

人事『別』稿　く人事の悩みごとく

All rights reserved by hrms.jp

初版のはしがき

筆者はかれこれ約三十年間も企業の人事部門で人事管理の実務に携わってきました。その経験をふまえた人事マネジメントの実際は「人事稿く採用から退職までの人事マネジメント」と題するテキストにまとめました。

本書も同様に、人事に悩む人々に向けたテキストのひとつですが、右よりもさらに自由な着想で、人事の現場で実際に直面するさまざまな「悩ましい」問題や、様々な「困った」人々の悪戦苦闘を通じて筆者が抱いた思いの数々を書き綴ってみました。

三十年間の人事の仕事を振り返った筆者の感想は、「人事はすこぶる人間的な仕事だ」ということです。理論や制度では割り切れない、あらかじめ体系的な教科書があるわけではない、多くを経験に学ばざるを得ない仕事です。

しかしそれゆえに自らの職業として人事に携わることへの興味や関心、動機付けや問題意識を、何とか今日まで保ちえたような気がします。本書が、人事に携わり、人事に悩む多くの人々に共感を持ってお読みいただけるなら幸いです。

平成二十七年四月

筆者

A、	人事はひとごと（人事の仕事は人間通の仕事）	03
B、	仕事はひと任せ（人と組織を通じて仕事する）	04
C、	組織はそらごと（実在するのは人の協働関係）	05
D、	ひと嫌いの人事（人を組織から疎外するもの）	06
E、	待ちびと育たず（期待して信じて待つばかり）	07
F、	変わらない人々（成長で人の何が変わるのか）	08
G、	育成よりも選別（選別の論理が組織を育てる）	09
H、	採用の当り外れ（採用で人は見極められない）	10
I、	機械化する人々（思考を停止してはならない）	11
J、	動機を欠く人々（仕事そのものへの動機付け）	12
K、	労を惜しむ人々（労惜しめば得ること少なし）	13
L、	労務に服す人々（近代的雇用関係からの脱出）	14
M、	自己実現の自己（自分一人では何もできない）	15
N、	メンバーシップ（リーダーシップよりも大切）	16
O、	成長段階の人々（人事評価の分かり易い基準）	17
P、	気付かない人々（気付くことは教えられるか）	18
Q、	リストラの日々（人と組織を疲弊させるもの）	19
R、	評価よりも評判（評価は褒めことばの制度化）	20
S、	評価は秘めごと（評価をつたえて動機付ける）	21
T、	実践しない人々（実践がなければ単なる仮説）	22
U、	職場で暮す人々（不満の解消より意欲の増進）	23
V、	職場が困る人々（組織の中の一人ぼっちの人）	24
W、	分かり易い人々（仕事はコミュニケーション）	25
X、	敬意を示す人々（人と人をつなぐリスク）	26
Y、	こころ病む人々（心は傷付き易く気付き難い）	27
Z、	将の将たる所以（将とは功と徳をきわめた人）	28
&	、ヒューマニズム（人事マネジメントの指向性）	29

A、人事はひとごと（人事の仕事は人間通の仕事）

筆者はかれこれ三十年以上も企業の人事に携わってきました。かつてエクセレントカンパニーと称された某国内メーカーでの人事を振り出しに、外資、中小、公営の企業での人事管理の業務を経て現在に至ります。

その間出会った多くの優れた企業経営者が共通して口にする感慨は、結局「企業は人だ」ということでした。一定の目的を達成し、価値を実現しようとする組織や企業の経営が上手く行くのも行かないのも結局そこにいる「人の問題」だと言う意味です。

筆者もいま振り返って、「人事とは結局何だったか？」と問われるなら、「人事はひとごと」と答えます。もちろん、それは、「他人事（ひとごと）」という意味ではなく、「すぐぶる人間的な（人間通の）仕事」だという意味です。

それがどういう「人」であり（パーソナリティー）、何によって動機付けられ（モチベーション）、どのようにふるまい（ビヘイビア）、どのようにかかわり合うか（ヒューマン・リレーション）が人事の主要な関心事項です。

また人事の課題は、一定の目的を達成し、価値を実現しようとする組織や企業の構成員たる人々のふるまいをどのように理解し、どのように働きかけ、そのかかわり合いをどうやっであるべき「組織的協働関係」に導いて行けば良いかということです。

人事が対象とするそうした「人」のふるまいとかかわり合いは、少なくとも筆者にとっては長らく混沌と矛盾に満ちた世界に見えました。社会科学や人文科学の知恵は借りますし、単なる経験論や処世訓に終わらせない努力はしますが、科学にはなり切れません。

チャーチル氏は「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」と言いましたが、その意味で人事には、未だに体系的な理論もテキストもなく、諸先輩や自分自身の「経験に学ぶ」部分が多いように思います。

ところで、筆者は学生時代から「人と組織の関係（疎外関係と最適関係）」についての問題意識を抱いてきました。本来「人」のためのものであるはずの「組織」が「人」と疎外関係に陥るのはなぜか、どうすればそれを最適関係に導くことができるか、という問題意識です。

「組織」を「企業」や「社会」に置き換えても同じです。本来「人」のためのものであるはずの「組織」や「企業」や「社会」が人と疎外関係に陥るという問題を解いて最適関係に導かないかぎり、現代社会の悩みは少しも解けないと思います。

人事が「組織的にものごとを進める上での構成員たる人々の最適なふるまいやかかわり合い（組織的協働関係）」を追求することを目的や価値とするなら、それはどんな「組織」や「企業」や「社会」においても共通する課題であると思っています。

B、仕事はひと任せ（人と組織を通じて仕事する）

管理職の仕事は、「人と組織を通じて」仕事をすることです。「インプット↓プロセス↓アウトプット」という仕事のモデルにおいて、主に「プロセス」を担う「人と組織」に働きかけて、最適の「インプット」から最適の「アウトプット」を引き出すことです。

「人と組織に働きかける」ということは、「人と組織」に対して、①デシジョン（決定）、②オリエンテーション（方向付け）、③モチベーション（動機付け）、④エデュケーション（成長の促進）、⑤コミュニケーション（意思疎通）することです。

さらに、⑥エヴァリュエーション（評価とフィードバック）、⑦オーガナイゼーション（人と人、人と仕事の組み合わせ）、⑧PDCA（仕事の管理）、⑨ソリューション（問題解決）、⑩サクセッション（次世代への継承）というマネジメントの機能を発揮することです。

土光敏夫氏は「褒めもせず、叱りもしない管理職は度し難い」と言いましたが、部下に仕事を丸投げし、「決定」も「方向付け」も「動機付け」も「成長の促進」もせず、「意思疎通」でさえ十分でない管理職は全く論外です。

逆に「ほめてもなだめてもすかしても」分からず動かない部下を見放して「何でも自分でやったほうが早い（良い）」とばかりに自分で次々と仕事を片づけてしまふ管理職には共感しますが、しかしそれではいつまで経っても「人と組織」が育ちません。

要するに管理職の仕事は「何もしない」ことでも「何でもする」ことでもなく、「人事マネジメントの機能を発揮し、人と組織を通じて仕事をする事」であり、その上での「ひと任せ」人（ひと）への「信任」であり「ひと頼み」人（ひと）との「信頼」であるべきです。

さらに人事マネジメントの機能は、「組織を構成する人間諸個人」に対して個々ばらばらに発揮するだけではなく、組織の目的や価値に向けた方向性や統合性や継続性や普遍性をもって「組織的」に発揮するのでなければなりません。

組織の頂点に立つトップマネジメントの視点からは、組織は無数のプロセスのアウトプットとインプットの連鎖のように見えるかも知れませんが、また、無数のプロセスが発するベクトルの集合のようにも見えるかも知れません。

したがって人事マネジメントの機能は、自分が管理する組織を構成する全プロセスに「組織的に」働きかけて、プロセスどうしの連鎖が最適の連携になるように、プロセスのベクトルの和が最適の方向性と総合力を持つように発揮されなければなりません。

ただし、これら無数のプロセスを担うのは生きた人間諸個人です。それら人間諸個人への「人任せ」信任」と「人頼み」信頼」に加えて、松下幸之助氏が言った「祈るような心」で組織を運営するのがマネジメントの仕事なのだろうと思います。

C、組織はそれごと（実在するのは協働する人々）

「組織や企業」と言っても、そこに「組織や企業」そのものが実在する（実体として在る）わけではなく、そこに実在するのは基本的には構成員たる人間諸個人とそれらのふるまいやかかり合いです。

しかし、われわれは例えば「組織や企業の責任」「組織や企業の成長」などと擬人化した表現を普通に用い、あたかも、「組織や企業」そのものが実在し、それ自体が「責任」を負ったり「成長」したりするかのよう表現します。

では、こうして「組織や企業」が、あたかも実在（実体）であるかのように立ち現われてくるためには、そこに実在する構成員たる人間諸個人とそれらのふるまいやかかり合いがどのようなものでなければならぬでしょうか？

① 構成員が一定の目的の達成や価値の実現に「コミットメント」していること。つまりその「組織や企業」が、「いったい何に価値を見出し、何をしようとしているか」について、構成員の理解・同意・参画があること。

② 構成員が「組織的協働」を行っていること。つまり、構成員どうしが「自分は何を達成し、実現しようとしているか」を認知し合っており、自分のアウトプットが他の構成員の最適なインプットになるような連携を行っていること。

③ 一定の目的の達成や価値の実現のために、「ヒト・モノ・カネ・情報・時間」などの経営資源の調達や結合や活用が意識的かつ効果的に行われていること。（言い換えれば、経営資源に対するマネジメントが行われていること）

④ 中でも「ヒト」（構成員たる人間諸個人）に対するマネジメント（人事マネジメント）が意識的かつ効果的に行われていること。（オリエンテーション、モチベーション、エデュケーション等の人事マネジメントが適正に機能していること）

⑤ 組織や企業としての「規約」や「規程」が整えられ、「規範」や「秩序」が形成されていること。また、「機関（器官）」が組織や企業の中で一定の機能を分担し、権限と責任をもってそれを遂行していること。

⑥ そして、①から⑤のようなことが、構成員たる人間諸個人に依存しすぎないように（個人が入れ替わっても引き続き行われるように）なっていること。（その人がいるから行われているのではなく、その人がいなくても行われるようになっていくこと）

「組織や企業」そのものは「それごと（実在や実体ではない）」ですが、あたかもそれそのものが「実在（実体）」であるかのように立ち現われてくるためには、その構成員たる人間諸個人のふるまいやかかり合いが「組織」的であり「企業」的であることが必要です。

D、ひと嫌いの人事（人を組織から疎外するもの）

筆者が永い間追い求めてきた「人事マネジメント」の目的と価値は、「組織や企業における人と人との最適関係の構築」です。「人が仕事を育て仕事人が人を育てる」「人に成長をもたらす組織や企業に成果をもたらす」ような協働関係の構築です。

そもそも「組織や企業」は一定の目的を達成し、価値を実現しようとする人間諸個人の協働体であるはず。その目的や価値は単に「利潤」だけではなく、マズローが掲げたようないくつもの人間的・社会的「価値」（真・善・美など）であるはず。

そうした、本来人間的で社会的なものであるはずの「組織や企業」が現実には逆に人を疎外し、抑圧させるとしたら、その原因は何であり、それを何によってどう克服すれば良いのか、というのが筆者の長年の問題意識です。

ところで前述のとおり、「組織や企業」と言ってもそこに「組織や企業」そのものが実在するわけではなく、実在するのは「組織や企業」を構成し、「組織や企業」的にふるまい、かわり合う人間諸個人です。

したがって人と組織や企業を疎外関係に導くのも、最適関係に導くのも、実は「組織や企業」そのものではなく、そこに実在する構成員諸個人であり、それら諸個人のふるまいやかわり合いそのものなのです。（「組織や企業」のせいではなく、「人」のせいです。）

ドラッカーによれば、「組織」は「共通の目的と価値にコミットメントする、あらゆる技能と知識をもつ人たちから成る」はずですが、現実には、そうしたコミットメントも技能も知識も十分な「人」が多いようには見えません。

マズローによれば、人間諸個人は、「自己実現に向けた成長の欲求によって内発的に動機付けられる」はずですが、現実には、多くの「人」は「自尊の欲求」や「親和の欲求」さえ危うく、「自己保全の欲求」をようやく保っているだけのようにも見えます。

現実の「組織や企業」は、大多数の「労務に服して賃金を得る人」の集まりであり、また、時にそれは社会心理学で言う「集団的サボタージュ（一人あたりのパワーの発揮度は、集団になると反って数割も小さくなる）」の場とさえ化してしまうようにも見えます。

人事マネジメントについても、未だに旧来の「労務管理」の思想や手法（「人」は「絞れば絞るほど出る」ような思想）が色濃く残存しており、せっかくの「目標による管理」が、安易に「ノルマ主義」に脱してしまいかねない状況のように見えます。

しかしこうした「人」の諸現実と格闘し、これを克服した先にしか、「人事マネジメント」の目的の達成も価値の実現も無いはずだと、筆者は思い定めています。筆者は「ひと嫌い」を自認していますが、それは一種の「職業病」のようなものなのかも知れません。

E、待ちびと育たず（期待して信じて待つばかり）

筆者が考える人事マネジメントの目的と価値は、「人が仕事を通じて成長すること」であり、「人が仕事を育て、仕事人が人を育てる」ような仕組みづくりです。つまり「人の成長の促進」が人事マネジメントの最も重要な機能のひとつであると考えています。

しかし、家庭や学校とは違って、「組織や企業」においては狭い意味での「指導育成」だけでは、人はなかなか「育たない」し、「変わらない」し、「変えようとならない」し、「変わったように見えてもすぐ元に戻る（自分で元に戻してしまう）」ように見えます。

しかし、考えてみれば、そもそも人は「育てる」のではなく「育つ」のです。「変える」のではなく「変わる」のです。そこには「指導育成」よりももっと内発的で必然的な、「人が育つ（変わる）」ためのもっと強く荒々しい動機付けが必要です。

簡単に言えばもっと「育つ（変わる）」ことへの「ハングリー」な状態（「そうしないとどうにもならない、のつぴきならない」状態）が必要であり、そうした状態や状況での試行錯誤や悪戦苦闘を通じてはじめて「人が育つ（変わる）」のでしよう。

それを引き出すのは「組織や企業」においては、「指導育成」と言うよりもむしろ「仕事そのもの」であり、「育成責任」を負わされた上司としては、「自分が部下を育てるのではなく、仕事で部下を育てる」のだと割り切ったほうが良いかも知れません。

それでも上司が「人の成長の促進」にコミットメントできるとしたら、その第一歩は部下の成長段階に応じた仕事のアサインや目標の設定でしょう。そうした仕事や目標に部下の成長段階に応じた適度な「どうにもならなさ」「のつぴきならさ」があるかどうかです。

そこに上司の適切なデジジョン（判断や決定）とオリエンテーション（方向付け）とモチベーション（動機付け）が上手く機能すれば、そこで初めてエデュケーション（人の成長の促進）の機能が発揮される条件が整うでしょう。

また日常的に上司と部下との間の2wayコミュニケーションに基づく信頼関係が成り立ち、上司によるティーチングやトレーニングやコーチングあるいはカウンセリングが適時適正に行われるならば、エデュケーションは一層効果的に促進されるでしょう。

その上でエヴァリユエーション（人事評価）が適切に（信頼性・妥当性・納得性をもって）行われ、それが部下に適正にフィードバックされるなら、人の成長はなお一層効果的に促進されるでしょう。

「覚えることは忘れることの繰り返し」「出来ることは出来ないことの繰り返し」です。上司としては自らに課された人事マネジメントの機能を十全に尽くしたあとは、本人の成長を「期待して信じて（祈るような気持ちで）待つ」こと以外に手は無さそうです。

F、変わらない人々（成長で人の何が変わるのか）

「成長する」ことは「変わる」ことだと思います。「知らなかったことを知る」「出来なかったことが出来る」だけでも「変わる」ことですが、「それが習慣化して当たり前のことのように定着する」のでなければ「成長した（変わった）」とまでは言えないと思います。

ところが人はそう簡単には変わりません。マズローに従えば、人は「自己実現に向けた成長の欲求」によって動機付けられているはずですが、現実にはむしろ「自己保全」や「自己肯定」や「自己尊厳」の欲求が、自己成長を阻んでいるのではないかとさえ思えます。

例えば部下の「基本的な仕事のしかた（正確さ、迅速さ、丁寧さ）」や、「仕事上の態度（責任感、積極性、協調性）」こそ、上司としては何とかして「育てたい（変えたい）」と思うポイントのひとつなのですが、そこがなかなか変わりません。

それでも上司として、人事マネジメントの機能（デザイン、オリエンテーション、モチベーション等々）の十全を尽くして部下が「成長する（変わる）」ことを促進できるとしたら、それは人の、どのような要素において可能でしょうか？

仮に、人が「成長する（変わる）」の要素を、①知識や技術、②言動や態度、③価値観や思考パターン、④性格、⑤気質の五層と考えるなら、①から③程度の「深さ」においてなら人事マネジメントによる「成長する（変わる）」ことの促進も可能であると考えます。

①の「知識や技術」は「知らなかったことを知る」「出来なかったことが出来る」レベルで、主にトレーニングやトレーニングによって「変わる」ことが可能でしょう。必ずしも全てが上司の仕事ではなく、いわゆる「教育研修」の機会の充実の問題かも知れません。

②の「言動や態度」およびその習慣は、先に述べた「基本的な仕事のしかた」や「仕事上の態度」のレベルであり、まさに上司による日常的な「指導育成」（主にコーチングやカウンセリング）の効果と成果が問われるところです。

③の「価値観や思考パターン」は、②の「言動や態度」の元になるレベルであり、実はこのレベルで「成長する（変わる）」ことが無ければ、②の「言動や態度」およびその習慣が「成長する（変わる）」ことは期待できません。

筆者はこのレベルにこそ、人事マネジメントによるエデュケーション機能の重点があると考えます。但しそれは上司の「価値観や思考パターン」を押し付けたり写し取ったりすることでは決してなく、部下自身がそこから何かを選び取り学び取るものでしょう。

④や⑤の「性格や気質」は、基本的に「変わらない」し「上手く付き合う」ことを考えた方が現実的ですが、「社会的パーソナリティ」の範囲でなら、「仕事をする」という「組織的協働」の中で徐々に「成長する（変わる）」ことが可能かも知れません。

G、育成よりも選別（選別の論理が組織を育てる）

筆者は、「人が仕事を育て、仕事人が人を育てる」組織づくりこそ、「人事」の目的と価値であると信じていますが、ときにはむしろ冷徹に「育成よりも選別」と割り切ってしまう方が、結局、人も組織も育てることになるのではないかと思うことがあります。

思えば生物の「進化」の歴史は、裏返せば同時に、歴大な「絶滅」の歴史であったはずで、す。「進化の歴史は絶滅の歴史」であり、「生存の歴史は死滅の歴史」であったというのが正しい歴史認識であるような気がします。

「組織の進化」についても同じです。プロ野球の一軍のチームなどは、ほとんど全く「選別の原理」で編成され、内部では絶えず激しいポジション争い（生存と脱落）が繰り返されるからこそ、組織としての維持発展が実現されて来たのでしよう。

「個人の成長」についても実は同じことが言えるかも知れません。上司の「指導育成」などよりも、また「自己実現に向けた自己成長の内発的動機付け」よりも、「自己存立を賭けた必然的動機付け」のほうが、結果的に、人を大きく強く育ててしまうかも知れません。

「科学は戦争で進歩する」と言われますが、まさに「自己存続」さえ賭けた「いやおうのない」強い動機付けこそが、結果的に科学を高度に進歩させてしまうのでしよう。企業の技術革新も、「市場競争」という名の「戦争」における生存競争の結果なのかも知れません。

そもそも合理的経営体としての企業組織においては、「選別原理」無くして「育成原理」が成り立たないはずで、す。ですから少なくとも管理職に「育成責任」を負わせるなら、同時に「選別権限」を持たせるべきです。

管理職は「選別原理（選別権限）」と「育成原理（育成責任）」を車の両輪のように操って、「人の成長」と「組織の成果」を同時に実現して行くのでなければ、その任務が果たせないはずで、す。

もつとも現実には、多くの管理職によって、「事実上の選別」は行われています。「採用選考」や「人事評価」や「昇格昇任」もそのひとつですし、そもそも「オーガナイゼーション（人と仕事、人と人との最適な組み合わせ）」自体が「選別」であるはずで、す。

さらには、筆者自身、「できない部下」の育成を放棄し、他組織に放出して自組織の維持を図ったことが何度もあります。その後その部下は上司が変わって育ったかも知れないし、相変わらず育たないでいるかも知れません。

しかしそういう選別の中でさえ、育つ人は育つし、育たない人は育たない。親でも教師でもない管理職が担う育成責任とは、「育成原理」だけでなく、「選別原理」との相克の中で何とかやりくり（マネジメント）して行くほかには、果たしようがないと思います。

H、採用の当り外れ（採用で人は見極められない）

「人事はひとごと」と言いましたが、「組織はひとごと」であり「企業はひとごと」であり「経営はひとごと」であり「仕事はひとごと」でもあります。まさに人事や組織や企業や経営や仕事そのものにとって「人（ひと）」こそ最も本質的な実在（実体）です。

言い換えれば、それがどのような組織であり、企業であり、経営であり、仕事であるかは、そこにどのような人々が、どのようにふるまい、どのようにかかわり合っているかに規定されるのです。

そうした、全ての根本である「人（ひと）」の採用の問題、すなわち、どのような人を、どのように選ぶかは、人事マネジメントの機能として、育成や評価や処遇という機能とならぶ、きわめて重要な機能です。

しかし、どんなに選考基準や選考方法を考案工夫して採用選考に臨んでみても、それだけで「採用ミス」を回避できる確率は五分五分であり、まさに採用そのものは「当たり前外れの多い仕事」だというのが筆者自身の正直な感想です。

もともと筆者は今でも、面接者側が一方的に話しすぎ、応募者側がほとんど「はい」か「いいえ」としか回答できず、または「短答式」の筆記試験を面接に置き換えたような（昔の「口頭試問」のような）場面に会って茫然とすることが数多くあります。

つまり、配属職場から「採用ミス」を問われる理由として最も多いのが「コミュニケーション能力の不足」なのに、そもそも採用選考の場でそのコミュニケーションが成り立っていないとしたら、「採用が外れる（採用ミスが起きる）のも当たり前」です。

それでもやはりたった一度の筆記試験や面接試験だけで、「人（ひと）」を見極める「こと」などできるはずもなく、「部下が上司を見極めるのに三日あれば足り、上司が部下を見極めるのに三月でも足りない」という言葉のほうに真実味を感じます。

つまり、採用選考のプロセスを孤立させ、これにのみ多くを期待しすぎるのはそもそも間違いであり、結局は「しばらく一緒に仕事をしてみれば判る」のですから、それなら最初から「試用期間」をきちんと運用することをセットに考えた方が良いでしょう。

正規雇用（雇用期間の定めのない、長期育成を前提とする雇用）を前提にすれば、少なくとも六カ月から一年を「試用期間」として候補者の「適性（資質・能力・指向・行動の四適性）」の見極めに徹する「期間」とし、試用期間をパスして初めて正規雇用すべきでしょう。

その間に採用された側もお互い様で「これはちよつと違う」と堂々と方向転換する機会にもなるでしょう。「即戦力」などという掛け声に惑わされず、採用後六カ月から一年は「試用期間」とし、それを含み採用後の二年間は「育成期間」と割り切るべきです。

I、機械化する人々（思考を停止してはならない）

高度に組織化された人々が時として残虐行為を平然と行なうことができる理由のひとつは、組織人としてではなく、ひとりの人間としての、人間らしい感情や思考や行動を、組織や命令の名のもとに自ら停止してしまうという心理が働くからだと言筆者は理解しています。

組織や企業とは、「一定の人間の・社会的な目的の達成や価値の実現にコミットメントする人々の協働体」であり、本来何ら人に「服従」（感情や思考や行動の停止）を強いるものではないはずです。

しかし、現実には「労務に服して賃金を得る」ことが目的に置き換わってしまい、多くの人々がそのことのためにひとりの人間としての健全な感情や思考や行動を停止または抑制してしまっているようにも見えます。

「組織の歯車になるのは嫌だ」「自分らしくありたい」という意思をもって組織や企業に加わった新人が「彼は自分の仕事の範囲を自分で狭く限ってしまう」「彼女は指示を待つばかりで何ひとつ自分で考えて動こうとしない」と評されることが多いのが現実です。

もちろん仕事を構成する個々の作業は、優れた機械のように（個々人の感情や思考や行動に拘らず）「正確」で「迅速」でなければなりません。しかしそこ（作業のレベル）においてさえ、同時に人間らしい配慮と工夫に満ちた「丁寧さ」や「親切さ」が必要です。

さらには、それぞれの仕事を持つ人間的で社会的な目的や価値への理解、仕事上の関係者との協働関係への配慮が必要です。自分の仕事を「作業化」し過ぎ、自分自身を「機械化」し過ぎて、仕事の意義や組織としての協働関係を見失ってはなりません。

一人ひとりがひとりの人間として「自分自身はどう感じ、どう思い、自分ならどうするか」を大切に、また、「自分が相手の立場なら、どう感じ、どう思い、どうするか」について、コミュニケーションとイメージーションを精一杯発揮しながら仕事をして欲しいと思います。

言い換えれば「自分の心で感じ、自分の頭で考え、自分の足で動く」ことを基本にしてほしいし、その上で組織（や企業）と自分との関係、組織（や企業）の中での人間的な協働関係を構築してほしいのです。

そうしないと結局は「良い仕事」もできないし、「仕事を通じて成長する」こともできないし、「良い組織（や企業）」にもならないし、「人と組織（や企業）との最適関係」も「組織（や企業）における人と人の最適関係」も築けません。

働く人々の大多数が「労務に服して賃金を得る（場合によっては自分を機械化し、仕事を作業化する）」のが現実ですが、我々はそのこと自体と格闘し、克服しないかぎり、「先には進めない」のだと思います。

J、動機を欠く人々（仕事そのものへの動機付け）

マズローの「欲求五段階説」はご存じのとおり、人間は、①自己実現の欲求、②自己尊厳の欲求、③親和の欲求、④安定の欲求、⑤生存の欲求という五段階の欲求によって動機付けられている、という説です。

マズローの動機付け理論は労務管理の理論で最も多く踏襲され、組織や企業で働く人々も「より良く（良い）仕事をしよう、それを通じて自分を成長させよう」という思いで動機付けられているはずだ、というのが概ねの論調です。

筆者自身も、人間は、「自己存立と自己尊厳をベースにした自己実現に向けた自己成長の欲求によって本来的・内発的に動機付けられている」と解釈し、マズローの説を人事マネジメントの最も重要なプロセスである指導育成と目標管理の原理として理解しています。

ところが現実には、いわゆるブラック企業などでは、①②③の欲求どころか、④安定の欲求や⑤生存の欲求さえ危うい状況が覗えますし、そうでない企業でも、多くの人々の欲求や動機付けが、せいぜい③親和の欲求か④安定の欲求に留まっているようにも見えます。

また、せつかくの②自己尊厳の欲求が、自己肯定や自己保全に脱し、かえって成長（「人が育つ（変わる）」こと）への障壁や、MBO（「こうありたい」と思うところへの動機付け）への障壁となり、①自己実現の欲求や動機付けには到らないように見えます。

「仕事の報酬は仕事である」という言葉がありますが、仕事によって①自己実現と②自己尊厳の欲求が満たされ、より強く動機付けられ、成長を続ける人、というのは、理想ではありません。現実にはごく少数派なのかも知れません。

そうすると人事マネジメントが果たすべき機能は、①「仕事を通じた自己実現」という「理想」の追求よりも、もっと足元の、⑤人の生存、④人の安定、③人の親和、を確保し、せめて④人の尊厳を損なわないように努めることが「先」なのかも知れません。

もちろん、歴史上には、自らの生存や安定を犠牲にして何かを達成し、実現しようとした人々が数多く、その恩恵の深さに心から感謝しますが、組織や企業の一般的な人事マネジメントでそれを求めるのは「筋違い」です。

現実的に人事マネジメントが果たすべき機能は、⑤人の生存と④人の安定を守り、③人の親和と④人の尊厳を損なうことによって生じる「不満要因」を「問題のない程度」に解決し、その上で初めて⑤自己実現に向けた成長や動機付けを引き出すことでしょう。

現実の組織や企業は、「仕事に動機付けられる人」と「仕事に動機付けられない人」の混成です。先ずは「仕事に動機付けられない人」の不満要因を無害化し（せめて⑤④③を害する要素を取り除き）②①の欲求の芽生えを根気よく待つ以外になさそうです

K、労を惜しむ人々（労惜しめば得ること少なし）

それが「機械文明の進化の最大の要因」であるような気もしますが、人間と言うものは（もちろん筆者自身もその一人ですが）、どうも「面倒くさい」と思う気持ちが先に立ってしまい、自分の少しばかりの「労や手間を惜しむ」ことのほうが多いように思えます。

それだけならまだしも、自分の「労や手間」はできるかぎり省きたいと思う一方で、少しでも自分の「楽や得」になることなら、相手や周囲の「労や手間」は意に介さない（筆者自身はその一人でないことを願う）ことも多いような気がします。

しかし、そもそも人と人との間のルールは比較的単純で、例えば「ギブアンドテイク」という原則は、「ギブもしないでテイクできない」と解釈すべきであり、「損して得とれ」も、「損もしないで得はできない」と解釈すべきです。

企業や組織における、仕事の上での人と人との関係も結局同じで、自分の「楽や得」のみを求め、相手や周囲の「労や手間」を意に介さないようでは、人と人との関係も、仕事も、組織も、結局は上手く行きません。

「正確・迅速・丁寧」は仕事の基本ですが、この「丁寧（および親切）」こそ仕事の付加価値であり、そのためには、相手の「楽や得」に思い及ぼし、自分の「労や手間」を惜しまず、配慮と工夫、想像と創造を尽くすことが必要です。

「コミュニケーション」も仕事の基本ですが、それには先ず聴くこと（積極的傾聴と肯定的受容）が必要であり、相手にとっての分かり易さを視野に入れて伝えること（あの手この手で伝える努力）が必要です。傾聴も伝える努力も結局「労や手間」を惜しまないことです。「気を使い、頭を使い、足を使う」という「労や手間」も仕事の基本です。組織や上司や相手のせいせず、自分自身がどう感じ、どう思い、どうするか、が大事です。また、相手はどう感じ、どう思い、どうするか、に思い及ぼし、配慮を尽くすことが必要です。

「組織的協働」においては、自分の仕事のアウトプットが他のメンバーの仕事の最適なインプットになるような「労や手間」が必要です。また、「理解と協力を得ながら仕事をする」ことが必須で、そのためには相手を受容し、理解し、協力を惜しまないことが必要です。

リーダーは「辛い人、損な人」であって、決して「楽な人、得な人」ではありません。「喜んで損ができる（喜捨できる）人」でないと務まりません。自分の「労や手間」を惜しみ、人にそれを強いるようでは、決して人の信用も支持も得ません。

総じて「自分の労や手間を惜しまない」ことは、人と人、人と仕事、人と組織、人と社会の関係を最適化する上での必須要件のひとつであるように思います。組織（や企業）のリーダーにとってもメンバーにとっても最も基本的な要素であると思います。

L、労務に服す人々（近代的雇用関係からの脱出）

ドラッカーによれば、組織とは、①共通の目的と価値へのコミットメントを必要とし、②組織とその成員が必要と機会に応じ成長し適応していかなければならず、③あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識をもつ人たちから成るものです。

そしてわれわれは、①自由な意思と自己の選択によって当該組織のメンバーとして参加し、②共通の目的と価値の実現と達成のために協働し、③自己を成長させながら仕事の成果をあげようとしているはずです。

ところが現実には、①共通の目的と価値への理解も共感もなく、ましてやコミットメントもない、②仕事そのものによって動機付けられることもなく、ましてや仕事を通じて成長することもない、③特に技能も知識もなく、ただ労務に服する人々が多いように見えます。

自由な意思と自己の選択に基づいて組織に参加した、と言っても、それはあくまで抽象論であって、現実には生存と安定のためのやむを得ない選択と妥協の結果であり、組織や企業に属し、労務に服して賃金を得ることの方がほとんど大部分なのかも知れません。

組織や企業で働くということを法律的に言えば、「雇用契約」であり、その定義は「労務に服し、賃金を得る」こと（民法六二三条）なので、これが労働法で「労働契約」と言い換えられ、「指揮命令に服して賃金を得ること」と定義されてもその本質は変わりません。

すなわち、「雇用契約」や「労働契約」の定義には、そもそも「労働」や「協働」の豊かで人間的・社会的な意味は含まれておらず（捨象されており）、それがそもそも近代市民社会における「疎外された労働」の定義なのでしよう。

しかし本来、人間にとって労働とは、（我々にとって「働く」ということは）単に「労務（指揮命令）に服して賃金を得る」ことに常に留まるものではないはずです。（現実には生産や組織が巨大化すればするほど、逆に労働がますます貧しくなっているように見えますが。）

人間にとって労働が、自己の成長と絡み合うようにして行われ、人間にとって組織が、人間的な目的と価値を共有し、その実現や達成に向けてお互いの技能や知識や労働を交換し合うような協働として営まれるということは、決して未来社会の夢物語ではないはずです。

それは、多くの働く人々の願望であり意思であるはずで、そうした願望や意思は、人間の成長も協働もない、疎外された、貧しい労働という現実と格闘し、これを克服し、労働において人間としての自分たち自身を回復するためのエネルギー源であるはずで、

「労務管理」という言葉には、こうしたエネルギーを抑圧したり逸らしたりする意味が含まれているようにも思いますが、「人事マネジメント」が「人間らしき」を指向する限り、こうしたエネルギーを肯定的にとらえたいと思います。

M、自己実現の自己（自分一人では何もできない）

マズローの言う「自己実現」の「自己」とは、ほんとうに「Self」という意味での「自己」なのだろうか？（人間にとって「自己」を実現することが本当に至高の欲求であり動機付けなのか？）というのが、筆者の長い間の素朴な疑問です。

マズローが言う「自己実現」の欲求に含まれる、①真、②善、③美、④躍動、⑤個性、⑥完全、⑦必然、⑧完成、⑨正義、⑩秩序、⑪単純、⑫豊富、⑬楽しみ、⑭無礙、⑮自己充実、⑯意味、という十六の価値は、本当に「自己実現」に包摂されてしまうのでしょうか？

これらの価値の多くは、すこぶる人間的・社会的な（人間にとって類的な）諸価値であって、人間にとって最高位の欲求や動機付け要因は、実は「自己実現」ではなく、これらの人間にとって「類的な諸価値の実現」であると言いつつ直したほうが良いのではないのでしょうか？マズローが「自己実現」の下位に示す「尊厳」「親和」「安定」「生存」という欲求でさえ、すでに「自己」単体で成り立つわけではなく、人と人の関係において初めて成り立つものであるなら、人間にとって最高の「自己実現」の欲求がそうでないわけではないのです。

たとえば「真・善・美」という価値（さらに「自由」や「平和」などという価値を含めれば）、それはひとりの人間が実現したり達成したりするのでなく、それらの人々を含む類としての人間が、長い歴史を経て実現し達成しようとしている価値であると思います。

組織とは本来、一定の人々が、これらの人間的・社会的・類的諸価値の中から、何かを選びとってそれを共通の目的や価値とすることに同意し、それを実現したり達成したりするためにお互いに協働することを言うはずで

そして、その協働の中で、人々は、自己の成長と絡め合わせるようにして仕事の成果を創出し、共通の目的や価値を実現したり達成したりしようとするのであり、それらの組織的協働の総体が人間の社会であり歴史であると思います。

逆に言えば、「自己実現」の「自己」をただ持ち寄っても、それだけでは仕事も組織も上手く行かず、人と人との「組織的協働」を通じて初めて人間的・社会的・類的な目的の達成も価値の実現も可能になるのだと思います。

ビジネスの成功者はほぼ例外なく「自分以上に優れた人に恵まれた」ことが自分の成功の鍵であると言っています。（言い直せばそれがその成功者の「運」であり「徳」であり、「力」なのでしょ

う。）身近な経験から言っても「人と組織を通じて（人の理解と協力を得て）仕事をする」以外には「仕事が入り行く」ことはあり得ないとさえ思います。「人と人との組織的・社会的協働を通じて自己実現する」ことが「自己実現」の本旨だろうと思います。

N、メンバーシップ（リーダーシップよりも大切）

世間では「リーダーシップ」論が氾濫し、「メンバーシップ」論という言葉はあまり耳にしませんが、筆者は、「リーダーシップ」論よりも、むしろ「メンバーシップ」論の議論と実践を先にすべきだろうと考えます。

筆者の言う「メンバーシップ」とは、「およそ組織のメンバーである以上は必ず身に付けておかなければならないはずの能力や態度（ビヘイビア）」もしくは「組織的協働の中で仕事を進めようとする場合の基本的な仕事の進め方（リテラシー）」です。

言い換えれば、それが無くては「組織的協働」が成り立たないし、「組織」自体が成り立たない、例えば仕事の能力で言うなら「挨拶・礼儀・返事」「傾聴・伝達・合意」から始まる基本的なコミュニケーション能力、仕事上の態度で言うなら協調性や誠実性や責任感です。

さらにドラッカーの説を借りれば、「組織」とは、共通の目的と価値へコミットメントすることであり、必要と機会に応じて成長し適応することであり。あらゆる種類の仕事をこなす異なる技能と知識を分有し交換することです。

それは決して、個々人がばらばらに「組織」に従属し、仕事の目的や価値の共有も、仕事への動機付けも、仕事を通じた協働も自己成長もなく、ただ労務（指揮命令）に服して賃金を受けることを本旨とすることではありません。

ところが現実にはこれらの「メンバーシップ」が多くの「メンバー」のみならず、多くの「リーダー」たるべき人々によってないがしろにされている（「メンバーシップ」の実践さえしない人々が空虚な「リーダーシップ」論にうつつを抜かしている）ように見えます。

筆者がある企業で、「新人（社会人として初めて仕事をする人）」向けに、五十項目の基本的ビヘイビアやリテラシーから成る「アセスメントシート」（「人事稿」に掲載）を配布したところ「新人だけではなく旧人にも実施したい」という声が多数寄せられました。

「メンバーシップ」を疎かにするところに「リーダーシップ」が成り立つはずもありません。「リーダーシップ」というのは、先ず自らが「メンバーシップ」を実践し、これをメンバーに指し示し、動機付け、習慣付けることです。

「綱引き理論」または「集団的サボタージュ」というのは、複数人对複数人の綱引きで発揮される一人あたりのパワーは、一人対一人での綱引きで発揮される一人当たりパワーの割合に過ぎない、というものです。

メンバーシップを疎かにする組織や企業では、この「綱引き理論」や「集団的サボタージュ」が作用し、メンバー一人ひとりのパワーを大きく減殺しています。メンバーシップの「習慣化」と「当たり前化」は、組織の価値と力を格段に向上させるはずです。

○、成長段階の人々（人事評価の分かり易い基準）

「人事評価基準」と言えば、「職級」ごとに期待される態度・能力・実績の期待水準を具体的に既述したものを指すと、一般的な人事のテキストには書いてあるようですが、実際に出来上がった評価基準は「どちらが高い基準なのか分からない」のが現実です。

人事評価はあくまで組織や企業での「仕事ぶり」の評価なので、例えば新人から主任・係長までの階層なら、①初級：指示された仕事がきちんとできるか、②中級：自分で判断しながら仕事ができるか、③上級：メンバーを通じて仕事ができるか、が基本です。

最初は見よう見まね、指示されるままだったのが、そのうちに指示の目的や趣旨をふまえて自分で判断しながら動けるようになり、やがてその判断が周囲の信用・信頼・支持を得るようになり、リーダーとしてメンバーに指示や指導ができるようになるのです。

課長級以上なら、より「仕事の成果」が問われ、組織管理職の場合は「人と組織」のマネジメントを通じて、高度専門職なら「高度な専門性」の発揮を通じて、当該組織や企業の価値や目的の実現や達成にどれだけ貢献したかが問われます。

人事評価とは、まずはそうした人の成長段階（初級↓中級↓上級↓組織管理職または高度専門職）のそれぞれに対する標準的な期待感を率直に表現し、その期待感を上回ったか、ほぼ期待どおりだったか、期待感を下回ったか、のいずれかを評定すれば良いだけです。

ただし、人事評価と指導育成を（したがって人事評価基準と指導育成基準を）ほぼ一体のものとして考えるなら、特に初級・中級・上級レベルには「組織や企業における基本的な仕事の進め方」を詳しく示し、この段階で徹底して刷り込んでおく必要があるでしょう。

例えばそれは「正確・迅速・丁寧」や「報告・連絡・相談」であり、「コミュニケーション」の力は仕事、イメージション、コ・オペレーション」です。特に「コミュニケーション」の力は仕事の力そのものであり、仕事上の理解や協力や支持や評価や同意を引き出す力です。

また、「イメージション」は、仕事上の相手の立場や視点で発想する力であり、「コ・オペレーション」（協働）は、お互いの仕事を連携連鎖させる力です。初級・中級・上級の違いは、これらのことを遂行・判断・指導の、どのレベルで発揮できるかの違いです。

課長級以上の段階での人事評価基準・指導育成基準を言うなら、例えば組織管理職であれば、①デジション、②オリエンテーション、③モチベーション、④エデュケーション等々のマネジメント機能の大きさや有効性です。

総じて「人事評価（評価基準）と指導育成（育成基準）を一体的に考え、人事マネジメント制度として設計し、運用すること」が肝要で、そうすれば人事評価がより信頼性・妥当性・納得性を高め、人の成長を促進するものになるでしょう。

P、気付かない人々（気付くことは教えられるか）

「気付く力」は、人間関係を上手く処理する上で、きわめて重要な能力です。したがってそれは同時に、組織や企業や社会において組織的・社会的に協働して仕事を進める上で、きわめて重要な能力でもあります。

① 現に目の前で起きている現象や事実そのものに「気付く」かどうか。さらにその意味や価値に気付くかどうかです。その場その場では大差ないことではあっても、たび重ねるうちに「気付く人」とそうでない人との間には、やがて大きな能力の差が現れるでしょう。

② 相手や周囲の事情や感情に「気付く」かどうか。さらにそれに「配慮する」ことができ、それに応じて自分の態度や言動を上手くコントロールできるかどうかです。この「気付く」と「配慮」が有るかどうかで、仕事の力に大きな差が出てきます。

コミュニケーションの能力は、組織（や企業）の中で人間関係を上手く処理し、協働的に仕事をする上で最も重要な能力ですが、特に相手の感情への「気付く」や「配慮」が有るかどうかで、コミュニケーションの能力や効果に大きな差が出ます。

また、仕事の基本は「正確・迅速・丁寧」ですが、「正確」とは間違いに気付く、「迅速」とはタイミング（時機）に気付く、「丁寧」とは相手の真のニーズに気付くことです。こうした「気付く」と「配慮」があるかどうかで仕事の能力や質に大きな差が出ます。

③ 自分自身に「気付く」かどうか。自分の感情に気付いてこれを上手くコントロールすることは、いわゆる「EQ」の高さ、人間関係を上手く処理する能力の高さを示します。自分のネガティブな感情を上手くコントロールしてポジティブな感情を維持することです。

また、「ここを病む人々」は、自分のここを自分自身で追い詰め、責め傷付けてしまふことが多いのですが、このときに、自分のここを追い詰め、責め傷付けようとする自身に「気付く」こと、それに「待ったをかける」ことは極めて重要です。

また、学習（研修）の基本モデルは、「気付く」こと↓「振り返る」こと↓「改める」ことです。自分の至らなさに「気付く」こと、自分の来し方を「振り返る」こと、自分のこれからを「改める」ことが自己学習・自己成長の基本です。

これらの「気付く力」は生来の感受性や想像力に依存するようにも思えますし、「気付く」こと自体を学習（研修）することは難しいとは思いますが、人（ひと）の成長や育成（社会的洗練）の上では極めて重要なテーマであると考えます。

「気付く」ことから「配慮する」こと、さらに「自ら手を差し伸べる」こと（「労を惜しまず手を差し伸べあうこと」）が構成員の間で「習慣化」され「当たり前化」された組織はその成果においても成長においても「強い」組織であると思います。

Q、リストラの日々（人と組織を疲弊させるもの）

筆者の三十余年の人事業務経験のうち、少なくとも十年はいわゆる「リストラ（人員削減）」の明け暮れでした。筆者が勤めていた昔日の「エクセレントカンパニー」では、担当役員の「経理計数的には〇千名の余剰である」という言葉で、大型リストラがスタートしました。

「経理計数的には」という言い方が「いかにも大企業の役員らしい」と思い、「では、人事労務的には何人余剰ですか？」と突っ込みたかったのですが、ともかく「目標」達成に向けて人事部の「青年将校のような人々」が突っ走る次第となりました。

それから先は、①目標人数を定め、②ターゲット層をリストアップし、③転出メニューやインセンティブプログラムを用意し、④研修や面接を通じてマインド形成とマッチングを行ない、⑤目標人数達成に至るまで追い込む、という「取り組み」が行われました。

その渦中で筆者が実感したことは、「人件費は、可能な限り変動費化しておかなければならない」ということです。本来、事業は変動的であるのに、それに要する人件費は固定的であるため、業績が低迷するとすぐに人件費が突出してリストラの標的になります。

そうならないために、組織はプロフィット部門とコスト部門に峻別してそれぞれの原理で予算管理・定員管理・運用管理すべきです。組織設計は人の処遇本位でなく、組織の機能本位で行うべきです。

人的資源の調達も、外部委託か直接雇用かを峻別管理し、直接雇用なら「期間の定めのない雇用」（常用雇用）か「期間の定めのある雇用」（臨時雇用）かを峻別し、特に臨時雇用契約の更新管理を徹底すべきです。

また、普段から、採用（採用ミスをしな）く育成（プロフェッショナルを育てる）く評価（事業貢献度を評価する）く処遇（評価に基づいて処遇する）く退職（辞めてもいい人に辞めてもらう）のプロセスを適正化して人と組織を「筋肉質」にしておくべきです。

給与も固定給部分と変動給部分に峻別し、例えば固定給（生活給）部分を六割、変動給（業績給）部分を四割とし、賞与はその全額を文字通り業績連動賞与とするなど、普段から給与の変動費化を行うべきです。

リストラは組織や企業を疲弊させます。ターゲット層だけでなく、同じ割合で優秀層・貢献層を流出させてしまいます。下手なリストラ策を繰り返すと、下手な手術が人の心身を損なうのと同じように、その組織の人心を損ないます。

鄧小平氏は「発達即原理（明日は今日より良くなるという思いこそが人民を動機付ける）」と喝破しましたが、逆に言えば、組織や企業がリストラに明け暮れることほど、人と組織の動機付け要因を消失させてしまうものはありません。

R、評価よりも評判（評価は褒めことばの制度化）

評価と評判とは別物だと、少なくとも人事制度の説明会では筆者はそう言います。評価には育成責任が伴うが、評判には伴わず、評価には一定の目的・方法・ルールがあり、信頼性・妥当性・納得性を追求するが、評判はそれらにお構いなしだ…。

ところが現実には、評価の仕組み作り・ルール作りにくら精を尽くしても、結局は「彼は優秀だ（頑張っている）」程度の、責任も目的も方法もルールも伴わない、「評判」レベルの「評価」が横行するのが実態です。

しかし、たとえ「評判」であっても、それがその組織や企業のメンバーの態度や行動への期待感を示し、その組織や企業の価値や目的の実現や達成への貢献度を示し、その組織や企業の将来のリーダーへの信頼感を示しているならば、大いに耳を傾けるべきです。

人事評価の方法のひとつである「360度アセスメント（多面評価制度）」という方法は、上司・部下間だけでなく、当該組織や企業の構成員たる多数の関係者による「評価」を寄せ集める方法ですが、厳密な意味では「評価」よりも「評判」に近い面があります。

「360度アセスメント（多面評価制度）」の評価項目を、上司・部下間で行う人事評価の項目と同じく①職務遂行上の態度、②職務遂行上の発揮能力、③職務遂行上の実績とすれば、これらに対する周囲の評価は、驚くほど「的確」に得られます。

筆者の経験では、この制度ほど「良く当り、良く効く」評価方法は他にありません。つまり、上手く運用すれば、評価の信頼性・妥当性・納得性は高まり、上手くフィードバックすれば本人の気付き・振り返り・改善の教材にもなり、リーダー選任の資料になります。

そもそも人事評価制度というのは、組織や企業のメンバーへの「こうあって欲しい」という期待感の表明であり、共通の目的や価値の実現や達成への貢献度への褒め言葉であり、組織や企業の将来のリーダーへの信頼感の表明です。

「評価は一人で行わず、一度に行わず」の教訓から言えば、評価を、お互いに「選べない」者どうしの上司・部下関係にだけ狭く閉じ込めてしまうのは間違いで、もっと「組織的に」行うべきです。

実際、複数の候補者の中から将来のトップリーダーを選抜するような場面では、「周りに聴いてみる」という方法が有効であり必要ですし、採用選考の場面においても（特に経験者採用の場面においては）結局「前の職場での評判を聴いてみる」方法が有効です。

もちろん、評判を鵜呑みにしたり、評判倒れになってしまっただけではありませんので、そこには一定の「スクリーニング」が必要であり、「人事の目利き」が必要ではありますが、「評判」に込められたメッセージには、人事が学ぶべき点が多々あります。

S、評価は秘めごと（評価をつたえて動機付ける）

人事評価の目的や意義のひとつは、それを被評価者に適切にフィードバックすることによって、本人に気付きや振り返りや改善の機会を与えることです。つまり人事評価のプロセスは、同時に成長促進のプロセスでもあるのです。

ところが少なくとも筆者が人事に携わり始めた時代においては、人事評価は、被評価者に対してさえ、「人事秘（人事の秘めごと）」でした。評価の結果どころか、評価の基準さえ被評価者に開示されず、人事評価全体が「ブラックボックス」であった時代です。

それでも当時でも人事評価の結果は昇給や昇任に反映されていきましたので、それは、昇給の額や職位の高低によって「自ずと人の推し量るところとなる」のが現実であり、それはそれで何とも「奥ゆかしい」制度であったのかも知れません。

しかし、そもそも人事評価が、組織や企業の側の従業員を「選ぶ権利」のひとつであるなら、従業員の側にも組織や企業を「選ぶ権利（自分を「正當に」評価してくれる組織や企業を選ぶ権利）」があり、少なくともそれを「知る権利」があるはずですが。

今では多くの企業が、程度の差こそあれ、何らかの方法で「人事評価の開示」を行っているはずであり、筆者自身も、「二次評価者（直属上司）による絶対評価を、被評価者本人に直接開示すべきである。」と提唱しています。

人事評価を被評価者に適切にフィードバックすることによって、本人の気付きや振り返りや改善につながるには、人事評価に信頼性と妥当性と納得性が必要です。そのためには人事評価にルールが必要です。

そして筆者が提唱する人事評価のルールとは、①報告なければ評価なし、②信頼なければ評価なし、③目標なければ評価なし、④事実（観察と記録）なければ評価なし、⑤育成（指導）なければ評価なしということです。

これらのルールを実践して、人事評価を被評価者に開示し、それを本人の気付きや振り返りや改善につながるのに最も相応しいのは一次評価者（直属上司）による絶対評価とそのフィードバックです。

しかし、人事評価を昇給や昇任に反映させようとするれば、有限の経営資源の配分として、被評価者が属する母集団における優劣判断にならざるを得ず、二次評価者（上位上司）や最終評価者（役員・人事）による人事評価は、相対評価とならざるを得ません。

人事評価の開示の本旨から言えば、一次評価だけでなく、二次評価や最終評価まで本人に開示すべきですが、相対評価を被評価者本人に開示することに労力を費やしすぎるのは、あまり有意義なこととは思えません。

T、実践しない人々（実践がなければ単なる仮説）

企業の中で他人を貶める言葉の中に「彼は評論家（批評家）だ」という言葉があります。実践を伴わず、実践に裏打ちされない空虚でもっともらしいあるべき論や一般論を「あとで言う」「見てきたように言う」「できもしないくせに言う」愚を戒める言葉でしょう。

「自分に少しでも人に誇れる点があるとしたら、あれにもこれにも死ぬほど苦しんで来たということだ。」というある小説家の言葉は、いささか気障で感傷的かも知れませんが、評論家諸氏の空論よりよほど信頼と愛着を感じます。

「くではどうだった、こうだった」と前職での少しばかりの知識と経験をひけらかすばかりで、現職での現実的課題に主体的にかかわろうとしない「出羽の守（デワノカミ）」のような上司は嫌われます。

自分では何ら前向きな発想も発動もせず、他人がリスクとロードを一身に背負って現実と悪戦苦闘している様子を批判し・否定するばかりで、「くすればいいのに」としたり顔で非現実的な一般論を言うような上司は存在に値しません。

現実の世界はつねに混沌と矛盾に満ちており、そこに身を投じて、それらと格闘し、克服しようとするのが実践です。一般的抽象的なあるべき論は実践の「手前」では仮説にしかすぎず、仮説は実践によって「検証」されなければ信頼性も妥当性も納得性も持ちえません。

人事がその対象とする「人と組織」の世界も、混沌と矛盾に満ちた世界です。そこには「動機付け理論」以外には一般的抽象的な理論の体系さえもなく、専ら先達の経験に学び、自身の経験に学ぶところが多いように思います。

たとえば「人事評価は客観的で正しくなければならない」という言い方は、一見もつともらしく聞こえますが、企業活動の現実在即して言えば「客観的」で「正しい」評価に最も近いのは「市場評価（価値）」以外にはなく、それを企業「内」に求めるのは無理です。

ではそれを「人事評価とは市場的成果への貢献度評価である」と言い換えたとしても、そもそも組織的協働の成果を、個々の構成員の貢献度に分解して測るような「客観的」で「正しい」方法など、「無い」と答える方が誠実でしょう。

ましてや「成果評価」に留まらず、「行動評価」や「態度評価」などを含めるなら、そこに成り立つのはせいぜい「目的と方法とルールを限定した上での信頼性・妥当性・納得性の比較的高い評価」であるはずです。

実践を伴わない、実践に裏打ちされない一般的抽象的なあるべき論は、少なくとも筆者は採りません。世の中は、結局、一般論を言う人とそれを言われる実践の人に分かれるような気がします。筆者は常に後者でいたいと思います。

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ますが…。

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。

V、職場が困る人々（組織の中の一人ぼっちの人）

組織や企業の中の、協働のための物理的単位としての「職場」において、その大多数のメンバーを、主としてそのパーソナリティー（資質や性格）やビヘイビア（態度や言動）の特徴または偏りが元で、「困らせ」てしまう人々…。

あるセミナーで「あなたは、職場の、どういう人に困ったことがありますか？」と単純素朴な問いかけを行ったところ、「困った」順に、次のような回答が寄せられました。

- ① 自分勝手な人・ルールを無視する人・我儘な人・協力しない人
- ② 極端な人・常識が通じない人
- ③ ルーズな人・だらしない人・怠ける人
- ④ 配慮のない人・気付かない人・思いやりのない人
- ⑤ コミュニケーションがとれない人・気持ちに通じない人
- ⑥ 無責任な人・責任回避または責任転嫁する人・役割や職責を果たさない人
- ⑦ 不平不満ばかり言う人
- ⑧ 何ごとにも否定的・批判的な人、前向きでない人
- ⑨ 幼稚な人・未熟な人
- ⑩ 頑固な人・分からず屋の人

人事マネジメントの立場から言えば、第一に「あとで困るような人は採用しないで欲しい」（そういう採用は困る）ですし、第二に「メンバーシップの底上げを徹底し、習慣化して欲しい」（そうでない指導・育成・管理は困る）ということなのです。

しかし、人事マネジメントとしては「困る」と言うだけでは済まないのです。「採用（あとで困るような人を採用しない）」ことと「育成（困った人にならないように育てる）」以外に、どのような考え方や処し方をすれば良いかについて付言します。

① 「困った」態度や言動の原因やメカニズムを知ること。原因としては本人の資質や性格、または仕事上および仕事外の条件や環境やストレスなど。メカニズムとしては、心理学で言う「回避・反抗・合理化」などです。

② 「困った」態度や言動による悪影響を最小化すること。つまり「できるだけ無害化する」こと。まず、「現に誰がいつ何に困っているのか」「それは無視できないか（有害か無害か）」を職場で共有化し、「有害ならそこ（原因と現象）から遠ざける」ことです。

③ 「困った」人を「外に向けて動機付ける」こと。ひとつの職場や組織や企業の中だけで何とかしようとし過ぎず、しかし否定も拒否も無視もせず、外の世界に向けた肯定的な動機付け要因を本人から根気強く引き出して下さい。

W、分かり易い人々（仕事はコミュニケーション）

仕事を進める上で、「コミュニケーションがとれない」ことほど困ることはありません。仕事上のトラブルは「コミュニケーションの悪さ」に起因することが多く、逆に言えばたいいていの仕事上のトラブルはコミュニケーションによって解決します。

仕事というものを「インプット↓プロセス（人と組織）↓アウトプット」とモデル化するなら、組織的協働とは、相互の「プロセス（人と組織）」の相互連鎖です。そのためには「プロセス（人と組織）」間のコミュニケーションが必須です。

したがってまた、組織的協働の効率は、コミュニケーションの効率に比例するようにも見えます。仕事上のロスタイムのほとんどは、コミュニケーション上のロスタイムとイコールです。まさに「コミュニケーションの力」は「仕事の力」であり「組織の力」です。

① さて、実際に仕事をする上で最も困るのが、「物理的（時間・手段・機会）にコミュニケーションがとれない」ということです。筆者の経験では、「物理的な会話の時間さえない」ような負荷状況の仕事は、ほぼ失敗します。

② 物理的な手段があっても「ノーレスポンス（反応がない）」のも同様に困ります。電子メールが普及してコミュニケーションの隔絶は少なくなりましたが、例えば依頼や問い合わせのメールに二週間以上もノーレスポンスなら、元のメールは当然失効して良いはずですが。

③ レスポンスがあっても「物理的に何を言っているか分からない（通じない）」場合があります。コミュニケーションのリテラシー（現代ではITリテラシー）がお互いに一定水準以上に「習慣化」され「底上げ」されていないと、コミュニケーションは成り立ちません。

④ また、「論理的に何を言っているか分からない」ケースはもっと多くあります。QとAが合致しない／主語と述語が対応しない／主題や論点が不明または揺れ動く、などのようなケースです。多弁が過ぎて、単純な論理をわざわざ「複雑にする人々」もいます。

⑤ さらに多いのが、「言いたいこと（趣旨、気持ち、本音）が伝わらない（分からない）」というケースです。ここまで来ると、コミュニケーションだけの問題ではなく、イメージネーション（想像・配慮・工夫）の問題です。

⑥ 最後に「理解や納得や同意が得られない」というケースです。ここまで来ると、「価値や目的や意思」の問題です。本当はこのレベルで「困る（悩む）」なら、その甲斐もあるのでありますが、実際にはもっと手前の「物理↓論理↓合理」レベルの障害に困って（悩んで）います。仕事はコミュニケーションであり、組織はコミュニケーションであり、人事マネジメントも結局はコミュニケーションです。このコミュニケーションを習慣化し、底上げし、当たり前前にすることが、多くの問題のソリューションにつながるはずですが。

X、敬意を示す人々（人と人をつなぐリスペクト）

人と人の間で一番大切なものは何でしょうか。親子でも夫婦でも友人でも、上司と部下の間でも、職場の同僚どうしでも、それを無くしてしまつたら、およそそうした人と人の関係が成り立たなくなってしまう（やめた方が良く）ほど大切なものは何でしょうか…。

「気付き」や「配慮」や「コミュニケーション」も大切ですが、組織や企業において人と人が組織的に協働する上で最も重要なものは「リスペクト（お互いに相手の人格・立場・事情等を尊重し合うこと）」だと筆者は考えます。

組織や企業における人と人の間に起きるさまざまなトラブルや軋轢やストレスの原因の多くは、コミュニケーション、イメージネーション、コ・オペレーションの欠如や不足であるとともに、もつと根底的には、リスペクトの欠如であると、筆者は思うのです。

極端に言えば、職場をさまざまに困らせる人々との関係においても、利害や立場や意見が異なる人との関係においても、少なくともそこに何とかして「解」を求めようとするのであれば、相互の「リスペクト」が欠かせないと思うのです。

「リスペクト」というのは、ひとつは「否定しない」（もしくは「侵さない」「損ねない」ということです。特に相手の人格や立場や事情や意見を頭ごなしに否定したり損ねたりするような態度や言動をとらず、先ず（とりあえず）はこれを肯定的に受容すること。

または、せめて「静観すること、または「適正に無視（ネグレクト）すること。そのほうが、ろくに聴きもせず、知りもせず、分かりもせずに頭ごなしに否定するよりよほど良いでしょう。（マネジメントとは、ある意味で「無視すべきことを無視することです。）

ところで、「否定しない」こと、もしくはせめて「正しく無視する」ためには「怒らない」ことが必要です。言い換えれば「感情的にならない。」こと、「ネガティブな感情を相手にぶつけない」（つまり、感情レベルで無用な「争い」をしないこと）です。

この「怒らない」ことを前提に、「否定しない」ことや「正しく無視する」ことによっては、少なくとも相手の「自尊の欲求」だけは、当面の間は損なわずに済み、どんなトラブルの相手とでも、将来に向けて何らかの「解」の糸口を残しておくことになるはずです。

「リスペクト」は、また、「配慮すること」でもあります。これは結局、相手の立場や事情や感情に気付き、これを否定せず、肯定的に受容し、できれば善処することです。相手の立場や事情や感情へのイメージネーションが必要です。

そうすれば、相手の「親和の欲求」に働きかけて、それがどんな「争い」の相手であつてもある意味で「仲良くなれる」かも知れません。多くの「争い」を「和解」に導く最短ルートは、相互の「リスペクト」であると思います。

Y、こころ病む人々（心は傷付き易く気付き難い）

いわゆる「IT化」の進展によって、「働く人々」のストレスはますます強く・大きくなっているように思えます。そして、このストレスで自分自身の心を痛め、傷付け、病む人々が、すぐ身近なところで増えていきます。

① 一日中憂うつで沈んだ気分、② ほとんどのことに興味を失う、③ 食欲低下や体重減少、④ 睡眠障害、⑤ 話し方や動作が鈍化またはイライラ、⑥ 疲れやすい、気力が低下、⑦ 自分を無価値と思う、自分を責める、⑧ 集中や決断が難しい、⑨ 希死念慮

少なくとも①または②のいずれかを含む⑨までの五つ以上の症状が、二週間以上続くようなら、「うつ病」を疑い（DSM-IV基準）何としてでも（何とかして）専門の医師につなぐことが必要です。

右の前提で、筆者なりの経験に基づいて、自分自身が、職場の同僚が、部下が、メンタル上の障害に陥らないようにするために、また、そこから自分の力で立ち上がる（立ち戻る）ことができるようにするための処し方のポイントを記します。

① 気付くこと … 自分や同僚や部下の心の変調に、自分や同僚や部下自身が気付くことができれば良いのですが、やはり最も身近な家族や友人や同僚に気付いてもらい、それを本人や家族や上司に伝えてもらえるような日常的なコミュニケーションが必要です。

② つなぐこと … 専門の医師につなぐことは前記の通りです。職場でも家庭でも、少なくとも誰かひとりには、本人のところに寄り添い、いつでも本人と連絡できるようにしておくことが必要です。

③ 休ませること … 職場や仕事がストレスの原因であるのなら、そこから離れて休ませるのが鉄則です。そもそも組織で行う仕事は、本人が思う以上に「本人がいなくても何とかなる」ものです。

④ 責めないこと … 一般的には「励まさないこと」「頑張らないこと」と言われますが、筆者はこれに「追い詰めないこと」「問い詰めないこと」「責めないこと」を追加します。「大丈夫だ。休めば治る。」という確信を伝えることが必要です。

⑤ 徐々に復帰させること … 人事制度的には「休職」と「復職」のどちらか一方しかないのが普通ですが、両者の間に「試験出勤」があっても良いはず。いきなり無理に「復職」させるのではなく、「休職」期間中に徐々に復帰の肩慣らしをすべきです。

からだの傷は生じにくく気付きやすいが、こころの傷は生じやすく気付きにくいものです。また、「当たり前のこと」や「正しいこと」のほうがむしろ人のこころを傷つけやすく、病ませやすいものです。人事マネジメントは「下事より下情」に通じている必要があります。

Z、将の将たる所以（将とは功と徳をきわめた人）

筆者が部下と面接をしていたとき、ある部下が「仕事を通じて成長するということが自分の最大の動機付けです」と言い、他の部下が「仕事を通じて人間的にも成長できるようにしたいです。」と言ったのが今でも強く印象に残っています。

人が、その一生のうちで、おそらく最も輝かしい時間を費やして、仕事（職業）を通じて組織や企業に関わり合う（組織や企業において人と関わり合う）のに、その関わり合いが、人の成長につながるのだから意味が無いと、筆者は今でも思っています。

筆者は幸いにも、人事という仕事を通じて多くの「将」たるに相応しい優れたトップ経営者に出会い、また日常身近に接してその聲咳に接することもでき、その生き方や考え方や処し方にほんとうに多くのことを学んできました。

「将」たる経営トップとは、その組織や企業で最後まで誰よりも自分を成長させた人（「徳」を積んだ人）であり、成果を上げた（「功」を成した）人のことだと（そうあって欲しいと思います）。

では何が「将の将たる所以」かについては、さすがに「将ならざる」筆者が直接これを語ることは不遜にすぎますので、以下に、中国の古典からいくつかの箴言を引用し、これに筆者なりの解釈を記すことで代えたいと思います。

① 将、将ならずといえども、臣、臣ならざるべからず …… 将も人間、臣も人間。たま将が将としての行いを怠ることがあっても、臣はそれを理由に臣としての行いを怠ってはならない。

② 功に報いるに禄を以ってなし、徳に報いるに官（位）をもってなす …… 功（業績）の大きい人には禄（報酬）で報いるのが良く、徳（人間性）の高い人には官（高い地位）で報いるのが良い。

③ 民は虐げ易く、天は欺き難し …… 下の地位の者を虐げる（軽んじる、犠牲にする）ことは、自身の地位が上がれば上がるほどますます容易になるが、逆にますます行つてはならない。その審判は、最終的には天（結局それは全ての民）が下す。

④ 其れ、恕か …… 人間として一番大切なことは何か、それが無くては人間では無くなくてしまふほど大切なものは何か。それは「恕」、即ち、「人のこころが分かる（慮る）」ということである。

人事マネジメントの機能のひとつは「サクセッション（継承）」であり、「次世代のリーダー（将）を選び、託すこと」です。誰がリーダー（将）に相応しいかは、結局、メンバー全員（臣と民）が知っているのかも知れません。

&、ヒューマニズム（人事マネジメントの指向性）

人事マネジメントの指導理念、もしくは人事としての職業的良心の拠り所は何か、と問われるなら、筆者は「ヒューマニズム」だと答えます。あるいは、組織や企業の経済原理や効率主義と、「人間らしさ」との相克だと答えます。

ルネッサンスも産業革命も、資本主義も社会主義も、結局はそれぞれの歴史的発展段階における「ヒューマニズム（人間らしさ）」を獲得しようとする、前時代または同時代の諸条件や諸状況との相克であったのだろうと思います。

それでは現代社会（資本主義社会であれ、社会主義社会であれ）の「組織や企業」およびそこで「働く人々」は、いったいどのような「ヒューマニズム（人間らしさ）」を獲得しようとし、何と相克しているのでしょうか。

ほとんどの人々が「組織や企業」に属し、「労務に服して賃金を得る」という、近代資本主義社会の「雇用労働」の定義ほぼそのままの状態（多少は現代的な労働法制的保護や修正を受けながらも）「働いている」のが現実です。

そして、マズローがいくら「人間は自己実現に向けた成長の欲求によって本来的かつ内在的に動機付けられている」と言ったところで、現実にはほとんどの人々が、「自尊の欲求を何とかたもちながら、せめて親和の欲求に甘んじている」状態ではないでしょうか。

また、ドラッカーがいくら「MBO（「そうありたい、と思うところの状態（オブジェクティブ）に向けた動機付けに基づくセルフマネジメント）」とやったところで、現実にはほとんどの人々が「成果主義と言う名のノルマ主義」の支配下にあるのかも知れません。

筆者が提唱する人事の目的と価値である「人の成長と組織の成果を同時にもたらすような、人と組織の最適関係づくり」も、現実には、組織や企業の経済原理や効率主義のもとで、成果本位の状況であるのかも知れません。

人事マネジメントの指導理念や職業的良心の拠り所はヒューマニズムだと言ったところで、未だに旧時代の「労務管理」（いかに効率的に労務に服させ、いかに効果的に賃金を払うかの方法論）が主流なのかも知れません。

しかし、そうであっても（そうであるからこそ）、人々はいまだに、マズローやドラッカーが指し示す「ヒューマニズム（人間らしさ）」のために現実の諸条件や諸状況と相克し、悪戦苦闘を続けているのだと思います。

ほとんど全ての人々が「働くことが人間にとって最も人間らしい」と言える（実感できる）ような組織や企業や社会は理想でしかないでしょうか。そのための相克や悪戦苦闘を、筆者自身ももう少し続けてみようと思っています。