

社員のマネジメントスキルと企業経営についての提言（ご提案）

NPO法人日本タイムマネジメント普及協会
理事 マネジメントコンサルタント 行本明説
2014年6月1日

1. はじめに

この提言（ご提案）は本年4月に可決された労働衛生法の改正にともなう社員のストレス診断の義務化や、小協会設立以降のわが国の働く人々のマネジメントスキルが年々低下傾向にあること、更には長時間労働、業務改善、ワークライフバランス、CSなどの取組みがなかなか成果を出しづらい状況などを考え、小協会のノウハウでそれらを打破することができる事をお知らせするために作成されました。

小協会と行本明説が四半世紀の時間をついやして構築した誰にでもどんな仕事にもあてはまる「仕事のしくみ」のモデル化とそれにもとづくマネジメントノウハウから構築されているマネジメントスキルの把握手法とその効果をお伝えします。

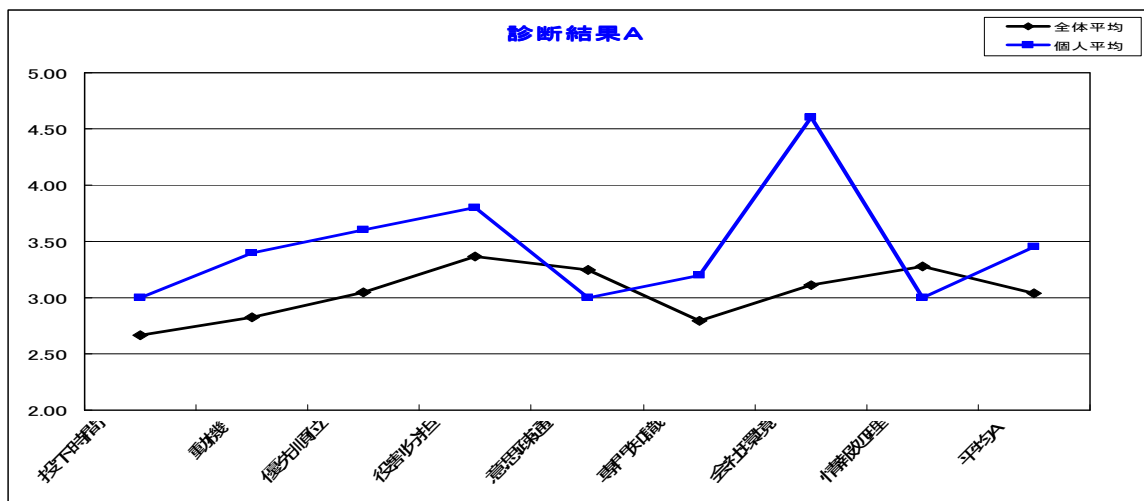
2. 今までには社員のマネジメントスキルを客観的に測定することができませんでした

漢字の検定やTOEIC、そろばんや簿記などのスキルは点数や級でそのスキルのレベルを客観的に測定することが出来ます。しかし仕事を処理する技術であるマネジメントスキルの検定や測定法はありませんでした。なんとなくあいつは仕事が出来るとか駄目だとかを感覚で処理していたのではないのでしょうか？そのためいくら人事考課のしくみを整備しても社員が納得するしくみがなかなか出来なかったのだと思います。

小協会では、2003年の設立以降、「仕事のしくみ」を解き明かす小協会の使命の一環として、このマネジメントスキルを客観的に補足するという試みを続けてまいりました。株式会社仕事の科学研究会が水戸信用金庫さん、三井不動産販売さんなどの企業の為に開発した業務診断をベースに毎年2000名以上のビジネスパーソンのマネジメントスキルを測定しデータ化することをしてきました。2万人を超えるビジネスパーソンのデータから小協会の業務診断手法はかなりの精度で個人のマネジメントスキルを客観的に捕捉できていることがわかりました。

昨年秋からは医療現場でのストレスとスキル診断をJTBコーポレートセールスさん、フェアインベションズさんと実施し、多くの病院で高い評価を受けることができ、小協会の業務診断手法は各自のマネジメントスキルの実態を的確に補足できていると確信するに至りました。

下の図は「仕事のしくみ」から開発された90問の五者択一アンケートによる業務診断の一部です。

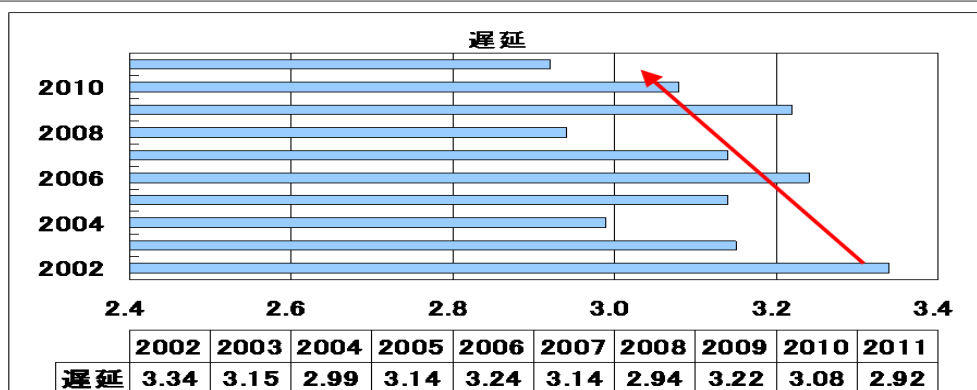


3. わが国の働く人々のマネジメントスキルは年々低下の傾向がはっきりしてきました

2003年からの年間の平均値を調査項目ごとに調べたところ、面白いデータがとれました。それは、ストレスの増大とマネジメントスキルの低下を指し示していました。日本のビジネス現場は年々ストレス過多傾向が顕著でかつスキルダウン傾向も顕著であることが残念ながらはっきりしてきました。

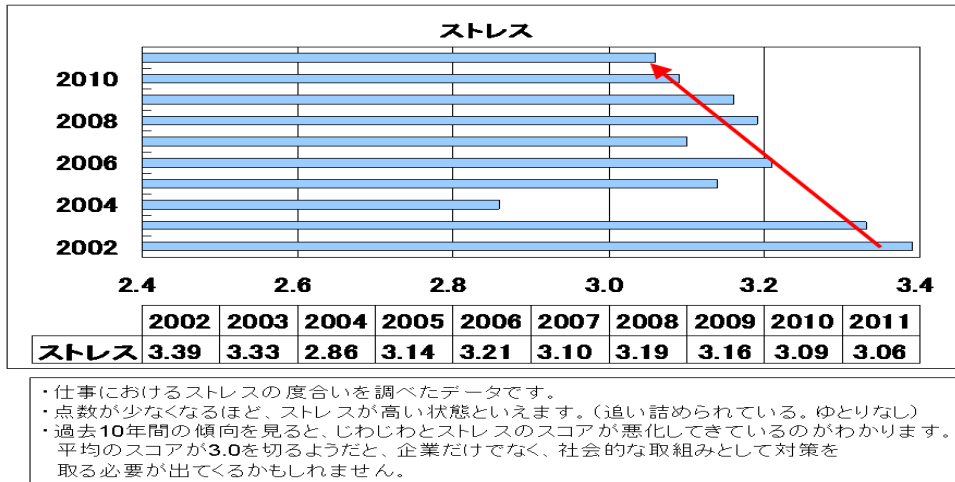
図に紹介してあるのは、ストレスの状態と業務遅延の状態です。一目でストレスの増大とマネジメントスキルの低下がわかると思います。この状態では、以前やれていた業務が上手く処理できないとかの問題が現場では頻発していることとなります。団塊の世代が退職し、彼らの持っていた業務上のノウハウが消失し大変なことになる、「2007年問題」としてマスコミを賑やかした言葉ですが、何事もなく過ぎ去ったように見えますが今「2007年問題」が日本のビジネス現場を襲っているといっても過言ではないと思います。早急に各自のスキルアップを開始しなければなりません。そのためには、現状のスキルを客観的に捕捉する必要があります。

仕事の遅れっぷりの悪化(スキルダウンの傾向)



- ・仕事の始めと終わりのマネジメントの状況を調べたデータです。
- ・点数が少なくなるほど、マネジメントが貧困な状態といえます。(うまくいっていない)
- ・過去8年間の傾向を見ると、概して年々悪化の傾向をたどってきていましたが、2009年は企業状況の変化により、管理職者層での研修が多かったため、スコアが良くなっています。ただし、若手層だけで見ると、やはり遅延傾向は悪化しています。

②ストレス状態の悪化



4. 各自のマネジメントスキルとストレスには関係があることがわかりました

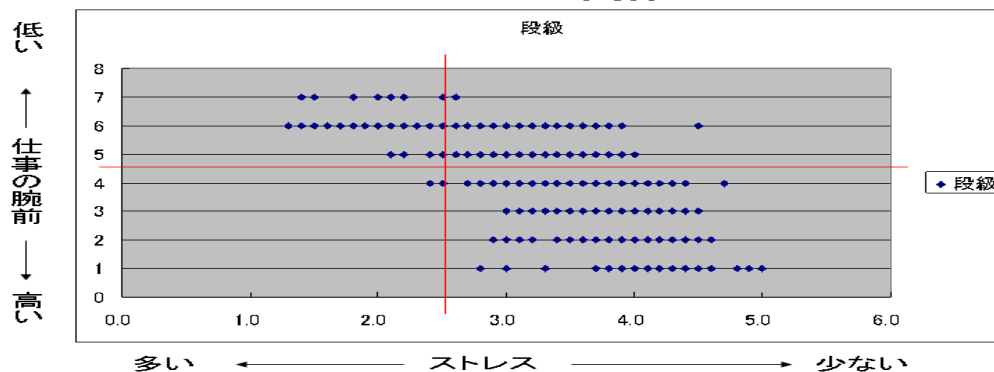
4月の労働衛生法の改正のあといくつかのモチベーション診断やストレス診断のシステムをお持ちの調査会社から小協会の業務診断のしくみを使いたいという打診がありました。小協会の業務診断のなかにもストレスのチェックをしている項目があります。そこで昨年度の診断から官民あわせて1000人分のデータを抽出し、ストレスとマネジメントスキルの関係を調べてみました。結果は図のとおりとなりました。

マネジメントスキルを評価するのに入門から5段までの12グレードで段級をつけています。今回の調査では1級以上はレベル「1」とし、入門は「7」として表記してあります。ストレスの点数は少ないほどストレス過多をあらわしています。

この調査の結果、スキルが低い層にストレス過多の傾向があることがわかります。また、スキルの高い層でも一部ストレス過多の傾向が若干ではありますが散見されます。

このデータからストレスチェックよりもストレスの予防策としてスキルアップのためのスキルチェックが重要と考える事が出来ます。さらには、同一集団でスキルの追跡調査をするとスキルアップするとストレスが軽減されていることもわかりました。

ストレスとマネジメントスキルの関係



- ・ストレスが2.5(縦の赤線)以下が危険ゾーン
- ・腕前が4.5(横の赤線)以上が自律的に仕事のできていないゾーン
- ・基データは民間企業、公務員、労働組合員の合計967名の診断結果より抽出

5. 社員のマネジメントスキルと業務変革などの取組みにも関係があります

長時間労働対策、ワークライフバランス、業務革新活動、ダイバシティやCSなどの様々な取組みがありますが、それらの取組みが順調にしている組織はほとんどないといっても良い状況だと思います。今回、スキル診断のデータを精査する中で、ストレスとマネジメントスキル以外にも関係性のあることがいくつかわかってきました。

その一つが社員のマネジメントスキルの状態と様々な組織的な取組みの相関関係です。グラフは長時間労働対策が上手くいっていなかったときの東北日本電気の社員のスキルの状態と上手くいくようになったときのスキルの分布状態です。

マネジメントスキルが低い層（入門、6級、5級）が50%を越しているときは取組みの成果は期待できませんが、50%を切ってくると成果が期待できる事がわかりました。その意味では水曜ノー残業ディの取組ではなくスキルアップの取組みが重要だということです。

スポーツにたとえればよくわかると思います。今年はサッカーの世界カップです。サッカーの試合に勝つにはピッチ上の11人がしっかりとトラップとパスができれば試合にすらなりません。マネジメントスキルの低い層はサッカーで言えばパスとトラップも出来ない状態と考えていただければ良いと思います。様々な組織的な取組みを成就させるためにも社員のスキルアップに注目する必要性と具体的な目標（5級以下の従業員を50%以下にする）も提示することができます。

ある信用金庫では支店長のマネジメントスキルに注目し、80を超える支店長のマネジメントスキルがあるレベルを超えた段階で、本部主導型のビジネスモデルから支店の裁量重視のビジネスモデルに切り替えて業績を大幅に向上させ事例もあります。

旧東北NECのマネジメントスキルの変遷と長時間労働対策の関係

<2007年の状態>

- ・過去二回の取組みの失敗
- ・組織としての脱力感
- ・毎月数名の離職者
- ・長時間労働

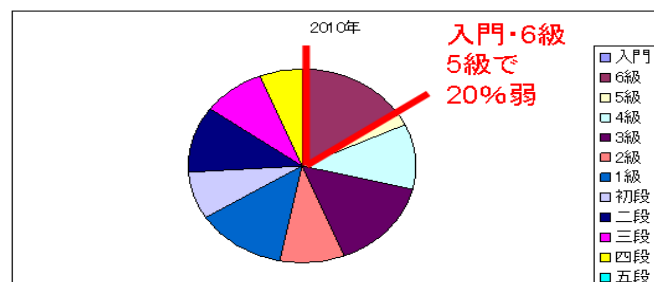
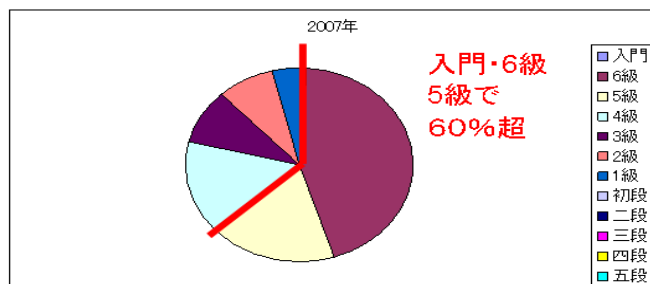


定期的なスキル診断
半期に一度の勉強会
メルマガの配信



<2010年の状態>

- ・スケジュール入力率99%
- ・組織としてのやる気満々
- ・年に数名の離職者
- ・15%の総労働時間の縮減



6. 健康診断を毎年やるのに社員のスキル診断はどうしてしないのですか？

ここまでお伝えしたところ多くの方にスキル診断に興味をもっていたことと思います。私たちは健康を維持するために原則として全員が健康保険に加入し、健康保険は私たちに年に一度の健康診断を行うよう求めています。

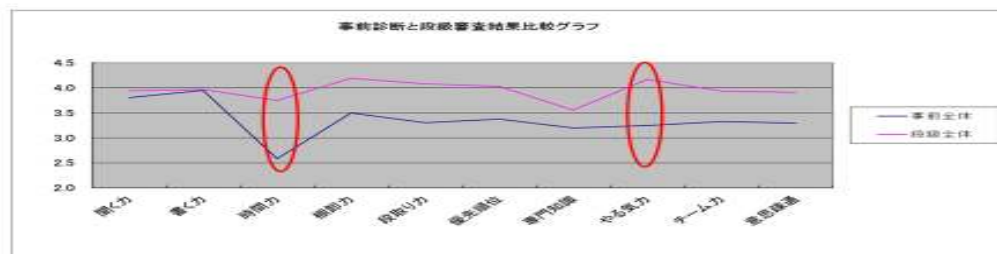
それと同じように各自のマネジメントスキルによって各自のストレス状態や生産性に大きな差が生じるだけでなく、組織的な取組みにまで影響が出ることがわかってきました。更には来年からは50名以上の事業所は毎年従業員のストレス診断を義務付けられます。いわば、健康診断と同じです。どうせやるならスキル診断も同時に行い、従業員のスキルアップのための環境を整備することも大事だと思います。

それでもまだ、そこまでやる必要はないと感じている方々に一言お伝えします。IT化、情報化社会の到来でまちがなくなきビジネス現場は変化してきています。20世紀はマネジメントスキルがあろうがなかろうがとりあえず頑張れば誰にでも成果の出やすい時代だったと思います。サッカーで言えばとにかく前にボールをければ得点できた状態です。

しかし、今は違います。仕事が高度化してきただけでなくスピードアップもしてきました。スピード感のある難しい仕事を処理するには仕事の基礎力は不可欠です。ところが仕事の基礎力は体系化もされていなければ、理論的な研究もされてきませんでした。だからマネジメントスキルの測定も出来なければ、スキル習得の指導もできなかったということです。

団塊の世代が持っていたスキルがその人に帰属する「専門スキル」とすれば、小協会の提供するマネジメントスキルは専門スキルを下支えする「基礎スキル」と考える事が出来ます。専門スキルはかつて先輩から伝授してもらっていました。しかし基礎スキルを先輩から伝授されたり、企業研修で勉強した人は皆無のはずです。そして今の時代はこの基礎スキルが重要な意味を持つ時代になったといえます。パソコンにたとえば、専門スキルがアプリケーションで、基礎スキルが「OS」といえます。現状の多くの企業は基礎スキルが各従業員の我流です。ですから情報の共有もできなければ、頑張る割には成果が乏しいことになっていると小協会では考えています。

東北NEC 2007年と2010年のスキル比較



- ・全般的にスキルが向上していることがわかる。特に時間の使い方とやる気のコントロールには各段の向上が見受けられる。
- ・このことから今までの取組みは、順調に推移しているといえる。
- ・この調子でさらなる、各自のスキルアップをチーム、組織の実績向上につなげる取組みが今後の課題といえる。

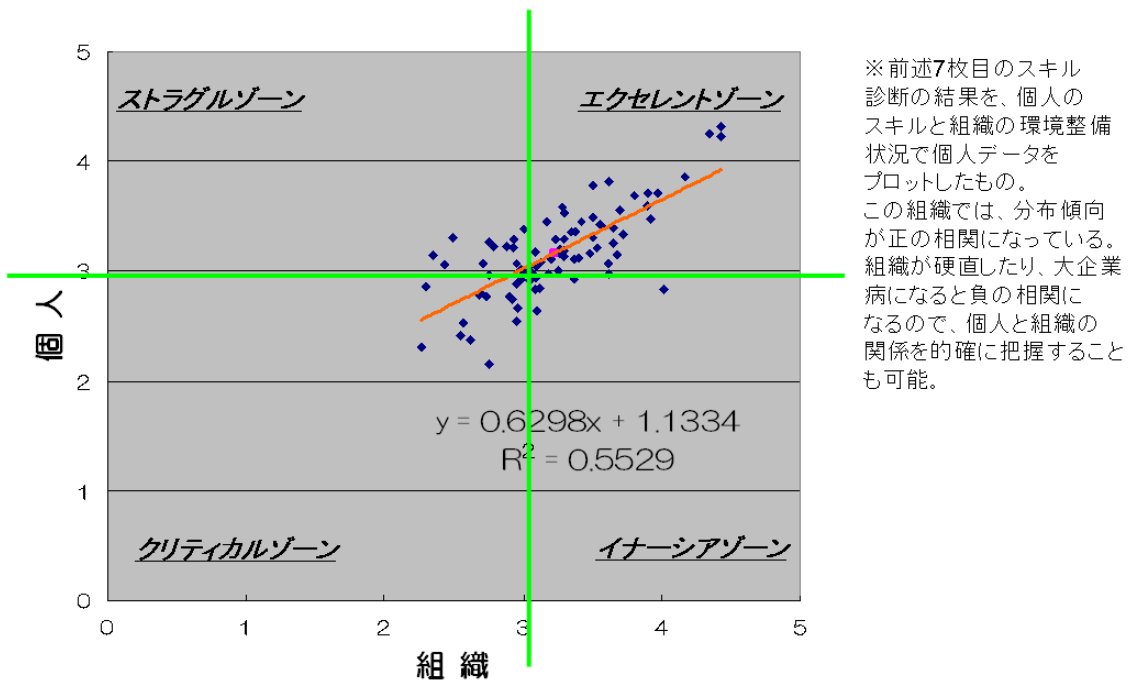
7. 各自のマネジメントスキルの診断で組織風土の傾向もわかります

今回ご紹介している「仕事のしくみ」からの業務診断、スキル診断は各自のスキルの状態を捕捉するだけではありません。階層間の問題、勤務形態間での問題、部門間の問題なども捕捉することが出来ます。誰にでも、どんな仕事にもあてはまる仕事のしくみからアプローチすると一つのデータを様々な切り口で検証することが可能だということです。

私たちの仕事は一人では成り立ちません。この事実だけを考えても一人一人の裁量で仕事を遂行できるとする裁量労働制はロジカルエラーを起こしていると小協会は考えています。ですから政治的な見地ではなく、あくまでも仕事のしくみで考えると裁量労働制は間違いだと確信しています。

個人のスキルがいかに高くても成果が期待できないことがあります。それはその個人の所属しているチームや組織の状態に大きな影響を受けるからです。仕事のしくみから考えられた各自の業務スキルの判定は、個人とチーム、組織の問題にも寄与することが出来ます。

M県S部の2007年の個人のスキルと個人の組織への満足度の相関関係



上の図は90問のスキル診断の結果を個人のマネジメントスキルとその人間の組織に対する満足度を計数化してプロットしたものです。個人データの1件だけでは読み解くことは困難ですが、多くの個人データがあれば、全体の傾向値がわかります。この組織では、組織への満足度と個人のスキルが正の相関を示しています。個人と組織が良好な関係にあることが推察できます。

しかし、なかには負の相関になる組織も出てきます。個人スキルが高い人ほど組織に

満足せず、逆に個人スキルの低い人が組織に満足するという組織です。一般的には大企業病とよばれる状態に陥っている組織にあらわれる状態です。

いずれにしましても、各自のスキル状態を把握し、ストレスとの相関を見ることもでき、企業変革が出来る状態にあるかの判断に寄与し、個人と組織の関係性までも把握することができるということです。

9・ぜひとも小協会のマネジメントスキル診断を受診ください

仕事のしくみからマネジメントを考えることで、個人のスキルに焦点をあて、そこから様々な企業活動を可視化出来ることをお伝えしてきました。今回ご紹介したのは、ほんの一例ですがご興味をお持ちいただけたのなら望外の喜びです。

一人一人のスキルアップ、ストレス対策が即企業業績につながるための手法に興味のある方はお問合せください。更なるご説明をさせていただきます。

これからの企業は、社員の健康診断を毎年行うように、社員のスキル診断も行ったほうが良いと確信しています。賛同いただける方々からのお問合せをお待ちしております。

お問い合わせ先

日本タイムマネジメント普及協会

<http://www.jtime.or.jp/>

info@jtime.or.jp