

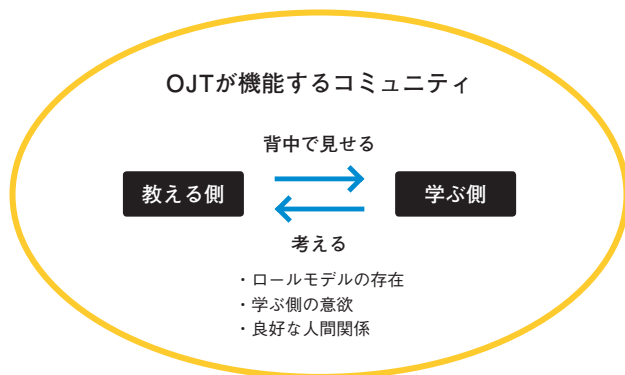
現場 ↔ 研修

をどう設計するか

多くの企業が、人が育たないとの課題感を抱き、OJTの進め方やOFF-JTの活用方法に試行錯誤を重ねている。そのなかで、OJTとOFF-JTを連携させることで、人が育っている企業がある。いったい何が違うのか。本特集では、OJTとOFF-JTの連携に成功している企業の研修に注目し、その特徴を検証する。

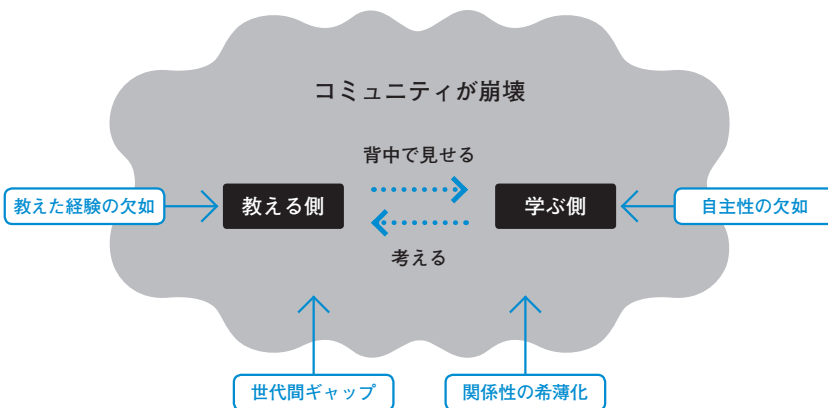
OJTだけではもう限界 現場と研修の連携プレーで人を育てる

❗ 日本には
“超一流”を育てる仕組みがあった (図1)



「見せて育てる」という日本特有のOJTが機能するためにはコミュニティが必要だ。手本となるロールモデルや必要に応じて声をかける上司の存在、学ぶ側の高い意欲、成長を見守るあたたかい人間関係などが、コミュニティの成立条件となる。

❗ コミュニティが崩壊し、
OJTが機能不全に陥っている (図2)



大きな社会環境の変化によってコミュニティが崩壊。後輩をもった経験のない社員の増加、年齢差によるコミュニケーションギャップ、成果主義の浸透による関係性の希薄化、若者の自主性の欠如などが起きている。

「子は親の背中を見て育つ」というのは、日本特有の教育観である。企業のOJTにおいても上司はやってみせ、部下はその姿を見て、自分なりに考えてやってみることで成長していた (図1)。

神戸大学大学院の松尾睦教授によれば、この「見せて育てる」方法は、「超一流」の人材を育てる可能性が高いという。

「仕事の進め方の要領やコツといった暗黙知は、一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であり、言葉で伝えることは困難です。観察して、模倣して、訓練する。その過程で、ノウイング (Knowing) が起こります。ノウイングとは、他者の知識を参考にしながら、自分の頭で考えて、知識を創造すること。自分で考えさせることを重視する日本の育て方は、超一流の人材を育てることに向いています」

とはいえ、「見せて育てる」という日本のOJTが機能するには、ロールモデルや良好な人間関係の存在、学ぶ側の意欲など、いくつかの条件を満たしたコミュニティが必要だ (図1)。だが、社会環境の変化によってこうしたコミュニティが崩壊しつつある現在 (図2)、OJTはうまく機能しなくなっている。

OJTと研修を連携させた 新たな体制づくりが急務

日本のOJTと同様に、人材育成におい

松尾 睦氏

神戸大学大学院 経営学研究科 教授



Matsuo Makoto_小樽商科大学商学部卒業。1992年北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程修了。1999年東京工業大学大学院社会理工学研究科人間行動システム専攻博士課程修了後、小樽商科大学商学部助教授。2007年同大学大学院商学研究科教授。2009年4月より現職。著書に『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス』（同文館出版）、『経験から学ぶ力（仮）』（ダイヤモンド社2011年11月刊行予定）など。

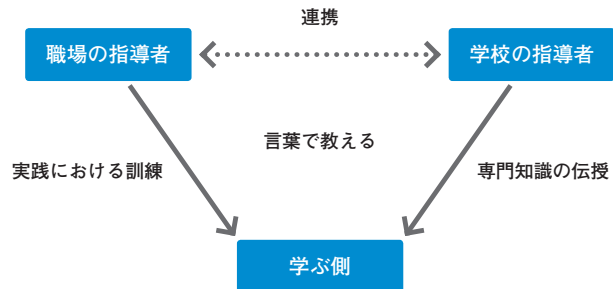
て現場での実践を重視するのがドイツだ。図3を参照してほしい。ドイツでは、義務教育終了後に大学進学への道を選択しない若者のほとんどが「デュアルシステム」によって2年から3年半の職業訓練を受ける。「デュアルシステム」は国が中心となって進めており、企業は法律に準拠して実技訓練を実施し、職業学校は各州が作成した教育計画に基づいて理論教育を行う。訓練生は実技訓練を受ける企業を自分で探し、採用となれば、通常1週間のうち3、4日を職場で、残りの1、2日を学校で過ごすことになる。

「デュアルシステムでは、学校でも企業でも、指導者は形式知化された知識や技術を『言葉を使って教える』こととなります。自ら考える機会が減るのでノウイングの部分は少なくなります。誰でも一定のレベルの知識と技術を備えることができます」

近年「見せて育てる」ことに限界を感じる日本企業は、研修で「言葉を使って教える」ことで、OJTの補完を試みている。だが、学んだ内容が現場の実践に生かされないケースは多い。それは、現場の育成と研修がつながっていないからだ。

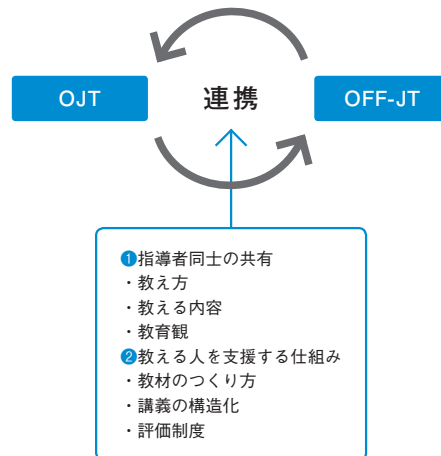
人材育成においてOJTが万能ではなくなった現在、研修は重要な手段となりつつある。OJTと研修を連携させた人材育成の体制づくりが急務になっている。

！ 全体の水準が上がる ドイツ型職業訓練のデュアルシステム (図3)



ドイツでは訓練修了資格がないと一人前の職業人と認められない。資格試験の合格基準は統一されており、職業訓練の最大の目的は均一の知識や技術を取得させることだ。企業の指導者にも「マイスター」の資格が必要で、「マイスター」には卓越した技能だけでなく伝える力が要求される。

！ 連携のためには、 情報共有を促す仕組みが必要 (図4)



現場と研修の連携を成功させるためには、教え方や教える内容など指導者同士の情報共有が重要。また、現場と研修をつなぐ方法の1つとして、研修の指導者を現場から招聘することがあるが、その場合には、指導者を支援する仕組みの準備が必要になる。

出典：すべて松尾氏への取材を基に編集部作成

指導者同士が情報を共有

均一のレベルアップをねらい

研修による教育と現場での実践を繰り返す

三井住友銀行 SMBCリテールバンキングカレッジ (RBC)

SMBCリテールバンキングカレッジ (RBC) は、三井住友銀行がリテールを担う行員を育てるために2008年に始めた研修だ。

同行では新卒採用の際に、国内外の業務全般を担当する総合職、個人を対象として金融全般のコンサルティングを担当するコンシューマーサービス (CS) 職、事務手続きや接客をするビジネスキャリア (BC) 職の3つの職種を設けている。リテール業務の中核を担うのはCS職だ。

金融商品、個人ニーズが多様化 社員のスキルアップが急務に

CS職として入行した行員は、早ければ3年目にはファイナンシャルコンサルタント (FC) として担当顧客をもつ。RBC では、CS職として独り立ちするまでの教育を現場と連

携しながら進める。

金融サービスの規制緩和が進み、投資信託や保険など銀行で取り扱う商品が増えた。さらに、個人顧客の金融知識が高まっており、銀行ではこれまで以上に高度で幅広い提案が要求されるようになってきている。

「CS職の新人に対して、基礎業務に関する知識を早い段階で一定の水準まで引き上げなければ、多様化するニーズに対応できないとの危機感がありました。それがスタートのきっかけです」と人事部研修所所長代理の庄司陽史氏は語る。

もともと、新人教育は現場のOJTに任せていた。だが、配属先によって教える内容にバラつきがあり、基礎業務は研修で共通化してほしいという現場の声も強かった。また、研修を開始した当時は採用人数が500人を超え、研修所で育成の一部を担うことで現場の負担を軽減する意味もあった。

RBCでは、基本的に毎月1回、3日間から4日間程度、東京と大阪にある研修所に新人行員を集めて研修を実施する。残りの日は、現場で仕事をしながら学ぶ。これを1年半の間繰り返す。

当初はスピードも重視し、6カ月という短期間で、研修と現場でのOJTを概ね2週間ずつ交互に実施し

ていた。だが、現場ではほかにも多くの業務があり、研修で学んだ内容を6カ月間ですべて実践するというのは難しかった。

「そこで、単純にスキルや知識を習得させることを優先するのではなく、もう少し時間をかけて現場のOJTとリンクさせていく形に変えました」

その結果、運用や融資といったさまざまな分野の業務をバランスよく習得、実践することが可能になった。

「現場とずれていないか」 その意識が連携を強くする

全体のカリキュラムは、研修所が中心となって作成する。

まずは、1年半のRBC終了時に取得してほしいスキルや知識を研修所で洗い出す。ここでは現場の意見も聞く。それを新人の現場での担当業務に即して、各月ごとの研修に振り分ける。基本的には、口座の開設の手続きから始まって、投資信託をはじめとした各種金融商品や生命保険の販売に関する知識、ローンに関する知識など、だんだんとレベルを上げていく。

「カリキュラム作成にあたっては、経済動向や新たな金融商品にも対応できるよう、商品の開発部署や個人向けビジネスの統括部署などにも相談しています。また、過去の受講生



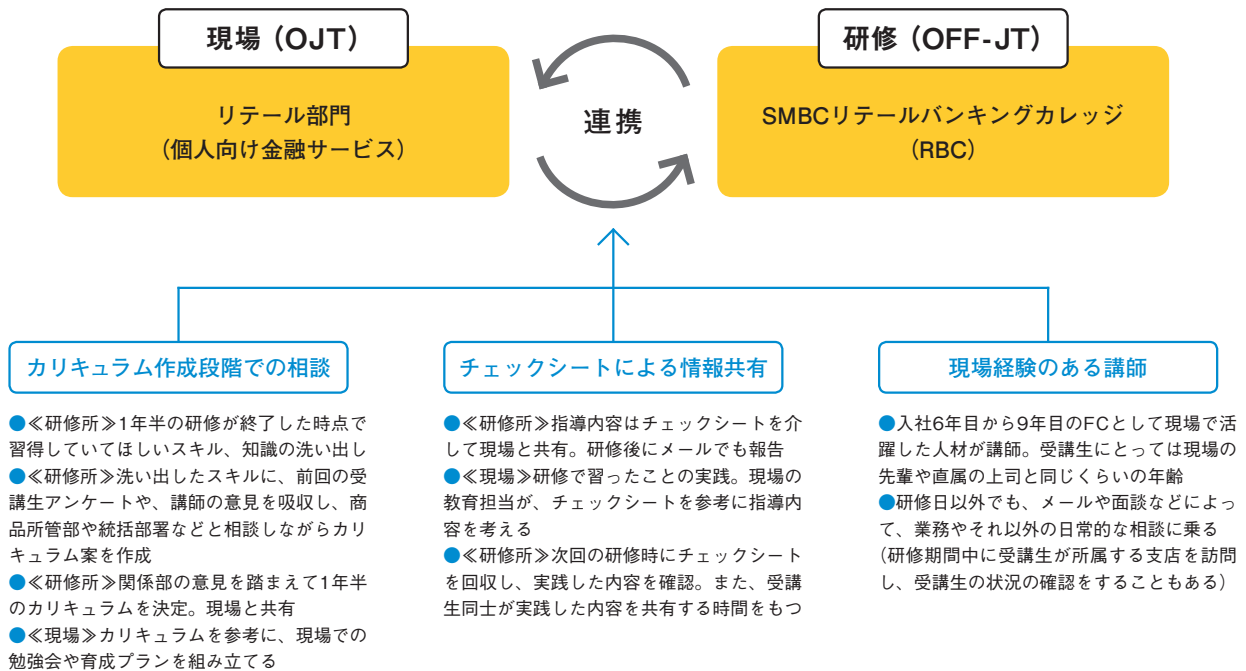
庄司陽史氏

人事部研修所 所長代理

！ 情報共有を促す仕組みを多数配置

- 《勤務地》国内個人部門営業拠点および本部
 《仕事内容》相談窓口あるいは訪問による個人顧客に対するライフプランや運用目的に合わせた金融サービスの提供
- 各種預金商品や外債、投資信託、株式などの金融商品の紹介。仲介業務や遺言信託業務
 - 住宅ローン、教育ローンなどの相談、手続き
 - 終身保険・医療保険などの相談、手続き など

- 《対象》新入CS職
 《人数》4期目にあたる今期は関東約110名、関西約80名の社員が対象。1クラス30～40名で受講
 《期間》毎月1回程度。3日間から4日間、研修所に集めて終日研修する
 《運営》人事部研修所RBCチーム。専任講師は5名
 《カリキュラム》入社後早い段階では、手形や小切手、口座開設の仕方など。その後、投信や債券、年金保険、ローンなど、「資産運用」や「資金調達」の実務について学ぶ



出典：庄司氏への取材を基に編集部作成

のアンケート結果も参考にします」
 確定したカリキュラムは現場と共有され、現場はそれを踏まえてOJTの計画を立てる。そのため、研修では実践を意識した手法を用いている。たとえば、全員の前で発言させたり、簡単なロールプレイも随所に取り入れる。
 習得すべきスキルや知識、また、それをどの研修で学ぶかについてはチェックシートで一覧にしている。支店長や課長などの上司や本人とその内容を共有し、OJTでどのスキル

に磨きをかけ、どのスキルを補強するかを研修所と現場が一体となって考える。
 「研修終了後には、現場の指導者に、研修で指導した内容をメールで発信しています。『こういった内容を学習しましたので、実際の業務で実践させてみてください』と後押しするのです」
 次回には、現場で実践した内容が記入されたチェックシートが戻ってきて、進捗状況が現場と研修所で共有される。

「実践した結果をチェックするというよりも、現場で今やっている仕事を見て、我々が現場とずれていないかというのを確認する意味のほうが大きいです」
 配属先の支店により、状況はさまざまだが、やはり実践する機会が多い受講生ほど成長が速いという。
 また、研修の初日は受講生が現場で実践してきた内容を発表、共有する。同じタイミングでスタートを切った同期同士が集まることで、自分の立ち位置を改めて確認することが

できる。そして自分の進み具合がほかの同期に比べて遅ければ、焦りを感じ、現場の実践に一層意欲的に取り組むようになる。これを全員が繰り返すことの相乗効果で、成長のスピードが速くなっているという。

共通の目的に向かい、 各々の役割を果たして連携する

今期は東西合わせて190人の受講生を5人の専任講師が指導している。講師は、第一線で活躍してきた6年目から9年目の社員だ。ちょうど現場での先輩や直属の上司の年齢と重なっている。それぞれが担当科目をもち、30人から40人のクラスの担任ともなる。

講義の進め方の大枠はあらかじめ

決まっており、講師の重要なミッションの1つは、自分が実際にやってきたことや起こりがちな失敗などを伝えることにある。

「もちろん講師という立場もありますが、受講生にとっては身近なロールモデルであり、いろいろな相談に乗ってあげる先輩の立場という顔ももっています。研修終了後に、メールでやりとりすることもあります」

講師の業務のほとんどをRBC全体の企画・運営と講義の準備が占める。前述のような現場や受講生とのやりとりのほかに、RBC期間中に、担当する新人が所属する支店を訪問し、支店長や直属の上司にカリキュラムの説明をするとともに新人のOJTの状況を確認することもある。

また、教材の準備も講師の仕事だ。どういう事例を使うのか、どのタイミングで、どのような題材、教材を使うのかといったことを、講師が企画していく。

RBCは2011年で4年目に入った。運営方法は、採用人数や前年の課題を踏まえながら進化し続けている。

「やはり業務を学ぶのは現場です。現場で効率的に指導してもらうためには、研修所でどう考えてどういふことをやったかを共有することが非常に重要だと感じています」

育成のゴールに向けて、現場と研修所が、お互いの役割を理解しそれぞれの責務を果たす。その過程で情報共有の頻度を上げていくことで、連携が成功しているのだ。



松尾氏による分析

研修所との連携が現場の育成を進化させる

RBCは、現場と研修の連携による人材育成が成功している事例です。要因は大きく2つあると思います。

1つは研修自体が現場とのコミュニケーションが多くなるように設計されていることです。たとえば、カリキュラム作成では現場の意見を聞く、教えた内容と実践でやったことをチェックシートで見える化して共有する、などです。

2つ目は研修の指導者を第一線で活躍した社員に任せている点です。RBCのように6年目から9年目の社員であれば、受講生と年齢も近く目指すべき目標にしやすいでしょう。また、実際に現場で業務に携わっていた講師が集まって教材をつくることで、マーケットのニーズや商品など、最新の情報を盛り込むことができます。しかし、講師が固定化すると、現場感覚が少しずつ薄れてしまうので、現場と研修所間での適度な

ローテーションが必要だと感じました。

さらにRBCは、新人のモチベーションアップという点でも、人材育成に貢献しています。同期同士が毎月会うとなると、刺激となる部分も大きいですし、精神面での支援にもなっているはず。話をすることでストレスを発散したり、頑張ろうと思えます。こうした取り組みは、新人の離職率を下げることにもつながるでしょう。

また、これだけコミュニケーションが密であれば、人事は現場の育成がうまくいっているかどうかを知ることができます。すると、どんな現場であれば人は育つか、育て上手な上司はどんな支援をするかがわかってきます。研修を通じてこうした検証をもっと意識的にやることで、現場における人材育成の模範がつかれると思います。

教える人を育てる仕組みを用意

現場が研修に大きく関与

現役の技術者、研究員が講義にあたる

三菱重工業 組織横断の連携を仕組み化

若手技術者の基礎学力を高めたいというのは、現在多くの生産現場が抱える課題である。

この課題に対して三菱重工業は研修内容の充実に取り組んできた。2007年に始めた若手設計技術者対象の選択必修講座もその1つだ。

家庭用エアコンの製造から宇宙開発まで、幅広い分野の事業を抱える同社だが、技術者は、設計技術、生産技術・生産管理（工作）、品質技術、の3つに大別される。工作、品質部門の入社後3年目までの若手技術者に対しては、以前から共通の必修講座が存在していた。この2つは事業分野が違って、基本として必要なスキルは共通化できるからだ。しかし、設計技術者に求められる知識は事業によって千差万別で、個人個人

で習得すべき知識の優先順位が異なる。そのため、若手設計技術者の基礎教育はOJT中心だった。

「事業所に任せると、上司が教育熱心かどうかで教育機会にバラつきが出てしまう。その格差を是正するために、選択必修講座を始めました」と全国の技術者が集まる大規模技術系研修所である、研修センター・センター長の田口俊夫氏は語る。

現場のニーズに合わせた研修 現場の育成計画に取り込まれる

2011年度の選択必修講座は全部で21種類。標準的な講座の場合、1日8時間で3～5日間学んで1単位を取得できる。入社後3年間で受講を義務付けられるのは4単位だが、上司と相談しながら個別に育成計画を

立て、必要に応じて講座を増やすこともできる。育成計画は教育管理システムというITシステムで一元管理し、研修の申し込みや受講状況の確認もできるようになっている。

21種類の講座は、入門や基礎講座の充実に加えて、体験や実習型の教育も重視している。なかでも現場の実践との接続を強く意識しているのが、全12日間の研修で3単位が取得できる「ものづくり一貫演習」だ。

「現場での若手の育成がうまくいかないというなかで、事業所のほうからOJTのような研修をつくってほしいという要望がありスタートした講座です」と研修センター・企画教育グループの尾崎明雄氏は語る。

講座の内容は「80キロの力を1.5トンまで増幅するようなプレス装置を自由に設計して、試作検証まで行う」というもの。4名が1グループとなり、前半の8日間で図面をつくって、部品メーカーに発注するところまでを行う。2カ月ほどあけて部品が完成した段階で後半がスタートし、4日間で自分たちが設計した装置を組み立てて、試験する。設計技術者が現場で実際に担当するのは前半部分だけだ。後半部分は本来であれば工作部門が担う。

「組み立てや試験をするときに、工作の担当者がどういうことを感じる



田口俊夫氏

技術統括本部 研修センター
センター長
工学博士・特別教育士



尾崎明雄氏

技術統括本部 研修センター
企画・教育グループ



大曾根正紀氏

技術統括本部 研修センター
企画・教育グループ
グループ長

！ 組織的な大きな連携のなかで技術者を育成



ものづくり一貫演習の基本設計段階。基本的には自分たちで考えさせるが、頭を抱える受講生に対しては、講師が質問することで気付きを与える。

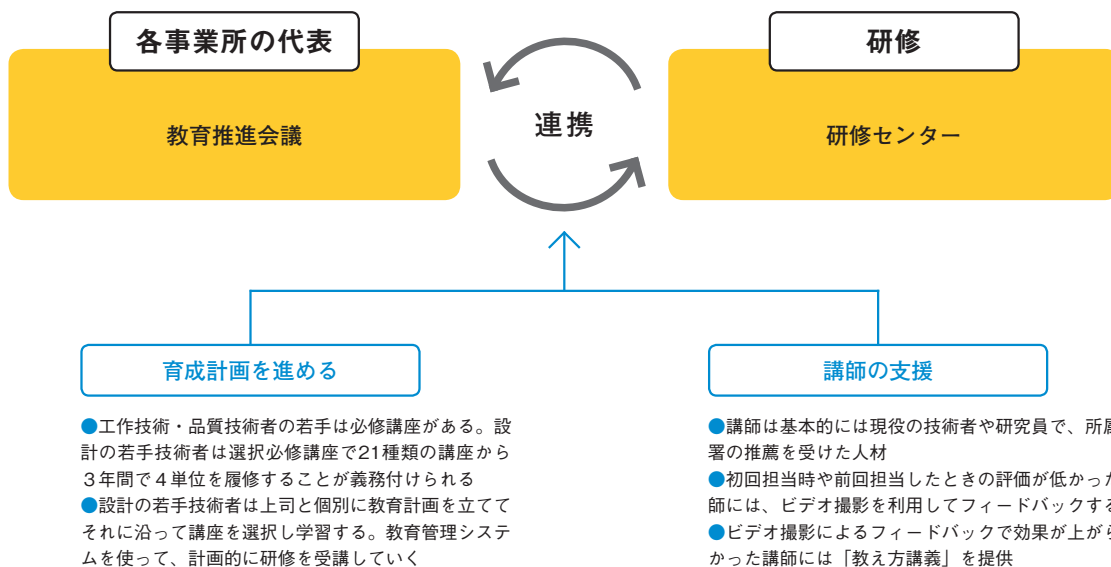
《教育推進会議とは》

教育推進会議は、ものづくり革新推進部*が統括する部長会議の下部組織。教育推進会議では各事業所のメンバーが集まり、設計技術、工作技術、品質技術の機能別に分かれて、それぞれの教育をどうするべきかを話し合う。教育推進会議でテーマを設定したあとは、分科会で活動する。2011年度の設計技術の教育推進会議のテーマは「講座のPDCA」「グローバル化」「教育管理システム」の3つ

*ものづくり革新推進部とは、全社を横断する組織で、設計技術、工作技術、品質技術の機能別の部長会議を主催している。人材の育成・強化、技術・技能の伝承、設備・業務プロセスの改革など、事業所単独では対処しにくい全社共通の課題を、関連する部署と連携しながら解決にあたる。

《研修センターとは》

- 名古屋にある技術者育成のための研修所
- 全国の技術者約1800名が集まり研修を受ける
- 180名収容可能な宿泊施設も併設
- 165種類の講座があり、複数回開催する講座もあるので2011年はのべ546講座開催
- 運営にあたるのは10名の卓越した技術者。講座の準備、講師の依頼、講師の教育のほか、自らも教壇に立つ



出典：研修センターへの取材を基に編集部作成

かを設計者に知ってもらうことが目的です。演習は基本的には受講者に任せていますが、理論的に成立していないとか、絶対に失敗するという場合には指導します」（尾崎氏）

「設計の役割を全体の流れのなかで捉えられるようになる」と、研修に対する現場の評価は高いという。

こうした研修の準備をするのは研修センターだが、教育体制の整備といった大本のところは、人事部とものづくり革新推進部主催の教育推進会議が連携して進める。ものづくり

革新推進部とは、全社を横断する組織で、設計、工作、品質の機能別の部長会議を統括する。部長会議の下部組織に、各事業所のメンバーが集まる教育推進会議があり、ここが現場のニーズを吸い上げる。

「たとえば、4年目から10年目までの中堅技術者にも選択必修講座を開催してほしいという要望が教育推進会議から出たので、2010年から始めました。現実に対応を考えると『トラブルシューティング講座』をはじめ

め、より高度な内容になっています」（田口氏）

フィードバックに力を置いた教える人を育てる仕組み

現在、全技術者を対象にした研修の数は165種類。現場のニーズに応じて繰り返し開催するものもあるので年間開催回数は500を超える。講師は、研修センターのスタッフのほか、各事業所の技術者や研究員にも依頼する。実務に即した教育を行うためだ。現在、各事業所から派遣さ

れている講師は約500名いる。

「周囲や上司からの推薦を受ける形で選ばれてきます。顧客にプレゼンテーションをする、管理職として部下を教えるといった経験をどこかで積んでいる人が多いようです」と研修センター・企画教育グループ・グループ長の大曾根正紀氏は語る。

推薦を受けた優秀な人物とはいえ、教え方が下手な人もいます。そこで、講師の教え方のスキルを測るため、講座終了後に受講者からアンケートをとっている。アンケート内容は「業務に役立ったか」「教え方がうまかったか」などを5段階評価で問うものだ。この結果を自由記述欄に書かれた感想やコメントと一緒に講師に送り、その概要は講師の上司にも送

っている。

評価点が4.0を下回る「イエロー講師」に対しては、ビデオに撮った自分の講義を見せて、どこが悪いのかを気付かせる。自分のくせに気が付けば、それを意識するようになり、改善されるという。実際、2010年度の調査では、ビデオ撮影による指導を受けた「イエロー講師」の平均評価点が、指導前の3.7から4.1へと向上している。顧客に対するプレゼンテーションや研究員であれば学会発表の訓練にもなるため、受講者には好評だという。

しかし、第一線で活躍している人材を研修の講師に出すことに、現場の抵抗はないのだろうか。

「3日間の研修を全部担当するのが

難しい場合、1日だけでもとお願いし、ほかの講師と分担しています。また、担当工場を決めて持ち回りにすることもあります」（大曾根氏）

さらに、現在は各講座の責任組織を決めており、講師の引き受け手がなかった場合は、その担当組織が講師を探すことになっている。

「人材育成はトップが号令をかけて進めているので現場の理解は得やすいと思います。現場から見ると、自分の事業に対する貢献ではなくて全社に対する貢献、ということになります」（田口氏）

人材育成を現場単独では対処できない全社の課題と捉え、組織横断の仕組みをつくることで研修との連携を成功させている好例だろう。



松尾氏による分析

組織横断の連携が人材育成の好循環を生み出す

三菱重工業では、研修センターと人事部、そして現場の代表である教育推進会議の3者が話し合っ

て人材育成を進めており、組織的な連携が完成しているといえます。研修の仕組みにその成果が見られます。まず、現場のニーズに基づいて研修内容が決められ、現場の部門が各講座の責任を負うなど、現場が研修への関与を強めている点です。研修の講座も、体験や実習を多く取り入れ、実践ですぐに使える内容になっています。なかでも「ものづくり一貫演習」は、仕事が複雑化し若手社員が担う仕事が全体のなかの一部にすぎなくなった現在、本来であれば現場で学ぶべき一貫した流れを研修で提供する意味があると思います。できれば、こうした講座の運営コストを下げて、必修科目にするとよいでしょう。

また、500以上もある講座の講師は、基本的には現

場の技術者や研究員が担っているといいます。彼らは、教えるプロではないので、研修センターでは、講師を支援する仕組みを用意しています。とくに注目したいのは、教え方に関するフィードバックです。講師を初めて担当する人や受講者アンケートの評価点が低い講師を中心に、ビデオ撮影によって改善ポイントを伝えています。率直なフィードバックを徹底することは、なかなかできることではないと思います。

こうした講師への支援は、講師を担当する中堅社員の育成にもつながっています。実際、講師経験者は、プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力が上がったと実感しているそうです。若手を指導するために研修センターに来た中堅社員が成長して現場に戻る。組織横断のダイナミックな連携によって、育成の好循環ができていくといえるでしょう。