

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—

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

本調査研究の目的、ねらい

企業の人材育成は、現場監督者や先輩従業員からの「現場で仕事を教える」OJTを中心としている。このOJTが上手く機能していれば問題はないが、昨今の雇用環境の変化に伴い、終身雇用を前提とした長期視点でのOJTが困難となっているなかで団塊の世代の大量退職、若年者の早期離職や追加採用に伴う再教育など、新規採用者や若手従業員を効果・効率的に「一人前」「後継者」として育成することが重要視されている。

また、厚生労働省「平成18年度能力開発基本調査」のなかで「人材育成に関して問題があるとした事業所」は80.6%、その内訳として「指導する人材が不足している」59.1%、「人材育成を行う時間がない」55.7%といった調査結果が出ている。人材育成は重要な課題と認識しているが、人材育成を行う中核人材の不足や日常の生産活動を優先するため後回しにされているのが現実である。

OJTについては、さまざまな文献・調査等で「一定の仕組み」が確立されているが、個々の企業、技能・技術、OJT指導者、指導対象者などの状況が異なること、技能・技術伝承と併せて企業文化を反映した態度教育も伴うため、それぞれの現場にどのように適用させるかが大きな壁であり、ポイントでもある。本研究では、「一定の仕組み」となる企業の人材育成強化の全体プロセスの重要性を把握したうえで、現場適用への距離を縮めるため支援ツールを中

心に部分活用・組み換えを想定した訓練プログラム群を提案する。

調査研究結果の概要

1. 研究の概要（平成18年度～平成19年度）

企業における人材育成で豊富な経験と実績を持つ関係者を中心に構成する研究会を設置し、平成18年度は、文献調査・企業調査で得られた情報や委員企業における人材育成のノウハウをもとに、教育訓練のキーパーソン像、企業で実施されるOJTの実態、教育訓練担当者の具備すべき能力、教育訓練担当者を育成する指導員の具備すべき能力、訓練プログラム等について検討・整理した。

- 1) 企業の教育訓練担当者が具備すべき能力（職制に応じて5階層で整理 図1）
- 2) 企業の教育訓練担当者を育成する指導員が具備すべき能力
- 3) 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概要

平成19年度は、企業の人材育成を中長期的な視点でとらえた「人材育成能力の強化プロセス」を整理したうえで、OJTを支援する訓練プログラム・支援ツール等を開発した。また、開発したプログラム等を企業において実施検証するとともに、個別企業への現場適用に向けて必要となるニーズ調査などの事前調査、その調査に基づく訓練プログラムのカスタマイズなどの適用工程についても重要な要素として以下のようなポイントを整理した。

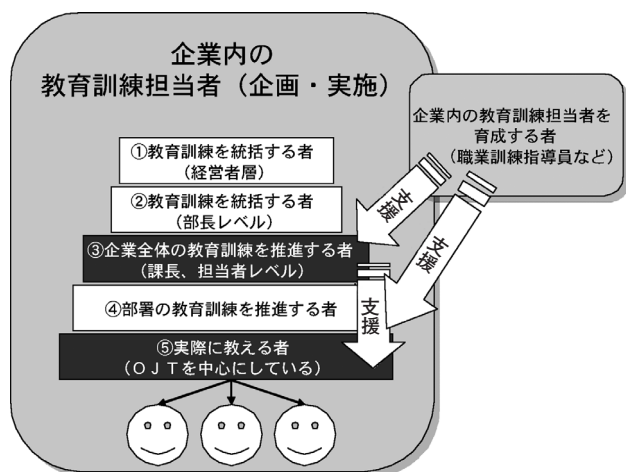


図1 人材育成プログラムの対象者イメージ図
(平成18年度中間報告書より作成)

表1 人材育成能力の強化プロセス

フェイズの概要	
フェイズ0 啓蒙・営業	事業主への啓発活動 0-1 イベント、講演会等での人材育成システム構築の重要性の啓蒙 0-2 事業主から個別相談の対応や営業活動
フェイズ1 提案	事業主への提案 1-1 提案書の作成 1-2 経営幹部への提案
フェイズ2 発足	人材育成プロジェクトの発足 2-1 メンバーの選定 2-2 プロジェクトの目標共有 2-3 プロジェクトの社内コミットメント
フェイズ3 全体目標	人材育成体系の整備 3-1 経営戦略・経営理念等から人材育成目標への展開 3-2 全社的な人材育成体系の整備 3-3 職能別の人材育成体系の整備
フェイズ4 準備 個別目標	部分導入準備 4-1 試行部署の選定 4-2 指導者の選定・準備教育 4-3 仕事の明確化（職務分析） 4-4 能力の明確化（保有スキルの明確化） 4-5 目標の明確化（訓練テーマの選定） 4-6 指導計画の作成 4-7 評価項目の設定
フェイズ5 実施	部分実施 5-1 指導対象者との面接 5-2 指導の準備 5-3 指導の実施
フェイズ6 評価	部分実施の評価・報告 6-1 評価項目による確認 6-2 アンケート、ヒアリング調査 6-3 改善点の抽出と対策 6-4 報告書の作成 6-5 社内発表会
フェイズ7 拡大	全社展開を想定した仕組みの構築 7-1 中長期的な取組みとしての再設計 7-2 階層別研修等での人材育成プロセスの普及活動 ※ プロジェクトメンバーが社内人材育成コンサルタントとして活動
フェイズ8 継続	全社展開と継続的な実施 8-1 中長期的な取組みとしての継続的なコミットメント 8-2 他部門への拡大展開 8-3 継続的な改善

- 1) 企業の人材育成システムを構築する「人材育成能力の強化プロセス」(表1)
- 2) 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を支援する訓練プログラム・ツール類(表2, 表3,

図2)

- 3) 訓練プログラム実施検証による個別企業への適用・展開事例

2. 事業主の人材育成能力の強化プロセス

前述の「一定の仕組み」を参考に「人材育成能力の強化プロセス」(表1)を整理した。このプロセスは、全社的な人材育成システム、人を育てる企業風土を構築する中長期的なプロセスのモデルである。経営者自身は、人材育成の必要性について重要性を強く認識しているが、人材育成のプロセスを理解し自社適用を推進する専門家が身近にいないのが企業の実態である。そこで、公共や民間の教育機関など人材育成の専門家と企業側の人材育成担当者と両者が協働しながら自社適用し、「人材育成能力の強化プロセス」を吸収・普及・伝承し、企業の中で拡大・継続するための礎(いしずえ)づくり支援を前提に整理している。

各フェイズについては、フェイズ0～1では、公的機関や教育機関などにより、経営者や人材育成担当者などに対する広報・啓発・提案活動を行う工程である。

フェイズ2では、経営者の意志決定のもと、プロジェクト(委員会)発足、従業員へ取組みの周知を行う。

フェイズ3では、従業員の生涯職業生活にわたる人材育成の方針、人材育成体系の整備、また、専門能力に関しては事業部門ごとの体系を整備し、企業としての総合的な能力開発体系を整理する。

フェイズ4～6では、現場において計画的・意図的・効率的・継続的なOJTを展開するための手順に従い、また、部分導入として一部の部署で検証・評価し、拡大展開に向けたカスタマイズを行い、取組み効果を社内へ周知する。

フェイズ7～8は、拡大展開と継続的な活動の工程である。

なお、このプロセスは、一般的な工程を表現したものであり、実際の展開には対象企業の状況に合わせて部分的・選択的な活用も必要である。

表2 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」訓練プログラム構成

No.	訓練プログラム名	対象者	概要
①	「計画的・意図的・効率的・継続的な人材育成（OJT）概論」コース	③企業全体の教育訓練を推進する者（課長,担当者レベル）	人材育成・教育の意義と必要性，企業における人材育成の全体像を把握し，No.②，③に向けた動機づけと意識合わせの導入コース
②	「能力開発の明確化」コース ～何を教えればよいかわからない～	④部署の教育訓練を推進する者	標準作業書，標準作業指導書の整備と活用 カン・コツ・急所・ノウハウの洗い出し用 スキル（技能）マップの整備と活用
③	「指導技法習得」コース ～教え方がわからない～	⑤実際に教える者（OJTを中心としている）	指導（OJT）計画の策定 標準作業指導書の活用 指導の理論とロールプレイング，評価方法
④	「企業に対する人材育成システムの導入支援概論」コース	企業の教育訓練担当者を育成する指導員（職業訓練指導員など）	No.①～③を企業支援へ展開するために必要となる民間企業の人材育成の実態，・人材育成プロセスの全体像の把握，企業へ向けた啓発活動，各種業種・技術への適用方法などを習得する。

表3 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」支援ツール一覧

ツール(帳票)名	主な役割	概要
標準作業書	仕事(作業)の明確化	別名：作業マニュアル，作業標準書，作業手順書などともいう。 作業を正確・効率・安全に遂行するための作業マニュアル。 企業の保有する技能・技術・ノウハウを明確化。
標準作業指導書	指導の標準化	別名：指導マニュアル，指導手引きなどともいう。 標準作業を適切に指導するために，ポイント，カン・コツ・急所や評価目安などを明記した指導マニュアル。指導者が異なっても一定の品質で指導ができる。指導のノウハウを記録。技能伝承マニュアル。
スキル(技能)マップ【個人用】	個人能力の明確化 目標の明確化	別名：技能マップ，技能カルテなどともいう。 標準作業に対する従業員個人の保有スキル，到達度，指導歴などを記録・明確化し，個人の指導計画に資する。
スキル(技能)マップ【部門用】	組織能力の明確化 目標の明確化	別名：技能マップ，技能カルテなどともいう。 上記【個人用】を集約し，部門メンバーを列記したもの。組織・部門としての保有スキルや不足スキルを明確にし，中期的な指導計画に資する。
指導(OJT)計画書	目標の明確化 指導計画の設計	年間，半期等の期間における対象者ごとの指導計画・履歴を明確化する。 管理監督者と指導対象者との相談ツールとしても活用できる。
標準作業体系	職場全体の仕事の明確化 企業スキルの体系化	別名：標準作業一覧，スキルディクショナリーなどともいう。 標準作業を体系化したもの。職場の職務分析表。重要度や難易度などを列記することにより企業のスキル体系を整理する。

3. 訓練プログラムおよび支援ツール

「人材育成能力の強化プロセス」の中から，以下の点に重点を絞りフェイズ4～6を中心とした訓練プログラムと支援ツールを開発した。

- 1) 訓練プログラムの主たる対象を図1の第3層～第5層の企業の教育訓練担当者としたこと
- 2) 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を展開するための中核部分であること

3) 最も現場適用が必要であり，開発した訓練プログラム，支援ツールの検証・改善が重要であること

訓練プログラムについては，集合研修により部下育成・教育訓練の必要性といった意識あわせのための導入要素から，「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」に関する理論づけを行いながら，段階ごとに職場での適用課題などの実習と組み合わせて展開

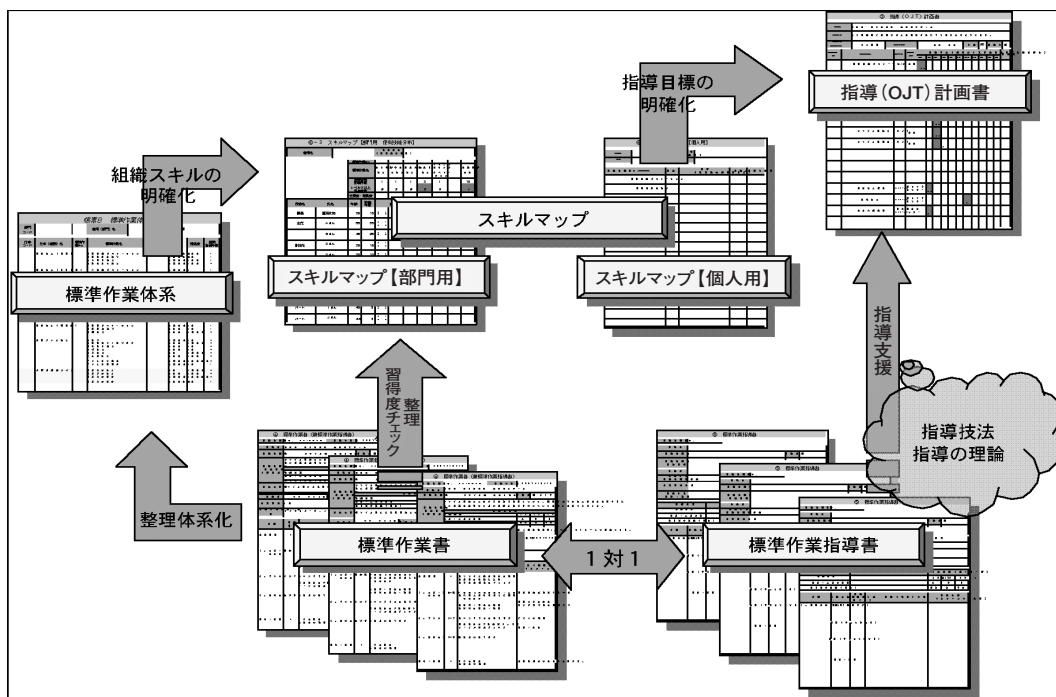


図2 「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」支援ツールの相関図

する。

支援ツールについては、ワークシートとしてモデル帳票を提示し、現場の実作業を整理し、必要に応じてモデル帳票を自社の文書管理ルールに沿って項目等を変更し使いやすいものにして現場適用する。

4. 訓練プログラムの検証

約150人の従業員規模のプラスチック製品製造業（射出成形）の企業のご協力を賜り、製造部門のリーダー層4名を対象に訓練プログラムを検証した。

対象となる製造部門は、50名程度の部門で数名の成形作業員に対してリーダーが配置されている。リーダーの主な役割としては、射出成形機の段取り（金型交換，材料替えなど）や製造トラブルへの対応などである。多品種変量生産に対応するため30数台ある射出成形機の段取り作業の効率化が課題となっている。

訓練プログラムを検証協力企業へ適用し、効果を上げるために以下の事前調査を行った。

- ① 社長，工場長や総務部長から企業の人材育成の状況や意向の聞き取り
- ② 経営理念や経営方針，ISO認証取得状況の確認
- ③ 受講対象者が抱えている課題・問題の聞き取

り・アンケート調査

- ④ 製造現場の視察
- ⑤ 訓練プログラム編成の確認

5. 適用検証した訓練プログラムの概要

限られた期間の中で、検証協力企業の課題解決につながることで、開発した訓練プログラム等の個別企業向け適用のポイントを検証することを重視し、表4の日程および内容で検証を行った。

(1) 検証および企業適用のための訓練プログラムの調整ポイント

- ① 図1にある第3層～第5層の役割が、企業の規模・人員構成などにより重複していること
- ② 取組みに対する社長など幹部の理解と受講対象者に対する期待を表明すること
- ③ 上司・監督者としての役割や部下育成・教育訓練の本質・重要性などの監督者・リーダーシップの要素の拡充すること
- ④ 受講対象者が抱えている課題の抽出と改善につながる成果を得ること
- ⑤ 「人材育成能力の強化プロセス」の自立展開に向けた支援ツールとプロセスの伝承（自ら適用・改善・継続を促進する契機の提供）につな

表4 検証実施日程と内容

日程		主な内容	
第1回	1/12(土)	プロジェクトの全体概要 動機づけ 意識合わせ	教育・部下育成の必要性 人材育成における見える化・標準化の必要性 適切な指導内容・指導技術の必要性 部下への心理面のサポート プロジェクトの全体像（人材育成能力の強化プロセス）
第2回	1/26(土)	リーダーシップ 管理監督者の役割	管理・監督者の仕事 管理者の基本的な役割 管理の意味、管理と人資源、管理者の基本的な姿勢 コミュニケーションの意味・目的、コミュニケーションの要点 部下育成、育成の考え方、個人能力の育成
自社適用へ向けた課題		製造工程の概略資料の作成、今回対象とする作業工程（課題）の抽出	
第3回	2/2(土)	仕事の明確化 能力の明確化 目標の明確化	OJT環境整備の概要 現場の実態と管理監督者の悩み、あるべき姿、ありたい姿 【実践学習】 OJT検証工程・場所の決定 標準作業の洗い出し作業（CUDBAS*1） スキル（能力）マップの作成 試行対象者選出と現有能力調査 スキルマップの作成
自社適用へ向けた課題		標準作業の整理、スキルチェック表の作成、スキルマップの作成、標準作業指導書の検討	
第4回	2/23(土)	指導方法 指導計画策定 指導の評価	【実践学習】 指導（OJT）計画書作成 指導ツール（標準作業指導書）の明確化・資料収集 指導ツール（標準作業指導書）の作成 OJTの実践（ロールプレイング）
自社適用へ向けた課題		標準作業指導書の整理・改善	
第5回	3/8(土)	最終成果報告	OJTの実践 指導結果の評価（指導者&指導対象者） 成果発表と今後の取組み 講師、受講者、経営幹部との意見交換

がること

- ⑥ 生産計画に影響しないようにスケジュール調整を考慮すること
- ⑦ 実機を使用しての実践検証および企業適用であること

まとめ

事業主の人材育成能力の強化について、「計画的・意図的・効率的・継続的なOJT」を切り口に調査研究を展開してきた。その中でOJTは、企業・現場・人により内容が異なっており、カン・コツ・急所といった技能要素や態度教育が複雑に絡み合い具体的な標準化が困難である。しかしながら、ある程度の汎用性を持たせつつ、個々の企業への円滑な適用を

支援するために「人材育成能力の強化プロセス」、訓練プログラムや支援ツールなどを整理した。

品質管理活動と同様に人材育成・教育訓練に関しても「見える化」「標準化」が重要であり、単に生産性が向上するだけでなく、人が関与するさまざまな問題の解決や風通しの良い職場づくりの契機となる。本研究の成果については、個々の企業の置かれている状況が異なることなどから、継続的に調査研究・検証を重ねる必要はあるが、「事業主の人材育成能力の強化」の基本計画案・実施原案として十分に機能するものである。「人が成長し、企業が成長する企業風土」醸成の契機として、本成果を原案として適用・改善・改良し、長期的な取組みとして活用いただければ幸いである。

*1：クドバスCurriculum Development Method Based on Ability Structure カリキュラム開発の手法の1つであり、職務分析・作業分解などにも応用ができる。参考文献：「現場でできる技術・技能伝承マニュアル」森和夫著 日本プラントメンテナンス協会