

はじめに

日本の企業の9割を超える企業が中小企業であり、しかもその中小企業がものづくりを支えている。中小企業での人材不足は以前から課題であり、さらに製品の高付加価値化、業務効率化を図る等、中小企業経営者は従業員の人事管理・人材育成に心を砕いている。

日本の人材育成はOJTを中心として実施されてきたといわれ、日本企業の特徴ともいわれるがその実態は分かっていない。人材育成上の課題として「時間がない、指導者がいない、指導法が分からない」も浮かんでいる。そこで、本調査ではOJTを効果的に推進するために、ものづくり関係企業で整備されている作業標準書と仕事マップ（第1章1-2に後述）の整備状況を調査して人材育成への関わりを探ることとした。作業標準書と仕事マップ整備が「時間がない、指導者がいない、指導法が分からない」を含めた人材育成の課題解決に貢献すると考えられるからである。なお、厚生労働省の要請研究として中途採用者動向・育成についても調査することとした。

第1章 調査の概要

第1節 調査の背景と範囲

1-1 調査の背景

日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）が1996年に実施した調査によれば、「今の仕事に必要な知識や技能をどこで取得したか」の質問に対して、「上司や先輩などの指導や実際の仕事の経験」が、他の選択肢である学校教育、職業訓練校・専門学校等、Off-JT、自己啓発・自学自習等に比べて圧倒的に多く、最も重要であったと回答している。この回答は、調査年が古いが、人材育成がOJT中心であったことを裏付けている。中小企業では新卒採用者、中途採用者を問わず採用研修（導入教育）等を僅かに受講させた後すぐに職場に投入し、後はOJTで技能・技術を習得させることが多い。OJTの研究には小池（2005、2001）などがあり、地道で克明な企業調査（小池1997）を含めて、技術立国を支えてきた知的熟練を形成するうえでのOJTの重要性が強調されていることは周知の通りである。

人材育成に関して興味深い回答が、厚生労働省委託の職業能力開発基本調査（2004、2005）の企業調査¹の中にある。「指導する人材が不足している」（2004：1位47.4%、2005：1位42.3%）と「人材育成を行う時間がない」（2004：2位46.6%、2005：3位32.0%）が回答されている点であり、「なぜ」という興味と共に疑問でもある。昨今製造業では、若年者が入職しない、ベテ

¹ 設問「貴社における従業員の能力開発や人材育成に関して、何か問題点はありますか」に対する選択肢は、①人材を育成しても辞めてしまう、②育成を行うための金銭的余裕がない、③技術革新や業務変更が頻繁なため人材育成が無駄になる、④人材育成の方法がわからない、⑤鍛えがいのある人材が集まらない、⑥指導する人材が不足している、⑦人材育成を行う時間がない、⑧その他、⑨特に問題はない である。

ランが定年で大量退職する等が取りざたされているが、これまでの日本企業は技能・技術を継承してきたからこそ技術立国日本を標榜してきたのではないだろうかという疑問である。

「人材育成を行う時間がない」については、人材育成実施上の課題だけではなく経営戦略、人材育成戦略の課題でもあり、経営者トップの考え方に負うところが多い。ここでは「指導する人材が不足している」について考える。指導する人材の不足は、物理的な人数不足の意味もあると思われるが指導能力の不十分さ（佐藤・玄田、2003）であろう。よって指導者がいない、指導法が分からない等の課題を明らかにし、OJTを有効に遂行するための方策を検討する。

1-2 調査の範囲

「指導する人材が不足している」という課題を解決するためには、その「指導力」を構成する要因について考える必要がある。要因は企業の状況によって様々であり、それらが複雑に関連していることは想像できる。ここではOJTを実施するにあたって考慮される要因（誰が、誰を、何を、どの様に、どの順番で等）に焦点をあてて調査することとした。

1. 仕組みづくりの重要性

産業構造の変化、技術革新に対応させた今後の職業能力開発をいかに行うかの方向性の観点から、「知る仕組み」と「知らせる仕組み」づくりの整備の重要性がいわれていて（今野2002、三和総合研究所2000）、仕事マップ（トヨタ・星取り表、若松・近藤2001）整備等の仕組みづくりに基づいた人材育成は大企業を中心に既に始まっている。

また、学習者側の観点からも仕組み作りが重要性がいわれている。これまではどちらかというと教える側に主体があり（せつせと教えているのに少しも理解できない等、教える側の不満）、同時に「習うより慣れろ」、「技は盗め」など学習者側の心構えや作法が強調される傾向があった。しかし学習者が学びやすい状況をつくり出して（環境を整備して）、学習者にまなびの刺激を与える重要性が指摘されている（渡邊2004）。この仕組みづくりの観点から効果的なOJTの在り方を探る。

2. 教育訓練目標の設定

教育訓練を実施するには、まず何を教育するかを明らかにしてから行う。教育訓練目標としては「知識、技能・技術、態度」（田中1995）、「知識、技能・技術、成果に繋がる行動」（中央職業能力開発協会、能力評価基準 <http://www.hyouka.javada.or.jp>）、「コンピテンシー」（樋田2005、野村2001）等があげられている。

教育訓練目標としての思考・行動特性（コンピテンシー）については1998年頃から大企業を中心に人材管理のツールとして導入されている。しかし日本企業全体としてはコンピテンシーの概念や定義が一定でないことや、教育訓練方法も各種あり未だ確立されたとは言い

難しい状況にある。重要な教育訓練の項目ではあることは間違いないが、ここでは多くの従業員に認知されやすい知識、技能・技術について考える。

3. 教育訓練の実施

教育訓練の実施にあたっては、実施場所、設備、研修計画・カリキュラム、指導者資質（教える能力）と被指導者能力（教えられる側の能力）、教えるにあたっての指導法（教授法）、教材の整備が考慮される。OJT 実施なので指導場所と設備については検討の必要性はあまりない。被指導者（教えられる側）についても、採用してもすぐ辞める、鍛えがいのある人材が集まらない等の問題点が上げられているものの、これは OJT だけの課題ではなく、人事管理に共通することなのでここでは省くこととする。残りの指導者、指導法、研修計画・カリキュラム、教材の 4 点について考える。

（1）指導者

OJT の実施にあたって指導者としては先輩や上司がその任にあたるのが一般的といわれている。どのような地位や経験で指導を行っているのでしょうか。誰が指導者になり、日常的な指導をどの様に行っているのか等を調査する。

（2）指導法

これまでの職業能力習得が「先輩・上司からの指導で今の職業能力を身につけてきた」経緯を考えると、指導法が大きく誤っていたとは考えにくい。もちろん総体として「先輩によって教え方、指導の仕方が異なる」、「思いつきで教える」等々の問題点はあるにしろ、これらを改善すればより効果的な教育訓練の実施が可能になると考えられる（職業能力開発総合大学校 2002、2003）。指導者はどの程度指導に係る研修を受けているか、どの様に指導しているか、何を使用して指導しているのか等を調査する。

（3）研修計画・カリキュラムと指導順序

研修のカリキュラムには、到達目標、訓練期間・時間、指導項目・順序が記載されている。計画的 OJT²でもほぼ同様にカリキュラムが準備される（郷田 1992、田中 1995）が、日常的 OJT にカリキュラムが存在するとは思えない。しかし後輩は、前述のとおり結果として職務遂行能力を修得しているのであるから、先輩・上司の頭の中にはカリキュラムが存在し順序立てて教育していると考えられる。カリキュラムという「紙」が存在しなくても、教える項目と順序があるからこそ人材育成が成立していると考えるのが自然であろう。しかし、仕事

² OJT は日常的な仕事の遂行と指導・訓練が重複することが多いため表面上はとらえにくい。計画的 OJT と日常的 OJT に区分され、計画的 OJT は教育訓練計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて実施される。

中心で職務能力を習得したベテランや上司が指導する場合、仕事中心だったからこそ、その場面で教える内容が異なったり教え方（指示の仕方）が異なったりするのは当然である。自らが育った（習得してきた）方法で教えるのが一番楽であり、「できる人」が「できない人」によかれと思ってやっているから（吉田 2005）個人によって指導法が異なる。しかし、個人によって指導内容、順序が異なるのでは、組織の観点からは効果的人材育成とはいえない。

仕事マップ³は企業によって様式や記述内容、方法が異なっているものの、原則的に仕事の種類と遂行難易度が表示されている図表である。ここで重要なことは仕事マップには遂行されるべき仕事の種類と順序が示されていること（知らせる仕組み）であり、指導者（先輩・上司）にとっては教える内容・順序であり、教えられる側にとっては習得すべき内容・順序が示されていること（知る仕組み）である。この仕事マップが研修で言う研修計画・カリキュラムに相当している。仕事マップの整備状況や使用状況等を調査する。

（４）教材と形式値化

作業標準書⁴は仕事マップと同様に企業毎に様式、記載事項、内容が異なっているが、作業の標準化、製品の品質化、作業改善等を図るため、作業標準をマニュアル化したものである（下川・藤本 2001）。作業標準書は新配属者・新担当者のための指導書、ベテランへの歯止め、監督者の監督基準にも活用されている。研修では教材（教科書、資料、補助教材等）が中心となって授業が進行される。OJTの実施にあたっては口頭指示・指導も多いが、作業標準書が教材として使用されることが多い。作業標準書の整備状況やOJTでの使用状況を調査する。

4. 調査の目的

本研究は、製造にかかる事業所内のOJTの実施状況、課題や問題点を把握して、対応策を検討し、効果的なOJTの進め方を検討する観点から調査・分析を行うこととした。

特に、製造業（ものづくり関係業種）においては、作業標準書が作成され、更に作業標準書が仕事マップの整備に発展し人材育成が行われてきた（篠原2003）こと考えると、作業標準書、仕事マップの存在意義は大きい。そのため、作業標準書や仕事マップがOJTを通じ、人材育成の基礎を築いているという観点に力点をおいて分析を行っている。

³ 仕事マップの詳細及び様式例は、別添参考資料1を参照

		レベル:仕事の難しさ			
		L1	L2	L3	L4
仕事の種類	金型設計	設計実務(補助) 設計補助 図面管理	設計実務 設計 2次元CAD設計	設計推進 金型設計 CADシステム活用	
	金型製作	金型製作補助 金型加工補助	金型製作実務 材料特性計算		

⁴ 作業標準書の詳細及び様式例は、別添参考資料2を参照

さらに、教育訓練の体制整備の状況、職能大・技術短大卒業者をはじめとする新卒採用者や中途採用者等の能力発揮状況とOJT等との関係を分析することで、企業における効果的OJTの進め方について政策上の示唆を提示することとした。

第2節 調査の概要

2-1 調査内容、対象、回答状況

本調査は、アンケート調査とヒアリング調査によって実施した。

1. アンケート調査

(1) 調査の内容

本調査は効果的なOJTを推進するために考慮される要因（誰が、誰を、何を、どの様に、どの順番で等）を調査するため、以下の主な調査事項を設定した。

- ① 組織の概要（事業内容、経営方針、従業員規模、生産性、労働災害発生状況）
- ② 人材育成方針（体制整備、スタッフ配置）
- ③ 作業標準書、仕事マップの整備状況
- ④ 計画的OJTの実施（指導者、計画立案、指導法）
- ⑤ 職業能力開発大学校・技術短期大学校（以降「職能大・技術短大」という）卒業生（新卒時保有能力、指導的立場での指導能力）
- ⑥ 中途採用者（採用方針と能力判定、能力開発方針）

上記を的確に把握するため、上記①～④を共通調査事項として設定し、共通事項+⑤職能大・技術短大卒業生の観点（調査票A）と、共通事項+⑥中途採用者の観点（調査票B）の2種類の調査票を作成し、それぞれに適切な対象を選定して調査することとした。

調査内容の詳細については、別添付属資料の「製造業における事業所内OJTの効果的な進め方に関する調査研究（職業能力開発大学校、技術短期大学校卒業生の動向調査を含む）」（調査票A）と「製造業における事業所内OJTの効果的な進め方に関する調査研究」（調査票B）を参照されたい。

(2) 調査対象の抽出

調査票Aについては雇用・能力開発機構が設置する職業能力開発大学校（全国10校）と県立技術短期大学校（全国9校）のうち比較的早期に設立された施設と最近設立された施設それぞれ1校、合計4校を選定し、4校に卒業生採用事業所300をランダムに選出していただき計1,200事業所を決定した。

調査票Bについては、(株)帝国データバンクが保有するデータから製造業及びサービス業（機械修理業等）で従業員規模、30人未満、30人以上100人未満、100人以上300人未満、300人以上の4区分でそれぞれ無作為に2,500事業所、計10,000事業所を選出した。

(3) 調査方法

調査票 A : 1,200 及び調査票 B : 10,000 を事業所の教育担当者あて送付し、返信用封筒による回収調査とした。

(4) 調査実施期間と回収

調査票は平成 18 年 9 月 28 日に発送し、10 月 20 日までに回収を行った。

回収状況は、有効回収数 1,645 票で有効回収率 14.7%であった(図表 1-2-1 参照)。調査票 A については有効回収率 23.0%、調査票 B については有効回収率 13.7%であった。

図表 1-2-1 総負数と回収数

	送付数	有効回収数	有効回収率 (%)
調査票A 職能大+技術短大	1,200	276	23.0
調査票B 民間企業	10,000	1,369	13.7
計	11,200	1,645	14.7

2. ヒアリング調査

平成 18 年 7 月から 9 月にかけて製造業またはサービス業(機械修理業)を営みさらに職業能力開発大学の卒業生を採用しているものづくり関係企業 8 社についてヒアリング調査を行った。調査内容は①企業概要、②人材育成と課題、③仕事マップ(標準作業書)、④卒業生動向、⑤中途採用者と人材育成である。

ヒアリング調査については、第 6 章で後述する。

2-2 回答事業所の概要

1. 概要

今回調査対象とした企業(事業所)の概要は、以下のとおりである。

(1) 事業内容と取扱い製品

製造・保守にかかわる事業を営んでいる事業所は、回答事業所の 85.1%であった(図表 1-2-2 参照)。帝国データバンクの企業登録では製造・サービス業であるが、事業所単位で調査票を送付したため、製造保守にかかわらない事業と回答した事業所があり、その多くは本社機能のみ、営業のみの事業所であった。

図表 1-2-2 製造・保守にかかわる事業を営む事業所数 (n=1,645)

調査数	製造保守にかかわる事業	製造保守にかかわらない事業	(単位: %)
1,645	85.1	14.9	

回答事業所の製造・保守にかかわる事業を営む事業所の取扱い製品は（図表 1-2-3 参照）、金属・一般機械器具（鉄鋼・非鉄・金属、一般機械、輸送機械、精密機械器具製品を含めていい、以降「金属・一般機械器具」という）、電気機械器具（電気機械器具、情報通信機械器具、電子部品・デバイスを含めていい、以降「電気機械器具」という）で過半数（51.1%）を占めている。なお、図表中の石油製品等とは石油・化学・プラスチック、ゴム製品を含めていい、以降「石油製品等」という。

図表 1-2-3 調査回答企業の取扱い製品（n=1,400）（単位：%）

調査数	食品	繊維・衣料品	木材・家具製品	石油製品等	金属・一般機械器具	電気機械器具	その他の製品	無回答
1400	11.1	4.6	2.9	8.0	34.8	16.3	18.2	4.1

生産・保守形態について、取扱い製品が特注品のように毎回変化する個別生産・個別保守なのか、同一製品の大量生産・大量保守なのか、その中間（ロット生産：一定期間に一定量を生産し、生産製品が時々変わる生産・保守形態）なのかを聞いた。この設問は後述する作業標準書、仕事マップの整備状況に大きく影響すると思われるからである。また、この設問は主な形態を一つだけ回答する設問であるため、選択肢のうち重複した生産・保守形態を採る場合も想定される。回答された生産形態は、「個別生産に近い」、「ロット生産に近い」を合わせて8割強であり、どちらかというとは大量生産でない、製品が一定期間または短期で変化する形態を採る事業所が多い（図表 1-2-4 参照）。

図表 1-2-4 生産・保守形態（SA）

調査数	個別生産に近い形態	ロット生産に近い形態	連続生産に近い形態	無答
1,400	32.8	48.4	16.0	2.9

（2）従業員（正社員）規模と構成

製造・保守を営む回答事業所の従業員規模は、99名以下の事業所が60.6%である（図表 1-2-5 参照）。

図表 1-2-5 従業員規模

調査数	29名以下	30～99名	100～299名	300名以上	無回答
1400	24.1	36.5	26.5	11.4	1.5

従業員構成（非正社員の全従業員に対する割合）は、非正社員が10%以内の構成が過半数であり、21%以上も2割強である（図表1-2-6参照）。非正社員が少ない事業所と多い事業所のU字カーブが見られる。

図表1-2-6 従業員構成（非正社員÷（正社員＋非正社員））

調査数	5%以内	6～10%	11～15%	16～20%	21%以上	無回答	(単位：%)
1400	48.7	13.6	8.8	5.8	21.4	1.7	

今後の従業員構成の方針を全体でみると（図表1-2-7参照）、現状構成を維持するが5割弱であり現状維持派が多く、正社員比率を上げる、非正社員比率を上げるがともに1割強程度である。生産・保守形態別にみると、「正社員比率を上げる」としている事業所は「連続生産に近い形態」は13.8%で、「個別生産に近い形態」で14.4%である。「非正規社員や派遣・請負比率を上げる」としている事業所は「個別生産に近い形態」で10.9%、「連続生産に近い形態」で14.3%である。

図表1-2-7 今後の従業員構成方針 (単位：%)

		調査数	社員構成				
			正社員比率を上げる	現在の構成比率を維持する	非正社員や派遣・請負比率を上げる	未定	無回答
全体		1400	15.1	49.6	13.9	20.3	1.1
生産・保守形態	個別生産に近い形態	1400	14.4	53.2	10.9	20.7	0.9
	ロット生産に近い形態	1400	16.0	47.0	15.5	20.7	0.9
	連続生産に近い形態	1400	13.8	51.3	14.3	19.2	1.3

(3) 技術職と技能職比率

製造・保守に係る職場では、現業等のいわゆる直接部門と開発・設計等のいわゆる間接部門が混在して生産・保守活動が行われている場合が多い。しかし企業内では名称として直接部門、間接部門等の区分が用いられているわけではなく、製造部（課）・設計部（課）等で区分され、企業を運営するうえでの組織名称が独自に付けられている。本調査は組織形態・従業員雇用形態ではなく、仕事の種類・内容に着目することとして技能職（現業等の直接部門の従業員：以降「技能職」という）と技術者（開発、設計、生産技術等の間接部門の従業員：以降「技術職」という）の区分を設けた。この理由は、生産・保守に直接かかわる技能者が多い事業所と開発・設計等に関わる技術者が多い事業所では業務内容が異なるため人材育成方法や、作業標準書、仕事マップの整備状況が異なることが考えられるからである。

調査の結果、事業所の従業員構成で技術職と技能職の構成比（技能職の割合）は（図表1-2-8参照）、技能者が過半数を占める事業所は回答事業所の3/4であり、製造業の事業所に見られる「多くの技能者と少ない技術者」という構成の事業所が多い。

図表 1-2-8 技能者構成

(単位：%)

調査数	20%以内	21～30%	31～40%	41～50%	51%以上	無回答
1400	3.1	0.9	2.4	4.6	75.9	13.0

(4) 業務内容の変化

業務内容の変化として、5年前と比較した取扱い製品の高度化と取引先数の変化を調査した。ただし取引先数の変化は5年前と同じ製品で「扱い先」が変化しただけであり製造・保守にかかる業務の変化が生じているかは確認できない。業務内容の変化で(図表 1-2-9 参照)、製品が高度化している 69.2%、変わらない 27.5%であった。取引先数の増加は 46.0%で、変わらないは 40.5%であった。

図表 1-2-9 事業内容の変化

(単位：%)

調査数	5年前との製品比較(高度化)				5年前との取引先数比較			
	高度化している	変わらない	むしろ低下している	無回答	増えている	変わらない	減少している	無回答
1400	69.2	27.5	2.3	1.0	46.0	40.5	12.6	0.9

また同様に3年前と比較した生産性と労働災害発生状況を調査した。この変化をみると(図表 1-2-10 参照)、生産性は向上している 56.2%で、変わらない 33.1%、低下している 9.8%であり、労働災害発生は減少している 41.4%、変わらない 53.9%、増加している 3.2%であった。

図表 1-2-10 生産性と事故発生率

(単位：%)

調査数	3年前との生産性比較				3年前との労働災害発生件数比較			
	向上している	変わらない	低下している	無回答	減少している	変わらない	増加している	無回答
1400	56.2	33.1	9.8	0.9	41.4	53.9	3.2	1.4

調査の結果、「製品が高度化し 69.2%、取引先が増加し 46.0%、生産性が向上し 56.2%、労働災害が減少し 41.4%」という事業環境の変化のなかで事業所が運営されていることが明らかになった。

(5) 人材育成の組織的基盤づくり要因(人材育成土壌の養成)

企業の教育訓練の実施に欠かせない要件である人材育成重視の企業風土について考える。ISO9000 の認証取得は品質管理に関する国際基準であり、製品の品質管理はもちろんであるが同時に人材の教育訓練も規定されている。ISO9000 取得にあたっては教育訓練の計画・実施が義務づけられており、取得を検討している企業にあっても製品の品質管理だけでなく従業員教育・研修が視野に入れられている。また小集団活動は QC 運動を目的として 1860 年代に開始され、その後形骸化するなどしたが、近年その活動が人材育成に大いに貢献していた

ことが見直され、「進化した小集団活動 (eQCC: 日本ものづくり・人づくり質革新機構 2004)」が提唱されるなどしている。ISO 取得と小集団活動に企業が取り組んでいるからといって人材育成風土が醸成できていることには直結しない。しかし、ISO 取得と小集団活動の実施は、目に見えない形で従業員間での人材育成の重要性認識に貢献している可能性が大きいという指標として調査した。

組織としての人材育成基盤づくりに貢献していると考えられるこの2項目についてみると (図表 1-2-11 参照)、ISO 取得事業所は 5 割強であり、小集団活動に取り組んでいる企業は 5 割弱である。

図表 1-2-11 教育訓練の基盤 (単位: %)

調査数	ISO資格取得				小集団活動の取組み				
	取得済み	申請(検討)中	取得計画なし	無回答	取り組んでいる	最近取り組み出した	過去に取り組んだが今は実施していない	取り組んだことがない	無回答
1400	50.5	11.8	37.3	0.4	43.9	5.4	23.1	26.2	1.4

2. 経営方針の伝達

経営方針の従業員への伝達については、経営方針の伝達度合いと労働生産性の関係を調べたうえで、生産性の向上には経営方針を従業員に明確に伝達することの重要性が指摘されている (稲川 2006)。本調査においてこの関係をみるため経営方針の伝達レベルを、①自分の仕事を経営方針に位置付けられるよう伝達している、②自分の仕事を部門レベルで位置付けられるよう伝達している、③仕事に関連づけずに伝達している、④特に何もしていないを調査した (図表 1-2-12 参照)。

この結果、何らかのレベルで自分の仕事に位置付けられるよう (①と②の合計) に経営方針を伝達している事業所は 80.5% であり、仕事に関連無く伝達したり、何も伝達していない (③と④の合計) 事業所は 17.7% である。

図表 1-2-12 経営方針の伝達 (単位: %)

調査数	①自分の仕事を経営方針に位置付けられるよう伝達している	②自分の仕事を部門レベルの方針で位置付けられるよう伝達している	③仕事に関連づけずに伝達している	④特に何もしていない	無回答
1400	34.5	46.0	11.8	5.9	1.8

3. 人材育成方針の伝達と体制作り

経営方針と同様に人材育成方針の伝達レベル (①全従業員が知るレベル、②管理職が知るレベル、③特に伝達していない) と人材育成推進体制 (委員会や専門部会等を設置して育成方針決定や実施状況把握を組織的に行う体制) の整備状況を調査した (図表 1-2-13 参照)。

人材育成方針伝達レベルでは全従業員レベルと管理職レベルを合わせて（①と②を加えて）伝達している事業所は76.0%で、特に伝達していない事業所は23.1%である。

人材育成推進体制の整備状況（④整備している、⑤必要に応じて体制を作る、⑥整備していない）は、常設は問わないが人材育成推進体制を整備している（④と⑤を加えて）事業所は53.6%で、5割弱の事業所は組織的な人材育成体制を整備・構築していない。

図表 1-2-13 人材育成方針と育成体制 (単位：%)

調査数	人材育成方針伝達レベル				人材育成推進体制整備			
	①全従業員が知るレベル	②管理職が知るレベル	③特に伝達していない	無回答	④整備している	⑤必要に応じて体制を作る	⑥整備していない	無回答
1400	36.3	39.7	23.1	0.9	18.0	35.6	45.6	0.9

4. 人材育成スタッフ配置

人材育成スタッフの配置状況を専任スタッフ（専任の教育訓練担当者）と兼任スタッフについて調査した（図表 1-2-14 参照）。専任スタッフの配置は11.9%にしかすぎず、専任スタッフを配置していない事業所の兼任スタッフの配置状況は、「必要に応じて適宜指名している」を含めて配置している事業所が61.7%であり、専任も兼任も配置されていない事業所は全回答事業所の32.5%⁵であった。

図表 1-2-14 人材育成スタッフの配置 (単位：%)

調査数	専任スタッフ (n=1400)			調査数	兼任スタッフ (N=1223)			
	配置している	配置していない	無回答		常時配置している	適宜指名している	配置していない	無回答
1400	11.9	87.4	0.8	1223	12.6	49.1	37.2	1.1

5. 作業標準書と仕事マップ整備状況

作業標準書と仕事マップの整備状況は（図表 1-2-15 参照）、作業標準書76.2%、技能職用仕事マップ36.9%、技術職用仕事マップ32.6%であった。

図表 1-2-15 作業標準書と仕事マップ整備状況 (単位：%)

調査数	作業標準書			仕事マップ（技能職用）			仕事マップ（技術職用）		
	整備している	整備していない	無回答	整備している	整備していない	無回答	整備している	整備していない	無回答
1400	76.2	23.0	0.8	36.9	61.5	1.6	32.6	63.6	3.9

⁵ 兼任スタッフ配置は、図表 1-2-14 では専任スタッフが配置されていない事業所数 1223 に対する配置が 37.2% であるが、全調査事業所数 1400 に対する配置は 32.5% の配置にとどまっている。