

## 第4章 企業訪問とヒアリングの実施から

## 第4章 企業訪問とヒアリングの実施から

### 第1節 2004年度における企業における能力開発体系（ヒアリング調査結果）

始めに、2004年度に行った企業ヒアリング調査内容を簡単に纏めて記す。

#### 1. A社

Q：どのような形でOJTを実施しているのですか。

- ・教育体系の書類があり、その中で、OJTにて実施する部分はある。  
特に、ラインでの定型作業について行われ、国内海外工場問わずOJTにて実施される。作業手順書（品質、安全、作業時間を示した書類）があり、主任組長等が指導する。指導方法は、やって見せる、やらせてみて確認する。マニュアル通りの作業が標準時間内に行えるか確認する（新人、派遣、期間工にはこれを行う）。
- ・正社員については、ライン作業が出来たら、職種技能基準に基づき初級、中級、上級、特急と進むことになる。複数の工程を行えるようになること、改善提案ができるようになること、設備保全ができるようになること、指導が行えるようになること、品質のチェックが行えるようになること、最終的な目標の一つに新規ラインの構築に参画し、生産技術業務を行えるようになること。
- ・高度熟練を要する製品開発や試作に携わるためのOJT（技能伝承）については、「体系立てて実施はしていない。」とのこと。技能系での選抜教育はしていない。

#### 2. B社

Q：どのような形でOJTを実施しているのですか。

- ・教育体系の書類があり、その中で、OJTにて実施する部分はある。  
ラインでの定型作業について行われ、国内海外工場を問わずOJTにて実施される。作業手順書（品質、安全、作業能率を示した書類）があり、主任組長等が指導する。指導方法は、やって見せる、分からなければまたやってみせる、やらせてみて確認する。マニュアル通りの作業が標準時間内に行えるか確認する。（新人、派遣、期間工にはこれを行う）。
- ・正社員については、ライン作業が出来たら、職種技能基準に基づき一般、EX、SX、CXと進むことになる。複数の工程を行えるようになること、改善提案ができるようになること、設備保全ができるようになること、指導が行えるようになること、品質のチェックが行えるようになること。
- ・特殊機械のフレーム溶接については熟練技能を要するので技能五輪訓練を行い、技能伝承の素地を養成している。技能系での選抜教育があり、技能五輪訓練以外にも溶接の

競技会に参加し、技能の向上を行っている。

### 3. C社

Q：セル生産方式の職務の幅の広がりや、どのようにOJT教育されておられますか。

- ・新入社員が入ると、正規雇用、外部請負にかかわらず、一連の作業訓練を行った後に、セルラインへ配置している。
- ・作業単位が1分であっても、30分であっても同様の訓練を行う。  
しくみ：スーパーバイザー（職場長）→セルリーダー（作業と管理）→セル交代要員として休んだときや作業の遅れたときのサポートのできる、どこでも担当できる人として職場長がある。
- ・OJTはサポーターが付き添って教えており、作業ペースが遅れるのを助ける。
- ・要素訓練として、組立をサポーターが教える。見せながら教えて任せてみる。遅れるとサポートする。
- ・セルは工程数が多いだけで、多能工化しているだけと考えている。この多能工をマイスターと呼んでいる。
- ・多能工は計画表により、どこを訓練するを決めている。

Q：どれくらいの期間でOJTを行っていますか。

- ・職場長が計画的に行っている。
- ・作業工程票を整備しているので、作業の標準化は出来ている。
- ・作業標準書によってOJTを行っているが、新製品を立ち上げる場合、開発のプロセスの中で作業を行っているおり、随時改善をしている。
- ・職場長の下で、スタッフが作業標準を書き換えており、色々なレベルで改善している。
- ・かなり改善して安定したものを請負に回したりする。
- ・どのくらいの期間で多能工化できるのかは、カラー複写機の場合では3～6ヶ月程度、マイスターには管理、改善能力も要求している。

Q：匠制度を取られていると聞いてますが。

- ・技能の伝承をしたいので、高齢化してきてることもあって、カン・コツ作業を、目盛りで出来ない仕事、デジタル化の不可能なものをOJTでは無理なので、Off-JTで行おうとしている。
- ・名工に弟子を付かせている。1回に2～3名として、お金と時間をつけている。やる気と底上げのため、意識的にOFF-JT化して、1ランク上に行けるようにした。
- ・工機部門、試作部門および汎用機で行っており、セルではない部門である。

### 4. D社

Q：OJTについての御社の考え方をお聞かせ下さい。

・意識を持って仕事をする。製造は日々OJTである。実践を通して学ぶ。

Q：OJTの方法については。

- ・ゴッドファーザー制度として、新人のOJT担当を中堅（ベテランまでとは行かない段階の者）に任命する。1年くらい面倒を見ている。設計部門が主にこのタイプ。製造はベテランが多いのでこの形態でないところがある。
- ・管理監督者研修に「仕事の教え方・部下の扱い方」の内容が含まれている。これを受講していることも前提である。
- ・スキルマップ等が未作成であるが、下地は出来ている。

OJTの実施上の問題点として、指導者によりばらつきがあること。上司のレベルのばらつきや、職場の仕事内容、人間関係（相性）、指導に不向きな者。実際のゴッドファーザー制度にしても、任命者にかたよりが出ている。

Q：新人、派遣社員については。

- ・新人とは3～6年目までと考えている。（人によっては4年）
- ・派遣社員は研修を受けない。OJTは新人と同じ。

Q：中堅以上正社員について、最終的な社員としての仕上がり目標は。

6年以上の社員、設計解析においては企画・設計能力、製造においては高精度の加工・組立技能ができること。

Q：高度熟練を要する製品開発や試作に携わるための技能伝承についての方法は。

製造はベテランが多い。ベテランは中堅に指導というか、自ら仕事を通して成長してもらおう。

## 5. E社

Q：実施している教育訓練プログラムの概要、方針について。OJT、Off-JTについても併せてお聞かせ下さい。OJTの方法についてはいかがでしょうか。

・新人、派遣社員について

新人・派遣共本社で4月から研修を行っている。（会社概要、安全、マナー）。

新人研修の資料。

新人教育1年間、それぞれの事業所・製造部に配属され2～3ヶ月安全・基本操作・測定についてOJTが行われる。基本的につきっきりにて行われる。班長（20歳代後半～30歳代がメイン、年配者の場合もある）が新人の担当。

他の事業部の概要をするため他の工場・事業所の見学を行う。

派遣社員は、将来正社員にすることを前提に雇い入れる。年齢の若い者を入れている。

ニューアソシエイツ研修を行う。資料あり。

パート社員は、即現場OJTにて作業（定型作業）をおぼえる。

ものを作る中で、技術・技能、改善は正社員。定型作業はパートで対応。

- ・中堅以上正社員のOJTについて、最終的な社員としての仕上がり目標  
10年位のもの。仕上がりは職種によって異なる。(大別して技能、技術、事務、営業)  
指導が出来る。仕事を教える。新人の指導。＝中級レベル＝職位とリンク
- ・高度熟練を要する製品開発や試作に携わるための技能伝承について  
マイスター、トレーニーOJT 7割、Off-JT 3割 (高度技能者の作業ビデオの研究)  
マイスターは高度技能をトレーニー 2名程度に教え、終わる。
- ・問題点と工夫点  
マイスターはトレーニーを指導するが、作業内容の難易度、マイスターの性格等により、  
マイスターとトレーニーの間に現場の主任等が入り、マニュアルや作業手順書を作成  
したり、通訳(分かりやすく、かみ砕いた表現に)する場合がある。  
当然、トレーニーも学びながら、作業手順書を作成する。将来の伝承作業、NC化・自  
動化のためにも必要である。

## 6. F社

Q：実施している教育訓練プログラムの概要、方針について。OJT、Off-JT併せてお聞かせ下さい。

- ・社員教育は、大別して職能別教育と職位・階層別教育とその他(ISO教育、安全、語学等)である。
- ・職能別教育は、各部門の教育になる。営業教育、設計、加工、組立。それぞれに初級、中級、上級。最終的に該当する研修を受けることにより確認される。
- ・マトリックス表で職種×レベルでそれぞれにカリキュラムが用意されている。OJTであったりOff-JTであったり(全体的にOJTが多い)ポリテクセンターのセミナーもその中に含まれる。自前(社員が講師となるもの)のOff-JTとしては、製図機器を使用した製図のコースと力学がある。

Q：OJTの方法については。新人、派遣社員については。

- ・経験を積んでいく+初級レベルの職能研修(職場の上司の下のOJT、Off-JT、ポリテクセンターのセミナー等)～30歳。後述の定年延長した方も新入社員の教育も行う。
- ・派遣社員には、教育を行っていない。能力を持った人を入れる。

Q：中堅以上の正社員について、最終的な社員としての仕上がり目標

- ・30歳前後の社員、「社員は現在の、それぞれの職位・職種の中で適切な問題処理が出来ることを目標としている。」経験が物を言う業種であるので、日々勉強・OJTである。
- ・顧客との対応の中で自社の技術を説明できるレベル。それぞれの役職に応じた対応をしてもらいたい……それが出来る人間。
- ・経験則、問題解決策、ひとつひとつの積み重ねを大事にする。組立・調整技能、加工技術・技能について素材、精度等やってみないと分からないものが多い。これについて

は経験がものを言う。そういうものはその時々技術動向と合わせ必要技術・技能かどうか判断し、順次マスターしていってもらおう。

Q：高度熟練を要する製品開発や試作に携わるための技能伝承について

- ・高度熟練を持っている者を会社が認定し（今後も必要な技術・技能か）65歳まで定年延長、技能伝承を目的に延長。後進の指導を主に行ってもらおう。12年位前から実施。現在35名程度いる。指導される側の意識として、「先輩のやり方を手本にするが、そのやり方が一番いいやり方かどうか分からないことを認識。最終的に改善・工夫したやり方、自分のやり方を体得するようにすること。」

## 7. G社

Q：実施している教育訓練プログラムの概要、方針についてお聞かせください。

- ・新人、派遣社員のOJTについて

①新人については基礎訓練は基本的にOff-JTにて行う。配属先によってやり方は違う。

営業、設計、製造と大きく分かれる。製造部門の特に金型はやはりOJTが基本となっている。技能伝承については、若手から高齢者まで世代のばらつきが無く配置されているのでOJTにより充分機能している。

②パート・派遣者についてはオペレーション、安全教育、技能教育は無い。仕事はリードフレーム、IC組み立て作業が主である。

研修センターにて新入社員は、「ヤスリ訓練」を行っている。これはものづくりの基本、考え方を教える。事務方や営業の人間もこれを行う。

3年で仕事を知る。10年で出来るようになる。その先がベテランである。

## 第2節 2005年度における企業における能力開発体系（ヒアリング調査結果）

次に、2005年度に行った企業ヒアリング調査内容を簡単に纏めて記す。

### 1. A社

#### 1) 社員の採用

- ◆職種別の採用である。配属は希望者の意向も考慮するが、採用内定時にはある程度決まっている。適性検査も行う。

#### 2) 研修

- ◆研修は7日間、仕事の概要と見学を行う。本社は研究部門が主体だが、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する。
- ◆人材育成については事業部にて計画を立て、総務課＋各部門の責任者が担当する。
- ◆高卒、専修学校卒、高専卒、大学卒の研修は最初は同一研修である。

### 3) 事業部門での人材育成

- ◆多品種少量生産方式なので自動化は困難。セル生産方式では各セルの班長が指揮するが、パートタイマー従業員がOJTにより新人の指導を行っている。
- ◆生産部門では後継者育成が課題、単能工を多能工へと育成している、技能検定（電子製品組立と工作）を開始した。
- ◆生産技術（生産改革）部門は保全も兼ねており、治工具管理も行う。
- ◆α事業所（機器事業部、従業員数190名）は素材加工から組立、発送までを、β事業所（センサ事業部及び装置事業部、同160名）は組立加工から発送までを行っている。
- ◆職業訓練施設と共同で人材高度化支援事業を行い、協力企業ともどもOff-JT方式での講習を受けた実績がある。

## 2. B社

### 1) 2004年度から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職級に分けて、専門と管理とを並行して実施している。  
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。
- ◆「成果、能力、プロセス」の三つを評価し、J、M、Sで個々のウエイトを変え、JとMは定期昇給（年齢給＋職能給で40歳までは昇級）、Sには定期昇級は適用されないことにした。

### 2) 2005年度の秋から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年の範囲）視点で部下の育成を行う。
- ◆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）。
- ◆自ら成長する姿勢と体制（土壌）を用意し、自らが能力を伸ばそうとする環境づくりを支援する。コンパスシートを用いて、半期に一度の面接を行う。
- ◆職務ガイドライン、職能ガイドラインを設定し、通信教育（Eラーニング）制度活用。
- ◆グローバルな人材育成教育を行っている。日本人に対する海外向け、海外在住者に対する日本向け、の両方がある。

### 3) 技能伝承にも取り組んでいる。

- ◆師匠制度と呼び、1995年から開始、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、マンツーマンで実施。生産ラインとγ事業所の二カ所で実施。現在は、7～8名の師匠がいるが、最高齢者は69歳で金属ラッピング加工。

### 4) 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、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については、θ事業所が取り組んでいる。

### 3. C社

#### 1) 教育と資格制度

- ◆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。従って、人材育成まで手が届かず、指導力の低下もある。
- ◆派遣社員（女性）も雇用しているが、使用条件の不安定さがある。
- ◆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うまくいかない。
- ◆生産部門で資格制度を導入し、スキル認定証や責任者認定等が行われている。
- ◆高卒男子は1976年入社以降、採用は止まっている。最近では専修学校卒業生を採用しているが、技術のハード面を教える専修学校が少なくなり苦慮している。
- ◆経済バブル期に採用した社員（現場責任者クラス）の教育をどうするかが、目下の課題である。
- ◆女性従業員（普通高卒）は内勤型が主体、男性従業員は製造現場の他にクレーム処理まで行っている。
- ◆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に依頼し、月1回の指導を受けている。
- ◆女性従業員1人が記録計組立の1セルを担当し、ラベル印刷、組立、検査から梱包までの8工程を全て任されている。単能工を多能工に能力開発させた事例。  
流れは、ラベル印刷①・・・組立②③・・・検査④⑤・・・組立⑥⑦・・・梱包⑧・・・出荷となる。  
育成には3ヶ月かかったが、今では全てを1人で担当できるようになった。

### 4. D社

#### 1) 人材育成制度と方法

人材育成・能力開発規程があり、これを基にしながら行われている（規程条文は8条からなる）。人材育成・能力開発体系図、教育・訓練実施報告書、教育・訓練実施表（いずれも様式あり）、職能資格等級基準書（等級イメージ+等級定義、主要職務、技量、行動力、知識、専門知識、等級は1～6等級まで）。

#### 2) その他

製造部の担当課長が質疑応答に対応してくれ、意見交換の主要事項は次の通り。

- 1) 新入社員とパート社員に対しては、縦型巻機械を使い、測定器要素の加工を行わせているが、如何に行わせるかを常に考えている。
- 2) 人員構成を如何にうまく行うかが課題。
- 3) 人事ローテーションが巧く行かないことも多い。管理者がプレイングマネージャー

化し、OJTに係る実施に対する時間不足が原因。

- 4) 製造現場では各ブロックごとのテリトリーが明確で、担当者が他で行われている内容を知らないことも多くなる。コスト低下に係る自動化の推進もこうした背景にある。
- 5) 現場での技能継承ができなくなると部品の内製が不可能になり、アウトソーシングせざるを得ない。
- 6) OJTは実施とともにレベルが向上するはずだが、実際には巧く行かないこともある。改善提案は常に行っているが、仕事内容の固定化が原因なのかも知れない。
- 7) 単能工の多能工化、成果の評価法（数値化）の効果、対策支援要員が欲しい。
- 8) 現場の職長が全体を見通して、如何にOJTを行うかを見極められる必要がある。
- 9) 派遣社員の正規職員化（実務を通して適性を見極められ、実務に係る知識を持つ）も考えられる。
- 10) 入社後の教育は「考えてものづくり」がモットー、技術支援も行われている。