

## アクションのための提言

本書の原則を仕事や人生に活かしたいと考えている読者のみなさんのために、実際に役立つ行動をまとめた。ぜひ日常生活で実践して欲しい。

### 1 あなたの「ギバー指数」を調べよう

自分が他人にしてあげたことが、その人にどのような影響を与えているかわからないことがよくある。そうすると、一番いい与え方に気づかないので、燃え尽きるおそれがある。

そこで著者の私は、自分が与えた影響を把握できるように、無料のオンラインサービスを開発した。

[www.giveandtake.com](http://www.giveandtake.com) にアクセスし、無料のアンケートに答えて自分の「ギバー指数(GQ)」を調べてみてほしい。さらに、まわりの人にも参加してもらって、あなたがどれくらいギバーかを評価してもらおう。さて、周囲からはギバー、テイカー、マッチャーのどれに見られているだろうか。

### 2 「助け合いの輪」をやってみよう

グループで週に一度、20分間集まり、各自が願い事をいい、それをかなえる手助けをしよう。この習慣ができると、組織のなかでどれほどのことが達成でき、また、人の役に立つことがどれほど当たりまえのことになるだろうか。

組織のなかで「助け合いの輪」をはじめめるための情報を詳しく知りたい方は、「助け合いの輪」を開発したシェリル&ウェイン・ベイカーの会社「ヒューマックス」([www.humaxnetworks.com](http://www.humaxnetworks.com))のウェブサイトを参考にしたい。このサイトでは、個人向けと組織向けのソーシャルネットワークワーキングツールを提供している。「助け合いの輪」は通常、15~30人のグループで行なう。各自が願い事を出し、グループのメンバーが自分の知識、情報源、コネを利用して、それをかなえてあげるのだ。

### 3 ほかの誰かの仕事を組み立てなおす手助けをしよう。もしくは毎日の仕事に「人にギブすること」をとり入れ、組み立てなおしてみよう

たいていの人は、自分の興味やスキルに合わない仕事をするはめになっている。しかし、与えることを効果的に利用すれば、仕事をよりおもしろく、意味のあるものにすることができる。

2011年、「ギャップ(GAP)」の副社長をしているジェイは、従業員1人ひとりにEメール

を送って「極秘任務」を伝えた。ジェイは社員たちに、自分がやって楽しいことで、他人も興味をもちそうなことは何かと聞いたのだ。さらに趣味や関心事、また、ギャップでの仕事のうち、時間をかけている好きな仕事は何かも聞いてみた。

そのあとジェイは社員に、次の3つのルールに従って任務を遂行させた。

①最低1人の人に注目してもらえる仕事をする事、②ローコスト、もしくはコストをかけずにこなす事、③みずから率先してやる事。

その年を通じて、ジェイは「極秘任務」がどのように遂行されているかチェックした。社員の約3分の2が、自分のビジョンを実現させようと何らかの努力をし、ほぼ半分がうまく仕事を開始していた。ジェイのミッションの1つは、ギャップの社員たちが自分の趣味や仕事に関連する話題を話し合ったり、好きな本についての感想をいったりする「読書会」をつくることだった。

「私が質問するまえは、社員たちはこういうことをするのに、上からの許可が必要だと思い込んでいたのです」とジェイは振り返る。「それがどういうわけか、私の質問がきっかけとなって、みんな自分が関心をもっていることを追求するようになりました。一部の社員は、率先してやる力も伸びました」

極秘任務のなかで、ジェイは社員たちに「ジョブ・クラフティング (仕事づくり)」をうながしたのである。このコンセプトは、イェール大学経営学教授のエイミー・レズネスキーとミシガン大学経営管理学教授のジェーン・ダットンが考え出したものだ。

「仕事づくり」では、自分の興味や価値観に合うように、仕事を工夫して生み出したり、既存の仕事を自分の価値観に合うように作り変えたりして、業務内容を組み立てなおしていく。当然ながら気になるのは、社員たちが組織に貢献できないようなことに時間をムダ使いしてしまうのではないかということだろう。この可能性を解明するため、前述のレズネスキー、ジャスティン・バーグ、著者の私は、アメリカとヨーロッパで調査を実施した。

グーグルに協力してもらい、販売、ファイナンス、事業、会計、マーケティング、人事の各部門で働く社員を無作為に選び、「仕事づくり」のワークショップに参加してもらった。そして仕事をどのように変えたいか、自分の興味や価値観に合った、より理想的で、それでいて現実的なビジョンを図にしてもらった。

6週間後、ワークショップに参加した社員の上司と同僚は、彼らがかかなり満足して働いているだけでなく、仕事の能率まで上がっていると評価した。グーグル社員の多くは、おもしろくて意味があると思える仕事により多くの時間を費やす方法を見つけていた。

おもしろくない仕事を人に任せる従業員もいれば、新しい知識やスキルをとり入れて、仕事を自分の価値観に合うように作り変えることができた従業員もいた。全体として、社員たち

は仕事をより楽しむようになり、より意欲的になっていた。「仕事づくり」は、ギバー、テイカー、マッチャーすべてに効果がある。

ギバーは自分の影響力を拡大するチャンスととらえ、後輩を指導したり、顧客のためによりよい製品をつくったり、新入社員教育を改善したりして、同僚や会社の価値を高める方法を考え出した。

マッチャーは有意義で楽しい仕事ができるチャンスをありがたく思い、より熱心に働いて報いた。

テイカーでさえ、出世するには、自分だけでなく会社の利益にもなるように仕事を組み立てなおす必要があることに気づいた。

「ギャップ」では、ジェイが支援した「仕事づくり」が成果をあげている。

「極秘任務」は、従業員が自分の興味や価値観に合わせて仕事を組み立て直せるようにと、ジェイが率先して企画したものの1つだったのだ。ジェイは定期的に社員たちに、やる気のある仕事はあるかと尋ね、もしあれば、どうすればその種の仕事を増やせるか問いかける。逆に、嫌いな仕事はあるかと尋ね、どうすればそんな仕事を最小限に抑えたり、人に任せたり、再構成したりできるか問いかける。

ジェイのチームに参加すると仕事のパフォーマンスが急上昇するので、彼と一緒に働いて、彼から学びたいという人びとが列をなしている。

「ジェイは相手を見て、何がその人の背中を押すのか、その人のニーズは何か、どうすればその人の一番よいところを引き出せるか……といったことをいつも考えています」と彼のアシスタント、サマンサはいう。

人びとの「仕事づくり」を支援するため、前述のバーク、レズネスキー、ダットンは「ジョブ・クラフティング (仕事づくり) ・エクササイズ」と呼ばれるツールを開発した。

これはグーグル社員のワークショップで使ったもので、まず、現在の時間とエネルギーの配分を示した「Before Sketch (スケッチまえ)」をつくり、続いて、自分の仕事をどんなふうに変えたいかを視覚的な図にした「After Diagram (ダイアグラム後)」を作成する。

このツールについての小冊子はオンラインで注文でき ([www.jobcrafting.org](http://www.jobcrafting.org))、チームにも個人にも対応した内容だ。

#### 4 「ラブ」を贈ろう

たいていの組織で、ギバーはあまり認められていない。この問題を解決するため、多くの組織が「同僚による評価プログラム」を導入して、経営者や管理職の目につかないところで人助けをしているギバーが報われるようにしている。

調査によれば、2001年には、大手企業の約25パーセントが同僚による評価プログラムを実施しており、2006年にはこの数字は35パーセントに増え、そのなかには「グーグル」「サウスウェスト航空」「ザッポス」といった有名企業も含まれる。

また、「センドラブ (Send Love)」と呼ばれるアプローチがインターネット上でも開発されている。

ハイテク企業では、従業員の多くが自分の時間と情報を厳重に守ろうとするので、時間や知識を同僚と共有することはあまりない。センドラブはこうした傾向を修正するために設計され、社員が同僚に親切にしてもらったら、ウェブ上で短い「感謝と親愛のメッセージ」を送れるしくみになっている。メッセージは第三者も読むことができるので、メッセージを送る行為が地位向上や評判に結びつきやすくなり、それによって報われ、認められるというわけだ。

ある内部関係者は、感謝のメッセージは「オタクのエンジニアたちに、誰がもっとも親切な人間か教えてくれる」素晴らしい方法だと考えている。

組織でこのしくみを使ってみたいなら、「センドラブ」のウェブサイト ([www.sendlove.us](http://www.sendlove.us)) を見てほしい。無料トライアルも利用できる。

## 5 「5分間の親切」をしよう

「106マイルズ」のサイト ([www.meetup.com/106miles](http://www.meetup.com/106miles)) にアクセスすれば、トップページで、パート2とパート8に登場したシリコンバレーのネットワーカー、アダム・リフキンに出会うことができる。

リフキンは「5分間の親切」の達人で、お金をかけずに人助けをする方法をいつも探している。周囲の人に何が必要か尋ねることで、あなたもリフキンを見習うことができる。リフキンのお気に入りの2つの親切は、率直な意見をいうことと、必要な人を紹介することだ。

ではここで、人と人を結びつけるための簡単な課題をやってみよう。まず、自分の名刺ファイル、もしくはフェイスブックのネットワークに目を通し、ある共通点のあるペアを見つける。そうしたら、そこから1組を選んで、Eメールでお互いを紹介するのだ。

リフキンはまた、休眠状態のつながりに対して再びつながることもすすめている——ただし、何かを受けとるためではなく、その人の役に立つためというところがポイントだ。

月に一度、何年も話していない知り合い1人に連絡してみよう。お互いにいまどんなことにとり組んでいるかについて話を聞き、自分が何か力になれることはないか尋ねてみよう。

また、パート1のベンチャーキャピタリスト、デビッド・ホーニックのベンチャーブログ ([www.ventureblog.com](http://www.ventureblog.com)) にアクセスすれば、「人の役に立つこと」へのとり組みについて詳しく知ることができる。

## 6 「ゆるいコミュニケーション」＋「自分や他人の利益をしっかりと主張」

ゆるいコミュニケーションを身につけるには、話し方から聞き方、自分の売込み方、アドバイスの求め方、主張の仕方、質問の仕方にもいたるまで、これまでの習慣を変える必要がある。「デロイト」社の元CEOのジム・キグリーは、ゆるいコミュニケーションに磨きをかけることを目標にしている。会議では、全時間の20パーセント以上は話さないことにしているのもその1つだ。

「人の話に耳を傾けたいからです。自分が話しているときには、何も学ばませんから。人の話に耳を傾けているときにこそ、多くを学ぶことができますね」とキグリーはいう。

そして質問に答える側から質問をする側が変わってみると、ほかの人のニーズがより深く理解できるようになったという。

ゆるいコミュニケーションについてさらに知りたいときは、作家スーザン・ケインのブログ ([www.thepowerofintroverts.com](http://www.thepowerofintroverts.com)) と、作家ジェニファー・カーンワイラーのブログ ([www.theintrovertedleaderblog.com](http://www.theintrovertedleaderblog.com)) を見てみるといいだろう。

ただし、ゆるいコミュニケーションをしているときも、自分や他人の利益を守るために自己主張を忘れないようにしたい。

「ゲットレイズド」 (<https://getraised.com>) は、昇給の交渉に関するアドバイスを提供している無料のサイトだ。共同設立者のマット・ワラートによれば、このサイトに従えば、不当に安い給料しかもらえていない人で平均6726ドルも給料が上がるという。

## 7 ギバーのコミュニティに参加しよう

仲間のギバーを見つけるには、「フリーサイクル」 ([www.freecycle.org](http://www.freecycle.org)) のコミュニティに参加して品物を提供し、他人が何を必要としているかを知ることだ。

もう1つおすすめのコミュニティは、「サービススペース」 ([www.servicespace.org](http://www.servicespace.org)) で、これはニブン・メータがはじめた「贈り物主義」のホームである。

カリフォルニア州パークリーに本部を置くサービススペースは、40万人以上の会員を擁し、年間5000万通以上のEメールを送っている。このサイトは3つのルールにもとづいて運営されており、それは「スタッフなし、資金集めなし、条件なし」である。サービススペースを通じてニブンは、人びとがもっとギバーになれる場をつくり出したのだ。

サービススペースはまた、3つのカテゴリー——「贈与経済プロジェクト」「啓発的なコンテンツ」「ボランティアおよび非営利のサポート」——に分かれている。

贈与経済プロジェクトの1つがレストラン・プロジェクト「カルマ・キッチン」で、このレストランのメニューには値段が書いていない。勘定書きには0ドルとあり、こんな2文が書い

であるだけだ——「あなたの食事は、あなたのまえにいらっしゃった方からの贈り物です。贈り物の連鎖を続けていくために、あなたのあとに食事をする人たちに恩送りをしていただけませんか？」と。

サービススペースのウェブサイトでは、非営利運動の支援や、毎週発行される刊行物の購読も可能だ。また、さまざまな親切の方法を読むこともでき、それには、あとの人のためにちょっとした料金を払ってあげるとか、助けてくれた人の「素晴らしいところ」をメモに書いて、その人の上司に渡すといったことがあげられている。

「人に与えれば与えるほど、もっと与えたくくなります——まわりの人たちがそうであるように。これは、ジムに行くのに似ていますね」とニプンはいう。「思いやりの筋肉を鍛えていけば、人を思いやるのがどんどん得意になりますよ」

またもう1つ興味深いサイトが「ホープモブ」(<http://hopemob.org>)で、ここは「見知らぬ者同士が、世界中の困っている人びとに、いまず希望をもたらすために結束する」場を提供している。

知り合いを集めて人助けをしようと考えているなら、カナダの「エクストリーム・カインドネス」(<http://extremekindness.com>)とイギリスの「ザ・カインドネス・オフエンシブ」(<http://thekindnessoffensive.com>)を参考にするといいだろう。

ザ・カインドネス・オフエンシブは人助けに奮闘する人びとのグループで、実に壮大な親切をいくつも企画している。ロンドンの病院に入院している子ども全員におもちゃを贈ったり、50万個のパンケーキを無料で配ったり、イギリス中のフェスティバルで無料の品物を何トンも提供したり、困っている家族に無料の医薬品と住居を世話してあげたり、高齢者のためにお茶会を主催したり、10歳の少年のためにエレキギターを手に入れてあげたり、娘をびっくりさせたい父親をボリショイサーカスでこっそり練習させたりしている。

「ギバーは得をする」がモットーの、アイバン・マイズナーの異業種交流組織「BNI」([www.bni.com](http://www.bni.com))や、「ゴー・ギバー・コミュニティ」([www.thegogiver.com/community](http://www.thegogiver.com/community))もおもしろい。ゴー・ギバー・コミュニティは、ボブ・バーグとジョン・デイビッド・マンの寓話『あなたがあたえる——大富豪ピンダーの夢をかなえる5つの秘密』(文藝春秋)を読んで、与えることこそ、仕事をするうえでもっとも効果的な方法だと確信した人びとのグループである。

## 8 自分のやさしさを測ってみよう

「ギブの精神」をまずは1人で実行してみたいと思うなら、「グッド 30 日チャレンジ」([www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen](http://www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen))を試してみよう。

このサイトでは、1カ月間毎日、いろいろな「親切の形」を提案してくれる。親切の例をも

っと知りたければ、サーシャ・ディヒターの「30 日間のやさしさ実験」(<http://sashadichter.wordpress.com>) やライアン・ガルシアの「1年間毎日の親切」([www.366randomacts.org](http://www.366randomacts.org)) をチェックしてみるといいだろう。ディヒターは「アキュメン・フアンド」のチーフ・イノベーション・オフィサーで、1カ月にわたり、助けを求められたら必ず「イエス」と答えることで、自分がどのくらい親切にできているかを測るという実験を行なった。かたやガルシアは「ゾックドック」社の顧客担当で、1年間毎日、何か1つ親切をし、その経験をブログにつづっている。

つけ加えておくと、パート6で見たように、人助けは毎日1つずつではなく、週に一度まとめて、2～11時間くらいかけてするのがもっとも幸福感が得られる。

## 9 誰かのプロジェクトの支援をしよう

世の中にはプロジェクトへの財政的援助を求めている人が、たくさんいる。

クリエイティブなプロジェクトのための資金調達を行なうクラウド・ファンディング「キックスターター」([www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)) では、映画、書籍、ゲーム、音楽、演劇、絵画、そのほかの製品やサービスの企画や売り出しに支援を求めている人びとを見つけられる。

また「キヴァ」([www.kiva.org](http://www.kiva.org)) では、発展途上国の起業家に最低25ドルから融資することができる。どちらのサイトでも、自分が支援した人びとの、その後の進捗を見守ることができる。

## 10 もっと頻繁に親切にしよう

ほかの人もギバーになってもらいたければ、一番手っとり早い方法の1つは、「助けを求めること」だ。相手に迷惑なのではないかと躊躇する人がいるが、必ずしも相手の負担になっているわけではない。世の中にはギバーもたくさんいる。その場合あなたが「助けてください」ということで、彼らも役に立てるし、評価されていると感じるチャンスを提供することができる。

もう1つの間違っただけの思い込みは、イエスと答える損失にばかり目がいって、ノーと答える損失を見落とすことだ。たいていの人は、頼み事を断るのは失礼だと思うので、実際に断るときにはバツの悪い思いをする。しかし、「5分間の親切」なら、相手にそれほど負担をかけずにすむだろう。

さらに、マッチャーに頼めば、お返しするチャンスも手に入れられる。「助け合いの輪」を開発したシェリルとウェインはこう述べている。「人を助けるのはもちろん、助けを求めることによっても、助け合いの輪をつくるきっかけになります。見返りを期待せず、手を差し伸べましょう。ただし、自分が頼み事をするのもどうかお忘れなく」