

職業能力開発施設における生涯職業能力開発体系の 共同作成アプローチ手法

ポリテックセンター熊本
(熊本職業能力開発促進センター)

山下 繁彦・西井 一史
佐藤 隆・小坂 大吾

1. はじめに

近年の経済情勢により、海外への生産拠点のシフトは今後ますます進んでいくことが予想され、国内の生産現場がより付加価値の高い製品の製造に向かっていくということは、以前からいわれ続けていることである。そのなかで日本が生き残っていくためにやることは多々あるが、ものづくりの現場においては労働者の技能・技術の育成こそが、海外に対してアドバンテージを保つための有効な手段である。

海外よりも数歩先を歩むためには、現状把握と検証に裏付けられたPDCAによる人材育成を図る必要がある。その手段の1つとして、生涯職業能力開発体系¹⁾(以下、生涯体系)を利用した手法がある。当施設ではこの手法を用いて事業所に対する支援を積極的に行っている。本稿では当施設が取り組んできた事例について報告する。

2. 支援のきっかけ

熊本県では現在までに17社に対して生涯体系のアプローチを行っている。それらの企業に対して支援することになったきっかけについて分析する。

支援企業の内訳を図1に示す。これからわかるように、企業規模に関係なく中小から大企業まで支援の対象となっている。業種については半導体関係が多い。これは熊本では該当企業が多いということと、当施設として該当団体に対して積極的に関わっている²⁾

こともその理由と思われる。

次にアプローチ手法について述べる。図2に示すのは該当企業が生涯体系を知ることになった支援のきっかけの内訳である。

訪問時に説明・・・人材情報やセミナーの広報などの折、該当企業の研修体系などを尋ねるなどして生涯体系に興味を持ったことを指す。そのとき雇用・能力開発機構の広報誌Avantの特集がきっかけになったこともあった。また昨年8月に行ったニーズ調査の調査項目に興味を持った企業も多く、それがきっかけになったことも多かった。

他企業からの紹介・・・すでに生涯体系に取り組んでいる企業が、他企業に紹介するなどして該

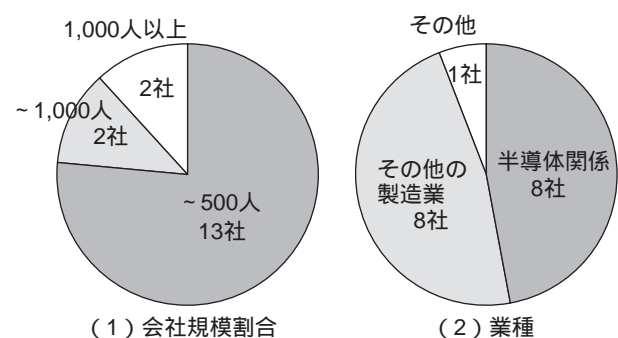


図1 支援企業

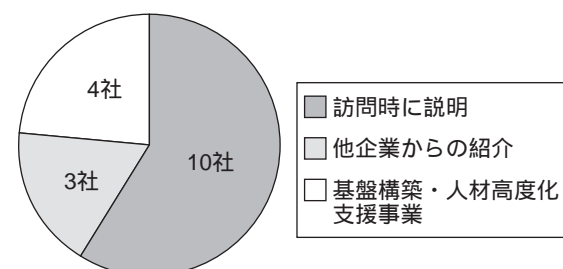


図2 支援のきっかけ

当企業が興味を持ったことを指す。ある企業が所属する団体の定例会議で自社の生涯体系の取り組みを発表し、それがきっかけになったこともあった。

基盤構築・人材高度化支援事業・・・以前から生涯体系に取り組んでおり、現在も継続的に取り組んでいる企業を表す。

この企業は人材の育成について以前から苦慮していたところが多く、なかには県や民間のコンサルタントに相談をしていたところもあり、人材の育成について有効な手段を探していた。また民間のコンサルタントに相談していたある企業は、コンサルタントに対して不信感を持ったらしく、当センターに対してもなかなか信頼が得られなかったこともあった。

今回の企業は普段から情報提供や要望に対する迅速な回答を行ってきた企業であり、当施設が生涯体系の作成の支援ができるのは、該当企業のニーズを的確にとらえた営業活動の成果である。これらの企業には生涯体系以外にも、セミナーに多くの従業員を派遣していただいたり、ニーズ調査などにも協力をいただいている。

3. 取り組み期間および傾向

生涯体系に関心を示す企業は多いが、実際に生涯体系の作成に取り組むまでの期間は二極化している。例えば「人事考課に使いたい」という希望があった企業は、生涯体系についての説明をした日から3ヵ月ほどで全社の生涯体系を作ってしまったが、取り組みがなかなか進まない企業もある。

「順調に進むケース」と「順調に進まないケース」を2点ずつ図3に示す業務日誌の要約を通して紹介する。またその傾向を分析したものを下記に示す。

順調に進むケース

- ・早急に対応するべき目的がはっきりしている
- ＊人事考課に使いたい・・・取り組み例
- ＊会社の指針にしたい・・・取り組み例

企業が求めているニーズに対して、その解決手段

取り組み例

業種：産業機械製作販売
従業員：330人
きっかけ：訪問時に説明

- 03/02/17 訪問時に社内での職務分析を行うタイミングであった。.....
- 03/02/18 取締役を交えて再度説明。各部門の担当者に対して講習会を提案。
- 03/02/26 サクセスプロの講習会を実施。さらに.....
- 03/03/13の質問と、今後の進め方についての相談依頼があり、.....
- 03/04/18 サクセスによる評価方法についての相談。今後 職務分析.....
- 03/05/09 各部署で作成した体系の発表とディスカッション。共通の認識を...
- 03/05/30 オーダーメイドセミナーのカリキュラムと日程の打ち合わせ.....
- 03/06/19 ...また考課者教育を担当できる講師の紹介を依頼された。

取り組み例

業種：樹脂精密加工
従業員：50人
きっかけ：人材高度化支援事業

- 03/03/04 ...作成することから職場における仕事の洗い出しが重要に.....
- 03/03/17 ...進め方についての相談。話し合いの中で決まったことは、.....
- 03/04/10 業務のレベル分けについての相談。社員に提出して.....
- 03/04/21 レベル分けの仕方について資料を持参して説明をした。.....
- 03/05/12 ...専門性を主体としたレベル分けにすることを提案した。また、職人の技能の部分体系に織り込めないかという質問を受けた。
- 03/05/27 様式3.4についてアドバイス（重複している箇所の整理、およびレベルの調整）を行った。

取り組み例

業種：IC製造
従業員：260人
きっかけ：訪問時に説明

- 03/4/18 多数のセミナーを受講していただいているので、パンフレットを使って生涯体系の説明をしたところ、5月に説明会の開催を依頼された。
- 03/5/15 総合アドバイザーとその説明に訪問。各部門毎のスキルマップは会社として一貫したものではなくスキルの項目の選定も不十分とのこと。このため、サクセスを利用した細目の整備。社内での一元管理、他者評価を取り入れた職能給への対応、などに興味を示した。6月中に再度訪問予定。
- 03/8/26 アンケートとサクセスプロのインストールに訪問。項目の多いアンケートであったが快く引き受けていただいた。...。生涯体系に関してはメリットを十分ご理解いただいていない気がする。仕事の関係で全体に対するサクセスプロの講習は11月ころになりそうだが、.....

取り組み例

業種：CD-R/RW、磁気カードリーダー等製造
従業員：1,400人
きっかけ：訪問時に説明

- 03/06/06 自社の教育体系について質問した。体系的な人材育成の構築に悩まされているとのことであった。
- 03/06/16 生涯体系の説明のため総合アドバイザーと訪問。.....
- 03/06/21 生涯体系の講演会を行った。参加者は約80名。.....
- 03/07/30 生涯体系の説明会を総務グループに対して行った。.....
- 03/09/24、03/9/29、03/10/8、03/10/21、03/11/5、03/11/19、03/12/8
- 04/01/27 上司へのプレゼンの結果、仕事の明確化がブルーカラー、ホワイトカラーを明確にすることと誤解されたようで、.....。しかし担当者は従業員の指針となる生涯体系の必要性を感じており、試行的に機械加工のある部署の体系作りを検討している。

図3 業務日誌要約

としての生涯体系を提案できたことが、作成につながった。また取り組むに当たり先方からさまざまな質問が寄せられている。異なる部署の共通の仕事に関する扱いや、仕事のレベル分けに関してなど。先方の担当者が必ずしも技術に明るい人ではない場合もあり、当施設としても該当の系による助言や、現場の主任クラスを巻き込んだ生涯体系づくりを行っている。

順調に進まないケース

・業務多忙のため・・・取り組み例

生涯体系の作業量を想像するとなかなか実行に移せない。

・上司の説得に手間取る・・・取り組み例

生涯体系に対して教育担当者の賛同が得られても、会社単位で取り組むにはさらに経営者層を説得しなければならない。

これらの問題に対しては、時間をかけて説得力のある資料（導入によるメリット、他社の具体的な成果など）を作り、押し付けにならない程度に企業の担当者の協力を得ながら理解していただく努力をする必要があると思われる。また企業によっては、ISOや業務改善の一貫として仕事の棚卸をすでに行っているところもあるので、その確認をすることでスムーズな体系作成につなげることもできるのではないだろうか。

参考までに表1に「取り組み例」の業務日誌の若干詳しい要約を記す。

4. 企業に対するアプローチ手法

先に述べた傾向より、図4に示すようなアプローチ手法が適切であると考えられる。

まずは該当企業の業務・ニーズを把握し、適切な提案をすることが重要である。また迅速かつ継続的な対応が企業との信頼関係の構築に不可欠である。

生涯体系の提案に当たっては、企業が必要としている人材育成にどのように生涯体系を用いればよい

表1 取り組み例

03/02/17	要望に基づき、生涯体系とサクセスプロの概要、使い方について説明。経営者側は会社の機密情報が流失することを懸念している。（守秘義務）
03/02/18	取締役を交えて再度説明。各部門の担当者に対して講習会を提案。
03/02/26	サクセスプロの講習会を実施。さらにサクセスプロについての関心が高まった。
03/03/13	サクセスプロの使い方についての質問と、今後の進め方についての相談依頼があり、訪問。今までは役員が気に入った社員を集中的に育てていく体制であった。生涯体系を使ってすべての社員に平等にチャンスを与えていくようにしていく、とのこと。
03/04/18	サクセスプロによる評価方法についての相談。今後、職務分析・能力開発体系の作成にはサクセス以外使わないとのこと。いまさら後には引けないとの迫力を感じられた。
03/05/09	各部署で作成した生涯体系の発表とディスカッション。共通の認識をもつことができ、今後の整理に役だてることができると思われる。また、こちらからは職務分析の考え方について以前より詳しく説明した。
03/05/30	オーダーメイドセミナーのカリキュラムと日程の打ち合わせのために訪問。基礎の部分から時間を掛けて訓練したいとの要望があった。また各コースの終わりに理解度確認試験を実施したいとの要望もあった。
03/06/19	オーダーメイドセミナーの細かい打ち合わせ。また人事考課を担当できる講師の紹介を依頼された。



都道府県センターとの連携
(総合アドバイザー)

1. 企業との信頼関係の構築
 - 企業を理解し、求めていることに気づく、そして提案
 - 迅速かつ継続的な対応
 - 情報提供
2. 生涯体系の提案
 - 企業が必要としている人材育成にどのように生涯体系を用いなければならないのか
 - 提案のタイミング
3. トップに対する啓発
 - 生涯体系は会社単位もしくは部門単位で取り組む必要から、その会社のトップの理解が必要である

図4 企業に対するアプローチ手法

のかを留意することが重要である。その企業が求めているなければ生涯体系を使ってもらうことはできない。

生涯体系は事業所もしくは部門単位で取り組むものである。企業が取り組むためにはトップの理解が必要である。最初から経営者に対して広報し、理解していただくことが好ましいが、必ずしもそれができるとは限らない。よって担当者への十分な広報とともに、その上司への広報も視野に入れながら営業をしていく必要がある。

5. まとめ

生涯体系は、労働者にとってはキャリアプランの指針になり、経営者にとっては自らの意思を会社に浸透させるためのツールにもなる。このような企業の骨格にかかわる相談は十分な信頼を得られないと受けられない。そのためには迅速な対応や提案型の営業を日ごろから行っていくことが重要である。

生涯体系の広報に努めたことで、該当企業の信頼を得られつつあることはもちろん、その他の業務にも好ましい影響を与えている。能力開発セミナーについては、相談のなかでオードもいただくことが多く、今まで利用していただいたことがないところからも多数のセミナーの申込があった。また当施設に対する理解が深まったおかげで、アビリティ訓練の訓練生に対する求人もいただいている。生涯体系の取り組みは、企業にとってもわれわれにとっても大

きな労力の割には能力開発施設の業績にはなかなか結び付かないように思われがちだが、生涯体系が完成する前であっても、その作成過程において得られた企業の信頼によりさまざまな波及効果がある。もちろん生涯体系が完成した後の人材育成ニーズがさらに業績に結び付くことはいうまでもない。

能力開発施設はアビリティ訓練、能力開発セミナーなど企業のニーズに応えることができる業務を持っている。それを生かすためには企業の信頼を得られなければならない。生涯体系は企業のためのツールではあるが、われわれにとっては企業の信頼を得るためのツールとして積極的に使うことができるのではないだろうか。

今回の報告に当たって協力いただいた企業の担当者に感謝するとともに、今後とも地域のインフラとして必要とされる施設でありつづけるべく、積極的な活動を行っていく。

参考文献

- 1) 「生涯職業能力開発体系に基づく人材育成（パンフレット）」、雇用・能力開発機構。
- 2) 西出和広ほか：「熊品会における人材高度化支援事業の取り組みについて」、『職業能力開発報文誌』、第14巻第2号、2002。

