

第3章 事例

研修テーマ：情報分析・問題発見力

一個別受注型製造ビジネスシステムの構造的問題解決

受講企業：株式会社A社

A社のプロフィール

A社は、計測機器製品の開発、製造、販売、保守メンテナンスを主力事業とし、多くの業界に製品を提供している。本社は東京にあり、関東周辺に3つの主力工場を有している。製品のメンテナンスを実施するために海外の各所に支店がある。A社の従業員は連結で約1400名である。研修の依頼があったZ工場の従業員数は、約150人である。

第1節 問題の把握

① 短期コースの説明

A社からの訪問依頼を受けたのち、本社の社長室に訪問し、「総合的のものづくり人材育成カリキュラム」の研修目的、研修方法について詳しい説明を行った。最初は、総合的のものづくり人材教育コースの説明用パンフレットを用いて、この研修の全体像を説明し、次に調査研究資料 No.115「総合的のものづくり人材教育訓練コースの開発に係る調査・研究」を用いて、研修の企画から実施までの流れを詳しく説明した。

- (1) 依頼者と協議しながら研修テーマと研修内容を決めていくオーダーメイド型の教育訓練であること。
- (2) 要望のヒアリングから、訓練カリキュラムの作成、さらに学習による理解度の把握に至るまで、調査研究資料を用いること。
- (3) 期間重視ではなく成果重視の教育訓練であること。これを実現するために職場の課題を演習の題材とし、その解決を目指した教育訓練を行う。これにより訓練の到達目標を効果的に達成することが期待できる。
- (4) 研修の場での学習と、これを適用する職場での実践を繰り返しながら、課題解決を目指す方式を採用すること。

次に、具体的な研修の進め方を説明した。

- (1) 月に1回程度の講義と演習を半年程度かけて実施する。
- (2) 演習の課題は、研修期間中に解決が可能な職場の問題を課題とする。
- (3) 研修で宿題として出された課題を、研修終了後に現場で実践する。そ

の結果を次回の研修に持参し、課題解決の進捗状況を発表する。課題の実践にあたっては現場での情報収集のほか、受講者以外のメンバーや上司と適切な議論を行い、それを基に解決策を立案する。

- (4) 技術的な視点だけではなく、経営的な視点を踏まえた解決策を立案する。
- (5) 研修の間では、講師や他の受講者とのコミュニケーションを深め、職場で立案した解決策をより良い方向に修正していく。
- (6) 経営層からの質問に対し、適切な回答が出来る知識と能力の習得を目指す。

特に A 社が興味を抱いた点は、総合的なものづくり人材育成カリキュラムの 19 科目の能力図であった。A 社が工場改善を実施する時の障害のひとつとして、「現場は視野が狭くて困る」という問題が挙げられていた。また工場の将来を担う人材は、「自分の職場しかみえていない」というのではなく、担当する仕事の位置づけを工場全体の働きとの関わり合いを考慮しながら客観的に理解し、その職務を遂行することが重要であるという。

外部機関の研修は、専門分野が限定された研修が多く、研修を受講させても、学んだことが工場全体の問題解決にどう結びつくのかを適切に考える能力が、経営層が期待するほど向上しなかったという。また工場のメンバーには自分の職場だけでなく、自分に関係する職場を巻き込んで問題を解決する能力が不足しているという。A 社の個別受注生産のしくみを改善するときには、生産現場だけではなく、受注から出荷までの一連の業務を考慮しながら必要な箇所を改善する必要があるので、幅広い分野を体系的に網羅する総合的なものづくり人材育成カリキュラムに魅力を感じる、ということであった。

② 経営上の課題等の共有

a. 本社への訪問

後日、A 社社長室の責任者から、研修の導入を具体的に検討したいという連絡があり、2 度目の訪問を行い、詳しい要望を伺うことになった。

- (1) A 社には、主要工場が 3 カ所ある。K 工場と S 工場は利益率が高く生産性が非常に高い。しかし Z 工場は、他の工場と比較し、経営成績が悪く、問題も多く抱えている工場である。3 工場の中で最も収益率の低い、Z 工場を研修の対象にしたいと考えている。

- (2) 外部のコンサルタントに 3 工場の改善を依頼したが、Z 工場だけ改

善に失敗したという経緯がある。このため、外部から研修を受け入れる場合には、外部講師に対する工場の拒否反応が強く現れる恐れがある。外部からの研修を採用する際には、失敗を繰り返さないようにするために慎重に導入を検討したいと考えている。

(3) 現場のモチベーションがあまり高くない。今回は、日頃から現場を良い方向に変えたいと思っている意欲のある主要メンバーを揃えようと考えている。2世代先の工場を担う中核メンバーとして、Z工場の将来を背負っていけるような人材に育成してほしい。

(4) 経営的視点で工場をみることができ、自分達の工場の将来を検討できるスキルを高めてほしい。

b. 工場訪問でのヒアリング

社長室の責任者との面談の後、さらに詳しい経営状態や工場の課題について把握するために、3度目の訪問として、研修の候補となるZ工場の視察を行った。Z工場では、社長室の責任者のほか、工場長にも参加して頂き、工場の諸問題をヒアリングし、あわせて現場の視察も行い、それを踏まえてどのような研修が考えられるのかを協議することにした。

・ Z工場が扱うビジネスの特徴

Z工場の主な生産品目は、輸送分野における操舵関係機器、それに関連する精密機械、装置類である。顧客の要望に柔軟に対応していく個別受注の生産形態であり、それぞれの顧客に対応するために各品目には多様な仕様がある。製品のリードタイムが非常に長く、標準的な構成品に個別設計を行って、顧客が要望する製品を生産している。また製品は長期間に渡って使用されるため、納入した製品のメンテナンスが必要となる。

・ Z工場で挙げられた当コースに対する期待

(1) これまでは原価が高くても、高収入・高収益が得られてきており、なんとか工場を維持できていた。しかし近年では、製品価格が下がってきているため、十分な収益を得るのが難しくなっており、従業員を減らすなどの対応をしてきた。

- (2) 大きな問題は2つある。ひとつは高い技術力が集積された部品の集まりで製品が構成されているが、それぞれ得意とする技術を持った協力者に、部品や工程を外注しているため、将来に渡り高品質な部品の安定調達ができるかどうか不安を感じている事である。もうひとつは、顧客の仕様に個別で対応するために、量産効果が得られないことである。
- (3) 現場の改善活動や技術教育を実施してきたが、工場を改革しようとする従業員の機運が盛り上がらない。それは、設計、生産、販売の連携に及ぶ広範囲な諸問題を抱えており、どこから手をつけてよいか分からないこと、今まで導入したコンサルタントが、生産現場のごく一部の改善に範囲を限定した事にもある。他の工場と比較して改善効果が得られなかったことに対しての不満がある。
- (4) 従業員が自律して職場の問題を提起し、これを改善できるようにしてほしい。生産部門の生産能力は高い。多様な仕様にきめ細かく対応しており、特急で依頼される生産にも柔軟に対応できる能力を有している。しかし、経営層が期待するほど、自ら提案して工場を改善しようとする意識やスキルが高くない。たとえば営業技術、生産技術部門などの各部門との調整が必要であるが、これまでの改善活動の取り組みでは、部門内の活動を越えられなかった。
- (5) 2世代先の工場を担う幹部候補となる人材を育成したい。したがって対象者は、部門長クラスではなく、ミドルクラスとしたい。
- (6) 研修テーマと課題を決め、これらに関係する部門から複数名を選出する場合と、工場の各部門から1名ずつ選出し、共通のテーマを決めるのかの選択については、こちらの要望をヒアリングして頂いた結果に基づき決めたいと思っている。
- (7) 研修テーマによっては、そのテーマに関わる業務に直接関係する関連会社も巻き込んだ研修を企画しないと、改善の効果が限定的になってしまう。

上記のヒアリングを踏まえ、次のようなコースを提案した。部門間のプロジェクトを推進する能力を育成するコースで、部門間コミュニケーションやプロ

プロジェクトマネジメントの能力を向上させる。購買力の向上を共通の題材とし、これに関連する部門から参加者を募る。半年から1年間で実施するプロジェクトを推進し、集合研修と職場実践を組み合わせるというコースである。

③ 課題の分析、研修企画作成

A社の経営上の課題や研修に対する要望と、その場で提案したコースを踏まえ、A社に提案する研修内容について検討した。まず3度目の訪問の際に、その場で提案した研修コースについて検討し、次に最終的に提案する研修の大目標を検討した。

- (1) 最初に提案した研修テーマでは、工場訪問時に聞き取った工場の主要な問題をそのまま課題にする考えである。しかし、この課題に関係する受講者を募集し、適切に研修を進めれば課題解決を通じた能力開発が実現できるかもしれないが、工場全体の問題を共有する迄には至らない。工場の主要な部門のメンバーを集めることができる今回の機会をもっと効果的に活用すべきである。
- (2) 資材業務を題材とする研修は、特定の課題を対象としており、当初の訪問で示された全体をみる視点を高められる教育訓練を提供してほしいという要望に応えきれない。さらに狭い範囲の課題を選定すると、特定のメンバーにしか改善の成果が享受されないという結果になってしまう。
- (3) この課題を扱う場合、将来発生する類似の問題を解決できるかもしれないが、様々な課題に直面したときの対応力が身につかない懸念があり、2世代先の工場を担う人材育成には向かないのではないかと考えられる。
- (4) 購買力向上を高めるためには、外注先の指導や2者購買、転注など、取引相手先との関係を考慮した改善問題が多く存在するため、ひとつの課題解決の実践に数ヶ月以上かかる場合も少なくなく、一定の研修期間で達成できる成果を想定することが難しい。
- (5) ヒアリングの結果から、ポジティブな考え方をする人材ばかりではなく、ネガティブな考え方を持っている人材も多いというコメントを得たことから、受講者には、まず工場の問題をできるだけ多く取り上げて頂き、それを認識して頂くことから始める必要があると考えられる。そして問

題意識の共有を行い、そこから危機意識を高め、当事者意識がふくらむ方向に導くことができれば、将来に渡って問題に取り組もうとする姿勢ができ、工場全体を経営視点で検討できる素地も形成できると考えられる。

- (6) 一方、与えられた仕事はきちんと処理をするというコメントも得ている。これは、決められた業務を真剣に進めているが、経営的な視点で問題を発見し、それを確実に解決できる能力が不足している為に、日頃の努力が経営成果に結びつかない場合が生じていると解釈できる。すなわち現在の生産職場のマネジャーには、経営的な感覚に基づいた問題解決力が不足しているものと判断できる。

上記の点から、経営層の意図を理解しながら、生産工場のしくみをより良い方向に改善する事ができる生産職場のマネジャーの存在が重要であると考え、今回の研修では、生産工場の職場で発生しているビジネスシステム上の諸問題を発見し、それを解決出来る人材の育成を目指す提案をすることにした。

次に、研修の具体的な計画を立案するために、以下の教科項目を検討した。

- (1) 問題発見や整理・分析の方法
- (2) 課題設定と課題解決の方法
- (3) 資材購買計画、外注管理
- (4) 生産管理
- (5) コミュニケーションやプレゼンテーション

提案する研修は、問題解決方法の習得による問題解決力の向上であるため、(1)と(2)は、研修の主要部分になる。次に(3)～(5)の科目をどの程度、研修に含めるかの検討を行った。(3)と(4)については、習得した問題解決方法を用いて、課題解決策の立案に必要な能力である。解決すべき問題の種類によって、課題を解決するために必要な資材管理や生産管理に関する研修を行う必要がある。(5)については、解決案を立案したときに、関係各位に説明し、解決案を実行するための承諾を得なければならない。特に解決策の実行を快く思わない人たちにも説明し、了解を取り付ける必要がある。説明は論理的に行われる様に指導する必要があるし、聞き手に理解できるような言葉を選んでいかなければならない。

これらを踏まえ、(1)から(5)の大項目を出発点として能力分析を行い、

最終的に⑥で示す目標詳細図を作成した。最後に作成した目標詳細図に基づき、教えやすさの順番、現場での課題の取り組みの手順を考慮しながら日程毎の研修計画を立案した。

④ 研修企画の検討、協議

過去3回の打ち合わせの結果を踏まえて立案した研修の企画書を、本社長室の責任者に提案し、研修内容の説明を行った。その結果、協議した内容がほぼ含まれているとの回答を得た。後日、A社の工場長や役員とも相談し、研修実施の可否に関する最終連絡を受けることになった。

- (1) 研修目的は、生産現場で発生しているビジネスシステム上の真の問題を発見し、解決できる人材の育成である。研修コース名は、Z工場が展開しているビジネスの特徴を踏まえ、「個別受注型製造ビジネスシステムの構造的問題解決」とした。ただし初年度は問題解決方法の習得と、それを身近な問題に適用し、問題解決力を高めていくことを主目標とし、次年度以降に引き続き研修の依頼があれば、構造的問題に取り組むことができる能力の習得を目指すことで、最終的な同意を得た。
- (2) 受講者を5名から1名増員したいという要望と、社長室の責任者が研修に立ち合いたいという要望があった。社長室責任者の参加目的は、研修の窓口的役割を担うためというより、自らも研修に参加し、参加者と経営層との問題意識の共有を行うことにある。
- (3) グループ会社からの受講者の参加を見送ることになった。その理由は、研修で扱われる経営上のデータを公開できない結論に至ったことと、立場の違いから同じ問題意識を持てないであろう、というA社の最終判断である。
- (4) 研修場所については、A社の責任者より研修と仕事を完全に分離するために職業大での研修実施をしたいという連絡を受けていた。しかし研修が終わり次第、仕事に戻りたいという受講者の希望が出されたことから、研修中に電話等の呼び出しをしないことを前提に、講師が工場に出向いて研修を実施することにした。
- (5) 受講料、申し込み方法について了解を得た。
- (6) 守秘義務契約の内容を検討した。
- (7) 研修実施前にZ工場を見学し、工場の問題を事前に把握すること、あわせて受講予定者と面談して前提知識を把握し、それらをもとに

研修の準備を行うことにした。

⑤ 受講者の選定

②の課題の共有で、所属している職場を基点に課を越えて共有すべき問題や、工場の将来も考えられる人材を育成してほしいという要望がだされたことから、工場のできるだけ多くの部門から受講者を選出して頂き、工場全体の問題を共有してもらう必要がある。これを踏まえ、再度、経営層と協議した結果、Z工場の主要部門である生産技術課、資材課、工場管理課、生産管理課、技術営業課から受講者を選出すること、当該課の中から2世代先の工場を担う候補となる人材を選出することで相談がまとまった。そして後日、以下の受講者名簿が送られてきた。また研修直前には、Z工場で組織の再編成が行われたため、組織再編成の方針やその内容、さらに選出された受講予定者のプロフィールについて詳細な説明を受けた。

氏名	所属:役職	日常の業務内容
A氏	生産部門生産技術課 課長	機構設計担当、社内ではメカ設計の第一人者、開発部の課長から生産技術課の課長として異動。今回の組織変更で大きな役割を期待されている。
B氏	生産部門資材課 課長	標準品から個別受注生産品に関する工場の資材調達および調達先管理をする担当者を指導・管理する業務に従事する。
C氏	生産部門生産管理課、営業管理担当	製造、生産管理の経験を有する。現在は発注された製品の日程管理・調整業務に従事する。
D氏	技術部門技術営業課	入社以来、技術営業職に従事。日常業務に埋没しがちな営業技術の中で、問題意識が強い人材のひとりである。
E氏	生産部門工場管理課生産システム担当	生産技術業務に従事、10年過ぎから生産管理システムの開発、業務プロセスの改善に従事。論理的な思考に強い。

F氏	生産部門工場管理課	生産管理システム、生産管理を担当。協力工場の生産管理、資材購買、製造指導に従事する。
----	-----------	--

⑥ 目標詳細図、教授内容確定

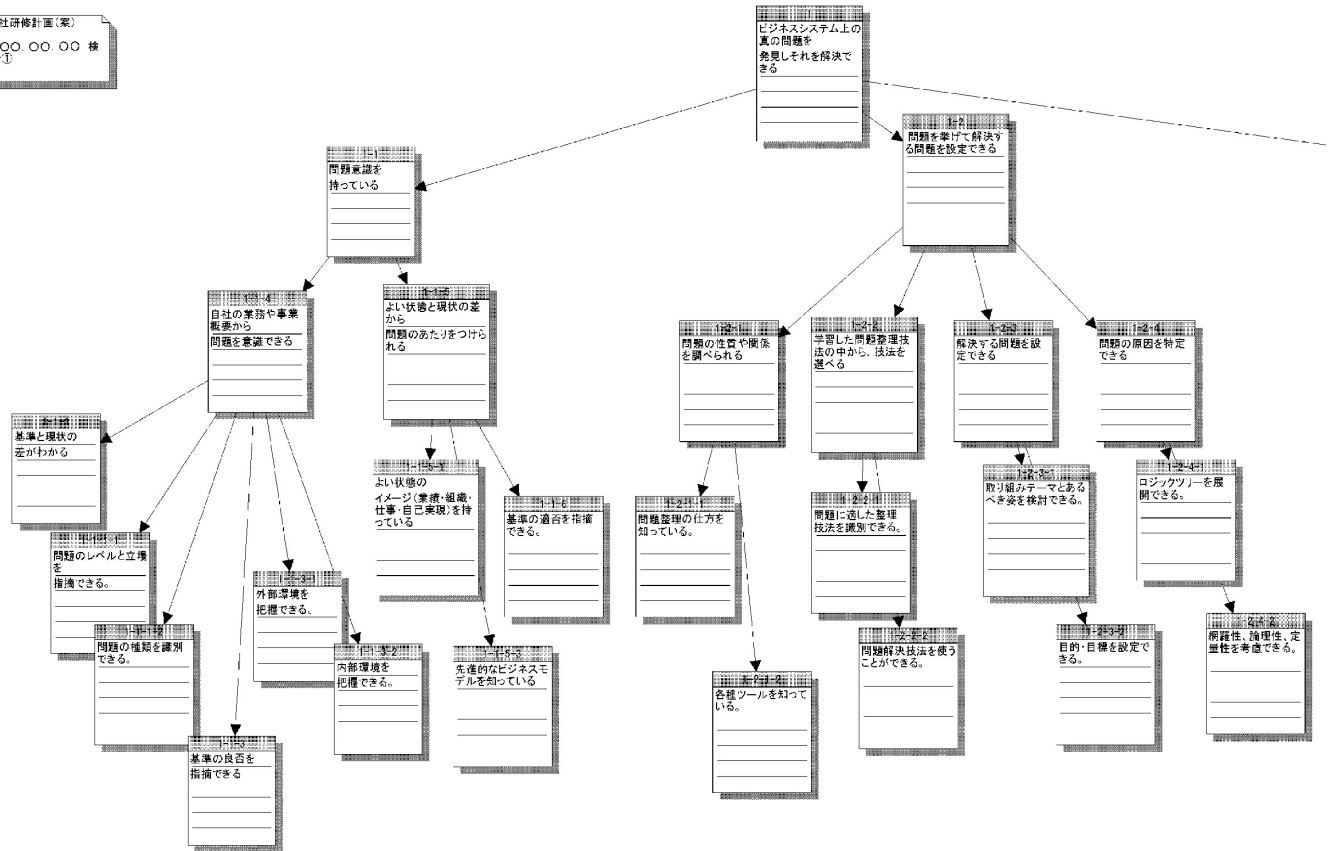
研修計画の作成(③に記述)に際し、能力分析を行い、A社向けの目標詳細図(別添)を用意した。

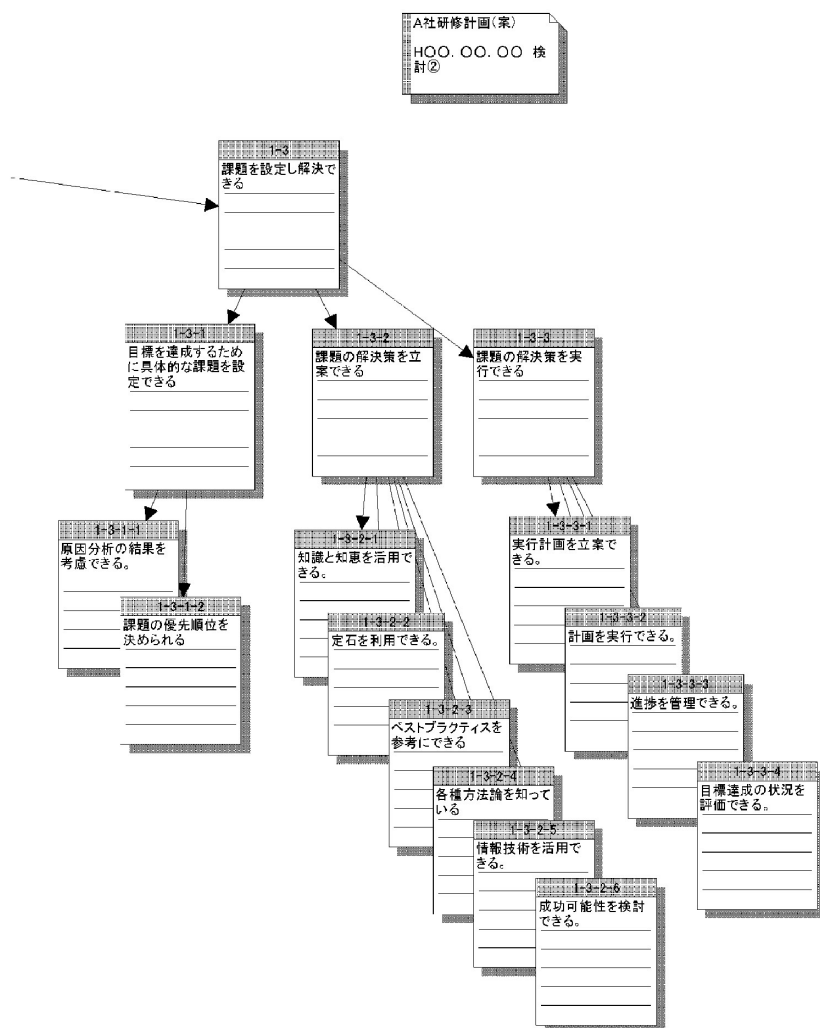
研修で学ぶべき能力要素は、「問題発見力」の目標詳細図に含まれている。これを元に、A社用の目標詳細図を作成する。まず「HA1 ビジネスシステム上の真の問題を発見しそれを解決できる」をトップノードとし、その下位ノードとして「HA1_1 問題意識を持っている」、「HA 1_2 問題を挙げて解決する問題を設定できる」、「HA 1_3 課題を設定し解決できる」を設定した。次に、「HA1_1 問題意識を持っている」の下位ノードとして「HA 1_1_1 自社の業務や事業概要から問題を意識できる」、「HA 1_1_2 よい状態と現状の差から問題のあたりをつけられる」とし、「HA 1_2 問題を挙げて解決する問題を設定できる」の下位ノードとして「HA 1_2_1 問題の性質や関係を調べられる」、「HA 1_2_2 学習した問題整理技法の中から、技法を選べる」、「HA 1_2_3 解決する問題を設定できる」、「HA 1_2_4 問題の原因を特定できる」と設定した。さらに「HA 1_3 課題を設定し解決できる」の下位ノードとして、「HA 1_3_1 目標を達成するために具体的な課題を設定できる」、「HA 1_3_2 課題の解決策を立案できる」、「HA 1_3_3 課題の解決策を実行できる」を設定し、受講者に求められる能力要素を下位方向に展開した。

「HA 1_3_1 目標を達成するために具体的な課題を設定できる」、「HA 1_3_2 課題の解決策を立案できる」を実現するためには、課題解決を行うために必要なマネジメント上の知識や実践的な方法が必要になる。問題解決方法だけを習得しても、課題を実践するために必要なマネジメント力が身についていないと、課題の解決は難しい。

今回の研修では、問題解決法を学ぶ過程で、資材業務を演習課題に選ぶ可能性があるため、購買力向上に関する能力要素を HA1 の下位ノードに展開するか否かを検討した。この結果、研修で問題整理を進めていくうちに、研修期間内で一定の成果が期待できる資材業務の特定の課題や、他の重要な課題が見つかる可能性もあることから、マネジメント力に関する能力要素を目標詳細図に展開しないことにした。プレゼンテーション能力についても、HA1 の下位ノードには展開せず、解決策を立案する段階で、プレゼンテーションの留意点を説明する計画を立案することにした。

A社研修計画(案)
HQQ. OO. OO 検
討①





⑦ 教材、教具、講師の提案

研修計画書や目標詳細図を元に、講義で使用するテキストや演習教材を用意することにした。また研修講師の提案については、職業大の教員が担当することを伝えた。社長室の責任者から、コンサルタントを活用したが思うような成果が上がらなかったという経緯を伺っており、工場のメンバーは、外部研修機関による指導を快く思わないという相談を受けていた。そのため、マネジメントの方法に関する学習、それに基づく課題解決だけでなく、課題への取り組み意欲を向上させる、という点にも配慮する必要がある。また、研修の計画から実施、最後の評価に至る迄をきめ細かく対応し、研修企画者や受講者に対して安心感を与える必要がある。さらに広範囲に渡る工場の問

題を扱うことから、研修で検討する問題解決の方向についても、社長室の責任者と調整しながら研修を慎重に進める必要がある。そのようなことから、内部の教員による一貫した丁寧な指導が不可欠であると判断した。

⑧ 受講者ヒアリング、現場視察

研修の実施が決まったため、今度は、企画案どおりに研修を実施できるようにするために、現場の視察と受講者へのヒアリングを行った。

a. 工場訪問の目的

- ① 受講者・経営層・大学側との相互コミュニケーションを図ること。
- ② 講師が受講者の所属、専門分野、業務内容、知識レベルなどの能力を把握し、研修の事前準備に反映すること。
- ③ 工場見学によって、工場に内在する問題の概要を把握し、研修内容や進め方、課題の範囲や解決の程度を想定すること。
- ④ 研修に先立ち、受講者に事前準備の内容を伝えること。
- ⑤ 研修の主催者である経営層と今後の研修の進め方の打合せを行うこと。

b. 工場長からの説明と工場見学

Z工場の工場長と本社社長室責任者より、工場見学やヒアリングに関する1日のスケジュールについて説明を受けた。受講予定者に事前に配布されていた資料には、研修開催に関する告知、職業大からのヒアリング目的が記載されており、「次期幹部育成のための研修」という研修の位置づけが明示されていた。

その後、Z工場の精密機器の製造工程を見学した。

C. 受講者面談

各人が事前に準備したプレゼンテーション資料をもとに、自己プロフィール、担当業務概要、担当部署の諸問題などについて説明して頂いた。

経営層から、受講者は個別面談が不慣れなため、工場見学を通じ能力把握に努めて欲しいという依頼があり、現場を歩きながら受講者に質問する形式を想定したが、各人がプレゼン資料を準備していたことから、面談形式でヒアリングを実施した。また従業員の能力に関する経営層からの説明を通じて、受講者の能力をある程度想定していたが、面談の結果、受講者は想定よりはるかに高い経営感覚、経営知識を有していることがわかった。また研修直前には、組織改善計画による組織変更があり、研修へのモチベーションも非常に高いことがわかった。

受講者は高い経営感覚、経営知識を有しているが、その一方で、目標管理が名ばかりとなっているという発言や、生産活動を歪める目標が設定されているなどのネガティブコメントも多くみられた。この問題の原因のひとつには、顧客の仕様にきめ細かく対応していかなくてはならない個別受注生産という生産形態にある。量産効果を追求しにくい事業が、従業員の仕事に対する改善意欲を高めにくくしていると思われた。

d. 面談後の経営層との打合せ

(1) 受講予定者の意識確認について

工場管理課の2名が研修のまとめ役になる方向とする。またB氏の研修に対する心構えが悪く、講師に対する反発的な発言や、研修は不要だというネガティブなコメントまでみられた。後日、経営層がB氏に参加の意思を確認するなどの話し合いの機会をつくり、その結果を職業大に連絡する旨の同意を得た。

(2) 研修の進め方

現場視察の結果、提案した企画書を変更することなく研修を実施することを伝えた。また、必要な打ち合わせを密接に行いながら研修計画を立案してきたが、研修が始まってからも、講義内容や研修の進め方について、研修責任者と打ち合わせを持ちながらきめ細かく調整していくことを最終確認した。

e. 課題の取り扱い方

研修課題の設定には、1人に1つの課題を設定する場合と、受講者全員でひとつの課題を設定する場合がある。今回の研修では、④の研修企画の検討、協議において、工場の問題をできるだけ多く取り上げ、それらの問題を経営的な視点から検討する事が重要であるという認識に至ったことから、演習課題は工場全体の問題を取り扱う事を決めていた。

現場視察を詳しく行った結果、ヒアリングのとおりZ社が抱えている問題は、部門内だけでなく、部門間に及ぶ多くの複雑な諸問題があることが確認できた。そのため、最初は受講者の所属する部門で発生している身近な問題の把握から始め、部門間、さらには工場内外の諸問題の把握に範囲を広める。さらに、それらを念頭に置きながら、工場全体を俯瞰して検討し、工場の将来に渡る問題にも触れるなどして、検討の範囲を少しずつ広めていく進め方を選択することにした。

⑨ 研修内容の承認、契約

過去 3 回の訪問によって聞き取った A 社の研修に対する要望から、実施すべき研修を検討し、4 回目の訪問である④の研修企画の検討協議の場で、第 2 節で示す「企画概要書」を社長室の責任者に提案した。A 社の役員による研修案の検討と承認を経て、研修を実施することになった。

同時に、守秘義務契約を締結した。締結に際しては、職業大が提案した守秘義務契約書を A 社の法務室が検討し、法務室からの修正依頼を機構本部や機構と関係のある弁護士に相談しながら再修正案を作成した後、A 社の法務室と数回の交渉を行い、その後に守秘義務契約を結ぶ事になった。

第 2 節 コースの計画

2. 1 企画概要書

A 社に提案し、研修の同意が得られた企画概要書を次頁に示す。

2. 2 教材・教具について

付属の C D - R O M に研修で使用した資料を掲載した。

- ーテキスト（講義用パワーポイント）
- ーアンケート用紙

研修に用いた教材は、以下の掲載方針に基づき、再編集を行っている。

- ・ 研修受講企業の固有名詞（部署名、個人名等）は削除した。
- ・ 企業の経営情報は削除した。更に研修実施時に守秘義務契約等を締結している場合は、その基準に従い、守秘となる内容を削除した。
- ・ ソフトウェアに付属している挿絵、イラストなどはそのまま掲載し、写真、レンタルポジ等で、出所が不明なもの、著作権、所有権等の所在が明らかでないものについては削除した。

〇〇年〇月〇日

A株式会社様向け研修計画(案)

職業能力開発総合大学校

総合的ものづくり人材育成推進室

1. 研修実施の目的と目標

科目名	個別受注型製造ビジネスシステムの構造的問題解決
本研修の目的	経営層の意図を理解しながら、生産工場のしくみをより良い方向に改善する事ができる技術職場マネジャーの存在が重要である。現在の技術系職場マネジャーには、こうした経営的な感覚に基づいた問題解決力が不足している。例えば決められた業務を真剣にこなしてはいるが、経営的な視点での問題意識が薄く、問題を発見し、それを確実に解決できる能力が不足する為に、日頃の努力が経営成果に結びつかないケースが出ている。そこで本研修は、生産工場の職場で発生しているビジネスシステム上の真の問題を発見し、それを解決出来る人材を育成する事を目的とする。初年度は、問題解決方法の習得と、身近な問題にそれを適用し、問題解決力を高めていく。次年度は、経営的視点から構造的諸問題の解決ができる能力の習得を目指す。
科目の目標	HA1 ビジネスシステム上の真の問題を発見しそれを解決できる HA1_1 問題意識を持っている HA1_1_1 自社の業務や事業概要から問題を意識できる HA1_1_2 よい状態と現状の差から問題のあたりをつけられる HA1_2 問題を挙げて解決する問題を設定できる HA1_2_1 問題の性質や関係を調べられる HA1_2_2 学習した問題整理技法の中から、技法を選べる HA1_2_3 解決する問題を設定できる HA1_2_4 問題の原因を特定できる HA1_3 課題を設定し解決できる HA1_3_1 目標を達成するために具体的な課題を設定できる HA1_3_2 課題の解決策を立案できる HA1_3_3 課題の解決策を実行できる

2. 研修日程・実施場所(案)

事前打合 〇〇年 〇月〇日

研修時間 9:00～17:00

実施場所 (1) A株式会社 Z工場

(2) 職業能力開発総合大学校

(3) 創業サポートセンター

3. 初年度の研修内容

事前打合せ 〇〇年〇月〇日、実施済み 担当業務の現状及び問題の説明

	事前準備 事前打合せに基づき、問題の列挙を行い、ドキュメント化しておく。
第1回	第1日 [講義] はじめに:研修内容の説明 1章: 問題解決プロセスの全体像 2章: 現状把握から解決策の立案と実行 1節: 自社の現状把握(HA1_1) 1項: 問題発見着眼(1)ー自部門の業務から問題意識を持つ(HA1_1) ・基準と現状の差, 問題レベルと立場, 問題の種類, 基準の良否 2項: 問題発見着眼(2)ー自社の事業概要から問題意識を持つ(HA1_1) ・外部環境, 内部環境(方針, 事業と業績) 3項: 問題発見着眼(3)ー良い状態のイメージや他の基準を参考にする(HA1_2) ・良い状態 ・先進的製造ビジネスモデル ・基準の適否 [発表] 担当職場の問題説明(事前準備の内容) [演習] 職場の問題列挙, 自社の現状把握 [宿題]問題列挙の続き
	職場実習 宿題(問題の列挙と整理)
第2回	第2日, 第3日 [講義] 2節: 問題の分析と設定(HA1_2) 1項: 問題分析(HA1_2_1/2) ・問題の整理, 各種ツール 2項: 問題整理技法の使い方(HA1_2_2) [発表]宿題(列挙された問題) [演習]問題整理技法を使用した職場の問題の整理 3項: 問題の設定(HA1_2_3) ・取り組みテーマとあるべき姿の検討 ・目的, 目標の設定 [演習]職場の問題の設定 [講義] 4項: 原因分析(HA1_2_4) ・ロジックツリー, ・網羅性, 論理性, 定量性 [演習]職場の問題を使用した原因分析 [宿題] 原因分析の続き
	職場実習 宿題(問題の分析と設定, 原因分析)
第3回	第4日, 第5日 [講義] 3節: 課題設定から解決策の実行(HA1_3) 1項: 解決すべき課題の検討, 設定(HA1_3_1) 2項: 解決策立案の進め方(HA1_3_2) ・知識と知恵, 定石の利用, ベストプラクティス, 各種方法論, 情報技術 ・成功可能性の検討 [演習] 解決すべき課題の設定と解決策の立案 [講義] 3項: 実行計画の立案, 計画の実行, 進捗管理, 目標達成状況の評価(HA1_3_3) [演習] 実行計画の作成 [宿題]課題設定, 解決策立案, 実行計画

	職場実習 宿題 (課題設定, 解決策立案, 実行計画)
第4回	第6日, 第7日 3章:問題解決の実践 問題解決法を用いた戦略・方策の具体化, 実行計画に基づく実行と評価 [演習]問題解決の実践(課題の範囲－資材・外注・生産の計画と管理, 技術営業や他部門との業務連携, 業務システム) 第2回目迄の問題設定に基づき, 原因分析, 課題設定から解決策の立案・実行を繰り返し実践
	職場実習 宿題 (問題解決の実践)
第5回	第8日 問題解決の実践, 進捗報告－続き①－
	職場実習 宿題 (問題解決の実践)
第6回	第9日, 第10日(予備日) 問題解決の実践, 進捗報告－続き②－
	職場実習 宿題 (問題解決の実践)
第7回	第11日, 第12日(予備日) 問題解決の実践, 結果報告－続き③－
	初年度の研修成果物: 問題解決に至る迄の検討書, 成果報告書

5. 留意事項

- 研修実施にあたりましては, 受講者様の意識や取り組み姿勢に応じて, 研修の進捗をその都度, 調整して行きます。
- 演習が多くなるため, 教育訓練に必要な時間が計画に比べ前後する事が予想されます。時間が延びる場合を想定し, 予備日を設定してあります。また研修の進捗状況によって, 教育訓練時間の内訳を調整させていただきます。
- 研修中にパソコンを使用することがありますので, その時にはご準備をお願い致します。
- 期間中, 受講者様に取り組むべき実践課題の進捗状況をメール等にて確認させていただきます。

以 上