

1. 概要

現在、大卒社員を総合職として採用する例を見受ける。しかし、総合職と一般職の違いを正しく示せていない例を多く見受ける。その理由を追求していくと、日本社会の構造的な欠陥にいきつくが、これに対して、個人の総合図作成能力向上で突破できる可能性を見出した。

本稿では、総合的な図式の作成方法を提案し、総合職として成功するための一助とする。

2. 日本的社会の人間関係

人間関係を上手く説明する方法として、1950年代後半にエリック・バーンが提唱した交流分析の手法がある。交流分析では、自我の状態をP(親)、A(成人)、C(子供)の3面でとらえる。ここで、A(成人)の立場は、冷静に論理的に行動することと想定されている。

しかしながら、日本の多くの人間関係は、P-C型の親子関係になることが多い。しかもこの親子関係を、皆が認識せずの暗黙的な前提としている。そして建前では、A-Aの論理的な議論をしているように見えて、実際はP-Cの優位関係が隠されている場合が多い。

P-C型の議論の特徴は、親側の立場と、子側の立場に情報の不均衡が存在することである。特に、総合的な全体像を親側の立場が把握していて、その中で子側の人間が、提案などを行う。子の立場では、親の全体像の中で、意見を言う。親の決定には従うというのが暗黙の了解事項である。例えば以下のような会話パターンとなる。

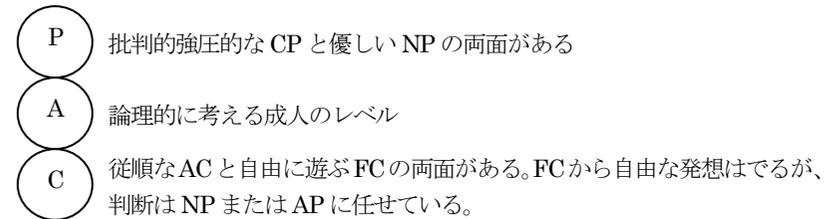
「課長、現在使用しているネットワーク環境を更新したいので提案書を作成しました。」
「どれどれ、よくできているが、この情報をB課と共有するから、その部分を考慮して修正してもらう一度だしなおして。」
「わかりました、ありがとうございます。」

ここで注目すべきことは、親側の立場では、間違いを指摘して修正させるという態度をとっても、一緒に考えるという発想はないということである。ある意味評論家的な態度に見えるかもしれないが、親の立場で発言したら、子側が全て従わないといけないので、子の立場での提案を生かすためにも、親の立場では動かないのも一つの考えである。

一方、A-A型の成人間の議論では、お互い論理的に意見を交えるのが原則である。情報の一方的な優位と言うものはない。但し、お互いの専門分野での知識や情報を持ち寄って、共同作業で仕上げる作業が生じることも多い。会話パターンは以下ようになる。

「～さん、現在使用しているネットワーク環境を更新したいので意見をください。原案を作ってきました。」
「見せていただきましょう。この図では、B課との情報共有が抜けていますね。共有情報の一覧はこれですね。」
「ありがとうございます。この通信負荷はどれぐらいですか。」
「日に数回のアクセスがあるぐらいだから、今の構成に付け加えても大丈夫でしょう。この提案で伺いまで持っていきましょう。」

このように成人間の交流はお互いが論理的に話をするし、欠けている部分の補いもできている。しかしながら、日本人の人間関係では、成人—成人のパターンは成立しにくい。この理由は、歴史的な問題や、教育の問題もある。



コミュニケーションはP-C関係、A-A、C-Cの関係なら無事だが、P-A、A-Cの場合にはトラブルが生じる。

図1 交流分析の図式

3. 親子関係優位の理由

3-1 歴史的な理由

日本人の人間関係は、親—子の関係になりやすいというのは、歴史的に見れば中国との関係が大きく影響している。中国と言う国が、他の国に対する態度が、親—子の関係である。中華の文明国が、周辺の未開国を指導するというのが、中国の基本的姿勢である。例えば、貿易の関係を見ても、周辺国が貢物を持ってきて、それに対して中国が下賜するものを与える朝貢貿易である。これは、価値観がしっかりしていない『子供』に対する取引としては、当然の形である。明治維新の時に、日本のような未開国には、関税自主権を与えなかった、西洋文明国も同じような発想であるが、西洋文明国の方が『平等な取引』の格好をして搾取しただけ悪質と言えるかもしれない。

もう一つ、儒教による政治も、官僚の一般人民に対する、『親の立場』を持つことを要求している。政治を行うことは、人民を子供とみて親の立場で政治を行うことが、暗黙的に要求されている。大岡裁きの伝統も、親—子関係の図式で理解できるものが多い。一方、日露戦争後の講和条件に不満を述べた、大衆の騒ぎは、真実の状況を理化しない子供が駄々をこねている形である。つまり、政治関係者は、一般人民より広い視野を持つ、情報の優位性があるという前提である。

このような状況に関しては、中国や西洋列強や欧米などの、先例がある場合には、その勉強をした人たちの情報優位が成立することになる。そしてその知識が組織運営に役立つことで、政府側の情報優位が強くなっている。

3-2 教育の理由

今までの日本の教育に関しては、『先生に従う子』を、育成することが主体になっている。これは、小学校～高校までの段階だけでなく、一人前の人間を育てる大学においても、教官の枠を超えるのは難しく、前例に従う学生を輩出している。つまり、成人として自分の意見を持つ人間を育てるのではなく、親の立場である教官の手のひらで踊る『子供』の立場の学生を育てていたのである。

また言語的にも敬語の存在など、思考過程を親—子型に制約する仕組みが出来ている。

4. 親子関係の利点

親—子関係の社会においては、親の所有している情報の範囲内で、一方向に能力を伸ばす場合には効率よく育成することが出来る。また大きく変化がない状況で、まともな親が支配している状況では、意思決定の速度も早く、機会を生かして対応することが出来る。特に、定型業務を行う一般職の育成などには、親—子型の人間関係は、有効である。

また、思考基盤が決まっていない若い間は、形にはめた訓練の効果は大きい。一般的な能力の人間が、総合的な判断を行う場合でも、親—子関係での範囲内で訓練した方が、常識が身につくやすく成長も早い。

日本軍の兵隊は優秀と言うのは、このあたりの事情を示している。

5. 親子関係の欠点

親—子型の人間関係で問題を引き起こすのは、特に親側の人間がそのことを意識していない場合である。親の意見に対して、子の立場では反論が許されない。親の立場で持っている情報は、この立場で持っている情報よりはるかに多い。このような前提が暗黙化していると、子の立場では発言できないなどというルールが出来てしまう。

特に、親側の持っている全体像を絶対視し、しかもそれを暗黙裡に受け入れている場合には、見えていない前提に制約された議論となり、限られた発想しか出来なくなる。

一方、部下達が子の立場をわきまえずに、平等に発言しようとすれば、親の立場と衝突を起こす。特に、上司の視野の広さ、保有している情報の豊富さを、部下が認めずに無視して意見を言う時に、トラブルが生じる。また、部下は論理的に説明しようとしているが、上司は全体のイメージの中で、理解しようとしている時、部下の不備が目につきつづることになる。

このように上司の枠中で、部下が意見を言う場合には上司が育てることも出来るが、上司の枠をはみ出して、新しい物を作る時には、不十分である。総合職には、このような能力が要求されているが、上司の側では、最初からきちんと全体図を描いた上での検討に慣れている。従って、不十分な図式しかない検討を受け入れられないようになっている。

6. 総合職として成功するために

以上の議論のとおり、総合職として成功する為には、総合的な観点から、全体図をきちんと描く能力が必要である。自分の専門範囲をきちんと押さえて、新規の提案をする場合にも、上司の立場で広範囲に目を配り、全体像を描いた上で提案する。上司には、批評家としての意見を貰うことは在っても、共同して検討してもらえとは期待しない。このような行動が総合職の成功につながる。

全体図を描くことのメリットは、単に視野が広がるというだけではなく、自力で判断する根拠を持つためにも役立つ。図式の上で動かすことで、自分の判断に納得し、その上で説得する場合の力は大きい。このような総合的な図式を自分で持つことで、親—子関係で親の立場に立つことも出来る。ここまでしないと、日本社会ではまったく新しいことの提案が出来ないことが多い。

ただし、一度に全体図を描くとは難しい物がある。そのため総合職として成長する為には、以下の過程を踏む必要がある。

段階1：全て上司の指示に従い、一般職～パート社員と同様の実務を徹底的に行う。

段階2：自分の考えを持って、提案を行う段階

段階3：従来の考えにとらわれずに、あるべき姿を考えて提案し実現する段階

段階1は、今までの議論では、子供の立場で親である上司に従う。このとき実務スキルをしっかり身につけるとともに、仕事の現場に棲み込む体験をすることで、将来の検討時に実務経験の重みを持たすことが出来る。いわゆる『守』の段階である。

段階2は、成人として自分の意見を持つ段階である。ただしここで注意することは、総合的な図式を自分で描けない段階は、以下に論理的に正しいと思っても、最終的な判断を行う力がないということである。日本社会では、論理の力以上に全体像を保有していることが重要である。この段階を出来るだけ短く通り過ぎることが、本当の総合職として大成する条件である。

段階3は、自分が親の立場になって、全てを見通した上で更地に図式を描く段階である。このように総合的に見ることで、自力での判断も可能になる。いわゆる『離』の段階である。

7. 全体図作成について

7-1. 全体図の種類

全体の図と言っても、大別すると以下の2通りの図となる。

- 1) 構成要素を配置し、その間の物や情報の流れを記述した図
- 2) 機能的に記述した図、フローチャートなど

両者の作成順序は、まず構成要素を記述する。その上で、代表的な動きを、机上シミュレーションして、フローチャートにまとめるのが、理想的ではあるが、実際は机上シミュレーション中に、構成要素の漏れが見つかるなど手戻りしながら仕上げていく場合が多い。なお、両者の、利点と欠点は以下のとおりである。

表1 構成図とフローチャートの利点欠点

	利点	欠点
構成図	全体を掴みやすい 漏れがあれば把握しやすい	記述が難しい(配置・どこまで書くか) 動きが見えない
フローチャート	動きの詳細が見える 比較的書き易い	個別の業務しか記述できない 部外者には理解しにくい

7-3. 構成図作成時の注意

構成図の作成においては、とりあえず関係ありそうな物を配置してみて、その後不足分を補い、修正していく手順を踏むことが多い。なお、一つのコツとして、あいまいな物を『環境』等の適当なラベルをつけ、一つのブラックボックスとして置いておく。そして、『環境』と関係しそうな部分との、物や情報のやり取りから、機能を推定していき、明確になった時点で、新たな構成物として抽出していく方式をとれば、複雑な物でも比較的容易に書けるようになる。

7-4. フローチャート記述上の注意

作業手順等を記述する場合には、まず標準的な動きを書いてみる。とりあえず始めから終わりまで一つの道を通してみる。その上で、変化部分を追加していく。この手順が、効率が良い。全体像なしに書き出すと細部に力が入りすぎ、バランスが崩れることが多い。

7-5. 作成時の考え方

総合的な図式を作成するには、以下の手順となる。

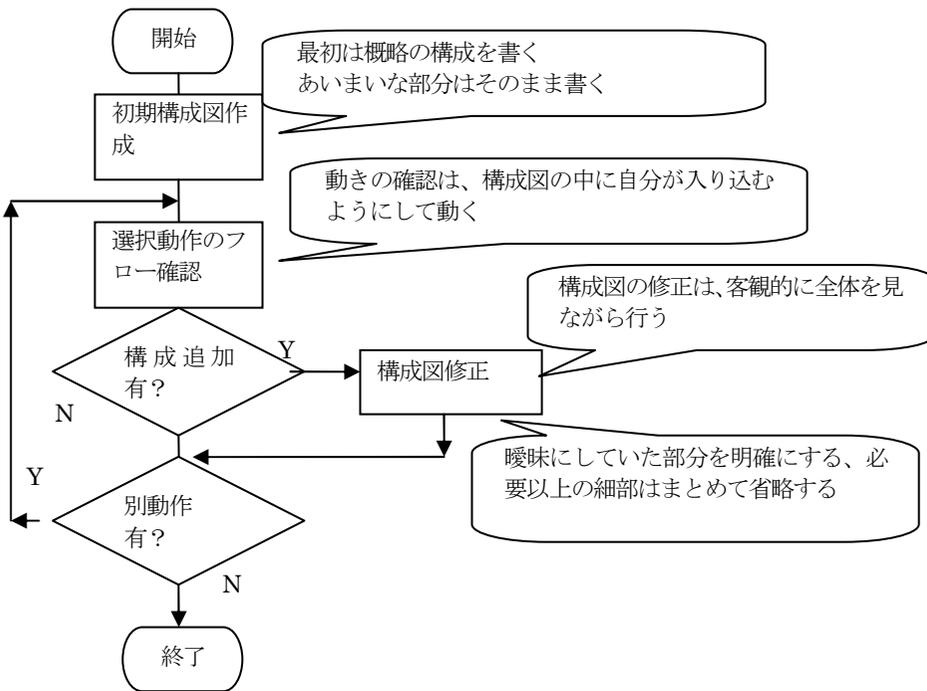


図2 全体図の作成フロー

ここで注意することは、冷静に客観的に構造図を見て作り上げる段階と、自らがその構造の中に棲み込み、実体験的に動きながらフローを作成する段階を、何度も繰り返すことでブラッシュアップすることである。

8. 使える理論

総合職として仕事をする場合には、学生時代に学んだ知識を生かすことが重要である。前節の全体図を描く作業の一つの動機は、理論が適用できる図式を描くことである。例えば関係者の、欲求事項を明確にしていくときに、マズローの階層図を脳裏に描きながらまとめる動きである。

このように、理論が適用できる全体図を意識することで、図式表現に載せるべき物とそうでない物が明確になってくる。当然一気に完全な図ができるのではなく、図を書き直しその上で理論検討を加える。また図を修正と言う繰り返しの続けられないといけない。

このような考えを持ち続けることが、総合職としての存在価値を高めることにつながっていく。

なお、アメリカ系の経営学の初期には、2つの対立する考えがある。

1)テイラーの科学的管理：

科学的な知識のあるスタッフが業務全般を見て、あるべき姿・標準作業を指示することで、生産効率は改善する。

2)ホーソン実験などの作業者のモラル重視：

業務の改善は作業者の士気によるところが多く、現場に任せることが大切である。

両者の発想は、両立しないように見えるが、以下のような観点で対応すれば、決して矛盾しない。

3)状況を見極めた対応：

業務の遂行が、定型的になっている場合には、現場の作業者の創意工夫に任せて、外部からの介入は最小限とする。しかしながら、新規制の高い作業や、周辺環境の大幅な変化時には、知識豊富なスタッフの参画で、新しい業務遂行方式を考えることも有効である。例えば、業務のIT化による合理化などである。ただしこの時にも、現場作業者の意見を吸上げる為にも検討に彼らを参画させ、モラルの維持を図ることも重要である。

一方、定型作業など現場に任せる場合でも、総合職のスタッフとして現場を見て、良いところを理論的に見出すことで貢献することも出来る。

以上