

## 第 1 章 概要・目的

## 第1章 概要・目的

### 第1節 本調査研究の背景・目的

#### 1-1 背景

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が企業文化として定着し上手く機能していれば問題はないが、昨今の労働環境の変化、団塊の世代の大量退職、世代間のギャップ、若年者の早期離職など終身雇用を前提とした従来型のOJT、先輩から後輩へ受け継がれるOJTの伝統が崩れてきている。しかし、企業は、存続・成長のため、新規採用者や従業員を効果・効率的に「一人前」、「後継者」、「ベテラン」として育成していく必要がある。

OJTについては、様々な文献・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や、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、最大のポイントでもある。本研究調査では、「一定の仕組み」となる企業の人材育成能力強化の全体プロセスを把握した上で、現場適用への距離を縮めるため支援ツール「標準化・平準化・構造化したOJTシステム」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。

#### 1-2 本調査研究事業の目的

本調査研究事業の目的は、

- 1) 企業の教育訓練担当者を育成する指導員養成に係る訓練プログラム
- 2) 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
- 3) 訓練プログラムを支援するカリキュラム・教材・ツール

の3つを主に検討・提案し、企業の人材育成能力の強化・支援に供することが目的である。

### 第2節 平成18年度研究会（中間報告）の概要

想定する企業イメージを、従業員数150～200人程度の「ものづくり」業種の企業に設定し、文献調査・企業ヒアリング調査などを踏まえ、訓練プログラム開発の基礎となる情報を整理した。その中で、企業内の教育訓練を経営者層から末端で部下育成する者まで、それぞれが「企業内の教育訓練に携わる者」として役割ごとに5つの階層に分類し具備すべき能力を整理した。更に、「企業内の教育訓練担当者」を育成・支援する指導員の具備すべき能力を整理した。ただし、企業の規模や組織構成により5つの階層が融合・重複・細分化することもある。

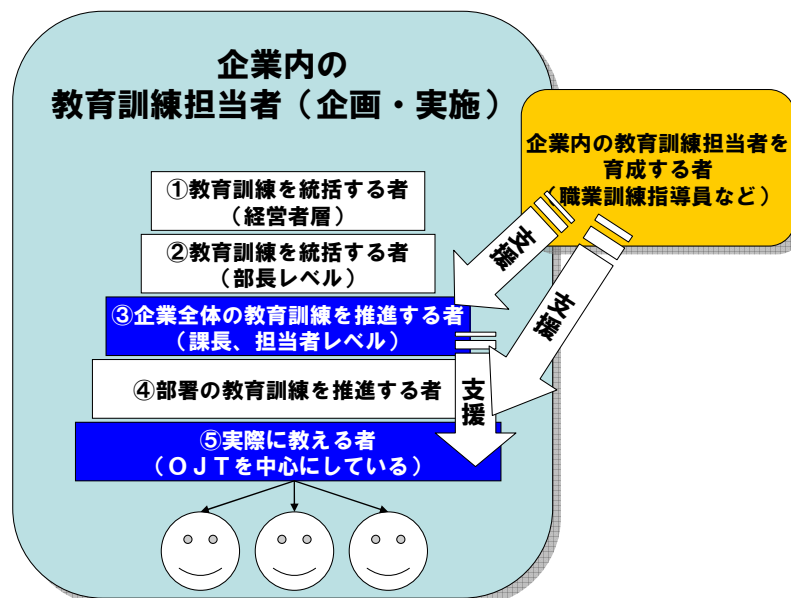


図 1 - 1 平成 18 年度研究会（中間報告）の「事業主の人材育成能力の強化」イメージ

## 2 - 1 平成 18 年度研究会の成果（中間報告）

### （1）企業の教育訓練担当者が具備すべき能力（巻末資料 1）

#### a 第 1 層：教育訓練を統括する者（経営者層）

人材育成の方針を決定できる立場の者であり、従業員への人材育成取組み理念の提示、教育訓練に投資する資源分野の決定、教育訓練を評価する処遇の決定など統括責任・最高意志決定の役割を担う。

表 1 - 1 第 1 層 教育訓練を統括する者（経営者層）の具備すべき能力

No.	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	取組み姿勢	人材育成取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	

#### b 第 2 層：教育訓練を統括する者（部長レベル）

企業の教育訓練全体を見守り軌道修正などを行う者である。教育訓練を円滑に進めるための実施体制の確立、教育訓練の妥当性判断、進捗管理など、企業全体の教育訓練を統括する役割を担う。

表 1-2 第 2 層：教育訓練を統括する者（部長レベル）の具備すべき能力

No.	対象者	能力項目	実施項目	
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（誰に対して、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

c 第 3 層：企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者レベル）

実務上の教育訓練の主幹となる者。企業全体の人材育成を円滑に進めてゆくという役割を担う者である。具体的には、企業全体の人材育成計画の立案、研修の企画・実施、外部教育機関への派遣など企業内外を問わず人材育成に関係する事項についての実務を遂行してゆく役割を担う。

長期的な継続・推進が重要な人材育成の視点からは、専任の者を配置することが望ましいが、企業の状況などにより総務などの管理系の者が兼務となっている場合が多い。

表 1-3 第 3 層：企業全体の教育訓練を推進する者（課長、担当者レベル）の具備すべき能力

No.	対象者	能力項目	実施項目	
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（メーカー、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（メーカー、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

20		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(どこまでを任せられていて、何を期待されているか)など)を作ることができる
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
38			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

#### d 第4層：部署の教育訓練を推進する者

所属する部署の人材育成を円滑に実施する役割を担う者である。部署の教育訓練の計画の立案、教育訓練の実施、評価と改善など具備すべき能力である。対象範囲としては、先述の第3層が担当する全社的な範囲より狭いが、主に自部署に必要となる専門能力に関する人材育成計画を担当する。また、自らが部下に対する教育訓練を行うこともある。

表1-4 部署の教育訓練を推進する者の具備すべき能力

No.	対象者	能力項目		実施項目
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
59			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

#### e 第5層：実際に教える者(OJTを中心にしている)

末端の現場において様々な機会を捉えて部下に教育訓練を行う者である。教えるために様々な準備をし、教え方の基本を踏まえて教え、評価と改善ができる能力が具備すべき能力である。

表 1-5 実際に教える者(OJTを中心にしている)の具備すべき能力

No.	対象者	能力項目	実施項目		
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			指導計画作成	「どこで、誰に、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	教育訓練を行なうのに必要な機器、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	

(2) 企業内の教育訓練担当者を育成する者(職業訓練指導員など)が具備すべき能力(巻末資料2)

企業においては、人材育成に関する専門的な能力を持った人材を配置していることが少なく、人材育成に関しては外部機関の支援が必要となることが多い。そ

ここで、職業訓練指導員などの者が主に第3層と第5層を対象として、企業の実態、取り巻く環境や人材育成に関する見識に基づき、人材育成計画の立案・展開や教育訓練の手法などについて教育訓練・相談支援を実施する役割を担う。

表1-6 実際に教える者(OJTを中心にしている)の具備すべき能力

No.	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	企業活動の実態と捉え方を知っている(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			OJD、OJL等の手法を知っている
11			様々な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



### 第3節 平成18年度研究会の概要

平成18年度は、昨年度整理した「具備すべき能力」と文献等で確立されている人材育成の「一定の仕組み」を参考に、実際の企業導入を中長期的時系列で捉えた「人材育成能力の強化プロセス」を整理した。その中で、人材育成は企業ごとに状況などが異なることから、「標準化・平準化・構造化」をキーワードとして人材育成の中核であるOJTについては、「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・ツール等を開発した。

また、開発したプログラム等を協力企業において実証・検証するとともに、他の企業への適用に向けて必要となるニーズ調査などの事前調整、その調整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。それぞれの詳細については、次の第2章、第3章で報告する。

- 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」
- 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
- 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