

連載 21

仕事について考える

札幌大谷大学社会学部
教授 平岡祥孝

かつて

『虚妄の成果主義』が
話題となりました。そ

の対極に位置する考え方として、「育てる経営」や「人材育成の必要性」が叫ばれて久しくなっています。企業において重視する経営課題としては、「売り上げ・シェア拡大」54.9%、「収益性向上」48.0%に続いて、第3位に「人材強化」40.0%が挙げられています（日本能率化協会『当面する企業経営課題に関する調査2012年度』）。「人材強化」は「グローバル化」19.7%よりも重視されています。まさに「企業は人なり」は、真理と言えましょう。

それでは、誰が人材育成や人材強化を担う中心的役割を果たすのでしょうか。もちろん組織的に研修制度や教育制度を効果的に運用しなければなりません。けれども、実態は手づくり教育ではない外部委託の事例が多く見られるのも事実です。現場が必要としている研修内容とはかけ離れた業者任せの運営では、さしたる効果は上がりません。アウトプット

とアウトカムを峻別することも出来ない企業も散見されます。

ミドル受難の時代であつても今なおミドル最強説を支持する筆者は、最も身近で部下や後輩と接しているミドル層が、やはり人材育成の重要な鍵を握っているのではないのでしょうか。プレイング・マネージャーであるミドルの責任は重かつ大と言えます。しかしながら、いささか残念なデータを紹介します。50代社員の課題で「後進育成」(55.3%)が第1位に、「働く意欲」(47.6%)が第2位に挙げられています(株)日本マンパワー『50代社員に関する調査』(2012年8月)。仕事に情熱を持たない50代が多いですね。とかく人材リスト上の要因と言われている「人件費増」(25.7%)を大きく引き離しています。ちなみに、これは裏を返せば、年功型賃金制度を肯定する組織風土が未だ色濃く残っている証左かも知れませんね。家族主義的な地場の中小企業ほど、その傾向が強いと思います。ミドルには、仕事の本质や仕事のあり方は部下や後輩に教える伝えていくという「世代継承性の推進」という重責を担うことが求められます。それゆえ、教えることのおぼつかしさにも挑戦していかなくてはなりません。いわゆる仕事が出来ない部下ほど、丁寧に教えていかなければならないでしょう。それは勉強が不得手な学

生ほど、教師は優しく丁寧に教えていかなければならないことと軌を一にしています。

自信が持てない部下に対しては、仕事を通してのささやかな成功体験から自信と希望を与えることです。ミドルが彼ら彼女らの支援をしなければなりません。それも恩に着せることなく、あくまでもさりげなく。「そんな時間の余裕なんか無いよ」「人が減らされて困ってるんだよ」「そこまで給料を貰ってないよ」等々と、必ず反論が出てくることでしょう。「自分の時間は赤字」を常に意識すること、「人のために時間を使う」というボランティア精神を持ち合わせることで、管理職としての条件に含まれると、筆者は考えます。

1日24時間は誰にでも授けられた平等な資源です。希少性が高い時間を有効に管理して生産性を上げていくかは、管理職の力量・手腕の見せ所。率先垂範ではないでしょうか。

指導とは忍耐ですが、ミドルの働き甲斐は部下を育てて自分自身も育つことですよ。



【ひらおか・よしゆき】
札幌大谷大学社会学部教授。英国の酪農経営ならびに牛乳・乳製品の流通や消費を研究分野としている。女子学生の就職支援やインターンシップ事業に携わってきた経験から、男女共同参画、ワーク・ライフ・バランス、仕事論、生涯教育などのテーマを中心に、講演やメディアでも活躍。

ARTS



上浦幌ひまわり保育園
きいん組のみんな

壁飾りにやっこだこをつくりました！
天まであがれ「やっこだこ！」
巳年もみんな健やかに！
の願いを込めて...

