

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：%)
全体		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
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

（単位：％）

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
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	-

（単位：％）

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⁶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

⁶ 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⁷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⁸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。

⁷ 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。

⁸ 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	(単位：%)
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		
			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

（単位：％）

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⁹、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%、

⁹ 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¹⁰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

¹⁰ 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分からないという「手法」も起因していると思われる。

取扱い製品別¹¹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。

¹¹ 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

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が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。