

第 1 章 概要・目的

第1章 概要・目的

第1節 平成20年度実施・検証の概要

1-1 背景

能力開発基本調査など各種統計調査などで明らかなように、企業内の人材育成に問題を抱えている企業は多い。その理由の多くは、「何を教えればよくわからない」、「指導者がいない」、「指導方法がわからない」、更に部下を指導すべき立場の者が「忙しくて教える時間がない」といった実態が見受けられる。部下の指導手法は今日においても、終身雇用を前提した「技は盗めのOJT」や、その場しのぎの「場当たりのOJT」であり、計画的・体系的に指導する環境が整っていないのが現状である。また、マンツーマンによる新人育成制度などを取り入れる企業もあるが、指導者個人の経験、資質や価値観に依存するOJTであるため指導品質にバラツキが生じることにもなる。こうした問題点を改善するためにはOJTを標準化するための仕組みが必要となる。

そのほか、昨今は人材育成の課題も以下の①～④のように多様化している。

- ① 団塊世代の大量退職や従業員の年齢構成の空洞化による指導者不足
- ② 新規採用者の度重なる早期離職に伴い企業の中に技能・技術が蓄積されない
- ③ 非定期的に発生する中途採用者や非正規従業員などへの指導機会の増加
- ④ 多能工化のための能力要件・育成計画の策定の必要性 など

特に中小企業においては、人材育成を総務・人事部門が兼務で担当していることから、教育訓練に関する知識やノウハウが少ない場合でも比較的容易な階層別研修を中心に定型的に計画している。また、専門的・技術的能力開発については、各部門へ予算を配分し現場任せにしている企業も多い。

このように、人材育成を担当する専門職を配置する余裕がない中小企業にとっては、外部機関等による援助が必要であるので職業訓練指導員という人的資源を有する都道府県や（独）雇用・能力開発機構のOJTによる人材育成の基盤づくりへ相談支援は相当重要であると考えられる。

平成20年度の実施・検証は、上記のような状況・課題がある企業に対して、職業訓練指導員が人材育成の主軸であるOJTについて、標準的な推進プロセス【計画的・意図的・効率的・継続的なOJT】を提案し、このプロセスの導入・指導・運営できる人材の育成により、企業内での人材育成能力の向上を図ることができることを確認した。

1-2 職業訓練指導員を対象とした訓練プログラムの検討及び実施・検証

本訓練プログラムの開発及び実施・検証を行うため、「企業における人材育成（OJT）指導者の養成の実施・検証に係る作業部会を設置し、平成19年度に整理された「OJT推進プロセス」のための訓練プログラム【巻末資料4】を、下記1-3に沿った再構成や支援ツールの再整備を行い、職業訓練指導員を対象とした「企業内OJT相談支援力向上研修」として、実施・検証した。（詳細については、第3章で報告する。）

1-3 検討のポイント

職業訓練指導員を対象とした訓練プログラムには、下記①②のような職業訓練指導員の強みを活かし弱みを補完することを考慮し、3日間の設定で効果的な研修カリキュラムを検討した。また、標準的な「OJT推進プロセス」を各種の業務に適用できるファシリテータとなることを訓練目標とした。

こうした事項を考慮して、研修カリキュラムを表1-1「平成20年度検討した訓練プログラム『企業内OJT相談支援力向上研修』」のとおり再構築した。

①職業訓練指導員の強み

- ・ 職業訓練の実施による能力開発・教育訓練の豊富な経験と指導技術
- ・ 訓練カリキュラムの作成や評価のノウハウ
- ・ 個人によって異なるが専門分野に関する技能・技術、知識

②職業訓練指導員の弱み

- ・ OJTに対する支援については、企業風土、業種や生産方式などが多様なため個別の対応が不得手である。
- ・ 一定範囲の技能・技術に関する専門性を有するが、企業特有の専門的な技能・技術については、指導を躊躇する事が多い。

その結果、職業訓練業務に豊富な経験を有する職業訓練指導員に「OJT推進プロセス」の展開方法を付与することにより、OJT相談・支援機能が加わることになり、企業の人材育成をOJT及びoff-JTの両面から総合的に支援することが可能であることが確認できた。

表1-1 平成20年度検討した訓練プログラム「企業内OJT相談支援力向上研修」

コース番号	コース名	期間	定員	日数
—	企業内OJT相談支援力向上研修	平成2年2月16日(月)～18日(水)	10名程度	3
研修のねらい及び到達目標	<p>「計画的OJT」を推進する具体的な支援ツールや推進プロセスを習得し、企業の人材育成の中核であるOJTについて相談支援ができる職業訓練指導員の能力向上を目標とします。</p> <p>具体的プロセスとしては、企業における部下育成の意義やOJTの重要性を再認識した上で、職務分析、スキル把握、能力開発目標の設定、作業分解、実技指導法といった一連のステップを通じて、OJTを具体的に展開をする手法を習得します。</p>			
本研修の効果	<p>(1) 「計画的OJT」の推進 ①製造現場のOJT指導者への指導技法の支援 ②企業内OJT推進者の養成</p> <p>(2) OJT推進プロセス支援による能力開発推進者・人材育成担当者の養成・能力向上</p> <p>(3) 企業実習併用型訓練など企業実習(OJT)運営に対する支援 ①OJTだけでは対応が難しい教育訓練に対する相談支援(能力開発セミナー等での支援) ④機構内部のOJTを再認識</p>			
研修対象者	機構の職業訓練指導員や企画員など企業の相談支援機会が多い者(概ね10年程度の指導員経験者)			
担当教員	能力開発研究センターほか			
使用する機器及び教材等	能力開発研究センター調査研究資料No.123「事業主の人材育成能力の強化」(2008)書籍「技術・技能伝承ハンドブック」森和夫著(JIPMソリューションズ)パソコン、クドバスカードなど			
教科の細目	内容	訓練時間	うち実習・まとめ	
1日目(9:00～17:00)				
0.オリエンテーション	研修受講に関する連絡 (①調査研究事業の説明 能力開発研究センター) ほか、講師と受講者の自己紹介、関係部署からの説明など	1.5		
1.概要・目的	①研修概要・目的 クドバスや作業分解といった手法を習得し、OJTを含めた企業の問題解決を支援できる ②問題提起 グループディスカッション テーマ案1 様々な機構に求められる企業支援とは?企業ニーズとは? テーマ案2 自分が指導された指導したOJTを振り返る ③企業の人材育成の実態 イ.各種統計調査 能力開発基本調査、JLPT調査など ロ. OJTの再認識 6ff-JT だけが企業支援が成立するのか、計画的OJT、企業実習組合せ訓練など ④企業の実態 イ.経営者の立場 企業経営、人材の底上げ、幹部育成 ロ.管理監督者の立場 (リーダーシップ、コミュニケーション、上下左右の関係) ハ.従業員(一般作業員)の立場 ニ.製造業の常識 (5S、QC、カイゼン、トヨタ生産方式、品質管理など) ⑤教育、人材育成の意義 イ.教育基本法、能力開発促進法の理念 ロ.格言 論語、山本五十六など	2.0	1.0	
2.企業の人材育成	①各種事例や取り組みなど イ.平成19年度能力開発研究センターの試行成果について ロ.高度ポリテクセンター「人材育成プランニングサービス」など ハ.参加者から企業支援OJTに対する相談体験などの事例交換 ②企業の人材育成戦略 イ.全社的な人材育成計画 事業主の人材育成能力の強化プロセスや生涯職業能力開発体系など ロ.各部門 職能ごとの現場の能力開発 現場のOJT推進、本研修のコア ③人材育成担当者の役割 イ.階層など職責による役割 課長、班長、職長、主任、リーダーなど ロ.人材育成担当者 能力開発推進者としての役割	1.5	0.5	
3.OJT推進プロセス概要	①OJT推進プロセス イ.計画的OJTとは ロ.OJT推進プロセスと支援ツールの全体像 ハ.小規模組織での適用から全社的な取組みへ ニ.「見える化」、標準化」の意義	1.0		
1日目計		7.0	1.5	

2日目(9:00~17:00)				
4. 仕事の明確化	① 仕事の明確化 イ. 職務分析、仕事の「見える化」の意義(小規模組織を対象) ロ. クトバス法による職務分析の流れ	1.5	1.0	
5. 個人能力の明確化	② 職務分析実習(グループ実習) ① 授業員の個人能力の「見える化」の意義 ② 職務分析結果からの個人向けスキルチェックシート作成実習 ③ 個人向けスキルチェックシートでの自己評価 他者評価実習	1.0	0.5	
6. 組織能力の明確化	① 従業員個人スキルの集計による組織保有スキルの「見える化」の意義 ② 組織のスキルマップの作成実習	0.5	0.5	
7. 能力開発目標の明確化	① 個人の保有スキルからの能力開発目標 イ. 短期的訓練計画 ロ. 長期的育成計画 ② 組織スキルマップからの能力開発目標 イ. 技能伝承、技術移転の優先順位 ロ. 多能工化 ハ. 生産トラブル防止 対応能力の向上	1.5	1.0	
8. 標準作業書	① 標準作業書(作業標準書)の意義(役割) イ. 指導品質の均一、カイゼンのたたき台、暗黙知の見える化 ② 能力開発目標対象の作業について標準作業書を作成実習 イ. 作業分解 ロ. カン・コン 急所の抽出	1.5	1.0	
9. 実技指導	③ 作業マニュアルとしての標準作業書と指導案としての標準作業書 ① 指導の4段階 ② 標準作業書に基づく指導ロールプレイング ③ 評価 標準作業書のカイゼン	1.0	1.0	
		2日目計	7.0	5.0
3日目(9:00~15:00)				
10. 企業への啓発活動	① 企業への入り口 ② 企業ニーズ 課題の抽出 ③ 提案 ④ 各種イベントなどでの啓発	1.0	0.0	
11. 機構業務との関係性	① 企業実習の支援 イ. 実践型人材養成システムなど ロ. オフ-JTだけでは解決できない企業の人材育成 ② 機構内部のOJTの再認識 ③ 能力開発セミナー、オーダーメイドセミナー、事業内援助 ④ 人材高度化支援事業	1.0	1.0	
12. ケーススタディ	① ケーススタディ企業提案企画書作成 テーマ案①実践型人材養成システム協力企業を想定 テーマ案②同業団体への能力開発セミナーを想定 ② 段階的 継続的な支援の重要性 イ. 仕事の明確化(クトバス法)だけでも十分な成果を得ることができる	2.0	1.5	
13. 総括・まとめ	③ 企業の人材育成担当者(能力開発推進者)の養成 ① 企業との協働 機構:訓練技法やツールなどの職業訓練のプロ 企業:現場の実際の仕事(テクニカルスキル)のプロ ② 企業との長期的友好関係の醸成 イ. 人に関わる様々な相談支援へ展開できる	1.0	0.0	
		3日目計	5.0	2.5

第2節 平成18年度～平成19年度 of 取組み

2-1 平成18年度 of 取組み

平成18年度(取組初年度) of 調査研究結果「調査研究資料No. 121『事業主 of 人材育成能力 of 強化—企業 of 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)』」 of 主な内容は、企業内 with 人材育成・能力開発に関わる人物像を5つの階層・職階に区分し、企業内 of 教育訓練担当者が具備す

べき能力について整理した。また、公共職業能力開発施設の職業訓練指導員が、企業が行なう人材育成を支援するために具備すべき能力についても整理した。

2-2 平成19年度の取組み

平成19年度（取組2年度）の調査研究結果の主な内容は、平成18年度に明らかにした企業の教育訓練担当者が具備すべき能力を、企業の中長期的な人材育成プロセスの中へ落とし込み、訓練カリキュラムや必要となる支援ツール（帳票）を整備した。特にコアとなる現場レベルのOJTを焦点に当て、小規模で運用できる「OJT推進プロセス」を整理した。

また、「OJT推進プロセス」の有効性を検証するために、プラスチック射出成形企業のご協力をいただき研修を実施し、効果の確認や内容のブラッシュアップを行った。具体的な成果物は、「調査研究資料No. 123『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—』」にて報告しており、主な成果概要は、以下の①～④のとおりである。

- ① 【図1-1】「OJT推進プロセス」
- ② 【巻末資料1】OJT推進プロセス支援ツール（帳票）集
- ③ 【巻末資料3】「企業の人材育成強化プロセス」
- ④ 【巻末資料4】平成19年度調査研究資料（抜粋）訓練カリキュラムモデル
- ⑤ 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

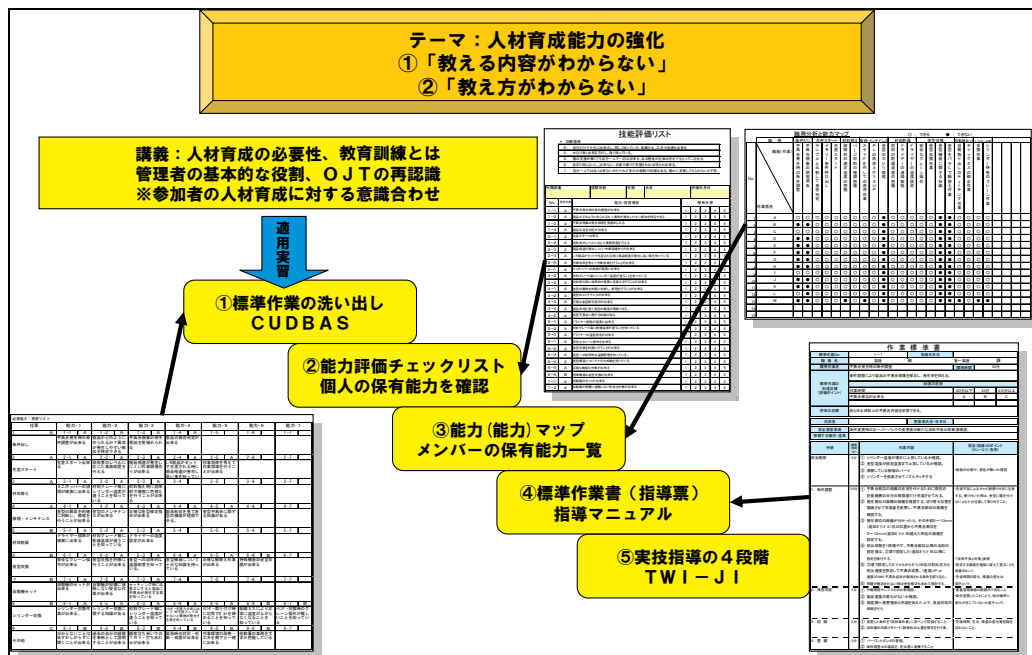


図1-1 平成19年度に標準化した「OJT推進プロセス」の概略図