

## 総合職の役割における地図の意味

### 1. 総合職と地図

総合職になる為の議論を、一度行ったが今一具体性にかける話になったと、田中は反省した。そこで、晴香を呼んでもう少し議論をすることにした。

議論は田中の晴香への質問から始まった。

「大平さんは地図の役割を、どのように考えていますか。」

晴香はあまり考えずに答えた。

「あれば全体がわかって便利なものだと思います。」

そこで田中は突っ込んできた。

「貴女は、車を運転しますね。そこでカーナビがあったら、地図は見ますか？」

晴香も何を求めているか判ったので、お手伝いの答えをした。

「確かに、カーナビに従う場合には、地図を見ないこともあります。ただ全体を見るためには、地図を見ておくと何となく上手くいきます。」

田中は、晴香がある程度理解していることを知って、頼もしく思ったが、もう一步踏み込んで欲しいと思い、少し追求することにした。

「カーナビだけを見る場合と、地図も見る場合の利点、欠点を挙げてください。」

「カーナビだけ見る場合には、その指示に従えばよいのですから、楽に運転できます。

一方、道路工事などある場合に、対応に困る場合があります。地図を見た場合には、全体の位置づけを理解しているので、途中でも自分がどこにいるか、理解し安心して仕事ができます。また道路工事などの想定外の事柄にも、対応できます。欠点は、地図を読む手間がかかり、地図もかさばります。」

「カーナビでも、あと何分や何キロメートルと言うものもありますね？」

晴香も何が言いたいかはわかってきたが、言葉では表現不足でもどかしく思った。

「確かに、そのような情報があれば、安心して運転できます。しかし、自分で見たものは、安心の度合いが違うように思います。」

田中もこの答えには一応満足したが、もう少し踏み込むべく誘導した。

「そこで、総合職と一般職について、この話を展開してください。」

この質問には、晴香はすぐに答えることができると思った。

「一般職は指示されたとおりに動くので、これはカーナビに従った運転ですね。総合職は、自分で考えながら仕事をするので、地図のような全体的な情報を見て判断します。」

田中はここで晴香が、コスト面での認識不足を感じたので少し指摘した。

「その場合に、一般職の人にも全般情報を与えることが、良いと思いますか？」

晴香は全体を見ずに答えてしまった。

「それは、モラルアップなどの面で、良いと思います。また、全体を見ていると、例えば工事をしている時に、自分で迂回路を考えることができます。このようなことを考えると、良いことだと思います。」

田中は、予想通りの答えなので、予定の追求を行った。

「そこで一つ確認ですが、モラルアップの為には、残りはどれだけなどのカーナビ情報みたいなものを与えても良いのではないですか？」

晴香は、この指摘に対してもっと思ったが、少し迷いがでた。

「たしかにそれでも効果はありますね。自分がどれくらい進んだか判ればよいのですから・・・。一方、迂回路などの対応は必要だと思います。」

田中は、これを乗り越えないと総合職ということの理解ができないので、もう一つヒントを出して絞り込むことにした。

「そこで少し、見方を変えてみましょう。まずこれは道路と言う、色々ハプニングの起りやすい環境で議論していますね。このような場合には、迂回路の判断ができる人が現場に必要と言うのは判ります。しかし工場などで、管理がきちんとされている場合は、そのような配慮が必要でしょうか？」

晴香は質問の意味がよく判らなかつた。

「色々対応力のある人を、現場においておくことは、改善もできてよいと思います。」

田中は、ここで何とか傾斜の視点を理解して欲しいと思った。そこで、損益分岐点というキーワードを試してみた。

「そこで、経営者の観点で考えてください。このように全体的な判断をする人間は、永く勤務してもらう必要があるし、能力向上に対しても、昇給などの面で報いないといけません。このような状況になると、損益分岐点はどうなりますか？」

晴香は、習った言葉が出てきたので、何とか答えることができた。

「固定費の増加により、損益分岐点が上がるといことですか？」

田中は、知識を活かして欲しいと思ってもう少し説明を加えた。

「そのとおりです。特に負荷変動が大きい場合には、このような固定的な作業への依存は、融通が利かなくなります。一つの考え方は、現場で作業する時には、『できるだけ考えなくても仕事が進むようにする。素人でも、戦力になるようにもって行く。』が原則です。極端に言えば機械でもできるようにすることが大切です。」

晴香は、この言い方には少し利益を言い過ぎると、反発を感じた。

「少しその考えは、利益ばかり言い過ぎるように思いますが・・・」

田中は、ここの壁を乗り越えて欲しいと説明に力を入れた。

「しかし、利益を出せない会社はつぶれます。つぶれた会社では採用はできませんね！実作業をしている人が、考え・迷う時間を少なくすることが、効率的な仕事を生み出すのです。確かに考える人も必要です。しかしその作業をする人を絞り込むことで、多くの素人作業者を使えるようにする。これが利益を生む一つの考え方です。」

田中は、晴香の反応を見て、何とか理解したと思ったので確認の質問を行った。

「さてここで、地図を見て仕事をするのは、総合職としての仕事でしょうか？」

しかし晴香はまだ甘かった。

「考えて結果を出すのだから、総合職の仕事ではないでしょうか？」

田中は、ここが踏ん張りどころと考えて、もう少し厳しく接することにした。

「それは少し甘いと思います。そのような仕事は、高級一般職の仕事です。総合職なら、もっと考えて仕事をして欲しいです。」

ここで晴香は迷ってしまった。

「そうすると何をすればよいのですか？」

田中は少し言い過ぎたと思い、方針転換をした。

「地図を作る仕事です。但し、私も言い過ぎました。地図を見て、実作業する人においても、総合職にふさわしい付加価値を生むことは出来ます。まずこちらから、議論してみましようか。」

## 2. 行きかたの指示を行うと言うこと

田中は、まず地図を見て個別の作業を指示する場合の、総合職としての付加価値を考えさせることにした。

「これから議論するのは、既存の地図を見て、作業者に行動の指示をすることを、総合職に値する付加価値を持つかということです。」

晴香もすぐに反応した。

「地図を読める人が少なければ、それは付加価値になりますね。」

田中も判っていると思ったが、機械化による総合職の相対価値低下、と言う問題に触れることにした。

「それは逆に、カーナビがあれば、そのような仕事の値打ちはないということですね。」

晴香も何とか踏みとどまろうとしたが、自分でも不安な答えになった。

「それなら、カーナビができないような木目細かさを、付加していけばよいのでは。例えば、道路工事の情報など…」

田中も晴香が判っているのを知り少しヒントを出した。

「それは一つの考え方です。ではそのような付加情報のどうして加えるか、もう少し一般化して、考えましよう。」

晴香はまだついていけない。

「一般化して言うのですか？」

田中も無理はないと思って説明を追加した。

「これはもう少し説明して起きましょう。一つの地図を与えられた時、情報の追加方法には、2つの方向があります。一つには、地図の記述の外側からの情報です。例えば、地図に書いている外側に、山があってそこから鉄砲水が流れてくると、言うようなものです。もう一つは、地図の記述範囲の詳細化です。道の周りに病院があるので、その道は迂回しないとけないと言うような、個別の情報です。」

晴香も少しわかってきたが、余りにも多い情報に疑問を持った。

「このような情報を、全て書こうとすると、すごいスペースが必要になりますね。現在のパソコンや携帯情報端末には入るでしょうが…」

田中も良いところに疑問を持ったと喜んだ。そこでもう少し絞込みと言うキーワードを付加した。

「そのように情報を入れることができるということが曲者です。情報が入っていても、使えなければ、邪魔になるだけです。作業する時には考えないようにする。その点には必要な情報を絞り込んで渡すのが原則です。」

晴香はこれで一つの方向付けができた。

「つまり情報の絞込みを、行うことで作業者の効率を上げる。それが総合職の付加価値というのですね。しかし情報の絞込みは難しいように思います。」

田中も合格点を与えて、もう少し実行へ向きを変えた。

「よく理解しています。情報の絞込みが難しいということは、長年の訓練で身につく要素もあります。だから正社員で、訓練する値打ちが出てくるのです。しかしながら、情報の絞込みの為の定石はあります。まず太平さんが思いつくものを言ってください。」

晴香も現場目線と言うキーワードで答えようとした。

「まず、その仕事についている人に、役立つものですね。現場作業の目線に立つということでしょうか。」

田中は、一応の答えて認めたが、これだけでは、合格点とはいえないので、もう少し質問した。

「それは一つの答えです。自分がその作業を行う立場においてみる。その上で、自分が欲しい情報を並べる。これは一つの考え方です。もう一つの切り口を考えてください。」  
晴香は残念ながら答えることができなかった。

「よく判りません。」

田中も仕方ないと思い説明を加えた。

「仕事の目的を明確にすると言うことです。この仕事の大目的に関係する、情報は入れておくと言うことです。例えば、会社の有力顧客の事務所などがある場合には、その業務に関係なくても、そこにそのような事務所があると描いておくことも何かの時に役に立ちますね。」

晴香も言われてみればもっともと思った。

「いわれてみればそのとおりです。それ以外に考えることはありますか？」

田中は、もう一步上の検討事項を示すことにした。

「もう一つ考えるべきことは、正常時の道と異常時の道ということです。例えば、雪が積もっているときには、緩い下り坂は非常に危険ですね。そのような時には、別のルートが推奨ルートになります。このような、異常時のシナリオを書くことも大切です。」  
ここまでの話は、皆もっともだと晴香は思った。しかし、何かおかしい、そこで思い当たったのが情報溢れの扱いである。晴香は正直に疑問をぶつけた。

「おっしゃることは皆もっともだと思います。しかしそれを全部やっていると、また情報が溢れるように思います。」

田中は、この問題が厳しいものであることは十分承知していた。しかしこれを越えないと総合職になれない。そこでもう少し説明を加えた。

「そのとおりです。総合職というからには総合的に判断しないとけません。そこで、優先度を付けて、書かない情報ということも大切です。ただし、それを描かずに置いたと言うことを、記録に残しておくのです。想定外の事故や災害の時、そのような検討が役に立つこともあります。」

晴香は何となくわかったので隠れた力と表現してみた。

「表に出るもの以外に隠れた力が必要と言うことですね。」

田中は晴香の理解力に喜んだ。

「そのとおりです。根をしっかりと張った木は、簡単には倒れません。但し、誰もがこのように悩んでいると、仕事は進みません。悩むべき人間が効率的に悩むことが大切です。なお、検討を残すことはもう一つ大切なことがあります。会社の規則や技術情報

の中には、昔は有効だったがその条件がなくなったというようなものもあります。このような規則を、変えることも大切です。そのためには、検討結果を残し、どのような条件で検討したか、何を無視したか、なども大切な情報になります。さて、ここまですべて、地図を与えられた場合にどうするか考えました。もう一歩進んでみましょう。」

晴香にも次の課題が見えてきた。

「地図を描くということですか？」

「そうです。」

### 3. 地図を描くということ

田中は、まず一般論から入っていくことにした。

「大平さんは地図を作るというどのようなイメージを考えますか。」

晴香は自分で今までも、会合の案内をコピー・ペーストで作ったことがあったので、そのイメージで話しをした。

「そうですね。今なら電子情報がいろいろありますから。それを取り込んで加工します。」

田中は予想通りの答えなので、突っ込みを入れた。

「そこで、描く内容を変えるにはどうします。」

晴香も経験のあることなのですぐに答えた。

「図形としての拡大縮小を使ったり、トリミングをしたりと編集機能を使います。」

田中はここからもう一歩踏み込ませたくて質問を返した。

「それでは機械的な作業ですね。本当の付加価値はありますか？」

晴香は、否定されたことで少し戸惑いがあった。

「注釈などを付け加えることで、付加価値を出せると思います。」

田中はこの答えに不満であり、この壁を何とか越そうと苦心した。

「確かに、それは一つの考え方です。しかし、もう少し根本に踏み込んでほしいですね。」

この思いは晴香には通じなかった。

「よくわかりません。」

田中は、残念だが自分が説明することにした。

「地図として何を描くか、何を描かないといけないう議論から始めます。それから表現方法です。地図という表現に騙されてはいけませんね。地図は、地形図という土台があり、実際の地形を忠実に縮めたものですね。その程度で適切な表現が出てきます。しかし、仕事に使う地図は、その仕事特有の価値観で、表示すべきものを決めないといけません。また状況によっては、適切な遠近法を使うべきでしょう。」

何とか晴香も理解できた。

「書くものを何にするか、決めることが総合職の仕事ですね。」

ここで、田中は大きな仕掛けをした。現在の機械的な手法で作られたものだけが良い図ではない。手書きの気持ちのこもった遠近法を求めて話しをした。

「その通りです。例えば、昔の京都のある神社の絵図には、鳥居の内側には細かい記述がある。その外側には京都市内の主要部から、神社への道が書いてある。そして、背景には大阪や、琵琶湖が小さく書いています。このように、大きな捉え方をしている上で、細部の必要なものまで書く。これが見やすくするための一つの条件です。その

ために、仕事の全貌をつかみ、しっかりした価値観で評価することが重要です。これこそが総合職の仕事です。」

晴香も何となく言いたいことは判るが、現在の解決が欲しいので、ヒントを求めた。

「難しいですね。実際書く場合のヒントはありますか。」

田中も実務を通じて知って欲しいともう少し説明を加えた。

「まず大きく分けて、3つの方策があります。一つは全体の外形を何とか描いて、それを内側に向けて詳細化していく方法です。例えば、既存の地図を写して外形図を描く、そこに詳細化を加える方法です。もう一つは、一つの機能に観念する項目を描き、そこから広げていく方法です。例えば、目的地まで行く道筋の主要目標を列挙して骨を作る。それに周辺を加えていくようなものです。最後は、部分情報をまとめていく方法です。写真など部分的な情報を、テーブル上に配置してみる。その上でつなぐなどを書いていくことで全体像に仕上げていく。なお、迷った時は常に利用者の視点で考え、必要か判断してください。但し、利用者が通常の仕事の場合と、何かトラブルの起きている場合の、両面を考えることも大切です。」

晴香も何となくわかった。特に今回の田中の説明の流れが、地図の発想と同じ言う風に気がついたので、それを自分の言葉で説明してみた。

「この説明は、全体図を大きく描いて、詳細をその後追加していく方式ですね。何となく方向付けはできたと思います。結局は自分で描いていくということですね。とりあえず、利用者の視点で情報の取捨選択をします。」

田中もこの答えに満足し、晴香が総合職とは何であるか少し理解したと、嬉しく思った。