

高度熟練技能とOJTを支援するOff-JTの可能性  
～OJTによる能力開発に関する研究 中間報告書～

雇用・能力開発機構

**職業能力開発総合大学校能力開発研究センター**



# はじめに

経済・産業のグローバル化、技術革新の急激な変化の中で、これまで我が国の経済発展に重要な役割を担ってきた熟練技能者の後継者育成が困難になってきている。

人材育成にはOJTとOff-JTがあるが、OJTはその比率が依然として高く、企業の人材育成に重要な位置を占めている。企業におけるOJTによる習得目標の1つはその仕事の高度遂行能力として進められている。しかし、実際には「計画的なOJT」による人材育成を実施している企業は少ないといわれている。

本研究は、熟練技能者と、熟練技能が技能形成されてきたOJTに着目し、熟練技能者育成を効果的・効率的に行える能力開発プログラムを開発することを目的としている。またOJTとOff-JTは能力開発の両輪であるので、これらを見据えながら「能力開発に関する企業の現状(OJT、Off-JT)」「熟練技能」「熟練技能の整理の仕方」を順次把握することにより研究を進めた。

本報告では、「熟練技能とは何か」「それはどのような形態の能力開発で形成されたか」そこから能力開発Off-JTプログラムの可能性について述べることとした。

本報告が高度熟練技能者の育成に携わる方々や、同技能者に関心のある方々の参考になれば幸いである。

なお、本研究実施にあたり示唆や現場見学、また調査などにご協力いただいた、中村肇氏(三菱総合研究所)、森和夫氏(徳島大学)、NECレーザ・オートメーション(株)、日立金属(株)安来工場、(株)三井ハイテック、(株)高田工業所、(株)デンソー阿久比製作所、(株)デンソー工業技術研修センター、松下電器産業(株)人材開発センター、松下電器産業(株)生産技術本部、(株)日立製作所 計測器グループ、(株)日立製作所 電力・電機グループ、(株)日立製作所 ビルシステムグループ、(株)日立製作所 総合教育センター、ホッカイエムアイシー(株)、富士写真光機(株)、(株)東芝 京浜事業所、(株)東芝 生産技術センター、トヨタ自動車(株)人事部の方々をはじめ皆様方に心よりお礼申し上げます。

2001年3月

職業能力開発総合大学校  
能力開発研究センター

所長 高橋 則 雄



「OJTによる能力開発に関する研究」

研究プロジェクトメンバー

久保 徳次	大宮商工会議所		
鈴木 正泰	(株)デンソー	工業技術研修センター	
関本 政俊	松下電器産業(株)	生産技術本部	
平塚 喜久	(株)東芝	生産技術センター	2000年 9月まで
佐藤 隆	(株)東芝	生産技術センター	2000年10月から
渡部 正敏	(株)日立製作所	総合教育センタ	
小原 哲郎	職業能力開発総合大学校	指導学科	
若林 俊治	能力開発研究センター		2000年 3月まで
稲垣 宗昭	能力開発研究センター		2000年 4月から
森田 英	能力開発研究センター		
福元 基	能力開発研究センター		2000年 3月まで
植木 正則	能力開発研究センター		2000年 4月から

順不同



# 目次

## はじめに

<b>第1章 研究プロジェクトの発足と課題の絞り込み</b> .....	3
第1節 現行OJTの問題点 .....	3
第2節 熟練技能と熟練技能者について .....	6
<b>第2章 調査研究の枠組みと考え方</b> .....	13
第1節 技能へのふたつのアプローチ .....	13
第2節 OJTとOff-JTの補完関係 .....	16
第3節 技術革新と技能の内容変化 .....	19
<b>第3章 仕事から見た高度熟練技能の諸要素</b> .....	25
第1節 調査票の作成 .....	25
第2節 調査結果とそのまとめ .....	32
第3節 考察 .....	34
<b>第4章 高度熟練技能者の技能形成過程</b> .....	39
第1節 調査票 .....	39
第2節 調査結果とそのまとめ .....	40
第3節 考察 .....	55
<b>第5章 高度熟練技能者養成のボトルネック</b> .....	59
第1節 仕事の条件変化とOJTの問題点 .....	59
第2節 Off-JTをめぐる変化 .....	61
第3節 改善すべき熟練技能者養成の諸問題 .....	62
補節 総合電器メーカーA社の例 .....	65
<b>第6章 Off-JTによる支援の可能性と次年度の課題</b> .....	77
第1節 熟練技能者像 .....	77
第2節 Off-JTによる支援のタイプ .....	77
第3節 次年度の課題 .....	80
<b>参考資料</b> .....	83

