

第4節 コースの評価

研修実施後に受講者に対して毎回実施するアンケート調査、研修終了後に受講者の直属の上司に実施するアンケート調査から、目標とした能力の達成状況を確認する。さらに研修の終了後、6ヶ月が経過した時点で実施するA社へのヒアリング調査から、研修成果の活用状況を聞き取り、習得した能力がどの程度実務に役立っているかを評価の基準とする。

4.1 研修の実施に関する評価

研修の実施に関する評価として、「総合的に見て今回の研修に満足しましたか」という質問に対するアンケート結果を図4-1に示す。研修の回数を重ねるにつれて研修に対する受講者の満足度の向上がみられる。

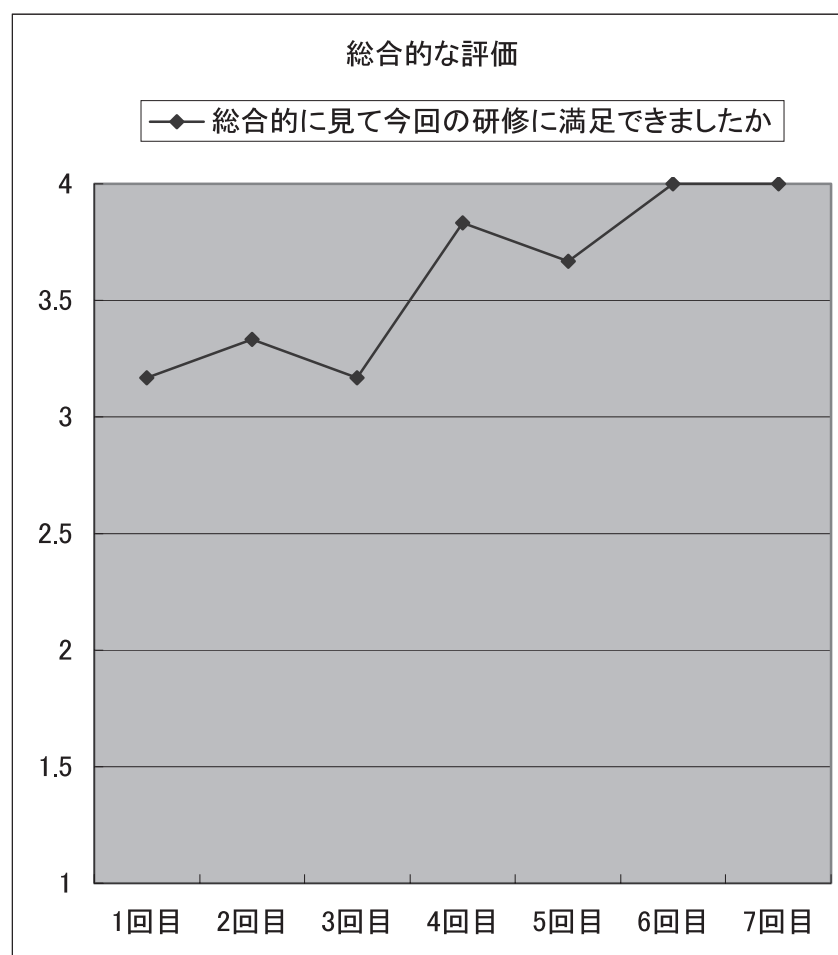


図4-1 研修に対する総合的な評価

4. 2 研修の目標に対する理解度の自己評価

次に、理解度の自己評価に関するアンケート結果を図4-2に示す。第1回目から3回目迄は、「M1-1問題意識がある」、「M1-2問題を設定できる」、「M1-3課題を解決できる」を習得するための研修を順番に学習していく場面であり、自己評価も学習の順番に沿ってポイントが上昇している。

この研修はM1-1からM1-3を順番に学習していくため、第4回目の終了時点で、問題解決法の全体像を実践を通じて理解できるようになっている。したがって、第3回目では「課題を解決できる」に対応する研修が終了したばかりで、学習した方法を用いた現場実践をしておらず、この研修が工場の問題解決にどのように結びつくかを具体的に理解できない段階である。第4回目では、第3回目迄の講義をもとに受講者が現場実践を行い、実践の過程で生じた疑問を次の講義で質問するなどして、ひととおり理解できた状態になっている。第3回目の終了時点における自己評価の平均は3.1だが、第4回目の終了時点における自己評価の平均は3.9で、0.8ポイントの上昇がみられたのは、実践を通じて研修の全体像を把握できた状態になったことの表れだと考えられる。

第5～7回の「課題を解決できる」の自己評価ポイントの上昇は、課題とした在庫パラメータの設定に関する実践が進み、問題解決のひととおりのプロセスを体験できたことによると考えられる。

第6回目に入ると目標に対する理解度の自己評価が全員4.0となった。自己評価が4.0になった理由として、1回の研修につき、2日間の研修日程を設定したため、手法を理解し実践できる時間を十分に確保できたこと、グループ討議の時間も余裕を持って設定できたため、自社の課題解決の方向についてメンバーが納得するまで議論できた事が大きいと思われる。

なお第8回目は報告会を実施するためのまとめや資料の作成のための研修を行っており、理解度の評価は第7回目と変わらなかったことから図4-2や表4-1から除外することにした。

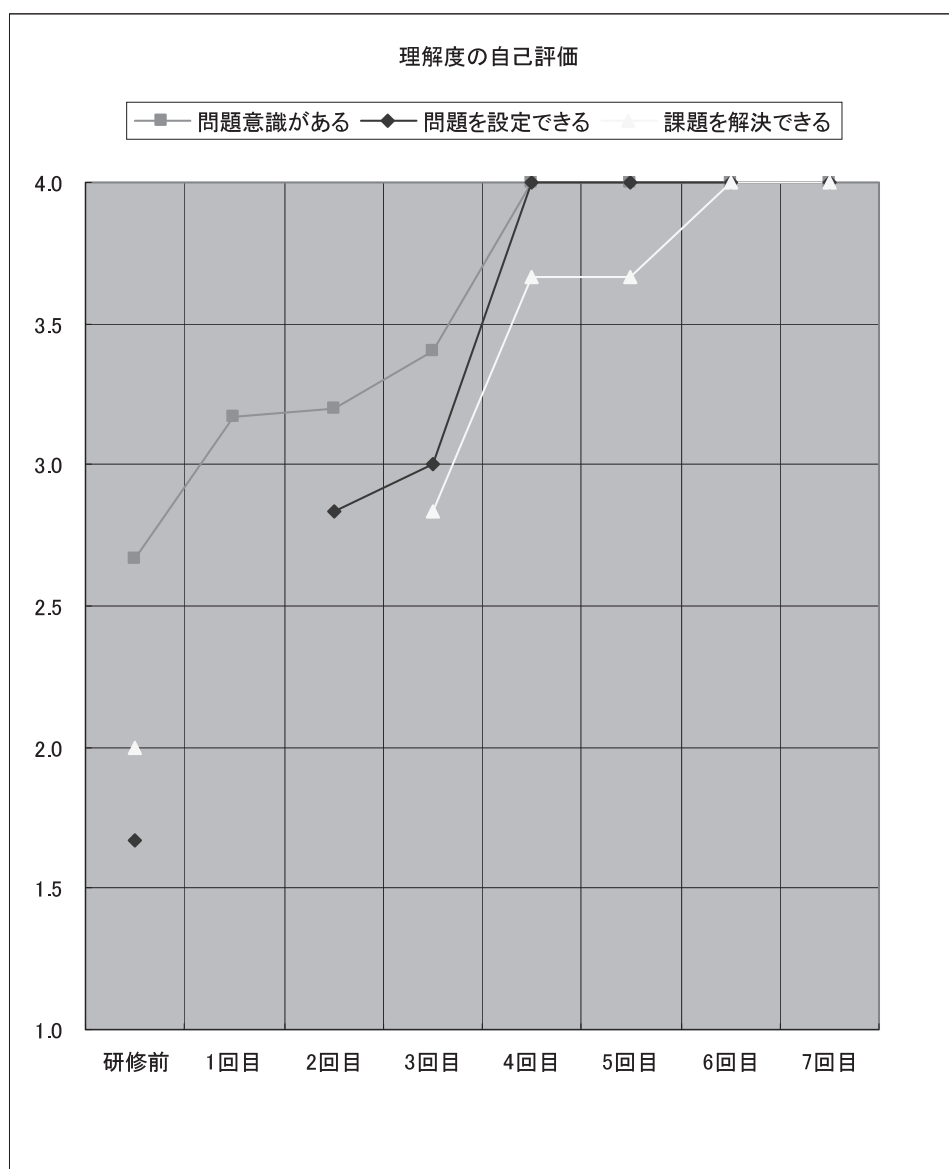


図4-2 研修の目標に対する理解度の自己評価

表4-1 研修の目標に対する理解度(受講者平均値:4段階評価)

	研修前	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目	7回目
問題意識がある	2.7	3.2	3.2	3.4	4.0	4.0	4.0	4.0
問題を設定できる	1.7	-	2.8	3.0	4.0	4.0	4.0	4.0
課題を解決できる	2.0	-	-	2.8	3.7	3.7	4.0	4.0

4. 3 研修終了後に実施した上司へのアンケート調査

研修終了時に、受講者の直属の上司に対してアンケート調査を実施し、研修の成果を検討した。A 氏、B 氏の課長 2 名については、上司が部長になることから、アンケートへの記入を本人に行って頂き、自己評価の結果を掲載することにした。なお、課長 2 名の第 3 者評価については、6 ヶ月後のフォローアップの時点で行う社長室の責任者へのヒアリングで実施することにした。

A 氏について

ご記入者	〇〇	本人が記入
ご記入日	〇〇	
受講者名	〇〇〇	仕事内容：安定供給、生産設備設計、作業標準作成等、部下 11 人
役職	生産技術課長	
1. 主要能力評価		
問題発見課題解決力	総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
①問題発見力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
②問題設定原因分析力	個別評価	1・2・3・ 4 ・5・6・7・8
③課題解決力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化		
研修前： 主要業務における問題解決は自職場を中心に考え、表面上の対策をしていた。		
研修後： 関連部署(特に生産管理部署)の状況を知ることができ、問題に対して深く追求するようになった。		

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)		
コミュニケーション力	総合評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
①説明力・説得力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
②意見をよく聞く能力	個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
③意見をまとめる力	個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化	
研修前：長年技術部署にいたこともあり、生産部に関する問題点の把握が不足していた。	
研修後：技術と生産における問題点の把握ができたことで、種々の問題の解決において、相手の立場や状況を考慮し、効果的な対応ができるようになった。	

4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待
研修前：リーダーシップの発揮と経営的なものの考え方を習得し、工場全体をどうしていくかという現状の問題を様々な観点で捉え、整理し、今後に活かすこと。今まではどうやって工場の問題に立ち向かうのかわからなかった。
研修後：経営的なものの考え方についてはまだ不足する点はあるが、問題を深く掘り下げることで現状の問題を様々な観点で捉えることができた。

B氏について

ご記入者	〇〇	本人が記入
ご記入日	〇〇	
受講者名	〇〇〇	仕事内容：資材チーム統括、部下 12 人
役職	資材課長	
1. 主要能力評価	研修実施前	実施後
問題発見課題解決力 総合評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・⑤・6・7・8
①問題発見力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・⑤・6・7・8
②問題設定原因分析力 個別評価	1・2・3・④・5・6・7・8	1・2・3・4・⑤・6・7・8
③課題解決力 個別評価	1・2・3・④・5・6・7・8	1・2・3・④・5・6・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化		
研修前：問題解決に当たり、大まかな実態把握ができれば、原因が追求できて、対策もなされると考えていた。しかし大まかに実態を把握したつもりでも、把握した実態が現状と整合しているかが検証されていなかったため、「経験と勘」による問題解決という側面はあった。		
研修後：問題解決に妙案はなく、いかに現状の実態を定量的に明らかにするかを追求するのが近道だと教えられた。問題を定量的に見えるようにし、真の原因にたどり着くためには、相当な時間と労力が必要であり、選任チームでの活動も有効との印象を持った。		

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)	研修実施前	実施後
コミュニケーション力 総合評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
①説明力・説得力 個別評価	1・2・3・④・5・6・7・8	1・2・3・4・⑤・6・7・8
②意見をよく聞く能力 個別評価	1・2・3・4・5・⑥・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
③意見をまとめる力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化
研修前：購買業務は生産プロセス上では最下流に位置し、上流部でのしわ寄せによる問題が見えやすく、叩かれやすいポジションにいる。また業務が他の生産プロセスに比べ異質なので、現状をうまく説明できずに周囲の理解を得られない状況があった。若干の被害者意識はあった。

研修後：研修メンバーと自分の抱える問題を共有でき、従来よりも周囲の理解を得られ、協力がもらえる環境ができたと思う。
4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待
研修前：受講者当人のコメントなので経営層が何を期待していたかはよく分からないと言わざるを得ない。自分がどういう経緯で後から選出されたのかは分からないが、自分なりに自分の役回りは、メンバー間のコミュニケーションの潤滑剤(時にファシリテータ)と理解していた。
研修後：期待されていたことが良く分からないのでコメントのしようがないが、ファシリテータ的機能はある程度できたかなと思っている。自分の中での収穫としては、問題解決にうまい方法(楽して解決できる方法)はないと教えられたことである。ある程度の規模の会社で組織的に問題解決に取り組むには、常に見えるようにして理解と協力を得る努力を行っていく必要があることを学んだ。

C氏について

ご記入者	〇〇	役職：生産管理課長
ご記入日	〇〇	
受講者名	〇〇〇	仕事内容：〇〇製品の生産計画
役職		
1. 主要能力評価	研修実施前	実施後
問題発見課題解決力 総合評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
①問題発見力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
②問題設定原因分析力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
③課題解決力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化		
研修前：元々優秀な人物であり、問題発生時は適宜対応していた。		
研修後：今までよりさらに真の問題を掘り下げる力と関連部署との調整力が向上し、リーダーシップも発揮できるようになり、問題解決力が向上した。		

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)	研修実施前	実施後
コミュニケーション力 総合評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
①説明力・説得力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
②意見をよく聞く能力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
③意見をまとめる力 個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化
研修前：現在担当している無線製品以外への関心が不足気味であった。

研修後：同僚が悩んでいるときに積極的に関与していく姿が以前より多くなった。
4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待
研修前：担当製品における問題解決能力の向上と次期管理職としての広い視野（担当製品以外の状況把握や関連部署との調整など）でのものの考え方を身につける事を期待していた。
研修後：担当製品以外への関心度が、以前よりも格段に増し、全体をみるようになった。

D氏について

ご記入者	〇〇	役職：技術部営業技術課課長
ご記入日	〇〇	
受講者名	〇〇〇	仕事内容：〇〇製品の引当設計
役職		
1. 主要能力評価	研修実施前	実施後
問題発見課題解決力 総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
①問題発見力 個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
②問題設定原因分析力 個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
③課題解決力 個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化		
研修前：問題解決力は当課の中でもあるほうだが、解決策における生産側への影響把握がどちらかというと不足していた。		
研修後：以前は自分だけで判断していたと思われる問題及び解決法も、他課員、他部署に問い合わせて意見を聞くなど間口が広がった。		

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)	研修実施前	実施後
コミュニケーション力 総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
①説明力・説得力 個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
②意見をよく聞く能力 個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
③意見をまとめる力 個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化
研修前：独善的な判断傾向が少々見られた。
研修後：まず人の言うことを聞き、全体的にベクトルを合わせていくという一歩進めた対応が出来るようになったように思う。
4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待
研修前：真の問題を把握する力を身につけ、総合的な見方をした問題解決力の習得を期待している。

研修後：今までの物事や問題点を自分からだけ見るというスタンスから、問題は一皮剥くとまだまだあるという、いろいろ多方面からの見方をするという考え方ができてきたと思う。

E氏について

ご記入者	〇〇	役職：工場管理課課長
ご記入日	〇〇	
受講者名	〇〇〇	仕事内容：工場企画業務
役職		
1. 主要能力評価		
問題発見課題解決力	総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
①問題発見力	個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
②問題設定原因分析力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
③課題解決力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化		
研修前：課題に対する取り組みは人一倍強く、論理的であり成果を上げているが、手法を駆使してまでの課題解決には至っていない。		
研修後：課題に対して問題解決のスピードがアップしている。問題解決の考え方、手法を発揮しており研修の成果が見受けられる。		

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)		
コミュニケーション力	総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
①説明力・説得力	個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
②意見をよく聞く能力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
③意見をまとめる力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8
特質すべき能力の変化		
①リーダーシップ能力		1・2・3・4・ 5 ・6・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化	
研修前：業務に取り組む姿勢はもともと高いものを持っている。	
研修後：仕事を遂行するために自ら率先し、多くの人の知恵や力を集め、まとめようとしている。後輩の能力や適正を正確に把握し、人材育成に取り組んでいる。	
4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待	
研修前：全社を意識した工場の改善や運営を進めることができる次期幹部育成の一環であり、経営的な感覚に基づいた問題解決力を身につけること	
研修後：一連の研修により問題解決力向上が図られました。さらなるレベルアップと社内への水平展開を期待します。	

F氏について

ご記入者	〇〇	役職：工場管理課課長	
ご記入日	〇〇		
受講者名	〇〇〇	仕事内容：工場企画業務	
役職			
1. 主要能力評価		研修実施前	実施後
問題発見課題解決力	総合評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
①問題発見力	個別評価	1・2・3・4・5・⑥・7・8	1・2・3・4・5・6・⑦・8
②問題設定原因分析力	個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
③課題解決力	個別評価	1・2・3・4・⑤・6・7・8	1・2・3・4・5・⑥・7・8
問題解決力の習得による業務遂行内容の変化			
研修前： 課題に対する取り組みは人一倍強く、論理的であり成果を上げているが、手法を駆使してまでの課題解決には至っていない。			
研修後： 課題に対して問題解決のスピードがアップしている。問題解決の考え方、手法を発揮しており研修の成果が見受けられる。			

2. 関連能力評価(研修内 GD, 職場実践)		研修実施前	実施後
コミュニケーション力	総合評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
①説明力・説得力	個別評価	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
②意見をよく聞く能力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
③意見をまとめる力	個別評価	1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8
特質すべき能力の変化			
①分析的思考力		1・2・3・4・ 5 ・6・7・8	1・2・3・4・5・ 6 ・7・8

3. 研修後の業務に対する姿勢の変化	
研修前：業務に取り組む姿勢はもともと高いものを持っている。	
研修後：より詳細に現状や問題を分析ができるようになり、複雑な状況を正確に把握し解決策を考え出し行動している。積極的な姿勢である。	
4. 研修前の受講者に対する期待と、研修後の期待	
研修前：全社を意識した工場の改善や運営を進めることができる次期幹部育成の一環であり、経営的な感覚に基づいた問題解決力を身につけること	
研修後：一連の研修により問題解決力向上が図られました。さらなるレベルアップと社内への水平展開を期待します。	

4. 4 社長コメント

第4回目の研修後に、研修メンバーがA社の社長に対して研修の実施状況に関するプレゼンテーションを実施した。後日、社長室の責任者から社長へのプレゼンテーションが適切に実行でき、無事に成功したとの連絡があった。その後、A社の社長が全従業員を集めて工場挨拶を行ったときのコメントを以下に示す。

人材育成を期して新しい研修制度を導入

「人材の育成については人事部において階層別教育や外部機関による専門教育を行なっておりますが、ものづくりに関しては専門知識の習得とともに現場での経験が何よりも大切です。これについてはOJTを中心に人材の育成を行なってきましたが、近年の生産を取り巻く環境の変化はかつてないほど大きく、かつ早くなってきました。

原材料高騰下でのコストダウン、グリーン調達の実施と含有物質の管理、更には来年度からの棚卸資産・資材購買プロセスの内部統制対応など、工場の経営に関する課題を短期間に解決することが求められるようになりました。このような環境変化に適切に対応するためには、ものづくりのマネジメントができる人材の育成が必要となります。そのため、Z工場においては「ものづくりマネジメント研修」を今年度導入しました。この研修はTPMや〇〇〇と同様に、生産の専門教育との位置づけで、生産現場で発生している問題をテーマに、経営者の視点で解決する手法を習得するものです。

今年度は限られた人達の協力を得て、カリキュラムを作り上げている段階ですが、Z工場に適した形での教育プログラムとして完成させた後には、工場での階層別専門教育として継続的に実施したいと考えております。また、この研修以外にも、K・S工場では〇〇〇、K工場ではTOCと独自の生産現場教育と人材の育成に取り組んでいますが、今後はこれら拠点工場における教育・人材育成の統合・相互乗り入れなど、生産人材の育成にも力を入れていきたいと考えております。」

4. 5 6ヶ月後のフォローアップ調査

研修成果の活用状況を調査するために、研修が終了してから6ヶ月後にA社に訪問し、経営層である社長室の責任者に研修成果に関するヒアリングを実施した。最初に社長室の責任者からみた、受講者各人の研修前と研修後の能力評価を示す。

(1) 受講者に対する経営層の評価

A氏について

A氏の性格は、もともと明るい方で、コミュニケーション能力もあります。B氏のような方もいますし、プロジェクトを進めるときに全体をまとめる人が必要ですが、今回はいろんなメンバーがいました。各人で性格が全く異なるし、担当している業務も異なります。それまでの経験値が全く違う中で、物事をまとめていくということに対して非常に貢献してもらえたと思います。特に技術部門と生産部門と両方の人材が入っていたので、今後、中心的な存在として工場の業務を担当して頂くためには非常に価値があったと思います。

研修前：・技術部門が長く、生産業務の知識が不足している。 ・コミュニケーション能力はもともと高い。
研修後：・プロジェクト全体をまとめる能力が身に付いてきた。 ・生産側の実務の状況を詳しく把握することができた。

B氏について

B氏については、後からお願いしてメンバーに加えて頂き、また研修の準備段階ではいろいろとご迷惑をおかけしましたが、研修の受講に至り本当によかったと思います。研修の場だけではなく、実務の遂行面での過ごし方が大きく変わりました。最初は、自分の部署の中でも、何でおれがこの部署に在籍しているのか、という発言があったのですが、研修を進めながら、いろいろな部署のメンバーと議論を深めていくにつれ、被害者意識がなくなってきたようです。今回の研修では非常に効果があったと思います。今後、プロジェクトの参謀的な担当をすると、持ち前の能力が十分に発揮されるように思います。

研修前：・感性が豊かで、知識や吸収欲がある。 ・知識が豊富で目先の予想がつきやすく、事業の将来に難題があると感じられると批判的なものの見方で発言する傾向がある。 ・ネガティブな発言が多い。
研修後：・ロジカルに批判する側面が加わり、それが貴重な意見になると周囲から考えられるようになった。 ・メンバー間の情報共有が進み、孤立感や被害者意識が減ってきた。研修の後半では、グループ全体を引っ張るようになった。 ・ポジティブな発言が加わった事により、周囲のメンバーからの信頼が高まり、本来の能力が発揮できるようになってきた。

C氏について

C氏は、長期に渡り工場のラインの中で仕事をしており、仕事の現状や何をすべきかのポイントについては非常に詳しいものを持っています。自分の担当以外の部署への関心度や感度が非常に強くなった気がします。今までだったらセクショナリズムが働き、自分の部門で困ったことを上司に相談したりとか、自分より目下の若い人達に話したりしたのですが、もう少し俯瞰して、調整的な意見が言えるようになりましたし、そのような表現がうまく出来るようになったと思います。俯瞰して見ることのできる能力は、次の役職に就くときに非常に重要なことだと思っています。

普通の工場は、量産とか比較的ラインが揃っていて、生産管理や資材管理の範囲が明確になっているのですが、当社の場合には、お客の好みにあわせて受注するので、物によって形態も違うし、生産の進め方も違います。途中から、これを付加して下さいとか、変更を取り消すような話があり、調整項目が多いのです。直接資材と交渉して、協力工場と調整するなどの業務が発生するので、常にルーチンだけで仕事を進める事ができず、新しい受注が来たが、ここはこう変える必要があるなどの全体調整ができる能力は、一般的に考えられている生産計画や生産統制に比べたら重要性が高いと思います。今回の研修で仕事の幅が広がったのは、非常に良いことだと思っています。

D氏について

営業技術は、生産に課題を渡す側の立場で、D氏は今まで生産業務に携わっていない外部の立場でしたが、今回一緒に研修を実践し、自分が引き渡した受注がどの様に取り扱われているのか、自分がよかれと思って進めた事がどのような結果になったのか、ということを含めて、OJT的に会社の中の仕組みを学べたのが良かったと思います。D氏は普通の研修に行って、これをやりなさい、何とかやりなさいと言われて身につくタイプの人間ではなく、研修の場とメンバーと、演習課題の複数の要因がうまく重なり合った環境だったので、能力が向上したのだと思います。

D氏は昔から技術系なので、ロジカルというか、論理的な善し悪しが価値の基準であったと思いますが、今回の研修で、割り切れない問題があって、そういうものを体験したことで、様々な角度から物を見たときに、同じ現象でも、見え方、判断の仕方、やるべき事が違うということがわかったと思います。多分、人によっても、たとえばA氏が発言するのとB氏が発言するのを聞いていて、多面的な物事の扱いがあることを感じ取れたのが大きかったと思います。もともとポジティブな性格なので、研修の成果をうまく営業技

術部で持ち帰ってもらえれば、今まで以上に生産部との間コミュニケーション、場合によってはローテーションも将来できるようになるのではないかと思います。営業技術と生産のオピニオンリーダーになってほしいという期待をしております。一般的な研修で、頭で覚えるのではなく、むしろこの研修を1回体験した後で、今度は自分がリーダーになって、小さなプロジェクトをやってみると、もっと身についていくと思います。

E氏について

E氏は、もともと熟考型で、比較的小となしいタイプです。実際に自分が思っていて出来る事は数多く持っているのですが、自分が思っていることを表明してよいのかどうか迷ったり、他人を巻き込んで物事を進めたいと思っても、相手に断られると、その先に入り込めないところがありました。

今回は、リーダー的にプロジェクトを進めるのではなく役割分担をしながら課題に取り組んでいましたので、たとえば今回だったらA氏がまとめ役で、B氏がサポート役で、E氏とF氏が、それをどう扱い処理するかという分担ができたようです。分担がうまくいけば非常に能力を発揮できると思いました。プロジェクトのメンバー間で、自分がどういう役割で物事を処理したときに、どのような結果になるかについては、課題の演習を通じて体感したと思います。

今後はリーダーシップ能力を高めてもらうことや、広い視点で物事を見られるようにするために、社長室に異動してもらいました。今回の研修結果を踏まえ、数年間、工場からスタッフ部門に移って主要3工場を回り、また元の職場に戻るという事をOJTとして進めている最中です。

F氏について

F氏は、どちらかというと、広い目で物事を見られるタイプの人間で、工場の全体をみることが出来る高いセンスがあります。また自分の持っているものの発信力の強さがあります。全体を見て、大局的に見当した事が当たっているところまでは行けるのですが、その反面ある程度冷めたところがあって、ここまでだったら自分はこうやるけど、そこから先は自分の事ではないと割り切ってしまうところがあります。しかし、今回の研修で、自分が許容できる範囲、人に対して許容できる範囲が広がったと思います。今回のメンバーの中で研修を進めたときに、自分のポジションをつくって、

全体の中での役割を見つけ、必要に応じてサポートに徹することもできました。自分の役割をどうやって持っていくかということについて、リーダーシップを発揮し率先して進めるだけではなく、サポートする側としての役割を、今回で学んだと思います。

（２） 研修の評価

メンバー１名に対して、構想力立案に関する管理マネジメント研修を受講させました。それは、もう少し物事を考えろとか、もっと構想しなさい、というような内容でした。こちらは、どちらかというと何処かの部屋に追い詰められて、時間を制約される感じでした。

工場の中で、今度は上司の立場になって、部下の方向づけをしながら他部門とも連携し工場全体の問題を解決していくことを考えると、今回のような職業大の研修は必要ではないかと思います。特に今回のように、年齢の離れたメンバーや、性格や担当業務の違う人たちと一緒に課題解決していくことは、なかなか機会がないので、そういう体験ができたのは、今後の糧になったのではないかと思います。

また研修メンバーにまず考えさせながら、独自でいろいろ動いていくというスタイルの中で、困難に直面したときにアドバイスを下さった、そういう進め方もよかったと思います。一方的にこれをやりなさいという内容ではなく、受講者が考え、結論を出しながら、その中での的確なアドバイスをしてもらえた点がよかったと思います。

ただし、メンバーによって若干感じ方が違うかもしれません。メンバーによってはモデルを提供して頂き、それに当てはめるスタイルを好むタイプの人もいたと思います。メンバーが一般的な研修を受講した経験からみた教育の期待度を考えると、こういうノウハウがあるので、それに従えばよい、というのを期待していたと思います。しかし、本当のところ、そんなノウハウはないのだと思います。B氏も言っていましたが、ひな型に沿っていけば解決できるというものはなく、その都度、考えることが必要だということを学ばせて頂いたという意味では、今回の研修は非常に大きかったと思います。またこの様な研修は、テキストには表現しきれないと思いますし、実際に研修で体験しないと理解できないことの方が多いのではないかと思います。

(3) 研修の波及効果

a. 実務への反映

・SBIで研修の成果を発表

SBIで、研修で習得した問題解決の方法を説明し、問題解決のマインドを研修メンバー以外の社内に広めることができました。

・製品開発に活用

研修で問題をいろいろ出し、整理した中で、新製品開発という現状の問題が見えてきたと思っています。その製品固有の問題というのが幾つか出てきたと思いますが、それらを考慮した上で、生産からみた次期の生産のあるべき姿について検討しました。そして、デザインレビューや設計審査の場で、新製品の開発において生産側から創りやすい製品づくりをしてほしいという意見を出しました。研修で整理した問題を研修が終わってからも引き続き、このような場に活用できたことは大変大きな成果だと思います。

具体的には、製番による生産の問題が研修の中で数多く出てきました。研修でアドバイスを頂きましたように、そこを政策的に減らすというテーマを、新しい製品開発に盛り込めたという点が、真の課題解決に結びついていくと思います。もともと技術部の中では、この問題を認識していましたが、研修で整理した問題を具体的に示すことで、開発のテーマの中に入れてもらえたと思います。たとえば受注設計の作業工数が見積りづらいとかの具体的な問題をみせ、受注設計そのものが少なくなれば、全体の工数が大幅に少なくなることを定量的に説明する事ができたことです。

b. 生産機能の位置づけの強化への反映

現場の話とは別に、もっと全体的な効果から言いますと2つあります。ひとつは、今回、生産部門にマネジメント教育を行うということを初めて実施しました。我が社は製造業ですが、経営層から見たら技術の会社というイメージが昔から強く、通常でしたらこのような教育も技術部門や研究所から進めるのですが、経営層から見ると、生産部門から教育を始めるのか、という強いインパクトがあったと思います。通常は、ラインは頑張ればそれでよい、そして栄養を与えるのは技術部門という考え方が昔からありましたが、ラインをいかに活性化するかという着眼の仕方が初めての経験でした。研修の報告をメンバーより受けて、経営層が生産オペレーショ

ンにもっと力を入れる必要があるという点を強く認識できた点については、研修の波及効果だと思います。

もうひとつは、生産部会を社内で定期的を開催しておりまして、今まで各工場で、別々に開催していましたが、それを横断的に進めるようにしました。工場長の諮問会議で、次の世代の経営に携わる生産現場出身の人達と一緒に集め、OJTで問題解決をしていこうという形式です。研修成果の延長として、今年から始めることにしました。研修メンバーだったA氏も生産部会の主要メンバーです。工場が離れていると工場単位で問題解決を進めがちですが、一緒に問題解決しようとする場ができました。またこれだけの影響ではないと思いますが、役員クラスでは、取締役とか、執行役員とかありますが、3工場長が執行役員として経営陣に入っています。昔から見ると、技術部長や営業部長ではなく、生産部長が会議に参加するようになったというのも、生産オペレーションが会社の中の原動力であるという認識が出てきてからだと思います。そういう意味で、今の生産部門に、このような資源を投入しましょうとか、生産部会で協議しましょう、などの具体的な活動が生まれたことは、経営層から見ると波及効果のひとつとして考えられるのではないかと思います。

生産部会という機会があれば、本当の問題が出たときに、役員に伝わりますので、それにどう対応していこうかという叩き台にできるわけです。たとえば工場のラインでみれば、課長と部長、もしくは課長とその下のチーム長とかの間でやりとりがあると、現場の意見は上層部まで届かないですね。階層を飛ばして口を出すのは組織上の問題があるかもしれませんが、生産部会のような別な機会があれば、愚痴として伝えるのではなく、問題点として置きかえて伝えることができるなど、様々な手段がとれるので、問題解決の自由度は大きく広がると思います。

(5) 総合的ものづくり人材育成コースに対するコメント

経営層へのヒアリングの最後に、総合的ものづくり人材育成コースの説明を再度行い、このコースの意義や必要性について伺うことにした。

総合的ものづくり人材育成コースのような教育訓練は、絶対に必要だと思います。当然、工場のものづくりといっても、昔は現物のモノだったのですが、今は、何かの成果物を上げるというものづくりに変わってきていると思います。たとえば家庭の奥さんが、旦那さんの給料をどうやりくりするかを

考えるように、工場も費用をどうやってどこに使うかという点までを考えるという意味では、費用や効果を見ながら、他から来る要求も見ながら決めていくという、バランス感覚は今まで以上に求められてくると思います。さらに、なぜ日本で生産するのかという存在意義も自分達で説明できるようにならないといけません。経営層に声が届くように、早いうちに経営的な感覚を身につけるといのは絶対に必要だと思います。それも、頭で考えた机上の空論ではなく、やっぱり現場の感覚で進めてもらわないといけません。机上の空論だけで進める時代ではなく、計画づくりをし、それをうまく実行でき、プレゼンテーションもできて、自分たちの存在意義をはっきりさせて、自分たちの意思で工場を経営するのが今後求められるのは、まず間違いないと思います。

もうひとつは職業大が、日本における実践的な技能・技術者育成の先導的な立場になってほしいということです。日本は欧米と異なり、現場で育った人材が工場をやりくりし、工場の将来を担っていくべきだと思っています。企業は経営上のコストの問題があり、海外生産の方が安く製品を生産でき、経営メリットが高くなると、そこで誰も反論できなくなり、工場を海外に移転せざるを得ません。国内のものづくりの方がコスト面だけではなく、こんなメリットがあると工場の将来を担うべき人達が経営層に反論し、説得できるようになるように、今後とも質の高い人材育成を継続して提供して頂きたいと思います。

4. 6 総括

本報告書では、総合的のものづくり人材育成カリキュラムの「変革・推進力」における「情報分析・問題発見能力」分野の教育訓練を実施し、研修で得られた成果の報告を行った。

今回の研修では、研修依頼側の要望により、2世代先の工場を担う生産現場出身者を育成すること、ある部門の問題だけではなく、工場全体に渡る問題を検討していく必要があった。このため研修では、問題整理や問題分析を繰り返し実践することにし、その結果、研修で実践すべき小さな課題解決と、真の問題解決をねらう大きな課題にうまく整理することができた。

研修で実践した小さな課題解決は、問題解決の一通りのプロセスを体験できる機会を与え、可視化できた大きな課題は、複雑すぎる問題には取り組みたくないという受講者の意識を良い方向に変えたと言える。このことによって研修後も問題解決の実践を続けていきたいという受講者の意欲が高まり、アンケートの満足度も高まったと思われる。

一方、今回の研修では、研修における課題選定の難しさ、解決案をつくった後の実践の難しさを改めて痛感することになった。研修とは別に進行していた購買先の見直し状況を研修に行く度に伺い、解決の方策について議論したが、取引先との関係があるため、これを研修のテーマにしていたら、計画どおりに研修を進行できなかったのではないかと痛感した。また研修で取り組んだ小さな課題は、研修中での実践が可能な課題であったが、自動運用までの実現を考えることもでき、そのためには生産管理システムと業務の運用ルールを変更するための検証を繰り返す必要があり、さらに時間をかけて検討することができる課題であった。

情報分析・問題発見能力分野の研修で課題を実践するときには、問題を取り上げる段階と、課題を設定する段階を明確に区別する必要がある。そして課題を設定する段階では、研修で進めるべき課題と、今後のテーマとすべき課題に分けること、さらに研修内で課題を進めるときには、成功体験を積めるように、研修内での成果が確実に期待できる課題に限定して進めることが肝要である。

しかし単に解決のしやすい課題を講師が指定するのではなく、問題整理を実践していく過程で、問題の背景や制約、さらに緊急性や重要度などの問題が持つ性質を考慮し、研修環境における制限事項も見極めた上で、研修者が自律的に課題を設定できるように指導し、課題解決まで導いていくことが求められる。

教材情報資料 No.119-3

総合的ものづくり人材教育訓練コース事例

⑥ 情報分析・問題発見能力分野 ―個別受注型製造ビジネスシステムの問題解決―

発 行	2009年 3 月
発行者	独立行政法人雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 所 長 庄 司 久 孝 〒229-1196 神奈川県相模原市橋本台 4 - 1 - 1 TEL 042-763-9046（普及促進室）
印 刷	株式会社 芳文社 〒194-0033 東京都町田市木曽町2320 TEL 042-792-3100
