

## 第 13 回 (1/7) 職場規範と人間関係 ―職務役割、人事考課、組織内コミュニケーション

### 1. 報告・相談

期末レポートについて  
次回までの課題

### 2. BBS 投稿から

「…私は断然「職能給」派です。理由は職が安定する、新人でもサポートしてくれるので仕事のやり方の違いが生まれない、人間関係を築けるので仕事場の環境が良くなる、全責任を背をわなないでいいのでプレッシャーが減る、などのいい点があると思います。私は周りと競争したくない、皆平等がいいという考えを昔から持っているので沢山のいい点を除いても職能給が向いているのではと思いました。」

#### 過去の投稿から

「私は、職能給がいいと思いました。勤続年数を基準に給与が決まったり、嫌なこともコツコツ年数を重ねれば権限を持つことができるので、職能給がいいなと思いました。」

「…自分的には職能給がいいと思った。これから先何年も働くとなった場合、若いうちからコツコツ頑張っていき給料があがる方が、将来のためにもいいと考えた。職務給は、スキルがある人には向いていると思うが、若いうちにスキルを一気に上げていくのは難しいと思った。」

「私は、職能給の方がいいと思いました。若いうちは給料が少なくても独り身なのでいいですが、年齢を重ねて家族を持つ頃には給料が上がってくれるので将来的にも安心だと思うからです。」

「職能給と職務給どちらか選べと言われたら、私は職務給を選ぶ。仕事を平均よりたくさんやってる人とやってない人で給料が同じだと、競争心も低くなるし、やればやるほど報酬が多くなるのであれば、その分会社としても成長すると思うし、自分自身もやりがいを感じられると思う。それに、上司にぺこぺこ頭を下げて、言われたことを全部やるのはバカバカしく感じる。」

「…私だったら職務給を選ぶかなと思った。もちろんどちらにもメリットデメリットがあり、職能給であれば仕事があまりできなくてもある程度の安定を約束されているのは消極的な日本人にはとても心強いと思う。また、自分があまり望んでいなかった分野の仕事では正直職能給のほうが良いと思う。しかし自分が望んで就いた仕事であれば、それなりのハングリー精神が芽生えるはずだと考えるし、努力が形となって現れるほうが今後働いていく上で頑張る糧になると思った。」

「個人的には職務給に魅力を感じます。日本企業の間で一般的な職能給は、職務給の要素を取り入れた方が良いと思います。職能給だと、年功序列に甘んじて仕事の質の低下や自己成長・達成感、モチベーションなど向上し続けることは難しいと予想します。だからこそ、「給料泥棒」という言葉が日常生活で使われると推測し、加えて近年リタイアした方の無気力や鬱が言われているのではないのでしょうか。一方 IT 企業だと特に多いですが、職務給の様に実力主義要素(e.g.インセンティブ制度)を職能給に採用する傾向は素晴らしいと感じます。」

「授業で職能制、職務制の違いを聞いて、正直それぞれ無い物ねだりになってしまうんだろうなとは思った。私は中学の部活の頃から、「なぜ生まれた年が違うだけでこんなにも偉そうなんだ、こちらは敬わなければいけないんだ。」と疑問を抱いていたタイプなので、年齢問わず自分の実力を十分に発揮できる、職務制の方が良いと思います。」

「わたしは今の日本の会社では職務給がいいと考える。職能給は年功序列の性質が強いため成果の有無に関わらず給与が一定に上がっていく。そのため多くの実務が課せられる若手社員より年配の管理職に賃金が多く支払われる傾向があり、若手社員の不満が生じやすくモチベーションの低下につながってしまう。そもそも職能給は基本給とは別に従業員の職務遂行能力に応じて定められる給料で従業員個々が持つ仕事内容や能力、資格などを総合的に評価し給料にプラスアルファして支給されるものであるが、本当に能力が評価されているのか、ただの年功序列となってしまうのではないかが疑問だ。」

「今日の授業の最後の話し合いの時にほとんどの人が「職能給の方が良い」といったのは、わたしたちが年功序列に慣れているからだと思います。勤続年数を基準にしているのは能力の低い人からしてみればいいけど、能力が高い人からしてみれば自分より能力の低い人を立てないといけないから、そこが不愉快になるのかなと思いました。しかし、すでに職務給の企業が増えていると知って、のうのうと仕事をするだけでは生きていけないのだと感じました。」

### 3. 職場組織の特徴 —— 職場成員の構成

表 2-4 職種タイプの基本属性

	管理職 (n=381)	専門・技術職 (n=603)	創造的事務職 (n=468)	定型的事務職 (n=396)
性別 (男性)	95.5	87.2	82.9	59.3
年齢 (平均)	42.42	34.35	32.51	31.92
最終学歴 (最多) (大卒以上割合)	大卒文系 56.7 (87.9)	大卒理系 34.2 (86.5)	大卒文系 75.6 (88.8)	大卒文系 56.1 (63.2)
職位 (係長相当)	15.5	31.8	24.6	16.4
多い所属部門	「人事」 18.8 「経営企画」 13.3	「研究開発」 42.7 「新商品開発」 16.0	「人事」 28.7 「経営企画」 16.0	「人事」 32.1 「財務」 27.7

資料出所：表 2-1 に同じ。ただし、原データを再集計した。  
注：年齢以外の単位は%

参考：「B to B 企業」と「B to C 企業」

- Business to Business 企業 = =
- Business to Customer 企業 = =

組織行動 (組織のメンバーとしての行動) —— 個人行動との違い

- 
- 
- 
- 
- 情報伝達の重要性、コミュニケーション・スキル cf. “ほう・れん・そう” (報告・連絡・相談)

“看板を背負う”

- 平社員であっても、一歩外に出たら会社を代表する立場
- 社員の個人的な言動・態度・コメントが、会社全体を代表するものと受け取られる傾向

## 4. 職場組織における規範

表 2-1 部門業績と成員の働きぶりに関わる指標

(単位：%)

	創造的部門	定型的部門	総数
部門業績 <sup>1)</sup>	70.4	52.9	61.8
創造的社員割合 <sup>2)</sup>	32.0	23.0	27.0
仕事への意欲 <sup>3)</sup>	60.7	52.4	58.4
企画採用・特許取得関連			
①仕事効率企画の採用 <sup>4)</sup>	47.8	38.7	45.3
②業績影響企画の採用 <sup>5)</sup>	42.3	14.5	34.6
③特許取得 <sup>6)</sup>	26.9	3.8	20.5

資料出所：労働省（1996 b）『知的創造型労働と人事管理』より作成

- 注：1) 部門責任者が（創造的部門  $n=368$ 、定型的部門  $n=350$ 、合計  $n=718$ 、以下同様）が「あなたの部署の最近の業績状況はいかがですか」という質問に「社内でもかなり良かった」+「社内でもまあまあだった」と回答した割合（単位は %、以下同様）。
- 2) 部門責任者が「創造的に仕事ができている人は何割程度いると思いますか」に回答した平均。
- 3) 社員（創造的部門  $n=1384$ 、定型的部門  $n=525$ 、合計  $n=1909$ 、以下同様）が「全体的に仕事への意欲が高い人が多い」と回答した割合。
- 4) 社員が「仕事の効率に影響を与えるようなアイデア・企画が採用されたことがある」と回答した割合。
- 5) 社員が「会社の業績に影響を与えるようなアイデア・企画が採用されたことがある」と回答した割合。
- 6) 社員が「業務を通じた特許を取得したことがある」と回答した割合。

## 【雰囲気】

創造的部門 定型的部門

「協力する雰囲気がある」	82.9 %	85.1 %
「上司と部下のコミュニケーションがとれている」	64.4 %	63.4 %
「社長など経営トップの理解がある」	45.4 %	27.4 %
「切磋琢磨する雰囲気がある」	40.8 %	26.6 %
「特定のメンバーに限らず、いろいろなメンバーがアイデアや企画を出してくる」	39.9 %	18.6 %

## 【勤務中の自由度】

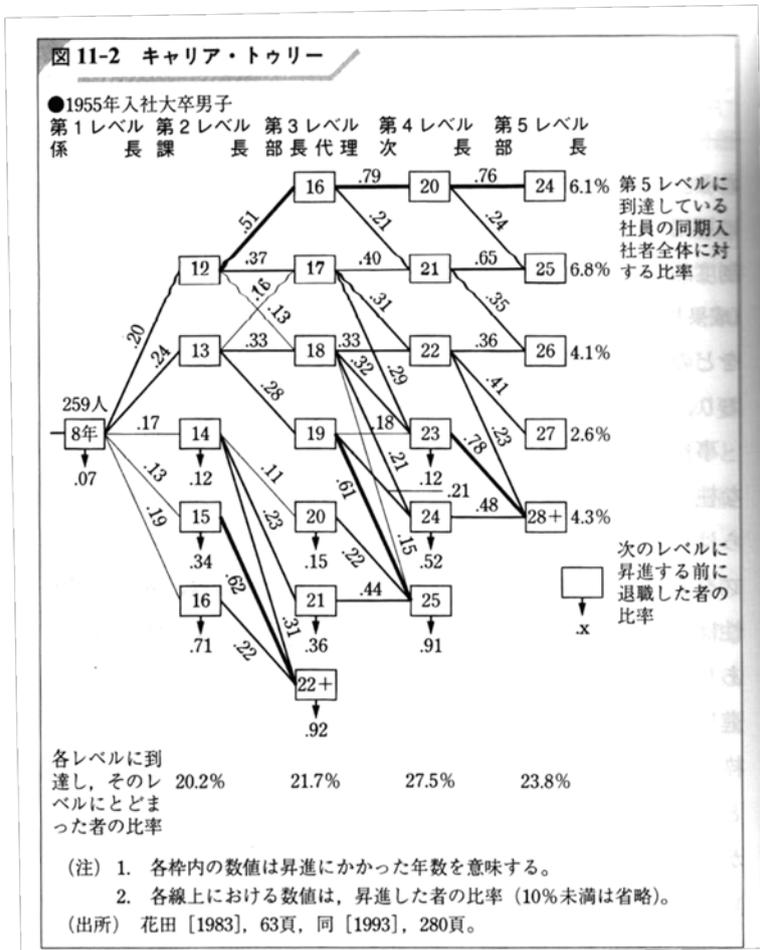
「勤務中の自由な勉強・研究がかなり自由にできる+まあ自由にできる」	41.9 %	23.1 %
「私用電話が黙認されている」	36.9 %	28.0 %

## 【組織として容認できないこと】

「納期や締切りを守らないことが多い」	81.5 %	78.3 %
「突然、会社に来ない日がある」	78.3 %	81.4 %
「上司に仕事上の相談や報告をしない」	69.0 %	68.6 %
「勤務時間内に仕事以外のことをする」	55.2 %	62.0 %
「協調性に欠け、チームワークが苦手」	44.8 %	55.7 %
「服装や身だしなみが常識的でない」	38.6 %	44.6 %

5. 職場秩序の基層 —— 人事考課と昇進

→配布資料



敗者復活の少ないエリート選抜方式

6. ケーススタディ：職場組織の規範

→配布資料 (弘兼 2008: 60-63)

→配布資料 (田北 2007)

①～②：「そんな仕事は、バイトかハケンにやらせれば…」

- 改善課題点チェック：
- 「“雑務” ばかり…？」

③～④：「私にこれ以上仕事をふらないください」

- 改善課題点チェック：

「気をきかす」「言われたこと以上のことをやる」の意味

- 
- 
- 

⑤～⑥：「作業と仕事の違いって何ですか？」

「作業」と「仕事」の違い

「仕事の工夫」

- 
- 
- 

⑦～⑧：「そんなこと、最初にいわれていない」

## 7. ケーススタディ 2：

問題提起

→配布資料（高橋ほか 2008: 12-19, 188-201）

## 8. 引用・参考文献

- 田北百樹子、2007、『シュガー社員が会社を溶かす』ブックマン社  
高橋克徳ほか、2008、『不機嫌な職場』講談社現代新書  
弘兼憲史、2008、『だれも教えてくれない「仕事の作法」「職場のルール」』新講社  
日本経済新聞社編、1998、『誰も教えてくれなかった 新入社員の基本』日本経済新聞社  
日本経済新聞社編、2002、『常識が変わる ビジネスマナー＜新版＞』日本経済新聞社  
matsu（マツモト ナオコ）、2010、『会社の教科書』フォレスト出版  
山田ズーニー、2010、『「働きたくない」というあなたへ』河出書房新社  
おちまさと、2013、『無駄に怒られない社会のツボ』大和書房 ¥1,300  
岩瀬大輔、2011、『入社1年目の教科書』ダイヤモンド社 ¥1,429  
海老原嗣生、2015、『なぜ7割のエントリーシートは読まずに捨てられるのか？』東洋経済新報社

## 9. 次回までの課題

授業 HP の掲示板 (BBS) への書き込み

- あなたにとって、仕事の達成感・充実感、「やりがい」、働くことの楽しみとは何か
- 期限： 1/13 (月) 23:59

## 10. 次回の予告

1月14日 キャリア・ダイナミクス

以上

【授業 HP】 <http://t-enomoto.la.cocacn.jp/komajo/>

【BBS】 <http://9113.teacup.com/tenomoto2/bbs>

# 参考:「B to B企業」と「B to C企業」

- Business to Business企業 = 法人取引 = ホールセール
- Business to Customer企業 = 個人取引 = リテール

# 組織行動(組織のメンバーとしての行動) ——個人行動との違い

## 組織行動(組織のメンバーとしての行動)

- 多人数との複層的な関係
- 匿名的關係
- 組織活動に課せられる達成目標
- 地位と「役割」
- 情報伝達の重要性、コミュニケーション・スキル

# 「そんな仕事は、バイトかハケンに…」

## 改善課題点チェック

- 仕事の仕方、電話対応、メモ、客対応、急用連絡…
- 「“雑務”ばかり…」？