

組織・人事マネジメントのA to Z

～ 人と組織を通じて仕事をするということ ～

このテキストは組織のメンバーや人事マネジメントの対象者に向けた既刊「基本的な仕事の進め方のA to Z」を、組織の管理や人事マネジメントを行う人たちに向けて書き直したものです。

筆者は長く企業の人事労務管理の実務に携わってきましたし、自らも部下を持ち、また企業の（最近では病院の）人事労務管理への支援を行ってきました。この冊子にその経験をふまえ、組織・人事マネジメントのポイントのいくつかをまとめたものです。

組織・人事マネジメントとは、ひと言で言えば「人と組織を通じて仕事をする事」です。組織のリーダーとして、職場の管理職として、多くの人たちが「人と組織を通じて仕事をする事」に携わり、その難しさに試行錯誤・悪戦苦闘しておられるはずです。

その難しさの根本的な要因は、「組織・人事マネジメント」の対象が、「人と組織」であること、つまりそれぞれに様々な考えや思いや資質や経験や習慣を持つ生きた人間諸個人とその相互関係およびその総体だということです。

そうした「人と組織」に働きかけ、それを通じて仕事をする立場にある人として、「人と組織」をどのように捉え、どのように働きかけ、その成長を促進し、動機づけ、人間的・社会的な諸価値を実現して行けば良いか。

このA to Zは、筆者自身の試行錯誤と悪戦苦闘の足跡でもあります。組織のリーダーとして、また、職場の管理職として、同じように試行錯誤と悪戦苦闘を続けておられる皆さんへの支援のひとつになれば幸いです。

2019年4月

hrms-jp 医療人事労務マネジメント研究会

代表 社会保険労務士 河北 隆

hrms@grace.ocn.ne.jp

<https://www.hrms-jp.com/>

もくじ

A b i l i t y (組織・人事マネジメントの基本的機能)	3
B e h a v i o r (組織・人事マネジメントの態度／価値)	5
C o m m u n i c a t i o n (コミュニケーションの力はマネジメントの力)	7
D e c i s i o n / D e v e l o p m e n t (今日より明日を良くする)	9
E d u c a t i o n / E v a l u a t i o n (人は育てるのでなく育つ)	11
F a i t h f u l l / F a i r (誠実でありフェアであること)	13
G e n t l y S p e a k i n g (和顔愛語)	15
H u m a n i t y (人間関係の力はマネジメントの力)	17
I m a g i n a t i o n (イマジネーションの力はマネジメントの力)	19
J u d g e m e n t / J u s t i c e (「判断」することの価値と責任)	21
K n o w l e d g e (組織・人事マネジメントの悩みと知恵)	23
L i t e r a c y (組織・人事マネジメントのリテラシー)	25
M o r a l e / M o t i v a t i o n (人と組織を動機付ける)	27
N o b l e s s e O b l i g e (リーダーシップとマネジメント)	29
O r i e n t a t i o n / O r g a n i z a t i o n / O b j e c t i v e s (組織化する)	31
P r o a c t i v e (備えあれば憂いなし)	33
Q C D ・ M B O ・ P D C A (仕事のマネジメント)	35
R e s p o n s i b i l i t y (組織・人事マネジメントの責任)	37
S o l u t i o n / S u c c e s s i o n (解決すること／引き継ぐこと)	39
T h o u g h t f u l n e s s (思慮深さ)	41
U n i f y (組織の一体性と柔軟性)	43
V a l u e (組織・人事マネジメントが実現すべき価値)	45
W o r k L i f e B a l a n c e (働き方改革時代のマネジメント)	47
X - t h e o r y (「仕事に動機付けられない人」をどう扱うか?)	49
Y - t h e o r y (「仕事に動機付けられる人」をどう育てるか?)	51
Z (まとめとむすび・筆者が伝えたかったこと)	53

Ability (組織・人事マネジメントの機能)

組織・人事マネジメントの対象は「人と組織（現実的な人間諸個人その関係体）」です。組織・人事マネジメントは「人と組織」に働きかけて「仕事をする＝人間的社会的な価値を実現する」ことです。そのためには以下の「能力（機能）」が必要です。

① デシジョン (Decision 判断・決断し、選択すること)

有限の経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）を最大限に活用して組織（企業）の目的や価値を実現しようとするマネジメントにおいて、現在および将来は「日々刻々の判断・決断・選択」の積み重ねであり、その結果です。

⇒ Decision/Development（今日より明日を良くする）

② オリエンテーション (Orientation 指し示し、方向付けること)

組織・人事マネジメントの機能の第二は、上記で「判断・決断・選択」した事項（目的・価値・目標）を、マネジメントを担う人々が、日常的な態度や言動を通じて、人や組織に「指し示す」ことです。

⇒ Orientation/Organization（指し示し、組織化する）

③ モチベーション (Motivation 人と組織を動機付けること)

組織・人事マネジメントの機能の中で最も重要な機能です。上記の「方向」に向けて、人や組織を動機づける（その気にさせる）ことです。そのためには、人や組織が何によって、どのように動機付けられるかを正しく理解することが必要です。

⇒ Motivation/Morale（人と組織を動機付ける）

④ エデュケーション (Education 人と組織の成長を促進すること)

組織・人事マネジメントの究極的価値は、人に成長、組織に成果をもたらす人と組織の最適関係です。したがって組織・人事マネジメントの最も重要な機能のひとつは、「仕事を通じて人の自己実現に向けた成長を促進すること」です。

⇒ Education/Evaluation（人は育てるのでなく育つ）

⑤ コミュニケーション (Communication 意思疎通すること)

以上に述べた組織・人事マネジメントの主要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、組織・人事マネジメントも機能しません。

⇒ Communication（コミュニケーションの力はマネジメントの力）

⑥ エヴァリュエーション (Evaluation 評価すること)

人と組織に対するマネジメントの「要」は「評価」(Evaluation)であり、それを組織・人事マネジメントの他のプロセス(採用、育成、処遇など)に適正にフィードバックすることが重要です。

⇒ Education/Evaluation (人は育てるのでなく育つ)

⑦ オーガナイゼーション (Organization 組織をマネジメントすること)

「組織」と言っても、その実体は、あくまで「組織的に協働する人間諸個人」です。したがって「組織をマネジメントする」ということは、実際には「組織構成員たる人間諸個人がより組織協働的にふるまい、かかわり合うようにマネジメントする」ことです。

⇒ Orientation/Organization/Objectives (組織化する)

⑧ MBO & PDCA (仕事をマネジメントすること)

マネジメントを「仕事の管理」として捉えれば、一定の目標状態(Objectives)の実現・獲得に向けてP(PLAN計画)－D(DO実行)－C(CHECK評価)－A(ACTION/ADJUSTMENT)のマネジメントサイクルを廻すことです。

⇒ QCD・MBO・PDCA (仕事の管理の基本)

⑨ ソリューション (Solution 解決すること)

マネジメントは現実の問題を現実的に解決することです。一般的抽象的なあるべき論だけでは何も解決しません。現実に関わりかけ、試行錯誤と悪戦苦闘を通じて現実解を見出す以外にありません。「何とかすること」「やりくりすること」です。

⇒ Solution/Succession (解決すること/引き継ぐこと)

⑩ サクセッション (Succession 継承すること)

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。「人が変わっても組織は維持される(継続性)」ということも組織の本質です。その意味で、人事マネジメントの主要な機能のひとつは、「次世代への継承」です。

⇒ Solution/Succession (解決すること/引き継ぐこと)

Behavior (組織・人事マネジメントの態度／価値)

どんな立場でどんな仕事をするにせよ、結局最後に問われるものは、「人格＝人間らしさ」だというのが筆者の確信です。「組織・人事マネジメント」を「より良く行う人」とは、どのような態度で行動する人でしょうか。

① Fairness (フェアであること)

例えば人事評価は、所詮は「人が人を評価する」ものであって「絶対真正な」という意味での「正しさ」を求めるのは無理ですが、せめて「公平公正な」という意味での「フェアネス」を追求すべきだと思います。

⇒ Faithful / Fair (誠実でありフェアであること)

② Gently Speaking (和顔愛語)

対人関係をより良く保つための基本は「悪く思わず悪く言わず」だろうと思います。ネガティブな思いは表情や言葉に顕れやすく、相手とのコミュニケーションを阻害し、問題解決をより困難にさせてしまいます。

⇒ Gently Speaking (和顔愛語)

③ Literacy (リテラシーをもつこと)

より良いマネジメントを行うためには「人の感情」への共感性ももちろん大事ですが、やはりその前提として、ものごとを論理的に、また法律的に構成することや、「社会的ルール」を遵守することが求められます。

⇒ Literacy (組織・人事マネジメントのリテラシー)

④ Humanity (人間的であること)

人が「働くこと」の本質的な意味は、決して「労務に服して賃金を得ること」ではなく、大仰に言えば「人間性を現実化すること」だと思います。組織・人事マネジメントは「人が働くことによって人間性を現実化すること」への支援です。

⇒ Humanity (人間関係の力はマネジメントの力)

⑤ Justice (「正義」を注意して行うこと)

組織・人事マネジメントは自然科学のような科学ではなく、絶対唯一の「真理」は無く、「正義」もありえません。「真理」も「正義」も常に個々の状況に応じた相対的なものであり、必要なのはむしろ「解決」を追求することです。

⇒ Judgement / Justice (「判断」することの価値と責任)

⑥ Noblesse Oblige (一番つらいことを引き受けること)

土光敏夫氏(元経団連会長)は「トップリーダーとは一番つらい人」だと言いました。大義(人間的・社会的価値の実現)のために「苦や損(人が嫌がること)」を莞爾として受け入れることができる人こそが「リーダー」であり「エリート」なのだと思います。

⇒ Noblesse Oblige (リーダーシップとマネジメント)

⑦ Responsibility (責任を果たすこと)

また「信なくば立たず」もトップリーダーの言葉だと思います。「責任」という言葉を軽々しく用い、不祥事の結果責任を問われて「責任を全うするために留任する」という人ほど信用できない人はいません。

⇒ Responsibility (組織・人事マネジメントの責任)

⑧ Thoughtfulness (思慮深くあること)

例えば人事異動の発令をおこなうとき、相手のことを、相手の立場でどれだけ思いめぐらせることができるかが最も重要だと思います。松下幸之助氏(松下電器創業者)が「祈るような気持ち(で人事を行う)」と言ったのはそういうことだろうと思います。

⇒ Thoughtfulness (思慮深さ)

⑨ Proactive & Prescience (予見的であること)

組織のメンバーからリーダーへの最大の期待はPrescience(予見すること)であり、それに基づいてProactive(手を打つこと)です。人と組織の問題は兆候として既に眼前に顕れており、その原因と解決の方途も既に眼前に顕れています。

⇒ Proactive (備えあれば憂いなし)

⑩ Value (組織・人事マネジメントの価値を実現すること)

我々が「働く」ことによって得られるものは、経済的価値にとどまらず、人間的・社会的な諸価値(例えば「真・善・美」や「平和・自由・幸福」)であるはずで、組織・人事マネジメントの価値はそのために働く人たちを力づけ、支援することだと思います。

⇒ (組織・人事マネジメントが実現すべき価値)

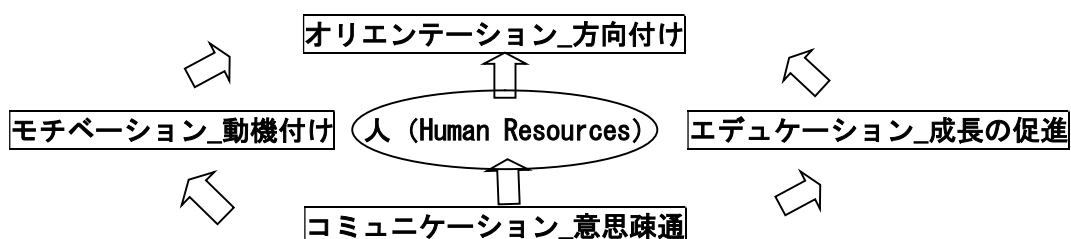
Communication (コミュニケーションの力はマネジメントの力)

1. コミュニケーションの力は組織・人事マネジメントの力

組織・人事マネジメントの主要な機能は前述「Ability (組織・人事マネジメントの機能)」の通りです。その中でも「コミュニケーション」の機能は、「オリエンテーション」「モチベーション」「エデュケーション」のベースとなる機能です。

人事実務的に言えば「採用」においても「育成」においても「目標管理」においても「人事評価」においても「退職管理」においてもその成否の分かれ目は「コミュニケーションが上手く行っているかどうか」です。

つまり、人事マネジメントにおける「コミュニケーション」の目的は、それによって「人を方向付ける」ことであり、それによって人を「動機付ける」ことであり、それによって人の「成長を支援する」こと(=総じて「人を動かす」こと)です。



2. 「人を動かす」コミュニケーションの三条件 (論理 × 感情 × 信頼)

① 論理

相手にとって「論理的」でないことは伝わりません。「 $1 + 1 = 2$ 」という数理や「AならばB」という論理を逸脱しては伝わりません。「事実」に反することや一般的常識的な「経験則」に反することも(意図した欺罔でない限り)相手には伝わりません。

② 感情

相手の「感情」への理解や共感や配慮なくしては伝わりません。「喜怒哀楽」や「好悪」や「快不快」の感情もそうですが、マズローを引くまでもなく、「自己保全」や「自己保全」や「自己尊厳」の感情を損ねては相手には伝わりません。

③ 信頼

相手との間に「信頼」関係が無ければ伝わりません。「信頼」とは結局、相手が期待することにどれだけ応じることができるかということです。「この人なら分かってくれる」「この人なら支えてくれる」という「期待感」に応えることです。

3. コミュニケーションのレベル

下記はプロのコンサルタント向けのセミナーの資料です。「相談者」を「部下」に置き換えてみて下さい。部下との間の関係がどのレベルにあるかを常に計測し、制御しながら少しずつレベルアップすることをお薦めします。

例えば採用選考におけるコミュニケーション、目標設定や人事評価におけるコミュニケーション、あるいはまた「問題職員」とのコミュニケーションにおいて、マネジメントの成否は相手と間のコミュニケーションのレベル次第です。

レベル	コミュニケーション・サポート力		相談者との関係性
5	相談者が振り返りを通し、自ら気付き・自律的に行動できるようサポートする。	信頼と感謝	推奨：「未来を大きく変える岐路では必ず相談したい」「ファン」
4	相談者の能力を見据え、手の届くストレッチ目標を提示しながら共に考えるスタンスで目標達成に導く。		信頼感：「この先も相談していきたい」「重要なパートナー」
3	相談者の立場、相談の背景や経緯を理解し、課題を整理して優先順位付けて対話する。		「気付かなかった課題を認識できて良かった」「パートナー」
2	相手の意図を確認し、相手が理解できるような表現で伝える。		安心感：「課題についてヒントを得られて良かった。」
1	一定の知識と見解を基に、相手の話を共感的に聴く		話を聞いてもらった感：「時間があればまた来よう。」
-1	相手の話を鵜呑みにして表面的な受け答えをする。	怒りと失望	退屈：「来てもしようがなかった。」
-2	自分の得意分野に無意識のうちに誘導し、相手が黙ったら一方的に話し続ける。		ウザい：「早く会話を終えたい。」
-3	相談の回答に対する納得感がないまま取り組みを強制したり、相手を否定する発言をし、相手に引かれてしまう。		釈然としない：「自分の話を真摯に聞いてほしい。」

(「コンサルタントスター養成塾」テキストより)

1. Decision (判断・決断・選択)

組織の現在の姿は、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。

特に組織のトップマネジメントが行う Decision は、組織の将来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「Will_意思の力（指導性・統合性）」が必要です。

2. 発達即原理 (Development is Principle)

- ① 「発達即原理 (Development is Principle)」という言葉は中国の偉大な指導者であった鄧小平氏の言葉で、「十億を超える人民を動機付ける原理は『明日は今日より必ず良くなる』という確信を持たせることだ。」という意味だと筆者は解釈しています。

これは多くの人間に当てはまる原理です。生身の人間である限り、全てが「明日は今日より良くなる」というわけには行きませんが、そこを何とかして「明日は今日より良くなる」と思えるようにすることが、トップリーダーの役割です。

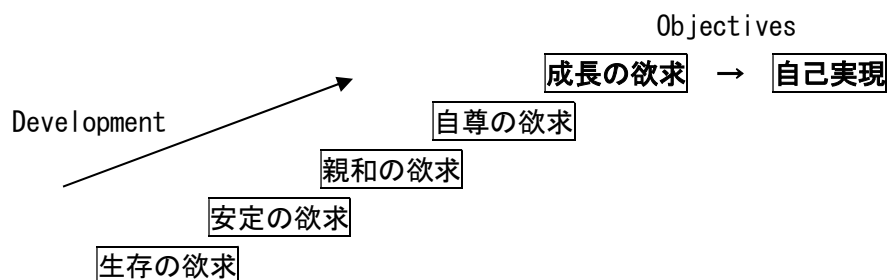
但し、ただ漫然と「明日は今日より良き日であれ」と他力本願に願うのだけでは「良き日」は訪れないことの方が多く、もっと主体的に「明日を今日より必ず良くする」という「内発的な意思」を引き出すのでなければなりません。

- ② ちなみにMBOは、日本では「目標管理」という訳語で通用していますが、筆者はこれにあえて疑念を呈します。MBOが単なる「業績数値万能のノルマ主義」と混同されて運用されているとしたら、その遠因のひとつはこの訳語に発すると感じます。

提唱者であるドラッカーによれば、「目標管理」の語源は、MBO=Management by Objectives and Self Control であり、Objectives は、辞書的には確かに「目標」と訳されて良いかも知れません。

しかしながら、筆者は、Objectivesという言葉の意味を、「動機付けの対象」と理解します。言い換えれば「こうしたい」と希求する仕事の完成状態や「こうありたい」と希求する自分の成長状態こそが Objectives なのです。

下図は有名なマズローの「欲求五段階説」を図示したのですが、これは、人間が自己実現への欲求 (=そうありたいと希求するところに向けての自己成長の欲求) によって自発的・内発的に動機付けられていることを表しています。

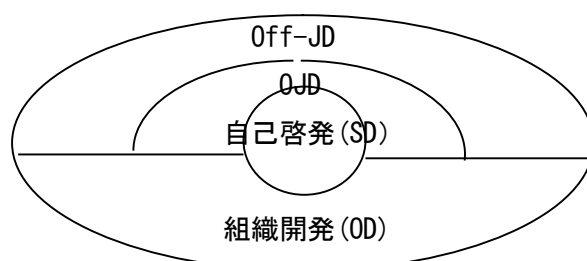


Education/Evaluation (人は育てるのではなく育つ)

1. 家庭や学校とは違う Education の意味

Education という言葉は「教育」と訳されることが普通ですが、Educate という言葉は本来「引き出す」という意味であって、「教える」とか「育てる」とか、何かを「付け足す」という意味ではありません。

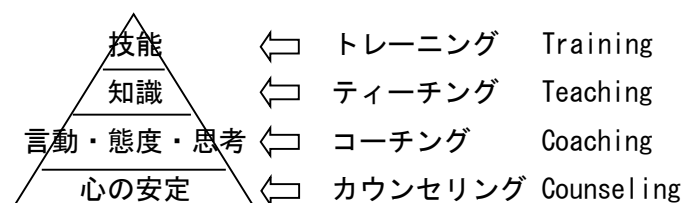
また、一般企業の中では、SD (Self Development 自己啓発) が「成長の促進」の中核であり、OJD (On the Job Development) がその中心であり、いわゆる集合研修など Off-JD (Off the Job Development) はそれらの補完にしか過ぎません。



(注) 組織開発 (OD=Organization Development) = 「人の成長を促進する組織づくり」

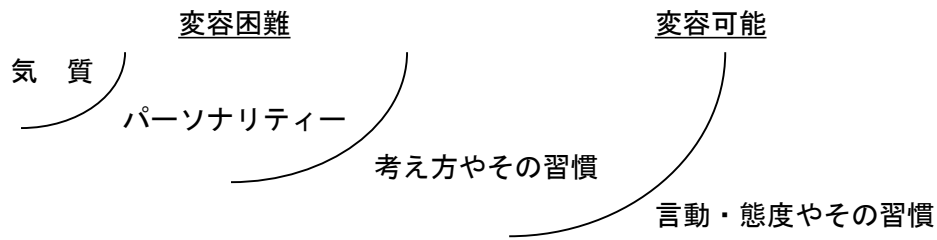
2. Education の諸技法・諸階層

ひと口に Education と言っても目的(何を得ようとするか)によって技法が違います。技能を得たいなら Training、知識を得たいなら Teaching、言動・態度・思考の変容を望むなら Coaching、それ以前に心の安定を得たいなら Counseling を選択すべきです。



3. Education で何を変えるか

Education というのは、何らかのかたちで、その人の「何かが変わる」のでなければ意味がありません。単に「知識を得る」ことでさえ、「知らなかったことを知る」ことであり、「技術を得る」ことでも、「出来なかったことが出来る」ようになることです。



しかし、Education で変えなければいけない（変えることができる）ことは、実は仕事上の知識や技術だけではなく、仕事をする上での「言動・態度やその習慣」であり、そのもとになる「考え方（思考パターン）やその習慣」であると筆者は考えます。

4. 「仕事をする」上での成長段階

「仕事をする」上での、以下のような「成長段階」を意識して成長を促進することが肝要です。「指示命令に従って正確・迅速・丁寧仕事をする」⇒「自分なりに判断しながら仕事をする」⇒「自分の判断が信頼を得て指導しながら仕事をする」です。

- 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。

5. 何が人の成長を促進するか？

- ① 指導よりも「支援」することが肝要です。上司は「指導」が必要だと考えているかも知れませんが、部下は必ずしもそれを欲せず、むしろ「支援（＝自分の仕事が上手く行くように支えてほしい）」と思っているはずで。
- ② 評価しても「フィードバック」しなければ意味がありません。高い評価でも低い評価でもそれを適確に本人にフィードバックし、自己成長に向けた動機付けを行わなければ意味がありません。
- ③ 場合によっては「選別」も必要です。大仰に言えば「進化の歴史は絶滅の歴史」でもあります。一流のプロ野球のチームの成長には、この原理が貫徹しています。一般の組織の運営原理としては厳しすぎるかも知れませんが、時には必要です。

F a i t h f u l l / F a i r (誠実でありフェアであること)

1. 人事マネジメントの態度としても人事評価要素としても必要な「Faithful_誠実さ」

人事評価の要素（何を評価するか）を「態度 - 能力 - 実績」という三要素とするか、あるいは「行動と成果」という二要素とするかは様々ですが、いずれにせよ、「仕事をする（マネジメントする）」上での「態度」はきわめて重要な評価要素・行動要素です。

- ① 誠実性 Faithful … 仕事に対して真摯・誠実に取り組む態度
- ② 協調性 Cooperative … 組織的に協調・協働しながら仕事をすすめる態度
- ③ 責任感 Responsibility … 最後まで自己責任をもって仕事に取り組む態度

2. 誠実である Faithful ということ

「誠実である Faithful」ということは、例えば次のようなことです。以下はいずれも「仕事をする（マネジメントする）」上での誠実性に留まらず、一般的に「人やものごとに対する」誠実性に通じるものです。）

① 偽らないこと

簡単に言うと、嘘をついたり、誤魔化したりしないことです。自分勝手な（独りよがりの）思いや都合で事実を曲げたり、真理に背いたりしないことです。人やものごとに対して謙虚であることです。是は是、真は真と率直に認めることです。

② 怠らないこと

言い換えれば、面倒や手間を惜しみ、自分だけ楽をして得をしようとししないことです。自分の都合より、時間や約束やルールを優先すること、自分が行うべきことをまらずに行い、人のせいにしないこと、言い訳をしないことです。

③ 損わないこと

自分に大切なもの（こと）があるのと同じように、人や社会にも大切なもの（こと）があります。お互いの（または共通の）大切なもの（こと）を蔑ろにしないこと、損ないこと、尊重 Respect することです。

2. 人事マネジメントの基本的価値としての「Fairness_公平さ」

① 人事マネジメントの謙抑性

人事マネジメントには「権限」や「権力」が伴います。それは場合によっては相手の意思に反して自らを貫徹する場合もあり、また場合によっては相手の人生の方向性を左右することもあります。

またマネジメントは自律的なマネジメントを最善とするのであって、他律的なマネジメントは必要悪でさえあります。そういう意味で人事マネジメントによる「権限」や「権力」の行使は「自己謙抑的」であるべきです。

② 人事マネジメントの公平性

特に人事異動や人事評価を行う場合の価値は「フェア」であることです。異動や評価は人間が人間に対して一定の目的のために行うのですから、「絶対に正しい」ということはあり得ず、せめて「フェア」であることを最高の価値とすべきです。

組織は何らかの人間的・社会的価値を実現する協働体なので、それをより良く行うための「公平無私」な異動や、それをより良く行った人を高く評価すれば良いのです。

<参考：人事評価の信頼性・妥当性・納得性>

- ① 報告なければ評価なし（上司一部下間に双方向のコミュニケーションが必要）
- ② 信頼なければ評価なし（上司一部下間に信頼関係が必要）
- ③ 基準なければ評価なし（何をどのように評価するかという基準が必要）
- ④ 目標なければ評価なし（上司一部下間にあるべき状態についての合意が必要）
- ⑤ 事実なければ評価なし（日常の仕事ぶりに対する観察が必要）
- ⑥ 指導なければ評価なし（日常の仕事ぶりに対する支援やアドバイスが必要）
- ⑦ 育成なければ評価なし（評価は適正にフィードバックしてこそ育成につながる）
- ⑧ 人事評価の信頼性・妥当性・納得性
 - 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）

Gently Speaking (和顔愛語)

1. コミュニケーションの力は仕事のカ

少なくとも「組織的に協働しながら仕事をすすめる」以上は、「コミュニケーション良く仕事をする」ことは必須要件であり、マネジメントが「上手く行く、行かない」は、「コミュニケーションが良い、悪い」に依存します。

<コミュニケーションのカ>

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

2. 先ず「聴く」カが大事

上述のとおり、コミュニケーションの第一は、「聴く」カです。相手の言うカが自分の認識や意見と多少違っていても、途中で遮らず、頭から否定せず、先ずは最後まで相手の言い分に耳を傾ける (肯定的傾聴) カが第一です。

また、相手と視線を交えながら聴く、反応 (頷き、相槌など) しながら聴く、メモをとりながら聴く、興味と関心を持って (「!」や「?」を多く持って) 聴く、自分の理解を復唱や質問などによって確認しながら聴く (能動的傾聴) というカが必要です。

さらに相手が言語的に「何を言っているカ」にこだわり過ぎず、「何を言いたいカ (伝えたいカ)」という、相手の「意図」や「目的」への感度を高めながら聴く (想像的傾聴・共感的傾聴) カも必要です。

3. 「何を言うか」よりも「どう言うか」が大事



上の図は、自分が言いたいこと（伝えたいこと Image）を相手に伝えるには、「言語的伝達」だけでなく（場合によってはそれより多く）「非言語的伝達」に依ることを示しています。

より良く「伝える」ためには、簡潔・明瞭・平易・正確に、文法的・論理的・具体的・実証的に言うことのほかに、視覚的に（図表化、一覧化、強調、画像や映像などによって「見れば分かる」ように）言う努力・工夫・配慮・習慣が必要です。

「伝える」ということは、相手の「脳裡」という「キャンバス」に絵を描くのに似ています。伝えたい事（描きたい絵）を言葉（絵筆）を使って相手の脳裡（キャンバス）に描く、ということです。

また、同じことを言うのに、言い方や表情や態度が異なれば、相手への伝わり方は異なります。自分と相手との関係によっても「どう伝わるか」は異なります。（「どう伝わるか」＝「何を言うか」×「どう言うか」×「誰が（誰に）言うか」です。）

「和顔愛語 Gently Speaking」とは、「穏やかな表情、優しい言葉」すなわち、「配慮に満ち Consideration と思慮に富む Thoughtful 言動や態度 Behavior で常日頃から人に接すること Communication を言います。

<参考：パワハラが起きやすい職場>

企業調査において、パワーハラスメントに関連する相談がある職場に共通する特徴としてあげられているのは以下のとおりです。つまり「ものが言いにくい職場」ほどパワハラが起きやすいのです。（「明るい職場応援団_厚労省」より）

「上司と部下のコミュニケーションが少ない職場」	45.8%
「失敗が許されない／失敗への許容範囲が低い職場」	22.0%
「残業が多い／休みが取り難い職場」	21.0%

まさに医療現場にピッタリとあてはまる数字ですが、「何を言うかよりどう言うか」が問題であり、「目をかけ・気かけ・声をかけ」がマネジメントの基本です。パワハラを恐れてコミュニケーションを遮断してしまえばパワハラは決して無くなりません。

Humanity (人間関係の力はマネジメントの力)

1. 「働く」ということの人間的・社会的意味

<参考1：職業の選択に際してのマルクス青年の考察>

「職業の選択に際して我々を導いてくれなければならない主要な導き手は、人類の幸福であり、我々自身の完成である。これら両方の利害が互いに敵対的にたたかい合うことになり、一方が減ぼされなければならないなどと思ってはならない。

人間の天性というものは、彼が人間と同時代の人々のため、その人々の幸福のために働くときのみ自己の完成を達成しうるようにできているのである」

<参考2：より人間的な協働関係へ>

労働法における「労働（雇用）」とは「労務に服して賃金を得ること」（＝賃労働）であり、現に我々自身の「労働」の多くがその人間本性的・原初的意味を離れて、「労務に服して賃金を得る」ための手段に脱してしまっているようです。

それが単に資本主義社会という人間的・歴史的な発展段階における矛盾であり、やがてはマルクスの言う「人間の天性」が、その矛盾を止揚して「人間的な労働」が一般的であるような社会に必然的に進むのか、筆者には未だ分かりません。

資本主義下でも社会主義下でも、「人間的な労働」を一般化するためには、「個人と組織」の関係そのもの、「個人と社会」の関係そのものを「疎外関係から協働関係へ」転換するための具体的諸個人による現実との格闘が必要です。

<参考3：「マズローの欲求五段階説」の読み替え案>

言うまでもなく人間は社会的存在であり、「自己」単独ではその「生存」も「保全」も決して成り立たず、人間「相互」の関係においてしか成り立たない。まして「自己親和」は言葉としても成り立たず「自己尊厳」は争いの温床でさえある。

- V 自己実現 ⇒ 相互実現
- IV 自己尊厳 ⇒ 相互尊厳
- III 自己親愛 ⇒ 相互親和
- II 自己保全 ⇒ 相互保全
- I 自己生存 ⇒ 相互生存

人間的・社会的諸価値（例えば自由や平和や幸福）の実現、つまり「人間性の実現」と、それに向けた相互の協働と成長にこそ、人間は動機付けられているのではないかと思う。

2. 人間関係の力はマネジメントの力

仕事の成否や成果は、「人と組織」からどれだけ多くの理解や協力、支持や評価が得られるかどうかにかかっています。そのためには常日頃から良好・円満なコミュニケーションとこれに基づく良好・円満な人間関係の維持・構築が必要です。

① 侵さないこと

良好・円満な人間関係を維持・構築するための第一は、端的に言うと「相手の人格を尊重 Respect し、侵さないこと」です。相手の「生存 - 安定 - 親和」の欲求はもちろん、「自尊」および「成長と実現」の欲求を妨げてはなりません。

② 怒らないこと

「頭では分かっているけど気持ちがおさまらず」不用意に相手との人間関係（相手の「親和」および「自尊」の欲求）を損ねてしまうことはよくあることですが、そうしないためには、「EQ（情動的能力）」の訓練が必要です。

<参考>ダニエル・ゴールマンの言う「EQ」とは？

- 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）

③ 怠らないこと

安直な「自己保全」感や「自己肯定」感にとらわれたままでは「自己実現に向けた成長の欲求」が満たされることはないでしょうし、自分に生じた負の感情を認識も制御もせず、そのまま相手への態度や言動に表すようでは未熟性 Maturity から脱せません。

生来の気質や性格、一定の能力要素は自分の努力ではなかなか「変えられない」かも知れませんが、それらを正しく自己認識し、上手く制御したり、上手く発揮したりすることで人間関係 Human Relation を維持向上する努力を怠らなければ出来るはずで

Imagination (イマジネーションの力はマネジメントの力)

1. 「相手」へのイマジネーション

① 人事における「心証 Impression」の形成

採用選考においても人事評価においても選考者や評価者の側は「この人はこういう人だ」という、「事実に基づく」というより自分自身が相手に対して抱いた「印象やイメージに基づく」判断や評定をする場合が多いはずで

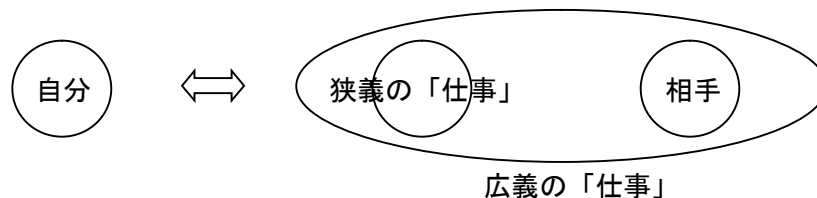
人事評価ではこれを「第一印象効果」「期末効果」「ハロー効果」など「評価者が陥りがちな認知上の偏り」として必ず評価者トレーニングのテーマになりますが、いまだに「採用ミス」も「人事評価への不満や不信」も後を絶たない状況です。

裁判は裁判官の「心証 Impression」を客観的な証拠と説得力の高い主張で有利に争いとる（「確からしさ」の心証から「合理的な疑いを差し挟めない」心証に高める）ものだと思いますが、証拠も手続きも不備な採用や評価はそれには到底及びません。

人事は裁判ほど厳格ではないとしても、特に採用や評価は、場合によっては人の意思に反し、また人の一生を左右しかねないものなので、それを行う者の心証の形成においては、やはり裁判の例に見習うべきだと思います。

② 人事における「相手へのイマジネーション_Imagination」の重要性

人事に限らず、ほとんどの「仕事」は「相手のある仕事」なのであって、相手にとっての目的や価値やニーズ、また相手の思いや感じや選択を見ずに（意識もそれに向けた工夫もしないで）する仕事は単なる「作業」であり、「仕事」ではありません。



人事という仕事においてはなおさら、異動や評価という仕事ばかりでなく、例えば「給与計算」という、一見「作業」に見えるような仕事においても、それに携わる者に相手の生活や家族への視野にある（気付く）か否かで、その質や価値は異なります。

2. 「解決」へのイメージーション

① 仕事には「設計」が必要

これも人事という仕事に限ったわけではありませんが、絵画を描くのに「構図」や「デッサン」が必須であるのと同様に、少なくとも「物」を対象とする仕事には「設計」が必須であり、「人」を対象とする仕事にも実は「設計」が必要です。

仕事の完成像や進め方を漠然とさせたままいきなり仕事にとりかかるのではなく、あらかじめ仕事の完成像や進め方を明確にしてから（少なくとも文書化して自分以外の人にも見れば分かるようにしてから）作業にとりかかる必要があります。

② 「解決」へのイメージーション

ITシステムの中でも特に「人間系システム Social Solution System」には相手（相手にとっての目的や価値やニーズ、また相手の思いや感じや反応や選択）へのイメージーションとそれに応じた設計が必要であり、これを欠くシステムは必ず失敗します。

目標管理制度にしても人事評価制度にしても、それを現実の人間系の中に置いた場合に、人々がどういう思いや感じや反応や選択をするか、つまりどういう運用をするかを十分に想定し尽くし、設計（＝運用設計）し尽くすことが肝要です。

③ 人事労務問題を「解決」するためのイメージーションとデザイン

裁判でも同じかも知れませんが、人事労務の問題の多くは人の利益と利益、価値と価値、思いと思いの争いです。そして裁判と同じように「判決」が必ずしも最善でなく常に「和解」の途を求めます。

そして必ずしも「足して2で割る」ことや「無理を通して道理を引っ込める」ことも「ゼロサムゲーム」のようにすることも「解決」ではなく、両者の価値を「より高いレベルで相互に実現する、Win-Winの関係を築くための努力なのです。

そのためには予め（もしくは常に）「解決」状態のイメージの形成と検証と修正が必要であり、その共有化と、それに向けた人間系への働きかけと、それを含むプロセスとデザイン（俗に言えば「落とし所」と「シナリオ」）が必要です。

Judgement / Justice (「判断」することの価値と責任)

1. 「判断」することにマネジメントの価値がある。

組織とは何らかの人的・社会的価値を実現するための協働体であり、人事マネジメントの機能＝組織管理者の仕事は、それに働きかけてより高い価値をより良く実現することに尽きます。

そうした人事マネジメントの機能＝組織管理者の仕事は、筆者は以下の10項目に整理しています。⇒「Ability (人事マネジメントの機能)」の稿および下記各稿をご参照ください。

- ① デシジョン (Decision 判断・決断し、選択すること)
- ② オリエンテーション (Orientation 指し示し、方向付けること)
- ③ モチベーション (Motivation 動機付けること)
- ④ エデュケーション (Education 人の成長を促進すること)
- ⑤ コミュニケーション (Communication 意思疎通すること)
- ⑥ エヴァリュエーション (Evaluation 評価すること)
- ⑦ オーガナイゼーション (Organization 組織をマネジメントすること)
- ⑧ Target & PDCA (仕事をマネジメントすること)
- ⑨ ソリューション (Solution 解決すること)
- ⑩ サクセション (Succession 継承すること)

いずれも重要な機能ですが、筆者があるセミナーの参加者に「上司たる管理者に最も期待する機能は何か？」と問いかけたところ、最も多かった意見は「先見性 Prescience に基づく適確な判断 Judgement」でした。

まさにそこにこそ（そうした機能を発揮するところにこそ）組織からの期待があり、マネジメントの価値があり、発揮すべき機能があり、組織管理職の役割や仕事があるのだと思います。

大仰に言えばかつてわが国が戦争の途を選んだのも、敗色濃厚となってもなお徹底抗戦の途を選んだのも、天皇制護持を条件に全面降伏の途を選んだのも、国家という組織の管理者の判断であり、そこには恐ろしいほどの「重さ（価値と責任）」があります。

2. 「正義 Justice」ほど人を抑圧し、迫害する。

さらに言えば多くの戦争が「正義」の名のもとに選択されたのであり、「正義」とは（「真理」と言われることでさえ）あくまで相対的・選択的なものであり、多くの抑圧や迫害が「正義」の名のもとに行われたことを忘れてはならないと、筆者は考えます。

国家という組織も、一般的な組織も、「全てを選ぶこと」や「全てを為すこと」は不可能なので、あらゆる選択肢の中から「より良い Better」選択を、自らの信条と知見に基づいて行う以外にはないのであって、それによって生じた結果の全てに責任があります。

国家でも組織でも企業でも、ひとりの社会的個人の場合でも、今日の姿は（その問題の全てを含めて）過去の日々の自己判断と自己選択の積み重ねであり、人のせいにもできない、言い訳もできない結果責任があるのだと思います。

もともと、組織の中でひとりの人間（それが独裁者でないかぎり）が「全てを選ぶこと」も「全てを為すこと」もできないのですから、責任の大きさ・重さは、使命×権限の大きさ・重さに応じて負うべきでしょう。

3. 「人事はひとつと」

筆者は40年近くもの人事の仕事をいま振り返って、「人事とは結局何だったか？」と問われるなら、「人事はひとつと」だと答えます。もちろん、それは、「他人事（ひとつと）」という意味ではなく、「すこぶる人間的な仕事」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てあるべき「組織的協働関係」に導いて行けば良いかということです。

少なくとも筆者にとって、人事マネジメントにはどこを探しても体系的なテキストも無く、模範解答もありませんでした。困って・考えて・悩んで、試行錯誤して悪戦苦闘した挙句、自らの知見と責任と権限において現実解を選び取る以外にありませんでした。

Knowledge (組織・人事マネジメントの悩みと知恵)

人事マネジメントにはどこを探しても体系的なテキストも無く、模範解答もありません
以下は、困って・考えて・悩んで、試行錯誤して悪戦苦闘した挙句、自らの知見と責任と
権限において選び取った現実解のいくつかです。

<参考>「人事の悩みごと」 <https://www.hrms-jp.com/column/>

- A、人事はひとつごと（人事の仕事は人間通の仕事）
 - … 人事マネジメントは人間通の仕事であり、人間について詳しくなければできない。
- B、仕事はひと任せ（人と組織を通じて仕事する）
 - … 良い成果を出すにはひろく人と組織を通じて仕事をする以外にない。
- C、組織はそらごと（実在するのは人の協働関係）
 - … 人と組織の疎外関係・最適関係はすなわち人と人との最適関係・疎外関係です。
- D、ひと嫌いの人事（人を組織から疎外するもの）
 - … 人は合理性だけでは捉え難い。感情的にも不合理的にも動く。
- E、待ちびと育たず（期待して信じて待つばかり）
 - … もう良いか、と思う三倍待っても人は育たない。
- F、変わらない人々（成長で人の何が変わるのか）
 - … 人間の強固な自己保全・自己尊厳意識が逆にその成長を阻んでいるのではないか。
- G、育成よりも選別（選別の論理が組織を育てる）
 - … 進化の歴史は絶滅の歴史だった。組織の進化もこれに同じ。
- H、採用の当り外れ（採用で人は見極められない）
 - … インプレッションやイメージは、常に検証されなければならない。
- I、機械化する人々（思考を停止してはならない）
 - … 人間は機械ではない。仕事を単なる作業で終わらせてはならない。
- J、動機を欠く人々（仕事そのものへの動機付け）
 - … いかにも仕事をせざるに済ませるかに動機付けられた人たちがいる。
- K、労を惜しむ人々（労惜しめば得ること少なし）
 - … 協働性が前提であるはずの組織の中にも、自分の労を惜しむ人たちが多い。
- L、労務に服す人々（近代的雇用関係からの脱出）
 - … 「労務に服して賃金を得る」ことを超えない限り「働き方改革」はない。

- M、自己実現の自己（自分一人では何もできない）
… 「生存」でさえ「自己」単独では成り立たず、「相互」関係においてこそ成り立つ。
- N、メンバーシップ（リーダーシップよりも大切）
… リーダーシップとは、メンバーシップをより良く発揮させること。
- O、成長段階の人々（人事評価の分かり易い基準）
… 遂行レベルー判断レベルー指導レベルに分ければ分かりやすい。
- P、気付かない人々（気付くことは教えられるか）
… 採用選考においても、問題職員についても「自己認識」の有無がポイント。
- Q、リストラの日々（人と組織を疲弊させるもの）
… 下手なリストラほど人と組織を疲弊させるものはない。
- R、評価よりも評判（評価は褒めことばの制度化）
… 「よくやった」という褒めことばを制度化すれば立派な人事評価制度ができる。
- S、評価は秘めごと（評価をつたえて動機付ける）
… 人事評価は本人にフィードバックしなければ意味がない。
- T、実践しない人々（実践がなければ単なる仮説）
… 実践の裏付けの無い一般的抽象的あるべき論だけでは現実解にならない。
- U、職場で暮す人々（不満の解消より意欲の増進）
… 「働きやすい」だけでなく「働きがいのある」職場づくりが必要。
- V、職場が困る人々（組織の中の一人ぼっちの人）
… いわゆる「問題職員」の問題は「職場の問題」
- W、分かり易い人々（仕事はコミュニケーション）
… 仕事の成否は、コミュニケーションの成否次第である。
- X、敬意を示す人々（人と人をつなぐリスペクト）
… 人と組織の最適関係は人と人がリスペクトしあう人間関係に尽きる。
- Y、こころ病む人々（心は傷付き易く気付き難い）
… 人間のこころほど傷つき（傷つけ）やすく、気付きにくいものはない。
- Z、将の将たる所以（将とは功と徳をきわめた人）
… どんな地位にある人も、結局最後に「人格」を問われる。
- &、ヒューマニズム（人事マネジメントの指向性）
… 人事の指導原理は「ヒューマニズムの実現」だと思う。

Literacy (組織・人事マネジメントのリテラシー)

1. 組織・人事マネジメントの「態度」

人事マネジメントを行う者がとるべき基本的態度_Behavior は以下の10項目であると筆者は考えています。⇒「Behavior (人事マネジメントの態度)」の稿および下記各稿をご参照ください。

- ① Fairness (フェアであること)
- ② Gently Speaking (和顔愛語)
- ③ Literacy (リテラシーをもつこと)
- ④ Humanity (人間的であること)
- ⑤ Justice (「正義」を注意して行うこと)
- ⑥ Noblesse Oblige (一番つらいことを引き受けること)
- ⑦ Responsibility (責任を果たすこと)
- ⑧ Thoughtfulness (思慮深くあること)
- ⑨ Unify (組織の一元性と多元性のバランスをとること)
- ⑩ Value (組織・人事マネジメントの価値を実現すること)

2. 組織・人事マネジメントの「属性」

上記の前提に加えて、もう少し実務的なレベルにおいて、人事マネジメントが具有すべき「属性 (人事マネジメントはどういうものであるべきか)」は以下の10項目であると筆者は考えています。

① 論理性

「 $1+1=2$ 」という数理整合性と「AならばB」という論理整合性は、人事マネジメントを行う側にとってもその対象者にとっても、お互いに最低限必要なリテラシーだと思います。

② 合理性

組織が実現しようとする価値は経済的価値だけではなく、それを含み、例えば「自由・平和・幸福」という人間的・社会的価値です。したがって組織の人事マネジメントには「経済合理性」を含む「目的合理性」が求められます。

③ 規範性

法規制や社会的なルール・モラルを遵守するのは、あたりまえの前提であり、これに違反すれば社会(市場)から退出しなければなりません。組織・人事マネジメントの最大の規範は、「働く人たちの尊厳 (=働きやすさとはたらきがい)」です。

④ 効率性

組織には組織であるがゆえのムダが随所にあり、「効率化」とはこの「ムダを省く」こととほぼ同義です。なかでも組織の効率性を損なっている最大の原因は「コミュニケーションの悪さ」です。正に「マネジメントの力はコミュニケーションの力」です。

⑤ 信頼性

極論すれば「同じINPUTに対して同じOUTPUTが出る」のが信頼性です。裁判も組織・人事マネジメントも「ケースバイケース」が原則ですが、「個人の判断に依存しすぎる（＝恣意的である）」ことは「信頼性」を損ねます。

⑥ 普遍性

「朝令暮改」も「信頼性」を損ねます。「動じない」こと「ぶれない」ことが基本です。その核心には「普遍性（＝普遍的な価値観）」がしっかりと位置付けられていなければならないと思います。

⑦ 法律的

組織・人事マネジメントを行う上では、「リーガルマインド（ものごとを法律的に考察・構成・説明・解決する習慣）」が必要です。手続き的なことだけでなく、法的に論理的なことや、法が実現しようとしている価値（＝法益）をふまえることです。

⑧ 納得性

敢えて言えば人事には「より普遍的な価値観」はあっても「絶対真正な真理」はありません。裁判と同じように「解決は全て相対的」であって、「それが真理かどうか」より「それで当事者が納得するかどうか」が大事です。

⑨ 寛容性

民主主義の根幹は「少数者の意見を反映する」ことであり、裁判所の使命は「少数者の人権を保護する」ことです。人間のための「仕事」や「組織」が逆に人間を苦しめたり・貶めたり・害したりしてはなりません。

⑩ 実践的

「～すべき」「～すれば良い」という、実践に基づかない、一般的・抽象的な「あるべき論」は現実の解決にはほとんど役立ちません。組織・人事マネジメントは多くの試行錯誤と悪戦苦闘の実践から析出された「生きる知恵」です。

Morale/Motivation (人と組織を動機付ける)

1. 人と組織のマネジメントでいちばん大切なこと

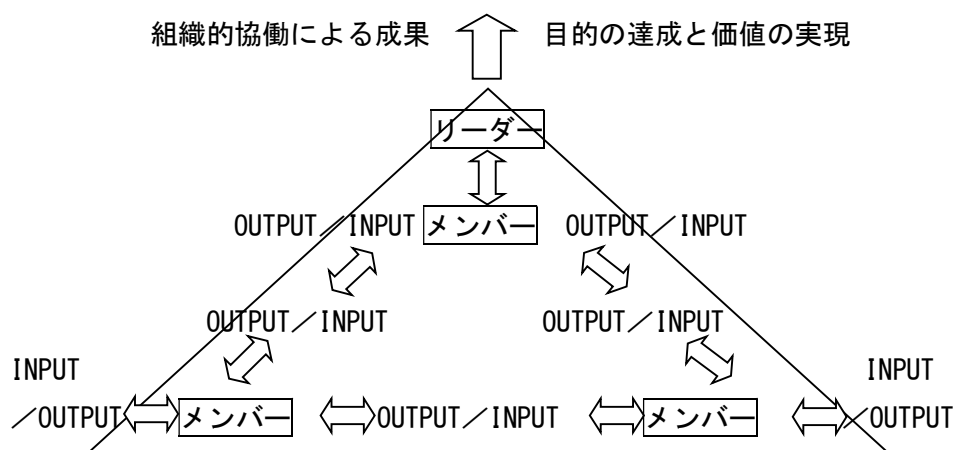
既述のとおり、筆者は人と組織のマネジメントが発揮すべき機能を、以下の10機能に整理していますが、このうち、人と組織のモラルとモチベーションを維持向上することが、何よりも大切だと確信しています。

- ① デシジョン (Decision 判断・決断し、選択すること)
- ② オリエンテーション (Orientation 指し示し、方向付けること)
- ③ モラル/モチベーション (Morale/Motivation 動機付けること) ☆
- ④ エデュケーション (Education 人の成長を促進すること)
- ⑤ コミュニケーション (Communication 意思疎通すること)
- ⑥ エヴァリュエーション (Evaluation 評価すること)
- ⑦ オーガナイゼーション (Organization 組織をマネジメントすること)
- ⑧ Target & PDCA (仕事をマネジメントすること)
- ⑨ ソリューション (Solution 解決すること)
- ⑩ サクセション (Succession 継承すること)

組織とは、「労務に服し賃金を得る」人たちの集まりではなく（法律的にはそう定義されるかも知れませんが、もっと人間的・社会的・本質的には）「何らかの人間的・社会的価値を組織協働的に実現しようとする」人たちの集まりです。

この価値を組織協働的に実現しようとする意欲と動機付けがモラルとモチベーション ((Morale/Motivation) であり、そうすることによって個々人が人間的にも成長しようとする意欲や動機付けがモラルとモチベーション ((Morale/Motivation) です。

それは組織の存在そのものであり、それ無しには組織は成り立たず、成り立ったとしても「労務に服し賃金を得る」人たちの集まりとして、支配と強制、服従と不満の組織になってしまいます。



2. モラールとモチベーションの計測と制御（PDCA）

労務に服し賃金を得る人たちの集まりに過ぎない組織は、支強と強制、服従と不満の組織に陥ります。不満を減らすより、価値と協働、意欲と動機付けの組織にすることが重要です。下記のようなモラールサーベイに基づく意欲と動機付けの計測と制御が必要です。

回答者所属・職種・職位：

記入年月日

① 仕事そのものへの動機付けについて

1 2 3 4 5

0 1 仕事をすることに動機付けられている。多少の負担や責任の発生を厭わず。

--	--	--	--	--

0 2 仕事の質や効率の改善に取り組んでいる。

--	--	--	--	--

0 3 仕事を通じて自分を成長させている。

--	--	--	--	--

② 仕事の量や質

0 4 仕事の量や質が自分の能力とマッチしている。

--	--	--	--	--

0 5 自分にとって仕事の量は多すぎることも少なすぎることもない。

--	--	--	--	--

0 6 自分にとって仕事の質や難易度は高すぎることも低すぎることもない。

--	--	--	--	--

③ 仕事への興味や価値観

0 7 仕事に興味があり、意義や価値を感じる。

--	--	--	--	--

0 8 自分の仕事に興味や関心を持っている。

--	--	--	--	--

0 9 自分の仕事に意義や価値を感じている。

--	--	--	--	--

④ 仕事の成果ややりがい

1 0 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。

--	--	--	--	--

1 1 自分の仕事にやりがいや達成感を感じる。

--	--	--	--	--

1 2 自分はフェアに評価されていると思う。

--	--	--	--	--

⑤ 仕事への主体性

1 3 仕事上の裁量権があり、時間配分も自己管理できる。

--	--	--	--	--

1 4 自分の裁量で仕事をする場面が多い。

--	--	--	--	--

1 5 仕事上の時間配分も自分でコントロールできる場面が多い。

--	--	--	--	--

⑥ 仕事上の適性や能力

1 6 仕事上の適性も能力もあると感じ、能力向上に努めたいと思う。

--	--	--	--	--

1 7 自分の適性は今の仕事に生かされていると思う。

--	--	--	--	--

1 8 自分の能力は今の仕事に生かされていると思う。

--	--	--	--	--

⑦ 組織や企業へのコミットメント

1 9 組織（企業）の事業の目的達成や価値実現に主体的にコミットする。

--	--	--	--	--

2 0 今の仕事を通じて組織や企業に貢献していると思う。

--	--	--	--	--

2 1 今の仕事を通じて社会に貢献していると思う。

--	--	--	--	--

⑧ 職場の人間関係

2 2 上司・同僚・部下や関係先と良好な人間関係・信頼関係を築ける。

--	--	--	--	--

2 3 上司・同僚・部下とは良好な人間関係を築いている。

--	--	--	--	--

2 4 仕事上の相手先とは良好な人間関係を築いている。

--	--	--	--	--

⑨ 職場環境や処遇条件

2 5 職場環境や処遇条件に不満は無く、自分の努力や工夫で何とかなる。

--	--	--	--	--

2 6 職場環境は快適であり問題はない。

--	--	--	--	--

2 7 勤務条件や給与等には満足している。

--	--	--	--	--

⑩ その他、心身の状態など

2 8 心身の状態は良好で、将来の不安も無い。

--	--	--	--	--

2 9 心身の状態は良好で不安もない。

--	--	--	--	--

3 0 私生活上の不安や問題もない。

--	--	--	--	--

（評語） 5 大いにそのとおり 4 概ねそのとおり 3 どちらとも言えない 2 あまりそうではない 1 全くそうではない

各質問項目ごとに、該当する評語の欄に「1」を入れて下さい。

参照 <https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>

Noblesse Oblige (リーダーシップとマネジメント)

1. リーダーとは「損(そん)な人」「辛(つら)い人」

土光敏夫氏(昔日の経団連会長)が遺した言葉のなかに「リーダーとはつらい人だ」という言葉があります。また、ヨーロッパの古い言葉の中に、ノブレス・オブリージュ(仏: noblesse oblige) (「高貴な地位には義務が伴う」という言葉があります。

当たり前ですが自分だけは楽をして(方針も示さず、決断もせず、役割も果たさず)部下に判断も丸投げするような「リーダー」はその名に全く値せず、筆者の言葉で言えば本来、「喜んで(進んで)損ができる」人でなければリーダーは務まりません。

2. Noblesse Oblige 組織のリーダーが果たすべき五つの主要な役割

組織・人事マネジメントの機能は各稿に述べた通りですが、以下には、リーダーの資質論はさておいて、人と組織に対するマネジメントを行うリーダーの主な役割と態度について Noblesse Oblige の観点に沿って筆者の考えを再述します。

① デシジョン **Decision** _ 判断し、責任をとる

組織の今ある状態は、その問題の全てを含めて、過去のリーダーの日々刻々の判断と選択の膨大な積み重ねの結果であり、同時に他の誰のせいでもない、現在のリーダーの責任です。

人と組織の過去と現状と将来を見据え、限られた資源(ヒト・モノ・カネ・情報・時間)の最適配分と最大活用を考え、日々生起する諸問題に最適な解を選びとり続けることがリーダーの役割です。

② オリエンテーション **Orientation** _ 人と組織に指し示す

そもそも組織とは一定の目的を達成し、価値を実現するために、人と人が協働関係を取り結ぶことです。リーダーは、その組織が達成すべき目的や実現すべき価値がどのようなものであるかを人と組織に指し示さなければなりません。

また、上記の目的や価値に照らして、何が正しいこと(間違ったこと)であり、何をすべきである(すべきでない)かを人と組織に簡易明瞭に(またはシンボリックにコンセプトualmente)指し示すことが、リーダーの役割です。

③ モチベーション Motivation _ 人と組織を動機付ける

目的や価値を指し示しさえすれば人や組織がそれに向けて自動的に「働く」というわけではありません。その目的や価値が、組織を構成する個々の人にとっても、強い動機付けの要因になっていなければなりません。

人はそれぞれに「働く」動機付け要因を持っていますが、その中で最も高次の要因が自己実現に向けた成長の欲求です。その目指すところに組織の目的や価値を重なり合わせるのがリーダーの役割です。

④ エデュケーション Education _ 人と組織の成長を促進する

既に述べた通り（Education の稿）ですが、学校とは違って、企業では「仕事を通じた成長」が主体であり、エデュケーション Education の機能とは、仕事を通じて人と組織の「自己実現に向けた成長の欲求を引き出す（成長を促進する）」ことです。

それは「技能のトレーニング」ではなく、「知識のティーチング」でもなく、「言動や態度や思考のコーチング」でもなく、「心の安定のためのカウンセリング」でもないもっと人と組織の内発的な成長欲求に対する影響力であり啓発力です。

⑤ コミュニケーション Communication _ 人と組織の合意を形成する

以上いずれのリーダーの役割にも共通する機能はコミュニケーションの機能です。それはリーダーが人と組織に語りかけ、働きかけたり、方向付けたり、動機付けたり、合意を形成したり、成長を促進したりする、人間的・社会的に高度な機能です。

リーダーのコミュニケーションの基本は「和顔愛語 Gently Speaking」です。「穏やかな表情、優しい言葉」すなわち、「配慮に満ち Consideration と思慮に富む Thoughtful 言動や態度 Behavior で常日頃から人に接すること Communication を言います。

Orientation/Organization/Objectives (組織化する)

1. Orientation_人と組織に指し示すこと

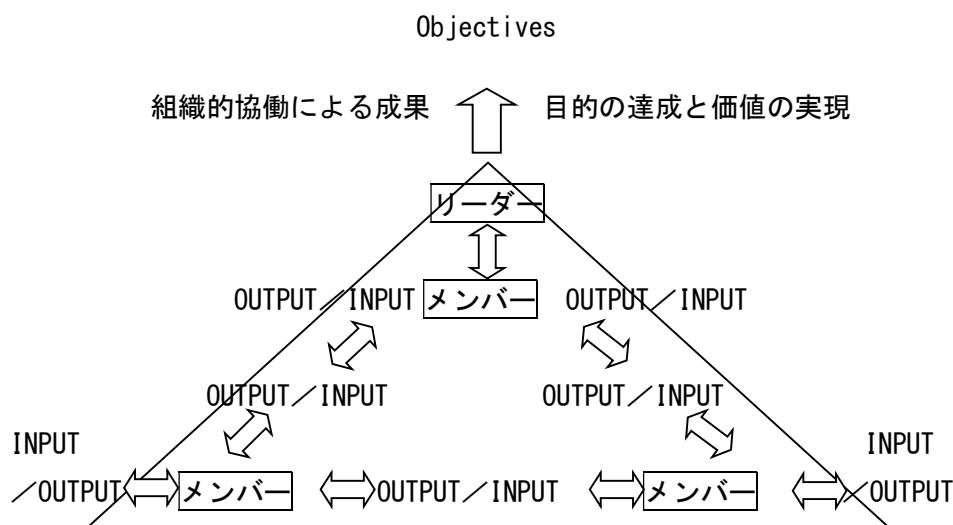
「Orientation_方向付け」は、組織・人事マネジメントにおいて最も重要な機能のひとつであり、「人と組織」に向けて、組織の管理者が、日常的な態度や言動を通じて、次の事項を指し示し、方向付けることです。

- ① 目的 … その組織にとって、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 … その組織にとって、何が到達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。

*上記①②③「その組織にとっての、目的・価値・目標」は Target でも Goal でも良いですが、以下このテキストでは Objectives と呼称します。(Management by Objectives にいう、人や組織が「こうしたい」「こうありたい」と希求する動機付けの対象です。)

2. Organization_組織化すること

組織化とは、Objectives の実現に向けて、組織として最適なメンバーを選び、最適な仕事をアサインし、メンバーどうしの最適な組織的協働関係（お互いの OUTPUT がお互いの最適な INPUT になるようなメンバーどうしの関係）を築くことです。



3. Objectives_組織の目的と価値を共有化すること

MBOとは、Management By Objectives and Self Control の略で、わが国では「目標管理」と訳されているためか、単なる「ノルマ主義」と混同した解釈・運用が行われているようですが、MBOは、「ノルマ主義」とは全く異なります。

<参考>ドラッカーによる「組織」の定義は次のとおりです。

- ① 共通の目的と価値へのコミットメントを必要とし、
- ② 組織とその構成員が、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り、
- ④ 構成員は、自ら成し遂げるべきことを他の構成員に知って、受け入れてもらい
- ⑤ 成果はつねに外部にあり、測定・評価・改善されなければならない。

これをMBOに即して言い換えれば次のとおりです。

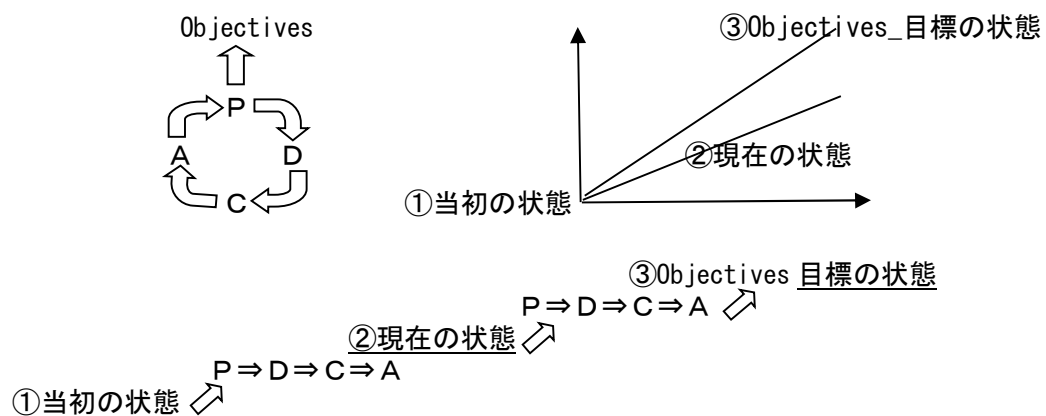
- ① MBOは、組織の目的や価値への、構成員によるコミットメントである。
- ② MBOは、組織の構成員の、成長と適応のしくみである。
- ③ MBOは、組織の構成員の、技能と知識の拡充を促すしくみである。
- ④ MBOは、組織の構成員が、お互いの目標を認知し受容するしくみである。
- ⑤ MBOは、組織が外部に向けた成果を出し続けるためのしくみである。

ここでいう「組織の目的や価値」「構成員の成長と適応」「技能と知識の拡充」「お互いの目標」「外部に向けた成果」の全てがObjectivesであり、その実現に向けて組織とその構成員を方向付け、動機づけ、日々の自己管理を行うことがMBOなのです。

4. MBO & PDCA

PDCAはPlan-Do-Check-Actionのマネジメントサイクルですが、上記のObjectives（またはTarget もしくはGoal）の実現に向けた自己管理のマネジメントサイクルでもあります。（MBO & PDCA）

⇒ 「QCD・MBO・PDCA（仕事のマネジメント）」の稿参照。



Proactive (備えあれば憂いなし)

1. 組織・人事マネジメントへの最大の期待は Prescience と Proactive

筆者があるセミナーで参加者に「組織管理職に最も期待することは何か？」とアンケート調査を行ったところ、最も多かった回答は、Prescience_予見すること、でした。メンバーレベルの知見では予見できないことを予見し、指し示すことへの期待でしょう。

また筆者が尊敬する病院経営者は、各部門長からの毎朝の報告・連絡・相談の機会を欠かすことなく、その中から常に問題の端緒をつかみ、問題の発生を予見し、あらかじめ必要な手を打つことを欠かさない人でした。

2. Proactive な仕事の習慣

さらに、上司の目から見た、いわゆる「仕事ができない人」とは、次のような「～してから」という仕事の習慣の人ではないかと、少なくとも筆者は思います。

- 例 1) 単に「仕事のスピードが遅い」だけではなく、「来るのが遅い～仕事が遅い～帰るのが遅い～報告が遅い～」と、「遅いほうにタイミングが合っている」人
- 例 2) 「指示されて慌てて仕事を始める（指示されなければ何もしない）」のが習慣化し、普段から仕事への勉強も準備も足りない人。
- 例 3) 仕事の計画や進捗が「～してから」「～してから」という「積み上げ式」になっており、仕事が完成するのしないのか、いつになったら完成するかも分からない人
- 例 4) 仕事上の困難があるとすぐに「厳しい」「難しい」とできない理由や言い訳で終わり、「ではどうするか」への具体的な提案も意欲もない人。
- 例 5) 何のため、誰のための仕事かという、仕事の目的や目標、相手や真のニーズへの想像力 Imagination を欠き、指示を受けた目前の仕事を作業のように済ませる人。

さらに、上司の目から見た、いわゆる「仕事ができる人」とは、次のような「～するために」という仕事の習慣の人ではないかと、少なくとも筆者は思います。

- 例 1) 単に「仕事のスピードが速い」だけではなく、相手の求めるタイミングに合わせることができ、組織全体の仕事の速さをリードすることができる人。
- 例 2) 普段から仕事への勉強や準備を怠らず、急なオーダーにも（多少無理のあるオーダーにも）迅速かつ柔軟に対応できる人。
- 例 3) 仕事の計画や進捗が「～ためには」「～ためには」という「逆算式」になっており、仕事の完成時期、完成状態、進捗状況が常に明確になっている人。
- 例 4) 仕事上の困難があっても「できない理由や言い訳」でなく、「何とかやり繰りしながらやり遂げるための努力や工夫」をする人。
- 例 5) 何のため、誰のための仕事かという、仕事の目的や目標、相手や真のニーズへの想像力 Imagination が高く、どんな仕事にも最適な現実解 Solution をもたらす人。

3. 組織が現在あるのは過去の膨大な二者択一の結果であり責任である。

筆者は人事系の「ITシステム」の開発・運用に関与した経験もあるのですが、そのとき学んだことのひとつは、「どんなに複雑なシステムでも、還元すれば011011100…という0か1の膨大な積み重ねになっている」ということでした。

これと同じように、組織や企業や、また実は国家のレベルにおいても、その組織や企業や国家の現在の姿（その繁栄も衰退も成果も問題も全て）は、1（GO）か0（NOT）の二者択一的な判断の積み重ねの結果であり責任であると思います。

4. 逆に言えば「現在の問題は過去に遡れば全て解ける」

大仰な言い方ですが、満天の星を見ればそこには時空一体（過去も現在も未来も一体）の大宇宙が見えます。組織でも企業でも国家でも世界でも、時空一体（過去も現在も未来も一体）として見れば、そこには全ての原因と結果と解決が見えるはずですが。

その組織の現在の姿_その繁栄も衰退も成果も問題も全ては、過去の膨大な二者択一的な判断の積み重ねの結果であり責任であるということ、またそれを逆に見れば、「現在の衰退も成果も「過去に遡って選択し直せば必ず解ける」ということです。

勿論実際には「過去に遡る」ことはできないので、現実には「過去の判断とその結果をふまえながら将来に向けた二者択一を積み重ねる」以外のことではないのですが、「過去に学んで今後の選択を積み重ねて行けば現状の問題は必ず解ける」はずですが。

Objectives=組織の問題解決と目的や価値の実現

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

組織の現在の状態（その成果や問題の全て）

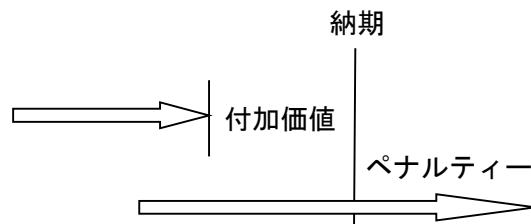
過去の全ての1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

<注>組織の現在の状態は、その成果や問題の全てが過去の「判断と選択」の結果であり責任である。これを解決し、さらなる価値を実現するには過去の「判断と選択」に遡って学び、将来に向けてより良い「判断と選択」を積み重ねていく以外にない。

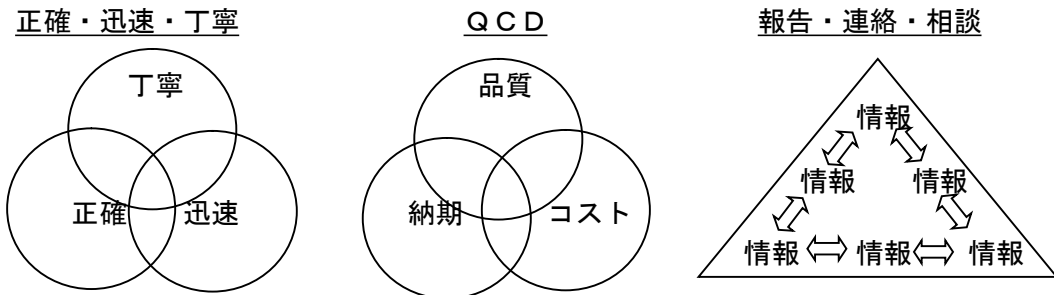
QCD・MBO・PDCA（仕事のマネジメント）

1. 組織・人事マネジメントの基本は仕事のしかたの基本を徹底すること。

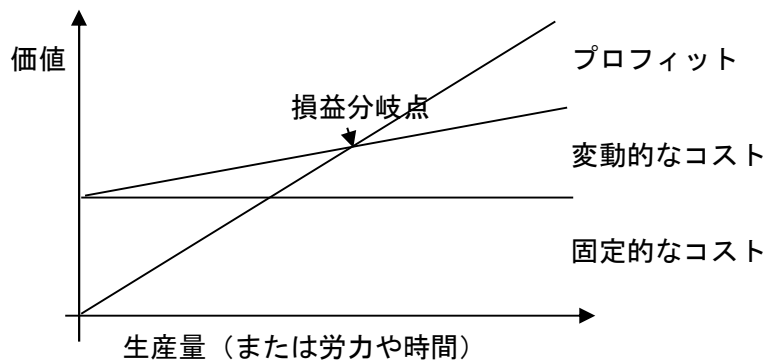
- ① <正確・迅速・丁寧> 「正確」でなければ仕事が成り立たず、「迅速」さを失っては役に立ちません。「丁寧」さは、仕事の成果に相手の視点でもうひと手間・ひと工夫することです。これらはいずれも新人レベルの仕事の基本として徹底すべきです。
- ② <仕事のQCD_品質・納期・コスト> 上記を組織経営の視点や仕事の管理の観点で見れば、そのポイントは「品質・納期・コスト」です。品質を保証し、納期を守り、コストを抑えなければ「仕事」として通用しないことを徹底すべきです。



- ③ <報告・連絡・相談> 組織にとって情報網は血管、情報は血液であり、情報の共有化は組織的協働活動の源です。こうした情報（血液）の流れを絶やさないことが「報告・連絡・相談」ですので、これを組織内で徹底して日常習慣化すべきです。



- ④ <Profit と Cost> 企業経営の視点や仕事の管理の観点で見れば、Profit が Cost を上回る仕事でなければ存続さえ許されないはず。「労務に服して賃金を得る」というレベルをこえて「自分の仕事の Profit と Cost を考える」ことを習慣化すべきです。

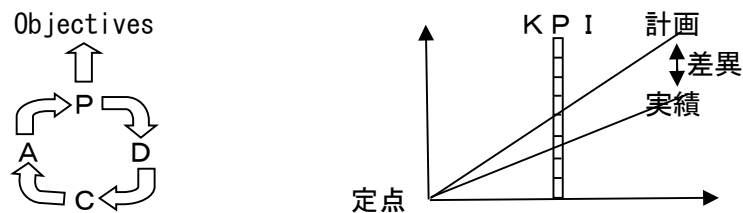


2. MBO & PDCA

組織マネジメントとは、「Objectives（目標状態）」を掲げ、それに到達するために「MBO」と「PDCA=Plan-Do-Check-Action」のサイクルを廻し続けることあるとも言えます。

- ① Objectives 組織の「こうしたい」「こうありたい」という目標状態を設定する。
- ② P (Plan) 目標状態に到達するためにいつ・誰が・何を・どうするかを決める。
- ③ D (Do) P (Plan) に基づいて実行する。
- ④ C (Check) P (Plan) とD (Do) の差分の原因を見極める。
- ⑤ 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MBOとPDCA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ということ（=MBO&PDCA）」です。（下掲右図）



つまり、組織内のあらゆる活動が、①Objectives_明確な目標状態の設定、②P_合理的な計画の策定、③D_計画の着実な実行、④C_計画と実績の差異分析・原因把握・改善対策、⑤A_計画と実行の見直しというサイクルでマネジメントされていることです。

特に①Objectives_目標状態の設定については、MBOの運用と同様に、目標状態の文書化と共有化が必要であり、いくつかのKPI（Key Performance Indicator）を設定して目標状態への到達度を計測することが必要です。

また、④C_計画と実績の差異分析においては、期首の状態を定点（原点）に置き、計画と実績の差異の計測を行うこと、その原因の分析を行うこと、その分析から有効な対策を抽出することが必要です。（上掲右図）

⑤A_計画と実行の見直し（Action）においては、④で抽出された原因と対策に応じて、②P_計画と③D_実行を見直す（Adjustment）することが必要であり、場合によっては、①Objectives_目標状自体を修正する（Adjustment）ことも必要です。

Responsibility (組織・人事マネジメントの責任)

1. 組織・人事マネジメントの責任は結果責任

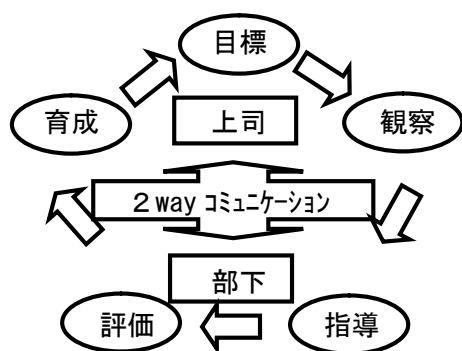
既に述べたように (Proactive (備えあれば憂いなし) の稿)、組織の現在の姿 (その問題の全て) は、過去の 1 (GO) か 0 (NOT) の二者択一的な判断の積み重ねの結果であり責任であると思います。

「前職の判断は現職の責任」 (= 責任の現職主義) であり「部下の責任は上司の責任」 (= 責任の上方主義) であり「判断の責任は結果の責任」 (= 責任の結果主義) であり、責任を自分以外の過去や他人や部下のせいして言い逃れするは言語道断です。

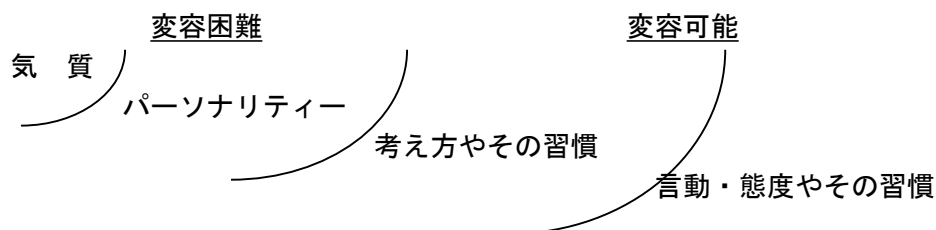
もちろん「責任の大きさ・重さ」 = 「使命の大きさ・重さ」 × 「権限の大きさ・重さ」ですし、「法は不可能を強制しない (過失責任の原則)」から言えば、「責任者としての注意と義務を尽くしたか」という点で一定の酌量の余地がありますが。

2. 組織・人事マネジメントの責任は育成責任

とくに組織・人事マネジメントを行う者 (いわゆる「上司」) の責任には、その対象者 (いわゆる「部下」) に対する、目標 (設定) および観察・指導・評価・育成上の責任があります。⇒ Education / Evaluation (人は育てるのでなく育つ)



<注>上司と部下との間には2方向のコミュニケーションに基づく信頼関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。



<注>何かが「変わる」ことが無ければ「育成」の責任を果たしたとは言えない。

3. 組織マネジメントの責任は判断と選択の責任

しかし、一方で、優勝劣敗の市場原理（「進化の歴史は絶滅の歴史」）で生きる限り、企業は「育成」の論理と同時に「選別」の論理で成り立っていると考える以外になく、「育成の論理」と「選別の論理」の最適バランスが人の成長を促進します。

組織・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)

また前述のとおり、組織や企業や、また実は国家のレベルにおいても、その組織や企業や国家の現在の姿（その繁栄も衰退も成果も問題も全て）は、1 (GO) か 0 (NOT) の二者択一的な判断の積み重ねの結果であり責任であると思います。

⇒ Proactive (備えあれば憂いなし)

Objectives=組織と人の問題解決と価値の実現

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

組織と人の現在の状態 (その成果や問題の全て)

過去の全ての 1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

その組織の現在の問題の全ては、その組織の過去の判断と選択の全てから生じたと言っても過言でなく、その組織の現在のリーダーには、その組織の過去の判断と選択の全てと、今後の判断と選択の選択の全てについて責任があるのです。

Solution/Succession (解決すること/引き継ぐこと)

1. 組織・人事マネジメントの仕事は「解決」と「実現」

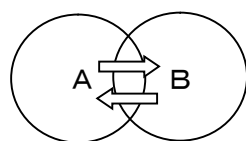
組織・人事マネジメントに限らず、仕事の「目的」については、「それは何のためか」という問いを少なくとも三回問いかければ小目的→中目的→大目的というようにより根源的な目的や価値やニーズに思いが及ぶはずです。

また組織・人事マネジメントに限らず、仕事の「相手」については、Imagination を尽くし Thoughtful に徹すれば、眼前の「相手」だけではなく、その周囲や背後の、社会的な広がりを持った「相手」に思いが及ぶはずです。

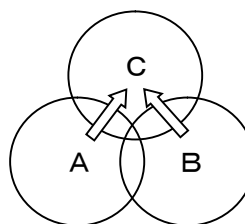
そうした「目的」や「相手」への思考を停止しない (Imagination を尽くし Thoughtful に徹すれば、組織・人事マネジメントという仕事も単なる「手続き」に終わらせず、そこにもっと人間的・社会的な「価値」や「生命」を吹き込むことができるはず) です。

また、「解決」するということは、単に「AとBを足して2で割る」とか、「AとBのANDをとる」ということだけではなく、AとBが折り合えるところ、譲り合えるところを拓げる努力や工夫をすることです。(下記左図)

また、「対立」や「争い」と言っても実際には「手段や方法」または利己的 (自己保全的・自己肯定的) な「小目的 (下位目的)」レベルのものにすぎないことが多く、お互いの「大目的 (上位目的)」の観点に立てば解の拡大にもつながるでしょう。(下記右図)

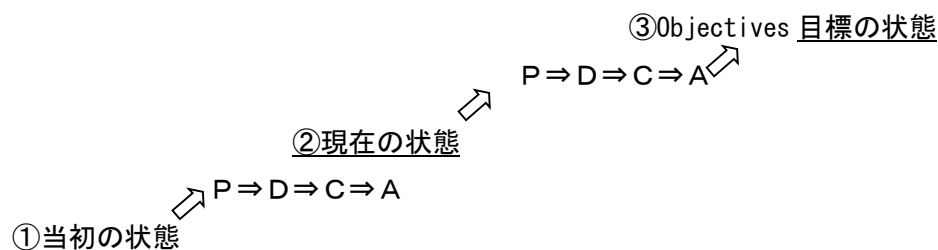


AとBのANDを求める



AとBの上位解Cを求める

さらに「実現」するということは、「Objectives_ そうしたい、そうありたいと思うところの状態」を実現すること (現実化すること) です。



2. Proactive と Solution

前述の通り（「Proactive（備えあれば憂いなし）」の稿）ですが、「組織が現在あるのは過去の膨大な二者択一の結果であり責任」ですし、このことを逆に言えば「現在の問題は過去に遡れば全て解ける」はずです。

Objectives=組織の問題解決と目的や価値の実現

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

組織の現在の状態（その成果や問題の全て）

過去の全ての1 (GO) or 0 (NOT) ↗↘

もちろん、現実には「過去に遡る」ことは出来ず、「どこまで遡るか」はそれぞれの問題の「根の深さ」によります。現在の問題が過去のどのような判断と選択に起因するのを見定めて将来に向けて正しい判断と選択をすることがSolutionにつながります。

3. Succession（組織を次世代に引き継ぐこと）

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。

Thoughtfulness (思慮深さ)

1. 人間の第一等の資質

中国の古典には学ぶことが大変多いのですが、人間の資質に関して、「呻吟語」という明末の学者・呂新呉の著書の中には、次のような言葉があるそうです。（「安岡正篤先生から学んだこと「人間の品格」」下村澄著、大和出版より。）

深沈厚重ナルハ是レ第一等ノ資質

磊落豪雄ナルハ是レ第二等ノ資質

聡明才弁ナルハ是レ第三等ノ資質

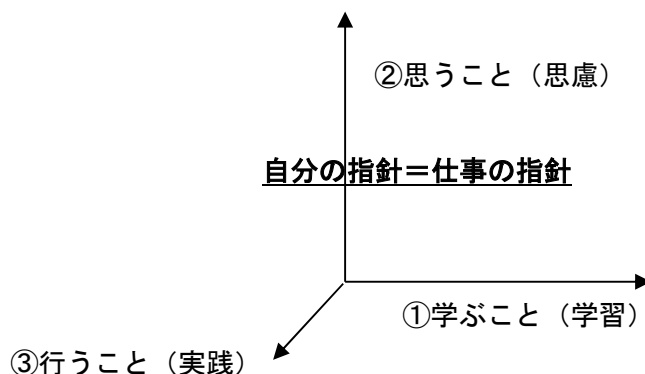
つまり、才気に走る弁舌の徒はまるで評価されず、「只ダ談論ノ科ニ居ルベキノミ」とたいへん手厳しい評価です。豪放磊落・勇猛果敢な行動派に対しても評価は比較的厳しく、「天下ノ大難ヲ定ムル者」は「深沈厚重 Thoughtful」の人という趣旨でしょう。

また、有名な「論語」には、「学びて思わざるは即ち罔し（くらし）思いて学ばざれば即ち殆し（あやうし）」という孔子の言葉が収められており、「謙虚な学習」とともに「深い思慮 Thoughtful」の重要性が説かれています。

また、孔子は、「人間にとって一番大切なことは何か。（一言にして終身之を行うべき者あるか。）」という高弟の問いに、「それ恕（じょ）か」と答えたそうです。「恕」とは相手や他人を「慮る（おもんばかる）Thoughtful」ことだと筆者は理解しています。

また、第二次世界大戦当時の英国首相チャーチルは、「愚者は（自らの）経験に学び、賢者は（先人の）歴史に学ぶ」という言葉を残しています。「実践を通じて現実から学ぶ」ことは重要ですが「考えのない軽挙妄動」は厳に慎むべきでしょう。

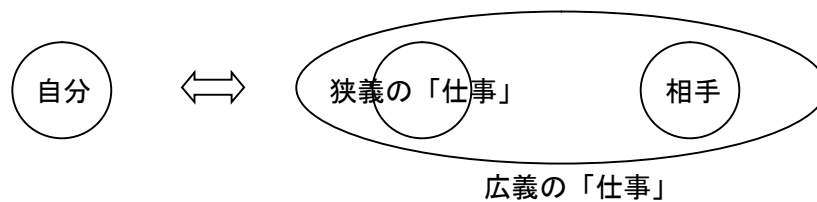
結局のところ、これら歴史上の諸賢人は、我々に「学ぶことと行うこと」のいずれにも偏らず、それらの高位のバランスの上に自らの指針を見出すべきであると教示してくれているのだと、筆者は理解しています。



2. 組織・人事マネジメントにおける思慮と実践

① 相手への思慮を尽くすこと

人事に限らず、ほとんどの「仕事」は「相手のある仕事」なのであって、相手にとっての目的や価値やニーズ、また相手の思いや感じや選択を見ずに（意識もそれに向けた工夫もしないで）する仕事は単なる「作業」であり、「仕事」ではありません。



人事という仕事においてはなおさら、異動や評価という仕事ばかりでなく、例えば「給与計算」という、一見「作業」に見えるような仕事においても、それに携わる者に相手の生活や家族への視野にある（気付く）か否かで、その質や価値は異なります。

松下幸之助氏（松下電器・現パナソニックの創始者で高名な経営者）は人事異動を発令する前に、その対象者への思慮を尽くし、「祈るような思い」でそれを発令するということを述べています（「経営のものさし」）が、筆者は全く同感です。

② 相手への誠意を尽くすこと

人事に限らず、多くの「仕事」において「相手との対立（利益や立場、目的や目標、方針や方法、考えや価値、感じや思い…の違いや対立）」は避けがたく、また、ひとつの組織の構成員の間においてもそうした違いや対立は避けがたいものです。

ちなみに裁判は、最初から原告と被告の対立が前提ですが、先ずは「争点」を明らかにするこおし、「和解」または「判決」に達するまで争います。

裁判に倣い、「争いのない（その必要のない）事項については徹して争わず、争いのある（その必要のある）事項については事実を摘示して争う」ことは、多くの「仕事」における相手との違いや対立を乗り越え、「和解」に達するための最善の方途です。

どのような相手に対してでも、敬意 Respect や誠意 Faithful を尽くすこと、IQ（論理力）に加えてEQ（感情への受容力と制御力）を高めて相手に対することは、争いのない（その必要の無い）領域を一層広げて早期に「和解」に達するための要諦です。

Unify (組織の一元性と多元性)

1. 一元的であることの危うさ (組織も多元的であって良い)

国家や社会の原理は多元的であるべきであって、その点は他の一般的な組織の組成原理とは根本に異なると筆者は思います。(このことはファシズムによる少数者等への迫害の歴史を想起すれば自明です。)

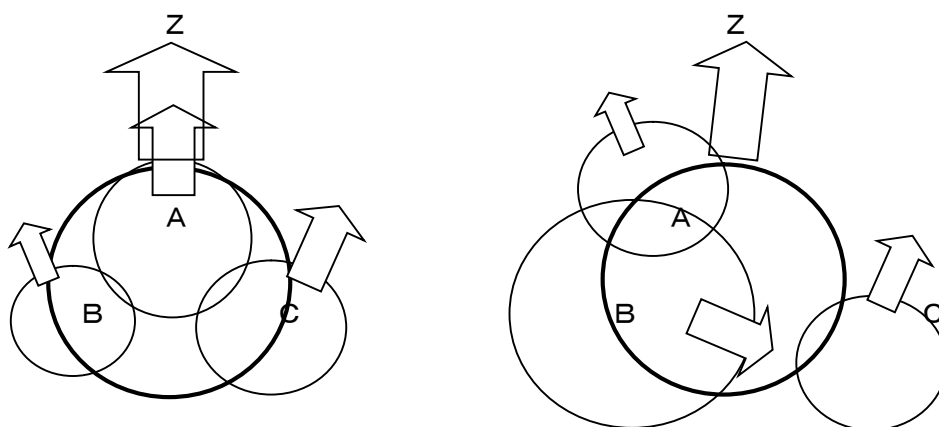
しかし、私企業といえどもひとつの社会的存在であることをふまれば(それが軍隊的な組織でもない限り)、その組織の目的や価値に対する相対的な多様性はある角度の広がりにおいて許容すべきだろうと思います。

2. その上で組織に働く負のメカニズムを最小化する

ところで「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」というのが多くの組織経営者の実感であり、社会心理学上の「綱引き理論(もしくは集団的サボタージュ)」として知られたところです。

つまり、目的と価値を共有化し、統合するための組織という名の()の中では、少なくとも量的には、かえって個々人の力が抑制され、減殺されるようなメカニズムが働くことが多いのです。(即ち、 $(A+B+C) < A+B+C$ という不等式が成立する)

個々のメンバーのベクトルは、方向も大きさも一様ではなく、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。組織マネジメントにおいては、メンバー相互間のベクトルの統一化を図るより、減殺効果を最小化することが、むしろ実効的です。



<注>メンバー(A/B/C)の総和($A+B+C$)以上の大きさ・強さの組織力(Z)は得られず、A/B/Cは互いに反発や減殺さえし合う。Zを最大化するためにはA/B/Cの大きさ・強さよりその方向や、相互の反発・減殺を取り除く方が早い、

3. 組織の成熟度 (Maturity) を上げる

下記は、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 Education を通じて、組織の成熟度 Maturity を上げることが肝要です。

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

<参考>組織をマネジメントするということ

上記を含め、「組織マネジメント」については、組織構成員たる個人に対する個々の人事マネジメントの単純な総和ではない、同じマネジメントではあっても、対象が「個人」ではなく「組織」であるがゆえの特徴的な機能があります。

- ① 組織としてのデシジョン (決定) やオリエンテーション (方向付け) を行なう必要がある。個々のデシジョン (決定) やオリエンテーション (方向付け) を統合したりこれに優先させたりする必要がある。

特に、デシジョン (決定) については「適時性・先見性・実践性」「機関性・組織性・責任性」「合理性・指導性・統合性」が強く求められる。⇒ 「Decision/Development (今日より明日を良くする)」の稿参照。

- ② 組織としてのモチベーション (意欲度と満足度) やマチュリティ (成熟度) の状況やレベルを継続的・統計的に把握し、改善向上する (計測し、制御し、PDCAする) 必要がある。

「支強と強制」の組織は「服従と不満」の組織に陥ります。不満を減らすより、意欲を落とさないことが重要です。⇒ 「Morale/Motivation (人と組織を動機付ける)」の稿参照。

- ③ 組織としてのコミュニケーションの機能や状況を継続的・統計的に把握し、改善向上する (計測し、制御し、PDCAする) 必要があります。⇒ 「Communication (コミュニケーションの力はマネジメントの力)」の稿参照。

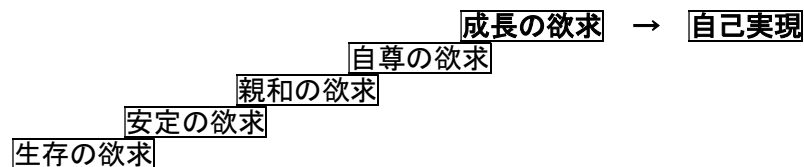
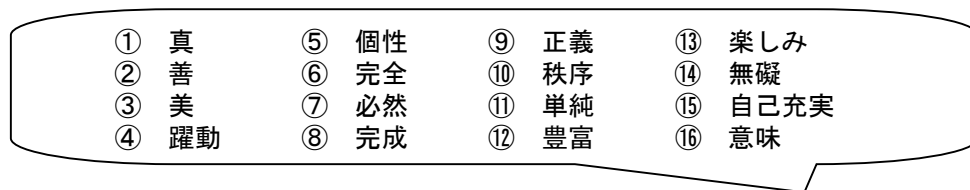
	レベル低	レベル高
組織構成員のコミュニケーションリテラシー	低い	高い
コミュニケーションの機会や方法やルール	不十分	十分
指示や決定の周知徹底	不十分	十分
上下左右のコミュニケーション	障壁が多い	障壁が少ない

Value (人事マネジメントが実現すべき価値)

1. 働くことを通じて「実現」するところの価値

マズローが掲げた「自己実現の欲求」にふくまれる価値は次の「16の価値」です。(「人事労務管理の思想_津田 眞激」より) 筆者はこれに例えば「⑰平和・⑱自由・⑲幸福」などの普遍的な人間的・社会的価値を加えても良いと思います。

「マズローの欲求五段階説のイメージ」



つまり、「自己実現」の「自己」の意味は、「自己本位の」とか「自己単独の」という意味での「自己」では全くなく、言い換えれば「人間」の、つまり社会的存在としての人間「相互」の、という意味ではなかったかと、筆者は理解しています。

そうした数々の(多元的で無限定な)人間的・社会的諸価値の「実現(現実化)」のためにこそ、われわれ人間は社会協働的・組織協働的に「働く」のであって、それを通じて人間的・社会的に「成長」しようと動機付けられているのだと理解しています。

組織・人事マネジメントの価値は、われわれ人間が社会協働的・組織協働的に「働く」こと、それを通じて多元的で無限定な人間的・社会的諸価値を実現すること、それを通じた「成長」を支援すること(「⑳協働」「㉑成長」「㉒支援」「㉓実現」)だと思います。

2. 働くことを通じて「成長」することの価値

既に述べた通り(「Education/Evaluation(人は育てるのでなく育つ)」の稿参照)、「組織協働的に働く人たち」の成長段階は、以下の三段階に定義されると筆者は考えています。

- ① 「指示命令に服して業務を遂行する」レベル
- ② 「判断力を発揮して業務を遂行する」レベル
- ③ 「指導力を発揮して業務を遂行する」レベル

ところでマズローの言う「自己実現」には、実は何人かの歴史上の人物がモデルとして想定されており、それはいずれも、例えばマズローの掲げた「真・善・美」という人間的・社会的価値をその生涯を通じて実現することを通じて「実現」した人々です。

マズローは「自己実現した人たち」のモデルをいずれも結果的に「60歳以上」の人物に求めていたとのことですので、普通の企業なら間もなく「定年」に達するほどの年齢であり、上記の「成長段階」のはるか先の成長段階に位置する人々です。

「働くことを通じて自己実現する」とはたいへん美しい言葉ですが、安易に多用されるのは正反対に、上記の「成長段階」のはるか先でそれを現実に実現できている人はおそらくほんのわずかであろうと思います。

しかしどのような「成長段階」の人であっても、多くの働く人たちが「働くことを通じて自己実現する」ことに内発的に動機付けられていることは間違いないと思います。組織・人事マネジメントはそれを支援して「成長」を実現することです。

3. 賃労働（「労務に服して賃金を得る」こと）から「脱却」することの価値

若きマルクスは次のように述べています。

「職業の選択に際して我々を導いてくれなければならない主要な導き手は、人類の幸福であり、我々自身の完成である。これら両方の利害が互いに敵対的にたたかい合うことになり、一方が滅ぼされなければならないなどと思ってはならない。人間の天性というものは、彼が人間と同時代の人々のため、その人々の幸福のために働くときのみ自己の完成を達成しうるようにできているのである」

労働法における「労働（雇用）」とは「労務に服して賃金を得ること」（＝賃労働）であり、現に我々自身の「労働」の多くがその人間本性的・原初的意味を離れて、「労務に服して賃金を得る」ための手段に脱してしまっているようです。

それが単に資本主義社会という人間的・歴史的な発展段階における矛盾であり、やがてはマルクスの言う「人間の天性」が、その矛盾を止揚して「人間的な労働」が一般的であるような社会に必然的に進むのか、筆者には未だ分かりません。

資本主義下でも社会主義下でも、「人間的な労働」を一般化するためには、「個人と組織」の関係そのもの、「個人と社会」の関係そのものを「疎外関係から協働関係へ」転換するための具体的諸個人による現実との格闘が必要です。

そして「仕事をする（働く）」ことを通じた人間的・社会的諸価値は、自己 Self が単独で実現できるものではなく、人間どうしがお互いの独創性と協働性を最適に組み合わせることを通じて初めて実現できるものではないかと思います。

Work Life Balance (働き方改革時代のマネジメント)

<参考>働き方改革関連法のポイント

<>内は筆者注

<出典_1>働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律について（平成30年7月6日基発0706第1号、職発0706第2号、雇均発0706第1号）

<出典_2>働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律による改正後の労働基準法の施行について（平成30年9月7日基発0907第1号）

<働き方改革関連法の三本柱>

- 1 労働時間の上限規制
- 2 同一労働同一賃金（非正規労働者の処遇改善）
- 3 多様で柔軟な働き方（フレックスタイム等）

<法改正の注目ポイント>

- 1 フレックスタイム制の清算期間の延長
- 2 時間外労働の限度時間と上限規制
- 3 年次有給休暇5日以上取得
- 4 産業医・産業保健機能の強化
- 5 労働時間の把握および設定の改善
- 6 派遣労働者・短時間労働者・有期雇用労働者の処遇改善
- 7 労働者の過半数代表者の適正な選出

<働き方改革関連法対応のチェックポイント>

- 実態に応じたフレキシブルな労働時間制度になっていますか？
- 時間外労働の限度時間と上限規制に対応できていますか？
- 年次有給休暇は対象者全員が最低でも年5日以上取得できていますか？
- 産業医や衛生委員会は有効に機能していますか？
- 医師を含めて労働日や労働時間の把握が確実に出来ていますか？
- 派遣・短時間・有期雇用労働者の雇用条件は均等化・均衡化できていますか？
- 労働者の過半数代表者は適正に選出されていますか？

1. より本質的な「働き方改革」を目指して

「労務に服して賃金を得ること＝賃労働」自体を「そのまま」に、また例えば病院のような「365日24時間応需の交替制職場」を「そのまま」にして、いったいいかなる意味で「働き方改革」が成り立つのか、正直に言って筆者には疑問です。

また「同一労働同一賃金」とは、いったいどういう時代の、どこの国の言葉でしょうか。少なくとも筆者には、それが「正規労働者と非正規労働者間の不合理な処遇格差の是正」という意味だと知るまでは、まったく「耳を疑う」思いでした。

「Work Life Balance」という言葉も、なぜそもそも「Work（働くこと）」と「Life」が「対立と分裂」を「そのまま」の前提であるかのようにして、いったい今さらなぜ両者の「Balance」をとることが必要とされなければならないのでしょうか？

2. それでもなおかつ永続的な「働き方改革」は必要である。

それでもなお、たいへん大仰に言えば、資本主義体制であろうが社会主義体制であろうが「民主主義革命」が永続的に必要であるのと同じく、資本主義体制であろうが社会主義体制であろうが「働き方改革」が永続的に必要であると、筆者は考えます。

「組織」というものの意味が、経済的価値にとどまらず、人間的・社会的諸価値を実現するための協働体であるという意味であることを、働く人たちが獲得することこそが「働き方改革」です。

「働く」ということの意味が、「労務に服して賃金を得る」という定義を乗り越えて、人間的・社会的諸価値を実現するために組織的に協働し、人間的・社会的に成長するという意味であることを、働く人たちが獲得することこそが「働き方改革」です。

3. 健康とモチベーションは「上司の支援」＋「自己管理」

筆者は長い間管理職として部下に「健康とモチベーションは自己管理で」と「言い放って」きましたが、もちろん「上司としてできるかぎりの支援を惜しまない」という「前提」です。

- ①<体の健康を保つ>「体の健康」を保つ方法に特別なものはなく、食事・睡眠・運動を含む生活習慣の改善向上以外にありません。良識と責任ある職業人・社会人として、常日頃から「体の健康」を日常的に自己管理すべきでしょう。
- ②<心の健康を保つ>「心の健康を保つ」上での自己管理のポイントは以下のとおりです。これは筆者自身の（おそらくはまた多くの管理職の）経験則です。
 - 1) どうしようもないことで悩まない
 - 2) 自分を責めない
 - 3) 自分の心の状態を知る
- ③<仕事への意欲や動機付けを保つ>働く人たちにとって、「仕事をする」ことを取り巻く現実には、働くことへの意欲や動機付けを削ぐ要素に満ちているようにも思えます。人間関係やコミュニケーションの問題、仕事が計画的に進まないなど様々でしょう。

上司が支援を惜しまないとしても、多少の「不満要素」や「阻害要因」があっても、それに屈してはなりません。そこを何とかやり繰りし、上手く付き合い、折り合いをつけながら、自分自身でモチベーションを保つ以外にありません。

参照：「基本的な仕事の進め方のA to Z」 <https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/>

X-theory (「仕事に動機付けられない人」をどう扱うか?)

1. マグレガーのX理論

マグレガー（1906-1964、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）

- ① 普通の人間は、生まれながら仕事がきらいで、できることなら仕事をやりたくないとおもっている。
- ② 仕事をきらうという人間の性質のゆえに、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あって、責任を回避したが、野心ももたず、何よりも安全第一を望んでいる。

2. X理論に規定される人

- ① <仕事をする事自体に動機付けられない人> 「できるだけ（難しい・面倒な）仕事をしないで済まそう」とする人と、「できるだけ（何とかやりくり、工夫・努力・配慮して）良く（良い）仕事をしよう」とする人とでは仕事の意義も成果も全く違います。
- ② <目標を持たない人> 筆者がMBOについて説明をしている時に、「どんな目標を設定すれば良いですか？」と真顔で問われて当惑したことがあります。「どうしたい」「どうありたい」と考える余裕もないほど、追い込まれているのでしょうか？
- ③ <学習しない人> 同じ失敗を繰り返し、同じ叱責を何度も受ける人がいます。また、手慣れた自分のやり方を固く習慣化し、より合理的・標準的・効率的なやり方を受け入れず、指導者がいなくなった途端に「元に戻す」人もいます。
- ④ <協力を惜しむ人> 「組織的な協働」が当たり前のはずの組織でも、実際には「快く協力する人」よりも「協力を惜しむ人」のほうが多いと感じます。また、「集団的サボタージュ」の心理に陥り、かえって組織による他律的な管理統制を招く人もいます。
- ⑤ <言われなければやらない人> 筆者の見るところ、「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」のことです。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。

3. X理論に規定される人をどう扱うか？

結局、Y理論に規定される人をどう扱うか（次稿）と同じです。

- ①<信じること>次稿「Y理論」を「人間の天性」として「信じる」ことです。
 - ・人間は「より良く働き・よりよく生きよう」とするという事。
 - ・人間は「目的を達成し、価値を実現しよう」とするという事。
 - ・人間は「目標をもって仕事をしよう」とするという事。
 - ・人間は「成長しよう」とするという事。
 - ・人間は「協働（協力し合って働こう）」とするという事。
 - ・人間は「自らをマネジメントしようとする」という事。
 - ・人間は「なんとかして解決しようとする」という事。

- ②<任せること>もちろん、相手の能力や資質や意欲に応じて「適正なサイズ（範囲や量や困難度）」の仕事、INPUTとOUTPUTが明確で、ターンアラウンドタイムが短い仕事をアサインすべきです。そしてやはり「期待して・待つ」ことです。

- ③<支えること>もちろん「手伝う」ことでもなく「代わってやる」ことでもありません。信頼と期待を伝え、与えられたINPUTから、確実なOUTPUTが得られるように、先に立ち、後ろから、横から支援することです。

- ④<育てること>Education/Evaluation（人は育てるのでなく育てる）の稿の通りです。「教える」ことではなく、人間の「こうありたい」「こうしたい」という成長意欲を相手の内側から引き出すことです。

- ⑤<褒めること>「信頼と期待に沿った行いはその場で直ぐに褒めてこれを定着させ、さらに応用させる」ことです。「悪いことは責めず、その危険性を相対的に矮小化し、無害化する」ことです。

- ⑥<報いること>X理論に規定される人にはどうしても「報酬を減らす」ことをしがちですがかえって逆効果です。年功序列から外して「報酬を増やさない」ことに徹すべきです。

Y-theory (「仕事に動機付けられる人」をどう育てるか?)

1. マグレガーのY理論

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
いうことを原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〈〉内は筆者注）

- ① 仕事で心身を使うのは、遊び、休息と同様に人間の本性であって、生まれながらに
して仕事がきらいだということはない。
- ② 人間は自分が進んでまかせた〈設定した〉目標のためには、自分から進んで働くも
のだ。
- ③ 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して獲得する報酬次第であり、
最大の報酬は〈中略〉自己実現の欲求の満足である。
- ④ 責任回避、野心のなさ、安全第一は人間本来の性質ではなく、人間は、条件次第で
は、みずから進んで責任をとろうとする。
- ⑤ 企業内の問題を解決しようと高度の想像力を駆使し、手段をつくし、創意工夫をこ
らす能力は、一部の人だけでなくたいいていの人にそなわっているものである。
- ⑥ 現在の企業では、従業員の知的能力〈や美質が〉実はほんの一部しか活用されてい
ない。

2. Y理論に規定される人とはどういう人か？

- ① 〈より良く働く人＝より良く生きる人〉何のために「生きる」のかという問いに対
しては、おそらく「より良く生きるため」としか答えようがなく、何のために「働く」
かという問いに対しても、おそらく「より良く生きるため」が答えでしょう。
- ② 〈目的を達成し、価値を実現する人〉人間にとって「働く」ということは、必ずしも
経済的な価値を実現するだけでなく、もっと豊かな人間的・社会的な諸価値を実現す
ることであると筆者は思います。
- ③ 〈目標をもつ人〉目標というのは必ずしも経済的・定量的・数値的な目標に限りませ
ん。人が何らかの価値を実現するために「働く」上で、「こうしたい」「こうありたい」
と希求する「状態」のことを言うと筆者は思います。
- ④ 〈成長する人〉成長というのは必ずしも「働く」ための技量の上達だけを言うのでは
ありません。組織的な協働を通じて養われる、コミュニケーション力をはじめとする
人間的・社会的諸能力の向上を言います。
- ⑤ 〈協働する人〉「組織」とは、人と人が、共通の価値の実現のためにお互いに協働す
る関係や状態のことです。そして「協働」とは、共通の価値へのコミットメントであ
り、自らのアウトプットを他の最適なインプットにすることです。

- ⑥<自らをマネジメントする人>マネジメントの最も重要な機能は、「モチベーション」です。自らの健康とワークライフバランスを高度に保ち、自らを仕事に向けて内発的に動機づけることが出来る人です。「人のせい」にせず「言い訳」をしない人です。
- ⑦<解決する人>現実には常に困難や矛盾に満ち、対立も後を絶ちませんが、目的（何のために）や相手（誰のために）への思慮と発想を拵げれば解の成り立つ余地も拓がります。お互いの根底にある真のニーズに目を向け、争いを止めて互譲できる人です。

2. Y-theory（自ら進んで仕事をする）人をどう育てるか？

- ①<信じる事>上記「Y理論」を「人間の天性」として「信じる」ことです。
- ・人間は「より良く働き・よりよく生きよう」とするという事。
 - ・人間は「目的を達成し、価値を実現しよう」とするという事。
 - ・人間は「目標をもって仕事をしよう」とするという事。
 - ・人間は「成長しよう」とするという事。
 - ・人間は「協働（協力し合って働こう）」とするという事。
 - ・人間は「自らをマネジメントしようとする」という事。
 - ・人間は「なんとかして解決しようとする」という事。
- ②<任せる事>但し、「任せる」という事は「丸投げする」という事ではありません。相手のレベルに応じて、方針を示し、目標を示し、指示を与える事です。そして「期待して・待つ」事です。
- ③<支える事>「手伝う」事でもなく「代わってやる」事でもありません。（余計な「手出し・口出し・無駄話」をすることも勿論ありません。）信頼と期待を伝え、先に立ち、後ろから、横から支援する事です。
- ④<育てる事>Education/Evaluation（人は育てるのでなく育てる）の稿の通りです。「教える」事ではなく、人間の「自己実現したい」「そのために成長したい」という意欲を相手の内側から引き出す事です。
- ⑤<褒める事>「信頼と期待に沿った行いはその場で直ぐに褒めてこれを定着させ、さらに応用させる」という事です。「悪い事は責めず、その危険性を相対的に矮小化し、無害化する」事です。
- ⑥<報いる事>Y理論に規定される人にはどうしても負荷・負担が偏りがちです。「自己実現」や「自己成長」が最大の報酬であるとは言え、やはり、それ相応の金銭的な手当や報酬がベションの維持のためにも必要です。

Ⅱ（まとめとむすび・筆者が伝えなかったこと）

1. 「人と組織を通じて仕事をする」の「やり難さ」と「やりがい」

よほど独創的で天才的な芸術家でもないかぎり（否、そうであってもなおさら）たったひとりで「仕事をする（＝例えば「真・善・美」という人間的価値を作品として実現する）」ことは出来ず、そこにはほぼ必ず「社会的・組織的協働」が必要です。

例えば病院が「地域住民の健康と安心」を価値とするなら、それを実現するのはひとりの医師でも看護師でも技師でも事務員でもなく、そうした価値を実現することへのひとりひとりのコミットメントとその全体最適状態なのです。

それを人と組織から最大限に引き出すのが人事マネジメントなのであり、その機能を担うのは人事部門だけでなく、全ての職場の管理職であり、全ての職場の職員自身なのです。

ところが「人」は「機械」ではないので、あらかじめインストールされたプログラムに従ってインプットとオーダーを与えれば期待通りのアウトプットが出てくる、というわけには行きません。

実現すべき価値を選択し、指し示し、共有化し、動機付け、成長させ、評価し、報酬を与えるしくみが必要であり、時には感情的・非合理的・利己的にもふるまう人間諸個人とその関係への働きかけ（＝人事マネジメント）が必要なのです。

そこにこそ（相手が「人間」であり、その関係としての「組織」であることにこそ）人事マネジメントの難しさがあり、それを通じて組織の成果や人の成長を実現することにこそ、人事マネジメントのやりがいがあると、筆者は考えます。

2. 「働く」ことの意義と価値

そもそも人間にとって「労働＝仕事をする（働く）」ということは、単に経済的な価値を得るためものではなく、もっと人間的・社会的に豊かな目的を達成し価値を実現するということであるはずで

そして個々の人間がばらばらに、また相争うように「労働＝仕事をする（働く）」のではなく、「組織的・社会的に協働する」ことがその本質であって、そのことを通じてこそ、人間は自身をより人間的・社会的に豊かに成長させていくのでしょ

3. 真の「働き方改革」＝「働きやすく」「働きがいのある」職場づくりの支援

2019年度は「働き方改革関連法案」が施行される記念すべき年です。しかし筆者は「労務に服して賃金を得ること＝賃労働」自体を「そのまま」にして、いったいいかなる意味での「働き方改革」が成り立つのか、正直に言って疑問です。

また「同一労働同一賃金」とは、いったいどういう時代の、どこの国の言葉なのか、少なくとも筆者には、それが「正規労働者と非正規労働者の間の不合理な処遇格差の是正」という意味だと知るまでは、まったく「耳を疑う」思いでした。

「Work Life Balance」という言葉も、なぜそもそも「Work（働くこと）」と「Life」が「対立概念」であるかのようにして、いったい今さらなぜ両者の「Balance」をとることが必要とされなければならないのかと思います。

しかしそれでもなお、たいへん大仰に言えば、資本主義体制であろうが社会主義体制であろうが「民主主義革命」が永続的に必要であるのと同じく、資本主義体制であろうが社会主義体制であろうが「働き方改革」が永続的に必要であると筆者は考えます。

「組織」というものの意味が、経済的価値にとどまらず、人間的・社会的諸価値を実現するための協働体であるという意味であることを、働く人たちが獲得することこそが「働き方改革」であるはずで

「働く」ということの意味が、「労務に服して賃金を得る」という定義を乗り越えて、働く人たちが協働して人間的・社会的諸価値を実現し、人間的・社会的に成長するという意味であることを、働く人たちが獲得することこそが「働き方改革」です。

組織・人事マネジメントの役割は、そうした本質的な意味における「働き方の実現」に向けて、「働く人たちとその組織」を支援することです。そして Management の本質は Self Management であり、それを達成したときにその使命を終えるのだと思います。