

## 第2章 事業主の人材育成能力の強化

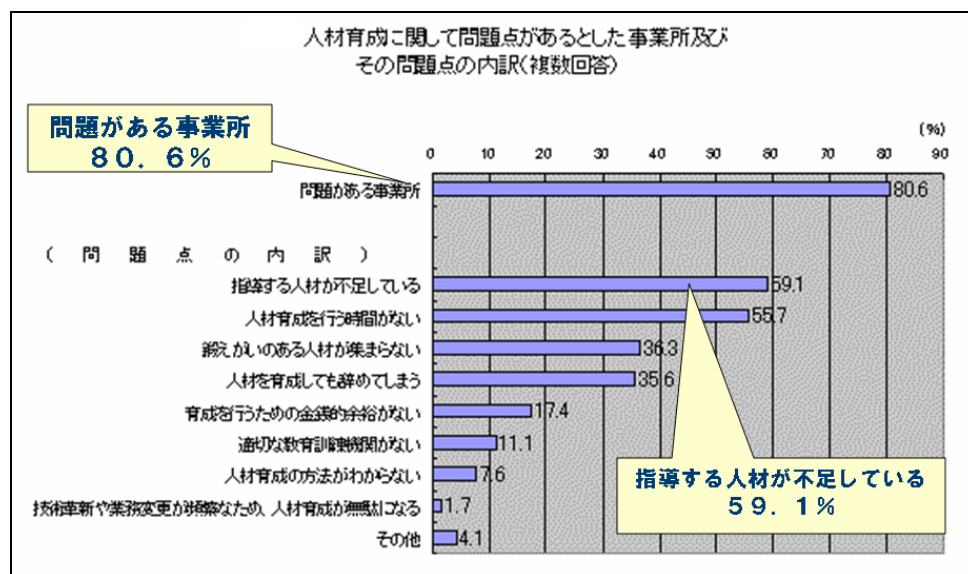
## 第2章 事業主の人材育成能力の強化

### 第1節 事業主の人材育成の実態

#### 1-1 事業主の人材育成の実態・課題

##### (1) 統計調査からの見いだす実態・課題

厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」の中で「人材育成に関して問題があるとした事業所」は80.6%、その内訳として「指導する人材が不足している」59.1%、「人材育成を行う時間がない」55.7%といった調査結果が出ている（図2-1）。人材育成は重要な課題と認識しているが、人材育成を行う中核人材の不足や日常の生産活動を優先するため後回しにされているのが現実である。



平成18年度 能力開発基本調査（厚生労働省）

図2-1 人材育成に関して問題があるとした事業所及びその問題点の内訳（複数回答）

また、計画的なOJTの実施状況（図2-2）については、製造業（正社員）では57.9%となっている。なお、能力開発基本調査での「計画的OJT」の定義は以下のとおりである。

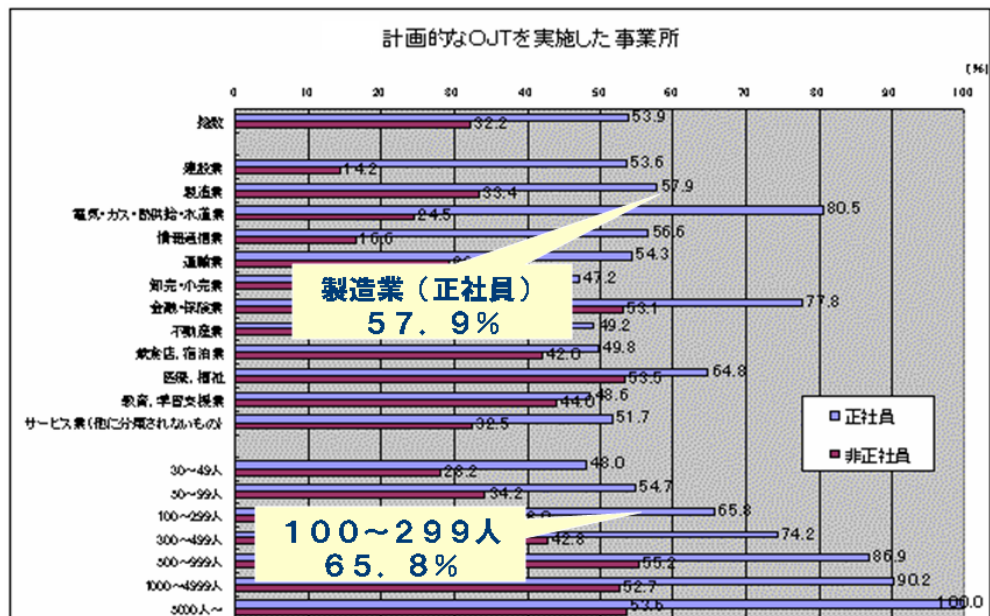
#### 能力開発基本調査での定義

##### ①OJT

日常の業務に就きながら行われる教育訓練のことをいう。直接の上司が、業務の中で作業方法等について、部下に指導することなどがこれにあたる。

##### ②計画的なOJT

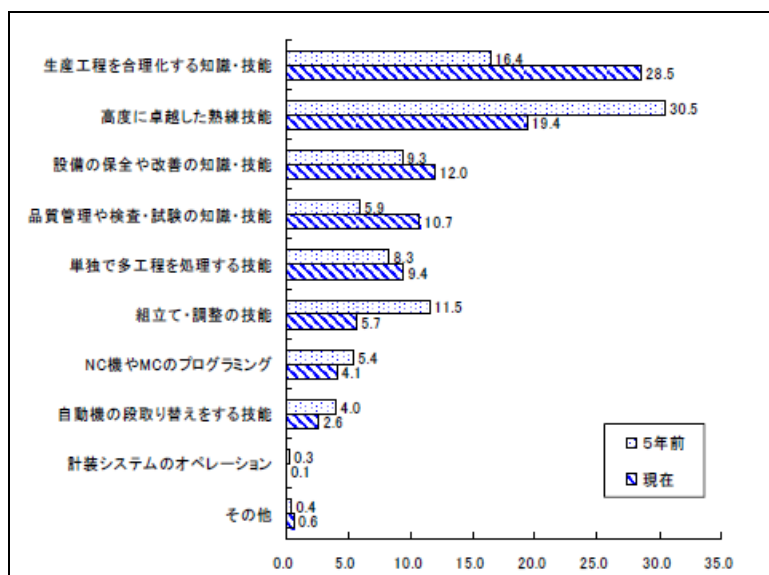
OJTのうち、教育訓練に関する計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて、段階的・継続的に教育訓練を実施することをいう。例えば、教育訓練計画に基づき、ライン長など



平成18年度 能力開発基本調査 (厚生労働省)

図2-2 計画的なOJTを実施した事業所

(独)労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」の中で、ものづくり産業の人材に求められる技能・技術の状況(図2-3)として、5年前と現在(2007年)では、「高度に卓越した熟練技能」は30.5%から19.4%へ減少し、「生産工程を合理化する知識・技能」が16.4%から28.5%へ上昇しているという結果がでていいる。この動きから、「2007年問題」や企業の高度技能・技術の伝承への対応が進んできており、生産性や品質を安定・向上するための総合力・全体最適化へシフトしている傾向が見られる。

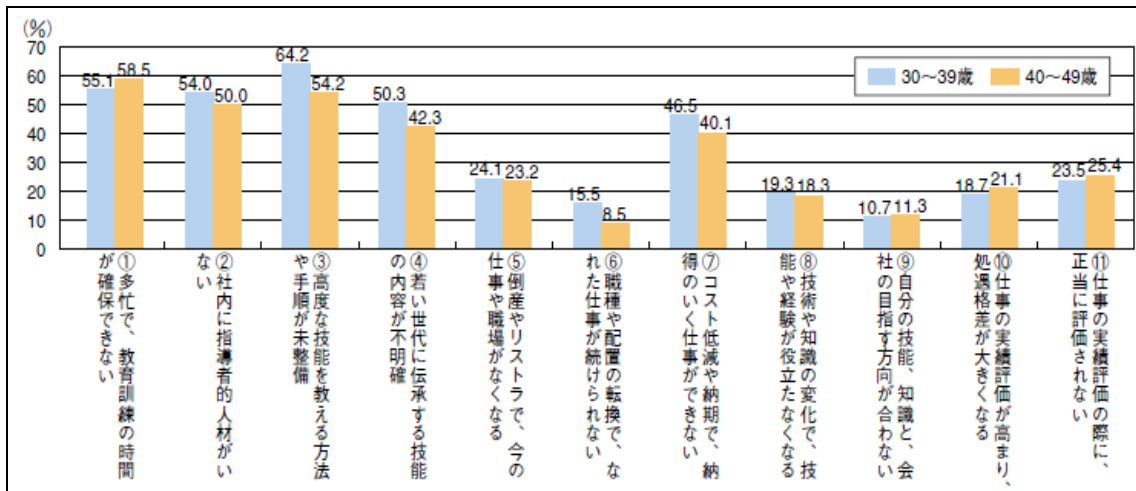


「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査結果—機械・金属関連産業の現状—」  
(独)労働政策研究・研修機構 (2008)

図2-3 技能系正社員に求められる知識・技能 (5年前と現在: %)

一方、(財)雇用開発センター「中小製造業におけるものづくり人材の確保・育成

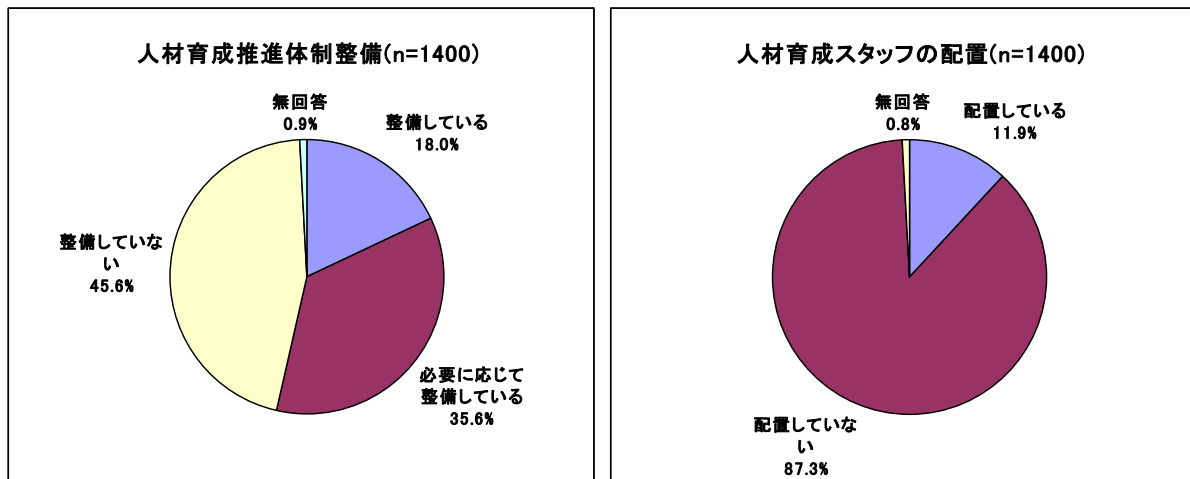
に関する調査研究」では、労働者の視点で捉えた統計調査の結果として生産活動を最優先に日常業務に忙殺されている状況、さらに指導者不足と指導方法が確立されていない状況がうかがえる。



「中小製造業におけるものづくり人材の確保・育成に関する調査研究」(財)雇用開発センター(2003)

図 2-4 日ごろ働いている中での仕事や職場への不安・問題

企業の人材育成体制等の整備状況の実態については、(独)労働政策研究・研修機構「製造業におけるOJTを効果的に推進する要因」調査によると人材育成推進体制の未整備 45.6%、人材育成スタッフの未配置 87.3%という結果が出ている。職業能力開発促進法第12条では、「職業能力開発推進者の選任するように努めなければならない」とあるように、長期的な視点で企業全体の人材育成を戦略的に統括する者の役割が重要ではあるが、企業は日常業務を優先し専門的な人材を配置する余裕が無いため十分な体制が整っていない、もしくは整えることができない状況がうかがえる。



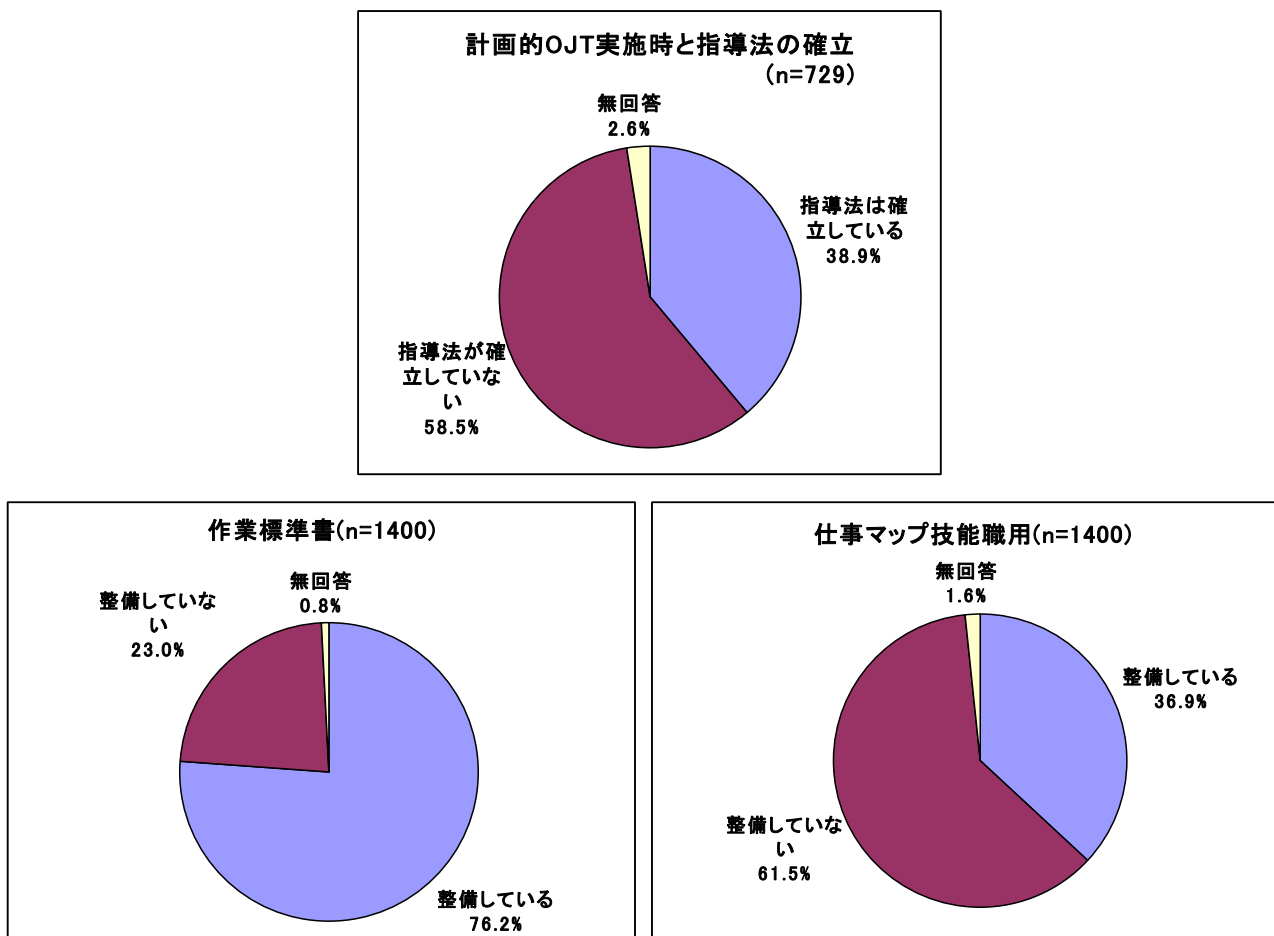
「製造業におけるOJTを効果的に推進する要因」(独)労働政策研究・研修機構(2007)

図 2-5 人材育成推進体制の状況

計画的なOJT実施時の指導法が確立していない 58.5%という結果が出ており、OJT指導者の資質や指導内容についての基準が曖昧であり、OJTの品質保証・評価測定については、多くの企業で明確になっていないものと考えられる。

また、計画的OJT実施に有効である資料の整備については、「作業標準書」（後述する標準作業書と同意）の整備率が76.2%と高い数値を示している。これは、新任作業員などが仕事を遂行するために必要な「作業マニュアル」として、業務遂行を目的に整備されていることも高い数値の要因と考えられる。

「仕事マップ」（後述するスキルマップと同意）については、未整備 61.5%となっている。この「仕事マップ」は、ISO9001の要求事項（6.2.2力量、認識及び教育・訓練）に対応でき、従業員個人の保有する能力を明らかにし不足する能力などを能力開発の目標として設定する基礎資料として有益なものである。



「製造業におけるOJTを効果的に推進する要因」（独）労働政策研究・研修機構（2007）

図2-6 指導法の確立状況、OJTに有効な分析資料の整備状況

## （2）研究会委員や企業ヒアリングからの実態・課題

企業の人材育成を統括する立場の方を対象とした企業ヒアリングや研究会での委員の主な意見は以下のとおりである。前述の統計調査を補完する、もしくは裏付けるような実態がうかがえる。

- ① 経営者自身は、企業の発展・存続には人材育成が重要であることは理解しているが、実行・推進する人材やノウハウが身近なところに無い。

- ② 指導する立場の者が、部下育成の重要性等も含めて十分な教育訓練を受けていない。
- ③ 人を育てる企業風土の醸成することが重要。10年、20年単位の長期的な計画を立案・推進する人材育成の専任者が必要となる。
- ④ 一人前技能者の効果・効率・短期の養成。高度熟練技能者（匠・卓越）の領域は重要であるが多数の育成を必要としないこと、また企業全体の底上げを短期にかつ効果・効率的に実現したい。例えば、若年者の早期離職や外部労働力の活用により、教育訓練を行う機会が多くなっている。
- ⑤ 「団塊の世代」を受け継ぐ中間世代（40代）の不足しており、若手層（30～20代）への世代ギャップが大きく、うまく受け継ぐことができない。終身雇用を前提とした先輩から後輩へ時間をかけ受け継がれてきた伝統的OJTサイクルが崩壊している。
- ⑥ 若者の離職。せっかく育てた人材が辞めてしまい、採用と離職の繰り返しで組織としての能力が上がらない。
- ⑦ 教育訓練の中核である監督者・リーダー層が業務に忙殺され、教育訓練を受ける、教育訓練を行う時間が取れない。なおさら、日常業務の中で計画的なOJTが重要となる。
- ⑧ トーナメントプロとしての職人・技能者は沢山いるが、レスンプロとして教えること、言葉にすることが苦手である。
- ⑨ 「教え方がわからない」、「何を教えて良いかわからない」、「計画がたてられない」、「評価の仕方がわからない」、「継続しない」
- ⑩ 教育訓練を支援する道具・ツール・教材等についてわからない、知らない。

### （3）生産現場のOJTの考察

以上の統計調査やヒアリングから、多くの生産現場では部下育成の中心となる中間世代が目先の業務遂行に忙殺されており、指導方法が確立されていないため「場当たりの」、「現場・その人任せ」のOJTになっているのではないかと。これは、個々の指導者の資質に大きな影響を受けるため、意識の低い指導者では教育訓練・部下育成という次元ではなく、仕事をさせるための「作業指示」レベルになっているのではないだろうか。指導者自身への教育も重要である。

若年者の早期退職とそれに伴う中途採用、さらに非正社員の入れ替わりなど教育訓練・部下育成を行う機会が増えており、従来型の終身雇用を前提とした「見よう見まねのOJT」では時間がかかり非効率である。また、せっかく育成した技能者が辞めてしまい再び採用した新人に一から教えなくてはならないという負の循環にはまり、いつまでたっても企業の将来を担う人材が育たないという危機的状況を迎える。

そこで、現場への負担が少なく効果・効率的な部下育成・OJTを行うための指導法（仕組み・道具だて）の確立と提供・支援が必要であると考察する。

## 第2節 企業の教育訓練体制とOJT

### 2-1 企業の人材育成・教育訓練体制

#### (1) 教育訓練推進部門の役割

教育訓練推進部門は、「能力開発推進者」などを配置・組織化し、企業の経営方針などから全体の人材育成計画として長期の人材育成計画（生涯キャリアプラン）や短期の教育訓練計画を示し、企業全体の人材育成を推進する役割を担う。製造など技術部門についても各部門の担当者と連携をはかり、企業に宿っている技能・技術・知識を体系化し、積極的に計画・推進・管理を行うことも必要である。実態として企業の教育訓練部門は、総務・人事部門が兼任していることが多く、主に全部門共通テーマの階層別・課題別研修を中心に計画・取りまとめをしている。

図2-7は、階層ごとに習得すべき能力を体系化した例である。この体系により生涯キャリアの鳥瞰や、自分の位置・役割を確認することができる。

#### ◎全部門共通テーマ研修の例

階層別研修：新人研修、入社3年目研修、管理監督者研修、新任課長研修など

課題別研修：接遇・マナー、コミュニケーション、コンプライアンス、個人情報保護、メンタルヘルスなど

自己啓発支援：通信教育などの奨励、費用の助成制度など

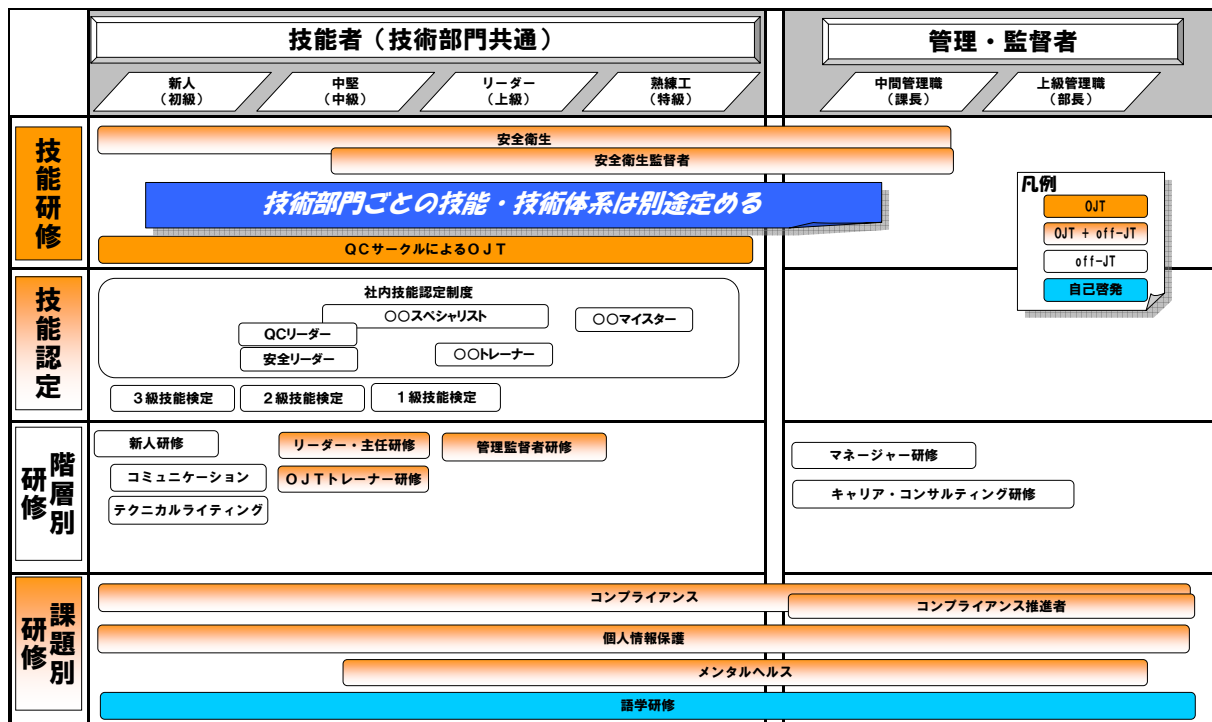


図2-7 企業全体の能力開発体系（例）

#### (2) 技術部門の役割

技術部門の教育訓練については、製造部門、組立部門、開発部門などそれぞれの専門性・独自性もあることから各技術部門に任せている場合が多く、前出の図2-7の企業全体の能力開発体系とは別に、独自の技能・技術体系を整理・体系化する

部門別・職能別の能力開発体系として整理することが望ましい。専門技術分野になると、独自性が高く仕事に直結しているためOJTが中心となる。

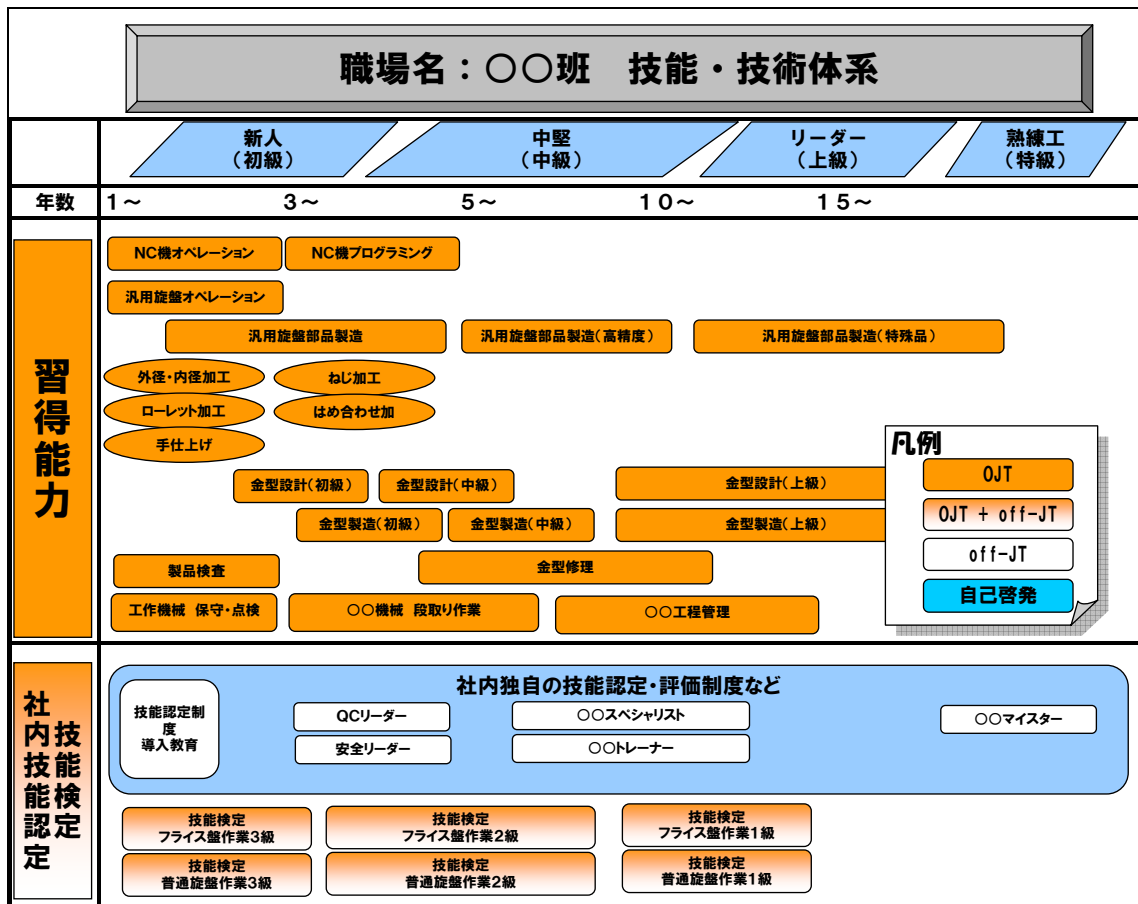


図 2 - 8 技術部門の技能・技術体系の例

管理監督者は、OJTを通じて部下ひとりひとりの保有スキルや将来を見据えて部下育成を行うべきである。しかし、現場の実態は、部下育成のキーパーソンであるリーダー・監督者層自身が業務に忙殺されており、直近の業務遂行のために場当たりの、かつ「指導」、「部下育成」というよりも生産計画と品質管理のための「作業指示」になっていることが多い。

### (3) 専任の教育訓練担当者の推奨

人そのものの役割が変化し入れ替わるため、人を育てる企業風土・文化を醸成するには、長期的な視点で継続していかなければいけない。教育訓練を受けたものがやがてリーダーや監督者となり部下育成する立場になり、従業員全体に教育訓練の必要性や指導方法が行き渡り風土として根付くとしても10年、20年単位の長期的な継続が必要である。その継続のためにも、教育訓練担当者が経営幹部と従業員の縦糸、事業部門を横断する横糸になり、短期的な成果にとらわれない取組みが重要で、専任スタッフとして配置することが望ましい。

人材育成の理念や戦略などは長期的な戦略として揺るがないものであるが、昨今の変化が激しい環境に対応するためにも短期的視点では、計画などの微調整も必要である。



また、人材育成の効果については、ものづくりをする人材が成長すれば、自ずと品質・生産性も向上する。ただし、直接的に因果関係を明らかにすることは難しいが、不良率の低下、労働災害の減少、時間あたりの生産量の増加、残業の減少、離職の減少などをひとつの結果として複合的效果としてとらえることができる。

## 2-2 OJT

「OJTは、企業における人材育成の根本であり、社風と密接に関係している。」  
(井戸和男「能力開発21」2007年8月号中央職業能力開発協会)

企業の人材育成は、OJTを中心としてoff-JTや自己啓発(SD)が補完する形態が一般的である。よって中心となるOJTが、どれだけ上手く展開・継続されているかが、企業の人材育成能力・企業風土の重要なポイントとなる。

### (1) OJTの特徴

OJTの特徴は、その現場で、必要なときに、実際の仕事を題材に、仕事に直結した内容を教育訓練し、その場で成果が出るところにある。そのため題材とする企業・製品・仕事が変わり、指導者や指導対象者も変わり、求められる成果も変化する。さらに、OJTには企業風土の要素となる態度教育や独自技能なども複合されるため、それぞれの展開場面において大きな多様性がある。

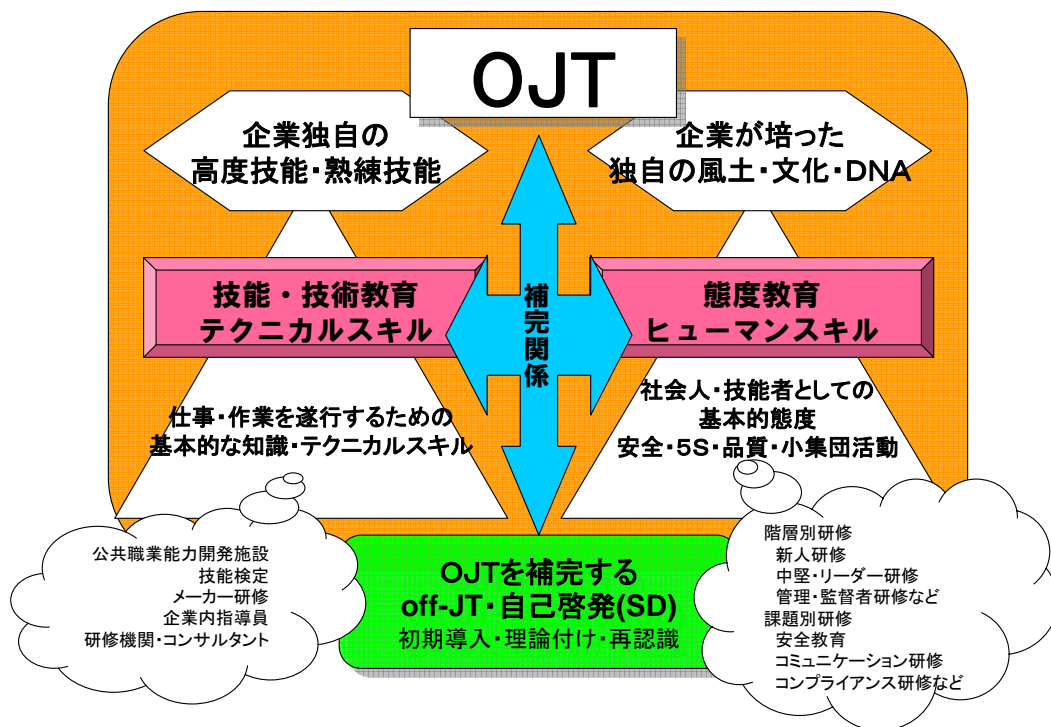


図2-9 OJTを中心とした企業の人材育成のイメージ

技能・技術教育：「仕事を遂行するためのテクニカルスキル」技能・技術、知識

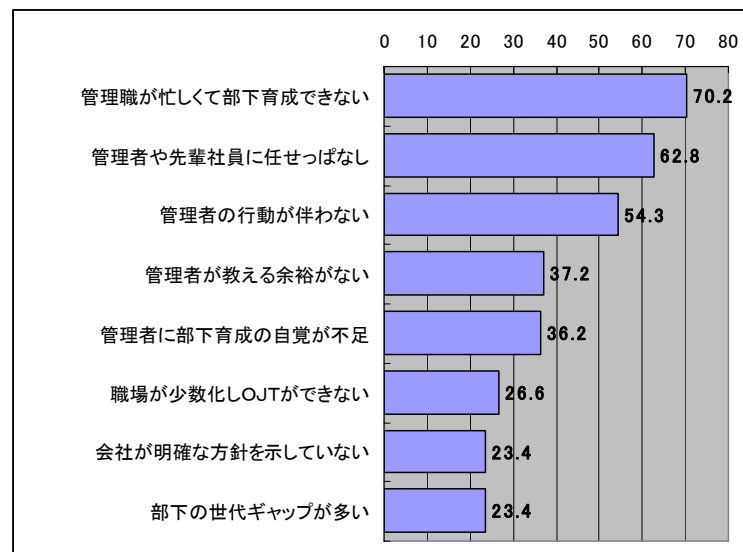
態度教育：「仕事に取り組む態度（躰）」

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）、コミュニケーション、挨拶、安全教育、品質管理、カイゼン活動、企業の生産ルールなど

## (2) OJTの問題点

部下育成・人材育成は、管理監督者の重要な職責のひとつである。しかしながら、指導の役割を担う者が、プレイングマネージャとなって生産計画遂行のため忙殺されていること、そもそも部下指導・OJTを実施する指導者自身の意識・認識や資質が異なっていること、特定の部下に張り付いて指導を行う余裕がないなど様々な問題が存在する。さらに、その指導者育成のために現場から外してoff-JT研修へ派遣する時間もなく指導者自身への教育訓練もままならないのが実態である。

経営者は企業の人材育成を担う最高責任者としての役割認識を深め、人を育てる環境を整え推進する役割がある。



「産業訓練実態調査」日本産業訓練協会（2005）

図2-10 OJT実施上の問題点ランキング（複数回答）

## 2-3 TWI研修

TWI (Training Within Industry) 研修は、第2次大戦中にアメリカで開発された教育訓練手法である。当時、兵役で抜けた熟練工を補い生産性を維持向上するために、ライン工を大量に速成するために開発された手法である。

戦後、日本に持ち込まれ製造業を中心に監督者教育の一環として普及し、現在もほとんど変わらない内容で活用されている。TWI研修の中でもTWI-JI (Job Instruction 仕事の教え方) は、OJTで仕事を教えるための原則的な方法が確立されている。「トヨタ生産システム」における作業標準や指導方法の原点もTWI研修であり、長い年月を掛け企業文化、企業DNAを築く素地となっている。

### (1) TWI研修での指導者の役割

TWI-JIの中で、「仕事を教える」ことが基本的に指導者の責任であるという代表的な言葉として次のようなものがある。

「相手が覚えていないのは、自分が教えなかったのだ」

つまり、指導者の教え方が悪かった、全然教えていない指導者の責任を説いて

いる。

## (2) TWI-JIのポイント

### a 定型訓練

指導者用手引きには、詳細な指導手順が用意されており、すべてのページに以下の言葉が記されている。

「手引に従え、記憶に頼るな」

指導者が誰であろうとも同じ手順で手引のとおり指導すれば、同様の効果を得ることができる。定型化・標準化された研修システムになっている。

### b 教え方の4段階

仕事を教える際に、言って聞かせるだけ、やってみせるだけでなく、導入－提示－実習－総括の教え方の4段階を基本に指導すれば、仕事を正確に、安全に、良心的に、早く覚えさせることができる。

#### 第1段階（導入：習う準備をさせる）

気楽にさせる

何の作業をやるのか話す

その作業について知っている程度を確かめる

作業を覚えたい気持ちにさせる

正しい位置につかせる

#### 第2段階（提示：やって見せる）

主なステップを一つずつ、言って聞かせ、やって見せて、書いてみる

急所を強調する

はっきりと、ぬかりなく、根気よく

理解する能力以上に強くない

#### 第3段階（実習：やらせてみる）

やらせてみて間違いを直す

やらせながら、作業を説明させる

もう一度やらせながら、急所を言わせる

わかったとわかるまで確かめる

#### 第4段階（総括：教えた後をみる）

仕事につかせる

わからないときに聞く人を決めておく

たびたび調べる

質問するように仕向ける

だんだん指導を減らしていく

### c 作業分解

指導者が作業を順序よく整理し、曖昧な記憶に頼らず正しい手順（主なステップ）で作業を教えるためのものである。また、急所として作業やりやすくするため、正確に作業するためのカン・コツを表し、要領よく作業を習得する手引になる。

表 2-1 作業分解表の例

作業名	電気コード結び
部品	電気コード結び
道具と材料	
主なステップ	急所
(1)よりを戻してまっすぐにする	15センチ
(2)右の輪を作る	より線の手前に
(3)左の輪を作る	手前に引いて突き出しの下をより線の後ろに
(4)端を輪に通す	
(5)締める	端をそろえて輪を繰り下げながら固く

参考《労働省認定》監督者訓練仕事の教え方手引(1989)

d 訓練予定表

職場の現状をつかみ、訓練対象作業をモレなく、誰が、誰に、どの作業をいつまでに、訓練を計画的に行うためのツールである。

表 2-2 訓練予定表の例

監督者名 職場名 日付	作業分解 番号	白川	野村	黒田	庄司	青山	栗林	入江	生産上の 変化
部品組立て		レ	レ	レ	レ		レ	レ	
配線		レ	レ	レ	レ				
組込み		レ	レ	レ		レ	レ		
電気コード結び		レ	レ	レ	レ	レ		3/15	3月下旬もう ひとり必要
締めつけ		レ	レ	レ	3/4	レ	レ		
調整		レ	3/20	レ					
人事異動 作業ぶり				3月31日 付退職					

参考《労働省認定》監督者訓練仕事の教え方手引(1989)

(3) TWI研修との本研究成果の比較

TWI研修は、高度成長期の大量生産の時代に同じ能力を持つライン工を大量促成する手法としては大きな効果がある。さらに、多品種少量生産やセル生産などへの対応、労働者も多能工へと求められる能力が拡大・多様化した状況において、作業分解や訓練予定表などを発展させることにより、更なる成果を期待できる。

また、本調査研究で提案する「人材育成の仕組み」は、職業訓練の基本となるTWI研修を参考としつつ、組織的な人材育成システムとして標準化・構造化する仕組みである。

## 2-4 個別適用のための標準化・平準化・構造化とその支援の重要性

### (1) 中小企業への適用

○J Tについて指導技法や訓練プログラムを確立するにあたり、一般論で整理すると実践性・実用性が乏しくなり、逆に個別論では汎用性に乏しくなる矛盾を抱えている。しかしながら、○J Tについては、T W I研修や様々な文献等で「一定の仕組み」が確立されている。この「一定の仕組み」を比較的容易に個別適用・カスタマイズするためのプロセスと道具立てが重要な鍵となる。

現実問題として中小企業においては、大手自動車メーカーのようなきめ細かいハイレベルな人材育成の仕組みを必要としているわけでもない。また、現場の負担を考慮しつつ従業員の理解、経営者のコミットメントが無ければ、数年の後に元の木阿弥となり上手く根付かないこととなる。

### (2) I S Oのマネジメントプロセス

I S O 9 0 0 1は、品質マネジメントシステムとして要求事項やマネジメントプロセスなどについて規格され、P D C Aサイクルで運用・継続される。多種多様な企業・業種に対して適用されているこのI S Oのプロセス重視の考え方を参考に、人材育成プロセスを支援ツールなどで明確化（文書化）し、P D C Aサイクルで運用・改善することにより人材育成を標準化・平準化・構造化し、多種多様な企業・業種への適用・カスタマイズを前提とした仕組みを提案する。

まさに「人材育成のマネジメントシステム」である。

#### 参考：品質マネジメントの原則

I S O / T C 1 7 6 “品質マネジメントの原則”（8つの原則から抜粋）

- ◎顧客を重視する組織：組織は顧客があって初めて成立するものである。従って、組織は、顧客の現在及び将来に渡るニーズを理解し、顧客からの要求事項を満足させ、顧客の期待以上のものを提供すること。
- ◎リーダーシップ：人々の上に立つ者は、組織について一貫性のある理念と方向性を確立すること。組織の目的を達成するにあたって、従業員が心から熱意を持って参加できるような内部環境を整え、維持すること。
  - ◎従業員の熱意ある参加：組織内のあらゆる階層で働く従業員が組織の核であり、その心からの熱意溢れる参加を得て初めてその能力が組織のために使われる。
- ◎プロセスアプローチ：相互に関連する資源や活動を一つのプロセスとして運営管理することで所望の結果を一層効率的に達成すること。
- ◎マネジメントへのシステムアプローチ：与えられたある目的について相互に関連し合うプロセスを一つのシステムとして捉え、理解し、運営管理することによって、組織としての有効性及び効率を向上させること。
- ◎継続的改善：継続的改善は組織の不変の目的であること。

### (3) 個別適用のための標準化・平準化・構造化とその支援の重要性

○J Tは、それぞれの企業特有の仕事を教えていくことから、企業の規模・風土・人員構成・業種・工作機械・○J T対象者などにより、条件が異なるため、状況に合わせて適用・カスタマイズすることがポイントとなる。

しかしながら、○J Tの仕組みをゼロから構築することは大きな負担となるため、I S O 9 0 0 1や品質管理活動の中で整備された作業標準など既存の資源を活用しながら、本報告書で提案する訓練プログラム等のプロセスや支援ツールを標準

的・構造的な仕組みとして適用・カスタマイズすることを前提に提案する。

さらに中小企業では、人材育成の専門家・専門職が存在しないことが多いため、T W I 研修や様々な文献等で紹介されている「一定の仕組み」を自社に適用・カスタマイズできる人材がない。企業の中に専門家を養成することが理想的であるが、初期の導入段階においては、公共職業能力開発施設や教育訓練の専門家などの支援を仰ぎながら自社適用するためのプロセス・ノウハウを吸収し、自立し全社的な取り組みとして自ら推進・継続の役割を担うことが妥当である。

また、支援する者は、それぞれの企業の状況に合わせ柔軟に適用・カスタマイズし、段階的に支援を行いそのノウハウ・プロセスを企業へ伝承し、自立・継続されることが目標となる。

### 第3節 計画的・意図的・効率的・継続的O J T

#### 3-1 O J Tの構造化「計画的・意図的・効率的・継続的なO J T」

単に「O J T」と表現した場合に、「新しい仕事をさせる」、「思いつきで教える」、「飲み会での小言」、「小さいことを指摘する」なども含まれ、受け取る人によりO J Tの言葉の質が異なる。

認識のブレの特徴的な表現としては、「自分が教わった方法で部下を指導する」。これは、良い指導者に巡り会っていれば、良い指導方法が継承されて、良い企業風土を醸成する。反対に悪い指導者に巡り会ったときには、負のスパイラルに陥ってしまう。従って指導者は、適正な認識・意識のもとに同じベクトルで部下育成に取り組む必要があり、これを実現するには指導者自身を養成する教育訓練が重要となる。

また、「計画的O J T」という表現では、表面的なものとして形骸化する弱さを持っている。そこで、本調査研究では「計画的・意図的・効率的・継続的O J T」と表現し、将来を担う人材を育成するため長期的な展望に基づく段階的・体系的なO J Tのことを表す。表現を変えるとO J Tを標準化・平準化・構造化し、P D C Aサイクルに基づいて展開することを意図している。

表2-3 計画的・意図的・効率的・継続的O J Tのポイント

計画的	<ul style="list-style-type: none"><li>① 企業全体の人材育成計画や部門ごとの人材育成計画、従業員個人の計画を明確にすること</li><li>② 中長期視点で従業員のキャリア形成、将来の指標を示すこと</li><li>③ 併せて人材育成の具体的実施をフォローするために1年程度の短期的訓練計画を示すこと</li></ul>
意図的	<ul style="list-style-type: none"><li>① 場当たりに指導するのではなく、「指導する」という環境・認識を「指導者」と「指導される者」が互いに認識・理解した上で行うべきであること</li><li>② 部下の成長・将来像を意識すること</li><li>③ 業務として指導時間・コスト・インセンティブを明確にすること</li></ul>

効率的	① 「教える内容」を明確化、職務分析することにより、教育ニーズや企業・現場が求める・継承すべき技能・技術を明確にすること ② 「教える内容」の順番や優先度を明らかにし、望ましい時期に正しい順番で指導すること ③ 「指導方法」「指導内容」を明確化・標準化することにより、指導者によるブレ・モレ・ムダをなくし的確に指導すること
継続的	① 中長期視点に立ち、数年後の有るべき姿「人を育てる企業風土」を目標に継続すること ② 計画－実施－評価－改善などプロセス管理・運営を継続的に行うこと ③ 推進・継続するには専任の人材育成担当者の配置が望ましいこと ④ 短期的に結果は現れにくいこと

#### 第4節「事業主の人材育成能力の強化プロセス」

##### 4-1 「人材育成能力の強化プロセス」のねらい

対象企業の状況により多様な適用・カスタマイズが必要となるため、「一定の仕組み」としての基本プロセスを整理した。「人材育成能力の強化プロセス」は、一般論でもあるが部分展開・カスタマイズを前提に現場適用の指標として定義した。

また、OJTを中心とした人材育成は、現場の状況が異なるためプロセスの各段階を標準化する支援ツール（第2章第5節）を整備していく。これにより、企業の抱える問題・課題の優先度や従業員の意識レベルにより部分適用し「小さな成功経験」から、自社適用・改善を図り全社展開を目指すものである。

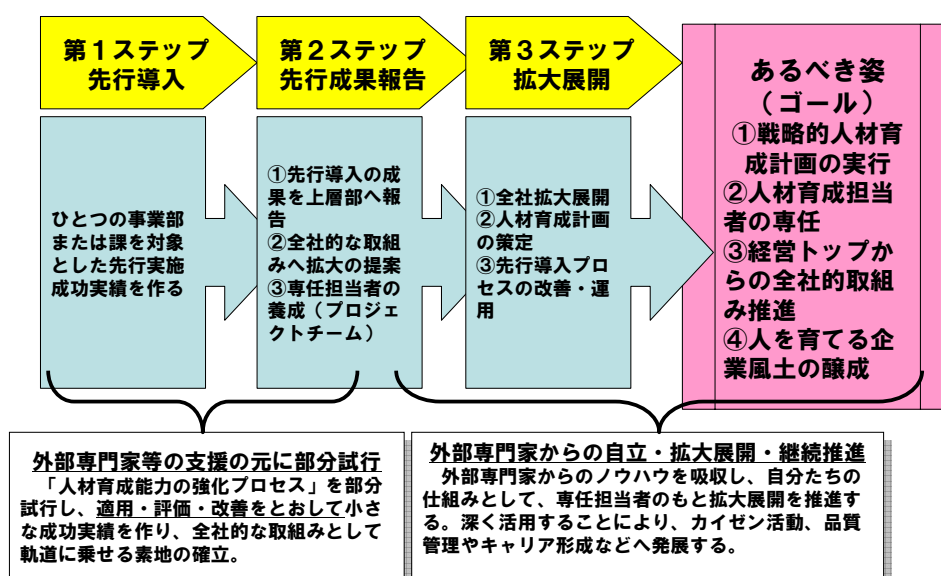


図2-1-1 研究会当初の「人材育成能力の強化プロセス」

##### 4-2 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第1段階（具備すべき能力の再整理）

平成18年度に整理した「具備すべき能力」（参考資料1、2）を、実際の企

業導入を想定した5つの段階に分け整理した。(図2-12) これにより各段階で実施する事項とその事項を実施する者が整理された。

◎企業導入の5つの段階

第1プロセス：人材育成方針の策定、人材育成計画の策定

第2プロセス：課題分析・ニーズ調査、人材育成プログラムの策定

第3プロセス：人材育成プログラム実施体制、指導者養成

第4プロセス：実施・推進活動

第5プロセス：評価・改善



人材育成能力の強化プロセス	1 人材育成方針の策定 人材育成計画の策定	2 課題分析・ニーズ調査 人材育成プログラムの策定	3 人材育成プログラム実施体制 指導者養成	4 実施・推進活動	5 評価・改善
① 教育訓練を統括する者 (経営者層)	<p>方針の決定 取組み姿勢</p> <p>1 人材育成取組み理念を示すことができる</p> <p>2 教育訓練の普遍的な価値観、重要さを全社的に与えることができる</p> <p>方針の決定 投資効果の見極め</p> <p>3 教育訓練に投資する資源(人、物、金、情報)、分野を決定することができる</p> <p>4 教育訓練の成果を本業へ反映させることの決定ができる</p>				<p>方針の決定 評価</p> <p>5 教育訓練を行った者、教育訓練を受けた者に対する処遇を提示することができる</p>
② 教育訓練を統括する者 (部長レベル)	<p>企業全体の教育訓練計画 実施体制の確立</p> <p>6 組織として教育訓練に取組むための教育訓練に係る各部署、従業員の役割を明確にし、組織体制を確立することができる</p> <p>7 教育訓練を円滑に実施するための教育訓練実施指針等を明確にすることができる</p> <p>8 日頃から「教育訓練は社是」という雰囲気づくりに努めることができる</p> <p>9 教育訓練が企業全体として取組みやすい環境、の提供に努めることができる</p> <p>企業全体の教育訓練計画 妥当性判断</p> <p>10 投資効率の高い教育訓練の妥当性(誰に対して、何を、どのように)を判断することができる</p> <p>11 外部環境、内部環境の変化(兆候)をもとに、教育訓練計画変更の妥当性を判断することができる</p>			<p>企業全体の教育訓練計画 進捗管理</p> <p>12 教育訓練全体の進捗状況を判断し適切な指示と経営層への進言(フィードバック)ができる</p> <p>13 教育訓練の実施を阻害する要因の排除のための調整ができる</p>	<p>企業全体の教育訓練計画 成果の表現</p> <p>14 教育訓練実施後の評価、成果(具体的な、あるいは統計的な結果)を具現化できる</p>
③ 企業全体の教育訓練を推進する者 (課長、担当者レベル)	<p>企業全体の教育訓練計画 全体計画の立案</p> <p>27 必要と思われる教育訓練項目を職能別、階層別、課題別等のカテゴリに分類整理し体系化できる</p> <p>28 必要と思われる教育訓練項目の中から、企業の経営方針に基づいた教育訓練項目を選択することができる</p> <p>29 企業の経営方針に基づいた教育訓練項目をベースとして、人、物、金、情報が担保された具体的な企業全体の教育訓練計画(長期、短期的な)を立案できる</p> <p>30 必要と思われる教育訓練項目について、OJT、OFF-JT、SDのいずれの手法(組合せを含む)が最適かを見極めることができる</p> <p>企業全体の教育訓練計画 自社理解</p> <p>20 企業が行っている業務を明らかに(仕事の体系化)することができる</p> <p>21 企業が企業として今後とも存続するためのベースとなる技術力等を明らかにすることができる</p> <p>22 企業が必要とする従業員の能力を明らかにすることができる</p> <p>企業全体の教育訓練計画 従業員理解</p> <p>23 従業員が所属する部署が必要とする能力(技術力など)を把握することができる</p> <p>24 従業員が高めたいと欲する能力(汎用的な能力や現時点では企業が求めている能力)を明らかにすることができる</p> <p>25 現状の従業員の能力を明らかにすることができる</p> <p>26 情報(企業が必要とする従業員の能力、現状の従業員の能力)を教育訓練担当者で教育訓練対象者と共有することができる</p>	<p>企業全体の教育訓練計画 情報収集</p> <p>15 どこで(メーカー、協力先、取引先、公的訓練施設、市町村、民間教育訓練機関等)、どのような研修会を行っているかを知っている</p> <p>16 企業が実施する教育訓練を支援する制度を知っている</p> <p>17 教育訓練(計画、実施、評価)を支援する各種様式(実施要綱、教育訓練計画表)を知っている</p> <p>18 Off-JT講師を充当するための手段(メーカー、協力先、取引先、公的訓練施設、市町村、民間教育訓練機関、インターネット等)を選定できる</p> <p>教育訓練実施要領の作成 OFF-JT</p> <p>31 OFF-JT実施要綱(受講者選定方法、受講時の経費と勤務取扱い、受講時および受講後に受講者に求められる事項(例:報告会での報告を課す)など)を作ることができる</p> <p>教育訓練実施要領の作成 OJT</p> <p>32 OJT実施要綱(使用書類の書式、OJT担当者とその役割、実施方法など)を作ることができる</p> <p>教育訓練実施要領の作成 SD</p> <p>33 SD(自己啓発)実施要綱(企業支援(金銭面、勤務面、処遇)、実施方法など)を作ることができる</p>	<p>実施に向けた準備 教育訓練担当者の育成</p> <p>35 教育訓練担当者に対して「教える能力」を付与する必要があることを知っている</p> <p>36 教育訓練担当者に訓練手法(TWI、コーチング手法など)を活用した育成方法を理解させることができる</p> <p>実施に向けた準備 受講者の選定</p> <p>37 OFF-JT、OJT、SDの実施ルールに従って受講者の選定を行うことができる</p> <p>実施に向けた準備 自前でないOFF-JT受講に向けた準備</p> <p>38 研修会先との連絡、調整、受講申し込み等受講に向けた事務手続きを行うことができる</p> <p>実施に向けた準備 自前のOFF-JTに向けた準備</p> <p>39 会場の確保ができる</p> <p>40 講師(企業内、企業外)の手当てができる</p> <p>41 機械、器具、資料、教材、什器の準備ができる</p> <p>実施に向けた準備 OJTに向けた準備</p> <p>43 OJT担当者、OJT教育訓練対象者、を確定することができる</p> <p>43 OJT担当者に、企業全体の教育訓練計画の中のOJTによるOJT教育訓練対象者の仕上がり像を示すことができる</p> <p>44 OJT担当者に、共通ルールに沿ったOJTで使用する書類を作成、管理させることができる</p> <p>45 OJT担当者に、OJTで使用する書類作成、教材、資料の準備について指示することができる</p>	<p>実施 進捗状況把握</p> <p>46 時系列的に計画と実行との乖離を把握することができる</p> <p>実施 乖離への対抗</p> <p>47 乖離を回避、抑制する方策を検討し実施(OJT担当者への指示、講師の変更)できる</p>	<p>教育訓練実施要領の作成 評価</p> <p>34 評価要領(評価方法、評価者、評価者の役割(どこまでを任せられていて、何を期待されているかなど))を作ることができる</p> <p>評価と改善 記録を残す</p> <p>48 実施内容と全研修の記録、個人受講履歴、研修アンケート結果のまとめなどの必要事項を記録できる</p> <p>評価と改善 報告(PR)する</p> <p>49 研修実施成果を、上司に的確に報告することができる</p> <p>評価と改善 改善</p> <p>50 評価をもとに企業全体の教育訓練計画の改善を行うことができる</p>
④ 部署の教育訓練を推進する者		<p>部署の教育訓練計画 業務の明確化</p> <p>51 部署で行っている業務を明らかに(仕事の体系化)することができる</p> <p>52 部署に所属する従業員の能力を明らかにすることができる</p> <p>部署の教育訓練計画 計画の立案</p> <p>53 教育訓練計画(部署で実施、企業全体で実施の切り分け)の立案ができる</p>		<p>実施 教育訓練の実施</p> <p>54 実施要綱に沿って教育訓練を実施できる</p> <p>55 実施要綱に沿って教育訓練の進捗状況把握ができる</p>	<p>評価と改善 評価</p> <p>56 評価要領に沿って教育訓練の評価(訓練の方法、実施者、受講者、場、その他の視点から)ができる</p> <p>評価と改善 記録を残す</p> <p>57 実施内容と全研修の記録、個人受講履歴、研修アンケート結果のまとめなどの必要事項を記録できる</p> <p>評価と改善 報告(PR)する</p> <p>58 研修を受けた成果を、上司に的確に報告することができる</p> <p>評価と改善 改善</p> <p>59 評価をもとに部署の教育訓練計画の改善を行うことができる</p>
⑤ 実際に教える者 (OJTを中心にして)		<p>教育訓練実施(指導)計画の作成 準備</p> <p>60 技能、技術(現在必要とされている、今後必要となる)を追求することができる</p> <p>61 業務を職務分析(作業分解(キーワード:成否・安全・やりやすさ)して書き出すことができる</p> <p>62 教育訓練を行わなければならない項目を書き出すことができる</p> <p>63 OJT対象者の現有能力(できること、知っていること)を書き出すことができる</p>	<p>教育訓練実施(指導)計画の作成 指導計画作成</p> <p>64 「どこで、誰に、何を、いつごろ、どの程度、どのように教育訓練するか」を計画(訓練予定表の作成)できる</p> <p>教育訓練実施(指導)計画の作成 指導書の作成</p> <p>65 指導案(教えないといけないこと、気づき(教えない)を誘導しなければならないこと)を作成することができる</p>	<p>教育訓練実施(指導)計画の作成 周知</p> <p>66 OJT対象者に教育訓練の進め方のコンセンサスを得ることができる</p> <p>実施 指導</p> <p>71 指導者としての基本的な指導技術(訓練での話し方など)について知っている</p> <p>72 キャリア・コンサルティング手法について知っている</p> <p>73 OJT受講者の上司の役割(職力化のためのモチベーション高揚、潜在能力の引き上げ、フォローアップ)の重要性を知っている</p> <p>実施 指導技法</p> <p>74 仕事の教え方手法を習得し、入社初期の者(準ずる者を含む)に標準作業的な業務を教育訓練できる</p> <p>実施 場の設定</p> <p>67 教育訓練の場を学びやすい環境(整理、整頓、安全、採光、動線)に設定することができる</p> <p>実施 教材、資料等の準備</p> <p>68 教育訓練を行なうのに必要な機器、資料、教材を整えることができる</p> <p>実施 コミュニケーション力を活用したOJT指導</p> <p>69 コミュニケーション力(その気にさせる、話し方、体による表現、聞き方、気持ちの把握など)を利用したOJT指導ができる</p> <p>実施 受講者理解の立場に立ったOJT指導</p> <p>70 OJT受講者の理解(記憶の不確かさ、能力の限界、背後にあるものの理解、個人尊重、慣性力など)に立ったOJT指導ができる</p>	<p>評価と改善 評価</p> <p>75 評価要領に沿って教育訓練の評価(訓練の方法、実施者、受講者、場、その他の視点から)ができる</p> <p>評価と改善 実施記録</p> <p>76 研修の実施記録を作成できる。</p> <p>評価と改善 報告(PR)する</p> <p>77 指導成果を、上司に的確に報告することができる</p> <p>評価と改善 改善</p> <p>78 評価をもとに教育訓練実施方法、実施内容の改善を行うことができる</p>
企業内の教育訓練担当者を育成する者 (職業訓練指導員など)	<p>人材育成計画</p> <p>14 PDCAサイクルによる人材育成の重要性を指導できる</p> <p>15 人材育成計画の立て方を指導できる</p> <p>16 職務分析を指導できる</p> <p>事業主の人材育成プロセスの前提要素</p> <p>基本事項</p> <p>1 企業を取り巻く内外の情勢を知っている</p> <p>2 なぜ企業が人材育成を必要とするのか知っている</p> <p>3 人材育成の意義を伝えることができる</p> <p>企業活動</p> <p>4 企業活動の実態と捉え方を知っている(組立、加工、開発、プラント運転、スタッフなど)</p>	<p>訓練技法</p> <p>5 OJT、OFF-JT、SDの活用場面を知っている</p> <p>OJT事例</p> <p>6 OJTが実際にどのように行われているか知っている(機械加工部門、組立部門、製品開発部門、溶接部門など)</p>	<p>OJT手法</p> <p>7 仕事の教え方手法を知っている</p> <p>8 人の扱い方手法を知っている</p> <p>9 コーチング手法を知っている</p> <p>10 OJD、OJL等の手法を知っている</p> <p>11 様々なOJT手法を指導できる</p> <p>キャリア・コンサルティング</p> <p>12 キャリア・コンサルティングの内容を知っている</p> <p>13 キャリア・コンサルティングの重要性を指導できる</p>	<p>人材育成方法</p> <p>17 OFF-JTの進め方を指導できる</p> <p>18 OJTの進め方を指導できる</p>	<p>評価</p> <p>19 人材育成の評価方法を指導できる</p> <p>改善</p> <p>20 評価をもとにした教育訓練実施方法、実施内容の改善の方法を指導できる</p>

図2-12 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第1段階(具備すべき能力の再整理)

#### 4-3 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第2段階

第1段階（表2-12）のプロセスに対して、企業に対する啓蒙活動・提案活動、プロジェクト方式での運営、限定部署での試行検証・評価・改善、その後の全社展開・継続推進するプロセスを拡充し、フェイズ0～8の9段階に再整理した（簡易版：図2-13、詳細版：図2-14）。さらに、各フェイズに関する支援ツールなどの情報を追加した。

フェイズの概要		説明、支援ツールなど
フェイズ0 啓蒙・営業	<b>企業への啓蒙活動</b>	
	0-1 イベント、講演会等での人材育成システム構築の重要性の啓蒙	イベント等の参加アンケートなどで、企業の悩みを収集
	0-2 企業から個別相談の対応や営業活動	アンケートからフォローアップするなどして、企業が抱えている悩み等情報収集
フェイズ1 提案	<b>企業への提案</b>	
	1-1 提案書の作成 1-2 経営幹部への提案	人材育成プロジェクト上申提案ワークシート
フェイズ2 発足	<b>人材育成プロジェクトの発足</b>	
	2-1 メンバーの選定	「人材育成委員会」といった名称で関係各所よりプロジェクトメンバーの人選
	2-2 プロジェクトの目標共有 2-3 プロジェクトの社内コミットメント	プロジェクトメンバーへの意識合わせ・キックオフミーティング 経営幹部よりプロジェクトの概要・行動についての全社認識
フェイズ3 全体目標	<b>人材育成体系の整備</b>	
	3-1 経営戦略・経営理念等から人材育成目標への展開	人材育成の方針策定シート
	3-2 全社的な能力開発体系の整備 3-3 職能別の能力開発系の整備	企業全体の能力開発体系 技術部門の技能・技術体系
フェイズ4 準備 個別目標	<b>部分導入準備</b>	
	4-1 試行部署の選定	
	4-2 指導者の選定・準備教育	「指導の理論と実際」やTWI（仕事の教え方、人の扱い方）、教育原理、動機付け理論などまとめた教材
	4-3 仕事の明確化（職務分析）	スキル（能力）マップ【個人用】
	4-4 能力の明確化（保有スキルの明確化）	スキル（能力）マップ【部門用】 標準作業体系
	4-5 目標の明確化（訓練テーマの選定）	生涯職業能力開発体系、CUDBAS
	4-6 指導計画の作成 4-7 評価項目の設定	指導（OJT）計画書 標準作業書 標準作業指導書

フェイス5 実施	<b>部分実施</b>	
	5-1 指導対象者との面接	指導（OJT）計画書
	5-2 指導の準備	標準作業書 標準作業指導書
	5-3 指導の実施	などのツールを活用しながらのOJT実施
フェイス6 評価	<b>部分実施の評価・報告</b>	
	6-1 評価項目による確認	製品に求められる基準や作業時間、生産性などの数値的な評価と指導方法・内容についての評価
	6-2 アンケート、ヒアリング調査	アンケート調査票、ヒアリング質問票
	6-3 改善点の抽出と対策	各種ツールの改善、指導技法、評価基準の改善
	6-4 報告書の作成	
	6-5 社内発表会	経営幹部の同席の上、評価をもらう。 その他社内広報媒体などによる伝達
フェイス7 拡大	<b>全社展開を想定した仕組みの構築</b>	
	7-1 中長期的な取組みとしての再設計	支援ツールのカイゼン・再調整、不足する仕組み・ツールの追加
	7-2 階層別研修等での人材育成プロセスの普及活動	全階層・全従業員が人材育成に対する意識を持つ。人材育成・教育の必要性とプロセス全体像を示す教材。
	※ プロジェクトメンバーが社内人材育成コンサルタントとして活動	他部門、他工場へ拡大導入
フェイス8 継続	<b>全社展開と継続的な実施</b>	
	8-1 中長期的な取組みとしての継続的なコミットメント	経営方針に人材育成を盛り込む。経営幹部からの号令を継続的に行う。
	8-2 他部門への拡大展開	拡大する部門へのフェイス2～7の適用
	8-3 継続的な改善	

図 2-1-3 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第2段階（簡易版）

フェイズの概要	説明、支援ツールなど	事業主の教育訓練担当者及び「具備すべき能力」対応No.					企業内の教育訓練担当者（育成者・職業訓練指導員など）	関連要素
		第1層 教育訓練を統括する者（経営者層）	第2層 教育訓練を統括する者（部長レベル）	第3層 企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者レベル）	第4層 部署の教育訓練を推進する者	第5層 実際に教える者（OJTを中心にしている）		
<b>フェイズ0</b> 啓蒙・営業	<b>企業への啓蒙活動</b>							
	0-1 イベント、講演会等での人材育成システム構築の重要性の啓蒙	イベント等の参加アンケートなどで、企業の悩みを収集						
	0-2 企業から個別相談の対応や営業活動	アンケートからフォローアップするなどして、企業が抱えている悩み等情報収集						
<b>フェイズ1</b> 提案	<b>企業への提案</b>							
	1-1 提案書の作成	人材育成プロジェクト上申提案ワークシート			15, 20, 21, 22, 23, 25, 26		1, 2, 3, 4	従業員構成、4P・3Cなどのフレームワーク
	1-2 経営幹部への提案				15, 20, 21, 22, 23, 25, 26		1, 2, 3, 4	
<b>フェイズ2</b> 発足	<b>人材育成プロジェクトの発足</b>							
	2-1 メンバーの選定	「人材育成委員会」といった名称で関係各所よりプロジェクトメンバーの選定			15, 20, 21, 22, 23, 25, 26			
	2-2 プロジェクトの目標共有	プロジェクトメンバーへの意識合わせ・キックオフミーティング			15, 20, 21, 22, 23, 25, 26			
	2-3 プロジェクトの社内コミットメント	経営幹部よりプロジェクトの概要・行動についての全社認識			15, 20, 21, 22, 23, 25, 26			
<b>フェイズ3</b> 全体目標	<b>人材育成体系の整備</b>							
	3-1 経営戦略・経営理念等から人材育成目標への展開	人材育成の方針策定シート			20, 21, 22		4	ロジックツリーなどの思考法・フレームワーク
	3-2 全社的な能力開発体系の整備	企業全体の能力開発体系	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9, 10, 13	27, 28, 29, 30		5, 6	
	3-3 職能別の能力開発体系の整備	技術部門の技能・技術体系			27, 28, 29, 30		5, 6	
<b>フェイズ4</b> 準備 個別目標	<b>部分導入準備</b>							
	4-1 試行部署の選定							
	4-2 指導者の選定・準備教育	「指導の理論と実際」やTWI（仕事の教え方、人の扱い方）、教育原理、動機付け理論などまとめた教材			19, 35, 36, 42	52	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	指導の理論と実際、TWI研修
	4-3 仕事の明確化（職務分析）	標準作業書			23	51	61	4, 16
	4-4 能力の明確化（保有スキルの明確化）	スキル（能力）マップ【個人用】 スキル（能力）マップ【部門用】 標準作業体系			24, 25	52	60, 63	4
	4-5 目標の明確化（訓練テーマの選定）	生涯職業能力開発体系、CUDBAS			26	51, 52	62	4, 15
	4-6 指導計画の作成	指導（OJT）計画書 標準作業書 標準作業指導書		11, 12, 13	27, 28, 29, 30, 37	53	64, 65	15
	4-7 評価項目の設定				34	53	75	19
<b>フェイズ5</b> 実施	<b>部分実施</b>							
	5-1 指導対象者との面接				26	51, 52	66	12, 13
	5-2 指導の準備	指導（OJT）計画書 標準作業書 標準作業指導書 などのツールを活用しながらのOJT実施			16, 17, 18, 31, 32, 33, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45	54, 55	67, 68, 71, 72	11, 17, 18
	5-3 指導の実施			12, 13	46, 47	54, 55	69, 70, 73, 74	11, 17, 18
<b>フェイズ6</b> 評価	<b>部分実施の評価・報告</b>							
	6-1 評価項目による確認	製品に求められる基準や作業時間、生産性などの数値的な評価と指導方法・内容についての評価			48	56	75	19
	6-2 アンケート、ヒアリング調査	アンケート調査票、ヒアリング質問票			48	57	76	19
	6-3 改善点の抽出と対策	各種ツールの改善、指導技法、評価基準の改善		11, 12, 13	50	59	78	20
	6-4 報告書の作成				48	58	76	19, 20
	6-5 社内発表会	経営幹部の同席の上、評価をもらう。その他社内広報媒体などによる伝達			49	58	77	20
<b>フェイズ7</b> 拡大	<b>全社展開を想定した仕組みの構築</b>							
	7-1 中長期的な取組みとしての再設計	支援ツールのカイゼン・再調整、不足する仕組み・ツールの追加		11, 12, 13, 14	50			
	7-2 階層別研修等での人材育成プロセスの普及活動	全階層・全従業員が人材育成に対する意識を持つ。人材育成・教育の必要性とプロセス全体像を示す教材。			49			
	※ プロジェクトメンバーが社内人材育成コンサルタントとして活動	他部門、他工場へ拡大導入						
<b>フェイズ8</b> 継続	<b>全社展開と継続的な実施</b>							
	8-1 中長期的な取組みとしての継続的なコミットメント	経営方針に人材育成を盛り込む。経営幹部からの号令を継続的に行う。		11, 12, 13, 14	29			
	8-2 他部門への拡大展開	拡大する部門へのフェイズ2～7の適用			29			
	8-3 継続的な改善				50			

図2-14 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第2段階（詳細版）

#### 4-4 「人材育成能力の強化プロセス」構築の第2段階のフェイズ概要

##### (1) フェイズ0 企業への啓蒙活動

公共職業能力開発施設や教育訓練の専門家などが、企業に対して人材育成の必要性や具体的な取組み手法を説明し啓蒙活動を行うフェイズである。公共職業能力開発施設の公的機関の役割として、イベント、講演会、相談会などの機会を捉えて啓蒙していく必要がある。

中小企業の多くは、従業員の中に人材育成を具体的に進めることのできる専門家を配置することが少ないため、社外からの専門家からのアドバイス・支援が必要である。

##### (2) フェイズ1 事業主企業への提案

人材育成に取り組むにあたり経営幹部や関係各所に対して客観的な根拠を示し、提案・説得をするフェイズである。

経営者や総務・人事担当者は、従業員の人材育成が必要であることは重々承知していながらも日常の生産計画を達成するために人材育成まで手が回らないという状況である。そこで、周囲のコンセンサスを得るための提案（企画）書が必要となる。その提案（企画）書には、人材育成の主旨、現状分析による問題点、プロジェクトの体制、取組みの成果見込みなど整理する。

本調査研究では、提案（企画）書作成の参考となるワークシート「人材育成プロジェクト上申提案ワークシート」（巻末資料3①）を作成した。

##### (3) フェイズ2 人材育成プロジェクトの発足

フェイズ1による提案に対して合意が得られた後、限定部署による部分導入を進めるためプロジェクトを発足する。プロジェクトは、経営幹部、総務、関係部門のキーパーソン及び専門家を中心に構成し、メンバーの意識合わせやプロジェクトの活動を経営者から全従業員への周知、協力の取り付けが大切である。

また、外部の専門家は指導方法のプロではあるが、対象となる企業の独自技能・技術まで対応できないため、企業側からのメンバーと協働しながらプロジェクトを進めていく。その協働の中で企業側メンバーは、「人材育成能力の強化プロセス」のノウハウを吸収し、専門家の支援から自立し、自らの力で全社展開、長期的な継続・推進を行う能力を習得することを想定している。

##### (4) フェイズ3 人材育成体系の整備

企業・各部門における人材育成・能力開発の戦略的目標や全体像を整備するフェイズである。人材育成の方針は企業理念や経営方針と密接に関係しており、企業全体の人材育成方針や事業部門ごとの人材育成目標などへ具体化・ブレイクダウンされる。図2-15「人材育成の方針策定シート」は、社是などの企業戦略方針と人材育成方針を整理し、事業部門への具体化する例である。

### 人材育成の方針策定シート

作成年月日：2007年4月10日  
 作成者名：雇用太郎

**(1) 企業戦略の確認**

**① 社是・社訓**  
 企業活動を通じて社会に貢献する。  
 顧客満足向上

**② 経営方針（中長期目標など）**  
 経常利益5%向上（コスト削減）  
 新規製品による新規市場の開拓

**(2) 人材育成の戦略**

**① 中長期的な課題**  
 2007年問題  
 コア技術による新製品の開発

**② 短期に解決すべき課題**  
 企業固有技能の伝承  
 若手社員の技能の底上げ

左の戦略を考慮して、事業部（部）・課における役割・到達目標を設定する。

**(3) 事業部（部）・課における役割・到達目標**

**事業部（部）・課名**  
 製造部 部品加工課

① 製造工程の改善による時間コスト削減  
 ② 個別注文品の製造リードタイム短縮  
 ③ 保有技能（暗黙知）の形式知化  
 ④ 特定製品製造技能の伝承  
 ⑤ リーダーなどの指導者の育成

到達期限：2009年3月

企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者レベル）  
 教育訓練計画を策定する際には、企業成長戦略（経営方針・目標）と人材開発戦略を確認し、経営者の意志と従業員の成長の双方を融合させることが重要である。

図2-15 「人材育成の方針策定シート」サンプル

人材育成は、生涯の職業生活やキャリア形成などを鳥瞰できる長期的な指標・体系を示すことが有効である。前述の第2節2-1の図2-7「企業全体の能力開発体系」や図2-8「技術部門の技能・技術体系」が一例である。このような指標・体系を示すことにより、管理監督者の立場からは部下の能力の位置や能力開発の順序や時期などの目安になり、部下の立場からは自分のスキルアップ・キャリア形成の目安になる。

#### (5) フェイズ4 部分導入準備

フェイズ4～6は、中核となるフェイズであり提案するカリキュラムや支援ツールなどを将来の全社展開を前提とした適用・カスタマイズを行うため、一部の部署で先行導入を行うフェイズである。そのためには、以下のような「明確化」、「見える化」、「標準化」するための職務分析やスキルチェックがキーポイントとなる。

4-2「指導者の選定、準備教育」では、指導者としての準備教育を行う。指導者の品質を一定レベル以上に保つこと、人材育成のベクトル合わせを行うために、必要な知識、指導者の役割や指導技法など教育訓練する。指導者が「自分の教育論・教育体験」で指導するのではなく、効果・効率的な指導方法を標準化・均一化することが必要である。

4-3「仕事の明確化」では、職務分析により現場の仕事・作業を洗い出し、手順・知識・技能・技術・カン・コツ・急所・安全などに明らかにし標準作業や要素作業を明確にする。仕事・作業を洗い出す手法としては、生涯職業能力開発体系やCUDBASなどがある。

4-4「能力の明確化」では、職務分析によって洗い出された仕事・作業に対して、従業員の保有スキルを明確にする（スキル（能力）マップ【個人用】）。また、従業員個人の保有する能力を部門や班ごとに一覧にすることにより組織としての保

有能力を明確にでき、対応可能な者が少ない部分については早急な育成が必要であるなど組織の状況を知ることができる（スキル（能力）マップ【部門用】）。

4-5 「目標の明確化」では、

「必要とされる能力」－「保有する能力」＝「能力開発の目標」  
として、不足する能力、習得すべき能力を明確にする。

4-6 「指導計画の作成」では、明確になった能力開発の目標を達成するための期限や指導担当者などを定め指導計画を定める（指導（OJT）計画書）。

4-7 「評価項目の設定」では、習得すべき能力に対しての到達水準や評価基準を設定する。評価の例としては、要求される精度や技能レベルに応じて図2-16「星取り」の様な4段階評価が知られているが、「○×」の2段階評価でも構わない。むしろ、導入初期段階では、簡易な2段階評価で始めて、以後企業独自のプロセスとして洗練される中で、自ずと4段階評価が必要になることもある。

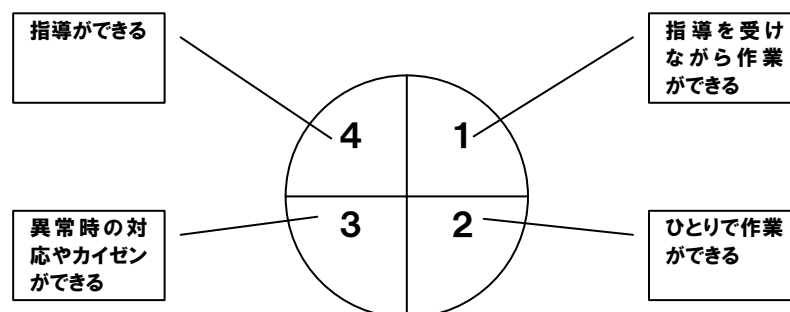


図2-16 星取り表（例）

また、評価基準にしても、製品・仕事・作業内容により求められる精度や作業時間などが異なるが、作業時間や製品品質などで評価基準を設定できる。例えば、標準時間15分の作業に対し、「◎：13分、○：15分、×：16分以上」としたり、製品として出荷に耐える品質かどうかを起点とした2段階評価でも良い。

#### (6) フェイズ5 部分実施

実際に指導を行うフェイズである。

指導に当たっては、指導対象となる部下との面談を行い、フェイズ4で明らかになった従業員個人の能力や組織の保有能力などの資料を提示しながら、部下に対する期待と長期的目標と短期的目標について話し合い、指導方針・計画を確認・両者同意の上で決定する。これにより、双方が同じ目標に向かって意思統一を図り教育訓練の具体的なすすめ方を理解する。また、指導者は、標準作業指導書（指導マニュアル）を作成し、モレ・ムダの無い様に作業手順、指導のポイントやカン・コツ・安全などについて整理した上で、TWIの「教え方の4段階」を意識して指導を実施する。

#### (7) フェイズ6 部分実施の評価・報告

フェイズ4～5で実施した結果を確認・評価して、整備した資料・ツールなどを更に改善し、全社的な取組みに向けた調整を行うフェイズである。

少人数を対象とした部分導入においても、実施・適用していく中で多くの課題や改善点に「気づく」はずである。このプロセスを上手く回すには何が足りないのか、何が悪かったのか「気づき」が生まれ、自主的な取組みとして主体的に改善・改良

へ動き出す。具体的には、アンケートやヒアリングで部分導入の結果について調査し、支援ツール（帳票）の項目・内容の不備や評価基準の設定方法、現場の負担との兼ね合いなど加味し、自社向けの適用・カスタマイズを行う。

また、全社的な取組み拡大に向けてフェイズ4～6の部分導入の成果を上層部への報告や社内発表などで周知・啓発活動を行う。

#### **(8) フェイズ7 会社全体を想定した仕組みの構築**

フェイズ6での部分導入の評価を踏まえ、全社的な取組みへ拡大展開するための準備・調整のフェイズである。

フェイズ6による改善点をふまえ全社展開するために支援ツールや手順・マニュアルなどの再設計を行う。また、全従業員に「人材育成能力の強化プロセス」を理解し協力を仰ぐため、階層別研修などの機会を通じ周知・継続することが重要である。

更に、長期的に拡大展開していくためには、全体を支援・統括・推進する専任者の配置が必要となる。専任者の第一候補としては、フェイズ2からプロジェクトメンバーとして活動した者が対象となるが、処遇や更なる勉強機会の提供など経営幹部からの後押しも重要である。

#### **(9) フェイズ8 全社展開と継続的な実施**

中長期的に全社的な取組みとして実施・継続するフェイズである。

フェイズ7で自社向けに再設計した仕組みを拡大展開及び継続する。そのためには、経営幹部から従業員に対してのコミットメント・取組み姿勢を示し、専任者を中心に長期的に「人材育成能力の強化プロセス」を継続することが大事である。

### **第5節 支援ツールの開発**

本調査研究では、「人材育成能力の強化プロセス」を企業ごとの異なる状況へ適用・カスタマイズを支援するため、OJTを標準化するツール（帳票）を提案する。これらの支援ツールは、相互に関係を持ち人材育成の仕組みを標準化・平準化・構造化し、人材育成プロセスの導入や「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を支援する道具である。

#### **5-1 支援ツールの必要性**

##### **(1) ISO9001と標準化・平準化・構造化**

ISO9001の文書化に関する要求事項「4.2.1一般」では、“プロセスを効果的な計画、運用及び管理を確実に実施するために組織が必要と判断した文書”を対象としており、ISO認証取得企業では作業標準書や業務指示書などとして整備されている。

また、要求事項「6.2人的資源」では以下の対応が求められており、本調査研究で提案する支援ツールも親和性を考慮しており、ISO監査資料としての機能も果たすものである。



**参考：ISO9001：2000の要求事項**

**6. 2 人的資源**

**6. 2. 1 一般**

製品品質に影響がある仕事に従事する要員は、関連する教育、訓練、技能及び経験を判断の根拠として力量があること。

**6. 2. 2 力量、認識及び教育、訓練**

組織は、次の事項を実施すること。

- a) 製品品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする。
- b) 必要な力量が持てるように教育・訓練し、または他の処置をとる。
- c) 教育・訓練又は他の処置の有効性を評価する。
- d) 組織の要員が、自らの活動のもつ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らどの様に貢献できるか認識することを確実にする。
- e) 教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する。

ISO認証取得している企業であれば、従業員は文書管理の必要性について認識しており支援ツールなどに対する理解が早いと思われる。しかしながら、現場の従業員は、書類や手続きが増えることに対して少なからず抵抗感があるため、意識合わせ・ベクトル合わせを行い動機付けることが必要である。人材育成の重要性・必要性を研修などで説明し、支援ツールを活用することによって比較的簡易にOJTに取り組むことができることを理解してもらう。また、「人材育成能力の強化プロセス」での部分導入の実施報告や、標準作業書やスキル（技能）マップの具体的事例や役割（表2-4）を提示してその有効性について実感してもらうことも理解への近道である。

**5-2 支援ツールの概要**

ここで紹介する支援ツールは、人材育成の標準化・平準化・構造化を支援する道具である。この支援ツールによる標準化・平準化・構造化を行うことにより、OJT指導の手順や一定水準以上の仕上がり（最低限の品質を保つ）にすることを目標とする。不具合があれば継続して改善を行えばよい。

表2-4 標準作業書などの支援ツールの主な役割

標準作業書などの支援ツールの主な役割
① 作業品質の維持・向上（作業による品質の安定やカイゼン活動のたたき台資料）
② 安全・効率的な作業の決定
③ 習得すべき作業（スキル）の明確化
④ 作業改善・時間短縮のたたき台
⑤ 新人・新規作業者の操作マニュアル（作業品質の維持・改善、効果・効率化）
⑥ 新人・新規作業者への指導マニュアル（指導品質の維持・改善、効果・効率化）
⑦ 納入先への品質証明
※標準作業書を発展、体系的・段階的に整理・拡充すると
⑧ 企業の作業体系・スキル事典の構築
⑨ 習得済み作業（スキル）と今後習得すべき作業（スキル）の明確化
⑩ 部下の保有・不足スキルの明確化

「現場で役立つQC工程表と作業標準書」原崎郁平・西沢和夫著(2001)日刊工業新聞社をもとに作成

次に「人材育成能力の強化プロセス」の中で活用する支援ツールを紹介する。各種文献などで紹介されている資料などを参考にモデル帳票として整理した。支援ツールについては、ワークシートとしてモデル帳票を提示し、項目に従って書き込み現場の実作業を整理・明文化し、必要に応じてモデル帳票を自社の文書管理ルールに沿って項目等を変更し適用する。

また、数種類の支援ツールを紹介しているが、業種、規模や人材育成に対する意識の程度などの状況、課題・問題の優先度などから部分的な活用や組合せを替えるなど柔軟な活用することも可能である。

表 2-5 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」支援ツール一覧

ツール(帳票)名	主な役割	概要
標準作業書	仕事(作業)の明確化	別名：作業マニュアル、作業標準書、作業手順書などともいう。作業を正確・効率・安全に遂行するための作業マニュアル。企業の保有する技能・技術・ノウハウを明確化。
標準作業指導書	指導内容の標準化	別名：指導マニュアル、指導手引きなどともいう。標準作業を適切に指導するために、ポイント、カン・コツ・急所や評価目安などを明記した指導マニュアル。指導者が異なっても一定の品質で指導ができる。指導のノウハウを記録。技能伝承マニュアル。
スキル(技能)マップ【個人用】	個人能力の明確化 目標の明確化	別名：技能マップ、技能カルテなどともいう。標準作業に対する従業員個人の保有スキル、到達度、指導歴などを記録・明確化し、個人の指導計画に資する。
スキル(技能)マップ【部門用】	組織能力の明確化 目標の明確化	別名：技能マップ、技能カルテなどともいう。上記【個人用】を集約し、部門メンバーを列記したもの。組織・部門としての保有スキルや不足スキルを明確にし、中期的な指導計画に資する。
指導(OJT)計画書	目標の明確化 指導計画の設計	年間、半期等の期間における対象者ごとの指導計画・履歴を明確化する。管理監督者と指導対象者との相談ツールとしても活用できる。
標準作業体系	職場全体の仕事の明確化 企業スキルの体系化	別名：標準作業一覧、スキルディクショナリーなどともいう。標準作業を体系化したもの。職場の職務分析表。重要度や難易度などを列記することにより企業のスキル体系を整理する。

### 5-3 支援ツールの相関構造(構造化)

図2-17のように支援ツールが関連付いており、構造的な仕組みとして機能し、「人材育成能力の強化プロセス」のフェイズ4~5に対応する。

相関構造の起点は、「標準作業書」であり、現場に存在する仕事・作業を明らかにすることから始まる。次に個人や組織の保有スキルを明らかにするスキル(技能)マップ、そして不足能力を計画的に指導する。これら支援ルーツにより文書化し改善を重ねていけば、仕事・作業が標準化・最適化され効率的なOJTの仕組みとして機能する。

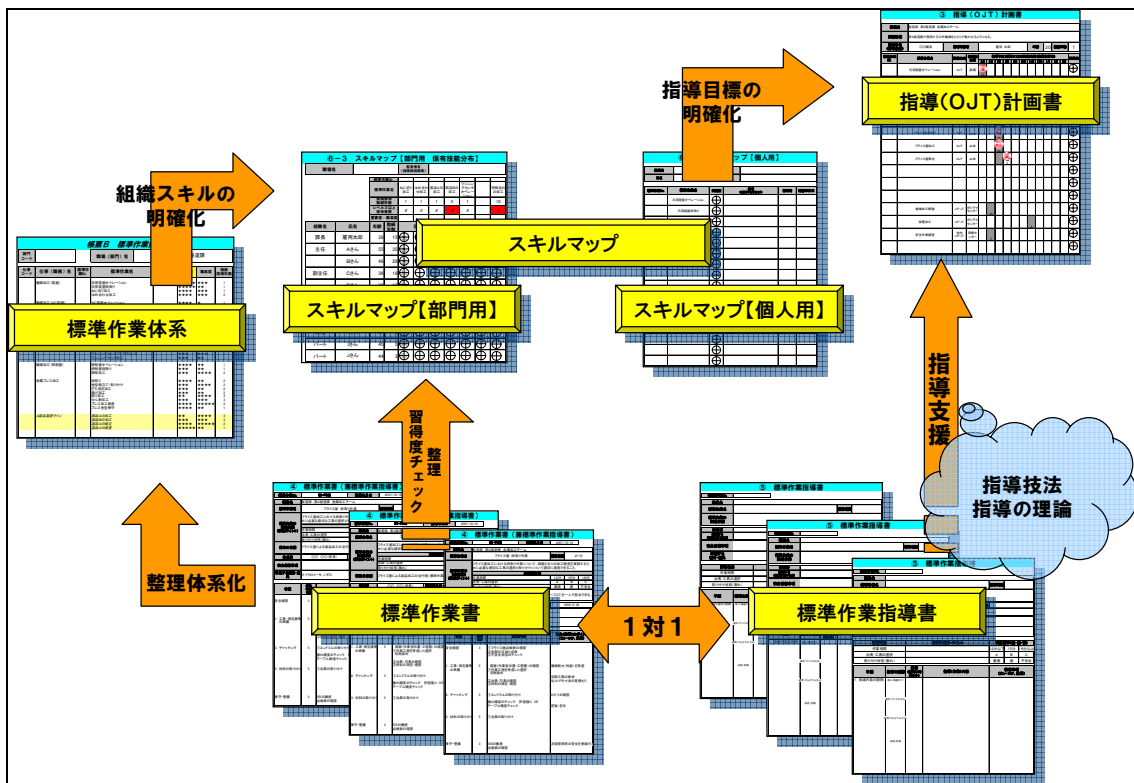


図 2 - 1 7 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」支援ツールの相関構造

5-4 支援ツールの紹介（参考資料3）

(1) 標準作業書（仕事・作業の明確化）

ISOの作業標準に近いものであり、既に同様の文書が整備されている場合もある。作業手順を明らかにし標準化を図るもので、以下のようなメリットを有する。到達目標や到達の目安など具体的な到達基準を明記することにより、どの程度できるようになれば追指導が不要になるかの判断基準となる。

- ①品質の安定。正しい作業内容、作業手順を明確化・標準化できる。
- ②生産性の向上。安全上の留意事項、理由・裏付、カン・コツを共有できる。

標準作業書				
標準作業No.	S2-F003	指導年月日	2007/10/16	
職場名	製造部 第2製造課 金属加工チーム			
標準作業名	フライス盤 フライスチップ交換作業	標準時間	23分	
標準作業の到達目標 (評価ポイント)	要求に適した正面フライス及びチップの選択・交換作業が行えるようになる。			
	到達の目安			
	作業時間	20分以下	23分	25分以上
	チップ・工具の選択	A	B	C
	取り付け状態(チップの高さ)	最適	適	不安全
将来の目標	フライス盤による製品加工の全行程(標準作業No.〇〇～〇〇)を一人で担当できる。			
作成者	〇〇 〇〇(班長)	更新者氏名・年月日	2005/5/30	
安全留意事項				
準備する機材・道具	てこ式ダイヤルゲージ、六角レンチ、ハンマ			
手順	標準時間(分)	作業内容	安全(指導)のポイント (カン・コツ、急所)	
安全確認	3	①5Sの確認 ②フライス盤点検表の確認 ③不安全状態のチェック		
1. 正面フライスとチップの選択	3	図面(作業指示書・工程書)の確認 ①正面フライスの選択 ②チップの選択		
2. チップの取り付け	5	①チップの取り付け ②チップの高さの確認	主軸の回転方向に注意 てこ式ダイヤルゲージの使い	
3. 正面フライスアーバの取り付け	10	①アーバとフライスの接触面の清掃 ②アーバとフライスを組み合わせる ③フライス専用座金の取り付け ④取り付けボルトの取り付け	六角レンチをハンマでたたく	
4. 作業確認	2	①ゆるみなどないか確認	参考文献 「絵ときフライス加工基礎のきそ」日刊工業新聞社 著者:澤武一(職業能力開発総合大学校)	
保守・整備	3	5Sの徹底 点検表の確認	次回使用時の安全を意識する	

図2-18 標準作業書(例)

(2) 標準作業指導書（指導内容の明確化）

仕事・作業を教えるためのマニュアル。前述の標準作業書（作業マニュアル）は、仕事をするためのものであり、標準作業指導書は教えることを主眼においたものである。初期段階では、標準作業書を指導マニュアルとして使うこともできる。しかし、作業をする場合と教える場合では、順番やカン・コツ・急所といったポイントが大きく異なることもある。さらに、「何故そうするのか？」といった理由、原因、理論、関連知識などを記載し、教えるためのマニュアルとして標準作業書とは違う役割を担う。

- ① 異なる指導者でも同等の指導ができる（引き継ぎが容易となる）。
- ② 指導内容の改善が容易となる。（文書化することによりたたき台になる）。

<b>標準作業指導書</b>					
標準作業No.					
職場名					
標準作業名		標準指導時間			
標準作業の到達目標					
作成者		更新者氏名・年月日			
関連する標準作業や仕事					
安全留意事項					
準備する機材・道具					
評価項目	指導の目標・ポイント	判定基準（優・適・否）			
作業時間		分以下	分	分以上	
治具・工具の選択		A	B	C	
取り付け状態（振れ）		最適	適	不安全	
手順	教え方の4段階	指導（標準）時間（分）	指導（作業）内容		留意事項（カン・コツ、急所）
1. 指導内容の説明	導入          提示          実習・適用          総括・評価				

教え方の4段階（TWI-JI）

- ① 導入（習う準備をさせる）
- ② 提示（やってみせる）
- ③ 実習・適用（やらせてみる）
- ④ 総括・評価（教えた後を見る）

図 2 - 1 9 標準作業指導書（例）

### (3) スキル（技能）マップ【個人用】

（個人能力の明確化、個人目標・不足能力の明確化）

標準作業に対する個人の保有スキルを明確にする。職場に存在する仕事・作業（標準作業）対し、その仕事・作業ごとにスキルチェックし、保有能力を明確にしたものである。到達度の判断については、自己評価や上司の評価、その組合せなどあるが、一般的には先に自己評価を行ったのち、上司と面談し上司の評価や期待について話し合い、同時にコミュニケーションのツールとして活用することが望ましい。

- ・ 個人の保有能力と目標（不足能力）が明らかになる。
- ・ 個人の指導計画の基礎データとなる。
- ・ 管理監督者や上司は、個人の能力を把握できる。（管理者が人事異動で変わっても記録が残る。）

スキル（技能）マップ【個人用】					
職場名	製造部 第2製造課 金属加工チーム	監督者名 (指導統括)	〇〇課長		
氏名	雇用 太郎	年齢 勤続年数	20歳(1年目)		
標準作業No.	標準作業名	到達度	備考 (追指導の必要性など)	指導者	確認年月日
H001	ねじ切り加工	●		〇〇主任	2007/6/20
H002	はめ合わせ加工	◐	要指導継続	〇〇主任	2007/7/2
B101	部品Aの加工	◐		〇〇主任	
B102	部品Bの加工	◑		〇〇主任	
M101	マシニングセンタオペレーション	◑		〇〇副主任	2007/8/28
Z002	特殊品Wの加工	◑		△△リーダー	
		◑			
		◑			
		◑			
		◑			

図2-20 スキル（技能）マップ【個人用】（例）

(4) スキル（技能）マップ【部門用】（組織能力の明確化、組織目標の明確化）

前述のスキル（技能）マップ【個人用】をもとに、職場のメンバーの保有スキルを一覧にしたもの。組織の保有能力と不足能力（目標）を明確にする。

- ① 習得者数を把握することにより作業可能者が少ない作業などは、早急に指導を行うなど優先順位決定の基礎資料となる。
- ② 管理者が変わっても部下の能力を知ることができる。
- ③ メンバー同士保有スキルを認識できる（比較による競争意識の啓発）。
- ④ ISOの要求事項「6. 2. 2 力量、認識及び教育、訓練」へ活用できる。

スキル（技能）マップ【部門用 保有技能分布】										
職場名		第1製造部 第2製造課		監督者名 (指導統括者)		鈴木部長				
	標準作業No.		H001	H002	B101	B102	M101	N301	Z002	
	標準作業名		ねじ切り加工	はめ合わせ加工	部品Aの加工	部品Bの加工	マシンングセンターオペレーション	NCプログラミング	特殊品Wの加工	
	推奨習得勤続年数		1	1	1	3	1	3	10	
	習得者数		9	9	7	2	9	6	1	
	重要度・難易度		★	★	★★	★★★	★★	★★★	★★★★★	
役職名	氏名	年齢	勤続年数	評価欄						
課長	雇用太郎	38	15	○	○	○		○	○	
主任	Aさん	55	35	○	○	○	○	○	○	○
〃	Bさん	48	28	○	○	○		○	○	
副主任	Cさん	36	18	○	○	○	○	○	○	
〃	Dさん	30	10	○	○	○		○	○	
係員	Eさん	23	4	○	○	○		○	○	
係員	Fさん	20	1	○	○					
派遣	Gさん	30	2	○	○			○		
派遣	Hさん	27	2	○	○			○		
パート	Iさん	45	5			○		○		
パート	Jさん	44	3							

図2-21 スキル（技能）マップ【部門用】（例）

(5) 指導（OJT）計画書（目標の明確化、指導計画の設計）

個人ごとの1年程度の短期計画として、指導計画及び実施記録を明確にし、計画的な実施・評価を支援する。計画的なOJTを推進・記録する帳票である。個人ごとに作成することが望ましく、スキル（技能）マップ【個人用】とともに上司一部下の相談ツールとしても機能し、身につけて欲しい能力や指導計画について互いに認識し、動機付けや意識あわせを行う役割も担う。

職場名		製造部 第2製造課 金属加工チーム															
到達目標		第2製造課で使用する工作機械をひとりで動かせるようになる。															
監督者名 (指導統括)		〇〇課長	指導対象者		雇用 太郎	年齢	20	勤続年数	1								
標準作業 NO.	標準作業名	訓練方法	指導担 当者	指導予定(網掛け)及び実施時期(指導者押印)												到達度	
				5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
	汎用旋盤オペレーション	OJT	高橋	高橋 20													+
	汎用旋盤段取り	OJT	高橋	高橋 25													+
	ねじ切り加工	OJT	高橋		高橋 15												+
	はめ合わせ加工	OJT	高橋		高橋 10												+
	フライス盤オペレーション	OJT	山本		山本 7												+
	フライス盤段取り	OJT	山本			山本 28											+
	フライス盤加工	OJT	山本			山本 28											+
	フライス盤保全	OJT	山本				高橋 3										+
	機械加工概論	off-JT	ポリテク センター														+
	放電加工	off-JT	ポリテク センター											8			+
	安全作業講習	社内 off-JT	研修セ ンター														+
																	+

図2-22 指導（OJT）計画書（例）



(6) 標準作業体系（職場全体の仕事の明確化、企業スキルの体系化）

標準作業を積み重ね整理することにより、組織が保有する能力（仕事・作業）を一覧・体系化することができる。職場のノウハウを蓄積するデータベースの役割を担う。

また、図2-8「技術部門の技能・技術体系」の基礎データとして部門ごとの技能・技術体系として活用できる。

部門コード	職場（部門）名						
	製造部 第2製造課						
仕事コード	仕事（職務）名	標準作業No.	標準作業名	標準作業指導書No.	重要度	難易度	推奨指導年数
	機械加工（旋盤）		汎用旋盤オペレーション 汎用旋盤段取り ねじ切り加工 はめ合わせ加工		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★★ ★★ ★★★ ★★★	1 1 1 2
	機械加工（NC旋盤）		NC旋盤オペレーション NC旋盤プログラミング NC旋盤段取り NC旋盤加工 NC旋盤保全		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★ ★★ ★★ ★★★ ★★★	1 1 1 1 1
	機械加工（フライス盤）		フライス盤オペレーション フライス盤段取り フライス盤加工 フライス盤保全		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★ ★★ ★★★ ★★	1 1 2 1
	機械加工（マシニングセンタ）		マシニングセンタオペレーション マシニングセンタ段取り マシニングセンタプログラミング マシニングセンタ加工		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★ ★★★★★ ★★★ ★★	1 2 3 1
	機械加工（研削盤）		研削盤オペレーション 研削盤段取り 研削加工		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★ ★★ ★★★★★	1 1 2
	金属プレス加工		段取り 金型組立て・取り付け 打ち抜き加工 曲げ加工 絞り加工 せん断加工 プレス加工検査 プレス金型保守		★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★ ★★★★★ ★★ ★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★	2 2 2 2 3 3 2 2 1
	A製品製造ライン		部品Aの加工 部品Bの加工 製品Aの組立 製品Aの検査		★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★★★★	★★★★★ ★★★★★ ★★★★★ ★★	3 3 2 1

図2-23 標準作業体系（例）

## 第6節 「事業主の人材育成能力の強化」訓練プログラムの開発

### 6-1 「事業主の人材育成能力の強化」訓練プログラム

第2章図2-14「人材育成能力の強化プロセス」の中から、以下の理由によりOJTの中核となるフェイズ4～6に焦点をあて、4コースのカリキュラムモデルから構成する訓練プログラム（巻末資料4）を開発した。

- 1) 訓練プログラムの主たる対象者を図1-1の第3層～第5層の中小企業の実態を考慮したこと
- 2) 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を展開するための中核部分であること
- 3) OJTの実践として生産現場への適用・カスタマイズが必須であり、それに伴い訓練プログラム、支援ツールの検証・改善が重要であること

表2-6 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」訓練プログラム

No.	コース名	対象者	概要
①	「計画的・意図的・効率的・継続的な人材育成(OJT)概論」コース	第3層:企業全体の教育訓練を推進する者(課長、担当者レベル)	人材育成・教育の意義と必要性、企業における人材育成の全体像を把握し、No.②、③に向けた動機付けと意識合わせの導入コース
②	「能力開発の明確化」コース ～何を教えればよいかわからない～	第4層:部署の教育訓練を推進する者	標準作業書、標準作業指導書の整備と活用 カン・コツ・急所・ノウハウの洗い出し スキル(技能)マップの整備と活用
③	「指導技法習得」コース ～教え方がわからない～	第5層:実際に教える者(OJTを中心に行っている)	指導(OJT)計画の策定 標準作業指導書の活用 「教え方の4段階」とロールプレイング、評価
④	「企業に対する人材育成システムの導入支援概論」コース	企業の教育訓練担当者を育成する指導員(職業訓練指導員など)	No.①～③を企業支援へ展開するために必要となる民間企業の人材育成の実態、人材育成プロセスの全体像の把握、企業へ向けた啓発活動、各種業種・技術への適用方法などを習得する。

カリキュラムモデル			分類番号
訓練分野		訓練コース	②
訓練対象者	能力開発の明確化コース 「何を教えればよいかわからない」		
訓練目標	OJTを中心に部下に仕事を指導する者。また、計画的・意図的・効率的・継続的な人材育成（OJT）風土の醸成を推進する者。		
教科の細目	内 容		訓練時間
			(H)
1. 能力開発の明確化の概要と目的	(1) 問題提起 イ. 「なにを根拠に教えていますか？」 ロ. 「どんなタイミングで教えていますか？」 (2) 「仕事の明確化」の概要とメリット・副次的効果 (3) 「能力の明確化」の概要とメリット・副次的効果 (4) 「目標の明確化」の概要とメリット・副次的効果		
2. 仕事の明確化（課班が保有する仕事・作業の見える化）	(1) 企業の能力体系について イ. 段階的・体系的な能力体系 (2) 「仕事の明確化」能力体系（職務分析）実習 ※ひとつの課班を想定する。 イ. 課班（工程）における標準作業の洗い出し ロ. 標準作業の体系化（標準作業体系：発生頻度、難易度など考慮） (3) 標準作業書の整備（ISOで整備済みなら再認識） イ. 標準作業書の役割 ロ. 標準作業書の作成実習		
3. 従業員の保有能力の明確化（従業員が保有する能力の見える化）	(1) 課班の標準作業体系（スキルマップ）の整備 (2) 作成した能力体系に対する技能・技術の評価 (3) 不足する技能・技術の明確化		
4. 能力開発目標の明確化（目標の見える化）	(1) 目標（不足する技能・技術）の選別・優先度設定 (2) 部下からのニーズ・希望の把握 (3) 能力開発計画の設定 (4) 指導者と部下の目標の共有化（見える化）		
5. 評価方法の設定（評価方法の見える化）	(1) 完成品・作業時間・制度での評価 (2) 指導対象者の能力開発目標に対する到達度の評価 (3) 指導者の指導方法の評価 (4) その他の評価（生産性、品質、不良率など）		
	※自社の実作業を例に進め、受講後現場適用を行う。		
	訓練時間合計		0.0
使用器具等	支援ツール（スキルマップ、OJT計画書、標準作業体系、標準作業書、標準作業指導書など）		

図2-24 訓練プログラム（カリキュラムモデル）の一部

## 6-2 「事業主の人材育成能力の強化」訓練プログラムの構成

表2-6の4つの訓練プログラムについては、弾力的な組み替えや部分活用を前提にしている。コースNo.①～③を企業対象としたプログラム群として、またコースNo.④を追加することにより「企業の教育訓練担当者を指導する指導員」のプ

ログラム群として構成している。

コース No. ①～③は、「人材育成能力の強化プロセス」フェイズ4～6に沿ってのひとつのストーリーを構成している。しかし、人材育成の問題点が、「指導技法がわからない」など具体的に明らかであれば、必要な要素だけ部分的に活用するなど弾力的な対応も可能である。標準的なプログラム編成として構成しているが、原則として企業のニーズを的確に捉え、具体的な効果があがるように企業と相談し適用・カスタマイズすることが最優先事項である。

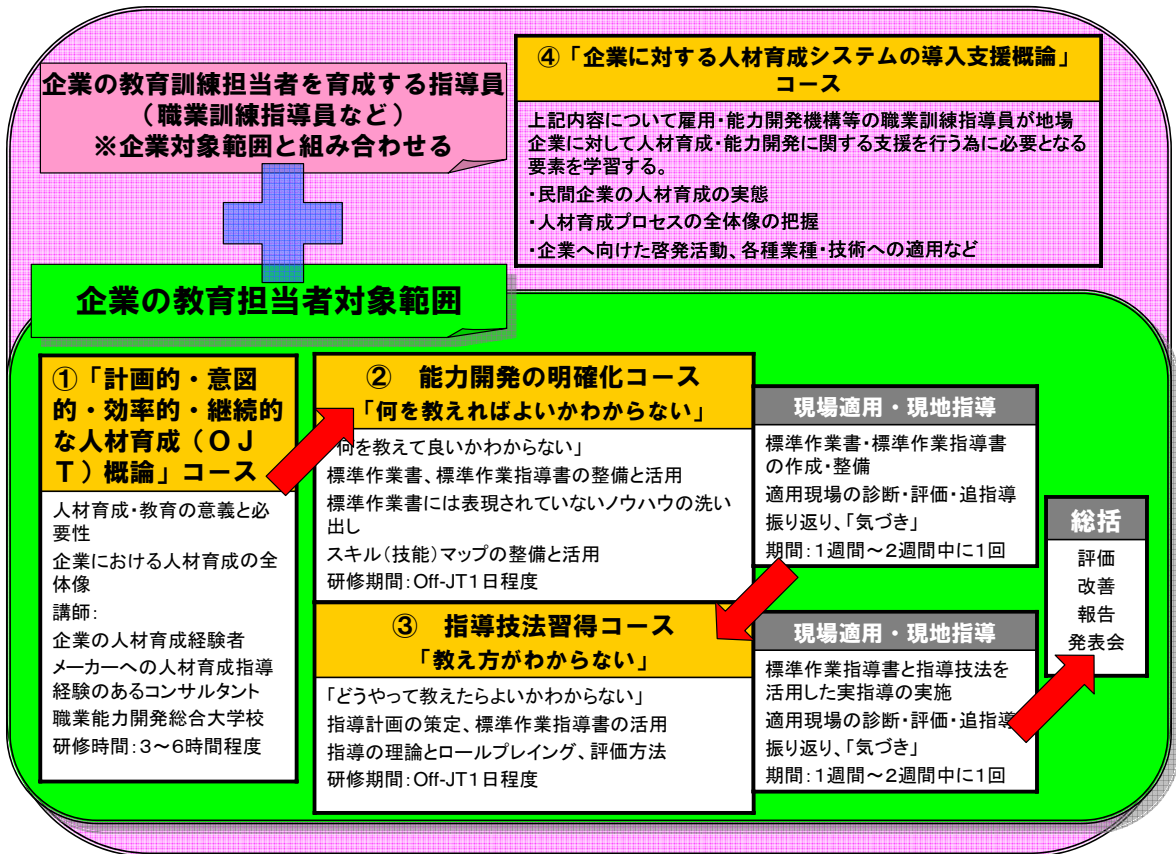


図2-25 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」訓練プログラム関係図

### (1) 企業の教育訓練担当者を育成する訓練プログラム

対象者としては、実際にOJTにより部下指導を行う指導者で、企業規模などにより管理職や先輩従業員であり、中小企業の実態から第3層から第5層を横断的にとらえ、「具備すべき能力」を参考に3コースの組合せからなるプログラム編成を行った。

- ① 人材育成の概論・必要性・動機付け
- ② 教える内容がわからない  
(仕事・作業の明確化、能力の明確化、目標の明確化)
- ③ 教え方がわからないといった(指導技法、指導マニュアル)

留意点として指導技法については、インストラクターとしてのプレゼンテーションスキルなどへ傾向しがちであるが、OJT指導者としては、正しい順序でモ

レ・ムダ・ムラ無く、カン・コツ・理由・安全を正確に伝え、確認・評価するための指導マニュアルとTWI研修の「教え方の4段階」を原則として実践できることを訓練目標としている。

## (2) 企業の教育訓練担当者を育成する指導員の訓練プログラム

企業向けコース①～③に、指導員として「具備すべき能力」(巻末資料2)に対応するために、④「企業に対する人材育成システムの導入支援概論」コースを組み合わせ4コースでひとまとまりの訓練プログラムとして編成を行った。

指導員の重要な役割としては企業ごとに状況が異なるため、支援ツールなどの道具を適用・カスタマイズする柔軟性や企業ニーズに合わせたコーディネート能力が重要である。それには、「人材育成能力の強化プロセス」や支援ツールなどについて熟知しているほかに、製造現場の実態について知っていなければならない。

また、指導員は全ての業種に精通しているものではないため、技術的な部分は企業側の協力を引き出しながら、互いのノウハウを組み合わせることで協働していくことが重要である。