

## 第 4 章 総 括

## 第4章 総括

### 第1節 研修成果を活用する際の留意事項

#### 1-1 企業側への普及活動と段階別相談支援

はじめに、企業の経営者層に対して【巻末資料2】「OJT推進プロセス広報ツール（パンフレット）」を用いて、取組み全体像の説明を行う。

企業側が「OJT推進プロセス」の取組みに負担を感じたり、説明だけでは理解できない、使い物になるか試したいといった場合には、図2-3「再整理したOJT推進プロセスの全体像」のSTEP1～STEP2①・②まで試行してもらうことが有効である。これにより、現場の仕事が「見える化」され、従業員個人に宿っている保有スキルが明らかになる。この「見える化」された結果から、企業自身が問題・課題に気づき、人材育成の具体的な取組み方法を見いだすことができる。

企業が必要性を認識し本格的な取組みに至ったときには、職業訓練指導員による相談支援が必要である。図4-1「中長期的な『OJT推進プロセス』の導入と支援関係」のように、「OJT推進プロセス」の取組み初期段階は、職業訓練指導員主導で進めつつ企業側の指導者（将来の指導者）も同時に養成し、主体を徐々に企業側へ移行する。取組み中期には、職業訓練指導員はサポート役として企業側の気づきを誘発・促進する。また、タイミングを見計らい次のSTEPへ誘導したり、支援ツール（帳票）の追加提示するなど企業側の自発的な活動を後押しする役割に移行する。そして、従業員自らが自主的に取組み「OJT推進プロセス」を自社流に吸収することによって、企業組織としての人材育成能力が強化され自立した人材育成風土が醸成される。

<h2 style="text-align: center;">短期的・中長期的人材育成支援</h2> <h3 style="text-align: center;">現場の能力体系から全社の能力体系へ</h3>				
取組み規模 100~150人程度が導入 効果が高い	アプローチ 営業・啓発・提案	①短期目標 試行・導入段階 (6ヶ月~1年程度)	②中期目標 自社適用の確立 (~2、3年)	③中長期目標 全社展開 (2、3年~)
対象範囲 (規模)		試行プロジェクト開始 班・課(数名規模)	事業部門 本格的導入 (10数名規模)	事業所・工場 全社展開 継続推進活動 自立・企業風土の醸成
経営幹部 (社長、総務部長、 工場長など)	OJTの必要性は痛感している 実行に移す術を知らない 推進する従業員がいない 理解と従業員へのコミットメント	フォローアップ インセンティブなど推進支援	従業員への継続的なコミットメント インセンティブなど推進支援	全社への継続的なコミットメント 社長の右腕
人材育成担当者 (能力開発推進者)	そもそも役割を担う者が存在しない 将来の人材育成担当者への成長を期待	推進プロセスのレビュー 自社適用を想定したOJT推進プロセスの吸収 試行の客観的な評価	試行成果の上層部への報告 全社展開を想定した自社流OJTプロセスを確立 能力開発推進者の選任	社内人材育成コンサルタントとして自立、専任化 他事業所などへ全社展開
現場のOJT指導者 (リーダー、主任、職長など)	量産・組立工程など比較的 職務分析が容易と思われる 現場を対象とする。 役職にこだわらず部下の 面倒を見る立場の者	OJT推進プロセスの導入 具体的な成果の出力 現場適用に向けた改善	OJTリーダーとして企業風土 と根付くまで継続的改善・推進 「気づき」によるツールの改善・追加 技能伝承への拡大	対象職域の拡大やツールの 拡充による現場の職業能力 体系が完成 標準作業書から指導書への 発展
職業訓練指導員等  ※実際の展開には、課長、 企画員、指導員などの構成 によるチーム対応が必要	各種事業説明会で啓発 経営幹部への啓発・提案 短期的に見える成果を提示 デュアル、実践型人材養成 システムなど企業実習取組 み企業などへ個別訪問	主導的役割 OJT推進プロセスの適用・支援 気づきの誘導 (ノウハウの伝承による人材 育成担当者を養成するOJT)	中立補助的な役割 人材育成担当者への自律支援 現場への継続的支援  ※徐々に企業の自立を促す	継続的友好関係  長期的な目標 企業に対して計画的OJTの具 体的方法を支援するとともに 能力開発推進者に相当する人 材を育成する

図4-1 中長期的な「OJT推進プロセス」の導入と支援関係

### 1-2 職業訓練指導員による「OJT推進プロセス」の移転支援

職業訓練指導員の役割は、企業の抱えている課題「教え方がわからない」、「何を教えればよいかわからない」、「OJTが継続しない」などの人的問題を解決するための手法や仕組みを移転・伝承することである。

専門技術に対する問題解決などは、現場で働いている者が一番のプロであり、専門的技術的事項に関する問題の解決の援助には限界がある。現場の問題解決は、「OJT推進プロセス」の仕組みを移転・伝承しながら各STEPを進めていく課程や支援ツールを活用したQC活動の中で、従業員自身によって解決されることが望ましく、従業員自身の問題解決能力の向上につながるものである。

### 1-3 ファシリテータとしての役割、部分適用・カスタマイズの支援

職業訓練指導員の目標は、企業の人材育成能力の自立を促進するために「OJT推進プロセス」を対象企業に移転・伝承することである。そのためには、「OJT推進プロセス」の全体把握、各種支援ツールの役割、企業活動の実態などを理解して、ケースバイケースで相手企業にあわせた進行、支援ツール(帳票)のカ

スタマイズや従業員に対する課題の提示などで従業員が主体となって実施することができるよう導くことが重要である。

また、企業の機密事項に及ぶ内容には、職業訓練指導員が踏み込むことが好ましくないことなど様々な制約があるため、企業自ら「OJT推進プロセス」を吸収し適用することが望ましい。

## 第2節 研修プログラム立案上の留意点

### 2-1 研修の時間配分や構成

今回、実施・検証した研修では、講師からは3日間では難しい、4日間以上欲しいというご意見もあった。しかしながら、受講後アンケートでは、適当であるという回答が100%であった。この要因は、受講者がベテラン職業訓練指導員だったため作業手順書（標準作業指導書）作成実習に重きをおいて、作業手順書（標準作業指導書）を使用した実技指導実習は簡略化するなど理解度に応じ柔軟に実施したことが大きかった。

研修計画の立案にあたっては、受講者の能力や研修効果を考慮し、4～5日程度の期間で設定することも検討が必要である。

### 2-2 カリキュラム内容の調整及び援助体制

経験の浅い職業訓練指導員の場合、企業の人材育成等の実態や人材育成の目的などの知識について拡充したカリキュラムを編成する必要がある。

企業の実態については、講師の企業指導経験談やグループディスカッションで情報交換を行うことで、ある程度フォローアップすることができるが、実際の企業支援にあたっては複数等の組織的体制で行うことが重要である。また、職業訓練指導員は企業から教えてもらうという姿勢で企業側担当者と一緒に考えながらお付き合いし、Win-Winの関係の構築により、互いに成長する気持ちで援助することが大切である。

### 2-3 提示する典型課題

研修の効果を高めるためには、即実践へ移転できる具体的な課題を取り上げることが望ましいが、受講者の専門分野を限定しない場合は、汎用的な課題で研修を実施することになる。「OJT推進プロセス」という仕組みに対して、自社で使えんと思ってもらえれば研修効果があったことになる。研修後の受講者アンケートのフォローアップや企業からの引き合いに応じて、職業訓練指導員等が相談支援を行い、企業内の人材育成の課題解決に向けた取組みへと発展する。

### 第3節 今後の展望・展開方法の提案

#### 3-1 公共職業能力開発機関としての展開

##### (1) 企業実習（OJT）を組み合わせた職業訓練での活用

実践型人材養成システムや日本版デュアルシステムなど、企業実習（OJT）と教育機関等でのoff-JTを組み合わせた職業訓練では、受け入れ企業側がOJTを含めた教育訓練計画を策定する必要がある。この教育訓練計画の策定やoff-JTの受け入れなどを相談・支援する当機構等の関係機関は、本報告書の「OJT推進プロセス」を活用して、教育訓練計画を策定できる。

また、職業訓練実施後の評価にも活用ができる。

##### (2) 事業主団体等との共同事業

人材育成研究会などに取り組む業種団体などでは、従業員の専門スキル向上面において、OJTに関する課題も共通する点が多い。

異業種の企業が参加する研究会では、始めに取り上げる課題は共通する題材（第3章の自動車のタイヤ交換など）に設定する必要があるが、「OJT推進プロセス」の概略を理解してもらい、試行したいという希望があれば個別に相談支援を行うことができる。更に、1社の取組みが事業主団体全体の取組みに発展することも期待できる。

#### 3-2 企業等への啓発活動

助成金説明会や企業実習（OJT）を併用した職業訓練の説明会などで、OJTの進め方（教育訓練計画）について【巻末資料2】を活用して、具体的な手法を説明し、その後、個別に相談に応じていくことができる。



図4-2 企業の抱える人材育成に関する問題点

また、はじめて説明する企業に対しては、【巻末資料2】に含まれる図4-2「企業の抱える人材育成に関する問題点」を使用し、人の成長が生産性の向上、生産現場の改善や問題解決、コミュニケーションの活性化など様々な波及効果があることを説明し、「OJT推進プロセス」が、従業員個人の保有スキルを把握し、補うことにより技能・技術の底上げができ、生産性の向上だけでなく、作業の安全・改善にもつながり、企業並び従業員の効果に理解が深まることが期待できる。

### 3-3 「OJT推進プロセス」の活用・応用のヒント

#### (1) 典型課題の拡充

クドバスチャート作成実習や作業手順書(標準作業指導書)作成実習については、受講者の専門分野に応じて対象作業を変えることにより対応が可能である。例えば、「フライス盤のバイス芯出し」、「金型交換作業」、「ねじ切り」、「タッパたて」など感覚技能的なカン・コツを伴う作業などを題材に、ビデオ及び

写真を整備し典型課題を追加することもできる。

資料として、能力開発研究センター編集（社）雇用問題研究会より販売されている厚生労働省認定の各種実技教科書が参考となる。

## （２）中小企業の人材育成支援

（独）雇用・能力開発機構では、能力開発に関する相談支援は、レディメイドの off-JT による支援だけでなく、企業・事業主団体からのオーダーメイドによる off-JT など積極的に展開している。

更に、企業の人材育成の柱である OJT 支援を含めることにより、総合的な能力開発支援へ発展させることができ、人材育成の専門家がない中小企業にとっては、人材育成の基盤づくりの大きな機会となる。

## （３）高度熟練技能の伝承について

「OJT 推進プロセス」を高度熟練技能者の仕事・作業を対象として運用することにより、高度熟練技能を形式知化することができる。暗黙知や経験知の要素が多いため高度熟練技能者本人も含めて聞き取り調査や、高度熟練技能者の作業をビデオで記録し、そのビデオを一緒に見ながらカン・コツを聞き取りするなどの工夫が必要となる。

対象となる仕事・作業が高度熟練技能になっただけであり、運用上の工夫は必要となるが「OJT 推進プロセス」は同じである。

★【参考資料】能力開発研究センター調査研究報告書 No.120「高度熟練技能者の作業分析とデジタル化（溶接作業編）」、同 No.121「高度熟練技能者の作業分析とデジタル化（板金作業編）」

## （４）品質マネジメントシステム（ISO 9000 シリーズ）との親和性

「OJT 推進プロセス」で提案している各支援ツール（帳票）については、ISO 9001 の要求事項（下記参考）との親和性も高い。既に ISO 認証取得・更新において整備されている資料に少し手を加えることにより、「OJT 推進プロセス」の支援ツールにも転用することができる。

### 【参考】ISO 9001：2000 の要求事項（抜粋）

#### 6.2 人的資源

##### 6.2.1 一般

製品品質に影響がある仕事に従事する要員は、関連する教育、訓練、技能及び経験を判断の根拠として力量があること。

##### 6.2.2 力量、認識及び教育、訓練

組織は、次の事項を実施すること。

- a) 製品品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする。
- b) 必要な力量が持てるように教育・訓練し、または他の処置をとる。
- c) 教育・訓練又は他の処置の有効性を評価する。
- d) 組織の要員が、自らの活動のもつ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らの様に貢献できるか認識することを確実にする。
- e) 教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する。

## ◆参考文献

- (1) 調査研究資料No. 121 「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－（中間報告書）」職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター（2007）
- (2) 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－」職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター（2008）
- (3) 「職業能力の分析に基づく職業教育カリキュラム開発の方法－C U D B A Sの原理と企業内教育指導員養成カリキュラム開発の適用－」職業訓練大学校紀要第20号 B 森和夫（1991）
- (4) 「能力開発基本調査」厚生労働省
- (5) 「技術・技能伝承ハンドブック」森和夫著 J I P Mソリューション
- (6) 「製造業におけるO J Tを効果的に推進する要因」（独）労働政策研究・研修機構（2007）
- (7) 「事業所職業能力開発支援機能を強化した総合的能力開発支援サービスの取り組み～在職者訓練から事業所職業能力開発総合支援へ～」高度能力開発促進センター（2008）
- (8) 「〔九訂版〕職業訓練における指導の理論と実際」厚生労働省能力開発局監修（財）職業教材研究会
- (9) 「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査結果－機械・金属関連産業の現状－」（独）労働政策研究・研修機構（2008）
- (10) 「中小製造業におけるものづくり人材の確保・育成に関する調査研究」（財）雇用開発センター（2003）
- (11) 「中小企業における人材育成と能力評価－事例研究－」（独）労働政策研究・研修機構（2007）
- (12) 「人材育成のための5の法則」上岡昇著 中央職業能力開発協会
- (13) 「トヨタ経営大全①人材開発（上）（下）」ジェフリー・K・ライカー、デイビッド・P・マイヤー著 日経BP社
- (14) 「ザ・トヨタウェイ実践編（上）（下）」ジェフリー・K・ライカー、デイビッド・P・マイヤー著 日経BP社
- (15) 「現場で役に立つQC工程表と作業標準書」原崎郁平、西沢和夫著 日刊工業新聞社
- (16) 「O J Tハンドブック」社団法人日本監督士協会
- (17) 「人材育成担当者実務の手引き」厚生労働省能力開発局監修 中央職業能力開発協会



- (18) 「OJTの実際(第2版)」寺沢弘忠著 日経文庫
- (19) 「品質システム構築・改善の実践集」細谷克也著 日科技連
- (20) 「中小企業のためのISO9001何をなすべきかISO/TC176からの助言」ISO編著 日本規格協会
- (21) 「製造現場の技能「OJT」ツール集」高原照男著 アーバンプロデュース
- (22) 「Preparing Frontline Employees through S-OJT: Case Studies and Lessons Learned」Ronald L. Jacobs, Ph.D. The Ohio State University Frank Gibson OSU-Marion Campus (November 8, 2006)

◆参考ホームページ

- (1) 職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター  
<http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/>
- (2) 技術・技能教育研究所(森和夫氏) <http://homepage2.nifty.com/ginouken/>
- (2) 株式会社PASC(久米篤憲氏) <http://www.kume-pasc.com/>
- (3) PROTS関係 <http://www.uitec.ehdo.go.jp/edus/prot/protsf.htm>