

スポット

隠された不満の早期発見を 不条理行動にも「三分の道理」

中国で、反日デモが頻発し、日本人の対中感情にも悪影響を及ぼしています。日本のスーパー・飲食店が被害を受けたり、日本車が壊されたりする映像が、繰り返しテレビで流されました。

中国の反日デモというと、大正8年(1919年)の五四運動が有名で、高校等の教科書でご覧になった方も多いと思います。当時は、日本製の「自転車」が焼かれたそうです。

川柳の投稿コーナーで、「島なんぞ知らぬがデモる山の中」という一句をみたときには、はたと膝を打ちました。問題海域から遠い四川などでも、とにかく何かチャンスがあればひと騒動起こしたいという人(多くは失業

者)がいるのは確かなようです。

背景には、広がる貧富の格差に対するどうしようもない無力感があります。富裕層・貧困層が固定し、逆転の可能性がみえない社会では、不満のはけ口をデモ等に求めざるを得ないのでしょいか。

本号の8面では、東大社研の「派遣・請負労働者調査」をご紹介します。派遣・請負で働く人たちの大多数は、「たとえ、派遣法が改正されても、自分たちの暮らしは好転しない。正社員になるチャンスは限られている」と諦観(ていかん)しているようです。こうした人たちは、社会の安定よりは、変化を歓迎する気持が強いです。しょう(い)うなれば、「今より悪

くはならないだろう」という投げやりな態度です。

この機会に、「自社内の空気が沈滞していないか」、一度、チェックされてはいかがでしょうか。人事評価・抜擢システムがマヒし、従業員たちが「頑張っても、頑張らなくても、結果(賃金処遇等)は同じ」と感じていたのであれば、問題は小さくありません。

部下が「上司にわけもなく突っかかる」「指示をことごとく無視する」といった不条理な反応を示す場合、その背後に組織全体への漠然とした不満・絶望が隠されている可能性があります。適切なガス抜きを図り、無用な混乱拡大を予防する必要があります。

2010

12

能力要件の具体性・抽象性

知って得する



賃金実務

人の能力を漢字検定で測れるとしたら、話は簡単です。覚えた漢字数が多いほど、等級が高まっていきます。一生使ってもすべての漢字を覚えられるはずもなく、死ぬまで勉強が続きます。トップの等級に上り詰める人はわずかで、等級ごとの比率構成は、ピラミッド型になるでしょう。

基準は客観的で、能力の差は目に見える形で現れます。大多数の人は低位にとどまりますが、誰も文句をいえません。

職能給の能力要件書は、発想としてはこの漢字検定に近いところがあります。すべての課業を洗い

能力評価を実施する際、モノサシとなる客観的・具体的な評価基準が必要になります。理想は、すべての課業をカバーする詳細な要件書を作成することです。しかし、あまり量が多くなると見直し作業が大変で、機動的な対応ができません。「精度」をどこまで高めるか、サジ加減が難しいところです。

出した要件書は字典のようなものです。1つひとつの課業をマスターして、その数が多いほど等級が高

蓄積能力重視には限界 「ヒラメキ」を適正評価

まっぴりいきます。課業の種類が無数に近く、一生かかっても覚えきれないとすれば、等級ごとの比率構成はピラミッド型になるので、賃金管理等も簡単です。

しかし、漢字の場合、変化のスピードは遅く、数百年単位でみな

いと、大きな違いを指摘できないでしょう。一方、技術革新の加速に伴い、職場の仕事・課業は、日々、変化を遂げています。漢字辞典と違って、能力要件書は数年ごとに全面的に見直しが必要になります。仮に、すべての課業を網羅した大部の要件書を作成したとしたら、そのメンテナンス作業は膨大なものとなるでしょう。

課業の内容が静的（スタティク）なものから、動的（ダイナミック）なものに変わると同時に、会

ん知っているより、むしろ限られた語彙を使って、人にアピールし、人を動かす文章を生み出す能力を重視するようになりました。こうした能力はどうしても抽象的にしか表現できず、客観的な基準を示すのも容易ではありません。

もちろん、今でも漢字検定型の能力評価が可能で、かつ、有用な職場は多数存在します。ホワイトカラー・管理職等についても、以前に比べ、担当分野の専門性・専門知識の重要度が高まっています。ですから、現代の能力要件書は、

既知の職務を確実に処理する能力（知識・技能蓄積型能力）と未知の職務にチャレンジする能力（適応・創造型能力）の双方を、バランスよく評価するものでなければいけません。ミクロの視点（課業の洗い出し）に偏れば、要件書は分厚いだけで役に立たず、マクロの視点（総合能力評価）に偏れば、抽象的すぎて従業員の納得を得られません。「中庸」の達成が、実は一番難しいという好例でしょう。

社が従業員に求める能力要件にも変化が生じています。多数の課業を確実に修得したという事実より、変化に迅速に対応する適応力、自ら変化を生み出すような創造力を求めるようになりました。

たとえていえば、漢字をたくさ