

仕事の中で育てる

—指導の実践から思うこと—

研究開発部長 矢口 哲郎

● 従業員の問題意識や課題は、一人一人異なる

ここ数年、いくつかの会社の教育のコンサルテーションや、教育計画に関わってきて感じるのだが、大方の会社は、従業員一人ひとりの力を十分つかんで仕事をさせるというようにはなっていないように思う。

私は具体的な教育計画を立てる前に、従業員全員に対してアンケート調査もしくはインタビュー調査をするようにしている。高卒か専門学校か、就業経験何年かといった単なるデータでなく、会社でどういう経験をしてきて、どういう教育を受けているか。何ができるか、何を感じているか。どんな気持ちで仕事をしているか、何がわからないか、何が知りたいか、どういう不安があるか等々、教育に関わる中身を聞く。すると、従業員が問題としていること、課題とするべきことは、一人ひとり異なっているということがわかる。

● 教育は十把一からげ

ところが実際の教育となると、十把一からげで学習させる方式が多い。一堂に集めて、短期間に集中的に学習させるというやり方だ。講師や実習指導者が、共通の事例で、正しいやり方を示し、覚えさせるこの方式を取るところが少なくない。短期間で終わるし、指導に当たる人材も少なくてすむと考えるからだが、当然のことながら、それぞれのレベルや課題に対応できず、十分効果が挙げられないというのが実情だ。

● 学ぶ側、育てる側、双方に問題がある

「近頃の若い者には意欲がない」「挑戦しない、できることしかしない」「作業の内容を対価を得るための労働としてとらえていて、自分のわざの向上を目指していない」などと嘆く声をしばしば聞く。声の主は、企業の指導的立場にある人たちである。私が持っている大学での講座でも、わからない場合、考えてみようともせず、すぐ答えを教えてくださいという学生がかなりいる。学習テーマに対して疑問を持たない、問題整理ができない、調べて明らかにしていくその手段や方法論を持たない。教えるのが仕事だろうと言わんばかりの失礼な態度を取るものもいる。そうした彼らが、企業に行くのだ。押して知るべし、である。

しかしそれは、若者の側だけでなく、育てる側(学校や企業)の双方が生み出している問題のようだ。

● 学び方が身に着いていない、学び方を育てていない

多くの学校では、教科書の内容や教師が整理した結果を伝達する教育が中心で、学生に学び方を学習させていない。自分で成長を自覚させ、喜びを感じさせていくような場もプログラムも作っていない。学習することの面白さを体験させていない。調べたことから自分自身の課題をみつけるように指導していない。学ぶ方法論と意欲を持って自ら学んでいくようには、育てていないのだ。

企業に働く従業員は、自分の力の伸ばし方を知らないものが多い。自分の力をこう伸ばしたい、現場の仕事のしかたをこう改善したいというような目標や課題を持っている人もそう多くない。毎日毎日決められた仕事を漫然と行っているだけという人が多い。企業には、生産量を上げたい、製造現場でのトラブルをなくしたい、といった課題があるが、その企業が目指すものと、従業員たちの思いとは一致していない。企業が目指すものは、働くものたちには「会社の要求」としてしか受け取られておらず、それが自分たちの課題であるとは自覚されていないのである。

● 意欲だけ抜き出して鍛えても、現場には生きない

働かせる側(企業)は、従業員に意欲を持って働いてもらいたい、スキルアップしてもらいたいと考えてい

る。しかし多くの企業は、仕事の面白さを感じさせる工夫をしてはいないし、自分の力で育つように仕事をプログラムしてはいない。その一方で、現実の仕事とは関係のないところで、「意欲」だけ「方法」だけを抜き出して育てようとする傾向がある。

過酷な条件の中で難しい課題に挑戦させるモーレツ訓練とか歩行ラリーなどが、その一例である。目標に迫る方法論、注意力、実行力、意欲が育つなどといって、取り入れている企業も少なくない。それらの訓練で鍛えれば、現場の仕事に意欲的になれる、仕事の現場で注意力・判断力が高まるかと考えているのであるが、脳の働きを土台に考えるならば、その効果はそう期待できない。

● 仕事の現場に生きる力とは

仕事の現場における注意力・判断力とは、製造現場であれば、装置の動くメカニズムや運転の条件、材料の性質との関係などを背景にした、装置や製品に現れる現象を読み取り対応する脳の働きである。また、現場の仕事に対する意欲とは、その脳の働きの総合である仕事を面白いと思い、そこから生まれる結果をより良いものにしていこうとする心の働き（これも実は脳の働いた結果のものであるが）である。さらにその方法の見当がついて、やれそうだと感じるなどから生まれてくるものである。そうした注意力・判断力、意欲を育てなければならないのである。

● 日常的な、現実の仕事の中で育てる

それには、その人の今現在の仕事の中に位置づけるのがよい。日常的にやっている仕事に位置づけて、注意力判断力を育て、運転の状況とその変化に対応できるように育てていく。仕事の中でやりがい、喜びを見つけさせ、意欲を感じるようにしていかななくてはならない。そのための仕事のしかた、学習のしかた、その組み立て方を考えて行く。たとえば、次のように。

仕事の解析(改善すべき内容の把握)→改善に必要な学習→改善→次のレベルの解析→学習→・・・

また、仕事の仕方の問題点を見つけ出す。目標の要素を分けて、段階的に課題を達成できるようプログラムする。必要なら、段階ごとに学習を組み合わせる。

①同じ時間で品質の良いものを作る→②短い時間でつくる→③大量に作る

* ここで、学習と言っているのは、教科書とノートで行ういわゆる学習ではない。現場を調べたり、課題を解決するための具体的な視点を育てる、実験や体験を中心とした探究的学習である。

自分の仕事と学習とがうまくかみ合って、その中でわかり、疑問が解決し、それまで読み取れなかったものが読み取れるようになってくると、そこで自分の成長が自覚できる。そうになると仕事が面白くなり、さらに向上しようという意欲が出てくるのである。時間がかかるようだが、結果として、仕事力は増し意欲は持続する。

● 一人ひとりをよく見ていれば、手を打てる

その人の仕事、その人の問題点に位置づけることが、大事である。そのためには一人ひとりを良く見ることが必要である。一人ひとりを良く見ることは、そう簡単なことではない。しかし、大変だと思って切り捨ててしまうとそれっきりだが、一人ひとりを見ていれば、その状況に対して、手を打てる。知恵が出る。実際に、さまざまな業種の企業で指導を経験する中で、それを実感している。

JADEC ニュース 74 号 (2008/3) より