

0. 概要

日本の企業には、まだ「男社会」システムが存在する場合がある。女性が働く場合に、このシステムの存在を意識しないことでの失敗を予防するため、従来型の男社会の育成と技術技能伝承の仕組みを明らかにする。

日本企業の多くは、建前としては、しっかりしたシステムによる人員育成が行われていることになっている。しかし、本音としては、文字化できない暗黙裡の伝承が、先輩・後輩の徒弟制度の中で行われていることも少なくない。しかもこの伝承には、勤務時間外の自由時間での人間関係も大きく絡んでいる。

この現実を明らかにすることが、女性の活躍する社会をつくるための一助になると考える。

1. 男社会の勤務体系

日本企業の場合は、就職でなく就社であるよく言われている。つまり、「会社に身を預ける。その代わりに一生面倒を見てもらう。」と言うシステムである。ここで「会社に身を預ける」と言う言葉には、すべてお任せの含みがある。一例を挙げれば、入社したらその会社の寮に入り、遊ぶのも会社の同僚たちと言う密な関係である。そして結婚したら社宅に入り、定年後は会社の年金で生活し、OB 会で一緒にゴルフをする。このような、一生丸抱えのシステムがあった。それに答えて社員は、トラブル発生など、必要な時は残業や休日出勤し、会社に尽していた。

こうして会社に 100%取込まれた勤務のため、家を守るためには専業主婦が必要である。このため、学卒の男子エリート社員と、一般職女性の社内結婚、そして女性の寿退社と言う図式が、一つの理想としてできていた。

この状況では、会社の勤務時間は、建前としての勤務時間はあるが、それ以外に、同僚や先輩との付き合いや、突発的な残業などへの対応も、多く発生していた。

2. 仕事に当たった建前と本音

日本の社会では、建前と本音の分離と言うことが、よく言われている。会社生活でも御多分に漏れず、多くの建前と本音の分離がある。

表 1 日本企業の建前と本音

	建前	本音
社員能力	大学時代にきちんとした知識を身につけて会社では 1 人前に仕事する	一からきちんと教えてくれないと困る
業務情報	きちんと整理明文化されている	色々な暗黙の前提情報がある これは個人が保有していることが多い
仕事の遂行	与えられた仕事を逐次こなすうちに成長していく	先輩の手伝いをする徒弟制度で育成していく
会議の発言	参加者は平等で自由に意見を言う	階級的に発言の順序は範囲が決まっている、分を知ることが大切
評価	勤務内容できちんと評価する	勤務以外の評判等も影響する

3. インフォーマルな伝承

上記の、本音の部分を支えているのが、勤務時間以外でのインフォーマルな伝承である。特に、定時後の「飲みニケーション」と言う形や、ゴルフ場での会話なども、実質仕事の上で大きな意味をもつことが多い。以下では、この細部を説明する。

3-1 所謂「飲みニケーション」の効果

このような、プライベート時間が、仕事に及ぼす影響は大きく分けて二つの面がある。一つは、先輩から後輩への伝承である。もう一つは、後輩から先輩への意見の提示である。

まず、先輩から後輩への伝承は、通常の業務時間以外にも、酒席などで昔話などを伝えるものがある。また、色々な細かい注意は、社内ではほかの人が見ている所で行うより、業務終了後の二人きりの場で行う方が適切な場合もある。特に寮まで一緒なら、仕事に取り組む姿勢など、人としての生き方を真似ることもある。このような関係での育成はそれなりの効果を生んでいる。特に酒席では、少しぐらい踏み込んでもと言う面が、お互いにあった。

一方、後輩の方からの発信は、正式の会議では、まだ発言が許されていないレベルでも、酒の席では、無礼講と言うことで意見を言うことが許される。このような場で、意見をいろいろ言っていると、それを聞いた上司や先輩がそれとなく評価する。そして、酒の席で、

「XX 君もそろそろ自分の意見を会議で言えばよい。」

と発言許可を与える。このよう方法での運用は、建前と本音の間を上手く埋めていた。

特に、管理職になる場合には、従来と立場が変化する。部下として使われる立場では、決められた資源で仕事をしないとイケない。しかし管理職となれば、仕事に着手する前に、必要資源の調達に関して、上司と取引することも必要になる。このような業務の枠を広げることなどは、会社内で公式に教えるより、インフォーマルな場でそれとなく教え、その上で本人が理解したら、行動の枠を広げてよいと、これもインフォーマルな場で教える。

これが従来の男社会の一つの流れである。

3-2 ゴルフの効果

ゴルフでの付き合いは、会社内や取引先なども含めて、比較的広い範囲との付き合いになる。このような場で、多くの人と付き合い、その人たちからの評価を受けることは、業務の公式な評価や昇進などに色々と影響する。例えば、

「お宅の XX 君はそろそろ課長にしてやったら」

と周辺から声が出る場合もある。このように、直接人事権を持たない人間でも、色々な意見を交わす仕組みが、ゴルフ場での交流である。

6. 今後の対策

今まで述べたように、就社を前提に 24 時間会社人間として働くことが前提であった『男社会』は、技術・技能などの伝承に、勤務時間以外を活用している。特に、暗黙的な前提事項などは、先輩からの伝承を受けないと上手く伝わらない。この伝承が、業務時間内できちんとできるほど、整理されていない状況も少なくない。

特に女性が、この枠内に入る場合には、酒席やゴルフなども男以上に行く、いわゆる『体育会系女子』タイプが一つの答えである。

もう一つの対策は、このような暗黙的な前提などの情報を、見える形にする文書化である。さらに文書化が、きちんとできていけば、機会を見て上司に見せることで、酒席などで意見提示をせずとも評価を受けることができる。

このように、女性の活用のためには、建前と本音を近づけるために、暗黙情報の文書化などの、「見える化」の努力が必要である。

以上

参考：ちくまプリマー新書「女子のキャリア」海老原嗣生著