

7.2 今後の研究課題 ～研究上、取り組むべきこと、取り組みたいこと～

(1) データ分析上の課題

本報告書には残された研究上の課題は多い。まず取り組まねばならないことは、当事者意識と当事者行動の評価方法の改善をはかることである。本報告書では、当事者意識は「何のために」意識と「どう取り組むか」意識、当事者行動は「仕事を取り込む」行動と「人を巻き込む」行動から構成され、第2章の図表2-2で示した設問群がそれら2つの意識と2つの行動に対応する設問群であるとしてデータ分析を行った。

この分析の枠組みは理論的な視点から演繹的に導いたものであるもので、統計的な分析によって、その適切性を改めて確認する必要がある。統計的な分析によって、当事者意識と当事者行動を構成する意識と行動の構造について、各意識と行動に対応する設問群について修正が必要な場合には、その修正を行ったうえで改めて当事者意識と当事者行動の評価を行う必要がある。

このようにして当事者意識と当事者行動を評価する分析枠組みが整備されたら、それらを規定する要因を体系的に精査し明確化することが課題になる。今回は、主に企業が政策的に対応可能な管理者の管理行動と人事管理に絞って分析したが、それら以外にも、年齢等の属性や仕事観、キャリア観等の個人に関わる要因、個人が担当する仕事特性、職場風土等が当事者意識、当事者行動の形成に影響していると考えられる。報告書では、これらの諸要因についても分析しているが、あくまでも準備的な分析にとどまるので、それらの要因も含めて、当事者意識と当事者行動を規定する要因構造を体系的に分析する課題が残されている。

(2) 企業の現場力向上に寄与するための課題

以上はデータ分析上の課題であるが、それに加えて企業の現場力の向上に貢献するための研究課題も残されている。

第一は、当事者意識、当事者行動の面から組織の現状を評価するための組織診断ツールを開発することである。報告書では触れていないが、今回明らかになったことの一つは、当事者意識、当事者行動のレベルが企業によって大きく異なることである。当事者意識、当事者行動が現場力を強化し、経営パフォーマンスの向上をはかるうえで重要な要因であることを踏まえると、企業は自社の当事者意識、当事者行動の現状を正しく知る必要があり、提言する組織診断ツールはそのための有効な道具になろう。

第二は、当事者意識、当事者行動の向上をはかるための具体的な施策を提案することである。本報告書のなかで明らかにした分析結果を踏まえると、まず取り組むべきことは、部下の当事者意識を高め、当事者行動を引き出すことのできる管理者を養成することである。そのための施策を検討すること、具体的には研修プログラムを開発すること等が課題になる。企業の状況は多様であるので、上記の組織診断ツール等で管理職の管理行動を把握したうえで具体的な内容は考えられねばならないので、提言する研修プログラムはそれぞれの企業が自社に合った研修プログラムを開発するさいに参考にできるモデル的なプロトタイプになろう。

もう一つの重要な課題は、社員の当事者意識、当事者行動の向上を支援する人事管理施策を提案することであり、それは、「何を、どうするのか」を自ら決め、その結果については自分で責任をとるという「企業内自営業主」型の働き方に適合する人事管理を構築することでもある。本報告書での分析結果を踏まえると、その内容は、社員の希望を配慮した配置政策と成果を公正に評価する評価制度の構築を重視したもの、それも社員と管理職の両者を視野に入れたものになると考えられるが、具体的な提言を作り上げるには追加的な分析が必要である。これも残された課題の一つである。

これまでは社員全体を視野に入れた課題であるが、それに加えて、特定の社員群に関わる対応を考えることも大きな課題である。第一は、経営上の効果に対する貢献がとくに小さい「指示待ち型」の当事者意識をもつ、あるいは「消極型」の当事者行動をとる社員への対応である。そのためには、まずは、これらの社員に焦点を当てた追加的な分析を行い、何が背景にあるかを確認すること、その結果を踏まえて対応策を検討することが必要になる。

もう一つの問題になる社員群は高齢社員である。もともと本調査研究は若手社員を意識して設計されているが、分析結果をみると、若手社員については、社員全体を視野にいれた施策で対応できそうである。それに対して、高齢社員は若手社員以上に当事者意識、当事者行動に問題があるうえに、それを規定する要因も独自である。それに加えて、今後、高齢社員が増加し、彼ら・彼女らの戦力化が経営上深刻な課題になると見込まれている。そうしたことから、高齢社員の当事者意識、当事者行動を高めるための施策は別途考える必要がある。そのためには、高齢社員に絞った追加的な分析とその結果に基づく対応策の検討が求められる。これが残された最後の課題である。