

第4章 まとめ

第4章 まとめ

第1節 成果

1-1 成果物

本調査研究の具体的な成果物は次のとおりである。(巻末資料参照)

- 1) 「人材育成能力の強化プロセス」
- 2) 訓練プログラム(モデルカリキュラム群)(巻末資料4)
 - ① 「計画的・意図的・効率的・継続的な人材育成(OJT)概論」コース
 - ② 「能力開発の明確化」～何を教えればよいかわからない～コース
 - ③ 「指導技法習得」～教え方がわからない～コース
 - 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
- 3) 支援ツール群(巻末資料3)
 - ① 人材育成プロジェクト上申提案ワークシート
 - ② 標準作業書
 - ③ 標準作業指導書
 - ④ スキル(技能)マップ【個人用】
 - ⑤ スキル(技能)マップ【部門用】
 - ⑥ 指導(OJT)計画書
 - ⑦ 標準作業体系
- 4) 実施検証事例

1-2 プロセスと道具立ての重視

本調査研究では、「人材育成能力の強化プロセス」と訓練プログラム、支援ツールなどを整理した。これは、企業ごとにOJTの状況が異なるため一般論よりも具体的で、かつ汎用性を両立させることを重視したためである。ISOのマネジメントシステムのようにプロセスを重視し、各段階を支援ツールで補う、一連のOJTの仕組みとして標準化し整理した。

1-3 部分適用・カスタマイズの支援

「人材育成能力の強化プロセス」と訓練プログラム、支援ツールなどについては、状況に合わせた部分適用やタイミングなど弾力的な活用も必要となることから、全体像を把握した上で適宜支援を行う者が必要となる。社内に人材育成のノウハウが確立していない企業を支援するという場面では、「企業の教育訓練担当者を育成する指導員」として公共職業能力開発機関や民間教育機関などがその役割を担うことが臨まれる。

支援を仰ぐ際に重要なことは、専門家まかせにならず、専門家の支援がなくなっても自立・適用できるように、積極的に参画しそのノウハウを吸収し継続していくことが重要である。具体的には、プロセスやツールに注目し、自分たちの手で自社向けのプロセスやツールへと改善させていかなければ、負担が大きい割になかなか効果が出ないといった悪循環に陥り導入前の状態

に戻ってしまう。

中小企業では、OJT指導法なども確立されていない状況が多いこと、いきなり大企業のような高度で複雑な仕組みを必要としないことなどから、本調査研究で提案している支援ツールなどについても、一度に全て導入しようとする負担が大きく、また消化不良となってしまう事も考えられる。そこで、第3章で紹介した実施検証の内容が、「計画的・意図的・効率的・継続的OJT」のひとつの最小パッケージとして活用できる。このパッケージは負担が少なく、かつISO9001の要求事項にも対応するためメリットも大きく取り組みやすいものである。まず使ってみる事が重要であり、自分たちが対応できる部分から始めていき、使っていく中で支援ツールの役割や効果を再認識し、継続していく中で新たな課題に気づき、自ら支援ツールの追加やカスタマイズなど改善・運用を起こすようになる。

1-4 人材育成能力の強化の最小パッケージの提案

今回実施検証を行ったプログラム構成については、概ね3ヶ月という短期間で実施され内容も限定された。しかしながら、協力企業の熱心な取り組みもあり一定の成果を上げられたこと、「人材育成能力の強化プロセス」の中核部分であったこと、現場のOJTを改善し動機付けに対し大きな効果があったことから、ひとかたまりのプログラムとして活用できる。

また、「人材育成能力の強化プロセス」フェイズ0での経営者などへの啓発活動として、この最小パッケージと取り組み事例を紹介することで、取り組みたくても具体的な方法がわからなかった経営者自身の動機付けや契機につながる。

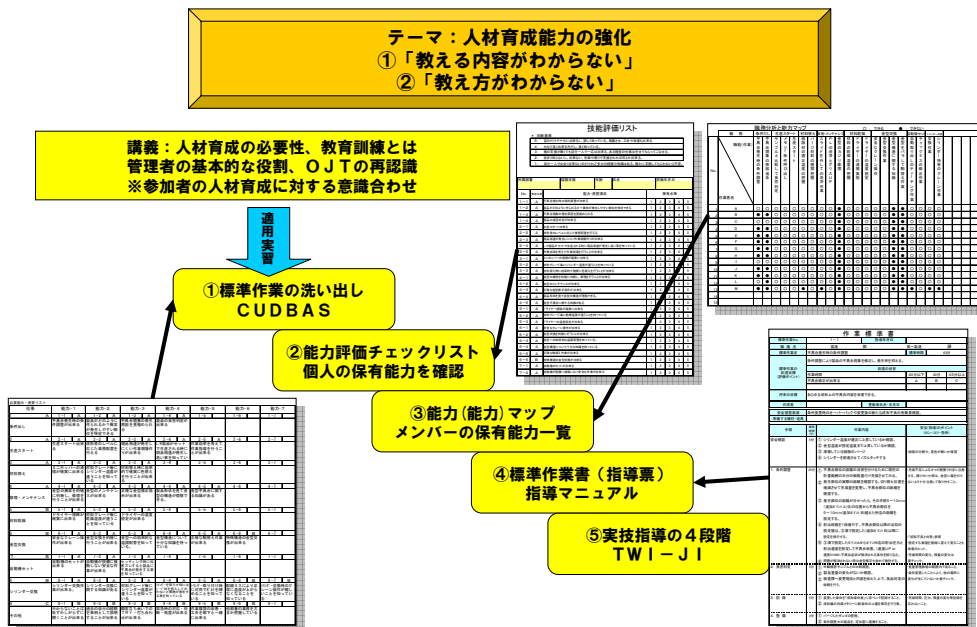


図 4-1 人材育成能力の強化の最小パッケージの概略図

第2節 今後の課題

2-1 OJT指導者の課題

(1) 教育者・指導者としての心構え

本調査研究では、OJTの仕組みづくりについて研究を進めてきたが、検証を通じて管理監督者・リーダーとして、以下の心構えが訓練効果を大きく左右することを再認識した。この心構えを受講対象者に如何に気づいてもらうか大きなポイントである。

- ・ 人材育成・教育訓練の意義や部下育成の必要性などの動機付け・意識合わせが重要であること
- ・ 部下育成を通じて指導者本人も様々なことに気づき、部下と一緒に成長すること
- ・ TWI研修の「相手が覚えていないのは、自分が教えなかったのだ」という言葉に象徴されるように自分自身が部下育成に対しする責任感・役割を認識すること
- ・ OJT指導者は、人材育成のマザーマシンとしての役割を担うこと
- ・ 部下の成長により、プレイングマネージャとして現場を走り回っている指導者自身も大きな恩恵を受けること
- ・ 部下が成長し後継者を育成しなければ企業が衰退してしまうこと

(2) 態度教育、企業風土・企業DNAの継承

本調査研究は、部下育成・技能移転としての仕事・作業に注目し、標準作業書やスキルマップなど活用して仕事・作業を伝えることを中心に整理しているが、その中にはおのずと態度教育の要素も含まれてくる。一流の技能者は、テクニカルスキルが長けていることは当然であるが、態度や部下育成などの人間的な面でも一流であり、企業文化の継承・発展の中心的な役割を担う者である。態度教育も含めて、後継者として、組織人として、人としての成長も大事なことである。

2-2 企業側の課題

(1) 経営幹部によるコミットメント、処遇、環境作り

経営幹部は、人材育成を推進・統括する者として意思表示を継続的に行い、全従業員に人材育成・教育訓練を重要な仕事として認知させ、環境作りすることが求められる。

環境作りの具体例

- ・ トレーナー認定制度などの社内資格による役割の明確化
- ・ トレーナー認定などの社内資格に対する職務手当
- ・ 部下育成に関する教育を昇進要件とすること
- ・ 「標準作業書」作成に対する報酬
- ・ 就業時間の中で教育訓練の時間の割り当て
- ・ 終業後の教育訓練に対する残業代の手当てなど

(2) 人材育成担当者の役割と必要性

人材育成は、その成果が短期的に現出し難いことから継続して改善・拡充していくことが必要である。しかし、現場の従業員は日常の生産活動に追われていく中で、徐々に人材育成に対する意識が薄れ「計画的・意図的・効率的・継続的OJT」の品質が落ちてしまう。OJT品質の劣化を防ぐためにも、継続的に社内全体の人材育成を推進・マネジメントする者が必要となる。

さらに、人材育成に対する全従業員の意識をかえること、人を育てる企業風土を築き上げることについては、方向性を保ちながら長期的な視点で臨まなければならない。また、企業理念や経営戦略などを反映させた長期的人材育成戦略を確立しつつ、環境変化が激しい状況下で短期的な弾力的対応も必要になる。この長期的人材育成戦略と短期人材育成計画を統括する役割も担う。

(3) 現実問題としての人材育成担当者の配置

そもそも人材育成に関する専門性を持つ人材が、企業の中にいない状況が考えられ、新たに採用を検討しても職業訓練指導員免許保持者や人事労務経験者などが対象となるが、応募見込みや人件費など現実問題としても難しいと考えられる。

ひとつ方策としては、企業の実情を知り尽くしている従業員の中から専任者として任命し、公共職業能力開発施設や教育訓練機関の支援を仰ぎつつ、そのノウハウを吸収し、将来、全ての事業部門に対して人材育成を推進する社内人材育成コンサルタントとして育成する方法がある。

2-3 支援を提供する側の課題

支援を提供する側としては、公共職業能力開発施設や都道府県の能力開発協会や民間教育機関などがある。これらの者は、職業訓練・技術教育には長けているが、企業活動の実情や様々な業種に対応する専門知識も少ないため、以下の内容について理解を深め、支援対象となる企業の実態をとらえることが重要である。

- ・ 企業・経営者の理解
- ・ 人材育成プロセスのコンサルティング
- ・ 対象企業に応じた支援の適用・カスタマイズ
- ・ 企業の実態の把握
- ・ 生産活動に関する周辺知識（ものづくりの一般常識：5S、QC、トヨタ生産方式など）
- ・ ISO関連知識

2-4 今後調査研究が必要な課題

(1) 人材育成能力の強化プロセスの継続支援

企業風土・企業文化として根付くには、長期的な取組みが必要である。今回は一部門の4名のリーダーだけであったため、企業風土を変革するには、同様の教育を受けた賛同者の増員や種々のフォローアップが必要である。

(2) 「カン・コツ・急所」の抽出方法

今回の調査研究では、全体最適・底上げとしてのOJTを想定しているが、高度熟練技能・匠の仕事・作業を対象とすれば、技能伝承のツールとしても有益である。熟練工の作業をビデオ撮影し、映像を見ながら本人に聞き取りを行いカン・コツを抽出するなど種々の方法があるが、簡易な方法が確立できれば良い。

(3) ISOとの親和性の強化

ISOの認証取得や監査に対応するための支援ツールの改善やサンプルの拡充。

(4) 「人材育成能力の強化プロセス」フェイズ4—1「仕事の明確化」の手法

職務分析の手法として、検証ではCUDBASを活用したが、当機構の生涯職業能力開発体系や中央職業能力開発協会が公開している職業能力評価基準などのデータベースの活用したアプローチについて具体的な適用について検討したい。

第3節 今後の展望・展開方法の提案

3-1 公共職業能力開発機関としての展開

企業においては、生産機械がフル稼働していることや機械が故障するリスクを想定すると練習用に生産機械を割り当てることが難しい状況にある。そこで、公共職業能力開発施設等に設置されている実習用生産機械を活用し、自社の生産を止めることなく実機を使ったOJTのロールプレイング、シミュレーションを行うことが可能である。

(1) 地域事業主団体・経営者団体を通じての意識啓発

地域の事業主団体、商工会議所、工業団地などを通じての講演活動や各都道府県の能力開発協会が実施する能力開発推進者適応講習会やイベントでの講演による経営者層への啓発活動などを通じて、人材育成で困っており具体的な解決策を欲している企業に届ける活動が重要である。

(2) 具体的な展開方法としての考察

調査研究当初の構想としては、複数企業からの参加者を集め当機構のポリテクセンターを会場とした形態を想定していたが、参加者の技術要素の最大公約数を求めることとなるため、一般論となり現場との乖離が大きくなることなど、調査研究を進めるに従い企業にとっての有益性を優先したことから、個別企業を対象とする形態を選択した。

異業種の参加者が集まった場合の具体的な乖離としては、標準作業書や標準作業指導書作成演習時に各々の業種で異なる題材を取り上げるため、専門性の違いなどから理解や研修進行の障害となることが考えられる。

しかし、業種団体・業種組合など業種を限定した範囲であれば、専門知識に対する認識が近いことから取り上げる題材を共通化でき、複数の企業からの参加でも対応できると考える。

3-2 その他の展開

(1) 職業能力開発総合大学校での展開

職業訓練の総本山として、職業訓練指導員養成やその向上訓練の役割をになう職業能力開発総合大学の研修課程としての活用などが見込まれる。

- ① 職業訓練指導員の向上研修、再訓練：自治体の職業訓練校や認定職業訓練施設などの職業訓練指導員に対する向上訓練としての展開
- ② 企業の人材育成担当者や企業内インストラクターへの研修：民間企業の人材育成担当者や研修センター指導員などへの展開

(2) 実践型人材養成システム（実習併用職業訓練）

『認定企業との雇用関係の下での実習（OJT）』と『教育訓練機関での現場ニーズに即した学習』とを組み合わせることで、実践的な技能・知識を備えた職業人となることを目指す新しい訓練システムである。認定を受けることにより教育訓練に関する助成などの支援を受けることができる。

この実践型人材養成システムでは企業に対して以下の措置が求められている。

◎事業主が講ずべき措置

- ・ OJTと座学を相互に密接に関連付けて実施すること
- ・ 訓練の期間、内容、評価方法等について教育訓練機関と十分に協議すること
- ・ 訓練を担当する者を選任し、教育訓練機関との緊密な連携体制を整えること
- ・ 訓練の内容や費用の負担その他訓練の実施に関する事項を明らかにする書面を、事前に訓練を受けようとする者に交付すること。
- ・ 評価の方法は客観的かつ公正な基準によって行われるものとする

本調査研究で報告している支援ツールなどの活用によって具体的な対応を図ることができる。

第4節 まとめ

事業主の人材育成能力の強化について、「OJTの標準化・平準化・構造化」、「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を切り口に調査研究を展開してきた。その中でOJTは、企業・現場・人により内容が異なっており、カン・コツ・急所といった技能要素や態度教育が複雑に絡み合い具体的な標準化が困難である。しかしながら、ある程度の汎用性を持たせつつ、個々の企業への円滑な適用を支援するために「人材育成能力の強化プロセス」、訓練プログラムや支援ツールなどを一定レベルでOJTを標準化し整理できた。

品質管理活動と同様に人材育成・教育訓練に関しても「見える化」、「標準化」が重要であり、単に生産性が向上するだけでなく、人が関与する様々な問題の解決や風通しの良い職場づくりの契機となるものである。

本調査研究の成果については、個々の企業の置かれている状況が異なることから、継続的に調査研究・検証を重ねる必要はあるが、「事業主の人材育成能力の強化」の基本計画案・実施原案として十分に機能するものである。「人が成長し、企業が成長する企業風土」醸成の契機として、本成果を原案として適用・改善・改良し、長期的な取組みとして活用いただければ幸いである。

◆参考文献

- (1) 「〔九訂版〕職業訓練における指導の理論と実際」 厚生労働省能力開発局監修 (財)職業教材研究会
- (2) 「職業訓練原理」 田中萬年著 (財)職業教材研究会
- (3) 「現場でできる技術・技能伝承マニュアル」 森和夫著 日本プラントメンテナンス協会
- (4) 「人材育成のための5の法則」 上岡昇著 中央職業能力開発協会
- (5) 「現場で役に立つQC工程表と作業標準書」 原崎郁平、西沢和夫著 日刊工業新聞社 ISBN4-526-04714-7
- (6) 「企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ」 中原淳編著 ダイアモンド社
- (7) 「OJTハンドブック」 社団法人日本監督士協会
- (8) 「人材育成担当者実務の手引き」 厚生労働省能力開発局監修 中央職業能力開発協会
- (9) 「新・教育担当者ハンドブック」 林啓介著 中央職業能力開発協会
- (10) 「人を育てる上司 部下が育つ職場」 橋本喜博著 中央職業能力開発協会
- (11) 「人材を人財にする能力開発」 清水敏行著 三修社
- (12) 「ラーニングシフト時代の人材育成論」 岡部泉著 星雲社
- (13) 「教育研修スタッフ必携教育研修の効果測定と評価のしかた」 平松陽一著 インターワーク出版
- (14) 「OJTの実際(第2版)」 寺沢弘忠著 日経文庫
- (15) 「品質システム構築・改善の実践集」 細谷克也著 日科技連
- (16) 「中小企業のためのISO9001何をなすべきかISO/TC176からの助言」 ISO編著 日本規格協会
- (17) 「製造現場の技能「OJT」ツール集」 高原照男著 アーバンプロデュース
- (18) 「ザ・トヨタウェイ実践編(上)(下)」 ジェフリー・K・ライカー、デイビッド・P・マイヤー著 日経BP社
- (19) 「トヨタ経営大全①人材開発(上)(下)」 ジェフリー・K・ライカー、デイビッド・P・マイヤー著 日経BP社
- (20) (社)日本経済団体連合会 提言「中小企業の人材確保と育成について」(2006/6/20)
- (21) (社)日本経済団体連合会 提言「若手社員の育成に関する提言～企業は今こそ人材育成の原点に立ち返ろう～」(2005/5/17)
- (22) 「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)
- (23) 「Preparing Frontline Employees through S-OJT: Case Studies and Lessons Learned」 Ronald L. Jacobs, Ph.D. The Ohio State University Frank Gibson OSU-Marion Campus (November 8, 2006)
- (24) 「《労働省認定》監督者訓練仕事の教え方手引」(社)雇用問題研究会(1989)
- (25) 「平成18年度能力開発基本調査」 厚生労働省
- (26) 「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ー機械・金属関連産業の現状ー」(独)労働政策研究・研修機構(2008)

- (27) 「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)
- (28) 「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)

◆参考ホームページ

- (1) 「教育設計研究室」君島浩 <http://www2.tokai.or.jp/kimijima/index.htm>