

第3章 企業から見た効果測定（製造業 T 社の事例）

第3章 企業から見た効果測定（製造業 T 社の事例）

人材育成において企業の立場からその効果測定はどのように捉えられているか、特に公共の職業訓練が主として実施している製造業関連の企業について実際の事例をあげ公共の職業訓練に求められる測定方法の具体的な必要項目を検証する。

第1節 教育訓練の必要性和課題

1-1 職業能力開発

製品に使用されている技術の高度化、IT化などにより、開発設計以外の生産、検査、サービス要員など数多くの職種において新しい知識、技能の職業能力開発が必要になってきている。

職場における人材育成はOJTが基本であるが、OJTを受けられる程度の基礎教育があればOJTは効率的に行える。しかし教える側としても知識が専門化しているため、広く浅く特に基礎から体系立てて教えるのが困難である。また仕事の合間に基礎教育を行うわけにはいかず別途数多くの教育専任者を用意したり、日進月歩技術に対応しての計測器等の教育用器材、設備を準備するのも最近の経済情勢からは許されない状況にある。

1-2 技術の進歩と高度化

日進月歩の技術の進歩と高度化に職業能力を対応させていくためには、自己学習が必要であることは言うまでもないが、何をどのように勉強したら良いのか、その足がかり、きっかけを与えるOFF-JTとしての研修は効果がある。

1-3 専門技術の拡大と転換

例えばエレクトロニクス化が進展してきている製品の開発設計に従事している機械設計技術者の場合、機械技術だけでは製品設計に関与できる範囲が狭くなってきているため、新たに、電子回路のハードウェア、ソフトウェア技術を身につける、いわゆる職業能力の拡大ないしは転換も時流になってきている。

1-4 技術、技能の継承

昨今の企業においては、希望退職、自己都合退職等により技術、技能の継承が問題化してきている。そのため短時間で、効果的な教育訓練の実施が必要になっている。

1-5 新卒の採用と職業能力の育成

最近の学校教育、特に工学系の大学教育においては、技術の進歩と分野の拡大に伴い、広く浅い教育が行われるようになってきている。しかも卒業研究のテーマは、多くの企

業で使われている工業レベルとはかけ離れた新分野が選ばれる傾向が強い。実学教育よりも研究主体の教育を受けてきた大学卒業生は改めて、入社後専門技術教育をしなければならない。やはり基礎から体系的に教育したほうが将来の伸びは大きい。もちろん、基礎技能（はんだ付け等）、測定器の使用に慣れさせることも学校教育を補完する意味で重要である。

第2節 公的教育訓練機関の活用

社内教育においてはOJTを容易にするための基礎を系統的に教えることが出来る人材も不足しているのが一般的である。また日進月歩設備を常に用意することも経済的に難しい。いきおい外部に教育の場を求めることになり、通信教育を奨励した時代もあったが、座学と読本が主体で学習の継続性、効果にも問題が多い。一方民間の教育機関では、講師の教え方には満足出来るものが多いが、経済的理由から、教材を使用した実技教育ができないため、教育効果としては不満が残るケースが多い。また受講料も高額で、従業員を派遣する企業にとっては経済的負担も大きく、ある面では教育そのものに消極的にならざるを得ない。

こうした状況下にあって、従業員の職業能力開発に取り組む企業にとって、数々のメリットを有するのが公的教育機関である。いろいろな分野で、人材はもちろん基礎から系統立てて教えるカリキュラム、教材、測定器等の保有など公的機関以外では考えられない組織を有する強みであるといえる。

T社では、各職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）、職業能力開発大学校を活用して教育訓練を実施しているが、技術者にとっては新しい技術知識を身につけるきっかけづくりとして積極的に利用するケースが目立つ。従来の独学による座学で行き詰まりを経験していた技術者にとっては短期間で目的を達成する効果が期待できる。

第3節 教育訓練効果の測定

教育訓練の効果測定については、その顧客である従業員派遣企業と受講者（従業員）及び教育訓練実施側の三者に視点をおいて測定すべきものである。次に測定項目例を示す。

3-1 企業側

- ・受講者による企業業績向上への貢献度
- ・受講者の職業能力向上と多能化による企業としての力量向上
（マルチスキルプランにおける個人スキルアップ、業務スピード向上、ミス低減、設計品質および製品品質の向上など比較的定量化が可能）
- ・教育訓練投資のコストパフォーマンスがどれだけ向上したか
- ・業態変容に対し職種転換がどれだけ成功したか
- ・OJTの実施容易化がどれだけはかれたか

- ・人材育成がどれだけ組織的、体系的に行われるようになったか
- ・技術、技能の伝達継承の空洞化がどれだけ避けられたか
- ・教育訓練実施前に比べ中途退職者がどれだけ減ったか
- ・新卒者の早期退職者をどれだけ減らせたか
- ・教育訓練をきっかけに内発的自己啓発がどれだけ喚起されたか
- ・新卒採用活動における学生の就職先における教育訓練制度への関心度合

これらの評価は、従業員に仕事を休ませる教育訓練費用を投資する企業の投資効果としてみた場合、即効性を期待することは難しい。

3-2 受講者側

受講者の視点からは、短、中、長期的に見て、次のような項目があげられる。

- ・目標管理制度において、受講が自己啓発目標として上司からも認定されるかどうか
- ・受講により技術、技能レベルの拡大、向上がどれだけはかれたか
- ・働き甲斐、自己実現の動機づけにどれだけ役立ったか
- ・業務への成果発揮により、目標管理制度と達成成果評価がどれだけ上がり、どれだけ見返りとしての報酬が得られたか
- ・コンピテンシー評価で、受講を機にどれだけ態度変容、行動特性が向上したか
- ・新卒の場合自信喪失することなく、どれだけスムーズに仕事を覚えられ、企業生活になじむことが出来たか

3-3 教育訓練実施側の自己評価

実施する教育訓練の質に関するもので、比較的短期的に評価し易いが、要点は目的と目標到達レベルをより具体的に設定し、受講者側に事前に提示することである。

そして、その提示された目的、目標を念頭においた評価を行うのが良い。

- ・その教育訓練講座に対する人気、応募状況はどうか（定員以上の応募者が有り、キャンセル待ちの状況か）
- ・出席率はどうか
- ・教育訓練実施中における受講者からの質問内容とレベルはどうか
- ・理解度テストの結果はどうか
- ・実技を観察し、どれだけ知識、技能を吸収し、使えるレベルまで習得したか
- ・感想文において受講者側の精神面での満足感はどうであったか