

# 若手指導員の育成と現状

トヨタ自動車株式会社  
人事部人事室技能研修グループ チーフエキスパート

山本真澄

エキスパート

高橋鉦二

## 1. はじめに

'90年代以降、自動車産業における環境変化は、国内市場の成熟化・技術革新への対応・グローバル化の進展など、きわめて厳しい状況におかれ、技能系職場を取り巻く環境も大きく変化していることは言うまでもないことです。こうしたなか、人材育成に携わる私たちの役割は益々重要な位置づけとなっています(図1)。

当社では、'90年代前半より進めてきた「技能重視」の風土づくりの取り組みを踏まえ、人事制度による取り組み強化・促進のため、「技能」を柱とした新たな育成・評価制度の導入を1999年に実施しました。

ここでは、そのなかの専門技能修得制度の概要と、その制度に基づいて推進している、私の担当チームの指導員育成方法、および若手指導員である高橋エ

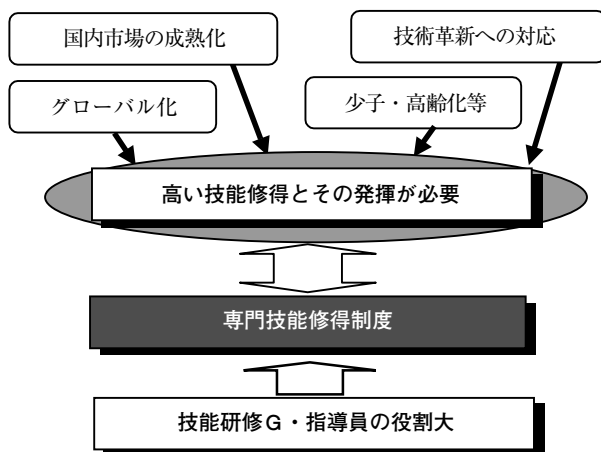


図1 環境変化と指導員の位置づけイメージ

キスパートの育成について、2000年度の実践事例を紹介します。

## 2. 当社における技能者の育成

### 2.1 技能系の育成について

育成のサイクルは、次のとおりです(図2)。

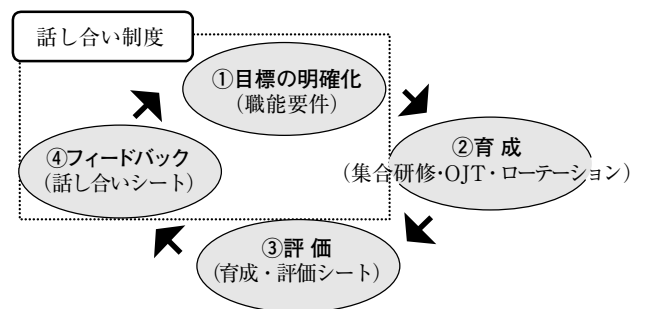


図2 育成のサイクル

話し合い制度とは、能力修得目標や期待する役割・成果を話し合い、各自の評価をフィードバックして、部下の今後の育成に繋げていく制度です。

また、職能要件は職種ごと・職能資格別に必要な職務遂行能力を項目別にリストアップした基準です。

### 2.2 専門技能修得制度の概要

専門技能修得制度とは、職種ごとに必要な知識・技能(職能要件)を体系的に育成し、向上させる技能育成システムで、「魅力ある技能系職場づくり」の一環として、1991年2月より全技能系職場に導入されました。新人事制度の導入に伴い、1999年から2000年にかけて内容の見直しを行い、2003年から専

専門技能修得制度の「級」を取得していることが資格昇格の必要条件となります。

この制度のねらいとしては、将来を見据えた人材育成による強い職場体制づくりと技能伝承、および1人ひとりが技能の修得を通じて、自己の成長と、モノづくりの喜びを実感でき、60歳までいきいきと働ける会社生活を実現することです。

制度の内容は次のとおりです。

- ①職種毎に資格に応じてC・B・Aという3段階の「級」を設定。
- ②育成の基本は各職場でのOJTと計画的なローテーションであるが、各級毎に集合研修を開催し、OJTで教育しきれない知識・技能を補完。
- ③「集合研修受講」・「職能要件評価」・「実践技能評価」を経て級を認定。

### 3. 技能研修G・研修1チームの業務内容

#### 3.1 技能研修グループの業務内容

私の所属する技能研修グループでは、専門技能修得制度の全社事務局とその支援（技能トレーナーの養成・保全A級共通研修の実施・技能交流会の開催など）や、トヨタ工業技術学園生の技能訓練、各種技能競技会への選手育成（技能五輪・溶接競技会）、



図3 技能研修Gの業務内容

技能系社員教育（技能専門講座）、および自己啓発支援（技能検定・自動車整備士・電気工事士）、海外支援（海外事業所）、さらには社外支援で関連会社へのスキルアップセミナーを開設して、技能者の育成を推進しています（図3）。

#### 3.2 研修1チームの業務内容

私の担当する研修1チームは、前述の業務内容（図3）の内、主にエレクトロニクス・メカトロニクスなどの設備保全系にかかわる講座（①～④、⑦⑧、⑩～⑫）の技能指導を行っています。

主な技能講座としては、

……エレクトロニクス系……

- シーケンス初級・中級 ●シーケンス実践
  - PC制御 ●ロボット（入門・保全編）
  - モータ制御・ライン用NC・電子基礎
  - 電子実装 ●車載エレクトロニクス ●PC通信
  - 電子回路（基礎・アナログ・デジタル・総合）
  - パソコン制御（入門・VB・自動計測）
  - 保全E系トレーナー養成（理論など14講座）
  - 第2種電気工事士 ●E系技能検定実技講習
  - 保全A級共通（パワエレ・システムネット）など
- ……メカトロニクス系……

- 機械要素 ●機械構造（メカニズム・空圧）
- ロボット保全 ●仕上げ導入実習 ●油圧初級
- 油圧中級 ●仕上げ1・2 ●設備診断
- M系技能検定実技講習（機械保全・仕上げ職種）
- 保全M系トレーナー養成（油脂など10講座）
- 保全A級共通（ハイドロニクス・機械材料）など

以上の講座指導に加え、専門技能修得制度の各職種への教材支援および全社技能交流会の運営・実施課題作成等のバックアップなど、広範囲にわたり技能指導を実施しています。

#### 3.3 チームの組織

組織としては、図4に示すとおりSX（シニアエキスパート）層が4名、EX（エキスパート）層8名、一般層10名で、私を含め23名の構成です。

また、その内9名が各工場・保全部署等からの2年契約のローテーション指導員となっています。

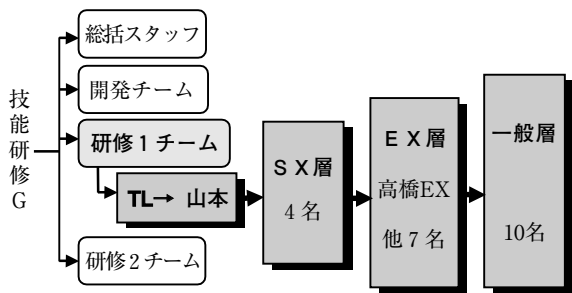


図4 研修1チームの組織

#### 4. 研修1チームにおける指導員の育成

##### 4.1 専門技能修得制度に基づく計画的な育成

技能研修グループの職能要件に基づき、チーム員各個人の目標（目指すべき専門分野）を明確にしています。高い専門性と、日常の基礎的な講座指導（共通多技能）業務を運営できる能力を持った、いわゆる凸型の指導員（図5）を計画的に育成しています。

例えば、エレクトロニクス職種でシーケンス制御分野を目指す指導員は、高レベルのシーケンス制御分野と、日常の講座指導ではエレクトロニクス・メカトロニクス職種の共通・関連講座の知識・技能を修得するといった具合に（図5の網掛け部分）、専門性と多技能を持たせ、高付加価値の業務に対応できる指導員の育成を図っています。

##### 4.2 指導員の育成ステップ

各講座の知識・技能修得の育成ステップは、次の

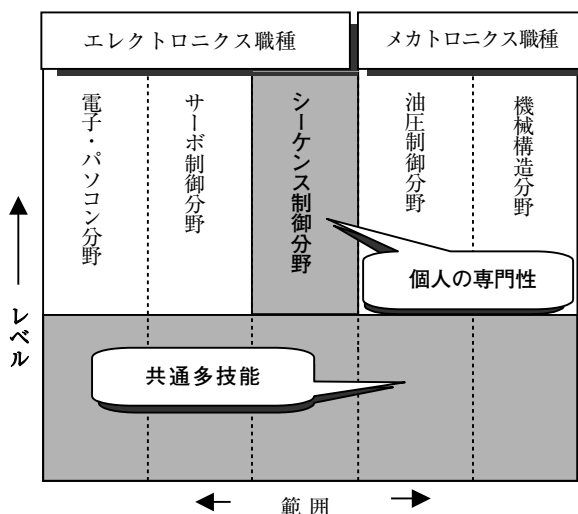


図5 技能修得の育成イメージ

とおりです。

第1ステップは、社内外の講座を受講させ、その講座の知識・技能を修得させる。

第2ステップは、講座のサブ的指導を担当させ、メイン指導時に必要な事項を確認させるとともに、第1ステップで修得した知識・技能をアウトプットさせる。

第3ステップは、最終段階のメイン指導を担当させ、上司が指導状況の評価およびフォローをする。

以上の3段階のステップで育成しています。

##### 4.3 重点テーマの推進

前述した日常の業務を運営するための知識・技能修得のほかに、より付加価値の高い業務推進能力向上を目的として、重点テーマ登録を実施しています。テーマの内容は、

A分野→上位方針・新規講座の立ち上げ・教材開発・業務改善に関するもの

B分野→能力向上に関するもの（専技制度に準ずる）

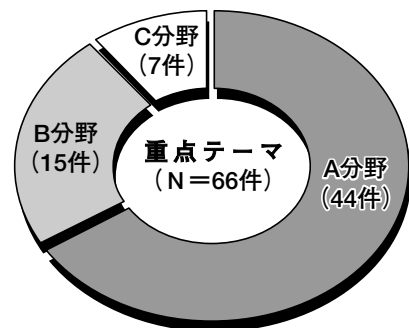


表1 重点テーマの分野別グラフ

氏名	テーマ	目標	期日	進捗率[%]
赤坂 健治	A 1	シーケンス制御分野の...	2000年10月	25%
	A 2	シーケンス制御分野の...	2000年11月	50%
高橋 誠二	B 1	シーケンス制御分野の...	2000年10月	25%
	A 1	シーケンス制御分野の...	2000年10月	25%
山口 光男	A 1	シーケンス制御分野の...	2000年10月	25%
	A 2	シーケンス制御分野の...	2000年11月	50%

表2 個別重点テーマ管理表

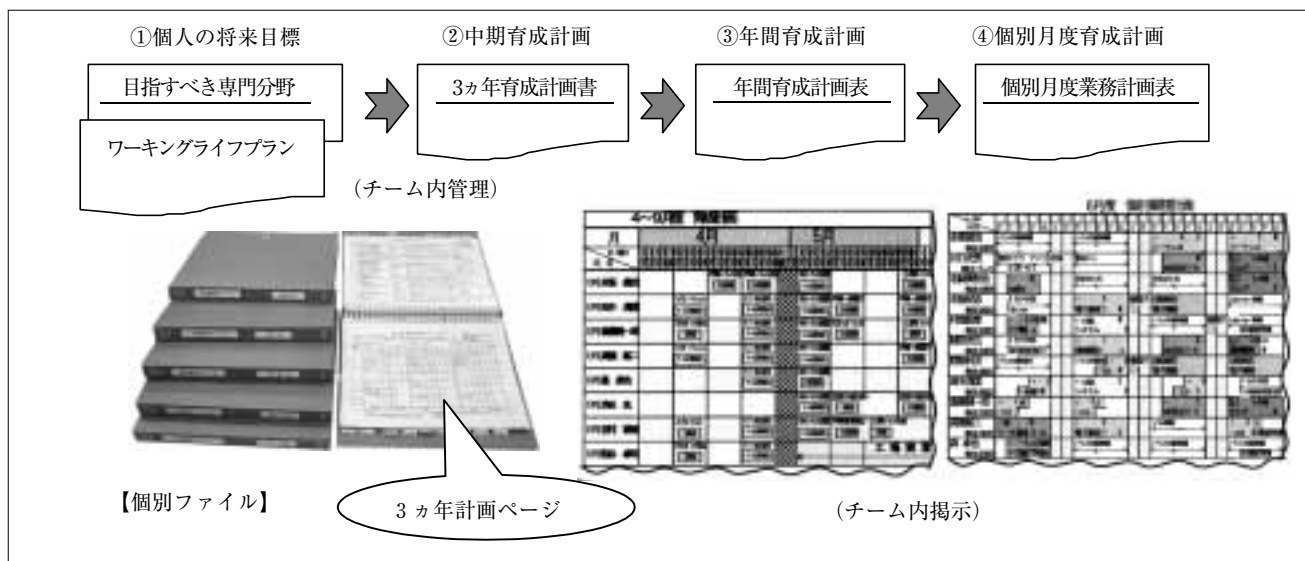


図6 個別育成パターン

C分野→資格取得に関するもの  
の3分野があり、職位・役割により若干登録分野の比重が異なっていますが、各指導員は年間3テーマに取り組んでいます。2000年度のテーマの層別は表1のとおりで、全テーマ66件の内訳は、A分野が44件(67%)、B分野が15件(23%)、C分野が7件(10%)となっています。

また、各指導員の重点テーマの進捗管理は表2に示す管理表で行い(昨年度の実施率は92%)、年度末には部・室長に対し現物提示による成果発表会を開催しています。

この重点テーマで取り上げて推進した、「教材・マルチシーケンス装置の製作」は、全国職業訓練教材コンクールで労働大臣賞を受賞するなど、大きな成果を上げることができました。

#### 4.4 年間の育成方法

担当分野の指導能力向上や重点テーマの登録については、先に述べた「話し合い制度」のなかで、お互いに十分に話し合い、納得したうえで取り組ませています。

個別の育成パターンは図6に示すとおりです。

個人の将来目標を見据えて作成したワーキングライフプランをベースに、中・長期の育成計画である3ヵ年育成計画書を作成します。この計画をもとに年間育成計画表を作成し、さらに毎月の個別月度業

務計画表を1ヵ月前に作成・掲示して、確実に業務に組み入れて計画的な育成を図っています。

次に、2000年度(4月～01/3月)における高橋指導員(EX)の実践事例を紹介します。(以上、山本)

### 5. 若手指導員(高橋EX)の現状

#### 5.1 専門技能修得制度に基づく将来目標

チーム内の担当分野として、エレクトロニクス3分野、メカトロニクス2分野があり、私はエレクトロニクスのサーボ制御分野の担当として、現在、専門技能A級取得に向けて、関連分野の指導能力向上を図っています。

#### 5.2 2000年度の具体的な取り組み

##### (1) 講座(実習)指導のレベルアップ

サーボ制御分野のA級を取得するには、電子系講座とメカ系講座のメイン指導能力が必要です。個別月度業務計画に従ってレベルアップに取り組んだ結果、年間修得目標である3講座(一般技能電子、電子基礎1、油圧初級)のメイン指導が実施できるようになりました。

##### (2) 重点テーマの推進

私の取り組んだテーマは、次のとおりです。  
[テーマ1] パソコン制御(VB)新規講座の立ち上げ  
パソコンによる外部機器制御は、現在多くの機械設備に導入されているため、新規講座の立ち上げに



写真1 新規講座の資料作成

取り組みました。社外での講習を受講し能力向上を図ったうえで、関連部署調査→内容の検討→テキスト類の作成(写真1)→'00/11月に開講という過程で立ち上げ、以降3回講座を実施しています。

[テーマ2] 予算管理方法の改善

社内発注方法がOA化されたことにより、紙による処理がなくなる一方で、現状の発注状況などが把握しにくくなりました。そこで、発注データをデータベース化(発注段階で入力または過去データ引用)、入荷確認を発注者が実施して、チーム内の予算担当者が発注状況や、未入荷品の確認ができるようなシステムを作成。このシステムで、単価、金額管理もでき、予算消費管理もスムーズにできるようになりました。また、年間発注品のデータベースができていくことにより、過去発注品の検索も可能となり、発注時の工数低減も図れました(写真2)。

[テーマ3] デバイスネット通信技術の能力向上

新技術への対応として、世界標準のオープンなフ



写真2 予算管理システム

ィールド・ネットワークであるDeviceNet通信を選択し、社外講習などへ参加、既存実習への導入に向け、技能向上を図りました。('02年度、設備保全A級共通コース「システムネット」実習へ導入予定)

(3) その他

① 保全職場への体験実習

'01/1～3月の間、現在の保全職場を経験し、「指導業務に活かす」という目的で、社内のボデー工場保全課で実務実習を体験しました。最新のロボットを使用した設備の保守・保全を経験したことで、保全実習に必要とされている技術や技能を知ることができ、今後のサーボ系実習、特にロボット実習講座での設備構成の見直しや新技術の導入に向けた取り組みを現在展開しています。

② 苦労話

私たちの指導業務体制は、1種類の講座を多くの指導員がマルチに担当します。指導員が変わっても、講座内容や指導内容が統一されるように、指導用ツール(OHP, 指導マニュアル, etc.)を作成・充実させています。

ライン業務のなかには、自己啓発支援もあり、国家試験取得に向けた特別講座も実施しています。その講座で指導するには、指導側の能力が必要で、そのための各種資格取得を積極的に実施し、個人の能力アップを図っています。(高橋)

6. 今後の課題

多くの製造業が生き残りをかけ、市場ニーズの変化や技術革新に敏感に対応している現在、当社の新人事制度を確実に運用して、新技術にも柔軟に対応できる能力と付加価値を十分に発揮できる能力を有した、ハイレベルの指導員を計画的に育成する必要があります。

また、全社の専門技能修得制度の充実に向けて、①技能トレーナー、および各職種の技能道場(各工場・職種別の研修所)への支援の更なる強化。

②技能教育におけるマルチメディア化の促進など。

これらの、職場支援が確実にできる強い職場体制づくりをすることが、私の重要な役割であると考えております。(山本)