

人事の七つ道具

～ 人と組織を通じて仕事をする人のための人事マネジメントの要点 ～

All rights reserved by hrms-jp.

この小冊子の著作権は hrms-jp 医療人事労務マネジメント研究会に属します。

まえがき

～ これさえあれば「人事」は切れる ～

前著「人事稿～採用から退職までの人事マネジメント～」では、主に経営管理者層を対象に、人事制度の構築・再構築の処方を書きましたが、本書では、主として職場の第一線管理職層を対象に、人事マネジメントの要点を述べることにします。

つまり、本書は、広く「人と組織を通じて仕事をする」立場の読者を対象に、採用から退職までの人事マネジメントの「これだけは」「これさえあれば」という要点を、7項目に絞って述べたものです。

多くの読者にとって人事制度は既成の制度であるかも知れませんが、その運用（＝人事マネジメント）そのものは、読者各位の手に委ねられているはずです。どのような制度でも、その運用こそ生命です。本書を参考に、人事制度の効果的な運用を試みて下さい。

本書は、「人事コンサルティング」ではなく、「企業の人事管理の実務」に約30年間携わってきた筆者がお奨めする人事の「七つ道具」ですので、研究者の分厚いテキストや大手の高価なコンサルティングよりよほど「使い勝手良く」かつ「良く切れる」はずです。

組織（企業）とは、何らかの目的を達成し、価値を実現し、自らを成長させようとする人々の協働体です。そのためには人と組織に対する人事マネジメントが必須です。よりよい組織的協働のために、「人事の七つ道具」をご活用下さい。

2015年8月1日

筆者

もくじ

I. 採用	
1. こういう人を採ってはいけない（採用面接でのネガティブチェック）	5
2. こういう面接をやってはいけない（NG面接の事例）	7
3. 採用選考だけで決めてはいけない（採用ミスを防ぐプロセス）	9
II. 育成	
1. 何が人を成長させるか？	11
2. 成長とは人がどう変わるのか？	13
3. 人の成長を促進する人事マネジメントとは？	15
III. 動機付け	
1. 人を仕事そのものに動機付けるために	17
2. 不満を和らげ、意欲を高めるために	19
3. X理論よりもY理論で仕事に動機付けるために	21
IV. 評価	
1. 人事評価の意義と目的（何のために人事評価を行うか？）	23
2. 人事評価の基準（何を評価することがフェアか？）	25
3. 人事評価の方法とルール（どのように評価することがフェアか？）	27
V. 処遇	
1. 処遇制度の設計基準（何をもちて人を処遇するべきか）	29
2. 処遇制度の設計モデル（能力主義から役割主義へ）	31
3. 評価と処遇の観点（評価も処遇も運用次第）	33
VI. 労務管理	
1. モラールとストレスのマネジメント	35
2. メンタルヘルスのマネジメント	37
3. 退職管理（Exit Control）	39
VII. 組織管理の七つ道具	
1. Decision（判断・決断・選択）	41
2. Orientation（方向付け）	42
3. Motivation（動機付け）	42
4. Education（成長の促進）	43
5. Communication（意思疎通）	43
6. PDCA（Plan-Do-Check-Action）と Evaluation（評価）	44
7. Organization（組織化）と Succession（継承）	45

I. 採用

1. こういう人を採ってはいけない（採用面接でのネガティブチェック）

（1）採用選考で判定すべき4つの適性

組織や企業とは「何らかの目的を達成し、価値を実現する協働体」ですから、そうした組織的協働に適した人を採るべきです。自分の組織（企業）に相応しく、「ぜひ採用したい」「この人となら一緒に働きたい」と思う人を採るべきです。

もし読者各位が採用選考に関与される機会があれば、下記の①資質適性、②能力適性、③指向適性、④行動適性という4つの適性を基準にして自分の組織（企業）に相応しい人を選んで下さい。

①資質適性	持って生まれた気質や幼児期に形成された性格によって生じるその人の思考や言動や態度の特徴や傾向を判定します。特に組織的協働と相容れないような偏りがないかどうかの判定が重要です。
②能力適性	TQ（専門的能力）、IQ（知的能力、特に論理性）、EQ（情動的能力）およびこれらの総合であるSQ（社会的能力・コミュニケーション能力・ソリューション能力）を判定します。
③指向適性	本人が本当にやりたいこと・本人ができること・本人に期待されること・本人がやってきたこと・本人がやっていることの重なり具合を判定します。
④行動適性	資質が豊かで、能力が高く、指向が強くても、いわゆる「態度」（例えば誠実性や責任感など）が悪くは組織的な協働には適しません。ここではそれを「行動適性」として判定します。

（注）能力適性については「Ⅱ. 育成」の稿をご参照下さい。
採用選考シートの実用例については【付録_1】をご覧ください。

（2）資質適性上のネガティブチェック

これらの適性のうち、特に資質適性は、採用後の成長には多くを期待できないので、採用選考時に十分にチェックを行うべきです。以下の観点から「気になる点」を十分に吟味し、将来の「困った人たち」を採らないようにして下さい。

① 年齢不相応に未熟に感じる人を採ってはならない。

新人の「未熟性」はある程度やむを得ませんが、年齢不相応に見える「未熟さ」には要注意です。次頁にアージリスの「人間が年を経て成熟する過程における7つの人格上の変化」についての未熟性（Maturity）の特徴点を紹介します。

これらの特徴は、筆記選考では測れませんし、面接選考における特別な方法があるわけでもありません。面接官が応募者とのコミュニケーションの中で感じとる以外に良い方法は、少なくとも筆者には思い当たりません。

未熟性	成熟性
<input type="checkbox"/> 受動的	<input type="checkbox"/> 能動的
<input type="checkbox"/> 依存	<input type="checkbox"/> 独立
<input type="checkbox"/> 単純な行動	<input type="checkbox"/> 多様な行動
<input type="checkbox"/> 浅く移り気な興味	<input type="checkbox"/> 深く強い興味
<input type="checkbox"/> 短期的展望	<input type="checkbox"/> 長期的展望
<input type="checkbox"/> 従属的	<input type="checkbox"/> 対等または優越
<input type="checkbox"/> 自己認識の欠如	<input type="checkbox"/> 自己発見と統制

選考のポイントはこれらの「未熟性」が候補者の態度や言動に「極端に」現れていないかどうかという点です。（上表「未熟性」の各項目に「極端に」という接頭語を付けて、該否チェック（該当項目に☑）をして下さい。

② パーソナリティーに偏りがあるように見える人を探ってはならない

以下に「パーソナリティー障害」の分類を掲げます。使い方は①のリストと同じです。「年齢不相応」に「極端な」偏りが候補者の態度や言動に「極端に」現われていないかどうか、慎重な選考を重ねて下さい。

【A群パーソナリティー障害】 奇妙で風変わりに見える。

- 親密な関係で急に不快になる。認知的・知覚的歪曲、行動の奇妙さを中心とする。
- 社会的関係からの遊離、感情表現の範囲が限定される。
- 他人の動機を悪意のあるものに解釈するといった、不信と疑い深さを中心とする。

【B群パーソナリティー障害】 演劇的で、情緒的で、移り気に見える。

- 他人の権利を無視しそれを侵害する。
- 対人関係、自己像、感情の不安定および著しい衝動性。
- 過度な情動性、人の注意をひこうとする過度の言動。
- 誇大的で、賞賛されたいという欲求、他人への共感の欠如。

【C群パーソナリティー障害】 不安・恐怖を感じやすい。

- 困難や他人との密な接触を回避する。他人からの否定的評価に対して過敏。
- 世話をされたいという全般的で過剰な欲求のために従属的ではがみつく。
- 秩序、完全主義、コントロールすること、に非効率的なまでにとらわれている。

（この稿の参考文献）

「行動科学の展開」（P. ハーシーほか、日本生産性本部）

「パーソナリティー障害の分類」（障害者職業総合センター）

2. こういう面接をやってはいけない（NG面接の事例）

（1）採用選考の3つの方法

採用選考の方法は、通常、筆記、面接および観察の3つであり、面接法と観察法が中心です。本来は「しばらく仕事を一緒にしてみる」という方法がベストなのですから、それに準じる方法として（そのつもりで）面接と観察を行って下さい。

選考方法	内 容	資 質 適 性	能力適性				指 向 適 性	行 動 適 性
			I Q	T Q	E Q	S Q		
筆記法	一般教養を問う筆記試験、専門知識を問う筆記試験など	△	◎	◎	△	△	○	△
面接法	原則として1対Nのコミュニケーション面接	◎	○	○	◎	○	◎	○
観察法	グループディスカッションの様子を観察評価する手法	○	△	△	○	◎	△	◎

選考方法として… ◎：最適 ○：適 △：やや適または不適

I Q：知的能力、T Q；専門能力；E Q；情動能力、S Q；社会的能力

観察法に関しては【付録 2】グループディスカッション評定表、試用・育成期間中の観察については後記「3. 採用プロセスだけで決めてはいけない」をご覧ください。

（2）面接選考のNG事例

① 候補者が極度に緊張する面接

極度に緊張してほとんどまともなやりとりができない人の採否を速断してはなりません。能力や適性が高いか低いかという問題ではなく、「面接自体が成り立っていない」からです。

不採用とするにはいかにも「惜しい人」であるなら、「今日はとても緊張されているようですから、ご希望があるようでしたら、また別の日にしましょう。」と伝え、再度の機会を与えるべきです。

② 候補者が「台本」を読み上げるような面接

例えば「志望動機は何ですか？」「得意分野は何ですか？」「どんな仕事がしたいですか？」という「お決まり」の質問に、暗記してきた「台本」を滔々と述べるように答える人がいたら要注意です。

面接官の側も「一問一答」のやりとりに終始せず、「それはなぜ？」とか「具体的には？」「その他には？」などと、どんどん「突っ込み」を入れて、用意してきた「台本」を役に立たなくしてしまわなければなりません。

③ 話がかみ合わない面接

採用ミス我问われるケースで最も多いのが「コミュニケーション能力に欠ける」というものです。コミュニケーション能力は、組織で協働しながら仕事を進める上で最も重要な能力ですので、これに欠ける人を採用した責任我问われるのは当然です。

相手の言うことに耳を傾け、その意味や意図を理解し、簡潔明瞭かつ親切丁寧に応答することは最低限のコミュニケーション能力ですが、それにさえ欠ける人を見過ごしてはなりません。

④ 候補者がほとんど発言しない面接

面接官がほとんど一方的にしゃべり過ぎ、候補者の発言がほとんどない面接、候補者が「はい」か「いいえ」としか言えない「短答式試験」のような面接、一問一答のやりとりで終わってしまい、後に続かない面接はNGです。

採用ミス我问われるケースで最も多いのが「コミュニケーション能力に欠ける」と言いながら、「採用面接」そのものでコミュニケーションが成り立っていないようでは話になりません。

⑤ 候補者の適性を判定しようのない面接

これも冗談に聞こえるかも知れませんが、例えば候補者の「協調性」を判定しようというのに、「あなたは協調性がありますか？」という質問をする面接官が本当にいます。

例えば「自分自身のパーソナリティを自分なりにどのように分析していますか？」という質問から始めて、「それはなぜですか？」「どういう点が？」「具体的には？」「そのことをどう思いますか？」等々の「オープンな質問」をするのが一般的です。

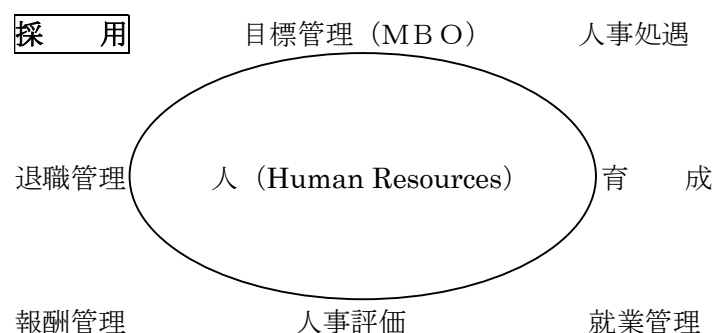
⑥ 採否のはっきりしない面接

上記のような会話を通じて面接官が、候補者の適性について「どのような心証を形成したか？」「採否判定を下すのに十分な心証を形成することが出来たか？」「採否いずれとするか？」が重要です。

まるで合議制の裁判のようですが、複数の面接官で意見調整して、少なくとも採用選考プロセスとしての採否判断を下すべきです。逆に言えば「良く分からない」とか「どちらとも言えない」という無責任で先送りの判断はNGです。

3. 採用選考だけで決めてはいけない（採用ミスを防ぐプロセス）

採用から退職までの人事マネジメントをHRMS=Human Resources Management System とイメージするなら（下図）、採用プロセスはその最初にして最も重要なプロセスであり、その成否は以降の主要プロセスの成否に決定的な影響を与えます。



つまり、「採用してはいけない人」を採用してしまったら、育成で何とかしようとしても無駄、目標管理や人事処遇で何をしても効果はないでしょうし、労務管理では問題を連発し、人事評価で最低評価を付けたところで何の解決にもなりません。

そもそも、たった1日から長くて数日の「採用選考のプロセス」だけで、その企業が将来にわたって「無期雇用」のリスクを背負って良いはずがありません。採用選考～試用機関～育成期間のプロセス全体で採否を判定し、「採用ミス」を防ぐべきです。

(1) 採用選考のプロセスの適正化

もちろん、採用ミスを防ぐ第一の方法は、採用選考のプロセスの適正化です。「こういう人を採ってはいけない」し、「こういう面接をしてはいけない」のは、既に述べたとおりです。

特に「こういう人を採ってはいけない」で紹介した「ネガティブチェック」を徹底すべきです。誰にでも「気になる点」がいくつかあるはずですが、それが配属後の「困った人たち」につながらないかどうかを面接官どうしでよく協議して下さい。

「気になる点」や「よく分からない点」はそのままにせず、先送りせず、一定期間後に再度面接を行うなど、できる限り採用選考のプロセスの中で採否判断をはっきりさせて下さい。

(2) 試用期間のプロセスの適正化

どの企業の就業規則にも6か月程度の「試用期間の定め」が規定されており、かなり大幅な解雇要件（採用取消の要件）が留保されているはずですが、これが規定の趣旨どおり各職場で厳格に運用されている例はあまり多くありません。

例えば「採用した日から6か月間を試用期間とする。」「試用期間中に従業員として不適格と認められた者は、解雇することがある。」と規定されているだけで何ら適格性の判断を制度的に行なうことなく、試用期間を漫然と経過させてはなりません。

- ① 試用職場には、履歴事項だけでなく、採用選考における「選考記録（特に適性判定上の懸念事項を記したネガティブチェックリスト）」の申し送りが必要です。これに基づいて試用職場で「観察と指導」を行って下さい。
- ② 人事部門と連携しながら、試用職場における「観察と指導」を通じて「本採用」の可否判断を行うことが必要です。試用職場における日常的な行動観察と個別指導は、必ず記録（5W2H）を残しながら行って下さい。
- ③ 上記の「観察と指導」を尽くしてもなお「本採用」を否とすべき合理的な理由がある場合には、人事部門と協議しながら「試用期間延長」または「試用期間の終了をもって解雇（本採用に至らず）する」等の適正手続きを行って下さい。

（3）観察育成のプロセスの適正化

試用期間（6か月～1年）のプロセスで「採用ミス（困った人々）」への対応が十分にできなかった場合は、これに続く観察育成のプロセス（試用期間を含む2年程度の期間）でこれを何とかしなければなりません。

- ① 「困った人たち」の「何が困るか」を前出のリストでチェックして下さい。また、それによって「誰が困るか」を考え、「誰も困らない」ようなら「問題」そのものから除外して下さい。
- ② それが職場での指導や育成で「何とかなる（何とかする）」問題かどうかを判別し、職場での指導や育成で「何とかなる（何とかする）」項目を洗い出して誰がいつまでにどのようにするかを明らかにして下さい。
- ③ 職場での指導や育成においては、まずは相手を否定せず、肯定的に受容し、積極的に傾聴することを通じて相手の自己認識（自分自身への気付き）を促すことが第一です。

「採用ミス（困った人たち）」への対応

⇒ 「採用選考」のプロセスで何とかする。

⇒ 「試用期間」のプロセス（採用後6か月～1か年）で何とかする。

⇒ 「観察育成」のプロセス（採用後2か年）で何とかする。

なお、試用期間～観察育成の期間に用いる「自己申告表と観察育成表」の実用例については、【付録 3】をご覧ください。

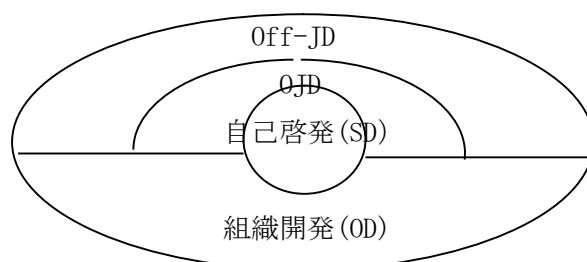
II. 育成

1. 何が人を成長させるか？

(1) 仕事人が人を成長させる

家庭教育や学校教育とは異なり、企業では、いわゆる狭義の「教育研修」で「人が成長する」わけでは全くなく、あくまで「実務（現実の仕事を通じた試行錯誤や悪戦苦闘）」を通じてこそ「人が成長する」のであると、少なくとも筆者は信じます。

また、家庭教育において両親が、学校教育において教師が、いわゆる「育成責任」を負っているのとも異なり、企業において「育成責任」を負うべき第一人者は、本人自身であり、上司は「成長を促進する」管理監督上の責任を負うにすぎません。



つまり、育成（＝成長の促進）の主体は本人自身、即ち SD=Self Development であり、その主たる場面は OJD=On the Job Development（仕事を通じた成長）であって、Off-JD=Off the Job Development は、これらの補完手段です。

なお、組織開発とは、OD=Organization Development の意であり、企業や組織の制度や仕組みやそれらの運用、および風土や文化、一般的な構成員のモラルやモチベーションが「人の成長を促進する」ような企業（組織）づくりを進めることです。

(2) 育成の論理と選別の論理の最適バランスが人を成長させる

優勝劣敗の競争市場で生きる限り、企業は「選別」の論理で成り立っていると考える以外にありません。しかし、そのための人的資源は、採用市場から「選別」するか、内部で「育成」する以外になく、企業は一方で「育成」の論理に依拠しています。

つまり、当たり前ですが、「育成か、選別か」は、二者択一の議論ではなく、どちらか一辺倒が人を育てるわけでもなく、「育成の論理」と「選別の論理」の「最適バランス」が組織や企業において人の成長を促進します。

次の表は、本書が掲げる採用から組織管理までの人事マネジメントの7つのポイントにおいて、「育成の論理」と「選別の論理」のどちらをより強く働かせれば、結果的に「人の成長を促進する」かについて、筆者の考えで分類したものです。

人事マネジメントのポイント	育成の論理	選別の論理
①採用	△	○
②育成	○	△
③動機付け	○	△
④評価	○	○
⑤処遇	○	○
⑥労務管理	△	○
⑦組織管理	○	○

(○：比較的強く働かせるべき △：比較的弱く働かせるべき)

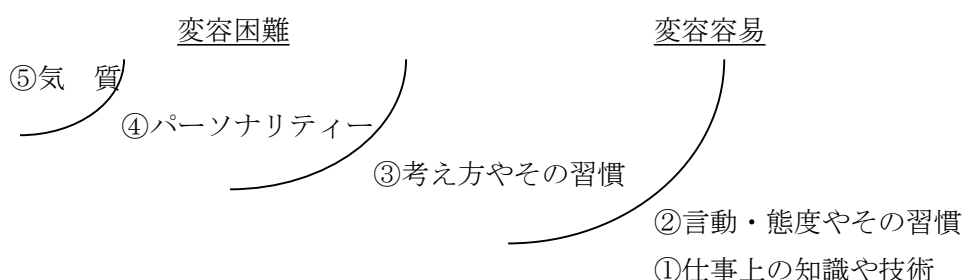
(補足説明)

- ① 採用に「育成の論理」を働かせるということについて違和感があるかも知れませんが、前述のとおり、採用を、試用期間や育成期間を含めたプロセスとして広くとらえるなら、「育成の論理」も働かせるべきです。
- ② 育成に「選別の論理」を働かせる、というのは、企業（組織）が人の育成に投じることが出来る経営資源が有限であることや、人事マネジメントにおける「育成」の機能は結局「将来のリーダーの選抜」であるということによります。
- ③ 動機付けや目標管理を「ノルマ主義」的に捉えるなら「選別の論理」が強く働くでしょうが、MBO=Management By Objectives and Self Control という本来の趣旨（達成と成長への動機付けシステム）からは「育成の論理」が勝るはずです。
- ④ 評価は、被評価者への動機付けと言う観点では「育成の論理」を強く働かせ、有限な経営資源（昇給原資など）の最適配分という観点では「選別の論理」を強く働かせるべきです。
- ⑤ 処遇は、「育成の論理」と「選別の論理」を共に強く働かせるべきです。等級や職位の体系は、構成員にとっては自分の成長促進の指標になり得ますし、企業（組織）にとっては構成員を選別する体系でもあります。
- ⑥ 労務管理は、例えばモラール・ストレス・メンタルヘルスや退職管理のプロセスですので、「育成の論理」よりも「選別の論理」のほうをより強く働かせるべきと考えます。
- ⑦ 組織管理のプロセスとは、人と組織への Decision、Orientation、Motivation、Education、Communication、PDCA、Evaluation、Organization、Succession の機能の発揮であり、「育成の論理」と「選別の論理」を同時に強く働かせるべきです。

2. 成長とは人がどう変わるのか？

(1) 考え方やその習慣が変わること

育成（＝成長の促進）とは、何らかのかたちで、その人の何かが「変わる」（または何かを「変える」）のでなければ意味がありません。「変わる（変える）」ことが比較的容易なものから極めて困難なものまで順に並べると下図のようになるでしょう。



- ① 上記のように、「仕事上の知識や技術」は育成（＝成長の促進）で比較の変容容易な分野でしょう。「知らなかったことを知るようになる」「出来なかったことが出来るようになる」ことがこの分野における「変わる（変える）」ことです。
- ② 仕事をする上での「言動・態度やその習慣」は、上記に次いで比較の変容容易であり、また、問題があれば変容が必要な分野です。例えば仕事に対する誠実性や責任感など、基本的な態度に問題がある場合はその変容を促すべきです。
つまり、仕事をする上での日常的な言動や態度に好ましくない兆候や傾向が現れた場合には、それを見逃さず、それが悪い意味で習慣化してしまわないうちに「そういう言い方は良くない」「そういう態度は良くない」ことを指摘すべきです。
- ③ 問題のある「言動・態度やその習慣」の背景には、それに照応する（その原因・理由となる）何らかの特徴や傾向のある「考え方（思考パターン）やその習慣」の存在がある、というのが筆者の見方です。

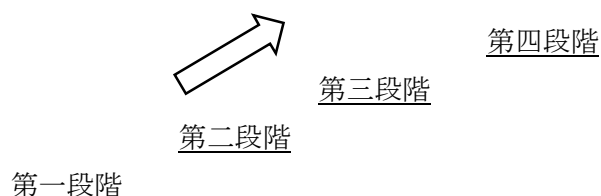
例えば、仕事に対して逃避的または消極的であるという「好ましくない言動や態度」の背景には、例えば自身の能力や適性に対する自信の無さや、評価にさらされることへの不安感などがあるのかも知れません。

育成（コーチングやカウンセリング）で変容可能であり、変容すべきなのは、実はこの「考え方（思考パターン）やその習慣」およびそれに起因する「（特に、好ましくない仕事上の）言動や態度およびその習慣」であると、筆者は考えます。

- ④⑤ 一方、「パーソナリティー」やそのもとになる「気質」は、一生を通じて殆ど「不変」であると考えた方が良く、これを「変える」ことよりも、これを率直に自覚した上で、そこから発する日々の思考や言動や態度を改める方が良いでしょう。

(2) 「仕事をする」上での成長段階を経るということ

「仕事をする」上での人の育成（成長）については、以下のような四つの「成長段階」を観念することができます。人事マネジメントの各ポイント（採用・育成・動機付け・評価・処遇）において、こうした「成長段階」を意識することが必要です。



- 第一段階 : 具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行するレベル。
- 第二段階 : 包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をするレベル。
- 第三段階 : 周囲から判断や指導を求められながら仕事をするレベル。
- 第四段階 : 組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業を推進するレベル。

(説明)

- ① 第一段階は、「個別具体的な指示命令に従って、正確・迅速・丁寧に仕事をする」ことが期待されるレベルです。このレベルにおいては「正確さ」を担保する仕組みや、「迅速さ」の習慣化や、「丁寧さ（親切さ）」の工夫が必要です。
- ② 第二段階は、「個別具体的な指示命令を受けなくても（一般的・包括的な指示だけで）その目的や趣旨に沿う判断を交えながら仕事を進めることができる」レベルです。上司の視点から見れば「一定範囲の仕事を一任できる」レベルです。
- ③ 第三段階は、「仕事上の判断が信頼を得ようになり、周囲から判断や指導を求められる」レベルです。上司の視点から見れば、「一定規模の担当者のグループの指導を任せられる」レベルです。
- ④ 第四段階は、自己の適性や選択に応じて、企業や組織の幹部として、「人と組織のマネジメントを通じて事業に貢献するか、それとも「高度の専門性を通じて事業に貢献するか」というレベルです。

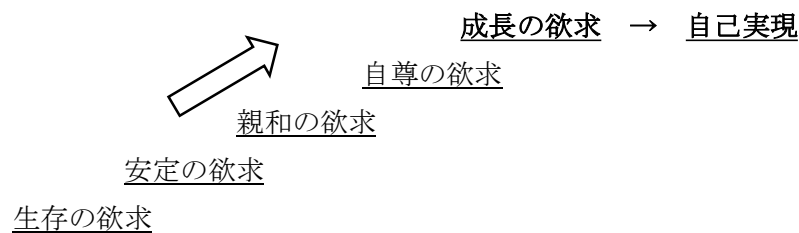
育成を通じて「変わる」ということは、「仕事をする」上での上記のような成長段階を経ると言う意味であると、筆者は考えています。（少なくとも単に「知識や技術を得る」という意味に留まるものではありません。）

特に、新人（成長の第一段階）のうちに基本的な仕事上の態度や進め方をしっかり刷り込んでおく（Imprinting）ことが必要です。そのためのツールとして【付録_4】の新人向けアセスメントシートの実用例をご覧ください。

3. 人の成長を促進する人事マネジメントとは？

(1) 「自己実現に向けた自己成長の欲求」に動機付ける

下図は有名なマズローの「欲求五段階説」のイメージですが、マズローは、「自己実現の欲求およびそれに向けた成長の欲求が、健全な人間にとって最高位の欲求である」旨述べています。(参考：「人事労務管理の思想」(津田眞激著、有斐閣新書))

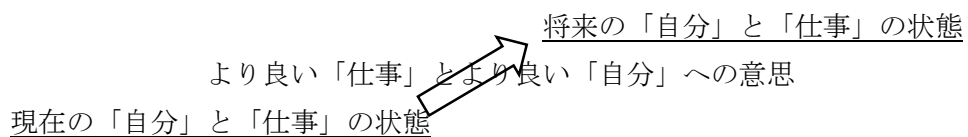


筆者は、「自己実現の欲求」とは、仕事を通じて「こういう(人間的・社会的な)価値を実現したいという欲求」であり、「成長の欲求」とは、そのために「自分自身をこういうふう(人間的・社会的に)成長させたい」という欲求であると理解します。

この「自己実現に向けた自己成長の欲求」こそが、企業における、仕事を通じた「育成(=成長の促進)」の原動力(意欲や動機)であり、この欲求をいかに自由に発揮させるか(阻害しないか)が人の成長を促進するマネジメントの要点です。

(2) 「より良い(良く)仕事をする」ことに動機付ける

また、「明日を今日より良くしよう(仕事を通じてより高い価値を生み、そのために自分をより良く成長させよう)」という人間の最も素朴な意思や信念も「育成(=成長の促進)」の原動力(意欲や動機)であると、筆者は考えます。



実は、上記の考え方を人事制度にしたものが「目標管理制度」(ドラッカーの言うMBOの制度化)であるはずですが。即ち、自己実現(より良い明日の状態)のための自己成長の欲求を喚起することが「人の成長を促進する」人事マネジメントの根幹です。

後述(Ⅲ.「動機付け」の稿参照)のとおり、「目標管理制度」を「仕事の成長(より良い仕事の目標)」および「人の成長(そのための自己成長)」の両輪で本来の趣旨通りにしっかり運用することが「人の成長を促進する」組織づくりの第一歩です。

(3) 仕事を進める上での「能力」を向上させる

ところで、仕事の能力 (Ability) は、以下のような式で表わすことができます。

$$\text{仕事の能力 Ability} = \frac{\text{仕事を通じて達成される目的や実現される価値}}{\text{仕事に費やされる Resources (ヒト・モノ・カネ・情報・時間)}}$$

但し、「仕事」は単なる「作業」ではなく、仕事を通じて達成される目的や実現される価値も物理的・経済的なものだけでなく、もっと人間的・社会的なものであり、したがって仕事の能力も、技術的なものだけでなく、もっと人間的・社会的なものです。

少なくともそれは、I Q (知能的な能力) だけでなく、E Q (情動的な能力) を掛け合わせた S Q (社会的な能力) とも言うべきものであり、「知識」×「思慮」×「実践」の力であり、単なる能率ではなく問題や課題を解決する Solution の力です。

ここで言う Solution とは、混沌や矛盾や制約に満ちた現実から、現実の問題や課題の現実的・人間的・社会的な最適解を何とかして (あらゆる能力や経験を駆使して) 引き出すことです。



「EQ～こころの知能指数」(ダニエル・ゴールマン著、土屋京子訳、講談社)

- ① 自分自身の情動を知る (自分が何をどう感じているのかを客観的に把握する)
- ② 感情を制御する (不安や憂うつや苛立ちを振り払い感情を制御する)
- ③ 自分を動機付ける (目標達成に向かって自分の気持ちを奮い立たせる)
- ④ 他人の感情を認識する (他人の感情をうまく受けとめる)
- ⑤ 人間関係を上手く処理する (他人との協調が必要な仕事をこなす)

こうした能力の向上 (=成長) は、机上の学習で得られる訳では決してなく、「自己実現に向けた成長の欲求」に基礎をおきながらも、現実にはもっと「のっぴきならない状況」の中で、本人がもがき苦しみながら身に付けて行くものであるはずです。

具体的に言えば、例えば本人の能力や経験+20%程度の質と量と広がりを持った仕事のアサインが本人の諸能力を伸長させる好機となり、本人の試行錯誤や悪戦苦闘の中での上司の適時適確な Orientation と Motivation が成長を促進させるでしょう。

Ⅲ. 動機付け

1. 人を仕事そのものに動機付けるために

(1) 「仕事をする事」が「自己実現」につながるようにする

前掲（Ⅱ. 「育成」の稿）のとおり、「マズローの欲求五段階説」（津田眞激氏（「人事労務管理の思想」、有斐閣新書）によれば「健全な人間は自己実現に向けた成長の欲求に動機付けられている」はずで

す。現実にはあらゆる人があらゆる場合において「仕事をする事」自体に動機付けられているとは言えず、「仕事をする事」がその人にとって⑤自己実現に向けた成長につながっている場合ならYES、そうでない場合はNOでしょう。

「仕事をする事」への動機付け ⇒ ⑤自己実現に向けた成長の欲求
④自尊の欲求
③親和の欲求
②安定の欲求
①生存の欲求

現実には多くの人・多くの場合が、仕事を通じて「①生存」「②安定」を何とか維持するのがやっとなりで、「③親和」「④自尊」の欲求を満たすことさえ難しく、仕事を通じて「⑤自己実現」を日々実感できるのはごく一部の人のかも知れません。

本来、人間にとって「仕事をする事」＝「労働」とは、「組織的・社会的協働を通じて人間的・社会的目的を達成したり、人間的・社会的価値を実現したりすることであり、そうすることを通じて人間や組織や社会が成長すること」であるはずで

す。そして、マズローが言いたかった「自己実現」の「自己」は、「自己本位」という意味の「自己」ではなく、社会的存在である人間相互の自己尊厳を前提とした「自己」＝「人間」という意味であるはずで

す。（「自己」の実現＝「人間」の実現）
現実には「日々の暮らしに追われ」「目の前の仕事に追われ」「それどころではない」かも知れませんが、人間の「本性」に目を向けるならば、「仕事をする事」自体に動機付けることは、人事マネジメントの使命であるとも言えます。

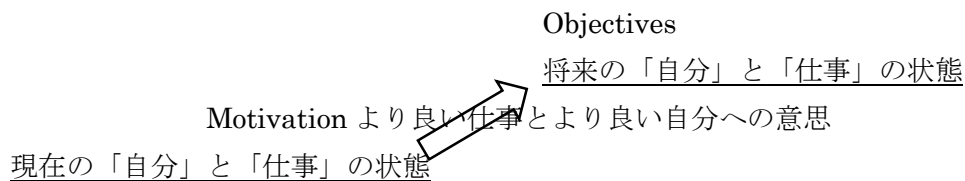
(2) MBO制度を本来の趣旨にそって運用する

ドラッカーが提唱したMBO（Management by Objectives and Self Control）は、わが国では「目標管理」と訳されてしまっており、そのせいもあっていわゆる「ノルマ主義」と混同したような運用が見られるのはたいへん残念なことです。

(参考：MBO「目標管理」制度運用の問題事例)

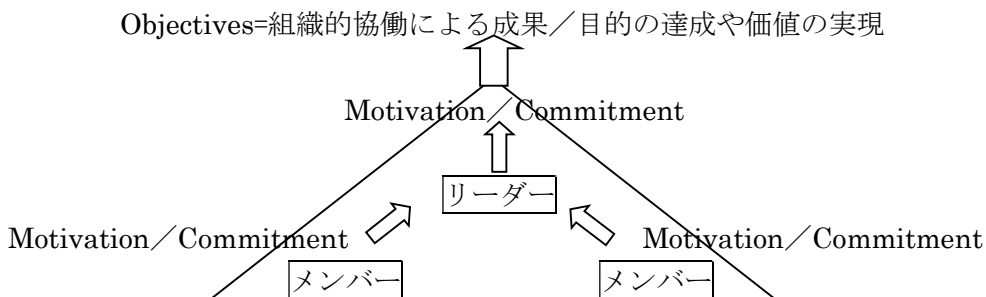
- ① 目標が個人的で、組織共通の目的と価値へのコミットメントになっていない
(例：組織的目標と関わりなく個人的目標が掲げられる。またはノルマの押し付け。)
- ② 組織的目標の共有化も不十分で、個人的目標の相互理解・協力も行われていない。
(例：目標設定におけるコミュニケーションもフィードバックもない。)
- ③ 個人の成長と組織の成長が Win-Win になっていない。
(例：職務目標達成に関係のない能力向上目標が掲げられる。)
- ④ 設定目標が抽象的で達成度評価になじまない。
(例：「改善する」「努力する」が目標になってしまっている。毎期同じ目標。)
- ⑤ 手段が目的化してしまっている。
(例：能力を向上するのに「研修受講」が目標になってしまっている。)

そもそもドラッカーのいう「Objectives」とは、少なくとも筆者は「動機付けの対象」と訳されるべきであり、それは個々人が仕事を通じて「こうしたい」とか「こうありたい」と希求するところの「目標状態」を表すものだと筆者は理解しています。



言い換えれば「せつかく仕事をするならより良い（良く）仕事をしよう」とか、「目標をもって仕事をしよう」とか、「向上心を持って仕事をしよう」とか、我々が普段、健全な心身の状態で思うところのものに自らを動機付けるのがMBOなのです。

また、ドラッカーは「and Self Control」と言っているのですから、この「Objectives」は、あくまで本人が組織的な目的の達成や価値の実現に向けてどのように「コミットメント（Commitment）するか」という主体的意思の表明でなければなりません。



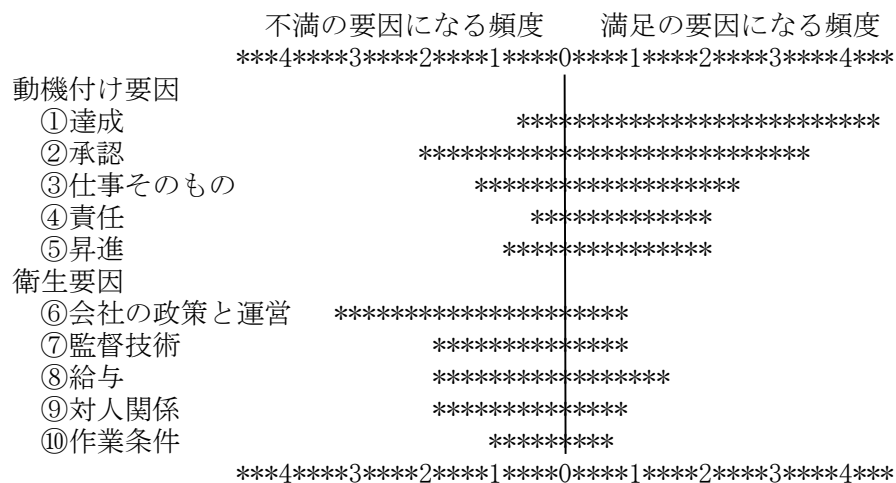
MBOとは「組織的協働」に向けた動機付けであり、「組織管理」そのものです。読者の職場でMBO制度が導入されているなら、ぜひその本来の趣旨を生かした運用を行って下さい。(MBOシートの実用例については【付録_5】をご覧ください。)

2. 不満を和らげ、意欲を高めるために

(1) 不満の解消が必ずしも意欲の向上につながるわけではない

下図は、仕事上の諸要因が満足または不満足の要因となる頻度を図示したものです。すなわち、①から⑤の「動機付け要因」は不満の要因になることは少ないが、満足の要因になることが多いことを示しています。

また、⑥から⑩の「衛生要因」は不満の要因になることが多く、満足の要因にはなりにくいこと（衛生要因の不満の軽減が必ずしも満足の向上にはつながらないこと）を示しています。（「人事労務管理の思想」津田眞激著、有斐閣新書より）



上記をふまえて「より良い（良く）仕事をしよう」という前向きな意欲を促進する要因と阻害する要因に再整理すれば以下のとおりです。意欲を促進する動機付け要因を強化するとともに、意欲を阻害する衛生要因を緩和することがマネジメントの要諦です。

		意欲の阻害要因	意欲の促進要因
動機付け要因	①達成	意義・達成感が無い	意義・達成感を感じる
	②承認	認められない	認められる
	③仕事そのもの	仕事に興味関心が無い	仕事が面白い
	④責任	責任の過大又は過小	責任と権限のバランス
	⑤昇進	昇進の期待・機会無し	昇進の期待と機会有り
衛生要因	⑥会社の政策と運営	働く意欲への無配慮	働く意欲への配慮
	⑦監督技術	同上	同上
	⑧給与	努力や成果が報われず	努力や成果とバランス
	⑨対人関係	非協力や不信頼	協力・信頼関係
	⑩作業条件	不快で働きにくい	快適で働きやすい

(2) 衛生（不満）要因を改善し、動機付け（意欲）要因を強化する

働く人々の「不満」は概ね、給与等の処遇、仕事の負荷や環境、仕事上の人間関係等の「衛生要因」に集約され、働く人々の「満足」は概ね、仕事の意義や達成感、仕事そのもの、仕事を通じた成長等の「動機付け要因」に集約されるようです。

人は「不満」要因があると、①他責化する、②逃避する、③攻撃する、などのネガティブな反応を起こしがちですが（それはそれである程度不満感の緩和につながるかも知れませんが）それだけでは「意欲」の向上は期待できません。

人も組織も、「意欲」を阻害する「不満」の原因となっている衛生要因を決して他責化や逃避や攻撃等で終わらせず、ひとつずつ根気よく誠実に確実に改善し続けることが必要です。（少なくとも「良くなっている」という確信が必要）

そのようにして「衛生（不満）」要因を、少なくとも意欲を阻害しない程度に無害化する（No Problem 化）一方で、「動機付け（意欲）」要因を強化する努力や工夫や制度（MBOや評価制度もそのひとつ）が人と組織の動機付けに繋がります。

(3) 満足度と意欲度がともに高い組織づくりを進める

下図は、組織構成員の満足度の高低および意欲度の高低に応じた組織の活性化の状況を四区分したものです。モチベーションの機能を通じて人と組織を満足度と意欲度がともに高い活性型組織に導くことが人事マネジメントの重要な機能のひとつです。

意 欲 度	高	奮闘型組織 (頑張っているが報われない)	活性型組織 (頑張りが報われている)
	低	不活性組織 (頑張らないし報われもしない)	温室的組織 (頑張らないが報われている)
		低	高
		満 足 度	

(留意点)

- ① 自分の職場や組織が、満足度と意欲度を両軸とする四象限のいずれに属するかを、できれば外部機関によるアンケート調査等によって把握しておくことが必要です。
- ② 不満に耳を傾け、それを和らげる改善を行うことは有意義ですが、不満を解消したからと言って意欲が高まるわけではありません。
- ③ 仕事をする環境や条件に多少の不満があっても、仕事への興味や、仕事の達成感、仕事を通じた成果や評価や成長が得られるなら意欲は高まります。

3. X理論よりもY理論で仕事に動機付けるために

(1) マグレガーのX理論に規定される人

マグレガー（米国の心理学者・経営学者）は「伝統的な人間行動制御理論」を「X理論」と名付けて、それを次のように要約しています。（以下、「人事労務管理の思想」、津田眞激著、有斐閣新書より引用・要約）

- ① 人間は生まれながら仕事が嫌いで、できれば仕事をやりたくないと思っている。
- ② 強制、命令や処罰の脅迫がないと、企業目標達成のための十分な力を発揮しない。
- ③ 人間は命令される方が好きで、責任を回避したが、何より安全第一を望む。

筆者が知る範囲でも、管理職の中にさえ、例えば次のような人々が目につきます。

- ① できるだけ仕事をしないことに動機付けられる人 … 「できるだけ（難しい・面倒な）仕事をせずに済まそう」とする人と、「できるだけ（何とか工夫・努力して）良く（良い）仕事をしよう」とする人とは仕事の意義も成果も百八十度違います。
- ② 目標を持ってない人 … MBO（通常「目標管理」と訳されている）を単なる「ノルマ主義」としてしか理解も運用のできない組織や人が多いのが現実です。自分の仕事や自分自身について「こうしたい」とか「こうありたい」を見失うのでしょうか。
- ③ 学習しない人、繰り返す人、元に戻る人 … 今まで手慣れた自分のやり方が固く習慣化してしまい、より合理的・標準的・効率的なやり方を容易に受け入れず、指導者がいなくなった途端に「元に戻る（元のやり方に戻す）」人も多いものです。
- ④ 協力を惜しむ人 … 「組織的な協働」が当たり前であるはずの企業においても、実際には「快く協力する人」よりも「協力を惜しむ人」のほうが多く、これらの人々から「理解と協力」を引き出すのが最大の苦勞のひとつです。
- ⑤ 言われなければやらない人 … 総じて言えば「X理論に規定される人」とは、「言われなければ学びも考えも気付きも行ないもしない人」のことで、では「言われれば出来るのか」というと、実際には「結局出来ない」ことが多いのが現実です。

このような人をどのように動機付け、組織的協働の中で上手く機能させるかということも人事マネジメントのポイントのひとつです。本来は次頁のY理論で動機付けたいところですが、長年X理論に馴染んだ人にとってその転換は容易ではありません。

実務的な対応としては、仕事の範囲（仕事の INPUT-PROCESS-OUTPUT）を明確にし、指示命令を個別具体的に反復継続して行うこと、勤務の規律が乱れないようにすることなどが重要です。

(2) マグレガーのY理論に規定される人

マグレガー（前出）はマズローの理論を援用して、従業員のより高次の欲求の充足ということをおもな動力においた人事管理の理論に立つべきことを主張し、これを「Y理論」と名付け、その骨子を次のように述べています。（前掲書より引用・要約）

- ① 仕事で心身を使うのは人間の本性であり、生まれながらの仕事嫌いはいない。
- ② 人間は自分が進んで設定した目標のためには、自分から進んで働くものだ。
- ③ 目標達成の動機付け要因（最大の報酬）は自己実現の欲求の満足である。
- ④ 人間は、条件次第では、責任や危険を回避せず、自ら進んで責任をとろうとする。
- ⑤ 想像力を駆使し、手段を尽くし、創意工夫する能力は、大抵の人に備わっている。
- ⑥ 現在の企業では、従業員の知的能力が、ほんの一部しか活用されていない。

こうした「Y理論に規定される人々」とは、例えば次のような人々のことでしょう。

- ① より良い（良く）仕事をしようとする人 … 単に「労務に服し、賃金を得る（生計を立てる）」のが全てではなく、「より良く生きる」ために「より良い（良く）仕事をしよう」としようとして自らを動機付けることができる人。
- ② 目的を達成し、価値を実現する人 … 必ずしも経済的・定量的・数値的なものに限らず、仕事を通じてどのような目的を達成し、価値を実現しようとしているのか、「こうしたい」と希求する状態に向けて自らを動機付けながら仕事をする人。
- ③ 成長する人 … 仕事を通じて成長するということは、単に技量の向上だけを言うのではなく、組織的な協働を通じた人間的・社会的成長です。「こうありたい」と希求する状態に向けて自らを動機付けながら仕事をする人。
- ④ 協働する人 … 「組織（企業）」とは、共通の目的の達成や価値の実現のために、人々が協働する関係や状態のことであり、「組織（企業）」そのものが実在するわけではありません。「仕事をする」＝「協働する」を理解し・実践する人。
- ⑤ 自らをマネジメントする人 … 究極の管理（マネジメント）は、自己管理であり無管理です。自ら決定し、自らを方向付け・動機付け、自らを成長させ、組織的・社会的協働を通じて、他責化せず、言い訳せず、諦めず、「解」をもたらす人。

現実には多くの「仕事をする人（働く人）」や「仕事をする人（働く人）」が「X理論」に支配されているように見えますが、「それで良い」と思っている人はむしろ少ないはずであり、そこにこそ「Y理論」への転化の機会があるはずで

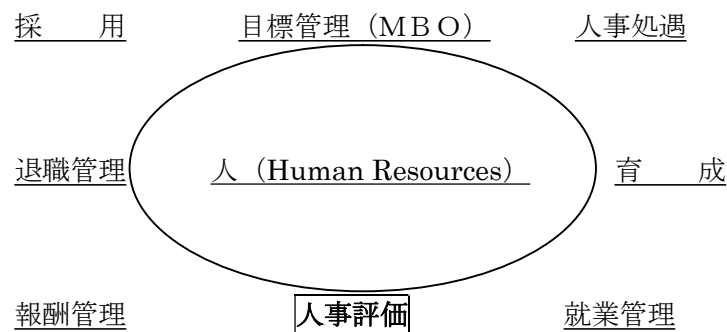
職場を預かるリーダーや管理職自身がY理論で発想し、言動することを基本に、メンバーや部下との日常的な **Communication = Orientation + Motivation + Education** を通じて職場全体がY理論で満たされるようにマネジメントして下さい。

IV. 評 価

1. 人事評価の意義と目的（何のために人事評価を行うか？）

(1) 「人事評価」というプロセスの位置付け

採用から退職までの人事マネジメントのプロセスの中で、「人事評価」のプロセスは他の主要なプロセスのいずれにも関連する、まさに「中核的な」プロセスです。



- ① 採用選考のプロセスにおいて「人事評価」は必須です。ただし、採用選考における評価は「資質・能力・指向・行動」の各適性を広く判定するものです。
- ② 目標管理のプロセスは Plan-Do-Check-Action のマネジメントサイクルですので、評価 Check が中核的な役割を持ちます。
- ③ 人事処遇とは、組織の構成員に「人事評価に応じて」地位や権限（等級と役職）を付与して組織の階層構造の中に位置づけることです。
- ④ 人の成長は、本人にあるべき状態を指し示し、日常的な観察と指導に基づく人事評価を適正にフィードバックすることによって促進されます。
- ⑤ 報酬（給与や賞与など）は有限な経営資源のひとつであり、その配分を「人事評価に応じて」行うことが経営の効率化や構成員のモラルアップに繋がります。

(2) 人事評価は何のために行うか？

上記と重複しますが、人事評価の目的を再整理すると、以下のとおりです。

- ① 次世代のリーダーを選び出すために人事評価を行う。
人事マネジメントの役割のひとつは、組織や企業を将来にわたって維持発展させるために、その経営を託すべき人を選び出すことです。人事評価は「誰が次世代のリーダーとして相応しいか」を選び出すプロセスです。

- ② 有限な経営資源を適正配分するために人事評価を行う。
等級昇格や役職昇任、昇給や賞与の配分も、有限の経営資源を何に依じてどのように配分するのが効果的で納得感があるか、という問題です。「人事評価」はそうした有限の経営資源の配分の基準になります。
- ③ 構成員の育成の促進やモラルアップのために人事評価を行う。
組織や企業にとってその構成員のモラル（＝仕事の完成や自分の成長に向けた意欲や動機づけ）が高いということが何より重要です。構成員の努力や成果や成長への「人事評価」を行い、これを適正にフィードバックすることが必要です。

（補論）評価は既に行われ、常に行われている。

我々は日常的な会話の中で「彼（彼女）は立派だ。」「彼（彼女）は優秀だ。」「彼（彼女はよくやっている。」という「褒め言葉」で、「態度」「能力」「実績」およびそれらを総合した「貢献度」を要素とする「人事評価」を既に、かつ常に行っています。

「人事評価」制度は、実はこれらに何かを付け加える制度ではなく、既に行われていることの意義や目的や要素や方法やルールを整理して取り出すことにほかなりません。（人事評価制度は「褒め言葉の制度化」です。）

人の達成意欲（「こうしたい」）や成長意欲（「こうありたい」）を引き出すためには、それらの努力や成果を正しく（信頼性・妥当性・納得性をもって）評価し、本人にフィードバックすることが必要であり、有効です。

「人事評価」を行うことが管理者の負担になっているということを時々耳にしますが、「人事評価」自体は「人事評価の時期」にはじめて行うことでは決してなく、常日頃の「観察と指導」の中から自ずと評価者の心証として形成されるべきものです。

また、「人事評価」は、その人が、その組織や企業（延いては社会）のために「どれだけ貢献してくれたか」ということに尽きる（貢献度＝態度×能力×実績）のですから、その当否は当該組織・企業・社会の「みんな」に聴いてみれば自明のことです。

したがって「人事評価」は、ひとり上司の判断に委ねるよりは、後述する「周囲（360度）評価」という方法のほうが、より信頼性・妥当性・納得性が高いものになることは当然です。（制度運用の効率上は、上位上司一直属上司に委ねるのが良いでしょう。）

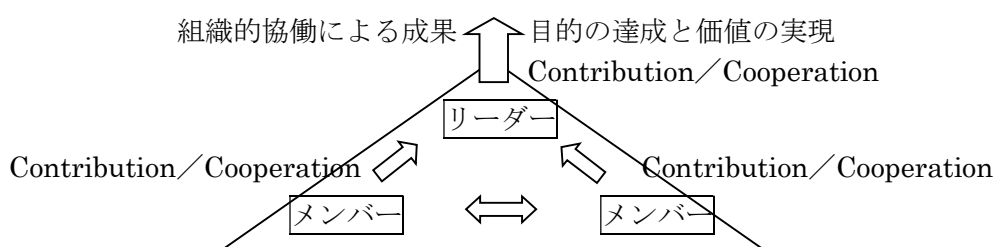
さらに、「自己評価は上司評価の概ね1～2割増」という言葉も耳にしますが、現実には、一定以上の「自己認識」能力があれば、人は実に適確に「自己評価」をするものであることは筆者の実感です。

その意味でも「人事評価」は、既に（かつ常に）行われている「周囲評価」や「自己評価」を巧みに（制度としての合理性や効率性を保って）制度化し、運用しさえすれば、その目的に沿った機能を十全に発揮するはずで

2. 人事評価の基準（何を評価することがフェアか？）

（1）評価の原理は「貢献度」（および「協働性」）

「組織（企業）」とは、何らかの目的を達成し、価値を実現しようとする人々の協働体ですから、その構成員に対する評価の原理（何をもちて評価するか）をひと言で言うなら「貢献度（Contribution 目的の達成や価値の実現にどれだけ貢献したか）」です。



また、これに敢えてもうひと言付け加えるなら、「協働性（目的の達成や価値の実現のためにどれだけ組織的な協働性（Cooperation 組織の力、協働の力）を引き出したか）」ということです。

（2）「態度」×「能力」×「実績」

上記の「協働性」と「貢献度」を、どのように個々の構成員に対する具体的な着眼点に展開するかについては組織（企業）によってさまざまであり、例えば「行動と成果」とすることも良く、以下のように「態度・能力・実績」としても良いでしょう。

① 組織的な協働を促進する職務遂行上の「態度」

その人の職務遂行上の態度を着眼点にすれば（どういう態度が組織的な協働を促進し、どういう態度が組織的な協働を阻害するかを着眼点にすれば）その人の「組織的な協働性の高さ」は自明となります。

組織的な協働を促進する態度	組織的な協働を阻害する態度
<input type="checkbox"/> 誠実性や勤勉性	⇔ 不誠実または怠慢
<input type="checkbox"/> 積極性（能動的・独立的・肯定的に）	⇔ 消極的・否定的
<input type="checkbox"/> 主体性（自分で判断しながら）	⇔ 依存的
<input type="checkbox"/> 責任感（言い訳や他責化をせず）	⇔ 無責任
<input type="checkbox"/> 協調性（相互に理解協力しながら）	⇔ 無理解・無関心・非協力
<input type="checkbox"/> 倫理性（社会公共的な利益を優先）	⇔ 非倫理的・反社会的

② 組織的な協働を通じて成果をあげる「能力」

職種毎のプロフェッショナル能力は当然必要ですが、組織的な協働を通じて（人と組織から理解と協力を引出しながら）それを発揮するためにはコミュニケーション能力およびそれに基づく対人関係能力が必要です。

また、組織（企業）におけるポジションのレベルに応じて、コミュニケーション能力および対人関係能力に基づくリーダーシップやマネジメントの機能が求められます。

- 職種毎のプロフェッショナル能力（遂行 - 判断 - 指導 - 管理のレベルに応じて）
- コミュニケーション能力および対人関係能力
 - 聴く力（積極的に傾聴し、肯定的に受容する力）
 - 理解する力（相手の言いたいことを理解する力）
 - 表現する力（言う力、書く力、描く力）
 - 伝える力（相手の疑問や興味に訴求する力）
 - 対話する力（相手の発言を促し、議論を進める力）
 - 気付く力（相手の感情に気づき、受容する力）
 - 配慮する力（相手の立場や利便を尊重する力）
 - 説得する力（相手の納得を得る力）
 - 合意形成する力（論点を明確にし合意に導く力）
 - 良好な人間関係を築く力
 - 理解・支持・協力を引出す力
- リーダーシップおよびマネジメント機能（VII. 「組織管理」参照）
 - Decision（判断・決断・選択）
 - Orientation（方向付け）
 - Motivation（動機付け）
 - Education（成長の促進）
 - Communication（意思疎通）
 - PDCA（Plan-Do-Check-Action）と Evaluation（評価）
 - Organization（組織化）と Succession（継承）

③ 組織的な目的の達成や価値の実現への貢献度＝「実績」

「目標管理制度」がドラッカーの提唱した「MBO＝Management by objectives and self control（目標をもって自己管理的に仕事をする）」という趣旨にそって設計・運用されるなら（前出）「目標達成度評価」が「実績」評価として最適です。

		達成度		
		大	中	小
難易度	難	S	A	B
	中	A	B	C
	易	B	C	D

達成度評価…S（期待を大きく上回る）、A（やや上回る）、B（ほぼ期待通り）、C（やや下回る）、D（大きく下回る）

人事評価シートの実用例については【付録_6】をご覧ください。

3. 人事評価の方法とルール（どのように評価することがフェアか？）

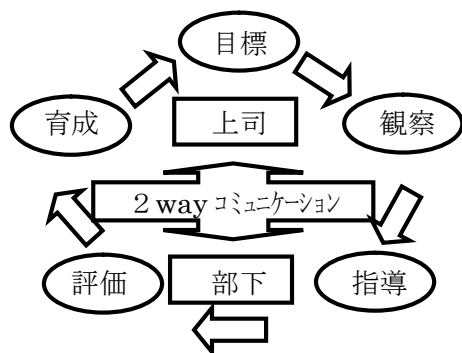
人事評価に対する「不平や不満」は概ね、①評価の基準が明確でない、②評価が評価者によって異なる、③納得の行く評価が得られない、ということに集約されるようですが、これに「そんなことはない」と「反論」するためには、以下の対応が必要です。

(1) 評価の諸原則を徹底すること

- ① **報告**なければ評価なし … 上司（評価者）と部下（被評価者）との間に、指揮命令—報告連絡 **Report to** の関係が、組織的に定義されていなければなりません。そもそも両者間に「組織的關係」が成り立っていないければ「評価」自体成り立ちません。
 - 1) 上司—部下の關係、評価者—被評価者の關係がメンバー間で定義されていること
 - 2) 上司による指揮命令と部下による報告のコミュニケーションが確立していること
 - 3) 組織や企業の目的と価値が明確で、メンバーがその実現にコミットしていること
 - 4) 個々のポジションにおける目標や権限や責任や役割や使命が定義されていること
 - 5) メンバーの個人的属性に拘らず組織としての一般性・継続性が保たれていること
- ② **信頼**なければ評価なし … 上司（評価者）と部下（被評価者）との間に、日常的な **2way Communication** に基づく信頼關係が成立していなければなりません。
- ③ **基準**なければ評価なし … 仕事をするための成長段階を既述のとおり四段階に分けるなら、それぞれの成長段階における標準的な期待水準を示すことが、少なくとも評価基準の骨格（フレームワーク）を示すことになるはずで

成長段階	標準的な期待水準
第一段階	具体的に指示された仕事を正確・迅速・丁寧に遂行する
第二段階	包括的・一般的指示に基づいて、自ら判断しながら仕事をする
第三段階	周囲から判断や指導を求められながら仕事をする
第四段階	組織マネジメントまたは高度の専門性を通じて事業に貢献する

- ④ **目標**なければ評価なし … 評価とは、そもそも、下記のような上司（評価者）—部下（被評価者）間のマネジメントサイクルのプロセスとして行われるべきです。



（説明）上司と部下との間には2WAYコミュニケーションに基づく信頼關係がなければならず、期首に適切な目標設定が行われ、日常的な観察と指導が行われてはじめて適正な評価が行われそれが部下に適確にフィードバックされて育成につながります。

- ⑤ **事実**（観察）なければ評価なし … 評価は評価者が事実関係（部下の職務遂行状況）の観察と記録に基づいて行うべきものです。
- ⑥ **指導**なければ評価なし … 上司（評価者）による日常的な指導（コーチ）がなければ、評価は「びっくり箱」になってしまいます。
- ⑦ **育成**なければ評価なし … また、評価は部下（被評価者）に適正にフィードバックされてこそ育成につながります。
- ⑧ その他、上記の諸原則の上に、「自己評価をふまえた上司評価を行う」ことや、「上司一部下以外の周囲（360度）評価を行う」ことは、評価の信頼性・妥当性・納得性を高めるうえでたいへん有効です。
 - 1) 信頼性 … 何度評価しても概ね同じ結果が得られる（評価は1回とするな）
 - 2) 妥当性 … 誰が評価しても概ね同じ結果が得られる（評価は1人とするな）
 - 3) 納得性 … 本人に聞いても概ね同じ結果が得られる（評価は本人にも聞け）

（2）評価者のトレーニングを行うこと

- ① 評価者は、自ら陥りがちな心理誤差に留意すべきです。特に直属上司による評価が評価上のエラーに陥っていないかどうか、直属上司による自己評価に加えて、上位上司による評価（評価を評価すること）が必要です。
 - 1) 対比効果 … 評価者が自分を基準にしてしまう。自分と似ていると甘く（または厳しく）、似ていないと厳しく（または甘く）なりがち。相似効果ともいう。
 - 2) 初期印象効果 … 第一印象があとを引く。第一印象が良いと後々の評価まで甘くしてしまい、第一印象が悪いと後々の評価まで厳しくしてしまう。
 - 3) ハロー効果 … 部分的な特徴的心証を全体評価に及ぼしてしまう。ひとつの評価項目の評価を、他の評価項目の評価に安易に類推適用してしまう。
 - 4) 中心化傾向 … 評価者に自信がない、軋轢を回避したいと思うと、「どちらとも言えない」評価になってしまう。
 - 5) 寛大化（厳格化）傾向 … 全体的に寛大な評価を行う評価者と、全体的に厳格な評価者に分かれる。評価者の母集団の中での評価者自身の傾向を知るべき。
 - 6) 近接（期末）誤差 … 評価期間の末期にみられたことがらに影響を受ける。評価期間の始まりから終わりまでの事実関係に基づく判断が必要。
- ② また、評価者には以下のような「適格性」が問われます。
 - 1) 場合によっては人の一生を変えてしまいかねないという「評価」への謙抑性
 - 2) 有限な経営資源（昇格・昇任・昇給）を「最適配分」という経営感覚
 - 3) 客観的な事実と自らの心証に基づいて判断を下すという責任感と判断力

IV. 処 遇

1. 処遇制度の設計基準（何をもって人を処遇するべきか）

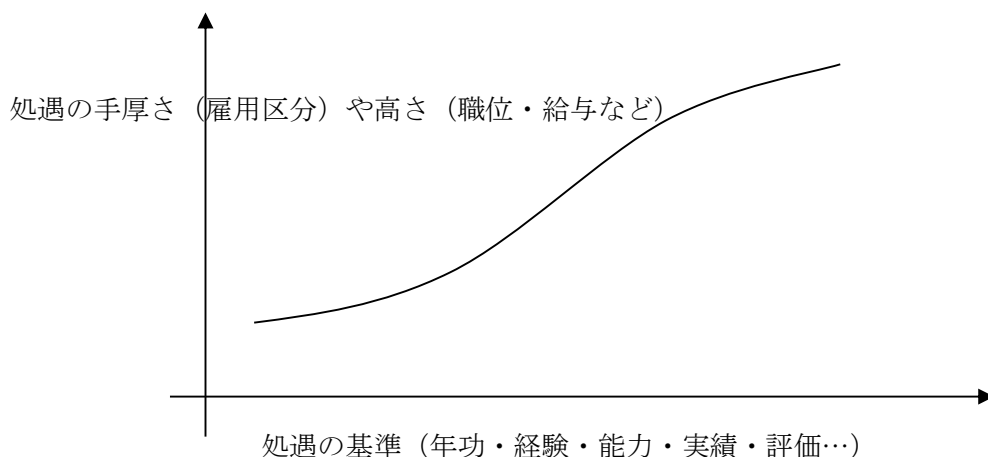
(1) 「処遇」とは何か？

「処遇」とは、組織や企業の中で、個々の構成員に、例えばどのような雇用区分で、どのような職位や給与などを適用するかということです。（例えば、「正規職員として採用する。部長職とし、基本年俸1000万円とする」などのようにです。）

多くの読者にとって「処遇制度」は既成の人事制度であるとは思いますが、それがどのような基準や原理で成り立っているかを知ることは、実際にそれを運用する（部下をしかるべく処遇する）上でたいへん有意義であるはずです。

(2) 処遇の基準

では何を基準に処遇を決定するか、というのが「処遇の基準」です。「何が」高ければより手厚く・高く処遇するか、という際の「何が」にあたる部分です。例えば、年功、経験、能力、実績、評価などが、この「処遇の基準」になり得ます。



① 「年功」や「経験」という基準

いわゆる「年功」が「処遇の基準」になり得るでしょうか。もし「年功主義」がまさにその言葉通り、「年々歳々功（徳）ある者を高く（厚く）遇する」という実態を伴うものであるなら、これほど人間の情理に適う基準はありません。

また、特に医師などの「処遇の基準」は、「卒年（年次）と経験（年数）」であることが多く、それに能力や実績が実態として伴うものであるなら、特に専門的な職種においては、これほど合理性や納得性の高い基準はありません。

② 「能力」や「実績」という基準

ただ、「年功」や「経験」だけで「割り切れない」ところに現実（実態）の悩みがあるのしょうから、それを「是正」する、例えば「能力」や「実績」などの基準が必要となります。

「年功」や「経験」による処遇を是正するはずの「能力」については、現実には「能力自体を適正に評価すること」は極めて困難であり、「実績」についても、「組織的協働の成果を個々人の努力や貢献に還元すること」にも相当の困難が伴います。

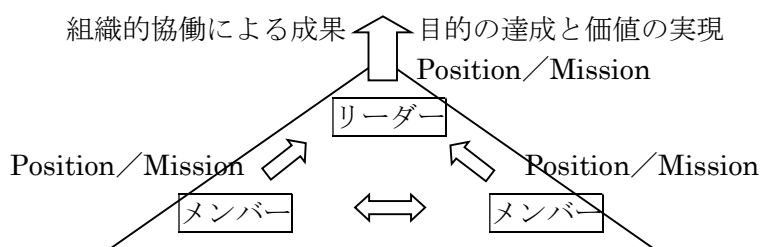
そこで「能力」や「実績」などを総合して、組織（企業）の目的達成や価値実現への「貢献度（および協働性）」を問う「人事評価」に基づく処遇がより信頼性・妥当性・納得性のある処遇基準となります。

③ 「役割（Position と Mission）」という基準

しかし、「能力」や「実績」、また「貢献度（および協働性）」を表す「評価」という概念は、いわば「過去形」かつ「属人的」な概念であり、「組織的」な観点に欠けるきらいがあります。

そこで既にいくつかの企業では「役割」という、いわば「現在（および将来）形」で「組織的（個人より組織に注目した）」な概念が、処遇の基準として採用されるようになっていきます。

つまり、「組織（企業）」とは、何らかの目的を達成し、価値を実現しようとする人々の協働体なのですから、個々の構成員にはそれぞれ **Position**（位置付け）と **Mission**（果たすべき役割）が定義できるはずなのです。



この「役割（Position と Mission）」の大きさ・重要さ・困難さの期待水準に応じた処遇の基本要件（雇用や職位や給与などの基準）を定めればよい、という考え方は。

そして、この期待水準を現実に果たした（発揮した）程度（期待水準を上回った／期待どおり／下回った程度）を「評価」して、処遇（昇任や昇給）に反映させれば良いのです。

後述のモデルで言えば、係長レベル以下については「個人」に着目した「能力と実績に基づく処遇」が妥当であり、課長レベル以上については「組織」に注目した「役割（Position と Mission）」に基づく処遇が妥当でしょう。

2. 処遇制度の設計モデル（能力主義から役割主義へ）

下記は「役割」を基準とする処遇制度のモデルです。読者諸氏にとっての既成の（現行の）制度の成り立ちと比較検討してみてください。あるべき制度やより良い運用の姿が見えてくるはずです。

等級	職位	役割	給与・賞与等
VI	事業部長級	組織マネジメントまたは高度な専門性の発揮を通じた企業目的の達成や価値の実現	
V	部長級		
IV	課長級		
III	係長級	指導的な業務遂行	
II	主任級	適確な判断を伴う業務遂行	
I	担当	正確・迅速・丁寧な業務遂行	

（モデルの説明）

① 等級（または役割グレード）

本モデルでは、処遇制度の基準である「果たすべき役割（発揮すべき機能）」の大きさ・重要性・困難さの期待水準を総合的に表す指標として、6段階の等級（または役割グレード）を設定しました。

② 管理職層はポジション本位の処遇、非管理職層は能力本位の処遇

組織を効率的に運営する（意思決定とその実行を機動的に行う）ためには組織構造はピラミッド型（または同心円型）にせざるを得ず、管理職層のポジション数を限定して各々に明確な権限と責任を付与すべきです。

その意味で管理職層（本モデルでは課長級以上）はポジション本位の処遇（ポジションがあれば処遇する）にならざるを得ず、そのポジションに最も相応しい人を候補者の中から選抜する必要があります。

そうすると組織（企業）の年次構成等によっては、ポジションの不足から、いわゆる「専門職」や「専任職」生じ易くしますが、真に管理職層と同等以上の役割が期待できない限り、そうしたポジションを作るべきではありません。

これに対して非管理職層（本モデルでは係長級以下）で部下の存在を前提としなければ、ポジション数の制約を受けず、役割に相応しい能力を有する人をより上位の職位に処遇するという能力本位の処遇（能力があれば処遇する）が可能です。

③ 職位（または役職）

組織や企業ごとに（その規模等によって）「職位体系」は異なりますが、例えば、「担当 - 主任 - 係長 - 課長 - 部長 - 事業部長」というような「職位体系」となっている場合が多いでしょう。

④ 果たすべき役割（発揮すべき機能）

組織マネジメントの機能は以下のとおりです。（Ⅶ.「組織管理」をご参照下さい。）
各階層の組織管理者は、各自が管轄する組織のマネジメントを通じて、成果責任（目的の達成や価値の実現）を果たすことが標準的な役割であるはずですが、

- _1. Decision（判断・決断・選択）
- _2. Orientation（方向付け）
- _3. Motivation（動機付け）
- _4. Education（成長の促進）
- _5. Communication（意思疎通）
- _6. PDCA（Plan-Do-Check-Action）と Evaluation（評価）
- _7. Organization（組織化）と Succession（継承）

また、いわゆる「専門職」は、各階層の組織管理者が組織のマネジメントを通じて果たす成果責任（目的の達成や価値の実現）を、自らの高度な専門性（稀少性、困難性、有益性）を通じて果たすことが標準的な役割であるはずですが、

非管理職層（本モデルでは「係長級」以下）においては、管理職層ほどにはポジション数の制約がないでしょうから、成果責任を果たすことより職務遂行能力を遂行⇒判断⇒指導レベルにおいて発揮することを役割と考えるほうが良いでしょう。

⑤ 給与・賞与等

給与については、かつては「年齢給」（年齢に応じて支払う）」が実在し、やがてそれは「職能給」（能力レベルに応じて支払う）」に移行したり、別に「職務給」（担当職務のレベルに応じて支払う）が導入される等の変遷を辿りました。

しかし、前述のとおり、これらは「役割給」（役割および機能の重さや大きさや困難さに応じて支払う）に統合するのが最も合理的です。そしてその金額は、単一レートまたは一定レンジ（役割レベルが同じなら給与水準が同じ）とすべきです。

（給与月額レートとレンジの設定例）

等級	職位	最低	中間	最高
6級	事業部長級	600,000		
5級	部長級	550,000		
4級	課長級	450,000		
3級	係長級	300,000	325,000	350,000
2級	主任級	250,000	275,000	300,000
1級	担当	150,000	200,000	250,000

賞与はこれを「企業の業績および個人の成績に応じて支給する」ものとして例えば給与月額に、毎年度の企業の業績に応じた係数×個人の成績に応じた係数を乗じた金額を支給すれば良いでしょう。

手当は通勤手当など必要な手当、非管理職層（本モデルでは係長以下）に法定の時間外給を支給するほかは、支給要件を明確に定めて支給すべきです。（「扶養給」や「住宅手当」などの「生活給」は本来「給与月額」に含まれるべきです。）

3. 評価と処遇の観点（評価も処遇も運用次第）

人を評価し、処遇するということはどういうことなのか。人事評価制度や人事処遇制度は、多くの読者にとっては既製の人事制度の一部であるかも知れませんが、下記はその制度本来の趣旨や運用の方針を考える上での参考にしていただければ幸いです。

(1) 「功」「徳」「能」の観点

昔の中国に「功には禄を、徳には位を」という趣旨の言葉があります。人の「功」（功績）を評価して禄（報酬）をもって処遇し、人の「徳」（人徳）を評価して「位」（地位）をもって処遇するのが良い（人も国も良く治まる）という教えです。

そもそも組織（企業）とは、何らかの人的・社会的な目的を達成し、価値を実現するためのものですから、「功」とは企業（組織）の目的の達成や価値の実現にどれだけ貢献したか（貢献できるか）ということです。

また、組織（企業）が目的を達成し、価値を実現するのは、構成員たる人々の組織的・社会的協働を通じてですから、人と組織からそうした協働による成果を引き出すためにはメンバーにもリーダーにも高い人的社会的な協働性＝「徳」が必要です。

また、東洋的思想では、現代とは違って「能」（能力）というのはむしろ隠し、慎むべきものとされていたようですが、多くの「功」（貢献度）を生み、高い「徳」（協働性）を示すことができることはやはり優れた「能」（能力）と言うべきでしょう。

先に人事評価の要素として「態度・能力・実績」の三つを挙げましたが、態度は「徳」、能力は「能」、実績は「功」に対応します。また、「人事処遇の基準」として挙げた「役割」とは、各々のポジションにおいて期待される「徳」「功」「能」の高さです。

そして「功には禄」（功績には報酬）を「徳には位」（人徳には地位）をもって遇すべきであるとしたら「能には用」（能力には任用）を以って遇するべきでしょう。つまり、能力の高い者は大いにそれを任じ、用いるということです。

多くの読者にとっては既製の人事制度の一部である評価制度も処遇制度も、その根本には人の「功」「徳」「能」を適正に評価し、これに応じて処遇しようという思想があるはずですので、どのような制度でも設計思想に沿って運用することが必要です。

人を観る観点	評価の要素	処遇の方針
功（功績）	仕事を通じた実績	より多い報酬
能（能力）	仕事の上で発揮される能力	より広い任用
徳（人徳）	仕事をする上での態度	より高い職位

(2) 短期的応報的観点と長期的育成的観点

「功」「徳」「能」の観点と同様に、評価と処遇に必要なもうひとつの観点は「短期的応報的観点」と「長期的育成的観点」です。それは、例えばある人が一時期に大きな成果を挙げた場合に、それをどのように評価し処遇すれば良いかという問題です。

組織（企業）にはその時々に取り巻く状況がありますので、ある人が一時期に大きな成果を挙げたからと言って、その人が将来に亘って大きな貢献をもたらし続け、さらに当該組織（企業）を率いる立場に立つべき人であるかはどうかは判りません。

しかし、人と組織を通じて大きな成果を出し続けることができる人であるなら、そういう人は概して有能であり、有望であり、将来も当該組織（企業）を率いることを委ねて良い人であるかも知れません。

また逆に短期的には目立った定量的成果を出すことができなくても、人と組織から広い理解や支持や協力を引き出し、組織（企業）の経営の質の向上に長期的に貢献することができる人がいるはずで、そういう人も有能であり有望であるはずで

そこで人を評価し、処遇する際には、「功」「徳」「能」の三つの観点と同時に、「短期的応報的観点（その期ごとの貢献度評価し、これに報いる）」と「長期的育成的観点（長期的な貢献度を期待し、これを遇する）」という二つの観点が必要です。

人を観る観点	評価の観点	処遇の事例
功（功績）	短期的・応報的観点	賞与
能（能力）		昇給・昇格
徳（人徳）	長期的・育成的観点	昇任

(3) 配分と選抜の観点

評価も処遇も、有限の経営資源（賞与・昇給・昇格・昇任という有限の経営資源）の配分のひとつです。信頼性・妥当性・納得性を持たせ、対象者を動機付け、意欲を高め、その成長を促進しながら適正に配分することが必要です。

また、評価も処遇も、採用や育成と並んで、当該組織（企業）の将来を託すべきリーダーを選抜する人事マネジメントの共通的な機能を発揮すべき重要なプロセスでもあります。

読者にとっては評価制度も処遇制度も、何らかの考え方（設計思想）に基づく所与の人事制度であるとは思いますが、それがどのようなものであっても、こうした「配分」の観点と「選抜」の観点で運用することが必要です。

VI. 労務管理

1. モラールとストレスのマネジメント

(1) モラール (Morale) のマネジメント

組織協働的に働く人々のマネジメント＝労務管理の中で、最も重要なテーマのひとつは、モラール (Morale) のマネジメント、すなわち、「働く意欲 (やる気)」をどのようにして高く維持するかという問題です。

モラール (Morale) の高い状態と言うのは、ひと言で言えば「組織 (企業) の構成員が仕事そのものに動機付けられている」状態です。構成員がより高い目的や豊かな価値を、互いの成長と協働を通じて達成し、実現しようとしている状態です。

	モラール (Morale) の低い状態	モラール (Morale) の高い状態
仕事そのものへの動機付け	「仕事をしない」ことに動機付けられている。従属的で、負荷や責任を回避したがる。	「仕事をする」ことに動機付けられている。負荷や責任を厭わず。
仕事の量や質	仕事の量や質が過大または過小で自分の能力等とマッチしない。	仕事の量や質が過大でも仮想でもなく、自分の能力等とマッチしている。
仕事への興味や価値観	仕事に興味がなく仕事の意義や価値を感じない。	仕事に興味があり仕事に意義や価値を感じる。
仕事の成果ややりがい	仕事のやりがいや達成感もなく、満足な評価も得られない。	仕事にやりがいや達成感を感じフェアに評価されていると思う。
仕事への主体性	自分の仕事への裁量の余地もなく、時間の自己管理もできない。	自分の仕事への裁量権があり、時間配分も自己管理できる。
仕事への適性や能力	仕事への適性を感じないし、能力があるとも、高めようとも思わない。	仕事への適性を感じ、有能感もある。能力向上にも努めたいと思う。
組織へのコミットメント	組織 (企業) が達成しようとする目的や実現しようとする価値に無関心。	組織 (企業) が達成しようとする目的や実現しようとする価値に主体的にコミットする。
職場の人間関係	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築けない。	上司・同僚・部下・関係先と仕事を通じて円満・良好な人間関係を築ける。
職場環境や処遇条件	職場環境や処遇条件に不満があり、自分の努力で何とかしようとも思わない。	職場環境や処遇条件に不満はない。自分の努力次第で何とかできると思う。
その他、心身の状況など	何となく不調で意欲が起きない。将来への明るい展望も持てない。	心身の状態は良好で、将来への不安も無い。

(2) ストレス (Stress) のマネジメント

職業人として生活を背負って組織で働く以上、多少のストレスは止むを得ない（むしろ成長のバネになることもある）でしょうが、それでも過剰なストレスが継続するとモラル(Morale)の低下だけに留まらず、メンタル上の問題を生じてしまいます。

そうなる前に早めに自分の（および部下の）ストレスの原因因子と心身反応、および反応に影響を与える因子に気付き、それらに働きかけて、ストレスを除去したり緩和したりする努力（コーピング）が必要です。

（参考：「5分でできる職場のストレスチェック」(厚生労働省) より。一部筆者編集)

<http://kokoro.mhlw.go.jp/check/>

<ストレスの原因因子>

- 非常にたくさんの仕事をしなければならない/時間内に仕事が処理しきれない
- 一生懸命働かなければならない
- かなり注意を集中する必要がある
- 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ
- 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない
- からだを大変よく使う仕事だ
- 自分のペースで仕事ができない/自分で仕事の順番・やり方を決めることができない
- 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できない
- 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない
- 私の部署内で意見のくい違いがある
- 私の部署と他の部署とはうまが合わない
- 私の職場の雰囲気は友好的でない
- 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない
- 仕事の内容は自分にあっていない
- 働きがいのない仕事だ

<ストレスによる心身反応>

- 活気がわいてこない/元気がない/生き生きとしていない
- 怒りを感じる/内心腹立たしい/イライラしている
- ひどく疲れた/へとへとだ/だるい
- 気がはりつめている
- 不安だ/落ち着かない
- ゆううつだ/何をするのも面倒だ/物事に集中できない/仕事が手につかない
- 気分が晴れない/悲しいと感じる
- めまいがする/体のふしぶしが痛む/頭が重かったり頭痛がする/首筋や肩がこる
- 腰が痛い/目が疲れる/動悸や息切れがする
- 胃腸の具合が悪い/食欲がない/便秘や下痢をする
- よく眠れない

<ストレス反応への影響因子>

- 上司・同僚・配偶者・家族・友人等と気軽に話ができる・できない
- 仕事に満足・不満
- 家庭生活に満足・不満

2. メンタルヘルスのマネジメント

(1) (参考) うつ病の診断基準

モラルが高いならそれで問題ありませんし、多少のストレスがあってもその原因や症状が改善されるなら問題はありません。しかし強いストレスの原因や症状に気付かずこれを放置すると、それが「うつ病」の発症につながる場合があります。

「DSM-IV診断基準」によれば、以下の9つの症状のうち、少なくとも①か②のどちらかを含む5つ以上の症状が2週間以上続く場合は「うつ病」と診断されますので、自分（および部下）の症状に気付いたら、専門の医師による診療が必要です。

- ① ほとんど一日中憂うつで、沈んだ気持ちになる
- ② ほとんどのことに興味を失い、普段なら楽しくやれていたことも楽しめなくなる
- ③ 食欲が低下（または増加）したり、体重が減少（または増加）する
- ④ 寝つきが悪い、夜中に目が覚める、朝早く目が覚めるなどの不眠が起こるか、あるいは眠りすぎてしまうなど、睡眠の問題が起こる
- ⑤ 話し方や動作が鈍くなるか、あるいはいらいらして落ち着きがなくなる
- ⑥ 疲れやすいと感じ、気力が低下する
- ⑦ 自分には価値がないと感じ、自分のことを責めてしまう
- ⑧ 何かに集中したり、決断を下すことが難しい
- ⑨ この世から消えてしまいたい、死にたい、などと考える

暗く落ち込んだ気分、何も手が付かない、今更どうしようもないことで悩み、自分を責め、眠れず、今までできたこともできず、楽しめたことも楽しめない…これが2週間も続くようならうつ病を疑い、とにかく早く医師の診察を受けることが必要です。

自分で気付いて受診できれば何よりですが、やはり身近で本人の様子を見ている家族や友人や同僚や上司が、本人の悩みや苦しみに気づき、本人が一刻も早く医師の診断を受けることができるように上手く進める必要があります。

放置すれば症状は重くなり、回復も確実に遅れます。医師の診察と処方に従って、とにかく職場や仕事を離れて休養することをお勧めします。（仕事は思いのほか、本人がいなくてもどうにかなるものです。本人はなかなか信じませんが。）

休養中は、当たり前ですが、本人に何かを強いたり、本人を責めたり、励ましたりせず、本人がゆっくり時間をかけて自分を取り戻すのを支え、見守り、待ってあげてください。

(2) うつ病発症が疑われる場合の対応例

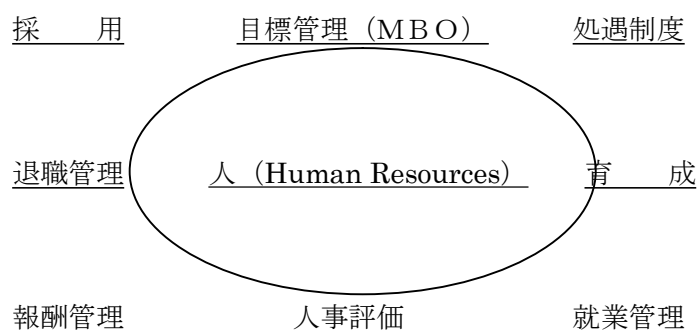
以下は、いずれも筆者自身のマネジメント上の経験と反省に基づく対応例です。

- ① 早く気づくこと。本人自身や周囲が、兆候（サイン、愁訴）を見逃さず、本人の不調に気付くこと。元気のない様子、ケアレスミスが多発、遅刻や欠勤の増加など。一人で悩ませず、「気をかけ、目をかけ、声をかけ」という職場環境や習慣を。
- ② 早くつなぐこと。家族や友人を介した連絡ルートを確立し、一日も早く医師の診察・治療を受けさせること。家族に知られ（せ）たくない場合でも誰か一人とは連絡をつけておく。決して一人で悩ませてはならない。
- ③ とにかく休ませること。職場や仕事から解放し、心やすらぐ環境でゆっくり休養させること。本来組織的であるはずの業務が個人に依存しすぎている場合があるが、かまわず休ませ、あとは何とかする。
- ④ 頑張れは禁句、は周知のとおり。本人は既に頑張っているのだから「頑張れ」ではなく「よく頑張っているね」が良い。また本人は「もうだめだ」と思い詰めることが多いので「必ず治る」「大丈夫だ」と言うのが良い。
- ⑤ 本人を責めない。過去を悔んだり自分を責めたりして病気になる。責めたり、問い詰めたり、追い詰めたりしない。本人は「どうしようもないこと」に悩んでいるので、「悪いことは忘れる」「自分を責めない」ようなアドバイスが良い。
- ⑥ どうでも良いことと重要なことは先送りさせる。まずは心身を復調させることが第一なのだから、それ以外のことはどうでも良い。また、この時期に取り返しのつかない重要な意思決定をさせてはならない。
- ⑦ 診断書が出たら… 医師による「一定期間の療養を要する」旨の診断が行われたら、その内容に従って欠勤（有給休暇がある場合には先に消化させ、その後は病気欠勤）を開始する。
- ⑧ 休職を発令する。病気欠勤（これに準じる不就業・不完全就業も含む）が一定期間継続（または断続）しても治癒しない場合（通常期待される勤務ができない場合）は、就業規則に基づいて休職を発令する。治癒せず休職期間が満了したら自然退職。
- ⑨ 復職の可否を判断する。主治医の判断だけで復職させるのではなく、産業医の判断と経営労務的判断が必要。就業規則にも明記しておく必要がある。通常期待される勤務ができなければ「治癒」とは言わない。
- ⑩ 復帰は徐々に、試し出勤から。治療の一環として、休職期間中に行う。長い休職期間が明けて直ぐに通常勤務させるのは無理。医師と相談し、本人・職場同意のもとで無給の試し出勤を行うべき。

3. 退職管理 (Exit Control)

(1) 退職管理の位置づけと意義

採用から退職までの「人」に関するマネジメントのうち、退職管理 (Exit Control) は、採用管理 (Entry Control) およびその他の人事マネジメントプロセスと相互に連携して機能させるべきプロセスです。



なかでも特に「採用」と「退職」の「バランス」が重要です。単純に言えば、「採用」で「採りたい人」が採れていて、「退職」で「辞めてもいい人」が辞めているか、という「バランス」です。(収入と支出のバランスと同じです。)

また、「退職」において、法違反や紛争に繋がる要素がないか、組織 (企業) の雇用責任や育成責任が果たせたとと言えるか、退職者の退職「理由」の中に、組織 (企業) の管理にフィードバックすべき事項がないか、というのも重要なポイントです。

退職には下記のような諸形態がありますが、それぞれが退職する個人にとっても組織 (企業) にとっても社会的・法的にも「適正妥当」に機能しているかという観点での管理が必要です。

- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 本人都合による退職 | — | ① 依願退職 |
| | | ② 死亡退職 |
| 自然事象による退職 | — | ③ 定年退職 |
| | | ④ 休職期間の満了に伴う退職 |
| 会社都合による退職 | — | ⑤ 懲戒解雇 |
| | | ⑥ 普通解雇 |
| | | ⑦ 出向・転籍 |

例えば、③定年後の雇用延長や再雇用は適正に運用されているか、④休職と復職を繰り返すような実態はないか、⑤懲戒解雇や⑥普通解雇の要件や手続きは明確で適正に運用されている (解雇すべき人が解雇されているか) 等がチェックポイントです。

(2) 解雇及び雇い止めに関するコンプライアンス

① 労働契約の二区分

労働者と使用者の間の雇用契約（以下「労働契約」という）の分類の中で最も重要な区分は、その労働契約が①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）なのか、期間の定めのある労働契約（有期労働契約）なのか、という二区分です。

ところで元々の民法の雇用契約の原則では、特約がない限り、無期雇用契約は、いずれか一方の当事者からの申入れ後2週間経過すれば終了し、有期雇用契約は、当該約定期間の満了によって当然に終了するのが原則です。

労働法令や労働判例においてはこのうち無期雇用契約の使用者から行う解約の申入れ（「解雇」）や、有期雇用契約の不更新（「雇い止め」）の要件や効力に関して労働者を保護するための修正が加えられています。

② 解雇の予告

使用者からの申入れによって労働契約を終了させようとする場合には、民法の雇用契約の原則（申入れ後2週間で契約終了）に対する修正として「30日前の予告またはこれに代わる予告手当の支払」が義務付けられています。（労基法第20条）

③ 解雇の無効

労働契約法第16条には、「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。」と定められています。

もともと解雇の効力を一般的に規制する定めはなく、解雇権制約の法理が判例で形成されていましたが、2003年に、労基法の18条の2として上記の規定が設けられ、そのまま2007年の労働契約法の中に受け継がれています。

では何を以て「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合」というのかについては、いくつかの判例を参考にさせていただくのが良いと思いますので判例集等（下記判例については【付録_7】）でご参照ください。

高知放送事件 S52. 1. 31 最高裁

東京海上火災保険事件 H12. 7. 28 東京地裁

明治書院事件 H12. 1. 12 東京地裁

いずれも、①解雇の理由の合理性と社会通念上の相当性、②解雇を回避するための使用者側の努力、③解雇に至るまでの適正な手続き、の有無が解雇権の濫用の主な判断基準となっています。

Ⅶ. 組織管理の七つ道具

以上述べた主に「対人的」な人事マネジメントの機能（採用・育成・動機付け・評価・処遇・労務管理）をふまえて、これらの機能を主に「対組織的に」発揮する場合のポイントについて以下に述べます。

1. Decision（判断・決断・選択）

組織や企業の現在の姿は、過去の無数の選択（多くは二者択一）の結果です。何を目的や価値と定め、それを達成・実現するために、有限の経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）をどう用いたかという日々刻々の判断・決断・選択の結果です。

特に組織や企業のトップマネジメントが行う Decision は、将来の組織や企業の命運を左右します。そうした組織的な Decision を行う場合には、少なくとも以下の要素が必要であると、筆者は考えます。

① 適時性・先見性・実践性

Decision が遅れた分だけ損失が何倍にもなるケースは歴史的にも日常的にも数多くあります。Decision は、先見性を持って、行うべき時機に行わなければならないというのが第一の鉄則です。

また、事が済んだ（人が行なった）あとからもっともらしい一般論を言うのは評論家や批評家の仕事であって実務家の仕事ではありません。実践には Decision が伴い、Decision には実践が伴っていなければなりません。

② 機関性・組織性・責任性

ボトムアップ型にせよ、トップダウン型にせよ、Decision を行うべき権限と責任を委ねられた機関が、その見識と判断に基づいて Decision を行うべきである、というのが第二の鉄則です。

Decision は「空理・空論」に惑わされてはならず、現状（現実）の「調査・分析・検証」が必要であり、それに基づく「意見や提案」も有効です。そしてそれらをふまえ、かつ、超えたところに初めて Decision の権限と責任があります。

③ 合理性・指導性・統合性

Decision は組織や企業を構成する大多数の人々から信頼や理解や支持や協力を引き出せるものでなければなりません。しかし必ずしもいわゆる合議制や多数決が組織や企業にとって最善の結果をもたらし、責任をとってくれるわけではありません。

また、Decision には「～ならば～である。なぜなら～だから。」という一定の「論理の力（合理性）」が必要ですが、それ以上に組織に向けて「～したい。～しよう。」と訴求する「意思の力（指導性・統合性）」が必要です。

2. Orientation (方向付け)

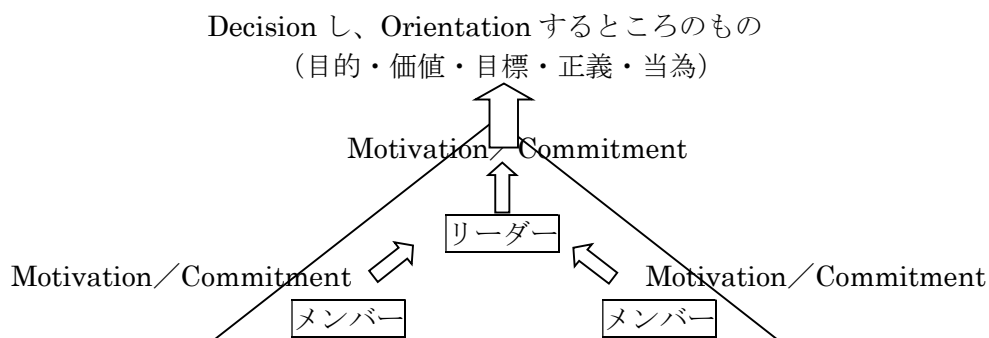
組織マネジメントの機能の第二は **Orientation** (方向づけ) です。組織のマネジメントを担う人が、上記1. で **Decision** した事項 (下記) を、日常的な態度や言動を通じて、構成員に「指し示し、方向付ける」ことです。

- ① 目的 … その組織や企業にとって、何が共有すべき目的であるかということ。
- ② 価値 … その組織や企業にとって、何が実現すべき価値であるかということ。
- ③ 目標 … その組織や企業にとって、何が達成すべき目標であるかということ。
- ④ 正義 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何が正しいかということ。
- ⑤ 当為 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何をなすべきかということ。

3. Motivation (動機付け)

組織マネジメントとは、組織や企業が選びとり (**Decision**)、指し示す (**Orientation**) 目的の達成や価値の実現に向けて、組織構成員のベクトル (能力や意欲) の大きさや方向性や相互の関係を合わせること (**Motivation**) です。

構成員の一人ひとはベクトル (動機付け) の大きさも方向も、組織 (企業) の価値や目的へのコミットメントの程度も異なりますが、それらをできるだけ自発的に組織 (企業) 全体の最適和にすることが即ち組織マネジメントの機能です。

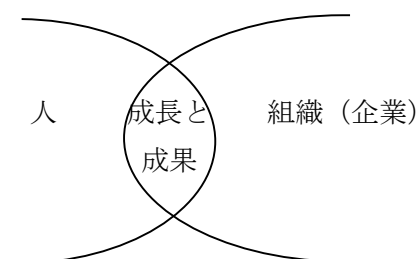


またモチベーションの機能を通じて仕事の条件や環境に関する不満を和らげつつ、仕事そのものへの意欲を高め、人と組織を満足度と意欲度がともに高い活性型組織に導くことが組織マネジメントの重要な機能のひとつです。(下図再掲)

意欲度	高	奮闘型組織 (頑張っているが報われない)	活性型組織 (頑張りが報われている)
	低	不活性組織 (頑張らないし報われもしない)	温室的組織 (頑張らないが報われている)
		低	高
満足度			

4. Education (成長の促進)

組織マネジメントにおける Education の意義は、組織的協働を通じて、人の自己実現に向けた成長と、組織や企業の目的や価値にそった成果を同時に達成することであり、「人が仕事を育て、仕事が仕事を育てる」関係づくりです。



そのためには構成員自身が仕事を通じて成果を出すことと、仕事を通じて自己を成長させることに同時に動機付けられていること、また、組織のマネジメントが、仕事を通じて成果を出すことと、仕事を通じて人を育てることを同時に指向する必要があります。

また、下表は、ソフトウェアの品質管理のための組織管理論 (CMMI) からの引用です。組織マネジメントにおいては、メンバーの組織的なふるまいに対するエデュケーションを通じて組織そのものの成熟度を上げることも必要です。

<参考>組織の成熟度 <http://www.compita-japan.com/kaisetsu/what-cmmi-2.html>

成熟度モデル		特 性
1	初期	場当たりの、混沌、プロセス未定義、個人に依存
2	反復できる	基本的管理プロセス確立、成功体験を反復できる
3	定義された	組織のプロセスが文書化・標準化・統合化される
4	管理された	プロセスも成果物も定量的に理解され制御される
5	最適化する	革新的アイデア等による継続的プロセス改善可能

5. Communication (意思疎通)

以上に述べたような「人と組織」のマネジメントの主要な機能が、現実には必ずしも上手く機能しないのは、主としてコミュニケーションの問題です。円滑なコミュニケーションが成立しなければ、「人と組織」のマネジメントも機能しません。

(1) 組織 (企業) の構成員のコミュニケーションレベル

組織や企業におけるコミュニケーションが十分に機能するためには、メンバーレベルにリテラシーとしてのコミュニケーション能力の底上げが必要であり、特にリーダーにはその機能を発揮するためのコミュニケーション能力の底上げが必要です。

<コミュニケーションの力>

- ① 聴く力（積極的に傾聴し、肯定的に受容する力）
- ② 理解する力（相手の言いたいことを理解する力）
- ③ 表現する力（言う力、書く力、描く力）
- ④ 伝える力（相手の疑問や興味に訴求する力）
- ⑤ 対話する力（相手の発言を促し、議論を進める力）
- ⑥ 気付く力（相手の感情に気づき、受容する力）
- ⑦ 配慮する力（相手の立場や利便を尊重する力） ↑ エントリーレベル
- ⑧ 説得する力（相手の納得を得る力）
- ⑨ 合意形成する力（論点を明確にし高レベルの合意を導く力） ↑ メンバーレベル
- ⑩ 指し示す力（リーダーとして組織を方向付ける概念化能力） ↓ リーダーレベル
- ⑪ 引き出す力（メンバーから理解・支持・協力を引き出す力）
- ⑫ 統合する力（矛盾や相克を止揚してより高い次元の「解」を指し示す力）

(2) 組織（企業）そのもののコミュニケーションレベル

組織や企業そのもののコミュニケーションレベルの高低は、次のように整理することができます。組織や企業のコミュニケーションレベルを高く保つことは、「人と組織」のマネジメントの成立要件であり、主要機能でもあります。

	レベル低	レベル高
組織構成員のコミュニケーションリテラシー	低い	高い
コミュニケーションの機会や方法やルール	不十分	十分
指示や決定の周知徹底	不十分	十分
上下左右のコミュニケーション	障壁多い	障壁少ない

6. PDCA (Plan-Do-Check-Action) と Evaluation (評価)

マネジメントとは「PDCA=Plan-Do-Check-Action を通じて成長し続け、成果をあげ続けること」であるとも言えます。また、PDCAマネジメントサイクルのうち Check が最も重要な「要（かなめ）」の機能です。

マネジメントサイクル	説明
① P (Plan)	目標を定め、何をどのようにD (Do) するかを決める。
② D (Do)	P (Plan) に基づいて実行する。
③ C (Check)	P (Plan) とD (Do) の差分の原因を見極める。
④ A (Action)	C (Check) の結果をP (Plan) やD (Do) に反映させる。

「組織が上手くマネジメントされている」ということは、言い換えれば「あらゆる組織的活動がP-D-C-Aマネジメントサイクルにそってマネジメントされている（P-D-C-Aが廻っている）」ということです。

つまり、組織内で行われるあらゆる活動が、①P：明確な目標・計画・方法に基づいて、②D：計画的・効果的・効率的に実行され、③C：計画と実績の差異分析と原因把握が行われ、④A：それが計画や実行に反映されているかということです。

特に③C：計画と実績の差異分析と原因把握が、計画・実行プロセスに適確に反映され、しかるべき対策がとられているかという点がマネジメントサイクルの最も重要なポイントです。

7. Organization（組織化）と Succession（継承）

（1）Organization（組織化）

「組織を通じて引き出される力は、個々人の力の単純な和より小さい」というのが社会心理学上の「綱引き理論（集団的サボタージュ）」であり、組織の中では、少なくとも量的には、個々人の力が抑制・減殺されるようなメカニズムが働き易いものです。

組織を構成する個々人のベクトルは、方向も大きさも一様でなく、組織へのコミットメントの深さや広さや強さも個々さまざまです。これらのベクトルの減殺効果を最小化する、ということも組織マネジメントにおいて必要です。

組織化とは、人と仕事を、人の成長と仕事の成果の両観点から適正に関係づけることであり、人と人を、一方の OUTPUT が他方の最適な INPUT になるように関係づけることです。そうして人の成長と仕事の成果が最大になるようにすることです。

メンバー ⇒ OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー

（2）Succession（継承）

組織の本質は、「人が変わっても組織は変わらない（不変性）」ことです。（例えば組織の目的や価値、組織のしくみなど。）また「人が変わっても組織は維持される（継続性）」ことや「個々の人に依存し過ぎない（非属人性）」も組織の本質です。

組織において、あらゆる仕事は「自分がいなくても動く」ようにしておかなければなりません。そういう意味で、組織における人事マネジメントの主要な機能のひとつは、「次世代のリーダーを見出してこれに継承（Succession）すること」です。

特に、採用、育成、評価、処遇という人事マネジメントのプロセスは、それぞれに重要な意義を持ったプロセスですが、それらは同時に「組織や企業の将来を託するに相応しいリーダーを選抜する」という共通的な機能をもったプロセスです。

