

JILPT 資料シリーズ

No.26 2007年3月

# 製造業におけるOJTを効果的に推進する要因



# 製造業におけるOJTを効果的に推進する要因

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

国内、海外での市場競争に直面している日本企業は、人材を高度化するために効果的な能力開発を行うことが求められている。これまでは中小企業を含めて多くの企業が会社主導で人材に投資を行ってきたが、労働市場の変化や人事管理の再編の中で、人材育成が個人主導への変化を見せるなどしている。特に製造業では、一方で若年者が集まらない、他方ベテラン技能者が定年で大量に退職すること等による問題に対応するため、これまでに蓄積してきた技能・技術、ノウハウの継承を図るべく各種の取組みが行われている。

日本企業の人材育成の特徴といわれる OJT が人材育成の中心であることにはまちがいないが、しかし、これまではその実態がわかっていなかった。そこで、各種調査で明らかになっている人材育成上の課題である「指導者がいない」、「指導方法がわからない」というところに焦点をあてて効果的な人材育成の手法を探ることとした。製造業等ものづくり関係業種における「作業標準書、仕事マップ」の整備状況、OJT 実施への貢献度を調査・分析し、その結果を取りまとめた。

本資料シリーズが、この問題に関心を持つ多くの方々にご活用いただければ幸いである。

2007年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 小 野 旭

## 執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆章
木村 陽一 <small>きむら よういち</small>	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 主任研究員	第1章、第2章、第4章 第6章（共同執筆）第7章
谷口 雄治 <small>たにくち ゆうじ</small>	職業能力開発大学校 職業能力開発学科 助教授	第3章、第6章（共同執筆）
藤波 美帆 <small>ふじなみ みほ</small>	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アシスタント・フェロー	第5章

## 製造業における OJT の効果的な進め方に関する研究に係る研究会委員

篠原 正幸	しのはらプレスサービス（株）	専務取締役
竹渕 和男	（株）エージーピー	教育安全・品質保証部次長
谷口 雄治	職業能力開発大学校	職業能力開発学科 助教授
細矢 正廣	山形県立産業技術短期大学校	主幹
木村 陽一	労働政策研究・研修機構	人材育成部門 主任研究員
横山 知子	労働政策研究・研修機構	人材育成部門 副主任研究員
藤波 美帆	労働政策研究・研修機構	人材育成部門 アシスタント・フェロー

## 目 次

はじめに .....	1
第1章 調査の概要 .....	1
第1節 調査の背景と範囲 .....	1
1-1 調査の背景 .....	1
1-2 調査の範囲 .....	2
第2節 調査の概要 .....	5
2-1 調査内容、対象、回答状況 .....	5
2-2 回答事業所の概要 .....	6
第2章 教育訓練の体制整備 .....	13
第1節 経営方針・人材育成方針の伝達と人材育成推進体制整備 .....	13
1-1 経営方針の従業員への伝達 .....	13
1-2 人材育成方針の従業員への伝達 .....	13
1-3 人材育成推進体制の整備 .....	13
1-4 人材育成スタッフの配置 .....	13
第2節 計画的 OJT 実施のためのインフラ整備 .....	14
2-1 作業標準書の整備状況 .....	14
2-2 仕事マップの整備状況 .....	20
第3節 OJT 実施企業の特徴 .....	24
3-1 企業特徴 .....	25
3-2 計画的 OJT の実施状況 .....	30
第4節 計画的 OJT を必要としない企業の特徴 .....	33
4-1 計画的 OJT の必要性を認めていない事業所 .....	34
4-2 組織的な人材育成醸成基盤づくり .....	36
第5節 小括 .....	37
第3章 OJT の実施状況 .....	39
第1節 計画的 OJT 実施のための環境条件 .....	39
第2節 計画的 OJT の立案 .....	41
第3節 計画的 OJT の指導者 .....	43
第4節 小括 .....	47
第4章 職能大・技術短大卒業生の能力開発 .....	48
第1節 採用企業の特徴 .....	48
第2節 入職3年以内の職務遂行能力 .....	50
2-1 専門知識・技能・技術 .....	50

2-2	意欲	51
2-3	意思決定能力	52
2-4	対人能力	52
第3節	入職3年以上の指導能力	53
3-1	入職3年以上経験後の指導能力	53
3-2	指導能力と入職時能力比較	54
第4節	小括	57
第5章	中途採用者の採用とOJT	59
第1節	中途採用者の職業能力	59
第2節	新卒者の採用管理	63
第3節	中途採用者の採用管理	72
第4節	正社員への登用	81
第5節	業務未経験者の能力開発	86
第6節	小括	87
第6章	企業ヒアリング調査	92
第1節	調査企業の概要	92
第2節	ヒアリング調査の概要	92
第3節	ヒアリング調査の詳細	95
第7章	総括	105
参考文献		109
別添参考資料		110
1	仕事マップ例、作成の考え方	
2	作業標準書例、作成の考え方	
3	職業能力開発大学校 機械システム系カリキュラム	
調査票		115

## 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<sup>1</sup>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

<sup>1</sup> 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 OJT<sup>2</sup>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

---

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>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<sup>4</sup>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。

<sup>3</sup> 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			
レベル		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		

<sup>4</sup> 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%<sup>5</sup>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

<sup>5</sup> 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。

## 第2章 教育訓練の体制整備

本章では、教育訓練を進めるための企業における人材育成推進体制を明らかにすると共に、作業標準書と作業マップの整備状況、OJT 実施企業の特徴等をみる。

### 第1節 経営方針・人材育成方針の伝達と人材育成推進体制整備

#### 1-1 経営方針の従業員への伝達

製造に係る事業所の経営方針の伝達レベル（①自分の仕事を経営方針に位置付けられるよう伝達、②自分の仕事を部門レベルで位置付けられるよう伝達、③仕事に関連づけずに伝達、④特に何もしていない）を調査した。この経営方針の伝達レベルのうち、「仕事が経営方針に位置付けられるよう伝達している（①自分の仕事まで+②部門レベルまで）」と回答した事業所の生産性をみると（図表 2-1-1 参照）、は生産性が向上している 85.6%、変わらない 74.8%で、低下しているは 70.8%の順である。また労働災害からみると、減少している 85.5%、変わらない 77.1%で、増加している 75.6%の順である。経営方針をできるだけ全従業員レベルに伝達することが生産性向上や労働災害防止に寄与していることがうかがえる。

人材育成方針の伝達レベル（全従業員が知るレベル、管理職が知るレベル、特に伝達していない）を調査した。この経営方針伝達レベルを「①自分の仕事+②部門レベルまで伝達している」を人材育成方針伝達レベルからみると、全従業員が知るレベル 92.1%で、特に伝達していない 56.3%である。経営方針を「③仕事に関連付けずに伝達したり」、「④何も伝達していない」場合には、人材育成方針も同様に特に伝達されていない（全従業員が知るレベル 6.5%から特に伝達していない 41.2%）。

図表 2-1-1 経営方針の伝達レベル（n=1400 製造に係る事業所数）

		調査数	①自分の仕事 まで+②部門 レベルまで	③関連付けず +④何もして いない	無回答	(単位：%)
<b>全体</b>		1400	80.5	17.7	1.8	
生産性	向上している	787	85.6	12.6	1.8	
	変わらない	464	74.8	23.9	1.3	
	低下している	137	70.8	27.7	1.5	
労働災害	減少している	580	85.5	13.3	1.2	
	変わらない	755	77.1	21.2	1.7	
	増加している	45	75.6	24.4	-	
人材育成 方針伝達 レベル	全従業員が知るレベル	508	92.1	6.5	1.4	
	管理職が知るレベル	556	84.4	13.8	1.8	
	特に伝達していない	323	56.3	41.2	2.5	

## 1-2 人材育成方針の従業員への伝達

人材育成方針について「全従業員が知るレベル」を生産性等（図表 2-1-2 参照）からみると、生産性が向上している 43.2%、変わらない 28.7%、低下している 21.2%の順である。「特に伝達していない」場合は「生産性が低下した」が 35.0%となっている。労働災害についても同様の傾向であり、経営方針の伝達と同様に、人材育成方針伝達度合いが、生産性向上や労働災害の防止に寄与していることがうかがえる。

図表 2-1-2 人材育成方針の伝達レベル (n=1400 製造に係る事業所数)

		調査数	全従業員が知るレベル	管理職が知るレベル	特に伝達していない	無回答	(単位：%)
全体		1400	36.3	39.7	23.1	0.9	
生産性	向上している	787	43.2	39.5	16.6	0.6	
	変わらない	464	28.7	40.1	30.4	0.9	
	低下している	137	21.2	40.9	35.0	2.9	
労働災害	減少している	580	41.9	41.6	15.5	1.0	
	変わらない	755	32.1	38.7	28.5	0.8	
	増加している	45	20.0	46.7	31.1	2.2	

## 1-3 人材育成推進体制の整備

人材育成推進体制の整備状況を全体でみると（図表 2-1-3 参照）、常設か否かは別にして体制整備している（する）事業所は併せて 52.9%で、体制整備をしていない事業所が 5 割弱ある。「体制整備している事業所」を人材育成方針伝達レベル別にみると、全従業員が知るレベル 34.2%、管理職が知るレベル 11.6%で、特に伝達していない 1.5%の順である。「体制整備していない事業所」では「特に伝達していない」が 90.2%となっている。事業所の人材育成方針を全従業員に知らせるには、人材育成推進体制整備が重要といえる。

図表 2-1-3 人材育成推進体制整備と人材育成方針伝達レベル (n=1645 全回答事業所数)

	調査数	整備している	必要に応じて体制を作る	整備していない	無回答	(単位：%)
全体	1645	17.3	35.6	46.0	1.1	
全従業員が知るレベル	596	34.2	43.5	21.8	0.5	
管理職が知るレベル	630	11.6	46.2	41.6	0.6	
特に伝達していない	398	1.5	8.3	90.2	-	

## 1-4 人材育成スタッフの配置

人材育成推進体制の整備状況を全体でみると（図表 2-1-4 参照）、整備していない 46.0%、必要に応じて体制整備 35.6%、整備している 17.3%の順となっていて、整備していない事業

所が多い。「体制整備している」を専任スタッフの配置別にみると、専任スタッフ配置が47.4%で、配置していない13.5%である。兼任スタッフも同様に人材育成体制を整備している事業所では人材育成スタッフが配置されている。しかし、「体制整備していない」事業所「でも専任や兼任のスタッフが配置され（それぞれ18.8%、23.8%）、人材育成スタッフが配置されていても人材育成体制が整備されていないことがわかる。

本調査は事業所調査なので企業本体（本社）で事業所全体を管轄している場合も考えられるが、人材育成の観点からみると体制整備されていないことは組織として貧弱である。従業員規模別等の設置状況は第3節で後述する。ヒアリング調査<sup>6</sup>でも明らかになっているが、企業規模の小さな企業では社長、専務等の企業トップが全従業員の能力を把握し人材育成を一人で（体制を作ることなく）担当しているケースが多いことも、上記の回答結果を裏付けている。

図表 2-1-4 体制整備と人材育成スタッフの配置（n=1645 全回答事業所数）

		調査数	整備している	必要に応じて体制を作る	整備していない	無回答	(単位：%)
全体		1645	17.3	35.6	46.0	1.1	
専任スタッフ	配置している	192	47.4	33.9	18.8	-	
	配置していない	1437	13.5	36.2	49.8	1	
兼任スタッフ (n=1437 専任スタッフ 配置なし)	常時配置している	181	42.5	33.1	23.8	1	
	必要に応じ適宜指名している	690	13.0	51.3	35.4	0	
	配置していない	550	4.5	18.2	76.5	1	

## 第2節 計画的 OJT 実施のためのインフラ整備

計画的 OJT を実施するための人材育成推進体制や人材育成スタッフの配置状況をみたので、ここでは指導する内容、順序等をみるため作業標準書と仕事マップの整備状況を見る。

### 2-1 作業標準書の整備状況

#### 1. 整備状況

作業標準書の整備状況を全体でみると（図表 2-2-1 参照）、回答事業所の76.2%が整備している。生産性、労働災害の発生状況との関連をみると、「作業標準書を整備している」事業所では、生産性が向上している82.6%、変わらない68.8%、低下している66.4%の順となっていて作業標準書整備が生産性の向上に関連していることがうかがえる。労働災害については減少している82.6%、変わらない72.2%、増加している75.2%となっていて、この結果か

<sup>6</sup> ヒアリング調査結果は第6章参照

らは労働災害と作業標準書整備の関係に特徴はみとめられない。

図表 2-2-1 作業標準書の整備と生産性・労働災害

		調査数	整備している	整備していない	無回答	(単位：%)
全 体		1400	76.2	23.0	0.8	
生産性	向上している	787	82.6	17.0	0.4	
	変わらない	464	68.8	30.4	0.9	
	低下している	137	66.4	32.8	0.7	
労働災害発生状況	減少している	580	82.6	16.9	0.5	
	変わらない	755	72.2	27.2	0.7	
	増加している	45	75.6	24.4	-	

次に作業標準書の使用状況(日常的に使用しているか)を全体でみると(図表 2-2-2 参照)、日常的な使用が6割弱である。「作業標準書を日常的に使用している」を生産性別にみると、生産性は向上している63.5%、変わらない52.4%、低下している45.1%の順となっていて、作業標準書の日常的使用が生産性の向上に関連していることがうかがえる。また労働災害発生状況も同様の傾向がある。

図表 2-2-2 作業標準書の日常的な使用 (n=1067 作業標準書整備事業所数)

		調査数	使用している	時々使用している	ほとんど使用していない	無回答	(単位：%)
全 体		1067	58.6	34.1	4.3	3.0	
生産性	向上している	650	63.5	30.6	3.1	2.8	
	変わらない	319	52.4	38.9	6.0	2.8	
	低下している	91	45.1	41.8	7.7	5.5	
労働災害発生状況	減少している	479	61.0	33.2	3.3	2.5	
	変わらない	545	57.2	33.9	5.3	3.5	
	増加している	34	41.2	52.9	2.9	2.9	

作業標準書を整備していない事業所(23.0%、図表 2-2-1 参照)の整備していない理由を全体でみると(図表 2-2-3 参照)、作成が困難である45.7%、整備の必要がない39.1%となっていて、作成困難をあげる事業所が多い。

「作成が困難である」をあげた事業所は取扱製品別では繊維・衣料57.1%、金属・一般機械器具57.0%の順で、生産・保守形態別では個別生産方式が51.7%で作成困難と回答して

いる。技能者構成比では、技能者が多い（51%以上）事業所が「作成が困難である」と回答して（52.7%）、技術者が多い（20%以内）事業所の「作成が困難である」は18.8%で、「整備の必要ない」が75.0%と回答しているのと対照的である。

図表 2-2-3 作業標準書を整備していない理由（n=322 整備していない事業所）

		調査数	整備の必要が無いから	作成が困難だから	無回答	(単位：%)
全 体		322	39.1	45.7	15.2	
取扱い製品	食品	44	47.7	38.6	13.6	
	繊維・衣料品	28	35.7	57.1	7.1	
	木材・家具製品	19	21.1	47.4	31.6	
	石油製品等	18	44.4	38.9	16.7	
	金属・一般機械器具等	100	31.0	57.0	12.0	
	電気機械器具等	28	35.7	32.1	32.1	
	その他の製品	77	50.6	36.4	13.0	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	151	37.7	51.7	10.6	
	ロット生産に近い形態	108	33.3	44.4	22.2	
	連続生産に近い形態	54	51.9	37.0	11.1	
技能者構成比	20%以内	16	75.0	18.8	6.3	
	21～30%	4	75.0	25.0	0.0	
	31～40%	9	44.4	44.4	11.1	
	41～50%	16	37.5	50.0	12.5	
	51%以上	205	32.7	52.7	14.6	

作業標準書の整備の必要ないと回答した事業所（39.1% 図表 2-2-3 参照）の「整備の必要ない理由」を全体でみると（図表 2-2-4 参照）、業務が非定型だから 44.4%、業務が易しいから 24.6%、業務が少ないから 15.9%の順となっていて、効果が判らないからは 5.6%にしかならない。「業務が非定型だから」の理由を取扱い製品別にみると、金属・一般機械器具 61.3%が多く、生産・保守形態別<sup>7</sup>にみると個別生産 59.6%が多い。金属・一般機械器具で個別生産を行っている事業所が「作業標準書の整備の必要ない」と判断しているようである。

作業標準書を整備していない事業所（23.0%、図表 2-2-1 参照）で作成が困難な理由を全体でみると（図表 2-2-5 参照）、業務が複雑すぎる 42.2%、作成できる人がいない 38.1%、作成時間がない 37.4%、表現が困難だから 32.7%の順となっている。これらの理由は複合的に発生していて、業務が複雑・感覚的で表現できず、作成できる人がいないことが理由と考えられる。生産・保守形態別<sup>8</sup>では、個別生産方式で「業務が複雑すぎる」50.0%があげられていて、単品生産（受注生産）業務で複雑な技能・技術が求められていることをうかがわせる。

<sup>7</sup> 繊維・衣料品、木材・家具製品、石油製品等、電気機械器具は母数が少ないので分析から除く。

<sup>8</sup> 食品、繊維・衣料品、木材・家具製品、石油製品等、電気機械器具は母数が少ないので分析から除く。

図表 2-2-4 作業標準書 整備の必要がない理由 (n=126) (単位：%)

		調査数	一人の業務量が少ないから	業務が易しいから	効用が判らないから	業務が非定型だから	その他	無回答
全体		126	15.9	24.6	5.6	44.4	16.7	0.8
取扱い製品	食品	21	38.1	33.3	9.5	23.8	14.3	-
	繊維・衣料品	10	10.0	50.0	10.0	30.0	20.0	-
	木材・家具製品	4	25.0	50.0	-	25.0	-	-
	石油製品等	8	12.5	37.5	12.5	37.5	12.5	-
	金属・一般機械器具等	31	12.9	9.7	6.5	61.3	12.9	-
	電気機械器具等	10	-	20.0	-	80.0	-	-
	その他の製品	39	10.3	23.1	2.6	41.0	23.1	3
生産・保守形態	個別生産に近い形態	57	8.8	14.0	7.0	59.6	15.8	-
	ロット生産に近い形態	36	27.8	36.1	2.8	36.1	8.3	-
	連続生産に近い形態	28	17.9	35.7	7.1	21.4	25.0	-

図表 2-2-5 作業標準書 作成が困難な理由 (n=147 MA) (単位：%)

		調査数	感覚的で表現が困難だから	業務が複雑すぎるから	作成できる人がいないから	作成する時間がないから	作成が面倒だから	その他	無回答
全体		147	32.7	42.2	38.1	37.4	21.8	8.2	2.0
取扱い製品	食品	17	41.2	29.4	47.1	41.2	11.8	17.6	-
	繊維・衣料品	16	50.0	43.8	25.0	12.5	25.0	6.3	-
	木材・家具製品	9	44.4	55.6	55.6	11.1	33.3	-	-
	石油製品等	7	42.9	42.9	14.3	42.9	42.9	14.3	-
	金属・一般機械器具等	57	17.5	43.9	36.8	52.6	22.8	3.5	5
	電気機械器具等	9	44.4	55.6	22.2	11.1	-	22.2	-
	その他の製品	28	39.3	39.3	46.4	39.3	25.0	10.7	-
生産・保守形態	個別生産に近い形態	78	26.9	50.0	39.7	35.9	24.4	5.1	1
	ロット生産に近い形態	48	47.9	31.3	33.3	39.6	27.1	8.3	4
	連続生産に近い形態	20	15.0	35.0	40.0	40.0	-	20.0	-

作業標準書の整備状況を全体でみると（図表 2-2-6 参照）、「まだ不十分である」と判断している事業所が 36.0%で、4 割弱の事業所が不十分であると判断している。マップの導入年との関係でみると、2005～2006 年に仕事マップを導入した事業所の 54.7%が「作業標準書の

図表 2-2-6 作業標準書整備状況とマップ導入年 (n=491 マップ整備事業所数)

		調査数	十分である	不十分である	無回答
全体		491	57.8	36.0	6.1
マップ導入年	2005～2006年	53	37.7	54.7	7.5
	2000～2004年	250	62.8	32.8	4.4
	1999年以前	123	56.9	37.4	5.7

整備が不十分である」と判断している。それ以前の導入事業所が「十分である」と過半数を超えて回答している。近年に仕事マップを導入した事業所が、「整備が不十分」と判断していると考えられる。

## 2. 作業標準書の作成・改定状況

作業標準書の作成・改定者を全体でみると（図表 2-2-7 参照）、部門の統括者（課長級）38.9%、ラインリーダー（係長級）33.7%、作業担当者 12.7%の順であり、非正社員を含む作業担当者は 4.9%のみで、非正社員の作成・改定作業への携わりは少ない。しかし、4.9%の事業所では非正社員にまで作成・改訂作業に職務の範囲を拡げているともよめる。取扱い製品別にみると電気機械器具等でラインリーダー、作業担当者（正社員）の比重が高まっている。生産・保守形態別でみると部門統括者（課長級）では連続生産 33.9%、ロット生産 36.6%、個別生産 44.6%の順で個別生産形態に近いほど部門統括者が作業標準書の作成・改定を行っている。また連続生産形態では、作業担当者（非正社員を含む）7.1%で、作業担当者（正社員）13.7%、ラインリーダー33.9%で他形態より多く部門統括者からの委譲が行われていることがうかがえる。従業員規模別では規模が大きくなるほど、部門統括者からラインリーダ

図表 2-2-7 作業標準書 作成・改定者（n=1067 作業標準書整備事業所数）

		調査数	作業担当者 (非正社員を含む)	作業担当者 (正社員のみ)	ライン リーダー (係長 級)	部門統括 者(課長 級)	その他	無回答
全 体		1067	4.9	12.7	33.7	38.9	6.2	3.7
取扱い 製品	食品	110	7.3	10.9	29.1	40.9	6.4	5.5
	繊維・衣料品	37	-	10.8	40.5	40.5	2.7	5.4
	木材・家具製品	21	4.8	4.8	9.5	66.7	9.5	4.8
	石油製品等	93	3.2	16.1	32.3	43.0	2.2	3.2
	金属・一般機械器具等	384	4.7	12.0	35.2	37.8	6.0	4.4
	電気機械器具等	199	4.5	13.6	38.2	32.2	9.0	2.5
	その他の製品	177	5.6	10.7	31.1	44.6	6.2	1.7
生産・ 保守形 態	個別生産に近い形態	305	4.9	12.1	27.5	44.6	6.9	3.9
	ロット生産に近い形態	566	3.9	12.9	37.6	36.6	6.0	3.0
	連続生産に近い形態	168	7.1	13.7	33.9	33.9	5.4	6.0
従業員 規模	29名以下	186	7.5	16.7	14.5	44.6	8.6	8.1
	30～99名	380	3.4	8.9	27.6	52.1	4.7	3.2
	100～299名	336	3.9	12.2	42.9	32.1	7.1	1.8
	300名以上	149	7.4	17.4	53.7	14.1	4.7	2.7
技能者 構成比	20%以内	27	3.7	11.1	22.2	55.6	3.7	3.7
	21～30%	9	0.0	33.3	22.2	44.4	0.0	0.0
	31～40%	24	12.5	25.0	25.0	29.2	8.3	0.0
	41～50%	49	4.1	30.6	40.8	20.4	4.1	0.0
	51%以上	854	4.4	11.0	36.2	38.9	6.0	3.5

一に作成・改訂作業が移っている。技能者構成比では技能者が少ない事業所（20%以内）は部門統括者（課長級）が55.6%で、技能者が多くなるほど部門統括者（課長級）が少なくなる傾向がある（51%以上の技能者で、統括者38.9%）。技能者構成比で21%～50%の事業所で作業担当者（非正社員を含む）、作業担当者（正社員）の比率が多くなり、技能者と技術者が混在しているような事業所では、部門統括者からの委譲が行われていることがうかがえる。

次に作業標準書の改定頻度を全体でみると（図表2-2-8参照）、必要に応じて改定している86.1%、数年改定していない5.4%、定期的に改定している5.0%の順で、原則的に必要に応じて改定している。取扱い製品別で大きな特徴はないが、従業員規模別では29名以下事業所で「数年改定していない」9.7%が大きい。経営方針の伝達と人材育成方針の伝達をみると、経営方針や人材育成方針を「特に伝達していない」場合に「作業標準書を数年改定していない」の回答が多くなっている（それぞれ12.0%、11.7%）。経営方針や人材育成方針を全従業員

図表 2-2-8 作業標準書改定頻度（n=1067 作業標準書整備事業所数）

		調査数	数年改定していない	必要に応じて適宜改定している	定期的に改定している	無回答	(単位：%)
全 体		1067	5.4	86.1	5.0	3.5	
取扱い製品	食品	110	2.7	88.2	3.6	5.5	
	繊維・衣料品	37	13.5	75.7	2.7	8.1	
	木材・家具製品	21	9.5	81.0	4.8	4.8	
	石油製品等	93	4.3	88.2	5.4	2.2	
	金属・一般機械器具等	384	6.3	84.9	5.2	3.6	
	電気機械器具等	199	3.5	87.9	6.0	2.5	
	その他の製品	177	6.2	87.0	4.5	2.3	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	305	7.5	83.3	4.9	4.3	
	ロット生産に近い形態	566	4.8	87.6	4.8	2.8	
	連続生産に近い形態	168	3.0	86.3	6.0	4.8	
従業員規模	29名以下	186	9.7	79.0	2.2	9.1	
	30～99名	380	6.3	87.9	3.7	2.1	
	100～299名	336	3.6	87.8	6.8	1.8	
	300名以上	149	2.7	87.2	7.4	2.7	
技能者構成比	20%以内	27	0.0	96.3	0.0	3.7	
	21～30%	9	11.1	77.8	11.1	0.0	
	31～40%	24	4.2	91.7	4.2	0.0	
	41～50%	49	2.0	91.8	4.1	2.0	
	51%以上	854	5.5	85.9	5.3	3.3	
経営方針	自分の仕事まで+部門レベルまで	920	4.2	87.8	5.1	2.8	
	関連付けず+何もしていない	133	12.0	76.7	3.8	7.5	
人事育成方針	全従業員が知るレベル	419	2.4	87.6	6.9	3.1	
	管理職が知るレベル	452	5.5	86.9	4.0	3.5	
	特に伝達していない	188	11.7	80.9	3.2	4.3	

員レベルに伝達するほど、作業標準書の改定が行われていることがうかがえる。

## 2-2 仕事マップの整備状況

### 1. 整備状況

仕事マップの整備状況を全体でみると（図表 2-2-9 参照）、技能職（現業等の直接部門）用、技術職（開発、設計等の間接部門）用ともに3割強の事業所が整備している。

仕事マップについて生産性との関連をみると、技能職マップを整備している事業所では、生産性が向上している44.5%、変わらない26.9%、低下している29.2%の順であり、技術職マップを整備している事業所では生産性が向上している39.3%、変わらない24.8%、低下している22.6%の順で、仕事マップが生産性の向上に寄与していることがうかがえる。作業標準書整備別でみると、作業標準書が整備されていない事業所では仕事マップが整備されず（技能職90.1%、技術職85.4%）、作業標準書が整備されていると仕事マップも整備されている（技能職46.0%、技術職40.4%）。技能職マップを技能者構成比でみると、技能者が少ない事業所（20%以内）は整備されず（29.5%）、技能者が多い事業所（51%以上）は少ない事業所に比べ仕事マップが整備されている（39.4%）。

図表 2-2-9 仕事マップの整備（n=1400 製造に係る事業所数）

		調査数	技能職マップ			技術職マップ			(単位：%)
			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	
全体		1400	36.9	61.5	1.6	32.6	63.6	3.9	
生産性	向上している	787	44.5	54.6	0.9	39.3	57.8	2.9	
	変わらない	464	26.9	70.9	2.2	24.8	71.1	4.1	
	低下している	137	29.2	70.1	0.7	22.6	72.3	5.1	
労働災害発生状況	減少している	580	42.1	56.9	1.0	37.8	59.1	3.1	
	変わらない	755	33.5	64.8	1.7	29.0	66.9	4.1	
	増加している	45	35.6	62.2	2.2	31.1	64.4	4.4	
作業標準書	整備していない	322	7.8	90.1	2.2	7.5	85.4	7.1	
	整備している	1067	46.0	53.0	0.9	40.4	57.3	2.3	
技能者構成比	20%以内	44	29.5	65.9	4.5	36.4	63.6	0.0	
	21～30%	13	30.8	69.2	0.0	30.8	69.2	0.0	
	31～40%	33	21.2	78.8	0.0	21.2	78.8	0.0	
	41～50%	65	41.5	56.9	1.5	44.6	50.8	4.6	
	51%以上	1063	39.4	60.1	0.5	34.1	64.3	1.7	

次に技能職マップの導入年を全体でみると（図表 2-2-10 参照）、「2000～2004年」50.4%、「1999以前」24.6%、「2005～2006年」11.0%の順となっていて、2000年以降に多く導入されている。取扱い製品別では食品、石油製品等、金属・一般機械器具、電気機械器具が2000

年代に導入している。従業員規模別では、企業規模が大きいほど導入年が早くなっている。生産・保守形態別、技能者構成比<sup>9</sup>、ISO 取得別で特徴はない。

図表 2-2-10 技能職マップ導入年(n=516) (単位：%)

		調査数	2005～ 2006年	2000～ 2004年	1999年 以前	無回答
全 体		516	11.0	50.4	24.6	14.0
取扱い製品	食品	38	13.2	47.4	21.1	18.4
	繊維・衣料品	13	-	38.5	23.1	38.5
	木材・家具製品	11	-	27.3	45.5	27.3
	石油製品等	47	10.6	59.6	23.4	6.4
	金属・一般機械器具等	206	12.6	53.4	24.3	9.7
	電気機械器具等	117	6.8	48.7	28.2	16.2
	その他の製品	65	18.5	49.2	16.9	15.4
生産・保守形態	個別生産に近い形態	147	10.2	51.0	24.5	14.3
	ロット生産に近い形態	271	11.1	49.8	25.5	13.7
	連続生産に近い形態	85	11.8	50.6	22.4	15.3
従業員規模	29名以下	66	18.2	40.9	21.2	19.7
	30～99名	66	13.8	57.5	15.0	13.8
	100～299名	175	6.3	49.7	29.1	14.9
	300名以上	106	10.4	48.1	34.0	7.5
技能者構成比	20%以内	13	0.0	61.5	30.8	7.7
	21～30%	4	0.0	100.0	0.0	0.0
	31～40%	7	28.6	57.1	14.3	0.0
	41～50%	27	3.7	55.6	33.3	7.4
	51%以上	419	11.7	50.8	25.3	12.2
ISO	取得済み+申請検討中	437	11.0	53.1	23.6	12.4
	取得計画なし	79	11.4	35.4	30.4	22.8

## 2. 整備できない理由等

仕事マップを整備していない事業所（図表 2-2-9 参照 技能職 61.5%、技術職 63.6%、）の整備していない理由を全体でみると（図表 2-2-11 参照）、技能職用と技術職用でわずかではあるが異なっていて、全体でみると技能職用マップでは作成が困難だから 49.2%、整備の必要がない 48.8%の順で、技術職用では整備の必要がない 49.7%、作成が困難だから 48.2%の順となっている。どちらのマップも半数近くは「作成困難なため」整備できないと回答している。

技能職マップで「作成が困難である」をあげた事業所は、取扱い製品別では金属・一般機械器具 55.6%、木材・家具製品 55.2%の順で、生産・保守形態別では連続生産方式 40.9%、

<sup>9</sup> 構成比 21～30%は母数が少ないので分析から除く。

個別生産方式 54.1%となっている。「整備の必要がない」をみると、取扱い製品別では電気機械器具 51.4%、食品 50.4%の順であり、生産・保守形態別では連続生産方式が 56.9%で個別生産方式が 43.9%である。技能者構成比では、技能者が少ない事業所で「技能職用マップの整備の必要がない」とし、技能者が多い事業所では「作成が困難だから」が多くなっている。

技術職マップの「整備の必要がない」をみると、取扱い製品別では技能者マップと同様で、生産・保守形態別には連続生産で 61.7%となっている。技能者構成比では技能者が少ない事業所では「整備の必要が無い」とする傾向がある。

図表 2-2-11 仕事マップを整備していない理由 (単位：%)

		技能職マップ				技術職マップ			
		調査数	整備の必要が無いから	作成が困難だから	無回答	調査数	整備の必要が無いから	作成が困難だから	無回答
全体		861	48.8	49.2	2.0	890	49.7	48.2	2.1
取扱い製品	食品	115	50.4	47.8	1.7	113	54.0	44.2	1.8
	繊維・衣料品	52	48.1	50.0	1.9	51	43.1	56.9	-
	木材・家具製品	29	44.8	55.2	-	29	48.3	51.7	-
	石油製品等	62	48.4	51.6	-	72	44.4	54.2	1.4
	金属・一般機械器具等	279	43.4	55.6	1.1	291	44.7	53.6	1.7
	電気機械器具等	105	51.4	46.7	1.9	116	53.4	44.0	2.6
	その他の製品	187	58.3	38.5	3.2	186	58.6	37.6	3.8
生産・保守形態	個別生産に近い形態	303	43.9	54.1	2.0	309	45.0	52.4	2.6
	ロット生産に近い形態	400	50.0	48.5	1.5	425	49.4	48.9	1.6
	連続生産に近い形態	137	56.9	40.9	2.2	133	61.7	36.8	1.5
技能者構成比	20%以内	29	65.5	31.0	3.4	28	64.3	35.7	0.0
	21～30%	9	55.6	44.4	0.0	9	55.6	44.4	0.0
	31～40%	26	42.3	57.7	0.0	26	34.6	65.4	0.0
	41～50%	37	51.4	45.9	2.7	33	48.5	51.5	0.0
	51%以上	639	45.1	53.2	1.7	683	47.1	50.4	2.5

仕事マップ（技能職用）を整備していない事業所の「整備の必要がない理由」を全体で見ると（図表 2-2-12 参照）、マップにするほど難易度に差がない 42.6%、マップの効用が分からない 23.3%、業務が単純で易しい 20.2%の順である。「マップにするほど難易度に差がない」を取扱い製品別<sup>10</sup>にみると、電気機械器具 46.3%、金属・一般機械器具 45.5%で、生産・保守形態別で見るとロット生産で 46.0%、個別生産方式で 42.9%である。

「マップの効用が分からない」を取扱い製品別にみると金属・一般機械器具 28.1%、「業

<sup>10</sup> 繊維・衣料、木材・家具製品は母数が少ないので分析から除く。

務が単純で易しいから」は食品 34.5%である。「マップにするほど難易度に差がない」生産方式でみると、連続生産方式では「業務が単純で易しい」23.1%、「マップの効用が分からない」28.2%、「マップにするほど難易度に差がない」37.2%とされ、単純繰り返し業務が多いと想定される。

図表 2-2-12 技能職マップ 整備の必要がない理由 (MA) (単位：%)

		調査数	業務量が少ないから	業務が単純で易しいから	マップにするほど難易度に差がないから	マップの効用が分からないから	その他	無回答
全 体		420	10.2	20.2	42.6	23.3	13.6	2.1
取扱い製品	食品	58	17.2	34.5	31.0	25.9	6.9	3.4
	繊維・衣料品	25	8.0	20.0	36.0	36.0	8.0	4.0
	木材・家具製品	13	-	15.4	46.2	15.4	23.1	-
	石油製品等	30	13.3	23.3	40.0	33.3	-	-
	金属・一般機械器具等	121	9.1	14.0	45.5	28.1	15.7	2.5
	電気機械器具等	54	16.7	13.0	46.3	16.7	13.0	3.7
	その他の製品	109	5.5	22.9	45.9	16.5	18.3	0.9
生産・保守形態	個別生産に近い形態	133	13.5	17.3	42.9	18.0	18.8	1.5
	ロット生産に近い形態	200	8.5	20.5	46.0	25.5	10.5	1.5
	連続生産に近い形態	78	10.3	23.1	37.2	28.2	10.3	3.8

次に仕事マップ（技能職用）を整備していない事業所で、整備の意思はあるが作成できない理由を全体でみると（図表 2-2-13 参照）、複合的で標準化できない52.1%、作成する時間

図表 2-2-13 技能職マップ 作成困難な理由 (単位：%)

		調査数	表現が困難だから	複合的で標準化できないから	作成する時間がないから	作成法が分からないから	その他	無回答
全 体		424	27.4	52.1	30.4	25.9	5.0	1.4
取扱い製品	食品	55	34.5	41.8	29.1	30.9	3.6	3.6
	繊維・衣料品	26	38.5	57.7	19.2	23.1	-	3.8
	木材・家具製品	16	37.5	43.8	37.5	31.3	6.3	-
	石油製品等	32	34.4	56.3	21.9	25.0	9.4	-
	金属・一般機械器具等	155	25.2	54.2	34.2	30.3	1.9	0.6
	電気機械器具等	49	14.3	57.1	34.7	12.2	14.3	-
	その他の製品	72	26.4	52.8	29.2	19.4	5.6	2.8
生産・保守形態	個別生産に近い形態	164	25.0	54.3	29.9	25.6	3.7	2.4
	ロット生産に近い形態	194	28.9	49.0	32.0	28.4	5.7	0.5
	連続生産に近い形態	56	28.6	53.6	28.6	17.9	7.1	1.8

がない30.4%、表現が困難だから27.4%、作成法が分からない25.9%の順になっている。時間がないという人的な要因もあると思われるが、複合的な職務を分析する方法や仕事マップの作成方法がわからないという「手法」も起因していると思われる。

取扱い製品別<sup>11</sup>にそれぞれの理由をみると「複合的で標準化できない」は電気機械器具等57.1%、石油製品等56.3%の順で、「作成する時間がない」は電気機械器具等34.7%、金属・一般機械器具34.2%の順で、「表現が困難だから」は食品34.5%、石油製品等34.4%の順である。金属・一般機械器具等、電気機械器具等で「表現が困難だから」は大きな理由となっていないのが特徴である。生産・保守形態別では、特に特徴はない。

仕事マップ（技術職用）を整備していない事業所で、整備していない理由に「整備の必要がない」をあげた事業所の理由を全体でみると（図表 2-2-14 参照）、共通理解があるから48.0%、マップの効用が分からないから29.2%の順となっている。

図表 2-2-14 仕事マップ（技術職用） 整備の必要がない理由

調査数	共通理解があるから	技術革新が速いから	マップの効用が分からないから	その他	無回答
200	48.0	7.2	29.2	17.4	4.8

(単位：%)

次に、整備していない理由に「作成が困難だから整備していない」をあげた事業所のその理由を全体でみると（図表 2-2-15 参照）、複合的で標準化できない51.7%、表現が困難だから32.6%、作成する時間がないから34.7%の順となっている。

図表 2-2-15 仕事マップ（技術職用） 作成が困難な理由

調査数	表現が困難だから	複合的で標準化できないから	作成する時間がないから	技術革新が速いから	その他	無回答
200	32.6	51.7	34.7	6.5	5.4	6.5

(単位：%)

### 第3節 OJT 実施企業の特徴

企業規模、人材育成推進体制、スタッフ配置等の要因が計画的 OJT 実施に変化を与えるか等を見る。

<sup>11</sup> 維・衣料、木材・家具製品は母数が少ないので分析から除く。

### 3-1 企業特性

#### 1. 事業環境

計画的 OJT 実施状況を全体的にみると（図表 2-3-1 参照）、製造にかかる回答事業所の 52.1%が計画的 OJT を実施している。厚生労働省の平成 16 年度能力開発基本調査「企業調査」でも、製造業全体で計画的 OJT を実施した企業は 52.4%であり（全業種で 48.9%企業）今回の調査と同様の回答率となっている。

図表 2-3-1 OJT 実施企業の従業員規模・技能者比率（n=1400 製造に係る事業所数）

		調査数	実施した	実施しな かった	無回答	(単位：%)
全 体		1400	52.1	46.8	1.1	
従業員 規模	29名以下	338	26.0	71.0	3.0	
	30～99名	511	48.3	50.7	1.0	
	100～299名	371	71.2	28.6	0.3	
	300名以上	159	74.8	25.2	-	
技能者 構成比	20%以内	44	50.0	50.0	-	
	21～40%	46	39.1	58.7	4.3	
	41～50%	65	63.1	35.4	1.5	
	51%以上	1063	54.3	45.4	0.3	
非正社 員構成 比	5%以内	429	56.4	41.7	1.9	
	6～10%	202	54.0	45.5	0.5	
	11～20%	315	52.1	47.6	0.3	
	21%以上	431	47.1	51.5	1.4	

#### (1) 事業所規模別実施状況

計画的 OJT の実施状況を従業員規模別でみると（図表 2-3-1 参照）、従業員規模が小さい企業は計画的 OJT をそれほど実施せず 29 名以下の規模では 26.0%で（99 名以下企業で 5 割以下）、企業規模が 100 名以上になると計画的 OJT の実施が 7 割を超えている。従業員規模が大きくなるにしたがって計画的 OJT が実施されている。

技能者構成比でみると、技能者が少ない構成の事業所(20%以内)と技能者が多い構成の事業所（41%以上）で計画的 OJT が実施され（それぞれ 50%、63.1%、54.3%）、中間の比率の事業所（21～40%）で実施が少ない（39.1%）、U字カーブとなっている。非正社員構成比（正社員＋非正社員に対する非正社員の割合）をみると、非正社員が少ないほど計画的 OJT を実施している。

#### (2) 取扱い製品別実施状況

取扱い製品別に計画的 OJT の実施状況をみると（図表 2-3-2 参照）、電気機械器具、金属・

一般機械器具、石油関係製品が「計画的 OJT を実施した」が「実施しなかった」を上回り、食品、繊維、木材関係は「実施しなかった」が6割を超えている。能力開発基本調査の企業調査でも、精密機械器具・一般機械器具製造業で「計画的 OJT を実施した」が高く、食料品・繊維・衣服製造業の実施が低くなっており今回調査と同様の傾向を示している。

また生産・保守形態別にみると、連続生産を行う生産形態は「計画的 OJT を実施した」が過半数をしめ、個別生産形態では「実施しなかった」が過半数をしめている。ヒアリング調査でも表明されていたが、日常取扱う製品が毎回変化して、必要とされる技能・技術の分野（内容・レベル）が頻繁に変化する個別生産に近い生産・保守形態の人材育成は、計画的 OJT よりも日常的 OJT を重視する傾向がうかがえる。

図表 2-3-2 OJT 実施企業の取扱い製品・生産形態 (n=1400)

		調査数	実施した	実施しな かった	無回答	(単位：%)
全体		1400	52.1	46.8	1.1	
取扱い 製品	食品	155	36.8	61.3	1.9	
	繊維・衣料品	65	36.9	61.5	1.5	
	木材・家具製品	41	29.3	70.7	-	
	石油製品等	112	55.4	43.8	0.9	
	金属・一般機械器具等	487	53.8	45.4	0.8	
	電気機械器具等	228	67.1	32.0	0.9	
	その他の製品	255	51.0	47.5	1.6	
生産・ 保守形 態	個別生産に近い形態	459	47.5	50.5	2.0	
	ロット生産に近い形態	677	55.8	44.0	0.1	
	連続生産に近い形態	224	52.7	46.9	0.4	

### (3) 事業環境別実施状況

OJT の実施状況について「計画的 OJT を実施した」を「製品の高度化」別にみると（図表 2-3-3 参照）、高度化している 58.2%、変わらない 39.5%、むしろ低下している 25.0%の順であり、計画的 OJT の実施が生産性向上に関係しているといえる。製品の高度化について「むしろ低下している」とした事業所では 68.8%の事業所が計画的 OJT を実施せず、25.0%の事業所のみが計画的 OJT を実施している。「計画的 OJT を実施した」を取引企業数別にみると、増えている 56.1%、変わらない 53.6%、減少している 33.3%の順である。取扱い製品の高度化や取引企業数の変化に対応するには計画的 OJT 一要素であることがうかがえる。

「計画的 OJT を実施した」を生産性からみると、向上している 62.5%、変わらない 41.8%、低下した 38.4%の順である。労働災害の発生件数との関係でも同様の傾向である。製品の高度化がむしろ低下し、取引企業数が減少し、生産性が低下し、労働災害発生件数が増加した事業所が計画的 OJT を実施しなかった割合が過半数を超えているのと対照的である。

図表 2-3-3 OJT 実施企業の事業環境変化 (n=1400)

		調査数	実施した	実施しな かった	無回答	(単位：%)
全 体		1400	52.1	46.8	1.1	
製品 高度化	高度化している	969	58.2	41.0	0.8	
	変わらない	385	39.5	59.7	0.8	
	むしろ低下している	32	25.0	68.8	6.3	
取引企業 数	増えている	644	56.1	43.3	0.6	
	変わらない	567	53.6	45.1	1.2	
	減少している	177	33.3	63.8	2.8	
生産性	向上している	787	62.5	37.4	0.1	
	変わらない	464	41.8	56.0	2.2	
	低下している	137	38.4	59.1	2.5	
労働災害	減少している	580	56.9	41.7	1.4	
	変わらない	755	49.3	49.7	1.1	
	増加している	45	44.4	55.6	-	

#### (4) 企業風土の醸成

計画的 OJT を実施した事業所の小集団活動、ISO 取得状況をみると (図表 2-3-4)、「取り組んでいる+取り組み出した」が 69.0%で、「取り組み無し」が 35.7%である。ISO 取得では「取得済み+検討中」が 68.3%で、「計画無し」が 25.3%である。OJT を実施しなかった事業所では小集団活動取り組み無し 62.7%、ISO 取得計画なし 72.6%であることをみても、ISO 取得や小集団活動が計画的 OJT の実施に関係していることがうかがえる。

図表 2-3-4 OJT 実施企業の人材育成基盤づくり (n=1400)

		調査数	実施した	実施しな かった	無回答	(単位：%)
全 体		1400	52.1	46.8	1.1	
小集団活動	取り組んでいる+取り組み出した	690	69.0	30.6	0.4	
	取り組み無し	200	35.7	62.7	1.6	
ISO	取得済み+検討中	872	68.3	31.2	0.5	
	計画無し	522	25.3	72.6	2.1	

## 2. 人材育成実施状況

人材育成は一般に人事部門 (場合によっては総務部門) の所掌事務として扱われ、各種研修等が企画・実行されていることが多い。人材育成を組織的運営の観点からみると体制が組織されたり、組織されずに企業トップの単独判断で行われたりする。また、人材育成スタッフの配置の観点からみても、専任されていたり、総務部兼任であったり様々である。組織的運営とスタッフの配置という観点から、企業の組織的運営体制の例である人材育成推進体制 (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) と人

材育成スタッフの配置状況を見る。

(1) 人材育成推進体制整備

人材育成体制整備と人材育成専任スタッフ配置状況（図表 2-3-5 参照）を取扱い製品別にみると、「人材育成体制を整備している」では電気機械器具等 25.0%、石油関係製品 20.5%、金属・一般機械器具 17.2%の順であり、専任スタッフ配置については電気機械器具等で多い。従業員規模別にみると、従業員規模が大きくなるにしたがって体制整備がなされ（29 名以下では 7.7%で、300 名以上で 37.7%）、専任スタッフも規模が大きくなるに従って配置されている（29 名以下では 8.0%で、300 名以上で 30.2%）。

図表 2-3-5 人材育成体制整備と人材育成スタッフ配置（n=1400）（単位：%）

	調査数	人材育成体制整備				専任スタッフ			
		整備している	必要に応じて体制を作る	整備していない	無回答	配置している	配置していない	無回答	
全体	1400	18.0	35.6	45.6	0.9	11.9	87.4	0.8	
取扱い製品	食品	155	12.3	38.7	49.0	0.0	11.0	89.0	-
	繊維・衣料品	65	15.4	26.2	56.9	1.5	10.8	87.7	1.5
	木材・家具製品	41	12.2	36.6	51.2	0.0	19.5	80.5	-
	石油製品等	112	20.5	41.1	37.5	0.9	13.4	85.7	0.9
	金属・一般機械器具等	487	17.2	34.5	47.8	0.4	9.7	89.5	0.8
	電気機械器具等	228	25.0	35.5	36.8	2.6	16.2	82.9	0.9
	その他の製品	255	16.1	35.7	47.5	0.8	9.8	89.8	0.4
従業員規模別	29 名以下	338	7.7	28.1	62.4	1.8	8.0	89.6	2.4
	30～99 名	511	16.8	36.0	46.6	0.6	8.4	91.0	0.6
	100～299 名	371	20.2	40.7	38.5	0.5	12.1	87.9	-
	300 名以上	159	37.7	38.4	23.3	0.6	30.2	69.8	-

人材育成体制整備を生産性と労働災害発生状況の関係でみると（図表 2-3-6 参照）、体制整備をしていない事業所では、生産性が低下している 62.8%で、労働災害発生では増加している 48.9%である。生産性を上げたり、労働災害を減少させたりするには事業所内での教育体制整備を考慮する必要があると思われる。

図表 2-3-6 体制整備状況と生産性・労働災害発生状況 (n=1400)

		調査数	整備している	必要に応じて体制を作る	整備していない	無回答
全 体		1400	18.0	35.6	45.6	0.9
生産性	向上している	787	22.5	38.2	38.8	0.5
	変わらない	464	13.4	33.0	52.6	1.1
	低下している	137	8.0	27.0	62.8	2.2
労働災害	減少している	580	21.2	38.3	39.5	1.0
	変わらない	755	15.0	34.0	50.2	0.8
	増加している	45	28.9	22.2	48.9	-

(単位：%)

(2) 兼任スタッフの配置

専任スタッフを配置していない事業所が 9 割弱あるので (図表 2-3-5 参照)、兼任スタッフの配置状況を全体でみると (図表 2-3-7 参照)、適宜指名している 49.1%、配置していない 37.2%、常時配置している 12.6%の順である。4 割弱の事業所が兼任スタッフすら配置していない。これを取扱い製品別にみると、食品、繊維・衣料、木材・家具製品で 4 割強が兼任スタッフも配置していない。従業員規模別にみると規模が小さいほど配置されず、技能者構成比では技能者が少ない事業所 (20%以内) で常時配置している 24.3%となっている。

図表 2-3-7 兼任スタッフの配置 (n=1223 専任スタッフを配置していない事業所数)

		調査数	常時配置している	必要に応じて適宜指名している	配置していない	無回答
全 体		1223	12.6	49.1	37.2	1.1
取扱い製品	食品	138	8.7	48.6	41.3	1.4
	繊維・衣料品	57	7.0	47.4	45.6	-
	木材・家具製品	33	9.1	42.4	45.5	3.0
	石油製品等	96	10.4	51.0	35.4	3.1
	金属・一般機械器具等	436	14.4	47.7	37.4	0.5
	電気機械器具等	189	18.0	47.6	32.3	2.1
	その他の製品	229	10.0	52.8	36.2	0.9
従業員規模	29名以下	303	3.6	42.2	53.1	1.0
	30～99名	465	9.0	50.5	39.1	1.3
	100～299名	326	16.6	54.0	28.2	1.2
	300名以上	111	37.8	45.9	16.2	-
技能者構成比	20%以内	37	24.3	37.8	32.4	5.4
	21～30%	11	9.1	72.7	18.2	-
	31～40%	26	7.7	50.0	38.5	3.8
	41～50%	55	12.7	47.3	40.0	-
	51%以上	940	12.9	50.1	36.3	0.7

(単位：%)

計画的 OJT の実施状況と生産性向上、労働災害の関係をみたので、ここでは人材育成スタッフ（兼任スタッフ）と生産性の向上と労働災害発生状況をみる（図表 2-3-8 参照）。生産性との関係では「兼任スタッフも配置していない」事業所は、「生産性が向上している」29.1%、「変わらない」44.6%、「低下している」56.8%となっている。労働災害発生との関係では、「増加している」42.3%、「変わらない」41.8%、「減少している」29.7%である。兼任であっても人材スタッフの配置も生産性向上、労働災害発生減少に関連すると考えられる。

図表 2-3-8 兼任スタッフと生産性（n=1223 専任スタッフを配置していない事業所数）

		調査数	常時配置している	必要に応じ適宜指名している	配置していない	無回答	(単位：%)
全体		1223	12.6	49.1	37.2	1.1	
生産性	向上している	674	15.7	54.2	29.1	1	
	変わらない	415	9.2	45.3	44.6	1	
	低下している	125	8.0	32.8	56.8	2.4	
労働災害	減少している	498	13.9	55.4	29.7	1	
	変わらない	672	11.5	45.4	41.8	1.3	
	増加している	711	11.8	44.6	42.3	1.3	

### 3-2 計画的 OJT の実施状況

#### 1. OJT の実施状況

計画的 OJT は、どの時期に、どの様な内容を、誰が、誰に訓練するか等の年間計画を策定して実施される。しかし、計画していた時期に業務の都合で実施できなくなる場合も多々ある。

実施状況について全体をみると（図表 2-3-9 参照）、「業務が繁忙であっても実施する」が 3 割弱、「実行されないことが時々ある」が 6 割強、「業務優先でほとんど実行されない」が 4% であり、「時々」の頻度にもよるが、概ね計画通りに実行されていることがうかがえる。

この業務繁忙状況と計画的 OJT 実施状況の関係を、「業務が優先し計画どおりにほとんど実行されない」についてもう少し詳しくみると、従業員規模では規模が小さいほど、経営方針伝達レベルでは従業員に伝達されないほど、人材育成方針レベルでは全従業員に伝えられないほど、生産・保守形態では連続生産に近いほど、計画的 OJT が中止になることがうかがえる。

図表 2-3-9 計画的の OJT 実施状況 (n=729 計画的 OJT 実施事業所数)

		調査数	業務が繁忙であっても、計画的 OJT は実施されている。	業務を優先して計画どおりに実行されないことが時々ある。	業務が優先するのどおりに、ほとんど実施されない。	無回答
全 体		729	29.9	62.3	4.3	3.6
従業員規模	29名以下	88	29.5	63.6	5.7	1.1
	30～99名	247	22.7	66.8	5.7	4.9
	100～299名	264	35.6	57.6	3.0	3.8
	300名以上	119	31.1	63.9	2.5	2.5
経営方針伝達	自分の仕事まで+部門レベルまで	662	29.6	62.2	4.2	3.9
	関連付けず+何もしていない	58	32.8	62.1	5.2	-
人材育成方針伝達	全従業員が知るレベル	406	38.9	54.2	3.0	3.9
	管理職が知るレベル	336	26.5	64.9	5.7	3.0
	特に伝達していない	87	23.0	67.8	4.6	4.6
取扱い製品	食品	57	28.1	63.2	8.8	-
	繊維・衣料品	24	29.2	45.8	8.3	17
	木材・家具製品	12	25.0	58.3	8.3	8
	石油製品等	62	41.9	50.0	4.8	3
	金属・一般機械器具等	262	27.9	66.8	3.1	2
	電気機械器具等	153	26.8	64.7	2.6	6
	その他の製品	130	30.8	62.3	4.6	2
生産・保守形態	個別生産に近い形態	218	25.2	67.9	2.3	5
	ロット生産に近い形態	378	29.9	61.9	4.5	4
	連続生産に近い形態	118	36.4	55.1	7.6	1

(単位：%)

## 2. 実施できない理由

計画的 OJT を実施しなかった事業所は全体の 46.8% (図表 2-3-1 参照) であるが、必要性があったができなかった事業所と必要性を認めない事業所がある (図表 2-3-10 参照)。

図表 2-3-10 計画的 OJT を実施しなかった事業所 (n=655)

	調査数	必要性がある	必要性がない	無回答
全 体	655	59.7	39.5	0.8

(単位：%)

計画的 OJT の必要性は認めながら実施できない事業所 59.7% の事業所の実施できない理由を全体でみると (図表 2-3-11 参照)、「業務多忙で時間がとれないから」64.2%、「計画立案できないから」39.1%、「指導する人がいないから」29.2%と続いている。取扱い製品別にみ

ると「計画立案できない」は繊維・衣料品 50.0%、食品 39.3%で、「指導する人がいない」は繊維・衣料品 40.0%、石油製品等 38.7%である。生産・保守形態別では「計画立案できない」は個別生産形態が 40.1%である。従業員規模別では「計画立案できない」は「100～299名規模」で 42.5%を、「指導する人がいない」は「30～99名規模」で 32.8%である。

図表 2-3-11 計画的 OJT の必要性はあるが実施できない理由 (n=391 MA)

		調査数	業務が多忙で時間がとれないから	計画立案できないから	指導する人がいないから	指導すべき後輩がいないから	その他	無回答
全体		391	64.2	39.1	29.2	4.3	6.1	0.8
取扱い製品	食品	56	64.3	39.3	30.4	5.4	7.1	1.8
	繊維・衣料品	20	60.0	50.0	40.0	-	5.0	-
	木材・家具製品	14	78.6	35.7	28.6	-	-	-
	石油製品等	31	61.3	38.7	38.7	3.2	-	-
	金属・一般機械器具等	149	67.1	36.2	32.2	4.7	6.0	1.3
	電気機械器具等	43	72.1	32.6	32.6	2.3	2.3	-
	その他の製品	62	50.0	43.5	12.9	8.1	12.9	-
生産保守形態	個別生産に近い形態	142	66.9	40.1	31.0	5.6	5.6	0.7
	ロット生産に近い形態	177	62.1	39.5	28.8	4.5	5.1	1.1
	連続生産に近い形態	59	62.7	39.0	30.5	1.7	8.5	-
従業員規模	29名以下	76	52.6	39.5	27.6	6.6	6.6	1.3
	30～99名	186	65.1	37.1	32.8	3.8	6.5	-
	100～299名	87	72.4	42.5	23.0	3.4	2.3	1.1
	300名以上	42	64.3	40.5	28.6	4.8	11.9	2.4

計画的 OJT を実施できない理由を ISO 取得と小集団活動の実施状況からみると（図表 2-3-12 参照）、ISO 取得計画のない事業所は取得済み（計画中を含む）事業所よりも「計画立案できない」の割合が多く（それぞれ 40.9%、37.5%）、小集団活動を実施していない事業

図表 2-3-12 計画的 OJT を実施できない理由と人材育成醸成基盤要素 (n=391 MA)

		調査数	業務が多忙で時間がとれないから	計画立案できないから	指導する人がいないから	指導すべき後輩がいないから	その他	無回答
全体		391	64.2	39.1	29.2	4.3	6.1	0.8
ISO	取得済み+検討中	208	69.7	37.5	26.9	4.3	4.3	0.5
	取得計画なし	181	58.0	40.9	32.0	4.4	8.3	1.1
小集団活動	取り組んでいる+取組み出した	154	69.5	29.2	21.4	5.2	6.5	0.6
	取組みなし	233	60.9	73.9	76.2	11.3	155.6	14.3

所は取り組んでいる事業所に比べて「計画立案できない」（それぞれ 29.2%、73.9%）、「指導者がいない」（それぞれ 21.4%、76.2%）が多い。人材育成気運の醸成（ISO による人材育成計画実施や小集団活動による日常的教育訓練行動）が計画的 OJT の立案・実施に大きく影響していると考えられる。

#### 第 4 節 計画的 OJT を必要としない企業の特徴

これまでの各種調査は人材育成の実施についてどのように実施されたかを主体とした調査であった。ここでは計画的 OJT が実施されない事業所の特徴をもう少し詳しくみる。

##### 4-1 計画的 OJT の必要性を認めていない事業所

計画的 OJT を実施しなかった事業所（5 割弱 図表 2-3-1 参照）について詳細をみると、計画的 OJT の必要性があっても実施しなかった場合と必要性がなくて実施しなかった場合では状況が異なるはずである。必要性がない場合について詳しくみる。

##### 1. 従業員規模等

計画的 OJT を実施しなかった事業所は、計画的 OJT の必要性を認めている事業所が 6 割弱で、計画的 OJT の必要性が無いと回答している事業所が 4 割弱ある（図表 2-4-1 参照）。従業員規模でみると、規模が小さくなるに従って必要性を認めていない（300 名以上 17.5%～29 名以下 57.5%）。300 名以上の企業規模では 80.0%の事業所が「計画的 OJT の必要性がある」と回答し、29 名以下の事業所の 57.5%が「必要性がない」と回答しているのが対照的である。従業員規模が小さい場合は企業トップが全従業員の職務遂行能力を把握しやすいので、特に人材育成を計画することなく人材育成を実行しているためと考えられる。

図表 2-4-1 計画的 OJT 実施の必要性 (n=655 計画的 OJT を実施しなかった事業所)

		調査数	必要性がある	必要性がない	無回答	(単位：%)
全体		655	59.7	39.5	0.8	
従業員規模	29名以下	240	42.1	57.5	0.4	
	30～99名	259	68.3	30.5	1.2	
	100～299名	106	71.7	28.3	-	
	300名以上	40	80.0	17.5	2.5	

次いで「計画的 OJT 実施の必要性を認めない」事業所を取扱い製品別にみると（図表 2-4-2 参照）、繊維・衣料品、木材・家具製品では 5 割程度の事業所が、生産・保守形態別では連続生産に近い形態の事業所の 4 割強が計画的 OJT の必要性がないとしている。また技能者構成

比では技術者が多数を占める事業所（20%以内）の6割強が計画的OJTの必要性がないと回答している。これらの事業所は「実施の必要性がない」と判断して計画的OJTを実施しなかった。

図表 2-4-2 計画的 OJT 実施の必要性（事業所特性別）（n=655）

		調査数	必要性がある	必要性がない	無回答	(単位：%)
全 体		655	59.7	39.5	0.8	
取扱い製品	食品	95	58.9	41.1	-	
	繊維・衣料品	40	50.0	50.0	-	
	木材・家具製品	29	48.3	48.3	3.4	
	石油製品等	49	63.3	36.7	-	
	金属・一般機械器具等	221	67.4	31.7	0.9	
	電気機械器具等	73	58.9	41.1	-	
	その他の製品	121	51.2	47.9	0.8	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	232	61.2	37.9	0.9	
	ロット生産に近い形態	298	59.4	39.6	1.0	
	連続生産に近い形態	105	56.2	43.8	-	
技能者構成比	20%以内	22	36.4	63.6	-	
	21～40%	27	59.3	40.7	-	
	41～50%	23	60.9	39.1	-	
	51%以上	483	63.6	35.8	0.6	

## 2. 必要性がない理由

そもそも計画的OJTの必要性を認めない事業所の理由を全体でみると(図表2-4-3参照)、随時のOJTで済むから55.6%、熟練者ばかりでOJT不要18.1%、導入研修で済むから14.3%の順となっている。能力開発は従業員責任とする回答も10.8%ある。

「随時のOJT(日常的OJT)で済むから」を取扱い製品別にみると、電気機械器具73.3%、金属・一般機械器具58.6%、食品53.8%の順になっている。生産・保守形態別にみると、個別生産形態よりも連続生産形態に近い形態では「随時のOJTで済むから」が多くなり(それぞれ順に50.0%、56.8%、65.2%)、「導入研修で済むから」も順に連続生産に近い形態が多くなっている(それぞれ9.1%、15.3%、17.4%)。

従業員規模別でみると、規模が大きくなるほど「随時のOJTで済むから」の割合が多い。また29名以下事業所で「熟練者ばかりでOJTの必要がない」25.2%が回答されていて、小企業の特徴の一つと思われる回答となっている。技能者構成比でみても大きな特徴はなく、計画的OJTは必要がないと判断している事業所の多くは「随時のOJTで済むから」、「熟練

者ばかりで OJT 不要」、「導入研修で済むから」の理由をあげている。

図表 2-4-3 計画的 OJT 実施の必要性がない理由 (n=256 MA)

		調査数	資格等で確保できるから	導入研修で済むから	従業員の自己責任だから	随時の OJT で済むから	熟練者ばかりだから	その他	無回答	(単位：%)
全 体		259	8.9	14.3	10.8	55.6	18.1	6.6	5.4	
取扱い製品	食品	39	2.6	23.1	12.8	53.8	28.2	2.6	5.1	
	繊維・衣料品	20	-	10.0	10.0	40.0	25.0	20.0	10.0	
	木材・家具製品	14	7.1	14.3	21.4	42.9	21.4	-	14.3	
	石油製品等	18	16.7	11.1	38.9	22.2	11.1	-	11.1	
	金属・一般機械器具等	70	5.7	8.6	11.4	58.6	14.3	10.0	4.3	
	電気機械器具等	30	6.7	10.0	3.3	73.3	10.0	-	3.3	
	その他の製品	58	17.2	19.0	3.4	63.8	17.2	8.6	3.4	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	88	6.8	9.1	9.1	50.0	22.7	6.8	10.2	
	ロット生産に近い形態	118	7.6	15.3	12.7	56.8	16.9	6.8	4.2	
	連続生産に近い形態	46	10.9	17.4	8.7	65.2	15.2	6.5	-	
従業員規模	29名以下	127	10.2	11.0	12.6	44.1	25.2	7.1	5.5	
	30～99名	83	6.0	19.3	12.0	60.2	13.3	6.0	7.2	
	100～299名	39	12.8	15.4	2.6	76.9	7.7	5.1	2.6	
	300名以上	10	0.0	10.0	10.0	80.0	10.0	10.0	0.0	
技能者構成比	20%以内	14	14.3	35.7	21.4	71.4	0	14.3	0	
	21～30%	3	0	0	0	66.7	33.3	0	0	
	31～40%	8	25.0	12.5	0	62.5	37.5	0	0	
	41～50%	9	11.1	0	0	66.7	22.2	0	0	
	51%以上	173	8.1	15.0	11.0	59.5	15.0	5.8	6.4	

計画的 OJT の必要性をあまり認めない理由には 2 つの側面が考えられる。一つは職務遂行に求められる技能・技術のレベルがそれほど高くない場合とレベルが高くて多分野にわたる場合である。

初めの側面である電気機械器具、金属・一般機械器具等で求められる技能・技術がそれほど高くない場合には、計画的 OJT の必要性が認められないケースが考えられる。「導入研修で済むから」を生産・保守形態でみると、個別生産 9.1%、ロット生産 15.3%、連続生産方式 17.4%の順で多くなっていて、連続生産で簡単な繰り返し作業等がこれにあたりと考えられる。また「導入研修で済むから」を取扱い製品別にみると食品 23.1%、木材・家具製品 14.3%の順になっていて（他製品では「導入研修で済むから」の割合が少ない）、比較的簡単な職務遂行能力求められていると想定されるからである。これら入門程度の技能・技術の習得は関連知識を含めた高度な教育研修を行う必要があまりなく、導入研修を含めた日常的 OJT によって簡単な指示、指導で業務遂行が可能なケースと想定される。

他方の側面は職務遂行に求められる技能・技術のレベルが高度であり、さらに扱う分野が

多岐にわたる場合である。技能者構成比で技術者が多い場合（図表 2-4-2 最下部参照、構成比 20%以内）は計画的 OJT の必要性が無いと回答する割合が他構成比より高い。これは「計画的 OJT の必要性が無い」のではなく、計画的 OJT を実施しても広範囲、高レベル過ぎて受講させるべき講習会等に際限が無くなり、計画的 OJT による人材育成の効果があまり期待できないことが想定される。また、計画的 OJT 実施の必要性がない理由の取扱い製品別（図表 2-4-3 参照）では、「随時の OJT で済むから」が電気機械器具 73.3%、金属・一般機械器具 58.6%で他取扱い製品より高い。「随時の OJT で済むから」というよりは広範囲で高レベルな技能・技術継承は「随時の OJT でなければ技能・技術継承ができない」とも考えられるからである。

「計画的 OJT 実施の必要性がない」とする事業所には、比較的初心者でも獲得可能な初級程度の技能・技術レベルで職務遂行が可能な業務と、高度レベルで広範囲な分野を習得しなければ職務遂行できない業務の 2 種類があると想定される。

#### 4-2 組織的な人材育成醸成基盤づくり

##### 1. ISO 取得状況と小集団活動

計画的 OJT の必要性がないと回答した事業所の ISO 取得状況と小集団活動をみる（図表 2-4-4 参照）。

図表 2-4-4 計画的 OJT の必要性がない事業所の組織的人材育成基盤づくり要因（n=259）

		調査数	資格等で確保できるから	導入研修で済むから	従業員の自己責任だから	随時の OJT で済むから	熟練者ばかりだから	その他	無回答	(単位：%)
全体		259	8.9	14.3	10.8	55.6	18.1	6.6	5.4	
ISO	取得済み+検討中	63	14.3	19.0	6.3	76.2	11.1	1.6	4.8	
	取得計画なし	194	7.2	12.9	12.4	49.0	20.6	8.2	5.2	
小集団活動	取り組んでいる+取り組み出した	56	10.7	21.4	8.9	64.3	7.1	5.4	5.4	
	取組み無し	197	7.6	12.2	11.7	53.8	21.8	7.1	5.1	

OJT 実施の必要性がない理由のうち「導入研修で済むから」をみると、ISO 取得済み（含む検討中）19.0%で、取得計画無し 12.9%である。また「随時 OJT で済むから」をみても、小集団活動については取組み中 64.3%で、小集団活動を実施している事業所がしていない事業所より「随時の OJT で済むから」と回答している。このことは、計画的 OJT の必要性は認めていないが ISO 取得・小集団活動が日常的に教育訓練を実施する環境に関係していて、導入研修や随時 OJT をより活発に実施していることをうかがわせている。

## 2. 日常的指導

もう少し詳しく日常的指導をみる。「計画的 OJT 実施の必要性がない」と回答した事業所について、上司が部下を（先輩が後輩を）日常的にどの程度指導・育成しているかをみると（図表 2-4-5 参照）、「日常的に（ある程度）指導している」が 73.9%で、「（ほとんど）指導していない」が 25.2%である。「計画的 OJT の必要性がない」と回答していても「日常的に指導している、ある程度日常的に指導している」という判断がみえる。

図表 2-4-5 日常的指導（n=791 全回答事業所で計画的 OJT 実施の必要性が無いとした数）

	調査数	日常的に指導している +ある程度日常的に指導している	どちらも言えない+指導しているが不足+ほとんど指導していない	無回答
全体	791	66.9	32.1	1.0
計画的OJT実施の必要性がある	460	61.7	37.2	1.1
計画的OJT実施の必要性がない	326	73.9	25.2	0.9

（単位：%）

ISO 取得、小集団活動、日常的指導をみた結果、OJT 実施の必要性はないと回答しているものの、企業における人材育成には人材育成醸成基盤（従業員全員が教育は重要で、教育を実施しなければ人材は育たないという雰囲気作り）を造ることが要因の一つと考えられると同時に、実際に日常的指導・育成が行われていることが重要であると思われる。

## 第5節 小括

### 1. 人材育成推進体制整備とスタッフ配置

人材育成体制整備も人材育成スタッフも従業員規模が大きくなると整備・配置されるが、従業員規模が小さくなると兼任スタッフも配置されていない。人材育成体制が整備されている事業所ほど全従業員のレベルまで人材育成方針が伝達されていて、人材育成体制の整備は生産性向上、労働災害減少に寄与していると考えられる。

### 2. 作業標準書・仕事マップの整備状況

作業標準書はほとんどの事業所（8割弱）で整備され、作業標準書を整備しない理由の「作成が困難だから」は、取扱い製品別では金属・一般機械が、生産・保守形態別では個別生産形態が、技能者構成比では技能者が多く占める事業所で多い。

取扱い製品別では電気機械器具が、生産・保守形態別では連続生産形態が、技能者構成比では少ない事業所が「作業標準書の整備の必要がない」をあげている。整備の必要がない理由は「業務が否定形である」ことと「業務が易しいから」があげられ、整備できない理由は

「業務が複雑すぎて」、「作成できる人がいない」、「時間がない」があげられている。作成・改定担当者はラインリーダーになることが多く、必要に応じて適宜改定されている。

仕事マップは3割強の事業所が整備している（技能職用 36.9%、技術職用 32.6%）。仕事マップを整備しない理由は「仕事に難易度に差がない」が多く、作成できない理由は「複合的で標準化できない」、「作成する時間がない」があげられている。仕事マップが事業所へ導入された時期は「2005以降」11.0%、「1999以前」24.6%、「2000～2004」50.4%であり、ここ近年に整備されていて、整備がまだ不十分だと判断している事業所が36.0%ある。仕事マップが整備されている企業ほど作業標準書の整備が「十分ではない」と判断され、仕事マップ整備を行ったことで、仕事を明らかにする重要性がより認識されたと考えられる。

### 3. 計画的 OJT の実施状況

計画的 OJT は、従業員規模が大きくなるに従って実施され、技能者構成比でみると技能者（直接部門）と技術者（間接部門）が混在していない事業所で多く実施されている。機械、電気・電子、石油関係製品を取扱う事業所や、連続生産を行う生産・保守形態の事業所、生産性が向上し労働災害が減少している事業所で計画的 OJT が実施されている。

計画的 OJT の実施状況は、業務が繁忙であっても実施する3割弱、実行されない時が時々ある6割強で、時々の頻度にもよるが、概ね計画通りに実行されていた。

計画的 OJT の必要性は認めながら実施できない事業所59.7%の事業所の実施できない理由は、業務多忙で時間がとれないから64.2%、計画立案できないから39.1%、指導する人がいないから29.2%と続いていて、計画的 OJT の必要は感じていても実施できていないことが明らかになった。

### 4. 計画的 OJT を実施しない企業の特徴

計画的 OJT 実施の必要性を認めていない企業は、従業員規模が小さい企業で、取扱い製品別には繊維・衣料、木材・家具であり、連続生産の生産・保守形態をとった事業所が多い。計画的 OJT の実施を必要としない理由は「随時の OJT で済むから」、「熟練者ばかりだから」、「導入研修で済むから」があげられている。

「計画的 OJT 実施の必要性がない」とする事業所には、初心者でも獲得可能な初級程度の技能・技術レベルで職務遂行が可能な業務と、高度レベルで広範囲な分野を習得しなければ職務遂行できない業務の2種類があると想定される。

ISO 取得や小集団活動という人材育成基盤が整備されたうえで日常的指導が活発に行われている場合は、導入研修や随時 OJT で人材育成できるとの判断があり「計画的 OJT 実施の必要がない」との回答も見られる。

### 第3章 OJTの実施状況

OJTの実施と作業標準書・仕事マップの整備状況、人材育成推進体制やスタッフ、指導者と指導要件及びそれらの関係を見る。

#### 第1節 計画的OJT実施のための環境条件

##### 1. 作業標準書と計画的OJT

計画的OJTを実施した事業所は回答事業所の52%であり（第2章第3節 図表2-3-1参照）、作業標準書の整備を全体で見ると（図表3-1-1参照）、76.2%の事業所が整備している。作業標準書を整備している事業所を計画的OJTの実施からみると、9割弱が作業標準書を整備している。

図表3-1-1 作業標準書整備状況と計画的OJT (n=1400)

	調査数	整備している	整備していない	無回答	(単位：%)
全体	1400	76.2	23.0	0.8	
実施しなかった	655	62.1	36.6	1.2	
実施した	729	89.8	9.9	0.3	

##### 2. 仕事マップと計画的OJT

仕事マップ（技能職用）の整備状況と計画的OJTの実施状況の関係で、仕事マップを整備している事業所を計画的OJTの実施からみると（図表3-1-2参照）、OJT実施しなかった18.2%で、計画的OJTを実施した54.2%である。計画的OJTを実施した事業所は計画的OJTを実施しなかった事業所よりも高い割合で仕事マップを整備しており、仕事マップの整備は計画的OJTの実施に寄与しているといえる。

図表3-1-2 仕事マップと計画的OJT (n=1400)

	調査数	整備している	整備していない	無回答	(単位：%)
全体	1400	36.9	61.5	1.6	
実施しなかった	655	18.2	80.8	1.1	
実施した	729	54.2	44.4	1.4	

##### 3. 人材育成推進体制の整備

人材育成推進体制を全体から見ると（図表3-1-3参照）、整備していない46.0%、必要に

応じて体制を作る 35.6%、整備している 17.3%の順であり、半数弱が体制を整備していない。  
「体制整備している」を計画的 OJT 実施別にみると実施した 27.5%、実施しなかった 6.6%  
であり、「必要に応じて体制整備する」からみても実施した 43.8%、実施しなかった 27.7%  
で、人材育成推進体制が整っているほど計画的 OJT の実施率が高い。

図表 3-1-3 人材育成推進体制整備と計画的 OJT の実施 (n=1645)

	調査数	整備している	必要に応じて体制を作る	整備していない	(単位：%)
全 体	1645	17.3	35.6	46.0	
実施しなかった	791	6.6	27.7	65.4	
実施した	831	27.4	43.8	28.3	

#### 4. 専任の人材育成スタッフの配置

専任の人材育成スタッフ配置を全体からみると(図表 3-1-4 参照)、専任スタッフは 11.7%  
でしか配置されていない。人材育成専任スタッフの「配置していない」を計画的 OJT の実施  
状況からみると、計画的 OJT は 83.0%で実施されている。人材育成スタッフの配置は、計画  
的 OJT の実施の上で必要な条件にはならないといえる。

図表 3-1-4 専任スタッフ配置と計画的 OJT の実施 (n=1645)

	調査数	配置している	配置していない	無回答	(単位：%)
全体	1645	11.7	87.4	1.0	
実施しなかった	791	6.2	93.4	0.4	
実施した	831	16.8	83.0	0.1	

#### 5. 計画的 OJT 実施のための条件

「計画的 OJT のための環境条件」というものを想定するとき、上記 1～4 で整備(または  
配置)状況をみた作業標準書、仕事マップ、人材育成推進体制、専任人材育成スタッフは、そう  
した条件の要素であろう。計画的 OJT 実施とそれら要素「個々の整備(配置)状況」との関係性  
の程度をみるために、計画的 OJT を実施した事業所における各条件の整備(配置)率と未整備(配  
置)率との差で比較すると(図表 3-1-5 参照)、OJT 実施事業所に関する各要素の[整備(配置)  
率-未整備(配置)率]の値は、作業標準書 79.9 ポイント、仕事マップ 9.8 ポイント、人材育成  
推進体制 43.0 ポイント(「必要に応じて…」を「整備」に含む)、人材育成専任スタッフはマイナ  
ス 66.2 ポイントである。マイナス 66.2 ポイントとなった専任人材育成スタッフは、計画的 OJT  
の実施にとって最も低い条件であると考えられる。

図表 3-1-5 整備率（整備率-未整備率）

OJTの実施		調査数	整備率 (配置)	必要に応じ て整備	未整備率 (未配置)	整備率 (差)	(単位：%)
作業標準書整備	実施した	729	89.8		9.9	79.9	
仕事マップ整備	実施した	729	54.2		44.4	9.8	
人材育成体制整備	実施した	831	27.4	43.8	28.3	43.0	
専任スタッフ配置	実施した	831	16.8		83.0	-66.2	

専任スタッフが配置されていない事業所の計画的 OJT はどの様に実施されているかを、計画的 OJT の立案者と指導者の関係でみる。計画的 OJT の立案者と指導者の詳細な検討は第 2 節と第 3 節で後述するが、計画的 OJT を実施した事業所について、専任スタッフとの配置と立案者、指導者をみると（図表 3-1-6 参照）、OJT 立案者は専任スタッフの配置いかんに関わらず現場の管理職が過半数を占め、次いでラインリーダー（係長級）があたっている。また OJT 指導者としても同様に現場の管理職があたり、次いでラインリーダー（係長級）があたっている。人材育成スタッフの配置いかんに関わらず、計画的 OJT は現場の管理職やラインリーダー（係長級）によって OJT 計画立案、OJT 指導が行われていることがうかがえる。計画的 OJT はここまでみてきたように、OJT 実施の責任主体は各部門または職場にあるともいえる。

図表 3-1-6 人材育成専任スタッフの配置と計画的 OJT 立案者・指導者 (単位：%)

専任スタッフの配置	調査数	計画的 OJT の立案者					調査数	計画的 OJT の指導者						
		ラインリーダー (係長級)	部課長を含む 現場の管理職	人事・総務の 管理職	その他	無回答		1～5 年経験の先輩	管理職 以外の 熟練者・ベ テラン	ライン リーダー (係長 級)	部課長 を含む 現場の 管理職	OB (嘱託 等)	その他	無回答
配置している	133	26.3	53.4	12.0	6.0	2.3	140	17.9	17.1	27.9	30.7	0.0	3.6	2.9
配置していない	643	21.0	64.4	9.3	4.2	1.1	690	14.6	13.2	30.7	37.0	0.6	1.7	2.2

## 第 2 節 計画的 OJT の立案

### 1. 立案状況

計画的 OJT を実施する際の計画立案状況を全体でみると（図表 3-2-1 参照）、計画的 OJT を実施した事業所のうちその計画を自ら立案した事業所は 93.4% である。OJT の計画立案を外部に依頼することは希であり、計画的 OJT は自らが立案するものといえる。

図表 3-2-1 計画的 OJT の計画立案状況 (n=729 OJT を実施した事業所数)

		調査数	自ら立案している	自ら立案できていない	無回答	(単位：%)
全 体		729	93.4	5.5	1.1	
取扱い製品	食品	57	93.0	7.0	-	
	繊維・衣料品	24	83.3	8.3	8	
	木材・家具製品	12	83.3	16.7	-	
	石油関係製品	62	93.5	6.5	-	
	機械関係製品	262	92.7	6.1	1	
	電気電子関係製品	153	94.8	3.9	1	
	その他の製品	130	95.4	3.8	1	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	218	93.1	5.0	2	
	ロット生産に近い形態	378	93.7	5.3	1	
	連続生産に近い形態	118	93.2	6.8	-	
従業員規模	29名以下	88	90.9	8.0	1	
	30～99名	247	92.3	6.1	2	
	100～299名	264	93.6	5.7	1	
	300名以上	119	96.6	2.5	1	
技能者構成比	20%以内	22	90.9	4.5	5	
	21～30%	4	100.0	0.0	0	
	31～40%	14	100.0	0.0	0	
	41～50%	41	100.0	0.0	0	
	51%以上	577	93.4	5.5	1	
作業標準書使用状況	使用している	423	94.6	4.5	1	
	時々使用している	196	94.9	4.6	1	
	ほとんど使用していない	16	93.8	6.3	-	
仕事マップ整備	整備していない	324	92.6	5.9	2	
	整備している	395	93.9	5.3	1	

## 2. 立案者

計画的 OJT の計画を自ら立案する場合の立案者を全体でみると (図表 3-2-2 参照)、「部課長を含む現場の管理職」が 62.4%、次いで「ラインリーダー (係長級)」が 23.2%である。計画的 OJT は、現場の管理職やラインリーダーには OJT 計画の立案能力が求められているといえる。作業標準書改定者別に「現場の管理職 (部課長を含む)」をみると、部門統括者 75.1%、ラインリーダー 55.8%、作業担当者 54.8%となっている。部課長レベルが作業標準書を作成・改定している場合は部課長の社内ランクが計画的 OJT を立案している。作業標準書作成者が部課長等の社内ランクから正社員レベルへ下げている事業所ほどラインリーダー等へ作成者の社内ランクを下げる状況がうかがえる。また、OJT 指導者も作業標準書作成・改定担当者と同様に、社内ランクにリンクしている様子がうかがえる。

このことは、計画的 OJT の責任主体は各部門または職場にあるともいえ、現場・部門に

属さない専任の人材育成スタッフと計画的OJTの実施との関係性が薄いという前節での検討結果も裏付けている。計画的OJTの立案者、指導者、作業標準書の作成・改定者は事業所内では部門の責任で実施され、社内ランクにリンクしているよううかがえる。

図表 3-2-2 計画的 OJT の計画立案者 (単位：%)

		調査数	ラインリーダー (係長級)	部課長を含む現場の管理職	人事・総務の管理職	その他	無回答
全 体		617	23.2	62.4	9.7	3.4	1.3
作業標準書改定者	作業担当者 (非正社員を含む)	32	34.4	46.9	12.5	-	6.3
	作業担当者 (正社員のみ)	73	32.9	54.8	8.2	1.4	2.7
	ラインリーダー (係長級)	240	33.8	55.8	7.1	2.5	0.8
	部門統括者 (課長級)	221	9.5	75.1	10.9	3.6	0.9
	その他	31	19.4	58.1	9.7	12.9	-
OJT指導者	1～5年経験の先輩 (以下の2～)	119	32.8	47.9	10.1	7.6	1.7
	管理職以外の熟練者・ベテラン	110	15.5	66.4	10.9	3.6	3.6
	ラインリーダー (係長級)	245	40.0	50.6	5.3	2.4	1.6
	部課長を含む現場の管理職	280	3.9	78.9	13.2	3.9	-
	OB (嘱託等)	2	50.0	50.0	-	-	-
	その他	12	25.0	25.0	8.3	41.7	-

### 第3節 計画的 OJT の指導者

#### 1. 指導者資格

では計画的OJTの際の指導者を詳しくみると(図表3-3-1参照)、計画的OJTの指導者は部課長を含む現場管理職36.0%、ラインリーダー(係長級)30.2%、1～5年の先輩15.2%の順である。指導担当者としての背景は、熟練度より管理的ポジションであることの意味が大きいと考えられる。

また、指導担当者の能力背景として、指導法セミナー受講(社内、社外で実施される「仕事の教え方」、「コーチング」等の各種セミナーの受講)や「指導するための資格」を重視するの点では、両者とも案外重視される要件にはなっていない。

図表 3-3-1 計画的 OJT 指導者と指導者資格 (n=831) (単位：%)

		調査数	1～5年 経験の先輩	管理職以 外の熟練 者・ベテ ラン	ライン リーダー (係長 級)	部課長を 含む現場 の管理職	OB (嘱 託等)	その他	無回答
全 体		831	15.2	13.8	30.2	36.0	0.5	2.0	2.3
セミナー 受講	セミナー受講を義務づ けている	128	18.0	14.8	30.5	35.9	-	0.8	-
	セミナーの内容を知っ ていれば良	72	6.9	18.1	23.6	45.8	3	2.8	-
	特に位置づけていない	613	15.8	13.4	31.8	35.9	0	2.3	1
指導資格	指導資格を特に求めて いない	621	16.4	12.7	31.4	36.1	1	2.4	1
	指導資格取得を推奨し ている	139	11.5	16.5	28.8	41.0	1	1.4	-
	指導資格を必須として いる	53	15.1	22.6	30.2	32.1	-	-	-

## 2. 指導法と指導能力

### (1) 指導方法の確立

計画的 OJT を実施する際の「指導法」の企業内確立についてみると (図表 3-3-2 参照)、計画的 OJT を実施した事業所のうち指導法が確立していると回答した事業所は 4 割弱で、確立していないとした事業所は 6 割弱である。確立していないとする事業所が多い。

図表 3-3-2 計画的 OJT 実施時と指導法の確立

調査数	指導法は確立 している	指導法が確立 していない	無回答
729	38.3	59.1	2.6

(単位：%)

計画的 OJT の実施とは別に上司や先輩による部下・後輩への指導・育成を日常的な育成の視点からみると (図表 3-3-3 参照)、日常的に指導している 42.5%、ある程度日常的に指導している 41.3%であり、多くの事業所では日常的に部下指導が行われていると認識している。

図表 3-3-3 日常的指導状況 (単位：%)

調査数	日常的に指 導している	ある程度日 常的に指導 している	どちらとも 言えない	指導してい るが不足し ている	ほとんど指 導していな い	無回答
831	42.5	41.3	3.4	11.2	0.4	1.3

日常的指導と指導法の確立状況を「指導法が確立していない」からみると (図表 3-3-4 参照)、指導しているが不足している 86.0%、どちらとも言えない 82.1%、ある程度指導して

いる 64.1%、日常的に指導している 45.6%の順となっていて、指導法が確立していないのは日常的指導が不足していると判断していることがうかがえる。また「指導法が確立している」からみても、日常的に指導している 51.0%、ある程度指導している 34.1%、不足している 11.8%の順で「日常的に指導している」事業所のほうが、指導法が確立されていると認識していることがうかがえる。

図表 3-3-4 日常的指導と指導法等の確立状況 (n=831 全回答事業所で計画的 OJT 実施事業所)

	調査数	指導法は確立している	指導法が確立していない	無回答	(単位：%)
全 体	831	38.5	58.8	2.6	
日常的に指導している	353	51.0	45.6	3.4	
ある程度日常的に指導している	343	34.1	64.1	1.7	
どちらとも言えない	28	17.9	82.1	-	
指導しているが不足している	93	11.8	86.0	2.2	
ほとんど指導していない	3	-	66.7	33.3	

指導法が「確立していない」とする理由をみると (図表 3-3-5 参照)、社内で指導法が統一されていない 77%、更に有効な指導法を習得したいから 15.5%の順である。日常的に指導しているにもかかわらず、指導法が統一されずに指導法が確立されていないとの認識があり、指導法では問題を抱えているとみえる。

図表 3-3-5 指導法確立ができない理由 (単位：%)

調査数	指導する側から不安の声を聞くから	社内で指導法が統一されていない	更に有効な指導方法を習得したいから	指導された側の技能・技術が向上しないから	その他	無回答
431	7.2	77.0	15.5	11.4	2.3	1.4

次に「指導法が確立している」を作業標準書、仕事マップの整備状況別にみると (図表 3-3-6 参照)、作業標準書では整備している 38.9%、していない 31.9%であり、仕事マップでは整備している 41.3%で、していない 34.3%である。作業標準書、仕事マップを整備している事業所が整備していない事業所より指導法が確立していると判断している。

図表 3-3-6 指導法の確立と作業標準書・仕事マップ整備状況(n=729 計画的 OJT 実施事業所)

		調査数	指導法は確立している	指導法が確立していない	無回答	(単位：%)
全 体		729	38.3	59.1	2.6	
作業標準書	整備していない	72	31.9	63.9	4.2	
	整備している	655	38.9	58.6	2.4	
仕事マップ	整備していない	324	34.3	63.0	2.8	
	整備している	395	41.3	56.7	2.0	

### (2) マップの活用

指導担当者の指導に伴う3つの判断、すなわち「既得能力の判定」、「習得目標の設定」、「習得度評価」に関する客観性について、作業標準書整備、仕事マップ活用という観点からみると(図表 3-3-7 参照)、主観的判断(その場で指導者が判断している 40.7%、仕事マップはないが明確である 16.6%)に拠っていることが多い。

図表 3-3-7 指導判定要素への仕事マップ活用状況(n=729 計画的 OJT 実施事業所)

		調査数	仕事マップが活用されている	仕事マップはないが明確である	その場で指導者が判断している	無回答	(単位：%)
既獲得能力の判定	全 体	729	37.0	16.6	40.7	5.6	
	「作業標準書」整備していない	72	12.5	13.9	62.5	11.1	
	「作業標準書」整備している	655	39.7	16.9	38.3	5.0	
習得目標の設定	全 体	729	36.5	18.7	39.5	5.3	
	「作業標準書」整備していない	72	13.9	18.1	56.9	11.1	
	「作業標準書」整備している	655	38.9	18.8	37.6	4.7	
習得度評価	全 体	729	31.4	15.2	47.3	6.0	
	「作業標準書」整備していない	72	11.1	16.7	61.1	11.1	
	「作業標準書」整備している	655	33.7	15.1	45.6	5.5	

### (3) 指導内容

計画的 OJT の必要性をそれほど認めない事業所では、「日常的に指示・指導が行われている」ので計画的 OJT を必要しないと判断される場合があり、一見納得できるようであるが、果たしてそうであろうか。「何を、どの様」に日常的に指導するかが明確になっている場合に効果的な人材育成が期待できるのであって、日常的指導であっても指導すべき内容や方法が明確になっているか否かは重要な課題である。

計画的 OJT 実施の必要性と作業標準書・仕事マップの整備状況をみると(図表 3-3-8 参照)、作業標準書も仕事マップも整備していない事業所のほうが、整備している事業所より「計画的 OJT の必要性がない」と回答している(作業標準書は整備していない 44.6%、している

36.4%で仕事マップは整備していない 41.2%、している 30.3%で OJT の必要性がないとしている)。

作業標準書を整備し、仕事マップを整備している事業所が「計画的 OJT を実施する必要性がある」としている回答（それぞれ作業標準書 62.7%、仕事マップ 68.9%）が、「計画的 OJT の必要性がない」（それぞれ作業標準書 36.4%、仕事マップ 30.3%）に比べて 2 倍近い。作業内容を明確にして（作業標準書の整備）、将来の職業能力習得目標を明確にして（仕事マップの整備）いる事業所の方が整備していない事業所より計画的 OJT 実施の必要性をより強く認めているのと対照的である。

図表 3-3-8 計画的 OJT の必要性と作業標準書と仕事マップ

		調査数	必要性がある	必要性がない	無回答	(単位：%)
全 体		655	59.7	39.5	0.8	
作業標準書	整備していない	240	55.0	44.6	0.4	
	整備している	407	62.7	36.4	1.0	
仕事マップ (技能職用)	整備していない	529	58.0	41.2	0.8	
	整備している	119	68.9	30.3	0.8	

(n=655 計画的 OJT を実施しなかった事業所)

#### 第 4 節 小括

計画的 OJT は、人材育成推進体制が整備されているほど、従業員規模が大きくなるほど、仕事マップが整備されているほど実施されている。人材育成担当スタッフの配置は計画的 OJT の実施に影響はなく、人材育成担当者が配置されていなくても計画的 OJT は実施されていた。

計画的 OJT の計画立案は自ら立案している事業所が 9 割強とほとんどで、主な計画立案者は部課長を含む現場の管理職 62%、ラインリーダー（係長級）23%であった。計画的 OJT は、現場の管理職やラインリーダーの OJT 計画の立案能力を必要としているといえる。

OJT 実施の際に必要な能力となるである指導法については、「指導法が統一されていず、確立していない」との判断をしているがセミナーを受講させたり、指導資格取得を義務付けたりしないで OJT の指導を行っていた。

作業標準書や仕事マップの整備が指導法の統一に寄与していることが判明した。OJT を実施する際の訓練目標の明確化、訓練受講前の受講者能力明確化、評価は作業標準書、仕事マップが整備されている事業所では活用されていたが、整備されていない事業所では当然ながら「その場で指導者が判断」していた。作業標準書、仕事マップを整備することなく、何をどの順番で教えるのかを「その場で指導者が判断」しては社内で指導法を統一することは困難に近い。

## 第4章 職能大・技術短大卒業生の能力開発

公共職業能力開発施設のうち雇用・能力開発機構の職業能力開発大学校と県立技術短期大学校（以降「職能大・技術短大」という）の卒業生が入職後にどの様に職業能力を発揮しているのであろうか。職業能力開発促進法では専門課程を「高等学校卒業者等に対して、将来職業に必要な高度の技能・知識を有する労働者となるために必要な基礎的な技能・知識を習得させるための長期間の課程」としている。卒業生を採用した企業は、入職後3年以内の卒業生の職業能力発揮状況を他教育訓練機関の卒業生と比較してどの様な判断をしているか、また入職後3年以上を経過して指導的立場に立った場合の指導能力を調査した。

調査票は1,200事業所に配布した。有効回収数は276（有効回収率23.0%）であり、一般企業への調査票回収率（13.7%）と比較して高い数値となっている。卒業生を採用している企業からの回答であり、回収率の高さからみても好意的回答が多いものとして分析した。

### 第1節 採用企業の特性

職能大・技術短大の卒業生を採用した回答事業所のうち、製造・保守にかかわる事業所は66.3%であった（図表4-1-1参照）。

図表4-1-1 採用事業所（n=276 卒業生採用事業所）

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	無回答	(単位：%)
276	66.3	30.8	2.9	

卒業生を採用した回答事業所の取扱い製品を全体でみると（図表4-1-2参照）、金属・一般機械器具40.4%、電気機械器具20.8%で回答事業所の6割強を占めている。

取扱い製品別のうち金属・一般機械器具、電気機械器具に限って（それ以外の取扱い製品別事業所は母数が少ないため）特徴をみる。従業員規模別にみると、金属・一般機械器具では100名以上事業所で多く採用され、電気機械器具では29名以下30.2%と300名以上31.3%の事業所に採用されている。生産・保守形態別にみると、金属・一般機械器具はロット生産に近い形態50.8%が多く、連続生産が少ない27.8%。電気機械器具では特に特徴はみられない。

作業標準書と仕事マップ（技能職用）の整備状況をみると（図表4-1-3参照）、卒業生採用事業所はそれ以外の事業所の整備状況（作業標準書76.2%、仕事マップ36.9% 第1章 図表1-2-15参照）に比べて比較的良好に整備されている（電気機械器具の仕事マップは36.8%の整備）。

図表 4-1-2 取扱い製品 (n=183 卒業生を採用したうち製造保守に携わる事業所数)

		調査数	食品	繊維・衣料品	木材・家具製品	石油製品等	金属・一般器具等	電気機械器具等	その他の製品	無回答	(単位：%)
全 体		183	0.5	0.5	4.4	5.5	40.4	20.8	22.4	5.5	
従業員規模	29名以下	43	-	-	7.0	-	37.2	30.2	18.6	7.0	
	30～99名	74	1.4	-	4.1	2.7	39.2	17.6	28.4	6.8	
	100～299名	46	-	2.2	2.2	13.0	45.7	13.0	21.7	2.2	
	300名以上	16	-	-	-	12.5	50.0	31.3	6.3	-	
生産・保守形態	個別生産に近い形態	97	-	-	6.2	2.1	39.2	20.6	27.8	4.1	
	ロット生産に近い形態	61	1.6	1.6	1.6	8.2	50.8	19.7	11.5	4.9	
	連続生産に近い形態	18	-	-	5.6	11.1	27.8	22.2	22.2	11.1	

図表 4-1-3 卒業生採用事業所の作業標準書、仕事マップ整備状況 (n=183)

	調査数	作業標準書			仕事マップ			(単位：%)
		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	
全 体	183	78.1	20.8	1.1	42.6	55.2	1.1	
金属・一般機械器具	74	81.1	17.6	1.4	47.3	52.7	0.0	
電気機械器具	38	81.6	18.4	0.0	36.8	73.7	15.8	

採用時の主な職種を全体でみると (図表 4-1-4 参照)、技能職 50.3%、技術職 37.7%、営業・サービス 3.3%、事務職 0.5%となっていて、採用された職種は技能職と技術職の合計で 9 割弱である<sup>12</sup>。

採用職種の技術職と技能職に限って事業所の取扱い製品をみると金属・一般機械器具、電気機械器具ともに技術職としてよりは技能職として採用している。生産・保守形態別にみると技術職としては個別生産に近い形態の事業所 40.2%が多く、技能職としてはロット生産に近い形態の事業所 57.4%が多い。従業員規模別にみると、29 名以下事業所と 300 名以上事業所で技能者としての採用が多く、100～299 名では技術職 50.0%としての採用が多い。技能職比率でみると、技能職比率が少ない事業所では技術職として採用し、技能者比率が多い事業所では技能職として採用している。

<sup>12</sup> 全体の割合は、卒業生を採用した事業所の割合であり、採用された卒業生の割合ではない。

図表 4-1-4 採用時の主な職種 (n=183 卒業生を採用して製造保守に携わる事業所数)

		調査数	技術職 (間接部門)	技能職 (直接部門)	営業・ サービス職	事務職	無回答	(単位: %)
全 体		183	37.7	50.3	3.3	0.5	8.2	
取扱い 製品	食品	1	-	100.0	-	-	-	
	繊維・衣料品	1	-	100.0	-	-	-	
	木材・家具製品	8	75.0	25.0	-	-	-	
	石油製品等	10	40.0	60.0	-	-	-	
	金属・一般機械器具等	74	28.4	58.1	1.4	1.4	10.8	
	電気機械器具等	38	39.5	52.6	2.6	-	5.3	
	その他の製品	41	41.5	39.0	7.3	-	12.2	
生産・ 保守形態	個別生産に近い形態	97	40.2	47.4	5.2	-	7.2	
	ロット生産に近い形態	61	36.1	57.4	-	1.6	4.9	
	連続生産に近い形態	18	33.3	38.9	-	-	27.8	
従業員 規模	29名以下	43	25.6	55.8	4.7	-	14.0	
	30～99名	74	41.9	47.3	4.1	-	6.8	
	100～299名	46	50.0	41.3	2.2	-	6.5	
	300名以上	16	12.5	75.0	-	6.3	6.3	
技能職 比率	20%以内	12	75.0	-	16.7	-	8.3	
	21～30%	2	50.0	50.0	-	-	-	
	31～40%	6	33.3	50.0	-	-	16.7	
	41～50%	15	33.3	46.7	-	6.7	13.3	
	51%以上	120	32.5	60.8	0.8	-	5.8	

## 第2節 入職3年以内の職務遂行能力

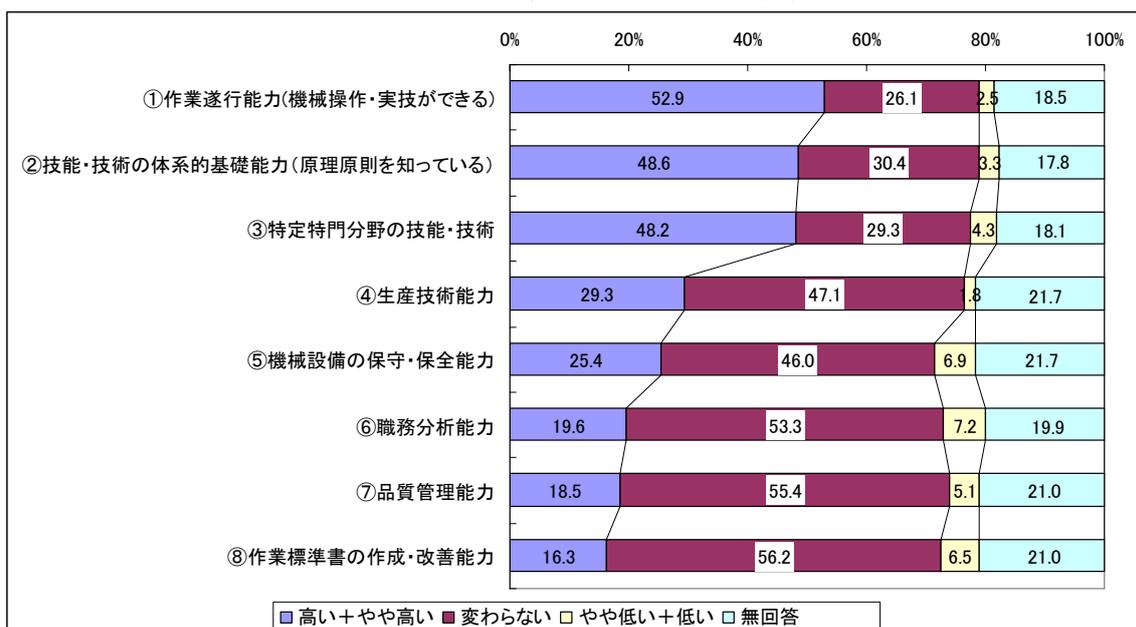
職能大・技術短大の卒業生を採用した回答事業所は、入職3年以内の卒業生の職務遂行能力を他教育訓練機関の卒業生と比較してどの様に判断しているのであろうか。専門知識・技能・技術、意欲、意思決定能力、対人能力についてみる。

### 2-1 専門知識・技能・技術

専門知識・技能・技術にかかる職務遂行能力を①作業遂行能力(機械操作・実技ができる)、②技能・技術の体系的基礎能力(原理原則を知っている)、③特定分野の技能・技術、④生産技術能力、⑤機械設備の保守・保全能力、⑥職務分析能力、⑦品質管理能力、⑧作業標準書の作成・改善能力の8項目について調査した。

この結果、全項目とも他教育訓練機関卒業生と比較して高いレベルにあると判定されているが(図表4-2-1参照)、前述したように好意的回答を考慮する必要がある。

図表 4-2-1 専門知識・技能・技術



この結果のうち、他教育訓練機関卒業生と比べて「高い」と「やや高い」の合計項目を見ると、①作業遂行能力 52.9%、②技能・技術の体系的基礎能力 48.6%、③特定専門分野の技能・技術 48.2%の割合が他項目（④～⑧）に比べて特に高くなっている。実技科目がカリキュラムに組み込まれていて相当数の時間が機械操作、製品製作にあてられている<sup>13</sup>ことを考慮すると、設定された教育訓練目標が達成されていると理解できる。しかし⑥職務分析能力 19.6%、⑦品質管理能職 18.5%、⑧作業標準書の作成・改善能力 16.3%は上記①～③の能力と比較して評価が高くなく、この中間に④生産技術能力、⑤保守・保全能力があげられている。特に低い⑧作業標準書の作成・改善能力を含めて、評価の低い項目については能力強化が求められる。

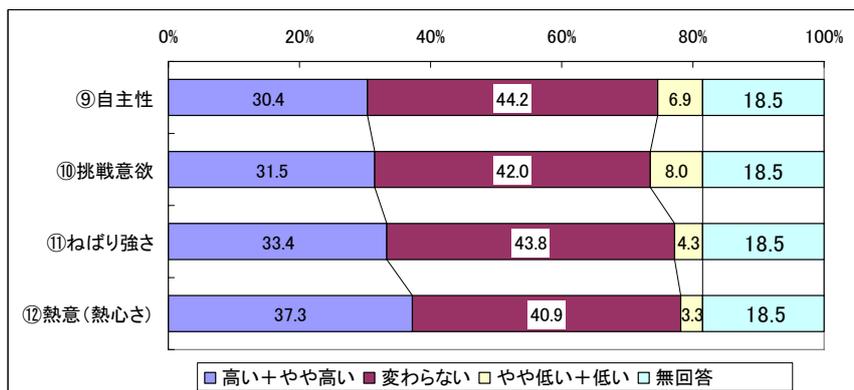
## 2-2 意欲

意欲にかかる能力を、⑨自主性、⑩挑戦意欲、⑪ねばり強さ、⑫熱意（熱心さ）の4項目について調査した（図表 4-2-2 参照）。

特に熱意（熱心さ）37.3%に比率が高く、ねばり強く 33.4%業務に取り組んでいる姿がうかがえる。この結果も前記の専門知識・技能・技術と同様に、全項目とも他教育訓練機関の卒業生と比較して高いレベルにあると判定されているが、好意的回答を考慮する必要がある。

<sup>13</sup> 別添参考資料 3 職業能力開発大学校機械系カリキュラム参照

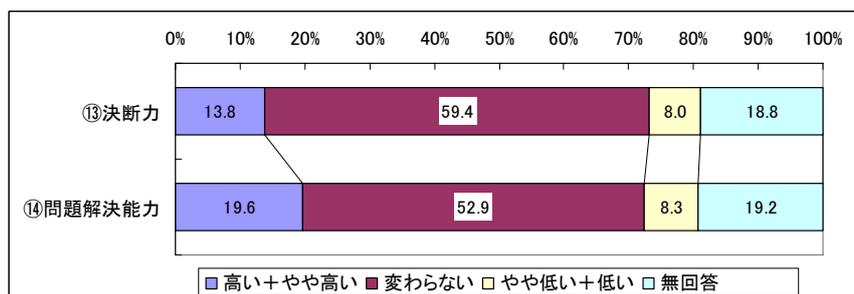
図表 4-2-2 意欲



### 2-3 意思決定能力

意思決定能力に係る能力を、⑬決断力、⑭問題解決能力の2項目について調査した(図表4-2-3参照)。上記と同様の回答状況であるが、前記2-2 意欲と同様に一考が必要であると考えられる。

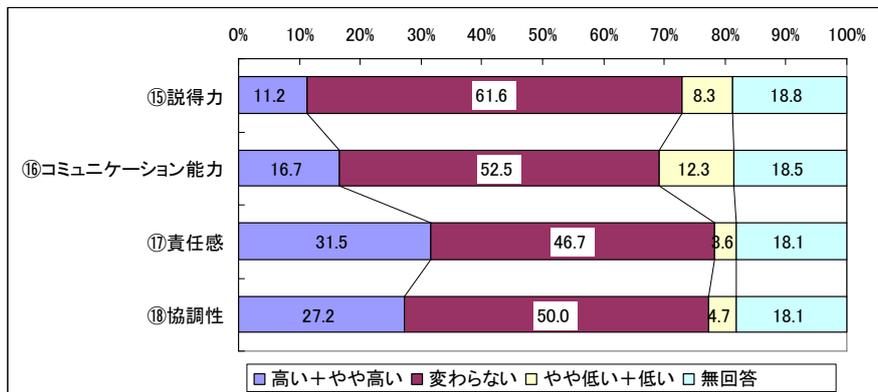
図表 4-2-3 意思決定能力



### 2-4 対人能力

対人能力にかかる能力を⑮説得力、⑯コミュニケーション能力、⑰責任感、⑱協調性の4項目について調査した(図表4-2-4参照)。前記2意欲と同様に一考が必要である。特に⑯コミュニケーション能力については「やや低い+低い」が12.3%と評価され、他項目の能力と比較してコミュニケーション能力が低く判定されていることに注目する必要がある。

図表 4-2-4 対人能力



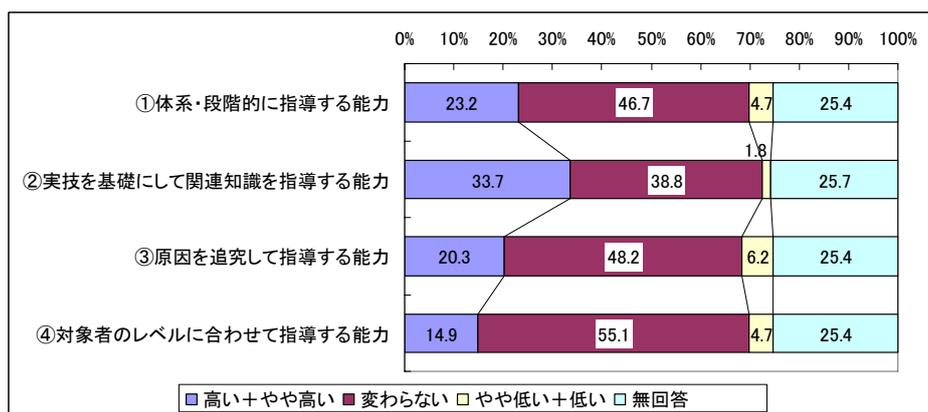
### 第3節 入職3年以上の指導能力

職能大・技術短大の卒業生を採用した回答事業所は、入職3年以上の経験を持つ卒業生の指導能力を他教育訓練機関卒業生と比較してどの様に判断しているのであろうか。入職3年以内時点での職務遂行能力との比較を含めて検討する。

#### 3-1 入職3年以上経験後の指導能力

入職3年以上の経験を持つ卒業生の指導能力を①体系的・段階的に指導する能力、②実技（作業）を基礎にして関連知識を指導する能力、③原因を追及して指導する能力、④対象者（学習者）のレベルに合わせて指導する能力の4項目について調査した（図表4-3-1参照）。

図表 4-3-1 指導能力



「高い+やや高い」の合計項目をみると、②関連知識を指導する能力 33.7%、①体系的・段階的に指導する能力 23.2%、③原因を追及して指導する能力 20.3%、④対象者（習得者）のレベルに合わせて指導する能力 14.9%の順になっている。

後輩等の指導にあたっては、単に業務遂行だけでなく実技に必要な関連知識を含めて指導

していること、直接的な指導だけでなく段階的・体系的に順序立てて指導していることがうかがえる。しかし、指導対象者のレベルに合わせた指導をする能力が他項目に比べて低いことに注目した教育訓練を検討する必要がある。

### 3-2 指導能力と入職時能力比較

入職3年以上の経験を持つ卒業生の指導能力は、調査の4項目で他教育訓練機関に比べて全てが比較的高いとの回答であった。ここでは、現在の指導能力を発揮している者が入職時の職務遂行能力等がどの様に判定されていたかを入職時に振り返って検討する。

#### 1. 専門知識・技能・技術

入職後3年以上の経験を持つ卒業生の指導能力について、入職時に事業所から高く評価された専門知識・技能・技術（図表4-2-1参照）のうち特に高い「作業遂行能力」（図表4-3-2参照）をみる。

指導能力の①体系的・段階的指導能力、②関連知識指導能力、③原因追及指導能力、④レベルに合わせた指導能力の「高い+やや高い」項目をみると、入職時の「作業遂行能力」も「高い+やや高い」と判定されていて（それぞれ①81.3%、②83.9%、③89.3%、④95.1%）、各指導力の「変わらない、やや低い+低い」と判定された項目より高い比率である。

図表4-3-2 指導能力と入職時「作業遂行能力」（n=276 卒業生採用事業所）

		調査数	高い+やや高い	変わらない	やや低い+低い	無回答	(単位：%)
全 体		276	52.9	26.1	2.5	18.5	
①体系・段階的に指導する能力	高い+やや高い	64	81.3	17.2	0.0	1.6	
	変わらない	129	59.7	38.0	2.3	0.0	
	やや低い+低い	13	30.8	53.8	15.4	0.0	
②関連知識を指導する能力	高い+やや高い	93	83.9	16.1	0.0	0.0	
	変わらない	107	50.5	45.8	3.7	0.0	
	やや低い+低い	5	20.0	60.0	20.0	0.0	
③原因を追及して指導する能力	高い+やや高い	56	89.3	10.7	0.0	0.0	
	変わらない	133	57.1	39.1	3.0	0.8	
	やや低い+低い	17	41.2	52.9	5.9	0.0	
④対象者のレベルに合わせて指導する能力	高い+やや高い	41	95.1	4.9	0.0	0.0	
	変わらない	152	56.6	40.1	2.6	0.7	
	やや低い+低い	13	61.5	30.8	7.7	0.0	

入職時の「技能・技術の体系的基礎能力」をみても（図表4-3-3参照）、指導能力①～④

の「高い+やや高い」項目は、入職時にも「高い+やや高い」と判定されている。

指導する側に回った時に、相手のレベルに合わせて体系的・段階的に、関連知識を含めながら、原因を追及して指導できる能力は、入職時に作業遂行能力、体系的基礎能力も高かったことがわかる。

図表 4-3-3 指導能力と入職時「技能・技術の体系的基礎能力」(n=276 卒業生採用事業所)

		調査数	高い+やや高い	変わらない	やや低い+低い	無回答	(単位：%)
全体		276	48.6	30.4	3.3	17.8	
①体系・段階的に指導する能力	高い+やや高い	64	95.3	4.7	0.0	0.0	
	変わらない	129	45.0	50.4	4.7	0.0	
	やや低い+低い	13	15.4	61.5	23.1	0.0	
②関連知識を指導する能力	高い+やや高い	93	86.0	10.8	3.2	0.0	
	変わらない	107	36.4	58.9	4.7	0.0	
	やや低い+低い	5	20.0	60.0	20.0	0.0	
③原因を追及して指導する能力	高い+やや高い	56	96.4	3.6	0.0	0.0	
	変わらない	133	48.1	48.9	3.0	0.0	
	やや低い+低い	17	17.6	52.9	29.4	0.0	
④対象者のレベルに合わせて指導する能力	高い+やや高い	41	92.7	7.3	0.0	0.0	
	変わらない	152	51.3	44.1	4.6	0.0	
	やや低い+低い	13	38.5	46.2	15.4	0.0	

入職時の専門知識・技能・技術の中で事業所から高く評価された中では評価が一番低い「⑧作業標準書の作成・改善能力」をみる（図表 4-3-4）。

指導能力①～④の「高い+やや高い」項目をみると、入職時の「⑧作業標準書作成改善能力」の「高い+やや高い」は、それぞれ①40.6%、②33.3%、③46.4%、④56.1%であり、「①作業遂行能力（図表 4-3-9 参照）や②体系的基礎能力（図表 4-3-10 参照）」の指導能力評価に比較して低い。ここでも3年以上経過した後の指導能力がそれほど高くない者は、入職時の作業標準書作成・改定能力がそれほど高くなかったことを示している。

図表 4-3-4 指導能力と入職時「作業標準書作成・改善能力」(n=276 卒業生採用事業所)

		調査数	高い+やや高い	変わらない	やや低い+低い	無回答	(単位：%)
全 体		276	16.3	56.2	6.5	21.0	
①体系・段階的に指導する能力	高い+やや高い	64	40.6	48.4	9.4	1.6	
	変わらない	129	12.4	79.1	5.4	3.1	
	低い	1	-	100.0	-	-	
②関連知識を指導する能力	高い+やや高い	93	33.3	57.0	8.6	1.1	
	変わらない	107	10.3	82.2	3.7	3.7	
	低い	-	-	-	-	-	
③原因を追究して指導する能力	高い+やや高い	56	46.4	48.2	3.6	1.8	
	変わらない	133	12.0	78.9	6.0	3.0	
	低い	1	-	100.0	-	-	
④対象者のレベルに合わせて指導する能力	高い+やや高い	41	56.1	36.6	4.9	2.4	
	変わらない	152	11.8	78.9	6.6	2.6	
	低い	2	-	50.0	50.0		

## 2. 意思決定能力と対人能力

意思決定能力の⑬決断力も事業所から高く評価された中では評価の一番低い項目である。入職3年以上の指導能力と決断力をみると(図表 4-3-5 参照)、同様であり「高い+やや高い」で示される各指導能力は①作業遂行能力、②技能・技術の体系的基礎能力に比較して割合が低く判定されている(それぞれ①39.1%、②28.0%、③42.9%、④56.1%)。指導する側に回

図表 4-3-5 決断力と指導能力 (n=276 卒業生採用事業所)

		調査数	高い+やや高い	変わらない	やや低い+低い	無回答	(単位：%)
全 体		276	13.8	59.4	8.0	18.8	
①体系・段階的に指導する能力	高い+やや高い	64	39.1	51.6	7.8	1.7	
	変わらない	129	6.2	85.3	8.5	0.0	
	やや低い+低い	13	0.0	61.5	30.8	7.7	
②関連知識を指導する能力	高い+やや高い	93	28.0	59.1	10.8	2.2	
	変わらない	107	6.5	85.0	8.4	0.0	
	やや低い+低い	5	0.0	80.0	20.0	0.0	
③原因を追究して指導する能力	高い+やや高い	56	42.9	55.4	0.0	1.8	
	変わらない	133	6.8	81.2	11.3	0.8	
	やや低い+低い	17	0.0	70.6	29.4	0.0	
④対象者のレベルに合わせて指導する能力	高い+やや高い	41	56.1	39.0	2.4	2.4	
	変わらない	152	6.6	84.2	9.2	0.0	
	やや低い+低い	13	0.0	53.8	38.5	7.7	

った時に作業遂行能力、体系的基礎能力が高かった者に比べて指導能力が高くない場合、入職時の⑬決断力がそれほど高くないことがわかる。

### 3. 入職時能力と指導能力の差

ここまですに入職後 3 年以上経過して指導的立場に立った時の卒業生の指導能力について、入職時の専門知識・技能技術、意思決定能力、対人能力との関係を比較検討した。この結果、入職時の能力は 3 年以上の職場経験にそれほど影響されずに継続されていて、現在高い指導能力を発揮している者は入職時の能力も高いことが判明した。

### 4. 指導能力と仕事マップ

卒業生が入職後 3 年以上を経過して指導的立場に立った時、体系的・段階的に指導する能力は他教育訓練機関卒業生と比較して高い 23.2%と判定されていた（図表 4-3-1 参照）。

仕事マップの整備状況と「体系的に指導する能力」をみると（図表 4-4-1 参照）、「整備していない」事業所では「体系的指導能力が高い+やや高い」23.8%で、「整備している」事業所では「体系的指導能力が高い+やや高い」20.5%となっている。仕事マップを整備していない事業所の卒業生が、他機関卒業生に比べて体系的指導能力をより高く発揮しているとしている。

図表 4-4-1 仕事マップ整備状況と体系的指導能力 (n=183 製造保守に携わる事業所)

		調査数	高い+やや高い	変わらない	やや低い+低い	無回答	(単位：%)
全体		183	23.0	50.3	5.5	21.3	
仕事 マップ	整備していない	101	23.8	43.6	5.9	26.7	
	整備している	78	20.5	60.3	5.1	14.1	

## 第4節 小括

卒業生を採用している事業所の取扱い製品は金属・一般機械器具、電気機械器具で6割強を占めていて、回答事業所での作業標準書と仕事マップ整備状況では金属・一般機械器具、電気機械器具の両事業所とも整備している。金属・一般機械器具、電気機械器具機械を取り扱う事業所では、ともに技術職としてより技能職として採用していて、従業員規模でみると29名以下事業所と300名以上事業所で技能者としての採用が多い。技能職比率でみた事業所では、技能職比率が少ない(50%以下)事業所では技術職として採用し、技能者比率が多い(50%以上)事業所では技能職として採用していた。

職能大・技術短大卒業生は、採用された企業で求められた職業能力を発揮して、公共職業訓練受講期間で習得した専門知識・技能・技術が基礎となってパフォーマンスを発揮してい

るといえる。入職時の職務遂行能力を専門知識・技能・技術、意欲、意思決定能力、対人能力の4項目で調査した結果は概ね好評である。しかし3年以上経過した後の指導的立場での指導能力は、入職時の能力に影響を受けていないことが推測された。つまり、指導能力の高い者は入職時にも業務遂行能力、体系的基礎能力が高いことが明らかになった。

卒業生が入職後3年以上経過して発揮する体系的・段階的指導能力は、仕事マップ整備事業所よりも未整備事業所で発揮されている。

## 第5章 中途採用者の採用状況とOJT

第1章で述べたように、本プロジェクトでは調査票Bにおいて、中途採用者の採用と能力開発の観点から調査を行っている<sup>14</sup>。本章では、このアンケート調査によって得られた1,396件の回答を元に、中途採用者の状況とOJTとの関係について整理する<sup>15</sup>。

### 第1節 中途採用者の職業能力

#### 1. 一人前養成期間

はじめに、新規学卒者を正社員の現業職として採用した場合に、通常どの程度で1人前（一通りの仕事ができる）とみなされるかという期間についてみる（図表5-1-1参照）。最も多いのは「2～3年程度」（49.4%）で、全体の半分程度を占めている。これに、「4～5年程度」（28.1%）、「1年以内」（12.2%）の順で続いており、「6年以上」（「6～9年程度」4.8%＋「10年以上」2.1%）は1割未満である。したがって、「平均一人前養成期間<sup>16</sup>」を計算すると、全体では3.3年である。

#### ① 企業特性

引き続き図表5-1-1で、平均一人前養成期間を事業内容別にみると、事業内容が製造・保守に関わる事業か否かでは、差異はみられない。しかし、「製造・保守にかかわる事業」の中でどういった製品を扱っているかによって、平均一人前養成期間に違いがある。具体的には、「鉄鋼・非鉄・金属＋一般機械器具＋輸送用機械＋精密機械器具」（以下、「金属・一般機械器具等」とする）で3.7年と最も長く、以下「石油・化学・プラスチック・ゴム」（以下、「石油関連製品等」とする）で3.2年、「木材・家具製品」および「電気機械器具＋情報通信機械器具＋電子部品・デバイス」（以下、「電気機械器具等」とする）でそれぞれ3.1年であり、「食品」で2.7年と短い。

#### ② 仕事特性

仕事の特性によって一人前養成期間がどの程度違うかをみるために、作業標準書の整備の有無別との関連をみる。作業標準書を「整備している」では平均一人前養成期間は3.2ヶ月であり、「整備していない」（3.5ヶ月）より短い。つまり作業標準書を整備している方が、整備していないところよりも、一人前とみなすまでの期間が短い。

<sup>14</sup> 本章で扱う『中途採用者の職業能力』については、厚生労働省と協議の上、アンケート調査を実施した。

<sup>15</sup> 本章の分析では、企業特性として、①製造・保守にかかわる事業か否か（事業内容）、さらに製造・保守にかかわる事業については、②取扱い製品、③企業規模を、仕事特性として、①作業標準書の整備の有無、②仕事の難易度（新卒採用者が一人前になるまでの養成期間）をそれぞれ用いる。なお、項目によっては、その他関連のある項目を適宜使用している。

<sup>16</sup> 「1年以内」を0.5年、「2～3年程度」を2.5年、「4～5年程度」を4.5年、「6～9年程度」を7.5年、「10年以上」を12年として、「平均一人前養成期間」を算定した。

図表 5-1-1 新卒採用者を一人前とみなすまでの期間 (単位：%)

		調査数	1年以内	2～3年程度	4～5年程度	6～9年程度	10年以上	無回答	平均一人前養成期間(年)	
全 体		1369	12.2	49.4	28.1	4.8	2.1	3.4	3.3	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	11.0	45.6	32.4	4.4	1.5	5.1	3.3	
	製造・保守にかかわる事業	1217	12.4	50.0	27.6	4.8	2.2	3.0	3.3	
	取扱い製品	食品	154	16.9	55.8	22.1	1.3	0.6	3.2	2.7
		繊維・衣料品	64	9.4	54.7	23.4	3.1	1.6	7.8	3.1
		木材・家具製品	33	15.2	36.4	42.4	3.0	3.0	-	3.5
		石油製品等	102	8.8	56.9	25.5	5.9	1.0	2.0	3.2
		金属・一般機械器具等	413	9.4	43.6	34.4	6.5	3.1	2.9	3.7
		電気機械器具等	190	14.7	51.6	24.7	4.7	1.1	3.2	3.1
		その他の製品	214	13.6	54.2	22.4	4.2	3.3	2.3	3.2
	企業規模	29名以下	295	13.2	48.5	20.7	6.8	4.1	6.8	3.4
		30～99名	437	12.8	46.7	30.9	5.0	2.1	2.5	3.3
		100～299名	325	13.5	51.4	29.5	3.1	1.2	1.2	3.1
		300名以上	143	7.7	57.3	28.0	4.9	1.4	0.7	3.3
	作業標準書	整備していない	284	12.7	43.7	26.4	5.6	3.5	8.1	3.5
整備している		924	12.3	52.2	27.8	4.7	1.8	1.2	3.2	

## 2. 採用区分でみた中途採用者の一人前養成期間

次に示す採用区分の者を現業職として中途採用した場合、上記の新規学卒採用者と比較して、「1人前とみなされる」期間がどの程度違うかについてみる(図表 5-1-2 参照)。

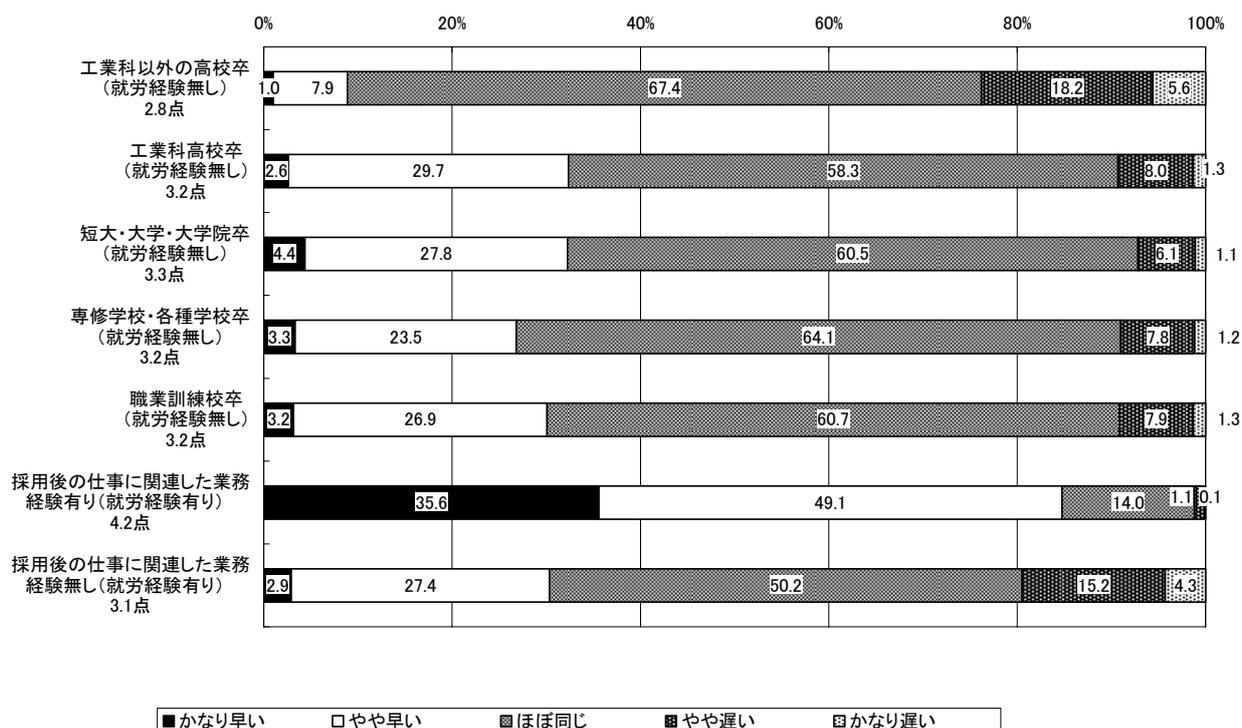
採用区分とは①工業科以外の高校卒(就労経験無し)、②工業科高校卒(就労経験無し)、③短大・大学・大学院卒(就労経験無し)、④専修学校・各種学校卒(就労経験無し)、⑤職業訓練校卒(就労経験無し)、⑥採用後の仕事に関連した業務経験有り(就労経験有り)、⑦採用後の仕事に関連した業務経験無し(就労経験有り)の7区分である。「採用後の仕事に関連した業務経験あり」以外のいずれの採用区分でも、新卒採用者と比較して「ほぼ同じ」が4割程度で最も多いが、「採用実績がない」もそれぞれ1～2割程度で多い。

そこで、「採用実績がない」および「無回答」の回答を除いたうえで、改めて一人前養成期間を比較すると(図表 5-1-3 参照)、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」が「かなり早い」(35.6%)と「やや早い」(49.1%)で、「工業科以外の高校卒」が「ほぼ同じ」(67.4%)、「やや遅い」(18.2%)、「かなり遅い」(5.6%)で多い。

図表 5-1-2 採用区分でみる新卒採用者と比較した一人前養成期間 (単位：%)

	調査数	かなり早い	やや早い	ほぼ同じ	やや遅い	かなり遅い	採用実績なし	無回答	一人前養成指数(点)
①工業科以外の高校卒 (就労経験無し)	1369	0.7	5.5	47.0	12.7	3.9	18.2	12.1	2.8
②工業科高校卒 (就労経験無し)	1369	1.8	20.5	40.2	5.5	0.9	18.0	13.0	3.2
③短大・大学・大学院卒 (就労経験無し)	1369	2.8	17.9	38.9	3.9	0.7	21.5	14.2	3.3
④専修学校・各種学校卒 (就労経験無し)	1369	2.0	14.1	38.5	4.7	0.7	24.6	15.3	3.2
⑤職業訓練校卒 (就労経験無し)	1369	1.7	14.4	32.5	4.2	0.7	29.6	16.9	3.2
⑥採用後の仕事に関連した業務 経験有り(就労経験有り)	1369	29.9	41.3	11.8	0.9	0.1	6.6	9.3	4.2
⑦採用後の仕事に関連した業務 経験無し(就労経験有り)	1369	2.4	22.4	41.0	12.4	3.5	8.1	10.2	3.1

図表 5-1-3 採用区分でみる一人前養成期間その2(「採用無し」「無回答」を除く)



したがって、一人前養成指数<sup>17</sup>を計算すると、同指数が最も高いのは「仕事に関連した業務経験あり」が4.2点で、「やや早い」(同指数4点)をやや上回る水準である。これに「短大・大学・大学院卒」(同指数3.3点)、「工業科高校卒」(同指数3.2点)、「専修学校・各種学校卒」(同指数3.2点)、「職業訓練校卒」(同指数3.2点)が続いており、いずれも「ほぼ

<sup>17</sup> 一人前養成指数とは、「かなり早い」×5点+「やや早い」×4点+「ほぼ同じ」×3点+「やや遅い」×2点+「かなり遅い」×1点÷(調査数-「採用実績無し」-「無回答」)によって算定した値。したがって、同指数が大きいくほど新卒採用者と比較して早く一人前になることをあらわす。

同じ」(同指数3点)を少し上回る水準である。同指数が最も低いのは「工業科以外の高校卒」で2.8点である。つまり就労経験がある場合でも、採用後の仕事に直接関連したものでないと、採用後に一人前になるまでの期間は業務経験のない新規学卒者とほぼ同程度の場合が多い。また、就労経験がない場合には、工業科以外の高校を卒業しているとやや一人前になるまでに時間がかかるものの、その他の学歴別による違いはほとんどみられない。

なお、新規学卒者の一人前養成期間が長いほど、仕事の難易度が高い<sup>18</sup>と考えられることから、次項からは仕事の難易度を測る指標としてこれを用いる。

### ① 企業特性

引き続き、一人前養成指数を用いて事業内容別の違いをみる(図表5-1-4)。事業内容が製造・保守に関わる事業か否かでは、学歴およびによる差異はほとんどみられないが、就労経験のある場合には「製造・保守にかかわらない事業」が「仕事に関連した業務経験あり」(4.4点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(3.4点)が多い。つまり、製造・

図表 5-1-4 採用区分による一人前養成指数

(単位：点)

		調査数	工業科以外の高校卒(就労経験無し)	工業科高校卒(就労経験無し)	短大・大学院卒(就労経験無し)	専修学校・各種学校卒(就労経験無し)	職業訓練校卒(就労経験無し)	採用後の仕事に関連した業務経験有り(就労経験有り)	採用後の仕事に関連した業務経験無し(就労経験有り)	
全 体		1369 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136 100.0	2.8	3.2	3.3	3.3	3.1	4.4	3.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	
	取扱い製品	食品	154 100.0	2.9	3.1	3.4	3.2	3.1	4.0	3.1
		繊維・衣料品	64 100.0	3.1	3.4	3.4	3.3	3.3	4.2	3.1
		木材・家具製品	33 100.0	2.9	3.3	3.2	3.2	3.3	4.1	2.8
		石油製品等	102 100.0	2.7	3.1	3.3	3.1	3.2	4.2	3.0
		金属・一般機械器具等	413 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.3	4.2	3.0
		電気機械器具等	190 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1
		その他の製品	214 100.0	2.9	3.3	3.3	3.2	3.3	4.1	3.1
	企業規模	29名以下	295 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.2	4.1	2.9
		30～99名	437 100.0	2.8	3.2	3.3	3.2	3.3	4.1	3.1
		100～299名	325 100.0	2.8	3.3	3.3	3.2	3.3	4.2	3.1
		300名以上	143 100.0	2.7	3.1	3.3	3.1	3.1	4.2	3.3
作業標準書	整備していない	284 100.0	2.1	3.2	3.2	3.2	3.2	4.1	2.9	
	整備している	924 100.0	2.3	3.3	3.3	3.2	3.2	4.2	3.1	

<sup>18</sup> 本章で「難易度が高い」とは、難度が高い技術・技能が求められているものを高としている。

保守にかかわらない事業の場合、就労経験がある場合には新卒採用者と比較して早く一人前になるといえる。

また、「製造・保守にかかわる事業」での取扱い製品別をみると、「工業高校以外の高校卒」で「繊維・衣料品」(3.1点)が多い。

企業規模別<sup>19</sup>に一人前養成期間指数をみると、規模が大きくなるほど、「工業科以外の高校卒」(2.8から2.7点)および、「専修学校・各種学校卒」(3.2から3.1点)では同指数が小さくなるのに対して、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」(4.1から4.2点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(2.9から3.3点)は同指数が大きくなる。つまり、大企業ほど就労経験があることによって、一人前になる期間が早くなる傾向にあり、特に採用後の仕事に関連した業務の場合、その傾向が著しい。

## ② 仕事特性

作業標準書の有無別にみると、「工業科以外の高校卒」(2.3点)、「工業科高校卒」(3.3点)「短大・大学・大学院卒」(3.3点)、「採用後の仕事に関連した業務経験有り」(4.2点)、「採用後の仕事に関連した業務経験無し」(3.1点)で「整備している」が高い。

## 第2節 新卒者の採用管理

### 1. 新規学卒者の採用者数とその構成

続いて、採用管理についてみていく。はじめに、過去3年間の正社員の採用実績について、新規学卒採用者の場合をみる。新規学卒者を採用した企業は61.3%であり(図表5-2-1参照)、採用した企業における平均採用者数は14.7人である(図表5-2-2参照)。

学歴別の平均採用者数を図表5-2-2で見ると、「工業科以外の高校」、「工業科高校」、「短大・大学・大学院」がいずれも5名程度、「専修学校・各種学校」は1名程度を採用している。

「職業訓練校」は採用しているところが少ないため平均するとほぼ0名に近い。つづいて採用者数の分布をみると、「工業科以外の高校」が「5~9人」(9.9%)で、「工業科高校」が「2~4人」(16.5%)で、「短大・大学・大学院」が「1人」(10.5%)で、「職業訓練校」が「0人」(65.1%)でそれぞれ多い。

<sup>19</sup> 本章の分析において、①企業規模別、②作業標準書の有無別については、注1でも述べたように、「製造・保守にかかわる事業」のみを母数としている。

図表 5-2-1 過去3年間の正社員現業職の新規学卒者の採用実績

		調査数	採用した	採用しな かった	無回答	(単位：%)	
全 体		1369	61.1	37.1	1.8		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	44.9	53.7	1.5		
	製造・保守にかかわる事業	1217	63.2	35.3	1.6		
	取扱い 製品	食品	154	59.7	39.0	1.3	
		繊維・衣料品	64	57.8	39.1	3.1	
		木材・家具製品	33	63.6	36.4	-	
		石油製品等	102	57.8	41.2	1.0	
		金属・一般機械器具等	413	72.6	26.2	1.2	
		電気機械器具等	190	62.6	35.3	2.1	
		その他の製品	214	52.3	45.8	1.9	
	企業規 模	29名以下	295	27.5	68.8	3.7	
		30～99名	437	65.4	33.6	0.9	
		100～299名	325	80.9	17.8	1.2	
		300名以上	143	90.2	9.8	-	
	新卒の一人前 養成期間	1年以内	167	54.5	45.5	-	
2～3年程度		676	63.8	35.5	0.7		
4～5年程度		385	66.2	33.5	0.3		
6年以上		95	56.8	43.2	-		
作業標準書	整備していない	284	41.9	53.9	4.2		
	整備している	924	69.9	29.5	0.5		

図表 5-2-2 新卒採用者の採用者数

(単位：%)

	調査数	0人	1人	2～4人	5～9人	10～19人	20人以上	無回答	平均(人)
採用者総数	836	-	10.4	16.8	16.7	12.6	14.0	29.5	14.7
工業科以外の高校新卒	836	29.4	8.7	13.2	9.9	4.8	4.4	29.5	5.1
工業科高校新卒	836	29.4	9.0	16.5	7.5	5.0	3.0	29.5	4.0
短大・大学・大学院新卒	836	30.7	10.5	13.1	6.7	5.5	4.0	29.5	4.9
専修学校・各種学校新卒	836	54.7	6.8	6.2	2.3	0.4	0.1	29.5	0.7
職業訓練校新卒	836	65.1	3.5	1.8	-	0.1	0.0	29.5	0.1

① 企業特性

事業内容別の新卒採用についてみると（図表 5-2-1 参照）、「採用した」は「製造・保守にかかわる事業」（63.2%）で多く、取扱い製品別では「金属・一般機械器具等」（72.6%）が多い。平均採用者数についてみると（図表 5-2-3 参照）、合計数は「製造・保守にかかわらない事業」で 23.8 人、「製造・保守にかかわる事業」では 13.4 人である。さらに、取扱い製品別にみると、「電気機械器具等」が 22.9 人で最も多く、これに「金属・一般機械

器具等」が13.4人、「食品」が11.9人で続いており、最も新卒採用者数が少ないのは「木材・家具製品」で5.8人である。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「採用した」は27.5%から90.2%へと増加している（図表5-2-1参照）。また、企業規模が大きくなるに連れ、採用者数計も2.5名から36.9名へと多くなっており（図表5-2-3参照）、特に規模が「300名以上」でその傾向が著しい。また、この傾向は学歴別の採用者数でも同様であり、「工業科以外の高校」（0.8から12.6名）、「工業科高校」（0.5から12.6名）、「短大・大学・大学院」（0.5から10.3名）で、規模が大きくなるほど、採用者数が多くなっている。しかし、「専修学校・各種学校」および「職業訓練校」では採用者数はわずかであり、それは企業規模にかかわらずほぼ一定である。

② 仕事特性

仕事の難易度別（新規学卒者の一人前養成期間が長いほど、仕事の難易度が高いと考え

図表 5-2-3 新卒採用者の平均採用者数

(単位：人)

		調査数 (件)	採用者数 合計	工業科以 外の高校 新卒	工業科高 校新卒	短大・大 学・大学 院新卒	専修学 校・各種 学校新卒	職業訓練 校新卒	
全 体		836	14.7	5.1	4.0	4.9	0.7	0.1	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	61	23.8	5.8	2.5	14.5	0.9	0.0	
	製造・保守にかかわる事業	769	13.4	4.9	3.9	3.9	0.6	0.1	
	取 扱 い 製 品	食品	92	11.9	5.8	1.7	3.9	0.4	0.1
		繊維・衣料品	37	9.0	6.0	0.8	1.3	0.8	0.1
		木材・家具製品	21	5.8	1.8	2.3	1.0	0.6	0.1
		石油製品等	59	9.5	3.3	3.5	2.1	0.6	0.0
		金属・一般機械器具等	300	13.4	3.9	5.2	3.6	0.5	0.2
		電気機械器具等	119	22.9	9.0	5.3	7.5	1.2	0.1
		その他の製品	112	11.0	4.2	2.6	3.4	0.7	0.1
	企 業 規 模	29名以下	81	2.5	0.8	0.5	0.5	0.5	0.1
		30～99名	286	6.1	2.1	1.4	1.9	0.5	0.1
		100～299名	263	12.3	5.0	3.2	3.4	0.5	0.2
		300名以上	129	36.9	12.6	12.6	10.3	1.3	0.1
	新卒の一人 前養成期間	1年以内	91	14.8	7.3	3.4	3.1	0.9	0.2
2～3年程度		431	15.1	5.3	4.0	5.2	0.6	0.1	
4～5年程度		255	15.1	4.7	4.3	5.1	0.8	0.2	
6年以上		54	9.9	2.5	3.0	3.7	0.6	0.1	
作業標準書	整備していない	119	5.5	1.5	1.3	2.0	0.6	0.2	
	整備している	646	14.9	5.5	4.4	4.2	0.6	0.1	

られることから、仕事の難易度を測る指標としてこれを用いている)では、採用の有無については有意な関係は見られなかったが、新卒者の一人前養成期間が長くなるのにつれて(図表 5-2-3 参照)、「工業科以外の高校卒」(7.3 から 2.5 人)で、採用者数が少なくなる。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」で「採用している」(69.9%)が多い(図表 5-2-1 参照)。また、採用者数計についても「整備している」で 14.9 人と多く(図表 5-2-3 参照)、「工業科以外の高校卒」(5.5 人)、「工業科高校卒」(4.4 人)「短大・大学・大学院卒」(4.2 人)でもその傾向はみられる。採用した多くの人に作業をしてもらう際、口頭指示だけでは対応が難しいために、作業標準書の整備が進んでいると思われる。

## 2. 新卒者の今後の採用方針

新卒者の採用企業における今後 3 年間の採用方針をみると(図表 5-2-4 参照)、採用したいと考えているのは、「工業科高校」が 45.0%、「短大・大学・大学院」が 35.8%であり、いずれも、「どちらともいえない+採用予定無し」(それぞれ 17.1%、25.0%)を上回っている。

図表 5-2-4 新卒採用者の今後の採用方針 (単位：%)

	調査数	採用したい	どちらともいえない	採用予定無し	無回答	採用方針指数(点)
工業科以外の高校新卒	836	26.6	17.7	13.5	42.2	2.2
工業科高校新卒	836	45.0	10.6	6.5	37.9	2.6
短大・大学・大学院新卒	836	35.8	13.9	11.1	39.2	2.4
専修学校・各種学校新卒	836	18.1	21.5	15.7	44.7	2.1
職業訓練校新卒	836	10.5	23.9	18.7	46.9	1.9

これに対して、「工業科以外の高校」(26.6%)、「専修学校・各種学校」(18.1%)、「職業訓練校」(10.5%)は「どちらともいえない+採用予定無し」(それぞれ 21.2%、37.2%、42.6%)を下回っている。したがって、「採用方針指数」<sup>20</sup>を算出すると、同指数が最も高いのは「工業科高校」(2.6 点)であり、これは「採用したい」(同指数 3 点)と「どちらともいえない」(同指数 2 点)の中間程度である。以下、「短大・大学・大学院」(2.4 点)、「工業科以外の高校」(2.2 点)、「専修学校・各種学校」(2.1 点)の順に続き、最も低いのは「職業訓練校」(1.9 点)で、「どちらともいえない」と同程度の水準である。

### ① 企業特性

採用方針指数を事業内容別にみると(図表 5-2-5 参照)、「製造・保守にかかわる事業」が「工業科以外の高校」(2.3 点)、「工業科高校」(2.7 点)、「専修学校・各種学校」(2.1 点)、「職業訓練校」(1.9 点)が多い。続いて、取扱い製品別との関連をみると、「金属・一般

<sup>20</sup> 「採用方針指数」とは、「採用したい」の件数×3 点+「どちらともいえない」の件数×2 点+「採用予定無し」の件数×1 点)÷(調査数-無回答の件数)によって算出した値。

機械器具等」が「工業科高校」(2.8点)、「職業訓練校」(2.0点)で、「電気機械器具等」が「工業科以外の高校」(2.5点)、「工業科高校」(2.8点)、「短大・大学・大学院」(2.6点)、「専修学校・各種学校」(2.3点)でそれぞれ同指数が高い。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「工業科以外の高校」(2.1から2.4点)、「工業科高校」(2.4から2.8点)で採用方針指数もおおむね増加している。

② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合別と採用方針指数との関連をみると、「工業科以外の高校卒」(2.1から2.5点)、「工業科高校」(2.6から2.8点)、「短大・大学・大学院」(2.3から2.6点)、「専修学校・各種学校」(2.0から2.3点)で、それぞれ新卒者の割合が増え

図表 5-2-5 新卒採用者の今後の採用方針：採用方針指数

		調査数 (件)	工業科以 外の高校 新卒	工業科高 校新卒	短大・大 学・大学 院新卒	専修学 校・各種 学校新卒	職業訓 練校新 卒	(単位：点)	
全 体		836	2.2	2.6	2.4	2.1	1.9		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	61	1.6	2.0	2.4	1.8	1.5		
	製造・保守にかかわる事業	769	2.3	2.7	2.4	2.1	1.9		
	取扱 い製 品	食品	92	2.4	2.3	2.3	1.9	1.7	
		繊維・衣料品	37	2.2	2.5	2.3	2.2	1.9	
		木材・家具製品	21	2.4	2.5	2.2	1.9	1.7	
		石油製品等	59	2.3	2.7	2.4	2.0	1.8	
		金属・一般機械器具等	300	2.3	2.8	2.4	2.1	2.0	
		電気機械器具等	119	2.5	2.8	2.6	2.3	1.9	
		その他の製品	112	2.2	2.5	2.4	2.0	1.8	
	企業 規模	29名以下	81	2.1	2.4	2.1	2.1	1.8	
		30～99名	286	2.2	2.6	2.5	2.2	1.9	
		100～299名	263	2.4	2.8	2.4	2.0	1.9	
		300名以上	129	2.4	2.8	2.5	2.1	1.9	
	新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	208	2.1	2.6	2.3	2.0	1.7	
6～10%		177	2.4	2.7	2.4	2.1	2.0		
11～20%		99	2.5	2.8	2.6	2.2	2.0		
21%以上		48	2.5	2.8	2.6	2.3	2.0		
新卒の一人 前養成期間	1年以内	91	2.1	2.4	2.2	1.9	1.9		
	2～3年程度	431	2.3	2.6	2.4	2.1	1.8		
	4～5年程度	255	2.2	2.7	2.6	2.1	1.9		
	6年以上	54	2.1	2.6	2.5	2.1	2.0		
作業標準書	整備していない	119	2.0	2.5	2.4	2.1	1.9		
	整備している	646	2.3	2.7	2.4	2.1	1.9		

るになるのに伴って同指数が大きくなる。つまり、新卒者を現在採用している企業ほど、これらの区分の新卒者を採用したいと考えていることがわかる。

### ③ 仕事特性

作業標準書の有無別にみると、「整備している」が「工業科以外の高校」（2.3点）、「工業科高校」（2.7点）で、採用方針指数が高く、今後採用したという傾向が強い。

なお、仕事の難易度別との間には有意な関係はみられない。

### 3. 新卒者の採用時に重視した点

新規学卒者を現業職として採用するにあたって、プラス面として重視した項目についてみていく（図表 5-2-6 参照）。

最も重視しているのは、「熱意・意欲」（75.7%）であり、これに「健康・体力」（56.3%）、「協調性」（51.9%）、「一般教養・常識」（38.8%）、「基礎学力」（38.5%）、「専攻学科」（33.6%）の順で続いている。「アルバイト経験」（2.9%）、「課外活動」（11.6%）は少ない。新卒には、業務経験がないためか、知識等よりも意欲や体力といったものを重視する傾向にあるようである。

図表 5-2-6 新卒採用時に重視する点（複数回答）

（単位：％）

		調査数	専攻学科	一般教養・常識	基礎学力	課外活動	熱意・意欲	勤労観・職業観	協調性	言葉遣い・マナー	健康・体力	アルバイト経験	その他	無回答	
全 体		836	33.6	38.8	38.5	11.6	75.7	31.8	51.9	27.2	56.3	2.9	2.2	2.6	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	61	32.8	45.9	41.0	4.9	70.5	29.5	63.9	24.6	42.6	1.6	1.6	1.6	
	製造・保守にかかわる事業	769	33.2	38.1	38.1	12.2	76.3	32.1	51.1	27.6	57.6	3.0	2.2	2.7	
	取扱い製品	食品	92	30.4	41.3	37.0	15.2	82.6	32.6	57.6	30.4	58.7	3.3	2.2	1.1
		繊維・衣料品	37	27.0	24.3	21.6	5.4	73.0	24.3	40.5	21.6	45.9	2.7	5.4	5.4
		石油製品等	59	40.7	50.8	42.4	3.4	76.3	27.1	55.9	30.5	64.4	1.7	-	1.7
		金属・一般機械器具等	300	30.7	33.7	39.7	12.0	74.0	34.0	50.7	24.7	57.7	3.0	2.7	2.0
		電気機械器具等	119	47.1	35.3	42.9	16.0	78.2	31.1	52.1	23.5	54.6	2.5	3.4	3.4
		その他の製品	112	30.4	47.3	37.5	12.5	82.1	32.1	50.9	36.6	60.7	3.6	0.9	3.6
	企業規模	29名以下	81	17.3	44.4	21.0	2.5	59.3	29.6	43.2	27.2	46.9	3.7	2.5	7.4
		30～99名	286	30.4	35.7	37.4	12.2	74.1	34.3	47.9	25.2	52.1	4.2	2.1	2.8
100～299名		263	35.4	37.6	40.7	13.3	81.7	30.4	55.1	26.2	68.8	1.5	1.1	1.5	
300名以上		129	45.7	40.3	47.3	14.7	81.4	31.0	54.3	34.9	53.5	2.3	4.7	0.8	
新規学卒者の対正社員比	0～5%	208	31.7	40.4	39.4	7.7	72.1	29.8	52.4	31.3	56.3	2.4	1.9	2.9	
	6～10%	177	39.5	41.8	48.6	15.8	76.8	35.0	57.6	26.6	59.3	2.8	1.1	2.3	
	11～20%	99	31.3	35.4	36.4	16.2	85.9	37.4	49.5	17.2	61.6	1.0	5.1	-	
	21%以上	48	29.2	39.6	39.6	10.4	91.7	37.5	45.8	35.4	66.7	4.2	2.1	-	
新卒の一人前養成期間	1年以内	91	25.3	35.2	33.0	9.9	75.8	29.7	53.8	27.5	70.3	3.3	6.6	2.2	
	2～3年程度	431	33.6	38.5	37.4	10.4	75.2	30.4	50.3	29.0	53.4	2.3	1.6	3.0	
	4～5年程度	255	34.5	40.8	43.5	14.9	75.7	34.1	53.7	25.5	56.5	3.9	1.2	2.0	
	6年以上	54	42.6	38.9	33.3	9.3	85.2	38.9	55.6	22.2	61.1	1.9	3.7	1.9	
作業標準書	整備していない	119	28.6	37.8	30.3	8.4	71.4	34.5	46.2	28.6	46.2	5.0	2.5	4.2	
	整備している	646	34.1	38.1	39.6	13.0	77.1	31.9	52.0	27.2	59.6	2.5	2.2	2.5	

### ① 企業特性

事業内容別にみると（図表 5-2-6 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「一般教養・常識」（45.9%）、「基礎学力」（41.0%）、「協調性」（63.9%）が多い。続いて、取扱い製品別<sup>21</sup>との関連をみると、「食品」は「熱意・意欲」（82.6%）、「協調性」（57.6%）、「言葉遣い・マナー」（30.4%）で、「石油関連製品等」は「一般教養・常識」（50.8%）、「言葉遣い・マナー」（30.5%）、「健康・体力」（64.4%）で、「金属・一般機械器具等」は「勤労観・職業観」（38.1%）で、「電気機械器具等」は「専攻学科」（47.1%）、「基礎学力」（42.9%）、「課外活動」（16.0%）が多い。

企業規模別にみると、規模が大きくなるのにもない、「専攻学科」（17.3 から 45.7%）、「基礎学力」（21.0 から 47.3%）、「課外活動」（2.5 から 14.7%）が増加しており、その傾向は特に大規模企業で顕著である。

### ② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合別との関連をみると、「0 から 5%」から「21%以上」へと新卒採用者の割合が増加するほど、「熱意・意欲」は 72.1 から 91.7 へ%、「勤労観・職業観」は 29.8 から 37.5%へと、それぞれ増加している。

### ③ 仕事特性

仕事の難易度別にみると、難易度が高まるほど「勤労観・職業観」が増加しており、具体的には「1 年以内」の 29.7%から「6 年以上」の 38.9%へと増えている。

作業標準書の有無別にみると、「整備していない」が「勤労観・職業観」（34.5%）、「言葉遣い・マナー」（28.6%）、「アルバイト経験」（5.0%）が多い。

## 4. 新卒者を採用しなかった理由

過去 3 年間、新規学卒者を現業職として採用しなかった理由をみる（図表 5-2-7 参照）。最も多いのは「当該年度は新卒採用の予定がなかったから」（以下、「採用予定なし」とする）で 53.7%である。続いて、「原則、新卒の募集・採用はしていない」（以下、「原則、新卒採用はしない」とする）で 35.2%、「募集したが、採用にいたらなかった」（以下、「採用にいたらなかった」とする）で 9.8%である。

続いて、原則、新卒採用はしないという 3 割強の企業について、その詳細な理由についてみると（図表 5-2-8 参照）、「中途採用のほうがよい人材が採用できる」が 41.3%を占め最も多い。以下、「仕事を教える手間がかかる」（22.9%）、「応募がないと思うから」（20.1%）の順に続いている。つまり、原則として新卒採用はしないというケースの多くが、応募がないと思うという消極的な理由以上に、新卒は即戦力にならずコストもかかるため、中途採用の方がいいと考えていることがわかる。

<sup>21</sup> 調査数が少ないため、「木材・家具製品」（21 件）は分析から除外する。

図表 5-2-7 新卒採用をしなかった理由

(単位：%)

		調査数	原則として新 規学卒者の正 社員での募 集・採用はし ていないから	当該年度では 新規学卒者を 正社員として 採用する予定 がなかったか	募集したが、 採用にはいた らなかったから	無回答	
全 体		508	35.2	53.7	9.8	1.2	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	73	28.8	63.0	5.5	2.7	
	製造・保守にかかわる事業	429	36.4	52.2	10.5	0.9	
	取扱 い製 品	食品	60	38.3	51.7	10.0	-
		石油製品等	42	38.1	47.6	14.3	-
		金属・一般機械器具等	108	43.5	43.5	12.0	0.9
		電気機械器具等	67	32.8	55.2	11.9	-
		その他の製品	98	31.6	58.2	8.2	2.0
	企業 規模	29名以下	203	40.9	47.3	10.8	1.0
		30～99名	147	31.3	55.8	11.6	1.4
		100～299名	58	27.6	63.8	8.6	-
300名以上		14	42.9	57.1	-	-	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	76	36.8	52.6	9.2	1.3	
	2～3年程度	240	31.3	59.6	8.8	0.4	
	4～5年程度	129	34.9	51.2	12.4	1.6	
	6年以上	41	39.0	48.8	12.2	-	
作業標準書	整備していない	153	39.2	45.8	13.1	2.0	
	整備している	273	34.8	56.0	8.8	0.4	

① 企業特性

はじめに、事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると（図表 5-2-7 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「採用予定なし」（63.0%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「原則、新卒採用はしない」（36.4%）、「採用にいたらなかった」（10.5%）が多い。また、取扱い製品別にみると<sup>22</sup>、「金属・一般機械器具等」が「原則、新卒採用はしない」（43.5%）で、「電気機械器具等」が「採用予定なし」（55.2%）で、「石油関連製品等」が「採用にいたらなかった」（14.3%）が多い。

そこで、なぜ原則として新卒採用はしないのか、その理由をみる（図表 5-2-8 参照）。「製造・保守にかかわらない事業」と「製造・保守にかかわる事業」との間で差が大きい項目（最大－最小の割合が 10%以上）に注目すると、「製造・保守にかかわらない事業」は「新卒者の知識では業務遂行ができない」（23.8%）、「パート等で代替できるから」（16.7%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「日ごろ学校等との関わりが少ないから」（19.0%）が多い。製造・保守に関わらない事業では、仕事の難易度によって、即戦力を必要とする

<sup>22</sup> 調査数が少ないため、「繊維・衣料品」（25 件）、「木材・家具製品」（12 件）は分析から除外する。

図表 5-2-8 原則として新卒採用はしない理由（複数回答）

（単位：％）

		調査数	新規学 卒者程 度の知 識・能 力 では 業務 が遂 行で き ない か ら	仕事 を教 える 手間 が か か る か ら	中途 採用 の方 がよ い人 材が 採 用 で き る か ら	新規学 卒者 の採 用方 法が よ く分 か ら ない か ら	募集 して か ら、 働 い て も ま ま の 手 間 の コ ス ト が か か る か ら	日頃、 学校 や学 生と 関 わり が 少 な い か ら	応募 がと か ら 思 わ ない か ら	働く こと に 対 意 識 が 低 い か ら	採用 し て も す ぐ に や め る か ら	パート・ アルバイト など で代 替 で き る か ら	その他	無回答	
全 体		508	8.4	22.9	41.3	3.4	15.6	10.1	20.1	11.2	16.2	15.6	24.0	1.1	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	73	23.8	28.6	42.9	-	23.8	19.0	19.0	9.5	9.5	4.8	33.3	-	
	製造・保守にかかわる事業	429	5.8	21.8	41.0	3.8	14.7	9.0	20.5	11.5	17.3	16.7	23.1	1.3	
	取 扱 い 製 品	食品	60	-	4.3	43.5	-	4.3	8.7	4.3	13.0	21.7	30.4	21.7	-
		石油製品等	42	6.3	25.0	25.0	6.3	12.5	12.5	18.8	6.3	25.0	18.8	25.0	-
		金属・一般機械器具等	108	4.3	21.3	40.4	4.3	21.3	10.6	29.8	12.8	17.0	8.5	23.4	-
		電気機械器具等	67	13.6	13.6	27.3	-	9.1	4.5	18.2	4.5	4.5	22.7	36.4	9.1
		その他の製品	98	6.5	22.6	51.6	6.5	19.4	6.5	22.6	12.9	22.6	16.1	12.9	-
	企 業 規 模	29名以下	203	9.6	28.9	41.0	3.6	14.5	10.8	24.1	14.5	21.7	22.9	19.3	-
		30～99名	147	-	17.4	47.8	6.5	15.2	6.5	21.7	8.7	15.2	10.9	19.6	2.2
		100～299名	58	6.3	6.3	25.0	-	12.5	12.5	12.5	6.3	12.5	6.3	43.8	6.3
300名以上		14	-	-	-	-	16.7	-	-	-	-	16.7	66.7	-	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	76	7.1	10.7	42.9	3.6	17.9	10.7	28.6	7.1	14.3	14.3	21.4	-	
	2～3年程度	240	2.7	25.3	40.0	6.7	13.3	10.7	24.0	12.0	10.7	20.0	18.7	1.3	
	4～5年程度	129	15.6	26.7	53.3	-	20.0	8.9	11.1	13.3	26.7	8.9	22.2	2.2	
	6年以上	41	12.5	31.3	37.5	-	6.3	12.5	25.0	6.3	12.5	18.8	18.8	-	
作業標準書	整備していない	153	3.3	25.0	40.0	1.7	16.7	5.0	25.0	10.0	11.7	25.0	18.3	1.7	
	整備している	273	7.4	20.0	41.1	5.3	12.6	11.6	17.9	12.6	21.1	11.6	26.3	1.1	

場合と、パート等の人材で対応する場合とに人材ニーズがわかれていると考えられる。なお、取扱い製品との関連については、調査数が少ないため、分析から除外した。企業規模との間には有意な関係はみられない。

② 仕事特性

仕事の難易度と採用しなかった理由との間に有意な関係はみられないが、原則として採用しない理由との関連をみると、難易度が高まるほど、「仕事を教える手間がかかる」が10.7から31.3%へと増加しており、特に「6年以上」でその傾向が著しい。やはり、新卒が一人前になるまでに長期間を要する仕事の場合、新卒採用を原則的に行わない傾向が顕著にあらわれている。

作業標準書の有無別に採用しなかった理由をみると、「整備していない」が「原則、新卒採用はしない」(39.2%)、「採用にいたらなかった」(13.1%)が多い。続いて、原則として新卒採用しない理由をみると、「整備している」ではその理由は多岐にわたっており、中途採用者と比較した場合の新卒者の能力や意識の問題のほか、採用方法に関する理由もある。具体的には、「新卒の知識等では業務ができない」(7.4%)、「中途採用の方がよい人材を採用できる」(41.1%)、「新卒の募集方法がわからない」(5.3%)、「学校等との関

わりが少ない」(11.6%)、「意識が低い」(12.6%)、「採用してもすぐにやめる」(21.1%)で多い。

### 第3節 中途採用者の採用管理

#### 1. 中途採用者の採用者数とその構成

続いて、中途採用管理についてみていく。はじめに、過去3年間に現業職を「中途採用した」のは74.8%であり(図表5-3-1参照)、中途採用した企業における平均採用者数は10.7人である(図表5-3-2参照)。前述の新卒採用の場合と比較して、中途採用している企業は多いが、採用者数は4名程度少ない。その年齢構成をみると、「25～29歳」が2.9人で最も多く、これに「30～34歳」が2.4人、「20～24歳」が1.9人で続いている。他社での経験が数年程度の人材を中心に中途採用が行われている様子が見えてくる。

図表 5-3-1 過去3年間の正社員現業職の中途採用の有無

		調査数	採用した	採用していない	無回答	(単位：%)	
全 体		1369	74.8	23.1	2.1		
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	63.2	32.4	4.4		
	製造・保守にかかわる事業	1217	76.3	22.1	1.6		
	取扱い製 品	食品	154	71.4	25.3	3.2	
		繊維・衣料品	64	65.6	29.7	4.7	
		石油製品等	102	75.5	23.5	1.0	
		金属・一般機械器具等	413	82.1	16.9	1.0	
		電気機械器具等	190	75.8	22.6	1.6	
		その他の製品	214	71.0	28.0	0.9	
	企業 規模	29名以下	295	64.1	33.2	2.7	
		30～99名	437	82.6	15.8	1.6	
		100～299名	325	80.0	19.1	0.9	
		300名以上	143	73.4	25.9	0.7	
	新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	208	76.9	22.6	0.5	
6～10%		177	84.2	14.7	1.1		
11～20%		99	85.9	14.1	-		
21%以上		48	85.4	12.5	2.1		
新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	77.8	21.6	0.6		
	2～3年程度	676	75.6	23.2	1.2		
	4～5年程度	385	77.1	22.3	0.5		
	6年以上	95	72.6	27.4	-		
作業標準書	整備していない	284	69.0	27.1	3.9		
	整備している	924	79.0	20.3	0.6		

図表 5-3-2 中途採用者の採用者数

(単位：%)

	調査数	0人	1人	2人	3人	4人	5～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上	無回答	平均(人)
～19歳	1024	61.8	4.9	2.2	1.3	0.5	0.4	0.2	0.1	-	-	28.6	0.3
20～24歳	1024	35.9	11.7	8.0	5.3	2.4	4.8	2.4	0.8	-	-	28.6	1.9
25～29歳	1024	25.8	13.9	11.3	5.7	2.6	6.6	3.8	1.6	0.1	-	28.6	2.9
30～34歳	1024	26.7	16.2	9.3	6.3	3.2	5.9	2.9	0.9	0.1	-	28.6	2.4
35～39歳	1024	38.4	14.6	7.0	4.0	1.9	3.8	1.5	0.2	-	-	28.6	1.3
40～44歳	1024	47.0	12.7	6.2	1.8	1.3	2.1	0.3	0.1	-	-	28.6	0.7
45～54歳	1024	48.1	11.4	5.7	2.7	1.3	1.6	0.5	0.1	-	-	28.6	0.7
55歳以上	1024	58.7	6.9	3.1	1.4	0.5	0.7	0.1	-	-	-	28.6	0.3

① 企業特性

事業内容別の中途採用についてみると（図表 5-3-1 参照）、「採用した」は「製造・保守にかかわる事業」（76.3%）で多く、取扱い製品別<sup>23</sup>では「金属・一般機械器具等」（82.1%）で最も多く、以下、「電気機械器具等」（75.8%）、「石油関連製品等」（75.5%）の順に多い。

続いて採用者数の合計でみると（図表 5-3-3 参照）、合計数は「製造・保守にかかわらない事業」で 10.4 人、「製造・保守にかかわる事業」で 10.7 人であり、両者の間に差異はほとんどない。さらに、年齢構成別にみると、「製造・保守にかかわらない事業」は「30～34 歳」（3.4 人）で、「製造・保守にかかわる事業」は「20～24 歳」（2.0 人）で多く、後者の方がやや若い層を中途採用の対象としていることがわかる。また、取扱い製品別に中途採用者の合計数をみると、「金属・一般機械器具等」が 13.0 人で最も多く、これに「電気機械器具等」が 11.4 人で続いており、最も中途採用者数が少ないのは「繊維・衣料品」で 3.9 人である。

企業規模別についてみると、規模と中途採用の有無との間には有意な関係はみられないが（図表 5-3-1 参照）、中途採用者数は大規模企業ほど増加しており、特に大規模企業でその傾向が著しい。具体的には、「29 名以下」4.0 人から「300 名以上」25.0 人である（図表 5-3-3 参照）。また、この傾向は年齢ごとの採用者数でもおおむね同様であり、採用時の年齢が 54 歳以下の各年齢層では、たとえば「19 歳以下」（0.1 人から 1.0 人）のように、企業規模が大きくなるのに伴って採用者数が増加している。

② 採用管理特性

正社員に占める新卒採用者の割合と中途採用の有無との関連をみると、新卒者比率が上がるに連れ、中途採用者を「採用した」割合も大きくなる。続いて採用者数をみると、新卒者比率が増加するとともに、中途採用者数も増加している。また、年齢別の採用者数をみると、新卒割合が増加するのに伴って、「19 歳以下」、「20～24 歳」、「30～34 歳」、「35

<sup>23</sup> 「木材・家具製品」（33 件）は調査数が少ないため、分析から除外した。

～39歳」、「50～54歳」でそれぞれ増加している。

③ 仕事特性

仕事の難易度別と採用の有無との間には有意な関係はみられないが（図表 5-3-1 参照）、新卒者の一人前養成期間が長くなるのにつれて、中途採用者の合計数が少なくなる（図表 5-3-3 参照）。また、年齢別の採用者数についてみると、44歳以下の各年齢層で同様の傾向がみられる。仕事の難易度が上がるにつれて、中途採用であっても、一度に採用する人数を抑制している傾向がみられる。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」で「採用している」（79.0%）が多く（図表 5-3-1 参照）、中途採用者数計についても「整備していない」（6.4人）のおよそ2倍程度の11.7人である（図表 5-3-3 参照）。年齢別の採用者数をみると、39歳以下の各年齢層に

図表 5-3-3 中途採用者の年齢層別平均採用者数

（単位：人）

		調査数 (件)	合計	～19 歳	20～ 24歳	25～ 29歳	30～ 34歳	35～ 39歳	40～ 44歳	45～ 54歳	55歳 以上	
全 体		1024	10.7	0.3	1.9	2.9	2.4	1.3	0.7	0.7	0.3	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	86	10.4	0.1	1.6	2.9	3.4	1.2	0.6	0.6	0.2	
	製造・保守にかかわる事業	929	10.7	0.4	2.0	2.8	2.3	1.3	0.8	0.7	0.4	
	取扱 い製 品	食品	110	7.9	0.2	1.5	1.7	1.8	1.0	0.6	0.9	0.3
		繊維・衣料品	42	3.9	0.0	0.8	1.0	0.6	0.3	0.4	0.6	0.1
		石油製品等	77	7.7	0.2	1.5	2.1	1.7	0.8	0.5	0.5	0.5
		金属・一般機械器具等	339	13.0	0.4	2.3	3.6	2.9	1.5	0.9	0.9	0.4
		電気機械器具等	144	11.4	0.5	2.3	3.2	2.5	1.5	0.6	0.6	0.2
		その他の製品	152	10.5	0.4	1.9	2.4	2.2	1.6	0.9	0.8	0.4
	企業 規模	29名以下	189	4.0	0.1	0.7	0.8	0.7	0.5	0.3	0.5	0.4
		30～99名	361	6.4	0.2	0.9	1.5	1.3	0.8	0.6	0.7	0.3
		100～299名	260	13.5	0.4	2.5	3.3	3.0	1.8	1.0	1.0	0.4
300名以上		105	25.0	1.0	5.4	8.2	5.7	2.6	1.1	0.7	0.2	
新規学卒者 の対正社員 比	0～5%	160	10.6	0.3	1.9	3.1	2.4	1.2	0.8	0.7	0.4	
	6～10%	149	13.5	0.6	2.4	3.4	3.0	2.0	1.0	0.7	0.4	
	11～20%	85	16.5	0.5	3.0	4.6	3.4	2.1	0.9	1.3	0.7	
	21%以上	41	17.9	1.1	3.9	4.2	3.5	2.1	0.9	1.7	0.5	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	130	15.5	1.0	3.4	3.7	2.9	1.6	1.2	1.2	0.5	
	2～3年程度	511	10.6	0.2	1.9	2.9	2.5	1.4	0.8	0.6	0.3	
	4～5年程度	297	10.4	0.2	1.7	3.0	2.4	1.3	0.7	0.8	0.4	
	6年以上	69	6.0	0.4	1.2	1.3	1.3	0.7	0.4	0.6	0.2	
作業標準書	整備していない	196	6.4	0.1	1.2	1.6	1.3	0.8	0.5	0.7	0.3	
	整備している	730	11.7	0.4	2.2	3.1	2.6	1.5	0.8	0.8	0.4	

については同様の傾向がみられ、作業標準書を整備している方が、若年から働き盛り層を中途採用して積極的に活用しているといえよう。

## 2. 中途採用者のタイプ

ここでは、中途採用者のタイプをみる（図表 5-3-4 参照）。最も多いのは、「ある程度、現業業務の経験がある」（60.5%）で、次いで「正社員経験がある」（56.1%）となっており、それぞれ 6 割前後を占めている。「現業業務に熟練している」（32.6%）は 3 割程度であり、「正社員以外の就労経験あり」（16.7%）は 2 割弱、「就労経験無し」（7.0%）は 1 割に満たない。中途採用の場合、即戦力になる人材を求めている場合が多いため、やはり就労経験があるものを多く求め、特に、関連業務を経験していれば熟練者でなくとも採用している様子が見えがえる。

図表 5-3-4 中途採用者のタイプ（複数回答）

（単位：％）

		調査数	現業業務に熟練している者	現業業務に熟練していないが、ある程度の経験がある者	現業業務の経験はないが、正社員としての就労経験はある者	正社員としての就労経験はないが、学校卒業後、フリーター等の経験がある者	学校卒業後、就労経験のない者	無回答	
全 体		1024	32.6	60.5	56.1	16.7	7.0	3.4	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	86	39.5	67.4	47.7	22.1	9.3	1.2	
	製造・保守にかかわる事業	929	32.0	59.7	56.9	16.3	6.8	3.7	
	取扱い製品	食品	110	29.1	57.3	70.0	15.5	6.4	0.9
		繊維・衣料品	42	26.2	54.8	42.9	23.8	7.1	2.4
		石油製品等	77	26.0	48.1	58.4	14.3	1.3	3.9
		金属・一般機械器具等	339	32.4	63.7	57.5	16.5	8.3	3.2
		電気機械器具等	144	39.6	63.9	45.1	13.2	4.9	5.6
		その他の製品	152	28.9	61.8	61.2	21.1	7.9	3.3
	企業規模	29名以下	189	21.2	45.5	59.8	17.5	5.3	3.7
		30～99名	361	32.7	61.5	55.4	16.1	5.8	2.2
		100～299名	260	32.7	66.2	58.1	15.0	7.3	3.1
		300名以上	105	46.7	64.8	54.3	18.1	11.4	8.6
	中途採用者の対正社員比	0～5%	246	32.1	63.8	43.1	10.6	4.1	2.8
6～10%		144	38.2	52.8	66.7	16.7	7.6	3.5	
11～20%		137	32.1	62.0	64.2	17.5	7.3	6.6	
21%以上		122	32.8	59.8	66.4	18.0	10.7	4.9	
新卒の一人前養成期間	1年以内	130	40.0	56.2	56.9	16.9	8.5	2.3	
	2～3年程度	511	33.9	60.1	54.6	16.0	8.2	3.5	
	4～5年程度	297	27.3	61.3	56.9	18.2	4.4	4.0	
	6年以上	69	34.8	68.1	63.8	11.6	7.2	1.4	
作業標準書	整備していない	196	29.1	55.6	51.0	15.8	7.1	3.1	
	整備している	730	32.6	60.7	58.5	16.4	6.6	3.8	

### ① 企業特性

続いて、事業内容別との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「正社員経験がある」(56.9%)で多い。さらに、取扱い製品別<sup>24</sup>には、「食品」が「正社員経験がある」(70.0%)で、「繊維・衣料品」が「正社員以外の就労経験がある」(23.8%)で、「金属・一般機械器具等」が「ある程度、現業業務の経験がある」(63.7%)で、「電気機械器具等」が「現業業務に熟練している」(39.6%)、「ある程度、現業業務の経験がある」(63.9%)で多い。

企業規模別についてみると、規模が大きくなるのにもない、「現業業務に熟練している」(21.2 から 46.7%)、「就労経験無し」(5.3 から 11.4%)が増加しており、特に「300 名以上」でその傾向が顕著である。大規模企業ほど、熟練者の獲得に積極的であるとともに、業務経験のない者も雇用しており、現業職の仕事内容が軽度なものから難易度の高いものまで多岐にわたっているために、中途採用のタイプが二極化しているとみられる。

### ② 仕事特性

仕事の難易度別との関連では、「1 年以内」から「6 年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「ある程度、現業業務の経験がある」(56.2 から 68.1%)が増加している。

作業標準書の有無別にみると、「整備している」が「就労経験のない者」以外のタイプで多い。作業標準書を整備していることで、採用した人材タイプが多岐にわたっていても、対応が可能なのであろう。なお、正社員に占める中途採用者の割合との間には、有意な関係はみられない。

## 3. 中途採用者を採用しなかった理由

過去 3 年間、現業職として中途採用しなかった理由をみる (図表 5-3-5 参照)。最も多いのは「当該年度は中途採用の予定がなかったから」(以下、「採用予定なし」とする)で 57.6%である。続いて、「原則、中途の募集・採用はしていない」(以下、「原則、中途採用はしない」とする)で 29.4%、「募集したが、採用にいたらなかった」(以下、「採用にいたらなかった」とする)で 12.0%である。

続いて、募集したが採用にいたらなかったという 1 割強の企業について<sup>25</sup>、その詳細な理由についてみると (図表 5-3-6 参照)、「適当な人材がいなかったから」が 44.7%を占め最も多い。しかしながら、正社員以外の雇用によって代替できた(「非正社員を雇用したから」+「派遣や請負等で代替できた」26.3%)ケースも 3 割強を占めている。また、「応募がなかったから」(15.8%)も 1 割強を占めている。

<sup>24</sup> 「木材・家具製品」(28 件)は調査数が少ないため、分析から除外した。

<sup>25</sup> 調査数が少ないため、以降での詳細な分析は行わない。

図表 5-3-5 中途採用をしなかった理由

		調査数	原則として正社員 の中途採用は行って いないから	当該年度 では正社員 を中途採用する 予定がな かったから	募集した が、採用 にはいた らなかつ たから	無回答	
全 体		316	29.4	57.6	12.0	0.9	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	44	29.5	61.4	6.8	2.3	
	製造・保守にかかわる事業	269	29.0	57.2	13.0	0.7	
	取扱い製 品	食品	39	28.2	64.1	5.1	2.6
		金属・一般機械器具等	70	22.9	51.4	24.3	1.4
		電気機械器具等	43	39.5	48.8	11.6	-
		その他の製品	60	28.3	65.0	6.7	-
	企業 規模	29名以下	98	13.3	70.4	15.3	1.0
		30～99名	69	31.9	47.8	20.3	-
		100～299名	62	41.9	46.8	9.7	1.6
		300名以上	37	45.9	54.1	-	-
新卒の一人前養成 期間	1年以内	36	25.0	69.4	5.6	-	
	2～3年程度	157	31.8	56.7	10.2	1.3	
	4～5年程度	86	27.9	54.7	17.4	-	
	6年以上	26	30.8	61.5	7.7	-	
作業標準 書	整備していない	77	20.8	57.1	20.8	1.3	
	整備している	188	33.0	56.9	9.6	0.5	

(単位：%)

図表 5-3-6 募集したが中途採用にいたらなかった理由

調査数	パート・アルバイト等の非 正社員を雇用 したから	派遣や請負等 で代替できた から	応募がなかつ たから	適当な人材が いなかったか ら	その他の理由 で採用しな かったから
38	18.4	7.9	15.8	44.7	13.2

(単位：%)

① 企業特性

はじめに、事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると（図表 5-3-5 参照）、「製造・保守にかかわらない事業」は「原則、中途採用はしない」（29.5%）、「採用予定なし」（61.4%）で、「製造・保守にかかわる事業」は「採用にいたらなかった」（13.0%）が多い。また、取扱い製品別にみると<sup>26</sup>、「食品」が「採用予定なし」（64.1%）で、「金属・一般機械器具等」が「採用にいたらなかった」（24.3%）で、「電気機械器具等」が「原則、中途採用はしない」（39.5%）が多い。

企業規模との関連をみると、企業規模が大きくなるのに伴って「原則、中途採用はしない」（13.3 から 45.9%）が増加している。大規模企業ほど、中途採用を行わずとも人材確保

<sup>26</sup> 調査数が少ないため、「繊維・衣料品」（19件）、「木材・家具製品」（5件）「石油・化学・プラスチック・ゴム」（24件）は、分析から除外する。

が十分にできているためであろう。

② 仕事特性

作業標準書の有無別に採用しなかった理由について、「整備していない」と「整備している」との差が大きい項目に注目する。「整備している」が「原則、中途採用はしない」(33.0%)で、「整備していない」が「採用にいたらなかった」(20.8%)が多い。なお、仕事の難易度別との間には有意な関係はみられない。

4. 中途採用の基準

(1) 就業経験の有無

現業業務の経験がない者を現業職として中途採用する場合、就業経験を重視するか否かをみると「重視する」割合は65.7%である(図表5-3-7参照)。

図表 5-3-7 就業経験を重視するか否か (単位：%)

		調査数	就業経験を重視する	就業経験を重視しない	無回答	
全 体		1369	65.7	30.9	3.4	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	67.6	25.0	7.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217	65.5	31.9	2.6	
	取扱い製品	食品	154	59.7	37.7	2.6
		繊維・衣料品	64	56.3	35.9	7.8
		木材・家具製品	33	72.7	27.3	-
		石油製品等	102	62.7	35.3	2.0
		金属・一般機械器具等	413	66.8	30.8	2.4
		電気機械器具等	190	72.6	24.7	2.6
		その他の製品	214	63.6	34.1	2.3
	企業規模	29名以下	295	56.3	40.3	3.4
		30～99名	437	66.4	31.8	1.8
		100～299名	325	68.6	28.9	2.5
		300名以上	143	74.1	23.1	2.8
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	58.1	39.5	2.4	
	2～3年程度	676	66.7	31.1	2.2	
	4～5年程度	385	69.9	28.1	2.1	
	6年以上	95	71.6	28.4	-	
作業標準書	整備していない	284	60.9	33.8	5.3	
	整備している	924	67.0	31.3	1.7	

① 企業特性

事業内容別と採用しなかった理由との関連をみると、「製造・保守にかかわらない事業」が「就業経験を重視する」(67.6%)が多い。また、取扱い製品別にみると、「木材・家具製品」と「電気機械器具等」が(72.7%、72.6%)が多い。企業規模別には、企業規模が大き

くなるとともに「就業経験を重視する」(56.3から74.1%)が増加している。

② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「就業経験を重視する」が58.1から71.6%へと増加している。やはり、仕事の難易度が高いほど、就業経験を重視する傾向にある。作業標準書の有無別には、「整備している」が「就業経験を重視する」(67.0%)が多い。

(2) 就業未経験者の採用年齢の上限

それでは、就業経験がない者を中途採用する場合、採用年齢の上限は何歳なのかをみる(図表5-3-8参照)。

図表 5-3-8 就業未経験者の採用上限年齢

(単位：%)

		～19歳	25歳まで	30歳まで	35歳まで	40歳まで	45歳まで	50歳まで	55歳まで	制限はない	無回答	上限年齢指数	
全 体		0.2	13.0	20.1	14.4	14.4	7.6	4.5	2.6	9.9	13.2	33.2	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	-	23.5	32.4	11.8	2.9	-	-	-	5.9	23.5	27.5	
	製造・保守にかかわる事業	0.3	11.9	19.1	14.7	15.5	8.2	4.9	2.8	10.3	12.4	33.7	
	取扱い製品	食品	-	6.9	10.3	12.1	10.3	17.2	6.9	10.3	13.8	12.1	38.4
		繊維・衣料品	-	21.7	13.0	8.7	21.7	4.3	4.3	4.3	21.7	-	32.9
		木材・家具製品	-	11.1	33.3	11.1	22.2	11.1	-	-	-	11.1	32.1
		石油製品等	-	11.1	2.8	25.0	19.4	11.1	8.3	2.8	8.3	11.1	36.0
		金属・一般機械器具等	-	15.7	22.0	15.7	14.2	6.3	5.5	2.4	7.1	11.0	32.8
		電気機械器具等	-	4.3	27.7	14.9	17.0	10.6	2.1	-	10.6	12.8	33.3
		その他の製品	1.4	13.7	23.3	11.0	16.4	4.1	4.1	-	11.0	15.1	31.6
	企業規模	29名以下	0.8	9.2	16.0	12.6	19.3	12.6	7.6	2.5	11.8	7.6	35.3
		30～99名	-	15.1	17.3	11.5	11.5	7.2	6.5	2.9	10.8	17.3	33.5
		100～299名	-	9.6	25.5	17.0	18.1	5.3	1.1	4.3	8.5	10.6	33.1
		300名以上	-	15.2	18.2	27.3	12.1	6.1	-	-	6.1	15.2	31.4
	新卒の一人前養成期間	1年以内	-	7.6	15.2	13.6	15.2	9.1	7.6	7.6	9.1	15.2	36.6
2～3年程度		-	14.3	15.7	15.7	15.2	8.1	6.2	1.0	11.0	12.9	33.5	
4～5年程度		-	14.8	28.7	16.7	10.2	7.4	-	2.8	5.6	13.9	31.5	
6年以上		3.7	14.8	22.2	-	25.9	-	3.7	-	14.8	14.8	30.7	
作業標準書	整備していない	1.0	7.3	18.8	9.4	16.7	11.5	4.2	4.2	11.5	15.6	35.1	
	整備している	-	13.1	19.4	16.6	14.9	7.3	5.2	2.1	10.0	11.4	33.3	

最も多い年齢層は「30歳まで」(20.1%)であり、以下、「35歳まで」(14.4%)、「40歳まで」(14.4%)、「25歳まで」(13.0%)の順で続いている。したがって、40歳まで(「～19歳」+「25歳まで」+「30歳まで」+「35歳まで」+「40歳まで」62.1%)で全体の6割強を占めており、就業経験がない場合はやはり若い層を中心に働き盛り層を採用したいという企業の考えが推測できる。とはいえ、「制限はない」(9.9%)は1割程度あり、41歳から55歳までとしている企業も14.7%あり、就業未経験者であっても中高年も採用対象となる可能性も十分残さ

れているといえよう。そこで、上限年齢指数<sup>27</sup>を計算すると、33.2である。

#### ① 企業特性

事業内容と上限年齢指数との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」で上限年齢指数が33.7と高い。また、取扱い製品別にみると、「食品」で同指数が38.4と最も高く、これに「石油関連製品等」(36.0)が続いており、最も低いのは「木材・家具製品」(32.1)である。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに同指数が35.3から31.4へと減少しており、大規模企業ほど上限年齢を低く設定している。

#### ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、上限年齢指数は36.6から30.7へと小さくなっている。つまり、仕事の難易度が高いほど、就業未経験者の採用時の年齢制限が低い。

作業標準書の有無別には、「整備している」で上限年齢指数が33.3と小さい。

### (3) 就業未経験者の採用時に重視する項目

就業経験のない者を中途採用するにあたり、何を重視するのかをみると(図表5-3-9参照)、最も重視するのは「熱意・意欲」(78.0%)で、以下、「健康・体力」(64.8%)、「協調性」(56.3%)、「勤労観・職業観」(40.4%)、「一般教養・常識」(33.6%)の順が続いている。一般教養や基礎学力といったことよりも、情意項目や体力が重視されている。

#### ① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「専攻学科」(7.7%)、「健康・体力」(16.5%)で高い。また、取扱い製品別<sup>28</sup>にみると、「食品」が「協調性」(63.8%)、「健康・体力」(72.4%)で、「石油関連製品等」が「基礎学力」(19.4%)で、「金属・一般機械器具等」が「熱意・意欲」(85.8%)、「職務経験」(19.7%)で、「電気機械器具等」が「専攻学科」(17.0%)、「一般教養・常識」(36.2%)で高い。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに、「専攻学科」(2.5から18.2%)、「熱意・意欲」(68.9から87.9%)が増加している。

#### ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「健康・体力」は68.2%から63.0%へと減少している。

<sup>27</sup> 「上限年齢指数」とは、「19歳以下」を18歳、「25歳まで」を23歳、「30歳まで」を28歳、「35歳まで」を33歳、「40歳まで」を38歳、「45歳まで」を43歳、「50歳まで」を48歳、「55歳まで」を53歳と仮定して、平均年齢を計算したもの。

<sup>28</sup> 「繊維・衣料品」(23件)、「木材・家具製品」(9件)は、調査数が少ないため分析から除外した。

図表 5-3-9 就業未経験者の採用時に重視する項目（複数回答）

（単位：％）

	調査数	専攻学 科	一般教 養・常 識	基礎学 力	課外活 動	熱意・ 意欲	勤労 観・職 業観	協調性	言葉遣 い・マ ナー	健康・ 体力	職務経 験	その他	無回答	
全 体	423	7.3	33.6	15.8	0.7	78.0	40.4	56.3	32.9	64.8	16.8	0.9	2.8	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	34	2.9	44.1	23.5	-	82.4	41.2	73.5	44.1	47.1	20.6	-	-
	製造・保守にかかわる事業	388	7.7	32.5	14.9	0.8	77.8	40.5	54.9	32.0	66.5	16.5	1.0	3.1
	取扱い製品													
	食品	58	3.4	32.8	5.2	1.7	79.3	39.7	63.8	37.9	72.4	10.3	-	1.7
	石油製品等	36	8.3	30.6	19.4	-	58.3	36.1	47.2	27.8	55.6	19.4	-	11.1
	金属・一般機械器具等	127	7.1	30.7	16.5	0.8	85.8	42.5	56.7	27.6	70.1	19.7	1.6	0.8
	電気機械器具等	47	17.0	36.2	21.3	-	66.0	38.3	40.4	38.3	53.2	17.0	-	4.3
	その他の製品	73	5.5	34.2	13.7	1.4	79.5	47.9	61.6	39.7	72.6	16.4	1.4	2.7
	企業規模													
	29名以下	119	2.5	34.5	15.1	-	68.9	42.0	49.6	28.6	63.0	17.6	0.8	3.4
	30～99名	139	6.5	34.5	12.2	2.2	79.1	39.6	54.0	33.8	62.6	14.4	1.4	3.6
	100～299名	94	12.8	27.7	13.8	-	83.0	40.4	62.8	28.7	73.4	21.3	-	3.2
	300名以上	33	18.2	33.3	30.3	-	87.9	42.4	54.5	45.5	75.8	9.1	3.0	-
	新卒の 一人前 養成期 間													
1年以内	66	6.1	31.8	18.2	-	75.8	37.9	56.1	37.9	68.2	19.7	1.5	3.0	
2～3年程度	210	6.7	33.3	13.3	1.0	81.0	43.3	55.2	32.4	66.2	17.1	0.5	2.4	
4～5年程度	108	10.2	38.9	22.2	0.9	75.0	34.3	58.3	33.3	64.8	13.9	1.9	1.9	
6年以上	27	7.4	29.6	3.7	-	81.5	55.6	63.0	33.3	63.0	14.8	-	3.7	
作業 標準 書														
整備していない	96	5.2	31.3	11.5	1.0	71.9	36.5	49.0	30.2	59.4	14.6	2.1	4.2	
整備している	289	8.7	33.2	16.3	0.7	79.9	42.2	57.1	32.5	69.2	17.0	0.7	2.8	

作業標準書の有無別には、「整備している」と「整備していない」との差が大きい項目（差が5%以上）をみると、「整備している」が「熱意・意欲」（79.9%）、「勤労観・職業観」（42.2%）、「協調性」（57.1%）、「健康・体力」（69.2%）で大きい。

#### 第4節 正社員への登用

##### 1. 正社員への登用制度の有無

ここでは、非正社員の正社員への登用制度と登用実績についてみていく。はじめに、非正社員の現業職を正社員に登用する制度の有無をみると（図表 5-4-1 参照）、同制度があるのは46.6%であり、制度がない（50.6%）よりやや少ない。

##### ① 企業特性

事業内容と制度の有無との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」で「登用制度がある」（46.6%）が多い。また、取扱い製品別にみると、「登用制度がある」は「電気機械器具等」（55.3%）で多く、「金属・一般機械器具等」（43.3%）で少ない。

企業規模別には、企業規模が大きくなるとともに、「登用制度がある」（40.3 から 51.7%）が増加しており、大規模企業ほど制度が整備されている。

図表 5-4-1 正社員への登用制度の有無

		調査数	登用制度 がある	登用制度 はない	無回答	
全 体		1369	45.4	51.6	3.1	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	36.0	60.3	3.7	
	製造・保守にかかわる事業	1217	46.6	50.6	2.8	
	取扱 い製 品	食品	154	51.9	46.8	1.3
		繊維・衣料品	64	45.3	48.4	6.3
		木材・家具製品	33	45.5	45.5	9.1
		石油製品等	102	48.0	49.0	2.9
		金属・一般機械器具等	413	43.3	53.5	3.1
		電気機械器具等	190	55.3	43.7	1.1
		その他の製品	214	42.5	55.1	2.3
		企業 規模	29名以下	295	40.3	54.2
	30～99名		437	45.8	51.3	3.0
	100～299名		325	51.7	46.8	1.5
	300名以上		143	51.7	48.3	-
	新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	50.9	46.1	3.0
2～3年程度		676	47.9	50.6	1.5	
4～5年程度		385	42.3	56.4	1.3	
6年以上		95	37.9	57.9	4.2	
作業標準書	整備していない	284	33.5	59.2	7.4	
	整備している	924	50.8	47.9	1.3	

(単位：%)

## ② 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「登用制度がある」は50.9%から37.9%へと減少している。仕事の難易度が高いほど、正社員への登用制度は整備されていないのは、一人前になるまでに時間がかかり、非正社員を途中から正社員として活用するには限界があると感じる企業が多いためであろう。

作業標準書の有無別には、「整備している」で「登用制度がある」が50.8%が多い。

## 2. 正社員への登用実績

### (1) 登用の有無

制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員について正社員へ登用したかについてみる(図表 5-4-2 参照)。過去3年間に登用した実績があるとしたのは44.6%であり、登用していないのは50.8%である。

図表 5-4-2 正社員への登用実績

		調査数	登用した	登用していない	無回答	
全 体		1369	44.6	50.8	4.7	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	37.5	57.4	5.1	
	製造・保守にかかわる事業	1217	45.6	50.0	4.4	
	取扱い製品	食品	154	47.4	49.4	3.2
		繊維・衣料品	64	39.1	50.0	10.9
		木材・家具製品	33	45.5	48.5	6.1
		石油製品等	102	46.1	48.0	5.9
		金属・一般機械器具等	413	43.8	52.1	4.1
		電気機械器具等	190	56.8	40.5	2.6
		その他の製品	214	39.7	56.5	3.7
	企業規模	29名以下	295	26.4	67.1	6.4
		30～99名	437	44.6	50.3	5.0
		100～299名	325	57.2	39.7	3.1
		300名以上	143	61.5	37.1	1.4
	正社員登用制度の有無	登用制度がある	621	65.7	33.5	0.8
登用制度はない		706	28.6	68.3	3.1	
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	52.7	41.3	6.0	
	2～3年程度	676	44.4	52.4	3.3	
	4～5年程度	385	44.2	53.2	2.6	
	6年以上	95	38.9	54.7	6.3	
作業標準書	整備していない	284	29.2	63.0	7.7	
	整備している	924	50.8	46.0	3.2	

(単位：%)

① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」が「登用した」(45.6%)が多い。また、取扱い製品別にみると、「登用した」については、「電気機械器具等」(56.8%)が最も多く、「繊維・衣料品」(39.1%)が最も少ない。

企業規模別にみると、規模が大きくなるにつれて、「登用した」(26.9 から 61.5%)が増加しており、特に大規模企業でその傾向が顕著である。大規模企業ほど、非正社員を積極的に正社員へと登用している傾向がみられる。

② 正社員登用制度の整備状況特性

正社員への登用制度整備と登用実績との関連についてみると、「登用制度がある」が「登用した」(65.7%)が多い。やはり制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が進んでいる。

③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「登用した」は 52.7%から 38.9%へと減少している。難易度が高い仕

事ほど、非正社員の正社員への登用は難しいと思われる。

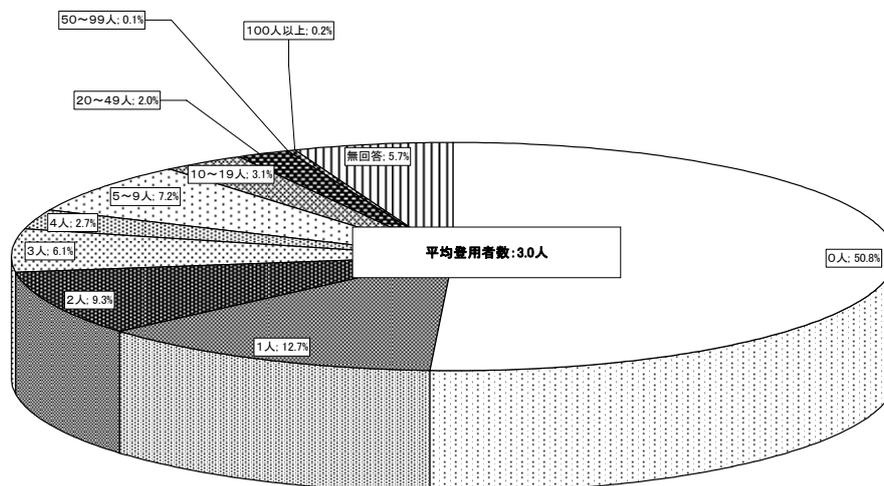
作業標準書の有無別には、「整備している」が「登用した」(50.8%)で多く、「整備していない」(29.2%)を大きく上回っている。

## (2) 登用者数

登用制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員から正社員へと登用した人数についてみる(図表 5-4-3 参照)。過去3年間に登用した人数は、平均3.0人である。つまり、非正社員を正社員へと登用している人数はそれほど多くはなく、年間一人程度である。

その分布状況をみると、「0人」が50.8%で最も多いが、次いで、「1人」(12.7%)、「2人」(9.3%)に順であり、登用者数が「1~4人」では30.4%となる。

図表 5-4-3 正社員への登用者数(N=1,369)



### ① 企業特性

事業内容と平均登用者数との関連をみると(図表 5-4-4 参照)、「製造・保守にかかわる事業」で3.0人、「製造・保守にかかわらない事業」では2.1人である。また、取扱い製品別にみると、平均登用者数が多いのは「金属・一般機械器具等」で4.0人、最も少ないのは「繊維・衣料品」で1.2人である。

企業規模別にみると、規模が大きくなるのにもなって、登用者数も0.6人から12.4人へと増加しており、特に大規模企業でその傾向が著しい。登用制度の整備状況だけでなく、登用者数でも、大規模企業ほど積極的に正社員へと登用している傾向がみられる。

図表 5-4-4 正社員への平均登用者数

		調査数 (件)	平均 (人)	
全 体		1369	3.0	
事業 内容	製造・保守にかかわらない事業	136	2.1	
	製造・保守にかかわる事業	1217	3.0	
	取扱い製 品	食品	154	2.3
		繊維・衣料品	64	1.2
		木材・家具製品	33	1.5
		石油製品等	102	1.7
		金属・一般機械器具等	413	4.0
		電気機械器具等	190	3.3
		その他の製品	214	1.5
	企業 規模	29名以下	295	0.6
		30～99名	437	1.3
		100～299名	325	3.4
		300名以上	143	12.4
	正社員登用 制度の有無	登用制度がある	608	5.5
登用制度はない		678	0.8	
新卒の一人 前養成期間	1年以内	167	3.3	
	2～3年程度	676	3.1	
	4～5年程度	385	3.1	
	6年以上	95	1.4	
作業標準書	整備していない	284	3.5	
	整備している	924	2.9	

(単位：%)

② 正社員登用制度の整備状況特性

正社員への登用制度が整備されているか否かと登用実績との関連についてみると、「登用制度がある」場合は5.5人で、「登用制度がない」の0.8人を大きく上回っている。やはり制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が進んでいるということを示している。

③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」へと新卒の一人前養成期間が長くなるほど、登用者数は3.3人から1.4人へとおおむね少なくなっている。これは難易度が高い仕事ほど、非正社員から正社員への登用は難しいためと思われる。

作業標準書の有無との関連では、「整備している」で登用者数が2.9人であり、「整備していない」の3.5人を下回っている。

## 第5節 業務未経験者の能力開発

最後に、新規学卒者を含む現業業務経験のない者を正社員の現業職として教育する場合にどんなことを重視しているかをみる（図表 5-5-1 参照）。最も重視しているのは、「適切な目標設定」（45.1%）と「指導役とのコミュニケーション」（45.1%）である。以下、「長期的な育成計画」（37.9%）、「指導手順の確立」（31.8%）、「指導役の明確化」（31.7%）、「段階ごとの進捗評価」（30.9%）の順に続いており、最も少ないのは「指導教材の活用」（9.2%）である。

### ① 企業特性

事業内容との関連をみると、「製造・保守にかかわる事業」は「長期的な育成計画」（38.3%）、「指導役の明確化」（32.0%）、「指導手順の確立」（32.6%）、「指導教材の活用」（9.5%）、「段階ごとの進捗評価」（31.6%）が多い。また、取扱い製品別にみると、「食品」が「指導手順の確立」（42.9%）で、「木材・家具製品」が「段階ごとの進捗評価」（33.3%）で、「石油関連製品等」が「長期的な育成計画」（49.0%）と「指導役とのコミュニケーション」（54.9%）で、「金属・一般機械器具等」が「指導役の明確化」（34.6%）で、「電気機械器具等」が「指導教材の活用」（11.1%）と「適切な目標設定」（51.6%）が多い。

続いて企業規模別では、大規模企業ほど、能力開発の際にはさまざまな項目を重視する傾向がみられる。具体的には、規模が大きくなるのにもなって、「長期的な育成計画」（31.5 から 48.3%）、「指導手順の確立」（28.1 から 37.8%）、「適切な目標設定」（32.9 から 54.5%）、「段階ごとの進捗評価」（20.2 から 42.7%）、「指導役とのコミュニケーション」（40.3 から 55.2%）が多くなる。

### ② 人材育成特性

最後に、企業の通常の人材育成との関連をみる。まず、上司の日常的な指導の程度別については、「ほとんど指導していない」から「日常的に指導している」へと指導頻度が上がるほど、「長期的な育成計画」（27.0 から 44.0%）、「指導役の明確化」（28.2 から 34.5%）、「指導手順の確立」（28.8 から 34.7%）、「指導教材の活用」（8.0 から 11.2%）、「適切な目標設定」（40.2 から 49.2%）、「段階ごとの進捗評価」（23.3 から 35.8%）が増加している。上司による指導頻度が高いほど、業務未経験者にはさまざまなことを重視しながら能力開発を行っているのである。

### ③ 仕事特性

仕事の難易度との関連をみると、新卒の一人前養成期間が長くなるにつれて、「長期的な育成計画」（26.3 から 43.2%）、「指導教材の活用」（8.4 から 11.6%）が増加する。仕事の難易度が上がるほど、長期計画に基づき、教材等を活用した能力開発を行っていることがわかる。これに対して、同期間が短くなるほど、「指導手順の確立」は「6年以上」の27.4%から「1年以内」の37.7%へと増加している。

作業標準書の有無との関連では、「整備している」で全ての項目の割合が「整備してい

ない」を上回る。

図表 5-5-1 業務未経験者の能力開発で重視する点（複数回答）（単位：％）

		調査数	長期的な育成計画	指導役の明確化	指導手順の確立	指導教材の活用	適切な目標の設定	育成段階ごとの進捗評価	指導役とのコミュニケーション	その他	無回答	
全 体		1369	37.9	31.7	31.8	9.2	45.1	30.9	45.1	2.3	5.5	
事業内容	製造・保守にかかわらない事業	136	33.1	31.6	27.2	6.6	48.5	26.5	50.0	2.2	7.4	
	製造・保守にかかわる事業	1217	38.3	32.0	32.6	9.5	45.0	31.6	44.9	2.3	5.0	
	取扱い製品	食品	154	35.7	31.8	42.9	6.5	50.6	31.8	47.4	1.3	4.5
		繊維・衣料品	64	21.9	28.1	18.8	7.8	42.2	21.9	37.5	3.1	9.4
		木材・家具製品	33	24.2	21.2	21.2	6.1	48.5	33.3	21.2	-	12.1
		石油製品等	102	49.0	29.4	28.4	10.8	49.0	31.4	54.9	1.0	2.0
		金属・一般機械器具等	413	37.8	34.6	32.7	10.4	41.6	31.7	44.6	1.7	4.1
		電気機械器具等	190	41.6	30.5	36.8	11.1	51.6	32.6	41.6	3.2	4.7
		その他の製品	214	38.3	30.4	28.5	8.4	38.3	31.3	48.1	4.2	7.0
	企業規模	29名以下	295	31.5	21.7	28.1	5.8	32.9	20.3	40.3	3.7	8.5
		30～99名	437	38.9	35.9	30.9	9.4	46.0	29.5	41.4	2.5	4.1
		100～299名	325	39.1	32.3	37.2	12.6	50.5	39.4	49.5	0.9	4.0
		300名以上	143	48.3	40.6	37.8	10.5	54.5	42.7	55.2	2.1	2.1
上司等の部下への日常的な指導	日常的に指導している	455	44.0	34.5	34.7	11.2	49.2	35.8	44.0	2.6	4.2	
	ある程度日常的に指導している	563	39.6	31.8	31.8	8.3	45.5	31.6	48.3	2.5	4.4	
	どちらとも言えない+指導していない	326	27.0	28.2	28.8	8.0	40.2	23.3	42.9	1.8	7.1	
新卒の一人前養成期間	1年以内	167	26.3	32.3	37.7	8.4	43.7	34.1	44.3	1.8	5.4	
	2～3年程度	676	39.1	30.3	32.1	9.8	46.0	30.8	47.2	1.9	3.4	
	4～5年程度	385	43.4	38.2	30.6	9.1	49.1	33.5	45.7	2.6	3.4	
	6年以上	95	43.2	27.4	27.4	11.6	38.9	24.2	46.3	4.2	5.3	
作業標準書	整備していない	284	33.1	26.8	24.3	4.6	36.6	22.2	42.3	4.2	9.2	
	整備している	924	39.8	33.8	35.3	11.1	47.7	34.6	46.0	1.6	3.6	

## 第6節 小括

本稿では、中途採用者の採用傾向とOJTについて調べてきた。以下では、その特徴について整理する。

### 1. 新卒採用

新規学卒者を採用した場合、一人前になるには平均3.3年かかる。工業科以外の高校卒にやや時間がかかると見られている以外は、就労経験のない新卒者では、差が見られない。

過去3年間に正社員として新規学卒者を採用した企業は61.3%であり、採用企業における平均採用者数は14.7人である。その内訳をみると、「工業科以外の高校」、「工業科高校」、「短大・大学・大学院」がいずれも5名程度であり、「専修学校・各種学校」は1名程度、「職業

訓練校」は出身者数が少ないことから採用しているところは少ない。採用実績は企業規模との関係が高く、大規模企業ほど採用経験があり（「29名以下」27.5%から「300名以上」90.2%へ）、採用者数も規模が「29名以下」から「300名以上」へと大きくなるにつれ2.5名から36.9名へと多くなる。

新卒者の採用企業において、今後3年間の採用方針をみると、最も採用への意欲が高いのは工業科高校卒業者についてであり、以下、短大・大学・大学院、工業科以外の高校、専修学校・各種学校と続いている。

新規学卒者を現業職として採用するにあたって、プラス面として最も重視した項目は、「熱意・意欲」（75.7%）であり、以下「健康・体力」（56.3%）、「協調性」（51.9%）の順で続いている。業務経験がない新卒には、知識等よりもメンタル的な部分や体力といったものを重視する傾向にあるようである。しかしながら、大規模企業ほど知識等を重視する傾向は強く、「専攻学科」（17.3から45.7%）、「基礎学力」（21.0から47.3%）、「課外活動」（2.5から14.7%）が増加している。また、仕事の難易度が高まるほど「勤労観・職業観」（29.7から38.9%）が増加しており、一人前になるのに年数がかかる仕事ほど、その仕事に対する姿勢を問う傾向がみられる。

他方、過去3年間に新規学卒者を現業職として採用しなかった企業についてみると、その理由として最も多いのは「当該年度は新卒採用の予定がなかったから」（53.7%）で、つづいて「原則、新卒の募集・採用はしていない」（35.2%）であり、「募集したが、採用にいたらなかった」（9.8%）は1割に満たない。そこで、原則として新卒採用はしないという3割強について、その詳細な理由についてみると「中途採用のほうがよい人材が採用できる」（41.3%）、「仕事を教える手間がかかる」（22.9%）、「応募がないと思うから」（20.1%）となっており、募集しても応募がないと思うという消極的な理由よりも、新卒は即戦力にならず教える手間などのコストもかかることがより大きな理由となっている。この傾向は、仕事の難易度が高まるほど、「仕事を教える手間がかかる」（10.7から31.3%）が増加しており、特に「6年以上」でその傾向が著しい。

## 2. 中途採用

つづいて、中途採用についてみると、採用後の業務に関連した業務経験がある場合には、一人前になるまでの期間は短くなる。ただし、関連した業務経験がない場合には、就労経験があったとしても、新卒者とほとんど変わらない。

過去3年間に現業職として中途採用を行ったのは74.8%であり、平均採用者数は10.7人である。大規模企業ほど、中途採用者数は増加しており（4.0から25.0人）、特に大規模企業でその傾向が著しい。作業標準書を整備しているほど採用経験のある企業が多く、中途採用者数の合計についても「整備していない」（6.4人）と比べてのおよそ2倍の11.7人を採用している。新卒者の一人前養成期間が長くなるのにつれて、中途採用者の合計数が少なくなっ

おり、仕事の難易度が上がるにつれて、中途採用であっても、一度に採用する人数を抑制する傾向がみられる。新卒者の採用と中途採用との間にも関係がみられ、新卒者比率が上がるに連れ、中途採用経験企業および中途採用者数が増加している。

こうして採用している中途採用者のタイプについてみると、「ある程度、現業業務の経験がある」(60.5%)、「正社員経験がある」(56.1%)が6割前後を占めて最多であり、「現業業務に熟練している」(32.6%)は3割程度である。中途採用の場合、即戦力になる人材を求めている場合が多く、その結果、採用された人材は就労経験があるものが多い。しかしながら、必ずしも熟練者でなくとも、関連業務を経験していれば採用しているようである。また、大規模企業ほど、熟練者の獲得に積極的であるとともに、業務経験のない者についての採用も増えており、「現業業務に熟練している」(21.2から46.7%)、「就労経験無し」(5.3から11.4%)が増加しており、特に「300名以上」でその傾向が顕著である。これは、大企業ほど現業職の仕事内容が軽度なものから難易度の高いものまで多岐にわたっているために、中途採用のタイプが二極化しているとみられる。

過去3年間、現業職を中途採用しなかった理由をみると、「当該年度は中途採用の予定がなかったから」(57.6%)、「原則、中途の募集・採用はしていない」(29.4%)、「募集したが、採用にいたらなかった」(12.0%)である。募集したが採用にいたらなかった場合の詳細な理由は、「適当な人材がいなかったから」(44.7%)が最も多いが、正社員以外の雇用によって代替できたケースも3割弱を占めている。企業規模との関連では、企業規模が大きくなるのに伴い「原則、中途採用はしない」(13.3から45.9%)が増加しており、大規模企業ほど、中途採用以外の方法による人材確保が行われているところが多いことがうかがえる。

中途採用の採用条件についてみると、現業業務の経験がない者を中途採用する場合でも、「就業経験を重視する」割合は65.7%である。大企業規模ほど「就業経験を重視する」(56.3から74.1%)が多い。また、仕事の難易度との関連をみると、「1年以内」から「6年以上」と新卒の一人前養成期間が長くなるほど、「就業経験を重視する」が58.1から71.6%へと増加し、仕事の難易度が高いほど就業経験を重視する傾向にある。

就業経験がない者を中途採用する場合、上限年齢指数は33.2であり、上限を30歳までとする企業が20.1%と最も多い。製造・保守にかかわらない事業では、上限年齢指数は27.5に下がっている。就業経験がない場合は比較的若い層を中心に働き盛り層を採用したいという企業の考えが推測できる。

そこで、就業経験のない者を中途採用する場合は何を重視するのかをみると、最も重視するのは「熱意・意欲」(78.0%)で、以下、「健康・体力」(64.8%)、「協調性」(56.3%)、「勤労観・職業観」(40.4%)、「一般教養・常識」(33.6%)の順に続いている。新卒採用時と同様、一般教養や基礎学力といったことよりも、心理的な部分や体力が重視されているのである。

### 3. 非正社員の登用

非正社員の正社員への登用制度と登用実績について、非正社員の現業職を正社員に登用する制度の有無をみると、同制度がある企業は46.6%と制度がない企業を下回る。企業規模が大きくなるとともに、「登用制度がある」(40.3から51.7%)が増加しており、大規模企業ほど制度が整備されている。これは登用実績からみても同様であり、制度の有無にかかわらず、現業職の非正社員について正社員へ登用した実績があるのは44.6%の企業であり、大規模企業ほど、非正社員を積極的に正社員へと登用している傾向がみられる(「登用した」26.9から61.5%)。仕事の難易度が高くなるほど、登用制度があり(50.9から37.9%)、登用実績がある(52.7から38.9%)企業はそれぞれ減少している。難易度が高い仕事ほど、非正社員の正社員への登用は難しいと思われる。正社員への登用制度の整備状況との関連では、「登用制度がある」が「登用した」(65.7%)が多い。

現業職の非正社員から正社員への登用者数は、過去3年間に平均3.0人である。規模が大きくなるのにもとない、登用者数(0.6から12.4人)も増加し、大規模企業ほど積極的に正社員へ登用している。新卒の一人前養成期間が長くなるほど、登用者数(3.3から1.4人)は減少する。また、「登用制度がある」場合は5.5人で、「登用制度がない」の0.8人を大きく上回っている。

以上の点から、やはり正社員への登用制度を整備しているところほど、実際に非正社員の登用が積極的に行われていることがわかる。しかしながら、新卒採用者数や中途採用者数と比べると登用者数は少なく、登用制度があっても対象者を絞り込んだうえでの登用となっている様子がうかがえる。

### 4. 中途採用者の能力開発

新規学卒者を含む現業業務経験のない者を正社員の現業職として教育する場合には、「適切な目標設定」(45.1%)と「指導役とのコミュニケーション」(45.1%)を重視している。仕事の難易度が上がるほど、「長期的な育成計画」(26.3から43.2%)、「指導教材の活用」(8.4から11.6%)が増加するのに対して、同期間が短くなるほど、「指導手順の確立」(27.4から37.7%)は増加する。上司による指導頻度が高いほど、業務未経験者にはさまざまなことを重視した能力開発を行っており、上司の日常的な指導の頻度が上がるほど、「長期的な育成計画」(27.0から44.0%)、「指導役の明確化」(28.2から34.5%)、「指導手順の確立」(28.8から34.7%)、「指導教材の活用」(8.0から11.2%)、「適切な目標設定」(40.2から49.2%)、「段階ごとの進捗評価」(23.3から35.8%)が増加している。

### 5. まとめ

こうしたことから、中途採用者は基本的に業務経験のあるものを採用する傾向が強く、業務経験がないものを採用する場合は、学校で学んだ知識等よりも熱意・意欲、協調性などの

心理的な面や体力を重視し、30歳代半ばまでの働き盛り層を対象年齢として採用するという企業の採用管理のパターンが明らかになった。また、業務未経験者を採用した後の能力開発については、さまざまな事柄を重視しながら行うが、特に目標の設定と指導役とのコミュニケーションに重点を置きながら実施しており、上司の日常的な指導が積極的に行われることが望ましいようである。

## 第6章 企業ヒアリング調査

### 第1節 調査企業の概要

平成18年7月から9月にかけて製造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社の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。

調査対象企業は、製造業7社、サービス業（電気機械修理業）1社であり、規模からみると7社が小企業であり、大企業は1社のみであった。製造業の7社は全て開発、設計、製造工程を有し自社で製品を完成させていた。サービス業の1社はパソコン周辺機器の修理を行う業務を営んでおり、周辺機器メーカーが取り扱わなくなった機器を修理するというニッチな分野で業務を営んでいた。

訪問した全ての中小企業は、年功制を敷いていて業績に応じた賞与で対応する賃金体系であり、成果主義、目標管理制度等は導入されていなかった（訪問した大企業は成果主義、目標管理制度を敷いていた）。定年制については、一部2007年問題を意識して技能・技術継承を心配していたがほとんどが定年制を設けていず60歳を過ぎても本人の希望（能力によってではあるが）によって勤務し続けており2007年問題の影響は少ないとしていた。

### 第2節 ヒアリング調査の概要

#### 1. 中小企業の人材育成とOJTの実際

従業員教育体系を作成し教育訓練を組織的に実施している企業は少なく、計画的OJTもほとんどの企業で実施されていなかった。

訪問した企業の新人教育は、まず初めに企業に慣れるための新入社員教育（1週間から1ヶ月程度：オリエンテーション）を実施していた。新人教育後の技能・技術にかかる導入教育は生産現場等配置された職場での教育で、概ね2種類に大別できた。ひとつは作業を遂行するための共通的な基礎技能・技術を一定期間に習得させる方法で、この場合は作業標準書が整備されている。この作業標準書に従って技能・技術を習得し、わからない場合は周りの先輩に指導をおおぎ、習得度評価を受ける方法である。他方は現場配置と併に仕事を遂行しながら先輩担当者から手取り足とりで指導されるという方法である。この場合は一般に作業標準書は整備されていず、先輩からの口頭指示が多かった。

導入教育後の日常的OJTの実施は、課長（企業によって呼称は異なりグループ長ともいう：組織単位10～15名程度）が部下の能力を掌握しながら実施されていた。訪問した中小企業では仕事マップは存在していなかったが、部下育成にあたっては「易しい仕事から難しい仕事」を順序立てて仕事を割り振っているとの見解を述べた企業が多かった。先輩もしくは

指導担当者が2～3年の間、仕事の指示をしながらじっくりと時間をかけて育成するという方法が一般的であった。部下が10名前後であれば人心掌握もそれほど困難ではなく、能力把握が困難ではないので可能な手法であると思われ。

しかしながら、技術革新の進展、納期短縮、素材の変化等があつて人材育成が必ずしもうまく行っているとはいえないこと、指導者によって教え方が異なること等の課題もあり、教育体制の充実を図る必要性が述べられていた。

## 2. 人材育成体制

一般に専任の人材育成担当者が配置されていることはなく、社長、専務等の企業トップが人材育成の任にあたっている企業が多かった。訪問した中小企業の場合、社長を含めた経営陣が教育に熱心であり、従業員個人々人を掌握して人材育成を図っている様子うかがえた。また異口同音に「従業員から申請される外部研修参加希望は受講費用の多寡に関わらずこれまでほとんど認められ、うちは教育熱心である」と従業員が述べていたのは印象的であった。

しかしながら一方で、大手自動車メーカーからその技術力を表彰される実力を保有する100名規模の企業では、新しく総務課長として採用された方が、これまで体系的な従業員教育がなされていなかった事実には驚き体制作りによろやく着手したと表明されていた。大企業にあつても人事育成方針が定まらずに度々制度変更をする場合もあり、人材育成担当者の考え方で体系や手法が変わっている。特に中小企業の場合、人材育成担当者が社長であつたり兼任者であつたりすることが多く、人材育成に関して専門知識を有することが少ないので有効な手法を見出せないでいる事実を垣間見た。

## 3. 作業標準書と仕事マップ

### (1) 口頭指示

ものづくりに関わる業務を遂行するとき、一般的には作業標準書が作成されている。訪問した中小企業の場合、業務指示が先輩や上司の口頭によるものであるか、作業標準書によるものであるかの違いがあつた。訪問した多くの中小企業では仕事マップの作成や作業標準書の作成による計画的OJTでの人材育成よりは、とにかく仕事を遂行させることを優先し、業務を遂行させる中で後輩等の人材を育成していた。作業標準書も単に作業工程のみが記載されているケースが多く技能・技術継承に使用されている様子うかがえなかった。

取扱い製品が量産されない単品（特注品）の場合、毎回のように扱う製品が異なり業務遂行に必要な技術・技能が異なることが多い。このような場合は作業標準書の作成・記述には時間と人員が必要になるため、標準書作成よりは口頭での業務遂行指示になるという。結局は作業遂行した作業者のみが技能・技術を習得して、それを個人のノウハウとするケースが多いという。

仕事優先にしろ、単品生産にしろ、作業標準書での技能・技術継承は困難になり、口頭で

の作業指示・継承が多くなる。このため、作業標準書や仕事マップによる OJT の実施が困難になり、人材育成も仕事の遂行にあわせた日常的 OJT が常態になると表明していた。

## （２）品質管理 ISO 国際規格

品質管理の重要性が企業のみならず消費者にも認識され、国際規格である ISO9000 の取得が盛んである。ISO 取得にあたって、人材育成（計画立案、実施、評価）や能力評価の重要性に気づき、取得済み企業、取得検討中企業は人材育成に取り組んでいるが、まだ効果的に実施されているとは言いがたい状況も散見された。

効果的に実施できないひとつの原因として、ISO 取得が外部コンサルタント等の委託による取得であり、事業の実態に即した人材育成計画でないことが挙げられていた。人材育成計画が机上で作成されているため、各従業員の能力把握が不十分であること、能力取得のための到達目標設定が不明確であること等が挙げられていた。もうひとつの原因は仕事マップや人材育成計画の重要性は理解できたが人材育成計画立案・遂行業務に携わる担当者が少なく、一度作成しても硬直化してしまうこと等により仕事マップの作成・活用が課題であるが挙げられていた。

## （３）作業標準書による人材育成効果

訪問した中小企業の人材育成は、前述のように人材育成（技能・技術継承）のための資料は作成されることは少なく、先輩・後輩やグループ間による口頭指示による日常的 OJT での人材育成が中心であり、作業標準書が教材として使用されているケースは散見される状況であった。

しかし、どの経営者も作業標準書の充実と仕事マップの必要性は認めておられた。この中で、「わが社の技術力がいかに業界で認められているか」について見解を述べる企業経営者の場合は、必ず「作業標準書」の存在を述べていて、従業員間で共有化していること、課長等グループのトップではなく従事する関係者全てが作業標準書を改善していることを挙げていた。また仕事マップは作成されていなかったが、作業標準書を整備することで、優しい仕事から難しい仕事への技能・技術習得のスムーズな流れが整備できたので、「指導者が思いつきで教える」ことが少なくなったとも述べられていた。口頭による指示は、受け取る側（学ぶ側）の能力レベルもあって全て正しく効果的に伝わるとは限らないので、組織が作成した資料（作業標準書）による作業指示、技能・技術の継承が人材育成に効果を発揮することは間違いないようである。

しかし一方、標準作業書、仕事マップの重要性は認識しているにもかかわらず作成に至っていない状況については、更なる調査を実施し実態を把握する必要性を感じた。

## ４．職業能力開発大学校卒業生の動向

卒業生はおおむね優秀と判断されていて、人員が不足した部署からは引き続き求人要求が出されていた。卒業生の具体的な評価としては、挑戦意欲が旺盛である、実践的授業を受けていて機械加工の経験がある、企業精神高揚の牽引役になっている、仕事への取り組み姿勢が良い、後輩の面倒見が良く指導力も高い等であった。一般的に工作機械等の製造に関する実技を取得しているため技能・技術に関する評価は高かった。

挑戦意欲、面倒見、指導力等の思考・行動特性に係る能力も技能・技術に係る能力と共に高く評価されていたが、一方では「もう少し社会生活をしっかりできる卒業生を出して欲しい」とする要望もあった。また、製品開発に携わっているので「想像力」を育成する教育を実施して欲しいこともあげられていた。思考行動特性に関する能力については、技能・技術教育との関係で一考を要すると思われる。

一般的な要望として、職業能力開発大学校卒業生に限らずであることわり付きで、中小企業に就職したがる世相を嘆き、就職にあたっては「物づくりの楽しさを味わえる企業かどうかの見極めが大切で、企業規模の大小ではない」ことを訴えている社長さんがおられた。

## 5. 中途採用者と人材育成

中途採用者を募集していない企業（全て4月採用）は1社のみで、残りの企業全てが中途採用者を募集していた。中途採用の条件は、即戦力を求めているためほとんどが経験者募集であった。また、中途採用者の教育訓練は特別な配慮がなされているわけではなく、4月採用者と同様に、入職時の簡単なオリエンテーションの後は配置先での日常的OJTが実施され、必要に応じて外部講習会参加が認められている状況であった。

## 第3節 ヒアリング調査の詳細

### 1 A社

#### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和53年
2. 業種と主な製品：画像認識・検査システム開発
3. 事業展開：本社、事業所（4ヶ所） ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数73名（技術者34名、技能者11名）

#### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず総務部の兼任で人材育成にあたっていた。新入社員教育（2ヶ月間）を実施しているが、教育体系、教育予算は特に定めていず計画的OJTも実施していない。現場の課長が全体を把握して人材育成を行い、教育訓練はOJT中心であ

る。現場の課長が部下育成の権限を持っていて、従業員の申請や課長判断で教育しており外部の技術セミナーも利用している。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

製品の種類が多岐にわたるとともに、特注品のみでの生産になるので仕事マップや作業標準書は作成されていない。仕事マップを作っても技術の変化が激しく継続性がないので効果がないと思われるとの判断であった。

### (4) 人材育成の課題

新技術に対応しながら顧客ニーズに対応できる人材を養成する必要があるので、人材育成は課題であると考えている。しかし、専任の教育担当者がいるわけでもなく、具体的にどうしたいという戦略は構築できないでいる。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

他機関の卒業生に比べて実力的に優秀である。しかし、3年経過して離職するものもいるので困っている（職業能力開発大学校卒業生だけでなく全体に関わる課題で、企業戦略の問題ではあるが・・・）

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

即戦力が欲しいので、経験者募集をしていて若干名の採用は行った。全て経験者である。中途採用者の人材育成は4月採用者と区別はしていない（同等に扱っている）。

## 2 B社

### (1) プロフィール

1. 設立年：平成2年
2. 業種と主な製品：火炎検出器・点火装置の開発・製造
3. 事業展開：本社 ISO取得済み
4. 従業員数等：8名（開発2名、営業1名、製造・組立て5名）
5. 給与等：年功制を基本とし、特別な成功業績があった際には報償

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長の判断で人材育成にあたっている。教育方針は、「時間をかけてじっくり“待つ”こと」で、短期的な業績で追い立てるようなことはしていない。良くも悪くも、最初に付いた上司がその後のキャリアに大きな影響をもたらすとのことであった。上司の役割として「方向づけ」があり、社長が、個人個人の能力・技術

習得状況、興味等を見て仕事を割り振り、経験を積ませている。必要な場合は外部講習会に会社負担で従業員を派遣している。

#### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップ（職能マップ）や教育体系は特に作成していないが、社長の頭の中にある仕事マップを基に、順次難しい仕事を従業員に割り振り、これを遂行できるように能力開発している。製品別ファイルを整備し、部品、設計思想等に必要な技能技術を従業員に公開している。

#### (4) 人材育成の課題

製品の製作には電気、機械、化学の知識が要求されるので修めなければならない分野が多くある。一人前と判断するには、顧客に対して自分の判断ができるようになった時期であり、一般に10年で一人前といえる。最近は自分から勉強しようとする意欲、仕事への挑戦意欲のある人が少なくなっていて、企業人として育つのに時間がかかっている。論文が読めないのも弱点である。

#### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

人材が必要なときに経年的に採用してきて、最近ようやく一人前になってきている。中学、高校時代に付与されるべきと思われる「人とともに生活する、仕事をする、幅を広げる」といった能力が出来ていない、この能力を職業能力開発大学校で付与して欲しい。

#### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

経験者の中途威容募集をしていて若干名の採用は行った。全て経験者である。中途採用社員に対して特別な教育は行っていない。

### 3 C社

#### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和25年
2. 業種と主な製品：金型設計製作及びプラスチック成形
3. 事業展開：本社、工場、中国工場 ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数122名

#### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず専務・人事部の兼任で人材育成にあたっている。10日間の新入社員教育（先輩が指導者）を実施し、金型の基礎（構造、部品、製作工程、

加工、材料、熱処理、表面処理等)を教えている。その後は現場に配置して易しい仕事から難しい仕事へ順を追う OJT で人材育成を行っている。人材育成はグループ (3~12 人) のリーダーに一任され、2 年目先輩が指導したり、グループリーダーが指導したりしている。外部に派遣する Off-JT には、機器メーカーが主催する研修、民間教育機関が主催する設計、品質管理研修、職業能力開発大学校の能力開発セミナー、企業人スクール等がある。通信教育もコースを紹介し、受講を勧奨していて受講料を支援している。技能検定も受検させている。

### (3) 仕事マップ (職能マップ)、作業標準書 (標準作業指示書) の活用

これまでは組織として仕事マップを作成していないが、定年を迎えた技術者が教育熱心であり、後輩を指導している。彼の頭の中に仕事マップがあり、易しいものから段階的に仕事を与え能力開発を行っていた。ISO9000 取得に伴って、能力評価と能力開発に取り組まなければならないとなり、仕事マップを外部コンサルタントと共に作成した。加工部門は能力評価しやすいので取り組みが進んでいるが、他部門 (設計等) は難しい。

### (4) 人材育成の課題

熟練が要る仕事であるため年配の作業者が担当している仕上げ (最終調整) では、年配熟練者の技能を若い人材へ移転することが課題となっている。この業界は仕事の効率化が求められ時間短縮が課題であるので段取り能力が問われているため、経験を積むことに重点を置いた人材育成を図ると共に、他部門とのコミュニケーション能力を養成している。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業生の多くは優秀であり、チャレンジ精神が旺盛である。実践的授業を受けていて、機械加工の経験もあり仕事への取組み姿勢が良い。他教育機関で実施されていない金型設計の授業もを受けていて、考える学生を育てているなという実感がある。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

納期短縮に伴い、3次元 CAD などの技術者を募集しているが、応募者に経験者が少なく困っている (原則的に正規社員が不足している部署を担当させたいので、経験者で無ければならない)。経験者を採用しているので特別な人材育成は行っていない。

## 4 D 社

### (1) プロフィール

1. 設立年 : 明治 20 年
2. 業種と主な製品 : モーター用巻き線機の製造
3. 事業展開 : 本社、海外営業所 (5 カ国)

4. 従業員数等：従業員数 80 名（電機 10 名、組立 20 名、加工 7 名、設計 20 名）。

リストラによって 40～50 歳前半層の従業員が少ない。

#### （2）人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず、昨年度新規採用された総務課長が総務部の兼任で人材育成にあたっている。社歴は長いがこれまで特に問題意識も無かったようで、昨年度までは体系的な教育訓練を全くといってよいほど実施していなかった。昨年度新卒 6 名を採用した関係で新入社員研修（毎週水曜日 1 時間半）を実施して、これから組織として教育体系を作ろうと考えているところであるとのことであった。

人材育成は OJT が基本であり、入社後、一人前になるまで 3～4 年の経験が必要で、4 名程度で構成する出張グループに新人を加えて OJT により経験させている。Off-JT は外部機関（商工会議所、信用金庫等）が主催する短期・無料の講習会を活用していて、基本的に現場からの申請で許可している。現在は英会話が必要なので、毎週夜の研修会を開催し半額を会社負担で実施している（5 名参加）。

#### （3）仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップ等も作成しておらず、ミスの繰り返しを防止するなど業務改善によりやく着手したところである。

受注→図面設計→設計変更が一般的な常務の流れであるが、これまではそれぞれの担当者が個々人で対応していたものを技術部門で全てをまとめてフローを確立するなど、ようやく組織で仕事をする意識作りに着手した。

#### （4）人材育成の課題

教育体制の充実が最大の課題で、製造部門では 67 歳の超ベテランが 2 名指導しているが、教え方を含め課題がある。また、全般的には課長等リーダーが部下を教育しているが、まだまだであるので充実したい。

#### （5）職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業生は全般に評判が良く、後輩の面倒見がよい（カレッジ卒業生は先輩が指導担当となって、後輩の面倒を見ている）との評価である。

#### （6）中途採用正規社員の採用と人材育成について

派遣等非正規社員から正規社員への登用制度は無いが、慣行で登用している。経験はそれほど重視していず、人間性を見て採用している。採用に当たっては成績も見るが、学校時代の欠席日数に注目して、少ない者（健康的な者）を選考している。

## 5 E社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和 43 年
2. 業種と主な製品：計測機器、試験機器の開発・製造
3. 事業展開：本社、中国工場 ISO 取得済み
4. 従業員数等：従業員数 26 名（開発 3 名、製造Ⅰ 6 名、製造Ⅱ 5 名、中国 6 名）

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長主導で人材育成にあたっている。新人はまず基本作業を 1 ヶ月程度かけて習得し、その後はグループの先輩指導（OJT）によって習熟を深める。当初は汎用品の製作担当で、経験を積むに従って徐々に特注品の設計製作に携わる。

社内での研修（計画的 OJT を含む）は行っていない（かつて社内で講師委託により英会話研修を実施したこともあるが、参加率が低くて今は取り止めている）。年間 2～3 人程度に社外研修の機会がある。社外研修は、外部機関の研修メニューのパンフレットから社員が希望を申し出る。研修には熱心な企業で、必要なら 100 万円の研修でも受講可能な体制になっている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

開発、設計、製造が主な業務であり、汎用品も扱うが特注品が多い。共通基本作業のすべてについて標準作業マニュアルを整備している。1998 年に ISO9000 を取得し、課長レベルでスキル表（仕事マップ）を作っている。このスキル表は、技能技術習得の自覚になるため在った方がよいと考えている。

### (4) 人材育成の課題

社長が人材育成に熱心で、従業員が希望する外部研修会等はほとんど許可され、企業負担で参加している。いまのところ課題は特にない。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

卒業後 3 年で特注品の設計製作を任されているケースもあり、優秀であると認識されている。職業能力開発大学校での学習は全て役立っていると思うので、あとは製品開発に重要な想像力を育成する教育を実施して欲しいとのことであった。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

過去に中途採用したことがない。

## 6 F社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和63年
2. 業種と主な製品：パソコン周辺機器修理
3. 事業展開：本社
4. 従業員数等：従業員数18名

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず社長が人材育成にあたっている。プリンター、コピー機等のパソコン周辺機器の修理であり、メーカーが扱わない修理を行っている。10日間ほどの新入社員教育を行った後は先輩についてOJTで人材育成を行っている。一製品につき2名以上の担当を決めて修理体制をとりながら人材育成を行っている。一人前になるには3年ほどの経験が必要で高度熟練は求められてはいないが、製品が多岐にわたるので、習得しなければならない技術は多い。人材育成の要点は、各製品を個人に任せることであり、最終責任まで取らせるようにしていることである。完成までが責任であり、達成感は大きいと考えている。

当社の特徴（修理業）として、納期や価格に敏感になる必要がそれほど無く仕事に緊急性が求められることは少ない。ゆとりを持った取り組みが多く、理解して、納得できるまで仕事に取り組める環境があるため、考える癖がついている。このことが技術習得に役立っている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

仕事マップは作成していないが、これまでに扱った製品のログは全てとってある。この製品ログは事務所内に保管され公開していて、技能・技術の継承に大いに役立っている。

### (4) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

カレッジの卒業生はやる気もあり、礼儀もきちんと出来ているので、このまま継続して求人を出したい。人間関係もうまく行っており、仕事以外での雰囲気作りにも貢献してくれている。しかし、職業能力開発大学校に限らず、中小零細に就職したがる傾向があるのでものづくりの楽しさを理解できる「親教育」が必要だと考えている。職業能力開発大学校もこの親教育に協力してもらいたい。

### (5) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

中途は採用していない。

## 7 G社

### (1) プロフィール

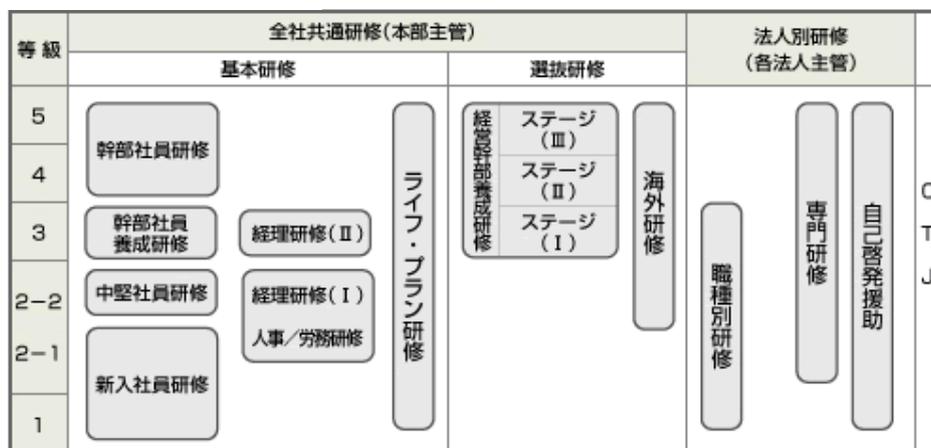
1. 設立年：昭和 25 年
2. 業種と主な製品：半導体生産、民生用 LSI 生産
3. 事業展開：本社、国内 2 工場 ISO 取得済み
4. 従業員数等：従業員数 700 名

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者が配置されて人材育成にあたっている。「個を活かし、全体との調和をもって、グループの限らない発展をめざす」という経営指針のもとに教育制度を構築している（下図参照）。初めに「組織に貢献できるプロ人材育成」のため、新入社員の即戦力化を自ら考え行動できる自立型人材育成」のため上司がアドバイスし、高いキャリア開発に挑戦する社員をバックアップして人材育成を実施している。

計画的 OJT は実施されている。各グループ長が計画・立案し、担当者（指導者）を指名して行っている。計画的 OJT のカリキュラムは出来上がっている。

G 社 教育体系図



### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

職種ごとの指針である「職能マニュアル」（等級ごとに必要な知識・技能、受講すべき研修、取得すべき資格）をイントラネットで公開し（社員であれば閲覧可能）、これらを活用して自分に足りないものやキャリア形成に必要なものを見つけ、スキル向上、さらにはキャリア・アップに繋げている。

### (4) 人材育成の課題

従業員や各事業所が自主的に研修することを期待して、本社主導の必須研修を少なくした。

しかし、自主的な動きにダイナミックさが欠け、本社主導・必須研修を再度復活させようかとも考えている。

5年前まで職能マニュアルを作成して能力要件を書き出す手法で能力開発を行っていたが、実際の業務変化に対応したマニュアルに改善できず人材育成が硬直化したので、目標管理制度を採用すると共に各部門・グループ毎に、スキルインベントリー(キャリアパスシート)を作成し、将来にわたって習得しなければならない職務要件を示し人材育成を図っている。

#### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

各部門から優秀であるとの評価があり、毎年、採用希望が上がっている。

#### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

長期間にわたって募集しているが、応募がない。募集用件は即戦力を期待しているのでその部門の経験者である。

## 8 H社

### (1) プロフィール

1. 設立年：昭和23年
2. 業種と主な製品：精密部品加工、自動車エンジン部品製作
3. 事業展開：本社、工場 ISO取得済み
4. 従業員数等：従業員数240名（製造200名 非正社員は原則おかない）
5. その他：定年はなく、健康で意欲があれば雇用している（69歳も現役）

### (2) 人材育成の概要

人材育成のための専任者は配置されておらず専務、総務部の兼任で人材育成にあたっている。「世界最高水準を達成する」が企業精神であり、加工精度5ミクロンで良い製品を2ミクロンまで加工する挑戦意欲が企業文化として確立できている。一人前（製品図面が読め、治具設計、工具選定等が出来て、図面通りの製品が出来るようになる）になるまで概ね10年を要する。シリンダ製造(MC加工)は10年、クランクシャフト加工(研削)が8年であるが、目標の8合目まで2~3年で到達できるが、あと残りの2合に長期間を要する。

計画的OJT派特に実施していない。人材育成は原則的にOJTであり、課長(部下10~15名)が企画立案、実行している。導入教育(新入社員教育)の後、工作機メーカー等の社外研修を必要に応じて実施している。教育訓練には熱心な会社であると自覚しており、従業員の申し出によって派遣している。欧米のモーターショーにはグループで派遣し、派遣されることが職業能力向上の動機付けにもなっている。

### (3) 仕事マップ（職能マップ）、作業標準書（標準作業指示書）の活用

ISO 取得時に仕事マップの作成を試みたが、一つの技術の奥が深く、多能工養成（MC と研削等の組合わ技能の保有等）は企業方針に合わないため、マップを作成しない事とした。製品は原則として量産品でなく、単品仕様が多数。全ての製品に「作業標準書（加工工程表）」を作成し共有化している。作業標準書によって加工指示、教育指導を行っており、作業標準書の共有化が技術力を高めている。

### (4) 人材育成の課題

人材育成に関して課長研修等階層別研修は特に行っていないので、今後の課題であると考えている。

### (5) 職業能力開発大学校卒業生の動向について

機械加工になれ、挑戦意欲にあふれている。自分で考え、解からない事でも挑戦する意欲が素晴らしい。まだ課長になっていないが指導的立場における指導力もすばらしく、後輩の面倒を良く見ている。

### (6) 中途採用正規社員の採用と人材育成について

35 歳くらいまで、経験は特に求めず採用している（未経験者可）。新卒と全く同様の育成（新規採用者研修後に配置先での OJT）を行っていて、人材育成について特別な違いはない。

## 第7章 総括

本章では調査結果を踏まえて政策への示唆を示す。

### 1. これまでの OJT とこれからの OJT

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

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

### 2. OJT での指導法

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

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

### 3. 計画的 OJT の必要性を認めない企業の人材育成

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

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

### 4. 作業標準書・仕事マップの重要性

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

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

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

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

## 5. 作成支援

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

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

## 6. 公共職業訓練の貢献

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

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

## 7. 作業標準書・仕事マップ整備の意味

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

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

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

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

## 8. 今後の課題

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

## 参考文献

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

## 別添参考資料

### 1 仕事マップ（別添図表1、2参照）

仕事マップは、企業、業種によって職務分析表、星とり表（トヨタ生産方式）、スキルマップ等と呼ばれている。呼称や様式は異なっても、職場に存在する職務を難易度、担当者等によって分類してある図をいい、新人や新たに機械や部署を担当する者にとっては職務遂行能力習得目標の設定、関連能力の把握、習得能力の判定等に使用され、先輩・ベテランにとっては指導能力の判定等に使用されている。つまり能力開発対象者にとっては到達すべき能力の種類とレベルが明示され、OJT指導者にとっては業務を通じた的確で効率的な指導・評価が明確に行える。ややもすると属人的（良い指導者の場合ととそうでない場合等）にならざるを得ないOJTを組織的、効率的に運営できることを示唆するのが仕事マップである。

企業における仕事マップの表示は様々で、職務Aは「教えられてできる、一人でできる、問題解決できる、指導できる」や「一人でできる、行程遅れが判定できる、異状が発見できる、指導ができる」等に区分して表示する等がある。取扱い製品、生産・保守形態等によって企業独自の仕事マップが必要になる。人材育成の観点からみると「カリキュラム、能力関連図」の役割を果たしているといえる。

### 2 作業標準書（別添図表3参照）

作業標準書（企業によって作業工程表、作業指示書等の呼称は異なる）は製品を製作したり修理したりする場合に、製作・修理作業の正確さや高品質化を求めるため作成されている。作業標準書には、製品名、作業工程、加工・修理・組立て方法等が記載されていて、次回同様の製品が出現したときには再利用される。企業独自の方法で作成されているため、記載内容が大きく異なっていて単に作業工程のみが記載されているもの、作業のカンコツ、安全まで丁寧に書き込まれているもの、様々である。

作業標準書は本来製作・修理等作業遂行に必要なものであるが、新担当者の技能・技術習得指導書、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。人材育成の観点からみると「実技教科書」の役割を果たしているといえる。作業標準書が人材育成や技能・技術継承にどの程度使用可能かは、事業主（経営者、課長等人材育成担当者）の考え方次第となっている。

### 3 職業能力開発大学校専門課程の機械システム系カリキュラム（別添図表4参照）

職業能力開発総合大学校、能力開発センターHPから

<http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/CurriculumModel/>

別添図表 1 仕事マップ例 1

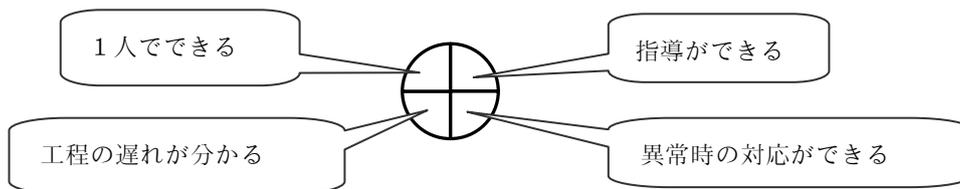
職務 \ レベル	L 1	L 2	L 3	L 4
金型設計	<b>設計実務（補助）</b> 設計補助 図面管理	<b>設計実務</b> 設計 2次元CAD設計 設計標準化 3次元CAD設計	<b>設計推進</b> 金型設計 CADシステム活用 射出金型CAE	
金型製作	<b>金型製作補助</b> 金型加工補助	<b>金型製作実務</b> プラスチック材料特性計算 金型及び成形機取扱い 木型モデル取扱い 金型製作 金型仕上げ 金型測定	<b>金型製作管理</b> 金型製作・保守管理 木型管理	
金型保守管理	<b>保守管理補助</b> 保守管理補助	<b>保守管理実務</b> 保守管理資料の作成 保守管理実務	<b>保守管理推進</b> 保守管理規定の作成 保守管理推進 保守管理システムの改善	<b>保守管理総括</b> 保守管理総括

注) 縦軸を仕事の種類、横軸を難易度として右側ほど難しい仕事として表示

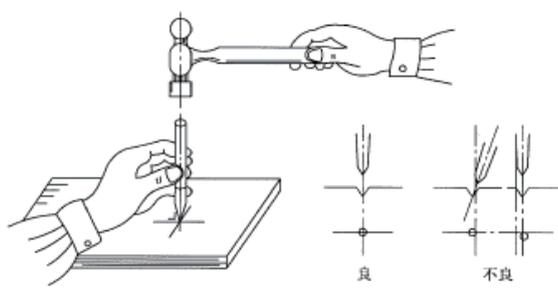
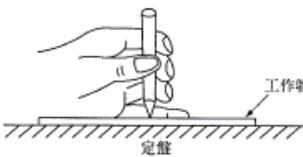
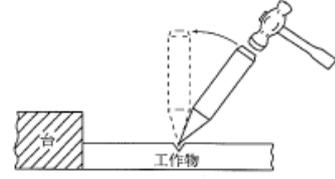
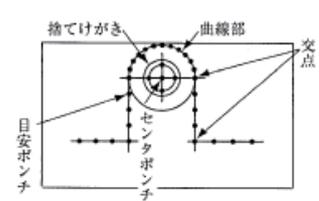
別添図表 2 仕事マップ例 2

氏名	職務A	職務B	職務C	職務D	...	...
AA						
BB						
CC						
DD						
EE						

注) 出典：トヨタ式 人づくりモノづくり「ダイヤモンド社」  
 職務 A～職務 D・・・表の右側に記載されているほど、難しさが上がる。



別添図表3 作業標準書例

番号		No. 3.25		
作業名	センタポンチの打ち方		主眼点	センタポンチの打ち方
 <p>図1 ポンチの打ち方</p>			材料及び器具工具など 薄銅板 (t 2 × 150 × 200) ハンマ センタポンチ ウエス	
番号	作業順序	要 点	図 解	
1	準備する	1. 図2のポンチ先端の損傷及び角度60°を確かめる。 2. ポンチ及びハンマの油はふき取る。 3. けがき線を確かめる。	 <p>図2 ポンチ先端</p>	
2	工具を持つ	1. 左手にポンチを、図3に示すように中指にはほぼ直角に持つ。 2. 右手で小ハンマの柄の端を握る。	 <p>図3 ポンチの保持</p>	
3	ポンチを打つ	1. 図1のように打刻位置近くに左手を置く。 2. ポンチの先端をけがき線の交点に当て、ポンチを垂直に立てる。 3. ポンチを軽く打つ。打撃方向がポンチの軸線と一致するようにする。 4. ポンチ跡が正しく交点上にあるかどうかを確かめる。 5. ずれているときは、図4のようにポンチをたたきながら起こして、修正する。 6. 正しい位置にあるときは、もう一度ポンチ跡に合わせて、手首のスナップをきかせて強く打つ。	 <p>図4 ポンチ跡の修正</p>	
備考	1. けがき線が消えても形状が分かるように、けがき線の上に打つポンチを目安ポンチ (マークポンチ) という。 2. 穴あけの中心に打つポンチをセンタポンチといい、目安ポンチより強く打つ。 3. 目安ポンチは、曲線部は細かく、また、けがき線の交点には必ず打っておく。 4. 目安ポンチは、仕上がり品にポンチ跡が残ると具合の悪いものは、線の外側に打つ。			
	 <p>参考図 センタポンチと目安ポンチ</p>			

別添図表4 職業能力開発大学校専門課程の機械システム系カリキュラム

区分	教科の科目	授業科目	単位数	備考
一般教育	人文科学 社会科学 自然科学 外国語 保健体育			
	一般教育科目計		18	12～18単位
系基礎学	制御工学概論	制御工学	2	
	電気工学概論	電気工学概論	2	
	情報工学概論	情報工学概論	2	
	材料工学	工業材料	2	
	力学	工業力学	2	
		機械力学	2	
		材料力学	2	
	基礎製図	基礎製図	2	
	生産工学	生産工学	2	
	安全衛生工学	安全衛生工学	2	
	系基礎学科計		20	
系基礎実技	基礎工学実験	基礎工学実験	4	
		機械工学実験	4	
	電気工学実験	電気・電子工学実験	2	
	情報処理実習	情報処理実習	2	
	安全衛生作業法			他実技科目に包括
	系基礎実技計		12	
専攻学	機構学	メカニズム	2	
	機械加工学	機械工作	2	
		機械加工	2	
	数値制御	数値制御	2	
	油圧・空圧制御	油圧・空圧制御	2	
	シーケンス制御	シーケンス制御	2	
	測定法	精密測定	2	
	機械設計及び製図	機械製図	2	
	機械設計製図	4		
	専攻学科計		20	
専攻実技	機械加工実習	機械加工実験	4	
		機械工作実習	4	
		機械加工実習	8	
		数値制御加工実習	4	
	制御工学実習	シーケンス制御実習Ⅰ	2	
		シーケンス制御実習Ⅱ	2	
	測定実習	測定実習	2	
	設計及び製図実習	CAD実習	4	
		CAD/CAM実習	4	
		総合制作実習	12	
	専攻実技計		46	
合	計		116	

出所：http://www.tetras.uitec.ehdo.go.jp/CurriculumModel/HyojunCurriculum/KateiBetuDetail.php?cd=C0102-01

注1 網掛けが実技科目

- 2 機械系で機械関連科目修得に加えて電気工学実験、情報処理実習、制御工学実習、測定実習科目が配置されている。



# 調 査 票



P マーク

この調査は、厚生労働省のご了解を得て実施しています。

**製造にかかると事業所内 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)

＜ご協力をお願い＞

人材育成は、これまで「従業員教育は企業の責任である」という方針のもとに企業主導で実施され、特に OJT については各社で独自に実施されてきました。このことにより OJT を強化しようとする場合、社外には他社の手法が不明で参考できません。自社内でも「年間計画が作成できない」「指導法がわからない」という課題が多く報告されています。

本調査は 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ため厚生労働省所管の(独)労働政策研究・研修機構が行うものです。

この調査票は、(独)雇用・能力開発機構の職業能力開発大学校、山形県立及び神奈川県立産業技術短期大学の協力により、卒業生を採用していただいた事業所(企業)に送付させていただきます。本調査は、OJT の効果的な進め方に関する調査だけではなく、卒業生の動向についての集計結果を職業能力開発大学校及び産業技術短期大学校へフィードバックする予定です。

アンケート調査結果をご希望の方には結果の概要をお送りしますので、巻末の所定欄に送付先をご記入ください。  
ご多忙のところ恐縮ですが、ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

**記入が終わりまりましたら、10月12日(木)までに返信用封筒(切手不要)に入れて、ご投函ください。**

ご記入にあたってのお願い

- 1 本調査にご記入いただいた内容は全て統計的に処理され、貴事業所名が特定されたり、回答された内容が他に漏れたりすることはありませんので、ありのままをご記入ください。
- 2 回答は、原則として2006年7月31日現在の状況についてご記入ください。
- 3 この調査票は事業所単位での回答をお願いします。
- 4 この調査票は人事・人材育成担当の方に送付しておりますが、他により適切な部署がある場合には、お手数ですがその部署に回して回答いただくようお願いいたします。
- 5 この調査票は OJT に関する細かな事項もありますので、内容の確認が必要な場合は、お手数ですが担当責任者等にお聞きのうえご回答ください。
- 6 質問の回答によっては、質問の順番が変わる場合があります。当てはまる番号に○を付けてから指示に従ってお進みください。特段の指示がない限り、質問順に回答してください。

調査に関して不明な点がありましたら下記までお問合せください。

調査票の記入方法・返送等の問合せ 株式会社 サーパーセンター  
担当 社会情報部 リサーチ 1課 眞輪 Ⅱ 03-3802-6716  
調査の主旨、内容等の問合せ 労働政策研究・研修機構 URL <http://www.jil-go.jp>  
担当 人材育成部門 木村、横山 Ⅱ 03-5991-5122, 5123

問合せ時間 (月～金) 10:00～12:00 13:00～17:00

I 貴事業所の概要について

問1 貴事業所の事業内容は何か? 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 製造・保守にかかわる事業
2. 製造・保守にかかわらない事業

IV 人材育成、問19 (p6) に進んでください。

(注) 産業分類が情報・通信やサービスであっても、事業が製造・保守にかかるとは I に○を付けてください。

付問① 主な取り扱い製品の種類は何ですか? 下の1～12のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 食品	2. 繊維・衣料品	3. 木材・家具製品
4. 石油・化学・プラスチック・ゴム	5. 鉄鋼・非鉄	6. 金属
7. 電気機械器具	8. 情報通信機械器具	
9. 電子部品・デバイス	10. 輸送用機械器具	11. 精密機械器具
12. その他の製品		

付問② 取り扱い製品の主な生産・保守形態は? 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 個別生産 (個々の注文に応じて一回限り) に近い形態
2. ロット生産 (品種毎にまとめて) に近い形態
3. 連続生産 (同一製品を一定期間) に近い形態

問2 貴事業所の従業員等の数を以下の構成でお答えください。

職 成	人 数
正社員	名
非正社員	名
パート・アルバイト	名
契約・嘱託・その他	名
全従業員 合計	名
派遣労働者	名
請負労働者	名

(注) いない場合は「0;ゼロ」を記入してください。

問3 貴事業所では上記の従業員構成比率を今後どの様にする方針ですか? 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 正社員比率を上げる	2. 非正社員や派遣・請負比率を上げる
3. 現在の構成比率を維持する	4. 未定

問4 貴事業所の製造にかかると従業員のうち、技術職(設計・開発・生産管理等の間接部門)と技能職(現場等の直接部門)の人数をお答えください(事務、営業、役員は除きます)。

分 類	人 数
技術職 (設計・開発・生産管理等の間接部門)	名
技能職 (現場等の直接部門、非正社員や派遣・請負を含む)	名

II 貴事業所の経営方針や実績について

問5 貴事業所では経営方針を従業員への様に伝達していますか? 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 自分の仕事を経営方針に位置づ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づけられるよう伝達している
3. 仕事に関連付けずに伝達している
4. 特に何もしていない

問6 貴事業所では5年前と比較して取扱い製品は高度化(製品精密度向上または高付加価値化)していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 高度化している
- 2. 変わらない
- 3. むしろ低下している

問7 貴事業所では5年前と比較して取引企業数は変化していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 増えている
- 2. 変わらない
- 3. 減少している

問8 貴事業所では ISO9000(品質管理)の取得取組みをしていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 取得済み
- 2. 申請(検討)中
- 3. 取得計画なし

問9 貴事業所では小集団活動(QC活動等)を実施していますか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 取り組んでいる
- 2. 最近取り組み出した
- 3. 過去に取り組んだが今は実施していない
- 4. 取り組んだことがない

問10 貴事業所では3年前と比較して労働生産性は向上していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 向上している
- 2. 変わらない
- 3. 低下している

問11 貴事業所では3年前と比較して労働災害(重大災害を含む)の発生件数は減少していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 減少している
- 2. 変わらない
- 3. 増加している

### Ⅲ 貴事業所の作業標準書、仕事マップについて

「作業標準書」とは、企業、業種によって業務マニュアル、標準作業方法書、作業指示書、業務手順書等と呼ばれ、呼称は異なっても p10(最終ページ)に例示するような作業を進める上での要点を表した様式を言います。

問12 貴事業所では作業標準書を整備していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 作業標準書を整備していない理由は何ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 作業標準書の必要性が無い理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5には真実的な理由をお書きください。

- 1. 一人の業務量が少ないから
- 2. 業務が易しいから
- 3. 効用が判らないから
- 4. 業務が非定型だから
- 5. その他(具体的に)

付問①-1が終了したら、問17に進んでください。



付問①-2 作業標準書の作成が困難な理由は何ですか？ 下の1～6のうち、あてはまる番号全てに○を付け、6は真実的な理由をお書きください。

- 1. 感覚的で表現が困難だから
- 2. 業務が複雑すぎるから
- 3. 作成できる人がいないから
- 4. 作成する時間がないから
- 5. 作成が面倒だから
- 6. その他(具体的に)

付問①-2が終了したら、問17に進んでください。

問13 作業にあたって作業標準書を日常的に使用していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 使用している
- 2. 時々使用している
- 3. ほとんど使用していない

問14 作業標準書の整備は十分ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 十分である
- 2. 不十分である

問15 作業標準書を主に作成・改定するのは誰(責任者ではなく、作成・改定作業をする人)ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付け、5は具体的な担当者をお書きください。

- 1. 作業担当者(非正社員を含む)
- 2. 作業担当者(正社員のみ)
- 3. ラインリーダー(係長級)
- 4. 部門統括者(課長級)
- 5. その他(具体的に)

問16 作業標準書はどのくらいの頻度で改定していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。3を選択した時は定期的な期間を口欄に記入してください。

改定頻度	1	2	3
	数年改定していない	必要に応じて適宜改定している	定期的に改定している

期間	単位
	年
	ヶ月

3を選んだ時は、その期間を記入し、単位を○で囲んでください。

「仕事マップ」とは、企業、業種によって職務分析表、星とり表(トヨタ生産方式)、スキルマップ等と呼ばれ、呼称は異なっても下図に示すような職場に存在する職務を難易度等によって分類してある図を言います。

仕事マップ様式例

職種	段階				職務D	職務C	職務B	職務A	職務E	...
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4						
作業A	遂行内容a1	遂行内容a2			+	+	+	+	+	+
作業B	遂行内容b1	遂行内容b2	遂行内容b3		+	+	+	+	+	+
作業C	遂行内容c1	遂行内容c2			+	+	+	+	+	+
作業D	遂行内容d1	遂行内容d2	遂行内容d3	遂行内容d4	+	+	+	+	+	+
...					+	+	+	+	+	+
...					+	+	+	+	+	+

(注) レベルが上がるほど(表の右側に記載されているほど)、難易度が上がる。

＜技能職(現業等の直接部門)用＞

問17 貴事業所では技能職用仕事マップを整備していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 技能職用マップを整備していない理由は何ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 技能職用マップの必要性が無い理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 業務量が少ないから
- 2. 業務が単純で易しいから
- 3. マップにするほど難易度に差がないから
- 4. マップの効用が分からないから
- 5. その他 (具体的に )

付問①-2 技能職用マップの作成が困難な理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 表現が困難だから
- 2. 複合的で標準化できないから
- 3. 作成する時間がないから
- 4. 作成法が分からないから
- 5. その他 (具体的に )

付問② 仕事マップをいつから導入しましたか？ 導入年を西暦でお答えください。

西暦  年 導入

付問③ 仕事マップをどのくらいの頻度で改定していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。2を選択した時は定期的な期間を口記入してください。

改定頻度	1	2
	数年改定していない	定期的に改定している

2を選んだ時は、その改定期間を記入し、単位を○で開んでください。

期間	単位
	年
	ヶ月

＜技術職(設計・開発・生産管理等の間接部門)用＞

問18 貴事業所では技術職用仕事マップを整備していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 技術職用マップを整備していない理由は何ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 技術職用マップの必要性が無い理由は何ですか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号全てに○を付け、4には具体的な理由をお書きください。

- 1. 共通理解があるから
- 2. 技術革新が速いから
- 3. マップの効用が分からないから
- 4. その他 (具体的に )

付問①-2 技術職用マップの作成が困難な理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 表現が困難だから
- 2. 複合的で標準化できないから
- 3. 作成する時間がないから
- 4. 技術革新が速いから
- 5. その他 (具体的に )

IV 貴事業所の人材育成について

問19 貴事業所では人材育成方針を従業員のどのレベルまで伝達していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 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

問20 貴事業所では人材育成推進体制(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を整備していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 整備している
- 2. 必要に応じて体制を作る
- 3. 整備していない

問21 貴事業所では専任の人材育成スタッフ(専任の教育訓練担当者)を配置していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 専任スタッフを配置していない
- 2. 配置している

付問④ 兼任のスタッフを配置していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 常時配置している
- 2. 必要に応じ適宜指名している
- 3. 配置していない

問22 貴事業所では、上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導・育成していますか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 日常的に指導している
- 2. ある程度日常的に指導している
- 3. どちらとも言えない
- 4. 指導しているが不足している
- 5. ほとんど指導していない

V 貴事業所の計画的OJTについて

「計画的OJT」とは日常の業務に就きながら行われる教育訓練であって、教育訓練に関する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継続的に実施することを言います。

問23 貴事業所では昨年1年間に計画的 OJT を実施しましたか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 実施しなかった
2. 実施した

付問① 計画的OJTを実施する必要性はありますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 必要性がある
2. 必要性がない

付問①-1 必要性はあるが実施しなかった理由は？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

1. 業務が多忙で時間がとれないから
2. 計画立案できないから
3. 指導する人がいないから
4. 指導すべき後輩がいないから
5. その他（具体的に）

付問①-1が終了したらVI 卒業生、問33(p9)に進んでください。

付問①-2 計画的OJTの必要性がない理由は？ 下の1～6のうち、あてはまる番号全てに○を付け、6は具体的な理由をお書きください。

1. 資格等で業務の質が確保できるから
2. 導入研修で済むから
3. 能力開発は従業員の自己責任だから
4. 随時の OJT で済むから
5. 熟練者ばかりでOJTの必要がないから
6. その他（具体的に）

付問①-2が終了したらVI 卒業生、問33(p9)に進んでください。

## V-1 計画的OJTの立案について

問24 貴事業所では計画的 OJT の計画をどの様に立案していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

1. 自ら立案できていない（外部のコンサルタント等を活用している）
2. 自ら立案している

付問① みずから十分に立案できない理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

1. 職務の職務分析が十分でない
2. 従業員の能力把握が十分でない
3. 従業員（部下・後輩）個々の教育・育成目標設定ができない
4. OJT計画立案の方法がわからない
5. その他（具体的に）

付問② 計画的 OJT の立案は主に誰がしていますか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付け、4は具体的にお書きください。

1. ラインリーダー（係長級）
2. 部長長を含む現場の管理職
3. 人事・総務の管理職
4. その他（具体的に）

## V-2 計画的OJTの実施方法と指導方法について

問25 計画的 OJT の実施状況についてお伺いします。下の1～3のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

1. 業務が繁忙であっても、計画的OJTは実施されている。
2. 業務を優先して計画どおりに実行されないことが時々ある。
3. 業務が優先するので計画どおりには、ほとんど実施されない。

問26 計画的 OJT を実施する際、「部下育成を意識した教育訓練（受講後自らの判断で知識を増やしたり、工夫したりするようになる教育訓練）」をしていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

1. 仕事にかかる作業指示内容を的確に遂行することが中心の指導
2. 作業指示に加えて主体的な工夫等ができるようになることを意識した教育訓練
3. 特に意識していない

問27 計画的 OJT を実施する際の「指導法」についてお答えください。下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 指導法が確立していない
2. 指導法は確立している

付問① 「確立していない」と感じる原因は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な原因をお書きください。

1. 指導する側から不安の声を聞くから
2. 社内で指導法が統一されていないから
3. 更に有効な指導方法を習得したいから
4. 指導された側の技能・技術が向上しないから
5. その他（具体的に）

問28 計画的 OJT を実施する際、指導される側の能力（訓練前の職務遂行能力）、習得目標設定、習得評価についてお答えください。下の項目①～③のそれぞれについて、1～3のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

付問	項目	仕事マップが活用されている	仕事マップはなが明瞭である	その場で指導者が判断している
①	既習得能力（訓練前の職務遂行能力）判定	1	2	3
②	習得目標設定	1	2	3
③	指導される側の習得評価	1	2	3

問29 計画的 OJT を実施する際、指導者に対して指導法セミナー（社内、社外で実施される「仕事の教え方」、「コーチング」等の各種セミナー）受講をどの様に位置づけていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

1. セミナー受講を義務づけている
2. セミナーの内容を知っていれば良い
3. 特に位置づけていない

問30 計画的 OJT を実施する際、指導者に「指導するための資格（社内資格を含む）」をどの様に求めていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 指導資格を特に求めている
2. 指導資格取得を推奨している
3. 指導資格を必須としている

問31 計画的 OJT を実施する際、指導者は誰になることが多いですか？ 下の1～6のうち、多い順に枠内に番号を記入してください。6には具体的な指導者をお書きください。

1. 1～5年経験の先輩（以下の2～5以外）
2. 管理職以外の熟練者・ベテラン
3. ラインリーダー（係長級）
4. 部長長を含む現場の管理職
5. OB（嘱託等）
6. その他（ ）

--	--	--	--	--	--

問32 計画的 OJT を実施する際、作業標準書（p10参照）を活用していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号の一つだけ○を付けてください。

1. 活用している
2. どちらとも言えない
3. 活用していない

VI 職業能力開発大学校（ポリテクカレッジ：産業技術短期大学校）の卒業生について

問33 職業能力開発（短期）大学校卒業生の採用時の主な職種は何ですか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 技術職（設計・開発・生産管理等の直接部門）	3. 営業・サービス職	4. 事務職
2. 技能職（理業等の直接部門）		

問34 職業能力開発（短期）大学校卒業生の入職後3年以内の職務遂行能力は、他教育機関の卒業生（同年齢・同学歴の学校教育法に基づき設置された大学・短大または専門学校等の卒業生）と比べてどうですか？ 付問①～⑩のそれぞれについて、1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

付問	項目	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い
①	作業遂行能力（機械操作・実技ができる）	1	2	3	4	5
②	技能技術の体系的基礎能力（原理原則を知っている）	1	2	3	4	5
③	特定専門分野の技能・技術	1	2	3	4	5
④	生産技術能力	1	2	3	4	5
⑤	機械設備の保守・保全能力	1	2	3	4	5
⑥	職務分析能力	1	2	3	4	5
⑦	品質管理能力	1	2	3	4	5
⑧	作業標準書の作成・改善能力	1	2	3	4	5
⑨	自主性	1	2	3	4	5
⑩	挑戦意欲	1	2	3	4	5
⑪	ねばり強さ	1	2	3	4	5
⑫	熱意（熱心さ）	1	2	3	4	5
⑬	決断力	1	2	3	4	5
⑭	説得力	1	2	3	4	5
⑮	問題解決能力	1	2	3	4	5
⑯	コミュニケーション能力	1	2	3	4	5
⑰	責任感	1	2	3	4	5
⑱	協調性	1	2	3	4	5

問35 職業能力開発（短期）大学校卒業生が指導的立場（入職後3年以上を経過し後輩を指導する立場）に立ったときの指導能力は、他教育機関卒業生（同上）と比べてどうですか？ 付問①～④それぞれについて1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

付問	項目	高い	やや高い	変わらない	やや低い	低い
①	体系的・段階的に指導する能力	1	2	3	4	5
②	実技（作業）を基礎にして関連知識を指導する能力	1	2	3	4	5
③	原因を追究して指導する能力	1	2	3	4	5
④	対象者（習得者）のレベルに合わせて指導する能力	1	2	3	4	5

■ 質問は以上です。最後までご協力いただき、ありがとうございました。

アンケート調査結果をご希望の方にはとまり次第、結果の概要をお送りしますので、以下に送付先をご記入ください。

貴事業所（貴社）名	〒
送付先住所	
御氏名	部署名

作業標準書の例

作業名	セクタポンチの打ち方	主眼点	番号	No. 3.25
	<p>図1 ポンチの打ち方</p>	<p>材料及び加工工具など</p> <p>薄鋼板 (12×150×200)</p> <p>ハンマ</p> <p>セクタポンチ</p> <p>ウエス</p>		
番号	作業順序	要点	図	解
1	準備する	<p>1. 図2のポンチ先端の損傷及び角度(θ)を確認する。</p> <p>2. ポンチ及びハンマの油はふき取る。</p> <p>3. けがき線を確かめる。</p>	<p>図2 ポンチ先端</p>	
2	工具を持つ	<p>1. 左手にポンチを、図3に示すように中指にはほぼ直角に持つ。</p> <p>2. 右手で小ハンマの柄の端を握る。</p>	<p>図3 ポンチの保持</p>	
3	ポンチを打つ	<p>1. 図1のように打刺位置近くに左手を置く。</p> <p>2. ポンチの先端をけがき線の交点に当て、ポンチを垂直に立てる。</p> <p>3. ポンチを強く打つ。打撃方向がポンチの軸線と一致するようにする。</p> <p>4. ポンチが正しく交点にあるかどうかを確認する。</p> <p>5. ずれているときは、図4のようにポンチをたきながら起こして、修正する。</p> <p>6. 正しい位置にあるときは、もう一度ポンチに合わせて、手前のスナップをきかせて強く打つ。</p>	<p>図4 ポンチ線の修正</p>	
		<p>1. けがき線が消えても形状が分かるように、けがき線の上に目安ポンチ（マークポンチ）という。</p> <p>2. 穴あけの中心に打つポンチをセクタポンチといい、目安ポンチより強く打つ。</p> <p>3. 目安ポンチは、曲線部は細かく、また、けがき線の交点には必ず打っておく。</p> <p>4. 目安ポンチは、仕上がり品にポンチ跡が残ると具合の悪いものは、線の残りに打つ。</p>	<p>参考図 セクタポンチと目安ポンチ</p>	

この調査は、厚生労働省のご了解を得て実施しています。

## P マーク

### 製造にかかると事業所内 OJT の効果的な進め方に関する調査研究

#### < ご協力のお願い >

人材育成は、これまで「従業員教育は企業の責任である」という方針のもとに企業主導で実施され、特に OJT については各社で独自に実施されてきました。このことにより OJT を強化しようとする場合、社外的には他社の手法が不明で参考にできず、自社内でも「年間計画が作成できない」「指導法がわからない」という課題が多く報告されています。

本調査は OJT の実施状況、課題や問題点を把握し、効果的な OJT の進め方を検討するため厚生労働省所管の(独)労働政策研究・研修機構が行うものです。

アンケート調査結果をご希望の方には結果の概要をお送りしますので、巻末の所定欄に送付先をご記入ください。

ご多忙のところ恐縮ですが、ご協力のほど、よろしくお願いたします。

記入が終了しましたら、月 日 ( ) までに返信用封筒(切手不要)に入れて、ご投函ください。

#### ご記入にあたってのお願い

- 1 本調査にご記入いただいた内容は全て統計的に処理され、貴事業所名が特定されたり、回答された内容が他に漏れたりすることはありませんので、ありのままをご記入ください。
- 2 回答は、原則として2006年7月31日現在の状況についてご記入ください。
- 3 この調査票は事業所単位での回答をお願いします。
- 4 この調査票は人事・人材育成担当の方に送付しておりますが、他により適切な部署がある場合には、お手数ですがその部署に回して回答いただくようお願いいたします。
- 5 この調査票は OJT に関する細かな事項もありますので、確認が必要な場合は、お手数ですが担当責任者等にお聞きのうえご回答ください。
- 6 質問の回答によっては、質問の順番が変わる場合があります。当てはまる番号に○を付けてから指示に従ってお進みください。特段の指示がない限り、質問順に回答してください。

調査に關して不明な点がありましたら下記までお問合せください。

調査票の記入方法・返送等の問合せ (プライバシーマーク認定企業) ○○

担当 ○○ 氏

調査の主旨、内容等の問合せ 労働政策研究・研修機構 URL <http://www.jil.go.jp>

担当 人材育成部門 木村、横山 TEL 03-5991-5122, 5123

問合せ時間 (月～金) 10:00～12:00 13:00～17:30

労働政策研究・研修機構 URL <http://www.jil.go.jp> は、厚生労働省所管の独立行政法人で、国内外の労働問題や労働政策について総合的な調査研究を行い、労働政策立案や政策の効果的、効率的な推進に寄与することを目的とした組織です。

## I 貴事業所の概要について

問1 貴事業所の事業内容は何か? 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 製造・保守にかかわる事業
2. 製造・保守にかかわらない事業

IV 人材育成、問 19 (p.6) に進んでください。

(注) 産業分類が情報・通信やサービスであっても、事業が製造・保守にかかる場合は I に○を付けてください。

付問① 主な取り扱い製品の種類は何ですか? 下の1～12のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

食品	2. 繊維・衣料品	3. 木材・家具製品
2. 石油・化学・プラスチック・ゴム	5. 鉄鋼・非鉄	8. 情報通信機械器具
6. 一般機械器具	7. 電気機械器具	10. 輸送用機械器具
9. 電子部品・デバイス	11. 精密機械器具	
12. その他の製品		

付問② 取り扱い製品の主な生産・保守形態は? 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 個別生産 (個々の注文に応じて一回限り) に近い形態
2. ロット生産 (品種毎にまとめて) に近い形態
3. 連続生産 (同一製品を一定期間) に近い形態

問2 貴事業所の従業員等の数を以下の構成でお答えください。

職 成	人 数
正社員	名
パート・アルバイト	名
契約・嘱託・その他	名
全従業員 合計	名
派遣労働者	名
請負労働者	名

(注) いない場合は「0:ゼロ」を記入してください。

問3 貴事業所では上記の従業員構成比率を今後どの様にする方針ですか? 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 正社員比率を上げる
2. 非正社員や派遣・請負比率を上げる
3. 現在の構成比率を維持する
4. 未定

問4 貴事業所の製造にかかると従業員のうち、技術職(設計・開発・生産管理等の間接部門)と技能職(現業等の直接部門)の人数をお答えください(事務、営業、役員は除きます)。

分 類	人 数
技術職 (設計・開発・生産管理等の間接部門)	名
技能職 (現業等の直接部門、非正社員や派遣・請負を含む)	名

## II 貴事業所の経営方針や実績について

問5 貴事業所では経営方針を従業員へどの様に伝達していますか? 下の1～4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 自分の仕事を経営方針に位置づ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づけられるよう伝達している
3. 仕事に関連付けずに伝達している
4. 特に何もしていない

問6 貴事業所では5年前と比較して取扱い製品は高度化(製品精密度向上または高付加価値化)していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 高度化している
- 2. 変わらない
- 3. むしろ低下している

問7 貴事業所では5年前と比較して取引企業数は変化していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 増えている
- 2. 変わらない
- 3. 減少している

問8 貴事業所では ISO9000(品質管理)の取得取組みをしていますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 取得済み
- 2. 申請(検討)中
- 3. 取得計画なし

問9 貴事業所では小集団活動(QC活動等)を実施していますか? 下の1~4のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 2. 取り組んでいる
- 3. 過去に取り組んだが今は実施していない
- 4. 取り組んだことがない

問10 貴事業所では3年前と比較して労働生産性は向上していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 向上している
- 2. 変わらない
- 3. 低下している

問11 貴事業所では3年前と比較して労働災害(重大災害を含む)の発生件数は減少していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 減少している
- 2. 変わらない
- 3. 増加している

### Ⅲ 貴事業所の作業標準書、仕事マップについて

「作業標準書」とは、企業、業種によって業務マニュアル、標準作業方法書、作業指示書、業務手順書等と呼ばれ、呼称は異なっても p13(最終ページ)に例示するような作業を進める上での要点を表した様式を言います。

問12 貴事業所では作業標準書を整備していますか? 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 作業標準書を整備していない理由は何ですか? 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 作業標準書の必要性が無い理由は何ですか? 下の1~5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5には具体的な理由をお書きください。

- 1. 一人の業務量が少ないから
- 2. 業務が易しいから
- 3. 効用が判らないから
- 4. 業務が非定型だから
- 5. その他(具体的に)

付問①-1が終了したら、問17に進んでください。

付問①-2 作業標準書の作成が困難な理由は何ですか? 下の1~6のうち、あてはまる番号全てに○を付け、6は具体的な理由をお書きください。

- 1. 感覚的で表現が困難だから
- 2. 業務が複雑すぎるから
- 3. 作成できる人がいないから
- 4. 作成する時間がないから
- 5. 作成が面倒だから
- 6. その他(具体的に)

付問①-2が終了したら、問17に進んでください。

問13 作業にあたって作業標準書を日常的に使用していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 使用している
- 2. 時々使用している
- 3. ほとんど使用していない

問14 作業標準書の整備は十分ですか? 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 十分である
- 2. 不十分である

問15 作業標準書を主に作成・改定するのは誰(責任者ではなく、作成・改定作業をする人)ですか? 下の1~5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付け、5は具体的な担当者をお書きください。

- 1. 作業担当者(非正社員を含む)
- 2. 作業担当者(正社員のみ)
- 3. ラインリーダー(係長級)
- 4. 部門統括者(課長級)
- 5. その他(具体的に)

問16 作業標準書はどのくらいの頻度で改定していますか? 下の1~3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。3を選択した時は定期的な期間を口欄に記入してください。

改定頻度	1	2	3
	数年改定していない	年に1回改定している	定期的に改定している

3を選んだ時は、その期間を記入し、単位を○で囲んでください。

期間	単位
	年
	ヶ月

「仕事マップ」とは、企業、業種によって職務分析表、星とり表(トヨタ生産方式)、スキルマップ等と呼ばれ、呼称は異なっても下図に示すような職場に存在する職務を難易度等によって分類してある図を言います。

仕事マップ様式例

職種	段階				職務D	職務C	職務B	職務A	職務E	...
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4						
作業A	遂行内容a1	遂行内容a2			+	+	+	+	+	+
作業B	遂行内容b1	遂行内容b2	遂行内容b3		+	+	+	+	+	+
作業C	遂行内容c1	遂行内容c2			+	+	+	+	+	+
作業D	遂行内容d1	遂行内容d2	遂行内容d3	遂行内容d4	+	+	+	+	+	+
...					+	+	+	+	+	+
...					+	+	+	+	+	+

(注) レベルが上がるほど(表の右側に記載されているほど)、難易度が上がる。

＜技能職（現場等の直接部門）用＞

問17 貴事業所では技能職用仕事マップを整備していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 技能職用マップを整備していない理由は何ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 技能職用マップの必要性が無い理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 業務量が少ないから
- 2. 業務が単純で易しいから
- 3. マップにするほど難易度に差がないから
- 4. マップの効用が分からないから
- 5. その他（具体的に )

付問①-2 技能職用マップの作成が困難な理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 表現が困難だから
- 2. 複合的で標準化できないから
- 3. 作成する時間がないから
- 4. 作成法が分からないから
- 5. その他（具体的に )

付問② 仕事マップをいつから導入しましたか？ 導入年を西暦でお答えください。

西暦	年	導入
----	---	----

付問③ 仕事マップをどのくらいの頻度で改定していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。2を選択した時は定期的な期間を口記入してください。

改定頻度	1	2
	数年改定していない	定期的に改定している

2を選んだ時は、その改定期間を記入し、単位を○で開んでください。

期間	単位
	年
	ヶ月

＜技術職（設計・開発・生産管理等の間接部門）用＞

問18 貴事業所では技術職用仕事マップを整備していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 整備していない
- 2. 整備している

付問① 技術職用マップを整備していない理由は何ですか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 整備の必要が無いから
- 2. 作成が困難だから

付問①-1 技術職用マップの必要性が無い理由は何ですか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号全てに○を付け、4には具体的な理由をお書きください。

- 1. 共通理解があるから
- 2. 技術革新が速いから
- 3. マップの効用が分からないから
- 4. その他（具体的に )

付問①-2 技術職用マップの作成が困難な理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

- 1. 表現が困難だから
- 2. 複合的で標準化できないから
- 3. 作成する時間がないから
- 4. 技術革新が速いから
- 5. その他（具体的に )

IV 貴事業所の人材育成について

問19 貴事業所では人材育成方針を従業員のどのレベルまで伝達していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 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

問20 貴事業所では人材育成推進体制（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）を整備していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 整備している
- 2. 必要に応じて体制を作る
- 3. 整備していない

問21 貴事業所では専任の人材育成スタッフ（専任の教育訓練担当者）を配置していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 専任スタッフを配置していない
- 2. 配置している

付問① 兼任のスタッフを配置していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

- 1. 常時配置している
- 2. 必要に応じ適宜指名している
- 3. 配置していない

問22 貴事業所では、上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導・育成していますか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 1. 日常的に指導している
- 2. ある程度日常的に指導している
- 3. どちらとも言えない
- 4. 指導しているが不足している
- 5. ほとんど指導していない

V 貴事業所の計画的OJTについて

「計画的OJT」とは日常の業務に就きながら行われる教育訓練であって、教育訓練に関する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るに継続的に実施することを言います。

問23 貴事業所では昨年1年間に計画的 OJT を実施しましたか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 実施しなかった
2. 実施した

付問① 計画的OJTを実施する必要性はありますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 必要性がある
2. 必要性がない

付問①-1 必要性はあるが実施しなかった理由は？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

1. 業務が多忙で時間がとれないから
2. 計画立案できないから
3. 指導する人がいないから
4. 指導すべき後輩がいないから
5. その他（具体的に）

付問①-2 計画的OJTの必要性がない理由は？ 下の1～6のうち、あてはまる番号全てに○を付け、6は具体的な理由をお書きください。

付問①-1 が終了しましたらVI. 中途採用者、問 33(p.9)に進んでください。

1. 資格等で業務の質が確保できるから
2. 導入研修で済むから
3. 能力開発は従業員の自己責任だから
4. 随時の OJT で済むから
5. 熟練者ばかりでOJTの必要がないから
6. その他（具体的に）

## V-1 計画的OJTの立案について

問24 貴事業所では計画的 OJT の計画をどの様に立案していますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

1. 自ら立案できない（外部のコンサルタント等を活用している）
2. 自ら立案している

付問① みずから十分に立案できない理由は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な理由をお書きください。

1. 職場の職務分析が十分でない
2. 従業員の能力把握が十分でない
3. 従業員（部下・後輩）個々の教育・育成目標設定ができない
4. OJT計画立案の方法がわからない
5. その他（具体的に）

付問② 計画的 OJT の立案は主に誰がしていますか？ 下の1～4のうち、あてはまる番号一つだけ○を付け、4は具体的にお書きください。

1. ラインリーダー（係長級）
2. 部長長を含む現場の管理職
3. 人事・総務の管理職
4. その他（具体的に）

## V-2 計画的OJTの実施方法と指導方法について

問25 計画的 OJT の実施状況についてお伺いします。下の1～3のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

1. 業務が繁忙であっても、計画的OJTは実施されている。
2. 業務が優先して計画どおりに実行されないことが時々ある。
3. 業務が優先するので計画どおりには、ほとんど実施されない。

問26 計画的 OJT を実施する際、「部下育成を意識した教育訓練（受講後自らの判断で知識を増やしたり、工夫したりするようになる教育訓練）」をしていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

1. 仕事にかかわる作業指示内容を的確に遂行することが中心の指導
2. 作業指示に加えて主体的な工夫等ができるようになることを意識した教育訓練
3. 特に意識していない

問27 計画的 OJT を実施する際の「指導法」についてお答えください。下の1、2のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 指導法が確立していない
2. 指導法は確立している

付問① 「確立していない」と感じる原因は何ですか？ 下の1～5のうち、あてはまる番号全てに○を付け、5は具体的な原因をお書きください。

1. 指導する側から不安の声を聞くから
2. 社内で指導法が統一されていないから
3. 更に有効な指導方法を習得したいから
4. 指導された側の技能・技術が向上しないから
5. その他（具体的に）

問28 計画的 OJT を実施する際、指導される側の能力（訓練前の職務遂行能力）、習得目標設定、習得評価についてお答えください。下の項目①～③のそれぞれについて、1～3のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

付問	項目	仕事マップが活用されている	仕事マップはなが明瞭である	その場で指導者が判断している
①	既得能力（訓練前の職務遂行能力）判定	1	2	3
②	習得目標設定	1	2	3
③	指導される側の習得度評価	1	2	3

問29 計画的 OJT を実施する際、指導者に対して指導法セミナー（社内、社外で実施される「仕事の教え方」、「コーチング」等の各種セミナー）受講をどの様に位置づけていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

1. セミナー受講を義務づけている
2. セミナーの内容を知っていれば良い
3. 特に位置づけていない

問30 計画的 OJT を実施する際、指導者に「指導するための資格（社内資格を含む）」をどの様に求めていますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号に○を付けてください。

1. 指導資格を特に求めている
2. 指導資格取得を推奨している
3. 指導資格を必須としている

問31 計画的 OJT を実施する際、指導者は誰になることが多いですか？ 下の1～6のうち、多い順に枠内に番号を記入してください。6には具体的な指導者をお書きください。

1. 1～5年経験の先輩（以下の2～5以外）
2. 管理職以外の熟練者・ベテラン
3. ラインリーダー（係長級）
4. 部長長を含む現場の管理職
5. OB（嘱託等）
6. その他（ ）

--	--	--	--	--	--

問32 計画的 OJT を実施する際、作業標準書（p10参照）を活用していますか？ 下の1～3のうち、あてはまる番号一つだけ○を付けてください。

1. 活用している
2. どちらとも言えない
3. 活用していない

## VI-1 中途採用者の採用政策

問33 貴事業所では、新規学卒者を正社員の現業職として採用した場合、通常何年程度で1人前(一通りの仕事ができる)と見なされますか。下の1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 1年以内	2. 2～3年程度	3. 4～5年程度
4. 6～9年程度	5. 10年以上	

問34 中途採用者を正社員の現業職として採用した場合、問33でお答えになった新卒採用者と比較して、「1人前とみなされる」までの期間はどの程度ですか。下の①～⑦のそれぞれの区分について、1～6の程度のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

中途採用者の区分	かなり早い	やや早い	ほぼ同じ	やや遅い	かなり遅い	採用実績なし
①工業科以外の高校卒	1	2	3	4	5	6
②工業科高校卒	1	2	3	4	5	6
③短大・大学・大学院卒	1	2	3	4	5	6
④専修学校・各種学校卒	1	2	3	4	5	6
⑤職業訓練校卒	1	2	3	4	5	6
⑥採用後の仕事に関連した業務経験有り	1	2	3	4	5	6
⑦採用後の仕事に関連した業務経験無し	1	2	3	4	5	6

## VI-2 過去3年間の採用管理と実績

問35 貴事業所では過去3年間に新規学卒者を正社員の現業職として採用しましたか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 採用した
- 採用しなかった

付問③に進んでください。

付問① 下記の①～⑤のそれぞれの区分ごとに、(a)採用した新規学卒者の人数をお答えください(採用していない場合は「0」とご記入ください)。また、(b)今後3年間の新規学卒者の採用予定について、1～3のあてはまる番号一つに○を付けてください。

採用した新規学卒者の区分	(a) 採用実績		(b) 今後3年間の予定		
	採用していない場合は「0」とご記入ください	採用したい	どちらとも言えない	採用予定無し	
①工業科以外の高校新卒		人	1	2	3
②工業科高校新卒		人	1	2	3
③短大・大学・大学院新卒		人	1	2	3
④専修学校・各種学校新卒		人	1	2	3
⑤職業訓練校新卒		人	1	2	3
合計		人			

付問② 新規学卒者の採用にあたって、プラス面として重視した項目は何ですか？ 下の項目について、1～11のうち、あてはまる番号に全てに○を付け、11は具体的な内容をお書きください。

1. 専攻学科	2. 一般教養・常識	3. 基礎学力
4. 課外活動	5. 熱意・意欲	6. 勤労観・職業観
7. 協調性	8. 言葉遣い・マナー	9. 健康・体力
10. アルバイト経験		
11. その他( )		

付問③ 新規学卒者を採用しなかった理由は何ですか？ 下の項目について、1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 原則として新規学卒者の正社員での募集・採用はしていないから
- 当該年度では新規学卒者を正社員として採用する予定がなかったから
- 募集したが、採用にはいたらなかったから

付問④-1 原則として「新規学校卒業者は募集・採用しない」理由は何ですか？ 下の項目について、1～10のうち、あてはまる番号に全てに○を付け、10には具体的な理由をお書きください。

1. 新規学卒者程度の知識・能力では業務が遂行できないから
2. 仕事を教える手間がかかるから
3. 中途採用の方がよい人材が採用できるから
4. 新規学卒者の募集・採用の方法がよく分らないから
5. 募集してもらっても手間などのコストがかかるから
6. 日頃、学校や学生・生徒と関わりが少ないから
7. 応募がないと思うから
8. 働くことに対する意識が低いから
9. 採用してもすぐにやめるから
10. パート・アルバイト・請負などで代替できるから
11. その他( )

問36 過貴事業所では去3年間に正社員である現業職を中途採用しましたか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

- 採用した
- 採用していない

付問③に進んでください。

付問① 採用した中途採用者の年齢層別の人数をお答えください。採用していない場合には「0」をご記入ください。

年齢層	20～24歳	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～54歳	55歳以上	合計
採用人数								

付問② 中途採用した人は以下に当てはまりますか。下の項目について、1～5のうち、あてはまる番号に全てに○を付けてください。

<中途採用者のタイプ>

- 現業業務に熟練している者
- 現業業務に熟練しているが、ある程度の経験がある者
- 現業業務の経験はないが、正社員としての就労経験はある者
- 正社員としての就労経験はないが、学校卒業後、フリーター等の経験はある者
- 学校卒業後、庶務経験のない者

## VII 能力開発

問40 現業務経験のない者(新規学卒者を含む)を現業職(正社員)として教育する場合に重視している事項は何ですか？ 下の1～8のうち、あてはまる番号全てに○を付け、8は具体的な内容をお書きください。

1. 長期的な育成計画	2. 指導役の明確化
3. 指導手順の確立	4. 指導教材の活用
5. 適切な目標の設定	6. 育成段階ごとの進捗評価
7. 指導役とのコミュニケーション	
8. その他 ( )	

■ 質問は以上です。最後までご協力いただき、ありがとうございます。

■ アンケート調査結果をご希望の方にはとまり次第、結果の概要をお送りしますので、以下に送付先をご記入ください。

貴事業所(貴社)名		
送付先住所	〒	
御氏名		部署名

付問③ 中途採用しなかった理由は何か？ 下の項目について、1～3のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 原則として正社員の中途採用は行っていないから
2. 当該年度では正社員を中途採用する予定がなかったから
3. 募集したが、採用にはいたらなかったから

付問③-1 「募集したが採用にはいたらなかった」理由は何ですか？ 下の項目について、1～5のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. パート・アルバイト等の非正社員を雇用したから
2. 派遣や請負等で代替できたから
3. 応募がなかったから
4. 適当な人材がいなかったから
5. 1～4以外の理由で採用しなかったから

問37 貴事業所では、現業務の経験がない者を中途採用する場合、就業経験を重視しますか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 就業経験を重視する
2. 就業経験を重視しない

付問① 就業経験を重視しないで中途採用する場合には、何歳までなら採用しますか？ 下の1～9のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. ～19歳	2. 20～24歳まで	3. 25～29歳まで
4. 30～34歳まで	5. 35～39歳まで	6. 40～44歳まで
7. 45～49歳まで	8. 50～54歳まで	9. 制限はない

付問② 就業経験のない者の中途採用にあたって、重視した項目は何ですか？ 下の1～11のうち、あてはまる番号全てに○を付け、11は具体的な内容をお書きください。

1. 専攻学科	2. 一般教養・常識	3. 基礎学力
4. 課外活動	5. 熱意・意欲	6. 勤労観・職業観
7. 協調性	8. 言葉遣い・マナー	9. 健康・体力
10. 職務経験		
11. その他 ( )		

## VII 非正社員の正社員への登用

問38 貴事業所には現業職について、非正社員から正社員に登用する制度はありますか？ 下の1～2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 登用制度がある	2. 登用制度はない
------------	------------

問39 貴事業所では現業職について、問38の制度の有無にかかわらず、過去3年間に非正社員から正社員への登用はありましたか？ 下の1、2のうち、あてはまる番号に一つだけ○を付けてください。

1. 登用していない
  2. 登用した
- 付問① 登用した社員数の合計を以下に記入してください。  
( )人

作業標準書の例

作業名		番号		No. 3.25	
作業名		セクタボンチの打ち方		セクタボンチの打ち方	
作業名		主眼点		セクタボンチの打ち方	
<p>図1 ボンチの打ち方</p>		<p>材料及び器具など                      薄銅板 (12×150×200)                      ハンマ                      セクタボンチ                      ウエス</p>			
番号	作業順序	要点	図解		
1	準備する	<ol style="list-style-type: none"> <li>図2のボンチ先端の損傷及び角度の<math>\theta</math>を確かめる。</li> <li>ボンチ及びハンマの油はふき取る。</li> <li>けがき線を確かめる。</li> </ol>			
2	工具を持つ	<ol style="list-style-type: none"> <li>左手にボンチを、図3に示すように中指にはほぼ直角に持つ。</li> <li>右手で小ハンマの柄の端を振る。</li> </ol>			
3	ボンチを打つ	<ol style="list-style-type: none"> <li>図1のように打刻位置近くに左手を置く。</li> <li>ボンチの先端をけがき線の交点に当て、ボンチを垂直に立てる。</li> <li>ボンチを軽く打つ。打撃方向がボンチの軸線と一致するようにする。</li> <li>ボンチ跡が正しく交点上にあるかどうかを確かめる。</li> <li>ずれているときは、図4のようにボンチをたきながら起こして、修正する。</li> <li>正しい位置にあるときは、もう一度ボンチ跡に合わせて、手首のスナップをきかせて強く打つ。</li> </ol>			
		<ol style="list-style-type: none"> <li>けがき線が消えても形状が分かるように、けがき線の上に打つボンチを目安ボンチ(マークボンチ)という。</li> <li>穴あけの中心に打つボンチをセクタボンチといい、目安ボンチより強く打つ。</li> <li>目安ボンチは、曲線部は細かく、また、けがき線の交点には必ず打っておく。</li> <li>目安ボンチは、仕上がり品にボンチ跡が残ると具合の悪いものは、線の外側に打つ。</li> </ol>			
備考		<p>参考図 セクタボンチと目安ボンチ</p>			

---

JILPT 資料シリーズ No.26

製造業における OJT を効果的に推進する要因

発行年月日 2007年3月15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

(編集) 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

---

©2007

\*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:<http://www.jil.go.jp/>)