

第3章 研究会（作業部会）において行われた議論の概要

第3章 研究会（作業部会）において行われた議論の概要

第1節 研究会（作業部会）での意見交換

研究会（作業部会）での意見交換について、議事録を参考にしながら項目別に纏めてここに記載する。

3-1 委員各位の人材育成経験から

- 企業においては研修担当部長であり、技能・技術系の人材育成を担当した。また社内の人材育成機関で責任者も兼務した。人材育成委員会を構成し会社の目標にあわせた人材育成の体系づくりを計画・実施した。これには、「全社的なもの」と「部門別のもの」とがあり、これらを調整した結果、「部門別の人材育成体系」を構築し教育訓練を行った。現在、研修と人材育成機関は組織変更し、継続して教育訓練を行っている。

製造現場は日々の業務に追われており、人材育成までは手がまわらないのが実情である。新人教育はベテラン社員やOBが担当している。また設計業務を担当する技術者は一部をアウトソーシングしている。設計分野での新人育成には、「課題解決法」を用いていた。

- 企業においては代表取締役を務めていたが、社内には与えられた仕事をこなせばよいという風潮もあり、人材育成面での危機感を感じていた。会社がISO9001を取得したのを機会に社内に教育訓練規定を設け、社長方針と各部門方針を定めて社員一人一人が一年間の方針（会社としての目標設定＋自己の能力開発目標設定）をたてることにした。これらの実施成果を半年後に報告させ、社員がどの程度のレベルになったかを確認していた。

社内では製品設計が一番大事な業務だったので、設計部門は独自の教育訓練計画をたてさせている。しかし、人材育成を担う人のレベルと育成される人の技量が目標値に到達しない前に、後者が上級職に昇任してしまうという問題が残った。

製品のクレーム発生はよい教育訓練の機会であり、特に社内の「再発防止委員会」では実例を取り上げながら改善を図ることができる。これも社内人材育成上のよい事例ではないか。

- 技術開発分野で業務を行っているが、業績向上により社内で人材育成を行う必要性が急に高まった。しかし現場には高度なレベルの技能者と単なるオペレーターとが共存しており、高度なレベルの技能者は単独で十分仕事ができる反面、単なるオペレーターを如何に教育訓練して能力開発を行うかが現在の課題である。また社内では「技術者に技術をどう教えるか、誰が教えるのか」が課題になっている。

3-2 具体的な実施に向けて

- 各社で考え方は違うかもしれないが、OJTはクレーム処理など何か問題に突き当たった際に活用している。また、結果から立ち上がってくることも多く、課題に対応できる能力を養成することが必要である。
- OJTの定義はもっと広く、いざOJTについて書こうとすると幅が広過ぎる。先輩が経験したことを後輩に教え伝えるのだが、どのように記述すれば良いかが難しい。
- 優秀な技能工を育成するには10年はかかる。システムとして機能させるためには人材育成担当者のためだけを考えてもだめで、マネジメントの部分も必ず盛り込まなければ機能しない。チェック機能も必要である。マネジメントを含めて階層的に実施し、具体的にはOJT担当者の能力分析が大切になる。担当者は、実務担当なのか推進役なのかを明確にする必要がある。

3-3 実際に人材育成プログラムを考える際に、必ず盛り込まなければならないことは何か

- 経営者層については明確な教育理念を示すことが大切で、「理念と哲学」があることを前提に具体的に示していく。
- 研修、訓練の価値観（重要性）を含めることが必要で、共通の価値観を持たせることが大切である。また、共通の価値観を持たせることの他に、ノイローゼや鬱病などで悩んでいる従業員に対する相談（キャリアカウンセリング）や、職場の構成員に対してどのような研修が可能かと言った情報提供ができることも必要である。
- 従業員の持っている潜在能力を引き出すことも重要である。
- 落ちこぼれそうな従業員をどのようにフォロー・ケアし、その人をどのように戦力化できるかといった能力も大切である。
- 実施にあたっては職制上の関わりがやはり大切なのではないか。部課長の承認を経て実施するということである。職制上の部課長の役割についてももっと考える必要がある。総務部長、課長や工場担当者としての経験や知識に基づく立案が、経営層の考え方と整合性がとれているのかどうかを確認する。
- 人材育成の企画担当者の役割は重要で、到達目標の明確化が鍵になる。さらに、技術は常に進歩しているので他社との比較による自社の技術力向上をいかに図るか、全体計画の立案ができなければならない。これは部長職に求められる能力である。
- 先ほども発言したが、職制の役割とその能力が明確化される必要がある。「企画・実行・評価」を意識して実施する。
- 技能者では優位レベルの者が下位の者を教えることになるが、この際に経験年数も加味して行うこともある。
- 定年を半年延長して、技能者の方にOJTで人材育成してもらったこともあった。

3-4 教育訓練担当者（企画、実施）の具備すべき能力（案）の説明と検討

- 「企業全体の教育訓練を統括する者」と「実際に教える者」との間に、実際に現場で訓練を推進する者が必要ではないか。「企業全体の教育訓練を統括する者」の能力で、人材育成の効果が決まってしまう。
- 「企業全体の教育訓練を統括する者」の担当者の位置付けが結構難しいのではないか。経営トップの意向を受けてこれを実際に具体化する者である。一般にOff-JTはやりやすいが、OJTはやりにくい。後者では実施している内容が一般には明確になっていない。各職場で訓練を推進する人はもちろんだが、企業全体の立場で人材育成の推進を司る立場の者である。
- 従業員数150～200人程度の中小規模企業では人材育成に関わる専門部署は持てないので、各職場代表者による横断的委員会のようなものを設置し、総務部長が総括し総務課長が実施を進めるような体制が考えられる。この場合、企業内の直接部門と間接部門について明確に区分する必要がある。各職場及び企業全体という両方での実施を考えるのか、あるいは企業の縦割りの中でマネジメントを行うのかのどちらかになろう。後者の方がむしろやりやすいのではないか。
- あるべき論として考えればこれで良いと思うが、実行論についてはもう少し詳細な内容が欲しい。実務面と分けて考える必要を感じる。
- プログラムをモデルケースと考えれば、これはチェックシートとして使える。実際に実行するにはこの他に別のプログラムや実施手法が必要になる。
- 受講者の評価については細分化してはどうか。OJTの担当者とは、上司または直接の担当者をさす。OJTの実施ではこれらの連携が大切になる。
- モチベーション（企業文化が醸成されていないとだめだが）は全ての担当者と全階層に関わることである。経営トップが背中を見せることが大切。
- 実務レベルでは、これで問題はない。また「指導」は実施項目で「実施」としてはどうか？
- OJTを担当する人の能力強化も考えないといけないのではないか？技術者ならば技術のトレンドに従って自分自身の技術力の強化を図らなければ遅れてしまう。

3-5 人材育成プログラム設計に必要な境界条件の設定

人材育成プログラムを設計する際に必要となる条件は、意見交換の後に次のように決定された。

1) 想定する企業の規模及び業種について

従業員数「150人～200人」、業種は「ものづくり」を主要業務とする会社を想定。

2) 企業内人材育成担当者について

- 経営トップの考え方を常に念頭に置く。

- ・ 職場ごとの担当者とする。
- ・ 人材育成対象者は、正規社員とする。

3-6 企業内の人材育成能力について、誰を対象にするのか

- ・ 課長、担当者レベルが最もしっかりしているならばこれで良いのでは？
- ・ 経営トップが本質を見据えて認識し、最適な環境づくりを行うことが大切。
- ・ 経営トップより下のレベルはOJTで動いている。
- ・ やはり核になるのは課長、担当者レベルで、OJTがやりやすいような環境づくりが主務になる。
- ・ 経営トップが積極的でも、実際の担当者が動かないあるいは動けない場合もある。
- ・ 一般的には、「準備→社内に告示→実施・評価」という順で訓練が行われるが、「実施」とは具体的に何を指すのかが抜けている。話題になっている課長、担当者レベルは何をするのかを明記しないとイケない。
- ・ OJT対象者が参加したくなるような環境づくりはどのようにしたらできるのかを検討することも、重要な課題だと思う。
- ・ 教育訓練の評価も必要で、PDCAサイクルに従って実施しては。
- ・ 企業内で人材育成をおこなうときには、このPDCAサイクルが必要である。
- ・ ものづくり企業が対象であれば、「生産現場の技能向上」のみならず管理系スタッフも含んだ形で能力開発を考えないと対応ができない。また、ニートやフリーターを如何に生産現場に取り込むかについても考えないとイケないのではないかと。これらは社会的にも解決策が急がれている課題であり、課長・担当者、部署の教育訓練担当者、実際に教える者がこの課題に該当する。

3-7 企業の教育訓練担当者を育成する指導員の能力について

- ・ 指導員の能力としては指導することはもちろんのこと、企業活動の実態、OJTの事例、OJTの方法などについて幅広い能力が必要であり、これを後に示す表4-1にまとめた。

3-8 全体を通しての意見

- ・ 「指導の理論と実際」にもかなり示唆に富んだ内容が記載されていた。日本の現在の企業はスタッフが多い中で人材育成を充足可能なのかが疑問である。ラインで人材育成を行うために今回の提案がどこまで現状を反映し使用に耐えるのであろうか？

3-9 企業の教育訓練計画に係る概要説明

- ・ 以前所属していた企業でもこうした規程類が整備されていた。中小企業の実態を考えると人材育成専任担当者を置くことは無理であり、兼務することになる。

- 教育訓練計画の中では係長職に至るまでの人たちを対象にOJTを確実に実施することが重要ではないか。中小企業の実態を考えるとこの図表に記載される事項の全てを行うのではなく、幾つか必要なもののみを纏めて実施することも考えられる。例えば、新入社員、班長、組長研修までを一つの組み合わせにして実施するなどが考えられる。
- 今回の教育訓練計画では「技能展開、資格認定と安全衛生」を目途にすることが必要ではないか。従業員の能力向上については語学研修も考えられるが。
- 個々の企業の状況に応じて条件設定を変えてみてはどうか。先の「技能展開、資格認定と安全衛生」は絶対に欠かせないものでキーワードである。
- 具体的な事例がないと体系図をあてはめることが難しい。記載されている主旨は大切であり、個々の企業ニーズに対応させて体系図ができればベターではないか。
- 体系化ができると教育訓練はやりやすくなる。新しい事業展開をはかる時には、従来の普遍的な体系の他に新しくチャレンジする分野での体系が必要になる。これら二方面での体系があればさらによい。自己啓発は自己実現のための好事例であり、報告書のまとめ方などについてはすでにテキストがある。
- 従業員一人一人が自分に適した課題を、一年間行うということを取り入れてきた経験がある。こうしたことをプログラムに入れるのかどうか。
- 自己啓発の機会を積極的に使ってきた経験がある。現在ではE-ラーニングのような手法も取り入れるべきではないか。最近の従業員は集団よりも個別に学ぶ方が強く望んでいる。
- 自己啓発の専門企業と契約し、受講者の成績によりその半分を会社が負担する制度がある。
- 技能については製造現場で学べるが、品質管理と安全衛生についても力を入れる必要がある。全社的な教育訓練、専門的な教育訓練、自己啓発の三つのカテゴリーに分けるのも一つの方法ではないか。モデルとしている従業員が150人規模ならば一つの仕事（一業種）だけを手がけている場合が多い。
- 職務と資格のどちらで区分するのかを明確にする必要がある。教育訓練計画は鳥瞰図であり全社的な教育体系が分かればよい。その前提には会社の考え方があるはず。
- 実際に仕事を教える役割としての班長、組長の育成が最も重要ではないか。課長、担当者は全体的な視点を持ち横断的な立場で、部署の教育訓練を推進する者は会社全体を見つつ自分の専門的な立場で、実際に教える者は専門的な立場で個々の人材育成を担当することになる。

3-10 カリキュラムモデル（案）について

- 人材育成計画立案について、企業内の弱点をどのように補うかを検討することが最初で、現場のニーズをどのように取り込むかがこれに続く。

- ・ 事前に人材育成担当者が受講者のニーズを入手し、演習を行うことが大切なのではないか。
- ・ 従業員を研修に出さなければいけない理由として、次の三つがあげられる。
 - 1) 他社はどのようなレベルでどのようなことを行っているのかという情報収集を行う。
 - 2) 補助金制度などを活用して利益につなげるためのノウハウを知る。
 - 3) 有効で効力ある研修体系のつくり方を学ぶ。このとき助言が含まれていることが重要。
- ・ 従業員150人規模の企業ではかなり多忙であり、まずは生産が優先する。研修に出かけてその大切さがわかるだけでも良く、研修に参加した企業に適した人材育成への還元が得られればなお良い。
- ・ 研修参加者同士が意見交換できる場を設けてはどうか。
- ・ 人材育成はきちんと行わないと効果はない。そのためには人材育成のスペシャリストを置くことが望ましいが、まずは人材育成において何が必要なのかを考える。これは企業の人材育成に対する考え方と教育の大切さと言った基本理念、企業ニーズをキャッチできるような項目（業務体系、実力、具体的に考えるためのマニュアルの作成、人材育成のためのシナリオができること）が大切なのではないか。
- ・ 人材育成研修の受講を証明する資格（例えば職業能力開発専門士のような）を認定してはどうか。これは人材育成のためのモチベーションと社会資格につながる。
- ・ 人材育成教育についての専門性が問われているということである。
- ・ 私の経験では、人材育成を担当する講師の手配が最も難しかった。
- ・ 座学の場合ほとんど問題はないが、OJTとなると担当できる人材がいない。個別の分野ではできても全体的な視点で実施できる者はほとんどいないのが実状。
- ・ 企業OBの活用も良いのだが、人から人への技能継承では時々内容が変わることがある。新製品購入時はメーカーから説明担当者が来社し丁寧に教えてくれるが。

3-11 シラバス「教育訓練担当者が具備すべき能力を付与するコース」について

- ・ 教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力を取りまとめた表により作成した訓練プログラムの事例により、やっと研究会の全体像が見えたと感じた。
- ・ 自動化できない仕事などはその形態に応じて、見よう見まねのOJT、聞けば教えるOJT、自己研鑽を主体にしたOJT、仕事を与えることがOJT、場を与えることがOJTという5つのパターンのOJTで実施することになる。現状でも見よう見まねのOJT、聞けば教えるOJTは従来通りの古い方法、技能・技術継承については自己研鑽を主体にしたOJT、仕事を与えることがOJTのいずれかになる。大企業ではすでに計画的なOJTが展開されているが、中小企業でも今後はこうした方式を積極的に導入することが競争力の強化につながる。2007年問題を考えると、育成対象者の能力レベルに比べて育

成目標レベルが多少高いと感じても実行せざるを得ない。リスクは大きいがやむを得ないことである。OJTを受ける者の能力がどのレベルにあるのかをグラフで表す手法を弊社でも取り入れ始めた。

- 問題が生じてからはじめて、そのことをやるべき項目に加えたこともあった。
- 人材育成教育を計画的に実施するとき、職場の上司の考え方により計画が阻害されることも結構ある。このためうまくいったりいかなかったりする。人材育成教育はリスク管理であり、欠けているところを補完するということが目的の一つになる。
- 経験年数や習熟度に応じて資料に記載される「ケース」を選定して与えることになる。モデルとしている製造業であっても、実際に生産に携わる人、開発担当者、検査担当者など、個々の担当者の業務内容によって人材育成教育の「最適化」を図る必要がある。特に開発担当者においては、気付き、自己啓発が非常に大切である。
- 新装置の導入では納入先の説明員が来てくれるが、それ以降の運用は自社の従業員が定期的に行わなければならない。この場合、ハードウェアよりもむしろソフトウェア（プログラミング）面での作業が主体になることが多い。担当者は操作法などをマスターし、次からは社内の他の従業員のための指導者になる。
- 仕事を学ばせる際に大切なことは、学ぶ者が何をやるのか、全体の中のどの部分を学び、それが仕事全体の中でどのような位置づけなのか、を明確に伝えることである。これを欠くと、学ぶ者のやる気力が低下する。
- 一般に派遣社員、パートやアルバイト社員などには、ルーチンな仕事を時間内にノルマだけ終わればよいという考え方が支配的である。また、行った成果についての責任を意識しない者も多いが、仕事をする以上は自己の責任を明確にしないとよくない。
- 派遣社員の戦力化も考えなければならない。仕事面での質の向上、効率化を常に考えながら行う。新入社員へは目的意識のフォローを確実にする。これが、仕事を行う能力の到達度と直接関わっている。
- 関わる仕事ごとの資格と能力レベルの明示が行われることが大切である。作業認定は上司が確認するのが常で、下位の者は集合教育と自己啓発が主体になる。職務上の階層があがるにつれて、OJTからOff-JTで実施される割合が多くなる。ものづくりの職場では、ものの管理をおこなう職種においてもOJTは必要である。作業指示とOJTとは異なる。
- 安全衛生などについては、OJTとOff-JTの両方で行っている。一般に集合教育はOff-JTであり、年間計画をたてる際にその職場内で適任者を見つけて行われる。もちろん、仕事があってはじめてOJTが存在するが、OJTで大切なことは、「なぜ」ということを人材育成対象者に気づかせることが本質である。作業指示では、この「なぜ」を教えていない。品質期限は「なぜ」必要なかを教えることがOJTである。これまでの経験では、新入社員に「なぜ」入社したかを書かせていた。これは他人には見せないが、

社員自身に「気付き」を起こさせるためのものである。

- 現場では作業指導書よりもむしろ「作業要領書」の方に意味がある。これは作業を教えるときの核になるものであり、教える際の全ての手順や内容がコンテンツそのものである。もれなく教えるために不可欠だが、教えられる者もこれをはっきりと理解できるものでなければならない。要するに技能の文書化された姿である。
- 教える基盤をしっかりと作ることがまず基本だが、最近の新入社員は実技がほとんどできない。一度話を聞かせてから他の課題で実行させ、二つを比較して検討させる方式でおこなってきた。現在、何を教えるか、教える対象は何かを明確に相手に伝え理解させることが必要。パート社員の場合には自己の責任の所在を明確化する。
- 育成対象者とはコミュニケーションを密にした導入、対象者の能力把握、知識と技能のレベルを見極めるなど、実行上の課題は多い。
- モデルとしている150人程度の企業でも結構業務は多岐にわたり、日常的にも多忙で人材育成は結構難しい。
- 実際に教える者の能力要件（OJTを中心にしている）の改善と評価は大切であり、これは研修自体が成長していくためのものであって、教える側の反省と希望を持って次年度につなげることを意味している。これらは課長・担当者と実際に教える者の双方に関わる。
- ISOなどを取得していれば、作業手順書を必ず作成しているはずである。
- 「作業要領書」については「標準化」、要するにだれがやっても効率よく効果的に仕事が行えることを目指す。コストダウン、時間短縮などをその次に加えている。OJTは要するに時間の関数である。改善については、OJTを受ける者の能力が目標値まで充足されない場合の反省も含んで行うことである。生産性の向上を目指す、とまではいかない。