

Ⅲ. 一つの懸念

1. 問題の所在

表 15 は、最近 3 年間の仕事の変化について、仕事をしていてよかったと実感できる場面、仕事に対する意欲、仕事のおもしろさの 3 点を階層別にまとめたものである。労働の価値を高める働き方が実現されていれば、仕事をしていてよかったと実感できる場面は増えるだろうし、仕事に対する意欲や仕事のおもしろさも増加するはずである。これら 3 項目がプラスの方向かマイナスの方向かは、今回の調査研究のテーマと密接に関連していると考えられる。

そこで、「減った」という回答に注目しよう。表では、「減った」が 15%以上になったところを色分けで示したが、技術職・専門職が 3 項目すべて 15%以上の値であることがわかる。特に、仕事のおもしろさが減ったという回答は 20.3%に達した。

技術職・専門職の仕事は、もともとチャレンジングなものであり、仕事のおもしろさを感じるはずである。創造性は、仕事に前向きに取り組む中から生まれてくると考えられるが、彼らの 2 割が「仕事のおもしろさが減った」と答えた実態は看過できない。そこで、技術職・専門職のなかで仕事のおもしろさが減ったと回答した人たちに注目して、彼らの働き方がどのようになっているかを検討してみたい。

表 15 階層別最近 3 年間の仕事の変化

		一般組合 員	製造技能 職	技術職・ 専門職	管理・監 督職	班長・職長 等役職者	課長以上 の役職者
仕事をして いてよかつ たと実感で きる場面	増えた	30.7	30.9	30.4	30.8	29.3	33.8
	変わらない	55.7	58.2	52.7	55.8	55.2	56.7
	減った	13.1	10.3	16.8	12.4	14.7	8.2
仕事に対する 意欲	増えた	31.2	34.2	27.5	31.2	32.9	26.4
	変わらない	54.9	54.7	54.4	60.2	57.6	67.1
	減った	13.4	10.7	18.0	7.3	8.3	5.2
仕事のおも しろさ	増えた	27.6	26.3	29.4	27.6	26.7	28.6
	変わらない	55.1	58.2	50.2	55.8	53.9	60.6
	減った	16.8	14.9	20.3	15.3	18.2	9.5

2. おもしろさ減少技術職・専門職が大切にしていること

どんな組織の中にも、周囲になじめず、組織目標に同意できない人たちが一定割合存在すると言われる。ここで検討対象にしようとしている人たちがその種のグループに属するのであれば、組織運営上のコストとして割り切り、目くじら立てて議論する必要はないという考え方もあり得る。そこで、仕事のおもしろさが減ったと回答した技術職・専門職が仕事の上で大切にしていることは何かを見てみよう。この項目を検討することで、彼らが仕事に対して前向きになれない、しらけた人たちなのかどうかを判定できると考えるから

である。

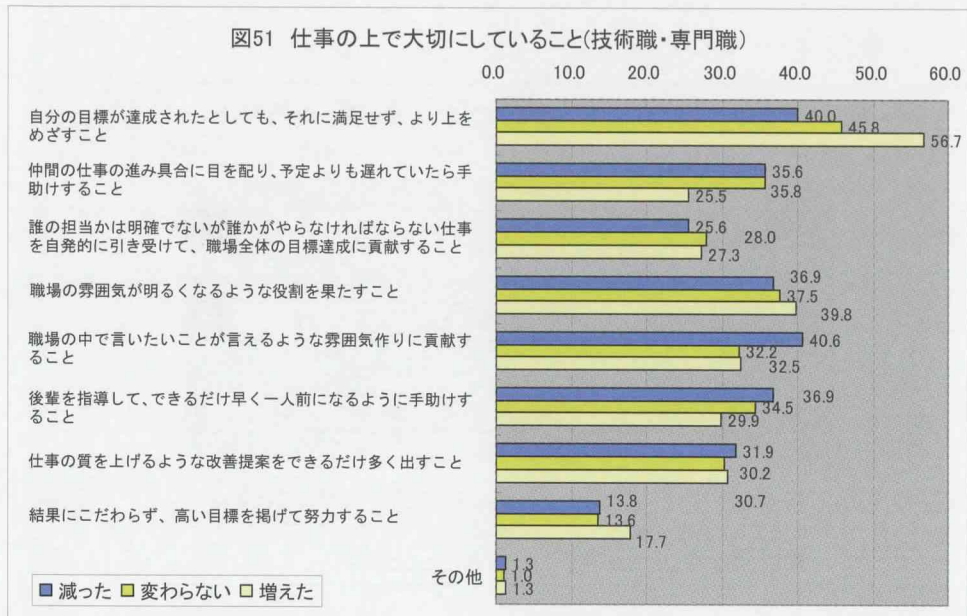


図 51 は、仕事の上で大切にしていることを、仕事のおもしろさが増えた、変わらない、減ったというグループごとに示したものである。おもしろさ減少グループがおもしろさ増加グループに比べて明らかに高い割合を示す項目が 3 つある。「仲間の仕事の進み具合に目を配り、予定よりも遅れていたら手助けすること」、「職場の中で言いたいことが言えるような雰囲気作りに貢献すること」、そして「後輩を指導して、できるだけ早く一人前になるように手助けすること」である。また、顕著な差ではないが、「仕事の質を上げるような改善提案をできるだけ多く出すこと」も若干上回る値になっている。

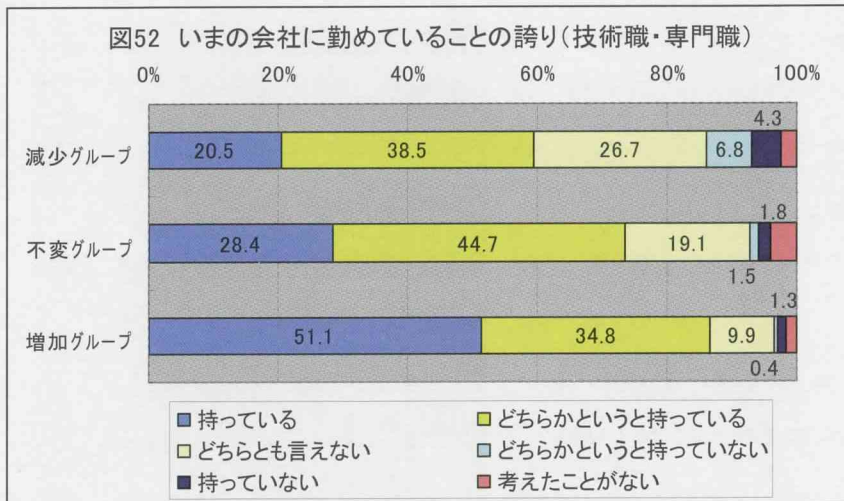
仲間の仕事を助け、後輩を指導し、職場の雰囲気を良くしようと努力している人を「しらせている」と言えるだろうか。改善提案を出すことを大切にしている人たちを、組織目標に顔を背けていると言えるだろうか。彼らも「おもしろい仕事がしたい」と考えて、日々働いているのである。しかし、何らかの理由でおもしろさを感じる度合いが低下してしまった。彼らがどんな問題を感じながら働いているのかを分析することは、大いに意味のあることだと考えられる。

3. おもしろさ減少グループの認識

おもしろさ減少グループが現状をどのように見ているのかについて、次の 8 つの点から整理してみる。①いま勤めている会社の社員であることの誇り、②仕事に対するやりがい、③仕事に対する満足度、④評価制度の運営、⑤仕事に真剣に取り組んで良い製品やサービスを提供する人が報われる賃金制度、⑥賃金制度に対する満足度、⑦従業員の能力育成の仕組み、⑧中長期で従業員を育てていこうという雰囲気。これらの項目について、おもしろさ増加グループ、並びにおもしろさ不変グループと対比することで、おもしろさ減少グループの特徴を描き出してみたい。

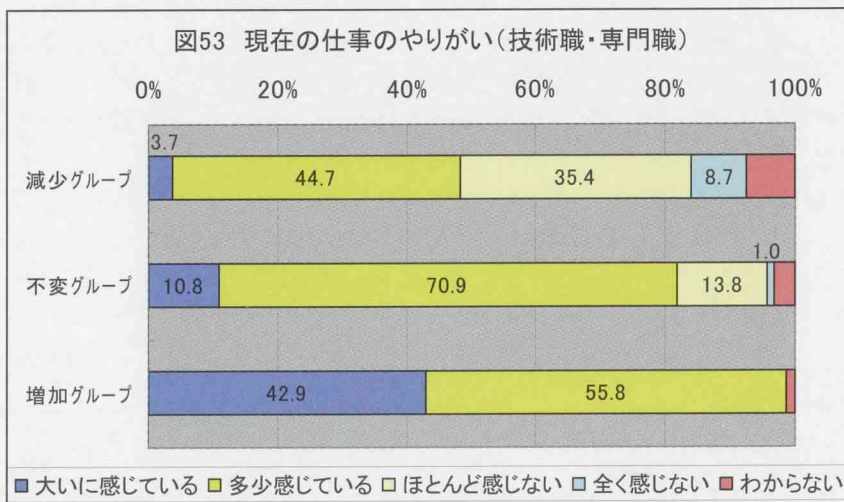
(a)会社に対する誇りは相対的に低い(図52)

減少グループの6割近くは、いまの会社に誇りを持っているが、増加グループや不変グループに比べると明らかに低くなっている。



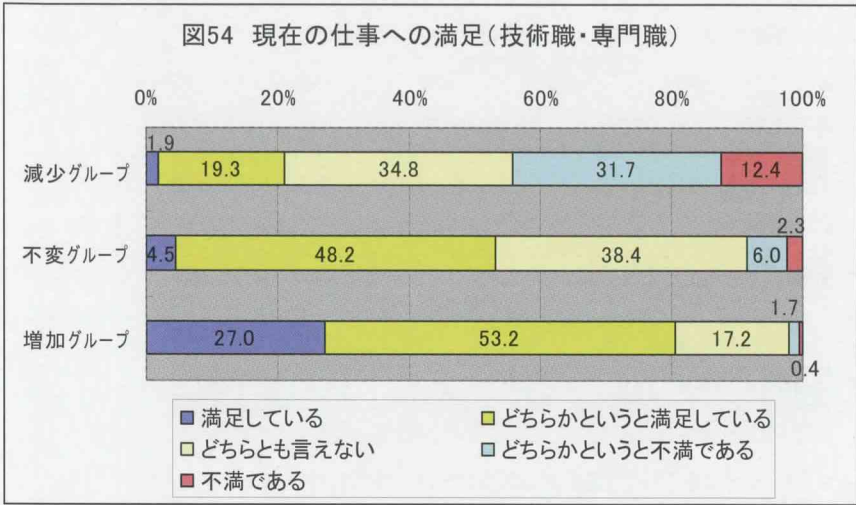
(b)仕事に対するやりがいは半数近くが感じていない(図53)

減少グループの中で仕事のやりがいをを感じる人は48.4%と半数近いが、感じない人も44.1%存在する。これも他のグループと比較して、圧倒的に低い。



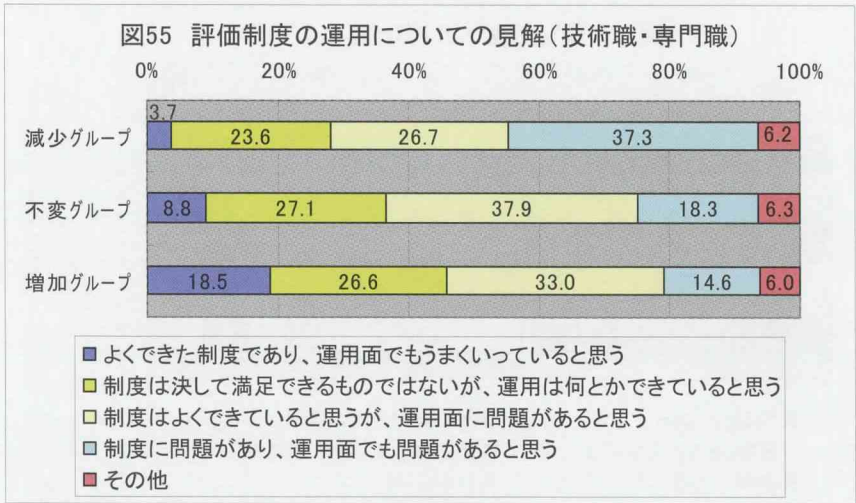
(c)現在の仕事に対する満足度は低い(図54)

現在の仕事に満足していない人は、減少グループの44.1%である。どちらとも言えないと答えた人が34.8%なので、仕事に満足して働いている人はわずか2割程度である。増加グループと比較すると、その差は実に59ポイントに達する。



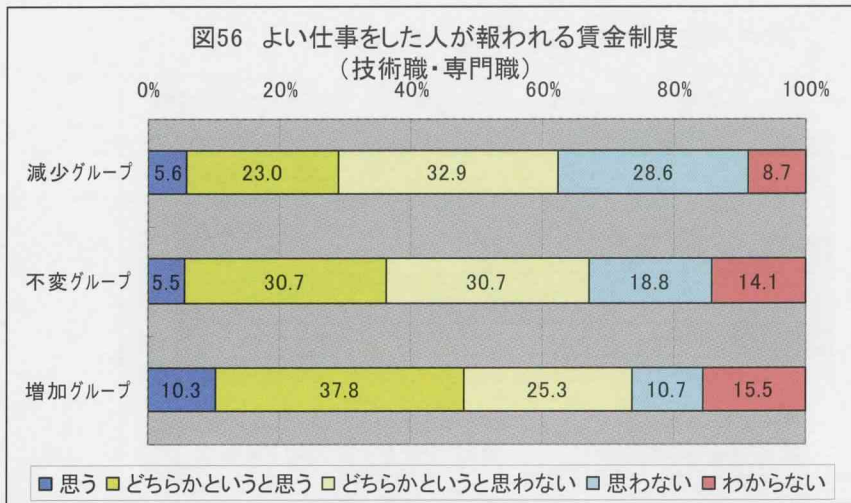
(d) 評価制度の運営について批判的である (図 55)

評価制度の運営がうまくいっていると考えているのは、減少グループの27.3%である。他方、問題があると感じている割合は64.0%に達している。他のグループでも「問題あり」とする割合は「うまくいっている」割合よりも高くなっているが、減少グループにおいてより顕著である。



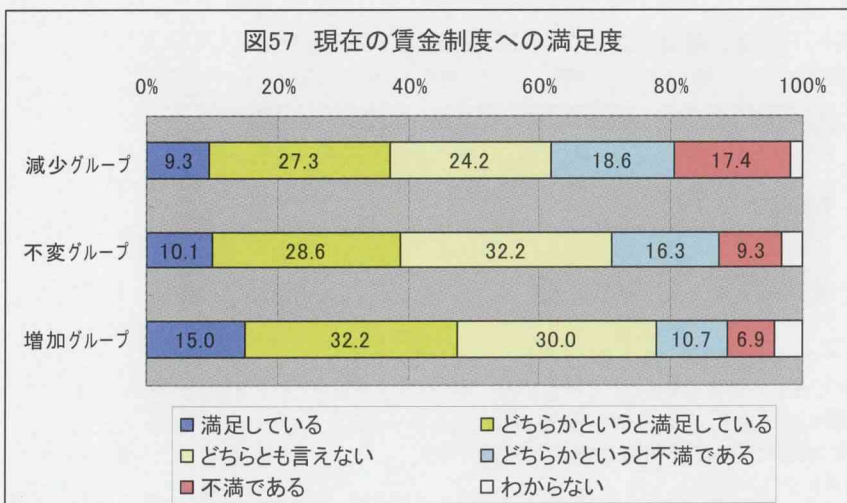
(e) よい仕事をした人が報われる賃金制度ではない (図 56)

減少グループの61.5%は、いまの賃金制度はよい仕事をした人が報われるようになっていないと考えている。これは、増加グループよりも25.5ポイント高い。他のグループと比べてもう一つの特徴は、「わからない」と回答した割合が低いことである。減少グループの人たちは、自分自身の努力が賃金面で報われていないと感じているからではないかと考えられる。



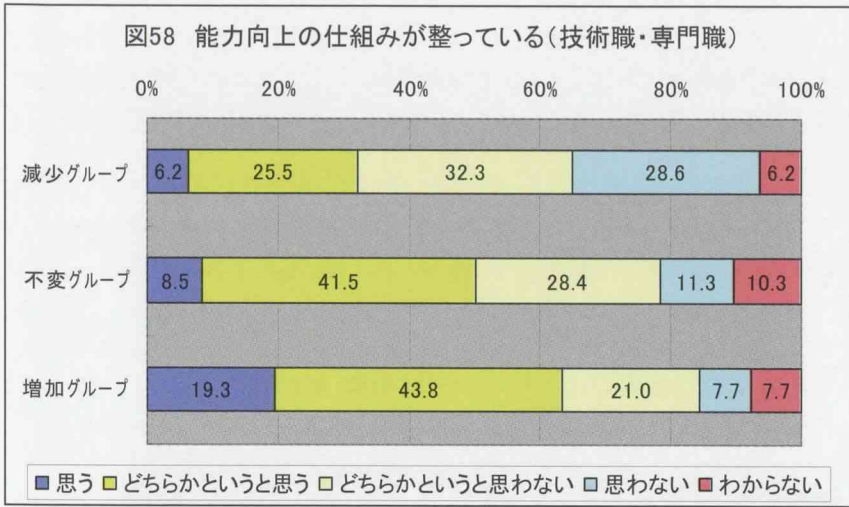
(f)現在の賃金制度への満足度は低い(図57)

現在の賃金制度に不満を持っている割合は、減少グループで36.0%であるのに対して増加グループでは17.6%である。ただ、満足している人は、増加グループで47.2%であるのに対して、減少グループでは36.6%であり、両者の差は他の項目に比べるとさほど大きくない。



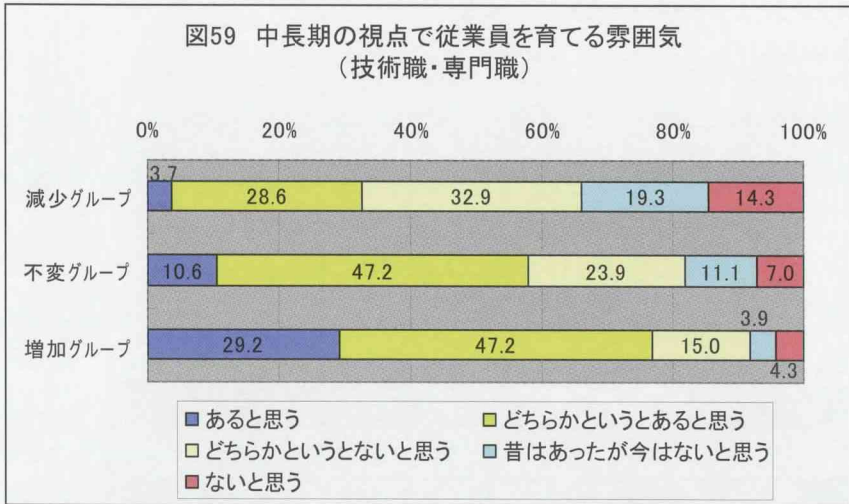
(g)能力育成の仕組みが整っていないと考えている(図58)

減少グループの60.9%は、能力向上の仕組みが整っていないと考えている。この割合は、増加グループに比べると31.8ポイント高い。減少グループの人たちは、自分自身の能力が高まっていないと感じていると考えられる。



(h)中長期の視点で従業員を育てる雰囲気も少ない(図59)

中長期の視点で従業員を育てる雰囲気があると回答したのは、減少グループが32.3%、増加グループが76.4%である。その差は、実に44.1ポイントに達する。減少グループのもう一つの特徴は、「昔はあったが今はないと思う」という割合が19.3%になっていることである。時間をかけて人を育てる雰囲気が失われてきたと感じている点は注意しなければならない。



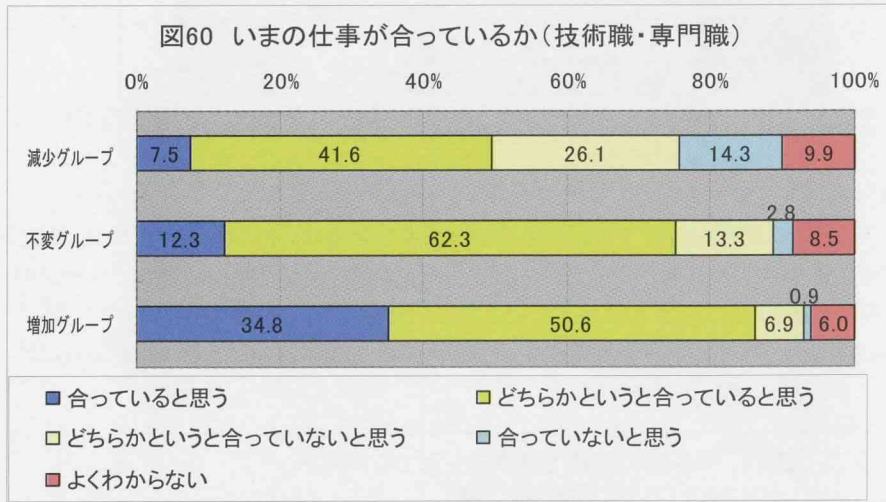
以上、8項目について検討してきたが、どの項目においても減少グループのマイナス評価が確認された。では、仕事のおもしろさが減少した原因はどこにあるのだろうか。次項において、その点を検討してみたい。

4. 仕事のおもしろさが減少した理由

仕事のおもしろさが減少したのはなぜか。この問いに答えるのは容易ではない。それは、おもしろさに影響を与える要因がたくさんあるからである。ここでは、今回の調査の質問から、おもしろさに関連していると考えられる 10 項目について検討してみたい。

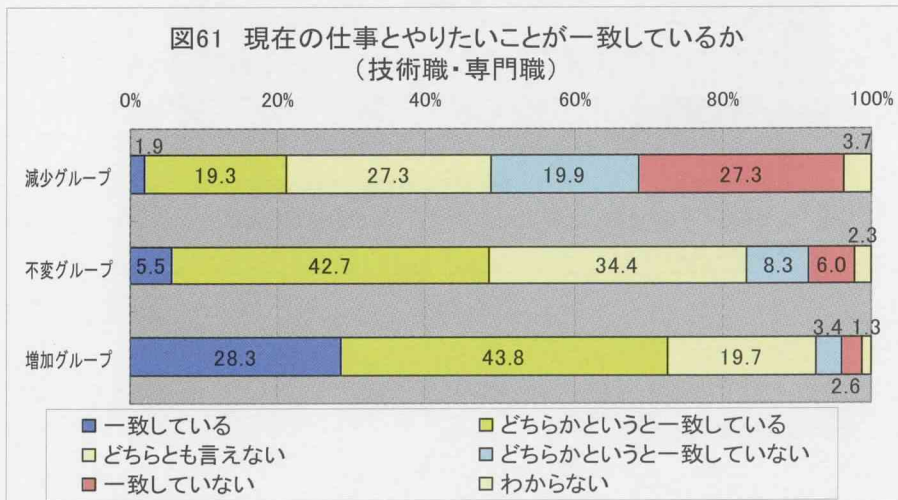
(1) いまの仕事との相性 (図 60)

いま担当している仕事が自分に合っていないければ、おもしろさを見いだすことは難しくなる。図 60 を見ると、減少グループの 40.4% はいまの仕事が合っていないと感じていることがわかる。



(2) 現在の仕事とやりたいことの一致 (図 61)

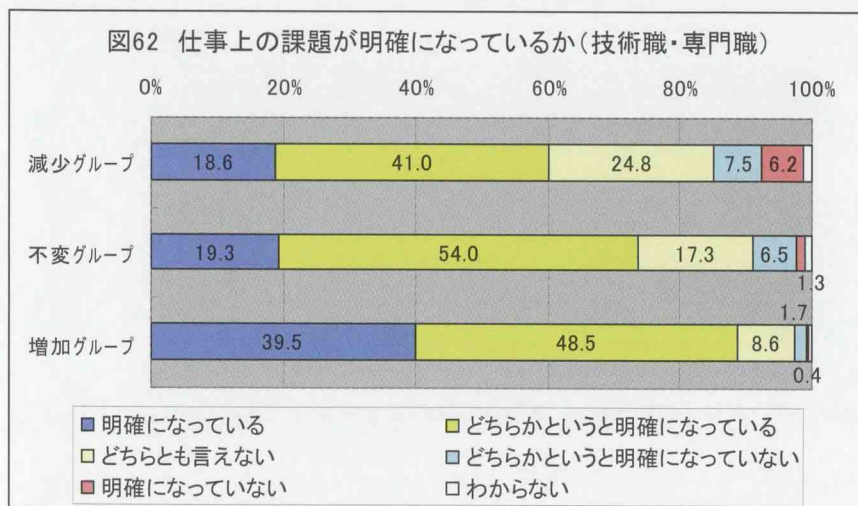
自分がやりたいことと担当する仕事が一貫すれば、仕事におもしろさを感じるができるはずである。おもしろさが減った人の中で、現在の仕事と自分のやりたいことが一致



している人の割合は 21.2%と低い。逆に、おもしろさが増えた人は、72.1%が一致していると回答した。自分がやりたいことを担当することは、仕事のおもしろさに大きな影響を与えると考えられる。

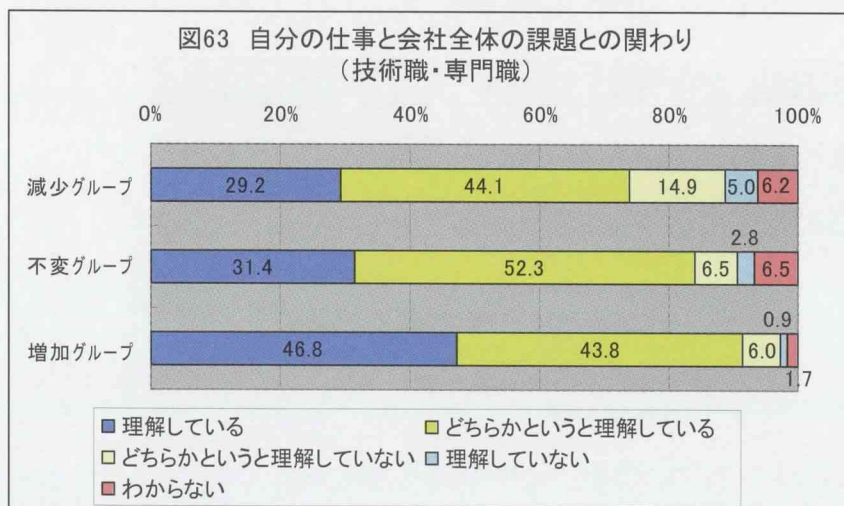
(3)仕事上の課題が明確になっていること (図 62)

自分が担当している仕事の課題が明確になっていることは、仕事のおもしろさを感じる上での一つの条件である。図 62 にあるように、減少グループの約 4 割は課題が明確だとは感じていない。



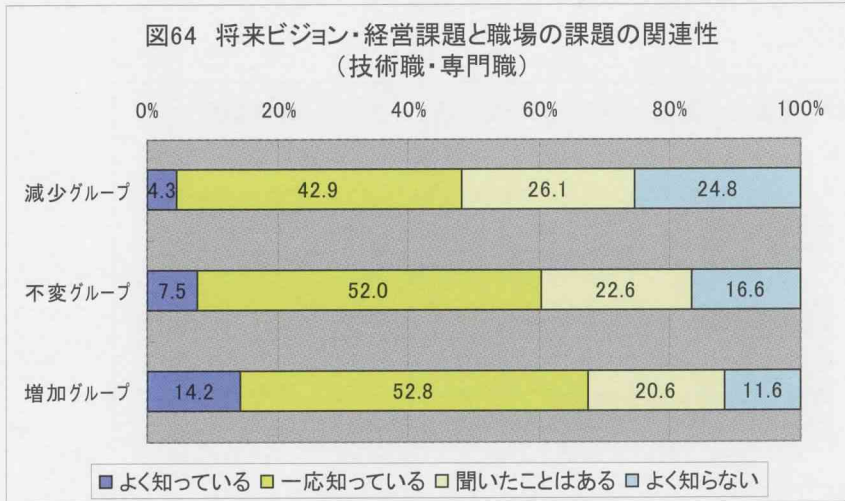
(4)自分の仕事と会社全体の課題との関わり (図 63)

自分が担当している仕事が会社全体の課題とどのように関連しているのかが明らかになっていた方が、仕事のおもしろさは高まるはずである。図 63 を見ると、減少グループの 73.3%は関連を理解していると回答した。この項目は、仕事のおもしろさ減少にはあまり効果を持っていないようである。



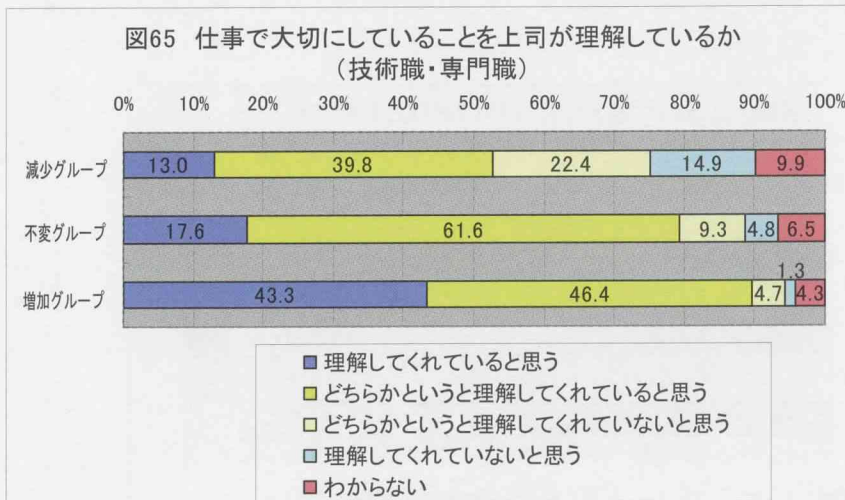
(5)経営者の将来ビジョン・経営課題と職場の課題の関連性 (図 64)

経営者が描いている将来ビジョンや経営上の課題と職場の課題がどのように関連しているかを知っていることは、仕事のおもしろさに影響を与えると考えられる。図 64 を見ると、仕事のおもしろさと将来ビジョン等を知っていることの間には正の相関関係があることがわかる。この項目も仕事のおもしろさを構成する一要素であると言える。



(6)仕事で大切にしていることと上司の理解 (図 65)

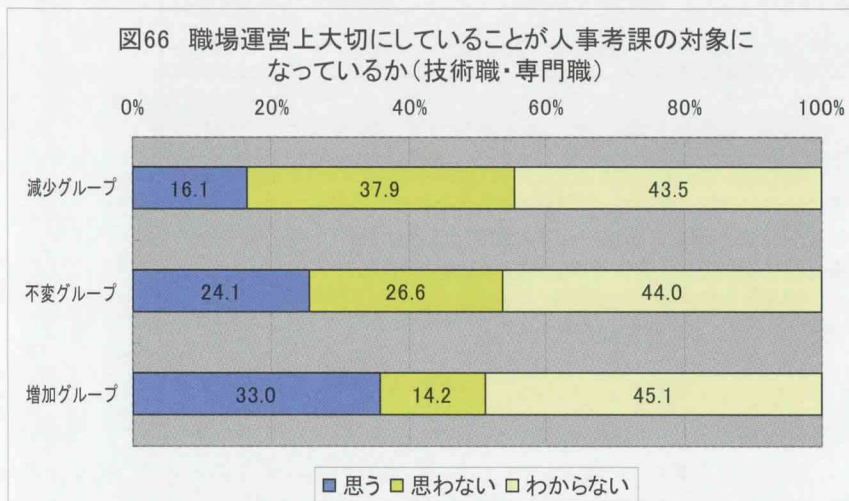
仕事の上で大切にしていることを上司が理解していることは、仕事のおもしろさにプラスの影響を与えると考えられる。図 65 を見ると、上司が理解していると考える割合は、おもしろさ増加グループで約 9 割なのに対して、減少グループでは 5 割強にとどまっている。仕事のおもしろさに影響する要素として、この項目にも注意を払う必要がある。



(7)職場の中で大切にしていることと人事考課の関係 (図 66)

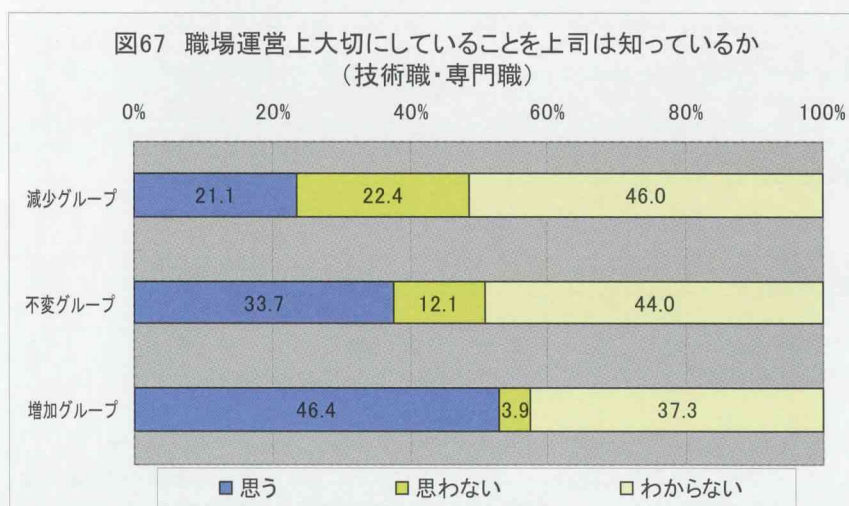
職場の中で自分に与えられた課題をやり遂げ、いい製品・サービスを作り上げることで

外にも、仕事をしていく上で大切にしていることを各自持っている。それが人事考課の対象になっているか否かは、仕事のおもしろさに影響を与えられられる。図 66 を見ると、「わからない」という回答が多いものの、おもしろさの増減とこの項目の関連性が認められる。



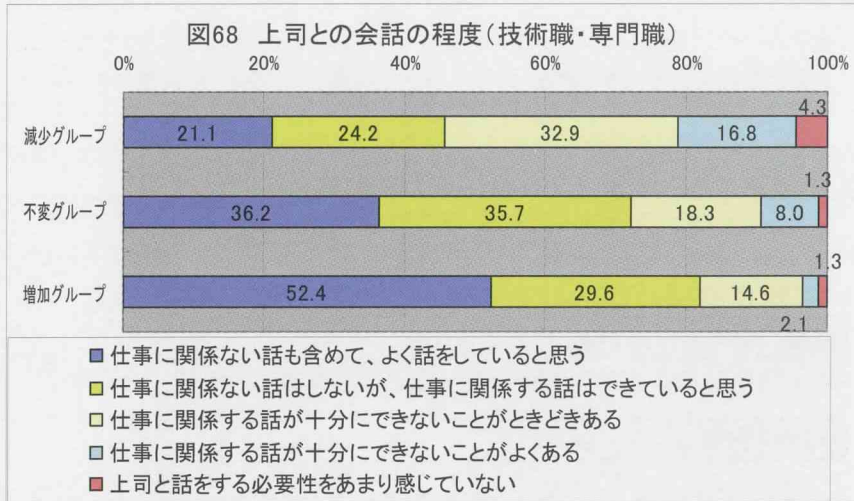
(8)職場の中で大切にしていることに対する上司の認知 (図 67)

職場の中で大切にしていることを上司がわかってくれていれば、仕事のおもしろさにもプラスの影響が出るはずである。図 67 は、その可能性を示唆している。



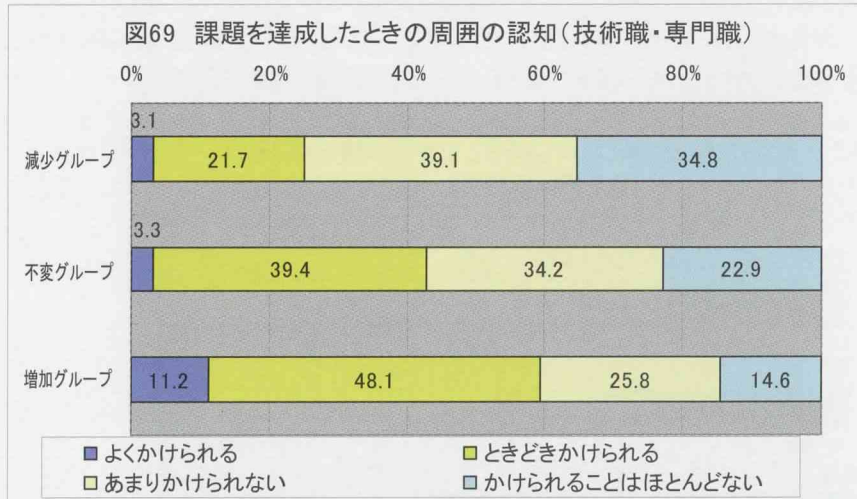
(9)上司とのコミュニケーション (図 68)

仕事に関して上司とコミュニケーションが取れていれば、仕事のおもしろさにもプラスに働くはずである。図 68 は、おもしろさが増加したグループは上司とのコミュニケーションがよく取れていることを示している。



(j)課題を達成したときの周囲の認知 (図 69)

何らかの課題を達成したときや仕事をやり遂げたときに、上司や仲間から「よくやった!」というねぎらいの言葉をかけられることは、仕事のおもしろさにプラスに働くと考えられる。図 69 を見ると、両者に正の相関があることが確認できる。



以上、10項目について、仕事のおもしろさとの関連を見てきた。その結果、①仕事との相性がいいこと、②やりたいことと仕事とが一致していること、③仕事上の課題が明確になっていること、④自分の仕事と会社の課題との関連が明確であること、⑤仕事で大切にしていることを上司がわかっていること、⑥職場運営上大切にしていることが人事考課の対象になっていること、⑦職場運営上大切にしていることを上司が知っていること、⑧上司とのコミュニケーションがよく取れていること、⑨課題を達成したときに周囲からねぎらいの言葉がかけられることの9項目が、仕事のおもしろさに影響を与えていることが明らかになった。今後、これらの項目をどう強化していくかが各職場の課題である。