

事業主の人材育成能力の強化

— 企業の教育訓練担当者を育成するための訓練プログラムの開発・実施 — ～ 中間報告 ～

職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 在職者訓練研究室

本調査研究に係る背景と目的

職業能力開発総合大学校能力開発研究センター（以下、「研究センター」という）では、1997（平成9）年度から2006（平成18）年度に至るまで、企業内の人材育成に関する能力開発手法について継続的な調査研究を続け現在に至っている。これらは数年間の継続テーマではあるものの、個々のテーマについては多少目的とする事柄が異なっている。本節ではこれまでの調査研究の流れをまず概観する。

企業内の人材育成に関する一連の調査研究が本格化したのは1999（平成11）年度以降であり、

- 1) 人材育成ニーズに応じた教育訓練分野の選定
- 2) 教育訓練カリキュラムの設定
- 3) 効果的な教育訓練のための準備
- 4) 教育訓練効果の客観的な評価

などの訓練実施プロセスの各段階に応じた「効果的な仕組みづくり」を提供するための調査研究がここから始まった。

さらに2003（平成15）年度までは、OJTとOJTを補完するOff-JTについて調査研究が進められ、熟練技能者をいかにして育成するかについて、「カリキュラム準備から教育訓練の実施まで」を含めた一連の調査研究がその中心であった。

2004（平成16）年度は前年度までの成果に加えて、1) OJTに関連する文献調査と製造業におけるOJT実施の実態調査、2) 中小企業で導入しやすいOJTの人材育成手法、の2つについての調査研究が行わ

れた。2005（平成17）年度の研究テーマは、「生涯職業能力開発体系を活用したOJTのプロセス管理手法」であった。ここでは国内の中核的な製造業において、人材育成に対し豊かな実践経験を持つ中堅企業4社の担当者を招いて研究会（作業部会）を開催し、ここでの意見交換をもとに「中小規模のものづくり企業での中堅的な生産技術担当者」を育成するためのプログラムを、研究センターが数年間にわたり培ってきた生涯職業能力開発体系（以下、「生涯体系」という）の成果を最適に組み込みながら提案した。

2006（平成18）年度の本調査研究テーマは、2カ年間にわたるその初年度に当たる。また、2005（平成17）年度に実施した調査研究テーマとの整合性もあることから、前年度で使った手法を応用しながら、国内の中核的な製造業において人材育成面で豊富な経験と実績を持つ企業4社の関係者を招いて研究会（作業部会）を設置し、そこで意見交換を重ねながら、事業主の人材育成能力の強化を実際に施行するための2つの課題すなわち、

- 1) 企業の教育訓練担当者を育成する前段階としての、職業訓練指導員が具備すべき能力、
- 2) 企業の教育訓練担当者（企画・実施）を育成するための実施プログラム、

の2つを検討し、提案を行った。

人材育成プログラムを提案するに当たり、本研究会（作業部会）では次の基本項目を前提とした「ものづくり」企業における人材育成プログラムのモデルを検討し、提案した。

前提とした項目は、次の2つである。

1) 想定する企業の規模および業種について：従業員数「150人～200人」、業種は「ものづくり」を主要業務とする会社を想定

2) 企業内の人材育成担当者について：経営トップの考え方を常に念頭に置く、職場ごとの担当者とする、人材育成対象者は正規社員

本研究会（作業部会）が提案する人材育成プログラムモデルは、次の2つで構成されている（図1）。

1) 企業の人材育成担当者を養成する前段階として、まず公共職業訓練機関などに所属する「指導員」に対し、目的とする研修ができるように能力の向上をはかる。すなわち「指導員」対象の研修実施であり、このためのプログラム（研修プログラム）が必要である。プログラム作成に当たって必要な能力は、教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力（表1）にまとめて示されている。

2) 研修を受けた「指導員」により養成された人材育成担当者が、自らの企業内で「育成対象者」に対して教育訓練を行う。これに関連する資料は、教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力（表2）にまとめられている。

これらについての説明を、次に行う。

◆教育訓練担当者育成セミナーを担う職業訓練指導員が具備すべき能力

教育訓練担当者育成セミナーを担う職業訓練指導員（以下、指導員と書く）が具備すべき能力が表1である。この対象者は実際に教育訓練を担当する指導員であり、後述の表2と同様、能力項目と実施項目の2つを設けている。前者は基本事項から改善までの10項目で構成され、それぞれに対して実施項目が対応するというツリー構造（または全体的にはマトリックス）であることに変わりはない。また、指導員の多くは企業経験者である確率が低いため、企業内での経営や生産活動が実際にどのように行われているのか、その実現のためにどのような人材を、どのようにして、どのレベルまで育成すればよいかという経験が一般には浅い。これはウイークポイントであり、この点を十分に補強しなければ企業人を対象とした人材育成セミナーを展開することは難しい。

それゆえ、指導員は表1に記載されるすべての項目についての広範な能力を有し、この実施に当たっ



図1 企業の教育訓練担当者を育成するためのプログラム概念図

では段階的にトレーニーの理解度を確認しながら教育訓練を展開する必要がある。

◆教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力
 教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力が表2である。対象者としては、教育訓練を「統括」

表1 教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力

	対象者	能力項目	実施項目
1	指導員	基本事項	企業を取り巻く内外の情勢を知っている
2			なぜ企業が人材育成をする必要があるのか知っている
3			人材育成の意義を伝えることができる
4		企業活動	企業活動の実態ととらえ方を知っている（組立，加工，開発，プラント運転，スタッフなど）
5		訓練技法	OJT, Off-JT, SDの活用場面を知っている
6		OJT事例	OJTが実際にどのように行われているか知っている（機械加工部門，組立部門，製品開発部門，溶接部門など）
7		OJT手法	仕事の教え方手法を知っている
8			人の扱い方手法を知っている
9			コーチング手法を知っている
10			ODL, OJL等の手法を知っている
11			さまざまなOJT手法を指導できる
12		キャリア・コンサルティング	キャリア・コンサルティングの内容を知っている
13			キャリア・コンサルティングの重要性を指導できる
14		人材育成計画	PDCAサイクルによる人材育成の重要性を指導できる
15			人材育成計画の立て方を指導できる
16			職務分析を指導できる
17		人材育成方法	Off-JTの進め方を指導できる
18			OJTの進め方を指導できる
19		評価	人材育成の評価方法を指導できる
20		改善	評価をもとにした教育訓練実施方法，実施内容の改善の方法を指導できる

表2 教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力

	対象者	能力項目		実施項目
1	教育訓練を統括する者 (経営者層)	方針の決定	取り組み姿勢	人材育成取り組み理念を示すことができる
2				教育訓練の普遍的な価値観，重要さの認識を全社的に与えることができる
3			投資効果の見極め	教育訓練に投資する資源（人，物，金，情報），分野を決定することができる
4				教育訓練の成果を本業へ反映させることの決定ができる
5			評価	教育訓練を行った者，教育訓練を受けた者に対する処遇を提示することができる
6	教育訓練を統括する者 (部長レベル)	企業全体の教育訓練計画	実施体制の確立	組織として教育訓練に取り組むための教育訓練に係る各部署，従業員の役割を明確にし，組織体制を確立することができる
7				教育訓練を円滑に実施するための教育訓練実施指針等を明確にすることができる
8				日ごろから「教育訓練は社是」という雰囲気づくりに努めることができる
9				教育訓練が企業全体として取り組みやすい環境，の提供に努めることができる
10			妥当性判断	投資効率の高い教育訓練の妥当性（だれに対して，何を，どのように）を判断することができる
11				外部環境，内部環境の変化（兆候）をもとに，教育訓練計画変更の妥当性を判断することができる
12			進捗管理	教育訓練全体の進捗状況を判断し適切な指示と経営者層への進言（フィードバック）ができる
13				教育訓練の実施を阻害する要因の排除のための調整ができる
14			成果の表現	教育訓練実施後の評価，成果（具体的な，あるいは統計的な結果）を具現化できる
15	企業全体の教育訓練を推進する者 (課長，担当者レベル)	企業全体の教育訓練計画	情報収集	どこで（メーカ，協力先，取引先，公的訓練施設，市町村，民間教育訓練機関等），どのような研修会を行っているかを知っている
16				企業が実施する教育訓練を支援する制度を知っている
17				教育訓練（計画，実施，評価）を支援する各種様式（実施要綱，教育訓練計画表）を知っている
18				Off-JT講師を手当てするための手段（メーカ，協力先，取引先，公的訓練施設，市町村，民間教育訓練機関，インターネット等）を選定できる
19				OJT担当者の人選ができる

	対象者	能力項目		実施項目		
20	企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル)	企業全体の教育訓練計画	自社理解	企業が行っている業務を明らかに (仕事の体系化) することができる		
21				企業が企業として今後とも存続するためのベースとなる技術力等を明らかにすることができる		
22				企業が必要とする従業員の能力を明らかにすることができる		
23				従業員理解	従業員が所属する部署が必要とする能力 (技術力など) を把握することができる	
24					従業員が高めたいと欲する能力 (汎用的な能力や現時点では企業が求めている能力) を明らかにすることができる	
25					現状の従業員の能力を明らかにすることができる	
26			情報 (企業が必要とする従業員の能力, 現状の従業員の能力) を教育訓練担当者と教育訓練対称者とで共有することができる			
27			全体計画の立案		必要と思われる教育訓練項目を職能別, 階層別, 課題別等のカテゴリーに分類整理し体系化できる	
28					必要と思われる教育訓練項目の中から, 企業の経営方針に基づいた教育訓練項目を選択することができる	
29					企業の経営方針に基づいた教育訓練項目をベースとして, 人, 物, 金, 情報が担保された具体的な企業全体の教育訓練計画 (長期, 短期的な) を立案できる	
30					必要と思われる教育訓練項目について, OJT, Off-JT, SDのいずれの手法 (組合せを含む) が最適かを見極めることができる	
31			教育訓練実施要領の作成		Off-JT	Off-JT実施要綱 (受講者選定方法, 受講時の経費と勤務取扱い, 受講時および受講後に受講者に求められる事項 (例: 報告会での報告を課す) など) を作成することができる
32					OJT	OJT実施要綱 (使用書類の書式, OJT担当者とその役割, 実施方法など) を作成することができる
33					SD (自己啓発)	SD (自己啓発) 実施要綱 (企業支援 (金銭面, 勤務面, 処遇), 実施方法など) を作成することができる
34	評価	評価要領 (評価方法, 評価者, 評価者の役割 (どこまでを任されていて, 何を期待されているか) など) を作成することができる				
35	実施に向けた準備	教育訓練担当者の育成		教育訓練担当者に対しては「教える能力」を付与する必要があることを知っている		
36				教育訓練担当者に訓練手法 (TWI, コーチング手法など) を活用した育成方法を理解させることができる		
37			受講者の選定	Off-JT, OJT, SDの実施ルールに従って受講者の選定を行うことができる		

	対象者	能力項目		実施項目	
38	企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル)	実施に向けた準備	自前でないOff-JT受講に向けた準備	研修会先との連絡, 調整, 受講申し込み等受講に向けた事務手続きを行うことができる	
39			自前のOff-JTに向けた準備	会場の確保ができる	
40				講師(企業内, 企業外)の手当てができる	
41				機械, 器具, 資料, 教材, 什器の準備ができる	
42			OJTに向けた準備	OJT担当者, OJT教育訓練対象者, を確定することができる	
43				OJT担当者に, 企業全体の教育訓練計画の中でのOJTによるOJT教育訓練対象者の仕上がり像を示すことができる	
44				OJT担当者に, 共通ルールに沿ったOJTで使用する書類を作成, 管理させることができる	
45				OJT担当者に, OJTで使用する書類作成, 教材, 資料の準備について指示することができる	
46			実施	進捗状況把握	時系列的に計画と実行との乖離を把握することができる
47				乖離への対抗	乖離を回避, 抑制する方策を検討し実施(OJT担当者への指示, 講師の変更)できる
48		評価と改善		記録を残す	実施内容と全研修の記録, 個人受講履歴, 研修アンケート結果のまとめなどの必要事項を記録できる
49			報告(PR)する	研修実施成果を, 上司に的確に報告することができる	
50			改善	評価をもとに企業全体の教育訓練計画の改善を行うことができる	
51		部署の教育訓練を推進する者	部署の教育訓練計画	業務の明確化	部署で行っている業務を明らかに(仕事の体系化)することができる
52					部署に所属する従業員の能力を明らかにすることができる
53	計画の立案			教育訓練計画(部署で実施, 企業全体で実施の切り分けも)の立案ができる	
54	実施		教育訓練の実施	実施要綱に沿って教育訓練を実施できる	
55			進捗状況の把握	実施要綱に沿って教育訓練の進捗状況把握ができる	
56	評価と改善		評価	評価 評価要領に沿って教育訓練の評価(訓練の方法, 実施者, 受講者, 場, その他の視点から)ができる	
57			記録を残す	実施内容と全研修の記録, 個人受講履歴, 研修アンケート結果のまとめなどの必要事項を記録できる	
58			報告(PR)する	研修を受けた成果を, 上司に的確に報告することができる	

	対象者	能力項目		実施項目	
59	部署の教育訓練を推進する者	評価と改善	改善	評価をもとに部署の教育訓練計画の改善を行うことができる	
60	実際に教える者(OJTを中心にしている)	教育訓練実施(指導)計画の作成	準備	技能, 技術(現在必要とされている, 今後必要となる)を追求することができる	
61				業務を職務分析(作業分解(キーワード:成否・安全・やりやすく))して書き出すことができる	
62				教育訓練を行わなければならない項目を書き出すことができる	
63				OJT対象者の現有能力(できること, 知っていること)を書き出すことができる	
64			導計画作成	「どこで, だれに, 何を, いつごろ, どの程度, どのように教育訓練するか」を計画(訓練予定表の作成)できる	
65			指導書の作成	指導案(教えなければならないこと, 気づき(教えない)を誘導しなければならないこと,)を作成することができる	
66			周知	OJT対象者に教育訓練の進め方のコンセンサスを得ることができる	
67		実施		場の設定	教育訓練の場を学びやすい環境(整理, 整頓, 安全, 採光, 動線)に設定することができる
68				機材, 資材等の準備	教育訓練を行うのに必要な機器, 資材, 資料, 教材を整えることができる
69				コミュニケーション力を活用したOJT指導	コミュニケーション力(その気にさせる, 話し方, 体による表現, 聞き方, 気持ちの把握など)を利用したOJT指導ができる
70				受講者理解の立場に立ったOJT指導	OJT受講者の理解(記憶の不確かさ, 能力の限界, 背後にあるものの理解, 個人尊重, 慣性力など)に立ったOJT指導ができる
71				指導	指導者としての基本的な指導技術(訓練での話し方など)について知っている
72					キャリア・コンサルティング手法について知っている
73					OJT受講者の上司の役割(戦力化のためのモチベーション高揚, 潜在能力の引き上げ, フォロー・ケア)の重要性を知っている
74	指導技法			仕事の教え方手法を習得し, 入社初期の者(準ずる者を含む)に標準作業的な業務を教育訓練できる	
75	評価と改善		評価	評価要領に沿って教育訓練の評価(訓練の方法, 実施者, 受講者, 場, その他の視点から)ができる	
76			実施記録	研修の実施記録を作成できる。	
77			報告(PR)する	指導成果を, 上司に的確に報告することができる	
78			改善	評価をもとに教育訓練実施方法, 実施内容の改善を行うことができる	

表3 能力開発プログラムの一事例

セッション	指導事項	内容	時間	指導のポイント	教材	関連する企業担当者能力No
セッション1	各層の教育訓練担当者の役割 (概要)	<p>教育訓練を統括する者 (経営者層) の役割</p> <p>教育訓練を統括する者 (部長レベル) の役割</p> <p>企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル) の役割</p> <p>部署の教育訓練を推進する者の役割</p> <p>実際に教える者 (OJTを中心としている) の役割</p>	0.5	<p>経営者層, 部長レベル, 受講者 (課長, 担当者), 部署の長, 実際に教える者の各層がどのような役割を持っているかの全体像を理解させる</p>	K1-1: 「教育訓練担当者 (企画, 実施) の具備すべき能力」の抜粋 (主として能力項目の部分を提示)	No.1 ~ No.78 (会社全体がどのようにかかわっているかの概要)
セッション2	受講者 (企業全体の教育訓練を推進する者) の役割	<p>企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル) の役割</p> <p>企業全体の教育訓練計画の必要性</p> <p>教育訓練実施要領の必要性</p> <p>実施に向けた準備の重要性</p> <p>実施時の役割</p> <p>評価と改善</p>	0.5	<p>受講者 (企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル)) が行わなければならないことは何かの概要を理解させる</p> <p>計画性のある教育訓練の大切さを強調する</p> <p>PDCAサイクルで行う必要があることを強調する</p>	K1-2: 「教育訓練担当者 (企画, 実施) の具備すべき能力」の内, 企業全体の教育訓練を推進する者 (課長, 担当者レベル) の表に記載される部分のすべて	No.15 ~ No.50 (受講者の会社での役割の概要)
セッション3	企業全体の教育訓練計画の立案	<p>企業全体の教育訓練計画の手順 (講義)</p> <p>教育訓練計画立案前に行う項目</p> <ul style="list-style-type: none"> 情報収集 自社理解 従業員理解 <p>計画済み教育訓練計画の読解</p>	1.0	<p>多方面の情報を入手しておかなければ良い計画は立たないことを強調する</p> <p>計画例を示し例題から読み取れる事項を確認させる</p>	K2-1: 全体計画 (例) (企業の経営方針に基づく教育訓練方針の記述。教育訓練項目が職能別, 階層別, 課題別等のカテゴリーに分類。OJT, Off-JT, SDのすべての項目が記述されていること)	No.6 ~ No.30 (情報収集, 自社理解, 従業員理解の概要) No.15 ~ No.19 (情報収集) (計画の立案ではなく, 計画済みの表の読解ができることに主眼)
セッション2	企業全体の教育訓練計画立案の方法 (演習) (仮想企業)		2.0	<ul style="list-style-type: none"> 全体計画を立てるのに必要な情報を事前に示し, 計画 (例) に沿った形で計画を受講者に立案させる (グループ作業) グループごとに発表させる 企業活動との兼ね合いという視点で成果物の講評を行う 	<p>K2-2: 全体計画 (例) と同一フォームのシート (白票)</p> <p>K3-1: 企業情報シート (企業の経営方針 (社是) 事業内容, 人員配置 (人数), 各人の業務内容, 使用器械, 必要な資格, 課題が記載)</p> <p>K4-1: 講師情報シート (企業の中と外の人物について氏名, 分野, 連絡先が記載)</p> <p>K5-1: 講習会情報シート (コース名, 内容, 実施時期があらかじめ記載されているもの)</p>	No.27 ~ No.30 (全体計画の立案)

する者（経営者層および部長レベル）、企業全体の教育訓練を「推進」する者（課長、担当者レベル）、部署の教育訓練を「実行」する者、そして実際に「教える」者（OJTを中心にして）といった5つの職務上の階層を前提に、それぞれに対して能力項目と実施項目の2つを設けた。前者は大項目と中項目とからなり、この中項目に対する小項目として実施項目が対応するというツリー構造（あるいは全体的にはマトリックス）になっている。

まず、教育訓練を「統括」する者（経営者層）が持っていないならば最も大切な項目は、いうまでもなく企業方針である。この際、「企業文化が醸成」されるよう社内での環境整備が大切であり、それによって従業員のモチベーション向上をいかに促進させられるかがこの階層の重要な職務になる。同様にこの階層の部長クラスについては、企業の全体的な教育訓練計画の実施体制を起案し確立させることがその大きな役割となる。

企業全体の教育訓練を「推進」する者（課長、担当者レベル）についてみれば、社内の情報がこの階層に集中することから、これをもとに企業全体の教育訓練計画の立案を行い、実施要領の作成、実施に向けた準備、実施、評価と改善、が主な役割となる。表2にみられるように小項目のコンテンツが最も多いのがこの階層であり、人材育成での中核的存在といえる。

部署の教育訓練を「実行」する者については、個々の部署における教育訓練計画の立案と実施、評価と改善がその主な役割となる。

実際に「教える」者については個々の部署内のラインにおいて、教育訓練を実施（指導）するための計画を作成、実施し、評価と改善をはかることが役割となるが、育成対象者と直接かかわるフロントであるため、常に相手を意識しつつ適切なコミュニケーションを行いながら人材育成を進めることが非常に大切なこととなる。

◆**企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者）**
を対象とした能力開発カリキュラムの一事例
企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者）

を対象とした能力開発プログラムの一事例を、表3に示す。この表で、表頭はセクション（一日当たり実施される能力開発のステップ）、指導事例、指導の内容、時間、指導のポイント、教材、機材、関連する企業担当者の能力、に分かれており、個々の項目に含まれる内容がこれに対応している。一方、表側は、一日当たり実施される能力開発のステップに相当する。最右欄の関連する企業担当者能力No.は、表2に記載される最左欄の番号に対応する。

まとめ

◆**企業内の教育訓練担当者を育成する「指導員」の研修**

企業内の教育訓練担当者を育成する「指導員」の研修については、ものづくりの現場で経営トップの意向を受けて行われる人材育成の内容を意識し、この内容について明確化を行った。これが表1に示す「教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力」である。能力項目には、基本事項、企業活動、訓練技法、OJT事例、OJT手法、キャリア・コンサルティング、人材育成計画、人材育成方法、評価、改善、の10項目で構成され、それぞれに実施項目が付随している。

◆**企業内で教育訓練を担当する「担当者」の育成**

前述の研修を受けた「指導員」が担当するセミナーは、企業内で教育訓練を担当する者を対象として行われるものである。これが表2の「教育訓練担当者（企画、実施）の具備すべき能力」である。企業内の職制を参考に、教育訓練を「統括」する者（経営者層および部長レベル）、企業全体の教育訓練を「推進」する者（課長、担当者レベル）、部署の教育訓練を「実行」する者、そして実際に「教える」者（OJTを中心にして）という5つの階層を前提に、それぞれに対応した能力項目と実施項目の2つを設けた。前者には、方針の決定、企業全体の教育訓練計画、企業全体の教育訓練計画、教育訓練実施要領の作成、実施に向けた準備、実施、評価と改善、などに分類されている。

◆次年度に向けた取り組み

次年度（2007）年度に行われる本調査研究テーマに向けた取り組みを次に示す。

- 1) 表1に示す「教育訓練担当者セミナーの担当指導員が具備すべき能力と能力を付与するための訓練プログラム」についてさらに内容を検討し、実際に「指導員」研修を行うための訓練プログラムの確立に向けた調査研究。
- 2) 表2に示される「教育訓練担当者（企画・実施）の具備すべき能力」とその能力を付与するための訓練プログラムを前提としたさらに詳細

な訓練プログラムの実施に必要な教材整備に向けた調査研究。

末尾ながら、調査にご協力をいただいた皆さまおよび委員会の開催に当たりご尽力をいただいた委員の方々に心から感謝申し上げます。

詳細については、能力開発研究センター発行の調査研究資料No.121をご覧ください。なお、報告書等については当センターHPよりダウンロードできますのでご利用ください。

<http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/db/kankoubutu/>

職業能力開発ステーションサポートシステムの紹介

職業能力開発総合大学校能力開発研究センターでは、職業能力開発業務に従事する皆さまをバックアップするために、「職業能力開発ステーションサポートシステム」というサイトを管理・運営をしております。

当サイトでは、全国職業能力開発施設において使用している教科書の検索、指導員の方が教材作成を行う際に気をつけなければいけない著作権に対するQ&A、指導員の方々が作られた教材を登録し、共有することで各指導員の自作教材開発を支援するための教材作成支援情報システム、職業能力開発に関する調査研究報告書等を電子閲覧できるようにした刊行物検索、そして本誌のバックナンバーなどが閲覧できるようになっております。

ご覧になられたことがない方は、ぜひ、一度ご覧ください。

職業能力開発ステーションサポートシステム

<http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/index.html>

