

U、職場で暮す人々（不満の解消より意欲の増進）

ドラッカーが言うような意味での「目標による管理」とは、共通の価値や目的にコミットメントし、それぞれの知的資本を持ち寄って協働的組織を構成するようなレベルの人々においてこそ初めて成り立つものであるような気がします。

筆者がある企業で「目標による管理」の制度化を行い、説明会に臨んだところ、ある出席者から「目標欄に何と書けばいいか教えて下さい」と言われて困ったことがあります。現実の組織や企業の大多数の従業員にとっては、それがむしろ率直なのかも知れません。

共通の価値や目的へのコミットメントどころかその内容に理解も示さず、持ち寄るべき知的資本など無く、ただ生活のためにやむを得ず組織や企業に属し、労務と指揮命令に服す人々にとつて、「目標による管理」と「ノルマによる管理」の区別は存在しないでしょう。

おそらく人生において最も活動的で有意義であるべき時間のほとんどを「仕事」に費やしているにもかかわらず、その「仕事」を通じてマズローが言うような意味での「自己実現に向けての成長」に動機付けられるということは、現実には考えにくいのでしょうか。

むしろ「できるだけ（本質的で重要な、したがって大変な、責任のある）仕事をしないで済ませる」ように動機付けられ、「できるだけ仕事をしているように（忙しそうに、大変そうに）見える」遊泳術に長けている人々が多いようにも見えるのですが…。

筆者が某大企業で行った「リストラ」目的の個人面接の中で、「あなたはこの組織で何をしてきましたか？」と問いかけたところ「私は課長をしてきました」と答えた人がほんとうにいたので愕然としたことがあります。

仕事そのものによって動機付けられることの少ない人々、「仕事の報酬は仕事だ」という言葉の対極にいるような人々…。むしろ、そうした人々のほうが、肯定的な意味で、人事マネジメントの「主たる対象者」であるようにも思います。

人事マネジメントにとつて「仕事のしやすさ」は二重の意味で重要な価値概念です。ひとつは「仕事そのものが自由で自律的で自己実現的であること」であり、もうひとつは「仕事をする条件や環境が良い（不満が無い、満足が行く）」ことです。

前者はハーズバーグの言う「動機付け要因」であり、後者は「生理的要因」です。筆者の理解では、前者は「意欲の要因」であり、後者は「不満の要因」です。（「不満の解消は意欲の必要条件ではあるが、十分条件ではない」と理解しています。）

新本社ビルの立派な職員食堂で、昼休みのチャイムとともに窓際の特等席に陣取り、背広姿の行列を横目に時間一杯ランチタイムを楽しむ従業員たちの光景は、人事マネジメントにとつてもその対象たる人々にとつても必要であるかも知れないが十分ではない、と思います。