

男社会の構造改革について

1. 男社会の構造

会社などで、発生する男社会は、多くは軍隊組織の影響を受けている。

まず、新入社員の多くは全寮制で生活習慣なども含めて、会社生活に合わせるように鍛えていく。その間に先輩との上下関係を密にしていく。この関係は、社外での飲み会などでの付き合い等を含めて進んでいく。

会社の規則・手順はそれなりに文書化しているが、その解釈や運営の詳細は、今までの経験で伝わるものが大きい。このように文書化した知識以外のモノを、野中郁次郎は『暗黙知』と表現した。またこのような伝承構造を、中根千枝は「タテ社会の人間関係」と表現している。多くの日本企業では、伝統のある会社と言われるほど、勤務時間内での形式的知識の伝授や評価以外に、定時外の付き合いなどで行われる、暗黙的な伝承と評価がある。

今回の検討では、この伝承構造を、日本社会の「建前と本音」の2重構造として、建前の後ろにある本音がどのようなものであるか、明らかにしていく。

2. 建前と本音について

会社業務に関する建前と本音の一例は以下になる。

	建前	本音
規則	明文化した規則に従う作業 規則は絶対的に守るべき	前例などに従って適宜対応する。規則はあくまでガイドラインで実行時の裁量を認める。
業務範囲	規則通りの分担	適宜関連作業等も行う
勤務	定時間内の勤務が重要	適宜先輩の残っているときは残業も付き合い合う。定時後の飲み会の付き合いなども重要。
発言仕事	皆平等 若手の意見も積極的に採用	序列が決まり、言うべき立場の人間が発言 仕事も能力や人間関係で決まる
評価	業務成果で客観評価 自主的にPDCAを実行	先輩など関係者の評判を加味し主観で評価 先輩なども入ってPDCA(酒席含む)
業務スキル	会社の制度内で習得し、業務内で評価を行う	個人差があり、業務内での低スキル者の長時間勤務も大目に見ている。但しやる気のある人間は自己研鑽を行う。

注意すべきは、この建前と本音の使い分けは立場によって変化する点である。例えば、「仕事の分担は機会均等など」と言って居るが、実際は能力や素質を見て、将来の布石を考えて、良い仕事を優先的に割り当てることもある。これは、管理職の業務として行う場合もあれば、暗黙的にあるレベルより上の、管理職でない社員が行う場合もある。このような管理職業務への関与を許されるのは、あ

るレベルより上と皆が認めた場合である。この認め方は、正規の職制や階級で行う場合もあるが、暗黙的に決まる場合も多い。しかも社外の酒席やゴルフの場などで、

「XXもこのような話に入っては～～」

と許される場合も少なくない。なお、一部このような規制は「空気を読む」と言う形で特に若手を縛ることもある。

これは、良い意味で考えると、個人の資質の評価と、見識の広がり、つまり全体への配慮ができるかを、総合的に評価して、発言を許す仕組みである。

なお本音が悪く動くと、既得権益階級の見えざる壁として働くこともある。この時に、暗黙的にできる連帯に阻まれた者も少なくない。

3. 守破離の発想

このような仕事の範囲の変化を、昔の芸事などの段階で言う、「守破離」の考えで説明できることもある。

守の段階では、建前通りに仕事を行う。

破の段階では、一部建前を破って本音で仕事をする。

離の段階では、本音と建前を使い分ける。

例えば、軍隊組織でも、兵卒は絶対服従の世界であるが、士官は自分の意見を持って判断することが求められる。また、交流分析の考えで言えば、親の立場なら本音と建前を使い分けるが、子の立場では、建前より親の立場の人の指示に従う仕事になる。一方成人の立場は、建前の原理主義になるので、独立して意見を述べるが、時により現実知らずの行動で色々と衝突を生じる。

この間の階層切換えを、どのように行うかが重要な問題である。下手に平等主義や、客観的評価にこだわり、学科試験だけで進級評価した旧日本軍は、ある時期までは、元老の個人的な引きでの、総合的評価も加味していた。しかし、元老が引退した後、実戦経験のなくなった3世代が力をもち、第2次大戦で壊滅した。

会社でも、ある段階までは上に服従することを求める。これが暗黙的な場合も多く、建前では「誰もが意見を言うべき、新人の意見尊重」と言うが実際は、あるレベルより上の人間しか発言を許さないことも多い。この識別や許可は、会社生活だけでなく、個人的な付き合いの場なども通じて、教えられることも多く、評価には勤務時間以外の振る舞いなども含めて行うことも多い。

こうしてインフォーマルな形で伝授されたものが、男社会の一つの要素になっている。なおここでは男社会と言ったが、女性の園である「宝塚音楽学校」でもこのような全寮制での全人的な伝承がおこなわれている。

4. 改善提案

今後の女性社員の増加及び、外国人労働者、子育て社員等々の勤務多様化を考えると、現状の均一男社会の建前本絵体制は崩れていく。このような多様化対応の社会では、

建前=本音

でなければならない。

ここで一番大切な変化は、定時間勤務内での伝承と評価の実施である。このために、以下の時間シフトが必要と考える。

	従来	今後
定時内	業務遂行＋スキル習得	業務遂行、伝承、総合評価
定時外	業務伝承、総合評価	スキル習得(向上努力)

つまり、定時間内に、技能伝承や全人格を含めた能力の評価を行う。このために、今までは、アフターファイブで行っていた、飲みニュケーション等の要素を含めて、上司と部下あるいは先輩後輩のコミュニケーション機会を増やす必要がある。そのために、適切な情報管理の下での、報告および検討の電子化による、上司や同僚での情報共有や、評価・コメントの仕組みも有効である。

この時間を生み出すため、個々人のスキル習得や習熟のための時間を定時外に迫りやる。自主的に持ち帰って研鑽することも、セキュリティを確保できるなら認める。

上司や先輩は、部下の育成に関し、方向付けや形を伝える。一方それを自得し、高効率で使えるようにするのは自己責任とする。

5. 実行の課題

これを実行するに当たっては、まず管理者側の意識改革が必要であり、それに合わせて部下と言うか担当者としての意識改革も必要である。

5-1 管理者の改革

管理者としては、業務の遂行以外に今まで暗黙的に考えていた、評価尺度を明示化していく必要がある。その中には、社員としての能力として、業務知識以外の対人能力、気配りなど広い見方を示し、皆がある程度の納得するようにする。また、従来の暗黙的な、階層化に関しても差し支えない範囲で明示化する。特に許される範囲では、できる限り総合的に見るように指導する。

次に、業務遂行以外に、対人関係の円滑化と評価と言うことで、会話の時間を積極的に設けるようにする。その場では、意識して相手のレベルに応じて発言内

容を変えるとともに、相手側の発言許容範囲に関しても制御していく。また、日報などのコメントをきちんと行うことで、支援・評価の仕組みを作る。

一方、自己研鑽の要素は、定時勤務時間外にさせるようにし、他人を巻き込ませないようにする。また、自主時間での鍛錬に関しては、結果をきちんと評価するようにする。

こうした場合に、既得権的な従来からの男社会適合社員からの反発もある。これを変えるのが管理者の業務でもある。

5-2 担当者の改革

従来の OJT 中のスキル向上は、最低限とスキルはできるだけ、自己研鑽とする。一方、業務の直接的な知識だけでなく、会社員としての考え方など、幅広いモノを、先輩・上司との対話で得るように努める。

特に発言の許される範囲を意識する。許される範囲は積極的に発言し、許されない場合は聞くことに徹する。

このような仕組みとしての、小集団活動などでも積極的に参加しながら、仕事の質を高めるようにする。なお、自分がどこまで見ているのか、視野について常に考え、広い視野の人に従うようにする。

特に業務効率化は、常にはげみ、その結果としての空き時間での職場内コミュニケーションで学ぶべきものを増やすようにする。

5-3 スタッフ部門の課題

従来の就業規則を見直し、定時内業務と定時外業務及び自己研鑽の分担を明確にする。また、既得権益的な従来型の勤務者に対して、方向転換を行うように管理者と協力して方向付けと、行政指導を行う。

基準の文書化などスタッフの仕事は多く発生するので、能力の見せ所でもある。また、階層別の研修などを充実させ、許される行動などを、きめ細かく支持するようにする。

6. 結論

男社会での、女性に対する見えざる壁の一つは、建前以外の本音の壁である。これは、総合的な問題処理能力と言ってもよい。このような全人的な能力を、酒席などのプライベートを通さずに、如何に身に着けるか。

このような課題の実現のためには、業務遂行の仕組みを変える必要がある。これが女性の男社会での活躍の一つの道である。

以上

新旧体制の構図

	旧体制	新体制
前提事項	<建前> 個々人は、業務遂行に十分な能力を有している 評価は、仕事の上で行う	業務遂行に当たり必要な能力はできる限り明確化する 社員の立場を明確にし、どの立場ではどこまで発言が許されるかを明示する 評価は定時内の業務で評価する 成果報告は文書化する（Web 上の記録などを活用する）
	<本音> 並みの能力の人間が、協力し合ってつじつま合わせしている 評価は、定時間外の付き合いなど幅広い面で見ると 社員は育成指導しないと使えない	
定時内	<建前> 決められた仕事をしっかり行う PDCA のサイクルは、きちんと回している 上司はそれをきちんと評価する 会議等では平等に発言機会がある	業務として、直接的な業務以外の間接的業務も明確にする 業務遂行は、できる限り効率的に行うものとする なお、個人の能力不足による非効率性は明示し、自己スキルアップを義務付ける PDCA サイクルは自主的に回すことを原則とする 上司・先輩との面談時間を積極的に設け、その場で評価をきめ細かく伝達する OJT に関連した指導時間も明確にする 部下の業務理解状況を総合的に上司が評価し、発言許可などを明確に行う Web 上の業務報告は、上司が必ず見てコメントする。 また相談や支援のためのコメントを行うように同僚も書き込めるようにする
	<本音> 能力不足の担当者でもそれなりに助けられ非効率の業務遂行 決められた業務以外の雑用も多い 会議の発言は空気を読み秩序を守る 上司の評価は、雑用などの評判も影響する PDCA の CA は他人が介入する	
定時間外	<建前> 仕事をきちんと行えば定時間外は自由	自己のスキルアップのための研鑽は原則定時外に行う
	<本音> 定時後の付き合いで PDCA のフィードバックを受けることも多い 評価も酒席の行動も加味して行う 定時後に会議での発言許可を得ることも多い	

注）育成指導の典型パターン

1. 学校型教育：学生は明示化した教材で指導を受ける。評価は試験などの明確なもので行う。決められた時間愛での指導が原則。
2. 内弟子指導：弟子は、師匠の家に住込み、24 時間の見習い作業を通じて、全体的に伝授される。定型的指導はない場合も多い。評価は、師匠の主観で行う。
発言に関しては原則師匠の許可がないと許されない。