

学習履歴データベースの構築と その活用方法に関する提案

宮澤賀津雄^{*}
野島久雄[†]

概要

近年、インターネットの普及などによる社会状況の変動は著しく、それに伴って新しい知識を身につけ更新していくこと、自らの持つ能力を客観的な枠組みの中に位置づけることの重要性は増しつつある。また、国際標準化機構(ISO)などが教育サービスの標準化に取り組むなど、教育研修分野における質の保証・標準化が広まりつつある。本論文においては、それらを踏まえて、私たちが教育研修事業者および事業者と協力して現在構築している学習履歴データベースおよびそれをういた人材育成システム、その背景となる「循環型能力開発モデル」の概要を紹介した。

Keyword: 学習履歴, ジョブ・カード, 人材育成, 学習履歴カード,
能力証明, 人材の流動化,

1 はじめに

1.1 国内状況の変化

近年のインターネットの普及は、私たちの生活のあり方を大きく変えている。インターネットを利用することによって、情報が容易に入手することができ、

* 早稲田大学 IT 教育研究所 客員研究員・ISO/TC232 国内委員会委員長

† 成城大学社会イノベーション学部教授・人材育成と教育サービス協議会会長・ISO/TC232 国内委員会副委員長

その情報に基づいて、国境を越えた人や物の移動が行われる。こうした環境の下では、これまでにない形で教育や研修が進展し、従来ではあまり問われなかった教育研修に対する「質評価」や「研修成果の可視化」についても、客観的な手法を用いてその検証を行うとする機運が高まっている。

平成 20 年 2 月 19 日に公表された中央教育審議会の答申『新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について ～知の循環型社会の構築を目指して～』では、以下のように記述されている（中央教育審議会，2008，p. 3 より）。

（総合的な「知」が求められる時代—社会の変化による要請）

21 世紀は、著しく急速な科学技術の高度化や情報化等により、新しい知識が、政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域で基盤となり重要性を増す、いわゆる「知識基盤社会 (knowledge-based society)」の時代であると言われている。そのような社会においては、知識を創造する人への投資こそが重要となる。そこでは、国境を越えた知識の急速な伝播・移動により、さらなる競争と技術革新が生まれ、相乗的にグローバル化が進展する。また、時として新たな知識の創造は旧来からの大きなパラダイム転換をもたらすこともある。したがって、このような変化に対応していくためには、競技の知識や技能のみならず、自ら課題を見つけ考える力、柔軟な思考力、身につけた知識や技能を活用して複雑な課題を解決する力及び他者との関係を築く力等、豊かな人間性を含む総合的な「知」が必要となる。

また、日本においてはとりわけ、少子高齢化の傾向が著しく、これまでの社会構造は形を大きく変えつつある。そうした中で、私たちが必要としている知識のあり方も、かつてのものとは異なった物にならざるを得ない。それでは、そうした状況に対して私たちが取り得る手段にはどのようなものがあるだろうか。

1.1.1 少子高齢化時代における人材確保

少子化により「企業の戦力となり得る人材」の確保が難しい時代になり、様々な業界で新たな労働力の確保やその代替手段の確立が重要な課題として検討されている。しかしながら、現段階では抜本的な改善策は見つかっていない。そのため、多くの企業では以下のような手法を用い人材不足を補おうとしている。大別すれば以下ようになる。

1. 既存従業員の戦略的・効果的な能力開発，全体的底上げ
現在雇用している労働者が，新たな状況における労働環境で必要とされる技術レベルに到達していない（skill gap が存在する）場合，そのギャップを解消するために研修などを行うことも多い。
2. 退職を迎えたベテランの再雇用，雇用延長
停年延長制度は広まりつつあるが，停年によって職場を離れる人を再雇用するためには，現有職員の高度化と同様のスキルギャップを解消する必要がある。
3. 専業主婦，ニート・フリーター等の就労を行っていない人材の登用
これまでパートタイム・未熟練労働者としてしか位置づけられていなかった人材が有力なマンパワーとして見直されつつある。しかしながら，我が国では，30歳代の女性が結婚・出産期に離職するいわゆるM字カーブ（日本においては，西洋諸国と比べてもその傾向が著しい）を抜本的に解消する手立ては確立されていない。また，若年層におけるニート・フリーターを有効な働き手として活用する方策は十分に検討されていない。
4. 外国人労働者の登用
グローバル化の進展に伴い，外国人労働者をこれまで以上に受け入れなければならないとする社会的・国際的要請は今後，ますます増加するが，受け入れるための条件やその具体的な対処方法は確立されていない。
5. 従来は人手で対応していた業務の機械化・自動化
自動化を進めることによる労働力不足の解消策は人材育成とともにますます重要とされるだろう。

最後の機械化を除いて，いずれの場合においても，新しい環境に対応した知識を身につけた人材育成が重要になってくる。それらの人々を対象とした人材育成の仕組みの確立が急務であると考えられる。

1.1.2 グローバル化の進展に対応した人材の育成

一方，社会のグローバル化の進展により国内に多くの市場を求めていた企業も，国際市場に対応した人材の確保・育成について検討を求められており，そ

これらの課題に対応した具体策の策定が急がれている。現段階では、どのような人材を育成すべきかについての具体的な方向性やガイドライン、カリキュラム等はまだ見あたらないが、国際化に対応した人材のイメージとして以下のようなものを考えることができる。

1. わが国の文化慣習，所属企業の文化を理解した人材
2. 社会人としての基礎知識，実践力をもった人材
3. 論理的な思考，効果的なドキュメンテーション，効果的なコミュニケーションの方法，プレゼンテーションの方法，コミュニティの形成等の知識手法を理解した人材
4. 国際市場における一般的な商習慣，ビジネスに関する法律知識等を理解した人材
5. 当該企業が市場対象とする国の文化慣習，商習慣等その国特有の文化を理解した人材

これまでの日本においては，人材育成は企業の内部で閉じた形で行われることが多かった（中原，2006）。しかしながら，それは，現有職員および退職者の知識を高度化させる場合にはよいが，いったん離職して新たに雇用される労働者（女性を含む）や，これまでの日本の労働市場・教育現場とは異なった環境から流入する外国人労働者に対してはうまく機能しないことが多い。さらに，企業内で人材育成を行うことについては，生涯雇用制度が変化しつつある日本の労働市場においては，非効率的であるという考えも増えつつある。

1.2 国際的な標準化が進む教育サービス

国内企業内における社内研修，教育訓練は，これまでは福利厚生の一環として扱われていた感がある。しかし，近年の企業間競争の激化により，費用対効果が重視されるようになり，従来の教育・訓練の聖域化も否定され，効率化，アウトソーシング化に拍車がかかるようになった。一方で海外では，既に社内研修，教育訓練の効率化，アウトソーシング化が進んでおり社内研修，教育訓練を対象とした「教育サービス」市場化が確立されている。特に，経済のグローバル化により，これらの「教育サービス」においても，競争が激しくなり信頼できる比較尺度としての「標準規格」の必要性が高まっている。

一般に「教育サービス」分野においては、普及した評価基準が存在しないため比較が困難で、評価者によっても評価内容に格差が見られる。この曖昧さにより、事業者は評価結果にあまり信頼を与えておらず、また利用者も判断すべき情報を得ることが出来ない。また、人材育成に対する社会の認識が深まるとともに、教育研修機関や教育研修サービスに対する「質評価」や「研修成果の可視化」といった要望が各国においても盛んに議論されるようになった。このため、アメリカやドイツ・イギリスなどの EU 諸国、オーストラリア等の国々では、近年教育研修に関するガイドラインや教育サービス標準規格の整備が進んでいる (IACET, 2007 他)。国際標準化機構：ISO (International Organization for Standardization) においても、2007 年より「非公式教育と訓練のための学習サービス分野」を対象とした専門委員会 TC232 (TC: Technical Committee) が設立され、教育サービスの標準化に向けた活動を行っている (Rau, 2007)。なお、筆者らは、この日本代表としてこの議論に参加している¹⁾。

これらの世界的な動向の背景には、産業や国の消長を決めるのは人材であるという考えが、単なる「ことば遊び」ではなく、実感として認識され、それぞれの企業、国家戦略として実質化されていることに端を発していると思われる。そのような状況の中で、「グローバル社会において事業成功の鍵となるのはナレッジである」と言われている (Rau, 2007)。特にビジネス志向の教育・訓練サービスの品質保証は世界中で注目されているトピックであり、国際的な協力が不可欠な分野と言えよう。こうした流れを受けて、日本においても、人材育成のためのより質の高い取り組みを行うとともに、それに必要な仕組みを考えていく必要があるだろう。

2 背景とこれまでの取り組み

以上のように、少子高齢化が進むとともにグローバル化が進展していく中で、より質の高い人材育成の取り組みを行い、高度な技術革新に対応する技術を持つ人を作るとともに、それぞれの人の持つスキルと仕事をマッチさせる仕組みを作ることが急務である。

1) 筆者らの属する「人材育成と教育サービス協議会」は、ISO/TC232 への日本代表を派遣する国内審議団体と位置づけられ、すでに ISO/TC232 会議およびワーキンググループ会議に代表を派遣している。

そうした仕組みを考えるためには、人材育成プロセスを一つのシステムとしてとらえる必要があるだろう。人材育成プロセスは多くの異なる立場の人々が関わる複雑なプロセスであり、社会経済状況も含め、多くの点を考慮する必要があるからである。

2.1 循環型人材育成モデル

システムを作るためには、まず、人材育成を私たちがどのようなものとしてとらえるかにとらえていくかのモデルが必要になる。

私たちは、人材育成を図1のような循環型のモデルとして考える。循環型人材育成モデルとは、企業のニーズ (Plan) に基づき、教育研修機関が講座を用意し (Do)、それに活用して受講生が研修を行い (Check)、そこで得た知識を受講生が現場で活用し仕事を行う (Action)。企業は、自らの経営戦略に基づいてその人材育成戦略が適切であったかどうかを評価し、それが次の企業ニーズ (Plan) に結びつくというものである。それぞれの項目は、独立して運用されるのではなく、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルとして循環するというのが本モデルの中心的なアイデアである。教育研修機関、受講生、現場、企業のそれぞれは、自らの領域に関わる情報を、研修ロードマップ、人材スキルマトリクス、ジョブディスクリプション、キャリアロードマップとして体系化し、デ

図1：循環型人材育成モデルの提案

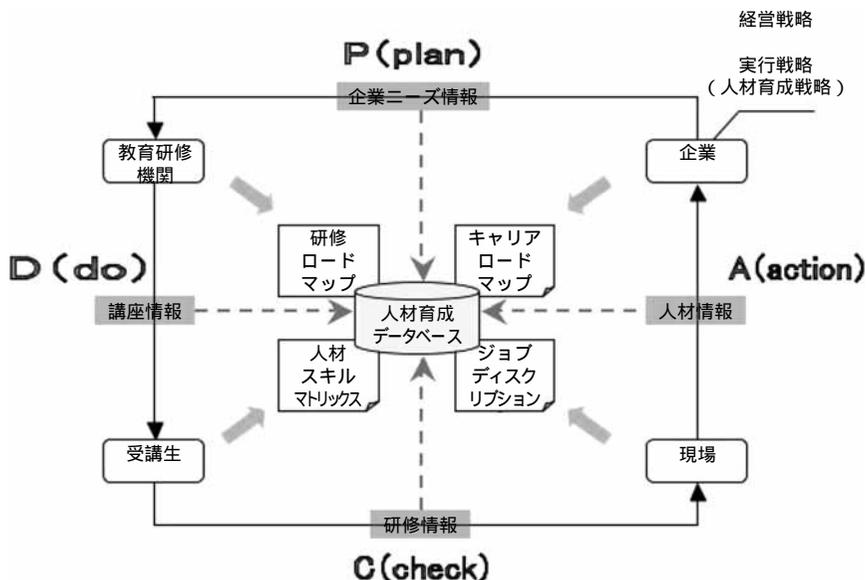


図 2：人材育成モデル検討の対象とした職種

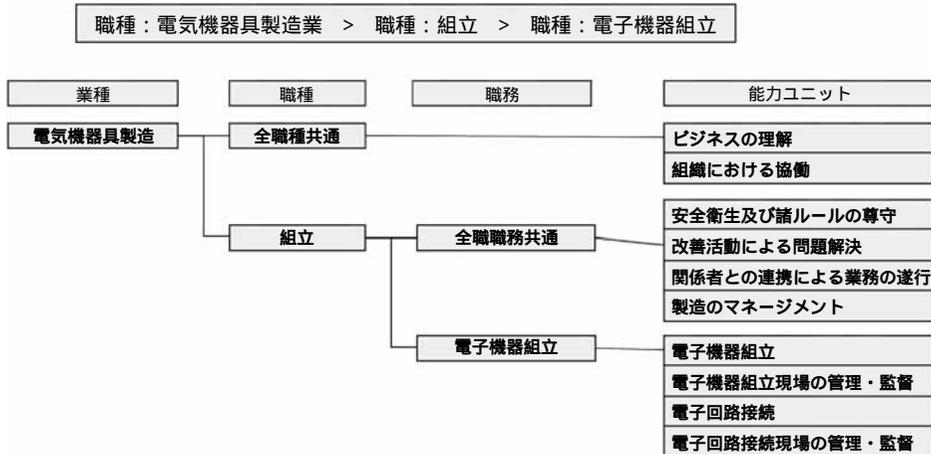
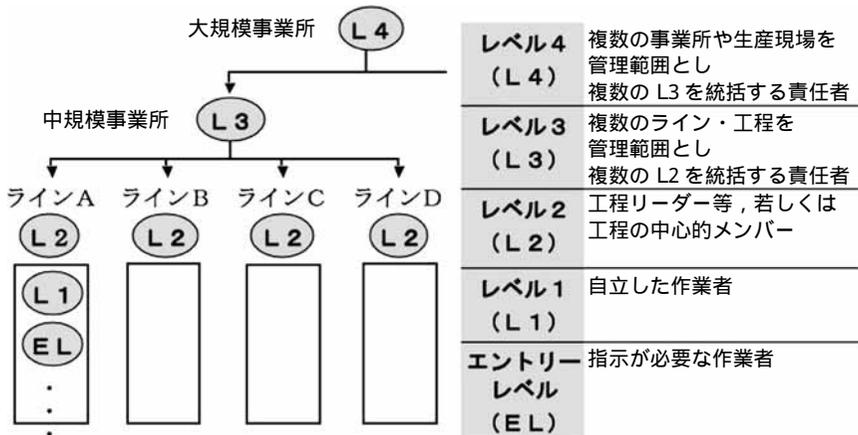


図 3：電子機器組立分野におけるジョブデスクリプションの一例

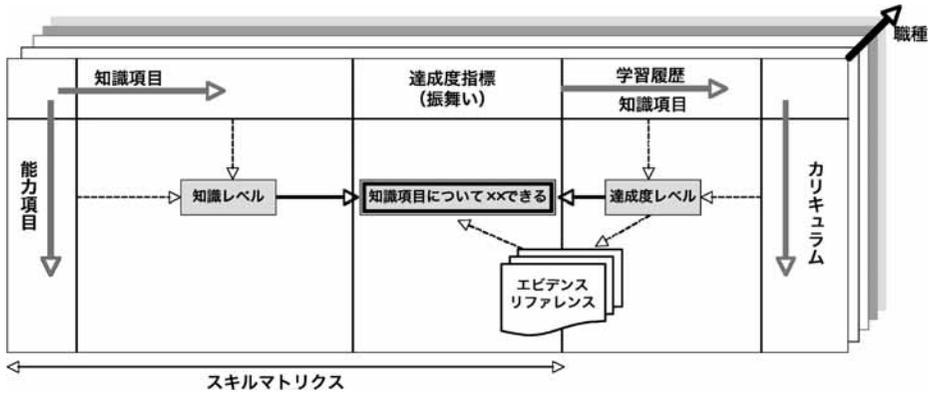


データベースとしてまとめた。循環型人材育成モデルは、多くの職種に適用可能であると考えられるが、今回は、電子機器組立という分野を取り上げ、それぞれのロードマップ、スキルマトリクス、ジョブデスクリプションなどを記述し、データベース化した。また、その分野で働いている人に対して実際に行われている研修を用いて、実証実験を行った。

●ジョブデスクリプション

「ジョブデスクリプション」とは、ある産業に従事する人材を職種・レベル別にセグメントし、各セグメントの人材像を明らかにするために、求め

図4：人材スキルマトリクスの形式



る職務能力が何か，細目別に定義したものである。

- 人材スキルマトリクス

「人材スキルマトリクス」とは，ジョブデスクリプションにおいて定義した職務能力と，その職務を遂行するために必要な知識・遂行できていると判断するための達成度指標（振舞い）を具体化した対応表である。

- 研修ロードマップ

「研修ロードマップ」とは，人材スキルマトリクスをベースとして，各講座で対象とする知識項目と，目標とする振舞いを示したカリキュラムマトリクスである。本来的には研修講座に限定するものではなく，製造現場の多くの場面で実施されている OJT への展開も視野に入れるべきであると認識している。

- キャリアロードマップ

「キャリアロードマップ」とは，職を渡るための道筋を意味する。次のレベルに昇格するまでに，現在の事業所で経験を積む，他の事業所・ラインへの横展開，職種の転換など，考えられるプロセスを可視化したものである。当該事業においては，キャリアロードマップに従って仮定した「研修ロードマップ」を作成した。

2.2 学習履歴・人材データベースの開発

上記の循環型人材育成モデルを運用するに当たって中核となるデータベースとして開発したのが，「学習履歴・人材データベース」である。人材スキルマトリクス，研修ロードマップ，講座情報一覧を用いた実際の活動の結果を情報

項目としている。このシステムには、学習者が既に獲得している知識・スキルの管理機能、講座情報・学習履歴管理機能、評価者による達成度管理機能を搭載した。つまり、本システムはスキルスタンダードに基づく人材育成のためのプラットフォーム（共通人材育成基盤）としての役割を持っている。

3 学習履歴システムの概要

「システム」といえば、IT（コンピュータやネットワーク）を活用した情報基盤整備という面が目立つことが多いが、上述の通り、異なる人材サービス企業間で共通の能力評価基準を用いて人材育成を行うための手順を標準化することに主眼が置かれている。ただし、能力開発システムを効率的に運用するためのツールとして IT は欠かせない。人材が保有する技能・スキルをデジタルに評価できるようにすることが重要であると考えた。つまり、当該事業においては、スキルの判定、教育訓練、職場での評価、昇格要件などを IT プラットフォーム上で一貫して管理できるツールとその運用方法全体をさして「能力開発システム」と定義している。

3.1 学習者側からのシステムの利用

3.1.1 何ができるか

ここでは、現在、私たちが開発している学習履歴システム・能力開発 IT システムの概要を説明する。なお、本システムでは、学習者が自分の学習履歴を利用して研修をより効率的にしていだけでなく、雇用者側からのジョブマッチングシステムとしても利用できるが、本論文においては学習者の観点からのシステムの紹介のみにとどめる。

3.1.2 システム利用場面の流れ

- システムへのログインシステムを起動するためには、個人別に与えられた IC カードをパソコンに差し込む。個人認証はこのカードによってなされる。
- 知識内容の確認
スキルマトリクスには、図 6 にあるように、職種単位の研修モデルが含まれており、学習者が対象とする分野の職種と知識項目の相関、および社内

社会イノベーション研究

図 5：導入画面



図 6：対象とするスキルマトリクスを確認する



学習履歴データベースの構築とその活用方法に関する提案

図7：学習者のスキルレベルを確認する

能力開発システム 電気機器製造業

名字苗計画
[研修ロードマップ](#)
[講座履歴](#)
[スキルマトリックス](#)
[履歴情報](#)
[キャリア情報](#)
[プロフィール](#)
[研修情報](#)
[講座情報検索](#)
[システム](#)
[トップ](#)

名前: 石川 慶子 F999999999
 キャリアレベル: レベル3 職種: 技能社員 専門分野: 電子機器組立

研修ロードマップ

サブカテゴリー	コンポーネント	知識項目	必要レベル	スキル習熟度
組内における協働	組内における自己の位置づけ	組内・チームで業務を行うことの意味	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自分の担当業務の組内での位置づけ	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自分の所属部門の業務と組内での位置づけ	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自部門・チームの組織構成と業務フロー	***	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	報告、連絡、相談に関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	必要な情報・知識の検索・入手方法	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	作業標準、作業マニュアルの知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	EPCALに関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	5Sに関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	品質管理の基礎的知識	**	100

1234

図8：学習者のスキルレベルをもとに学習計画を立てる

能力開発システム 電気機器製造業

名字苗計画
[研修ロードマップ](#)
[講座履歴](#)
[スキルマトリックス](#)
[履歴情報](#)
[キャリア情報](#)
[プロフィール](#)
[研修情報](#)
[講座情報検索](#)
[システム](#)
[トップ](#)

名前: 石川 慶子 F999999999
 キャリアレベル: レベル3 職種: 技能社員 専門分野: 電子機器組立

研修ロードマップ

サブカテゴリー	コンポーネント	知識項目	必要レベル	スキル習熟度
組内における協働	組内における自己の位置づけ	組内・チームで業務を行うことの意味	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自分の担当業務の組内での位置づけ	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自分の所属部門の業務と組内での位置づけ	***	100
組内における協働	組内における自己の位置づけ	自部門・チームの組織構成と業務フロー	***	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	報告、連絡、相談に関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	必要な情報・知識の検索・入手方法	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	作業標準、作業マニュアルの知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	EPCALに関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	5Sに関する知識	**	100
組内における協働	業務遂行に必要な基本動作に関する知識	品質管理の基礎的知識	**	100

1234

講座名	提供機関	講座形態	受講場所	開催日	受講結果	履修
管理者の部下管理と指導～実務スキルアップ～	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	埼玉県本庄市	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 講
工程管理の基本と実践	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	神奈川県大府	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 履
品質管理の基本と実践	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	滋賀県草津	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 講
工場の標準化活動の着眼点	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	東京都	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 講
製造現場におけるトラブルシューティング	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	埼玉県半宮市	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 講
製造現場におけるトラブルシューティング	パナソニックラーニングシステムズ株式会社	実践型講義	東京都	2008/04/01～2008/04/01	0 / 30	100 講

社会イノベーション研究

図9：学習者のレベルをもとに推奨される研修コースを選び学習する

能力開発システム 電気機器製造業

名前: 石川 愛子 P999999999
 キャリアレベル: レベル3 職種: 技能社員 専門分野: 電子機器組立

スキルマトリックス

CR1000001
 管理者の部下管理と指導 ～燃える集団作り～

講座情報

講座番号 CR1000001
 コース名 管理者の部下管理と指導 ～燃える集団作り～
 提供機関 パナソニックラーニングシステムズ 株式会社
 講座形態 教室型講義
 受講者数 20人
 受講条件(前置知識) L2
 開催期間 2008/04/01 ~ 2008/04/01
 受講料金 300,000円
 教材・コスト 0円
 概要 本研修では、事例やケーススタディーを交え、燃える職場づくり実現に向けた、グループ活動の具体的な進め方を学んで頂きます。
 講師 北村 祥成
 対象知識 組織における協働 > 組織内における自己の位置づけ > 組織・チームで業務を行うことの意味
 組織における協働 > 組織内における自己の位置づけ > 自分の担当業務の組織内での位置付け
 組織における協働 > 組織内における自己の位置づけ > 自分の所属部門の業務と組織内での位置付け
 対象職種 事業所責任者
 工程管理等責任者
 多能工
 技能社員
 対象分野 電子機器組立
 総学時の認定、資格
 その他

お申し込み

図10：学習者の学習履歴を確認する

能力開発システム 電気機器製造業

名前: 石川 愛子 P999999999
 キャリアレベル: レベル3 職種: 技能社員 専門分野: 電子機器組立

講座履歴

研修ロードマップ 講座履歴 キャリア情報

受講年月日	講座名	提供機関	受講形態	達成率	単位
2007/12/22	技能者の従事スキル・知識に関するアンケート(電子機器組立編)	有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会	アンケート	*	*
2007/12/22	技能者の従事スキル・知識に関するアンケート(組立における協働編)	有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会	アンケート	*	*
2007/12/22	工程管理の基業と実践	パナソニックラーニングシステムズ 株式会社	教室型講義	98	12人中 2位

での位置づけを確認することができる。

- 現状のスキルレベルを把握する

図7の画面では、現在の職種や専門分野をベースとした自己のスキルレベルを確認することができる。また、現状で不足している知識や推奨される学習項目が自動的に表示される。

- 学習計画を立てる

自分のスキルレベルを確認することで、自分の獲得したいレベルとの差異を見いだすことができる。学習者は、登録されている研修講座の一覧の中から、自分が目的とするレベルに到達するために必要なスキルを習得できる研修講座を選択する(図8)。

- 学習する

適切な研修講座が見つかったら、そこから講座を申し込むことができる(図9)。

- 学習履歴を確認する

図10の画面では、自分がこれまでに受講した研修講座とそこでの成績などの情報を見ることができる。

3.2 能力開発システムの実証的検討

本システムが実際に運用可能であることを調べるために、既に200名程度の研修者を対象にした実証実験を行った。精密電子機器の製造プロセスという限定された領域ではあるが、業界団体(日本製造アウトソーシング協会、日本生産技能労務協会)、研修事業者(パナソニックラーニングシステムズ株式会社、NECラーニング株式会社、株式会社富士通ラーニングメディア、NTTラーニングシステム株式会社、株式会社日立インフォメーションアカデミー、株式会社ウチダ人材開発センター、ウイルソンラーニングワールドワイド株式会社、株式会社トムスなど)の協力を得て、研修ロードマップ、人材スキルマトリックス、ジョブデスクリプション、キャリアロードマップなどを構築した。

また、個人認証の手段として電子版のジョブ・カード(学習履歴ICカード)を開発し、200名程度を対象にした実証実験も行っている(日本製造アウトソーシング協会、2008)が、本論文においては、システム全体の概要を示すこととし、システムの技術的概要、実証実験の詳細については別途報告することとしたい。

この特徴的な評価ノウハウを導入した「能力開発システム」を有効に機能させるために、研修講座の実施を含めた運用体制を構築した。しかし、この研修講座は、本来であれば就業者の職務経験に応じて受講講座を選び、定常的な勤務の実態に応じて受講時期を決めるべきものであるが、平成19年度事業においては、事業期間の関係で物理的に調整困難であったため、所属事業所全員一律の、1日間の集合研修とした。なお、実証実験講座として、どの職種においても知っておくべき共通スキルと、各職種別の専門知識・技能から成る専門スキルの講座を設定し、それぞれの有効性が検証できるように配慮して実証実験を行った。

なお、「能力開発システム」の有効性については、以下の2つのプロセスで検討を行っている。まず、システムを作成する検討段階で、教育研修に対する「質評価」や「研修成果の可視化」に求められる要件を整理し、業界の標準規格としての有用性を議論した。検討にあたり、早稲田大学IT教育研究所の先行調査研究の成果や、教育サービスの標準化に向けた海外の動向を分析している。そして、実証実験の段階で、能力開発システムを具現化するための諸活動を展開した。具体的には講師のパフォーマンス、カリキュラム・教材、受講者の質にかかわる結果分析である。カリキュラム・教材は、今年度構築したスキルスタンダードに準拠して開発し、研修講座の完成度合いや実施における課題を明らかにした。受講者の評価軸については、今年度は仮説を立てて調査した。事前・事後のアンケートや理解度テスト、上長評価を手法として用いている。講師の選抜・養成についても標準化すべきであるが、今年度は実験対象に含んでいない。それらの考察および今後の課題として、「能力開発システムの有効性＝品質」を保証するための条件と、そのシステムについて提言を試みた。

4 まとめと今後の課題

本論文では、グローバル化が進展していく中での人材育成の新たなあり方を検討する一助として、能力開発システムとそのための学習履歴データベースについての私たちの取り組みを紹介した。これまで、人事研修は会社に勤務する人の福利厚生の一環として行われてきた傾向があるが、経営戦略に直結したものに変わっていくための改善手段（道具）とするとともに、学習者自身が自分の将来計画に沿って、自分の能力をつけていくための補助となればよいと考えて

いる。このシステムを作成する検討段階において、教育研修現場と事業現場の間に発生する以下のようなさまざまな問題点を可視化することが出来た。これらの問題は、研修自体の意味を損なうばかりか、学習者の学習への動機付けを低下させてしまうと考えられる。

1点目は、真の目的を明確に意識しないまま研修が行われているという点である。研修は福利厚生の一環ではなく経営における大きな財産となり得るものであり、企業の経営戦略を考える上で欠くことのできないものである。また、近年のグローバル化に対応した人材戦略が必要であるということも意識されるべき事項である。

2点目は、教育研修の利害関係者が意識されていない点である。研修を行うことにより誰にどのような利益がもたらされるのか、という認識がないために教育研修を軽視する傾向がある。利益を可視化することにより、現場・人事の各担当者においても自らの役割を自覚することにつながるはずである。

3点目に、効果的な教育研修の推進に必要なものが明らかにされていない点である。現状の研修制度では、研修における評価基準や評価根拠が不明確であり、また研修における評価が人事給与評価に繋がっていない。また、企業内での機能分化、専門化が進んでいるにもかかわらず、管理職・従業員ともに職務と職務要件が不明確であり、目的が不明確な研修とあいまってミスマッチを起こしている。

4点目は、研修を行った後の業務改善ループが確立されていない点である。現状では研修の結果は人材育成部門の中で検証されており、研修受講者や事業部門による検証はなされていない。研修受講者による研修内容に関する評価から出てきた改善すべき点・継続すべき点を人材育成部門にフィードバックしたり、事業部門から経営陣・人材育成部門に対して研修による効果の報告したりすることで研修をより効果的なものとする PDCA サイクルが形成される。

これまでは上記の4点についての認識がバラバラであり、そのことが研修と経営戦略とを乖離させていたと考えられる。そこで本事業においてこれらをシステム化し、情報共有を図った。これを「循環型人材育成モデル」として提唱したいと考える。「循環型人材育成モデル」は、教育研修の成果を企業利益・人材開発の両面から可視化する仕組みであり、情報循環を行うことで経営―人事―事業の間に存在していた認識の相違を統合することを可能とする教育研修のシステムである。

今回この「循環型人材育成モデル」を提案し、それに基づいてシステムを構築して実際に実証実験を行うことによって、現状の教育研修における問題点が明らかになった。今後、さらに検討を進め、職種をさらに広げるとともに、実証実験の対象を増やして、モデルをさらに拡充するとともに、現状の人材育成・教育研修を評価するための適切な軸を見いだしていきたいと考えている。

5 謝辞

本研究を行うにあたり、早稲田大学理工学術院の後藤滋樹教授、経済産業省商務情報政策局サービス産業課課長藤野真司氏、同課課長補佐宮本岩男氏、有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会理事平尾隆志氏、社団法人日本生産技能労務協会理事出井智将氏、パナソニックラーニングシステムズ株式会社代表取締役社長北村保成氏、NEC ラーニング株式会社経営管理部統括マネージャー櫻井良樹氏、株式会社トムス取締役山田朋穂氏他多くのみなさまのご協力をいただいた。なお、電子 IC カードについては、凸版印刷株式会社のご協力をいただいている。ここに記して感謝したい。

参考文献

- 1) 中央教育審議会。(2008) 中央教育審議会答申『新しい時代を切り拓く生涯学習の振興方策について～知の循環型社会の構築を目指して～』(平成 20 年 2 月 19 日). 文部科学省.
- 2) IACET. (2007) *ANSI/IACET STANDARDS for Continuing Education and Training* (Submitted to ANSI on 9/27/07). IACET.
- 3) 中原淳(編).(2006) 企業内人材育成入門. ダイヤモンド社.
- 4) Rau, T. (2007) International Standards turn to education services. *ISO Focus*, Nov. 2007, 33-35.
- 5) 有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会。(2008) 平成 19 年度「ビジネス性実証支援事業(人材育成分野)」に係る委託事業(ものづくりを支える人材のキャリアアップシステム構築プロジェクト)報告書。