

第1部 調査研究の概要

1. 問題意識と調査研究の目的

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

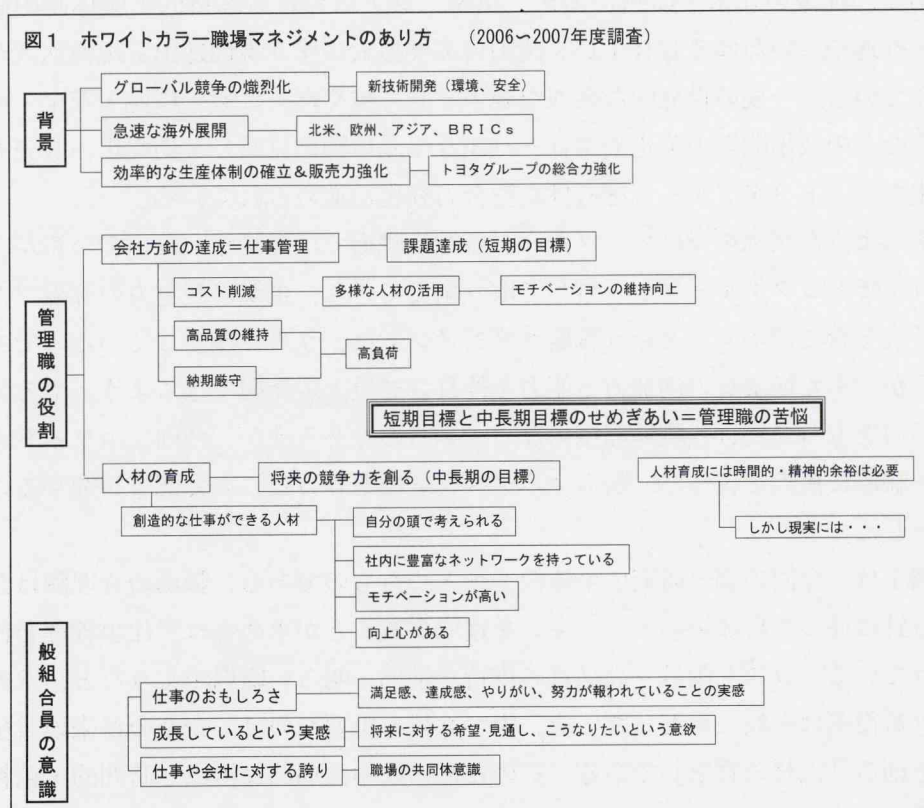
そのような状況を受けて、グループ各社の職場では繁忙感が続いているが、これまでトヨタグループが一貫して取り組んできた、企業の競争力の源泉である「人を育て活かす」という職場マネジメントは、うまく機能しているのだろうか。また従業員の創造力と能力を伸ばさせ最大限発揮できるよう、やる気と活力をもって働ける職場環境になっているのだろうか。今回、ホワイトカラー職場に焦点を絞って、職場マネジメントのあり方について調査研究することとした。

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

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

今回の調査研究は管理職が持つ自職場に対する現状認識と、管理職自身が抱

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



2. 調査研究の基本構成

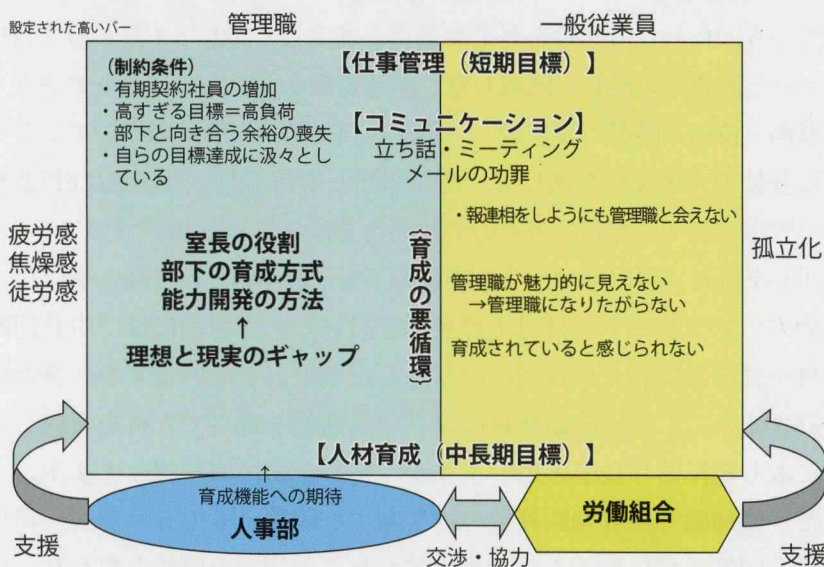
図2は、今回の調査研究の基本構成をまとめたものである。ホワイトカラー職場の管理職と一般組合員へのアンケート調査の質問項目を検討していく上で、この図を共通認識としながら、専門委員会で議論を進めていった。

ホワイトカラー職場の管理職は、短期の目標を達成するための仕事管理と中長期の目標である人材育成の同時達成を求められている。そうした中で、管理職は日々の仕事を進めながら、様々な制約要因をどのように捉えどのような工夫をしているのか。また管理職としての本来の役割や部下育成について現実と

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

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

図2 ホワイトカラー職場マネジメントのあり方



3. ヒアリング調査

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

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

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

4. アンケート調査

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

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

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

表1 アンケート調査

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