

3. 解決の方向（ヒヤリング調査から）

調査の結果として、ホワイトカラー高資格スタッフの働き方について、いくつかの点が明らかになった。たとえば、高資格スタッフ層は期待水準をプラスの意識で受け入れ、その期待に報いようと主観的には努力していることが、ヒヤリングやアンケート調査で明らかになった。意欲は高いのであり、仕事に背を向け、現在の処遇を既得権と考えてぶら下がろうとしている人びとはいたとしても少ない。また、何とかして自分自身の仕事上の能力を高めようというニーズも、いろいろな局面で観察された。

しかし、同時に、何とか組織成果を上げようと、管理職も高資格スタッフも努力しているのにもかかわらず、組織全体として見ると解決の方向が十分に見いだせないといった焦燥感も存在している。前章で明らかにしたように、ヒヤリングやアンケート調査で、平均的な数字を見た場合には問題がないにしても、将来現状のままでは懸念される事態になりかねない兆候も観察された。これは、競争環境の変化のせいなのか、管理職や高資格スタッフに原因があるのか、一体何が現在の状況の背景にあるのか。

本調査研究では、出発点においては、ホワイトカラー高資格スタッフの中年期に特有の心理を探ることによりこの課題の解決の糸口を見いだそうとした。しかし、調査研究の進行に伴って、組織と個人との関係について、大きな変化が生じつつあり、この変化に備えることが、課題の解決の方向を明らかにするものだとの見解を有するようになった。なぜなら、種々観察された問題点を、従来の枠組みの中で解決しようとする、より一層管理を強めていくという方向性に収斂してしまうからである。

そこで、前章で示された種々の兆候を、どのような脈絡の中で解釈すべきかということについて、まとめてみることにする。

(1) 協働組織の維持

どの国のどのような組織であっても、人びとが協働する仕組みをうまく作り上げなくては組織成果と個人の努力は結びつかない。高度成長期の日本の企業の多くでは、会社のために努力することが従業員個人の昇進につながり、これが結果として、家族の経済的な豊かさと自分の職業上の成功に結びついていた。個人の全人格を会社と一致させることにより、会社も個人の職業生涯を保証しようと努力した。このために、会社は共同体になり、共同体である以上、そこで比較的自然的に協働が生まれるという構造が成立したと考えられる。もちろん、職場の維持のために、人間関係や労使関係、また管理者や会社が意識的に数々の努力を行ったのは言うまでもない。

しかし、1980年代からこの構造に徐々に変化が生じ始める。種々の調査の結果を要約すれば、第一に、仕事に頑張るのは会社が大事であるとか昇進のためであるとかいうよりも、仕事がおもしろいとか仕事の重要性に納得するから、というように勤労者の意識に変化が生じた。第二に、本調査研究でも観察されるが、会社の発展と個人の将来とは別であるという、共同体の前提とは異なる認識が広く持たれるようになったことである。このような従業員意識の変化と同時に進んでいたのが、企業の側が従業員の特定の層に過剰感を持つということである。つまり、雇用されている人びとは会社に対して自動的に帰属意識を持つということにはならなくなったのである。

本調査研究では、さらに、重要なことが明らかになった。比率としては未だ少ないものの、個人仕事化の傾向が表れ始めたことである。個人仕事の極端な形は、自己完結的な仕事を行うというものである。職場の他人の仕事と重なることも、また、つながることも少ないような、いわば「離れ小島」になるような仕事である。他人の仕事が自分の仕事の前工程であり、自分で仕事をするとそれが他人の工程に引き継がれるというものではない。仕事が完了し上司に提出すると、その後どうなったのか分からないといった仕事も、個人仕事の形態の一つである。

もちろん、個人仕事であっても、定期的上司に報告することはあるし、職場のリーダーや同僚にアドバイスをもらうことは当然ある。また、他部署に出かけていっていろいろ情報や意見をもらうこともある。個人仕事の色彩がどの程度強いかどうかは、他人とどの程度重なって仕事をしているかということと、その仕事がどのように仕事全体の流れに位置づけられているか（たとえば、前工程と後工程はどのようなものなのか）ということに関わっていると考えられる。

個人仕事への傾向を促進する要因は、いくつかある。たとえば、個人能力や個人業績の評価へ比重を移していく場合には、一人一人の担当部分を明確にしていくという流れになるだろう。また、常に上司が在席し部下である高資格スタッフの仕事の進捗状況を管理し指導するという態勢から、管理職のプレイイング・マネージャー化へ、そしてさらに進めば、自己責任の原則で進捗を管理し決められた納期に提出するといった方向に移行していこう。たとえば、フレックス・タイムの導入は個人裁量の増加であると同時に個人責任の明確化である。このように、仕事を徐々に個人仕事化させていく施策が広く行われつつある。

このように個人仕事化が進んでいく状況の下で、従来の企業が共同体であるという前提に基づいた協働を図るのは困難である。個人個人は決められた仕事を、求められた質と量だけきちんとすべきである、水準に達しなければ個人責任の原則で評価に結びつくことになる、というのが、ごく自然な流れになる。高資格スタッフの仕事について過度の分業化がなされ、分業化された仕事が放って置かれ、1+1が2以上にはなりがたいという状況が最悪の場合には発生する

可能性がある。

全体として、組織成果が上がりにくい状況になると、個人別の業績を厳格に処遇に反映させようということになってくる。個人業績を処遇に反映させること自体には異論はないにしても、重要なことは、今まで述べたような仕事の仕組みであるとすると、個人業績を上げづらい状況であるということや、また、組織成果も上がりにくいということである。

従業員全体のモラルの向上や組織成果の向上を図る場合には、給与の体系や種々の雇用形態に関する施策だけではなく、別の視点を導入する必要も示唆される。高度成長期の職場の目指したものは、経済的刺激以外にも種々の施策を綿密に行い、協働組織を作り上げることだった。そして、それにより人びとのモラルは向上したのである。現在、ホワイトカラー層に「経済人モデル」を適用し動機付けを図ることは、人事労務上の価値観を数十年後退させる危険性すらあるのではなかろうか。現状において、人びとは既に給与や雇用についての不安を十分に持っている。現在の処遇に安住することは許されないにせよ、大事なことは、明るいシナリオに基づいて、給与とは別の次元で、自分にとって意味があり楽しくそして納得できる仕事をし、そのような職業生涯を送る道筋を提供することにある。

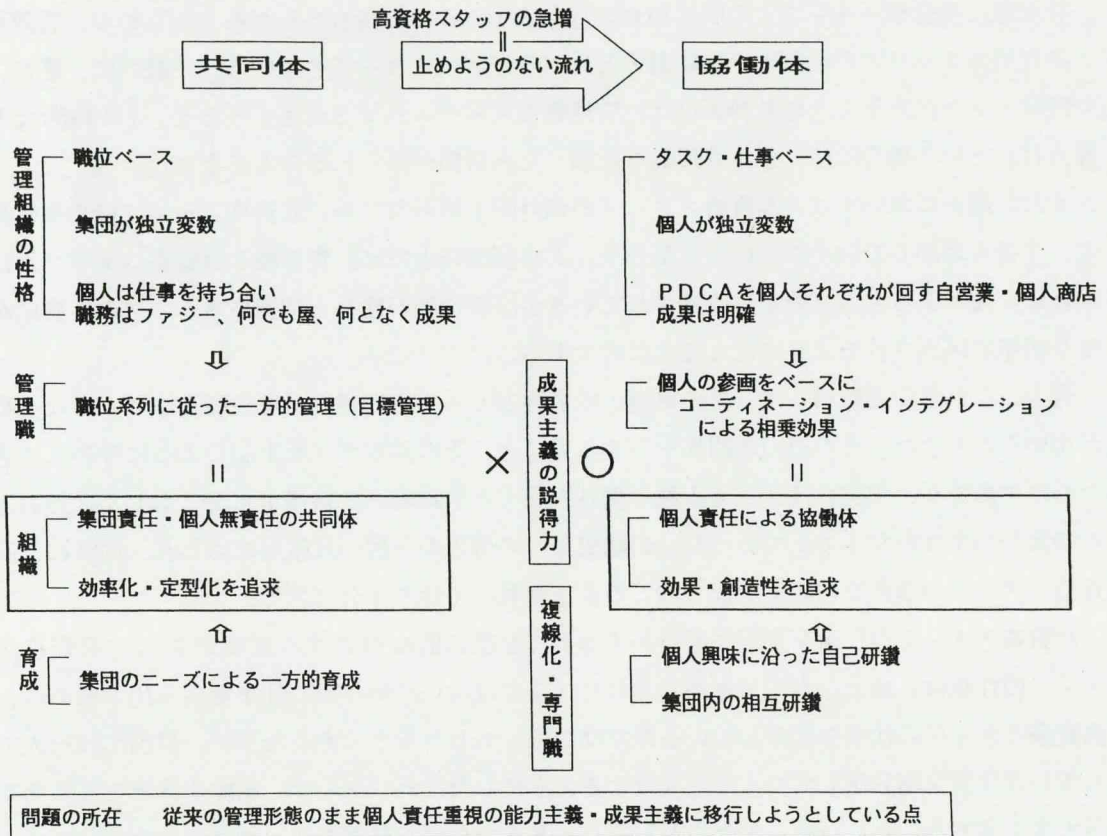
一部の高資格スタッフの働き方に特徴的に表れているように、個人仕事化の傾向は今までの働き方と比べると大きな変化である。現在の仕組みでは、個人仕事が増加していった場合に、協働を保つことが完全に不可能ではないにしても、非常に難しい。一つには、共同体としての企業のイメージがなくなったからである。調査結果に表れた種々の不全は、現在も共同体が存在しており人びとに協働してもらうのに新しいシステムは必要ではないとし、新しいシステムを設計しないことから生じているのではなかろうか。

現在ならば、準備しておくことができるし、現在準備しておけば不全の兆候が深刻になり、対処の選択肢が限られてしまわないうちに方策を準備しておくことができる。

注) 新しい協働の仕組みを作り上げる必要性については、以下より大きな示唆を得た。

津田眞激『新・人事労務管理』有斐閣、1995年

共同体から協働体へのイメージ図



問題の所在 従来の管理形態のまま個人責任重視の能力主義・成果主義に移行しようとしている点

(2) 管理職と高資格スタッフの分化

管理職と高資格スタッフが分化する方向は決定的である。管理職は、一層、管理職としての役割を果たすことが期待されている。比率としてみればますます少数になっていくだろう。経営管理の上では、全社目標を自分が管理している部署に展開し、プランドゥーチェックアクション（P-D-C-A）の管理サイクルを回していく能力が重要になる。部下の管理の面では、目標管理をきちんと行え、考課者訓練の成果を生かし部下指導を厳正に行うことが求められていく。

管理職は、管理職としての能力発揮を一層求められる。実際、管理職教育の中心は、考課者訓練に移りつつあるし、また、高資格であっても管理職でないものについては考課者訓練を行わない事例もでてくるようになった。

管理職と高資格スタッフとの間で相互に行き来するのは今後もあるだろう。しかし、管理職と高資格スタッフとの役割の分化は過去と比べると鮮明になってきている。一般的に、経営力や経営センスがあるような基幹人材は、管理職の人材イメージと合致するため、「戦略的な基幹人材」という場合には、より管理職を意識した人材像が語られることが多い。

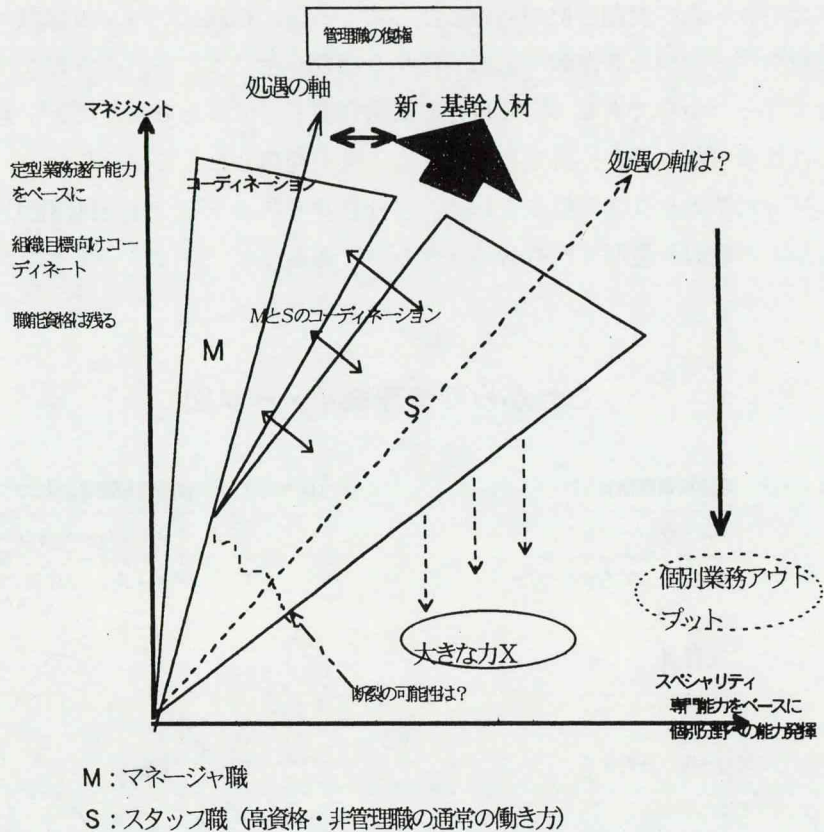
また、過去においては、高資格スタッフが例外的であったのが、高資格スタッフの比率は増え、今後も増加していくことになるだろう。人事制度の上では、管理職と高資格スタッフとは相互に交流があるものと慎重に設計されているが、管理職の性格と高資格スタッフの性格はかなり明確に区別されるようになってきたのである。

過去、これらの高資格スタッフの処遇上の名称として、専門職とか専任職というような名称が用いられてきた。その道の専門性を有する人びと、その道のプロを上記のように呼称してきたわけであるが、現実には、ごく少数の例外を除くと管理職への待機ポスト、もしくは処遇上の必要から生まれたポストであった。組織成果への個人の一層の貢献が求められ、同時に、高資格スタッフが多数を占める状況ではこのような対応では不十分である。

高資格スタッフの仕事を正規従業員がする利点を徹底的に追求する必要がある。高資格スタッフの仕事は、余分なもので水増しされた仕事ではない。何らかの仕事を生み出すために、高資格スタッフに仕事を配分しているのではない。もし、そうであるならば、以前には一人で行っていた仕事を細分化して二人や三人でするようにしなければならず、組織全体としては効率が大きく落ちることになる。また、もしそうであるならば、外部のシンクタンクやコンサルタントを利用した方が効率的に仕事ができるはずである。

公開するのに適さない企業内の情報、外部の人間にことばで説明すると非常に非効率な情報、組織内の各部署を横申しにする情報や提案、組織内の経営資源を組み合わせると競争上の優位に立てる情報や提案に関わる仕事をするからこそ、高資格スタッフの仕事は正規従業員が行うことになってくる。企業の中で働いてきた経験を生かし、狭い担当範囲に限定されずに広い視野で仕事をし、経営戦略上も重要な意味を持つ仕事だからこそ、正規従業員が仕事をする必要がある。言い換えれば、高資格スタッフの仕事は、いわゆる専門性には必ずしも限定されないのである。また、管理職とは別の意味での「戦略的基幹人材」としての高資格スタッフのイメージも明らかになるだろう。

人事部ヒヤリングによる将来像のイメージ図



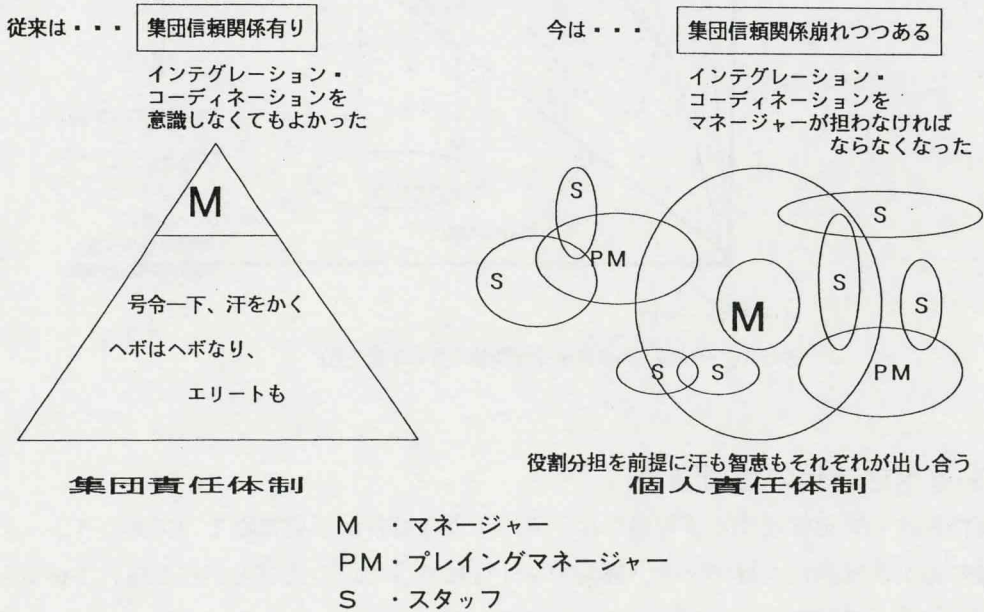
(3) 来るべき時代の管理職像

高資格スタッフを管理する管理職には、どのような要件が必要になるのであろうか。たとえ、管理職の方が基幹的な人材であり、経営力を十分に持っている人びとが任じられているという仮定をしても、管理職である個人個人を具体的に見た場合に、その人が万能でないのは言うまでもない。時間にも、能力にも、知識にも限界があるのは当然だからである。

経営トップに提案する独創的挑戦的なアイデアを裏付け、具体化する仕事を高資格スタッフにさせるのが、管理職の要件になる。自分自身では、時間的にも知識の面でも能力の面でもできない事柄を、時間・知識・能力のある他人に依頼するのは普通のことであるし、組織のリーダーとして不可欠の能力でもある。つまり、管理職は高資格スタッフを、自分が管理する部署の有機体の一部として使いこなす必要がある。

管理職は、部下を統制し評価することだけがその仕事ではない。集団の中に信頼関係があらかじめ内在されていた職場では、管理職の号令一下組織全体が動き、管理職は組織を統合したり調整するという意識をしないでも済んでいた。しかし、集団の信頼関係が崩れ、また、組織の内部で一人一人の役割分担が明確になってくると、組織メンバーの意識や仕事を調整し組織全体を統合する役割を管理職が意識的に担う必要が生じてくる。そうしなければ、誰もする人がいなくなったからである。自分自身の経営資源として与えられた部下を適材適所に配置し、あるいは仕事を割り振り、自分自身の創意工夫を発揮しなくてはならない。いろいろな特性や個性を持った個人をうまく組み合わせ、自分自身のアイデアを具体化してはじめて、リーダーとしての能力も発揮できるものとなるのである。

これからの管理職イメージ図



(4) 来るべき時代の高資格スタッフ像

高資格スタッフは、管理職に言われたことだけをやるということではその責務を果たしたとすることはできない。組織を作り上げていくのは管理職なのであるから、管理職をサポートする必要がある。管理職をサポートし、管理職が明言はしていないが意図している事柄を明確にすることが、仕事をする上でまず必要になる。自分自身の役割の定義は、組織や管理職がする

面もたしかにあるが、自分自身はこのようなこともできるしその準備もあるというように、自らマーケティングの努力をすることにより、自分自身の役割が明確になってくる。

自分自身よりも勤続年数が短く、あるいは若年の管理職であろうとも、管理職の指示について「小言こうべい」であるよりは、まず、彼・彼女の求める資料や企画案を作成する能力が必要になる。定常的な業務を担当しているのならば、その業務を整理し余裕時間を作り新しい前向きな仕事を提案する能力が必要になるだろう。また、管理職の指示するイメージが不明確ならば、ちょうどシステム・エンジニアが顧客と面談しソフト・ウェアの要求定義を徐々に明確にしていくように、自分自身への要求定義を明瞭なものにしていく努力が不可欠であろう。じっと待っていれば、相手から自分自身に関する役割定義が得られるというのは幻想でしかない。

自分自身が興味を持ち、また組織さらには企業にとっての重要性を認識している仕事については、自分が行った調査や企画の結果について、マーケティングをする必要がある。それは戦略的基幹人材としての高資格スタッフの役割の一つでもある。上司の反応とは別に、他部署の同僚や上司に売り込まなくては、あるいは自分の提案に何が欠けているのかを直に知らなくては、高資格スタッフ層の仕事満足は高まらないだろう。高資格スタッフは、自営業の思想を持ちながら仕事を整理し、仕事を作りだし、組織成果に貢献していくことになる。

目標管理制度で定められた上司との面接の場で、部署目標とのすり合わせは行いが、部署目標には完全には収まりきらない個人としての目標を設定するようになるだろう。社会的に承認された公的な資格等を目指すのも一つの道であるが、主要な道ではない。一人一人のかけがいのない人生の中で、また会社生活の中で種々の仕事を行ってきた。その仕事の一つ一つは、組織の歯車として行ってきたものではなく、その人の個性や仕事への関心や興味があったから達成されてきたものである。他人とは異なる自分自身の特性を認識することが、自らの強みと弱みを認識することになるし、多少の労苦はあっても追求する価値がある重要なものとしてあらためて意識されることになる。会社生活の中での、仕事経験を自らの財産としてとらえ直すような意識付けが行われるようになれば、高資格スタッフ層の仕事能力は一層発揮しやすくなり、また向上していくことになる。

来るべき時代の仕事能力は、公的資格や通信教育課程の修了などで表される面以外の側面が大きい。自分に何ができるのか、自分は何をやってきたのかという、まさに個々人のかけがいのない経験を前提とした多次元にわたるものと思われる。過去の成功体験を懐かしむのでもなく、超人的な努力をしなければ得られない資格をめざすのでもなく、普通の会社生活を過ごして得てきた体験を「意識化」することにより、仕事能力の発揮を容易なものにすることをめざすのは、誰にでも到達が可能なものである。

新しい仕事能力の概念図

