

総合的ものづくり人材育成コース事例

職業能力開発総合大学校 総合的ものづくり人材育成プロジェクト

研究の目的

ものづくりを中心とする企業が新たな時代に対応して、創造性、戦略性を持ちつつ、持続的発展を続け、高付加価値化を目指していくためには、高い技術力をビジネスに生かすことができる人材を育成していく必要がある。

この新たな人材育成ニーズに対応するため、職業能力開発総合大学校（以下、「総合大」という）では、平成16年度より、生産現場からの経営的感覚を持った人材の育成を目的として、カリキュラムの検討作業を行った。この検討過程において、目的とする人材育成像は「経営者の意図を理解しつつ、経営的感覚を持ち生産現場を支える技術・技能者」とし、総合大が有する「ものづくり力（技能・技術）」、「人づくり力」に関する教育訓練の実績と、「人づくり力」を発展させた「変革・推進力（リーダーシップ能力、指導能力等）」、さらに「マネジメント力（経営的知識、感覚等）」を融合することで、製品・生産技術に根ざしつつ経営的提案が可能な実践技術者、いわゆる「総合的ものづくり人材」が、今後必要となる人材と定義した。この人材を育成するためのカリキュラムとして報告したものが、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かかる調査・研究」（以下、「カリキュラム集」）である。

このカリキュラム集の内容の検証、および教育訓練手法・実施ノウハウの蓄積を目的として、企業等に対し短期間の研修コース（以下、「短期コース」と

いう）を実施してきた。

総合的ものづくり人材の短期コース実施に当たっては、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」として習得できるようにすることを目標にしている。

このため、実際の研修では、経営的な感覚に関する知識を体系的に扱うことはせずに、現実の職場に活用できる知識を、研修導入に至るプロセスの中で明らかにしたうえで、内容を絞り込んで教育していくことに重点を置いた。

この原則に基づいて研修を忠実に実践していくためには、人材育成の導入、企画の段階から、研修をコーディネートしていく人材が重要であることから、本教材情報資料では、実際の研修実施を通じて得られたノウハウ等を、実際に用いた教材、受講者の研修に対する評価などについても報告している。

また、実施した短期コースでは、企業等が抱えている現実の課題を研修のテーマとして取り扱うことで、研修の特徴が生かされることから、実際に行った研修では従業員の個人情報や、研修実施企業の経営戦略、企業情報等、公開できない情報が含まれている。このため、報告する教材等の事例中に抽象的、もしくは曖昧に表現している部分があることに留意願いたい。

研修実施の概要

1. 短期コースの特徴

カリキュラム集を検証する目的で実施した短期コ

ースでは、以下の研修の特徴を説明し、検証協力企業等にご理解いただくところから始まり、綿密な計画に基づき研修を実施していく。

- * 成果重視型教育訓練について
 - * クラブサンド方式について
 - * コース内容の明確化について
- それぞれの特長については、以下に概要を記す。

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。

1.2 クラブサンド方式について

成果重視型の教育訓練の効果を高めるためには、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。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。

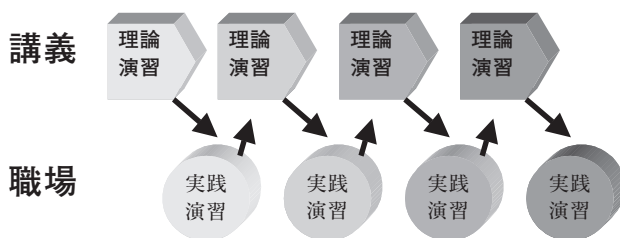


図1 クラブサンド方式

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。

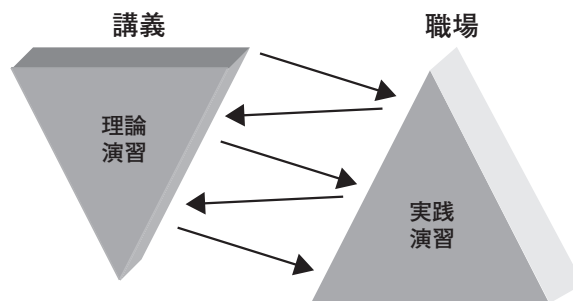


図2 クラブサンド方式による成果重視型訓練の成果

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では、設定した教育訓練の目標に、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となる。

短期コースの実施目的は、「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」である。この考え方を尊重すると、現実の職場での課題はさまざま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ってしまう可能性があり、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。このため短期コースでは、あまりたくさんの内容を盛り込まないような講義に心がけ、それが演習で身に付くような構成とする必要がある。

2. 短期コースの計画と実施手順

2.1 計画の進め方

総合的のものづくり人材の短期コースは、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ようにしている。さらに、その企業の本質的で重要な課題とする場合もあるため、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。このため、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、短期コースの趣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。

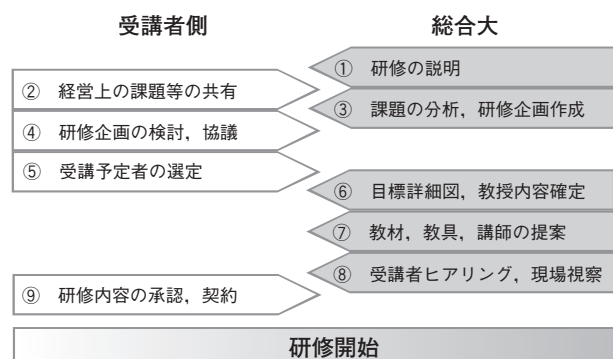


図3 短期コースの計画と実施手順

① 研修の説明

研修の趣旨や、進め方などを説明し、合意を得られれば計画に進む。

② 経営上の課題等の共有

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、習得させたい経営的感觉を明確にし、それを演習できる実務の課題を見つけ出す必要があるが、解決すべき現実の問題を正確に把握して、その理由を探るなかで不足している能力を明確にし、教育訓練に結び付けるためにも、研修講師とは別に、講師と受講者（受講側企業）の間に立つ研修コーディネーターが必要となる。

③ 課題の分析、研修企画作成

経営上の課題、それを克服するために習得させたい経営的感觉、また、それを演習できる実務の課題を明らかにしたうえで、研修企画を作成する。

④ 研修企画の検討、協議

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。

⑤ 受講者の選定

研修企画と平行して具体的な受講者名を決定する。

⑥ 目標詳細図、研修内容確定

研修企画の1つの手法として、カリキュラム集に示した目標詳細図を活用する。目標詳細図は、大まかな目標をもとに、詳細な研修内容を決定するための分析手法の1つである。

⑦ 教材・教具の作成と講師の選定

研修企画がかたまってきた段階で、研修内容に合わせた講師、教材を選定する。

⑧ 受講者に対するヒアリング、現場視察

講師と研修コーディネーターにより、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。

⑨ 研修内容の承認、契約

研修企画案を最終的なものとし、企業の承認を受ける。

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、短期コースを実施するが、ここでも研修コーディネーターが、研修の進捗状況などを常に監視し、受講者の理解度、講師の資質、志向等を考慮しながら、研修を管理する必要がある。

① 研修の目的の再確認

短期コースは、クラブサンド方式をはじめとする演習中心に進める。ただし、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う場合があるため、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内容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、研修の実施方法をコーディネーター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

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。

④ 全面的業務への研修内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

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。

教材情報資料の位置づけ

総合大では、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を設定することを構想している。今後、短期コースのような経営的感覚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られるため、この教材情報資料は、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。

教材情報資料 No.118-1

- ①変革・推進力－計画推進力（プロジェクトマネジメント）

教材情報資料 No.118-2

- ②ブレイクスルーを実現するリーダーシップ力とコミュニケーション力

教材情報資料 No. 118-3

- ③生産準備段階のマネジメント力－設備投資（更新）案の計画－

試行研修の概要

短期コースの実践例

●J社

課題：設定した目標に対し、確実に業務を進める。

部署をまたぐ業務改善に取り組む。

研修テーマ：「計画推進力（プロジェクトマネジメント）」

受講者：7名（各部門の課長級）

講師：部外講師

研修期間：平成17年11月～平成18年2月

回数	実施日	研修概要
1	11月22日 23日	計画推進力全体に関する講義 各自のテーマに沿ったプロジェクトの 計画演習
2	12月16日 17日	計画のプレゼンテーションと講評・改善指示 改善した計画のプレゼンテーション
3	1月20日 21日	計画の進捗状況報告・講評・改善指示
4	1月22日	計画の完了報告・講評・評価

研修までの経緯：平成17年5月～9月 >研修の提案，説明

平成17年10月～11月>研修受講者に対するヒアリング

研修計画：取締役級，人事担当者および研修生の個別ヒアリングに基づき，当校が開発したカリキュラム集（調査研究資料No115）をベースにJ社向けのカリキュラムを作成。

フォローアップ調査：平成18年12月

●TO社

課題：企業環境が変化するなか，部下のモチベーションを維持する。

テーマ：「ブレイクスルー（固定観念を取り払うこと）を実現するリーダーシップ力とコミュニケーション力」

受講者：5名（各部門の課長級）

講師：部外講師

研修期間：平成18年11月～平成19年3月

回数	実施日	研修概要
1	11月20日	職場コミュニケーション（聴き方）
2	12月4日	職場コミュニケーション（伝え方）
3	1月10日	ブレイクスルー思考（パラダイムシフト）
4	1月22日	ブレイクスルー思考（ファシリテーション）
5	2月19日	目的思考（俯瞰的思考）
6	3月12日	具体的問題点解決

研修までの経緯：平成18年6月～10月>研修の提案，説明

平成18年10月>講師による研修受講者に対するヒアリング

研修計画：取締役級、人事担当者および研修生の個別ヒアリングに基づき、当校が開発したカリキュラム集（調査研究資料No115）をベースにT O社向けのカリキュラムを作成。

フォローアップ調査：平成19年11月

●TK社

課題：製造部門からの設備更新提案に、経営的視点を付与する。

テーマ：「生産準備段階のマネジメントカー設備投資（更新）案の計画－」

受講者：4名（各部門のグループリーダー、チームリーダー、メンバー）

講師：総合大

研修期間：平成18年11月～平成19年3月

研修までの経緯：平成18年6月～9月>研修の提案、説明

平成18年9月～10月>講師による研修受講者に対するヒアリング

研修計画：生産企画部長および研修生のヒアリングに基づき、当校が開発したカリキュラム（調査研究資料No.115）をベースにTK社向けのカリキュラムを作成。

フォローアップ調査：平成19年10月

<参考文献>

- (1)「総合的ものづくり人材教育訓練コースの開発にかかる調査・研究」
職業能力開発総合大学校能力開発研究センター 調査研究資料2005 No.115

回数	実施日	研修概要
1	11月18日	設備更新の把握(役割,問題点の整理)
2	12月2日	生産設備の計画(更新計画,投資リスクの考慮)
3	12月16日	設備投資計画の立案(経済性計算)
4	1月13日	基本導入計画の立案(基本計画とプロジェクトリスク)
5	2月17日	経営層への説明
6	3月2日	(～3月3日)個別問題点解決
7	3月19日	プレゼンテーション

書籍案内

地域における雇用創造

～未来を拓く地域再生のための処方箋～

地方自治体による人材育成、資源活用、情報発信への支援、連携
——地域が主体的に推進する活性化策の具体例を紹介

地域の未来はこうして拓く!



●A5判 / 292ページ / ソフトカバー

●2008年6月発行

●定価2,000円(本体1,905円)

ISBN978-4-87563-245-0

発行●財団法人 雇用開発センター

発売●社団法人 雇用問題研究会

執筆者

伊藤 実
金 明中
清水希容子
永久寿夫
西澤正樹

好評
発売中!

■ご購入・お申し込みはこちら

社団法人 雇用問題研究会 <http://www.koyoerc.or.jp>

〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14 電話 03-3523-5181(代表) FAX 03-3523-5187