

のかつといった点について話し合う。それによってベクトル合わせが可能になり、職場の目標達成と部下の能力育成にプラスの効果をもたらす。

コミュニケーションとは、わかり合おうとするプロセスである。人間同士、どこまでいっても完全にわかり合えることはない。だからこそ、言葉を使って自分の考えを相手に伝え、相手の意見を理解するために対話が必要なのである。人を育てるのは人である。上司と部下の良質なコミュニケーションが人材育成の基礎にあることを自由記入の意見は示唆している。

## 6. 人を育てられる管理職の育成をめざして

管理職は、現在、相当な業務量を抱え、山積する課題と格闘している。負荷があがっているため、時間的、精神的な余裕を持つことができず、部下の育成に十分な労力を割くことが難しくなっている。部下育成の基本は、コミュニケーションであるが、部下としっかり対話できている管理職は決して多くない。管理職の側から見て、十分にコミュニケーションをとっていると思っても、部下は、「上司は自分の言うことに耳を傾けてくれない」という感想を持つ場合が多い。上司の認識と部下の意識の間に乖離があるのは普通だが、管理職は、乖離の存在を知った上で、それをどう埋めるかに注力しなければならない。

良質なコミュニケーションの実現に有効なのは「ひと手間かける」ことである。言葉のやり取りを重ねることで、両者の理解は深まっていく。部下からの働きかけに対して、一往復で終わらせず、二度、三度と言葉を交換し、部下が何を話したかについて確認を確かめて対応を決める。時間にすればわずか30秒くらいだが、この「ひと手間」がコミュニケーションの質を上げ、部下を育てられる管理職へと導くのである。

## 提言3 トヨタ生産方式の原点に戻る

専門委員会で今回の調査結果を検討しているとき、トヨタ生産方式との関連が話題になった。トヨタ生産方式とは、本来、実践を通して基準を絶え間なく改定し、より良い方法を模索することを意味するはずである。しかし、最近の繁忙の中で、コスト、納期、時間など、すべての要素を最小にすることがトヨタ生産方式の至上命題だと理解されてきたように見える。

たとえムリな計画だったとしても、最小化達成のために、全員が力を合わせ

て何とか実現してきた。これだけの人員で、高い品質を維持しながら、世界第一位の生産台数を達成したことは、トヨタグループの底力を示している。

ただ、このままの状態でもいいのかという疑問は、今回の調査に回答してくれた管理職と一般組合員の双方が共通して持っている。いまは確かにいいけれど、じっくりと人を育てられない状態があと何年か続くと、10年後のトヨタグループの競争力は大丈夫だろうかという不安を従業員は抱いている。目の前の仕事が忙しいので、このような不安はすぐにどこかに飛んでいってしまうが、冷静になって考えたとき、何とかしなければならないという思いが湧きあがってくる。

トヨタ生産方式は、目の前の課題達成とともに中長期の課題達成も含んでいるはずである。目の前の忙しさは、中長期の視点に立った人材育成の妨げになることがある。では、どこでバランスをとるのか。最適点を求めて模索していくことこそが、トヨタ生産方式の神髄ではないだろうか。

難しいからこそ挑戦する価値がある。トヨタグループ各社は、これまでの歴史の中で、従業員の知恵と工夫によって様々な困難を乗り越えてきた。課題解決には、問題から目をそらさないことが重要である。企業業績が好調な今だからこそ、トヨタ生産方式の原点に戻り、短期と中長期の課題の同時達成を模索しなければならない。