個人の知恵を引き出し組織知化する場の構築

Training Programs as a Means of Developing Employee Strengths and Meeting Company Objectives

駒田 浩明^{*1} 葦澤 芳博^{*1} 山田 芳幸^{*1} 折山 明弘^{*1}
Hiroaki KOMADA Yoshihiro ASHIZAWA Yoshiyuki YAMADA Akihiro ORIYAMA

As the deregulation of the electric power industry moves forward, Chubu Electric Power Co., Inc. has been doing its utmost to enhance the efficiency of its general operations. One way Human Resources Development Center has improved its operational efficiency is by providing training programs which give the employee an opportunity to stimulate his/her creativity and, as a result, share his/her knowledge with the company in a beneficial way. In this report, we introduce the "Value Engineering" course and the "Rethinking & Attitudinal Change" course as examples. These courses, which are intended for managerial staff on the front lines, focus on their prime responsibilities as business people in the work place.

Keywords : In-House Training, Result of the Program, Shared Knowledge

キーワード：社内研修，教育効果，組織知

1. はじめに

電力小売り自由化の進展に伴い，中部電力では競争力強化のため，聖域のないコストダウンの推進，業務改善による一層の業務効率化，第一線事業場の競争力強化に取り組んでいる。特に第一線事業場の競争力強化については，今後，個人の持つ知恵や能力をいかに引き出し組織の知恵としていくかが重要なポイントとなる。そのため，人材開発センターでは，様々な教育方法を展開している。現在，その一環として，第一線事業場の技術者を対象に，「価値分析と創造の研修」と「職場と一体化した意識・行動変革研修」を実施し成果を上げている。これらの研修では，職場を研修のフィールドとし，実業務の課題を研修テーマにしている点が手法として新しい。本稿では電力流通設備の維持・管理を主要な業務とする電力センターを対象とした事例について紹介する。

2. 組織総合力強化のための新しい教育訓練手法

人材開発センターでは図1に示すように，①電気事業の公益的使命を全うするため，実務を確実に遂行する技術・技能を習得させる「公益事業領域」，②新規事業の企画，立ち上げ，展開に対応できる要員を育成する「新規事業領域」，③組織全体として競争力を強化するため，社員に幅広い技術や優れたお客さま対応能力を習得させる「組織総合力強化領域」，の3つの領域を設定して教育訓練を実施している。

電気事業の公益的使命を担う第一線事業場である電

図1 社内教育訓練における領域

力センターの教育訓練は，上記3領域のうち特に「公益事業領域」と「組織総合力強化領域」が主体となる。

公益事業領域に関する教育は現場技術者の技術・技能の維持向上を目的としており，OJTと連動した形で体系的に整備されており，一般的な集合研修方式（図2中の「A」に相当）が採用されている。

一方，組織総合力強化に関しては，コストダウンおよび業務効率化推進の観点から，現在，「価値分析と創造の研修」，「職場と一体化した意識・行動変革研修」等を実施している。これらの研修では，研修のフィールドを電力センターに移し，研修受講者の業務の中から自らが抱える課題への取り組みを研修の題材としている（図2中の「B」に相当）。これにより受講者個人だけでなく，受講者の職場のメンバーならびに関係課所をも含めて知恵や能力を引き出し，組織知化していく場を構築し，組織総合力の強化を図っている。

今回報告するBタイプの教育方式では，教育の直接の対象者を主に入社5年～15年の中堅技術者とし，職場の業務課題解決への取り組みを通じて，上司や同僚，部下へも教育効果を広げることをねらっている。

平成15年2月28日受付

^{*1} 中部電力株式会社人材開発センター工務研修所

従来の教育方式

新しい教育方式

図2 教育方式

図3 受講対象者の比較

3. 研修の具体的実施内容

3.1 「価値分析と創造」研修

3.1.1 研修のねらい

Value Engineering (VE) 手法を用いて約4ヶ月間にわたり設備や業務の改善といった職場課題解決に取り組み、これを通じて組織としての能力向上を目指す(図4参照)。

3.1.2 研修ステップⅠ(導入研修)

受講者が人材開発センターに集合し、製品へのVE手法の適用事例をもとに、価値ある業務・設備等へ改善するための手順の基本を学んだ。その上で、自ら課題解決すべきテーマ・数値目標を設定した。

3.1.3 研修ステップⅡ(実践演習)

(1) 課題の決定

受講者の上長とのディスカッションを交えて、ステップⅠで設定したテーマと数値目標を、職場で取り組む課題とした。

図4 研修の流れ

(2) 職場でのチームづくりとVE手法の周知

上長の支援の下で課題解決のためのチームを結成し、受講者自身がリーダーとなった。リーダーはまず、上長を含めた関係者にVE手法を理解させ、テーマに対する共通の意識付けを図った。

(3) 具体的実践

受講者は課題解決への取り組みの方向性について上長や部下と常にディスカッションを行って確かめつつ、VE実施手順の各ステップ(①機能定義②機能評価③代替案作成④提案・まとめ)に従って4ヶ月の間、VEを実践することで職場の課題解決に取り組んだ。また、人材開発センターに対し進捗状況を上長コメント付きで報告した。

(4) 人材開発センターの支援

人材開発センターでは、職場での活動を支援するために上長への協力要請や受講生の疑問や質問に対するフォローを確実に実施した。また、他の受講者の取組状況を紹介することにより、更なる気づきを与えた。

3.1.4 研修ステップⅢ(中間発表)

受講者が報告した進捗状況を基に、各受講者・講師・人材開発センター関係者による中間発表を行い、講師をはじめとする関係者から指導・助言を受けた。また、他の受講者の発表・指導内容からも気づきを与えられた。

3.1.5 研修ステップⅣ(職場での再吟味)

受講者は講師をはじめとする関係者の指導・助言および他の受講者の情報をチームにフィードバックし、目標達成に向け取り組み内容を再吟味し実践した。

3.1.6 研修ステップⅤ(全体発表)

目標達成度の高い受講者の発表と講師の総評を受け、受講者、上長、人材開発センター・部門関係者で

ディスカッションを行った。これにより、受講者間で成果の共有を図り、更にレベルの高いVE実践活動の足掛かりとした。

3. 1. 7 研修の効果

今回の研修では、職場としてVE手法を用いた設備や業務の改善に取り組んだ結果、以下の例を始めとする多くの具体的成果を得ることができた。

- ・電力系統を保護するためのシステムについて、システムを構成する各装置の点検周期と点検方法を分析し、最適化することにより、コストダウンを達成
- ・保有測定器数量を最適化することにより維持管理費の削減を達成等

また、受講者がチームリーダーとしてメンバーを的確に指導することでVE手法を完全に習得すると共に、リーダーシップを強化するという効果も得ることができた。

3. 2 「職場と一体化した意識行動変革」研修

3. 2. 1 研修のねらい

組織総合力強化のため、各電力センターの管理職が様々な課題に取り組んでいる。人材開発センターは、課題克服に向けた支援として、情報交換・衆知の結集を目的にディスカッションの場を構築し、新たな「気づき」を与え、更なる行動へと繋げる。

3. 2. 2 研修ステップⅠ（課題の設定）

変化に対応し、組織総合力を発揮するためには、図5に示す3つのS（以下3Sと言う）が必要と考えている。

Speed：迅速さ、即断、即実行（意志決定の早さ、業務速度等）
Strategy：段取り、経済性（業務の優先順位、コスト意識等）
Spirit：ねばり、負けん気、商魂

図5 3Sのポイント

ステップⅠでは、電力センター毎に集合し「3S・パラダイムシフトの必要性」、「ベンチマーキング手法」を講義すると共に、「部門、業務、役職を超えたフリーディスカッション」を通じて新たな『気づき』を与えることにより、自己の現状（職場、部下、組織等）を見つめ直し、現状とありたい姿（ビジョン）のギャップを克服するために自らの課題を設定させた。

3. 2. 3 研修ステップⅡ（課題解決への取組）

各自が職場で課題解決に向けて取り組む。

3. 2. 4 研修ステップⅢ（情報交換・衆知の結集）

（1）課題の公表と受講者の縁組み

人材開発センターは、ステップⅠ実施の3ヶ月後、各自のビジョンおよび課題を受講者に公表し、同様の課題を提案している者同士（共通認識を持つ者）が自

図6 eメールによるディスカッション例

由にeメール等を通じてディスカッションできるように支店毎の規模で「受講者の縁組み」を行った。これにより受講者は、問題点の共有化、疑問点の更なる発掘等、自己の課題解決に向けての更なる気づきへの足がかりを得て、意欲向上に繋がった。

（2）人材開発センターの支援

人材開発センターの研修スタッフ同士が全社情報（課題や取組状況）や参考となる論文・ホームページ・競争を勝ち抜いている企業情報等の共有化を図った上でeメール上のディスカッションに参加し、議論の進捗を見ながら、「このグループにはこの情報を与えたらどうか」といった議論をリアルタイムで重ねながら、関連する情報をタイミングよく投げかけるなど、議論の発展を促した（図6参照）。これにより部門、職場を超えた自由な情報交換により課題解決に取り組む姿勢へと誘導することができた。

3. 2. 5 研修ステップⅣ（受講者同士の直接対話）

ステップⅢのeメールによるディスカッション実施後、更に突っ込んだ議論を交わす場として支店単位に集合して、受講者同士の直接対話を行った。

また、他支店で同様の課題を掲げた受講者をゲストスピーカーとして参加させ、その取り組み事例等も紹介し、更なる気づきや刺激を与えた（図7参照）。

図7 研修の流れ

3. 2. 6 研修の効果

今回のようなディスカッションの場を設けることにより、新たな発見、仲間意識、横断的な繋がりによる議論の面白さ等が実感できたと共に、受講者同士がお互いに学び合い、刺激し合うことの中から、ヒントを掴み、更なる行動へと繋がったと思われる。

その結果、課題克服に向けた新しい取り組み（組織横断的な故障復旧対応等）を関係者に提案し、具体的な成果に結びつける等、研修の効果が得られつつある。

4. あとがき

本稿では、人材開発センターが行っている、個人の知恵を引き出し組織知化していく場の構築をねらった研修の中から、研修のフィールドを電力センターに移し実業務への取り組みを研修の題材にした展開を行う「価値分析と創造の研修」と、「職場と一体化した意識・行動変革研修」について、その実施状況を紹介します。

た。これらの研修は今後も受講者の幅を広げつつねばり強く継続していくことが必要であると考えている。人材開発センターでは今後も業務に役立つ研修の展開に務めていく方針である。

最後に、VE研修を熱心にご指導いただいている早川芳久様に深く感謝の意を表します。

著 者 紹 介

駒田 浩明

現 在 中部電力株式会社人材開発センター
工務研修所 研修専門役