

第7章 総括

本章では調査結果を踏まえて政策への示唆を示す。

1. これまでの OJT とこれからの OJT

アンケート調査の結果、中小企業では組織としての人材育成推進体制の整備や人材育成スタッフ配置が不十分なことが明らかになった。また作業標準書は回答事業所の7割強で整備され、仕事マップは回答事業所の3割強に整備されていることが明らかになった。ヒアリング調査の結果でも「我が社は人材育成に熱心である」と表明しているが、計画的 OJT の実施も少なく、日常的 OJT は口頭指示による場合が多かった。中小企業の OJT は仕事マップが未整備な状態で、現場の部課長が中心となり計画・立案・指導が行われていて、日常的 OJT では作業標準書の使用は頻繁ではないことも判明した。これらによって、特に中小企業で実施されている OJT は、管理職や企業トップによる、いわゆる「俺の背中を見て育て」式により、トップの頭の中にだけ存在しているカリキュラムによって実施されていることがうかがえる。

部下をじっくり育てる時間があったこれまでは、それで良かったのかもしれない。しかし経済のグローバル化、コストダウン、技術革新等に対応した人材を効果的に育てなければならない時代を迎え、熟練技能者が大量に職場から退出する 2007 年問題も始まっている。これまでに蓄積してきた「ものづくり」の各種ノウハウを早急に継承しなければならない時に、これまでの OJT 手法を踏襲するだけでは「指導者がいない」、「指導法がわからない」を繰り返すだけである。次の OJT 手法を構築しなければならない時が来ているように思える。

2. OJT での指導法

計画的 OJT を実施している事業所では、指導者として管理職がその任にあたることが多いが、彼ら指導者は指導法セミナーを受講したり、指導資格取得を義務付けられていることが少ないことが明らかになった。さらに、社内で指導法が統一されていない等の理由で指導法が確立していないとする企業が多いことも判明した。

OJT を実施する際の訓練目標の明確化、訓練受講前の受講者能力の明確化、訓練終了後の評価は重要な要件であるが、作業標準書、仕事マップを整備している事業所では活用されていて、整備されていない事業所では当然ながら「その場で指導者が判断」していた。作業標準書、仕事マップが未整備であるため、「何をどの順番で教えるか」や「どの程度習得したか」をその場で指導者が判断しているのは社内で指導法を統一することは困難に近い。作業標準書や仕事マップが整備されている事業所のほうが、これらが整備されていない事業所より「指導法が確立していると」した事業所が多い。

3. 計画的 OJT の必要性を認めない企業の人材育成

計画的 OJT は 6 割の企業が「必要性がある」としているが、一方、従業員規模が小さく、連続生産方式をとる企業では「随時の OJT ですむから」、「導入研修ですむから」として計画的 OJT の必要性を強く認めていない。日常的指導をしっかりと行っていると認識している企業でも導入研修や随時の OJT で人材育成を行っているとして計画的 OJT の必要性を認めていない場合もある。これらの企業では仕事マップが未整備であることが多いことも明らかになった。この判断は人材育成上課題がないのであればこれまでどおりで、再構築の必要はないのかもしれない。

しかし、作業標準書、仕事マップを整備している事業所が、整備していない事業所より計画的 OJT の必要性があるとする回答は注目に値する。作業内容を明確にして（作業標準書の整備）、職業能力習得目標を明確にして（仕事マップの整備）いる事業所が計画的 OJT の必要性をより認めていると判断されるからである。計画的 OJT が必要ないと判断している事業所も再度、作業標準書と仕事マップの整備について質の向上を含めた検討が必要ではないだろうか。

4. 作業標準書・仕事マップの重要性

作業標準書は人材育成に使用されていたが、日常的に使用されていないとする回答もみられ活用方法と記載内容には疑問が残る。扱う製品や作業の難易度によって、形式値化しにくい（できない）作業があるのは当然としても、人材育成を意識した記載内容にすることが重要である（企業によっては作業標準書を元に、さらに作業指導書が作成されている）。

仕事マップが事業所へ導入された時期は 2000 年以降が多く、2005 年以降の導入事業所が回答事業所の 1 割強を占めるなど、近年になって仕組みづくりの重要性が認識されたと思われる。仕事マップの観点だけから見ると、6 割の事業所は将来の習得能力目標を従業員に目に見える形で示していないことになる（仕事マップ以外の方法で将来到達目標を従業員に示していることは当然考えられるが）。さらに、仕事マップの効用をまだ認識していない企業があった。仕事マップが整備されている企業ほど作業標準書の整備が「十分ではない」と判断されていて、仕事マップを整備した後に改めて仕事を明らかにする重要性が認識されたと考えられる。一方、調査でも明らかになったが非正規社員にも作業標準書の作成・改定業務を任せている企業が出現するなどして作業標準書、仕事マップの整備は既に始まっている。

本調査によって企業における人材育成支援体制整備状況、人材育成スタッフ配置状況、作業標準書・仕事マップ整備状況が把握されたことの意義は大きい。特に中小企業では不十分である。作業標準書と仕事マップを整備することで、全従業員に職場で必要とされる能力が明らかにされると同時に、能力評価が容易になり、指導する内容が統一化され、従業員の学習意欲を満足させ、職務遂行能力習得が効果的になると考えられる。このことは、職場で働く非正社員を含めた全ての従業員に能力開発のチャンスを広げることまで意味している。こ

れまでに明らかにされていなかった企業トップの求める頭の中の研修計画表やカリキュラム（到達目標）を明らかにすることは、何を習得すれば良いのか分からなかった従業員にまで将来の目標を開示し能力向上の機会を平等に提供することに繋がるからである。教科書の機能を果たす作業標準書と、カリキュラムの機能を果たす仕事マップの整備が急がれる。

5. 作成支援

多くの中小企業では作業標準書や仕事マップの果たす機能が理解され始めているが、企業・事業所の実態に即した作業標準書や仕事マップが作成できないでいる。作業標準書が作成できない理由に、「業務が複雑」、「作成できる人がいない」、「時間がない」があげられ、仕事マップが作成できない理由に「複合的で標準化できない」、「作成する時間がない」、「作成法がわからない」等があげられていた。

これまでに中小企業が蓄えてきた技能・技術にかかるノウハウを継承するためにも作業標準書、仕事マップの整備が急がれる。しかし、企業実態にあった内容で、しかも使い勝手の良い作業標準書、仕事マップを整備するための人材が不足している。外部からの作成・整備支援が果たす役割は大きい。

6. 公共職業訓練の貢献

調査の結果、職能大・技術短大卒業生を採用していて仕事マップを整備していない企業では、他教育訓練機関の卒業生より「体系的に指導する」能力が高いと判定された。この実態をさらに詳しく調査する必要はあるが、職能大・技術短大のカリキュラムに起因することは想定される。また公共職業訓練はベテラン技能者がこれまで蓄えてきたノウハウを「とらえなおす」機能を持っているという。公共であるが故の基本的、共通的な技能・技術習得の方法、作業手順の設定方法等をベテランが自分の修得してきた方法と比較してとらえなおし、彼らは更なる能力向上をめざしているという。公共職業訓練は技能・技術を訓練生に効果的に習得させるにあたって、習得すべき内容・順序・期間等を検討しカリキュラムを作成し、必要な教材を準備するという技能者・技術者育成のノウハウを保有している。

企業における人材育成にとって仕事マップの構築が重要であることは述べてきたが、公共職業訓練施設のカリキュラム構築法（考え方）や教材作成のノウハウが中小企業の仕事マップ整備や作業標準書作成に寄与できる可能性は大きい。

7. 作業標準書・仕事マップ整備の意味

「指導者がいない、指導法がわからない」を解消する手段の一つとして作業標準書と仕事マップ整備の重要性を述べてきた。しかしながら、両者の整備は単に企業内教育の指導法向上・強化だけを意味するものではない。

終身雇用・企業主導型人材育成による内部労働市場が変化しつつあり、労働力が流動化す

る中で外部労働市場の整備の重要性がいわれる今日、自社の強みを強化するためにも「知らせる仕組み」、「知る仕組み」の構築は重要である。企業内の職務を明確化すること（仕事マップを整備すること）は能力開発を促進させ、さらに「能力開発は、労働者の人的資本の質を高め、全体としての労働市場における人材の適材適所配分を促進させるという機能だけではなく、労働者の能力情報を吸い上げ、優れた人材を確保し、定着させる手段としての機能も兼ね備えている（黒澤 2003）。」からである。

労働市場に提供される情報は官民・労使で認識された情報で無ければならないが、調査でも明らかのように中小企業においては仕事マップの整備が不十分である。まず初めに中小企業トップの頭の中にある作業標準書、仕事マップを表層化して従業員に提示することが重要である。知らせる仕組み、知る仕組みづくりが構築されることで、非正規社員・中途採用者を含めた全労働者の能力開発機会が広がり、意欲をもって能力開発に取り組む道筋がみえ、もって日本の中小企業の人材育成の底上げが図られると考える。

8. 今後の課題

作業標準書や仕事マップの整備状況は概ね把握できたが、実際の人材育成活用場面での使用方法が把握できていないし、OJT 実施時の習得度評価についても不明な点も多い。整備できない理由（形骸化している理由）、改定できない理由等についてより探り実態を把握し、「知らせる仕組み、知る仕組み」づくりの構築を目指した研究が重要になる。

参考文献

- 稲川文夫、2006、教育訓練と労働生産性、労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.13、pp56-63
- 今野浩一郎、2002、「これから」の方向性、中央職業能力開発協会、能力開発最前線 2、pp2-10
- 片山修、2005、誰も知らないトヨタ、幻冬社
- 黒澤昌子、2003、労働市場整備の必要性、中央職業能力開発協会、能力開発最前線 3、pp13-22
- 小池和男、1997、日本企業の人材形成、中央公論社
- 小池和男、2001、競争力を左右する技能とその形成、経営志林、第 38 卷 1 号、pp1-28
- 小池和男、2005、仕事の経済学 第 3 版、東洋経済新報社
- 郷田悦弘、1992、新時代の実践 OJT マニュアル、中央職業能力開発協会、pp67
- 佐藤博樹・玄田有史、2003、成長と人材-伸びる企業の人材育成-、勁草書房、pp45
- 三和総合研究所、2000、職業能力に関する調査報告書
- 篠原敬治、2003、自己評価による技能アップ、中央職業能力開発協会、能力開発最前線 3、pp84-91
- 下川浩一、2001、トヨタシステムの原点、文眞堂
- 職業能力開発基本調査、厚生労働省、2005、2004
- 職業能力開発総合大学校、2002、企業内教育訓練の再編と研修技法、調査研究報告書.No.114
- 職業能力開発総合大学校、2003、高度熟練技能と OJT を支援する Off-JT、調査研究報告書.No110
- 戸田勝也、2001、在職者訓練の理論と実際、雇用問題研究会、pp105
- 中川淳一郎、2004、OJT でいこう、翔泳社
- 中沢隆雄、2005、技術立国日本の中小企業、角川選書
- 日本労働研究機構、1996、企業内訓練と生産性向上に関する研究、No81、pp16、第 2-1 表
- 藤本隆宏、2004、日本のもの造り哲学、日本経済新聞社、pp127-131
- 吉田典生、2005、なぜ「できる人」は「できない人」を育てられないか、日本実業出版社
- 若松義人、2001、トヨタ式人づくりモノづくり、ダイヤモンド社
- 渡邊洋子、2002、生涯学習時代の成人教育学、明石書籍、pp54、pp68