

1. 気づきの教育により 人の眠れる能力を活かす

気づきの教育「生産管理体験道場」の実践事例

生産管理コンサルタント 清水 秀樹

●企業における人材育成の課題●

企業の活力は言うまでもなく「人材」である。コンサルタントとして企業を訪問した際に、「最近の若者は言われたことしかしない」という言葉をよく聞く。皆さんの会社では、社員の育成はうまくいっているだろうか。表1のように中小企業白書でも多くの企業で、人材育成を課題に挙げている。

企業内の人材育成というとOJT、OffJTの研修、資格取得の奨励などがある。OffJTの研修や資格取得は一般的に知識習得型の教育で、OJTはハウツー型の教育が多い。

人が能動的に行動するためには、図1にあるように「気づき」がきっかけになる。この「気づき」がないと教育したものが活かされることはない。

表1 企業が抱える経営課題

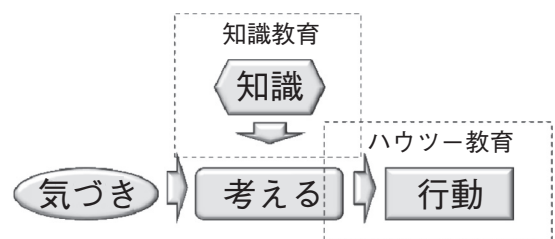
2012年に経営基盤の強化に向けて注力する分野(複数回答)
(単位: %) (n=536)

営業力・販売力の強化	74.4
人材の確保・育成	36.2
販売価格引上げ、コストダウン	34.9
財務体質の強化(借入金返済等)	30.6
技術・研究開発の強化	25.0
新製商品・サービスの開発、新規事業の立上げ	18.6
自社ブランドの育成・強化	16.1
海外事業展開	11.2
供給能力の拡充(設備増強等)	10.8
既存事業の絞り込み	7.8
資金調達方法の多様化	4.2

[出典: (株)日本政策金融公庫「2012年の中小企業の景況見通し」(2011年12月)]

(注)調査対象は、三大都市圏の(株)日本政策金融公庫の取引先

図1 人の行動と教育



しかし、気づきは教え過ぎると気づきの減少や気づいても行動抑制といった逆効果が生じる。

人が能動的に行動しない理由を大別すると次の3つのケースがある。

- A. 気づいても知識やハウツー不足で行動できない
- B. 気づいても見て見ぬふり
- C. 気づかないため行動しない

この中でAのタイプはOJTなどの実践教育により育成できるが、Bのタイプは動機付けが必要となる。次に、Cのタイプの場合は「知識教育」や「ハウツー教育」だけではなかなか力を発揮することはできない。

そもそも人には「自己実現欲求」がある。自分の思いを自分の考えや努力で達成したいという欲求である。この欲求は自発的なもので、実現できた時には、他の欲求では得られないような大きな満足となる。この満足を一度経験すると、さらなる前向きな欲求が生じ、次なる自己実現を求め、「能動的な行動の好循環」を生み出す。

これこそが「眠れる能力を活かす」ことだと考える。Cタイプの人に向けて、気づきを誘発する

ための「気づきの教育」の事例を紹介する。

●気づきの教育とは●

人が行動に至るまでは「気づき」をきっかけに、知識や経験を用いて「考え」、「行動」に結び付く。すべての行動は「気づき」が起点となる。

知識教育は気づいたことに対する行動を考える際に有効で、ハウツー教育は考えて行動するまでの時間短縮に役立つ。しかし、起点である「気づき」を直接教えることは非常に難しい。

ただ、この「気づき」が増えると考えることも増え、考えるための知識もより必要となり、その結果として生まれる行動の質や量も増えることになる。人の行動(成果)が拡大することは、企業としての成果につながるはずである。

「気づき」はいかにすると増えるのか。2つの重要なポイントがあると考えます。

- ・(本人には)鳥瞰的な視野を持たせる
- ・(周りには)自由な気づきに蓋をしない

1. (本人には)鳥瞰的な視野を持たせる

工場運営において「鳥瞰的な視野」とは、生産管理の全体像における自分の仕事の位置付けを認識できる視野を持つことである。視野が広がることで気づきも増えると考えている。気づきの教育のポイントは、自発的に気づく喜びを感じてもらうことが狙いである。

工場運営の全体の流れを鳥瞰的に体験し、気づきを誘発させ、他の人の仕事についても興味を持ってもらうことを狙いとする。

2. (周りには)自由な気づきに蓋をしない

気づきがあっても行動に結びつかない大きな理由の1つに周りの目がある。こんなことを言ったら笑われたり、叱られたりしないかと不安になることである。人の気づきに対して、周りには決して蓋をしないことが重要である。

上下関係のある組織において上司や先輩の何気ない一言はもちろん態度や表情ですら自由な「気づき」に蓋をしていることを再認識する必要がある。

経験豊富な人ほど、経験の浅い人の無謀

な意見に対していろんな蓋をする傾向がある。普段の仕事の中で自由な部下や後輩の気づきを聞くことが難しい場合が多いため、自由な発想を聞く場(集合教育)を設けることが必要である。

●気づきを引き出すための教育の概要●

1. 基本方針

この教育は「生産管理体験道場」と言い、工場版マネジメントゲームとでもいうもので、狙いは「工場管理における全体最適を理解した人材育成」である。この「全体最適」の目線により、気づきの範囲を広げようとする教育である。

この教育のポイントは次の3点である。

- ①経営資源と企業環境を揃え、違いを工場運営力だけとした疑似的なミニ工場を設定し、参加者が鳥瞰的に工場運営を見られるようにすること
- ②工場内のルールや仕事のやり方は一切決めず、受講者の自由に任せる。
- ③とにかく実践させ、自由な気づきを誘発し、疑似工場における課題の洗い出しや改善したりすること

2. 経営環境を揃える

(1)会社の規模と揃える

1工場あたり資本金は50万、従業員は4～5名とする(図2)。資本金を元手に、設備として以下のものを、業者(これも講師)から購入する。

- ・机と椅子(減価償却費が発生する金額)

図2 各テーブルが1工場

