

### Ⅲ. 提言の元になった調査結果とその解釈

第2部の分析を受けて、ここでは、冒頭に述べた「提言」の根拠となった事実とその解釈を記述する。調査結果をどう読むかは、基準の置き方によって異なる。例えば、ある質問に対する回答が15パーセントとなったとき、この数値を高いと見るのか低いと見るのかは一義的に言えない。その時の環境と他の事実、そしていくつかの前提のもとで判断する必要がある。

この章では、調査結果から確認できた事実を整理し、それに対する解釈を加えることで、なぜ冒頭のような提言をすることになったのかを明らかにしておきたい。

#### 提言1 人が着実に育つ企業を実現すること

##### 1. 仕事の状況

今回の調査では、最近3年間の仕事の変化と職場の雰囲気の変化についてたずねた。仕事の変化については9項目、職場の雰囲気については6項目を用意し、3段階で回答してもらった。その結果をまとめると以下ようになる。

①管理職、一般組合員ともに、仕事の量は増加し（管理職76.6%、一般組合員76.5%）、仕事上の責任も重くなり（同82.1%、76.2%）、仕事にともなう負担感も重くなっている（同73.1%、73.6%）。また、仕事に求められる能力や知識も増えた（同85.6%、84.3%）と感じている。（第2部 I. 図1-1）

②一部の一般組合員の中に、仕事の最近3年間の変化に関してやや否定的な傾向が見られる。仕事をしていてよかったと実感できる場面が減ったと考えている回答者が20.0%、仕事に対する意欲が減ったとする人が19.6%、仕事のおもしろさが減ったと感じている人が22.0%になった。（第2部 I. 図1-4）

③職場の雰囲気はそんなに悪くなっていないが、ここでも一般組合員の回答に少し否定的な傾向を見てとることができる。一般組合員の14.2%が、部下や後輩を育てようという雰囲気が弱くなったと回答し、19.4%は指示された以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうという雰囲気が弱くなったとしている。また、お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気が弱くなったと回答した割合も19.4%だった。職場の雰囲気についてたずねた6項目の中で、一般組合員が最も弱くなっていると感じたのは、職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気（22.1%）だった。（第2部 I. 図1-5）

以上のアンケート結果は、仕事が忙しく、負荷が高まっている中で、人材育成や職場での助け合い、自分から積極的に仕事を広げていこうとする姿勢が一部で弱まっていることを示唆している。この傾向は、人材育成に対する満足度に影響を与えている。

## 2. 人材育成の仕組み

人材育成の仕組みについては、大きく分けて10の質問を用意し、現状認識についてたずねた。その結果、以下のことが明らかになった。

①中長期の視点で従業員の能力を高めていこうとする仕組みが整っていると考えているのは、管理職で62.6%（「思う」13.2%と「どちらかというと思う」49.4%を足したもの）、一般組合員で51.2%に達している。しかし、「そう思わない」と回答した人も管理職で35.0%、一般組合員で45.6%に達しており、決して少数派ではない。（第2部 I. 図1-6）

②育成方法として適当だと考えられているのは、管理職の場合、第1位「部下自らに企画を立てさせ、実行まである程度任せる」57.6%、第2位「上司・職場先輩と一緒に仕事をさせて、学ばせる」43.8%、第3位「チャレンジングな仕事を与える」39.4%だった。他方、一般組合員は、第1位が管理職と同じく「自ら企画をたてて、実行まである程度任せてもらう」で44.7%、以下、チャレンジングな仕事が与えられる（40.2%）、幅広く仕事を経験する（36.0%）だった。管理職と一般組合員の考えは、ほぼ一致している。（第2部 I. 表1-3）

③部下の成長に対する満足度については、満足と回答した管理職が30.0%（「満足」4.2%と「どちらかという満足」25.8%を足した数字）だったのに対して、不満だとした管理職は40.2%（「不満」4.2%+「どちらかという不満」36.0%）だった。他方、部下は27.8%が自分自身の能力開発に満足しており、不満と答えたのは26.9%だった。「どちらとも言えない」という回答が、管理職で28.9%、一般組合員で42.9%だった。（第2部 I. 図1-7）

④不満だと回答した人に、不満の理由をたずねたところ、管理職も一般組合員も、「目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与えられない（与えてもらえない）」（管理職57.7%、一般組合員47.2%）と「日々の課題達成が多すぎて、育成の機会を与えられない（与えてもらえない）」（同56.2%、49.1%）が上位2つを占めた。第3位は、「部下は能力開発の機会を積極的に利用しようとする姿勢に欠けている」（管理職25.3%）、「能力開発の機会を積極的に利

用しようとする姿勢になれない」(一般組合員 22.3%) だった。

管理職も一般組合員も人材育成の状況に不満を持っている。不満の理由は、人材育成上効果があると考えている方策(チャレンジングな課題を与えること)が日々の課題の達成に追われて実行できないていることにある。日々の仕事を少し減らして、じっくり育てたいという管理職の思いを垣間見ることができる。この点は、人材育成の理想と現実の乖離をたずねた質問の回答に如実に表れている。

### 3. 人材育成方法の理想と現実の乖離

今回の調査では、対立する育成方法を提示し、「考え方」と「実際」についてたずねた。まず、育成の基本方針として、「目の前の仕事に取り組んでいけば能力はおのずと伸びていく(伸びている)」と「目の前の課題を少し犠牲にしても中長期的な課題に取り組む必要がある(取り組ませている)(取り組んでいる)」について回答を求めた。管理職も一般組合員も、理想は後者だが、現実には前者になっている。つまり、考え方としては、目の前の課題を少し犠牲にしても中長期的な課題に取り組むことが必要なのだが、現実には、目の前の課題をこなしていくことに時間をとられており、それが能力開発になっていると思わざるを得ないのである。(第2部 I. 図1-8)

自分に合った育成方式は何かという点もたずねた。「あまり手出しされず、上司や先輩の背中を見ながら自ら自主的に学んでいく」のか「自主性は尊重しながらも、タイミングよく指導を受け計画的に育てられる」のか質問したところ、管理職も一般職も、後者すなわちタイミングよく指導を受け計画的に育てられる方式が理想的であると回答した。しかし、現実には少し異なっている。管理職は、どちらかというとい計画的に育てる方式をとっていると回答したが、一般組合員は、あまり手出しされず主体的に学んでいく方が強いと答えた。指導する側とされる側で意見が異なるのはよくあることだが、一般組合員たちは、計画的に育てられているとは感じていないようである。

ここにも、日々の課題に追われて、人材育成が思うように行われていない状況が出ている。じっくりと課題に取り組ませたくても時間的な余裕がない状況、あるいは、計画的な育成をしたいのだが、目の前の仕事を片付けていくことに精一杯で計画的にできない現状—理想と現実のギャップに悩む管理職と、理想

とする育成方法が実現されないことに疑問を感じている一般組合員の姿が投影されていると言えよう。

#### 4. それぞれに期待すること

管理職が部下に最も期待しているのは、指示を待つのではなく積極的に行動すること（74.4%）である。第2位は「自分の仕事ばかりではなく、周囲の仕事状況にも目を配ってほしい」（52.6%）、第3位は「もっと積極的に意見を言ってほしい」（40.4%）となった。（第2部 I. 図1-17）

他方、部下は管理職に対して、「一人あたりの仕事量を適正にしてほしい」（41.1%）、「もっと職場の状況を理解し、タイミングよく決定してほしい」（40.4%）、「自分が成長できるような仕事の与え方、ローテーション等を考えてほしい」（35.2%）といった要望を持っている。（第2部 I. 図1-18）

それぞれに言い分はあるのだろうが、この質問への回答にも、課題が多いため十分な育成時間がとれていない状況が現れている。管理職が求めていることを部下が実行するようになるには、時間的、精神的な余裕が必要である。また、部下が管理職に求めていることは、管理職の負荷を減らさないとなかなか実現できないだろう。仕事の手を止めて、お互いにどう向き合うかが問われているのである。

#### 5. 自由記入に見る育成上の課題

管理職の69.3%、一般組合員の43.9%が、人材育成に関する意見や経営者・上司への要望を記入した。管理職が書いた内容を読んでいると、部下の育成に対する問題意識が鮮明に出ている。自分が育てられたように部下をていねいに育てたいのだけれど、日々の課題が多くてそれが十分にできないもどかしさ、あるいは、仕事をある程度任せ、部下にいろいろと考えさせたり悩ませたりしたいのだけれど、ギリギリの要員で職場運営をしているのでそれができない歯がゆさなど、理想と現実の間で苦悩する管理職の姿が浮かび上がってくる。また、経営に対しては、このままの状態が続くと、育つべき人材が育たないために、将来の競争力に悪影響を及ぼすのではないかと警鐘を鳴らす意見も見られた。

人材育成を正常化するには、有期契約社員に過度に頼りすぎている状態を改める必要があるという意見も多く見られた。仕事は、基礎から一つ一つ積み重ねていくことによって覚えるものである。特に、新人の段階では、定型業務や

ルーチンワーク的な仕事に黙々と取り組むことが必要である。しかし、現実には正社員が少ないために、有期契約社員に単純な仕事を任さざるを得ない。新人が基礎をじっくり固めながら能力を育成していくには、一定数の正社員が必要であるという指摘は説得力がある。同時に、正社員の年齢構成がいびつになっているために新人の指導に支障が出ている。どんなに業績が悪くても、毎年一定数の新入社員を採用することの重要性を主張する意見もあった。

一般組合員も、現状には決して満足していない。「このままでいいのだろうか」と思いながら、山積する日々の課題に取り組んでいる。上司に対して「何とかしてほしい」という気持ちが、自由記入の中にたくさん出てきた。職場内のコミュニケーションを活発にし、上司から適切な助言を受けながら自分の能力を伸ばしていきたいと考えている。しかし、仕事の負荷が大きいため、育成の時間を十分にとれていないという指摘、育成のためにはローテーションが必要だという意見など、切実な実態が表現されていた。

## 6. 人が育つ企業にしたい

以上見てきたように、人材育成が不十分だというのが管理職と一般組合員の両方に共通した認識である。そこで、人材の育成に関して以下の2点を指摘することにした。

- ①チャレンジと失敗を許せるように時間的な余裕を持てる人員配置を実現すること
- ②有期契約社員に過度に頼る状況を改善し、企業競争力のコアになる部分は正社員がしっかり担う体制を整えること

企業の競争力は、結局、ヒトの中に蓄積されていく。特に、自動車生産のように、2～3万点の部品を組み付けて製品ができあがるタイプの場合、第一線で働く一人ひとりの従業員の高い技術・技能・ノウハウが際立って重要である。今日最適な仕組みは、明日には最適でなくなる。明日の環境に合わせて最適な仕組みに作り替えていくには、変化を察知し、現状に大胆な変更を加えられる人材が必要である。それを実行できるのは、その企業が好きで、その企業の製品が好きで、仕事に誇りを持って働いている従業員をおいてほかにない。目先の課題を少し先送りしても、5年後、10年後の競争力のために、しっかり人を育てられる職場、人が育つ職場の実現を経営側にお願いしたい。