

## 生協組織と従業員満足度

渡辺 峻（京都生活協同組合有識監事）

現代経営学では、民主主義の成熟を暗黙の前提にして、個々の従業員を自己実現人モデルとして措定する。行動は欲求充足のプロセスであるから、従業員の動機づけや勤労意欲の高揚には、仕事・職務の遂行過程における「自己実現欲求の充足」を重視する。

つまり、「仕事を通じて自分は成長した」「仕事が楽しくておもしろい」のであれば、従業員の職務満足度は高まり、充実感・成長感に満たされて勤労意欲は高揚する。逆であれば、従業員の満足度は低下し、勤労意欲は低下する。

このように、従業員を動機づけて勤労意欲を高める要因は、職務満足をもたらす「満足要因」であり、それらは全て仕事・職務の遂行に関係している。

それに対して、例えば勤務先のビルが古くてトイレが汚ければ、従業員に不満足をもたらすが、さりとしてビルが新築されトイレが綺麗になったからと言って、職務満足が生まれて勤労意欲が高揚するわけではない。そのような職務の周辺の諸問題は、それが不十分だと不満足をもたらす「不満足要因」であり、「衛生要因」と呼ばれる。一般に、「従業員満足度（職務満足度）」の低い組織に共通する特徴は、組織リーダーの措定する人間モデルが、古典派経営学が前提にする経済人・他律人モデルである。そこでは、全体主義的な組織風土のもとで、トップの構想した業務の遂行計画（plan）を、いかに現場の従業員に実行・達成（do）させるか、指示命令が主要課題であり、個々の従業員の内面の動機満足（自己実現

欲求の充足）などは、基本的に視野の外におかれている。そのために組織リーダーは、しばしば条件・施設・給与・政策など職務周辺の「衛生要因（不満足要因）」に注目し対応するので、従業員の満足度（職務満足度）は少しも向上しない。

現代社会では、いかなる組織であっても、組織成員の共通目的に対する貢献意欲の程度は、貢献活動（職務・仕事・労働）における自己実現欲求の充足度（動機満足度）に正比例している。ここから、多くの組織において、職務遂行の過程に「自己実現欲求の充足」という「動機づけ要因（満足要因）」を組み込む「組織開発」「職務再設計」をしており、「職務充実」「職務拡大」「目標管理」「小集団管理」などを導入する。

とくに従業員の職務遂行が直接に顧客満足度に影響する小売店・接客業などでは、個々の従業員が「顧客満足の向上が自分の動機満足である」「お客様の満足を私の喜びである」ことが前提になる。

そこでは、従業員満足度（E.S.）が低いことは、顧客満足度（C.S.）を高める従業員の職務遂行（接客・対応・販促・貢献）の不十分さを意味する。つまり「顧客満足度」の向上は、「従業員満足度」の向上なくしてありえない。

総じて、組織成員（従業員・顧客など貢献者）の動機満足・欲求充足（efficiency、能率・効率性）なくして組織の共通目的に対する貢献意欲・貢献活動はなく、組織目的が達成すること（effectiveness、有効性）もなく、組織の持続的な成長・発展もない。これが現代経営学のパラダイムである。