



地位に就くだけではリーダーではない⑫

Date: June 7, 2020 | BY Dr. Thomas Gordon

(*L.E.T. book* からの引用)

人がグループに求めるもの

(前出の関連箇所) 「不満要因」がないことそれ自体ではめったに満足感を生み出しません。たとえば、労働条件がいいからといってそこから満足感が生まれるということは何もないでしょう。しかしながら、劣悪な労働条件は実際に不満の感情を生み出しました。そして、満足要因(達成、承認など)があることでのみ、満足感がもたらされたのです。(前出の関連箇所、終わり)

このような顕著な研究結果は、組織の下のレベルで働く人たちには全く同じようには適用できないかもしれません。レベル I や II の欲求が満たされていない(低賃金、不安定な仕事である)場合、彼らは恐らく非常に強い欠乏感を抱くはずで、その結果、このようなグループのリーダーは、グループ・メンバーが賃金に不公平感を抱いていたり、雇用の安定について不安を感じていたりするかも知れず、その徴候を無視することが絶対にできないのです。

ハーツバーグの調査結果に匹敵するものに、テキサス・インスツルメンツの産業心理学者 M・スコット・マイヤーズの6年間にわたる動機づけ行為に関する研究があります。その結果は、「ハーバード・ビジネス・レビュー」において次のように要約されています。

従業員が効果的に働くよう動機づけるものは何でしょうか？それは達成感、責任感、成

長、昇進、仕事そのものの面白さ、そして承認を得られたと感ずることができるとなチャレンジな仕事です。従業員に不満を与えるものは何でしょうか？ほとんどの場合、それは仕事の周辺の要因で、就業規則、照明、休憩時間、肩書、年功序列、賃金、福利厚生といったものです。

従業員が不満を感ずるのはどのような時でしょうか？それは、有意義な成果を挙げる機会を奪われてしまったり、職場環境に敏感になったり、あら探しをし始めたりする時などです。

マイヤーズはハーツバーグと同様に、スーパーバイザーが満たしてあげなければならない従業員のニーズで同じ種類のもの2つを特定しました。それらは、モチベーション・ニーズとメンテナンス・ニーズです。前者は課題中心で、後者は相対的に仕事の周辺に関わるものです。

マイヤーズの研究は、私がずっと強調してきたポイントの有効性を確認してくれました。すなわち、効果的なスーパーバイザーは、仕事のスペシャリストとしてのスキル（仕事のプランニングと整理をするスキル）だけでなく、人間関係のスペシャリストとしてのスキル（メンバーの不満の原因を見つけ解決するスキル）も持たなければなりません。効果的なリーダーは、仕事中心であると同時に、人間中心でもあるのです。グループ・メンバーは誰でも勝ち組にいたいと思っていますが、そのために自分の価値や自尊心を犠牲にしようなどとは、決して思っていないです。