

## 1.2 研究の背景と意義

本研究は労使の実務家(労働組合リーダーと人事スタッフ)から構成される専門委員会での議論に沿って進められた。そこでは多くの実務家から、組合、会社を超えて、以下に紹介する社員や組織風土等に対する「懸念」が表明された。

- 失敗を恐れ、チャレンジしない社員が増えている
- 何事にもチャレンジする風土がない
- 仕事に対する当事者意識が低く、安全を考えて、言わないと動かない社員(とくに若手社員)が多い
- 引かれた路線のうでで働けばよいとする意識が強く、チャレンジしない社員(とくに若手社員)が多い

こうした実務家の「懸念」は、結局は、厳しい経営環境のなかで企業が競争に勝ち抜いていくには経営の不断の革新が必要であり、そのためには個々の社員が自ら仕事の革新に取り組む必要があるが、若手を中心に社員は「与えられたことをこなす」という仕事の「他人事」意識が強く、自らが仕事を革新する主役という意識が脆弱である、という「懸念」である。こうした日常の経験を踏まえた実務家の「懸念」は、前述した現場力の観点からみると、いまの企業は「非凡」な現場力に欠け、その背景には「当事者意識」「当事者行動」に欠ける社員の存在があるという「懸念」になる。

さらに、ここで注目しておきたいことは、経営理念や行動規範をみると、企業はこれまでも繰り返し社員に「当事者意識」「当事者行動」を求めてきたことである。たとえば幾つかの企業は、経営理念と行動規範のなかで社員に次のことを求めてきた。

### ○A社の例

- 創意をもって新たな挑戦を続け、優れたサービスを追及する
- 一人ひとりがそれぞれの仕事のプロとして自ら高め、未来を切り拓く

### ○B社の例

- 新しい価値の創造に向けて、高い目標を掲げ、勇気と創造力をもって挑戦する「失敗を恐れない精神」
- チームや会社の使命・目的を理解し、自らの問題としてとらえ、自らの役割を積極的に見出す「当事者意識」

### ○C社の例

- 自分事として行動する
- 「自分には何ができるか」を考え行動する
- 上司は部下に「どうしたいか」を常に問いかける
- 自分の意見を具申せずに、上司の指示を仰ぐことになっていないかを問い直す

このようにみても、企業が「当事者意識」「当事者行動」をもって仕事に取り組むことの重要性を社員に繰り返し伝える努力をしてきたにもかかわらず、若手を中心に多くの社員は「当事者意識」「当事者行動」に欠けた人材になっている恐れがある、ということになる。現状をこのように捉えると、企業にとって、「当事者意識」「当事者行動」の観点から社員と組織の現状を評価し、そのうえで「当事者意識」「当事者行動」を高めるための施策を考えることが重要な経営課題になる。「この経営課題に応えること」はわが国企業の競争優位性を高めるうえで重要なことであり、この点に本研究の意義があると考えている。