

■文献名 (2000年)

A study of the on-the-job training of production line operatives in manufacturing companies

製造業でのライン作業員への OJT に関する研究

■著者紹介

R. Riding : University of Birmingham

J. Mortimer : Training consultant

■一言要約

現場 OJT が比較的效果的に行われている企業 3 社を概観。これらの OJT は人事や研修専門家の関与外で行われていた。

■文献の構造図

I. Introduction 導入

II. Method 手法

A. Selection of the participating organizations 対象企業の選定

B. Definitions of staff 調査対象者

C. Data collection データ収集

D. Company A—furniture manufacturing A 社 家具製造業

E. Company B—electronics manufacturing B 社 電子製造業

F. Company C—food manufacturing C 社 食品製造業

III. Results 結果

A. Line operators ライン作業員

B. Line supervisors ライン監督者

C. Instructors (Company B) インストラクター

D. Role of the training/personnel department 研修・人事部の役割

E. Training practices 研修実践

F. Findings 発見

IV. Discussion 考察

A. Existing training practice 既存の研修実践

B. Instructors インストラクター

C. The role of training/personnel specialists 研修・人事専門家の役割

D. The need for a discipline-based approach of training 研修への学術的アプローチの必要性

V. Conclusions 結び

■内容

I. Introduction 導入

・formal training 公式な研修は、組織内の一部の層のみを対象にしていることが多い。研修のマネジャーや研修部門は、多くの場合、管理職といった組織の上位層に対する研修にのみ関与している。

・従業員の大部分を占める作業スタッフ達の induction 初期研修や retraining 再研修は、ライン監督者に委ねられている。

・これらは実質、training 研修ではあるが、これらの研修を運営するスタッフは、trainers トレーナーとしての研修を受けているわけではない。そして、これらの研修を、研修部門が管理しているわけではない。

・多くの製造業では、作業員レベルへの instruction 指導は、経験豊富な職場の先輩たちが行っている。それは、sitting next to Nellie/Ned 「ネリー/ネッドの隣に座って」と言われるやり方である。

・これまで、研修の定義は、構造的で計画的なものに重点が置かれ、on-the-job training OJT は除外されてきた。

・しかし、最も一般的な研修手法は、既存社員からの学習である(Mortimer, 1997)。また、最近では OJT は UK 英国において重要な特徴を持っていると示唆する研究が増えてきている。

・OJT に関するトピックは今では、workplace learning 職場学習の名の下に扱われている。

・Jacobs & Jones (1995)は、研修を 1) formal 公式 2) informal but intended 非公式だが意図的 3) incidental 偶然 名のと区分した。

・「どうやって仕事をするのか」に関する instruction 教育・指導は、すべて training 研修であると考えられる(De Long, 1997)

・本研究では、3 社での OJT 事例を基に、下記観点から、誰が OJT を行っているのか、彼らの trainers 指導者としての専門性について明らかにする。

1) ライン作業員に対してどのような研修が行われているのか

2) 研修専門家は、どの程度、関与しているのか

3) 研修を行う人々はどのようなガイダンスを受けているのか

II. Method 手法

A. Selection of the participating organizations 対象企業の選定

・選定基準は次の通り: 産業、アクセシビリティ、参加意欲、企業規模、自動化と作業員関与度合い

B. Definitions of staff 調査対象者

・インタビュー調査で対象としたのは、次の3者:

1) 製造ライン作業員

2) 製造ライン監督者 (ライン製造管理者に報告義務あり)

3) 作業員の指導員 (作業員経験後、フルタイムの指導員となった。ただし、ライン監督責任は負っていない)

C. Data collection データ収集

・データは下記ソースから収集:

1) 企業背景: 書類、役員含む社員との意見交換

2) 作業員に対する指導:

(a) ラインの観察

(b) 作業員に対する構造的インタビュー:

—入社初期の経験 —今の仕事をどのように学んだか —仕事や課業の変化にどう対応 —研修の捉え方

3) ライン監督者の指導的役割に関する構造的インタビュー

—作業員の指導に対する責任は —指導する人への研修と資格について

4) ライン指導員の指導的役割に関する構造的インタビュー (B 社のみ)

—作業員の学習 —指導員に対する研修と資格について —研修部門の関与について

5) 研修/人事専門家の役割と関与に関するディスカッション

D. Company A—furniture manufacturing A 社 家具製造業

・170名の内、85名が働く工場を対象

・公式な研修や人事部門は無し。Production managers 製造管理者が兼務。

・研修は、Peer Colleague approach 同僚が主に行っている。

・12人のライン作業員と、3人のライン監督者を調査。

E. Company B—electronics manufacturing B 社 電子製造業

・従業員数は、繁閑によって違うが、180~260名。

- ・人事マネジャーがいるが、人事部門はライン作業者の研修には関与していない。
- ・20名のライン作業員、5名のシニアライン作業員、3名のライン監督者を調査。
- ・インストラクションシートとスキルシートあり。

F. Company C-food manufacturing C社 食品製造業

- ・470名の作業員。
- ・人事マネジャーがいるが、ライン作業員への研修には関与していない。
- ・健康と安全部門に、研修管理者がいて、3人の Instructor インストラクターを管理。彼らは、地元のコンサルタントから2日間の講師向け研修を受けてはいるが、公式な資格を付与されたわけではない。
- ・インストラクターが、新人のライン作業員の導入研修と全てのライン作業員への研修を受け持っている。
- ・14名のライン作業員、5名のライン監督者、3名のインストラクターを調査。
- ・Task Analysis 課業分析のフォーマットあり。それらをまとめた Training Manuals 研修マニュアルがある。

III. Results 結果

A. Line operators ライン作業員

- ・「入社してすぐに何ががあった？」という問いに対して、63%が「工場ツアー」があったと回答。
- ・その後すぐに、Induction 導入教育？が、先輩社員(72%)、ライン監督者(11%)、インストラクター(15%)、研修マニュアル(2%)によってなされた。
- ・「自分の仕事をどう学んだ？」という問いに対して、3社では先輩社員とインストラクターから学んだという回答が多かった。(Figure1 参照)

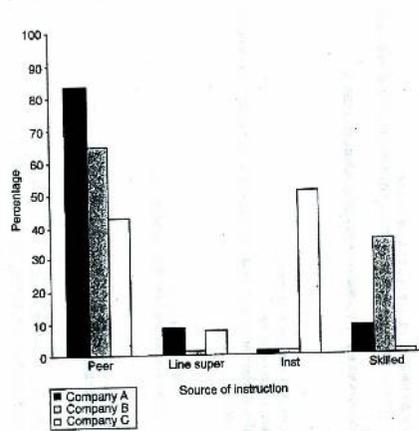


Figure 1: Source of instruction for present job

- ・「今の仕事を学ぶのはどのくらい簡単だった？」という問いに対して、「簡単だった」と回答したのは、A社では58%、B社では85%、C社では71%であり、全体では、74%であった。
- ・「もし会社が新しい製品を投入したら、その時どうやってやり方を学ぶ？」という問いに対して、ライン作業員は、ライン監督者(39%)、先輩社員(28%)、研修ツール(18%)、インストラクター(15%)から指導を受けることを期待している。

- ・「もしあなたが他部署に行ったら、どうやってやり方を学ぶ？」という問いに対する回答 (Figure2 参照)

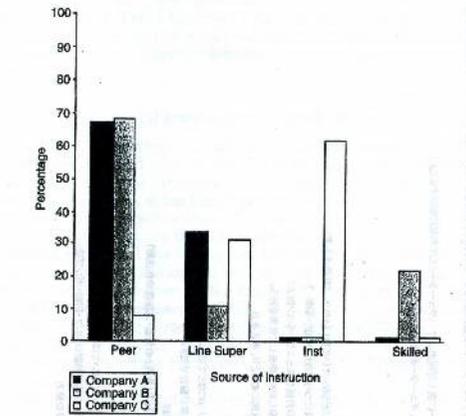


Figure 2: Expected source of instruction if moved to another section

- ・「入社してからこの会社で受けてきた研修には何ががあった？」という問いに対する回答により、「instruction 指導がどの程度 training 研修と受け止められていなかった」かが明らかになった。(Figure3 参照) 2社においては、ライン作業員の半分が、自分達は研修を受けていないと認識していた。それに対して、インストラクターがいた C社では、多くのライン作業員が自分達は研修を受けてきたと認識している。インストラクターを任命する重要性が支持される。

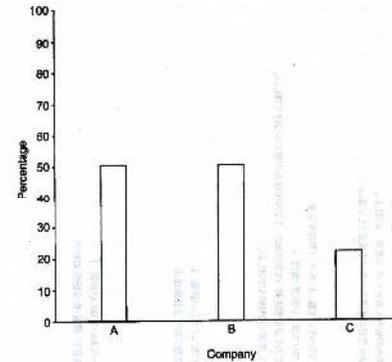


Figure 3: Percentage of operatives not viewing their instruction as training

B. Line supervisors ライン監督者

- ・3社のライン監督者へのインタビューを通じて、研修は先輩社員を通じてなされていることが再確認された。
- ・2社のライン監督者は、自分達も現場の先輩ライン作業員達も、Trainer training 指導者向け研修を受けていなかった。

C. Instructors (Company B) インストラクター ←おそらくC社の間違い

- ・インストラクター達3名は、2日間の instructional technique program インストラクションテクニックプログラムに参加し、課業分析やコーチングの仕方を学んでいる。そこで学んだことについては満足しているが、学んだ内容をインストラクターとして現場に転移させる難しさを、3人は感じていた。

D. Role of the training/personnel department 研修・人事部の役割

- ・3社全てにおいて、研修や人事部門の関与が見られなかった。ライン作業員に対する OJT は、研修・人事部門から完全に切り離されているようである。

E. Training practices 研修実践

- ・研修を観察する中で、いくつかの肯定的な面が見受けられた
- 3社とも、研修は仕事そのものと直接関連するものであった。
- 全てのケースにおいて、Trainee 教わり手の過去の経験が尊重された課業配分がなされていた。より複雑な課業への移行は計画的になされていた。
- 研修の焦点は task 課業達成に必要なものにあてられていた。
- 製造量や質、ライン全般の流れを基に、トレーニーのパフォーマンス評価がなされていた。
- ・しかし研修ではいくつかの欠点も見受けられた。例えば、C社では、研修で学んだことを実践するまでに、時間差があった。

F. Findings 発見

- ・本研究では、7つの発見があった
- 1)3社においては、ライン作業員への研修は、経験ある先輩社員か、ライン監督者、そしてインストラクターによって行われていた。

- 2) 全般的に見て、ライン作業への研修は、先輩社員によって行われていた。
- 3) 3社において、先輩社員は Trainer training 指導者向け研修を受けていなかった。
- 4) 研修内で、実際の課業達成に役立つものが行われていた。
- 5) それ以外の広範な知識の付与や、課業の背景理解促進は行われていなかった。
- 6) ライン作業の多くは、自分達が受けてきた指導に満足していた。
- 7) 研修は、研修部門や人事専門家の目の届かない所で行われていた。

IV. Discussion 考察

・既存の研修実践、インストラクターの活用、研修・人事専門家の役割について考察したい。

A. Existing training practice 既存の研修実践

- ・我々が観察した研修実践は、おおよそ上手くいっているように見えた。良い実践例も見られる。3社全てにおいて、ライン作業の過去の経験やスキルレベルが考慮された課業配分がなされ、複雑な課業への移行も計画的であり、作業者のパフォーマンスは、評価され管理もされていた。
- ・ほとんどのライン作業者は、自分達が受けてきた研修に満足していた。
- ・だが、学習デザイン原理の研修への適用、および指導者達への研修を行うことで、ライン作業に対する研修はより向上すると考えられる。
- ・研修実践は、学習デザイン原理に基づくというよりも、各人のこれまでの経験をベースにしたものと見える。
- ・全般的に見て、ライン作業への研修は、幅広い関連する知識と、課業の根底に流れる背景に関する言及に欠け、rote learning 機械的学習に終始していた。
- ・ライン作業者たちは、なぜこの機械をこのように使うのかという理由を分かっていないため、ショートカットによる生産性の向上について考えられなかったり、事故という結果につながってしまったりする。

B. Instructors インストラクター

- ・C社には、認定インストラクターがいた。これは、向上可能性のある肯定的な特徴である。
- ・しかし、彼らは限られた Trainer training 指導者向け研修しか受けていなかった。

C. The role of training/personnel specialists 研修・人事専門家の役割

- ・ライン作業に対する研修は、人事専門家から完全に分離されていた。これはおそらく研修はラインマネジメントの責任と捉えられていたからだろう。
- ・研修部門や研修コンサルタントが、変革エージェントとして、これらの研修に直接関与することも検討すべきである。
- ・ただし、これらの介入は注意深く行う必要がある。なぜなら、現在のシステムである程度上手くいっているからであり、下手な介入をすると、現行の効率性を減少させる恐れもあるからである。
- ・仮に、研修部門がライン作業への研修に関与するとすれば、4つの領域での働きかけが考えられる：
 - 1) 研修に対する見方：
 - ー3社においては、研修部門もなく人事部の関与もなかった。このような会社では、研修の重要性をあまり認識していない。
 - ーしかし、人的資源の有効活用と生産性は、世界市場で競争優位を維持する為に必須となっている。
 - 2) 活動領域：
 - ー研修部門がある会社でもその活動領域は、managerial level 管理職層の中心であり、製造作業層は除外されている。
 - ー研修部門は小さく、会社全体の研修に関わるには人的資源が足りない。人事や研修専門家の重要度が増せば、職場学習の効果はより増すとと言える。
 - 3) 指導者の質：
 - ー効果的な研修は、プロフェッショナルとして開発された指導者による。

ーいくつかの企業において、指導者は効果的な研修企画、運営者として必要な知識、スキルに欠けていた。

その理由として2つ考えられる：

- (a) 指導者になるための明確なキャリアパスが無い。
 - (b) 現状ある指導者向けの書籍は、時代遅れであったり、学習心理学の則ってなかったり、実践的でなかったりする。
- 逆に、研究者向けには良いが、実務家向けでない本も多い。

4) 適切な研修資源の欠如：

ー研修の質は、ライン監督者向けの適切な Trainer training package 指導者研修パッケージの使用によって、著しく向上すると考えられる。そのようなパッケージとして、Riding(1999)のものは参考になるだろう。

D. The need for a discipline-based approach of training 研修への学術的アプローチの必要性

- ・「Trainer 指導者」は、多様な種類のスタッフを指す言葉として用いられている。それが、指導者の役割や必要性が何かを複雑にしている。
- ・研修と学習は、心理学の領域で長く研究されてきている。そしてそれらの知見は主に研究者を対象に発信されている。
- ・著者らは、これらの知見は、研修専門家にもっと活用されるべきと思っている。
- ・研修と学習の構造と実践に関する心理学研究は、Annette(1989), Dick(1987), Gagne(1987), Patrick(1992)を参照してほしい。

V. Conclusions 結び

- ・本研究では、OJTが比較的効果的に運用されている企業3社を概観した。そしてそれらのOJTは人事や研修部門の関与外で行われていることが明らかになった。OJTは、プロのTrainer指導者にとって、刺激的な挑戦となるだろう。しかし、そのためには、学習とインストラクションに関する心理学の原理を土台として理解しておく必要がある。

以上