ([Journal of Vocational Behavior](#), 2011年)。医師にとって、病院が彼らの目標を達成する役に立つからだ、と彼は推測している。「フリーランスの医師になるのは難しいですよ」と彼は言う。

しかし、使命感を持つことは"両刃の剣"だ、とバンダーソンは言う。何かをするために生まれたと感じたら、その思い込みから離れるのは非常に難しい。「犠牲と困難に耐えてしまうでしょう。あなたが深いところでコミットしていることを知っているマネージャーは、敬意を

払わない方法であなたを扱えることを知っているのです、あなたは搾取に対して脆弱になってしまうのです」と彼は言う。「深く意味づけすることは高くつくのです」

ある分野の方が、他の分野よりも使命感が広く行き渡っているかもしれない。未発表の研究だが、バンダーソンは30年前に遡ってビジネス・スクールの卒業生を調査した。彼は、非営利のヘルスケアの仕事に従事している人は、他の分野の管理専門家よりも使命感の感覚を経験しやすいことを発見した。同様の未発表の研究で、彼は、行政官と公務員は、民間部門で同じレベルにある人よりも、自分たちの仕事に使命感を感じる傾向にあることを発見した。

このことは、ある仕事は他の仕事より本質的に意味があることを意味するのだろうか？必ずしもそうではないが、他の人に利益をもたらす仕事は、意味があると考えられる傾向が高そうだ、とステガーは言う。同時に、人は、自分のユニークな才能を使用している —そして、それを評価されている— とき、自分の仕事により多くの価値を見出すようだ、と彼は言う。「自分の強みを活かして、本当に輝いてインパクトを与えることができることは、意味のある仕事の大部分を占めているようです」と彼は言う。

興味深いことに、有意味性にとってそれほど重要でないかもしれない要素の1つに給与がある。2013年のGallup社のレポートによると、大学の学位を持つ従業員は、教育を受けていない従業員よりも仕事に従事している —たとえ大学の学位を持つ従業員が、平均的に生涯賃金が高くなるとしても— と報告する傾向が小さいことが分かった。

それはプラットにとって理に適っている。「私の祖父はガラス工でしたが、自分の仕事にとっても意味があると感じていました。私が祖父に"今日は何をしたのか?"と尋ねると、自分が作ったものを正確に教えてくれました」と彼は言う。プラットは、自身の大学の仕事で、数ページ執筆したり、会議に座ったりして1日を過ごすかもしれない、と言う。結局のところ、彼の努力を示す具体的なものは何もない。

「具体的なことを何もしていない場合、よい仕事と悪い仕事の基準が分からなければ、自分の仕事に意味がある理由を理解しようとするのは困難です」と彼は言う。

あなた自身の意味を作る

幸いなことに、仕事で意味を見つけるためにガラス工や飼育係になる必要はない、とミシガン大学のロス・スクール・オブ・ビジネスで経営学と心理学で教授を務めるジェーン・ダットン博士は言う。寧ろ、彼女と彼女の同僚が"ジョブ・クラフティング"と表現するプロセスを通じて、個人的に意味のある方法で自分の仕事を再定義することができる([職場での目的と意味](#)、2013年)。

「意味づけするのにお金はいらないのです」と彼女は言う。「どのランクでも、人は自分の仕事や、仕事における自分自身に、様々な意味を作ることができるのです」

従業員は、大きく分けて3つの方法で仕事の経験を形作ることができる、とダットンは言う。1つ目は、手にしている業務を変更することである。すべての作業には、それが仕事だ

と感じさせる要素がある。しかし、殆どの従業員には、職務を微調整するためのある程度の余裕がある。「業務の設計者になれるんですよ」とダットンは言う。

例えば、従業員は、特に満足を感じている既存のタスクにより多くのエネルギーを費やすことを選択するかもしれない。教授は、学生と交流するときに最も充実していると感じるかもしれない。学生と一緒に研究する時間を増やすために、大学の委員会に貢献する時間を削ろうと決めるかもしれない。場合によっては、全体的な仕事量が増加したとしても、充実したタスクを追加することでメリットが得られることもある。

第2に、ダットンは、従業員は職場での関係性を変えることができるという。「私たちは孤立状態で意味を構築することはできません。仕事はとても社交的なものです」と彼女は言う。害のある同僚と時間を過ごすことは、最も満足のいく仕事から意味を奪う可能性がある。しかし、大切な同僚との協力に、ほんの少しの時間を費やただけで、元気を取り戻すことができる。「誰かと会話するのがたとえ5分間だとしても、質の高い繋がりがあれば、ビタミンを摂取しているようなものです」と彼女は言う。

最後に、人は認知的再構築を利用して、仕事についての考え方を再構成することができる。ステガーは、コミュニティ・カレッジで働いていた会計士について言及している。その会計士は自分の仕事が非常に意義のあることだと感じていたが、それは、会計のバランスを保ったからではなく、自分の仕事が教育を通じて他の人たちを進歩させることに繋がると感じたからである。「自分のやっている仕事のうち、私たちが好きではないと思っていることすべてに対して、一歩下がって、それを本当に重要なものに関連づけることができます」と彼は言う。

飼育係はまた、仕事を構成して全体像を俯瞰する力を示している。彼らは、そのような作業がより大きな使命 — 個々の動物の世話をするだけでなく、実際には種全体を保護する手助けをしている — に不可欠であると信じているので、檻を掃除することに意味を見出すことができる。「自分がしていることの利点を探求すればするほど、心理的な肥やしになるのです」とダットンは言う。

ジョブ・クラフティングは、従業員と雇用主に利益をもたらす。ステガーが示したように、自分の仕事に意味があると感じることは、人生の満足度と全体的な幸福に関連している。組織もまた、仕事に没頭している労働者から恩恵を受けている。Gallup 社のレポートによると、エンゲージしている労働者は、新しい製品やサービスを構築し、新しい顧客を引き付け、イノベーションを推進する傾向が最も強い。

しかし、ダットンは、従業員が職場で独自の意味を生み出す方法を強調することには潜在的な欠点があると指摘する。「これは組織が人々から労働力を引き出す方法に貢献しているのだ、と主張する人がいるかもしれませんが」と彼女は言う。言い換えれば、「私はあなたにくだらない仕事を与えますが、そこから何かよいものを生み出すのはあなた次第ということです」と彼女は付け加える。

しかし、そのリスクにも拘わらず、ダットンと彼女の同僚は、人々が自分の持っているもの

を最大限に活用する方法を見つけるのに手を貸すことは多くの価値があると考えている。結局のところ、労働者は組織を変える力を持っていないかもしれないが、自身の義務の構成方法を変えることはできるのである。

ダットンは、地位の低い仕事に就いている人を助けることに特に興味を持っている。驚いたことに、彼女は、そのような労働者は、実際には、上位の人たちよりも自分の仕事を上げるのに適した立場にあるかもしれない点を発見した([Journal of Organizational Behavior](#)、2010年)。

彼女は、組織における力と自律性の弱い人たちが、実際に他の人たちに影響を与え、信頼を築く機会が増えていることを発見した。例えば、ダットンがインタビューしたある顧客サービス担当者は、上司に自己主張し、ウェブサイトの委員会 ― 正式な職務記述書に業務を追加することになるものの、彼女が情熱を注いでいることに従事できる役割 ― への参加を申し入れた。対照的に、地位の高い従業員は、他の人に押し付けることに消極的であり、従って自分の仕事を上げるのに他の人を巻き込む傾向は低かった。

ミシガン州の景気低迷に制約されている労働者があまりにも多いのを目の当たりにして、どれほど小さな変化が個人、特に下位の人たちに大きな違いをもたらす可能性があるかをじかに目にした、とダットンは言う。

「こういう人たちは、仕事を持てることに喜んで、仕事はつまらないと思っています。私は、彼らに希望を持たせることの力を実感することができました」と彼女は言う。「組織はより公平でよりよいものであるべきだ、という活動を変えるべきではありません。しかし同時に、労働者がもっと自己啓発を積んで、モノ不足に陥ることなく、より豊かになる方法で、自分の仕事を上げていけることを、私は望んでいます」