第22期調査研究

職場力向上のための管理者の役割

平成23年1月

中部産政研

職場力向上のための
管理者の役割

中部産政研

序

この報告書は（財）中部産業・労働政策研究会が第22期（2009年９月～2010年８月）に行った調査研究「職場力向上のための管理者の役割」の成果をまとめたものです。

2008年秋のリーマン・ショックに端を発した世界経済の不況は、中部地域の産業界にも大きな影を落とし、かつてない規模で事業活動の縮小を余儀なくされました。急激な経営環境の変化を受けてさまざまなコスト削減や効率化の取り組みがなされる中、生活や雇用への不安も高まりました。管理者の間では喫緊の問題対応に追われ、部下育成やコミュニケーションの時間が取れないといった声も聞かれました。一連の対応を通じ、各企業、各職場で、世界の中で競争に打ち勝っていくためには働く者一人ひとりの能力を高め、その総和としての職場力を向上させることが重要であることが改めて認識されたといえます。

そこで本研究では、職場運営で大きな責務を担う管理者に焦点を当て、コミュニケーション、部下育成、リーダーシップの３点から、職場力向上に向けた管理者の役割について、問題点の所在と企業労使が取り組むべき課題をまとめました。

本報告書は３章構成となっています。第１章では問題意識と調査結果の概要を述べ、第２章では職場アンケートとヒアリングに基づく実態調査結果の分析をまとめました。第３章では、分析結果を踏まえた示唆と提言を行いました。今回の調査では、大変多くの方々から生の声として貴重な自由記述をいただきました。最後に資料として他の分析と合わせ参考にしていただければ幸いです。

本書の提言が各企業労使の方々にとって、今後の職場力向上に向けた具体策を展開する一助になれば幸いです。取りまとめに当たっては、中部地区の主要企業労使からなる「専門委員会」での活発な議論や貴重な助言をいただきました。報告書の作成に当たっては研究主査を務めていただいた神戸大学の高橋潔教授ならびに関西大学の小野善生准教授にご尽力いただきました。また、アンケートには多数の方にご協力いただきました。心からお礼申し上げます。

2011年１月

財団法人　中部産業労働政策研究会

理事長　加　藤　裕　治

目　　次

本　論

第1章　調査の概要

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

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

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

1　コミュニケーションの考え方

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

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

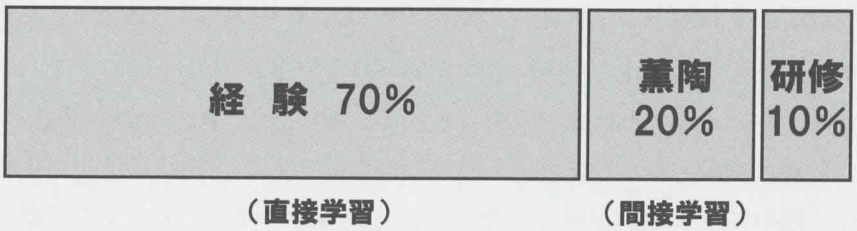
多様なコミュニケーションの場面を想定し、それらが上下間のコミュニケーションの良し悪しにどのように影響するかを検討する。また、組織内のさまざまな課題の原因として指摘される不十分なコミュニケーションが、どのような理由から起こっているのかを、探索的に探っていく。

2　部下育成の考え方

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

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

図表１－１　人材開発に関する７・２・１の法則



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

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

図表１－２　経験学習の６要素

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

３　リーダーシップの考え方

本調査では、リーダーシップに関して、４つの機能に着目する。

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

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

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

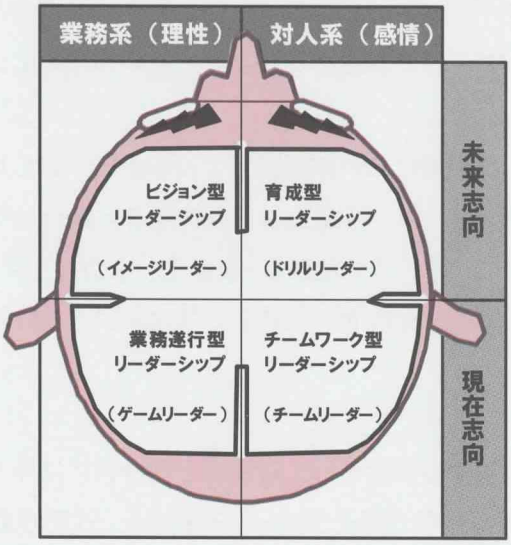
③ビジョン型リーダーシップ（Visionary Leadership）とは、現状を打破し、変革のための先見性をビジョンとして語る、業務の進め方や組織のあり方について現状をよしとせず、ビジョンや先見性を示して、業務改善や組織改革といった変革を促す行動を指す。スポーツで言えば、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに面白いことを言ったり、画期的な考えを出すイメージリーダーの役割である。

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

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

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

リーダーシップ脳（Leadership Brain）の４次元



4　定量的調査結果の要約

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

(1)　調査協力者

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

(2)　要約

〔時間的・精神的負担〕

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

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

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

〔コミュニケーション〕

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

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

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

〔部下育成〕

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

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

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

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

〔リーダーシップ〕

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

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

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

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

5　自由記述結果の要約

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

〔マンパワー不足とメンバーの多様化〕

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

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

〔残業規制による時間管理の厳格化〕

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

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

〔将来に対する不安〕

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

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

〔組合員と管理者で異なる見解〕

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

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

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

〔トップと現場の関係〕

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

参考文献

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

松尾　睦（2006）『経験からの学習』同文舘出版

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

第２章　調査結果

１　属　性

(1)　調査協力者

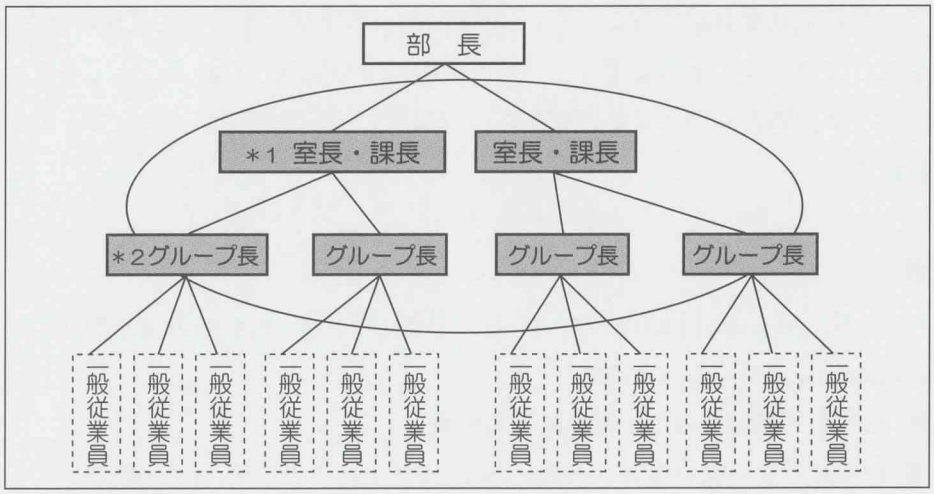
本調査では、トヨタグループ６社に勤務する管理職と組合員に対して、アンケート調査を実施した。各社から選出された専門委員の協力を受け、主要６社に対してアンケートを配布・回収してもらった。アンケート調査の実施時期は 2010 年２月～３月である。

アンケート調査の協力者としては、管理者層では、部長から見て１階層下の室長・課長、もしくは部長から見て２階層下のグループ長クラスで基幹職を対象とした（ただし、部長層も若干名が回答者に含まれている）。組合員層では、労働組合に所属している一般従業員を対象とした。調査対象者の階層については、図表２－１を参照してほしい。

管理者層では 565 名から回答が得られた。回収率は 94.2％である。組合員層では 1,423 名から回答が得られた。回収率は 98.1％である。通常の社会調査では、回収率が２割を下回ることも珍しくない。したがって、今回の調査に対して、いかに熱心に回答が寄せられているかがわかるだろう。

本調査では焦点集団（フォーカス・グループ）に対して調査が実施されているため、調査協力者が無作為標本抽出（ランダム・サンプリング）されていない。しかし、回収率がきわめて高いため、焦点集団の総体を適切に反映されたデータ収集がなされており、調査の目的が達せられているといえるだろう。

図表２－１：管理者（基幹職）と一般従業員（組合員）の組織イメージ



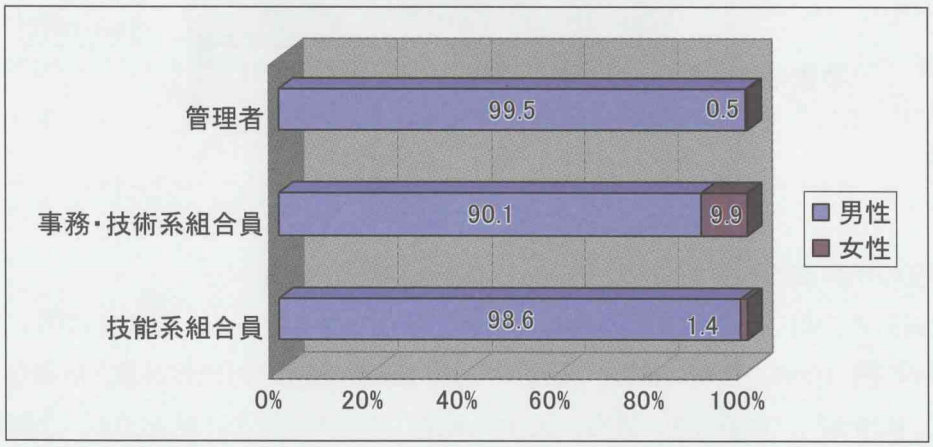
(2) 性別

調査協力者の性別については、予想どおり中部地域の製造業の特性を強く反映して、男性が圧倒的多数を占めている。管理者層では99.5%が男性であり、事務・技術系組合員では90.1%、技能系組合員では98.6%が男性であった（図表２－２を参照）。

生産現場で就業する技能系組合員に男性が多いことは、納得できないことではない。しかし、北米では多くの女性が生産現場で就労していることからすれば、本調査で対象となった職場では、従業員構成が男性に偏っているといえる。また、全数調査を行ったわけではないので、はっきりと結論づけることはできないものの、この統計結果から推測されるように、管理者に占める女性比率や、事務職への女性の活用の程度も低いことが予想できる。ダイバーシティに対する積極的施策が、一層求められるだろう。

同時に、調査協力者に占める男性の割合が極端に高いため、本調査の結果も、この地域の製造業の特性を正しく反映していると思われるものの、男性偏重の意見の集約であったことは注意すべきだろう。本調査では、とくに、コミュニケーションと人材育成とリーダーシップについて、職場の多くの方々から意見を聴取しているわけだが、男性と女性とでははっきりとスタイルが違っていそうなコミュニケーションやリーダーシップなどの要素についても、男性中心の調査結果であることを、一言付け加えておきたい。

図表２－２：調査協力者の性別



(3) 年齢構成

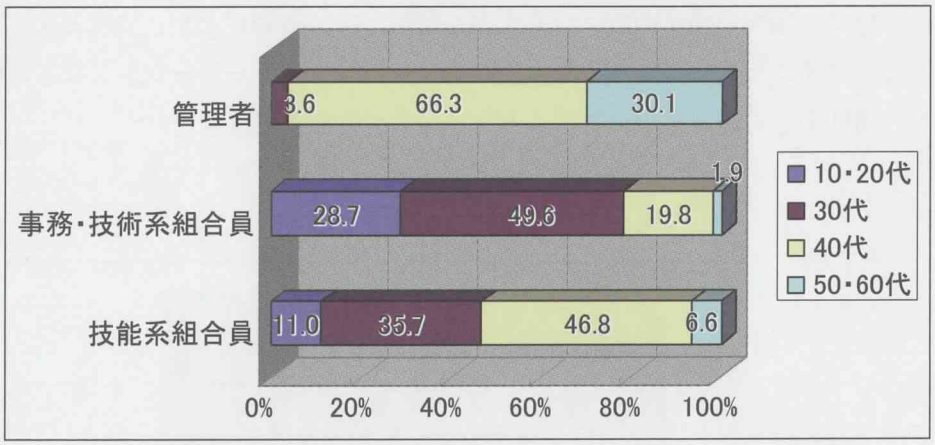
調査協力者の年齢構成は、図表２－３に示されている。管理者についていえば、20代の管理者はおらず（0.0%）、30代が3.6%、40代が66.3%、50・60代が30.1%（60代は全

体比0.5%）に分布している。部長から見て１～２階層下の基幹職では、過半数が40歳代で占められていることがわかる。働き盛りの年齢階層に基幹職が適切に昇進されており、人事面の停滞が起こっているようには思われない。

事務・技術系組合員では、10・20代が28.7%（10代は0.2%）、30代が49.6%、40代が19.8%、50代が1.9%（60代は0.0%）であった。キャリアパスの関係で、事務・技術系組合員は、相対的に若い層で占められているようだ。

一方、技能系組合員では、10・20代が11.0%（10代は0.1%）、30代が35.7%、40代が46.8%、50代が6.6%（60代は0.0%）であった。事務・技術系組合員と比べて、技能系組合員では、年齢構成がかなり高くなっていることが明らかである。40代以上の組合員が過半数を超えていることからすれば、技能系組合員の中年化と、その結果として起こる労務費の増加に対して、潜在的に課題を抱えている様子がうかがわれる。

図表２－３：調査協力者の年齢構成



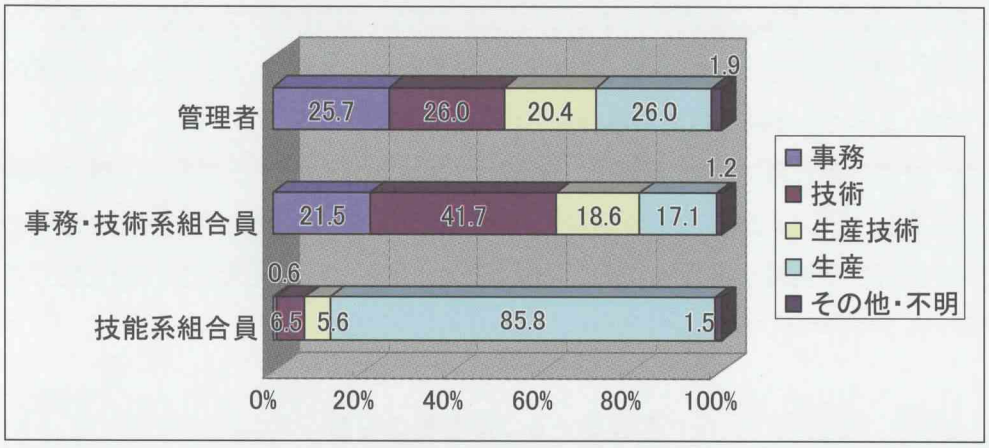
(4) 現在の所属部門

調査協力者の現在の所属部門を示したのが、図表２－４である。管理者に関してみれば、事務部門（企画、広報・渉外、総務・人事、経理、調達、国内外営業、情報など）が25.7%、技術部門（技術管理、開発、実験、品保、デザインなど）が26.0%、生産技術部門（生技各部、安全衛生、プラントエンジニアリングなど）が20.4%、生産部門（工場工務、製造・検査・保全、物流、生産管理など）が26.0%、その他が1.9%であった。管理職については、各所属部門からほぼ均等して調査協力が得られている。バランスよくデータが得られていることがわかるだろう。

事務・技術系組合員に関してみれば、事務部門が21.5%、技術部門が41.7%、生産技術部門が18.6%、生産部門が17.1%、その他が1.2%であった。技術部門から若干多く調査協力が得られている。

技能系組合員に関してみれば、事務部門が0.6%、技術部門が6.5%、生産技術部門が5.6%、生産部門が85.8%、その他が1.5%であった。調査協力者となった技能系組合員は、大多数が生産部門に所属している。したがって、技能系組合員について引き出された意見と結果は、生産現場の実態や環境をよく反映していると考えてよいだろう。

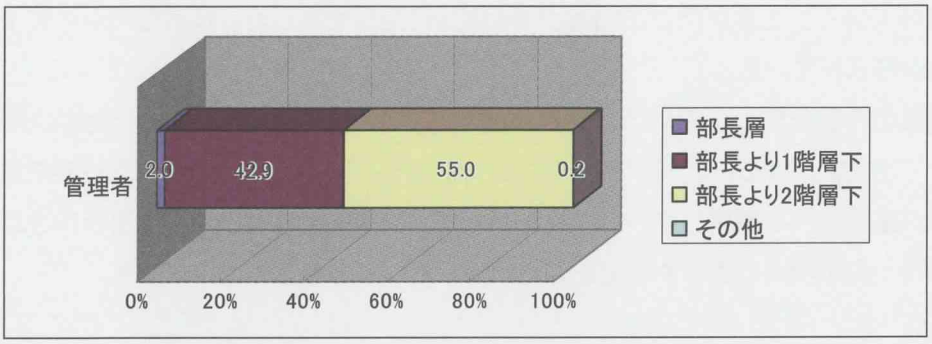
図表２－４：調査協力者の所属部門



(5) 役職

調査協力者となった管理者を役職別に見れば、本調査でターゲットとなった役職（部長層より１～２階層下の層）を適切にカバーしていることがわかる。図表２－５に示されているように、「部長層」は2.0%、「部長から見て１階層下」が42.9%、「部長から見て２階層下」が55.0%、「その他」が0.2%であった。本来の調査ターゲット外である部長層については、自由記述内容から推測して割り出したが、管理者データ全体の2.0%を占めている。ただし、本調査では、この２%の部長層をデータから除外しないで、管理者に対する分析を行うことにした。

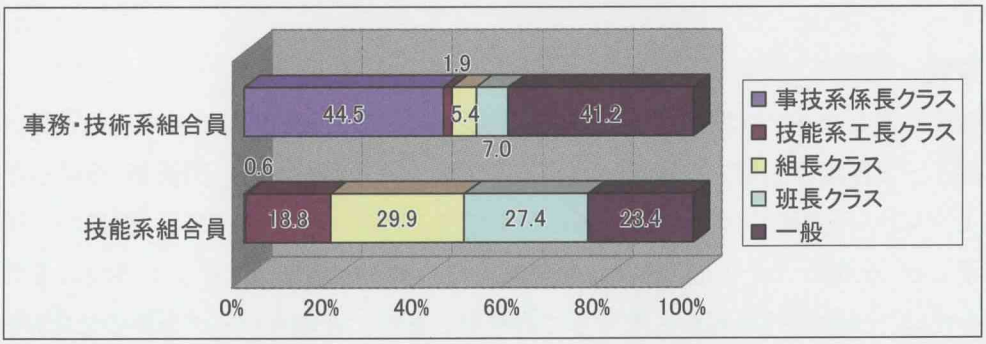
図表２－５：管理者の役職



同様に、調査対象者となった組合員の役職を見れば、事務・技術系組合員では、事技系…主任クラスが44.5%、技能系…工長クラスが1.9%、組長クラスが5.4%、班長クラスが7.0%、一般が41.2%であった（図表２－６を参照）。一見したところ、一般従業員と係長クラスによって、事務・技術系組合員が代表されている。

一方、技能系組合員では、「事技系…係長クラス」が0.6%、「技能系…工長クラス」が18.8%、「組長クラス」が29.9%、「班長クラス」が27.4%、「一般」が23.4%であった（図表２－６を参照）。技能系組合員では、工長、組長、班長、一般従業員が、調査協力者としてバランスよく得られている。

図表２－６：組合員の役職



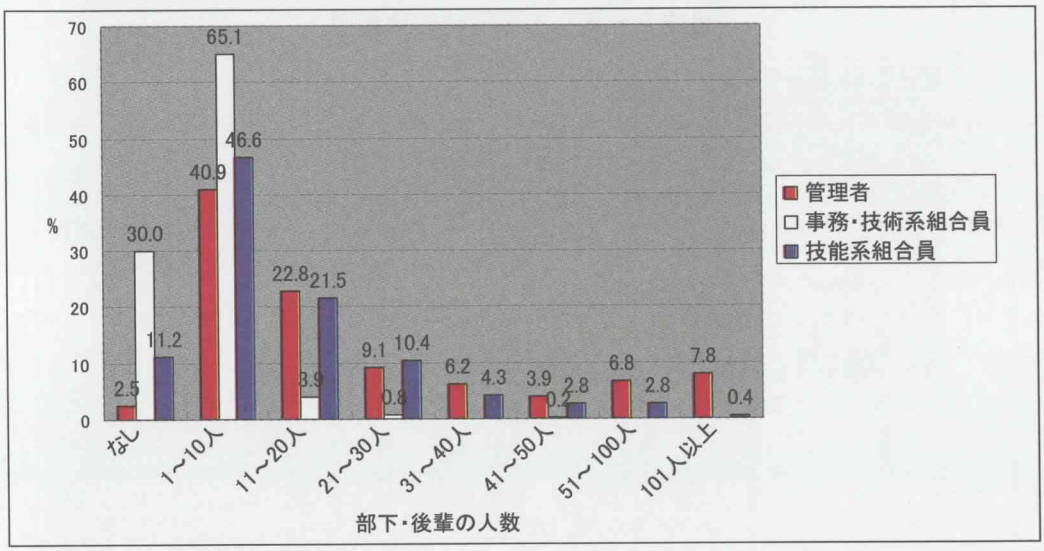
(6) 部下人数

図表２－７には、調査協力者がもつ部下の人数（組合員の場合は、部下や後輩の人数）が示されている。管理者と組合員のそれぞれで、もっとも回答頻度の高かった部下（後輩）人数のカテゴリーは１～10人である。管理者グループで40.9%、事務・技術系組合員グループで65.1%、技能系組合員グループで46.6%がこのカテゴリーに含まれている。その一

方で、事務・技術系組合員の30.0%は、部下や後輩が「なし」と答えている。事務・技術系組合員では、小さな職場で上下関係、先輩・後輩関係が希薄な職場構成の中で、日々の業務を行っていることがわかる。

一方、管理者の6.8%は「51～100人」の部下を持ち、7.8%は「101人以上」の部下を抱えている。管理者グループでは、部下人数が「1～10人」のカテゴリーがもっとも多く、中心は小規模の職場サイズであるものの、一方で、かなり大規模の部門を統括しなければならない状況に置かれている管理者も、少なからず存在している。組織にフラット化が進んでいる影響も、ここからうかがわれる。

図表２－７：調査協力者が抱える部下や後輩の人数



2　負担感

(1)　労働時間の負担

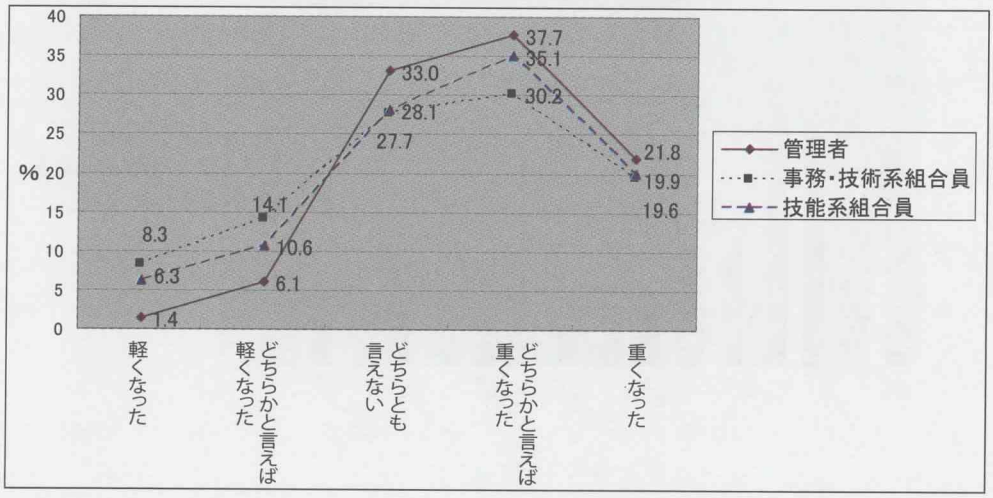
本調査では、労働時間面でみた仕事の負担感について質問した。「あなたの仕事の負荷は、今回の経済危機（2008年秋）までと、昨年1年間（2009年）を比べるとどのように変化がありましたか」という質問に対し、労働時間の面で、「1．負担が軽くなった」～「5．負担が重くなった」の5点尺度で回答してもらった。

図表２－８に示されたように、管理者と事務・技術系組合員と技能系組合員では、労働時間面での負担感には類似したパターンが見て取れる。どの層でも、労働時間の面での負担が「どちらかと言えば重くなった」と回答した人が最多である。また「どちらかと言え

ば重くなった」と「重くなった」を合わせて、労働時間負担増と回答した人は、管理者で59.5%、事務・技術系組合員で49.8%、技能系組合員で55.0%と、半数前後の人が時間的負担を指摘している。

リーマンショック以降の経済状況では、各所で労働時間の短縮や残業規制などが起こっている。それにもかかわらず、全社的に時間的負担が増している傾向が見て取れる。言い換えれば、組合員の場合、総労働時間は制限されている傾向にありながら、業務量は減らずに（あるいは増えて）、時間内に完了しなければならない仕事の量と質の関係から、時間面での負担感を感じているのかもしれない。一方、管理者の場合であれば、部下の組合員が残した業務をカバーする必要に追われて、時間面での負担感が増しているのかもしれない。

図表２－８：労働時間の負担感



(2) 精神的負担感

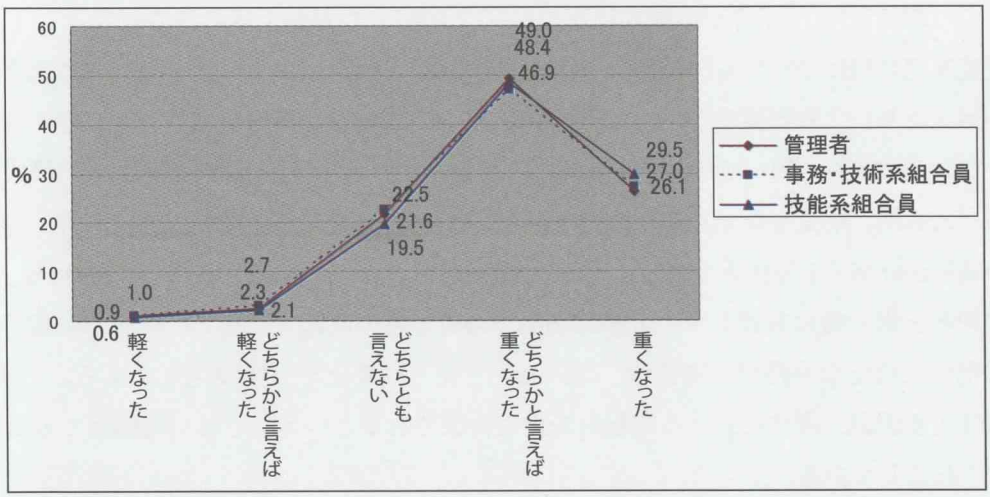
時間面での負担を同じ形式で、精神的な負担感についても質問した。「あなたの仕事の負荷は、今回の経済危機（2008年秋）までと、昨年1年間（2009年）を比べるとどのように変化がありましたか」という質問に対し、精神的負担感について、「1．負担が軽くなった」～「5．負担が重くなった」の5点尺度で回答してもらった。

図表２－９に示されたように、管理者と事務・技術系組合員と技能系組合員で、精神的負担感にはきわめて類似したパターンが見て取れる。その出現パターンはほぼ一致している。図表で確認された折れ線グラフの形状は、３グループとも同じ折れ線で示すことができるほど似ている。精神的負担に対する感じ方は、誰もが一緒ということだろう。

どのグループでも、精神的負担感が「どちらかと言えば重くなった」と回答した人が最多であり、回答者の45%を越えている。また「どちらかと言えば重くなった」と「重くなった」を合わせて、精神的負担増と回答した人は、管理者で75.1%、事務・技術系組合員で73.8%、技能系組合員で77.8%と、４人に３人の割合で精神的負担増を感じている。時間的負担感と比べた場合でも、精神的負担の重さが勝っており、その重大さが示唆される。

リーマンショック以降に経済状況が一層悪化したといっても、７割を超える従業員が精神的負担を感じているのは問題だろう。その不安な精神状態は、職場だけでなく、取引先企業や市場、あるいは地域社会にも波及していく可能性がないわけではない。表面的な理由を探れば、次節で詳しく見るように、仕事の範囲増・複雑化が進んだこと、業務調整が増えたこと、業務のスピード化・効率化が進んだことなどが上げられている。しかし、精神的負担のような心理面でのストレスの原因を探るとすれば、アンケート調査で回答された表面的でわかりやすい原因だけが影響していると考えるのは早計である。自由記述や聞き取り調査、深層面接など、人間心理の深層をあぶりだすのに適した方法を使って、より踏み込んだ原因の究明が必要となるだろう。

図表２－９：精神的負担感



(3) 労働時間面の負担の原因

労働時間面での負担増の原因を明確化するために、時間面での「負担が軽くなった」「どちらともいえない」「負担が重くなった」の別と、負担感の原因とをクロス集計した。その結果が図表２−10である。この図表から、負担が重くなるにつれて出現頻度が増える原

因と、負担が軽くなるにつれて出現頻度が増える原因を特定することによって、時間的負担感の原因を探ってみよう。

管理者についてみれば、労働時間の負担が増すことの原因としては、「部下（後輩）の仕事をカバーしているから（59.5%）」、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（58.3%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（57.1%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（45.0%）」などが上げられている。とくに、「部下・後輩の仕事をカバーすること」は、時間面での負担の原因として、管理者グループだけに顕著に見られている特徴である。これは、組合員に対する残業規制の影響が、管理者に顕著に表れている結果だといえる。一方、労働時間の負担が軽くなった原因としては、「業務の改廃を進めたから（35.7%）」が上げられている。時間面で負担を軽くするためには、不要な業務を統廃合し、仕事のあり方を改変していくことは有効だ。

事務・技術系組合員についてみれば、労働時間の負担が増すことの原因としては、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（61.1%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（54.5%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（61.9%）」、「人員構成（人員減、人員増、応受援など）が変わったから（43.6%）」などがあげられている。一方、労働時間の負担が軽減する原因としては、「業務の改廃を進めたから（32.8%）」、「予算が削減されたから（37.9%）」などが上げられている。

技能系組合員についても同様に、労働時間の負担増の原因としては、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（55.9%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（44.1%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（50.5%）」、「人員構成（人員減、人員増、応受援など）が変わったから（43.7%）」などがあげられる。一方、労働時間の負担が軽減する原因としては、「予算が削減されたから（23.5%）」が上げられる。

管理者と組合員に共通して、労働時間面での負担増の原因としては、①仕事の範囲増・複雑化、②新たな業務増・調整増、③スピード化・効率化が３大要因といえる。つまり、この３大要因が、現代における業務の変化の特徴であるといえ、それが時間面での負担感を引き起こしている。

反対に、労働時間面での負担減につながる原因に着目すれば、管理者と事務・技術系組合員では、業務改廃が時間面での負担減につながること、事務・技術系組合員と技能系組合員では、予算の削減が、結果として労働時間の負担減につながっていることがわかる。少なくとも、業務改廃が時間的負担感の低減に対して及ぼす効果が示されたことは、意義があるだろう。

(4) 精神的負担の原因

同様に、精神面での負担増の原因を明確化するために、「負担が軽くなった」「どちらともいえない」「負担が重くなった」の別と負担感の原因をクロス集計した結果が、図表2－11である。

管理者について見れば、精神的負担が増すことの原因として、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（52.9%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（51.2%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（54.5%）」、「仕事の成果が強く求められるようになったから（42.4%）」などが上げられている。精神的負担感の原因としても、時間的負担感と同じ原因が上げられることが多いようだ。だからとくに、成果主義が徹底され、仕事の成果が強く求められるようになると、精神的負担が重くなることには注意を向ける必要があるだろう。他方、精神的負担が軽減される原因としては、「人員構成（人員減、人員増、応受援など）が変わったから（44.4%）」が上げられている。

事務・技術系組合員について見れば、精神的負担増の原因としては、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（50.8%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（46.8%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（61.1%）」などがあげられている。

技能系組合員についても同様に、精神的負担増の原因としては、「担当する仕事の範囲が増えたり、より複雑化してきたから（50.3%）」、「新たな業務や調整ごとが増えたから（41.2%）」、「スピード化、効率化を従来以上に求められているから（49.1%）」、「仕事の成果が強く求められるようになったから（42.9%）」などがあげられる。一方、精神的負担が軽減する原因としては、「人員構成（人員減、人員増、応受援など）が変わったから（45.8%）」が上げられる。

管理者と組合員に共通して、精神的負担増の原因は、①仕事の範囲増・複雑化、②新たな業務増・調整増、③スピード化・効率化である。これは、労働時間面での負担増の原因とも同じであった。したがって、この3者は、時間面・精神面に共通する3大原因だといえる。

管理者と技能系組合員では、精神的負担増の原因として、成果の追求が表れてくる。不況下で思うように売上が伸びないなかで、成果が強く求められることが、従業員の精神的負担につながることは納得がいく。その一方で、管理者と技能系組合員では、人員構成の変更が精神的負担を軽減する効果をもっている。おそらく、他部署からの応援を受けることによって、人員面での余裕が生まれたからだろう。人員面での余裕は精神的負担を解消する手立てとなる。逆に言えば、成果の強調と、人員面での余裕のなさが、精神的負担を

助長していると言えるだろう。

図表２－１０：労働時間の負担の原因

		管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
		労働時間の負担			労働時間の負担			労働時間の負担		
		軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった
1	部下（後輩）の仕事をカバーしているから	2.4	20.0	59.5	4.3	6.3	33.1	3.9	12.6	33.4
2	担当する仕事の範囲が増えたり，より複雑化してきたから	0.0	22.2	58.3	6.0	15.4	61.1	10.5	21.3	55.9
3	新たな業務や調整ごとが増えたから	0.0	22.2	57.1	6.0	20.3	54.5	4.6	16.5	44.1
4	仕事の成果を強く求められるようになったから	0.0	5.9	27.0	2.6	7.7	24.1	7.8	16.1	35.2
5	スピード化，効率化を従来以上に求められているから	9.5	18.4	45.0	30.2	28.0	61.9	14.4	25.2	50.5
6	業務の改廃を進めたから	35.7	13.5	11.7	32.8	12.6	9.7	18.3	5.5	9.5
7	人間関係がぎくしゃくしているから	0.0	1.6	6.0	0.9	5.6	5.8	0.7	2.8	4.2
8	人員構成（人員減，人員増，応受援など）が変わったから	19.0	14.6	35.1	13.8	16.8	43.6	19.0	24.4	43.7
9	予算が削減されたから	16.7	12.4	19.8	37.9	16.8	27.2	23.5	7.5	22.5
10	指示や意図が部下（後輩）に十分理解されないから	0.0	1.1	4.2	1.7	2.8	6.2	1.3	3.5	6.2
11	上位者から目標・方向性がはっきり示されないから	4.8	1.6	5.1	5.2	4.9	13.6	1.3	3.1	10.5
12	家族や友人との時間，自分の時間が減ったから	0.0	1.1	3.3	0.9	0.7	5.4	0.0	3.5	8.2
13	とくに大きな変化はなかったから	2.4	23.8	0.3	2.6	25.9	0.0	5.2	26.4	0.4

図表２－１１：精神的負担感の原因

		管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
		精神的な負担感			精神的な負担感			精神的な負担感		
		軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった
1	部下（後輩）の仕事をカバーしているから	0.0	5.0	19.3	5.3	4.3	23.8	0.0	5.2	28.8
2	担当する仕事の範囲が増えたり，より複雑化してきたから	5.6	15.7	52.9	5.3	13.9	50.8	4.2	13.9	50.3
3	新たな業務や調整ごとが増えたから	0.0	19.0	51.2	5.3	13.0	46.8	8.3	12.1	41.2
4	仕事の成果を強く求められるようになったから	5.6	12.4	42.4	0.0	11.3	33.9	4.2	10.4	42.9
5	スピード化，効率化を従来以上に求められているから	0.0	25.6	54.5	5.3	23.5	61.1	16.7	16.2	49.1
6	業務の改廃を進めたから	22.2	13.2	11.4	15.8	7.8	8.7	12.5	4.0	9.5
7	人間関係がぎくしゃくしているから	0.0	6.6	11.0	10.5	7.0	10.3	4.2	5.2	12.9
8	人員構成（人員減，人員増，応受援など）が変わったから	44.4	10.7	27.1	26.3	15.7	37.3	45.8	17.9	44.2
9	予算が削減されたから	11.1	4.1	15.2	10.5	11.3	22.8	0.0	5.8	17.5
10	指示や意図が部下（後輩）に十分理解されないから	5.6	1.7	9.5	0.0	2.6	5.6	0.0	1.2	11.3
11	上位者から目標・方向性がはっきり示されないから	0.0	0.8	12.6	5.3	9.6	22.8	4.2	5.8	13.2
12	家族や友人との時間，自分の時間が減ったから	0.0	2.5	10.5	0.0	0.9	7.9	0.0	4.0	9.7
13	とくに大きな変化はなかったから	0.0	26.4	0.5	15.8	33.0	0.8	12.5	34.1	0.6

(5) 自分自身の働きぶりや意識

昨年1年間（2009年）を通じて、自分自身の働きぶりや意識の変化について、スキル・能力、仕事の成果、職場の雰囲気、チームワーク、職場の人間関係、意欲・やりがい、会社への帰属意識、職務満足度に焦点をあてて質問した。「a. 自分自身のスキル・能力がアップした」、「b. 仕事の成果を発揮した」、「c. 職場全体の雰囲気がよくなった」、「d. チームワークが向上した」、「e. 職場の人間関係がよくなった」、「f. 働く意欲・やりがいが高まった」、「g. 会社への帰属意識が高まった」、「h. 仕事への満足感が高まった」の8項目について、「1. そう思わない」～「5. そう思う」の5点尺度で回答してもらった。

図表2－12から図表2－19には、働きぶりや意識に関する項目の回答パターンを、管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員に分けて比較した結果が示されている。

全体としてみれば、組合員と比べて、管理職の回答がより肯定的である。ただし、回答パターンには、3つの層で著しく異なるパターンが見られるわけではない。一言でいえば、個人の能力面や職場の現状について、ほどほどの回答がなされており、はっきりとした問題点や課題はないといってもよい。

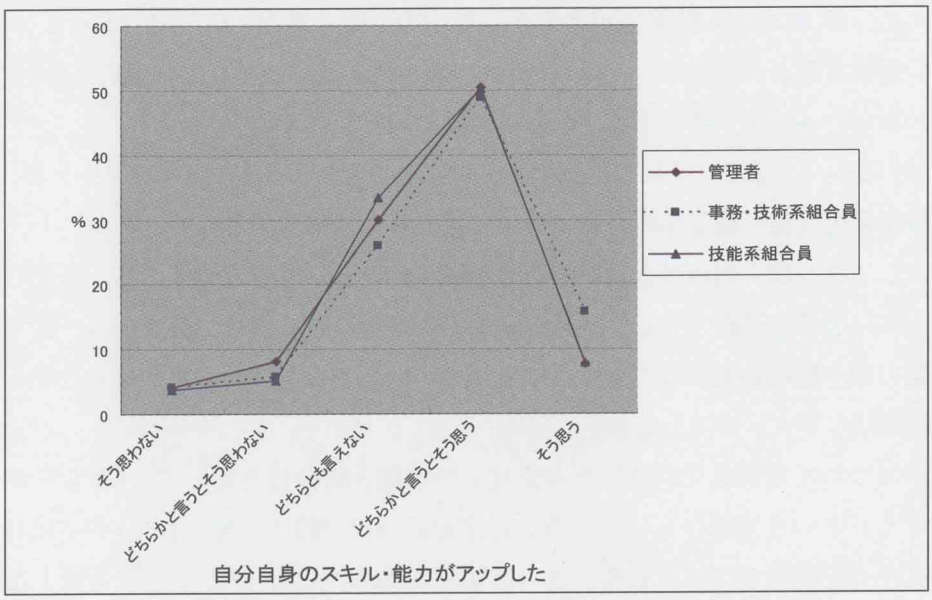
各項目について個別に見れば、たとえば、管理職と組合員を通して、「どちらかといえばそう思う」という回答がもっとも多い肯定的傾向が全般的に見られているのが、「自分自身のスキル・能力がアップした」という項目である。一方、「どちらとも言えない」という中庸の回答がもっとも多かったのが、「職場の人間関係がよくなった」「働く意欲・やりがいが高まった」「会社への帰属意識が高まった」「仕事への満足感が高まった」などの項目である。そして、「仕事の成果を発揮した」「職場の雰囲気がよくなった」「チームワークが向上した」の3項目では、管理職がより肯定的に、組合員が中庸の回答をしている傾向が見られる。

管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員の間の回答パターンの類似性に着目して考察すれば、「スキル・能力」「意欲・やりがい」「帰属意識」「職務満足度」といった個人の属性に対する評価では、管理職と組合員の違いは顕著ではない。ほとんど同じといってよいほどの似た回答パターンが見て取れる。個人要素に関する感じ方は、管理職と組合員という立場の違いにかかわらず、同じような傾向があるのだ。

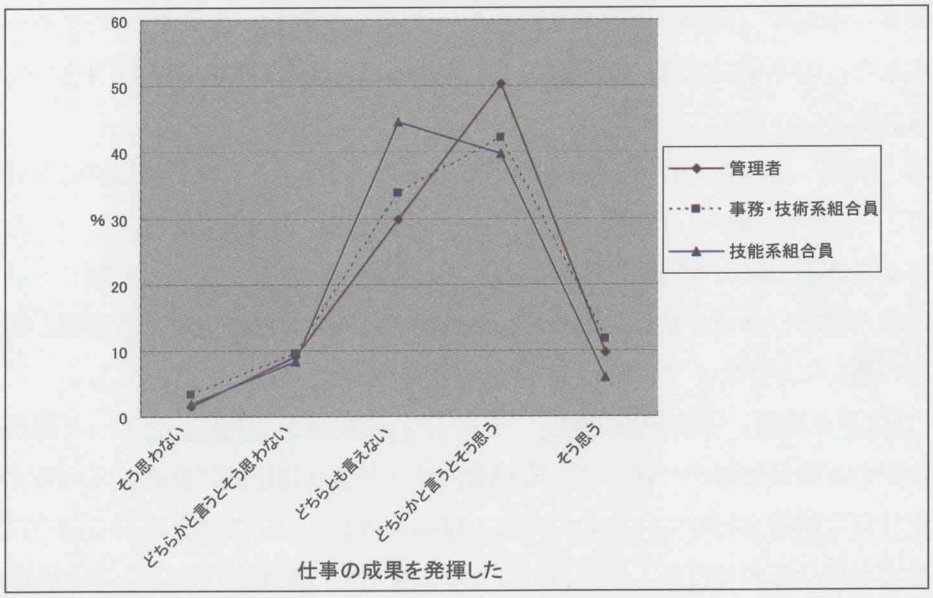
一方、「仕事の成果」「職場の雰囲気」「チームワーク」「人間関係」といった職務と職場環境にかかわる項目では、一貫して、管理者のほうがより肯定的に認識している。管理者のほうが甘口な回答を行っているのである。職場環境面については、立場の違いによってものの見方が異なるわけだが、組合員のほうが、少しだけ批判的であり、肯定的回答傾向

が若干少ないことは示唆的である。言い換えれば、職場変革のリーダー役たる管理者が、現状維持的なものの見方をしている。そのために、実際に職場に課題があったとしても、リーダーたる管理職には課題認識が進んでいないため、その修正や改革には時間がかかる可能性があるだろう。

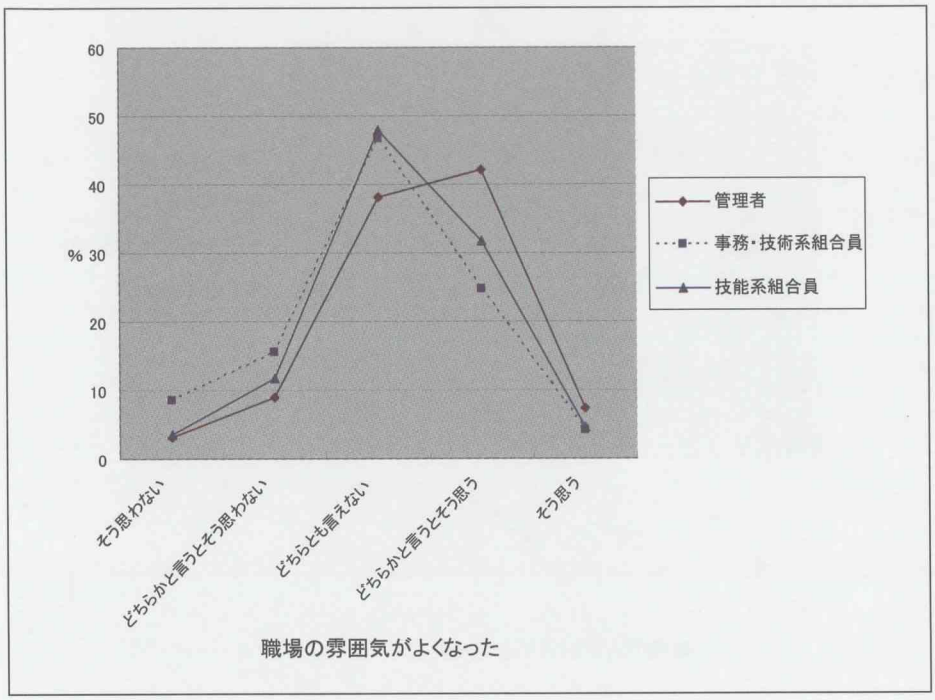
図表２－１２：スキル・能力アップ



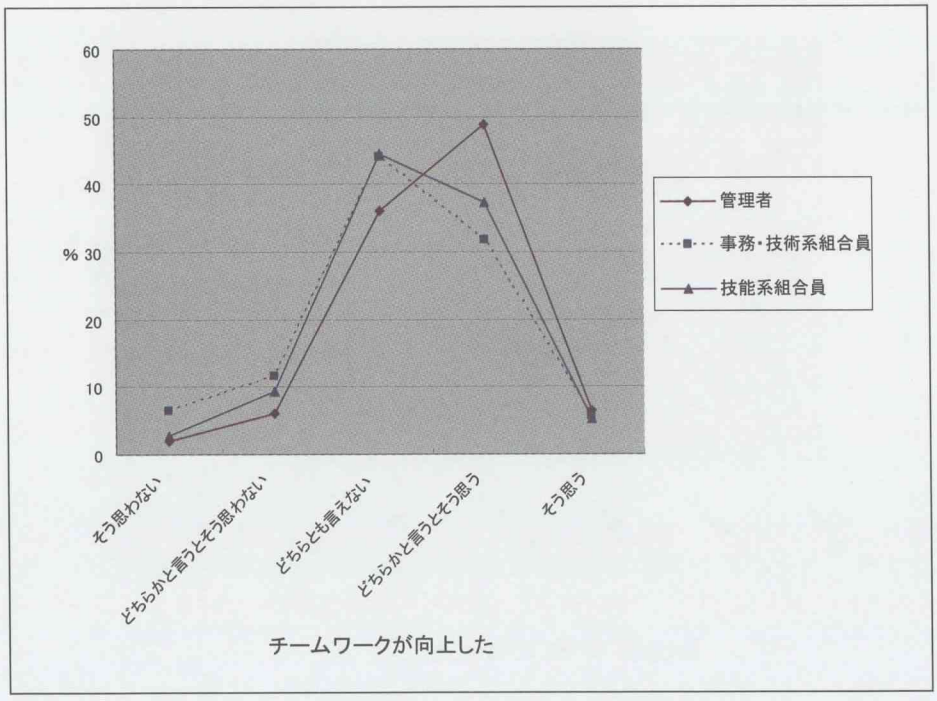
図表２－１３：仕事の成果



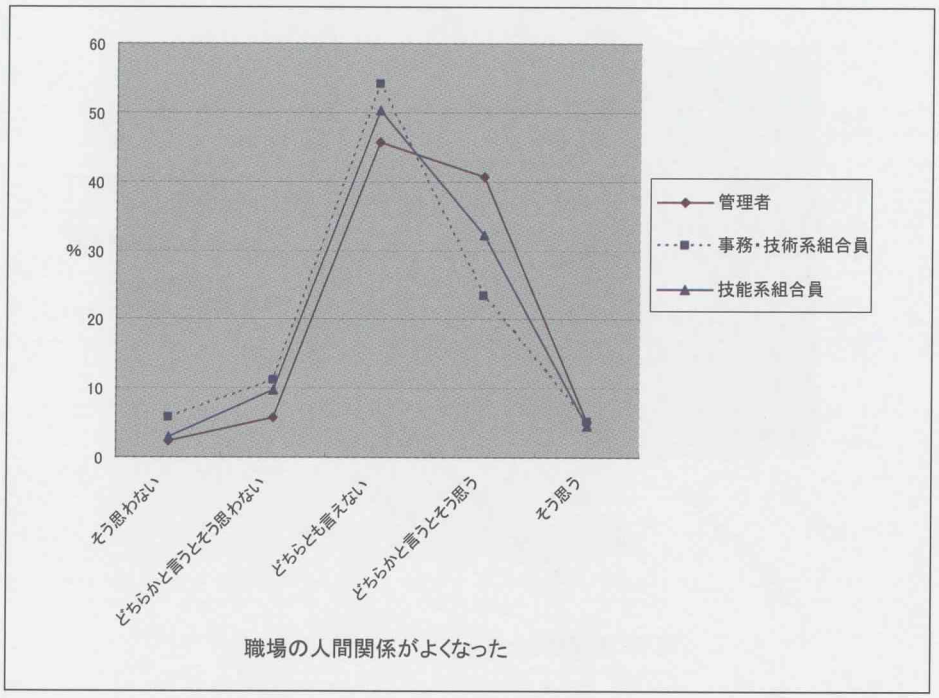
図表２－１４：職場の雰囲気



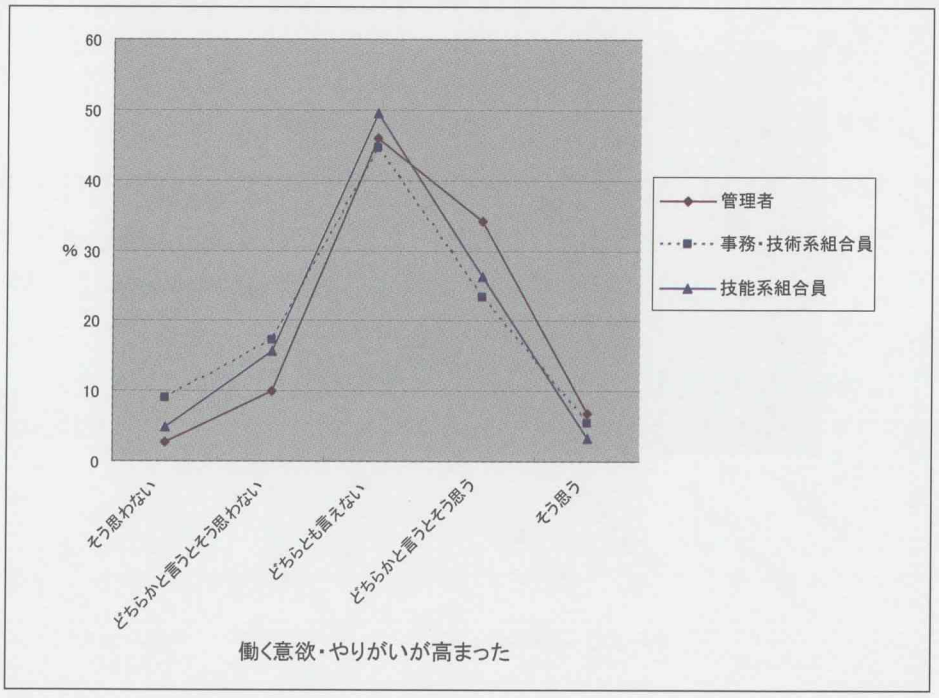
図表２－１５：チームワーク



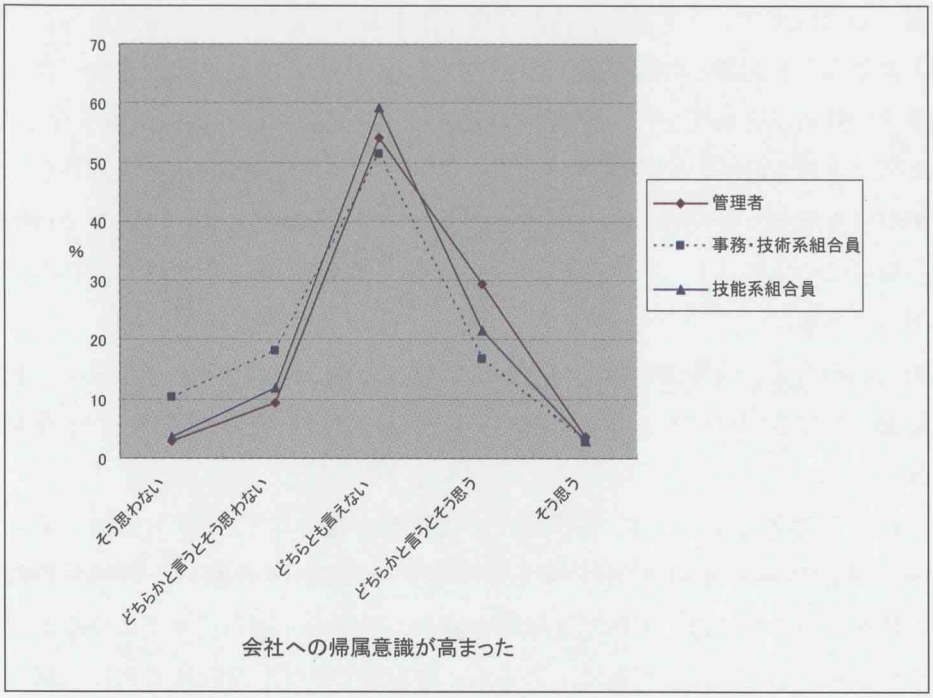
図表２－１６：職場の人間関係



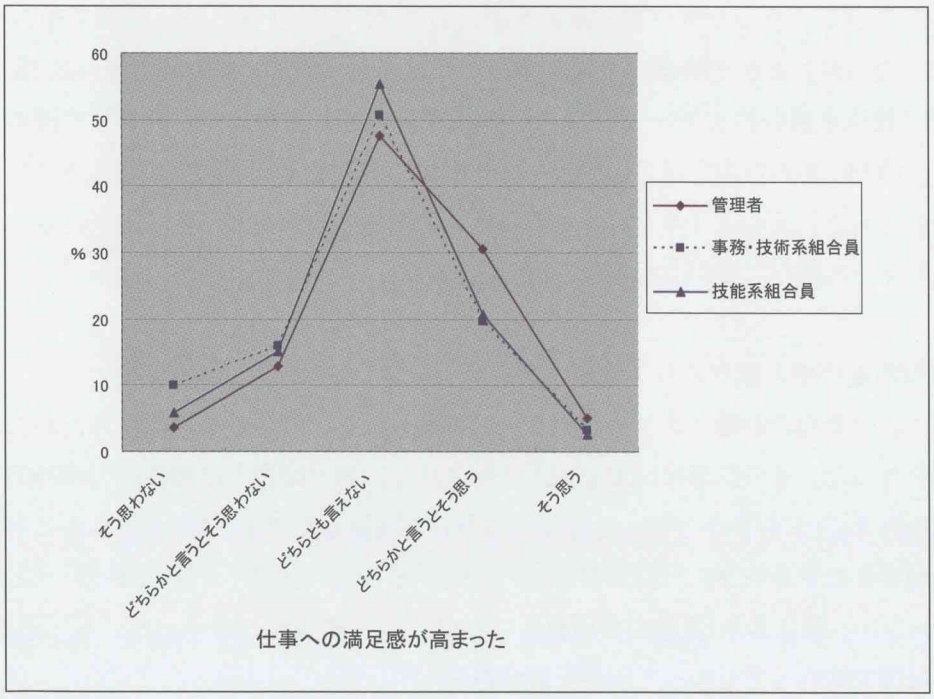
図表２－１７：意欲・やりがい



図表２－１８：会社への帰属意識



図表２－１９：職務満足度



(6) 時間面での負担感と働きぶり・意識

時間面での負担感が上下すると、自分自身の働きぶりや意識はどう変わるのか。時間的負担感と働きぶり・意識との間の関係性を検討するために、クロス集計を行った。その結果は図表２–20 に示されている。図表中の数値は、時間面での「負担が重くなった」「どちらかと言うと重くなった」と回答したグループ、「どちらとも言えない」と回答したグループ、「負担が軽くなった」「どちらかと言うと軽くなった」と回答したグループで、働きぶり・意識の各項目について、「１．そう思わない」〜「５．そう思う」の５点尺度で回答してもらった値の平均である。

全体的に眺めると、時間面での負担感が重くなったり、軽くなったりするにつれて、一貫した影響を受ける項目はあまり多くない。しかし、以下の項目ではトレンドを見出すことができる。

たとえば、管理者については、時間面での負担感が増すほど、「自分自身のスキル・能力がアップ（3.17 → 3.51 → 3.54）」する傾向が見られる。すなわち、時間面で負担に感じるほど仕事が多くなれば、それだけ経験を積み、スキル・能力アップにつながると考えることができる。あるいは、反対に、スキル・能力がアップした管理者には、新たな業務が次々と任され、結果として時間面での負担感が増したように感じられるのかもしれない。

事務・技術系組合員と技能系組合員では、時間面での負担感が軽減されると、「職場全体の雰囲気がよくなった（事務・技術系組合員 3.13 ← 3.02 ← 2.95：技能系組合員 3.35 ← 3.26 ← 3.16）」とか「職場の人間関係がよくなった（事務・技術系組合員 3.16 ← 3.12 ← 3.09：技能系組合員 3.35 ← 3.27 ← 3.22）」と回答される傾向が、一貫して認められる。つまり、時間面での負担の重さが原因して、職場の雰囲気や人間関係がギスギスする場合があるのだろう。そのようなケースであれば、時間的余裕をもたせることができれば、心理的な意味での職場環境が改善される可能性がある。

(7) 精神的負担感と働きぶり・意識

同様に、自分自身の働きぶりや意識と、精神的負担感の関係性を検討するために、クロス集計を行った。その結果は図表２–21 に示されている。図表中の数値は、精神的「負担が重くなった」「どちらかと言うと重くなった」と回答したグループ、「どちらとも言えない」と回答したグループ、「負担が軽くなった」「どちらかと言うと軽くなった」と回答したグループで、働きぶり・意識の各項目について、「１．そう思わない」〜「５．そう思う」の５点尺度で回答してもらった値の平均である。

全体的に眺めると、精神的負担感が重くなったり、軽くなったりすることに対して、一貫した影響を与える項目が、少なからず認められる。とくに、以下の項目では、はっきりしたトレンドを見出すことができる。

たとえば、管理者については、「仕事の成果を発揮する（3.72←3.69←3.54)」、「職場全体の雰囲気がよくなる（3.67←3.58←3.36)」、「チームワークが向上する（4.00←3.61←3.47)」、「職場の人間関係がよくなる（3.76←3.50←3.37)」、「働く意欲・やりがいが高まる（3.50←3.47←3.28)」ほど、精神的負担感が軽くなる傾向が見られる。成果発揮の程度、意欲・やりがい、職場の雰囲気、チームワーク、人間関係などが向上すれば、それは、管理者の精神的負担を軽減させることにつながる大切な先行要因である。つまり、管理者にとって、成果が出ていれば、仕事にやりがいを感じていれば、本人自身の精神的負担感が減る。また、職場の雰囲気、チームワーク、人間関係が改善されれば、それだけで精神的負担感が軽減される。このような要因の影響を踏まえていれば、管理者のメンタル面での健康を維持するために、対処できる対策は少なくない。

事務・技術系組合員については、「自分自身のスキル・能力がアップ(3.53→3.65→3.67)」するほど、また「仕事の成果を発揮（3.05→3.37→3.56)」するほど、かえって精神的負担感が増している傾向が見て取れる。この傾向は逆説的だ。成果が出て、能力がアップしている有能な事務・技術系組合員ほど、精神的には追い込まれているという印象をうける。だから、事務・技術系組合員の精神的健康を維持するための施策は、決して単純ではない。能力アップ・成果アップと精神的負担とが、トレードオフの関係にあるからだ。どちらかをとればどちらかを犠牲にしなければならない、難しい舵取りが求められる。その一方で、「チームワークが向上（3.58←3.30←3.13)」するほど、「職場の人間関係が（3.37←3.20←3.07)」よくなるほど、事務・技術系組合員の精神的負担は軽くなっている。事務・技術系組合員の仕事であっても、チームで遂行される程度が高いためだろうか、対人面での問題が精神面に大きな影響を及ぼしているようだ。

技能系組合員については、管理者のパターンに似て、「職場全体の雰囲気がよくなる（3.63←3.35←3.16)」、「チームワークが向上する（3.50←3.43←3.29)」、「職場の人間関係がよくなる（3.63←3.39←3.20)」、「働く意欲・やりがいが高まる（3.33←3.29←3.01)」ほど、精神的負担感が軽くなる傾向が見られる。チームでの作業が多い技能系組合員では、仕事にやりがいを感じること、職場の雰囲気、チームワーク、人間関係が改善されることによって、精神的負担感が減る。技能系組合員の精神的負担を軽減させるためには、対人関係への配慮を心がける必要がありそうだ。

図表２－２０：労働時間の負担の原因

	管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
	労働時間の負担			労働時間の負担			労働時間の負担		
	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった
自分自身のスキル・能力がアップした	3.17	3.51	3.54	3.71	3.65	3.65	3.55	3.59	3.51
仕事の成果を発揮した	3.43	3.61	3.58	3.51	3.42	3.54	3.45	3.33	3.41
職場全体の雰囲気がよくなった	3.37	3.49	3.38	3.13	3.02	2.95	3.35	3.26	3.16
チームワークが向上した	3.50	3.52	3.52	3.18	3.18	3.18	3.39	3.34	3.31
職場の人間関係がよくなった	3.41	3.43	3.39	3.16	3.12	3.09	3.35	3.27	3.22
働く意欲・やりがいが高まった	3.36	3.43	3.27	2.93	3.00	3.01	3.09	3.16	3.03
会社への帰属意識が高まった	3.21	3.31	3.16	2.75	2.90	2.85	3.10	3.14	3.05
仕事への満足度が高まった	3.24	3.33	3.13	2.84	2.94	2.91	3.01	3.08	2.94

図表２－２１：精神的負担感の原因

	管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
	精神的な負担感			精神的な負担感			精神的な負担感		
	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった	軽くなった	どちらともいえない	重くなった
自分自身のスキル・能力がアップした	2.78	3.55	3.52	3.53	3.65	3.67	3.38	3.62	3.52
仕事の成果を発揮した	3.72	3.69	3.54	3.05	3.37	3.56	3.42	3.34	3.41
職場全体の雰囲気がよくなった	3.67	3.58	3.36	3.42	3.14	2.94	3.63	3.35	3.16
チームワークが向上した	4.00	3.61	3.47	3.58	3.30	3.13	3.50	3.43	3.29
職場の人間関係がよくなった	3.76	3.50	3.37	3.37	3.20	3.07	3.63	3.39	3.20
働く意欲・やりがいが高まった	3.50	3.47	3.28	2.84	3.05	2.97	3.33	3.29	3.01
会社への帰属意識が高まった	3.11	3.36	3.18	2.74	3.00	2.80	2.91	3.25	3.04
仕事への満足度が高まった	3.33	3.41	3.14	2.58	3.03	2.88	3.04	3.24	2.92

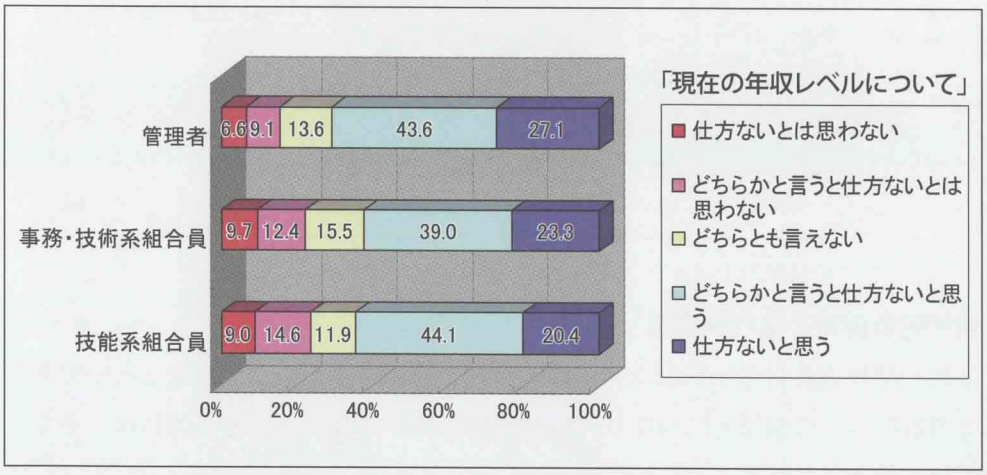
3　年収

(1)　現在の年収レベルの感じ方

本調査では、2008年秋（リーマンショック）以降の業績悪化の中で、現在の年収レベルになったことについて、どのように感じているかを質問した。「1．仕方ないと思わない」～「5．仕方ないと思う」の5点尺度で回答をしてもらった。その結果は図表2－22に示されている。

全体的傾向からすれば、「仕方ないと思う」と「どちらかと言うと仕方ない」を合わせて、管理者で70.8%、事務・技術系組合員で62.3%、技能系組合員で64.5%と、いずれのグループにおいても、過半数が「仕方ない」と感じている。管理者と比べて、組合員は、現在の水準になったことに納得していない割合が若干高いのだが、それでも、仕方がないと割り切っている人が多数を占めている。企業努力では左右できない外的要因による年収水準の低下は、経営側の利害を代表する管理者だけでなく、組合員の側でも受け止められていることがわかる。労使が相互に信頼し運命共同体的な組織風土の下では、処遇の改革という利害が交錯し、難しい経営課題に直面しても、強い反対は起こりにくいのだろう。

図表2－22



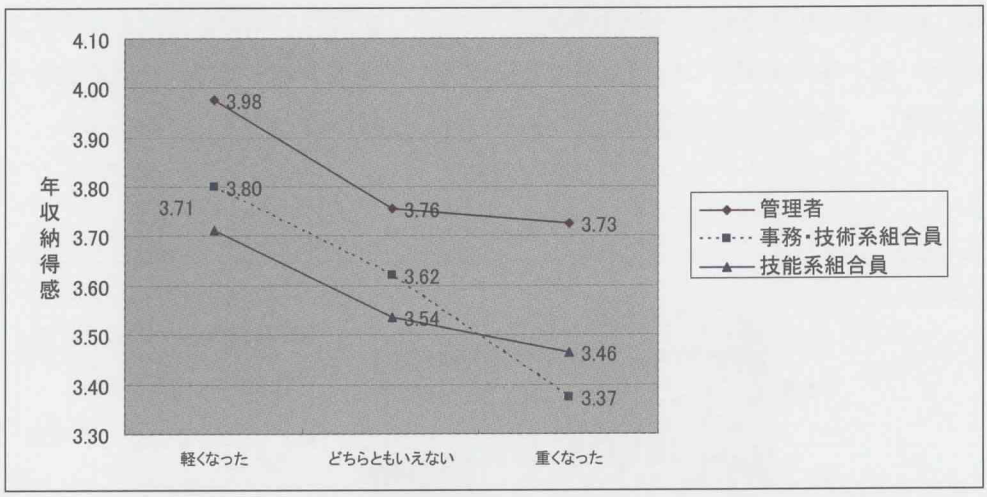
(2)　時間面での負担感と年収納得感

時間面での負担感と年収レベルの感じ方の関係を見たのが、図表2－23である。図表中の数値は、時間面での「負担が重くなった」「どちらかと言うと重くなった」と回答したグループ、「どちらとも言えない」と回答したグループ、「負担が軽くなった」「どちらかと言うと軽くなった」と回答したグループで、年収レベルの感じ方について、「1．仕方

ないとは思わない」～「5．仕方ないと思う」の5点尺度で回答してもらった値の平均である。つまり、値が大きくなるにつれて、現在の年収レベルに対して納得していると考えることができる。

管理者（3.98→3.76→3.73）、事務・技術系組合員（3.80→3.62→3.37）、技能系組合員（3.71→3.54→3.46）のいずれでも、時間的負担感と年収納得感には、明らかな単調減少の関係が見られる。つまり、時間的負担感が重くなればそれだけ、現在の年収レベルを仕方ないとは思えなくなるのである。時間的負担が重くなることは、労働条件の悪化であり、それが企業の外的要因によって主に引き起こされたとしても、納得できにくいと感じている実情が見て取れる。

図表２－２３：時間面での負担感と年収納得感



(3) 精神的負担感と年収納得感

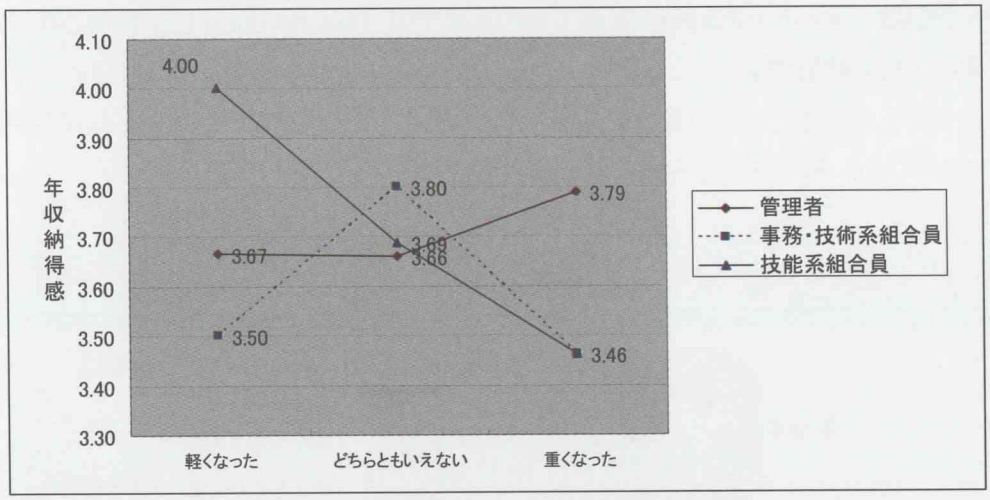
同様に、精神的負担感と年収レベルの感じ方の関係を見たのが、図表２–24である。時間面での負担感との関係とは異なり、精神的負担感と年収納得感との間には、かなり複雑な関係性が示されている。

まず、技能系組合員については、精神的負担感と年収納得感との間には、単調な減少関係が見られている(4.00→3.69→3.46)ため、シンプルに解釈できる。技能系組合員にとっては、時間的負担感と同じく、精神的負担感が増すほど労働条件が悪化しているのであり、その負担を年収レベルで補ってしかるべきと感じる。その結果、現在のレベルでは納得できにくいと感じているようである。

事務・技術系組合員では、精神的負担感が軽くなったグループと重くなったグループの両方で、年収レベルに納得しづらいことが明らかになった（3.50→3.80→3.46）。精神的負担感が増したケースでは、それだけ実際の業務負担が増加したためであろうか、ストレートに年収に不満を感じやすいのだろう。一方、精神的負担感が減ったケースでは、業務が少なくなって残業が規制されたり、昇給が頭打ちになったりして、精神的負担は少なくなったものの、年収レベルにも納得をしにくくなっているようである。

最後に、管理者については、常識に反して、精神的負担が増すにつれて、現在の年収レベルを仕方ないと感じる傾向がある（3.67→3.66→3.79）。管理者となれば、不況の影響で起こった業績不振と、それに伴う処遇の悪化に対して、部下である組合員に説明する責任がある。そのプロセスで、経営側の立場に沿って説得しなければならないからであろうか、自分自身も年収レベルを仕方ないものと納得していることがわかる。

図表２－２４：精神的負担感と年収納得感



4　コミュニケーション

(1)　全般的コミュニケーション

本調査では、コミュニケーションの主体として上司を想定し、上司のコミュニケーションが、管理者自身と部下である組合員からどのように感じられているかを質問した。全般的なコミュニケーションの程度に関して、管理者に対しては「部下とのコミュニケーション」が、組合員に対しては「上司とのコミュニケーション」が、十分にできているかどうかを、「１．そう思わない」～「５．そう思う」の５点尺度で回答してもらった。その回

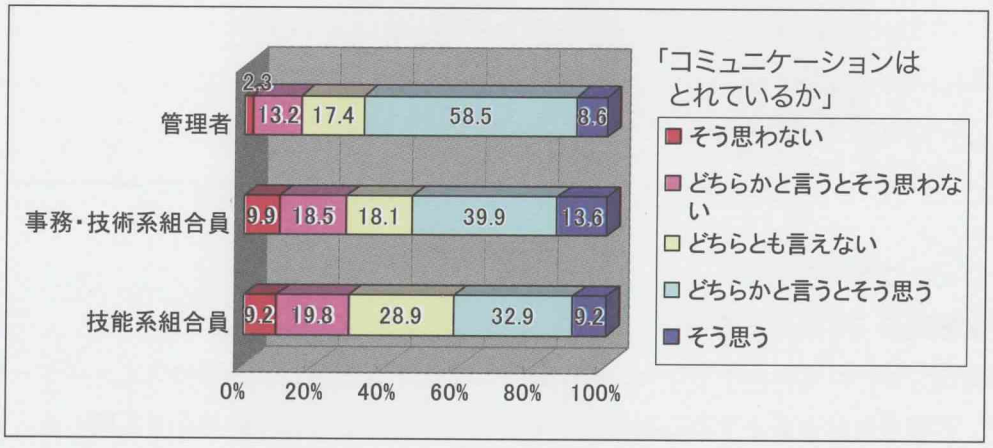
答結果をグループ間で比較する。ちなみに、ここで対象としている上司とは、室長・課長、グループ長などの管理者（基幹職）を指している。

図表２−25に示されているように、コミュニケーションの程度については、管理者と組合員とでは、認識にギャップがある。「そう思う」と「どちらかと言うとそう思う」を合わせて、「コミュニケーションが十分である」と考えている管理者は67.1％に上るのに対して、事務・技術系組合員では53.5％、技能系組合員では42.1％にまで下がってくる。

上位者の立場からすると、自分から部下に積極的に指示を出したり、部下に対して頻繁に話をしているためだろうが、コミュニケーションが十分であると感じている。一方、部下たる組合員の立場からすれば、一方的に指示や話をされても、聞かされているばかりで、双方向のコミュニケーションとはならず、十分だとは感じられない。その傾向は、技能系組合員でとくに顕著である。

コミュニケーションは、話す側と聞く側の双方による活動であるため、一方的な情報の発信と一方的な受信からなる一方通行では成り立たない。近年、組織場面では、上司側の積極的傾聴（active listening）と部下側の自己主張（assertiveness）が強調されてきた。上下間の比較の結果でも、コミュニケーションに対して上からの視点では甘口の、下からの視点では辛口の評価傾向が認められた。だからこそ、コミュニケーションの双方向性については、より一層の注意を向ける必要があるだろう。

図表２−２５



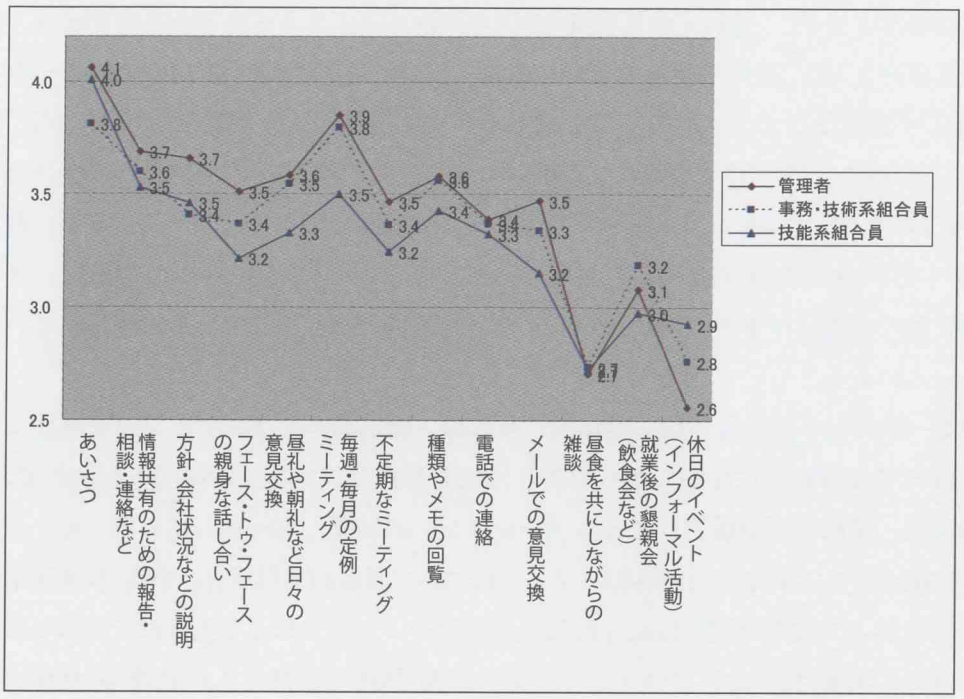
(2) 個別場面でのコミュニケーション

続いて、部下とのコミュニケーションや上司とのコミュニケーションが十分かどうかを、

個別のコミュニケーション場面ごとに質問した。「a. あいさつ」、「b. 情報共有のための報告・相談・連絡など」、「c. 方針・会社状況などの説明」、「d. フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い」、「e. 昼礼や朝礼など日々の意見交換」、「f. 毎週・毎月の定例ミーティング」、「g. 不定期なミーティング」、「h. 種類やメモの回覧」、「i. 電話での連絡」、「j. メールでの意見交換」、「k. 昼食を共にしながらの雑談」、「l. 就業後の懇親会（飲食会など）」、「m. 休日のイベント（インフォーマル活動）」の13場面でのコミュニケーションに関して、「1．不十分」～「5．十分」の5点尺度で回答してもらった。その平均が図表2-26に記載された値である。つまり、平均値が3.0を上回る場合は、十分であると回答している割合が多いといえる。

図表2-26に示されたように、全体的に見れば、個別のコミュニケーション場面についても、管理者は肯定的に回答しがちであり、技能系組合員は否定的に回答しがちである。この傾向は、前節の「全般的コミュニケーション」の結果とも一貫している。しかしながら、折れ線グラフで示された回答のパターンについて見れば、管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員とで大きな違いは見られない。相対的に十分であると見られているコミュニケーションの場面は、「あいさつ（管理者4.1：事務・技術系組合員3.8：技能系組合員4.0）」「毎週・毎月の定例ミーティング（管理者3.9：事務・技術系組合員3.8：技能系組合員3.5）」「情報共有のための報告・連絡・相談（管理者3.7：事務・技術系組合員3.6：技能系組合員3.5）」などである。反対に、相対的に不十分であると見られているコミュニケーションの場面としては、「昼食を共にしながらの雑談（管理者2.7：事務・技術系組合員2.7：技能系組合員2.7）」「休日のイベント（管理者2.6：事務・技術系組合員2.8：技能系組合員2.9）」「就業後の懇親会（管理者3.1：事務・技術系組合員3.2：技能系組合員3.0）」などである。この結果からすれば、あいさつ、定例ミーティング、報告・連絡・相談など、業務上の定型的な場面でのコミュニケーションは、実態としては形式的になっているかもしれないが、十分なやりとりがなされていると認識されている。反対に、雑談や休日のイベントや懇親会で交わされるインフォーマルで腹を割ったコミュニケーションについては、上下間で、まだまだ不十分だと認識されているようだ。とくに、技能系組合員については、業務の性質上、就業時間中に頻繁なコミュニケーションを取り合うことが困難になるだろう。だから、上司たる管理者としては、技能系組合員には仕事以外でも積極的に声をかけ、親身になってあげることが大切だ。

図表２－２６：個別場面のコミュニケーションの程度



(3)　効果的なコミュニケーションのための要素

どのような場面でのコミュニケーションが、効果的なコミュニケーションにつながるのだろうか。それを検討するために、回帰分析と呼ばれる統計方法を用いて、データ分析を行った。全般的コミュニケーション（図表２−25）を被説明変数とし、個別場面でのコミュニケーション（図表２−26）を説明変数に用いて分析を行った結果は、図表２−27 に示されている。

図表２−27 に記載された標準化偏回帰係数（β）とは、それぞれの説明変数が被説明変数とどの程度関連しているかを示すものである。偏回帰係数の符号が正で有意（$p < .05$）であれば、説明変数が増加するにつれて被説明変数も増す増加傾向が認められる。反対に、係数が負で有意（$p < .05$）あれば減少傾向が認められる。偏回帰係数が有意でなければ（$p > .05$）、その値は0であるとみなすことができる。t 値と有意確率（p）は、各標準化偏回帰係数（β）の値が小さく、0であるかどうかを統計的に検定するための統計量とその有意水準を示している。有意確率（p）が5％より小さい場合には（$p < .05$）、対応するβが、考察する必要があるほど大きく、有意な影響を被説明変数に対して及ぼしていると考えられる。

管理者グループに対して行った回帰分析では、全体として、意味のある結果を示している（$F = 37.54$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .48$）からすれば、管理者が感じている全

体的コミュニケーションの程度の48%が、13の場面の個別コミュニケーションによって説明できることになる。なかでも有意な効果をもっているのが、「情報共有のための報告・相談・連絡など（$\beta = .34$, $p < .001$）」「フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い（$\beta = .35$, $p < .001$）」「毎週・毎月の定例ミーティング（$\beta = .08$, $p < .05$）」である。

同様に、事務・技術系組合員グループに対して行った回帰分析でも、全体として、意味のある結果を示している（$F = 35.78$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .49$）からすれば、事務・技術系組合員が感じている全体的コミュニケーションの程度の49%が、13の場面の個別コミュニケーションによって説明できる。とくに、「あいさつ（$\beta = .13$, $p < .01$）」「情報共有のための報告・相談・連絡など（$\beta = .27$, $p < .001$）」「フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い（$\beta = .21$, $p < .001$）」「毎週・毎月の定例ミーティング（$\beta = .13$, $p < .01$）」「就業後の懇親会（飲食会など）（$\beta = .11$, $p < .05$）」は、事務・技術系組合員にとって大きな影響をもつコミュニケーション場面である。

最後に、技能系組合員グループに対して行った回帰分析でも、全体として、意味のある結果を示している（$F=64.22$, $p<.001$）。決定係数の結果（$R^2=.49$）からすれば、技能系組合員が感じている全体的コミュニケーションの程度の49%が、13の場面の個別コミュニケーションによって説明できる。分析結果は事務・技術系組合員のものと似ており、「あいさつ（$\beta=.08$, $p<.01$）」「情報共有のための報告・相談・連絡など（$\beta=.27$, $p<.001$）」「フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い（$\beta=.25$, $p<.001$）」「就業後の懇親会（飲食会など）（$\beta=.10$, $p<.05$）」などが、技能系組合員のコミュニケーションを大きく左右する要素として見出された。

前節の図表２-26で述べたように。個別の場面で十分なコミュニケーションがとられていると回答された項目としては、「あいさつ」「報告・連絡・相談」「定例ミーティング」があった。回帰分析でも、この３つのコミュニケーション要素については、有意な効果が表れている。結果で見ると、「あいさつ」は事務・技術系組合員と技能系組合員で有意、「報告・連絡・相談」は３グループで有意、「定例ミーティング」は管理職と事務・技術系組合員で有意だった。したがって、職場での「あいさつ」「報告・連絡・相談」「定例ミーティング」は、コミュニケーションの効果を高めるための基本だといえるだろう。

あわせて、「フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い」は、３つのグループすべてで、効果的なコミュニケーションを左右する項目であることもわかった。メールやウェブ会議などが浸透した現代にあっても、依然として、上司と部下が直に対面して対話をもつことが、コミュニケーション全体の効果性を左右しているといえる。

一方、事務・技術系組合員と技能系組合員では、「就業後の懇親会」が、効果的なコミュ

ニケーションの基礎だと認識されている。人間関係が希薄化し、上司も部下もお互いの付き合いに遠慮しがちではあるが、部下の立場からすれば、アフターファイブの飲み会も、上下間のコミュニケーションを円滑にする大切な機会だと認識されているようである。

図表２－２７：効果的なコミュニケーションのための要素（回帰分析の結果）

	管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)
あいさつ	.06	1.76	.079	.13	3.34	.001	.08	2.81	.005
情報共有のための報告・相談・連絡など	.34	8.27	.000	.27	5.41	.000	.27	6.62	.000
方針・会社状況などの説明	.00	.03	.975	.08	1.75	.081	.02	.59	.554
フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い	.35	8.35	.000	.21	4.39	.000	.25	6.32	.000
昼礼や朝礼など日々の意見交換	−.01	−.29	.774	−.02	.37	.710	.04	1.04	.297
毎週・毎月の定例ミーティング	.08	2.00	.046	.13	2.86	.004	.02	.40	.692
不定期なミーティング	−.03	.73	.469	−.03	.76	.451	−.01	.19	.851
種類やメモの回覧	−.01	.17	.868	.06	1.24	.216	.02	.42	.676
電話での連絡	−.02	.62	.539	.02	.43	.665	−.04	1.10	.271
メールでの意見交換	.03	.82	.411	.02	.39	.696	.07	1.88	.060
昼食を共にしながらの雑談	.06	1.47	.142	.01	.24	.811	.05	1.35	.179
就業後の懇親会（飲食会など）	.05	1.20	.231	.11	2.49	.013	.10	2.34	.020
休日のイベント（インフォーマル活動）	.01	.33	.738	−.05	1.21	.226	.03	.89	.376
決定係数(R^2)		.48			.49			.49	
F値		37.54			35.78			64.22	
有意確率		.000			.000			.000	

(4) コミュニケーション不全の理由

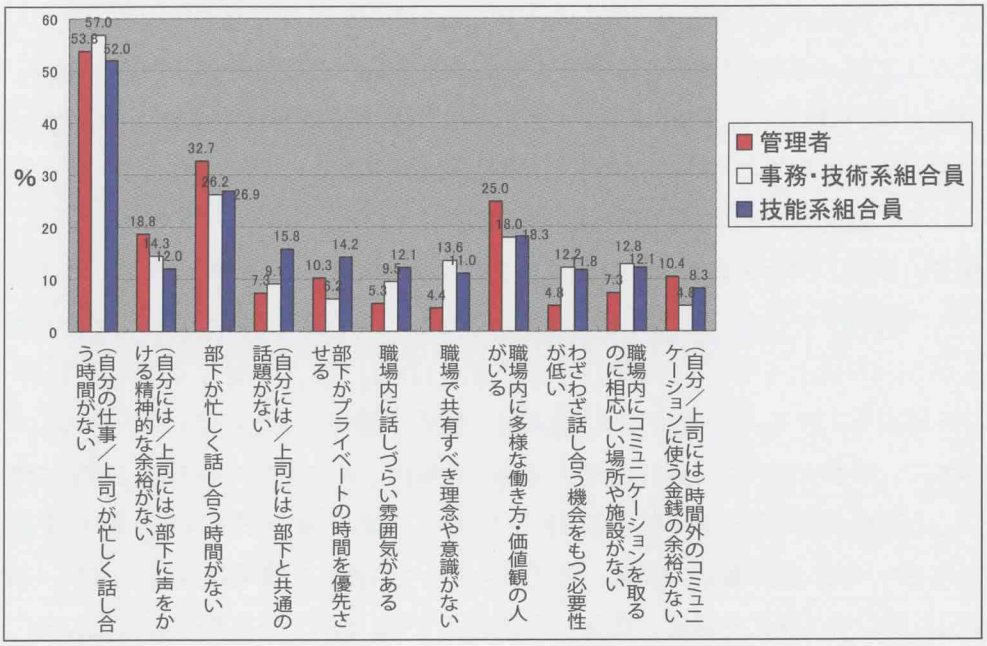
調査では、管理者と組合員の双方から、コミュニケーション不全の理由を質問した。管理者に対しては、「自分がコミュニケーションを十分にとれていない」と思う場合、組合員に対しては、「自分の上司がコミュニケーションを十分にとれていない」と思う場合、その理由が何かを回答してもらった。11の理由の中からあてはまるものすべてに回答を求めている。図表2-28には結果の回答率が示されている。

管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員のすべてで、「上司側の多忙」を上げているケースが断然多かった。管理者では、自分が忙しく話し合う時間がないことを原因に上げる人が53.8%に上っている。事務・技術系組合員では、上司が忙しく話し合う時間がないという理由を上げる人が57.0%、技能系組合員では52.0%に上っている。3つのグループすべてで、半数を超える人が「上司の多忙」を原因として上げているのは特徴的である。

一方、「職場の雰囲気（管理者5.3%：事務・技術系組合員9.5%：技能系組合員12.1%）」や「理念や価値観の問題（管理者4.4%：事務・技術系組合員13.6%：技能系組合員11.0%）」、「施設や場所の問題（管理者7.3%：事務・技術系組合員12.8%：技能系組合員12.1%）」、「経済的問題（管理者10.4%：事務・技術系組合員4.8%：技能系組合員8.3%）」を上げる人は相対的に少なかった。したがって、職場におけるコミュニケーション不全の理由は、もっぱら上司の多忙が理由であって、環境面での問題ではないことが明らかである。

調査の結果から、現在の職場では、管理者がプレイング・マネジャー化して、自分の仕事にかかりっきりになっていることが、職場のコミュニケーションを阻害する元凶であることが示唆される。部下のモチベーションやチームワークのために、十分なコミュニケーションが欠かせないとすれば、そのボトルネックとなっているのが、上司の多忙である。環境面をいくら整備しても、コミュニケーションが改善されることは期待できない。だから、上司の側の忙しさを解消していく手立てが必要となるだろう。

図表２－２８：コミュニケーション不全の理由



5　部下育成

(1)　部下育成の状況

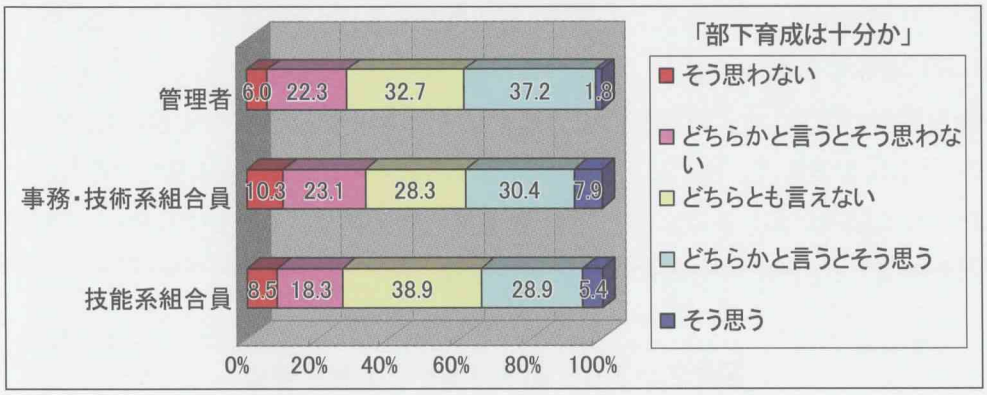
本調査では、管理者と組合員の双方に対して、部下育成が十分できているかどうかを質問した。管理者には「あなたは、部下の育成が十分にできていると思いますが」という質問によって、組合員には「あなたの上司は、部下の育成が十分にできていると思いますか」という質問によって、その程度を判断してもらった。結果は図表２–29 に示されている。

「そう思わない」「どちらかと言うとそう思わない」を合わせた部下育成が不十分という回答、「どちらとも言えない」という中庸の回答、「そう思う」「どちらかと言うとそう思う」を合わせた部下育成が十分という回答の３者を比較をしてみれば、管理者の場合、十分でないという回答が 28.3%、どちらとも言えないが 32.7%、十分が 39.0%であった。同様に、事務・技術系組合員の場合、十分でないという回答が 33.4%、どちらとも言えないが 28.3%、十分が 38.3%であった。技能系組合員の場合、十分でないという回答が 26.8%、どちらとも言えないが 38.9%、十分が 34.3%であった。

一見してわかるように、どのグループでも、部下育成が十分と中庸と不十分とする回答の間で、意見が割れている。どの回答が多数となっているわけではない。部下育成については、十分とも、ほどほどとも、不十分ともいえないのだ。トヨタグループ企業であれば、

技能系組合員をはじめとして、全従業員に対して人材育成が盛んに行われているという研究結果が多く出されている。しかし、本調査の結果では、人材育成の程度に関しては、直接かかわっている管理者と組合員の双方で、十分と不十分で意見が分かれている。外部の観察者の目からではなく、内部の当事者の意見では、評価が割れているわけだ。残念ながら、人材育成への充足感が表れている結果とはいえない。

図表２－２９



(2) 部下育成が不十分な理由

部下育成の程度に関しては意見が分かれているというのが、前節の図表２–29 での結果であったので、さらに突っ込んで、部下育成が十分でない理由を、管理者と組合員の双方から聞いた。管理者に対しては、「部下の育成が十分にできていない理由は何ですか。できている人も、できなかったケースを想定してお答えください」というインストラクション（指示文）をつけて質問した。組合員に対しては、「あなたから見て、上司が部下の育成を十分にできていないと思う理由は何ですか。できていると思う人も、できていないケースを想定してお答えください」と質問した。この質問に限っては、現状や実態についての調査とはならず、実態とは異なる状況を想定して回答しているケースが見受けられるため、参考資料として理解するのがよいだろう。

回答にあたっては、「１．（上司が）目先の仕事に追われ、部下にチャレンジングな課題を与える余裕がない」、「２．（上司の）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、期間従業員、応援者などが多く、その指導に時間が取られる」、「４．部下は（も）能力開発への意欲や機会を活用する姿勢に欠けている（ところがある）」、「５．その他」という５つの選択肢から、１つだけを選択することが求め

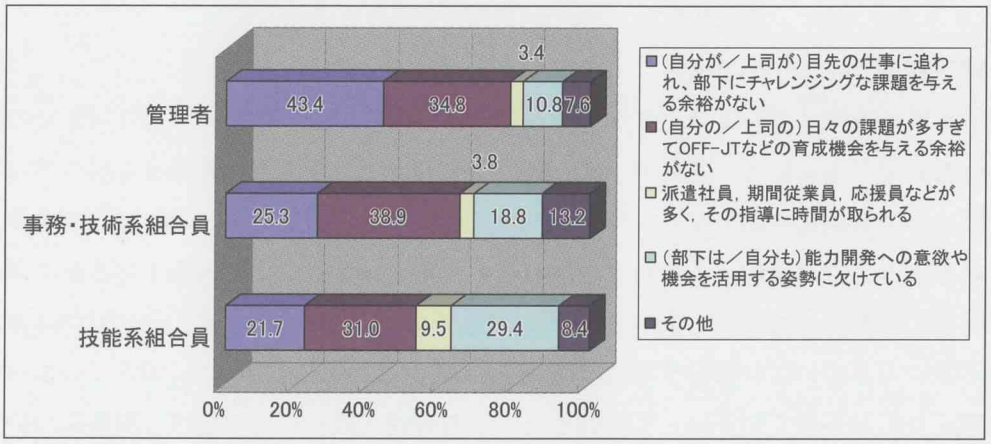
られている。選択肢の内容が、上司の問題に偏っていることや、２つの意味を含んだダブルバレル（２重）の項目が多いこと、選一式の回答を求めたものであることなどの影響もあり、調査結果から実際の理由をうかがい知ることは難しい。

図表２−30に示されたように、管理者では、「自分が多忙で、部下にチャレンジ課題を与えられないこと」が43.4%、「自分が多忙で、部下に育成機会を与えられないこと」が34.8%であり、自分自身に原因を求める傾向が強い。

事務・技術系組合員でも同様に、「上司が多忙で、部下にチャレンジ課題を与えられないこと」が25.3%、「上司が多忙で、部下に育成機会を与えられないこと」が38.9%であり、上司に原因を求める傾向が強い。

技能系組合員では、「上司が多忙で、部下にチャレンジ課題を与えられないこと」が21.7%、「上司が多忙で、部下に育成機会を与えられないこと」が31.0%であり、上司に原因を求める傾向が強いわけだが、「部下の意欲・姿勢に欠ける」が29.4%と、部下の側に原因を帰属する傾向が相対的に高くなっている。

図表２−３０：部下育成が不十分な理由



(3) 部下育成のための行動

部下育成のために実施している行動に関して、管理者に対しては「自分がとっている行動」について、組合員に対しては「自分の上司がとっている行動」について、意見を聞いた。「a. 本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている」、「b. 達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させている」、「c. 進捗報告や相談の時間をとるようにしている」、「d. 仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている」、「e.

仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている」、「f. 失敗した場合、原因をつきとめ、どうすれば解決できるかを考えさせている」、「g. 普段から仕事のプロセスでより効率的で合理的な方法を考えさせている」、「h. 将来への期待とキャリアへの見通しを主体的にもってもらうようにしている」、「i. 今後の仕事の方針をトータルに考えさせている」、「j. ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている」、「k. 経験から教訓を引き出し、自分のものとするよう指導している」、「l. 仕事の難易度に配慮しながら部下に順番に難しい経験を積ませている」、「m. 部下が困難に直面してもすぐには手を差し伸べず身をもって経験させている」、「n. 自らの経験談を語り聞かせている」、「o. その時々で仕事のカン・コツを伝授している」、「p. 一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている」、「q. 自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている」の17項目の行動について、それぞれあてはまる程度を「1. 不十分」～「5. 十分」の5点尺度で回答してもらった。

図表2-31を見れば、全体として、管理者は部下育成に対する自分の行動について、肯定的に自己評価している傾向が見て取れる。「どちらとも言えない」を意味する平均値が3.0を下回る項目は1つもなく、17項目のすべてで肯定的な回答を得ている。とくに肯定的回答が目だったものとしては、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている（3.8）」、「進捗報告や相談の時間をとるようにしている（3.6）」、「仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている（3.7）」、「失敗した場合、原因をつきとめ、どうすれば解決できるかを考えさせている(3.6)」、「ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている(3.7)」などである。

事務・技術系組合員の場合であれば、肯定的回答が多かった項目としては、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている（3.4）」、「進捗報告や相談の時間をとるようにしている（3.4）」、「失敗した場合、原因をつきとめ、どうすれば解決できるかを考えさせている（3.4）」、「ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている(3.7)」、「経験から教訓を引き出し、自分のものとするよう指導している（3.4）」、「部下が困難に直面してもすぐには手を差し伸べず、身をもって経験させている(3.4)」などが上位に上がっている。反対に、肯定的回答が少なかった項目としては、「仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている(2.7)」、「自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている（2.7）」などであった。

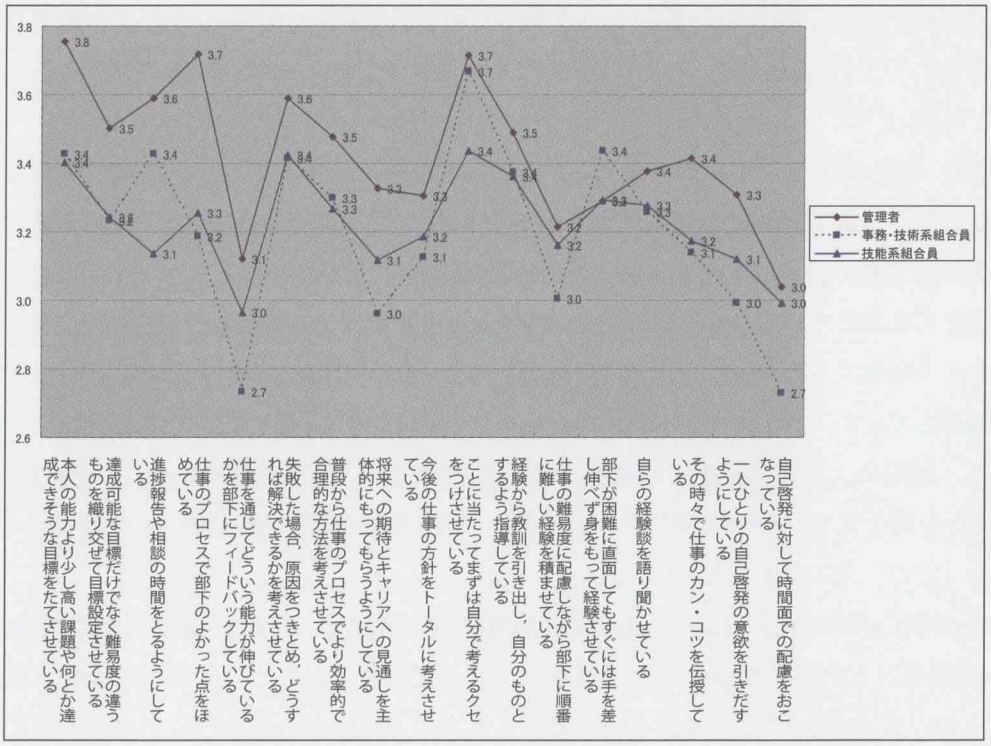
技能系組合員の場合では、肯定的回答が多かった項目としては、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている（3.4）」、「失敗した場合、原因をつきとめ、どうすれば解決できるかを考えさせている（3.4）」、「ことに当たってまずは自

分で考えるクセをつけさせている（3.4）」、「経験から教訓を引き出し、自分のものとするよう指導している（3.4）」などが上げられる。

管理者と組合員の両者で評価が高かった項目は、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてている」、「失敗した場合、原因をつきとめ、どうすれば解決できるかを考えさせている」、「ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている」などである。つまり、部下育成にあたっては、高い目標設定を行うことと、自分で考えさせることを中心にして、十分な部下育成のための実践がなされていると言えるだろう。

反対に、「仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている」は、管理者の評価と比べて、組合員の評価がかなり低く、大きなギャップが見られた。また、「仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている」、「自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている」は、すべてのグループで評価が低かった。したがって、管理者の側では、自分は部下をほめるのが上手だと自己認識しているようだが、組合員の立場からすれば、上司のほめ方がそれほど適切ではないと感じているようだ。また、自己啓発にあてる時間的余裕のなさには、若干不満を感じている。

図表２－３１：部下育成のための行動



(4) 効果的な部下育成のための要素

効果的な部下育成とは、どのような行動を実践することによって達成できるのだろうか。それを検討するために、回帰分析と呼ばれる統計方法を用いて分析を行った。全般的な部下育成の程度（図表２−29）を被説明変数とし、部下育成のためにとられる管理者の行動（図表２−31）を説明変数に置いて分析を行った。その結果は図表２−32に示されている。

図表中に記載された標準化偏回帰係数（β）とは、それぞれの説明変数が被説明変数とどの程度関連しているかを示すものである。偏回帰係数の符号が正で有意（$p < .05$）であれば、説明変数が増加するにつれて被説明変数も増す増加傾向が認められる。反対に、係数が負で有意（$p < .05$）であれば減少傾向が認められる。偏回帰係数が有意でなければ（$p > .05$）、その値は０であるとみなすことができる。t値と有意確率（p）は、各標準化偏回帰係数（β）の値が小さく、０であるかどうかを、統計的に検定するための統計量とその有意水準を示している。有意確率（p）が５％より小さい場合には（$p < .05$）、対応するβが、考察する必要があるほど大きく、有意な影響を被説明変数に対して及ぼしていると考えられる。

管理者グループに対して行った回帰分析では、全体として、意味のある結果を示している（$F = 14.31$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .31$）からすれば、管理者が自己評価している部下育成の程度の31%が、部下育成のための17の個別行動によって説明できることになる。なかでも有意な効果をもっているのが、「達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させている（$\beta = .15$, $p < .001$）」「進捗報告や相談の時間をとるようにしている（$\beta = .11$, $p < .01$）」「将来への期待とキャリアへの見通しを主体的にもってもらうようにしている（$\beta = .11$, $p < .05$）」「仕事の難易度に配慮しながら部下に順番に難しい経験を積ませている（$\beta = .12$, $p < .01$）」である。

同様に、事務・技術系組合員グループに対して行った回帰分析でも、全体として、意味のある結果を示している（$F = 26.88$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .48$）からすれば、事務・技術系組合員が感じている部下育成の程度の48%が、上司による17の個別部下育成行動によって説明できる。とくに、事務・技術系組合員の育成に対して効果があるのは、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている（$\beta = .17$, $p < .001$）」「進捗報告や相談の時間をとるようにしている（$\beta = .17$, $p < .001$）」「今後の仕事の方針をトータルに考えさせている（$\beta = .17$, $p < .01$）」「経験から教訓を引き出し、自分のものとするよう指導している（$\beta = .12$, $p < .05$）」「一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている（$\beta = .11$, $p < .05$）」などの行動である。

最後に、技能系組合員グループに対して行った回帰分析でも、全体として、意味のある結果を示している（F＝36.24, p＜.001）。決定係数の結果（R 2＝.41）からすれば、技能系組合員が感じている部下育成の程度の41％が、上司による17の個別部下育成行動によって説明できる。とくに、「本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている（β＝.13, p＜.01）」「達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させている（β＝.09, p＜.05）」「仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている（β＝.18, p＜.001）」「一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている（β＝.10, p＜.05）」などが、部下育成を左右する要素として見出された。

図表２-29で述べたように、管理者グループであっても、組合員グループであっても、部下育成に対しては意見が割れており、部下育成に対する充足感や信頼感を示すような結果ではなかった。それを反映するかのように、本節で行った回帰分析でも、効果的な部下育成を左右する要素は、管理者と組合員とで結果が分かれている。

管理者に対する分析では、「困難な目標設定」「相談」「将来への見通し」「難しい経験」が部下育成のための要諦だと思われている。一方、事務・技術系組合員では、「困難な目標設定」「相談」「仕事の方針を考えさせること」「経験からの教訓」「自己啓発の意欲」が、効果的な部下育成のための行動であると感じられている。技能系組合員では、「困難な目標設定」「目標難易度の幅」「ほめること」「自己啓発の意欲」が、効果的な部下育成のために重要な行動であった。

一見すれば、３つのグループに対する回帰分析で見出された有意な項目については、共通点が少ない。管理者と組合員との間で、効果的な部下育成のための要素は、「困難な目標設定」を除いて、共通するものはなかったからである。事務・技術系組合員と技能系組合員では、共通して、「自己啓発の意欲」を高めるような行動の効果が認められたが、管理者の結果では、それは示されていない。だから、管理者と組合員とでは、効果的な部下育成がどうあるべきかについて、考え方が共有されていないといえるかもしれない。

とくに、管理者の見方からすれば、部下に「難しい経験」を積ませることによる経験学習が大切だと思われている。また、技能系組合員では、上司が部下のよい点を「ほめること」が、部下育成の上で重要だというシンプルな考え方が成り立っている。一方、事務・技術系組合員では、「仕事の方針を考えさせる」ことや、「経験からの教訓」を引き出すことなど、組合員の主体性に基づく思考学習による育成のあり方をよしとしている。立場が違えば、考え方が違うようなのだ。効果的な部下育成行動に関するこのような認識の違いは、共通理解のなさや一貫性のなさにつながるものである。組織内で育成方針に共通認識がなければ、部下育成

施策の混乱や無駄、やる気のなさなどを生み出してしまうかもしれない。

図表２－３２：効果的部下育成のための要素（回帰分析の結果）

	管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率
本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている	.07	1.63	.105	.17	3.62	.000	.13	3.05	.002
達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させてい	.15	3.47	.001	.05	.96	.339	.09	2.08	.038
進捗報告や相談の時間をとるようにしている	.11	2.64	.009	.17	3.97	.000	.03	.81	.418
仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている	.08	1.92	.056	.04	.86	.390	.18	4.30	.000
仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている	.07	1.53	.126	.04	.83	.408	.01	.33	.741
失敗した場合，原因をつきとめ，どうすれば解決できるかを考えさせている	.08	1.84	.067	.00	.06	.951	.05	1.30	.194
普段から仕事のプロセスでより効率的で合理的な方法を考えさせている	.02	.45	.654	.07	1.48	.138	−.01	.14	.892
将来への期待とキャリアへの見通しを主体的にもってもらうようにしている	.11	2.55	.011	.08	1.62	.107	.03	.61	.539
今後の仕事の方針をトータルに考えさせている	.07	1.62	.105	.13	2.67	.008	.08	1.74	.082
ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている	−.07	1.65	.099	−.03	.54	.587	−.06	1.62	.105
経験から教訓を引き出し，自分のものとするよう指導している	.08	1.79	.074	.12	2.49	.013	.07	1.55	.122
仕事の難易度に配慮しながら部下に順番に難しい経験を積ませている	.12	2.82	.005	.00	.01	.994	.04	1.06	.290
部下が困難に直面してもすぐには手を差し伸べず身をもって経験させている	−.07	1.63	.104	−.01	.33	.742	.01	.20	.840
自らの経験談を語り聞かせている	.03	.61	.541	−.01	.17	.864	.00	.07	.947
その時々で仕事のカン・コツを伝授している	.01	.31	.753	−.05	1.05	.295	.01	.15	.885
一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている	.03	.67	.505	.11	2.27	.024	.10	2.39	.017
自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている	.05	1.32	.187	.05	1.20	.231	.06	1.46	.144
決定係数(R^2)		.31			.48			.41	
F値		14.31			26.88			36.24	
有意確率		.000			.000			.000	

6　リーダーシップ

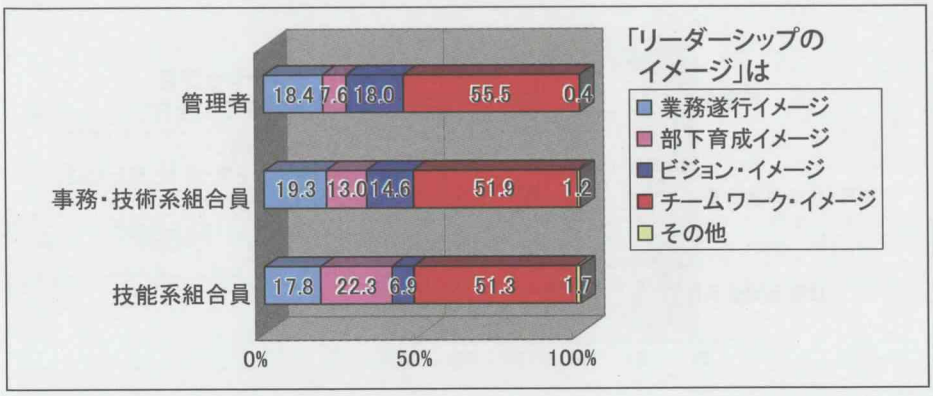
(1)　リーダーシップのイメージ

続いて、リーダーシップのイメージを調査した。「あなたはリーダーシップという言葉から、どのような行動をイメージしますか」という質問を行い、「1．率先垂範して業務を遂行する(業務遂行イメージ)」、「2．仕事を通じて部下・後輩を育成する(部下育成イメージ)」、「3．現状を打破して変革するビジョンを示す（ビジョン・イメージ)」、「4．全員のやる気を引き出しチームワークを発揮する（チームワーク・イメージ)」、「5．その他」の中から、1つ選んで回答してもらった。

図表2-33の結果を眺めれば、管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員のいずれのグループでも、チームワーク・イメージを選んだ人が過半数を超えている。チームワーク型のリーダーシップをリーダー像として選んでいるのは、管理者では55.5%、事務・技術系組合員では51.9%、技能系組合員では51.3%に上っている。次に多かったのが、管理者では業務遂行イメージ（18.4%)、事務・技術系組合員でも業務遂行イメージ（19.3%)だが、技能系組合員では部下育成イメージ（22.3%）だった。

4つのリーダーシップがどのような割合で発揮されるのかについては、これまでの調査研究による知見がないため、先行研究からの示唆を受けることはできない。しかし、アメリカでもっとも重要なリーダー像として認識されているビジョン型リーダーシップや、伝統的リーダー像である業務遂行型リーダーシップのイメージが、本調査の結果では低かった。一方、あらゆる層で皆そろって、チームワーク指向のリーダーに意識が向いていることには、注意を向ける必要がありそうだ。わが国の職場では、2人に1人の割合で、人間関係配慮型の人材をリーダーとして頂くことを期待し、管理者の立場になれば、その期待に応えようとすることがわかる。言い換えれば、指示命令や率先垂範を宗とする「やり手のプレイング・マネジャー」ではなく、部下に配慮しチームワークを醸成する「キャプテン」こそが、リーダーのイメージなのである。

図表２－３３



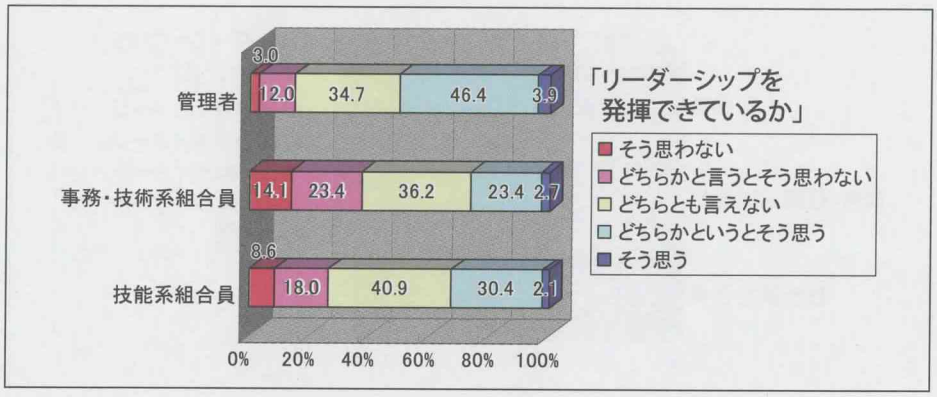
(2) リーダーシップの発揮

リーダーシップは管理者だけにあてはまるものではなく、組織のあらゆる層で、１人ひとりがリーダーシップを発揮することが望ましいという考え方を、本調査では取っている。そのため、管理者だけでなく、組合員に対しても、自己のリーダーシップの発揮の程度について質問を行っている。全員に対して、「あなたは、日々の仕事の中で、リーダーシップを十分に発揮していると思いますか」という質問を行った。結果として表れた数字は、自分自身のリーダーシップの発揮の程度を示している。組合員の結果については、一般の調査のように、上司のリーダーシップの発揮の程度を評価したものではないことには留意していただきたい。

図表２–34 には、管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員の別に、個々人が発揮しているリーダーシップの程度を示している。「どちらかというとそう思う」「そう思う」という肯定的回答の割合を見れば、管理者では 50.3％と過半数を占めている。一方、事務・技術系組合員では 26.1％、技能系組合員では 32.5％となっている。前節の図表２–33 で見たように、管理者と組合員とでは、リーダーシップに抱くイメージには大きな違いがなかったにもかかわらず、リーダーシップの発揮の程度には、大きな格差が認められる。「リーダーシップは管理職の専売特許」というような認識が定着しているためであろうか、発揮の程度に関する自己認識でも、管理者が大きく水を空けてリードしている。

ただし、組合員だけを見れば、技能系組合員のリーダーシップの発揮の程度が、事務・技術系組合員を上回っている。調査協力者となった技能系組合員の年齢が高かったためか、彼らがリーダーシップを発揮する場面が多かったためか、リーダーシップに関して技能系組合員の積極性が相対的に高かったことも、興味深い結果だろう。

図表２－３４



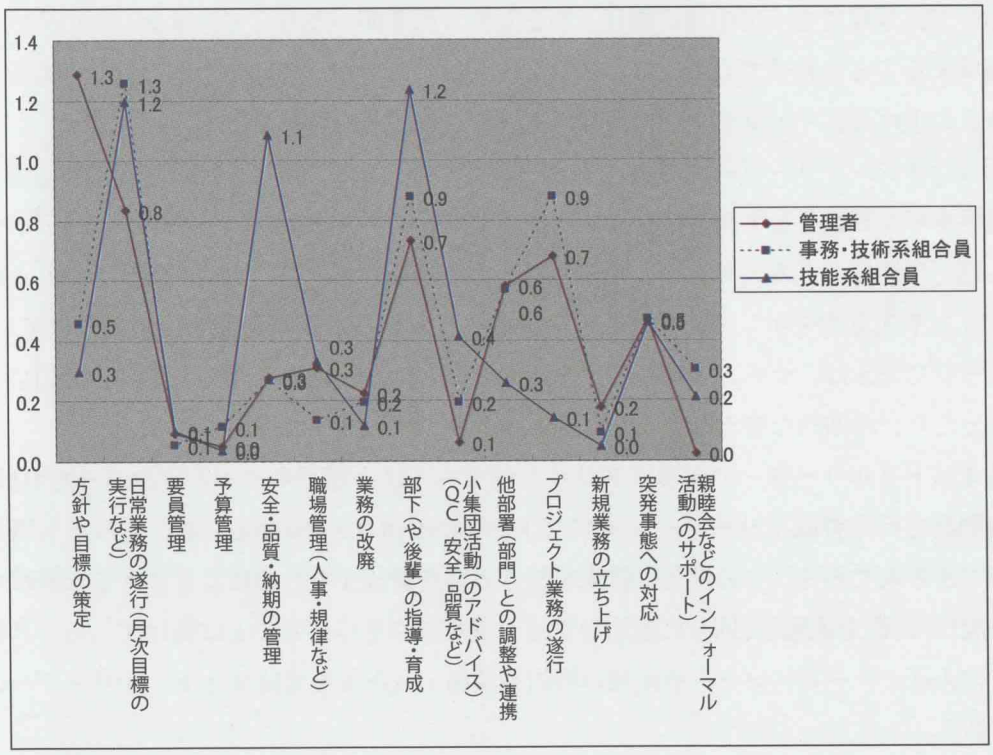
(3) リーダーシップ発揮の場面

リーダーシップ発揮の程度に続いて、管理者と組合員の双方に、各自がリーダーシップ発揮のために重視する場面を聞いた。「あなたは、どの場面でリーダーシップを発揮していますか」という質問に対して、「１．方針や目標の策定」、「２．日常業務の遂行（月次目標の実行など）」、「３．要員管理」、「４．予算管理」、「５．安全・品質・納期の管理」、「６．職場管理（人事・規律など）」、「７．業務の改廃」、「８．部下（や後輩）の指導・育成」、「９．小集団活動（のアドバイス）（QC、安全、品質など）」、「10．他部署（部門）との調整や連携」、「11．プロジェクト業務の遂行」、「12．新規業務の立ち上げ」、「13．突発事態への対応」、「14．親睦会などのインフォーマル活動（のサポート）」の14の場面を示して上位３つを選んでもらい、重要度の高い順に１位から３位までを並べてもらった。そして、重要度１位を３点とし、重要度２位を２点、重要度３位を１点、選択されなかった項目を０点として数値化し、各項目の平均値を求めた。すなわち、平均が1.0点を超えるものは、重要度３位以内に入れた人が多い項目であることを示している。図表２–35に示した数字はその平均値である。

リーダーシップ発揮の場面として上げられた項目には、グループごとの特徴が表れている。平均が1.0を超える項目だけに注目すれば、たとえば、管理者では「方針や目標の策定（1.3）」が目立って高かった。また、事務・技術系組合員では「日常業務の遂行（月次や毎日の目標の実行など）（1.3）」が、リーダーシップ発揮の場面としてとらえられている。一方、技能系組合員では、「日常業務の遂行（月次や毎日の目標の実行など）（1.2）」だけでなく、「安全・品質・納期の管理（1.1）」「部下や後輩の指導・育成（1.2）」の３項目が上げられている。

管理者であれば、「方針・目標策定」がもっぱらリーダーシップ発揮の場面として考えられている。それに対し、技能系組合員であれば、「日常業務」、「安全・品質・納期管理」、「部下・後輩の指導・育成」と、さまざまな場面でリーダーシップを発揮しようとする意欲がうかがわれる。これは、リーダーシップは管理者だけが発揮するものではなく、職場全体でリーダーシップが分け持たれていることを示唆する結果だろう。管理者と組合員との間でリーダーシップのシェアリング（共有）が、すでに浸透していると言えるかもしれない。

図表２－３５：リーダーシップ発揮の場面



(4) リーダーシップ得点

本調査では、20問のクイズ形式の設問を用いて、各自のリーダーシップ・スタイルを把握することを試みた。リーダーシップの発揮が求められる状況をケースとして提示し、それぞれの状況で取るべき行動として、もっともふさわしいものを１つずつ選んでもらうものである。この20の設問では、結果を集計することによって、以下の４つのリーダーシップ・スタイルが判断できる。

第１はゲームリーダーである。ゲームリーダーとは、部下やプロジェクトメンバー

や職場の人々の業務を管理することに長けた業務遂行型リーダーシップ（Executing Leadership）を、もっとも適切に発揮できる人である。メンバーの目標を設定し、品質・コスト・時間の面でチームの業務をきちんと遂行することに長けている。スポーツで言えば、ゲームをうまく運び、試合の流れを呼び込み、チームに勝利を呼び込む、チームのエースに期待されるようなゲームリーダーの役割である。

第２はチームリーダーである。チームリーダーとは、部下や職場メンバーの人間関係に配慮するチームワーク型リーダーシップ（Teamwork Leadership）を、もっとも適切に発揮できる人である。メンバー１人ひとりの気持ちに配慮し、個人が置かれた状況に理解を示して、親身になって相談に乗り、励ましたり尻を叩いたりして、メンバーの人間関係を醸成することに長けている。スポーツで言えば、メンバーの心をつかみ、チームを１つにまとめ上げる、キャプテンが担うべきチームリーダーの役割である。

第３はイメージリーダーである。イメージリーダーとは、現状を打破し変革するための先見性をビジョンとして語るビジョン型リーダーシップ（Visionary Leadership）を、もっとも適切に発揮できる人である。業務の進め方や組織のあり方について現状をよしとせず、ビジョンや先見性を示して、業務改善や組織改革といった変革を促すことに長けている。スポーツで言えば、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに、面白いことを言ったり、画期的な考えを出したりするイメージリーダーの役割である。

第４はドリルリーダーである。ドリルリーダーとは、部下やチームメンバーを育成し、能力開発を行う育成型リーダーシップ（Development Leadership）を、もっとも適切に発揮できる人である。次の世代や将来を担う人材を育成するために、さまざまな育成の機会を設け、研修を実施し、回りに適切なフィードバックを与えることに長けている。スポーツで言えば、チームメンバーや後輩の戦術や技術・スキルを育成するドリルリーダーの役割である。

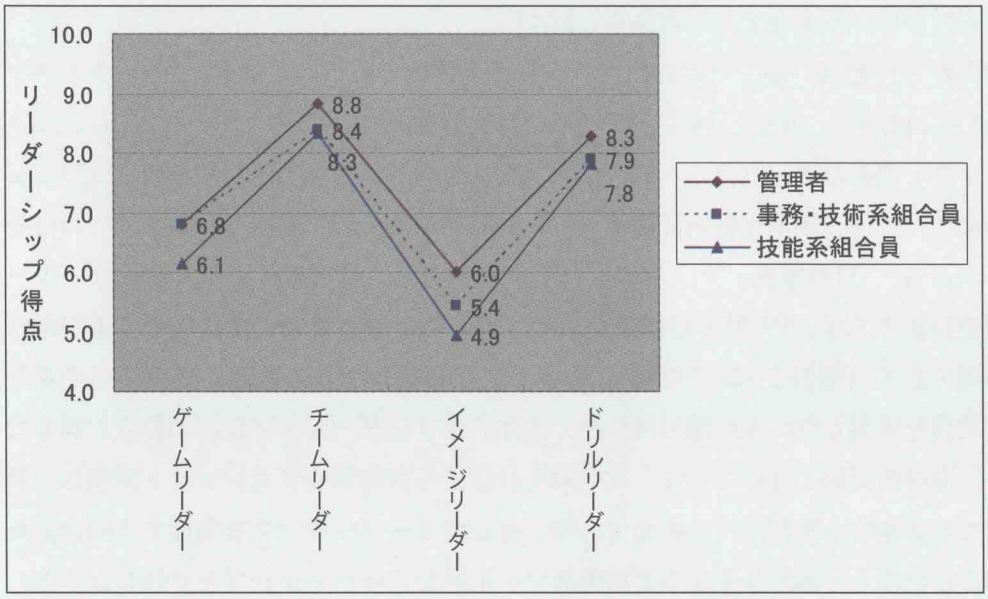
20 問からなるリーダーシップ設問の結果を、管理者、事務・技術系組合員、技能系組合員のグループごとに分けて、４つのリーダーシップ・スタイル得点の平均を示したのが図表２–36 である。ちなみに、各リーダーシップ・スタイル得点は、最小値１点から最大値 10 点の幅を取る。

図表２–36 に示されているように、すべてのリーダーシップ・スタイル得点で、管理者がもっとも高い平均値を示している。グループ間に大きな差は認められないものの、管理者グループが最高点を付けていることは安心材料である。また、得点に若干の上下はあるものの、管理者と組合員で、得点のパターンは似ており、いずれのグループでも、チームリー

ダー得点がもっとも高く出ている（管理者 8.8:事務・技術系組合員 8.4:技能系組合員 8.3)。この結果は、図表２–33 で示したリーダーシップ・イメージについての調査結果と整合している。本調査協力者が、自己のリーダーシップ・イメージとして、チームワーク型のイメージを上げていることと一貫して、クイズ形式の状況課題においても、チームワーク指向のリーダーシップに関して、もっとも敏感かつ正確に判断を下していることがわかる。

一方、変革や創造性が必要な現代の組織に求められるべきイメージリーダーの得点が、もっとも低く表れている（管理者 6.0：事務・技術系組合員 5.4：技能系組合員 4.9）ことが気にかかる。新たな市場の創造、新たなビジネスの展開に必須となるビジョンを創出する能力に対して、管理者と組合員の双方で感度が鈍いことが、将来の課題となるかもしれない。

図表２－３６：リーダーシップ得点



(5) リーダーシップ発揮のためのリーダータイプと重要場面要素

本調査の１つの目的は、リーダーシップ発揮のための要素を特定することである。加えて、リーダーシップは管理者にだけ求められる属性であるという従来からの考え方を脱し、従業員であれば、組織階層にかかわらず、だれもがリーダーシップを発揮すべきであるという新しい考え方に依拠して、調査協力者全員のリーダーシップの程度を評価してみた。本節では、どのようなタイプの行動が効果的なリーダーシップの発揮につながっているのか、リーダーシップを発揮するために大切な場面についての認識が、効果的なリーダーシッ

プにどのようにつながっているのかということを検討する。そのために、回帰分析を行った。全般的なリーダーシップ発揮の程度（図表２–34）を被説明変数とし、20問の設問で測定した各リーダーシップ・スタイル得点（図表２–36）とリーダーシップ発揮の場面（図表２–35）を説明変数に置いて、分析を行ったのである。その結果は図表２－３７に示されている。

管理者グループに対して行った回帰分析は、全体として、統計的に有意ではなく（$F = 1.43$, n.s.）、意味のある結果を示すことができなかった。決定係数の結果（$R^2 = .05$）を見ても、18の説明変数によって、管理者のリーダーシップ発揮の程度の５％しか説明できなかった。図表２–34ですでに見てきたように、組合員と比較して、管理者がリーダーシップを発揮している程度が高いと自己認識しているのが本調査の結果である。しかし、管理者の場合、その効果性を説明するには、リーダーシップ・スタイルと発揮場面だけを考えるのでは、不十分であるのかもしれない。

説明率が５％と低いが、そのなかでも有意な効果をもっているのが、「チームリーダー得点（$\beta = .12, p < .01$）」「日常業務の遂行（月次目標の実行など）（$\beta = -.12, p < .05$）」「プロジェクト業務の遂行（$\beta = -.13$, $p < .05$）」である。とくに、日常業務とプロジェクト業務については、標準化偏回帰係数（β）が有意な負の値を取っていることには注意する必要がある。「日常業務」と「プロジェクト業務」は、管理者にとってリーダーシップの発揮の場面として、「方針・目標策定」や「部下の指導・育成」に次いで、重視されている場面である（図表２–35を参照）。しかし、この結果で見る限り、日常業務やプロジェクト業務を重視しない管理職のほうが、全体的なリーダーシップ発揮の程度が高くなるという、逆説的関係となっている。言い換えれば、日常業務やプロジェクト業務は、管理者としての基本的な業務遂行の場面であり、そこでリーダーシップを発揮するのはあたりまえのことだろう。あたりまえの業務場面で一生懸命リーダーシップを発揮しようとしても、効果はない。日常業務とプロジェクト業務でのリーダーシップをあたりまえのこととして、あえて重要だと考えない人ほど、リーダーとしての効果が高いということになるだろう。

次に、事務・技術系組合員グループに対して行った回帰分析は、全体として、有意な結果を示している（$F = 3.76$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .12$）からすれば、事務・技術系組合員が発揮しているリーダーシップの程度の12%が、18の説明変数によって説明できる。とくに、統計的に有意な効果が見られた場面は、「方針や目標の策定（$\beta = .17$, $p < .01$）」「部下や後輩の指導・育成（$\beta = .20$, $p < .01$）」「プロジェクト業務の推進（$\beta = .24$, $p < .001$）」「新規業務の立ち上げ（$\beta = .12$, $p < .05$）」である。この結果

を、事務・技術系組合員の立場から考えてみよう。「方針・目標策定」、「部下・後輩の指導・育成」、「プロジェクト業務推進」、「新規事業の立ち上げ」のいずれもが、職場のリーダーに必要な活動であり、組織階層で考えるとすれば、いずれも管理者が率先して実行すべき活動ばかりである。それが、事務・技術系組合員の効果的リーダーシップの要素として上がってきたのだから、事務・技術系組合員は、上司たる管理者のリーダーシップ行動を模範としつつ、これらを自分自身が実践していることが考えられる。組合員の立場であっても、自分から率先してリーダーシップを発揮しているのか、あるいは、上司に促されて発揮しているのは定かではないが、これらのリーダーシップ行動を、上下間で分け持っている可能性がこの結果から示唆される。また、上司たる管理者の立場からすれば、本来自分が果たすべきリーダーシップ行動を部下に委譲し、部下に率先してリーダーシップを発揮させているのかもしれない。

最後に、技能系組合員グループに対して行った回帰分析でも、全体として、有意な結果を示した（$F = 4.11$, $p < .001$）。決定係数の結果（$R^2 = .08$）からすれば、技能系組合員が発揮しているリーダーシップの程度の8％が、18の説明変数によって説明できる。技能系組合員の分析では、説明率が8％とあまり高くはないが、統計的に有意となった説明変数を多く見出すことができた。とくに、「チームリーダー得点（$\beta = .10$, $p < .01$）」「方針や目標の策定（$\beta = .15$, $p < .01$）」「日常業務の遂行（月次目標の実行など）（$\beta = .21$, $p < .01$）」「安全・品質・納期の管理（$\beta = .23$, $p < .01$）」「職場管理（人事・規律など）（$\beta = .15$, $p < .01$）」「業務の改廃（$\beta = .10$, $p < .05$）」「部下や後輩の指導・育成（$\beta = .36$, $p < .001$）」「他部署（部門）との調整や連携（$\beta = .12$, $p < .05$）」「プロジェクト業務の推進（$\beta = .12$, $p < .05$）」など、9要素で有意な正の効果が見出されている。技能系組合員のリーダーシップ発揮の場面は想像以上に多岐にわたっており、いろいろなリーダーシップ行動が、組織の下層からのリーダーシップにつながっていることがわかる。

図表２－３７：リーダーシップ発揮のためのリーダータイプと重要場面（回帰分析結果）

	管理者			事務・技術系組合員			技能系組合員		
	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)	標準化回帰係数(β)	t値	有意確率(p)
ゲームリーダー得点	−.03	.73	.464	.02	.35	.723	−.06	1.71	.087
チームリーダー得点	.12	2.62	.009	.02	.50	.615	.10	2.72	.007
イメージリーダー得点	.01	.17	.865	.08	1.85	.065	.04	1.13	.260
ドリルリーダー得点	−.01	.13	.899	−.01	.27	.784	−.01	.40	.692
方針や目標の策定	−.07	1.03	.305	.17	2.70	.007	.15	2.65	.008
日常業務の遂行(月次目標の実行など)	−.12	2.09	.038	.11	1.52	.129	.21	2.68	.008
要員管理	−.06	1.21	.228	−.01	.12	.902	.02	.49	.626
予算管理	−.07	1.63	.104	.03	.60	.546	.03	.90	.371
安全・品質・納期の管理	−.02	.48	.634	.03	.53	.598	.23	2.97	.003
職場管理(人事・規律など)	−.04	.85	.397	−.01	.16	.874	.15	2.62	.009
業務の改廃	−.02	.41	.685	.02	.47	.641	.10	2.27	.023
部下(や後輩)の指導・育成	−.05	.82	.414	.20	3.06	.002	.36	4.89	.000
小集団活動(のアドバイス)(QC, 安全, 品質など)	.02	.45	.652	.07	1.30	.193	.08	1.30	.193
他部署(部門)との調整や連携	−.10	1.86	.064	.03	.47	.636	.12	2.38	.018
プロジェクト業務の遂行	−.13	2.28	.023	.24	3.34	.001	.12	2.55	.011
新規業務の立ち上げ	.03	.67	.500	.12	2.48	.013	.04	1.13	.257
突発事態への対応	−.09	1.75	.081	.03	.54	.592	.07	1.19	.233
親睦会などのインフォーマル活動(のサポート)	−.03	.74	.463	−.11	1.89	.060	−.01	.12	.906
決定係数(R^2)		.05			.12			.08	
F値		1.43			3.76			4.11	
有意確率		*n.s.*			.000			.000	

第3章　示唆と提言

最後に、本調査の結果を反映して、4つのポイントについて、示唆と提言を試みてみよう。

1　精神的負担の軽減のために

まず第1に、精神的負担の軽減のために何がなしえるだろうか。本調査の結果から、管理者・組合員ともに、約75%の人が精神的負担を感じていることが明らかになった。そして、その原因は、時間的負担とも共通しているが、①スピード化・効率化、②仕事の範囲増・複雑化、③業務調整の増加の3つである。仕事の効率化や業務の負担増が、従業員に精神的負担として、重くのしかかってきているのである。

その対策を考えるにあたり、専門委員の生の声から引き出された示唆を述べれば、「時間」と「ゆとり」がキーワードとなってくる。効率化とゆとりの確保にどう折り合いをつけるか？　時間面・作業面・コスト面での効率化は、努力を行えば客観的に計測可能である。計測できるがゆえにコントロールもできる。反面、精神的負担やゆとりのような個人内の属性にはついては、そのコントロールがひときわむずかしい。西暦2000年代は「心理の時代」と言われるが、職場生活に関しても、こころの問題に深く切り込んでいく必要があるだろう。

2　コミュニケーション向上のために

必要最低限のコミュニケーションしかとらない職場の現状に、不平や不満の声を聞くことが少なくない。しかし、本調査の結果では、管理者は現状にポジティブであり、組合員はネガティブな反応を示している。管理者側は、自分から部下に積極的に指示を出したり、部下に対して頻繁に話をしているためだろうか、コミュニケーションが十分であると感じている。一方、部下たる組合員の立場からすれば、一方的に指示や話をされても、聞かされているばかりで、双方向のコミュニケーションとはならず、不満が募る。その傾向は、技能系組合員でより顕著である。

本調査では、コミュニケーション不全の原因は、管理者の多忙にあることがはっきりした。だから、コミュニケーション面で現状に課題があると認識すれば、対策は明らかである。コミュニケーションのキーマンとなる管理職層の業務負担を軽減し、部下からアプローチしやすいと思われる程度にゆとりをもたせなければならないからだ。とくに、あいさつ、定例ミーティング、報告・連絡・相談などは、現状でも十分できているので、昼食や休日イベントや懇親会を含めたさまざまな機会を活用して、コミュニケーションの向上を図る

ことは効果があるだろう。

コミュニケーションは、話す側と聞く側の双方による活動であるため、一方通行の情報伝達では成り立たない。近年のコーチング・ブームやカウンセリング・ブームを背景にして、上司側の積極的傾聴（active listening）と部下側の自己主張（assertiveness）が強調されてきており、専門機関によるカウンセリングやコーチングを受けられる機会が増えてきている。このような時代だからこそ、コミュニケーションの双方向性については、より一層の注意を払う必要があるだろう。

3　効果的部下育成のために

部下育成の現状について、専門委員からの意見を受ければ、「時間とゆとりのなさが原因して、経験や学習ができなくなっていること」や、「自分が教えられた経験がない層が管理者に昇進してきているため、部下・後輩を教える自信がないこと」などが、問題点として指摘されている。

本調査で部下育成のための施策を多角的に検討してきた結果、管理者と組合員とで共通して効果があると感じられたのは、目標のストレッチだけであった。本人の能力より高い目標を立てること、難易度の異なるものを織り交ぜて目標設定することなどは、確かに育成に向けて大切な要素である。高い目標を立てて仕事でチャレンジすれば、その後に成長を実感できる機会となることは、多く知られたところである。

反対に、管理者と組合員とで、共通の効果的部下育成施策が少なかったことは、裏返していえば、部下育成に有効な施策はさまざまであることを示唆しているのである。とくに、管理者層では、部下に仕事経験を積ませることが、育成のカギを握っていることが指摘された。これは能力開発の７・２・１の法則にも整合する結果であり、人材育成の要諦をあらためて確認する形になったといえる。

4　効果的リーダーシップのために

リーダーシップ発揮のイメージは、管理者・組合員ともに、対人関係に配慮するチームワーク型であることが、本調査の結果から明らかになった。チームメンバーのやる気を高め、チームワークを醸成するのは、グループでことにあたる機会の多いわが国も職場では、なるほど納得できるリーダー像である。しかし、グローバル化が進展し、不確実性の高い現代のビジネスシーンでもっとも求められているのは、現状を改革し、将来の方向性を示すビジョン型のリーダーである。多くの企業で、新たな市場を開拓し、新たな財とサービ

スを創造すべく、日々惜しみない努力を払っている。このとき、リーダーにもっとも求められるのは、企業の将来を見通し、競争戦略と方向性を指し示すビジョンを語ることである。

では、どうすればリーダーはビジョンを語れるのか？　その１つのカギは、神戸製鋼ラグビー部平尾誠二氏の言葉を借りれば、「人は誰もがリーダーである」ということだ。リーダーシップは管理者の専売特許ではない。本調査でも、心強いことに、組合員がそれぞれの持ち場でリーダーシップを発揮していることが明らかになった。職場のあらゆる階層でリーダーシップ行動を発揮することができれば、引き続いて、誰もがビジョンを語ることができるよう働きかけていくべきだろう。組織のあらゆる階層でビジョンが形成されてくるのが理想だ。若いころから自分のアイデアや意見を述べていればこそ、その人材が管理者の地位を担ったときに、人を動かすビジョンを語れるようになる。

わが国の戦後の復興は、先人たちの弛まぬ努力の成果である。「ローマは一日にして成らず」の諺を実体験したのが、わが国の産業社会である。リーダーも一日にして生まれることはない。若い頃から、組織のあらゆる層で、個々人が自分なりの見解とビジョンを語ってこそ、ビジョン型リーダーシップが生まれる土壌を作り出すことができる。出る杭を伸ばしてこそ、次代が創られるのだ。政界ではリーダーシップの不在が指摘されて久しいが、産業界でも、将来のリーダーの育成に向けて、一刻も猶予ができないだろう。

資料編

1．自由記述アンケートの分析

2．アンケート調査票と集計結果
　＊管理者
　＊組合員

3．産政研フォーラム記事
　「リーダーシップと脳」

4．研究体制

自由記述アンケートの概要

第22期中部産政研調査研究は、「職場力向上のための管理者の役割」というテーマでトヨタグループ６社の社員を対象とするアンケート調査を実施した。当初、アンケートのデータを基軸に分析を進めるという方針であった。ところが、補足的意味合いで設けた自由記述欄に、当初の想定をはるかに上回る記述があった。そこで、自由記述欄の回答も分析するという結論に至った。

データの内訳としては、以下のとおりである。

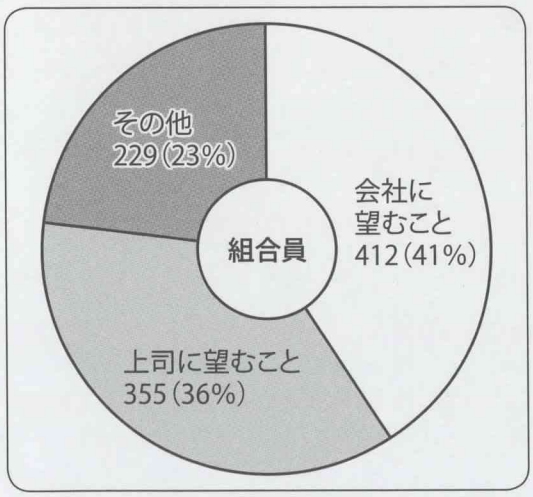
図表１　自由記述回答数

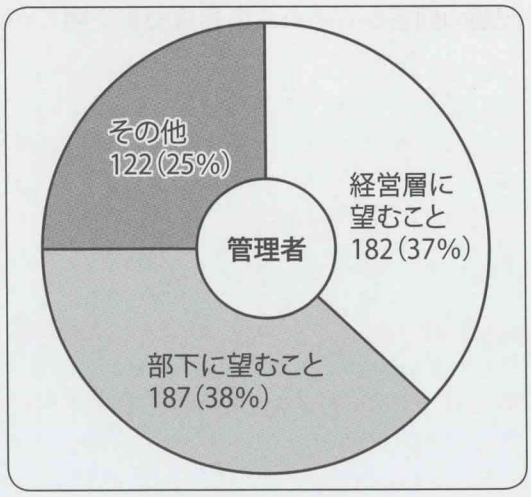
組合員	回答数
会社に望む事	４１２
上司に望むこと	３５５
その他	２２９

管理者	回答数
経営層に望むこと	１８２
部下に望むこと	１８７
その他	１２２

また、それぞれの回答する割合を円グラフにすると、以下の通りになる。

図表２　自由記述回答割合





データの内訳からも分かる通り、調査協力者（管理者565名、事務・技術系組合員516名、技能系組合員は907名）のうち、管理者と組合員のそれぞれ約３割から自由記述の回答を得ている。この傾向は、通常のアンケート調査から言えば特異な傾向であり、それだけ調査協力者が本アンケート調査に強く関心を持っていたと言える。

1　自由記述データの分析方法

自由記述のデータ分析にあたっては、部下育成、コミュニケーション、リーダーシップという基本的なカテゴリーを設定して第１次のデータを分類した。

データの分類について、組合員に関しては、質問事項である「会社に望むこと」、「上司に望むこと」、「その他」において類似する回答が見受けられたので、質問事項の枠を取り払って一元的にデータの分析を行った。一方、管理者に関しては、質問事項である「会社に望むこと」と「その他」は類似する回答が見受けられたので、質問事項の枠を取り払ってデータの分析を行ったが、「部下に望むこと」に関してはこの項目のみで分析を行った。

第１次のデータを部下育成、コミュニケーション、リーダーシップの３カテゴリーに分類した上で、各カテゴリーに含まれるデータ比較分析し、その共通項を導き出して、自由記述から導き出せる部下育成、コミュニケーション、リーダーシップの構成要素を明らかにする。

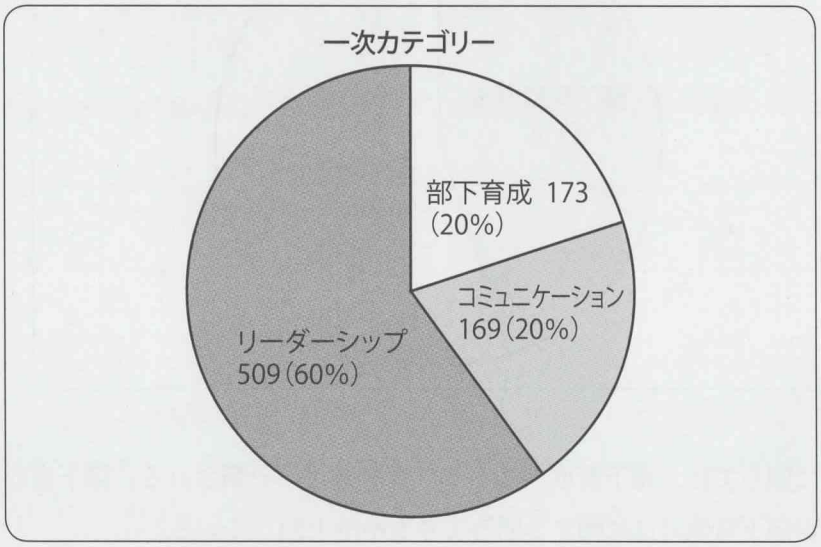
なお、リーダーシップに関しては、アンケート調査を対応させるため「業務遂行型リーダーシップ」、「チームワーク型リーダーシップ」、「ビジョン型リーダーシップ」、「育成型リーダーシップ」の４つに分類したうえで、それぞれのタイプに分けられた自由記述の回答からそれらの構成要素を明らかにする。

2　組合員のデータの内訳

組合員のデータに関して、部下育成、コミュニケーション、リーダーシップの基本的カテゴリーに分類した結果は、以下のとおりである。

図表３　組合員回答のカテゴリー分類

一次カテゴリー	回答数
部下育成	１７３
コミュニケーション	１６９
リーダーシップ	５０９



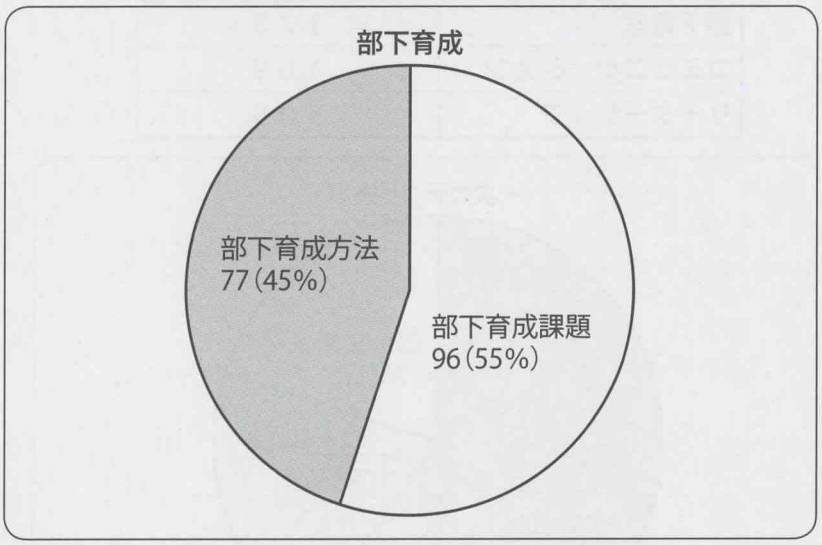
回答数の一覧をみて分かるように、リーダーシップの項目が多い背景としては、リーダーシップに関する回答が多いことに加えて、カテゴリーの分類による要因も関連する。リーダーシップのカテゴリーに関しては４つのタイプ、「業務遂行型リーダーシップ（ゲームリーダー）」、「チームワーク型リーダーシップ（チームリーダー）」、「ビジョン型リーダーシップ（イメージリーダー）、「育成型リーダーシップ（ドリルリーダー）」に分類されている。とりわけ、「育成型リーダーシップ（ドリルリーダー）」の項目は、部下育成と近い関係にある。部下の育成に関する回答をしている場合、その内容が上司による育成行為によるものは「育成型リーダーシップ（ドリルリーダー）」に分類し、組織的、制度的要因によるものは部下育成に分類した。その結果、リーダーシップのカテゴリーが多くなったようだ。

2－1　部下育成

部下育成の項目を構成するカテゴリーは、以下の表および円グラフのように分類される。

図表４　部下育成

カテゴリー	回答数
部下育成課題	９６
部下育成方法	７７



部下育成に関しては、部下育成課題と部下育成方法に分類される。部下育成課題に関する回答の方が部下育成方法に関する回答よりもやや上回っている。

2－1－1　部下育成課題

部下育成課題については、人員補充、ダイバシティの問題、部下の仕事意識といった要因から構成されている。ぞれぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

人員補充

・職場の人員変動がなく、部下（新人）が入っていないことで、OJTなど人を育てる事の役割がなく、技能伝承の風化が大きくなっていると感じる。

・新人社員が入らない為、平均年齢が高齢化してきている。将来、一度に定年者が退職する事で人員不足となる事が懸念される。

・期間従業員が満期で退社していき、人の補充のないまま業務を行っていくのは、作業者に大きな負担となるので、生産状況を見極めて臨機応変に人の補充をしてほしい。

ダイバシティの問題

・高年齢化が進む職場において、若いリーダー層のリーダーシップが不足ぎみ。年配者（職場の先輩）への接し方が難しく、チームワークも十分でない。

・高齢化が進み若手が30代前半。社会的には立派な社会人のはずが、会社の中では、いつまでも新入社員のつもりでいる感じの人が多い。

部下の仕事意識

・厳しく指導したいが、若手がついてこられない。やらされ感が出て、自主性が生まれない。

・会社員としての意識レベルが低すぎる。自覚を持った行動がとれる人材育成を育成する必要がある。

・現在の仕事のやり方がベストだと、本当に信じている人が多いと思う。

部下育成課題の特徴としては、新入社員の不足に伴う人員補充の必要性を指摘する声がある。人員補充の必要性に加えて、派遣社員や女性社員の増加さらには職場の高齢化によって組織構成員が多様化したためにダイバシティ・マネジメントが必要になり、より複雑性の高い人材育成が求められるという回答がある。このような組織のメンバー構成上の問題に加えて、部下育成の課題として指摘されているのが、仕事に対する積極性の低下である。若手社員の積極性の低下を憂う回答が多くあったのが特徴的である。

部下育成課題から明らかになった点としては、組織における人員構成が変化したことにより、従来の人材マネジメントを見直す必要があるという問題意識が共通していると考えられる。

2－1－2　部下育成方法

部下育成方法については、育成時間の確保、教育投資、多様な仕事経験といった要因から構成されている。ぞれぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

育成時間の確保

・残業制限があって、人材育成が進まないため、もう少し残業できるようにしてほしい。

・事業を拡大することに注力するのではなく、足許固めである人材育成や業務の振り返りができる工数的な余裕を与えて頂きたい。
・生産減による残業削減により、部下の育成や自分のスキルアップする時間がない。この状態が続けば、会社が成長しにくくなると思う。

教育投資

・人材育成が必要という反面、教育費は徹底的に削減されており、教育の優先度が最下位というのが現実に。
・人は大切な会社の財産です。人への投資を積極的に

多様な仕事経験

・社内外のローテーションをもっと活発に行い、組織を活性化させて欲しい。
・部員の育成を計画的に行ない、定期的にメンバーのローテーションを望む。
・業務の面で、コンスタントにローテーションをかけてほしい。

育成時間が確保できない理由として挙げられているのは、人員不足によって各自の業務負担が多くなっていること、残業制限によって残業時間を人材育成に割り当てることができなくなったことが、主たる要因として指摘されている。

教育投資に関しては、人材育成に対する予算が不十分だということである。とくに、後進の指導に伴う費用、個人で技能を向上させる費用などの必要性が指摘されている。

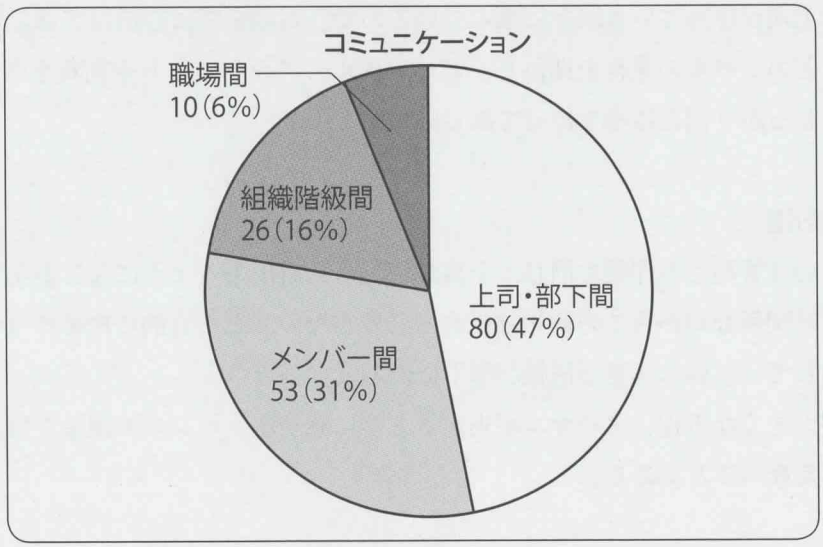
多様な仕事経験とは、ローテーションを積極的に活用することによって、若手社員に様々な仕事経験をさせることで育成していくということである。とりわけ、若手にとって挑戦しがいのあるテーマを経験させる機会が少ないという指摘が特徴的である。

2－2　コミュニケーション

コミュニケーションの項目を構成するカテゴリーは、以下の表のように分類される。

図表5　コミュニケーション

カテゴリー	回答数
上司－部下間	80
メンバー間	53
組織階層間	26
職場間	10



コミュニケーション項目の下位カテゴリーにおいては、「上司–部下間のコミュニケーション」に関する回答が最も多く、次いで「メンバー間のコミュニケーション」、「組織階層間のコミュニケーション」、「職場間のコミュニケーション」というような構成になっている。

2－2－1　上司－部下間のコミュニケーション

上司－部下間のコミュニケーションについては、ディスカッションの機会、傾聴、正確な情報伝達、情報伝達のスピード、コミュニケーションの頻度という要因からなる。それぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

ディスカッションの機会

・仕事への取組み方や方針について、説明と議論できる場をつくってもらいたい。

・忙しい時や、部下からの意見が間違っていると感じた時でも、途中で話を遮らず最後

まで意見を言わせてほしい。

・「自分で考えろ」と返さず、一緒になって取り組んでほしい。コミュニケーションの場をもっと増して、職場の活気を上げるように協力してほしい。

傾聴

・部下の話を聞く耳をもっと持ってほしい。部下の話は最後まで聞いてほしい。

・部下は上司が思っている以上に悩んでいるので、対話を常に心掛けてほしい。

・部下にどのレベルの業務を期待し、どのレベルのアウトプットや判断を期待しているのか、しっかり伝える場を持って欲しい。

正確な情報伝達

・忙しいのは管理も実作業も同じ。全員が情報を共有出来るようになる事を望む。

・部下には関係ないからこの情報は伝える必要がない、と一方的に決めつけず、情報の展開をしてほしい。必要な情報が部下に伝わっていない。

・会社が大きくなる程、タテマエが先走ると常に感じる。ホンネの議論を積み重ねていると思えないことがある。

情報伝達のスピード

・時間配分やスケジュール調整できるようにできるだけ早い段階で部下に仕事を与えてほしい。

・職場で生じている問題に対して、スピード感のある対応をしてほしい。

・情報伝達のスピードを早くしてほしい。

コミュニケーションの頻度

・コミュニケーションを取る機会を増やして欲しい。

・目標を明確にし、全員が一丸となって取り組めるよう、メンバー一人ひとりに声かけや意識づけを行い、活気のある職場にしてもらいたい。

・１日１回は必ず現場へ出向き、声掛けを常にする。日々声掛けする事により、話し易さも生まれ、コミュニケーションも自然ととれてくるのでは。

上司と部下のコミュニケーションとして指摘されているディスカッションの機会、傾聴、

正確な情報伝達といった要因に共通していることは、上司から一方向的に情報が流れるだけで、双方向的なコミュニケーションが不十分ということである。情報伝達のスピードについては、部下への情報提供のスピードが、昨今の経営環境の変化に十分対応できておらず、結果として仕事の進捗に影響するという点が指摘されている。コミュニケーションの頻度に関しては、職場のメンバーによって上司とのコミュニケーションがとれている者とそうでない者がおり、コミュニケーションがとれていない部下が不満を思っているという現状を指摘している。

2－2－2　メンバー間のコミュニケーション

メンバー間のコミュニケーションについては、コミュニケーションの頻度、コミュニケーションの場、コミュニケーションの時間という要因からなる。ぞれぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

コミュニケーションの頻度

・人の出入りが激しく、同じ班でもコミュニケーションが充分でない人もいるので、ペアを変えてみたりして、話を出来るようにしてほしい。
・仕事について報告、相談しやすい環境を整えてほしい。

コミュニケーションの場

・定期的な懇談会を開く。親睦会、飲み会、レクを通じたコミュニケーションの向上が情報共有に有効だと思う。
・業務密度も負荷も増加する中、コミュニケーションがとりづらい環境にある（休憩所の分煙もひとつ）。試行錯誤の状態の為、良い事例があれば紹介してほしい。
・普段、休憩時間が違い、顔を合わせる機会が無い人もいる。しっかりコミュニケーションの取れる職場にしていかなければならない。

コミュニケーションの時間

・コミュニケーションの場はあるが、時間が取れない。
・時間管理が厳しくなりすぎて、相談ができない
・コミュニケーションを図る時間を増やして欲しい

メンバー間におけるコミュニケーションの問題で共通して言えることは、メンバー各自に割り当てられた仕事量が増加したことによってコミュニケーションの頻度や時間が減ったことが挙げられる。さらには、メンバーの仕事の負担を気にかけて、コミュニケーションを取りづらいという側面も読み取ることができる。

日常業務におけるメンバー間のコミュニケーション不足を打開する意味において、職務外のイベントを開催するなどでインフォーマルなコミュニケーションを充実させてほしいとの声も出ている。

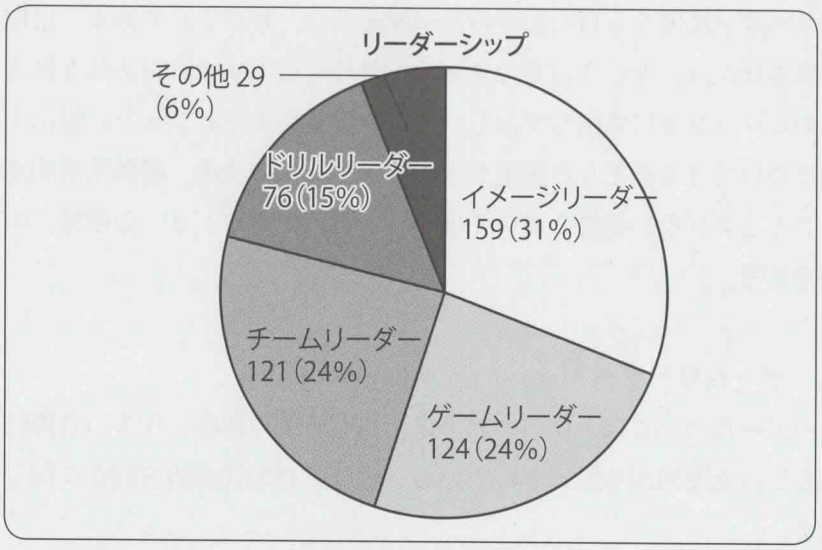
2－3　リーダーシップ

リーダーシップの項目を構成するカテゴリーは、以下の表および円グラフのように分類される。

リーダーシップ項目の下位カテゴリーにおいては、「イメージリーダー」に関する回答が最も多く、次いで「ゲームリーダー」、「チームリーダー」、「ドリルリーダー」。「その他」というような構成になっている。

図表6　リーダーシップ

カテゴリー	回答数
イメージリーダー	159
ゲームリーダー	124
チームリーダー	121
ドリルリーダー	76
その他	29



2－3－1　イメージリーダー

イメージリーダーについては、ビジョンの提示、ビジョンの浸透、ビジョンの徹底といった要因から構成されている。ぞれぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

ビジョンの提示

・会社の将来を見据えて、方向性を明確にしてほしい。
・長期的ビジョンを明確にし、新しい事業の創出を考えてほしい。

ビジョンの浸透

・自分のグループをどうしたいのか、はっきり示して部下と議論してほしい。
・会社方針を分かりやすく説明し、何か今後も大きく変わるのであれば、それを早く展開してほしい。
・上位方針の内容を噛み砕いて、わかりやすく説明してほしい。

ビジョンの徹底

・上位者の方針がそれぞれあり、対応に困ることがある。方針を統一した上で指示してほしい。
・仕事の内容を十分理解し、具体的（やるべき事、納期）に指示してほしい。
・自分の意見がぶれないようにしてほいしい。

イメージリーダーに関する自由記述のキーワードは、ビジョンである。自由記述の回答から読み取れるビジョンという言葉の意味は、会社の目指すべき将来像と捉える事ができる。何らかのビジョンを打ち出してほしいという要請を表すビジョンの提示、チームがやるべき活動についてきちんとした説明を求めるビジョンの浸透、組織階層間での一貫性を保つということとブレない姿勢を貫いてほしいと希望するビジョンの徹底、の３つに分類することができる。

２－３－２　ゲームリーダー

ゲームリーダーについては、仕事の効率化、残業時間の確保、仕事の負担軽減、仕事の合理的分担といった要因から構成されている。ぞれぞれの代表的な回答に関しては、以下の通りである。

仕事の効率化

・管理業務、実業務の要求値が年々高くなっており、負担感が強くなってきている。
・効果が少ないルールを増やすのをやめてほしい。
・本来業務の遂行に軸足を置き、キラッと光る「工夫」や「よいやり方」の発掘にメンバーが気を置くようにし、その中で自然発生的に出てくる改善策や提案策を業革として推し進めるとよい。

残業時間の確保

・残業抑制が部署によって温度差がかなりあるように感じる。
・会社をとりまく状況は充分理解しているが、残業制限のため業務を完璧にやり切れていないと感じる点もある。
・一律に「残業ゼロ」にしては、品質が確保できない場合もある。各部署の状況をきちんと把握してほしい。

仕事の負担軽減

・ほとんどのグループで部下（担当者）の方が負担が大きい。
・業務負荷がかかりすぎていないか配慮してほしい。グループ内の業務を理解し、個々に応じた業務レベルの指示を出してほしい。
・人員調整によってワークシェアが進んで、グループ毎に差が出ており、個々の業務バ

ランスが不安定に感じる。若手や下の役職者にのみ負担が増える危険性もある。

柔軟な組織体制

・適材適所でメンバーの担当や所属を柔軟に動かしてほしい。上位方針のブレイクダウンをしっかりやってほしい。

・いわゆる「フラット化」により、組織として業務を推進していく力、人材育成、品質確保といった面が非常に弱くなったと感じている。

仕事の効率化を端的に表す言葉として自由記述で用いられているのが、業務改廃である。業務改廃という言葉が用いられる背景として指摘されているのは、日常業務においての無駄な業務やルールの存在である。それらの要因の効率化か、仕組み作りを求めている。残業時間の確保については、納得できる仕事が必ずしもできていないので、残業時間を有効活用できるようリーダーシップを求める声である。仕事の負担軽減は、現在抱えている仕事量が許容範囲を超えているという指摘と、メンバー間で仕事の負担が不平等であるとの指摘が背後にある。そこで、仕事の負担量の軽減と合理的分担の実現をリーダーシップに求めている。

2－3－3　チームリーダー

チームリーダーに関する代表的な回答は、以下のとおりである。

部下の承認

・部下が何かを達成したのにフォローがないと、不安に思ってもおかしくはないと思う。

・自分は頑張ったつもりでも、見える形で評価されていない。自分の位置を知れば、モチベーションを上げやすい。自分の長所、短所、両方を明確に言ってほしい。

・メンバーのポジティブなやる気を引き出すよう、努めていただきたい。どんな小さなことでも、うまくやったことを褒める事が大事だと思う。それが各自の成功の実感となり、成長の足場になっていく。

部下の個別配慮

・能力面でバラツキがあり、その差を見極めつつ仕事をミスなくこなしていかなくては

ならない。

・一人ひとりがお互いの立場と仕事に対する思いを理解し合い、思いやりのある言葉と考え方と行動が醸成されればいいと思う。

・好き嫌いに関わらず誰とでも公平に接する。部下一人ひとりとの対話、上司自身の意見、考えをのべる時間を設ける。

部下との連携

・仕事は個人ではなく、チームとして仕事を行うという意識を持ってほしい。そのためにはインフォーマルな懇親会も必要ではないか？

・基本的に自分がよければいいと思っているような人が多い。少しは助け合う雰囲気のある職場にしていくべきだと思う。

部下への権限移譲

・適度な権限委譲を促して欲しい。人員リソースと業務量のバランスをしっかりと考えて欲しい。

・いろいろ仕事を任せて欲しい。進捗状況を頻繁に確認し合えば上手く進むと思う。

チームリーダーに分類される項目は、上司と部下の人間関係の問題を指摘しつつ、より良好な人間関係構築のための要望を述べたものである。部下の承認とは、部下に対する上司の評価に関する問題である。具体的には、成果に対して納得できるフィードバックを上司からしてほしいというものである。納得できるフィードバックを得られることは、仕事の成果を承認することであり、それがモチベーションの向上につながる。この点に関する改善の要望が、自由記述から伺える。部下への個別配慮についても、同様のことが言える。しかし、部下への個別配慮で強調されていることは、部下を一面的に捉えずに、パーソナリティもスキルも異なるので、各々の部下の個性を尊重し、個性に合った対応が望まれている。

部下との連携および部下との権限移譲は、職場内のチームワークの構築と仕事のやりがいを望む声からなる。部下との連携については、上司と部下および部下間で仕事の連携が十分に取れていない現状を指摘するものである。一方、部下への権限移譲は、積極的に仕事を割り振ってもらえばメンバーのモチベーションが向上し、仕事へのやりがいがもてるようになるとの指摘である。

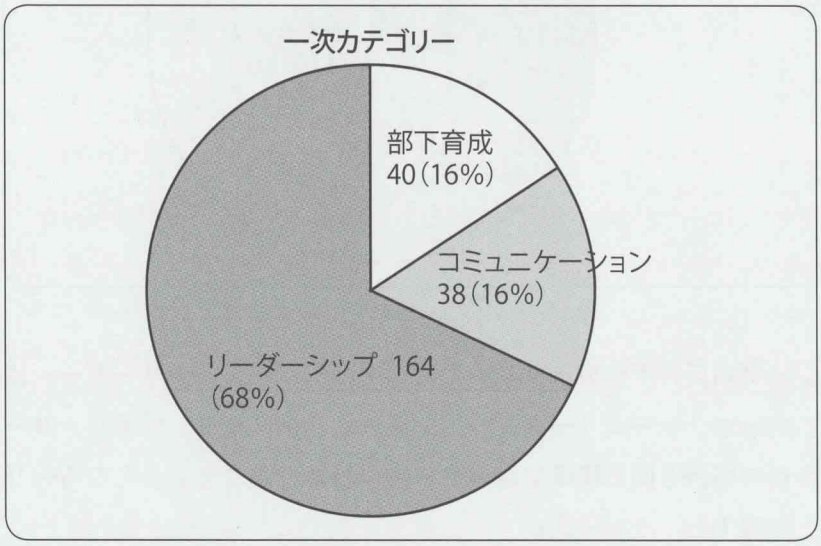
3　管理者のデータ分析の内訳

管理者のデータに関しては、組合員同様に、部下育成、コミュニケーション、リーダーシップという一次カテゴリーに分類し、一次カテゴリー内のデータを比較分析するという形でおこなった。なお、「部下に望むこと」の質問項目に関しては、管理者データ独特のものであるので、この項目のみ独立して分析した。

管理者のデータに関して、部下育成、コミュニケーション、リーダーシップの基本的カテゴリーに分類した結果は、以下のとおりである。

図表７　管理者回答のカテゴリー分類

カテゴリー	回答数
部下育成	４０
コミュニケーション	３８
リーダーシップ	１６４



回答数の一覧をみて分かるように、組合員のデータと同様にリーダーシップの項目が多い。したがって、リーダーシップ・カテゴリーを中心に、管理者の自由記述内容を分析していくことにする。

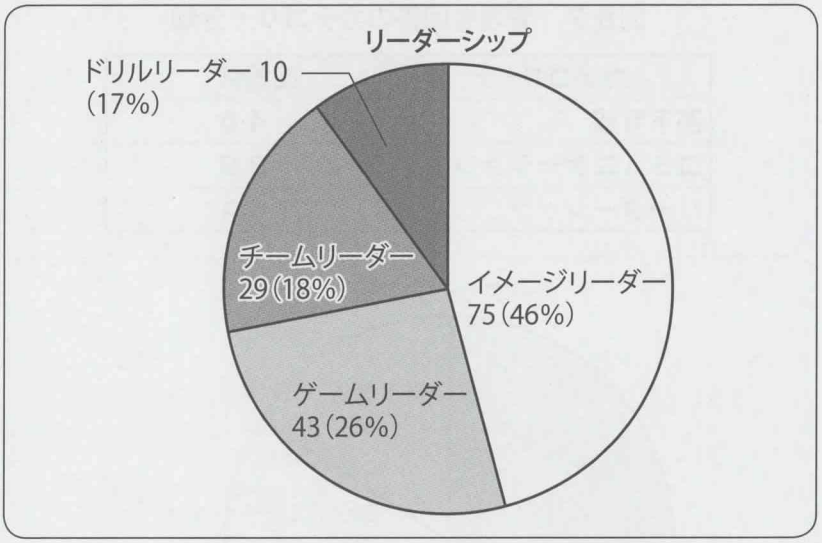
３－１　リーダーシップ

リーダーシップの項目を構成するカテゴリーは、以下の表および円グラフのように分類

される。

図表８　リーダーシップ

カテゴリー	回答数
イメージリーダー	７５
ゲームリーダー	４３
チームリーダー	２９
ドリルリーダー	１７



リーダーシップ項目の下位カテゴリーにおいては、「イメージリーダー」に関する回答が最も多く、次いで「ゲームリーダー」、「チームリーダー」、「ドリルリーダー」というような組合員の場合と同じ構成になっている。なお、ここでいうところのリーダーは、経営層のことを指す。

３－１－１　イメージリーダー

イメージリーダーにおいては、ビジョンの提示、ビジョンの徹底、ビジョンの浸透という組合員と同様の見解が示されている。代表的な回答は、以下のとおりである。

ビジョンの提示

・グローバル化、将来を見越したビジョンを示してほしい。そのビジョンもなるほどと

納得できる実現への道程が見えるような、社員に夢を与える事ができるもの。

・夢のある会社の将来像をもっと語ってほしい。

ビジョンの浸透

・上位にて決定された活動の方針、背景、各部署の役割などきちんと説明し、意識付けを図ってほしい。

・ビジョンが示されて目指す方向がよくわかり、やりやすくなったが、それを実行している我々の足並みがそろわず、対処がなされていない。

・会社が目指す具体的な姿と、どうたどりつくかというステップが、もう少し提示されてもいいと思う。

ビジョンの徹底

・きちんと方針を決め、役員や部長層まで、その方針が守られるよう配慮すること。

・ブレのない一貫性のあるビジョンと方針の打ち出し。

管理者が経営層に望んでいるリーダーシップのスタイルは、イメージリーダーである。イメージリーダーの内訳に関しても、組合員データと同様、ビジョンの提示、浸透、徹底というようになっている。つまり、ビジョンを示し、そのビジョンの理解を促し、一貫したリーダーシップが求められている。

3－1－2　ゲームリーダー

ゲームリーダーにおいては、決断力、仕事の効率化、仕事の負担軽減、残業時間の活用という見解が示されている。代表的な回答は、以下のとおりである。

決断力

・判断できるだけの材料がそろっていないからと、判断を先送りさせるのはよくない。

・決断すべきことは決断する体制になってほしい。

・プロジェクト要否の早い決断と実行力。

仕事の効率化

・ムダな報告の廃止。

・他部署との重複や仕事の流れのムダをいかに解決するか。
・忙しい職場であり、業務の改廃をもっと推進する必要がある。

仕事の負担軽減

・仕事を覚えるスピードに比して、年々速さを求められてきており、応えるのが難しくなってきている。
・仕事量の多さ、期待するアウトプットの高さ、リードタイムの短さ（短納期）と、保有するリソースの能力がマッチしにくくなっている状態。

残業時間の活用

・残業が自由に出来なくなり、業務負荷調整がやりにくくなった。
・残業規制もあり、部下に新しいことをトライさせる時間がなく、また日常業務においても十分に話し合い、問題を一緒に考える時間がない。
・時間をかけて仕事をさせないと、人は育たない。残業についてはもう少し緩やかな運営ができると良い。

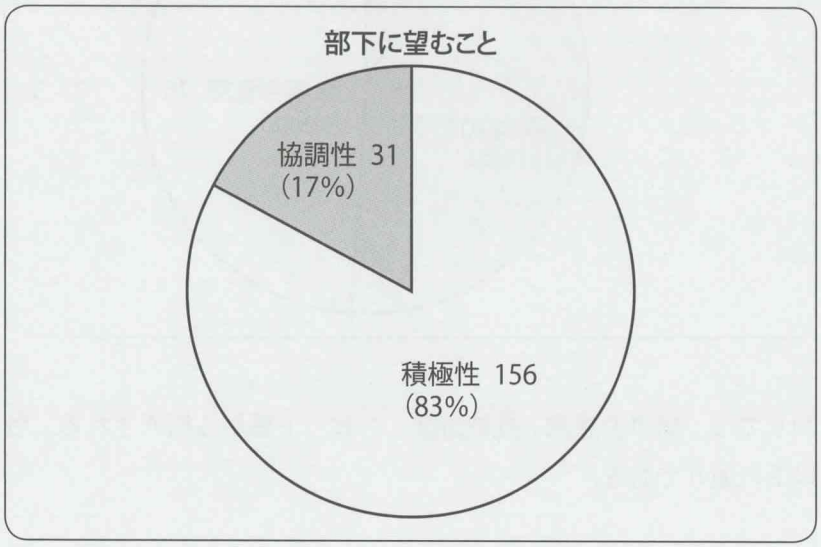
ゲームリーダーに関するものとしては、意思決定に関するものと通常業務の効率化に関するものからなる。決断力は、毅然かつスピーディな決断を求める回答からなる。一方、仕事の効率化および負担軽減そして残業時間の活用に関しては、組合員からも同様の見解があり、組織全体として業務改廃や業務分担の在り方を再検討するリーダーシップを求めている。

3－2　部下に望むこと

管理者への質問項目である「部下に望むこと」に関しては、他のパートとは独立して分析する必要がある。「部下に望むこと」の自由記述回答に関して、大きく分類すると部下の仕事に対する積極性を促す主旨の回答と、組織の他のメンバーに対する協調性を促す主旨の回答に分類することができる。この点に関しては、以下のような表と円グラフにまとめられる。

図表９　部下に望むこと

カテゴリー	回答数
積極性	１５６
協調性	３１

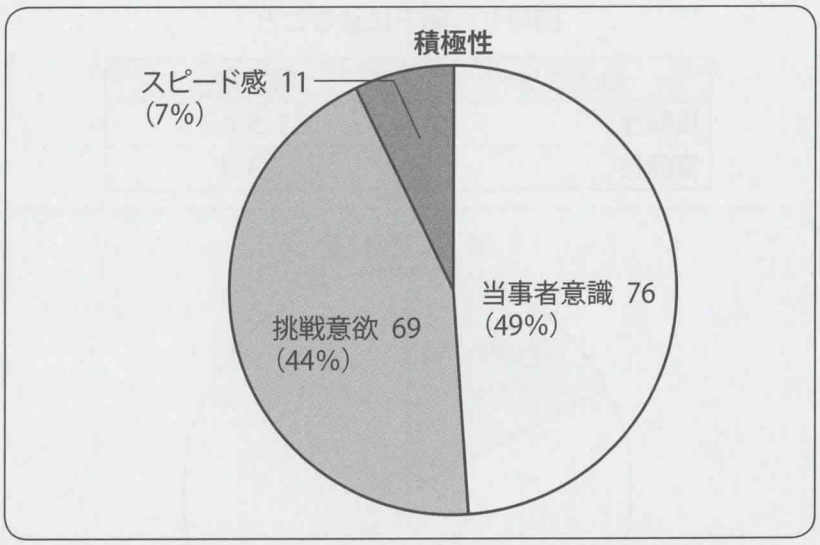


３－２－１　積極性

積極性のカテゴリーを構成する要素は、以下の表および円グラフの通りである。

図表１０　積極性

カテゴリー	回答数
当事者意識	７６
挑戦意欲	６９
スピード感	１１



積極性に関しては、当事者意識、挑戦意欲、スピード感から構成される。各要素の代表的回答は、以下の通りである。

当事者意識

・日々の効率化を進める中で、自ら考えることを放棄しないようにしてもらいたい。負荷低減のため、最初から答えを求めてくる。何でも指示をあおぐようなスタイルにおちいると、機械的に処理するのみの業務になってしまう。

・自分が「この会社を支えていくんだ」という気概を持って、あらゆる仕事に取り組んでほしい。上司から指示を受けて取り組む場合でも指示された内容以上の付加価値をつけて報告されると、非常に頼もしく感じ、また次もお願いしようと思う。

・現状で満足しないで、仕事に対する欲を出してほしい。

挑戦意欲

・各自、危機感を持つべき。現状に満足してはダメで、常に向上心を持つべき。

・「成長したい、自分の仕事を進化させたい」と思う人間になってもらいたい。同時に管理者がそういう雰囲気、環境を作っていくことも継続していかなければならない。

・企業・人は、危機を乗り越えることで強くなり、結果も深まる。現状を100年に一度のまたとないチャンスと捉えて、明るく、前向きに取り組み、将来にはその時の事を胸張って後輩に語り継げるように、共に頑張っていきたい。

管理者は、部下に対して当事者意識が希薄であり、現状に満足してしまうことを危惧している。それに関連して、より難しい課題に挑戦して自己を向上させようとする意欲を望んでいる。また、スピード感に関しては、ルーチンワークにおける迅速さ、対人関係における迅速さ、そして環境の変化に対する迅速な対応を求めている。

管理者の皆さまへ

調査研究「職場力向上のための管理者の役割」

アンケートへのご協力のお願い

2010年1月吉日

（財）中部産業・労働政策研究会

理事長　加藤　裕治

（財）中部産政研は，トヨタグループを中心とする中部地区の主な企業と労働組合によって設立された研究機関で，産業や労働にかかわる実証的な調査研究に取り組んでおります。

今年度は，「職場力向上のための管理者の役割」を研究テーマにしております。各企業は今，未曾有の経済危機に直面し，収益確保と企業基盤の足許固めに全社一丸となって取り組んでおります。この難局を克服するためには，人材・チームワーク・マネジメントで構成される「職場力」の向上が求められており，職場運営の要である管理者はその遂行に大きな役割を担っております。そこで，管理者と組合員の双方の方々に，「人材育成」「コミュニケーション」「リーダーシップ」の３つの視点から職場運営の実態を調査し，課題を整理する中で管理者の役割や課題解決に向けた企業労使の取り組みについて提言していきたいと考えております。

つきましては，お忙しいところ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をよろしくお願いいたします。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ありません。

【回答方法】

１．回答は番号に○印をつけてください。ことわりのない限り１問につき１答です。
２．すべての回答を記入後，３月１０日（水）までに依頼のあった窓口を経由して中部産政研へご提出ください。

〔問い合わせ先〕
（財）中部産業・労働政策研究会（中部産政研）　担当：後藤
〒471-0833　豊田市山之手８－131
TEL：0565-27-2731　FAX：0565-27-2259

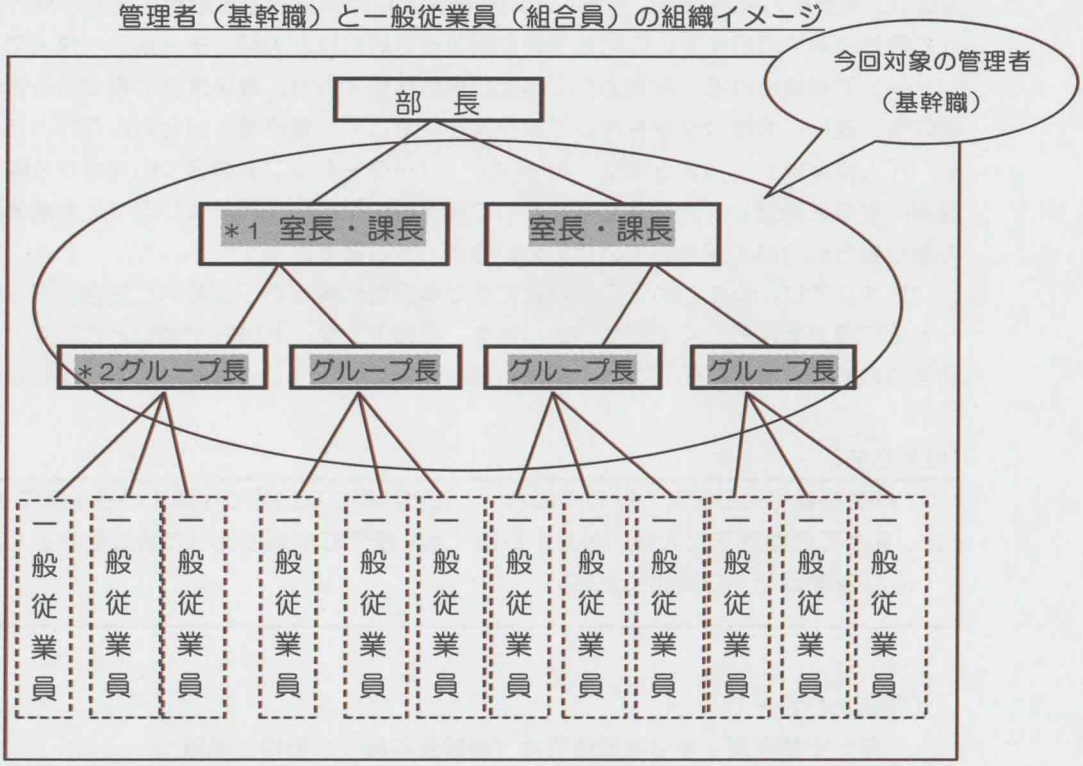
【アンケートの対象者】

①このアンケートは，管理者のご意見を伺うものです。ここで言う管理者とはつぎの方たちを指します。

■部長から見て1階層下の室長・課長，同じく2階層下のグループ長クラスでいずれも基幹職の方

②原則として部下を一人以上持つ方を対象としています。（例外として部下なしの方にもお願いする場合がありますが，その場合でもご回答をお願いします）

管理者（基幹職）と一般従業員（組合員）の組織イメージ



上の図は例示であり、企業によってはつぎの呼称のところもあります

＊1：室長・工場長（含む主幹）

＊2：課長・グループリーダー（含む主任部員）

職場力向上のためのアンケート

【Ⅰ．最初にあなた自身についてお聞きします】

F1. 性　別

1．男性 (99.5%)
2．女性 (0.5%)

F2. 年　齢

1．３０代(3.5)　2．４０代(65.8)　3．５０代(29.4)　4．６０代以上(0.5)

F3. 職　種

1．事務 (34.2)
2．技術 (57.0)
3．技能 (8.1)
4．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(0.0)

F4. 今いる職場の部門

1．事務（企画，広報・渉外，総務・人事，経理，調達，国内外営業，情報など）(25.7)
2．技術（技術管理，開発，実験，品保，デザインなど）(26.0)
3．生産技術（生技各部，安全衛生，プラントエンジニアリングなど）(20.4)
4．生産（工場工務，製造・検査・保全，物流，生産管理など）(26.0)
5．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(1.9)

F5. 現在の役職

0．部長 (1.9)
1．部長から見て１階層下 (42.7)
2．部長から見て２階層下 (54.7)
3．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(0.2)

F6. 部下の人数

1．なし (2.5)　4．２１～３０人 (9.0)　7．５１～１００人 (6.7)
2．１～１０人 (40.7)　5．３１～４０人 (6.2)　8．１０１人以上 (7.8)
3．１１～２０人 (22.7)　6．４１～５０人 (3.9)

【Ⅱ. あなたや職場全般の状況についておたずねします】

Q1. あなたの仕事の負荷は，今回の経済危機（2008年秋）までと，昨年 1 年間を比べるとどのように変化がありましたか。あてはまる番号に1つずつ○印をつけてください

	負担が重くなった	どちらかと言うと重くなった	どちらとも言えない	どちらかと言うと軽くなった	負担が軽くなった
a. 労働時間の面	21.6	37.3	32.7	6.0	1.4
b. 精神的な負担感	25.8	48.5	21.4	2.3	0.9

Q2. そう思われた理由は何ですか。あてはまる番号にすべて○印をつけてください

a. 労働時間の面	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
b. 精神的な負担感	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.

1．残業がなくなった部下の仕事をカバーしているから (a 41.8; b 15.4)
2．担当する仕事の範囲が増えたり，より複雑化してきたから (a 41.6; b 43.0)
3．新たな業務や調整ごとが増えたから (a 40.9; b 42.3)
4．仕事の成果を強く求められるようになったから (a 17.9; b 34.3)
5．スピード化，効率化を従来以上に求められているから (a 33.3; b 46.0)
6．業務の改廃を進めたから (a 14.0; b 12.0)
7．人間関係がぎくしゃくしているから (a 4.1; b 9.7)
8．人員構成（人員減，人員増，応受援など）が変わったから (a 26.9; b 24.1)
9．予算が削減されたから (a 17.0; b 12.6)
10．指示や意図が部下に十分理解されないから (a 2.8; b 7.8)
11．上位者から目標・方向性がはっきり示されないから (a 3.9; b 9.7)
12．家族や友人との時間，自分の時間が減ったから (a 2.3; b 8.3)
13．とくに大きな変化はなかったから (a 8.1; b 6.0)
14．その他（具体的に：＿＿）(6.7)

Q3. あなたは，昨年1年間を通じた自分自身の働きぶりや意識についてどのように思っていますか

	そう思わない	どちらかと言うとそう思わない	どちらとも言えない	どちらかと言うとそう思う	そう思う
a. 自分自身のスキル・能力がアップした	3.9	8.0	29.6	49.9	7.6
b. 仕事の成果を発揮した	1.4	8.8	29.4	49.7	9.6
c. 職場全体の雰囲気がよくなった	3.2	8.8	37.9	41.8	7.3
d. チームワークが向上した	1.9	6.2	35.9	48.5	6.5
e. 職場の人間関係がよくなった	2.3	5.8	45.3	40.4	5.1
f. 働く意欲・やりがいが高まった	2.7	9.9	45.7	34.0	6.9
g. 会社への帰属意識が高まった	3.0	9.4	53.8	29.2	3.7
h. 仕事への満足度が高まった	3.7	12.7	47.3	30.3	5.1

Q4. あなたは，08年秋以降の業績悪化の中で，現在の年収レベルになったことをどう思いますか

1．仕方ないと思わない (6.5)
2．どちらかと言うと仕方ないと思わない (9.0)
3．どちらとも言えない (13.5)
4．どちらかと言うと仕方ないと思う (43.2)
5．仕方ないと思う (26.9)

【Ⅲ. 職場のコミュニケーションについておたずねします】

Q5. あなたは，部下とのコミュニケーションが十分にできていると思いますか

1．そう思わない (2.3)
2．どちらかと言うとそう思わない (13.1)
3．どちらとも言えない (17.2)
4．どちらかと言うとそう思う (57.9)
5．そう思う (8.5)

Q6. あなたは，以下の項目について部下とのコミュニケーションは十分だと思いますか

	不十分	どちらかと言うと不十分	どちらとも言えない	どちらかと言うと十分	十分
a. あいさつ	1.2	6.5	10.4	47.1	33.6
b. 情報共有のための報告・相談・連絡など	1.4	8.0	20.5	59.1	10.1
c. 方針・会社状況などの説明	1.6	7.8	24.2	54.2	11.2
d. フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い	1.2	13.3	28.5	45.8	10.3
e. 昼礼や朝礼など日々の意見交換	1.1	9.9	31.5	42.8	13.5
f. 毎週・毎月の定例ミーティング	0.5	7.1	19.5	51.3	20.7
g. 不定期なミーティング	1.4	9.0	38.8	41.8	8.1
h. 書類やメモの回覧	0.4	6.4	38.1	43.9	10.4
i. 電話での連絡	0.9	5.5	53.1	33.6	6.0
j. メールでの意見交換	0.9	5.1	46.4	39.6	7.1
k. 昼食を共にしながらの雑談	16.3	25.1	33.3	19.6	4.6
L. 就業後の懇親会（飲食会）	5.5	24.1	33.3	29.4	6.9
m. 休日のイベント（インフォーマル活動）	19.1	24.8	38.4	14.3	2.5

Q7. 全員にお聞きします。コミュニケーションが十分にできていないと思う場合、その理由は何ですか。あてはまるものすべてに○印をつけてください

1．自分の仕事が忙しく話し合う時間がない (53.8)
2．部下に声をかける精神的な余裕がない (18.8)
3．部下が忙しく話し合う時間がない (32.7)
4．部下と共通の話題がない (7.3)
5．部下がプライベートの時間を優先させる (10.3)
6．職場内に話しづらい雰囲気がある (5.3)
7．職場で共有すべき理念や意識がない (4.4)
8．職場内に多様な働き方・価値観の人がいる (25.0)
9．わざわざ話し合う機会をもつ必要性が低い (4.8)
10．職場内にコミュニケーションを取るのに相応しい場所や施設がない (7.3)
11．時間外のコミュニケーションに使う金銭の余裕がない (10.4)
12．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(6.7)

【Ⅳ. あなたの部下育成についておたずねします】

Q8. あなたは，部下の育成が十分にできていると思いますか

1．そう思わない (6.0)
2．どちらかと言うとそう思わない (22.3)
3．どちらとも言えない (32.7)
4．どちらかと言うとそう思う (37.2)
5．そう思う (1.8)

Q9. 部下の育成が十分にできていない理由は何ですか。できている人も，できなかったケースを想定してお答えください

1．目先の仕事に追われ、部下にチャレンジングな課題を与える余裕がない (34.2)
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 (27.4)
3．派遣社員，期間従業員，応援者などが多く，その指導に時間を取られる (2.7)
4．部下は能力開発への意欲や機会を活用する姿勢に欠けている (8.5)
5．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(6.0)

Q10. 以下では，部下育成にあたって，あなたがとっている行動についてお答えください

	不十分	どちらかと言うと不十分	どちらとも言えない	どちらかと言うと十分	十分
a. 本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている	0.9	5.3	20.5	63.9	9.4
b. 達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させている	1.2	8.3	33.6	52.4	4.2
c. 進捗報告や相談の時間をとるようにしている	0.4	10.3	26.4	55.9	7.1
d. 仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている	0.7	7.8	20.7	60.5	10.3
e. 仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている	1.6	23.7	39.5	31.5	3.7
f. 失敗した場合，原因をつきとめ，どうすれば解決できるかを考えさせている	0.7	8.8	27.8	55.8	6.7
g. 普段から仕事のプロセスでより効率的で合理的な方法を考えさせている	0.0	10.1	37.5	46.9	5.5
h. 将来への期待とキャリアへの見通しを主体的にもってもらうようにしている	1.2	13.6	40.7	39.8	4.6
i. 今後の仕事の方針をトータルに考えさせている	0.9	15.9	40.0	37.9	5.1
j. ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている	0.4	5.8	24.4	60.7	8.7
k. 経験から教訓を引き出し，自分のものとするよう指導している	0.4	7.4	41.1	45.1	6.0
l. 仕事の難易度に配慮しながら部下に順番に難しい経験を積ませている	1.1	17.2	43.7	35.2	2.8
m. 部下が困難に直面してもすぐには手を差し伸べず身をもって経験させている	0.4	15.8	41.1	40.0	2.8
n. 自らの経験談を語り聞かせている	1.4	14.3	35.2	42.8	6.0
o. その時々で仕事のカン・コツを伝授している	1.1	12.9	35.0	45.1	5.7
p. 一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている	1.1	13.3	42.7	39.5	3.4
q. 自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている	3.9	22.1	43.4	27.3	3.4

【Ⅴ．あなたのリーダーシップについてお聞きします】

Q11．あなたは，「リーダーシップ」という言葉から，どのような行動をイメージしますか

1．率先垂範して業務を遂行する　(15.9)
2．仕事を通じて部下・後輩を育成する　(6.5)
3．現状を打破して変革するビジョンを示す　(15.6)
4．全員のやる気を引き出しチームワークを発揮させる　(48.0)
5．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(0.4)

Q12．あなたは，日々の仕事の中で，リーダーシップを十分発揮していると思いますか

1．そう思わない　(3.0)
2．どちらかと言うとそう思わない　(12.0)
3．どちらとも言えない　(34.7)
4．どちらかと言うとそう思う　(46.4)
5．そう思う　(3.9)

Q13．あなたは，どの場面でリーダーシップを発揮していますか。あてはまるもの上位3つを選び，重要度の高い順に下欄の□に番号を記入してください

1．方針や目標の策定　(1位 32.4；2位 10.1；3位 11.0)
2．日常業務の遂行（月次目標の実行など）　(1位 14.0；2位 13.3；3位 14.9)
3．要員管理　(1位 0.9；2位 2.3；3位 1.8)
4．予算管理　(1位 0.2；2位 0.9；3位 2.3)
5．安全・品質・納期の管理　(1位 5.7；2位 3.9；3位 2.7)
6．職場管理（人事・規律など）　(1位 3.5；2位 6.4；3位 7.4)
7．業務の改廃　(1位 2.7；2位 3.9；3位 6.5)
8．部下の指導・育成　(1位 8.8；2位 15.6；3位 15.4)
9．小集団活動のアドバイス（ＱＣ，安全，品質など）(1位 0.9；2位 1.1；3位 1.4)
10．他部署（部門）との調整や連携　(1位 6.2；2位 14.2；3位 11.2)
11．プロジェクト業務の遂行　(1位 12.2；2位 12.4；3位 6.5)
12．新規業務の立ち上げ　(1位 2.3；2位 3.9；3位 3.0)
13．突発事態への対応　(1位 6.4；2位 8.3；3位 11.2)
14．親睦会などのインフォーマル活動のサポート (1位 0.2；2位 0.2；3位 1.2)
15．その他（具体的に：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿）(1位 0.0；2位 0.2；3位 0.0)

重要度１位	重要度２位	重要度３位

【Ⅵ. 以下は，あなたのリーダーシップのタイプについてお答えいただくものです】

各設問では，リーダーシップを発揮する状況が，ケースとして記されています。その状況で取るべき行動として，最もふさわしいものを1つ選んで○印をつけてください

・人名や職場名は架空のものであり、現実のものとは関係ありません。
・自己診断を希望する方は，回答した番号を最終ページの「リーダーシップ自己診断集計シート」に転記し保管してください。アンケート回収後に配られる「診断結果」を見れば，自分のリーダーシップのスタイルを知ることができます。

正解(2 点)　準正解(1 点)

【Q14】　現在実行中のプロジェクトにおいて問題が発生し、その原因を追求すべく、メンバーと話し合いを持つことにした。原因と思われる要因が予想以上に複雑で、メンバー間でなにが重要かについての合意が形成されていない。メンバー各人は専門性が高いため、自分の専門に基づいた状況認識と、原因の解釈にこだわっているようだ。その結果、お互いに自己主張を繰り返すばかりで、意見が平行線をたどり、なかなか解決の糸口が見出せない。プロジェクト・リーダーとして、まず取るべき行動はどれですか？

a. メンバー1 人ひとりの意見を取り入れたソリューションを考える　(17.5)
b. メンバー間で、情報の共有を行う　(49.4)
c. このまま話していても時間がかかるだけなので、誰か 1 人の意見を支持する　(0.4)
d. どれも専門性に基づいた意見なので、自分がサポートするアイデアをまずトライしてみようと提案する　(31.9)

【Q15】　部下に仕事を任せるにあたって、日頃の多忙がたたって、仕事の内容を部下に十分に説明し、質疑応答をもつ時間がとれなかった。その結果、部下の仕事の進捗がはかどらず、不満が溜まっているようだ。納期が間近に迫って報告を求めたとき、部下の態度が明らかに悪くなっていた。上司として取るべき行動はどれでしょうか？

a. 自分の非を認め、部下の話を聞く　(87.8)
b. 「今後は密なコミュニケーションを取るから」と言って謝る　(6.2)
c. 仕事は自分で覚えるものなので、放っておく　(0.5)
d. 納期が迫っているので、とりあえず仕事に取りかからせる　(4.4)

【Q16】　グローバル化が進展し、激しい国際競争の下で、企業を取り巻く環境は刻々と変化をしている。新商品が順調に売上を伸ばす期間（プロダクト・ライフサイクル）も短期化し、既存の商品が急速に陳腐化することが、製造業にとっての大きな悩みの種だ。このような不確実性の下、リーダーに求められる重要な役割は何だと思いますか？

a. 海外の情報をタイムリーに得るために必要な英語力　(0.4)
b. ロング・セールスが見込める商品を見極める判断力　(1.9)
c. 環境変化に対応して必要なリソースを得るためのネットワークの広さ　(22.5)
d. 絶えず変化する環境で、新たなビジョンと方向性を指し示す　(74.0)

【Q17】　鬼軍曹と呼ばれる鬼島課長は、部下の桃井に大変期待している。しかし、その期待があだになってか、はたから見ると、厳しすぎると思えるような指導を何度も行っているようだ。この調子で指導を続けていると、桃井はどうなると思いますか？

a. 指導の効果が出ずに潰れてしまう　(60.5)
b. 潰れそうになった後から急に伸び始める　(20.2)
c. 努力はするが、能力はのびない　(15.2)
d. 何も変わらない　(2.5)

【Q18】　専門家グループからなるプロジェクトをまとめる上で、リーダーとして果たすべき重要な役割は、メンバーが認識枠組やものの見方を共有することにある。新プロジェクトがスタートを切る第１回目の会議が、明日に迫っている。そのために、プロジェクトの方向性を自分なりにまとめ、情報整理を行った。プロジェクト・リーダーとして、会議の中でやるべきことは何でしょうか？

a. 各メンバーの専門分野について共有し、メンバーの特徴や違いをお互いに知りあう(19.5)
b. 自分のバックグラウンドやプロフィールを話し、メンバーからの信頼を得る　(1.9)
c. 情報を整理し、プロジェクトの方向性について話をし、メンバーの理解を促す　(76.6)
d. だれが批判的で、だれが支持的かを判断し、会議をうまくコントロールする　(0.5)

【Q19】　納期だけははっきりしているものの、中身が複雑な仕事をある部下に任せた。そのためか、部下は何をしてよいかわからず、やる気を失っているように見える。上司として取るべき行動は何だと思いますか？

a. 「回りから見るとうまくいっている」と言って励ます　(0.2)
b. ゴールを段階ごとに細かく設定する　(96.8)
c. うまく完了できたら、高い評価と処遇を約束する　(0.0)
d. 「努力は決してムダにならない」と言って、さらに努力を求める　(1.6)

【Q20】　変革型リーダーというのは、組織に変革をもたらすために、これまでの常識や考え方に疑問を呈し、メンバー1人ひとりに、自分の担当業務以上の努力を払わせることのできるリーダーをいう。変革型リーダーがとるべき行動として、あてはまらないものを選んでください。

a. 疑問を投げかけ、部下の知的好奇心を満たすこと　(26.9)
b. 部下１人ひとりに合った配慮を示すこと　(43.5)
c. 部下の業務の進捗をきちんと把握すること　(13.1)
d. 部下が納得する高い数値目標を設定すること　(15.4)

【Q21】　Ａ部長のもとに、聡明で能力も高く、若手のホープとして社内でも聞こえている斉藤が配属されることになった。だが斉藤は、当該部の業務をルーチン・ワークだと高をくくっている。Ａ部長は、そんな彼の不遜な態度に不安と不満をいだいていた。さて、Ａ部長はどうすべきでしょうか。

a. しばらく静観する　(11.2)
b. 当該部の業務について理解させるべく、様々な仕事の機会を与える　(72.0)
c. 難しい課題を与え、失敗を経験させる　(11.0)
d. 態度を改めるよう、厳しく指導する　(4.8)

【Q22】　部下が抱えている仕事上の問題について、解決策を一緒に考える必要が出てきた。以下のステップのうち、不要なものはどれですか？

a. 問題の本質や状況を見きわめる　(0.9)
b. 問題解決のためにどういう行動を取り、どのような流れで実行していくかを指示する(5.3)
c. 部下とコミュニケーションをしっかりとる　(3.9)
d. 前例に従う　(88.3)

【Q23】　チーム全体の営業成績は可もなく不可もない状態だったが、個別に見ると、メンバーの成績にはバラつきがあった。チームのリーダーは、何とか営業成績を底上げしたいと考えていた。どのようにすれば、チーム全体の底上げができるでしょうか？

a. メンバーが一堂に会するミーティングを増やし、自らの考えを徹底的に伝える　(6.0)
b. 成績のいいメンバーがもっと活躍するようにインセンティブを与える　(1.9)
c. メンバーの特質に応じて対応を変えて、全体的なレベルアップを図る　(88.8)
d. 成績の伸びないメンバーを叱咤激励する　(1.4)

【Q24】　あるベンチャー企業の創業者は、事業の成長に伴い、採用を大幅に増やした。会社の規模が拡大することには満足を覚えたが、組織の一体感をいかに保つか不安を感じていた。経営者として、自らの思いを語ることが重要であると考えたのだが、どのように伝えればよいか苦慮している。どのように思いを伝えればよいでしょうか？

a. 起業から現在に至るまでの自らのストーリーを語り、そこから得られた教訓をもとに、将来像について物語る　(37.5)
b. 事業に関する客観的な情報を提示し、それに基づき将来の予測を伝える　(38.2)
c. 歴史上の英雄伝や実業家の自伝などを例に出しながら、自らの考え方と今後の方針を熱心に語る　(8.5)
d. ざっくばらんに話をする中で、思いを伝えていく　(14.0)

【Q25】　新たに係長に昇格した中川をチームリーダーとして育成するためには、どのようなポイントを観察すべきですか？　重要でないものを１つ選んでください。

a. どのようにチームワークを育成しているか　(3.0)
b. でしゃばりと思われないように控えめな態度を取っていること　(91.0)
c. チームの目標やタスクをメンバーにいかにわかりやすく説明しているか　(3.2)
d. チーム内ですぐには解決できない問題について、上司や関係各所に相談をしていること　(1.6)

【Q26】　現代のマネジメントでは情報がカギを握っている。リーダーは、立場上、様々な情報が入りやすい位置にある。だから情報が氾濫することもある。その中で、問題発見・課題解決に向けて、もっとも重要度が低い行動はどれですか？

a. 実際の情報に基づいて問題を整理する　(2.8)
b. 今ある情報に基づいて問題を再評価する　(38.6)
c. 情報を取捨選択する　(35.4)
d. 情報の信憑性を高めるために、さらに外部の人から意見を聞く　(21.6)

【Q27】　最近、職場の上下関係がよくないと感じていたマネージャーは、それが今後の業務活動に支障をきたすのではないかと、不安に思っていた。このマネージャーはどのような行動をとるべきでしょうか？

a. メンバーの日常業務を注意深く観察し、個別にアドバイスを行う　(50.8)
b. 指示命令を強化する　(5.1)
c. 一堂に会して、徹底的な議論の場を設ける　(34.3)
d. 失敗談を語り、自分の弱みを見せる　(7.6)

【Q28】　前社長の放漫経営で、会社が大きく傾いてしまった。その建て直しを託された新社長は、再建にあたり、社員の意識改革が不可欠だと考えていた。さて、新社長は、会社再建のためにどういうリーダーシップをとるべきでしょうか？

a. 再建のためのビジョンを提示し、トップダウンで断行していく　(13.3)
b. 再建のためのビジョンを提示し、具体的展開は各部門のマネージャーと意見をすり合わせながら進めていく　(43.4)
c. 再建のためのビジョンを提示し、具体的展開は各部門のマネージャーに任せる(3.4)
d. 再建の段階に応じて、上記のリーダーシップ・スタイルを使い分ける　(38.4)

【Q29】　入社 2 年目の後輩社員の育成を任されている山本。ゆくゆくは自分の担当顧客を引き継がせたいと考えている。どのような行動が適切でしょうか？

a. 営業のスキルやノウハウについて、ビジネス書や資料を読むように指示する　(1.1)
b. 営業に同行させ、業務に関する相談相手となる　(92.9)
c. 自分の営業スタイルをレクチャーする　(2.3)
d. 1 人で取引先に挨拶してくるよう指示する　(1.9)

【Q30】　部下を育成するためには、本人の自主性に任せて、難しい仕事にチャレンジさせることがカギだといわれている。そのためには、部下を信頼し、権限を委譲することが大切だ。一方で、業務が多様化・複雑化し、短納期の仕事が増えてくると、部下の自主性に任せるだけでは不安が残る。品質やコストの面でのリスクが高くなるので、上位者の責任とリスクテーキングの覚悟が問われてくるものだ。では、職業能力が未熟で、育成が求められる若手社員に対して、どのような行動を取るのがよいでしょうか？

a. 若手社員に権限を一部分委譲して、進捗をきちんと報告させる　(68.1)
b. 若手社員の相談に乗り、権限の委譲にともなう不安を解消する　(25.0)
c. 若手であれば仕事を覚えることが先決なので、常に細かく指示を与える　(3.5)
d. 有能な若手社員だけには権限を付与し、仕事を完全に任せて、早く一人前になってもらう　(1.2)

【Q31】　研究開発部門では、ＡとＢという２つのプロジェクト組織を編成し、それらを競わせる形で、常に斬新な製品を生み出し続けている。研究開発部門長は、グループＡとグループＢをともに統括する立場にあるのだが、近年、グループＡの成果が思わしくない。グループＡの停滞を尻目に、グループＢの方は次々と斬新なアイデアを生み出していく。こうした状態がしばらく続いたため、グループＡのメンバーは自信を失いかけているようである。このような状況において、研究開発部門長は、グループＡのメンバーにどのように接していけばよいでしょうか？

a. あえて口出しをせず、成果をあげるのを待ち続ける　(2.5)
b. 自分があまり期待していないことを明言することで、奮起を促す　(1.2)
c. 自分が大いに期待していることを明言し、自信を取り戻させる　(88.3)
d. 彼らが到底達成できないような高い目標を課して、発奮させる　(5.8)

【Q32】　ある大手電機メーカーのプロジェクトチームは、激しい新製品開発競争に苦戦を強いられている。プロジェクトチーム・リーダーは、このような状況に陥った一因は、研究員が個人プレーに走ったことにあると実感していた。このチームを立て直すためには、なにをすべきでしょうか？

a. プロジェクト自体を解散する　(0.2)
b. メンバーを入れ替えて、もう一度試みる　(4.8)
c. 特にテコ入れすることなく、部下１人ひとりにもう１度チャンスを与える　(1.1)
d. 失敗を総括し、個人プレーではなくチーム力の重要性を粘り強く説いていく　(92.0)

【Q33】　入社３年目で、人柄・能力ともに申し分ないが、同期と比べて伸び悩んでいる部下を抱えている阿部。本人に一層の努力と能力開発を求めたいと考えている。そのためには、どのような仕事をさせるのがよいでしょうか？

a. 会社にとって影響力が大きく、ミスが許されない仕事　(2.3)
b. 本人の好きな仕事　(3.5)
c. あまり得意でないが、チャレンジしがいのある難しい仕事　(55.8)
d. 成果がすぐに見える仕事　(36.1)

これで，アンケートは終わりです。最後に職場運営に関する悩み，意見，要望などを自由にお書きください

① 経営層に望むこと

② 部下に望むこと

③ その他（職場運営の課題など）

〔希望者のみ〕

アンケート提出の際は，このページを切り離して手元にお持ちください

リーダーシップ自己診断集計シート

＊設問ごとに、自分の回答したアルファベットに○印をつけてください

＊アンケートの回収時に，あなたはどのタイプのリーダーシップにあてはまるかが分かる「診断結果」をお渡しします

Ｑ１４	a.	b.	c.	d.
Ｑ１５	a.	b.	c.	d.
Ｑ１６	a.	b.	c.	d.
Ｑ１７	a.	b.	c.	d.
Ｑ１８	a.	b.	c.	d.
Ｑ１９	a.	b.	c.	d.
Ｑ２０	a.	b.	c.	d.
Ｑ２１	a.	b.	c.	d.
Ｑ２２	a.	b.	c.	d.
Ｑ２３	a.	b.	c.	d.
Ｑ２４	a.	b.	c.	d.
Ｑ２５	a.	b.	c.	d.
Ｑ２６	a.	b.	c.	d.
Ｑ２７	a.	b.	c.	d.
Ｑ２８	a.	b.	c.	d.
Ｑ２９	a.	b.	c.	d.
Ｑ３０	a.	b.	c.	d.
Ｑ３１	a.	b.	c.	d.
Ｑ３２	a.	b.	c.	d.
Ｑ３３	a.	b.	c.	d.

組合員の皆さまへ

調査研究「職場力向上のための管理者の役割」

アンケートへのご協力のお願い

2010年1月吉日

（財）中部産業・労働政策研究会

理事長　加藤　裕治

（財）中部産政研は、トヨタグループを中心とする中部地区の主な企業と労働組合によって設立された研究機関で，産業や労働にかかわる実証的な調査研究に取り組んでおります。

今年度は，「職場力向上のための管理者の役割」を研究テーマにしております。かつてない，管理者の役割や課題解決に向けた企業労使の取り組みについて提言するために実施するものです。

つきましては，お忙しいところ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をよろしくお願いいたします。

なお，このアンケートは完全無記名式です。ご回答の内容は統計的に処理され，個別情報が外部に流出することは一切ありません。

【回答方法】

1．回答は番号に○印をつけてください。ことわりのない限り1問につき1答です。
2．すべての回答を記入後，3月10日（水）までに依頼のあった窓口を経由して中部産政研へご提出ください。

〔問い合わせ先〕
（財）中部産業・労働政策研究会（中部産政研）　担当：後藤
〒471-0833　豊田市山之手8－131
TEL：0565-27-2731　FAX：0565-27-2259

職場力向上のためのアンケート

【Ⅰ．最初にあなた自身についてお聞きします】

F1. 性　別

1．男性(95.0%)
2．女性(4. 0%)

F2. 年　齢

1．１０代 (1.0)　2．２０代 (17.2)　3．３０代 (40.4)　4．４０代 (36.5)　5．５０代 (4.8)　6．６０代以上 (0.0)

F3. 職　種

1．事務 (11.9)
2．技術 (24.1)
3．技能 (63.1)
4．その他 (4.0)

F4. 今いる職場の部門

1．事務 (8.1)
2．技術 (19.1)
3．生産技術 (10.3)
4．生産 (60.4)
5．その他 (1.6)

F5. 現在の役職(資格は参考までに記したもので各企業によって異なります)

1．事技系…係長クラス (16.4)
2．技能系…工長クラス (12.6)
3．組長クラス (20.9)
4．班長クラス (19.8)
5．一般 (29.8)

F6. あなたの部下や後輩の人数

1．なし (18.0)
2．１～１０人 (53.1)
3．１１～２０人(15.1)
4．２１～３０人(6.8)
5．３１～４０人(2.7)
6．４１～５０人(1.8)
7．５１～１００人(1.7)
8．１０１人以上(0.3)

【Ⅱ. あなたや職場全般の状況についておたずねします】

Q1. あなたの仕事の負荷は，今回の経済危機（2008年秋）までと，昨年 1 年間を比べるとどのように変化がありましたか。あてはまる番号に1つずつ○印をつけてください

	負担が重くなった	どちらかと言うと重くなった	どちらとも言えない	どちらかと言うと軽くなった	負担が軽くなった
a. 労働時間の面	19.8	33.0	27.8	12.0	7.0
b. 精神的な負担感	28.1	46.9	20.2	2.4	0.7

Q2. そう思われた理由は何ですか。あてはまる番号にすべて○印をつけてください

a. 労働時間の面	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
b. 精神的な負担感	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.

1．部下や後輩の仕事をカバーすることが多くなったから (a. 21. 2;b. 21. 4)
2．担当する仕事の範囲が増えたり，より複雑化してきたから (a. 37. 5;b. 41. 2)
3．新たな業務や調整ごとが増えたから (a. 31. 3;b. 35. 7)
4．仕事の成果を強く求められるようになったから (a. 21. 4;b. 32. 4)
5．スピード化，効率化を従来以上に求められているから (a. 40. 1;b. 44. 7)
6．業務の改廃を進めたから (a. 11. 9;b. 8. 7)
7．人間関係がぎくしゃくしているから (a. 3. 7;b. 10. 4)
8．人員構成（人員減，人員増，応受援など）が変わったから (a. 32. 4;b. 36. 3)
9．予算が削減されたから (a. 21. 5;b. 16. 3)
10．指示や意図が部下や後輩に十分理解されないから (a. 4. 5;b. 7. 3)
11．上位者から目標・方向性がはっきり示されないから (a. 7. 7;b. 14. 2)
12．家族や友人との時間，自分の時間が減ったから (a. 4. 6;b. 7. 5)
13．とくに大きな変化はなかったから (a. 8. 4;b. 7. 8)
14．その他 (a. 6. 3;b. 5. 4)

Q3. あなたは，昨年1年間を通じた自分自身の働きぶりや意識についてどのように思っていますか

	そう思わない	どちらかと言うとそう思わない	どちらとも言えない	どちらかと言うとそう思う	そう思う
a. 自分自身のスキル・能力がアップした	3.8	5.2	30.6	49.5	10.5
b. 仕事の成果を発揮した	2.4	8.5	40.4	40.3	7.8
c. 職場全体の雰囲気がよくなった	5.4	13.1	47.3	29.1	4.5
d. チームワークが向上した	4.2	10.3	44.3	35.2	5.4
e. 職場の人間関係がよくなった	4.0	10.2	51.4	28.8	4.7
f. 働く意欲・やりがいが高まった	6.4	16.4	47.5	25.3	4.0
g. 会社への帰属意識が高まった	6.0	14.4	56.2	19.7	3.0
h. 仕事への満足度が高まった	7.4.	15.6	53.5	20.2	2.9

Q4. あなたは，08年秋以降の業績悪化の中で，現在の年収レベルになったことをどう思いますか

1．仕方ないと思わない (9.3)
2．どちらかと言うと仕方ないと思わない (13.8)
3．どちらとも言えない (13.2)
4．どちらかと言うと仕方ないと思う (42.1)
5．仕方ないと思う (21.6)

【Ⅲ. 職場のコミュニケーションについておたずねします】

Q5. あなたから見て，あなたの上司は部下とのコミュニケーションが十分にできていると思いますか。ここでいう上司とは室長・課長，グループ長などの管理者（基幹職）をさします

1．そう思わない (9.4)
2．どちらかと言うとそう思わない (19.3)
3．どちらとも言えない (24.8)
4．どちらかと言うとそう思う (35.2)
5．そう思う (10.7)

Q6. あなたの上司は，以下の項目について部下とのコミュニケーションは十分だと思いますか

	不十分	どちらかと言うと不十分	どちらとも言えない	どちらかと言うと十分	十分
a. あいさつ	2.5	8.8	15.4	38.8	34.3
b. 情報共有のための報告・相談・連絡など	4.0	11.9	24.5	43.2	16.1
c. 方針・会社状況などの説明	4.6	13.7	28.8	38.5	14.3
d. フェース・トゥ・フェースの親身な話し合い	5.6	16.5	34.7	31.1	11.8
e. 昼礼や朝礼など日々の意見交換	4.4	12.8	34.2	34.2	14.2
f. 毎週・毎月の定例ミーティング	2.9	9.5	30.0	38.3	19.0
g. 不定期なミーティング	3.8	12.4	44.2	29.1	9.9
h. 書類やメモの回覧	2.5	9.2	40.5	32.7	14.7
i. 電話での連絡	3.2	8.9	48.3	28.7	10.4
j. メールでの意見交換	4.5	10.7	50.8	24.6	8.7
k. 昼食を共にしながらの雑談	17.0	20.3	41.5	14.2	6.6
L. 就業後の懇親会（飲食会など）	10.0	18.1	37.0	24.9	9.5
m. 休日のイベント（インフォーマル活動）	13.3	15.9	47.5	15.9	6.8

Q7. 全員にお聞きします。あなたの上司がコミュニケーションを十分にできていないと思う場合、その理由は何ですか。あてはまるものすべてに○印をつけてください

1．上司が忙しく話し合う時間がない (54.0)
2．上司には，部下に声をかける精神的な余裕がない (12.9)
3．部下が忙しく話し合う時間がない (26.7)
4．上司には，部下と共通の話題がない (13.3)
5．部下がプライベートの時間を優先させる (11.4)
6．職場内に話しづらい雰囲気がある (11.2)
7．職場で共有すべき理念や意識がない (11.9)
8．職場内に多様な働き方・価値観の人がいる (18.4)
9．わざわざ話し合う機会をもつ必要性が低い (11.9)
10．職場内にコミュニケーションを取るのに相応しい場所や施設がない (12.4)
11．上司には，時間外のコミュニケーションに使う金銭の余裕がない (7.0)
12．その他 (12.1)

【Ⅳ. あなたの上司の部下育成についておたずねします】

Q8. あなたの上司は，部下の育成が十分にできていると思いますか。ここでいう上司とは室長・課長，グループ長などの管理者（基幹職）をさします

1．そう思わない (9.1)
2．どちらかと言うとそう思わない (20.1)
3．どちらとも言えない (35.2)
4．どちらかと言うとそう思う (29.2)
5．そう思う (6.4)

Q9. あなたから見て，上司が部下の育成を十分にできていないと思う理由は何ですか。できていると思う人も、できていないケースを想定してお答えください

1．上司が目先の仕事に追われ、部下にチャレンジングな課題を与える余裕がない (22.2)
2．上司の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 (32.9)
3．派遣社員，期間従業員，応援者などが多く、その指導に時間を取られる (7.2)
4．部下も能力開発への意欲や機会を活用する姿勢に欠けているところがある (24.8)
5．その他 (10.0)

Q10. 以下では，部下育成にあたって，あなたの上司がとっている行動についてお答えください

	不十分	どちらかと言うと不十分	どちらとも言えない	どちらかと言うと十分	十分
a. 本人の能力より少し高い課題や何とか達成できそうな目標をたてさせている	3.1	10.9	34.6	43.8	7.3
b. 達成可能な目標だけでなく難易度の違うものを織り交ぜて目標設定させている	3.3	12.5	46.1	32.1	5.7
c. 進捗報告や相談の時間をとるようにしている	5.3	16.9	34.3	34.6	8.5
d. 仕事のプロセスで部下のよかった点をほめている	7.2	16.1	32.4	34.6	9.4
e. 仕事を通じてどういう能力が伸びているかを部下にフィードバックしている	8.0	26.0	39.9	21.1	4.5
f. 失敗した場合，原因をつきとめ，どうすれば解決できるかを考えさせている	3.8	11.4	32.7	42.1	9.6
g. 普段から仕事のプロセスでより効率的で合理的な方法を考えさせている	3.9	11.4	44.2	33.2	6.9
h. 将来への期待とキャリアへの見通しを主体的にもってもらうようにしている	6.0	17.4	45.6	25.6	5.0
i. 今後の仕事の方針をトータルに考えさせている	5.0	16.0	42.2	30.6	5.9
j. ことに当たってまずは自分で考えるクセをつけさせている	2.0	8.4	35.1	43.8	10.4
k. 経験から教訓を引き出し，自分のものとするよう指導している	3.6	9.7	40.9	37.4	8.0
l. 仕事の難易度に配慮しながら部下に順番に難しい経験を積ませている	5.2	16.3	45.4	28.5	4.4
m. 部下が困難に直面してもすぐには手を差し伸べず身をもって経験させている	3.1	9.3	44.4	36.3	6.7
n. 自らの経験談を語り聞かせている	4.5	15.9	36.4	34.1	8.8
o. その時々で仕事のカン・コツを伝授している	6.3	15.6	39.6	32.5	5.8
p. 一人ひとりの自己啓発の意欲を引きだすようにしている	5.8	16.1	47.3	26.2	4.4
q. 自己啓発に対して時間面での配慮をおこなっている	9.9	19.6	45.7	20.2	4.4

【Ⅴ．リーダーシップは管理者や上司だけが発揮すべきものではありません。以下ではあなたのリーダーシップについてお聞きします】

Q11．あなたは，「リーダーシップ」という言葉から，どのような行動をイメージしますか

1．率先垂範して業務を遂行する (17.7)
2．仕事を通じて部下・後輩を育成する (18.4)
3．現状を打破して変革するビジョンを示す (9.5)
4．全員のやる気を引き出しチームワークを発揮させる (50.0)
5．その他 (1.5)

Q12．あなたは，日々の仕事の中で，リーダーシップを十分発揮していると思いますか

1．そう思わない (10.5)
2．どちらかと言うとそう思わない (19.9)
3．どちらとも言えない (39.4)
4．どちらかと言うとそう思う (27.9)
5．そう思う (2.3)

Q13．あなたは，どの場面でリーダーシップを発揮していますか。あてはまるもの上位3つを選び，重要度の高い順に下欄の□に番号を記入してください

1．方針や目標の策定 (1位 8.0；2位 4.0；3位 3.6)
2．日常業務の遂行(月次や毎日の目標の実行など) (1位 24.4；2位 17.7；3位 13.0)
3．要員管理 (1位 1.1；2位 1.4；3位 2.2)
4．予算管理 (1位 1.0；2位 1.0；3位 1.3)
5．安全・品質・納期の管理 (1位 15.8；2位 12.1；3位 6.9)
6．職場管理（人事・規律など） (1位 3.3；2位 5.3；3位 5.2)
7．業務の改廃 (1位 1.5；2位 3.4；3位 3.3)
8．部下や後輩の指導・育成 (1位 16.8；2位 21.8；3位 16.2)
9．小集団活動（ＱＣ，安全，品質など） (1位 4.2；2位 6.2；3位 8.0)
10．他部署（部門）との調整や連携 (1位 4.1；2位 7.4；3位 9.9)
11．プロジェクト業務の遂行 (1位 8.9；2位 4.9；3位 4.7)
12．新規業務の立ち上げ (1位 0.8；2位 1.3；3位 1.3)
13．突発事態への対応 (1位 5.8；2位 8.6；3位 11.5)
14．親睦会などのインフォーマル活動 (1位 2.7；2位 3.3；3位 9.7)
15．その他 (1位 0.6；2位 0.2；3位 0.4)

重要度１位	重要度２位	重要度３位

【Ⅵ. 以下は，あなたのリーダーシップのタイプについてお答えいただくものです】

各設問では，リーダーシップを発揮する状況が，ケースとして記されています。その状況で取るべき行動として，最もふさわしいものを1つ選んで○印をつけてください

・設問中の人名や職場名は架空のものであり，現実のものとは関係ありません。
・自己診断を希望する方は，回答した番号を最終ページの「リーダーシップ自己診断集計シート」に転記し保管してください。アンケート回収後に配られる「診断結果」を見れば，自分のリーダーシップのスタイルを知ることができます。

【Q14】　現在実行中のプロジェクトにおいて問題が発生し、その原因を追求すべく、メンバーと話し合いを持つことにした。原因と思われる要因が予想以上に複雑で、メンバー間でなにが重要かについての合意が形成されていない。メンバー各人は専門性が高いため、自分の専門に基づいた状況認識と、原因の解釈にこだわっているようだ。その結果、お互いに自己主張を繰り返すばかりで、意見が平行線をたどり、なかなか解決の糸口が見出せない。プロジェクト・リーダーとして、まず取るべき行動はどれですか？

a. **メンバー1 人ひとりの意見を取り入れた解決策を考える** (15.3)
b. **メンバー間で、情報の共有を行う** (54.0)
c. **このまま話していても時間がかかるだけなので、誰か 1 人の意見を支持する** (1.4)
d. **どれも専門性に基づいた意見なので、自分がサポートするアイデアをまずトライしてみようと提案する** (27.8)

【Q15】　部下に仕事を任せるにあたって、日頃の多忙がたたって、仕事の内容を部下に十分に説明し、質疑応答をもつ時間がとれなかった。その結果、部下の仕事の進捗がはかどらず、不満が溜まっているようだ。納期が間近に迫って報告を求めたとき、部下の態度が明らかに悪くなっていた。上司として取るべき行動はどれでしょうか？

a. **自分の非を認め、部下の話を聞く** (82.4)
b. **「今後は密なコミュニケーションを取るから」と言って謝る** (10.3)
c. **仕事は自分で覚えるものなので、放っておく** (1.2)
d. **納期が迫っているので、とりあえず仕事に取りかからせる** (4.6)

【Q16】　グローバル化が進展し、激しい国際競争の下で、企業を取り巻く環境は刻々と変化をしている。新商品が順調に売上を伸ばす期間（プロダクト・ライフサイクル）も短期化し、既存の商品が急速に陳腐化することが、製造業にとっての大きな悩みの種だ。このような不確実性の下、リーダーに求められる重要な役割は何だと思いますか？

a. **海外の情報をタイムリーに得るために必要な英語力** (1.7)
b. **ロング・セールスが見込める商品を見極める判断力** (6.7)
c. **環境変化に対応して必要なリソースを得るためのネットワークの広さ** (33.9)
d. **絶えず変化する環境で、新たなビジョンと方向性を指し示す** (55.9)

【Q17】　鬼軍曹と呼ばれる鬼島課長は、部下の桃井に大変期待している。しかし、その期待があだになってか、はたから見ると、厳しすぎると思えるような指導を何度も行っているようだ。この調子で指導を続けていると、桃井はどうなると思いますか？

a.　指導の効果が出ずに潰れてしまう　(57.6)
b.　潰れそうになった後から急に伸び始める　(22.3)
c.　努力はするが、能力は伸びない　(13.3)
d.　何も変わらない　(5.0)

【Q18】　専門家グループからなるプロジェクトをまとめる上で、リーダーとして果たすべき重要な役割は、メンバーが認識枠組やものの見方を共有することにある。新プロジェクトがスタートを切る第1回目の会議が、明日に迫っている。そのために、プロジェクトの方向性を自分なりにまとめ、情報整理を行った。プロジェクト・リーダーとして、会議の中でやるべきことは何でしょうか？

a.　各メンバーの専門分野について共有し、メンバーの特徴や違いをお互いに知りあう(32.0)
b.　自分のバックグラウンドやプロフィールを話し、メンバーからの信頼を得る　(4.8)
c.　情報を整理し、プロジェクトの方向性について話をし、メンバーの理解を促す　(59.2)
d.　だれが批判的で、だれが支持的かを判断し、会議をうまくコントロールする　(2.7)

【Q19】　納期だけははっきりしているものの、中身が複雑な仕事をある部下に任せた。そのためか、部下は何をしてよいかわからず、やる気を失っているように見える。上司として取るべき行動は何だと思いますか？

a.　「回りから見るとうまくいっている」と言って励ます　(2.4)
b.　ゴールを段階ごとに細かく設定する　(91.0)
c.　うまく完了できたら、高い評価と処遇を約束する　(1.5)
d.　「努力は決してムダにならない」と言って、さらに努力を求める　(3.7)

【Q20】　変革型リーダーというのは、組織に変革をもたらすために、これまでの常識や考え方に疑問を呈し、メンバー1人ひとりに、自分の担当業務以上の努力を払わせることのできるリーダーをいう。変革型リーダーが取るべき行動として、あてはまらないものを選んでください。

a.　疑問を投げかけ、部下の知的好奇心を満たすこと　(23.4)
b.　部下1人ひとりに合った配慮を示すこと　(37.8)
c.　部下の業務の進捗をきちんと把握すること　(12.6)
d.　部下が納得する高い数値目標を設定すること　(24.2)

【Q21】　A部長のもとに、聡明で能力も高く、若手のホープとして社内でも聞こえている斉藤が配属されることになった。だが斉藤は、当該部の業務をルーチン・ワークだと高をくくっている。A部長は、そんな彼の不遜な態度に不安と不満をいだいていた。さて、A部長はどうすべきでしょうか。

a.　しばらく静観する　(16.7)
b.　当該部の業務について理解させるべく、様々な仕事の機会を与える　(64.7)
c.　難しい課題を与え、失敗を経験させる　(11.7)
d.　態度を改めるよう、厳しく指導する　(5.4)

【Q22】　部下が抱えている仕事上の問題について、解決策を一緒に考える必要が出てきた。以下のステップのうち、不要なものはどれですか？

a. 問題の本質や状況を見きわめる (3.6)
b. 問題解決のためにどういう行動を取り、どのような流れで実行していくかを指示する(10.2)
c. 部下とコミュニケーションをしっかりとる (5.0)
d. 前例に従う (79.6)

【Q23】　チーム全体の営業成績は可もなく不可もない状態だったが、個別に見ると、メンバーの成績にはバラつきがあった。チームのリーダーは、何とか営業成績を底上げしたいと考えていた。どのようにすれば、チーム全体の底上げができるでしょうか？

a. メンバーが一堂に会するミーティングを増やし、自らの考えを徹底的に伝える (9.9)
b. 成績のいいメンバーがもっと活躍するようにインセンティブを与える (3.1)
c. メンバーの特質に応じて対応を変えて、全体的なレベルアップを図る (83.0)
d. 成績の伸びないメンバーを叱咤激励する (2.7)

【Q24】　あるベンチャー企業の創業者は、事業の成長に伴い、採用を大幅に増やした。会社の規模が拡大することには満足を覚えたが、組織の一体感をいかに保つか不安を感じていた。経営者として、自らの思いを語ることが重要であると考えたのだが、どのように伝えればよいか苦慮している。どのように思いを伝えればよいでしょうか？

a. 起業から現在に至るまでの自らのストーリーを語り、そこから得られた教訓をもとに、将来像について物語る (32.4)
b. 事業に関する客観的な情報を提示し、それに基づき将来の予測を伝える (30.4)
c. 歴史上の英雄伝や実業家の自伝などを例に出しながら、自らの考え方と今後の方針を熱心に語る (13.1)
d. ざっくばらんに話をする中で、思いを伝えていく (22.6)

【Q25】　新たに係長に昇格した中川をチームリーダーとして育成するためには、どのようなポイントを観察すべきですか？　重要でないものを１つ選んでください。

a. どのようにチームワークを育成しているか (3.8)
b. でしゃばりと思われないように控えめな態度を取っていること (85.3)
c. チームの目標やタスクをメンバーにいかにわかりやすく説明しているか (5.5)
d. チーム内ですぐには解決できない問題について、上司や関係各所に相談をしていること (3.8)

【Q26】　現代のマネジメントでは情報がカギを握っている。リーダーは、立場上、様々な情報が入りやすい位置にある。だから情報が氾濫することもある。その中で、問題発見・課題解決に向けて、もっとも重要度が低い行動はどれですか？

a. 実際の情報に基づいて問題を整理する (4.9)
b. 今ある情報に基づいて問題を再評価する (25.3)
c. 情報を取捨選択する (41.0)
d. 情報の信憑性を高めるために、さらに外部の人から意見を聞く (26.8)

【Q27】　最近、職場の上下関係がよくないと感じていたマネージャーは、それが今後の業務活動に支障をきたすのではないかと、不安に思っていた。このマネージャーはどのような行動をとるべきでしょうか？

a. メンバーの日常業務を注意深く観察し、個別にアドバイスを行う　(53.5)
b. 指示命令を強化する　(6.4)
c. 一堂に会して、徹底的な議論の場を設ける　(29.0)
d. 失敗談を語り、自分の弱みを見せる　(9.6)

【Q28】　前社長の放漫経営で、会社が大きく傾いてしまった。その建て直しを託された新社長は、再建にあたり、社員の意識改革が不可欠だと考えていた。さて、新社長は、会社再建のためにどういうリーダーシップをとるべきでしょうか？

a. 再建のためのビジョンを提示し、トップダウンで断行していく　(15.4)
b. 再建のためのビジョンを提示し、具体的展開は各部門のマネージャーと意見をすり合わせながら進めていく　(53.6)
c. 再建のためのビジョンを提示し、具体的展開は各部門のマネージャーに任せる(5.5)
d. 再建の段階に応じて、上記のリーダーシップ・スタイルを使い分ける　(24.1)

【Q29】　入社 2 年目の後輩社員の育成を任されている山本。ゆくゆくは自分の担当顧客を引き継がせたいと考えている。どのような行動が適切でしょうか？

a. 営業のスキルやノウハウについて、ビジネス書や資料を読むように指示する　(2.2)
b. 営業に同行させ、業務に関する相談相手となる　(88.0)
c. 自分の営業スタイルをレクチャーする　(5.5)
d. 1 人で取引先に挨拶してくるよう指示する　(2.9)

【Q30】　部下を育成するためには、本人の自主性に任せて、難しい仕事にチャレンジさせることがカギだといわれている。そのためには、部下を信頼し、権限を委譲することが大切だ。一方で、業務が多様化・複雑化し、短納期の仕事が増えてくると、部下の自主性に任せるだけでは不安が残る。品質やコストの面でのリスクが高くなるので、上位者の責任とリスクテーキングの覚悟が問われてくるものだ。では、職業能力が未熟で、育成が求められる若手社員に対して、どのような行動を取るのがよいでしょうか？

a. 若手社員に権限を一部分委譲して、進捗をきちんと報告させる　(54.4)
b. 若手社員の相談に乗り、権限の委譲にともなう不安を解消する　(32.9)
c. 若手であれば仕事を覚えることが先決なので、常に細かく指示を与える　(9.7)
d. 有能な若手社員だけには権限を付与し、仕事を完全に任せて、早く一人前になってもらう　(1.5)

【Q31】　研究開発部門では、 A と B という 2 つのプロジェクト組織を編成し、それらを競わせる形で、常に斬新な製品を生み出し続けている。研究開発部門長は、グループ A とグループ B をともに統括する立場にあるのだが、近年、グループ A の成果が思わしくない。グループ A の停滞を尻目に、グループ B の方は次々と斬新なアイデアを生み出していく。こうした状態がしばらく続いたため、グループ A のメンバーは自信を失いかけているようである。このような状況において、研究開発部門長は、グループ A のメンバーにどのように接していけばよいでしょうか？

a. **あえて口出しをせず、成果をあげるのを待ち続ける** (7.3)
b. **自分があまり期待していないことを明言することで、奮起を促す** (4.7)
c. **自分が大いに期待していることを明言し、自信を取り戻させる** (79.1)
d. **彼らが到底達成できないような高い目標を課して、発奮させる** (7.2)

【Q32】　ある大手電機メーカーのプロジェクトチームは、激しい新製品開発競争に苦戦を強いられている。プロジェクトチーム・リーダーは、このような状況に陥った一因は、研究員が個人プレーに走ったことにあると実感していた。このチームを立て直すためには、何をすべきでしょうか？

a. **プロジェクト自体を解散する** (2.0)
b. **メンバーを入れ替えて、もう一度試みる** (9.0)
c. **特にテコ入れすることなく、部下 1 人ひとりにもう 1 度チャンスを与える** (5.3)
d. **失敗を総括し、個人プレーではなくチーム力の重要性を粘り強く説いていく** (82.1)

【Q33】　入社 3 年目で、人柄・能力ともに申し分ないが、同期と比べて伸び悩んでいる部下を抱えている阿部。本人に一層の努力と能力開発を求めたいと考えている。そのためには、どのような仕事をさせるのがよいでしょうか？

a. **会社にとって影響力が大きく、ミスが許されない仕事** (3.6)
b. **本人の好きな仕事** (6.8)
c. **あまり得意でないが、チャレンジしがいのある難しい仕事** (53.2)
d. **成果がすぐに見える仕事** (34.6)

これで，アンケートは終わりです。最後に職場運営に関する悩み，意見，要望などを自由にお書きください

① 会社に望むこと

② 上司に望むこと

③ その他（職場運営の課題など）

ご協力ありがとうございました

〔希望者のみ〕

アンケート提出の際は，このページを切り離して手元にお持ちください

リーダーシップ自己診断集計シート

＊設問ごとに、自分の回答したアルファベットに○印をつけてください

＊アンケートの回収時に、あなたはどのタイプのリーダーシップにあてはまるかが分かる「診断結果」をお渡しします

Ｑ１４	a.	b.	c.	d.
Ｑ１５	a.	b.	c.	d.
Ｑ１６	a.	b.	c.	d.
Ｑ１７	a.	b.	c.	d.
Ｑ１８	a.	b.	c.	d.
Ｑ１９	a.	b.	c.	d.
Ｑ２０	a.	b.	c.	d.
Ｑ２１	a.	b.	c.	d.
Ｑ２２	a.	b.	c.	d.
Ｑ２３	a.	b.	c.	d.
Ｑ２４	a.	b.	c.	d.
Ｑ２５	a.	b.	c.	d.
Ｑ２６	a.	b.	c.	d.
Ｑ２７	a.	b.	c.	d.
Ｑ２８	a.	b.	c.	d.
Ｑ２９	a.	b.	c.	d.
Ｑ３０	a.	b.	c.	d.
Ｑ３１	a.	b.	c.	d.
Ｑ３２	a.	b.	c.	d.
Ｑ３３	a.	b.	c.	d.

リーダーシップと脳

神戸大学大学院
経営学研究科
教授　髙　橋　　潔

リーダーシップのとらえ方には、日米で大きな隔たりがあるようだ。2009年1月20日、かの国では、リーダーシップは新たな潮流を迎えた。アメリカ合衆国第44代大統領に、バラク・オバマ氏が就任したからである。オバマ大統領は、米国産業の将来像として、教育分野と環境分野とエネルギー分野に集中する方針を示した。教育と環境問題とエネルギーが、自分の息子や娘たち「次世代」の人々が向かう方向性だということを、ビジョンとして、大統領自らの口からはっきりと述べたのである。

一方、わが国では、麻生太郎首相のリーダーシップの下、年金改革や医療費問題が大きく取りざたされている。わが国の将来像はといえば、それは間違いなく「老後」だ。年金も医療費問題も、現世代がお金にまつわる不安を抱え、将来を憂いている姿を映し出しているが、そこには決して「次世代」の影はない。あくまでも、現在に根っこをおいて見すえた私たちの将来である。

日米の首脳が同じように将来を考えるのに、「次世代」と「老後」という違いは、いったいどこから生まれてくるのか？　小泉政権時代には、それでも「米百俵」の考えがあった。次世代に対する期待と責任があった。それが、いつ「老後」にすり替わってしまったのか？

経営人材についてもっとも声が大きいのがエコノミストだが、リーダーシップは経済学が扱うことのないテーマである。ことリーダーシップについては、経済学の盲点に入っている。リーダーシップは資産として算定できないから、経済学の理論にはなじまないとい理由もあるだろう。また、現在価値の算定という形で、将来をすべて現在に置き換えて考えようとするエコノミストにとっては、現在からは推し量ることのできない未来の姿や、お金では測れない次世代の社会を形作るための大切な役割を担うリーダーシップについて論じるのは、二重の意味で雲をつかむような気になってしまうだろう。

一方、経営学と応用心理学からは、リーダーシップに対して、あまりに多くの理論構築がなされてきた。リーダーシップ理論は百家争鳴であり、逆にその方向性が見えてこない。理論の助けを借りてきて、何が効果的なリー

ダーシップなのかを理解しようとしても、なかなか決定版は見当たらないものだ。

業務関係と対人関係のリーダーシップ

リーダーシップを理解しようとすれば、優れた人物の言動に注意がいきがちだった。今では、伝記というのははやらないが、それでも堺屋太一氏が論じた「日本を創った12人」(PHP文庫)を読み、聖徳太子や源頼朝、織田信長、徳川家康、渋沢栄一、松下幸之助など、偉人の足跡から学ぶことができる。また、今どきのビジネスパーソンなら、野村克也氏や岡田武史氏、平尾誠二氏など、持論を語れるスポーツ監督からリーダーシップを学ぼうとする。

しかし、リーダーシップの視点は、リーダーの役割を果たさなければならなくなった普通の人々が、その時々でどのような行動をとればよいかという、行動面に注目するのが定石だ。偉人や傑出した人材から学ぶことは少なくないが、いかんせん、傑出した人材の言動を自分の身の丈に合わせて考え直すというのは、決して易しい作業ではない。

リーダーシップの行動理論と呼ばれる一連の研究では、もっぱら部下にあたる人材からリーダーの行動や資質についての調査を行い、大きく2つの行動次元を共通して見出している。それは、「業務」にかかわる側面と「対人」にかかわる側面である。

レンシス・リカートが率いたミシガン大学による研究では、仕事のテクニカルな側面を強調し、課題達成のために部下にルールや手順を守らせる「仕事中心型」と、部下を個人として尊重し、対人関係に配慮する「従業員中心型」のいずれかに、リーダーのタイプが分けられている。エドウィン・フライシュマンが中心となったオハイオ州立大学の研究では、組織目標の達成に重点を置き、そのときに必要なプランニングや仕事の割当などを取り仕切る「構造設定」行動と、部下の気持ちや個人的問題に関心を示し、相互信頼と上下間の意思疎通を重視する「配慮」行動が、リーダーのとる2大行動であると示されている。

また、わが国の研究例をあげれば、九州大学と大阪大学で教鞭をとられた三隅二不二先生が、わが国の企業組織、官公庁、学校、スポーツチームなどを対象にして、数百に及ぶリーダー行動項目を分析し、リーダーの果たす2つの基本的機能を見出した。それがPM理論だ。つまり、集団の目標達成を促進するための「P機能(performance)」と、集団が崩壊しないよう維持・強化する「M機能(maintenance)」という2つのリーダーシップ行動を、機能の点から経験的にまとめてきたのである。

業務系と対人系という2つの行動次元は、多くの人にとって常識的であり、わかりやすいだろう。だから、この2つに対応する形で、業務遂行型リーダーシップ(Executing Leadership)と、チームワーク型リーダーシップ(Teamwork Leadership)という2つのタイプを提唱するのには、異論はないだろう。ぶっちゃけて言えば、あなたの上司のリーダーシップを評価・判断するのに、「職場の人々の業務を管理するのに、自分の上司がどれほど長けているか」という面と、「職場の人間関係の軋轢に、上司がどれほどうまく対応できているか」という2つを見ていけばよいことになる。リーダーシップを考える際に、「仕事か、対人か」という分け方は普遍的だ。

付け加えれば、「仕事か、対人か」というこの２つの次元は、リーダーシップに留まらず、アセスメントの評価次元やキャリアプランの考え方、職務満足の次元、ソーシャルサポートの中身など、ありとあらゆる場面で登場してくる。われわれが職場のことを考えるときに、つねに念頭に浮かんでくる自然な発想であり、あたりまえの枠組みだといえる。それはなぜか。

業務にかかわる世界がもっぱら論理と理性が支配しているとすると、それは左脳が活躍する部分だ。一方、職場の人間関係は、論理だけで割り切れるものでなく、感情や感性や感覚の働きが作用している。そうすると、右脳の働きに頼らなければならないことが多い。つまり、業務系と対人系の２次元が、職場を見るときの認識枠組みとしてポピュラーだとすれば、そこにはわれわれの脳の構造――左脳と右脳の機能の違いが作用しているのかもしれないのだ。

未来のためのリーダーシップ

部下を統率して業務を遂行するためのリーダーの役割と、部下の気持ちや人間関係に配慮して、チームワークを醸成していくためのリーダーの役割が強調されてきたのが、これまでの経営管理の考え方である。確かに、この２つのリーダー行動は、日々のマネジメントを実践していくために欠くことができないものだろう。今はやりのMBA（経営専門職大学院）的な発想からすれば、財務諸表が読めたり、戦略が描けたり、製造・販売現場に通じていたり、ITを駆使したり、法律に明るかったり、日々の業務をマネジメントしていくために必要な知識・スキルはいろいろあるだろう。理性で割り切れる部分は、専門テキストやケース・ディスカッションで学ぶのが手っ取り早い。その一方で、人間関係が介在するソフトな面でのマネジメントも大切だ。そのために、リーダーシップのような対人的スキルも、同じように必須の資質だと思われている。ただし、こちらのほうは、MBAのクラスでは身につきにくいものだ。

ところで、時代が進むにつれて、日々のマネジメントに直結するリーダーシップより、将来を志向したリーダーシップが重視されるようになった。変革型リーダーシップ理論の登場である。

バーナード・バスによって提唱された変革型リーダーシップ理論では、既存の価値観、思考様式、部下の態度などを変えさせることが、リーダーシップの重要な機能であるいう。ブレークダウンすれば、リーダーに求められることは、来るべき将来像をビジョンとして示すこと、常識や既定のやり方に疑問を投げかけること、創造的で知的な刺激を与える存在であること、部下に権限を与え、目標に向かって主体的に取り組ませることなどである。その活動は、すべて１つの点に帰着する。すなわち「変革」だ。

業務の進め方について現状でよしとするのでなければ、将来的に求められるのは、業務改善や組織改革といった変革である。そして、その変革をもたらすのが、リーダーが示すビジョンや先見性である。だから、未来志向のリーダーに求められるのが、現状を打破し変革するための先見性を、ビジョンとして語るビジョン型リーダーシップ（Visionary Leadership）である。

一方、対人面での将来を考えていくとすれ

ば、それはいうまでもなく、次の世代や将来を担う人材を育成することだ。とくにわが国の職場では、部下育成の責務がリーダーシップの重要な役割に考えられている。だから、リーダーシップの要素として、育成型リーダーシップ（Development Leadership）を、その１つに位置づけるのは不適切ではない。

部下育成というのは、自ら率先垂範するのではなく、部下にエンパワメントをし、仕事を通じて部下に経験を積ませることからスタートする。自分がやったほうが速くて効率的だけれども、部下に任せて、その行動をハラハラしながら脇で眺めているというような姿勢で臨むものだ。だから、ロバート・グリーンリーフが述べているように、めめしく思われるかもしれないが、部下と共感し将来を語りあい共に行動することで、部下自らが自律的に行動できるように導いていくサーバント・リーダーシップの考え方が注目されている。

また、キャシー・クラムが提唱したメンターシップも、部下育成と相性がよい。経験豊かな年長者が、若年者に対してキャリア発達を目的に行うさまざまなサポートをメンターシップと呼んでいるが、それは、新入社員を対象にしたメンター制度だけでなく、次期後継者を育成するためにも必要なものだ。いずれにせよ、部下育成のためには、親が子どもの成長に向き合うような、寛容さと愛情に満ちたメンタリティがいる。

「業務系」と「対人系」という２次元は、現在の職場だけでなく、将来を考えるにあたっても役にたつ。たとえば、将来の業務を見通し、滞りなく遂行していくためには、現状の問題点を発見して、改革や不断の改善を行っていくことが必要だ。だから、現状に甘んじることなく、組織変革や業務改善を進めていくためのビジョンを提示する役割が、リーダーには求められるのである。同時に、将来を担う高い資質をもった人材を確保するためには、育成がカギを握っている。したがって、将来を志向したリーダーシップにも、「仕事か、対人か」の２つの軸がかかわっている。

そして、もしあなたが、未来志向のリーダーシップを発揮しているかどうかを見極めようとすれば、次の問いを自問してみるのがよい。「自分の部署の５年後がどんなふうになると思うか、自分がもっている将来のイメージを語っていますか？」「自分の部下がどのような部門で、どのような力を発揮して働いているか、その期待を伝えていますか？」

マクドナルドのスマイルではないが、語るのはタダ（¥0）だ。また、語った話が実現しなかったとしても、虚言癖だと思われるわけではない。だれも預言者ではないのだから。周囲の人に、自分の思い描いているイメージを伝えること。当たりハズレの問題ではなく、将来をイメージして語ること自体に価値がある。語りが下手ならば、絵をかいてもいい。文字通り、大きな「絵を描く」というやつだ。

リーダーシップと脳の構造

現在志向と未来志向という分け方は、エコノミストでなくても、陳腐に思うかもしれない。しかし、奇妙なことに、未来について考えることができるのは人間だけである。ハーバード大学の心理学者ダニエル・ギルバートがまさに指摘しているように、人間という動物だけが未来を考えることができる。それは、人間がおよそ200万年前に、前頭葉と呼ばれる脳の部位を劇的に発達させたことと関連し

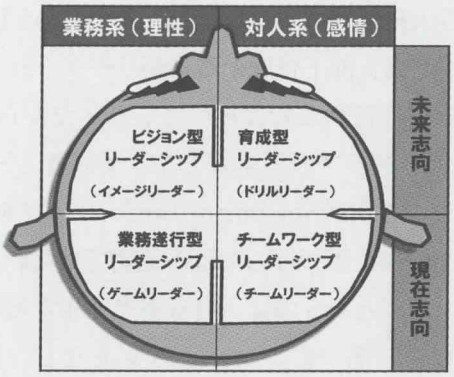
ている。前頭葉という新しい脳を発達させたために、人間は未来と不安を手に入れたのである。

過酷な自然環境や外敵に備えるためには、将来を先読みするのが有効だ。だが悲しいかな、未来を先読みすることは、不安という感情を喚起し、同時に、適応のための計画を行うことになる。不安と計画が同根であることは、前頭葉の働きに依っているからだ。それは、不幸にも鉄道事故によって前頭葉を損傷しながら、ほぼ正常に生き続けたフィニアス・ケイジの症例からもわかる。前頭葉を失ったケイジが失ったのは、不安という感情とともに、未来を想像する力だったのだ。

このように考えていくと、リーダーシップにも、脳の働きという身体性を根拠としているという推論ができる。「業務系(理性)」と「対人系（感情)」という軸は、左脳と右脳の働きの特徴に対応しているだろうし、「現在志向」と「未来志向」という軸は、大脳皮質下にある古い脳の働きにより、生物に共通している現在志向と、前頭葉という新しい脳の発達により、人間だけが未来を想像することができるという特徴に、関係があるかもしれない。それを示したのが図１である。ここでは、リーダーシップ脳（Leadership Brain）の４次元と呼んでおこう。

元ラグビー日本代表監督の平尾誠二氏は、その講演のなかで、チームには３種類のリーダーがあるという。１つは、ゲームをうまく運び、試合の流れを呼び込み、チームに勝利を呼び込む、チームのエースに期待されるようなゲームリーダーの役割だ。もう１つは、メンバーの心をつかみ、チームを１つにまとめ上げる、キャプテンが担うべきチーム

図１　リーダーシップ脳の４次元



リーダーの役割である。とはいえ、ここまでは常識的だ。平尾氏は、さらに第３のリーダーに着目する。それは、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに、面白いことを言ったり、画期的な考えを出したりするイメージリーダーというものだ。

チームに３人のリーダーが必要なこと、さらに、イメージリーダーという新たな役割を見出したことは、まさしく平尾氏の慧眼だ。だが、その平尾氏も見落としていたリーダーがいる。それは、チームメンバーや後輩を育成するドリルリーダーの働きである。監督やコーチが担うことも多い役柄だから、スポーツチームのリーダーシップでは見落とされてしまうこともあるだろう。が、経営組織では、なくてはならないリーダーシップのありかたなのである。

ゲームリーダー・チームリーダー・イメージリーダー・ドリルリーダー。この４つのリーダーシップは、われわれの脳の働きから発するものの見方なのかもしれない。そう考えれば、リーダーシップのとらえ方にも幅が広がるし、面白みもわく。ところで、あなたはどのタイプのリーダーだろうか？

〔筆者は中部産政研 研究員〕

研　究　体　制

研究主査

髙橋　　潔	神戸大学大学院　経営学研究科　教授	
小野　善生	関西大学商学部　准教授	

専門委員

東　　崇徳	トヨタ自動車㈱	人事部企画室　主任
山下　尚彦	トヨタ自動車労働組合	本社支部　支部長
出口　喜昭	㈱デンソー	人事部労務室　グループリーダー
内野　剛士	デンソー労働組合	副執行委員長
加藤　友康	アイシン精機㈱	人材開発部労政グループ　チームリーダー
浅野　邦雄	アイシン労働組合	労働政策部　部長
佐々　慎治	トヨタ車体㈱	人事部人事室　グループ長
舟橋　史洋	トヨタ車体労働組合	執行委員
橋本　純一	㈱豊田自動織機	人事部人事室
服部　敦哉	豊田自動織機労働組合	企画部　部長
岩城　　卓	トヨタ紡織㈱	グローバル人材開発部人材育成室　グループ長
大橋　一之	トヨタ紡織労働組合	執行委員
森部　　剛	全トヨタ労働組合連合会	経営政策局　部長

事務局

安藤　章洋	中部産政研　事務局長
後藤　健治	中部産政研　主任研究員

第22期
職場力向上のための管理者の役割

発行年月　平成23年1月
発行人　加藤　裕治
編集・発行　財団法人　中部産業・労働政策研究会
〒471-0833　愛知県豊田市山之手8丁目131番地
全労済豊田会館3F
電話 (0565) 27-2731　FAX (0565) 27-2259
http://www.sanseiken.com
印刷・製本　㈲第一プリント社