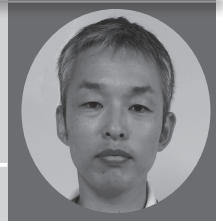


1. インストラクターによる道場運営

セラミックス事業本部 製造統括部 製造管理部 山田 知広



インストラクターの内製化

研修を運営するインストラクターは、現場を卒業し教えることを生業とする人事部所属の年配者ではない。皆、インストラクター養成研修を受け認定された製造部門に所属する平均40歳の中堅クラスであり、その多くは製造現場の現役係長である。つまり、現場の第一線で日々生産管理や問題解決にあたる現役バリバリの1軍選手が講師となって、これから1軍に上がってくる後輩の指導に当たっているのである。

日本ガイシのものづくり道場は、2005～2013年の9年間実施され、当時の本社主要工場の製造キーマンへの研修を完了した。14年からは、認定を受けたインストラクターによる研修内製化が進められ、現在、第13期生を指導中である。

インストラクターの養成は11年から始まり、現在30人が認定を受けている。養成期間は1年にもおよび、自主練習も含め各々300～400時間を費やす。教える心構えと教える技術を習得し、実技試験を経て認定を受ける。インストラクターは自職場で日々の業務を遂行しつつ、毎年度持ち回り

で道場の運営に参画している。道場運営に参画中も日々の業務が減るわけではないため苦勞を伴う。しかし、後進を育成することの重要性や教えることの楽しさを皆が理解しており、愛情を持って道場運営に当たっている。

道場運営におけるインストラクターの役割

現在、日本ガイシのものづくり道場の運営は人事部に所属する研修事務局と、その年度に研修を担当するインストラクター(社内講師)で行っている。

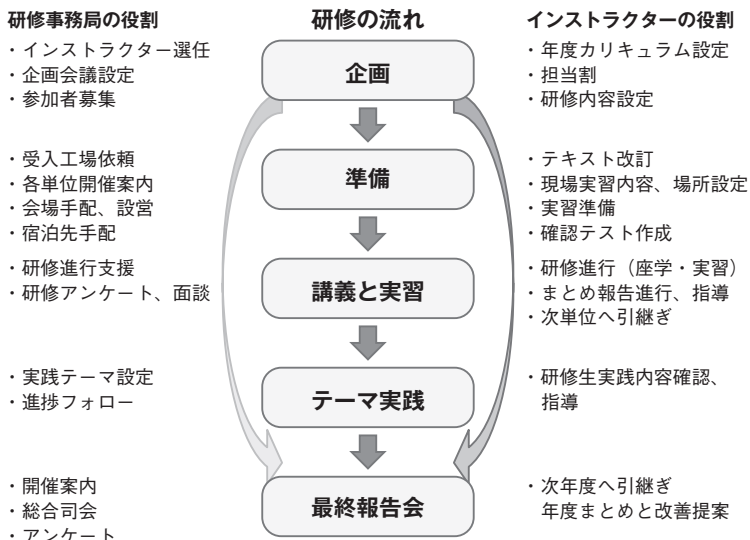
研修事務局は、

- ・実習生募集
- ・各单位開催の案内発行
- ・実習受入れ工場への依頼、調整
- ・会場・宿泊場所手配
- ・各单位終了後、研修感想を聞き取り、インストラクターへ改善点をフィードバック
- ・自職場でのテーマ実践のフォロー

といった研修庶務やインストラクター・実習生間の潤滑油の役割を担っている。

インストラクターは実際の研修実施者として、

図1 研修の流れとインストラクターの役割



- ・研修カリキュラム設定
 - ・研修テキスト作成・改訂
 - ・各研修単位の内容設定、準備
 - ・研修当日の進行、講義、実習、まとめ
 - ・実施後の振り返り
 - ・次単位講師へ研修状況と実習生情報引継ぎ
 - ・年度の研修まとめと次年度への改善提案
- など研修運営を担当している(写真1)。

各研修単位では準備として研修内容の決定、研修テキスト改訂、現場実習内容と実習場所の検討などを行う。研修当日は講義や実習、まとめ報告の進行、指導を行っている。なお、研修会場は実習生が他部門の工場を体感できるよう各单位で会場となる工場を変える工夫をしている。

道場運営で大切にしていること

インストラクターのほとんどは、受講年度は違うが過去にこの道場で苦楽を体験し成長してきた、言わば“同じ釜の飯を食った”仲間である。このため、ものづくり道場はただ改善知識を習得するための研修とは考えていない。自分たちが成長の場としたように、研修を通じて各々がリーダーとして成長していくための自覚や目指すべきリーダー像を明確にする場、そのために共に切磋琢磨していく仲間を得る場であると考えている。

そういった成長の場となるよう各单位は予習を前提に座学を極力短縮し、議論や現場実習の時間を充実させるカリキュラムとしている。各单位での班編成では人員構成やリーダーを毎回変え、より多くの仲間と議論できるようにし、懇親会を活用した学びの振り返りやお互いを知る場の提供もしている。

インストラクターは自業務もあり勤務地も異なるため、全員揃っての企画会議や議論はなかなか実現できない。このため、工場代表者の参画や社内データベースを活用した掲示板での情報交換、個別メールなどでコミュニケーション不足を補っている。企画会議では、たとえば社内講師運営に対する目指すべき姿の議論などで時には意見の相違により激論となることもある。しかし皆、日本ガイシの将来をより良いものにするために必要な議論であると理解し、熱い議論を交わしている(写

写真1 熱い議論を交わす企画会議



真1)。

道場運営の工夫

社内で企画する道場が、より良い学びの場となるように運営の工夫や教える技術の向上を継続して行っている。

運営の工夫では、短期間で効率的かつ効果的に学びを得るために各单位と年間を通じた研修のコンセプトを明確にしている。各单位での教え方は担当講師にある程度任せつつ、リーダー意識や連帯感の醸成といった年間課題は実習生の特徴や到達点といった情報を各单位終了後に次単位担当講師へ引き継ぐ会を設けて、情報共有と対応策の検討を行っている。

教える技術の向上では、インストラクターと言っても現役の係長が多いため、見方によっては「隣の部署の係長さん」である。このため実習生に研修期間中いかに講師として認めてもらえるかが重要となる。講師として認めてもらえるよう、自身の講義をビデオ撮影して出来栄を確認したり、他メンバーの講義を見て良い所を取り入れたり教える技術を磨き、研修講師にふさわしい技術に到達する努力を続けている。

また、知識を増やすことも必要であり、過去実践してきた改善事例を集めた事例集を作成して知識蓄積を行っている。一方で、「隣の部署の係長さん」という特性を活かして、日本ガイシならではの生産設備や技術を考慮した改善提案を行い、社外講師にはない親密さによる受講後の手厚いフォローにより、研修で十分習得できなかった項目について言えば補習を行い、実習生の習得度向上に努めている。