

提言2 人を育てられる管理職の育成

人材育成の基本は職場にある。人は、日々の仕事を通してたくさんのことを学ぶ。質の高い本を読み、優れた学者の話を聴くことも人材育成につながるが、現場での実践に優る教師はいない。しかし、ただ仕事をしていれば能力が高まるかというところではない。その時点での能力水準を見極め、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られ、失敗を乗り越えて完成させる—この繰り返しを通して人は成長していくのである。

その際、最高の指導者となるべきは職場の上司である。部下と正面から向き合い、コミュニケーションを密にとって、的確な助言を与えることが求められている。今回の調査では、上司と部下のコミュニケーションの実態と課題についていくつかの質問を用意した。その結果、人を育てることに長けた上司の姿が浮かび上がってきた。

1. 報告・連絡・相談の状況

上司に対する報告・連絡・相談について一般組合員に質問したところ、できていると回答した人が68.0%（「できている」24.1%と「どちらかというのでできている」43.9%を足したもの）に達した。逆に、できていないと回答した人は12.4%（「どちらかというのでできていない」9.7%と「できていない」2.7%を足した数値）と少数にとどまっている。この結果を見ると、いわゆる職場での基本的な報連相はできていると言えよう。（第2部 I. 表1-13）

2. 職場での情報共有の方法

では、どういう方法で情報を共有しているのだろうか。全体的に「毎週・毎月行う定例的なミーティング」が多く使われている（第2部 I. 表1-9）。特に管理職が、この方法で情報共有していると回答した割合が高い。「上司からの連絡事項」では、「毎週・毎月行う定例的なミーティング」の他、相対的にメールやメモの使用も多く、二つの手段が中心的に使われていることが明らかになった。「仕事上で直面している問題」については、「不定期なミーティング」が高くなっており、急を要する問題に際し、急遽ミーティングを開き対応しているものと思われる。そして、一般組合員については、「特に機会を設けていない」との認識が高く、管理職とは異なっている。

メールは便利な情報伝達の手段であるが、「一方的な伝達手段になっている」、

「多すぎて大切なことがわからない」、「送っただけで報告したと思い込む」といった弊害がある。やはり、実際に会って顔を見ながら話すことに優る情報伝達の手段はない。部下の成長への満足度と情報共有手段の関係を見ると、この点が明確になる。

部下の育成への満足度が高い管理職は、メールやメモではなくミーティングで職場の情報共有を図っている。例えば、各自の仕事の進捗状況について、部下の成長に満足している管理職は、42.9%が毎週・毎月行う定期的なミーティングで共有を図り、メールやメモを使っているのは9.5%にすぎない。他方、部下の成長に不満な管理職は、21.9%がメールやメモを使い、毎週・毎月行う定期的なミーティングの利用は28.1%である。(第2部 I. 表1-10)

お互いの仕事の分担については、満足している管理職は、朝礼・昼礼をはじめとした様々なタイプのミーティングの利用が合計80.6%であるのに対して、不満な管理職は72.0%と低くなっている。逆に、メールやメモの利用は、不満な管理職が22.2%であるのに対して、満足している管理職は13.9%である。(第2部 I. 表1-12) 同様の傾向は、仕事上直面している問題や上司からの連絡事項にも見られる。

この結果は、直接会って情報伝達することが、部下の育成に影響を与えることを示唆している。直接会うと、表情、声、しぐさなど、多様な情報を得ることができるし、相手に伝えることも可能である。直接会うことを重視している管理職は、部下から見たとき、話を聴いてくれていると感じられる。忙しいからといって、メールやメモで情報伝達をすませようとする、上司と部下の信頼関係が十分に築けないことになる。この点は、管理職として、肝に銘じておかなければならない。

3. 仕事上の悩みの把握と相談

部下が仕事の上で悩んでいることをどのような方法で把握するかについて質問したところ、最も多かったのは「自分から部下のところへ行って一対一で話を聴く」(67.7%)であり、2番目が「部下が相談に来る」(56.3%)だった。同じ質問を一般組合員にしたところ、管理職が来てくれると回答したのは9.2%であり、最も多かったのは「自分から上司のところに行き一対一で話をする」(82.2%)だった。(第2部 I. 図1-16)

上司から見える形と部下から見える姿は異なるのが普通である。両者の

ギャップを埋める努力をする必要があるが、どこまでいっても差は残る。大切なのは、両者の認識に違いがあることを管理職が理解し、その差を小さくするための工夫を怠らないことである。

上司が「いつでも相談に来ていいよ」と部下に呼びかけても、なかなか敷居が高く行けないものである。部下が相談に来ないから問題がないと考えるのではなく、こちらから部下のところに出かけていって声をかける必要がある。管理職が「自分から部下のところに行っている」と認識していることは上記の調査結果が示すところだが、それだけやっても部下から見ると「管理職は来てくれない」となる。

人は、自分の見たいものしか見えないし、聴きたいことしか聞こえないと言われる。10回繰り返してようやく1回聴いてもらえるくらいの考え方をしておいた方が適切だろう。直接会ってもなかなか伝わらないのだから、ましてやメールやメモだと印象はとても薄い。直接会うことの重要性を、この調査結果からも指摘することができる。

4. 「ひと手間かける」ことの重要性

今回の調査では、管理職と一般組合員双方に次のような想定質問を試みた。管理職に対して；「これから会議に行こうとしたとき、部下から相談したいことがあると言われました。あなたは、ふだん、どのように対応していますか。」一般組合員に対して；「上司に相談したいことがあると話したとき、丁度上司は会議に出席するところでした。あなたの上司は、ふだんどのような対応をとりますか。」

選択肢として、その他を含めて4つ用意し、一つ選んでもらう形式をとった。

管理職も一般組合員も、「とりあえず内容を確認し、会議終了後に時間をとって話すことを決める」が最も多く、それぞれ88.2%、50.4%となった。しかし、「内容は確認しないが、会議終了後に時間をとって話すことを決める」が、管理職ではわずか8.1%であるのに対し、一般組合員では43.3%になった。会議終了後に時間をとって話すことを決める点では、管理職も一般組合員も共通の認識を持っているが、相談した時に上司が内容を確認しているか、していないかについては、両者の認識に大きな違いがあることがわかった。(第2部 I. 図1-15)

決められた時間では達成できないような仕事内容や仕事量が与えられたとき

の一般組合員の反応とこの質問のクロス集計をとると、とても興味深い結果が出た。すなわち、「上司はとりあえず内容を確認してくれる」と回答した人は、無理な仕事量が与えられたときに「ほぼ毎回相談する」割合が62.9%と高い。他方、「内容は確認しないが会議終了後に時間をとってくれる」と回答した一般組合員の場合は、無理な仕事量が与えられたときに相談する割合が42.8%であった。両者の差は実に約20ポイントである。(第2部 I. 表1-13)

これは、コミュニケーションの持つ難しさを表している。会議のあとで時間をとって話を聴くという点では両方とも同じである。しかし、相談の内容を確かめない場合、部下からの問いかけ(相談があるんですが…)に対して、管理職の回答(あとで会おう)で会話は終わっている。一往復の言葉のやり取りが行われただけである。他方、内容を確かめる場合だと、部下からの問いかけに対して管理職は質問を投げかけ(どんな内容かな?)、部下が内容を説明し、再び管理職が語りかける(あとで話を聞こう)。この場合は、二往復の言葉のやり取りが行われている。

コミュニケーションとは、双方向の言葉のやり取りである。何度も言葉が行き交うことで互いの理解が深まり、コミュニケーションの質が上がっていく。「ひと手間かける」とは、言葉の交換を大切にすることに他ならない。時間にすれば、せいぜい30秒である。このちょっとした努力が部下育成のできる管理職をつくるのである。

5. 自由記入に見るコミュニケーションの重要性

上司と部下の間のコミュニケーションの重要性は、自由記入において、管理職、一般組合員の双方が強調している。昨今、キャリアコンサルティングが注目されており、会社は人事部の中に相談できる窓口を設けたり、社外の機関と契約してコンサルティングの機会を提供している。しかし、本来、最良のキャリアコンサルタントたるべきは職場の上司である。上司は、部下と毎日一緒に働いているので、どのタイミングでどのような仕事を担当させるのが適切かをいちばんよく知る立場にいるからである。ただ、現実はいまひとつ違う。上司も自分の課題達成に気をとられているため、部下と真剣に向き合う時間を十分にとれていない。

上司と部下が日常的に話し合いの場を持ち、いま何が必要か、何を期待しているのか、どのような仕事に取り組んでどういった種類の能力を身につけたい

のかつといった点について話し合う。それによってベクトル合わせが可能になり、職場の目標達成と部下の能力育成にプラスの効果をもたらす。

コミュニケーションとは、わかり合おうとするプロセスである。人間同士、どこまでいっても完全にわかり合えることはない。だからこそ、言葉を使って自分の考えを相手に伝え、相手の意見を理解するために対話が必要なのである。人を育てるのは人である。上司と部下の良質なコミュニケーションが人材育成の基礎にあることを自由記入の意見は示唆している。

6. 人を育てられる管理職の育成をめざして

管理職は、現在、相当な業務量を抱え、山積する課題と格闘している。負荷があがっているため、時間的、精神的な余裕を持つことができず、部下の育成に十分な労力を割くことが難しくなっている。部下育成の基本は、コミュニケーションであるが、部下としっかり対話できている管理職は決して多くない。管理職の側から見て、十分にコミュニケーションをとっていると思っても、部下は、「上司は自分の言うことに耳を傾けてくれない」という感想を持つ場合が多い。上司の認識と部下の意識の間に乖離があるのは普通だが、管理職は、乖離の存在を知った上で、それをどう埋めるかに注力しなければならない。

良質なコミュニケーションの実現に有効なのは「ひと手間かける」ことである。言葉のやり取りを重ねることで、両者の理解は深まっていく。部下からの働きかけに対して、一往復で終わらせず、二度、三度と言葉を交換し、部下が何を話したかについてのかを確かめて対応を決める。時間にすればわずか30秒くらいだが、この「ひと手間」がコミュニケーションの質を上げ、部下を育てられる管理職へと導くのである。

提言3 トヨタ生産方式の原点に戻る

専門委員会で今回の調査結果を検討しているとき、トヨタ生産方式との関連が話題になった。トヨタ生産方式とは、本来、実践を通して基準を絶え間なく改定し、より良い方法を模索することを意味するはずである。しかし、最近の繁忙の中で、コスト、納期、時間など、すべての要素を最小にすることがトヨタ生産方式の至上命題だと理解されてきたように見える。

たとえムリな計画だったとしても、最小化達成のために、全員が力を合わせ