

第1章 調査の概要

2008年9月に起こった米国の大手投資銀行リーマン・ブラザーズ社の経営破綻。そこから発生した金融危機は、2010年の経済状況にも大きく影響を及ぼしている。トヨタグループ各社もその影響をもろに受けて、大きな売上減と生産減を経験した。金融資本主義の進展やグローバル化によって、金融市場における危機が実物市場にも多大な影響を与えるという、地球規模での経済地殻変動が起こっている。

それを受けて、トヨタグループ各社でさまざまなコスト削減と効率性向上の取り組みがなされてきた。経営環境が厳しいなかでは、コスト削減や効率性向上の努力は、職場にいろいろな歪みとして表れている。残業規制の不安や処遇に対する要望、急激な環境変化から起こる精神的負担とコミュニケーションの不全、人材育成が軽視されてしまうことへの不安、企業の将来性やビジョンの面での視界不良など、さまざまに形を変えて、従業員の働き方に影響を及ぼしているのである。

「職場力向上のための管理者の役割」をテーマとして掲げた第22期調査では、その中心トピックとして、①コミュニケーション、②部下育成、③リーダーシップの3つをすえる。急激な景気の衰退を受けて、職場力を再度向上させていくために、あるべき管理者の役割をこの3つをキーにしながら、調査から浮かび上がらせていくことを目的としている。職場力が何を指しているのかをはっきりと定義することは難しいが、従業員がいきいきと働ける、活力のある職場を生み出すために、本調査では大きく分けて、コミュニケーションと部下育成とリーダーシップの3つの要素に着目する。これらの要素はすべて職場の活力に直結し、どれとしても欠くことができないものだと考えるからである。

1 コミュニケーションの考え方

コミュニケーションは、組織の中で従業員がお互いに社会的関係を営むための基礎である。コミュニケーションを定義すれば、複数の人々の間で情報や知識や意味を伝達することだが、実際には、さまざまな方法を用いてコミュニケーションが図られている。たとえば、上司からの指示命令や部下からの報告・連絡・相談、メール連絡、会議などを含め、組織においてはさまざまなコミュニケーションが取られている。

本調査では、コミュニケーションの中身として、あいさつ、報告・連絡・相談、朝礼・昼礼、方針説明、会議、書類といった伝統的方法だけに限定しない。現代の仕事の中核をなしているメール連絡や、近年機会が少なくなってきた懇親会や休日のイベント活動などを含め、

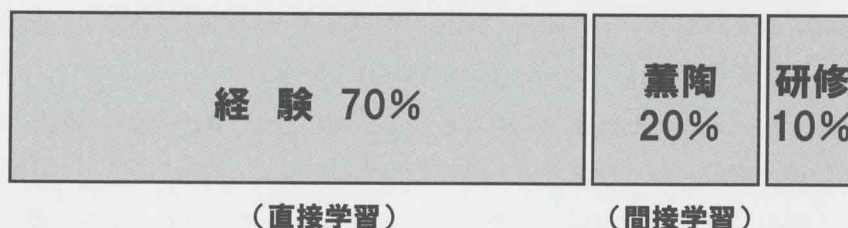
多様なコミュニケーションの場面を想定し、それらが上下間のコミュニケーションの良し悪しにどのように影響するかを検討する。また、組織内のさまざまな課題の原因として指摘される不十分なコミュニケーションが、どのような理由から起こっているのかを、探索的に探っていく。

2 部下育成の考え方

米国の人事コンサルタント会社ロミンガー社の創業者マイケル・M・ロンバルドとロバート・W・アイチンガー（1996）は、図表1-1に示したように、人材育成には7・2・1の法則があると指摘する。従業員が能力開発を行う機会をイメージすれば、その重要性の観点から、仕事経験が7割、薫陶が2割、研修が1割の役割を占めているというのが、この法則である。つまり、各自が自分の仕事経験を通じて職業能力を開発する機会がもっとも多く、全体の7割に達する。続いて、上位者や先輩などから仕事上の体験を話してもらい、対人的関係性の中から学習する機会が2割あり、公式の研修や教育訓練の機会を通じた学習が1割を占める。

この比率の正確性については異論もあるが、ここでのポイントは、半数を超える人々が、自己の能力開発について、仕事経験を重視していることである。わが国においては、従来からOJTを重視する傾向が高かったから、仕事経験を重視する考え方は違和感なく受け入れられるだろう。しかし、人材開発の専門家のなかでは、レクチャーやエクササイズを通じて公式にoff-JTする機会や、通信教育や読書などによる自己啓発機会こそが、能力開発の方策として重視されてきた。また、個人のキャリアの問題を取り上げれば、重要な他者とのかかわりの中から自己の成長やキャリア発達が経験されていることが多いから、上位者から受ける薫陶が、従業員個人に少なからぬ影響を及ぼしていることは理解できる。しかし、それが比率として示されたことはない。だから、このような形で、仕事経験の重要性があらためて指摘されたことには意義があるだろう。

図表1-1 人材開発に関する7・2・1の法則



本調査では、神戸大学松尾睦教授が提唱している分析枠組みにしたがって調査を実施する。松尾教授（2006）は、人材育成における経験の重要性を明らかにしている。7・2・1の法則に依拠すれば、機会の7割を占める「経験」の役割に、とくに焦点をあてているのである。そして、部下の能力開発を効果的に行うことのできる管理者——教え上手の上司——が、実際の場面でどのような活動を実践しているのかについて調査を行い、図表1-2に示したような6つの要素を特定している。つまり、①ビジョンの明確化、②目標のストレッチ、③相談・進捗確認、④自分で考えることを促進すること、⑤ポジティブ・フィードバック、⑥原因分析と最善策の策定の6要素を、効果的な経験学習の枠組みとしているのである。

教え上手の上司は、部下の従業員に対して、①はっきりとした育成ビジョンを主体的にもってもらよう指導し、②本人の能力よりストレッチした業務目標を立てさせ、③部下からアプローチしやすい雰囲気を作り、報告・連絡・相談を定期的に受け、④仕事にあたって部下自身が自分で考えるくせをつけさせ、⑤折にふれてよかった点をほめ、成長している時間を感じさせ、⑥業務上で起こった成功と失敗についてその原因を分析させ、より適切な改善策があれば、それを考えてもらよう指導することである。本調査でも、この枠組みに依拠しながら、人材育成にかかわる活動を明らかにしていく。

図表1-2 経験学習の6要素

指導方法	具体的内容
ビジョン明確化	自分が楽しそうに仕事をし、努力をしている姿を行動で示した上で、将来のビジョンを主体的に持ってもらう
目標のストレッチ	レベルの違う目標をバランスよく立てさせ、目標がストレッチされていない場合には、本人の能力よりも少し高い目標を立てさせる
相談・進捗確認	進捗を報告させる時間をとり、普段から相談しやすい雰囲気を作ることで、問題を抱え込まないようにする
自分で考えることを促進	最大限本人に考えさせ、納得させ、自分で解決できるようになってもらう
ポジティブ・フィードバック	問題点を指摘しても、プロセスの中でよかった点を見つけてほめたり、普段の仕事で成長した点を伝える
原因分析と改善策の策定	成功・失敗の原因を考えてもらい、どうすれば出来るようになるか、より合理的な方法がなかったかを考えさせる

3 リーダーシップの考え方

本調査では、リーダーシップに関して、4つの機能に着目する。

①業務遂行型リーダーシップ（Executing Leadership）とは、メンバーの目標を設定し、品質・コスト・時間の面でチームの業務を遂行する、部下やプロジェクトメンバーの業務

をきちんと管理するなどの行動を指す。スポーツで言えば、ゲームをうまく運び、試合の流れを呼び込み、チームに勝利を呼び込むチームのエースが担うものであり、ゲームリーダーの役割であるといえる。

②チームワーク型リーダーシップ (Teamwork Leadership) とは、メンバー1人ひとりの気持ちに配慮し、個人が置かれた状況に理解を示して、親身になって相談に乗り、励ましたり尻を叩いたりして、メンバーの人間関係を醸成する行動を指す。スポーツで言えば、メンバーの心をつかみ、チームを1つにまとめ上げるチームのキャプテンが担うものであり、チームリーダーの役割であるといえる。

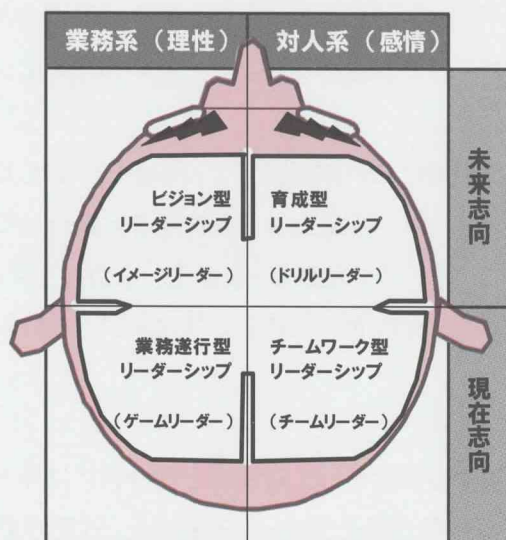
③ビジョン型リーダーシップ (Visionary Leadership) とは、現状を打破し、変革のための先見性をビジョンとして語る、業務の進め方や組織のあり方について現状をよしとせず、ビジョンや先見性を示して、業務改善や組織改革といった変革を促す行動を指す。スポーツで言えば、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに面白いことを言ったり、画期的な考えを出すイメージリーダーの役割である。

④育成型リーダーシップ (Development Leadership) とは、部下やチームメンバーを育成し、能力開発を行う、次の世代や将来を担う人材を育成するために、さまざまな育成の機会を設け、研修を実施し、回りに適切なフィードバックを与える行動を指す。スポーツで言えば、チームメンバーや後輩の戦術や技術・スキルを育成するドリルリーダーの役割である。

この4つのリーダーシップを整理するにあたって、研究主査である高橋 (2009) は、「産政研フォーラム」誌上において、脳の働きという身体性をリーダーシップの根拠として、図表1-3のようにまとめている。「業務系」と「対人系」という類型化のための軸と、「現在志向」と「未来志向」という軸を組み合わせることによって、4つの象限を構築し、そこからリーダーシップを整理しているのである。ちなみに、「業務系 (理性)」と「対人系 (感情)」という類型化軸は、左脳と右脳の働きの特徴に対応している可能性がある。一方、「現在志向」と「未来志向」の類型化軸は、大脳皮質下にある古い脳の働きにより生物に共通している現在志向と、前頭葉という新しい脳の発達により人間だけが未来を想像することができるという特徴に、関係があると思われる。

本調査では、この4つのリーダーシップのスタイルを切り口にすえ、20問からなるクイズによって、管理者ならびに組合員のリーダーシップの測定を試みている。また、自由記述においても、リーダーシップにかかわる意見については、4次元を想定しながらまとめを行っている。

リーダーシップ脳 (Leadership Brain) の4次元



4 定量的調査結果の要約

本調査は、数値を用いて量的に分析を試みるパートと、自由記述に記載された生の声を質的に分析するパートに、大きく2つに分けられている。調査結果は、次章から詳しく述べられていくが、本節では、調査結果として浮かび上がってきた結論だけを簡潔に要約してみたい。

(1) 調査協力者

本調査では、トヨタグループ6社に勤務する管理者と組合員に対して、2010年2月から3月にかけてアンケート調査を実施した。管理者層565名(回収率94.2%)、組合員層1,423名(回収率98.1%：うち事務・技術系組合員516名、技能系組合員907名)から得られた回答結果が、本報告書の内容である。

(2) 要約

〔時間的・精神的負担〕

時間面の負担と精神的負担についてまとめれば、管理者・組合員ともに、精神的負担の増加が顕著である。労働時間の負担増(図表2-8)を回答した率は、管理者で59.5%、事務・技術系組合員で49.8%、技能系組合員55.0%であり、ほぼ2人に1人が時間的負担を感じている。しかし、その重さがより顕著なのが、精神面での負担である。精神的負担増(図表2-9)の回答率を見れば、管理者で75.1%、事務・技術系組合員で73.8%、技能系組

合員で77.8%であり、4人に3人の割合で精神的負担を感じている。リーマンショック以降に、経済状況が一層悪化したといっても、7割を超える従業員が精神的負担を感じているのは、明らかに問題だろう。この現実を直視し、速やかな対応が必要であることはいうまでもない。

時間的負担増と精神的負担増には何が原因しているかについて見れば、その理由には共通性が見られている（図表2-10、図表2-11）。管理者と組合員に共通して、時間的負担増と精神的負担増の原因は、①仕事の範囲増・複雑化、②新たな業務増・調整増、③スピード化・効率化である。時間面・精神面に共通する3大原因だといえる。

〔コミュニケーション〕

コミュニケーションに対する認識には、管理者と組合員にはギャップがある。コミュニケーションが十分だと答えた率（図表2-25）を見れば、管理者では67.1%が十分であると認識している。その一方で、事務・技術系組合員では53.5%、技能系組合員では42.1%と、コミュニケーションに関して相対的に不満が多い。

コミュニケーション不全の理由が何かを探ってみれば、職場の雰囲気がよくないからではなく、もっぱら管理者の多忙にある（図表2-28）。管理者側の結果をみれば、自分の多忙が原因とする回答がもっとも多く、53.8%に上っている。その傾向は組合員側でも同様であり、上司の多忙が原因とする回答は、事務・技術系組合員で57.0%、技能系組合員で52.0%であり、原因として上げられたものうちでもっとも高かった。したがって、管理者・組合員双方で、コミュニケーション不全の原因に対する認識は一致している。

コミュニケーションが十分かどうかを、個別の場面ごとに検討していけば（図表2-26）、あいさつ、定例ミーティング、報告・連絡・相談など、業務上の定型的な場面でのコミュニケーションでは、十分なやりとりがなされている。反対に、雑談や休日のイベントや懇親会で交わされるインフォーマルで腹を割ったコミュニケーションについては、上下間で、まだまだ不十分だと認識されているようである。とくに、技能系組合員は、全般に、コミュニケーションが十分でないと感じている。だから、上司たる管理者としては、技能系組合員には仕事以外でも積極的に声をかけ、相手の立場に立って親身になってあげることが大切だ。

〔部下育成〕

部下育成は十分かという質問に対する回答は、管理者層でも組合員層でも、十分と中庸

と不十分とする回答の間で意見が割れている（図表2-29）。部下育成については、十分とも、ほどほどとも、不十分ともいえないのが実態である。残念ながら、人材育成への信頼感が表れている結果とはいえない。

部下育成にとって有効な施策は何かについて、回帰分析の結果から検討した（図表2-32）。3つのグループに対する回帰分析で見出された有意な項目については共通点が少なく、目標のストレッチを除いて共通するものはなかった。管理者の視点からは、①目標のストレッチ、②部下の仕事経験、③進捗確認・相談、④キャリアのビジョンが重要な要素として上がっている。一方、事務・技術系組合員の視点からは、①進捗確認・相談、②目標のストレッチ、③仕事のビジョン、④自分で考える・持論化、⑤自己啓発が上がっており、技能系組合員の視点からは、①肯定的フィードバック、②目標のストレッチ、③自己啓発が重要な要素である。

3グループの違いに光をあててみれば、違ったポイントが見えてくる。管理者の見方からすれば、部下に「難しい経験」を積ませることによる経験学習が大切だと思われる。技能系組合員では、上司が部下のよい点を「ほめること」が、部下育成の上で重要だということシンプルな考え方が成り立っている。事務・技術系組合員では、「仕事の方針を考えさせる」ことや、「経験からの教訓」を引き出すことなど、組合員の主体性に基づく思考学習による育成のあり方をよしとしている。ただし、この効果認識の違いがどこから生まれてくるのかについては、深く検討していくべき課題だろう。

〔リーダーシップ〕

本調査では、リーダーシップを管理者だけに必要な資質とはとらえず、職場のあらゆる階層で各人がリーダーシップをどの程度発揮しているかを検討した。そして明らかになったことは、リーダーシップのイメージには管理者と組合員とで差は少ないが、発揮の程度は異なるということである。

リーダーシップのイメージ（図表2-33）については、前述の4つのリーダーシップのモデルに従えば、管理者層と組合員層でいずれも、チームワーク型をリーダーシップのイメージとして抱いている。指示命令や率先垂範を宗とする「やり手のプレイング・マネジャー」がリーダー像を形成しているのではなく、部下に配慮しチームワークを醸成する「キャプテン」こそが、リーダーのイメージなのである。

一方、リーダーシップ発揮の程度（図表2-34）については、管理者に分がある。自分がリーダーシップを発揮していると回答した率は、管理者で50.3%、事務・技術系組合員

で26.1%、技能系組合員で32.5%であった。リーダーシップが求められる機会が多い管理者層で、やはり発揮の程度が高かったことは、1つの安心材料である。

5 自由記述結果の要約

本調査では、管理者と組合員の双方から、自由記述による意見が多く寄せられている。本報告書では、管理者と組合員の自由記述を部下育成、コミュニケーション、リーダーシップという3つの観点を中心に分析した。その詳しい内容は資料編(P59～P79)に記載した。組合員と管理者で共通する見解は、①マンパワー不足とメンバーの多様化、②残業規制による時間管理の厳格化、③将来に対する不安である。

〔マンパワー不足とメンバーの多様化〕

自由記述の結果から、経営環境変化への対応策によってマンパワー不足が表面化していること、マンパワーの確保に関しても、毎年一定人数の正社員の確保が困難になっていること、その一方で、マンパワー不足を補うために、派遣社員や女性社員や高齢化した社員によって職場が運営されていることがわかる。

マンパワー不足の結果、将来のリーダー候補となる部下への育成が不十分で、職場のメンバー1人あたりの仕事量が増大し、コミュニケーション不足の問題などもあわせて表面化している。また、メンバーの多様性が増したことにより、組合員の中ではジェンダーや世代間格差といったダイバシティの問題が発生している。しかし、管理者はダイバシティ・マネジメントという新たな課題に直面し、十分に対応しきれていない現状が指摘されている。

〔残業規制による時間管理の厳格化〕

マンパワー不足とメンバーの多様化という組織的な問題に加えて、残業規制が障害となって、技能伝承を目的とした部下育成に取り組む時間が不足するという問題が指摘されている。

時間管理の厳格化は、マンパワー不足と相まって、組合員にとっては職場内のコミュニケーションの頻度を落とす結果になっている。管理者についても、残業規制によって業務負担が増し、部下と接する機会を十分に確保できず、結果として上司と部下のコミュニケーション不足を生む結果となっている。

〔将来に対する不安〕

調査時期による影響もあるが、管理者、組合員にかかわらず、リーダーシップに関して

は、組織のビジョンを示して、組織を変革しているイメージリーダーを求める声が最も多かった。また、将来に対する不安が自由記述の回答に色濃く出ている。言い換えると、将来への不安があるがゆえに、希望が持てる将来像をリーダーに示してほしいとの強い要望が出てきていると考えられる。

〔組合員と管理者で異なる見解〕

組合員と管理者で異なる見解は、双方が指摘する改善点が立場によって全く異なっているということである。組合員には、管理者が役職に伴う責任を十分に全うしていないという意見がある。具体的には、職場の問題に積極的に関与していない、部下に十分配慮できていないという手厳しい見解が述べられている。

一方、管理者には、部下の積極性および協調性の不足についての指摘がある。具体的には、業務の遂行に対して当事者意識がなく受け身であることや、チームワークの意識が不足しているという不満を持っている。

積極的や協調性や配慮といったことを、組合員と管理者が互いに欠点として指摘している。立場が違いながらも、類似したことについて相手に不満を持っており、言わばコインの裏表の関係にある。この背景には、上司と部下の相互作用の機会が少なく、互いを分かち合えるだけのやり取りが、十分にできていないことがうかがえる。

〔トップと現場の関係〕

最後に、トップと現場の関係について言及する。すでに指摘した通り、管理者も組合員も将来に対する不安の声があった。そのことが背景にあり、トップマネジメントに対して、ボトムアップの意見を尊重することや、「現地現物」の実施を求める記述があった。「現場の声を反映してほしい」との要望は、いずれの組織でも見受けられることであるが、今回の自由記述では、調査時期による影響から、将来への不安や問題が、より強く出ているものと思われる。

参考文献

Lombardo, M. M., and Eichinger, R. W. (1996) FYI : For your improvement.

Minneapolis, MN : Lominger.

松尾 睦 (2006) 『経験からの学習』 同文館出版

高橋 潔 (2009) 「リーダーシップと脳」 『産政研フォーラム』 82, pp. 47-51.