

第3章 「事業主の人材育成能力の強化」訓練プログラムの検証

第3章 「事業主の人材育成能力の強化」訓練プログラムの検証

第2章で提案した訓練プログラムや支援ツールについては、中小製造企業において実施を行い、個別企業への適用・カスタマイズの過程や支援ツールの有効性などについて検証を行った。

検証の目的は、ご協力いただく企業側の有益性を第一優先事項とし、本調査研究のポイントである訓練プログラムの適用・カスタマイズの実証、訓練効果（企業の状況把握、教育訓練ニーズや課題の抽出、支援ツールの有効性など）の検証と具体的事例の収集を目的とした。

第1節 検証概要

1-1 対象企業

(1) 企業概要

本調査研究の想定企業は、従業員規模150～200程度の中小製造業企業を想定しており、今回の検証では射出成形によるプラスチック製品製造を営む従業員約150名の企業のご協力をいただいた。

主な企業概要

- プラスチック製品製造における金型設計・加工・成形・塗装・メッキ・組立までの一貫生産
- 多品種中量生産へ対応
- ISO9002、ISO14001認証取得
- 非正規社員が3割程度

(2) 受講対象者

製造（射出成形）部門の中から、社長の呼びかけに手を挙げたリーダー4名。4名の役職は、課長・係長・主任など異なるが、リーダーとして数名の一般作業員から構成されるグループリーダーとして活動している。

リーダーの役割は、生産計画に基づき射出成形機の段取り、材料の準備から量産開始までの段取り、一般作業員へ量産を引き渡す役割を担う。また、不良発生などの問題発生時の対応も行う。

交代勤務もあり常時5名程度のリーダーが配置されている。多品種中量生産に対応するため、段取り作業が1日25回程度発生する。

射出成形機の段取り作業は、金型交換、材料樹脂の交換や成形条件の設定を行い、量産体制が安定したところで一般作業員へ持ち場を受け渡す。この段取り作業は、30分から2時間程度要し、リーダーは「段取り予定表」に基づき次から次へと射出成形機の段取り作業を行っている。

(3) その他の状況

平日の操業日は、射出成形機が24時間体制でフル稼働していること、リーダーが多忙で全員揃っての時間が取れないことから、研修を土曜日に設定した。また、会場は協力企業の会議室を利用した。

1-2 検証する訓練プログラムの範囲

検証するプログラムについては、第2章で提案している訓練プログラム

をモデルとして、企業側のニーズや実施期間などの調整を行った。

受講対象者についても、企業規模などの状況により図3-1のように5階層に明確に分かれていないため、第5層の要素を中心に第3層、第4層の要素も含める形態で適用した。

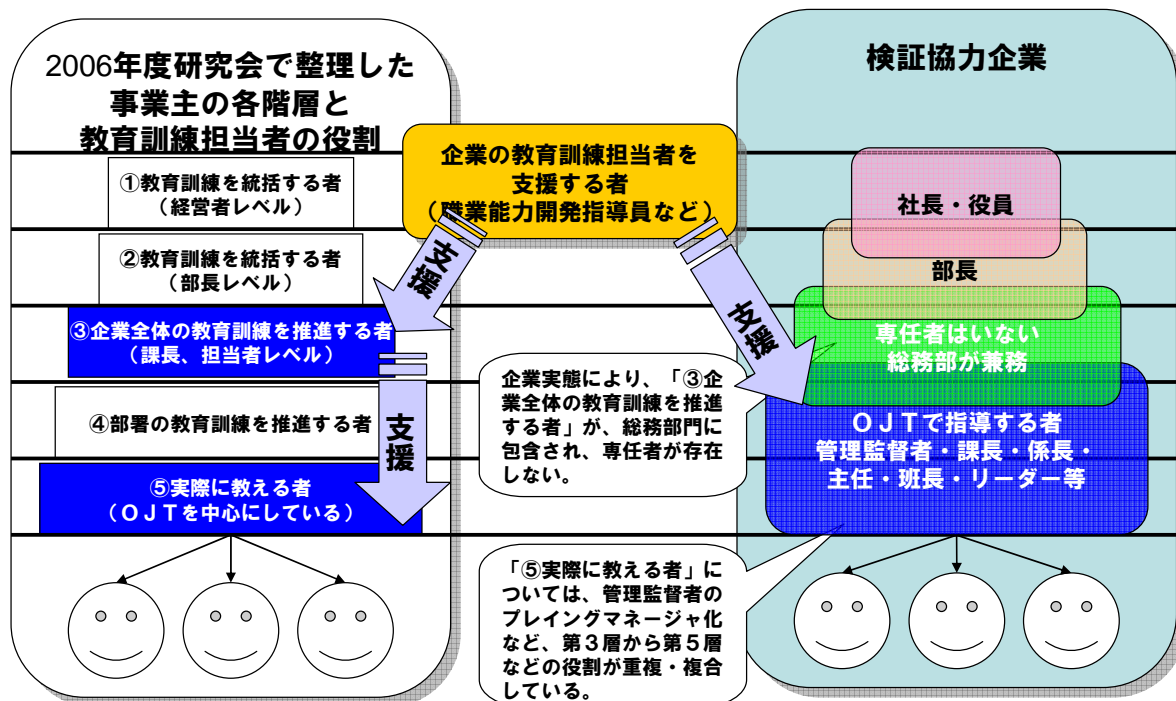


図3-1 中小企業の教育訓練担当者階層

第2節 実施状況

2-1 企業へのアプローチ・提案（フェイズ0～2相当）

企業への提案に関しては、短期間での取組みになることを前提に短期的な成果と将来の長期的展望について説明し、数回の訪問や要望を伺いながらご理解をいただいた。

表3-1 企業側のメリットについて（提案資料より）

	経営者	人材育成担当者	OJT指導者	部下
短期的成果	「人を育てる」企業風土の必要性の再認識 人材育成担当者の役割の再認識	効果的な人材育成の具体的な方向性の再認識 ノウハウの吸収	理論的・効果的な部下指導方法の体得 指導項目の整理・再発見	作業効率の向上 モチベーションの向上 上司とのコミュニケーション向上
長期的展望	全社的取り組みへ拡大 従業員による人材育成システムの構築 「人を育てる」企業風土の醸成	専任者・専門職の必要性 社内人材育成担当者の養成及び拡大展開へのキーパーソン（各工場・事業部やグループ企業へ展開）	部下の成長による負担の軽減 指導品質の維持・向上	計画的・効果的な成長 次世代を担う人材への成長 定着率向上

2-2 企業のニーズに基づく適用・カスタマイズ（フェイズ1～3相当）

（1）協力企業の人材育成体制の現状把握

社長、工場長、総務部長、受講対象者からヒアリングやアンケート、現場見学によるニーズ調査及び現状把握を行った。

◎現状の教育体制

- ・ I S Oにより従業員の力量確認や部署別に年間教育訓練時間等の設定と実施確認が行われている。
- ・ 全社的な教育体系は持っていない。
- ・ 管理職には、教育機関によるマネジメント関連の研修へ派遣している。（部下育成・O J Tに直接反映するような具体的な成果は少ない。）
- ・ 専門能力については、希望者に技能検定受験への支援を行っている。

（2）現場の課題・ニーズの抽出

工場長や受講対象者からアンケートによる現場の問題点について回答いただいた（図3-2）。主な回答としては、日常業務が忙しく部下指導を行う時間がないことやリーダー・後継者の不足などである。この結果から、リーダー層の負荷を分散するため、リーダー相当の能力をもつ者を育成・増員することが鍵になると考察した（図3-3）。

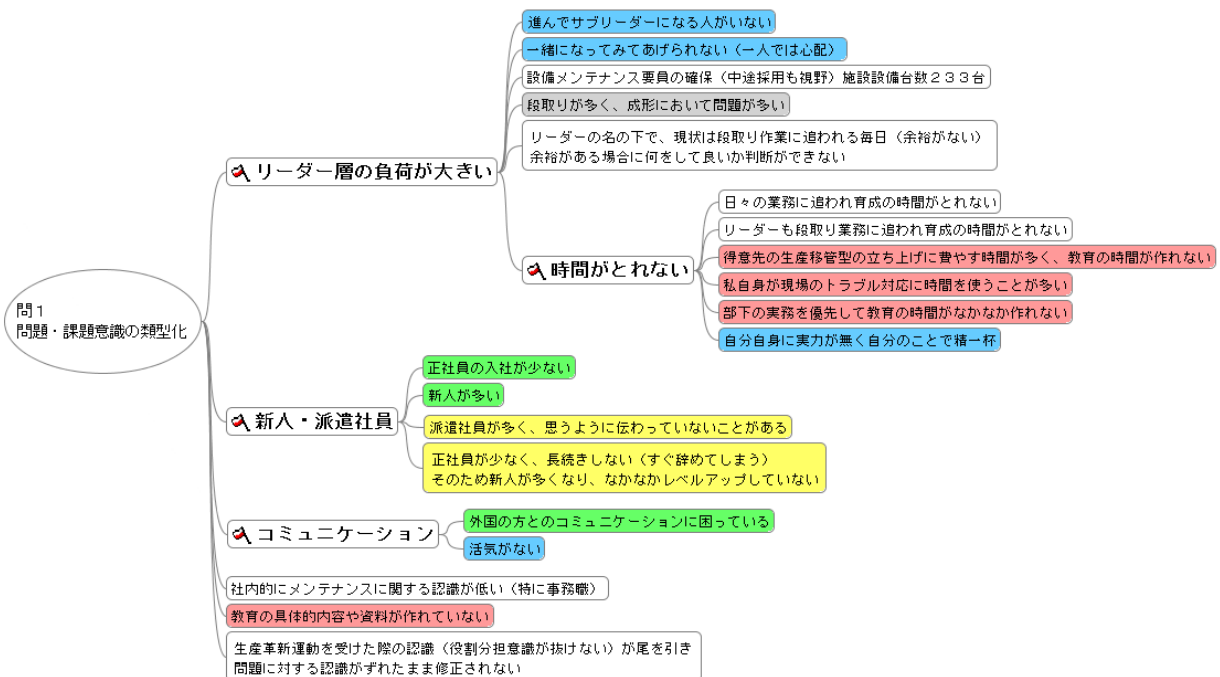


図3-2 研修開始前の受講者アンケート

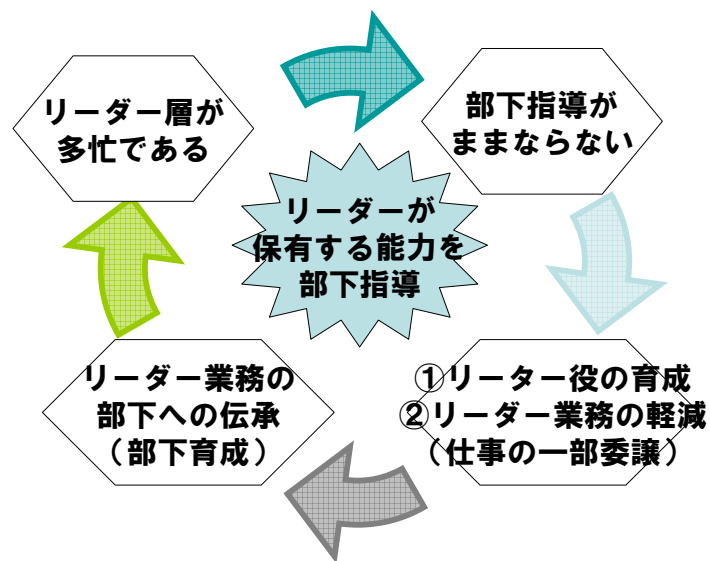


図 3-3 受講者アンケートからの問題点の仮説

(3) 検証及び企業適用のための訓練プログラムの調整ポイント

- ① 第1章図1-1にある第3層～第5層の役割が、企業の規模・人員構成などにより重複していること
- ② 取組みに対する社長など幹部の理解と幹部から受講対象者に対する期待を表明すること
- ③ 上司・監督者としての役割や部下育成・教育訓練の本質・重要性などの監督者教育・リーダーシップ教育の要素を拡充すること
- ④ 受講対象者が抱えている課題の抽出と改善につながる具体的成果を得ること
- ⑤ 「人材育成能力の強化プロセス」の自立展開に向けた支援ツールとプロセスの伝承（自ら気づき、適用・改善・継続を促進する契機の提供）につながること
- ⑥ 生産計画に影響しない様にスケジュール調整を考慮すること
- ⑦ 実機を使用しての実践検証及び企業適用であること

(4) 訓練プログラムの適用・カスタマイズ後の構成と概要

表3-2のように、企業側に適用・カスタマイズし、各回土曜日の4時間程度、全5回の日程で開催した。

協力企業の現状をふまえ、リーダーシップ、監督者教育についての充実も加味し、人材育成・部下育成についての役割や必要性などについて2回の日程を設定し、動機付け・意識合わせを重視した。また、各回研修の間に支援ツール等を実際の現場で活用してもらった課題を設定し、実現場での適用・実施・評価していただいた。

表 3 - 2 実施検証のスケジュールと研修内容

日程		主な内容	
事前調整	12/18 (火)	企業のニーズ調査 意見交換	プロジェクトの主旨・概要の説明 企業側(社長、受講者)と講師担当者を交え意見交換 受講者からの現場の課題・問題点についてヒアリング・アンケート
第1回	1/12(土)	プロジェクトの全体概要 動機付け 意識合わせ	教育・部下育成の必要性 人材育成における見える化・標準化の必要性 適切な指導内容・指導技術の必要性 部下への心理面のサポート プロジェクトの全体像(人材育成能力の強化プロセス)
第2回	1/26(土)	リーダーシップ 管理監督者の役割	管理・監督者の仕事 管理者の基本的な役割 管理の意味、管理と人資源、管理者の基本的な姿勢 コミュニケーションの意味・目的、コミュニケーションの要点 部下育成、育成の考え方、個人能力の育成
自社適用へ向けた課題実習			製造工程の概略資料の作成、今回対象とする作業工程(課題)の抽出
第3回	2/2(土)	仕事の明確化 能力の明確化 目標の明確化	OJT環境整備の概要 現場の実態と管理監督者の悩み、あるべき姿、ありたい姿 【実践学習】 OJT検証工程・場所の決定 標準作業の洗い出し作業(CUDBAS) スキル(能力)マップの作成 試行対象者選出と現有能力調査 スキルマップの作成
自社適用へ向けた課題実習			標準作業の整理、スキルチェック表の作成、スキルマップの作成、標準作業指導書の検討
第4回	2/23(土)	指導方法 指導計画策定 指導の評価	【実践学習】 指導(OJT)計画書作成 指導ツール(標準作業指導書)の明確化・資料収集 指導ツール(標準作業指導書)の作成 OJTの実践(ロールプレイング)
自社適用へ向けた課題実習			実機でのOJTの実践、標準作業指導書の整理・改善
第5回	3/8(土)	最終成果報告	指導結果の評価(指導者&指導対象者) 成果発表と今後の取組み 講師、受講者、経営幹部との意見交換

2 - 3 実施状況

実施検証の中で特徴的な内容についてレポートする。

OJT対象の仕事は、受講者の選択により「射出成形機の段取り作業」をテーマとして取り上げて進めていった。

(1) 仕事の明確化(その1:標準作業体系、能力体系の洗い出し)

標準作業を洗い出すための仕事の明確化の具体的な手法として、今回はCUDBAS(クドバス)を活用した。CUDBAS(Curriculum Development Method Based on Ability Structure)は、特定の仕事・作業を適切に行うためには、何ができないといけないのか、何を知らないといけないのかと

いって必要な能力要素を洗い出す方法である。具体的には、KJ法のように複数名で能力要素をカードに書き込み、類型化・重み付けを行い、能力要素を整理する手法である。元々は、カリキュラム開発のため必要要素を洗い出す手法であるが、職務分析・作業分解などにも応用ができる。詳細については、参考文献として「職業能力の分析に基づく職業教育カリキュラム開発の方法－CUDBASの原理と企業内教育指導員養成カリキュラム開発の適用－」（職業訓練大学校紀要第20号B 森和夫1991）を参考にされたい。

「射出成形機の段取り作業」のベテランを想定して、CUDBASによる仕事の明確化を行い、図3-4として段取りの能力要素が明らかになった。

仕事	能力-1	能力-2	能力-3	能力-4	能力-5	能力-6	能力-7
1 条件出し	A 1-1 A 不具合発生時の条件調整が出来る	A 1-2 A 製品がどのように作られるか？異常が発生しやすい部位を特定できる	A 1-3 A 不具合現象の発生原因を見極められる	A 1-4 A 製品の良否判定が出来る	1-5	1-6	1-7
2 生産スタート	A 2-1 A 生産スタート出来る	A 2-2 A 成形物のレベルに応じた業務配置を行える	A 2-3 A 現品相違が発生しにくい作業現場作りが出来る	A 2-4 A L/R製品がセットで生産される時に現品相違が発生し易い事を知っている	A 2-5 A 作業効率を考慮して作業指導を行うことが出来る	2-6	2-7
3 材料替え	A 3-1 A ミニホッパーの清掃が確実に出来る	A 3-2 A 材料グレード毎にシリンダー温度が違ふことを知っている	A 3-3 A 材料替え時に効率的で確実に色替えを行うことが出来る	3-4	3-5	3-6	3-7
4 修理・メンテナンス	A 4-1 A 金型の異常を的確に判断し、修理を行うことが出来る	A 4-2 A 金型のメンテナンスが出来る	A 4-3 A 正確な金型修正指示が出来る	A 4-4 A 製品形状を見て金型の構造が理解できる。	A 4-5 A 金型不具合に関する知識がある	4-6	4-7
5 材料乾燥	B 5-1 A ドライヤー掃除が確実に出来る	A 5-2 A 材料グレード毎に乾燥温度が違ふことを知っている	A 5-3 A ドライヤーの温度設定が出来る	5-4	5-5	5-6	5-7
6 金型交換	B 6-1 A 安全なクレーン操作が出来る	A 6-2 A 金型交換を的確に行うことが出来る	A 6-3 A 金型への効率的な温調配管を知っている。	A 6-4 A 金型構造について十分な知識を持っている	A 6-5 A 正確な駒替え作業が出来る	B 6-6 B 特殊構造の金型交換が出来る	6-7
7 自動機セット	B 7-1 A 自動機のセットが出来る	A 7-2 A 自動機が設備に接触しない安全な作業が出来る	A 7-3 A セッティング時に位置ズレすると製品に不具合が発生する事を知っている	7-4	7-5	7-6	7-7
8 シリンダー交換	B 8-1 A シリンダー交換作業が出来る。	A 8-2 A シリンダー交換に関する知識がある	A 8-3 A 材料グレード毎にシリンダー温度が違ふことを知っている	A 8-4 A シリンダーを降ろす時にはパージ材を投入しておかないと異物が発生する事を知っている	A 8-5 A シリンダー取り付け時に対角でボルトを締め締めることを知っている	B 8-6 B 配線ミスにより正常に温度が上がらなくなることを知っている	B 8-7 B シリンダー交換時のクレーン操作が難しいことを知っている
9 その他	C 9-1 B 分からないことは恥ずかしくがらなく聞くことが出来る	B 9-2 B 過去の自分の経験を事例として説明することが出来る	B 9-3 B 顧客立ち会いでのTRY・打ち合わせが出来る	B 9-4 B 緊急時の対応・判断・処置が出来る	B 9-5 B 作業環境の改善・工夫を部下と一緒に出来る	B 9-6 B 他部署の業務を大まか把握している	9-7

図3-4 必要能力・資質リスト
(仕事の明確化：CUDBASによる職務分析)

(2) 個人の保有能力、目標(不足能力)の明確化

(スキル(技能)マップ【個人用】)

仕事の明確化により「射出成形機の段取り作業」の能力要素が明らかになったことにより、能力要素を基準とした従業員個人の能力を明らかにすることができる。図3-5は、能力要素ごとにスキルチェックを行う帳票である。様式は、CUDBASで提案されている「技能評価リスト」を参考にしているが、本調査研究で提案している支援ツール「スキル(能力)マップ【個人用】」と同義の役割を担うものである。

* 判断基準									
5: 自分だけで十分に出来るし、詳しく知っている。発展させ、工夫や改善も出来る									
4: かなり良く出来る方だし、良く知っている。									
3: 誰の支援が無くても自分一人で一応は出来る。ある程度の仕事は任せてもらってこなせる。									
2: あまり知らないし、出来ない。先輩や周りで支援されれば何とか出来る。									
1: 自分一人では全く出来ないのだけれど多少の経験や知識はある。誰かに支援してもらわないと不安。									
所属部署		経験年数	年齢	氏名	評価年月日				
No.	要求水準	能力・資質項目			保有水準				
1-1	A	不具合発生時の条件調整が出来る			1	2	3	4	5
1-2	A	製品がどのように作られるか？異常が発生しやすい部位を特定できる			1	2	3	4	5
1-3	A	不具合現象の発生原因を見極められる			1	2	3	4	5
1-4	A	製品の良否判定が出来る			1	2	3	4	5
2-1	A	生産スタート出来る			1	2	3	4	5
2-2	A	成形者のレベルに応じた業務配置を行える			1	2	3	4	5
2-3	A	現品相違が発生しにくい作業現場作りが出来る			1	2	3	4	5
2-4	A	L/R製品がセットで生産される時に現品相違が発生し易い事を知っている			1	2	3	4	5
2-5	A	作業効率を考慮して作業指導を行うことが出来る			1	2	3	4	5
3-1	A	ミニホッパーの清掃が確実に出来る			1	2	3	4	5
3-2	A	材料グレード毎にシリンダー温度が違うことを知っている			1	2	3	4	5
3-3	A	材料替え時に効率的で確実に色替えを行うことが出来る			1	2	3	4	5
4-1	A	金型の異常を的確に判断し、修理を行うことが出来る			1	2	3	4	5
4-2	A	金型のメンテナンスが出来る			1	2	3	4	5
4-3	A	正確な金型修正指示が出来る			1	2	3	4	5
4-4	A	製品形状を見て金型の構造が理解できる。			1	2	3	4	5
4-5	A	金型不具合に関する知識がある			1	2	3	4	5
5-1	A	ドライヤー掃除が確実に出来る			1	2	3	4	5
5-2	A	材料グレード毎に乾燥温度が違うことを知っている			1	2	3	4	5
5-3	A	ドライヤーの温度設定が出来る			1	2	3	4	5
6-1	A	安全なクレーン操作が出来る			1	2	3	4	5
6-2	A	金型交換を的確に行うことが出来る			1	2	3	4	5
6-3	A	金型への効率的な温調配管を知っている。			1	2	3	4	5
6-4	A	金型構造について十分な知識を持っている			1	2	3	4	5
6-5	A	正確な駒替え作業が出来る			1	2	3	4	5
6-6	B	特殊構造の金型交換が出来る			1	2	3	4	5
7-1	A	自動機のセットが出来る			1	2	3	4	5
7-2	A	自動機が設備に接触しない安全な作業が出来る			1	2	3	4	5

図 3-5 技能評価リスト
(個人能力の明確化：スキル(技能)マップ【個人用】)

(3) 組織の保有能力、目標（不足能力）の明確化

(スキル（技能）マップ【部門用】)

個人の保有能力について、所属グループのメンバーに実施取りまとめたものが図3-6 職務分析と能力マップである。これも本調査研究で提案している支援ツール「スキル（能力）マップ【部門用】」と同義の役割を担うものである。

できる要素を「○」、できない要素を「●」の2段階評価で表記されており、どの能力要素（作業）について能力が不足しているか鳥瞰することができる。また、目標とする能力要素の緊急度や技術移転が滞っているものが明確になる。実際には、対象とする能力要素の難易度や経験がないと対応が難しい能力要素に「●」が多く現れた。

No.	職務 職能(作業) 作業名	条件だし		生産スタート		材料替え		修理・メンテナンス			材料乾燥			金型交換			自動機セッ		シリンダー交換		
		不 具 合 発 生 時 の 条 件 調 整	不 具 合 現 象 の 原 因 追 及	サ ン プ ル と 比 較 し て 良 否 判 定	メ モ リ ー 条 件 呼 び 出 し	生 産 ス タ ー ト	樹 脂 材 の 適 正 温 度 の 把 握	パ ー ジ 材 料 の 種 類 把 握	ス ラ イ ド を 外 し て の 洗 浄 作 業	P L の 洗 浄 と グ リ ス U P	金 型 の カ ジ リ 修 理	材 料 の 乾 燥 温 度 の 把 握	ド ラ イ ヤ ー の 清 掃 実 施	ド ラ イ ヤ ー の 温 度 設 定	安 全 な ク レ ー ン 操 作	金 型 交 換 作 業	金 型 構 造 に 関 す る 知 識	金 型 を バ ラ し て 駒 替 え 作 業	自 動 取 り 出 し の テ ィ ー チ ン グ 作 業	チャ ック ミ ス の 修 正 作 業	交 換 作 業
1	A	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
2	B	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
3	C	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
4	D	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
5	E	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
6	F	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
7	G	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
8	H	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
9	I	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
10	J	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
11	K	●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
12	L	○	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○
13	M	●	●	○	○	○	●	○	○	●	○	○	○	○	○	●	●	○	○	●	●
14																					
15																					

図3-6 職務分析と能力マップ

(能力・目標の明確化：スキル（技能）マップ【部門用】相当)

(4) 仕事の明確化（その2：標準作業書及び標準作業指導書）

組織としての目標（不足能力）が明らかになったところで、図3-6の中から題材として以下の能力要素（作業）を選択して標準作業を作成した。（巻末資料5④）

なお、導入初期段階であることと検証期間の都合により、標準作業書兼標準作業指導書として実際のOJT指導のマニュアルとして作成した。

- ① 【条件出し】 1－1：不具合発生時の条件調整が出来る
- ② 【条件出し】 1－2：製品がどのように作られるか？異常が発生しやすい部位を特定できる
- ③ 【修理メンテナンス】 4－1：金型の異常を的確に判断し、修理を行うことが出来る
- ④ 【修理メンテナンス】 4－2：金型のメンテナンスが出来る

作業標準書				
標準作業No.	4-2	指導年月日		
職場名	製造部	製造課		
標準作業名	金型のメンテナンスが出来る。	標準時間	20分	
標準作業の到達目標 (評価ポイント)	物作りを行う上で金型は重要な設備であることを良く理解し、PL面の清掃や摺動部のグリスUPを行うことで、安定した生産を継続する事に役立つ。			
	到達の目安			
	作業時間	15分以内	20分	25分以上
	金型メンテナンス作業	A	B	C
将来の目標	金型を分解してメンテナンス作業が出来る。			
作成者	〇〇課長	更新者氏名・年月日		
安全留意事項	金型によっては鋭利な形状があるため、手を触れるときには怪我の無い様注意を払う。			
準備する機材・道具	DXクリーナー・MEK・グリス・拭き上げ用の布orティッシュペーパー			
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)		
1. 安全確認	2分	① 金型の開閉動作、突き出しの摺動が正常であることを確認する。 異常時は、型の開閉動作時に異音が生じたり突き出しを動作させたときに異音が生ずる。		
2. メンテナンス作業	20分	<p>① PL面の清掃。DXクリーナーやMEKを使用して製品部並びにPL全体の清掃を行う。こびり付いたグリスや樹脂のガスヤニなどは特にきれいに清掃を行うこと。清掃終了後、清掃面全体にエアブローを実施し、異物を取り払い、食い切り部にグリスUPを行うこと。 急所＝清掃後にグリスUPする食い切り部とは、金型PLの平面ではなく傾斜しているキャビとコアがきつく擦れる面を言う。</p> <p>② ガイドピン・吊りピンの清掃。DXクリーナーやMEKを使用してガイドピン・吊りピンの清掃を行う。古く黒ずんだグリスを全て拭き上げるように。拭き取り終了後拭き上げ面全体にエアブローを実施し、異物を取り払い、全体にグリスUPを行うこと。 急所＝吊りピン・ガイドピンは金型の摺動部であるため、グリス切れや塗り忘れは故障の原因につながります。清掃後のグリスUPは必ず実施してください。</p> <p>③ 突き出しピンの清掃。突き出しを前進させコア表面から出ている部分をDXクリーナーやMEKを使用して清掃する。リターンピン(通常は4本あり)も同様に清掃する。清掃終了後、突き出しピン全体にエアブローを行い異物を取り除いた後全てのピンにグリスUPを行う。 急所＝グリスの塗布量は少量のグリスを人差し指と親指につけてこすり合わせた後突き出しピンに薄く塗りつけるようにすること。</p> <p>④ 軽量で取り外し可能なスライドも清掃を行う。スライドを外してDXクリーナーやMEKを使用して清掃を行う。又、コア側のスライド摺動部も同様に製造を行う事。清掃後エアブローを実施して異物を除去し、スライド・コア側摺動部ともにグリスUPを行い、元の通りにスライドを取り付けること。 急所＝スライドも金型の摺動部であるため、グリス切れや塗り忘れは故障の原因につながります。清掃後のグリスUPは必ず実施してください。又、スライドの付け忘れや、スプリングの入れ忘れに注意すること。定位置にセットされないために故障に至る可能性が大。 スライドを取り付けたら、低圧型締めを行い、スライドの摺動が正常であるか確認する</p> <p>⑤ ①～④項まで終了したら、再度金型を確認して清掃後や異物の除去不足等が無いを確認し、メンテナンス終了とする。</p>		

図 3 - 7 作業標準書

(作業内容及び指導内容の明確化・標準化：標準作業書兼指導書)

(5) 検証を通じての新たな課題の発見

短期間での取組みだったことなど運営上の問題点もあるが、受講者自身が気づいた課題について報告する。

- ① 標準作業書を使用して、部下に対してOJTで指導を実施したが、短期間で作成したために標準作業書の記載について、指導する者、指導対象者双方にとってもっと分かり易い工夫・改善（写真や図示など）が必要である。
- ② 標準作業書に取り上げた能力要素（作業）が比較的難易度が高く、経験が無いと対応が難しいものであったため、指導対象者にうまく伝えることができなかった。能力要素（作業）についても基本的なものから段階的に教えていかなければいけないことを実感した。

第3節 検証結果

今回の検証では、短期間で要素を絞り込んだこと、受講者の意欲が高く少人数であったことなどから、範囲は限定されたもののOJTの一連の流れについて検証することができた。一つの契機としては効果があったが、協力企業での現場適用～企業風土の変化までには継続的な支援が必要である。

3-1 受講者及び関係者のコメント

(1) 受講者のコメント

- ・ 教育の資料を作りやすくできる指導ツールを教えて頂き、自分たちにもできるという自信ができました。
- ・ これだったら自分たちで道具をつくり、誰でも教えられる。時間がないのではなく、できるし、やらなくてはならないと意識が高まった。
- ・ 資料を作って実施していく中で、次々と課題が出てきた。作成した「標準作業書」を運用してみると、絵や写真などを指導者も指導対象者双方に解りやすいものに変えていかなければならない。
- ・ 相手に不愉快な気持ちにさせない指導とコミュニケーションに気をつけたい。
- ・ 部下や新人のとらえ方の違いや人の欲求など人として良い勉強になった。
- ・ 管理者・責任者の本来の姿や人材育成の大切さについて再認識した。

(2) 社長のコメント

- ・ 毎回研修を重ねるたびに従業員が前に入り込んでいく様子が見えた。
- ・ 従業員には能力はあるが、仕組みがわからなかっただけである。
- ・ 教育することに対して自信が持てたと思う。
- ・ 社内の成形以外の他部署でも、この仕組みでできてしまうと思う。これはすごいことである。
- ・ 会社の発展と人材育成は同じペースでやらないと駄目である。景気がどうなろうとも会社が強くなる。
- ・ 他の中小企業にも十分に役に立つ。どんどん宣伝された方がよい。

3-2 アンケート調査

検証前後での問題意識について受講者アンケートを実施している。検証前後の単純比較はできないものの参考まで結果を報告する。短期的かつ部分的な研修であったため検証前の問題意識を解決できるレベルまで到達していないが、「今後効果があがりそうだ」という回答結果から、支援ツールを活用した「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」の仕組みについては効果があり、今後、拡充・継続していけば具体的な成果があがると考えられる。

問題・課題の項目名	検証前の問題意識レベル (工場長を含めて回答者5名)				検証後の評価 (受講者4名)		
	1:とても困っている	2:少し困っている	3:困っていない		1:実際に効果があった	2:今後効果があがりそう	3:効果はない
リーダーの役割	2	3	0		0	4	0
組織人意識・プロ意識	3	2	0		0	4	0
品質向上・不良対策	3	2	0		0	4	0
安全・事故対策	1	4	0		0	4	0
製造トラブルの対応	2	3	0		0	2	2
部下の指導方法	4	1	0		0	4	0
部下の将来像(キャリア像)	5	0	0		0	4	0
新人・新任者教育	3	2	0		0	4	0
作業マニュアルの整備・遵守	1	4	0		0	4	0
技能伝承	3	2	0		0	4	0

図 3-8 受講者アンケート