

第3章 研究会（作業部会）において行われた議論の概要

第3章 研究会（作業部会）において行われた議論の概要

第1節 生涯職業能力開発体系に係る概要説明

本研究テーマでは生涯職業能力開発体系を活用することから、この内容に係る概要説明を改めて行った。精密機械器具製造業モデルを、付録に示す。

第2節 OJTの言葉の定義及び現状OJTの問題点

2.1 言葉の定義

(1) OJT

◆最近では目的意識的な「フォーマルな」OJTが追求されるようになっているが、人材育成を強く配慮した仕事の与え方がなされている場合も、それが本来業務の枠の中であれば無論OJTである。（能力開発研究センター；調査研究報告書No.98（2001））

◆仕事前の通常のミーティングにおける指導や、個々の作業に伴う指示、指導の類はOJTの中に含めて理解する。（能力開発研究センター；調査研究報告書No.98（2001））

◆計画的なOJT

日常業務に就きながら行われる教育のことであり、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・継続的に実施するもの。（厚生労働省；平成16年度能力開発基本調査結果概要）

◆見よう見まねのOJT

見習いから始めて、先輩の「ウデ」や「創意工夫の仕方」を見ながら育成されてきた。特に製造業の場合は、技を受け継ぐというよりも、製品、使用する工具や機械の変化に伴って技を絶えず進化させなければならない。「QC活動」、「職場改善」などの取り組みもこの一つと言える。（能力開発研究センター；調査研究報告書No.98（2001））

◆インフォーマルなOJT

仕事が終わって、仕事の苦労話や失敗談を聞くこともOJTの一つである。

(2) Off-JT

◆通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練（研修）

（厚生労働省；平成16年度能力開発基本調査結果概要）

◆その職場の本来の業務を離れて人材形成を目的とした場で行われれば、たとえそれが「業務扱い」であったとしても、また短時間の職場研修であってもOff-JTである。

（能力開発研究センター；調査研究報告書No.98（2001））

2. 2 現状OJTの問題点

- ◆簡単な作業から多少熟練を要する作業まで、自動化された機械や海外での生産に置き換わってきている。つまり、主に職場内のOJTを通して技能を段階的に習熟できた環境が減少している。(能力開発研究センター；調査研究報告書No.98 (2001))
- ◆1台の機械に一人の作業者という時代から、コンピュータやロボットの付いた機械を数台受け持つようになってきた。このことは、仕事がよほど増えない限り作業者あるいは技能者の過剰ということでもある。(能力開発研究センター；調査研究報告書No.98)
- ◆教える人も、教えられる人も少なくなってきた。(採用が抑制され技能工が減少するという状況が長期間続いてきた。そのため、中核的技能者の高齢化が進むとともに、彼らの技能を継承する技能工、特に中堅層の技能工が細るという現象が発生した。
(財)機械振興協会経済研究所，(1999))
- ◆徹底した分業化、作業の細分化が進行しており、いわゆる「組織の壁」が技能伝承を妨げることとなっている。(能力開発研究センター；調査研究報告書No.98 (2001))
- ◆業種ごとの作業指導書や作業手順書はあるが、一人の技能者を育成するプログラムや技能レベルに応じた体系的なプログラムがなく、指導者や担当する先輩任せになっている。
(能力開発研究センター；調査研究報告書No.98 (2001))

第3節 OJTのプロセス項目と実施事例

委員各位から出されたOJTの実施事例を集約すると、表3-1のように纏められる。

表3-1 OJTのプロセス項目と実施事例

| プロセス項目 | 実施事例 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 人材育成方法の検討 (企画)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) 新入社員採用は職種別採用、適性検査も行う。 2) 新人研修は7日間、仕事の概要と見学。本社は研究部門が主体、事業所では上司が3ヶ月と6ヶ月の目標を定めて研修を実施。 3) 人材育成は事業部で立案、総務課+各部門責任者が担当。 4) 高卒・専修学校卒・高専卒・大学卒の研修は最初は同一。 5) 派遣社員も雇用するが、使用条件で不安定さがある。 6) 専修学校で技術の「ハード面」を教える学校が少ない。 7) 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）） |
| <p>2. 人材育成の環境整備 (実施)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) 製品は多品種少量生産方式で、自動化は困難。 2) セル生産方式では各セルの班長が指揮するが、パートタイム従業員もOJTで新人指導を行う。 3) 生産部門では後継者育成が課題。単能工を多能工に育成。技能検定(製品組立と工作)を開始。 4) 生産部門で資格制度を導入、スキル認定証や責任者認定等を行っている。 5) 職能資格制度を柱とした新人事制度を導入した。職種の階層を12職級に分け、専門と管理とを並行して実施。1～5はJ（ジュニア）、6～8はM（ミドル）、9～12はS（シニア）とし、各々には評価と処遇を加えた。 6) 「成果・能力・プロセス」の三つを評価し、J、M、Sで個々の重みを変える。JとMは定期昇給（年齢給+職能給：40歳までは昇級）、Sには定期昇級は適用されない。 7) 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… 8) プレイングマネージャーの役割の明確化 9) モチベーションをアップさせるための仕掛づくり <ol style="list-style-type: none"> 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 10) 競争心の付与 11) 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あり 12) 教育訓練効果の検討 13) リスク（仕事をさせた時の）の検討 14) 教育訓練付与回数の検討 15) 研修所の整備 16) 「人を育てる」という職場意識アップ方法の検討 17) 予算の確保（OJT、Off-JT、SD） 18) 企業方針の把握 19) プロジェクトマネージャー(PD)や機器(パソコン)の整備(ネット) 20) 研修場所の確保 |
| <p>3. 人材育成効果の測定 (評価)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) 女性従業員1人が製品組立の1セルを担当、ラベル印刷、組立、検査から梱包までの8工程を全て担当。これで単能工を多能工に能力開発させた。育成には3ヶ月要したが、今では全てを1人で担当している。 |
| <p>4. 人材育成システム改善 (改善)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1) マネージャーのプレイング・マネージャー化が進み、短期目標達成が優先するため、人材育成まで手が届かず、指導力の低下もある。 2) 社内での異動が少ないため、育成面でのローテーションが十分に機能しない。 3) 経済バブル期採用社員(現場責任者クラス)の教育を如何に行うかが課題。 4) 仕事のフレキシビリティを高めるため、外部コンサルタントを依頼、月1回指導を受けている。 5) 間もなく人材開発制度を導入する。会社が求める人材像を明確にする、目標管理制度を導入（人材開発目標として明確化を図る）、少し長期的な（2～4年）視点で、部下の育成を行う、などが含まれる。 |

| | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>6) 仕事を通して前を見通しながら話し合っ進める。日々の仕事のブレイクダウン。</p> <p>7) 自ら成長する姿勢と体制（土壌）を用意、自らが能力を伸ばそうとする環境づくりを支援。コンパスシートを用いて、半期に一度面接を行う。</p> <p>8) 職務ガイドライン、職能ガイドラインを設定、通信教育(Eラーニング)制度活用能力開発も奨励。</p> <p>9) 技能伝承も積極的に取り組む。師匠制度で、10年前から開始。本当に人でなければできない技術・技能を基本から洗い出し、マンツウマンで実施。生産ラインと事業所の二カ所で実施中で、現在7～8名の師匠がいる。</p> <p>10) OJTではなく「OJD」としている。OJTは仕事を通して短期的に行う人材育成で、「OJD」は長期的に行う人材育成。人材を如何に「人財」に変えていくかが、大切なこと。TWIについても事業所で取り組んでいる。</p> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

人材育成ニーズの把握には、内的要因と外的要因とがあり、これらを纏めてみると次のようになる。

◆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ぬ業務内容の把握
- ・ 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

◆外的要因

1) 人材育成方法の検討

- ・ 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

- ・ トレーナーの確保（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）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ー（PM）や機器（パソコン）の整備（ネット）
- ・研修場所の確保

第4節 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。

4. 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、中途採用者と

いった定常雇用者、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場が多いが、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3-1**に示す流れ図に要約できる。

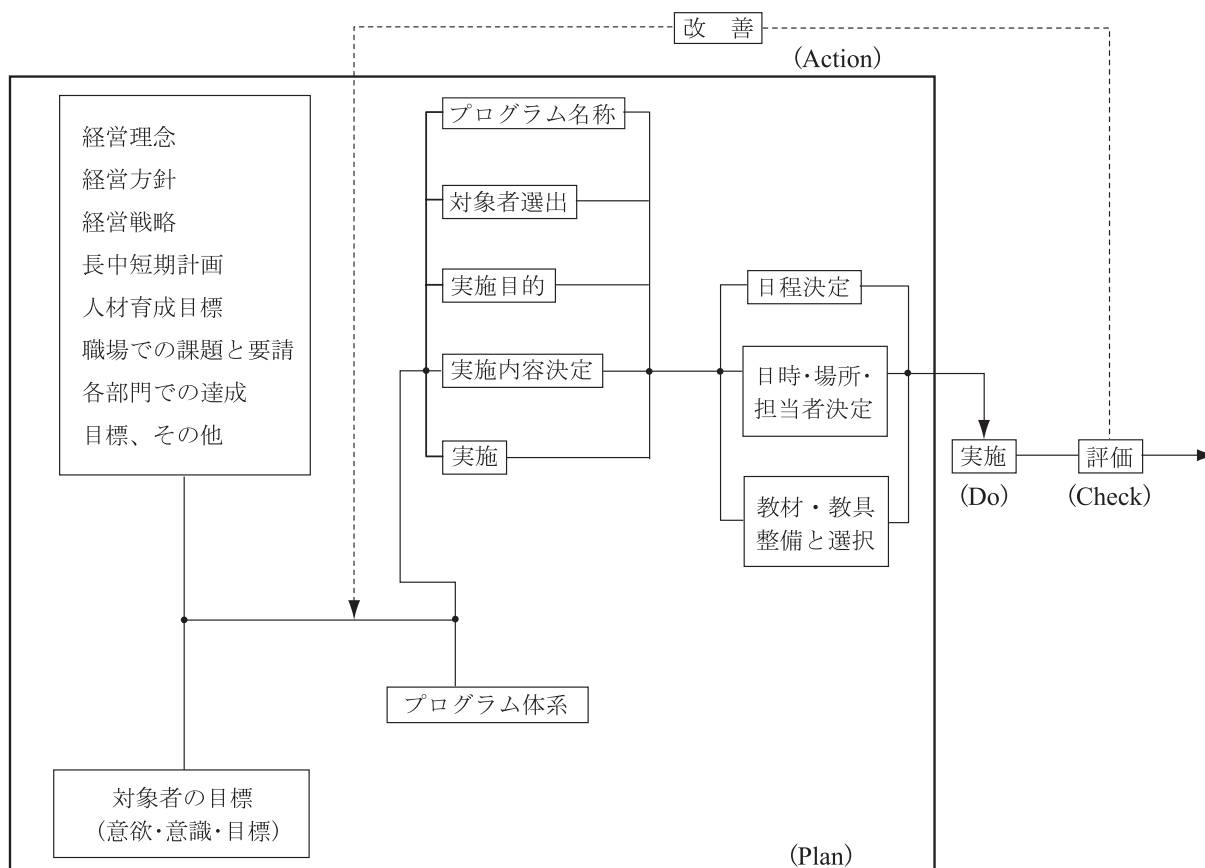


図3-1 人材育成プログラムデザインの手順（プロセス）

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（マネージメント）と評価を常に考えておく必要がある。

◆プログラム管理（マネージメント）

プログラム管理（マネージメント）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？
- 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、これで行うかOJTを選ぶかの判断を迫られる。次はOJTについて述べる。

4. 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、マンツー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) 指導法はマンツーマン方式が主体
- c) 知識・技能以外の面も、育成中に身につけ、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) **指導の必要事項（ニーズ）** =

業務上求められるコンテンツ - **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) **指導の必要事項** =

目標設定事項（ニーズ） - **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、これを見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。

4. 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。

第5節 委員企業における従業員育成について

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。

A委員：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。上司や先輩の仕事のやり方を見て、自分なりの仕事の進め方を見つけてきた。しかし、今後は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」でマネジメント面が不得手なものも多い。

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

リスペシャリストとして育成されてきた。

B委員：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。新入社員は3年目で課題研究発表会に参加、監督者育成はこれから取り組む。

C委員：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当該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）なもの。管理関係幹部の教育は特に無く、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。

D委員：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。

F委員：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でからは、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いるのではないか。

企業は、入社後のOJTの必要性は認めては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、これらのノウハウを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。

E委員：当社では職員対象の教育訓練は特に行っていない。ただ、過去に業界として外部講師を招聘し、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の実技講習。

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。

B委員：技能伝承は必要である。これまでに師匠、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。

A委員：大学を出ても新入社員教育を1～2週間は行う。自社製品の理解、その他が目的。

C委員：新入社員、当初の給与は人事持ちで各職場へ派遣していた。

D委員：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。

第6節 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

A委員：新入社員は仕事別に採用しているので、当該部門にまかせている。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。

C委員：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。

F委員：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と前もって面接し、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

A委員：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。

C委員：具体的にはない。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、上司への報告は特にない。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）。

D委員：技術説明会は年2回ある。これは、役員・部課長と100人位の社員の前行われる

発表会。社長からは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。

F委員：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否かを問いたずアンケートを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、適材を適所に配転させるシステムがある。ただ、本人にとって、職場を配転させられ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

A委員：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。

B委員：年2回、自己評価。

C委員：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。

D委員：自己申告分、半期毎に評価し、賞与・昇給・昇格へと還元する。

F委員：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。

第7節 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ー（PM）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。