

第1章 「企業内教育における就業教育と教育訓練技法」

第1章 「企業内教育における就業教育と教育訓練技法」

1. 企業内教育の問題点

一般的に企業内教育の領域で問題となっている点をランダムに挙げると、第一には、「能力開発の効果の把握が難しい」という点です。これは私がかつて調査を担当していたときから、いまだに能力開発の障害として考えられていることです。

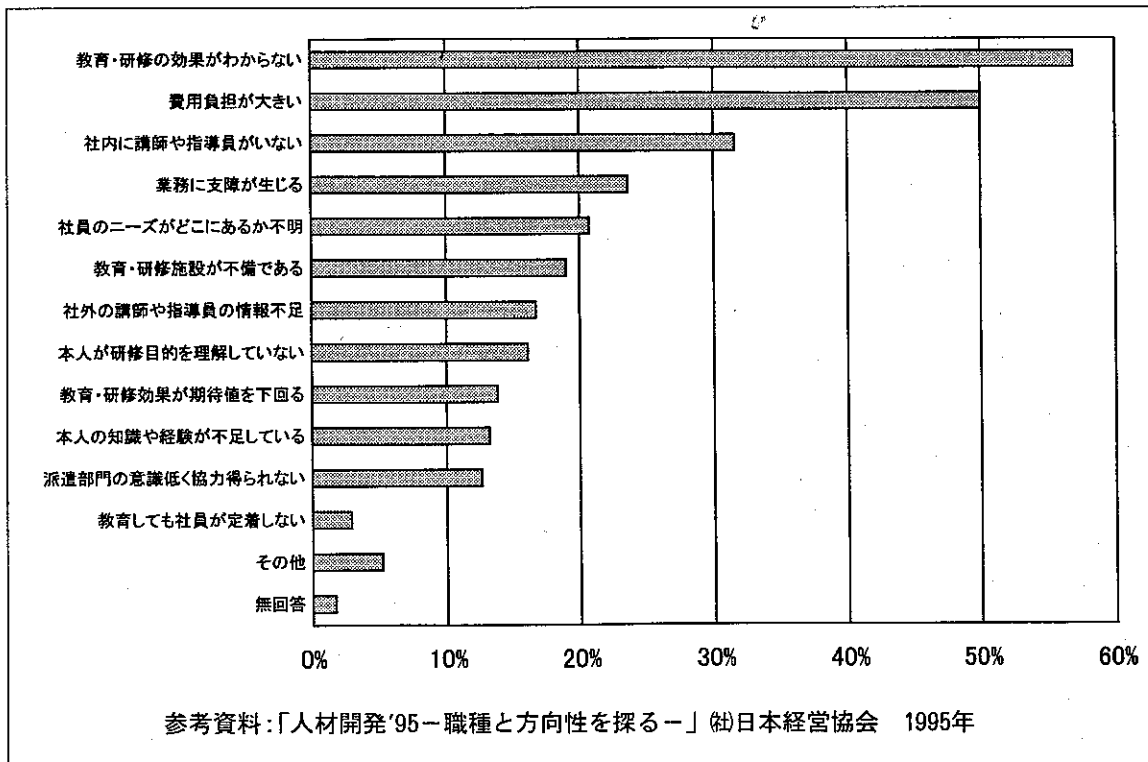
第二には、「能力開発の専門家（Expert）が会社の中に少ない」という指摘です。これはローテーションが速い最近の状況を見たときうなづけることですが、欧米の優良企業と比較した場合、日本は確かに専門家が少ないように思います。これは日本企業が国際的競争力をつけねばならないという点においても、今後相当充実しなければならない領域だろうと思います。

しかし、日本でいう能力開発の講師や指導者であるスタッフの不足は、どのような範囲のまでを含むのか、また、専門家とスタッフとをどう区分するのか判断できませんが、これらが障害であるということは確実であるのだと思います。

以上の2点を頭に置き、企業が取り組んでいる能力開発の方法に目を向けると、第一に、過去から現在に至るまで、最大の方法論は、「社内研修」と「OJT」です。第二に、社外のセミナー・講習会・研究会に従業員を派遣する方法です。その他として、ジョブローテーション・自己啓発援助というような施策が上げられるのが、日本の企業内教育の全般的な傾向だろうと思います。

これを踏まえて企業内教育の問題を、調査資料（資料：教育・研究実施上の問題点）を見て分析していただきたいのです。

■ 日本経営協会調査データ、「教育研修実施上の問題点」



私が執筆しました調査のコメントをもって、現時点において私が考えることを若干コメントさせていただきます。

(1) 「教育研修の効果が分からない」について

個人的には教育研修の効果がわからないような研修はすべきではないと考えます。このようなことを発言しているスタッフは、スタッフとしての資格がないと思うわけです。研修効果が期待できないというのは、トレーニング・ニーズを明確に把握せずに教育研修を実施するからだと思います。トレーニング・ニーズは、プログラムを設計する段階になると、ほぼトレーニング・ニーズ＝トレーニング・オブジェクトになります。そのオブジェクトを展開するために、どのような技法を選択したら効果が上がるかを考えなければいけません。しかし、効果が上がらないと発言しているスタッフは、トレーニングを展開する基本的な知識もなく、勉強もしていないとも思います。

(2) 「費用負担が大きい」について

現在の大きなトレンドは、選抜投資ですから、費用負担が大きいなどという発言はトレンドを認識していないと思います。

(3) 「社内に講師や指導者がいない」について

企業内教育を前提に考えたとき、日本の風土では、企業内集合教育（Off-JT）を担当するトレーナーが研修課長である場合、集合教育のトレーナーを担当するにあたって、課長以上の職位の方を対象にしたトレーニング担当が殆ど不可能だと思います。そうすると、新入社員や入社して数年の中堅社員を対象にトレーニングを実施するだけということになります。社内に講師や指導者がいないという問題は、階層別教育・職能別教育の何れを考えても、そんなに大きな問題ではないと思います。むしろ問題なのは、組織開発であるとか、職能別教育をするときに、社内の誰がある程度のトレーニング技法を活用し指導役を担当でき適任者であるかが明確になっていることが大事な点です。この点が組織としてきちっと整備できていればいいことになります。このようなことが問題点としてあげられるのは、そういうことをきちっとやっている会社が少ないということだと思います。

(4) 「業務に支障が生じる」・「社員のニーズはどこにあるか不明」について

これは問題外だと思います。トレーニング・ニーズを把握するという方法論は、少なくとも日本の現在の企業内教育が1950年ぐらいから始まったとすると、50年以降現在まで、ずいぶんノウハウを蓄積してきたと思います。ニーズがどこにあるのか不明などと発言しているスタッフは、不勉強極まりないと思います。

(5) 「教育研修施設が不備だ」について

全ての会社に施設が設置されているわけではありません。自社で施設を保有しないから、外部の施設を活用する傾向が強くなるのです。

(6) 「社内の講師や指導者の情報不足」について

この点については、例えば、中央職業能力開発協会などが全国の都道府県にトレーニングができる方々を全部公開しているわけですから、情報不足などと発現しているスタッフは、これもまた研

究不足ということになると思います。

これらの問題点全てに共通なことは、スタッフの努力不足や不勉強が原因と思われることです。これは是非、ご検討いただきたいです。このような問題があげられているうちは、日本企業の活力を高める人材育成にはなかなかならないと思うわけです。

したがって、大半がスタッフの反省すべきであろうと思っております。しかし、これが実態だということも頭に置きながら、いろいろと企業内教育については研究する必要があると常々思っています。

2. 教育訓練の導入・展開・定着のプロセス

トレーニング・ニーズ・サーベイという過程でトレーニングにかかわっていると、トレーニングで解決できる領域と、トレーニングでは絶対に解決できない領域とが、いろいろでできます。例えば、賃金水準が低い、賃金の配分が問題だということは、トレーニングでは解決できません。また、組織構造上のコミュニケーションルートがおかしいなどというのも、トレーニングをいくらやっても解決できないわけです。したがって、第一に改善できないことを明確に整理することが重要です。トレーニングで解決できるものだけをピックアップして、トレーニングを展開する取り組みを行わないと、学習効果の高いトレーニングはできないと思います。

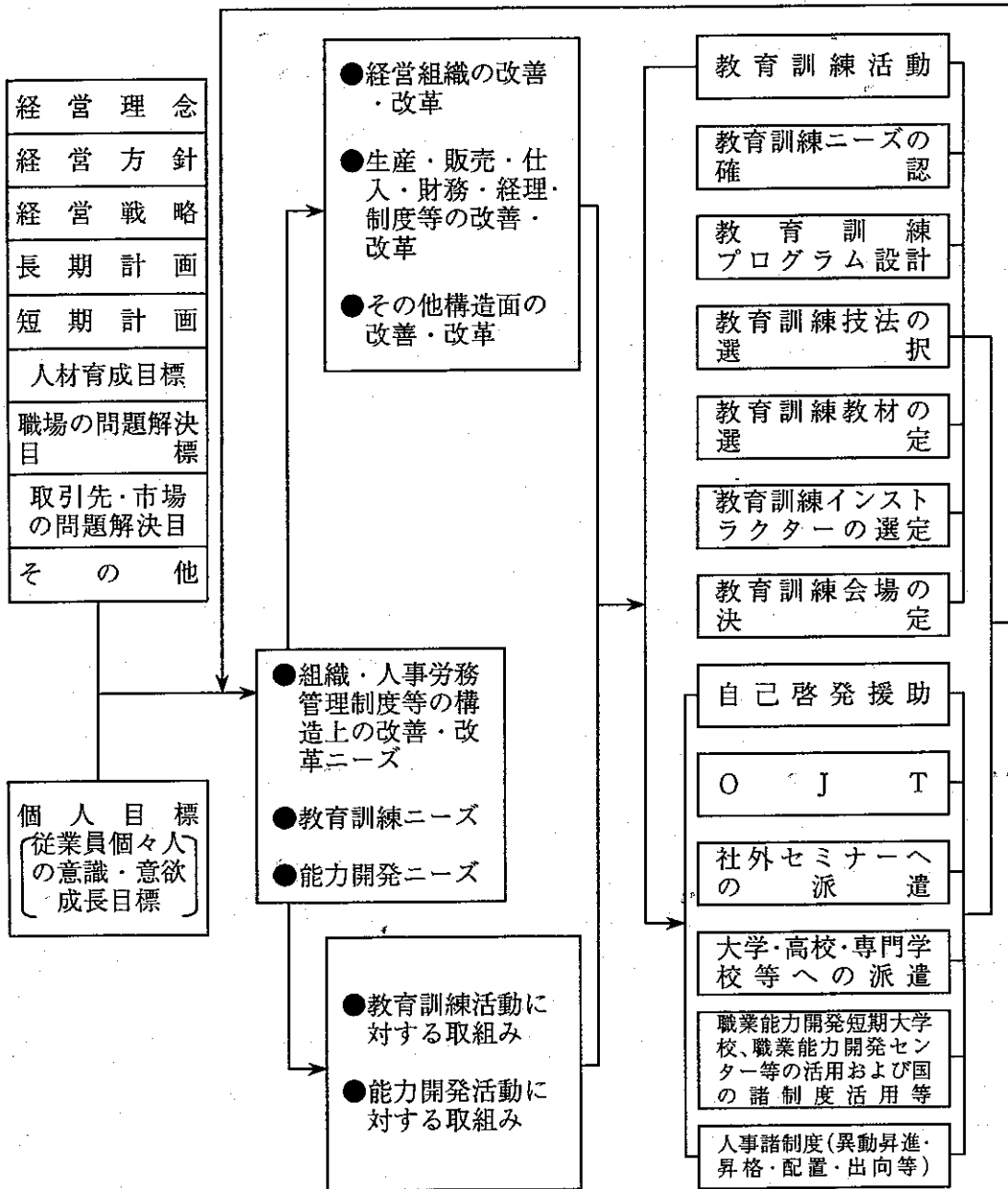
第二には、コンサルタントや派遣会社のトレーナーを受け入れて、失敗をするケースが非常に多いことです。それは、我が社のトレーニング・ニーズは一体何か、ということをも明確に把握して導入・展開をしていないからだと思うのです。かつて生産現場で耳にした基本動作をきちっとやれば、問題が発生しないようなことが、実は発生しているという実態があります。

少なくとも、ニーズ・サーベイ、プログラム設計の段階においての技法の選択、トレーナーの選抜、教育・教材の編成・選定、教育訓練の会場の決定などということをも同時並行的に取り組みトレーニングをするという当たり前のステップを踏んでいけば、それ程経験を積んでいないトレーナーがトレーニングをしても、学習効果の高いトレーニングができると思うのです。

したがって、最初の導入段階を抑えるかどうかによって、学習効果は大きく変わっていると思います。特にマネジメント・トレーニングについては重要であると思います。トレーニングスタッフをはじめ関係する方々は、トレーニングの導入展開プロセスを頭の中に入れておくべきだと思います。

技法を考える場合も、導入展開のプロセスを頭に置き、ニーズに合わせてプログラムを設計することが重要です。プログラム設計後は、ニーズがオブジェクトになり、オブジェクトを達成するために、どのような技法が適切かということが、本テーマの最大のテーマになると思います。体験的に、前工程の段階を十分に検討がなされていないと、適切な技法の選択に結び付かないと思います。

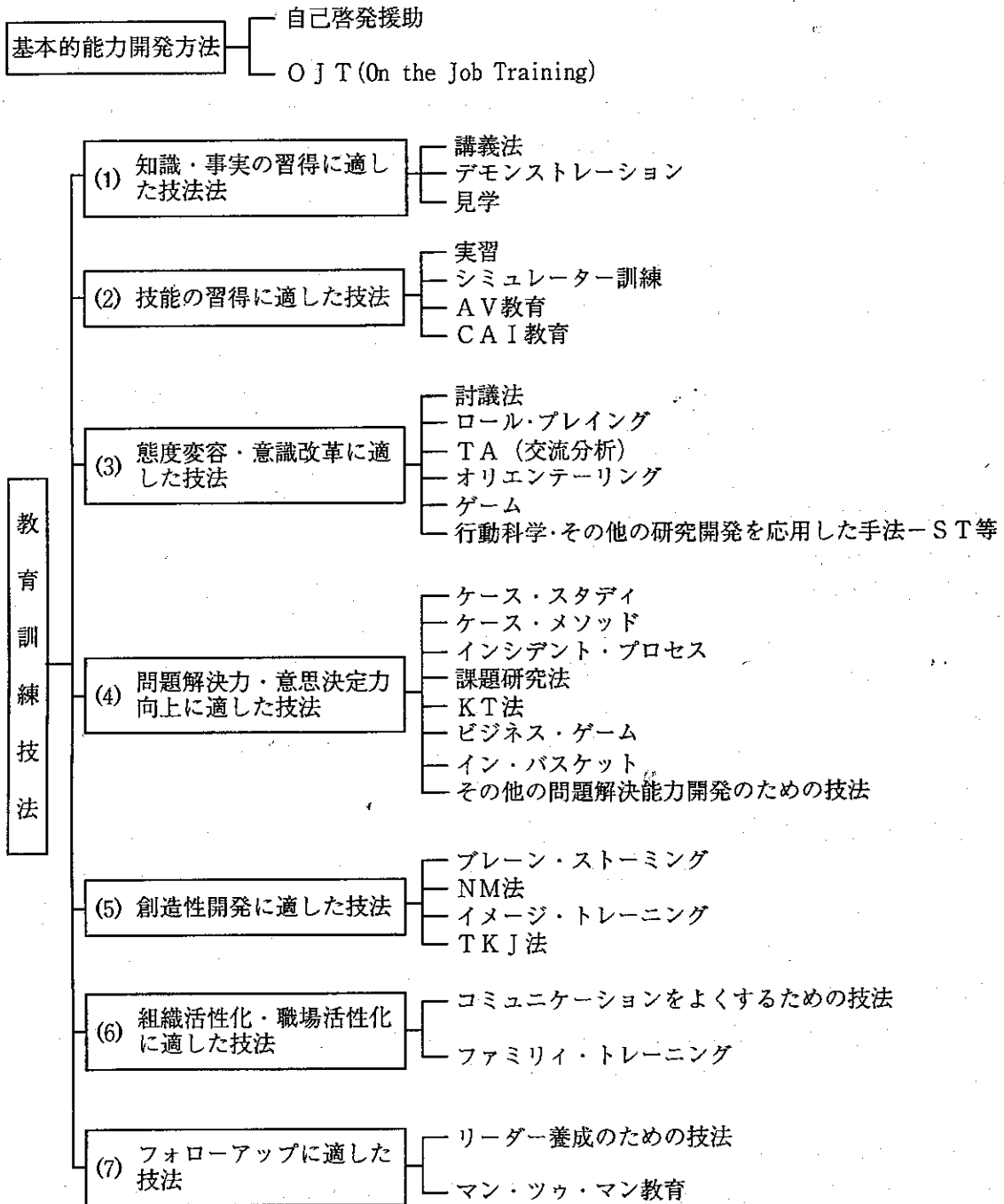
■ 組織・制度の改善・改革、能力開発、教育ニーズと人材開発活動の展開



資料出所：梶原豊『新版・人材開発の経営学—人事戦略の視点と展開シナリオ—』同友館，1993年，p.199

3. 教育ニーズと教育訓練技法

■ 企業内教育に使用される教育訓練の体系



資料出所：梶原豊『活かそう！教育プラン—各種教育訓練技法とその選択—』中央職業能力開発協会，1991年より

(1) 知識、技術、事実の習得に適した技法

① 講義法について

一般的に教育訓練技法として整理すると、「知識、技術、事実の習得に適した技法」、という分類がなされて、講義式が代表的であると思います。講義式は、学校教育制度開始以来ずっと続け

られているものです。コロンビア大学等の実験では、参加者が講義に耐えられる時間は90分というふうに言われており、そのため大学の教育も90分授業になっています。重要な教授法であり、企業内教育においても最も基本的な技法です。しかし、欠点としては参加者が問題意識を持っているとか、あるいは意欲的に取り組む姿勢がなければ、極めて学習効果の薄い方法論ということになると思います。

したがって、活用法としては、それなりの工夫をする必要があります。まして、いま高齢化した方々を対象にした高齢者の能力再開発といった場合には、90分間の講義は、身体に疲労だ残り、頭に何も残らないということが考えられますので、単純な講義式ではなくてなおさら工夫が必要になってくると思います。

②デモンストレーションについて

デモンストレーションは、実物を置きながらの教育であり、営業マン教育などによく使われます。他社の見学をさせて、そこから学ばせるという教育方法ですので使われているのだろうと思います。しかし、一般的には講義式が圧倒的に多いので、トレーナーは、講義が十分に実施可能であることが重要な能力になると思います。

(2) 態度変容・意識改革に適した技法

①討議式（会議式）について

討議式も実に使われる技法の1つです。TWIあるいは定型教育の代表的なMTP、人事院がつくったJSTなどは大体、会議式やカンファレンス・メソッドと言われているものも討議式とはほぼ同じに捉えていいと思います。講義式は、明治5年に義務教育制度がスタートしてから学校教育の場でずっと使っているいちばん長い技法ですが、討議式（会議式）は、1950年頃からTWIやMTP、CSSの導入がきっかけで入ってきたものです。初めてこの技法が日本に入ってきて以来、現在当たり前に使われている技法だと思います。

講義式と討議式の大きな違いのひとつに机のレイアウトがあります。講義式の場合は、学校形式といわれる参加者が並び、前で講師が参加者に講義をする形です。しかし、討議式の場合は、コの字形・TWIの場合にはV字形あるいは机を馬蹄形に並べるというような形で、参加者が交互にディスカッションできるような場の設定が行われます。この討議式のメリットは、ある参加者の発言に他の者が気付いてそして自分自身が態度を改めるなどいろいろなことに気付き学んでいくことにありますので態度変容や意識改革に適した技法ということになります。比較的この討議式あるいは会議式というのは、よく使われる方法です。

②ロール・プレイングについて

ロール・プレイングも第二次大戦後日本に入ってきたプログラムです。昭和30年ぐらいから比較的使われるようになったと思います。やはり、営業マン教育に使われてきました。また、管理者と部下の対話の考課者教育において考課結果を考課者が被考課者にフィードバックする場合のトレーニングとして頻繁に使われております。これはこれなりに、学習効果の高い方法だと思います。

③TA（交流分析）について

TA（トランザクショナル・アナリシス）も、態度教育に活用されています。管理者教育や、

中高年の人たちの能力再開発でよく使われている手法と書いていいと思います。

④オリエンテーリング・ゲームについて

オリエンテーリング・ゲームは、あえて入れました。オリエンテーリングは、リーダーシップを高めるためのリーダーシップ・トレーニングなど様々な使い方をします。例として、K電工が、嵐の日を選んで現場の監督者クラスの人たちに召集令状をかけて、山の上で倒れた電柱を建て直すというようなことを、実際に体験させながらトレーニングをするというようなプログラムを設計して、大変効果的なトレーニングをしたという事例も残っております。このようにオリエンテーリングは、自然の中で体験学習をさせることによって、チームワークの重要性を学ばせたり、あるいは、リーダーシップの発揮の仕方を学ばせるために、比較的使われていると思います。

ゲームに関して、意思決定力などを高めるゲームもありますし、チームワークを促進するゲームもあります。また、トレーニング・プログラムの途中で、スポット的にゲームを入れて、参加者の人たちの場面展開を進める教育に使われるとか、ゲームだけでトレーニングする場合もあります。ゲームでいちばん重要なのは、フィードバックにあると思います。明確なフィードバックをしないと、何のためにやったのかよくわからなくなりただの遊びで面白かったという結果だけが残ります。ゲームを行うには、十分なプログラムデザインを行った上でやらなければいけないだろうと思います。

(3) 行動科学その他の研究成果を応用した手法

①ST（センシティビティ・トレーニング：感受性訓練）について

行動科学その他の研究成果を応用した手法として、「ST」があります。STは1950年前後にアメリカのMIT（マサチューセッツ工科大学）の何名かが中心になって、人間の態度を学ぶことを進めるためのプログラムとして生まれたものです。さらに、STはMITとNLT（ナショナル・トレーニング・ラボラトリー）が中心になって作り上げたプログラムです。当初は、アメリカという移民の国家の中で、共通語の英語のわからない1,000万人～2,000万人の方々のために言葉によるコミュニケーション（英語という言語の）手段だけではなく、言葉によらない（例えば身振りなど）コミュニケーションができるようにするために開発されました。

日本では九州大学の三隅先生・関先生・池見先生が紹介し研究会を開きました。研究会において実施する過程では相当基礎的な研究を行わないと日本向きでないプログラムという結論に達したようです。その後、研究会は日本産業訓練協会が引き継ぎ、一時中止にすることになったと聞いております。また、研究会の一部の人たちが産業能率短期大学で商品として普及させたようで、一時的に大変なブームになりました。しかし、受講者が精神的なプレッシャーからいろいろな事件があり、現在、唯一山梨県の清里にあるキリスト教研究所で、看護婦および神父が中心になって行われています。興味のある方は体験すべきだと思いますが問題があったプログラムだったということを考慮し事前に検討を行う必要があると思います。

現在のSTは初期の頃からその過程でODやファミリートレーニングなどの組織開発、活性化を目的にしたプログラムへと発展変化しました。日本のQCサークル・ZD運動といった小集団活動の中でも、これらの方法論はかなり使われたと思います。トレーニングを研究する人にとっては、この過程を少し研究しておいたほうがいいというプログラムだと思います。

私自身STに関して、昔ビジネススクールでパーソナル・フィードバック・グループという名称のプログラムで体験をしました。これは2週間のプログラムでしたが、当時の日本で実施され

たプログラムの多くは4日間程度で実施されました。4日間で50歳程の方々の態度変容を求めることは所詮無理なわけですし、日本は何でも早くやっつけてしまおうという傾向があり、これが失敗原因の一つになったのではないかと思います。

また、日本は日本語だけで通じる背景があり、池見先生もアメリカとは異なった観点で考えなければならず困難であることを言われていました。

その他、池見先生はSTを導入すると同時に、先ほど申し上げましたTAも日本に紹介されており、先生の著書である『心療内科』という本の中にTAについては、非常に詳しく紹介しています。

(4) 問題解決力、意思決定力向上に適した技法

ケーススタディ、ケースメソッド、インシデント・プロセスおよびインバケットも「事例研究」と日本語訳すると、全て事例研究になってしまうのですが、全然違う方法論です。

通常、ビジネススクールで実施される教育技法をケースメソッドといますが、同じようなケースメソッドをやっている、シカゴ大学などはケーススタディと称していますので、きちっと整理しておかなければいけない手法だと思います。

① ケーススタディについて

ケーススタディの大きな特色は、日本語の活字にすると1,000字程度の内容としトレーニングの時間はひとつのケースで2時間程度だと思います。いちばんの特色はフィードバックであると思います。フィードバックは、必ず原理原則をベースにしフィードバックするということに特徴があります。特に組織であるとか、管理であるとか、人間関係といったことを題材にしたケースに対しては、理論をベースにしてフィードバックを十分行わないと、受講生は、何を学んだのかが習得できないことになってしまうことがありますので、ケーススタディを進めるときは、フィードバックが極めて重要な過程になる、と思います。

② ケースメソッドについて

ハーバード大学及びハーバード大学の影響を受けたビジネススクールでは、ケースメソッドを実施しています。ケースメソッドは大きく2つのジャンルがあり、1つは、ある会社全てのファンクションのデータを材料にして、問題解決、意思決定を迫るケースがあります。もう1つは、ファンクション別のケースで、マーケティング、生産管理、人事管理、財務などのファンクション別のケースのです。

③ インシデント・プロセス

インシデント・プロセスは、ケーススタディが単純すぎて、もうちょっと面白みを付けることができないかということから、MITにいたピゴーズ先生夫妻が作り上げました。ケースは1,000字程度の内容のケースが与えられ、これに付随してケースの中に含まれている情報として、例えば、トレーナーは、組織だとか、A部長のプロフィールであるとか、職場内の状況など各種情報を用意しておきます。参加者は、トレーナーが用意している情報に関して組織図が欲しいとか、A部長のプロフィールが欲しいといった場合に、トレーナーは全員にそれを配布します。トレーナーが用意した情報が全部参加者に配布されれば、適切な問題解決導き出されるということです。用意したデータがトレーナーの手元に残ったという場合は、時にトレーナーが欲求不満を起こ

すということがありますが、なかなか面白いトレーニング手法だと思います。

④KT（ケーブナー・トレゴ）法について

KT法はケーブナーとトレゴという2人の行動科学者が作り上げたプログラムです。2人はNASAのプロジェクトにかかわっており、いわば問題解決、意思決定能力向上のためのトレーニングです。

⑤ビジネス・ゲームについて

ビジネス・ゲームは歴史があり、プログラムが作られたきっかけは、ORの手法の確立とその考え方をベースとしてビジネス・ゲームが作られました。日本でもマネジメント・ゲームなどというプログラムで普及していますから、比較的広く使われている方法と断言していいと思います。

⑥インバスケットについて

インバスケットは管理職の机の上にある未決・既決の箱を指しています。管理職は未決の箱に情報がどんどん入りまし、電話の応対もしなくてはならず、部下の報告も聞くなど多忙な状況の中で、適切に意思決定をしていくために、意思決定能力を高めるトレーニングとして作られました。これは、管理職を選抜するプログラムとして、ヒューマン・アセスメント・プログラムのときに頻繁に使われています。

ヒューマン・アセスメント・プログラムは古い技法ですが、方法論が日本に入ってきたのは1970年だと思います。このころからインバスケットも相当普及しました。

⑦課題研究法について

課題研究法は、私自ら体験し方法論として整理したものです。企業の方々の研修、社会人大学の学生に対して授業で様々な方法をトライアルして作る機会があります。例えば、私が中心となって担当した、全国地方銀行協会が行った銀行講座という1カ月にわたるプログラムは、銀行管理職の方々の意思決定能力・問題解決力を高める目的から、企業経営全体を評価する能力を付与させたいというプログラムでした。このプログラムは、私自身担当を1カ月継続して実施するわけにはいきませんでしたので、最初と最後のみ担当し、受講生にケースとそれに対する課題を出して、考えさせるという研修でした。

プログラムを実施する経過の中で様々な工夫を加え実施しました。プログラムの中で利用する資料はケースメソッドのケースと同じですが、いろいろな業種の企業診断資料を教材にしてリライトし、さらにストーリーを変えてケースを作りましたので、120~150程度のケースを揃えています。その方法を地方銀行からおいでのの方々に実施し、ずいぶん高い評価をいただきました。この内容については「課題研究法による管理能力開発」（白桃書房）という本にまとめ出版いたしました。

現在、私の勤務する大学院生の多くは、会社などに勤務しながら来ておりますので、単に講義だけでは不十分ですので、全国地方銀行協会で実施したプログラムを変化させ、インシデント・プロセス、ケースメソッドおよび私の作った課題研究とを統合した方法論で課題研究を行っています。卒業生の評価を聞いてみると、評判はよいようです。効果があったものと理解して、現在でも工夫をしながら行っています。

ここで行っている方法論を簡単に説明すると、ストーリーを持った課題などを提示し、新聞に

発表された記事や雑誌に紹介された記事や私の手元にあるデータだけを集めた情報を（例えば、雪印に関するデータを）材料とします。学生には、課題を追及する過程においては、その材料で不足するものは自らデータ収集するよう指示しています。これはインシデント・プロセスの発想です。自ら収集したデータを用いて、課題に対して自分なりの回答をします。回答はB4用紙1枚にきちっと項目別にまとめさせ、方法論は必要な枚数を書かせることで整理させています。学生はこのプログラムを結構興味を持って取り組むため、課題研究法的方法を含めて、これからの社会人教育などの教育技法、教授法として位置付け、現在も様々なトライアルを行っています。

(5) 創造性開発に適した技法

創造性開発になるかどうか分かりませんが、ブレインストーミングであるとか、中山正和先生が作ったNM法や、イメージトレーニング、トランプ式KJ法であるとかその他に等価変換法であるとかいろいろあるかと思えます。

(6) 組織活性化・職場活性化に適した技法

コミュニケーションをよくするための技法やファミリー・トレーニングがこれにあたると思います。その他にOD（オーガニゼーション・デベロップメント）がありますが、これはトレーニング手法ではありませんので分類からははずしました。今後は、関心が高まっているナレッジ・マネジメントを展開する過程でかつての体験を見直す必要があると思います。ITを基盤として、組織がフラット化しますと、フラット化した組織では人をどう活用するのかが重要な課題になります。プロジェクトチームなどがその方法のひとつになると思います。ナレッジ・マネジメント展開の過程において違う部門の人たちとの交流がありますので、円滑にプログラムを展開するにあたっては、基本的にはファミリー・トレーニング、ODで体験した方法をそのまま使ってトレーニングすることになるかと思えます。これらのことを含めて、ファミリー・トレーニング、ODで使った技法は、いまのナレッジ・マネジメントを展開するときに、是非必要な方法だと思います。

(7) フォローアップに適した技法

フォローアップに適した技法で整理したいことは、トレーナー時代に先輩から言われたこととして、「フォローアップをしなければいけないようなトレーニングはしない」とことと、受講者がきちっと動作できないのは教えてないからという考え方です。しかし、私はOff-JTについては何らかの形でのフォローアップが必要だろうと思います。フォローアップを行うことは、教育訓練の評価に結び付くと思います。そこで、マン・ツー・マン教育も一応入れてフォローアップに適した技法をあげました。

企業内教育という観点で使われる技法やマネジメントトレーニングの技法は、まとめた領域とプラスαだろうと思っています。この機会に是非いろいろと検討していただければと思います。

4. 職業能力開発促進センター指導員が対応する相談援助

(1) 指導員としての認識

私が、中央職業能力開発協会の人材カレッジ（池袋）で教育訓練の技法や導入・展開に関する初歩的な講座を担当していましたとき、指導員の方々がずいぶん参加されていました。その時、感じ

た指導員の方々に持っていただきたい認識をお話いたします。

一つ目として、大企業には一応トレーニングの専任のスタッフがありますが、専任スタッフも専門家が少ないというアンケート調査の結果があるように、すべて必ずしもエキスパートとは言えないことです。最近、私は、人事スタッフを含めて日本の企業にエキスパートが少ないと思っています。専門団体に人事スタッフの方々の専門家会議というものがあるのですが、ここに参加されている方々も必ずしもエキスパートとは言えません。かつての人事スタッフの方々の中に、エキスパートがたくさんいらっしゃいましたし、教育訓練の分野でもエキスパートがたくさん活躍されていたのですが、最近はエキスパートが少ないというのが、現在の日本の実態であるかと思います。まして、中小企業においては、教育訓練を担当する部門を持っている企業はほとんどありませんし、スタッフがいません。ほぼ他の業務と兼任で行っていますから、エキスパートもいません。このような状況を頭に置いて、指導員の方々は企業の方々に対応すべきではないかと思います。

また、能力開発活動という点で、大企業と中小企業を分けて見た場合に、大企業は教育訓練体系や教育訓練計画が整備されており、対する教育予算も計上されていて、年間のプログラムが消化できるような体制ができています。しかし、中小企業の場合には（果たして教育訓練体系が必要かどうかという議論がありますが）社員の教育訓練を計画的にやるような基盤整備ができておらず、予算措置もとられていないと思います。したがって、一般的な傾向として、単発的な研修しか行われないうのが中小企業の実状だろうと思います。そこで、訓練相談を行う場合には是非、指導員の方々に検討していただきたいと思うのは、大企業の担当の方がセンターに相談にこられても内容は、従業員の再訓練に関することが主だろうと思うのです。しかし、中小企業の方がセンターに相談にこられた場合は、最初に人事・労務管理全般から始まる相談が出てくるということです。

残念ながら、そのような場合に当時の指導員の方々には人事や労務管理などの知識が乏しいような状況であると感じておりました。

訓練相談というのは、重要な導入段階の過程だと思しますので、このときに指導員の方々には、経営活動の全体の機能についてある程度知っている必要があります、さらに人事・労務管理全体についてある程度の知識を持っている必要があると思います。特に、人事・労務管理の機能の中で人材開発とか能力開発にかかわる機能をよく知っていることが必要です。人材カレッジで担当を10年の経験からそのようなことを感じておりました。現在、都道府県の職業能力開発促進センターでオーダーメイド型という訓練を実施していますが、この状態であるならば、いろいろと企業から要望があったとしてもオーダーメイドのトレーニングができるのかどうか若干疑問に思います。

指導員の方々は、ご専門の技能訓練の領域をお持ちですが、現在の産業界は産業構造の転換という状況の中、労働者のスムーズに労働移動を行うためにも、もう少しマネジメント、人事労務管理やその周辺領域について、十分に頭の中に入れてトレーニングしていただきたいと思います。

2つ目としまして、中小企業はご承知のように、一社のみで集合教育をすることは百パーセント不可能だと思います。中小企業の経営は、協業化、協働化が絶対必要ということを言われていますし、雇用・能力開発機構都道府県センターに行きましても、建設業などを中心として、労務管理の改善などいろいろやってきた経緯があるかと思えます。

計画的に中小企業の能力開発を考えたとき、昔からの中小企業の捉え方ではなくて、地域産業という観点で中小企業を捉え、例えば、燕三条や愛知の瀬戸など、その地域全体を1つの組織として捉えれば、十分に集合教育をすることが可能です。また、行政の支援も地域で活用しながら集合教育の機会づくりをしないと、中小企業の従業員の能力開発の機会は確保できません。

かつて、関東職業能力開発センターにおいて、ボイラー業者を組織化して指導したケースがあり

ました。私はトレーナーとして事業主の教育を担当させていただいたことがあります。このようなことを、雇用・能力開発機構都道府県センターでも実施していけば、もっと改善されるのではないかと思います。能力開発施設の指導員の方々に相談を受け持ってもらい、プログラムデザインまで行うようにすればいいと思います。

また、訓練相談の中では計画的な能力開発の取組みについての相談が多いはずですが、このとき、教育訓練の導入・展開・定着のプロセスについて企画できる指導員の方々が、教育体系づくり、教育訓練計画や予算の計上というようなことを計画、展開をする仕組みづくりを指導するようにすべきだと思います。そのためにモラルサーベイをはじめいろいろな方法を使ってトレーニングニーズを明確にして、プログラムを展開するという指導が重要だと思います。

もし、現在トレーナーが能力開発施設の中にいなければ、地域銀行や大企業などのトレーニングスタッフと協力しトレーニングを実施するなど行い、教育訓練の導入・展開・定着の仕組みのマスターをしなければ、訓練技法の活用まで至らないのではないかという気がします。マスター後は、プログラム設計の段階において技法をきちっと使うことができると思います。

5. 技法に対する課題について

(1) 指導員、教育訓練担当者として技法の捉え方、活用方法

指導員、教育訓練担当者として技法の捉え方は、企業及び企業経営をどう捉え、人材をどう活用すべきかということです。

それには、第1に能力開発（教育訓練活動全体）を理解することが大変重要であると思っています。企業経営の中では、人事・労務管理の分野に、教育訓練機能が位置付けられている点を十分に理解していなければならないと思います。

第2に、教育訓練の導入・展開・定着のプロセスを作業レベルで理解をしておくことが、大変重要ではないかと思っています。例えば、教育訓練導入前に企業ニーズを把握するため事業主から状況を聞くヒヤリングを行うとき、指導員や教育訓練担当者が、どういうスタンスで聞くかが非常に重要で、ヒヤリングしながらニーズを形成していくこととなるため、作業レベルの理解が必要だと思います。

3番目に、ニーズを踏まえてプログラム設計し、技法の選択になるのですが、すべての技法に精通することは難しいとので、技法の特性を理解しておくことが、大変重要だと思います。

(2) 技法に関する研究のポイントと進め方

指導員や能力開発担当者へ、技法に関してどのような提供を行うべきかということでの一つのポイントは、学習効果だと思います。投資効果の高いトレーニングを実施しなければならないと思いますので、学習効果意識した技法の研究は極めて重要だと思います。

2つ目のポイントとして、技法をジャンル別に区分をし、能力開発施設にとって最も大事な技法をいくつか研究することが重要だと思います。というのは、私はよく新任のトレーニングスタッフに話をすることがあるのですが、そのときには、この方々が3年間ぐらいのローテーションでまた他の部署へ移ってしまうということが前提で「せめて技法を3つマスターしてください」というふうに申し上げます。3つの技法は、1つが、講義2つ目が、会議式（討議式）3つ目がグループワークの指導です。この3つが十分にできれば相当幅広いトレーニングへの応用が可能だと思っています。

(3) 訓練技法の選択と技法内容の専門家

代表的な訓練技法としてどういう技法を選択するかは、マネジメント教育に限定させていただきますと、基本は、講義式、討議式、グループワークの3つであると思います。更に加えてケーススタディとKJ法があれば、もっと幅広い展開が可能だろうと思います。

どういった専門家の方に依頼するかは、きちっとしたトレーナーズ・トレーニング、トレーナー教育を受けた人でなければならないと思います。最近、教育を受けていないトレーナーに依頼して失敗したケースがあります。この原因は、トレーナーがニーズを把握してトレーニングしていないこととトレーニング技法を十分に駆使できないのだと思います。

質疑応答

TWIの現状について

Q 公共の職業訓練の研修内容に、TWIは今やっていますか。

A コースとしてはまだあります。

Q TWIは、トレーナーとしてはあまり私自身の体質にマッチしたものではないですね、一通り体験しましたけれども。トレーナーとしては一度も行ったことはないです。一応トレーナーとしては体験したことがあります。

A TWIはいま指導者がいなくなっています。ですから、私ども大学でもTWIは少し残っていますけれども、かなり高齢の方で、あとはいないですね。

Q 何人か有名な方がいらしたようですね。

例えば、いちばん後ろから3枚目にTTTとか、ダクラスとか、理論と実態とか。TTTなどは2、3個作られた。もう古いですが。これらはニーズの把握から訓練の成果まで、すべてを含んで、知識的に教えることが多かったのではないですか。これらもプロセスというのがあったり、理論と実態というのもあるのです。これも上に挙げられている様々な手法を組み合わせる全体としてまとめ上げたもの、体系としてまとめ上げたものですが、これに代わるようなものが、何か提案できればいいのではないかと思います。その内容が指導員の業務全体をカバーしていて、それぞれの項目を作業レベルまでできるような課題、演習を構成していく。これは、その仕事に対して最終的なことまでいけたらな、というイメージなのです。

イメージとしては、特に現状において想定しているというか、我々としてイメージしているこの研究会の進め方ですが、名簿をレジュメのいちばん後ろに付けてあります。幅広くいろいろな方面の方といいますか、新任のほうの先生もおられますし、大木先生のように、ちょっと別の分野から教育訓練の研究をされておられる方も入っていただきながら、ということなのです。

この先生方がすべてということではないのですが、例えば武蔵野大学のホコタ先生とか、ケースメソッドの関係研究されている方。あと、うちの新井先生も、それこそ先ほどのプロットの研究をされておられますし、それぞれ専門に研究されておられる先生方に、こういう委員会みたいな所で1時間か1時間半程度、それぞれのご研究の技法に関して一度ご説明いただくと。1時間半程度というのは、そんなにボリュームもなく、まとめたら頁数でも読みにくいものにはならないだろうというようなことで。それをテープ起こしをし、まとめて、それこそ幾つかの発表を1冊のノートにまとめていけば技法の、何かセンテンスの抽出ができるのではないか、みたいなものを1つ作ったらどうだろうか。

アライ先生に作っていただいた特徴みたいなもの、これはどちらかと言うと、訓練のスタート地点から終了まで、という時系列で○を付けてという形ですが、軸をいろいろ考えていけば、それぞれの技法の特徴みたいなものは整理できるのではないかと、というような議論をしていただきながら、そして発表していただきながらという、2本の道筋をつけながら進めていけたらと思っております。

今回はアライ先生に、そのようなことを発表していただいて、というようなことを考えていたのですが、そのようなことで、それぞれ専門的に、何か研究しておられる方を委員会の講師、もしくは委員としてご参加いただき、ご発表いただきというようなところで、この委員会を進めていけたらと思っております。ですから、ここの中に入っている方の中で何人かの方に発表していただく。この委員はフィックスされた形ではなくて、一応あるということで、この先生にこういう発表をしていただければということで、どんどん足していくというか、そういうふうに考えているのです。

折角だから梶原先生に。

梶原先生は経営のことをいろいろご存じで、決して技法だけをやられておるわけではない、ということで非常に面白かったです。逆に言えば重要で、やはり「最初が勝負だ」というのはよく分かりました。その前に、技法をする側が問題ということではなくて、最初のニーズの確認とか、どうして教育が必要だということがきちんと明らかになれば、別にどんな処方でもいいよと。

つまり、最初明らかになったら、それに伴う技法が当然用意されるから、その中から選ばばいいという話であって、梶原先生がおっしゃった、この表の中の教育ニーズの確認という、つまり研修効果の分からない研修をするなということ。つまりニーズが明確に把握されていないからうまくいかないのであって、ここをきちんと明らかにする。ここは経営の戦略とか事業のほうからきているわけですので、そこをきちんと明らかにすることによってニーズが明らかになって、プログラムが出来て、技法が出来る。技法は、あくまでも手段、方法にすぎないから、その上がいちばん重要だというのは、改めて今日、なるほどな、という、そこが非常に重要だというのがよく分かりました。

例えば、一企業の場合には、ニーズを明らかにするというのは、そう難しくはないです。会社の戦略とか、トップがどうしたいのかというのは、日本の企業は明確ではないけれども、会社に明確にしると言ったらできると思うのです。会社の中では難しくないとと思いますが、例えば外部の教育訓練機関がいろいろ集合教育を用意されます。この集合教育にはいろいろな会社が派遣される、個人が外部セミナーに来ますと、個人はそれぞれ思いは違いますから、そうすると外部教育訓練機関だと、人それぞれが違う場合の教育訓練ニーズの把握をするとか、受講者のレベルを計るとか、そういうことはなかなか難しいです。

逆に言えば、最初のニーズの確認とか把握とか、受講者のレベルというのが外部の場合難しいから、最後の結果が難しくなってくる。この辺はどうでしょうか。

A 個別企業の企業ニーズを把握することは結構難しいですが、参加者のレベルは把握できます。例えば、理解度テスト的なもの、どのぐらい理解しているかどうか、ということを導入段階で行えば、大体わかります。参加者のレベルは分かるのですが、個別企業のニーズを、20人なら20人を対象にして調査をしてもすぐ把握することは難しいのです。公開講座的なものは、個別企業のニーズなどは関係なく、問題解決の方法論を体験していただき終わります。

Q でも、来る人は自分が求めている授業と、違うというようなことになると嫌でしょうから。

- A そうです。だから公開講座の場合、企業ニーズにフィットしたものはできません。したがって定型教育的なものを行うという以外には方法がなくなってしまう。会社の中で実施する場合は、定型教育でもニーズに合わせてできるわけです。ですから公開講座と個別企業とでは、ちょっと違いが出てくると思います。
- Q そうしますと、公開講座でやる場合には、ニーズの確認は非常に難しいですね。
- A 講習会の目標を明確にして参加者のレベルを、そこまで到達させるということしかないです。
- Q そうすると、自ずと選択できる技法は少なくなってくるのですか。
- A 目標を問題解決能力を高めることに置く。問題解決能力を高めるための手法を活用して行えばよいと思う。そこに特化してしましますが、個別企業のニーズは、もう関係なくなってしまう。
- Q ただ、外部セミナーだと、受講生が、私もやったことがあるのですが、50人いたら、最後に「いや、俺はちょっと違ったんだよ」という人が必ず出てくるのですね。
- A 公開講座の場合は仕方がないと割り切っています。一般論になっているわけですから。
- Q でも、授業なんかは基本的に公開講座ですよ。
- A そうです。
- Q そうなった時に、10人来たら、大多数の5、6人を指すという形になるのでしょうか。
- A そうせざるを得ないと思います、公開講座の場合は。
- Q 公開講座の場合には、基本的には受けるほうが自分のニーズに合う講座を受けるのが前提だと思うのです。その時に、その公開講座の中で何をするのかという情報が少ないのです。だから合わせられなかった。実習をする側が「この講座の中では何をやりますよ」ということを明確にしておいて、「これをやるのだけれども、あなた来ても大丈夫」とか、「来るつもりはありますか」ということをやるのが、やる側が本来やらなければいけないことなんだろうなと私は思っています。
- A そうだと思います。
- Q 実はウシヤマさんが研修部長になられてから、うちでやっているセミナーの公開講座は、受講者はある程度限定されている。例えば県立の訓練校生たち、事業大学の訓練校生たち。そのデータを最近分析されているのです。そうした分析をしますと、分布みたいなものが、ユーザー層みたいなものははっきりしてきて、もともと訓練校の専門性の困難とかというものが、ある程度ターゲットを見い出せれば、それに合わせた講座開設が、ある程度はできる。最終的には細かなズレみたいなものは消し得ないとは思いますが、今まではどちらかと言うと、うちなどでやっているのは「先生がこういうことができるから、こういうセミナーが開設されている」というフローから、「ユーザーにこういうニーズがあるだろうから、こういう講座を開設する」というところに、うちの会社も変りつつあるのかな、というところは少し出てきました。
- Q 地域特性がずいぶんありますでしょう。
- A そうです。特に最近、地域によって産業構造が非常に変わりつつあります。例えば、会津に富士通が工場を建設して地域の状況がずいぶん変わったと思います。地場産業も変わったと思うのです。にもかかわらず、訓練校のプログラムが、実態と合わないケースがあります。こういうことに対して指導員が、感受性、知識、バックグラウンドを含めて対応しなければオーダーメイド型の訓練はできないと思います。
- そういう意味で言えば、公開講座も、その地域にマッチしたものを行わないと地域のニーズと合わないことになりすね。
- Q 梶原先生が今日おっしゃった中ですごく印象的なのは、「所詮、技法はテクニクにすぎない」と。つまり教育ニーズの確認をきちんとやるという。教育ニーズの確認の上には、やはり人

事・労務全体の経営診断がきちんとできないと、うまくいかない。逆に小川さんが言っている顧客公開セミナーだと、顧客ニーズをきちんととらえないと駄目だよ、ということですよ。

A それはこういうことなのです。ある会社のトレーニングをニーズ・サーベイから担当していませんとトレーニングがすごくやりやすいのです。トレーニングの場の中のごとはニーズで分かっていますから。例えば大木商事から「管理者教育やってください」と言われて行った時に、ニーズはこうですと大木商事の担当者から聞いて行っても、場の中の参加者の発言からニーズが全然違うということがわかるというケースがずいぶんあるわけです。そうすると、そこで今度はトレーナーとして方向転回しなければならない。方向転回ができないトレーナーは言われるとおりやりますから、用意したものと参加者のニーズが違うままトレーニングが終わってしまうわけです。だから、ニーズ・サーベイから係わったところのトレーニングは、トレーナーとしてはやりやすいのです。よく社内のこと、職場のことが分かりきっていますからね。ですから企業診断などの課程で行うプログラムは、すごくやりやすいわけです。

Q 逆に、そういうニーズの分からない人が、それを展開できないと駄目ですね。いわゆる前工程を知らないと、お客さんによって変えると。最初お客さんのニーズが分からなくても、来た段階でパッと把握して変えられることも必要ですね。

A そうだと思います。効果的なトレーニングをするためには、そこが出てきますので、トレーナーの質によって変わってしまうと思います。特にマネジメント・トレーニングの場合はトレーナーの質は重要だと思います。

技能教育の場合は分かりませんが、技法はせいぜい会議式、討議式ぐらいしか分からなくても、ニーズ・サーベイから入ってニーズをきちっと頭に入れていれば、そんなに失敗しないでトレーニングはできるはずですよ。それを知らないで行くと、3日間なら3日間の教育といっても、最初の半日は、ちょっと暗中模索です。ちょっとニーズ、目的が違うのではないのかなと気持ち、トレーナーが不安になる。そして、ニーズが分かって初めて自信を持ってトレーニングができるというケースがありますね。そうすると今度は、極めて属人的なトレーナーの勘みみたいな部分が重要になってしまっていて科学的ではなくなってしまうのですが。

Q そこを埋めるような、何か技法みたいなものはないでしょうか。対象者にすごく幅があったり、当初持っていたニーズとちょっと外れてしまったなと思った時、セミナーをやりながら軌道修正ができるような技法みたいなものは。

A それは経験値、暗黙値だろうとも思います。体験のあるトレーナーは、それができますよね。

Q そういう意味で言うと、TWIは、いま言ったようなことでいきますと、修正の幅が狭い技法。それに対して、ある程度幅を持っていて、対象者がちょっと分散しているだろうという時には、こういう技法のほうが、より適するとかというような技法のチョイスの方法は拡大されますよね。

今はまだ間口ですから、いろんな技法を選択する過程において、例えば対象者がすごく能力の高い人から、未熟な人まで入っているような対象者に対する適切な技法。ひょっとすると高齢者に対する技法とか、技術的、知識的な要素の多い者に適切な技法とか、何かそういういろんなバロメーターの中で傾向がつかめてくると、本当にたくさんの技法があって、本当にその計画段階からというものもありますでしょう。本当に先ほどの基本みたいにあったとして、それぞれを並べていくことによって、というのを今の段階でやることによって、この先、より細かな分析に進む時には、逆に言えば、今この切り口のこの部分を研究していきましょう。実際試みに、その技法を使ったトレーニングを1回展開してみて、それを評価してみましよう、とかというような話にもっていけるのではないかと思います。

いまのニーズが把握するところからという、把握はできてなくて、要は対象者がバラついてしまった場合とか、想定できるいろいろなものに対して技法のマッチングみたいなものとかが、何か分かるようなものができる、この研究会は、第1段階のアウトプットとしては非常に素晴らしいのではないかな。

社会人という指導者のほうも、ちょっと曲げる部分があります。社会人相手の人と、あまり知識の少ない、例えばグリーンボーイとか、先進国の人よりも途上国の人という、そういうとき指導する側としては、何かありますか。技法という話が難しくなりますけれども。

A いま私どもの大学院に来ているあるコンサルティング会社のベテランコンサルタントはいろいろな修羅場を体験しており、大体のことは習得できます。このような人たちとのコミュニケーションは、あえて教育技法とすれば討議式です。私がきちっと適切に質問を出して、うまく場の中でディスカッションができるような状況を作ればいいわけですから。言うならば、そこにいる人たちに知識、経験を共有化させていくという方法でやればいいのと考えています。1対1でやり合ってしまうと、参加者のほうはかなり激しい訓練を積んでいたり、体験を持っていると、こちらが打ちできないことになります。そこで、会議式、討議式でディスカッションをするわけです。それをステージ1としたら、ステージ2は、それをベースにして個々に自分でテーマについて考えさせる。考えさせたものをまたディスカッションさせて、最終的に個人でポイントを書き出させる、ということでの展開は可能です。ですから、どのような人が来ても、格別問題はないのです。

Q ある程度、あるわけですね。

A そうです。ちょっと余談になりますが、それができないと社会人相手の教員としては駄目なのです。

Q 私も企業の人事・労務の人と一緒に勉強会をやりましたが、なかなか難しいですね。

A そうです。あまり深く入ってしまうと、こちらは打ちできません。学部から来たグリーンボーイを、どうその中にもっていくか、こちらのほうが大変です。ケースをある方向から読めと言っても分からないケースが頻繁にあります。

Q はい。

A ケースメソッドを、長い時間かけて実施しても終わらないし、その点が大変なのです。本来、社会人は社会人同士で、ある程度体験を積んだ人を一緒にして、グルーピングしたほうがやりやすいと思います。けれども学部から来る学生がいますから、これをどう一緒にレベルに仕立て上げるか。これがいちばん辛いところです。

Q 能力レベルの差が激しいと、いちばんやりにくいわけですね。

A そうですね。経験も違いますし、これはちょっと困ります。そういうケースが多々ありますので課題を出して課題を考えさせる。課題を出して個人レベルでまず考えさせる。参加者数の少ない講座の場合はペアにして、自分のやってきたものをベースにして、ペアで検討させていく。そして、次のステージでは全体で考えさせる。必ず自分の意見を持たせてから全体での討議を行うというステップになる。

Q 例えば、ケースで指導ニーズの組合せ方、マニュアルみたいなものがあったらよろしいです。

A そう思います。

Q 組み合わせは自由になるのではないですか。

A 場の中では自由に組み合わせます。企業の場合でやりやすいのは、大企業の課長クラスなどはいちばんやりやすいです。能力レベルが揃っていますから。

Q そうでしょうね。

A 中小企業場合、参加者の保有知識、情報のばらつきがあり、その分トレーナーは大変です。

Q 人材のバラつきがありますからね。

A リーダーシップを、統率力と言ったり、とにかくいろいろと配慮しなければならないことがあります。経営用語などは日本語にしなければいけないというところがありますから。

Q やり方には組み合せみたいなものもあるわけですね。

A そうです。トレーナーがここにいてここに参加者がいるとしたら、トレーナーはここに座っていたら駄目ですけども、参加者の状況を見ながら動いて、動きながらトレーニングがどれぐらいできるかということですね。管理者教育だと、せいぜい18~20人ぐらいですから、この人たちをきちっと視野に置いて、トレーナーがどのぐらいきちっと場をコントロールできるか。大学の授業は、その点は楽です。年齢と経験の差に広がりがありますから、企業内教育は大変だと思います。

Q そうでしょうね。グリーンボーイの学生だった人とコンサルタントの人と一緒に授業するとすると、非常に難しいですよ。

A 例えば、企業の常務をやった人が学生でおられて、経験が他の学生とは非常に違うわけですね。ある企業の副社長をやった人は、どんどん英語で文献も読んでくれますが学部から来た学生は英語の能力が低い。こういう能力、体験の格差が激しい。ところが、社会人大学院の大変なところですね。

Q 先ほども言いましたが、各技法について専門の先生に話を伺いながらということで行くと、会議式というか討議式というか、そういうような部分について梶原先生のほうから、1時間とか1時間半ぐらい、お話をいただければ有難いのですが。

A それは構いません。TWIとかMTPとかJSTという定型教育は、会議式でやってきたわけです。トレーナーとして会議式のトレーニングができれば相当幅広くトレーニングができると考えています。一方通行の講義式のようなワンウェイの方法は、トレーナーが参加者に何か知識などを伝授する方法であり、参加者全体の知識、情報の共有手段にはなりません。全員参加型の方法を行えば問題解決訓練と言っても、その方法論を、例えば、方法論はこうですと紹介し、方法を体験することによって、あとは皆でやればいいわけです。これは基本的な技法の1つだと思います。

ケースメソッドの過程でもその場がありますし、ケーススタディ、ロールプレイングをやってもその場があります。必ず全体の流れの中では会議式をしなければいけない場があると思います。

Q 先ほど、いろんなパラメーターで切れるのではないかと、という話の中で、根底に流れるベーシックな、理論的な部分の技法みたいなものと、OHPとかVTRとか小手先の、要素的な部門に切り分けをすれば、そういうような分類もきっとできるだろうという話の中で、いまの会議式みたいな、どちらかと言うと理論的なということになると思いますが、技法としてはすごく幅広い対応力のある技法みたいなものは、1つ何かあってもいいような気がするのです。

あと、KJ法のご専門の方を、どなたか。

A KJ法はトレーナーという仕事をやっている人たちでしたら、大半の方がやると思います。

Q アライ先生、どなたか。

A KJ法は、いると思いますよ。

Q ああ、うちのほうにも。

A はい。通常ビジネスの場でやっているのはトランプ式KJ法（TKJ法）だと思います。河喜田二郎氏がやり出したKJ法は時間が長いですから、TKJ方が一般に使われています。

Q その時はお願いいたします。

A このトレーナーズ・トレーニングを受けて、きちっとできる人は何人がいます。それこそ教育学で言う学習の原則とか、理論もきちっとトレーニングの中で身につけてトレーナーをやっていますから、本格的にトレーナーズ・トレーニングを受けた者はできますよ。

Q トレーナーズ・トレーニングとおっしゃっているのは、特にここでやっている、この講座というのはあるのですか。事例として、実際にこういう所で、こんなのをやっているよというのは、あるいは、どこかで講座として開設しているのですか。

A 現在行われている講座はどうでしょうか。専門団体からトレーナーとして外の企業に出さなければいけないというときは、きちっとその団体が品質管理をやります。私も日本産業訓練協会に在職中に徹底的に指導を受けました。

Q それは1つの定型的なものですか。

A 商売としてというか、公開講座的ではなくやっていました。そこに集められていたのは専門団体のコンサルタントと我々と両方でした。通常、コンサルタントの人はトレーニングができない人が多いのです。トレーニングができないと、ただ改善提案をして終わりということになり、それが定着しないものですから、必ずトレーニングをしなければいけないということがありまして、トレーニング技法をコンサルタントに教えるということをやりました。私も仕事として、そのようなことを随分と体験しました。10日間か15日間か缶詰で、もう嫌になるほどやらされました。マネージメント・トレーニングで使用するほとんどすべての技法は体験学習として体験しました。具体的には、例えば、私がトレーナーの役をしますと、参加者は1人ひとり徹底的にトレーニングの体験をするわけです。その体験（ロールプレイング）に関して参加者が全員で相互評価を行うことになります。

ビジネススクールではケースメソッドを中心にやるわけですが、ビジネススクールでケースメソッドを教える者に対しては、教えるためのプログラムがあり、それをやらないと、今度は教えることに結び付かないと思います。トレーニーの体験があり、そしてトレーナー体験がないといけないと思います。トレーニー体験がないとどのようなときに欲求不満になるかということがトレーナーとして分かりませんので、トレーニーの体験は極めて重要ということで、ずいぶんしごかれたことがあります。

いま企業の人を相手にしたトレーナーズ・トレーニングのコンパクトなものは、講座として日本産業訓練協会がやっているかもわかりません。私、いま係わっておりませんので、どうなっているのかは分かりません。

Q 戦後は非常に盛んでしたね。アメリカに沢山視察団を出して、そういう人たちが帰っては来ていろいろと技法を紹介しました。そしてトレーナーズ・トレーニングを行うということで、技法、企業教育が非常に普及しました。

A そうですね。

Q 逆に言えば、トレーナーズの専門家は企業の中に要らないということもあるのかもしれないね。

A そうかも分かりません。

Q 企業が出してくれなかったら、あまりマスにならないですね。

A いまもやっていると思いますが、MTPのインストラクター養成は、日本産業訓練協会で行っ

ています。

Q 1カ月ぐらいありますね。日本産業訓練協会で。

A その1カ月間の中で、技法は相当たくさんマスターさせていますね。ケーススタディ、ケースメソッドはマスターさせますが、1つのプログラムをマスターする過程において幅広く技法をマスターすることができますので、結構トレーニングの場の中で、それを使いながらモデルのトレーニングをしますので役に立ちます。そういうことをやらないと、なかなか身につかない面もあるかもしれません。

MTPなんていうのは古い内容だ、と批判されて、改善されて新しくはなっているのでしょうか。けれども、あのようなものを1つ体験する過程で技法を体験しておく、ずいぶん楽になります。

今も中央職業能力開発協会で技法の教育をやっていますが2日間での紹介コースといえます。

Q 2日間では難しいですね。

A そう思います。

Q 梶原先生、人事教育では、専門家がなくなったということが大きいのではないですか。

A そう考えています。

Q やはり、ニーズがないとやるほうも。

A 会社は、先生方に「これ頼むよ」とやったほうが楽なんですね。

Q そうですね。

A それで、失敗したら先生方の責任になりますしね。以前はTWIなどは会社の中で必ずやりましたし、トレーニングスタッフは結構、勉強した人がいたのです。

Q 今は少ないですね。上の方はいらっしゃいますが中堅ぐらいの方は聞かないですね。

A 本格的なトレーニングを会社の中でやる場合に、技法全部を知らなくてもいいと思いますが、技法の特色は知らないといけないですね。プログラム設計をする時には、できれば体験しておくといいですね。

体験していないからプログラムを作る時に、自社版のプログラムが作れないので専門会社などに任せるでしょう。そうするとニーズとギャップがあって失敗する。また専門会社のトレーナーは、いずれかの会社で少しづつトレーニングを体験したという程度ですね。

Q 専門会社は、やはり総合的にはやっていませんね。部分的にはやっていますけれども。

A そうです。伝統のある専門団体は、きちっとニーズ・サーベイをしてから実施しますから。定型教育を導入する場合でも、その会社のニーズを聞いてトレーナーが、どのぐらいニーズに合わせてできるかということですが、それでも。

Q 先ほどアライさんも「興味がある」と言われたニーズ調査というか、いわゆる能力開発ニーズみたいなものを把握して、それを展開するという辺り、特にニーズを把握するという辺りを専門にやっておられる方、研究しておられる方は、おられるでしょうか。

A 企業診断には動態分析と静態分析があります。静態分析は資料を整理して、ここはこういう問題がありますと。あるいは、バランスシートを見て、あるいは組織図を見てこうだとコメントする方法が静態分析です。

動態分析は、例えば、生産現場に入って前工程から後工程まで見て、作業員の動きとか現場のファーマンの動きを見て、ここに問題があるという、いわゆる目で分析した診断です。動態分析が出来て一人前です。したがって、動態分析は、かなり経験の蓄積です。ニーズ・サーベイも含めてプログラム成形をする時に、担当者の話を聞きながらニーズを形成していく、ということができないといけません。本当のトレーニング・コンサルタントは。

ですから、訓練相談を担当する方はマネジメントが分かっているということと、人事・労務管理というファンクションの中で、能力開発ということに係わるのは雇用管理と教育訓練と人事考課という、せめてこの3つぐらいの領域についてきちっと頭の中に入れておいてもらわないといけないと思います。それがないと、それはローテーションの問題だよ、それは自己啓発だ、OJTだよ、と言えません。

Q ニーズの把握になってくると、コンサルタントではないですが、そういうほうの知識がないと難しいですね。

A そう思います。例えば、労働省で言えば、NRKのモラルサーベイ。あの程度のものでものもやって、我が社の職場はこういう状況ですと把握する。その中から、人事・労務管理的なもので、改善しなければいけない問題はこういう領域で、教育で解決できるのはこうだという点を明らかにする。せめてそういうようなことをしていけば信頼性、妥当性の高いニーズになってくると思います。何もないと、なかなか無理ではないかと思えますね。

Q 教育と言っても所詮、経営活動から発生してくるニーズですから、経営活動の全体をきちんと把握できる知識がないと、教育だけに落としても、ちょっとおかしいですよ。

A NRKのものはシンプルだけれども一般的なものですから、あのようなものも活用しながら、同業他社比較とか規模的比較とかをしないと、結構いろいろと問題点が出てくるのではないかと思います。

職場の問題を明確にするにはよいのですが、戦略といった問題になってくると難しいと思います。今の教育は、戦略とか事業展開とかという上から降りてくるようになってきていますから。

Q ODとか、先ほどの職場開発とか、職場の問題をどう解決していくか、ということに関しては非常に強いのですが。

A ニーズ・サーベイでは、ODなどで使ったチェックリストは使えると思いますよ。ですから若干、再設計してそれを使うと効果的だと思います。ODはずいぶんと苦勞して行いましたから使えると思いますけれどもね。

Q 人事開発と人事戦略は非常にくっ付いていて上から降りてきますから、なかなか新しいものは。

A 人材開発システムは配置、昇進、異動、出向、派遣という雇用管理の領域があります。この雇用管理の領域は、CDPの仕組みの中心になりますから、このところをしっかりと頭の中に入れておき訓練相談する側が知識を持っていないといけないですね。これはローテーションでやらなければいけない、これは昇進管理だとかね。あと、人事考課のデータ、人事情報と教育訓練情報は能力開発の情報だから、これを使う。賃金情報はモチベーションの領域ですから基本的にはカットする。あと教育訓練。この3つの領域の管理活動をきちっと頭に入れておかないとシステムを理解できないですね。

Q 実態は、そういう上との下のつながりが非常に強いのではないですか。

A そうです。その知識がないと、ちょっと難しいと思いますね、訓練相談は。あとは時代によらずいぶん状況が違っていますから、それに合わせたオーダーメイド型訓練を、それぞれの職業訓練校がしないと時代に対応したプログラム設計はできないと思います。

Q いまやっているのですよ。

A 是非ともお願いしたいと思います。

Q きっと担当者がニーズ調査というか、ニーズ把握をするというところで、きっと苦勞していて、なかなかうまくいっていない部分と、結局それを対応するというか、展開するところで指導員サイドが、もともと持っている個々の専門性みたいなテリトリーから、なかなか抜け出せないとい

う部分とか、いろいろ複雑になって、まだ評価としては全国一律で見るとまだ。でも、部分的には、やはり地域によって相当カスタマイズされたトレーニングがうまくいって、いい結果を出しているというのは。小耳に挟んでいるのです。

Q そういう意味では、いま事業団が取り組んでいるのは、標準的な能力開発体系を作っているのです。鉄鋼業の人事・労務管理、当社はこれだけしかできない、というものを作っています。それで標準的な枠組みを作っています。ここの団体には、標準的な枠組みに対して、どの程度これらの枠組みは使えるでしょうと。使えない所は、また作ってみましょうということでオーダーメイド型にしているのです。

そういう意味では、カリキュラムの手法というのは、すでにあるものを流用して切り張りのに作っていくという手法を使って。

A 基本的には、それでいいと思います。

Q 理想的に言えば、お宅の会社はどういうことをやっているのですか、ということ进行分析した上で、その能力そのものに。それに必要なことを書いているのです。

A そうすると、人手が足りないでしょう。

Q そうです。

A それから、事業という性格から考えると、金もあまり取れませんよね。

Q 受講者からいただくのではなくて、国の予算の中で何とか。あまりやるとコンサルタント会社、怒るかもしれないですね。だって、これをやると結構ね。

A 例えばコンサルタント会社、専門団体が3日間の管理者教育をある会社から請負うとします。そのとき、ニーズ・サーベイからプログラム設計をして一括請負うと300万円ぐらい必要となります。そうしないとペイしない。ですから、なかなか大変なコストになってくると思います。そこまではやらなくてもいいと思うのですが、マクロベースの情報と知識をベースにして、この地域はこうである、こうなるとか、そういったことを頭に入れながらプログラム設計をしなければ状況に対応できないと思います。

関東ポリテクセンター（横浜・希望ヶ丘）で中野氏と村上氏（訓練大学の1期生と3期生）が取り組んだボイラー業者の組織化と活動は非常に印象的でした。せめてその程度のことはやってほしいということ、労働省の研修所（朝霞）で話をしています。このケースは神奈川県ボイラー業者を組織化したケースです。ボイラー業者は規模の大きい業者でも、従業員はせいぜい15～16人です。中小零細業者は、まさに2～3人でやっている、業者を組織化したわけです。当時1,300の事業主の方々に、事業の経営について人の扱いかたについて、能力開発について講義をし、奥さんにはパソコンの教育をポリテクセンターでして、家計簿と帳簿を区別させる、従業員にはポリテクセンターで技術教育を行う。プロジェクトを行いました。これは成功したと思います。こういう方法をできるだけ作っていく。そして、ノウハウを蓄積してゆくことが大事だと思います。

Q ああ、そうですか。それを組織的にやるようにしないと。

A ええ、そうです。マニュアルとして残して置くとか、ノウハウとして残して置くとかね。

Q 朝霞でそれをやられてしまうと都道府県がそれをやり始めて、非常に、また事業団と競合することになりますので。

Q 基本的な技法をしていたほうがいいのか、多分、技法という独自のものを調べるということと、いろいろな技法をどう効果的に使っていくかというのを明らかにするという、何か2つぐらいあるのでしょうか。違いますか。

A 技法を、例えばケーススタディはこういうものですよ、というようなことを解説しておくことは、そんなに難しいことではないでしょう。

Q ええ。

A ですが、それらの解説したものを読んでも使えないのではないかと思います。やはり体験しておかないと。

Q なるほど。

A 技法というのは、多分そういう性格のものではないかと思うのです。読んだだけでは使えないという。例えば能開大学校なら能開大学校で指導員養成などをする時に、主な技法を体験学習する。そして、技法の特色は知っていたほうが良いと思います。

その意味において、スポット的でも体験する機会があるかどうか、これは非常に重要だと思います。そして、きちっと知識が整理されておれば、あとは仕事上の体験で、かなりできると思います。指導員の方は自分で相談を受け、自分でプログラムを作って自分でおやりになる場合もあるわけでしょう。ですから、その体験の蓄積の中で、すごく変わってくると思います。

Q やはり体験することが重要ですね。

A 体験は、すごく重要だと思います。

Q 今日、本を読むより先生の話の聞いたら非常によく分かりました。

A いやいや。

Q これ読んだのですよ。それで今、そうか、何で学校教育が90分なのかなってというのが。ああ、そうか、だから90分なんだって。でも俺、90分の授業していないな、60分ぐらいしかしていないな。

A 60分ぐらいが、ちょうどいいのですよ。

A トレーナーズ・トレーニングでは必ず主な技法の指導方法を体験させますからね。これが大事だと思います。

Q 指導員も技法を使うのは、やはり体験しないと。

A そう思います。ご自分がトレーナーとしてやるならばね。

Q 訓練技法として勉強してやるのはいいのですが、例えばTWIは資格がありますから、おいそれとやるわけにはいかないわけですよ。KJ法も、たしか協会があって、そこに会員で何とかでないという。

A KJ法なども「KJ法」と名を打ってやると、問題があるとすればKJ方をやらなくても問題解決能力を高めるための手法としての方法論はあるわけですから、いろいろ工夫する必要があると思います。

Q 技法としてこういうものがありますよと、ちょっと実体験してみましょ、ということでちょっとやるというようなことは。

A それでしたら、沢山ある技法を体験しなくてもケーススタディとか、インシデントプロセスとか、インバースとかを体験しておけばいいと思います。本格的に何かをやるというのであれば、専門団体が実施している講習会の参加すればよいと思います。

Q 指導員免許もなくしてしまえ、という話がありましたね。

A 主な技法を体験すればいいことだろうと思いますね。指導員の方は、講義などはよくやっておられるのですか。

Q はい。

A 討義式的なものもできるわけですか。

Q もちろん、そういうようなものも。

A 社会科学系の大学の授業はほとんど、講義で進めるわけですが、大学の教員はいちばん講義が下手だと言いますね、一般的に。大学の教員は、ほとんど教授法を勉強しないで教壇に立ちますから、学校教育の中ではいちばん下手だと言いますね。少なくとも、中学、高校、小学校の先生方は教授法を勉強しますからね。

Q 最近そのせいか、学生から評価制を要求されていますね。

A 大学の教員もちょっと討議式的なものを知っていると、ケーススタディが行えるとか、教授法を使えば状況は全然違って来るのですね。

Q ええ。

A それから動きのある教育をする必要もあると思います。よく言われますが何十年前前に書いたノートを見ているようなことをやっていると、これは、教授法以前の問題です。それから、ちょっとした雑誌の記事とか、新聞の記事を材料にして考えさせる教育ができれば我々の分野では行えますが、状況は変わります。

Q いえいえ、そんな。

A 慶応のビジネススクールは、みんなハーバード大学に留学して、勉強してやっていますからね。体験していない方が、ケースメソッドはこうですよ、と言っても、体験していないと指導できない面があると思います。ロールプレイングなども、例えば、こういうふうにやりますと言っても指導できないです。やはり、体験学習の持つことが重要です。指導員の方々にどまで要求するかですね。コンサルタント的発想のほうが指導員の方にはいいのではないかという気がします。TWIを全部やっていれば訓練の場の状況が頭に浮かぶわけですから。

Q やはりああいうのは少しは影響があるのですか。

A TWIは、会議式でディスカッションするプロセスがありますのでJI程度は体験しておくといえます。JIが頭に入っていればOJTのことを話しても通用しますね。

Q 飛び入りで入れてくださいよ。

A ケースメソッドとケーススタディができれば、これはいいよ。ケーススタディは、そんなに難しいことではないのです。自分の専門分野をしっかりと押さえておいて、それに基づいてフィードバックしていけばいいわけです。

Q でも先生、やり方があるから、2、3回見れば、後は適当にごまかしがきく。さすがに先生の授業を受けに行くほど予算はありません。

A 雑談になりますが、社会人大学院の学生は、企業の現役の人、リタイアした人、それと学卒からの学生の3種類です。その他、病院の看護部長とか看護婦長の方など、属性もバラつきがありますね。知識と体験の差にも開きがあります。ですから、知識の保有の程度を知るために最初の段階で必ず書かせることがあります。例えばテーラーの科学的管理法で、知っていることを書きなさいとか、マネジメント・サイクルについて書きなさいという程度のことです。そうすると書けない学生がいます。書けないところをちょっとレクチャーしながら課題を与えて考えさせるのです。それでだんだん、だんだん知識レベルの、歩調を合わせていかないと駄目なんです。

昔のスタイルですと、これを読みなさい、と書いて論文を読ませているでしょう。このスタイルでは学習効果を期待できませんし、学生も欲求不満を起こすと思います。

理解度テスト的なことも結構活用します。どのぐらいのレベルの方がいるか分かりませんので、クイズを出してやっています。

Q 指導員もクイズを。

A ビジネススクールではクイズをしますね。どのぐらい理解したかということで。それからスピーチ、ディスカッションをして表現力をつける。その体験を沢山持つことになります。私が行っているケーススタディでは課題に対して、私に報告する。報告書を書く。学生観でディスカッションすることが頻繁にあります。それらの相乗効果が学習の効果になると考えています。

A いや、みんな若いでしょう。

Q そうです。ただ、指導員経験のある人間が来る。

A それはちょっと気をつけないといけないですね。

Q 指導員経験がなくて民間の企業から訓練担当になった、ということはありませんね。

A 結構、言葉遣いで疲れると思います。日本の社会では言葉遣いは大変重要だと思います。

Q 最終的な話になると、いま梶原先生が言われたようなクイズの形式だとか、発表させるというのは、討議法の中で途中途中で評価しないといけないですね。

A そうです。

Q 理論的に言えばそういう話になるのですが、具体的な手法として、こんなクイズのやり方があるとか、こういうのがあるというのが指導員の先生たちは分からないのです。

A そうなんですか。

Q 多分、分からないと思います。そういうことを紹介してあげるといいと思いますね。

A 経験のレベルがどうだとか、知識のレベルがどうだとか、分からないで教室に入ると、最初は相当戸惑うと思います。それで、相当話をしてから、参加者、学生のレベル、ニーズが分かることはよくあることと思います。その様なことに慣れることがトレーナーの技術を向上する過程として重要と思います。

