



多様な

働きかたの

推進

玄間 千映子

Genma Chieko

働く女性に、気づいてもらいたいこと。

製作：(一社)日本造船協力事業者団体連合会



## 目次

女性ならではの、強み【リソース】	4
「働く」という活動の、2つの活動パターン【協働する】	8
機械と「協働する」と、機械を「使う」ということ	11
自発的な活動を支える、心構え【感覚受容センサー】	12
道具と、道具の機能のはなし	18
業務引継のコツ	21

## はじめに

インターネットが普及し、ITやAIで動く機械やロボットもそれまで人が行っていた仕事を当たり前のように代替するなどしてくると、人は機械との協働を避けられなくなってきました。

職場にコンピュータが登場したことで、おのずと人の方が得意とする活動は「人」が担い、そして機械が得意な活動は「機械」というように、仕事の仕方も、働き方も、そして女性の職場参加の形も大きく変わってきています。

ITやAIなどというコンピュータの性能が進むと、仕事は単純労働と創造的活動の二極化になると云われています。けれども、機械が苦手な部分を人が補うという形で、人と機械の協働の形がとれるなら働きは二極化せず、これまでと同じように人は業務を行うことができ、所得も中間層に保つことができそうです。

そしてまた、こういう働き方による協働の仕方であれば、日本の女性は日本的強みを発揮しやすくなると思います。

聞き慣れないことが登場し、少しばかり難しく感じるところもあるかもしれませんが、是非、これからの時代変化の中で、日本語で考える労働力であること、女性であることを、機械と協働する際の人的資源として活かす際の参考にしていただければと思います。

## 女性ならではの、強み【リソース】

「強み」として気づいてもらいたいのは、女性が生まれながらに備えている感性の鋭さです。うまい、まずい、痛い、おかしい等々、感じ具合というのは人様々、なにが旨いのか、何が痛いのか、程度ははつきりしないものです。

ところが赤ん坊や子供が発した感じたことを、お母さんは普通に解読し対応しています。

これ、母性があれば当たり前と思われるかもしれませんが、お母さんばかりか、おばあさん、隣のおばさんもという具合で、女性が行う赤ん坊や子供の発する感情解読は結構な確率であたります。

そのように外部に生じている異変の解読は、女性そのものに備わった感性の鋭さをベースに、次の3つと無関係ではなさそうです。

### 特徴1 ものごとを感じ取る、感覚情報センサーが優れていること

感覚や感情という「感覚情報」は、皮膚の表面近くに密集し、神経繊維を伝わって、感じたことを脳に届けてきます。

女性の場合「気づかない内に脚や手にアザができていた」ということも珍しくなくくらい薄いので、男性に比べて多くの感覚情報を集めてきます。

### 特徴2 目口鼻耳手筋肉の感覚器官の働きがユニークなこと

加えて女性には、五感覚の機能や体の動きにも特徴があります。味覚や嗅覚にも、性別によるユニークさはあるのですが、ここでは皆さんの日常の業務に直結しそうな目、耳、手、筋肉に絡んだ所を抜き出してみましよう。

男性に比べて肺活量も筋肉量も少ない女性は、瞬発力を求められる活動は総じて苦手ですが、動きの激しくない持久力を求められる活動を男性と同程度行った場合には、男性より疲れが溜まりにくい身体になっているようです。

また、スポーツのように動きの速いものを観、とらえる「動体視力」よりも、たとえば顕微鏡を使った観察のように微細なサンプルや標本を観察するとか、モニター上の文字や図を鮮明に捉えるなど、動かない対象物を明確に認識する時に有効な「静止視力」は、感覚受容センサーの鋭敏さと互いに作用し合って、女性の方が優位です。

耳で聞こえる音の範囲も、男性は音の方向や距離を識別することが優位なのに対し、女性の耳は音の高さや音色の微細な変化を識別する能力が高いとされています。

このように、女性は「気配」という情報を掴める優れた感覚受容と感覚受容センサー、そしてそ

の気配の感情解読に使える情報量を脳に蓄えていることが、機械との協働には「強み」のリソースとなっているのです。

### 特徴3 日本語話者であること

これは男性も該当することですが、日本語には「話す」と云うことだけで、気配や気配りという心理的活動を身近なものとして行わせるというユニークさがあります。しかし、その上に女性の特性が加わっているのが、日本の女性の強みと云えるでしょう。

日本語にはどんなユニークさがあるのか、それを少しばかりお伝えしておきます。日本語には同じ読みで違う漢字を書く、同音異義語がとても沢山、あります。たとえば「コウショウ」という読みには、「交渉、工商、校章…」というように55もの同音異義語があります。話し手のいう「コウショウ」は、どの文字にあたるのか、気を配りながら聞いていないと、話しが容易に喰違ってしまうのが、日本語なのです。

もう一つ、お米の「お」やご飯の「ご」といった美化語の存在です。これも日常会話に頻繁に登場してきます。ところが日本語には、「お」や「ご」と読む文字もあるので、これもまた相手の話

しの流れに気を配って聞いていないと、容易に話しの喰違いが起きてしまうのです。たとえば「オシヨクジケン」というのは「お食事券」なのか「汚職事件」なのか、という具合です。

こうした自然に相手の側から眺めるといふ姿勢は、「話す」活動があつてこそで、近頃盛んなLINEやMailでは、すでに文字化されたものを受け取ってしまうので、鍛えられてきません。

相手の側に立たないと上手くいかない日常的な会話や相手が見えない電話応対が非常に苦手だという現象が生じたら、機械との協働を上手く行うためにも「話す」場を増やしましょう。

ところで、機械を「使う」のではなく、「協働する」とはどういうことでしょうか。そこに踏み込んでいくために、「働く」という活動にある2つのパターンの話しをしておきます。

## 「働く」という活動の、2つの活動パターン 【協働する】

人の働くという活動には、2つのパターンがあります。

その内の1つが機械やコンピュータとの相性が非常によく、高い生産性を引き出したため、今日では生産活動の場から人間が閉め出されてきそうな勢いです。

ところがその活動にも幾つか弱点があり、それを補強し、機械やコンピュータとの協働の形を狙うためには、もう一つの活動の型を人の側が行うことが必要になってきました。

その時に有益なのが女性のリソースである場の気配を読むという、「感情読解力」なのですが、それをどのように発揮したらよいのかを探るため、まずは「大工」とラインの「組立工」を例に働くという活動に生じている2つのパターンについて、再現してみましよう。

### 「大工」のばあい

「竹中大工道具館」という、大工道具の展示している博物館がありますが、その博物館によると昭和18年頃の日本では、本格的な家を作るのに必要な大工道具は179点もあったそうです。

その中には鋸(のこぎり)にはじまり、鑿(のみ)や鉋(かんな)などいくつもの道具があるわけですが、一人前の親方になるには、鉋1つでも削る目的と削る面の広さや仕上げの程度によって102種類の鉋を使いこなしたといえます。

それだけの鉋を、弟子は使いこなせなくては、親方になれません。指導員が手取り足取り教えて

くれるわけでも、マニュアルがあるわけでもないのに、弟子はどうやってこれら多くの異なる道具の使い方を習得していったかといえば、「親方の背中を見、同じ釜の飯を喰い」だったのです。

### 【感情読解力】

仮に、弟子が習得したいのは「鉋(かんな)」がけ」とします。

弟子はまず、実際に親方が鉋をかける様子の背中の筋肉の動きから、「鉋の使い方や鉋の種類」ごとに違う、鉋をかける時の身体の使い方を知ります。そして、親方と同じ釜の飯を喰うことで、親方の旨い、不味いという感覚をおとして、親方のもの見方を感じます。

鉋をかけるという作業の傍らに雑談で、「鉋をかける材となる、材木のこと」「作りあげる家のこと」「大工仲間の作業状態や発注側の事情」など、どんな情報があるのか、その情報を親方は鉋がけにどう反映させていくかなどを知っていくことができます。まさに「親方その2」になる心構えで弟子は、親方のやり方、考え方、心構えを日々、吸収していくというやり方です。



もう一つ、「組立工」を取り上げてみたいと思います。

## 「組立工」のばあい

こちらは、組み立てるものがすでにあり、工程が決まっております、決まった作業で組み立てていくという活動です。

工程ごとに、完成すべき部品の形が明確にあります。全体の部分にあたる部品を作っていくので、指導員や監督により手取り足取りという教え方が行われました。指導員や監督という指示者の代わりに、マニュアルという作業を順番に並べた文書が指令してくれることもありました。この様、コンピューター・プログラムでコントロールされているコンピュータ搭載のロボットと重なりますね。



## 機械と「協働する」と、機械を「使う」ということ

さて、2つの働き方が分かったところで、機械との関係の整理です。機械は協働する相手なのか、それとも使う存在なのか、です。

「協働する」のに必要なのは、目的の共有です。機械と「協働する」というのは、たとえば大工の親方が鉋を使う時、鉋の特性を熟知して、作業がその鉋の特性の範囲を超えてきそうになったら、別の鉋に変えるというように、常に使っている鉋が期待したとおりの出来映えを生んでいるかに気を配りながら、作業する様を云います。

対して、機械を「使う」ときには、もちろん目的の共有なんて要りません。使う側の事情でだけ使う、ことです。監督者が変わると云ったら、他の鉋に変えるという具合です。この活動で生じる働き方はラインの組立工のような働き方になります。

では、指示もマニュアルもなくて、大工の弟子はどうやって活動できるのでしょうか。その自発的な活動の様子を次に眺め、あわせて女性の強みである感覚受容センサーが機能する場面について、整理してみましょう。

## 自発的な活動を支える、心構え【感覚受容センサー】

機械との協働には、大工型で働くことが必要で、それにはマニュアルや指示なく、自発的に活動することが必要になってきます。

そこで、この活動の自発性と女性の強みである感覚受容センサーが機能する場面について、整理してみましよう。

物事を決める（判断する）という自発的な活動には、一定の規則性があるとオックスフォード大学のP・F・ストロソン教授は整理しています。

それによると、人は「①知識、②目標、③価値観、④信念」という4つの情報を集めることができると、誰からの指示もマニュアルもなく、人は自発的に活動すると云っています。

先ほどの「大工」の例を材料に、弟子がどういう情報を4つのものとしていたのか、もう一度眺めてみましょう。

一つめの「知識」には、座学で学べるものと、業界事情のように経過時間で得られるものに整理できます。それぞれの効果ですが、素早く確かな判断を行えるようにするには、座学による学問的な知識の充実が必要です。座学で得られた知識を活用し、柔軟な業務判断が適切にできるようにするには、経過時間で得られる知識の充足が効果的です。

自発力を高めるには必ず「座学で得られる知識」を充実させておくことが、ポイントです。

習得	内容	
	<p>「鉋の使い方、種類」</p> <p>「鉋をかける材となる、材木のこと」など。</p>	座学で得られる知識
<p>活動に使う「道具（鉋）」の機能が上手く使えるようになるには必要な知識。学問的内容になるが、学問的内容であることで、不手際が生じた時、原因究明や対策が容易になる。</p>	<p>「作りあげる家について」</p> <p>「大工仲間の作業状態や発注側の事情」などの、業務周辺情報</p>	経過時間（経験）で得られる知識
		見学会、実地研修、懇親会など

2つめの「目標」は、具体的にゴールが描ける、しっかりしたイメージが描けることが活動効率を上げるポイントです。

もし、全体のうちの部分の担当であれば、「段階」ごとの仕上げ状態や、「納期」といった情報がゴールを描くために使えます。

機械との協働には、人の側は「大工型思考」であることが必要です。機械の速さに負けまいと「組立型思考」で活動を行うと、殆どの確率で人の活動は機械に負け、人の仕事は機械に業務を代替されてしまうでしょう。

「大工の親方」と同じように、ゴールの完成形を具体的にすることができれば、それだけ早く取り組む課題が見つつけやすくなります。

3つめの「価値観」として置く内容は、活動を進めていく時の基点になるもので、結果に含まれる質の状態を左右します。

この質レベルを安定させるには、「結果に及ぼす、鉤仕事の重要性」とか「組織の経営方針や社訓」などを掲げると、安定した質レベルを保つこととか、組織の意向を反映した結果になりやすくなるなど、活動品質を一定にするためのポイントになってきます。

4つめの「信念」は、担当者の意欲を支える内容になります。どんな難問でも片付けるぐらいの強い思い、志しを掲げておくことがポイントです。

これら4つの情報は、自分の活動を定める時の要件でもあるので、たとえ活動内容が「組立型活動」であっても指導者や監督がおらず、自分で決めなくてはならない時にも使えるのですが、「大工型活動」のように分かっているのはゴールだけというような場合には、特に有効に使えます。

女性の強みである感覚受容センサーが有効に機能するのは、このような活動と活動を取りまく要素との調整のところになります。

さて、これを現場で応用することを考えてみましょう。

## 【現場での使い方】

たとえば、屋外に設置されたカメラを例にしてみます。最近では、それまで人が感じていた「気配」という情報はセンサーというロボットが発達してきたお陰で、いわゆる「気配の見える化」が行われるようになってきました。けれど、だからといって気配情報の中にある「しっくりこない」という現象が消えたわけではありません。

カメラのセンサーは、一定の範囲内の画像しか捉えません。たとえばその撮影範囲が、もう少し右側を映した方がカメラの導入効果がいいのではないかなどと感じたら、感覚受容センサーが有効に機能しているのではないのでしょうか。一度見直してみましよう。

デスクワークでも同じです。たとえば事務用品を補充する必要があったとします。可能であれば、

気配を察知して補充活動を手伝ってしまいました。不足ではなく補充なので、業務繁忙の前兆に表れる現象です。感覚受容センサーが有効に機能すると、担当職務で繁忙の波に対応する準備としてこんな情報が使えてきたりするのです。

ストロークン教授による「自発的な活動を支える4要素」にならって、2つの「道具に現れる現象」をあてはめてみました。

④信念	③価値観	②目標	①知識	(現象)	道具の名前
事故は起こる前が大事	事故防止になればよい	カメラの活用目的	カメラの性能	カメラの設置	カメラ
円滑な活動は信頼に繋がる	欠品による業務活動の停滞は防ぎたい	業務活動の継続	業務の繁忙の波	文房具の補充	文房具

## 道具と、道具の機能のはなし

ところで日々の活動と、「4つの要素」を繋げておくものが必要です。大工型活動で云えば、「鉋」という道具の存在ですね。

そこで、ここでは少し、「道具」についてお話します。

人は何かの目的を効率的に行いたいと思った時、その手段として道具を作ります。

湯を沸かしたいから鍋を作る——という具合ですね。ところで鍋を作るには、そのための知識が必要で、この「目的—道具—機能—知識」を並べてみると、図1のようになります。

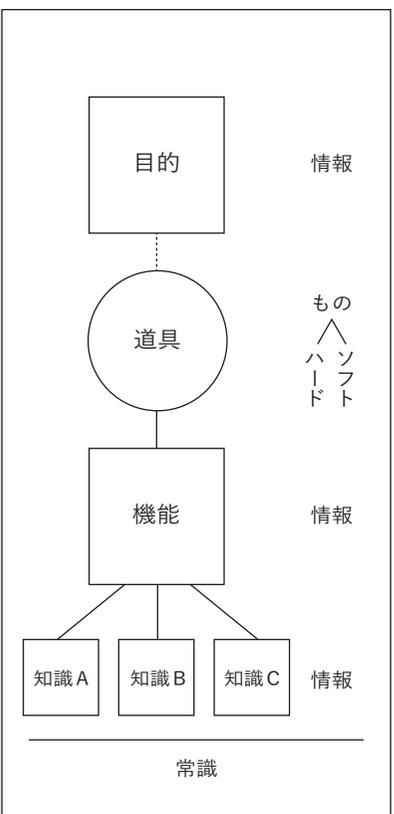


図1 道具と道具の機能の関係図

図1の説明です。人は何かの目的を効率的に行いたいと思った時、その手段として道具を作ります。

たとえば湯を沸かしたい（目的）から鍋を作る——という具合ですね。その目的が共有されている関係では、湯を沸かす（機能が）必要になったら、鍋（道具）が出てくるし、鍋（道具）を用意したら、火をたいて湯を沸かす準備（知識）をしてくれるというように、「道具」は前後の「目的、機能、知識」の情報をセットに束ねているのです。ところが、情報化時代になってややこしいことが起きてきました。

元々、道具以外はすべて目で見ることも出来ない形の無い「情報」だったのですが、バラバラな活動から共通項を見つけて定型化することに強みを持つというコンピュータの驚異的発達により、それまで個別だったいくつもの道具が一つに集約されてしまいました。

例えばコピー機は、コピーの他に一つの機械の中で印刷やスキャナーができるものになりました。以前はコピーのことだけの操作でしたが、今度は「目的、機能」を選んでから該当機能の操作になるという使い方の変化が起きた上、使う「目的、機能」も「操作」もすべてキーボードへの入力という、同じような動作で扱うようになってしまいました。そのため、道具ごとの識別がしにくくなってしまい、「道具」でありながら、ますます「目的、機能、知識」と同じ、情報のような様子になってしまいました。

そのため、人の側が道具を活用するのではなく、コンピュータが行う生産活動を操作する要員と

して、用意された手引き書通りの活動を行う位置づけに人の立場が変わってしまったのです。

とはいえ、図1に整理した関係図に変化が起きたわけではありません。道具の様子がハードなもの他に、ソフトなものが加わっただけのことなのです。

情報化時代の道具には「○○データー」とか、PCの「処理画面」のような、手で掴めないものも含まれてきたと理解し、機械との協働を行うための大工型働き方を行いましょ。

道具（○○データー）や「処理画面」を使う時、道具の使い方よりも「その道具の機能をどうやって発揮させるか」と考えながら、道具を使うことが大工型への入り口です。

女性の強みである感覚受容センサーの発揮は、道具の機能が活用場面に合致しているのかの見直しにも有効です。ひょっとしたら、もっと別の道具の方がよいという場面もあるようにも思います。

## 業務引継のコツ

この冊子の中では、人の働きを「機械との協働」を前提としているので、「大工型活動」を、引き継ぐことについて、扱います。

昨今では育児休暇とか、介護休暇など制度的な体制は随分整ってきたと思いますが、やはり取得にはハードルがあるようで、ここでは業務引継についてとりあげてみます。

ところで、日本語は他言語には観られないユニークな特徴があります。日本語の文では「一つひとつの業務処理は細かく書けるので、2〜3日の休みの間に生じる業務での「課題」や「やるべき事」という具体的なことが、きちんと伝えられます。ところが、ひと月、半年というように少し長い休暇中となるうまく書けず、担当業務内容としたザックリとしたものになってしまうということが起きてくるようです。

そこで、休暇取得後の職場復帰の際の地ならしも含めて、休暇中の業務引継ぎを機会に、「道具の機能台帳」を整えてみましょう。

- ①まず、担当ポストにおける項目3の自発活動の要件、「4つの情報」を整理しておきましょう。
- ②次に、自分の担当業務の中での道具を拾い出し、拾い出した道具に対し、たとえば「道具の機能

台帳」として機能を使う目的、機能と知識とを図1の形になるよう整えてみましょう。

道具には必ず特定の「機能」があります。それは極めて安定した内容な上に、業務活動に存在している道具は他の道具の機能と繋がってくるので、1つの道具の「目的―道具―機能―知識」がきちんと発揮できるような体勢におきましょう。具体的動作や活動内容は記さなくても、引き継ぎ者は道具に備わっている「機能」という情報を活用し、業務課題達成という目的に向かって、自身の最適動作を自発的に探し、引継者として業務を行っていただけることでしょうか。

女性、特に日本語の会話を滑らかに使える女性は、リソースとして五感の鋭さと大工型思考を備えた存在に加えて、相手の側に立ちやすいというユニークな存在です。機械との協働の時代に、存分に女性のリソースに磨きをかけ、活躍の場を拡げて下さい。

## 筆者紹介

### 玄間千映子（げんまちえこ）

（株）アルティスタ人材開発研究所代表。國學院大學卒。  
米国のイマヌエル大学大学院HRM取得、スタンフォード大学ビジネススクールにてHREP修了。  
財団法人日本船舶振興会（現、日本財団）、国会議員各秘書を得て、帰国後1994年に起業。  
「ジョブ・デザイン・セッション一問一答」「朗働の時代」「リストラ無用の会社革命（共著者：竹村健一）」など。

現在、機関紙日造協にて「経営に活かす言葉」連載中。

（一財）水低質浄化協会監事、信州大学工学部先鋭材料研究所野口研究室技術アドバイザー兼務。

