

### 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。