

Title	「働きの“質”」の管理について
Author(s)	玄間, 千映子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 1041-1046
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9467
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

「働きの“質”」の管理について

○ 玄間千映子

((株)アルティスタ人材開発研究所)

はじめに：

日本は長らく年功学歴という軸で雇用を管理してきた。その管理の軸として使っていたものは勤続年数であり、学歴の優位性であったが、管理の対象としていたのは仕事を通じた「働きの“質”」であったのではないかと考える。勤続年数の短い人材（女性）が雇用の場において不利に扱われやすいのは、この「働きの“質”」を組織が管理する尺度の一つにある勤続年数が枷となっているからではないだろうか。

近年、活力のある高齢者の急増、あるいは中途採用該当者が急増する中、年功学歴によらずに雇用の機会を増やし、経済合理性の下で雇用機会均等法の理念を実施するには、もともとの管理の対象である「働き」に伴う“質”を管理する尺度を、組織が整えることが必要だと考えたところから、これを取り上げることとした。

「働く」とは“判断”すること

「不良品」という言葉があるように、人には“質”の伴わない結果は“量”とは認めないということがある。結果が求める“質”のレベルを充たしていれば結果として表れた“量”は良品、充たしていなければ不良品と扱われることになることから、質を充たした“量”とすべく、そこに“質”の管理の必要性が生じてくる。

ところで、管理とは、「よい状態であるように気を配り、必要な手段を使って取り捌くこと」であるから、「働きの“質”」の管理にあたっては、“質”そのものを取り捌くために、“質”を生み出す「働き」そのものを把握することから始める必要がある。

「働き」には肉体労働、頭脳労働というように体のどの部位を使うかによった類別がある。肉体労働とはモノへ働きかける働き方であり、頭脳労働とは情報へ働きかける働き方をいうが、一人の人間が行う働きという活動は肉体労働が主な場合であっても、当然のことながら頭も使うし、頭脳労働が主な場合であっても、最低限紙と鉛筆、あるいはPCぐらいの道具は使うであろう。そのように、肉体か頭脳かのどちらかに重きはあるものの、どちらか一方ということはないのが人の「働き」であり、そういう「働き」を管理するに当たっては、こうした類別の共通点に生じている活動に着目することで対応は可能となる。その共通点とは、頭脳の中で行われている“判断”という活動だ。

モノへ働きかける場合には、どういう行動を取ることが目的を為すのに適切かという“判断”が為されていることが欠かせず、情報へ働きかける場合においても、その働きかけが目的を為すのに適切かという“判断”が為されていることが欠かせない。

「働く」とは、物事を為すために判断に至る活動であり、「働き」とは、物事を為すために判断に至る活動の有様のことだったと言い換えることができる。

「働き」の構造

ところで、判断に至るには、その前段に情報処理が為されている必要があるが、人の行う“判断”という活動は、必ずその活動を取り巻く環境変化への目配りも行うものでもある。図1の「働き」＝Dの場合、目配りをする対象は表1にあるように、組織活動には必ず存在するABCという情報であり、それらABCという情報への対応や目配りを行いながら、Dは“日常の活動”という入力情報から結果を生み出すという活動を行うのである。

分類		情報の名称	具体的内容
A	ミッション群	ミッション	組織の存在を定義する活動内容
		バリュー	社是・社訓
		ドメイン	事業特性
	ゴール群	経営（事業）方針	期毎に設定される
		経営（事業）目標	期毎に設定される
B		担当職務内容	職掌
C		利害関係者からの要望	組織を取り巻くステークホルダーからの要求事項

表1：「働き」Dを取り巻く環境情報一覧

その目配りという注意を促しながら結果を生み出す、働くという活動＝Dが、実際どのように行われているかを把握することが出来れば“質”を生み出しているプロセスが把握できる。そこで、それを把握するのに際し、情報処理、あるいは認知工学の分野における論文を土台とすることにした。図2は、J. Rasmussen の「人間行動の制御に関する3レベルモデル＝SRKモデル」を石山文彦による情報レイヤーマップで加工したものを働くという場に沿うよう表現や働きの場を制御している情報群ABCを重ね合わせ、働きにおける認知状況の構造へと筆者、玄間が再構成したものだ。[1][2]

まず、図1の説明を行う。「働き」＝Dは、常にABCという情報に囲まれている。そのABCという情報は、AはCの制約を受け、BはAの制約の下でAの要望を充たしながらCへ対応することを求められるという具合に、互いに絡み合っている。その絡み合っている状態のままDを取り囲み、Dへ影響を及ぼしているという構図だ。

絡み合っている状態のABCを、仮にXとする。DがXへ行っている目配りという注意を促す活動は、Dへ“日常の活動”という入力が生じた時から結果に至るまでの間、生じている。その活動が把握できれば、それを管理することでDが生み出す“質”を管理することも可能となる。そこで、その状態を把握するために、D部分の構造を把握し、その構造の中でXへの対応がどのように行われているのかを眺めてみることにする。

Dの部分を図2に沿って3層に分解し眺めてみる。

一層目【訓練ベース】の活動は、「“日常の活動”から何らかの意図が明瞭に形成された段階で自動化され、高度に統合された滑らかな行為パターンとして、意識的な制御を伴わずに実

行される行為」をいい、入力された時点からXからの影響は殆ど受けない。「熟練した行為に見られるように意識せずに、時には反射的に行われる行為」を指す。

二層目【経験ベース】の活動は、「特定のゴールを実現するために獲得されているルールを利用して実行すべき行為系列を構築し、その後に、それを実行するという行為」をいい、この階層はXの影響を大いに受けることになる。そのため、「外界の状況に対する再認/確認が先ず行われ、そして、それがどのようなルールに関連しているかを考え、実行系列を作成」する、というように結果にもXの影響は反映されてくる。

この階層の行動は、反復されることによって、次第に下位の【訓練ベース】の活動へと移っていくという性質がある。

三層目【創造ベース】の活動は、「最も複雑な創造ベースの行為」であり、Xとの関わりでいえば、二層目では得たことのない新たな状況がXによってもたらされている状態だ。そのため、ここではまず「外部状況の認知と解釈から出発し、心理的なモデルを構築することで次の段階で、なにが問題かを立論し、問題を解決する手立てを考える」という流れとなってゆく。

一つの手立てが問題解決に機能した場合、それは経験として二層目の「貯蔵されたタスク用ルール」に蓄積されていくことになる、という具合である。

まとめ：「働き」の“質”を管理する

外部の情報ABCは程度の差こそあれ、常に変化しているものだ。ABCが絡み合ったXという情報も、またしかりである。そこで結果に伴う“質”を良いモノとするには、Xの情報は常に変化していると捉える3層目の方が、変化を想定していない1層目よりも目配りを働かせることとなり、より注意を促すようになることから、よい“質”を生み出すことに繋がる活動だと言える。

このように、「働き」＝Dが結果を生み出す活動を行うに際し、Xがどのような状態であるかをDがどのように認識するかによって、Dにおいて生じてくる注意の度合いは変わり、結果に伴う“質”のレベルが異なってくることが判るのだが、その活動は単純な3層ではなく、さらに分岐が生じている。けれどもその状態を評価の対象とする際には、Xとの兼ね合いの中でDに生じている平常時の状態における情報を図3のように集め、その情報を一定の型の文書に整えることで「働きの“質”」を管理するための管理文書とすることができる。

年功賃金制から成果賃金に軸足が移る中とはいえ、働きの管理に伴う成果は当人の努力のみで生み出すことが出来るものであることが望ましい。それには量”もさることながら「働き」に伴う“質”の管理が欠かせないものだと考える。

ところで、それぞれの階層でXをどのように認識し、それへの対応をどうとるかという動詞には傾向があり、客観的に階層を上げることで“質”の深度レベルを操作するには、その傾向に着目して活用するという方法もある(図4)。例えば1層目の活動には、「処理する・計算する・扱う・組み立てる・移動する」という動詞を伴い、2層目に登場する動詞は「調整する・確認する・交換する・共有する・推測する」等がそれにあたり、3層目「見る・聞く・触る・究明する・観察する・調査する」等々の動詞を伴う活動が、この層の活動となるという具合だ。

こうした傾向を活用することは、組織が社員を管理する際の尺度にも、もちろんなるが、社員自らが働きに伴い生じている動詞を上層のものへ置き換えるだけで、異動や転職に拠らず、

同じ職務内容、同じ業務内容の中であっても、自己の働きに伴う“質”のレベルを上げる訓練を通じて、実力を養うことが可能となる。

バーガーショップの店員が注文を取る際に、一層目の活動に見るように決められたことを決められたように行うのではなく、客の要望は何かと“推測する”“観察する”という意識で対応することができれば、自ずと客への対応も変わり、結果に求められているステークホルダーが発する要求の満足度も上がる、という具合のように。

もちろん、こうした現象は、バーガーショップの例に拠らず、どのような仕事にも馴れている部分はあるもので、そういうことへの適用を考えればすべての職種に通じることだ。

「働く」という活動は本来、楽しいものだ。なぜなら、三層目の働き方はチャレンジするという積極性を促すからである。

人というのはあてがいぶちはすぐに飽きるという傾向がある。その傾向が変わらない限り、一層目の受け身の働きほどつまらないものはないだろう。

楽しいことを続けていることが、楽しい気分を運んでくれるのだ。そういう気分になれるには受け身となる一層目の働きから、上層の働き方へと切り替えることが必要だ。

楽しいことを続けていることが、楽しい気分を運んでくれるのだ。そういう気分になれるには受け身となる一層目の働きから、上層の働き方へと切り替えることが必要だ。

与えられたことだけをそのままするという「労働」から、チャレンジを愉しむ「朗働」への切り替えが、「働きの“質”」を高めてくれるのである。

参考文献：

[1]「ヒューマンインターフェース」 田村博著

[2]「人のことば、機械のことば-プロトコルとインターフェイス-」 石山文彦著

Key words: 雇用・働く・働きの質・朗働

連絡先: 玄間千映子 Gemma Chieko E-mail : gemma@artista-ltd.com



