

第3部 提言

I. 問題意識

〔1〕人材育成に対する懸念

トヨタグループの業績は、概ね好調に推移している。国内の自動車販売は伸び悩んでいるが、海外での生産・販売が順調なため、安定して利益が出ている。各社とも受注は多く、稼働率も高い。これ自体は喜ばしいことであるが、目先の目標達成に迫られて、じっくりと部下を育てる余裕が持てないという声が各職場から聞こえてくる。特に、事務技術系の職場からそのような意見が多く聞かれる。

製造現場には、長い間の経験によって積みあげられた標準工数が存在し、それを大きく逸脱した生産計画はそもそもありえない。しかし、事技系の職場では、業務に要した時間と仕事の成果がリンクしない性格の業務が多く、標準工数は必ずしも明確ではない。また事務系職場では、要員に応じて業務量変動するという側面もある。例えば残業が多いので人員を増やしたとしても、必ずしも増えた人数分だけ残業時間が減るとは限らない。それは、人員が増えると「要員が少ないために取り組めていなかった仕事」に取り組み始めるということが起こりやすいからである。

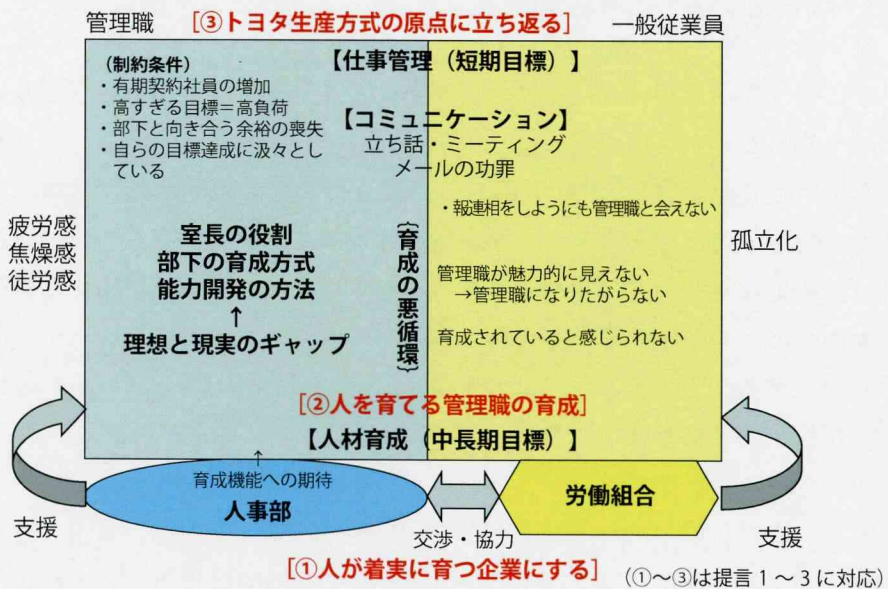
では、ギリギリの人員で職場を構成すればいいかというと、そうとも言えない。日々の課題は達成できるとしても、中長期的な視点で取り組むべき課題に手がつけられないことになり、5年後、10年後の競争力に悪影響が出るからである。特に、人材育成面で問題が発生する可能性が高い。人材を育てるには、失敗を許せる余裕が必要である。新人もしくは2～3年の若手で、まだ8割くらいの能力しかついていない部下に、ある課題を任せて挑戦させる。慣れていないから時間がかかるし、失敗する場合もある。うまくいかなかった場合、上司や先輩が指導し、失敗を修正させ、課題を完成させる。失敗を糧に若手が一人前に成長していく人材育成の姿は、かつてほど見受けられなくなったように思える。人は、失敗の中からたくさんのことを学ぶ。失敗させる余裕のないところでは人材が育たないというのが一般的な認識である。

〔2〕仕事管理と人材育成の同時達成

今回の調査研究では、事技系の職場の管理職が図のような状態におかれているという問題意識のもとに検討を重ねてきた。管理職は、短期の目標をやり切るための仕事管理と中長期の目標である人材育成の同時達成を求められている。グローバルな競争が激化する中、日々の課題は山積しており、それを解決するために多くの時間と労力を費やしている。ともすれば、短期目標にとらわれるあまり、中長期の目標達成が後回しになってしまう状況も散見される。

しかしながら管理職たちは、決して人材育成をおろそかにしようとしているわけではない。その重要性は十分わかっているのだが、日々の課題達成に追われて、育成にまで手が回らないというのが実状である。また職場の人員構成が、近年、大きく変化したことも、人材育成に時間を割けない原因の一つになっている。具体的には、有期契約社員の大幅な増加である。生産量の増減にフレキシブルに対応するため、ここ15年間、その依存割合は急激に増えている。しかし、有期契約社員は、時間と労力をかけて仕事を教えても、一定期間後にいなくなってしまう。その人の後任に別の人が採用されると、再び一から教えなければならない。教えても教えてもいなくなってしまうため、虚しさを覚えながら、管理職たちは日々の課題達成に自らと部下を駆り立てているのが実態である。

ホワイトカラー職場マネジメントの課題と解決の方向



また管理職は、部下の管理・育成だけでなく、自分自身の課題達成という責務も負っている。いわゆる「プレーイング・マネージャー」である。正社員がギリギリに絞り込まれてきた中で、管理職も一担当者として課題を持ち、それを達成することが求められるようになった。1980年代までの管理職は、自らの課題を現在ほど多くは負わされていなかったために、全体の状況を見ながら、部下ひとりひとりと対話をする時間的、精神的な余裕を持つことができた。しかし、現在の管理職は、ひとりで何役もこなすことを求められている。

部下とじっくり話し合い、育成に向けてチャレンジングな課題に取り組ませたいと思っても、ついつい目先の課題に引っ張られてしまう。「これが終わったら、部下とじっくりと話し合おう」と考えるのだけれども、「これ(課題)」が次から次へと湧きあがってくるために、部下と真剣に向き合う時間を持たないままに時間だけが過ぎてしまっているのではないだろうか。

〔3〕コミュニケーションがとれない!?

部下とのコミュニケーションをとる方法は、面談だけではない。ちょっとした立ち話の中で、自分の考えを伝えることも可能だし、職場で頻繁に行われているミーティングもコミュニケーションの大切な場である。また、メールという便利な手段もある。これだけコミュニケーションのチャネルがたくさん用意されているにもかかわらず、管理職も部下も「コミュニケーションがうまくとれていない」という感覚を持つ。

部下は、「報・連・相をしようにも上司が席にいない」と言う。相談したいときに管理職がいなければタイミングを失ってしまう。上司とじっくりと話し合って決めた方がいい案件でも、部下ひとりで判断せざるをえなくなり、不安になる。上司は、「携帯電話もあるし、メールもあるのだから、遠慮せずにどんどん言ってこい」と言う。しかし、微妙なニュアンスを文章で的確に伝えるには、相当な文章力と時間を要する。ただでさえ多くの課題を抱えて時間が足りないのに、メールで細かく書いている時間ももったいない。会って説明すれば5分ですむことでも、メールで知らせようとするとも30分以上かかってしまう。難しい案件になればなるほど、携帯電話で話すのは気が引ける。結局、「コミュニケーションがとれない」という思いを部下は持ちがちである。

お互いに忙しい中でコミュニケーションをとっていくには、ちょっとした工夫が必要である。上司は「部下と十分話をしている」と思っているが、部下の

側からは「上司と話ができていない」という声が聞かれる。上から見た姿と下から見た姿が異なるのは、古今東西を問わず、常に起こることである。それをいかに是正していくかが大きな課題となっている。

〔4〕育成はしたいのだけれど…

管理職たちは、自分も上司や先輩から指導を受け育てられてきたので、同じように自分の部下を育てたいと思っている。部下を育てるには、目の前の課題を犠牲にしても中長期的な課題に取り組んだ方がいいし、自主性を尊重しながらもタイミングよく指導した方がいいのもわかっている。しかし、目の前の課題が溜まってくると、そちらを片付けるのに労力を費やさざるを得なくなり、つつい育成にまで手が回らなくなってくる。

一般的に、部下を育成するには、少し背伸びをしなければ達成できないような課題を与えて苦労させるのが有効である。成功体験は大事だが、人は失敗から多くのことを学ぶ。精一杯努力したにもかかわらず失敗したのであれば、それは本人の血となり肉となっていく。この点を十分わかっているながらも、厳しい納期が設定されている中で課題を仕上げていくには、とりあえず、その課題を確実に達成できる部下に任せるしかない。その結果、できる部下に仕事が集まり、いつも疲れた状態になってしまう。他方、できない部下はいつまでたってもできるようにならない。まさに「育成の悪循環」である。

部下の側から見ても、管理職が魅力的であることが必要である。大きな責任と多くの仕事を抱え、日々奔走せざるを得ない働きぶりは、果たして魅力的であろうか。そのような姿を見せ付けられると、一担当者として自分の仕事にコツコツ取り組んでいった方がおもしろいのではないかと感じてしまう部下も出てくる。管理職が魅力的に見えないことによって、管理職の素質を持った人がチャレンジしなくなる可能性が高まり、部下の育成にも悪い影響を与える。管理職になりたがらないという志向は、能力開発の機会をみすみす逃してしまうことになりかねず、組織の発展にとっても悪影響となる。管理職が輝いていることは、従業員全体の能力向上や企業の成長にとってとても重要である。

II. 3つの提言

前記の状況をふまえて、ヒアリング調査とアンケート調査を実施し、それか