

## 第1章 総合的ものづくり人材育成短期コースの実践について

### 第1節 本報告書の目的

「総合的ものづくり人材」は、「経営的感觉を持った生産現場を支える技術・技能者」である。我々は、平成17年度までに、総合的ものづくり人材を育成する教育訓練のモデルカリキュラム集を開発し、調査研究資料 No.115「総合的ものづくり人材教育訓練コースの開発に係る調査研究」（以下、「モデルカリキュラム集」という）として報告している。モデルカリキュラム集では、付与すべき能力を「ものづくり力（技術、技能）」、「マネジメント力（経営的知識、感覚等）」、および「変革・推進力（リーダーシップ能力、指導能力等）」の3つに整理した。このうち「ものづくり力」、「マネジメント力」については、ものづくりの生産工程ごとに必要な能力を分析し、「変革・推進力」は、全ての工程に必要な基盤となる能力と位置づけて分析を行なった。

職業能力開発総合大学校（以下、「総合大」という）では、現職の職業訓練指導員等を対象として、総合的ものづくり人材を育成する能力の習得を目的とした1年ないし2年程度の長期間の教育訓練コース（以下、「長期コース」という）を開設することを構想している。その試行として、総合的ものづくり人材に必要な一部の能力を習得する短期間の研修コース（以下、「短期コース」という）の実践に取り組んできた。その目的の第1はカリキュラム内容の検証であり、第2は教育訓練手法・実施ノウハウの蓄積にあった。

短期コースの計画にあたっては、単に知識を習得するだけでなく、知識を「実務に適用する能力」を習得できるように配慮した。カリキュラムの内容は、経営的な感覚に関する知識を体系的、網羅的に扱うことより、現実の職場に活用できる知識に絞り込むことに配慮した。教育訓練の手法としては、理論を講義で聞くことより、それを現実の職場に近い環境で活用する演習を重視した。その結果、受講者、受講企業からは、研修内容を実践に活用することで、実務を改善できたとする評価を得られている。

今後は、短期コースのような経営的感觉に関する教育訓練が、各地で求められるようになるものと考える。本報告書の役割は、各地でこのような教育訓練を担当される方に対して、コースの企画から実施・評価までの手続きに関する情報を提供しようとするものである。

### 第2節 情報の提供範囲

短期コースでは、企業等が抱えている現実の課題を演習課題として活用した。その内容には、企業価値を左右する情報が含まれている。例えば、業務の方法や

コスト、利益率、稼働率、業務の進捗に関する情報、課題や問題点などである。

短期コースでは、これらの具体的な企業の情報を明確にして現実の課題を設定し、その課題に対して講義で聴いた理論を適用する経験をすることで、教育訓練の成果を高めることを意図している。

本報告ではこうした情報に関しても具体的に提供したいと考えているが、上記の事情から、抽象的、曖昧に表現している部分もあることに注意されたい。また、こうした特徴的な教育訓練手法を実現するために、受講対象企業との間に信頼関係を築くための配慮が必要であったこともご理解いただきたい。

## 第2章 短期コース実施のノウハウ

### 第1節 短期コースの特徴

短期コースは、成果重視型の教育訓練であることが大きな特徴である。成果を重視するということは、研修受講者が短期コースで学習した内容を「現実の職場での業務に適用できる」ことを重視するということである。このあたりまえで単純な教育訓練の機能を愚直に実践することを目指したのが、短期コースである。

成果重視型の教育訓練を実践することは、当たり前に見えて、実は大きな困難がある。本節では、成果重視型の教育訓練を実現するために踏まえるべき要素を紹介する。

#### 1. 1 成果重視型教育訓練について

教育訓練の成果は、受講者が教育訓練の目標に到達することにある。短期コースでは到達目標のレベルを「現実の職場での業務に適用できる」ところに設定している。短期コースが成果重視型の教育訓練であるということは、受講者がこの目標に到達すること、つまり、短期コース受講前は現実の職場での業務に困難や課題を抱えているが、短期コース受講後はそれを受講者自身で解決できるようになることを意味する。

この成果を達成するように短期コースを実施するには、受講者の「職場の課題」を解決に導く演習を短期コースの中に設定することが効果的である。受講者の職場の課題を短期コースに組み込むには、企画段階から受講者が所属する企業等に関与してもらう必要がある。①受講者本人や企業が現在課題としていることを明確にし、②それを解決するための研修であることに同意してもらい、③研修の進捗に合せてその課題の解決への取組みを演習として実施することと、場合によっては、④社内の仕組みが変わることが想定されることに合意してもらう必要がある。

ただ、成果重視型の教育訓練には陥りやすい失敗がある。それは短期コースを実施する目的(目標ではないことに注意)を「課題を解決する能力を習得する」ことではなく、「課題を解決すること」に取り違えてしまうことである。演習を進める中で指導者自身が課題を解決することに腐心してしまい、課題は解決できたが、受講者にはその課題を解決できないということになっては、受講者が短期コースの到達目標に到達したとは言えない。つまり短期コースの成果が上がったとはいえない。成果重視型の教育訓練を実施する場合、この点に注意する必要がある。特に非常勤講師を活用する場合、講師にその趣旨を十分に伝え、研修実施中も、その趣旨から外れないことを確認し続ける必要がある。

## 1. 2 クラブサンド方式について

前項で成果重視型の教育訓練の効果を高めるため、職場での課題を題材とした演習を組み込むことが効果的であると述べた。このように、講義による理論学習と、これを職場の課題に適用する演習あるいは職場に近い環境に適用する演習を繰り返し実施する訓練方式を、クラブサンド方式と呼ぶことにする。

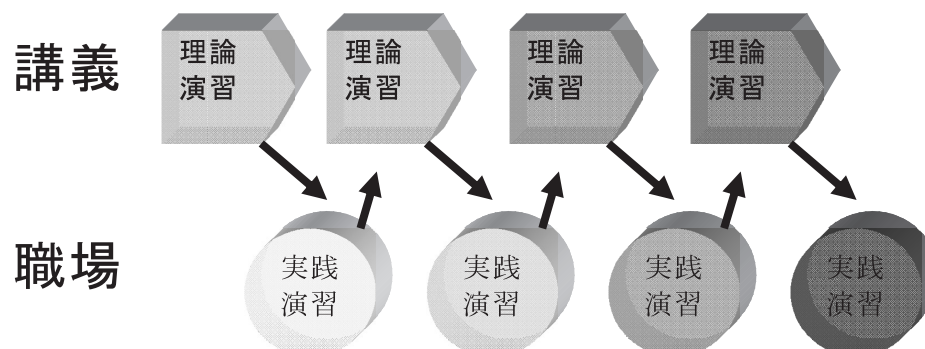


図 1-1 クラブサンド方式

このように短期コースを計画することで、受講者は、講義で学習した一般的な理論を複雑な条件が絡み合う実務に適用する。講義で学習したことを職場で実践することと、職場で実践して得た一定の成果と困難を講義の場に持ち帰り講師のアドバイスや他の受講者とのディスカッションを経ることで、理論を実践する感覚と手法を体得できる。

初期の実践は基礎的で限定的な理論の適用にしぼり、徐々に複雑な問題に取り組むように段階的に学習できるよう計画することも必要である。これは一般的な技能の学習と同様の考え方である。

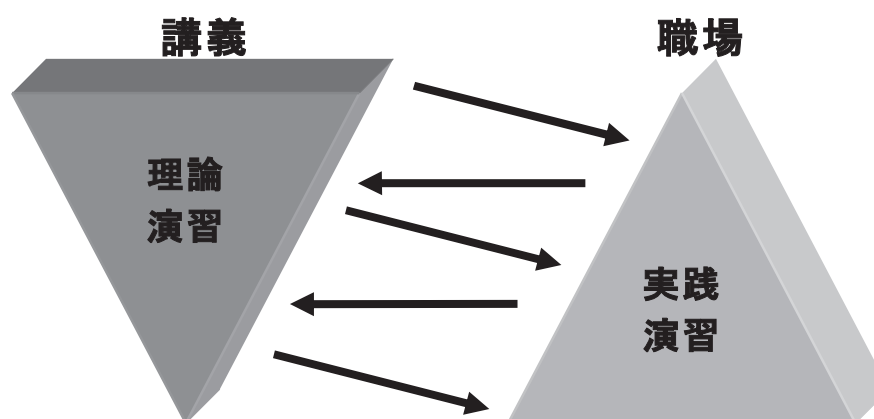


図 1-2 クラブサンド方式による成果重視型訓練の成果

一般に、現実の職場の課題は複雑で、講義で学習する単純化された理論を適用しようとする、例外と思われる現実と直面することになる。そのようなとき受講者は、「自分たちの課題は特殊だから」と、理論の適用を断念してしま



うことが予想される。確かに個々の課題はそれぞれ特徴的な複雑さを持っているだろうが、その複雑さをほぐしながら絡む要素を単純化して個々の要素の解決に適した理論を適用することが、課題解決の勘どころと言えよう。クラブサンド方式は、この、問題をほぐしながら個々の要素に理論を適用する体験を提供することを意図している。そこで学習することは、①個々の理論の習得と②複数の要素に複数の理論を組み合わせる感覚、である。そのため初期の演習では、現実の職場の課題の中から単純な場面や限定的な要素に注目して、理論を適用する練習をする。次にそれに絡む複数の要素に複数の理論を組み合わせる練習をする。というように段階的な職場での演習を計画するのである。こうすることで、理論は現実の場面に適用できないという悪い先入観を払拭し、複雑に見える現実の場面も単純化して複数の理論を組み合わせることで、多くの場面で課題を解決できるのだ、という経験をつませることができるのである。

つまりクラブサンド方式で実践演習を計画するときは、現実の場面で実践しなさいと単純に指示するだけの計画では不足で、実践の場面も教育訓練として緻密に計画することが必要なのである。

### 1. 3 コース内容の明確化について

成果重視型の教育訓練は、教育訓練の到達目標に到達することを重視する。そのためには、教育訓練の到達目標を明確にすることと、目標に到達するためにコースで扱う内容を明確にすることが重要である。

短期コースは、「受講者が企業や受講者自身の課題を解決できるようになるため」に実施する。この考え方を尊重すると、現実の職場での課題は様々な要素が絡み合っていることから、コースで扱う内容も広範になる可能性がある。その内容をそれぞれ体系的に学習することになると、講義だけで相当な時間を必要とする。短期コースは、講義と演習を組み合わせ、特に演習を重視している。そのため講義は必要最低限に精選した内容にとどめるように心がける。

その考え方は大きく、①工夫や応用の源となる原理や原則を中心にする、②企業や受講者の課題を解決するのに直接関係するものに絞る、である。内容の選定に当たっては、モデルカリキュラムや企業と受講者に対するヒアリングから、コースで扱うべき内容の候補を広く捉えるが、候補の中から本質的に問題解決に必要な内容に絞るという手順を踏む。その際必要となるのは、常に企業や受講者の課題と、それを解決するのに必要な受講者の能力に注目することである。ある候補を研修内容にするか否かの基準は、常にここにある。

また、研修の進行に合わせて、どの日にどの内容を指導するのかを明確にする。計画が不十分な演習に取り組ませると、様々な研修内容を同時に発揮しな

ければ解決できない状態になる。まだ学習していないことに演習で取り組むことになる、その演習で何を学習することになるのかが曖昧になる。したがって、講義で学習すること、集合研修での演習で学習すること、職場演習で学習することが一致するように、研修計画を設定しなければならない。つまり、それぞれの講義・演習で扱う内容を明確にしなければならないということである。

## 第2節 短期コースの計画と実施手順

### 2. 1 計画の進め方

短期コースは、企業や従業員が抱えている現実の課題を職場演習として研修計画に組み込む。また取り組む課題は、その企業の本質的で重要な課題であり、コース実施後、その企業の運営方法が変わることさえ考えられる。そのため、短期コースを実施するに当たっては、企業側の研修担当者や受講者のみならず、経営層や受講者の上司、職場の同僚等に、短期コースの主旨やコース実施後の扱いなどについて十分な理解を得、かつ、取り組む課題を共有化しながら短期コースの計画や実施をしなければならない。

以下に、短期コースの計画と実施について手順を追って留意点を示してゆく。なお、以下の手順は固定されたものではなく、実態としては行きつ戻りつしながら進める。

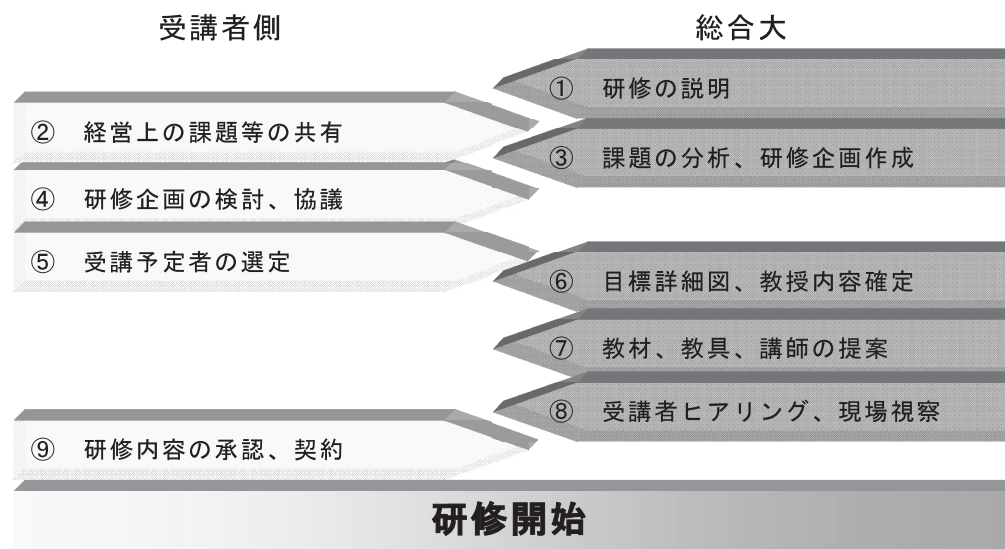


図1-3 短期コースの計画と実施手順

#### ① 研修の説明

次の点を説明し、合意を得る。

##### 1) 研修の趣旨について

- ① 製造ラインの責任者に対し経営的感覚が求められる。
- ② 製造ラインの責任者が、後に工場長や経営層となる、あるいは新

たな取組みを実施するのに必要な経営的感觉を育成するための研修を実施する。

## 2) 研修の進め方について

- ① 研修を実施する目的は、受講者の所属する企業が抱えている問題を解決すること。
- ② 研修の目標は、受講者が自身で抱えている問題を解決できるようになること。
- ③ 目標に達するために、座学だけでなく実務を題材とした演習が不可欠なため、実務を演習課題とする。
- ④ 演習を進めることで、現実のビジネスを変革することになる。職場の仕事の進め方が変わるようになる可能性がある。企業はそれに対応するように配慮する。

## ② 経営上の課題等の共有

短期コースは、現実の職場が抱えている課題に演習として取り組む。そのため、①習得させたい経営的感觉を明確にし、②それを演習できる実務の課題を見つけ出す必要がある。その方法として、2つのアプローチがある。

第1の方法は、まず、経営者が職場のリーダーに不足していると考えている経営的感觉を聞き出す方法である。経営者の「うちのライン長は、〇〇のところの感覚がないんだよな…」というつぶやきに聞き耳をたて、そこから得られる情報を膨らませて、必要な能力の候補をリストアップする。その際、モデルカリキュラム集に示しているモデル能力を参考にするとイメージがわきやすい。ここで作成する能力リストが、習得させたい経営的感觉の候補である。必要な能力候補リストができれば、次に、能力が不足することで起きている実務の問題を聞き出す。例えば、「ライン長が経営上の方向性を従業員に伝えていない。だから従業員一人ひとりが力をひとつの方向に向けていない。具体的にいうと、目標管理リストに上げてくる各ラインの目標が、経営の目標と整合しないものを持ってくる。」というような問題を聞き出すのである。これが実務で演習する課題の候補となる。

第2の方法は、不足している能力より先に実務で問題と考えていることを聞き出す方法である。例えば上記の例であれば、「各ラインの目標が、経営の目標に対して整合のとれた計画になってないんだよな」というような問題を聞き出すのである。その後、そうなる理由を聞き出す中で、職場のリーダーに不足している能力を見つけ出すのである。

上記2つのアプローチは明確な使い分けがあるのではなく、組み合わせて

使う。一般に実務家は、ある人材に不足している能力を明確に説明できるわけではない。したがって研修コーディネータが、解決すべき現実の問題を正確に把握して、その理由を探る中で不足している能力を明確にする必要がある。その時、経営者の口から出てくる言葉は、「～は、〇〇ができないんだよな…」、「～が、〇〇のようになっていて困ってるんだよな…」というようなつぶやきである。これらのつぶやきの中に、①職場のリーダーに不足している能力(=習得させたい経営的感覚)、②起こっている問題(=それを演習できる実務の課題)が隠れている。

この段階で注意すべき点を4点付け加えておく。

第1点は、ヒアリングの対象者が必ずしも問題を正確に把握していないことである。ヒアリングの相手が、問題、問題の原因と考えていることが、本質的な問題や原因ではないかもしれない。研修コーディネータは、「ヒアリングの相手が間違えているかもしれない」という視点で、客観的、合理的に起こっている問題と、それに関わる人の能力の問題を把握する必要がある。

第二点は、研修を実施することが必ずしも企業の問題を解決する方法として有効であるとは限らないことである。企業にとっては、研修を実施することが目的ではなく、企業の問題を解決することが目的となるはずである。その問題を解決するためには、仕事の進め方を変える、性能の高い機器を導入する、アウトソーシングする、優秀な人材を雇い入れる、などの方法をとる方が有効な場合も多い。研修コーディネータは、常に、研修と研修以外の問題解決方法とを比較して、他の方法より研修の効果が高いと判断したときに研修実施を提案すべきである。

第三点は、この段階から徐々に企業の経営上の問題が明らかになることである。これらの情報には、企業にとってのネガティブ情報や経営上の戦略など、企業価値を左右する情報が含まれる場合もある。そうした情報を第三者に漏洩しないようにすることはもちろんだが、先方がその懸念を持たないように配慮する必要がある。必要に応じて秘密保持に関する契約を結ぶことも検討する。

第四点は、研修の成果として、職場の仕事の進め方が大きく変更される可能性があることである。演習課題とする実務が影響する範囲に応じて、関係者にこの点を了解してもらう必要がある。場合によっては、そうした仕事の進め方の変化に対して経営判断を迫る必要もある。

### ③ 課題の分析、研修企画（概要書）作成

前項の作業で、①習得させたい経営的感覚、②それを演習できる実務の課

題が明らかになれば、これを詳細に検討して研修企画を作成することになる。短期コースの計画と実施手順が、研修企画概要書の例（P. 28～30）である。

#### （１）目的欄の記述

目的欄には、(1)現在の問題、(2)問題を引き起こしている職場のリーダーの能力の不足状況、(3)問題を解決できるリーダー像を記述し、「(3)のリーダーを育成することが目的である」とまとめる。「(1)現在の問題」には、前項で明らかにした、企業内で起こっている経営上の問題を記述する。もちろん、この研修を実施した結果、解決されることになる問題である。「(2)問題を引き起こしている職場のリーダーの能力不足の状況」には、その問題を解決する立場のリーダーが「何をしない、何ができない」ことで、現在問題が放置されているのかを記述する。また、「(3)問題を解決できるリーダー像」には、前項で明らかにした「①習得させたい経営的感觉」を活用して問題を解決しているリーダー像を記述する。

#### （２）目標欄の記述

目標欄には、受講者の到達目標を記述する。「(3)問題を解決できるリーダー像」は、何ができるのかを最上位の目標として分析した詳細な目標リストを記述する。目標を記述する際に留意すべき点は、次の3点である。

第一点は、目標には受講者の到達目標を記述するということである。研修を終了したとき、参加者は、これまではできなかった何かが「できる」ようになる。その、「できる」ようになることを記述する。

第二点は、目的に照らして妥当な目標であること。目的欄に記述した「(3)問題を解決できるリーダー像」を大目標として詳細に分析した結果を記述していれば妥当な目標となっているはずである。つまり、目標欄に設定した目標に到達すれば、「問題を解決できるリーダー」としてできなければならないことができるようになっているということである。

第三点は、現実的で有用な目標を記述することである。「(3)問題を解決できるリーダー像」は理想的な人材像であり、これを最上位の目標に設定して分析した詳細な目標は理想的な目標と言える。しかし現実には、理想的な目標に到達するために、研修時間や演習を確保できるとは限らない。成果重視型の研修では、成果を保証するとうたっている。到達できる見込みのない目標を設定した研修を実施することは、成果重視型の研修とは言えない。したがって目標は、確保できる時間



や演習内容に応じた現実的な目標を設定する。目標を高く、あるいは広く設定する場合は、目標に到達することが可能な研修時間や演習課題を確保することが求められる。また目標が低く、その目標に到達するだけでは職場の課題を解決できないのであれば、その研修は役に立たない研修で、実施しない方が良いかもしれない。このバランスを考えて、現実的であると同時に意味のある目標を設定する。

### (3) 展開欄の記述

展開欄には、研修の日程に応じて実施する研修の内容を記述する。講義で指導する内容、集合研修時に実施する演習の内容、職場で実践してもらう演習内容を具体的に記述する。展開欄の記述で留意すべき点は、次の2点である。

第一点は、研修日毎に研修内容と到達目標との関係を明確にすることである。クラブサンド方式では、集合研修と職場での実践演習を繰り返す。ともすると、各回の集合研修でできるようになるべきこと(=到達目標)が忘れられて、職場での実践を「こなす」ことに研修の目的が移ってしまうことがある。これを避けるために、講義→集合研修での演習→職場での実践演習の1サイクルで、「できるようになるべきこと」＝到達目標を明確にするのである。

第二点は、職場で実践してもらう演習の現実的なスケジュールに研修の進め方を合わせることである。職場での実践演習は、職場で行われているさまざまな仕事との関係から実施時期の制約を受ける。この現実を無視しては、職場での実践演習を実行できなくなる。したがって、現実の職場の進行状況を把握し、これに十分配慮する必要がある。

## ④ 研修企画の検討、協議

前項で作成した研修企画が適切であるかを研修実施先企業と点検する。

目的、目標、展開の各項目の認識に、研修実施企業と研修実施者との間で齟齬があれば修正する。ここで修正しておかないと、「研修の成果」の認識に差が出ることになり、研修終了後、思った成果が得られなかったという評価につながる。また、日程や職場での実践演習が無理なく実行できるかを確認し、必要に応じて調整する。

## ⑤ 受講者の選定

研修企画と平行して具体的な受講者を決定する。研修終了後に研修内容を実務に展開することを中心に、次の2点に留意して具体的な対象者を決定す



る。

第一点は、研修内容を実務に展開する際にキーとなる人物を選ぶことである。また、組織体制、職位も考慮する必要がある。その際、受講者にかかなり負担がかかることも併せて認識する必要がある。短期コースの修了者はコース終了後、研修実施企業の中で、研修内容を展開する役割を担うことになる。この、展開業務が研修実施企業の中で適切に評価される環境にも配慮しなければならない。受講者が研修内容を展開しようとするときに、上司などから妨害を受けるような環境では、業務を変革することは不可能であるからだ。

第二点は、研修内容を実務に展開する際の戦略を考慮して、受講者の配置を検討することである。大きく二通りの考え方がある。組織的に近い部門に受講者を集中させ、まずその部門で研修内容を展開する方法、組織的に遠い部門に受講者を分散させて、各所で研修内容を展開する方法がある。新たな取り組みを始めにくい組織風土の場合は、受講者間で協力のしやすい組織的に近い部門に受講者を集中させる方法が有効である。経営の意志決定を伝達研修などで広めやすい組織風土の場合は、受講者を広域に配置する方法が有効である。

一般的な研修と同様に、忙しい職場から受講者を一定期間離すことになるので、ある程度の制限があることは予想されるが、研修終了後にどのように展開するのかをシナリオを描き、受講者を選定する必要がある。

## ⑥ 目標詳細図、教授内容確定

研修企画のひとつの手法として、目標詳細図を活用する。目標詳細図は、大まかな目標を基に、詳細な研修内容を決定するための分析手法のひとつである。付録1が目標詳細図の例である。目標詳細図を作成した結果を、研修企画書の目標欄に記述する。

最終的に、研修企画の目標欄と展開欄の研修内容が書き上げられれば良いのだが、往々にして、当初の目的から目標、内容がずれてしまうことがある。これを防ぐことと、研修内容の妥当性を客観的に示すための方法として、目標詳細図を活用すると良い。

目標詳細図は、大まかな目標を頂点として、その目標に到達するために、何ができなければならないかの枝葉を、下方向に詳細に記述することで作成する。この過程で、頂点にある目標に到達するために設定しなければならない細かな目標の抜けを発見でき、逆に不要な目標を除くことができる。

また、分析した全ての目標に対応するためには、どれだけの時間がかかるかを予想でき、時間を省くとすればどの枝葉を省略するかを目標詳細図の中

で検討できる。目標詳細図を使用することで、このように客観的な目標を作成できる。

## ⑦ 教材、教具、講師の提案

研修企画が固まってきた段階で、研修内容に合わせた講師、教材を選定する。分野によっては内部の講師で対応できないため、部外の講師を依頼することになる。講師選定で留意すべき点を次に3点示す。

第一点は、講師に必要な能力が3点あることである。クラブサンド方式を実践するための必要条件でもある。それは (1)短期コースで扱う研修内容を現実の業務に適用できる能力 (2)企業の実態に精通しており問題解決を提案できる能力、(3)指導する能力である。研修内容に精通していることは当然だが、クラブサンド方式では職場の課題への取り組みを演習課題とすることから、現実の職務に適用でき、現実の問題を解決する手段や手続きに精通している必要もある。そうでなければ、職場での演習結果に対して、適切なコメントやアドバイスができない。この二つのことに精通している人材として、企業の問題を解決するコンサルタントがいるが、研修コースの講師候補として有望である。講師はこれらの能力を前提条件としながら、指導できる必要がある。一般にコンサルタントは、自身で問題を分析し、解決の手順を示すが、短期コースの講師は、受講者に問題の解決方法を指導して、受講者自身に職場の問題を分析させ、解決策を案出させなければならない。クラブサンド方式を実践していると、講師自身が、自分の職務に混乱することがある。つまり、研修内容を指導しようとしているのか、職場の課題を解決しようとしているのか混乱するのである。そのようなとき、研修コースの目的・目標に立ち返って受講者が何をできるようになるのかを考え直し、指導方法を修正できる人物でなければならない。それが、「指導できる能力」の本質的な意味である。

第二点は、講師に対して研修の目的と目標、進め方を十分に説明する必要があることである。一般に研修には目的や目標が設定されているものの、短期コースのように成果を保証することを目指しているものは少ない。したがって、短期コースが目指しているもの、その方法としてのクラブサンド方式などを明確に、繰り返し説明する必要がある。

第三点は、研修講師との間の秘密保持に関する取り決めに明確にすることである。研修コースで扱う職場の情報は、企業価値を左右する可能性がある。そのため、研修主催者と研修実施企業間の秘密保持契約に基づき、講師の秘密保持も徹底する必要がある。

講師を選定できれば、教材・教具を選定することになる。短期コースの内容は、これまで見てきたように企業の状況により大きく異なる。したがって、市販の教材をそのまま使える可能性も少なく、講師による教材作成が必須となるだろう。教材準備に要する時間も研修計画には見込んでおく必要がある。

## ⑧ 受講者ヒアリング、現場視察

講師と研修コーディネータにより、職場や業務プロセスの確認を行う。また、受講者に対しても個々の課題や研修に対する要望などについてのヒアリングを行う。ヒアリングを実施する際は、次の3点に留意する。

第一点は、研修企画の目的、目標が適切であることを確認することである。これまで研修企画は、研修コーディネータ、講師、企業の経営層や研修担当者と協議して作成してきた。しかし、企業の経営層や研修担当者が製造現場の問題を正確に把握しているとは限らない。したがってこの機会に受講者に対して経営層が考えていること、この研修コースで解決しようとしていること、受講者に期待していること等を率直に伝え、それで職場の課題が解決できると感じるかを聞き取る。受講者も、それで課題を解決できると合意できれば、研修企画の目的、目標は間違っていなかったと判断できる。

第二点は、職場が抱えている課題に関する情報の収集である。職場での実践演習に取り上げる課題が、どのようなものであるかを確認する。研修企画の段階においては、個々の受講者が抱えている課題がはっきり示される場合もあるが、通常は一般的な課題が示され、具体的な課題については徐々に判明してくる場合がある。このため、各受講者が取り組むべき課題を決める上でも、情報を収集が必要となる。また、その課題を取り巻く環境についても情報収集する。講師はその課題を解決するためには「どうすれば良いか」を、職場実践演習のときに必要となるコメント等を、この段階から準備するのである。

第三点は、上記のヒアリングをする際に、受講者の心情に配慮することである。ヒアリングでは、経営層が職場に課題があり、受講者の能力が不足していると考えていることを伝えなければならない。伝え方や受講者の個性によっては、この段階で学習意欲を失ってしまう可能性もある。そのためこれを伝えるときは、(1)経営者は、職場に課題があることを受講者の責任にしようとしているのではなく、組織的な問題と捉えていること、(2)受講者に仕事を押しつけようとしているのではなく、職場を支援したいと考えていること、(3)受講者の努力に対して組織的なバックアップや評価で報いる準備があることを示し、(4)組織改革の先頭に立ってもらう位置づけをしている

ことを積極的に伝える配慮が必要である。そのためには、ここで示す約束が果たされるよう、経営者や研修担当者との事前の合意をしておく必要がある。

## ⑨ 研修内容の承認、契約

これまでに行ってきた結果から、研修企画案を最終的なものとし、企業の承認を受ける。場合によっては、当初企業が想定していた研修内容と異なるものになっている可能性もある。そのような場合も変更の理由を説明し、納得して研修実施の契約を締結する必要がある。

## 2. 2 研修の進め方

前節に示した手順で研修を企画したのち、実施に移る。ここでは、研修を進める際の注意点を3点示す。

### ① 研修の目的の再確認

短期コースは、クラブサンド方式で示したような演習を中心に進める。演習中心の研修の問題として、演習課題をこなすことが目的化してしまい、習得すべき事項が忘れ去られてしまう傾向がある。そうしたことをないように、教室での演習、職場での演習を実施する前後に、その演習で習得してほしい内容、習得できた内容がどのような能力につながるか、当初予定していた目標のどの部分が達成できたのかを常に示す必要がある。

### ② 部外講師への指示

部外講師を活用する場合は、毎回、その回で習得すべき能力を習得できたのか評価してもらう。予定どおりであればよいが、遅れた場合、どこで遅れを取り戻すかなど、具体的に打ち合わせしておく必要がある。場合によっては、研修の実施方法を研修コーディネータが判断し変更してもらうよう進言することも必要である。

### ③ 現実的な職場実践

受講生は、職場では通常の仕事をしながら短期コースに参加している。短期コースの特徴である職場での実践演習では、それまでの職場での仕事の進め方を強制的に変更させることになる。職場に戻れば研修より業務が優先であろうし、職場で新たな方法を導入することに抵抗もあるだろう。したがって、集合研修の講義などで示す教科書的な手法を、そのまま職場に持ち込むのではなく、職場に合わせた方法にアレンジする必要がある。下図に示すよ

うに集合研修での演習時に、職場で実践するための準備を十分に進める計画にすると良い。

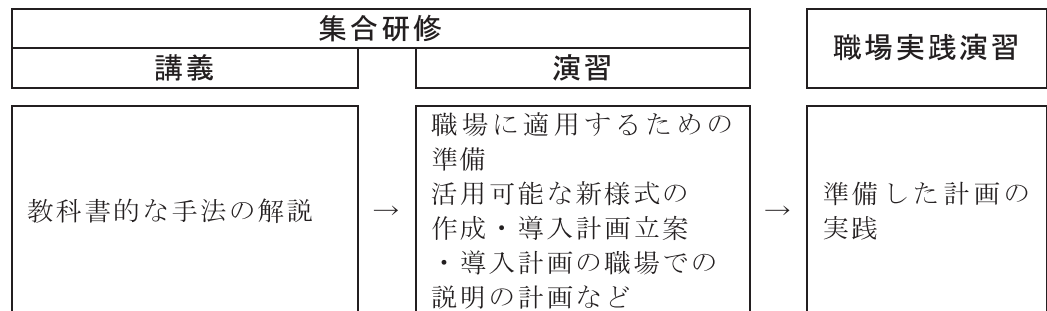


図 1 - 4 研修と職場における実践の流れ

#### ④ 全面的業務への研修内容の適用でなく

##### 部分的な業務への研修内容のすべての適用を目指す

研修内容を職場へ全面展開するのは、現実的にはかなり多くの時間を必要とする。その場合、職場実践演習などで研修内容を活用するとき、すべての課題や業務に研修内容を適用するのではなく、ある一部分の課題に対して、研修内容のすべてを適用するように職場実践演習を計画するのが良い。

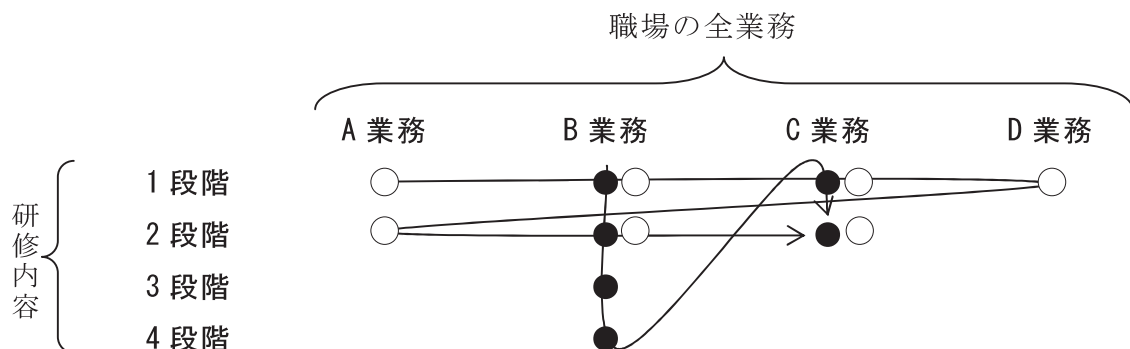


図 1 - 5 研修と職場における実践の流れ

上図に示すように、研修内容を職場の業務に適用するとき、たとえば 4 段階の作業が必要となる場合、二つの研修の進め方が考えられる。第一は、職場の 4 つの業務に 1 段階をすべて適用した後に、2 段階をすべての業務に適用しようとする○印の進め方。第二は、B 業務に第 1 段階から第 4 段階までを適用した後に、C 業務に展開する●印の進め方である。この場合、後者の●印の進め方が望ましい。○印の進め方は、時間が不足した場合、研修で学習した 1 段階から 4 段階を実際の職場に適用できない可能性がある。●印は、すべての段階を実際の職場に適用する経験を得られる。クラブサンド方式は、講義で学習したことを現実の職場に適用する機会を得ることで、はじめて、「できる」ようになると考えて考案した学習形態である。したがって

その考えからすると、●印が望ましい。

## 2. 3 研修コーディネータに必要な能力

以上の手続きにより、研修を企画し、研修の実施を見守るのが、研修コーディネータの役目である。研修コーディネータに、かなり広い範囲の能力が求められることの概要が想像できるだろう。ここでは、研修コーディネータに必要なと考えられる能力をまとめておく。

### ① コミュニケーション能力

研修コーディネータに最も求められるのは、コミュニケーション能力であろう。企業経営者や研修担当者、受講者、講師と対等に話ができなければならない。企業の課題やその対処方法については、研修コーディネータより、相手の方がよく理解している。他方で、課題に対応する研修の企画に関する能力は研修コーディネータの方が良く理解している。つまり、謙虚に情報を引き出す立場と堂々と自信に満ちた態度で研修の企画を示す態度の両方が必要なのである。

### ② 分析能力

前項のコミュニケーションの裏付けとして、相手の話から研修の内容や方法までを合理的に企画する分析能力が必要となる。相手のわずかな一言からその企業の本質的な課題を拾い出すことが求められる。企業経営のおおよその枠組みを踏まえて、相手が何を話しているのかを理解し、枠組みのどこにほころびがあるのか、それに対応するために必要な能力は何かをおおよそ想像できなければならない。こうした分析が、相手との会話の最中にできなければ、それ以上の情報を引き出すことができないし、自信を持った態度で相手と接することもできない。

### ③ 指導計画立案能力

教育とは何か、研修とは何か、という問いから始まり、具体的な研修の場面で講師が何を語り、受講者に何をさせるかというところまでを、合理的、客観的に計画する能力が必要となる。また、学習者が「計画に沿って必要な能力を習得しているか」を評価する能力と、部外講師を活用した場合に「講師が計画通りにコースを進めているか」を評価する能力が求められる。