

JILPT 資料シリーズ

No. 255 2022年3月

ものづくり中小企業における 在職者訓練の役割と今後の方向性

～生産性向上支援訓練の活用事例からみる～

ものづくり中小企業における
在職者訓練の役割と今後の方向性
～生産性向上支援訓練の活用事例からみる～

まえがき

日本経済の成長を支えてきたものづくり産業は、就業者数の減少や第4次産業革命を受け、人材確保・育成の面で厳しい状況に晒されている。日本経済を牽引してきたものづくり産業の人材育成力の低下は、中長期的な日本経済全体の競争力低下につながると考えられることから、ものづくり産業の能力開発を政策的に支援する必要性は増している。

そこで2020年度と2021年度にかけて、ものづくり中小企業の能力開発を支援する中心的な政策である在職者訓練に焦点をあてた研究を行った。

在職者訓練にはものづくり中小企業を支援する能力開発セミナーと、全ての産業の中小企業を支援する生産性向上支援訓練があるが、2020年度は能力開発セミナーについて研究を行い、JILPT Discussion Paper 21-08にとりまとめた。そして2021年度の本資料シリーズでは、生産性向上支援訓練についてヒアリング調査による研究を実施し、その特徴を明らかにするとともに、能力開発セミナーとの違いや共通点についても整理した。

本資料シリーズが、ものづくり中小企業の抱える人材育成上の課題や、ものづくり中小企業に対する在職者訓練の役割を理解する上で少しでも役立つものとなれば幸いである。

2022年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

執筆担当者

<氏名>	<所属>	<執筆箇所>
関家 ちさと	人材育成部門 研究員	第1章～第4章

目 次

第1章 研究の概要	1
第1節 研究の背景と目的	1
第2節 研究の方法	1
第3節 本論文の構成	7
第2章 生産性向上支援訓練の仕組み	8
第1節 生産性向上支援訓練に関する政策	8
第2節 生産性センターの構成	8
第3節 生産性向上支援訓練の実施プロセス	9
第4節 訓練の提供方法	10
第5節 2020年度の実施状況	11
第3章 活用事例の概要と活用パターン	12
第1節 ヒアリング企業の属性と相談員のプロフィール	12
第2節 活用事例の概要	14
第3節 活用パターンの抽出	18
第4節 活用パターンと受講コースとの関係性	18
第5節 活用パターン毎の分析	20
第6節 活用パターンによる比較	51
第7節 生産性向上支援訓練に対する要望	56
第4章 結論	58
第1節 本研究から明らかになったこと	58
第2節 在職者訓練としての生産性向上支援訓練の特徴	60
第3節 政策的インプリケーション	62
第4節 今後の研究課題	62

第1章 研究の概要

第1節 研究の背景と目的

日本経済の成長を支えてきたものづくり産業¹は、就業者数の減少や第4次産業革命を受け、人材確保・育成の面で厳しい状況に晒されている²。日本経済を牽引してきたものづくり産業の人材育成力の低下は、中長期的な日本経済全体の競争力低下につながると考えられることから、ものづくり産業の能力開発を政策的に支援する必要性は増している。

そこで本研究では、ものづくり中小企業の能力開発を支援する中心的な政策である在職者訓練に焦点をあてた³。在職者訓練にはものづくり中小企業を支援する能力開発セミナーと、全ての産業の中小企業を支援する生産性向上支援訓練がある。生産性向上支援訓練は全ての産業を対象とした訓練であるが、後述するように受講企業の半数以上を製造業が占めており、ものづくり企業への支援を中心とした訓練サービスである。

2020年度は、このうち能力開発セミナーに焦点を当て、研究を行った（JILPT Discussion Paper 21-08）。同調査で明らかとなった点は、第4章でまとめている。そこで本論文では、生産性向上支援訓練に焦点を当て、次の2つの点を明らかにしている。

第一に、生産性向上支援訓練の現状と特徴を明らかにすることである。具体的には、次の点を明確にする。

- ①生産性向上支援訓練はものづくり中小企業においてどのように活用されているか。
- ②企業はなぜOJTや他のOff-JTではなく生産性向上支援訓練を利用するのか。
- ③どのような企業が生産性向上支援訓練を利用しているのか。
- ④企業は生産性向上支援訓練に対してどのような要望を持っているのか。

第二に、以上の生産性向上支援訓練の活用方法と、能力開発セミナーの活用方法にはどのような違いがあり、両訓練から構成される、ものづくり中小企業を主な対象とした在職者訓練は、どのように企業の能力開発を支援しており、今後どのように強化・拡充していくべきかを検討する。

第2節 研究の方法

1. 在職者訓練の概要

在職者訓練は都道府県や独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、JEED）

¹ 内閣府 国民経済計算（GDP統計）「経済活動別GDPの構成比（名目）」によると、2020年の我が国の産業別名目GDPの構成は、製造業単独で19.8%と最も高い割合を占めている。さらに、「令和元年度ものづくり基盤技術の振興施策」によると、一人当たり名目労働生産性は、非製造業が741万円であるのに対し、製造業は1,094万円と、非製造業に比べて大きな付加価値を生み出している（p.136）。

² 「令和2年度ものづくり基盤技術の振興施策」によると、製造業の就業者数は2002年の1,202万人から、2020年には1,045万人と、20年間で11.6%減少している（p.116）。さらに令和2年度の「能力開発基本調査」によると、人材育成に課題があると感じている製造業の事業所は79.3%で全体平均74.9%よりやや高い。

³ 労働政策研究・研修機構（2019）によると、企業の人材育成を支援する政策には①認定職業訓練、②人材開発支援助成金、③在職者訓練がある。①認定職業訓練と②人材開発支援助成金は、訓練にかかる諸費用を援助するのに対し、③在職者訓練は直接的な訓練サービスの提供という、より踏み込んだ支援である（p.46, pp.62-63）。

が運営する公共職業能力開発施設によって提供される。このうち、JEED の在職者訓練は図表 1-1 のとおり、①能力開発セミナーと、②生産性向上支援訓練から構成され、全国のポリテクセンターとポリテクカレッジ等の 87 カ所⁴に設置された「生産性向上人材育成支援センター（以下、生産性センター）」を通して提供される⁵。

いずれの訓練も事業主が費用を負担して行う訓練であり、訓練時間が 10 時間以上等の要件を満たす場合、人材開発支援助成金によって訓練経費や訓練期間中の賃金の一部の助成を受けることができる。各訓練の概要は次の通りである。

- ①能力開発セミナーは、ものづくり分野を対象とした生産現場における課題解決のための実習を中心とする訓練であり、ポリテクセンターとポリテクカレッジ内の訓練設備を用いて、主に JEED の職員である職業訓練指導員等によって提供される⁶⁷。2020 年度の受講者数は 41,409 人である。
- ②生産性向上支援訓練は、あらゆる産業分野の生産性向上に資する訓練であり、生産・業務プロセスの改善や組織マネジメント、マーケティング等の訓練分野からなる。訓練は民間の教育訓練機関等に委託して行われ、受講企業の自社会議室等で行われる⁸。2020 年度の受講者数は 28,106 人である。

図表 1-1 JEED が提供する在職者訓練の概要

	訓練内容	2020年度の受講者数
能力開発セミナー	ものづくり産業を対象に、高度な技術の習得を目的として実施される訓練であり、公共職業訓練施設の訓練資源を活用して提供される。	41,409
生産性向上支援訓練	あらゆる産業分野の生産性向上に資する訓練であり、生産・業務プロセスの改善や組織マネジメント、マーケティング等の訓練分野からなる。訓練は民間の訓練施設への委託によって実施される。	28,106

参考: JEED「生産性向上人材育成支援センターのご案内」より筆者作成
注: 2020年度の各訓練の実施状況に関するデータは全てJEEDの内部資料による。

さらに両訓練の違いを詳細にみると、図表 1-2 に示したとおり、能力開発セミナーはものづくり関連の高度な技術を、生産性向上支援訓練は組織マネジメントや業務改善に関するノ

⁴ ポリテクセンター62 箇所と、ポリテクカレッジ 24 箇所、東京支部 1 箇所からなる。ただし、東京支部では能力開発セミナーは扱っておらず、生産性向上支援訓練のみ提供している。

⁵ 以下の各訓練コースに関する概要は、JEED「生産性向上人材育成支援センターのご案内」による。

⁶ このほか、ものづくり産業を対象とした在職者向けの訓練サービスとして、企業人スクールと専門課程・応用課程の事業主推薦制度による訓練がある。前者は訓練時間が 60 時間以上とより長く、生産活動の一連の流れを学ぶことで製品開発等に生かすことを目的とした訓練である。事業主推薦制度による訓練は、ポリテクカレッジで主に学卒者を対象に提供される 2 年間の専門課程・応用課程の訓練を、事業主に推薦された在職者が利用できるというものである。いずれの訓練も受講者数が非常に少ないため、本論文では分析から除外した。

⁷ 訓練時間は 12 時間～30 時間で、2 日～5 日の短期間で実施される。受講料は受講者 1 人につき 7,000 円から 30,000 円程度である。

⁸ 訓練時間は 6 時間～30 時間で、受講料は受講者 1 人につき 3,300 円～6,600 円である。

ノウハウを提供する。提供方法は、上述したように能力開発セミナーがポリテクセンター指導員による一方、生産性向上支援訓練は民間の訓練機関へ委託して行われる⁹。

訓練時間は、能力開発セミナーが12～30時間、生産性向上支援訓練が6～30時間である。受講者一人当たりの費用は、能力開発セミナーが7,000～30,000円、生産性向上支援訓練が3,300円～6,600円である。カリキュラム数は、能力開発セミナーが1,092コース、生産性向上支援訓練が116コースである（2020年12月時点）。

最後に、主な受講方法をみると、2019年度において能力開発セミナーはレディメイドコースでの実施が64.0%、生産性向上支援訓練はオーダーコースでの実施が66.3%を占めている。能力開発セミナーのレディメイドコースは、ポリテクセンター等の実習場で開催されるため、コース内容や訓練時間等が予め決められているコースであり、受講者は他社社員とともに受講する。これに対して、生産性向上支援訓練のオーダーコースは受講企業の企業内で実施される受講方法であり、企業の要望に合わせてコース内容や受講方法をカスタマイズできる。

さらに生産性向上支援訓練のオーダーコースでは、各ポリテクセンターに所属する事業主相談員（以下、相談員）が企業の担当者となり、次のような流れで支援を行う。

①相談員が企業の人材育成上の悩み等をヒアリングし、②企業に適したコースを提案する。③コースが決まると生産性センターが適切な訓練実施機関を選定する。④企業の担当者、相談員、訓練を実施する講師の3者が協議し、企業の要望に合わせた内容になるように訓練内容をカスタマイズし、訓練を行う。

なお「カスタマイズ」の方法には次の3種類の方法がある。第一に訓練項目を削除・追加したり、訓練内容を受講者のレベルに応じて調整するといった「受講内容の変更」である。第二に、訓練時間を6時間～30時間の間で設定する「訓練時間の工夫」である。第三に、1コースを複数回に分けて実施したり、開催日を土曜日とするといった「受講方法の工夫」である。

以上から、能力開発セミナーと生産性向上支援訓練の特徴的な違いとして、主要な受講方法の違いが挙げられる。前者はレディメイドコースで予め内容や日程が定まっているのに対し、生産性向上支援訓練ではオーダーコースによって、「相談員からの支援」と受講内容や受講方法の「カスタマイズ」が行える。このように両訓練は性質が大きく異なることから、人材育成の支援の在り方も異なる可能性がある。したがって、在職者訓練の方向性を総合的に検討するために、本研究では生産性向上支援訓練の分析を行う。

⁹ 以下、各訓練のコース数や受講者数、受講方法別の受講者内訳については、いずれもJEED内部資料による。

図表 1-2 能力開発セミナーと生産性向上支援訓練の違い

	能力開発セミナー	生産性向上支援訓練
訓練内容	ものづくり関連の高度な技術	組織マネジメント円滑化や業務改善のためのノウハウ
提供方法	ポリテクセンター等の指導員による指導	民間の訓練機関への委託
訓練時間	12～30時間	6～30時間
費用 (一人当たり)	7,000円～30,000円	3,300～6,600円
カリキュラムモデル数	1,092コース	116コース
受講者数(2019年)	70,460人	33,214人
主な受講方法 (2019年度)	レディメイド64.0%	オーダーコース66.3%

注：各訓練の訓練時間、費用、カリキュラムモデル数は全て2020年12月時点のものである。

注：各訓練の受講者数と受講方法のデータはJEED内部資料による。

参考：各訓練の概要はJEED「生産性向上人材育成支援センターのご案内」による。

2. 調査項目と調査方法

① 調査項目

上述したように本研究では、生産性向上支援訓練がどのように提供され、企業がそれをどう活用しているかを明らかにする。調査項目は、生産性向上支援訓練を提供する JEED とそれを活用する企業との関係性を示した図表 1-3 に基づいて作成した。同図表の示すように、調査項目は「生産性向上支援訓練の提供を決定するプロセス」と「企業が生産性向上支援訓練の活用を決めるプロセス」に沿って構成されており、生産性向上支援訓練は次のようなプロセスを経て提供され、企業によって選択・実施されるため、各プロセス（以下の本文で「」で囲まれた項目）が本研究の分析項目となる。

まず「生産性向上支援訓練の提供を決定するプロセス」では、国によって生産性向上支援訓練に関する政策や方針が決定され（「生産性向上支援訓練に関する政策」）、これに基づいて JEED 本部が生産性向上支援訓練の枠組みや運用上のルールを整備する（「JEED 本部による生産性向上支援訓練に関する運用上のルール」）。これを受けて、全国に配置された生産性センターがルールを運用し、訓練サービスを提供する（「生産性センターにおけるルールの運用」）。

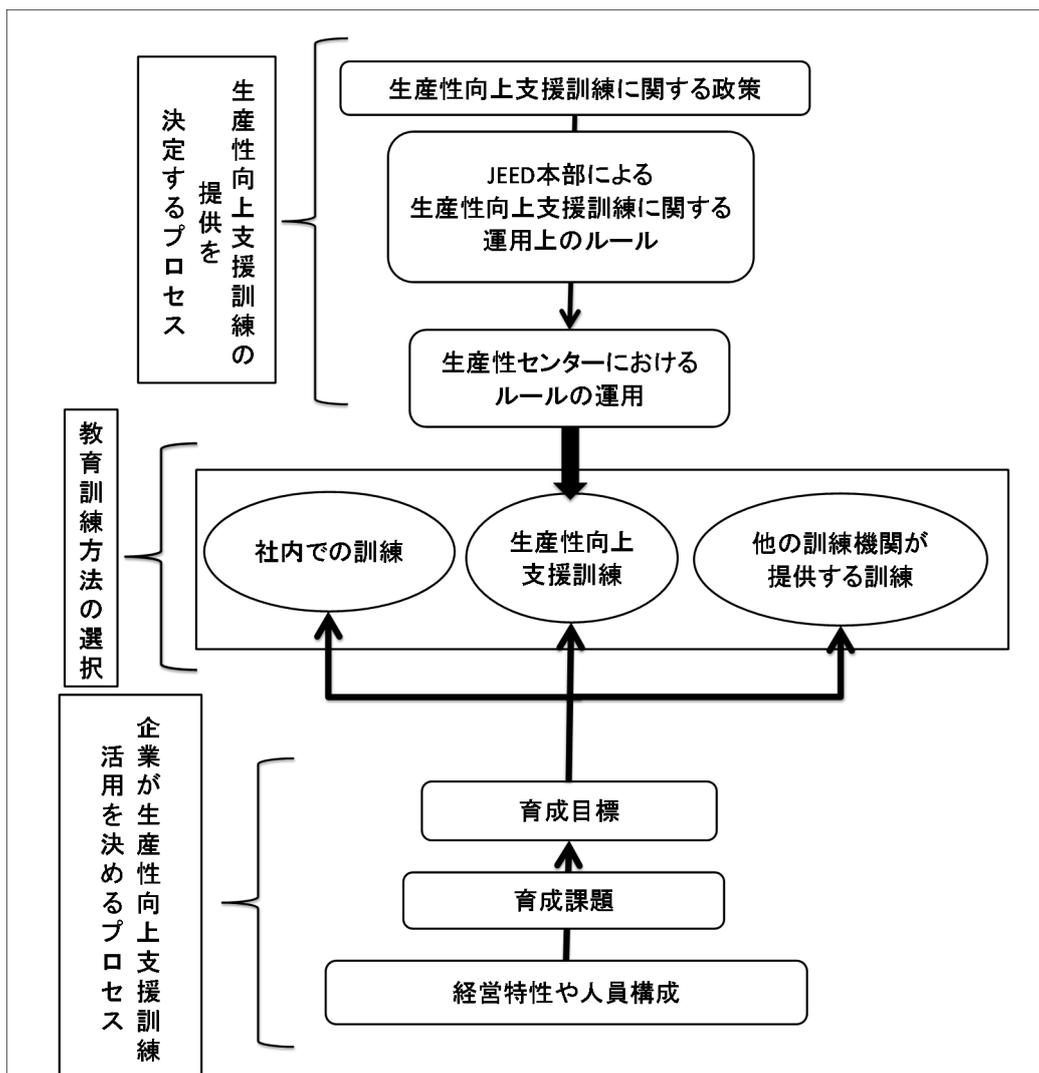
これに対して、「企業が生産性向上支援訓練の活用を決定するプロセス」では、企業は自社の「経営特性¹⁰や人員構成」等に基づいて、人材育成上の課題を明確にし（「育成課題」）、それを解決するための「育成目標」を定める。これを踏まえて、企業は社員を社内で訓練するか、生産性向上支援訓練やその他の訓練機関が実施する訓練によって育成するかという「教育訓練方法の選択」を行う。

¹⁰ ここでは経営戦略や事業内容を指す。

ここで、企業が「生産性向上支援訓練」を訓練方法として選択すると、「生産性向上支援訓練を活用した人材育成が行われる（「生産性向上支援訓練の活用方法」）。

なお、「生産性向上支援訓練の活用方法」については、どのような目的で（活用目的）、どのように利用しているか（利用方法）という視点で分析する。前者の「活用目的」は、企業が「どの職種、あるいは職務階層の社員を、どのように育成したいか」という対象者と育成目標からみる。後者の「利用方法」は、以下の点からみることとする。すなわち、a.いくつのコースを（コース数）受講しているか。また受講に当たって、b.どのようなカスタマイズを行い（カスタマイズの内容）、c. OJT や他の Off-JT とはどのように組み合わせているか（他の訓練との組み合わせ）。以上に加え、企業はなぜ OJT や他の Off-JT ではなく生産性向上支援訓練を利用するのか（「生産性向上支援訓練を利用する理由」）。どのような企業が生産性向上支援訓練を利用しているのか。（「受講企業の特徴」）。企業は生産性向上支援訓練に対してどのような要望を持っているのか（「生産性向上支援訓練への要望」）を明らかにする。

図表 1-3 分析のフレームワーク



② 調査方法

以上の調査項目に沿って、JEED 本部、生産性向上支援訓練の受講企業、相談員を対象にヒアリング調査を行った。

ヒアリング調査の実施時期と対象者、主な調査項目は図表 1-4 に示す通りである¹¹。

第一の「JEED 本部調査」は、2021 年 6 月にオンラインにて実施した。調査時間は約 3 時間である。対象者は、在職者訓練の方針や運営方法、活用状況に詳しい公共職業訓練部 調査役や訓練支援課 課長補佐等である。主な調査項目は、生産性向上支援訓練の目的と方針、生産性向上支援訓練の提供に関わる諸規則、生産性センターの人員構成、2020 年度の訓練実施状況、在職者訓練の役割と課題である。

第二の「企業調査」は、2021 年 6 月～8 月にオンライン調査か訪問調査によって 14 社に対して実施した。調査時間は各社 1 時間程度であり、ヒアリング対象の企業には事前に調査票を送付した。調査対象は、従業員数 300 人未満の中小企業で、大都市圏か地方圏に拠点を置き、生産性向上支援訓練のオーダーコースを 2 回以上利用している企業である。大都市圏と地方圏の両方をヒアリング対象としたのは、大都市圏と地方圏で得られる訓練機会が異なる可能性があると考えたためである。なお生産性向上支援訓練のオーダーコースを 2 回以上受講した企業と設定したのは、積極的に生産性向上支援訓練を活用している企業を抽出するためである。

主な調査項目は、企業の人員構成や近年の採用状況、生産性向上支援訓練を利用するようになったきっかけ、これまでに利用した生産性向上支援訓練の受講目的と受講者の属性、訓練内容、訓練実施までの相談員との打合せ内容、受講前の事前学習や受講後の事後学習等の有無、受講者の変化、他の訓練機関の活用状況、今後の生産性向上支援訓練に対する要望である。

第三の「相談員調査」は、2021 年 6 月～8 月にオンライン調査か訪問調査によって 12 名に実施した。調査時間は約 1 時間である。対象者は、上記企業のオーダーコース受講を支援した相談員 12 名である。主な調査項目は、これまでの経歴、上記企業を支援するに至った経緯、上記企業に対するこれまでの支援内容、生産性向上支援訓練の役割と今後の課題である。

¹¹ 大変お忙しい中、本調査にご協力頂いた企業の皆様と JEED 関係者の皆様に、この場をお借りして御礼申し上げます。

図表 1-4 ヒアリング調査の概要

調査の種類	調査時期・時間	対象者	主な調査項目
JEED本部調査	2021年6月 約3時間	公共職業訓練部 調査役 公共職業訓練部 訓練支援課 課長補佐	主な調査項目は、生産性向上支援訓練の目的と方針、生産性向上支援訓練の提供に関わる諸規則、生産性センターの人員構成、2020年度の訓練実施状況、在職者訓練の役割と課題
企業調査	2021年6月～8月 各社1時間程度	従業員数300人未満で、大都市や地方圏に拠点を置き、生産性向上支援訓練のオーダーコースを2回以上利用している企業	企業の人員構成や近年の採用状況、生産性向上支援訓練を利用するようになったきっかけ、これまでに利用した生産性向上支援訓練の受講目的と受講者の属性、訓練内容、訓練実施までの生産性センターとの打合せ有無、受講前の事前学習や受講後の事後学習等の有無、受講者の変化、他の訓練機関の活用状況、今後の生産性向上支援訓練に対する要望
相談員調査	2021年6月～8月 各人1時間程度	上記企業のオーダーコース受講にあたって支援した相談員	これまでの経歴、上記企業を支援するに至った経緯、上記企業に対するこれまでの支援内容、生産性向上支援訓練の役割と今後の課題

③ 企業ヒアリングの分析方法

企業ヒアリングによって得られた事例については、次の手順に沿って分析をする。①「どの職種あるいは職務階層の社員を、どのように育成したいか」という「対象者」と「育成目標」に基づいて、「活用パターン」として類型化する。②この類型化をもとに、生産性向上支援訓練の利用方法や利用の理由、受講企業の特徴、生産性向上支援訓練への要望を明らかにする。

第3節 本論文の構成

まず、生産性向上支援訓練の政策と提供体制、実施状況について、JEED 本部へのヒアリング調査の結果をもとに整理する。次に生産性向上支援訓練を企業がどのように活用しているかを明らかにするため、企業ヒアリングと相談員ヒアリングの調査結果を以下の観点から分析する。

- ①生産性向上支援訓練にはどのような活用パターンがあるのか（活用パターンの抽出）。
- ②活用パターン別にみて、生産性向上支援訓練はどのように実施されているか（活用パターン別の分析）。
- ③活用パターンにはどのような差異や共通点があるか（活用パターンによる分析）。

以上を受けて、生産性向上支援訓練を今後どのように強化・拡大していくべきかを検討するとともに、2020年度に実施した能力開発セミナーに関する研究結果と合わせて在職者訓練がどのように企業の能力開発を支援しているかを整理し、今後の在職者訓練の方向性を検討する。

第2章 生産性向上支援訓練の仕組み

第1節 生産性向上支援訓練に関する政策

2016年度に施行された第10次職業能力開発基本計画では、労働者一人一人の生産性向上と、IoTやロボット、ビッグデータ、AIといった技術革新への対応を目的として、第三次産業に対してもあらゆる教育訓練資源を活用して人材育成支援を行うことと、新技術に対応した新たな訓練メニューや訓練手法を開発することの必要性が指摘された。

これを受けて、国は「生産性向上支援訓練実施要領準則」¹²を作成し、2017年度に生産性向上支援訓練を新設した。同準則では生産性向上支援訓練を次のように定めている。第一に、事業主からの指示を受けた在職者を対象とすること、第二に、中小企業等の生産性向上に資する訓練内容であり、地域の人材育成ニーズを反映した内容とすること、第三に、総訓練時間は6時間以上30時間以下とし、期間は6ヶ月以内とすること、第四に、訓練の適切な実施が可能である民間機関等への委託により実施すること、である

なお、2021年度から生産性向上支援訓練にIT活用力セミナーが統合されている。IT活用力セミナーは2018年度に新設された。国の「基礎的ITリテラシー訓練実施要領準則」では、IT活用力セミナーについて次のように定めている。第一に、事業主からの指示を受けた在職者を対象とすること、第二に、中小企業や製造現場等におけるITの活用や情報セキュリティ等の基礎的なITリテラシー習得に資する内容とすること、第三に、総訓練時間は3時間以上18時間以下とし、期間は6ヶ月以内とすること、第四に、訓練の適切な実施が可能である民間機関等への委託により実施すること、である。

第2節 生産性センターの構成

生産性向上支援訓練は全国のポリテクセンターとポリテクカレッジで提供される。ポリテクセンターは東京都を除く全国に62施設¹³にあり、離職者訓練と在職者訓練¹⁴を提供している。ポリテクカレッジは24施設あり、学卒者訓練と在職者訓練を提供している。

以上のポリテクセンターとポリテクカレッジに設置された生産性センターは、生産性向上支援訓練を担当する生産性センター業務課と、能力開発セミナーを担当する訓練課等からなる。

生産性センター業務課は、課長と係長・係員、相談員からなる。相談員は各ポリテクセンター・ポリテクカレッジで採用されており、その多くは民間で働いていた60歳以上の人材であり、定年は65歳である。2020年度の相談員数は438人である。

¹² JEED 内部資料による。

¹³ これには全国のポリテクセンターに加え、名古屋港湾労働分所を含む。

¹⁴ ここでいう在職者訓練は、能力開発セミナーと生産性向上支援訓練からなる。

第3節 生産性向上支援訓練の実施プロセス

訓練の実施プロセスは、図表 2-1 のとおりである。以下ではそのプロセスを、訓練内容の立案、実施（受講企業の募集と訓練の提供）、評価、見直しという PDCA サイクルの流れに沿って整理する。

訓練内容の企画にあたっては、基盤整備センター¹⁵がこれまで蓄積してきた非ものづくり分野やホワイトカラー職種の能力開発に関する研究成果や、能力開発セミナーの受講企業を対象にしたヒアリング調査の結果をもとに、生産性向上支援訓練カリキュラム等検討委員会で標準カリキュラムを作成する。この委員会は、生産管理や企業経営、IT リテラシー等を専門とする職業訓練総合大学の教授や准教授等と、生産性センターの管理職から構成される。

この標準カリキュラムをもとに、各生産性センターは、利用勧奨を実施し、オーダーコースの場合は企業の要望や課題に応じてコース内容をカスタマイズして提供する。

訓練実施企業の募集方法は、ホームページやパンフレット、後述する事例集による情報提供のほか、都道府県労働局や事業主団体、商工会議所等と連携して行っている。

訓練の委託先の選定にあたっては、各生産性センターで訓練実施機関の募集を行い、登録された訓練実施機関の中から、各訓練コースの委託先を選定する。選定にあたっては、①訓練実績（全国）、②訓練実績（県内）、③訓練対象となる産業や業種に関する知識、④訓練内容のカスタマイズ方法、⑤人員等の相談体制、⑥生産性向上支援訓練への理解度、⑦事業主・受講者アンケートの結果といった7つの項目から総合的に判断し決定する。

訓練の提供方法については次節に詳述する。

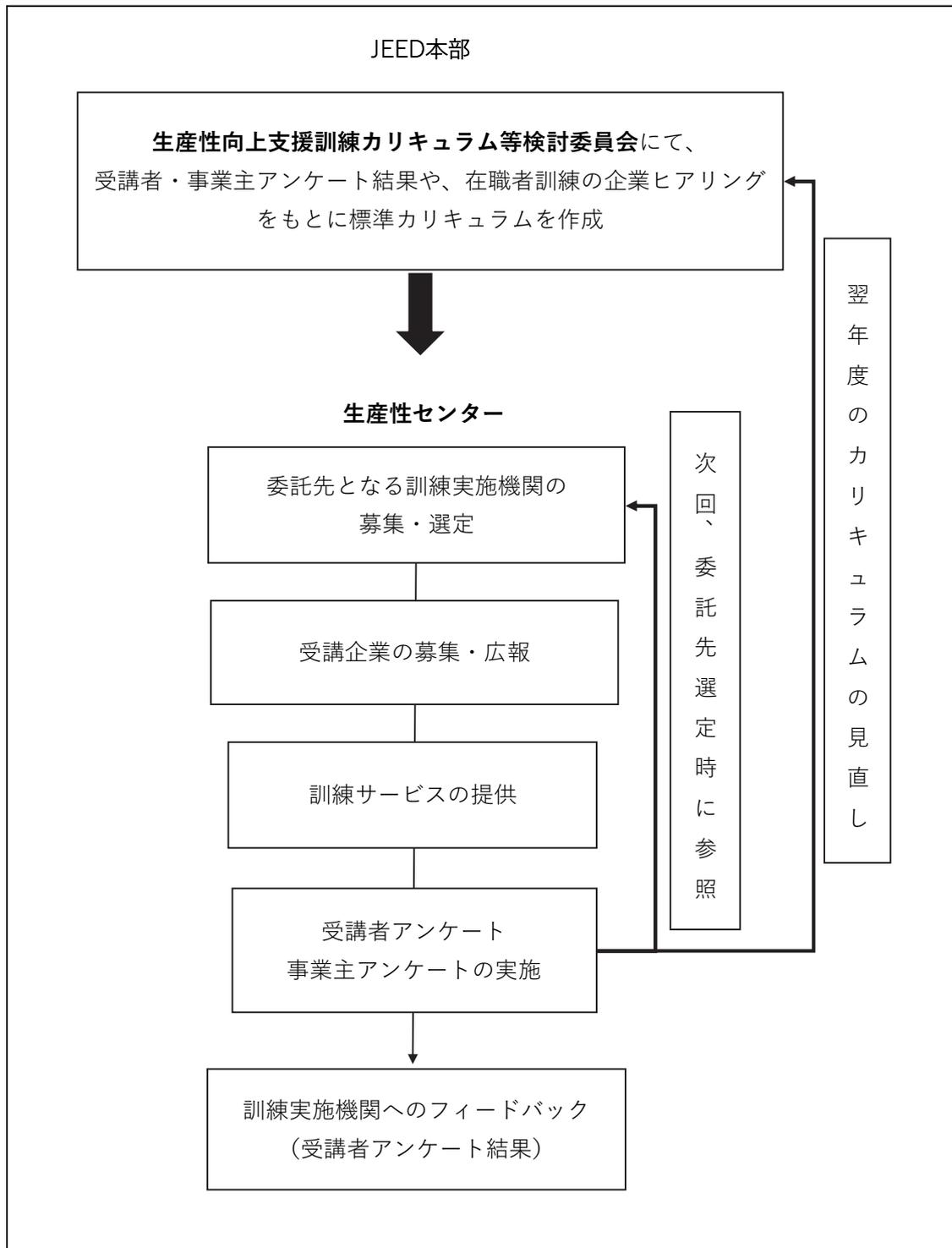
訓練の評価にあたっては、受講者に対して訓練修了直後に満足度に関するアンケート調査を実施している。さらに、事業主に対しては、訓練修了後2～3ヶ月後にアンケート調査を実施し、受講者の働きぶりがどのように変化したか、訓練の受講が生産性向上につながったかについて把握する。

以上の評価結果は、生産性向上支援訓練カリキュラム等検討委員会で翌年度の標準カリキュラムを作成する際に活用される。なお、受講者アンケートの結果は、受講者の氏名を伏せた状態で訓練実施機関へもフィードバックされる。

さらに、全国の好事例を本部で収集し、事例集として取りまとめ、JEED 内に留まらず生産性向上支援訓練に関心のある全ての人が見ることができるよう、ホームページ上で掲載している。これによって各生産性センターの担当者は他のセンターの取り組みを、自センターが行う訓練の見直しや改善に生かすことができるようにしている。

¹⁵ 基盤整備センターは JEED の研究機関であり、JEED が運営する職業能力開発総合大学校に設置されている。

図表 2-1 生産性向上支援訓練の実施プロセス



出所：JEED本部へのヒアリングをもとに筆者作成

第4節 訓練の提供方法

生産性向上支援訓練はオープンコースとオーダーコース、事業取組団体方式の方法で提供される。オープンコースは、コース内容や訓練時間等が予め決められた、ポリテクセンター

の実習場で開催されるコースであり、受講者は他社の社員とともに受講する。

これに対してオーダーコースは、各生産性センターに所属する相談員が中心になって、次のような流れで行われる。①企業の人材育成上の悩み等を調査する。②企業に適したコースを提案する。③受講コースが決定すると人材育成支援センターで適切な訓練実施機関を選定する。④企業の担当者、相談員、講師の3者が協議し、訓練内容を企業の要望に合った内容にカスタマイズする。⑤訓練を実施する。

また、事業取組団体方式は、会員企業の人材育成に継続的に取り組む事業主団体等を「事業取組団体」として選定し、事業主団体に会員企業対象の生産性向上支援訓練を委託するものである。さらに生産性センターは、訓練にあたって訓練実施機関へ委託費を支払う。委託費は、受講者数と訓練時間に基づいて、図表 2-2 のように決められている。なお、委託費には、受講企業との打合せに関する費用や訓練実施場所への旅費交通費、訓練実施場所や訓練用機器の確保に関する費用が含まれる。なお 2019 年度の委託費は、8 億 6,618 万円である。

図表 2-2 生産性向上支援訓練の受講料と委託費

		受講料	受講者数の委託費				
			1~6人	7人	8人	9人	10人以上
訓練時間	6時間以上12時間未満	3千円	18万円	21万円	24万円	27万円	30万円
	12時間以上19時間未満	5千円	30万円	35万円	40万円	45万円	50万円
	19時間以上30時間以下	6千円	36万円	42万円	48万円	54万円	60万円

注：金額は全て2020年12月時点の税別の金額である。

出所：JEED内部資料 生産性向上支援訓練の「委託費及び受講料について」をもとに筆者作成

第5節 2020 年度の実施状況¹⁶

生産性向上支援訓練の 2020 年度の実施状況は、次のとおりである。

委託先となる訓練実施機関数は約 900 機関である。ただし、都道府県毎に実施機関を登録しているため、この数値には他の都道府県と重複して登録している機関も含まれる。

受講者数は 28,106 人であり、延べ受講事業所数は 9,103 事業所である。受講事業所を業種別にみると、製造業が 51.8% で最も多く、それに次ぐのがサービス業 19.5%、卸売・小売業 7.3%、建設業 6.8%、運輸業 1.6%、その他 12.9% である。

訓練の提供方法の構成をコース数で見ると、オーダーコースが 57.0% (1,290 コース) で最も多く、それに対して、オープンコースは 31.8% (720 コース)、事業取組団体方式は 11.3% (255 コース) である。

¹⁶ 2020 年度の各訓練の実施状況に関するデータは全て JEED の内部資料による。

第3章 活用事例の概要と活用パターン

本章では、ヒアリング企業の属性と相談員のプロフィールを整理したのちに、次の4点を明らかにする。①生産性向上支援訓練にはどのような活用パターンがあるか。②活用パターンと受講コースとはどのような関係にあるか。③各活用パターンにおいて、生産性向上支援訓練はどのように実施されているか。また、④各活用パターンにはどのような差異や共通点があるか、である。

第1節 ヒアリング企業の属性と、相談員のプロフィール

ヒアリング企業14社の属性は図表3-1の通りであり、その特徴を整理すると以下になる。

「所在地」をみると、A社～F社の6社が地方圏（山形県、香川県、福井県、石川県）、G社～N社の8社が大都市圏（神奈川県、愛知県、千葉県、埼玉県、東京都）であり、地方圏と大都市圏はほぼ同数である。

「事業内容」は、部品の加工・製造が14社中10社（A社、B社、E社、F社、G社、H社、I社、K社、L社、M社）、産業用製品の製造・販売が4社（C社、D社、I社、N社）、である。「生産形態」は多品種少量生産が9社（B社、C社、D社、E社、F社、H社、I社、K社、M社）と最も多く、それ以外では少品種大量生産が4社（A社、G社、L社、N社）、両者が半々とする企業が1社（J社）である¹⁷。

「従業員規模」はN社を除き全社が300人以下の中小企業である。具体的には50人以下が3社（B社、K社、M社）、51人～100人以下が5社（D社、E社、F社、H社、J社）、101～300人以下が5社（A社、C社、G社、I社、L社）である。

「生産性向上支援訓練の開始時期」をみると、2018年が2社（G社、M社）、2019年が4社（C社、J社、K社、L社）、2020年が6社（A社、D社、E社、F社、I社、N社）、2021年が2社（B社、H社）である。

「生産性向上支援訓練を利用したきっかけ」は、郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練について知り関心をもったとする企業が6社（A社、B社、C社、D社、F社、J社）、相談員から電話等で紹介を受けて知ったとする企業が6社（E社、G社、H社、K社、L社、M社）、そのほか他の訓練実施機関や親会社から紹介を受けたとする企業が2社（I社、N社）である。

利用を開始した背景について、品質管理や生産性向上、管理職の人材育成といった特定のテーマに取り組みたいと考えていた企業が6社（D社、F社、H社、I社、K社、L社）、親会社からの要請で全社的な教育訓練の整備を検討していた企業が1社（G社）、技術や知識の組織的な見直しを行うため外部研修の実施を検討していた企業が1社（J社）である。これら

¹⁷ 生産形態の分類については、各企業へのヒアリング時に多品種少量生産と少品種大量生産のどちらに当てはまるか質問し、回答を得た。

企業にくわえ、新型コロナウイルスの社会的なまん延を受け、感染リスクを抑えるために社内内で実施できる研修を探していた企業（A社）や、受注減少を受けて休業日が発生したため、この時期を活用して全社的な訓練に取り組みたいと考えていた企業（E社）もある。なお、各企業の担当相談員を図表3-1の最後の行に記しておいた。

図表3-1 ヒアリング企業の概要（14社）

	A社	B社	C社	D社	E社
所在地	山形県	香川県	香川県	福井県	山形県
事業	メッキ加工業	プラスチック素材の切削・旋盤加工による製品製造	産業用計量器や計量システム、計測制御等の製造販売	金属製品の製造販売	印刷機械や工作機械、建設機械等の部品製造
生産形態	少品種大量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産
従業員数	134名	16名	162名	55名	89名
開始時期	2020年	2021年	2019年	2020年	2020年
きっかけ	パンフレットで知り、新型コロナウイルスの流行を受けて、社内で開催できる生産性向上支援訓練の利用を開始した。	郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練を知り、利用を開始した。	郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練を知り、利用を開始した。	管理職向け研修を探していたところ、郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練を知り、利用を開始した。	新型コロナウイルスの流行を受けて受注が減少したため、休業日に全社的な訓練実施を検討していたところ、相談員からの紹介を受けた。
担当相談員	a氏	b氏	c氏	d氏	a氏

	F社	G社	H社	I社	J社
所在地	石川県	神奈川県	神奈川県	愛知県	千葉県
事業	メッキ加工業	精密プレス加工による部品製造	プラスチック素材の切削・組み立て加工	ワイヤーハーネスの製造	精密部品の製造販売
生産形態	多品種少量生産	少品種大量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	量産品とオーダーメイドが半々
従業員数	52名	115名	67名	約150名	83名
開始時期	2020年	2018年	2021年	2020年	2019年
きっかけ	品質管理の研修を探していたところ、郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練を知った。	親会社から全社的な教育訓練の要請が強まっており、全社研修を検討していたところ相談員のg氏から紹介を受けた。	品質管理について全社的な意識を醸成したいと考え、以前、相談員のh氏から紹介された生産性向上支援訓練を思い出し連絡した。	生産性向上のためのコンサルティングを受けたあと、当該教育機関から生産性向上支援訓練の紹介を受けた。	外部から知識を得て、日常業務の見直しを行う狙いから社外研修を探していたところ、郵送されてきたパンフレットで生産性向上支援訓練を知った。
担当相談員	f氏	g氏	h氏	i氏	j氏

	K社	L社	M社	N社
所在地	千葉県	愛知県	埼玉県	東京都
事業	金属加工業	プラスチック部品の成型加工・組付け	バケットコンベアの部品製造	塗料や消臭剤等、エアゾール製品の製造
生産形態	多品種少量生産	少品種大量生産	多品種少量生産	少品種大量生産
従業員数	25名	220名	37名	660名
開始時期	2019年	2019年	2018年	2020年
きっかけ	生産性向上に取り組むため、社外研修を探していたところ、前任の相談員から生産性向上支援訓練の紹介を受けたことを思い出し、連絡した。	品質管理に関する研修に関心をもち、以前相談員のi氏から生産性向上支援訓練の紹介を受けたことを思い出し、連絡した。	相談員のm氏から生産性向上支援訓練の紹介を受けた。	親会社から生産性向上支援訓練の紹介を受けた。
担当相談員	j氏	i氏	m氏	n氏

上記 14 社を支援した相談員は 12 名であり、そのプロフィールは図表 3-2 の通りである。12 人中 6 人が地方圏、6 人が大都市圏に拠点を置くポリテクセンターに勤務している。前職までのキャリアをみると、一般企業の定年退職者が 12 人中 9 人と多い点に特徴がある。さらに職務経験では 12 人中 6 人が製造業での勤務経験が、5 人が社員教育や人材育成コンサルティング等の人材育成に関わる業務に従事した経験がある。

図表 3-2 相談員のプロフィール

	a氏	b氏	c氏	d1氏	d2氏	f氏
ポリテクセンター所在地	山形県	香川県	香川県	福井県	福井県	石川県
担当企業	A社、E社	B社	C社	D社		F社
相談員になるまでの経歴	銀行事務1年間 小学校教諭36年間	一般企業 (技術系社員の教育訓練等) 30年以上	通信会社30年以上勤務(従業員研修や人材派遣の営業等)	製造業の生産管理9年 市役所事務職2カ月	保育士2年 製造業3年 土木事務所1年 建設会社事務5年	金融機関の現金出納や窓口業務を4年 建築会社で一般事務8年

	g氏	h氏	i氏	j氏	m氏	n氏
ポリテクセンター所在地	神奈川県	神奈川県	愛知県	千葉県	埼玉県	東京都
担当企業	G社	H社	I社、L社	J社、K社	M社	N社
相談員になるまでの経歴	システムインテグレーターの営業を経て、事業責任者となり、事業の運営管理にくわえ、採用戦略立案や、技術者の訓練計画策定等を実施	製造業34年 営業、購買、労働組合・販促員の管理、子会社の設立運営等を実施	小売業38年間 営業所の責任者等を歴任	製造業に通算30年以上勤務 営業技術部長や 拡販プロジェクトのセンター長を歴任	繊維産業に通算30年以上勤務 営業、企画、事業開拓等を実施	製造業の営業事務8年 人材育成コンサルタント33年

第2節 活用事例の概要

生産性向上支援訓練を活用している企業は、特定部門あるいは特定職層の社員を対象に、特定の育成目標に基づいて生産性向上支援訓練を受講させるという方法をとっている。したがって本研究では、「ある部門や職層の社員に、ある育成目標に基づいて受講させる場合」を1事例と捉えることにする。これにより、14社から29事例が抽出された(図表3-3)。同図表では、企業別に事例番号を振り、「受講者」と「受講目的」、「受講コース」をまとめている。

同図表の「受講コース」に注目すると、1つの育成目標を達成するために受講するコース数が複数になることがあるため、29事例に対応する「延べコース数」は71コースである。ただし、複数の事例が同じ受講コースを利用していることから、「コースの種類」でみると33コースである。

図表 3-3 活用事例の概要 ①

	A1	A2	B1	C1	C2
受講者	製造部門の主任層（勤続15～20年程）	全部門の職場長（勤続15～20年程で部下5～10名）	製造、営業、経理の全社員	製造部門のグループリーダーと部門長	製造部門の係員、主任、係長
受講目的	必要なエクセル操作を習得し、製造現場のIT化を進める。	職場長というポストに求められる役割や心構えを理解し、モチベーションを高めて仕事に臨む。	これまで社内で独自に行ってきた安全衛生活動や生産管理について、考え方や手順等の見直しを行う。	管理職一人ひとりに、求められる役割を認識させ、ばらつきのある管理職のマネジメント力を均一化する。	業務内容の報告方法や報告内容等にばらつきがあることから、報連相等の徹底と均一化を図る。
コース	①表計算ソフトを活用した業務改善 ②業務に役立つ表計算ソフトの関数の活用	①職場のリーダーに求められる統率力の向上 ②管理者のための問題解決力向上	①事故をなくす安全衛生活動 ②生産計画と工程管理	①管理者のための問題解決力向上	①現場社員のための組織行動力向上
分野	①データ活用	①組織マネジメント	①組織マネジメント ②生産管理	①組織マネジメント	①組織マネジメント
活用	職場改善	役割理解（管理職）	職場改善	役割理解（管理職）	職場改善

	D1	D2	D3	E1	E2
受講者	全部門の課長・部長・次長	全部門の係長	営業部門の全社員	全部門の中堅・一般社員全員	全部門の部長、課長、係長と指導的立場の社員
受講目的	管理職の役割や、組織力強化の具体的な手法を理解する。	課長のサポートや後輩の指導を行うという役割を自覚し、業界における自社のポジショニング等についても理解を深める。	自身の営業スタイルを振り返り、顧客の要望や不満、問題点に合った提案書作成や説明ができる力を習得する。	品質管理や現場改善、安全衛生に関して正しい知識を社員全員が共有し、知識の均一化を図ることで、職場全体の意識を高める。	技能継承を円滑に行うため、効果的な指導方法を習得する。
コース	①組織力強化のための管理	①現場社員のための組織行動力向上	①提案型営業実践	①品質管理基本 ②生産現場の問題解決 ③事故をなくす安全衛生活動	①効果的なOJTを実施するための指導法 ②後輩指導力の向上と中堅・ベテラン従業員の役割 ③経験を活かした職場の安全確保（未然防止編）
分野	①組織マネジメント	①組織マネジメント	①営業・販売	①品質保証・管理 ②組織マネジメント ③生産管理	①生涯キャリア形成
活用	役割理解（管理職）	役割理解（非管理職）	職場改善	職場改善	役割理解（管理職）

図表 3-3 活用事例の概要 ②

	F1	G1	G2	G3	H1
受講者	製造部門の若手・中堅社員	全部門の主任層以上	全部門の課長代理以上	製造部門の全ての一般社員	製造部門、品質管理部門、設計部門、営業部門の課長・主任層
受講目的	製造部門の各工程で品質管理の意識をもって製品加工を行うことで、品質不良を減らすとともに、生産性を向上する。	安全衛生や個人情報保護に対する意識を高めるとともに、部下や後輩に説明・指導する力をつけ、職場コミュニケーション向上を図る。	管理者自身が部下の勤務状況を管理する責任を負うことを理解し、新しく導入した勤怠管理システムを活用した仕事管理を行う力を身に着ける。	これまで社内で行われてきた改善活動や安全衛生活動の見直しを行い、社員の意識を高め、活動を推進する。	全部門で共通の正しい知識と情報を共有し、全社的に品質向上を図る。
コース	①品質管理基本 ②品質管理実践	①事故をなくす安全衛生活動 ②個人情報保護と情報管理 ③成果を上げる業務改善	①リスクマネジメントによる損失防止	①生産性分析と向上 ②事故をなくす安全衛生活動	①品質管理基本 ②品質管理実践
分野	①品質保証・管理	①組織マネジメント	①組織マネジメント	①生産管理 ②組織マネジメント	①品質保証・管理
活用	職場改善	職場改善	役割理解（管理職）	職場改善	職場改善

	I1	I2	I3	J1	J2
受講者	製造部門の初任層	製造部門のサブリーダー層（勤続年数5～10年目の正社員）	製造部門のリーダー層（勤続10年～15年で、5～40名のチーム長）	製造部門の中途採用者で、入社2カ月～3年以内の勤続年数の浅い初任層	工場長、副工場長、営業部長・副部长、品質管理部の副部长、財務・総務部の副部长
受講目的	ものづくりの流れや、生産管理について学ぶことで、担当業務の意味や役割を理解し、意識を高める。	サブリーダーとしての役割を理解し、積極的に部下を引っ張り、リーダーを支えられる人材となる。	リーダーの役割を理解し、経営方針等を現場スタッフに伝え、組織の意思統一を図る人材となる。	ものづくりの基本である品質管理の基礎知識を習得する。	管理職としての役割を自覚するとともに、自社について理解を深め、経営方針を現場スタッフに分かり易く伝えられる人材となる。
コース	①ものづくりの仕事のしくみと生産性向上 ②生産性分析と向上 ③品質管理基本	①生産性分析と向上 ②フォローシップによる組織力の向上 ③ものづくりの仕事のしくみと生産性向上	①組織力強化のための管理 ②効果的なOJTを実施するための指導法 ③業務効率向上のための時間管理	①品質管理基本	①組織力強化のための管理 ②職場リーダーに求められる統率力の向上 ③管理者のための問題解決力向上
分野	①生産管理 ②品質保証・管理	①生産管理 ②生涯キャリア	①組織マネジメント ②生涯キャリア	①品質保証・管理	①組織マネジメント
活用	職場改善	役割理解（非管理職）	役割理解（非管理職）	職場改善	役割理解（管理職）

図表 3-3 活用事例の概要 ③

	K1	K2	K3	L1	L2
受講者	製造部門の全社員	全部門の課長職と課長候補	製造部門のベテラン社員（40代～50代）	製造部門の全正社員	製造部門の全正社員
受講目的	ものづくりの理論や生産性向上のための手法を多角的に学び、全社的な生産性向上につなげる。	課長職としての役割を理解し、役割に見合った仕事の仕方を身に着ける。	技能継承のノウハウを習得する。	生産性について多角的に学び、全正社員が共通の正しい知識を共有することで、全社的に生産性向上に取り組む。	社員としての役割を自覚して、他の従業員を牽引する人材となる。
コース	①ものづくりの仕事のしくみと生産性向上 ②生産現場の問題解決 ③生産性分析と向上 ④業務効率向上のための時間管理	①現場社員のための組織行動力向上 ②職場のリーダーに求められる統率力の向上	①作業手順の作成によるノウハウの継承 ②チーム力の強化と中堅・ベテラン従業員の役割	①品質管理基本 ②品質管理実践 ③生産性向上のための課題とラインバランス ④生産計画と工程管理 ⑤原価管理とコストダウン ⑥業務効率向上のための時間管理	①組織力強化のための管理 ②職場のリーダーに求められる統率力の向上
分野	①生産管理 ②組織マネジメント	①組織マネジメント	①生涯キャリア	①品質保証・管理 ②生産管理 ③組織マネジメント	①組織マネジメント
活用	職場改善	役割理解（管理職）	役割理解（非管理職）	職場改善	役割理解（非管理職）

	M1	M2	M3	N1
受講者	製造部門のリーダー層やリーダー候補	営業部門の全社員	IT業務を担う各部門の社員やその候補者	次世代リーダー候補と期待される各部門の係長
受講目的	組織をけん引していくという役割を理解するとともに、製造現場における「改善」手法について多角的に学び、総合的に業務改善に取り組む。	これまでの自身の営業スタイルを振り返るとともに、新たな営業手法を学び、営業力を高める。	今後、仕事の見える化やデータ管理を推進していくことを見据え、どのように業務データを整理すべきかを理解する。	当該役職として必要なマネジメントやファシリテーションスキルを習得するとともに、業務改善の考え方や分析手法を習得する。
コース	①組織力強化のための管理 ②成果を上げる業務改善 ③生産現場の問題解決 ④管理者のための問題解決力向上 ⑤業務効率向上のための時間管理	①提携型営業手法 ②相手に伝わるプレゼン資料作成	①RPAによる業務の自動化 ②ムダを発見するための業務プロセスの見える化と業務改善	①職場のリーダーに求められる統率力の向上 ②管理者のための問題解決力向上 ③成果を上げる業務改善 ④ナレッジマネジメント ⑤プロジェクト管理技法の向上 ⑥ビジネス現場における交渉力
分野	①組織マネジメント ②生産管理	①営業・販売 ②情報発信	①バックオフィス ②組織マネジメント	①組織マネジメント ②営業・販売
活用	職場改善	職場改善	職場改善	役割理解（非管理職）

第3節 活用パターンの抽出

次に、生産性向上支援訓練がどのように活用されているかを明らかにするため、各社が「どの職種や職務階層の社員を（受講者）、どのように育成する目的で（受講目的）、生産性向上支援訓練を活用しているか」を基準に、生産性向上支援訓練の活用方法を分類し、「活用パターン」として抽出する。抽出された活用パターンと定義、対応する事例は図表 3-4 のとおりである。

まず、図表 3-3 に示した「受講目的」に注目すると、2 つの活用パターンが抽出できる。第一に、「役割理解パターン」である。この活用パターンは、社員が役職に応じた役割を理解するとともに、関連するスキルを習得することで、組織内のコミュニケーションを円滑にし、経営層と一般社員の意思統一を図り、まとまりある組織を形成することを目的とする。当該活用パターンには、次の 13 事例が該当する。すなわち、A2、C1、D1、D2、E2、G2、I2、I3、J2、K2、K3、L2、N1 である。

第二に、「職場改善パターン」である。この活用パターンは、業務改善のための分析手法や改善方法を学ぶことで、職場全体の意識を高めたり、職場レベルで仕事の進め方の見直しや、業務効率化を図ることを目的とする。当該活用パターンには、A1、B1、C2、D3、E1、F1、G1、G3、H1、I1、J1、K1、L1、M1、M2、M3 の 16 事例が該当する。

次に「受講者」に注目すると、「役割理解パターン」は管理職を対象とした活用パターンと、非管理職を対象とした活用パターンに細分化できるため、前者を「役割理解（管理職）パターン」、後者を「役割理解（非管理職）パターン」とよぶこととする。前者は A2、C1、D1、E2、G2、J2、K2 の 7 事例が、後者は D2、I2、I3、K3、L2、N1 の 6 事例が該当する。なお、「職場改善パターン」においては受講者による分類はできなかった。

図表 3-4 活用パターンの定義

活用パターン		受講目的	事例数
役割理解パターン	管理職	社員が役職に応じた役割を理解するとともに、関連するスキルを習得することで、組織内のコミュニケーションを円滑にし、経営層と一般社員の意思統一を図り、まとまりある組織を形成することを目的とする。	7
	非管理職		6
職場改善パターン		業務改善のための分析手法や改善方法を学ぶことで、職場全体の意識を高めたり、職場レベルで仕事の進め方の見直しや、業務効率化を図ることを目的とする。	16

第4節 活用パターンと受講コースの関係性

前述したように、29 事例で活用された生産性向上支援訓練の「延べコース数」は 71 コースである。ただし複数の事例で活用されているコースがあることから、「コースの種類」でい

うと 33 コースである。図表 3-5 では、左から 3 列目が「コースの種類」、4 列目～6 列目が「各事例がどの活用パターン、どのコースに対応するか」を示している。

図表 3-5 活用パターンと受講コースの関係性

コース分類	コース分野	コースの種類	活用パターン別、事例とコースの種類との対応		
			役割理解		職場改善
			管理職	非管理職	
A.生産・業務プロセスの改善	生産管理	生産計画と工程管理			B1
		生産現場の問題解決			E1、K1、M1
		生産性分析と向上		I2	G3、I1、K1
		ものづくりの仕事のしくみと生産性向上		I2	I1、K1
		生産性向上のための課題とラインバランス			L1
		生産計画と工程管理			L1
		原価管理とコストダウン			L1
	品質保証・管理	品質管理基本			E1、F1、H1、I1、J1、L1
		品質管理実践			F1、H1、L1
	バックオフィス	RPAによる業務の自動化			M3
B.横断的課題	組織マネジメント	職場のリーダーに求められる統率力の向上	A2、J2、K2	L2、N1	
		管理者のための問題解決力向上	A2、C1、J2	N1	M1
		現場社員のための組織行動力向上	K2、	D2	C2
		組織力強化のための管理	D1、J2	I3、L2	M1
		事故をなくす安全衛生活動			E1、G1、G3、B1
		個人情報保護と情報管理			G1
		成果を上げる業務改善		N1	G1、M1
		リスクマネジメントによる損失防止	G2		G1
		業務効率向上のための時間管理		I3	K1、L1、M1
		ムダを発見するための業務プロセスの見える化と業務改善			M3
		ナレッジマネジメント		N1	
	プロジェクト管理技法の向上		N1		
	生涯キャリア形成	効果的なOJTを実施するための指導法	E2	I3	
		後輩指導力の向上と中堅・ベテラン従業員の役割	E2		
		経験を活かした職場の安全確保(未然防止編)	E2		
		フォロワーシップによる組織力の向上		I2	
		作業手順の作成によるノウハウの継承		K3	
チーム力の強化と中堅・ベテラン従業員の役割			K3		
C.売上増加	営業・販売	提案型営業実戦			D3、M2
		ビジネス現場における交渉力		N1	
D.IT業務改善	データ活用	表計算ソフトを活用した業務改善			A1
		業務に役立つ表計算ソフトの関数の活用			A1
	情報発信	相手に伝わるプレゼン資料作成			M2

つづいて、「コースの種類」と活用パターンとの関係性をみたい。同図表では、複数の活用パターンで利用されているコースを網かけして示しており、33種類のうち10コースが複数の活用パターンで活用されている。このことから、コースと活用パターンは1対1の関係ではなく、1種類のコースが複数の意味を持ちうるといえる。

なお、同図表の左から2列目に記された「コース分野」は「コースの種類」を分類するものであり、33種類のコースを8つの分野に分類している。この分類はJEEDが作成したカリキュラムモデルの中分類等に基づくものであり、次節の分析に用いる。

第5節 活用パターン毎の分析

本節では、各活用パターンの特徴を明らかにするため、次の5つの視点に立って分析することとする。

①どのように生産性向上支援訓練を利用しているか（利用方法）。

具体的には、次の3つの視点からみる。a.どのような受講者を対象とし、何コース受講しているか（受講者、受講目的、コース数）。b.受講にあたってどのようなカスタマイズを行っているか（カスタマイズの方法）。c.受講後、社員はどのように変化したか（受講後の変化）である。

また、すでに述べたように生産性向上支援訓練は3種類のカスタマイズを行うことができる。第一に訓練項目を削除・追加したり、訓練内容を受講者のレベルに応じて調整するといった「受講内容の変更」である。第二に、訓練時間を6時間～30時間の間で設定する「訓練時間の工夫」である。第三に、1コースを複数回に分けて実施したり、開催日を土曜日とするとといった「受講方法の工夫」である。したがって、「カスタマイズの方法」については、以上3つの視点から各活用パターンでどのようなカスタマイズが行われているかをみる。

②生産性向上支援訓練は他の訓練とどのように組み合わせて実施されているか（他の訓練との組合せ）。この分析項目は、OJTとその他のOff-JTの実施状況からみる。

③なぜ他の訓練方法ではなく、生産性向上支援訓練を利用するのか（生産性向上支援訓練を利用する理由）。この分析項目は、社内訓練でない理由と、他のOff-JTでない理由からみる。

④どのような企業がどの活用パターンを利用するのか（受講企業の特徴）。

この分析項目は、ヒアリング企業の経営特性と人員構成上の特徴からみる。なお、前者は主な事業内容と生産形態、後者は従業員数と採用方針からなる。

⑤企業は相談員からどのような支援を受けているか（相談員による支援内容）。

「相談員による支援内容」は、受講にあたって、相談員から受けた支援の内容をみる。

1. 役割理解(管理職)パターン

役割理解(管理職)パターンに該当するのは、A2、C1、D1、E2、G2、J2、K2の7事例である。以下では、上述した視点に基づき、7つの事例を分析し、役割理解(管理職)パターンの特徴を明らかにする。

① 利用方法

a. 受講者、受講目的、分野・コース数

各事例における生産性向上支援訓練の利用方法は図表3-6のとおりである。

図表3-6 受講者、コース数等 役割理解(管理職)パターン

	A2	C1	D1	E2
受講者	全部門の職場長(勤続15~20年程で部下5~10名)	製造部門のグループリーダーと部門長	全部門の課長・部長・次長	全部門の部長、課長、係長と指導的立場の社員
受講目的	職場長というポストに求められる役割や心構えを理解し、モチベーションを高めて仕事に臨む。	管理職一人ひとりに、求められる役割を認識させ、ばらつきのある管理職のマネジメント力を均一化する。	管理職の役割や、組織力強化の具体的な手法を理解する。	技能継承を円滑に行うため、効果的な指導方法を習得する。
コース数	①職場のリーダーに求められる統率力の向上 ②管理者のための問題解決力向上	①管理者のための問題解決力向上	①組織力強化のための管理	①効果的なOJTを実施するための指導法 ②後輩指導力の向上と中堅・ベテラン従業員の役割 ③経験を活かした職場の安全確保(未然防止編)
分野	①組織マネジメント	①組織マネジメント	①組織マネジメント	①生涯キャリア形成

	G2	J2	K2
受講者	全部門の課長代理以上	工場長、副工場長、営業部長・副部長、品質管理部の副部長、財務・総務部の副部長	全部門の課長職と課長候補
受講目的	管理者自身が部下の勤務状況を管理する責任を負うことを理解し、新しく導入した勤怠管理システムを活用した仕事管理を行う力を身に着ける。	管理職としての役割を自覚するとともに、自社について理解を深め、経営方針を現場スタッフに分かり易く伝えられる人材となる。	課長職としての役割を理解し、役割に見合った仕事の仕方を身に着ける。
コース数	①リスクマネジメントによる損失防止	①組織力強化のための管理 ②職場リーダーに求められる統率力の向上 ③管理者のための問題解決力向上	①現場社員のための組織行動力向上 ②職場のリーダーに求められる統率力の向上
分野	①組織マネジメント	①組織マネジメント	①組織マネジメント

まず「受講者」をみると、C1以外の7事例中6事例が全部門の管理職を対象としている。

「受講目的」は、E2以外の7事例中6事例が管理職として求められる役割を理解することを挙げている。これにくわえて、G2は部下の仕事管理、J2は経営方針を現場スタッフに伝える力の習得を挙げている。またE2は技能継承を円滑に行うための効果的な指導方法の習得を挙げている。すなわち、同活用パターンにおいては、管理職としての役割の理解と、それに関連するマネジメントスキルの習得が目的とされる。

「コース数」は平均1.9コースで、「分野」は平均1.0分野である。

b. カスタマイズの方法

次に受講効果を高めるためのカスタマイズの方法をみる（図表3-7）。

G2以外の7事例中6事例で何らかの「受講内容の変更」が行われている。A2とC1は2種類の変更を行っているため、6事例で計8種類の変更が行われている。その内訳は、分かり易い説明（A2、K2）やよりレベルアップした内容への変更（E2）といった、レベルの調整が3事例である。このほか、マネジメント上の諸問題について具体例を用いた指導が2事例（A2、C1）、特定の訓練項目を厚くしたり、項目を追加するものが2事例（C1、D1）、自社の業務内容を例題とした指導が1事例（J2）である。

次に「訓練時間の工夫」としては、7事例中4事例が最短受講時間の6時間を上回る訓練時間を設定しており（A2、D1、E2、K2）、平均訓練時間は8.4時間である。

「受講方法の工夫」をみると、C1以外の7事例中6事例が何らかの工夫を行っており、計8種類の工夫が収集された。その内訳をみると、主に次の2つの工夫が行われている。すなわち①コースの分割（7事例中3事例）と、②休日開催（3事例）である。

前者は、長時間管理職が現場を離れることで、生産への影響やトラブル発生時の現場対応力を低下させないため、1コースを3～4回に分割する工夫であり、A2、D1、E2が実施している。

後者は、同じく生産への影響を抑えることを目的として、休日の土曜日に開催したり（G2）、雇用調整助成金を活用して平日の休業日（E2、K2）に開催している。

上記にくわえ、E2はグループワークでグルーピングを工夫し、社内コミュニケーションの活性化を図っている。またJ2は3コース受講しているが、1コース目の受講後に講師から課題を出してもらい、2コース目にその課題に関する報告とディスカッションを行うことで、復習の機会を設けるといった工夫を行っている。

図表 3-7 カスタマイズの内容 役割理解（管理職）パターン

	A2	C1	D1	E2
受講内容の変更	①分かり易い説明 ②講師自身のマネジメントの経験を話し、職場長の悩みを一緒に解決してもらった。	①問題の発見と解決の取組に関する項目を厚くした。 ②マネジメント上の諸問題について、具体例を出してもらった。	①PDCAサイクルの方法と「状況変化に対応する現場力」の項目を追加した。	①中堅・一般社員の「事故をなくす安全衛生活動」コースよりレベルアップした内容で実施してもらった。
訓練時間の工夫	12時間	6時間	9時間	24時間
受講方法の工夫	①生産ラインを止めないよう1コースを3回に分け、1回4時間で実施した。	なし	①生産への影響や、トラブル発生時の現場対応等を考え、1コースを3回に分け、月1回3時間で実施した。	①雇用調整助成金を活用し、休業日に実施した。 ②1コースを4回に分け、1回6時間で実施した。 ③グループワークではコースごとにメンバーを変え、社内コミュニケーションの活性化を図った。

	G2	J2	K2
受講内容の変更	なし。	①管理職としての役割についての理解を促すとともに、経営会議等で使用される基本的な経営用語も自社を例にしながら丁寧に説明してもらった。	①初歩的な内容から教えてもらった。
訓練時間の工夫	6時間	6時間	7時間
受講方法の工夫	①開催日は土曜日とした。	①受講効果を高めるため、1コース目の受講後に講師から課題を出してもらい、2コース目にその課題に関する報告とディスカッションを行った。	①雇用調整助成金を活用して、平日の休業日に実施した。

c. 受講後の変化

以上のような受講によって、受講者はどのように変化しているのか。図表 3-8 が示すように、これまでのマネジメント方法や指導方法の見直しといった、仕事の仕方の改善が進んだ事例が 4 事例（C1、D1、E2、G2）である。このうち E2 はさらに、作業手順書とともに組織内で使われるルールや専門用語が統一され、受講者自身にとどまらず、職場レベルで業務改善が進んでいる。

これにくわえて、受講者が管理職としての役割を理解し、経営層の考えや方針について理解が深まったことで、現場社員から経営方針等に対するコンセンサスを得やすくなる等、経営層と社員の意思統一が進んだとする事例も 2 事例（J2、K2）ある。

このほか A2 は、働く意欲が向上したとしている。

図表 3-8 訓練効果 役割理解（管理職）パターン

A2	C1	D1	E2
モチベーションが向上し、自身の組織内での役割を自覚した。	これまでのマネジメント方法の見直しを行えた。	自己分析しながら年度目標を決められるようになってきた。	後輩・部下の指導法が改善され、作業手順書の統一も進めており、組織内でルールや専門用語の使い方が統一され始めている。
G2	J2	K2	
部下の労務管理を自身の仕事として捉え、実施できるようになった。	管理職としての役割を徐々に認識できるようになり、経営層の考えや方針についても理解が深まってきた。	現場リーダーから現場スタッフへの意思疎通がスムーズになったと感じており、以前よりも社長の経営判断について現場スタッフからのコンセンサスを得やすくなった。	

② 他の訓練との組み合わせと、生産性向上支援訓練を活用する理由

次に生産性向上支援訓練以外の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練を活用する理由をみる。図表 3-9 が示すとおり、OJT は 7 事例中 7 事例が実施している。これに対して、Off-JT は 7 事例中 4 事例と半数以上が実施していない。なお、Off-JT を実施している 3 事例をみると、社外研修が 2 事例（C1、K2）、コンサルタントによる研修が 1 事例（E2）である。

次に社内訓練ではなく生産性向上支援訓練を利用する理由をみると、4 事例が OJT では指導者の経験や指導方法によって、指導の質に差が生まれることを挙げている（D1、E2、J2、K2）。これに対して、生産性向上支援訓練は、対象となる管理職全員が受講できるため、管理職の役割やマネジメントスキルに関する正しい知識を社内でも共有することが出来る。このことから、生産性向上支援訓練は OJT を補完しているといえる。

このほかの理由としては、OJT のみでは幅広い理論までカバーできないこと（A2）、OJT のみでは新しい考え方や価値観が入ってこず、企業の成長が鈍化すること（C1）が挙げられている。

次に「他の Off-JT でない理由」をみると、7 事例中 5 事例が、生産性向上支援訓練は社内でも実施できる点を理由に挙げている。生産性向上支援訓練は社内で開催できるため、一般的な社外研修のように受講者を選抜することなく、該当する社員全員が受講できる。これによって、職場レベルで知識の共有やスキルの均一化を図ることができる（C1、G2、K2）。さらに新型コロナウイルスへの感染リスクを抑えたまま訓練を行える上（A2）、移動時間等が発生しないため管理職が現場を離れる時間を抑えることができる（D1）。

これにくわえて、4 事例が受講しやすい価格設定（C1、D1、G2、K2）を挙げている。さらに、3 事例が自社の実態に合ったカスタマイズを行える点を挙げている。生産性向上支援訓練では、1 コースを分割して複数回に分けて開催することで、復習の時間を設けたり、訓練

内容に自社の業務内容を盛り込むことで、理論と実践のバランスがとれた内容にできる (D1、G2、J2)。

図表 3-9 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練の活用理由
役割理解 (管理職) パターン

	A2	C1	D1	E2
OJT	あり	あり	あり	あり
OJTでない理由	求められる役割をOJTのみで伝えるには限界があるため。	部門を超えた異動も少ないため、同じ部門に人が固定され、同じ仕事の仕方が踏襲される傾向にある。新しい考え方や価値観のインプットは企業の創造性を高めるうえで欠かせない。	OJTでは指導者によって、指導方法や指導内容にばらつきがあるため、管理職としての考え方や管理方法等について差があった。	OJTは教える人の認識や理解によって、教える内容が変わってしまう。生産性訓練は全社員で受講できるため、社員全員で共通認識を築ける。
その他のOff-JT	なし	生産性本部等の研修	なし	コンサルタントによる研修 (月1回半日)
他のOff-JTでない理由	社内で研修できるので、新型コロナウイルスまん延防止の観点からも安心して受講できるため。	社内で実施できることから、全管理職が同時に受講でき、知識の共有やスキルの均一化につながるため。コースの種類も豊富で、受講しやすい価格であるため。	一般的な社外研修は高額で、移動時間もかかり、管理職が現場を離れる時間が長くなる。講師派遣も1回10~20万円と高額である。生産性訓練は受講しやすい価格であるうえ、社内で開催できるため生産への影響を抑えられる。数回に分けて開催することで復習やフォローアップの時間があり学びを深められる。さらに自社の実情に合わせた内容を盛り込んでもらえるため、手法と実践のバランスをとった内容に出来、すぐに実践に活かせる。	コンサルタントは、同業他社への豊富なコンサルティング経験をもとに、他社の事例も提示しながら、自社の実情に合わせた実践的な改善案を提示してくれる。これに対して生産性向上支援訓練では、原理・原則を学べ、あるべき姿を示してもらえる。

	G2	J2	K2
OJT	あり	あり	あり
OJTでない理由	上司から説明を受けるよりも、社外の専門家から重要性や意義を解説してもらうことで、説得力が得られ、社員も素直に理解できる。	OJTで教えられる内容は、教える側の知識によって変わってしまうため。	同じ職場の人から指導を受ける場合、緊張感をもって学ぶことが難しい。また、教える人の教えるスキルにもばらつきがある。
Off-JT	なし	なし	日刊工業新聞主催の研修 (2~3人受講)
他のOff-JTでない理由	社内で実施できるため、社外研修よりも多くの社員が受講できる。受講しやすい価格である。グループワークを通して部門を超えたコミュニケーション活性化につながる。講師に自社のメッセージを代弁してもらえる。	自社の訓練計画についても支援してもらえるため。また、自社の実態にあった内容にカスタマイズできるため。	一般的な社外研修は高額で、継続的な受講は難しい。そうした研修は、意欲のある社員を優先的に受講させるため、訓練機会が偏ってしまう。生産性向上支援訓練では、同じ職層の全社員が同時に受講できるため、社員の意識や知識を均一化させることができる。

③ 受講企業の特徴

では、どのような企業がこの活用パターンで生産性向上支援訓練を利用しているのだろうか。図表 3-9 が示す通り、「所在地」は地方圏が 4 社、大都市圏が 3 社と活用パターンによる地域差はみられない。また「生産形態」をみると多品種少量生産が 4 社（C 社、D 社、E 社、K 社）、少品種大量生産が 2 社（A 社、G 社）、半々が 1 社（J 社）であり、経営特性との関連性は見出せない。

次に「人員構成上の特徴」をみると、「従業員数」は 25 名から 162 名まで幅広く、活用パターンとの関連性は見出せない。「採用方針」は新卒者と中途者を半々の割合で定期的に採用している企業が 5 社（A 社、C 社、D 社、E 社、K 社）、中途採用のみの企業が 2 社（G 社、J 社）である。

図表 3-10 受講企業の特徴 役割理解（管理職）パターン

	A社	C社	D社	E社
所在地	山形県	香川県	福井県	山形県
事業	メッキ加工業	産業用計量器や計量システム、計測制御等の製造販売	金属製品の製造販売	印刷機械や工作機械、建設機械等の部品製造
生産形態	少品種大量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産
従業員数	134名	162名	55名	89名
採用方針	新卒中途半々 中途は経験者採用	新卒中途半々 新卒は工学系大学や工業高校、中途は経験者採用	新卒中途半々 新卒は工業高校、高専	新卒中途半々 新卒は工業高校卒中心 中途は未経験可

	G社	J社	K社
所在地	神奈川県	千葉県	千葉県
事業	精密プレス加工による部品製造	精密部品の製造販売	金属加工業
生産形態	少品種大量生産	量産品とオーダーメイドが半々	多品種少量生産
従業員数	115名	83名	25名
採用方針	中途の経験者採用のみ	中途の未経験者採用中心	新卒中途半々 中途の未経験者

④ 相談員からの支援

これら企業は、受講に当たって相談員からどのような支援を受けているのだろうか。図表 3-11 をみると、7 社中 6 社が相談員から自社の実情や人材育成上の悩みに即したコースの提案を受けている（A 社、C 社、E 社、G 社、J 社、K 社）。

このほか、J社は研修内容に管理職が押さえておくべき基礎的な経営用語や専門知識を加えるよう助言を受けており、受講内容についても相談員から提案を受けている。

図表 3-11 相談員からの支援内容 役割理解（管理職）パターン

A社	C社	D社	E社
相談員 a氏からは自社の実情や悩みを踏まえてコースを提案してもらった。 訓練実施までの日程調整をしてもらった。	相談員 c氏からは自社の実情に合ったコースを提案してもらった。 訓練実施までの日程調整をしてもらった。	相談員 d氏からは訓練実施までの日程調整をしてもらった。	相談員 a氏からは自社の実情に合ったコースを提案してもらった。 能力開発セミナーも並行して受講したため、指導員も含めた日程調整をしてもらった。 また雇用調整助成金の期限についても労働局に確認してもらった。
G社	J社	K社	
相談員 g氏からは自社の実情や社会的なトレンドを踏まえてコースを提案してもらった。 さらに訓練実施までの日程調整をしてもらった。	相談員 j氏からは階層別研修の策定において支援を受けた。 管理職層の研修に基礎的な経営用語や専門知識を加えてもらうよう助言を受けた。 さらに訓練実施までの日程調整をしてもらった。	相談員 j氏からは階層別で体系的な研修の提案を受けた。 また訓練実施までの日程調整をしてもらった。	

⑤ まとめ

以上の分析から、役割理解（管理職）パターンの特徴は次のとおりである。

同活用パターンは、管理職としての役割の理解と、それに関連するマネジメントスキルの習得が目的とされ、全部門の管理職が平均 1.0 分野、平均 1.9 コース受講する。

これまで座学による訓練をあまり受けたことのない受講者が、訓練内容を十分理解できるよう、分かり易い説明や、マネジメント上の諸問題について具体例を用いて指導してもらうよう、受講内容を変更している。

1 コースの平均訓練時間は 8.4 時間である。さらに受講方法の工夫として、管理職が長時間現場を離れることで、生産への影響やトラブル発生時の現場対応力を低下させないため、1 コースを 3～4 回に分割したり、休日の土曜日や平日の休業日に開催するといった工夫が行われている。

こうした訓練によって、これまでのマネジメント方法や指導方法の見直しといった、仕事の仕方の改善が進んでいる。さらに受講者が管理職としての役割を理解するとともに、経営層の考えや方針についての理解が深まったことで、現場スタッフから経営方針等に対するコンセンサスを得やすくなる等、経営層と社員の意思統一が進んだとする事例も見られる。

以上の訓練は、OJT と組み合わせて実施されている。OJT では指導者の経験や指導力によって指導の質に差が生まれるため、管理職としての認識やマネジメントスキルにばらつきが

生じる。そこで、生産性向上支援訓練によって社内で共通の正しい知識を共有することで、職場内での知識・技術の均一化を図ることができている。

また、他の Off-JT と比較すると生産性向上支援訓練は、社内で開催できる点にメリットがあり、一般的な社外研修のように受講者を選抜することなく、該当する社員全員で受講できるため、職場レベルで知識の共有やスキルの均一化を図ることができる。また、一般的な社外研修に比べて、受講しやすい価格で提供されている点も、生産性向上支援訓練を利用する理由として挙げられている。

受講企業の特徴をみたが、所在地や事業内容、生産形態、従業員規模、人員構成等のいずれの項目においても共通する傾向は見いだせなかった。

なお、生産性向上支援訓練の受講に当たって企業は、相談員から自社の実情に合った受講コースの提案を受けている。

以上の役割理解（管理職）パターンの典型例は、A 社の事例 A2 である。

A 社は、山形県にてメッキ加工業を営んでいる。これまで能力開発セミナーを何度か受講していたため、生産性向上支援訓練のパンフレットも同社に届いており、以前からその存在は知っていた。新型コロナウイルスの社会的なまん延を契機として、社内で研修ができる生産性向上支援訓練を思い出し、2020 年に利用を開始した。

コース選定にあたっては、ポリテクセンター山形の相談員 a 氏から、同社の悩みや実情を踏まえてコースを提案してもらった。

2020 年に、全部門の職場長を対象に「職場のリーダーに求められる統率力の向上」コースと、「管理者のための問題解決力向上」コースの 2 コースを受講した。同社の職場長は、勤続 15～20 年程度で、部下 5～10 名をまとめる中間管理職である。職場長のなかには外部研修等を受けていない者もあり、職場長というポストに求められる役割や心構えを理解し、モチベーションを高めて仕事に臨んでもらうことが目的であった。なお、いずれのコースもオーダーコースで、4 時間×3 日で実施した。

受講にあたって講師には、次のことを依頼した。①研修を受けたことのない社員が多いため、分かり易い説明にしてもらいたいこと。②講師自身のマネジメントの経験を話し、職場長の悩みも聞いて、一緒に解決するような寄り添った研修としてもらいたいこと。③受講者がたくさん発言できるよう、インタラクティブな研修としてもらいたいこと、である。

受講者はモチベーションが向上し、自身の組織内での役割を自覚したように感じている。なお、生産性向上支援訓練のような管理者研修はこれまで実施したことがなかった。

2. 役割理解(非管理職)パターン

次に役割理解(非管理職)パターンの特徴をみたい。同活用パターンに該当するのは、D2、I2、I3、K3、L2、N1の6事例である。

① 利用方法

a. 受講者、受講目的、分野・コース数

各事例における生産性向上支援訓練の利用方法は図表3-12のとおりである。

図表 3-12 受講者、コース数等 役割理解(非管理職)パターン

	D2	I2	I3
受講者	全部門の係長	製造部門のサブリーダー層(勤続年数5~10年目の正社員)	製造部門のリーダー層(勤続10年~15年で、5~40名のチーム長)
受講目的	課長のサポートや後輩の指導を行うという役割を自覚し、業界における自社のポジショニング等についても理解を深める。	サブリーダーとしての役割を理解し、積極的に部下を引っ張り、リーダーを支えられる人材となる。	リーダーの役割を理解し、経営方針等を現場スタッフに伝え、組織の意思統一を図る人材となる。
コース数	①現場社員のための組織行動力向上	①生産性分析と向上 ②フォローシップによる組織力の向上 ③ものづくりの仕事のしくみと生産性向上	①組織力強化のための管理 ②効果的なOJTを実施するための指導法 ③業務効率向上のための時間管理
分野	①組織マネジメント	①生産管理 ②生涯キャリア	①組織マネジメント ②生涯キャリア

	K3	L2	N1
受講者	製造部門のベテラン社員(40代~50代)	製造部門の全正社員	次世代リーダー候補と期待される各部門の係長(勤続10年程)
受講目的	技能継承のノウハウを習得する。	社員としての役割を自覚して、他の従業員を牽引する人材となる。	当該役職として必要なマネジメントやファシリテーションスキルを習得するとともに、業務改善の考え方や分析手法を習得する。
コース数	①作業手順の作成によるノウハウの継承 ②チーム力の強化と中堅・ベテラン従業員の役割	①組織力強化のための管理 ②職場のリーダーに求められる統率力の向上	①職場のリーダーに求められる統率力の向上 ②管理者のための問題解決力向上 ③成果を上げる業務改善 ④ナレッジマネジメント ⑤プロジェクト管理技法の向上 ⑥ビジネス現場における交渉力
分野	①生涯キャリア	①組織マネジメント	①組織マネジメント ②営業・販売

まず受講者をみると、係長や主任層といった職場リーダーが最も多く（6事例中4事例、D2、I2、I3、N1）、一部にベテラン社員（K3）や全正社員（L2）とする事例がみられる。さらに部門で見ると、製造部門が最も多く（6事例中4事例、I2、I3、K3、L2）、部門横断的な受講は一部（2事例、D2、N1）である。

「受講目的」は、K3以外の6事例中5事例が職場リーダーとしての役割を理解し、組織を牽引するスキルを習得することを挙げている。

「コース数」は平均2.0コースである。「分野」は平均1.5分野である¹⁸。

b. カスタマイズの方法

次に受講効果を高めるための工夫としてカスタマイズの方法をみる（図表3-13）。

K3以外の6事例中5事例が何らかの「受講内容の変更」を行っており、5事例で計11種類のカスタマイズが行われている。その内訳は自社の業務内容を例題とした指導が3事例（I2、I3、L2）、レベルの調整が3事例（D2、I2、I3）、訓練項目の追加が2事例（D2、N1）、自社の生産体制に合わせた内容への変更が2事例（I2、I3）である。

次に「訓練時間の工夫」をみると、6事例中4事例が最短受講時間の6時間より訓練時間を長く設定しており、平均7.8時間である。

「受講方法の工夫」としては、6事例中6事例が何らかの工夫を行っており、計9種類の工夫が収集された。その内容をみると生産への影響を抑えるため1コースを2～3回に分けて受講した事例が3事例（D2、I2、I3）、グループワークの際に、異なる職場の人同士でグルーピングすることで職場コミュニケーションの活性化を図った事例が2事例（L2、N1）、平日の休業日や土曜日に開催した事例が2事例（K3、L2）である。このほか、N1は新型コロナウイルスまん延防止の観点からオンライン形式で実施するとともに、計6コースの受講にあたって次回コース受講までに前回コースで学んだ内容を実践しレポートにまとめ、次回コース開催の際に講師からフィードバックをもらうという工夫を行っている。

¹⁸ なお、N1はコース数が6コースと他の5事例と比べて非常に多いことから異常値として処理し、「コース数」と「分野数」についてはN1を除く5事例で平均値を算出した。

図表 3-13 カスタマイズの内容 役割理解（非管理職）パターン

	D2	I2	I3
受講内容の変更	①「職場のチームワーク」の項目を追加した。 ②テキストにイラストを増やして、読みやすくしてもらった。	①専門用語は減らし、分かり易く説明してもらった。 ②多品種少量生産にあった内容にってもらった。 ③自社の業務内容からグループワークの題材を出してもらった。	①専門用語は減らし、分かり易く説明してもらった。 ②多品種少量生産にあった内容にってもらった。 ③自社の業務内容からグループワークの題材を出してもらった。
訓練時間の工夫	9時間	6時間	6時間
受講方法の工夫	①生産への影響や、トラブル発生時の現場対応等を考え、1コースを3回に分け、月1回3時間で実施した。	①1コースを2回に分け、1回3時間で実施した。	①1コースを2回に分け、1回3時間で実施した。
	K3	L2	N1
受講内容の変更	なし。	①自社の業務のなかから事例を出して指導してもらった。	①知識の定着化を図るため、グループワークを多くし、アウトプットの時間もしっかりとってもらった。 ②6コース目に効果的なプレゼンテーションの方法を追加した。
訓練時間の工夫	7時間	7時間	12時間
受講方法の工夫	①雇用調整助成金を活用して、平日の休業日に実施した。	①土曜日の1日開催とした。 ②同じ職責の人同士の交流を促し、知識を共有することで、トラブルが起きた際に支え合えるようにするため、グループワークは同じ職層の人同士でグループピングした。	①新型コロナまん延防止の観点から、オンライン形式で開催した。 ②受講者に1台PCを貸与し、演習では異なる拠点・部門の人同士でグループピングした。 ③翌月の受講日まで、研修で学んだ内容を実践しレポートにまとめて講師に送り、つぎの講義で講師からフィードバックをってもらった。

c. 受講後の変化

次に受講後の変化をみる（図表 3-14）と、受講者の直属の上司でない、あるいは直接的な変化が起きていないため変化を判断できないとする事例が2事例（K3、L2）ある。この2事例を除く4事例についてみると、4事例中4事例で仕事の仕方の改善がみられる。具体的には中間管理職としての役割が理解でき（I2）、後輩指導に積極的となったり（D2）、日々の業務を改善の視点で見られるようになったり（N1）、問題発生時に現場スタッフにどう伝えるべきか考えられるようになる等（I3）、これまでの仕事の仕方の改善が進んでいる。

図表 3-14 訓練効果 役割理解（非管理職）パターン

D2	I2	I3
中間管理職の役割を理解することが出来、個人目標設定のなかで後輩指導を掲げる人も出てきた。	サブリーダーとしての役割が明確になってきた。	問題発生時にどう解決すべきかや、現場スタッフにどう伝えるべきかを考える姿勢が身につけてきており、組織の意思統一が円滑になってきた。
K3	L2	N1
まだ具体的な手順書作成には至っておらず、判断は難しい。	受講者の直属の上司ではないため不明である。	受講者は改善の視点で日々の業務を見ることが出来るようになっており、統一的な業務改善マニュアルを作成する重要性についても理解が進んだ。 中心的立場である自覚が芽生え、行動変容が見られる。

② 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練を活用する理由

次に他の訓練の実施状況をみる（図表 3-15）と、OJT は 6 事例中 6 事例が実施している。これに対して、Off-JT は 6 事例中 5 事例が実施しておらず、N1 のみグループ企業が主催する社内研修を受講している。このことから、同活用パターンにおいては、OJT と生産性向上支援訓練の組み合わせによる育成が中心であるといえる。

次に、社内訓練ではなく生産性向上支援訓練を利用する理由をみると、3 事例が OJT では指導者の経験や指導力によって、指導の質に差が生まれることを挙げている（D2、I2、I3）。また 3 事例が、職場の上司や先輩からの指導では緊張感をもって学ぶことが難しい場合や、素直に学びにくい場合があることも挙げている（I2、I3、L2）。こうした課題に対して、生産性向上支援訓練では、対象となる受講者全員で受講できるため、社内で共通の正しい知識を共有することが出来る上、社外の専門家による指導によって緊張感をもった研修を提供でき、OJT を補完しているといえる。

他の Off-JT ではない理由をみると、6 事例中 5 事例が生産性向上支援訓練は社内で実施できることを理由に挙げている。生産性向上支援訓練は社内で開催できるため、受講者が現場を離れる時間を短くし、生産への影響も抑えることができる（D2、I2、I3、L2）。さらに同じ職層の全社員が同時に受講できるため、社員の意識や知識を均一化させることができる（K3）。

これにくわえて、4 事例が自社の実態に合ったカスタマイズを行える点を挙げている。すなわち、受講者に合わせてレベルや内容を調整できる上（I2、I3）、自社の業務内容も盛り込んだ内容にすることで、手法と実践のバランスをとった内容にできる（D2、L2）といったメリットがある。

図表 3-15 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練の活用理由
役割理解（非管理職）パターン

	D2	I2	I3
OJT	あり	あり	あり
OJTでない理由	OJTでは指導者によって、指導方法や指導内容にばらつきがあるため、係長としての考え方について差があった。	同じ職場の人から指導を受けるため、研修とは違って緊張感をもって学ぶのが難しい。また、教える人の教えるスキルにもばらつきがある。	同じ職場の人から指導を受けるため、研修とは違って緊張感をもって学ぶのが難しい。また、教える人の教えるスキルにもばらつきがある。
その他のOff-JT	なし	なし	なし
他のOffでない理由	一般的な社外研修は高額で、移動時間もかかるため、受講者が現場を離れる時間が長くなる。 生産性訓練は受講しやすい価格で、数回に分けて開催することで復習やフォローアップの時間があり学びを深められる。さらに自社の実情に合わせた内容を盛り込んでもらえるため、手法と実践のバランスをとった内容に出来、すぐに実践に活かせる。	自社のスケジュールに合わせて、社内でも実施できるため、現場スタッフが生産現場を離れる時間を減らせ、生産への影響を少なくできる。さらに、受講者に合わせて、内容やレベルも調整してもらえる。	自社のスケジュールに合わせて、社内でも実施できるため、現場スタッフが生産現場を離れる時間を減らせ、生産への影響を少なくできる。さらに、受講者に合わせて、内容やレベルも調整してもらえる。

	K3	L2	N1
OJT	なし	あり	あり
OJTでない理由	技能継承はこれまで、伝統的な見て習う方法で行われており、技能継承に関するノウハウが社内になかった。	上司から説明を受けるよりも、社外の専門家から重要性や意義を解説してもらうことで、説得力が得られ、社員も素直に理解できる場合がある。	OJTは、実例に合わせたトレーニングであるため、その場で瞬時に判断しなければならないことについては有用である。しかし、その内容は教える側の経験値に依存するため、指導者が経験した範囲内ではしか指導できない。したがって、研修で得た正しい知識と、OJTで学んだ経験を組み合わせる必要がある。
その他のOff-JT	なし	なし	グループ企業が開催する社内研修
他のOffでない理由	一般的な社外研修の場合、意欲のある社員を優先的に受講させるため、訓練機会が偏ってしまう。生産性向上支援訓練では、同じ職層の全社員が同時に受講できるため、社員の意識や知識を均一化させることができる。	社内でも実施でき、訓練時間や日数もカスタマイズできるため、生産に影響を与えることなく全員が受講できるうえ、受講しやすい価格である。 研修内容についても自社の実態に合わせた内容にできる。	グループ企業研修は、管理者に求められる幅広い知識を指導するには、研修内容が幅広く、個々のテーマに十分時間が取れなかった。 生産性向上支援訓練はコースが細分化されており、学びたい内容を深く学べる。 また開催日時や場所、時間、内容等、様々な調整を行ってもらえるため、自社が研修を企画・運営する負担を軽減できる。

③ 受講企業の特徴

では、どのような企業が同活用パターンで生産性向上支援訓練を利用しているのだろうか。図表 3-16 が示す通り、「所在地」は地方圏が 1 社、大都市圏が 4 社であり、大都市圏での利用が多いものの、このデータのみでは所在地と活用パターンとの関係性は明確にできない。

また、「生産形態」をみると多品種少量生産が3社（D社、I社、K社）、少品種大量生産が2社（L社、N社）であり、経営特性と活用パターンとの関連性は見出せない。

次に「人員構成上の特徴」をみると、「従業員数」は25名から220名まで幅広く、活用パターンとの関連性は見出せない。「採用方針」も、新卒採用と中途採用が半々の企業（D社、K社）や、新卒採用中心の企業（I社、N社）、中途採用のみの企業（L社）等、様々であり関連性は見いだせない。

図表 3-16 受講企業の特徴 役割理解（非管理職）パターン

	D社	I社	K社	L社	N社
所在地	福井県	愛知県	千葉県	愛知県	東京都
事業	金属製品の製造販売	ワイヤーハーネスの製造	金属加工業	プラスチック部品の製品加工・組付け	塗料や消臭剤等、エアゾール製品の製造
生産形態	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	少品種大量生産	少品種大量生産
従業員数	55名	約150名	25名	220名	660名
採用方針	新卒中途半々 新卒は工業高校、高専	不明	新卒中途半々 中途の未経験者	中途採用中心 中途は未経験可	新卒は大卒か工業高校卒

④ 相談員からの支援

これら企業は、受講に当たって相談員からどのような支援を受けているのだろうか。図表 3-17 みると、I社は自社の要望を踏まえた受講コースの提案を、K社は階層別で体系的な研修の提案を受けている。またN社は社内で選定した6コースの実施する順番について助言を受けている。このことから5社中3社と半数以上が、受講コースの決定に際して、相談員から何らかの支援を受けている。

これにくわえ、I社は生産への影響を抑えるため1コースを2回に分けて実施することを、N社は受講者全員が活発に議論に参加できるようグループワークのグルーピングを工夫するよう、相談員から助言を受けており、受講方法に関する提案を受ける企業もある。

図表 3-17 相談員からの支援内容 役割理解（非管理職）パターン

D社	I社	K社	L社	N社
相談員d氏からは訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 i 氏からは、自社の要望を踏まえてコースを提案してもらった。 また1コースを2回に分けて実施するよう助言を受けた。 さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 j 氏からは階層別で体系的な研修の提案を受けた。 また訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員i氏からは訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 n 氏からは社内を選定した6コースの実施順を助言してもらった。 またグループワークのグルーピングの方法等についても助言を受けた。 さらに訓練実施までの日程調整をもらった。

⑤ まとめ

以上の分析から、役割理解（非管理職）パターンの特徴は次のとおりである。

同活用パターンは、製造部門の現場リーダーが、現場リーダーとしての役割を理解し、組織を牽引するスキルを習得することを目的としている。受講者は平均 1.5 分野、平均 2.0 コース受講する。

これまで座学による訓練をあまり受けたことのない受講者が、訓練内容を十分理解できるよう、分かり易い説明や、自社の業務内容を例題とした指導をってもらうよう、受講内容を変更している。

1 コースの平均訓練時間は 7.8 時間である。さらに受講方法の工夫として、生産への影響を抑えるため 1 コースを 2~3 回に分けて実施するとの工夫が行われている。

こうした訓練によって、受講者は日常業務や後輩指導において、受講者個人のレベルで仕事の仕方の改善を行っている。

以上のような生産性向上支援訓練は、OJT と組み合わせて実施されている。OJT では指導者の経験や指導力によって指導の質に差が生まれる上、職場の上司や先輩からの指導では緊張感をもって学ぶことが難しいとの課題がある。したがって生産性向上支援訓練で、社内で共通の正しい知識を共有するとともに、社外の専門家が自社の現状や仕事の仕方についても解説することで、緊張感をもって受講できる上、社内ルール等の納得性も高まる。

また他の Off-JT と比較すると、生産性向上支援訓練は社内で開催できるため生産への影響を抑えられる点と、訓練内容を自社の実態に合った内容にカスタマイズできる点にメリットがある。

受講企業の特徴をみたが、所在地や事業内容、生産形態、従業員規模、人員構成等のいずれの項目においても共通する傾向は見いだせなかった。

なお、生産性向上支援訓練の受講に当たって企業は、相談員から自社の実情に合った受講コースの提案を受けている。この活用パターンの典型例は I3 である。

I社は愛知県に拠点を置き、ワイヤーハーネスの製造・販売を行っている。

同社では、経営層と製造現場スタッフとのコミュニケーションに課題があり、製造現場リーダーが中心となって経営方針等を現場スタッフへ伝えることで、社員全員が同じ方向性を向いて業務に取り組めるようにしたいとの狙いから生産性向上支援訓練を活用している。

そこで、県内工場の全正社員を初任層、サブリーダー、リーダーの3つの階層に分け、2020年6月から各層の社員が半期に1コース受講している。コース選定にあたっては、ポリテクセンター中部の相談員i氏が、同社の要望を踏まえて、受講コースを提案し、それをもとに製造部長がコースを選定している。

製造部門のリーダー層は、勤続10～15年で、5名～40名のチームをまとめる非管理職である。2020年～2021年7月までに、「組織力強化のための管理」コース、「効果的なOJTを実施するための指導法」コース、「業務効率向上のための時間管理」コースの3コースを受講した。いずれもオーダーコースで、全て平日3時間×2日に分けて、自社会議室で実施した。

その目的は、第一に、リーダーとしての自覚と役割を理解し、経営方針等を現場スタッフに伝え、組織の意思統一を図る人材となること。第二に、納期厳守や生産管理の改善方法等について学び、生産工程改善につなげることである。この背景には7年前にリーダー層という役職を新設して以降、社外研修を行っていなかったことから、リーダー層が自身の役割を十分に認識できていなかったことがある。

講師に対しては、受講者は全員初めて座学を受けるため、専門用語等は減らし、わかりやすい内容となるよう、レベルの調整を依頼した。

研修を受けて受講者には、リーダーとしての意識が身に付いてきたと感じている。以前は、現場の苦情等を単に吸い上げて報告するのみだったが、受講後は問題が発生したときにどう解決すべきかや、現場スタッフにどのように伝えるべきかを考える姿勢へ変化しており、組織の意思統一が円滑になってきた。

3. 職場改善パターン

最後に職場改善パターンの特徴をみたい。同活用パターンに該当するのは、A1、B1、C2、D3、E1、F1、G1、G3、H1、I1、J1、K1、L1、M1、M2、M3 の 16 事例である。

① 利用方法

a. 受講者、受講目的、分野・コース数

各事例における生産性向上支援訓練の利用方法は図表 3-18 のとおりである。

まず受講者をみると、製造部門や営業部門等、特定部門の社員が受講する場合は 16 事例中 11 事例である。このうち、非管理職と管理職を合わせた特定部門の社員全員で受講する事例が最も多く（11 事例中 4 事例、D3、K1、L1、M2）、これに主任等の職場リーダー（3 事例、A1、C2、M1）、非管理職全員（2 事例、F1、G3）、初任層（2 事例、I1、J1）がつづく。

この一方、部門横断的に全部門の社員が受講する場合も 5 事例ある。その内訳は全社員が 3 事例（B1、E1、M3）、全部門の主任層以上が 2 事例（G1、H1）である。

以上から、職場改善パターンでは製造部門や営業部門といった特定部門のみで受講する場合と、部門横断的に受講する場合があります。いずれの場合でも、非管理職全員もしくは職場リーダーや管理職が受講対象となるといえる。

「受講目的」をみると、16 事例中 6 事例が、品質管理や現場改善、安全衛生に関する知識を製造部門や企業全体で共有し、職場の意識改革を図ることで製品の品質向上や職場の安全確保、業務効率向上を図るとしている（E1、F1、G1、H1、I1、J1）。また 5 事例が、これまで自社で取り組んできた改善活動等の見直し（B1、G3）や、仕事の進め方の見直し（C2）、営業部門の営業スタイルの見直し（D3、M2）など、これまでの仕事の仕方の見直しと改善によって、業務効率を向上させることを狙いとしている。さらに 3 事例は改善手法の多角的な学習（K1、L1、M1）、2 事例は IT 化の推進のためデータ処理・管理の学習（A1、M3）によって、生産性向上を図ろうとしている。

すなわち、いずれの事例においても、職場レベルでの仕事の仕方の見直しや、知識の共有化と意識改革を行うことで生産性向上や業務効率化を図ることを目的としている。

「コース数」は平均 2.6 コースである。「分野」は平均 1.7 分野である。

図表 3-18 受講者、コース数等 職場改善パターン①

	A1	B1	C2	D3
受講者	製造部門の主任層（勤続15～20年程）	製造、営業、経理の全社員	製造部門の係員、主任、係長	営業部門の全社員
受講目的	必要なエクセル操作を習得し、製造現場のIT化を進める。	これまで社内で行ってきた安全衛生活動や生産管理について、考え方や手順等の見直しを行う。	業務内容の報告方法や報告内容等にばらつきがあることから、報連相等の徹底と均一化を図る。	顧客の要望や不満、問題点に合った提案書作成や説明ができる力を習得し、営業部全体の戦力化を図る。
コース数	①表計算ソフトを活用した業務改善 ②業務に役立つ表計算ソフトの関数の活用	①事故をなくす安全衛生活動 ②生産計画と工程管理	①現場社員のための組織行動力向上	①提案型営業実践
分野	①データ活用	①組織マネジメント ②生産管理	①組織マネジメント	①営業・販売

	E1	F1	G1	G3
受講者	全部門の中堅・一般社員全員	製造部門の若手・中堅社員	全部門の主任層以上	製造部門の全ての非管理職
受講目的	品質管理や現場改善、安全衛生に関して正しい知識を社員全員が共有し、知識の均一化を図ることで、職場全体の意識を高める。	製造部門の各工程で品質管理の意識をもって製品加工を行うことで、品質不良を減らすとともに、生産性を向上する。	安全衛生や個人情報保護に対する意識を高めるとともに、部下や後輩に説明・指導する力をつけ、職場コミュニケーション向上を図る。	これまで社内で行ってきた改善活動や安全衛生活動の見直しを行い、社員の意識を高め、活動を推進する。
コース数	①品質管理基本 ②生産現場の問題解決 ③事故をなくす安全衛生活動	①品質管理基本 ②品質管理実践	①事故をなくす安全衛生活動 ②個人情報保護と情報管理 ③成果を上げる業務改善	①生産性分析と向上 ②事故をなくす安全衛生活動
分野	①品質保証・管理 ②組織マネジメント ③生産管理	①品質保証・管理	①組織マネジメント	①生産管理 ②組織マネジメント

図表 3-18 受講者、コース数等 職場改善パターン②

	H1	I1	J1	K1
受講者	製造部門、品質管理部門、設計部門、営業部門の課長・主任層	製造部門の初任層	製造部門の中途採用者で、入社2カ月～3年以内の勤続年数の浅い初任層	製造部門の全社員
受講目的	全部門で共通の正しい知識と情報を共有し、全社的に品質向上を図る。	ものづくりの流れや、生産管理について学ぶことで、担当業務の意味や役割を理解し、意識を高める。	ものづくりの基本である品質管理の基礎知識を習得する。	ものづくりの理論や生産性向上のための手法を多角的に学び、全社的な生産性向上につなげる。
コース数	①品質管理基本 ②品質管理実践	①ものづくりの仕事のしくみと生産性向上 ②生産性分析と向上 ③品質管理基本	①品質管理基本	①ものづくりの仕事のしくみと生産性向上 ②生産現場の問題解決 ③生産性分析と向上 ④業務効率向上のための組織行動力向上
分野	①品質保証・管理	①生産管理 ②品質保証・管理	①品質保証・管理	①生産管理 ②組織マネジメント

	L1	M1	M2	M3
受講者	製造部門の全正社員	製造部門のリーダー層やリーダー候補	営業部門の全社員	IT業務を担う各部門の社員やその候補者
受講目的	生産性について多角的に学び、全正社員が共通の正しい知識を共有することで、全社的に生産性向上に取り組む。	組織をけん引していくという役割を理解するとともに、製造現場における「改善」手法について多角的に学び、総合的に業務改善に取り組む。	これまでの自身の営業スタイルを振り返るとともに、新たな営業手法を学び、営業力を高める。	今後、仕事の見える化やデータ管理を推進していくことを見据え、どのように業務データを整理すべきかを理解する。
コース数	①品質管理基本 ②品質管理実践 ③生産性向上のための課題とラインバランス ④生産計画と工程管理 ⑤原価管理とコストダウン ⑥業務効率向上のための時間管理	①組織力強化のための管理 ②成果を上げる業務改善 ③生産現場の問題解決 ④管理者のための問題解決力向上 ⑤業務効率向上のための時間管理	①提携型営業手法 ②相手に伝わるプレゼン資料作成	①RPAによる業務の自動化 ②ムダを発見するための業務プロセスの見える化と業務改善
分野	①品質保証・管理 ②生産管理 ③組織マネジメント	①組織マネジメント ②生産管理	①営業・販売 ②情報発信	①バックオフィス ②組織マネジメント

b. カスタマイズの方法

次に受講効果を高めるための工夫としてカスタマイズの方法をみる（図表 3-19）。

16 事例中 12 事例が何らかの「受講内容の変更」を行っており、12 事例で計 20 種類のカスタマイズが行われている。その内訳は、分かり易い内容といったレベルの調整が 6 事例（C2、G3、I1、J1、K1、M2）、自社の業務内容を例題とした指導が 5 事例（C2、F1、G1、I1、L1）、自社の生産体制に合わせた内容への調整が 4 事例（F1、H1、I1、J1）、訓練項目の追加が 3 事例（C2、D3、I1）である。

次に「訓練時間の工夫」をみると、16 事例中 8 事例と半数が最短受講時間の 6 時間で受講しており、訓練時間は平均 8.4 時間である。

「受講方法の工夫」をみると、16 事例中 15 事例が何らかの工夫を行っており、計 31 種類の工夫が収集された。その内訳をみると、1 コースを 2~3 回に分けて受講する、コースの分割が 9 事例（A1、B1、C2、D3、F1、I1、M1、M2、M3）、土曜日開催が 6 事例（G1、G3、L1、M1、M2、M3）、グループワークの際に、職種や年齢層が異なる社員同士でグルーピングし社内コミュニケーション活性化を図る工夫が 4 事例（E1、F1、K1、L1）である。このほか、1 回目と 2 回目の間隔を 1 週間あけ、1 回目に講師から課題を出してもらい、受講者の復習の時間を取るといった工夫も 3 事例（C2、F1、H1）みられる。さらに、生産への影響を抑えることを目的として、受講者を 2 グループに分け、同じコースを 2 回実施する事例も 3 事例（G1、I1、K1）ある。

図表 3-19 カスタマイズの内容 職場改善パターン①

	A1	B1	C2	D3
受講内容の変更	表計算ソフトのなかでも、とくに自社の業務と関連する項目に絞った。	なし。	①組織人としての意識に関する項目を厚くした。 ②基礎的な知識を重点的に分かり易く説明してもらった。 ③報連相の重要性や方法を追加し、自社のフォーマットで報告方法を指導してもらった。	①ロールプレイの時間を長くし、より実践的な内容にもらった。 ②インサイト営業に関する項目を追加した。
訓練時間の工夫	6時間	12時間	6時間	9時間
受講方法の工夫	①生産ラインを止めないよう1コースを4回に分け、1回1.5時間で実施した。 ②人材開発支援助成金を活用した。	①1コースを2回に分け、1回6時間で実施した。	①1コースを2回に分け、1回3時間で実施した。 ②1回目と2回目の間隔を1週間あけ、1回目に講師から課題を出してもらい、受講者の復習の時間を取った。	①生産への影響や、トラブル発生時の現場対応等を考え、1コースを3回に分け、月1回3時間で実施した。
	E1	F1	G1	G3
受講内容の変更	なし。	①細かな統計分析よりも、企業にとって品質管理が何故重要かを考えられる内容で実施してもらった。 ②自社の業務にすぐ活用できるよう、事例を多く紹介してもらった。	①自社の安全衛生方針や個人情報保護規定等が何故重要かを、解説してもらった。また、「個人情報保護と情報管理」コースでは、自社の仕事に照らして、各部門で気を付けるべき情報管理のポイントを明確化し説明してもらった。	①前年に全部門を対象に実施した同様のコースよりも、製造現場に特化し、レベルアップした内容で実施した。
訓練時間の工夫	24時間	11時間	6時間	6時間
受講方法の工夫	①雇用調整助成金を活用し、休業日に実施した。 ②1コースを4回に分け、1回6時間で開催した。 ③能力開発セミナーも並行して受講した。 ④グループワークではコースごとにメンバーを変え、社内コミュニケーションの活性化を図った。 ⑤会場はポリテクセンター山形の貸会議室を借りた。	①受講内容の理解が深まるよう1コースを4回に分け、毎週1回2～3時間で計11時間受講した。 ②「品質管理基本」コースと「品質管理実践」コースの期間を1カ月開け、学習内容を仕事に落とし込む時間を取った。 ③グループワークでは勤続年数が異なる社員同士を組ませ、社員間のコミュニケーション活性化を図った。	①生産への影響を減らすため、受講者を2グループに分けた。 ②開催日は土曜日とした。	①開催日は土曜日とした。

図表 3-19 カスタマイズの内容 職場改善パターン②

	H1	I1	J1	K1
受講内容の変更	①自社の生産体制にあうように、大量生産向きの統計分析よりも、なぜなぜ分析等の演習を増やしてもらった。	①専門用語は減らし、分かり易く説明してもらった。 ②「品質管理基本」コースでは、QC活動の内容を追加した。 ③多品種少量生産にあった内容にしてもらった。 ④自社の業務内容からグループワークの題材を出してもらった。	①内容を分かり易くし、基本的な専門用語の定義を丁寧に説明してもらった。 ②自動車部品のリコール事例を紹介し、品質管理の重要性を強調してもらった。	①受講者は座学に慣れていないため、難しい分析や統計データの紹介は少なくし、他社の好事例等を多く盛り込んでもらった。
訓練時間の工夫	6時間	6時間	6時間	7時間
受講方法の工夫	①「品質管理基本」コースで学んだことを踏まえて、小集団の見直しを行い、その結果を講師に報告し「品質管理実践」コースでさらに指導してもらった。	①生産への影響を減らすため、受講者を2グループに分けた。 ②1コースを2回に分け、1回3時間で実施した。	なし。	①雇用調整助成金を活用して、平日の休業日に実施した。 ②三蜜防止の観点から2回に分けて実施した。 ③グループワークは異なる課の社員同士で構成した。

	L1	M1	M2	M3
受講内容の変更	①自社の業務のなかから事例を出して指導してもらった。	なし。	①営業の基礎知識を分かり易く指導してもらった。	なし。
訓練時間の工夫	7時間	6時間	8時間	8時間
受講方法の工夫	①土曜日の1日開催とした。 ②同じ職責の人同士の交流を促し、知識を共有することで、トラブルが起きた際に支え合えるようにするため、グループワークは同じ職層の人同士でグループングした。	①業務に支障が出ないよう1コースを2回に分け、3時間×2日で実施した。 ②出勤日に当たる土曜日に開催した。	①業務に支障が出ないよう1コースを2回に分け、4時間×2日で実施した。 ②出勤日に当たる土曜日に開催した。	①業務に支障が出ないよう1コースを2回に分け、4時間×2日で実施した。 ②出勤日に当たる土曜日に開催した。

c. 受講後の変化

次に受講後の変化をみる（図表 3-20）と、受講者の直属の上司でない等の理由から変化を判断できないとする事例が 1 事例（L1）ある。この 1 事例を除く 15 事例についてみると、15 事例中 9 事例が職場改善を挙げている（A1、B1、D3、E1、G1、G3、I1、K1、M2、M3）。具体的には、製造現場では研修内容を自社の生産計画や工程管理、改善活動に落とし込んだり（B1、G3、I1、K1）、労災ゼロの達成や機密書類の適切な廃棄が進んだり（G1、G3）、安全パトロールの本格的な実施のきっかけとなる等（E1）、職場単位で業務の改善が進んでいる。また、営業部門でも研修で学んだ営業手法を取り入れ、部門単位の業務改善が進んでいる（D3、M2）。さらに業務の IT 化に関して学習した A1 と M3 でも、受講後はパソコンによる書類作成や業務管理が行われている。

このほか、2 事例が品質管理等に対する職場全体での意識の高まりといった、職場レベルの意識改革を挙げている（F1、H1）。また J1 は仕事の仕方の見直しを、M1 は経営層と社員との意思統一を挙げている。

図表 3-20 訓練効果 職場改善パターン

A1	B1	C2	D3
各生産現場で自主的にパソコンによる書類作成が進んでいる。	研修後は自社の生産計画や工程管理に受講した内容を落とし込んでいる。	受講以前から高かった社員のモチベーションが、さらに高まっている。	話し方に変化がみられるようになっており、研修で学んだFCシートを営業活動に取り入れている。
E1	F1	G1	G3
品質管理、現場改善、安全衛生の意識が高まり、不良品が減少傾向にある。また安全パトロールを本格化することが出来た。	受講者が他の社員へ品質管理の重要性を伝えてくれており、職場全体で品質管理意識が高まっている。さらに受講者は、経営者としての意識に変わってきており、経営方針等について社員の理解を得られるようになってきた。	受講後500日連続で労災0が続いているうえ、機密書類が適切に廃棄されるようになった。さらにグループワークで他部門の管理職同士が議論する機会を設けたことで、部門間コミュニケーションの活性化につながった。	受講後500日連続で労災0が続いているうえ、カイゼン活動の見直しを行うことができた。
H1	I1	J1	K1
社員同士の会話にも品質管理に関する話題が出てくるようになり、自身の業務を品質管理の視点から振り返ることができるようになってきた。さらに2020年からQC検定受験者が増え、3級に約10人、4級に約35人が合格した。	受講前は指示されたことにそって作業するという姿勢だったが、受講後は積極的に改善のアイデアを出すようになった。	これまでの仕事の仕方を見直すきっかけとなった。	普段行っている作業を可視化でき、改善すべき業務内容を具体的に把握できた。生産性分析等に関心がある社員が、社内のデータを集約して分析するようになってきた。
L1	M1	M2	M3
受講者の直属の上司ではないため不明である。	これまでの社内のやり方を変更する際に、社員の理解を得られやすくなってきた。	受講後に営業部門でプレゼン資料を作成し、プレゼン形式での営業ができるようになってきている。	社内業務のIT化を進めている。

② 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練を活用する理由

次に他の訓練の実施状況を見る（図表 3-21）と、OJT は 16 事例中 16 事例が実施している。これに対して、Off-JT は 16 事例中 10 事例が実施していない。なお、実施している 6 事

例についてその内容をみると、社内研修が2事例（D3、L1）、社外研修が2事例（F1、K1）、コンサルタントによる指導が1事例（M1）、e-learningが1事例（E1）である。

生産性向上支援訓練を利用する理由をみると、社内訓練ではなく生産性向上支援訓練を利用する理由としては、16事例中8事例がOJTでは指導の質に差が生まれることを挙げている（C2、D3、E1、F1、G3、H1、I1、J1）。さらに7事例が、正しい知識を幅広く網羅することが難しい点を挙げている（A1、F1、J1、L1、M1、M2、M3）。

他のOff-JTではない理由をみると、16事例中10事例が生産性向上支援訓練は社内で行うことができることを理由に挙げている。生産性向上支援訓練は社内で開催できるため、対象となる全社員が受講でき、知識の共有化やスキルの均一化につながる上（B1、C2、F1、G1、G3、K1）、生産への影響も抑えることができる（H1、I1、L1）。また新型コロナウイルスまん延防止の観点からも安心して受講できる（A1）。

なお、同活用パターンは16事例中6事例が、他のOff-JTとも組み合わせて実施していることから、それらと生産性向上支援訓練がどのように異なるかを見ておきたい。D3とL1は社内研修も並行して実施しており、社内研修と生産性向上支援訓練との違いを次のように述べている。すなわち、社内研修は実務的な知識・技術の指導が中心であり、一般理論まで網羅することは難しい。これに対して生産性向上支援訓練は正確で幅広い知識を学べる上、訓練内容を自社の実情に合わせた内容にカスタマイズできるため、手法と実践のバランスを取った内容にでき、学んだことをすぐに実践できる。

またコンサルティングを併用しているM1は、コンサルティングと生産性向上支援訓練の違いを次のように説明する。すなわち、コンサルティングは現在起きている問題について直接解決策を提案してもらう指導方法である。これに対し生産性向上支援訓練は、基礎知識を幅広く学ぶことで改善方法等について自ら考える力を身に付けることができる。基礎知識がなければその都度、部分的に得た知識で行動しなければならないため、ミスやトラブルへの対応力を高めるために広範な理論の習得が必要となる。

また、e-learningを併用するE1によると、e-learningは受講者と講師との一対一の学びであるため、個人レベルでの仕事の仕方の改善が期待されるのに対し、生産性向上支援訓練はグループワークによって社員同士で学び合えるため職場全体の意識改革や、職場レベルでの業務改善が期待される。

図表 3-21 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練の活用理由
職場改善パターン①

	A1	B1	C2	D3
OJT	あり	あり	あり	あり
OJTでない理由	OJTでは直接生産に結びつく技能や技術の指導が中心となるのに対し、生産性向上支援訓練では業務に関連する幅広い一般理論を学ぶこと出来るため。	OJTのみでは、これまでのやり方を見直すことができないため、社外の専門家からの指導によって組織の成長を図る必要がある。	OJTのみでは各部門の仕事の仕方が固定化し、変革が起こりにくいため、社外研修によって組織としての伝統的な方法を見直すきっかけをつくるため。さらにOJTでは伝える側の指導力や経験に制約を受けるため、Off-JTで標準化された正しい知識を全員で共有する必要がある。	OJTでは指導者によって、指導方法や指導内容にばらつきがあるため。
その他のOff-JT	なし	なし	なし	部内勉強会（月1回）
他のOffでない理由	社内で研修できるので、新型コロナウイルスまん延防止の観点からも安心して受講できるため。	社内で研修でき、従業員全員で受講することが出来るため。	社内で実施できることから、全管理職が同時に受講でき、知識の共有やスキルの均一化につながるため。コースの種類も豊富で、コストパフォーマンスも高いため。	社内研修では実務的なことが中心となり、一般的な社外研修は、一般的な理論を学ぶ。これに対して生産性訓練は自社の実情に合わせた内容にできるため、手法と実践のバランスをとった内容にでき、手法をすぐに実践に活かせる。

	E1	F1	G1	G3
OJT	あり	あり	あり	あり
OJTでない理由	OJTは教える人の認識や理解によって、教える内容が変わってしまう。生産性訓練は全社員で受講できるため、社員全員で共通認識を築ける。	OJTは先輩や上司の経験に基づいた指導であるため、一般的な理論等について指導することは難しい。生産性向上支援訓練等の研修では、専門家から業務に関連する幅広い理論を学べるため専門性の向上につながる。	上司から説明を受けるよりも、社外の専門家から重要性や意義を解説してもらうことで、説得力が得られ、社員も素直に理解できる場合がある。	OJTでは指導者によって教え方やその内容にばらつきがあり、職場全体で意思統一を図ることが難しい。
その他のOff-JT	改善活動に関するオンライン研修	①石川県主催の生産性向上セミナー（月2回、半年間：月1回は座学、もう1回は自社に講師が来て改善活動の指導） ②石川県鍍金工業組合主催のメーカー研修やコーチング研修	なし	なし
他のOffでない理由	自社のみで、社外研修を活用してゼロから階層別に研修を企画・運営することは困難だったため。オンライン研修は受講者と講師による一対一の学びであるが、生産性訓練はグループワークを行うため、職場全体で意識改革や業務改善ができる。	社外研修では、同業他社の社員と受講することで、他社との交流が生まれ、悩みを共有したり、異なる考えを聞くことで安心したり、刺激を受けることが出来る。生産性向上支援訓練は、同じ企業の社員同士で受講するため、社内の知識の共有化と、社内コミュニケーション活性化につながる。	社内で実施でき、社外研修よりも多くの社員が受講できるため。受講しやすい価格設定のため。グループワークを通して部門を超えたコミュニケーション活性化につながるため。講師に自社のメッセージを代弁してもらえらるため。	社内で実施でき、社外研修よりも多くの社員が受講できるため。受講しやすい価格設定のため。グループワークを通して部門を超えたコミュニケーション活性化につながるため。講師に自社のメッセージを代弁してもらえらるため。

図表 3-21 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練の活用理由
職場改善パターン②

	H1	I1	J1	K1
OJT	あり	あり	あり	あり
OJTでない理由	個人による学習で得られた知識・技術は、その正確さにもばらつきがあるうえ、指導者側の理解や教え方にも差があるため、OJTによる指導では教えられる知識にばらつきが生じる。 生産性向上支援訓練では全部門が共通した正しい知識を共有できる。	OJTは、同じ職場の人から指導を受けるため、研修とは違って緊張感をもって学ぶのが難しい。また、教える人の教えるスキルにもばらつきがある。	OJTで教えられる内容は、教える側の知識によってかわるうえ、一般的な理論までカバーすることは難しい。	OJTは、同じ職場の人から指導を受けるため、研修とは違って緊張感をもって学ぶのが難しい。また、教える人の教えるスキルにもばらつきがある。
その他のOff-JT	なし	なし	なし	顧客が実施する社内研修（年2～3人受講）
他のOffでない理由	社内で開催でき、生産を止めることなく、全社員で受講することができ、全部門が共通した正しい知識を共有することができるため。また、受講しやすい価格設定のため。	自社のスケジュールに合わせて、社内で実施できるため、現場スタッフが生産現場を離れる時間を減らせ、生産への影響を少なくできる。さらに、受講者に合わせて、内容やレベルも調整してもらえる。	自社の実態にあった内容にカスタマイズできる。	コースが細分化されており、学びたい内容を特定して詳しく学べる。 相談員から受講にあたって様々な提案が得られるため、体系的に訓練を実施することができる。 全社員が同じコースを受講することで、知識の共有化が図れる。 さらに受講しやすい価格設定ため。

	L1	M1	M2	M3
OJT	あり	あり	あり	なし
OJTでない理由	OJTでは正しい知識を幅広く学ぶことは難しい。	OJTで業務効率化に関する幅広い一般理論を幅広く指導することは難しいため。	OJTでは営業の一般的な手法まで幅広く指導することが難しいため。	OJTで新たな技術を指導することは難しいため。
その他のOff-JT	社内勉強会（月1回、半日。毎月2人が発表者となり品質管理等について自習した内容を発表）	埼玉県振興公社「よろず相談室」（月1回、コンサルタントから製造現場の改善方法について指導）	なし	なし
他のOffでない理由	社内勉強会では、人に教えることで発表者自身の知識が深まるが、教えるスキルは人によって異なるうえ、個人が調べた内容をもとに発表するため、誤った知識が含まれる可能性もある。 これに対して生産性向上支援訓練は正確な知識を、平等に全受講者が共有できる。 さらに社内で実施でき、訓練時間や日数もカスタマイズできるため、生産に影響を与えることなく全員が受講できるうえ、受講しやすい価格である。	コンサルティングは、現在起きている問題について直接解決策を提案してもらうものである。 生産性向上支援訓練は、幅広い基礎知識を学ぶことで、改善方法等を自ら考える力を身につけることができる。基礎知識がなければその都度、部分的に得た知識で行動しなければならぬため、ミスやトラブルが発生する可能性が高まる。	コースが細分化されており、学びたい内容を特定して詳しく学べる。 相談員から受講にあたって様々な提案が得られるため、体系的に訓練を実施することができる。	コースは最新のトレンドが反映されており、学びたい内容を特定して詳しく学べる。 相談員から受講にあたって様々な提案が得られるため、体系的に訓練を実施することができる。

③ 受講企業の特徴

では、どのような企業が同活用パターンで生産性向上支援訓練を利用しているのだろうか。図表 3-22 が示す通り、「所在地」は、地方圏が 6 社、大都市圏が 7 社であり、活用パターンによる地域差はみられない。また、「生産形態」をみると多品種少量生産が 10 社（B 社、C 社、D 社、E 社、F 社、H 社、I 社、K 社、M 社）、少品種大量生産が 3 社（A 社、G 社、L 社）、半々が 1 社（J 社）である。

次に「人員構成上の特徴」をみると、「従業員数」は 25 名から 220 名まで幅広く、活用パターンとの関連性は見出せない。「採用方針」も、中途採用のみの企業が 6 社（B 社、G 社、H 社、J 社、L 社、M 社）、新卒採用と中途採用が半々の企業が 5 社（A 社、C 社、D 社、E 社、K 社）、新卒採用中心の企業が 1 社（F 社）で、関連性は見いだせない。

図表 3-22 受講企業の特徴 職場改善パターン

	A社	B社	C社	D社	E社
所在地	山形県	香川県	香川県	福井県	山形県
事業	メッキ加工業	プラスチック素材の切削・旋盤加工による製品製造	産業用計量器や計量システム、計測制御等の製造販売	金属製品の製造販売	印刷機械や工作機械、建設機械等の部品製造
生産形態	少品種大量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産	多品種少量生産
従業員数	134名	16名	162名	55名	89名
採用方針	新卒中途半々 中途は経験者採用	中途採用中心 中途は未経験可	新卒中途半々 新卒は工学系大学や工業高校 中途は経験者採用	新卒中途半々 新卒は工業高校、高専	新卒中途半々 新卒は工業高校卒中心 中途は未経験可

	F社	G社	H社	I社
所在地	石川県	神奈川県	神奈川県	愛知県
事業	メッキ加工業	精密プレス加工による部品製造	プラスチック素材の切削・組み立て加工	ワイヤーハーネスの製造
生産形態	多品種少量生産	少品種大量生産	多品種少量生産	多品種少量生産
従業員数	52名	115名	67名	約150名
採用方針	工業高校卒の新卒採用中心	中途の経験者採用のみ	中途の未経験者採用中心	不明

	J社	K社	L社	M社
所在地	千葉県	千葉県	愛知県	埼玉県
事業	精密部品の製造販売	金属加工業	プラスチック部品の成型加工・組付け	パケットコンベアの部品製造
生産形態	量産品とオーダーメイドが半々	多品種少量生産	少品種大量生産	多品種少量生産
従業員数	83名	25名	220名	37名
採用方針	中途の未経験者採用中心	新卒中途半々 中途の未経験者	中途採用中心 中途は未経験可	中途採用中心 中途は未経験可

④ 相談員からの支援

これら企業は、受講に当たって相談員からどのような支援を受けているのだろうか。図表 3-23 をみると、13 社中 9 社が相談員から受講コースの提案や、階層別研修の策定における支援を受けている。このほか、受講方法に関する助言や、受講内容に関する助言を受けた企業も 4 社ある。前者については、1 コースを複数回に分けて実施し、受講者が復習する時間を設けることや（F 社、I 社）、グループワークで勤続年数の異なる社員同士をグルーピングし、社内コミュニケーションの活性化につなげるといった工夫（F 社）を提案されている。後者については、自社の業務内容を踏まえて、特定のテーマに重点を置いた内容となるよう助言があったり（G 社）、自社の生産形態に合った内容にしてもらうよう助言を受けた企業もある（H 社）。

図表 3-23 相談員からの支援内容 職場改善パターン

A社	B社	C社	D社	E社
相談員 a 氏からは自社の実情や悩みを踏まえてコースを提案してもらった。訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 b 氏からは訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 c 氏からは自社の実情に合ったコースを提案してもらった。訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 d 氏からは訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 a 氏からは自社の実情に合ったコースを提案してもらった。能力開発セミナーも並行して受講したため、指導員も含めた日程調整をもらった。また雇用調整助成金の期限についても労働局に確認してもらった。
F社	G社	H社	I社	
相談員 f 氏からは自社の実情を踏まえてコースを提案してもらった。また、1 コースを 4 回に分け、復習の期間を設けること、グループワークは勤続年数が異なる人同士でグルーピングするといった助言を受けた。さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 g 氏からは自社の実情や社会的なトレンドを踏まえてコースを提案してもらった。個人情報に関するコースでは自社の業務内容を踏まえて、機密文書の処理に重点を置いた内容となるよう助言を受けた。さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 h 氏からは自社の人材育成ニーズに合ったコースを提案してもらった。自社の業務内容を踏まえ、多品種少量生産野生産体制にあった内容にするよう助言を受けた。さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 i 氏からは、自社の要望を踏まえてコースを提案してもらった。また 1 コースを 2 回に分けて実施するよう助言を受けた。さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	
J社	K社	L社	M社	
相談員 j 氏からは階層別研修の策定において支援を受けた。さらに訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 j 氏からは階層別で体系的な研修の提案を受けた。また訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 i 氏からは訓練実施までの日程調整をもらった。	相談員 m 氏からは自社の人材育成の状況を踏まえてコースを提案してもらった。訓練実施までの日程調整をもらった。	

⑤ まとめ

以上の分析から、職場改善パターンの特徴は次のとおりである。

同活用パターンは、製造部門や営業部門といった特定部門のみで受講する場合と、部門横断的に受講する場合がある。しかし、いずれの場合でも、非管理職全員もしくは現場リーダーや管理職が受講対象となる。この受講者に、業務改善のための分析手法や改善方法を学ばせることで、職場全体の意識を高めたり、職場レベルで仕事の進め方の見直しや、業務効率化を図ることが受講目的である。

受講者は平均 1.7 分野、2.6 コース受講する。

受講に当たっては、分かり易い内容へのレベル調整や、自社の業務内容を例題とした指導、自社の生産体制に合わせた内容への調整が行われている。

1 コースの平均訓練時間は 8.4 時間である。さらに受講方法の工夫として、生産への影響を抑えるため、1 コースを 2~3 回に分けて実施したり、休日の土曜日や休業日に開催するといった工夫が行われている。くわえて、グループワークの際に、職種や年齢層が異なる社員同士をグルーピングし社内コミュニケーションの活性化を図るといった工夫もみられる。

こうした訓練によって、研修内容を自社の生産計画や工程管理、改善活動等に落とし込む等、職場単位で業務の見直しや、業務の効率化が進んでいる。

以上のような生産性向上支援訓練は、OJT と組み合わせて実施されている。OJT では指導者の経験や指導力によって指導の質に差が生まれる上、正しい知識を幅広く網羅することが難しいといった課題がある。そこで生産性向上支援訓練によって、社内で共通の正しい知識を共有することで、職場内での知識・技術の均一化を図っている。

また、生産性向上支援訓練は他の Off-JT と比べて、社内で開催できる点にメリットがあり、生産への影響を抑えて受講できる上、一般的な社外研修のように受講者を選抜することなく、該当する社員全員で受講できるため、職場レベルで知識の共有やスキルの均一化を図ることができる。

受講企業の特徴をみたが、所在地や事業内容、生産形態、従業員規模、人員構成等のいずれの項目においても共通する傾向は見いだせなかった。

なお、生産性向上支援訓練の受講に当たって企業は、相談員から自社の実情に合った受講コースの提案を受けている。

以上の職場改善パターンの典型例は G3 のとおりである。

G社は神奈川県に拠点を置き、精密プレス加工を中核として部品製造を営んでいる。

コース選定にあたっては、人事管理部長と主任の2人で、全社的な人材育成上の課題を話し合い、ポリテクセンター関東の相談員g氏へ相談して、最適なコースを提案してもらう場合と、g氏から現在の社会的な動き等を踏まえて提案してもらう場合がある。

同社は製造部門の主任層以下の社員を対象として、2018年に「生産性分析と向上」コース、2019年に「事故をなくす安全衛生活動」コースを受講した。各コースの目的は次のとおりである。

「生産性分析と向上」コース：これまでは同社の顧問が、生産性分析について研修を行っていたが退職されたため、社外講師から生産性分析について改めて学ぶとともに、これまで社内で行ってきた改善活動の見直しを行うことを目的とした。

「事故をなくす安全衛生活動」コース：製造現場スタッフの安全衛生に対する意識をより高めるねらいであった。5S等の活動は行っていたが、その意義が理解されておらず、改善活動がうまく進んでいなかったため、これまでの活動の見直しと徹底を図る必要があった。いずれのコースもオーダーコースで、自社会議室にて土曜日1日に6時間で実施した。

「事故をなくす安全衛生活動」コースの受講にあたっては、講師に対して、前年に全部門の主任層以上を対象として実施した内容よりも、より製造現場に特化し、レベルアップした内容となるよう依頼した。なお、製造部門の主任層以下を対象とした全体研修は、初めて行った。

第6節 活用パターンによる比較

本節では第5節で明らかとなった各活用パターンの特徴を比較し、各活用パターンにどのような共通点と違いがあるかを明らかにする。

1. 生産性向上支援訓練の利用方法

① 受講者、コース数、分野数

まず各活用パターンの特徴を、受講者属性、コース数、分野数からみたい（図表 3-24）。受講者の特徴をみると、役割理解（管理職）パターンは、部門横断的に全管理職で受講する。これに対して、役割理解（非管理職）パターンは、製造部門の職場リーダーが受講する。また職場改善パターンは、製造部門や営業部門といった特定部門単位で受講する場合と、部門横断的に受講する場合があるが、いずれの場合も非管理職全員もしくは現場リーダーと管理職が受講対象となる。

受講コース数と分野数をみると、役割理解（管理職）パターンが平均 1.9 コース、平均 1.0 分野、役割理解（非管理職）パターンが平均 2.0 コース、平均 1.4 分野である。これに対して職場改善パターンが平均 2.6 コース、1.7 分野と、コース数、分野数ともに最も多い。この理由として、職場改善パターンには業務改善のための多角的な学習が必要となるため、他の活用パターンより受講するコース数や分野数が多くなると考えられる。

図表 3-24 受講者とコース数、分野数からみる各活用パターンの特徴

活用パターン		受講者	コース数（平均）	分野数（平均）
役割理解 パターン	管理職	全部門の管理職全員	1.9コース	1.0分野
	非管理職	製造部門の職場リーダー	2.0コース	1.4分野
職場改善パターン		●特定部門の非管理職全員or職場 リーダー ●全部門の非管理職全員or管理職	2.6コース	1.7分野

各活用パターンの位置づけを明確にするため、図表 3-25 のとおり「受講者」と活用パターンとの関係を整理した。同図表では表側に活用パターン、表頭に各活用パターンが受講対象とする職務階層を示している。職務階層は非管理職と管理職に大別され、非管理職はさらに初任層、中堅、職場リーダーから構成される。

同図表から役割理解（管理職）パターンは管理職を、役割理解（非管理職）パターンは職場リーダーを、職場改善パターンは全ての職務階層（初任層、中堅、職場リーダー、管理職）を対象としている。したがって職場改善パターンが最も受講対象としている職務階層が幅広い。

図表 3-25 活用パターンと受講者の対応関係

	職務階層			
	非管理職			管理職
	初任層	中堅	職場リーダー	
役割理解（管理職）パターン				
役割理解（非管理職）パターン				
職場改善パターン				

② カスタマイズの方法

次にカスタマイズの方法と活用パターンとの関連性をみる（図表 3-26）。

まず、「受講内容の変更」に注目すると、いずれの活用パターンでも「レベルの調整」と「自社の業務内容を例題とした指導」を行っている。この理由としては、後述するようにどの活用パターンも他の Off-JT を実施している事例が少ないことから、受講者の多くは座学での訓練経験が乏しいため、分かり易い内容にしたり、日頃の業務内容から例を出してもらうことで理解を深め、興味をもって受講してもらう必要があるためと考えられる。

また職場改善パターンについては、「自社の業務内容を例題とした指導」にくわえ、「自社の実態に沿った内容への変更」も行われており、学習内容をすぐに社内業務に応用できるような内容変更が行われている。同活用パターンは、業務の見直しや効率化を目的としているため、指導内容がより実践的な内容となるようなカスタマイズを行うニーズが高いと考えられる。

なお「訓練時間」は 7.0～8.4 時間と、活用パターンによる差はみられない。

図表 3-26 カスタマイズの方法からみる各活用パターンの特徴

活用パターン		受講内容の変更	受講方法の工夫	
			訓練時間	その他の工夫
役割理解パターン	管理職	<ul style="list-style-type: none"> ●レベルの調整 ●自社の業務内容を例題とした指導 ●訓練項目の追加 	8.4時間	●1コースを2～3回に分けて実施
	非管理職	<ul style="list-style-type: none"> ●レベルの調整 ●自社の業務内容を例題とした指導 ●訓練項目の追加 	7.0時間	●1コースを2～3回に分けて実施
職場改善パターン		<ul style="list-style-type: none"> ●レベルの調整 ●自社の業務内容を例題とした指導 ●自社の実態に沿った内容への変更 	8.4時間	<ul style="list-style-type: none"> ●1コースを2～3回に分けて実施 ●土曜日開催 ●グループワークにおいてメンバー構成を工夫し社内コミュニケーションを活性化

次に「受講方法の工夫」をみると、いずれの活用パターンでも「1 コースを 2～3 回に分割して実施」している。いずれの活用パターンにおいても生産への影響を抑えるため、できるだけ社員が 1 度に現場を離れる時間を短くしたいとの企業のニーズがうかがえる。さらに役割理解（管理職）パターンと職場改善パターンでは、「土曜日開催」も行われており、複数部門の社員が同時に受講できるよう、休日や出勤日の土曜日開催が多くなっている。

これにくわえて職場改善パターンでは、年齢層や職種が異なる幅広い社員が受講するため、日頃交流機会のない社員同士をグルーピングし、グループワークをさせることで、社内コミュニケーションの活性化を図るとの工夫も行われる。

③ 受講後の変化

次に受講後の社員の変化と活用パターンの関係を図表 3-27 に示した。

役割理解（管理職）パターンでは、これまでのマネジメント方法等の見直しが進んでいる。また、経営層の考えや経営方針を理解し、社員に説明できるようになる事例も見られ、経営者と社員の意思統一につながっている。

役割理解（非管理職）パターンでは、中間管理職としての役割が理解でき、後輩指導に積極的となったり、日々の業務を改善の視点で見られるようになったり、問題発生時に現場スタッフにどう伝えるべきか考えられるようになる等、これまでの仕事の仕方の改善が進んでいる。

これに対して職場改善パターンでは、受講内容を実際の業務に落とし込み、職場レベルで業務改善や効率化が進んでいる。また職場全体の意識の高まりといった意識改革を挙げる事例もあった。

図表 3-27 受講後の変化

活用パターン		訓練効果
役割理解パターン	管理職	●仕事の仕方の改善 ●経営者と社員の意思統一
	非管理職	仕事の仕方の改善
職場改善パターン		●職場レベルでの業務改善、効率化 ●職場全体の意識改革

④ 他の訓練の実施状況と、生産性向上支援訓練の活用理由

生産性向上支援訓練以外の訓練の実施状況を活用パターン別にみると（図表 3-28）、いずれの活用パターンも、OJT による指導を行っており、生産性向上支援訓練以外の Off-JT は非常に限られている。

OJT にくわえ生産性向上支援訓練を活用する理由としては、いずれの活用パターンでも、OJT では教える側の社員の知識や経験によって教えられる内容が変わる上、教える側の指導

力も異なることから、指導の内容や質にばらつきが生じることを挙げている。こうした OJT の課題に対して生産性向上支援訓練は、社内で実施できるため、社員全員で正しい知識を共有でき、職場全体で知識や認識の均一化を図ることが出来る。

これにくわえて、職場改善パターンでは OJT では幅広い知識を網羅して指導することが難しい点も挙げている。同活用パターンでは業務の見直しと改善について多角的に学習する必要があるため、幅広い受講コースを提供する生産性向上支援訓練が活用されている。

他の Off-JT でなく生産性向上支援訓練を利用する理由としては、いずれの活用パターンも、社内で実施できる点を挙げている。一般的な社外研修を受講する場合は、訓練時間に加え、移動時間もかかり、受講者が現場を離れる時間が長くなることから、モチベーションの高い社員等を選抜して受講する必要がある。この一方、生産性向上支援訓練は、社内で実施できるため、対象となる全社員が受講でき、知識の共有やスキルの均一化につながる上、移動時間等もない。さらに、1 コースを分割して受講できることから、生産への影響も抑えられる。

上記の理由にくわえ、役割理解（管理職）パターンと職場改善パターンでは、一般的な社外研修に比べて受講しやすい価格設定である点も挙げられている。

図表 3-28 他の訓練実施状況と、生産性向上支援訓練を利用する理由

活用パターン		OJT	他のOff-JT	OJTでない理由	他のOff-JTでない理由
役割理解パターン	管理職	あり	なし（社外研修を行う事例一部）	OJTでは指導の質にばらつきがあり、共通認識の形成が難しいため。	生産性訓練は、社内で実施できるため、対象者全員で受講でき、社内で共通認識が形成できるから。 受講しやすい価格設定のため。
	非管理職	あり	なし（社内研修を行う事例一部）	OJTでは指導の質にばらつきがあり、共通認識の形成が難しいため。 また、職場の上司や先輩からの指導では、緊張感をもって学ぶことが難しいため。	生産性訓練は、社内で実施でき、生産への影響を抑えられるため。 受講内容をカスタマイズでき、レベルや内容を調整できるため。
職場改善パターン		あり	なし（社内研修・社外研修を行う事例一部）	OJTでは指導の質にばらつきがあり、共通認識の形成が難しいため。 また正しい知識を幅広く網羅して指導することが難しいため。	生産性訓練は、社内で実施でき、対象となる全社員が受講でき、知識の共有やスキルの均一化につながるうえ、生産への影響も抑えられるため。 さらに、受講しやすい価格設定であるため。

3. 活用パターン別の受講企業の特徴

次に企業属性と活用パターンとの関係を見たが、すでに前節で述べたように、いずれの活用パターンにおいても所在地や事業特性、人員構成等との関係性はみられなかった。

このことから、企業と活用パターンとの関係性については本研究で分析した項目では十分に特徴を把握できなかつたと考えられる。したがって企業属性に関わる調査項目は、今後、再検討する必要がある。

4. 相談員からの支援内容

次に生産性向上支援訓練の受講に際して、企業が相談員からどのような支援を受けているかをみると、いずれのコースにおいても相談員から支援を受けているとともに、活用パターンによって支援内容が異なることはない。相談員からの支援は、生産性向上支援訓練を特徴づける重要な要素であるため、どのような企業でどのような支援が行われているかを見ておきたい。

図表 3-29 が示すように 14 社中 10 社が相談員から受講コースについて提案を受けている。では、どのような企業が相談員からの提案なくコースを選定しているのだろうか。同図表の「コースの選定方法」をみると、社内でコース選定を行った 4 社（B 社、D 社、L 社、N 社）のうち L 社を除く 3 社は、経営層が複数名で人材育成についての意思決定を行っている。この一方、経営者 1 人で全社的な人材育成を検討している場合（F 社、M 社）や、総務や製造部門の担当者 1~2 人で人材育成を兼務している場合（A 社、C 社、E 社、G 社、I 社、J 社）は、相談員から受講コースの提案を受けている。

このことから、経営上の課題に日々取り組む経営者一人では、自社の人材育成上の課題について客観的にとらえ戦略を練るための時間的な余裕やノウハウが不足しているため、相談員の支援が必要になると考えられる。また、総務や製造部門等の担当者が人材育成を兼務している場合は、人材育成について検討する時間的な余裕がない上、全社的な立場に立って自社の訓練を体系的に検討することが難しく、相談員の支援が必要になると考えられる。

また、上記の支援に加え、14 社中 7 社が、受講コースのカスタマイズ方法について、相談員から何らかの助言を受けている。オーダーコースは、訓練時間や訓練時間をカスタマイズできる点に特徴があるが、こうした受講方法は珍しい上、カスタマイズの方法も 3 種類あることから、企業のみで自社にとって最適な受講方法に調整するのは難しいと考えられる。したがって、受講方法についても相談員の支援が必要となる。

図表 3-29 相談員からの支援内容

	A社	B社	C社	D社	E社
相談員からの支援	①コースの提案 ②日程調整	①日程調整	①コースの提案 ②日程調整	①日程調整	①コースの提案 ②雇用調整助成金の期限確認 ③指導員との連絡 ④日程調整
コースの選定方法	相談員 a 氏がコースを提案し、総務課長と担当者の 2 名で選定した。	社長と専務が企画し、カリキュラムを回覧し受講希望の多いコースを選定した。	相談員 c 氏がコースを提案し、製造部長と総務課長、相談員 c 氏の 3 者で議論しながら決めた。	役員 4 名で選定した。	相談員 a 氏が提案したコースのなかから、工場長と改善企画課の担当者で選定した。
	F社	G社	H社	I社	J社
相談員からの支援	①コースの提案 ②受講方法の提案 ③日程調整	①コースの提案 ②受講内容の提案 ③日程調整	①コースの提案 ②受講内容の提案 ③日程調整	①コースの提案 ②受講方法の提案 ③日程調整	①階層別研修の策定 ②受講内容の提案 ③日程調整
コースの選定方法	相談員 f 氏がコースを提案し、社長と相談員で議論しながら選定した。	相談員 g 氏がコースを提案し、人事管理部長と主任、相談員で議論しながら選定した。	相談員 h 氏がコースを提案し、取締役と製造部管理職で選定した。	相談員 i 氏が、提案したコースの中から、製造部長がコースを選定した。	相談員 j 氏が階層別に提案したコースをもとに、財務・総務部の係長が研修計画を策定した。
	K社	L社	M社	N社	
相談員からの支援	①階層別研修の策定 ②日程調整	①日程調整	①コースの提案 ②受講方法の提案 ③日程調整	①受講コースの順番に関する助言 ②受講方法の提案 ③日程調整	
コースの選定方法	相談員 j 氏が階層別に提案したコースをもとに、社長と工場長で最終的なコースを決定した。	2019年～2020年は、全て社長が選定した。2021年からは受講希望者の多いコースを選定している。	社長と相談員 m 氏で選定した。	経営層の戦略会議で選定した。	

第7節 生産性向上支援訓練に対する要望

最後に、受講企業からの生産性向上支援訓練に対する要望を見ておきたい。

図表 3-30 から、14 社中 9 社と多くの企業が特に要望なしとする一方、5 社（B 社、D 社、F 社、I 社、M 社）が何らかの要望をもっている。

その内容をみると、B 社と D 社は相談員から自社に適した受講コースの提案や、受講者へのフォローアップの方法等に関する助言といった、相談員による支援体制に関する要望と、以前依頼した講師に再度依頼できるシステムや、オンライン形式での受講といった受講方法に関する要望を挙げている。

また I 社と M 社は、コースによってはオーダーコースの受講者人数要件¹⁹まで人数を確保できない場合があることから、受講要件の緩和を求めている。

このほか、F 社はビジネススキルに関するコースの追加を求めている。この理由は、社員のビジネスマナーの習得は顧客からのイメージアップにつながり、受注獲得の可能性を高め

¹⁹ 原則 6 名以上

ると考えられるためである。

以上の要望には、現行の生産性向上支援訓練の提供体制で対応が可能なものと、対応が難しいものがあるため、整理したい。

まずB社とD社による「相談員による支援体制に関する要望」については、前ページで述べたように14社中10社が相談員から自社に合ったコースの提案を受けていることから、現行の提供体制で対応可能な要望である。また「オンライン形式での受講」も本研究の事例N1が実施しており、現行の提供体制で対応可能な要望である。

この一方、「以前依頼した講師に再度依頼できるシステム」については、第2章第3節で記した「生産性向上支援訓練の実施プロセス」において、委託先となる訓練実施機関は、受講コースごとに毎回複数の登録実施機関から選定するよう定められており、現行体制では対応が難しいと考えられる。

次にI社とM社による「オーダーコースの受講人数要件緩和」については、従業員数の少ない中小企業において受講者の確保に苦慮する事例は他社でもあると考えられる。既に何度か述べたように、中小企業では生産への影響を考慮して社内開催できるオーダーコースでの受講ニーズが高いことから当該要件緩和については、検討が必要であろう。

最後にF社の「ビジネススキルに関するコースの追加」については、第2章第1節で記したように「生産性向上支援訓練実施要領準則」において、生産性向上支援訓練は生産性向上に資する訓練内容であることと定義されているため、生産性向上に直接結びつかないビジネススキル関連のコースの追加は、現行体制では対応が難しいと考えられる。

図表 3-30 生産性向上支援訓練への要望

A社	B社	C社	D社	E社
なし。	相談員から自社にあったコースを提案してもらいたい。 訓練時間をもう少し長くして受講したい。 すでに受けたコースについて、より深く学ぶために、同じ講師で、よりレベルアップした内容で受講したい。	なし。	今後はオンラインでも受講出来るようにしてもらいたい。 前回の講師に、引き続き講師を依頼できるシステムがあると良い。 社内でのフォローアップをどのようにするかなど、受講後についても相談にのってもらいたい。	なし。
F社	G社	H社	I社	J社
電話対応や名刺交換等のビジネススキルに関する研修も行ってもらいたい。お客様からの問合せを受ける事務職が、丁寧な対応が出来れば、顧客からの印象はよくなり、受注につながることもあると考えるためである。	なし。	なし。	オーダーコースの受講者人数要件を減らしてもらいたい。	なし。
K社	L社	M社	N社	
なし。	なし。	コースによっては受講者を確保する場合があるため、オーダーコースの受講者人数要件を緩和してもらいたい。	なし。	

第4章 結論

第1節 本研究から明らかになったこと

本研究では、ものづくり中小企業的能力開発を支援する中心的な政策である在職者訓練のなかの JEED が提供する生産性向上支援訓練の特徴を次の観点から明らかにした。

- ①生産性向上支援訓練はものづくり中小企業においてどのように活用されているか。
- ②企業はなぜ OJT や他の Off-JT ではなく生産性向上支援訓練を利用するのか。
- ③どのような企業が生産性向上支援訓練を利用しているのか。
- ④企業は生産性向上支援訓練に対してどのような要望を持っているのか。
- ⑤以上の生産性向上支援訓練の活用方法と、能力開発セミナーの活用方法にはどのような違いがあるのか。
- ⑥両訓練から構成される、ものづくり中小企業を主な対象とした在職者訓練は、どのように企業的能力開発を支援しており、今後どのように強化・拡充していくべきか。

そこで、以下では上記の観点に沿って明らかになった点を整理したい。

第一に、「生産性向上支援訓練の活用方法」としては、次の点が明らかとなった。

- ①ものづくり中小企業が生産性向上支援訓練を活用する方法として、大別して2つの活用パターンが見出された。各活用パターンにおいて、生産性向上支援訓練は次のような形で企業の人材育成を支援している。
 - a. 役割理解パターンは、管理職や職場リーダー層の役割を明確化できていない企業において、その役割を明らかにし、関連するスキルを提供することで組織内のコミュニケーションを円滑にし、経営者と一般社員の意思統一が図れるよう支援している。
 - b. 職場改善パターンは、生産性向上に取り組みたい企業において、業務改善のための様々な分析方法や手法を、自社の実態に合わせた形にカスタマイズして提供することで、受講企業が受講内容をすぐに実践し、業務改善に取り組めるよう支援している。

- ②なお、各活用パターンは複数コースの組み合わせにより実現されており、生産性向上支援訓練のコースは、活用パターンと1対1の関係ではない。また1つのコースが複数の活用パターンで利用されていることから、1つのコースが複数の意味を持ちうる。

- ③「生産性向上支援訓練の受講方法」としては、次の点が明らかとなった。

受講方法としてはオーダーコースでの社内開催が中心であり、企業は「受講内容の変更」や「受講方法の工夫」を積極的に行っている。「受講内容の変更」においては、受講者の多くが座学での訓練経験に乏しいため、分かり易い説明や内容にするといった「レベルの調整」や、「自社の業務内容を例題とした指導」が行われている。これにくわえて、職場改善を目的とした活用の場合、学習内容をすぐに社内業務に応用できるよう「自社

の業務実態に沿った内容への変更」も行われる。

「受講方法の工夫」としては、受講者が現場を離れる時間をできるだけ短縮させ、生産への影響を抑えるねらいから、「1 コースを複数回に分けて開催」するケースが多い。また職場改善を目的とした活用の場合は、年齢層や職種が異なる幅広い社員が受講するため、日頃交流機会の少ない社員同士をグルーピングし、グループワークをさせることで、社内コミュニケーションの活性化を図っている。

④こうしたオーダーコースの受講に当たって企業は、相談員から受講コースの選定や、コース内容のカスタマイズについて支援を受けていることが多い。相談員は、企業の人材育成上の悩みをヒアリングすることで、企業が自社の人材育成上の課題を理解することを促すとともに、効果的な受講方法等についても助言を行うことで、より企業の実情にあったコースの受講を支援している。

⑤「他の訓練との組み合わせ」については、いずれの活用パターンも OJT との組み合わせによって行われている。

第二に「生産性向上支援訓練を利用する理由」としては、OJT では指導の内容や質にばらつきが生じるため、社員の理解や認識にも差が生まれる。こうした課題に対して生産性向上支援訓練は、社員全員で正しい知識を共有でき、全社的に知識の均一化を図ることが出来る。また他の Off-JT でない理由としても、社内で開催できることが主要な要因として挙げられた。すなわち生産性向上支援訓練は、社内で開催できるため、受講者が現場を離れる時間を短縮でき、生産への影響を抑えられる。さらに、一般的な社外研修のように受講者を選別することなく対象となる受講者全員で受講できるため、社内全体で正しい知識を学び、共通認識を形成することができる。

第三に、「企業特性と生産性向上支援訓練の実施との関係性」については、活用パターンと企業属性との間に関連性を見いだせなかった。この点については十分な分析結果が得られなかったため、調査項目を再検討する必要がある。

第四に、「生産性向上支援訓練への要望」としては、多くの企業が要望なしとする一方、受講方法や受講人数の要件緩和等に関する要望が挙げられた。

第五の「生産性向上支援訓練と能力開発セミナーの違い」は次節、第六の「在職者訓練の今後の方向性」は第3節にてまとめる。

第2節 在職者訓練としての生産性向上支援訓練の特徴

以上、明らかとなった生産性向上支援訓練の特徴を、能力開発セミナーとの対比によってより鮮明にしたい。両訓練の比較を行う前に、2020年度的能力開発セミナーの調査研究で明らかとなった点を簡単に整理する（労働政策研究・研修機構 2021）²⁰。

同調査から能力開発セミナーは次の点で企業の人材育成を支援していることが明らかとなった。

- ①勤続年数の浅い社員がものづくり人材として将来的に活躍するために必要な基盤となる知識・技術の習得を支援している。
- ②技能水準が企業が求める水準にない中途社員の知識・技術を高めている。
- ③日常業務に関する知識・技術の向上・見直しを支援している。
- ④多能工化を支援することで、生産現場で発生する不確実性への対応力を高めている。
- ⑤生産現場における生産性向上に役立てられている。
- ⑥企業のみでは難しい能力開発を総合的に支援している。

他の訓練と能力開発セミナーとの関係性をみると、受講者はOJTで業務に直結する知識・技術と自社固有の技術を学び、能力開発セミナーでその基盤となる理論を幅広く学ぶことで、知識・技術の定着と向上を図っており、OJTと能力開発セミナーが補完的な関係を築いている。

能力開発セミナーを利用する理由としては、①個別企業では知識・技術を体系的に指導するノウハウや時間がないこと、②他の訓練機関が提供するOff-JTに比べて、受講しやすい価格であること、③実習時間が長く、より実践的であることが挙げられる。

以上から「生産性向上支援訓練と能力開発セミナーの違い」は、図表4-1のように整理することができる。

まず「訓練内容」をみると、能力開発セミナーはものづくり関連の高度な技術を提供するのに対し、生産性向上支援訓練は組織マネジメントの円滑化や業務改善のためのノウハウを提供している。

「対象者」は、いずれの訓練も、ものづくりに携わる勤続年数の浅い社員から職場リーダー、管理職までの全職務階層を対象としている。

「主な提供方法」については、能力開発セミナーがレディメイドコース、生産性向上支援訓練がオーダーコースである。この理由として、能力開発セミナーは社内で開催する場合、受講企業の製造現場が会場となるため、訓練時間中は生産が止まってしまい、生産への影響が大きい。したがって生産性向上支援訓練への影響を最小限にするため、社外を訓練会場とし、かつ少人数での受講が可能なレディメイドコースでの受講が中心となる。これに対して、生産性向上支援訓練は座学とグループワークが中心で、製造現場ではなく社内の会議室で開

²⁰ 同研究は、能力開発セミナーを利用している中小企業12社へのヒアリング調査に基づいている。

催する。したがって、生産への影響が抑えられ、かつ自社の要望に沿ったカスタマイズによる柔軟な対応が可能であるオーダーコースでの受講が中心となると考えられる。

「OJT との関係」をみると、能力開発セミナーの場合は OJT で自社固有の技術を学んだのちに、能力開発セミナーでその基盤となる理論を幅広く学ぶことで、知識・技術の定着と向上を図っており、OJT と能力開発セミナーは補完的な関係にある。生産性向上支援訓練も同様で、OJT で日頃の業務に直結した仕事の仕方を学んだのちに、生産性向上支援訓練でその基盤となる理論を幅広く学ぶとともに、OJT によって生じる指導内容のばらつきを均す。このように OJT との関係においては、いずれの訓練も OJT と補完的な関係を築いている。

「他の Off-JT との違い」（各訓練を利用する理由）をみると、能力開発セミナーは実習時間が長く実践的である点と、受講しやすい価格である点が挙げられている。これに対して生産性向上支援訓練は、社内で開催できるため正しい知識を受講者全員で共有し、社内で共通認識を形成できる点、自社の実態に合った内容にカスタマイズできるため、より実践的な内容にできる点、受講しやすい価格である点が挙げられる。このことから両訓練は、実践的な内容である点と、受講しやすい価格である点で共通している。

以上から、ものづくり中小企業を主な対象とした在職者訓練（能力開発セミナーと生産性向上支援訓練）の特徴として次の点が明らかとなった。すなわち在職者訓練は、ものづくりに携わるすべての職層に対応した訓練を提供している。その内容は、ものづくり関連の高度な技術と、組織マネジメントの円滑化や業務改善のためのノウハウからなる。これら訓練は、OJT による指導を補完する役割を担っており、実践的な内容である上、受講しやすい価格で提供されている点に特徴がある。

図表 4-1 能力開発セミナーと生産性向上支援訓練の比較

	能力開発セミナー	生産性向上支援訓練
訓練内容	ものづくり関連の高度な技術	組織マネジメント円滑化や業務改善のためのノウハウ
対象者	ものづくりに携わる初任層から現場リーダー、管理職層までの全職層	ものづくりに携わる初任層から現場リーダー、管理職層までの全職層
主な提供方法	レディメイドコース	オーダーコース
OJT との関係性	OJT で自社固有の技術を指導し、能力開発セミナーでその基盤となる理論を幅広く学ぶ。	OJT で日頃の業務に直結した仕事の進め方を学び、生産性向上支援訓練でその基盤となる理論を幅広く学ぶ。
他の Off-JT との違い	実習時間が長く、実践的である点。 受講しやすい価格である点。	社内開催のため、社内でも共通認識が形成できる点。 自社の実態に合った内容にカスタマイズでき、より実践的な内容となる点。 受講しやすい価格である点。

第3節 政策的インプリケーション

本研究からものづくり中小企業の人材育成には次の課題があることが明らかとなった。各課題に対して能力開発セミナーと生産性向上支援訓練は、どう対応しているのかを改めて整理し、各訓練の今後の方向性をまとめたい。

第一に、人材育成はOJTが中心であるが、指導者によって指導内容にばらつきが生じるため、社員の知識・技術にも差が生じる点である。この課題に対しては、いずれの訓練もOJTによる指導ののちに、その基盤となる理論を幅広く学ぶことで、知識・技能の定着と職場レベルでの知識・技能の均一化を支援している。

第二に、全社的な人材育成等を立案する人員や時間、ノウハウが不足している点である。この課題に対して、能力開発セミナーは具体的な対応策を提供できていない。この一方、生産性向上支援訓練は、相談員が企業の人材育成上の悩みをヒアリングし、コースを提案することで、こうした中小企業の課題に対応できている。したがって、今後は能力開発セミナーについても相談員のような存在が必要となると考えられる。あるいは既に一部の生産性センターでは始められているが、生産性向上支援訓練と能力開発セミナーの連携を強化し、総合的な訓練の提案を行える体制が求められる。

第三に、一般的な社外研修は受講料が高いため、受講対象者となる全員を受講させることが難しい点である。この課題に対しては、いずれの訓練も中小企業が受講しやすい価格で提供されており、当該課題に対応しているといえる。

第四に、社外での研修は、社員が現場を離れる時間が長くなり、生産への影響が出る恐れがあるため、受講させることが難しい点である。能力開発セミナーはレディメイドコースによる受講が中心となるため、この課題への対応は難しい。この一方、生産性向上支援訓練はオーダーコースによって社内で研修を行うことができるため、受講者が職場を離れる時間を短縮し、生産への影響を抑えることができる。したがって生産性向上支援訓練については今後もオーダーコースを中心とした提供方法の強化が求められよう。これに関連し、オーダーコースでの受講をより強化するため、受講人数要件の緩和について検討する必要がある。

第4節 今後の研究課題

本研究は少数サンプルによるヒアリング調査であるため、本研究で明らかにされたことが、どの程度汎用性があるかをアンケート調査で明らかにする必要がある。その際には、特に本研究で十分に明らかにできなかった受講企業の特徴を掘り下げ、どのような企業で在職者訓練のニーズがあるか明らかにする必要がある。

<参考文献>

経済産業省、厚生労働省、文部科学省「令和元年度 ものづくり基盤技術の振興施策」

経済産業省、厚生労働省、文部科学省「令和2年度 ものづくり基盤技術の振興施策」

厚生労働省「令和2年度 能力開発基本調査」

高齢・障害・求職者支援機構「生産性向上人材育成支援センターのご案内」

内閣府 国民経済計算（GDP 統計）「経済活動別 GDP の構成比（名目）」

労働政策研究・研修機構（2019）JILPT 資料シリーズ No.220「OECD Database による公共職業訓練政策の国際比較 ―公共職業訓練費に注目して」

労働政策研究・研修機構（2021）ディスカッションペーパー21-08「ものづくり中小企業における在職者訓練の役割と今後の方向性～活用事例からみる～」

JILPT 資料シリーズ No.255

ものづくり中小企業における在職者訓練の役割と今後の方向性
～生産性向上支援訓練の活用事例からみる～

発行年月日 2022年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2022 JILPT Printed in Japan

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<https://www.jil.go.jp/>)