

チームワーク力を高める離職者訓練の展開 Development of training method for job seekers to enhance teamwork skills

濱田 勇, 新井 吾朗

Yu Hamada and Goro Arai

I carried out additional training for job seekers about architecture to enhance their teamwork skills. Building company request for a recruiter the ability of not only skills and techniques but also attitude for working together. I used Kolb's experiential learning theory in order to enhance their teamwork skills. I began the training from abstract conceptualization of the teamwork skills. I considered a method to provide support for make the ability effectively to use skill that the effect has been observed in the practice of the work. When I train up students' teamwork skills, I have trained team working method of "HORM". After training up, students' skills were enhanced. I found out this improvement point is that the skill of cooperate each other should train at same time with the skill to lead others.

Keyword: attitude for working, experiential learning theory, team working method of "HORM", teamwork skills, additional training for job seekers

Keywords : address, group skills, human skills, experiential learning, active learning

1. はじめに

木造住宅の施工現場が求める能力について事業主に訓練ニーズを調査すると、大工作業や建築図面の読み方等の技能・技術だけでなく、やる気やコミュニケーション能力等の仕事をする上で必要な態度も求めていることがわかる。理由は以下の2つの背景からだと推測される。

1つ目に建築業の施工現場は、大工、電気、配管、板金、塗装といった様々な職種が関わり、個人の能力だけで仕事が完結せず、協力して質の高い建築物を仕上げる必要がある。

2つ目は、離職者訓練の受講生が前職までの職務において複数人で仕事を進める経験の少ない受講生もいるため、施工現場に就く前に必要な態度は身に付けておいて欲しいという理由である。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下「機構」という）は離職者訓練において「技能・技術」だけでなく「態度及び健康」（以下「態度」という）を習得する能力として目標設定している。筆者は態度を習得させるために、朝礼や訓練の合間を利用した口頭指導を行ってきた。しかし口頭指導だけでは、態度を効果的に習得させているとは言い難い。

態度は多様に捉えられる概念だが、一般には「物事に対してのときに感じたり考えたりしたことが、言葉・表情・動作などに現れたもの。」¹⁾ と言われている。職業人にとっての態度は、提供する製品やサービスに対する態度、

コンプライアンスに対する態度、職場のコミュニケーションに対する態度など様々な態度が想定されるが、本論では前章で述べた建築業の「協力して質の高い建築物を仕上げる」特徴から、「協力」に対する態度すなわちチームワークを発揮する能力に注目した。

態度に関する能力を習得させる研究は、職業能力開発大学校の学卒者訓練を対象とした既往研究があり、訓練の効果の実績がある。藤野はチームワーク力を養成するための訓練展開手法²⁾の効果を確認した。野田はチームワーク力の反復訓練を効果的におこなうためチームワーク力を発揮する技術のひとつである目標の掲示手法³⁾の効果を確認した。宇都宮は身に付けた能力を適切に評価するための自己評価シートと反復訓練の効果を上げるために行動確認シート⁴⁾を開発した。

このうち、藤野と野田の手法は、コルブの経験学習モデル⁵⁾を踏襲しており、本論でもこの手法を用いる。

本論では職業経験のある受講者を対象とした離職者訓練において、チームワーク力の習得に取り組んだ実践報告を行う。

既往研究の応用課程では週1日や2日単位で標準課題へ取り組むケースが多いが、離職者訓練では毎日継続して反復訓練に取り組んだ点が異なる。

また実施した訓練対象者は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 福島支部 福島職業能力開発促進センター 会津訓練センターの住宅リフォーム技術科 20名（男性8名、女性12名）であり、年齢構成が30歳から

65歳で、全員が社会人を経験している点も既往研究と異なっている。

2. チームワーク力育成の基本的な考え方

チームワークを発揮する能力は、機構が運営する職業能力開発大学の応用課程で「応用課程で養成する能力」の1つとして定義されており、以下のように整理されている。

- ①課題発見・分析力
 - a) 課題発見力
 - b) 調査・分析力
 - c) 課題解決提案力
- ②計画推進力
 - a) マネジメント
 - b) 実践力
 - c) リーダーシップ力
- ③組織力
 - a) チームワーク力
 - b) コミュニケーション力
 - c) プレゼンテーション力

本論で取り組むチームワーク力は組織力に分類され、この能力を育成することを目指す。

また、本論の教育訓練で踏襲する手法はコルブの経験学習モデルであるが、学習の開始点を「抽象的な概念化」におく。その意図は、本論では教育訓練の効果として個別に状況の異なる多種多様な経験の中から、他の場面でも活用可能な何らかの技術を編みだすことを求めている

のではなく、一般にその効果が認められている技術を学習者自身の職業実践の中で効果的に適用する能力を形成する支援方法の検討を指向しているからである。コルブの経験学習の具体的経験を学習の開始点として内省的観察、抽象的概念化と進む場合、学習内容が学習者の経験や既有能力に左右される。つまり学習者が経験の中から何を学習するのかは状況によって異なる。他方、本論文のように抽象的概念化を学習の開始点とする場合、すでに抽象化されている技術（本論の場合はチームワークを発揮するための方法）を具体的経験の中で実践可能なレベルで習得できると考えている。

3. チームワーク力の評価方法と評価レベル

3.1. 評価方法

チームワーク力の習得状況を評価するため、表1に示す過程で3回の評価を実施した。評価は自己評価とし、新井が開発し宇都宮がその妥当性を確認した図1の様式を用い、受講生が記入後、指導員が集計した。評価する項目は4章2節に示す4要素の能力に着目した。4要素の習得状況を次節に示す評価レベル1から5で数値化し、訓練前・後における数値の変化を能力の習得根拠とした。1回目と2回目の評価は5月9日に講義前・後で実施し、講義で習得したチームワーク力を評価した。3回目の評価は約2か月後の6月27日に実施し、反復訓練で習得したチームワーク力を評価した。

| | | 評価レベル | | | | |
|--|---|---|---|----------------------------|--|---------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 能力を発揮する場面の一般的な表現 | | その仕事を進める上での条件が指定される実務 | | | その仕事を進める上での条件の検討や各所への配慮が必要な実務 | |
| 能力を発揮するレベルの一般的な表現 | | 基本的な能力要素の一部を定型的な方法で実務に適用できる。最終的な支援を受けることで多くの能力要素を適用できる。 | 能力要素を定型的な方法で部分的に実務に適用できる。または部分的な支援を受ければほとんどの能力要素を適用できる。 | 能力要素のほとんどを定型的な方法で実務に適用できる。 | 条件を判断しながら、各能力を工夫して部分的に実務に適用できる。または支援を受けながら発揮できる。 | 条件を判断しながら、各能力を適合的に工夫して実務に適用できる。 |
| 回答欄には1から5の選択肢のうち、あてはまるもの1つを選び①～⑤を塗りつぶしてください。 | | | | | | |
| チームワーク力を発揮する具体的な場面 | | | | | | |
| レベル3 | | | レベル5 | | | |
| HS1 チームワーク力 | 性格や仕事のやり方などを想定できるメンバーが集まったチームで行う共同作業。互いの利害関係がなく、同一の目標に取り組んでいる。 | メンバーの考え方や能力を確認し、目標を調整しながら進めなければならない。目標をさまざまなに設定する課題に取り組む。 | | | 考え方や立場、能力などに違いがあり、業種、職種、組織が異なるメンバーが集まったチームで行う共同作業。互いの利害関係などを考慮しながら進めなければならない。目標をさまざまなに設定する課題に取り組む。 | |
| (1)メンバー間で助け合う力 | 積極的に助け合いの行動がとれる。 | メンバーの考え方や能力を確認し、目標を調整しながら積極的に助け合いの行動がとれる。 | | | メンバーの考え方や能力を確認し、目標を調整しながら積極的に助け合いの行動がとれる。 | |
| 適用する技術(方法) | 助ける・助けを求める / 助けを求める機会の設定 / 助けが必要な状況を見えるようにする(進捗表、進捗報告など) | | | | | |
| 回答欄 | 1 (一部適用できる) | 2 (部分的に適用できる) | 3 (ほとんど適用できる) | 4 (部分的に適用できる) | 5 (ほとんど適用できる) | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| (2)目標を共有する力 | 品質、コスト、納期、安全を満たして役割を果たせる。 | メンバーの考え方や能力を確認し、目標を調整しながら品質、コスト、納期、安全を満たすように役割を果たせる。 | | | メンバーの考え方や能力を確認し、目標を調整しながら品質、コスト、納期、安全を満たすように役割を果たせる。 | |
| 適用する技術(方法) | 目標(品質、コスト、納期、安全)の設定 / 課題を進める作業手順・構造の明確化 / 目標を共有する手段(朝夕礼・作業指示書・掲示など) | | | | | |
| 回答欄 | 1 (一部適用できる) | 2 (部分的に適用できる) | 3 (ほとんど適用できる) | 4 (部分的に適用できる) | 5 (ほとんど適用できる) | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| (3)役割分担をする力 | 目標達成に向けて、自分と他メンバーの役割を明確にして、自分の役割を果たせる。 | メンバーの考え方や能力を確認しながら、自分と他メンバーの役割を明確にして、自分の役割を果たせる。 | | | メンバーの考え方や能力を確認しながら、自分と他メンバーの役割を明確にして、自分の役割を果たせる。 | |
| 適用する技術(方法) | 役割の種類、分担の明確化(自分の役割、他メンバーの役割) / 全体工程、前後工程への配慮 / 役割の増加、トラブル発生による役割の変化への配慮 / メンバーの能力への配慮 | | | | | |
| 回答欄 | 1 (一部適用できる) | 2 (部分的に適用できる) | 3 (ほとんど適用できる) | 4 (部分的に適用できる) | 5 (ほとんど適用できる) | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| (4)目標達成に向かう動機を維持する力 | 目標達成に向かう動機を維持できる。 | メンバーの考え方や能力を確認しながら、目標達成に向かう動機を維持できる。 | | | メンバーの考え方や能力を確認しながら、目標達成に向かう動機を維持できる。 | |
| 適用する技術(方法) | 自分が得たいものの自覚 / 得たいものの価値の自覚(表面的動機と本質的動機) / 得たいものの分析的な自覚 / 得たいものを得る過程の想像 | | | | | |
| 回答欄 | 1 (一部適用できる) | 2 (部分的に適用できる) | 3 (ほとんど適用できる) | 4 (部分的に適用できる) | 5 (ほとんど適用できる) | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |

図1 自己評価シート

3.2. 評価レベル

図1の評価表は、評価レベルを1から5の5段階に設定しているが、レベル1から3の評価レベルと、4・5の評価レベルでチームワーク力を発揮する具体的な場面設定が異なっている点の特徴である。

レベル1から3の評価レベルは「性格や仕事のやり方等を想定できるメンバーが集まったチームで行う共同作業。互いの利害関係がなく、同一の目標に取り組んでいる。」状況のチームワーク力を評価している。

レベル4と5は「考え方や立場、能力等に違いがあり、業種、職種、組織が異なるメンバーが集まったチームで行う共同作業。互いの利害関係等を考慮しなければならない。目標をさまざまに設定しうる課題に取り組む。」状況のチームワーク力を評価している。

つまり、レベル1から3は、性格や仕事のやり方等を想定できる気の知れた仲間同士のチームワーク力を示し、レベル4と5は、業種、職種、組織が異なるメンバーが集まった利害関係等や立場が異なるメンバーとのチームワーク力を示しており、各場面で適用すべき技術をどの程度、発揮できるか評価している。

表 1 チームワーク力の評価過程と取り組み概要

| 過程 | 日付 | 取り組み時間 |
|--------------------------------|---------------------|--------|
| ※1 回目の自己評価 (講義前) | 5月9日 | 5時間 |
| (1) チームワーク力とは何かを講義する | | |
| (2) 講義の適用演習を実施する | | |
| ※2 回目の自己評価 (講義後) | 5月10日 ～ 6月27日 | 168時間 |
| (3) 実務を模した日々の訓練で能力を発揮する反復訓練をする | | |
| (4) 日々の訓練で、能力の発揮状況の評価し改善する | | |
| (5) (3) と (4) を繰り返す | | |
| ※3 回目の自己評価 (実習後) | 6月27日 | |

4. 訓練の展開

4.1. 取り組み概要

藤野が開発した訓練展開手法はコンセプチュアルスキル・ヒューマンスキル・態度というあいまいな能力を育成するために、訓練目標や指導項目を明確にして能力を発揮するための具体的な方法を提示した後に、段階的に実務に近い環境に適用する手法に取り組んでいる。

取り組みは以下の5つの過程に分かれる。

- (1) チームワーク力とは何かを講義する。
- (2) 講義の適用演習を実施する。
- (3) 実務を模した日々の訓練で能力を発揮する反復訓練をする。
- (4) 日々の訓練で、能力の発揮状況の評価し改善す

る。

(5) (3) と (4) を繰り返す。

藤野は応用課程の学卒者訓練で実践したが、本論では離職者訓練でこの取り組みを再現した。取り組み過程を表1に示す。5月9日に(1)と(2)の訓練を5時間で実施し、(3)から(5)を5月10日から6月27日にかけて合計168時間で実施した。機構の離職者訓練はシステム・ユニット訓練と呼ばれる訓練方式で行っている。訓練は1日6時間を基本とし3日で18時間、同じテーマの訓練が続く。そのため5月10日から6月27日の期間は1日6時間ずつ施工実習を行いながらチームワーク力の反復訓練を行った。

反復訓練後の習得レベルは図1で示した評価レベルのレベル4の能力習得を目指し進めた。木造住宅の施工現場では、さまざまな職種が施工過程に入出入りしながら工事を進めていく。施工現場が求めるチームワーク力は、レベル4と5のような業種、職種、組織が異なり利害関係等の立場が違うメンバーとで発揮する能力であると想定したためである。

4.2. チームワーク力の講義方法と講義内容

講義は職業能力開発総合大学の新井が提案する「HORM理論」^[6]に基づき実施した。HORM理論はチームワーク力の全体を俯瞰する枠組みを指し、チームワーク力を発揮できているかを評価する視点である。HORM理論では以下の4要素がチームワークに必要なとしている。

- ・H (Help each Other) : メンバー間の助け合い
- ・O (Objectives) : 目標の共有
- ・R (Role) : 役割分担とその共有
- ・M (Motivation) : 目標の達成に向かう動機

本論の訓練で取り組む要素は、訓練時間の制約上、4要素のうち、H・O・Rの3要素に限って提示し、Mは評価のみ行うこととした。

講義は表1の(1)と(2)であり、(1)は以下の進め方をした。

- ①チームワーク力は4要素で構成されることを示す。
- ②各要素の意義を提示する。
- ③各要素を発揮すべき場面を提示する。
- ④各要素を発揮すべき方法を提示する。
- ⑤各要素を発揮しなければならない課題を与えて、発揮させる演習を行う。

⑥H・O・Rの3要素すべてを②から⑤の手順で訓練する。

H・O・Rのうち「H (Help each Other) : メンバー間の助け合い」を例に、上記の②から⑤の講義内容を以下に示す。

- ②各要素の意義を提示する。
(メンバー間の助け合いの意義)
- ・余力のあるメンバーが進捗の遅れているメンバーを助けることで、作業を効率よく進められる。
- ・チームメンバーでアイデアを出し合うことで、一人

では出せないアイデアを導き出すことができる。

③各要素を発揮すべき場면을提示する。

(メンバー間の助け合いの事例)

- ・朝礼でリーダーが、当日の役割分担を決めようとしている。リーダーがうじうじして決まらず、時間ばかりが過ぎていく。
- ・朝礼でリーダーが、当日の役割分担を決めようとしている。ある作業をしてくれるメンバーは立候補してほしいと呼びかけている。しかし、誰も立候補しないまま時間が過ぎていく。
- ・朝礼にメンバーが集まったが、だらだらと世間話をしているだけで、話し合いが始まらない。

④各要素を発揮すべき方法を提示する。

(メンバー間の助け合いの具体的な取り組み方法)

- ・積極的に助ける行為に踏み出す
- ・助ける/助けを求める
- ・ルールを設ける/合意形成する
- ・遅れの状況(が発生する可能性)を見えるようにする

⑤各要素を発揮しなければならない課題を与えて、発揮させる演習を行う。

(メンバー間の助け合いの演習)

「助け合いが必要な場面・事例」で、どのような助け合いが必要か考えさせる。演習課題と解答例を図2に示す。

| 助け合いが必要な場面・事例 |
|--|
| 夏休みに、気が知れた友人4~5人で富士登山に出かけた。登山はとても順調に進み九合目まで来たところ、メンバーの一人が高山病を患い調子が悪くなった。そのメンバーは、頭が痛く、少し吐き気がするという。山頂は間近だが、みんなのペースについて行けそうにない。あなたは、そのメンバーの横にいる。 チームワークの助け合いを発揮するため、あなたはどのような行動をとるべきか? |
| 考えられる助け合いの例 <解答例> |
| ・背中の荷物(ザック)を持ってあげる。【積極的に助ける】 |
| ・メンバーと話し合い、ゆっくりとしたペースで山頂を目指す。【合意形成する】 |
| ・そのメンバーと一緒に下山する。【積極的に助ける】 |
| ・携帯電話でレスキュー隊を呼ぶ。【助けを求める】 |

図2 助け合いの演習課題

4.3. 講義の適用演習の実施方法

講義の適用演習は表1の(2)に該当する。演習は講義で提示したH・O・Rの3要素全てを発揮する作業である。前項の⑤との違いは、⑤はH・O・Rを個別に発揮する点である。3要素H・O・Rの複数の能力を発揮する状況になると、個別に理解した要素が抜け落ちてしまうことがある。演習を通して、H・O・R全てを発揮する難しさを理解させ、発揮するための能力を習得させる

ことを目指した。

演習は20部の封筒に種類の異なる4枚の用紙を折り・封入する作業とした。1グループあたり、6から7名の構成で作業担当者、記録係等を決めた。演習は2回、時間を測りながら行った。2回実施したのは1回目よりも2回目の演習に向けてチームワーク力を発揮しながら作業改善させたかったからだ。演習課題の詳細を図3,写真1に示す。

ある発表会の案内状を送付するために、案内状を20部準備しなければならない。案内状の準備に際して、下記の4つの指示を満たさなければならない。次に示す手順に沿って案内状の送付の準備をチームで行いなさい。

【案内状の準備に関する指示】

- ・案内状の総数は、封筒を利用した20部。
- ・封筒には、A4サイズの三つ折の白・赤・青・黄・緑の5枚を入れる。
- ・宛名のタックシールを封筒の前面の中央付近に貼る。
- ・封筒の中身の不足が無いことを確認して、封筒に封をする。

【手順】

- (1)案内状の準備の目標(Q・C・D・S)を明らかにしなさい。
- (2)案内状を準備する上で必要となる作業と、各作業の目標であるQCDSのうち、Q(品質)を明らかにしなさい。
- (3)(2)で明らかにしたすべての作業について、チームの人員3人で作業分担しなさい。また、作業の手順(順番/作業レイアウト=材料置場→作業場所→完成品置場)を決めなさい。
- (4)(3)の作業分担と作業手順に準じて、実際に作業をしなさい。

図3 講義の適用演習のための課題

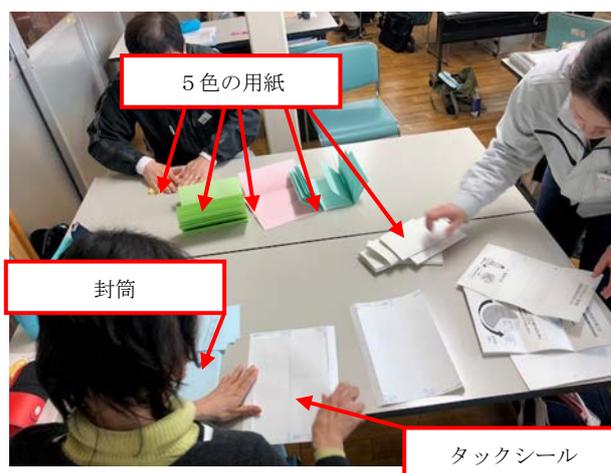


写真1 チーム作業の演習課題

当演習を実施することで、3要素H・O・Rを以下のように発揮演習させることを意図した。

(1) Hの発揮演習

作業や作業改善のための打合せをしながら、助け合い(H)ができるか演習を行う。具体的には以下の事項である。

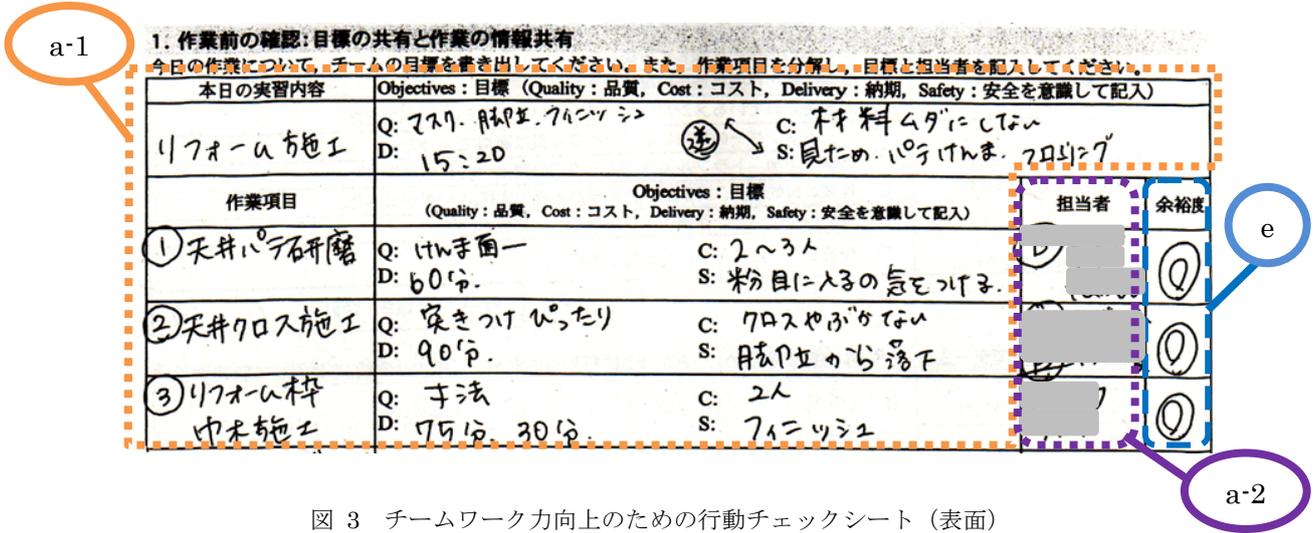


図 3 チームワーク力向上のための行動チェックシート (表面)

- ・作業しながら助け合いをする
 - ・打合せをしながら助け合いの意見を出す
- (2) O の発揮演習

計画を立てさせて目標を共有 (O) ができるか演習をする。具体的には以下の事項である。

- ・目標共有の時間を設ける
- ・WBS を明らかにする
- ・不測の事態にも備える。

WBS (Work Breakdown Structure) とは作業構造のことで、実習の施工作业をする上で、考慮すべき品質 (Q) やコスト (C) 工程 (D) 安全 (S) 事項を構造化したものであり、目標を具体化する手法である。図 3 の(a-1)は「リフォーム施工」作業を行うためのWBSである。作業項目として「天井パテ研磨」、「天井クロス施工」、「リフォーム枠、幅木施工」があり、各作業項目で考慮すべき品質 (Q) やコスト (人員) (C) 工程 (作業時間) (D) 安全 (S) を示している。このように作業のWBSを明らかにし共有することで、チームメンバーが目指すべき目標に齟齬を生じさせないことを目指した。

(3) R の発揮演習

目標が明らかになったところで、作業分担 (R) を明確にする演習を行う。具体的には以下の事項である。

- ・どの作業を誰が行うのか
- ・作業の質的向上が図れる役割分担か確認する
- ・時間的節約が図れる役割分担か確認する

表 3 の a-2 は WBS の役割分担 (R) を明確にしている箇所である。作業項目の作業の特性に合わせた担当者を計画することを目指した。

4.4. 能力の反復訓練をする方法

チームワーク力の 3 要素を受講生が実務の中で発揮する練習と、発揮する習慣をつけさせるために反復訓練を行った。これは表 1 の (3) から (5) に該当する。反復訓練は木造住宅を施工する実習をしながら下記①から⑧の流れで行った。(表 2 参照)

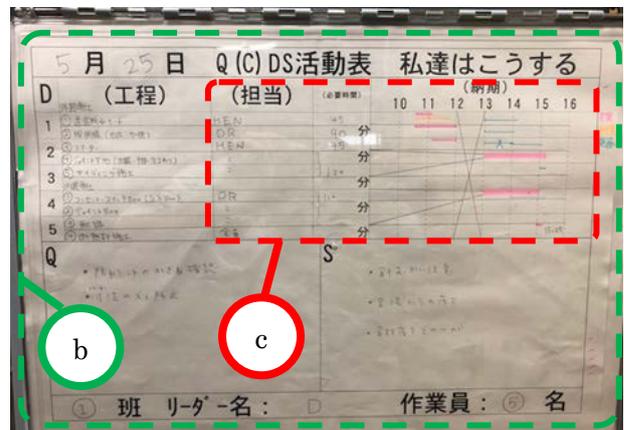


写真 2 QCDS 活動表

表 2 反復訓練の取り組みの過程

| 過程 | 詳細 | 発揮する要素 |
|---------|-------------------------------|--------|
| 訓練前日 | ①翌日の訓練内容を指導員が提示 | O・R |
| | ②WBS の作成 (個人) | |
| | ③QCDS 活動表を作成し目標を共有, 発表 (グループ) | |
| 実習前 | ④QCDS 活動表の前に集まり作業内容の共有 | H |
| 実習 | ⑤作業状況を指導員が確認 | |
| 休憩明け | ⑥進捗状況を確認, 計画の再構成 | |
| 終礼 | ⑦行動チェックシートの確認 | H・O・R |
| 作業の区切り毎 | ⑧作業メンバーの入れ替え | - |

①翌日の訓練内容を指導員が提示

翌日の作業内容を訓練前日に指導員が提示する。①から③を訓練前日に実施したのは、受講生ごとに理解力が異なる点に配慮し、自主的な振り返りや放課後を使った教え合いを促し、作業の目標共有や役割分担への理解を向上させたかったためだ。

②WBS の作成 (個人)

時間を設け、個人で WBS を作成し作業内容を明確にする。使用したのは、宇都宮の開発した行動チェックシート（表面）である。（図3の（a-1）（a-2））

③QCDS 活動表を作成し目標を共有、発表（グループ）

②の個人で作成した WBS をもとにグループで話し合いながら QCDS 活動表として（写真2）再構成し全体発表させた。メンバー間の目標に齟齬があれば QCDS 活動表を作る中で修正させた。発表した QCDS 活動表は、グループの作業場所の壁面に掲示し、作業中でも常に意識できるようにした。QCDS 活動表を作成することで、工程（D）（工程、作業担当、納期）、品質（Q）、安全（C）、といった目標をグループ内で共有するようにした。

この掲示手法は、野田が開発した目標の掲示手法を踏襲し、一度設定した目標を実習の進捗管理を受講生に行わせながら随時、色マーカーで修正できるよう工夫した。

④QCDS 活動表の前に集まり作業内容の共有

翌日の実習前（朝）に、QCDS 活動表の前に集まり作業内容を再度確認させる。施工現場に集合してから作業前に確認させるのは、前日から時間を経て施工現場を見てみると疑問に気づくため、解消する必要があると考えたからだ。

目標共有（O）や役割分担（R）の能力要素を発揮する技術は、WBS、QCDS 活動表がある。表2の①から④の作業を通して日々作成し確認することで、目標共有（O）や役割分担（R）の能力要素を発揮する技術の向上を目指した。

⑤作業状況を指導員が確認

指導員はグループ作業をしている状況を観察し、チームワーク力が明らかに発揮できていない状況（全員で1人が作業している状況を見守る、または作業せず立っている等）の場合は、グループ作業を中断させ再度 QCDS 活動表を計画し直すように指示した。

⑥進捗状況を確認、計画の再構成

午前・午後の小休憩や昼休み等の休憩明けに、QCDS 活動表の前に集まり進捗状況を確認させた。

受講生にとっては初めて取り組む作業課題が多く、当初計画した QCDS 活動表では、納期が間に合わないこともある。休憩明けのたびに QCDS 活動表の納期の項目（写真2（c））を確認させ、変更点があれば記入させた。計画が形骸化し目標の共有化を妨げないようにするためである。また、進捗状況を確認する中で、助けが必要な場合は、助けを求め合うことも指導員が促した。

助け合い（H）の能力要素を発揮する技術は、QCDS 活動表の進捗確認と進捗の遅れ（助けの必要）を明確にする手法を講じることと、QCDS 活動表の納期の項目を再計画する機会を設けることがある。表2の⑤⑥はこれらを実践することを目指した。

4.5. 能力の発揮状況の評価と改善の方法

⑦行動チェックシートの確認

終礼時にチームワーク力（3要素 H・O・R）が発揮できたか、宇都宮の開発した行動チェックシート（裏面）（図4）を用いて自己評価させた（表2）。評価させることで、発揮できなかった技術要素を明確にし、翌日の活動で発揮できるようにする改善案を策定させた。

行動チェックシート（裏面）を作成する目的は、コルブの経験学習モデルのうち「内省的観察」を促すことを目指しており、本論でもこれを踏襲する。行動チェックシートで振り返る事柄は、以下の1）から3）である。

1）余裕度（図3（e））

役割分担の適切さを余裕度として評価した。評価は「◎：余裕が有り余る、○：適切、△：余裕がない」の3段階とし、翌日に役割分担する基準にするよう促した。

2）チームワーク力発揮チェック表（図4（f））

チームワーク力の4要素を作業で発揮できたか、10項目に分けて示している。10項目のうち発揮できた項目数を「今日の発揮率」（以下「発揮率」という）として受講生に自己評価させた。指導員はチームワーク力の習得状況管理のため、発揮率を集計の上、チームワーク力発揮率のクラス平均を出し確認した。

2. 作業後チームワーク力発揮チェック表
 本日の作業でチームワークを発揮できましたか？発揮できた行動を次のチェック項目で確かめてみましょう。

| | |
|-------------------------------|---|
| Help each other メンバー間の助け合い | <input checked="" type="checkbox"/> 助けを必要とするメンバーがいるか、気を配る行動ができた。 |
| | <input checked="" type="checkbox"/> 他者を助ける行動もしくは助けを求める行動ができた。 |
| Objectives 目標の共有 | <input checked="" type="checkbox"/> チームの目標を意識して行動した。 |
| | <input checked="" type="checkbox"/> 作業手順と作業構造を明確にできた。 |
| Role 役割分担とその共有 | <input checked="" type="checkbox"/> 目標を忘れていたメンバーに目標を思い出させる行動ができた。 |
| | <input checked="" type="checkbox"/> チームメンバーの能力に応じた作業分担は適切であった。 |
| | <input checked="" type="checkbox"/> 役割の増加、トラブル発生による役割の変化への配慮ができた。 |
| Motivation 目標の達成に向かう動機 | <input checked="" type="checkbox"/> 作業の質的向上、時間的節約効果が生み出す作業分担ができた。 |
| | <input checked="" type="checkbox"/> 責任感を持って、作業に取り組むことができた。 |
| 今日の発揮率 合計: 10 / 10 | |

3. 次回の訓練でチームワーク力を発揮するために、どのように行動しますか？「HORM理論」を重視して記述する。

| | |
|-------------------------------|---|
| Help each other メンバー間の助け合い | H: 相手の役割を押し |
| Objectives 目標の共有 | O: 15:00まで作業終了と目ざし作業は |
| Role 役割分担とその共有 | R: 3回リ線、2名 登寄せつ名と役割分担するに必要 でシンクアップは15:00まで完了した |
| Motivation 目標の達成に向かう動機 | M: ハテ施行がは 何カ月前から 達成出来たから |

図4 チームワーク力向上のための行動チェックシート（裏面）

藤野はチェック表 (藤野は「チェックシート」と呼んだ)の効果について、「能力を実践でも発揮できるようにする効果がある. しかしながら, さらなる能力向上の効果はあまり期待できない」と所感を示していた. 本論文では「さらなる能力向上」の実現を目指して, 自身の能力の発揮状況を見やすくする目的で, 発揮率として点数化する工夫をした.

3) 行動目標記述欄

2) の作業でチェック表のチェック (図 4 (f)) が付かない項目は, 発揮するための行動目標 (図 4 (g)) を記入し, 翌日意識できるよう促した. また, 発揮率がクラス全体で改善されない項目は, 以下のイ, ロ, ハの取り組みをした.

イ. 講義で説明したチームワーク力の技術的要点を指導員が再度提示した. 例えば「助けを求める」「わかっていないことを周囲に知らせる」「グループの話し合いで意見を出す」である.

ロ. チェックがつきにくい要素に, どう取り組んでいるのか, 作業グループ内の受講生同士で情報共有する時間を設けた.

ハ. チームワーク力とは, 「気の知れない相手であってもチームワーク力が常に発揮できること」がレベル5であることを指導員が再提示し, 積極的にチームワーク力を発揮するよう受講生に動機付けした.

⑧作業メンバーの入れ替え

訓練目標のレベル5は, 「気の知れないメンバー同士」でもチームワーク力を発揮できるレベルとして設定しているため実習期間の後半期 (16 日目以降) は, メンバーを訓練の区切り毎に (3 から 4 日毎) に交代させ, 「気の知れないメンバー同士」で, 能力を発揮する環境を積極的に用意した.

5. 実施結果

5.1. 評価結果

チームワーク力の向上に日々取り組んだ結果を, 次の 2 点を用いて以下に示す. 1 点は 4 章 5 節で述べたチームワーク力発揮率のクラス平均の値の推移, もう 1 点は 3 回実施した自己評価シートに基づく評価結果を示す.

まず, チームワーク力発揮率のクラス平均の値の推移が図 5 である. この図から実習開始日では, 6.5 だった発揮率の平均値が, 最終日の 23 日目では, 9.0 となり能力の発揮率が向上している.

次に自己評価シートに基づく評価に基づく結果を表 3 に示す. チームワーク力 (平均) の数値は, 講義前が 2.69, 講義後が 3.19, 実習後が 3.90 となった. チームワーク力の 4 要素のポイント内訳は表 3 の通りである. 各要素とも講義前と比べ講義後, 実習後で上がった. しかし目標共有は, 初めて取り組む作業が多いため WBS を正確に作りづらいうこと, 役割分担は作業を実際やってみるまで, どの程度の時間が掛かるのか把握しづらかった

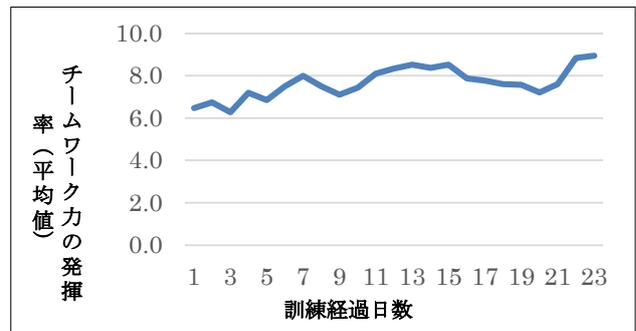


図 5 チームワーク力発揮率のクラス平均の推移

こと等が, 実習後のポイント数がやや低調だった理由として挙げられる.

受講生に「チームワーク力の向上に取り組んだ効果」について, 自由記入形式でアンケートを取ってみると, 以下のような意見があげられた.

・「今までチームワークがうまくいかない理由を, 分析して理解できなかったが, HORM 理論の各要素に切り分けて取り組めるようになった。」

・「日々チームワーク力を実践する中でチーム一丸となって作業が進んでいくのが目に見えて実感できた。」

・「取り組んだ効果があったと感じるし, 今まで居た職場でも HORM 理論を皆で共有できていたら, もう少しチームとして協力できていたかもしれないと感じた。」

表 3 チームワーク力の 4 要素の能力の推移

| | | 講義前 | 講義後 | 実習後 | (合計向上幅) |
|--------------|----------|------|------|------|---------|
| チームワーク力 (平均) | | 2.69 | 3.19 | 3.90 | (1.21) |
| 内訳 | 助け合い (H) | 2.81 | 3.14 | 3.95 | (1.14) |
| | 目標共有 (O) | 2.78 | 3.33 | 3.80 | (1.02) |
| | 役割分担 (R) | 2.50 | 3.17 | 3.90 | (1.40) |
| | 動機 (M) | 2.67 | 3.11 | 3.95 | (1.28) |

5.2. リーダーの役割

反復訓練を実施すると, リーダーの役割によりグループ作業に差が出た. リーダーはグループごとに 1 人決めさせ, サブリーダーもリーダーのサポート役として決めさせた. リーダーの役割は HORM 理論の推進者あり, グループの中で H・O・R の 3 要素が適切に機能するように整理する役割である. 以下に H・O・R を推進しているリーダーと推進していないリーダーの行動を示す. () 内は 3 要素を表す.

【推進しているリーダー】

・作業が終わったメンバーがいたら, 助けるように指示を出し (H) 次の役割を促す. (O) (R)

・休み時間明けに, 現在の進み具合と予定がどう違うかを全員で QCDS 活動表を見ながら確認し, グループごとの助け合いを促す. (O) (H)

【推進していないリーダー】

・周囲のメンバーが目標どおり行動していなくても, 気にしない. (O の無視)

・進捗状況が遅れていても「頑張りましょう」等、解決するための目標や役割を明確にしていない。(O・Rの無視)

・手が空いているメンバーがいても助け合いや役割分担を促さない。(H・Rの無視)

上記の状況のように、グループの決断者であるリーダーがH・O・Rを無視しだすと、メンバーもH・O・Rを無視しはじめ、結果、チームワーク力が発揮できないグループとなった。

6. 今後の取り組みに向けた改善点

「チームワーク力を発揮するうえで難しかった点」について、前章と同様に受講生にアンケートを取ってみると以下の意見が上がった。

・「性格の合わない人、苦手な人に役割の話をするのが難しいと思った。」

・「自分の作業に集中しすぎて、人の声が聞こえない又は受け入れられない人の調整が難しい。」

グループごとにリーダー役を交代させていたが、リーダーの力量により、作業全体のH・O・Rを推進する機能が十分働いていたとは言い難かった。

また、チームワーク力発揮チェック表(図4(f))で、目標共有(O)と役割分担(R)のチェック以下の箇所は最後まで受講生がチェックしづらい項目だった。

・目標共有(O)の「目標を忘れていたメンバーに目標を思い出せる行動ができた」

・役割分担(R)の「役割の増加、トラブル発生による役割の変化への対応ができた」

役割分担(R)は、QCDS活動表の際においても、作業担当の欄に「全員」と記述し、役割を明確にできない事例も出た。全員が同じ作業内容に取り組む場合は、施工箇所や人数の割り振りを明確に計画するよう指導員が指示していたが十分でなかった。

目標共有と役割分担の改善点を以下の2点にまとめる。

①役割分担の意識が希薄にならないよう、チェックシートへ記載や講義内容の改善で常に意識づける必要がある。希薄だったのは以下の2つの意識である。

- ・全体の中での自分の役割
- ・前工程と後工程の中での自分の役割

②リーダーが発揮すべき他者へ働きかける力(リーダーシップ力)も訓練目標として設定していく必要がある。

7. まとめ

離職者訓練において、チームワーク力を育成する訓練を以下のように取り組んだ結果、能力が向上した。

(1) チームワーク力を発揮するため各要素(H・O・R)を明確にする。

(2) 各要素(H・O・R)を使ってチームワーク力を発揮する反復訓練に取り組む。

チームワーク力の向上のために重要な点は、各要素

(H・O・R)を作業の中で発揮できるよう環境を整えることである。具体的には以下の3点である。

①目標共有(O)や役割分担(R)をするための時間を確保する。

②作業を振り返り、各要素(H・O・R)を発揮するための行動を改善することを常に意識づける。

③グループ構成を変えて、さまざまなメンバーでも各要素(H・O・R)が発揮できるようにする。

また、今回の実践の目的が、既往研究が対象としていた学卒者ではなく、離職職訓練、つまり職業経験ある受講生に適用可能であることを確認することであり、適用可能であることが確認できた。

チームワーク力の向上に向け、リーダー役のリーダーシップ力の発揮状況によりチームワーク力の習得に違いが出るのが分かったことから、今後はリーダーシップ力とチームワーク力の育成を同時に行うこと等が効果的と思われる。こうした取り組みを進め、更なる改善に努めていきたい。

註

[註1] コルプの経験学習モデルは、経験から学習する方法を「具体的経験(学習者・環境の相互作用)→内省的観察→抽象的概念化→能動的実験」というサイクルに単純化した学習モデル。

参考文献

- [1] 松村 明:「デジタル大辞泉」, 小学館, 態度
- [2] 藤野 栄一:「チームワーク力の向上を意図した訓練計画の開発とその効果」, 職業能力開発総合大学校 高度養成課程 研究論文(2012)
- [3] 野田 久善:「リーダーシップ力を高める訓練手法の開発」, 職業能力開発総合大学校 高度養成課程 研究論文(2014)
- [4] 宇都宮 直樹:「チームワーク力向上を意図した訓練実施による新たなヒューマンスキル・コンセプトチャルスキル習得状況自己評価シートの妥当性評価」, 職業能力開発総合大学校 高度養成課程 研究論文(2018)
- [5] 雇用・能力開発機構 大学校部:「応用課程の考え方」, (2009)
- [6] 新井 吾朗:「HORM理論に基づくチームワーク力」, 職業能力開発総合大学校 高度養成課程 実践技術者養成特論 テキスト(2011)

(原稿受付 2018/11/28, 受理 2019/3/19)

*濱田 勇

福島職業能力開発促進センター会津訓練センター,
〒965-0858 福島県会津若松市神指町大字南四合字深川西
292 email:Hamada.Yuu@jeed.or.jp
Yu Hamada, Fukushima Polytechnic Centers, 292 Fukagawanishi
Minamiyongou Kouzashimachi, Aizuwakamatsu, Fukushima
965-0858

*新井 吾朗

職業能力開発総合大学校, 〒187-0035 東京都小平市小川

西町 2-32-1 email:araigoro@uitech.ac.jp
Goro Arai, Polytechnic University, 2-32-1 Ogawa-Nishi-Machi,
Kodaira, Tokyo 187-0035