

ものづくり人材育成に学ぶ

原点は「事実」

人材育成を業界の垣根を越えてみていると、いろいろなことに気づきます。製造業を中心にしたものづくり人材育成、サービス業を中心にしたサービス人材育成。それぞれに特徴のある優れた方法が進められています。それぞれの良さを交流すれば、もっとよくなるはずです。

ものづくり人材育成について考えてみましょう。技術・技能教育には一定のパターンがあります。人間が働きかける相手は機械であったり、測定器であったり、製品そのものであったりします。見えているものが結果であり、対象になります。ものは明瞭に存在するわけです。ものづくり人材育成の原点といえます。

技術教育では、ものに関する情報を整理して、起こりうる現象を予め示すことが行われます。失敗すれば、なぜそうなったかを追究し、新しい情報として蓄積します。飛行機の製造についていえば、航空機トラブルの現場を調査して、トラブルを起こさないための新しい情報を蓄積します。今日、優れた航空機があるのは、過去の現象、事実に基づいているからです。

技術・技能教育の根幹では、製品の状態（品質）、安全の追究、構造とメカニズム、方法手段とその結果、良好な状態の維持管理などが主要テーマになります。そこ

で重視されるのは事実であり、現状の把握です。

効果をあげる「定式化」

ものづくりは現象と事実の重みの上に成り立っているといえます。「いまあることが何に起因するのか」、それを解消するには「何を対象に、どう働きかければよいのか」という教育が必要になったのです。

これをパターン化して「問題解決研修プログラム」が生まれます。これらを手続き化することで、だれでもできるようにします。作業方法を指導するには、まず作業手順を明瞭化し、それを内容に教育を行います。新製品の製造や新しい装置・設備の導入による作業が始まると、まずこれを行います。

教育方法として製造現場で普及しているTWI (Training With Industry) は、このことをよく表しています。TWIには、仕事の教え方 (JI)、仕事の改善の仕方 (JM)、人への接し方 (JR) のコースがあります。このとおりに進めれば、だれでも一定の品質をもつ教育ができるのです。

このようにものづくりでは、一定の条件下で一連のやり方をパッケージ化することで能率と効率を確保し、コストダウンにつなげる努力が続けられ、効果をあげてきました。これを「定式化」と呼ぶことにしましょう。

ものづくりの見える化

事実は、ときとして隠れてしまう場合があります。現象は、ときとして本当の姿をみせない場合があります。ものづくりの根幹がみえなくなるわけですから、これは大きな問題です。

ものづくり現場では「見える化」が重要な課題となります。定式化の立場からは、要因分析、魚の骨、5S、QC七つ道具など、手法として確立する努力がされました。これらは見え隠れする事実・現象が見える化します。見えないもの見える化すれば、判断が早く確実になります。

ものづくり人材育成は、このような範囲のなかで完成度を上げてきました。しかしこれは画期的な成果をあげると同時に、致命的な弱点となることがあります。条件を外れた内容、煩雑・複雑な情報（よくいわれる「想定外」など）は現実にはあり得ることです。そのような事態には太刀打ちできないのです。システム化、パッケージ化には、弱さも入ることになったのです。

これを承知したうえで、ものづくり人材育成の良さを活かすとよいでしょう。さて、この弱みをどのように克服すべきでしょうか。この手がかりがサービス人材育成にあります。今回はこれについて考えていきましょう。