

付 録

付 録

◆2004年度文献調査：「企業における職業能力開発体系」に係る文献調査結果一覧

文献調査について以下記載する。記載内容は、次の三つのものである。

1. 企業で行ったOJTの実例を記述したもの。
2. 企業で行ったOJTの実際から、OJTの考え方・姿勢を記述したもの。
3. 研究報告、調査報告（アンケート調査）。
 - 1) TWIを生活に取り入れて（特別寄稿）
白鷗大学女子短期大学部英語科非常勤講師 川口桂子 産業訓練 97/4
授業の中での「タッチメソッド（ブラインドタッチ）」の習得を行う。いかに効率よく
 - 2) リーダーとメンバーの人間愛に基づいたOJT（特集）
大阪トヨタ自動車（株）人材開発部参与 東 則行 産業訓練 97/6
 - 3) 当社における「目標による管理制度」の運用（特集）
鐘紡化学工業（株）人材部教育チームリーダー 土屋 秀夫 産業訓練 97/6
 - 4) 私の体験的OJT論（特別寄稿）
ダイハツ工業（株）人事部人材開発室 藤本 美幸 産業訓練 97/9
 - 5) 研究者・技術者の能力開発（特集）
オリンパス光学工業（株）常務取締役 新事業推進本部長 永井 昌平 産業訓練 98/5
 - 6) 三菱重工業における技能者の育成について（特集）
三菱重工業（株）技術研修所 所長 永井 智昭 産業訓練 98/5
 - 7) 今求められる技術者の資質と育成（特集）
（株）羽生田鉄工所・技術顧問 森 清 産業訓練 98/5
 - 8) OJT（OJD）の展開と人材開発担当者の役割（特集）
雪印乳業（株）元人材開発部長 水野 靖彦 産業訓練 98/8
 - 9) OJTの体験的実践法（特集）
（株）プロフェッショナル ネットワーク 代表取締役社長 澤田 淳 産業訓練 98/8
 - 10) 企業内教育とOJT（特集）
組織文化工学研究所 代表 朝川 哲一 産業訓練 99/5
 - 11) OJTと人材育成風土の醸成（特集）
コマツ総合研究所 取締役 所長 石月 言成 産業訓練 99/5
 - 12) OJTの基礎となる学習の動機づけ（特集）
立正大学文学部 教授 井上 隆二 産業訓練 99/5
 - 13) 技術系、技能系社員の研修について

- (社) 日本産業訓練協会 関西支部 徳永 喜久雄 産業訓練 99/9
- 14) 当社の技能教育について
三菱電機 (株) 電力・産業システム事業所 総務部 研修課長 細井 真知夫
産業訓練 99/9
- 15) わが社の技能者教育
ダイハツ工業 (株) 人材部人材開発室主担当員 技能研修センター長 新家 昌和
産業訓練 99/9
- 16) OJTを展開していく上でのその背景について
人材経営研究所 代表 福島 信行 産業訓練 00/8
- 17) OJTがなぜうまくいかないのか
(株) ゴールデンエイジネットワーク 代表取締役社長 三島 恒臣 産業訓練 00/8
- 18) 私のOJT実践 産業訓練 00/9
部下のやる気、意欲、想像力を生かすには オリンパス光学 (株)
- 19) OJTを形骸化させないシンプルな方法を (株) 琉球銀行
- 20) これからの新しいOJTを考える 人間力研究所 代表 矢野 義弘 産業訓練 01/9
- 21) 管理者の役割 (株) ゴールデンエイジネットワーク 代表取締役社長 三島 恒臣
産業訓練 01/9
- 22) 儲けに繋げるOJTの実践を 教育PDSセンター 主宰 小山 俊 産業訓練 02/6
- 23) OJTの今後のあり方 ～OJTを進める道しるべ～
寺澤オフィス 所長 寺澤弘忠 産業訓練 02/6
- 24) 部下が育つOJTマネジメント
人材マネジメント研究所 代表 石月 言成 産業訓練 03/9
- 25) OJTの定着とその支援策
ベスト人材開発 代表 佐藤 鉄夫 産業訓練 03/9
- 26) ヤル気を伸ばす自己啓発支援制度 自己啓発を中核に、OJTとOff-JTを展開するNEXT4
日本ユニシス 総合教育部能力開発室担当部長 芝崎 信治 企業と人材 95/5/5
技術・技能系社員の育成
生産現場の主体性を尊重する技能社員育成
クボタ フリーライター 北井 弘 企業と人材 98/7/20
- 27) 技術・技能系社員の育成
30歳前後の研究技術者を対象に専門教育塾制度
花王 研究開発部門 能力開発担当部長職 札野 新太郎 企業と人材 98/7/20
- 28) 技術・技能系社員の育成
「日立建機のOJT」を支える、活力あふれる風土づくり
日立建機 技術教育センター 専任部長 目次 善亮 企業と人材 98/7/20

- 29) 特集 ものづくり人材育成のスタンスを固める 企業と人材 03/10/5
- 30) 特集 ものづくり人材育成のスタンスを固める 企業と人材 03/10/5
 技能教育は層別と技能向上施策の二本柱で推進
 チャレンジ技能検定でモチベーションアップ
 日産自動車 フリーライター 中田正則
 ライン作業をOJTにて訓練する。同時にインストラクター教育を行う。道具の扱い等は、訓練道場でできるようになるまで（一定時間に正確に）、徹底的に教え込む。
 教育の力点は「標準化」技能者には、管理力や改善力の熟練を求めている。
 熟練技能が不要になったプレス工程（？）は、Off-JTにて知識を教え込む。
 国家検定の取得を奨励し、これに合わせたカリキュラムを用意している。
 社内検定は仕事に即した職種、OJTにて実技をマスター（1年間かけ訓練）。モチベーションアップにつながる。実技試験は管理者立ち会いの下実施し、技能のレベルを採点する。不合格となった場合は、合格点を取れるまでフォロー教育が行われる。
- 31) 特集 ものづくり人材育成のスタンスを固める 企業と人材03/10/5
 継続的な「オークマ技術・技能競技大会」でOJTを補完し、若手・中堅層の育成を図る
 オークマ フリーライター 北井弘
- 32) 特集 新入社員教育の新たな動きを探る 企業と人材04/9/5
 ユニークなジョブシミュレーションを通じ社員としてふさわしい人材を育成
 NECソフト フリーライター 中田正則
- 33) 特集 新入社員教育の新たな動きを探る 企業と人材04/9/5
 目下の課題は若手社員の戦力化 2ヶ月間の導入教育はその一歩
 コマツ フリーライター 阿部まさ子

◆2005年度文献調査（一部のみ簡単に要約）

- 1) 平成16年度能力開発基本調査結果概要：平成17年4月28日、厚生労働省発表
- ・企業における教育訓練の実施状況：Off-JT又は計画的OJT実施企業割合は59.5%→63.1%、三年前と比べると減少傾向。
 - ・事業所による能力開発計画の作成は、作成していない（63.3%）、作成している（31.4%）。
 - ・正社員に対しOff-JTを実施した企業は58.3%、実施していない企業は40.4%。自社内での実施が46.0%。
 - ・正社員に対し計画的なOJTを実施した企業は46.7%、実施していない企業は52.0%、製造業52.5%。
 - ・従業員の能力開発の責任主体は、従業員個人と考える企業が29.3%。
 - ・能力開発に係る問題点は、指導する人材が不足（47.4%）、人材育成を行う時間不足（46.6%）。育成してもすぐにやめてしまうことも要因として大きい。
 - ・2007年問題に危機感を持っている企業は22.4%、製造業で30.5%。化学工業47.8%、一

般機械器具製造業40.5%、金属製品製造業35.1%。

- ・必要な者を選抜し雇用延長、嘱託で再雇用し指導者とするは40.7%。
- ・自己啓発を行った従業員の比率は36.5%。多忙で自己啓発の余裕がないは42.1%。
- ・特定の能力を有する人材を必要とする場合、従業員を訓練により能力向上させ人材を確保する（44.8%）、外部から該当する能力あるものを雇用する（15.8%）。

2) 平成16年度ものづくり白書（ものづくり基盤技術の振興施策）本文概要：平成17年6月、経済産業省・厚生労働省・文部科学省

第2章 将来のものづくり基盤技術を担う人材の育成から

- ・製造業における2007年問題への危機意識の要因は、技能・ノウハウ等の伝承に時間がかかりすぎ円滑に進まない、意欲ある若年・中堅層の確保が困難、教える側と教えられる側との年代が開きすぎている、等がある。
- ・技能継承での課題は、指導的人材活用、意欲・能力ある若年・中堅層の後継者確保・育成、教材・研修方法の工夫。

3) 「職業能力開発の今後の在り方に関する研究会」報告書：平成17年5月、厚生労働省

- ・正規従業員へのOJT重視は今後も継続するが、社内で実施するOff-JTに加え外部委託・アウトソーシングの傾向も40%程度の企業にある。
- ・正規従業員のみならず非正規従業員も知識・技能向上に意欲的ではあるが、後者に対する能力開発は少ない。
- ・社内への職業能力評価制度導入は60%の企業で前向きである。
- ・企業側から求める能力を従業員へ如何に知らせるかについては、日常業務を通して、人事評価制度運用を通して、がある。従業員に自己のキャリア形成を考えてもらう場については、上司との面談が最も多い。社内でキャリア相談を受けられる環境にある企業は30%程度である。
- ・企業における計画的なOJTへの取り組みが今後に向けた重要な課題になる。

◆職業能力開発総合大学校能力開発研究センター刊行物のOJT関連資料

1. 調査研究報告書

- 1) 高度熟練技能とOJTを支援するOff-JTの可能性 ～OJTによる能力開発に関する研究 中間報告書～, No.98, (2001)
- 2) 高度熟練技能者を目指すステップアップシリーズ「技能の中級プラトー離陸計画」～OJTによる能力開発に関する研究 第2次中間報告書～, 調査研究報告書, No.107, (2002)
- 3) 高度熟練技能とOJTを支援するOff-JTの可能性 ～OJTによる能力開発に関する研究 報告書～, No.110, (2003)
- 3) 高度熟練技能を目指す在職者訓練コースの開発に関する研究, No.118, (2004)
- 4) 職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理, No.125-1, (2004)

- 5) 職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理－訓練コース検討部会における検証結果－, No.125-2, (2004)
- 6) 公共職業訓練のプロセス管理に関する調査研究－職業訓練コースの設定、運営に係るプロセス管理の精緻化－, 調査研究報告書, No.129, (2005)
- 7) 生涯職業能力開発体系を活用したOJTのプロセス管理手法 コースプログラムの実施に関する報告, 教材情報資料, No.113, (2005)

2. 調査研究資料

- 1) 新時代の企業内職業能力開発の課題と方向－新しい「学習企業」をめざして, 調査研究資料, No.55, (1981)
- 2) 技術力の向上と人材開発に関する調査結果報告, 調査研究資料, No.63, (1985)

◆OJTを考える上での基礎事項

1. OJTを考える上での基礎事項

中小企業の従業員を対象とする人材育成を考える際には、その実施に関わるプロセスが必要になる。このことについては、本研究会（作業部会）において委員諸氏からご意見とご提案を頂戴したが、ここでは人材育成プログラム（ツール）をデザインする時のすじみちをもう一度考えながら、改めて検討を行ってみた。

1-1 Off-JT（職場外訓練→職務外訓練）での人材育成プログラムデザイン

この流れはシーケンス＋フィードバックとし、「P→D→C→A」のプロセスを基本とする。

(1) 人材育成ニーズの把握（誰を、どこまで、どのように育成するか）

ニーズ→プログラムデザイン(ニーズに適したプログラムデザイン)→実施→観察→考察・検討→フィードバック

1) 人材育成の種類

「職層別育成」と「職能別育成」がある。前者は誰に対して行うか、後者は何のために何をどのように行うか、である。

◆職層別育成…新入者、中堅者、監督者、管理者、経営者の各職層と中途採用者といった定常雇用者と、非定常雇用者に対して実施される。

◆職能別育成…実務に直接関わる部門で育成（営業、製造等）する。

2) 職層別育成に求められるもの

◆新入者：新入者の殆どが職業体験も企業経験もないという前提で行われる。入社前と入社後の二つに分けられる。

入社前…入社の準備（心構え）。

入社後…職業人・社会人としての自覚、組織員としての理解、対人接遇、業務上必要なスキルの導入等。

- ◆中堅者：職場では中心的活動を行うが、監督者までは育っていない者。
組織内での自己の役割認識、問題解決能力の向上、業務の進め方の進展、後輩への指導能力の付与、人間関係の向上等。
 - ◆監督者：業務の直接部門では職場長、組長、班長、作業長、工場長が、間接部門では主任クラスが該当するが、新任者とベテランとではプログラムが異なる。
問題解決能力、コミュニケーション（対人関係）能力、リーダーシップ、OJT実施能力等。
 - ◆管理者：部長、部長代理、次長、課長、課長補佐、係長等が該当し、個々に求められるニーズが全く異なる。
部長クラス…経営環境の理解、戦略の手法、意志決定・問題解決能力向上、OJT実施能力、リーダーシップの発揮、経営首脳への情報提供方法等
部長代理、次長クラス…部長を補佐する役割認識、問題解決能力向上、リーダーシップの発揮、コミュニケーション能力の向上等
課長クラス…管理業務に係る知識の習得、組織内の役割認識、目標管理、問題解決能力向上、リーダーシップの発揮、コミュニケーション能力の向上、OJTの実施能力等
課長補佐、係長クラス…課長を補佐する役割認識、目標管理、問題解決能力向上、リーダーシップの発揮、コミュニケーション能力の向上、OJTの実施能力等
 - ◆経営者：企業内人材育成では十分ではなく、外部コンサルタントや経営者団体等によるトップ養成セミナー、同業他社や異業種他社との共催で実施する経営者育成セミナー等もある。育成ニーズは、経営環境の迅速な把握、理解と対応、最終的な意志決定能力の養成、経営上の戦略の策定等。
 - ◆中途採用者：即戦力要員として存在するが、個々のキャリアが揃っていないことを認識し人材育成をデザインしなければならない。一般的には、次の三つを主体に人材育成が行われる。
 - a) 新しい職場環境に早く慣れて、自己能力を発揮してもらう
 - b) 企業の歴史等と業務内容、そのやり方を理解してもらう
 - c) 企業の規定等、諸規則、福利・厚生面の内容を分かってもらう
 - ◆非定常雇用者：パートタイマー、アルバイトがこれに該当し、新人とベテランの両方について、導入と能力開発が行われる。ただしこれらの従業員は業務形態に対応させながら雇用するものであり、単能的な仕事が主体となるので、長期間かけた人材育成は投資対効果の面から見ても損失が大きくなることを考慮する必要がある。
- (2) 人材育成プログラムのデザインプロセス
- 1) プログラムデザインの背景となる企業ニーズ
中小企業の経営理念、経営方針、長・中・短期的経営計画、経営戦略、各職場での諸課

題と要請、各部門での達成目標等がある。これと従業員個々の保有能力とを比較し、これらを満たす内容を持ち、効果が現れるような人材育成プログラムをデザインすることになる。

2) プログラムデザインの手順（プロセス）

次の8つの手順を経て行うことが一般的である。

- ◆プログラム名称をつける：このプログラムでは何を行うかが一目で分かる名称をつけることが、育成される人々の関心につながる。
- ◆プログラムへの対象者（該当者）を決める：該当者の選出を選定基準に従って行う。該当者全員が対象となるプログラムと、任意のプログラムとがある。
- ◆プログラムの目的の明確化：実施に係る企業ニーズや目的を対象者に明確に伝え、理解してもらう必要がある。実施により何が充実し向上するかが分かること。
- ◆プログラム実施内容決定：受講目的、受講者のレベル、プログラム実施手法により決まる。
- ◆プログラム実施手法の選択：どのような手法で人材育成するかにより決まる。
- ◆プログラム実施の日程決定：実施目的、ニーズ、プログラム、対象者の業務日程等を考え、対象者の業務を妨げないよう配慮し、業務の代替要員の確保も考える。
- ◆プログラム実施の日時・場所・担当者の決定：グループワークや体験型のプログラムでは、実施場所への配慮が必要。実習を伴う場合は、機材とその周辺のスペース確保にも考慮する。担当者は企業内、企業外のどちらか、あるいは併設で依頼する 경우가多いが、いずれの場合もプログラム内容を良く把握し、その実行についても効果が期待できるような能力の持ち主を選択する。
- ◆プログラム実施に適した教材・教具の整備と選択：プログラム内容にマッチした教材・教具の整備と選択が大切であり、事前に学習する教材がある場合はその準備も併せて行う。これらは、図.1に示す流れ図に要約できる。

3) 人材育成プログラムの管理と実施後の評価

人材育成プログラムを実施する際には、プログラム管理（マネジメント）と評価を常に考えておく必要がある。

◆プログラム管理（マネジメント）

プログラム管理（マネジメント）は、次の視点に立って実施されることが大切である。

- a) 中小企業の経営的視点に立ったプログラムであること
- b) 人材開発及び能力開発を主体としたプログラムであること
- c) 経営環境の変化、社会ニーズに対し、柔軟に適応できるプログラムであること

◆評価

プログラム実施後の評価は、次の4つについて行われることが望ましい。

- a) 人材育成ニーズをどの程度まで満たし、育成目標をどこまで達成したか？
- b) 実施したプログラムは人材育成ニーズに対応できたか？

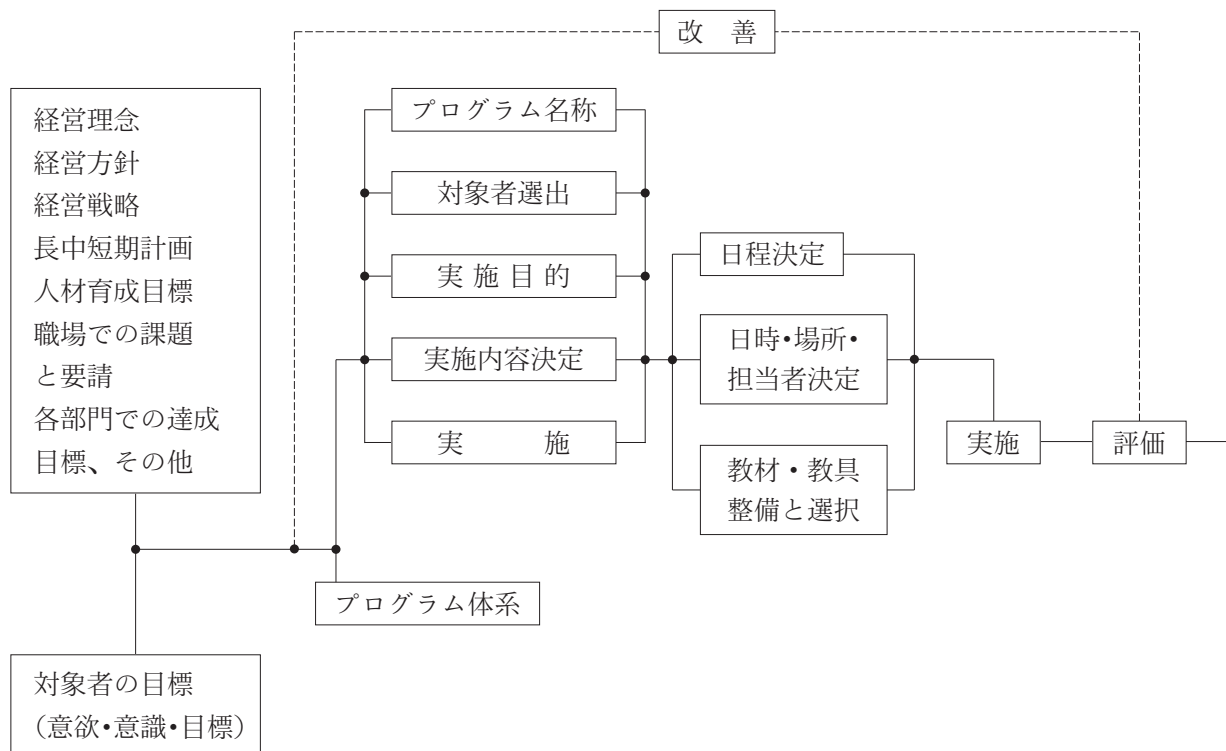


図.1 人材育成プログラムデザインの手順（プロセス）

c) 実施したプログラムの手法は人材育成ニーズとプログラムに効果的だったか？

d) 人材育成担当者は教材・教具等を十分に使いこなし、人材育成に効果を上げたか？

Off-JTで人材育成を実施する際には、受講者が業務から離れることを十分に考慮し、これで実施するかOJTを選ぶかの判断を迫られる。次はOJTについて述べる。

◆評価

プログラム実施後の評価は、次の4つについて行われることが望ましい。

a) 人材育成ニーズをどの程度まで満たし、育成目標をどこまで達成したか？

b) 実施したプログラムは人材育成ニーズに対応できたか？

c) 実施したプログラムの手法は人材育成ニーズとプログラムに効果的だったか？

d) 人材育成担当者は教材・教具等を十分に使いこなし、人材育成に効果を上げたか？

Off-JTで人材育成を実施する際には、受講者が業務から離れることを十分に考慮し、これで実施するかOJTを選ぶかの判断を迫られる。次はOJTについて述べる。

1-2 OJT（職場内訓練→職務内訓練）での人材育成プログラムデザイン

人材育成の方法としてOJTが選択される場合、業務を中断しない範囲で指導者が育成対象者に対し、業務上必要な能力（知識・技能等）の付与または向上を目的に、マン・ツウ・マン方式を主体に行われるのが一般的である。指導者は育成対象者の長所、欠点、指導が必要

な点等は、日常の業務のみならずOJTを通して知り、それを指導に反映させることも可能になる。それゆえ、職場内で行われるというよりむしろ、職務内で行われるという意味の方が強い。この時、指導者の指導能力如何により、効果に差が出てくることはいうまでもない。

1) OJTとOff-JTの特徴

これらは、次のようになる。

◆OJT

- a) 知識・技能等を実務を通して頭と体で身につける
- b) 指導法はマン・ツウ・マン方式が主体
- c) 知識・技能以外の面も、育成中に身につく、総合的な面での育成も可能
- d) 即戦力になることを目的に実施される場合が多い
- e) 一度育成に失敗すると、再育成は困難になることが多い

◆Off-JT

- a) 知識・技術等を現場から離れて身につける
- b) 指導法は集団型になる
- c) 知識・技能を理解させるために多様な手法が用いられる
- d) 即戦力よりもむしろ、業務上の知識・技術等のフレームの構築を目的に実施される場合が多い
- e) 一度育成に失敗しても、再育成は多くの場合可能である

従って、ニーズに沿ってこれらを如何に最適に組み合わせるかが人材育成上の重要事項になり、そのためのプログラムデザインについては、常に検討が繰り返されることになる。

2) OJTの要点

◆要点（その1）

OJT実施の要点の1つは、指導者と育成対象者との間で、「いつでも・どこでも・いかなる手法を用いても」できることであろう。

◆要点（その2）

また、育成対象者が持っている（できる）、あるいは持っていない（できない）業務上の能力の識別を指導者が明確に行って（行え）、「何を、どの時点で、どのように」指導するかがもう1つの要点になる。

要するに、次の式であらわされる **指導の必要事項（ニーズ）** を、OJTにより段階的に実施するのである。

$$(式) \quad \boxed{\text{指導の必要事項（ニーズ）}} = \boxed{\text{業務上求められるコンテンツ}} - \boxed{\text{育成対象者が持っている業務関連能力}}$$

例えば、次のような一例にも考えられる。

$$(式) \quad \boxed{\text{指導の必要事項}} = \boxed{\text{目標設定事項（ニーズ）}} - \boxed{\text{自己評価（現在持っている業務関連能力）}}$$

◆要点（その3）

OJTの段階的指導は、まず指導者が模範を行い、これを身ながら育成対象者が初歩から段階的に習得するコンテンツを積極的に取り組むよう仕向けることが大切である。

1-3 OJTとそれを補完するOff-JTの最適化による人材育成プログラムデザイン

前述の二つの内容を基に、ここからは委員各位のご意見を頂きながら人材育成のためのプログラムデザインを考えていきたい。そのためにはまず、「デザインのキーワード」を決める必要がある。

1-4 委員企業における従業員育成について（参考）

中小企業向け人材育成プログラムの提案モデルを構築するため、本研究会（作業部会）では毎回、特定の課題について意見交換してきた。ここではそれらについてのとりまとめを行うが、まずは委員企業における従業員育成についての内容を紹介する。

- ・ 正社員のほとんど（95～96%）が新卒採用。社員教育はOJT中心というか半ば徒弟制度に近い形で行われてきた。上司や先輩の仕方を見、自分なりの仕事の進め方を見つけてきた。しかし、これからこれでやっていけるかどうか疑問である。命じられたことしかやらない、やれない人が増えている。また、管理職もいわゆる「プレイングマネージャー」でマネジメント面で不得手なものが多い。

最近、管理職教育不足解消として少しずつ体系的な教育訓練をやって行こうとしている。当社は商社と似ていて、在職中は入社時に配属された業務から大きく変わることはない。私の場合は入社以来人事部門一筋でやってきた。ジェネラリストよりスペシャリストとして育成されてきた。

- ・ これまで専門・管理部門と分けて評価をやってきたが、この分けた評価が難しくなってきた。そこで人事評価制度を昨年3月に改め、シンプルに評価1本にした。

これは社内の一事業所で、製造技能検定を尺度としている。技能の伝承についてもプログラムを組み実施している。新入社員3年目で課題研究発表会に参加、監督者育成にこれから取り組む。

- ・ 当社では教育体系はできていない。新入社員では営業・サービス部門配属者はクレーム処理の仕方など社内教育をある程度行うが、工場・事務関係配属者は社員教育は特に行わない。開発関係部門でもいろいろ教育しなければならないが、新しい技術は数も多く、発展も早いことなどから該当技術についてはその担当者が取得するといった方式で各自が行う。古い技術は仕事をやる中で教える。付いた人により教育に差が出る。評価は目標を立てさせ10項目、各項目は5段階評価。自己評価に対しても上司が評価する抽象的（主観的）になる。管理関係幹部の教育は無く、人事関係でも教育をこれからやって行こうとしている。リーダー的な者が欠けており、これをなんとかしようとしている。

- ・ 体系的な教育訓練は無い。残業して上司が話をしてもこれに対する反応が希薄。派遣社員に対してはある程度の教育訓練をしている。
- ・ OJTに対する環境、考え方が時代の技術変遷と共に変わってきているのではないか。特にアナログ技術からデジタル技術に技術改革が進んだ以降は、その傾向が顕著になってきたと思う。事例として、光学系のアナログ調整では、技能者の技能（腕）が製品の完成度を左右しOJT効果が現れていたが、それがデジタル技術によってOJT技能が不要となる程簡単になり、同様に装置のブラックボックス化が進んだことにより、技能者のOJTメンテナンス技術が不要となるなど、技能者のOJTの腕前を発揮するケースが減少し、OJTに期待する要素が少なくなってきたのではないか。

企業は、入社後のOJTの必要性は認めているものの即戦力としての期待感が強く、日常業務の中でOJTを実施していけば良いと考えているのではないか。

2007年問題、少子高齢化が進む中で、企業の中核をなす人材が持つ技能は貴重な財産であり、これらのノウハウを国家が、業界が、OJT枠組みの中できちんと技術の伝承、人材育成の教科書として採用していくことが重要である。人材の底辺のレベルアップにつながり、強いては国際競争力強化に結びつく要因と考える。

また、これらのノウハウはデータベース化することもOJTの中で討議していくべきであろう。

- ・ 当社では職員対象の教育訓練は特にはない。ただ、過去に業界として外部講師を招聘して、新入社員教育研修1日コースを実施したことがある（希望された会員各社の新入社員の合同研修〈有料〉・毎年40～50人〈5年間〉）。訪問・挨拶の仕方、お茶の出し方、名刺交換、報告の仕方等々ロールプレーを交えて実技講習。

研修生及び派遣事業主からは、会社ではなかなか教えられないことなので、高い評価を得ていた。

- ・ 技能伝承は必要である。師匠、師匠補制度を設けたがあまり機能しなかった。この制度の活用が今後の課題でもある。
- ・ 大学を出ても新入社員教育1～2週間は行う。自社製品の理解、その他が目的。
- ・ 新入社員、当初給与は人事持ちで各職場へ派遣していた。
- ・ 新入社員は2週間ずつ各現場を回る。期間は約3ヶ月間、9～10ヶ月配属。

1-5 委員企業における従業員育成（特に新入社員教育と中堅社員向けの人材育成；入社後2～3年及び5年／現場責任者・係長）について

1) 新入社員教育について

- ・ 新入社員は仕事別に採用しているので、当該部門にまかせる。ただ営業部門などはまとめて教育し、通常は6ヶ月ぐらい配属してから能力を上げるといった方式で教育している。これの繰り返しが実際の新入社員教育である。

- ・ 挨拶等の共通的な項目については全員が対象。営業部門については2～3ヶ月の間、市場を回らせてから配属する。開発部門は当該部門で教育し、製造部門は現場での見習い方式で実践させる。
- ・ 新入社員の教育期間は全体的には短くなってきているのではないか。過去の事例では、各事業部とも採用にあたっては必要な人材を前もって面接し、そこでは仕事の内容まで踏み込んでいた。事業部を決めずに採用しているのは普通高校出身者だけである。全新入社員に対する最初のOJTは1～2週間程度で、人事を中心に役員や先輩等が担当する。その後は、配属事業所で実務に係わる教育を行う。

2) 中堅社員の人材育成(2～3・5年/現場責任者・係長)について

- ・ 中堅社員でも、自ら前向きに仕事をするという傾向が少なくなっている。人材育成教育は必要と考えているところである。22歳入社から30歳までは役職はない。
- ・ 具体的でない。年2回、会社は通信教育を受ける人の費用を負担する。これは途中でやめたら自己負担となる。共通的に全員を対象とした教育は特になく、先輩から学ぶ。個人それぞれに年間目標がある。自分で立てた目標の成果発表、上司への報告は特でない。ただ、開発したものについての発表会は実施している(義務付けてはいない)。
- ・ 技術説明会は年2回ある。役員・部課長と100人位の社員の前行われる発表会。社長から1ヶ月に1回、部課長10～12人を対象に、会社全般の状況説明他が行われる。製造品組立自動ラインが止まった場合、このラインを直せる人材不足などが課題。
- ・ 初の昇格時期に、部下の管理・育成等を主体に、外部講師、役員等による人材教育を合宿形式で行う。また、自分の能力を発揮できる職場にいるかを問いたすアンケートを1回/2年で実施し、問題がある場合には人事担当者が面談した後、適材適所な職場に配転させるシステムがある。ただ、本人にとって、職場を配転することは低い評価で見られているとの感覚があり、企業にもそのような風潮があるので配置転換例は少ない。配置転換を伴う教育は、実務を通じて身につける。

3) 新入社員及び中堅社員教育・育成等の見きわめ、評価について

- ・ 新入社員は部門に入った時、OJTで人材育成される。その結果は現場で判断する。中堅社員は人事考課。
- ・ 年2回、自己評価。
- ・ 評価は二つ。一つは昇給。一般職、管理職の評価基準があってそれぞれについて自己評価し、上司が判定する。これが昇給・昇格につながる。二つ目はインセンティブなもので、年初めに本人が個別に定量的な目標を立てる。これの完成度が賞与の考課分となる。
- ・ 自己申告分、半期毎に評価し賞与・昇給・昇格へと還元する。
- ・ 入社時のOJTレポートが回覧され、人間像の一部が浮かび上がるが、それによって評価はしない。それは、期待感の方が大きいからである。職場においては面倒を見る責任者をつけるシステムがあり評価はその人に任せるが、採用に係わったことでもあり情が移り、

自然と評価は高くなる。中堅社員は、年俸制であれば目標管理を定めた結果に対して業績達成の有無を面談によって評価し、業績達成に向けた方針教育をする（2回／年）が、日常業務での評価に重きをおく。これらの評価は、当然のことながら昇格、給与査定に影響を与える。

1-6 OJTのプロセス管理手法評価項目一覧内容検討

①人材育成ニーズの把握

（内的要因）

- ・受講者の意識の把握
- ・社員の技能力の把握
- ・事業部の意見の把握
- ・作業の重要ポイントの把握
- ・派遣、アルバイト、パート、外国人社員に行わせる業務の把握

※新人は希望を持って入社するが、派遣、アルバイト、パート、外国人、中途採用、年長社員は目的を持って入社する。中でも中途採用社員は、自己能力のレベルアップが主目的。

- ・社員に把握させなければならない業務内容の把握
- ・企業風土（歴史）の把握
- ・企業に残す技能・技術の把握
- ・仕事をするために必要な資格の把握
- ・事業構造の変化の把握（例：サービスの事業化など）
- ・立ち上げ時の教育訓練対象者の把握

1) 人材育成方法の検討（外的要因）

- ・教育訓練実施場所の検討（企業内、大学、研究所等で実施（新商品開発、基礎研究等））

2) 人材育成の環境整備

- ・トレーナの確保（育成）→見よう見まねで時間をかけて教えられるようになっていたが…
- ・プレイングマネージャーの役割の明確化
- ・モチベーションをアップさせるための仕掛けづくり
 - a) 社内資格制度の導入
 - b) スキル認定制度の導入
 - c) 職能ランクと給料との連動性の導入
 - d) 多能工化
- ・競争心の付与
- ・現場用マニュアルの整備…指示待ち人間をつくり出す可能性がある
- ・教育訓練効果の検討
- ・リスク（仕事をさせた時の）の検討

- ・教育訓練付与回数の検討
- ・研修所の整備
- ・「人を育てる」という職場意識のアップ方法の検討
- ・予算の確保（OJT、Off-JT、SD）
- ・企業方針の把握
- ・プロジェクトマネージャ（PD）や機器（パソコン）の整備（ネット）
- ・研修場所の確保

②人材育成の実施

上記の項目に配慮しながら、人材育成を実施する。

③人材育成の観察

実施しながら対象者の能力向上をよく観察し、育成効果で検討すべき項目を見いだす。

④人材育成の効果測定

実施した人材育成についてOJT担当者による効果測定が行われるが、その結果を検討し、必要があれば再度人材育成プログラムに修正を加える。

1-7 企業内でOJTを実施する際に考慮すべきことから

人材育成手法としてOJTを用いるには、数多くの事例にみられる実施経験から得られた課題があることを無視できない。ここではこれらについて、簡単にまとめてみる。

OJTを手法として用いるための初期条件として、次の三つをあげられる。

- 1) 行うべき仕事があること
- 2) 人材育成すべき対象者がいること
- 3) そのための適切な指導者がいること、

一般にOJTの推進は、「マンツーマン」による個別指導・支援が原則である。これとは逆に、管理者から人材育成対象者への教育訓練ではなく、対象者自らが、「能力を発揮したい」、「視野を広げたい」、「個性を発揮したい」、「充実した仕事をしたい」、「より良い人生を送りたい」といった自立性を持つ人材が育つように、指導者は常に配慮することが大切である。要するに、OJTはマネジメントの基本機能である。

OJTを実施する際の問題点には、

- 1) 人を育成するという認識に欠ける管理者が多く、当面の業務優先や自己中心主義、放任主義などにより、育成が滞ることもある。
- 2) 人材育成は人事担当者が行うものと考えている現場管理者が多い。
- 3) 人材育成方針を策定し、実施を現場側に押し付ける人事担当者も多い。
- 4) 人材育成の評価が曖昧で、能力開発に関わる評価基準が不明瞭である。
- 5) 人材育成は新人が対象と思っている管理者が多い。
- 6) 人材育成評価を、自分の尺度でしか評価しない管理者が多い。

なぜOJTが定着しないのか。その原因としては、

- 1) 職場全体で取り組む風土や気風に欠けていた：OJTを一部の指導員、管理者、先輩の役割と受け止めずに、OJTの指導者対象（他部署の管理者、顧客、ベテランの部下等）のように幅広く捉える。
- 2) 管理者の行動や発言が部下に影響を与えていることに気づいていない：やる気のない管理者の下では、部下を育てることは困難。
- 3) 管理者から人材育成対象者への一方的な働きかけであった：対象者の考えや気持ちを聞くことができず、対象者も管理者の考えや気持ちをきちんと知ったり理解することができなかつた。相互に理解することが大事である。
- 4) 画一的、一律的な指導・育成の方法が求められた：結果フォーマット類の提出が求められる。OJTは個別指導であり各人にあった工夫をすることが大事なので、フォーマット類の使用は補完・補充するために用いるべきである。
- 5) 職場で実際に困っている問題が曖昧にされた：これは重要で、こうした問題の情報収集と掘り下げが大切。

さらに、次のような社会的な問題点もある。

- 1) 管理者自身がプレイングマネージャーとなるため、部下を指導する時間が無い。
- 2) 技術進歩が早いため、上司と部下の間の技術力に逆転が生じた。
- 3) 若年層に、仕事にチャレンジする執着心や忍耐力が乏しい。
- 4) 個性や価値観の多様化により、一律な人材育成が難しい。

OJTは人材育成の手段であり、個人の能力を引き出し、それを仕事においていかに活用するかがその目的になる。巧みな人材育成と有効な活用により、個人の能力は急速に向上する。人材育成対象者への影響度は、仕事70%・管理者20%、研修10%と言われ、OJTは90%を占める。その際、プロセス管理手法を使えば「適切な育成→適切な仕事→適切な評価→適切な改善」というシーケンスのなかで、日常的な仕事を通してのOJTにより人材育成は実施できる。そのためには、

- 1) 育成することを目的とした仕事を与える
- 2) 育成を前提としたマネジメントの実践
- 3) 育成を意識した職場環境をつくる
- 4) 育成者にふさわしい模範を自らが示す
- 5) 育成を前提とした働きかけを常に行う

これは先に述べた意図的OJT（OJT管理サイクル）であり、ここに、

- 1) OJTニーズとOJT目標とからOJT計画を立てる（Plan：P）：多少高い目標（困難な仕事）を狙う
- 2) 実施する（Do：D）：実践成果の重視、ストレス耐性を見る
- 3) 評価（Check：C）：自分の遂行力の強化、問題発見能力の検討、自分の弱点の発見、

自己能力開発強化

- 4) 改善する (Action : A) : 評価をもとに改善する
再度 1) に戻り検討を重ねる
といったシーケンスが見られるのである。

調査研究資料 No.121

事業主の人材育成能力の強化

—企業の教育訓練担当者を育成するための訓練プログラムの開発・実施—
～ 中間報告書～

| | |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 発行 | 2007年3月 |
| 発行者 | 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 所長 緒方 悟 〒229-1196 神奈川県相模原市橋本台4-1-1 TEL：042-763-9046（普及促進室） |
| 印刷 | システム印刷株式会社 〒191-0031 日野市高幡1012-13 TEL：042-591-1411 |

本書の著作権は、独立行政法人 雇用・能力開発機構が有しております。

ISSN 1340-2404



古紙配合率100%再生紙を使用しています
石油系溶剤を含まないインキを使用しています

ISSN 1340-2404

調査研究資料 No.121
2007

THE INSTITUTE OF RESEARCH AND DEVELOPMENT
POLYTECHNIC UNIVERSITY