

第3章 事例

研修テーマ：変革・推進力ー計画推進力ー

受講企業：J社

J社について

工業用ミシンを中心に産業装置事業やアパレルシステム機器等の開発、製造、販売、修理等を展開。国内従業員約1,000名。

第1節 問題の把握

① 研修の説明

J社の事業は繊維産業の根幹となる機械の生産が中心で、繊維産業自体のグローバル化に連動し、早い段階から海外各地に生産拠点を設けている。

一方、国内の工場は新製品の開発や、海外の現地従業員の教育施設としてその役割を変化させてきた。このような環境変化の中で、団塊世代の退職も控え、海外工場長が不足する恐れが出ていることに危機感を持っていた。

このため、J社は国内の人材を対象に海外の生産拠点を統括できる能力を早急に身に付けさせ、将来の工場長候補として、まず副工場長として経験を踏ませておく必要があると考え、総合大が人材育成の相談を受けたことが、短期コースを計画するきっかけとなっている。

この相談に対し、総合的ものづくり人材育成の概要を、モデルカリキュラム集を用いて、以下のように示した。

- (1) 研修の事前に受講企業側と協議しながら教育訓練のテーマと内容を決めていくオーダーメイド型の教育訓練であること
- (2) 要望の聞き取りから訓練カリキュラムの作成、さらには学習到達度や理解度の把握に至るまで、モデルカリキュラム集を用いること
- (3) 期間重視ではなく成果重視の教育訓練を実施すること

こうした説明に対して、J社からは、以下の人材を必要としているとの情報提供を受けた。

- (1) 国内工場が国外の関連企業を指導する体制の構築と、これに対応できる人材の育成
- (2) 育成対象者は生産職場(製造技術・治具製作・生産管理)の課長クラスで、研修後は海外の副工場長(=工場長をサポートできるレベル)

- (3) 育成対象者は生産現場で十数年の経験を持ち、生産については十分な能力を発揮しているが、それ以外の経営に必要な資質については未知（たとえば、表面処理はできるがファイナンスが不安、人を使うのはうまいが生産管理の知識が不足など）

以上が最初の打合わせ内容で、J社が目標とする人材を育成するためのプログラムを検討し、提案することが研修を実施に導くための課題となった。

② 経営上の課題の共有

第2回目の打合せでは、カリキュラムモデル集で該当する部分を具体的に提示し、J社の要望を収集した上で、この短期コースを実施していくために検討すべき事項の洗い出しと、逆にJ社の目標とする人材に対し、総合的のづくり人材育成がどのように近づいていけばよいかを、提案していただくことも目的とした。

より具体的になったJ社の要望を整理すると、

- (1) 生産のマネジメントと総合的のづくり人材育成カリキュラムのうち「変革・推進力」にあたる部分の教育訓練とすること
- (2) 実績がない総合大のカリキュラムを採用するためには、他の教育機関を取り入れた場合では達成できない、高いレベルの成果を重視すること
- (3) 研修講師にJ社製品の特徴と生産戦略等を理解させ、それにより気づいた点などを研修受講者に問題意識として持たせることと、受講者が独自に解決できない解決プロセスや、計画遂行のための指摘や提案ができること
- (4) 研修講師は一般論としての工程管理を理解していることが前提で、J社の状況に対しても問題点があれば指摘ができること
- (5) 受講者の職務経歴はまちまちなので、研修実施までに前提となるレベルを提示してもらうこと（そのレベルへはJ社独自でプレ研修を実施し、必要なレベルまで引き上げる）
- (6) 生産技術のエキスパートだがファイナンスは未経験、生産管理が良くても加工をよく理解していない、というような現状（工場の縦割りの集まり）から、全体を見渡せる人間を作り上げること

以上の項目が研修の成果となるべきことであり、研修受講後にJ社が求める工場長に必要な能力は、以下のとおりであることが分かった。

- (1) 工場長は設計の段階において、生産の要素、資材調達などが分ってい

る必要があり、他社との競争の中、工場で顧客の要求（製造、納期、クオリティ）が満たせるかの判断が必要

(2) 工場長は仕事を請けた段階で、自分の工場で“できるため”のマネジメント（以下、具体例）が必要

(ア)コストダウンを考慮し、仕様に口を出す、材料に口を出す

(イ)ネゴシエーション、コミュニケーション

(ウ)この条件であれば“できる”などの交渉をする能力

(エ)プロジェクトを成功に導く計画推進力（変革・推進力）

(オ)人・物・金が不足していく中で、生産を達成する意欲

（"あなたならできる"の判断で指示を出しているのに、できない場合は“だめ”と判断される）

(カ)人・物・金の調達方法

(3) 工場長は、4つの評価（戦略立案能力、アカウントティングとファイナンス能力、ロジカルシンキングとコミュニケーション、グループダイナミックス）で判断

次に、これらの人材を育成するための研修方法、カリキュラムの構成等についての要望や期待を含め、J社と総合大の間に以下の点で意見の一致が見られた。これは、総合的のものづくり人材育成を実施、展開していく際に、強力な訴求ポイントであることが確認された。

(1) 現場を離れた教育は勉強のための勉強になり、企業としてはその研修を評価できないこととなるので、受講者の職場の課題を演習の題材とし、その解決を目指した教育訓練を行うこと

(2) 訓練の到達目標を効果的に達成することが期待でき、到達するためのフォローアップ、サジェスチョンなどがあること

(3) 総合的のものづくり人材育成では、ものづくりの工程ごとにカリキュラムが示されているが、現在のものづくり企業では、たとえ生産部門に所属していても上流工程（例えば企画など）の能力が必要となることから、このカリキュラムの作り方は受講側にとって必要なものを選択しやすい

(4) 上記のように企画工程を必要とした場合に、さらに関連する資材調達段階の知識も必要となるため、総合的のものづくり人材のカリキュラムはその示し方に工夫が見られる

以上のように、総合的のものづくり人材育成のあり方に対してご意見を頂き、総合大が考えている研修実施方法に対しても理解し、実施に向けて検討され

ることと、要望や意見の摺り合わせを行なうことができた。

③ 課題の分析、研修企画作成

次に、J社が提示した前述の課題、目標等に対し、受講側として期待する研修の企画手順、実施の手段等についての意見交換を行ない、合意した事項は以下のとおりである。

- (1) 研修計画案、および評価案の提案から、(J社側での)了承までのマイルストーンの提示
 - (ア) J社課題が解決できる、と期待できる目標詳細図の作成(ポイントとなるキーワードも)
 - (イ) 授業概要書、目標設定書作成
 - (ウ) J社に対し提案、修正を繰り返す作業を経る
 - (エ) 実施日程、講師、実施方法などを提案
 - (オ) 定量化できる評価方法を提示
 - (カ) 短期コースによりどこまで成長するかを提示
- (2) 抱えている問題を解決していく方法として、ディスカッションなどにより(社内での役割が異なる)受講者全員に当事者意識を持たせる
- (3) 研修に臨むにあたり、受講者に対して以下のプロセスを踏む
 - (ア) 受講者の能力チェック
 - (イ) 不足部分の事前教育のための能力把握、レベル確認
 - (ウ) 課題を解決できる指導
 - (エ) 複雑な事例からの課題選択と解決プロセスの指導
 - (オ) 解決に導くマネジメントの指導
 - (カ) テーマに予定している計画推進に関する問題点の抽出、対応策
 - (キ) 実施計画立案の指導、サジェスション
 - (ク) 結果評価

また、これらの要求を満たすためには研修講師を確定し、企画段階から一緒に議論していくことが必要であることも明らかとなった。このため、研修講師に必要な能力についても意見交換を行なった。

- (1) 抱えている問題を真に解決する
 - (ア) ある時間をかけてやっている作業に対し、低減させるにはどここの工程に問題があるのか
 - (イ) 海外にもって行くためにはどこに問題があるのか
 - (ウ) 研修に持ち込んだ課題に対しどのように解決していくのか、など

の指示、提示ができる

- (2) リスクマネジメント（生産が分かり、リスク管理が分かる）を指摘できる
- (3) 具体的な顧客（受講者の所属する企業）の状況、背景などを理解し、概論的な受け答えでないものが得られる
- (4) 受講者の状態、レベルを常に判断し、共通して理解できていないことに対して、即座に教授できる
 - (ア) J社の事例を提示するので、例えば「WBS（Work Breakdown Structure：作業分割構成）でどのように解決提案ができるか」を提示できる
 - (イ) J社の業務運営について把握し、指摘ができる
 - (ウ) 具体的な係数による実行計画に対し、タイムスケジュールを検証できる

以上の能力が必須であり、逆にJ社がこれまで外部研修を利用した際の不適格な講師の事例として、以下の項目を示された。

- (5) 企業活動（担当分野）に直結する提案ができず、結果がすぐに反映されない（この場合、魅力に乏しい講師として受講に値しないと判断）
- (6) 一般論に終始する
- (7) 専門分野であるにもかかわらず、必要なコンサルティング力を発揮できない

以上、次回以降の打合せに向け、課題となってくる事項について意見交換した上で、研修に関するJ社の要望と、経営課題の共有により得られた情報を基に、J社に提案する研修企画のアウトラインを提示した。

研修の課題としては、工場長のスキルとして求められる「計画推進力(変革・推進力のうち)」とし、それを実現するために必要な関連能力の付与に関しては、受講者のレベル等を把握した上で詳細なカリキュラムを提示することとした。その上で、こちらが打合せにより理解した工場長の必要スキルを、以下のように再確認した。

工場長とは、「生産計画が立てられる能力」が絶対条件であり、「生産管理ができる」「生産方式の摘要ができる」「資材調達先の選定ができる」ことが、求める人材の仕上がり像である。

このため「計画推進力」で定義した能力目標に対し、関連する項目も講義の中に盛り込むことが必要であることと、目標とする「計画推進力」の向上については、研修講師が受講者が持ち寄る計画に対してサジェスションできる

能力が必要で、プロジェクトマネジメントについて深く理解している必要がある。その上で、研修講師の判断により、必要に応じてカリキュラムモデル集に示している「ものづくり力」と「マネジメント力」のスポット的なサブ講師を活用するという確認をして、さらに詳細な打合せを持つこととした。

④ 研修企画の検討、協議

研修企画の最終案は、P. 27 に示すものである。本項ではこの正案に至る課程を示す。

表 3 - 1 が初期の研修計画案である。

① 講義と実務を繰り返すこと

② 集合研修時に実務で適用するための講義内容を準備すること

実務の改善方法を、講師を含めたディスカッションで検討するなど、クラブサンド方式の原型をここで意識した計画となっている。

表 3 - 1 研修計画案の初期案

① 11月22日(火)、23日(祝) 場所：総合大	
研修計画案：当初の提案	研修計画案：協議後の案
(初日)受講者者各自の業務実施計画についてプレゼンを実施 →受講者と講師のディスカッション →講師によるサジェスション等 (宿題)研修初日修了後、受講者はディスカッション、サジェスションを基に実施計画の改善を夜間に行なう	初日：講義 10:30～19:00、食事後にディスカッション 午前：アイスブレイキング、講座(計画推進力) 午後：研修参加者が自身の実施計画書をプレゼンテーション(2名：各1時間) 講座(計画推進力)、翌日までの課題提示、計画とリスク管理など 【進め方案】 ・ケーススタディ形式(2時間くらい)2事例程度(PM系)を題材に。 ・工場長としてのロールプレイや学習者に講師や工場長の役割をさせるなども検討。 ・指導方法の検討(友好型、雷型)、講師はファシリテータよりも問題提起者としての役割を期待。 ・参加者を公平に発表させたり、コメントしたりという配慮は不要。 ・最初の発表者は叩かれ強い人から。(推薦) 《宿題》初日の内容を、復習し、実施計画書を見直す作業。 【初日の目標】 ・プロジェクトマネジメント(PM)の必要性 ・自分の理解が不足しているところを自覚

(2日目)講義:受講者(の資質を考慮し、)全体に必要と思われる実施計画を立てる上で必要となるビジネス手法(ツール)、リスク管理等の講義を行う。 →各自計画の自己分析 →受講者と講師のディスカッション	2日目:講義 8:00~17:00 終日:実施計画書のプレゼンテーション 【進め方案】(前日に理解が不足していたと思われるところを重点的に) 【2日目の目標】 ・PMに対するレベルの細かさを習得(技術的な細かさは要求しない) 【全体を通しての目標】 ・リスクが回避できる。 ・他部署を考慮し、帰納的に理解する。 ・リスクに向き合い、より大きな目標を得られる人材になる。 ・工場長になったとき、的確な指導ができるようになる。 (後進を指導できるレベルを学習目標にしなくて良い。)
---	--

2回目以降については以下のとおりとし、研修開始前までに詳細な内容を確認する。

② 12月16日(金)、17日(土)(初回同じ時間帯) 場所:総合大
進捗報告、ディスカッション、講義
③ 1月20日(金)、21日(土)(初回同じ時間帯) 場所:総合大
進捗報告、ディスカッション、講義
④ 2月25日(土)(初回同じ時間帯) 場所:創業サポートセンター
全体(7日間、三ヶ月)を総括し、各自が研修成果を発表 ※関係者(J社経営層、カリキュラム作業部会委員等)参加

こうして、研修計画を詳細にしていく段階で、J社の方針にかかわる機密事項が含まれてくることとなるため、機密保持契約を結んだ上で、後の作業を進めることとなった。

⑤ 受講者の選定

J社では、次期工場長候補となるべき人材として、以下の受講者を選抜した。

表3-2 受講者概要

氏名	職位	担当分野	研修テーマ
A氏	部長	品質保証	新製品立ち上げのスピードアップ
B氏	部長	開発技術	信頼性評価時間の短縮
C氏	課長	生産技術	切削加工法短縮による時間短縮
D氏	課長	機械加工	ライン稼働率アップによる生産性向上
E氏	課長	製造組立	実施項目課題達成型人材育成(ねじ締め作業)
F氏	次長	資材管理調達	課題(方策・実施項目)の目標を達成するための人材育成
G氏	次長	生産管理	特定有害物質使用制限への対応

受講者全員に対しての研修方針について、受講者の性格等をよく知るJ社側から以下の要望があった。

- (1) 受講者が職場で立案する業務計画は、本人たちの「うまく行く」という不確かな信念に基づいているため、理論的に全否定するぐらいの講義、指導を行うことを望む
- (2) 目的、目標を達するために、今までの手法を応用するという考えを捨ててもらい、別の視点、手法を用いることで飛躍するような展開を望む
- (3) 研修に持ち寄る課題は、彼らが業務で作成した生産目標（下半期）を題材とするので、研修後に立てる生産目標は、海外展開した場合や、コスト削減を意識したことが表現されることが必要

最終的に、製造の立場からの製品企画の段階・資材調達の段階への注文と、生産段階でのマネジメントに目配りした、課題解決プロジェクトを計画・実行できる人材になることが到達目標となり、以上の要望も含め、後述の教授内容に反映されることとなる。

⑥ 目標詳細図、教授内容確定

目標詳細図(別添)については、工場視察と、受講者との面談(意識やレベルの確認など)を経た上で作成し、それを基に研修計画書を作成し、J社に提示している。次項はJ社に提示した研修計画書案である。

1. 研修の目的	
課題	J社では、国内のキーとなる工場が国外の関連企業を指導する体制を組みたいと考えている。これに対応できる人材が必要である。 その人材を確保するため、生産職場(製造技術・ジグ製作・生産管理)の課長クラスを副工場長レベル(=工場長をサポートできるレベル)に引き上げる必要がある。
現状の人材	これらの対象者は生産現場で10数年の経験を持ち、生産については十分な能力を発揮している。しかし例えば、表面処理はできるがファイナンスがわからない、人を使うのはうまいが生産管理がわからないという人材。
修了者像	製造の立場からの製品企画の段階・資材調達の段階への注文と生産段階でのマネジメントに目配りした、課題解決プロジェクトを計画・実行できる人材の育成を目指す。

2. 対象者	
現在の職務	生産職場(製造技術・治具製作・生産管理)の課長、部長クラス
対象者のレベル	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産現場で10数年の経験を持ち、生産については十分な能力を発揮している。 ・ 例えば、表面処理はできるがファイナンスがわからない、人を使うのはうまいが生産管理がわからないという人材。 ・ 次の4つの点で、一定レベルの受講者を選出する。 <ul style="list-style-type: none"> ①戦略立案、②アカウンティング・会計、 ③ロジカルシンキング・コミュニケーション、④グループダイナミクス ・ 次の事項については、学習済み(そのことを行う必要を自覚し、他者にまかせられ、正しく行われているかを評価できるレベル) <ul style="list-style-type: none"> M3_2:生産方式を適用できる M3_3:効果的なレイアウト・設備・工程を計画できる M3_4:最良な調達、供給計画を立案している M3_5:資材調達先を選定・評価・指導できる M3_6:外注先を選定・評価・指導できる M3_7:生産準備段階での原価低減活動を推進できる M3_8:自社の生産形態にあった情報システムを企画できる M4_3:品質を管理できる M4_4:設備の保全ができる M4_5:生産システムを改善できる M4_6:生産の情報化にもとづくシステムの運用と改善ができる M4_7:生産段階のBOMを作成、維持できる
研修に対する動機づけ	研修は、実際の職場で解決しなければならない課題を研修テーマとして設定し、これを解決するプロセスで学習を行う。研修の結果=業務の成否となっており、業務の成否は対象者の業績評価となっている。したがって対象者には、積極的に学習しようとする強い動機づけがある。
人数	6名から10名の間とし、各自がテーマを持参

3. 到達目標 (自分で企画・計画・実行できるレベル)	4. 評価方法
HE_1: ツールなどを利用してプロジェクトマネジメントができる	研修中に行う職場の課題解決プロセスに、利用すべきツールを利用してプロジェクトマネジメントの計画、進捗管理が行われることを確認する。
HE_2: 実行可能なプロジェクトの計画ができる	
HE_3: プロジェクトの推進ができる	
T1_3: 既存技術か新規技術が必要かを判断できる	

M1_2: 自社の現状を説明できる	
M1_5: 新しい事業・製品のコンセプトを創出し、一つの共有したコンセプトとしてまとめられる	
M1_7: 戦略立案のプロセスを支援できる	
M1_9: 立案された事業を評価できる	
M2_3: 求められる品質・コスト・納期にあわせた開発・設計のマネジメントができる	
M3_1: 生産準備プロジェクトをマネジメントできる	
M4_1: 生産の計画ができる	
M4_2: 生産を管理できる	

5. 研修の進め方

集合研修とこれを受けた職場での課題解決作業を、下記のように組み合わせて実施する。

第1回 集合研修	職場作業	第2回 集合研修	職場作業	第3回 集合研修	職場作業	第4回 集合研修
計画方法の講義・演習	課題解決 計画立案	計画の改善	計画実施	計画の 進捗確認	計画完了	計画完了 報告

6. 集合研修日程

	第1日	第2日
第1回 11月	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 第2回目までの作業指示 担当者 計画推進力専門家	各自のテーマに沿ったプロジェクトの計 画演習
第2回 12月	計画のプレゼンテーションと講評 ・改善指示 6テーマ + 1 担当者 計画推進力専門家 マネジメント専門家	改善した計画のプレゼンテーション 特別講義(テーマ内で触れられなかった 企画・資材調達・生産段階のマネジメン ト) 担当者 計画推進力専門家 マネジメント専門家
第3回 1月	計画の進捗状況報告・講評・改善指示 担当者 計画推進力専門家 マネジメント専門家	計画の進捗状況報告・講評・改善指示 担当者 計画推進力専門家 マネジメント専門家
第4回 2月	計画の完了報告・講評・評価 担当者 計画推進力専門家	計画の完了報告・講評・評価 担当者 計画推進力専門家

テーマの例：生産ラインのコストを10%下げる。
ラインを国外に移設する場合にも最も低コストとなる計画を立案する。

短期コースで学ぶべき能力要素の中心は、「計画推進力(変革・推進力)」となるが、予めモデルカリキュラム集で示している目標詳細図は、計画推進力の全体像を示しており、J社の要望に合うように目標を絞ったり、不足している目標を付加したりしていない。したがってJ社との打合せの結果を基に、短期コースで扱う内容を再整理した上で、目標詳細図の作成をしている。

⑦ 教材、教具、講師の提案

打合せ等で明らかになった目標に対し、研修計画書や目標詳細図を基に実施すべき課題などを検討して、テキスト、演習課題等を用意した。また研修講師は「③課題の分析、研修企画作成」を、部外講師、部外の研修コーディネータを招聘して、企画する段階から参加している。

⑧ 受講者ヒアリング、現場視察

カリキュラムの詳細を決定するために、研修のコーディネータ、研修講師、及び総合大担当者がJ社の工場に訪問し、受講予定者を含む工場の責任者とともに現場視察を実施した。訪問の目的は、J社の業務内容や研修で必要となる情報の収集をすること、受講者と面談を行い受講者の能力を把握することである。

受講者各々は、立場や仕事内容は異なるものの、各自が持ち寄った仕事内容を理解して、それぞれの課題に対する検討を研修の中で行なうことで、工場長候補として最適な判断力などを身につける必要がある。このため研修講師は問題提起者として、受講者各自に気付きや、誘導を試み、課題解決自体を受講者が導き出せるような構成とする。

⑨ 研修内容の承認、契約

上記のような活動を通じて、J社の短期コースに対する要望やヒアリング結果を整理して研修内容を決定し、J社の役員による研修案の検討と承認を経て、研修実施に至った。

第2節 コースの計画

2. 1 研修計画案

研修計画書を示す。この研修計画書に沿って研修が実施され、進捗の管理や調整が行われる。

2. 2 教材・教具について

研修に使用した教材を以下に示す。

－目標詳細図

－テキスト（一部掲載：別添CD-ROM参照）

－機密保持に係る覚書（写）

研修に用いた教材は、以下の掲載方針に基づき、再編集を行っている。

- ・ 研修受講企業の固有名詞（部署名、個人名等）は削除した。
- ・ 企業の経営情報は削除した。更に研修実施時に守秘義務契約等を締結している場合は、その基準に従い、一部内容を削除した。
- ・ ソフトウェアに付属している挿絵、イラストなどはそのまま掲載し、写真、レンタルポジ等で、出所が不明なもの、著作権、所有権等の所在が明らかでないものについては削除した。
- ・ 紹介図書等については、その詳細情報（出版社、著者、訳者等）を明記した。

第3節 実施状況

3.1 研修日程および研修内容

各回で実施した内容は以下のとおりである。

表3-4 研修日程と研修内容

第1回	プロジェクトマネジメント概論	第1日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研修生の1人1人から各自の研修テーマについて説明 ◆ 講義「プロジェクトマネジメントとは」 ◆ 「実施計画・進捗チェック表」の改訂実施 <p>>>宿題：WBSを作成する</p>
	2005年 11月22-23日	第2日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研修生の1人1人に対して、講師との意見交換ならびに指導 ◆ 改訂版「実施計画・進捗チェック表」の発表&質疑応答 <p>>>宿題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WBSを書く（2テーマくらい） ・TRMをアップデートする。 ・作業記述書を書く。
第2回	リスクマネジメント	第1日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各自のテーマにて発表（作業指示書） ◆ 講義 「リスクマネジメント」
	2005年 12月16-17日	第2日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各自のテーマで発表 ◆ 講義「リスク対策・是正措置」 <p>>>宿題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実施計画表のアップデート ・WBSのアップデート ・第2回で提出したものと別の二つのWPについて作業記述書を作成する。 ・作業記述書を書いたWPのどちらか一つを選び、それが属している一つ上のレベルでの、リスクの洗い出し、予防対策リストを書く。
第3回	問題解決手法	第1日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 宿題発表 ◆ 講義「問題解決とは」
	2006年 1月20-21日	第2日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 目的とあるべき姿を描く ◆ 特定テーマについて全員で検討 ◆ 講義「目標設定、評価指標他の決定」 ◆ 講義「ロジックツリー」 <p>>>宿題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・目的の書き方、あるべき姿の書き方の書き直し ・目標の設定も書き直し ・問題の階層化
第4回	まとめ	第1日目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 宿題発表 ◆ 意思表明 ◆ 追加講義「型を学ぶことの意味」
	2006年2月25日		

第4節 コースの評価

4. 1 研修実施結果

① 研修成果の概要

- ・研修内容の受講者の習得程度は高く(到達度評価)、実務への適用の意識が高かった(利用程度評価)。受講者の実務の改善(評価者の予測)が期待できる。
- ・選定した研修内容は一部に不整合がみられたが、おおむね妥当であった。受講者の実務の改善と意識の改善が期待できる。
- ・研修と実務を繰り返す(クラブサンド型)方式の研修は、研修内容の習得に効果的であった。
- ・各研修回に実施した「講義－実践－コメント」による進め方は、実践的であり研修内容の習得に効果的であった。

② 改善の方針

(1) 研修内容について

- ・研修内容について受講者と講師、運営者の意思疎通が重要であり、引き続きこのことに配慮する必要がある。
- ・研修内容に対して前提となる能力を明確にして、受講者がその能力を有しているのかを事前の打ち合わせ、あるいは研修開始後の活動の中で確認することが必要。研修後に不足していることを発見したら、早急に対応する必要がある。
- ・実務をテーマとする場合、適切なテーマの選定が必要。研修開始前に受講者と担当者間で打ち合わせが必要。

(2) 研修の進め方について

- ・研修の目的・内容・進め方・扱う実務テーマを案内する「研修案内」を作成する。その内容は踏み込んだ内容とし、受講者が受講開始後に「期待と違った」と思わないようにする。またこの案内が、確実に受講者の手元に届くように配慮する。
- ・「講義－実践－コメント」という研修方式は効果的であったが、講義で示された手法を実践に展開する際の落差が大きく、うまく適用できないケースが見られた。これを改善するために、「講義－モデル演習－実践－コメント」の進め方を検討する。
- ・研修で扱うテーマ数を効果的な数に制限する必要がある。1受講グループあたり、5テーマ程度が上限。1回あたりの研修で、講義－

実践の発表ーコメントー実践の改善ーコメントの手順を全参加者に対して実施できる数を上限とする。

③ 評価計画

(1) 評価の種類

「総合的ものづくり人材育成コース」の訓練効果の評価は、ジャックフィリップスの5レベルを基礎に実施した。本報告書では、レベル1から3までを報告する。すなわち、①受講者の満足度評価、②学習目標への到達度評価、③学習内容の実務での利用程度評価である。

(2) 各評価の実施時期

各評価は、表3に示すように研修の時系列に沿って実施した。

表3-5 アンケート実施時期

評価の種類	第1回研修	第2回研修	第3回研修	第4回研修
①満足度	質問紙	質問紙	質問紙	質問紙
②到達度	質問紙	質問紙	質問紙	質問紙 講師所見 コーディネータ所見
③利用程度				ヒアリング

- ・ 受講者の満足度評価は、研修実施各回に受講者に対する質問紙により実施した。
- ・ 学習目標への到達度評価は、研修実施各回に受講者に対する質問紙により実施した。また第4回研修実施後に、講師・コーディネータの所見をまとめた。
- ・ 学習内容の実務での利用程度評価は、第4回研修実施後に受講者に対するヒアリングにより実施した。

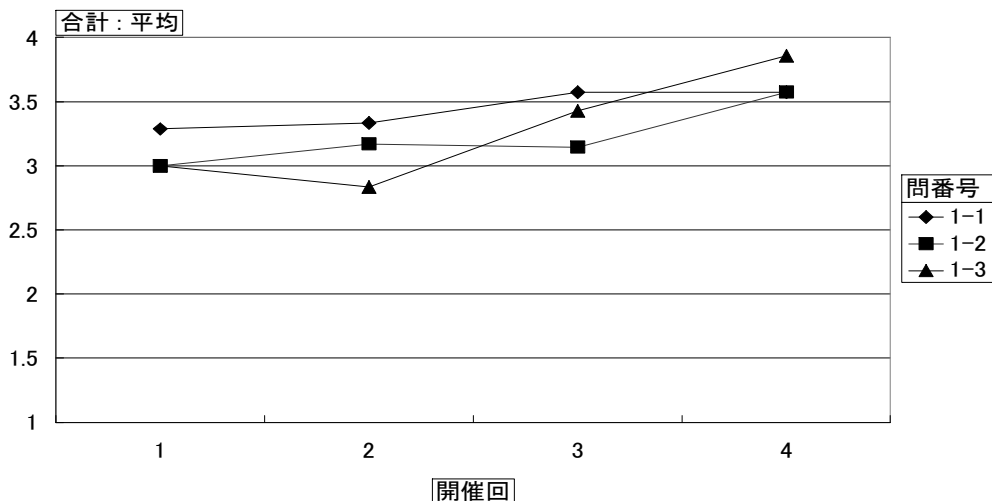
④ 受講者の満足度評価

満足度評価は、各回の研修終了時に、(1)研修の意図、(2)研修の進め方、(3)受講者の研修への取り組みについて、4段階(4:はいー1:いいえとした4段階評価)の回答と自由記述による回答を求めた。評価用紙については付録を参照。

(1) 「研修の意図」に関する評価結果

「研修の意図」に関する評価項目

1-1	この研修がどのような目的で実施されたのかわかりやすかったですか。
1-2	この研修であなたが抱えているどのような問題を解決できるのかわかりやすかったですか。
1-3	この研修で習得する内容で、あなたが抱えている問題を解決できる実感をもてましたか。



グラフ3-1 「研修の意図」に関する満足度 (4段階評価)

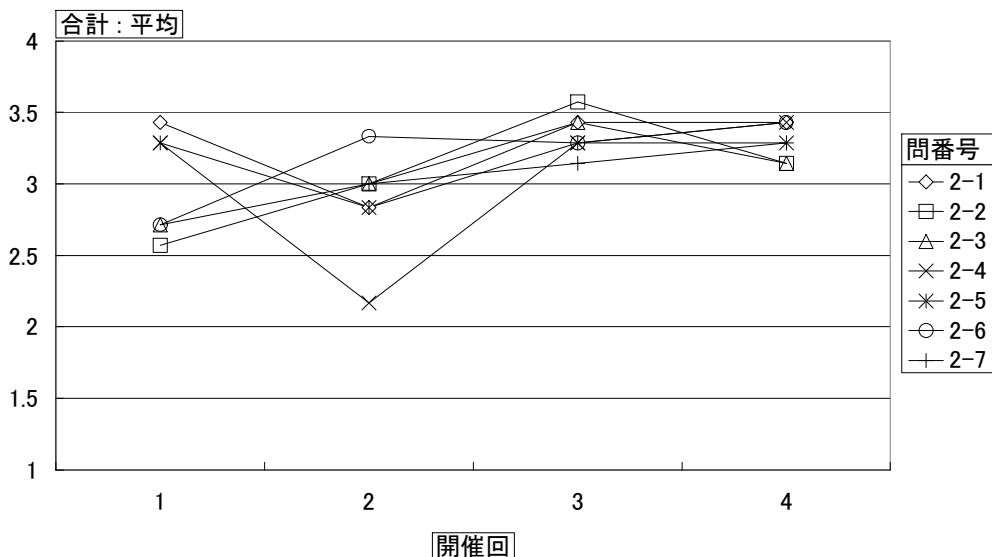
「研修の意図」に関する自由記述

テーマが「課題提案型人材育成の推進」であり、自分として問題にしていた評価方法や教育の仕方についての研修ができることを期待していたが、今回はあまり参考にならなかった。
 当社内部の問題ですが、参加するにあたり教育目的と必要性が適切に伝わっていなかった (私が認識していなかった。)

(2) 「研修の進め方」に関する評価結果

「研修の進め方」に関する評価項目

2-1	講師による講義はわかりやすかったか。
2-2	講義に使用した各種の教材は、必要なものがわかりやすく用意されていましたか。
2-3	今回の研修は次のように進めましたが、受講しやすく有意義でしたか。
2-4	講師による講義の時間は適切でしたか
2-5	講師による参加者の計画へのコメントの内容や時間は適切でしたか
2-6	この研修への参加方法について、あなたへの案内は適切にされましたか



グラフ3-2 「研修の進め方」に関する満足度評価 (4段階評価)

講義と討議を組み合わせる方法に関する肯定的感想

今回は各研修者の事例を基に説明いただいたため、理解しやすかった。
WBSを先生が書き直してくれたのは大変参考になる。
共通テーマでの討議は有意義でした。
方策の推進力については整理できたように思えた。

講義と討議を組み合わせる方法に関する改善要望

講義の時間をもっととってほしい。
講義の時間が短い様に思います。受講者の報告と質疑応答時間に多くの時間が消費されている様に思います。
各発表者の時間配分について、もう少し短く区切り、予定時間内での研修を進めてほしい。
宿題等の悪さについては、具体的に「何のどこの部分がどう悪い。〇〇にすべき」と指摘してほしい！！ もっときびしく。
主題のWBSが不具合のある場合翌日への宿題がボヤケテしまう。宿題の発表は初日に全員分をチェックしてほしい！！
講義時間より発表時間が長くもっと講義時間を使ってほしかった。

教材・説明方法に関する記述

資料で、最後に配る資料として、まとめポイント集（A4一枚位で）を配布していただけたらありがたいです。テスト研修時かどうかは問いません。プロジェクトマネジメントを行うための“虎の巻”みたいなもの。
もう少し事例を交えた形での研修を実施して欲しい。
研修教材の例が少ない、教材について解りやすいものを作ってください!!方針の実施項目によってはPMに合わせにくいサンプルがある。
研修の成果は、目的を明確に持っていないと効果がでにくい。目的をはっきりさせる必要がある。各自の実施計画書サンプルは複数提出し、その中で選択する（講師が）方が目的（教育）に合ったサンプル（進めやすいサンプル）で進められる。
今回発表した内容について解答コメントを書いた物があるとあとで活用出来て理解が深まる。

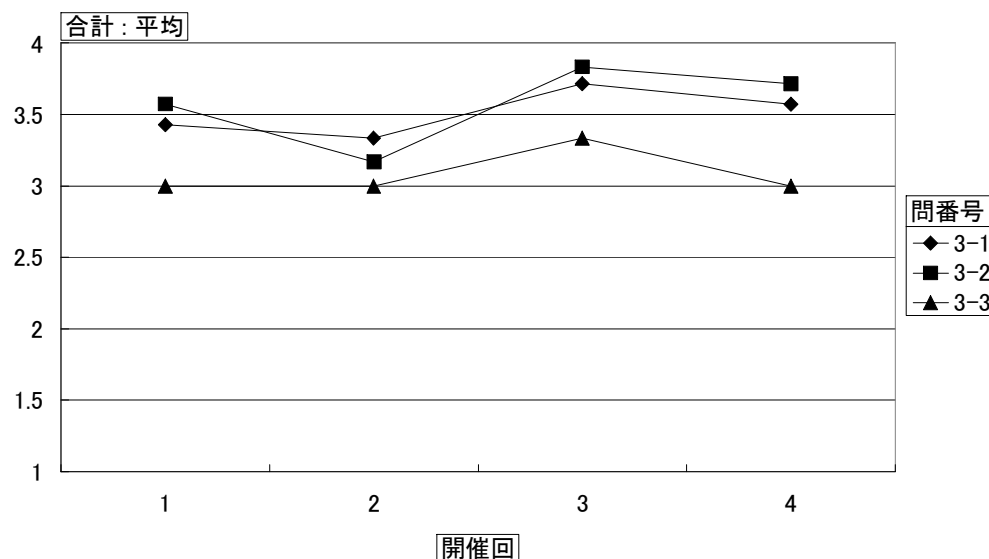
教材・説明方法に関する改善要望

資料で、最後に配る資料として、まとめポイント集（A4一枚位で）を配布していただけたらありがたいです。テスト研修時かどうかは問いません。プロジェクトマネジメントを行うための“虎の巻”みたいなもの。 「総合ものづくり人材」は、総合推進力とかはじめに決めてください。
もう少し事例を交えた形での研修を実施して欲しい。
研修教材の例が少ない、教材について解りやすいものを作ってください!!方針の実施項目によってはPMに合わせにくいサンプルがある。
研修の成果は、目的を明確に持っていないと効果がでにくい。目的をはっきりさせる必要がある。各自の実施計画書サンプルは複数提出し、その中で選択する（講師が）方が目的（教育）に合ったサンプル（進めやすいサンプル）で進められる。
今回発表した内容について解答コメントを書いた物があるとあとで活用出来て理解が深まる。

(3) 「研修への参加」に関する評価結果

「研修への参加」に関する評価項目

3-1	積極的に研修に参加しましたか。
3-2	積極的に自分の発表に取り組みましたか。
3-3	他の参加者の発表に積極的に意見を述べましたか。



グラフ3-3 「受講者の研修への取り組み」に関する満足度評価（4段階評価）

⑤ 受講者の満足度評価に対するコメント(講師・コーディネータ・運営者)

(1) 研修講師のコメント

アンケートから見る限り、企画側と受講者側とで、本研修に対する認識のズレがあるように思われる。

受講者アンケートの中に「講義の時間を多く」という意見が幾つかある。今回の研修企画において、いわゆる「座学」(知識)講座は不要との合意事項があったと理解している。また、不思議なのだが、アンケートの中に「事例を交えて」という意見も幾つかある。今回の研修はまさに、「事例」だけで構成されている研修であるが、受講者は「事例」とは受け取らなかった。受講者の考える「事例」は、あくまでも創作されたモノを指すようである。

アンケートから見る限り、受講者は、講義(知識)を求めて参加したのではないかと強く感じる。事前に、参加者への本研修の位置付けの説明と、研修の内容、受講の動機付けが、上手くなされていなかったように見受けられる。研修としては、かなり型破りな研修であり、受講者が、通常の講義を受けにきたつもりであれば、戸惑ったのも無理はない。

一方、講師としての大きな反省がある。実際にやってみて、確かに生

の「事例」を扱いはしたが、講義で扱う「事例」としては、十分な考察ができなかったということ。それが、受講者のアンケートに現れたのではないかと思う。あまりにも、「事例」の件数が多すぎた。掘り下げようがなかったというのが、弁解である。事前の検討段階で、この点については指摘したのだが、受講者共通のテーマが無いという理由から、受講者各自1件ということになった。

研修を開始してみると、1人で複数件にもなったり、また共通テーマとして「新製品立上げのスピードアップ」というのも見つかった。結果論だが、事前にもっと深く検討し、共通テーマを見つけ出す作業をしていれば、もう少し別の結果になったであろうと反省する。

研修企画は、受講者のレベルが試行実施研修を受ける上で十分な知識を持っているとの前提でされた。しかしながら、アンケートを見る限り、講義をもっと聞きたかったと言うことは、受講者にとって、内容が新鮮であった（始めて聞いた）ということだと思う。その点でも、企画側と受講者側のギャップがあったといわざるを得ないと考える。今後の、研修企画時の考慮すべき点であると考ええる。

(2) 研修コーディネータのコメント

運営方法については、研修実施機関からのリクエストにより、講義を主体とすることができなかった。各受講者の前提知識、学習参加意欲などは、研修実施機関からのヒアリングをもとにコース設定した。

実際には、ロジカルシンキング、表現、プレゼン、ディスカッションへの参加など、期待されたほどではなかった。急遽用意したWBSのチェックリストや、サンプルが好評であり、「これだけは相当学習した」という意識が残ったのは、やはり、この部分ができておらず、今回深く習得した部分となるからと考える。

実業務で活躍されている方々だけに、全く新しく耳にしたことは少ないという感想もあった。しかし、実際に使いこなせるレベルで理解していたわけではなかったということが分かる。できれば、もっと早い時期にこういった研修を受講されると効果を大きくすることができるのではないかとと思われる。

プロジェクトマネジメントの虎の巻が欲しい、というリクエストについては最終的に無理ということが分かっていただけだと思う。また、講義をもっと増やしてほしいという希望については、前提知識の有無を確かめて、レベルを揃えるようにした上で、本人の積極的な学習する姿勢

を期待するようにしたい。

「厳しい指導」については、意見の分かれるところである。学習者には、リラックスしてもらい、発言しやすくする方が、学習効果が上がるとされている。オブザーバが多く出席し、上司、管理職が同席している研修で、かつ、年齢差のある同じ職場のメンバーということでは、リラックスするには非常に難しい条件が揃っていた。実際に、オブザーバがいない時がたまたまあったが、そのときは和気藹々と発言が出ていた。

時間、コストに余裕があれば、受講者の提出物に対する添削ができ、状況に合わせた繰り返し練習できたかもしれない。

(3) 運営者のコメント

<研修の意図について>

自由記述の評価に「テーマの内容が期待とずれていた」、「教育目的と必要性が適切に伝わっていない」という指摘がある。他方、グラフ3-1に示すように、回を重ねるごとに研修の意図を理解し研修内容が自分の抱える問題の改善に役立つと実感を持つようになってきている。回を重ねるごとに評価が高まるのは、各回の中で学習した内容を実務に適用することで仕事がうまく回り始める状態を実感できていることによると思われ、研修と実務を繰り返すクラブサンド型研修の効果が現れていると思われる。

研修開始当初に期待と異なることについては、研修の目的・進め方を示す研修案内を作成して事前に配布するなどの工夫が必要だろう。

1-3「問題解決の実感」が、やや下降しているが、これは研修の進め方と関係すると思われるので、次に示す。

<研修の進め方について>

第2回研修時に、「研修の進め方」に関する評価項目 2-1「講義のわかりやすさ」、2-4「講義時間の適切さ」、2-5「課題へのコメント」がやや下降している。この部分が、「講義時間を増やしてほしい」、「事例を提示してほしい」、「宿題の悪さに対して、何のどこが悪いのかを厳しく指摘してほしい」等の自由記述が現れる部分である。「研修の意図」の評価項目 1-3「問題解決の実感」、後に示す到達度評価でも第2回は伸び悩み傾向にある。つまり第2回では、学習した内容を消化し切れていないと思われる。その要因は二つ考えられる。

第一は、最終回に急遽取り入れることになる「ロジックツリー」ある

いは「ロジカルシンキング」にあると思われる。これは、受講者には既習得能力とされていたが、第1回から3回の結果を見て、できていないことがわかり、急遽取り入れたものである。「ロジカルツリー」は、ある上位事項を構成する下位事項を論理的に記述する作業であるが、受講者の多くに、WBS等を記述する際に論理の飛躍や抜け、優先の無視などが見られた。この能力は、WBS、TRM(Task Responsibility Matrix 役割分担表)、リスク管理のいずれにも必要な前提能力である。この習得に苦労したことから前記したような記述が見られたのだろうと予想する。この意味で、「講義時間を増やしてほしい」「事例を増やしてほしい」という意見は、単純に講義やモデル的な事例を増やしてほしいということではなく、「ロジカルな考え方」を習得するための講義・演習などを研修内容に体系的に取り入れてほしいということであろうと考える。

したがって、受講者の既習得能力、特に今回の研修を受講する前提としてキーとなる能力を明確に自覚し、その習得状況を早期(できれば受講前)に見極め、対応できるように準備しておくこと、対応することが必要と思われる。

第二は、受講者の報告・講評時間が、発表者本人の学習には有益であったが、周りで見ている学習者には効果が少なかったことである。次の研修への参加の程度でも示すが、本人の研修への参加の程度については高い評価をしているが、他者が発表しているときのコメントについては低い評価をしている。「各発表者の時間配分について、もう少し短く区切り、予定時間内での研修を進めてほしい」など、発表時間が長くなり、そこで得るものが少なかったとする自由記述が多く見られる。これは発表内容が多様になり講師のコメントをWBS、TRM、リスク管理といった今回の研修内容に引きつけて理解しにくかったことによるものと思われる。確かに発表・コメントの時間が長くなりすぎ、コメントに対してすぐ修正し、またコメントをもらおうという繰り返しの練習ができなかったことがある。

これについては、受講者の事前のテーマ＝解決職場の問題選びをしっかりと実施して、研修内容の適用に焦点を当てたコメントができる環境を作る必要がある。また1研修あたり検討するのは、7テーマは多すぎる。5テーマ程度に抑えられるよう、研修方法を検討する必要がある。

＜研修への参加について＞

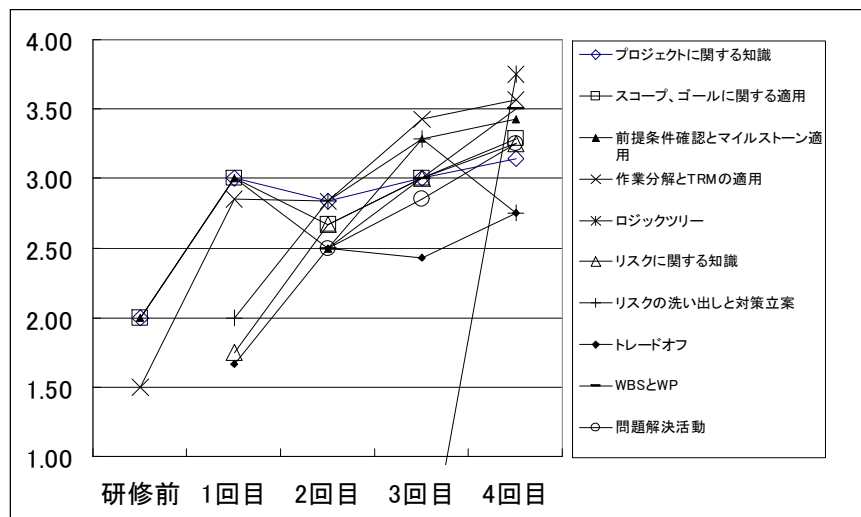
「研修への参加」の各評価項目について、はじめから積極的に参加していると評価されている。3-3「他の参加者の発表に積極的に意見を述べましたか。」についてだけ、他の項目に比べてやや低く評価されている。前項で指摘したが、他者の発表を自分のこととして取り組めなかった部分があるのだろう。この点については、テーマを絞るなどの対応が必要である。

⑥ 受講者の到達度評価

(1) 評価の実施方法と結果

到達度評価は、各回の研修終了時に各研修内容項目についての習得状況を質問紙で受講者本人に聞いた。知識的な項目は「どの程度説明できるか」、実践的な項目は「どの程度実践できるか」を、4段階(4:はいー1:いいえとした4段階評価)の自己評価と自由記述で回答を求めた。評価用紙は付録参照。

グラフ3-4の横軸に示す研修前は、第1回で扱う内容について研修前にどの程度できていたかを第1回の研修後のアンケート結果から評価したものである。次に、1回目は第1回で扱った内容に加えて、第2回で扱う内容について研修前にどの程度できていたかについて研修終了時に求めたアンケート結果からの評価である。以下、2回目、3回目についての評価も1回目と同様である。4回目は、研修後の結果であり、研修前の状況については聞いていない。なお、3回目には質問項目が2項目、4回目には1項目追加されている。



グラフ3-4 「受講者の各学習項目に対する到達度」
自己評価による4段階評価

「受講者の各学習項目に対する到達度」に関する自由記述

WBSワークシート使用により管理すべき業務が見えてくる点について理解出来た。実際に各テーマで活用して実施計画書を見直してみたい。
--

WBSはプロジェクトマネジメント以外にも使えるため、業務の中で活用したい。

方策の実施項目についてプロジェクトと考えたことは無かったが、今回理解できたように感じた。左記項を生かし、進捗チェック表を作ることに依り、計画推進力がレベルアップできると感じた。
--

ロジックツリーは仕事の漏れをチェックできた。WBSについても有効な手段であった。
--

⑦ 受講者の到達度評価に対するコメント(講師・コーディネータ・運営者)

(1) 研修講師のコメント

現場の幹部候補生に対して、仕事の進め方について「自己流」から「エンジニアリング」へ進化させて欲しいというのが要望要旨であると認識して講義を行った。仕事の品質を上げるために「考えるべきこと」、「やるべきこと」を伝えるように意識して講義した。

今回の受講者は、既に実務面ではベテラン(熟達者)である。従って、担当する分野においては、十分な経験と知識を持っている。その結果、方針管理の実施項目についても、計画を立てる前に体が動く、という状況にあったはずである。今回の研修では、そのビジネス・スタイルに「待った！」をかけた。身体を動かす前に、ちょっとだけ立ち止まって、「何のために(目的)」を考え、その目的を達成するために最適・最善の仕事の進め方かどうか、を考えて欲しいと、繰り返し解説をした。そうすることによって、今までの仕事の品質が1ランクアップするはずであると考えたためである。

今までも、当然、計画を立て、リスクも考慮して仕事をやってきた。しかし、仕事の品質という面から、今までやってきた「やり方」(ビジネス・スタイル)は、どうであるのかということについては、考えたことが無かったのではないかと推察される。

長い間に培ってきた自分なりのビジネス・スタイルを変えるには、それなりの努力が必要になる。今回、「計画を立てる」、「リスクを考える」という2つのテーマを中心に講義を進めた。つまり、「計画を立てることとはどういうことなのか?」、「リスクを考えるということとはどういうことなのか?」を、改めて考えてもらった。その手掛かりとして、幾つかのワークシートを使用した。ワークシートは、あくまでも考えるための手掛かりにしか過ぎない。講師としての危惧は、受講者が、今後このワークシートに頼り過ぎ、考えることをしなくなるのではないか、ということである。今回の研修の根底には、仕事を進める上で、常に「考

える」ということを行いなさい、というフィロソフィーがある。

今回の研修によって、受講者のほとんどが、計画を立てるということはどういうことなのか、リスクを考えるとどういうことなのかを、深いところで理解できたと考える。しかし、「理解できた」ことを、実践で使うかどうかは別物である。実践の中で繰り返し使ってみることで、本当の自分の力になる。そのことは講義の中でも繰り返し要望した。

願わくは、今回の短くはない研修の成果が、実務で活かされることを期待したい。

(2) 運営者のコメント

初回から取り上げた内容は「プロジェクトの知識」、「スコープ・ゴールの適用」、「前提条件確認とマイルストーン適用」、「作業分解とTRM」「トレードオフ」の5項目、第2回に取り上げた内容は「リスクの知識」、「リスクの洗い出しと対策」、「WBSとWP（Work Package：最下位レベルのWBS要素）」であった。ここまでは、当初から取り上げる予定であった。第3回と4回で「問題解決活動」、「ロジックツリー」を取り上げた。これは、当初、既得能力と考えていたものを急遽付加したものである。

すべての項目で学習前は2以下。つまり、どちらかといえばできないと考えられていたものが、回を重ねるごとにできる方向に向上して、「トレードオフ」と「リスクの洗い出しと対策立案」以外の項目は、どちらかといえばできる自信を持つにいたった。

特徴的なのは、第2回目である。第1回目の研修時にすべての項目について、どちらかといえばできると回答していたレベルが、少々落ち込んでいる。これは、第1回目に話しを聞いて多少の練習をしたところでできるようになったと考えたが、職場に戻って実践した後に第2回の研修にやってきて講師からさまざまな指摘を受けたことで、一度自信を失ったところである。その後、徐々に自信を回復して第4回にはかなり高い自信を持っているのは、実質的な自信を持つに至ったものと考えられる。一方で「トレードオフ」と「リスクの洗い出しと対策立案」については、自信を持つには至っていない。これは、受講者がWBSや作業分解の習得に集中したことによると思われる。

⑧ 学習内容の実務での利用程度評価

(1) 評価の実施方法と結果

利用程度評価は、研修最終回に成果報告の形で実施した。今回の研修内容を今後どのように実務に活用するのか、その計画を各人に発表してもらった。また研修終了後に、企業側研修担当者と一部の受講者に対するヒアリングの機会があったので、この結果を評価対象とする。

(2) 成果報告

- ・現在実施している方針業務を課題として指導いただいた点は非常にわかりやすく、途中からはWBSを含めて実務に活用する事ができた。今後は、2007年度までの中期方針計画及び2006年上期方針実施計画の策定とその運用に展開して行く予定である。
- ・また、展開にあたっては各シート等多少アレンジを加えJ社独自のものにして行かねばならない点と本研修で学んだ内容の部下への指導も合わせた活動も3月までには実施したいと考えている。
- ・従来の方針管理で立案していた実施計画・進捗チェック表ではこの6項目が曖昧になっており、結果として「達成目標のピントずれ」「期の途中での計画変更」「目標未達成」等があり、経営のニーズに百パーセント応えられていなかった事を痛感致した。現在、下記の開発技術部中期計画における基本方策と各実施項目について、社長より05-07年の初年度(05年)反省と06・07年計画の再検討指示が出ている為、本研修で学んだ事を振り返りながら見直しを行ない、経営基本方策とのベクトル合わせを実施したい。
- ・また、06年3月上旬実施予定の06年上期方針立案においても研修で学んだ事を活かし、各実施項目の目標達成に結び付けて行きたい。
- ・今回の教育で、WBS作成では苦労したが、自分自身の視野の狭さを痛感、ルーチンワークを一度リセットして、広角的な物の見方を実践し次期テーマに取組み、自分の理解ができれば各担当者に対しても教育を実施して行きたい。

(3) 研修後ヒアリング

<研修担当者>

- ・今後必要とされる飛躍的な業務改善は、ひとつの職場での改善ではなく多職場の連携した改善が必要となるが、受講者は今回の研修でその感触を得たと考える。

- ・当社では方針管理を行ってきたが、今後はその進化が期待できる。
- ・現場作業は手を動かすことが重要だが、その前に一度考えるクセが付いたように思う。
- ・各受講者の所属長が、受講者の変化を感じる事が重要。3月が時期目標設定時期だが、その際に、違いを感じられるだろう。

<受講者>

- ・これまで期ごとの計画をおおざっぱに頭の中で作っていたが、明確ではなかった。今後は、正確な計画を作れそうである。
- ・これまで自部門に必要なことをこちらの都合で他部門に依頼していたが、自部門と他部門の業務調整をするようになってきた。
- ・業務を計画する際のあるべき姿の考え方が定着した。WBS・TRMをレベル3まで作成することで、実務がやりやすくなることを実感している。部下に計画を示す、部下に書かせると、仕事の問題が明らかになり、良否の判断がしやすくなった。
- ・今後業務の計画をWBSでやることを職場提案する予定である。
- ・WBSで、見るべき項目・やるべき時期・目標が明確になった。部下にも作成させている。書けないものもいるが指導しながらやっている。やることで、仕事の進行管理でメリットが大きい。
- ・部門として管理レベルを上げる目標がある。これにWBSが適合するので使いやすい。
- ・職場のプロジェクト進捗が難しかったが、それは、上位者のわかりやすい指示の不足が原因だった。現在はWBSや作業記述書で職制が動きやすくなっているし、自分としても指示しやすくなった。
- ・指示する側の曖昧なところが結果を悪くしていた。WBSで明らかにできることを実感している。

(4) 受講者の利用程度評価に対するコメント(運営者)

成果報告からは、今回の研修がすでに職場で実践されており、今後、積極的に活用される予定であることが伺われる。報告からは、研修内容に過不足は感じられない。

研修実施後の受講者に対するヒアリングからは、今回の研修内容がすでに職場で実践されている様子がうかがわれる。特にWBSや作業記述書、TRMを活用している発言が多く、これらの高い利用程度が想像される。一方、受講企業研修担当者の期待している、「飛躍的な業務改善のための多職場間の連携した改善」に関しては、研修担当者自身はいい

感触を持っているようだが、受講者からの積極的な発言は聞かれなかった。つまり、TRM部分の業務への適用が、やや懸念される。

4. 2 6ヶ月後のフォローアップ調査

① 受講者へのヒアリング

研修成果の活用状況を調査するために、研修が終了してから10ヶ月後にJ社の事業所に訪問し、受講者と面談を行った。次にヒアリング結果の概略を示す。

(1) 研修成果

(ア) 部下の育成等

- ・ 研修を通じてあるべき姿を学ぶことができた。部下に対してマニュアル作りをさせることができた。その結果として自分が分かっていることと、分かっていないことが区別できるようになったので、部下の意識も変わってきている。
- ・ 部下に対してあるべき姿、目標設定等が自信を持って指導できるようになった。部課長の業務の3割は部下の育成である。
- ・ 部門間のつながりがより緊密になった。他の事業所、他社はよく見えるが内部は見えるようで見えない。研修生が事業所単位であったので教えあう事を通じでコミュニケーションを図ることができ、他部門がよく見えるようになった。また、意見等が素直に言える、聴けるようになった。
- ・ 人材面のリスク管理が勉強になった。
- ・ 現在では、研修を通じた個人のスキルアップから職場のスキルアップに転化してきている。
- ・ 新製品の納期短縮につながっている。セグメント方式になったので各部門間でのディスカッションが活発に行なわれるようになった。これは、研修でプロジェクトマネジメントを学んだ成果と、同時期に会社の方針が転換されたため。

(イ) 業務面での効果

- ・ 06年度より、目標管理からセグメントごとのプロジェクト方式に変わったがスムーズに移行でき対応できている。
- ・ 仕事の内容を整理する上で役立った。
- ・ 所属する事業部に発生した4つの改善テーマ全てを、受講者で担当している。
- ・ マイルストーンの考え方が理解できたので、関連会社からの部品納

入時期にバラつきが無くなった。

- ・ 研修前は経営戦略会議の資料作成担当ではなかったが、今ではその任を任されている。
- ・ 苦手だった企画書の作成がスムーズにできるようになった。
- ・ 文書化できるようになったので、上層部に対し方針を的確に伝えることができるようになった。
- ・ コストの安い海外で生産していた機種を、生産方式の変更により国内に戻してもコスト競争に勝てるようになった。

(ウ) 担当講師に対して

- ・ 研修間の宿題がもう少し多くても良かった。
- ・ 宿題に対する的確な評価をしてほしかった。
- ・ 講義時に受講者自ら解を求めさせるばかりでなく、模範解答の提示も必要と感じた。
- ・ 生産性を劇的にアップさせるなどの、ドラスティックな内容の研修では、講師は必ずしも現場を知る必要が無いのではないかな？
- ・ また逆に、数%アップが必要な場合は、講師自らが経験していて、その手法に熟知しているほうが望ましい。

4. 3 総括

本報告書は、「変革・推進力 ―計画推進力(プロジェクトマネジメント)」を研修科目として、人材育成に取り組んだ成果を報告したものである。

取組んだ企業では、実際に受講者が海外の工場長として赴任されたこともあり、6ヵ月後の評価では、特に意識面で大きな変化が現れた事を実感されていた。ちょうどJ社が変革期に差し掛かっていたタイミングで、J社社員の意識も高まっていた時期に、うまく研修が合致したことが、結果として大きな成果を生むこととなったと思われるが、研修に対しての評価もおおむね良好であったことから、本研修が目指している「研修前の十分なヒアリングに基づく研修計画」「的確な講師の選定」「受講者個々の個別能力評価」「受講者各自が抱える課題を研修の課題とする仕組みと、成果を重視する研修形式」「研修後のフォローアップ」などの手法の有用性が確認されることとなった。