

第19期調査研究

# グローバル化時代の ホワイトカラー職場マネジメントの あり方



平成 20 年 1 月

中 部 産 政 研

第 19 期 調査研究  
平成 20 年 1 月

**グローバル化時代の  
ホワイトカラー職場マネジメント  
のあり方**

**中 部 産 政 研**

# 序

この報告書は当研究会が第19期に行なった調査研究「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」の成果をまとめたものである。

ホワイトカラー職場では、急速なグローバル展開と事業拡大に伴う繁忙感が継続する中、労務構成の多様化も加わり、効率的で意欲あふれる職場づくり、人材育成、良好な労使関係の維持・向上など、その職場マネジメントの難しさが一段と増している。

こうした中、職場マネジメントは果たしてうまく機能しているのであろうか。従業員の創造力と能力を伸長・発揮でき、やる気と活力をもって働ける職場環境になっているのであろうか。管理職は、職場運営の何に苦悩し何を最重点の管理項目に置いているのであろうか。職場に働く組合員はこうした変化をどう受け止め、意欲と活力をもって取り組んでいるのであろうか。

以上のような問題意識から、管理職が持つ自職場に対する現状認識と本来あるべき職場像とのギャップ、そのギャップを埋めるための具体的な方策などについて、どのように考え実践しようとしているのかを把握し、職場マネジメントに対する一般組合員の意識を、管理職の意識と対比することにより、意欲・活力の更なる向上につながる職場づくりに向けた課題について分析を試みた。

アンケートによると、管理職、一般組合員（正社員）とも総じてモチベーションは高い。自らが果たすべき役割を明確に理解しているものの、現実には目の前の業務に時間を割かざるを得ない状況にあり、様々な工夫や個人の高いモチベーションによって、高負荷に対応している姿を見ることが出来た。しかしその中でも特に、管理職では「中長期的な人材育成」のあり方に対する問題意識・危機意識が高まっている。そこに管理職の苦悩の一端を垣間見ることができる。報告書の内容を十分に読み込み、対応策を考えるヒントを見つけていただければ幸いである。

最後に、アンケートにご回答いただいた方々、またご協力いただいたすべての方々に謝意を表したい。

平成20年1月

中部産政研 理事長 東 正元

# 目 次

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 第1部 調査研究の概要 .....                      | 1  |
| 1. 問題意識と調査研究の目的                        |    |
| 2. 調査研究の基本構成                           |    |
| 3. ヒアリング調査                             |    |
| 4. アンケート調査                             |    |
| 第2部 調査結果の分析 .....                      | 5  |
| I. 管理職調査と一般組合員調査(アンケート調査)から見えてきた事実 ... | 5  |
| 〔1〕仕事と職場環境 .....                       | 5  |
| 1. 仕事の状況                               |    |
| 2. 仕事に対する満足感と職場の雰囲気                    |    |
| 3. 人材育成                                |    |
| 〔2〕管理職の役割とコミュニケーション .....              | 20 |
| 1. 管理職と組織                              |    |
| 2. コミュニケーションについて                       |    |
| 〔3〕要望 .....                            | 30 |
| 〔4〕おわりに .....                          | 32 |
| II. 自由記入欄に見る職場の実態と人材育成の課題 .....        | 34 |
| 〔1〕高い記入率 .....                         | 34 |
| 〔2〕管理職の意見 .....                        | 34 |
| 1. 分類項目                                |    |
| 2. 事務系と技術系の違い                          |    |
| 3. 管理職たちの思い                            |    |
| 〔3〕一般組合員の意見 .....                      | 44 |
| 1. 分類項目                                |    |



2. 集計に現れた特徴
3. 一般組合員の要望

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第3部 提言                  | 56 |
| Ⅰ. 問題意識                 | 56 |
| 〔1〕人材育成に対する懸念           | 56 |
| 〔2〕仕事管理と人材育成の同時達成       | 57 |
| 〔3〕コミュニケーションがとれない!?     | 58 |
| 〔4〕育成はしたいのだけれど          | 59 |
| Ⅱ. 3つの提言                | 59 |
| Ⅲ. 提言の元になった調査結果とその解釈    | 65 |
| 提言1 人が着実に育つ企業を実現すること    | 65 |
| 1. 仕事の状況                |    |
| 2. 人材育成の仕組み             |    |
| 3. 人材育成方法の理想と現実の乖離      |    |
| 4. それぞれに期待すること          |    |
| 5. 自由記入に見る育成上の課題        |    |
| 6. 人が育つ企業にしたい           |    |
| 提言2 人を育てられる管理職の育成       | 70 |
| 1. 報告・連絡・相談の状況          |    |
| 2. 職場での情報共有の方法          |    |
| 3. 仕事上の悩みの把握と相談         |    |
| 4. 「ひと手間かける」ことの重要性      |    |
| 5. 自由記入に見るコミュニケーションの重要性 |    |
| 6. 人を育てられる管理職の育成をめざして   |    |
| 提言3 トヨタ生産方式の原点に戻る       | 74 |

\*アンケート調査票：管理職

：一般組合員

\*単純集計

(1) 管理職

(2) 一般組合員

\*研究体制と【執筆分担】

研究主査 藤村 博之 法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授

【第2部 II. III. 第3部 I. II. III.】

〃 戎野 淑子 嘉悦大学経営経済学部 准教授

【第2部 I.】

|      |       |                   |           |
|------|-------|-------------------|-----------|
| 専門委員 | 富永 孝  | トヨタ自動車(株)人事部      | 主任        |
|      | 草本 大輔 | トヨタ自動車労働組合        | 執行委員      |
|      | 杉浦 洋紀 | (株)デンソー人事部        | 担当部員      |
|      | 三浦 恭介 | デンソー労働組合          | 書記長       |
|      | 大西 晴之 | アイシン精機(株)人材開発部    | チームリーダー   |
|      | 花田 昌浩 | アイシン労働組合          | 書記長       |
|      | 鈴木 雅司 | トヨタ車体(株)人事部       | 副部長       |
|      | 加藤 秀人 | トヨタ車体労働組合         | 副執行委員長    |
|      | 深川 博司 | (株)豊田自動織機グローバル人事部 | 室長        |
|      | 吉川 浩二 | 豊田自動織機労働組合        | 企画部長      |
|      | 小出 淳一 | トヨタ紡織(株)人事部       | 室長        |
|      | 加藤 博司 | トヨタ紡織労働組合         | 書記長       |
|      | 吉川 裕  | 全トヨタ労働組合連合会       | 部長        |
| 事務局  | 河原 真一 | 中部産政研 専務理事        | 事務局長【第1部】 |
|      | 矢辺 憲二 | 中部産政研 主任研究員       | 【第1部】     |

# 本論

## 第1部 調査研究の概要

### 1. 問題意識と調査研究の目的

現在、自動車産業は世界的な規模で熾烈な競争を展開しており、そのグローバル競争に対応するために、トヨタグループ各社の海外事業展開は急激なものがある。従来の北米・欧州に加え、東南アジアにおける本格的生産体制の確立・推進や、いわゆるB R I C s 諸国の需要拡大に伴う現地進出と規模拡大が進んでいる。今後の世界的な熾烈な競争を勝ち抜くためにも、環境・安全・品質面などの技術開発の強化やグローバルな生産体制の見直し・効率化、販売力強化など、トヨタグループをあげた総合力強化が進められている。

そのような状況を受けて、グループ各社の職場では繁忙感が続いているが、これまでトヨタグループが一貫して取り組んできた、企業の競争力の源泉である「人を育て活かす」という職場マネジメントは、うまく機能しているのだろうか。また従業員の創造力と能力を伸ばさせ最大限発揮できるよう、やる気と活力をもって働ける職場環境になっているのだろうか。今回、ホワイトカラー職場に焦点を絞って、職場マネジメントのあり方について調査研究することとした。

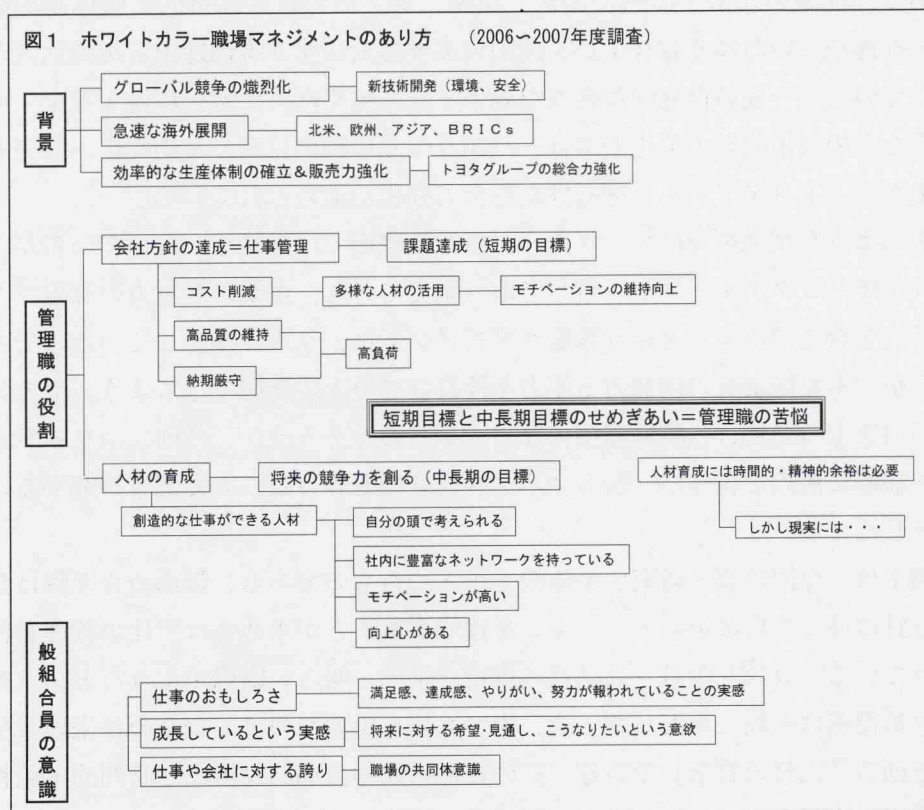
図1は、今回の調査研究の全体像をまとめたものである。職場の管理職は会社方針に従って自職場のミッションを達成することが求められ、仕事管理を任されている。コスト削減、高品質の維持、納期、明るい職場づくりなど、求められる役割は多岐にわたっている。中でも最も重要なのは、企業の将来の競争力を創る「人材の育成」である。そのためには中長期的な視点と時間的・精神的余裕が必要となる。管理職は、目の前の達成すべき課題の量と質、さらには限られたリソースと時間的な制約がある中で、いかにして中長期の目標である部下の人材育成に思いを巡らせているのだろうか。果たしてそこに、せめぎあいが起こっているのだろうか。

こうした問題認識のもと、ホワイトカラー職場の管理職は短期的には企業の成長に貢献を求められる中で、日常の職場運営で何に苦悩し、何を最重点の管理項目に置いているのだろうか。また職場に働く組合員はこうした状況をどのように受け止め、意欲と活力をもって取り組んでいるのだろうか、などについて現状を把握する。

今回の調査研究は管理職が持つ自職場に対する現状認識と、管理職自身が抱



いている本来あるべき職場像とのギャップを埋めるための具体的な方策について、どのように考え実践しようとしているのかを把握する。また一方で、職場マネジメントに対する一般組合員の意識を把握し、管理者の意識と対比することにより、意欲・活力の更なる向上につながる職場づくりに向けて労使が取り組むべき課題の提言を目指すことを目的としている。



## 2. 調査研究の基本構成

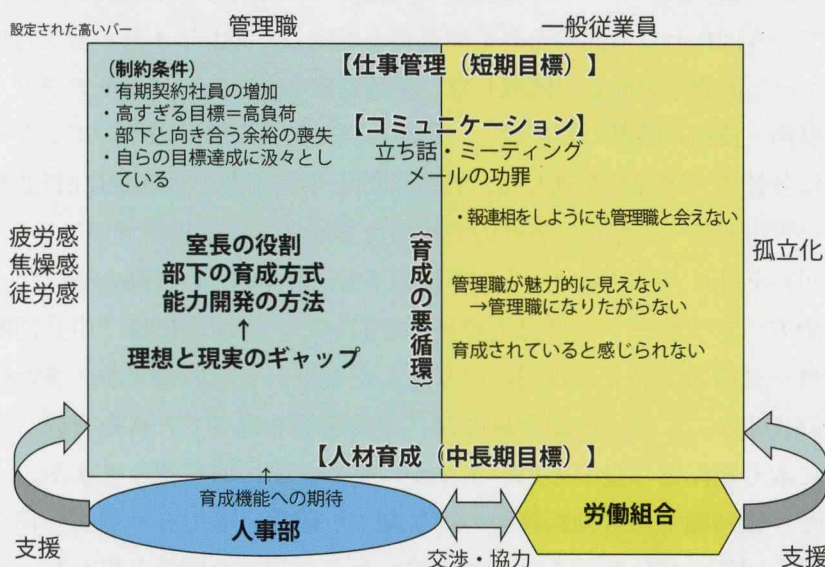
図2は、今回の調査研究の基本構成をまとめたものである。ホワイトカラー職場の管理職と一般組合員へのアンケート調査の質問項目を検討していく上で、この図を共通認識としながら、専門委員会で議論を進めていった。

ホワイトカラー職場の管理職は、短期の目標を達成す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。そうした中で、管理職は日々の仕事を進めながら、様々な制約要因をどのように捉えどのような工夫をしているのか。また管理職としての本来の役割や部下育成について現実と

理想をどのように考えて、直面する現実に向かい合っているのでしょうか。また一般組合員は繁忙感が続く中で、日々の仕事をどのようにしてこなし、管理職の姿をどのように捉えているのでしょうか。こうした中で、職場コミュニケーションの果たす役割と重要性、様々なコミュニケーション手段の実際とその功罪、さらには様々な職場運営の工夫についても把握する。

以上を明らかにする中から、人材マネジメントを担当する人事部としてどのような職場への支援策が必要であり、また労働組合として果たすべき役割は何かなどについて、検討する。

## 図2 ホワイトカラー職場マネジメントのあり方



### 3. ヒアリング調査

アンケートの質問項目を検討するために、ホワイトカラー職場の管理職へのヒアリングを実施した。ご協力いただいたのは、トヨタ自動車(株)、(株)デンソー、アイシン精機(株)の3社の事務部門と技術部門の室長クラス6名の方々であった。ヒアリングを通して、皆さんが様々な職場運営上の工夫を凝らしておられる姿を、垣間見ることができた。

質問は、①職場の状況（人員構成、コミュニケーション手段 ほか）②仕事管理の状況（負荷、人員と仕事のバランス、仕事の発生と部下への指示 ほか）③管理職として大切にしていること④部下のモチベーション管理（具体的手

段、工夫 ほか) ⑤部下の育成(育成の方法、工夫、部下の評価 ほか) など、多岐にわたった。職場における管理職の日々の働き方、部下や上司との接触、仕事に対する考え方などについて、臨場感あふれる内容をお聞きすることができた。ヒアリング調査における管理職の着眼点や工夫、具体的な仕事の進め方と部下との関係、問題意識などは、アンケート質問項目を作成する上で大きなヒントを与えてくれ、それらのエッセンスを十分に反映したアンケート票を作成することができた。

#### 4. アンケート調査

今回の調査研究は、アンケート調査の実施とその分析を中心に行われた。専門委員会での5回にわたる討議を経て調査票を確定し、2007年1月から2月にかけてアンケート調査票を配布・回収した。調査対象となったのは、トヨタグループ6社の事務・技術系職場の管理職と一般組合員である。管理職へのアンケート票の配布は各社の人事部署を通じて、技術部門と事務部門の管理職に617票を配布した。一般組合員への配布は各社の労働組合を通じて1,220票を配布し、1,184票の有効回答を得た。回収率は、それぞれ93.5%、97.0%という高い率になった。

また両方のアンケートには自由意見欄を設けた。管理職には「中長期的な視点で人材を育成していくには何に取り組んだら良いと思いますか。また経営に何を望みますか。」、一般組合員には「中長期的な視点で人材を育成していくには何に取り組んだら良いと思いますか。また上司に何を望みますか。」と問いかけた。管理職では有効回答数の約7割、一般組合員の5割弱が、何らかの自由意見を回答していた。これまでのアンケート調査の場合と異なり、自由意見回答率が高かった。人材育成に対する並々ならぬ思いの現われと見られる。回収数の内訳は表1に示したとおりである。

様々な方法で分析するのに耐えられるだけの多くの回答数を確保することができた。

表1 アンケート調査

|       | 配布数(a) | 回収数(b) | 回収率(a/b) | 自由意見<br>記入数(c) | 記入率(c/b) |
|-------|--------|--------|----------|----------------|----------|
| 管 理 職 | 617    | 577    | 93.5%    | 400            | 69.3%    |
| 一般組合員 | 1,220  | 1,184  | 97.0%    | 524            | 44.3%    |



## 第2部 調査結果の分析

### I. 管理職調査と一般組合員調査(アンケート調査)から見てきた事実

本章では、管理職ならびに一般組合員へのアンケート調査をもとに、昨今の仕事や職場、そして人材育成の状況、また、管理職と一般組合員との関係などについて分析を行う。特に、管理職と一般組合員との認識や理解の相違に注目したい。

#### 〔1〕仕事と職場環境

##### 1. 仕事の状況

事業のグローバル化が進展し、好調な業績が続く中、職場の状況はどのようなになっているのだろうか。ここ3年間において、仕事の量や質、また職場の状況に変化が生じているか、質問を行った。

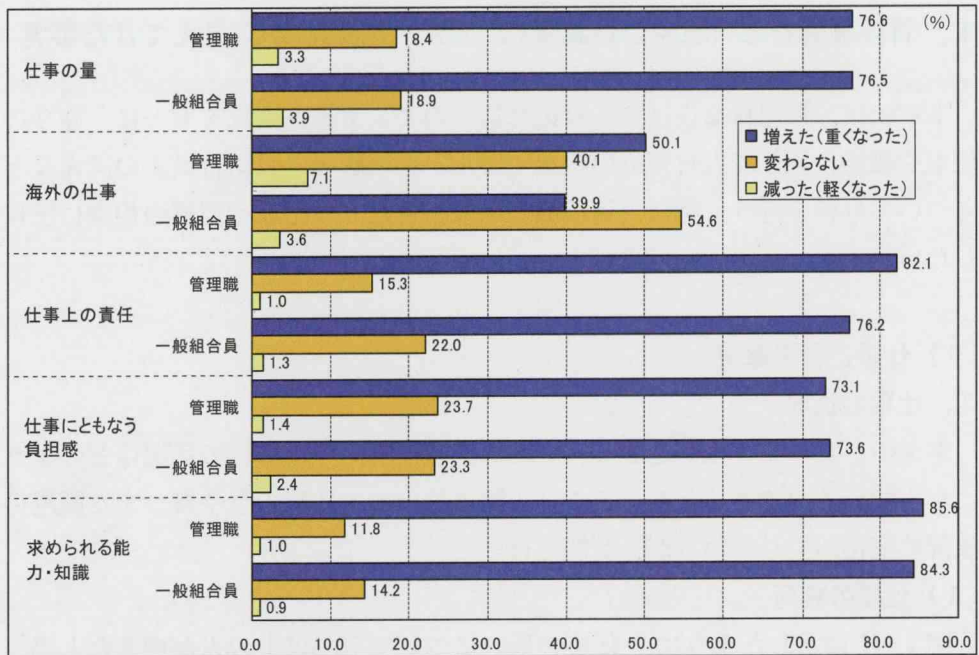
##### (1) 仕事の負荷

図1-1に示したように、「仕事の量」について76%以上の人が増えたと思っており、「仕事上の責任」についても、管理職では82.1%、一般組合員でも76.2%もの人が重くなったと感じている。「仕事に伴う負担感」も、「重くなった」という回答が、管理職、一般組合員とも73%を超えており、以前と比べ、近年仕事量が増加し、責任も重くなり、負担感が重くなっている人が多いことが分かる。また、「仕事で求められる能力や知識」についても、「増えた」という回答が管理職、一般組合員両者とも85%前後で、仕事の質も高度化しているものと思われる。

ヒアリング調査等でも明らかにされているが、海外での事業拡大が急速であり、また国内も高水準の生産が継続しているため、仕事量は増加しており、さらに技術の進展によって、以前と比べ業務の高度化、複雑化、専門化が進み、求められる能力や知識も高くなっている。そして、人員構成の問題もあって、社員にとって、仕事の量のみならず仕事内容における負担や責任も増えているものと思われる。



図 1 - 1 仕事の状況



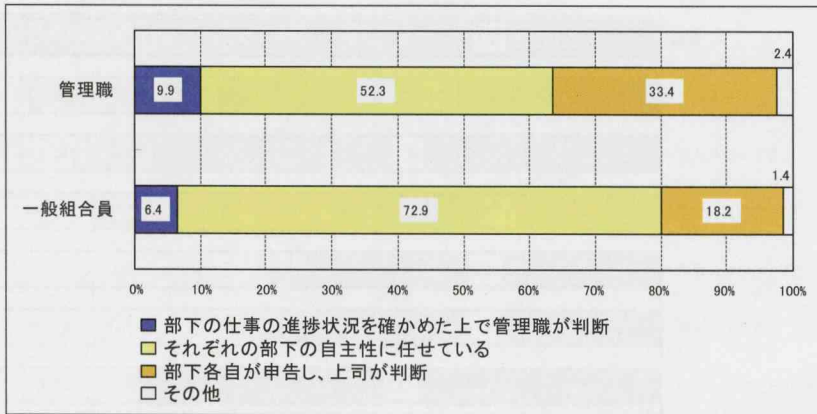
## (2) 労働時間

### ① 残業の決まり方

仕事の増加に伴い、労働時間の増加が危惧されるところであるが、「残業について」、職場では実質どのように決まっているのであろうか。時間管理について示したものが、図 1 - 2 である。

管理職も一般組合員も、「それぞれの部下の自主性に任せている（任されている）」が最も多く、各々 52.3%、72.9% となっている。ただ、管理職では、「部下各自が申告し、上司が判断している」と思っている割合が 33.4% と 1/3 を占めているのに対し、一般組合員は 2 割に至っておらず、一般組合員は「自主的に行っている」と思っている人が相対的に多い。管理職としては、申告に基づき自分が判断して、部下が残業を行っていると思っている場合でも、本人としては自主的に行っていると思っている場合があると推察される。

図1-2 残業の決め方

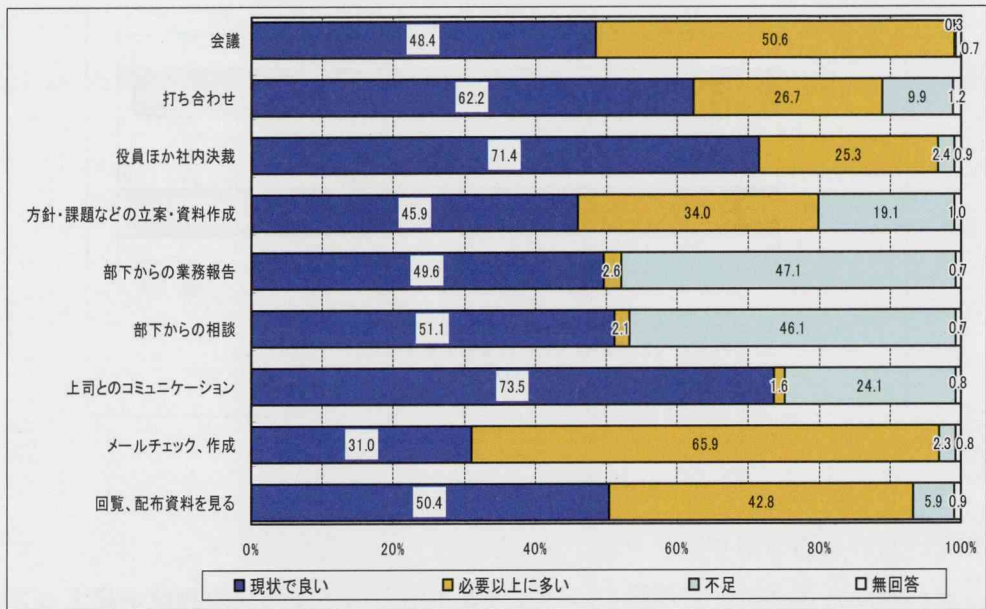


## ②管理職の業務の割り振り

先に示したように、管理職についても3年前と比べて仕事の負荷が高まっており、1日あたり10時間以上の在社時間となっている管理職が半数以上にのぼる。その長い在社時間を改善するためには、無駄を省いた効率よい業務の遂行が求められるが、管理職は現在、それぞれの仕事にかけている時間について、どのように考えているのであろうか。図1-3は、管理職が自分の仕事それぞれに費やしている時間について、どのように認識しているかを示したものである。

「必要以上に多い」と思っているものとして、「メールチェック、作成」が65.9%で最も多く、次いで「会議」50.6%、「回覧、配布資料を見る」42.8%となっている。メールの弊害については、後に詳述するが、時間的にも多くを費やして問題となっていることが分かる。逆に、時間的に「不足している」と思っているものは、第1位に「部下からの業務報告」47.1%、次に「部下からの相談」46.1%となっている。つまり、部下からの報告や相談など、部下との直接のコミュニケーションの時間が不足しており、メールや回覧、配布資料などの間接的手段による連絡等に忙殺されていると感じている管理職が多いことを示していよう。ただし、「現状で良い」との評価とほぼ同水準であり、判断が2つに分かれている。部下との直接コミュニケーションを十分取っている管理職と、そうでない管理職が同程度存在することは、注意を要する。

図 1-3 仕事の現状評価（管理職）



### (3) 上司への相談（達成できない仕事内容や仕事量について）

前述のように、部下からの報告や相談の時間が不十分であると思っている管理職の割合は高かったが、部下自身はどのように考えているのであろうか。次に、上司との相談状況について、もう少し詳しく見てみよう。

多くの人にとって、仕事量が近年増加していたことは先に示した通りであるが、そのような状況においては、時には時間内に行うことができないほどの仕事を抱えてしまうことや、それに関する問題が発生しそうな時もあると思われる。そのような時、上司に相談しているのであろうか。表 1-1 は、「決められた時間では達成できない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、上司に相談しているか」という質問に対する回答を示したもので、いわゆる「警報の発信」である。

「ほぼ毎回相談している」が最も多く、管理職で 49.6%、一般組合員で 52.6% となっており、約半数が相談している。ただ、「相談しないこともある」と「ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている」を合わせると、それぞれ 50.1%、47.4% となり、約半数に上っており、両者はほぼ拮抗している。

「相談しないこともある」あるいは「ほとんど報告せずに、なんとか解決す



るようにしている」と回答した理由について見てみると（表1-2）、管理職も一般組合員も「ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから」が最も多く、それぞれ68.5%、62.0%を占めている。次いで、「仕事の改廃や工夫で何とかやりくりができるから」が、それぞれ58.1%、38.2%となっている。第3位は、管理職では「他部署や他社との関係から難しいから」で15.2%、一般組合員は「否定的なことを言えない雰囲気だから」が21.7%となっている。必要性が高いことを理解しているため、なんとか工夫をもって自分で解決しようとしている人が多く、モチベーションの高さがうかがわれる。ただ、「相談しないこともある」あるいは「ほとんどしない」と回答した一般組合員のうち、約2割が「否定的なことを言えない雰囲気」があると指摘しており、留意すべきであろう。

次に、一般組合員に、「あなたの上司は、上位者に相談していると思うか」尋ねたところ、「ほぼ毎回相談している」が44.9%、「相談しないこともある」あるいは「ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている」と回答した割合が54.3%と、自分より上司は相談していないと思っている。管理者と比べてみても、相談していると思っている割合が若干低い点は、上司は実際には上位者に相談していても、それが部下には十分伝わっていないこともあると推察される。

表1-1 上司への相談（%）

|                           | 管理職：<br>上位者に相談<br>しているか | 一般組合員：<br>あなたは管理<br>職に相談して<br>いるか | 一般組合員：<br>あなたの上司<br>は上位者に相<br>談しているか |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ほぼ毎回相談している                | 49.6                    | 52.6                              | 44.9                                 |
| 相談しないこともある                | 41.1                    | 37.6                              | 43.2                                 |
| ほとんど相談せずに、なんとか解決するようにしている | 9.0                     | 9.6                               | 11.1                                 |



表1-2 相談しない理由（3つ選択：%）

|                              | 管理職：<br>上位者に相談<br>しない理由 | 一般組合員：<br>あなたが管理<br>職に相談しな<br>い理由 | 一般組合員：<br>あなたの上司<br>が上位者に相<br>談しない理由 |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. 仕事の改廃や工夫でなんとかやりくりできるから    | 58.1                    | 38.2                              | 42.8                                 |
| 2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断 | 68.5                    | 62.0                              | 68.8                                 |
| 3. 他部署や他社との関係から難しいから         | 15.2                    | 18.5                              | 21.8                                 |
| 4. 否定的なことを言えない雰囲気だから         | 10.7                    | 21.7                              | 22.1                                 |
| 5. 周囲の人の目が気になるから             | 0.3                     | 5.0                               | 3.6                                  |
| 6. 評価に響くから                   | 1.0                     | 6.5                               | 9.2                                  |
| 7. その他                       | 8.7                     | 11.1                              | 11.4                                 |

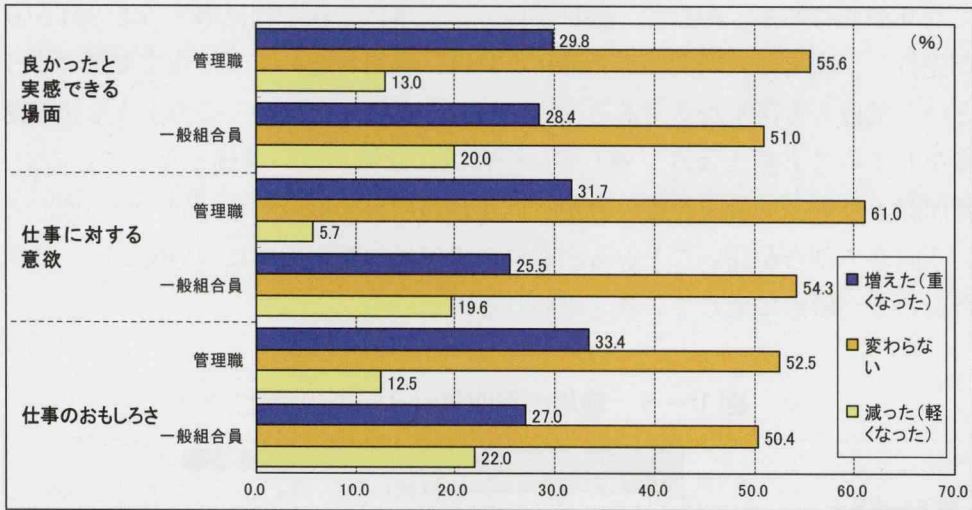
## 2. 仕事に対する満足感と職場の雰囲気

これまで見てきたように、仕事の量や質、さらにはそれに対する負担感は近年増加傾向を示していたが、仕事への社員の意欲や職場の雰囲気も変化してきているのであろうか。

### （1）社員の意欲

図1-5は、「仕事をしていてよかったと実感できる場面」、「仕事に対する意欲」、「仕事のおもしろさ」について、3年間の変化を聞いたものである。「変わらない」と思っている人が半数強を占めており、「増えた」と回答している割合が、管理職ではおよそ3割、一般組合員ではおよそ1/4になっている。業務負荷の増大にもかかわらず、多くの社員で仕事のモチベーションの低下は見られない。ただ、一般組合員においては、「減った」との回答が2割前後を占めて、1/5の人が、仕事に対する意欲や喜びが以前に比べ減ったと感じている。このことは社員の仕事に対する姿勢、ひいては生産性にも影響の出る可能性もあり、留意すべき数値であると思われる。

図1-4 社員の意欲



## (2) 職場の雰囲気

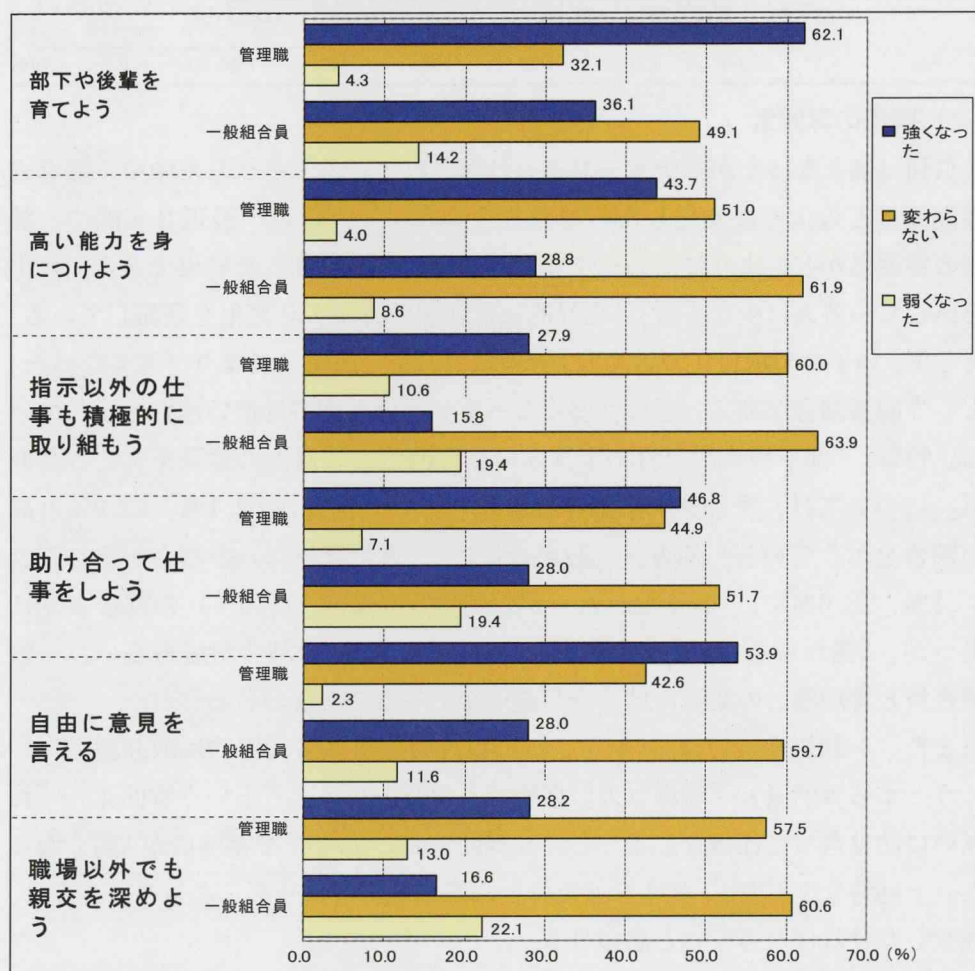
負荷は高くなったがモチベーションは保たれている。そうした中で、職場の雰囲気はどのように変化したのであろうか。図1-5は、「最近3年間で、職場の雰囲気がどのように変わってきたか」について質問した結果である。変化を感じている人は少なくなく、相対的に管理職の方がより変化を意識している。そして、いずれの項目についても、管理職の方が一般組合員より「強くなった」という回答割合が高く、逆に「弱くなった」という回答は低い割合を示している。特に、「部下や後輩を育てようという雰囲気」、「自由に意見を言える雰囲気」については、管理職で「強くなった」という回答が62.1%、53.9%と高い割合を示している。他方、一般組合員は、「強くなった」の割合がそれぞれ36.1%、28.0%で、「弱くなった」(それぞれ14.2%、11.6%)の割合よりは高いが、「変わらない」(それぞれ49.1%、59.7%)の割合が最も高い。一般組合員と管理職との認識には、少し違いがあるものと思われる。

また、一般組合員では、「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する雰囲気」、「職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気」、「お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気」について、2割前後が「弱くなった」と回答しており、「強くなった」と回答した割合より高くなっている点は、注意しなければならないと思われる。

自分の仕事が増加し負担感も高まると、心身ともにゆとりはなくなり、否応なく自分の目の前の仕事をこなすことで精いっぱい、指示されていない仕事

に自ら取り組む余裕や、周囲の仲間の状況に目を配り、助け合う余裕は持てなくなりがちである。そして、各自が自分の仕事にそれぞれ従事することばかりが先行し、職場の人間関係が希薄になれば、職場を離れてまで親交を深めようという気持ちも薄くなるであろう。一般組合員の1/5が、このような状況認識をしていると言えよう。そして、全体的には概ね良い評価となっているが、管理職よりも、一般組合員の方が、いずれの項目においても「弱くなった」という回答の割合が高いことから、職場の雰囲気の悪化傾向については、一般組合員の方が敏感に感じていると思われる。

図1-5 職場の雰囲気（3年間の変化）





### 3. 人材育成

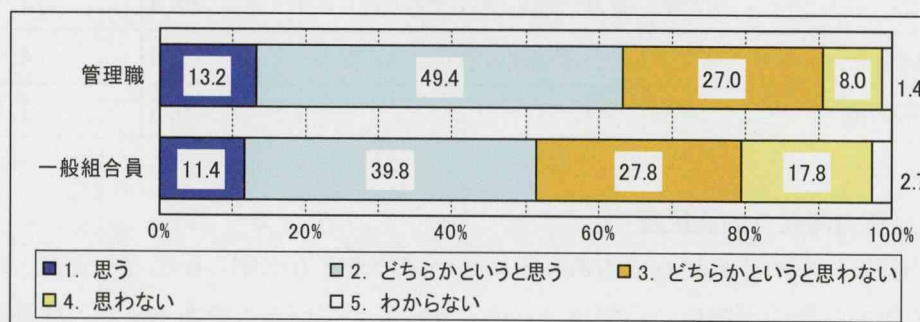
近年、各自の仕事や職場の雰囲気には、様々な変化が生じてきていたが、このことは人材育成にも影響を与える可能性がある。とりわけ、多忙な職場環境の下、目の前の業務の遂行ばかりが優先すると、長期的視点を要する教育には問題が生じがちである。そこで、人材育成が実際どのような状況にあるのか見ていこう。

#### (1) 中長期的人材育成

中長期的人材育成策が整っていると思うか、その認識について調べたものが、図1-6である。管理職も一般組合員とも、育成策が整っていると「どちらかというと思う」が最も多く、それぞれ49.4%、39.8%となっている。「思う」と合わせると、各々62.6%、51.2%と半数を超える割合を示している。ただ、一般組合員では、「思わない」が17.8%あり、管理職より2倍以上高い割合を示しており、「どちらかというと思わない」と合わせると45.6%に及んでいる。

本章では、詳細な説明は割愛するが、自由記入欄への記載内容において、教育訓練制度に対する要望は非常に多く、意識の高さが窺われたことは付言しておく。そして、制度事態については整備されていると思っている人が多いことは、アンケート調査よりわかるが、その中身のあり方に関しては、ヒアリング調査においても問題のあることが指摘されていた。業務の増加に伴い人材不足の状態にある今日、急いで人材を育成しなければならず、そのために教育制度は以前よりも整っている。ただ、様々なことを勉強しながらゆつくり育つ環境がなく、視野が広く応用力を持った、将来を担える人材が育ち得るのかという危惧の声も聞かれた。

図1-6 中長期的人材育成策の整備





## (2) 成長につながる方法

人材育成の具体的内容に対する考えについて見てみよう。管理職には、「部下の育成に有効な方法」、一般組合員には「自らの成長につながる方法」について尋ねたものが、表1-3である。両者とも、その方法として「自ら企画を立て、実行まである程度任せる（任せられる）」が最も高く、それぞれ57.6%、44.7%となっている。管理職では、次いで第2位に「上司・職場先輩と一緒に仕事をさせて、学ばせる」43.8%、第3位に「チャレンジングな仕事を与える」39.4%、第4位に「幅広く仕事を経験させる」30.0%となっている。他方、一般組合員は、第2位に「チャレンジングな仕事が与えられる」40.2%、第3位に「幅広く仕事を経験する」36.0%、第4位に「上司・職場先輩と一緒に仕事をして、学ぶ」33.5%となっている。

第2位以下の順位には、管理職と一般組合員とではやや違いがあるものの、両者とも認識はかなり共通していることがわかる。トライアンドエラーをしながら、自らが企画実行しチャレンジングに仕事に取り組むことを重視している。そして、上司や職場の先輩とともに働き、様々な仕事を通して学んでいく環境が求められていた。

表1-3 部下の（一般組合員は自分についての）成長につながる方法（2つ選択：％）

|                                    | 管理職  | 一般組合員 |
|------------------------------------|------|-------|
| 1. チャレンジングな仕事を与える（与えられる）           | 39.4 | 40.2  |
| 2. 部下自らに企画を立てさせ、実行まである程度任せる（任せられる） | 57.6 | 44.7  |
| 3. 上司・職場先輩と一緒に仕事をさせて、学ばせる（学ぶ）      | 43.8 | 33.5  |
| 4. 幅広く仕事を経験させる（経験する）               | 30.0 | 36.0  |
| 5. ローテーションによって他の仕事も学ばせる（学ぶ）        | 20.4 | 24.3  |
| 6. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会への参加       | 1.9  | 4.9   |
| 7. その他                             | 0.5  | 1.4   |

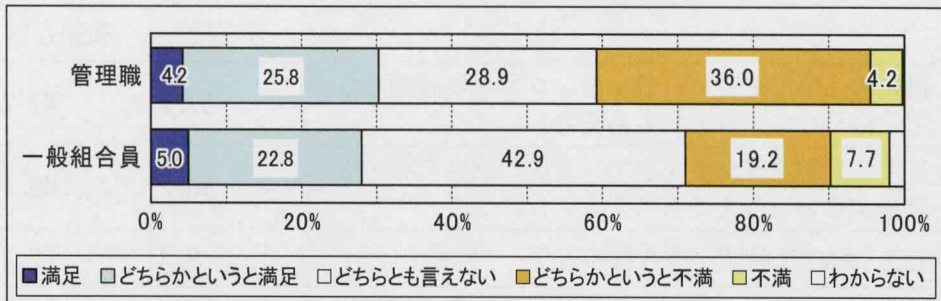
## (3) 能力開発への満足度

成長につながる人材育成のあり方についての考え方は明らかになったが、現在の能力開発の実情については、どのように考えているのであろうか。管理職

には「部下の成長に満足しているか」、一般組合員には「自らの能力開発に満足しているか」について聞いたものが、図1-7である。

管理職は、「どちらかという不満」が最も多く36.0%で、「不満」と合わせると40.2%と4割に上る。他方、一般組合員は、「満足」と「どちらかという満足」の合計が27.8%、「不満」と「どちらかという不満」の合計が26.9%と、満足している人の割合と不満である人の割合が拮抗している。

図1-7 能力開発の満足度



次に、不満を感じている人にその理由について尋ねた（表1-4）。管理職と一般組合員では、第1位と第2位の理由が僅差で逆転しているが、不満理由は共通していると考えられよう。「目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与える余裕がない（与えてもらえない）」が、それぞれ57.7%、47.2%、「日々の課題達成が多すぎて、育成の機会を与える余裕がない（与えてもらえていない）」が、それぞれ56.2%、49.1%となっており、際立って多い。

先の「成長につながる方法」として考えられていた内容と照らし合わせてみると、整合性を持った結果となっている。管理職も一般組合員も、自らが企画実行し、チャレンジングに仕事に取り組むことが、成長につながると考えているが、現在の能力開発について不満を感じている人は、それが不十分であると思っていることが不満原因となっていることが多かった。日々の課題が多すぎて、目先の仕事に追われるため、チャレンジングな仕事に取り組むことができず、能力開発を行うことができないと感じているのである。昨今、仕事量が増加し、負荷も高まっていたため、能力が開発されるような仕事の行い方がなされず、育成機会そのものも不十分となって、不満を抱いているものと思われる。また、管理職も一般組合員も、第3位に「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」をあげており、それぞれ25.3%、22.3%にも及んでいる。つまり、部下の意欲喪失を感じている上司が1／4にものぼり、また、部下本人も積極的に能力開発に取り組もうという気持ちになれないと自覚している人が2割を超えている。たとえ、有益な能力開発の機会があっても、本人の取り組む姿勢が欠如しては成果は上がらず、これは大きな問題であると思われる。

表1－4 不満理由（2つ選択：%）

|                                            | 管理職  | 一般組合員 |
|--------------------------------------------|------|-------|
| 1. 目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与える余裕がない（与えてもらえない） | 57.7 | 47.2  |
| 2. 日々の課題達成が多すぎて、育成の機会を与える余裕がない（与えてもらえない）   | 56.2 | 49.1  |
| 3. 指導・育成に時間が取られる                           | 9.4  | 9.2   |
| 4. 派遣社員や外注が増加し、正社員の仕事内容が狭くなっている            | 9.1  | 8.2   |
| 5. 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         | 25.3 | 22.3  |
| 6. その他                                     | 7.2  | 12.6  |

#### （4）教育方法や能力開発についての希望と現実

能力開発の進め方や人材育成のあり方について、具体的にどのような希望を持っており、現実の状況はどのようになっていると考えているのであろうか。2つの教育方法を示し、「希望」と「現実」について記してもらった。

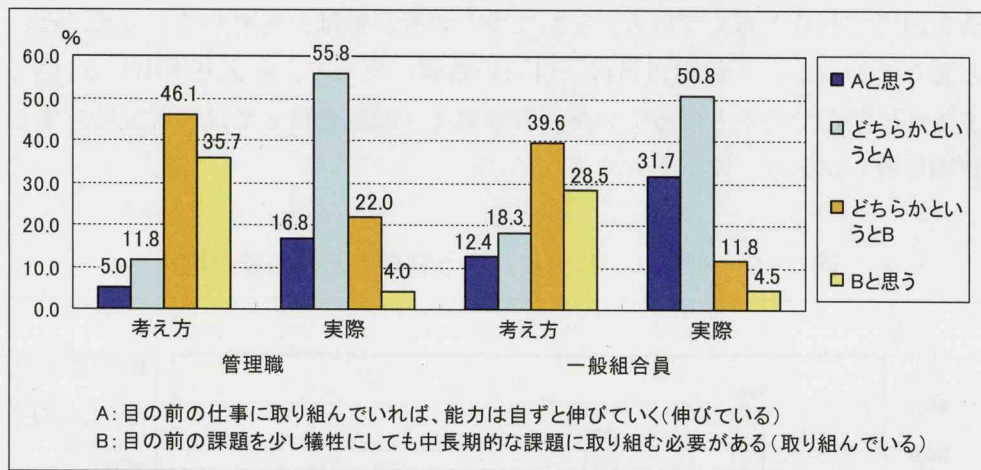
##### ①能力開発に対する考えと実態

図1－8は、能力開発に関する「希望」と「現実」について、「A：目の前の仕事に取り組んでいれば能力はおのずと伸びていく（伸びている）」、「B：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）」のいずれに近いかに聞いたものである。「希望」は、「どちらかというともB」が、管理職、一般組合員それぞれ46.1%、39.6%で共に最も多く、「Bと思う」と合わせると81.8%、68.1%を占めるに至って



いる。しかし、「現実」は、両者とも「どちらかというともA」が最も多く、管理職 55.8%、一般組合員 50.8%となっており、「Aと思う」と合わせると、それぞれ 72.6%、82.5%にも上っている。管理職と一般組合員との認識にはあまり差はなく、両者とも、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と思っているが、現実には目の前の仕事に追われその中で能力を伸ばすことになっていると認識しており、希望と現実とはギャップが存在していた。

図 1-8 能力開発に関する希望と現実



## ②人材育成に対する考え方と実態

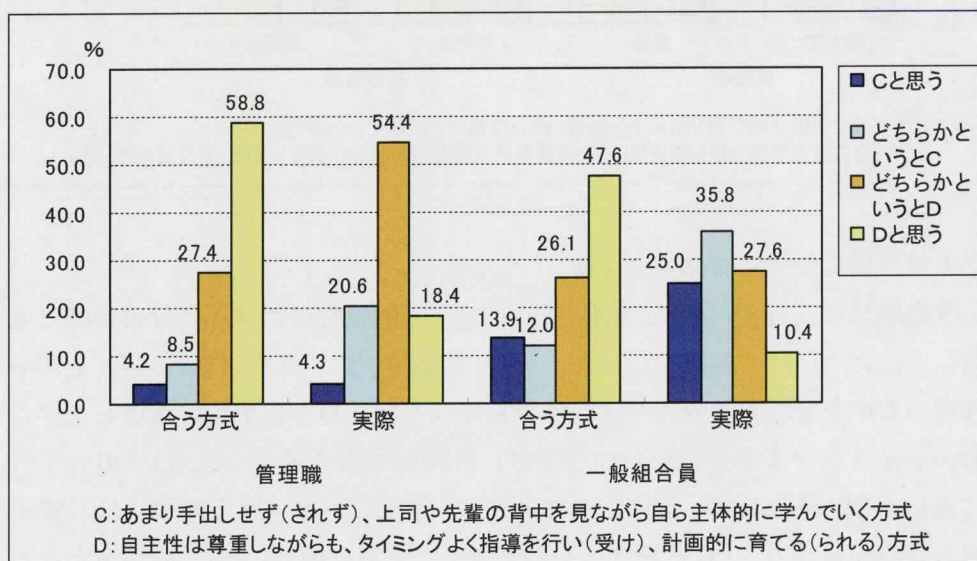
管理職には、「部下の育成方法について」、一般組合員には「自分の育成（成長）方法について」調査を行った。「C：あまり手出しせず（されず）、上司や先輩の背中を見ながら自ら主体的に学んでいく」、「D：自主性は尊重しながらも、タイミングよく指導を行い（受け）計画的に育てる（られる）」のいずれに近いかに聞いたものが、図 1-9 である。「合っていると思う方式」は、管理職も一般組合員も、「Dと思う」が最も多く、それぞれ 58.8%、47.6%となっており、「どちらかというともD」と合わせると、それぞれ 86.2%、73.7%になる。両者とも、「合っていると思う方式」についての認識は共通している。実際の状況については、管理職では「どちらかというともDである」と思っている割合が 54.4%と半数を超えて最も多く、「Dと思う」と合わせると 72.8%に上っている。合っていると思っている方式と現実とは、やや強弱の違いはあるが、



双方とも「自主性は尊重しながらも、タイミングよく指導を行い計画的に育てる」が多く、大きなずれは見られない。しかし、一般組合員について見てみると、実際の状況は「どちらかというC」が35.8%と最も多く、「Cと思う」と合わせると60.8%となっていた。一般組合員は、自主性は尊重されながらも、タイミングよく指導を受け計画的に育てられたいと思っているが、現実には、あまり手を出してもらえず、上司や先輩の背中を見て主体的に学んでいると思っており、自分に合った方法と現実とにはずれの生じている人が多いことが分かる。

つまり、管理職も一般組合員も、自主性は尊重しながらも、計画的な育成方法が適当であると考えている。そして多くの管理職は、現実もその方式に近いと感じているが、一般組合員は、自らの希望に反して、あまり手出しされず、主体的に学んでいると思っていた。管理職と一般組合員とでは、現実に対する認識に違いがあり、注意を要する。

図1-9 部下に（自分に）合う育成方法の希望と現実



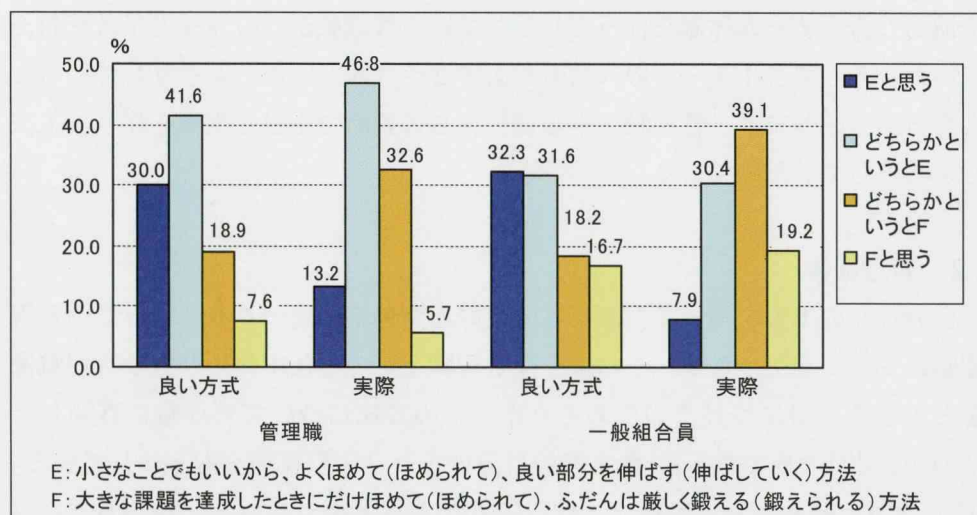
### ③育成方針と現実

管理職には、「部下の育成方針と現実について」、一般組合員には「自分の成長につながる方法と現実について」調べた。「E：小さなことでも良いから、よくほめて（ほめられ）、良い部分を伸ばす（伸ばしていく）方法」、「F：大

きな課題を達成したときだけほめて（ほめられ）、ふだんは厳しく鍛える（鍛えられる）」のいずれに近いか聞いたものが、図1-10である。管理職が良いと思う部下の育成方針、ならびに一般組合員が自らの成長につながっている方法については、「Eと思う」と「どちらかというE」を合わせ、それぞれ71.6%、63.9%と高い割合を示している。管理職も一般組合員も、育成方針として、よくほめることが良いとの考え方で共通している。

実際の状況について見てみると、管理職は、「どちらかというE」が最も多く46.8%となっており、「Eと思う」を合わせると60.0%と6割を示している。部下への育成方針と育成実態とに、ギャップは少ないものと思われる。それに対し、一般組合員は、現実について「どちらかというF」の割合が39.1%と最も多く、「Fと思う」と合わせると58.3%とおよそ6割になっており、管理職の現実理解とは逆転している。つまり、一般組合員には、小さなことでも良いから、よくほめられ、良い部分を伸ばしていく方法が自分の成長につながる育成方法であると思っていながら、実際は大きな課題を達成したときだけほめられて、ふだんは厳しく鍛えられていると感じている人が多い。自分に合っている育成方法と現実とに、ずれが生じている人が少なくないと言えよう。

図1-10 部下（自分）の成長に良いと思う育成方式と現実



## 〔2〕管理職の役割とコミュニケーション

能力開発に関する希望を見てきたところ、部下は、上司からの的確に指導を受け、小さなことでも見てもらい、ほめられて育成されたいと考えていることが分かる。つまり、そこには、上司と部下との密接なコミュニケーションが必要であり、またそれが求められていると言えよう。しかし、管理職としては、よくほめているつもりでも、部下はそうのように感じていないことも少なくなかった。また、仕事の負荷の増加傾向も本調査から明らかとなっており、自分の仕事を遂行することに精一杯になると、部下とのコミュニケーションが希薄になることも危惧されるところである。そこで、次に、管理職と部下とのコミュニケーションの実態について、具体的に見ていくこととしよう。

### 1. 管理職と組織

#### （1）人事制度にない組織

昨今、組織のフラット化が進んだことから、一人一人がばらばらに仕事を遂行し、職場におけるコミュニケーションが少なくなって、チームワークや助け合いの姿勢が薄れたと言われることも多い。このことは、個々人が周囲の人に問題や悩みを相談できずに抱え込み、中には心の病に陥る原因にもなっている。現場では、そのような状況を如何に克服しているのか、管理職に聞いてみた（表1-5）。自らの判断で、「人事制度にない組織」を便宜的に形成し、助け合いや協力し合うチーム体制を作って対処している管理職が、51.8%と半数を超えていた。そして、1チームの人数もおおよそ2～3人と、こじんまりしていることが分かる。つまり、管理職の半数は、自らの判断で小さな組織を作り、工夫して対応していたのである。

#### （2）管理職像

自分なりの工夫を持って、部下との良好な関係や職場づくりを行っていた管理職は少なくなかったが、そのような管理職としての仕事のやり方や管理職像をどのように身につけたのであろうか。その方法について管理職に質問したものが、表1-6である。「今までの自分のキャリアや経験をもとにしている」が57.9%と最も多く、次いで「社内の人が手本となっている」35.9%となっている。具体的に手本となっている社内の人を見てみると、「昔の上司」が70.5%で最も多くなっていた。



これまでの経験をもとに、また、これまでの上司がモデルとなって自らの管理職像が形成されていることがわかる。ただ、昨今の激しい環境変化に対応するには、さらに新たな管理職像も求められてくる面もあると思われる。

表 1－5 人事組織にない組織の形態

|       |       |
|-------|-------|
| 作っている | 51.8% |
| 平均人員数 | 2.63人 |

表 1－6 管理職増の形成 (%)

|                |      |
|----------------|------|
| 今までの自分のキャリアや経験 | 57.9 |
| 自分で本など読んで      | 1.9  |
| 社内研修で          | 3.1  |
| 社内の人が手本        | 35.9 |

表 1－7 誰を手本としているか（「社内の人を手本」と回答した人への質問：%）

|            |      |
|------------|------|
| 昔の上司       | 70.5 |
| 今の上司       | 15.3 |
| 職場の先輩      | 6.7  |
| 他部門の管理職・先輩 | 4.5  |
| その他        | 1.9  |

### （3）室長の役割に関する考えと実態

経営と現場とを結ぶ立場にある室長は、その役割の重要性がとりわけ指摘されるところである。そこで、室長について、そのあるべき姿に関する考え方と実際の状況について見てみよう。「A：現場の日常的な課題への対処は下位の部下に任せるべきだ（任せている）」、「B：室長も日々のオペレーションに深く関わるべきだ（関わっている）」のいずれに近いか聞いたものが、図 1－11 である。管理職も一般組合員も、考え方としては「どちらかというとも A」が最も多く、それぞれ 45.6%、37.4%となっており、「A と思う」と合わせると 79.4%、70.0%になる。

実際の状況については、一般組合員は「どちらかというとも A」が 39.4%と最も多く、「A と思う」と合わせると 65.0%になっている。一般組合員にとって、室長に対する考え方と実際の姿とには大きな違いは存在していない。他方、管理職は、実際の室長の状況について、「どちらかというとも B」が 40.9%で最も

多く、「Bと思う」と合わせると 54.2%になっている。考え方では「A」が多かったことから、考えと現実とには差が存在している。

つまり、管理職は、日々のオペレーションは部下に任せたいという思いに反し、それができずに自らが携わっている室長の現実の姿に、あるべき姿とのギャップを感じている。しかし、一般組合員の目には、室長がオペレーションに深く関わっているとは映っておらず、日々の課題は、自分達部下に任せられており、室長は本来の業務に従事していると感じていた。室長の現実の姿に対する両者の理解の違いにも、注意を要すると思われる。

図 1-11 室長の役割に対する考え方と現実 (%)

| 室長の役割                                             | 管理職           |       | 一般組合員 |       |       |
|---------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|
|                                                   | 考え方           | 実際    | 考え方   | 実際    |       |
| A<br>現場の日常的な課題<br>への対処は下位の部<br>下に任せている<br>(任せるべき) | A と思う         | 33. 8 | 12. 0 | 32. 6 | 25. 6 |
|                                                   | どちらかと<br>いうとA | 45. 6 | 33. 3 | 37. 4 | 39. 4 |
| B<br>室長も日々オペレー<br>ションに深く関わっ<br>ている<br>(関わるべき)     | どちらかと<br>いうとB | 13. 2 | 40. 9 | 18. 5 | 23. 2 |
|                                                   | B と思う         | 6. 8  | 13. 3 | 10. 9 | 10. 5 |

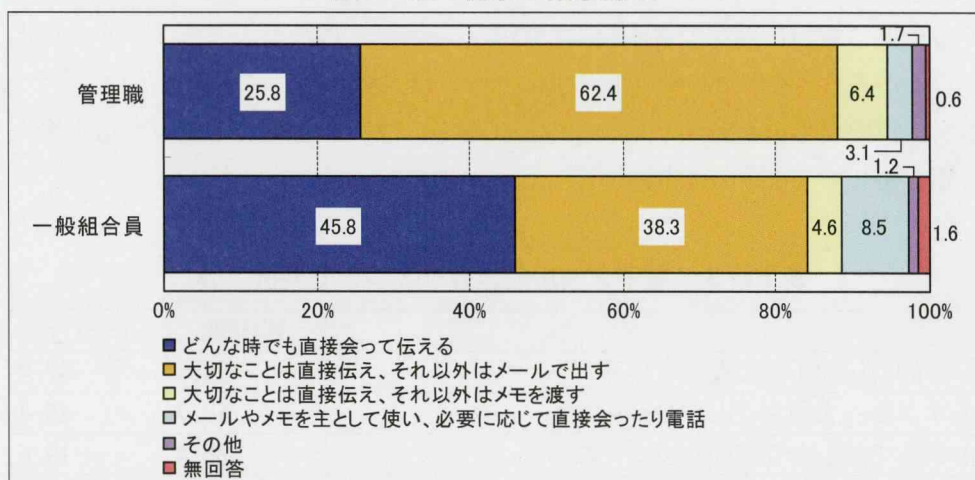
## 2. コミュニケーションについて

上司と部下とのコミュニケーション手段には様々な形があるが、昨今電子メールによる情報伝達や情報共有は多くなっている。この方法は、直接相手に会って情報等を伝えるものではなく、発信者は相手の状況に関係なく自由に送り、相手の手元に情報は届けられるものである。したがって、この電子メールは大変便利なものではあるが、それと同時に様々な問題も発生していると言われている。中には、パソコンの画面ばかりを見ていて周囲に無関心になり、互いに協力しあう雰囲気は薄れること、また、そこにおいては気軽に相談し難い雰囲気ができ、問題が大きくなってから露見することなど、ヒアリング調査では深刻な問題が指摘されていた。そこで、実際に、コミュニケーションにおいてどのような手段がよく使われているのか調べた。

## (1) 伝達、情報の共有の方法

図1-12を見てみると、仕事の指示方法として、管理職では、「大切なことは直接伝え、それ以外はメールで出す」が62.4%と最も多く、一般組合員は「どんな時でも直接会って伝える」が45.8%と最も多くなっている。両者とも、大切なことについてはメールに頼らず直接会って伝達しており、メールは補助的手段として、また簡単な情報の伝達手段として使用していると言えよう。

図1-12 仕事の指示方法



電子メールが多く利用されることによって、職場でどのような弊害が起きているのか調べたものが表1-8である。管理職では、第1位が「一方的な伝達手段になっている」で53.5%、第2位が「多すぎて、大切なことが分からない」50.7%、第3位が「送っただけで、報告したと思い込んでいる」46.3%となっている。一般組合員では、第1位が「送っただけで、報告したと思い込んでいる」で49.6%、第2位が「一方的な伝達手段になっている」47.4%、第3位が「多すぎて、大切なことが分からない」45.1%となっている。また、両者とも、第4位には「多すぎて返信するだけでも大変で困る」が挙げられている。両者の第1位～第3位までの順位は異なるものの、管理職も一般組合員も共通した認識を持っていることが分かる。

メールには、発信者にとって自由にいつでも送ることができる便利さがあるが、そこには、コミュニケーションの質的問題と量的問題が発生していた。メールは、相手の状況に関係なく情報を届け、一方通行となるため、送り手と受け取り手両



者が双方向にコミュニケーションをとり理解し合う形にはなっていない。あくまでメールはコミュニケーションの補助的手段であり、正確な詳細な内容までは伝わらず、メールだけでは報告したことにはならない。また、文章の伝達では、会って話すことに比べて微妙なニュアンスは伝わりにくく、ざっくばらんに意見を言うことは難しい。したがって本音で話し合う場面も減少するであろう。

量的な問題については、先の管理職の労働時間調査の中でも、必要以上に多い仕事として「メールのチェックや作成」が最も多く挙げられていたが（図1-3参照）、ここでも（表1-8）メールの弊害として指摘されていた。何人にも一度に情報伝達ができ手軽なために、一言話せば済むこともメールで伝えることがある。そのため受け取り手にとっては大切でないメールも多数送られ、本当に重要なものが分かりにくくなっている。また、返信するだけでも大変な時間を要してしまうのである。

表1-8 電子メールの弊害（3つまで選択：％）

|                               | 管理職  | 一般組合員 |
|-------------------------------|------|-------|
| 一方的な伝達手段になっている                | 53.5 | 47.4  |
| 多すぎて、大切なことが分からない              | 50.7 | 45.1  |
| ホンネで話し合う場面が少なくなった             | 20.4 | 19.6  |
| 送っただけで、報告したと思い込んでいる           | 46.3 | 49.6  |
| 多すぎて返信するだけでも大変で困る             | 33.8 | 22.1  |
| 一言話せば済むことまで送られる               | 26.1 | 21.0  |
| コミュニケーションの補助的手段だということが分かっていない | 17.9 | 16.6  |
| 「言った」「聞いていない」という行き違いが起きている    | 5.4  | 12.0  |
| 弊害は特に発生していない                  | 5.6  | 11.0  |

## （２）職場での情報共有

職場においてメールは補助的な伝達手段として多くの人に理解されていた。それでは、職場のメンバー同士の情報共有はどのような機会に行っているのだろうか。ケースごとに調べたものが表1-9である。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ことが示されており、特に管理職ではその割合が高い。また、「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、両手段が中心をなしていた。「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」が高い割合を示し、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おり、注意を要する。

表 1-9 職場における情報の共有方法（2つまで選択：%）

| 共有の方法<br>情報               |       | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼<br>などの日々<br>のミーティ<br>ング | 毎週・毎月<br>行う定例<br>的なミー<br>ティング | 不定期な<br>ミーティ<br>ング | 特に機会<br>を設けて<br>いない |
|---------------------------|-------|------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| ① 部下への<br>(上司からの)<br>連絡事項 | 管理職   | 63.8       | 31.8                          | 76.3                          | 18.8               | 3.0                 |
|                           | 一般組合員 | 62.0       | 40.7                          | 59.0                          | 15.8               | 7.4                 |
| ② お互いの<br>仕事分担            | 管理職   | 24.1       | 19.9                          | 66.8                          | 60.0               | 6.8                 |
|                           | 一般組合員 | 39.7       | 20.0                          | 42.5                          | 37.4               | 24.2                |
| ③ 各自の仕<br>事の進捗状況          | 管理職   | 22.8       | 26.1                          | 73.7                          | 51.3               | 7.0                 |
|                           | 一般組合員 | 28.9       | 23.4                          | 50.8                          | 32.9               | 22.4                |
| ④ 仕事上で直<br>面している問題        | 管理職   | 26.5       | 21.1                          | 52.4                          | 70.9               | 14.5                |
|                           | 一般組合員 | 27.6       | 19.6                          | 37.9                          | 47.3               | 31.4                |

次に、部下の成長に対する上司の評価と情報共有の方法についてのクロス表を見てみる。「仕事の進捗状況」の伝達手段と部下の成長に対する上司の評価との関係について示したものが表 1-10 である。不満を抱いている上司は、「毎週・毎月行う定例的なミーティング」の使用が少なく、相対的に「メールやメモ」の使用が多くなっている。そして、「不定期なミーティング」の使用がやや多くなっている。「仕事の問題の報告」についても、部下の成長に不満を抱いている上司は同様の傾向を示しており、さらに「朝礼・昼礼などの日々のミーティング」の使用が少なく、逆に「特に機会を設けていない」の割合が2割にも及び高くなっている（表 1-11）。

つまり、部下の成長に不満を抱いている管理職は、相対的に「メールやメモ」の使用が多く、定期的なミーティングによって直接部下に会う機会が少ないため、細かな情報や状況を把握していないものと思われる。そのため、部下の本当の姿に触れることが少なく、指導を行うチャンスが減り、能力開発が不十分となって不満を持つことも多いのではないだろうか。直接部下と向き合う機会を増やすことで、部下の育成を図ることができる可能性があると考えられる。

表 1-10 仕事の進捗状況の報告方法と部下の成長に対する評価 (%)

| 報告方法<br>部下の成長 | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼<br>などの日々<br>のミーティ<br>ング | 毎週・毎月<br>行う定例<br>的なミー<br>ティング | 不定期な<br>ミーティ<br>ング | 特に機会<br>を設けて<br>いない |
|---------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| 満足            | 9.5        | 14.3                          | 42.9                          | 26.2               | 7.1                 |
| どちらかという満足     | 11.2       | 17.8                          | 40.9                          | 26.4               | 3.7                 |
| どちらとも言えない     | 16.5       | 12.8                          | 39.1                          | 27.4               | 4.1                 |
| どちらかという不満     | 13.2       | 14.4                          | 39.4                          | 30.0               | 2.9                 |
| 不満            | 21.9       | 12.5                          | 28.1                          | 31.3               | 6.3                 |

表 1-11 仕事の問題の報告方法と部下の成長に対する評価 (%)

| 報告方法<br>部下の成長 | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼<br>などの日々<br>のミーティ<br>ング | 毎週・毎月<br>行う定例<br>的なミー<br>ティング | 不定期な<br>ミーティ<br>ング | 特に機会<br>を設けて<br>いない |
|---------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| 満足            | 11.9       | 16.7                          | 26.2                          | 35.7               | 9.5                 |
| どちらかという満足     | 12.1       | 14.1                          | 30.5                          | 36.7               | 6.6                 |
| どちらとも言えない     | 17.1       | 10.0                          | 31.4                          | 34.6               | 6.8                 |
| どちらかという不満     | 16.1       | 10.5                          | 29.4                          | 37.3               | 6.8                 |
| 不満            | 20.0       | 5.0                           | 15.0                          | 40.0               | 20.0                |

表 1-12 仕事の分担の情報共有の方法と部下の成長に対する評価 (%)

| 情報共有の方法<br>部下の成長 | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼<br>などの日々<br>のミーティ<br>ング | 毎週・毎月<br>行う定例<br>的なミー<br>ティング | 不定期な<br>ミーティ<br>ング | 特に機会<br>を設けて<br>いない |
|------------------|------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| 満足               | 13.9       | 13.9                          | 36.1                          | 30.6               | 5.6                 |
| どちらかという満足        | 13.7       | 13.7                          | 35.0                          | 31.6               | 6.0                 |
| どちらとも言えない        | 16.1       | 10.5                          | 35.9                          | 33.9               | 3.6                 |
| どちらかという不満        | 15.2       | 11.2                          | 37.3                          | 33.6               | 2.7                 |
| 不満               | 22.2       | 5.6                           | 33.3                          | 33.1               | 2.8                 |

### (3) 報告・連絡・相談

職場のコミュニケーションでは、上司からの指示、メンバー同士の情報共有の他、部下から上司への報告・連絡・相談も非常に重要である。そして、先に示したように（図 1-3 参照）、上司は部下からの報告・相談が不足していると感じていた。そこで、一般組合員に対し、自分は上司への報告・連絡・相談



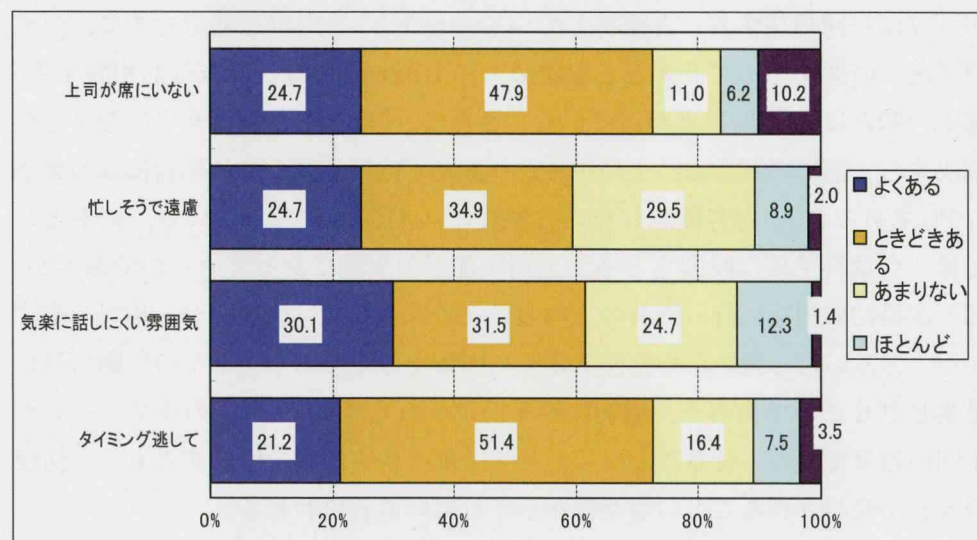
を十分に行っていると思っているか調べた（表1-13）。「どちらかというと考えていると思う」が最も多く43.9%、「できていると思う」24.1%と合わせて68.0%になる。できていない（「どちらかというと考えていないと思う」と「できていないと思う」の合計）と思っている人は12.4%で比較的少ない。上司の理解とは異なり、自らは出来ていると思っている人が多いことが分かる。

次に、報告・連絡・相談ができていないと思っている人に、その理由について尋ねたものが図1-13である。「よくある」と「ときどきある」を合わせてみると、「上司が席にいない」と「タイミングを逃してしまう」が共に72.6%となっており、高い割合を示している。また、「よくある」を見てみると、「気楽に話しにくい雰囲気」が30.1%で最も高くなっている。上司が忙しく席をはずしているなど、相談の機会の欠如や相談しにくい雰囲気が、報告・連絡・相談のできない要因になっていた。

表1-13 上司への報告・連絡・相談について（%）

|                   |      |
|-------------------|------|
| できていると思う          | 24.1 |
| どちらかというと考えていると思う  | 43.9 |
| どちらとも言えない         | 19.2 |
| どちらかというと考えていないと思う | 9.7  |
| できていないと思う         | 2.7  |

図1-13 「どちらかというと考えていない」あるいは「できていない」と回答した理由



#### (4) 上司の姿勢

相談の機会や相談しやすい雰囲気作りには、上司の部下に対する日頃の姿勢も大きく影響していると思われる。そこで、日頃の上司の部下に対する対応について見てみるため、以下の質問を行った。管理職には、「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。あなたは普段どのような対応をしていますか」。一般組合員には、「相談したいことがあると話したとき、ちょうど上司が会議に出席するところでした。あなたの上司は、普段どのような対応をとりますか」。図1-14に示したように、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%となっている。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%にも上っている。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、両者の認識に違いがあることが分かる。

そして、この上司の普段の姿勢と、先に見てきた「決められた時間内で達成できない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時に、上司に相談するかどうか」についての部下の姿勢とのクロス分析を行った。表1-14に示したように、相談した時に「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」上司の下では、部下の62.9%が「ほぼ毎回相談する」と回答している。しかし、「内容を確認せずに、会議終了後に時間をとって話すことを決める」上司の下では「ほぼ毎回相談する」部下の割合は42.8%に下がっている。さらに、「ほとんど報告せずになんとか解決する」部下の割合は、上司が「とりあえず内容確認」する場合にはわずか5.9%であるが、「内容確認しない」場合には11.9%になっている。結果としては、会議終了後に時間をとって上司が部下の相談に乗っているのであるが、部下が最初に相談に行った時の上司の最初のアクションの違いが、相談しやすいか、あるいはし難いかの雰囲気作りに影響を与えており、部下の行動に違いを生じさせたのであろう。最初に声をかけられた時に、「会議の後で」という1回の返事で終わらせることなく、そこで部下から内容を確認するもう一往復の会話が交わされることの重要性が示されていると思われる。

図 1-14 上司が会議直前である時、部下の相談に対する上司の対応

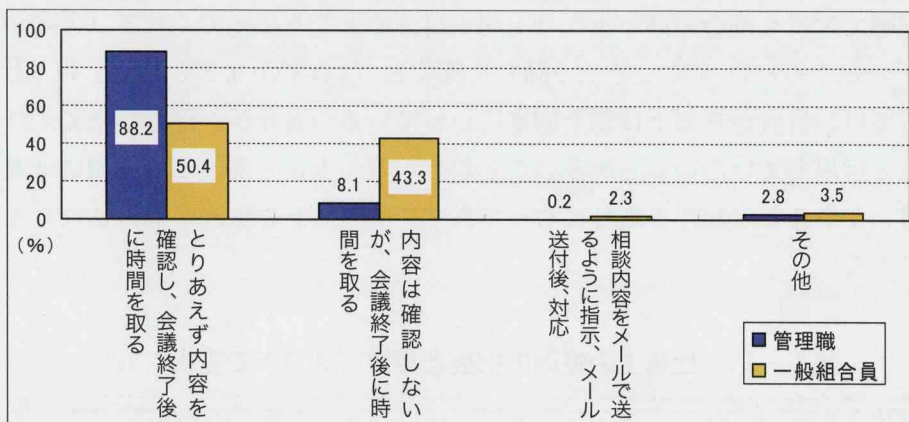


表 1-14 会議直前（上司）における上司への相談 (%) ( ) 内は実数

| 問題が発生しそうな時の上司への相談<br>会議直前に上司に相談すると… | ほぼ毎回相談 | 相談しないこともある | ほとんど相談せずになんとか解決 | 無回答  | 合計          |
|-------------------------------------|--------|------------|-----------------|------|-------------|
| とりあえず内容を確認し、会議終了後に時間を取ってくれる         | 62.9   | 31.2       | 5.9             | 0    | 100.0 (596) |
| 内容は確認しないが、会議終了後に時間を取ってくれる           | 42.8   | 45.3       | 11.9            | 0    | 100.0 (512) |
| 相談内容をメールで送るよう指示、メール送付後、対応をとってくれる    | 44.4   | 40.7       | 14.8            | 0    | 100.0 (27)  |
| その他                                 | 36.6   | 34.1       | 26.8            | 2.4  | 100.0 (41)  |
| 無回答                                 | 14.3   | 28.6       | 28.6            | 28.6 | 100.0 (7)   |

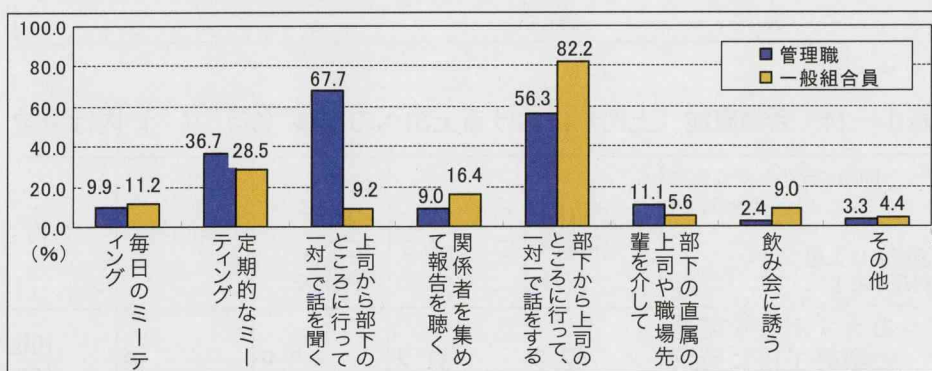
#### (5) 仕事上の悩みの把握と相談

仕事上の悩みや問題点について、部下はどのような機会に上司に相談しているのでしょうか。また、上司は、どのような機会に部下の悩みの把握に務めているのでしょうか。図 1-15 を見てみると、管理職は、「自分（上司）から部下のところに行って一対一で話を聞く」が最も多く 67.7% を占めており、次いで「部下が相談に来る（部下から上司のところに行って一対一で話しをする）」で 56.3% となっている。他方、一般組合員は「自分（部下）から上司の



ところに行って一対一で話をする」が最も多く 82.2%にも及んでいる。そして、管理職では最も割合の高かった「上司が自分のところに来てくれる（上司から部下のところに行って一対一で話しを聞く）」はわずか 9.2%にすぎず、上司としては、自分から部下に話を聞きにいつているつもりが、部下は来てくれているとは思っていないことが多いことが分かる。上司と部下との認識には大きな違いがあることが浮き彫りになっており、両者の意思疎通が危惧されるところである。

図 1-15 仕事上の悩みの把握と相談（2つまで選択：％）



### 〔3〕 要望

これまで述べてきたように、上司と部下とでは、コミュニケーションにおいて受け止め方や理解の仕方に違いも存在していた。そこで、両者に対する双方の要望と期待についてまとめておこう。

図 1-16 部下に期待すること（2つまで選択：％）

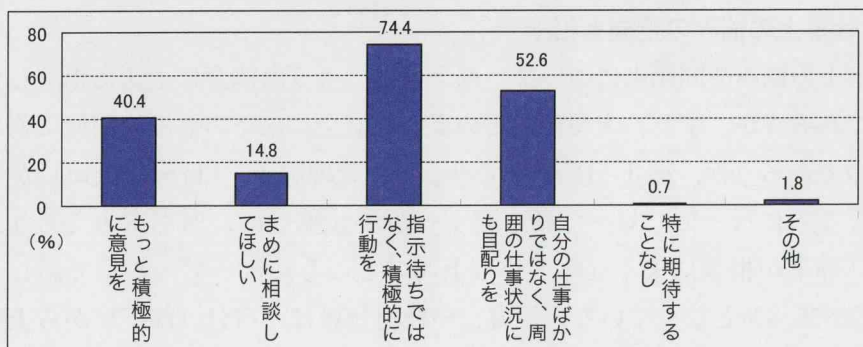


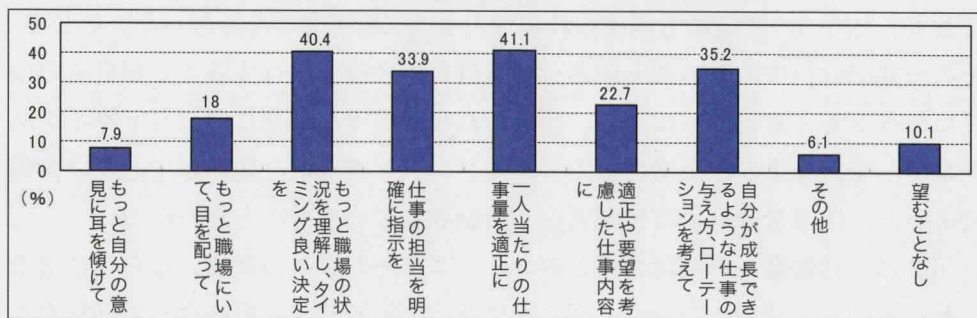
図1-16に示したように、管理職が部下に対し望んでいることは、「指示を待つのではなく、積極的に行動してほしい」が74.4%で最も多く、およそ3/4に及んでいる。続いて、「自分の仕事ばかりではなく、周囲の仕事状況にも目を配ってほしい」が52.6%、「もっと積極的に意見を言ってほしい」が40.4%となっている。とにかく仕事量が多く、自分に指示されたことだけで精一杯になりがちな状況ではあるが、周囲にも目を配り、共に助け合って仕事を進め、積極的に意見を言い、働きかけてほしいと思っていることが分かる。

他方、部下の上司への要望について見てみると（図1-17）、「一人あたりの仕事量を適正にしてほしい」が最も多く41.1%、次いで「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」で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」が35.2%となっていた。現在の仕事量に対する問題提起は、自由記入欄にも非常に多くみられたが、仕事量の適正化が強く求められていることは、ここでも明確に理解することができよう。

また、上司の的確な指示を願っている部下の状況も浮き彫りになっている。先の上司の要望と比較してみると、上司は部下に「指示を待つのではなく積極的に自ら行動してほしい」と考えているが、部下は上司から「的確な指示」がほしいと思っており、両者は双方に違う思いを抱いていることが分かる。

「能力開発」については、自由記入欄にも多数の要望が記載されていたが、自分が成長できるような仕事のあり方、特にローテーションの組み方について、改善が要望されている。長期にわたる仕事の増加によって、目の前の仕事に追われる状態が続き、将来の自分の成長につながるような仕事の仕方や、計画的な教育が不十分であることに対して危機感を抱いて、自らの今後の成長を心配している部下の姿が現われていると思われる。

図1-17 上司への要望（3つまで選択：％）



#### 〔4〕 おわりに

管理職と一般組合員に対するアンケート調査を下に、今日の職場の状況やそこにおける問題点、さらに管理職と一般組合員とのコミュニケーションの実態や両者の認識の相違等について考察してきた。最後に、簡単にまとめ、今後の課題について言及しておきたい。

第1に、昨今の仕事の状況や職場環境、中長期的な課題に取り組むべき立場にある室長の実情や人材育成の状況が明らかになった。

近年、生産の拡大に伴い、個々の社員の果たすべき仕事量も増加し、さらに、求められる技術や能力の水準も高くなって、仕事の質においても負荷が高まっていた。しかし、繁忙にもかかわらず、社員の仕事に対する意欲は概ね高く、職場の雰囲気も良好であった。また、このような状況の中で、過重負担によって問題が発生しそうなときには、半数の人が上司に相談しており、問題の発生を防いでいるものと思われた。

ただ、他方で、課せられた仕事の必要性を理解しているために、相談せずに何とか工夫して克服するよう努めている人も少なくなかった。そして、一般組合員の中には、職場が否定的なことを言えない雰囲気であるため、上司に相談できない人もおり、また、職場の雰囲気についてマイナス評価を示している人も、一定割合存在していた。一般組合員の上司への要望において、「一人当たりの仕事量の適正化」が第1位になっていたことも、危惧されるところである。

室長は、本来会社の方針に基づいた業務遂行と職場の中長期的課題を考えるべきであると理解されていたものの、実際には追われる現場の仕事に従事していることも少なくないようであった。

また、業務増加によって人材育成の希薄化が危惧されるところであったが、半数以上の人が、制度としては中長期的な人材育成の仕組みが整っていると理解していた。ただ、人材育成については、自由記入欄にも多数要望が記載されており、上司への要望にも挙げられていたように、不満の声もあった。そして、その一要因は、失敗することがあっても自らが企画し実行することが自らの成長につながると考えていながら、多忙なために日々の業務に追われトライアンドエラーを行うような余裕はなく、チャレンジングな取り組みができない実情であった。仕事量や進め方の問題が、指摘されているものと思われる。

第2に、管理職と一般組合員とのコミュニケーションの実態、ならびにそこにおける両者の認識の相違点も明らかになった。そして、直接会って話し合う



というコミュニケーションの重要性が、改めて明示されていた。

部下と定期的に会う機会が相対的に少なく、メール使用が多い上司は、部下についての細かな状況把握が不十分であるためであろう、部下の成長に不満を抱いている人が多かった。

また、一般組合員は、上司との密なコミュニケーションを望んでいた。上司からタイミングよく指導を受け、小さなことでもいいからほめてもらいたいと考えている人は多かったが、実際は、上司から細かく指導を受けることなく、自ら上司や先輩の背中を見て学んでおり、日頃は厳しく対応され、大きなことを達成したときのみほめてもらっていると受け止めていた。他方、上司は、小さなこともよくほめていっていると思っており、部下からの相談など積極的な働きかけが不十分で、部下とのもっと密なコミュニケーションを望んでいた。しかし、上司の日ごろの部下への姿勢が、部下の行動に大きな影響を与えていたことも明らかとなった。部下から最初に声をかけられた時に、忙しいため後で話を聞くという1回の返事で終わらせることと、話の内容を確認するという部下とのもう一往復の会話があることで、部下の相談しやすさには大きな違いがあった。結果的には後でゆっくり話を聞いているので、上司としては十分な対応をしていると思うこともあろうが、わずか数秒のもう一往復の会話の存在が、両者のコミュニケーションにとって重要な意味をなしていたのである。

上司と部下との認識の違いは、仕事上の悩みの把握についても現れていた。仕事上の悩み等について、上司は部下のところに自らが外向いて聞いていると思っている人が最も多かったが、部下は上司が来てくれていると思っている人はわずか1割を切り、自分こそが相談に行っていると思っていた。お互いの要望でも、上司は部下に指示されないことにも積極的に取り組んでほしいと考え、部下は上司に的確な指示を求めている。両者のコミュニケーションに関する認識には、いくつかの重要な相違点が存在していた。

立場によって、理解の仕方や見え方は当然異なるであろうが、職場の仲間としてコミュニケーションを密に、協力し合って仕事を進めていくためには、上司、部下ともに、その違いについて相互理解を深め、少しでもその溝を埋めていく努力が必要であることを本調査の結果は示していると言えよう。その小さな努力の積み重ねが、良好な職場環境や人間関係の基礎となり、今後の一層の発展に繋がっていくものと思われる。

## II. 自由記入欄に見る職場の実態と人材育成の課題

### 〔1〕 高い記入率

今回のアンケート調査では、通常では考えられないくらいの数の自由記入があった。管理職向け調査では回答数 577 票のうちの 400 票 (69.3%)、一般組合員向け調査では回答数 1184 票のうちの 520 票 (43.9%) に何らかの意見が書かれていた。

質問は、調査票の最後、回答者の属性をたずねる質問の前に置かれ、次のような表現が使われた。「あなたは、中長期的な視点で人材を育成していくためには何に取り組んだら良いと思いますか。また経営に（一般組合員向けは上司に）何を望みますか。自由にご記入ください。」

一行だけの記入もたくさんあったが、数行から 10 行を超える分量で意見を書いてくださった方もあった。人材育成への関心の高さと現状への問題意識が、これだけたくさんの記入になって現れたのだと考えられる。

確かに、トヨタグループは快進撃を続けている。仕事はたくさんあるし、会社も利益をあげているので、給料も悪くない。それ自体は喜ばしいことだが、本当にこのままでいいのだろうかという不安とも疑問ともいえる感情を従業員は持っているようである。今回のような調査が行われると、ふだん口に出したくても出せない不安や不満が出てくる。この節では、自由記入に書かれた回答者の意見を分析することによって、トヨタグループの人材育成の課題を整理してみたい。

### 〔2〕 管理職の意見

#### 1. 分類項目

管理職が記入した意見は、「その他」を含めて 9 つの項目に分類した。ローテーション、時間的余裕・負荷低減、正社員比率向上・適正な人員配置、失敗許容・チャレンジ、上司の指導力強化、中長期の育成計画、ビジョンの明確化、その他がそれである。表 1（37 ページ）の分析に入る前に、どのような意見が分類されているかを簡単に解説しておこう。

##### ① ローテーション

人材育成のために、部下に幅広い経験をさせることが有効であるとの観点から、部門内あるいは部門を超えたローテーションの必要性を主張する意見であ

る。この項目には、海外事業所への配属や国内の子会社への出向といった施策も含めて集計した。

#### ②時間的余裕・負荷低減

人材育成のためには時間的な余裕、工数面での配慮が必要であるという意見である。負荷がかかりすぎている現状では、じっくり考えさせる余裕がなくなっており、この状態は人材育成にとってマイナスであるという考え方もここに含めた。

#### ③正社員比率向上・適正な人員配分

このところ非正規社員比率が上昇しているが、正社員比率を高めていかないと技術・ノウハウの伝承が十分に行えないこと、現在のようなギリギリの人員配置ではローテーションを実施する余裕がないこと、たとえ苦しい経営状態であっても毎年一定数の新人を採用していくことが重要であること、若手を採用して職場の年齢構成を適切に保つことなどをこの項目に分類した。

#### ④失敗許容・チャレンジ

失敗から多くを学べること、チャレンジングな課題を与えることによって部下が育つこと、少し背伸びをした高い目標が部下を鍛えることなどをこの項目に分類した。

#### ⑤上司の指導力強化

部下に仕事を任せることのできる度量、部下との対話力、OJTにおける指導などがこの項目に入っている。

#### ⑥スキル等の明確化

会社として期待する役割、必要とされるスキルの内容、業務分担などを明確にすることによって、部下はどの分野の能力を伸ばせばいいのかを知ることができるといった主張を分類した。

#### ⑦中長期の育成計画

中長期的な視点での育成計画の作成と実行、個人のキャリアプランの作成、計画的な業務付与と業務経験など、長いスパンで見た育成計画の重要性を説く意見を分類している。

#### ⑧ビジョンの明確化

会社がどちらに向かっているのかについて明確に示すことを経営者に要望し、それに合わせて部下の育成計画を考えるという意見が述べられている。部下の育成を任されている立場として、会社の方向性が見えないのでは適切な育



成計画が立てられないという主張である。

#### ⑨その他

上記8項目に分類できなかった意見をまとめた。内容の一部を後に紹介する。

## 2. 事務系と技術系の違い

表1は、全体の合計とともに、事務系と技術系に分けて集計したものである。事務系と技術系を合わせた件数が400にならないのは、職場の属性をたずねた質問に「その他」と回答した人と無回答の人がいるためである。

全体の傾向として言えるのは、ローテーションの重要性を強調する意見と中長期の育成計画策定を主張する意見が多いことである。それぞれ2割強の記入者がこの項目に関連した内容を書いている。また、第3位に「時間的余裕・負荷低減」がきている点も興味深い。ここ数年の繁忙によって、職場の負担感が相当高まっていることがうかがえる。

職種別に見ると、両者の違いが明確な項目がいくつか見られる。まず、ローテーションである。事務系の管理職は32.8%の記入者がこの項目に関連する記述をしている。これは、技術系の管理職に比べて14ポイントも高い。事務系の場合、複数の職務を経験することは視野を広げる上で重要である。同じ職種であっても、本社、工場、海外事業所など異なる場所の経験は貴重である。しかし、技術系では、特定の分野に特化して知識・経験を深めた方が人材育成上望ましい場合が多い。その違いがこの結果に出ていると思われる。

他方、技術系の管理職が事務系管理職に比べて強調するのは、時間的余裕・負荷低減と正社員比率向上・適正な人員配置である。事務系管理職との差は、それぞれ7.3ポイント、6.2ポイントである。技術系の職場では、時間的な余裕が乏しく、要員面でも有期契約社員に相当依存した状態で課題をこなしている。育成のためには、ある程度の余裕が必要である。また、適切な仕事経験を積み重ねていくには、新人の時に下積みの仕事を経験しておくことが重要である。現在、そのような仕事は、単純だという理由で派遣労働者が担当している場合が多く、その場合は経験の浅いうちから派遣社員のマネジメント業務を任せられることになる。これでは、技術者としての能力は高まらない。現場で現物を見ながら、自分の手を動かしてものづくりに関わることの重要性を技術系管理職たちは強調しているのである。

表1 管理職の自由記入内容（％）

|     | ン<br>ロー<br>テー<br>ショ | 負<br>荷<br>時<br>間<br>的<br>余<br>裕<br>・<br>減 | 員<br>配<br>置<br>正<br>社<br>員<br>比<br>率<br>向<br>上<br>・<br>適<br>正<br>な<br>人 | 失<br>敗<br>許<br>容<br>・<br>チ<br>ャ<br>レ<br>ン<br>ジ | 強<br>化<br>上<br>司<br>の<br>指<br>導<br>力 | 確<br>化<br>ス<br>キ<br>ル<br>等<br>の<br>明 | 計<br>画<br>中<br>長<br>期<br>の<br>育<br>成 | 確<br>化<br>ビ<br>ジ<br>ョ<br>ン<br>の<br>明 | そ<br>の<br>他 | 件<br>数 |
|-----|---------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------|--------|
| 合計  | 22.5                | 16.0                                      | 10.5                                                                    | 12.3                                           | 16.3                                 | 5.3                                  | 24.3                                 | 4.8                                  | 9.5         | 400件   |
| 事務系 | 32.8                | 11.5                                      | 6.6                                                                     | 13.9                                           | 14.8                                 | 9.0                                  | 23.0                                 | 7.4                                  | 10.7        | 122件   |
| 技術系 | 18.5                | 19.8                                      | 12.8                                                                    | 11.0                                           | 16.3                                 | 4.0                                  | 23.8                                 | 3.5                                  | 9.7         | 227件   |

### 3. 管理職たちの思い

自由記入に書かれた内容を読んでいると、部下の育成に対する管理職の思いがひしひしと伝わってくる。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。

ここでは、特徴的な点についてのみ、実際の記述を引きながら整理しておきたい。より詳細に知りたい方は、巻末の資料を参照していただきたい。

#### ①基礎からじっくり育てていきたいのだけれど…

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、単純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状況が見られる。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。

技術屋は実際に自分で手を動かしながら考えていくことが重要である。若いうちに、図面を画き、実験評価する機会を積極的に設け、技術屋としての基礎を早期に確立させたいと思う。現在、正社員が少ないため、外注設計者に上記基本的部分を依頼する形になっている。人材育成の面から、バランスのとれた組織構成（新人の採用）を望みます。

（製品開発担当）

## ②職場の人員構成がいびつなため、育てる立場の層が薄い

育成には、適切な指導者が必要である。入社5～10年あたりの層が新入社員を教育することが望ましい。しかし、現実には、その層が薄くなっている。新入社員の数と教える側の数が釣り合っていないので、十分な指導ができない状況が見られる。中長期的な競争力向上のためには、人員配置においても中長期の視点が求められる。

現状、中堅層の人員が薄く、彼らに日常業務の大きな負荷が乗っかり、マネジメントレベルのステップアップがうまく出来ないとともに、若年層の育成も十分出来ていない。すでに会社として取り組んでいるが、長期的には人員の年齢構成の是正が必要であると思う。人はやはり自ら経験しないと育たないと思う。人員は今より多く必要だが、年齢、育成段階に応じて、幅広い業務を同時に経験すべきである。ここで言う幅広いとは業務の縦方向のことで、マネジメント～実務の範囲でレベルに応じ業務を行い、育成レベルが上がるにしたがって、マネジメント方向にシフトしていきたいと思う。(製品開発担当)

## ③課題にじっくり取り組む時間をとりたいのだが…

やや難しい課題に取り組むことによって人は成長していく。部下にある程度任せて、上司はそれを見守る。ギリギリまで手を出さない。悩み、カベに行く手を阻まれ、それを何とか乗り越えようと努力する。その繰り返しのなかから、本当の力がついてくる。上司としては、そのような育成をしたいが、日々の課題の多さはそれを許さない。

日常のルーチン業務に追われて、部下が中長期的課題にじっくりと取り組む余裕がなくなっている。人材育成は結局のところ、自分で課題を形成してそれを解決するというサイクルの中で行われるものであり、それを行える余裕(換言すれば業務のプライオリティ)を経営には望みます。(総務・人事・調達・財務)

若い間に一生の糧となる基礎技術を身につけさせること。技術とは専門技術ではなく「考える技術」のこと。特定のテーマを始まりから終わり



まで完遂させ、それを通してものの考え方を修得させる。そのためには時間的余裕も与える必要がある。成長に合わせてチャレンジングなテーマに取り組ませる。チャレンジングなテーマを与えるには、領域は狭くてもある程度、専門家でなければならない。そのためには時間が必要である。良い素質を持った人材の採用。今の会社への入社が目標になっている安定志向の優等生は育成しにくい。

(生産技術)

#### ④失敗から学ぶことは多いのだが…

成功体験も大事だが、人は失敗からたくさんのことを学ぶ。失敗を許す風土はあっても、失敗が許されない生産計画では失敗経験の効用は画餅になる。要員数の確保が急務である。「成長のスピードを遅らせても人を育てない限り、今後のトヨタの着実な発展は望めない気がする」という記述は、とても重い。

座学だけでは限界があり、業務上で経験を積ませる必要がある。同じ失敗を繰り返すのは問題であるが、失敗は成長の糧となるので、人材育成のためのマンパワー的な余裕が必要（短期的にはマイナスであるが、中長期では大きなプラスになる）。部下を成長させるには、「責任」と「権限」の委譲が不可欠。一から十まで口を出すのではなく、「見守る」事も重要。（研究・先行開発）

急激な会社の成長に人材育成がついて行けない状況にある。人材が成長していない状況で個々の業務が細分化されている為、個々人の視野が狭くなり、更に成長を阻害する悪循環に陥っているように思える。また、すべてにおいて余裕がなくなっている為、失敗させないマネジメントを行う。失敗により学ぶことは多いが、それを経験させる余裕がないため、失敗させないことに視点を置かざるを得ない。今は人を育成する余裕が欲しい。成長のスピードを遅らせても人を育てないかぎり、今後のトヨタの着実な発展は望めない気がしてならない。（生産技術）

#### ⑤幅広い経験をさせることが重要

人材育成にとって重要なのは幅広い経験をすることである。そのためには、

海外拠点も含めたローテーションが有効である。また、国内の子会社への出向は、業務経験の幅を広げる観点から積極的に利用すべき施策である。

グローバルな競争でコスト・品質・機能の差別化が重要かつ難しい状況が継続するという認識を共有し、会社としての10年先を見定めたビジョンを策定し、日本的なものの造りをベースにした（それを伝えられる人材にする）グローバルな育成プログラムを運用する。拠点間、拠点と日本の人的交流の仕組みを簡素化し、コミュニケーション活性化をはかることを経営の変革としてトライしてほしい。（企画・調査）

物事を多面的に捉え、判断出来る人材を育てるためのローテーションの実施。特に幅広い業務を担当出来る子会社への育成出向の促進。自らの将来像を考えさせ、何を身につけていくべきかを明確にした上で、自ら積極的に学ぶ意欲を喚起させるためのキャリアプランの立案。

（総務・人事・調達・財務）

30歳代前半まで、広い分野を経験させてやれるローテーションの仕組み。海外など社外で、ある部門の責任を負う経験を若いときに経験させること。（生産技術）

業務を通して成長できることが最良の姿と考えます。そのため、新人のころから様々な業務を経験させ、自分に合ったものを見つけられる様にすれば良い。経営側には、定期的なローテーションと何でも興味を持ち楽しいと思える人材の獲得を望みたい。（研究・先行開発）

#### ⑥経営がビジョンを明確に示し、それに合わせて長期の人材育成計画を作る

人材育成は、一朝一夕でできるものではない。経営の明確な意思があり、長期のビジョンがあつて初めて、有効な育成計画を作ることができる。経営がどちらの方向を向いて行こうとしているのかを明確に示すことが重要である。

育成は10年単位。20～30年後の成果であり、数量的規率でなく、「意思をもって」「途絶することなく」行うことが重要。よって、費用対効

果だけでなく、会社としてのポリシーとして明確にし、プログラムを作って実現していくことが必要。(総務・人事・調達・財務)

本人のスキルの客観的評価と期待するレベルと到達方策を明確化したうえで、上司と本人を交えた育成計画の合意と継続的なフォロー、支援する仕組みが必要。人材育成は突然できるものではないので、ブレない将来を見据えた人材開発を明示してほしい。(営業・お客様関連)

部下のモチベーションを高揚できる夢あるビジョンの策定とビジョン実現に向けたリソース確保のための目標ある人材教育の実行。  
(製品開発)

会社方針、対象商品を取り巻く状況とトレンド、専門技術のトレンド等、マクロな視点から捉えた方向性とあるべき姿を描き、それに対して今後取組むべき仕事、課題の位置付けを明らかにしながら仕事を進められる様、情報発信や仕事環境を整えたい。本人に今やるべき事、今後重点を置く事を常に意識させる事ができる環境が与えられ、それをやりきるだけの人的資源を確保すれば、中長期的な人材育成は可能と考える。  
(生産技術)

#### ⑦中長期の育成計画を作り、本人のキャリアプランと合わせていく

人材育成には、本人のやる気が大切である。どの分野で自分自身の能力を伸ばしていくのかについて、上司としっかり話し合って、納得した上で進めていくのが効果的である。自ずと長期の話になるので、会社の方向性も見えていなければならない。会社の中長期の発展計画を踏まえて育成計画を作り、上司との面談で本人が合意をするというプロセスの重要性を強調している。

育成する人自体の素質の見極めをまずしっかりする必要がある、その素質に応じて、将来的にこの人はどんな能力を持った人にした方が良いかをきっちり本人とも相談し決めることが必要。将来像がしっかりすれば、それに向かった教育、仕事の与え方、ローテーション等を自然に考えることができる(キャリアビジョンとかのキャリアシートを作り計画的に



育成)。資金面も含めて全面的に支援することが必要。(企画・調査)

組織として望んでいる能力伸展マップをいくつか準備し、個人毎にどれかを選択。現時点のポジションを認識させ、今後の進むべき道筋を分かりやすく示す必要があると感じます。(製品開発)

上司を含め、5～7年先のキャリア像の案を作り相談する。本人とも半期面談などの機会を利用して部門としての育成の方向を提示し、本人の意向も確認し、意見を調整する。(研究・先行開発)

中長期的に自らのあるべき姿を描くことが出来なければ、自分が何に向って成長していったらよいか分からないと思う。少なくとも事業部レベルでのあるべき姿の共有化と、到達するための柱となる考え方を植える教育が必要(個別のスキルアップではなく、事業部としての品質、コスト、環境、安全に対して、誰もが同じ尺度でモノを計れるようになる教育)。(生産技術)

#### ⑧上司の指導力強化

人材育成の基本は、日々のOJTである。職場で毎日接する上司の指導が重要である。しかし、管理職のすべてが人材育成面で優れているとは限らない。むしろ、自分で課題を遂行することは得意だが、部下の育成は苦手という上司も少なくない。そのような状況を放置してはならないという問題意識から、管理職の指導力向上を求める意見が見られた。

管理職の人間力向上または優秀な管理職のローテーション。

＊人を育てられる資質のある人材を管理職にする制度の導入。

＊室あるいはグループ別に職場力評価を行い、悪いところには優秀なマネージャーを配置する等のローテーションを実施。

まだまだ時間でカバーする働き方が主体。根本的な働き方の見直しに全社で取組んで欲しい。(総務・人事・調達・財務)

人材育成はマネージャーの義務であると思う。よってマネージャーは他

の業務と同程度にそれを遂行する必要がある。その意義付けとマネジメント可能な体制構築、さらにはマネージャー自身の教育（自己啓発）が必要。（製品開発）

中間指導層の充実（係長クラス）。技術的キーマンであり、後の管理者層の充足も含めて、強化が必要。これにはマネジメントができる上級管理者が必要で、組織の建て直しが重要。（生産技術）

会社としての教育プログラムが以前より弱体化している感じがしている。もう少し強力な教育（特に中堅層）が必要ではないか。最近恐ろしい上司が少なくなった。自分が怒られたことがないので怒り方が分からない。怒り方というわけではないが、上司としての心構えのような指導があった方が良い。（品質管理）

#### ⑨時間管理を厳しくすることは若手の成長にとってマイナスになることがある

決して多数ではないが、残業時間の規制が若手の育成にとってマイナスになっているという意見があった。特に、技術系の管理職がこの点を強調していた。「これ以上はもうできない」という極限まで自分を追い込んで仕事をする経験を20歳代にすることは重要だと言われる。「あともう少し頑張らせたい」と上司が思っても、36協定の残業時間規制にかかるために、中途半端な状態で切り上げざるを得ない。過労に伴うメンタル面や健康面での障害に気をつけなければならないのは言うまでもないが、自分の限界まで仕事をした経験がその後の職業人生に役に立つことは、先輩たちもよく話している。労働時間管理を無視するわけにはいかないが、現場の管理職の思いとして注視すべきであろう。

時間にメリハリをつけられるよう時間法制見直し。

（総務・人事・調達・財務）

OJT（徒弟制度）、集合教育、視野を広げる為の育成出向をバランスよく組み合わせること。時間的な制約の緩和（36協定における残業時間上限の緩和）。（生産技術）

若い時期での長い時間、仕事に没頭する機会の付与。それをさせる緩やかな時間管理。(生産管理・製造)

リソースと業務のバランスの見極め。360 Hにこだわらない。  
(品質管理)

以上、管理職が人材育成に関して何を考えているかを述べてきた。日々の多くの課題を達成しながら、部下の育成にも心を砕いている姿が浮かび上がってきた。しかし、決して楽観できる状況ではないことも見て取れる。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考えている管理職も少なくない。このような認識をどう受け止めるかは、経営側の大きな課題である。

### 〔3〕一般組合員の意見

#### 1. 分類項目

一般組合員の意見は、520の調査票に書かれていた。管理職と同じような意見もあったが、部下の視点から見た、管理職とは異なる意見も多数含まれている。そこで、「その他」も含めて、以下の8つの項目で分類を試みた。ローテーション・人材交流、負荷軽減・人員増、権限委譲・チャレンジングな仕事、助言・コミュニケーション、育成目的の明確化・上司の明確な判断、中長期的な育成計画、教育機会・研修への参加、その他。

表2の分析に入る前に、それぞれの項目にどのような意見が分類されているかを概観しておこう。

##### ①ローテーション・人材交流

ローテーションを制度化することによって複数の職務を経験できるという主張、あるいは、部門間の人材交流を望む声などを分類した。

##### ②負荷軽減・人員増

日々の課題が多いために教育に割く時間がないことを指摘するもの、目先の課題に負われて中長期の視点で育成することができないでいるという意見、新入社員が入ってこないために技術・ノウハウを伝えようとしても伝える対象がいらないことなどをこの項目に入れた。

##### ③権限委譲・チャレンジングな仕事



管理職が課題を自分でやってしまうのではなく部下に任せることによって育成になるという意見、もっと権限を部下に委譲することで部下が育つことになるという考え方、失敗を恐れずチャレンジングな仕事を任せてほしいという希望などが分類されている。

#### ④助言・コミュニケーション

日々のコミュニケーションの大切さ、OJTにおける適切な助言、部下としっかり向き合う時間をとることの重要性などがこの項目に分類されている。

#### ⑤育成目的の明確化・上司の明確な判断

育成方針を部下と話し合うこと、場当たり的な仕事の配分と育成にならないように上司が十分に注意を払う必要があるという意見、上司が判断しないためにムダな仕事が発生し、それが育成のための時間を少なくしているといった認識が分類されている。

#### ⑥中長期的な育成計画

会社の将来ビジョンの明確化とそれに沿った育成計画の作成、部下のキャリアプランに配慮した育成計画の立案、キャリア形成上の目標となる上司や先輩をもっと増やすべきだという意見などがこの項目に分類されている。

#### ⑦教育機会・研修への参加

社内の研修機関の利用、職場での勉強会の開催、社外で実施される研修への参加、学会への参加など、仕事を離れた勉強の機会をもっと増やすべきだという意見がこの項目の内容である。

#### ⑧その他

工夫や経験を交流するための機会を設けること、優秀な人材の採用、部下による上司の評価などの人事制度上の工夫、適材適所など、職場の運営や経営のあり方についての意見をこの項目に集めた。

## 2. 集計に現れた特徴

全体の集計で見ると、最も多い意見は、助言・コミュニケーション（21.7%）であり、負担軽減・人員増（18.5%）、ローテーション・人材交流（16.2%）が続いている。管理職の意見で最も多かった中長期的な育成計画は、一般組合員の場合、第5位（15.4%）になっている。管理職との比較で見ると、一般組合員は上司とのコミュニケーションをより重視する傾向が見られる。この報告書の「提言」でも指摘している点が自由記入意見にも現れていると言える。

表2 一般組合員の自由記入内容（％）

|     | ローテーション・人材交流 | 員増<br>負荷軽減・人 | 仕事<br>権限委譲・チャレンジングな | 助言・コミュニケーション | 育成目的の明確化・上司の明確な判断 | 中長期的な育成計画 | 教育機会・研修への参加 | その他  | 件数   |
|-----|--------------|--------------|---------------------|--------------|-------------------|-----------|-------------|------|------|
| 合計  | 16.2         | 18.5         | 14.0                | 21.7         | 14.4              | 15.4      | 6.2         | 10.2 | 520件 |
| 事務系 | 26.1         | 12.2         | 5.2                 | 27.8         | 18.3              | 8.7       | 7.8         | 7.0  | 115件 |
| 技術系 | 13.3         | 21.5         | 16.1                | 19.5         | 13.3              | 17.6      | 5.9         | 7.9  | 353件 |

事務系と技術系に分けてみると、両者の違いは管理職以上に明確である。事務系の組合員は、助言・コミュニケーション（27.8％）とローテーション・人材交流（26.1％）を特に重視しているのに対して、技術系組合員は、負荷軽減・人員増（21.5％）を第1位にあげている。また、中長期的な育成計画（17.6％）と権限委譲・チャレンジングな仕事（16.1％）の大切さを指摘する意見も、事務系に比べて多くなっている。

事務系組合員は、上司との密接なコミュニケーションをとり、ローテーションによって幅広い職務を経験することで自分自身の能力育成が可能になると考えている。他方、技術系組合員は、日々の労働の負荷を減らすことで仕事に余裕が生まれ、その時間を使ってチャレンジングな課題に挑戦することで能力が伸びると考えている。表2に現れた数値から、このような一般組合員の志向を読み取ることができる。

では、具体的にどのような声が出てきているのだろうか。次にそれを整理してみよう。

### 3. 一般組合員の要望

働く者にとって高い能力を身につけていることは最大の財産である。企業が必要とする能力を持っていれば、どんなに景気が悪くなくても雇用が守られる可能性が大きい。だからこそ、一般組合員の能力育成に関する関心は高い。今回のアンケート調査において、43.9％の回答者が自由記入欄に何らかの意見を書いたという事実は、現行の人材育成に対する不満の表れだということもできる。

以下では、特徴的な意見を紹介し、人材育成に対する一般組合員の要望を整理してみたい。

## ①ローテーションを通して幅広い経験を身につける

経験の幅を広げることは、能力育成にとって有効である。ただし、やみくもに多くの仕事を経験すればいいかというとそんなことはない。能力向上の度合いに合わせて、適切な配置が必要となる。そこには、上司の関与が欠かせない。本人の意向を尊重するが、場合によっては上司が諭して、異動を思いとどまらせたり、無理やり別の部署を経験させたりすることも必要になる。全体を見渡すことのできるポジションにいる上司への期待は大きい。

ジョブローテーションを積極的に行うべき。会社全体の動きがつかみにくい。常識的に考えれば、有り得ないことでも、口に出して言う自由は欲しい。研修制度を充実すべきである。(総務・人事・調達・財務)

自分が成長できるような仕事の与え方、ローテーションなどを考えて欲しい。過去のキャリアを考慮し、更に能力を伸ばせるような人事異動をお願いしたい。(営業・お客様関連)

仕事内容をローテーションで、全てのメンバーに幅広く経験させるべきだと思う。部下の適材適所を把握し、役割分担をして欲しい。部下の仕事の状況を常に理解し指示して欲しい。(製品開発)

得意分野だけを業務に当ててしまうと、それだけの人間になってしまう。本人も達成感が無い。もっと仕事の熟知度や個人の性格を踏まえて、ローテーションを行うと、幅が広がる。キャリアプランを考えたローテーションをしてほしい。(生産技術)

## ②適正な仕事の負荷を実現し、育成に使える時間を生み出す

毎日の仕事の負荷が大きすぎるために、育成の機会が十分でないという不満は一般組合員の間に根強い。そして、そのような状態を改善しようとしらない上司に対して厳しい指摘がなされている。「育成も業務の一環なのだから、きちんと工数を充てるべきだ」という主張は説得力がある。

有期契約社員が増えていることについての指摘も辛辣である。「このままの状態でするんだ」という疑問が行間からにじみ出てくる。有期契約社員に



頼って正社員をあまり増やさないことをすべて上司の責任に帰すことはできないが、もっと毅然とした態度で育成にあたっほしいというのが、一般組合員のホンネである。

年数の浅い社員へおりていく雑務が多い（経験しなければいけない役は別だが）。仕事量にプラスされていくと、大変さが増すのでは。GMや直属の上司の方がしっかり見てあげるようにしてあげると、上下関係も仕事へのやる気も増すように思う。（総務・人事・調達・財務）

OJTが実践できる体制・環境が必要。その為には適正な業務負荷の付与が必須。上司に望むのは、①成果主義とはいっても、やるべきこと（例えばルーチンワーク）を軽視しないこと、②的確なマネジメントのためには、ある程度、部下の業務負荷を把握する必要があるが、部下からの報告を待つだけでは絶対に把握できない。一日の時間の1～2割を“部下の立場で考える”時間に当てるべき。（製品開発）

優先順位の低い仕事は上司が判断して廃止するようにすることにより、負荷を減らす。同じ仕事量のままで、人材を育成するのは非常に厳しい。ゆとりを持たせることが必要だと思う。結果第一主義で、「あれはやったか、これはやったか、いつまでにやるのか」といつも質問攻めにあわされる。そのたびに、こちらが悪いような気になって、萎縮してしまうので、もっと接し方を考えて欲しい。（製品開発）

今はプロパーの数が少なく、OJTが不十分で、技術の伝承が出来ていない。職場先輩による育成制度を、それに見合う工数を確保した上で実践すべき。これは新入社員に限った話でなく、中堅社員でも、新しい業務に携わるときには適用すべき。育成不十分→リカバー工数増加→育成工数のさらなる不足、となっている。（製品開発）

育てる人を入れないことには、話にならない。会社は目の前の課題をクリアするため、人材不足に対して、派遣社員等で対応してしまう。定期的に新入社員が入っていた頃は、きちんと人を育てていけた職場だった。

## (製品開発)

育成することを「業務」として認め、それに対する工数をきちんと見積もり、不足している場合は手当てすべき。また「業務」とするなら正当に評価すべき。一方的に教えられる場合、受け身になっている例が見られる。この意識を変えることも必要ではないか。(生産技術)

### ③チャレンジングな仕事を任されることによって育つ

あるまとまった仕事を任されることは、人材育成上、とても効果がある。数多くいるメンバーの一人としてではなく、当事者として責任をもたされると、自らが率先して困難な状況に立ち向かわなければならない。まだ能力が不十分な部下にそのような仕事を任せるのは、上司として不安だろう。しかし、それをしないと部下は育たない。部下をじっと見守り、ギリギリまで手を出さない胆力が上司には求められる。

マネージャー職はスタッフにならず、マネジメントして欲しい。教えるよりも自分でやった方が早いという気持ちはわかるが、それではいつまでたっても部下は育たないし、やる気も低下する。人材を育成する立場の人の育成が必要。(営業・お客様関連)

色々経験させてもらって自分でトライしてみる。そこでつまずいたら、自分で調べて、どうしても分からないようなら、まわりに聞くというのが、少し時間がかかるが自分の力になる方法。効率のみを求めて仕事をやらされるのは、自分のためにならない。(製品開発)

致命的な失敗でなければ、回り道も経験させられるくらいの余裕(精神的な・日程的な)を、忙しい中にも持ってほしい。自分で決定して結果を出すことが増えるように、自由度アップと責任の委譲を進めていくことが必要と思う。(生産技術)

大きな課題を達成できるようなプロジェクトに参加する方が人材育成できると思う。全ての過程を一人でやっていくことで、目的意識ができ、

完了したときの達成感もでき、人材育成もできると思う。ローテーションを考えて欲しい（合う仕事を見つける）。個人の仕事に対する前向きさが生まれなければ、人材育成は出来ない。（生産技術）

ある程度、職務に責任を持たせ、発表・報告なども含め全てやらせる。また職位の同一の者を同じプロジェクトに配置せず、チームリーダーとしての役割を明確にすることで、下の者の能力を引き上げる力も付けさせる。（生産管理・製造）

#### ④上司が持つキャリアコンサルティング機能の充実

昨今、キャリアコンサルティングが話題になっている。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をしてもらう場合もある。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、毎日一緒に働いているので、部下にとって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、現実はいぶ違う。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ないのが実状である。

そのような上司の姿を見ながら、一般組合員は、目先の業務だけではなく、中長期の育成方針について、もっと話し合ってほしいと考えている。直属の上司である室長がしっかりした見識を持ち、場合によっては部長とやり合うくらいの気概が必要だと説く。上司にとっては厳しい意見だが、傾聴に値すると思われる。

個々人が身につけている知識をきちんと把握し、今何が他に必要かということをアドバイスしてもらいたい。（企画・調査）

目指すべき姿を部下と模索し、それに向けた日々・年々の目標を立て、それをタイムリーにフォローし、良い点・課題とすべき点を明確にフィードバックし、個人の成長を図っていくこと。（総務・人事・調達・財務）目先の業務をこなしながらも、中長期ビジョン（上司の思い、自分の育成への方向性も含め）を、ざっくばらんに面談等で話し合いながら、常に自分の仕事の流れを自分で考える癖をつけることが、大切だと思う。



(営業・お客様関連)

職場のビジョンを、担当レベルの目的・目標に具体的に落として、グループメンバーで、これが良いのか、改善するところはないか、選択と集中すべきところはないか……を話し合っていきたい。そうでないと、周囲メンバーとの役割分担、関わり方も個々の理解となり、協力しにくいチームになると思う。個々のビジョンが明確となれば、自分自身の育成点も明確になる。あれもこれもやれ！やれるようになれ！では、伸びない。

(製品開発)

仕事の目的・レベルを明確にし、理解させる。仕事のやり方を一緒に考え指導するが、出来る領域については任せる。本音でコミュニケーションを取れる雰囲気を作る。失敗をどうさせるかを考える。そして実践させる。(研究・先行開発)

部や室としての方針を、部長を含めた上で決定して、それに沿って業務に取り組むようにして欲しい。資料などに求められることを毎回違うことを言われたりすると、結局何をしたらいいかわからなくなり、意欲がそがれる。また部長の意見に対して、常にYesマンの上司であって欲しくは無い。それでは議論が発展せず、能力向上につながらないと思う。育成＝教育ではなく、日々の業務の中で成長していけるような環境を整え、補助的役割での教育講義だと思う。(生産技術)

#### ⑤会社や上司が将来に対する明確な見通しを持つこと

5年後、10年後にこの会社をどうしていくのか、この職場はどうなっていくのかを明確に示すことは難しい。しかし、それがなければ、中長期の視点に立った人材育成は望むべくもない。不確実性は大きいとしても、一定の判断を下して方向性を示すのが上司の責務である。

将来ビジョンが明確な会社は、内部の人間にとって安心できるだけでなく、外から見て魅力的である。人口減少局面に入った日本では、熾烈な人材獲得競争が繰り広げられている。有能な人材を確保していくためにも、明確な判断と見通しは不可欠である。

仕事は、日々の意識によって成果が大きく変わると思う。いちいち言われなくても行動できるようになるため、日頃から業務についてよく考えさせることが大切だと思う。上司に対しては、正しい判断で物事をきっちり決めて欲しい、頼りがいのある人が望ましい、会議の場でしっかりフォローして欲しい、部下の負荷をしっかり把握して欲しい、より強い責任感を持って欲しい。(製品開発)

人材の育成と言う前に、10年20年先のビジョンを明確にすべき。どうしたら、育てた人材を会社につなぎとめておけるかを考えるべき。もはや大企業の魅力は絶対的なものではない。むしろその会社のネームバリューを利用した転職をし、やりがいとチャンスを求める社員が増加する可能性がある。世間でも、事技系人材の高齢化は必然であるため、40～50歳の中途採用の門戸を開けていると思う。今のプロパーの中央層である30～40歳代が転職するということになれば、会社としても致命的。人材の育成は職場力＝企業力のアップであり、育ったプロパーをつなぎとめる「職場魅力」のアップではない。個人の能力がアップしようがしまいが、現在の給与制度では、給与の差はほんの僅か。「時間当たりどれだけの仕事を詰め込むことができるか」なんて発想は会社の発想でしかない。上からものを見ているってこと。これに気が付いていないし、そんな時代ではない。「何故この会社に残るべきなのか？」への回答を用意することを企業として考えることが、人材育成の前提ではないだろうか。(研究・先行開発)

職場の中長期ビジョンを明確にして、ビジョンを達成するために必要な人材像を明確にすること。現在の人材と必要な人材像とのギャップを明確にすること。そのギャップを埋めるようなこと、その人材のやりたいことをミックスして、育成計画を立てるべき。若手(～7年)向けに、部内勉強会を開催して、多室・他グループの基本知識を勉強し、業務の幅(＝仕事の幹)を大きくして、若手の底上げを図るべき。(システム)

#### ⑥中長期的な育成計画を持って部下育成にあたる

「自分が目標としたい先輩がいない」という指摘は深刻である。「〇年後に□

さんのような仕事ができる人になりたい」というロールモデルを具体的に持てるか否かで、育成のスピードや効果が違ってくる。本来は、上司がロールモデルになるべきだが、自由記入に書かれた意見を見ると、必ずしもそうになっていないようである。上司自身の能力向上とともに、部下の育成において中長期を見通した育成計画を持っていることが求められている。

5年後、10年後の目標としたい先輩がいない。おそらく先輩にもいないと思う。まずは上司がやりがいを感じて、ハツラツと仕事をしているところを見せなければ、部下は意欲が出てこない。目先の成果でしか人を判断しないのであれば、目先のスキルを身に付けるだけで、中長期的に見てスキルを身に付けようとは思わない。逆を言えば、中長期的な課題を与え、それに対して成果を正当に評価する仕組み作りに取り組んでいただきたい。(研究・先行開発)

人によって人材育成の仕方が異なっても良いと思う。上司は、部下を見て、現時点ではどちらが良いか判断すべき。また組織として、例えばグループの下にチーム、チームの下にプロジェクトと言った構成がある場合、どの人は何時プロジェクトリーダーにすべきか、チームリーダーにすべきか、グループリーダーにすべきかの計画を立てて進めると良いのではないか。また各リーダーになる前に、その補佐的な立場を経験させるのも良い。(研究・先行開発)

キャリアパスが見えず、将来の不安がつのるばかり。計画的な人材育成(具体的な異動計画まで)。駄目出しするだけでなく、次につながる建設的な指導が欲しい(怒られてもアドバイスがない)。人材育成は個々のモチベーション向上なくして進まない。仕事が楽しくなる、一生懸命に取り組む雰囲気作りが意外と大事(今は希薄)。(生産技術)

## ⑦上司の能力アップを望む

部下は、なかなか辛辣である。上司の行動をよく見ており、足りない部分をズバツと指摘してくる。上司の側からは、「自分のことを棚に上げて、よくそこまで言えるな」という怒りの声が聞こえてきそう。しかし、部下の声を冷



静に受け止めた方がいい。常に自分を磨いている上司の姿は、部下にとって刺激になる。現状に甘んじてほしくないことを部下は上司に求めているのである。

国際感覚と英語。上司には人としての“品”を望む。仕事ができるのはわかるけど。(企画・調査)

室長、GMのローテーションをもっと頻繁に実施し、活性化を図るべき。(研究・先行開発)

課を越えたローテーションで、製品がお客様に届くまでを見届けられるようにする。上司の意識改革が必要。会社指定の教育でも、携帯や電話で呼び出すのは論外。そうやっているのは、上司のマネジメント力が欠けていると思う。(研究・先行開発)

一部の人に頼ったその場限りの対応ではなく、将来を考えて、育成にもある程度時間を取って業務を行う。今は一部のスーパー設計者数人で業務のほとんどを行い、残りの人達は小さな範囲の事しかわからないため、いざという時にバックアップが取れない。また、実務経験の少ない上司が増え、業務指示が不十分であることも多く、上司の再教育が必要(部下による上司の評価制度が必要)。(製品開発)

自ら行動して欲しい。(生産管理・製造)

業務の見本となる行動をとってくれるGLをつけてもらい、室長より直接指示されないようにして欲しい。分からないことなどを相談する時、GLの方が話しやすい。(電子技術)

先を見て人員の確保が必要であるが、その動きがない。教育の仕方も、早く技術・知識が習得できるようにする必要がある。(工機)

以上、一般組合員の意見を見てきた。彼らも「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。この声を受け止め、中長期の競争力強化に向けて人材育成により多くの時間を費やせるように仕事のしくみを見直すか否かは、経営側に突きつけられた大きな課題である。

## 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が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。

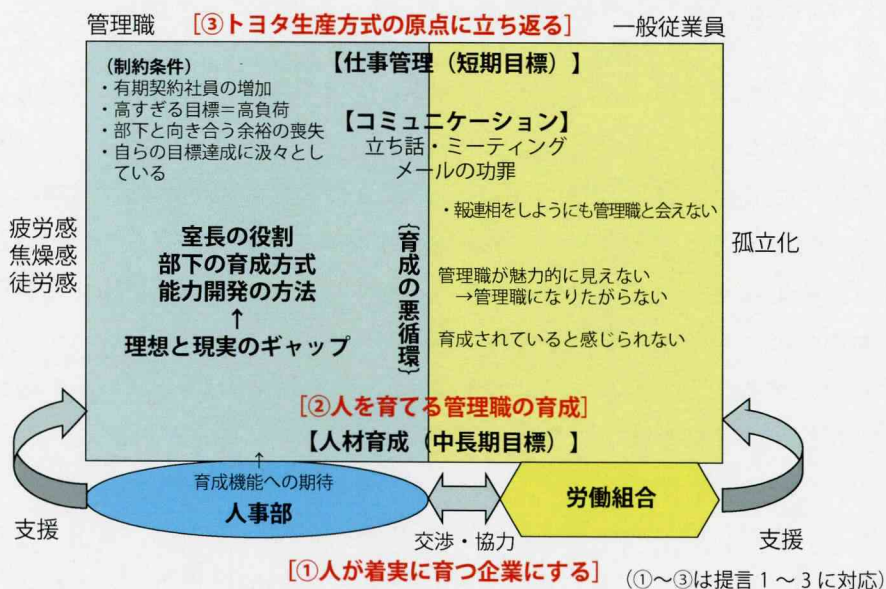


## 〔2〕仕事管理と人材育成の同時達成

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て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のにもかかわらず、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出し、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



ら得られた知見を専門委員会で検討した結果、以下の3点を提言することになった。

(提言1) 人が着実に育つ企業にする。そのために、ある程度の失敗を許容する余裕が持てるように人員工数面での工夫を行う必要がある。

(提言2) 部下の育成は、管理職の最大の責務の一つであり、育成の基本はコミュニケーションである。部下とのコミュニケーションにおいて「ひと手間かける」ことが有効である。良質なコミュニケーションのない職場では部下は育たない。

(提言3) トヨタ生産方式は、本来、人材育成も含んだ考え方である。近年、非常にチャレンジングな計画が立てられ、それをやりきることに多くの労力が割かれてきた。それに伴って人材育成機能の低下が起こっており、中長期の競争力に悪影響を及ぼす可能性がある。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返り、仕事管理と同時に人材育成をも達成できる方策を大胆に実践する必要がある。

以下、これら3つの提言の趣旨と考え方を述べたい。

(提言1) 人が着実に育つ企業にする。そのために、ある程度の失敗を許容する余裕が持てるように人員工数面での工夫を行う必要がある。

企業の競争力は、そこに働くヒトがどれだけの価値を生み出すかにかかっている。トヨタグループは、昔から人材育成に力を入れてきた。2～3万点の部品を組み付けて作る自動車という製品には、多くのヒトの労働が投入されている。ひとりひとりが自分の仕事に責任をもつことによって、トヨタ車の高い品質が確保されてきた。

トヨタグループの強みの一つは改善活動にある。各従業員がより価値の高い仕事を目指して日々努力することによって、さまざまな技術のカベを乗り越え、消費者に支持される車を世に送り出してきた。高い能力を持った従業員を育てることがトヨタグループの競争力を支えてきたと言っても過言ではない。

しかし、ここ数年、人材育成が十分に行われていないのではないかという懸念が職場に広がっている実態が散見される。今回の管理職を対象としたアン

ケート調査の中に、「失敗を経験することによって人は育つのに、納期が厳しく、人員数も限られているので、部下に失敗を経験させる余裕がない」、「外部人材が増えてきたために、教えても教えても人が入れ替わる状況が起きていて、職場の中にノウハウが蓄積されない」といった声がたくさん見られた。また、特に技術系の職場では、専門分化が進んでいるために、特定の人が忙しいからといって他の人が気軽に手伝える状況にないという指摘もあった。専門化が進みすぎると仕事が相互補完的でなくなるため、切磋琢磨が起こりにくく、技術・技能が属人化してしまう。技術の深化の結果としてやむを得ない側面もあるが、人材育成上、組織運営上、マイナスになっていることは否めない。

このような状況が続くと、5年後、10年後のトヨタグループの競争力は大丈夫だろうかという懸念を抱いている管理職は少なくない。いまは「できる人たちが各職場で踏ん張っているから、生産量の増加にも何とか対処できている。しかし、そういった人たちの後継者が十分に育成されていない現状を見ると、将来の競争力の維持・向上に黄信号が灯っているという懸念を抱いているのである。

そこで、人材の育成に関して以下の2点を指摘したい。

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

①を実現するためには、人材育成を業務工数の中に組み込む努力が必要である。そうしなければ、適切な人材育成は実現できない。また職場の工夫だけに頼ろうとすると限界があるため、全社的な取り組みが必要である。

②については、問題として認識され、是正措置を実行している企業もある。生産量の増減に合わせて人員数をフレキシブルにするために、有期契約社員を一定数活用せざるを得ない事情は理解できる。しかし、現在の有期契約社員への依存度は適正水準を超えていると思われる。教えることが徒労に終わらないようにするには、正社員比率の向上が急務である。

(提言2) 部下の育成は、管理職の最大の責務の一つであり、育成の基本はコミュニケーションである。部下とのコミュニケーションにおいて「ひと手間かける」

ことが有効である。良質なコミュニケーションのない職場では部下は育たない。

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いなくても、部下は、「上司は自分の言うことに耳を傾けてくれない」という感想を持っている場合が多い。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。

部下の人材育成がおろそかになりがちな状況について、管理職の側にも言い分がある。人員数が限られた中で多くの課題達成を求められるので、若手の育成においては、取り扱う業務の幅を小さくして、少しでも早く習熟するように工夫している。この方法をとると、比較的短期間で一定の業務を任せられるようになり、その限りにおいては有効である。しかし、仕事は、全体の中での自分の位置を理解し、他のメンバーと連携を取りながら進めていくものである。促成栽培の後に幅広い経験を積ませることができればいいのだが、提言1でも述べたように、失敗を許せる時間的余裕が持てない状況がある。

相当数の有期契約社員を活用しなければならない点も、管理職の困難を増幅している。有期契約社員は期間を限定して雇用されている人たちであり、仕事を教えても短期のうちにいなくなり、別の新しい人がやってくる。教えるには時間がかかる。正社員であれば、長期に働いてくれる確率が高いので、教えたことが職場の中に蓄積され、共有されていく。しかし、有期契約社員への教育は、教えても教えてもすぐにいなくなるため、虚しさを伴うという面がある。せめて5年後を見通した人員計画が立てられるように、一定数以上の正社員の配置を管理職たちは求めている。

部下の育成に熱心に取り組んでいる管理職は、何よりも部下とのコミュニケーションを大事にしている。部下の側から見て、「上司とコミュニケーションがとれている」と感じるには、「ひと手間かけること」が有効である。例えば、部下が管理職のところに相談に来たとする。管理職が内容を確認せずに「あとで時間をとって聞くから」という反応をした場合と、内容を確認した上で「あとで時間をとろう」と言うのとでは、部下の受け取り方が大きく異なる。「あ



とで時間をとって話を聞く」ことは同じだが、部下が第一声を発したときの対応の仕方、部下の認識は違ってくるのである。

前者の場合、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、後者の場合だと、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ことになる。

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。

ひと手間かけることと同時に強調したいのは、直接会って話すことの大切さである。情報伝達手段としては、メールやメモ、電話など様々な道具があるが、顔を見ながら話すことに優るコミュニケーション手段はない。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、話を聞いてくれていると感じる割合が高いことは、今回の調査でも実証された。コミュニケーションの基本は直接会うことである点を肝に銘じて、日々部下と向き合うことが重要である。部下と向き合う上司の姿勢が部下の行動を規定する。

（提言 3）トヨタ生産方式は、本来、人材育成も含んだ考え方である。近年、非常にチャレンジングな計画が立てられ、それをやりきることに多くの労力が割かれてきた。それに伴って人材育成機能の低下が起こっており、中長期の競争力に悪影響を及ぼす可能性がある。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返り、仕事管理と同時に人材育成をも達成できる方策を大胆に実践する必要がある。

トヨタ生産方式は、本来、不断の改善を実行することである。まず、一つの基準を作って実践し、その過程を精査することで最初の基準の不備を修正し、再び実践する—この繰り返しを通して、より良いしくみを作っていこうとする

ものである。

しかし、昨今の繁忙の中でも、コスト、納期、時間など、すべての要素を最小化することが至上命題だと理解されてきたように見える。かつてない程のチャレンジングな目標だったとしても、その目標達成のために全員が力を合わせてきた。それは、トヨタグループの底力を体現しており、素晴らしいことである。しかし、本当にこのままでいいのかという疑問がないわけではない。

企業の競争力は、従業員がいかに付加価値の高いものを生み出してくれるかにかかっている。高い能力を持った人材を継続的に生み出さなければ、企業は遅かれ早かれ衰退してしまう。育成をおろそかにした企業に持続的な成長がありえないことは言うまでもない。しかし、人材育成には時間と労力とコストがかかり、すぐには結果が出ないという難しい側面がある。短期的には収益に結びつかず、費用対効果でのメリットが見えにくいということが、人材育成に対する大胆な施策を躊躇させる遠因となっていないだろうか。

トヨタグループの各企業は、トヨタ生産方式という世界に誇るしくみを実践してきた。この生産方式のもとで、目の前の課題達成だけでなく、中長期に渡っての持続的な成長を求めて常に変革に取り組んできたはずである。日々の業務管理、1～2年先の目標達成は確かに重要である。しかし、10年後のトヨタグループを担う人材の育成も同じように重要である。一見矛盾するこれら二つの課題を同時達成することこそが、今、まさにトヨタグループに求められている。目先の課題・目標のクリアだけではなく、“強靱で真に持続可能な職場づくり”に向けて、戦略的な人材育成にシフトしたヒト・モノ・カネの配分を行う必要がある。カイゼンのサイクルを回し、人材育成の新たな仕組みを構築しなければならない。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返る必要がある。

### 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%）、仕事にとま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。仕事をしていた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を与えられる（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迫られて実行できないでいることにある。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れ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、日々の課題に迫られて、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、課題が多いために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に、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。

## 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「どちらかというときでている」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%（「どちらかというときできていない」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って一対一で話をする」(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于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かれないと言われる。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られない場合、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、一往復で終わらず、二度、三度と言葉を交換し、部下が何を話したがつている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



て何とか実現してきた。これだけの人員で、高い品質を維持しながら、世界第一位の生産台数を達成したことは、トヨタグループの底力を示している。

ただ、このままの状態でもいいのかという疑問は、今回の調査に回答してくれた管理職と一般組合員の双方が共通して持っている。いまは確かにいいけれど、じっくりと人を育てられない状態があと何年か続くと、10年後のトヨタグループの競争力は大丈夫だろうかという不安を従業員は抱いている。目の前の仕事が忙しいので、このような不安はすぐにどこかに飛んでいってしまうが、冷静になって考えたとき、何とかしなければならないという思いが湧きあがってくる。

トヨタ生産方式は、目の前の課題達成とともに中長期の課題達成も含んでいるはずである。目の前の忙しさは、中長期の視点に立った人材育成の妨げになることがある。では、どこでバランスをとるのか。最適点を求めて模索していくことこそが、トヨタ生産方式の神髄ではないだろうか。

難しいからこそ挑戦する価値がある。トヨタグループ各社は、これまでの歴史の中で、従業員の知恵と工夫によって様々な困難を乗り越えてきた。課題解決には、問題から目をそらさないことが重要である。企業業績が好調な今だからこそ、トヨタ生産方式の原点に返り、短期と中長期の課題の同時達成を模索しなければならない。

# 資料編

\* アンケート調査票：管理職  
：一般組合員

\* 単純集計 （１）管理職

- ① 配布数・回収数・自由記入欄記入者数
- ② 単純集計

\* 単純集計 （２）一般組合員

- ① 配布数・回収数・自由記入欄記入者数
- ② 単純集計

調査研究「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」

## アンケートへのご協力のお願い

2007年2月  
(財)中部産政研  
理事長 東 正元

(財)中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988年に労働省(現 厚生労働省)から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる現実的な問題の中から中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

急速なグローバル展開による繁忙感が続く中、以前と比べて業務内容が高度で複雑になる一方、職場の人材は多種多様化しており、職場マネジメントは一段と難しくなっております。

こうした中、人を育て活かすというトヨタグループの一貫した職場マネジメントは果たしてうまく機能しているのでしょうか。職場の管理者は、職場運営の何に苦悩し、何を最重点の管理項目に置いているのでしょうか。他方、職場に働く組合員はこうした変化をどのように受け止めているのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方』を研究テーマとして取り上げ、アンケート等による調査研究を通じて、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えております。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・該当する番号を選んで○で囲み、( )のある問いは数字を記入して下さい。
- ・締切りは2月28日(水)です。期限厳守をお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財)中部産政研(正式名称:中部産業・労働政策研究会) 担当:矢辺  
〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F  
TEL:0565-27-2731 FAX:0565-27-2259

会社名をお  
答え下さい

|  |
|--|
|  |
|--|

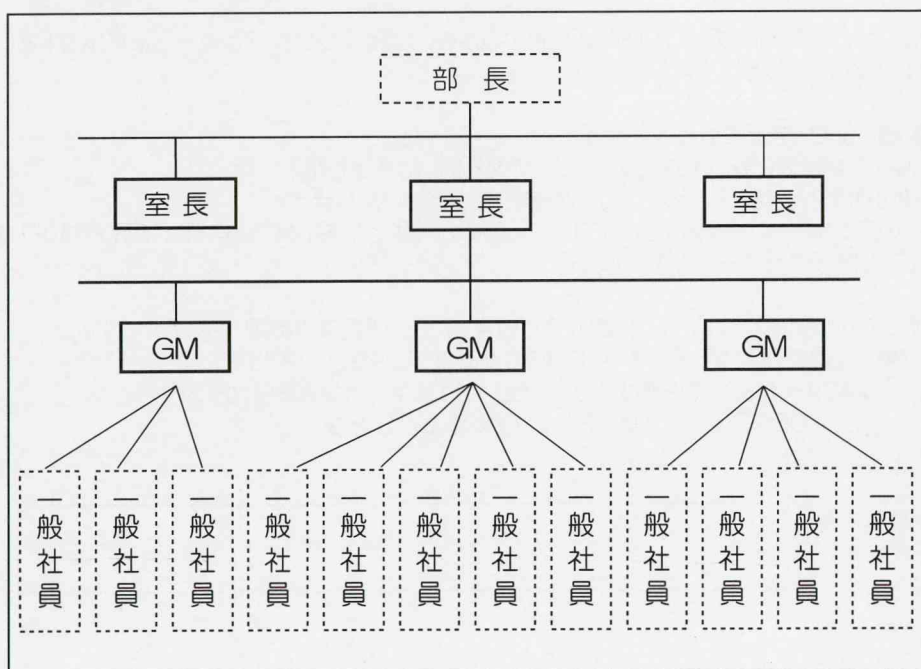


【アンケートの対象者】

\*今回のアンケートは、ホワイトカラー職場のマネジメントについて、部長のすぐ下の管理職の方たちのご意見を伺うものですが、呼び方は各社で異なっています。

\*そのため、本アンケートでは「室長」「GM」または「GL」という呼び方をとっています。下図の太い枠で囲んだ方たちで、部下をもっておりその評価を行う、非組合員の方々です。

\*呼び方が異なる方は読み替えてご回答下さい。



## 「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」に関する調査

### 1. 組織について

Q1 あなたの部下及び掌握する対象者の人数を記してください

1. 正社員： ～29 歳（ ）人      30～39 歳（ ）人  
                   40～49 歳（ ）人      50～59 歳（ ）人

2. 正社員以外（ ）人

（あなたの職場で以下の人たちは働いていますか。働いている場合、該当するところに○印をつけてください）

派遣社員（ ）      他社からの応援や出向社員（ ）

直接雇用の非正社員（パート、アルバイト、契約・嘱託社員など）（ ）

請負社員（ ）

Q2 あなたの職場の雰囲気は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

|                                 | 強くなった | 変わらない | 弱くなった |
|---------------------------------|-------|-------|-------|
| ①部下や後輩を育てようという雰囲気               | 3     | 2     | 1     |
| ②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気          | 3     | 2     | 1     |
| ③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する雰囲気 | 3     | 2     | 1     |
| ④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気          | 3     | 2     | 1     |
| ⑤自由に意見を言える雰囲気                   | 3     | 2     | 1     |
| ⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気         | 3     | 2     | 1     |

Q3 あなた自身の仕事は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。当てはまる表現に○をつけてください。

|                      |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
| ①仕事の量                | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ②海外の仕事               | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ③仕事上の責任              | 重くなった | 変わらない | 軽くなった |
| ④仕事にともなう負担感          | 重くなった | 変わらない | 軽くなった |
| ⑤仕事で求められる能力や知識       | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑥他の人と協力して進めていく仕事     | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑦仕事をしていてよかったと実感できる場面 | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑧仕事に対する意欲            | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑨仕事のおもしろさ            | 増えた   | 変わらない | 減った   |

## 2. 日々の仕事管理

### A. 仕事について

Q4 次の事項について、あなたの職場では、どのような機会にメンバー同士の情報共有を図るようにしていますか。よく使われるものを2つまで選んで、○をつけてください。

|                | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼な<br>ど日々のミー<br>ティング | 毎週・毎月行う<br>定例的なミー<br>ティング | 不定期なミ<br>ーティング | 特に機会を設<br>けていない |
|----------------|------------|--------------------------|---------------------------|----------------|-----------------|
| ①上司からの連<br>絡事項 |            |                          |                           |                |                 |

|               |  |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|--|
| ②お互いの仕事<br>分担 |  |  |  |  |  |
|---------------|--|--|--|--|--|

|                 |  |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|--|
| ③各自の仕事の<br>進捗状況 |  |  |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|--|--|

|                   |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|
| ④仕事上で直面<br>している問題 |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|

Q5 あなたは、部下の仕事の進捗状況をどのように把握していますか。有効な機会として使っておられるものを2つまで選んで、○をつけてください。

1. 毎日のミーティング
2. 定期的なミーティング
3. 自分から部下のところに行って一対一で話を聴く
4. 関係者を集めて報告を聴く
5. 部下が相談に来る
6. 部下の直属の上司あるいは職場先輩を介して
7. メールやメモで報告を受ける
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q6 あなたは、部下が仕事の上で悩んでいることをどのように把握していますか。有効な方法として使っておられるものを2つまで選んで、○をつけてください。

1. 毎日のミーティング
2. 定期的なミーティング
3. 自分から部下のところに行って一対一で話を聴く
4. 関係者を集めて報告を聴く
5. 部下が相談に来る
6. 部下の直属の上司や職場先輩を介して
7. 飲み会に誘う
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q7 あなたの職場では、部下に残業させるか否かを実際にどのようにして決めていますか。最もあてはまるものに一つだけ○をしてください。

1. 管理職自らが部下の仕事の進捗状況を確認した上で判断している
2. それぞれの部下の自主性に任せている
3. 部下各自が申告し、上司が判断している
4. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）



をしてください。

4. ほとんど見ていない

61.

4. 12時間以上

最もあてはまるものに○をつけてください。

|                    |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|
| 1. 会議              | 1 | 2 | 3 |
| 2. 打ち合わせ           | 1 | 2 | 3 |
| 3. 役員ほか社内決裁        | 1 | 2 | 3 |
| 4. 方針・課題などの立案・資料作成 | 1 | 2 | 3 |
| 5. 部下からの業務報告       | 1 | 2 | 3 |
| 6. 部下からの相談         | 1 | 2 | 3 |
| 7. 上司とのコミュニケーション   | 1 | 2 | 3 |
| 8. メールチェック、作成      | 1 | 2 | 3 |
| 9. 回覧、配布資料を見る      | 1 | 2 | 3 |

## B. 部下との関係

ですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

5. その他(具体的に:

あてはまるものを3つまで選んで○をつけてください。

7. メールはコミュニケーションの補助的な手段であることを分かっていない部下が多い

Q13 あなたの会社では、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  
思いますか。

1. 思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというと思わない
4. 思わない
5. わからない

Q14 あなたは、部下を育てるためには、どのようなことが有効だと思いますか。あてはまるものを2  
つ選んで○をつけてください。

1. チャレンジングな仕事を与える
2. 部下自らに企画をたてさせて、実行まである程度任せる
3. 上司・職場先輩と一緒に仕事をさせて、学ばせる
4. 幅広く仕事を経験させる
5. ローテーションによって他の仕事も学ばせる
6. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させる
7. その他（ ）

Q15 あなたは、現在、部下の成長に満足していますか。

1. 満足している
2. どちらかという満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという不満である Q15-1 へ
5. 不満である Q15-1 へ
6. わからない

Q15-1 その理由として、あてはまるものを2つ選んで○をつけてください。

1. 目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与える余裕がない
2. 日々の課題が多すぎて、Off-JT などの育成機会を与える余裕がない
3. 派遣社員や外注が増加し、その指導・育成に時間が取られている
4. 派遣社員や外注が増加し、正社員の仕事内容が狭くなっている
5. 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
6. その他（ ）

Q16 職場管理を円滑に行うために、あなたは自らの判断でチームなどの組織を便宜的に作っていますか。

1. はい
2. いいえ

↓

Q16-1 そのチームの数や組織の人数は何人ですか。

チームなどの組織数（ ） 一つあたりの人数（ ）人

Q17 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。最もあてはまるもの1つに○をつけてください

1. 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
2. 内容は確認せず、会議終了後に時間をとって話すことを決める
3. 相談内容をメールで送るように指示し、メールを読んでからアクションを決めるようにしている
4. その他（具体的に： ）

### 3. 管理職としての業務について

Q18 管理職としての仕事のやり方や管理職像をどのようにして身につけてきましたか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 今までの自分のキャリアや経験をもとに工夫してきた
2. 自分で本などを読んで考えてきた
3. 社内研修で学んだ
4. 社内の人を手本としてきた

→ Q18-1 それは誰ですか。

1. 昔の上司      2. 今の上司      3. 職場の先輩
4. 他部署の管理職・先輩      5. その他（具体的に：      ）
5. 社外の人を手本となっている

Q19 あなたは、あなたの部署で、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、上司に相談していますか。

1. ほぼ毎回相談している
2. 相談しないこともある      Q19-1 へ
3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている      Q19-1 へ

Q19-1 それは何故ですか。特に重要と思われるものを3つまで選んで○をつけてください。

1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから
2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから
3. 他部署や他社との関係から難しいから
4. 否定的なことを言えない雰囲気だから
5. 周囲の人の目が気になるから
6. 評価に響くから
7. その他（      ）

Q20 室長の役割に対するあなたの考え方と室長の実際の実際は、下記のAとBのうちのどちらでしょう。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。（室長の方も自分のことについてお答え下さい）

| 室長の役割 |                                                                                 |     |                                                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------|
| A     | 室長は、会社の方針に基づいた業務課題の遂行と職場の中長期の課題を考える役割を担っているので、現場の日常的な課題への対処は下位の部下に任せるべきだ（任せている） | 考え方 | 1. Aだと思う<br>2. どちらかというAだと思う<br>3. どちらかというBだと思う<br>4. Bだと思う |
|       | B                                                                               |     | 1. Aだと思う<br>2. どちらかというAだと思う<br>3. どちらかというBだと思う<br>4. Bだと思う |



Q21 能力開発に対するあなたの考え方と実際は、下記のCとDのうちのどちらでしょうか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 能力開発 |                                            |  |                                                            |
|------|--------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|
| C    | 目の前の仕事に取り組んでいれば、能力は自ずと伸びていく（伸びている）         |  | 考え方                                                        |
|      |                                            |  | 1. Cだと思う<br>2. どちらかというCだと思う<br>3. どちらかというDだと思う<br>4. Dだと思う |
| D    | 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） |  | 実際                                                         |
|      |                                            |  | 1. Cだと思う<br>2. どちらかというCだと思う<br>3. どちらかというDだと思う<br>4. Dだと思う |

Q22 部下の育成に対するあなたの考え方と実際は、下記のEとFのうちのどちらでしょうか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 部下の育成 |                                                            |  |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|
| E     | 上司や先輩から教えてもらわなくても、自分で盗むくらいでないと育たないので、あまり手出しをしない方がよい（していない） |  | 考え方                                                        |
|       |                                                            |  | 1. Eだと思う<br>2. どちらかというEだと思う<br>3. どちらかというFだと思う<br>4. Fだと思う |
| F     | 自主性は尊重しながらも、タイミングよく指導をして、計画的に育てるべきである（育てている）               |  | 実際                                                         |
|       |                                                            |  | 1. Aだと思う<br>2. どちらかというAだと思う<br>3. どちらかというBだと思う<br>4. Bだと思う |

Q23 部下の育て方の方針と実際の方法は、下記のGとHのうちのどちらでしょうか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 部下の育て方 |                                          |  |                                                            |
|--------|------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|
| G      | 小さなことでいいから、できるだけほめて、良い部分を伸ばす（伸ばすようにしている） |  | 方針                                                         |
|        |                                          |  | 1. Gだと思う<br>2. どちらかというGだと思う<br>3. どちらかというHだと思う<br>4. Hだと思う |
| H      | 大きな課題を達成したときだけほめ、ふだんは厳しく鍛える（鍛えている）       |  | 実際                                                         |
|        |                                          |  | 1. Gだと思う<br>2. どちらかというGだと思う<br>3. どちらかというHだと思う<br>4. Hだと思う |

#### 4. その他

Q24 あなたは、部下に対してどのような期待を持っていますか。特に求めているものを2つまで選んで○をつけてください。

- もっと積極的に意見を言ってほしい
- まめに相談してほしい
- 指示を待つのではなく、積極的に行動してほしい
- 自分の仕事ばかりでなく、周囲の人の仕事状況にも目を配ってほしい
- 特に期待することはない
- その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q25 あなたは、中長期的な視点で人材を育成していくためには何に取り組んだら良いと思いますか。  
また経営に何を望みますか。自由にご記入ください。

5. 最後に、あなた御自身のことについておうかがいします

F1. あなたの性別を教えてください。

①男性

②女性

F2. あなたの満年齢を教えてください（今日現在）

歳

F3. あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。 年  
（1 年未満は切り捨ててください。）

F4. あなたのお勤め先での職位を教えてください。あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. GL や GM などラインの管理者やスタッフ
2. 室長など、組織の管理者
3. その他（                      ）

F5. あなたの職種は事務系・技術系のどちらですか。番号に○をつけてください。

1. 事務系    2. どちらかといえば事務系    3. どちらかといえば技術系    4. 技術系

F5-1 所属している部門の番号に○をつけてください。

- ①企画・調査
- ②総務・人事・調達・財務
- ③営業・お客様関連
- ④製品開発
- ⑤研究・先行開発
- ⑥生産技術
- ⑦生産管理・製造
- ⑧上記以外（具体的に部の名前をお書きください）

部)

ご質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。

調査研究「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」

## アンケートへのご協力のお願い

2007 年 2 月  
(財) 中部産政研  
理事長 東 正元

(財) 中部産政研は、中部地区の主要な企業と労働組合が発起人となり、1988 年に労働省（現 厚生労働省）から認可を受けて設立された研究機関で、企業労使がかかえる現実的な問題の中から中長期的な課題を抽出し、実証的な調査研究活動に取り組んでおります。

急速なグローバル展開による繁忙感が続く中、以前と比べて業務内容が高度で複雑になる一方、職場の人材は多種多様化しており、職場マネジメントは一段と難しくなっております。

こうした中、人を育て活かすというトヨタグループの一貫した職場マネジメントは果たしてうまく機能しているのでしょうか。職場の管理者は、職場運営の何に苦悩し、何を最重点の管理項目に置いているのでしょうか。他方、職場に働く組合員はこうした変化をどのように受け止めているのでしょうか。

中部産政研ではこのような問題意識に基づき、『グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方』を研究テーマとして取り上げ、アンケート等による調査研究を通じて、問題の所在と企業労使が取り組むべき課題を明らかにしていきたいと考えております。

お忙しいところを誠に恐縮ですが、本調査の趣旨をご理解いただき、アンケートにご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご回答にあたりましては、

- ・該当する番号を選んで○で囲み、( ) のある問いは数字を記入して下さい。
- ・締切りは2月28日(水)です。期限厳守でお願いいたします。
- ・このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は全て統計的に処理され、個別情報が外部に流出することは一切ございません。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

(財) 中部産政研（正式名称：中部産業・労働政策研究会） 担当：矢辺  
〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3F  
TEL：0565-27-2731 FAX：0565-27-2259

会社名をお  
答え下さい

|  |
|--|
|  |
|--|



## 「グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方」に関する調査

### 1. 組織について

Q1 あなたの職場で働いている人の中で、正社員は何割を占めていますか。 約（ ）割

Q2 3年前に比べて職場の人員は変化しましたか。

|                                   | 増加 | 変わらない | 減少 |
|-----------------------------------|----|-------|----|
| ①正社員                              | 3  | 2     | 1  |
| ②派遣社員                             | 3  | 2     | 1  |
| ③他社からの応援・出向社員                     | 3  | 2     | 1  |
| ④直接雇用の非正社員<br>(パート、アルバイト、契約・嘱託社員) | 3  | 2     | 1  |
| ⑤請負社員                             | 3  | 2     | 1  |

### 2. 業務状況や上司との関係

Q3 あなたの職場の雰囲気は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

|                                 | 強くなった | 変わらない | 弱くなった |
|---------------------------------|-------|-------|-------|
| ①部下や後輩を育てようという雰囲気               | 3     | 2     | 1     |
| ②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気          | 3     | 2     | 1     |
| ③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する雰囲気 | 3     | 2     | 1     |
| ④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気          | 3     | 2     | 1     |
| ⑤自由に意見を言える雰囲気                   | 3     | 2     | 1     |
| ⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気         | 3     | 2     | 1     |

Q4 あなた自身の仕事は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる表現に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

|                      |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
| ①仕事の量                | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ②海外の仕事               | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ③仕事上の責任              | 重くなった | 変わらない | 軽くなった |
| ④仕事にともなう負担感          | 重くなった | 変わらない | 軽くなった |
| ⑤仕事で求められる能力や知識       | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑥他の人と協力して進めていく仕事     | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑦仕事をしていてよかったと実感できる場面 | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑧仕事に対する意欲            | 増えた   | 変わらない | 減った   |
| ⑨仕事のおもしろさ            | 増えた   | 変わらない | 減った   |

Q5 次の事項について、あなたの職場では日常、どのような場面でメンバー同士の情報共有が行われていますか。よく使われるものを2つまで選んで、○をつけてください。

|                       | メールや<br>メモ | 朝礼・昼礼など<br>日々のミーティング | 毎週・毎月行う<br>定例的なミーティング | 不定期なミ<br>ーティング | 特に機会を<br>設けていない |
|-----------------------|------------|----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| ①上司からの<br>連絡事項        |            |                      |                       |                |                 |
| ②お互いの仕<br>事分担         |            |                      |                       |                |                 |
| ③各自の仕事<br>の進捗状況       |            |                      |                       |                |                 |
| ④仕事上で直<br>面している<br>問題 |            |                      |                       |                |                 |

Q6 あなたの職場では、残業するか否かは実質どのようにして決まりますか。

1. 管理職自らが 部下の仕事の進捗状況を確認してその都度判断している
2. それぞれの部下の自主性に任されている
3. 部下各自が申告し、管理職が判断している
4. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ ）

Q7 あなたは、上司に報告・連絡・相談が十分できていると思いますか。

1. できていると思う
2. どちらかというときできていると思う
3. どちらとも言えない
4. どちらかというときできていないと思う →Q7-1へ
5. できていないと思う →Q7-1へ

Q7-1 それは何故ですか。理由に○をつけてください。

|                            | 1.<br>よくある | 2.<br>ときどきある | 3.<br>あまりない | 4.<br>ほとんどない |
|----------------------------|------------|--------------|-------------|--------------|
| ①上司が席にいないことが<br>多いから       | 1          | 2            | 3           | 4            |
| ②上司が忙しくしているの<br>で遠慮してしまうから | 1          | 2            | 3           | 4            |
| ③気楽に話にくい雰囲気<br>があるから       | 1          | 2            | 3           | 4            |
| ④タイミングを逃してしま<br>うから        | 1          | 2            | 3           | 4            |

Q8 あなたは、上司からどのような方法で仕事の指示を受けていますか。

1. 特別な事情がない限り、直接会って電話で指示を受けている
2. 大切なことは直接指示を受け、それ以外のことはメールで指示される
3. 大切なことは直接指示を受け、それ以外のことはメモで指示される
4. 主としてメールやメモで指示されるが、必要に応じて直接会ったり電話で話したりする
4. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ ）

Q9 電子メールは便利な情報伝達手段ですが、あなたの職場ではどのような弊害が起こっていますか。あてはまるものを3つまで選んで○をつけてください。

1. 一方的な情報伝達になっている
2. メールが多すぎて、大切なことがわからなくなる
3. ホンネで話し合う場面が少なくなっている
4. メールを送っただけで、報告したと思い込んでいる人が多い
5. 受け取るメールが多すぎて、返信するだけで多大な時間をとられる
6. 一言話せば済むことまで送られてくる
7. メールはコミュニケーションの補助的な手段であることを分かっていない人が多い
8. 「言った」「いや、聞いていない」といった行き違いが起こっている
9. 弊害は特に発生していない

Q10 あなたは、どのような機会に、仕事上の悩みや問題点を上司に相談しますか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1. 毎日のミーティング
2. 定期的なミーティング
3. 自分から上司のところに行って一対一で話をする
4. 関係者が集まって行うミーティングで話をする
5. 上司が自分のところに来てくれる
6. 職場先輩を介して
7. 飲み会
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

### 3. 人材育成について

Q11 あなたの会社では、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思いますか。

1. 思う
2. どちらかというと思う
3. どちらかというと思わない
4. 思わない
5. わからない

Q12 あなたにとって、どのようなことが自分の大きな成長につながると思いますか。2つまで○をつけてください。

1. チャレンジングな仕事を与えられる
2. 自ら企画をたてて、実行まである程度任せてもらう
3. 上司・職場先輩と一緒に仕事をして、学ぶ
4. 幅広く仕事を経験する
5. ローテーションによって他の仕事も学ぶ
6. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席する
7. その他（ \_\_\_\_\_ ）



Q13 あなたは、現在、自らの能力開発に満足していますか。

1. 満足している
2. どちらかという満足している
3. どちらとも言えない
4. どちらかという不満である →Q13-1 へ
5. 不満である →Q13-1 へ
6. わからない

Q13-1 その理由として、あてはまるものを2つ選んで○をつけてください。

1. 目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与えてもらえない
2. 日々の課題が多すぎて、Off-JT などの育成機会を与えてもらえない
3. 派遣社員や外注が増加し、その指導・育成に時間が取られている
4. 派遣社員や外注が増加し、正社員の仕事内容が狭くなっている
5. 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
6. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

Q14 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。最も当てはまるもの1つに○をつけてください。

1. とりあえず内容を確認し、会議終了後に時間をとってくれる。
2. 内容は確認しないが、会議終了後に時間をとってくれる。
3. 相談内容をメールで送るように指示され、メール送付後、対応をとってくれる。
4. その他（ \_\_\_\_\_ ）

Q15 あなたは、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、上司に相談していますか。

1. ほぼ毎回相談している
2. 相談しないこともある →Q15-1 へ
3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている →Q15-1 へ

Q15-1 それは何故ですか。特に重要と思われるものを3つまで選んで○をつけてください。

1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから
2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから
3. 他部署や他社との関係から難しいから
4. 否定的なことをいえない雰囲気だから
5. 周囲の人の目が気になるから
6. 評価に響くから
7. その他（ \_\_\_\_\_ ）

Q16 あなたの部署で、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、あなたの上司は上位者に相談していると思いますか。

1. ほぼ毎回相談していると思う
2. 相談しないこともあると思う →Q16-1 へ
3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしていると思う →Q16-1 へ

Q16-1 それは何故だと思えますか。特に重要と思われるものを3つ選んで○をつけてください。

1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから
2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから
3. 他部署や他社との関係から難しいから
4. 否定的なことをいえない雰囲気だから
5. 他部署の目が気になるから
6. 上司自身の評価に響くから
7. その他（ \_\_\_\_\_ ）

Q17 室長の役割に対するあなたの考え方と室長の実際の行動は、下記のAとBのうちのどちらでしょう。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

(注) ここで言う「室長」とは、部長のすぐ下の管理職で、部下を指揮・命令・評価する上司のことです。

| 室長の役割 |                                                                                 |     |                                                            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------|
| A     | 室長は、会社の方針に基づいた業務課題の遂行と職場の中長期の課題を考える役割を担っているので、現場の日常的な課題への対処は下位の部下に任せるべきだ（任せている） | 考え方 | 1. Aだと思う<br>2. どちらかというAだと思う<br>3. どちらかというBだと思う<br>4. Bだと思う |
|       | 現場の日常的な状況を熟知しておく必要があるので、室長も日々オペレーションに深く関わるべきだ（関わっている）                           | 実際  | 1. Aだと思う<br>2. どちらかというAだと思う<br>3. どちらかというBだと思う<br>4. Bだと思う |

Q18 あなた自身の能力開発に関する考え方と実際は下記のCとDのうちのどちらでしょうか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 能力開発 |                                           |     |                                                            |
|------|-------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------|
| C    | 目の前の仕事に取り組んでいれば、能力は自ずと伸びていく（伸びている）        | 考え方 | 1. Cだと思う<br>2. どちらかというCだと思う<br>3. どちらかというDだと思う<br>4. Dだと思う |
|      | 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（取り組んでいる） | 実際  | 1. Cだと思う<br>2. どちらかというCだと思う<br>3. どちらかというDだと思う<br>4. Dだと思う |

Q19 あなたは、下記のEとFのうちどちらの人材育成の方式が自分に合っていると思いますか。また実際はどちらの方式で育てられていますか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 自分に合った人材育成の方式 |                                      |      |                                                            |
|---------------|--------------------------------------|------|------------------------------------------------------------|
| E             | あまり手出しされず、上司や先輩の背中を見ながら自ら主体的に学んでいく方式 | 合う方式 | 1. Eだと思う<br>2. どちらかというEだと思う<br>3. どちらかというFだと思う<br>4. Fだと思う |
|               | 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方式 | 実際   | 1. Eだと思う<br>2. どちらかというEだと思う<br>3. どちらかというFだと思う<br>4. Fだと思う |

Q20 あなたは、下記のGとHのうちどちらの方法が自分の成長につながると思いますか。また実際はどちらの方式で育てられていますか。右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

| 自分の成長に良い方法       |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                                                                          |        |                                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| G                | 小さなことでもいいから、よくほめられ、<br>良い部分を伸ばしていく方法                                                     | <table border="1"> <tr> <td>良<br/>い<br/>方<br/>法</td> <td>           1. G だと思<br/>う<br/>2. どちらかという<br/>とG だと思<br/>う<br/>3. どちらかという<br/>とH だと思<br/>う<br/>4. H だと思<br/>う         </td> </tr> <tr> <td>実<br/>際</td> <td>           1. G だと思<br/>う<br/>2. どちらかという<br/>とG だと思<br/>う<br/>3. どちらかという<br/>とH だと思<br/>う<br/>4. H だと思<br/>う         </td> </tr> </table> | 良<br>い<br>方<br>法 | 1. G だと思<br>う<br>2. どちらかという<br>とG だと思<br>う<br>3. どちらかという<br>とH だと思<br>う<br>4. H だと思<br>う | 実<br>際 | 1. G だと思<br>う<br>2. どちらかという<br>とG だと思<br>う<br>3. どちらかという<br>とH だと思<br>う<br>4. H だと思<br>う |
| 良<br>い<br>方<br>法 | 1. G だと思<br>う<br>2. どちらかという<br>とG だと思<br>う<br>3. どちらかという<br>とH だと思<br>う<br>4. H だと思<br>う |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                                                                          |        |                                                                                          |
| 実<br>際           | 1. G だと思<br>う<br>2. どちらかという<br>とG だと思<br>う<br>3. どちらかという<br>とH だと思<br>う<br>4. H だと思<br>う |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                                                                          |        |                                                                                          |
| H                | 大きな課題を達成したときにだけほめら<br>れ、ふだんは厳しく鍛えられる方法                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |                                                                                          |        |                                                                                          |

#### 4. その他

Q21 あなたは上司に対して、どのような要望がありますか。特に強く望んでいるものを3つまで選んで○をつけてください。

1. もっと自分の意見に耳を傾けてほしい。
2. もっと職場にいて、目を配ってほしい。
3. 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。
4. 仕事の担当を明確に指示してほしい。
5. 一人当たりの仕事量を適正にしてほしい。
6. 適性や要望を考慮した仕事内容にしてほしい。
7. 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。
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
9. 望むことはない

Q22 あなたは、中長期的な視点で人材を育成していくためには何に取り組んだら良いと思いますか。また上司に何を望みますか。自由にご記入ください。

|  |
|--|
|  |
|--|



5. 最後に、あなた御自身のことについておうかがいします

F1. あなたの性別を教えてください。

①男性

②女性

F2. あなたの満年齢を教えてください（今日現在）

歳

F3. あなたが、現在勤務している会社での勤続年数を教えてください。年  
（1年未満は切り捨ててください。）

F4. あなたのお勤め先での職位を教えてください。あてはまるもの一つに○をつけてください。

1. 一般社員

2. 係長、主任などの役職者

3. その他（具体的に： ）

F5. あなたの職種は事務系・技術系のどちらですか。番号に○をつけてください。

1. 事務系

2. どちらかといえば事務系

3. どちらかといえば技術系

4. 技術系

F5-1 所属している部門の番号に○をつけてください。

①企画・調査

②総務・人事・調達・財務

③営業・お客様関連

④製品開発

⑤研究・先行開発

⑥生産技術

⑦生産管理・製造

⑧上記以外（具体的に部の名前をお書きください：

部）

ご質問は以上です。ご協力、ありがとうございました。

\*単純集計（１）管理職（６社全体）

①アンケートの配布数・回収数・自由記入欄記入者数

|                   |      |
|-------------------|------|
| 配 布 数             | 617  |
| 回 収 数             | 577  |
| 回 収 率 (%)         | 93.5 |
| 自 由 記 入 欄 記 入 者 数 | 400  |
| 記 入 率 (%)         | 69.3 |

②単純集計

Q1-1 あなたの部下及び掌握する対象者の人数を記してください。

| 正社員    | 人    | %     |
|--------|------|-------|
| ～29歳   | 4.3  | 28.8  |
| 30～39歳 | 6.2  | 40.8  |
| 40～49歳 | 3.0  | 19.6  |
| 50～59歳 | 1.6  | 10.8  |
| 合計     | 15.1 | 100.0 |
| 正社員以外  | 4.9  |       |

Q1-2 あなたの職場で以下の人たちは働いていますか。（いと回答した人の割合：複数選択可）

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 派遣社員                           | 68.5 |
| 他社からの応援や就航出向社員                 | 18.7 |
| 直接雇用の非正社員（パート、アルバイト、契約・嘱託社員など） | 10.9 |
| 請負社員                           | 13.0 |

Q2 あなたの職場の雰囲気は、最近3年間でどのように変わってきましたか。

項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

①部下や後輩を育てようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 62.1 |
| 変わらない | 32.1 |
| 弱くなった | 4.3  |
| 無回答   | 1.5  |

②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 43.7 |
| 変わらない | 51.0 |
| 弱くなった | 4.0  |
| 無回答   | 1.3  |

③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する雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 27.9 |
| 変わらない | 60.0 |
| 弱くなった | 10.6 |
| 無回答   | 1.5  |

④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 46.8 |
| 変わらない | 44.9 |
| 弱くなった | 7.1  |
| 無回答   | 1.2  |

⑤自由に意見を言える雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 53.9 |
| 変わらない | 42.6 |
| 弱くなった | 2.3  |
| 無回答   | 1.2  |

⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 28.2 |
| 変わらない | 57.5 |
| 弱くなった | 13.0 |
| 無回答   | 1.3  |

Q3 あなた自身の仕事は、最近3年間でどのように変わってきましたか。

項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

①仕事の量

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 76.6 |
| 変わらない | 18.4 |
| 減った   | 3.3  |
| 無回答   | 1.7  |

②海外の仕事

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 50.1 |
| 変わらない | 40.1 |
| 減った   | 7.1  |
| 無回答   | 2.7  |

③仕事上の責任

|       |      |
|-------|------|
| 重くなった | 82.1 |
| 変わらない | 15.3 |
| 軽くなった | 1.0  |
| 無回答   | 1.6  |

④仕事にともなう負担感

|       |      |
|-------|------|
| 重くなった | 73.1 |
| 変わらない | 23.7 |
| 軽くなった | 1.4  |
| 無回答   | 1.8  |

⑤仕事で求められる能力や知識

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 85.6 |
| 変わらない | 11.8 |
| 減った   | 1.0  |
| 無回答   | 1.6  |

⑥他の人と協力して進めていく仕事

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 74.4 |
| 変わらない | 23.2 |
| 減った   | 0.9  |
| 無回答   | 1.5  |

⑦仕事をしていてよかったと実感できる場面

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 29.8 |
| 変わらない | 55.6 |
| 減った   | 13.0 |
| 無回答   | 1.6  |

⑧仕事に対する意欲

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 31.7 |
| 変わらない | 61.0 |
| 減った   | 5.7  |
| 無回答   | 1.6  |

⑨仕事のおもしろさ

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 33.4 |
| 変わらない | 52.5 |
| 減った   | 12.5 |
| 無回答   | 1.6  |

Q4 次の事項について、あなたの職場では日常、どのような場面でメンバー同士の情報共有が行われていますか。よく使われるものを2 つまで選んで、○をつけてください。

①上司からの連絡事項

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. メールやメモ            | 63.8 |
| 2. 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 31.8 |
| 3. 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 76.3 |
| 4. 不定期なミーティング        | 18.8 |
| 5. 特に機会を設けていない       | 3.0  |

②お互いの仕事分担

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. メールやメモ            | 24.1 |
| 2. 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 19.9 |
| 3. 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 66.8 |
| 4. 不定期なミーティング        | 60.0 |
| 5. 特に機会を設けていない       | 6.8  |

③各自の仕事の進捗状況

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. メールやメモ            | 22.8 |
| 2. 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 26.1 |
| 3. 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 73.7 |
| 4. 不定期なミーティング        | 51.3 |
| 5. 特に機会を設けていない       | 7.0  |

④仕事上で直面している問題

|                      |      |
|----------------------|------|
| 1. メールやメモ            | 26.5 |
| 2. 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 21.1 |
| 3. 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 52.4 |
| 4. 不定期なミーティング        | 70.9 |
| 5. 特に機会を設けていない       | 14.5 |

Q5 あなたは、部下の仕事の進捗状況をどのように把握していますか。有効な機会として使っておられるものを2 つまで選んで、○をつけてください。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 1. 毎日のミーティング              | 12.3 |
| 2. 定期的なミーティング             | 53.9 |
| 3. 自分から部下のところに行って一対一で話を聞く | 63.8 |
| 4. 関係者を集めて報告を聞く           | 13.4 |
| 5. 部下が相談に来る               | 34.1 |
| 6. 部下の直属の上司あるいは職場先輩を介して   | 6.1  |
| 7. メールやメモで報告を受ける          | 11.5 |
| 8. その他                    | 3.3  |

Q6 あなたは、部下が仕事の上で悩んでいることをどのように把握していますか。有効な方法として使っておられるものを2 つまで選んで、○をつけてください。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 1. 毎日のミーティング              | 9.9  |
| 2. 定期的なミーティング             | 36.7 |
| 3. 自分から部下のところに行って一対一で話を聞く | 67.7 |
| 4. 関係者を集めて報告を聞く           | 9.0  |
| 5. 部下が相談に来る               | 56.3 |
| 6. 部下の直属の上司あるいは職場先輩を介して   | 11.1 |
| 7. 飲み会に誘う                 | 2.4  |
| 8. その他                    | 3.3  |



Q7 あなたの職場では、部下に残業をさせるか否かは実質どのようにして決めますか。

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 1. 管理職自らが部下の仕事の進捗状況を確かめた上で判断している。 | 9.9  |
| 2. それぞれの部下の自主性に任せている              | 52.3 |
| 3. 部下各自が申告し、上司が判断している             | 33.4 |
| 4. その他                            | 2.4  |
| 無回答                               | 2.0  |

Q8 部下の残業時間をどのように把握していますか。

|                    |      |
|--------------------|------|
| 1. 毎日、行身集計表などでチェック | 54.9 |
| 2. 毎月の決められた節目に     | 34.0 |
| 3. 直属の上司に任せている     | 9.0  |
| 4. ほとんど見ていない       | 0.5  |
| 無回答                | 1.6  |

Q10 あなたは、下記の仕事にかけている時間について、どのように考えていますか。  
最もあてはまるものに○をつけてください。

①会議

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 48.4 |
| 必要以上に多い | 50.6 |
| 不足      | 0.3  |
| 無回答     | 0.7  |

②打ち合わせ

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 62.2 |
| 必要以上に多い | 26.7 |
| 不足      | 9.9  |
| 無回答     | 1.2  |

③役員ほか社内決裁

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 71.4 |
| 必要以上に多い | 25.3 |
| 不足      | 2.4  |
| 無回答     | 0.9  |

④方針・課題などの立案・資料作成

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 45.9 |
| 必要以上に多い | 34.0 |
| 不足      | 19.1 |
| 無回答     | 1.0  |

⑤部下からの業務報告

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 49.6 |
| 必要以上に多い | 2.6  |
| 不足      | 47.1 |
| 無回答     | 0.7  |

⑥部下からの相談

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 51.1 |
| 必要以上に多い | 2.1  |
| 不足      | 46.1 |
| 無回答     | 0.7  |

⑦上司とのコミュニケーション

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 73.5 |
| 必要以上に多い | 1.6  |
| 不足      | 24.1 |
| 無回答     | 0.8  |

⑧メールチェック、作成

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 31.0 |
| 必要以上に多い | 65.9 |
| 不足      | 2.3  |
| 無回答     | 0.8  |

⑨回覧、配布資料を見る

|         |      |
|---------|------|
| 現状で良い   | 50.4 |
| 必要以上に多い | 42.8 |
| 不足      | 5.9  |
| 無回答     | 0.9  |

Q11 部下への指示の出し方についてお尋ねします。あなたがふだん取っている方法は次のうちのどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

|                                          |      |
|------------------------------------------|------|
| 1. どんな時でも直接合って伝えるようにしている                 | 25.8 |
| 2. 大切なことは直接伝え、それ以外のことはメールで出している          | 62.4 |
| 3. 大切なことは直接伝え、それ以外のことはメモを渡している           | 6.4  |
| 4. メールやメモを主として使い、必要に応じて直接会ったり電話をかけたりしている | 3.1  |
| 5. その他                                   | 1.7  |
| 無回答                                      | 0.6  |

Q12 電子メールは便利な情報伝達手段ですが、あなたの職場ではどのような弊害が起っていますか。あてはまるものを3つまで選んで○をつけてください。

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| 1. 一方的な情報伝達になっている                         | 53.5 |
| 2. メールが多すぎて、大切なことがわからなくなる                 | 50.7 |
| 3. ホンネで話し合う場面が少なくなった                      | 20.4 |
| 4. メールを送っただけで、指示したと思っている上司や連絡したと思っている人がいる | 46.3 |
| 5. とにかく多すぎて、返信するだけでも大変で困っている              | 33.8 |
| 6. 一言話せば済むことまで送られてくる                      | 26.1 |
| 7. メールはコミュニケーションの補助的な手段であることを分かっていない人が多い  | 17.9 |
| 8. 「言った」「いや、聞いていない」といった行き違いが起っている         | 5.4  |
| 9. 弊害は特に発生していない                           | 5.6  |

Q13 あなたの会社では、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思いますか。

|                 |      |
|-----------------|------|
| 1. 思う           | 13.2 |
| 2. どちらかというと思う   | 49.4 |
| 3. どちらかというと思わない | 27.0 |
| 4. 思わない         | 8.0  |
| 5. わからない        | 1.4  |
| 無回答             | 1.0  |

Q14 あなたは、部下を育てるためには、どのようなことが有効だと思いますか。あてはまるものを2つ選んで○をつけてください。

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 1. チャレンジングな仕事を与える              | 39.4 |
| 2. 部下自らに企画をたてさせ、実行まである程度任せる    | 57.6 |
| 3. 上司・職場先輩と一緒に仕事をさせて、学ばせる      | 43.8 |
| 4. 幅広く仕事を経験させる                 | 30.0 |
| 5. ローテーションによって他の仕事も学ばせる        | 20.4 |
| 6. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席させる | 1.9  |
| 7. その他                         | 0.5  |

Q15あなたは、現在、部下の成長に満足していますか。

|                  |      |
|------------------|------|
| 1. 満足している        | 4.2  |
| 2. どちらかという満足している | 25.8 |
| 3. どちらとも言えない     | 28.9 |
| 4. どちらかという不満である  | 36.0 |
| 5. 不満である         | 4.2  |
| 6. わからない         | 0.2  |
| 無回答              | 0.7  |

Q15-1その理由として、あてはまるものを2つ選んで○をつけてください。

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 1. 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     | 57.7 |
| 2. 日々の課題達成が多すぎて、育成の機会を与えられない       | 56.2 |
| 3. 派遣社員や外注が増加し、その指導・育成に時間が取られている   | 9.4  |
| 4. 派遣社員や外注が増加し、正社員の仕事内容が狭くなっている    | 9.1  |
| 5. 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 | 25.3 |
| 6. その他                             | 7.2  |

Q16 職場管理を円滑に行うために、自らの判断でチームなどの組織を便宜的に作っていますか。

|        |      |
|--------|------|
| 1. はい  | 51.8 |
| 2. いいえ | 47.0 |
| 無回答    | 1.2  |

Q16-1 そのチームの数や組織の人数は何人ですか。

|                |      |
|----------------|------|
|                | 6社計  |
| チームなどの組織数（チーム） | 1.69 |
| 一つあたりの人数（人）    | 2.63 |

Q17 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。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

|                                                |      |
|------------------------------------------------|------|
| 1. 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            | 88.2 |
| 2. 内容は確認せず、会議終了後に次官をとってはナスことを決める               | 8.1  |
| 3. 相談内容をメールで送るように指示し、メールを読んでからアクションを決めるようにしている | 0.2  |
| 4. その他                                         | 2.8  |

Q18 管理職としての仕事のやり方や管理職像をどのようにして身につけてきましたか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 1. 今までの自分のキャリアや経験をもとにしている | 57.9 |
| 2. 自分で本などを読んで考えた          | 1.9  |
| 3. 社内研修で学んだ               | 3.1  |
| 4. 社内の人が手本になっている          | 35.9 |
| 5. 社外の人を手本となっている          | 1.2  |

Q18-1 それは誰ですか

|            |      |
|------------|------|
| 1. 昔の上司    | 70.5 |
| 2. 今の上司    | 15.3 |
| 3. 職場の先輩   | 6.7  |
| 4. 他部署の管理職 | 4.5  |
| 5. その他     | 1.9  |
| 無回答        | 1.1  |

Q19 あなたは、あなたの部署で、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、上司に相談していますか。

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 1. ほぼ毎回相談している                | 49.6 |
| 2. 相談しないこともある                | 41.1 |
| 3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている | 9.0  |
| 無回答                          | 0.3  |

Q19-1 それは何故ですか。特に重要と思われるものを3つ選んで○をつけてください。

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから         | 58.9 |
| 2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから | 28.7 |
| 3. 他部署や他社との関係から難しいから             | 1.4  |
| 4. 否定的なことをいえない雰囲気だから             | 3.8  |
| 5. 周囲の人の目が気になるから                 | —    |
| 6. 評価に響くから                       | —    |
| 7. その他                           | 3.2  |



Q20 室長の役割に対するあなたの**考え方**と**実際**は、下記のAとBのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- A：室長は、会社の方針に基づいた業務課題の遂行と職場の中長期の課題を考える  
役割を担っているので、現場の日常的な課題への対処は下位の部下に任せるべきだ（任せている）  
B：現場の日常的な状況を熟知しておく必要があるので、室長も日々のオペレーションに  
深く関わるべきだ（関わっている）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Aだと思う        | 33.8 |
| 2. どちらかというAだと思う | 45.6 |
| 3. どちらかというBだと思う | 13.2 |
| 4. Bだと思う        | 6.8  |
| 無回答             | 0.6  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Aだと思う        | 12.0 |
| 2. どちらかというAだと思う | 33.3 |
| 3. どちらかというBだと思う | 40.9 |
| 4. Bだと思う        | 13.3 |
| 無回答             | 0.5  |

Q21 能力開発に関するあなたの**考え方**と**実際**は下記のCとDのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- C：目の前の仕事に取り組んでいれば、能力は自ずと伸びていく（伸びている）  
D：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（取り組んでいる）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Cだと思う        | 5.0  |
| 2. どちらかというCだと思う | 11.8 |
| 3. どちらかというDだと思う | 46.1 |
| 4. Dだと思う        | 35.7 |
| 無回答             | 1.4  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Cだと思う        | 16.8 |
| 2. どちらかというCだと思う | 55.8 |
| 3. どちらかというDだと思う | 22.0 |
| 4. Dだと思う        | 4.0  |
| 無回答             | 1.4  |

Q22 部下の育成に対するあなたの**考え方**と**実際**は、下記のEとFのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- E：上司や先輩から教えてもらわなくても、自分で盗むくらいでないと育たないので、  
あまり手出しをしない方がよい（していない）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Eだと思う        | 4.2  |
| 2. どちらかというEだと思う | 8.5  |
| 3. どちらかというFだと思う | 27.4 |
| 4. Fと思う         | 58.8 |
| 無回答             | 1.1  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Eだと思う        | 4.3  |
| 2. どちらかというEだと思う | 20.6 |
| 3. どちらかというFだと思う | 54.4 |
| 4. Fだと思う        | 18.4 |
| 無回答             | 2.3  |

Q23 部下の育て方の方針と**実際**の方法は、下記のGとHのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- G：小さなことでいいから、できるだけほめて、良い部分を伸ばす（伸ばすようにしている）  
H：大きな課題を達成したときにだけほめ、ふだんは厳しく鍛える（鍛えている）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Gだと思う        | 30.0 |
| 2. どちらかというGだと思う | 41.6 |
| 3. どちらかというHだと思う | 18.9 |
| 4. Hだと思う        | 7.6  |
| 無回答             | 1.9  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Gだと思う        | 13.2 |
| 2. どちらかというGだと思う | 46.8 |
| 3. どちらかというHだと思う | 32.6 |
| 4. Hだと思う        | 5.7  |
| 無回答             | 1.7  |

Q24 あなたは部下に対して、どのように期待していますか。特に求めているものを  
2つまで選んで○をつけてください。

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 1. もっと積極的に意見を言ってほしい                | 40.4 |
| 2. まめに相談してほしい                      | 14.9 |
| 3. 指示を待つのではなく、積極的に行動してほしい          | 74.4 |
| 4. 自分の仕事ばかりでなく、周囲の人の仕事状況にも目を配ってほしい | 52.6 |
| 5. 特に期待することはない                     | 0.7  |
| 6. その他                             | 1.8  |

Q25 あなたは、中長期的な視点で人材育成をしていくためには何に取り組んだら良いと思いますか。  
また経営に何を望みますか。自由にご記入ください。

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 自由意見記入率（%：記入者／アンケート回答者） | 69.3 |
|-------------------------|------|

# 〔フェイスシート〕

## F1. 性別

|     |      |
|-----|------|
| 男性  | 97.9 |
| 女性  | 0.7  |
| 無回答 | 1.4  |

## F3. 勤続年数

|         |      |
|---------|------|
| 平均年数（年） | 21.7 |
|---------|------|

## F5. 職種

|                |      |
|----------------|------|
| 1. 事務系         | 32.4 |
| 2. どちらかといえば事務系 | 5.0  |
| 3. どちらかといえば技術系 | 9.7  |
| 4. 技術系         | 50.1 |
| 無回答            | 2.8  |

## F2. 満年齢

|         |      |
|---------|------|
| 平均年齢（歳） | 44.9 |
|---------|------|

## F4. 職位

|                        |      |
|------------------------|------|
| 1. GLやGMなどラインの管理者やスタッフ | 49.2 |
| 2. 室長など、組織の管理者         | 47.5 |
| 3. その他                 | 1.7  |
| 無回答                    | 1.6  |

## F5-1 部門

|              |      |
|--------------|------|
| ①企画・調査       | 6.8  |
| ②総務・人事・調達・財務 | 19.6 |
| ③営業・お客様関連    | 6.1  |
| ④製品開発        | 29.6 |
| ⑤研究・先行開発     | 3.6  |
| ⑥生産技術        | 14.6 |
| ⑦生産管理・製造     | 7.8  |
| ⑧上記以外        | 1.7  |
| 無回答          | 10.2 |

＊単純集計（２）一般組合員（６社全体）

①アンケートの配布数・回収数・自由記入欄記入者数

|           |       |
|-----------|-------|
| 配 布 数     | 1,220 |
| 回 収 数     | 1,184 |
| 回 収 率 (%) | 97.0  |
| 自由記入欄記入者数 | 524   |
| 記 入 率 (%) | 44.3  |

②単純集計

Q1 あなたの職場で働いている人の中で、正社員は約何割を占めていますか。

|     |      |
|-----|------|
| 10割 | 11.2 |
| 9割  | 23.8 |
| 8割  | 17.3 |
| 7割  | 13.9 |
| 6割  | 10.1 |
| 5割  | 9.3  |
| 4割  | 3.6  |
| 3割  | 3.8  |
| 2割  | 2.3  |
| 1割  | 1.5  |
| 0   | 3.1  |

Q2 3年前に比べて職場の人員は変化しましたか。

①正社員

|       |      |
|-------|------|
| 増加    | 43.3 |
| 変わらない | 33.9 |
| 減少    | 20.7 |
| 無回答   | 2.1  |

②派遣社員

|       |      |
|-------|------|
| 増加    | 58.7 |
| 変わらない | 31.4 |
| 減少    | 6.4  |
| 無回答   | 3.5  |

③他社からの応援・出向社員

|       |      |
|-------|------|
| 増加    | 27.6 |
| 変わらない | 63.7 |
| 減少    | 3.6  |
| 無回答   | 5.1  |

④直接雇用の非正社員（パート、アルバイト、契約・嘱託社員）

|       |      |
|-------|------|
| 増加    | 15.1 |
| 変わらない | 76.7 |
| 減少    | 1.5  |
| 無回答   | 6.7  |

⑤請負社員

|       |      |
|-------|------|
| 増加    | 16.0 |
| 変わらない | 74.8 |
| 減少    | 1.8  |
| 無回答   | 7.4  |

Q3 あなたの職場の雰囲気は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる番号に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

①部下や後輩を育てようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 36.1 |
| 変わらない | 49.1 |
| 弱くなった | 14.2 |
| 無回答   | 0.6  |

②少しでも高い能力を身につけようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 28.8 |
| 変わらない | 61.9 |
| 弱くなった | 8.6  |
| 無回答   | 0.7  |

③指示以外の仕事にも積極的に取り組んでいこうとする雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 15.8 |
| 変わらない | 63.9 |
| 弱くなった | 19.4 |
| 無回答   | 0.9  |

④お互いに助け合って仕事をしようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 28.0 |
| 変わらない | 51.7 |
| 弱くなった | 19.4 |
| 無回答   | 0.9  |

⑤自由に意見を言える雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 28.0 |
| 変わらない | 59.7 |
| 弱くなった | 11.6 |
| 無回答   | 0.7  |

⑥職場以外の場所でも親交を深めようという雰囲気

|       |      |
|-------|------|
| 強くなった | 16.6 |
| 変わらない | 60.6 |
| 弱くなった | 22.1 |
| 無回答   | 0.7  |



Q4 あなた自身の仕事は、最近3年間でどのように変わってきましたか。項目ごとに当てはまる表現に○をつけてください。3年以内に入社した方は、入社時と比較してください。

①仕事の量

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 76.5 |
| 変わらない | 18.9 |
| 減った   | 3.9  |
| 無回答   | 0.7  |

②海外の仕事

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 39.9 |
| 変わらない | 54.6 |
| 減った   | 3.6  |
| 無回答   | 1.9  |

③仕事上の責任

|       |      |
|-------|------|
| 重くなった | 76.2 |
| 変わらない | 22.0 |
| 軽くなった | 1.3  |
| 無回答   | 0.5  |

④仕事にともなう負担感

|       |      |
|-------|------|
| 重くなった | 73.6 |
| 変わらない | 23.3 |
| 軽くなった | 2.4  |
| 無回答   | 0.7  |

⑤仕事で求められる能力や知識

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 84.3 |
| 変わらない | 14.2 |
| 減った   | 0.9  |
| 無回答   | 0.6  |

⑥他の人と協力して進めていく仕事

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 69.4 |
| 変わらない | 25.8 |
| 減った   | 4.1  |
| 無回答   | 0.7  |

⑦仕事をしていてよかったと実感できる場面

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 28.4 |
| 変わらない | 51.0 |
| 減った   | 20.0 |
| 無回答   | 0.6  |

⑧仕事に対する意欲

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 25.5 |
| 変わらない | 54.3 |
| 減った   | 19.6 |
| 無回答   | 0.6  |

⑨仕事のおもしろさ

|       |      |
|-------|------|
| 増えた   | 27.0 |
| 変わらない | 50.4 |
| 減った   | 22.0 |
| 無回答   | 0.6  |

Q5 次の事項について、あなたの職場では日常、どのような場面でメンバー同士の情報共有が行われていますか。よく使われるものを2 つまで選んで、○をつけてください。

①上司からの連絡事項

|                   |      |
|-------------------|------|
| メールやメモ            | 62.0 |
| 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 40.7 |
| 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 59.0 |
| 不定期なミーティング        | 15.8 |
| 特に機会を設けていない       | 7.4  |
| 無回答               | 0.3  |

②お互いの仕事分担

|                   |      |
|-------------------|------|
| メールやメモ            | 39.7 |
| 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 20.0 |
| 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 42.5 |
| 不定期なミーティング        | 37.4 |
| 特に機会を設けていない       | 24.2 |
| 無回答               | 0.8  |

③各自の仕事の進捗状況

|                   |      |
|-------------------|------|
| メールやメモ            | 28.9 |
| 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 23.4 |
| 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 50.8 |
| 不定期なミーティング        | 32.9 |
| 特に機会を設けていない       | 22.4 |
| 無回答               | 0.8  |

④仕事上で直面している問題

|                   |      |
|-------------------|------|
| メールやメモ            | 27.6 |
| 朝礼・昼礼など日々のミーティング  | 19.6 |
| 毎週・毎月行う定例的なミーティング | 37.9 |
| 不定期なミーティング        | 47.3 |
| 特に機会を設けていない       | 31.4 |
| 無回答               | 0.9  |

Q6 あなたの職場では、残業するか否かは実質どのようにして決まりますか。

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| 1. 管理職自らが 部下の仕事の進捗状況を確認してその都度判断している | 6.4  |
| 2. それぞれの部下の自主性に任されている               | 72.9 |
| 3. 部下各自が申告し、管理職が判断している              | 18.2 |
| 4. その他                              | 1.4  |
| 無回答                                 | 1.1  |

Q7 あなたは、上司に報告・連絡・相談が十分できていると思いますか。

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 1. できていると思う           | 24.1 |
| 2. どちらかというときでできていると思う | 43.9 |
| 3. どちらとも言えない          | 19.2 |
| 4. どちらかというときできていないと思う | 9.7  |
| 5. できていないと思う          | 2.7  |
| 無回答                   | 0.4  |

Q7-1 それは何故ですか。理由に○をつけてください。

①上司が席にいないことが多い

|        |      |
|--------|------|
| よくある   | 31.5 |
| ときどきある | 47.9 |
| あまりない  | 11.0 |
| ほとんどない | 6.2  |
| 無回答    | 3.4  |

②忙しくしているので遠慮してしまう

|        |      |
|--------|------|
| よくある   | 24.7 |
| ときどきある | 34.9 |
| あまりない  | 29.5 |
| ほとんどない | 8.9  |
| 無回答    | 2.0  |

③気楽に話にくい雰囲気がある

|        |      |
|--------|------|
| よくある   | 30.1 |
| ときどきある | 31.5 |
| あまりない  | 24.7 |
| ほとんどない | 12.3 |
| 無回答    | 1.4  |

④タイミングを逃してしまう

|        |      |
|--------|------|
| よくある   | 21.2 |
| ときどきある | 51.4 |
| あまりない  | 16.4 |
| ほとんどない | 7.5  |
| 無回答    | 3.5  |

Q8 あなたは、上司からどのような方法で仕事の指示を受けていますか。

|                                            |      |
|--------------------------------------------|------|
| 1. 特別な事情がない限り、直接会うか電話で指示を受けている             | 45.8 |
| 2. 大切なことは直接指示を受け、それ以外のことはメールで指示される         | 38.3 |
| 3. 大切なことは直接指示を受け、それ以外のことはメモで指示される          | 4.6  |
| 4. 主としてメールやメモで指示されるが、必要に応じて直接会ったり電話で話したりする | 8.5  |
| 4. その他                                     | 1.2  |
| 無回答                                        | 1.6  |

Q9 電子メールは便利な情報伝達手段ですが、あなたの職場ではどのような弊害が起っていますか。あてはまるものを3つまで選んで○をつけてください。

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| 1. 一方的な情報伝達になっている                         | 47.4 |
| 2. メールが多すぎて、大切なことがわからなくなる                 | 45.1 |
| 3. ホンネで話し合う場面が少なくなった                      | 19.6 |
| 4. メールを送っただけで、指示したと思っている上司や連絡したと思っている人がいる | 49.6 |
| 5. とにかく多すぎて、返信するだけでも大変で困っている              | 22.1 |
| 6. 一言話せば済むことまで送られてくる                      | 21.0 |
| 7. メールはコミュニケーションの補助的な手段であることを分かっていない人が多い  | 16.6 |
| 8. 「言った」「いや、聞いていない」といった行き違いが起っている         | 12.0 |
| 9. 弊害は特に発生していない                           | 11.0 |
| 無回答                                       | 0.6  |

Q10 あなたは、どのような機会に、仕事上の悩みや問題点を上司に相談しますか。  
当てはまるものをすべてに○をつけてください。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 1. 毎日のミーティング              | 11.2 |
| 2. 定期的なミーティング             | 28.5 |
| 3. 自分から上司のところに行って一対一で話をする | 82.2 |
| 4. 関係者が集まって行うミーティングで話をする  | 16.4 |
| 5. 上司が自分のところに来てくれる        | 9.2  |
| 6. 職場先輩を介して               | 5.6  |
| 7. 飲み会                    | 9.0  |
| 8. その他                    | 4.4  |
| 無回答                       | 1.0  |

Q11 あなたの会社では、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思いますか。

|               |      |
|---------------|------|
| 1. 思う         | 11.4 |
| 2. どちらかと思う    | 39.8 |
| 3. どちらかと思うわない | 27.8 |
| 4. 思わない       | 17.8 |
| 5. わからない      | 2.7  |
| 無回答           | 0.5  |

Q12 あなたにとって、どのようなことが自分の大きな成長につながると思いますか。  
2つまで○をつけてください。

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 1. チャレンジングな仕事が与えられる           | 40.2 |
| 2. 自ら企画をたてて、実行まである程度任せてもらう    | 44.7 |
| 3. 上司・職場先輩と一緒に仕事をして、学ぶ        | 33.5 |
| 4. 幅広く仕事を経験する                 | 36.0 |
| 5. ローテーションによって他の仕事も学ぶ         | 24.3 |
| 6. 訓練センターのプログラムや外部機関の勉強会に出席する | 4.9  |
| 7. その他                        | 1.4  |
| 無回答                           | 0.5  |

Q13 あなたは、現在、自らの能力開発に満足していますか。

|                  |      |
|------------------|------|
| 1. 満足している        | 5.0  |
| 2. どちらかという満足している | 22.8 |
| 3. どちらとも言えない     | 42.9 |
| 4. どちらかという不満である  | 19.2 |
| 5. 不満である         | 7.7  |
| 6. わからない         | 1.9  |
| 無回答              | 0.5  |

Q13-1その理由として、あてはまるものを2つ選んで○をつけてください。

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 目先の仕事に追われ、チャレンジングな課題を与えてもらえない | 53.5 |
| 2. 日々の課題達成が多すぎて、育成の機会を与えられていない   | 56.0 |
| 3. 派遣社員や外注が増加し、その指導・育成に時間が取られている | 10.7 |
| 4. 派遣社員や外注が増加し、正社員の仕事内容が狭くなっている  | 9.4  |
| 5. 能力開発の機会を積極的に利用しようとする姿勢にならない   | 23.9 |
| 6. その他                           | 13.5 |
| 無回答                              | 3.1  |



Q14 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。最も当てはまるもの1つに  
○をつけてください。

|                                         |      |
|-----------------------------------------|------|
| 1. とりあえず内容を確認し、会議終了後に時間をとってくれる。         | 50.4 |
| 2. 内容は確認しないが、会議終了後に時間をとってくれる。           | 43.3 |
| 3. 相談内容をメールで送るように指示され、メール送付後、対応をとってくれる。 | 2.3  |
| 4. その他                                  | 3.5  |
| 無回答                                     | 0.5  |

Q15 あなたは、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、  
あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、上司に相談していますか。

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 1. ほぼ毎回相談している                | 52.6 |
| 2. 相談しないこともある                | 37.6 |
| 3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしている | 9.6  |
| 無回答                          | 0.2  |

Q15-1 それは何故ですか。特に重要と思われるものを3つ選んで○をつけてください。

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから         | 38.2 |
| 2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから | 62.0 |
| 3. 他部署や他社との関係から難しいから             | 18.5 |
| 4. 否定的なことをいえない雰囲気だから             | 21.7 |
| 5. 周囲の人の目が気になるから                 | 5.0  |
| 6. 評価に響くから                       | 6.5  |
| 7. その他                           | 11.1 |
| 無回答                              | 2.3  |

Q16 あなたの部署で、決められた時間では達成出来ない仕事内容や仕事量が与えられた時、  
あるいはそれに関する問題が発生しそうな時、あなたの上司は上位者に相談している  
と思いますか。

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 1. ほぼ毎回相談していると思う                | 44.9 |
| 2. 相談しないこともあると思う                | 43.2 |
| 3. ほとんど報告せずに、なんとか解決するようにしていると思う | 11.1 |
| 無回答                             | 0.8  |

Q16-1 それは何故だと思われますか。特に重要と思われるものを3つ選んで○をつけてください。

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| 1. 仕事の改廃や工夫で何とかやりくりできるから         | 42.8 |
| 2. ニーズが高く、一時期の負荷をかけてもやるべきと判断するから | 68.8 |
| 3. 他部署や他社との関係から難しいから             | 21.8 |
| 4. 否定的なことをいえない雰囲気だから             | 22.1 |
| 5. 他部署の目が気になるから                  | 3.6  |
| 6. 上司自身の評価に響くから                  | 9.2  |
| 7. その他                           | 11.4 |
| 無回答                              | 3.1  |

Q17 室長の役割に対するあなたの考え方と実際は、下記のAとBのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- A：室長は、会社の方針に基づいた業務課題の遂行と職場の中長期の課題を考える  
役割を担っているので、現場の日常的な課題への対処は下位の部下に任せるべきだ（任せている）  
B：現場の日常的な状況を熟知しておく必要があるので、室長も日々のオペレーションに  
深く関わるべきだ（関わっている）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Aだと思う        | 32.6 |
| 2. どちらかというAだと思う | 37.4 |
| 3. どちらかというBだと思う | 18.5 |
| 4. Bだと思う        | 10.9 |
| 無回答             | 0.6  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Aだと思う        | 25.6 |
| 2. どちらかというAだと思う | 39.4 |
| 3. どちらかというBだと思う | 23.2 |
| 4. Bだと思う        | 10.5 |
| 無回答             | 1.3  |

Q18 あなた自身の能力開発に関する考え方と実際は下記のCとDのうちのどちらでしょうか。  
右の太枠の中の当てはまる番号に○をつけてください。

- C：目の前の仕事に取り組んでいれば、能力は自ずと伸びていく（伸びている）  
D：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（取り組んでいる）

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Cだと思う        | 12.4 |
| 2. どちらかというCだと思う | 18.3 |
| 3. どちらかというDだと思う | 39.6 |
| 4. Dだと思う        | 28.5 |
| 無回答             | 1.2  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Cだと思う        | 31.7 |
| 2. どちらかというCだと思う | 50.8 |
| 3. どちらかというDだと思う | 11.8 |
| 4. Dだと思う        | 4.5  |
| 無回答             | 1.2  |

Q19 あなたは、下記のAとBのうちどちらの人材育成の方式が自分に合っていると  
思えますか。また実際はどちらの方式で育てられていますか。右の太枠の中の  
当てはまる番号に○をつけてください。

- E：あまり手出しされず、上司や先輩の背中を見ながら自ら主体的に学んでいく方式  
F：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方式

| 自分に合っている        |      |
|-----------------|------|
| 1. Eだと思う        | 13.9 |
| 2. どちらかというEだと思う | 12.0 |
| 3. どちらかというFだと思う | 26.1 |
| 4. Fだと思う        | 47.6 |
| 無回答             | 0.4  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Eだと思う        | 25.0 |
| 2. どちらかというEだと思う | 35.8 |
| 3. どちらかというFだと思う | 27.6 |
| 4. Fだと思う        | 10.4 |
| 無回答             | 1.2  |

Q20 あなたは、下記のAとBのうちどちらの方法が自分の成長につながると思えますか。  
また実際はどちらの方式で育てられていますか。右の太枠の中の当てはまる番号に  
○をつけてください。

- G：小さなことでいいから、よくほめられ、良い部分を伸ばしていく方法  
H：大きな課題を達成したときにだけほめられ、心だけは厳しく鍛えられる方法

| 考え方             |      |
|-----------------|------|
| 1. Gだと思う        | 32.3 |
| 2. どちらかというGだと思う | 31.6 |
| 3. どちらかというHだと思う | 18.2 |
| 4. Hだと思う        | 16.7 |
| 無回答             | 1.2  |

| 実際              |      |
|-----------------|------|
| 1. Gだと思う        | 7.9  |
| 2. どちらかというGだと思う | 30.4 |
| 3. どちらかというHだと思う | 39.1 |
| 4. Hだと思う        | 19.2 |
| 無回答             | 3.4  |

Q21 あなたは上司に対して、どのような要望がありますか。特に強く望んでいるものを3つまで選んで○をつけてください。

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| 1. もっと自分の意見に耳を傾けてほしい。                 | 7.9  |
| 2. もっと職場にいて、目を配ってほしい。                 | 18.0 |
| 3. 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 |
| 4. 仕事の担当を明確に指示してほしい。                  | 33.9 |
| 5. 一人当たりの仕事量を適正にしてほしい。                | 41.1 |
| 6. 適性や要望を考慮した仕事内容にしてほしい。              | 22.7 |
| 7. 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 |
| 8. その他                                | 6.1  |
| 9. 望むことはない                            | 10.1 |
| 無回答                                   | 1.4  |

Q22 あなたは、中長期的な視点で人材育成をしていくためには何に取り組んだら良いと思いますか。また上司に何を望みますか。自由にご記入ください。

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 自由意見記入率（％：記入者／アンケート回答者） | 44.3 |
|-------------------------|------|

## 〔フェイスシート〕

### F1. 性別

|     |      |
|-----|------|
| 男性  | 87.3 |
| 女性  | 12.0 |
| 無回答 | 0.7  |

### F3. 勤続年数

|        |      |
|--------|------|
| ～4年    | 27.0 |
| 5～9年   | 31.1 |
| 10～14年 | 18.8 |
| 15～19年 | 13.1 |
| 20～24年 | 5.4  |
| 25年～   | 4.6  |

### F4. 職位

|                |      |
|----------------|------|
| 1. 一般社員        | 57.4 |
| 2. 係長、主任などの役職者 | 41.1 |
| 3. その他         | 0.9  |
| 無回答            | 0.6  |

### F2. 満年齢

|        |      |
|--------|------|
| 10歳代   | 0.1  |
| 20歳代前半 | 3.9  |
| 後半     | 26.9 |
| 30歳代前半 | 32.0 |
| 後半     | 23.3 |
| 40歳代前半 | 8.3  |
| 後半     | 2.2  |
| 50歳代前半 | 1.4  |
| 後半     | 0.8  |
| 無回答    | 1.1  |

### F5. 職種

|                |      |
|----------------|------|
| 1. 事務系         | 26.1 |
| 2. どちらかといえば事務系 | 5.9  |
| 3. どちらかといえば技術系 | 11.0 |
| 4. 技術系         | 48.1 |
| 無回答            | 8.9  |

### F5-1 部門

|              |      |
|--------------|------|
| ①企画・調査       | 6.0  |
| ②総務・人事・調達・財務 | 10.2 |
| ③営業・お客様関連    | 6.0  |
| ④製品開発        | 28.3 |
| ⑤研究・先行開発     | 6.9  |
| ⑥生産技術        | 19.5 |
| ⑦生産管理・製造     | 8.8  |
| ⑧上記以外        | 8.8  |
| 無回答          | 5.5  |



第 19 期

グローバル化時代のホワイトカラー職場マネジメントのあり方

---

|       |                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発行年月  | 平成 20 年 1 月                                                                                                                                                                     |
| 発行人   | 小田桐 勝巳                                                                                                                                                                          |
| 編集・発行 | 財団法人 中部産業・労働政策研究会<br>〒 471-0833 愛知県豊田市山之手 8 丁目 131 番地<br>全労済豊田会館 3 F<br>電話 (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259<br><a href="http://www.sanseiken.com">http://www.sanseiken.com</a> |
| 印刷・製本 | (有)第一プリント社                                                                                                                                                                      |

---