

## こんなとき、社員は惨めな気分になっている

6月、米国人材マネジメント協会の年次大会に久しぶりに参加した。最近出版され、人気の著書「Three Signs of a Miserable Job」の作者であるパトリック・レンチオーネが同じタイトルで記念講演をしたので、その要旨を紹介しよう。

彼は社員を惨めにさせているものとして、**Anonymity** (自分の存在に関心が向けられていないと感じること)、**Irrelevance** (自分が組織にとって重要でないと感じること)、**Immeasurement** (自分がどれほど組織に貢献しているかを知ることができないこと) の3つの要素があるとする。

**Anonymity** については、組織内で他の人々が自分の存在を全く関知しないとするならば、社員は仕事で満足感を得ることができない。すべての人間は、権威あるポジションにいる誰かが、また周囲の人々が自分のことを理解してくれ、その個性、特徴を評価してくれることを期待する。どのような仕事の場合でも、自分の存在が、目立たなく、人々が何ら関心を向けていないと思うと、自分の役割に誇りを持つことができない。

**Irrelevance** については、社員は自分の仕事がほかの誰かにとって意味あるものである、ということを確認したく思っている。自分の仕事が他の人の満足に貢献していることを認識できなければ、人は満足感を得ることができないものだ。やや斜に構えた社員でさえ、自分の存在が誰か他の人に(自分の上司だけであってもいい)役に立っている、貢献していると思っているはずだ。

**Immeasurement** については、社員は自分の進歩と貢献の度合いを正確に測定したいと思っている。評価が他の人の気まぐれに依存しているならば、人は満足できるはずがない。成功か失敗を評価する確かな方法が無ければ、自身の言動を反省もできないし、どのように改善すればよいか知ることができず、意欲もいつかは低下する。レンチオーネは分かりやすい事例を紹介し、この測定を堅苦しく考える必要は無いとする。あるファーストフード店の店員が、商品を渡すときに、客から「ありがとう」の笑顔をどれだけもらえるか、その笑顔の数は彼女に大きな満足感を与えているはずだと。

## あなたの姿勢ひとつでその人は幸せな気分になれる

レンチオーネのこれら 3 つのファクターを否定形で表現しているので、これを肯定的言動として、しかも分かりやすく表現するとどうなるか、また今までの仕事人生、あるいは自分の身の回りのことで考え、振り返ってみた。

**その人に関心を持っていることを示す:** 今は年金生活を送る私の先輩は先日メールで次のような経験を書いてきた。「先日、イーライリー社の社長から手紙をいただき、感激しております。日本では

考えられません。」定年退職した会社(外資系)の本社のアメリカ人 CEO からインフォーマルな便りが届き、驚いている様子が伝わってくる。大会社の CEO といえば超多忙だ。それでも遠く離れた海外に住む定年退職者である昔の部下のことを忘れずに、気配りする姿勢はたいしたものだ。

私の友人の人事マネージャーがずっと守っていた原則がある。400名の社員の名前と顔と覚えていたことだ。そして社員と廊下であるいは洗面所で顔があったときは「OOさん、元気？」と個人名で呼びかけること。「去年生まれた娘さん、可愛いでしょね？」といった具体的な話ができれば、もっといいと語っていた。

多くのアメリカ企業が一握りのエリート社員(A社員)とその他のB社員とに社員を区別し、A社員のみには数々の優れたトレーニングや重役との定期的な昼食会などの機会を与える一方で、大多数のB社員にはほとんど眼をかけないといった人事施策は Anonymity の典型的事例だ。

**貢献の機会を提供する:** 社員に対する貢献機会剥奪の最もひどい事例は退職勧告者に対する「肩たたき」であろう。経営上のやむをえない事情があるにしても、職業人生を全うしようとする前に突然、肩をたたかれる社員の無念、惨めさはいかばかりか。

ある国際 NGO でボランティアをしているが、定年退職した団塊の世代がボランティア志願で、時々 NGO の事務所にやってくる。ベテランの会員の中には「団塊の世代は PC も使えないし、逆に足手まといになってしまう。」と不満を漏らす場合がある。しかし、折角の申し出である。団塊世代が貢献できる分野はあるはずであり、その機会を提供したいものだ。老若男女、多様な人々が参画・貢献できる環境を作ることが大切だ。それが運動の裾野を広げる。若いときにイスラエルのキブツで生活していたことを思い出す。70歳をすぎた人々も、自分の体力にあった形で、農場やキッチンあるいはテレビ組立工場でニコニコしながら短い時間であるが、働いていた。キブツには「働くことは尊いことだ」とする確固たる哲学があった。

**その人がどれほど進歩、貢献したかのフィードバックを与える:** 人はポジティブなフィードバックを歓迎する。それは具体的であればあるほど良い。最近では企業の管理職教育で社員にフィードバックを与えることの重要性が教えられるが、実践はそう容易ではない。機会をあらためてテーマとして取り上げたい。

## 編 | 集 | 後 | 記

仕事をする中で、生きてゆく中で、私たちは幾度となく惨めな気分を味わってきています。同時に私自身が人々を惨めな気分させてきたと思います。時々立ち止まり、このような話に耳を傾け、反省することは良いことだと思います。野尻