

[迫り来る法改正／時代変化の荒波－35：動機づけ≠業績アップ]

<序文>

働き方改革→成果主義の浸透→生産性向上という、誤解と混同による矛盾した概念が、さしたる違和感も抱かれずに流布しているのは、実におかしな話だと思います。結果配分としての処遇は、たとえそれが十分であったとしても満足感を満たすものとはならず（衛生要因）、仕事の達成感や上司による承認度合いがたとえ不十分であったとしても、それが不満の原因になる物ではない（動機付け要因）＝ハズバーク＝とされているからです。厚遇しさえすれば、社員は生き生きと効率よく働き、業績も当然に上がる－そんな単純な仕組みで生産性が上がるなら、誰も苦労はしないでしょう。では、一体、どうすれば良いと云うのでしょうか。

先ずは、論点の整理から－。当然ですが、配分をできるだけ厚くするには、前提となる業績の如何が問われます。外部環境の変化により生じた、偶然の追い風や向かい風の影響を取り除くと、残るのは**資本生産性（有形固定資産回転率）と労働生産性**－。両者の決定的な違いは、**前者が投資額の過不足の影響を直接受けやすいのに対し、後者は、前者における投資額に当たる「配分」によって結果が左右されるものではない、という点にある**のではないか、と思われます。機械設備は、適切な保守管理を怠らなければ故障なく動いてくれますが、ヒトはそういう訳には参りません。機械とは異なる対応が求められるのです。

経営と云う方程式の解を突き詰めてゆくと、**業績を左右するのはモノ（機械設備）ではなくヒト（社員）**である、という結論にたどり着きます。カネ（資金）も勿論重要ですが、それを確保し使用し拡大再生産のサイクルを回して行くのはヒト－。「業績を上げる」というのは、このプロセスを軌道に乗せる事を指しており、それには**意欲あるヒト（社員）の行動が必要不可欠**となる筈です。そして、この仮説は、恐らく正鵠を射たものであり、的外れではないでしょう。処が、巷に溢れかえる「意欲ある社員欠乏症問題」「社員の行動欠乏症問題」も、実はこの正論に端を発している、と云えなくもないのです。

こうした課題が、改めて俎上に載せられたとき、最も多く見られる反応は次の様なものです。「まともな評価制度がない為ではないか」「上司の評価に納得していない＝自己評価と差がありすぎる＝からだろう」「評価基準が曖昧だと感じているのかも知れない」「公平性や公正性に対する疑問が拭き切れていないのだらう」「処遇に対する納得感が得られていないのでは」「年に一度や二度の評価で、何が判るのか、という疑念があるに違いない」「そもそも何の為に評価しているのか釈然としないからなのかも」等々。これらの見解は一見、改善すべきは改善しようという前向きな、真摯な受け止め方の様に映ります。併し、**寧ろその様な解釈にこそ、根深い誤解や思い違いが潜んでいるのだ**としたら…