

# 改革の成否を決める 教育の重要性

.....  
アステックコンサルティング 播磨 知宣  
.....

## 教育の必要性を実感し、 継続的に行われているか

かつて高度成長期から成熟期にかけての日本は、「改善(小集団活動)」によって活性化し、大きな利益を上げてきた。その頃は、「IE」や「QC」を中心とした教育活動にも力を注ぎ、「ムダ」や「ロス」などの【問題】を自分たちで発見して自分たちで解決する人材が育つ環境が、多くの会社で構築されていた。そして、今後も企業が成長し続けていくには従業員のスキルアップは必要不可欠であることはすでにわかっていると思われるが、そのためには、教育を継続していかなければいけないのである。

しかしながら現在は巻頭提言にもあるように、過去と同じ改善活動を行っても、なかなか成果(生産性、コストなど)が上がり難くなっているのも事実である。また多くの企業では90年代のバブル崩壊以降、経費削減で真っ先に削られた1つが教育費用であった。そして、バブル崩壊後入社された社員(教育を十分受けてこなかった社員)が、現在会社の中軸を担う立場になり、【問題】が【当たり前】として放置されてしまっている企業が非常に多くなってきているのが現状である。教育の必要性をどのくらい「実感としてわかっているか」と言う面ではかなりの差があるのが事実であり、本稿ではその点を中心に解説していきたい。

## 教育が不足していることの問題点

### 1. 「問題」を「問題」として捉えることができない

仕事柄、いろんな会社を訪問し、たくさんの

方々と話をさせていただくのだが、「こんなことも知らないのか!」「こんなことも考えられないのか!」と思ってしまうことが多々ある。自分の担当業務に関して、「どうあるべきですか?」「どうありたいですか?」と質問してみても、「私たち一生懸命仕事をしています。【修正する】という重要な任務をこなしています。何が悪いのでしょうか」と逆質問される場合もある。本来は、修正しなくてもいいようにしなければならないのだが、モノの流れ、情報の流れ、人の動き、業務フローなどの滞りや後戻りなども、現状が「当たり前」「必要な業務」として認識され、問題視することもないのだ。知識がないと、何が「問題」で、何が「あるべき姿」なのかが、わからないのである。

### 2. 部下に改善のやり方を教えられない

改善活動はよく、P(計画)→D(実行)→C(チェック)→A(是正・定着)のサイクルを回すと言われるが、前述したとおり「問題」を捉えることができなければ、何の計画も立てられないということになってしまう。テーマがない中で、目標数値だけを示しても、部下は「何をしたいのか」、「どうやったらいいのか」わからないわけだが、指示した上司ですらわからないと言うことが多いのも事実である。

### 3. 考えない社員(指示待ち社員)が増殖する

また最近では、指示待ち社員が非常に増えたこともまた事実だが、これも教育活動をしてこなかったことが根本にあるように思える。学校でのゆとり教育から社会人になっても教育の場がなく、考えようにも何をどう考えていいのかもわかっていないのだ。管理職も人を育てることを嫌い、すでにでき上がった人を要求するのだが、これは管理

職としての業務放棄であるように思われる。これでは会社にとっても本人にとっても悲劇であり、そこにこそ改善のメスを入れていかなければならない。

#### 4. モチベーションが低下する

前述したが、上司がやり方もわからず、成果(数字)の取り立てだけ厳しくする「ボトムアップ」型の改善だと、何も教えてもらえていないのに怒られてばかりということになり、従業員のモチベーションは低下するだけで、ますます成果が上がらない会社になるという負のスパイラル(図1)に陥ってしまうのである。

「下からいい意見が上がってくれば、効果があればどんどん投資するのに」などという、「意見待ち上司」では、部下のモチベーションは下がる一方なのだ。

上記のような現象は、何も製造現場に限ったことではなく、生産管理、品質管理、設備管理、設計・開発部門など、すべての部門で起こっているのである。

### 勝ち組企業になるためには、従業員のモチベーション向上が必要

改善・改革活動を成功させ勝ち組企業になるためには、「従業員のモチベーションを向上させる」ことがキーになる。図2を見ていただくとおわかりになると思うが、業務効率とモチベーションには、明らかに「正の相関関係」がある。

したがって、勝ち組企業になるためには、従業員のモチベーションを上げる仕組み・仕掛けが必要なのだ。そして、1人でも多くの従業員が高いモチベーションを発揮することによって、成果も

図1 教育不足から陥る負のスパイラル

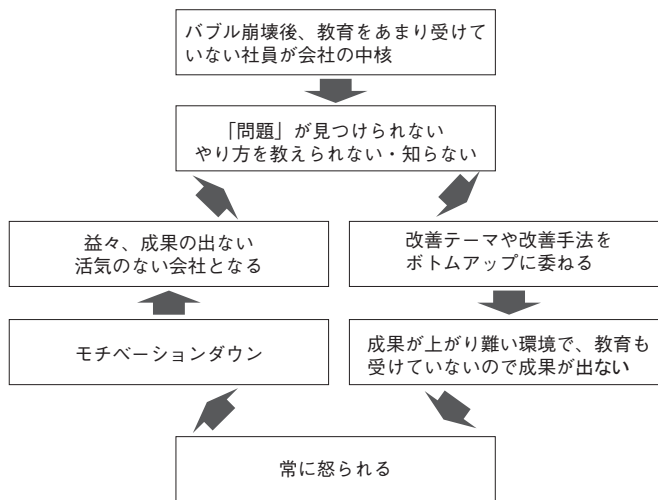
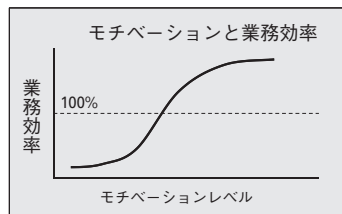


図2 従業員の強いモチベーションが必要



- ◆ モチベーションと業務効率には明らかに比例関係がある。
- ◆ 改善がうまく行かなくても他の方法を考え課題を解決する。
- ◆ モチベーションは熱意を呼び、熱意は人を呼び寄せる。
- ◆ 達成困難な課題も衆知を集めることによって達成する。
- ◆ やる気は伝染していく。

#### 【モチベーションアップの阻害要因を排除する】

