

雇用型訓練指導者用マニュアル

目次

1. 雇用型訓練の展開
 - 1-1. 訓練実施計画の策定
 - 1-2. 訓練の実施
 - 1-3. 職業能力評価
2. 訓練実施計画の策定
 - 2-1. 求められる人材像と職業能力
 - 2-2. 訓練カリキュラムの設定
 - (1) 職務又は教科の設定
 - (2) 訓練期間及び総訓練時間数の設定
 - (3) O J Tにおける訓練内容
 - (4) O f f - J Tにおける訓練内容
 - 2-3. 訓練計画予定表の作成
3. 訓練の実施
 - 3-1. O J Tのための指導体制
 - 3-2. 指導環境の整備
 - (1) 育成・指導方針
 - (2) 課題（作業）の選定・構成 ～体系的に計画的に～
 - (3) 課題と指導のサイクル ～指導責任者の任務～
 - (4) 課題割り当て時の仕事の教え方 ～指導担当者の任務～
 - 3-3. 訓練実施状況の管理
 - 3-4. 訓練における指導の進め方
 - (1) 指導者としての役割
 - (2) 導入時の指導
 - (3) O J Tの実施
 - 3-5. 安全衛生
 - 3-6. 訓練参加者の理解
 - 3-7. 訓練の改善
4. 職業能力評価担当者等との連携
 - 4-1. 日常業務
 - 4-2. 評価シート作成時
 - (1) 中間評価、補講
 - (2) 最終評価

1. 雇用型訓練の展開

雇用型訓練は、以下に示している「訓練実施計画の策定」、「訓練の実施」、「職業能力評価」の順に展開されます。

1-1. 訓練実施計画の策定

企業が雇用型訓練に取り組むに当たっては、現場の中核的な職業人、他社でも正社員として通用する人材に育成するための訓練内容、訓練期間、職業能力の評価の方法その他訓練の実施に関し必要な事項について、座学等(以下「Off-JT¹」という。)を担当する教育訓練機関等と十分に協議したうえで、訓練実施計画を策定します。

このとき、企業において求められる人材像や必要とする職業能力を明確化した上で訓練目標を設定し、その目標を具体化するため、教育訓練機関におけるOff-JTと企業の現場における実習等(以下「OJT²」という。)とが相互に密接な関連を持つように訓練カリキュラムや訓練計画予定表を作成します。

ここで策定した訓練実施計画、訓練カリキュラム及び訓練計画は、実践型人材養成システムの実施計画認定申請書の添付書類となります。

1-2. 訓練の実施

OJTを教育訓練機関におけるOff-JTと相互に密接な関連を持って効果的に運営するため、OJTのための指導体制や指導環境を整備するとともに、実施状況や職業能力の習得状況を適宜把握し、訓練参加者の学習意欲の高揚に留意しながら計画的な実

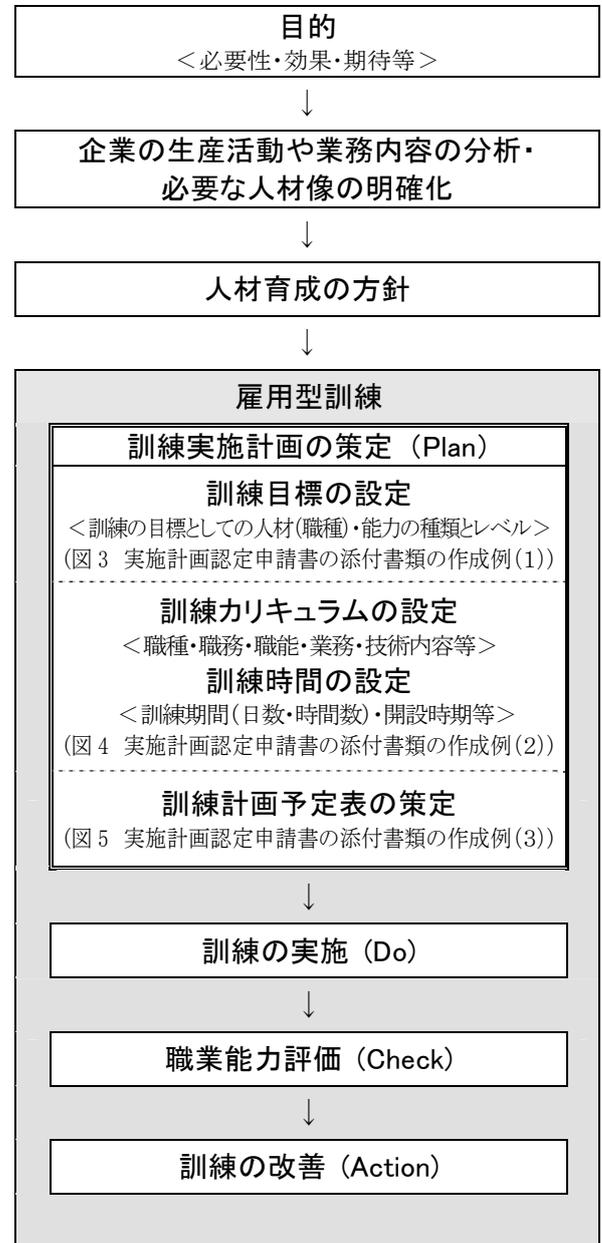


図1 雇用型訓練の展開

¹ Off-JT: off-the-job trainingの略

² OJT: on-the-job trainingの略

施に努める必要があります。

なお、OJTは、企業や職場の風土、環境、労働条件、職務内容、作業内容等を基に必要となる人材を育成するための職業訓練として行われるものであり、一様に設定できるものではありませんので、個々の状況に応じた実施方法を組み立てるようにします。

1-3. 職業能力評価

職業能力の評価は、訓練参加者が職業訓練により習得した職業能力を測定することであり、①職業訓練や業務への動機付け、②職業訓練内容や指導方法等の改善、③職業訓練により習得した職業能力の証明などを目的として行います。

特に、訓練修了時に行う職業能力の評価は、訓練参加者が習得した技能・知識を証明するものとして必ず実施しなければならないものであり、客観的かつ公正な基準、汎用性のある基準により行うことが必要です。

なお、汎用性のある基準とは、評価項目及びその項目ごとの評価基準等が明確に定められており、ホームページ等で公開されているものを指します。具体的には、厚生労働省「職業能力評価基準」、雇用・能力開発機構「日本版デュアルシステム評価項目作成支援ツール」等が該当します。

2. 訓練実施計画の策定

雇成型訓練は、企業における雇用関係の下で実際に仕事をしながら行うOJTと教育訓練機関等におけるOff-JTを組み合わせで実施します。

職業訓練における指導業務とは、訓練参加者に対して行う直接の指導だけでなく、その前段階として必要な「計画・準備」、そして直接の「指導」が終わった後の「評価」、「改善」といった一連のプロセスを含みます。

訓練計画は、人材育成の目的及び訓練目標に基づき作成するものであり、訓練目標を達成するため、OJT及びその裏付けとなるOff-JTで実施する職務、作業、教科目等の内容を具体化し、必要時間を考慮しながら、訓練内容、カリキュラム、訓練計画等を設定します。

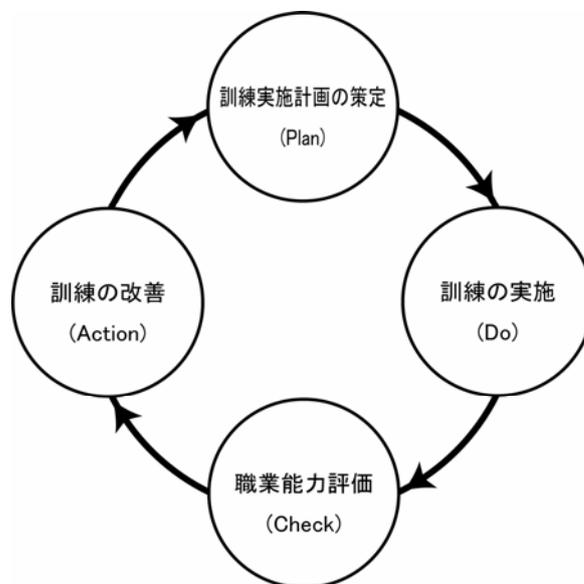


図2 職業訓練におけるPDCA

2-1. 求められる人材像と職業能力

中核的人材又は他社で正社員として通用する人材を育成するに当たり、企業の生産活動や業務内容の現状を分析するとともに、必要となる人材像を明確にしなが、人材育成における目的及び訓練目標を設定します。

また、OJTを適切に進行するためには、育成・指導に関する長期的視野に立った共通の考え方を育成・指導方針として整理し、OJT関係者の意思統一を図ることが必要です。

企業が、現在あるいは近い将来どのような職業能力をもった人を必要としているのか、生産活動や業務内容を推進する人材の核となる職業能力は何か、この職業能力を附与するキャリアルートが想定できるか、どのような内容に関する教育訓練を求めているのか、どのような問題が訓練によって解決できるのかといったことなどを分析し把握し、この結果をもとに、訓練目標を設定します。これは、評価シートの評価項目の構成にできる限り反映します。

この訓練目標には、①養成する人材の活躍が期待される自社又は他社の業務又は事業部門、②訓練を行う生産活動や業務内容の業種又は職種、③職務又は作業並びにその裏付けとなる知識に関し訓練により習得できる職業能力の内容及び水準を記述します。

次に、訓練目標を達成するためにどのような内容でどの程度の水準の訓練を実施したらよいか、訓練カリキュラム及び訓練時間を決定します。

設定した訓練目標は、実施計画認定申請書の添付書類「実践型人材養成システム実施計画」又は「有期実習型訓練計画」に記載します。（図3 実施計画認定申請書の添付書類作成例（1）「実践型人材養成システム実施計画」の「6 教育訓練目標」参照）

2-2. 訓練カリキュラムの設定

訓練カリキュラムは、訓練目標を具体化するための方法を示すものであり、訓練指導の運用及び管理を前提に検討します。具体的には、指導する内容・順序・時間・評価等の進め方を明確にします。いくつかの分野についてはモデルカリキュラム（別紙1）が作成されておりますので参照してください。

訓練は、企業において行うOJTと教育訓練機関等において行うOff-JTに分けられます。したがって、訓練目標を達成するためには訓練の全体をみながら、訓練効果を勘案し、どの内容をOJT又はOff-JTで実施すればよいか、総訓練時間がどのくらい必要かを検討する必要があります。これについては、訓練計画予定表と併せて検討します。

(1) 職務又は教科の設定

訓練カリキュラムに示す「職務名又は教科名」欄には、訓練目標を実現するために必要なOJT及びOff-JTの訓練項目を記述します。記述に当たっては、それぞれの内容（範囲・程度）抽出に加え、項目の配列（順序）も重要な要素です。

企業における職務又は作業を分析し、その結果、訓練において指導すべき作業の要素、それに関連する知識の項目、訓練参加者に課す仕事（プロジェクト）を選び出します。このことにより、仕事を構成する要素作業の種類とそれぞれの量が明らかになり、職務又は作業の難易度を示すこともできます。

これをもとに「何をどのくらい教えるか」、「どのような順序で教えるか」を十分検討し、訓練の単位としての職務名または教科名でくくります。

職務又は作業を分析した結果、多数の要素が抽出された場合は、訓練の対象となる範囲やポイントを明確にするため、いくつかの要素をまとめて一つの職務名や教科名として設定することもできます。例えば、「施工計画」「施工管理」「検査作業補助」等の複数の関連要素を「施工計画管理補助」としてまとめ、各詳細の要素を職務又は教科の内容として設定します。

設定した職務名又は教科名は、実施計画認定申請書の添付書類「教育訓練カリキュラム」に記載し、また、それぞれの職務名又は教科名に係る具体的な訓練内容を記載します。（図4 実施計画認定申請書の添付書類作成例（2）「教育訓練カリキュラム」の「職務名又は教科名」及び「職務又は教科の内容」参照）。Off-JTを外部機関に委託する場合にはこれらについて事前によく相談することが重要です。

訓練内容は、おおよその内容とその順序がわかるように記述することが望まれますが、実施計画認定申請書の添付書類では、内容についての順序を明記する必要はありません。

参考①

訓練カリキュラムに記述する職務名又は教科名を検討する際には、「技能検定に係る技能検定試験の試験科目及びその範囲（職業能力開発促進法施行規則（昭和44年10月01日 労働省令第24号）：別表第十三は2級、別表第十三の二は3級）」（参考資料：参考1及び参考6参照）、「日本版デュアルシステム訓練修了後の評価項目作成支援ツール」等が参考になります。（参考資料：参考2及び参考7参照）

「技能検定に係る技能検定試験の試験科目及びその範囲」や「日本版デュアルシステム訓練修了後の評価項目作成支援ツール」はあくまでも参考ですので、企業の生産活動の形態や業種の内容によっては該当しない場合があることを考慮して、各企業の業務内容、状況、環境等に応じて、適宜、職務名又は教科名を抽出してください。

参考②

訓練内容を検討する際に「何を、どのくらい、どの順序で訓練するか」を具体的に明記すると、OJTに役立てることができ、その例を参考資料の参考4「訓練内容詳細作成例」に示します。この書類は提出書類ではありませんが、訓練計画の際に参考にしてください。

(2) 訓練期間及び総訓練時間数

訓練計画の設定に当たっては、企業が必要とする職業能力、年間における業務状況

にあわせ、訓練期間及び訓練時間を検討し、あわせてOJTとOff-JTの訓練実施パターンを検討します。

この際、OJTとOff-JTを実施する期間内に訓練実施可能な期間及び時間が月に何日あり、週に何時間あるか等を検討することにより、適切な訓練時間の設定ができます。

ただし、Off-JTについては、教育訓練機関において予め設定されている場合がありますので、留意する必要があります。

また、認定基準としての訓練期間及び訓練時間は、次の①～③のように定められていますので、これらの基準を下回ることがないことに留意してください。

① 「教育訓練期間」は、開始日から修了日までの期間を、有期実習型では3ヶ月超6ヶ月（資格取得など特別の場合には1年）、実践型人材養成システムでは6ヶ月6ヶ月以上2年以下とします。

② 「教育訓練時間」は、訓練期間1年間当たり850時間以上となるようにします。

「訓練期間1年間当たり850時間以上」とは、訓練期間を1年に換算した場合の総時間です。例えば、有期実習型訓練の期間が6ヶ月の場合は、425時間以上の総時間数が必要となります。

また、教育訓練機関等が行うOff-JTの時間数の算定方法は、教育訓練機関が50分（教育上支障がない場合には45分。休憩時間を除く。）を1単位時間としている場合は、50分（又は45分）を1時間として算定しても結構です。

③ OJTの時間数の合計は、総時間の2割以上8割以下となるようにします。

（3）OJTにおける訓練内容

OJTの訓練内容は、実際の現場で行う通常の生産活動や業務内容を考慮しながら検討します。

この訓練において考慮すべき点は次のとおりです。

- ① 正しい作業方法と作業手順、さらに労働安全衛生に関する内容を含め、正しい作業態度、特に正しい姿勢及び動作の習得につとめること。
- ② 周到な準備、段取り、前処理、前加工等や終了後の整理整頓を含むものであること。
- ③ いくつかの要素的な技能を組み合わせたもの、数人の共同作業を必要とする作業となるもののうちから適宜選択すること
- ④ 能率的、経済的な方法で行うが、安全な方法であること
- ⑤ 労働を尊重し、同僚と協力して働く態度の醸成に心がけること

（4）Off-JTにおける訓練内容

Off-JTの訓練内容は、企業でのOJTを補完する基本的な知識や技能、企業にとって能力要素として必要であるがOJTでは習得できない知識や技能などを学ぶことを目的として検討します。

Off-JTの訓練内容や時間設定等については、教育訓練機関等における訓練計画が先に決まっている場合もあるため調整が必要です。

技能講習等の資格取得が前提となる職務についてOJTを行う場合は、OJTを実施する前に、Off-JTにより必要となる資格等を取得することが必要です。その際、指定教習機関等での受講となりますが、これについても教科としてあらかじめ設定しておくことが可能です。

例) ガス溶接等の作業を行うには、ガス溶接作業主任者又は、ガス溶接技能講習修了者でなくてはなりません。よって、指定試験機関が行う免許試験に合格するか指定教習機関が行う技能講習を修了する必要があります³。

なお、有期実習型訓練については、実践型人材システムと異なり、OJT現場と異なる自社内の場所で行われる以下の訓練等もOff-JTとして取り扱われますので注意が必要です。

- ① 訓練のオリエンテーションや能力評価に要する時間（10時間まで）
- ② 外部講師による訓練
- ③ 一定の資格要件を満たした社内講師によるもの（外部の教育訓練機関の協力を得て策定されたカリキュラムに限る）

2-3. 訓練計画予定表の作成

訓練計画では、「いつ、だれが、どこで、何を（どのような内容）、どのような順序で教えるか」を明確にし、1日単位、週単位等、どのようにOJTとOff-JTを実施するか検討します。

ここでは、6ヶ月で実施するOJTとOff-JTの計画を事例として紹介します。

「2-2. 訓練カリキュラムの設定」で設定した「職務名又は教科名」の項目をもとに訓練計画予定表を作成します。どの教科をいつ、どのくらいの期間で実施するかを検討し、実施する時期を明記します。ここでは、縦軸に訓練をする項目、横軸に実施期間を月ごとに記述し、訓練を実施する時期を網掛けしています。

各教科目の実施時期は、訓練の内容によって「簡単なものから複雑なものへ」あるいは、「基礎的なものから応用的なものへ」と進むよう考慮する必要があります。

また、OJTとOff-JTの関係や配列にも配慮が必要となります。

³ 参考：厚生労働省職業能力開発局、「八訂版 職業訓練における指導の理論と実際」、財団法人 職業能力開発研究会、p326～

学科と実技は内容と時間を関連付けることが必要です。例えば、学科と実技を交互に実施したり、実技を実施する前に一括して学科を実施したりするなど、教科の内容にあわせて検討します。

Off-JTの訓練時期や時間が教育訓練機関において予め設定されている場合は、OJTの計画をOff-JTの計画にあわせる必要があります。

訓練時間を1日7時間とすると、土曜日、日曜日、祝祭日、夏季・冬季休暇等で訓練のない日を除き、おおよそ年間1,800時間の訓練時間を確保できることが想定されます。

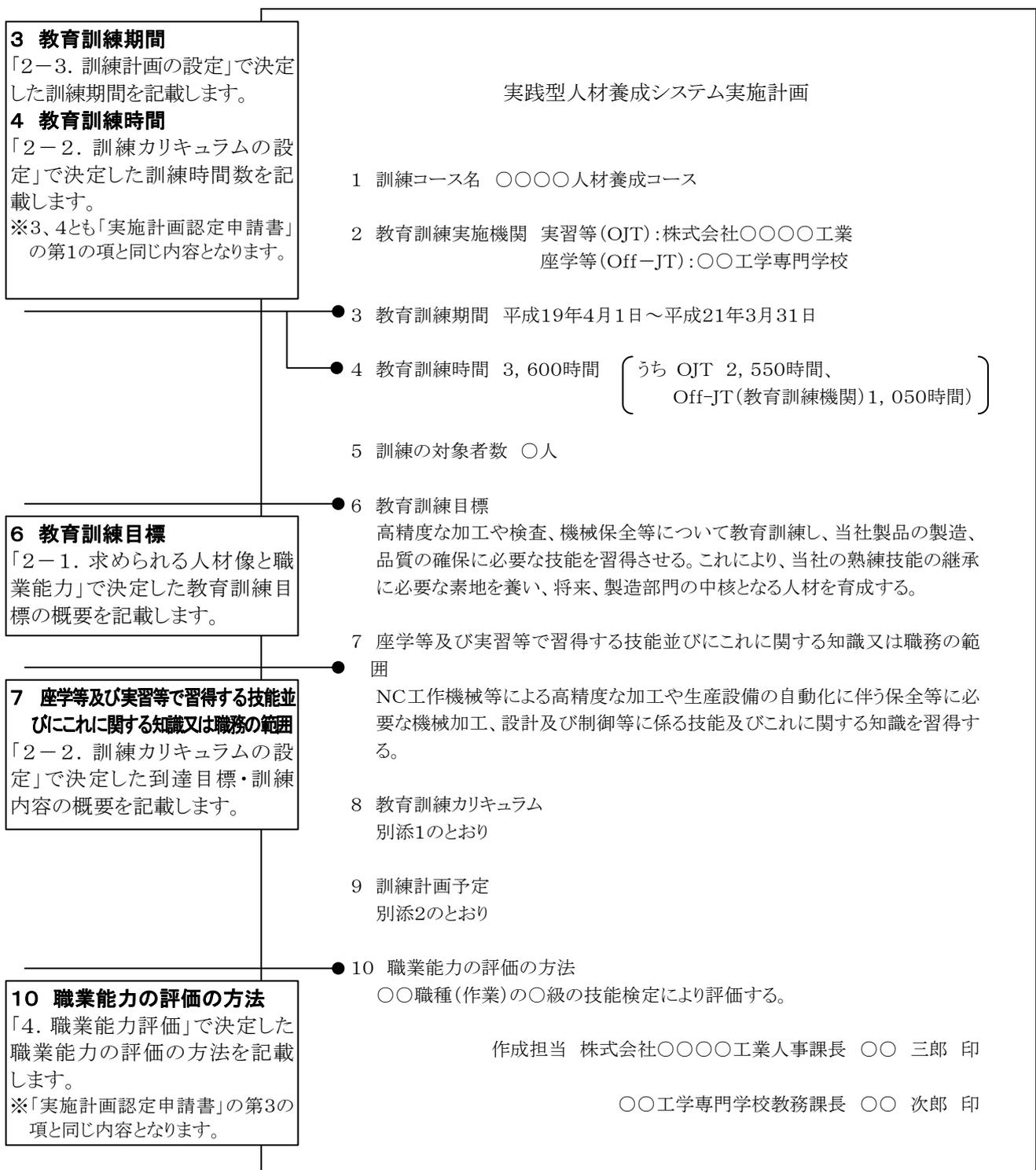


図3 実施計画認定申請書の添付書類作成例(1)「実践型人材養成システム実施計画」

教育訓練カリキュラム

添付書類の「② 実習併用職業訓練に係る教育訓練の教育課程又は職業訓練の訓練課程の内容が確認できる書類」に相当するものです。

別添 1

● 教育訓練カリキュラム

実践型人材養成システムの内容

・OJTとOff-JTは分けて記載します。
 ・「2-2. 訓練カリキュラムの設定」で決定したOJT及びOff-JTの訓練内容について、職務又は教科名、内容及び訓練時間数を記載します。

| 訓練コース名 | | ○○○○人材養成コース | | | |
|--------------------------|--------------|--|--------------------|-----|----|
| 職務名又は教科名 | | 職務又は教科の内容 | | 時間 | |
| 実習等 (OJT) | 企業実習ガイダンス | 企業実習と安全衛生作業の心得 | | 20 | |
| | 汎用機械加工作業 | 旋盤・フライス盤の取り扱い、外形加工、内径加工、…、六面体加工、溝加工、… | | 400 | |
| | NC旋盤加工作業 | オペレート、プログラミング、NC旋盤加工 | | 800 | |
| | マシニングセンタ作業 | オペレート、プログラミング、マシニングセンタ加工 | | 600 | |
| | 測定・検査作業 | 材料試験、機械測定、電気計測、製品検査 | | 280 | |
| | 機械保全作業 | 故障診断、分解・組立・調整、電気機器、制御 | | 300 | |
| | 工程管理作業 | 生産計画、生産計画改善、作業標準化 | | 100 | |
| | 品質管理作業 | 品質管理 | | 50 | |
| | OJT計 2,550時間 | | | | |
| 学 科 | 機械工学概論 | 機械要素、機構と運動、原動機 | | 30 | |
| | 電気工学概論 | 電気理論、回路理論、電気機器 | | 20 | |
| | 生産工学概論 | 生産管理、品質管理、工程管理、設備保全 | | 20 | |
| | 材料力学 | 金属材料、応力、はり、弾性力学 | | 30 | |
| | 材料 | 金属の組織、金属材料、非金属材料 | | 20 | |
| | 測定法 | 測定・試験機器、形状測定、材料試験 | | 20 | |
| | 切削加工法及び研削加工法 | 切削理論、切削工具、切削加工法、研削加工法、精密加工法、NC工作法、工作機械 | | 60 | |
| | 金型工作法 | 金型の種類と構造、金型の取付と調整 | | 60 | |
| | 制御工学 | 生産機械の機構、制御理論、制御方式 | | 60 | |
| | 機械設計・製図 | 機械設計、機械・器具設計、CAE、機械部品の製図、各種図面の製図 | | 60 | |
| | 機械保全法 | 機械の状態診断、対処法 | | 20 | |
| | 学科計 340時間 | | | | |
| | 実 技 | コンピュータ基本実習 | コンピュータ操作、基礎プログラミング | | 60 |
| 測定基本実習 | | 寸法測定、形状測定、精密測定 | | 40 | |
| NC工作基本実習 | | 加工工程設計、NC加工プログラミング、CAD/CAM作業、NC加工 | | 100 | |
| 機械工作基本実習 | | 旋削加工、フライス加工、研削加工、精密加工、分解・組立て、刃物研削 | | 120 | |
| 制御機器基本実習 | | 機器・制御系の組立て・調整 | | 160 | |
| 機械設計・製図実習 | | 機械要素設計法、機構設計、製図、CAD、図面管理 | | 200 | |
| 機械保全実習 | | 機械の状態診断作業、対処作業 | | 30 | |
| 実技計 710時間 | | | | | |
| Off-JT(教育訓練機関)小計 1,050時間 | | | | | |
| 実践型人材養成システム合計 3,600時間 | | | | | |
| 主要な設備機器 | | 工作機械類、情報処理用機器類、制御用機器類、計測器類、製図器及び製図用具類 | | | |

図 4 実施計画認定申請書の添付書類作成例(2)「教育訓練カリキュラム」

訓練計画予定表

「2-3 訓練の計画の策定」で決定した職務又は教科ごとの実施時期、職業能力の評価の時期等を記載します。

別添2

訓練計画予定表(1年目)

| | | H19 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | H20 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|---|------|
| O f f i c e J T | 企業実習ガイダンス | | | | | | | | | | | | | | |
| | 汎用機械加工作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | NC旋盤加工作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | マシニングセンタ作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 検査・測定作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械工学概論 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 電気工学概論 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 材料力学 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 材料 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 測定法 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 切削加工法及び研削加工法 | | | | | | | | | | | | | | |
| | コンピュータ基本実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械工作基本実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| | NC工作基本実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 測定基本実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| 職業能力の評価 | | | | | | | | 中間評価 | | | | | | | 年度評価 |
| 教育訓練の時間数 | | 144 | 152 | 160 | 160 | 144 | 136 | 168 | 160 | 144 | 136 | 144 | 152 | | |

訓練計画予定表の例

・この例では月ごとの実施予定を表しています。実施時期が分かるものであれば日、週、又は期などでも結構です。
 ・この例では、実施予定月を網掛けで示しています。

訓練計画予定表(2年目)

| | | H20 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | H21 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------------|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| O J T | 汎用機械加工作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | NC旋盤加工作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | マシニングセンタ作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 検査・測定作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械保全作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 工程管理作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 品質管理作業 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 生産工学概論 | | | | | | | | | | | | | | |
| 金型工作法 | | | | | | | | | | | | | | | |
| O f f i c e J T | 制御工学 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械設計・製図 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械保全法 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 制御機器基本実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 機械設計・製図実習 | | | | | | | | | | | | | | |
| 機械保全実習 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職業能力の評価 | | | | | | | | 中間評価 | | | | | | | 評価 |
| 教育訓練の時間数 | | 152 | 160 | 160 | 160 | 144 | 136 | 168 | 160 | 144 | 144 | 144 | 144 | 128 | |

図5 実施計画認定申請書の添付書類作成例(3)「訓練計画予定表」

3. 訓練の実施

本制度における職場でのOJTの実施は、個々の事業所や職場の人材育成にかかる環境・条件を前提に行うもので、この意味で「ねばならない」というかたちで一律に規定できるものではありません。

しかしながら、これから取り組むOJTが、個々の事業分野にとって必要な人材の長期的な育成の一環であると同時に、訓練参加者個人にとっても生涯の生活を支える職業能力を築くための機会でもあることを共通の認識としたいものです。このために、OJT実施に関する以下の事項は、長期的視野に基づく育成のための基本事項として理解し、個々の事情に合わせて実施方法を組み立ててください。

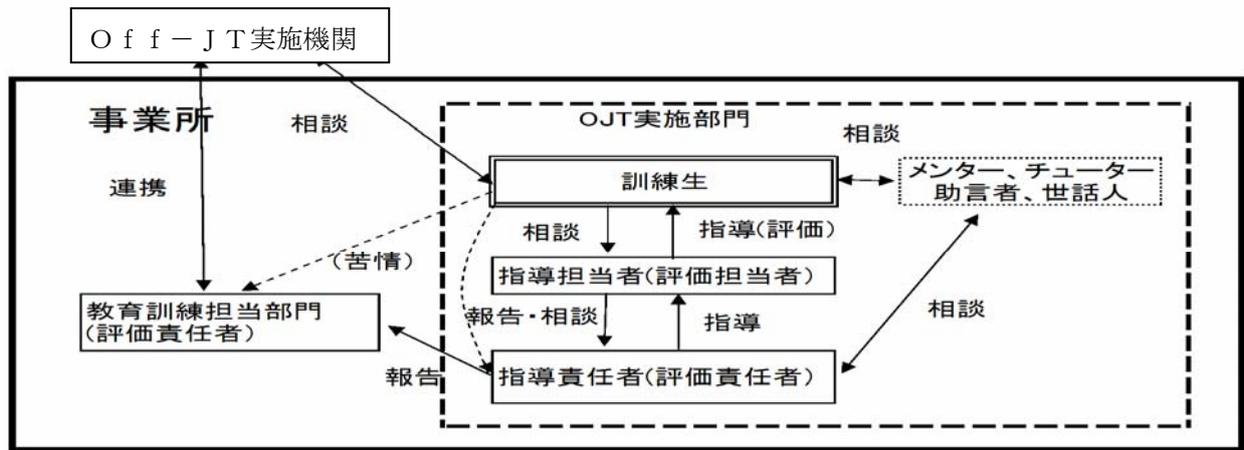
3-1. OJTのための指導体制

OJTは、指導責任者及び指導担当者がもつ意図、意欲、能力等によってその効果が大きく変わる可能性があります。本制度の趣旨によるOJTを効果的かつ円滑に進めるためには、職場の熟練者を指導担当者として一人にすべてを任せるより、組織だった指導の体制が望まれます。特に、近年最小限の人員で業務を行っていることから、訓練参加者の育成を複数で分担して行わざるを得ない例も見られます。このような場合には、指導担当者と評価担当者を分離して、客観性を高めるとともに各人の負担を軽減することも考えられます。

図6は、職場のOJTを関係者により組織的に運営する指導・評価体制のモデルです。事業所内の教育訓練担当部門の担当者は、専任でない場合でも、本制度に関わる外部の協力機関（Off-JTのための機関など）との訓練運営に関する連携・調整の窓口として役割を担います。また、評価結果の公正性を高めるために、評価責任者をこの部門から出すことも考えられます。

なお、教育訓練のための専門の担当部門を置かない事業所では、総務部門又は人事部門が上記の教育訓練担当部門の役割を担います。OJTの具体的な計画や運営に関しては、訓練参加者の配属先部門（ライン）が主導権をもって進めます。そのためのキーパーソンが指導責任者です。一般に、配属先の管理・監督者が指導責任者を務めることとなります。指導責任者による訓練管理の下に、訓練参加者に対する直接の指導を担当する指導担当者の役割も重要となります。

専任の指導担当者を置かない場合、指導責任者である管理・監督者がその役割を兼ねることもあります。このような場合、行き届いた訓練を進めるために、指導担当者の補助者として、訓練参加者の世話をする助言者的な役割（メンターあるいはチューター）を職場の中から指名してもよいでしょう。



(注) ()内は兼務可能

図6 OJTのための指導体制

3-2. 指導環境の整備

長期的育成を念頭において系統的なOJTを実施するためには、各事業所で下記のような指導環境を整備することが望まれます。

(1) 育成・指導方針

OJTの関係者間で訓練参加者の育成・指導に関する長期的視野に立った共通の考え方が無い場合には、訓練参加者自身が混乱し、OJTの進行を妨げることにもなります。このために、関係者で育成・指導の方針について十分に話し合い、意思統一を図る必要があります。

(2) 課題（作業）の選定・構成 ～体系的に計画的に～

訓練参加者に割り当てるOJTのための課題（作業）は、場当たりのではなく、上記の育成・指導方針を踏まえて、体系的に計画的に割り当てます。このためには、訓練参加者が配置される職場の仕事（職務）について、「指導する」（又は「覚える」）ことを目的として項目と順序を検討します。

項目は、一定のまとまりをもった仕事の単位という観点で洗い出します。それらは、単純な仕事・複雑な仕事、易しい仕事・難しい仕事、日常的な仕事・たまにしかしない仕事、等々さまざまに異なることが普通です。

単純な仕事、易しい仕事は、それ自体で訓練参加者に割り当てるOJTの「課題」となりますが、複雑な仕事、難しい仕事は分割し、部分ごとにステップ・バイ・ステップで割り当てるよう計画します。

また、習熟機会の多いつまり頻度の高い仕事ほど先に割り当てることによる効果も配慮します。まとめると、課題（作業）の割り当て順序は、「単純から複雑へ」、「易から難へ」、「高い頻度から低い頻度へ」を原則とします。

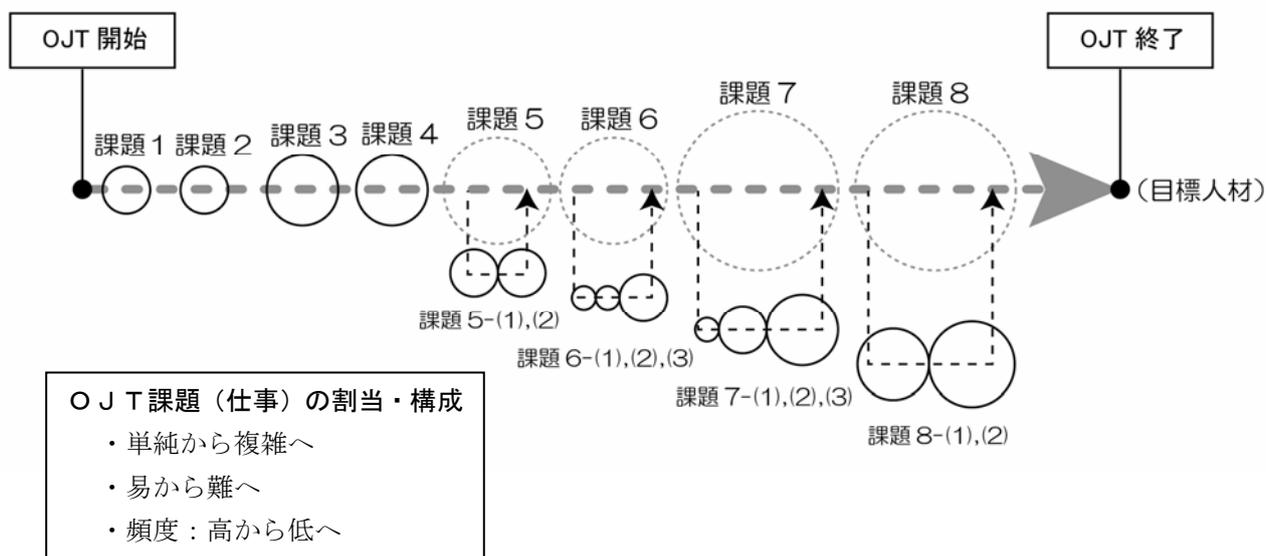


図7 OJT課題の構成

(3) 課題と指導のサイクル ～指導責任者の任務～

OJTの最大の特徴は、個別的な育成・指導が可能であることです。訓練参加者個々の習得状況を把握し、当初計画した「割り当てる課題（仕事）」の大きさ・タイミング等に修正を加えながら進めることはむしろ必要なことです。指導責任者は、訓練参加者個々のOJTの全体計画のほか、進行途中の計画修正、課題（仕事）の割り当てが主要な任務となります。

課題の割り当ての際には、訓練参加者に課題における習得の意義（仕事全体における位置付け等）や目標について説明し理解させて動機付けを行います。課題の割り当てとその指導の手順は、概ね次のとおりです。

- ① 課題を割り当てる際には、訓練参加者の前課題の経過や結果から次課題を割り当てるための準備状況を判断し、次課題について訓練参加者個別の計画を立てます。
- ② 計画にしたがって割り当てる課題についてその仕方を教え、これを仕事に適用させて時間をかけて習熟を高めます。
- ③ 習熟状況（正確さ・速さ等）について、定期的なフォローアップ（事後援助）を行います。
- ④ 課題に関するフォローアップをもとに、訓練参加者の次の活動（現行課題を継続・修正する、又は次課題に進む）を決定します。

この①～④のプロセスは、OJT課題における指導を進める上でのP-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) のサイクルに相当します。このサイクルで各課題が構成されてこそ、計画的・体系的なOJTといえます。

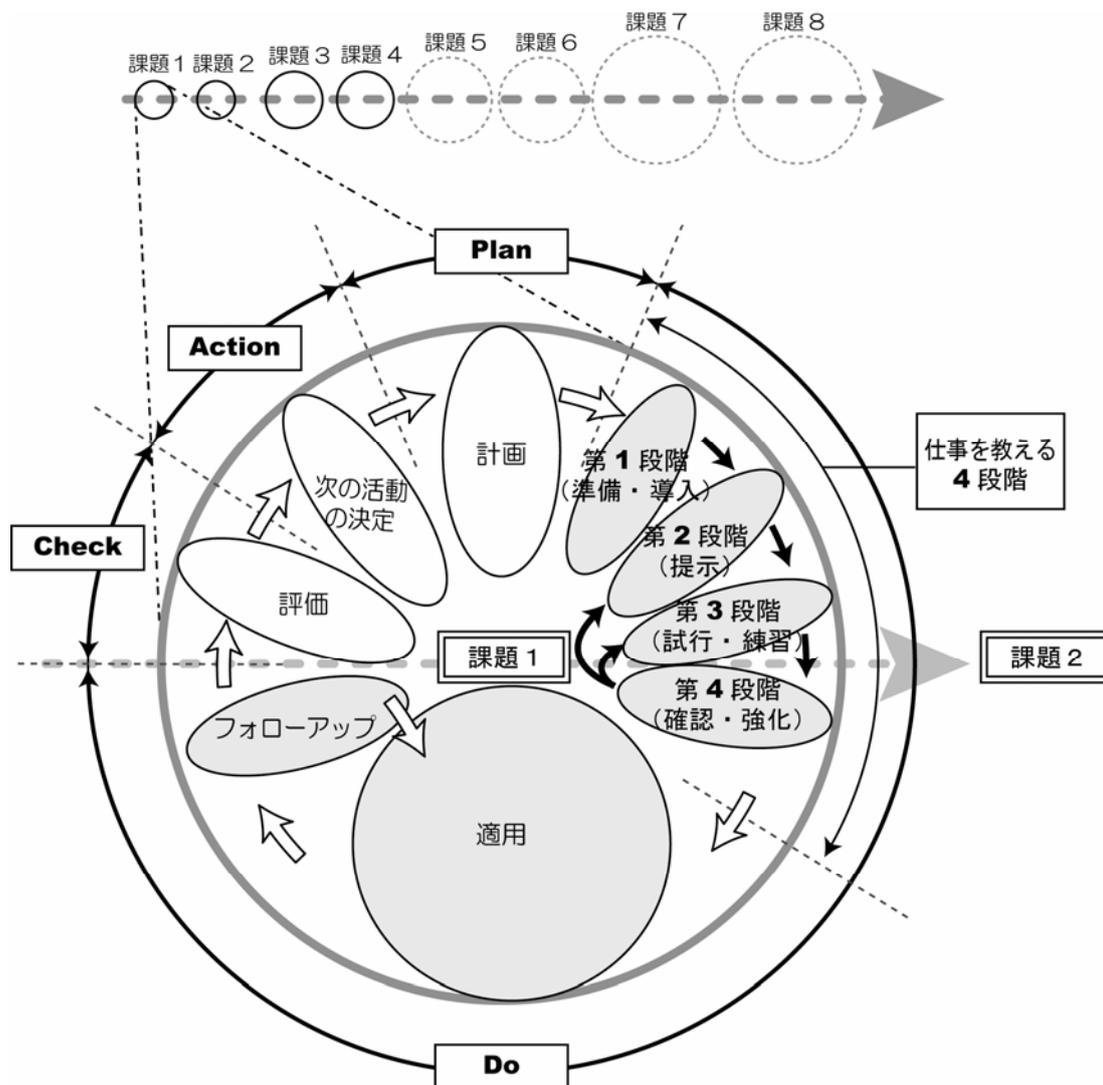


図8 OJT課題における指導の進め方

(4) 課題割り当て時の仕事の教え方 ～指導担当者の任務～

課題を割り当てる際の仕事の教え方は、「単に仕事ができる」ことが目標ではなく、訓練参加者が「安全で、正確で、能率のよい仕事が継続してできる」ことを目指すものです。このような仕事の教え方こそ、まさに指導担当者が果たすべき役割です。

指導担当者としての教え方は、図8に示す「4段階」といわれるプロセスを原則とします。

第1段階は、「準備・導入」として、訓練参加者が新たな仕事を学ぶための動機付けや集中を高める過程です。指導担当者は訓練参加者が学習に入るための準備（物理的・精神的）を整えます。

第2段階は、「提示」の段階として、指導担当者は模範を実演して示すとともに安全・正確・能率の諸点に適った手順や作業（操作）の急所を説明します。これに対し、訓練参加者は実演で示された作業を記憶し、手順や急所を理解することに務めます。いかに分かりやすく見せ・説明するかが、指導担当者の技量です。次の段階に進む前に、訓練参加者の理解の程度を確認するために再生（手順を追って要点を言わせる）や具体的な質問をすることが必要です。

第3段階は、「試行・練習」の段階として、訓練参加者が前段階の「提示」でつかんだ仕事の方法を試す過程です。訓練参加者の活動が中心になる過程ともいえます。仕事の内容・性質によっては試行を「練習」に替えて、指導担当者が設定した水準に達するまで繰り返すことも行います。練習では、指導担当者による途中の随所での形成的評価⁴が必要です。

最後の第4段階は、教えたことの効果の「確認・強化」のための過程となります。習得度をチェックし、その結果を訓練参加者にフィードバックさせ、仕事の習得・理解に役立たせます。

3-3. 訓練実施状況の管理

指導者は、訓練日誌（図10 訓練日誌の例参照）によりOJTの実施状況を記録するとともに、習得状況の把握に役立っています。課題の段階ごとに、到達目標とのチェックを行い、習得状況確認票等に記録します。

なお、到達目標とのチェックの結果は、訓練参加者にもその都度分かりやすく説明し、到達度を確認させます。

また、必要に応じて、訓練参加者のメンタルな側面も記録に留めておくとよいでしょう。OJTの実施状況は、指導担当者のみが把握していれば十分というもの

でもなく、OJT関係者の中で共有する必要があります。OJT関係者のみならず訓練参加者本人も状況を確認するために、図9に示すような達成表⁵を職場に掲示するといっ

| 職務又は教科名 | NC旋盤加工作業 | | | | | | 生産計画 |
|----------|----------|-----|----|------|-----|---|------|
| | 加工準備 | | | 外形加工 | | | |
| 作業名 | | | | | | | |
| 到達項目 | 1 | ... | 10 | 1 | ... | 9 | 1 2 |
| 氏名 ○○ ○○ | | | | | | | |
| 氏名 △△ △△ | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

※ A: できる=青■、B: だいたいできる=黄■、C: 追指導を要する=赤■

図9 達成表の例

⁴ 形成的評価：指導の途上で指導の軌道修正をしたり、確認したりするために行う評価

⁵ 達成表：それぞれの作業において、訓練参加者がどの程度達成したか一目で判るようにした表です。ここでは、どのくらい達成できたかを色別で塗りつぶすような事例を紹介している。図中の番号は、到達項目及び項目数を示す。例えば「1. 切削条件を定めることができる。」「2. 加工工程を組むことができる。」など。

た方法をとることもよいでしょう。

| 訓練日誌 | |
|-------------|--------------------|
| OJT実施日 | 平成 年 月 日 () 時 ~ 時 |
| 従事した仕事 | |
| 訓練参加者の考察・感想 | 担当者 署名 |
| | 平成 年 月 日 () 時 ~ 時 |
| 訓練参加者の考察・感想 | 担当者 署名 |
| OJT実施日 | 平成 年 月 日 () 時 ~ 時 |
| 従事した仕事 | |
| 訓練参加者の考察・感想 | 担当者 署名 |
| OJT実施日 | 平成 年 月 日 () 時 ~ 時 |
| 従事した仕事 | |
| 訓練参加者の考察・感想 | 担当者 署名 |
| OJT実施日 | 平成 年 月 日 () 時 ~ 時 |
| 従事した仕事 | |
| 訓練参加者の考察・感想 | 担当者 署名 |
| 担当者助言等 | 記載日平成 年 月 日 |

・OJT実施日ごとに、その日に行った仕事の内容及び考察・感想等を訓練参加者に記載させます。

・指導担当者は、訓練参加者の記載内容を確認するとともに、必要に応じて助言等を記入します。

3-4. 訓練における指導の進め方

(1) 指導者としての役割

指導担当者のみが訓練参加者の指導を担うのではなく、職場グループが協力して育てるという認識が大切です。そうした職場指導体制のリーダーを担うのが指導責任者であり、一般に訓練参加者のライン管理者が兼ねます。指導責任者を中心として、まずはOJTの計画を立案する役割を担います。計画の立案のために、OJT課題の難易度、順序・組合せ等を決定する分析が必要になります。詳細な分析を行う場合には、作業分析、職務分析等の方法を適用します。

指導責任者は、計画に従って訓練参加者に課題（仕事）を割り当てます。割り当てた課題の仕事について、指導担当者（直接の指導担当者）は、課題の意義を理解させ、仕事の模範を実演し、説明して、やらせて、評価する仕事の教授者としての役割があります。

また、指導者による指導は、仕事の技術・技能といったテクニカルな面に留まらず、仕事の態度・姿勢の涵養にも及びます。このために、訓練参加者とのコミュニケーションを密にし、相互理解、信頼関係の確立に努める必要があります。

したがって、指導者は当該職場の仕事における価値観や倫理観を分かりやすく伝えるとともに、自身がそれを体現する存在であることを意識して訓練参加者に接することも大切です。以上の指導者の役割をまとめると、次のような事柄になります。

- ・ OJTの計画と課題（仕事）の割り当て
- ・ OJT課題の分析（作業分析、職務分析等）
- ・ OJT課題の教授（実演、説明、評価）
- ・ 訓練参加者のモチベーションへの関与
- ・ 訓練参加者の仕事への適用に関する観察とフォローアップ（ミスの指摘、習熟度評価等）
- ・ OJTの進捗・達成、その他に関する記録

(2) 導入時の指導

OJTの全期間を通じて必要となる、訓練参加者としての自覚（心構え・意識等）を形成することに重点を置き、社会や職場での規律・マナーを身に付けるよう指導します。また、当該職場におけるすべてのOJT課題（仕事）に共通的に必要となる仕事の態度・姿勢（例えば、安全、品質、コスト、責任感、チームワーク、創意工夫、等々の意識）の形成も導入時の指導内容です。

(3) OJTの実施

OJT課題の割り当ての都度、最終的な到達目標に照らした課題の位置付けと課題の到達目標について訓練参加者に理解させます。また、課題ごとに当該課題の遂行に必要な仕事の正しい方法を教え、実際の仕事に適用できる水準に達するまで練習させます。

教えた仕事が適用水準に達したならば、実際の仕事に適用させて時間をかけてその習熟度（正確さ、速さ等）を高めます。

「適用」とは端的に言えば「任せる」ことでもあります。全面的な任せ方もあれば部分的な任せ方（部分代行）もあります。任せ方の程度は、仕事の内容（重要度）や訓練参加者の準備状況によって決定します。「適用」の段階では、定期的にフォローアップし、習熟状況について訓練参加者に説明します。

訓練参加者が行き詰まっている場合には、補足的課題を与えるなどの指導方法の工夫も必要になります。各課題（仕事）の習熟を目指す「適用」の段階では、指導者が常に観察しているとは限らないので、訓練参加者がミスした場合には、速やかに報告させることを徹底します。報告されたミスの原因・経緯については、訓練参加者と一緒に考え、ミス防止の対策を気付かせます。

3-5. 安全衛生

訓練の過程とは言え、「無知」や「不慣れ」を原因とする災害が絶対にあってはなりません。訓練参加者を災害から守るためのポイントは2つです。第一は訓練参加者に対する安全教育、第二は訓練中の行き届いた安全管理・監督です。OJTに先立って、新任者に対するのと同様の安全教育を行い、安全規則を徹底させます。さらに、OJTの課題（仕事）を割り当てる都度、課題の説明とともにその作業にかかる安全の要点を説明し災害防止に努めます。訓練参加者には、課題実施中の安全のために「何をすべきか」、「何をしてはいけないか」を教えるだけでなく、同時に「なぜそうしなければならないか」、「なぜそうしてはならないか」という理由を理解させます。

訓練中の安全管理として、施設設備や作業方法などを定期的に点検し、災害発生の潜在的な原因を除去することが大切です。また、訓練参加者の不安全行為を見つけた際には、決して見逃さず妥協することなく、直ちに注意しその理由を説明して理解させます。

3-6. 訓練参加者の理解

訓練日誌の仕組みを取り入れることにより、訓練参加者にとっては習得経過をまとめ

る機会となりますが、指導者にとっては訓練参加者（とくに内面）を理解する機会となります。

また、日誌へのコメントを通じて、指導者は訓練参加者とのコミュニケーションを密にする機会ともなります。訓練日誌の提出間隔は、毎日、隔日、週1回など想定できますが、OJTの初期ほど頻繁である方がよいでしょう。

指導者は、訓練参加者とのコミュニケーションを密にすることに務め、訓練参加者が考えや悩みを自由に言える雰囲気づくりを心掛けたいものです。職場での生活のほか生活全般についての相談相手として、訓練参加者と同じラインの中で比較的年齢が近い者を指名して指導の補助者（チューター、メンター）とすることもよいでしょう。

3-7. 訓練の改善

各課題（仕事）の習熟を目指す「適用」期間では、定期的なフォローアップを行い、習熟状況を確認します。フォローアップでは、仕事に関する技術・技能面の習熟程度は作業の観察や結果（製品）を通して比較的容易に評価できますが、態度面については訓練参加者周辺の従業員による日常的な協力が欠かせません。

フォローアップの結果、習熟状況が想定した目標より思わしくない場合には、原因を究明し改善策を検討し、適用の方法を変更することも必要です。例えば、熟練者のアシスタントとして手伝わせる、課題を分割して、その分割した部分をステップ・バイ・ステップで担当させるなどの工夫を取り入れます。

4. 職業能力評価担当者との連携

以下は指導に専任される方向けの記述になります。指導担当者又は責任者の方で、評価担当者又は責任者を兼務する場合には、別冊の「職業能力形成プログラム評価マニュアル」を参照してください。

4-1. 日常業務

評価担当者と指導担当者は通常同じ職場で訓練参加者に接することになります。それぞれの立場で訓練参加者が訓練目標を達成できるよう協力してください。特に、訓練参加者が課題（作業）をなかなか解決できない場合などにおいて指導担当者は助言を行います。評価担当者の視点から指導の在り方についての意見を踏まえて行うことが重要です。また、仮に訓練参加者が問題行動を起こした場合などにおいて指導者が

適切な指示を与えていたかどうか、という点は最終的な評価に加味する必要がありますので、もし指導上の問題があれば指導担当者は評価担当者からフィードバックしてもらいます。

4-2. 評価シート作成時

(1) 中間評価

指導担当者は評価担当者の求めに応じ各評価項目に関する状況について適宜情報提供します。未達成の項目については、終了後評価に向けて基準をクリアできるよう、どのような指導を行うべきか、訓練カリキュラムの見直し、補講の必要性等について議論を行ったうえで、指導責任者に必要な提言を行い、その後の指導やカリキュラム等に反映していきます。

(2) 最終評価

指導担当者は評価担当者に各評価項目に関する状況にくわえて、訓練参加者への今後の期待、課題への対象方策等についても情報提供します。

苦情対応を念頭に置けば、評価担当者は特に未達成の項目について、指導担当者の意見をも踏まえつつ、指導が適切であったかなど十分な検討が必要です。