

臨床検査部門の 監理運営

第 4 回 経営資源 “ヒト” II



人事

個人の能力と仕事の配分

どの部下にどの仕事を配分し、行わせるかは、組織全体の成果を左右するため、管理者にとって非常に重要な仕事である。仕事の配分を行う際のポイントをいくつか述べる。

まず第一に、部下の能力レベルについて、常に最新の情報を把握しておくことである。そのためには、日頃から部下の仕事ぶりをきちんと評価しておくことが必要である。

第二に、事前に配分する仕事の難易度、重要性、緊急度などをチェックしておくことである。そのレベルによって、配分の仕方は大きく影響を受ける。

第三に、仕事の配分に際しての基準を何に置くかである。どの部下にどの仕事を指示するかを考える際、管理者としては、その基準を何に置くかによって葛藤を経験することになる。仕事そのものの成功を考えることは管理者として当然である。しかし、それだけに力点を置くことと安全主義に走り、ベテランの経験豊富な部下に、彼にとっては安易な仕事を配分することになりかねない。なぜならば管理者にとってはそのやり方が一番安心できるからである。反面、その簡単な仕事を配分された部下は、仕事に対する充実感を感じることができない。仕事を通じての成長を感じることができない状態に置かれた部下は、仕事に対するモラルを著しく低下させるであろう。つまり、管理者は満足できても、部下は不満足という状態が生じる。

一方、管理者が部下の成長の側面に力点を置きすぎると、部下の現在の能力より、非常に高いレベルの仕事を与えて、部下の努力を期待することになる。この場合、うまくいけば部下も成長し、仕事の成果も上がるので万々歳であるが、一步誤ると、とんでもない大失敗を引き起こす危険性を含んでいる。現実的な仕事の与え方とは、この両者のバランスをとったところにある、つまり、部下の現在の能力よりやや高い能力を必要とする仕事を配分し、その仕事を通して、部下が成長できる環境を作ると同時に、仮に部下の手に余ったときは、速やかにその場に対応できる体制を整えておくことである。それは必ずしも管理者自らがフォローすることを意味するのではなく、先輩にフォローさせることでもよい。要は、一義的には、期待する仕事の成果が成し遂げることができると予測される状況のもとで、部下の育成を考えることである。先に自己啓発のところで OJT に触れたが、部下に仕事を配分することは、まさに絶好の OJT の機会といえる。この場合、管理者は少々リスクは自らが負う度量の広さが必要である。管理者が失敗をおそれるならば、部下の仕事を通じての成長は期待できず、その管理者は OJT を効果的に行うことはできない。OJT の意図をもって部下に仕事を配分するときには、事前に十分に部下に対してその意図を説明しておくことが必要である。

このときに、まず部下に対して業務遂行上必要とされる能力と、現在の部下が持っている能力とのギャップを明らかにする。次に、そのギャップを埋めるために、どのような能力開発が必要かを説明し、実行させることにより、絶好の能力開発の機会を部下に与えることになる。そうでないと、部下はこんな困難な仕事はできないと簡単に投げ出してしまっておそれがある。

部下は上司の意図を十分に理解することにより、成長の機会を与えてくれた上司に感謝し、困難な仕事にチャレンジする意欲を待ち、さらなる能力の向上に努めることになる。また、部下にとって、管理者が自分を信頼してくれて、成長の機会を与えてくれたという思いは、この管理者の期待に応えなくては、という気持ちを引き起こすことにもなり、さらなるチャレンジ意欲を生み出すことに一もなる。

モチベーション

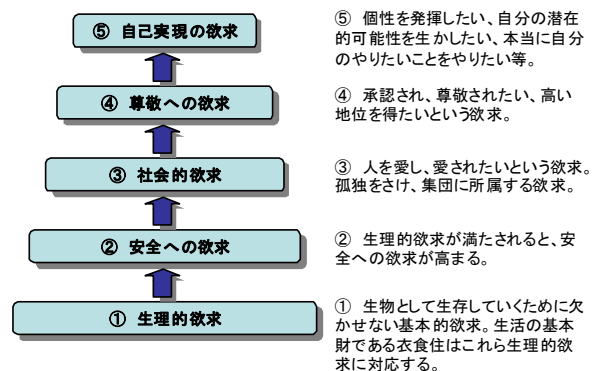
ローラー(Lawler, E.E.)は「成果 = f (能力 × モチベーション)」であると説明した。モチベーションとは個人の「やる気」であり、意欲的な行動を引き起こす要因である。したがって、どれほど能力のある人材であっても、やる気がなければ良い成果は期待できないし、逆に、能力はそれほど高くなくとも強く動機づけられていれば、予想以上の業績をあげるかもしれない。この動機づけの強さには、単に個人が集団や組織にとどまる程度のものから、言われたこと、役割遂行の範囲を超えて、自発的な行動を引き起こすほどのものまで考えられる。もちろん、リーダーや上司にとっては、この自発的な意欲を引き出すことが大きな課題となる。

さて、モチベーション理論には、内容理論と過程理論がある。前者は、マレーの欲求理論、ハーツバーグ(Herzberg, F.)の 2 要因理論やマズロー(Maslow, A.H.)の欲求階層説に代表され、人間は基本的に自らの欲求を充足するために行動するという仮定に基づき、欲求そのものに焦点を当てている。この理論は、行動を引き起こす個人的諸要因を説明してはいるが、ある状況で、なぜ特定の行動をとるのかについては明らかにされていない。一方、欲求そのものは所与として、なぜ欲求が生まれ、どのようなプロセスで行動するのかを説明するのがモチベーションの過程理論であり、ヴルーム(Vroom, V.H.)、ポーター(Porter, L.W.)、ローラーによる期待理論が代表的である。

期待理論の基本的な枠組みは、「モチベーション = 期待 × 誘意性」という公式で示されている。期待というのは文字どおり、頑張れば報われるだろう、というように、努力が個人的報酬ないしインセンティブにつながるであろうという期待であり、誘意性というのは、行動の結果に対して与える主観的価値ないし魅力の度合いを意味している。したがって、期待が誘意性のいずれかがゼロである場合には、モチベーションもゼロとなる。

この理論に従うと、上司は部下が高い誘意性を感じている報酬(賃金、昇進、休暇、友人、自己実現など)を分析し、それらを部下の役割遂行能力に結びつけることによって、やる気を起こさせるのである。この動機づけに失敗すると、単に部下がやる気を失うだけでなく、将来組織を去っていくことにもなりかねない。

マズローの「欲求5段階説」



以下、次号・・・

【町田幸雄】