

# I 提 言

与えられた仕事から参画仕事へ

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

## 1. 集団仕事から個人仕事へ

ホワイトカラーの仕事の中身には、大きな変化が生じつつあるという兆候が確認された。変化の中身は集団仕事から個人仕事への変化であり、過去の同種の調査では明確に出ていなかった事柄が今回の調査では明確になった。

集団仕事から個人仕事へという変化は、今まではチーム中心主義で仕事を行い集団成果で付加価値を生み出すようにしていたものが、個人中心主義で仕事を行い個人成果で付加価値を生み出すように変化してきているということを表す。つまり、仕事の仕方が一変したわけではなく、仕事をする場合に重視される要素のウェイトが変化してきているのだということを表している。仕事をする場合の中心の置き方の変化であって、チーム中心主義から個人中心主義へといった言い方でも言い替えができるものである。

高資格スタッフ層（ニューミドルとも言い換えうるが、詳細はⅡ調査結果の要約 1はじめにを参照）の増加に伴い、個人仕事が増えるのは自然の流れと言えるが、一人の仕事と別の人の仕事との重なりや仕事と仕事との関連をつける（前工程と後工程との連動）という視点からから見ると、技能系職場とは異なった様相が見える。つまり、高度成長期の技能系職場では、仕事と仕事との連動について管理・監督の面でも教育・訓練の面でも、大きな注意が払われ徹底されていた。しかし、今回の調査研究の対象であるホワイトカラー職場では、この点について技能系職場ほどの注意が払われているとは思われない。

集団仕事から個人仕事への移行は重大な変化であるが、解決すべき重要な課題は、個人仕事の比重が大きくなってきている現在、個人仕事を前提にした上で、仕事の流れがきちんと構築されているのか否かということである。個人仕事を前提として、仕事の流れをきちんと構築すべきであることはいろいろな面に表れている。

高資格スタッフの行う仕事の一つ一つが、「離れ小島」のようになってしまっているという状況がある。また、高資格スタッフに対する役割期待が不明確なままであるので、高資格スタッフは自ら役割期待を解釈し、管理職と同様

に、繁忙な状況に陥っていく。リーダーからの仕事の必要性や役割についての説明も不十分で、仕事成果のフィードバックも十分にはない。

このような状況であれば、職場はバラバラであるか、もしくは二極分化した状況になっていくだろう。

リーダーにも意識の切り替えが必要である。高資格スタッフであるチームメンバーの仕事はそれぞれ個人が行うにしても、高資格スタッフには管理職自らの「分身」として重要な部分を果たしてもらわなくてはならない。そのための意識の切り替えが、チームリーダーとメンバーの双方で十分に進んでいるかという点を考えると、必ずしも十分なものとは言いがたい。

また、集団仕事から個人仕事への流れが明確になっているのにもかかわらず、そうした流れに沿って仕事の流れが構築されていないので、メンバーの仕事に対する個別管理は不全であるとの兆候が多分に示されている。

集団仕事から個人仕事への流れを前提として、仕事の流れをきちんと構築すべき時を、現在、迎えているのである。

## 2. 能力の一方的育成から相互研鑽と共有化へ

人材育成の面から見ると、現在までの育成の方式は、「個人仕事」化への流れを十分には意識したものではない。それは、あくまでも、集団仕事を前提とした能力の育成方式であった。

高資格スタッフ層が増え、個人仕事化が進んだ状況では、「既に状況が変化したのだ」という明確な認識を持たないと、育成の方式も実状とは離れた方式で進んでしまう危険性がある。

仕事能力は個人の財産となる側面もある、と認識しなければ、結局は個人仕事化に対応するような能力育成のシステムとはつながらない。集団仕事では、個々人の役割分担があいまいであり、また個々人の特性に応じた育成方針もあいまいなままで済んでいた。したがって、人びとの持つ能力は集団の財産となり、時には金太郎飴の集団であることがかえって利点ともなった。しかし、個人仕事化が進んでいく現状では、個々人の役割分担も育成方針も明確なものに



なっていくと考えられるので、会社生活の中で培われた個々人の仕事能力は個人の財産として意識される必要があるのである。

十分な準備がなされていないと、人材育成の中心であるOJTについても全員が責任を持つとはいうものの全員無責任のシステムになる。後輩や部下の育成の方針が定まらないので、育成される側からすれば、長期の方向性は関知しがたく、育成する側にとっても、まず時間が十分にはとれず、どのような方針でどのような人材に育て上げていくのかという根本について不明瞭なままとなる。このようにして、人材育成のシステム自体が機能不全に陥っていくのである。

個人仕事への変化が明確になればなるほど、「仕事能力」の育成はチームメンバーとリーダーとの相互の研鑽とチームにおける能力の共有化の考えのもとに育成されるべき必要が大きくなっている。つまり、従来のように、先輩が後輩を、上司が部下を一方向的に育成することの限界が出てくるのである。個々人の持つ能力というのは、その人の経験や個性、興味関心に基づくものであるから、いわば“顔のある個人能力”である。個々人の主体性に基づく以上、一方向的な育成ではなく、双方向の育成になる。

個人の能力の伸張をはかることは個人業績が重視される場合には当然必要なことになる。しかし、個人の能力を伸張させるのを第一に考えて、職場での配属や仕事の割り振りが必ずしも決定できるわけではない。そのような意味では、いろいろな部署に配属した個人の能力を職場が共有して生かしていくという姿勢をとる必要がある。そこで、管理職のインテグレーションとコーディネーションの役割が浮かび上がってくるのである。

一方向的な育成・啓発ではなく、主体性を持つ個人に教えようとすることによって、教える側も新たな発見があり、また啓発される。相互に啓発しあう相互研鑽という用語の意味はここに存在するのである。

また、個人の能力育成は長期の視点で行われる必要がある。本人が自分の強みと弱みを仕事経験の中で意識化し、その強みを生かしていくような方向で能力を育成することは社会、会社、個人のいずれにとっても望ましいことになるだろう。長期の視点というのは、会社生活の側面に留まる必要はない。その

個々人の性格、興味、関心、能力を生かす道筋が、長期の視点になる。

### 3. 与えられた仕事から参画仕事へ

仕事の仕方や仕事の組織化の面から見ると、参画仕事の方向へと移行する必要が明らかになってきている。高資格スタッフによる個人仕事が増える場合には、まさしく新しい協働のシステムを作り上げる必要がある。

現在はそのような協働のシステムが出来上がっていないので、たとえば、高資格スタッフの仕事待ちの症候群や、あるいは高資格スタッフによるリーダーへの責任転嫁の流れが生まれてきていると考えられる。あるいは、高資格スタッフに適さない人に高資格スタッフの仕事を任せているという見解も生まれるだろう。今までは、与えられ仕事を通じて一方的に育成されるという仕組みであった。これからは、高資格スタッフが参画仕事を通じて相互研鑽していくという方向に向かうことになる。これが、新しい意味付けを与えられた“人を育て生かす”ということになるのである。

参画仕事には、とりあえず、二つの側面が考えられる。一つは、管理職から高資格スタッフへの権限の委譲である。権限の委譲とは、たとえば、納期が同一であっても納期にいたるまでの工程管理を高資格スタッフに委ねることも含まれる。また、生産物についての仕様をあらかじめ管理職が明確にし、高資格スタッフがいちいち管理職の顔色から仕事の中身の評価を忖度しなくても済むような仕組みも含まれる。もう一つは、目標の設定への参加・参画である。

目標管理がアメリカ合衆国で提唱された時には、部下が目標の設定に参加・参画するのを目的にしていたという事実と、日本の技能系職場での種々の成功は一般従業員の参画を奨励したからであるという事実を、現在、再び想起すべきなのではなかろうか。

集団仕事を前提にした管理方式は、個人仕事化の流れの中で、明らかにその限界が表れてきているのである。個人仕事化に対する新しいチームワークのあり方は、そして新しい協働のあり方は参画仕事であるということになる。



## 4. コントロールからコーディネーション・インテグレーションへ

新しい協働の組織の中心の役割を担う管理職が果たす役割は、統制（コントロール）ではなく、メンバー間の調整（コーディネーション）と組織の統合（インテグレーション）である。

個人業績を組織成果に結びつけるために、目標管理や考課者訓練の重要性は高まっていくが、これだけで高資格スタッフの能力が育成され発揮されるということにはならない。様々な経歴を持ち、興味、関心、能力も多岐にわたる高資格スタッフに参画仕事を通じて組織に貢献してもらうためには、管理職が、今までよりも、一層、調整（コーディネーション）・統合（インテグレーション）の役割を意識的に果たすことが期待されるのである。

仕事そのものが個人仕事化し、また、一人一人の高資格スタッフも顔のある個人となるわけであるから、管理の方法も新しい管理のあり方へと変化していくことになる。

## 5. 個人仕事の時代の集団成果と相乗効果

以上から描ける全体像は以下のようになるだろう。これからの組織は、統制（コントロール）をしさえすれば、予定調和するという状況ではない。集団仕事から個人仕事へと移行した時代の「仕事のシステム」を設計する必要がある。

成果主義を日本企業の経営の枠組みの中に組み込んで、それをうまく機能させるために必要な事柄は、本調査研究で明らかになってきた。また、これまでのように集団を管理するのではなく、個々人を対象とし個々人の業績を評価すると同時に、個々人を尊重していくために双方向的な管理の仕組みが必要になってきているようである。

個人仕事を前提にして、その個人の特性を尊重しつつ長期にわたって育て生かし報いていくような仕組みは、現実に設計可能である。会社中心主義の共同体から仕事中心の協働体へ発展させることに成功したならば、個人成果とチームワークとの相乗効果を得ることができるとはなからうか。

欧米社会の企業の持つ長所と、日本の経営が明らかにしてきた長所とを合わせ持つような企業組織は、今まで述べてきたような方向の中に存在しており、実現しようとするれば可能なのである。そして、そこにおける管理職と高資格スタッフのあり方は次のようになる。管理職は、自分の統括する部署のコーディネーションとインテグレーションに留意し、さまざまな経験と能力を持った高資格スタッフの仕事の成果を引き出す条件を整える。また、高資格スタッフは与えられた仕事をこなすという態度ではなく、新たな創造的な業務を組織を横ぐしにして生み出すように企画力を発揮する。

管理職について繰り返せば、組織がフラット化し個人の自律性が求められる状況では職場の求心力の中心としての管理職の役割や責任は増大する。新しい状況の下で、管理職が職場をまとめきれるのかというのは非常に大きな課題となる。そこで職場の中にある不安や戸惑いを吸い上げて、解消していくという役割が労働組合に期待されることになる。ホワイトカラー高資格スタッフが働いている職場に根ざした労使の協力が達成されなければ、職場の中の不安や戸惑いを解消していくことはできないだろう。このような根本的な役割を果たすことが期待されているのである。

## 提言内容の関連性

集団仕事から個人仕事へ



個別管理不全の兆候



与えられた仕事から参画仕事へ



管理至上主義の呪縛  
指示待ち症候群



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

⇒ 集団成果と個人成果の相乗効果

集団仕事から個人仕事の時代への  
新しい人事システム



一方的育成から相互研鑽と共有化へ



人材育成システムの機能不全  
OJT全員責任・全員無責任