

### 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、裏返して言えば、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。