働く人と組織

〝働きやすさ〟の獲得と〝働きがい〟の創出

◆3◆

十人十色 同じ人でも状況で変化

「経済人」「社会人」「自己実現人」「複雑人」

ナビゲーター

働く労働者を人としてどのように捉えるかという問題は、古今東西の大きなテーマです。「キャリア・アンカー」を提唱したキャリアについての泰斗(たいと)であるエドガー・シャイン博士は4つの人間モデルを提唱しています。

ちなみに筆者は、2015年にサンフランシスコで、キャリアコンサルタントの仲間とともにシャイン博士にお会いし、一週間の研修を受けました。博士は現在91歳でご高齢ですが、姿勢をぴんと伸ばされ威厳と親しみを感じました。4つの人間モデルは、「経済人」・「社会人」・「自己実現人」・「複雑人」です。

①「経済人モデル」：このモデルは、労働者をもっぱら金銭を追求する「経済人」とみなして労働意欲を高める仕組みです。20世紀初頭までのアメリカの経営は、経営者の側には、経験や習慣などに基づいたその場しのぎ的な「成り行き経営」が一般的で、労働者にその皺寄せがいきました。

一方、生産現場では、非効率な生産や労働者の組織的怠業が蔓延するなどの問題がありました。テイラーは、「作業標準」という客観的な基準を定め、基準を超えて達成した場合は賃金を割り増しし、未達成の場合は賃金を割り引くという管理(科学的管理法)で、生産性の増強や、労働者の賃金の上昇、労使が共存共栄できると考えました。

②「社会人モデル」：科学的管理法に対しては、労働者を疎外し組織の中の「歯車意識」を与えるという問題提起がありました。労働意欲を高め、みずから進んで経営体に協力するような人間関係を民主的に創出していこうとする管理方法が「人間関係論」です。

この方法は、メーヨーやレスリスバーガーらが1927～32年に行なったホーソン実験の成果に基づいて提案したものです。モチベーションは、論理的、合理的に構成されたフォーマルな組織の背後にあって、非合理的な人間感情に基づいて自発的、自然発生的に形づくられるインフォーマルな諸集団によって大きく左右されることを明らかにしました。労働者を、感情を有する「社会人」とみなして労働意欲を高める仕組みでした。

③「自己実現人モデル」：自己実現人モデルは、マズローの「欲求5段階説」の最上位の自己実現欲求に基づき、「より高度な欲求で動く自律的な人間」を想定しています。自分の可能性、潜在性を最大限実現したいという動機を人はもっているというのが「自己実現人」モデルの人間観です。

④「複雑人モデル」：どんな動機をもっているかは人によりさまざま(人は十人十色)というのが「複雑人」モデルの根っこにある考え方です。また同じ人間であっても、人生の時々で表に出てくる動機(モデル)が変化するというのが基本的な考え方です。

【日本産業カウンセラー協会会員　産業カウンセラー　キャリアコンサルタント　社会保険労務士　杉本和夫】

（火曜日に掲載）