

第5章 本調査研究のまとめ

第5章 本調査研究のまとめ

第1節 企業内の教育訓練担当者を育成する「指導員」の研修

企業内の職業訓練担当者を育成する「指導員」の研修については、ものづくりの現場で経営トップの意向を受けて行われる人材育成の内容を意識し、この内容について明確化を行った。これが表4-1に示す「教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力」である。能力項目には、基本事項、企業活動、訓練技法、OJT事例、OJT手法、キャリア・コンサルティング、人材育成計画、人材育成方法、評価、改善、の10項目で構成され、それぞれに実施項目が付随している。

第2節 企業内で教育訓練を担当する「担当者」の育成

前述の研修を受けた「指導員」が担当するセミナーは、企業内で教育訓練を担当する者を対象として行われるものである。これが表4-2の「教育訓練担当者（企画、実施）の具備すべき能力」である。企業内の職制を参考に、教育訓練を「統括」する者（経営者層及び部長レベル）、企業全体の教育訓練を「推進」する者（課長、担当者レベル）、部署の教育訓練を「実行」する者、そして実際に「教える」者（OJTを中心にして）という五つの階層を前提に、それぞれに対応した能力項目と実施項目の二つを設けた。前者には、方針の決定、企業全体の教育訓練計画、企業全体の教育訓練計画、教育訓練実施要領の作成、実施に向けた準備、実施、評価と改善、などに分類されている。

第3節 次年度に向けた取り組み

次年度（2007）年度に行われる本調査研究テーマに向けた取り組みを次に示す。

- 1) 表4-1に示す「教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力と能力を付与するための訓練プログラム」について、さらに内容を検討し、実際に「指導員」研修を行うための訓練プログラムの確立に向けた調査研究
- 2) 表4-2に示される「教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力」とその能力を付与するための訓練プログラムを前提とした、さらに詳細な訓練プログラムの実施に必要な教材整備に向けた調査研究

第4節 今後のOJT展開に向けて

OJTの定義は時代とともに変化している。新しい定義は「人材育成対象者が主体的な考えと行動により、学ぶことを管理者が支援すること」である。別の言い方をすると、「あらゆる仕

事に関わる内容に、人材育成対象者の能力を結合させることにより、新たな成果を生み出すことを支援する」ことなのである。

人材育成対象者には、次のような事項を配慮する。

- 1) 方向付け：リーダーシップ、チームビジョン、場の提供、情報の共有化
- 2) 動機付け：コミュニケーション、叱ることと誉めること、活性化、チームワーク
- 3) 教育訓練：自己啓発、OJT、OFF-JT、ローテーション

今後のOJTは、「分別」、「知恵」、「工夫」が大切。「才覚」より「分別」、「知識」より「知恵」、「思案」より「工夫」であり、これらは行動し実践することからしか生まれない。

仕事の管理活動そのものがOJTであると考え、ここから出発する。さらに、OJTからOJL、OJDへの展開を行う。

- 1) OJT：管理者や先輩により、計画的・重点的に行われる対象者への直接指導であり、それぞれの対象者の課題に応じて、あらかじめ定められた内容を手順通りに教え込む教授手法と、対象者が主体的、自主的、自立的に学ぶことを援助する支援型指導を組み合わせた育成活動。コーチング（管理者・先輩による間接指導）。
- 2) OJL（Learning）：職場での他の同僚との相互交流や観察を通じて、あるいは担当職務の遂行過程での直接経験を通じて、対象者が「自ら気づく」ことで、新しいものの見方や技能を獲得し、主体的に行動を変化させていく過程。学習が起こる状況と場づくり、学習を促進する風土づくりがある。
- 3) OJD（Development）：職場目標の達成を実現する人的資源開発を目的に、管理者が人材戦略的に行う学習の場の機会付与から、対象者への直接的な指導までを含む、システムチックな活動であり、重要なマネジメント機能。中期ビジョン、職場の使命、職務割り当てなど。職場リーダー指導（管理者・先輩による間接指導）。

人材開発担当者側は、「計画的、継続的」を重視するあまり、従業員個々の教育訓練計画と実施記録の作成を義務づけることになる。一方、各現業部門では形式的、抽象的な記述で書類を提出することになる。その結果、担当者側は、「OJTがうまく機能しない」、「きちんと行われない」という判断に繋がる。こうした実施にあたり、

- 1) 現場に負担にならない、基本的な書式での計画作成・実施記録での実施
- 2) ガイドブックの作成・配付
- 3) TWI研修とOJT研修により管理・監督者の意識付け
- 4) 気軽に人材開発部門へ相談に行ける体制を整える

と言ったことが重要なのではないか。

時代とともに人材育成の考え方も評価法も変化するであろう。そかし、仕事の中心にはいつも人がいることには変わらない。それゆえ、この考え方を忘れず、問題点を常に克服しながら、次世代を担う人材育成を考えたいものである。