

### 3-5 マネジメントとリーダーシップに関する上司向け調査自由記述の集計結果

本調査では、質問項目に対して回答者に選択肢を示し、得られた回答を集計する形をとることを中心にしている。その一方で、調査表の最後の部分では、数値による集計を補完するために、自由記述による回答を求めている。

自由記述の回答は、回答者の生の声を反映するものであり、選択肢による回答と比べて、回答者の実感と状況に即した深い内容が盛り込まれることがメリットである。回答を質的に分析することによって、アンケートの形で多数の回答に埋もれてしまう少数意見を吸い上げることができる。その一方で自由記述は、選択式回答と比べて回答者の負担が重いため、無回答が多くなりがちであり、強い意見をもつ人だけが回答するという自己選択による偏り（選択性バイアス）が潜む。その結果、集められた回答自体が偏っていたり、調査対象者全体の意見を代表していないという問題を抱えることがある。また回答を分析するには、回答者が記入した本来の意味とは離れて、集計者の主観的・恣意的解釈を呼ぶことがある。そのため、解釈が誤ってしまったり、示された結果を一般化できないという問題を抱えてしまうこともある。

一般に、統計的分析が不慣れなわが国の職場では、質的回答が重視される傾向にある。自由記述は現場の生の声をそのまま反映するものであり、わかりやすいというのがその理由である。ここでは、声の大きな少数意見ばかりを偏重しないように注意しながら、自由記述による回答をまとめてみることにする。

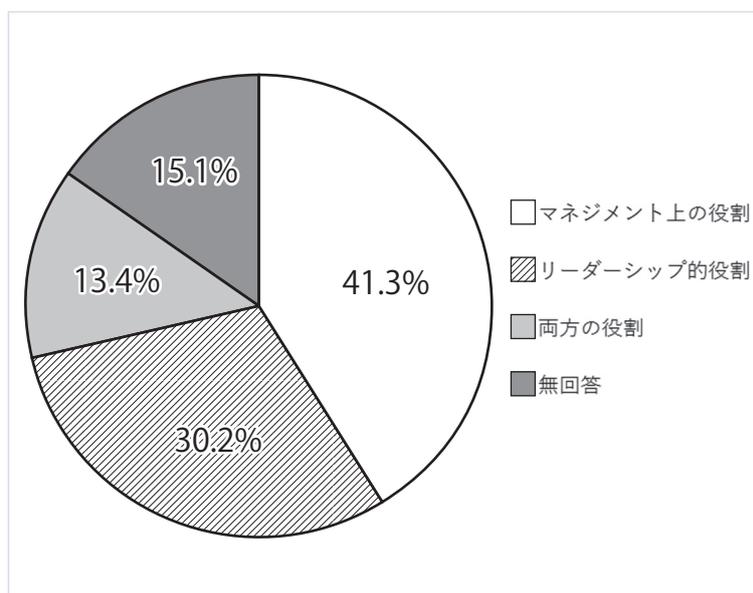
上司向け調査表では、「Q16 職場の競争力を向上していくために、管理監督者にはマネジャーとして、さらには職場のリーダーとして、どのような役割が期待されていると思いますか？ 自分が感じている意見を自由に書いてください。」という設問が設けられている。本調査の中心課題であるマネジメントならびにリーダーシップにかかわる事柄を、自由に記述してもらうことを意図したものである。

マネジメントとリーダーシップに関する自由記述を集計するにあたって、ここでは、記述された内容が、マネジメント上の役割について書かれたものなのか、リーダーシップ的役割について書かれたものなのか、それとも両方の役割を含んだものなのかを判断し、集計した。

その結果、マネジメント上の役割について書かれた回答が 41.3%、リーダーシップ的役割について書かれた回答が 30.2%、両方の役割について書かれたものが 13.4%、無回答が 15.1% を占めている。若干の差が認められるものの、管理監督者にはマネジメントとリーダーシップの役割がバランスよく期待されていることが、管理監督者層の自己像として表明されている。

図 3-5-1

マネジメントとリーダーシップに関する自由記述の結果



続いて、マネジメント上の役割について具体的に見ていけば、以下のような意見が典型的である。

「業務指示は具体的に納期まで指示する。業務の進捗は常に把握する。他部門との調整は積極的に自ら行う。部下の業務に関心を持つ事が大切」

「より具体的な目標とアウトプット・イメージを明示することで、やり直しのない業務を推進する。業務の優先順位付けと改廃に取り組む」

「あるべき姿に向かって小さな PDCA を回し続ける。そのために業務推進管理をしっかり行い、成果へつなげる」

同様に、リーダーシップ的役割について具体的に見ていけば、以下のような意見が典型的である。

「実務担当者が夢を感じ、心酔でき、日々迷わないような明確な VISION を示すこと」

「マネジャーが見ている景色、見えている景色と同じ景色を、具体的にわかりやすく見せてあげること、そのうえで部下が働きやすい環境を整えてあげることと感じています」

「常に未来を考え自分たちがどうあるべきか、どうすべきかを示すことが重要だと感じています。未来像（目標）を達成するための工程やアイデアを部下から引き出すことが非常に重要。時代は変化している！」

このように、現場の管理監督者の頭の中でも、マネジメントとリーダーシップの役割がおおよそ正しく理解されており、職場のキーパーソンである管理監督者に求められている自己像にはブレが少ない。