

第5章 日本の民間教育訓練の現状と課題

第5章 日本の民間教育訓練の現状と課題

第1節 (株)デンソー技研センターの人材育成の取組み

ー国内外における技能者育成の取組みー

1-1 (株)デンソーの概要と人材育成

(1) 概要

- ・デンソーおよびデンソーグループは全世界の自動車メーカーに対し、カーエレクトロニクスシステムをはじめとする制御システム製品を製造・販売している。
- ・現在、グローバルに事業を展開し、日本・北中南米・欧州・豪亜の4極を主軸としたグローバルな供給体制を構築することで世界中に高品質の商品をタイムリーに、かつ低コストでお客様に提供できるよう取り組みを進めている。連結ベースで売上高3兆1,427億円、経常利益1,527億円、従業員119,919名(2010年3月末現在)。グループ企業数は187社である。(図5-1-1 参照) また、地域別売上比率は、日本58.4%、北中南米15.2%、欧州12.6%、豪亜13.8%である。(図5-1-2 参照)

デンソーの会社概要(10.3末現在)




設 立	1949年12月16日
-----	-------------

資本金	1,874 億円
-----	----------

売上高	連結 3兆 1,427 億円 単独 1兆 9,398 億円
-----	----------------------------------

従業員数 (就業人員ベース)	連結 119,919 名 単独 36,768 名
----------------	-----------------------------

連結子会社数 (日本68、北中南米38、欧州33、豪亜48)	187社
-----------------------------------	------

持分法適用関連会社数 (日本13、北中南米5、欧州3、豪亜9、その他2)	32社
---	-----

図 5-1-1

グローバルネットワーク(10,3末現在)

DENSO

全拠点数 219社 (32の国と地域 ※日本含)

連結子会社数 : 187 (日本 68、北中南米 38、欧州 33、豪亜 48)
持分法適用関連会社数 : 32 (日本 13、北中南米 5、欧州 3、豪亜 9、その他 2)

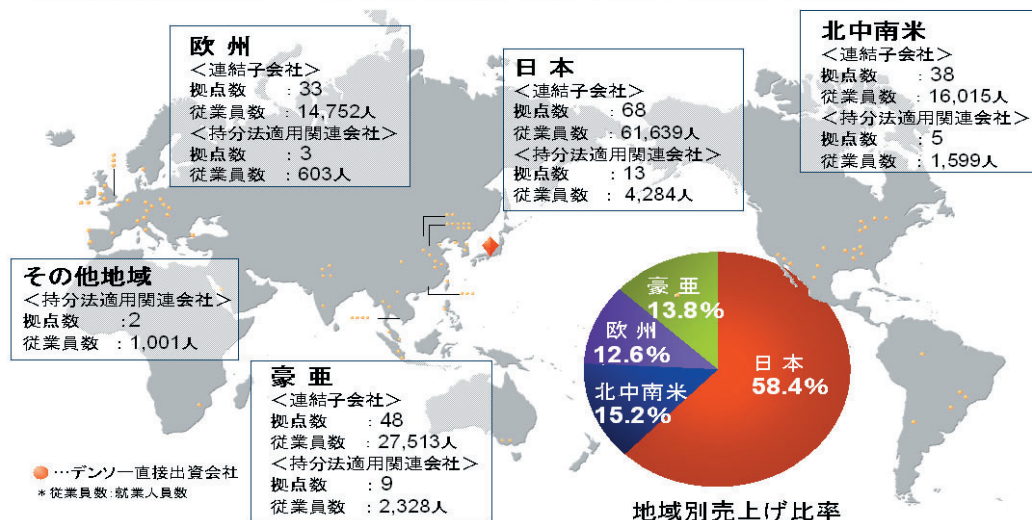


図 5-1-2

(2) デンソーにおける人材育成と教育体系 (図 5-1-3・図 5-1-4 参照)

人材育成の基本的な考え方として、個人の能力伸展など育成目標を明確にし、OJT、OFF-JT によるくり返しの指導と検定や試験などを通じて公正に評価を行ない、昇格・昇進等、処遇を人事制度とリンクさせた人材育成のサイクルを確実に回すしくみで推進している。

PDCAの自律的なスパイラルアップ

DENSO

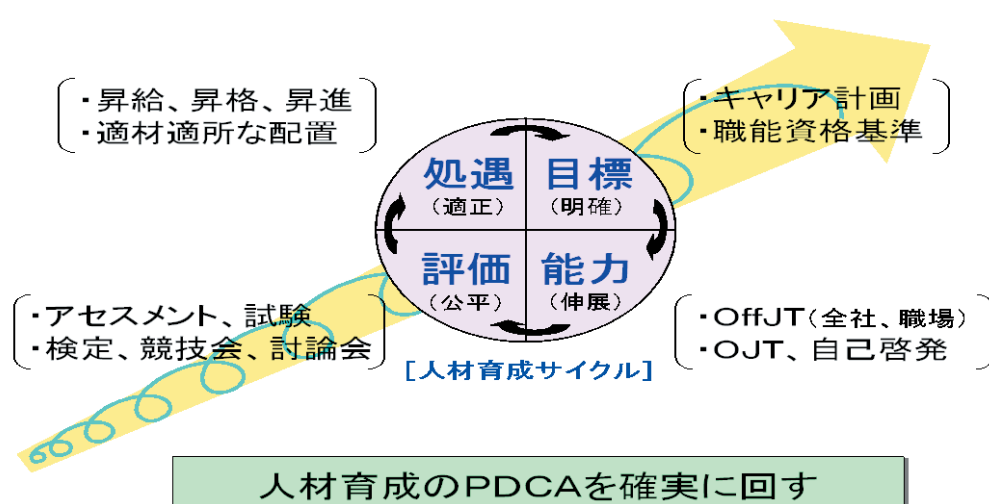


図 5-1-3

次に、デンソーにおける人材育成の体制について述べる。

- ・人材育成の考え方「モノづくりは人づくり」を基本として「デンソー基本理念」（94 年制定：会社の使命と経営方針を定めた）から「人材育成方針」（単年度制定）まで一貫して「モノづくり（価値の創造）は人づくり（教育・訓練）」を大切に推進している。
- ・推進体制は、事業成長に貢献できる意欲・能力を持った創造性豊かな人材の育成をするために、全社人材開発会議で人員計画、人材育成方針を検討し、下部機構である各委員会にて年度計画、育成施策を審議展開している。人づくりで、特に力を入れている点は、技術・技能と全従業員の価値観のバランスを上手く取りながら人を育成する「技」「心」「しくみ」の三位一体の活動である。
- ・本来、人材育成は業務を通じて上司より部下へ、先輩から後輩への OJT を基本として指導していくが、OJT を補完する意味で全社的に推進する教育（OFF-JT）と各部で推進する職場内教育を実施する体制をとっている。（株）デンソー技研センター（以下：「技研センター」という）は、デンソーグループの技術・技能教育を実施することにより人づくりに貢献している。

デンソーにおける人材育成

DENSO

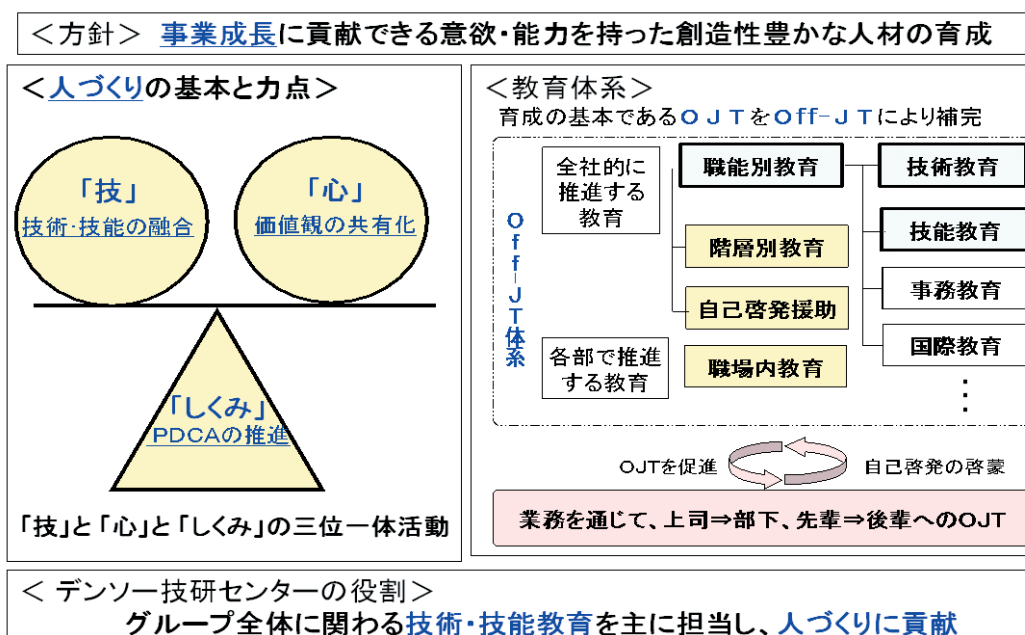


図 5-1-4

1-2 「技研センター」の取り組み（図 5-1-5 参照）

「技研センター」は、技術および技能教育の企画・運営を行なう専門会社として「期待される技術・技能教育を卓越した専門スキルで提供し、モノづくりをリードする人材の育成を通じて社会の発展に貢献する」という使命の下、2001 年 4 月にデンソーから

分社・独立した。資本金は2億2000万円、従業員174名（いずれも2010年10月時点）である。

「技研センター」では、理論と実践を身につける「実学一体教育」により、モノづくりをリードすることを狙いとした「デンソー工業技術短期大学校」「技能研修」「技術研修」の事業を推進している。

デンソー技研センターの概要



図 5-1-5

(1) 研修のプロセス（研修品質の確保）

研修の立上げから実施におけるプロセスは（図 5-1-6）に示す通りである。デンソー本体と技研センターにて役割を分担し、ニーズに基づいた研修を開発・実施している。

新規研修の立上げは、職場のニーズ調査や他社ベンチマーク、デンソーのニーズを取り入れ育成構想(案)を提案・承認後、カリキュラム、教材の開発、試行・評価まで研修立上げのPDCAを回して開発しているとともに、研修実施から実施後の評価を確実にフィードバックし研修の質を保証している。

現在、展開している研修はこのプロセスを踏んで構築しており、定期的に研修・評価のフィードバックをカリキュラム・教材・講師へ反映しながら進めている。

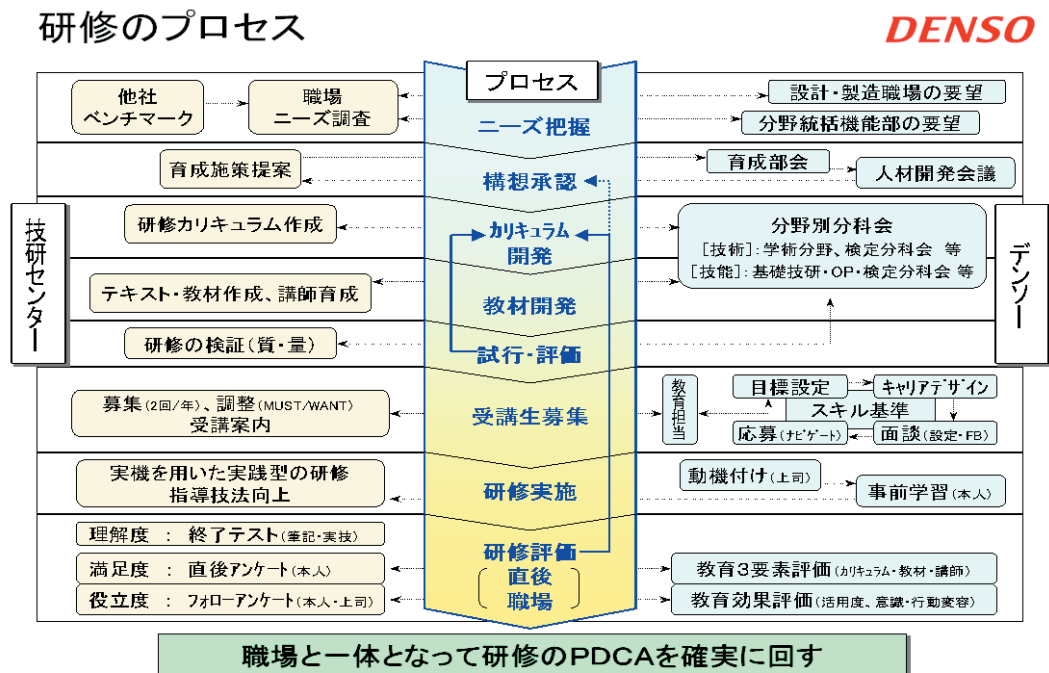


図 5-1-6

(2) 継続的な技能者の育成 (図 5-1-7 参照)

デンソーがトヨタ自動車から独立したのは 1948 年 12 月である。5 年後の 1954 年には、現在も継続されている技能者養成訓練を開始。当時、従業員が 1,500 人にも満たない時期に、10 年後、20 年後の自動車産業の成長と技能士を必要とする時代の到来を予測し、一学年 30 人の中学校卒業生を対象とした 3 ヶ年訓練をスタートした。

- ・ 1954 養成訓練の開始 (中学校卒業対象者向け 3 ヶ年教育)
- ・ 1959 国家技能検定の開始
- ・ 1966 高専訓練の開始 (高校卒業対象者向け 1 ヶ年教育)
- ・ 1976 高卒技能系社員研修の開始 (現基礎技能研修 3W 必須教育)
- ・ 1983 準直系高度技能研修の開始 (開発、試作、工機、保全)
- ・ 1989 国内・外グループ会社支援開始 (技能・技術教育)
- ・ 1995 直接系高度技能研修の体系整備と研修開始
- ・ 1997 海外インストラクター育成
- ・ 2000 海外留学生教育開始
- ・ 2006 アジア技能競技会開始

など、半世紀にわたる技能者育成の変遷を経て (図 5-1-7) に示すような技能教育体制が出来上がり現在に至っている。

当社の教育の変遷

DENSO

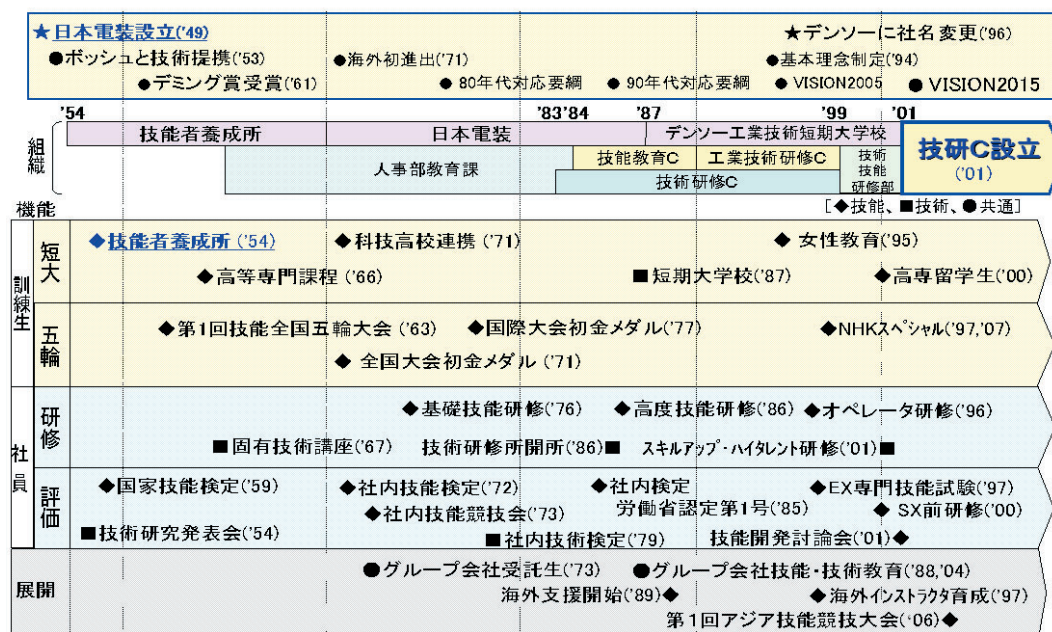


図 5-1-7

以降、技能研修事業を取り上げ「国内での技能者の育成」と「海外拠点の技能者の育成支援」の取り組みについて記述する。

1-3 モノづくりの第一線で活躍できる技能者の育成（国内）

「世界一製品づくり」を目指し、これまでに生産設備も常に新しい技術が導入され職場に据え付けられてきた。同じ製品を生産する設備であっても、1号ライン、2号ライン、3号ラインでは、加工法、制御システムなど次々と新しい技術が導入されるのは当たり前である。そうした中で、生産ラインの設備稼働率を常に高いレベルに保ち、より高い生産性・品質を実現していくには、技能者の教育訓練を計画的に実施する必要がある。

技能研修ではモノづくりの第一線で活躍できる技能者を育成するために、職種や職能資格に対応した教育コースを準備し、設備を使う生産部門（設備オペレータ）、設備を作る工機部門、設備を修理する保全部門、開発・試作部門を対象に各種研修コースを設け、職場のOJTを補完するためのOFF-JT教育を実施している。（図5-1-8参照）

(1) 直接系技能者の計画的育成

高校を卒業した技能系新入社員は、入社後に各製造部で導入研修を受講し職場へ配属となる。その後、生産活動に必要な知識、技能を現場監督者、リーダーからOJT指導を受けながら実務能力を身につけていくこととなる。

入社 2 年目になると基礎技能研修（2W の必須教育）として「モノづくりの基礎知識・技能」である「品質管理」「読図」「電気の基礎知識」「産業人としてのものの見方・考え方」などを学ばせている。

そして、基礎技能研修の終了者より、設備オペレータとして中級・上級・TOP 級の研修（設備保全定例分科会にて研修カリキュラムを改善）を計画的に育成すると共に、職場での OJT（保全留学）を経てテクニカルオペレータとして、自職場のラインにてオペレータ業務は勿論、簡単な設備故障修理や改善業務にあたる。

入社して約 18 年間にわたる育成となるが、これまで 900 名近いテクニカルオペレータが誕生し、生産ライン内において設備コンディションを最高の状態に維持すると共に、簡単な設備故障は自分たちで直すところに特徴がある。

生産設備の高精度化・スピード化が進む中で、品質・生産性の維持、向上を図っていくためには生産設備を知り尽くし、日常保全や予防保全ができて設備を安定稼働できるオペレータ（テクニカルオペレータ）が不可欠となっている。生産が海外へ移管される中で、日本国内でモノづくりを残していくためには、このような自主保全能力・改善能力を持ったオペレータの育成が重要である。

技能研修の体系(10.3末現在)

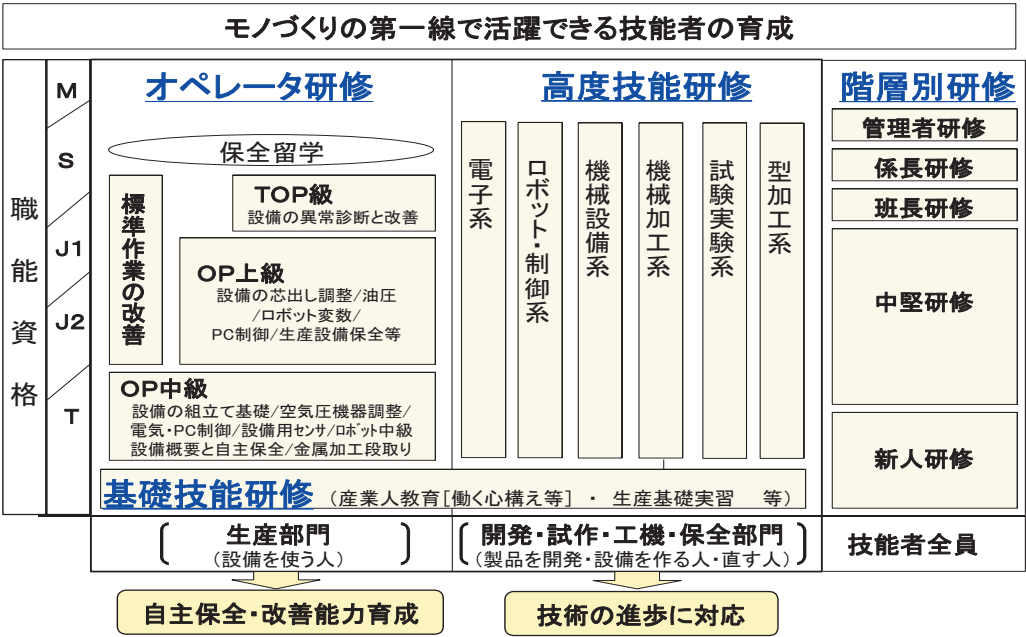


図 5-1-8

(2) 高度技能研修 (準直系技能者)

開発、試作、工機、保全部門などの準直職場の技能者には、幅広い知識と高度な専門知識・技能が必要とされます。こうした準直職場には主に、金属加工の基本からメカトロニクス知識・技能及び技術的な基礎を学んだ養成訓練（現、デン

ソー短大「工高課程」、「高専課程」) 卒業生が配属されます。配属後は、職場でOJTによる実践的な応用力を身につけ、必要に応じて「技研センター」で高度技能研修を受講し能力拡大を図っている。現在、準直系技能者を対象とした高度技能研修は情報系、制御系、ロボット系など7つの分野に分かれ50種類を超えるコース(必要に応じ分科会を立上げ研修改善)を用意、「必要なときに必要な研修コース」が受講できるしくみにて育成をしている。

(3) 階層別必須研修

新入社員から上位資格者まで、活躍のステージ毎に求められる働き方を支え、一人ひとりの成長へつなげるために、職能資格毎に必須研修制度を設けアセスメントにより評価を行っております。生産職場のリーダー、監督者、管理者は主に技能系社員の中から選抜され、生産現場の管理者がモノづくりを経験していることが生産活動の強みになっている。このことは海外拠点と違い、日本の雇用形態と人材育成のしくみにより確立してきたものである。

(4) 技能評価制度 (図 5-1-9 参照)

デンソーでは、人材育成のPDCAのサイクルを回し、個人の能力進展度合いの把握と、昇格の基礎となる技能・技術レベルを社内・国家技能検定、試験、競技会、発表会を通じて、公平に評価するしくみをとっている。人事制度とリンクさせた事例として技能検定の取り組みを紹介する。

評価制度

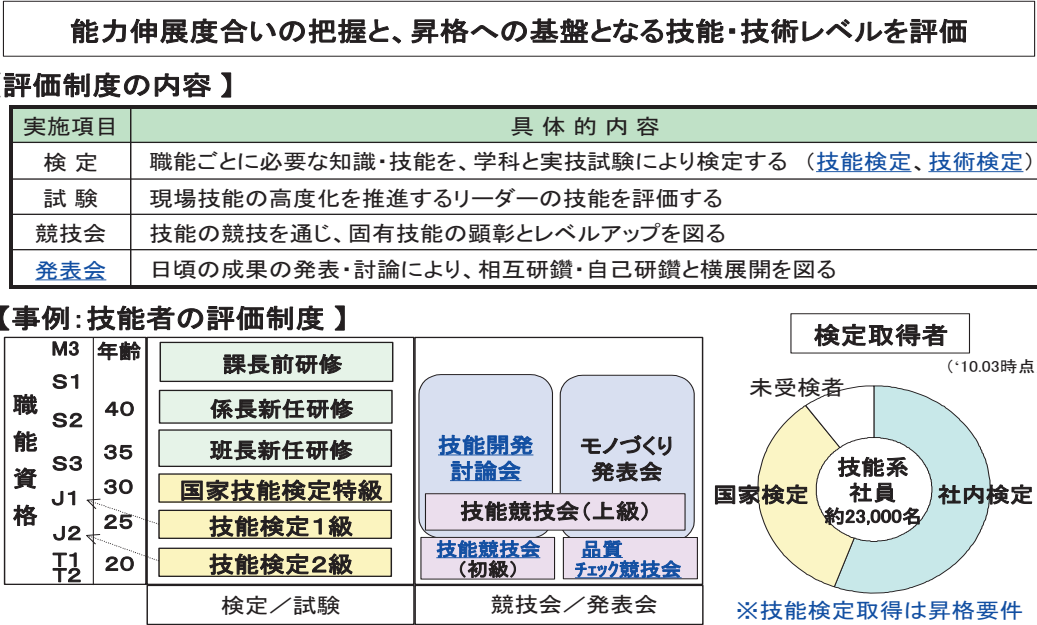


図 5-1-9

（５）社内技能検定、国家技能検定の取り組み（対象：技能者全員）

デンソーでは、年齢・職能資格に対して職種毎に社内・国家技能検定制度を設けており、技能検定取得を人事制度とリンクし（T1：技能検定２級取得（J2 昇格要件）、J2：技能検定１級取得（J1 昇格要件））、昇格のための要件としている。

1959 年の国家技能検定の取り組みから 50 年にわたって計画的に育成を進めてきたことにより、現在、デンソー本体で 23,000 名の技能者のうち 90%以上の技能者が社内・国家技能検定を取得。こうした継続的な取り組みにより、品質、コスト、納期、安全などモノづくりに必要な知識・専門科目の基礎を身につけた技能者によって、安定的に高い生産性・高品質なモノづくりや技能伝承がされてきた。

入社して、第一線の監督者（生産職場の班長）に昇進するまで 17 年から 20 年必要で、本人の意欲に応じて知識・能力拡大を計画的に育成する体系や能力伸展の公平な評価と人事制度のリンクが重要なポイントで従業員のヤル気、モチベーションの向上につなげている。

（６）社内専任講師育成のプロセス

一連の技能研修は「技研センター」の指導員が講師を務めている。育成に当たっては、講師としての適正（人間性・知識・専門性）を見極めた上で人選し、「技研センター」の専任講師としてステップを踏んで育成している。（図 5-1-10 参照）

- 1) 資質を磨く：デンソー短大訓練（工高課程、五輪訓練、高専課程）により、心身教育をベースに企業内の特徴を活かした専門知識・能力の基礎技能を修得する。
- 2) 現場を経験する：卒業後、職場で 3～5 年間の実務経験をした者より適正を見ながら人選。
- 3) 指導のプロへ育成：「技研センター」で専任講師として、トレーナ研修（指導力）、指導補助、講師実践を経験（期間≒3 ヶ月間）させ、その後、専門科目の主担当者として指導。経験を重ねることにより、研修可能科目の幅を広めるとともに、職種の教材見直しや開発を行っていく責任者の役割を担っていく。
- 4) 指導力を活かす：指導員の育成や育成施策のグローバル展開などを経験させ、最終的には職場の育成リーダーとして活躍を頂く。「技研センター」内には、訓練生を育成する短大事業もあり、研修事業と計画的なローテーションを進めながら講師スキルの向上、モチベーション向上につなげている。（現在：専任講師≒100 名で運営）

講師に必要なスキル

- ・ 高い技能、知識 ⇒ やってみせる。照明できる高いレベル。
- ・ 指導技法 ⇒ 教え方の4段階。ティーチング・ファシリテーションスキル。
- ・ 評価の方法 ⇒ 教育後の正しい評価とアクション。
- ・ 企業内教育のあり方、考え方に対してしっかりした理論を持っている。

社内講師の育成プロセス

DENSO

講師としての適性(専門性・人間性)を見極め人選

⇒ 技研センターの専任講師として育成[約100名]

[育成の基本プロセス]

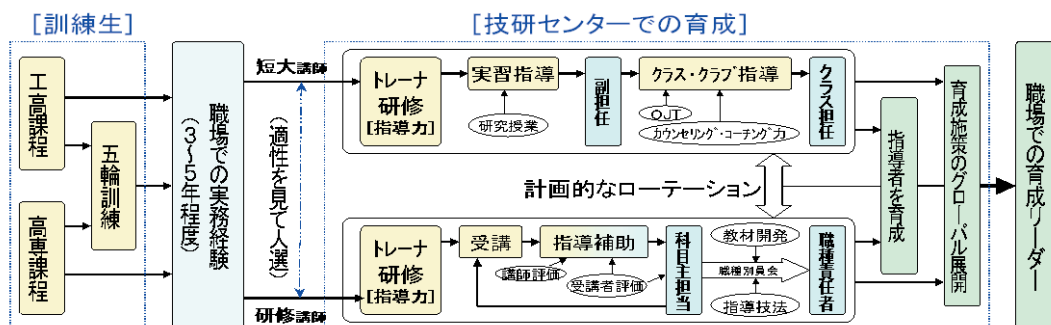
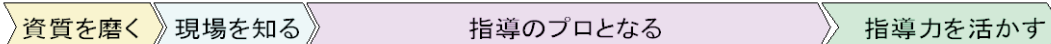


図 5-1-10

1-4 海外拠点の技能者育成支援

(1) 海外拠点のモノづくりの環境

現在、グローバルでの拠点は32の国や地域で219社ありますが、基本的には世界のどの拠点に於いてもDNJP製の生産設備が据え付けられています。

- ・ 1970年代から80年代前半のアジア進出はコストダウンを目的とした進出が中心で、生産体制も労働集約型であり生産方法も手作業や単能機による部品加工、手組みラインが中心であった。
- ・ 1980年代後半から工業先進国である北米、欧州への進出が進み、この頃からDNJPと同じ高度な生産設備(単能機から専用機やトランスファーマシンへ)を移転。同時に設備稼働率を維持するために設備オペレータ、保全員の指導などDNJPより出張支援者が急激に増加してきた。
- ・ 1990年代後半よりBRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)の新興国市場への進出を余儀なくされ、競争力は更に激化、特に中国市場への参入は著しく、

自動車産業に於いても世界のあらゆる国や地域からの進出が活発化。

デンソーも BRICs 市場へ生産拠点を拡大。工業先進国と異なる環境下で高度自動化設備（ロボット化、高速化、複雑化）を用いて生産するには、各拠点でも設備オペレータの育成と保全員の高い知識、技能が必要となる。

（２）「技研センター」による海外拠点技能者の育成支援

「技研センター」として、海外生産拠点に対して技能者の育成支援をはじめたのは 1989 年からである。当時は、拠点内にトレーニング場を持って自前で教育をするところは皆無であった。海外拠点から発生した一つひとつの教育ニーズに対し、試行錯誤しながら対応してきたのは事実であり、その経緯を簡単に記述すると下記のようなになる。

- ・ 1989 年 DMTN, MACI（北米）の立上げ教育支援の開始
- ・ 1990 年 DMMI（北米）育成体制の設立
- ・ 1992 年 海外技能コースの開始
- ・ 1996 年 海外派遣前研修コースの開始
- ・ 1997 年 海外インストラクター育成コースの開始
- ・ 2000 年 海外留学生受け入れ開始
- ・ 2003 年 海外拠点での技能競技会の支援開始

以上のような経過を経て現在に至っているわけである。勿論、DNJP に於いても当初から教育体系が整備され計画的に育成を進めてきた訳ではなく、生産設備の高度化に伴い設備オペレータ、工機、保全員のレベルアップと教育ニーズによって、順次、整備を進め現在のような育成体系へ整備されてきたのである。

海外拠点の多くは 1,000 人以下の規模であり、教育ニーズも様々である。技能者育成ニーズを層別すると以下 1) ～3) のようになる。

- 1) 生産設備から発生するニーズ：DNJP 製の生産設備は他社にない独自の加工システム、ロボットなどが多数組み込まれており、設備オペレータ、保全作業が未経験。
- 2) 作業者の資質・能力から発生するニーズ：国、地域による教育レベルの違い。
- 3) 文化、習慣の違いから発生するニーズ：20%を超える退職率、5 S、日常保全、文化の違いなど。

デンソーでは、「拠点の人材は拠点で育成」を基本とし、人材育成の自立化を目指している。

こうしたニーズを捉え、各拠点にて研修教材、カリキュラム、研修の運営、インストラクターの育成など整備するには多額の費用がかさみ、全てを各拠点で教

育訓練体制を揃えることは難しい。一部の拠点では、地域の公共教育機関やメーカー研修へ育成派遣するなど有効活用している拠点もあるが、大多数の拠点でDNJPの支援が必要である。以降、育成の海外支援について記述する。

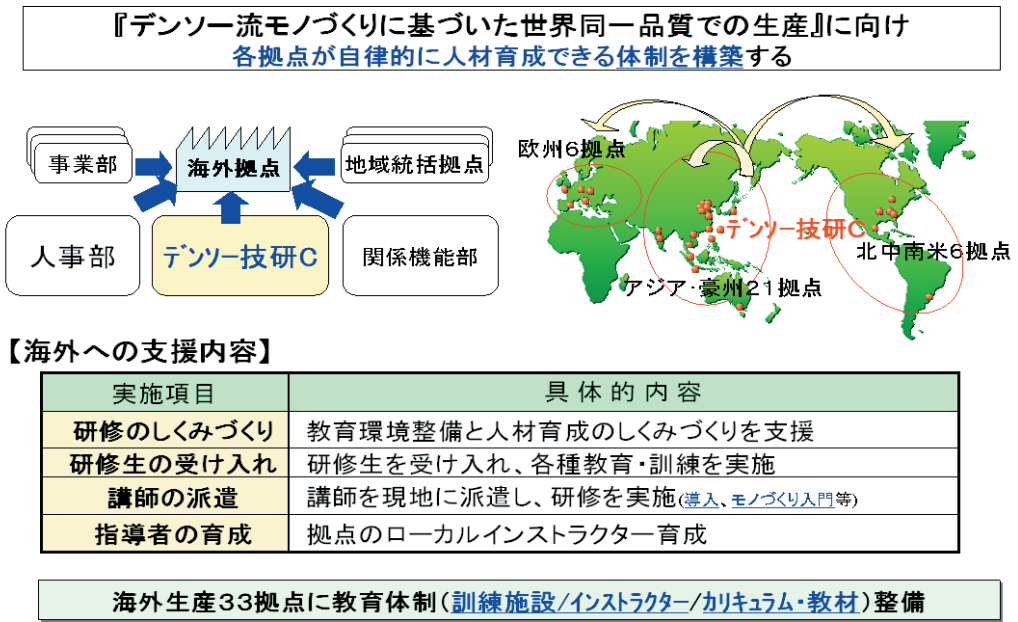
（３）技能者育成の海外展開

「技研センター」では、「世界同一製品のモノづくり」に向けて、国内で培った人材育成ノウハウである研修のプロセス（図 5-1-6 参照）を経て評価したものを海外拠点へ展開し、拠点内で人材育成の自立化が図れることを狙いに、1) ～4) の支援を行っている。（図 5-1-11 参照）

- 1) 研修のしくみづくり：訓練施設、インストラクターの育成、カリキュラム/教材の整備などこれまでに 33 拠点にしくみを導入し育成の自立化に向けた活動を展開中。
- 2) 高専留学生受け入れ教育：拠点で技能職場経験者の中より、将来のリーダー候補者を推薦頂き「技研センター」へ高専留学生として派遣を要請。「技研センター」では、日本語にて専門知識、心身教育、マザー工場実習や日本の文化など、拠点のモノづくりを支える核人材として育成（デンソー短大「高専課程カリキュラムにて 1 年間の教育留学」）。2000 年～2010 年 3 月までに 183 名が卒業し、自拠点にて品質・コスト改善など、現地に出向している日本人とコミュニケーションを図りながら成果に結びつけている。
- 3) 研修講師を派遣し現地教育：拠点の新入社員に対し、気づきの導入研修として安全、品質、5S、製品知識やコスト（作業標準）など、実践を通じて指導。また、入社 6 ヶ月後にモノづくりの基本スキル修得のため、読図、計測、ペン立てモノづくりなど、現地・現物にて実践教育を実施。
- 4) ローカルインストラクターの育成：2000 年より海外留学生を受け入れ、その卒業生の中より、インストラクターを養成し統括拠点と各拠点の育成体制充実を図っている。

育成の海外支援は、1989 年の北米の拠点支援からであるが、これまで 20 年間にわたり、徐々にではあるが拠点内教育体制も充実してきた。現在までに 33 の生産拠点で技能道場（教育訓練）が整備され、拠点インストラクターにより実践を通じ、“「知っている」から「できる」”人材を育成している。

育成の海外展開



- 1) 拠点インストラクター、教材の開発（DNJP の応用）、しくみ（人材委員会）など全般にわたる支援。
- 2) 新人導入研修、設備オペレータ研修、技能競技会などの支援。
- 3) 継続的なインストラクターの育成支援。
- 4) 拠点からの留学生 1 ヶ年教育の実施（2010 年 3 月時点までの卒業生 34 名）。

（5）新人に対する「気づきの導入研修」「モノづくり入門研修」

中国拠点の新人教育（図 5-1-12 参照）は、現在「導入研修」「モノづくり研修」を必須教育として展開している。新入社員に対して、モノづくりの基本を習得するために、製品知識、安全・5S の励行など基本的な知識を現地・現物で育成し、決められた通り作業することの重要性を教育。この研修は、DNJP で教材開発から評価の研修プロセスに従って実際に評価したカリキュラムに基づいて展開しており、現在は各拠点のローカルインストラクターにより研修を実施している。

技能者育成の拠点展開

研修・競技会	内 容
気づき導入研修 (新人)	製品知識: 自分たちが造っている製品の働きなど
	安全: 服装、補講、重量物など安全の重要性
	5S: 仕事の出発点、現場で確認、気づき
	品質: 不良を手にしたお客様の気持ち、演習
	作業改善: ムリ、ムダ、ムラ、改善演習
モノづくり入門 研修 (入社6ヶ月後)	読図: 簡単な図面を読むことが出来る
	計測: 測定器を正しく使うことが出来る
	モノづくり: ルールを守ること大切さ(安全、品質、基本作業など)
拠点 品質チェック 競技会	寸法測定: 定められた計測器を用いて正しく測定
	材料チェック: 5種の材料の見分け方
	寸法目測: 部品の指示部位の寸法目測
	不良箇所の発見: 良品見本と比較して不具合を見つける
	異品検出: 標準見本を参考に異品を見つけ

図 5-1-12

■事例：品質チェック競技会：「世界同一品質のモノづくり」に向け、品質に対する知識・技能・感性の向上を目指し、国内・外のデンソーグループ会社へ展開（課題：寸法測定、材料チェック、不良箇所の発見、異品検出）。中国拠点に於いても、教材を DNJP で評価・確認し 2006 年から毎年競技会を行い、品質に対する意識が着実に向上し成果が現れている。

品質チェック競技会

DENSO



図 5-1-13

1-5 まとめ

「技研センター」の人材育成の取り組みとして、研修の品質保証につながるプロセス踏まえた上で、今回、技能者の育成にスポットを絞り、国内における技能者の育成（研修・評価・指導員）と育成の海外展開・支援について記述してきた。

特に、海外拠点における人材育成の歴史は浅く、教育や文化が異なる中で、拠点の急激な立上げと同時に人材育成を追従させていくには、人材育成のPDCAを確実に回すことが最大の近道である。「技研センター」は、これまで培ったノウハウ（研修プロセス）を活用し、教材・カリキュラム・指導者の継続的な育成をしながら、拠点と連携し推し進めてきた。拠点の声として「技能者（ワーカー）も頑張れば昇進できる道ができた」「現場キーマンの退職率が激減した」など、成果として現われている。

1-6 今後の課題

グローバル化による海外生産が更に進む中で、「世界同一品質のモノづくり」を実現していくためには、グローバルに対応できる人材育成は大きな課題である。しかし、こうした人材は一朝一夕には育成できず、長期計画に基づいた継続的な人材育成が鍵となる。次に挙げる課題は、全拠点で人材育成の自立化に向けた育成体系の整備と個人の成長・評価に見合った昇進、昇格のしくみの確立である。「技研センター」として、今後、更に研修のプロセスに磨きをかけ、現場力強化に向けた環境作りを進化していかなければいけない。

第2節 パナソニック株式会社における人材育成



図 5-2-0

2-1 パナソニックグループの概要

パナソニックは、1918年（大正7年）松下幸之助によって設立されたA V Cネットワーク、アプライアンス、デバイス、その他「家丸ごと」の電気機器を製造販売する総合エレクトロニクスメーカーである。（図 5-2-1 参照）グローバルに事業を展開し、2009年度の売上高は7兆4180億円、営業利益は1905億円（2010年3月末現在）、全世界で40万人弱の従業員と680社のグループ会社を持っている。昨年5月、全事業活動の基軸に「環境」を置き、創業100周年を迎える2018年にエレクトロニクスNo.1の「環境革新企業」を目指すという「創業100周年ビジョン」を発表した。

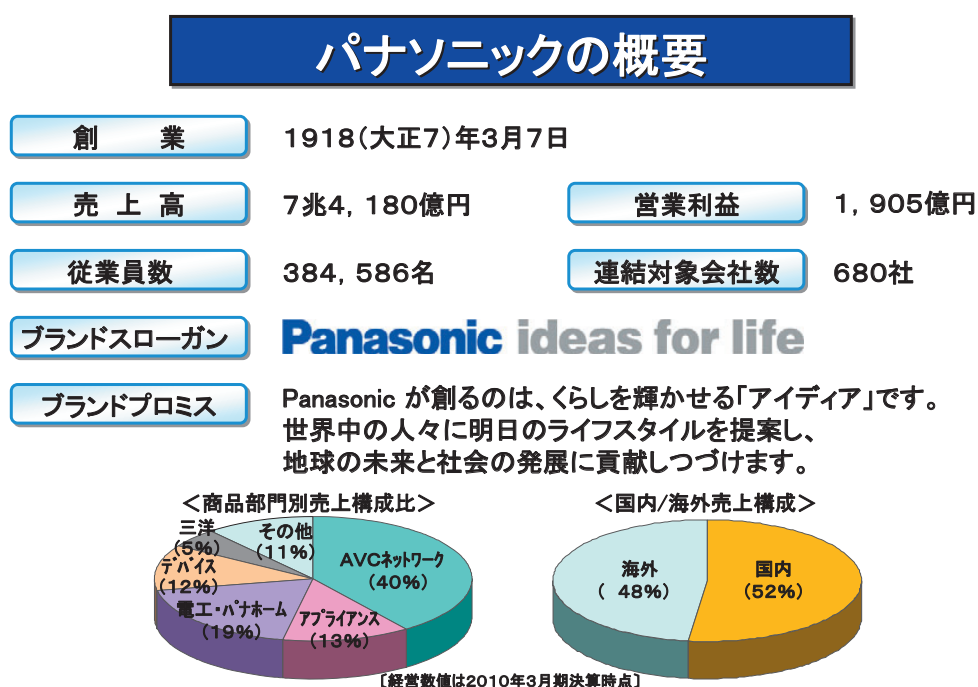


図 5-2-1



図 5-2-2

2-2 パナソニックの人材育成について

(1) 人材育成の基本的考え方

“経営の根幹は「人」にあり、モノをつくる前に人をつくる”という人づくりの風土のもと、目指すべき人事の姿を「人事方針」では、

- ・経営基本方針を体し、変化を予見してこれに積極的に対応し、困難や厳しさを乗り越え、新たな創造に向かって逞しく挑戦する社員を生み出すこと。
- ・社員全員の自己実現を目指して、一人ひとりの意欲を活かし、持てる能力を最大限に発揮させること。
- ・そしてそれが個人の生き甲斐、働き甲斐に通じ、同時に会社の目標と一致するような強固で、しかも人を大切にする心豊かな人間集団を作り上げること。

としている。

個人が仕事を通じて自己実現を図り、成長していくことが会社にとって継続的な業績向上につながり、事業の成長が図れるという訳である。個人は、やりたい仕事、なりたい自分へ常にチャレンジし、上司はそれに応えるべくコミュニケーションの場を持ち、成長を手助けしていく。そして、個人と会社とが互いに WIN-WIN の関係にありたいと思っている。

人材育成の基本的な考え方



図 5-2-3

(2) 人材育成の進め方

人材育成の大前提は、自ら成長したいと思う本人の強い思いに基づく「自己開発」である。そして、職場の上司は、仕事を通じた部下指導で部下育成に責任を持つ。当社では、上司の仕事の半分は部下育成であるという認識をしており、OJTを大変重要視している。そして、いわゆる集合教育・研修は、本人による自己開発や上司によるOJTを支援・補完する位置づけとして実施しており、いわば本人・上司・教育の三位一体で人材育成を推進している。技術・技能の継承には、仕事を通じた指導が大変有効であるとともに、重要である。当社の人材育成のあり方そのものが、それらの継承の土台にあるということが言える。

人材育成の進め方

人事制度を活かしつつ、本人の自己開発と
上司の部下指導を基盤にして進める

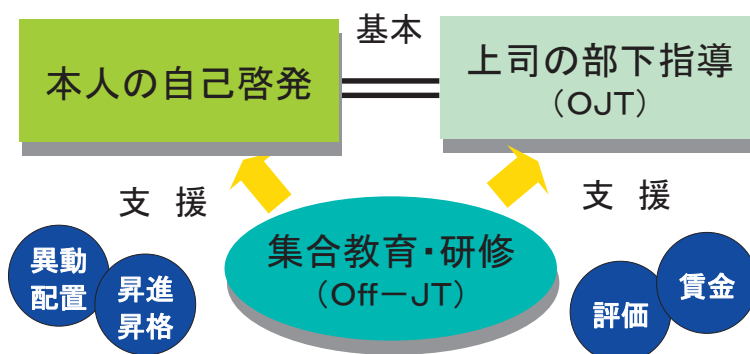


図 5-2-4

（３）人材育成の主体は事業場

上記のとおり、当社では、人材育成の基本を本人・上司に置いている。各職場が部下育成に責任を持ち、職場の集合体である事業場の長が人材育成責任者である。各事業場にある人事部門は、本人、上司、事業場長からの相談や要請に対する援助、助成を行い、さらに本社人事部門、職種別の本社部門である職能本部は、事業場の人事部門や職能部門からの相談や要請に対する援助、助成を行うという仕組みを取っている。あくまでも人材育成は現場（事業場）が主体であるという姿勢を貫いている。

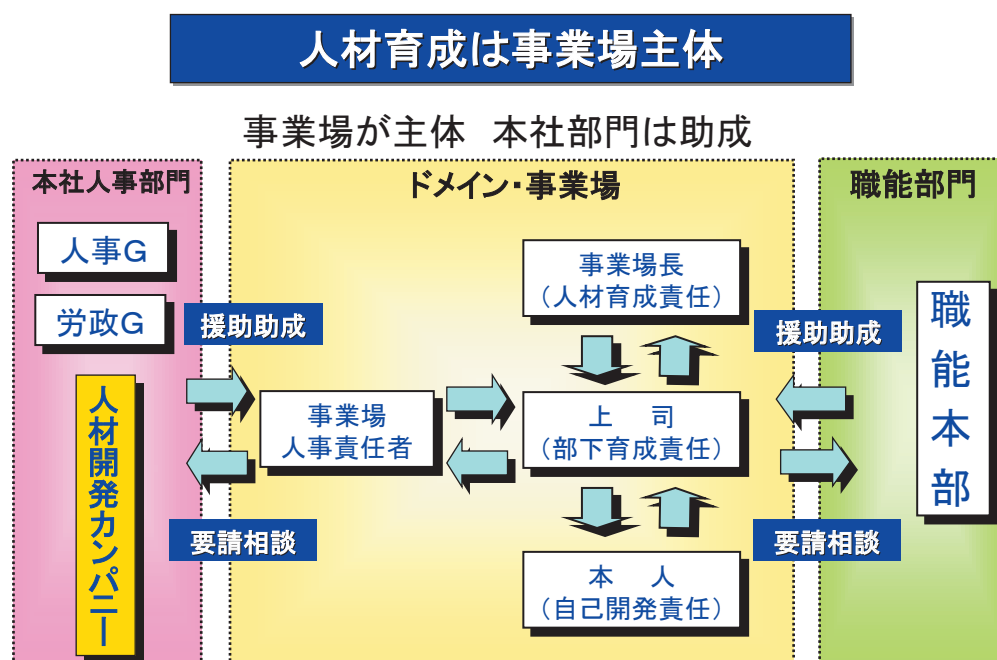


図 5-2-5

（４）NEWコミュニケーションプログラム

前述の人事方針を具現化する制度の中のひとつとして、本人の意欲あふれるチャレンジと、本人・上司双方向の充実したコミュニケーションを通じて、「自立した個人」がやりたい自分・なりたい自分の実現に向け、自らのスキルアップ・スキルチェンジを実感しながら、持てるスキルを最大限に発揮して、イキイキと仕事をしていくためのしくみとして、「NEWコミュニケーションプログラム」がある。この制度は、スキルを見える化し、自らのキャリアをつくる「キャリアUPプラン」と自らターゲットをつくり、貢献度を見える化する「ターゲットプラン」からなり、上司が部下を評価するという一方向の評価ではなく、面談を通じて徹底したコミュニケーションを図っている。

「キャリアUPプラン」の中で行う「保有スキルの評価」について紹介する。

「スキル」とは、「個人が保有し、業務上で発揮することによって経営貢献につながる能力」、つまり職務を遂行する能力全体と定義されている。私たち一人ひとりが持つ「スキル」は、これまでの経験の積み重ねの中で形づくられたものであり、それぞれ個人ごとに特徴がある。そこで「スキル評価」では、その特徴も含めて個人が持つスキルを正しく把握し、今後のスキルアップ・スキルチェンジにつながるように、スキル全体を「テクニカルスキル」「プロセススキル」「ヒューマンスキル」という3つのスキルに区分して評価を行っている。

それぞれのスキルについて、評価項目ごとに8段階（A～H）の具体的な基準を定めた「スキルレベル基準」を設定し、この基準に基づいた客観的・定量的な評価を行う。

3つのスキルのうち、「テクニカルスキル」と「プロセススキル」については、職種やドメインによって、求められるものが異なる場合がある。そこで、この2つのスキルを測る基準については、職種別・ドメイン別に設定することになっている。

一方、「ヒューマンスキル」については、共通に求められるスキルとして、全職種・全社共通に基準を設定する。

なお、それぞれの個人に適用される基準については、実際の評価時に社内WEBシステム上の「NEWコミュニケーション・プログラム・システム」で確認することができる。

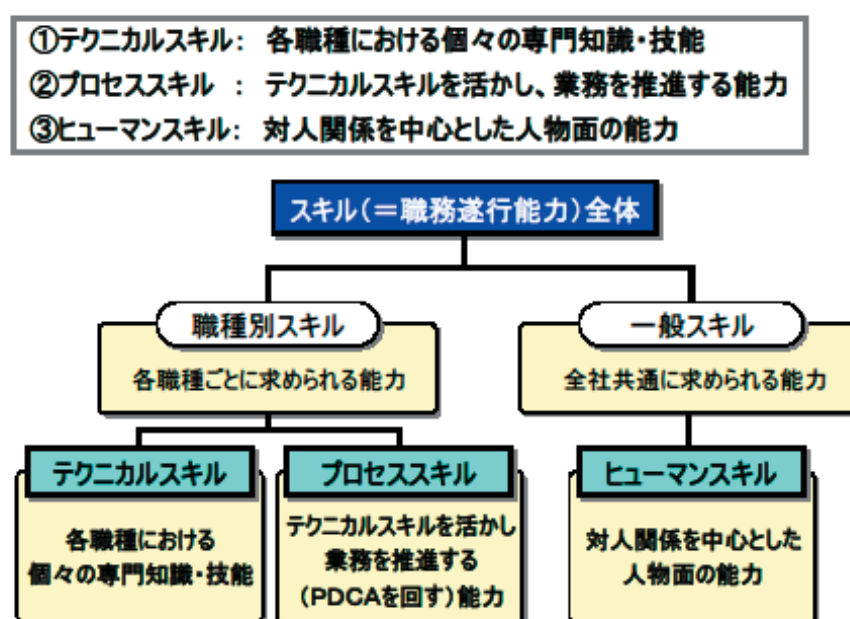


図 5-2-6

2-3 人材開発カンパニー

「人材開発カンパニー」は、本社人事部門の一部門の位置づけにあり、いわゆる社内研修所として、パナソニックグループを統合する共通価値観である「経営理念」をベースに、マネージメント・リーダーシップから開発技術系、製造系、販売・マーケティング系という領域で、主に全社共通で行う研修、事業場との協業でつくりこむ研修（カスタマイズ研修）の企画から実施までを担当している。あわせて、企業内学校教育、技能検定やモノづくり競技大会のような全社人材育成行事の事務局を担当するなど、当社人材育成の総本山として、事業場主体の人材育成を支援・補完する役割を果たしている。

ここでは、製造系の人材育成を担当している「ものづくり研修センター」の活動を紹介していく。

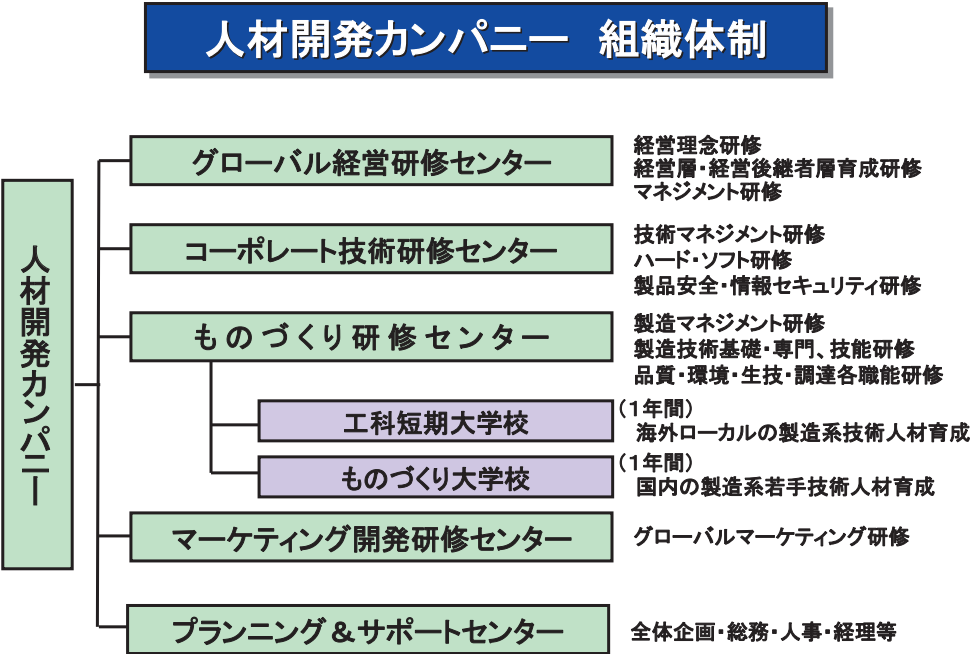


図 5-2-7



图 5-2-8

2-4 製造技術社員育成について

(1) 研修体系

人材開発カンパニーの製造系研修の体系は下図のとおりになっている。

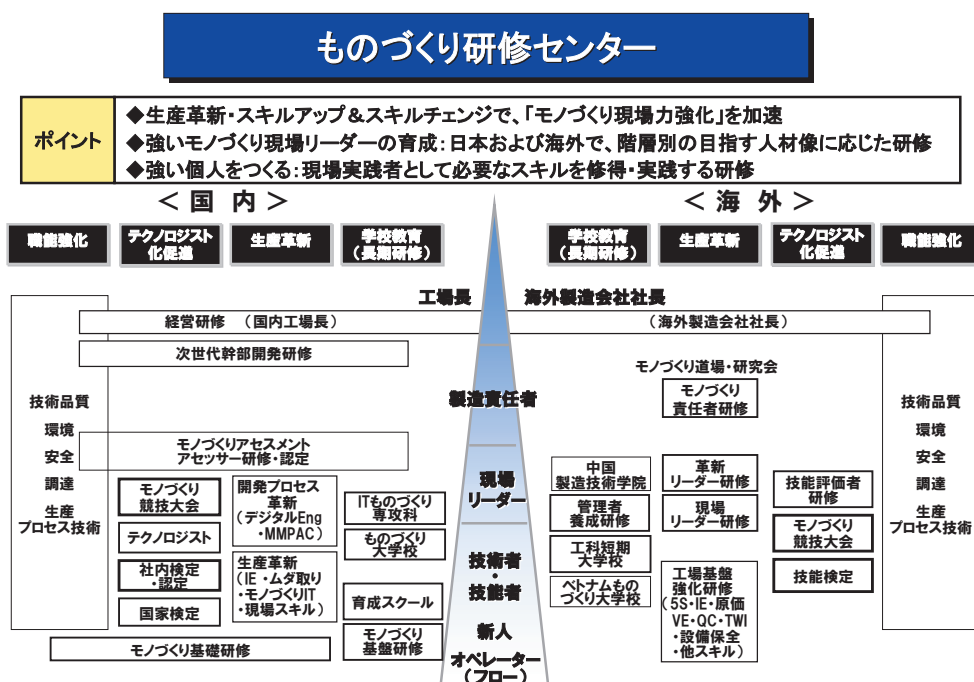


图 5-2-9

生産革新分野、テクノロジスト育成分野、製造関連職能分野の教育カリキュラム等を用意するとともに、製造系基幹人材育成のための学校教育、製造系幹部社員教育を用意している。また、これらの研修においては、スキル教育のみならず、

当社の経営理念をコンテンツに盛り込む(ビルトインする)よう意識した運営を心掛けています。例えば、品質の研修では、品質管理の手法だけではなく、その背景にある品質の考え方、経営理念から紐解くと品質はなぜ重要か、といったことも学べるようにしている。このようなことの積み重ねが、創業者が残した経営理念をDNA化することにつながると考えている。

技術・技能の継承では、基本の修得とそれを絶やさず受け継いでいくことが重要であり、基本の修得という観点から、学校教育と新入社員教育の一部、パナソニックモノづくり競技大会について紹介する。

(2) 製造系人材育成

●企業内学校教育(ものづくり大学校、工科短期大学校)

当社では、1936年の「工員養成所」設立に始まり、戦後50年にわたる製造系社員の学校教育を継続しており、修了生は3,700名を超える規模となっている。

現在、「ものづくり大学校(1999年設立)」「工科短期大学校(1987年設立)」の2つの学校で1年制の教育を行っており、ものづくり大学校は日本人、工科短期大学校は海外会社社員を対象として、国内外の製造系基幹人材を育成し、「モノづくり立社」を実現する強い現場力づくりを実施している。

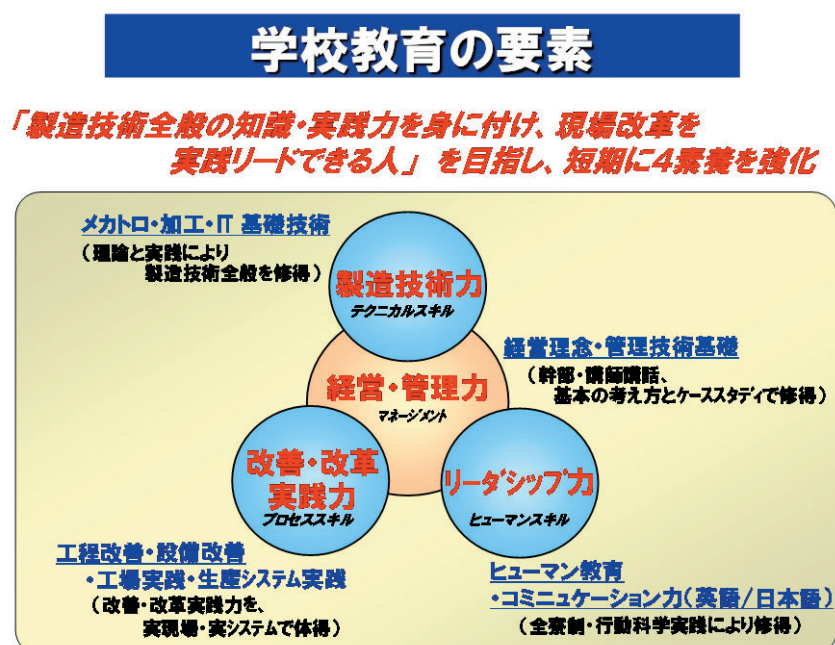


図 5-2-10

学校教育の役割は、専門・コア人材の土台教育、製造系リーダーの素養教育であり、グローバルに全拠点を対象としている。専門分野の理解を深め、実践展開できる革新リーダーを育成するために、製造技術力のみならず、改革実践力、マネジメント力、リーダーシップといった素養を身に付けるようカリキュラムを編成している。

基礎課程では、メカトロ技術、IT 要素技術、生産技術、材料プロセス技術、管理技術、生産革新、他社動向・異業種事例を学び、応用課程では、メカトロ応用技術、システム応用技術、TPM 実践、海外工場/日本マザー工場研修というカリキュラムで教育を行っている（教科内容は下記の通り）。

＜教科内容＞

メカトロ技術	設計製図、材料力学、加工技術、シーケンス、電子制御他、IT
要素技術	VB ソフト、通信、電子制御、シーケンス、サーボ他
管理技術	IE、VE、QC
材料プロセス技術	クリーン化技術、真空技術他
メカトロ応用技術	設計演習、CAD/CAM/CAT、開発導入運用
TPM 実践	故障診断・改善、演習課題実践
システム応用技術	デジタルモノづくり、VB プログラム開発、センサー技術、計測システム技術

国内外の製造系リーダー育成を脈々と継続することで、メーカーの生命線であるモノづくり技術力強化を実践している。

●中国・ベトナムへの企業内学校設立

成長著しい中国・ベトナムでは、製造拠点としての重要性が高まっており、ここでのモノづくりが成功しなければ、パナソニックの将来はないと言っても過言ではない。そこで、日本のものづくり大学校、工科短期大学校と同様に、現地の製造系現場リーダー養成のために、2009 年 4 月に中国に製造技術学院、ベトナムにモノづくり大学校を設立した。

中国製造技術学院では、モノづくりの現地化を加速するマネージャーの育成を、ベトナムモノづくり大学校では、自主自立で現場改善を推進できるリーダー、サブリーダーの育成を主眼とし、それらの目的に応じた研修カリキュラムを提供する。日本に受講生を派遣するには現地会社の負担も大きいいため、現場に学校を設立し、実習ができる環境を整え、現地にパナソニックのモノづくりを継承していく。

●新入社員（製造基幹人材）の育成

将来のモノづくり現場を担う若年層を製造基幹人材と位置づけ、入社から3年間、本社採用センター、ドメイン（職場上司、人事）、ものづくり研修センターが連携して、計画的育成を実施している。

一年目は、ドメインでの現場実践に加えて、実習／演習を中心とした体験学習により、モノづくりの喜び、基礎スキル、QCD の概念を修得するとともに、企業人としてのマインド、行動を身につけることをねらいとして、約50日間の「モノづくり基盤研修（集合研修）」をものづくり研修センターで実施している。

二年目は、ドメインでしっかりと現場実践を行い、モノづくりの基本を修得させ、育成の方向付けを行う。

三年目は、育成の方向付けを基本に、各人のコアスキル確立のため、ドメインでの現場実践と、ものづくり研修センターでの集合研修を組み合わせた「ものづくりコアスキル研修」（期間は2年間）を行う。

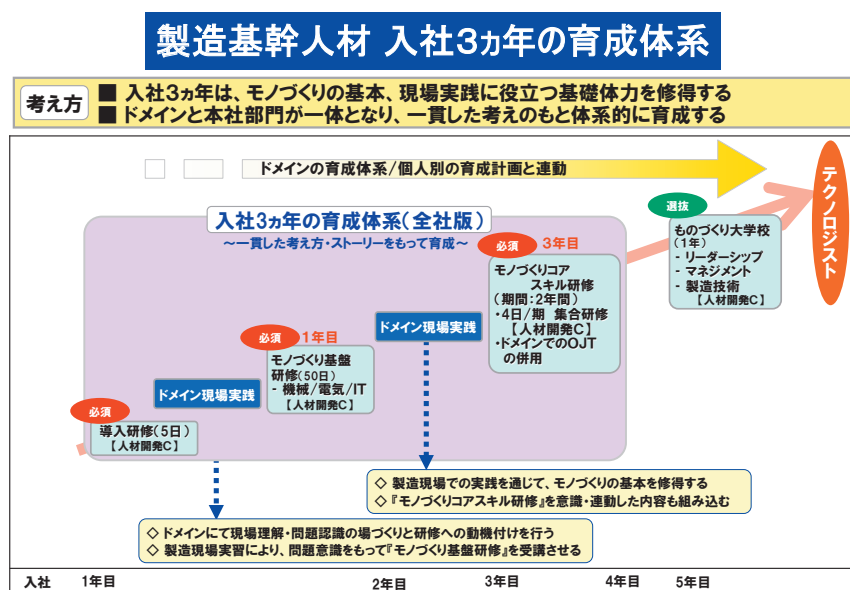


図 5-2-11

●パナソニックモノづくり競技大会

パナソニックモノづくり競技大会は、1962年に第1回を開催し、技能五輪が当社で開催された年を除き、昨年で第47回目を開催した。この大会は、個人のスキル向上とコア技能の継承、および人材育成マインドの醸成を目的に実施され、歴史を積み重ねている。

47回大会では、パナソニックグループ各社から8,200名を超える予選参加者があり、予選会を勝ち抜いた1,064名が全社大会に参加している。全社大会に出場できることそのものが製造系社員の名誉となっている。

また、海外の地域大会(600名強が参加)からも153名が選抜され、グローバルに技能を競う場となっている。

競技内容は、技術系、加工系、保全・エンジニアリング系、組立系、管理系に分かれ、42の競技種目があり、パナソニック No.1 を競う「A ランク」と次代を担う若手、海外選手が競う「B ランク」、ハンディキャップ者が競う「アビリン」の3ランクで競技が実施されている。競技種目の主なものは下記の通りである。

<競技種目>

技術系	CAD（設備機構）、CAD（商品機構）CAE、製造 PC
加工系	旋盤、フライス盤、平面研削盤、機械組立、抜き型&成形、精密機器組立、樹脂金型&成形、治工具仕上げ
保全・エンジニアリング系	成形エンジニアリング、機械複合、電子複合、実装エンジニアリング、メカトロニクス設備保全5種
組立系	要素組立、電子回路試作・評価、レーザー機器組立、画像認識、電子機器組立
管理系	工場管理、真空設備管理、セル生産、QSD、工程品質改善、製品安全計測、IE 工程改善、省エネ診断、エコマインド、設計改善

2-5 今後の課題

以上、パナソニックグループの概要、パナソニックの人材育成、人材開発カンパニー、製造技術社員育成について述べてきたが、先述したとおり、“経営の根幹は「人」にあり、ものをつくる前に人をつくる”のがパナソニックの基本の考え方であり、グローバルに我々を取り巻く経営・社会環境が日々激変する中、「人をつくる」ことの重要性が今後ますます増していくことは言うまでもない。

パナソニックグループが目指す『エレクトロニクス No.1 の環境革新企業』の実現に向け、グローバル競争に勝つモノづくり人材の育成・強化は如何にあるべきなのかを、日々模索しながら、ビジョン実現に向けてのグローバル人材育成面からのバックアップを強力に推し進めて行きたいと考えている。

第3節 NECラーニングの研修品質マネジメント

3-1 コースの企画・設定

(1) 研修品質マネジメントシステム

NEC ラーニングでは、「研修品質マネジメントシステム」を基盤として、“研修のニーズ・市場・技術動向調査”、“研修の企画開発・改訂”、“コース開催・運営”、“結果分析と報告”、“次回へ向けての課題整理と改訂”など、いわゆる研修活動のPDCAサイクルを廻して、品質の維持と向上に努めている。図5-3-1に、研修品質マネジメントシステムの概要を示した。ここでは、年間に2度開催される「研修サービス品質会議」を中心に、月例の「品質推進者会議」や「マネジメント会議」で研修企画開発の承認、実施結果の分析、CS指標の承認と結果管理、問題点の情報共有と水平展開など、一連の品質の維持向上を図っている。

研修コースを開催する方法は、2種類ある。一つが、特定の一社様、あるいは、一部門様向け研修として提供する、“カスタムメイド研修”である。もう一つが、“定期開催コース”で、定期的にコース開催日程を決めて、HPなどで公開して募集して開催するコースである。以下、NEC ラーニングの研修品質マネジメントについて、ニーズ把握から企画開発、実施、実施結果の分析など、順次、このプロセスに沿って紹介する。

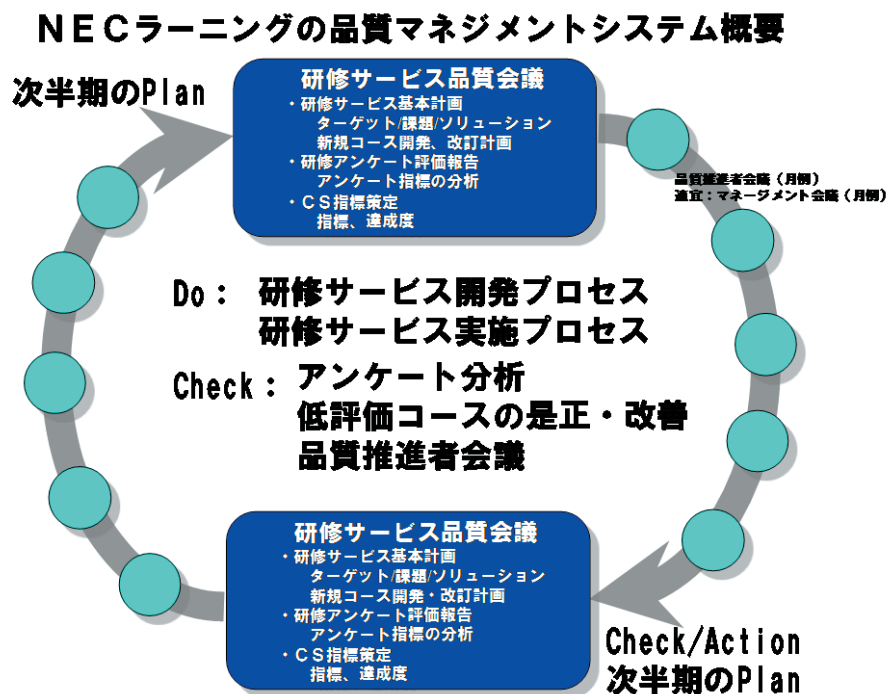


図 5-2-1 NEC ラーニングの品質マネジメント概要

（２）“カスタムメイド研修”の受講者の状況把握

“カスタムメイド研修”の場合には、受講者の情報は、先方の研修窓口の方との事前打合わせにより収集することになる。受講部門の要望をヒアリングし、当社の提案をすりあわせて、研修内容や実施方法を詰めていく。その際に、受講部門が求める研修内容や受講者のレベル、業務内容などの情報を受講部門から頂き、研修内容を調整していく。全体の基本コンセプト、ねらい、スキル修得目標など、最終的にカリキュラムに落とし込んでいく。資格取得にからむコースでは、受講者の事前の資格取得レベルを確認している。比較的詳細に情報を得ることができる場合と、受講部門からピンポイントで研修内容を指定される場合など、状況はさまざまである。

（３）“定期開催コース”の受講者の状況把握

“定期開催コース”は、前述の“カスタムメイド研修”とは異なり、当社として想定したレベルや内容の研修コースを提供することになる。

市場・技術動向、ニーズなどの情報収集は、研修を提供する研修主管側と、営業部門でそれぞれ日々の活動を通じて行っている。研修主管は、市場・技術動向、コース応募状況、受講者のアンケートや質問内容、受講部門の窓口への提案活動などの諸活動を通じて、どのようなコースをどのような切り口で提供すべきか、コース全体の体系とあわせて検討している。一方、営業部門は、日々の営業活動におけるヒアリング、提案活動やコース応募状況の経年変化などから、提供せねばならない分野やコースの情報を収集している。

（４）コース企画と改訂

効果的な成果を生み出す研修コース体系の構築や、コースを実施するために、研修を提供する側の研修主管の意向と、営業部門側の要求などを社内で共有できるように努めている。そのために、“定期開催コース”の新規企画開発や大規模な改訂にあたっては、研修主管、営業部門に経営幹部も加えた全社の委員会である先に述べた、「研修サービス品質会議」にて、審査、承認を行っている。また、この会議は、研修分野がまたがるような領域で、どの研修主管が企画開発するのかなど、コースの開発主管の分担なども調整する機能がある。これにより、研修を提供する研修主管側だけで研修コースが企画されないように、より広い見地から研修コースの企画を行うように努めている。また、特定の話題性の高い分野や専門分野が多岐にわたるようなコースでは、事前に研修主管部門と営業部門が定期的に意見交換し、これらコース企画について検討する場を設けている。

「研修サービス品質会議」は、半年ごとに開催し、次の半年間に企画する新規

コースや大幅に改訂をするコースの提案・審査・承認を行う。研修を企画開発する側の各研修主管は、次の半年間に企画する研修サービスを「研修サービス基本計画」として提案する。このシートには、研修サービスをどのような方々に提供するのか、それを取り巻く環境、ニーズ、課題は何かをふまえて、研修サービスソリューションを企画、計画する。特に、単体のコースだけでなく、想定する受講対象者の成長や職種・レベルに応じて受講し易いようにコースを体系立てる。具体的には、新規に定期開催するコースや、内容を大幅に改訂するコースについて、概要、開発時期、リリース時期までブレイクダウンした計画書を作成する。この開発計画を元に、この会議にて、提案と審議を経て、承認されたコースを開発、改訂している。次に、開発したコースは、時期に応じた受講ニーズや過去の応募状況で開催するコースの頻度やコース開催順などのスケジュールを決めている。

上記、年2回の会議で計画されなかったコースでも、緊急に開発、改訂する必要のあるコースも出てくる。この場合には、月例の「マネジメント会議」の場で、新規開発コースの概要を提案し、審議、承認を経て、コース開発に取りかかることになる。

(5) 講師の選任と育成

講師は、各研修主管側で出すことになるが、その育成は、その分野にとって先ず知っておかねばならない領域のコースから登壇準備を行い、登壇計画を立てて、社内公開のリハーサルを経て順次登壇していく。あらかじめ立てた、育成方針にしたがって、順次、上位コースやその関連する分野へと登壇範囲を広げ、講師としてのインストラクションスキルと共に、研修内容の知識や実務経験の幅を広げさせている。講師の評価は、常にアンケートなどで評価されている。これに関しては「第3節 コースの評価、品質管理に関する取り組み」で述べる。

3-2 コース実施に関する品質マネジメント

(1) コース情報の提供

第1節で述べたように、「研修サービス品質会議」でコースの新規開発や改訂するコースを決める。この節では、それを受けて、“定期開催コース”の実際の募集活動や、“カスタムメイド研修”の実施に至るまでの品質維持向上を図るプロセスについて述べる。

受講者が、研修を受講するにあたり、ご自身の要求にあった研修コースを選定することが重要である。そのためには、開催するコースに関する情報を受講者により明確に伝える必要がある。

受講者への研修に関する情報伝達は、研修の提供方法により異なる。“カスタムメイド研修”の場合には、事前のすりあわせを経て最終確定した提案書や実施計画書などの情報を研修窓口の方を通して、受講者に伝えられる。

“定期開催コース”の場合には、当社のホームページや案内冊子を通じて伝えることになる。図 5-3-2 は、募集の際にホームページなどに掲載している主なコース関連情報を示したものである。主な項目は、“コース名”、“コース概要”、“到達目標”、“前提知識”、“コースフロー”、“スキルチェック”、“カリキュラム”、“講師からのメッセージ”、“費用”などである。また、同図には、「組込みCプログラミング2」コースを例に、掲載されている「コース概要」と「到達目標」をあわせて示した。

主な記載項目	内 容
コース名	コースの内容を的確に表すコースの名称
コース概要	コース内容を具体的に簡素に説明したもの
到達目標	そのコースで到達する具体的な項目を記載
前提知識	そのコースの受講するにあたって、事前に必要な知識や既に修了してほしいコースを記載
コースフロー	そのコースの位置づけを示す、その分野・領域のコース体系のフロー図を掲載
スキルチェック	コースによっては、どのレベルのコースを受講すればよいかを確認するスキルチェック問題を記載
カリキュラム	具体的な研修内容を示す、カリキュラムを記載
講師からのメッセージ	講師から受講者に向けて、コース紹介や研修の流れに関するメッセージなどを記載
費用	一人あたりの受講料を記載

コース概要

組込みCプログラミング2

コース概要

組込みシステム開発で使用されるC言語の文法、マイコンの仕組み、操作方法について、PICマイコンを題材として講義と実習により修得します。また、統合開発環境(MPLAB IDE)と実習用ボードを使用したクロス開発環境で実習することにより、組込みシステムの開発手順およびシステム開発の基礎技術を修得します。



到達目標

- クロス開発環境でプログラムが作成できる。
- ビット操作や論理演算等の文法を使用したC言語のプログラムが作成できる。
- マイコンの仕組みやレジスタ、割込み、メモリ空間などを活用したプログラムの作成ができる。
- LED、スイッチ、ロータリーエンコーダ等を操作するプログラムが作成できる。

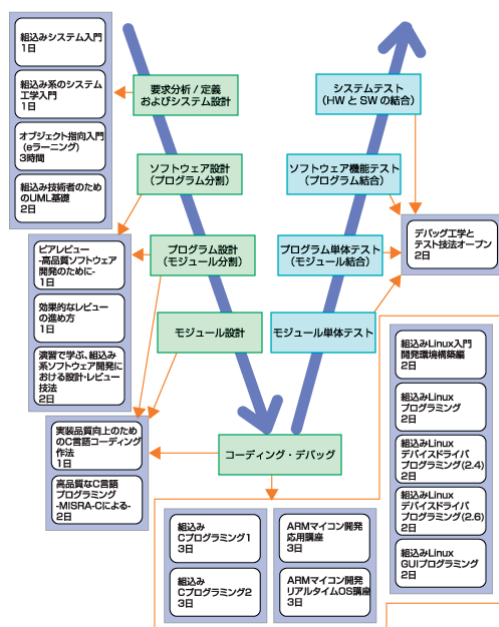
図 5-3-2 主なコース情報と“コース概要”、“到達目標”の例
(NECラーニングのホームページより <http://www.neclearning.jp/>)

“コースフロー”は、受講するコースが、コース体系全体のどのレベルにあたるのか、あるいは、業務プロセスの中で、どのフェーズに属するのかを示すために掲載している。図 5-3-3 左に、組込ソフトウェア関連のコースを例にした、コースフローを示した。また、同図右に、組込ソフトウェア関連のコースの実習に使う“演習機材”などを掲示した例を示した。このように、コースを選択するにあたって、事前の情報をなるべく多く伝えるようにしている。

“定期開催コース”では、“カスタムメイド研修”とは異なり、受講者が、研修提供側と事前に直接接点を持ち難いため、このようにホームページなどでコースに関する情報を開示している。

■「開発工程別」の豊富な研修

組込みソフトウェアの研修は、開発工程別に豊富な研修を提供しています。



■評価ボードを用いた実証的なトレーニング

組込みソフトウェア研修では、評価ボードを用いた動作確認を行います。これにより、実証的なスキルを短期間で身につけることが可能となります。

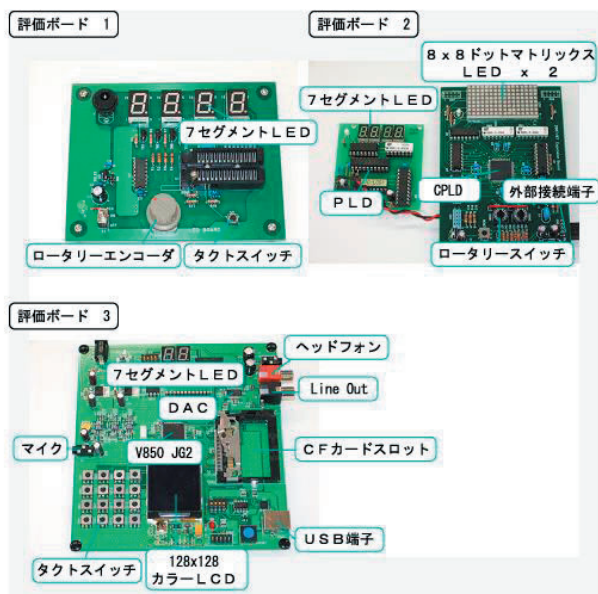


図 5-3-3 受講者への情報提供例

(“コースフロー”と研修で使う“演習機材”を紹介した例)

(2) 受講後の到達目標

受講者が求めるニーズに見合うコースを選ぶ際に、カリキュラムは、もっとも重要な要素である。それと共に、さらに、そのコースから得なければならないスキルや知識を明確にすることで、より要望に合致するコースを選択できることになる。このため、そのコースの“到達目標”を示すことは重要で、また、受講者は、この“到達目標”をゴールに、受講のポイントを事前に明確にし、コース受講のモチベーションを高めることができる。

図 5-3-2 は、「組込みCプログラミング2」コースの“到達目標”の例を示しているが、具体的に、“～ができる”と言い切れる形での記載に努めている。例えば、

「～の分析ができる」、「～設定ができる」、「～の作成ができる」、などの表現となる。一方、コースによっては、具体的な手法やスキル修得が目的ではなく、知識や市場・技術動向などの情報を得ることが目的のコースもある。この場合には、受講後、「～について説明できる」という表現にして、より具体的な到達レベルを示すように努めている。図 5-3-2 に示した「組込みCプログラミング2」の例では、“どんなプログラムの作成ができる”のかを記載している。

3-3 コースの評価、品質管理に関する取り組み

(1) コースを評価する仕組み

この節では、コースを実施し、完了するまでの一連の品質マネジメントシステムについて述べる。

“カスタマイズ研修”では、研修終了後、報告会を開催している。講師や当社の研修窓口が、受講部門の窓口、場合によっては、教育委員会などの研修企画にたずさわる方々に対して、報告書をもとに報告と意見交換を行っている。ここでは、あわせて、次回に向けての課題の共有や改善策などを検討している。報告内容は、実施したカリキュラムの説明、アンケート分析結果、講師所感、受講者の理解度や試験結果、目標のスキル到達など、実施全般に関するものや次年度の改訂案などである。

“定期開催コース”においても、各コース実施後、講師には、実施報告書の作成を義務づけている。アンケート結果や講師所感、実施状況など、決められたフォーマットに沿って作成し、領域が同じ研修主管部門でその情報を共有する。

一般に、研修サービスを受ける側の方々は、受講部門の人材育成を検討される方、研修窓口の方、受講者を送り出す上司の方、直接サービスを受ける受講者の方など、それぞれの人材育成の展開場面で様々な立場の方々がおられる。NEC ラーニングでは、状況に応じて、それぞれの立場の方々と接して研修サービス活動をしているが、日々の研修サービスの品質を維持管理するためのデータ収集対象として、コースの直接の受講者の方をターゲットとして、受講者アンケートを取り、研修受講の“満足度”を中心に研修品質向上を目指した評価分析を行っている。日々行われる研修のアンケートデータはデータベースに保存され、コースの評価に活用している。

上述の「研修サービス品質会議」にて、既に実施した定期開催コースのアンケート結果を中心に、研修コースの質に関する議論を行っている。これは、各研修主管で実施した定期開催コースの受講者の反応について情報共有すると共に、品質向上を図るための施策などもあわせて検討している。アンケートの評価項目は、全社で共通項目を定めている。受講者から取得しているコース毎の半期分のアン

ケート集計結果は、事務局が分析する。アンケートの指標の中で総合的な質の判断基準として“満足度”を中心に、経年変化、高満足度コース、低満足度コースなど、情報共有と研修品質の改善や向上の検討を行っている。

(2) 品質の方針とCS指標の設定

図 5-3-1 に示したように、経営体質強化の一環として、研修サービス関連業務プロセスの標準化及びPDCAサイクル活動による研修サービス品質の強化を図っている。研修品質の向上を目指して、社内各部門で、それぞれの立場で、独自の評価項目を定めてKPIを設定している。部門別に設定するのは、研修を提供する研修主管部門を束ねた事業部、研修実施を支えるシステム部門やスタッフ部門、営業部門など、研修サービスへの関わり方が異なるため、一律のCS指標では管理できないためである。各部門では、それぞれの指標は、ニーズの変化や目標値の経年変化、目標の達成具合などを勘案して決定している。各部門が設定した次の半年間のCS指標は、「研修サービス品質会議」で審議される。過去の経緯、部門や領域独特の状況などを考慮し、指標の意義や設定値の妥当性の審議を経てCS指標が設定される。

「研修サービス品質会議」で提案し承認されたコースの開発や改訂状況は、次の半年後の「研修サービス品質会議」で提案元の研修主管からその開発、実施状況を報告し情報共有している。また、各部門が設定した前述のCS指標も、前の半年分の集計値を「研修サービス品質会議」で報告する。達成できなかった場合には、その理由や今後の対策などを報告、検討する。

(3) 日々の品質維持向上の活動

コースの日々の開催運営に関しては、チェックシートを作って一連のプロセスに抜けや不備がないかを確認して対応している。事前のテキストの準備に始まり、環境設定確認、当日の受講者の受け入れ対応、事後処理など、多岐にわたる行程を確認して、開催したコースが円滑に予定通り進め、講師も最大のパフォーマンスを発揮できるように運営上の品質の維持向上にも努めている。

日々の開催されるコースは、受講者からアンケート取っていることは先に述べたが、その中で、ある一定の基準を下回ったコースがあった場合には、緊急対応として、別の運営ルールを設定している。このような低評価コースを主管した部門は、直ちに「研修サービス品質会議」の事務局に書面にて報告することになっている。アンケート結果だけではなく、運営上の問題点があった場合もその報告と善処策を示した是正処置報告をすることになっている。内容は、コースの情報、原因分析、対処策、期待できる効果、それを確認できる時期などである。

図 5-3-1 にあるように、半年ごとの全社的な「研修サービス品質会議」以外に、月例で「品質推進者会議」を開催しているが、ここでは、上記是正処置が発生した場合や低評価コースが出た場合に、そのレビューや再発防止、各種品質に関わる問題や課題の改善施策の協議や検討を行っている。特に、事務局が判断して、全社に共通する問題がある場合には、全社に水平展開する取り組みとなっている。

3-4 研修品質の維持・向上に関する今後の課題

(1) 研修効果の見える化

研修効果を計る方法として、アンケート、試験結果、個別達成スキルの達成度の確認、研修成果報告書、場合によっては、職場に戻ってからの事後アンケートなどを分析することなどが行われている。実際の研修の効果は、受講者が各職場に戻って、その研修で得た知識やスキル、手法を如何に現場で発揮できるかである。設計方法や製作方法を教える研修では、“到達目標”が、比較的明確で、研修受講の効果判断が易く、次の研修内容にフィードバックし易い。一方、知識や考えた方を身につける研修では、その効果を如何に明らかにして、その結果を研修内容や実施方法に反映させるかが、課題となる。

(2) 研修品質の均一化

研修品質マネジメントシステムの運用を通じて研修品質は向上しているが、一定を越えた品質の更なる向上と平行して、実施できるコースや規模が大きくなると、より多くのコースで、均一高品質化が求められる。研修によっては、非常に多くのクラスを同時並行で、同じ内容で開催することもある。どのクラスにおいても、高品質を保たねばならない。特に、受講者に最も影響を与える講師は、より品質の高い講師が持つ個性をうまく他の講師へ伝えて、高品質の水平展開を図る必要がある。