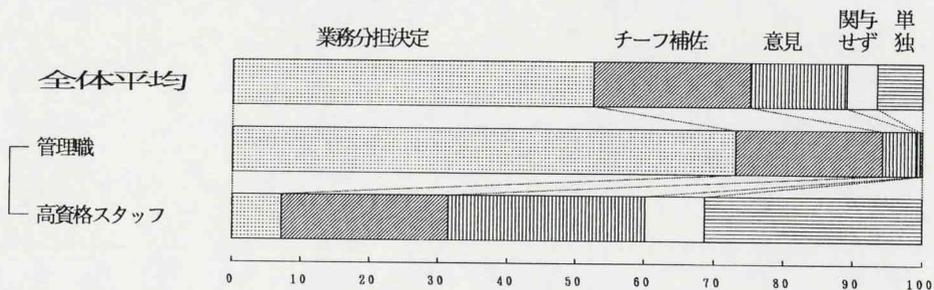


2. 調査結果分析

(1) 集団仕事から個人仕事へ

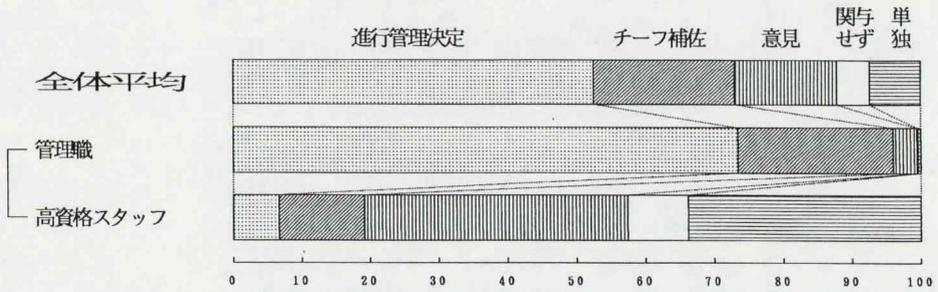
従来より、日本の企業・職場での仕事の在り方・その進め方は、〈集団仕事〉という理解が一般的であるように思われる。集団仕事については、先ず、個人の仕事の範囲が不明確である点に留意する必要があるだろう。もっとも、職務分掌規定などが存在はするものの、その中身は極めて大掴みであることはよく知られているところである。この個人の仕事の不明確さは、仕事を円滑に進めるために職位に割り振られる権限の不明確さをもたらすことになる。権限の不明確さは、権限を行使した結果生ずる事態・事象についての責任の不明確さを招来し、極端な言い方をすれば、個人不在の集団責任といった状況すら醸し出す可能性を内在させている。一方で、このような仕事の進め方が、また、仕事と人の関係を弾力化させ、仕事に対する柔軟な取り組みを確保してきたことも看過することはできない。しかし、ここしばらくの特徴として、集団仕事から仕事の持ち合い排除し、結果として、個人の仕事の範囲、そして権限・責任をより明確にした新しい日本独自のチームワーク（協働体）形成への〈個人仕事〉の流れが取り沙汰されはじめてきたことも周知のところであろう。

Ⅱ-2-1 業務分担



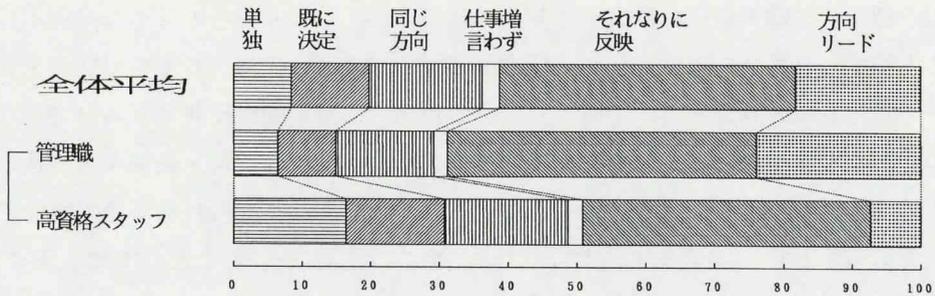
この点に関し、本調査を通して、管理組織のスリム化が進むなかで意識の面が先行し、かなり過渡的な形であろうが、従来の集団仕事の枠を超えた仕事の実態が確認できる。先ずグループにおける業務分担への関与について、「自己完結的な仕事なので業務分担というものは無い」という数値は全体として6.5%とまだまだ僅かではあるが、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、前者が0.3%であるのに対し、後者は31.3%という数値を示している。高資格スタッフの3人に1人が業務分担はないと回答していることになる。

Ⅱ-2-2 進行管理



また、グループにおける業務の進行管理への関与についても、「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」とする数値がこれも全体としては7.4%にすぎないが、管理職と高資格スタッフの比較では、それぞれ0.4%と33.8%と大きな差を示している。進行管理という概念はないとする高資格スタッフも1/3存在するということなのである。仕事内容などから予測されたこととは言え、高資格スタッフ層の個人仕事化の傾向が改めて確認できよう。

Ⅱ-2-3 仕事の進め方



同様に、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいはグループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について見てみよう。「自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている」と回答した層は、管理職が6.4%であるのに対し、高資格スタッフでは16.2%となっている。

一方、このような傾向は、事務系・技術系の別によっても当然その差が存在すると考えられるため、次には、事務系・どちらかと言えば事務系・どちらかと言えば技術系・技術系の比較について見ることにしよう。

II - 2 - 4 事技別単独業務の割合

	問 2 業務分担	問 3 進行管理	問 17 仕事の進め方
事務系	7. 1%	8. 4%	6. 9%
どち事務系	8. 1%	9. 8%	9. 8%
どち技術系	7. 5%	8. 8%	8. 6%
技術系	5. 1%	5. 6%	9. 4%

しかしながら、上記の仕事の分担・進行管理・仕事の単独実施の3項目について、事務系ではそれぞれ7.1%・8.4%・6.9%、どちらかと言えば事務系でも8.1%・9.8%・9.8%、そして、技術系についても5.1%・5.6%・9.4%、さらに、どちらかと言えば技術系も7.5%・8.8%・8.6%であり、図表からもわかる通り事務・技術別では管理職と高資格スタッフの間ほどの大きな差は見出しえない。本調査を見る限り、個人仕事化の傾向の兆しが事務・技術の別なく、高資格スタッフ層を中心に出現しはじめているということなのだろう。

(2) 部下・後輩育成のスタイルをめぐって—能力の一方的育成から相互研鑽と共有

前述のように集団仕事のもとでは、個人の仕事の範囲が比較的柔軟に考えられていた。このような有り様は、当該の職位に位置する個人の裁量いかんにより、その仕事の範囲が広くも狭くもなると指摘されている。すなわち、仕事の範囲の曖昧さは、個人の能力の開発・育成が、米国などで見られる職務記述書に記載されている範囲内に限定的に反映されるのではなく、その仕事の広がりやを水平的な広がりのみならず、場合によっては、上司・先輩が担う仕事の範囲まで垂直的に広げることさえ許容することになる。“権限とは与えられるものではなく、奪い取るものである”という表現を想起願いたい。逆に、上司・先輩にとっては、そのように仕組むことにより、自己の仕事負担を軽減させ、余力を他の仕事（新しい仕事の開拓）に振り向けることを可能にする。部下・後輩の育成については、育成される側の部下・後輩は無論のこと、育成する上司・先輩の側にとっても、そして、当該部門にとっても直接的なメリットを見出すことができたのではないだろうか。集団仕事のもとでの育成のメカニズムの一端とも言うべきものが見て取れよう。

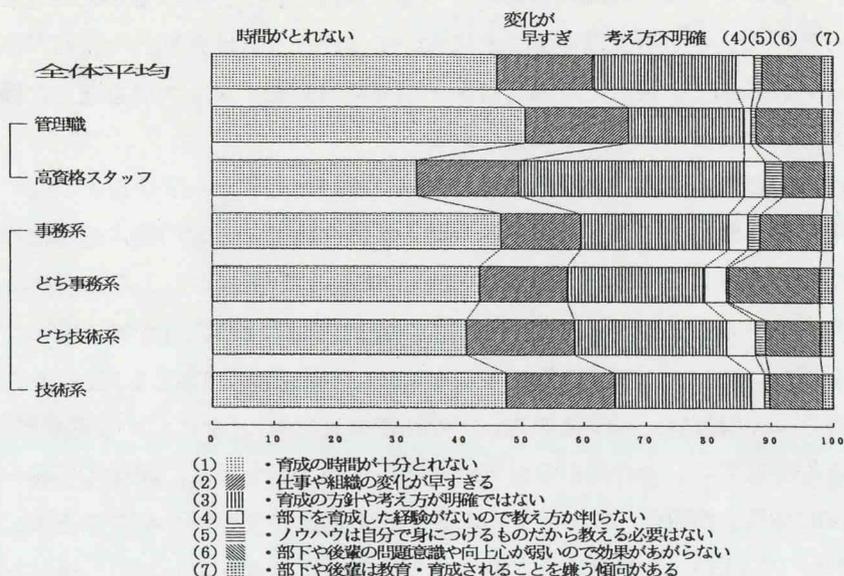
それでは、高資格スタッフ層で顕著に見られた個人仕事化の流れは、このメカニズムに変化を生じさせたのであろうか。この点に関し、部下または後輩の育成はどのように行われているかとの問いには、「グループメンバー全員が、先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が38.0%と最も大きな数値になっている。さらに、管理職と高資格スタッフを比較しても、前者が42.7%、後者はその数値を24.8%と小さくはするものとともに第1番目に挙げられている。

事務・技術別に見ても、事務系・どちらかと言えば事務系で、それぞれ36.5%と31.6%、どちらかと言えば技術系・技術系でもそれぞれ33.7%と41.5%とその全てで第1位を占めている。やはり、現状では、全員での取り組みが部下・後輩育成の主要なスタイルということなのだろう。

しかしながら、筆者らの聞き取りからも明らかなように、調査企業各社の大きな方向でもある成果主義的な処遇の導入・徹底は、成果基準の明確さを前提とし、個人の目標・仕事の範囲の明確化を必要とする。このことは、個人の能力の育成・開発が個人に割り振られた仕事の範囲内に限定的に反映される傾向にもつながろう。ましてや、一人仕事の意識が強い高資格スタッフ層においては、上司・先輩にとっての上述の育成の直接的なメリット・動機づけの低下が懸念されるのである。

確かにグループメンバー全員が育成に取り組むというスタイルは、集団仕事のもとでは適合的であったかもしれない。しかし、こうした傾向のなかでは、ややもすると責任の所在を不明確にし、全員無責任体制に陥る可能性をも含んでいる点を見落とすことはできないように思われる。また、高資格スタッフ層の部下・後輩の育成スタイルとしては、「特に決めていないが、育成状況についてはグループリーダーが把握している」(21.1%)・「育成しなくてはならないような部下や後輩はいない」(18.5%)が続いている点にも注目しておきたい。なお、この点に関連し、ヒアリング調査において、ある企業は部下・後輩の育成を人事考課の重要な項目として位置づけることにより歯止めを掛けようとしていた点も付記しておく。

Ⅱ-2-5 育成困難の理由



次に、育成に関して困難な点があるとすればどのような理由かの問いには、「育成時間が十分にとれない」(46.0%)・「育成の方針や考え方が明確でない」(23.0%)の順になっている。この点に関し、まず事務・技術別に見れば、その全てでこの順位に変化はない。ちなみに、その数値は事務系で45.2%・23.1%、どちらかと言えば事務系で41.9%・24.1%、また、技術系においても46.7%・21.6%、どちらかと言えば技術系でも40.4%・24.1%となっている。ただ、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、管理職が同様に、「育成の時間が十分にとれない」(49.7%)・「育成の方針や考え方が明確でない」(18.2%)の順になっているのに対し、高資格スタッフでは、この数値が拮抗し、それぞれ31.7%と34.7%になり僅かながら逆転している。個人仕事化の傾向の強い高資格スタッフ層では、明確な育成方針や考え方の提示がより一層必要とされてきているようにも受け取れよう。逆に言えば、このことは育成の方針や考え方が明確であれば、成果主義的な処遇のもとでも、あるいは、今後個人仕事化の流れがより大きくなるろうとも、人を育て人を活かすという、いわゆる日本的な経営のよさを引き続き存続させることが可能になるとも考えられる。

この点に関し、もう少し立ち入って調査結果を見てみることにしよう。上司やリーダーからの長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことについての問いには、肯定層が30.4%であるのに対し否定層は2倍以上の69.6%という結果になっている。長期的な育成・指導を受けている層が1/3程度である点には注意を払う必要がある。さらに、事務・技術別での肯定層についても、事務系で31.8%、どちらかと言えば事務系で28.6%、また、技術系においても28.3%、どちらかと言えば技術系でも32.6%と、ともに1/3以下になっていることがわかる。この傾向は、管理職・高資格スタッフの比較においても同じ傾向を示し、それぞれ30.8%と25.5%という数値になっている。人を育て活かすことについては、とりわけ長期的な視点が必要なことは言うまでもない。長期的な視点に立った育成・指導は高資格スタッフ層を超えた職場全体の課題として理解される必要があるように思われる。

ただ、付け加えるならば、この課題解決の筋道、言い換えるなら受け皿としての啓発意欲は、かなりの程度準備されていることがわかる。例えば、今後さらに専門能力を身につける必要性を感じるかの問いには、「身に付ける必要性を強く感じる」が52.4%、「身に付ける必要性をある程度感じる」が43.2%とそれぞれ大きな数値になっており、逆に、「今まで身につけた能力で十分、必要を感じない」・「あまり考えたことはない」は僅か2.1%と2.2%にすぎない。この啓発意欲の高さは、管理職・高資格スタッフの比較で見ても、「身に付ける必要性を強く感じる」と「ある程度感じる」の合計がそれぞれ95.6%・94.0%を示し、同様に事務・技術別においても、大旨90%以上の数値となっていることから伺えようというものである。

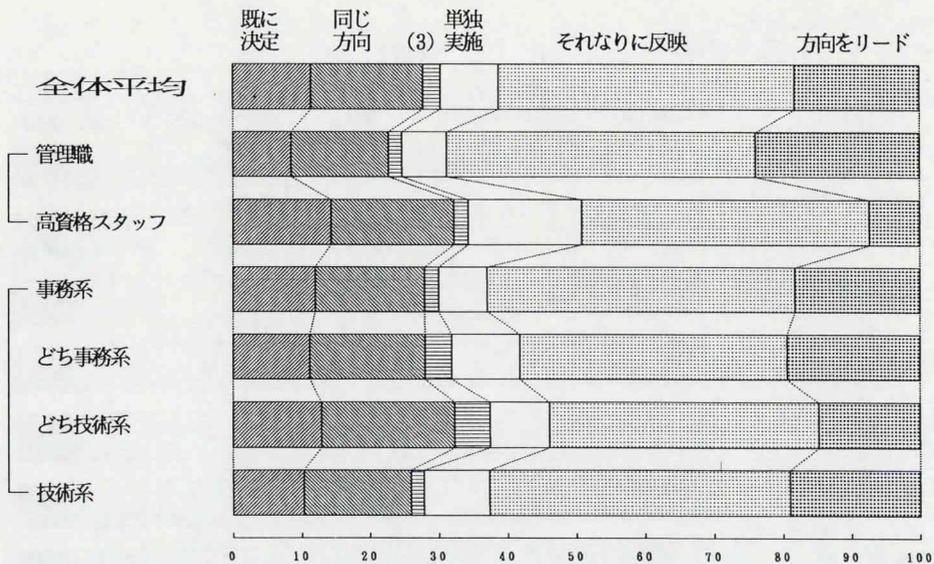
また、一つ一つの課題・仕事を終えた時に自分の能力がどう変化したかと感じるかの問いに

も、「自分の能力についての強み弱みがよく判ったように感じる」が56.6%と過半を占め、「今までの自分の能力が高まったように感じる」(22.1%)・「今までになかった能力が加わってきたように感じる」(11.1%)が続いている。

なお、ヒアリング調査からは、部下・後輩の育成手段・方法について、機会(チャンス)の提供が多く挙げられていた。上述の調査結果を踏まえれば、その手段・方法は、一応の効果をあげていることがわかる。しかし、そのような手段・方法は、長期的な視点に裏打ちされることにより有効性をさらに増大させるだろうことも確認しておく必要があるように思われる。これからは、企業・職場の目標・方針に基づき、明確な長期的育成方針・考え方に沿って個人に機会を与える。また、個人が主体的に啓発に取り組み互いに研鑽を深める環境を醸成していく方向が必要であることが伺える。そして、このような営みの蓄積が企業・職場全体のパワー・アップにつながっていくのだろう。

(3) 与えられ仕事から参画仕事へ

Ⅱ-2-6 仕事への参画

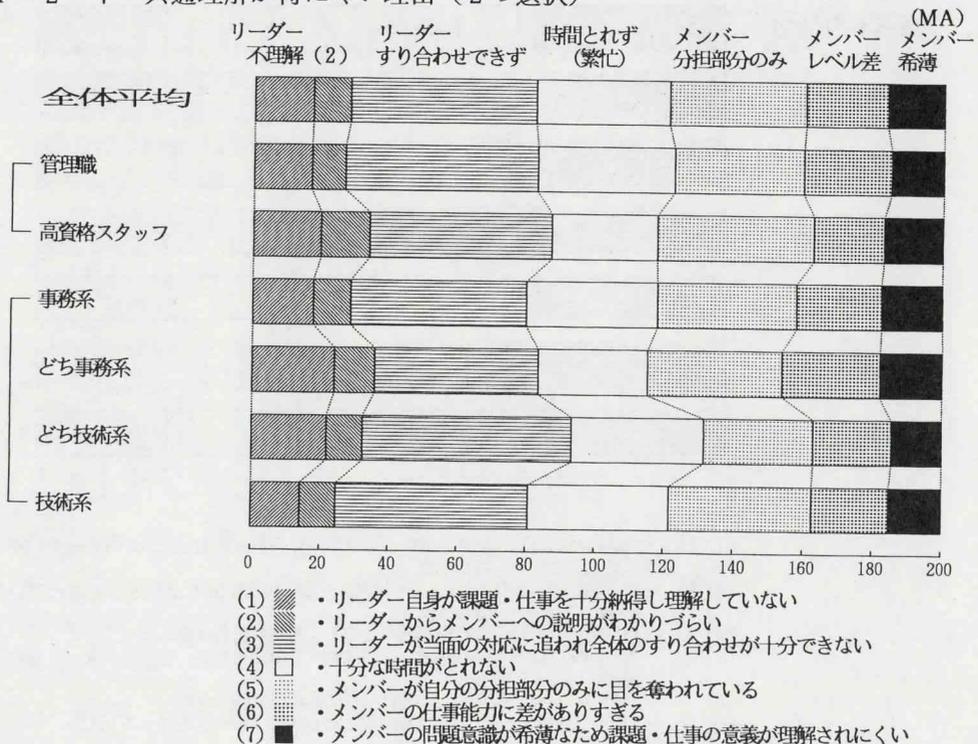


- (1) 斜線左下向き: 全体の方向は既に決まっていますので自分の意見を言ってもしようがなかったのであまり意見を言わなかった
- (2) 斜線右下向き: 特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたのだから積極的に関わらなかった
- (3) 横線: 意見を言うと自分の仕事が増えるので、あまり言わなかった
- (4) 白: 自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている
- (5) 斜線右上向き: 自分の意見をかなり言い、それなりに考えを反映できた
- (6) 斜線左上向き: 自分の意見を十分に言い、自分の考えの方向にグループをリードした

さて、仕事への参画に眼を転じよう。仕事への参画について、先ずは、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいは、グループとしての成果のまとめ方についてどの程度考え方を反映させたかについて、もう一度着目することにした。全体としては、「自分の意見をかなり言いそれなりに考えを反映させた」が43.0%（管理職44.4%・高資格スタッフ41.2%、事務系44.0%・どちらかと言えば事務系38.5%・技術系43.3%・どちらかと言えば技術系38.8%）と第1位を占め、大旨、仕事への参画を強くしている点を指摘しておきたい。

しかし、一方では、「全体の方向は既に決まっていて自分の意見を言ってもしようがなかったのであまり意見を言わなかった」（11.4%）・「特に意見を言わなくても、大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたので積極的に関わらなかった」（16.4%）という仕事への不参画も合わせて27.8%と1/4以上を占めている。さらに、この不参画層に絞り、事務・技術別に見れば、事務系で27.5%・どちらかと言えば事務系でも27.8%、技術系においても25.8%の数値になっているが、どちらかと言えば技術系で32.1%とその数値を若干大きくしている。また、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、それぞれ22.5%と31.7%になっている。事務・技術別ではどちらかと言えば技術系で、そして管理職よりも高資格スタッフで不参画層の占める割合が大きくなっている。

II-2-7 共通理解が得にくい理由（2つ選択）



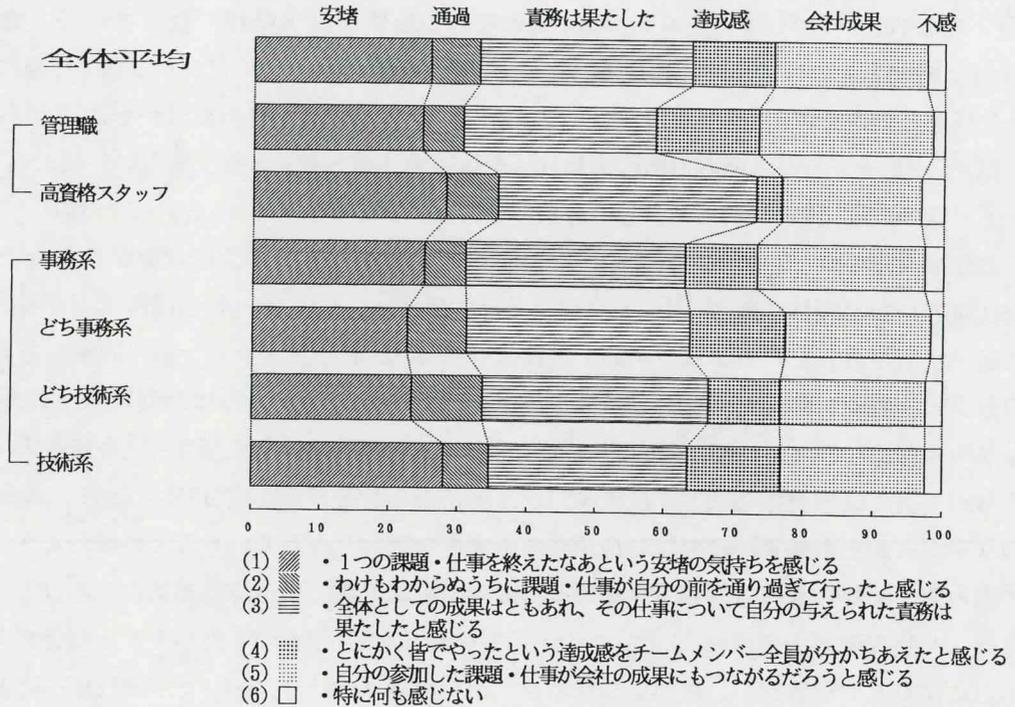
次に、仕事への参画の前提とも考えられる課題や仕事についてメンバーの共通理解が得にくい要因（M. A.）について、その選択肢とそれぞれの数値は以下の様になっている。●繁忙（「十分な時間がとれない」（38.4%））●リーダー側の問題（「リーダー自身が課題・仕事について十分理解し納得していない」（17.0%）・「リーダーからメンバーへの説明がわかりづらい」（10.7%）・「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」（53.4%））●メンバー側の問題（「メンバーが自分の分担部分のみに眼を奪われている」（38.6%）・「メンバーの仕事能力のレベルに差がありすぎる」（23.5%）・「メンバーの問題意識が希薄なため課題・仕事の意義が理解されにくい」（16.0%））全体としては、リーダー側の問題である当面の対応に追われすり合わせができないが第1番目に挙げられ、続いてメンバー側の問題である「自分の分担のみに眼を奪われる」と「繁忙」が拮抗している。結果からは、管理職・高資格スタッフの別なく（それぞれ55.0%と50.4%）、そしてまた事務・技術の別なく（事務系50.0%・どちらかと言えば事務系46.6%・技術系54.8%・どちらかと言えば技術系59.6%）、ある意味でのリーダーからの働きかけを待つ指示待ちが大きな割合を占めていることが伺えよう。

参画の際の前提にもなる課題・仕事の共通理解の過程で既に指示待ちが見られる点、言い換えれば、共通理解の困難さについては、リーダー側の問題と認識する層が大きな割合を占めている点に留意しておきたい。確かに、リーダーからの働きかけは、メンバーの仕事への参画の重要な契機の一つであることはよく知られている。この点に関しては次の項に譲るとして、ここでは指示待ちの姿勢が見られることだけを指摘するに留めておきたい。

しかしながら次の要因としては、リーダー側の問題のみならず、メンバー側の問題、あるいは、繁忙も指摘されている。メンバーが自分の分担のみに眼を奪われているというメンバー側の問題から考えていくことにしよう。この点に関し、事務・技術別で見れば、事務系で39.0%・どちらかと言えば事務系で37.6%、技術系においても40.0%となっており、どちらかと言えば技術系でも若干その数値を小さくはするものの30.7%となっている。また、管理職と高資格スタッフを比較すれば、前者が36.3%であるのに対し、後者は43.1%という数値を示している。事務・技術別では、事務・技術の別なく一様に、管理職と高資格スタッフの比較で言えば高資格スタッフでそれだけ自己の仕事の範囲への狭小理解が強いとも受け取れよう。

さらに、この点と関連する調査結果を見てみよう。課題・仕事を終えた際の意識について言えば、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感ずる」が30.9%を占め、「1つの課題・仕事を終えたなあとという安堵の気持ちを感じる」（25.6%）・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」（22.0%）が続いている。これを事務・技術別で見れば、その全てでこの順位に変化はない。ちなみに、事務系ではその数値が31.8%・24.9%・24.0%、どちらかと言えば事務系でも32.5

Ⅲ-2-8 仕事を終えた時の意識



%・22.6%・20.9%、また、技術系においても28.7%・27.8%・20.6%、どちらかと言えば技術系でも32.9%・23.3%・20.9%となっている。一方、管理職と高資格スタッフの比較では、管理職では29.9%・24.5%・24.9%と2番目と3番目の差はほとんどないが、高資格スタッフでは、事務・技術別同様その順位に変化はなく、その数値は37.3%・28.0%・19.9%となっている。課題・仕事についての共通理解、課題・仕事を終えた際の意識の2項目の調査を重ね合わせる時、高資格スタッフ層での結果はある程度予測されたものの、事務・技術別でも自己の仕事の範囲にかなりの程度固執していることが伺える。さらに言えば、ここでは仕事範囲・視野の狭小化のみならず、ある意味での疎外感・孤立感さえ垣間見られ、この点は筆者らの予想を覆すものであった。しかも、この傾向はヒアリングからも確認でき、あるケースでは、他のメンバーの課題解決に有効なアイデア・情報を持っていても、仕事が細かく区分されているため、支援・介入が難しくなり、イライラすることさえあるとも述べられていた。ちなみに、課題・仕事を終えた時、日本の企業・職場の従来からのイメージとしての「とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえたと感じる」のは11.8%にすぎない。

価値判断はともかくとして、他のメンバーの仕事を強く認識し、相互補完的に仕事が進められていく在り様が従来の仕事の進め方のイメージであったように思われる。グループ（職場）

全体としての課題・仕事である以上、極端な言い方をすれば、各々の課題・仕事が他のメンバーの担う課題・仕事と無関係に進められることがはたして可能なのだろうか。同時にこの背景には、各企業での成果主義的な処遇の導入・徹底にともなうメンバーの目標・仕事の範囲の明確化をも勘案する必要があるように思われる。メンバーに対する処遇の納得性の確保・獲得を目的とした成果基準の明確化への流れが、現状では一面で、個人の仕事の範囲を至上とする雰囲気職場に醸し出しつつあるのなら、従来の在り様とは異なる人と人、あるいは個人の仕事の範囲を全体の成果及び目標の達成へと統合・調整する新たな機能が必要になってくるようにも思われる。そして、そのような営みがまた、自己の課題・仕事が会社全体の成果にリンクしているという意識を鮮明にし、与えられ仕事から参画仕事への転換の契機にもなるのだろう。

続いて、課題・仕事についての共通理解が得にくい要因としての繁忙に話題を移すことにしよう。繁忙については、既に見てきたように部下・後輩の育成を困難にする最も大きな要因としても挙げられていた。確かに、課題・仕事の全体としての量については、「多すぎる」(21.4%)と「やや多い」(40.9%)を合わせると6割以上の層が仕事量の多さを指摘している。一般的には能力開発・育成との関連でやや多めの質と量の仕事を割り振ることも考えられよう。また昨今の経済環境が激しく変動する状況をも加味して考える必要もあろうが、言われるところのホワイトカラーの余剰感とはギャップのある結果となっている。この点に関しては、少し長くなるが役割及びその遂行と役割期待に遡り考えることにしよう。

これからの会社生活に関して会社が期待している役割は具体的に明示されているかの問いには、肯定層が45.7%であるのに対し、否定層は54.3%と否定層が肯定層を上回る結果となっている。企業・職場においても個人は人と人との関係のなかで自己の存在の意味を確認し、その意義を見出ししていくと言っても過言ではないだろう。そして、その際当面の手懸りになるものが地位(職位)と役割であることもよく知られている。一般的に地位とは他者との関係のなかで特定の個人の占める位置のことを言い、役割とはその特定の個人が当該の関係を存続・維持させようとする場合に為さねばならないことの総体と考えて大過ないように思われる。さらに、他者からは為さねばならないことへの期待(役割期待)がその前提として存在することも周知のところである。留意すべきはこの役割期待そのものが具体的に明示されているとは言い難い点にある。事務・技術別に見ても肯定と否定それぞれの数値は事務系で43.8%と55.2%・どちらかと言えば事務系で43.6%と56.0%、また、技術系でも47.0%と52.4%・どちらかと言えば技術系でも47.1%と52.9%とその全てで否定層が肯定層を上回っている。しかし、管理職と高資格スタッフの比較では管理職が50.4%と49.6%とはほぼその数値を拮抗させているのに対し、高資格スタッフ層では肯定層が36.6%であるのに対し、否定層が63.4%と2/3近くを占めている。とりわけ、「ほとんどが非定型的な業務」とする割合の大きい(管理職が29.1%である

のに対し、高資格スタッフでは38.4%)高資格スタッフ層で具体的な役割が明示されていない割合の大きさには注意を払う必要がある。

ただ、課題や仕事が与えられる際に上司・リーダーからその背景や必要性、あるいは納期に対する期待レベルについては、「十分説明を受けている」が18.2%、「ある程度説明を受けている」も54.5%となっている。この短期的な、言い換えれば、個別具体的な課題・仕事についての期待の明示は、「十分説明を受けている」・「ある程度説明を受けている」を明示層とすれば、事務系で71.5%・どちらかと言えば事務系で70.9%、また、技術系で74.2%・どちらかと言えば技術系でも68.9%という結果になっている。さらに、管理職・高資格スタッフの別でも、それぞれ76.8%と67.1%となっており、現状、個別具体的な課題・仕事についての期待はかなりの程度明示されているのである。

また、要求されたり期待されたりしている成果の水準について、全体としては、「今までの能力をさらに伸ばす良いチャンスを与えられた感じる」が43.4%と最も大きな数値を示し、続いて、「新しい能力を身に付ける良いチャンスを与えられた感じる」(23.9%)・「自分の能力に相応しい適正なレベルだと感じる」(19.9%)ともなっている。ヒアリングでの育成手段・方法としての「機会(チャンス)の提供」の有効性がここでも確認でき、併せて、課題・仕事の期待といった役割期待の具体的な明示の必要性も確認できよう。すなわち、現状必要とされている期待明示は長期的なレベルのものであることが理解されるのである。言うならば、個別具体的な課題・仕事についての役割期待は、長期的な会社生活のなかでの役割期待のもとで整理され、位置づけられることによって、他者との関係を取り結びながら自己の存在の意義・意味を確認し、全体として個人の会社(職業)生活がデザインされていくのではないだろうか。同時に、前項で取り上げた長期的な部下育成・指導の視点も少なくとも将来を担う基幹人材についてはこの会社生活全体での役割を前提するものであることも付言しておきたい。

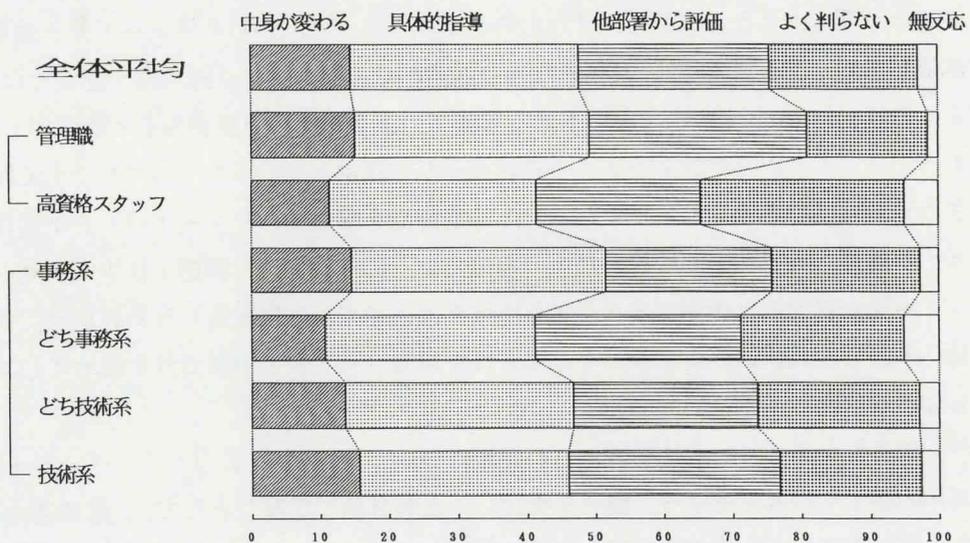
しかし、このような状況にも関わらず、自分の能力や適性を考えて会社が期待している役割にどのように応えていくかを考えたことがあるかとの問いには、73.8%が「考えたことがある」と回答している。45.7%にしか期待される役割が具体的に明示されていないにも関わらず、約3/4がそうした期待にどのように応えていくべきかを考えているのである。この点に関しては、事務・技術別に見ても事務系で71.4%と43.8%・どちらかと言えば事務系で68.8%と43.6%、また、技術系で75.0%と47.0%・どちらかと言えば技術系でも73.5%と47.1%というように、その全てで役割が明示されている層よりも役割にどのように応えるかを考えている層の数値が上回っている。この傾向は管理職と高資格スタッフでも同様の結果となっている。調査対象者の仕事への真摯な取り組みが垣間見られよう。だが、役割期待が不明確なもとでの役割期待の認識からは、当然、期待と自己認識のミスマッチという現象も出てこよう。具体的に言

えば、課題・仕事のウェイト付け・優先順位が全体の方向と不整合を生じたり、極端な場合には、余分な仕事の創り出しにも結びつきかねない。また、一方で役割認識の不明確さは職場での行動基準の不明確さを招き、結果として、指示待ち傾向を強めることにもなるだろう。長期的な具体的役割の明示はメンバー個々の課題・仕事の優先順位の基準を提供するだけでなく、職場での行動基準にもなり、仕事へのより積極的な参画へと結びつくものとも思われる。

(4) コントロールからインテグレーション・コーディネーションへ

前項では、リーダーからの働きかけも参画への重要な契機であることに触れ、また、個人の仕事を全体の成果及び目標達成へと統合・調整する機能の必要性にも言及した。そこで本項では以上の点を踏まえ、リーダーの管理の在り方について考えてみることにしたい。

Ⅱ-2-9 評価のフィードバック



まずは、評価のフィードバックから見てみよう。一つ一つの課題・仕事の結果なり評価をどういうことを通して感じ取っているかについて、全体としては、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」が33.1%と最も大きな数値を示し、続いて、「他部署から具体的な評価を受ける」(27.8%)・「何らかの反応はあるが良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(21.5%)となっている。この点に関し事務・技術別に見れば、それぞれ事務系で36.7%・24.0%・21.4%、どちらかと言えば事務系で30.3%・29.9%・23.5%、また、技術系で30.1%・30.6%・20.4%、どちらかと言えば技術系でも32.9%・26.7%・23.4%という数値であり、どちらかと言えば事務系と技術系で第1位と第2位が拮抗しているもの的大筋におい

て順位に変化はない。しかしながら、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、前者が同様の順位で33.8%・31.5%・17.4%という数値であるのに対し、後者ではそれぞれ29.6%・23.8%・29.2%と第2位と第3位の順序が入れ替わり第1位と第2位の数値が拮抗していることがわかる。高資格スタッフ層の「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」の数値の大きさには留意する必要があるだろう。

大雑把に言って、管理とは統制 (control) と統合・調整 (integration and coordination) の二つの機能から成り、統制とは言うまでもなく仕事の割り振りと全体としての評価を中心とするものであり、統合・調整とはその過程での部下・メンバーへの様々な働きかけ、あるいは、個人が遂行した個々の仕事を企業・職場の成果及び目標へ結びつける機能と考えられよう。調査結果からは、部下・メンバーへの働きかけの一つである評価のフィードバック不足、とりわけ高資格スタッフ層への不足が確認できる。

筆者らのヒアリングからも、仕事への取り組みに関して評価のフィードバックは重要な意味をもつことが明らかになっている。すなわち、上司・リーダーからのフィードバックが不充分だと認識しているケースでは、「具体的な先の展開が見えない」・「達成感が乏しくなる」、場合によっては、「こんなものか」というある意味でのあきらめ・意欲喪失さえ醸し出していた。逆に上司・リーダーからのフィードバックが充分だと認識しているケースでは、「成長感を確認できる」・「関心をもってしてくれる」という意識を醸成し、フィードバックが具体的であるほどその効果も大きいように思われた。前述のように一つ一つの課題・仕事の評価のフィードバックも過程管理の一側面であり、さらに言えば、従来から繰り返し言われ続けている部下・後輩への関心を具体的に明示し、そしてそれを認識させることの重要性を改めて追認したことにもなるだろう。

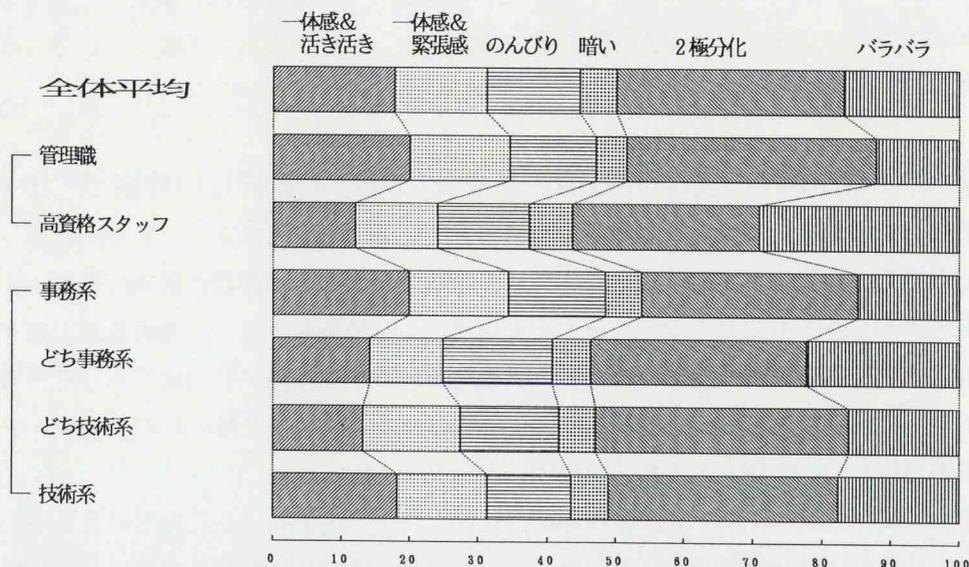
また、第2位を占めている他部署からの評価について言えば、「上司・リーダーからの関連する具体的な指示や指導を受ける」機会が少ないことが評価の手懸りとして、「他部署からの具体的な評価を受ける」を相対的に浮上させるのか、また、そのこと自体に絶対的な基準を置いているのか本調査からは判然としない。

しかし、関連する項目として、自分の努力や成果が報われたと感じる (M.A.) のは、「周囲から自分の努力や成果が認められた時」が46.7%と最も大きな数値を示し、「自分の考えていたことに誤りがなかったと実感できた時」(37.7%)、言い換えれば、自己実現の実感やフォーマルなチャンネルでの評価、すなわち、「上司・リーダーから自分の出した成果について評価された時」(31.8%)・「自分の提案が会社なり部門の施策として採用された時」(31.2%)を単独比較では上回る結果となっている。この点に関しては、事務・技術別に見ても、あるいは管理職・高資格スタッフ別に見ても第1位に変化はない。現状での仲間うちの承認のもつ意味

の大きさが伺えようというものである。ただ、判断基準としての仲間うちの承認、あるいは、自己実現の実感を否定するつもりは毛頭ないが、それらとともに組織体である以上は、フォーマルなチャンネルでの評価について再考する必要もあるのではないだろうか。昨今の激変する環境のもとでの仕事の遂行については、なおさらこの点が強調されよう。

成果主義が基本的には個別管理の思想であることについては異論のないところである。そして、この成果主義が、その前提として従業員間の安定を必要とすることも既に指摘されている。また、この安定が欠如・希薄な状況のもとでの成果主義の導入・徹底は結果として、個別管理の強調による激しい個人間競争と自己顕示をもたらす可能性を含んでいる点についても指摘されている。繰り返すことになるが、調査対象企業では処遇に対する従業員間の納得性の確保・獲得を目的として成果主義を標榜していた。しかしその前提には従業員間の安定、言い換えれば、管理のインテグレーション・コーディネーションといった機能の発揮がより必要とされてくるのである。逆に言えば、集団仕事のもとでは、好むと好まざるに関わらず、他のメンバーの仕事を強く意識し、相互に援助・助力を提供し合うような形で、この機能がメンバー間で発揮されていたとも考えられる。翻って個人仕事化の傾向が強い高資格スタッフ層には、とりわけ、インテグレーション・コーディネーションの機能が必要とされているとも言えよう。

II-2-10 職場の雰囲気



この点に関し、仕事を進めるグループや職場の雰囲気について、全体では、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」が33.0%と最も大きな数値を示し、「職場に一体感があり、メンバーが活き活きと仕事をしている」(17.8%)と「職場に一体感がなくメンバーが

バラバラに仕事をしている」(16.8%)が拮抗し続いている。この傾向は、事務・技術の別においては2番目と3番目に挙げられる選択肢にこそ順位が逆転しているケースも見られるが、最も大きな数値を示す二極分化の傾向はその全てに共通している。しかし、管理職と高資格スタッフの比較で言えば、管理職が、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(35.9%)・「職場に一体感があり、メンバーが生き活きと仕事をしている」(19.9%)・「職場に一体感があり、かつ緊張がみなぎっている」(14.1%)の順になっているのに対し、高資格スタッフでは、「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」が28.9%と最も大きな数値を示し、僅かの差で「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(27.1%)が続き、3番目には「職場全体としてのんびりした雰囲気だ」(13.2%)が位置づけられている。この結果からも、とりわけ、高資格スタッフ層では、個人の仕事を企業・職場の目標や成果に統合・調整していく機能が必要とされていることが伺えよう。

ただ、前述の従業員間の安定については、例えば、昇格や昇進についても、あるいは昇給や賞与についても、「あまり公正ではない」・「公正ではない」とする層の合計が、それぞれ23.3%と21.8%にすぎず、この傾向は事務・技術別において、また管理職・高資格スタッフ別に見ても大きな変化がない。そういった意味においては、全体としてある程度安定性を保持しているとも言える。このことは、一面で、処遇の納得性が得られているとも考えられ、個人仕事化の流れが顕在化しつつある現在、改めて、結果として明確化された個人の仕事をどう全体の目標へとリンクさせていくかが当面の緊急課題となってくることを示唆しているようにも思われる。

(5) むすびにかえて一急がれる個人仕事化に対応する新しい枠組づくり

前項までは、職場での意識と働き方について、主として高資格スタッフ層を中心に、また必要に応じ事務・技術別に概観してきた。ただ、指摘された問題や課題は個別高資格スタッフ層に特徴的に見られるものだろうか。そこで本項では、年齢軸を手懸りに職場意識と働き方について補足的に述べることにしたい。なお、調査対象者の平均年齢が41.4歳であるため若年層を30～34歳・35～39歳の2つの層に分け、30歳未満はサンプル数が全体の4.4%と僅かなこともあり考察対象からは除外している。

まず、業務分担及びグループにおける進行管理について見てみよう。当然のこととは言え、「自己完結的な仕事なので業務分担はない」・「自己完結的な仕事なのでグループ業務の進行管理という概念はない」の数値は、それぞれ30～34歳7.0%・8.8%であり、35～39歳でも4.3%・6.4%になっている。ちなみに平均ではその数値は6.5%と7.4%であり、個人仕事化傾向は高資格スタッフ層に特徴的に見られるということなのだろう。

また、課題・仕事についての進め方・グループ内外との調整、あるいはグループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について、「自分の受け持っている課題・仕事はすべて単独で行い、またリーダーからの指示も受けずに行っている」層が、平均が8.4%であるのに対し、30~34歳で8.6%、35~39歳でも8.8%となっている。現状、若年層で個人仕事化の傾向が確認できないのは、仕事内容・職場での位置づけなどを勘案する時当然とも言えよう。逆に言えば、このような時期にこそ述べてきた“全員育成、結果としての全員無関心”という可能性を払拭すべく、長期的な方向性に沿った上司・先輩からの働きかけが必要とされている点を付記しておきたい。

この点に関連して、部下・メンバーの育成・指導について見てみよう。そのスタイルとしては、平均では、「グループメンバー全員が先輩が後輩を育成する方式で取り組んでいる」が38.0%と第1位を占めているのに対し、30~34歳、35~39歳でも同様に1位を占め、その数値はそれぞれ35.8%と42.8%になっている。

同じく育成に関しての困難な点に関しても、平均・30~34歳・35~39歳全ての層で、「育成の時間が十分とれない」・「育成の方針や考え方が明確でない」の順序になっており、その数値はそれぞれ平均で、45.0%・22.5%、30~34歳で45.7%・28.3%、35~39歳で46.2%・24.3%となっている。このことは既に指摘した部下・メンバーの育成・指導についての問題が現状では世代を超えて再生産されているとも解されよう。

また、とりわけ若年層で必要とされる長期的な方向性に沿った育成や指導を受けたことについての問いには、肯定層・否定層がそれぞれ30~34歳で33.4%と66.6%、35~39歳で28.8%と71.2%となっている。平均では30.4%と69.6%であるが、全体に低い値の中でこれからの会社の主力となる若者層には長期的な視点での育成・指導が必要である。このことは高資格スタッフ同様留意する必要があるだろう。

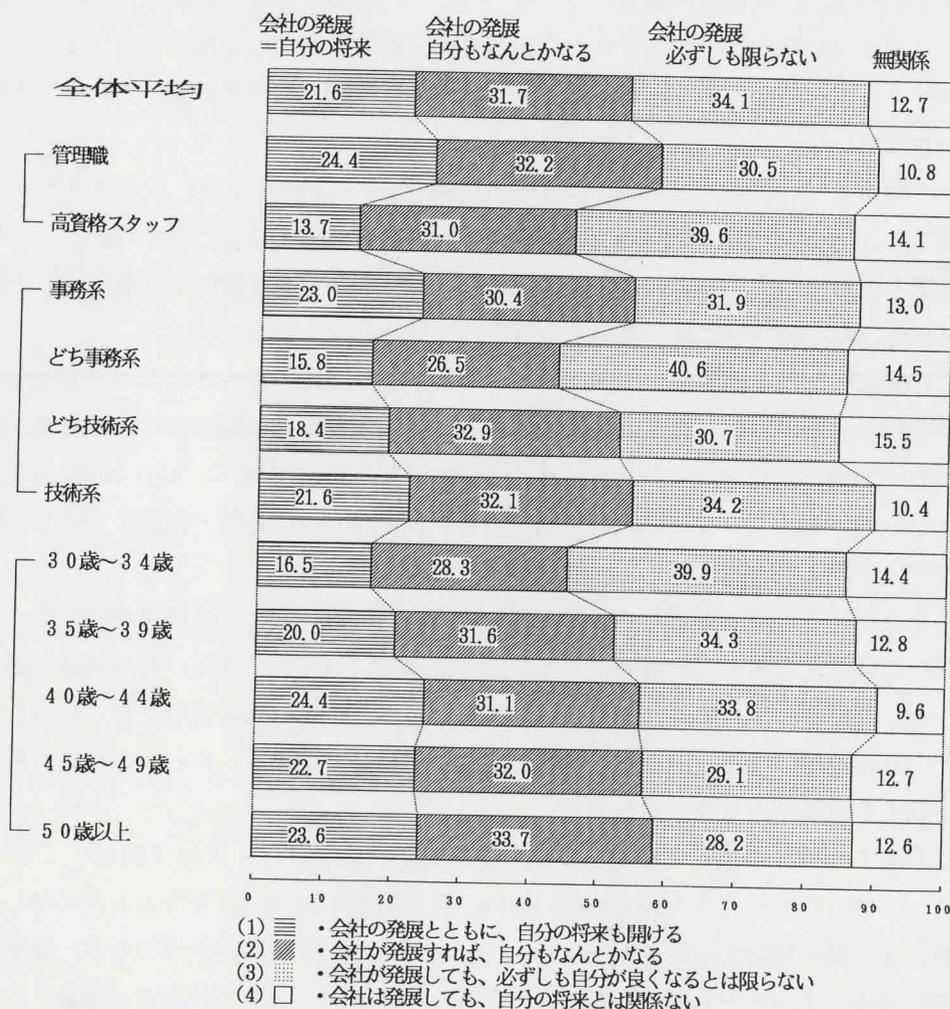
さらに関連する項目について見てみよう。将来の働き方（能力を活かす職場・これからのキャリア）を描くことができるかとの問いには、肯定層が平均で50.7%であるのに対し、30~34歳で43.4%、35~39歳でも45.3%と平均を下回っている。確かに、一面で企業・職場での経験の浅さが関連しているとも考えられるが、多様なキャリア・コースの設定が議論されているなかで、今後、上司・先輩からの一層の働きかけが必要になってくることをこの点からも確認しておきたい。

したがって、描いた将来像が生きがいや働きがいの向上に結びつくかとの問いにも肯定層は30~34歳で47.3%、35~39歳で52.0%とともに平均の57.2%を下回る結果となっている。

ただ、予測されたように、啓発意欲は高く、今後さらに専門能力を身に付ける必要性に関しては、「身に付ける必要性を強く感じる」が30~34歳で65.0%、35~39歳でも56.6%と平均の

52.4%を、また、「身に付ける必要性をある程度感じる」との合計でも、それぞれ97.5%、98.0%と平均の95.6%を上回る結果となっている。ここでも、指導・育成の受け皿はかなりの程度準備されていることが伺える。

Ⅱ－2－11 会社の発展と自分の将来



続いて、会社の将来と自分の将来との関係について見てみよう。一般的に会社・職場離れなどが取り沙汰されているが、全体としては、「会社が発展しても、必ずしも自分がよくなるとは限らない」(34.1%)・「会社が発展すれば自分もなんとかなる」(31.7%)・「会社の発展とともに、自分の将来も開ける」(21.6%)・「会社は発展しても、自分の将来との関係はない」の順になっている。この点に関し、事務・技術別に見れば、どちらかと言えば技術系で1位と

2位の順序が僅かながら逆転しているのみで、他は全体と同じ傾向を示している。また、管理職と高資格スタッフの比較では、管理職ではこれも1位と2位が僅かながら逆転しているのに対し、高資格スタッフでは、「会社の発展とともに、自分の将来も開ける」が13.7%と数値を小さくし、3位と4位が逆転している。一方、若年層を見れば、30~34歳・35~39歳ともに全体と同じ傾向であった。この結果からは量的なレベルで言えば、従来イメージされていた会社と個人の関係の積極的な肯定層はともかくとして、極端な会社離れも顕著には存在していないということなのである。逆に言えば前述の専門能力の必要性には及ばないまでも、上司・先輩からの働きかけの受け皿は、ある程度準備されているとも受け取られる。ただ、質的なレベルについて、ヒアリングからは、会社と個人（家庭）の生活を峻別し考える傾向、言い換えれば、それぞれの場での役割をそれぞれ遂行していこうとする傾向が見られ、「夕食は必ず家族とともにしている」・「妻とゴルフをはじめた」など具体的に聞き取ることができた。このような状況のもとでは、少なくとも職場での役割の遂行をサポートすることが、家庭での役割遂行のサポートにつながるという、言わば、一元的な図式ではとらえきれなくなり、ここでも従来の対応・管理の見直しが迫まられているように思われる。

さて、仕事の参画に眼を転じよう。課題・仕事の進め方・グループ内外との調整、グループとしての成果のまとめ方などへの考え方の反映について、「全体の方向は既に決まっています自分の意見を言ってもしょうがなかったのであまり意見を言わなかった」・「特に意見を言わなくても大体自分の頭の中にあるのと同じ方向に進んでいたため積極的に関わらなかった」の消極層について、平均では27.8%を示しているのに対し、35~39歳については27.5%と同じ数値であるが、30~34歳では31.1%とその数値を大きくし、高資格スタッフ層と近似している。

次に、仕事への参画の前提とも考えられる課題・仕事のグループメンバーの共通理解が得にくい点（M.A.）について見てみよう。平均では、「リーダーが当面の対応に追われ、全体のすり合わせが十分できない」が53.4%と最も大きな数値を示し、「メンバーが自分の分担のみに目を奪われている」（38.6%）と「十分な時間がとれない」（38.4%）が拮抗し続いている。一方、35~39歳では平均とほぼ同様の傾向であるのに対し、30~34歳では第2番目の「メンバーが自分の分担のみに眼を奪われている」が47.8%と、その数値は高資格スタッフの数値（43.1%）も上回る結果となっている。

さらにこの点と関連して、課題・仕事を終えた際の意識を見れば、平均では、「全体としての成果はともあれ、その仕事について自分の与えられた責務は果たしたと感じる」（30.9%）・「一つの課題・仕事を終えたなあという安堵の気持ちを感じる」（25.8%）・「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」（22.0%）の順になっている。30~34歳、35~39歳の層でも順位そのものに変化はないが、ともに第1位の数値が若干大きく33.4%

と34.0%となり、30～34歳では第2位の数値も30.9%を示している。ただ、留意すべきは、「とにかく皆でやったという達成感をチームメンバー全員が分かちあえた感じる」が平均で11.8%であるのに対し、35～39歳で9.4%、さらに30～34歳では5.3%に低下している点である。コーディネーション・インテグレーションの機能は若年層でも必要とされているのであり、この点は、「自分の参加した課題・仕事が会社の成果にもつながるだろうと感じる」が平均では22.0%であるのに、35～39歳で18.8%、30～34歳では16.0%となっている点からも伺えよう。

続いて、前述の「十分な時間がとれない」という繁忙について見てみることにする。仕事量は平均では「多すぎる」・「やや多い」を含めて62.3%であるのに対し、30～34歳では62.4%と拮抗しているものの、35～39歳は67.7%とその数値を大きくしている。

この繁忙の背景については、既に行ったように役割期待を手懸りに考えてみよう。これからの会社生活に関して、会社が期待している役割は具体的に明示されているかとの問いには、平均では肯定層が45.7%であるのに対し、30～34歳では36.7%、35～39歳でも39.8%とその数値を低下させている。繁忙を醸し出す背景としての役割期待の不明確さはもとよりのこと、ここでも、前述の長期的な方向性に沿った育成や指導とともに、若年層で必要な「長期的な視点」が不十分である点を指摘しておきたい。

それでは、課題・仕事を与えられる際の上司・リーダーからその背景や必要性、あるいは納期に対する期待レベルの提示はどうなっているのだろうか。「十分説明を受けている」・「ある程度説明を受けている」を合わせると、平均では72.7%になっているのに対し、35～39歳では近似の72.0%であるが、30～34歳では66.1%とその数値を小さくしている。30～34歳の層では、長期的な面でも短期的な面でも役割期待の明示が相対的に不十分であると言えよう。

次に、評価のフィードバックに話題を移そう。一つ一つの課題・仕事の結果なり評価をどういうことを通して感じ取っているかの問いには、平均では、「上司・リーダーから関連する具体的指示や指導を受ける」(33.1%)・「他部署からの具体的な評価を受ける」(27.8%)・「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(21.5%)という順になっている。一方、35～39歳ではそれぞれ32.2%・24.3%・22.7%とほぼ平均に近い数値であるが、30～34歳では、第2番目に「何らかの反応はあるが、良かったのか悪かったのか中身はよく判らない」(25.8%)が挙げられており、「他部署からの具体的な評価を受ける」(19.5%)は3番目に位置づけられている。これらの点に関しては、仕事の中身から言って他部署からの評価が受けにくいいため、「反応はあるが中身はよく判らない」の数値を結果として大きくしたとも考えられるが、その数値が25.8%と2番目に挙げられている、すなわち評価のフィードバックが充分でない点は指摘しておく必要がある。

このような若年層での問題は、グループや職場の雰囲気についても、平均では、「活気にあふ

れた部分と沈滞した部分に二極分化している」が33.0%と最も大きな数値を示し、続いて、「職場に一体感があり、メンバーが生き活きと仕事をしている」(17.8%)・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」(16.8%)となっているのに対し、35～39歳では、第1位は平均と同じであり、その数値も2位と3位が僅かながら逆転させているにすぎないものの、30～34歳では、「活気にあふれた部分と沈滞した部分に二極分化している」(29.7%)・「職場に一体感がなく、メンバーがバラバラに仕事をしている」(26.2%)・「職場全体としてのんびりとした雰囲気だ」(13.0%)の順になっていることとも関連があるのかも知れない。

また、割り振られている課題・仕事について、「非常に満足している」・「まあ満足している」の合計が、平均では47.6%になっているが、35～39歳では40.6%に低下し、さらに30～34歳では38.5%となっている。ちなみにこの点については、高資格スタッフの42.1%をも下回る結果である。いずれにしても、現状の若年層の職場意識・働き方については、企業・職場の将来を考えた場合、高資格スタッフ層とは異なる問題を投げかけているように思われる。経済環境の変化のなかで、小さなビジネス・チャンスをどう発見し、いかに育てていくかが問われている時、ある意味でその鍵を握るとも考えられる高資格スタッフ層、そして言うまでもなく、企業活動のパラダイムさえ変革していく役割を期待されている若年層についての働きかけには一層の留意と工夫が必要とされているのである。

参 考 文 献

- 1) 間宏『日本的経営』日本経済新聞社 1971.
- 2) 植村省三『組織の理論と日本的経営』文眞堂 1982.
- 3) 津田真激『日本の労務管理』東京大学出版会 1970.
- 4) 佐野陽子・川喜田喬編著『ホワイトカラーのキャリア管理』中央経済社 1993.
- 5) 奥田健二監修、今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構 1995.

※なお、地位・役割概念の整理をめぐるのは野崎治男氏、職務分掌規定をめぐる問題については諸橋良吉氏に拠るところが大きい。