

側からは「上司と話ができていない」という声が聞かれる。上から見た姿と下から見た姿が異なるのは、古今東西を問わず、常に起こることである。それをいかに是正していくかが大きな課題となっている。

〔4〕育成はしたいのだけれど…

管理職たちは、自分も上司や先輩から指導を受け育てられてきたので、同じように自分の部下を育てたいと思っている。部下を育てるには、目の前の課題を犠牲にしても中長期的な課題に取り組んだ方がいいし、自主性を尊重しながらもタイミングよく指導した方がいいのもわかっている。しかし、目の前の課題が溜まってくると、そちらを片付けるのに労力を費やさざるを得なくなり、つつい育成にまで手が回らなくなってくる。

一般的に、部下を育成するには、少し背伸びをしなければ達成できないような課題を与えて苦労させるのが有効である。成功体験は大事だが、人は失敗から多くのことを学ぶ。精一杯努力したにもかかわらず失敗したのであれば、それは本人の血となり肉となっていく。この点を十分わかっているながらも、厳しい納期が設定されている中で課題を仕上げていくには、とりあえず、その課題を確実に達成できる部下に任せるしかない。その結果、できる部下に仕事が集まり、いつも疲れた状態になってしまう。他方、できない部下はいつまでたってもできるようにならない。まさに「育成の悪循環」である。

部下の側から見ても、管理職が魅力的であることが必要である。大きな責任と多くの仕事を抱え、日々奔走せざるを得ない働きぶりは、果たして魅力的であろうか。そのような姿を見せ付けられると、一担当者として自分の仕事にコツコツ取り組んでいった方がおもしろいのではないかと感じてしまう部下も出てくる。管理職が魅力的に見えないことによって、管理職の素質を持った人がチャレンジしなくなる可能性が高まり、部下の育成にも悪い影響を与える。管理職になりたがらないという志向は、能力開発の機会をみすみす逃してしまうことになりかねず、組織の発展にとっても悪影響となる。管理職が輝いていることは、従業員全体の能力向上や企業の成長にとってとても重要である。

II. 3つの提言

前記の状況をふまえて、ヒアリング調査とアンケート調査を実施し、それか

ら得られた知見を専門委員会で検討した結果、以下の3点を提言することになった。

(提言1) 人が着実に育つ企業にする。そのために、ある程度の失敗を許容する余裕が持てるように人員工数面での工夫を行う必要がある。

(提言2) 部下の育成は、管理職の最大の責務の一つであり、育成の基本はコミュニケーションである。部下とのコミュニケーションにおいて「ひと手間かける」ことが有効である。良質なコミュニケーションのない職場では部下は育たない。

(提言3) トヨタ生産方式は、本来、人材育成も含んだ考え方である。近年、非常にチャレンジングな計画が立てられ、それをやりきることに多くの労力が割かれてきた。それに伴って人材育成機能の低下が起こっており、中長期の競争力に悪影響を及ぼす可能性がある。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返り、仕事管理と同時に人材育成をも達成できる方策を大胆に実践する必要がある。

以下、これら3つの提言の趣旨と考え方を述べたい。

(提言1) 人が着実に育つ企業にする。そのために、ある程度の失敗を許容する余裕が持てるように人員工数面での工夫を行う必要がある。

企業の競争力は、そこに働くヒトがどれだけの価値を生み出すかにかかっている。トヨタグループは、昔から人材育成に力を入れてきた。2～3万点の部品を組み付けて作る自動車という製品には、多くのヒトの労働が投入されている。ひとりひとりが自分の仕事に責任をもつことによって、トヨタ車の高い品質が確保されてきた。

トヨタグループの強みの一つは改善活動にある。各従業員がより価値の高い仕事を目指して日々努力することによって、さまざまな技術のカベを乗り越え、消費者に支持される車を世に送り出してきた。高い能力を持った従業員を育てることがトヨタグループの競争力を支えてきたと言っても過言ではない。

しかし、ここ数年、人材育成が十分に行われていないのではないかという懸念が職場に広がっている実態が散見される。今回の管理職を対象としたアン

ケート調査の中に、「失敗を経験することによって人は育つのに、納期が厳しく、人員数も限られているので、部下に失敗を経験させる余裕がない」、「外部人材が増えてきたために、教えても教えても人が入れ替わる状況が起きていて、職場の中にノウハウが蓄積されない」といった声がたくさん見られた。また、特に技術系の職場では、専門分化が進んでいるために、特定の人が忙しいからといって他の人が気軽に手伝える状況にないという指摘もあった。専門化が進みすぎると仕事が相互補完的でなくなるため、切磋琢磨が起りにくく、技術・技能が属人化してしまう。技術の深化の結果としてやむを得ない側面もあるが、人材育成上、組織運営上、マイナスになっていることは否めない。

このような状況が続くと、5年後、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懸念を抱いている管理職は少なくない。いまは「できる人たちが各職場で踏ん張っているから、生産量の増加にも何とか対処できている。しかし、そういった人たちの後継者が十分に育成されていない現状を見ると、将来の競争力の維持・向上に黄信号が灯っているという懸念を抱いているのである。

そこで、人材の育成に関して以下の2点を指摘したい。

- ①チャレンジと失敗を許せるように時間的な余裕を持てる人員配置を実現すること
- ②有期契約社員に過度に頼る状況を改善し、企業競争力のコアになる部分は正社員がしっかり担う体制を整えること

①を実現するためには、人材育成を業務工数の中に組み込む努力が必要である。そうしなければ、適切な人材育成は実現できない。また職場の工夫だけに頼ろうとすると限界があるため、全社的な取り組みが必要である。

②については、問題として認識され、是正措置を実行している企業もある。生産量の増減に合わせて人員数をフレキシブルにするために、有期契約社員を一定数活用せざるを得ない事情は理解できる。しかし、現在の有期契約社員への依存度は適正水準を超えていると思われる。教えることが徒労に終わらないようにするには、正社員比率の向上が急務である。

(提言2) 部下の育成は、管理職の最大の責務の一つであり、育成の基本はコミュニケーションである。部下とのコミュニケーションにおいて「ひと手間かける」

ことが有効である。良質なコミュニケーションのない職場では部下は育たない。

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けていても、部下は、「上司は自分の言うことに耳を傾けてくれない」という感想を持っている場合が多い。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。

部下の人材育成がおろそかになりがちな状況について、管理職の側にも言い分がある。人員数が限られた中で多くの課題達成を求められるので、若手の育成においては、取り扱う業務の幅を小さくして、少しでも早く習熟するように工夫している。この方法をとると、比較的短期間で一定の業務を任せられるようになり、その限りにおいては有効である。しかし、仕事は、全体の中での自分の位置を理解し、他のメンバーと連携を取りながら進めていくものである。促成栽培の後に幅広い経験を積ませることができればいいのだが、提言1でも述べたように、失敗を許せる時間的余裕が持てない状況がある。

相当数の有期契約社員を活用しなければならない点も、管理職の困難を増幅している。有期契約社員は期間を限定して雇用されている人たちであり、仕事を教えても短期のうちにいなくなり、別の新しい人がやってくる。教えるには時間がかかる。正社員であれば、長期に働いてくれる確率が高いので、教えたことが職場の中に蓄積され、共有されていく。しかし、有期契約社員への教育は、教えても教えてもすぐになくなるため、虚しさを伴うという面がある。せめて5年後を見通した人員計画が立てられるように、一定数以上の正社員の配置を管理職たちは求めている。

部下の育成に熱心に取り組んでいる管理職は、何よりも部下とのコミュニケーションを大事にしている。部下の側から見て、「上司とコミュニケーションがとれている」と感じるには、「ひと手間かけること」が有効である。例えば、部下が管理職のところに相談に来たとする。管理職が内容を確認せずに「あとで時間をとって聞くから」という反応をした場合と、内容を確認した上で「あとで時間をとろう」と言うのとでは、部下の受け取り方が大きく異なる。「あ

とで時間をとって話を聞く」ことは同じだが、部下が第一声を発したときの対応の仕方でも、部下の認識は違ってくるのである。

前者の場合、部下からの問いかけ（相談があるんですが…）に対して、管理職の回答（あとで会おう）で会話は終わっている。一往復の言葉のやり取りが行われただけである。他方、後者の場合だと、部下からの問いかけに対して管理職は質問を投げかけ（どんな内容かな？）、部下が内容を説明し、再び管理職が語りかける（あとで話を聞こう）。この場合は、二往復の言葉のやり取りが行われていることになる。

コミュニケーションとは、双方向の言葉のやり取りである。何度も言葉が行き交うことで互いの理解が深まり、コミュニケーションの質が上がっていく。「ひと手間かける」とは、言葉の交換を大切にすることに他ならない。時間にすれば、せいぜい30秒である。このちょっとした努力が部下育成のできる管理職をつくるのである。

ひと手間かけることと同時に強調したいのは、直接会って話すことの大切さである。情報伝達手段としては、メールやメモ、電話など様々な道具があるが、顔を見ながら話すことに優るコミュニケーション手段はない。直接会うと、表情、声、しぐさなど、多様な情報を得ることができるし、相手に伝えることも可能である。直接会うことを重視している管理職は、部下から見たとき、話を聞いてくれていると感じる割合が高いことは、今回の調査でも実証された。コミュニケーションの基本は直接会うことである点を肝に銘じて、日々部下と向き合うことが重要である。部下と向き合う上司の姿勢が部下の行動を規定する。

（提言3）トヨタ生産方式は、本来、人材育成も含んだ考え方である。近年、非常にチャレンジングな計画が立てられ、それをやりきることに多くの労力が割かれてきた。それに伴って人材育成機能の低下が起こっており、中長期の競争力に悪影響を及ぼす可能性がある。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返り、仕事管理と同時に人材育成をも達成できる方策を大胆に実践する必要がある。

トヨタ生産方式は、本来、不断の改善を実行することである。まず、一つの基準を作って実践し、その過程を精査することで最初の基準の不備を修正し、再び実践する—この繰り返しを通して、より良いしくみを作っていこうとする

ものである。

しかし、昨今の繁忙の中でも、コスト、納期、時間など、すべての要素を最小化することが至上命題だと理解されてきたように見える。かつてない程のチャレンジングな目標だったとしても、その目標達成のために全員が力を合わせてきた。それは、トヨタグループの底力を体現しており、素晴らしいことである。しかし、本当にこのままでいいのかという疑問がないわけではない。

企業の競争力は、従業員がいかに付加価値の高いものを生み出してくれるかにかかっている。高い能力を持った人材を継続的に生み出さなければ、企業は遅かれ早かれ衰退してしまう。育成をおろそかにした企業に持続的な成長がありえないことは言うまでもない。しかし、人材育成には時間と労力とコストがかかり、すぐには結果が出ないという難しい側面がある。短期的には収益に結びつかず、費用対効果でのメリットが見えにくいということが、人材育成に対する大胆な施策を躊躇させる遠因となっていないだろうか。

トヨタグループの各企業は、トヨタ生産方式という世界に誇るしくみを実践してきた。この生産方式のもとで、目の前の課題達成だけでなく、中長期に渡っての持続的な成長を求めて常に変革に取り組んできたはずである。日々の業務管理、1～2年先の目標達成は確かに重要である。しかし、10年後のトヨタグループを担う人材の育成も同じように重要である。一見矛盾するこれら二つの課題を同時達成することこそが、今、まさにトヨタグループに求められている。目先の課題・目標のクリアだけでなく、“強靱で真に持続可能な職場づくり”に向けて、戦略的な人材育成にシフトしたヒト・モノ・カネの配分を行う必要がある。カイゼンのサイクルを回し、人材育成の新たな仕組みを構築しなければならない。今こそトヨタ生産方式の原点に立ち返る必要がある。